

## 宁波制造 转型升级之路



### 开栏语

最新的调研显示，宁波不少企业的转型升级意愿并不强烈，对企业可能面临的转变普遍存在“不愿、不敢”的情况。在数字经济时代，传统企业有何作为？今起，本报聚焦宁波制造的转型升级之路。



## 观念新，则企业新

国研经济研究院东海分院助理研究员 管如镜

10年前，在电商和国际服装品牌的夹击下，博洋家纺旗下女装品牌德玛纳一度濒临破产。在经历生产、管理模式上持续更迭，2015年，德玛纳才扭亏为盈；今年前两个月，德玛纳已位列唯品会女装系列销售第一。

业精于勤，荒于嬉；行成于思，毁于随。走过几十年生意场，博洋家纺从一个品牌裂变到20几个品牌共同成长，创新和专注的基因一直植根于企业，引导着每一个品牌的孵化、每一个团队的成长。

### 率先尝试“虚拟生产，品牌连锁”

通用汽车原副总裁拉里·贝恩斯曾对制造业做过总结：“不能把制造业仅仅理解为有形物品的制造，制造业不仅包含在工厂看得见的装配过程，还包含看不见的设计、中试、零配件、物流、市场、销售等。”把这些过程拆分开来，利用比较优势，全球分工协作，制造业的进化史就是这样来的。

企业的转型升级，是制造业分工下的精细化。博洋家纺在转型中选择了发展总部经济，把研发和销售中心设在宁波，生产基地转至外地。目的是强化博洋在生产链前端的设计研发和生产链后端的品牌推广销售的比较优势。“我们走‘虚拟生产，品牌连锁’的道路，在体外整合了长三角、珠三角一带近千家博洋‘小单、快反’节奏的供应商资源，这些厂家既满足博洋的特殊生产需求，又能给其它上下游客户提供服务，博洋和供应厂家更像是一个共同成长体，你中有我，我中有你。订单制模式下，库存的大幅减少，甚至零库存都有可能给博洋带来巨大的现金流。”博洋商旅集团副总许淑敏说，“当然我们也有自己的生产线，宁波新大昌织造有限公司、博洋包装印刷厂等就专为博洋生产产品。”

### 做一个“放管服”的品牌孵化器

博洋家纺旗下独立运作的女装品牌德玛纳在2008年遭受了电商和Only、Vero Moda等国外品牌的两面夹击，100多家门店无力支撑，一度濒临破产。

彼时，家纺系列和旗下唐狮品牌收缩部分线下门店，将人力、物力、财力移至线上，电商化已箭在弦上，一触即发。但德玛纳团队在时代的浪潮外跨足了整整一年。市场瞬息万变，多少品牌一骑绝尘又销声匿迹，一年的时间已经让博洋集团感受到了时不我与。

2010年前后，集团坚决地对德玛纳进行了模式调整：管理上，决定从大包大揽的大管家角色转变为品牌投资人角色，负责后端资源支持，做好服务；股权设置上博洋占比80%，德玛纳的个人股东暨品牌运营者占比20%。目的是为了形成激励机制，让团队有更多的决策能动性，同样也是为了留住人才。经营上，把握大方向，必须电商化。王明伟接受了德玛纳的运营挑战，成了博洋的一个内部创业者。在电商的大环境下，他提出了两个思路：一个是坚决发力线上运营，另一个则是聚焦于牛仔市场。“当时整个品牌即使在积极转型，还是有近4年的摸索阶段，多次上新不成功。直到2014年，德玛纳依然亏损32万元。但是集团在认可转型思路正确的基础上并没有对其进行过多干涉。事实证明，品牌经营者这种弱化管理的模式，是可以释放创新和盈利效应的。”许淑敏说，“通过对市场品味的长期测试和调整，德玛纳逐渐找准了独特的风格、面料、产品文化。2015年，德玛纳扭亏为盈，实现了400多万元的盈利。这样的转型听上去很简单，但是实际操作起来，做过管理者的人都知道，充分‘放权’是需要跨过自己的坎的。‘果壳’‘棉朵’‘YSO’这些不同门类品牌都是通过相同模式下顺势成长起来，逐渐壮大。”

博洋坚持以品牌经营的思路去做大做强优势产业。“孵化一个品牌只是第一步，在成熟团队的运营下‘小品牌’还有很强的裂变效应，放管服能加速这种裂变。”许淑敏告诉记者。

德玛纳在步入正轨后，王明伟团队衍生出了“德玛纳style”系列，进军年轻女性细分市场差异化发展。2017年德玛纳牛仔销售额1.5亿元，而德玛纳女装销售额近4亿元，位列唯品会女装系列销售第三，今年前两月上升至第一，体量超过了韩都衣舍、太平鸟、裂帛等知名女装品牌。德玛纳系列近几年营业额更是保持了100%以上增速。预计，今年德玛纳品牌销售额将达到7亿元-8亿元。“我们正考虑将唐狮系列也进行拆分。”许淑敏说，“去年唐狮系列销售额达10个亿，5个亿来自唯品会，5个亿来自天猫平台。一个品牌销售额到达一定规模一定会存在瓶颈期，从以往经验来看，按唯品会、天猫平台或者按服饰品类如卫衣、T恤等进行团队拆分，都可以实现1+1>2的效果。唐狮的团队已培养得非常成熟，设计、商品和供应链三位一体，即使拆分独立运作，也能各自在产品线上做到高效、精准，说不定还能有更多惊喜和意外。博洋集团只把握大方向，将品牌一一‘做窄’，为的是给经营团队的创新留出更多的空间。”

实际上，博洋集团体量的快速增长，早已离不开“小品牌”的集聚积累，品牌零售支撑起了企业的整体发展。目前，博洋旗下有20多个品牌，涉及20多个细分领域，多品牌化的经营战略为博洋打开了更多的市场空间。

博洋去年整体销售168亿元，利税超过7亿元，在宁波百强企业中，常年排在20名左右。“2017年，我们大数据分析平台正式上线，将整个集团旗下所有公司、品牌的经营情况进行统计分析，统一数据口径、统一分析维度、统一分析方法；不管是线上的点击、加购、下单等用户行为还是线下的门店数据，都会统一上传后台，进行模拟测试，最终给商品的设计和优化提供依据。3月份的时候，天猫、唯品会等线上就会上夏装款，目的就是用来测试用户的偏好情况，比如服装试片半身照或是全身照，客户的点击率和购买概率都是不同的。去年唐狮的线下销售规模增长8%~10%，几乎原地踏步，甚至有下行的趋势，实时的数据给了我们实质性指导，今年前两月，销售量已有抬头的迹象。”许淑敏认为，“企业经营观念真的很重要，观念新，则企业新。”

### 与初创企业共成长

博洋不仅在产业体系内做一个品牌投资人，在体系外也坚持这种服务式的理念。利用博洋老旧厂房改造的现代化的创业工场创客157，成了博洋集团创新和生命力的源泉。这里有1/3的企业来自博洋自己培养的品牌，1/3来自博洋老员工的创业项目，另外1/3则来自外部优秀的团队，即使是需要大量资源投入的品牌孵化，也有2家植根园区。

宁波昆博企业管理咨询有限公司创始人秦昆2010年加入博洋，2015年离开。他在创客157创办了自己的思维商学院，主打《思维的本质》《演说思维》两个核心课程，培训除专业技能外的一切“软”技能。“这种培训的业务并不在博洋的产业范围内，想做就必须出来单干，听了博洋老领导的建议，就在创客157干吧。”秦昆说，“刚创业时很理想化，想模仿《TEDtalk》这样的模式，后来发现一没销售，二没推广，三人手不够，课程服务内容还跟不上，病急乱投医，差点干不下去了。最困难时候，博洋给了我一笔每年12万元的员工培训长期订单，这意味着我有足够的费用招人。有了人手之后通过推广慢慢打出了名气，公司也步入了正轨。去年整体营收100万元，今年按照目前的订单，200万元的业绩是可以预期的。”

像思维商学院这样在创客157孵化成长的初创企业还有50多家，享受着博洋带给他们的资源，又反过来反哺博洋。许淑敏对此也深有感触：“秦昆对博洋文化和员工素质要求有着很深刻的理解，他能够帮博洋进行人才培养，双方其实是互补的。这也是园区存在的意义，通过服务企业入驻企业，我们有机会筛选好的项目进行投资或者孵化，实现优势互补；英雄不问出处，发现好的人才，也有机会为我所用，共同成长。另外可能会忽略的一点是，创业平台的搭建对集团创新文化是有带动作用。”

今年3月，博洋智谷项目正式在宁波启动，融合工业设计、新零售产业、大数据中心、创客孵化和体验式商业内街五大功能，为城市宣扬一种面向未来的工作、生活方式的全新理念。

博洋董事长戎巨川先生在公司成立60年暨2018迎春盛宴上说：博洋从永丰布场创业开始，走过了一个甲子，在竞争中创新创业的基因一定要传给下一代博洋人；而尊重知识、尊重人才是博洋取得今日成绩的‘本钱’。未来五年，博洋将继续孵化培育针对不同市场的成长性项目，打造百花齐放的产业新格局。