

# 全域兴趣电商助力传统制造业企业转型升级 的案例研究：东黎羊绒

沈梓鑫

(中国社会科学院数量经济与技术经济研究所, 北京 100732)

**摘要:** 以东黎羊绒为研究对象,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主要机制。研究发现,东黎羊绒作为一家传统制造业企业,在全域兴趣电商助力下实现了从贴牌代工厂转型为拥有自主品牌、掌握羊绒纺织全产业链的制造业头部企业。在全域兴趣电商新模式的引导下,东黎羊绒企业引入柔性制造、智能仓储等系统,搭建企业数字化供应链,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。

**关键词:** 全域兴趣电商; 传统制造业企业; 数字化; 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)03-0290-05

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<sup>[1-2]</sup>。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450万元销售额,并且在3~6个月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。本文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。

## 1 东黎羊绒发展历程与简要介绍

东黎羊绒位于盛产羊绒的内蒙古自治区赤峰市,主要生产羊绒服装制品,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(factory to customer,从生产制造商直触消费者)和品牌化成绩非常优异的一家标杆性企业。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。在过去的二十多年里,东黎羊绒是一家为国际一线服饰大牌提供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,成为多家国际品牌的稳定供货商。

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。

收稿日期: 2024-01-17

作者简介: 沈梓鑫(1989—),女,江苏无锡人,副研究员,经济学博士,研究方向为技术创新、产业政策与数字经济。

## 2 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里,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: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。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“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,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(original equipment manufacturer,原始设备制造商)、ODM(original design manufacturer,原始设计制造商)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。

(1)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60天的生产周期缩短至15天,提高了企业的生产效率。

(2)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。

(3)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<sup>[3-4]</sup>。

## 3 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。

(1)在向价值链中高端攀升机制方面,全域兴趣电商推动企业向设计与开发、品牌运营等高附加值环节延伸,拓展了企业的盈利模式。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 模式旨在孵化工厂的自有品牌,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。

(2)在生产经营模式的转型机制方面,全域兴趣电商诱导企业引入柔性的生产模式,提高企业的生产效率。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 d 缩短至 15 d,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,已经实现了从原来的 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。

(3)在供需匹配和库存管理机制方面,全域兴趣电商助力企业精准匹配消费者,降低产品搜寻成本和库存成本,拓展企业的销售渠道。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(radio frequency identification devices,无线射频识别)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。

(4)在消费者用户价值提升机制方面,全域兴趣电商帮助企业收集、反馈消费者潜在需求,为消费者用户提供更好的产品和服务体验。东黎羊绒企业依托抖音电商平台的优势资源整合能力,通过抖音电商的数字化推荐技术,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。

## 4 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新模式的引导,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<sup>[5-7]</sup>。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<sup>[8-9]</sup>,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,以一种低成本的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。

## 参考文献

- [1] 董兆瑞. 全域兴趣电商: 优化供需匹配, 助推产业转型升级[N]. 人民网, 2023-06-29.
- [2] 魏雯雯. 解构全域兴趣电商[J]. 经理人, 2022(10): 12-14.
- [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] 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).
- [5] 沈梓鑫, 江飞涛. 重视消费互联网对制造业转型的牵引作用[N]. 经济日报, 2023-05-23(10).
- [6] 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.
- [7] 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.
- [8] 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.
- [9] 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).

## Case Study on the Transformation and Upgrading of Traditional Manufacturing Enterprises with the Assistance of All-encompassing Interest-based E-commerce: Dong Li Cashmere

SHEN Zixin

(Institute of Quantitative & Technical Economics, Chinese Academy of Social Science, Beijing 100732, China)

**Abstract:** Taking Dong Li Cashmere as the research object, a case study method was adopted to explore the main mechanisms of all-encompassing interest-based E-commerce in helping traditional manufacturing enterprises transform and upgrade. The research has found that Dong Li Cashmere, as a traditional manufacturing enterprise, has transformed from an OEM factory to a leading manufacturing enterprise with independent brands and mastery of the entire cashmere textile industry chain which is with the help of all-encompassing interest-based E-commerce. Guided by the new model of all-encompassing interest-based E-commerce, Dong Li Cashmere enterprise has introduced flexible manufacturing and intelligent storage systems, built a digital supply chain for the enterprise, extended to high value-added links such as design, research and development, and brand operation, and then it has achieved transformation and upgrading of the enterprise.

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