

全域兴趣电商助力传统制造业企业转型升级 的案例研究：三只小山羊

张航燕

(中国社会科学院工业经济研究所, 北京 100006)

摘要:以“三只小山羊”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,“三只小山羊”通过全域兴趣电商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,同时通过与全域兴趣电商合作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,“三只小山羊”利用全域兴趣电商平台最终实现品牌化发展。

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)03-0282-04

传统制造业是我国工业体系的重要组成部分。在当前我国外部环境发生重大变化、风险和 challenge 增多、经济下行压力加大的形势下,加快传统产业转型升级,对稳定工业基本面、推动制造业产业链提升、保持经济平稳健康发展具有深远且重要的战略意义^[1]。当前,随着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,必须加快发展数字经济,赋能传统产业转型升级,提升我国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。强化价值创造、数据集成以及平台赋能成为传统产业数字化转型过程中的重要趋势^[2]。2021年,抖音电商提出兴趣电商的概念。传统货架电商的商品销售模式是“人找货”模式,即用户来到货架电商平台,通常是带着明确的消费目的,通过搜索,获取相关的品牌、产品和价格信息,作出购买行为^[3]。兴趣电商的商品销售模式是“货找人”模式,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^[4]。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。抖音全域兴趣电商为实现“人找货”与“货找人”的双重价值创造,推出“王牌工厂”项目。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。

本文通过实地调研并与企业创始人深度访谈获取一手资料,同时结合文献、资讯报道等二手资料,展开探索性单案例研究。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一线国际品牌企业做ODM(original design manufacturer,原始设计制造商)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60亿元,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1.9亿元,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。

收稿日期: 2024-01-17

作者简介: 张航燕(1975—),女,湖南邵阳人,副研究员,研究方向为产业经济与企业管理。

1 三只小山羊发展历程与简要介绍

1.1 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,毕业于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3个阶段:第一阶段为初创阶段(2003—2007年)。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。第二阶段为快速发展阶段(2008—2020年)。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外的大型服装展,到韩国、日本、法国等地学习和进修,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60亿元。同行和圈内人都戏称杨玉勇为“幕后之王”。2020年,因新冠肺炎疫情等因素影响,公司订单几乎减少了50%,这对工厂是极大的打击。第三阶段为转型发展阶段(2021年至今)。企业发展受新冠肺炎疫情影响较大,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,创立了纯山羊绒大衣品牌“三只小山羊”。

1.2 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 μm 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。

2 三只小山羊与全域兴趣电商的合作背景、动机与成效

2.1 合作背景

(1)新冠肺炎疫情的冲击。由于代工利润薄弱且被动性强,加之新冠肺炎疫情的影响,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%。创始人杨玉勇认为公司当前面临的问题和痛点也正是其危机之下寻求转变的契机,并开始思索破局之路。

(2)消费模式发生变化。近几年,从美国、欧洲到中国,都掀起了DTC(direct to consumer)浪潮,即把产品直接卖给消费者,在实现降本增效的同时,也带动了大量新品牌的崛起。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。

(3)抖音电商“王牌工厂”项目适时推出。抖音电商提出了F2C(factory to customer)模式,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。

2.2 合作动机

“三只小山羊”借助全域兴趣电商,既想要实现品牌声量提升也想得到销售转化,从而获得“品效合一”的双重效应^[5]。

(1)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。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。

(2)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。

2.3 合作成效

(1)从DTC到F2C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”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,直接与消费者对话。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。

(2)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元。2022年“双十一”期间,销售额突破了2300万元,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”在抖音电商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投资回报率和复购率。

3 全域兴趣电商模式助力“三只小山羊”转型升级的机制分析

进入数字时代,短视频、直播平台 and 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。承载短视频和网络直播的数字化平台在与实体经济融合发展的过程中,突破了地域限制,不仅为实体经营者提供了便捷多样的销售渠道,而且助力制造业企业实现设计、生产和管理方式上的变革^[6]。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。

(1)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。

(2)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的风格喜好,以及顾客反映的问题及时做出调整。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、粉丝群了解粉丝的意见。设计师根据粉丝的意见,及时对产品进行设计改良或者升级。入驻抖音电商后,公司设计款式由之前每年500~600个新款,提升至1000~1200个新款。

(3)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(to business)业务(以企业作为服务主体为企业客户提供平台、产品或服务,并赚取利润的业务模式)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。

(4)兴趣电商助力企业提升精细化管理。传统ToB业务企业订单相对固定。入驻抖音后,“三只

小山羊”通过在直播间做产品测评,精准掌握顾客的款式、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。

4 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 F2C 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和数字化转型;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过程中走出一条适合企业自身发展的道路。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。

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] 吕铁. 传统产业数字化转型的趋向与路径[J]. *人民论坛·学术前沿*, 2019(18): 13-19.
- [3] 从“人找货”到“货找人”:电商如何演变? [EB/OL]. (2021-10-15)[2023-12-23]. https://ishare.ifeng.com/c/s/v002PwBBPyUgwqxqunZ8d6K7pf0ABc-_dIwsrhhH-FoegpII__.
- [4] 2021 抖音电商生态发展报告 [R/OL]. (2021-05-18) [2023-12-23]. <https://baijiahao.baidu.com/s?id=1700078973507859245&wfr=spider&for=pc>.
- [5] 司若, 宋欣欣. 直播带货产业风险研究及趋势前瞻[J]. *现代视听*, 2021(4): 50-54.
- [6] 沈梓鑫, 江飞涛. 消费互联网如何助力制造业企业转型? [N]. *21 世纪经济报道*, 2023-04-20.

Case Study on the Transformation and Upgrading of Traditional Manufacturing Enterprises with the Assistance of All-encompassing Interest-based E-commerce: Three Little Goats

ZHANG Hangyan

(Institute of Industrial Economics, Chinese Academy of Social Sciences, Beijing 100006, China)

Abstract: “Three Little Goats” was taken as the research subject and an exploratory single-case study method was employed to explore the issues related to the transformation and upgrading of traditional manufacturing enterprises with the assistance of all-encompassing interest-based E-commerce. The research reveals that “Three Little Goats”, through all-encompassing interest-based E-commerce, enhances consumers’ understanding of the brand philosophy and culture behind the products, instigating consumer recognition and trust. Simultaneously, collaboration with all-encompassing interest-based E-commerce accelerates the overall optimization and upgrading of various aspects, including product design and development, company organizational structure, production management, and supply chain responsiveness. Ultimately, “Three Little Goats” utilizes the all-encompassing interest-based E-commerce platform to achieve brand development.

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