

国潮服装电子商务平台商业模式研究— 基于 Osterwalder 商业模式画布 Research on Business Model of Guochao Clothing E-commerce Platform -Based on Osterwalder Business Model Canvas

邱碧珍^{1*} 吴霜²
Bi-Zhen Chi Shuang Wu

摘要

越来越多的国潮服装品牌走入了大众市场，而借助电子商务平台，国潮服装品牌得到了大力的推广。本文基于 Osterwalder 商业模式画布模型，从客户细分、价值主张、渠道通路、客户关系、核心资源、关键业务、重要合作、收入来源、成本结构九大方面构建了国潮电子商务平台的商业模式。文章提出的国潮电子商务平台的商业模式丰富并完善了国潮电子商务平台模式的理论，能有效地为国潮电子商务平台的实践提供参考框架。

关键词：国潮服装、电子商务平台、Osterwalder 商业模式画布

Abstract

More and more Guochao clothing brands have entered the mass market. With the help of e-commerce platform, Guochao clothing brands have been vigorously promoted. Based on Osterwalder business model canvas, this paper constructs the business model of Guochao e-commerce platform from the following nine aspects: customer segmentation, value proposition, channel, customer relationship, core resources, key business, important cooperation, revenue source and cost structure. The business model of Guochao e-commerce platform proposed in this paper enriches and perfects the theory of Guochao e-commerce platform model, which can effectively provide a reference framework for the practice of Guochao e-commerce platform.

Keywords: Guochao Clothing, E-commerce Platform, Osterwalder Business Model Canvas

1. 引言

近年来，国潮概念开始出现，国内的国潮兴起从大牌高端到小众的设计师品牌，都能看到国潮的身影。当代中国的年轻人曾受到欧美潮、韩潮、日潮的很大影响。而随着中国国力的富强、民族的崛起，有越来越多的中国年轻人开始热衷国潮、国风、穿国货、用国货，不仅反映了新一代年轻人文化消费的升级浪潮，也反映了中国文化不断走向自信的过程。

面对消费者，服装行业有不小的挑战。未来服装行业不仅仅是满足消费者对商品

¹ 厦门大学嘉庚学院管理学院副教授 71816633@qq.com*通讯作者

² 厦门大学嘉庚学院管理学院本科生

品质的需求,还呈现出以下几个趋势。产品个性化需求增大,个性化需求与定制,将会随着人们对自身认识的加深越来越趋势化;交易链条无限缩短,随着大数据时代的到来,人们越来越接近事物的本质,取缔繁冗的程序,直指事物的核心价值;有互动才有未来,消费者忠诚度要用互动来培养。

从智研咨询发布的《2018-2024 年中国服装行业市场竞争现状及投资战略研究报告》中发现,线上服装零售提速,2017 年电商渠道增速提升。根据数据,穿着类实物商品整体消费向好,品牌服装行业受益。新生代年轻消费者:有钱“任性”。根据预测 2016~2021 年预计新增城市消费额 1.6 万亿美元,其中新生代贡献占比高达 69%,因此服装业年轻化的品牌具备非常大的发展潜力和空间。

消费者在服装的需求上越来越彰显个性化和潮流化,如何快速地满足消费者的个性化的需求一直是服装行业重点考虑的问题。国潮服装包含了无限丰富多元的元素,有中国特色的文化、艺术、美学、精神等,它们构成了国潮文化的整体,也是国潮的文化来源和基础,这些特点恰好能够满足消费者的个性化的追求,越来越受消费者的青睐,国潮服装的浪潮势不可挡。中国有众多的独立服装设计师能够设计出满足消费者个性化需求的国潮服装,然而一方面是庞大的国潮服装市场,另一方面是众多的设计师不知道这些消费者在哪里,找不到消费者,或者虽然有自己的设计才能,但苦于找不到合适的服装生产商将自己的设计理念转化成产品。

基于此,本文提出构建一个将国潮服装消费者、设计师、品牌商和生产厂家连接在一起的国潮服装电商平台,将潮服装消费者的消费需求和设计师的设计供应以及品牌商的产品进行高效便捷地匹配。通过平台设计师、品牌商和生产厂家进行快速匹配,缩短国潮服装的生产时间,加快上市速度;同时这个平台是一个社会化电商平台,在这里消费者、设计师、品牌商和生产厂家之间能够进行顺畅地交流和互动,从而增加平台的活力和用户粘性。

2. 文献研究

2.1 关于中国潮流产品的文献研究

袁跃兴(2019)认为“国潮”是中国的潮流。随着中国文化自信的确立,“国潮”正在变成年轻人的新宠,越来越多的年轻人将“国潮”作为追求表达自我情怀和文化态度的新形式;吴学安(2019)发现消费者在购买产品时,除了基础功能外,对产品精神属性的追求也越来越高,消费者在体验产品时能够感受到更多的中国文化精髓。同时,新生代消费者购买产品时也不再一味追求国外大牌,而是更看重性价比,国货也不再是老气、低端的代名词,反而代表了一种潮流气质和生活态度;韩小乔(2019)认为国货之所以成为“国潮”,依靠的是消费者对国货的价值认同和信心,国货品牌不能只追求眼前利益,应从长远发展角度规划品牌发展方向和经营思路。无论流行趋势如何变化,那些一直追求品质、传播文化、创新发展的国货一定能走的更远,这也是以“国潮”引领国货的内涵所在;陈羽宣(2019)总结“国潮”兴起是一个很好的发展趋势,中国品牌开始有意识的创作设计本土的潮流文化,而不是一味跟风,失去文化根基。在设计方面可能需要有更多的内涵,而不是符号单纯的叠加,且品质方面要严格把控,不能只是玩玩营销的噱头,这样只会使消费者逐渐失望,从而失去信用,流失顾客。

2.2 关于社会化电子商务的文献研究

社会化电子商务（social commerce）是电子商务的一种新的衍生模式。它借助社交网站、社交媒介等的传播途径，通过社交互动、用户自生内容等手段来辅助商品的购买和销售行为。

罗巧（2018）认为社会化电商已经成为电商发展的新趋势，电子商务社交化模式要注重在发展的过程中保证社区与电商更好的融合。既要保证社区内容的真实性，也要保证电商产品的质量，让客户更加放心购买，这样才能促进社区用户的流量变现，提高用户渗透率和留存率的同时增加转化率，提高企业的收入；殷君（2019）认为社群电商的门槛已经不能仅仅依靠拉新维老和靠分享赚钱刺激用购买，而是更考验平台上游的供应链整合能力、中端的运营能力和末端的仓配能力，以及人、物和内容在某种情境下如何连接的能力。

在社会化电子商务这种模式中，用户与用户之间的关联度是比较弱的。当平台规模小的时候，用户之间的相似性高，推荐效率也比较高；但规模扩大以后，用户之间品位的差异就会越来越大，就会导致推荐效率下降；并且随着品类数量变多，数据的稀疏、用户界面的限制，也会让平台的推荐效率下降，所以需要考虑几个问题：首先是怎么引来更多的用户；其次是怎么让社区和电商之间更好地形成闭环；最后是如何更好地让流量变现（臧梦璐，2018）。

通过整理中国潮流产品和社会化电子商务的相关文献，结合中国电子商务市场的实际情况我们总结得出：电子商务平台将助力“国潮”快速发展。“国潮”的出现是综合国力、经济社会发展到一定阶段的必然产物，既表现出消费者的文化自信和对本土文化的认同，也展现出其消费观念的多元化、个性化；而社会化电商是将有相同的价值观、兴趣爱好和社会关系的人联系在一起。基于此，本文认为将国潮服装设计师、生产商和消费者连接在一起的国潮服装电子商务平台，既能够很好地满足国潮服装消费者的个性化的需求，又能够使得服装设计师设计出的小众的个性化的服装找到生产厂家和消费者，从而使得个性化的需求和供给能够实现高效率地匹配，同时平台提供社交功能：用户与用户之间能够进行自由地互动、交流，从而增加平台的活力和用户粘性。

2.3 关于商业模式的研究

社会化电商对传统电商的革新，是一种全新的商业模式。虽然说商业模式的概念及理论体系并未形成统一，但是 Osterwalder 提出的商业模式画布模型概念被接受度很高，并且已经被世界范围内很多组织包括 IBM、爱立信、德勤等知名公司应用和检验过。Osterwalder 将商业模式定义为：商业模式描述了企业如何创造价值、传递价值和获得价值的基本原理（亚历山大·奥斯特瓦德与伊夫·皮尼厄，2016）。他认为可以用九大模块，包括客户细分、价值主张、渠道通路、客户关系、核心资源、关键业务、重要合作、收入来源和成本结构来描述商业模式，这九大模块涵盖了一个商业体的 4 个主要部分：客户、产品或服务、基础设施和金融能力（表 1）。4 个部分九大模块揭示了各个要素之间的关系，使得商业模式能够系统地被创造、设计和使用。本文基于 Osterwalder 商业模式画布模型提出国潮服装的商业模式，以期为国潮服装商业模式的创新和实践提供参考和借鉴。

表 1. Osterwalder 商业模式画布模型

四大部分	构成模块	具体含义
客户	客户细分	一家企业想要获得和期望服务的不同目标人群和机构。
	渠道通路	一家企业如何同其客户群体达成沟通并建立联系，以向对方传递自身的价值主张。
	客户关系	一家企业针对某一类客户群体所建立的关系。
产品/服务	价值主张	为某一客户群体提供能为其创造价值的产品和服务。
基础设施	核心资源	描述的是保证每一个商业模式顺利运行所需的最重要的资产。
	关键业务	为保障一个商业模式正常运行所需做的最重要的事情。
	重要合作	为保证一个商业模式正常运行所需的供应商和合作伙伴网络。
金融能力	成本结构	运营一个商业模式所产生的全部成本。
	收入来源	代表了企业从每一个客户群体获得的现金收益

资料来源：亚历山大·奥斯特瓦德与伊夫·皮尼厄（2016）

3. 国潮服装电商平台商业模式的构建

3.1 客户细分

客户是任何一个商业模式的核心，为了更好地满足客户，企业应按照他们不同的要求、行为及特征，将客户分成不同的群组。客户细分的依据包括人口细分、地理细分、心理细分以及行为细分。国潮服装电商平台的客户可以细分为以下几类：

- (1) 消费者：18~35 岁对国潮文化感兴趣，想要追求自己独特个性的年轻人。
- (2) 设计师：通过国潮想要获得一定知名度和流量的潮牌设计师。
- (3) 品牌商：想要促进品牌销售，获得一定流量的品牌商。
- (4) 生产厂家：想要获取更多订单，实现共享经济的生产厂家

3.2 价值主张

价值主张是客户选择一家公司而放弃另一家的原因，是为解决客户的问题或满足其需求而提供的产品或服务的组合。国潮电商平台的价值主张是打造一个集消费者、设计师、生产商、品牌商为一体化的平台，在此平台上，国潮爱好者可以进行国潮服装及文化的交流分享、产品的购买，设计师进行设计产品的展示，生产商直接获取订单。结合 Osterwalder 提出的有利于客户价值创造的因素和国潮电商平台的特点，本文认为国潮电商平台的价值主张可以通过以下因素来实现。

3.2.1 提供时尚的国潮服装

这是国潮服装最基本的价值主张，是为追求时尚的年轻的客户群体提供的价值。

3.2.2 针对消费者提供国潮服装的定制

通过国潮服装平台，消费者可以定制自己心仪的服装款式，还可以参与到服装的设计过程，变消费者为设计者，与设计者共同创造价值，实现角色的转换和升级。此外，服装生产的生产过程信息透明且可溯源，从而确保服装的品质。这种以销定产的方式是对传统服装行业商业模式的创新与改革，属于新型的商业模式。

综上所述，国潮服装电商平台的价值主张可以归纳为：为消费者提供时尚和允许

进行个性化定制的国潮服装，消费者可参与到国潮服装的设计过程中，变消费者为设计者，同时服装的生产过程信息透明可见，确保了服装的品质。

3.3 渠道通路

渠道通路在客户体验中扮演着非常重要的角色，企业通过分销渠道向顾客传递价值主张。国潮服装电商平台的渠道通路分为直接渠道和间接渠道：

3.3.1 直接渠道

自己建立网络平台包括网站和 APP 进行产品或服务的发布。这种模式需要投入大量的人力和财力进行平台的建设和引流。

3.3.2 间接渠道

间接渠道是指依托第三方平台进行产品和服务的发布。比如通过信息媒体的微信公众号、微博、抖音、快手、小红书、B 站等，发布最新产品、潮流时事热点新闻、推送 APP 上的笔记、产品穿搭介绍等。借助第三方平台巨大的流量优势，能够快速便捷地发布信息。在选择渠道时，需要详细地了解每个平台的定位、特点、流量大小、审核机制和收费标准等信息，结合要国潮服装平台上的产品（或服务）的特点进行相应的选择。

3.4 客户关系

客户协同创造价值。入驻平台的品牌方、生产厂商和设计师既可以成为用户，也可以成为商家。消费者可以通过社区创造内容，从而吸引更多的消费者进行购买，一起共同为平台创造价值。由于国潮文化还处于未被普及的阶段，因而参与度不够高。在此状况下，消费者和设计师及品牌商质之间更需要沟通、互动、交流以便建立良好的客户关系，从而吸引和黏住客户就显得特别的重要。国潮电商平台可以建立的客户关系的类型按照从弱到强包括：

3.4.1 通过建立在线社区进行互动

消费者可借助网络平台、微博、微信等社交工具建立在线社区，通过在线社区不仅实现消费者与设计师、品牌商之间的实时互动，而且消费者与消费者之间也可以进行实时交流，包括评论、交流、点赞、经验分享、表达对项目的支持或质疑。

3.4.2 与客户协作，共同创造价值

消费者（客户）的角色发生了变化，消费者可以参与到国潮服装的设计中，变消费者为设计者，增强了主人翁意识和自豪感，因而会成为平台的宣传者，进行口碑营销，帮助提升平台的知名度，实现双赢。这种价值共创能够激发消费者者的主人翁精神和自主能动性，极大地提升用户体验和客户忠诚度。

3.5 核心资源

国潮电商平台能够成功很大程度上取决于平台掌握的核心资源有哪些。国潮电商平台的核心资源体现在：

3.5.1 丰富的产品资源

拥有丰富的特色国潮服装，是吸引目标客户群体加入到国潮电商平台的最根本原

因，因而是最重要也是最核心的资源。基于此，独家定制商品和个性化的定制内容就显得非常重要。平台可以与品牌商和设计师合作，打造独家定制商品并采取限量版方式在平台发售；至于个性化的内容方面，平台将会根据每个消费者的喜好不同，为消费者提供不同的商品与资讯推送，使消费者能够更快的找到自己心仪的产品。

3.5.2 社区交流服务

用户可以在社区里通过发布笔记的形式，来分享自己感兴趣的中国潮流品牌、服装、饰品等，同时用户之间也可以互相进行交流。

3.6 关键业务

国潮服装电商平台的关键业务包括平台推广活动、设计师入驻、品牌入驻、生产商入驻、供需匹配、平台治理。

3.6.1 平台推广

如何打开平台的知名度并对平台进行引流，是国潮服装电商平台成立初期最关键的业务。通常而言，可以通过线上和线下相结合的方式，对平台进行推广。线上推广时，平台可通过微博、微信、抖音等多种方式宣传，同时结合促销手段比如红包补贴、优惠券发放的形式促进新用户注册。

3.6.2 品牌入驻

平台将会在各大媒体上进行宣传，同时针对品牌入驻给予一定的优惠政策。从而吸引更多的品牌进行入驻；同时与品牌进行合作，打造专属定制商品，在平台进行售卖。

3.6.3 设计师入驻

平台将会通过各大媒体进行宣传和广告的投放，吸引潮牌设计师入驻平台。

3.6.4 生产商入驻

平台将会与大型生产商合作，让生产商入驻平台，确保商品能够及时有效的生产出来，同时保证商品的质量。

3.6.5 供需匹配

对消费者和设计师及品牌之间的供需进行高效便捷地匹配，同时设计师与生产商之前的供需进行有效地匹配。通过供需匹配使得供需双方能够快速找到对方，是国潮服装电商平台及其重要的一个业务。平台通常可以采取的对供需进行匹配手段有提供产品目录、提供关键字搜索服务，以及通过大数据分析后提供自动推荐的服务。

3.6.6 平台治理

一个平台就是一个社区，为了平台获得长足良性的发展，需要对平台进行治理，包括商品品质把控、对于每个入驻的商品和品牌的审核机制、信用措施等。

3.7 重要合作

国潮服装电商平台重要的合作伙伴包括入驻平台的设计师、品牌商、生厂商、物

流配送服务商、第三方支付服务机构和投资方等。

3.8 收入来源

国潮电商平台的收入来源主要包括：

3.8.1 商家竞价排名费

商家通过在平台缴纳一定的费用，让自己能够比其他商家更大机会出现在消费者的面前，从而增加自己的知名度和销量。

3.8.2 作为电商平台收取中介费

平台将从每一笔成功的交易中，向商家抽取一定的费用。

3.8.3 自营商品售卖费用

平台与品牌方和设计师合作，独家定制的商品，从而进行商品销售，赚取一定的利润。

3.8.4 会员服务费

消费者或商家通过注册成为会员并缴纳会员费，同时享受会员特有的服务。

3.8.5 广告费用

对其他企业在本平台进行的广告宣传进行收费。

3.9 成本结构

国潮电商平台的成本主要包括营销推广成本（包括线上和线下营销推广的成本）和人力资源成本。基于定制模式，国潮电商平台能够精准地获取客户需求并进行需求的匹配，避免了生产的盲目性和不确定性，与服装生产模式相比，极大地降低了运营成本。

4. 国潮服装电商商业模式画布

综上，九大模块构成的国潮电商平台商业模式画布如图 1 所示，通过图 1 可以方便地对国潮服装电商平台的商业模式进行讨论、创造和分析。

5. 结论

本文基于 Osterwalder 商业模式画布，从客户细分、价值主张、渠道通路、客户关系、核心资源、关键业务、重要合作、收入来源和成本结构这九大方面，构建国潮服装电商平台的商业模式。本文构建的商业模式对如何设计国潮服装电商平台的商业模式提供了视觉和文字的指引，为国潮服装电商平台提供了有效的实践框架，同时丰富了国潮服装电商平台商业模式的理论。

重要合作伙伴 KP • 入驻平台商家 • 配送物流平台 • 投资方 • 支付宝 • 知名设计师	关键业务 KA • 平台推广 • 品牌入驻 • 设计师入驻 • 生产商入驻 • 平台治理	价值主张 VP • 打造一个集消费者、设计师、生产商、品牌商为一体的平台。	客户关系 CR • 通过建立在线社区进行互动 • 客户协同创造价值	客户细分 CS • 消费者 • 设计师 • 生产厂家 • 品牌商
	核心资源 KR • 丰富的产品资源 • 社区交流		渠道通路 CH • 直接渠道 • 间接渠道	
成本结构 C\$ • 营销推广成本 • 人力资源成本		收入来源 R\$ • 商家竞价排名费 • 电商平台中介费用 • 自营商品售卖费用 • 会员费用 • 广告费用		

资料来源：本研究分析整理

图 1. 国潮电商平台商业模式画布

参考文献

1. 袁跃兴 (2019)。“国潮”为什么深受年轻人热捧。中国文化报，2019-09-17。
2. 吴学安 (2019)。“国潮”消费是文化认同也是个性表达。中国商报。2019-10-15。
3. 韩小乔 (2019)。国货何以成“国潮”。安徽日报。2019-11-26。
4. 陈羽宣 (2019)。当下品牌的跨界联名—“国潮”兴起。大众文艺，17，273-274。
5. 罗巧 (2018)。基于价值网的社会化电子商务商业模式分析 (未出版之硕士论文)。湖南省：湖南大学。
6. 殷君 (2019)。社群电商平台小红书商业模式研究 (未出版之硕士论文)。湖南省：郑州大学。
7. 臧梦璐 (2018)。小红书：左手社交、右手电商。光彩，7，34-36。
8. 亚历山大·奥斯特瓦德与伊夫·皮尼厄 (2016)。商业模式新生代。北京：机械工业出版社，P4-32。

收稿日期：2020-07-14
责任编辑、校对：程萌、刘舒霖