



“辅布司” S2B 平台：蕾丝花边行业的商业模式创新

邱凌云、马莹莹

案例摘要：蕾丝花边行业作为纺织业的一个精细分支，虽有着悠久的历史，却面临诸多行业问题。福建东南西北科技集团有限公司，成立于 2018 年，通过整合和应用各种数字化技术，成功地为这个传统行业注入了工业互联网的新元素。依托自主研发的“辅布司”在线平台，该公司不仅显著提升了我国蕾丝花边行业的流通效率，还通过整合福州长乐地区众多的中小型蕾丝花边生产企业，重塑了蕾丝花边的产业链。本案例详细介绍了东南西北集团的发展历程，并从商业模式创新的角度探讨“辅布司”平台如何成功地赋能传统服装辅料产业链，帮助读者更好地理解企业如何通过数字化技术来重塑其在行业中的地位。此案例适用于本科生和 MBA 项目中与平台经济、商业模式创新等内容相关的课程。

关键词：蕾丝花边、小单快反、商业模式创新、产业互联网

本案例由北京大学光华管理学院副教授邱凌云、研究员马莹莹根据企业访谈和公开资料整理编写，案例仅用于课堂讨论，而非管理决策或活动是否有效的证明。

本案例版权归北京大学管理案例研究中心所有，如申请使用本案例请联系：casecenter@gsm.pku.edu.cn。未经北京大学管理案例研究中心授权许可，禁止以任何方式复制、保存、传播、使用本案例或者案例正文中的任何部分。

Copyright©2024 北京大学管理案例研究中心

福州长乐机场附近的临空经济区，占地 97 亩的辅布司产业园正在如火如荼的建设之中。该产业园隶属福建东南西北科技集团有限公司（以下简称“东南西北集团”或“集团”），集团业务主要涵盖纺织面辅料设计研发、生产销售、印染、产业互联网 S2B 运营、供应链整合以及品质管控等。

集团自主研发的“辅布司·智纺网联”平台，主要为长乐地区众多的中小微蕾丝花边生产企业提供服务，其覆盖范围包括市场上 70%-80% 的蕾丝花边产品。在“辅布司”平台上，各企业可以迅速地寻找并购买自己所需的蕾丝花边产品。尽管集团不直接生产蕾丝花边，却借助“辅布司”平台成功地推动了福州长乐区整个蕾丝花边

产业链的发展。集团拥有一座配备了 22 台设备的大型研发车间，每月通过合作的云工厂承接“辅布司”平台上超过 5000 万米的蕾丝花边生产订单^a。因此，集团在业内被誉为“蕾丝界最懂互联网，互联网界最懂蕾丝”的公司。

然而，作为成衣企业的上游供应商，蕾丝花边供应商经常面临无法掌握定价权，无法摆脱低利润的困境。随着行业竞争的加剧，集团可能会陷入恶性的价格战。面对这种情况，创始人和 CEO 高勇坚信，集团不仅需要进一步提升蕾丝花边行业的数字化水平，还有必要在内衣产业链中进行拓展，涉足更上游的原材料集采和下游的成衣设计与加工。在过去几个月里，他一直在反复考虑，是否可以将已经得到市场检验的“辅布司”模式进一步拓展到下游的内衣成衣领域，拓展新的发展机遇？

1. 蕾丝花边行业

1.1 蕾丝产品

蕾丝是一种由细线编制成复杂花纹的装饰品，常用于装饰服装、家居用品和手工艺品。在公元三至五世纪的埃及底比斯墓中，人们发现了最早的蕾丝样本。到了十六世纪，手工编织蕾丝的工艺已经较为成熟，佩戴奢华的蕾丝成为了财富和社会地位的象征。十八世纪后期，人们对蕾丝的需求日益增加。工业革命催生出专门编织蕾丝的机器，蕾丝花边的生产从传统的手工艺转变为机械化，产品样式丰富，应用更为广泛，蕾丝也从奢侈品逐渐普及为大众消费品。如今，蕾丝在时尚界占据着重要的地位，成为许多设计师和品牌的灵感来源，同时也在传统手工艺领域得到传承和发展，成为许多手工艺人和艺术家钟爱的材料。当前，蕾丝面料通常以尼龙、涤纶、棉、人造丝等作为主要原料，主要用于服装、内衣、婚纱和家居用品等领域。

1.2 蕾丝的织造工艺

蕾丝面料的生产工艺相当复杂，涵盖了美工设计、工艺研发、织造、胚布检验、染整、定型等多个环节。每个环节都会对蕾丝面料的结构和外观产生直接影响。

- 美工设计：**美工设计师根据当前的流行趋势或客户的具体需求，绘制出蕾丝花边的设计图稿（附录一）。一旦设计图案被采用，它将被交给工艺研发部门进行下一步的工作。
- 工艺研发：**工艺师会根据设计图进行机械走针技术设计和工艺研发，如确定所需

^a 集团宣传册

的纱线材质和经纱的排列^b等。工艺师在最大程度上还原美工的设计图案后，会生成一个织机可以识别的文件（附录二），然后交给车间进行织造生产。

3. **织造：**生产车间首先根据生产计划，将工艺文件接入与之匹配的织机，并按照工艺要求的针位规格进行针位调整。其次进行整经和穿纱。为了生产一款蕾丝花边产品，一台织机可能需要超过一万根的不同纱线，工人需要整理所需的纱线，并根据不同纱线的配置将其精确地穿入相应的针钩上。在织造过程中，工人需要不断调整机器的速度，测试胚布的张力、回弹力等，反复调整工艺，确保蕾丝花边的密度和置地均匀，以达到最初的设计效果（附录三）。
4. **胚布检验：**织造完成后的胚布需要经过严格的质量检验，检查蕾丝花边的形状、偏针、破洞、漏纱、并纱等问题。
5. **染整：**在确保质量达标后，产品会被送至专门的工厂进行染整。染整工艺过程中的前处理和染色两个环节影响着成品的色泽鲜艳度、面料的花距、花宽稳定性、花型的饱满度。此外，由于不同材质纱线的耐酸碱性能不同，面料上染的效果也会有所不同。例如，由尼龙与涤纶纱线编织而成的胚布可以染成双色的蕾丝面料。印染厂通常会先进行小样打色，确认颜色无误后，才会进行大货的印染。
6. **定型：**染色完成后，还需要进行蕾丝花边的定型处理，使其看起来更为平整柔滑。

1.3 中国的蕾丝花边行业

中国的蕾丝花边行业自 20 世纪 90 年代开始快速发展。目前，中国的蕾丝花边产量已居全球第一，生产企业主要分布在广东、浙江、福建、山东等地，以中小型企业为主。福州市长乐区是中国最大的经编蕾丝面料生产基地，拥有超过 1500 家蕾丝花边工厂。2022 年该地区的蕾丝花边的产能占全国的 70% 以上，实现总产值约 400 亿元。

随着中国消费者消费能力的提高和审美观念的改变，人们对蕾丝花边的需求日益多样化，对产品的款式、材质和品质等也提出了更高的要求。中国的蕾丝花边企业正在不断引进新的设计和工艺以满足市场需求。例如，一些企业研发出了具有环保、防菌、抗菌等功能的蕾丝花边，以提升产品的附加值和市场竞争力。此外，中国的蕾丝花边企业也逐渐意识到国际市场的重要性，一些企业通过参加国际展览、设立海外代理等方式，正在逐步拓展海外市场。

^b 经纱是指在织布过程中从左到右横向穿插于纬纱之间的纱线。经纱的排列与梳栉上导纱针的运动规律是影响织物中线圈形态的重要因素。