

全域兴趣电商助力 制造业企业转型升级 机制研究

中国社会科学院工业经济研究所课题组
2023年10月

课题主持人

江飞涛 中国社会科学院工业经济研究所产业融合研究室主任

课题组主要成员

张航燕 中国社会科学院工业经济研究所副研究员

王海兵 中国社会科学院工业经济研究所副研究员

沈梓鑫 中国社会科学院数量经济与技术经济研究所副研究员

目录

总报告：全域兴趣电商助力制造业企业转型升级的机制研究	1
一、全域兴趣电商发展与制造业企业转型升级的新机遇	1
• (一) 全域兴趣电商的特征、功能与运行机制	1
• (二) 全域兴趣电商赋能实体经济高质量发展	2
二、全域兴趣电商推动制造业企业转型升级的内在机理	3
• (一) 全域兴趣电商助力中小制造业企业价值链攀升与新价值的创造	3
• (二) 全域兴趣电商牵引制造业企业的生产经营与市场竞争方式转变	5
• (三) 全域兴趣电商牵引制造业企业的供需匹配与库存管理机制升级	8
三、结论与启示	9
分报告一：东黎羊绒案例分析	11
一、研究背景与方法	12
二、东黎羊绒发展历程与简要介绍	12
三、东黎羊绒与全域兴趣电商的合作与转型历程	13
四、全域兴趣电商助力东黎羊绒转型的机制分析	16
五、结论与启示	20

分报告二：衬衫老罗案例分析 21

一、研究背景与方法	22
二、衬衫老罗发展历程与简要介绍	22
三、衬衫老罗与全域兴趣电商的合作与转型历程	24
四、全域兴趣电商助力衬衫老罗转型的机制分析	27
五、结论与启示	30

分报告三：太力科技案例分析 31

一、研究背景与方法	32
二、太力科技简要介绍与发展历程	33
三、太力科技与全域兴趣电商合作的背景、动机与成效	35
四、全域兴趣电商助力太力科技转型升级的机制分析	39
五、研究结论与启示	42

分报告四：诗慕·爱洛琳案例分析 43

一、研究背景与方法	44
二、诗慕简要介绍与发展历程	45
三、诗慕与全域兴趣电商合作的背景、动机与成效	47
四、全域兴趣电商助力诗慕转型升级的机制分析	51
五、研究结论与启示	54

分报告五：三只小山羊案例分析 --- 55

一、研究背景与方法	56
二、三只小山羊发展历程与简要介绍	57
三、三只小山羊与全域兴趣电商的合作背景、动机与成效	59
四、全域兴趣电商助力三只小山羊转型的机制分析	62
五、结论与启示	65

分报告六：林氏家居案例分析 --- 66

一、研究背景与方法	67
二、林氏家居发展历程与简要介绍	68
三、林氏家居与全域兴趣电商的合作动机与成效	69
四、全域兴趣电商助力林氏家居转型的机制分析	71
五、结论与启示	73

总报告

全域兴趣电商助力制造业企业转型升级的机制研究

一、全域兴趣电商发展与制造业企业转型升级的新机遇

（一）全域兴趣电商的特征、功能与运行机制

随着数字技术的不断进步和数字经济的飞速发展，以全域兴趣电商为代表的消费互联网正在成为牵引制造业企业盈利模式、生产经营模式与价值创造模式转变以及生产端数字化转型的重要力量，并且成为促进数字经济与制造业深度融合的崭新机制。

兴趣电商是以用户的兴趣作为基础，基于用户偏好进行精准匹配推送内容，通过内容来激发潜在、增量消费需求，促成商品交易的一种电商新模式，通过短视频、直播的内容形式来实现。抖音进入兴趣电商领域后，开启了以商品内容为兴趣点激发消费者购物需求的模式，作为连接消费者和商品的纽带，用内容吸引消费者，达到提升消费者体验的效果，形成“兴趣 - 需求 - 购买”的消费链路。



进入 2022 年，通过结合货架电商模式，兴趣电商向更完整全域电商经营体系的进行了升级，形成了全域兴趣电商模式。全域兴趣电商可以满足用户更多元的生活需求，覆盖了用户的全场景、全链路购物需求，是从兴趣出发，既包括了兴趣的激发，也包括了兴趣的承接，既包括了在内容推荐场景里的货找人，也覆盖了用户主动场景里的人找货，具有内容电商和货架电商双重属性。这种升级不但能够让商家企业通过生产、管理、经营模式的升级获得更高的收益，而且能够通过工具改善、促进产品升级，更好满足消费者对于高品质及个性化产品的需求，提升用户体验，扩大消费需求。

继文字、声音、图片内容之后，以短视频和直播平台为主要形式的全域兴趣电商平台具有平台的基本特征和功能，它作为供需双方信息交汇的重要载体，成为连接不同经济主体的纽带，具有网络效应和规模效应等特征。而与此同时，由于承载的视频内容组合多样化和以兴趣推荐为连接工具，全域兴趣电商不仅具有网络销售与信息咨询等基础功能，而且还兼具社交媒体、游戏娱乐等新的功能属性，这将有效推动制造业企业在生产组织、价值创造、信息共享等方面加快转型升级。

（二）全域兴趣电商赋能实体经济高质量发展

以短视频和电商直播为特征的全域兴趣电商平台作为一种消费互联网新型态，具有成本低、用户广、社交属性强、动态性和流动性高等特征，这种平台组织方式的普及不仅迎合了近年来以“看经济”、“快时尚”为引领的消费市场新潮流，而且成为牵引制造业企业转型升级的动力机制。

抖音电商平台在与实体经济的融合发展过程中，突破了地域限制，以承载短视频和网络直播等兴趣内容为主要媒介，为实体经营者提供了便捷多样的销售渠道，助力制造业实现研发设计、生产组织、库存管理、物流供应、品牌运营等方式上的变革，这将促进制造业企业向全球价值链中高端攀升，形成一种以数字化赋能实体经济高质量发展的新模式。

二、全域兴趣电商推动制造业企业转型升级的内在机理

（一）全域兴趣电商助力中小制造业企业实现价值链攀升和新价值新市场的创造与挖掘

随着中国经济进入高质量发展新阶段，以国内大循环为主体、国内国际双循环相互促进的新发展格局加快构建，我国经济增长已经实现由主要依靠投资、出口拉动转向依靠消费、投资、出口协同拉动。当前，最终消费支出对经济增长的占比不断攀升，消费的“主引擎”“压舱石”作用越发凸显。

作为源头工厂的制造业企业在以外贸为重要驱动的贴牌代工阶段，虽然积累了研发和制造能力，但却长年陷于压低利润率、拼成本优势的“低端锁定”模式，研发设计、技术改造和品牌运营的能力缺乏。而随着内需比重逐渐提升，这部分制造企业面临着转型升级、从外贸出口转向满足国内消费者迫切需求的难题。线下门店具有租金高、资金投入大、库存压力大等门槛，又极大限制了中小型制造业企业的销售渠道拓展和自有品牌培育空间。在全域兴趣电商模式的运用下，企业获得了向研发设计、品牌运营等价值链高端延伸的机会。

从**设计研发**环节来看，全域兴趣电商模式为制造业企业提供了与消费者紧密交流的渠道，企业通过直播销售了解挖掘消费者的潜在需求和偏好变化，在后期研发设计环节进行产品功能改造，在满足消费者长尾需求的同时，提高爆款打造的成功概率。此外，企业还能够充分利用全域兴趣电商平台在直播、短视频和粉丝群体的新品测款功能，及时了解消费者的市场反应，根据线上反馈分析款式的受欢迎程度，从而调整生产线安排，大大降低试错成本和库存压力。

从**品牌培育**环节来看，与传统的经销商模式不同，全域兴趣电商（“短视频+直播”内容电商和商城货架电商）为制造业企业提供了一个低成本、高效率的宣传营销渠道，短期内能够实现向全国消费者的推广，并以兴趣内容推荐为媒介实现与潜在消费者的连接，

降低供需双方的信息差，扩大品牌的市场价值。例如抖音电商王牌工厂项目选择制造业头部企业进行合作，通过新媒体技能培训、专项活动等方式，帮助筛选出的企业展示产品质量和信誉，奠定了企业创建自有品牌的基础。

专栏1: 抖音电商王牌工厂项目

抖音电商“王牌工厂”于2020年发起，该项目意在帮助中国服饰鞋包行业优质制造商，为消费者提供大牌工厂直销的优价好物，孵化中国智造品牌，搭建服饰优质供应链供给中台。

为帮助工厂孵化自有品牌，抖音电商通过自播方案、流量扶持、一对一运营、营销活动等6项举措，点对点为工厂提供扶持帮助。此外，该项目还会组织抖音电商学习中心进行培训授课，帮助商家摸索并培养适合自己的短视频、直播运营能力，并通过交流会、选品会等形式，搭建商家与商家之间、商家与达人之间的供需对接及交流平台。

截至当前，已有超过500余家优质的工厂加入该项目，工厂生产的产品涵盖男装、女装、内衣、箱包、运动户外等各细分行业。在抖音上，该项目发起了“你以为的工厂 vs 实际的工厂”、“匠心质造”等话题，邀请制造业工厂展现技术、供应链的真实实力。截至当前，超过500家工厂商家围绕上述话题拍摄了视频，其中“匠心质造”话题已经获得超60亿次的浏览量。

在数字化平台与实体企业融合的过程中，全域兴趣电商模式牵引着企业在生产制造、商业模式以及供应链方面的加速创新与升级，诱导企业逐渐掌握并持续提升源头研发、设计、生产、物流和品牌等环节的技术和能力，完成了向研发设计和品牌运营等价值链高附加值环节的延伸，贯通了生产、分配、流通、消费各环节，进而带动整个制造业的转型升级与就业机会创造。

相较于文字、图片信息的方式，个性化短视频和直播的全域兴趣电商模式具有传播快、易制作、流量多等独有特点，兼具网络销售、信息咨询、社交娱乐等多重属性，在连接经济主体、创造价值和分配价值的机制上也有所不同。全域兴趣电商的兴起助力制造业企业价值创造的实现机制从现有的价值分配拓展为潜在市场新价值的挖掘。全域兴趣电商是一种基于人们对美好生活的向往，满足用户潜在购物兴趣，提升消费者生活品质的电商模式，在形式上以优质内容激发用户兴趣，吸引用户停留、互动，产生购买需求转化，将用户与美好生活连接起来。

在全域兴趣电商模式下，企业提供的商品和服务以“内容”为载体流通和呈现，从供应单一产品向提供产品、情感、知识等复合服务延伸，以满足消费者的多元化需求，这些内容不仅基于个性化匹配推荐给已经拥有这些兴趣的用户，而且还会激发潜在用户对商品产生兴趣，达到“种草”的效果或者直接购买，甚至是被激发复购。这种企业与消费者的互动交易既是一种制造业企业向用户提供产品价值的途径，也是一种对服务价值、信息价值、品牌价值等潜在市场价值挖掘创造的过程。在实体企业与全域兴趣电商平台的融合发展中，这种机制一方面帮助了诸多制造业中小企业在保有个性化、敏捷等特色基础上，凭借大量有特色的、小众的商品获得过去只有标准化产品才能拥有的“规模化销售能力”，另一方面，通过与潜在需求的海量消费者进行高效、紧密的对接，让消费者以更低的成本实现对个性化的、小众的、尚未实现的消费需求的满足，提高了消费者的体验价值。在全域兴趣电商新模式下，无论是厂商、内容创造者，还是消费者都实现了价值的挖掘、创造和共享。

（二）全域兴趣电商牵引制造业企业的生产经营与市场竞争方式转变

与传统代加工外贸模式不同的是，外贸模式从订单到交付通常具有一个固定较长的生产备货期，而在抖音电商等全域兴趣电商平台上，中小制造业企业生产的一大特点就是“小单快反”，即要求生产端响应速度快，产品设计修改灵活敏捷且可以承担批次频繁的小量订单需求，这就要求传统的制造业企业必须进行生产模式的转型。

许多制造业企业在抖音电商等全域兴趣电商模式的助推下，主动引入更为柔性的制造生产方式和数字化的供应链，如单独划出生产车间改造成柔性供应生产线，增强了生产制造环节乃至设计、营销、物流整个供应链的需求响应速度和能力。这不仅提高了制造业企业的生产效率，而且加快了企业的资金回笼速度和利润率，促进了企业盈利能力的重塑。

全域兴趣电商赋予了“小单快反”模式更为灵活的属性和更为丰富的价值。在全域兴趣电商“小单快反”模式下，制造业企业获得向研发设计等产业链高附加值环节延伸的机会，通过提高供应链的敏捷性，可持续性地拓展了利润空间。传统电商平台建立的“小单快反”机制主要是网络销售商基于生产成本的考虑，根据消费者的需求反馈情况，及时调整生产规模和产品库存，以减少库存积压所产生的成本，但是并未帮助企业摆脱传统代工模式，致使中小制造业工厂仍然缺乏自主性，企业利润空间持续承压。

而全域兴趣电商模式下制造业企业的突破在于，其“小单快反”模式，是企业获得直面消费者的需求及需求变化的渠道后，基于平台对消费者行为和兴趣的实时分析，自主推动形成的小单快反、柔性制造供应链模式，能够帮助实体企业更为及时地追踪捕捉市场的消费趋势和消费者的兴趣偏好变化，以更快的速度调整产品设计，形成按需生产的柔性供应链，在减少生产过剩的同时，提高产品的出厂品质和性价比，实现精细化的生产管理，具有更多的自主性和价值创造属性。

原本包括纺织服装鞋帽制造业、农副产品加工、食品制造业等在内的传统劳动密集型制造业企业，多以薄利多销为竞争优势，生产规模和销售规模是决定企业盈利能力的主要因素，而当短视频和直播平台出现以后，生产厂商缩短了与消费者之间的时空距离，数字时代的企业盈利能力主要取决于企业对消费者个性化需求的响应速度和能力。全域兴趣电商新模式的出现从消费端牵引制造业企业进行生产方式的创新，企业为满足全域兴趣电商的快速响应需求，分步骤地进行生产组织方式的变革和数字化转型。

从转型的动力机制来看，生产型企业原本从生产端、技术端出发考虑引入工业互联网，往往不能充分理解数字化转型的目的和影响，而在消费端需求牵引下，企业能够充分理解转型的目标和价值，如企业为了适应抖音电商平台销量订单快速增长的要求，自愿进行供应链数字化改造，旨在能快速根据销售端的数据反馈调整产线，即时分配原料和产线工人，提升了自主规划生产的能力。课题组认为，要想提升制造业企业生产模式转型的动力，应重视工业互联网和消费互联网的协同发展、应用和普及。

传统的电商模式下，制造业行业销售市场通常会出现同质性产品的激烈竞争。低成本、低价格和大规模销售量的竞争模式使得原本采取比拼低成本、薄利多销经营模式的代工贴牌企业利润更为微薄，低利润率导致企业长期被压制在价值链底端，而在研发设计生产环节的技术改造和转型升级动力不足，陷入低价同质竞争的恶性循环困境中。全域兴趣电商的出现帮助企业塑造个性化的品牌产品，定位细分市场，针对消费者的小众需求进行个性化定制，这使得企业能够凭借高品质、针对性的设计产品，赢得细分市场消费者的青睐和信任。也就是说，企业通过不断提升产品的性能、功能以及对个性化需求的满足程度等方式，进行差别化的良性竞争，摆脱同质化竞争的“红海”，而这个过程也将推动企业向价值链中高端攀升。

全域兴趣电商的出现，帮助制造业企业以一种低成本、高效率的方式找到潜在消费者，进行及时精准的品牌宣传、产品介绍和广告推销，这降低了与消费者或潜在消费者及时沟通的成本，减轻了企业用于市场调查、产品设计与方案调整的成本压力，从而为中小制造业企业的竞争方式的转变提供了低成本的有效途径。正是在抖音电商为代表的全域兴趣电商平台的牵引下，制造业企业实现了从低价格同质化竞争方式向高品质差异化发展方式的转变。抖音电商平台不仅让许多非规模化的小众消费需求得到满足，而且将这种小众需求在电商平台上放大到全国范围，发挥长尾效应，扩大内需市场，使得个性化产品在更大的市场范围内得以销售推广。

（三）全域兴趣电商牵引制造业企业的供需匹配与库存管理机制升级

传统的生产销售模式下，厂商生产的产品经由中间商和实体店出售给消费者，处于供给端的生产企业通常面临反馈周期长、库存积压和回款周期长等问题，制造业中小企业需承担供需不匹配、产品滞销和资金链断裂等多重风险。全域兴趣电商模式下形成的制造业企业“小单快反”模式，是由消费者兴趣需求直接驱动而非网络销售商间接驱动的一种柔性按需供应管理机制。在抖音电商等全域兴趣电商平台助力下，制造业企业通过增强供应链“快反”能力、提高柔性制造能力、提升生产管理能力等方式，在日常经营过程中实现了精益管理，更为精准地挖掘市场消费需求。不同于传统的货架电商模式，全域兴趣电商更多地减少了中间商环节，以一种低成本和高效率的方式助力制造业企业精准匹配目标消费者，既降低了厂商与消费者之间的搜寻成本，又扩大了企业的产品销售范围。在库存管理方面，企业可以依托抖音电商平台的大数据分析技术，获得消费端产品销售数据的实时反馈并进行分析，从而及时调整生产端的生产线和面料库存安排，这将大大提高库存管理的效率，降低库存积压的风险。

在抖音电商等全域兴趣电商平台的牵引下，制造业企业进行了更为精准的市场细分，锁定消费者群体、加强自有品牌定位，如厂商在短视频和直播过程中，了解收集到消费者的“痛点”，并将消费者的需求渗透到企业的设计、生产和库存管理模式等变化中，通过线上样板测款等方式，收集分析不同款式的受欢迎程度和市场销售趋势，采取提前备货或减少库存等措施，这不仅有助于企业打造出更符合细分市场消费者实际需求的产品爆款，提升企业设计研发的收益率，而且降低了库存滞销的风险，增加了企业的品牌价值和细分市场消费者的忠诚度。此外，抖音王牌工厂项目还为企业提供优质的供应链管理方案，从需求端诱导企业向生产端延伸进行数字化改造升级，制造业企业为了提高供给端的信息处理和反馈效率，开始主动搭建数字化供应链，引入企业管理解决方案（SAP）系统、企业资源规划（ERP）系统、仓储自动化（WAS）系统等，以提升整个供应链的智能化程度和管理响应效率。

三、结论与启示

进入数字经济时代，以“短视频+直播平台”为特征的全域兴趣电商平台正在成为一种主导性的生产组织方式，作为消费互联网的新型态对制造业企业的转型升级起到了重要的促进作用，牵引实体企业进行生产模式、价值链延伸、库存管理、市场竞争方式和价值创造模式的转型升级。在中共中央、国务院发布的《关于完善促进消费体制机制，进一步激发居民消费潜力的若干意见》中提出，要“积极培育网络消费、定制消费、体验消费、智能消费、时尚消费等消费新热点，鼓励与消费者体验、个性化设计、柔性制造等相关的产业加快发展”。课题组认为，全域兴趣电商在助力实体经济发展的过程中，不仅能够为企业个体带来经营效率和经济效益的提升，而且能够为平台参与者的共同利益乃至经济社会转型做出重要贡献，具有普惠性和分享性的特点。

- 首先，**全域兴趣电商平台帮助制造业企业调整经营模式，挖掘新增市场盈利空间**。全域兴趣电商平台已经融合了电商和评价等多样化功能，在为消费者提供购物体验的同时，也让厂家能够在销售过程中精准地捕捉市场消费者的偏好变化以及潜在的个性化需求并及时做出响应，实现精益化管理，通过调整设计、生产、库存管理和运营销售模式，缩短生产周期和流程，以更低成本满足消费者需求，提升企业的市场份额和盈利能力。
- 其次，**全域兴趣电商平台助力传统制造业转型升级，促进实体经济循环畅通**。全域兴趣电商平台作为一种新的商业模式和电商业态，为制造业企业智能化、数字化转型升级提供了新路径。制造业企业为了更灵活地承接电商平台上的大规模、个性化定制订单，将更为积极地引入数字化的柔性制造系统和智能仓储物流系统，通过合理分配原材料和产线工人，缩短生产周期，缓解库存压力，实现资金回笼，提高生产、分配、流通、消费各环节的资金和资源要素流转效率，畅通经济循环。

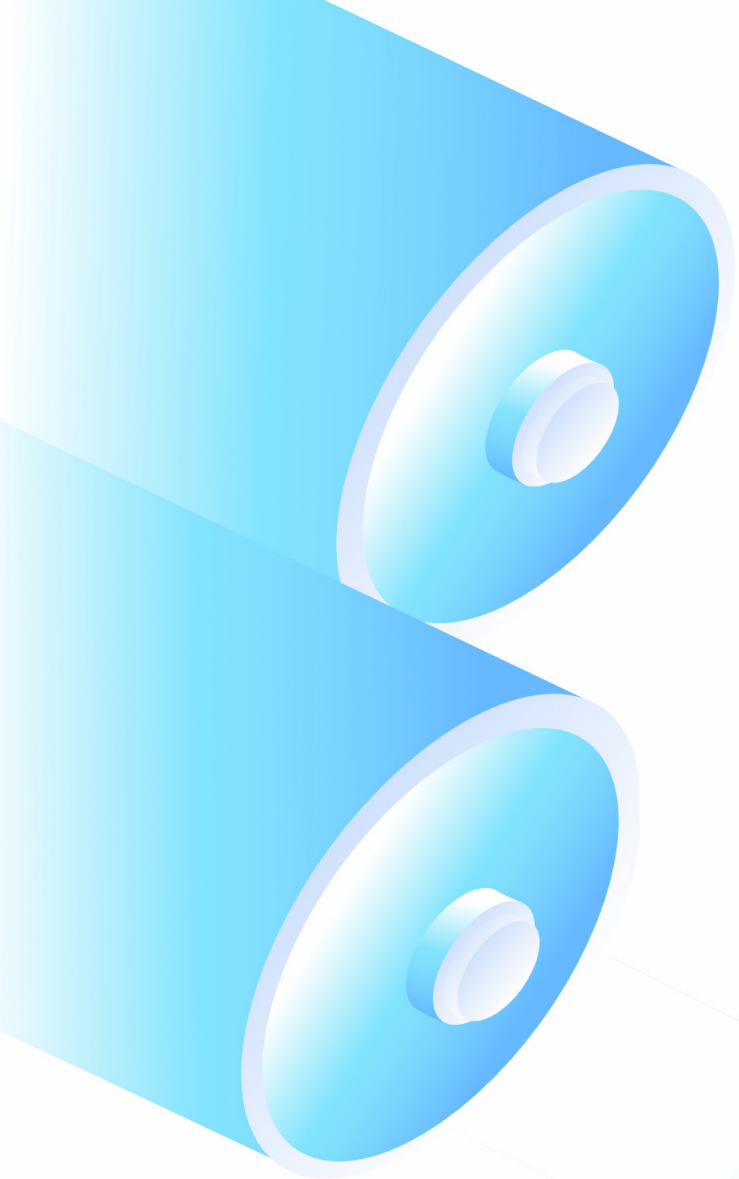
- 第三，全域兴趣电商平台推动消费需求牵引实体企业数字化转型，提升数实融合发展水平。以全域兴趣电商平台为代表的消费互联网新模式新业态，在与实体企业进行合作的过程中，推动实体企业从消费端向制造端进行数字化转型。不同于工业互联网从制造端出发引导实体企业进行生产方式、经营模式的重塑，全域兴趣电商从消费端牵引实体企业进行数字化转型的方式，能够让实体企业更加明确数字化转型的目的和方向，更好地服务于企业价值创造和经营战略的转型，从而为实体企业特别是中小制造业企业提供了一条更有效率、成本更低、更贴合市场需求的数字化改造路径，推动数字经济和实体经济向深度融合发展。

课题组认为，为了确保这种价值创造与分配机制具有可持续性和普惠性发展的特点，需从政策上引导全域兴趣电商平台生态的良性健康发展，在帮助制造业企业获取利润的同时，应确保平台上的厂商、内容创造者、运营商、消费者等不同参与者都能够共享利益链上的价值创造，助力实现制造业产业转型升级的价值共享。

分析报告一

东黎羊绒

案例分析



一、研究背景与方法

随着近年来电商新模式的兴起，以抖音为代表的全域兴趣电商在助力传统制造业企业转型升级方面发挥了重要作用。东黎羊绒是一家原本以国际代工业务为主，采取薄利多销外贸模式的企业，长期以来面临难以扭转产业链区位优势困境。企业在加入抖音王牌工厂后，通过一至两场的达人带货，就实现了 450 万销售额，并且在三到六个月之内就基本完成了自主经营能力的建设，开始逐渐走上自主品牌建设、设计研发环节改造、全产业链构建的转型升级之路，成为服饰行业的标杆案例。本报告选取东黎羊绒作为案例分析对象，主要是因为该企业是抖音王牌工厂扶持下成功实现企业全产业链延伸完善的标杆典范，企业从初级原料出口起步，在抖音平台助力下完成品牌化升级，发展成为拥有自主品牌、覆盖羊绒生产制造全产业链的企业，具有典型性和代表性，案例的分析将有助于解析全域兴趣电商在推动传统制造业企业转型升级方面发挥的功能作用和促进机制。

二、东黎羊绒发展历程与简要介绍

目前已经成长为羊绒制品全产业链农牧产业化国家重点龙头企业，是抖音王牌工厂组 F2C 和品牌化成绩非常优异的一家标杆性企业。回顾企业发展史，赤峰东荣羊绒发展（集团）有限公司成立于 2014 年 12 月 2 日，是在始建于 2000 年 2 月的赤峰东荣羊绒制品有限公司基础上成立的羊绒制品全产业链集团公司。“东黎”为其下设成员公司赤峰东黎羊绒股份有限公司的自主品牌。在过去的二十多年内，东黎羊绒是一家为国际一线服饰大牌提供二十多年罕山白羊绒原材料的供应商，并为多个奢侈品品牌做代工。由于内蒙古赤峰市罕山地区水草丰美、冬季漫长寒冷，这种气候环境让当地在白羊绒的原料生产方面拥有得天独厚的优势，许多国际服装大牌纷纷愿意慕名前来寻求羊绒原料供应和代工合作。在为上百个国际品牌代工的二十余年间，东黎羊绒掌握了优质的原材料渠道，积累了成熟的制造技术和能力。从最初的羊绒原材料出口到开始自购纺车出口成品，到 2013 年东黎羊绒已经拥有了完备的羊绒制品生产链，成为了多家国际品牌的稳定供货商。



东黎羊绒数字化车间实景

东黎羊绒从 2019 年 12 月开始入驻抖音电商，拓展线上渠道销售以及品牌打造，企业前期主要是通过短视频形式，介绍公司集团发展形势情况及自主品牌东黎羊绒的品牌调性（风格与理念）。自 2021 年加入抖音王牌工厂项目组以来，2021 年东黎羊绒通过达人带货、明星带货、自播带货累积销售 4 万余件，线上商品成交额达 7000 余万元。2021 年双十一期间更是取得销售同比增长 300%，羊绒节销量增长 5 倍的骄人业绩。

三、东黎羊绒与全域兴趣电商的合作与转型历程

在东黎羊绒创立初始的二十多年内，作为一家代工过百家国外高端服装品牌的企业，尽管产品远销世界各地，但却始终没有形成自主品牌。受近年来国际出口订单不确定性增加以及国内生产成本上涨等因素叠加影响，企业出口产品附加值低、自主品牌缺乏等问题日益突出，正是在这种背景下，东黎羊绒的董事长程旭东谋求与抖音合作，进行品牌化建设和数字化转型。东黎羊绒与抖音电商平台的合作始于 2019 年末，其初衷在于以抖音电商平台为支点，通过短视频内容向消费者传达羊绒产品的价值，并通过“兴趣电商”模式精准吸引羊绒产品的垂类消费者，最终实现从国外奢侈品牌代工厂到自主国货品牌的跃迁。



东黎羊绒与抖音的合作可以分为两个阶段：

- （1）第一阶段主要是从 2019 年末入驻抖音电商至 2021 年，这个阶段企业与抖音平台的合作处于初期，企业依托抖音为新媒体媒介，以短视频为主要形式，介绍宣传公司集团的发展形式和品牌调性。这期间是企业从线下转为线上的过程，对企业品牌的宣传起到了积极的推广作用，使得许多新用户认识了东黎羊绒，也将线下客户逐步引流至抖音平台，为东黎品牌从地方向全国推广奠定了稳固的基石；

- (2) 第二阶段是从 2021 年东黎羊绒加入王牌工厂至今，企业与抖音平台的合作逐渐深化，企业依托抖音电商“王牌工厂”项目的扶持，在为消费者提供工厂直销的优价好物的同时，开始打造中国智造自主品牌，搭建优质供应链供给中台。这阶段企业在与电商平台、消费者进行供需精准对接和价值共创共享的过程中，逐渐向制造业产业链价值链中高端攀升，实现了企业的品牌自建和转型升级目标。

东黎羊绒的负责人认为，企业的主要发展困境在于企业长年做代工无法形成自主品牌，而且由于处于全球价值链低端，羊绒标准和羊绒价格由欧美品牌操纵，企业利润空间过低，进而无法在研发设计和品牌运营等环节投入资金，实现转型升级。尽管全世界的羊绒原料 70% 来自中国，90% 的羊绒衫和羊绒产品由中国制造，但许多消费者对于中国羊绒缺乏认知，导致消费者对国内优质羊绒制品的锚定价格较低，缺乏对国货羊绒品牌的认知，留下款式陈旧的印象。而发起于 2020 年的抖音电商“王牌工厂”项目恰逢其时地为企业转型提供了低成本的解决方案，该项目意在通过引入行业“大牌源头制造商”，扶持国货品牌与源头工厂，打造 F2C 模式（Factory to customer，从生产制造商直触消费者的电商模式），一方面，在源头推广“匠心质造”的形象认知，引导用户了解源头产品的品质，建立消费者对品牌的信任感，另一方面，联合行业内众多龙头工厂，共同孵化“中国质造”品牌，在给用户提供优质源头好物的同时，也推动龙头工厂实现从 0 到 1 的品牌化打造，从而实现中国供应链的品牌化转型和价值链攀升。

加入抖音“王牌工厂”项目以后，东黎羊绒从原先从事 OEM、ODM 代加工的外销企业，转变为一家真正掌握从采购到销售整个完整链路、以内销、外销各占 50% 业务量的企业，在传统的生产组织方式、供需匹配库存管理以及人才团队升级等方面都发生了重要变化，并且获得抖音电商平台的全方位服务支撑。

第一 生产组织方式上

为适应抖音电商品牌发展带来的销量增长和需求反馈要求，东黎企业形成“小单快反”的生产模式，部分产能实现了“柔性制造”，将原本两个月（60天）的生产周期缩短至（15天），提高了企业的生产效率。

第二 供需匹配库存管理上

通过抖音平台上来自消费者直接、及时的意见反馈，东黎选择聘请设计风格更符合中国审美、气候与穿着习惯的设计师，并根据订单偏好自主研发双面印花技术等，同时依托抖音的销售数据分析与市场预测能力，进行样品测款，提升爆款概率，减少库存滞销风险。

第三 人才团队升级上

为了适应抖音电商平台品牌运营、供应链升级以及产销一体化的数字化趋势，东黎羊绒提升了对人才团队的升级，增加了爆款直播运营组、商品策划组、市场渠道组等26人，新增了150人的生产一线人员就业，还增设了智能物流、仓储业务等就业岗位，实现了就业的扩容提质。

四、全域兴趣电商助力东黎羊绒转型的机制分析

全域兴趣电商以用户的兴趣作为基础，以兴趣的激发和承接满足用户的潜在兴趣，提升消费者的生活品质，进入数字时代，短视频、直播平台和电商平台的兴起为制造业企业的转型升级提供了新的路径和机制。以抖音为代表的数字平台开启了全域兴趣电商的新模式，构造了优质的内容生态，东黎羊绒依托抖音短视频、直播等电商新模式，将产品

推广到全国市场，在打造高品质自主品牌方面尤为突出，通过设计研发能力完善、生产经营模式转变和供需匹配机制升级，成功实现了品牌化的塑造和向全产业链、价值链的延伸拓展：一方面，在短视频和直播中，让消费者清楚直观地了解产品的使用性能、个性特点、服务质量，另一方面，助力引导企业提升研发设计能力、库存管理、物流运输和品牌运营能力，进行生产组织方式的转变，引入柔性生产和供应链管理，向产业链价值链的中高端攀升，实现企业的智能化、数字化转型升级。

第一，全域兴趣电商助力东黎羊绒拓展盈利模式。东黎羊绒早期从事传统代工业务，主要依靠薄利多销的外贸出口，产品从生产端到消费者手中，整个产业链条上的大部分利润被品牌方分走，这使得企业长期处于价值链“微笑曲线”底端，难以通过留存的利润进行技艺改进、生产扩大、营销投入增加、数字化产线引进等，实现转型升级。随着全域兴趣电商的兴起，东黎羊绒在抖音王牌工厂项目的扶持下，开展自播方案、达人代播、前端标识、流量扶持、一对一运营、营销活动等短视频和直播形式，为消费者带来优质好物，形成消费增量的同时，实现企业的品牌化转型。此外，抖音 F2C 模式旨在孵化工厂自有品牌，东黎从一家代工企业成长为生产成品全链路的行业头部企业，打通原材料-设计-生产-品牌-销售全产业链，提升了全产业链的利润增长额，上游与罕山羊绒养殖基地深度合作带动当地产业发展，中游通过研发改造提高工作效率和生产利用率，下游发展智能仓储和品牌运营环节实现销售业绩增长。

具体来看，在**完善研发设计能力**方面，企业通过电商平台反馈，发现国内消费者更偏向于轻柔贴身的设计风格，转而引入新的设计师改变风格，并实时记录和分析消费者的建议和订单偏好，进行款式和技术的自主研发。在**改造生产制造环节**方面，全域兴趣电商平台引导企业将从代工业务以外获取的额外利润用于发展生产与工艺，比如建立新的牧场和柔性生产车间，提升工艺水平和产品质量。在**拓展品牌运营**方面，通过抖音直播和短视频对“养羊-薅羊绒-成衣制作”兴趣内容的全场景展示，企业将更专业更精准的品牌内容传递给全国消费者，辐射全国的销售渠道，提升国民对东黎羊绒的品牌认知，培养消费者对东黎品牌的信任度和忠诚度，与此同时，企业凭借产品的高质价比（高品质+高性价比），逐渐扩大品牌的知名度，实现品牌向“中国质造”的转型。

第二，全域兴趣电商助力东黎羊绒转变生产模式。与传统的生产组织方式不同的是，全域兴趣电商的特点就是要求快速反馈，对企业柔性生产和快速反馈机制的要求比较高，交货期大幅缩短，并且从以前的几万件大订单发货转变为现在的一件一件小订单发货。为适应抖音电商的这种“小单快反”反馈机制，东黎引入“柔性制造”的生产模式，单独划出生产车间改造成柔性供应生产线，将生产周期从原来的 60 天缩短至 15 天，从而降低生产成本，提高生产效率，增强了生产制造环节乃至设计、营销、市场需求响应的速度和能力。为满足柔性生产对上游羊绒原料供应稳定的要求，东黎羊绒在赤峰扩建有机牧场和罕山种羊研究院，推广养殖合作社模式，既保证了原料的数量和品质，也促进了合作社内牧民的收入增加。

伴随抖音电商平台上的品牌塑造效应带来的订单增长和需求反馈，东黎羊绒企业截至 2023 年 1 月，已经实现了从原先的 120 台纺车至 275 台电脑横机的产能增长。企业开始积极购置新的生产设备，引进先进的生产技术，在扩大生产规模的同时提高生产效率。此外，由于抖音电商平台上的货款回款速度大幅加快，资金回笼速度加快提升了企业的利润率，使得企业的研发投入力度加大、速度加快，驱动企业成功研发了新的羊绒种类、双面印刷纺织工艺，增加了品牌建设的长期投入，实现了良性循环。

第三，全域兴趣电商助力东黎羊绒对接精准消费群体。与传统的流通组织方式不同的是，全域兴趣电商这种新模式为东黎羊绒企业品牌和消费者提供了更加“面对面”的互动方式，减少了供需双方的信息差，降低了企业与消费者之间的搜寻成本，精准地进行供需匹配。此外，依托抖音电商平台的销售大数据分析和市场预测能力，企业得以及时获取市场需求信息，从而提高库存管理效率，大幅降低库存成本。在全域兴趣电商新模式的引导下，东黎企业建立起数字化供应链，经由抖音电商等渠道销售时，企业基于平台的大数据分析能力，及时了解销售情况和市场趋势，并提前进行备货，继而补给到合适的库存量、维护合理的库存值。

东黎羊绒企业充分利用抖音平台的快速反馈能力，通过在平台上进行试销款售卖，预测用户最喜欢的产品款式和颜色，进而将这些市场反馈的数据经过工厂的订单数据分析系统处理后，分析出受欢迎的颜色、面料、款式，提前留出相应的面料和生产线，在提高爆款概率的同时，也大幅降低了库存积压的风险。此外，为了适应抖音电商平台小单快反的速度，东黎羊绒增设了 RFID 标签系统，每件衣服从制作开始就拥有一个身份标签，将纸板改成电子屏幕，让生产线上工人能够通过扫描衣服的标签码，显示出需要制造的版型和款式，对生产线和面料进行提前规划，并且在生产完后进行智能化的入库、仓储和物流发货安排，大幅缩短了整个订单生产交付周期，促进了库存周转率的提高和销售额的提升。企业通过智能应用和供应链协同等手段，实现生产过程的自动化和信息化，有效地控制了库存成本和管理风险。

第四，全域兴趣电商助力东黎羊绒收集消费者反馈。东黎羊绒企业依托抖音电商平台的优势资源整合能力，通过抖音电商的兴趣推荐技术，以兴趣为锚点，推荐以洞悉消费者购物偏好和行为为前提的商品，提供精准的精神、兴趣、个性连接，让消费者追求个性和精神需求的诉求得到有效满足。全域兴趣电商平台还会将消费者对款式、颜色、尺码、面料的个性化需求传递给企业，帮助企业以消费者需求为导向，提供更优质、更高性价比和更满足消费者个性追求的商品，使得消费者用户实现从功能到心理的双重满足，提升购物体验。

东黎羊绒在电商直播过程中，根据客户提出的高领设计、特殊尺码、羊绒的柔软性和亲肤性要求，进行设计生产端改进，实现了从原来的同质化竞争向满足个性化需求的差异化竞争的转变，而与此同时也提升了客户对品牌的信任感和忠诚度。为了提高消费者对羊绒产品的认知，企业通过抖音组织的羊绒溯源活动、短视频透传生产工艺等形式，普及国产羊绒品类和羊绒产业集群生产的工艺与技术标准认知，借以培养消费者对国产羊绒品质质量的信心，建立起一年四季都可以穿着羊绒制品的消费理念。东黎企业还在抖音平台的助力下，挖掘了消费者对羊绒护理产品的需求，开发了羊绒洗护、防静电等新的产品线，在扩大销售额的同时，也提升了消费者的用户价值和需求满足感。

五、结论与启示

东黎羊绒是一家传统制造业企业，在抖音电商平台的助力下实现了从一家代工厂转型为掌握羊绒纺织全产业链的制造业头部企业。受抖音电商的全域兴趣电商消费互联网商业模式引导，企业引入柔性制造、智能仓储等系统，搭建企业数字化供应链，并向设计、研发和品牌运营等高附加值环节延伸，实现企业的转型升级。全域兴趣电商模式作为消费互联网新型态，在为消费者带来新的消费模式的同时，也带动了传统制造业企业的转型发展，为原本以代工为主业务、缺乏自有品牌的企业，提供了一条低成本的供需精准匹配和价值链升级路径。

抖音的兴趣推荐机制改变了原有企业的品牌建立及推广渠道，以一种低成本精准推送方式替代了传统高门槛的店面建设、广告和排名机制，根据线上测评反馈，让企业充分了解国内消费者的偏好趋势及变化，更为准确地预测新产品的市场反应或市场需求情况，分析不同类型消费者的消费偏好差异，精准识别新设计产品存在的问题以及改进方向，从而更有针对性地进行产品设计与创新，这大大降低了制造业企业的研发设计成本和营销成本，提高了企业产品开发和品牌推广的有效性，成为企业更为全面、高效地推介新产品的重要途径。

东黎羊绒作为一家省级专特精尖企业正是通过与抖音电商平台的合作，摆脱了在产业链上的代工厂地位，创立了自主国货品牌，也就是说，消费互联网在推动传统实体企业完善产业链、改进生产环节、建设品牌认知等方面，发挥了重要作用。抖音短视频和直播平台不仅改变了消费者的生活娱乐方式，而且也为传统制造业供应链升级转型、自主品牌成长提供了新的探索模式，将助力“中国制造”向“中国质造”、“中国智造”的转型升级。

分析报告二

衬衫老罗

案例分析

一、研究背景与方法

在促进数字经济与制造业深度融合发展方面，以全域兴趣电商为代表的消费互联网正在成为牵引制造业企业转型升级的重要力量。男装衬衫品牌“衬衫老罗”的主体公司“江西省狄卡威服饰有限公司”是一家原本以贴牌代工业务为主的企业，由于代工利润率过低，使得企业尽管有设计能力和品牌意识，但长年受制于产业惯性以及倍率、人工、库存、房租等成本压力，缺乏自有品牌打造和转型升级的动力，从而无法摆脱传统的规模化、低利润的发展模式。企业入驻抖音电商以后，在抖音王牌工厂项目的扶持下，打造了自有衬衫品牌，通过兴趣内容激发消费者兴趣，获得了低成本触达全国消费者的渠道，反推前端柔性生产制造模式、供应链管理引入数字化技术，提高了企业的生产效率和管理效率，创造了上千个就业岗位，直接影响带动当地 800 多家服装制造业企业的转型升级。本报告选取衬衫老罗作为案例分析对象，主要是因为该企业不仅是在抖音电商助力下实现数字化转型的微观个体，而且还是将这种升级从单一工厂扩展至整个制造业产业带的标杆类企业，具有典型性和启发性，案例的分析将有助于梳理全域兴趣电商促进制造业企业转型升级的重要机制，从而为研究消费互联网促进实体经济高质量发展提供分析样本和实例支撑。

二、衬衫老罗发展历程与简要介绍

衬衫老罗是一家位于江西省赣州市的衬衫制造工厂，从创业开厂至今长年专注于男士衬衫、休闲服饰的制作，目前已经被列入江西省赣州市赣县县区 2022 年重点数字经济、创新经济、总部经济的扶持企业，是抖音电商平台上是一家具有代表性的转型成功典范企业。回顾企业发展史，衬衫老罗创始人罗鑫华成长于江西省赣州市服装世家，从 15 岁开始学习制衣手艺，初中毕业后即投身于服装行业，进入江西当地纺织厂工作，凭借优秀的制衣技术和对服饰的敏感性，从底层制衣工成长为技术总监，也积累了深厚的制衣功底。从 2007 年开始，罗鑫华自主创业成立了一家专注衬衫制造的工厂，“衬衫老罗”开启了长达 16 年的衬衫代工之路，成为一家为国内外诸多一二线服装品牌做 ODM（原始设计制造商）贴牌生产业务的代工厂。



“衬衫老罗”创始人罗鑫华在直播间

为应对近年来外贸订单不确定性风险加大的冲击，企业适时抓住抖音直播电商的发展风口，2020年底入驻抖音电商，创立“衬衫老罗-匠心裁缝”的抖音号，并尝试转型，开始依托线上渠道发展工厂自有品牌“衬衫老罗”，并以抖音电商为主阵地销售商务衬衫品类，目前是抖音男装衬衫品类销售排名第一的品牌，也是抖音男装综合排名前10的品牌，品牌成立2年营业额增长500%，矩阵账号粉丝数近220万，累计商品销量达近500万件。2021年入围抖音电商“王牌工厂”项目以来，“衬衫老罗”结合人体工程学、依照中年男性消费群体特有的身体数据和行为习惯研发了“总裁系列”衬衫及西裤，迄今为止该系列累计销售额突破2亿元。在2022年的抖音618好物节期间，衬衫老罗品牌的男装突破单场总销售额200万元，成为平台衬衫类目销售第一。2023年3月，衬衫老罗推出新品“柔感系列”，开启品牌战略升级之路，新品首发当天，销售额突破251万，订单数量超1.2万件，冲上抖音服饰春季上新榜单第一和男士POLO衫总榜单第一，实现了细分市场里的“大生意”。

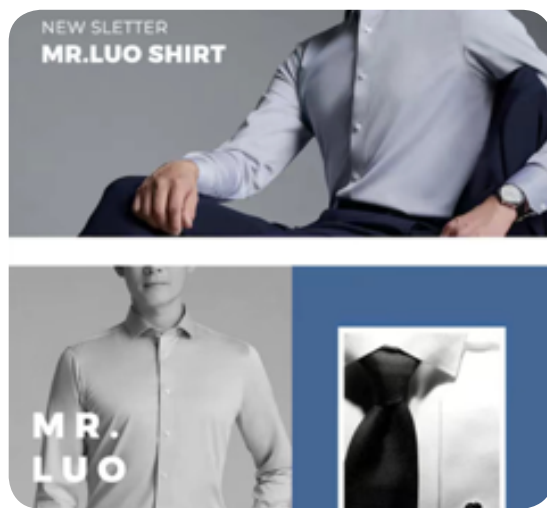
三、衬衫老罗与全域兴趣电商的合作与转型历程

在衬衫老罗为服装品牌做贴牌生产的 15 年内，起初作为代工厂时企业利润还较为可观，但随着近年来原材料、劳动力成本的上涨，以及上游品牌方对成本极为严格的把控，代工业务利润微薄、企业自主权缺乏的矛盾日益凸显，加之代工模式长期存在的产品反馈周期长、库存积压和回款周期长等问题，严重限制了企业的发展。2020 年在地缘政治变动和贸易摩擦频繁发生的叠加冲击下，外贸订单大幅缩减，大量源头工厂承受压力，尤其是在传统的贴牌代工模式下，衬衫老罗这类源头工厂分摊到的利润实际上很薄，且始终没有掌握销售和品牌通路，面临重重困境。正是在这样的背景下，从 2020 年开始，“衬衫老罗”尝试与抖音合作，旨在依托抖音平台线上渠道开始发展工厂自有品牌，并以抖音电商为主阵地，专注于销售商务衬衫品类，实现从代工业务向品牌零售的转型。

衬衫老罗与抖音的合作可以分为三个阶段：

- （1）第一阶段是从 2020 年企业入驻抖音电商至 2021 年，企业与抖音平台开展初步合作，衬衫老罗经历从线下代工厂到线上渠道的转型，这期间企业创立“衬衫老罗 - 匠心裁缝”抖音号，主要依靠拍剧情视频、邀请网红达人来直播间合作卖货，虽偶尔有爆款视频，但销售转化能力较差。
- （2）第二阶段是从 2021 年加入抖音“王牌工厂”项目至 2022 年，企业依托抖音平台孵化实现“衬衫老罗”从 0 到 1 的品牌化打造，这期间企业将抖音账号更名为更符合品牌调性的“衬衫老罗官方旗舰店”，由老罗本人亲自拍短视频，进行直播带货，在这个过程中，老罗探索出“垂直内容 + 专业讲解”的内容形式能够带来精准流量和百万粉丝的规律，并通过收集用户对产品的反馈和需求，进行设计改造，打造出“总裁系列”衬衫，成为抖音王牌单品。

- (3) 第三阶段是从 2022 年初开始至今，企业转向重视抖音商城的运营，提升品牌价值，这期间为适应抖音从“兴趣电商”升级为“全域兴趣电商”的契机，“衬衫老罗”在做好短视频+直播平台内容电商的同时，向布局抖音商城货架电商转型，旨在通过视觉升级、文案优化和专属客服等多样化方式更好地展现品牌调性，沉淀品牌价值，从“货找人”升级为“货找人”和“人找货”双重销售渠道。



衬衫老罗的创始人罗鑫华认为，衬衫老罗作为源头工厂的主要发展困境在于，企业在传统的贴牌代工模式下虽然积累了研发和制造能力，却缺乏销售和品牌通路。代工企业由于长年陷于拼成本优势、压低利润率的下端竞价困境，处于全球价值链“微笑曲线”底端，业务转型和技术改造的动力缺乏，原创设计和品牌化能力有限。而线下门店租金高、投入资金大、周期长、

风险高、库存压力大等高准入门槛又限制住了企业的销路拓展和品牌化发展。抖音电商“王牌工厂”项目为衬衫老罗这类处于转型困境中的制造业企业提供了解决方案，让企业依

托抖音电商强大的产业互联网基础设施分发能力，可以极大缩短供应层次和渠道链条，此外，“王牌工厂”项目开拓的生产制造商直连消费者的模式在制造业和消费者之间建立更短、更直接的链接，这不仅帮助厂商留下更多利润空间，也为消费者提供了更多“质价比”高的商品。

加入抖音“王牌工厂”项目以后，衬衫老罗完成了从代工厂到自有品牌企业的转型，在抖音电商平台提供的技术支撑和服务支持下，企业在产品销量承接、品牌塑造、供应链搭建等方面都实现了升级。

第一 产品销量承接能力上

为灵活满足抖音电商的销量需求，衬衫老罗引入“柔性供应”机制以提高生产计划性，根据电商销售端实时传回的销售数据和反馈，分析出不同款式的受欢迎程度，即时分配面料和产线工人，将原本至少 2 个月的订单交付周期缩短为 15 天从车间设计稿到穿在消费者身上。

第二 企业品牌塑造上

在抖音平台的助力下，衬衫老罗以极低的运营成本获得了向广大消费者介绍产品和品牌的机会，并通过电商直播渠道收集消费者的需求反馈和“痛点”，为企业打造“总裁系列”等爆款提供了设计灵感，帮助企业锁定目标客户群，明确自有品牌定位。

第三 供应链搭建方面

在抖音王牌工厂项目引导下，衬衫老罗致力于搭建柔性快反供应链，着手打造智能制造工厂、智能仓储物流系统等，赋能上下游产业链条环节，扩大团队，从而带动当地制造业的行业数字化转型和就业扩容提质。

四、全域兴趣电商助力衬衫老罗转型的机制分析

不同于传统电商“需求 - 搜索 - 购买”的消费路径，全域兴趣电商通过内容推荐识别用户兴趣，再基于用户对商品内容的关注度，激发用户的潜在需求，从而创造消费新动机，形成“兴趣 - 需求 - 购买”链路。直播、短视频、货架电商等全域兴趣电商的兴起为衬衫老罗这类制造业企业提供了转型升级的新路径。抖音电商的全域兴趣电商模式不仅帮助企业降本增效打造自有品牌，助力企业向价值链高端延伸，而且推动企业生产模式、库存管理、供应链等多方面的智能化、数字化转型。在抖音电商平台的助力下，原本就具有设计能力和品牌意识的衬衫老罗得以突破产业惯性和成本限制，以一种低成本和良性竞争的方式拓展研发设计业务，引入柔性供应机制提升生产和管理效率，摆脱了传统的规模化生产和低利润代工模式，实现了向差异化竞争和高附加值的良性发展模式转变。

第一，在设计研发环节延伸机制方面，全域兴趣电商帮助企业获取实时的销售数据，为后期的研发设计提供有效的数据支撑。传统的品牌经销商时代，企业很难收集消费者的需求反馈，而通过抖音直播和短视频，衬衫老罗可以及时与消费者进行沟通，在实时销售中了解客户的归属地、年纪、性别与兴趣分布，并依托抖音的大数据分析能力，来判断用户的穿着喜好，为后期的研发设计提供有效的数据支撑，降低试错成本。例如，衬衫老罗打造的总裁系列竹纤维人体工学衬衫就是老罗在直播聊天中收集到消费者衬衫下摆经常随着动作乱跑的“痛点”，联合人体工学专家研发出的爆款产品，不仅实现了近两千万的销售，而且帮助企业明确了目标客户群和品牌定位。抖音“王牌工厂”帮助衬衫老罗这样的生产型企业以一种低成本和良性竞争的方式向研发设计环节等价值链高端延伸，从源头出发研发科技面料，将纤维、纱线、织布、染整、成衣制造整个生产过程贯通，打造出包括智能制造工厂、柔性快反供应链、直播大厦、直播电商孵化、智能仓储在内的数字化全产业链。

第二，在生产供应模式转型机制方面，全域兴趣电商牵引企业引入“柔性供应”机制，提高生产计划性和生产效率。传统的代工生产模式下，衬衫老罗从接订单到产品交付需要至少两个月的生产周期。但入驻抖音平台后，企业在直播中单场销量达到一定量级以后，传统的生产供应模式已经无法及时响应需求。为适应电商的这种小单快反要求，老罗在抖音“王牌工厂”项目的帮助下，引进了柔性供应生产模式，投资升级了数字化供应链，使得企业能够根据下游电商平台实时传回的销售数据和市场反馈，及时做出面料准备、生产出厂等相关的规划。

在与抖音电商平台合作后，企业获得销量、订单的快速增长，摆脱了以往的代工低利润困境，衬衫老罗为及时满足消费端的需求，进行了数字化改造，培养起了自主规划生产的能力。例如，衬衫老罗将一款西裤做了九分裤和长裤两个款式上线测款，产线根据销售端的数据反馈分析哪一款更受欢迎，即时分配面料和产线工人，实现 15 天时间从设计稿到穿在消费者身上，在提高企业生产效率的同时，形成“以销定产”的生产加工方式转型。衬衫老罗通过引入柔性制造的生产组织方式，提升了企业灵活承接电商销量的生产供应能力。

第三，在供需匹配库存管理机制方面，全域兴趣电商助力厂家满足消费者的小众需求，发挥长尾效应，降低库存风险。在传统经销商模式下，消费者的需求无法传递到生产端，而直播与短视频等全域兴趣电商为厂家与消费者提供了精准的供需匹配机制，不仅让许多非规模化的小众的消费需求得到满足，而且将这种小众需求在电商平台上放大到全国范围内，实现长尾效应。衬衫老罗在收集消费者小众需求的基础上，研发出类似“人体工程学”总裁系列衬衫、柔感系列衬衫，而在以兴趣推送的抖音平台上，同一时间集中了成百上千甚至上万用户的关注和消费，这些产品既满足了长尾需求，实现爆款打造，还降低了库存积压的风险。

此外，抖音电商平台还为衬衫老罗等企业提供了优质的供应链管理方案，企业在抖音王牌工厂的大数据技术和市场预测能力支撑下，可以基于销售数据分析市场趋势，采取提前备货或者减少库存的措施，进行精准及时的库存管理，从而降低库存积压风险。与线下销售的高库存压力不同的是，抖音电商平台支持衬衫老罗在新品研发阶段，通过小量销售或者直播间预售等方式进行测款，仅用 3-5 天即可收获第一批产品评价，从而判定产品能否持续投产并且开展规模化生产，这大幅降低了企业的库存成本。

第四，在品牌定位价值提升机制方面，全域兴趣电商助力企业以品牌化为目标实现优质供应链搭建和数字技术应用推广。在全域兴趣电商模式的牵引下，衬衫老罗实现了从代工业务到品牌零售的转型，客单价和利润率的提升给企业提供了研发与生产上更大的自主权。在抖音“王牌工厂”项目扶持下，衬衫老罗创建了自有品牌，企业生产线上自有品牌的销量已经占到六成，现有 400 余位工人专门从事柔性生产制造，企业还招聘了 12 人的研发团队，与广东工业大学等多所知名高校进行纤维、面料研发的合作和实验测试，专注于自有品牌面料、款式的设计研发。为实现品牌的个性化发展，企业在“王牌工厂”项目的推荐下，引入数字化供应链和推荐技术，以兴趣推荐为媒介洞悉消费者的购物偏好和行为，通过提供精准的产品服务完成爆款打造和品牌建设。抖音“全域兴趣电商”具有能够以兴趣激发消费者兴趣的模式特点，企业一方面可以通过精准内容来吸引有消费需求的消费者，将品牌宣传以低成本方式从垂类商品的特定受众扩展到全国消费者，另一方面，可以将“科技面料、顶级工艺、匠心智造”等品牌理念以短视频和直播的兴趣内容为媒介传递给消费者，提升企业的品牌价值。企业通过不断改进产品品质，持续给用户提供高性价比、高品质、满足多种场景诉求的产品，以提高品牌粘性。

五、结论与启示

衬衫老罗是一家纺织服装行业的传统制造业企业，在抖音电商的全域兴趣电商模式的助力下，摆脱了原来的低附加值代工贴牌困境，通过引入柔性制造生产线、数字化供应链和电商运营团队等方式，实现了向拥有自有衬衫品牌企业的转型。以“短视频+直播平台”为特征的全域兴趣电商模式是一种消费互联网新型态，具有成本低、用户广、社交属性强、动态性和流动性高等特征，在助力衬衫老罗这类中小型制造业企业向价值链中高端攀升的转型升级过程中，发挥了重要作用。

以衬衫老罗为例，原本的贴牌代工业务利润微薄，虽然有品牌化的目标，但却长期受限于线下实体店租金高、资金投入大、风险高等高准入门槛，而全域兴趣电商的出现，使得实体企业在与数字化平台融合发展的过程中，获得了突破地域限制、直面消费者的机会。这不仅为实体企业提供了便捷多样的销售渠道，而且助力衬衫老罗这类制造业企业完成设计、生产、库存管理等方式上的变革，实现了企业的数字化改造升级。此外，衬衫老罗这类制造业头部企业将单一工厂的生产效率、品牌价值提升扩展至整个产业带，致力于以产业园的形式搭建智能制造工厂、智能仓储物流系统、品牌直播大厦，进而帮助赣州当地服饰、家具等优势行业制造业企业以一种低成本的方式接入数字化运营系统，充分发挥了数字经济的普惠性作用，有效促进了当地实体经济的高质量发展。

分析报告三

太力科技

案例分析



一、研究背景与方法

坚定实施扩大内需战略是加快构建新发展格局、积极应对经济下行压力的重要手段。居民消费是内需战略的重要组成部分，不仅承载着人民群众对美好生活的向往，也是我国超大规模市场优势的核心体现。党的十八大以来，我国居民消费规模不断扩大、消费结构持续优化，已成为经济社会发展的主引擎和稳定器。然而近年来，受国内外多重因素影响，我国居民消费遭受冲击并一度出现大幅度下跌，但随着一系列促消费、扩内需、稳增长政策举措地制定出台与推进实施，消费新业态、新模式、新场景不断涌现，我国居民消费活力得以释放、消费潜力得以激发，成为推动国民经济持续恢复、总体回升向好的关键所在。在这一过程中，消费需求端与供给端的多重、多层、多样变化引起了社会各界的广泛关注，尤其是以大数据、云计算、人工智能等为代表的数字技术发挥精准优化供需匹配作用进而助力传统制造业企业转型升级的问题成为研究者们关注的焦点。

现有研究表明：新一轮科技革命能够提供技术机会窗口，制造业企业则可以利用数字技术走出新的道路，即发挥数字技术的连接、聚合、分析功能，通过数字连通和数字协同两类机制驱动颠覆性创新进而获取主流市场。一个现实例子是“兴趣电商”。2021年，抖音电商提出兴趣电商的概念。相比于传统电商，兴趣电商顺应消费需求变化，“通过推荐技术把人设化的商品内容与潜在海量兴趣用户连接起来，用内容激活用户的消费需求”，从而实现“人找货”与“货找人”的双重价值创造过程。这一概念在实践探索中获得了成功。如2021年，抖音电商推出“王牌工厂”项目，在F2C模式下通过引入行业“大牌源头制造商”，一方面助推传统制造业企业从“中国制造”向“中国质造”、“中国智造”与自主品牌等方向转型升级，另一方面顺应消费需求变化为消费者提供高品质、高性能、高价值的消费体验与源头好物。进一步地，抖音将“兴趣电商”升级为“全域兴趣电商”，即将商城升级为一级入口，使抖音具备了内容电商、货架电商的双重属性。

有鉴于此，本文从全域兴趣电商角度出发，研究其助力制造业企业转型升级问题。本文主要采用探索性单案例研究方法，并将广东太力科技集团股份有限公司（以下简称太力

科技)作为研究对象。之所以采用探索性单案例研究方法,有两个理由:一是数字技术目前还处于动态发展过程中,其助力制造业企业转型升级仍是一个新领域,探索性案例研究有助于对新问题、新现象乃至新理论地考察、分析甚至开发;二是全域兴趣电商目前也还是一个新鲜事物,其底层逻辑与背后机制的复杂性可能难以被全面审视,现阶段更适合聚焦“故事”本身,并通过单案例考察的方式进行叙事分析。之所以选择太力科技,有两个理由:一是企业很早就涉足电商领域,在与抖音合作之前已掌握较强技术能力,因此,合作模式更多呈现增强型而非依赖型,具有非常规性;二是企业上市申请于2022年12月获得受理,2023年8月已获得上市委会议审议通过,目前正在准备赴创业板上市,因此,能够获取较多公开信息形成交叉证据以佐证通过现场调研、实地访谈、专家咨询获取的信息。

本文的研究意义在于:对全域兴趣电商助力制造业企业转型升级的机制分析能够在一定程度拓展消费理论和消费者理论,并进一步深化制造业企业转型升级领域的研究;与此同时,对全域兴趣电商助力制造业企业转型升级的案例研究不仅可以为众多制造业企业转型升级提供有益启示,也能够为政府部门进一步制定出台扩大国内需求的相关政策举措提供有效指导。

二、太力科技简要介绍与发展历程

1. 简要介绍

太力科技成立于2003年,总部位于广东省中山市,是一家专注于真空收纳和材料技术领域的高新技术企业,主营业务为真空收纳、壁挂置物、食品保鲜、家庭清洁等多品类家居收纳用品及相关功能材料的研发、生产和销售,旗下拥有太力收纳、太力保鲜、太力户外、太力防护四大产品矩阵。目前,太力科技拥有广东、湖北两大工业园生产基地,在上海、深圳、杭州、广州、武汉等地设立子公司,产品和收纳整理解决方案涵盖国内4000多家终端网点、国内各大电商平台以及北美、欧洲、日韩等全球160多个国家和地

区，是沃尔玛、家乐福、好市多、塔吉特、尼达利、宜家等国际零售巨头的全球供应商。太力科技曾获“国家级知识产权优势企业”“国家行业标准制定企业”“高新技术企业”等多项荣誉称号；是中国航天产品研制合作企业，产品先后 20 次进入太空，为中国航天员的太空生活保驾护航；同时，太力产品还被中国人民解放军广泛使用，并被国家档案局列入“纸质档案封存技术”重点推广项目。

2. 发展历程

从演变角度看，太力科技发展历程可分为三个阶段：

- **第一阶段是 2003-2007 年的创立期。**2003 年，随着我国加入世界贸易组织后海外市场逐渐得以拓展，大量企业加速嵌入国际生产网络，在此背景下，太力科技创始人设立中山市太力家庭用品制造有限公司，主要从事保温袋、压缩袋的生产（包括代工）。这一时期，太力科技成立外贸销售部门，初步建立起海外分销网络从事出口业务；同时，太力科技探索现代零售渠道，逐渐入驻主流连锁体系，成为沃尔玛、家乐福等零售巨头的供应商。

- **第二阶段是 2008-2017 年的探索期。**太力科技认识到技术创新的重要性，开始组建研发团队，探索产品自主研发，相继推出立体式压缩袋、真空压缩箱、静电吸膜挂钩等产品，进一步打通了各个现代零售渠道，实现了 ODM 向 OEM 的升级。这一时期，太力科技受中国航天员科研训练中心邀请，与其共同研制国家航天任务专用的收集袋、压缩袋等产品；同时，太力科技在深度拓展出口业务并与更多国际客户建立合作关系的基础上，加速推动湖北工业园落成，有效增强了品牌价值、扩大了生产规模。

- **第三阶段是 2018 年至今的壮大期。**太力科技抓住数字经济时代新潮流和家居用品消费新趋势，加大在淘宝、京东、抖音等平台的资源投入，利用信息化、自动化、数字化手段打通技术研发、新产品开发、柔性生产、营销活动、客户服务、用户分析等全链条，使主营业务进一步得到稳固和拓展，并推动现有业务向更高层次发展。目前，太力科技已成为我国家居收纳用品产业的代表品牌，真空收纳袋和垂直墙壁置物等主打产品在国内市场已经实现了跨越式发展。

三、太力科技与全域兴趣电商合作的背景、动机与成效

1. 太力科技与全域兴趣电商合作的背景

太力科技与全域兴趣电商合作的背景至少包括以下四个方面：

一是消费趋势发生变化。随着数字技术蓬勃发展与深度应用，以网络购物为代表的线上线下融合步伐加快，以国潮风、网红店、颜值经济等为代表的消费新业态崛起，给太力科技与全域兴趣电商合作开展价值创造活动提供了新的契机。

二是消费模式发生变化。与传统电商相比，直播带货、社交电商、短视频电商、全域兴趣电商等电商新模式快速发展，不仅满足了消费者的消费需求，也满足了消费者的休闲需求、娱乐需求、社交需求。越来越多的消费者开始习惯边看直播边消费、边刷短视频边消费，因此，客观上要求太力科技顺应这种变化做出变革，而与全域兴趣电商合作则是重要方式之一。

三是消费理念发生变化。随着个体知识、经验不断增长以及消费资讯普及、易得，越来越多的消费者在消费时趋于理性。这种理性不是降低消费能力和消费水平，而是增加了对产品或服务在高品质、多样化、多元化等维度上的要求，因此，太力科技通过与全域兴趣电商合作，能够更加精准地锁定并触达顾客群体。

四是行业品类更加细分。随着消费行为呈现差异化、个性化特征，行业品类也朝着更加细分的方向发展。越来越细的行业分类、越来越多的新兴品类在很大程度上突显了长尾市场的重要性，因此，太力科技与全域兴趣电商合作能够深度挖掘更多赛道，通过更多产品供给、更多渠道创新来获取新增长点。

2. 太力科技与全域兴趣电商合作的动机

太力科技与全域兴趣电商合作的动机至少包括以下四个方面：

一是利用机会窗口。数字经济是一种不同于工业经济的新经济形态，以大数据、云计算、人工智能等为代表的数字技术正对经济社会的方方面面进行深度改造。现有技术 - 经济范式的相关研究表明，一种新技术的产生、扩散、融合、应用往往能够创造新的机会窗口，而在新的机会窗口下，那些并不愿意做出改变的企业很快会被时代淘汰。太力科技的董事长很早就意识到这一点，并于 2017 年提出企业数字化转型方向。由此也不难理解，与全域兴趣电商合作正是太力科技利用机会窗口、抓住数字化转型过程中每一次重要机遇的必然选择。

二是重塑商业模式。以数字技术为基础的新消费模式从根本上改变了企业发展理念，而全域兴趣电商地出现，是对传统电商地极大颠覆。尤其是从偏重“人找货”到偏重“货找人”的逆向转变，本质上要求企业重塑商业模式。太力科技与全域兴趣电商的合作，也是如此，即应用数字技术，精准连接与个性化匹配海量消费群体，化被动为主动，把产品和服务内容化、场景化，在精准触达过程中引导、激发消费需求。

三是延伸综合能力。企业发展到一定阶段，往往会面临多元化决策问题。不管是横向多元化，还是纵向多元化，甚至是混合多元化，都要建立在企业自身综合能力基础上。太力科技很早便凭借高质量产品打通现代零售渠道，成为沃尔玛、家乐福、好市多、塔吉特、尼达利、宜家等国际零售巨头的全球供应商，具备了较强的生产能力、品牌能力；太力科技很早便注重产品研发和技术积累，在全球拥有 500 多项专利技术，真空压缩袋产品先后 21 次进入太空，具备了较强的创新能力；太力科技很早便进入电商平台，不管是在海外电商业务拓展方面，还是在国内天猫、京东等平台业务深耕方面，具备了较强的营销能力。因此，在全域兴趣电商兴起后，太力科技延伸综合能力并将之“嫁接”到新的平台上从而开展深度合作也是必然结果。

四是获取新增长点。全域兴趣电商虽然是一个新事物，但其背后有着庞大的生态体系，也蕴含了更多的细分市场，因此，太力科技与之合作能够获取更多收益。从竞争角度看，全域兴趣电商的生态与天猫、京东等传统电商的生态相比仍处于追赶者位置，但其在激发消费需求方面有着明显优势，因此，太力科技与之合作能够创造更多价值；不仅如此，太力科技在与全域兴趣电商合作过程中，可以充分利用其生态体系，打造出很多营销新模式，能够在满足新消费需求的同时，获取新增长点。

3. 太力科技与全域兴趣电商合作的成效

太力科技与全域兴趣电商的合作时间不长，可以分为两个阶段：

- **第一阶段是 2020-2021 年的初步探索期。**在此之前，太力科技的合作对象是传统电商平台，主要与头部达人合作进行直播带货。2020 年 10 月，太力科技开始涉足抖音平台。进一步通过市场调研、同业交流，以及在参加第一届抖音生态大会并对全域兴趣电商有了充分了解后，太力科技于 2021 年 4 月正式成立抖音电商部，逐渐加大资源投入以探索适合自身的运营模式。

- 第二阶段是 2022 年至今的步入正轨期。随着资源投入持续加大，运营团队逐渐成型，知识、经验、技术、能力不断积累，业务模式开始稳定，太力科技与全域兴趣电商的合作步入正轨。目前，太力科技在抖音平台上主要开展三类业务：一是品牌直播带货，即由企业自主招聘主播及团队运营直播间开展产品推荐与销售；二是达人合作，即寻找细分领域内有影响力的主播及团队开展产品宣传与销售；三是抖音商城，即利用抖音平台上搭建的货架渠道开展与传统电商类似的产品销售业务。其中，直播带货业务量在抖音平台上比重最高，达人合作业务次之，抖音商城业务仍在探索中。



太力科技与全域兴趣电商合作的成效显著，突出表现在两个方面：一是在抖音平台上的销售收入呈现爆发式增长趋势，从 2020 年的 121.96 万元提高至 2022 年的 4066.95 万元，增加了 32.35 倍；二是带动线上直销收入和企业营业收入稳步增长，分别从 2020 年的 3.61 亿元、5.46 亿元提高至 2022 年的 4.27 亿元、6.38 亿元。

四、全域兴趣电商助力太力科技转型升级的机制分析

太力科技在转型升级过程中主要面临市场化问题、品牌化问题与精益化问题。其中，市场化问题指企业如何在不断变化的市场环境中积极挖掘消费需求，品牌化问题指企业如何构建自主品牌以提升产品附加值，精益化问题指企业如何在日常经营过程中实现精益管理。在这三方面，全域兴趣电商均发挥了积极作用。

1. 助力太力科技精准挖掘消费需求

全域兴趣电商主要通过三种方式助力太力科技精准挖掘消费需求：

一是加强供给需求匹配。抖音具有精准的兴趣推荐机制，能够实现企业产品与消费热点的精准匹配。特别是在平台内容传播过程中，能够基于兴趣推荐机制将热点快速转化为市场需求进而带动相关产品销售。如抖音平台曾出现一个给异地男朋友邮寄瓜子、水果的短视频，由于在短时间内快速传播和大量效仿，该视频迅速成为热点。在此背景下，太力科技的一款真空食品袋产品也随之成为“爆品”，被誉为“异地恋神器”，并在短短几天内创造了 300 多万元的销售额。

二是提高产品策划能力。抖音直播间具有较强的互动性，能够通过有效的反馈机制帮助企业优化、完善相关产品的功能、外观、设计等。对太力科技而言，已经依托抖音平台建立了“产品设计—互动反馈—产品优化”的正循环机制，并将其作为新品打造的主阵地。如太力科技以前在产品设计时更注重功能改进，因此，消费群体通常为具有高消费能力、

更注重产品品质的精致妈妈。然而，太力科技通过抖音直播间在线互动、短视频评价留言、合作达人意见反馈等方式得到了不一样的建议，即年轻人更注重外观与颜值，由此，开始在产品设计中加大对外观与颜值的重视，使消费群体也扩展到了年轻人。

三是提升数据分析能力。抖音能够让消费者更加直接、有效地表达产品诉求，进而加速消费需求多样化、个性化进程。要想在海量数据中精准捕捉、匹配与满足消费者需求，必然要依靠强大的数据分析能力。对太力科技而言，与全域兴趣电商合作之前已经在客户画像、消费体验、产品开发等方面建立了智能分析体系；与全域兴趣电商合作之后，在人才、设备、技术等方面加大投入，并以大数据为核心，结合消费者偏好、习惯、行为等因素对客户画像进行更精准地分析，在“寻找新客”与“挖潜老客”中创造了更多价值。

2. 助力太力科技提升自主品牌价值

全域兴趣电商主要通过三种方式助力太力科技提升自主品牌价值：

一是拓宽品牌传播渠道。抖音作为一家平台型企业，拥有巨量用户基础，具备较强的传媒属性和社交属性，从而为企业拓宽品牌传播渠道提供了坚实基础。如抖音业务范围遍布全球，太力科技通过在其平台上发布视频以展示品牌形象、品牌故事、品牌价值等内容，甚至可以更广泛地触达至海外消费者。

二是丰富企业品牌内容。抖音直播带货的场景化销售模式要求企业布置更加丰富的产品种类；同时，由于进入直播间的消费者所关注重点可能并非为主要推介的产品，而是场景化呈现中的其它产品或店铺产品矩阵中的其他类目，因此，需要企业搭建多样化的直播场景、分析不同产品销售之间的相关性，并以此为基础选择外购或开发相关产品进而丰富自身品牌内容。对太力科技而言，在打造数十个涵盖现代化家居、工厂、实验室、卖场等不同场景的基础上，一方面选择外购符合标准、要求的成品，另一方面加大相关衍生品的开发力度、形成产品矩阵，进而在直播带货过程中扩大消费者产品选择面，让消费者形成了具有丰富内容的品牌心智，提升了对企业品牌的信赖和粘性。

三是实现品效合一目标。传统电商的产品推广与品牌宣传通常相对独立，企业很难找到有效方式将两者结合起来。相比之下，具备传媒属性和社交属性的抖音平台则能帮助企业将两者结合起来，一方面能降低产品推广和品牌宣传的综合费用，另一方面也能使消费者在“逛”的过程中增加体验价值，最终助力企业实现“品效合一”。如太力科技通过发布视频内容和平台直播，可以直观展示相关产品的特点、功能和使用方法；同时，通过加强与消费者的互动，可以建立更紧密的联系，进而增强消费者的参与感和忠诚度。

3. 助力太力科技增强精益管理能力

全域兴趣电商主要通过三种方式助力太力科技增强精益管理能力：

一是增强供应链“快反”能力。电商平台上影响产品销售的不确定性因素较多，导致企业营业收入的稳定性较差，容易出现大起大落状况。这也在客观上要求企业增强供应链“快反”能力。对太力科技而言，通过深耕抖音平台并与之加强密切沟通，有效适应了上述新变化。如在物料与产品品类方面，太力科技增加了重要物料和半成品的储备，减少了非核心成品的储备，从而增加了供应链的通用性保障；在供应商合作方面，太力科技将少品种、大批量的订单需求拆分成多品种、小批量的订单需求，从而增强了供应链的弹性；在管理专员方面，太力科技设立了专门处理抖音平台订单的供应链管理人员，要求其实时追踪进、销、存等环节状况并与供应链各方保持密切联系；在预测周期方面，太力科技将以前三个月的预测周期缩短至一周，降低了产品阶段性的集中供给量，从而减少了供应链的库存风险；在信息系统方面，太力科技在前端加强了销售预测和库存预警功能，在后端增加了快速分拣设备、加强了仓库管理系统，从而提升了供应链两端的效率和可靠性。

二是提高柔性制造能力。抖音平台上的消费需求具有变化快的特征。为了适应以小单发货、快速发货等为特征的新销售模式，越来越多的企业引入以“柔性制造”为核心的生产管理新模式。对太力科技而言，在与全域兴趣电商合作之前已经采用高精度的全自动化生产设备并自主研发了一系列智能设备，实现了全自动精益生产和智能制造；与全域兴趣电商合作之后，除增强供应链“快反”能力外，还加快建设湖北智能制造车间，利用数字技术对生产流程、生产工艺、生产设备等进行调整与升级，极大提高了自动化、智能化、

数字化水平，也在很大程度上构建了新、奇、特类产品开发、制造与销售的新模式。

三是提升人才资源保障能力。增强精益管理能力绝不意味着减少员工，相反，要从结构角度进行优化以提升人才资源保障能力。特别是在线上业务方面，由于抖音是以短视频为核心的内容型平台，企业在抖音平台上销售产品不仅要有充足、稳定的内容输出，更要有创意、有价值的内容支撑，因此，对人力资本的要求较高。对太力科技而言，在与全域兴趣电商合作之前，主要针对静态图片制作招聘相关人才；与全域兴趣电商合作之后，开始大量招聘与短视频制作、直播带货相关的编导、策划、主播、摄影、剪辑、场助、售后等人才。与此同时，由于不断提高柔性制造能力，太力科技在流水线上已经先后减少了 200 多名作业工人。

五、研究结论与启示

本文从全域兴趣电商角度出发，选择太力科技作为研究对象，通过探索性单案例研究方法，分析全域兴趣电商助力制造业企业转型升级问题。研究发现：太力科技与全域兴趣电商合作的背景包括消费趋势、消费模式、消费理念发生变化以及行业品类更加细分，合作的动机包括利用机会窗口、重塑商业模式、延伸综合能力、获取新增长点，合作的成效主要是提升了经营绩效；太力科技在转型升级过程中主要面临市场化问题、品牌化问题与精益化问题，全域兴趣电商能够助力太力科技精准挖掘消费需求、拓展新的市场、提升自主品牌价值、增强精益管理能力进而实现价值链的进一步攀升。

本文的研究启示如下：对全域兴趣电商而言，在助力制造业企业转型升级的过程中，要充分发挥技术优势和生态优势，加大支持强度和服务力度，制定科学合理的商业模式和公正稳定的规则预期，避免过度增加制造业企业费用负担，降低因平台因素产生的不确定性和极端性。对制造业企业而言，一方面要积极拥抱数字时代，顺应消费新趋势、新变化，充分利用数字技术开展绿色化、智能化、数字化转型；另一方面要有自己的战略定力，不能为了打造“爆款”而刻意追求短期行为，要辩证看待数字经济、平台经济的双面性，把握新的机会窗口塑造全新的商业模式，围绕核心竞争优势强化能力体系建设。



分析报告四

诗慕·爱洛琳

案例分析



一、研究背景与方法

传统制造业是我国工业体系的重要组成部分，其健康发展对我国现代工业化进程具有深远影响。党的十八大以来，我国传统制造业迎来了以国内需求为导向、以供给侧结构性改革为主线的转型升级发展新机遇，在产业创新、结构调整、效能提升等方面取得了显著成效。然而近年来，受内外部等多重因素影响，我国传统制造业转型升级面临新的挑战，如要素成本压力、区域转移危机、产业韧性较弱、创新能力不高、治理水平较低等问题突出，已经严重阻碍了我国传统制造业转型升级步伐。未来如何推动传统制造业转型升级进而推动我国从“制造大国”向“制造强国”迈进，是社会各界关注的焦点。

已有研究表明：新一轮科技革命能够为我国传统制造业转型升级提供机会窗口，即传统制造业企业可以利用以大数据、云计算、人工智能等为代表的数字技术深度挖掘市场需求、全面重构能力体系，在供需两端精准发力的过程中实现高端化、数字化、智能化转型。换言之，数字经济能够助力传统制造业企业转型升级。微观层面的一个现实例子是“兴趣电商”。2021年，抖音电商提出兴趣电商的概念。相比于传统电商，兴趣电商顺应消费需求变化，“通过推荐技术把人设化的商品内容与潜在海量兴趣用户连接起来，用内容激活用户的消费需求”，从而实现“人找货”与“货找人”的双重价值创造过程。这一概念一经提出，便迅速引起了热烈讨论。它不仅在理念上新颖，更在实践探索中获得了成功。如2021年，抖音推出“王牌工厂”项目，在F2C模式下通过引入行业“大牌源头制造商”，一方面助推传统制造业企业从“中国制造”向“中国质造”“中国智造”与自主品牌等方向转型升级，另一方面顺应消费需求变化为消费者提供高品质、高性能、高价值的消费体验与源头好物。进一步地，抖音将“兴趣电商”升级为“全域兴趣电商”，即将商城升级为一级入口，使抖音具备了内容电商、货架电商的双重属性。

有鉴于此，本文从全域兴趣电商角度出发，研究其助力传统制造业企业转型升级问题。本文主要采用探索性单案例研究方法，并将诗慕·爱洛琳（以下简称诗慕）作为研究对象。之所以采用探索性单案例研究方法，有两个理由：一是数字技术目前还处于动态发展过

程中,其助力传统制造业企业转型升级仍是一个新领域,探索性案例研究有助于对新问题、新现象乃至新理论地考察、分析甚至开发;二是全域兴趣电商目前也还是一个新鲜事物,其底层逻辑与背后机制的复杂性可能难以被全面审视,现阶段更适合聚焦“故事”本身,并通过单案例考察的方式进行叙事分析。之所以选择诗慕,有两个理由:一是企业创立较早,专注从事鞋类产品研发、生产、销售,是传统制造业企业中较为典型的企业;二是企业近年来顺应全域兴趣电商潮流,在抖音助力下走过了困境,走出了一条比较有特色且可借鉴与复制的转型升级之路。

本文的研究意义在于:对全域兴趣电商助力传统制造业企业转型升级的机制分析能够在一定程度上拓展消费理论和消费者理论,并进一步深化传统制造业企业转型升级领域的相关研究;与此同时,对全域兴趣电商助力传统制造业企业转型升级的案例研究不仅可以为众多制造业企业转型升级提供有益启示,也能够为政府部门进一步制定出台相关支持政策提供有效指导。

二、诗慕简要介绍与发展历程

1. 简要介绍

诗慕创办于2010年,总部位于广东省佛山市,是一家专注于精品休闲鞋类的高新技术企业,主营业务为鞋类设计、开发、生产、销售、服务,包括自有品牌鞋类进出口以及为国外奢侈品品牌代工,产品定位为18-40岁的年轻时尚群体。目前,公司现有办公面积10000余平方,员工500余人,拥有开发部、生产部、业务销售部、电商部等多个部门,自有工厂服务于国内外130余家一线品牌,产品年产量超过150万双。

2. 发展历程

从演变角度看，诗慕发展历程可分为三个阶段：

- **第一阶段是 1997-2009 年的代工发展期。**上世纪 90 年代末，由目前电商部门负责人孙伟业的父亲孙跃芳在广州、佛山两地开始创业，从一名鞋匠起步逐渐创立了属于自己的鞋业工厂。这一时期，工厂主要为国内外知名品牌的鞋类产品进行代工，其中有很大一部分产品通过外贸渠道进行销售。
- **第二阶段是 2010-2019 年的品牌探索期。**在 2008 年国际金融危机的冲击下，孙跃芳意识到传统代工模式存在较多局限，特别是受品牌方牵制而陷入“被锁定”的困境，因此，决定走“代工 + 品牌”发展之路。2010 年，诗慕·爱洛琳品牌（以下简称“诗慕”）正式创立。这一时期，诗慕一方面加大与国内外知名精品品牌的深度合作，通过建立品牌代工工厂，有效提升了企业规模；另一方面积极参加上海时装周、意大利 MICAMI 展以及深圳原创设计时装周等，有效提升了品牌影响力。
- **第三阶段是 2020 年至今的电商转型期。**在新冠疫情冲击下，传统销售渠道受阻，导致企业经营（主要是出口业务）出现困难。在此背景下，孙伟业看到以抖音电商为代表的全域兴趣电商兴起，因此，决定走一条与父辈理念截然不同的发展之路，即拥抱全域兴趣电商、积极转型。这一时期，诗慕更加积极参加秋季原创设计时装周、深圳国际博览会、深圳创新设计时装周等，加大研发投入，在提升产品自主原创品牌和原创能力的同时，加速进军电商领域。

三、诗慕与全域兴趣电商平台合作的背景、动机与成效

1. 诗慕与全域兴趣电商合作的背景

诗慕与全域兴趣电商平台合作的背景至少包括以下五个方面：

一是新冠疫情带来的冲击。新冠疫情的影响广泛而深远，对产业链的每一个环节都造成了较大冲击。在此背景下，上游客户取消订单导致产品短时间内无法销售，而如何处理积压在仓库中的数万双新鞋则是诗慕迫切需要解决的难题。这也成为诗慕与全域兴趣电商平台合作的直接背景。

二是消费趋势发生变化。随着数字技术蓬勃发展与深度应用，以网络购物为代表的线上线下融合步伐加快，以国潮风、网红店、颜值经济等为代表的消费新业态崛起，给诗慕与全域兴趣电商平台合作提供了新的契机。

三是消费模式发生变化。与传统电商相比，直播带货、社交电商、短视频电商等全域兴趣电商新模式快速发展，不仅满足了消费者的消费需求，也满足了消费者的休闲需求、娱乐需求、社交需求。越来越多的消费者开始习惯边看直播边消费、边刷短视频边消费，因此，客观上要求诗慕顺应这种变化做出变革，而与全域兴趣电商平台合作则是重要方式之一。

四是消费理念发生变化。随着个体知识、经验不断增长以及消费资讯普及、易得，越来越多的消费者在消费时趋于理性。这种理性不是降低消费能力和消费水平，而是增加了对产品或服务在高品质、多样化、多元化等维度上的要求，因此，诗慕通过与全域兴趣电商合作，能够更加精准地锁定并触达顾客群体。

五是行业品类更加细分。随着消费行为呈现差异化、个性化特征，行业品类也朝着更加细分的方向发展。越来越细的行业分类、越来越多的新兴品类在很大程度上突显了长尾市场的重要性，因此，诗慕与全域兴趣电商合作能够深度挖掘更多赛道，通过更多产品供给、更多渠道创新来获取新增长点。

2. 诗慕与全域兴趣电商合作的动机

诗慕与全域兴趣电商合作的动机至少包括以下四个方面：

一是利用机会窗口。数字经济是一种不同于工业经济的新经济形态，以大数据、云计算、人工智能等为代表的数字技术正对经济社会的方方面面进行深度改造。现有技术 - 经济范式的相关研究表明，一种新技术的产生、扩散、融合、应用往往能够创造新的机会窗口，而在新的机会窗口下，那些愿意积极做出改变的企业有较大可能获得爆发式增长和升级。在此背景下，孙伟业发现抖音电商等全域兴趣电商平台蕴含着很多增量商业机会。

二是积极回笼资金。产品大量积压会占用企业流动资金、降低企业运营效率，因此，尽快处理库存是必然选择。与老一辈通常采用的“打折处理”“赔本清仓”“尾货甩卖”等方式不同，孙伟业坚定认为不能用短期主义行为伤害长期品牌发展之路，积极回笼资金要“另谋他路”，因此，开始进军抖音电商。

三是重塑商业模式。以数字技术为基础的新消费模式从根本上改变了企业发展理念，而全域兴趣电商地出现，是对传统电商地极大颠覆。尤其是从偏重“人找货”到偏重“货找人”的逆向转变，本质上要求企业重塑商业模式。诗慕与抖音电商的合作，也是如此，即利用数字技术，精准连接与个性化匹配海量消费群体，化被动为主动，把产品和服务内容化、场景化，在精准触达过程中引导、激发消费需求。

四是获取更多收益。全域兴趣电商模式虽然是一个新事物，但其背后有着庞大的生态体系，也蕴含了更多的细分市场，因此，诗慕与之合作不仅打造出很多营销新模式，还能在挖掘与满足新消费需求、细分消费需求进而扩大市场规模的同时提升产品附加值，获取更多收益。

3. 诗慕与全域兴趣电商合作的成效

诗慕与全域兴趣电商的合作时间不长，可以分为三个阶段：

- **第一阶段是 2020-2021 年的初步探索期。**2020 年 4 月，诗慕正式进入抖音平台。由于缺乏经验，诗慕主要采取干中学策略和跟随策略，即一方面坚持直播，不断积累经验，另一方面借鉴相关经验，在抖音电商运营人员指导和建议下，对商城页面展示、产品介绍、促销方式等进行创造性改进。这一时期，进入诗慕直播间的用户数量逐渐增加，客单价稳步提升、复购率持续提高，使得产品销售额不断增长，最终不仅将 3 万双价格在 399-599 元之间的库存产品售空，同时还补充销售了近 1 万双新鞋。
- **第二阶段是 2022 年的爆发式增长期。**随着在抖音电商平台上建立了稳定且有效的运营模式，诗慕不断加大资源投入强度，在直播内容规划、业务范围拓展、产品设计研发等方面不断推陈出新。这一时期，借力抖音电商的“王牌工厂”项目，诗慕成为服饰鞋包领域的“大牌源头制造商”；同时，通过加入平台 818 大促以及与明星达人开展广泛合作，诗慕在找到精准垂直的销售渠道后，推出了一系列原创设计产品，推动销售业绩在 2022 年出现爆发式增长。

- **第三阶段是2023年至今的步入正轨期。**随着运营团队逐渐成型，知识、经验、技术、能力不断积累，业务模式开始稳定，诗慕与全域兴趣电商的合作步入正轨。目前，不管是产品推荐还是品牌宣传，不管是直播带货还是商城销售，不管是自播还是达播，诗慕与抖音电商都已开展合作，且相关合作呈现全方位、立体式推进趋势。



四、全域兴趣电商助力诗慕转型升级的机制分析

诗慕在转型升级过程中主要面临市场化问题、品牌化问题、组织化问题与精益化问题。其中，市场化问题指企业如何在不断变化的市场环境中积极挖掘消费需求，特别是如何提升营销能力；品牌化问题指企业如何构建自主品牌以提升产品附加值；组织化问题指企业如何完善组织结构以保障自身成长；精益化问题指企业如何在日常经营过程中实现精益管理。在这四方面，全域兴趣电商均发挥了积极作用。

1. 助力诗慕增强营销能力

全域兴趣电商主要通过两种方式助力诗慕增强营销能力：

一是提高产品策划能力。抖音电商直播间具有较强的互动性，能够通过有效的反馈机制帮助企业优化、完善相关产品的功能、外观、设计等。对诗慕而言，已经依托抖音电商平台建立了“产品设计—互动反馈—产品优化”的正循环机制，并已经取得了实质性成效。如在直播互动过程中，诗慕发现经常有客户提出鞋子太重的意见。对此，诗慕一方面在产品直播过程中更加突出对该款产品用料质量的讲解，另一方面也在后续相关产品研发过程中更加注重轻量化材料的选用。在与达人合作过程中，诗慕得到了“价格可以贵一点，但产品要酷”的反馈意见。对此，诗慕在向消费者收集更多有关“酷”的具体需求的基础上，将其融入产品研发过程，并推出了更多达人专属联名款、市场独有款等产品。

二是提高产品联动能力。抖音直播带货的场景化销售模式要求企业布置更加丰富的产品种类；同时，由于进入直播间的消费者所关注重点可能并非为主要推介的产品，而是场景化呈现中的其它产品或店铺产品矩阵中的其他类目，因此，需要企业高度关注不同产品销售之间的相关性。对诗慕而言，在业务运营过程中发现这样一种现象，即观看直播的消费者往往也会进入商城看产品列表，因此，将偏重“内容场”的行为转变为坚持“内容场”和“货架场”同步推进的行为。不仅如此，诗慕在打造“爆款”产品的同时，也

会同步推出同类产品、衍生产品及周边产品，进而形成产品矩阵。如在打造出“熊猫鞋”这一“爆款”产品后，诗慕迅速推出不同颜色、不同款式的系列产品，均实现了批量化销售，同时也成功带动了抖音商城中其他产品的销售。

2. 助力诗慕强化品牌能力

全域兴趣电商模式主要通过两种方式助力诗慕提升品牌能力：

一是拓宽品牌传播渠道。抖音作为一家平台型企业，拥有全量用户基础，具备较强的传媒属性和社交属性，从而为企业拓宽品牌传播渠道提供了坚实基础。如在与抖音电商合作之前，诗慕仅在同业中作为代工品牌而被广泛知晓；在与全域兴趣电商合作之后，特别是成为“王牌工厂”项目中服饰鞋包领域的“大牌源头制造商”之后，诗慕品牌知名度和传播范围迅速得到拓展。不仅如此，通过在抖音平台上发布视频以展示品牌形象、品牌故事、品牌价值等内容，诗慕品牌甚至可以更广泛地触达至海外消费者。

二是推进品牌内核建设。打造自主品牌是传统制造业企业沿着价值链攀升的重要途径之一。优良的品牌塑造和认知能够提升消费者忠诚度，带来更多复购率；能够形成产品溢价，增加销售收入；能够形成进入壁垒，增强企业竞争优势。对诗慕而言，在与全域兴趣电商合作之前仅有品牌意识，即有打造品牌的想法，但缺乏有效实践；在与全域兴趣电商合作之后，通过抖音电商小二（运营人员）的帮助与自身能力的积累，逐渐树立品牌思维，并通过与达人合作等方式逐渐推进诗慕品牌内核建设。如诗慕创造性地提出“以大众价格享受奢侈品品质”的口号。

3. 助力诗慕提高组织能力

全域兴趣电商主要通过两种方式助力诗慕提高组织能力：

一是完善组织结构。抖音电商在提供技术支撑、服务供给的同时，也在倒逼企业完善组织结构。对诗慕而言，在与全域兴趣电商合作之初，内部并无明确的分工，更谈不上组织结构，而随着企业不断成长上升，电商部、企划部等纷纷成立，已经形成了较为健全的组织结构。

二是提升人力资本。抖音电商是以短视频为核心的内容型平台。企业在抖音平台上销售产品不仅要有充足、稳定的内容输出，更要有创意、有价值的内容支撑，因此，对人力资本的要求较高。对诗慕而言，在与全域兴趣电商合作之初，核心团队仅有3个人，而随着销售规模不断上升，逐渐引入专业主播、设计师等人才，目前电商领域的核心团队成员已扩大至30人。

4. 助力诗慕提升精益管理能力

全域兴趣电商主要通过两种方式助力诗慕提升精益管理能力：

一是增强供应链“快反”能力。电商平台上影响产品销售的不确定性因素较多，导致企业营业收入的稳定性较差，容易出现大起大落状况。这也在客观上要求企业增强供应链“快反”能力。对诗慕而言，主要通过增加物料储备以及压缩预测周期的方式增强供应链“快反”能力。如在物料储备方面，诗慕增加了重要物料和半成品的储备，减少了非核心成品的储备，从而增加了供应链的通用性保障；在预测周期方面，诗慕将以前两个月的预测周期缩短至两周，从而减少了供应链的库存风险。

二是提高生产管理能力。抖音平台上的消费需求具有变化快的特征。为了适应以小单发货、快速发货等为特征的新销售模式，越来越多的企业引入以“柔性制造”为核心的生产管理模式。对诗慕而言，目前是半自动化生产状态，主要是通过人员、物料调配的方式提高生产管理能力，但已有计划将在未来逐步朝着柔性制造的方向推进。

五、研究结论与启示

本文从全域兴趣电商角度出发，选择诗慕作为研究对象，通过探索性单案例研究方法，分析全域兴趣电商助力传统制造业企业转型升级问题。研究发现：诗慕与全域兴趣电商合作的背景包括新冠疫情冲击，消费趋势、消费模式、消费理念发生变化以及行业品类更加细分，合作的动机包括利用机会窗口、积极回笼资金、重塑商业模式、获取更多收益，合作的成效主要是提升了经营绩效；诗慕在转型升级过程中主要面临市场化问题、品牌化问题、组织化问题与精益化问题，全域兴趣电商能够助力诗慕增强营销能力、强化品牌能力、提高组织能力、提升精益管理能力，进而摆脱同质化竞争、向价值链中高端攀升。

本文的研究启示如下：对全域兴趣电商而言，在助力传统制造业企业转型升级的过程中，要充分发挥技术优势和生态优势，加大支持强度和服务力度，制定科学合理的商业模式和公正稳定的规则预期，避免过度增加制造业企业费用负担，降低因平台因素产生的不确定性和极端性。对传统制造业企业而言，一方面要在转型升级过程中平衡投入与产出、短期与长期、局域与整体的关系，不能在“涨潮”中“裸泳”而“忘乎所以”，不能为了打造“爆款”而刻意追求短期行为，不能忽视企业内部问题而“盲目跟风”；另一方面要有自己的战略定力，在辩证看待数字经济、平台经济的双面性的基础上，把握新的机会窗口塑造全新的商业模式，围绕核心竞争优势强化能力体系建设，在品牌化、多元化、数字化转型升级过程中走出一条适合自己的道路。

分析报告五

三只小山羊

案例分析

一、研究背景与方法

传统制造业是我国工业体系的重要组成部分。近年来，受新冠疫情、中美贸易摩擦、俄乌战争等多重因素影响，我国传统制造业转型发展中出现了新的挑战，如要素成本压力、区域转移危机、创新能力不高等问题突出。未来如何推动传统制造业转型升级进而推动我国从“制造大国”向“制造强国”迈进，是社会各界关注的焦点。当前，新一轮科技革命和产业变革深入发展，世界各国抢占数字经济发展制高点的竞争更加激烈。面对新形势新任务，必须加快发展数字经济，赋能传统产业转型升级，提升我国实体经济发展水平和国际竞争力。传统制造业企业可以利用以大数据、云计算、人工智能等为代表的数字技术深度挖掘市场需求、全面重构能力体系，在供需两端精准发力的过程中实现高端化、数字化、智能化转型。传统制造业企业数字化转型可以实现企业产品服务形态、组织结构、商业模式等领域的全方位变革。2021年，抖音电商提出兴趣电商的概念。相比于传统电商，兴趣电商顺应消费需求变化，“通过推荐技术把人设化的商品内容与潜在海量兴趣用户连接起来，用内容激活用户的消费需求”，从而实现“人找货”与“货找人”的双重价值创造过程，进而抖音推出“王牌工厂”项目。在F2C模式下通过引入行业“大牌源头制造商”，一方面助推传统制造业企业从“中国制造”向“中国质造”“中国智造”与自主品牌等方向转型升级，另一方面顺应消费需求变化为消费者提供高品质、高性能、高匹配的消费体验与源头好物。2022年，抖音提出全域兴趣电商的概念，即在兴趣电商的基础上，将商城升级为一级入口，使抖音具备了内容电商、货架电商的双重属性。

在此背景下，本案例从全域兴趣电商角度出发，研究其助力传统制造业企业转型升级问题。选择三只小山羊作为案例研究是基于：三只小山羊是一家20年匠心专注羊绒大衣的企业，入驻抖音之前，公司主业是为线下许多的一线国际品牌企业（ToB）做ODM业务，巅峰时期，年生产的羊绒大衣在全球市场的销售价值将近60亿，并且公司没有任何电商经验。企业在加入抖音王牌工厂后，创立了“三只小山羊”品牌并且收获50万+粉丝，2022年的电商销售GMV（成交总额）突破了1.9亿，并获得了抖音平台大衣类目的年度金榜。三只小山羊从一个电商“小白”，通过入驻兴趣电商，在短短的一年时间里成为一个知名的电商品牌，其过程值得学习和总结，以便更多企业学习和效仿。

二、三只小山羊发展历程与简要介绍

1. 发展历程

“三只小山羊”品牌创始人杨玉勇，来自一个裁缝世家，其大学专业是东华大学服装设计专业，自毕业以后一直从事服装行业。从与创始人杨玉勇的访谈中了解到企业的发展大致经历的三个阶段。

- **2003-2007年 - 初创阶段。**2003年，杨玉勇成立了设计工作室，后来将业务扩展到了批发加盟代理，并开始把羊绒大衣作为重点品类。
- **2008-2020年 - 快速发展阶段。**杨玉勇认为外部的合作工厂无法达到他制定的交付标准，于2008年创立依扬集团，自建工厂，聚焦羊绒大衣类目。2010年，杨玉勇开始参加国内国外的大型服装展，到韩国、日本、法国等地方学习和进修，从而同一些国际一线服装品牌以ODM的形式建立了合作。最高峰时，年生产的羊绒大衣在全球市场的销售价值将近60亿。同行和圈内人都戏称杨玉勇为“幕后之王”。2020年以来，因疫情等因素影响，公司订单几乎减少了50%，这对工厂是极大的打击。
- **2021年至今 - 转型发展阶段。**企业发展受疫情影响较大，杨玉勇开始思索破局之路。2021年，杨玉勇瞄准电商平台的巨大潜力，通过抖音电商的“全域兴趣电商”模式，打通供需，以数字化方式推动产业链转型升级，并从幕后走到台前，从为国际品牌代工转变为创立自主品牌，创立纯山羊绒大衣品牌“三只小山羊”。

2. 简要介绍

“三只小山羊”品牌的持有公司在上海和安徽设有自建工厂，员工达 500 余名，羊绒大衣年产量 20~25 万件。公司创始人杨玉勇在访谈中表示，他认为一个品牌的成功，不只是依赖于其产品的质量，更重要的是对于品牌理念的坚守。杨玉勇在行业内发起确立《羊绒大衣商标命名标准》，推动“羊绒含量达 95% 以上的大衣才能被称作羊绒大衣，羊绒含量 95% 以下的大衣只能称作羊毛大衣”标准的建立，以此规范并提高羊绒行业产品质量。同时，杨玉勇还提出用羊绒纤维精细度来定义羊绒大衣的标准，研发出 14.5 微米羊绒大衣，在推动行业发展、提升行业标准方面做出了积极的努力。



“三只小山羊”设立了设计、营销、直播等部门

三、三只小山羊与全域兴趣电商的合作背景、动机与成效

1. 合作背景

一是新冠疫情的冲击。由于代工利润薄弱且被动性强，加之新冠疫情的影响，公司的ODM等出口业务受到了极大的冲击，公司订单几乎减少了50%。公司当下面临的问题和痛点，也正是其危机之下寻求转变的契机。创始人杨玉勇开始思索破局之路。

二是消费模式发生变化。近几年，从美国、欧洲到中国，都掀起了DTC浪潮（Direct to Consumer，把产品直接卖给消费者），带动了大量新品牌的崛起，并实现了降本增效。杨玉勇一直有一个品牌梦，认为公司具备完整的供应链，可以借助DTC模式，自创品牌，开拓自己的市场。



“三只小山羊”自有品牌羊绒产品

三是抖音电商“王牌工厂”项目适时推出。抖音电商提出了 F2C 模式（Factory to customer，即从生产制造商直触消费者的电商模式）。2021 年 6 月 26 日，抖音电商推出“王牌工厂”项目，通过引入行业“大牌源头制造商”，致力于打造专注服饰鞋包领域的 F2C 模式，为消费者提供高性价比商品，亦帮助国内的优质制造商孵化并成就自有品牌，缩短品牌触达消费者的链路。正是在这样的背景下，“三只小山羊”于 2021 年加入抖音“王牌工厂”项目。

2. 合作动机

一是借助全域兴趣电商树立自有品牌，传播产品故事。“三只小山羊”设立之初就是朝着成为奢侈品品牌的方向去努力的。而所有奢侈品牌的共同点，就是创始人 IP 的价值。对于一个新成立的品牌而言，抖音电商的全域兴趣电商模式最大的吸引力，就是内容属性。短视频、直播的内容形式帮助新品牌直接面对消费者去讲述这样的品牌故事，并通过内容能够把枯燥的购物体验变得幽默有趣。通过制作相关短视频、直播内容讲述产品的故事，不仅可以打造品牌 IP，还可以为消费者讲解面料、色彩、流行趋势这些专业知识，丰富了消费者的购物体验。



“三只小山羊”创始人杨玉勇在抖音发布羊绒知识短视频

二是借助全域兴趣电商精准挖掘消费需求，实现流量转化。相比货架电商，抖音电商的数据分析工具可以给公司提供更为精准的人群画像。。通过直播间测评，公司客服可以快速收集到顾客风格喜好，以及顾客反映的问题并及时做出调整，进而不断更新迭代生产工艺，做到精益求精。杨玉勇认为直播和短视频都可以算作是种草的场域，而抖音商城的货架电商功能则扮演了承接流量实现转化的作用。特别是在抖音电商升级为全域兴趣电商之后，带来了许多搜索流量。

3. 合作成效

一是从 DTC 到 FTC 的转型，实现品牌化发展。杨玉勇在抖音的首播是以“勇哥羊绒”的达人身份进行的，通过抖音账号介绍羊绒大衣的专业知识、产品细节和团队日常，直接和消费者对话。自 2022 年开始以“三只小山羊”为品牌名称，实现了从之前线下为一线国际品牌做 ODM 业务转向自主品牌运营。“三只小山羊”利用全域兴趣电商模式，从品牌、产品设计、生产经营等各个方面均产生了较大影响，作为“王牌工厂”项目的第一批商家，“三只小山羊”完成了品牌从 0 到 1 的质变。“三只小山羊”品牌复购率达到为 42%，远高于行业一般水平。



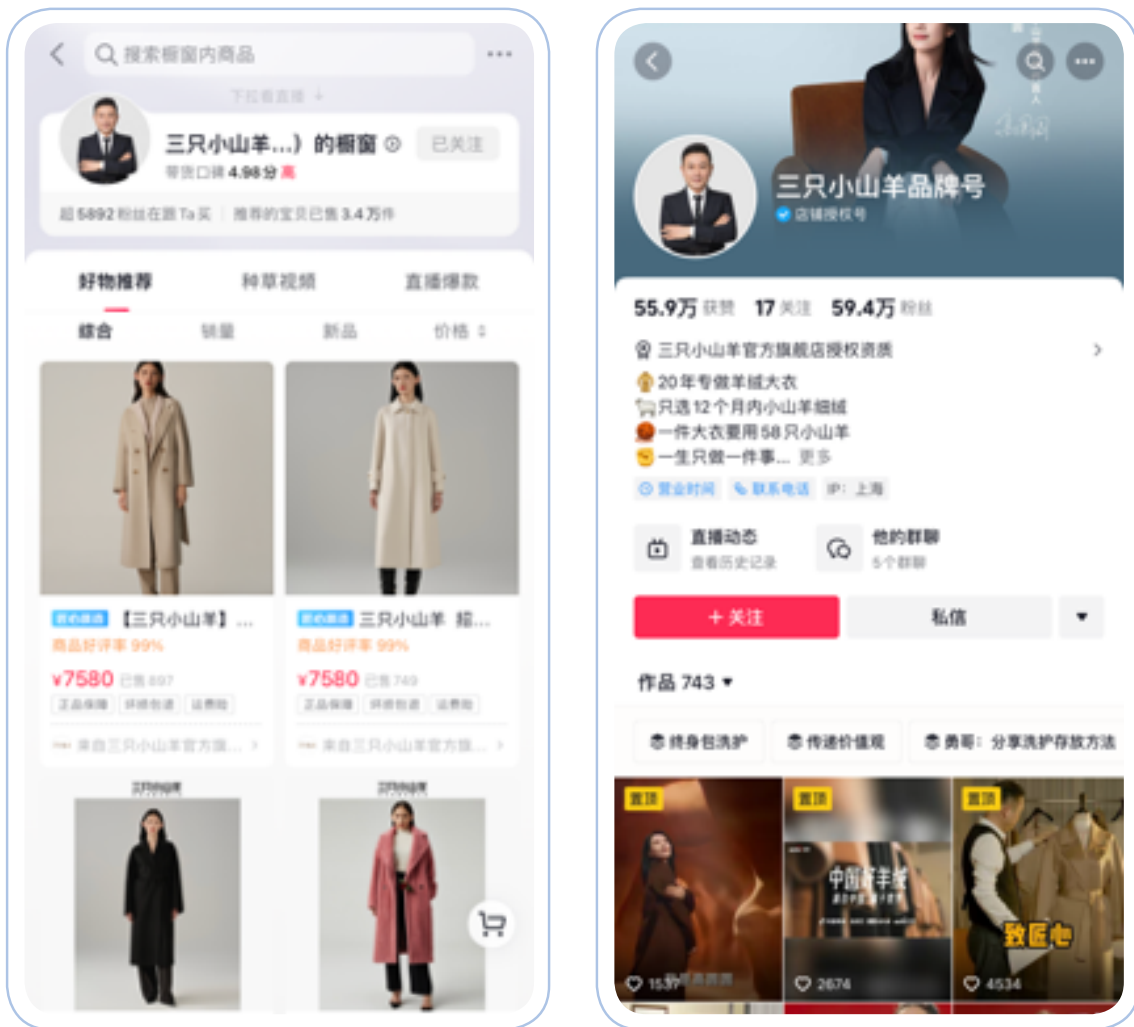
“三只小山羊”智能产线实景

二是改善公司经济效益，有效缓解了对外贸代工业务的依赖。借助抖音平台，三只小山羊迅速开拓了国内市场，在国内销售规模猛增，并成为国内羊绒大衣的第一生产企业。目前“三只小山羊”已收获 50 多万粉丝，在 2022 年 921 预售期间销售额突破千万 GMV。2022 年双 11 期间，销售额突破了 2300 万 GMV，全年的电商销售 GMV 突破了 1.9 亿元，并获得了抖音平台大衣类目的年度金榜。抖音商城的 GMV 已占到“三只小山羊”全部 GMV 的 10% 左右。在抖音电商平台创立自有品牌之后，公司的利润率相较之前的贴牌业务获得了较大的提升。“三只小山羊”会在抖音电商的品牌粉丝群内进行消费调研，通过与这些核心用户群的交流和沟通获取的信息反馈，品牌再去有针对性地挖掘新用户，极大地提升了品牌直播的 ROI 和复购率。

四、全域兴趣电商模式助力三只小山羊转型升级的机制分析

全域兴趣电商模式以用户的兴趣作为基础，以兴趣的激发和承接满足用户的潜在兴趣，提升消费者的生活品质。进入数字时代，短视频、直播平台和电商平台的兴起为制造业企业的转型升级提供了新的路径和机制。以抖音为代表的数字平台开启全域兴趣电商新模式，构造了优质的内容生态。三只小山羊通过全域兴趣电商在品牌塑造、市场地位、生产模式转型升级方面取得了巨大成功。

一是全域兴趣电商助力企业塑造与培育品牌。互联网信息具有更新快，传输快，易传播，不受空间限制的这些特点。兴趣电商为大量新创品牌提供了低成本、高效率的新传播途径，通过实时直播等方式，弱化传统媒体不足，将商品背后的产业链各环节清晰、透明、生动地展现给消费者，增进消费者了解产品及产品背后的品牌理念和品牌文化。“三只小山羊”通过抖音短视频和直播的内容连接目标人群，给顾客分享羊绒大衣的专业知识，让更多顾客了解产品和服务。具体到羊绒产业而言，羊绒原料的昂贵成本，决定了高品质羊绒大衣的价格具有一定门槛，但消费者通过短视频和直播，了解到公司想要传递的品牌价值和理念，消费者用实际的消费行动为品牌和产品“投票”。通过品牌与消费者之间的频繁互动，“三只小山羊”品牌账号收获了超过 50 万粉丝。



“三只小山羊”品牌店铺在抖音电商的页面

二是兴趣电商帮助企业更为精准地进行市场定位、市场营销。相比货架电商，抖音大数据可以给公司提供更为精准的人群画像。“三只小山羊”的核心用户群是一二线城市的中产和精致妈妈，年龄跨度 31 岁到 45 岁。这些人有购买品牌服饰的习惯，大多分布于金融行业、教师行业和企业中高层。通过直播间测评，公司客服可以快速收集到这些顾客风格喜好，以及顾客反应的问题及时做调整。例如公司需要根据全国各地不同气候条件，生产适合这些地区的服装，有的地方寒冷，就需要在工艺上加厚面料和克重等。同时，抖音电商给公司提供了测款的机会，改变了之前的盲猜市场趋势模式。“三只小山羊”充分利用与 50 多万粉丝之间沟通交流的优势，开发出新衣型新款式后，会通过直播、粉



“三只小山羊”自有品牌产品



丝群了解粉丝的意见。设计师根据粉丝的意见，即时对产品做设计改良或者升级。入驻抖音电商后，公司设计款式由之前每年500-600新款，提升至1000-1200个新款。

三是兴趣电商帮助企业提升供应链管理快反能力。入驻抖音后，“三只小山羊”生产周期由传统 ToB 业务的 1 年缩短到 1 周。做代工业务时，“三只小山羊”需要提前一年确定面料、颜色、款式和订单量，再组织安排生产。入驻抖音电商后，“三只小山羊”通过短视频、直播与消费者拉近了距离，缩短了产品展示、销售流程，生产周期随之大大压缩。生产周期缩短对企业供应链小单快反能力提出要求，推动公司从备货端、制作端、销售端采取应对措施，最终实现在产品设计、采购、生产、销售、服务等全过程的高效协同。

四是兴趣电商助力企业降本增效。传统 ToB 业务，订单固定。入驻抖音后，“三只小山羊”通过在直播间做产品测评，精准掌握顾客款式、颜色、原料偏好。利用这些精准数据下单生产，公司能有效控制库存及原材料的采购量，实现产销协同、精准备货。例如，入驻抖音电商之后公司通过预售，可以自主管理订单和库存，多数成衣款式可以做到零库存，降低了库存成本和单品成本价格。

五、结论与启示

通过案例分析，可以得出以下结论：“三只小山羊”利用全域兴趣电商平台成功实现了从 DTC 到 FTC 的转型，树立了自有品牌并有效提升品牌知名度，最终实现品牌化发展。通过全域兴趣电商将商品背后的产业链各环节清晰、透明、生动地展现给消费者，增进消费者了解产品背后的品牌理念和品牌文化，激发起消费者的认可和信任，使得“三只小山羊”2022 年取得了全年电商销售 GMV 突破了 1.9 亿元，并登上了抖音平台大衣类目的年度金榜。同时，“三只小山羊”入驻全域兴趣电商亦促使企业加快包含产品设计研发、公司组织架构、生产管理、供应链反应等各个方面升级优化，以承接应对全域兴趣电商带来的快速需求和服务要求。不难看出，全域兴趣电商有力助推了“三只小山羊”向价值链中高端攀升以及新价值的创造，帮助企业摆脱了同质化竞争的红海。

通过案例分析，对传统制造业企业和兴趣电商得出以下启示：（1）对传统制造业企业而言，一方面顺应消费新趋势、新变化，下定开拓新渠道的决心、以开放的心态拥抱新电商时代，充分利用数字技术开展绿色化、智能化、数字化转型；另一方面要有自己的战略定力，围绕核心竞争优势强化企业能力体系建设，立足消费者本位，坚守品牌和品质，在品牌化和数字化转型升级过程中走出一条适合自己的道路。（2）对全域兴趣电商而言，在助力传统制造业企业转型升级的过程中，要充分发挥技术优势和生态优势，加大对传统制造业支持和服务力度，制定科学合理的商业模式和公正稳定的规则预期，降低因平台因素产生的不确定性和极端性。

分析报告六

林氏家居 案例分析



一、研究背景与方法

传统制造业是我国工业体系的重要组成部分。近年来，受新冠疫情、中美贸易摩擦、俄乌战争等多重因素影响，我国传统制造业转型发展中出现了新的挑战，如要素成本压力、区域转移危机、创新能力不高等问题突出。未来如何推动传统制造业转型升级进而推动我国从“制造大国”向“制造强国”迈进，是社会各界关注的焦点。当前，新一轮科技革命和产业变革深入发展，世界各国抢占数字经济发展制高点的竞争更加激烈。面对新形势新任务，必须加快发展数字经济，赋能传统产业转型升级，提升我国实体经济发展水平和国际竞争力。传统制造业企业可以利用以大数据、云计算、人工智能等为代表的数字技术深度挖掘市场需求、全面重构能力体系，在供需两端精准发力的过程中实现高端化、数字化、智能化转型。传统制造业企业数字化转型可以实现企业产品服务形态、组织结构、商业模式等领域的全方位变革。2021年，抖音电商提出兴趣电商的概念。相比于传统电商，兴趣电商顺应消费需求变化，“通过推荐技术把人设化的商品内容与潜在海量兴趣用户连接起来，用内容激活用户的消费需求”，从而实现“人找货”与“货找人”的双重价值创造过程，进而抖音推出“王牌工厂”项目。在F2C模式下通过引入行业“大牌源头制造商”，一方面助推传统制造业企业从“中国制造”向“中国质造”“中国智造”与自主品牌等方向转型升级，另一方面顺应消费需求变化为消费者提供高品质、高性能、高匹配的消费体验与源头好物。2022年，抖音提出全域兴趣电商的概念，即在兴趣电商的基础上，将商城升级为一级入口，使抖音具备了内容电商、货架电商的双重属性。

在此背景下，本案例从全域兴趣电商角度出发，研究其助力传统制造业企业转型升级问题。选择林氏家居作为典型案例分析，主要是基于：与部分零电商基础的制造业企业不同，林氏家居采取的是多品牌、多平台、多店铺发展模式，具有良好的天猫、京东等传统电商基础。如果说三只小山羊入驻抖音，带来的是“雪中送炭”，对于有着良好传统电商基础的林氏家居，入驻抖音则是“锦上添花”。选用林氏家居作为案例，试图分析具有良好传统电商基础的企业在接入抖音电商后，分析抖音电商与传统电商对公司供需匹配度、生产品类、生产周期等层面发生了怎样的变化，为梳理“制造业企业如何借短视频、直播业态拓宽盈利、转型路径”的学术理论做实践支撑。

二、案例企业发展历程与简要介绍

1. 发展历程

广东林氏家居股份有限公司，创立于 2007 年，是集专业研发、制造、销售、售后于一体的全国知名家具零售企业。旗下拥有林氏家居、林氏整家定制、林氏睡眠、林氏生活、LINSY KiDS 多品牌，通过全风格、全品类、全场景的产品布局、家居服务、轻松便捷的购物体验，为全球消费者提供多元生活的时尚解决方案。2019 年，林氏家居将定位升级为“年轻人第一次买家具的首选品牌”、推出婴童家居品牌；2020 年开启全屋定制业务；2021 年布局海外跨境电商及抖音内容电商；2022 年品牌更名为“林氏家居”定位“为消费者提供多元生活方式的时尚家居品牌”。截止 2023 年 8 月，全球线下门店已超 1173 家，销售轨迹遍布境内外 69 个国家和地区。

2. 简要介绍

经过多年的发展，林氏家居积累了超过 1300 万用户数据，搭建信息与数字化中心，实时追踪和掌握真实、有效的用户数据。林氏家居从响应市场，到设计，打样，生产，上线，家具最快的上线速度只需 30 天，快速应对市场需求。林氏家居将高端制造业的 CMF 体系（Color 颜色 -Material 材料 -Finishing 表面处理）应用到家具设计及创新领域，提升产品的质感。林氏家居建立品牌矩阵，在家居领域的细分赛道，进行战略布局。在 2022 年，第 17 届亚洲品牌盛典上，林氏家居荣登“2022 亚洲品牌 500 强”榜单。

三、林氏家居与全域兴趣电商的合作动机与成效

1. 合作背景

一是家居消费主体转变。年轻人已经成为家居消费的主力军，品牌对年轻人的吸引力也不再局限于产品本身的功能属性，还有品牌通过服务、传播、价值观所塑造出的一种理想生活方式。为应对不断年轻化的市场消费趋势，林氏家居进一步细分年轻人偏爱的家居品类，进而提供更细分、更专业的产品和服务。

二是融合发展成为趋势。随着电商平台日渐发展繁荣，家居行业与电商的结合已经成为了必由之路。2015年，林氏家居布局新零售渠道，打通线上线下营销闭环。

三是消费模式转变。近几年，从美国、欧洲到中国，都掀起了DTC浪潮（Direct to Consumer，把产品直接卖给消费者），带动了大量新品牌的崛起，并实现了降本增效。抖音电商也提出了类似主张，抖音电商把该模式称为F2C模式（Factory to customer，即从生产制造商直触消费者的电商模式）。2021年6月26日，抖音电商推出“王牌工厂”项目，通过引入行业“大牌源头制造商”，致力于打造专注服饰鞋包及家居等领域的F2C模式，为消费者提供高性价比商品，亦帮助国内的优质制造商孵化并成就自有品牌，缩短品牌触达消费者的链路。

2. 合作动机

一是借助全域兴趣电商布局新渠道，寻求新增长点。林氏家居具有良好的传统电商的基础，2021年入驻抖音电商后，在不足两年的时间里，抖音电商营业收入占公司营业收入的比重达到10%。相比没有电商基础的三只小山羊入驻抖音后带来的是“雪中送炭”效应，而对于有着良好传统电商基础的林氏家居，入驻抖音带来的是“锦上添花”效应。由于抖音转向全域兴趣电商模式，商品、服务以“内容”为载体流通和呈现，一方面这些“内容”基于兴趣个性化匹配给已经拥有这些兴趣的用户，另一方面，这些内容也激发潜在用户对商品产生兴趣，种草、购买、复购。

二是借助全域兴趣电商精准挖掘消费需求，实现内容与销量的转化。相比传统货架电商，抖音电商的兴趣推荐和数据分析工具可以给公司提供更为精准的人群画像。林氏家居将客户主流群体定义为 25 岁至 35 岁的年轻人。前期通过精准定义人群特性，然后围绕这类人群提出创意、生产与之相匹配的产品，构成了林氏家居从用户到内容的产品开发逻辑。例如爆款之一的“胖子沙发”便诞生于这样的逻辑之下。林氏家居继续基于年轻人群体进行更精准的细分，做不同风格、不同定位、甚至不同材质的产品细分的进一步迭代。



在抖音电商升级做“全域兴趣电商”，在内容电商之外，货架电商正在为商家们释放出更大的增量空间。不同于直播间的目标用户，抖音商城的用户数量更多，但是画像的精准度却也有所下降。林氏家居未来计划不断迭代抖音商城的选品，在更短的周期内，打造货架的爆款产品。

3. 合作成效

自 2021 年林氏家居成立新媒体事业部，深耕布局内容电商以来，林氏家居新媒体事业部已经实现了从 0 到 1 的成长。2021 年“双十一”全周期支付 GMV 同比增长 217%，其中抖音渠道占全公司内容营销渠道产出约 90% 以上。林氏家居在抖音等多个新媒体平台完成了十多个官方账号矩阵 + 多个自孵化达人账号的搭建，迅速积累了超过 1000 万的粉丝，其中抖音平台的粉丝占比达到了一半以上。

目前，抖音电商营业收入约占公司营业收入的 10%，传统电商仍是公司营收的最大贡献来源。林氏家居在抖音平台上主要开展品牌自播、达人合作、抖音商城、品牌种草等相关业务。

四、全域兴趣电商助力企业转型的机制分析

林氏家居利用全域兴趣电商，对品牌、产品设计、生产经营等各个方面均产生了较大影响，具体涉及以下方面：

一是全域兴趣电商助力品牌知名度与美誉度提升。利用全域兴趣电商使得品牌曝光、知名度传播效率提高。传统电商的销售方式，在卖货与品牌宣传时，相对独立，两者较难结合。由于抖音平台“逛”及“传媒”特性，有利于品牌传播、树立品牌心智，真正实现“品效合一”。加之抖音渠道兴趣推荐机制精准度较高，相比传统渠道，在“产品测款”上更直接、高效。并且由于抖音电商具备社交传播属性，能满足消费者社交上的心理需求和场景。传统电商以“搜索”为主，表现为“人找货”。抖音属于“兴趣型”内容电商平台，可以实现“货找人”，为企业提供了极佳的“新品孵化”环境。

二是全域兴趣电商帮助企业更为精准地进行年轻市场定位、产品设计和市场营销。通过抖音直播间在线互动、短视频评价留言、达人意见反馈等综合方式，可帮助企业开发出

适合“年轻人群”针对性货品。林氏家居 2022 年抖音爆款产品“怎么坐都可椅”就是依据对年轻市场的洞察，中国传统色彩美学的加持时尚的外观设计，搭配可坐可躺可趴可转的多功能设计，兼具颜值和内涵满足当下年轻人的“品质懒”需求。考虑到年轻家庭有萌宠或者小朋友的可能性，“怎么坐都可椅”延用纳帕硅胶皮，其耐磨、防污、防晒的特质能够抵御宠物的抓挠，阻隔儿童涂鸦和食物污渍，精准地提升消费者的使用体验。2022 年另一款爆款产品“胖子椅沙发”通过在抖音电商内容场和货架场的布局，这款商品在抖音电商的成交总额占当时整体 GMV 总额的 40%，远超过去其他明星单品的销售额占比峰值。

三是兴趣电商帮助企业提升供应链管理的快速反应能力。抖音电商容易出现“爆款”内容和产品，短期内引发消费者关注和下单，特别是在达人合作上，无形当中对供应链、备货周期和库存管理的灵活度和精益管理上提出了新的要求。为了提高供应链的及时反馈能力，林氏家居加速完善了供应链体系。林氏家居不仅在抖音电商板块里建立了专属货品的供应链，同时还优化了物流链路。凭借数字化选品及智能预测的能力，实现产销协同、精准备货；通过数字化智能仓储物流模式，实现产品从入库、补货、拣选、分拣到出库的全智能化作业，达到高效周转和优质配送。相比传统模式下的 60 天货期，抖音电商能够缩减到 45 天。

四是全域兴趣电商对其他渠道具有显著的溢出效应。由于林氏家居产品品类为家具大件，不同与服饰类快消商品，消费者更偏理性。加之抖音电商作为新的电商渠道，消费者尚未形成成熟的消费习惯，使得抖音电商对其他传统电商形成了较强的溢出效应。即消费者在抖音上看了林氏家居短视频对某种产品产生了兴趣，消费者并没有在抖音同步产生消费行为，而是去传统电商平台完成购买行为。林氏家居数据显示有 90% 以上的消费者通过抖音了解产品而在其他平台下单完成消费行为。此外，抖音爆款产品对腰部和尾部产品销售的拉升作用。即通过超级爆款和头部产品，借助品牌形象拉升腰部和底部的长尾款销售。

五、结论与启示

通过案例分析，可以得出以下结论：年轻人已经成为家居消费的主力军，林氏家居做出了基于年轻时尚化的品牌战略转向。借助全域兴趣电商，林氏家居细分年轻人偏爱的家居品类，提供更细分、更专业的产品和服务，使得林氏家居产品功能更加复杂，更强调垂类人群的需求满足。林氏家居利用全域兴趣电商的高流量和广覆盖性，特别是通过爆款商品引发用户关注，实现了销售收入量级增长和品牌价值的显著提升。相比之下，早一步布局电商的林氏家居，通过多年的信息数字化投入和建设，林氏家居形成“研、产、供、销”全面的信息数字化体系，构建了数字化商品交易链路，已经开始享受数字化转型带来的红利。在传统电商的基础上，林氏家居通过布局全域兴趣电商新渠道，不仅能够实现精准拓客、获客，还为自有品牌打下坚实的基础。同时，林氏家居通过数据挖掘热销产品特征，快速上新品，并通过电商平台测试产品热销度，快速锁定爆款产品并快速扩大生产。林氏家居通过抖音超级爆款产品，借助品牌形象拉伸腰部和底部的长尾款产品销售。此外，林氏家居入驻全域兴趣电商亦促使企业加快了包含产品设计研发、公司组织架构、生产管理、供应链反应等各个方面升级优化，进而实现了向价值链中高端的进一步攀升。

通过案例分析，对传统制造业企业应用全域兴趣电商模式得出以下启示：（1）对传统制造业企业而言，一方面顺应消费新趋势、新变化，下定开拓新渠道的决心、以开放的心态拥抱新电商时代，充分利用数字技术开展绿色化、智能化、数字化转型；另一方面要有自己的战略定力，围绕核心竞争优势强化企业能力体系建设，立足消费者本位，坚守品牌和品质，在品牌化、多元化、数字化转型升级过程中走出一条适合自己的道路。（2）对全域兴趣电商而言，在助力传统制造业企业转型升级的过程中，要充分发挥技术优势和生态优势，加大对传统制造业支持和服务力度，制定科学合理的商业模式和公正稳定的规则预期，降低因平台因素产生的不确定性和极端性。当前，需要兴趣电商和传统制造业企业合力解决如何养成消费者消费习惯，增加消费者粘性，实现在兴趣电商种草和购买闭环。进一步细化货架场景的用户标签，提高用户画像的精准度，通过数据分析不断获取用户反馈，然后推荐不同的商品，提升流量转化为购买行为。