

全域兴趣电商助力传统制造业企业转型升级 的案例研究：衬衫老罗

江飞涛

(中国社会科学院工业经济研究所, 北京 100006)

摘要: 以衬衫老罗为研究对象,采用案例分析的研究方法,探讨全域兴趣电商助力传统制造业企业转型升级的重要机制。研究发现,全域兴趣电商作为一种消费互联网新业态,具有成本低、用户广、社交属性强等特点,衬衫老罗作为一家纺织服装行业的传统制造业企业,在全域兴趣电商平台的助力下,摆脱了传统的规模化、低利润发展模式,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,实现了向拥有自主衬衫品牌企业的转型升级。

关键词: 全域兴趣电商; 消费互联网; 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)03-0286-04

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^[1]。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。本文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。

1 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,是抖音电商平台上一家具有代表性的转型成功典范企业。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(original design manufacturer,原始设计制造商)贴牌生产业务的代工厂。

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,品牌成立两年营业额增长 500%,矩阵账号粉丝数近 220 万,累计商品销量达 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

收稿日期: 2024-01-17

作者简介: 江飞涛(1974—),男,湖南常德人,研究员,管理学博士,研究方向为产业经济与产业政策。

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 万元,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”。

2 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 3 个阶段: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。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。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、压低利润率的低端竞价困境,处于全球价值链“微笑曲线”底端,缺乏业务转型和技术改造的动力,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。

(1)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 d 从车间设计稿到穿在消费者身上。

(2)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。

(3)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^[2-3]。

3 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^[4-5]。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。

(1)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,来判定用户的穿着喜好,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。

(2)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9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 d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。

(3)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 d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。

(4)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6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,以提高品牌黏性。

4 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^[6-8]。

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^[9],有效促进了当地实体经济的高质量发展。

参考文献

- [1] 江飞涛. 技术革命浪潮下创新组织演变的历史脉络与未来展望:数字经济时代下的新思考[J]. 学术月刊, 2022, 54(4): 50-62.
- [2] 沈梓鑫, 江飞涛. 劳动密集型制造业对稳就业作用重要[N]. 经济日报, 2021-09-15(11).
- [3] 沈梓鑫, 江飞涛. 劳动密集型制造业与高质量就业: 数字时代的逻辑解析[J]. 学术月刊, 2023, 55(2): 56-66.
- [4] 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]. 北京: 中国社会科学院社会学研究所, 2023.
- [5] 杨虎涛. “看经济”有何不同: 以短视频和直播平台为例[J]. 财经问题研究, 2022(11): 38-47.
- [6] 江飞涛. 精准施策推动传统制造业高质量发展[N]. 经济日报, 2021-02-08(10).
- [7] 江飞涛. 应高度重视传统制造业的高质量发展[J]. 中国经贸导刊, 2020(14): 57-59.
- [8] 江飞涛. 为何传统产业不能当“低端产业”简单退出[N]. 经济日报, 2023-09-06(10).
- [9] 中国社会科学院经济研究所课题组. 短视频、直播助力普惠性发展研究报告[R]. 北京: 中国社会科学院经济研究所, 2022.

Case Study on the Transformation and Upgrading of Traditional Manufacturing Enterprises with the Assistance of All-encompassing Interest-based E-commerce: Shirt Lao Luo

JIANG Feitao

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

Abstract: Taking Shirt Lao Luo as the research object, a case study method was adopted to explore the important mechanism of all-encompassing interest-based E-commerce in helping traditional manufacturing enterprises transform and upgrade. The research has found that as a new form of consumer internet, all-encompassing interest-based E-commerce has the characteristics of low cost, wide user base, and strong social attributes. As a traditional manufacturing enterprise in the textile and clothing industry, Shirt Lao Luo, with the help of all-encompassing interest-based E-commerce platform, has broken away from the traditional scale and low profit development model by introducing flexible manufacturing production lines, digital supply chains, and E-commerce operation teams, and it has achieved transformation and upgrading towards an enterprise with independent shirt brands.

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