

# 大企业试水电商 7000万买教训

电商时代中,投入几百万打广告,效果远没有粉丝经济来得靠谱。电商有电商的玩法和路数,转型过程中,传统服装加工企业长期以来重代工、轻品牌的路子,成了制约企业电商化发展的重要障碍。

本报记者 姜宁

## 电商促升级: 制造外包,赚最赚钱的

2013年起,即墨服装销售开始真正在网上火起来,催生出服装企业新的营销模式:“O2O+制造外包”模式。

O2O,即线上与线下结合,利用互联网平台寻找、汇聚消费需求,形成订单;线下根据订单组织、供应产品,再加上成熟的物流快递,实现从线上线下互不冲突的销售模式。

王晓红告诉记者,在没有使用电商平台前,一件服装从工厂生产出来,再到终端消费者手中,要经过各级代理商层层加码。在网上设立电商平台之后,减少了中间环节后,售价能减少5%左右。但为保持线上和线下售价一致,实际售价并不会降低,这5%的价差就流到了生产厂商手中。

“现在线下销售净利润在5%左右,线上肯定会高于10%。”王晓红说,就现阶段来看,公司线下服装销售份额大大高于线上,但线上开发都是新客户,并没有影响到线下销售额。

此外,随着即墨服装企业电商化发展,很多企业还把传统的制造环节外包出去,全身心投入到研发和销售这些高附加值环节中。

在即墨“淘宝村”不远的一处村落,就有黄云峰的加工厂。五年前,黄云峰还在青岛城阳区做贴牌加工,每天来回即墨两趟运输辅料,索性把工厂搬到即墨城北的一个村里。这样一来,运输成本从以前的每月几千块钱降到了0。借助即墨市的服装产业集群优势,黄云峰还开发了不少新客户。

现在,黄云峰不大的生产车间里,每年创造几千万产值,但却没见到几个工人。“整个工厂就二三十人,其中网上销售人员和研发人员占了很大一部分。”黄云峰说,一件服装的制造,要经过研发、设计、制造、销售、运输等几个环节,即墨大多数服装企业都是靠代工掘到第一桶金,但是制造这个环节也是最不赚钱的。

电商经营做大后,黄云峰便辞退了大多数工人,把不赚钱的制造加工部分外包出去,大量扩编销售和研发人员,然后通过业务员在阿里等电商平台搞营销。

黄云峰的模式,也是现阶段很多即墨服装加工企业在谋求升级过程中的一种探索,当传统的劳动密集型服装制造业遭遇电商冲击后,即墨中小业主的这种自觉选择,与20年前宏碁集团创办人施振荣提出的“微笑曲线”理论不谋而合。

## 电商经济学: 放水养鱼

12日上午,黄云峰和来自枣庄的几个淘宝天猫客户签订了长达一年的供货合同。

这份合同,他迟疑了好久,本来他想先签订半年合同看看销售效果,如果枣庄的客户销量过低,他还要另找下家。

不过,最终促使黄云峰签下这份合同



曾经是烂尾楼的曼谷阳光,如今是即墨的“淘宝村”,成了身价倍增的风水宝地。  
本报记者 宋祖锋 摄

的原因是,他看到了这几个客户身上蕴藏的价值。开一家新店铺最少需要半年以上顾客群培养期,其中打折促销、形象树立等都需要时间。“他们想要尽可能地签订长期合同,这也是怕市场做起来之后我这边会因为加价终止合同。”

黄云峰用“放水养鱼”形容他这种行为,先以较低售价帮助客户开拓市场,等市场空间打开后再提价也不迟。总结这几年经验,他认为,电商经营绝不是简简单单找几个业内高手通过广告密集投放打开市场,然后在货架上摆几个样品就能够成功的。

青岛博洋服饰有限公司老板王景刚和名扬服饰有限公司总经理郑庆海也认同这种“放水养鱼”的方式。这两家企业都是青岛市童装加盟商,从服装代工到童装制作,再到转型做电商,每隔一段时间,他们的网店都会推出一些特价产品,再加上少许广告推广费用,就能起到很大效果。

“价格很重要,我们基本上每天都要观察对手店铺的价格,起码做到不高于对方。因为网上的大宗商品批发生意,很多客户很看重价格的细微差距。再就是这种放水养鱼的方式很关键,以很低的价格销售一些款式,培养起客户的品牌忠诚度。”郑庆海说,你让客户穿着试试,他怎么会知道你的衣服有多好。

而王晓红通过赔本销售来吸引顾客。在她看来,赔本销售并不一定意味着要赔钱,因为一个客户购买了打折商品时,很可能连带着购买一些利润较高的衣服,最后相当于不赔本赚吆喝。

## 传统大企业: 被代工绊住手脚

就在即墨电商快速发展的2013年,隶属于即墨市政府的即墨市场服务中心成立了电商中心。作为电商中心主任,蓝孝强的日常工作就是监控即墨各家电商的发展情况,及时提供政策上的帮扶。去年,即墨市电商贡献的产值在1200亿元,而服装电商占据了40%的份额。

在蓝孝强看来,一些服装业巨头在此次转型电商的浪潮中收获了一些教训。他提到在即墨市服装行业中排名靠前的一家企业,这家企业主要为优衣库等日、韩电商做代工,但由于第一次接电商的单子,这家企业以较低价格签订了全年合同,结果夏秋两季原材料价格上涨,一件衣服赔4块钱,这样下来,总体亏损将达7000万元左右。

蓝孝强说,这个教训暴露出一些企业在搞电商经营时,总是把线下思维套到线上,结果吃了亏。线上经营讲求快捷,这种快,更多是根据市场的变化做出迅速反应。

作为青岛纺织服装业老大,即发集团已迈入重要转型期。即发集团总经理杨为东告诉记者,未来将从生产型企业向服务型企业转变。

和很多中小服装企业老板半路出家不同,即发是由集体所有制企业改制而来,先天的订单优势是其他企业难以比拟的。近几年来,即发频繁地在周边乡镇设厂,单在即墨就有数十家生产工厂和上万名工人。以做代工起家的即发,在转型电商的路上却因代工绊住手脚。

“电商模式经营需要品牌化运营,青岛服装加盟商这几家企业虽然规模不大,但旗下都有知名品牌,代工企业总不能在网上卖别家品牌的服装吧。企业做得大,顶多是制造能力强,并不是品牌影响力大。以富士康为例,它能够生产整套苹果产品,但归根到底还是做贴牌,无法自己转型电商。”蓝孝强说。

但是像即发这类企业进行电商化转型不可避免。作为典型的劳动密集型企业,最近十年即发针织利用当地农村廉价劳动力,频繁在即墨龙山、移风店等地开设工业园。但这几年农村劳动力价格逐渐上涨,招工难成为突出问题。

蓝孝强认为,利用乡镇劳动力优势维持整体利润率的大企业,在未来人口红利用尽,招工愈发困难后,走电商化道路只能是唯一的出路。从这一点来讲,这些依赖代工的传统针织服装大企业,创立自己的品牌是当务之急。

聚度高,更是通过规模化发展培育了一整条完整的生态链。

蓝孝强认为,即墨服装批发市场与其他传统服装市场相比,主要优势是拥有众多的优势产业,只要跟服装行业相关的都有人去涉及,都有人去参与。很多大型服装城区位优势不错,但规模化相对低了一些,还有一些地方缺乏上下游配套产业,制约了其转型。

现在,为促进电商发展,即墨市强化了“平台思维”,成立即墨服装品牌孵化中心,为即墨的针织服装企业提供电商孵化、品牌运作等一系列服务;总投资150亿元,总建筑面积240万平方米的中国即墨复星天贸城项目签约落地,这个商贸城是传统商贸物流的升级版,形成电子商务企业的综合性服务平台;总投资72亿元、建筑面积114万平方米的石狮国际纺织服装城也于今年启动,致力于打造形成“电商平台+专业市场群+品牌中心+生产基地”的新型产业城。



刘强东:京东越做越大,因为吃的甘蔗节数多

“为什么京东越做越大,因为我们坚持认为,在这个产业里面,做的事情越多,吃到的节数越多,有一天行业趋于理性的时候,你才有能力和资格去获取行业的最大利益。”

——刘强东认为,消费品行业和流通行业存在着“十节甘蔗”这么一个经营规律,就像每节甘蔗的长度是固定的一样,行业里每个环节的利润也相对固定,所以代理商、分销商都要被品牌电商所取代。

“贪婪是总想赚大钱、赚轻松钱,这一点都导致大公司失败,我们努力警惕让自己不要犯这样的毛病。”

——8月18日,万科举行媒体见面会时,万科总裁郁亮表示,尽管在上半年楼市不太景气的情况下,万科取得了不错的业绩,但是大公司始终需要警惕的是傲慢和贪婪。



## 创富荐书

《解放国企:  
民营化的逻辑与  
改革路径》

作者:张文魁

国企改革始终是经济改革的重点和难点。早在十几年前吴敬琏就指出,中国改革的大关没过,就在于国企改革没有突破。

从本书副标题来看,作者认为国企改革的根本路径是民营化。民营化是指产权的私有化和运行机制的市场化,这两者缺一不可,没有私有化,企业市场化运行就是一句空话,没有企业运行机制的根本改变,私有化还会出现俄罗斯式的寡头控制经济。从1978年开始,国企先后采用让权放利,承包制等改革方式,但一直未成功,关键就在于没有向民营化的方向前进。

“例如我们在竞标政府的采购项目时就很痛苦。因为政府招标采取的都是总包形式,而总包方又无法完成一个一个专项,只好又层层分包下去,这不仅影响工期,浪费资源,还会造成寻租空间。”

——在董明珠看来,企业最希望政府做的事情就是营造一个公平的环境,而“勾肩搭背”的政商关系是必须要打破的。

“过去不愿做的许多产品,商业银行最终也不得不做。过去不做这些业务是因为会带来存款的流失,现在你不做别人也在做,存款照样流失,还不如自己做。”

——交通银行首席经济学家连平指出,商业银行加大力度开发网上的业务,这已成为发展趋势,银行网络上的业务会迅速的发展。

本报记者 张鹏 整理

(上接B01版)

## 生态圈促孵化: 即墨电商年增三成

据统计,即墨电商以每年30%以上的速度迅猛增长,目前,服装行业中小电商已发展到10000余家,支撑起青岛电商产业发展的半壁江山,其中,童装电商约2000余家,年销售额超过30亿元。

在即墨市场服务中心电商中心主任蓝孝强眼里,背靠即墨服装批发市场的这些服装企业之所以转型成功,关键在于当地电商生态圈发展成熟,政府提供的相关配套服务进一步促进了电商的孵化。

就在即墨“淘宝村”曼谷阳光不远处,便是宋海燕等拥有自主品牌的童装小店;再往西,便是即墨市服装批发市场。在这个不到三公里的距离内,构筑了制造、运输、商贸批发一条全景式服装产业链。再往北几公里,大大小小的服装生

产小作坊和辅料加工点遍布其中,各种餐饮住宿配套设施应有尽有。被誉为即墨市“淘宝村”的曼谷阳光小区南段,如家快捷酒店正在紧锣密鼓建设中。

和省内著名的淄川服装城、临沂服装批发市场类似,即墨市的服装生意也起源于上世纪八十年代那个国退民进的蓝色大潮中。那时的即墨城南河滩边,每逢初五初十都有各类家庭作坊火爆销售。在经过几次搬迁后,即墨服装批发市场逐步稳定下来。刚开始发展时,很多人看准了带料加工生意,但也有人独辟蹊径做起了成品服装销售,这便是在未来名震国内服装业江湖的红领集团董事长张代理。

张代理另辟蹊径发家致富后,不少人跟风效仿,在带料加工和成衣销售生意之外,逐渐又有人开辟了辅料加工、物流配送以及配套的餐饮住宿和人才输送,经过多年洗涤沉淀之后,即墨市服装加工制造行业不仅形成了规模,集