

1. 危机应对

搭建线上销售体系

这个战时指挥部跨越原有的管理层级、直接对接红蜻蜓遍布全国的门店,给这些门店下达销售任务指令。而全国各地的分公司则负责监督终端执行情况,召开动员大会,统计每日数据上报等工作。

★快速反应

2020年1月23日,武汉启动封城,中国正式进入抗疫紧急状态。一个星期之后的2月1日,红蜻蜓就启动了应对疫情的紧急计划——“蜻蜓大作战”。

“蜻蜓大作战”的核心内容就是尽快搭建起红蜻蜓的线上销售体系并开展实际的销售行为。

为了高效地实施线上销售,红蜻蜓迅速搭建起了负责此次行动的组织架构。基于疫情期间的客观限制以及业务需要,新的架构最大程度地利用了红蜻蜓原有的组织体系并贯彻尽量扁平化的原则。

在总部层面,红蜻蜓成立了负责线上销售的指挥部。总指挥由企业创始人钱金波的儿子钱帆担任,刚成立两年的新零售部门任先锋,担纲具体业务的实施。指挥部的人员构成包括指令官、培训官、宣传官、关怀官。分别负责下达业务指令、员工培训、产品及活动宣传、内外部关怀等职责,各个岗位的职责分工如下:

指令官:每日制作销售任务书,分析每日销售数据,指导和督促终端完成销售目标。

培训官:每日制作一门社群营销小课程,供终端人员在线学习提升技能。

宣传官:收集优秀案例,在终端进行传播,外部媒体宣传文案编写,制作推广素材。

关怀官:每日针对优秀区域和门店做即时奖励。

这个战时指挥部跨越原有的管理层级、直接对接红蜻蜓遍布全国的门店,给这些门店下达销售任务指令。而全国各地的分公司则负责监督终端执行情况,召开动员大会,统计每日数据上报等工作。

★全体动员

组织架构搭建之后,整个线上营销系统立刻基于阿里的钉钉平台高速运转起来。从2020年2月1日战略启动到2月8日的一周时间内,指挥部与全国各地的分公司、代理商、加盟商之间密集磋商线上销售事宜,7天内开了434场钉钉视频会议,平均每天62场。

为了更好的利用导购平时积累的客户资源,在既有的线上销售平台之外,红蜻蜓决定尽快搭建微信小程序线上商城。从2020年2月8日决策开始技术开

发,线上小程序商城自搭建到正式上线运营只用了一天时间。与此同时,红蜻蜓遍布全国的线下导购在两天时间内拉起了近400个200人以上的社群,导购全员上线卖货。在红蜻蜓的销售体系中,还有很大一部分是非直营的代理商/加盟商店铺。为了自救,绝大多数代理商/加盟商也积极地响应了红蜻蜓的抗疫行动,跟随指挥部统一作战。代理商/加盟商的店铺同样遵循指挥部的指令下达销售任务并设置类似的激励方案。

指挥部每天都会设立针对导购的任务书并即时下达。任务书中会明确每日/周的业绩指标KPI,同时还会详细给出主推商品、营销话术、社群维护的指引。

例如,指挥部会给出拉新会员人群的统一文案模板,导购再根据客户的实际情况进行修改并一对一发送。再比如,指挥部会指导导购根据客户的会员标签进行精准营销,对价格敏感型客户发送拼团、优惠券信息,对新品敏感型用户则及时提供新品信息。

指挥部中的培训官会持续跟踪业绩出色的导购,通过总结经验形成案例。然后通过钉钉云课堂进行培训,在激励先进导购员的同时带动其他导购员能力的提升。

在集团的号召之下,红蜻蜓集团内研发、财务、行政甚至数据工程师都加入到了产品销售的行列,形成了全员卖货的热潮。

抗疫行动期间的产品销售形式也十分灵活,消费者可以通过红蜻蜓的网上销售平台下单,也可以通过实体店导购的导购或者公司员工下单。客户可以直接付款给熟悉的导购或公司员工,导购或员工入账之后就可以安排发货。这些销售额都会被统计并计入个人离店销售业绩。

每天的销售工作结束之后,指挥部即时统计全国各直营店、加盟商、代理商的销售数据,形成全国销售排行榜。对于各个关键指标的优胜者,无论是社群拉新、离店销售,马上给予奖励。

在抗疫行动期间,每天深夜12点是红蜻蜓各个销售群最活跃的时候,因为这是老板发红包兑现奖励的时间。



2020年12月21日,绍兴万达广场红蜻蜓。

本报资料室/图

红蜻蜓:逼出来的“线上”转型

编者按/在红蜻蜓(603116.SH)原本的规划之中,2020年将是企业实现战略转型与升级的收获之年。

经过20多年的发展,这家始创于1995年的制鞋企业已经成为中国最大的品牌皮具企业之一。红蜻蜓的产品包括成人鞋靴、箱包皮具以及儿童用品等。公司的销售网络覆盖全国,在全国各地拥有4000多家专卖店,年销售额超过30亿元人民币。

2019年,红蜻蜓在企业的数字化改造提升方面投入颇多。不仅通过各大电商平台努力销售公司产品,而且对线下门店进行了大规模的数字化改造,为逐步实现数字化的智能企业创造条件。

然而,刚刚进入2020年,突如其来的新冠肺炎疫情就打了所有人一个措手不及,红蜻蜓同样身不由己地被卷入了疫情引发的经营危机之中。

2020年1月底疫情暴发以后,红蜻蜓总部每天都会接到来自全国各地自营店、加盟商的电话、邮件。主题基本只有一个——又有一批门店必须关店停业。

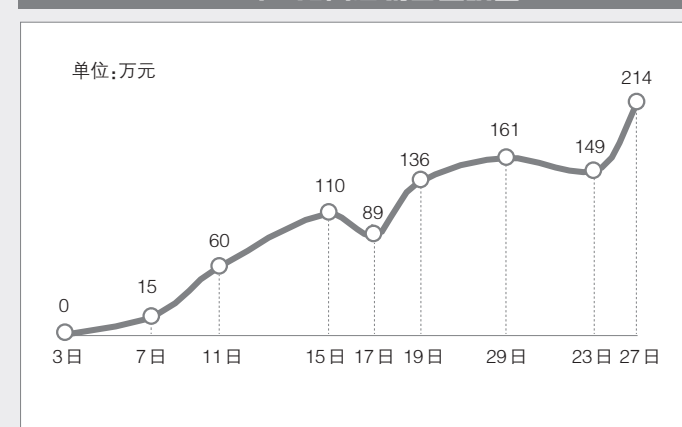
红蜻蜓遍布全国的几千家专卖店是其参与市场竞争的重要资本。但突然暴发的疫情把这一切全部抹杀。短短几天之内,红蜻蜓4000多家门店全部关闭,日销售额全部归零。

与此同时,红蜻蜓还必须支付店铺租金及一万多名员工的工资,日均运营成本支出高达数百万元。生存压力突然之间像一座大山一样压了过来,红蜻蜓站到了企业生存悬崖的边缘!红蜻蜓掌门人钱金波在给员工的公开信中直言:“近期彻夜无眠”。

怎么办?红蜻蜓必须迅速制定对策!

经过短暂但深入的思考,红蜻蜓决定把线下门店的业务搬到网上去,开始应对危机的“线上”转型。

2020年2月离店销售业绩图



直播数字总汇

近两个月,红蜻蜓发动了8583名员工,750位经销商举办了3338场直播,通过直播电商,获得5300万元销售业绩。

3. 成功秘诀

疫情前做数字化改造非常重要

许多在疫情前做的数字化改造的基础工作在此次抗疫行动中发挥了巨大的作用。例如,正是基于门店积累的海量会员信息,红蜻蜓才能够在短时间之内建立起大量的销售社群并且快速建立起直播粉丝团。

★疫情前的积累

在这场抗疫行动中,红蜻蜓迅速及时的反应给人们留下了深刻的印象。抗疫行动的成绩建立在疫情前红蜻蜓对企业进行的数字化改造的积累之上。

红蜻蜓从2018年开始着手进行新零售变革,尝试用数字化改造公司商业模式。红蜻蜓与阿里合作,从战略、技术到组织和销售等各个方面展开对公司的数字化改造。

2019年1月,公司成为温州地区唯一入选阿里巴巴“A100”战略合作伙伴计划的民营企业。2019年10月,红蜻蜓又与阿里云达成合作,引入阿里云数据中台,建设红蜻蜓自己的数据中台体系和分析服务体系。到目前为止,已经初步实现公司业务的数据驱动化、数据资源化和数据服务化,从而帮助红蜻蜓实现线上线下业务的有序融合。

许多在疫情前做的数字化改造的基础工作在此次抗疫行动中发挥了巨大的作用。例如,正是基于门店积累的海量会员信息,红蜻蜓才能够在短时间之内建立起大量的销售社群并且快速建立起直播粉丝团。也正是在数据中台的支撑之下,红蜻蜓的各项业务指令、业绩汇总、货物调配才能够不受疫情影响、顺利展开。依靠自身数字化改造的积累以及阿里在技术、流量等方面的支持,红蜻蜓才能够困境求生,成功地度过疫情造成的危机。

★考评政策的倾斜

能够取得业绩的快速增长凭借的是其综合的市场竞争优势。

在线上销售的各个环节,A(认知)代表成功添加会员微信的数量;I(兴趣)代表一对一交流过或愿意进群的人数;P(购买)代表通过导购私聊或群推荐的有购买意愿的人数;L(忠诚)代表购买后有晒图或参

与到分享的人数。针对这些关键指标,红蜻蜓都进行详细的量化统计。在随后的考核环节,也会有倾向性的进行奖励,力度向线上大幅度倾斜。例如离店销售(不依赖店面的销售)的提成比例就达到正常情况下进店销售提成比例的两倍。

而且,抗疫行动期间的销售奖金不局限于公司销售人员。所有公司员工只要有销售业绩都能够拿到相应的销售提成。倾向性的业绩考评及奖励机制极大地调动了公司员工的积极性,有力地拉动了红蜻蜓的产品动销。

★直播风口

红蜻蜓选择线上直播、社群营销的方式作为疫情期间离店销售的突破口既有客观现实的无奈,同时也出于主动地选择。

在疫情发生之前,直播带货、社群营销已经成为新零售的风口。相对于以往静态展示的线上销售模式,直播带货提供了更为丰富的商品展示形式。再加上主播在现场的详细解说与情绪带动,转化率一般都要比其他销售形式好。

对于红蜻蜓来讲,企业创始人及公司员工直播带货有自己的独特优势。首先,企业内部人员对自家产品的技术、品牌、背景等知识更加了解,向消费者传递的内容更加专业。其次,他们相比普通的网红主播更能为产品背书。导购员社群中的客户大都来自于长期的线下积累,彼此之间有着较为深厚的信任积累。他们参与直播有着薇娅、李佳琦等主播不具备的对商品质量及售后服务的背书。第三,在全国抗疫这个特殊的时间段,全体消费者的户外活动都受到了极大的限制。宝贵的消费注意力集中到了线上活动中,与抗疫主题结合的销售活动能够引起广大消费者的共鸣和认同。

观察

后疫情时期的红蜻蜓

到2020年5月底,中国国内新冠肺炎疫情的形势逐步缓解,绝大多数行业已经复工复产,红蜻蜓的线下门店也基本恢复营业,销售逐渐恢复正常。疫情缓解之后,红蜻蜓的业务重点又重新回归线下,将提升专卖店销量作为近期工作的重点,曾经火热一时的全员线上营销也慢慢地平静了下来。

对红蜻蜓来讲,重回线下是必然的选择。红蜻蜓从2011年就开始涉足线上销售,但一直没有成为主要的销售渠道。后来,红蜻蜓又成立了专门的新零售部门,但两年多以来一直都是一个成本中心,并没有做出很大的成绩。

根据红蜻蜓年报披露,2019年红蜻蜓线上渠道的销售额为6.6亿元,占公司总营收的比重为23.71%。更重要的是,线上渠道的销售毛利率29.2%,比线下渠道低了6个百分点。要知道,2019年红蜻蜓全公司的销售净利率仅有4.33%。因此,如果对线上渠道进行严格的单独核算,很有可能线上业务部分是亏损的。(红蜻蜓没有披露各销售渠道详细的业务数据)

2020年6月23日,红蜻蜓发布的一则公告也从侧面验证了这一推测。根据红蜻蜓的披露,疫情期间钱金波在天猫平台直播带货的销售额为190万元,亏损90万元,基本上属于一项赔本赚吆喝的品牌推广活动。

对于现阶段的红蜻蜓来讲,线下渠道仍是决定企业生存发展的生命线。在疫情缓解、生产经营活动逐步恢复正常之后,红蜻蜓企业的各种资源必然重新向线下回归。疫情期间的全员直播、社群营销很大程度上是逼上梁山的应急自救之举,并不能承担支撑企业发展的重任。

现阶段的红蜻蜓仍然高度依赖传统的线下专卖店渠道,但经历

抗疫锻炼的红蜻蜓显然更加认识到企业互联网改造的重要性。渡过疫情危机的红蜻蜓宣布将进行战略调整,以后会更加重视线上销售以及企业的数字化改造。未来的红蜻蜓将会统筹整合公司资源,线上线下齐头并进,将线上渠道更好地融入到整个营销体系中。

许多传统企业都认识到互联网转型升级的重要性,但实际实施起来却往往会遇到各种各样的问题。从以往传统企业互联网转型的实践来看,转型成功的比例并不高。

对红蜻蜓来讲,情况同样如此。虽然红蜻蜓强调今后将会两条腿走路,线上线下均衡发展,而且针对这一目标做了许多工作,但目前的企业与这一愿景仍然有不小的距离。

从经营数据来看,红蜻蜓多年以前就触及了企业发展的天花板,而且始终难以突破。2019财年,红蜻蜓的总营收为29.7亿元,同比下降2.35%,连续十年原地踏步。盈利能力的表现则更为糟糕,2019财年扣非后归属母公司股东的净利润仅为6300万元,同比下降48.79%,经营形势不容乐观。

突发的疫情只是放大并加速了红蜻蜓自身问题的暴露,并不是企业发展困境的根源。未来的路该怎么走,钱金波董事长以及红蜻蜓全体员工恐怕还要更深入地思考并给出自己的答案。

上市后的几年时间里,红蜻蜓的股权结构又发生了一些变化。根据公开披露的信息,截至2020年第一季度,红蜻蜓前十大股东明细如下:根据最新的股权结构,钱金波直接及间接持有的红蜻蜓股份比例为41.02%,依然是红蜻蜓最大的单一股东及实际控制人。其他大股东也仍然是公司创始时期的几个元老,各自的持股比例变化不大,股权结构十分稳定。

本案例由长江商学院案例研究中心研究员祝文海在长江商学院李伟教授指导下撰写。授权《中国经营报》刊登

2. 战疫成效

发力直播带货

老板直播的活动取得了超出预想的效果,直播以31万的热度进入巅峰服饰频道实时排名前三,吸引了43.53万人次观看、点赞量超过300万。在两个小时的直播时间里,总裁直播旗舰店带货销售额突破50万元人民币,相当于一家中等规模线下门店一个月的销售额。

★直播带货

在全员销售的带动之下,红蜻蜓的抗疫行动迅速见到了成效。2020年2月1日抗疫战略正式启动,到2月3日离店销售额就实现了零的突破。2月底时,红蜻蜓的日离店销售额达到214万元人民币。

初战告捷的红蜻蜓没有停下拓展线上销售的步伐,又开始尝试火热的“直播带货”。

2020年2月14日,红蜻蜓“战疫指挥部”召开了一次电话会议。会议的主题是如何推进、深化线上销售计划——社群的业务怎么做?直播的业务怎么做?组织的模式要如何调整?会议结束不久,红蜻蜓就发出了直播预告。

2020年3月8日,女神节淘宝直播迎来了一位意想不到的主播——56岁的红蜻蜓创始人兼董事长钱金波。为了感谢抗疫一线女性医务人员的牺牲和奉献,呼吁

当时全国的抗疫形势,红蜻蜓发起了“卖一双,捐一双”的公益活动,这场直播也被定位为一场公益直播。

红蜻蜓宣布直播期间每卖出一双商务时尚皮鞋,就会为战疫一线的女性医护人员赠送一双皮鞋,所有捐助的产品都将在疫情结束后马上快递到女性医护人员的手中。

为了提升直播的人气,钱金波的直播间还特意邀请了5位大咖助力,其中包括著名音乐制作人黄舒骏、歌手白雪,以及莱绅通灵创始人沈东军、妙可蓝多董事长柴琇和林清轩品牌创始人孙来春。他们通过远程连麦等多种方式共同为公益发声,同时也为红蜻蜓的直播吸引了更多的流量。

老板直播的活动取得了超出预想的效果,直播以31万的热度进入巅峰服饰频道实时排名前三,吸引了43.53万人次观看、点赞

量超过300万。在两个小时的直播时间里,总裁直播旗舰店带货销售额突破50万元人民币,相当于一家中等规模线下门店一个月的销售额。

钱金波的直播并不是简单的玩票。2020年3月8日首次出镜之后,钱金波又先后在4月11日、5月23日两次出镜直播,全力投入到抗疫行动之中。

企业创始人的全情投入极大地鼓舞了员工的士气。红蜻蜓总部会对卖场店或员工主导的直播卖货行为进行指导和鼓励,顺势推开了全员直播行动。红蜻蜓指挥部组织直播活动的内容包括:1.发起入门操作培训、组织账号申请、维护账号更新、视觉画面同步;2.同步平台,组织策划直播比赛、活动;3.培训资源下放,统一组织培训;4.数据统计,佣金奖金发放。在公司政策的支持与推动之下,红蜻蜓的全体店铺开展千店

直播,全体员工争当网红,将线上抗疫行动进一步推向深入。

通过积极的抗疫行动,红蜻蜓在疫情最严重的二、三月间实现了上亿元的销售收入。与疫情未发生时相比,这一销售业绩其实算不上出色,但对于此时的红蜻蜓却极为重要。

首先也是最重要的一点,在当时的疫情危机之下,经营活动本身就是对企业员工最大的鼓舞。相比于消极应对、坐以待毙,积极的抗疫行动让公司上下看到了生存和发展的希望。其次,在线下门店全面关闭的严峻形势下,线上销售让企业获得了宝贵的现金流。有了这个现金流,公司产品才能实现生产、销售,企业才能正常运转。最后,通过这次抗疫行动,红蜻蜓在短时间之内提升了自己的线上销售能力,实现了对线上销售模式、机制、队伍的磨合,为企业未来的生存发展蹚出了一条新路。