

# 时尚消费品牌 DTC转型白皮书

DTC模式转型实现逆势增长的  
八项修炼



## 联系人：

### 单小虎

普华永道思略特中国主管合伙人

电话：+86 (10) 6533 2166

邮箱：tiger.shan@strategyand.cn.pwc.com

### 蒋逸明

普华永道思略特体验设计中心主管合伙人

电话：+ 86 (21) 2323 5101

邮箱：steven.jiang@strategyand.cn.pwc.com

### 华晓亮

普华永道思略特中国消费品行业合伙人

电话：+86 (10) 6533 8797

邮箱：jerry.x.hua@strategyand.cn.pwc.com

普华永道思略特中国高级顾问丁地峰、陈柔之、潘奕辰对本文亦有贡献。



A vertical wooden rack containing four neckties with different patterns and colors: a pink and blue plaid tie at the top, a blue and white plaid tie, a yellow and red plaid tie, and a solid light blue tie at the bottom.

# 目录

引言	03
一、时尚DTC品牌实现盈利性增长的关键要素	06
二、企业通过DTC转型实现增长突围所面临的五大瓶颈因素	16
三、时尚消费品牌DTC长效增长的八项修炼	23
结语	37

# 引言

受新冠疫情等不确定因素影响，社会大众的社交和生活方式发生显著的变化，线下的人员流动乃至实体的购物消费大大减少。这对传统的门店零售带来不利影响，消费者在零售店购物受到限制，客流被抑制，加之社交需求的减少，这些因素对鞋服、化妆品等时尚消费品的业绩增长带来前所未有的挑战。

同时，面对区域分布广、且分销体系复杂的中国市场，传统的时尚消费品企业往往借力区域的经销商来连接终端零售或最终消费者，这在过去的经营环境下有利于降低库存和资金压力，以及减少面对不同区域市场扩展售点、管理销售差异的复杂性及资源投入。然而，在主力消费人群需求升级、行业竞争加剧、数字化赋能价值链重塑的市场环境下，消费品企业单纯依赖经销商体验触达市场的弊端不断显现，诸如时尚品牌商对市场竞争和消费需求变化反应滞后、新产品上市周期长、经销商过度追求短期利益而损害品牌建设、终端价格虚高与消费者价值感知失衡等问题日益凸显。

新冠疫情加剧了这种矛盾，同时终端用户基本的消费需求仍需要被满足，因此“实体零售+互联网”的组合模式，即门店变成前置仓，用户“线上下单、线下送货上门，或从就近门店发货”的

零售交付模式变得更为普及。一些品牌商受益于这种模式，因此更进一步关注DTC（Direct to Consumer）模式的转型。所谓DTC，即“直接面向消费者”的业务模式，思略特认为，与传统的直营零售不同，DTC是建立一对一的消费者连接，通过数字化技术获取深入的消费者洞察而带来个性化的产品、服务、体验、沟通和价值让渡，有效促进消费者的获取、转化、留存和二次传播。

值得注意的是，DTC模式并非仅仅因为疫情的因素而受到关注，很多中国领先的时尚消费品企业在疫情前即已未雨绸缪布局DTC转型。我们对比了19家中国和北美主流时尚消费品牌（DTC品牌或侧重DTC业务）近三年（2019-2021）业绩增长和净利率，可以清晰看到，更多的中国品牌在保持高营收增长的同时，实现了高净利率。

综上，在疫情新常态下，诸多时尚消费品企业遭遇了前所未有的经营挑战，此时对率先布局DTC实现业绩健康增长的企业进行综合分析颇具积极意义。思略特发布本白皮书，一方面力图解码时尚品牌DTC模式的关键成功要素；另一方面，希望能更进一步地聚焦处在增长突围阶段的时尚品牌，探讨跨越鸿沟的五大挑战，并提出企业DTC转型所需坚持的八项修炼。

DTC

60%

以上的收入占比

“

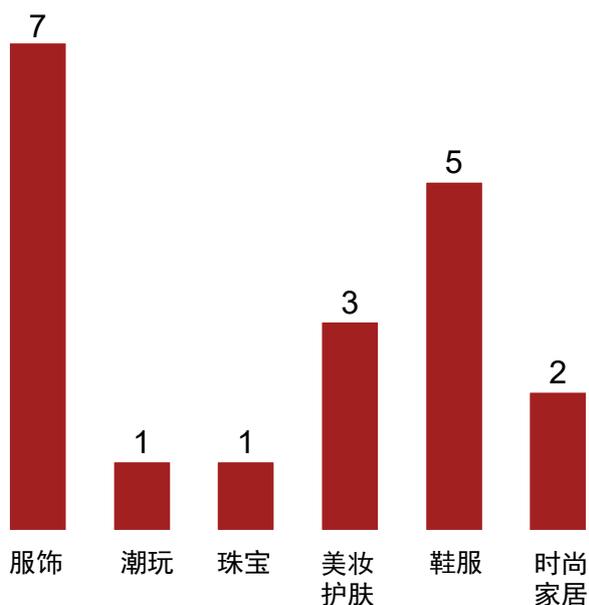
时尚消费品DTC在欧美市场已发展很长时间，也持续涌现出一批新锐的DTC品牌，同时一些覆盖全球市场的传统时尚消费品品牌也已发布明确的转型战略，力图在接下来的3至5年将自身的DTC业务比重提高到营收贡献过半，甚至超过60%以上的收入占比。

因此，在波及全球的疫情环境下，通过对比国内外典型的DTC品牌在近三年的发展状况（DTC品牌或侧重DTC业务，以下统称“DTC品牌”），甄别和探寻绩优企业的有益经验就显得颇具建设性。本白皮书筛选并聚焦中国和北美市场的19个时尚类DTC品牌，其中关联中国9个、北美10个DTC品牌，涉及6大细分品类，包括服饰、鞋服（兼做两大品类）、美妆护肤、珠宝、潮玩等品类（见图1）。

图1：企业样本的属地和行业分布及样本占比

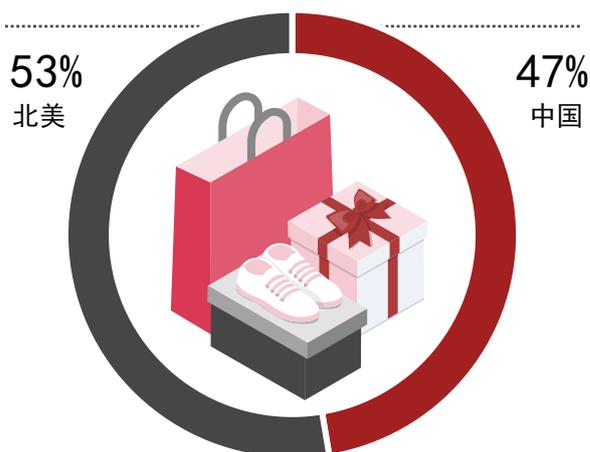
中国、北美时尚DTC品牌样本所属的品类分布

样本数量：19家



中国、北美时尚DTC品牌样本各自占比

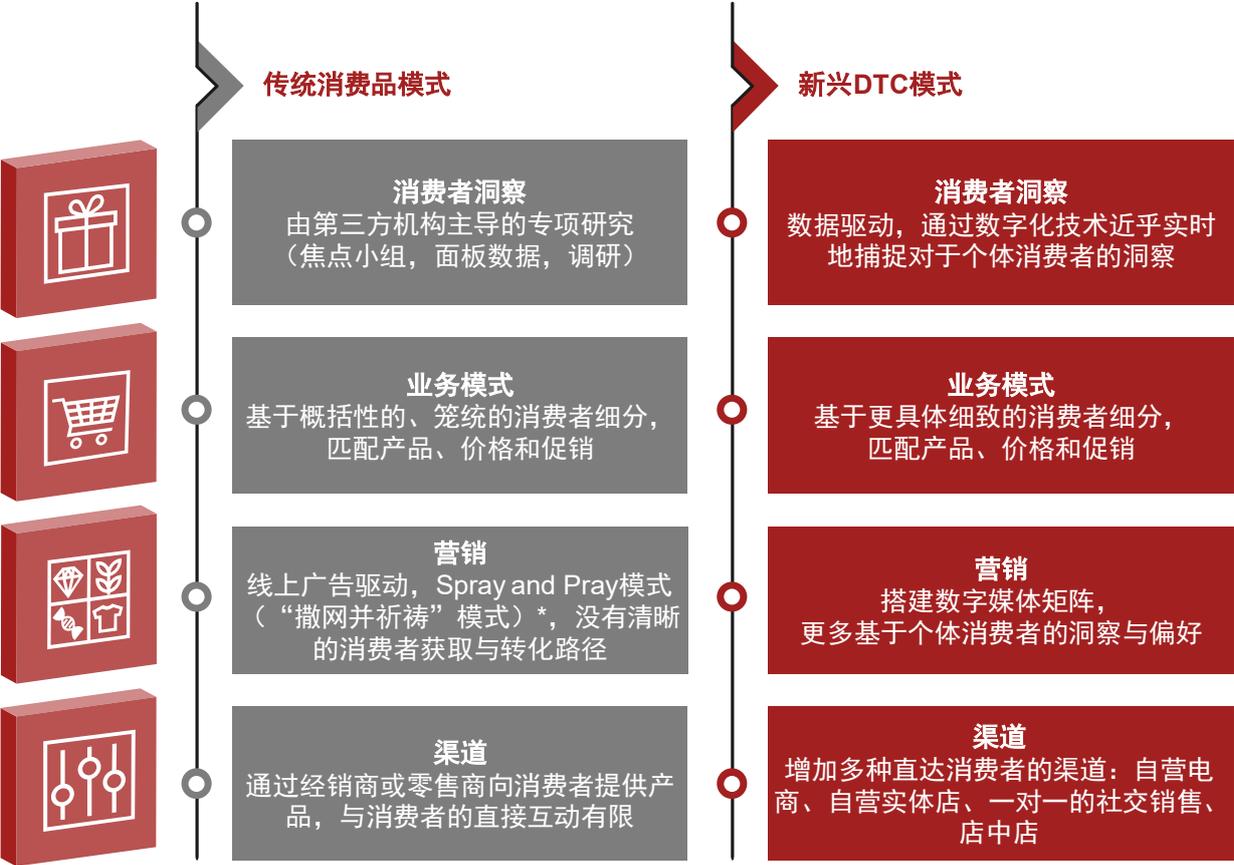
样本数量：19家



信息来源：普华永道思略特分析

这些样本企业均能够不断尝试通过数字化技术和数据洞察应用重塑品牌与消费者之间的直连关系，更精准地捕捉和洞察用户需求以精准匹配产品与服务，塑造差异化的消费体验。通过图2所示，可以更好地理解传统零售模式与DTC模式从消费者洞察、业务模式、营销和渠道触达维度的差别。

**图2：传统消费品模式与DTC模式的对比**



\*注：Spray and Pray模式（“撒网并祈祷”模式）指将信息尽可能广泛地传播开来，然后期待信息能起效  
信息来源：普华永道思略特分析



---

# 一、时尚DTC品牌 实现盈利性增长的 关键要素



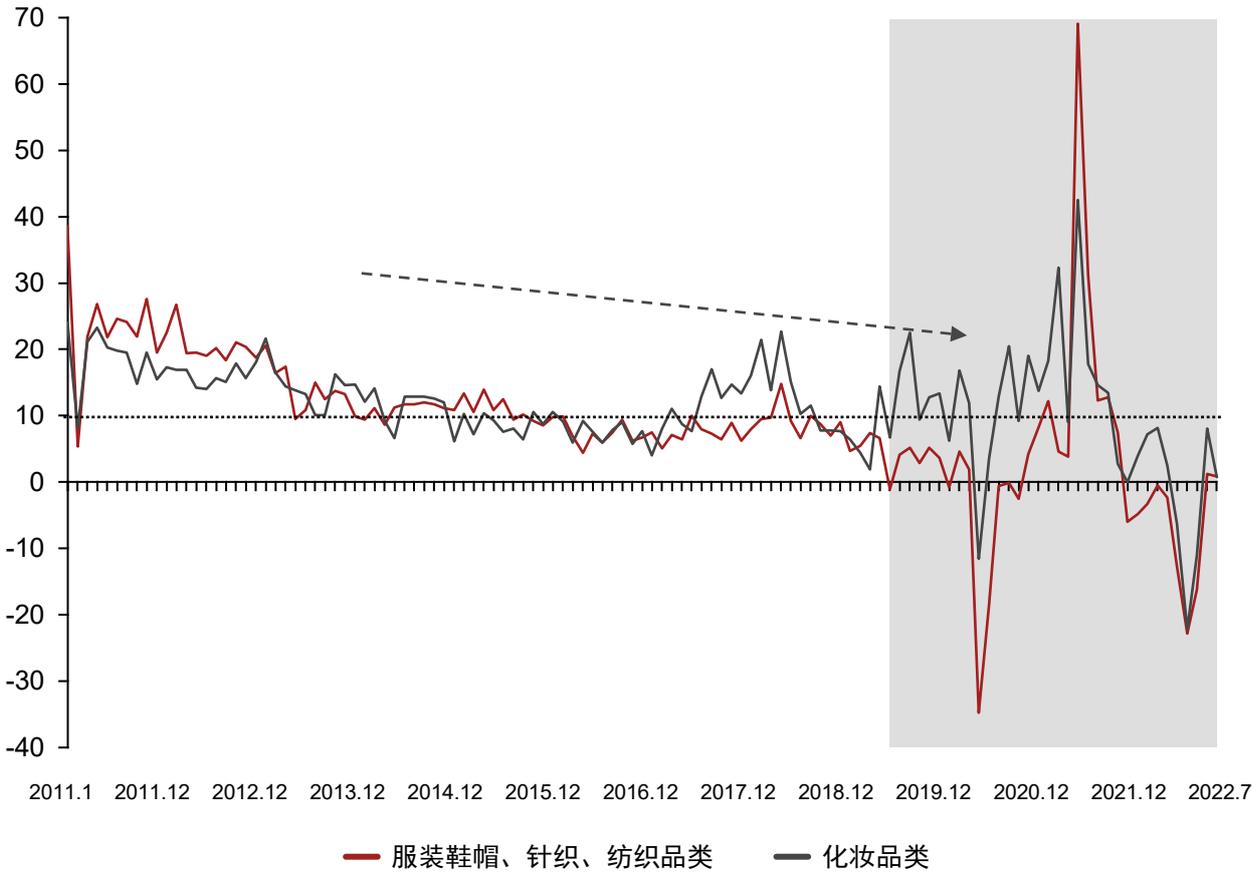


从总体的行业环境看，以上时尚DTC品牌样本在近三年所取得的高绩效表现，是在中国市场面临诸多不确定因素、行业总体增长乏力的背景之下。我们以服装鞋帽与化妆品两大时尚消费品类为例，自2019年底以来，行业至少经历了两次同比增长率的“谷底”，第一次在2020年1月，第二次在2022年2月。因为第一次谷底的发生，及疫情恢复的加快，2021年1月出现了一个近10年来同比增长率的高峰值。除这些极值情况外，相比疫情前的相当长一段时间，这两大品类（特别是服装鞋帽品类）在疫情期间呈现了显著的低位增长水平（见图4）。

**图4：中国服装鞋帽与化妆品品类商品零售值月度同比增长率变化**

2011.1 - 2022.7

同比增长率（%）



注：由于国家统计局未披露2012年后的1-2月份数据，故图表内不包含以上数据  
信息来源：国家统计局

在此背景下，更进一步识别与汲取这些绩优企业样本如何驱动增长的有益经验更显得弥足珍贵，综合分析其中绩效表现优异的四家中国DTC品牌，剔除疫情影响的因素（如因社交隔离政策导致的门店运营间断，或大众不能光顾门店而在电商所采取的非习惯性购物行为等），我们总结了绩优DTC品牌样本成功的三个关键因素：

## 01 直营门店为直营电商增长提供杠杆价值

- 即使在疫情期间，绩优DTC品牌的线下直营门店亦保持了双位数增长，且线上自营电商实现了远高于线下的高位数增长
- DTC模式并非品牌不同直营渠道的各自为政，而是直营门店不仅兼顾销售与体验价值，且通过高体验和交互性激发用户打卡和口碑传播，用户创作内容（UGC）又为线上带来导流增长

## 02 用户复购价值贡献突出

- 绩优的DTC品牌的用户复购意愿更强，具有更高比例的复购用户
- DTC品牌的用户复购价值突出，不仅因为其通过直营线上、线下零售打造更出色的消费体验提升满意度，同时非常重视会员体系的建设 and 老客运营

## 03 基于动态市场感知的产品组合销售贡献更为均衡

- 绩优的DTC品牌具有销售更为均衡的产品组合，销售长尾效应更为明显
- DTC品牌借助与用户的直连，动态地感知消费者的偏好和获取上市新品的反馈，便于品牌更快地响应用户需求及流行趋势的变化，快速开发迭代新产品和老品改良升级

下文将从数据洞察的视角，进一步对以上三大关键要素进行解析。





# 1. 直营门店为直营电商增长提供了杠杆价值

基于图3，9家中国时尚DTC品牌，有4家位于高绩优象限，其他5家分布在另外3个象限中，下文我们将这两类企业分别简称为绩优企业和其他企业（出于脱敏考虑，“高绩优”的4个品牌用A、B、C和D做代称，其他5家样本企业用X1、X2、X3、X4和X5做代称）。通过将这9家企业近三年DTC渠道收入CAGR做拆分对比，可以看出它们在直营电商和直营门店的收入CAGR的变化。结果是，对于4家绩优企业，直营电商和直营门店均获得了持续的收入增长（样本B品牌的直营门店业务由于处于自主调整期，DTC起步较晚，其门店收入数据属于例外），且直营电商一致显著高于直营门店的收入增长率。而其他企业，直营门店与直营电商并不具有一致性增长关系，比如样本X1品牌的直营门店增长率显著高于直营电商。

那么，绩优企业的直营门店增长与直营电商增长是否存在协同关系呢？从顾客购买历程角度，越来越多的时尚消费人群，特别是年轻人偏好“先种草、后拔草”，也就是说，当对一个时尚品牌或新产品没有有效触点的认知，消费人群很难产生直接的购买行为。我们同时注意到，绩优企业的直营门店兼具商品销售和体验交互职能，这使我们去关注了线上社交平台上它们体验门店的内容及声量。

以某领先生活方式社交平台中的笔记数计算，经过统计，绩优企业关于其体验门店的声量平均比其他企业要高出一倍有余，且这些笔记内容并非是品牌官方号的统一发布，更多是用户通过打卡体验店后主动的内容创作（即UGC，用户创作内容）。这些UGC内容又进一步吸引了更多潜在客户的关注与购买兴趣，而由于体验门店往往开在少数的一二线城市，并不能无缝覆盖广大的一至三线城市，同时由于“种草”人群的线上偏好属性，综合推动了这些“先种草、后拔草”的循环，为品牌电商带来用户转化上的更大利好。类似地，由于用户短视频制作和传播地广泛性，我们同步检验了某知名短视频平台的“用户痕迹”。结果发现与上述生活方式社交平台相似的声量差异，即绩优企业的体验门店在该短视频平台上激发了大量的用户短视频内容，而这些短视频内容又进一步吸引了更多潜在客户或粉丝的围观点赞。我们统计了体验门店主题的短视频点赞数量，绩优企业比其他企业的关注好评平均要高出四倍有余。



因此，可以看到，绩优的DTC策略并非品牌线上、线下直营渠道的各自为政，直营门店不再是单一的以销售产品为核心，而是兼顾品牌交互、产品体验、服务价值延伸、数字化感知与应用的多重功能的关键触点。同时，对于激发用户的主动打卡和分享传播意愿，绩优企业往往从目标用户的使用和生活场景出发来构建门店的交互应用、活动或综合体验，同时基于品牌的价值主张出发，创作更多与用户有价值观共鸣的短语、口号或视觉锤，通过内容的同频共振来赢得客户发自内心的主动传播和用户裂变。综上，绩优的DTC企业直营门店和电商获得了双增长，且直营门店为直营电商增长提供杠杆价值。



### 案例：某时尚品牌建立强体验门店带动电商同步增长

以某时尚服装品牌为例，通过线下直营门店为线上渠道引流，实现杠杆价值。该品牌于2021年在北京某热门商圈开设了首家“咖啡+定制化+服饰零售”的综合体验店，将其服装产品与咖啡销售相结合，让消费者在进店挑选服装的同时能够品尝到特色的咖啡和甜品，营造一种时尚生活方式氛围。

在该品牌体验店正式开业后，迅速吸引了大批量消费者前往探店，在门店开业的第一个月内便在某领先生活方式社交平台上激发用户创作笔记300多篇，累计点赞、收藏和评论超1万条。笔记中不乏有大量非北京地区用户询问如何购买同款产品，博主也和留言的粉丝积极互动，比如告知可以在品牌线上旗舰店购得同款。

因此，从该品牌电商旗舰店实际的销售数据跟踪来看，在体验店开业的当月，品牌线上旗舰店的销售额较上一个月取得双位数的提升，并在之后几个月连续保持双位数增长，清晰地呈现出体验门店对于周边消费区域的辐射价值，以及由于年轻客群的线上化行为偏好，体验门店对于线上声量和电商销售转化的更大利好价值。

## 2. 用户复购价值贡献突出

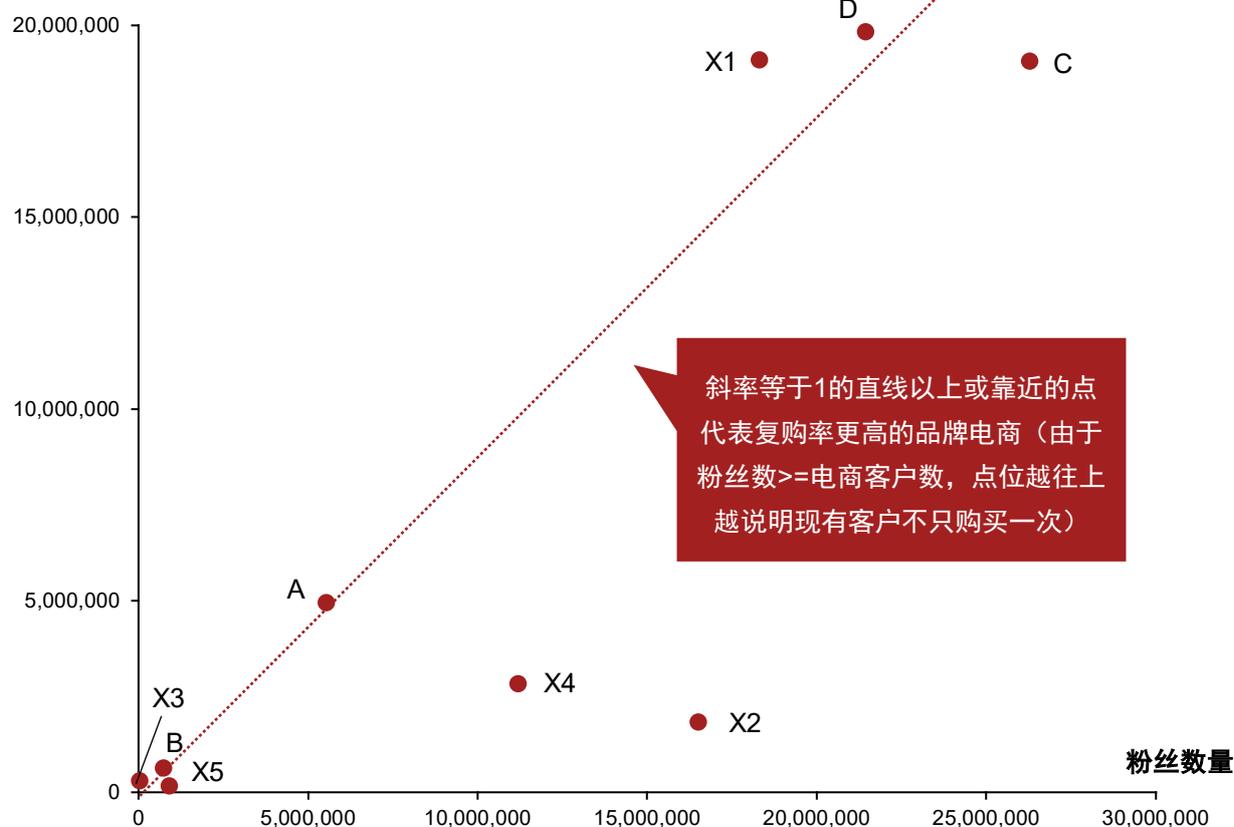
围绕国内9家DTC样本企业，我们追踪了它们在国内某核心电商平台直营的品牌旗舰店的综合业务表现，有两个维度的数据值得关注：一是品牌旗舰店在过去12个月的总销量，二是品牌旗舰店当前的粉丝数量。我们试图通过这两个维度数据之间线性关系来阐述用户复购水平的高低，需要说明的是，旗舰店粉丝数量往往大于实际购买用户数，也就是说每位粉丝都至少购买一次的情况几乎不存在。那么如图5，以 $Y=X$ 这条线（即斜率为1）为参照，如果样本旗舰店“粉丝数量”与“近12个月总销量”的关系恰好在 $Y=X$ 的线上或在高于这条线的位置（ $Y>X$ ），那么意味着有购买行为的粉丝发生更多次的购买才能让旗舰店标点处于 $Y\geq X$ 的位置。

值得注意的是，可以看到绩优企业（A、B、D）皆落在了 $Y=X$ 这条线或之上的区域，而多数其他企业（X2、X4、X5）则落在该线的下方区域，这就意味着绩优企业比其他企业有更多数量的复购用户（近12个月购买两次或以上），用户复购意愿更强，复购用户比例更高。

图5：中国时尚DTC品牌样本直营旗舰店粉丝数量与近12个月总销量的线性关系

2021年7月-2022年6月，样本数量：9家

近12个月总销量



注：近12个月销量指2021年7月至2022年6月各相关品牌天猫旗舰店的销量合计，粉丝数量基于2022年7月上旬对应天猫旗舰店粉丝总量

信息来源：电商旗舰店Tracker，普华永道思略特分析



针对上述截然不同的业绩表现，为什么绩优DTC品牌的用户复购价值贡献会更高？基于我们对这些企业的研究，归因可分为两个方面：

第一，重视非会员体系的一般用户体验管理。绩优企业更重视和擅于围绕产品、零售触点、综合服务等体验要素给用户提供更加卓越的“体验感知”。企业既能通过对用户的洞察提供匹配人群特征和个性化需求的产品，又能将线上及线下的零售场精心打造成为全方面服务消费者购物体验提升的触手。因此，在产品体验、零售触点体验、客户服务体验的综合促进下，消费者更认可品牌并为之建立起更强的粘性，并且更愿意将品牌和产品推荐给身边的亲人与朋友。

第二，重视会员体系的建设和老客运营。相较于传统时尚消费企业惯用会员积分体系激励会员保持活跃与持续消费（即品牌允许消费者使用积分去换礼品奖励，进而激励消费者持续购买品牌的商品不断赚取积分），绩优企业更懂得用差异化的方式持续运营高价值的用户，它们的会员管理价值定位并不在于强调利益的让渡（如发放折扣券或提供给会员特殊折扣），取而代之的是通过围绕“兴趣圈”、“生活圈”与用户建立自然的情感连接，并且从用户历程出发塑造端到端的会员专属体验、为用户营造归属感和价值认同。因此，通过此方式，用户得以自发与品牌进行交互、与其他会员建立深层联结，并吸引更广泛的消费人群关注品牌，从而拉动复购和销售增长。



### 案例：某潮玩品牌重塑会员运营体系拉升用户复购价值贡献

以某潮玩品牌为例，该品牌近年来持续尝试DTC模式下的会员体系转型。在2017年，该品牌的会员数量仅有30万左右，而缺乏系统性设计的会员体系并没能吸引会员的关注和持续互动，基于会员运营价值创造不温不火。然而，在2020年，该品牌决定对现有会员体系进行全面的转型升级，希望借助更高效的“兴趣圈层”运营，提升会员复购和价值贡献。品牌方通过公众号、小程序、门店和社交媒体构建了多流量矩阵入口，并在2021年成立社群运营部门，将同样兴趣爱好的潮玩用户们聚集起来，线上运营了超800个社群，群成员数量超10万，持续进行流量裂变和老客复购。结果出乎意料，该品牌的会员数量在2020年后有千万级的增长，截止2021年其整个会员的销售额贡献达到92%，同时会员的复购率是56%。

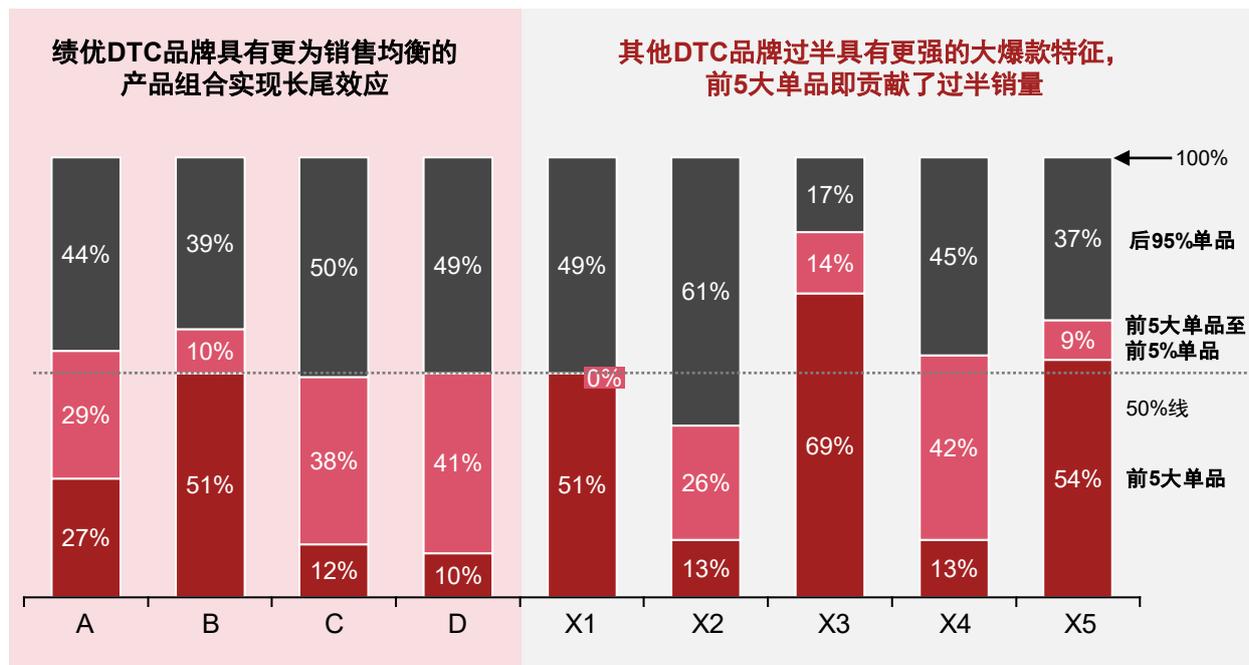
### 3. 基于动态市场感知的产品组合销售贡献更为均衡

同时，我们还追踪了上述9家DTC企业单品在电商平台直营旗舰店的产品销售表现数据，探索DTC模式下，不同绩效表现的企业单品（SPU，标准化产品单元）的销售贡献差异。因此，我们依据单品的销量位次顺序将不同旗舰店的单品分成三个梯队：前5大单品、前5大单品至Top 5%的销售单品、后95%的销售单品。从统计结果可看出（见图6），过半的其他样本企业的前5大单品均贡献了50%以上的销量，其产品具备很强的爆品属性，旗舰店销售也更多依靠这些少数的大爆品带动；而反观绩优企业，具有更为明显的销售长尾、腰部单品，亦具有扎实的销量贡献。以绩优企业A、C、D为例，C和D品牌均有2000款以上的SKU，C品牌的前100款单品的销量贡献是50%，D品牌则是51%；而C品牌的前500款单品贡献了83%的销量，D品牌则是85%。相较于其他品牌，绩优企业具有更强的打造畅销单品的能力，通常不依靠几个爆款来实现品牌的销售增长，反而会基于更多的产品组合来带动品牌整体的规模化增长，实现多产品的相对均衡销售。

当品牌要做大规模的时候，一定需要更多的SKU，但是如果更多的SKU不能得到市场的认可便会造成长尾SKU的库存堆积，造成资源和成本的浪费。因此，品牌需要让更多的产品能够畅销，从而实现整个产品组合的销售协同，带动企业实现营收增长。

图6：绩优企业与其他企业样本电商旗舰店三大类SPU销量贡献对比

2022年6月，样本数量：9家



信息来源：电商旗舰店Tracker，普华永道思略特分析

如上文提及，企业欲打造销售更均衡的产品组合，一个很重要的抓手是更好地理解相应市场趋势及需求变化，让每一件产品都贡献价值而不是成为无效库存。那么，对于更广泛的时尚企业而言，如何实现这一点？我们发现，绩优企业更重视建立对市场的动态感知能力，从用户需求出发（由外而内）而非设计师视角出发（由内而外）对产品的适销性进行改变。更具体来说，绩优DTC企业更善于借力互联网大数据和物联网技术来更好地感知市场趋势和消费者需求变化，通过数字化技术持续监测市场流行趋势的变化，以及更快地检验上市新产品的市场表现及消费者反馈，进而指导企业动态优化产品组合、调整产品设计和物料、提升消费者体验，促进产品组合的销售协同，这是绩优DTC企业尽管单品众多、业务复杂性更高，但依然能保持更强的产品组合竞争力的秘诀之一。



### 案例：某女装品牌洞察市场需求走向提升产品适销性

以女装行业为例，追踪2022年春夏连衣裙的流行产品的廓形趋势会发现X型、A型的产品占比较大，而S型、T型、O型的同比增长极为快速，均在30%~50%之间，代表上述廓形的连衣裙从市场流行趋势来看更受用户关注与欢迎。绩优品牌往往能敏锐地捕捉到市场趋势的变化，某女装品牌在今年的产品组合规划中涵盖了多款版型，其中重点布局了A型、S型、T型，三种廓形各占SPU总体数量的30%左右，高度吻合了市场需求的趋势变化。然而，它的竞争品牌的选品逻辑更多是基于设计师的经验判断和对品牌定位的直观要求，产品组合主要集中在A型和H型，SPU数量分别占到80%、20%。结果不出所料，由于对市场需求变化把握能力的差异，导致两家品牌的产品销量大相径庭——该女装品牌的Top 1单品的旗舰店月销量接近10000件，且有更多单品取得了不俗的业绩表现，而其竞争品牌的Top 1单品同期仅有近200件的月销量，产品组合的销售表现自然相形见绌。

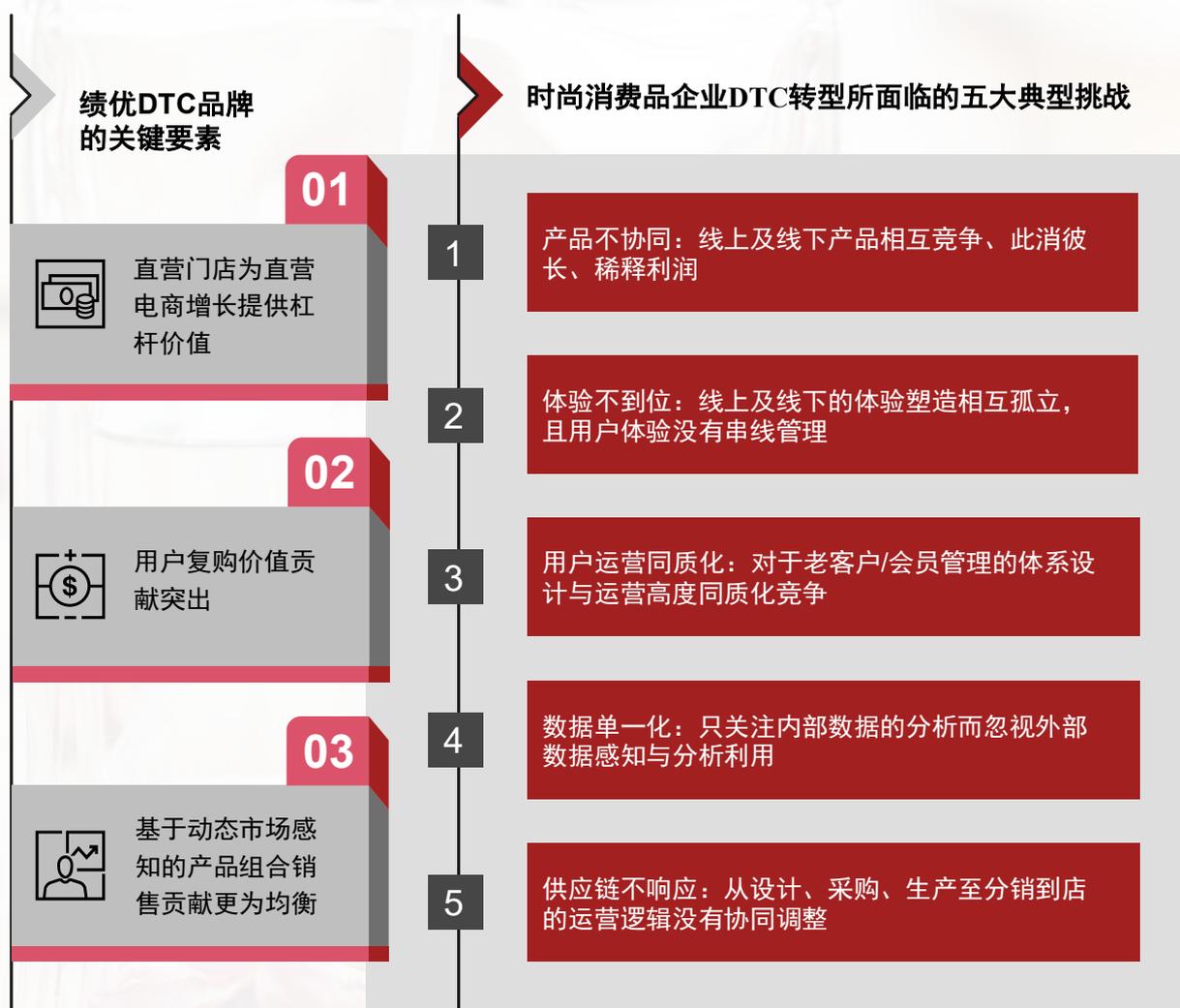




## 二、企业通过DTC 转型实现增长突围 所面临的五大瓶颈 因素

对于更广泛的时尚消费品企业来说，要想实现DTC模式的转型，除了具备上述“高绩优”DTC品牌的三个成功要素，还需要克服自身由于业务与运营模式的差异、管理与数字化应用水平等的不同而带来的挑战，五个比较典型的挑战包括：产品不协同、体验不到位、用户运营同质化、数据单一化、供应链不响应（见图7）。

图7：时尚消费品企业转型DTC所面临的五大典型挑战



信息来源：普华永道思略特分析

# 1. 产品不协同：线上及线下产品相互竞争、此消彼长、稀释利润

诸多企业在面向C端渠道布局线上和线下的产品组合时，往往面临左右手互博的问题。一部分企业会采用非常简单的商业逻辑，即直观上把线下的热销产品拿到线上去销售，以此希望能实现产品销售最大化，而线上往往品牌商会迫于电商大平台的促销压力主动降价，因此这种商业逻辑通常会让业务陷入线上及线下产品“同款不同价”相互竞争、此消彼长、稀释利润。

以某时尚女鞋品牌为例，其线上、线下鞋款的重合度高达72%，单看线上的畅销单品中有一半是与线下门店重合的产品，而这一半的单品里面，线下也畅销的单品近70%。同时，由于该品牌自营电商渠道是通过低价策略吸引用户形成销售转化，以至于产品线上与线下的同款平均价差高达42%。在这种情况下，理性消费者更偏好通过“线下看货、线上下单”，对企业造成了巨大的利润损失。换言之，该品牌在线上渠道卖得越多，品牌总体的利润损失就越大。因此，这种简单的“同款不同价”策略带来的线上、线下产品不协同，对企业经营显然是不健康的，很难长期维持并塑造市场竞争力。

那如果企业采用的是“同款同价”、或线上线下一盘货的策略、实现全渠道产品和价格的统一，是不是就能具有竞争力呢？“同款同价”对那些价格敏感的用户来说，也许其线上、线下购买决策会变得更加随机，或者用户因为“门店的体验优势”和“电商的配送便捷”从而根据个人偏好做出同样理性的选择。然而，值得注意的是，中国的线上、线下消费人群画像具有明显的不同，其对应的购买偏好需求也具有显著的差异。除了一般意义上，线上购买用户中女性、尤其30岁以下的年轻女性占比更高外，线上用户更愿意基于其他粉丝或陌生个体的商品评论做出自身的独立判断和购买决策，而线下用户更愿意与门店店员互动、接受导购员的产品推荐等等。因此，简单的“同款同价”也很难塑造市场吸引力和品牌线上、线下的协同增长。

以购买化妆品的场景为例，愿意经常去逛商场、购物中心的人群，与线上购物的人群有很显著的差异。这种显著的人群差异便会导致不同渠道的消费者在选购化妆品时，对于品牌、产品类别、包装、组合式产品的偏好和需求是存在显著不同的。

## 2. 体验不到位：线上及线下的体验塑造相互孤立，且用户体验没有串线管理

对比“门店的体验优势”，线上零售中用户由于看到的是非实物，而是经过精心制作的产品拍图或视频，导致新用户在购买前对品牌及产品的认知及选品变得格外重要和多变，特别对鞋服、家居等时尚品类来说。但是，很多企业没有特别的用户体验管理和线上、线下的协同安排。

以内衣产品为例，消费者在线上购买内衣时可能都出现过“不知道线上产品的尺码到底适不适合”、“即使是标准码，不同品牌存在尺寸差异”等疑问。消费者电商选品的尺码或匹配度问题，或其他体验不佳造成了高比例的内衣产品退货，这是整个内衣品类线上销售的核心痛点之一。当然，部分内衣品牌通过开设线下体验店，让用户通过店内试穿，找到最适合自己的尺码，一定程度上可以解决这类体验问题，但并不能指望所有线上用户都通过线下门店来解决体验和选品问题。

除了线上渠道的选品等用户体验痛点，传统品牌与DTC品牌在可控范围内的产品体验管理仍存在较大差距。以开箱体验为例，线上购买的用户在收到货品前，对品牌和产品的认知是虚拟的（只能通过图片、视频等），产品的开箱时刻是真正意义上消费者第一次与产品和品牌建立实体感知，因此开箱体验变得非常重要。然而，这一点往往被很多品牌所忽视，极大地影响了用户的价值感知和满意度，降低了用户的晒单和分享意愿，甚至反作用造成了负面的评价与传播。

进一步延伸来看，当前用户购买旅程变得越来越随机化。对比过去，消费者买一双鞋、一件衣服有着明确的需求，通过熟人进行产品推荐，或者在论坛中进行搜索、明确购买目标，然后去百货商场、购物中心或者其他渠道进行购买。但是，如今Z世代、千禧一代成为主力的消费者人群，他们的购物行为变得非常随机，具有“先种草、后拔草”的消费特点，同时线上、线下的购买行为也变得更为交叉。若时尚消费品企业不能很好地管理这些用户触点，就无法为消费者塑造和提供差异化体验，很容易在购买过程中流失潜在消费者。

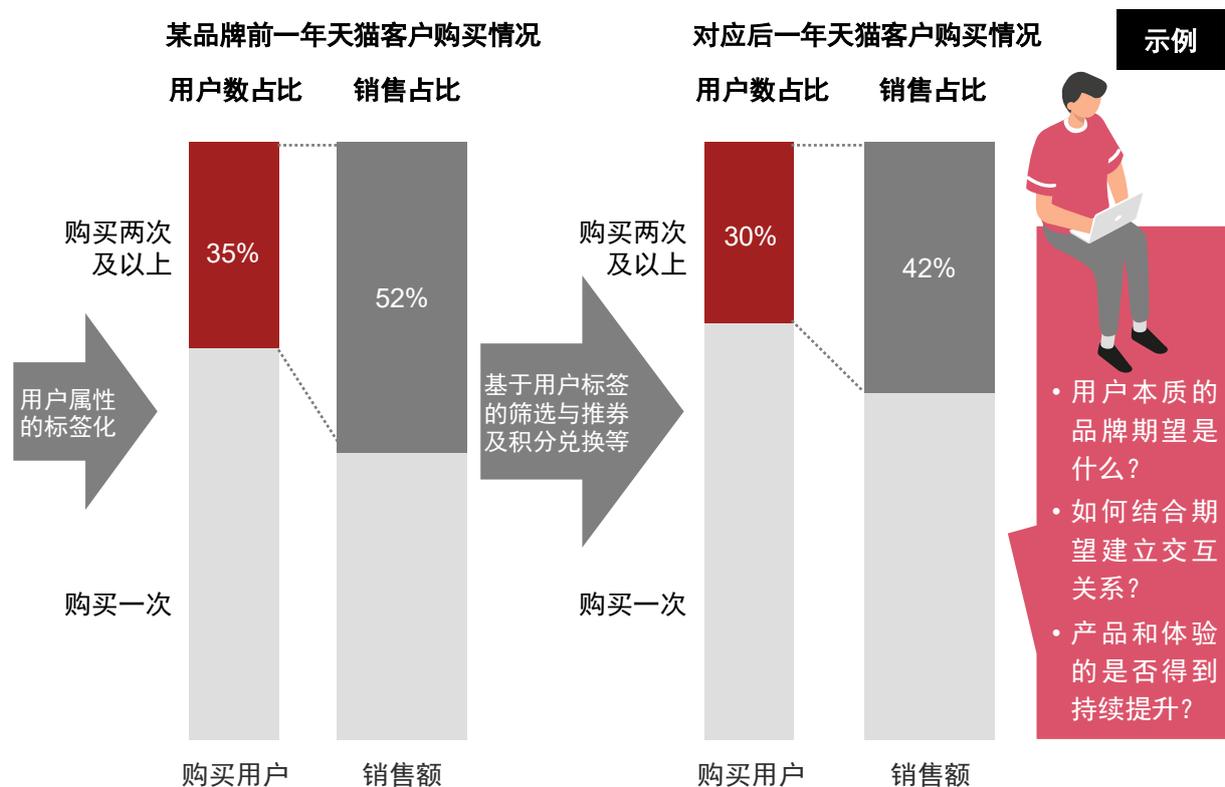


### 3. 用户运营同质化：对于老客户/会员管理的体系设计与运营高度同质化竞争

尽管众多时尚品牌越来越重视终端消费者的复购管理，纷纷推出会员管理体系，但往往陷入了同质化竞争。大部分品牌的会员体系均以消费积分累积与兑换为抓手，进行简单的会员分级和权益设计，它们的会员等级、积分规则和会员权益并没有实质上的区别，且往往未打通电商渠道和线下门店的会员体系，而这样同质化且割裂的会员体系对于消费者而言是不具备吸引力的。

在品牌方没有差异化的会员体系来运营用户的情况下，通常复购用户数量占比逐年下降，同时其销售贡献占比也会持续下滑（见图8）。当品牌仅通过初阶的用户属性进行标签化，并基于用户标签的筛选进行优惠券推送及积分兑换提醒时，就会发现这种简单让利的用户交互很难有效拉动老客户的复购意愿。

图8：无差异化用户运营的品牌，典型的老客数量占比与销售贡献变化



信息来源：普华永道思略特分析

## 4. 数据单一化：只关注内部数据的分析而忽视外部数据感知与分析利用

一般的时尚消费品企业在过往长期依赖于经销商渠道进行产品销售，而经销商端往往仅能留存销售订单（POS端）数据，而诸如用户购买行为、用户画像、消费偏好等延伸的数据，存在不同程度的缺失及共享不通问题。同时，由于品牌自营渠道的扩展起步较晚，多数品牌尚未形成体系化的直营渠道数据采集和整合利用，品牌方对于终端消费者的了解不足。相当一部分企业通过与主力电商平台合作，基于电商平台的数据中台获取一定的销售订单数据和产品类目数据来开展本、竞品分析，但是由于平台电商对于数据资产保护和脱敏等的要求，品牌商并不能获取颗粒度更细、用户数据完整度更高的基础数据。

因此，即使品牌商具备完备的数据分析团队和平台工具，也很难基于经销商或平台电商所共享的数据做更为深入的用户洞察及需求预测，因此，品牌商知道客户购买了什么产品及购买次数，但不意味着能理解客户持续需要什么产品以及如何与其保持交易关系。

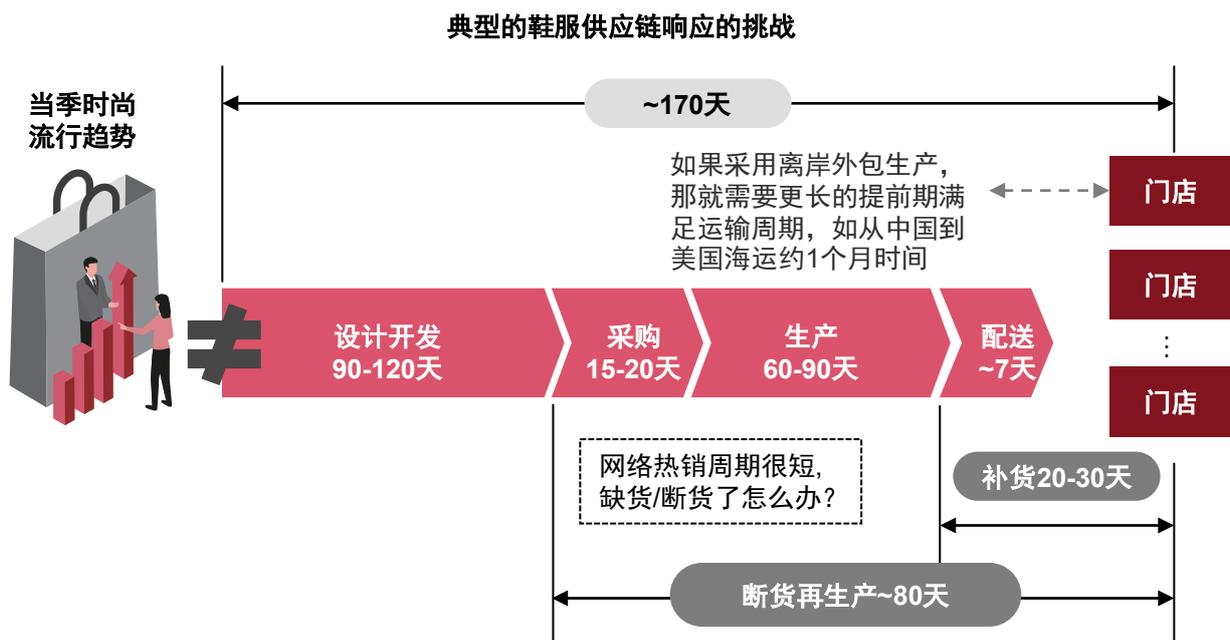
另一方面，对于品牌商的自营渠道或私域运营，如果品牌商只关注自身的元素和销售数据，却忽视动态跟踪与利用外部市场及竞品数据来进行产品的迭代与升级，也很难体现数据应用的价值并实现销售的持续增长。

以马丁靴品牌为例，品牌设计师钟情的马丁靴和消费者偏爱的马丁靴是不一样的。设计师心中的马丁靴整体形象非常硬朗且偏男子气质，但是这跟电商中受女性用户喜欢的马丁靴存在明显差异。从销售表现来看，用户喜欢的马丁靴鞋头是圆润小巧的、跟型也相对流线而非棱角分明。因此，开放整合企业内外数据并加以分析利用的企业，才能进一步实现数据驱动业务价值的转化。

# 5. 供应链不响应：从设计、采购、生产至分销到店的运营逻辑没有协同调整

从传统行业经验来看，鞋服行业的供应链并不是真正由市场驱动的，而是由订货会及人的经验判断来驱动的。在一个典型的鞋服行业供应链周期里，比如2023年的春季（2-3月）新品上新，往往要提前到2022年的8-9月开始着手，先由设计师做新品的开发选择，假如设计师提出了1000款新品的原型，实际只需要300-500款新品，那么会在实际的采购生产下单前举办与经销商和销售运营团队的订货会，参与者基于对自身销售区域畅销品元素和用户特点的理解与经验选择新品，之后品牌商结合各渠道和区域的下单情况来决定最终的新品选择和下单量，然后交由采购和生产环节，待新品正式上市，大约要经历5-6个月时间（见图9）。

图9：鞋服行业典型的供应链周期拆解



信息来源：普华永道思略特分析

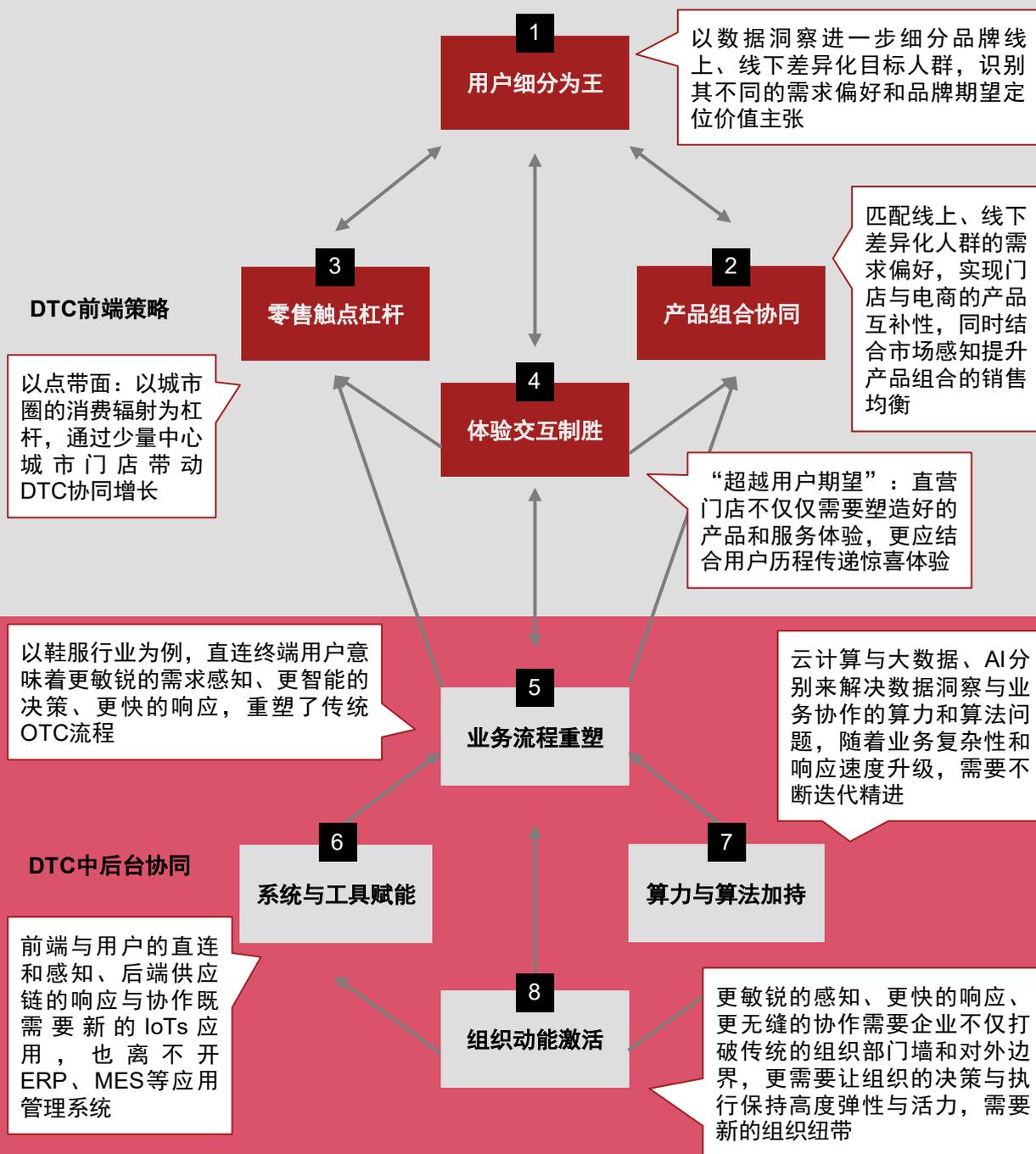
然而，一方面从供给侧看，市场竞争在持续加剧，企业要在当前竞争中胜出不仅仅是效率战，更是产品差异化创新的较量；另一方面，需求市场会受各种动态因素变化的影响而改变对于流行元素的想法，正如经济增长乏力的因素也会催生“口红效应”，而智能手机新品颜色也可能会影响流行时尚等例子一样，在一个相对长的时间里去预测或把握未来的流行时尚或畅销元素是非常困难的。因此，在鞋服等时尚行业的供应链响应不能做到更短、更快、更灵活的条件，仅仅把DTC当作一种渠道模式的转变来赢得增长是非常具有挑战的。



# 三、时尚消费品牌 DTC长效增长的八 项修炼

基于思略特赋能时尚消费品企业的业务实践，我们认为时尚DTC品牌应着力协调一致地打出业务组合拳，兼顾8大要素的协同关系，通过DTC前端设计和中后台协同，支撑品牌DTC业务的内生发力增长。因此，从8大要素出发的DTC新能力建设，我们称之为“八项修炼”（见图10）。

图10：时尚消费品牌DTC新能力建设的八项修炼



# 1、DTC前端策略

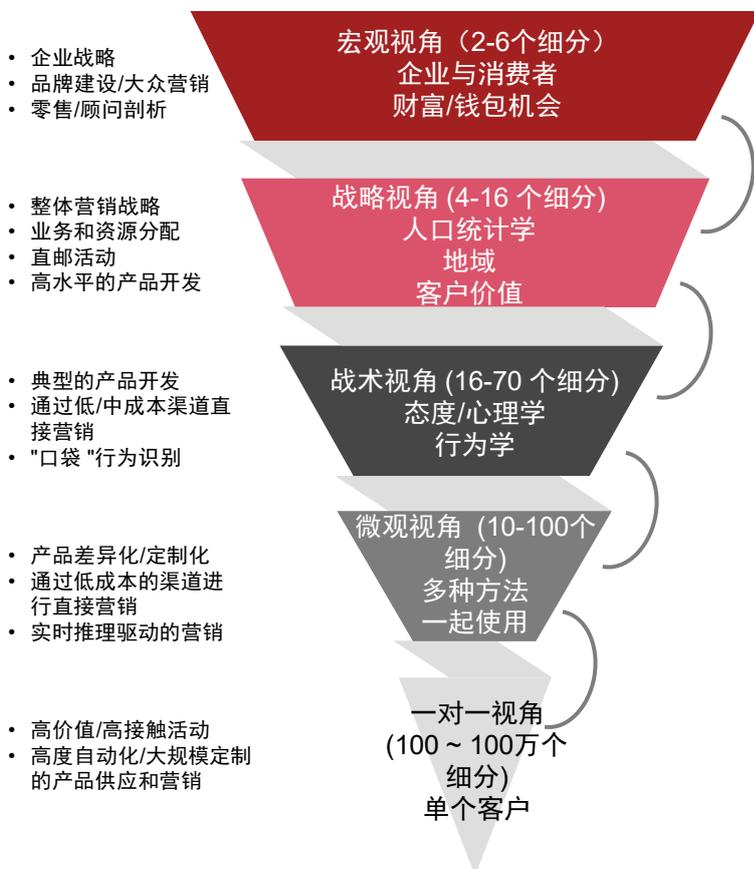
## 修炼1：用户细分为王

即使在个性化、多元化消费蓬勃发展的今天，“物以类聚、人以群分”的规律是不变的，特别是在时尚消费品领域，时尚消费本质上带有先天的社会群体效应，代表更多个体对特定阶段的特定流行元素和价值观表达的认同。同时，在DTC的零售环境下，一方面不同渠道特别是线上、线下消费人群进一步发生分化，另一方面企业即使在数字化赋能的条件下，力图基于“千人千面”的假设去差异化地满足每一个人的独特需求，这既是从商业运营上无法达成的成本经济，也是从时尚消费的“群体性意识”上所做的徒劳的个性化努力。

因此，从时尚消费品牌DTC的业务战略及有效落地出发，需要围绕企业现有的消费人群及潜在客户做进一步的用户细分，且从战略到战术，DTC经营需要不同颗粒度的用户细分来做指引（见图11）。

图11：不同营销层次的用户细分示意

### 典型应用：



### 每个细分可以通过以下方式定义：

#### 富裕程度

- 富裕程度: 富裕、普通富裕、大众等
- 可投资资产或所持金融资产类别
- 增加或减少金融持有量的倾向

#### 地理

- 区域: 洲、国家、州、社区等
- 大都市地区的规模
- 人口密度: 城市、郊区、农村等

#### 人口统计

- 年龄、代际
- 性别
- 家庭人数
- 婚姻状态
- 家庭情况
- 收入
- 职业
- 教育程度

#### 态度/心理特征 购买/交互渠道偏好

- 活动/兴趣
- 意见/需求
- 态度
- 价值
- 线上、线下购买偏好
- 知识分享平台
- 短视频平台
- 微信等社交平台

#### 盈利能力/客户价值

- 收入、成本、盈利能力、客户终身价值
- 个人客户或家庭的利润贡献
- 提高利润率和/或价值的倾向

信息来源：普华永道思略特资源库

比如，从DTC的市场进入战略中，比如对于线下直营门店的覆盖，企业更关注区域人口统计特征和消费水平及需求是否被覆盖等相对更宏观的因素来评估市场机会和门店定位的选择；但从品牌营销的角度，品牌预期通过营销传播打动所有市场战略所力图覆盖的人群往往是徒劳的。这就需要品牌营销从人群的消费态度、动机等颗粒度更细的层面进一步细分人群，找到品牌可以更好地建立价值定位和共鸣的细分人群，而通过这些精准被触及和打动的细分人群的带动来辐射更广泛的消费群体就要容易得多。

与此同时，前文谈及DTC品牌线上与线下可选择的消费人群的差异化和多样性，特别对于品牌的线上直营零售来说，从兼顾便利性和协同性出发，线上与线下需要有一定的重合度人群，这是必然；但从互补性和错位竞争出发，线上需要与线下门店在人群选择上有所区隔，尤其是品牌以规避“价格为王”或“线上抢夺线下畅销品”为出发点，聚焦线上的差异化细分人群，建立价值共鸣就显得尤为关键。

最后，用户细分在不同业务层次的颗粒度要求，也需要品牌在实践DTC业务转型时，借力数字化与客户的直连关系，更连续、动态地沉淀多维的用户数据，这对品牌的DTC实践来说需要融入与用户更多的触点交互，通过自然的交互来实现用户的数据采集和更新，并基于数据安全机制和隐私保护有效整合和利用数据开展细分及延伸的行为洞察。

## 修炼2：产品组合协同

新冠疫情以来，相当一部分过去习惯光顾线下门店购物的人群不得不改变形成新的线上购买行为，且随着疫情进入第三年，一定程度巩固了新的行为习惯，加之过去一直存在线上、线下因价格而摇摆的消费人群，这些用户基础使得在DTC渠道交叉购买的人群依然不容忽视。那么，从时尚品牌DTC的产品组合规划来看，无论是从交叉引流的角度考虑，还是从货品可得性、购买便利性出发，都需要考虑一定比例的线上、线下同款产品来满足这些交叉购买人群的需求。

其次，2022年中国网购用户规模已超过8.4亿人，其中千禧一代和Z世代是网购的主力军，他们特别愿意为产品的颜值、体验、品质和口碑等买单甚至付出溢价。同时，习惯于线上购买的年轻一代更愿意通过线上不同的社交、搜索和电商平台进行产品研究和评价，做出独立的购买决策，而不喜欢受到线下导购的推荐影响。这也为DTC品牌开发线上具有差异化体验或品质的单品带来新机会。

从产品供应链响应的角度，兼顾一定比例的线上、线下同款单品和打造特定直营渠道的差异化单品的组合也是相对更为务实有效的决策。从采购和生产视角，传统上一定追求规模为王，保持一定比例的线上、线下同款，有利于扩大生产规模，提高产能利用率和降低单位生产成本，这是一种策略安排。另一方面，响应线上差异化需求的单品量产规模会有所折扣，且需要更为灵活的排产和库存响应，这综合增加了供应链的综合成本，但由于产品实现了更好的毛利回报，可以反向回补到供应链环节，实际让此类生产安排具有可持续性回报。

因此，品牌方需要匹配线上、线下差异化人群的需求偏好，进行差异化的产品组合安排，实现门店与电商的产品互补性，形成线上线下错位竞争，同时结合市场感知提升产品组合的销售均衡。

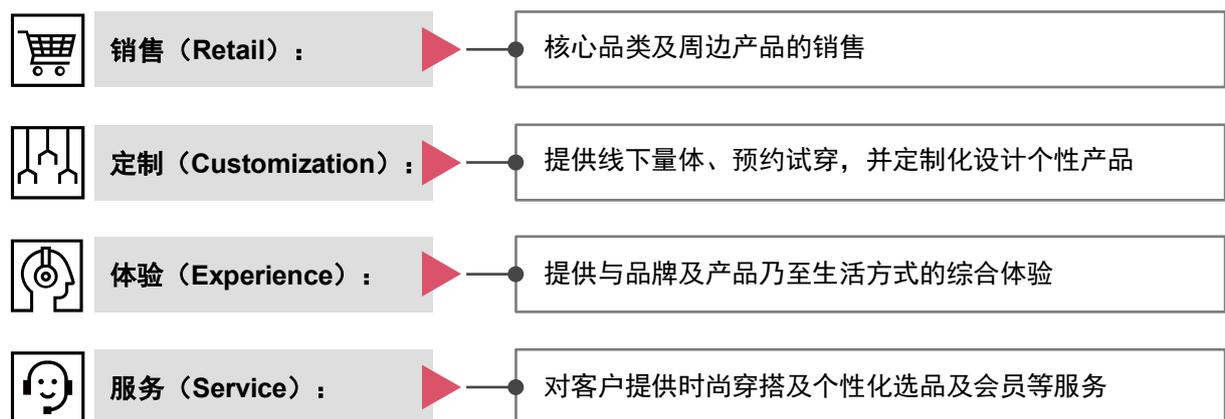
### 修炼3：零售触点杠杆

DTC模式的品牌，通常以城市群（圈）的消费辐射为杠杆，通过在一二线中心城市少量布局体验门店来带动周边城市的消费及线上直营渠道的协同增长，这种杠杆价值显著区别于通过门店数量的扩张来实现的线性增长，具有更强的成长势能和获客转化效率。

普华永道近期发布了《机遇之城2022》报告，在所研究的47座主要城市中，覆盖了中国多个主要的城市群的中心城市和节点（“被辐射”）城市，如京津冀城市群、长三角城市群、粤港澳城市群、成渝城市群、长江中游城市群、中原城市群、关中平原城市群等。城市群的三个显著特点为我们提出的打造零售触点的杠杆价值提供了非常强有力的支撑，即城市群内紧密的经济联系和基础设施连接（通常高铁可实现约1小时达）、区域文化和消费偏好的近似性、由于城市群中核心城市的引领及辐射效应，使得中心城市的品牌具有“降维打击”优势。

因此，借力于城市群的辐射发展效应和消费引领带动，DTC品牌可以通过首先将资源集中于中心城市的门店布局，以点带面，来影响和辐射带动周边城市的消费人群对于DTC品牌的关注和消费意愿。值得注意的是，这种辐射和吸引并不是简单通过开店实现的，前文提及，绩优的DTC品牌越来越多的将门店向体验化转型，使得门店具有更多维的交互价值。

思略特将这类体验化转型的门店所具备的典型功能归结为RCES组合：



这类差异化的门店交互带来更强的聚客能力和销售转化，同时通过用户的自发创作内容（UGC）和媒体关注形成了更强的区域辐射效应，这一方面会吸引区域内的卫星城市用户慕名打卡，另一方面可以带动更多线上关注人群通过“最短链路”直接通过DTC电商平台转化为粉丝及购买用户。因此，从建立零售触点的吸引力和转化链路的闭环营销是品牌需要不断强化的修炼，以此来实现DTC零售的杠杆价值。

## 修炼4：体验交互致胜

我们提及体验交互对直营门店的价值，不仅需要塑造好的产品和服务体验，更应该结合用户历程传递惊喜体验，实现品牌交互体验致胜。

首先，思略特建议“搭建全渠道服务平台”（见图12中a侧）——线上及线下零售不是各自为政的，面向线上及线下交叉购买的用户，能否提供线上下单、线下自提或门店就近发货上门，或线上预约、线下门店试穿等等，这些是DTC体验协同非常基本的考虑和业务安排。当然，这些哪怕看似最基本的协同安排也需要从前后端的系统应用集成和数据打通及销售管理方面做一致性的准备才可能实现（后文也将探讨中后台视角），否则看似简单的体验塑造也只能变成一句难以兑现的口号。

图12：DTC消费体验协同的考虑

### 线上购物旅程差异化

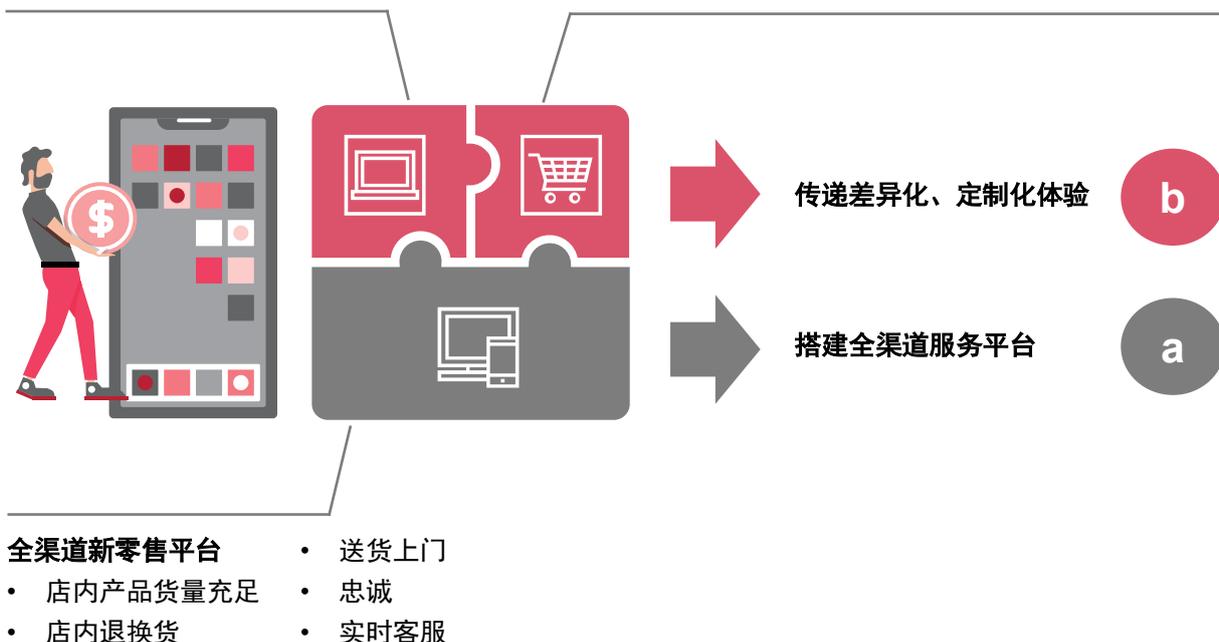
- 品牌及店铺页面呈现本土化内容
- 个性化搜索结果
- 线上商品定制化
- AR/VR（虚拟试衣间等）
- AI（个性化推荐、聊天机器人、虚拟客服等）

### 线下门店体验差异化

- 门店独特性
- AR 和三维全息品类
- 店内数字化试衣镜
- 展厅陈列定制化产品
- 用手机APP扫描商品

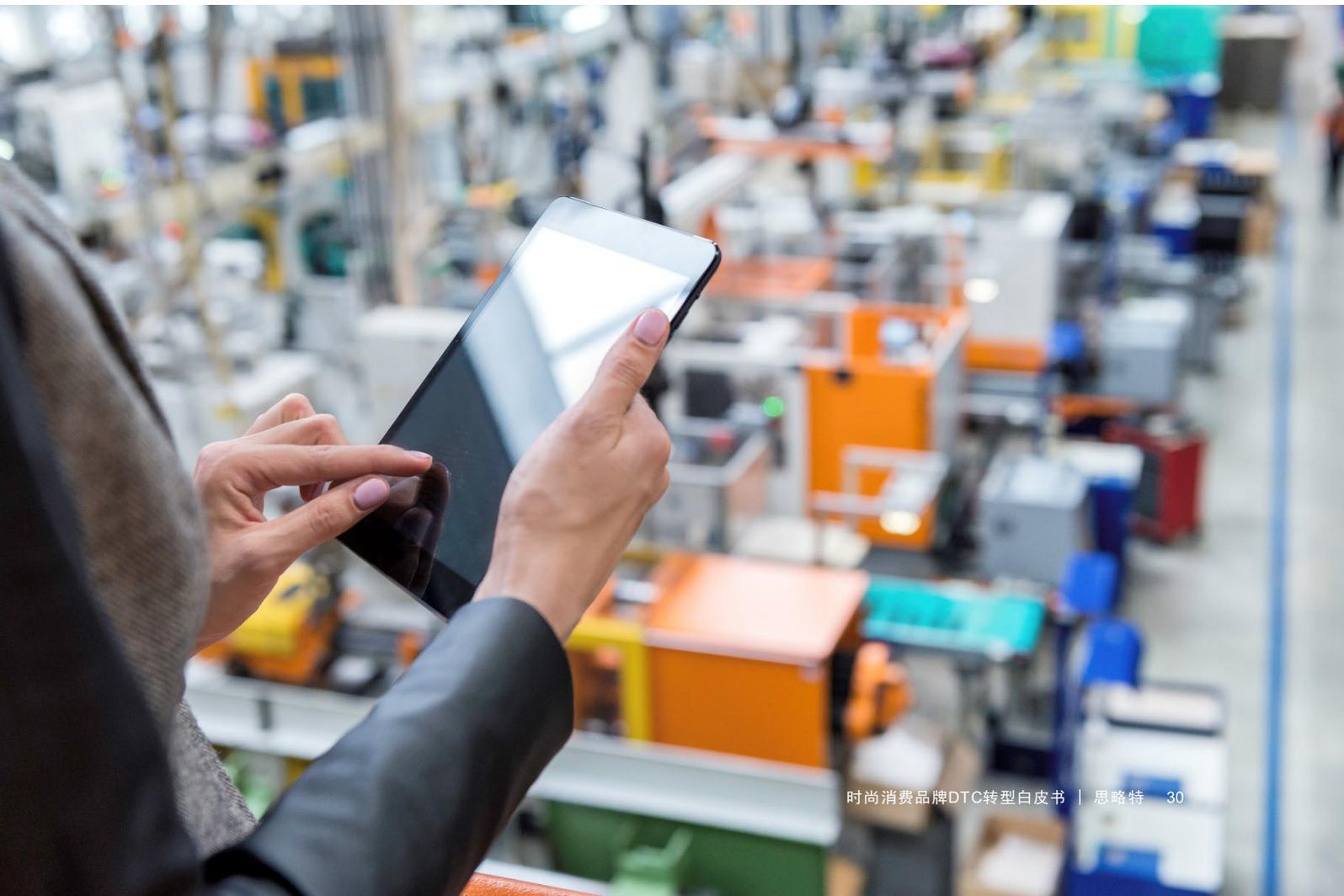
即可标记、查找、购买、分享

- 预约到店试穿
- 店内体验预售等
- 数字化服务专区
- 店内购买，送货上门



其次，面向线上及线下传递差异化、定制化体验（见图12中b侧）——需要结合线上及线下渠道各自体验的局限性来解决问题，比如说线上购物，消费者缺乏实物的感知体验，可以考虑更多结合一些VR（虚拟现实）及AR（增强现实）技术，来帮助消费者增强选品的体验感，比如提供虚拟试衣间，方便用户的产品选择。例如，某个家居零售商在其用户APP中运用AR技术，帮助用户把其平台的家居产品与用户家中的实体房间环境相结合，让用户感受自己关注的线上产品在家中实际的陈列效果，取得了非常好的消费者反馈和销售转化。

线下门店通过使用数字化技术，同样将提升选品体验和服务效率。一方面，传统上的时尚服饰门店受制于货架空间，绝大部分单品会依次叠放在衣架，不能得到全方位的立体展现，且消费者不仅越来越关注产品的“颜值”，还非常关心服饰的面料特性、溯源、设计师的设计灵感和裁剪加工工艺等属性。如果让用户通过AR技术扫描对应陈列货架即可以综合看到相关的产品信息的3D呈现，那么将会获得非常卓越的用户体验和选品支持。另一方面，例如服饰门店收银、退换货等环节，过去往往依赖于人工服务，当客流集中的时候，服务效率将下降，用户等待时间加长。基于RFID（无线射频技术）等产品标签数字化应用的支持，品牌门店可开设自助收银专区来帮助客户自助付款和打包产品，这将大大提升服务效率，且可以更为无缝地采集到用户画像及消费数据，进一步促进数字化应用。



## 2、DTC中后台协同

### 修炼5：业务流程重塑

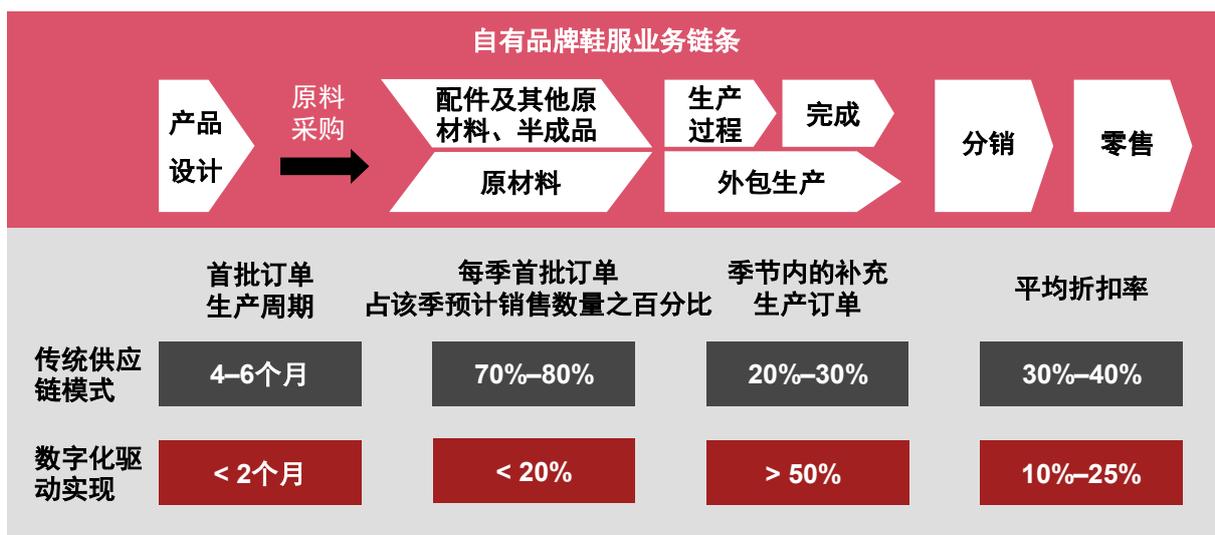
在市场竞争加剧和用户需求变化加快的环境下，DTC品牌的核心业务流程需要变得更加敏捷。以鞋服企业为例，直连终端用户意味着更敏锐的感知、更智能的决策和更快的响应，重塑“订货会”（产生订单到形成现金流）的核心业务流程，从而更好地去匹配前端的业务策略。

在数字化赋能的背景下，DTC品牌应该打造的模式是要建立需求动态感知的敏捷供应链体系，强化动态感知市场变化的能力，快速回馈到产品设计和采购、生产环节，同时让产品调整与排产变得更为灵活可变。

品牌可基于动态感知的需求变化，及时调整产品设计与物料采购，同时基于“多批次、小批量”原则做灵活的排产，对销量高的产品可快速追单、补单，对销量低的产品可转移生产，既能极大降低品牌的无效库存，同时也能提升畅销品的利润贡献。

如图13，如果业务流程可以基于以上需求感知进行重塑，而不是通过传统订货会驱动，那么一批新产品的首批订单生产周期将缩短到1-2个月，首批订单的生产比例也可以大大降低（例如一些实践的比例<20%），这样可以先把这些新品的少量库存推向市场做试销检验，而在进一步市场反馈后增加畅销品的生产比例，而表现欠佳的单品物料也可以转移生产用来支持畅销品的库存备货，这样可以极大提升适销单品在当季上市的销售回报，减少打折促销，提升毛利水平。

图13：数字化驱动的核心业务流程重塑示意



注：这里关于业务成长战略的讨论未计入多元化品牌、产品与区域渗透等因素的探讨

## 修炼6：系统与工具赋能

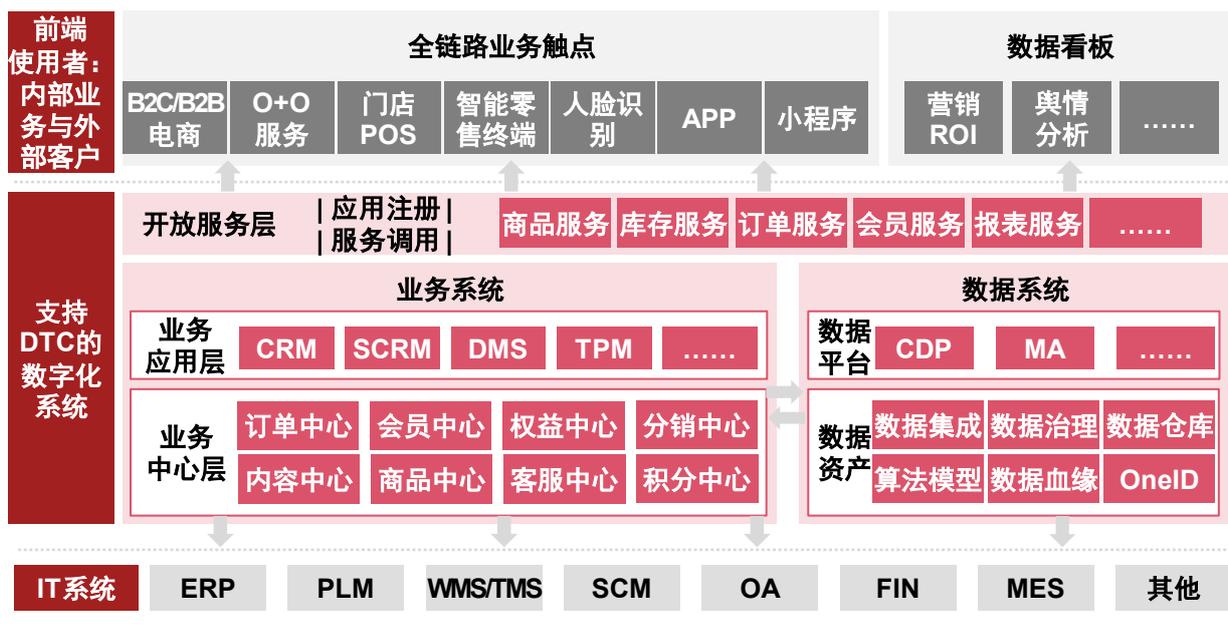
在业务流程重塑的基础上，企业需要借系统与工具进行持续赋能。业务前端与用户的直连和感知、后端供应链的响应与协作，既需要新的IoT（物联网）应用，也离不开ERP（企业资源规划系统）、MES（制造执行系统）等应用管理系统的支撑。

值得注意的是，在传统的前后台系统衔接的信息化建设里，前端围绕不同渠道及售点的业务运营搭建独立系统，形成烟囱式建设，不利于快速响应市场变化支撑业务拓展，也不利于全局数据融通实现数据价值反哺和企业高效统筹运营（会员、库存、订单、商品等）。

因此，数字化的系统和工具赋能特别强调数字化中台的重要性。通过搭建中台，能够缩短数据链路和运营反应速度，实现高效而可协同的数字化管理，支撑持续创新（见图14）。数字化中台建设的要义在于：

- 快速适配不同渠道、用户需求的服务化平台
- 具备柔性拓展的创新能力，减轻后台重逻辑开发
- 灵活地管理业务的生命周期
- 实时计算、大数据分析、计划协同的大量使用
- 具备多源异构的离散信息的打通和业务的快速共享能力

图14：支持DTC的数字化系统



信息来源：普华永道思略特分析

## 修炼7：算力与算法加持

前端业务的数据洞察，分析师简单的一次性分析无法实现动态持续响应，这背后需要算法支撑，去快速发现问题、解决问题、形成响应。而海量数据的运算，企业还需要算力的加持。云计算与大数据、AI分别来解决数据洞察与业务协作的算力和算法问题，伴随着业务复杂性和响应速度升级，需要不断进行算力与算法的迭代精进。

对于时尚消费行业DTC模式，云平台与大数据、AI算法将从用户、货品、服务交互三个层面予以智能化加持。

### 01 用户层面

- 借助大数据分析识别用户的需求偏好与购买行为，实现品牌策略与战术执行的用户细分，预测用户行为与关联推荐
- 实现不同平台的用户数据的关联与整合，完善用户360度画像，打造多渠道协同的用户痛点识别和体验优化洞察

### 02 货品层面

- 动态跟踪公司内部货品销售情况，预测货品的动销，及时调整供应链响应
- 洞察竞品的畅销元素，拆解颜色、廓形、潮流元素等多维度要素，支撑新品开发

### 03 服务交互层面

- 融合科技提升门店体验，如通过服务机器人，实现与消费者的交流互动，提供智能化导购、客户服务等
- 实现全渠道的用户互动、连接与穿透，如会员管理差异化运营、线上线下渠道相互导流

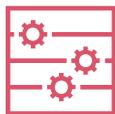




## 修炼8：组织动能激活

更敏锐的感知、更快速的响应、更无缝的协作需要企业不仅打破传统的组织部门墙和对外边界，更需要让组织的决策与执行保持高度的弹性与活力，这就需要新的组织纽带。企业DTC模式数字化转型最终要落到组织与人的层面，所以设计并实现适合于企业DTC模式的新型组织架构，从而实现组织间的协同，就变得尤为重要。

从组织修炼的视角，思略特重点建议两个方面：



### 第一

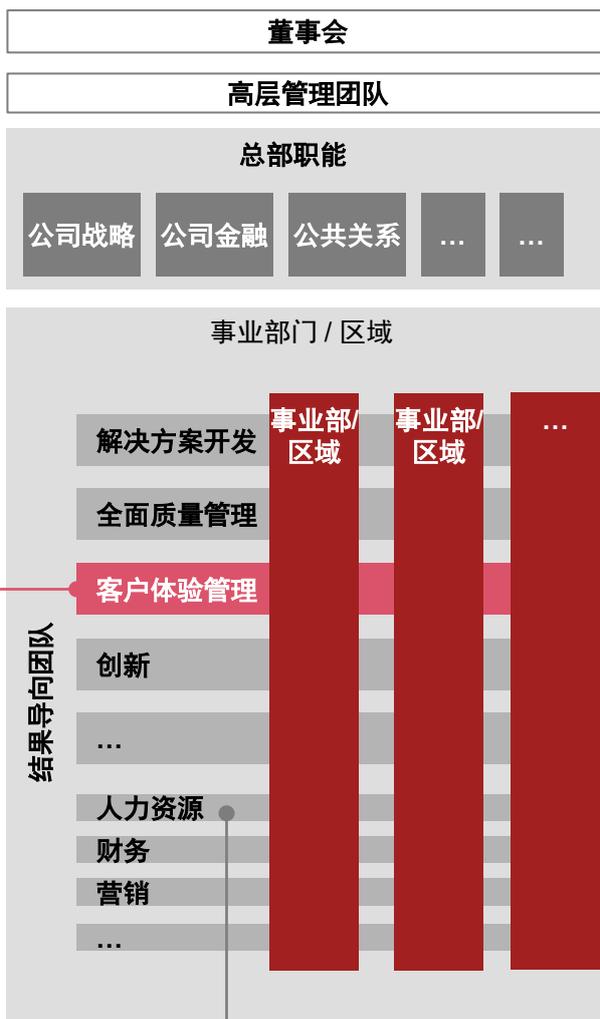
打造以用户为中心的组织。过去即使在事业部或业务单元中，组织也非常强调专业分工，往往会把团队按职能去做部门化安排，更为复杂的业务会考虑到产品线或业务线的横向连接，由产品经理或品牌经理来横线串线各个职能部门（例如产品设计、市场、销售等，见图15）。然而，在DTC模式的转型下，一些面向终端用户的新的管理要求出现了，比如前文提到的用户体验管理，从对品牌产生兴趣，到实际购买，再到使用产品后的进一步传播，然后通过与品牌保持交互形成忠诚度，这个链条需要有个统一的专项体验管理——在过去这是绝大部分企业不太关注并付诸端到端管理的领域。那么在DTC的业务模式下，就需要组织站在用户和结果导向视角来做更多串线的管理，这需要新的组织架构或机制来促进组织内部的协作和无缝的执行。

图15：以用户为中心的组织架构转变

从传统的职能型组织...



到能力型组织



更加以用户和市场为中心，发挥整合者的作用，集合能力以满足客户需求

职能团队更专注于单一职能的工作（例如，投资者关系），收窄管理范围



## 第二

DTC的组织目标与绩效管理协同。企业推动DTC业务的发展，如果简单地通过组织架构安排，设立平行的线上及线下自营零售团队并分解目标的话，容易迫使自营电商和自营门店的零售团队形成各自为政的潜在“竞争关系”。要真正促进团队之间的目标协同性、全局观、一盘棋，既需要DTC品牌有自上而下的“一盘棋”策略，促进本文所倡导的八项修炼中的前端协同策略建立（包含货品组合、售点杠杆、体验交互的协同关系理顺），又需要目标设定和分解的协同思维贯彻，例如自营电商和自营门店销售团队同时肩负双重销售KPI，一重为直接负责渠道销售的营收目标，另一重为间接支持达成的协同渠道营收目标等。那么，从实际的绩效考虑和激励体系方面，可以更好地基于协作KPI的达成及权重来综合进行部门和业务人员的绩效评价，以此作为绩效奖励或其他可变激励的核心依据。



## 结语

综上，时尚品牌乃至更广泛的消费品企业力图通过DTC所驱动的业务转型增长并非一蹴而就，既要因应新人群、新消费、新渠道、新营销所带来的多元市场竞争变化做出敏捷地响应，又要考虑到企业自身业务模式、组织能力和数字化水平的现实条件而有所为、有所不为。

因此，企业更应该注重做好DTC模式创新与转型增长的顶层设计，让DTC的定位和战略聚焦更为明晰，以更为清晰的转型共识和落地路线图为指导，逐步落实本白皮书所提出的DTC增长模式的八项修炼，以“小步快跑”的方式做好前后端的转型变革与业务协同，以数字化应用、算力和算法建设为关键支撑，以用户体验管理、会员生活圈运营和数据洞察为三大核心抓手，以用户资产、数据资产的持续累积和应用树立新的竞争护城河，实现真正意义的突围增长和竞争优势打造。

---

## 思略特

思略特是一家定位独特的全球战略咨询公司，专注于协助客户成就美好未来：根据客户的差异化优势，为其量身定制战略。

作为普华永道网络的一员，我们一直致力于为客户构建核心成长的致胜体系。我们将远见卓识的洞察与切实的专业技能相结合，帮助客户制定更好、更具变革性的战略，从始至终，一以贯之。

作为全球专业服务网络中的唯一一家规模化的战略咨询团队，思略特结合强大的战略咨询能力与普华永道顶尖的专业人士，为客户制定最合适的战略目标，并指引实现目标必需做出的选择，以及如何正确无误地达成目标。

思略特制定的战略流程，足够强大以助企业捕获无限可能，确保务实并有效地交付。正是这种战略让企业得以顺应今日的变化，重塑未来。思略特助您将战略愿景变为现实。

更多资讯，请浏览：[www.strategyand.pwc.com/cn](http://www.strategyand.pwc.com/cn)

[www.strategyand.pwc.com](http://www.strategyand.pwc.com)