

宁波企业可以向“小米”学什么？

记者 薛智谊



7月9日，小米在港交所挂牌上市，成为首家在香港上市的“同股不同权”企业，上市规模也跻身有史以来全球科技股前三大IPO，同时还是全球散户规模最大的IPO。

小米是中国互联网发展史上的奇迹，创立仅8年就成为了一家千亿销售的企业。它的成功给宁波企业哪些启示？特别是宁波的家电、服装企业从小米身上学些什么呢？

1

小米的定位是值得借鉴的。小米走的是亲民路线，消费者想到小米，第一反应就是性价比极高的产品。这也是它圈“米粉”无数的重要原因。

定位理论并没有过时。如果说“品牌就是符号”的话，那么，定位就是画像，就是品牌在消费者心目中的印象。所谓营销，其实是赢销，是赢得用户的“芳心”。面对货币通胀与房价的高涨，千禧一代更渴望的是性价比高的商品。雷军在上市前还说服了股东，把小米的利润控制在5%以内。

曾是中国最大的垂直电商凡客的模式和小米的商业模式有几分类似。凡客的价格也很亲民，几十元一件的T恤和球鞋，主打的正是性价比，它的营销也做得好，不管是“凡客体”的流行，还是邀请李宇春、韩寒等为其背书，还有创始人陈年的自我营销，都曾掀起过不小的波澜。但过度自信的扩张和高库存拖垮了凡客，它对商业模式的重视超过了产品本身。

小米的定位与服饰行业中的快时尚如出一辙。H&M、ZARA、GAP、优衣库等为代表的国际快时尚零售品牌凭借低廉的价格、快速的更迭等优势，伴随国内的商场、购物中心的崛起，实现了快速扩张。但近来，快时尚品牌大范围出现了频繁关店、放缓开店的情况。个中原因有很多，这与“萝卜快了不洗泥”，快时尚品牌产品质量经常出现质量问题有关，而且一味求快，导致品牌忠诚度降低。

雷军说的“专注、极致、口碑、快”，是有机统一的，不仅仅是快，更重要的是专注、极客精神，把产品做到极致。一切以做好产品为前提。我们应该把用在营销上的精力、资源、金钱、时间都转移到产品上。

产品是消费者最终决定是否购买的关键。作为服装大市的宁波，服装生产质量自然不必多说。如果宁波的服装企业，能坚持“又好又快”的战略，定位清晰，再度上演一次快时尚的辉煌，也不是不可能的事。像申洲针织旗下的MAXWIN（马威），设计简洁、现代，以出口产品的质量和亲民的价格赢得了市场。

2

要做到“又好又快”，确实很难，因为它考验的是企业的供应链。美特斯邦威曾想效仿ZARA的供应链，甚至深入其代工厂做调查，但是这个品牌还是市场遇挫，2014年就因库存压力被迫关闭了近800家门店。“我们有些产品和它们的一样，美邦没赚钱，但它们却还有利润，这是供应链做得好。”美邦创始人周建成曾感叹供应链对利润起着决定性作用。

国内一些服装服饰企业开始意识到了“快”的重要性。去年8月，海澜之家宣布1亿元入股号称“中国ZARA”的UR。作为一家女装品牌，UR从一开始按照ZARA的模式来经营，非常重视快速供应链和融合当季的潮流趋势。

小米真正核心的能力，是对其供应链的管理能力，而供应链，不止是快。小米有效利用了供应商的账期，对冲生产规模扩大所需的资金。小米以价格优势为基础预估上规模的销售量，从供应商获得优惠的条款，进而实现低价，兑现销售数量。这个商业模式并不是小米原创，很早就由格力创造，格力凭借这一策略拿下了小家电的半壁江山，虽然模仿别人是难以超越别人的，但这不值得宁波的家电企业借鉴吗？

小米在存货和供应链管理上，借鉴了戴尔模式的供应链管理，力图实现零库存，按需定制。小米的销售方式也与传统手机厂商不同，以电商渠道为主。而中国服装品牌的发迹模式是“明星代言人+中央台广告+代理商销售渠道”，比拼的是谁的声音大、谁的渠道能力强。宁波企业大多也是如此，导致了库存高企。能不能不走老路，在模式上创新？

在供应链上，小米一直秉持“便宜要好货”的策略。虽然服饰和手机行业不尽相同，但这对服饰行业同样适用。宁波为什么出不了服饰业的“小米”呢？除了思想和理念的原因外，还与设计、供应链的整合、习惯了传统的经销模式有关。

去年9月，太平鸟宣布与阿里巴巴达成新零售合作，目标年销售额在3年内突破200亿元。这意味着对这家服饰品牌来说，完全可以效仿小米模式，借助互联网资源加速增长的市场机遇。

3

粉丝经济也是值得宁波企业学习的。

在把用户瞄准发烧友极客之后，小米培养出一批铁杆粉丝，把雪球越滚越大。雷军发挥了意见领袖的作用，大大拉近了品牌与消费者的距离。目前，国内服饰企业的李宁重新出山后，公司业绩早已好转，说明“中国李宁”还是颇有市场。宁波服装企业也在塑造自己的IP，如宁波麦中林服装有限公司以兔子为IP，取得了不小的市场影响力。

另外，小米对消费者生活方式产品的全布局依然具有启示作用，现在一些服饰集团已经开始对生活方式品类进行布局，例如江南布衣就推出了自有家居品牌，海澜之家也推出海澜之家优选生活馆，宁波服装企业也不能落后。

中国服装业陆续出现超过100亿元营业额的服饰集团，但目前，市场上显然还未出现国内服饰版的“小米”。打破跟随ZARA的思维定势，建立全新的商业逻辑，这才是宁波企业新的出路。

成功，要各方面都成功；而失败，一个环节就够了。小米的成功原因很多，值得学习的很多，但相比商业模式，创新精神和企业家精神才是最值得学习的。