

深 读

线上视频引流,线下深耕实业,浙江“厂二代”探索发展新路
在父辈地基上盖自己的房子

■ 本报记者 朱承 许峰 李华 何贤君

下午3时,义乌00后“厂二代”吴飞洋把手机架在注塑机前,顺手抄起一只“仿真包子”捏捏乐,对着镜头展示,评论区一下子涌进来几十条询价。

往北,宁波。网名叫“@ccd 光学筛选机公主”的杨颖正沉浸在订单收获的喜悦中——通过短视频引流,跟踪了几个月的首个订单终于成交。

再往南,台州。船舶重工“厂二代”张一晗创建的社群里,近500位来自全国各地的“厂二代”在线寻求订单合作,热闹得一场永不散场的线上展会。

“厂二代”是近年兴起的网络热词,指中小民营制造业企业主的子女——他们运营自媒体账号,也在尝试参与企业接班。“厂二代”相关话题热度持续攀升,截至目前,仅抖音平台的播放量就突破80亿次。作为民营经济大省,浙江的“二代出道”现象同样热闹。记者走访台州、宁波、义乌等地,看到一群年轻人正努力把自家工厂搬进手机。这场关于“人设”的流量热潮,能否在代际传承中,帮助父辈的传统制造业踮出一条数字化发展的新路?

走向镜头前造“人设”

“厂二代”这个赛道,今年格外热闹。1998年出生的嘉兴桐乡羊绒大衣“二代”黄渝湘,因为一场综艺彻底火了,但她的接班故事,却远没有“火”这个字听起来那么光鲜。

24岁那年,父亲因伤导致神经萎缩,企业高管趁机带走了核心客户。从深圳高薪岗位回到嘉兴,她接手的,是一个空壳。她的第一条视频,就毫无保留地剖开了这段“狗血”却真实的接班史。

“嘴上跟所有人说‘扛得住’,其实半夜经常崩溃。”她说,接手后第一年,就把自己整个人扔进直播间,每晚7时播到次日凌晨1时,早上8时起床,上午当客服,下午拆包发货,傍晚整理货盘。连播4个月,过年一天没歇,硬是把几百万元的销售额播了出来——靠着一股蛮劲,从空壳里杀出一条血路。

3年过去,当初那个在深夜里硬撑的女孩,已经实现了1个亿的小目标,而她的视频账号,依旧保留着那股子励志又真实的劲儿,像一份公开的创业日记。

杨颖家的工厂,位于宁波江北区金山智造园,专做光学检测设备,客单价高,决策周期长。2002年出生的她坦言,自己的第一条爆款走的是模仿的路子。

她起初想给父亲打造人设——老爷子有工匠气质。可真拍起来完全不是那么回事:父亲一看到镜头就紧张,眉头锁死,怎么都拍不出“网感”。加上父亲工作忙,配合不了高频拍摄,这条路很快走不下去了。去年10月,她开始研究同类账号,借鉴“锅炉公主”的模板,拍了一条“00后厂二代回公司接班”。她妆容精致地出现在充满轰鸣和满是机油的检测设备车间,第一条视频就爆了,涨粉6000,消息99+,当月咨询达几十条。她自己总结:“短视频的底层逻辑就是反差——年轻人跟传统工厂放在一起,本身就是冲突,比单纯拍车间有意思多了。”

杨颖说:“线上宣传的价值不在于马上成交,而是长期积累,等于给企业做一个‘电子身份证’。”让她乐在其中的是,平时生活中她不爱跟人打交道,互联网刚好让她可以躲在屏幕后面完成一切。如今,视频已经带来几十个询盘,经过几个月沟通,第一单已经成交,第二单也成交在即。

同样是00后,吴飞洋路子又不同。他在美国读供应链管理,去年春节回来接手家族软胶玩具生意,作为终端消费品,他直接把内容做到海外。他的TikTok一年多积累了170多万粉丝,月均询盘突破1000人次。镜头这头记录工厂日常,那头直接链接到全球买家。

传统制造业获客多靠展会、登门拜访,一笔工业订单的获客成本可高达10万元。而短视频几乎零成本,换来的是全国甚至全球曝光。这笔账,不少“厂二代”都在算。台州清清美家居的“厂二代”蔡心怡,随手记录一天日常工作,视频播放量冲到200万,新客户上来直接询价。台州“阀门公主”陈雨倩今年1月才起步,粉丝还不多,却已接到不少订单——其中一个客户就来自同一个产业园区。



义乌“毛绒公子”何涛(左)与家人一起展示毛绒玩具。 本报记者 倪雁强 摄



①“厂二代”张一晗在车间拍短视频。 ②义乌“厂二代”吴飞洋给镜头前的网友介绍造型各异的“捏捏乐”产品。 ③“厂二代”蔡心怡体验拍摄工作环节。 ④“@ccd光学筛选机公主”杨颖在车间直播。 本报记者 袁佳颖 摄

短视频只是打开了一扇门

流量来了,然后呢?

视频爆了之后,杨颖一开始想一条条自己回咨询,很快发现搞不定。客户问设备参数,她不熟;要谈价格方案,她心里没底。迷茫了几周后,她调整策略:自己只做前端引流,客户资源一到手立刻交给专门的业务同事跟进。如今,这套“前端IP引流、后端专业转化”的体系已经跑通了。

回厂前,杨颖曾在深圳做主播,当时只管卖货。现在整个工厂的链条摆在面前——研发、生产、测试、报价、交付——她第一次意识到,实体企业是“环环相扣的一条线”,一个人掉链子都不行。更重要的变化在心态:“以前上班是‘打工心态’,只关心工资和什么时候能摸鱼。现在得从经营者的角度想问题。”她给自己定了一条标准:每次拍视频之前先问自己,“这条视频对客户有什么用?”

流量背后,义乌“毛绒公子”何涛碰上的,是更根本的问题——产品。

他毕业后没直接回厂,先到一家传媒

公司做摄影助理,学会了用镜头讲故事。后来做个人IP,慢慢有了流量,客户也找上门来。但问题很快暴露:工厂根本拿不出有竞争力的产品来接住流量。分歧也在这时显现。父母觉得他在网上折腾的东西“飘在空中,太虚了”。但何涛的想法很清晰:研发出适配流量的产品。他没有在流量上继续加码,而是退回车间。

半年时间,何涛跑展会、磨研发,主动找到深圳的AI技术公司谈合作,最后做出了一款会打呼噜、有27度体感温度、性格还会随主人变化的AI伴生宠物。产品还没正式命名,订单已排到6月以后。

“作为二代,在老一辈面前很难有话语权。只有做出成绩,人家才会听你的。一艘船只要还在行驶,你不能这里拆一块甲板、那里拆一块甲板。要改,就自己造一艘新船。”闯出来后,何涛说出他心底的想法。

这也是“厂二代”面临的共同困惑。

在宁波镇海骆驼商会,党委副书记江开杰提供了一组数字:辖区164家规上工业企业中,新生代企业家64人,正在接班的约30人,真正完成接班、父辈彻底退出的,只有25人。

“老一辈把企业当成自己的孩子,对二代怎么都不满意。”她举例,甚至有企业创始人与二代理念不合,导致二代放弃接班,

企业最后停产。另一个棘手的问题是,很多二代普遍“社恐”,不愿参加政企交流和行业会议。新生代联谊会的会长和秘书长都是40多岁的80后,更年轻的人选一直没能接上来。

张一晗对此深有体会。“做了快两年内容,至今没从老爸手里拿到做账号的预算。”她的笑容中有些无奈,她告诉记者,最初在小红书发图文,记录从互联网大厂回到工厂后的种种困感和冲突。有一次,一篇讲述“‘厂二代’实权困境”的笔记突然爆了,点赞2000多,涌进来大量有同样处境的年轻人。

她的社群成了大家抱团取暖的去处——有人在群里找到合作伙伴,有人只是低落时来吐个槽。“群里的二代三代们关于接班的困惑都差不多,很多问题在群里聊着聊着就解决了。”

但回到工厂,父亲的获客方式还是老三样:展会、老客户、线下跑船厂。张一晗只能默默把别的厂二代靠线上接了几百万订单的案例一个个转给父亲看,“像洗脑一样,一次转一点。”

短视频只是打开了一扇门。门后的路,得自己走出来。喧嚣散去,留下来的才是真问题——产品、转化、代际对话,没有一样能靠“人设”解决。

把传承变成创新创业新契机

流量迟早会退潮。真正能留下来的,是更扎实的东西。

“父辈的核心逻辑就两个字——省和守。”吴飞洋开门见山。省,是极致控制成本;守,是坐等订单上门。“包括我爸妈在内,无数中小制造企业靠‘守株待兔’完成了原始积累。”他说,但这一逻辑如今正在失效。

比如今年软胶玩具界的爆款“仿真包子”突然走红,订单暴增。父辈们搭建的“省钱模式”却接不住——产能储备不足,有多少单子做多少准备。“如果是我的思路,我宁愿淡季做好储备,也要做好迎接爆单的准备。”

冲突还体现在一个“多余”的岗位上——包装设计师。父辈觉得这是额外开支,吴飞洋却坚持聘请两名年轻设计师。“以前用的是义乌市场的通货包装,各家工厂都是一个模板。但包装是产品从同质化竞争中脱颖而出的关键。”效果很快显现:一款“蒸笼包子”捏捏玩具的包装融入了盲盒概念,设有隐藏款。“现在有很多客户拿着我们的包装来问货,这本身就说明了问题。”父辈看到的是成本,他看到的是品牌溢价。

接手生意后,他通过TikTok、独立站等渠道主动拓客,工厂每天收到十几个海外询盘,销售额增长约30%。“完全给别人代工,利润空间会被不断挤压。只有做出自己的品牌,才有议价权。”他说。

张一晗虽然没有完全“掌握实权”,但短视频也让父亲发现了她的实力,如今让她负责打开海外市场。她回忆工厂的第一个外贸订单:海外客户船厂调试,厂里没人能说英语,她带着一个工人师傅就上路了,在国外跟了两周,现场技术开会由她本人当翻译,“虽然技术细节我至今还没全懂,但主打一个初生牛犊不怕虎,最终把单子顺利对接下来了,从那以后,海外市场开拓的担子就正式交给我了。”

台州自行车“厂二代”李蒙亲手拉出了一条新的产品线。从哥伦比亚大学经济统计专业毕业后,她一回国就直接进了自家工厂。“我们家做自行车和电助力车,这些年正好踩在‘油转电’的风口上。”她说,一年时间,她紧紧抓住环保和户外的机遇,结合用户反馈做优化,开发了十多款新品,囊括了市面上90%以上的车型。面对自己一手拉起来的产品线,她笑着说,“家里供我出国留学,就当是给我的天使投资,我要让这笔投资有性价比。”

蔡心怡则创立了自己的新品牌“Callia”,去年11月首家线下店在杭州萧山奥体印象城落地。“我以父辈20多年的线下基因加上4年多的考察调研,开发了12大品类、600多个产品。”蔡心怡说,在流量背后,她的规划是线上线下联动,通过自媒体精准捕捉“精神股东”们对于产品的审美和需求,打造一个新国货品牌。

如何传承实业,何涛把他的“造船”理论运用到炉火纯青的地步。他见过一些“厂二代”强行上数字化管理系统,结果“上面也叫苦,下面也叫苦”。他的做法是:不拆父辈的甲板,而是另建一套人马——新的研发团队、新的设计力量、新的营销渠道。他认为,家族企业传承“应该跳出领导人更替的单一视角,和企业转型升级联系起来看”,“传承不是守着已有的东西不放,而是把它变成获取新资源和创新创业活力的契机。”

车间里的机器还在转个不停。这群年轻人正在父辈打下的地基上,盖自己的房子。

专家观点

离开实业谈短视频大多是空话

■ 王小毅

短视频对浙江制造业到底意味着什么?我的看法很简单:别盯着那些爆红的个案,那不是制造业的逻辑。

我观察过上百家做短视频转型的制造企业,慢慢形成一个判断——这件事的关键不在于会不会拍,而在于浙江有别处没有的东西:密集的产业带、灵活的民营机制、能在几小时内响应的供应链。内容一旦激起真实需求,周边马上接得住,这才闭环。离开这个土壤谈短视频,大多是空话。

制造业的本质是供需匹配。短视频之所以值得做,是因为它恰好是这一代企业重新组织供需关系的介质——降低信息不对称,提高匹配效率,仅此而已。所以我更看重一种朴素的路径:哪怕永不爆,只要获客成本在降、客户结构在优化、毛利在抬升,这家企业就走在对的曲线上。爆红是小概率,幸存者偏差是这个领域最大的认知陷阱。

B2C和B2B不能混为一谈。B2C链路短,转化率说了算。B2B完全不同,决策链长、客制化重,指望一条视频当场成交本身就是误判。对B端,短视频更像一种信任基建——把产线、品控、打样、交付这些原本看不见的东西变得可见。它改变的不是成交那一刻,而是线索质量、询盘精度、谈判时的底气。

对正在入局的厂二代,我通常说三句话。第一,把它当工具,不要当赌局,先想清楚你要的是销量,线索还是品牌;第二,硬能力先于流量,品控交期不过关,流量只会放大短板;第三,合规要前置,宣传、知识产权、履约,底线不能等出事再补。

要避开的坑也是三类:交付翻车、夸大宣传透支信任、二代单打独斗导致组织跟不上。

归根到底,制造业的根基还是实业,是在工艺、质量、交付、时间里攒下的品牌。这些稳住了,短视频才是一条新出路;稳不住,它就只是一阵风。

(作者系浙江大学管理学院教授)



船舶“厂三代”的企业生产车间。 本版图片除署名外均由受访者提供