

ebrun 亿邦动力研究院

# 2018中国服饰数字化零售 研究报告

二〇一八年十二月



## 本报告数据来源

- 亿邦动力研究院采取深度调研等形式，与部分企业代表、机构及行业专家进行深入交流，获得相关一手信息和数据。
- 行业公开信息、行业资深专家公开发表的观点、政府公开数据与信息、宏观经济数据、企业财报数据等。

## 法律声明

- 本报告由亿邦动力研究院独立制作和发布。报告中所有的文字、图片、表格均受到中国知识产权法律法规的保护，未经本机构书面许可，任何组织和个人不得使用报告中的信息用于商业目的；任何非商业性质的报道、摘录及引用请务必注明版权来源。
- 本报告中的数据均采用研讨、调研或二手数据研判所得，部分数据未经相关企业直接认可；同时限于数据可得性等客观因素，部分数据未必能够完全反映真实市场情况。本报告仅供组织和个人作为市场参考资料，本机构不承担因使用本报告而产生的法律责任。



微信扫码二维码，免费报告轻松领

## 每日分享报告

每日社群分享 **3+** 份最新重磅报告

每日分享**干货、重磅报告、电子书**等

每月累计分享**上千份**各行各业深度研究报告

每年累计分享**上万份**各行各业深度研究报告

## 如何获取报告

扫描二维码，关注公众号，回复：**十万家**

加入“**老兵报告分享**”微信群



「**服装术语**」<sup>GB/T 15557—2008</sup>的相关定义包括：

**服饰** 衣着，装饰和保护人体的物品总称，包括服装、帽子、围巾、领带、手套、袜子等。

**服装** 衣裳，穿于人体起保护作用和装饰作用的产品，又称为衣服。

「**国民经济行业分类**」<sup>GB/T 4757—2017</sup>的相关定义包括：

**纺织服装、服饰业** 包括机织服装制造、针织或钩针编织服装制造和服饰制造，其中服饰制造又包括帽子、手套、围巾、领带、领结、手绢以及袜子等服装饰品。

**制鞋业** 包括纺织面料鞋、皮鞋、塑料鞋、橡胶鞋及其他鞋。

### 天猫平台服饰类目划分

- 女装/内衣
- 男装/运动户外（运动服）
- 女鞋/男鞋
- 母婴（童装、童鞋）

### 京东平台服饰类目划分

- 男装/女装/童装/内衣
- 女鞋
- 男鞋/运动/户外
- 母婴（寝居服饰）

### 唯品会平台服饰类目划分

- 女装/男装/内衣
- 女鞋/男鞋
- 运动户外
- 母婴童装（童装、童鞋专区）

- **结合上述定义，本报告所指服饰，为穿戴于人体的服装服饰，包括功能性或装饰性的男女性、婴童的衣服鞋帽等；本报告所指服饰行业，为包括线上与线下开展服饰零售业务的行业。**



## 数字化零售

指依托大数据、云计算、人工智能等技术，将零售链路涉及的商品信息、物流信息、交易信息及用户信息等变成可供计算机识别、计算、整合、优化的数据资产，用于指导零售业态智能化升级，从而实现零售商降本增效、消费者体验优化。

## 社交电商

基于各类社交媒体中的人与人的信任关系、共同兴趣、热点话题而开展的，以分享种草、测评体验、拼团购买等方式最终促成交易转化的创新电商模式。

## 全渠道

指为满足消费者在任意时刻、任意场景发起的商品浏览、购买、送达、退换等需求，对独立运作的实体渠道和线上渠道（电商平台、社交软件、内容社区，等等）进行整合贯通，以资源共享和业务协同打造消费者体验闭环的终端渠道架构。



服饰作为互联网零售的第一大品类，互联网化水平领先零售行业，其在产业链各个环节的探索创新在一定程度上引领着其他行业的变革。本报告旨在挖掘服饰行业践行未来零售的具体成效和趋势展望，为行业发展提供洞察和参考。本报告主要结论摘要如下：

**1** 中国服饰行业经历了卖方市场导向的批发阶段、渠道为王的初级零售阶段，已进入消费者驱动行业融合的成熟零售阶段，呈现出如下特征：17年整体市场回暖；增速领先全球主要市场，但集中度显著偏低；以中高端女装、童装和潮牌为代表的细分类目表现亮眼；传统品牌在电商渠道逐渐扭转颓势；社交电商贡献市场新增量；服务商成为行业发展新助力。

**2** 服饰零售数字化的本质是以消费者为驱动，利用大数据和新技术进行产业链全面数字化升级，通过线上线下一体化最终提升效率与体验。当前实践主要集中于四个方面：数字化供应链——提升响应速度和深度，数字化运营——沉淀自主经营能力，数字化渠道——保持与消费者强连接，数字化营销——获得持续变现能力。

**3** 不同品牌数字化实践的共性包括：立足优势资源；重视门店价值；深化线上线下融合；布局基于微信生态的社交电商；主动拥抱外部赋能；强调用户触点管理。

**4** 未来，预计中国服饰行业将产生五个重要变化：数字化将成为行业的基础设施；大规模个性化定制成为主流；品牌商逐步提升对产业链话语权；有望诞生中国时尚品牌巨头；服饰社交电商将进一步革新升级。

# 目录

## CONTENTS

01

行业纵横

——服饰行业概述

02

必由之路

——服饰零售数字化

03

先行者们

——数字化案例分析

04

未来已来

——服饰零售趋势展望



# 01 行业纵横

——服饰行业概述



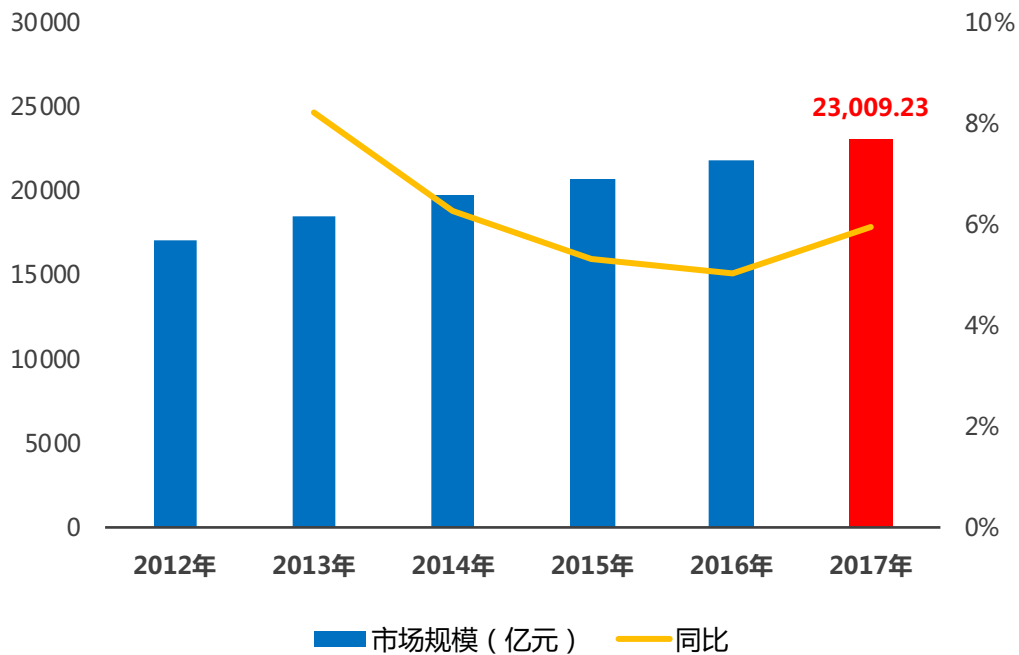




# 市场规模巨大，17年呈现回暖迹象

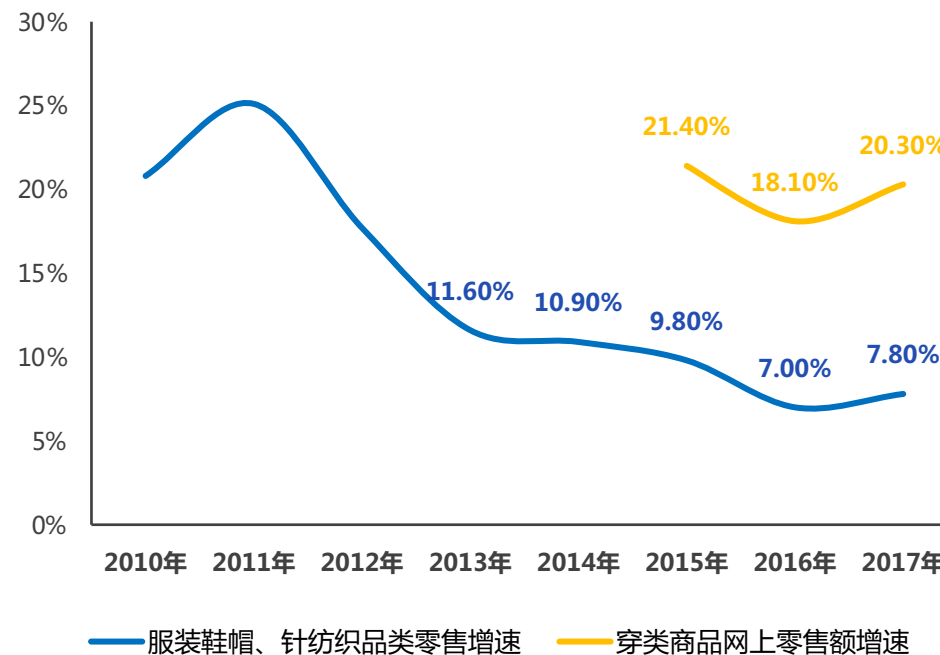
来自Euromonitor的统计数据显示，2017年中国服装市场规模已达23000亿元，五年复合增长率为6.1%。据麦肯锡和BoF联合发布的《2019全球时尚业态报告》预测，大中华区将在几个世纪以来首次超过美国成为全球最大的时尚市场。尽管受宏观经济环境影响，2011年以来市场增长逐步放缓，但受益于：1、国内宏观经济回稳，需求回暖；2、线下实体零售价值重提；3、下行期间品牌业务调整成效初显，2017年服装类商品零售增长回暖。

### 2012-2017年中国服装市场规模及增速



数据来源：Euromonitor，2012-2017

### 2010-2017年服装类商品零售增速



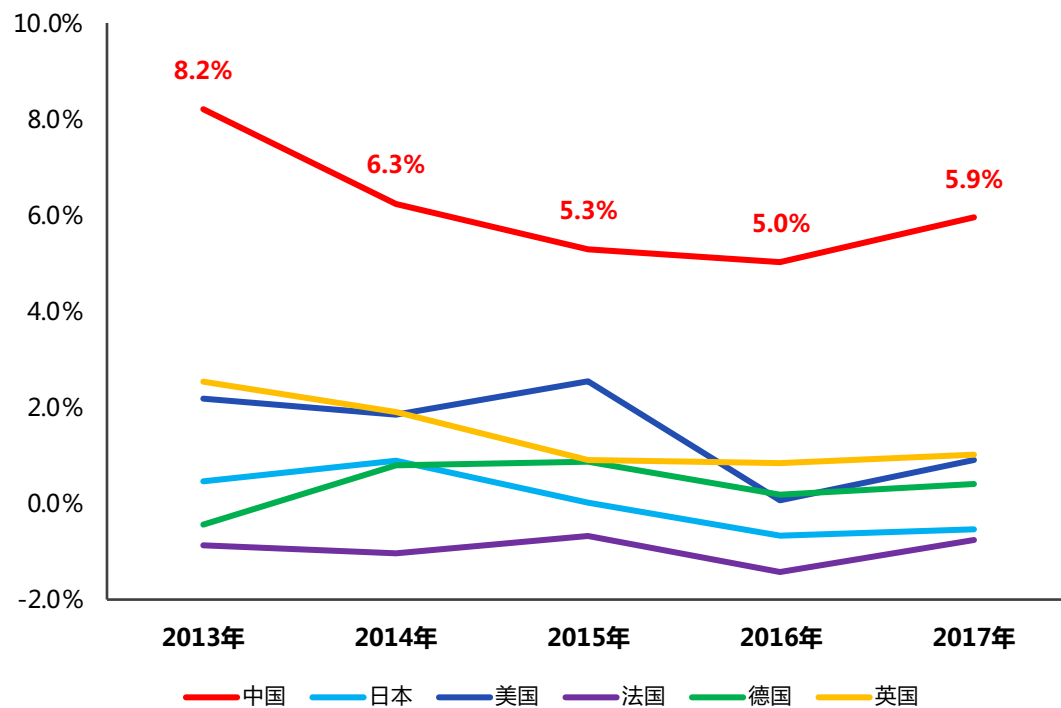
数据来源：国家统计局，2010-2017



# 增速领先全球主要市场，集中度显著偏低

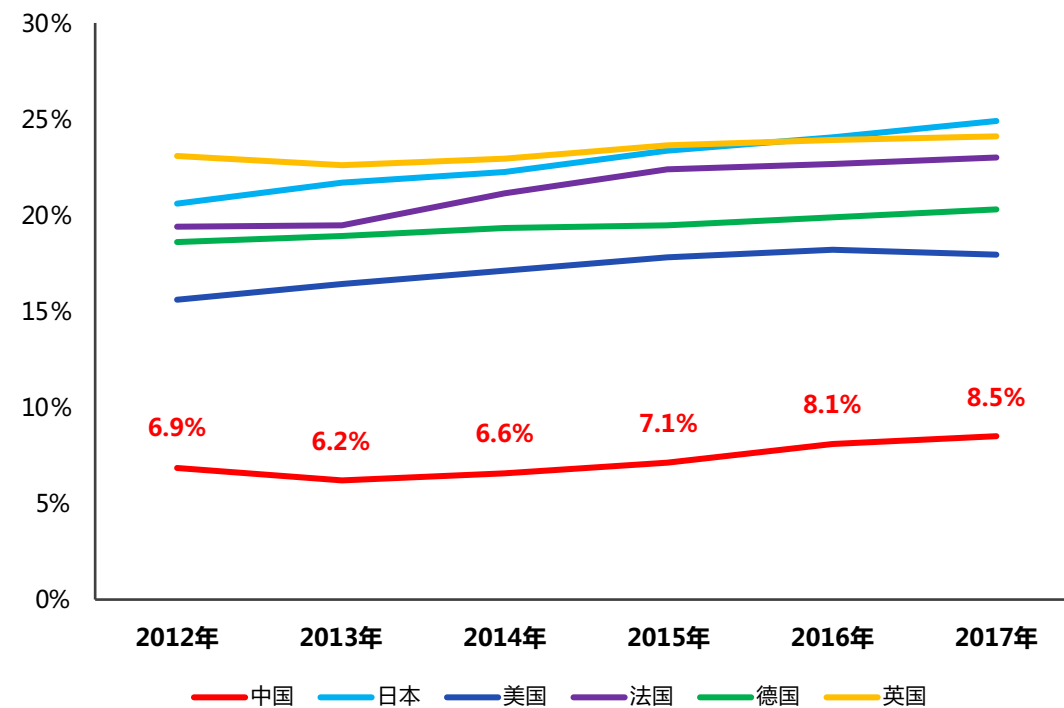
对比全球市场表现，美国、日本、法国等发达国家近五年来服装市场规模增速均在3%以下乃至负增长，中国服装市场同比增速始终在5%以上；相对地，中国服装行业Cr10不到9%，明显低于发达国家15%-25%的Cr10数值。在互联网赋能和零售革新的推动下，中国服装市场仍有快速增长和行业培育的空间。

2013-2017年各国服装市场规模增速



数据来源：Euromonitor，2018

2012-2017年各国服装市场Cr10



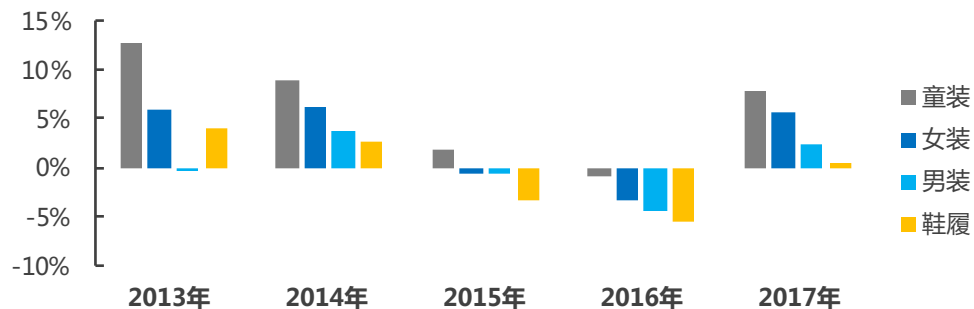
数据来源：Euromonitor，2018

**高端女装**：凭借高消费客群和高坪效在行业整体下行期间保持逆势增长；品牌年轻化转型逐步打开新消费主力市场。

**童装**：受益于二胎政策全面开放带来的人口红利和新生代父母的消费能力，品牌童装市场呈高景气爆发态势。

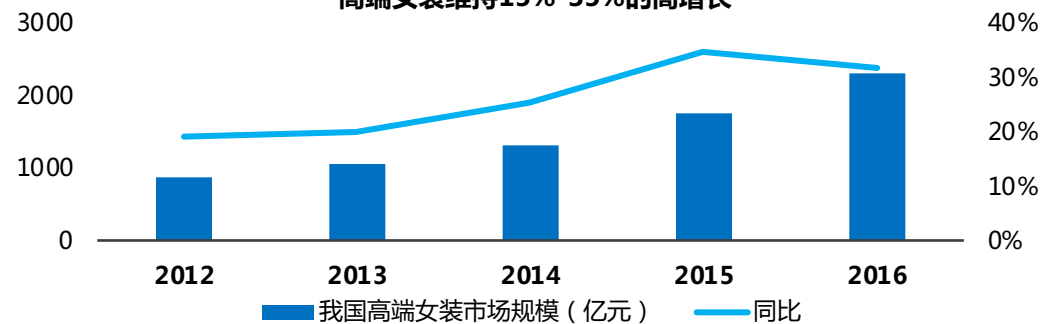
**潮牌**：新生代消费者更为看重品牌象征的文化和态度，附加了精神表达的潮牌增势迅猛，正在走向大众消费。

童装、女装增长始终保持前二



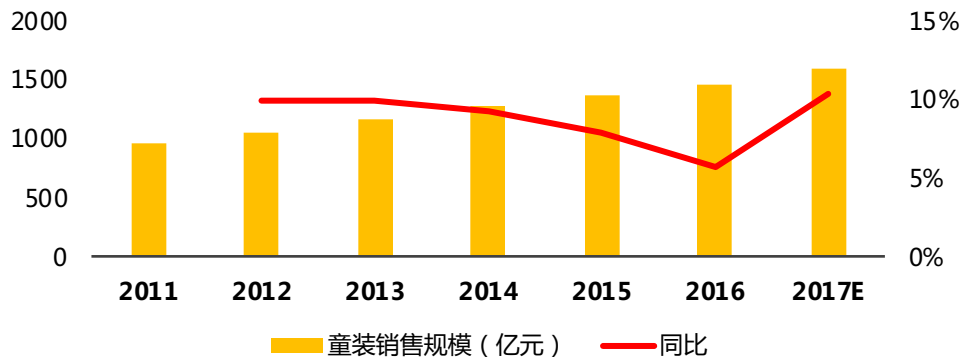
数据来源：中华商业信息中心、中信证券研究部，全国200家细分行业零售同比增速

高端女装维持15%-35%的高增长



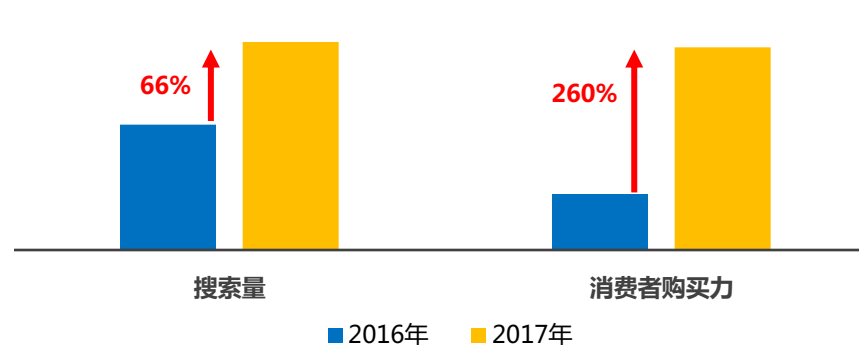
数据来源：中国服装协会，《2018中国服装行业发展报告》

童装Cagr11.1%远高于整体服饰行业的6.1%



数据来源：Euromonitor

潮牌相关商品搜索量及消费力增长明显



数据来源：阿里数据，iFashion平台年度消费统计数据

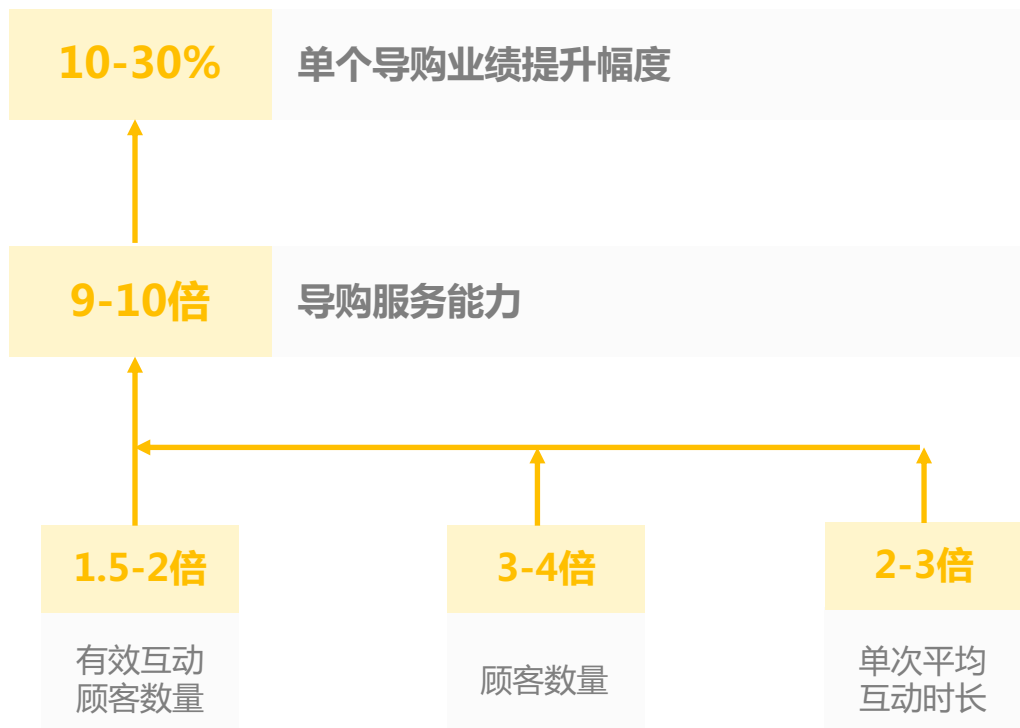
电商红利初期，淘品牌凭借高水平电商运营攫取流量，冲击传统品牌。随着整体行业电商化应用不断深化，消费者从价格导向往价值导向升级，品牌底蕴和综合实力积淀更深的传统品牌重新夺回主动权，在电商渠道扭转颓势。以竞争最为激烈的女装为例，历年天猫双十一榜单中，淘品牌已从稳占半壁江山变为近三年的仅占1-2个位席。

2013-2018年天猫双十一女装销售前十榜单（红字部分为淘品牌）

| 排名 | 2013年     | 2014年 | 2015年     | 2016年     | 2017年         | 2018年         |
|----|-----------|-------|-----------|-----------|---------------|---------------|
| 1  | 茵曼        | 韩都衣舍  | 优衣库       | 优衣库       | 优衣库           | 优衣库           |
| 2  | 韩都衣舍      | 优衣库   | 韩都衣舍      | ONLY      | Vero Moda     | ONLY          |
| 3  | Artka     | Artka | 波司登       | 波司登       | ONLY          | Vero Moda     |
| 4  | 裂帛        | 茵曼    | ONLY      | 韩都衣舍      | 伊芙丽           | 波司登           |
| 5  | 欧时力       | 波司登   | 裂帛        | 乐町        | 韩都衣舍          | 伊芙丽           |
| 6  | 波司登       | 欧时力   | 欧时力       | 欧时力       | 太平鸟           | 韩都衣舍          |
| 7  | ONLY      | 初语    | Vero Moda | Vero Moda | 波司登           | 乐町            |
| 8  | 歌莉娅       | 妖精的口袋 | 乐町        | 太平鸟       | 乐町            | 太平鸟           |
| 9  | Vero Moda | ONLY  | 茵曼        | 伊芙丽       | 欧时力           | Teenie Weenie |
| 10 | 初语        | 裂帛    | Artka     | 裂帛        | Teenie Weenie | ZARA          |

社交行为与购物行为以及商业场景的融合诞生的以社交驱动交易转化的社交电商模式，是人类的社交场景与社交方式被互联网颠覆性革新的表现之一，并因其对市场增量的贡献日益显著，逐渐成为品牌布局的必争之地。服饰行业的电商化程度远高于其他零售行业，在探索社交电商创新方面已取得一定突破。

## 移动社交使得导购对消费者的服务能力十倍提升



## 社交场景中的消费者触点（服饰行业）

|      |   |  |   |
|------|---|--|---|
| 促成交易 |  <p>社群营销</p> |  <p>拼团砍价</p>  |  <p>直播卖货</p>   |
|      | 分享体验<br>推广引流  |  <p>内容社区</p> |  <p>自媒体推文</p> |

数据来源：腾讯智慧零售、BCG，《决胜移动社交》，2018

随着品牌商自主经营的意识和行动不断升级，伴随着中国电子商务成长起来的服务商凭借其深耕精细化领域的专业服务能力，对内为品牌运营管理赋能，对外充当桥梁连接起产业链各个角色，成为品牌发展和行业整合不可或缺的重要环节。

## 服务商赋能示例：驿氪 EZR





# 02 必由之路

——服饰零售数字化



服饰类产品高度非标准化、宽价格带、海量SKU、多元审美、潮流瞬变等特征，决定了服饰消费的决策链冗长、影响因素多，随意性强。由此，服饰零售的每一轮革新始终紧紧围绕如何消除不利决策变量、创造变现机会而进行。移动互联网时代的消费者更加自主个性、触点碎片化、需求多元化，品牌必须通过数字化革新去提升对消费者触点及决策过程的把控力。



## 品牌商的应对之道

利用数字化赋能，使交易机会具象化、可触达、可影响。

- 消费者画像清晰
- 消费者行为轨迹可监测
- 消费者体验可提升
- 消费者触点可到达
- 消费者决策要素可洞察
- 与消费者直接交互



服饰行业天然具备时尚、个性与美的感性基因，决定了其数字化进程的出发点和立足点都必须回归到人。服饰零售数字化的本质是以消费者为驱动，利用大数据和新技术进行产业链全面数字化升级，通过线上线下一体化最终实现效率与体验的提升。



服饰行业传统供应链长期存在供货周期长、产品与市场需求脱节、库存层层积压等痛点。随着消费者对个性设计、上新频次、丰富SKU的诉求日益凸显，行业对供应链的响应速度和深度提出了新的要求和期望，数字化供应链改造程度正在并将长期成为品牌综合实力的关键衡量指标。

## 大数据与新技术双向驱动供应链改造



## 服饰供应链数字化应用

### 缩短供应链各环节周期

- 大数据预测性分析
- 供应链信息共享，订单、补货自动化
- 渠道库存共享，网定店取、网定店送
- 3D设计、虚拟样本、面料信息库、数字打印、自动化裁剪等新技术应用

### 消费者参与贯穿产品生命周期

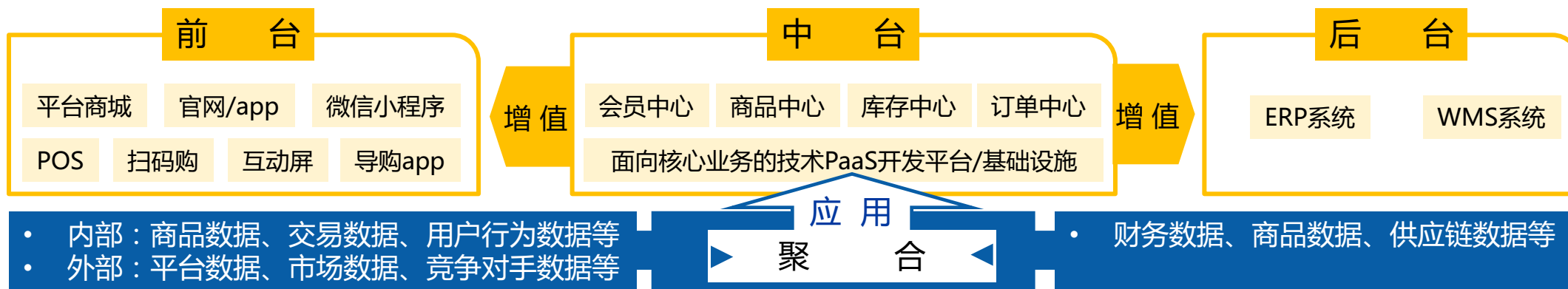
- 通过社交互动搜集消费者意见指导研发设计和样衣改版
- 根据浏览、点赞、收藏、预售等数据预估首批订单量
- 根据实际销售情况快速补单或下架

### 共享供应链

- 供应链厂家数据库整合
- 供应链厂家能力模型构建
- 供需撮合，精准匹配
- 空闲产能配置
- 统一标准规范
- 供应链金融等服务

数字化运营能够解决企业长期存在的业务割裂、信息孤岛，决策链条冗长等痛点，已成为零售行业大势。当前服饰企业的数字化运营实践普遍着重提高运营效率和改善用户体验，从长远而言，更需要构建企业自有数据资产并进一步应用于其战略决策+运营管理，最终目标是通过“数据力”而非“人力”来提升效率，支撑企业长远发展。

## 「企业数字化运营框架」



## 「企业数字化运营要点」

1

**数据变成优先级：**  
自上而下培养数据驱动文化，制定最高层级的数字化战略和分步实施计划。

2

**全触点运营用户：**  
全面布局能与用户发生数字化关系的一切触点，赋权一线员工，优化交互体验。

3

**善用外部赋能：**  
根据企业实际需求，合理引入互联网平台和服务商的产品和服务，最大限度整合资源。

4

**数据权限开放：**  
数据不应局限于IT部门，每个部门都要有使用数据的权力，并懂得用于支撑决策。

5

**持续关注收益：**  
有助于获得信心和坚持的动力，并在此过程中沉淀企业自身的数字化能力。

终端渠道作为消费者的直接触点，对交易转化和用户经营至关重要。当前，服饰行业已经打破过去泾渭分明的渠道区隔，走向资源共享、业务互补的线上线下联动。未来，数字化改造将彻底模糊渠道边界，形成以消费者为中心，集展示、沟通、交易、服务于一体的完整体验闭环。服饰渠道数字化的目标是品牌商可以通过直接发力终端，始终与消费者保持强连接。

## 终端渠道多元化

——广布触点，构筑消费全场景

- 展示品牌形象的实体门店
- 契合价值文化的集合店
- 主动搜索驱动的综合电商平台
- 社交/内容驱动消费的社交平台
- 精品推荐为导向的小众平台
- 话题/活动驱动的非常驻消费场景
- .....

## 渠道体验极致化

——技术赋能，创造消费者惊喜

- 体验智能化：智能试衣、互动屏等智能化设备增强交互感
- 服务个性化：商品定制、极速退换、自选方式收货等增值服务不断丰富
- 场景扩大化：消费场景销售、交易向服务、体验、休闲、社交不断延伸

## 线上线下一体化

——业务重构，打造融合模式

- 库存打通，同价同款：即时满足尺寸、颜色、库存需求
- 业务协同：线上引流、线下服务，变相互竞争为相互补充
- 体验无缝连接：更便利、聪明、个性，做到随时随地随心购
- 激发导购潜能：全渠道业绩统一归到一个ID，赋权一线员工

服饰消费过程不止于简单的试穿和购买，还包括穿搭指导、品位彰显、社交分享等隐性需求满足。互联网商业时代的消费者能够在各种渠道和触点间自由转换。解决品牌去哪儿营销的问题，需要利用数字化改造传统单向单点的营销模式，从广度到深度全面覆盖目标客群，不断挖掘潜在需求、满足即时需求以及创造新生需求，进而实现有效转化和持续沟通。

## 围绕消费者决策和行为路径布局全触点互动



数字化工具是数字化改造的基础手段。以服饰零售交易场景的应用为例，在商业发展的不同阶段，数字化工具的应用有着不同的形态、承担着不同的使命，但其本质均指向如何帮助品牌实现与消费者的有效连接。

|         | 互联网商业早期                                | 平台电商时代   | 移动社交时代   |
|---------|--|--|--|
|         | 品牌信息联网的初级阶段                            | 平台与流量为王的渠道分化阶段   | 消费者为中心的全渠道零售阶段                                       |
| 消费者主要触点 | 线上：门户网站<br>线下：实体门店                     | 线上：电商平台<br>线下：实体门店   | 线上：电商平台/多元社交场景<br>线下：实体门店                            |
| 人货关系    | 人找货                                    | 货找人  | 人货互动   |
| 渠道关系及特点 | 无线上交易，线下离散：线上信息来源单一、信息不对称严重；线下门店分散且被动。 | 线上线下载裂且竞争激烈：品牌依靠线上流量倾斜快速增长，但流量非自有且成本日高；线下受线上冲击萎缩，网络消费逐渐普及。 | 线上线下一体化：线上内涵从购物渠道向生活全场景扩展；线下服务和交易向线上延伸，消费者不再区分线上与线下。 |
| 数字化工具   | 百度推广；谷歌搜索等。                            | 淘宝直通车、钻展、淘宝客等；<br>京准通：京东快车、京挑客等。                           | 腾讯智慧零售：小程序、企业微信、微信支付、腾讯广告等。<br>天猫新零售：智慧门店、数据银行、钉钉等。  |
| 数字化效用   | 帮助打造品牌认知；<br>方便消费者认识和找到品牌              | 实现在线交易全过程<br>(搜索、下单、支付、物流、售后)                              | 实现品牌与消费者<br>多触点连接、全时互动                               |



# 03 先行者们

——数字化案例分析





优衣库作为服饰行业零售变革无法绕开的一面旗帜，每一次创新突破都牵动着行业的目光。2018年双十一前夕，优衣库推出“掌上旗舰店”，打通了线上App、小程序和线下所有门店的商品选购与会员服务体验。至此，优衣库取得数字消费零售商转型的首战大捷。但对行业而言，更重大的意义或许在于，优衣库第一次实现了所有品牌商的愿景：自主全域经营，消费者在哪里，品牌就在哪里。

2016

实现天猫旗舰店下单、实体门店取货

2017

线下门店折扣比线上天猫早一天

2018

推出掌上旗舰店，全面打通线上线下商品与服务

## 数字化进阶基础

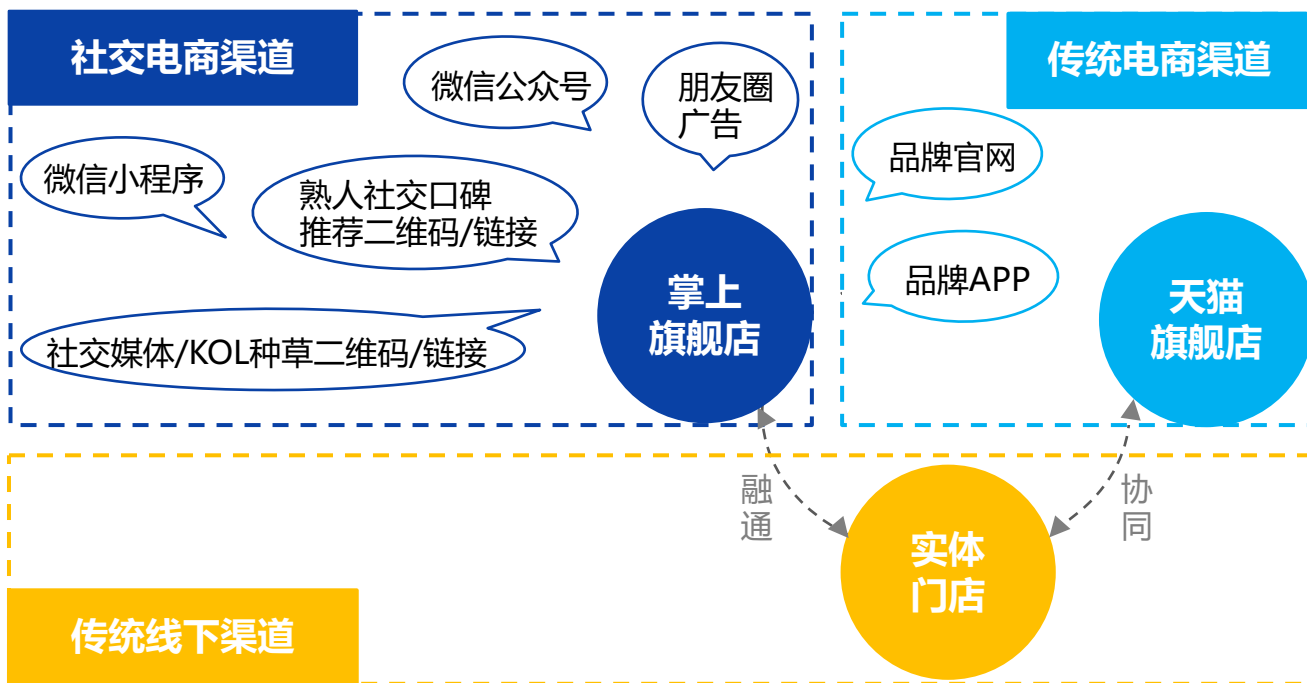
- 自有流量：全网会员；粉丝数量1亿+
- 自有渠道：线下全直营门店，门店既是前置仓也是销售网点，扩张速度每年80-100家；线上旗舰店和官网与线下同款同价
- 数字化水平领先行业，已率先实现：库存全网显示；网上下单门店提货；A地下单B地取货；门店直送，最快一小时送货
- 对产品与服务的坚持收获了广大消费者的信任与口碑

## 数字化进阶驱动力/面临挑战

- 驱动力：战略层面定位“数据消费零售公司”，利用数字化技术真正解决消费者痛点；经营层面以用户为中心持续完善产品及服务体验
- 面临挑战：**已连续多年占据品牌销售榜首，需要寻求新的渠道实现更大发展；新生代消费主力多元个性，原有粉丝的行为习惯也在变化，需要拓展触达渠道、创新触达方式。**

优衣库的渠道结构以简单高效著称，全自营的线下门店、品牌官网/APPI以及线上天猫旗舰店之间业务协同程度居行业前列。随着消费者需求日益碎片化、个性化，优衣库主动布局基于社交场景的新消费入口，谋求新的流量并探索更高维的融通。当下，优衣库已搭建完成**以实体门店为服务载体、传统电商和社交电商双管引流**的数字化渠道架构，由此实现了线上线下业务深度协同基础上的消费者服务体验闭环。

## 优衣库数字化渠道及终端布局



## 全方位服务体验闭环

### 满足冲动消费需求

- 即时消费：一键下单

### 满足产品需求

- SKU齐全：全网SKU集中展示
- 库存灵活调配：尺寸、颜色、库存在线可视

### 满足个性化服务需求

- 自主收货：指定时间门店直送、线上下单任意门店取货、一小时备货
- 增值服务：就近门店试穿；提货试穿；更换颜色尺码；免费修改裤长

### 满足社交需求

- 即时分享：一键转发



传统零售时代，绫致集团凭借多品牌策略及全直营模式稳据中国服饰市场头部梯队，并率先自上而下、由内至外进行全面数字化变革，迄今已搭建完成整体层面的数字化架构并开始收获先发红利。进入新的发展阶段，绫致面临新的挑战是线下流量递减，亟待挖掘新的增长点，由此开启了基于绫致自有基础、结合腾讯智慧零售赋能的数字化实践再升级。

2014

实践全局库存，EC基于OMS和门店POS的库存打通，部分门店开始发电商的O2O订单

2016

设立DB ( Direct Business Digital Commerce 自营电子商务 ) 部门

2018

接入腾讯智慧零售赋能，改造自有数字化架构并创新业务流程

## 面临痛点

- 线下门店租金和人员成本逐年增长，行业竞争白热化不断稀释客流，**导致门店坪效降低**；
- 线上平台流量增长见顶、成本逐步升高，**单纯依靠传统电商渠道的流量倾斜获取新增长的空间已可清晰预见**；
- **传统零售业务及覆盖市场面临天花板**，需要寻找新的销售渠道和发展方向。

## 数字化升级基础

- 遍布全国的直营门店(7700家)
- 专业导购 ( 42,000名 )
- 全面数字化架构覆盖门店基础硬件、官网电商平台、内部BI平台、数据仓库、DMP、CRM等，并持续接入外部赋能。
- 独立DB部门，统管零售的数字化，打造零售专属的线上电子商务平台来保障利益平衡、方向一致、协同高效。



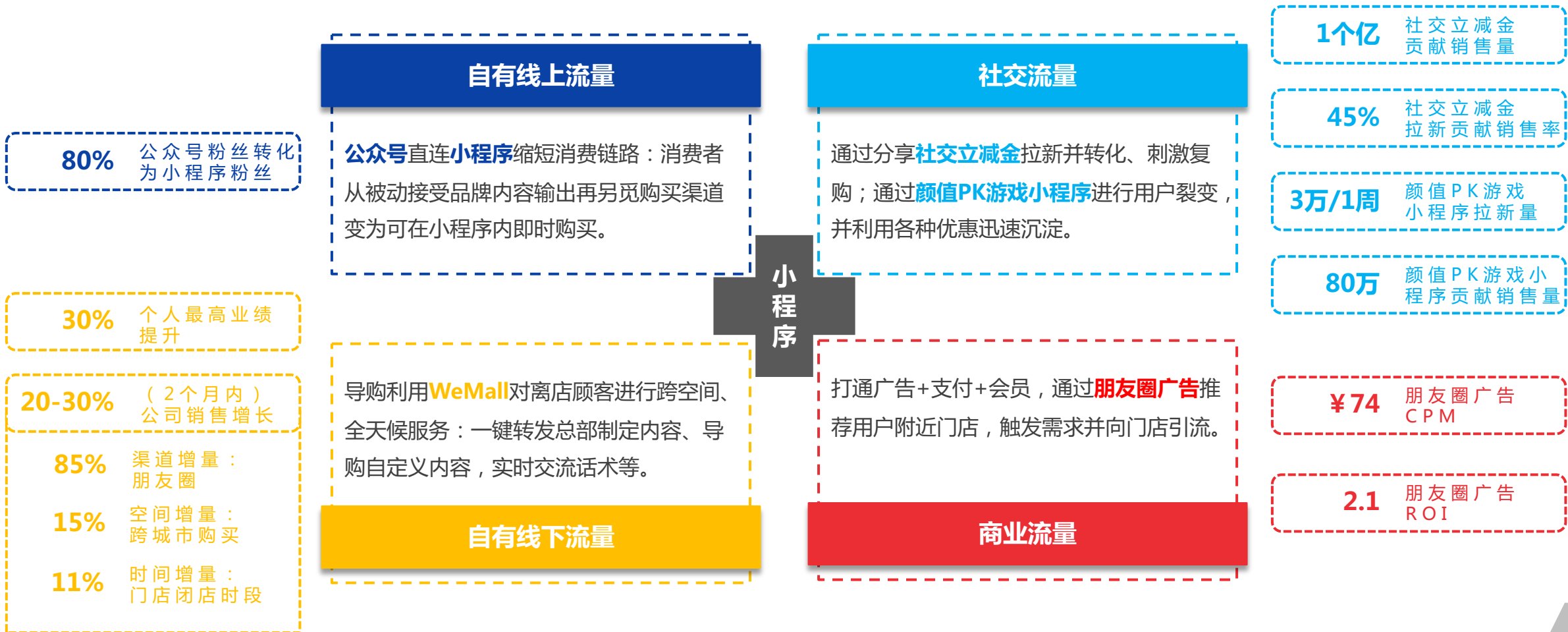
凌致的数字化升级重点：**以门店导购为服务端口串联全渠道业务场景，实现线上线下一体化运营**；借助腾讯智慧零售数字化工具进行多渠道流量整合和运营，通过服务扩容实现流量变现和销售提升。

## ☑ 虚拟二楼：线上线下一体化运营



## 🏠 实体一楼：数字化转型打造智慧门店

凌致的数字化升级重点：以门店导购为服务端口串联全渠道业务场景，实现线上线下一体化运营；借助腾讯智慧零售数字化工具进行多渠道流量整合和运营，通过服务扩容实现流量变现和销售提升。





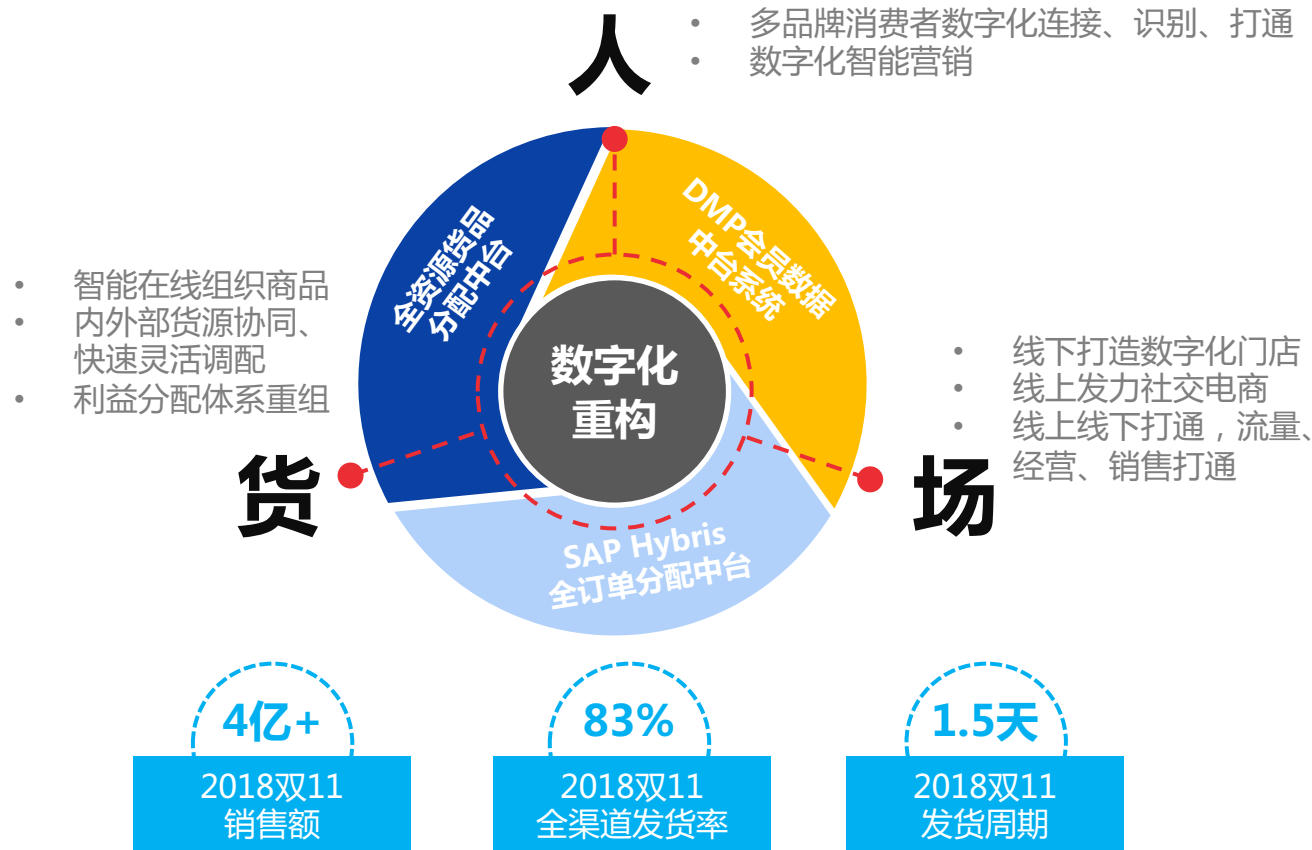
深耕女装领域多年的影儿时尚集团，旗下拥有多个风格各异、定位鲜明的品牌，并于2018年代表中国时尚亮相米兰国际时装周，对国内中高端女装市场极具影响力。影儿于2016年启动数字化进程，**通过多中台协同重构人、货、场，打通并优化内部业务架构；并以数字化会员系统为起点，深耕以社交电商为重点的线上渠道。**

## 面临痛点

- 与顾客割裂：不知道顾客是否到店、与离店顾客没有连接、无法对购买行为做归因分析
- 实体店铺间调货难、成本高，经营活动受到时间和空间限制

## 数字化改造基础

- 多品牌战略，六大品牌收入占比相当，不会过分偏重单一品牌
- 多渠道：14大区域销售分公司、1500多家门店
- 数百万会员



货和场的痛点可以通过内部业务架构重组实现降本增效，但消费者痛点的解决则需要品牌主动向外寻求帮助：一是有助于精准定义用户的消费者大数据，二是有效连接消费者的技术和工具。为此，影儿携手SCRM服务商驿氪打造数字化会员体系，借助微信社交实现**全渠道用户的可连接、可识别、可洞察、可营销**。

- 全渠道连接，打造会员流量池：  
多品牌全渠道会员一体化运营沉淀品牌私域流量及用户资产。
- 智能分组、精准营销：基于会员属性、标签划分用户，并跟踪记录用户生命周期进行精细化运营。



- 会员权益全面升级提升体验：通过扫码入会、微信卡包应用、模板信息、关怀礼券方式等引流复购。
- 依托企业微信建立“一对一”对客服务专业体系，延伸导购服务时间与空间的同时为企业沉淀客户关系



定位大众市场的中国内衣品牌都市丽人，发展早期凭借“多渠道、广覆盖”策略快速打开市场，实现同类目市占率第一。但高度依赖加盟扩张（加盟比例超八成）的模式与消费者隔离，与零售价值目标相悖，逐渐成为品牌持续发展的掣肘，由此驱动品牌主动进行数字化革新。

## 主要痛点

### 缺乏体系化的会员管理机制，无法实现有效识别、沟通及转化

- 识别——会员分散于门店、电商平台等不同渠道，交叉重复，权益混杂；会员数字化程度低，尚未实现合并、去重和清晰标签化
- 沟通——线上与线下、直营店与加盟店之间业务区隔，不能以专业、统一的形象和话术和用户对话
- 转化——触达会员方式单一，有效会员比例过低，品牌只能被动等待会员发起需求，无法精细运营、有效服务

## 数字化升级基础

- 市占率居首，具备较强的品牌辨识度和美誉度
- 具备庞大的会员基数：注册会员4000多万
- 具备众多零售服务终端：遍布各级城镇的零售门店近8000家，地域差异导致用户群体消费特征差异较大
- 具备一定的数字化基础：强IT技术支持终端门店直连总部，直营化管理可随时监控门店库存和销售情况

都市丽人的数字化改造方向：**借力腾讯智慧零售工具，重构数字化会员体系，实现会员运营统一化、智能化、专业化，从而有效活化会员，实现会员价值长效变现。**

## 统一化

利用微信会员快速归拢散落各处特别是门店和社交渠道的会员至品牌统一会员体系内

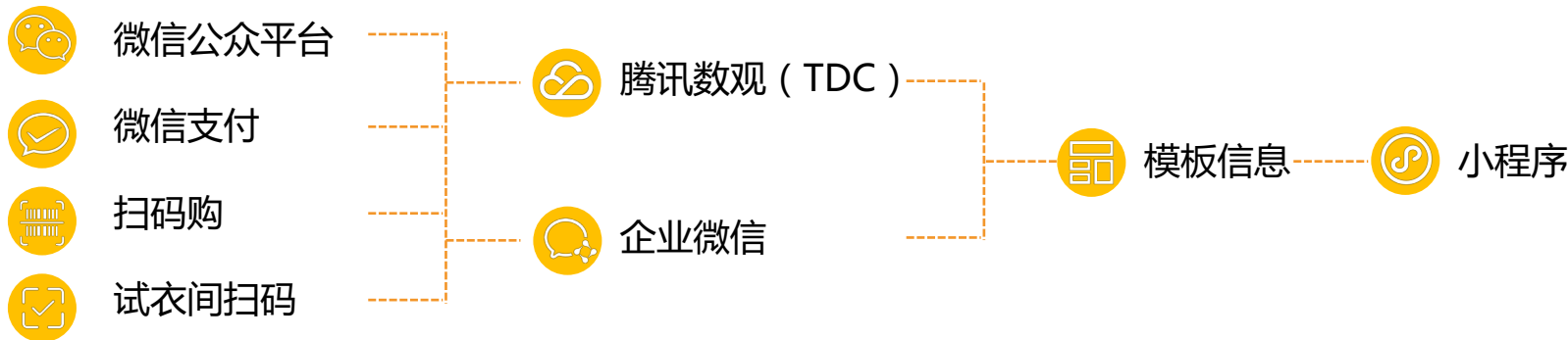
## 智能化

借助数据生产力工具，挖掘品牌用户行为和购物属性，形成有效的标签库

## 专业化

根据消费者生命周期理论，与用户进行精准的、高质量的沟通

- 聚合全渠道流量
- 精准洞察沉淀数据资产
- 精细化运营
- 销售转化



10倍  
粉丝增长

100万  
新增微信会员

1000万  
新增销售额

聚合

洞察

运营

转化

AOKANG  
奥康

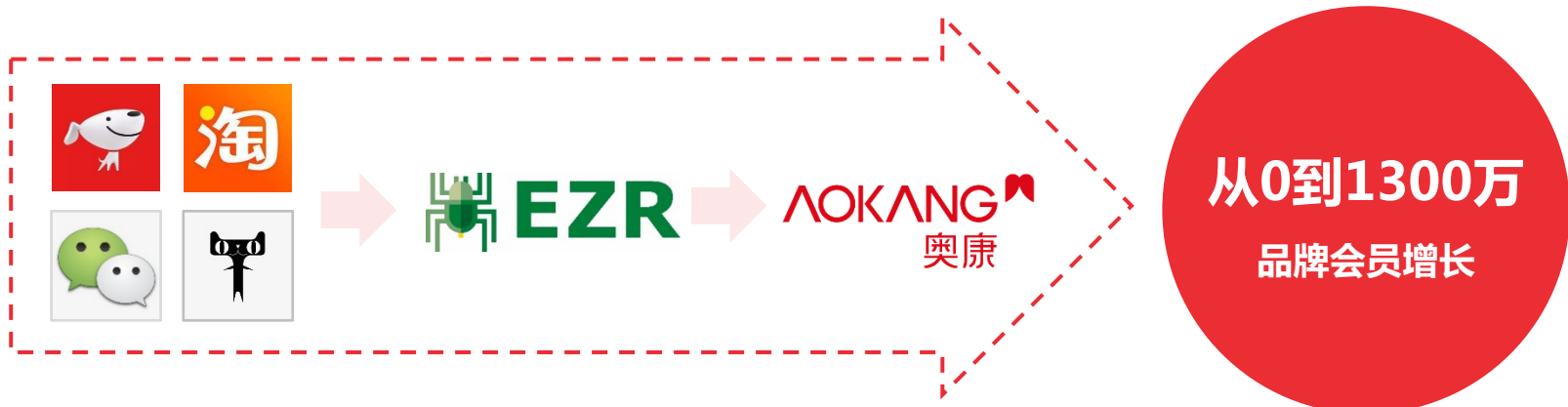
奥康作为国内市占率前二、经营长达30年的传统皮鞋品牌，在数字化浪潮中首要考虑的是真正拥有数据力，始终维系和满足需求不断变化的一代代消费者。由此，奥康的数字化改造重点为：**打通全渠道流量闭环，沉淀全渠道用户资产并进行精细化运营。**

## 面临痛点

- 用户获取、服务及管理多渠道、分散化
- 有效用户沉淀不足

## 数字化改造基础

- 国内市场占有率居同行业前二位
- 3000多家连锁专卖店、800多处店中店
- 智能化研发生产变革过程中积累了数字化、信息化基础



### 01 全渠道流量闭环

- 融合京东、阿里、微信与门店各渠道流量，搭建全渠道消费者私域流量池
- 打通身份、等级、权益、积分等会员数据

### 02 全渠道数字资产

- 整合客户交易、行为、互动数据，识别用户在品牌维度的统一身份
- 全面洞察单客用户需求，盘活长效单客价值

### 03 多样化全员营销

- 赋权终端导购，构建社群裂变式分销模式，自主编辑内容，自行邀约用户，点对点服务
- 小程序互动+H5互动游戏+优惠券，以互动促拉新、转化



黑鲸 HLAJEANS是海澜之家旗下定位于90后年轻人的副线潮牌，于2017年全新推出，首要任务是快速打开市场、培育用户。因此，其数字化创新的重点为：**借助微信社交裂变实现快速推广以获取流量、利用轻量化的小程序创新营销、带动转化。**

## 主要痛点

### 新品牌面临流量和转化的双重压力

- 流量在哪里？

海澜之家“男人的衣柜”品牌形象深入人心，与潮牌文化差距较大，新品牌难以借力；传统电商平台流量经营周期长、投入大，新品牌如何快速获得大量、精准流量？

- 转化如何提高？

潮牌非标准化程度更高，消费者除材质、上身效果等考量，对调性、态度、美感的要求更高，单纯依靠线上产品展示较难带动转化。

70%

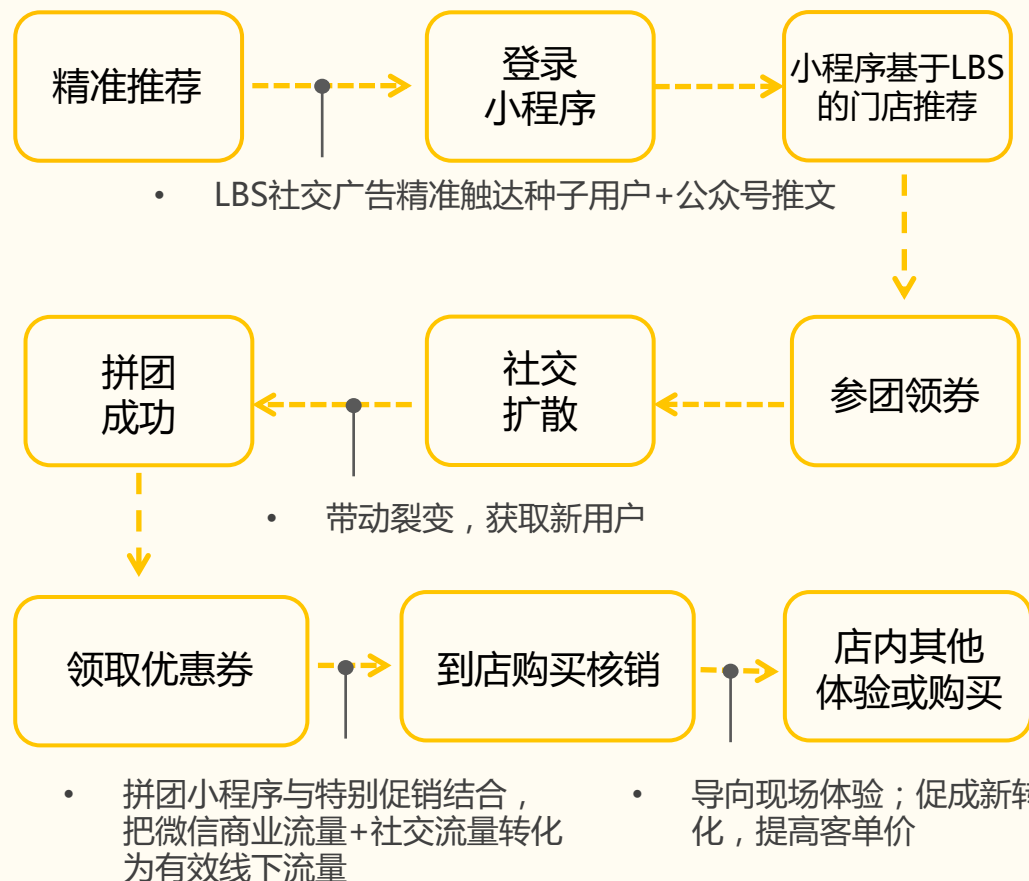
到店核销率

480%

一周内门店单量增长

100%

品牌新客增长





作为国内休闲服饰新兴品牌，背靠中国最大的纵向一体化针织制造商申洲集团，Maxwin马威的产品力毋庸置疑，但品牌力需要经过长时间的沉淀和考验，在品牌上升阶段，有效的用户沉淀与转化将是战略重心。马威的数字化创新方向：接入驿氪ERZ系统，**搭建以积分+券为核心的运营互动体系，全渠道会员招募并进行精细化运营。**

**面临痛点** 用户沉淀不足；用户粘性不高；用户转化不足；未能体系化为会员提供服务



服饰品牌企业的数字化进程有先有后，切入维度及发力点各有侧重，步伐较快的企业发力整体业务数字化重构，后者则主动寻求单点突破。不同的数字化实践仍存在一定的共性，可为同业提供参考：

- **围绕自身的资源基础或独特优势**进行挖掘，会员、导购、门店等品牌单点优势都可作为数字化改造的支点。
- 电商冲击实体的论调早已破除，门店直达消费者的优势使其成为品牌**数字化场景搭建的基本载体**。
- 在数字化的持续改造下，**品牌线上线下融合的广度和深度不断强化**，1+1大于2的效应日益显著。



- 社交电商的流量价值、增量价值已经得到验证，（朋友圈、公众号、小程序等）产品打磨最完善、社交流量最庞大的**微信平台即将成为零售战场新高地**。
- 越来越多的品牌主动拥抱外部赋能，希望在自主发展的同时获得专业护航。**掌握数据和技术的平台商、专业服务商**成为品牌数字化实践关键助力。
- 连接产生对话，对话产生价值。消费者触点是品牌以点带面进行数字化业务布局的起点，以**腾讯立体化触点管理**为代表的解决方案将发挥重要作用。



**04 未来已来**  
——服饰零售趋势展望



随着数字化应用不断深化，数字化实践持续获益，数字化转型逐渐成为服饰品牌企业的共识。未来，数字化将发展成为服饰行业的基础设施，一方面极大提升了服饰零售的效率和体验，另一方面也将企业间的竞争从局部的数字化改造程度引向更高维度的整体数字化运营决策的能力。

## 服饰行业数字化进程及表现

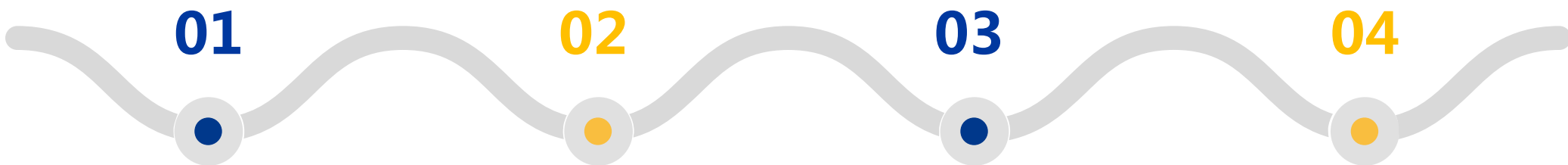
- 3 随着数据维度不断拓宽，数据颗粒度不断细化，基于数据的管理和决策模式将大大降低人工建立和干预的程度。尽管人工智能模式可能产生企业无法理解的“黑箱”，但智能化决策将更为精准、高效，也更易标准化并为行业所复制。
- 2 在数据充分积累的前提下，品牌自主或通过专业零售数字化服务商驾驭数据，赋能从生产到交易的各个环节。企业间的竞争从品牌经营层面的竞争变为数据如何有效实施应用的竞争。
- 1 能够自主掌握数据、调度产品和库存、充分理解消费者的品牌直营或者类直营模式将成为主流，具备先发优势的企业将在较短时间内迅速拉大与跟随者的差距。

数据智能化应用

数据充分应用

数据广泛获取

依照定制化的难易程度，个性化定制可分为四个阶段，沿低附加值向高附加值、共性化向个性化演进。当前，在物联网、大数据等技术赋能下，前三个阶段均已出现创新模式并不断优化，未来将在真正意义上大规模地实现个性化反向定制。



## 整单定制阶段

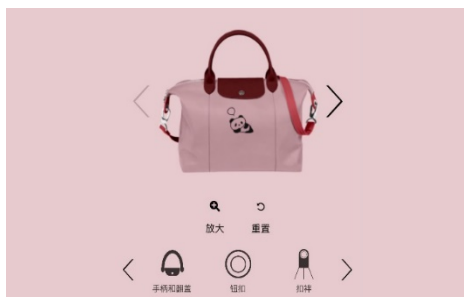
由品牌商基于数据预测发起的，小批量供应定向消费群体的定制模式。



Nike x Barca 20th Anniversary

## 模块定制阶段

拆分服装标准化模块，如特定位置的颜色、款式、图案、配件等，开放由消费者进行自主组合搭配。



Longchamp折叠包定制

## 量身定制阶段

基于个人身体特征数据和个性化选择的定制，一人一版，一衣一款，一单一流。当前主要在高端商务服装领域以点或线开展C2M模式探索。



报喜鸟全品类定制

## 全面个性定制阶段

基于每个独立个体的个性化审美定制，是真正的“人人都是设计师”阶段。伴随这一阶段发展的，将是服装3D可视化、3D打印、人体数据库建设及互通互认、三维人体测量等技术的普及应用。



英国Tamicare的3D打印纺织工艺

零售变革进程中，品牌商通过内部数字化改造和外部数字化赋能持续沉淀私域流量和自有数据资产，不断提升对消费者的理解和业务经营效益。随着品牌商驾驭数字化的能力越来越强，其商业自主性以及产业链上下游的话语权也将逐步提升，未来将形成以消费者为驱动，以品牌商为主导，产业链多方高效协同的生态图景。

### 供应链侧深度合作

服饰行业的高度非标以及人的高度参与决定了服饰供应链较难大范围推行智能化和标准化的共享模式，未来更可能的方向是以品牌商为主导的供应链深度战略绑定模式：品牌商出资源、出标准，出服务，并对供应链工厂的利润增长负责；供应链工厂在保质保量的过程中完成核心优势打造，供需双方共同成长。



### 渠道侧多元布局

数字化打通了消费者触点 to 交易转化间的通路，由此诞生了围绕社交场景延伸的多元新兴渠道，使品牌商在传统终端渠道以外获得增量市场和创新空间。品牌商可视自身战略规划和发展节奏自主布局渠道及调整投入，减轻对单一平台的依赖，真正变资源驱动为用户驱动，做到消费者在哪里，品牌商就在哪里。

参照国际时尚行业演进路径，品牌集团龙头是引领产业跨越式发展的关键。中国服饰行业尚未出现真正意义上的品牌集团龙头，但行业经过近30年的原始积累，以及互联网、数字化技术带来的颠覆性革新，已经具备诞生品牌集团龙头的土壤，未来，在数字化零售的持续进程中，有愿景、有先发优势和综合实力的品牌集团将脱颖而出。



当前，服饰社交电商仍处于红利期，先行者的获利效应带动越来越多品牌入局，社交电商将成品牌战略布局的标准配置。值得注意的是，复杂的人性需求与传统的卖货逻辑之间有着难以调和的矛盾，在社交场景中，品牌力或资源投入并不能等量换取流量及转化，社交电商的关键是要找到某种方式与同一个消费者持续对话。

### 社交电商新辩

- 关系社交和商品交易混合，实际上是反人性的，容易制造情感与利益冲突。
- 交易性强于交互性的关系是无法持久的，社交关系依赖的是共同兴趣和温度连接。
- 个人自主意识终将崛起，依赖个别人的分享、导购型购物体验是有天花板的，它与未来零售追求的个性化、智能化相互矛盾。

### 服饰社交电商升级方向

- **体验人性化**：以服装为代表的偏个人体验、弱话题属性的商品（区别于可基于共同兴趣延展话题的商品，如母婴产品—教育）社交销售将更注重打造以人为本、便捷个性的服务体验。
- **交互社交化**：店员/导购利用社交做分销将全面推行，品牌商可能通过收编分销能力强的本地微商来扩大低线城市的销售终端，以减轻渠道下沉成本。
- **内容专业化**：消费者审美日益进阶，自有主张，对时尚潮流有专业见解的KOL或导购更易获得认可，干货型内容也更易种草转化。



2018年，亿邦动力研究院发布

## 《未来零售系列深度行业报告》



**ebrun**亿邦动力研究院

唯真知，影响电子商务



官方微信



邦加智库