

“直白地说，在新国货的打造上，宁波已经明显落后于其他制造业城市，包括知名度比较高的慈溪小家电产业。”洪华博士开门见山地表达了自己对于宁波制造的观点。

众所周知，长久以来，坚实的制造业基础一直是宁波城市发展过程中的一张金名片。不过，在洪华博士看来，宁波这批“生产大军”正在接受两个维度的严峻考验——

横向对比，同样是制造业出名的佛山顺德，如今已经成为了无可争议的国内家电研发和制造中心，除了大名鼎鼎的美的、格兰仕等家电巨头聚集于此，还在行业红利一度被瓜分殆尽的背景下杀出了一群“创意黑马”。

如近2年屡屡出现在各大电商平台榜单中的品牌“新贵”小熊电器。2006年，小熊电器在顺德诞生，入局当时还相对冷门的小家电领域。根据其10月底公布的三季报显示，小熊电器营收已达24.98亿元，同比增长45.14%；归属于上市公司股东的净利润3.22亿元，同比增长92.04%。可以说是“口碑与盈利能力齐飞”的代表。

相比之下，宁波慈溪的小家电则显得生产能力有余，而影响力不足。

纵向来看，宁波企业家在长期商业活动中养成的经验性思维模式，已然不太适应当前的市场变化，在转型中，反而束缚着企业发展的可能性。

宁波是一个港口城市，得益于得天独厚的地理位置，外贸成为了拉动宁波经济增长的重要动力。不过，随着外部局势的不确定性增加，近年来，越来越多的外贸企业加入寻求转型的队伍，疫情更是加速了这一进程。

令人焦虑的是，虽然这些企业积极顺应着国内的营销趋势，如链接线上渠道、适应直播潮流等等，但真正能从中获得启发并顺利完成蜕变的企业屈指可数。

洪华博士认为，在长年的出口与代加工实践中，大部分宁波中小制造业企业最擅长的就是压缩成本，从差价中获取微薄的利润。然而，当这些产品缺少了品牌与渠道的包装，直面消费市场时，往往淹没在数以万计的商品中。

“几乎在我参观的每一个企业，都会有一个宽敞明亮的产品展厅，走进进去的第一感觉就是‘杂’。产品种类极其丰富，以致于很难抓住企业的亮点。而对比近2年异军突起的新品牌，几乎都是靠做专一细分领域起家。”洪华说。

仔细看在今年“双11”中走向台前的16个新国货品牌，有“无钢圈内衣”品牌Ubras、“无感标签内衣”品牌蕉内、“修复面膜”品牌敷尔佳……都是抓住了庞大消费趋势中的一个细分赛道，一举突围。

与此同时，近年来崛起的绝大多数国货品牌都是主打平价高质。如完美日记、三顿半都是如此。原因之一就是，成长于互联网时代的90后消费者，对于产品有着更为严苛的认知体系，他们会受到低价吸引，但也把持着“体验感”这条红线；他们热衷追赶潮流，却也寻求个性化的表达。

由此，一些靠着模仿打样进入市场的低价、低质产品，很难触动他们的神经。这在无形中提高了外贸企业转型的门槛。

当然，虽然对宁波制造业的现状颇有担忧，但在阵痛中转型的宁波企业并不能说是颗粒无收。比如，靠着复古冰箱、挂壁洗衣机等多款爆品聚集了一批品牌粉丝的小吉科技；再如，敢在手持吸尘器市场与戴森、小米“抢蛋糕”的洒哇地咔……这些都展现出宁波企业的灵活性与发展潜力。

不过，对于大多数还在摸索中的企业来说，洪华认为，当务之急是要认清“产品经理”角色在企业发展中的重要性，在生产环节中树立产品意识。

在走访中，洪华博士发现，宁波企业重生产，供应链衔接比较流畅。但很少有企业开辟“产品经理”这一岗位。

产品经理可以说是互联网时代的产物。在洪华看来，产品经理应该是综合考虑市场、用户、技术、政策法规，协调研发、设计、生产、营销、财务等各职能部门的人员，找到产品最优解，实现产品目标，实施产品生命周期管理。

“以谷仓为例，我们每个启动的初始项目都会配备一名产品经理，与项目团队一起精准定义产品方向。我们也要求所有进入谷仓学院孵化阶段的企业CEO，必须是‘大产品经理’，以此尽可能地提升产品成功率。”洪华认为，一些中小企业能在纷繁复杂的商业竞争中存活下来，本质上还是初期创业者抓住了某一时期的市场需求。他们就是企业发展过程中最早的“产品经理”。但是，随着企业规模逐渐扩大，如果创业者没有从偶然的经历中总结出必然的规律，企业终将走向进退两难的境地。

全新的营销生产环境，也在呼唤专业人才的介入。各个电商平台的迅猛发展，加快着产品的迭代与生产理念的变化。今年以来，京东的京喜、淘宝的特价版、拼多多的“新品牌计划”都纷纷将C2M产品作为重头戏。

从工业产业升级的角度来看，C2M意味着对生产侧的柔性改造；从商业模式升级的角度来看，C2M模式具备去库存、去中间商、以量定产等特点，将生产本身的价值最大化。与此同时，几大电商在全国范围内也积极开展产业链培育计划。

一系列大刀阔斧的动作，实际上是传递了两个信号：一是，线上渠道的话语权不断加强；二是，仅仅追求成本差价的制造端中小企业，将加速在产业整合的大潮中消失。

在此背景下，制造业企业除了推进内部体系改革之外，也要抓住流量红利。

去年以来，电商直播这个新兴的营销渠道，带火了一批加码入局的国产品牌。在各大电商各自盘踞、难以独大的背景下，积极参与各个电商的营销，或许能给企业带来意料之外的惊喜。另外，对于已经拥有成熟产品体系的企业来说，拥抱巨头阵营，也是一条捷径。

前文提到的小吉科技，便是后者的受益者。短短5年时间，小吉实现了营收从300多万元到超5亿元的蜕变。其市场副总监陈君敏曾表示，在当下环境中，要从无到有打出一个新品牌，资本的支持非常重要。

2018年，小米入股是小吉质变的关键节点。它的意义不仅仅在于资金，还为小吉打开了渠道资源和供应链体系。仅去年一年，借道小米供应链，小吉就创造了10亿元的营收，使得小吉在2019年营收实现了一倍增长。

而在谈及新国货的下一个风口时，洪华展望道：“从我个人来看，很期待智能家居行业的未来表现。当然，我也期待有更多年轻人走上企业的管理岗位。如宁波的‘二代接班’，用他们广阔的视野与灵活的思维，更容易带领家族企业突破经验依赖，为宁波制造乃至中国制造带来更多可能。”