

学校代码: 10385

分类号: _____

研究生学号: 20024127090

密 级: _____



华侨大学

HUAQIAO UNIVERSITY

硕士专业学位论文

Y 服装公司跨境电商营销业务数字化转型策略

**Digital transformation strategy of cross-border e-commerce
marketing business of Y clothing company**

作者姓名: 颜谊颖

指导教师: 李海林

实践导师: 陈火全

专业学位类别/领域: 工商管理

研究方向: 信息与电子商务管理

所在学院: 工商管理学院

论文提交日期: 二零二三年五月二十五日

摘 要

随着数字经济时代的来临，线上购物已经成为一种不可或缺的购物方式。国家政策的密集出台更是促进跨境电商迅猛发展，国内越来越多的服装企业开始涉足跨境电商业务。数字化转型是影响行业发展的大趋势，劳动密集型的服装行业更应该抓住机遇。因此，服装企业跨境电商营销业务的数字化转型为企业注入新动能，实现企业与消费者的双赢。

本文以 Y 服装公司为研究对象，通过查阅资料和市场调研，基于 PEST 分析、波特五力模型、SWOT 分析，对 Y 服装公司进行内外部环境分析得出现阶段内外部都有利于跨境电商行业的发展，Y 公司应抓住机遇谋发展。然后，通过消费者问卷调查、员工访谈和实地调研后发现：虽然有外部环境利好，但 Y 服装公司跨境电商业务依然存在品牌缺乏整体规划；数字化程度较低；供应链效率低成本高；过度依赖第三方平台且消费者黏度不高；营销手段单一，引流能力不足等问题。而这些问题形成的原因是 Y 公司数字化营销理念薄弱，数字化人才建设不足，供应链管理能力不足。

结合上述问题，本研究根据 4C 理论为 Y 服装公司制定了跨境电商营销业务数字化转型策略：（1）顾客策略：打造数字化设计流程、重视消费者隐私、打造 IP 口碑营销策略；（2）成本策略：打造柔性供应链、打造智能仓储物流、布局海外仓；（3）沟通策略：打造数字化场景体验、加强独立站建设、跨境电商多平台发展、构建线上与线下全渠道营销；（4）便利策略：借助新媒体提高转化率、借助新媒体平台搭建社交场景。

本文通过基于营销 4C 理论对 Y 服装公司跨境电商业务提出营销数字化转型的研究和探索。本文根据公司存在的问题提出行之有效的举措来推进营销数字化转型，以此为参考助力 Y 服装公司有序展开数字化营销，使相关服装跨境电商公司营销数字化转型获得参考和借鉴，具有一定的理论价值和实际意义。

关键词：Y 服装公司 跨境电商 4C 理论 营销数字化转型

Abstract

With the advent of the digital economy, online shopping has become an indispensable way of shopping. The intensive introduction of national policies has promoted the rapid development of cross-border e-commerce, and more and more garment enterprises in China are getting involved in cross-border e-commerce business. Digital transformation is a major trend affecting the development of the industry, and the labor-intensive garment industry should seize the opportunity. Therefore, the digital transformation of cross-border e-commerce marketing business of garment enterprises has injected new momentum into enterprises, achieving a win-win situation for enterprises and consumers.

Based on PEST analysis, Porter's Five Forces Model and SWOT analysis, this thesis takes Y Garment Company as the research object, and analyzes the internal and external environment of Y Garment Company by reviewing materials and consulting market research. It is concluded that both the internal and external environments are conducive to the development of the cross-border e-commerce industry at the present stage, and Y Clothing Company should seize the opportunity for development. However, after conducting consumer surveys, employee interviews and field research, it is found that despite having external environmental benefits, Y Clothing Company's cross-border e-commerce business still lacks a comprehensive branding strategy; the level of digitization is low; the supply chain efficiency is low and costs are high; there is over-reliance on third-party platforms and low consumer stickiness; marketing methods are simple, and there is insufficient ability to attract customers, among other issues. And all of them are attributable to Y Company's weak digital marketing concepts, inadequate development of digital talent, and insufficient supply chain management capabilities.

In order to solve the above problems, this thesis has made the digital transformation strategy of cross-border e-commerce marketing business for Y Garment Company using 4C theory: (1) Customer strategy: build digital design process, pay attention to consumer privacy, and build IP word-of-mouth marketing strategy; (2) Cost strategy: build a flexible supply chain, build intelligent warehousing and logistics, and expand overseas warehouses; (3) Communication strategy: create digital scene experience, strengthen the construction of independent stations, develop multiple cross-border e-commerce platforms, and build online and offline omni-channel marketing; (4) Convenience strategy: improve the conversion rates using new media, and build social scenarios through new media platforms.

This thesis explores the digital transformation of Y Clothing Company's cross-border e-commerce business based on the 4C marketing theory. A series of digital transformation suggestions are proposed according to the existing issues of the company, which can provide reference for Y Clothing Company's digital marketing, as well as for other clothing cross-border e-commerce companies' digital transformation, which has theoretical and practical significance.

Key Words: Y clothing company Cross border e-commerce 4C theory
Marketing digital transformation.

目 录

第 1 章 绪论.....	1
1.1 研究背景及意义.....	1
1.1.1 研究背景.....	1
1.1.2 研究意义.....	3
1.2 相关研究现状.....	4
1.2.1 跨境电商.....	4
1.2.2 服装营销.....	6
1.2.3 营销数字化转型.....	7
1.2.4 跨境电商数字化.....	8
1.2.5 相关研究述评.....	9
1.3 研究内容.....	9
1.4 研究方法.....	10
1.5 技术路线.....	11
1.6 论文的研究特色及创新之处	12
1.7 本章小结.....	12
第 2 章 相关概念与理论基础	13
2.1 相关概念.....	13
2.1.1 跨境电商的概念.....	13
2.1.2 数字化的概念.....	13
2.1.3 营销数字化概念.....	13
2.2 相关理论基础.....	14
2.2.1 PEST 分析	14
2.2.2 波特五力模型.....	14
2.2.3 4C 理论	15
2.3 本章小结.....	16
第 3 章 Y 公司跨境电商营销业务数字化转型内外部环境分析	17
3.1 宏观环境分析.....	17
3.1.1 政治环境分析.....	17
3.1.2 经济环境分析.....	18
3.1.3 社会文化环境分析.....	19
3.1.4 技术环境分析.....	20
3.2 行业环境分析.....	21
3.2.1 购买者的议价能力.....	21
3.2.2 供应商的议价能力.....	22

3.2.3 进入者的威胁.....	22
3.2.4 替代品的威胁.....	22
3.2.5 行业内现有企业间的竞争.....	23
3.3 SWOT 分析	24
3.3.1 优势	24
3.3.2 劣势	24
3.3.3 机会	26
3.3.4 威胁	27
3.4 本章小结.....	30
第 4 章 Y 公司跨境电商营销业务现状及问题分析	31
4.1 Y 公司概况.....	31
4.1.1 Y 公司基本介绍	31
4.1.2 Y 公司的市场	33
4.1.3 Y 公司近三年经营状况	33
4.2 Y 公司跨境电商营销业务现状调查分析.....	34
4.2.1 针对管理层与员工的访谈调查.....	34
4.2.2 针对顾客的问卷调查.....	34
4.3 Y 公司跨境电商营销业务现状.....	40
4.3.1 顾客方面	40
4.3.2 成本方面	42
4.3.3 便利方面	42
4.3.4 沟通方面	42
4.4 Y 公司跨境电商营销业务问题.....	43
4.4.1 产品设计能力弱.....	43
4.4.2 品牌缺乏整体数字化规划.....	44
4.4.3 供应链效率低、成本高.....	44
4.4.4 对平台依赖程度过高且消费者黏度不高	45
4.4.5 营销手段单一,引流能力不足.....	46
4.5 Y 服装公司营销存在问题的原因分析.....	48
4.5.1 数字化营销理念薄弱.....	48
4.5.2 部门间数据无法实时交流.....	48
4.5.3 缺乏营销渠道且品牌吸引力低.....	48
4.5.4 数字化人才建设不足.....	49
4.6 本章小结.....	49
第 5 章 Y 公司跨境电商营销业务数字化转型策略制定	50
5.1 基于营销数字化的顾客策略	50
5.1.1 打造数字化设计流程.....	50
5.1.2 重视消费者隐私.....	52

5.1.3 打造 IP 口碑营销策略	52
5.2 基于营销数字化的成本策略	54
5.2.1 打造柔性供应链	54
5.2.2 打造智能仓储物流	55
5.2.3 进行海外仓布局	55
5.3 基于营销数字化的便利策略	56
5.3.1 打造数字化场景体验	56
5.3.2 加强独立站建设	57
5.3.3 跨境电商多平台发展	58
5.3.4 构建线上与线下全渠道营销	59
5.4 基于营销数字化的沟通策略	60
5.4.1 借助新媒体营销模式提高转化率	60
5.4.2 借助新媒体平台搭建社交场景	61
5.4.3 借助大数据实现数字化智能助手	62
5.5 本章小结	63
第 6 章 Y 公司跨境电商营销业务数字化转型策略保障措施	64
6.1 营销理念调整	64
6.2 完善制度建设	64
6.3 建立跨境电商数字化人才体系	65
6.4 增加数字化技术研发与投入	65
6.5 本章小结	66
第 7 章 结论与展望	67
7.1 研究结论	67
7.2 研究展望	68
参考文献	69
附录 A Y 服装公司相关访谈记录表	72
附录 B Y 服装公司问卷调查表	73

第 1 章 绪论

1.1 研究背景及意义

1.1.1 研究背景

(1) 理论背景

① 跨境电子商务正在向全球数字贸易阶段迈进

随着数字技术的应用，跨境电子商务公司正在为数字化的产品选择、营销、贸易和供应链提供智能化解决方案，所以跨境电子商务的交易量正在以迅猛的速度增加。以大数据、人工智能、移动互联网、云计算和有物联网为特征的数字技术，不仅在技术上支持跨境电商提高效率和降低成本，而且打破了时间和空间的限制，使消费者个性化、多元化需求得以良好满足，优化转变了国际贸易形态。在国家大力推行“一带一路”倡议，加快建设全球规模最大自由贸易区 RCPE 的背景下，国内出口跨境电商迎来广阔发展空间，如图 1.1 和图 1.2 所示，全球零售电商销售额和全球零售总额电商份额持续攀升。跨境电商伴随着大力应用数字技术、加快数字经济发展、日益增加转变消费需求的发展趋势而开启全球数字贸易征程，实现该目标指日可待。

② 跨境电商行业的市场竞争不断加剧

对于跨境电商活动的开展，经营者开始着手搭建独立站点或引用第三方平台，且拥有广阔的市场发展空间。从产品、服务、供应链管理等维度来看，各电商企业市场竞争形势日趋严峻化。亚马逊、eBay、Wish 和全球速卖通直接垄断了出口跨境电商发展成熟的欧美市场，形成了日趋稳定的竞争格局。然而，对于新兴市场出口跨境电商，例如东南亚等国家主要通过第三方平台或自建独立站来运营，竞争局面较为分散。随着越来越多的公司进入东南亚等新兴市场，该行业内的竞争正在加剧。有数据显示，由于当前仍处于零散化跨境电商竞争阶段，小微企业引领行业发展导向，尚未面临集中激烈竞争形势。

随着数字化转型，短视频营销和直播的出现，使“社交+内容+电商”模式成为革命性的发展趋势^[1]。根据阿里研究院的报告显示，2019 年淘宝平台上直播的整体渗透率比 2018 年同期翻了一番，成为新的主流业务。其中纺织服装是直播电商的第一大品类，目前研究的一大热点是如何促进服装企业数字营销的转

型、升级和完善^[2]。

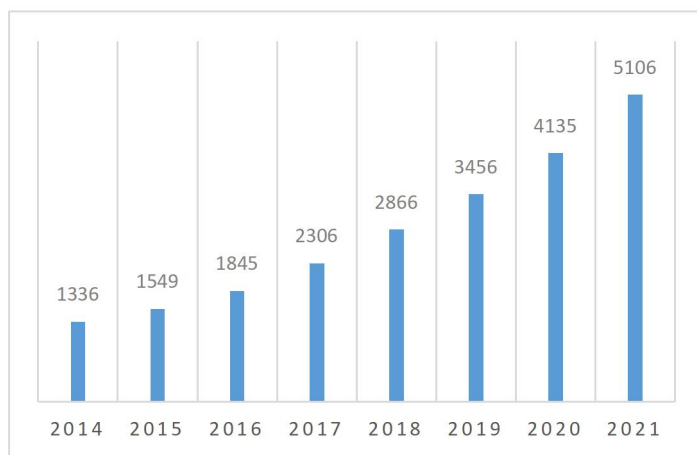


图 1.1 全球零售电商销售额

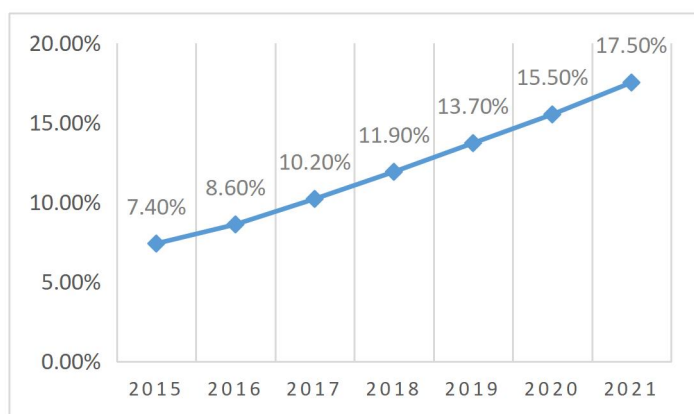


图 1.2 全球零售总额电商份额

(2) 现实背景

当下，中国服装企业面临劳动力优势丧失及疫情产生不确定性的困境。近年来东盟各国政府支持及东盟国家在劳动力方面释放出潜力，这让我国之前的优势迅速减弱。同时，由于中国优秀的疫情管控，国外的服装生产订单大量涌入国内。但这也导致了产能效率与需求不匹配，大量订单的涌入也会让国内服装加工厂措手不及；同时是管理者很难掌握全局态势，难以做出合理的决策^[3]。Y 服装公司是一家以服装生产和销售为主的企业，产品远销欧洲、美洲等十几个国家。但是，Y 服装公司跨境电商发展中同样也面临一些问题：

① Y 服装企业一直以来都是采用传统的流水线、大批量生产形式，在生产经营过程中，无法有效规避因库存积压所造成的贸易风险，也不能及时实现热

销产品的经济效益,更不能满足消费者日益多样与个性的购买需求。

② Y 服装企业跨境电商一直采用第三方平台发展,没有独立站。因此,会面临封店压力;比价严重,溢价能力差;无法沉淀客户等等一系列问题,因此发展上限受限制。

③ Y 服装企业的营销存在消费者黏性不大,品牌忠诚度不高以及同质化问题严重的问题与现状。

为了应对这些挑战,Y 服装公司的跨境电商需要数字化战略来提高其竞争优势。在不可逆转的数字化和具有不确定性的外部环境下,迫切需要突出跨境电商的长处,加强竞争壁垒的构建。虽然越来越多的公司在从事跨境消费,但 Y 公司在这方面的利润增长已经放缓,其营收规模低于同行,在行业中的主导地位也不明显。这是由于竞争对手的影响,但也是由于公司自身的营销手段单一,吸引流量能力不足等方面的问题。在这种情况下,Y 服装跨境电商公司需要将其营销数字化,并制定适应数字化背景的营销战略,以扩大交易规模,创造差异化竞争,实现其业务增长目标。

1.1.2 研究意义

(1) 理论意义

① 一定程度上有助于跨境电商营销数字化理论的研究发展

未来跨境电商市场有巨大的市场,中国公司在其中有很大的机会。我国现有的研究一般是从跨境电商市场营销的角度进行的,跨境电商营销的数字化转型不常被考虑,但服装企业如何进行数字化营销转型正在成为一个研究的热门课题。因此有必要从国内外研究文献资料中汲取与跨境电商营销数字化转型相关的内容,尤其是学习与现状相匹配的经验 and 研究思路。

② 丰富了跨境电商营销数字化转型的案例研究

通过研究 Y 服装公司的营销业务转型个案,结合数字化营销、4C 等理论,分析 Y 公司的营销现状,对 Y 服装公司的营销数字化转型进行了广泛的调查,希望对完善数字营销理论体系起到参考作用,并作为后续跨境电商服装公司数字营销转型的案例分析。

(2) 现实意义

① 探索服装企业跨境电商数字化营销模式

运用市场营销相关理论和分析工具,分析 Y 服装企业的竞争环境,解决该

企业目前在国内面临的数字营销问题，制定适合跨境电商的数字化营销策略，促进消费者与品牌的联系，从而提高营销业务效率。为企业的可持续发展提供保障，为企业跨境电商业务的成功转型作出贡献。

② 提高 Y 服装企业的跨境电商营销业绩

Y 公司的跨境电商业务与传统的营销模式捆绑在一起，这使得其发展受限且业绩难以提高。利用互联网和数字技术优化商业模式并将营销战略数字化，可以有效提高公司的营销业绩。

③ 为同类服装企业提供实用性参考

通过将适用于跨境电商服装企业的数字营销理论与 Y 服装公司的数字化营销实践相结合，为同行业的营销数字化业务提供了一个参考点。

1.2 相关研究现状

本节由五部分组成。第一部分主要介绍跨境电商的国内外研究进展；第二部分介绍服装营销国内外研究进展，主要阐述了跨境电商和营销数字化对服装营销带来的影响；第三部分介绍营销数字化转型研究现状；第四部分介绍跨境电商数字化转型；第五部分相关研究述评。

1.2.1 跨境电商

跨境电商的快速增长和发展，带动优化转型国际贸易形势，消除传统空间与时间的制约，消费者特色化需求得以良好满足。国家层面开始高度重视跨境电商发展，习近平总书记曾在座谈会上明确表明要大力推行新兴跨境电商贸易模式与业态发展。最近几年，跨境电商多次纳入政府工作报告中，传统产业应利用新兴技术与模式实现改造升级。国内传统产业当前陷入发展困境，迫切需要进行转型和现代化改造^[4]。全球各国长时间蔓延发展的疫情形势直接严重影响着社会经济、生产技术、商业模式等，显著改变了全球跨境电商发展格局。在日益完善成熟发展跨境电商的背景下，行业展现出鲜明的阶段性特点，经持续性累积而发生量变，并完成向质变的转型，对我国消费升级、产业结构调整、外贸行业转型、经济稳步有序发展等众多维度产生影响。网上服装销售持续增长，已成为世界上跨境网购的热销产品。它占有所有跨境网购产品的三分之一，其中我国和印度是网购服装买家的首选市场。对于服装公司来说，跨境电商贸

易已然成为摆脱困难形势和出口转型的重要途径^[5]。

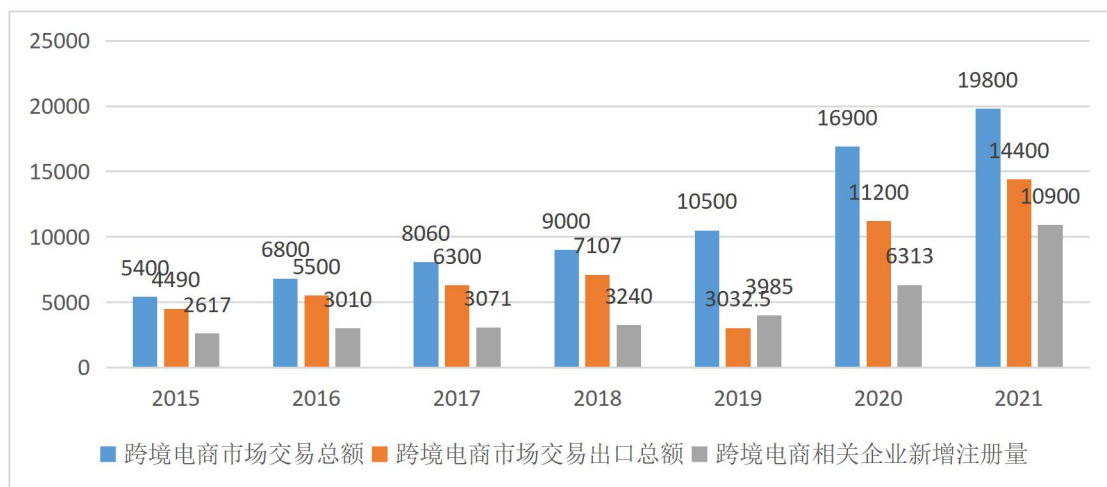


图 1.3 2015-2021 年中国跨境电商行业发展情况

关于跨境电商以及传统外贸的转型和升级。一些研究者重点关注和研究了通过跨境电商促进传统外贸的转型升级。有研究者认为，跨境电商将促进我国外贸质量的快速增长，传统外贸企业可以顺应移动互联网态势进行转型升级，实现产品从量到质的飞跃^[6]。基于全球价值链理论，有学者认为，处于价值链低端的企业可以利用跨境电商渠道扩大产品销售量，能有效解决产能过剩问题，促进企业转型升级^[7]。学术界也仍在不断探索跨境电商的机制和渠道来推动传统贸易的转型升级，而跨境电商的超前思维和互联网技术可以助推传统贸易实现弯道超车。近年来，跨境社区平台的快速发展对降低中小企业进入国际市场的门槛起到了越来越重要的作用。在新冠疫情和国际经济和贸易制度的调整等具有极大不确定性频繁冲击的大环境中，跨境电商平台也为国际化的中小企业提供了更好的缓冲。从 2022 年 6 月阿里研究院发布了《全球中小微企业在疫情后时代的挑战、应对与转型》可以看出，疫情期间，中小微企业在电商普及率最高的地区比普及率最低的地区高 7%，表明跨境电商的快速发展催生了许多新的贸易形式，这些商业形式在疫情下蓬勃发展并成为一匹黑马^[8]。

跨境电商是支持“一带一路”倡议的基础。在“一带一路”倡议下，更多的中小微企业将能够通过跨境电商平台参与国际分工，实现供需的精确匹配，获得更大的利益。从定性分析中可以看到，朱妮娜和吴莉从区域发展的角度分析和总结了我国“一带一路”倡议区域内跨境电商的发展潜力^[9]。刘小军和张滨强调“一带一路”沿线国家和地区的团结合作可以促进沿线国家物流基础设施

的完善,从而推动“一带一路”倡议的实施^[10]。从定量分析方面可以看到,“一带一路”倡议必将促进中国跨境电商的长期发展^[11],“一带一路”倡议下的外贸企业发展应注重调整企业结构以满足消费者需求^[12]。

中国的跨境电商的发展还不完善。跨境电商仍然存在各种风险,如第三方支付风险、包裹丢失风险和相关法律风险等。所有这些风险都需要不断改进。李莉结合实例说明了与我国跨境电商发展有关的问题,如商品缺乏质量和数量保证、通关效率低下、电子支付困难、退税问题和物流系统不完善等^[13]。蔡晶指出,我国跨境电商的发展呈现出法律政策不健全不透明、通关和结汇服务体系不完善等问题,并就建立市场监管体系、完善通关和结汇服务支撑体系等实践提出了具体建议^[14]。

1.2.2 服装营销

营销领域专家学者课题研究的关键导向就是服装营销。当前,在持续发展的过程中,服装营销也完成转型升级,开始逐步衍生出线上直播、微信社群等新兴营销媒介。国内专家学者提出,在持续蔓延疫情的社会背景下,已经不再适用线下服务营销模式,要求企业应采取积极措施创新变革营销模式,实现产业转型发展,从而良好地立足于严峻的服装市场竞争中,并切实增强内在优势。

“数字经济”发展路径在我国“十四五规划”中作出详细规定说明,明确了今后行业发展方向。根据数字化发展潮流,服装品牌企业依托前沿性信息技术来完成数字化转型,搭建起完善有效的市场营销体系框架,提升内在发展活力。^[15]随着信息技术在互联网上的应用和发展,服装品牌的网络营销已经成为不可忽视的因素^[16]。网络营销具有传统营销模式无法比拟的优势。由于信息传播的效率、成本和传播的规模,网络营销近年来迅速蔓延,影响和冲击了传统的服装销售体系,改变了消费者的购买行为^[17]。目前,网络营销继续快速发展,新媒体等的出现,也正在改变和转变服装品牌的营销策略^[18]。

我国的服装行业电商发展迅速,京东、淘宝等综合类电商平台有效推进服装营销的同时,也出现了日益丰富的唯品会、得物等软件平台,并不断发展成熟。并且,微信公众号、抖音直播等新兴媒体营销渠道顺势而生,能够有效调动消费者欲望而实施消费行为。依靠短视频平台的服装品牌的内容营销是与当前市场保持同步的关键因素。然而,许多服装品牌仍然受到短视频营销内容劣

质低俗、过度同质化、变现难、缺乏监管导致的信任危机以及资本裹挟所导致的垄断危机的困扰^[19]。因此，品牌迫切需要通过短视频平台提供更好、更准确的内容。

1.2.3 营销数字化转型

数字化转型是指企业利用互联网、大数据和人工智能等数字技术，从根本上转变其战略思想、业务流程、组织结构和商业模式，实施数据驱动的价值创造体系，与利益相关者建立密切的关系与价值的共创，从而达到提高市场竞争力和创新增长潜力的目的。鉴于数字经济的快速发展，中国的跨境电商有四个现实特征。第一，跨境电商已成为中国外贸发展的新动力；第二，数字经济助力我国优化转型跨境电商行业；第三，跨境电商受到疫情带动影响而刺激用户产生消费行为；第四，品牌效应已成为跨境电商未来最重要的竞争因素^[20]。数字化技术更新速度持续加快，成功完成数字化转型的企业才能对数字化创新升级的外部环境形成良好适应，突出竞争力。当前，传统企业转型升级发展的关键动力支撑就是数字化^[21]。Singh 等人^[22]指出，数字化转型关键在于“转型”而不只是单纯地“改变”，才能有计划地全方位应对数字信息技术所带来的机遇与风险。同时，Roger^[23]认为，数字化转型更多的是关于战略而不是技术，与过去的战略变化相比，数字技术改变了组织的动态能力的本质。即使企业领导人有内驱力支持商业模式、组织结构和业务流程方面的数字化转型，在位的企业同样也会面临重大挑战^[24]。其中，最大的挑战是外部竞争压力，这迫使企业在现有能力与数字能力发展之间要取得平衡，以克服对过去路径的依赖。

基于中国的 GDP，麦肯锡的研究发现，互联网行业对近年来中国经济的快速增长贡献最大。随着全球经济的不断融合与相互促进，我国消费者的行为和偏好正逐渐转向线上，以此创造出了一种新的产业和业态，这并不令人惊讶。互联网发展迅速，势头强劲，被作为一个新的产业来推广，高新技术的使用也很普遍。目前的结果显示，企业对这一媒介的投资非常合理，甚至超过预期，这大大增加了企业运营和生产的效率。根据上述分析，如果组织能够准确、均衡且有效地转向数字化营销，其业绩将在五年内呈现上升趋势。营销数字化转型是金融机构转型和提升的有效手段。

营销数字化转型的发展有利于服装业的发展。盛磊认为，数字经济作为一种新的经济形态，是生产方式转变的重要推动力，对促进该产业高质量发展具

有重要意义^[26]。何文斌认为,从服装产业的角度来看,数字化转型是传统制造业由低端走向高端链条中的一个关键环节,能够在提高分销渠道的运营效率、优化资源配置、提升竞争力等方面发挥重要作用^[27]。张弘等人认为,数字技术可以重构生产、分销和消费之间的关系,借助数字信息构建一体化销售渠道,通过数字重构产业链实现柔性生产^[28]。陈倩和褚勇钦等人认为,利用数字经济中大数据的特点,可以通过优化资源和提高生产力的方式来整合线上和线下的生产要素。他们认为,它可以为跨境电商的发展提供技术支持,并有助于实现正向的协同效应^[29]。

并且,日本品牌优衣库在中国的数字化转型也是中国服装企业数字化转型的重要参考。同样的,关于“韩都衣舍”等企业的成功案例也有很多研究。这些研究都从不同角度考察了服装企业的数字化战略转型,均可以作为本研究对 Y 服装企业营销数字化转型的参考。

1.2.4 跨境电商数字化

跨境电商的数字化体现在三个方面:连接、智能和分析。在新技术的帮助下,跨境电商的通电问题可以得到解决,使跨境贸易可以智能型驱动^[30]。关于跨境电商的发展趋势,有研究者指出,数据化的运营已经成为跨境电商的新竞争趋势。大数据技术的应用使企业能够从大量数据中提取有价值的信息,研究用户的消费行为,预测市场趋势,从而进行准确的营销。大数据的收集、分析和应用将在未来成为跨境电商企业和外贸公司竞争优势的来源^[31]。社会伴随着加快发展数字经济而衍生出一种新兴生产要素即数据,当前国际贸易的主流导向就是基于跨境电商的数字贸易,其很大程度上影响着双循环发展经济。

跨境电商企业依托数字技术能够使日常生产经营获得强大动力支撑,构建起以数据为基础的决策制度,不断丰富贸易产品类型,良好控制贸易成本,将有效经济外部效应赋能给生产供应商、产品消费者及平台服务方^[32]。关于跨境电商的品牌建设,有研究者在对国内出口型跨境电商研究过程中,主要选取数字赋能视角,并提出今后跨境电商的发展方向就是实施品牌建设战略。他们建议依靠大数据、云计算和人工智能等数字化技术来推动产品生产营销,将附加值高的产品品牌在跨境电商平台内的数字供应链中良好搭建,以提高产品竞争力^[33]。数字化鼓励国内品牌向海外扩张。跨境贸易中介机构运作方式的变化是

国内制造业转型和升级的主要力量，为国内品牌拓展海外市场开辟了新途径。随着云计算、大数据、人工智能等数字新技术的不断完善，一些跨境电商主流平台纷纷推出国内产品的海上营销计划，不少国内产品在国外成为畅销品。过去，知名的国货品牌已经通过电商平台在国外推出，国货品牌在国际上的知名度明显提高^[34]。一些专家学者在对全球数字贸易与跨境电商课题研究过程中，主要参考了生命周期理论，并提出数字技术与数字化平台是全球数字化贸易的关注核心，世界数字贸易的前进与发展很大程度上影响着传统外贸企业迭代更新到跨境电商领域^[35]。关于数字化和跨境电商的未来研究方向，有研究者指出，基于云计算、大数据等前沿性技术视角，能够进一步丰富延伸研究跨境电商课题领域^[36]。

1.2.5 相关研究述评

从以上文献综述可以看出，在数字经济时代，许多传统企业都不同程度地实施了数字化转型与现代化改造，企业的商业模式和营销方式也在不断发生变化。考虑到国内服装市场的整体发展，服装品牌企业正在变得更加信息化、数字化和智能化。通过以上对文献的分析可以发现，首先，跨境电商在研究中仍然是比较新的，研究规模每年都在增加。尽管它在我国仍处于起步阶段，但它在短时间内经历了爆炸性的增长，也因此吸引了学术界的关注。其次，营销数字化转型是解决传统企业经营困境的有效手段。优衣库的成功也为服装企业的营销数字化转型问题提供了一定的参考和借鉴。目前，国内和国外的研究人员都在关注数字化营销，这一领域的理论研究也越来越成熟。最后，将跨境电商和服装营销数字化转型结合起来的研究相对较少。

因此，本文利用 PEST 理论、波特五力模型、4C 等理论对 Y 服装公司跨境电商营销业务遇到的具体问题进行分析，对于 Y 公司现实遇到的问题提出用跨境电商营销数字化转型的解决方案，为跨境电商企业在数字化转型提供发展方向和着力点。

1.3 研究内容

本文基于 Y 服装公司个案，在文献综述的基础上，我们发现目前跨境电商发展异常迅速。并且，数字化时代的到来表明，服装品牌的传统营销策略已经

无法与之竞争，服装品牌营销的数字化转型已然是必然趋势。在此条件下，通过对内外部环境分析，对相关理论和文献的回顾，对跨境电商行业的发展和 Y 公司的营销问题的分析，可以得出结论：营销的数字化转型是必要且迫切的，并提出转型策略。

(1) 环境分析方面，本研究运用 PEST 理论从政治、经济、社会文化、技术等四个方面对 Y 服装公司进行外部环境分析；运用波特五力模型分析 Y 服装公司的行业环境；运用 SWOT 分析法分析 Y 服装公司的优劣势，总结出合适的营销战略。

(2) 通过对消费者进行问卷调查、对员工的访谈和对公司的实地调研等调查措施，得出 Y 服装公司跨境电商业务的营销现状，分析出其中存在的问题，并总结问题出现的原因。

(3) 根据找出的问题，运用 4C 理论从顾客、成本、沟通、便利等四个方面提出 Y 公司营销数字化转型策略。并且从调整营销理念、建立跨境电商人才体系、完善制度建设、增加数字化技术研发与投入四个方面保障数字化转型策略的实施。

1.4 研究方法

(1) 访谈法

选择有代表性一些公司员工进行一对一的深度访谈，范围涵盖过往各部门负责人及部分一线员工。从而了解公司内部在跨境电商营销业务中遇到的困难，有针对性的为企业设计营销转型方案。

(2) 问卷调查法

问卷调查法指的是通过互联网向客户发放调查问卷，收集数据以了解目标客户的真实需求及对 Y 公司的意见，为公司设计有针对性的营销转型方案。

(3) 文献归纳法

基于线上以及线下的学术成果数据库、期刊网站、文献库等渠道，收集和梳理跨境电商领域营销领域和数字化转型领域的相关文献资料，通过现有学术研究成果资料的梳理整合，对有关服装公司数字化营销的经验进行总结归纳，并将所得成果作为本研究的理论支撑。继而根据相关理论构建本文研究框架，使后续研究路径得以明晰。

1.5 技术路线

下图 1.4 为本课题研究的技术路线图。

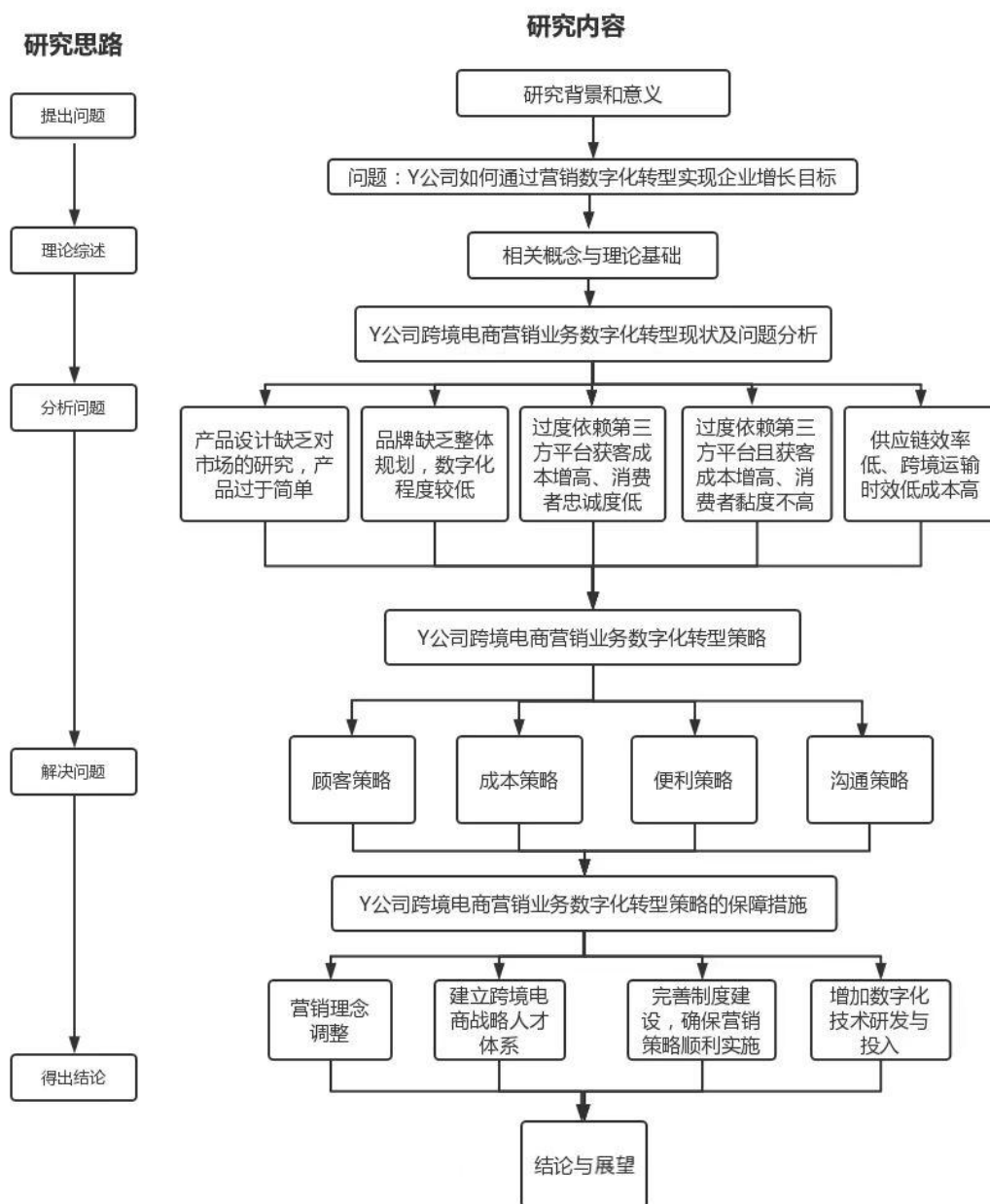


图 1.4 技术路线图

1.6 论文的研究特色及创新之处

(1) 研究视域的创新。通过分析国内外研究发现, 尽管相关领域针对跨境电商的学术成果颇丰, 对于数字化转型的研究也是热点, 然而将两者结合起来的研究相对较少。将数字化转型与跨境电商服装品牌的营销相结合研究, 提供了一种学科交叉的创新思维。

(2) 本文基于实地调研进行了大量访谈发现和问卷调查, 通过访谈了解公司 Y 服装公司在营销方面存在的问题, 通过问卷调查了解消费者的消费习惯和消费喜好, 以消费者为中心, 以符合消费者消费心理的方式研究服装品牌在跨境电商营销方面的问题及形成的原因, 并一次提供有针对性的营销数字化转型策略。

(3) 基于数字化转型的内容和跨境电商的实际应用场景, 综合考虑实际转型过程中可能出现的问题, 提出服装品牌跨境电商营销业务数字化转型策略, 并将其应用在具体的案例中, 使研究结果更具有实用价值, 营销数字化转型方案对同行业也具有一定的参考意义。

1.7 本章小结

本章首先介绍了课题的研究背景和意义, 通过前期的资料收集分析整理了国内外研究现状。继而明确课题的主要研究内容和方法, 还有技术路线, 最后提出本课题的创新点, 为课题后面的深入研究搭建框架。

第2章 相关概念与理论基础

2.1 相关概念

2.1.1 跨境电商的概念

伴随着全球化而出现的跨境电商，连接了全球各地的消费者和商家，让世界各地的商家将商品卖到不同国家的消费者手中。跨境电商是指在对平台交易数据全面把握运用的基础上，通过利用人工智能、大数据、云计算等技术对供需双方需求良好匹配，推动跨境交易有效实现。

2.1.2 数字化的概念

数字化指的是企业基于 ICT 技术，推动价值创造方式优化转型，进而有效提供给广大客户，实质上大数据、人工智能等在内的 ICT 技术广泛应用到实体经济产业领域。

信息、业务数字化、当前数字化转型是数字化发展的三大阶段历程，技术人员需加强研发的同时，应对涉及员工理念及工作方法、客户价值主张、新兴文化理念等在内的企业整体转型问题进行重新界定，进而实现模型算法构建与软件开发。

2.1.3 营销数字化概念

新兴数字化知识、前沿性信息技术与有效营销手段的良好协调配合，进而达成组织经营销售战略目标的方法就是指“营销数字化”。所以，依托前沿性信息技术，来科学设计形成与企业发展相适配的成本低、便捷高效的维系目标客户与开拓市场份额体系是营销数字化的突出展现。因数字化信息技术特点存在特殊性，企业应将构建科学完备的信息数据库，利用移动通信等技术手段来科学合理布局实施经营销售行为作为营销数字化的重要前提。在此之前，很大一部分行业领域内专家从特定行业或板块领域经营销售模式方面来认识看待营销数字化，经长期实践应用，已经能够普遍使用到传统经营销售领域中。

企业创新升级信息技术与战略发展理念，通过优化组合不同类型的营销方式（整合应用不同营销方法而促使价值提升、基于客户需求的产品营销、针对目标客户的远程与精准营销等），促使其发展成为前沿性线上营销与数据化营

销理念即为营销数字化。

产业转型发展离不开营销数字化的有力支撑。Laurent Busca, Laurent Bertrandias 认为数字营销得以形成发展的重要前提就是产生与应用互联网,衍生出新兴发展模式与经济形态,带动创新变革传统产业与经济发展模式^[37]。Ankita Sharma, Swati Sharma, Monica Chaudhary 认为线下当面交流无法被数字平台所代替,但营销人员可借助该工具来推行实施线上与线下相结合的营销策略^[38]。

2.2 相关理论基础

2.2.1 PEST 分析

企业大发展并不是自身发展条件决定一切,而是跟外部环境息息相关的。企业必须客观认识与把握外部环境的优点与缺陷,结合现行发展态势,推动发展战略科学设计制定。PEST 分析法从政治、经济、社会及技术环境四个方面来分析企业发展的外部环境,分别用 P、E、S、T 表示。

国家政治法律制度、方针、条规条款等就是指政治环境;社会经济制度、经济发展水平、产品进出口结构等是指经济环境;人口年龄层次、传统风俗、人口分布结构等则是指社会环境;关系企业发展态势的材料、技术、工艺等是指技术环境。因而,企业科学制定战略发展目标的重要前提是精准客观分析企业外部环境情况。

2.2.2 波特五力模型

上世纪 80 年代初,迈克尔·波特最早开创性研发推出了波特五力模型。他认为行业发展中有五种力量决定着其竞争的规模和程度,正是这五种力量的汇聚推动并影响着某一行业或产业的吸引力与现有竞争策略发展。波特五力模型通过一个简便的模型,把大量纷杂的要素汇集,然后根据各自属性再进行分类,选取五大视角来系统客观分析行业的市场竞争形势,具体涉及影响到市场规模与程度的供应商与购买者议价能力、替代品及潜在进入者威胁、同行业竞争威胁五种力量。

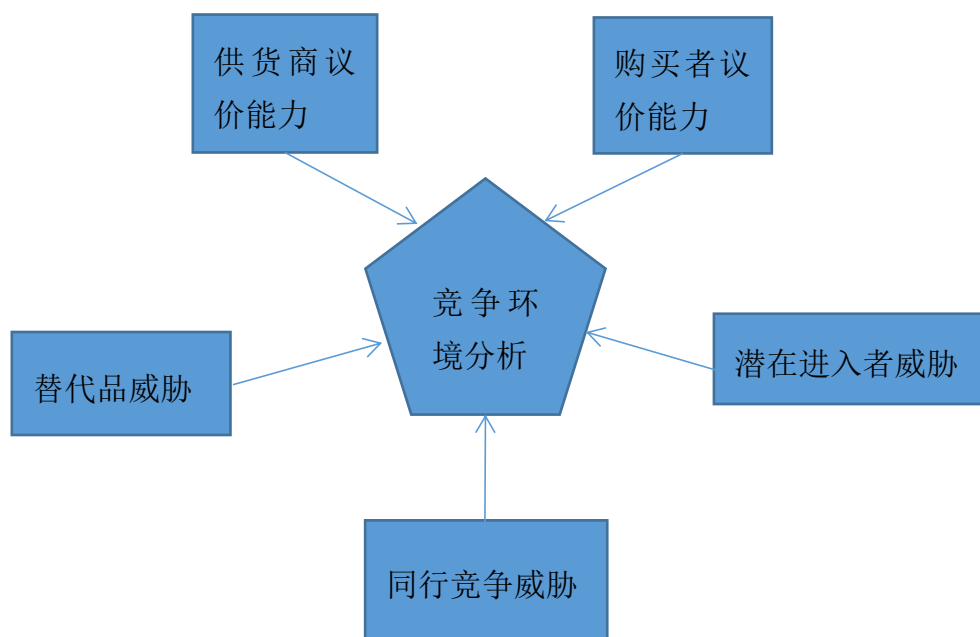


图 2.1 波特五力分析模型

2.2.3 4C 理论

基于 4P 营销理论创新演化形成了 4C 营销理论。20 世纪 50 年代底，社会逐渐转变为买方市场为主导，改变了原来的卖方市场局面，整体保持相对稳定市场竞争形势。基于市场视角，企业需及时洞察潜在市场需求波动，并采取有效措施良好良好满足，在参与市场竞争中脱颖而出，由此诞生了 4P 营销理论。上世纪 60 年代，英国杰瑞·麦卡锡教授创新提出了涵盖产品(Product)、定价(Price)、渠道(Place)、促销(Promotion)四大要素的致力于使市场需求良好满足的 4P 理论。几十年发展征程中，市场营销理论与实践发展都离不开该理论的重要支撑，众多行业领域营销经理认为其极具引领性与行业代表性。

在严峻激烈的市场竞争形势下，企业开始彼此模范学习促销、价格等方式，无法在营销实践中彰显 4P 理论的潜在优势，在此背景下创新推出了以重视客户满意度为目标的 4C 理论，4P 理论逐步过渡转化为 4C 理论。上世纪 90 年代初，美国营销专家劳特朋教授最早提出了涵盖消费者(Consumer)、成本(Cost)、便利(Convenience)和沟通(Communication)要素，以满足消费者需求得到其认可满意为目标的 4C 营销理论。教授指出商品成本、便捷度、沟通效果等会很大程度上

影响消费者实施消费行为，消费者期望在购买商品时能够便捷的以低于其他商品的价格来购买相同品质的商品，这就要求企业有效联系沟通消费者，使其需求得以最大化满足。

（1）顾客：企业营销活动开展的根本目标是消费者需求良好满足，应贯彻落实到企业发展始终，通过合理投资资源，基于消费者视角来有效分析其购买行为，从而使商品得到消费者认可满意。

（2）成本：消费者愿意支付的购买商品最高费用。一般而言，消费者获得高品质产品同时期望支付较低购买成本，这就要求企业持续变革创新技术来改善产品品质，有效控制产品生产成本。

（3）沟通：企业有效对接沟通顾客。企业在开展营销活动的过程中，应积极有效地沟通对接顾客，良好把握其消费需求的基础上，合理推荐推广需求得以良好满足的产品。企业保持与顾客的良好沟通，能够持续不断地推动市场份额增加提高。

（4）便利：在商品购买环节，消费者可获取的由企业供给的最大便利性，要求企业从便捷支付、优势店铺区位等方面来关注消费者商品购买的便利性。而平台功能便利性等应引起跨境电商企业的高度关注与重视。

2.3 本章小结

本章主要是针对跨境电商和营销数字化转型相关理论进行的阐述，阐述了研究过程中使用的 PEST 分析、波特五力模型、4C 理论等分析工具；总结归纳了跨境电商、数字化、营销数字化的概念。总结要点，为之后的具体应用研究提供了理论依据。

第3章 Y公司跨境电商营销业务数字化转型内外部环境分析

本章节将对Y服装公司进行内外部环境分析，包括外部环境分析，行业环境分析，分别应用了PEST分析法，波特五力模型和SWOT分析法三种典型的分析方法。数字化转型的成功与否与内外部环境是息息相关的。因此，找出数字化转型中的优势并发现存在的问题及问题背后的原因是完成本研究的基础工作。有本章节的铺垫，才能更清晰地后两章内容提供思路。

3.1 宏观环境分析

本节内容进行宏观环境分析，分别从政治环境、社会环境、技术环境、经济环境四个方面对Y服装公司展开分析。这四个方面的优劣对于企业发展都有显著影响。PEST模型是本节分析宏观环境使用的分析工具。

3.1.1 政治环境分析

跨境电商的跨境经营方式决定了其容易受到国际局势的影响的特点。跨境电商的发展需要稳定的国际形势。中美两国关系日益紧张，美国对中国外贸出口型企业增加关税，从美国前总统特朗普挑起贸易战之后，中美之间频繁出现贸易摩擦。世界各地的也因经济环境下行而贸易保护主义盛行。在这种反全球化浪潮中，跨境电商行业也受到了波及。也是造成服装业外贸市场长期不容乐观的因素，而且这一因素相对于疫情的影响更大也会更加持久。但是，整体的国际形势是较为稳定的，特别是中国与东南亚国家经贸关系更加紧密。全球最大的自贸区在RCEP签订之后形成了，这将对于亚太地区经济甚至是世界经济格局产生深远影响。进一步促进各国经济的发展，也利于中国的国内国际双循环。也有利于降低中国与美国贸易摩擦的影响。

跨境电商支持政策不断出台。从2012年开始，跨境电商快速发展，中小企业在政府政策引导下积极参与其中。并且，根据发展趋势，政府持续颁行新扶持政策，进而稳步有序发展跨境电商业务，网络、物流、仓储等基础设施也在国家的大力支持下不断构建和完善。密集出台的跨境电商政策推动了商家进入

跨境电商领域，这为跨境电商营造了一个健康有序的竞争环境。Y 服装公司跨境电商业务将受益于国家的支持政策。

虽然我国在跨境电商取得了长足发展，但是其中的问题也不容忽视。比如，对于跨境电商平台的监督和跨境结算系统的监管。在未来的发展过程中，我国必须不断完善法律政策，促进跨境电商的不断发展。

表 3.1 跨境电商相关政策法规

时间	发布部门	政策名称
2018.08	国务院	《关于同意在北京等 22 个城市设立跨境电子商务综合试验区的批复》
2018.09	财政部等四部门	《关于跨境电子商务综合试验区零售出口货物税收政策的通知》
2019.10	国家税务总局	《关于跨境电子商务综合试验区零售出口企业所得税核定征收有关问题的公告》
2019.11	国务院	《关于推进贸易高质量发展的指导意见》
2020.01	国家税务总局	《关于跨境电子商务综合试验区零售出口企业所得税核定征收有关问题的公告》
2020.05	国务院	《关于同意在雄安新区等 46 个城市设立跨境电子商务综合试验区的批复》
2020.05	国家外汇管理局	《关于支持贸易新业态发展的通知》
2020.07	海关总署	《关于开展跨境电子商务企业对企业出口监管试点的公告》
2021.03	商务部	《关于用好服务贸易创新发展引导基金支持贸易新业态新模式发展的通知》
2021.07	海关总署	《关于全面推广跨境电子商务零售进口退货中心仓模式的公告》
2022.03	北京市	《关于进一步推进跨境电子商务创新发展的若干措施》

3.1.2 经济环境分析

突如其来的新冠疫情使世界经济增速放缓，但是由于中国的防疫政策使生

产快速恢复，因此来自世界各地的订单也推动了我国跨境电商的快速发展。近些年，中国作为世界工厂，丰富的产品与低廉的价格使中国跨境电商交易规模不断增加。除欧美发达国家之外，东南亚市场规模也在不断扩大，“一带一路”沿线国家正在为跨境电商提供新舞台，Lazada等平台也成为中国跨境电商卖家的争夺的新战场。资本优势、产业优势叠加政策支持使中国跨境电商飞速发展^[39]。研究显示，2020年我国跨境电商出口占比达到77.6%，规模达到9.7万亿元，同比增长超20.79%。2021年中国发往国际及港澳台快递数量达到21亿件，同比增长14.13%。而我国的服装产品跨境电商最热销的品类之一。

跨境电商自身特性注定与数字经济结合能激发更大的潜能。跨境电商的数字化转型产生了新的贸易形态。要更好的发挥跨境电商的优势，数字化是最佳的选择，数字贸易必将成为拉动全球贸易增长的新引擎。而跨境电子商务也即将迈入全球数字贸易阶段。

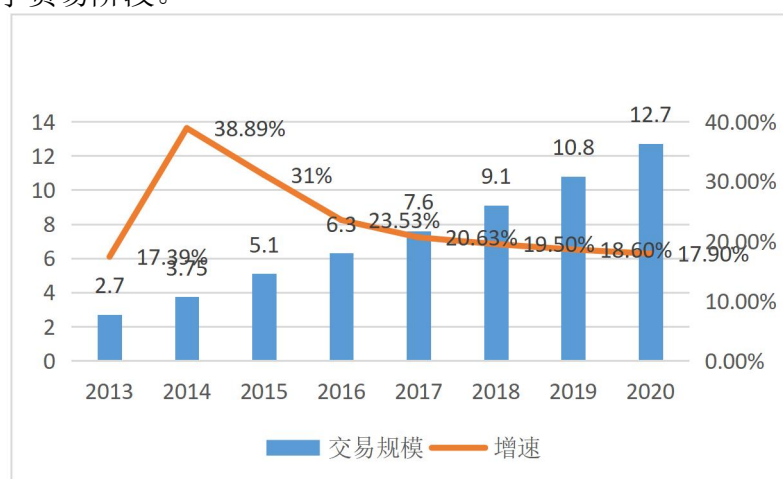


图 3.1 2013-2020 年中国跨境电商交易规模

3.1.3 社会文化环境分析

全球网购用户规模持续增长，同时消费升级使全球海淘者逐渐增多。而疫情的蔓延加上国外产能的不足，使外国的消费者不得不放弃实体店购物，转向跨境电商购物，天量的消费者因疫情防控主动或者被动地培养出跨境电商的使用习惯。研究报告也显示，海淘越来越成为外国消费者购物的首选，跨境电商正在全球范围内被接受。

需求就有市场，全球服装消费市场依然前景广阔与此同时，海外市场消费者消费观念差异大，企业在进入一国市场前，必须对该国文化有充分的了解。

世界各国的文化、习俗、环境各不相同，这也造就了不同的审美和消费习惯。加之各国经济发展水平各异，导致消费能力也不同。因此，中国的商业规则不能直接照搬到别国使用。以欧洲为例，欧洲各个国家之间的消费能力，宗教观念，文化习俗等各有不同。了解各个国家的社会文化就是中国的服装公司在跨境电商领域占有一席之地的必须做的事情。忽视文化差异可能冒犯该国的国民甚至失去该国的市场。因此，因地制宜地为各个国家和地区制定不同的营销方案是企业开拓市场的必要措施，而 Y 服装公司正是一家善于因地制宜制定营销方案的企业。

3.1.4 技术环境分析

跨境电商的快速发展离不开信息技术的加持。互联网技术、云计算和大数据等技术的涌现为跨境电商的茁壮成长提供了土壤。在互联网技术出现之前，传统国际贸易通过信息不对称的优势，极大地限制了个人消费。而在互联网普及之后，信息得到了充分的交流，个人买家能够在通过互联网轻松找到自己想要的商品并很便捷地完成交易。通过大数据分析，企业可以在海量的消费数据中发现消费者的消费偏好，以此更好地预测潮流从而打造爆品。而大数据也可以帮助广告商更精准地找到目标消费人群，有的放矢地投放广告，提升广告投放效率。服装物流效率在应用区块链技术后会得到极大改善，使消费者满意于服装购物体验。

新型获客方式为跨境电商发展提供新动能。在电商竞争愈发激烈的当下，获客成本连年攀升，与此同时，直播等新媒体提供了一种新的获客思路。直播、短视频等方式以其新潮、直观的特点能带来更好的购物体验，因此也更容易得到年轻人的青睐。社交新媒体也因其社交裂变属性而成为一种新型的获客方式。因此，各大电商平台如 Shopee、Flipkart 等迅速跟进开展短视频和直播电商等业务。令人惊喜的是，直播电商的点击率可以达到传统方式的 3 倍并且能显著提高消费者黏性，这也让所有人看到了这种新型获客方式的巨大潜力。强互动性和高转化率也证实跨境电商数字化的可行性。Y 服装公司也在不断尝试直播电商带货模式，虽然暂时效果不明显，但是也积累了大量的经验。

综上所述，外部环境分析显示政治、经济、文化、技术等各个方面都在一定程度上证实了 Y 服装公司的跨境电商是顺应时代潮流的。Y 服装公司可以利

用好这种趋势，因势利导，让公司占领更大的市场，使公司取得更长久的发展。

3.2 行业环境分析

Y 服装公司跨境电商业务的发展要重视行业环境所产生的影响。自改革开放以来，依托劳动力优势，服装产业就一直是中国的优势产业。企业在设计、营销方面的发展也让自身在国际市场上有了一席之地。安踏、李宁等国内的服装品牌不断拓展海外业务，并且受到许多外国消费者的青睐，而 Y 公司的服装品牌在国际服装市场品牌力较弱，这方面存在着劣势。随着越来越多国内大品牌加入国际市场的争夺，Y 服装公司面对的竞争也越来越激烈。本节借助哈佛商学院教授迈克尔·波特提出的五力模型对 Y 服装公司所面临的行业环境进行分析。

3.2.1 购买者的议价能力

首先，互联网技术的进步消除了信息差。许多比价网站和比价 app 被开发出来供消费者使用，通过这类软件消费者可以直观的横向比较各个店铺和各个平台的价格，甚至可以纵向比较一个店铺商品的历史价格，消费者便可以选择最便宜的商家购买，导致商家只能通过不断降低价格来吸引消费者。由此可见，购买者的议价能力正在不断提高。

其次，自 2009 年淘宝开启双十一购物节之后，平台销售业绩飙升，并且受到了越来越多消费者的认可。因此，许多平台趁热打铁，不仅强化了“6.18”和双十一两个大促，还在各种节日也进行促销活动，一年中的促销活动越来越多。不仅国内的电商平台做活动，亚马逊、Lazada 等跨境电商平台同样进行节日促销。“跨店满 300 减 50”等活动确实给消费者带来了实惠，但消费者也因此形成了消费习惯——大家都等着节日促销再购买服装等商品，并在产品赠品方面提出较多期望，这也导致 Y 公司平时销量低，较依赖购物节的销售。因此，消费者在这方面的议价能力不断提高。

最后，服装产品很容易存在同质化现象。许多服装品牌的产品都是相互抄袭，自己设计的爆品也很容易被同行复制，因此，服装企业的产品很容易被其他公司替代。不仅如此，市场上服装品牌多，提供了多元化的产品类型，消费者可结合实际做出优化选择。因此，议价能力强使消费者占据极大优势。

3.2.2 供应商的议价能力

Y 服装公司位于经济繁荣、交通便捷的晋江市。晋江上下游企业丰富的配套为公司创造了良好的环境，提供了成熟的供应链。Y 公司从事服装行业 30 年，有着稳定的原料提供商，并且有自己的工厂。与此同时，Y 公司也有 10 多家中西部外发代加工的加工厂，订单一般是先由自己的工厂做，利润较低的产品或者工期较赶的时候一般外包。在外发之前都会比较外包工厂的毛工价，考虑交期、款式、质量的同时最终决定外发加工厂家。由于订单量较大，外包厂间竞争激烈，一般有利润都会做的。工厂自己做跨境电商有较大的优势，比如很多分散的小订单，工厂就可以灵活地合在一起生产，这样可以节省成本。因此，Y 公司对供应商有着一定的议价能力。

3.2.3 进入者的威胁

历经多年成长发展，我国服装行业成绩显著，然而相较于西方发达国家尚不具备领先的服装设计能力与生产工艺，劳动力密集型企业是该行业所归属的行业类型。服装行业面临消费群体十分多元、消费市场规模宏大，市场竞争者进入门槛较低，能够良好地在行业中立足，将持续保持当前的长期竞争市场发展态势。

网络的发达使时尚信息可以得到迅速传播，服装企业的设计部门可以很容易复制别人的设计。与此同时，服装设计软件的进步更缩短了从设计到成衣的时间。在服装行业对于抄袭的界定比较不严格，一个设计只要有三个不同点就算原创，这也导致了只要有爆款出现，相似的产品就会不断涌现。因此，在服装领域基本不存在产品设计上的壁垒。

所以，从服装行业整体上来看，进入者的威胁是比较明显的。

3.2.4 替代品的威胁

作为生活消费品，消费者尤其是年轻群体在改变创新流行元素、季节变化时，会定期购买与季节天气、流行趋势相匹配的服装，且由于欧美国家人口众多，具有强大消费能力和多元化消费需求，市场拥有广阔发展空间，服装企业立足较为容易。

生命周期短、更迭时间短是服装产品的独特属性特征。集服装产品设计、

生产、营销于一体的Y服装公司，基本在1个月内可完成产品所有流程，具有较快的产品更新换代速度。所以，市场发展过程中，一款服装产品市场生存周期较短，要求企业持续优化创新，在产品更迭中寻求获得稳定市场份额。因此，基于生命周期短的特征来看，服装产品可取代性较强。由于消费者需求极具个性化、多元化特征，且欧美市场规模大，企业垄断竞争优势难以形成。目前服装名牌数量众多，企业目标客户群相对稳定，垄断局面无法短期内形成。

综上所述，替代性强、更迭快、市场容量大等鲜明的服装产品特征，导致其不具备垄断竞争的行业优势，服装企业需加快创新更迭产品步伐来保持市场份额的相对稳定局面。Y服装公司应在提升产品创新更迭效率，增强品牌社会影响力的基础上，来防控被取代的风险。

3.2.5 行业内现有企业间的竞争

行业准入门槛低的属性导致服装企业面临的同行业竞争者较多，实质上是具有较大规模的代加工企业，普遍不具备自主设计服装产品的能力。因服装市场展开充分同类竞争，持续扩大积压服装产品规模，致使企业以低于成本的低价营销策略来处理积压产品，直接制约服装企业的稳定有序发展。

在日趋严峻化的服装市场竞争形势下，进出口贸易日益频繁与国际物流成本的降低，越来越多的国内知名品牌服装企业进军国际市场。这些国内知名服装企业无论是资金、技术、人才都足以与国外知名服装企业相抗衡，他们的弱势在于对外国消费者的兴趣偏好了解程度低，销售渠道建设也不够完善。并且国内企业在高端品牌的建设上要远远落后于外国服装品牌，工艺水平与服装设计的创新性也具备着不小的劣势。与国外服装品牌相比，我国服装品牌存在较大的劣势。国际上大部分知名服装品牌都来自于欧美，经验的积累也让他们在设计上有着先天的优势。而我们缺少国际知名的大品牌，在流行趋势的话语权上明显弱于欧美。因此，我们虽然在生产上有优势，但是在利润更高的设计和品牌领域，中国企业依然处于弱势地位。

综上所述，Y服装公司在能很好地掌握供应链，却由于行业门槛不高和更新换代快的特性，面临的竞争压力较大，如果没有形成自己的品牌护城河，很容易陷入价格战，被取代风险较大。

3.3 SWOT 分析

SWOT 分析法是营销研究常用的分析工具。Y 服装公司在制定营销策略的时候，必须先了解自身有什么资源，应该集中资源发展那些方面，这个过程中又会遇到什么困难，SWOT 分析法就可以解决这些问题。经过分析之后，企业就可以匹配出合适的策略。

3.3.1 优势

(1) 完整的产品类别

Y 服装公司拥有较为多元的产品类别，大致可以分为儿童、女装、男装三类类别的产品。完整的产品类目使 Y 服装公司的受众面更广，有利于品牌的传播和提高竞争力，也有助于 Y 服装公司抢占更多的市场。

(2) 自有工厂保障货物供应

因为 Y 服装公司深耕服装行业三十几年，拥有自己的工厂及完整的配套，能够生产自己所有品类的产品，在生产端不会受制于人。与此同时，晋江市的服装生产上下游企业配套完善，原材料企业与 Y 服装公司也有长期稳定的合作。因此，Y 服装公司的供货能够得到保障。

(3) 局部品牌优势

三十多年的发展使得 Y 服装公司品牌具有一定的知名度，并且在某些地区得到消费者的认可，在亚马逊、Wish 等跨境电商平台上 Y 服装公司也慢慢有了一定的知名度。比如，Y 服装公司的童装以其出色的材质，受到了好评，在社交媒体上出被许多宝妈自发推荐，品牌受到了不少宝妈的认可。Y 服装公司正努力提升自己的品牌效应，Y 服装公司品牌影响力也在慢慢显现。

3.3.2 劣势

(1) 设计能力不足

长期以来，Y 服装公司对于设计部门投入不足，而独特的设计是提高品牌记忆力的关键。因此，Y 服装公司一直缺乏有辨识度的设计语言，难以令人印象深刻。由于公司管理层对设计重视不足，导致 Y 服装公司的设计部门的设计师都缺乏经验，对于流行趋势的预测能力差，产品设计也过于模板化、平庸化。这直接导致了产品竞争力匮乏，无法吸引注重品质的消费者。除此之外，由于创

新能力的缺乏,Y 服装公司始终无法打造出爆款产品,导致无法对品牌完成升级,因此 Y 服装公司只能通过提高营销投入、降低售价来提高竞争力。

(2) 运营成本不断提高

跨境电商平台运营成本较高,国内电商平台的回款周期一般在十五天,而跨境电商平台回款周期长达九十天,这在无形中增加了运营成本。服装行业的行业为了吸引更多消费者,厂商就需要生产大量品类的产品,并且近些年从设计生产到上架的周期不断被缩短,这些都导致了厂商必须囤积一定的商品,这也造成了库存积压问题,抬高了成本。

疫情导致国际物流价格上涨。疫情期间,中国的产能保障了世界商品的供应,但是,大量的等待运输的货物也推高了国际物流价格,全球都出现集装箱短缺现象,甚至物流价格比货物本身的价格还要高。不断上涨的价格不但减少商家的利润,也会影响消费者的购物体验。目前,物流价格占整体运营成本的比例不断增加,影响了 Y 服装公司跨境电商业务的发展。

(3) 没有自有平台

目前,大多数跨境电商公司都没有自营平台,交易都是通过亚马逊、Wish 等第三方平台进行的。使用第三方平台有很多优点,比如知名度高,消费者较为信赖,不需要投入资金搭建系统还能在发展初期带来流量,这些优点为 Y 服装公司初期节约了资源。但是,过度以来第三方平台同样也面临一定的风险,比如 2021 年亚马逊平台大面积封店就对跨境电商企业造成了巨大损失。除此之外,亚马逊 6%-15%的平台佣金、平台月租、PPC 广告投入等引流成本不断提高也对商家产生了负担。因此,自建独立站就成了 Y 服装公司必须推进的工作。独立站不但能降低第三方平台风险,还能更有针对性地进行品牌宣传,增加用户黏性。

(4) 受美元汇率影响较大

汇率的波动可以说是时刻牵动着跨境电商卖家的心,但导致汇率波动的因素是非常多的,且均非跨境电商卖家所可以控制的。买家付款也是有账期的,不可能收货当日付款,汇率的不稳定给外贸出口企业带来的不稳定风险,除此之外,汇率波动下,跨境电商卖家们还将面临汇损。人民币对美元汇率大幅双向波动对外贸结算影响巨大,也为跨境电商交易带来巨大风险,因此带来的成本管理给中小跨境电商企业带来巨大压力。

3.3.3 机会

(1) 国家出台支持跨境电商政策

经过十几年的发展，跨境电商在对外贸易组成中从配角变成了主角，这离不开政府密集出台对跨境电商政策的支持。在一系列的政策措施的引导和扶持下，跨境电商释放出巨大潜力，并且上升为一种国家战略。目前，跨境电商行业充满了活力，吸引了越来越多的各类中国企业尝试进军海外市场，跨境电商将助力中国企业向全球化迈进，这也为我国传统贸易转型提供了良好的机遇。

(2) 市场规模不断扩大

随着互联网技术在全球范围内的普及，人们可以足不出户买到自己想要商品。由于跨境电商平台拥有的价格低廉，品类众多等优势，越来越多的人选择跨境电商的方式进行购物。与此同时，经济的发展也提高了各地居民的消费能力，因此，服装产品的消费市场不断扩大。这也有利于 Y 服装公司跨境电商业务的发展。

(3) 短视频、直播电商带来新的增长机遇

随着 4G 的广泛应用，直播电商快速崛起。直播、短视频等方式以其新潮、直观的特点能带来更好的购物体验，因此也更容易得到年轻人的青睐。李佳琦、罗永浩等主播通过直播电商带来惊人的销售业绩，头部主播产生的广告效应也让很多商家宁愿亏本也要上他们的直播间，这也使直播电商成为了一种新的重要销售渠道。与此同时，各大跨境电商电商平台如亚马逊、Shopee 等迅速跟进开展短视频和直播电商等业务。直播电商的高转化率令商家趋之若鹜，直播带货也成为商家营销引流的热门玩法，并且成为了跨境电商出海标配。直播试穿与图片相比更加生动直观，所以服装行业完全契合直播电商模式，这也是 Y 服装公司发展的一次重要机遇。

(4) 数字化技术飞速发展和广泛应用

跨境电商的快速发展离不开信息技术的加持。互联网技术、云计算和大数据等技术的涌现为跨境电商的茁壮成长提供了土壤。在互联网技术出现之前，传统国际贸易通过信息不对称的优势，极大地限制了个人消费。而在互联网普及之后，信息得到了充分的交流，个人买家能够在通过互联网轻松找到自己想要的商品并很便捷地完成交易。通过大数据分析，企业可以在海量的消费数据中发现消费者的消费偏好，以此更好地预测潮流从而打造爆品。而大数据也可

以帮助广告商更精准地找到目标消费人群，有的放矢地投放广告，提升广告投放效率。区块链技术的应用也有助于物流效率的提升，从而让消费者的购物满意度提高。

3.3.4 威胁

(1) 贸易保护主义重新抬头

自疫情以来，世界各大经济体都受到了不同程度的影响。在经济下行时代，各国不再倡导全球化，纷纷开启逆全球化浪潮。右翼政党纷纷上台，贸易保护主义开始慢慢抬头。曾经受益于全球化的美国也加入了贸易保护主义的阵营中。近年来，美国出台了一系列的政策，其中比较著名的：美国退出跨太平洋贸易伙伴协定、退出巴黎协定、重新与加拿大、墨西哥协定北美自由贸易协定；以及我国的贸易摩擦。贸易保护主义抬头不利于跨境电商业务的开展，因为可能带来政策风险。对于Y服装公司这样的中小企业来说，政策风险带来的打击是毁灭性的。

(2) 海外疫情增加不确定性

海外市场需求短期内会有下降趋势。随着海外疫情不断延伸，也影响到海外国家的生产和消费。比如欧美高端制造业短时间内生产，会对中国的零部件进口产生负面影响。疫情影响持续蔓延的背景下，全球各国放缓了对外贸易、服务行业的发展步伐，特别是若国家或地区保持较高的贸易依存度，会产生较高的发展风险。全球各国持续防控新冠疫情的世界形势下，世界贸易组织预测2021年全球商品贸易受到新冠疫情影响会下跌13~32个百分点，而国际货币基金组织则表明相较于2008~2009年全球金融危机，因新冠疫情影响所产生的商品贸易下滑幅度远远更高。

(3) 物流成本高，时间空间跨度大

海外疫情极大影响了国际物流。目前欧美航班在减少，很多国家已经全部关闭了城市甚至国界。这直接导致海外物流成本、剧增，跨境零售物流力、降低，亚马逊FBA爆款，海外商城退货率提升。全球各国在2021年持续常态化防控新冠疫情形势下，逐步恢复线下零售业务。受到政策波动、原材料及物流成本增加、物流运转效率低等诸多因素的制约，跨境电商放缓了流量增加的步伐。中小跨境电商企业存在的普遍发展现状是等待市场机会，最近“微型跨国企业”物流效率受到“集装箱热”的影响，面临的严峻发展危机就是清关查验难度高、

物流成本持续上涨等。例如，2022 上半年，中美海运航线中上海至美国西海岸航线从 1300 美元集装箱运输价格，一度跃升到 4000 元以上，9 天时间都无法将货物运送到达美国长滩港。

(4) 行业竞争形势日趋严峻化，降低利润率

诸多商家因利润率高、准入门槛低而参与到跨境电商行业发展中，存在严重的产品抄袭模仿及同质化现状。市场推广产品环节，会对行业竞争者所提报产品目录进行参考，展开激烈的热点产品营销，企业为获取市场份额将采取产品降价策略，产生不良市场竞争局面，导致服装产品面临利润率较低发展困境。Y 服装公司曾长期面临同行价格促销来争夺市场份额的问题，导致其为顺应市场发展而调整价格，极具被动性。

近年来，我国社会经济稳步有序发展，持续提升物料、人力等成本，导致服装行业不再具备突出的成本优势。人力、物流、环境及能源压力共同影响着服装行业发展速度，其中最为突出的是劳动者成本压力。在高速、规模化发展市场经济的背景下，我国因人口基数庞大、人口红利优势突出，借助自然资源丰富、劳动力成本低廉等逐步具备全球领先制造业大国地位，劳动密集型产业中的纺织行业获得广阔发展空间与机遇。然而，中国经济在逐步转向重视发展效益与质量的背景下，持续增加人力成本，且受到东南亚地区纺织业高速发展、人力成本低等影响，纺织行业发展受到严重打击。并且，依托后工业化背景，发达国家提升发展速度，发展中国家重视发展重工业，亚洲及非洲国家地区具有更鲜明的劳动力成本低廉优势，使得我国纺织业不断丧失比较优势，处于发展不利地位。

表 3.2 Y 服装跨境电商公司定性分析 SWOT 矩阵

内部 外部	优势 (S)	劣势 (W)
	1、产品体系优势 2、拥有生产厂确保货源稳定 3、局部品牌优势	1、产品设计能力较弱 2、跨境电商运营成本增加 3、没有自有平台 4、受美元汇率影响较大
机会 (O)	SO 战略	WO 战略
1、跨境电商扶持政策利好 2、市场规模不断扩大 3、短视频、直播电商带来新的增长机遇 4、加快发展与普及应用数字化技术	1、跨境电商借助政府扶植，利用诸多平台加快发展进程 2、加强运营短视频、直播电商等新兴社交媒体 3、基于大数据分析实现精准化营销 4、打造数字化场景体验	1、打造 IP 口碑营销策略，打造独特的品牌内核 2、培养或引进高技能数字化电商人才 3、打造数字化设计流程 4、建设独立站
威胁 (T)	ST 战略	WT 战略
1、贸易保护主义重新抬头 2、海外疫情增加不确定性 3、物流成本高，时间空间跨度大 4、同行竞争越来越激烈，行业利润水平有所下滑。	1、差异化选品，满足顾客个性化需求 2、打造数字化柔性供应链和数字化智能仓储物流 3、优化企业成本结构，降低成本费用	1、深挖现有市场，提升选品能力，满足顾客个性化的需求 2、以低价策略抢占市场

根据上表对比分析能够发现，WT 战略致力于防控外部风险，规避潜在劣势，具有突出的保守性，尽管能够使优势资源得到集中利用到成熟市场与盈利项目中，然而 Y 服装企业在服装行业发展优势丧失的局面下采取低价竞争策略将直接制约其长期稳定发展。在疫情影响下，线上营销夺走了国家知名服装品牌及中小企业在内的市场份额，若 Y 服装企业持续推行低价营销策略，将难以良好立足市场中。所以，在现行发展背景下，Y 公司采取 WY 战略并不可取。在 WO

战略中，尽管服装行业具有国内加快发展数字经济的良好驱动优势，然而若 Y 公司重视优秀设计人才培养、着力打造独特品牌内核，将产生高昂的时间成本，而同行若具备相同优势，则并非发展方案的首选。ST 战略中，由于 Y 公司资源不丰富，发展各个环节都十分依赖人才、资金支撑，并不具备潜在优势。

基于内外部环境的综合考量，企业应科学合理选择营销战略。经上文分析研究能够发现，在全面把握企业外部环境波动，充分了解优势与不足的基础上，SO 战略更适用于 Y 公司当前发展趋势，通过合理组合利用优势与机会，依托国家的政策红利，紧抓发展良机，推动跨境电商多平台发展。并且更注重短视频、直播电商等新型社交媒体的运营，利用好网红经济。除此之外，利用好大数据分析来实现精准化营销，从而实现企业的发展。

3.4 本章小结

本章主要是针对数字化转型以及服装品牌的渠道的相关理论进行的阐述，针对 Y 服装公司进行内外部环境分析，包括外部环境分析，行业环境分析，分别应用了 PEST 分析法，波特五力模型和 SWOT 分析法三种典型的分析方法，分析了 Y 服装公司数字化转型的优劣势。总结要点，为之后的具体应用研究提供了理论依据。

第4章 Y公司跨境电商营销业务现状及问题分析

通过上一章分析了Y服装公司的内外部环境，本章将依据内外部环境归纳出Y服装公司营销业务现状和存在的问题，并且分析问题出现的原因。首先，本章分析了Y服装公司的基本情况。其次，通过问卷调查和员工访谈的方式，用数据的方式直观分析出Y服装公司存在的问题。接着，归纳Y服装公司营销业务现状，并用4C理论总结出Y服装公司存在的问题。最后，分析这些问题出现的原因。本章承接上一章内容，对Y服装公司进行更深入具体的分析，有了本章工作的铺垫，才能在第五章有针对性的提出解决的办法。

4.1 Y公司概况

4.1.1 Y公司基本介绍

Y服装公司位于晋江，一个以经济繁荣和交通便利闻名的品牌之都。该公司的核心业务是研究和开发、设计、生产和销售服装。九十年代响应国家改革开放的号召，于1991年以家庭小作坊形式建立了服装代加工厂Y服装有限公司。该公司以前曾以OEM和ODM的形式承接海外客户的订单，但没有专注于品牌发展。公司借助于九十年代初期沿海城市大量的外来务工人员，廉价的劳动力，经过三十年的强势发展，规模不断扩大，从一家代加工的家庭小作坊逐渐发展成在晋江当地小有名气大型综合性企业。公司以外贸出口为主，主要生产童装牛仔，棉衣，针织，夹克，休闲服等，产品远销欧洲、美洲等十几个国家。

Y公司在早期是三个人创立的团队，如今已发展到有500名员工的规模。2020年，Y公司的收入达到了4.5亿元人民币，到2021年，则达到了将接近5亿元人民币。Y公司是晋江地区典型的中小型民营企业，晋江上下游企业丰富的配套为Y公司创造了良好的环境，提供了飞速发展的机遇。Y公司采用了自主生产和外包生产相结合的生产模式。它将部分产品制造转移到中西部的一家工厂进行代加工，将销售客服也留给跨境电商平台，然后自身则集中注意力专门从事自己的设计、开发营销、推广等业务。这样既节省了成本，又能把精力集中在高附加值部分。

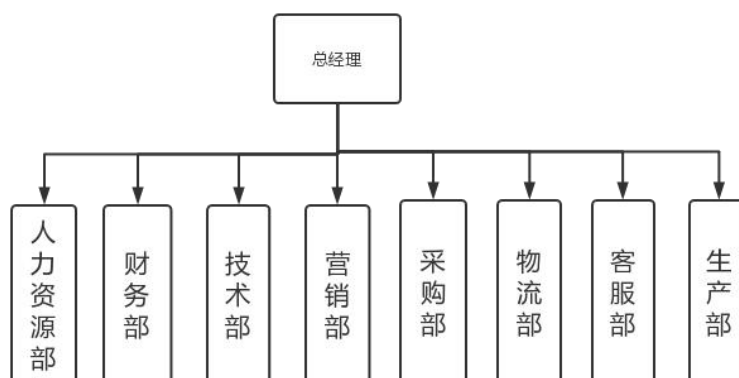


图 4.1 Y 公司的组织架构图

自新冠疫情以来，许多传统外贸企业纷纷破产，这使得走上新的转型之路势在必行。跨境电商已经成为我国外贸企业转型和巩固外贸发展的重要力量，在此基础上，跨境电商对构建国际国内双循环的新发展模式具有重要意义。Y 公司虽然受疫情防控期间的国际形势影响，海外销售额增长放缓，但至今已打造多个精品网店，为未来的发展奠定了坚实的基础。公司坚信多边贸易与全球化是不可逆转的国际趋势，全球买全球卖的理念会随着互联网和物联网的发达越来越接近我们每一个人生活，个性化、定制化、中小批量的服装产品会是未来的主流。

随着我国近几年发展，服装企业进入门槛较低，只要有订单与生产车间，就可以以低成本方式成立服装企业，所以服装企业发展迅速。但现在存在的问题是：车间工人相对其他部门的工人需付出更多体力劳动，且工资待遇相对更低，导致企业自己工厂培养出来的工人队伍数量在逐渐减少，加上个别企业不正当竞争，工人频繁跳槽，使服装企业熟练工数量逐年面临短缺情况。Y 公司为此曾尝试寻求孟加拉国的代工厂的合作，但因为物流成本、质量控制而放弃。

Y 公司跨境电商业务在平台出单后，从仓库发往货代集中打包处，进行订单的整合，再由货代公司帮忙转运至平台国际仓。这样的方式可以避免因囤货带来的库存积压，外包给货代公司的专业的分拣也可以减少创业在物流管理上的精力，同时，货代公司的仓储地点基本上分布在国际转运仓周围，此种配送比自送方式更节省时间。

4.1.2 Y公司的市场

Y公司的主要市场是西方发达国家,美国占Y公司2019年记录的销售额的66%,加拿大占19%,德国、法国、英国和意大利等欧洲国家占剩余的15%。虽然德国的销售表现比其他欧洲国家要强,但德国人追求高质量的意识导致了其有40%的退货率。欧洲的高税率、国内生产成本逐年增加加之国际物流价格近两年来的飙升,使Y公司的利润额被迫压缩,给Y公司利润率带来一定的压力,如果失去价格优势,欧洲市场形势将不容乐观。再者,在更注重时尚感的欧洲,Y公司的设计并没有得到欧洲人的青睐,这也从侧面表明Y公司的设计能力较弱。

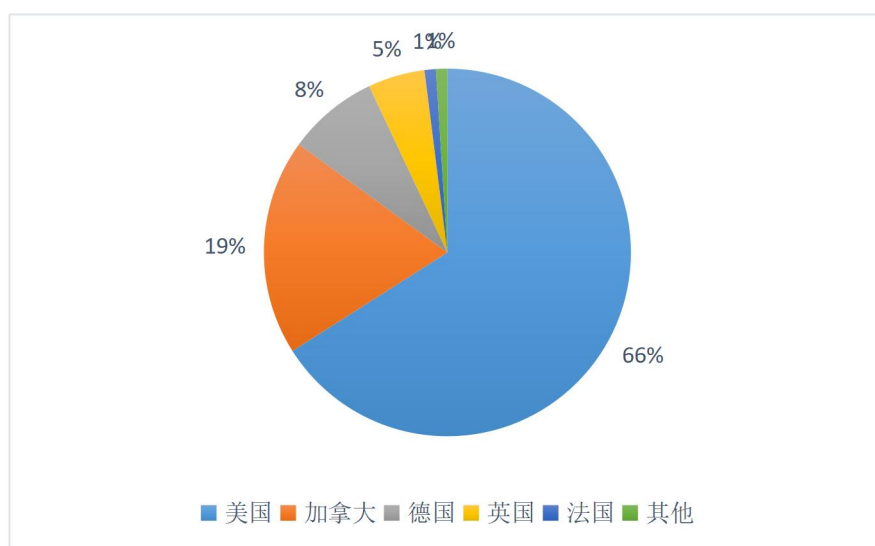


图 4.2 Y 公司主要市场分布情况

4.1.3 Y公司近三年经营状况

该公司的营业利润在成立之初增长较快,但在过去三年中,由于新冠疫情的影响而有所下降。如图 4.3 所示。这主要是由于传统的营销形式虽然保证了企业的稳定性,但仍受商业环境的影响较大,很难保持与以前一样的增长速度,当然,如果企业经营时间较长,业绩基数的扩大也会对增长速度的比值产生一定影响。Y 公司陷入了增长乏力的困境之中。

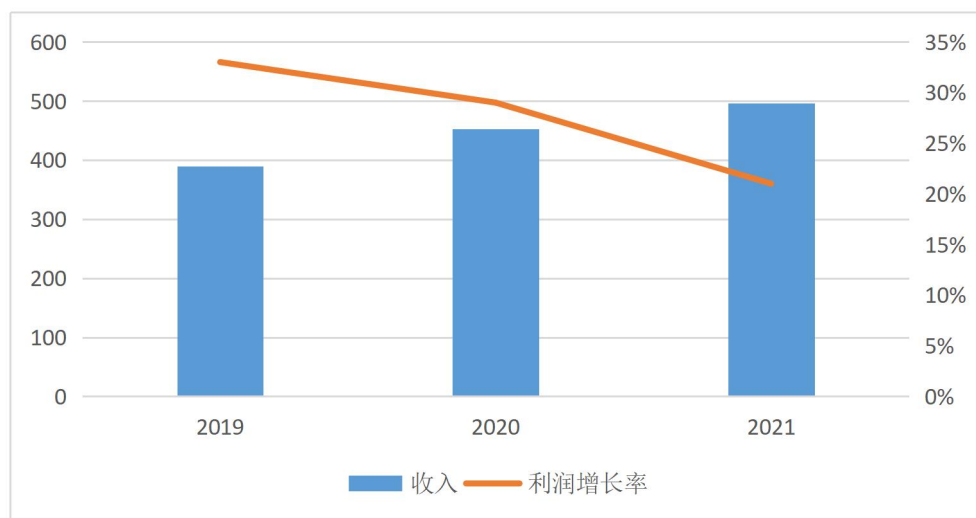


图 4.3 Y 公司近三年经营状况

4.2 Y 公司跨境电商营销业务现状调查分析

4.2.1 针对管理层与员工的访谈调查

通过梳理整合访谈信息，总结出以下访谈结果：

- （1）对于时尚休闲产品，77%的受访者表示对这些产品不满意，它们所贡献的销售份额正在逐渐下降。
- （2）物流成本逐年增高，劳动力成本增加，利润率下降。
- （3）89%的访谈者都认同数字化转型对于公司是必要的，但是对于如何数字化转型都没有明确的方向。对于数字化转型没有具体可行的方案。
- （4）亚马逊、wish 等第三方平台费用增加，并且有被封店的风险。
- （5）几乎有一半的人对 Y 服装企业的促销活动并不认同，普遍认为其长期采用单一化的促销方式，直接影响着良好树立维护品牌。

4.2.2 针对顾客的问卷调查

(1) 调查方案设计

为对 Y 服装公司跨境电商营销的相关问题客观全面了解，本文采用问卷调查法来了解 Y 服装公司的客户相关情况。问卷主要由两大部分内容，一、侧重于了解顾客相关信息；二、收集了解顾客反馈 Y 服装公司营销策略情况，具体从顾客、成本、便捷度及沟通成效四大维度展开。

(2) 调查方案实施

一、预调查。笔者对随机抽取的 50 名客户进行了预调查，以确保他们对问卷的内容、填写和有效性的理解。为了便于实施，在晋江的 Y 服装公司下 3 家实体店进行了预调查。笔者对接店在正式预调查前召开会议，详细阐述说明展开问卷调查的根本目的、方式及相关注意事项。为了在一定程度上保证问卷的质量，客户在填写问卷环节若存在疑问可及时示意店长进行解答。

二、设计完善问卷。基于预调查信息，进一步完善优化问卷内容，设计形成正式调查问卷，具体见下文附件 B。

三、问卷调查正式展开。我们在 Y 服装公司社交官方社交媒体上还有发邮件给网店消费者，稳步有序展开问卷调查工作。本文随机抽查了 Y 服装公司全国各地的顾客，确保能够获得典型性样本，提升研究应用成效。问卷采用线上向网店发送方式展开调查，共计回收 516 份问卷，包含 466 份有效问卷，达到 90.3% 的问卷有效回收率。

(3) 调查结果分析

描述性统计分析

① Y 服装公司顾客是此次问卷调查的主要样本，相关信息分布情况具体如下：

表 4.1 调查样本的分布情况

类别	分项	人数占比%
性别	男	40.77
	女	59.22
年龄	20 以下	7.72
	21-30	20.60
	31-40	45.27
	41-50	16.31
	50 以上	10.07
每月可支配收入	3000\$及以下	2.60
	3001-5000\$	16.09
	5001-7000\$	33.37

续表 4.1 调查样本的分布情况

学历	7001-10000\$	35.39
	10000\$以上	12.55
	高中及以下	4.72
	大专	32.63
	本科	46.35
	硕士	14.16
	博士	2.14

注：数据来源于本次调查问卷

① 性别

从调查数据可知，本次调查有 59.22%的女性，40.77%的男性。所以可知，样本中购买 Y 服装公司的女性消费者高于男性。

② 年龄

根据 Y 服装公司的定位，问卷将分为五个年龄组。问卷调查结果显示，7.72%的消费者年龄在 20 岁以下，20.60%在 21-30 岁之间，45.27%在 31-40 岁之间，16.31%在 41-50 岁之间，10.07%在 50 岁以上，说明 Y 服装公司的主要消费者集中在 21-30 岁和 31-40 岁这两个年龄段，与目前 Y 服装公司设定的目标年龄段为 15-40 岁存在偏差，并且可以看出 20 岁以下的消费者较少。

③ 学历

调查数据显示，78.98%的 Y 服装公司的客户达到大专或本科学历，其次是硕士学位，占比 14.16%，仅有较少顾客为高中或以下、博士及以上学历。根据统计调查数据信息能够发现，本文所选取的客户样本中具有较高的受教育水平。

④ 收入水平

通过问卷调查的结果可知，有 12 名消费者月均收入在 3000\$及以下，占 2.60%，比例很低；有 76 名消费者月均收入在 3001-5000 \$，占 16.09%；有 153 名消费者月均收入在 5001-7000\$，占 33.37%，比例相对较高；有 166 名消费者收入在 7001-10000\$，占比最高，达到 35.39%；其余的有 59 名消费者月均收入超过 10000\$，占 12.55%

⑤ 消费者了解 Y 服装公司的途径

在消费者了解Y公司的途径上,通过Google等搜索引擎的人数占到35%,通过电商平台的比例达到最多的41%,而通过Instagram等社交网络和Tic Tok等短视频平台较少,一共之占到17%。

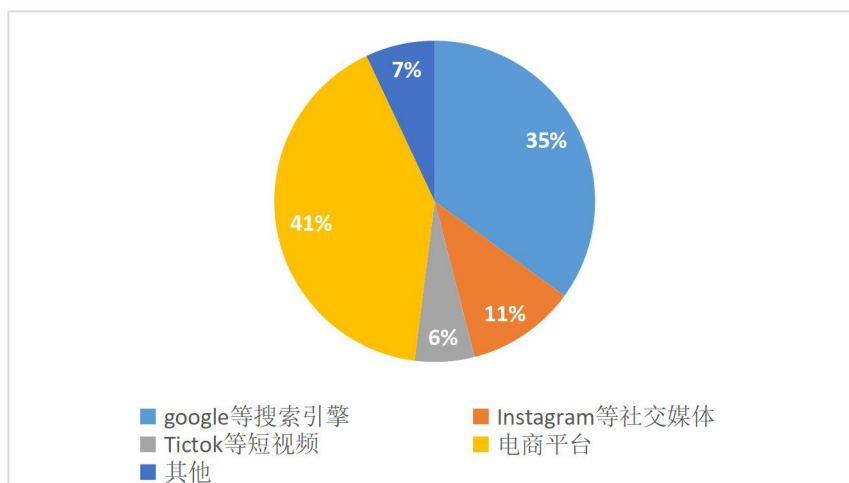


图 4.4 消费者了解 Y 服装公司产品的途径

⑥ 消费者购买 Y 公司产品的渠道

在购物渠道方面,亚马逊购买人数居多,Wish、eBay、速卖通分列二、三、四位。其他的平台的选购比例很低。

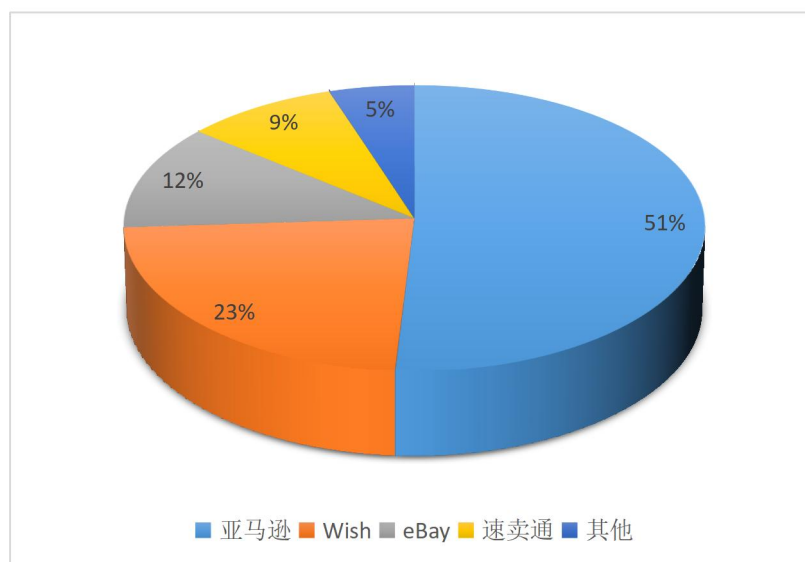


图 4.5 消费者购买 Y 服装公司产品途径

从以上问卷可以看出,Y公司的营销集中于社交平台 and 电商平台,引流渠道

较为单一。除此之外，Y 公司过于依赖第三方平台，没有自己的独立站，受到第三方平台规则影响较大，也不利于发展自身品牌。

调查内容分析

本文按照从 1~5 来赋值各题项，非常满意到非常不满意的程序水平分别按照从 5~1 逐级递减进行表示。

① 顾客

从产品维度来看，顾客满意产品设计、色彩搭配、面料、质量、款式等情况具体见下图 4.6。

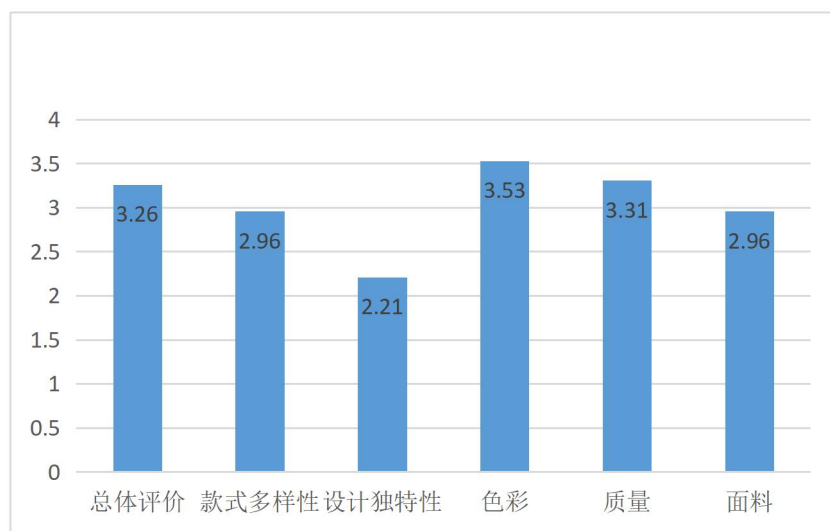


图 4.6 Y 服装公司顾客满意度图

通过上图可以看出，顾客没有高度好评 Y 服装公司产品，仅达到 3.26 平均得分，其中最低得分评价为设计独特性，得到 2.21 分；面料满意度与款式多样性的满意度也不高，均仅为 2.96 分，相较于平均水平偏低。根据问卷设计内容，存在较多顾客不满意设计独特性，认为产品个性化特征不明显。从面料层面来看，顾客给出 3.51 分面料舒适满意度得分，2.96 分面料档次满意度得分。但也有满意度相对较高的，如质量、色彩满意度，分别为为 3.31、 3.53。这也说明了 Y 服装公司的设计能力不足，设计跟不上市场的需求。

② 成本

调查结果显示，在价格方面，顾客觉得产品价格适中，满意度较高。但是

对于购买过程中付出的时间成本比较不满意。这说明 Y 公司在价格上具有较大优势，但供应链效率低、跨境运输时效低成本高。具体如图 4.7 所示：

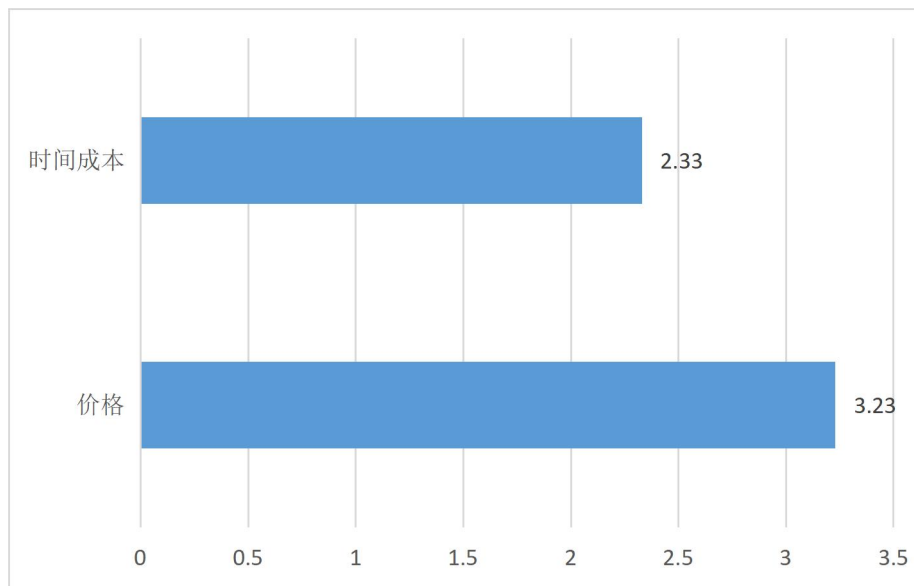


图 4.7 消费者对 Y 服装公司成本满意度调查

③ 便利

除此之外，消费者对于是否有足够多的途径了解到产品方面评价不高，只有 2.65 分，消费者对于了解到 Y 公司的途径并不满意。对于物流效率也不满意，只有 2.57 分，而对于退换货是否方便，消费者给的评价更低，只有 2.01 分。

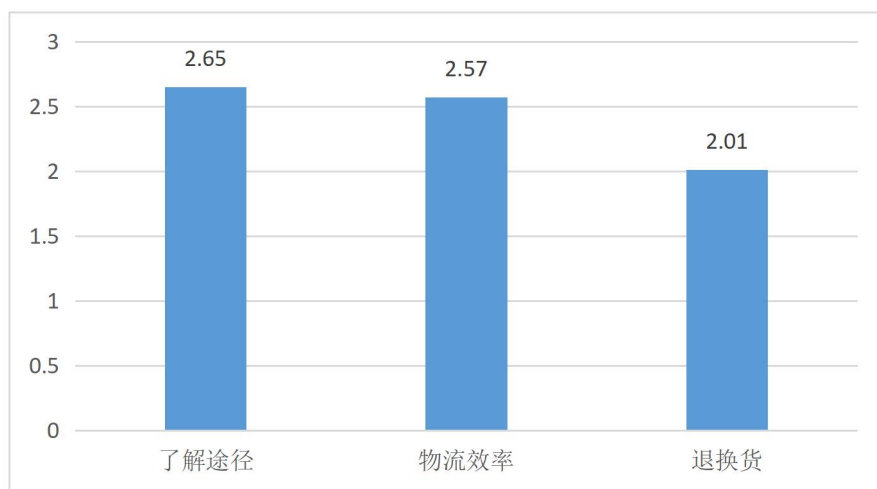


图 4.8 消费者对于 Y 服装公司便利的满意度

④ 沟通

在促销部分问卷中，Y 服装公司消费者对促销满意度不高，平均为 3.06，其中反馈“促销频次太多”的顾客比例较高。问卷结果显示 Y 服装公司没有采取积极措施来展开广告宣传，仅为 2.97 得分，且用户并不满意网络平台互动，产生了 2.81 的较低得分。消费者复购意愿也比较低，得分只有 2.55 分。这说明 Y 公司太过依赖第三方平台，但营销手段较为单一，引流能力不足。对消费者的吸引力不足，消费者黏度低。

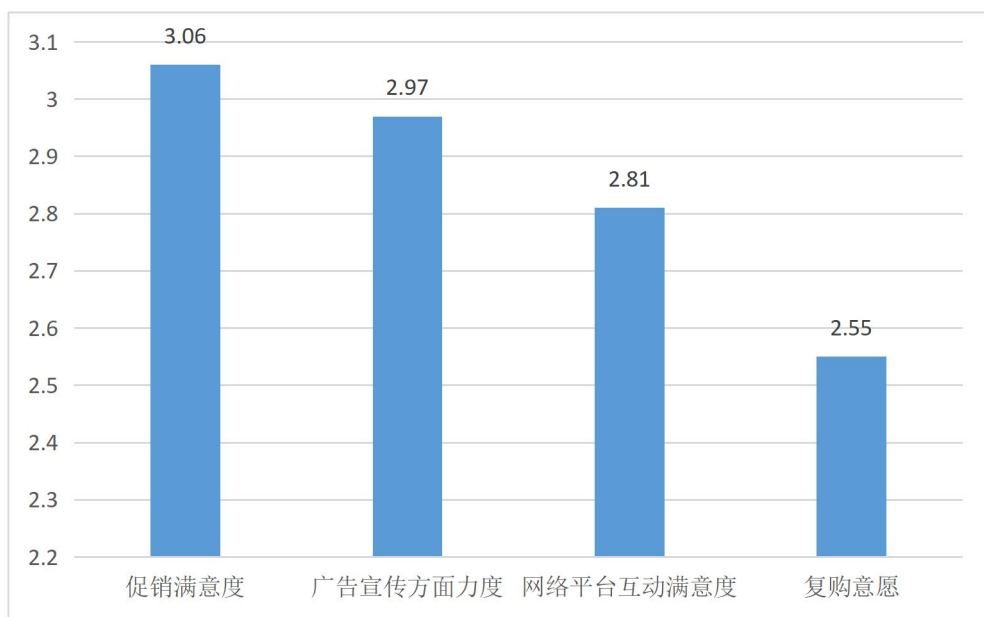


图 4.9 消费者对于 Y 服装公司便利的满意度

4.3 Y 公司跨境电商营销业务现状

4.3.1 顾客方面

Y 服装公司每年会针对目标客户设计生产新款服装达 500 多款。它现在有超过三个主要系列和数百个类别。该品牌在行业内的包容性更强，包括服装和配饰类别等，多且齐全，顾客对产品的选择空间也相对更足。Y 服装公司的中档产品比例较高，这也符合 Y 公司中端产品的定位。Y 服装公司产品占比如图 4-7 所示：

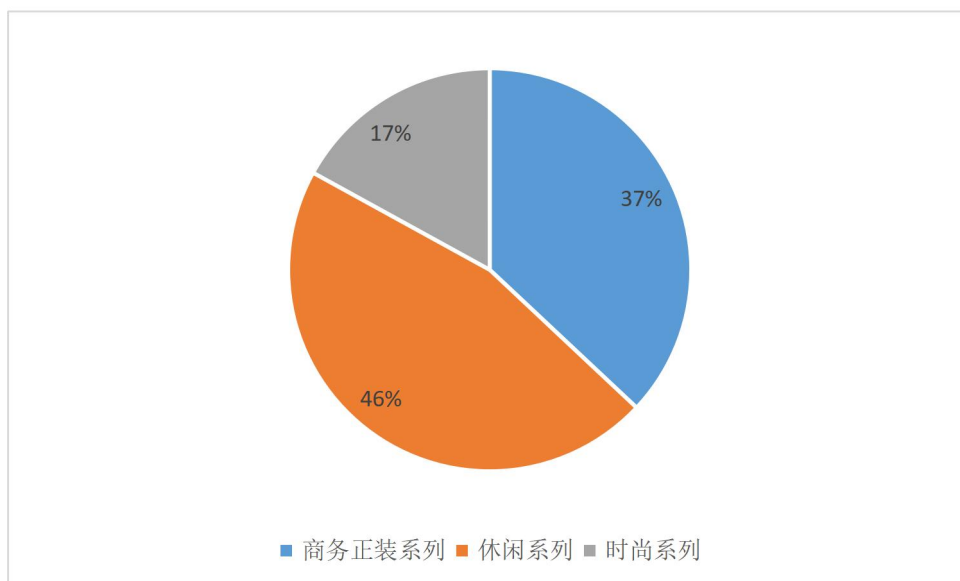


图 4.10 Y 服装公司产品分布图

然而，虽然经过近三十年的发展，Y 服装公司旗下设计的产品并没有形成自己非常鲜明的品牌风格，设计能力弱一直制约这 Y 服装公司发展。从消费者调查问卷中也可以看出，消费者对于 Y 服装公司的产品设计独特性满意度低。Y 服装公司消费者年龄层分布也可以看出，21-40 岁是 Y 服装公司产品的主要消费者。对于追求时尚，追求设计独特性的 Z 世代来说，吸引力很小。其时尚系列的销量连年走低，销售贡献率逐年下降。

另外，低成功产品设计率致使企业存在较高产品库存。产品市场销售规模很大程度上受到产品设计的直接影响，由于当前不具备较高的服装设计风格成功率，且时尚流行风格比例过低，成交转化也不高，产品时尚元素不够显眼，基本没有体现对目标消费者的核心需求进行关注。在面料、配件、表面处理和洗涤方式等方面都需要进一步改进与发展。

除此之外，由于缺乏品牌感召力，无法引导顾客下单，对终端消费者来说，网红的影响力和服装款式的吸引力对顾客来说更为重要。此外，个性化的需求服务也很缺乏。一些客服人员缺乏对产品的相关知识和了解，不知道目标客户的问题背后是什么，无法准确、快速地回应客户提出的问题，为能更好的解决问题，可以将问题汇总后送至公司进行分析和有针对性的改进。

4.3.2 成本方面

Y 服装公司产品在价格上较平稳,定价一般是略低与同行平均价格,近些年无显著调整。三条产品线价格区间如下:时尚系列春夏季价格带为 99 美元-999 美元,秋冬产品线为 99 美元-1599 美元,休闲产品线春夏季价格带为 199 美元-1599 美元,秋冬季为 199 美元-1999 美元;商务正装产品线春夏季价格带为 299 美元-1999 美元,秋冬季为 399 美元-2499 美元。

4.3.3 便利方面

Y 服装公司跨境电商业务主要通过线上渠道进行营销。这是目前 Y 服装公司产品最主要的营销渠道。Y 服装公司采用的网络营销工具主要有搜索引擎、电子邮件、电商平台广告和社交媒体广告。从问卷调查也可以看出,消费者主要靠搜索引擎和电商平台广告了解到 Y 服装公司产品。虽然 Y 公司也由开通 Facebook 和 Instagram 等社交媒体官方账号,但是缺乏有效的运营,关注量少。然而,搜索引擎营销的成本会随着不同品牌网店竞争的加剧及搜索引擎本身收费上涨会越来越高,电子邮件营销经常被当成垃圾邮件,而且与客户也没有有效的互动。因此,消费者了解 Y 服装公司的途径并不多。

购买场所及路径太过单一。主要集中在亚马逊,需要进行渠道多元化拓展。主要通过第三方平台广告及相关线上直播来拉动销量,但整个销售渠道相对单一。线上的销售平台需要的是多样化,需要由多个平台,再由多个平台扩展到其他具有更高流量的平台。

跨境电商的特性也导致了其运输时间长的特点,从下单到拿到货物的时间要达到近一个月,而疫情的蔓延更加强了这种现象。从问卷调查也可以看出,消费者因为退货难,退换成本高等问题,其消费体验并不好,对于服务的体验不满意。另外,Y 服装公司的消费者的复购意愿并不高,回头客较少,复购率只有 16%。

4.3.4 沟通方面

五折活动将每年进行一次或两次,从 6 月中旬到 8 月,重点是消化当年的春夏款;从 12 月中旬到 2 月,以秋冬款服装营销为侧重点,确保有效清理服装库存。与此同时,电商平台活动应搭配节假日促销活动协同开展。近年来,活

动的强度和频率逐年增加。

然而,从访谈中我们也可以知道,不少Y服装公司的管理者曾对于公司的促销持有异议,认为促销目的手段单一,对品牌的维护造成困扰。并且促销活动的目标客户又不是很准确,尽管诸多资源投放应用,但难以得到预期成效,这就要求企业合理运用数据分析、数字营销等方法,推动产品营销工作稳步有序开展。

Y服装公司未采用多元化促销方式,没有细致探究潜在的消费者需求,在特定时间对于差异化产品,应优化调整面向不同目标客户群的促销方式,结合产品和促销方式,直击消费者痛点,让他们觉得自己买到赚到,物超所值。购买的时间应有针对性的调整以适应所有年龄组的消费模式。

客户对产品推广的内容和方法满意度不高,需要打造一些爆款以及突出产品的价格优势,并且进行限时限量的供应,但也不能完全追求销量上,也要提高新品迭代更新的速度。产品宣传要充分利用现代的互联网电商平台、流量平台、海外红人营销。依托VR视觉技术来采取预售营销模式,对潜在市场需求作出科学预测的同时,良好缓解库存压力。

4.4 Y公司跨境电商营销业务问题

4.4.1 产品设计能力弱

消费者认可品牌水平很大程度上受到渠道传播内容产品的影响。Y公司虽长期从事服装行业,但服装设计一直是其弱项,缺乏自己独立易识别的设计语言。现有的设计师团队经验较不足,常常无法准确把握下一季度的流行趋势,以前常用借鉴其他品牌设计或者基本款的方式进行服装设计,没办法做出优秀的设计作品,产品开发对市场与消费者潜在需求并未考量,形成了同质化产品问题,不具备市场竞争优势,难以将个性化产品推广销售到不同渠道上,对品牌营销造成极大制约。与此同时,对市场营销学与消费心理学的了解并不深入,没有根据企业的品牌定位规范自己的设计风格和路线,设计师设计出来的服装无法让人眼前一亮。设计师对市场、对消费者的购买心理了解不够,所以他们无法利用好真正的市场流行趋势。服装设计师在构思创作环节所采用高效便捷工具就是电脑,特别是专业度较高的服装公司普遍推广应用CAD、CAM设计及打板软件等,甚或刺绣图案、印花图案等也是由电脑完成。但是,Y公司设计是对计

算机的应用尚有欠缺。因此，设计师设计能力弱，无法把握潮流趋势已经成为掣肘 Y 公司发展的重要因素。

4.4.2 品牌缺乏整体数字化规划

基于以往品牌发展规模与重视加工生产产品的经营模式，Y 公司树立自身品牌后，长期停留于传统思维上，并未系统规划打造品牌形象。特别是产品包装设计感差，消费者认可度不高，没有长期忠诚于品牌。其次，品牌在市场发展的转型过程中，加工型企业在引进机器设备等硬件设施的基础上，不具备优良的数字化软件，企业管理层在数字化方面的意识还不够，不重视引用先进智能设备、打造良好消费体验场景与店铺形象，没有定期组织导购员展开培训。特别是门店和管理人员、供应商和物流服务商之间的沟通和协调不佳，会影响产品销售率。伴随着全面推进数字化转型，企业研发、制造及运营等能力将极大程度上受到数字化水平制约。

4.4.3 供应链效率低、成本高

库存积压一直被认为是服装业的一个不利因素。服装企业为了吸引消费者，迅速占领消费市场，将设计、生产、上架服装产品的周期大大压缩，保证新产品的快速更新，这就要求供应方不断进行生产备货。而 Y 公司的供应链在行业协同方面效率低下，缺乏灵活的管控，而更多的是倾向于大量订购，并且因产品营销数量无法提前预测，持续缩短产品发展周期，导致面临持续滞销产品、积压库存的局面，热销产品没有事先配置库存，使得市场需求无法利用现有供应链而良好响应满足。2016~2019 年间，Y 公司持续增加存货规模，具有超过 20% 的存货与总资产比重，日益降低存货周转率，保持滞销存货产品的局面。为了缓解这一问题，公司只能以打折促销甚至焚烧填埋的方式来解决，而这样的做法也往往导致了材料资源的浪费和成本的增加。

根据季节、场合变化来改变消费者产品偏好是服装消费品的显著特征。服装产品规划、设计、采购、生产、仓储及配送的传统供应链运行需要 3~6 个月周期。但是传统供应链基于现行消费环境在分销渠道中会延迟服装产出时间，积压诸多库存，企业周转资金面临较大困境。所有分销渠道的整合在电商快速发展背景下已然是大势所趋，服装品牌的供应链正往小批量、短交货时间和以

需求驱动的生产方向发展,势必就必须根据影响客户价值的品牌形象、产品质量、生产效率及客户体验四个因素进行优化。

海外消费者的线上购物体验受到跨境物流效率的直接影响,而Y服装公司主要以邮政包裹邮寄的方式向国外消费者寄送商品,这种方式具有更便宜,运输方便的优点,但也存在很难保证物流方面的延误、包裹经常丢失的事情发生,这也使得外国消费者等待包裹的时间更长,常常收货时间超过一个月甚至一个半月,而且算下来物流价格往往已经高于服装本身的价格。消费者的购物体验将因此受到运输方式的强烈影响,消费者若具有较高物流要求将可能不再回购,不会给予服装品牌好评,对品牌知名度产生极大影响。在修订万国邮政联盟终端费制度的背景下,邮政提高了包裹邮递价格,卖家若具有国内直邮业务将极大提高物流成本。对于跨境服装电商企业来说,提高物流运输效率、降低成本是进入国外市场的最大挑战与障碍。

4.4.4 对平台依赖程度过高且消费者黏度不高

近年来,实体店铺已经逐步成为对传统服装行业发展的潜在制约因素。未来,服装行业的发展方向是全球零售电商化,快时尚服装品牌致力于依托信息化与数字化来获取良好发展机遇,采取积极措施逐步转变为线上发展模式。eBay、亚马逊、速变通等第三方平台成为服装跨境业务商发展海外跨境业务的平台首选。所选的六个品牌都进驻了很早以前开发的第三方平台,这些第三方平台具有知名度高,访问量大的优势,从而使客户维护、产品运营及流量增加的相关成本降低。但是,同行业商家仍广泛生存于第三方平台中,面临突出的同质化竞争问题。并且,在线上购物环节,产品成为消费者的关注重点,往往忽略品牌信息或零售商,这使消费者重复购买的可能性降低。并且,平台对于用户数据的不透明,卖家则无法加强与老客户的联系来建立稳定的客户群体。像MISHOW、AMII、SEMIR和inman这几个品牌都没有自己自营的网站,完成跨境出口的话则是完全依靠第三方平台,而对第三方平台的过度依赖将会对品牌的长期发展造成不利影响。

由于销售渠道单一,公司的发展空间受到限制。首先,亚马逊的佣金比例很高,高达15%,而且国内的劳动力成本正在逐渐增加。此外,亚马逊的跨境电商平台是一个国际市场,有来自世界各地的竞争者,所以市场竞争非常激烈,产品的利润率也在逐渐降低。

其次，销售渠道单一的公司抗风险能力较弱，但 Y 服装公司主要在亚马逊上运营，中国卖家的账号受到严格对待，甚至有被销号的风险。这是因为有许多中国卖家利用平台规则的漏洞，进行销售仿冒产品，进行刷单等行为。亚马逊的管理层宁愿错杀一百，也不愿漏网一个，所以他们采取了关闭账户的行动。事实上，Y 公司也确实存在刷单的行为，由于市场竞争激烈，销售量不高，销售量不高排名就靠后，所以大多数公司都或多或少都会进行一定程度的刷单。然而，Y 服装公司并没有发出警告或关闭账户，因为他们刷单的比例相对较低。因此，开发新的分销渠道是 Y 公司目前要做的一个紧迫问题。

在过去几年中，消费者对 Y 公司的服装复购率低，只有 23%。消费者对 Y 公司的忠诚度和黏合度都不高。同时，该公司的合伙人也走访了同行业的其他跨境电商服装公司，通过沟通，发现了该公司的客户复购率低于其他大多数同行。因此，Y 公司的客户黏合度不高，这会公司经营增加一定的难度及成本。回头客户越多，忠诚度越高的客户，就是越有可能认可产品和服务的一群人，这群人也自然更愿意将公司产品推荐给周边的其他朋友和同事，由此带来了更高的价值。相反则意味着公司在开发新客户上花费了更多的精力和金钱，而和老客户的关系维系却很差，使得公司越来越难留住他们，那么公司的经营发展只会逐步走向衰落。

4.4.5 营销手段单一，引流能力不足

搜索引擎、直播、社群、视频营销及电子邮件营销等是当前十分常见普遍的网络营销方式。Y 公司使用的主要网络营销工具则是搜索引擎、电子邮件、网络广告和社会媒体广告。社会媒体营销是一种常见的营销工具，但公司的社会媒体能力没有得到充分利用，社区维养不足，社区场景很少创建，社群活动不多。在网络营销中也遇到搜索引擎营销成本高电子邮件营销无互动、社交媒体广告营销效果差三个问题。

首先，高昂的搜索引擎营销成本。点击量广告付费、SEO、关键词广告、竞价排名等是 Y 公司采用搜索引擎营销的主要方式。但除 SEO 外，都需要高额投资才能获得好的排名和流量，这就增加了 Y 公司的营销成本和投资回报。与社群营销相比，由于来自不同品牌的网上商店的竞争加剧，以及搜索引擎费用的增加，搜索引擎营销的成本也会不断增加。

其次,电子邮件营销没有互动。Y公司向其用户发送电子邮件,并使用简讯、电刊、定制信息、会员通知等多元化方式来展开电子邮件营销。虽然这种方法在早期被广泛使用,但现在是一种单向的广告,没有互动,很容易被当作垃圾邮件忽略,因此不适合现在社会社群经济的发展。

最后,社会媒体广告营销效果不佳。Y公司的社会媒体营销方法包括在 Facebook、Twitter 和 Youtube 等社会媒体网站上发布产品内容、广告和其他信息,并在网站上创建一个简单的社群平台。该公司希望利用网站本身的用户数量和产品的潜在用户群优势来进行进一步的社交媒体广告营销。但社群内容营销没有得到充分的利用,广告实际投入产出比并没有达到最优化。

站外社媒广告投放、第三方电商平台站内引流等是 Y 公司当前流量吸引的主要方式,没有紧跟时代发展、没有丰富引流手段,没有用全面分析消费者消费行为的方式进行探索,也使得社交媒体引流的优势并没有得到凸显。

(1) 站内促销引流短板明显

站内并未展开充分促销引流。五种站内推广方式在亚马逊营销环节得到普遍应用,虽然好的现场推广也能提高流量转化率,但公司并没有充分运用。站内广告宣传用处不大。尽管众多广告投放到亚马逊平台上,但服务获取方需利用拍卖竞价方式来取得亚马逊站内广告投放权益,并根据流量和点击量来支付费用,这与高额的营销成本是成正比的。除上述情况外,互动、视频促销等方式近乎为零,尽管设置视频,但仅仅通过拼接视频广告或图片而形成,互动沟通体验感不佳。

(2) 站外引流能力差

网站产品销售规模增加的关键在于做好站外引流工作。多元化来源因素共同构成了亚马逊平台顾客流量,详细来说亚马逊没有合理运用不同类型的促销推广工具,未定期组织开展活动与视频直播促销,顾客体验感、即时沟通效果不佳,且没有定期系统培训营销人员的站内促销手段与技能。因未广泛充足展开站内广告活动,很大一部分亚马逊网店账号未实施广告活动,或者超出 15% 以内的合理区间来利用 ACOS 值(用户在亚马逊平台广告销售额中所占有的支出比重)。企业仅仅依赖社媒网络广告来进行站外推广引流,并无显著成效,应充分利用站外社交平台来获取规模性引流,这要求公司结合实际优化调整站外引流策略与范畴,推动人员站外社交引流与市场营销推广技能全面提升。

4.5 Y 服装公司营销存在问题的原因分析

基于上文对 Y 服装公司发展现状与潜在问题的系统分析，该章节在分析问题形成根源时主要围绕营销理念薄弱、部门间数据无法实时交流、缺乏营销渠道且品牌吸引力低和数字化人才建设不足展开。

4.5.1 数字化营销理念薄弱

Y 服装公司商业发展目标是实现数字化转型，尽管企业管理者认可数字化营销的内在效能，然而以门店导购为代表的企业员工却并不认可数字化营销模式。基层员工普遍存在因引用数字化技术，将持续修订完善产品、服务及工作方法，新兴尝试的背后会带来新的变化，无益于工作开展的看法。数字化营销对企业有好处的，但从员工的潜意识可以感觉出，两者虽存在关联，然而企业收益无法完成向员工收益的转化。员工没有投入精力与时间来客观科学认识数字营销，所以数字营销措施在 Y 服装企业并没有完全落实。

4.5.2 部门间数据无法实时交流

数字营销本质上是公司经营方面的一项服务，营销的数字化转型不单单是营销部门的责任，必须有技术部门、物流部门的合作支持。但公司部门与部门之间往往会存在工作职权不同，工作方式与工作习惯也不同的情况。

部门内部常常都存在着一定程度的“内部保护主义”，难以高效有序展开部门协调沟通，信息数据分享交流速度放缓，无法及时有效应对外部变化及满足客户需求，难以良好推行数字化举措，对企业数字化转型发展产生极大制约。部门间的数据也因部门“内部保护主义”无法实时交流，导致信息交流不及时，无法做成柔性供应链，因此增加了成本，减弱了公司的竞争力。

4.5.3 缺乏营销渠道且品牌吸引力低

Y 公司缺乏自己可掌控的销售渠道，过分依赖平台的销售渠道。渠道单一的公司抗风险能力较弱，开发新的分销渠道是 Y 公司目前要做的一个紧迫问题。品牌商希望通过网络平台的流量分发机制吸引更多的客户，增加销售额。但电商的红利期已经过去，如今人们的时间越来越宝贵，网络流量越来越被少数几个头部电商平台所主导。例如，Twitter 的日活跃用户超过 2 亿，TikTok 超过 4

亿,亚马逊超过5亿,Facebook超过10亿……这些平台占美国线上流量的80%。品牌的大量涌入导致了价格竞争的加剧。早期的品牌利用电商平台实现了高额的投资回报,但随着数字化趋势的不断向前,拥有实体店的品牌现在正面临着利用自身优势冲击流量池,导致现在要更高的获客成本。所以,如何将用户吸引到他们自己的平台上,建立自己的品牌流量,是一个当前需要解决的关键问题。

4.5.4 数字化人才建设不足

优秀技术研发与运营人才是推动企业营销数字化转型的动力源泉。在培育引进数字化人才方面,Y服装公司仍存在显著缺陷。例如,企业从互联网公司招聘引进技术人才,缺乏对零售业的深入了解。营销人才则缺乏专业的数字化知识,不能很好地解释和分析数据,这使他们对企业当前发展实际与未来发展趋势难以把握与了解。

在数字化人才引进招聘方面,Y服装公司所应达到要求如下:一、所引进数字化人才应全面把握了解公司业务,导致难以外部引进和发展技术和零售相结合的劳动力;二是从IT人才方面看,零售业的技术含量比互联网行业低得多,而数字化转型所需的技术人才也是如此,以致于人才往往会更偏向到知名度和薪资水平较高的行业,使公司在数字化转型方面面临巨大的人才缺口。

4.6 本章小结

本章主要针对数字化转型下Y服装公司的现状进行了分析研究,通过数据搜集整理分析了Y服装公司营销数字化转型现状;梳理并总结出Y服装公司营销业务中存在的问题;进而分析出Y服装公司营销存在问题的原因,为下一阶段有针对性地提出营销策略研究奠定理论基础。

第 5 章 Y 公司跨境电商营销业务数字化转型策略制定

基于前两章分析了 Y 服装公司内外部分分析和营销业务存在的问题以及存在问题的原因，本章将依据这些问题有针对性地从事务策略、成本策略、便利策略、沟通策略方面提出 Y 服装公司营销业务数字化转型策略。

5.1 基于营销数字化的顾客策略

5.1.1 打造数字化设计流程

服装企业的独特设计是企业成功的一个关键因素。在数字化转型的背景下，企业可以利用大数据技术来预测服装趋势和设定设计方向，并使用人工智能工具来简化设计流程，更快地创建出成衣设计样稿。而要完成这个设计流程，最主要的是两点：

(1) 运用大数据预测流行趋势

大数据（Big Data）凭借其独特的技术优势，实现了对大量数据的探索、收集和分析。虽然简单地收集数据没有办法体现什么商业价值，但如果可以对数据进行挖掘和分析，以揭示某种趋势和偏好，那么其商业价值是无限的。服装品牌对数据的改变则更加敏锐，如巨头时尚品牌优衣库、Zara 和 H&M 已经认识到随着技术的发展与时代的不断向前，基于大数据进行数字化营销的重要性，这种意识也使得他们能够很好得改善客户体验，已然能够在经济寒冬中获得消费者赞赏^[40]。

跨境电商需要为不同国家和地区的不同市场有针对性的调整产品设计风格。在开始阶段，他们可以利用 Google 的 Trend Finder（搜索趋势发现器）和自主研发的网络捕捉、追踪系统工具，收集时尚面料、颜色、图案、款式、价格趋势等数据，以分析和评估国际方面的时尚热点元素，预测大方向的流行趋势。随着品牌影响力的提升和用户数量的增加，企业可以利用大数据和云计算等先进技术，从独立和第三方网站收集实时数据，如搜索和浏览记录、浏览时间、购物车访问记录和购买历史情况等，以分析研判不同市场的消费者偏好，以此来推动研究、开发和设计。

(2) 借助 AI 技术打造设计流水线

随着消费市场的转型，品牌的商业模式正在被重塑。在设计产品作为品牌数字化转型的一部分时，一方面要注意设计过程中公司资源的使用，另一方面要优化数据和信息的存储和使用。数字化产品设计建立在服装设计过程的基础上，使用各种数字技术和软件来优化服装设计的不同方面，如款式设计、面料设计、材料安排、身体测量和合身。例如，计算机辅助 CAD 系统可以帮助减少错误，提高设计、布局和放置材料的效率；三维人体扫描系统可以快速、准确地捕捉身体信息，与人工测量相比，数据更加一致，可重复使用。三维虚拟缝制技术可以进行人体扫描、虚拟缝制、合身模拟和逼真的设计效果，并能及时试穿。还有韩国公司 CLO 发布的三维服装设计软件，可以快速创建图案，在准确模拟面料效果的同时自动生成图案，从而减少繁琐的图案运输时间和成本。这种互补的软件为传统的服装设计提供了一种新的方法，将复杂的数据转化为对品牌有影响的信息，提高产品设计的效率，加速产品在分销渠道的流动。Style3D 在线协作和研发设计系统创造了一个跨链的在线时尚协作生态系统，可以将服装设计周期缩短到 3 天，效率提高 90%，并保持稳定的服装采用率超过 50%。数字研发服务平台简化了操作，降低了研发成本，并促进了非接触式商务。它汇集了大量的国内和国际设计师，为服装企业的上下游产业链提供数字化服装设计服务，为服装设计师、制版师、服装加工商和原材料供应商提供完整的数字化解决方案，实现服装的数字化转型。这开辟了新的渠道^[41]。

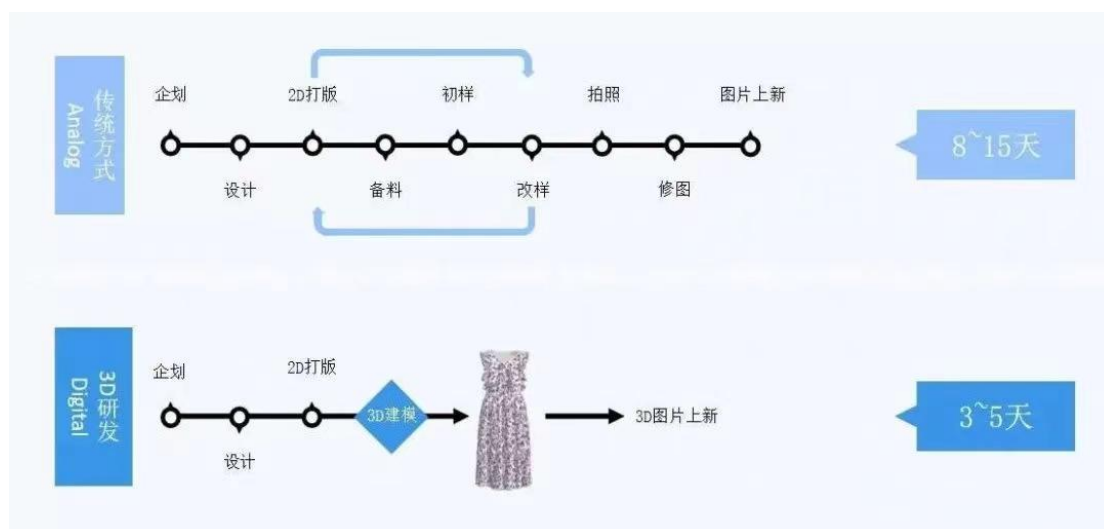


图 5.1 3D 研发流程与传统方式的区别

为了提高设计效率，可以开发一个智能设计辅助系统，将设计变成一个装配过程。然后，该公司的设计部门可以利用该系统，根据大数据分析预测后得出的时尚趋势的结果，将不同的时尚元素进行组合，并快速创建设计样式。此基础上，可以与公司外的独立设计师保持良好的合作互助，在设计师的设计被公司采纳后可以获得佣金和一定比例的抽成，提升企业的设计水准，以此形成良性循环。

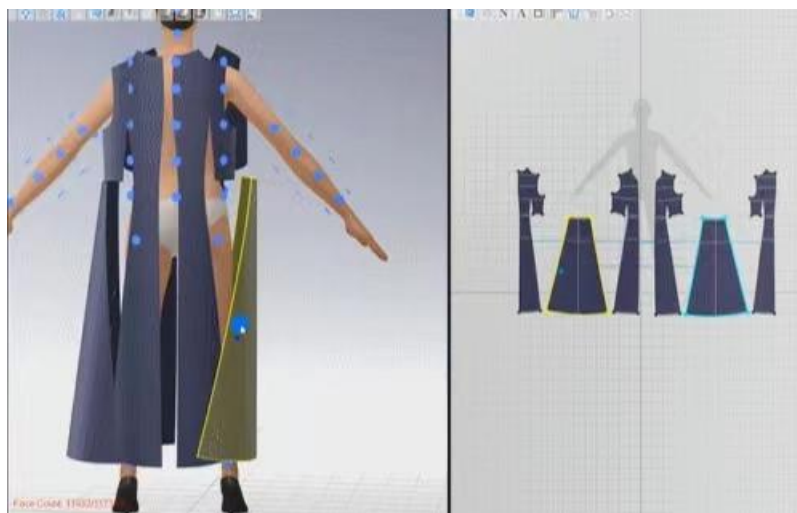


图 5.2 style 3D 的 3D 虚拟缝合

5.1.2 重视消费者隐私

在数字化时代，服装品牌需要采取营销策略，同时也应考虑到消费者的隐私。一些服装品牌在使用大数据时没有充分考虑到消费者的隐私，导致信息泄露。虽然数字化使各种先进技术的出现，让我们的日常生活更加便利，但它也成为消费者的一把“双刃剑”，使他们的隐私遭到暴露。百度创始人李彦宏曾公开表示：中国人对隐私问题逐渐变得开放，也并不那么敏感。他说。如果他们可以用隐私换取便利、安全和效率，他们往往愿意这样做。这一说法引起了人们的愤怒，并受到官方媒体的批评。这表明，在数字化转型过程中，侵犯消费者隐私是各大服装品牌需要密切关注的一个问题。因此，服装企业在收集到用户的信息后，要储存在可靠的服务器内，不要以确保用户信息的安全。

5.1.3 打造 IP 口碑营销策略

近年来，我国服装业的竞争日趋激烈，低价竞争的局面已不适合现代外贸。

想提高其产品的全球竞争力的企业需要提高品牌意识并应用差异化的品牌营销战略。可以通过计算机技术汇总与分析市场信息，从而以消费者的类型来细分市场。例如女装的市场规划可以根据不同的消费需求分为青少年、女士、成熟女性、欧洲区、韩国区、加拿大区等，甚至可以进一步分为城市和农村地区。市场细分的主要目的是使企业在向服装业出口时能够有效避免同质化产品的影响。由于同质化的产品在推广和广告阶段容易产生侵权行为产生纠纷，服装出口企业可以建立良好的设计团队，建立完善的品牌营销体系，在国际竞争中占领中高端市场，为特定消费者提供个性化定制服务，提高品牌知名度与认可度。

在消费升级的影响下，品牌利用他们的创意产品与品牌故事来做内容营销，并吸引更多的消费者，将一些潜在消费者其转化为品牌用户。一方面，品牌可以通过基于大数据的渠道捕捉并收集消费者的偏好，接着通过品牌间的跨界联名、爆款IP和国家的潮流元素等创造噱头，并利用这种影响力为原有产品增加新的价值。另一方面，品牌可以寻找自身特色，建立自己的品牌形象，在消费者心中创造除了LOGO和品牌名称之外的品牌记忆点。同时，通过在线上和线下渠道放置不同类型的产品，那么不同渠道的消费者就可以避免跨渠道竞争，实现产品营销的差异化，同时吸引线上和线下双渠道的流量。

此外，Y服装公司也需要改善客户的个性化售后服务。这包括动态维护和加强现有的客户关系，如售前产品宣传、售中咨询、售后配送、投诉处理、产品退换、损坏赔偿、新增优化的客户数据库，推广公司的服务理念，详细的客户满意度调查和及时反馈等。售前和售后客服人员应具备相关的产品知识，以及了解目标消费者提出的问题及背后的意义，准确及时地回答客户的问题，发现问题并向公司反馈，分析效果，改进目标定位，突出个性化定制服务。如通过品牌秀、生日礼、抢尖货、赚积分、学穿搭等活动，来提高消费者对产品的了解和购买意愿，通过提高产品的使用能力，从而提高品牌声誉。

零售业的业绩主要取决于其将产品的价值有效转移给顾客的能力。员工向客户有效传递产品价值，发挥桥梁沟通效能。有效和积极地传达产品价值的能力是公司员工了解其企业文化的先决条件。所以，Y服装公司需强化建设打造并宣传企业文化，并在此过程中使产品价值良好传递。首先，企业员工应形成主动营销思维，通过增强员工的企业文化认同力，来提升员工价值创造的积极性，推动营销工作有序开展。企业宣传弘扬企业文化的重要媒介渠道就是员工形象，利用员工价值认同感增强等方式，引导其对企业文化形成良好感知。其次，企

业文化有效传递弘扬可积极组织开展多元化形式活动，加大宣传推广力度，如根据社会热点时间进行企业文化的联合宣传，加强其品牌形象。此外，企业可将资金捐赠给慈善机构，树立良好品牌口碑，切实增强品牌市场影响力，打造优良的品牌声誉及社会形象。

5.2 基于营销数字化的成本策略

5.2.1 打造柔性供应链

传统供应链是先生产产品再进行销售的模式。厂家想提升产能需要大量投入，虽然应对市场需求变化的应对效果更好，但是相应的对产能的利用率会降低^[41]。传统模式不够灵活，确定生产量仅靠人的经验，因此可能存在滞销款堆积，热卖款却存在库存不足的问题，服装生产的供需不平衡问题一直无法有效规避。滞销款只能打折处理，这会营销企业利润，在经济环境下行的当下，库存积压问题甚至可能拖垮企业。而供货不及时会影响企业信誉，也不利于品牌形象的塑造。而以上这些问题都能够被数字化柔性供应链解决。

数字化柔性供应链是通过分析电商平台的销售大数据调整生产计划，及时反馈生产端，实现动态调整。为了适应复杂多变的环境，企业实行的精准营销倒逼生产部门发生改变，柔性化生产成了生产部门的最优解。柔性化生产替代了传统单一批量化生产，通过生产端的快速响应，能够满足了客户不断变化的需求^[42]。柔性化供应链最大的优势在于快速解决需求端问题的能力，生产、销售、物流等环节也都体现了它的能力^[43]。

柔性供应链根据需求量采用灵活性生产模式。基于潜在市场需求，创新设计不同款式，通过高效快速小规模生产的方式，良好平衡产品供给、需求与营销的内在联系。根据流行趋势，服装企业应有针对性地设计产品，然后多款少量的上线产品，经过分析销售数据，选定热销款进行打造，大量铺货降低单件生产成本，提高生产效率。要实现快速追加订单的及时供给，必须有上游供应商的帮助。因此，需要寻找多家稳定度高的供应商，并且加强联系，及时反馈，共享信息，高效配合，缩短交货周期。

中国成熟的数字化柔性供应链让 Y 服装公司这类中小企业从中得到便利。中小企业缺乏资金与能力实现数字化柔性供应链，但是以 SHEIN 为代表的跨境

电商把柔性供应链培养成熟，变成了产业的一种新基础设施。SHEIN 把服装产业的部分供应产能整合起来，推动实现了柔性化改造，使整个链条和生态成熟和发展起来，这是 SHEIN 今天的核心优势之一。中国发展出了比较成熟的柔性供应链，这样的产能在中国出现之后，很快就被复制，柔性供应链产能开始溢出，虽然今天溢出的都还不是优质产能，但是会好起来的。在全球范围内，柔性供应链第一次变成了行业的新的基础设施，这对于行业而言，这有历史性的意义。在新的基础设施上一定会出现一批新的品牌，他们完全基于柔性供应链而生，这对于 Y 公司这样的中小型服装企业是一个巨大的机会。

5.2.2 打造智能仓储物流

智能物流是数字化时代传统制造业企业转型的必经过程。随着我国数字化平台的发展，我国数字化物流体系也具有强大的竞争力，智能物流提高了对顾客的响应速度，简化流程，对提高仓储利用率、提高作业效率、降低人工成本方面有显著作用。近年来，我国数字化物流体系在电商、外卖等行业的助推下快速发展，迭代升级，竞争力得到显著提升^[44]。库存问题是传统制造业一直面对的一个风险，传统制造业可以借助智能物流解决库存问题，提升竞争力。

跨境电商交易小金额、小批量、短周期的特点对卖家的运营提出了更高的要求，特别是物流的运输成本^[45]。因此，应该与更多的跨境物流公司寻找新的合作。与此同时，我国的快递公司也开始跟进跨境业务，例如申通就开辟了美国、澳大利亚等专线，这些快递专线实现了公司降低成本提高效率的目标。Y 服装公司可以与接触更多的跨境快递公司，综合考虑与适合自身特点的快递公司合作。

库存管理的优化和智能仓储物流的建立是解决 Y 服装公司线上线下物流体系割裂问题的办法。智能化系统设备利用数字技术实现货物统一管理，工厂利用数字化技术进行改造升级，实现自动识别自动分拣。物流端通过分析销售数据和库存数据，提高反应速度，优化配送方案，进而降低人工成本。

5.2.3 进行海外仓布局

海外仓是为了解决商品配送慢，退货难，费用高等影响用户体验的问题而出现的。海外仓提高一站式服务，提高时效性，增加退换货的便利，节约退换货的二次运输、通关费用，解决了几个大的影响用户体验的问题。特别经历过

疫情后，海外仓模式显示出独特的优势。因此，各大平台都在推进海外仓的建设，我国企业海外仓呈现爆发式增长态势。

虽然海外仓有很多优势，但是同样存在仓库成本、人力成本，库存压力等实际的问题。因此，企业也不能盲目追求海外仓，应根据自身资金情况及市场情况自建或者与其他企业共建海外仓。并且，应该以降低物流成本为目标，多种物流方式搭配使用。

5.3 基于营销数字化的便利策略

5.3.1 打造数字化场景体验

跨境电商退货的高时间和运费成本问题是影响消费者体验的重要因素，如何让消费者在线上也可以试衣服就成了一个至关重要的问题。现有的光学技术能够实现服装非接触式测量，行业主流的在线试衣解决方案是通过白光、红外线、激光等方式获取数据的三维人体测量系统，该系统也因反应快和精度高而备受好评^[47]。目前的基于三维人体测量系统设计的 AR 试衣镜已经融入了购物、娱乐等丰富的功能，让消费者沉浸式的感受时尚带来的快乐。

近些年，AR/VR 技术迅猛发展，Y 服装公司可以利用当前的科技手段，设计开发一款软件产品，软件里面 Y 公司所有的产品数据资料，实现 3D 拍照测量和数字化虚拟试衣。一旦客户下载了我们的 app，就可以通过手机进行拍照，而软件对消费者的身高、体重、腰围进行 3D 拍照测量，并且进行数字化分析，将衣服与消费者进行数字化合成，消费者就可以 360° 看到衣服“穿”在消费者身上的样子，app 也会提示衣服是否合身。这样，消费者就可以足不出户对 Y 公司的服装进行试穿，以此减少退货的风险。

所以，数字化场景不仅可以让消费者得到更好的消费体验，消除退换货带来的不便，使消费者在线上也能得到线下一样的服务，还能通过大数据预测流行趋势，让设计更懂消费者。



图 5.3 AR 试衣镜

5.3.2 加强独立站建设

第三方跨境电商平台虽然为中小型企业带来便利，但依然有诸多不足。第三方跨境电商平台能提供强大的技术支持，并且起到信用担保的作用，这对中小型跨境电商公司是极其重要的。在跨境电商发展初期，大量的卖家需要借助亚马逊、速卖通和 eBay 等知名跨境电商平台引流，提高交易规模。但是随着跨境电商的发展，跨境电商平台卖家越来越多，竞争越来越激烈，平台和商家的矛盾越来越多，比如平台与卖家围绕数据使用产生矛盾、出现不合理限流和封号潮、引流广告成本剧增等问题。这些都让卖家觉得不满又无奈，纷纷开始寻找替代方案，此时独立站模式应运而生，越来越多的跨境电商企业开始布局自己的独立站^[48]。独立站模式具有突出自有品牌和提高客户认知、降低运营成本等优势，独立站更接近消费者，更关注消费行为的研究，对消费者数据和体验端有更大的掌控力^[49]。

独立站模式有诸多优势。首先，商家可以完全掌控买家的购买数据，配合数据分析，可以更好地针对客户进行定制化推荐及品牌推广。其次，独立站模式有利于 Y 服装公司社群营销的进行，可以有效增加与粉丝的联系，即时收到粉丝使用反馈，增加社群的互动性与趣味性，提高用户黏度，维护平台流量。

Y 服装公司的跨境电商的运营可以采用第三方平台加独立站并行模式。充分发挥第三方跨境电商平台的流量优势，减少初期成本投入。在建设基本完成后，也可以利用第三方平台对独立站进行引流，并且学习借鉴平台的建设经验，实

现第三方平台和独立站的互联互通。

表 5.1 Y 公司目前使用的跨境电商平台

平台类型		平台功能现状
独立站	公司单独设立的网站	1. 电商交易平台; 2. 点赞、分享、评论等互动功能缺失 3. 问答、直播、社区等社交场景缺少植入
第三方平台	Y 公司亚马逊网店	1. 电商交易平台; 2. 分享、点赞等互动功能缺少, 直播无法展开

5.3.3 跨境电商多平台发展

单一的销售渠道限制了公司发展的空间。一方面, 随着跨境电商平台卖家入驻数量的增多, 平台佣金不断提高, 同时伴随着和我国人口红利的消失, 经营成本也在逐年增加。另一方面, 抗风险能力弱也是单一的销售渠道带来的重要问题。例如, 如果只在亚马逊平台开网店的话, 遇到亚马逊严查中国账号而导致的封号潮就可能损失惨重。账号被关闭的损失风险是商家很难承受的。所以为开辟更多的销售渠道成了迫在眉睫的问题。Y 公司应该在多个平台都开店, 可以减少单个平台账号被封的风险。

目前, 大部分中国商家使用跨境电商平台有亚马逊、eBay、速卖通和 Wish 四个主流平台。根据各个平台的特点, 我们可以在不同平台投放适合的商品。不同的平台有不同的定位, 因此也有不同的消费群体。亚马逊比较重视品质与物流时效; 而速卖通和 Wish 都是以物美价廉为卖点, 用户对于物流时效比较不敏感。因此, 应该根据不同的平台特点, 主推相应特点的商品。比如, 在亚马逊上主推新品和单价较高的商品, 在 Wish 上可以主推物美价廉产品, 在速卖通上可以将滞销产品打折出售。

表 5.2 目前主流的 4 大跨境电商平台对比

平台	主推产品	平台特点
亚马逊	新品、高端产品	产品品质要求高，顾客购买力强，流量大
eBay	高质量产品	卖家多，商品多，易于打造爆款，规则偏心买家
Wish	物美价廉产品	主打算法精准营销，复购率达 75%
速卖通	折扣商品	价格敏感，明显的低价策略，主打新兴市场

5.3.4 构建线上与线下全渠道营销

在加快发展线上经济的背景下，企业通过采取线上营销措施而获取广阔发展空间。线上营销放在快时尚跨境电商企业发展战略首要地位的同时，应重视线下营销效能，利用线上与线下相结合的全渠道营销模式，来加快提升品牌影响力，使海外市场认知度改善提升。

企业下沉市场增加的重要工具就是采取线上营销模式。由于社交媒体成为营销发展趋势与关键途径，且宣传力度效果好、引流成本低、形式多元化，应引起企业的高度关注。首先，Facebook、Tiktok 等用户十分偏好的社媒平台，企业应配置人才运营官方社交账号，每天按时以热搜话题来发布文章，按时宣传发布活动规则，有效互动粉丝，建立紧密合作关系。其次，依托 KOL、KOC 社交属性特征，应主动寻求对接合作，采取提供营销佣金、免费提供产品等措施来向外部宣传种草新品，分享日常穿搭图品，利用直播带货等手段，来激发粉丝群体的购买欲望，带动品牌知名度大幅提升。与此同时，借助于官网平台，平台可展开折扣促销活动，在官网主页设置折扣信息，使其浏览网页时能对折扣信息第一时间获取，调动产品消费意愿，并转化为实施购买行为。最后，企业了利用返佣方式来调动用户主动推广宣传品牌的积极性，使双方能各自达成预期目的。

消费者体验感是线下营销方式的核心关注点，应合理规避其营销范畴小的潜在劣势。企业利用数字广告强化宣传的基础上，可通过举办大学生时装秀、选拔校园服装大使等丰富多元的线下活动，进入消费者视野；或者通过开设线下服装体验店或快闪店等，使消费者能够获得良好线下服装体验，拉近品牌与消费者的关系，得到其认可与肯定，持续提高产品销售规模，良好补充线上营销渠道不足。与此同时，企业应主动参加时装秀活动，提升品牌溢价与知名度，

这是线下营销方式中的一种典型代表。企业应基于消费者视角来展开线上、线下营销活动，尽可能地选择消费者参与积极性高、认可度强的营销手段，进而优化提升品牌影响力，达到预期产品营销成效。并且，实体服装行业摆脱现行发展困局、良好立足未来的关键就是采取集线上与线下相结合的 O2O 模式营销手段，用户线上下单后可通过线下来取货，或者用户在线下体验后选择线上购买，使消费者获得良好地服务体验感，带动产品营销量与品牌价值持续提升。

5.4 基于营销数字化的沟通策略

5.4.1 借助新媒体营销模式提高转化率

直播电商是一种新兴的营销模式，他将直播与电商两者的优点进行有机融。直播电商正在飞速成为一种不可忽视的新型销售渠道，大有颠覆传统营销的势头。直播电商展现出来的高转化率和用户黏性让人惊叹不已，许多公司争相投入直播电商的竞争。因此，直播电商是 Y 服装公司未来营销投入的重要方向。目前，中国国内经过一轮大发展，培养了很多优质的主播，许多高素质人才也愿意投入到主播这个行业中，国内 MCN 机构也蓬勃发展。Y 公司可以通过国内这些优质的条件，探索海外直播带货模式。可先与 MCN 机构合作，培养十几位擅长英语的晋江本土的主播进行直播活动，以此建立自己专业的直播团队。

除了直播电商以外，网红营销也是 Y 服装公司需要注意的方向。网红营销伴随着社交媒体的发展而出现。研究表明，Z 世代不信任传统的广告，而是更信任人们的真实使用体验，网红有着数量庞大并且信任她的粉丝，他们的示范效应是显著的。这些与受众群体相关的网红炫耀自己使用某种商品经历让产品变得更真实。Y 公司应寻找服装领域与公司气质相符的垂直领域 KOL 资源，通过分析其粉丝的年龄及喜好，精细化推送相应的产品，以此来提高销售额和知名度。Y 服装公司可以针对不同影响力的网红进行不同方式的合作。头部网红可以利用自身影响力提升 Y 服装公司的品牌形象，让更多人了解 Y 服装公司品牌。腰部网红可以宣传公司的新品，或者进行直播带货。而对于小网红，可以通过写一些服装穿着体验等软文来对 Y 服装公司产品进行宣传。而对于广大的普通用户，Y 公司也提供了鼓励方案。普通用户在社交平台上发布优质的使用体验，将有机会得到公司最新款服装或者折扣券。通过多角度的网红营销，提高 Y 公

司营销的精准度。

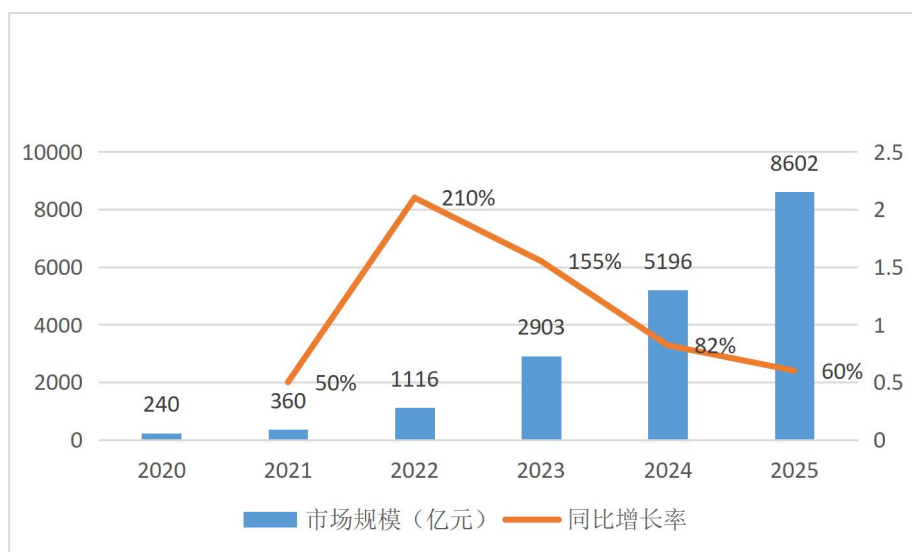


图 5.4 2020-2025 年中国跨境直播电商市场规模及预测

5.4.2 借助新媒体平台搭建社交场景

基于新媒体社交平台形成的“社交+电商”的模式已成为商家巩固粉丝、提高复购率的重要手段。其中，新媒体运营和社群运营就是“社交+电商”的模式两种主要方式。在新的消费场景下，个性化和碎片化成为消费的趋势，而具有社交属性的新媒体完美契合了这种趋势。新媒体是在不同的新媒体平台上，利用写软文、直播、热点等方式关联消费者。新媒体通过真实用户体验来吸引消费者兴趣，培养共同的品牌价值观，增加品牌认同感，进而粉丝数量与转化率出现裂变。所谓社群运营，则是为现有消费者建立社群，分享品牌最新产品和粉丝福利等，并与粉丝产生关联，促使粉丝自发推广品牌，达到事半功倍的效果。

新媒体营销改变了传统营销的单向传递的模式，使营销过程具有双向交互性。消费者用自己的使用反馈参与到产品的推广与改进过程中。普通消费者都可以参与到推广过程中，给用户以新鲜感和更好的消费体验，激发消费者的参与积极性与强烈的消费意愿^[50]。全球社交媒体正处于飞速增长阶段，消费者对于社交需求与日俱增。统计显示，2021年全球社交媒体活跃用户为44.8亿，占世界人口的56.8%。互联网用户积极使用社交媒体的约占83%。人们每天花费大量时间在Facebook、Tik Tok和Twitter等社交工具上，因此，企业的广告费用也

越来越多地投入到新媒体上。由社交平台、视频平台、图片分享平台及问答平台组成的新媒体平台可以利用直播、软文、问答等形式嫁接用户与内容，并且还能基于自身掌握的大数据进行精准营销，更具有病毒般的传播速度，这些都是传统营销方式无法比拟的优势。跨境电商企业面对的是全球不同地区的消费者，他们有不同的风俗习惯、宗教信仰和消费喜好。运用大数据实现精准化营销不仅能节省营销费用，更能提升效率，这也已经成为 Y 服装公司发展战略的一个重要组成部分。一方面，要针对 Y 服装公司已有数据对粉丝进行分类。消费者更关注的价格、品牌、品质等哪一方面就有针对性地重点推广相应方面的内容。另一方面，多渠道推广用户感兴趣的内容，实现千人千面。

社群运营也是 Y 公司必须跟进的一个方向。通过各个电商平台强大的数据分析能力，公司得以将更个性化的内容推送到用户手机屏幕上，节省用户时间并提高转化率，这一切的基础是拥有优秀的社群运营。首先，社群运营要有有趣和有用的优质内容，包括时尚穿搭技巧和时尚感悟等热点内容，才能在粉丝认可的同时进行自发传播。其次，要不断的上新，抓住消费者的持续关注。最后，再发布优惠信息，增加粉丝黏性。

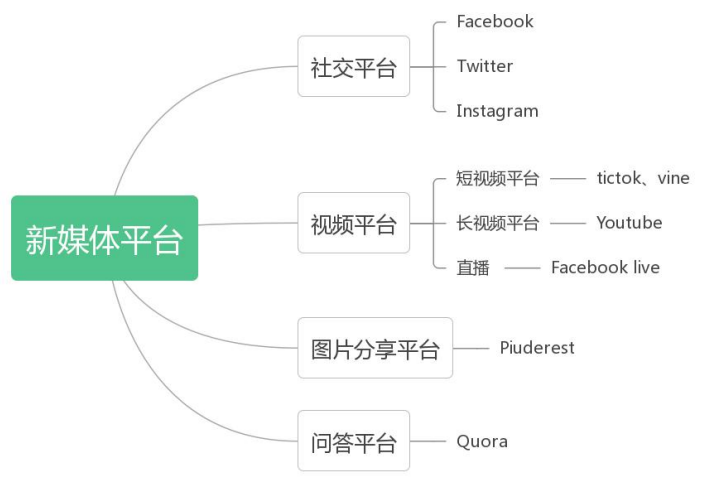


图 5.5 新媒体平台

5.4.3 借助大数据实现数字化智能助手

(1) 智能销售

智能销售是建立在大数据分析基础上对算法机制优化的具象体现。算法已经成为影响 Black Friday、Single's Day 等海外较大的促销节日销售业绩的力量。智能销售包括了定价和推荐两个方面。

首先是智能定价系统。中小跨境电商企业定价需要考虑对供应商的议价能力和消费者接受度等问题，并且需要参考同类产品在不同平台的价格，这样才能得到一个有各方都能接受的价格。不仅如此，如今动态定价已经成为各大平台的定价策略，这无形中产生了巨大的工作量。智能定价系统通过优化算法则可以轻松解决此类问题。

其次是智能推荐系统。购物记录、浏览记录和搜索记录等数据可以勾画出消费者的购物画像，系统据此进行购物推荐，实现千人千面的个性化智能推荐。这便有效提高了销售转化率。

（2）智能客服

跨境电商客服会遇到语言差异、时差等等问题，仅依靠人工客服来解决将出现高成本低效率的情况。与此同时，多平台的客服需求也增加了人工客服注意力的负担。智能客服则可以完美解决以上问题，平台推出的智能客服系统可以解决 Twitter、Facebook 等多平台同时发出的客服需求的问题。快速反馈与常规问题的解决能力也使商家节省三分之一以上的客服成本，更为广大消费者带来更好的购物体验。

5.5 本章小结

本章主要以策略研究为主，主要从营销数字化的顾客、成本、便利、沟通四个方面对数字化转型策略进行研究。并且针对 Y 服装公司存在的问题提出解决方案，让 Y 服装公司能够完成营销数字化转型，也为其他服装公司的数字化转型提供范例，为最终在实践案例中的应用研究作指导。

第6章 Y公司跨境电商营销业务数字化转型策略保障措施

基于第五章依据这些问题有针对性地从顾客策略、成本策略、便利策略、沟通策略方面提出Y服装公司营销业务数字化转型策略，本章将提出保障这些策略顺利实施的措施。本章分别从营销理念调整、完善制度建设、建立跨境电商数字化人才体系、增加数字化技术研发与投入四个方面阐述保障措施。

6.1 营销理念调整

目前为止，Y服装公司依然采用传统营销手段。在新技术与社交的发展导致了服装公司的营销日趋激烈，不能再单独使用4P等营销方式作为单一的跨境电商营销指导策略。Y服装公司的营销指导理念落后，在移动互联网的浪潮下，已经无法适应市场需要，必须使用4C顾客关系理念为基础的营销理念为指导。

Y服装公司所生产的产品必须以顾客需求为中心，少批量产品投入市场，试探市场反应，再以自身柔性供应链来加大热门产品的供应。以此也降低商品价格。更加注重对于社交媒体的建设和投入，将社交媒体建设成重要的流量入口和客户来源，并积极开展直播营销和口碑营销来提升品牌知名度。

6.2 完善制度建设

制度建设有利于提高公司员工对企业文化的认同感和归属感。Y服装公司长期以来对于制度建设投入精力不够，这对于Y公司再数字化转型的过程是不利的。因此，Y公司应加强制度建设。

首先，调整工作时间。Y服装公司工作人员工作时间为工作日上午朝九晚五，其他时间无人值班。作为一家跨境电商公司，与服务的国家的消费者有十几个小时的时差，因此，这种工作时间是不合理的。Y公司应安排员工值班，并根据《劳动法》增加加班工资，对客户的咨询进行及时的反馈。

其次是建立激励制度。Y服装公司员工都是领基本工资，对于需要创造力的营销等岗位员工激励不足，导致员工积极性不高。因此，可以向改革工资，建立激励制度，设置绩效奖金和优秀奖励，激发员工工作积极性。

最后是完善绩效考核。完善绩效考核制度，将员工工作态度纳入考核。增

强员工的纪律性。

6.3 建立跨境电商数字化人才体系

互联网背景下，人才成为一个企业能否成功的重要因素。人才体系建设也成为企业成功的抓手。专业化人才更是每个企业都渴望的关键资源。Y公司作为一家跨境电商公司，必须要建立自己的跨境电商人才队伍体系，与此同时要对高技能人才进行持续激励，以此为企业提高那个持续不断的竞争力。

首先是要加大数字化人才的培养。数字化人才对于跨境电商企业营销具有重要作用，特别是对于像Y服装公司这种希望完成数字化转型的跨境电商企业来说更是如此。数字化人才对于数据有较强的敏感性和理解能力，更善于用数据分析企业的问题并提出解决的办法，帮助企业完成数字化转型。因此，Y服装公司首先要加强现有企业人才的数字化能力培养，派企业人才去相关高校或者培训机构进行技术学习，鼓励员工提升自己的数字化能力。其次要招聘相关的数字化人才。

其次是Y服装公司必须建立员工激励机制。从股权、绩效等方面加大投入，对优秀员工进行激励，让员工认同企业价值观，充分调动技术人员的工作积极性，以此留住人才，激励人才，为公司创造更大的价值。

6.4 增加数字化技术研发与投入

企业在商业竞争中想获得优势必须加强数字化技术的应用，而大数据、人工智能就是企业应该重点关注的方面。公司应该重视研发对于产品和业务的提升，树立由技术驱动公司发展的理念。

公司应该加大对大数据、人工智能等实用技术的投入，数字化管理和智能化运营需成为公司投入的重点方向。公司应该为实现跨境电商业务管理的数字化和运营的智能化进行持续的研发投入，研发或者购买最新的系统以实现商品智能化展示、海外仓储管理系统、广告媒介的智能化投放和独立站大数据控制等功能，以此打造公司的品牌和数字化升级。

数字化转型的实现得益于大数据的预测分析和决策分析的应用。各行各业转型的关键在于数据驱动型决策。大数据分析也在公司数字化转型过程中起到不可替代的作用。通过顾客信息分析，进而判断分析市场，最终反过来指导新

品的研发和上游原材料的采购。由此可见，Y 公司的整个生产环节都会得益于大数据的分析与应用。

人工智能和认知技术经被应用于在线试衣功能，这能显著提高消费者的满意度，弱化了跨境电商服装企业的劣势。数字化场景下，跨境电商业务对于信息化管理系统的提出了更高的要求。客户信息管理和数据算法的优化、数据在线实时共享的实现、管理营运能力的提升将是 Y 公司努力的方向。

6.5 本章小结

本章主要以策略保障措施研究为主。本章分别从营销理念调整、完善制度建设、建立跨境电商数字化人才体系、增加数字化技术研发与投入四个方面阐述保障措施，以此保障 Y 服装公司营销业务数字化转型的顺利进行。

第7章 结论与展望

7.1 研究结论

“服装公司跨境电商营销业务数字化转型策略”这一课题在国内的研究较少，且涉及到多学科交叉，所涉猎的范围较广，所以对此课题的研究是有必要的。并且，此课题的着重于策略研究，结合当下市场发展趋势，对服装品牌的转型发展有着一定的意义。本文的研究结论可归结为：

（1）内外部环境分析：首先，外部环境分析显示政治、经济、文化、技术等各个方面都在一定程度上证实了Y服装公司的跨境电商是顺应时代潮流的。Y服装公司可以利用好这种趋势，因势利导，让公司占领更大的市场，使公司取得更长久的发展。其次，行业环境分析显示Y服装公司在能很好地掌握供应链，却由于行业门槛不高和更新换代快的特性，面临的竞争压力较大，如果没有形成自己的品牌护城河，很容易陷入价格战，被取代风险较大。最后，SWOT分析显示：Y公司应采用增长性战略，将优势与机会组合，抓住市场机遇，充分利用自己的优势，依托国家的政策红利，跨境电商多平台发展。并且更注重短视频、直播电商等新型社交媒体的运营，利用好网红经济。除此之外，利用好大数据分析来实现精准化营销，从而实现企业的发展。

（2）基于上述环境分析，通过内部员工访谈、问卷调查、实地调研等方式对Y服装公司进行深入了解，内部员工访谈目的是发现公司Y服装公司在营销方面存在的问题，问卷调查目的是了解消费者的消费习惯和消费喜好，将得出的数据进行分析并从顾客、成本、沟通、便利总结出Y服装公司营销现状。在此基础上，分析出Y公司产品存在的问题有：第一是设计能力弱；第二是品牌缺乏整体规划；数字化程度较低；第三是供应链效率低成本高；第四是过度依赖第三方平台且消费者黏度不高；第五是营销手段单一，引流能力不足等问题。而这些问题形成的原因是Y公司数字化营销理念薄弱，数字化人才建设不足，供应链管理能力不足。

（3）本文结合上述Y服装公司的内外部环境分析、存在问题及产生下原因，为Y服装公司制定了跨境电商营销业务数字化转型方案：顾客策略方面要打造数字化设计流程、重视消费者隐私、打造IP口碑营销策略；成本策略方面要打造柔性供应链、打造智能仓储物流、布局海外仓；沟通策略方面要打造数字化

场景体验、加强独立站建设、跨境电商多平台发展、构建线上与线下全渠道营销；便利策略方面要借助新媒体提高转化率、借助新媒体平台搭建社交场景。

7.2 研究展望

由于个人的知识水平原因，本文尚有一些不足之处：第一，数据收集量不充足。虽然本人对 Y 公司进行了多次实地调研并访谈了部分内部员工，但时间过于仓促，且无法查阅到一些涉密的商业资料。因此，部分数据的说服力不足，影响了本研究的准确性。第二，实施方案不够深入。因个人知识水平的不足，对于 Y 服装公司遇到问题分析不够透彻，在后续的研究中应进行深入分析。

虽然本文对 Y 服装公司的跨境电商营销业务数字化转型策略进行了研究分析，但在仍存在诸多方面需要改进。本文提出的跨境电商营销业务数字化转型策略目前只停留于理论阶段，数据收集不够完善，也还未真正的应用到实际中。未来通过实践可以不断进行完善和优化并保证跨境电商营销业务数字化转型策略的可行性。因此本文后续将根据 Y 公司实施数字化转型过程中碰到的实际问题，重点开展改进和完善 Y 服装公司跨境电商营销业务数字化转型策略，探讨数字化转型的提质增效的方法，以期对 Y 发展公司发展起到促进作用，并为服装行业其他公司提供跨境电商营销业务数字化转型的参考。

参考文献

- [1] 赵玮, 廖四成, 廖波.面向用户体验的“社交+电商”全场景营销策略分析[J].商业经济研究, 2021 (15): 68~71.
- [2] 陈雨倩, 孙虹, 葛王蓉.数字经济下服装品牌营销策略研究[J].经营与管理, 2021 (11): 51~55.
- [3] 张生玲, 闻晗静, 王焯.中国宏观经济形势回顾与前瞻[J].中国经济报告, 2021 (01): 22~29.
- [4] 张夏恒.跨境电商促进双循环新发展格局: 理论机制、发展思路与相关举措[J].当代经济管理, 2021, 43 (10): 59~65.
- [5] 倪娜.跨境电商贸易环境下服装企业出口转型之路[J].纺织导报, 2015 (04): 85~87.
- [6] 蔡丽娟.“移动互联网+”下传统外贸制造业发展跨境电商贸易研究[J].商业经济研究, 2016 (16): 140~143.
- [7] 赵明亮, 臧旭恒.国际贸易新动能塑造与全球价值链重构[J].改革, 2018 (07): 148~158.
- [8] 金泉, 苏庆新.跨境电商平台赋能中小企业国际化的机制研究[J].国际贸易, 2022 (10): 68~76.
- [9] 朱妮娜, 吴莉.“一带一路”倡议背景下我国跨境电商发展潜力及趋势分析[J].改革与战略, 2015, 31 (12): 134~137.
- [10] 刘小军, 张滨.我国与“一带一路”沿线国家跨境电商物流的协作发展[J].中国流通经济, 2016, 30 (05): 115~120.
- [11] 韦斐琼.“一带一路”倡议红利下跨境电商发展对策[J].中国流通经济, 2017, 31 (03): 62~70.
- [12] 罗娜, 罗乐娟.基于“一带一路”的跨境电商对我国进出口贸易影响实证研究[J].商业经济研究, 2018 (20): 132~134.
- [13] 李莉.外贸新常态下跨境电子商务的转型发展[J].现代商业, 2017 (01): 68~69.
- [14] 蔡晶.我国跨境电子商务发展分析及建议[J].商业经济研究, 2015 (12): 84~85.
- [15] 牛思佳, 沈雷.数字化转型下服装品牌营销渠道的策略分析[J].毛纺科技, 2020, 48 (04): 70~74.
- [16] 张德智.网络营销视角下我国传统零售业发展策略探讨——以服装产业为例[J].商业经济研究, 2016 (12): 35~37.
- [17] 王国书, 周赳.基于网络的品牌服装设计营销模式研究[J].丝绸, 2015, 52 (02): 69~73.
- [18] 任祥放, 沈雷, 张竞羽.快时尚线上品牌的价值运营策略[J].纺织学报, 2018, 39 (01): 152~156.
- [19] 尼罗拜尔·艾尔提, 郑亮.新媒体时代短视频内容生产的特点、趋势与困境[J].中国编辑, 2021 (03): 81~85.

- [20] 孟涛,王春娟,范鹏辉.数字经济视域下跨境电商高质量发展对策研究[J].国际贸易,2022(10):60~67.
- [21] 钱晶晶,何筠.传统企业动态能力构建与数字化转型的机理研究[J].中国软科学,2021(06):135~143.
- [22] SINGH A,HESS T.How chief digital officers promote the digital transformation of their companies [J] ..MISQuarterly executive,2017,16(1):1-2.
- [23] ROGER S D L.Rogers the digital transformation playbook:rethink your business for the digital age [J] .Columbia university press,2016,141(5):25-36.
- [24] 孟凡生,徐野,赵刚.高端装备制造企业向智能制造转型过程研究——基于数字化赋能视角[J].科学决策,2019(11):1~24.
- [25] 盛磊.数字经济引领产业高质量发展:动力机制、内在逻辑与实施路径[J].价格理论与实践,2020(02):13~17+34.
- [26] 何文彬.数字赋力中国制造业重构动能效应测度[J].技术经济与管理研究,2020(12):40~44.
- [27] 张弘,陈胜棋.数字化下零售业与制造业融合发展的内涵与路径[J].商业经济研究,2020(08):171~173.
- [28] 陈倩.数字经济背景下的政府支持、产业集聚与跨境电商发展[J].商业经济研究,2020(24):68~71.
- [29] SVAHN F,MATHIASSEN L,LINDGREN R.Embracing digital innovation in incumbent firms:how Volvo cars managed competing concerns [J] .MIS quarterly,2017,41(1):239-254.
- [30] Lenka S,Parida V,Wincet J.Digitalization Capabilities as Enablers of Value Co-Creation in Servitizing Firms[J].Psychology&Marketing,2017,34(1):66-71
- [31] 钊阳,戴明锋.中国跨境电商发展现状与趋势研判[J].国际经济合作,2019(06):24~33.
- [32] 赵峰含,张夏恒,潘勇.跨境电商促进“双循环”的作用机制与发展路径[J].中国流通经济,2022,36(03):93~104.
- [33] 李林秋.数字化赋能出口型跨境电商的价值共创研究[J].商业经济研究,2019(24):68~71.
- [34] 卢敏,丁焕峰.数字经济下我国跨境贸易中介作用机制与转型路径研究[J].价格理论与实践,2020(12):39~43.
- [35] 张夏恒.跨境电商促进双循环新发展格局:理论机制、发展思路与相关举措[J].当代经济管理,2021,43(10):59~65.
- [36] 许欣,薛泽慧.跨境电商研究综述与展望[J].商业经济研究,2020(06):141~144.
- [37] Laurent Busca,Laurent Bertrandias,A Framework for Digital Marketing Research:Investigating the Four Cultural Eras of Digital Marketing[J].Journal of Interactive Marketing.49(2020)1-19.

- [38] Ankita Sharma,Swati Sharma,Monica Chaudhary,Are small travel agencies ready for digital marketing View of travel agency managers[J].Tourism Management 79(2020)104078.
- [39] 赵先进,王卫竹.共建“一带一路”背景下跨境电商物流协作发展研究[J].价格理论与实践,2018(05):159~162.
- [40] 彭筱星.基于大数据的快时尚服装品牌数字营销策略研究[J].商业经济研究,2020(14):81~83.
- [41] Eynan A,Dong L.Design of flexible multi-stage processes.Production and Operations Management,2012,21(1):194~203.
- [42] 任若安,陈涵.“十四五”规划下服装企业数字化转型升级路径研究[J].毛纺科技,2022,50(04):104~111.
- [43] 戚聿东,肖旭.数字经济时代的企业管理变革[J].管理世界,2020,36(06):135~152+250.
- [44] 陶玉琼.我国跨境电商的供应链柔性优化策略研究[J].改革与战略,2017,33(08):134~137.
- [45] 马述忠,梁绮慧,张洪胜.消费者跨境物流信息偏好及其影响因素研究——基于1372家跨境电商企业出口运单数据的统计分析[J].管理世界,2020,36(06):49~64+244.
- [46] 江小涓,孟丽君.内循环为主、外循环赋能与更高水平双循环——国际经验与中国实践[J].管理世界,2021,37(01):1~19.
- [47] 张恒.基于3D数字化服装纸样设计平台的创新应用[J].纺织导报,2016(08):82~84.
- [48] 张夏恒,孙长江.疫情持续冲击下我国跨境电子商务问题研究[J].学术交流,2021(06):89~99.
- [49] 徐学超,戴明锋.疫情冲击下我国跨境电商发展研究[J].国际贸易,2022(02):32~38.
- [50] 高聪蕊.营销赋能:新媒体营销下的渠道创新[J].商业经济研究,2021(18):82~84.

附录 A Y 服装公司相关访谈记录表

一、访谈目的

通过对高管及部分员工进行访谈，了解 Y 服装公司营销存在的问题以及公司营销数字化转型的方向。

二、访谈研究过程

整个访谈过程历经 1 个月，覆盖 Y 服装公司技术部、财务部、生产部、物流部、营销部，人力资源部，采购部，客服部等多个部门经理及各个部门的一线员工。访谈的地点在公司的访谈室，每个人有大约 25 分钟，由专门人员进行访谈记录。从一线员工与各个部门经理深刻把握了解了 Y 服装公司现行营销实况与潜在不足，制定有效策略来良好达成营销数字化转型目标。

三、设计访谈提纲

公司内部员工是对本公司最了解的一群人，因此，想了解 Y 服装公司现有的营销策略有哪些不足之处，我们采访了公司管理层和部分一线员工，了解他们对于公司发展的想法和他们看到的问题，并且以这些信息为基础进行分析和总结 Y 公司存在的问题。下面是我们准备的访谈提纲：

- (1) 您现在在公司里面是担任什么职务？
- (2) 您觉得公司现在面临着或者将会面临那些困难？
- (3) 您觉得公司的那些产品需要做出改变？
- (4) 您认为贵公司促销活动，安排是否合理？全年来看是否达到预期效果？
- (5) 您认为贵公司营销方面需要做出什么改变？
- (6) 您认为贵公司应不应该进行营销业务的数字化转型尝试？
- (7) 您希望您的部门能在营销业务数字化转型中得到什么益处？
- (8) 您认为数字化转型具体应该怎么做？

附录 B Y 服装公司问卷调查表

您好！首先非常感谢您对本公司的支持并参与此次的问卷调查。本文采用匿名方式展开调查，会严格保密信息，仅用于课题研究，请您结合实际作出如实回答，使 Y 服装公司能够对用户潜在需求与想法充分把握了解。再次感谢您的参与！

一、基本情况

1、您的性别是：

A、男

B、女

2、您的年龄是：

A、20 以下

B、21-30

C、31-40

D、41-50

E、50 以上

3、您的每月可支配收入：

A、3000 \$ 及以下

B、3001-5000 \$

C、5001-7000 \$

D、7001-10000 \$

E、10000 \$ 以上

4、您的学历是：

A、高中及以下

B、大专

C、本科

D、硕士

E、博士及以上

5、您看到或者了解到 Y 服装公司产品是通过的方式是

A、google 等搜索引擎

B、Instagram 等社交媒体

C、Tictok 等短视频

D、电商平台

E、其他途径

6、您购买 Y 服装公司产品的平台是

A、亚马逊

B、Wish

C、eBay

D、速卖通

E、其他平台

附录 B Y 服装公司问卷调查表

二、问卷调查

编号	调查内容	非常 不满 意	不 满 意	一 般	满 意	非常 满 意
顾客方面						
1	您对 Y 服装公司产品总体感觉如何	1	2	3	4	5
2	您认为 Y 服装公司休闲系列的款式时尚性如何	1	2	3	4	5
3	您认为 Y 服装公司产品的色彩丰富度能否满足您的需求	1	2	3	4	5
4	您认为 Y 服装公司产品的品种多样性如何	1	2	3	4	5
5	您认为 Y 服装公司产品的服装独特性如何	1	2	3	4	5
6	您认为 Y 服装公司产品的服装做工质量如何	1	2	3	4	5
成本方面						
7	您对 Y 服装公司产品的定价满意度如何	1	2	3	4	5
8	您觉得您购买 Y 服装公司产品花费的时间和其他成本如何	1	2	3	4	5
便利方面						
9	您是否觉得有足够多的途径了解到 Y 服装公司产品	1	2	3	4	5
10	您觉得 Y 公司物流效率如何	1	2	3	4	5
11	您觉得 Y 服装公司退换货是否方便	1	2	3	4	5
沟通方面						

12	您对 Y 服装公司产品整体的促销方式是否满意	1	2	3	4	5
13	您对 Y 服装公司产品的促销频率是否满意	1	2	3	4	5
14	您对 Y 服装公司产品的广告宣传力度是否满意	1	2	3	4	5
15	您对 Y 服装公司产品在新媒体平台上与顾客的沟通交流是否满意	1	2	3	4	5
16	您是否会再次购买 Y 服装公司的产品	1	2	3	4	5