

蹲点百企看高质量发展·深挖市场潜力⑥

# 攻坚克难，各有各的招

## ——浙江企业深挖市场潜力观察(下)

本报调研组



老牌商圈宁波天一广场焕发新活力。

市场,当今世界的稀缺资源。中国具有社会主义市场经济的体制优势、超大规模市场的需求优势、产业体系配套完整的供给优势、大量高素质劳动者和企业家的人才优势,经济发展具备强劲的内生动力、韧性、潜力。

成长于中国市场的企业,无疑是幸运的。伴随着改革开放带来的高速发展,无数企业乘风而起。然而,当前百年未有之大变局加速演进,市场环境正在发生深刻巨变,有上升必然有下行,有蓝海必然有红海。

“一招鲜吃遍天”的时代已经远去,短期抢占市场也不意味着高枕无忧。这次调研,我们聚焦一批面临“浪急滩险”环境的企业。他们有的在行业下行中艰难转型,有的在内卷赛道里另辟蹊径,有的不断用创新之火点燃新的消费需求。

### 向新的突破口前行 研发新技术、创造新需求、提供新服务

市场如潮,有涨有落。与涨潮时的风生水起相比,退潮时逆势向前是更可贵品质。

今年1月至5月,全国房地产开发投资40632亿元,同比下降10.1%。其中,住宅投资30824亿元,下降10.6%。

面对行业下行,不少地产人说,当前处于艰难时刻。地产产业链上的企业,同样感到了深深寒意。

“就像潮水退去,滩涂上的小鱼小虾搁浅,房地产市场下行也给传统家装市场带来巨大冲击。”法狮龙家居建材股份有限公司董事长沈正华过去几年主攻传统家装,他明显感受到:市场在萎缩,应收账款在增加,整个行业更加内卷。

新的突破口在哪里?随着“加盟潮”兴起,沈正华嗅到了商业空间整装这一被忽略的商机。去年起,法狮龙拆除了总部展厅里的家装展示,替换成包括网红餐厅装修、茶饮店装修、咖啡店装修等在内的商业装修展厅。紧接着,上线全新子品牌“快马”,正式向商业空间整装进军。今年以来,法狮龙组织、接待了上百家连锁品牌来总部参观,新业态增量50%以上,成为企业主要增长点。

在全国占据10%住宅电梯市场份额的杭州西奥电梯有限公司,市场份额仍在不断扩张。公司执行副总裁陆超翔坦言,正是行业的洗牌倒逼他们想方设法突围。

通过加强研发,西奥成功应对速度和载重量的挑战,成为国内少数几家具备10米/秒超高速电梯生产能力的厂家之一,并计划将技术输出到俄罗斯、东南亚、中东等海外市场。运用网格化管理战术,他们盯紧每一个细分市场。无论是乡村自建房、别墅里的家用电梯,还是工业货运电梯,或者是老旧小区更新改造市场,都有西奥的身影。

“研发新技术、创造新需求、提供新服务……我们不断自我加压,绝不丢失任何一块市场蛋糕。”陆超翔说,去年西奥销售了超过10万台电梯,营收突破百亿元,实现新的历史性突破。

面对严峻的市场形势,有的企业迅速切换新市场,有的企业成长为妥妥的“卷王”。杭州老板电器股份有限公司则化身精耕细作的“庄稼人”。

最近几年,国内家电消费市场有些“割裂”。一方面,家电产品消费升级趋势不变,高端新品销售仍维持增长。另一方面,消费者对家电产品价格更敏感,导致高性价比产品竞争激烈。

走进老板电器展厅,琳琅满目的智能家电让人震惊:不会粘上指纹的易洁定时灶、通过AI交互语音控制的智能厨房、实现厨房“自动驾驶”的炒菜锅……聚焦不同用户特点,老板电器不断对家电产品进行技术变革。

“从新增转向存量,这是当前许多市场面临的巨变。存量市场并不意味着没有机会,企业要发掘其中孕育的新空间。”老板电器CMO(首席营销官)叶丹芃认为,企业要从以前的拉新模式转化为庄稼人的精耕模式,应站在用户的维度,重新审视企业的长期增长公式。“激活老用户的新需求,是我们对抗行业下行压力的立身之本。”

市场下行与萎缩不代表发展空间消失,无论是通过切换赛道的方式掉头转向,还是在存量空间中塑造新的比较优势,众多浙江企业正以自己的方式孕育新希望。

### 最卷赛道的谋略 聚焦消费者体验,预判消费者偏好

近期,服装行业流传出的一组数据令人咋舌:天猫女装的退货率达到60%至70%,抖音女装甚至达到90%。

退货率越来越高,说明服装这一红海市场的竞争越来越残酷。宁波博洋控股集团有限公司董事长沈正华过去几年主攻传统家装,他明显感受到:市场在萎缩,应收账款在增加,整个行业更加内卷。

如何应对?“消费者在哪,我们就把生意做到哪。”许淑敏介绍,通过布局淘宝、小红书、抖音等平台,博洋开辟多赛道并行发展,并根据不同消费群定位,运营了近30个品牌,从而掌握了大量真实的交易数据,并据此及时分析消费者购买习惯,快速调整经营策略。哪怕是一款套头衫,也要提前预判消费者更偏好的颜色、花型、口袋、帽子等细节。

近几年,博洋还与供应链深度合作,探索出一套快速反应机制——提出产品需求到上架只需7天。这套机制在博洋新品牌DESSO身上试水才半年,就已实现1亿多元的销售额,下半年这一机制将在更多子品牌上复制。

服装企业慕尚集团2023年度净利润同比增长近300%,GXG单品品牌毛利同比增长16.8%。

在慕尚集团零售副总裁、GXG品牌总经理吴磊看来,消费者需求多变,设计新款时不能盲目追热点,而要精准定位,力求时尚、实用与品牌调性兼顾。拓展线上渠道时,也应充分考虑销售增量和品牌价值稀释的平衡。为了有效提升私域流量,GXG品牌坚持线下门店的精细化运营,以提升消费者对品牌的忠诚度,避免销量对平台的过度依赖,并鼓励员工走向消费终端,直面消费者第一需求。

如果说服装产业中的竞争,是诸多“老法

师”通过长期发展的经验“斗法”,那么在另一条越来越卷的赛道上,则是一群“探路者”摸着石头过河。

近几年的“新卷王”赛道——新能源汽车领域,竞争更趋白热化:各车企不仅要充分满足可见的消费者需求,还要不断提前布局,给消费者带来更多惊喜。

合众新能源汽车股份有限公司最近推出了新车哪吒L,定价在15万元左右,比目前市场上新能源家庭中大型SUV普遍20万元至30万元的价格区间便宜了不少。项目管理中心副总经理卢若振坦言,尽管价格低廉,但产品质量毫不逊色,哪怕一个座椅也是与国际顶级供应商合作开发,提供了不少高端车配备的加热、通风、按摩等功能。



今年以来,金华市零跑新能源汽车智能工厂订单量持续增长。近日,在金华铁路竹马馆货场,一辆辆零跑新能源汽车排列整齐,准备发往天津。

吉利基于其强大的架构共享能力和多元化技术布局,继续探索多品牌战略,覆盖了从大众到高端市场的不同需求。零跑索性喊出了口号:“创新的卷+用心的磨,为用户重塑20万以内选车标准”,并在今年3月发布了“2024产品全家桶王炸”,同价位配置几乎秒杀其他选手。

行业卷,归根到底卷的是消费者的体验。“市场内卷是社会发必须经历的阶段性阵痛。如果企业只盯着产品、盯着对手,就只能在红海中拼命内卷。唯有将镜头聚焦于消费者,洞察他们还未说出口,甚至还没有意识到的痛点,企业才能看到更广阔的天地,才能大有可为。”工业和信息化部信息通信经济专家委员会委员盘和林表示。

### 老商圈的重生 “腾笼换鸟”引入新业态,打造自己的独特标签

有效需求不足,消费场景首当其冲。作为城市消费环境的重要组成部分,如何迎合需求、创造需求成为全省各大商圈的要紧事。

走进宁波天一广场,立刻会被一个巨大的玻璃弧形门面所吸引,这是目前为全国最大的智能生活馆,占地面积超1380平方米,提供新能源、全屋智能、售后服务、商务会议等多种服务场景。

随着城市发展,商业竞争愈发激烈,很多传统商圈面临业态旧、品牌老、新意少、招商难、同质化严重等问题。发展已22年的老牌商圈天一广场,却成为名副其实的“首店收割机”,近几年吸引了如华为智能生活馆、The North Face宁波旗舰店等十余家重量级首店,并常年位居国内商圈榜单前列。数据显示,2023年,天一广场累计人流量超8000万,同比提升17%。

屹立不倒,靠什么?宁波城市广场开发经营有限公司副总经理彭结认为,时刻保持危机意识、不断寻求求变就是秘诀,而关键一招就是“腾笼换鸟”。

针对业态老化,天一广场在2021年迅速启动提升改造。对标国内外一线商场品牌,聚焦“奢、潮、适、艺、活、智”六方面重新打造全民消费空间。比如“潮”板块,紧扣00后消费趋势,全新打造全方位、多场景的动漫主题街区。

像天一广场这样开展业态更新的商圈不在少数,更新的同时它们也没忘记因地制宜,打造自己的独特标签。

货郎担巡游、点茶体验、婺剧表演……金华婺州古城商圈,围绕古韵做足了文章。金华市婺州古城文化旅游投资发展有限公司工作人员钟银芸告诉记者,为凸显古韵,他们果断拆除古城周围不协调的商住楼,修缮城垣遗址,在对原先古玩市场重新规范的基础上,植入了具有古婺元素的餐饮、茶点、文创,同时积极策划了多种多样的活动,2023年全年开展大大小小的活动近400场。

衢州水亭门智慧商圈则布局了数字化系统,以水亭门历史文化街区为核心,将周边的几大商业综合体纳入水亭门智慧商圈联盟,共享一套运营系统和积分体系。水亭门数字化运营团队介绍,通过大数据平台可以监测所有联盟成员的实时客流数据,未来还将进一步为消费者“画像”,以便在各个节点更精准地提供商圈运营方案。

截至目前,浙江已创成国家级示范智慧商圈3个,省级智慧商圈18个,建成一刻钟便民生活圈共计167个。此外,9个地市入选全国一刻钟便民生活圈建设试点,16个县(市、区)被确定为首批省级一刻钟便民生活圈建设试点。

“一个城市的宜居品质,既要有繁华的商业街区,也要有为老百姓服务的民生商业,城市商圈是商业繁荣的重要载体,对于持续保障和改善民生、恢复和扩大消费具有重要意义。”省商务厅相关负责人告诉记者,我省近年来也持续引导商圈业态更新,鼓励各地通过智慧化手段规划业态,满足不同客群消费习惯。“下一步,将聚焦核心商圈和社区商圈,持续改善消费环境,提升消费能级,构建布局合理、主体多元、业态多样、商居和谐的分层分类城市商业体系。”

(调研组成员:王世琪 金梁 朱承 全琳珉 孙一鹏 执笔 朱承 通讯员 宋扬 楼薇 章媛)

### 调研企业名单

- 贝发集团股份有限公司
- 法狮龙家居建材股份有限公司
- 海宁天龙布业有限责任公司
- 杭州老板电器股份有限公司
- 杭州西奥电梯有限公司
- 合众新能源汽车股份有限公司
- 嘉兴云切在线科技有限公司
- 金华市婺州古城文化旅游投资发展有限公司

- 乐歌人体工学科技股份有限公司
- 慕尚集团控股有限公司
- 宁波博洋控股集团有限公司
- 宁波城市广场开发经营有限公司
- 宁波集选品牌管理有限公司
- 宁波新辰时代汽车销售服务有限公司
- 宁波酷乐潮玩文化创意有限公司
- 宁波老外滩商业管理有限公司
- 宁波路豪汽车销售服务有限公司
- 诺力智能装备股份有限公司

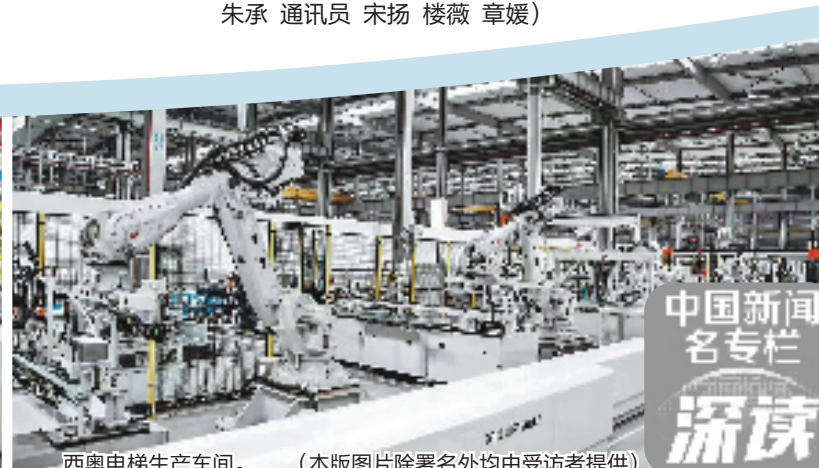
- 麒盛科技股份有限公司
- 衢州南孔圣地文化旅游区运营管理有限公司
- 苏宁控股集团有限公司
- 雅莹集团股份有限公司
- 义乌市翰林电子有限公司
- 义乌市温尔思针织有限公司
- 浙江春风动力股份有限公司
- 浙江吉利远程新能源商用车集团有限公司
- 浙江零跑科技股份有限公司
- 浙江探享家智能科技有限公司
- 浙江星宝伞业有限公司



博洋家纺门店陈列展示。



老板电器生产车间。



西奥电梯生产车间。

(本版图片除署名外均由受访者提供)

