

# 全域兴趣电商助力传统制造业企业转型升级 的案例研究：诗慕·爱洛琳

赵静怡<sup>1</sup>, 王海兵<sup>2</sup>

(1. 中国社会科学院大学, 北京 102488; 2. 中国社会科学院工业经济研究所, 北京 100006)

**摘要:** 以诗慕作为研究对象, 采用探索性单案例研究方法, 探讨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, 在新冠肺炎疫情冲击、消费形式与行业品类发生改变的时代背景下, 诗慕与全域兴趣电商合作, 增强了品牌效能、拓宽了销售渠道、提升了经营绩效。在诗慕转型升级过程中, 全域兴趣电商立足自身的平台、技术和生态优势, 有效助力其增强营销能力、强化品牌能力、提高组织能力、提升精益管理能力, 建立了较强的竞争优势。

**关键词:** 全域兴趣电商; 传统制造业企业; 转型升级; 案例研究

**中图分类号:** F425 **文献标志码:** A **文章编号:** 1671-1807(2024)03-0295-06

传统制造业是中国现代化产业体系的重要组成部分<sup>[1]</sup>。党的十八大以来, 传统制造业加快改造转型, 在工艺升级、产品升级、功能升级、链条升级等方面取得了显著成效, 成为产业国际竞争力持续提升和产业链供应链安全稳定的重要支撑。然而近年来, 受新冠肺炎疫情冲击、国际复杂形势演变等多重因素影响, 国内传统制造业转型升级面临一些新的挑战, 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, 已经严重阻碍了传统制造业转型升级步伐<sup>[2]</sup>。与此同时, 部分地区在转型升级过程中存在轻视传统制造业现象, 将其标签化、边缘化甚至一刀切“淘汰”, 使本地制造业出现“空心化”危机。2023年5月, 习近平总书记在二十届中央财经委员会第一次会议上强调, 要“坚持推动传统产业转型升级, 不能当成‘低端产业’简单退出”。在此背景下, 未来如何推动传统制造业转型升级进而助力中国从“制造大国”向“制造强国”迈进, 已成为社会各界关注的焦点。

现有研究表明: 新一轮科技革命能够为中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推动数字化转

型, 进而实现高端化、智能化、绿色化、融合化发展<sup>[3]</sup>。换言之, 数字经济能够助力传统制造业企业转型升级<sup>[4]</sup>。微观层面的一个现实例子是“全域兴趣电商”。2021年, 抖音电商提出兴趣电商的概念, 并于次年将其升级为全域兴趣电商。相比于传统电商, 全域兴趣电商能够顺应个性化消费趋势变化, 以推荐技术为支撑把商品信息与市场需求精准连接, 用场景化的内容输出来刺激消费者海量的潜在兴趣, 从而实现“人找货”与“货找人”的双重价值创造过程<sup>[5]</sup>。鉴于此, 研究全域兴趣电商助力传统制造业企业转型升级问题的意义在于: 一是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; 二是可以为众多传统制造业企业转型升级提供有益启示, 同时为政府部门进一步制定出台相关支持政策提供有效指导。

## 1 研究方法与研究对象介绍

### 1.1 研究方法

采用探索性单案例研究方法, 将诗慕·爱洛琳(以下简称诗慕)作为研究对象。在此基础上, 主要通过实地调研和人员访谈获取一手资料, 同时结合现有文献、资讯报道等二手资料, 进而展开研究。之所以采用探索性单案例研究方法, 有2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

收稿日期: 2024-01-17

基金项目: 中国社会科学院青年科研启动基金(2020P20); 国家高端智库理事会年度规划项目([2022]C-54)

作者简介: 赵静怡(1989—), 女, 北京人, 博士研究生, 研究方向为产业经济与企业组织; 王海兵(1987—), 男, 江苏盐城人, 副研究员, 研究方向为产业经济与企业组织。

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、新现象乃至新理论的考察、分析甚至开发<sup>[6]</sup>;二是全域兴趣电商目前还是一个新鲜事物,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<sup>[7]</sup>。之所以选择诗慕,有2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,在抖音电商助力下走过了困境,也走出了一条比较有特色且可借鉴与复制的转型升级之路。

## 1.2 研究对象介绍

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,诗慕现有办公面积约10 000 m<sup>2</sup>,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。从企业演变角度看,诗慕发展历程可分为3个阶段:第一阶段是代工发展期(1997—2009年)。20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,诗慕的鞋业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。第二阶段是品牌探索期(2010—2019年)。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。第三阶段是电商转型期(2020年至今)。在新冠肺炎疫情冲击下,企业传统销售渠道受阻,导致日常经营的出口业务出现困难。在此背景下,孙伟业注意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,诗慕仍然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,但更加注重增强研发投入,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。

## 2 全域兴趣电商助力诗慕转型升级的背景、动机与成效

### 2.1 背景

全域兴趣电商助力诗慕转型升级在本质上是一种微观主体之间的双向合作。这种合作有着深刻的时代背景。一是新冠肺炎疫情带来冲击。新冠肺炎疫情的影响广泛而深远,对制鞋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开展合作的直接背景。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开展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近年来快速发展,不仅满足了消费者的产品需求,也满足了消费者的休闲需求、娱乐需求、社交需求等,因此,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。这在客观上要求诗慕顺应时代变化做出变革,而与全域兴趣电商开展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开展合作,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开展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。

### 2.2 动机

动机是开展合作的前提。对诗慕而言,与全域兴趣电商开展合作的动机至少包括以下4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、农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<sup>[4]</sup>。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<sup>[8]</sup>。孙伟业认为抖音电商下的全域兴趣电商蕴含着更多增量商业机会,因此,决定与其开展深度合作。二是积极回笼资金。对传统制造业企业而言,产品大量积压会占用较多流动资金、降低运营效率,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,孙伟业认为不能用短期主义行为伤害长期品牌发展之路,而积极回笼资金要“另谋他路”,因此,决定与全域兴趣电商开展深度合作。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传统制造业企业的发展理念,而全域兴趣电商的出现,是对传统电商极大的颠覆。尤其是从偏重“人找货”到偏重“货找人”的逆向转变,本质上要求传统制造业企业重塑商业模式。孙伟业认为全域兴趣电商背后的抖音电商拥有领先的数字技术,能够助力企业化被动为主动、变落后为先进,在精准触达过程中引导、激发消费需求,因此,决定与其开展深度合作。四是获取更多收益。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支持,内部也蕴含了更多的细分市场。孙伟业认为通过打造更多营销“新玩法”、挖掘与满足新颖且细分消费需求等方式能够实现扩大市场规模、提升产品附加值进而获取更多收益的目的,因此,决定与全域兴趣电商开展深度合作。

### 2.3 成效

尽管诗慕与全域兴趣电商开展合作的时间不长,但成效显著。主要体现在3个阶段:第一阶段是2020—2021年的初步探索期。2020年4月,诗慕正式进入抖音电商。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3万双价格为399~599元的库存产品售空,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。随着在抖音电商中建立了较为

稳定且有效的运营模式,诗慕持续加大资源投入强度,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,诗慕成为服饰鞋包细分领域的“大牌源头制造商”;同时,通过加入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,无论是产品推荐还是品牌宣传、是直播带货还是商城销售、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。

## 3 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内部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4个方面,全域兴趣电商均发挥了积极作用(图1)。

### 3.1 助力诗慕增强营销能力

全域兴趣电商主要通过2种方式助力诗慕增强营销能力:一是提高产品策划能力。抖音电商的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,已经依托抖音电商的数字技术建立了“产品设计—互动反馈—产品优化”的正循环机制,并在提高产品策划能力上取得了实质性成效。例如,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

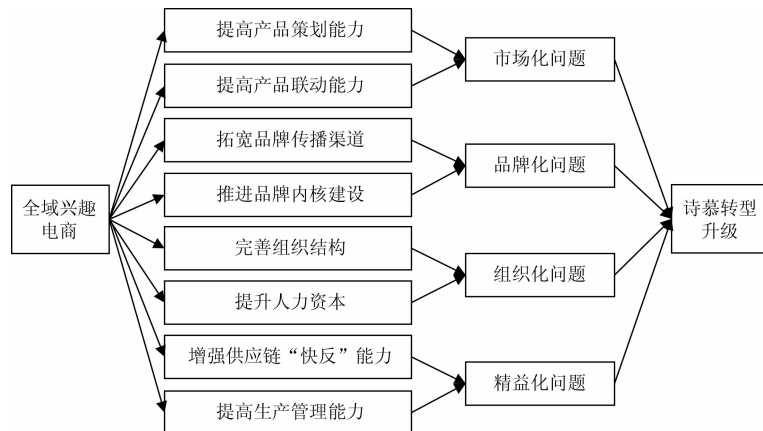


图1 全域兴趣电商助力诗慕转型升级的机制

入直播间的消费者所关注的重点可能并非主要推介的产品,而是场景化呈现中的其他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。例如,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,同时也成功带动了商城中其他产品的销售。

### 3.2 助力诗慕强化品牌能力

全域兴趣电商主要通过2种方式助力诗慕提升品牌能力:一是拓宽品牌传播渠道。抖音电商作为一家平台型企业,不仅拥有巨量的用户基础,也具备较强的传媒属性和社交属性,因此,能够为企业拓宽品牌传播渠道提供坚实基础<sup>[9]</sup>。例如,在与全域兴趣电商开展合作之前,诗慕仅在同业中作为代工品牌而被广泛知晓;在与全域兴趣电商开展合作之后,特别是成为“王牌工厂”项目中服饰鞋包细分领域的“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,有更多知名的品牌企业和渠道商慕名而来商谈合作。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,诗慕的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<sup>[9]</sup>。对诗慕而言,在与全域兴趣电商开展合作之前,仅有品牌意识,即有打造品牌的想法和愿望,但面临成本高昂、渠道短缺、受众难达等问题,缺乏有效实践;在与全域兴趣电商开展合作之后,通过抖音电商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,特别是创造性地提出“以大众价格享受奢侈品品质”的口号,不仅增强了消费者的认同感,也受到了更多消费者的欢迎。

### 3.3 助力诗慕提高组织能力

全域兴趣电商主要通过2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,在与全域兴趣电商开展合作之初,内部并无明确的分工,日常运营更多是依靠以前部门的支持,每个人都身兼数职,谈不上有效的组织结构;之后,随着业务规模、人员数量、销售渠道不断提高,诗慕成立并区分了电商、企划、财务等部门,目前已经形成了与自身发展规模相匹配且较为健全的组织结构。二是提升人力资本。抖音电商的平台功能主要表现为以短视频为核心的内容传播<sup>[10]</sup>。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,在与全域兴趣电商开展合作之初,核心团队人员仅有3个人,主要通过进入直播间的用户进行“唠嗑”的方式进行产品介绍、品牌宣传;之后,随着客户群体持续增加、消费需求不断创新,诗慕为了打造竞争优势、促进销售规模稳定上升,逐渐引入主播、设计师等专业化人才,目前已经把核心团队人员扩大

至30人。

### 3.4 助力诗慕提升精益管理能力

全域兴趣电商主要通过2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。与传统销售模式不同,电商渠道中影响产品销售的不确定性因素较多,尤其是叠加消费需求个性化演变趋势,往往会导致企业营业收入出现大起大落现象。为了解决销售业务稳定性较差等问题,企业必须要增强供应链“快反”能力。对诗慕而言,在与全域兴趣电商开展合作之后,主要通过增加物料储备以及压缩预测周期等方式增强供应链“快反”能力。例如,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。抖音电商不仅带来了技术变革,也带来了市场变革。这些变革充分体现为以小单发货、快速发货等为特征的新销售模式,即销售订单不再是大批量、可延时的,而是小批量、低延时的。为了适应“小而快”的模式变化,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,在与全域兴趣电商开展合作之后,一方面通过人员、物料调配等方式提高生产管理能力,另一方面通过引进专业化设备和信息管理系统,加速推进内部生产流程再造。

## 4 研究结论与启示

### 4.1 研究结论

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开展合作的背景包括新冠肺炎疫情带来的冲击,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;合作的成效主要是增强了品牌效能、拓宽了销售渠道、提升了经营绩效。诗慕在自身发展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,进而实现转型升级。

### 4.2 研究启示

对传统制造业企业而言,一方面要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;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<sup>[11]</sup>,平衡投入与产出、短期与长期、局域与整体的关系,既不要忽视企业内部问题而“盲目跟风”,也不要为了打造“爆款”而刻意追求短期行为,更不要在数字经济的“涨潮”中“裸泳”而“忘乎所以”。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,一方面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,实现助力传统制造业企业向价值链中高端攀升的目的;另一方面要制定科学合理的商业模式和公正稳定的规则预期,避免涌现新的同质化竞争和过度增加制造业企业费用负担,减少因平台自身问题而产生的不确定性因素<sup>[12]</sup>。

### 参考文献

- [1] 刘勇. 面向2035年的中国制造业高质量发展[J]. China Economist, 2021, 16(1): 42-57.
- [2] 王海兵, 赵静怡. 中国工业高质量发展路径: 问题与对策[J]. 中国社会科学院大学学报, 2022, 42(6): 136-151.
- [3] 李海兵, 刘洋, 黄天蔚. 数字技术驱动高端颠覆性创新的过程机理: 探索性案例研究[J]. 管理世界, 2023, 39(7): 63-81.
- [4] 焦勇. 数字经济赋能制造业转型: 从价值重塑到价值创造[J]. 经济学家, 2020(6): 87-94.
- [5] 中国社会科学院社会学研究所课题组. 全域兴趣电商推动国货产业高质量发展研究报告[R]. (2023-05-15) [2023-12-24]. [http://sociology.cass.cn/shxsw/swx\\_xshd/swx\\_hylt/202305/t20230515\\_5637991.html](http://sociology.cass.cn/shxsw/swx_xshd/swx_hylt/202305/t20230515_5637991.html).
- [6] 苏敬勤, 张雅洁, 贾依帛. 我国工商管理探索性案例研究的发展现状及规范性评估[J]. 管理案例研究与评论, 2022, 15(1): 99-114.
- [7] 王凤彬, 张雪. 用纵向案例研究讲好中国故事: 过程研究范式、过程理论化与中西对话前景[J]. 管理世界, 2022, 38(6): 191-213.
- [8] 杨青峰, 李晓华. 数字经济的技术经济范式结构、制约因素及发展策略[J]. 湖北大学学报(哲学社会科学版), 2021, 48(1): 126-136.
- [9] 高文珺, 朱迪. 兴趣电商新业态促进消费的机制研究: 以国货消费为例[J]. 新视野, 2023(5): 83-90.
- [10] 倪寒飞. 抖音从兴趣电商进入全域兴趣电商[J]. 商业观察, 2023, 9(16): 18-20.
- [11] 王海兵. 数字经济的“破坏性”: 典型现象及政策建议[J]. 当代经济管理, 2022, 44(10): 17-22.
- [12] 李泽强. 兴趣电商赋能企业复苏发展路径探析: 以抖音账号“东方甄选”爆火为例[J]. 产业创新研究, 2022(20): 40-42.

## Case Study on the Transformation and Upgrading of Traditional Manufacturing Enterprises with the Assistance of All-encompassing Interest-based E-commerce; ShiMu • AiLuolin

ZHAO Jingyi<sup>1</sup>, WANG Haibing<sup>2</sup>

(1. University of CASS, Beijing 102488; 2. Institute of Industrial Economics of CASS, Beijing 100006)

**Abstract:** Based on the object of ShiMu, the method of case study was applied, and the impacts of all-encompassing interest-based E-commerce on upgrading of traditional manufacturing enterprises was discussed. Results show that ShiMu conducts cooperation with all-encompassing interest-based E-commerce under the impacts of epidemic of COVID-19 and in the context of the changes of consumption patterns and product categories, which lead to great developments of brand efficiency, sales channel and business performance. During the upgrading of ShiMu, all-encompassing interest-based E-commerce helps enhance the ability of market, promotion, organization and lean management by taking the advantage of platform, technology and ecosystem.

**Keywords:** all-encompassing interest-based E-commerce; traditional manufacturing enterprises; upgrading; case study