

在東莞虎門電商產業園內，主播們「寶寶長、寶寶短」地寵溺着直播間裏的消費者，疫情之殤暫時拋諸腦後。由於新冠肺炎疫情造成海外進口銳減，大量服裝外貿型企業訂單驟降，為改善經營困境，企業不得不加快試水「共享主播」、「共享工廠」，並配合直播限售策略，重新整合生產端、銷售端，以更有效率的響應速度拓展內銷市場。

大公報記者 毛麗娟（文／圖）



▲大碼服裝主播在鏡頭前帶貨，不怯場、幽默有親和力是關鍵

作為全國重要的服裝服飾生產基地，東莞虎門鎮形成了職業女裝、童裝等優勢產業，多數企業在疫情前以外貿單為主。到2019年底，全鎮有2300多家服裝服飾生產加工企業，面輔料等配套企業1000餘家，服裝服飾業年銷售額超900億元（人民幣，下同）。而隨着國外疫情擴散蔓延，虎門服裝基地面臨「有生產線有工人但沒單」的經營困境。作為當下最火熱的新營銷方式，直播帶貨成為了多數企業轉型的必經之路。

工廠改作共享直播場景

東莞虎門電商產業園區域內，4000多平米傳統的工業廠房被改造成為直播場景，近百間公寓變身企業直播間，有共享使用的，也有企業私用的。

東莞虎門電商協會負責人蔣慶貴帶記者參觀了電商產業園的共享直播間，直播間分類進行軟裝，有些適合賣衣服；有些適合推廣床品；有些適合賣窗簾、桌布、沙發布；有些適合賣酒。「直播間軟裝風格不同，方便企業進行選擇，比如賣床品的，他需要直播間裏最好有張床可以展示他的床品。」蔣慶貴透露，疫情後，園區內嘗試直播帶貨方式的企業增加至八成；在疫情前，這個比例不到一半。

「疫情帶來的深遠影響之下，海外需求不知何時恢復，服裝企業都在想辦法將原本滯留在大灣區碼頭的外銷貨品轉往國內銷售。」蔣慶貴表示，儘管不是所有服裝都適合轉內銷，但疫情帶來的損失這麼大，坐以待斃不行，積極自救保住飯碗更重要。

虎門電商產業園共有六個共享直播間和一棟直播孵化樓。蔣慶貴稱：「直播雖然火熱，但對很多傳統中小型加工廠來說，他們雖然知道電商銷售、直播銷售，但真正實踐起直播銷售、網紅帶貨、社群營銷來，還是有心無力。他們也無力承擔起獨立培養主播和搭建直播平台的成本。」

替中小企節省培訓搭建成本

為扶持中小微企業發展，虎門電商產業園因此專門開闢了共享直播間，疫情期间供企業免費借用；疫情前，也僅收取少量費用。

對直播買貨的需求催生了該領域服務公司的崛起。園區吸引了大批專門負責主播培訓、直播策劃、抖音代運營、抖音粉、美工、視頻拍攝、網紅打造等業務的外包公司。在園區，處處可見這類直播服務類企業的廣告。

記者在園區內阿里巴巴旗下的風林火山網絡公司看到，這家企業不僅對外提供網商貸、誠企貸等業務，還主營企業電商培訓、網絡銷售推廣培訓。另一家名為一子文化傳媒的公司則主打經營直播產業鏈上從「網紅打造、視頻拍攝、直播策劃、抖音培訓、抖音粉」等「一條龍」服務。該企業負責人告訴記者：「直播賣貨有門道，專業的事情交給專業的人去做，這樣能節省各類工廠的成本。」

虎門電商產業園董事長王偉介紹，園區企業抱團發展，大家各自做好自己最擅長的事情，不僅有專業經紀商提供直播產業鏈各類服務，園區內有些大企業也建有運作成熟的直播團隊，他們在為自身品牌帶貨的同時，也幫助其他中小企業帶貨。



▲園區吸引了大批專門負責主播培訓、直播策劃、抖音代運營、抖音粉、美工、視頻拍攝、網紅打造等業務的外包公司，圖為阿里旗下的風林火山網絡公司

貿企抱團出擊 共享直播帶貨冒起

▼蔣慶貴透露，疫情後，園區內嘗試直播帶貨方式的企業增加至八成



▲張隱介紹，直播帶貨轉化率提升了5至8倍

直播
倒逼

，就得接着上下一個新品。奢姿服飾負責人張隱表示，直播倒逼企業必須建立快速響應市場的能力。

奢姿服飾十餘年來專門經營大碼女裝生產和銷售，從2008年起開始探索傳統電商經營，2017年起又開始探索直播帶貨。

張隱慶幸公司介入直播業務早

► 疫情期間，虎門某服裝企業生產車間



分工
合作

基於企業間有相互代工的需求，為整合資源、提升生產效率

，虎門服裝協會和虎門電商產業園正在探索「共享工廠」的新模式。東莞虎門電商協會負責人蔣慶貴認為，未來可以嘗試將會員企業的訂單，通過一個數據平臺進行統一調配，服裝電商企業統一下單給一些共享工廠。這樣會比企業之間相互拆解產能更快速和精準。

區別於傳統的代工模式，「共享工廠」主要以產能共享、訂單共享、數據共享為依託，科學規劃合理運營企業生產線空檔期，注重發

海外訂單去無蹤
轉型內銷保飯碗



▲運營直播帶貨後，一個新品只能賣兩周，為留住粉絲，就得接着上下一個新品

中新社

主播不求好看但求個性

親近
粉絲

「寶寶們，快來看，這件大碼裙子是微胖妹子的福音，收腰顯瘦A字版，原價139，現價99，前所未有的優惠，買在今天不會錯。」在虎門電商產業園的4號直播間，某主播達人甜膩地呼叫她的「愛豆們」，她牽起裙角左轉一下右轉一下，將裙子各個角度的上身效果呈現在鏡頭面前。

這是園區內大企業奢姿服飾直播團隊的工作場景。直播一般選在消費者購買慾較強的下午和晚上進行。直播前，主播要先和團隊溝通重點推廣的產品、羅列產品的最大賣點、商定直播間的優惠時長，主播還要先試穿衣服看效果，並想好直播時對「愛豆們」要說的話。

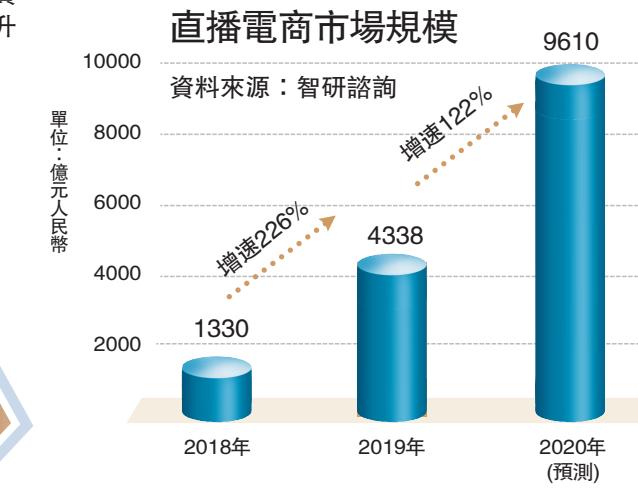
奢姿公司共有16個主播，每天3個主播要分別完成兩場共5個小時的直播。在成為公司的「主播達人」之前，要經過15天到一個月的基本訓練，然後被要求一周試直播，如果遲遲

做不出成交量，就會被淘汰掉。

「和抖音的主播及其他的明星主播不同，那些主播主要靠名氣、靠個人魅力，我們的主播主要依託公司發展，主要是為公司帶貨，不是主播自帶粉絲，而是公司品牌此前就積累了大批圈層粉絲，公司主播要做的是，打動這些粉絲，讓其購買。」奢姿服飾負責人張隱透露，公司在天貓有超過160萬粉絲，主打經營大碼女裝，比起外貌要求，公司選擇主播時更看重的是主播的語言溝通能力、現場應變技巧、肢體表達能力，個性要不怯場、不害羞，親近粉絲。

記者看到，奢姿的主播多數是胖胖的開朗的女孩，臉上自帶喜感，容易讓粉絲產生「主播也穿得好看，我買大碼女裝不丟人」的情感。目前奢姿公司月銷售額可達到1300萬元人民幣，已恢復到疫情前的一半，5月份之後，有望恢復到疫情前的水平。

直播電商與傳統電商模式對比



資料來源：中金公司研究部

市場競爭加劇 考驗企業應變

，疫情期間，加大了直播帶貨的力度，現在訂單雖沒有回到疫情前，但和園區其他企業相比，已經算最好的了。

張隱透露，公司的最大優勢是自有工廠和外採渠道可保證貨品充足供應，一方面是建立了從工廠到直播室的無縫對接機制。因直播對新品研發速度要求高，公司直播帶貨產品一半來源自有工廠研發，一半來自外採渠道。



虎門電商協會會長李鼎如介紹，企業在電商直播的過程中，通過粉絲下單量可以快速精準掌握訂單情況。隨後迅速傳導到生產線一端。現在的單都是很零碎的，生產起來非常快。以前，一款產品銷量如何，反應到後端數據庫總有七天左右的時間。現在直播後隨即可拿到數據。」

奢姿就是在直播中發現要想跟上市場變化，不得不變革生產方式。他們有兩大變化，一是將原來100名工人的流水線，拆解成若干個工作單元，根據直播銷售情況，快速下單，快速生產，盡量保證零庫存，最大限度減少成本壓力；二是決策力前置，為了測試產品的市場接受度，一線員工會先打個版、做出一件新品，拿到直播間推廣後，看粉絲的預訂量、眾籌量多少，然後再組織生產。

探索「共享工廠」 提升生產效率

揮各自特長優勢，打造「虛擬聯合工廠」統一接單，分配單量。

對於服裝產業來說，「如果市場有需求，自己企業沒有的貨，也可委託其他工廠快速供貨。相互間靈活配合，大家就都有單做。」張隱表示，如果實行「工廠產能共享」，不同企業之間分工會更細化，從面料、輔料、印花、洗水到成衣加工，不同工廠可以發揮各自優勢，快速響應不同生產環節。

中山大學嶺南學院經濟系教授林江認為，東莞是製造業名城，擁有電子、傢具、製鞋、

服裝、造紙、玩具文體等多個行業，而且擁有一大批專業鎮，產業集聚發展的態勢明顯，在推進共享製造上，擁有一定的優勢和基礎。

林江續稱，對於一些訂單比較多、產能擴張的企業，通過共享製造，可以提升生產效率，減少購置設備的時間成本和資金成本。對於一些訂單較少的企業，則可以通過共享工廠，讓設備實現更高的利用率，對企業的現金流有所裨益。他同時提醒，「共享工廠」模式還處於培育階段，需要多方資源匯聚，並進行有效整合。