



数字时代中国鞋服行业增长新途径

因我不同
成就不凡
始于1845

零售消费品行业数字化进程在疫后进入加速期，消费者的购物习惯和偏好因此发生较大变化。例如，数字化影响下，消费者的购物时间从某一特定时段，转变为碎片化的购买；消费者的购买需求从产品功能，扩展为对情感和体验的需求等。新变化对全行业提出了诸多新挑战。鞋服品牌和企业因而面临三大难题：消费者的变化，增长乏力以及品牌应对效率，具体来说：

- 崛起的 Z 时代们更加个性化和多元化，厌恶严肃刻板，更加偏向运动风和休闲风，购买习惯也发生了天翻地覆的变化，品牌该如何与这批年轻人打交道？
- 以前赖以生存的零售店铺生意日益萎缩，而电商（传统电商）成本又逐年高企。如何平衡线上与线下的矛盾，哪里又有健康增长的“蓝色航线”？
- 时尚“潮”化，日潮、韩潮、国潮纷纷袭来，热款变换“快”字当头，如何精准预判和飞速应对？

面对难题，德勤认为数字化乃解题关键，其中有三条路径或可破局：

- 利用大数据重构品牌与消费者关系
- 利用私域发力增长新蓝海
- 利用数字化赋能产品研发和供应链效率

本篇文章即按照此三个维度展开，希望能给企业和品牌带来一些思考和解法。

1. 大数据重构企业与消费者关系

1.1 消费者数据的极大丰富

随着互联网原生代登上消费舞台，他们的轨迹遍布线上线下，企业所能够获得的“数据”极大丰富。

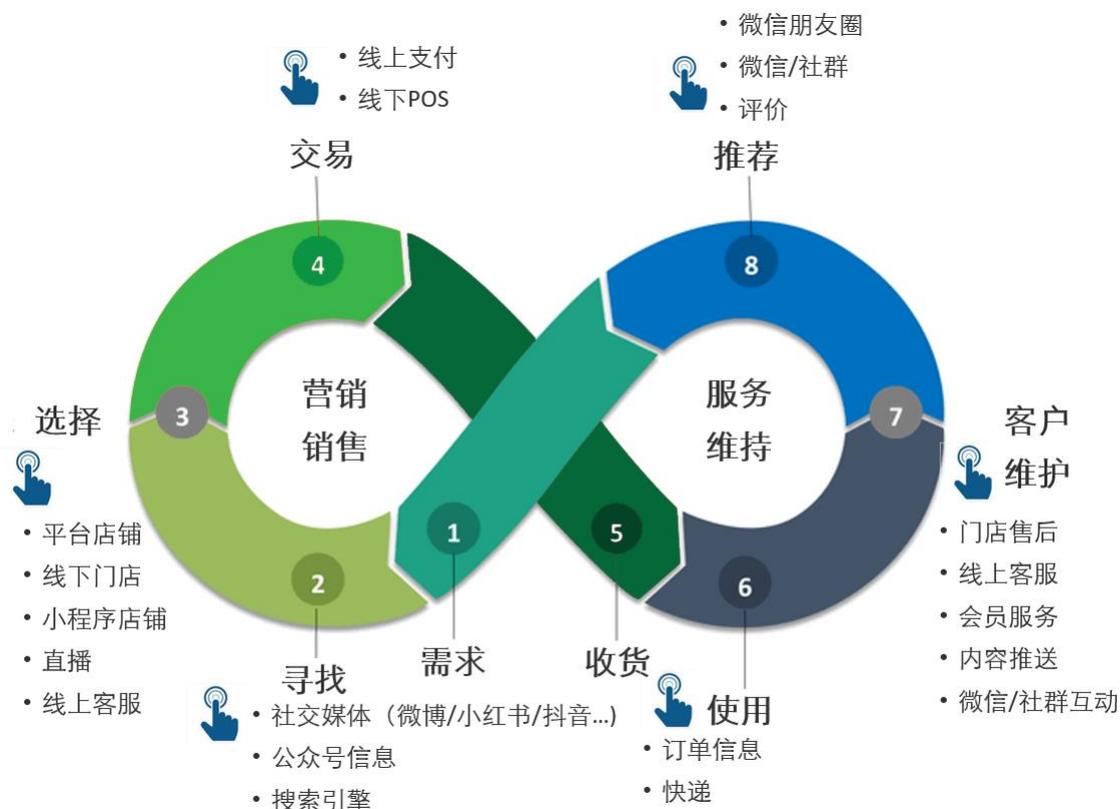
从纵度来说，更为丰富的数据和信息来源于：

- **线上平台，线下渠道**，如互联网电商平台，线下门店和各类售点等；
- **品牌/企业私域生态**，以腾讯系为代表的微信/企业微信、社群、小程序等，也包括微博、小红书等社交媒体，以及抖音快手等短视频/直播平台；
- **第三方甚至第三方数据**，如媒体投放的反馈数据，公开第三方数据的收集等。

从深度来说，多触点、多维度的交易和行为数据则覆盖了消费者全生命周期：

- **全生命周期**，从浏览-关注-传播-购买-复购-会员服务-售后服务；
- **消费交易数据**，电商平台、小程序、线下门店和售点的消费数据；
- **行为互动数据**，聊天、转发、提问、评论、投诉等；
- **多触点信息**，导购端、门店 POS、客服、微信/社群、内容推送、直播等。

Figure 1 消费者全生命周期各环节触点



资料来源：德勤研究与分析

1.2 企业会员体系扩容和分层

在消费者大数据的加持下，传统鞋服零售领域，尤其是中高端服饰品牌的会员体系，势必面临层级扩容。

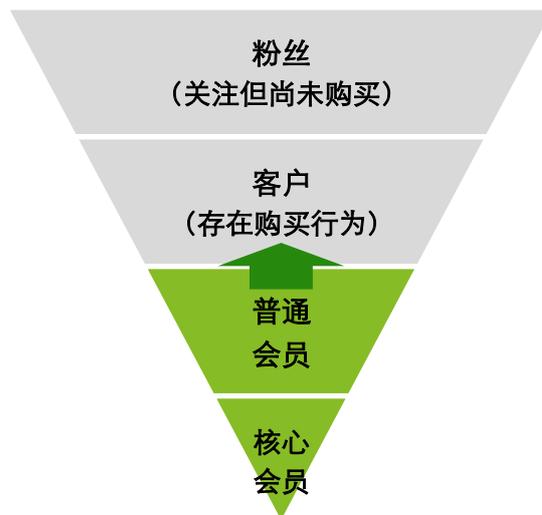
传统的会员机制通过门店或官网进行注册，通过“会员卡”进行消费确认。会员以个人信息建立档案，数据类型单一，以消费数据为主体。现在，品牌则可以获取更多类型的信息和数据：

- 全渠道会员的注册和登记，包括电商平台如天猫、京东等；私域渠道如小程序；线下门店如通过扫码等形式进行快速线上注册；
- 除会员以外，品牌可以追踪所有线上客户（有过消费记录），通过手机号码或者地址加以识别；部分数字化升级的店铺可以对客户消费数据进行收集和追踪（内容下详）
- 品牌甚至对于未购买的潜在客户能通过客服互动、店铺/公众号关注、加微信/入群等活动进行识别和追踪。

因而企业能够掌握和追踪的客户类型至少可以分为三层：

- **会员**，品牌的忠诚客户，亦可根据个体消费和购买行为的频次与消费金额的数目再细分为多个层级；
- **客户**，存在购买行为，但尚未注册成为会员的消费者；
- **粉丝**，尚未有购买行为，但已通过不同渠道关注或进行内容订阅的消费者，甚至通过某些活动点击、浏览、与客服互动过的客户。

Figure 2 消费者层级扩容



资料来源：德勤研究与分析

1.3 精准的客户画像

在掌握了海量的客户数据之后（通常这些数据是多来源、多类型、甚至是非连续性和非结构性的数据信息），首要工作是数据清洗整合，即按照单体客户身份进行管理，不同渠道的信息通过单体客户的唯一性识别标识进行整合和去重。唯一识别标志通常为姓名，身份证号码，手机号码，unionID，地址等（服饰类企业最经常使用的是手机号码）。

在此基础之上，再通过行为聚类，特征拟合等智能算法，对消费者群体进行精准画像，企业可以根据不同的类型画像制定营销策略。

Figure 3 人群画像样例

消费者群体画像		内容
基本特征		年龄范围、收入状况、职业特点、城市层级、学历、婚姻/家庭情况…
行为特征		生活状态、崇尚的价值观、向往的生活方式、个人选择的倾向性，日常喜欢参加的活动类型等
消费特征	品牌偏好	不同品类商品的品牌喜好
	品类/单品偏好	类目及货品偏好，包括款式、颜色，甚至风格等
	消费力	品牌购买金额范围或相对层级；客单，购买频率等
	渠道偏好	线上 or 线下的渠道偏好
	核心痛点	在消费过程中没有满足的核心需求
.....		



独立新女性

关键词：独立、自主、悦己

个人属性：

- 30岁以上，成熟女性
- 大多未婚
- 一、二线城市定居

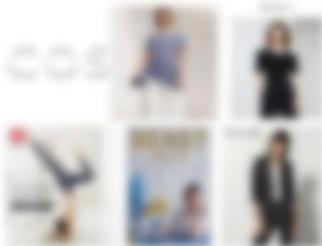
职业和收入：

- 受过良好的高等教育
- 属于文化精英，多处于高竞争行业（如金融/咨询/互联网）
- 中高收入

生活及行为方式：

- 事业攀升期，享受职业晋升的喜悦
- 强调平衡，精致生活，精神独立
- 热爱旅游、聚会、丰富的周末活动
- 崇尚优雅和仪式感的活动
- 热爱社交媒体，喜欢分享生活的点滴





消费主张：

- 性价比并非首选，为个性和品质溢价
- “精致”消费，追求设计与调性，外在有面子，内在有情调
- 悦己消费，不随波逐流，坚持自己
- 偏好瑜伽运动，家居装饰，通勤风女装...
- 偏好中高线女装品牌，如lululemon, sanjo, maje, cos, MO&CO, DAZZLE, CK underwear, ubras野兽派...

对于货品 SKU 较宽的鞋服企业，如快时尚品牌或者平台型企业，可以通过多维度标签和 AI 算法进行千人千面的个性化营销，因此传统的 CRM 体系迫切需要进化和升级。

从 CRM 到 SCRM

传统 CRM 通常基于由单一渠道交易数据作为支撑的简单客户数据库，主要功能为会员管理，缺点是信息单向流转，缺乏与消费者的交互。从总体来说，传统 CRM 偏向后台管理支持。从组织来看，CRM 通常只是市场部下辖的一条职能线。

Figure 4 传统 CRM 的功能模块

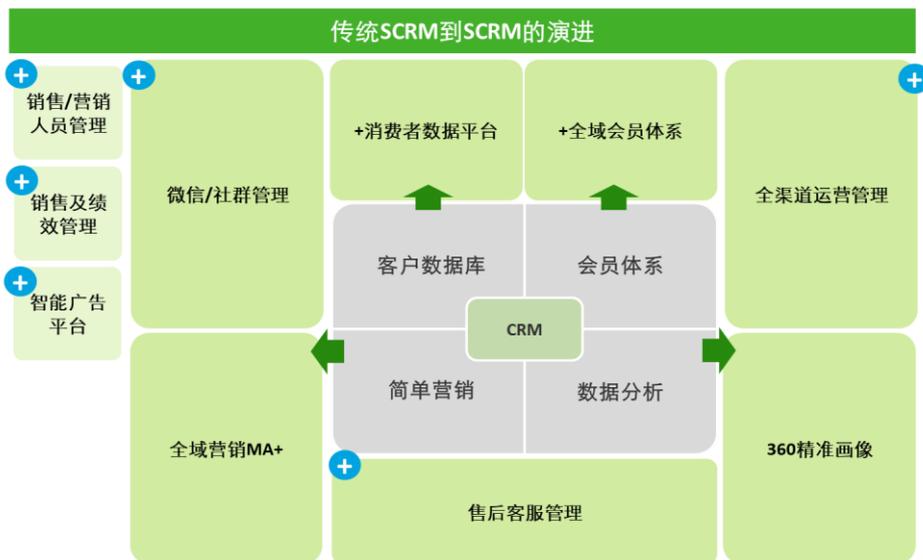


资料来源：德勤研究与分析

消费者数据的丰富，尤其是社交媒体数据的加入，让品牌和消费者直接互动成为可能。CRM 将大量消费者社交行为和互动纳入了管理范围，从而进化为 SCRM（S 即代表社交媒体）。

相较传统 CRM，SCRM 基于多维客户数据平台，强调品牌/企业与消费者互动，能够真正拉动客户单体产出。CRM 自此从一个后台管理工具变成一个前台销售和营销的工具。

Figure 5 传统 CRM 的功能模块



资料来源：德勤研究与分析

相较传统 CRM，SCRM 的主要强化功能为：

- 更丰富的消费者交易和行为数据；
- 会员体系扩充至全域、全渠道；
- 更智能和精准的数据分析和消费者画像输出；
- 部分营销自动化 MA 功能，特别是线上平台和私域的营销活动。

相较传统 CRM，SCRM 的主要新增功能为：

- 全渠道的运营管理，将线下门店和线上各种类型平台和业态进行整合；
- 微信/社群管理，针对私域的专项管理，既包括私域的沟通及互动工具及管理，也包括私域的销售成交相关的管理；
- 售后客服管理，集中体现在线上售后客服相关功能的管理和支持；
- 有些企业的 SCRM 体系甚至囊括销售、人员、绩效、外投广告的管理。

1.4 数据如何获取又如何打通

首先是常规渠道，即**电商平台、私域平台、线下门店等多种类型的渠道**。通过工具或付费服务，传统电商平台现在可以提供给商家更多数据；同时，很多平台，如天猫、支付宝等也向企业提供会员服务和工具，支持店铺进行会员招募和服务。

其次是企业可以利用**智能化工具或第三方服务获取数据**。例如 RPA 数字机器人工具可以从公共信息中高效快速提取数据，如微信/旺旺聊天、直播互动、客服/售后互动，评价、问答等。此类工具获取的多为非连续性，非结构性，非后台接口开放的数据和信息。

具体到服饰鞋靴企业，店铺的问答和评价是了解消费者对自身产品满意度的重要窗口，收集、整合、结构化和分析此类数据，有利于品牌更精准的定位未来对新品设计方向

Figure 6 电商平台售后评价数据收集样例

买家评价分析				
序号	商品描述	评价总条数	正面评价数	负面评价数
1	连衣裙	18	15	2
2	休闲凉鞋	367	284	26
3	时尚跑步鞋	105	86	7
4	凉鞋	619	437	77
5	短袖运动休闲T恤	493	391	30
6	复古系带休闲鞋	112	91	11
7	条纹透气短袖T恤	383	292	44

资料来源：德勤研究与分析

值得一提的是，布局众多门店的服饰鞋靴品牌，在运用智能设备对门店进行数字化升级后，可以获取更多的消费者信息和数据，如：

- 智能 POS, 统一身份认证，收集店内购买支付数据
- AI 摄像头，客流属性确认，VIP 识别，动线轨迹及视线热力图等

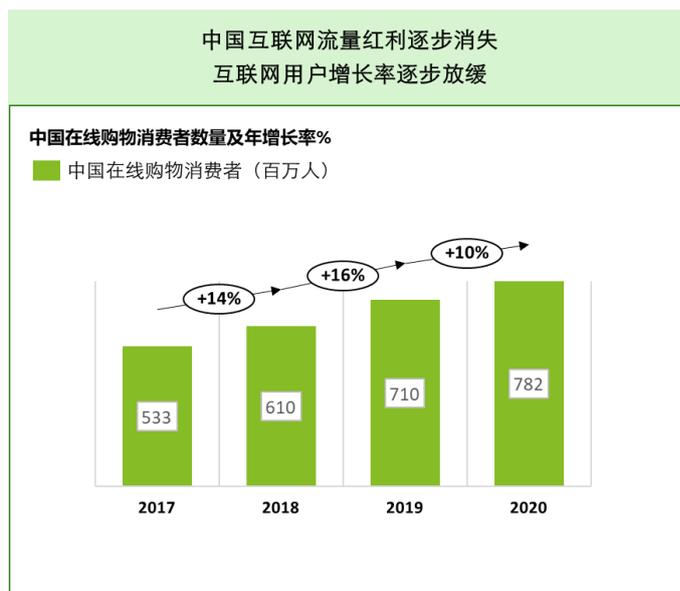
- RFID, 追踪门店样品试穿试用相关数据, 并匹配消费者购物决策, 分析商品偏好及优化方向

现在国内市场已经存在很多专业数据服务机构, 能够提供相关的服务和产品, 帮助企业解决数据收集、整合、SCRM, 甚至整体管理外包工作。但是对于企业, 尤其全渠道企业而言, 更为重要和挑战的是**如何将各体系的数据、各第三方服务进行有效的打通和整合**, 进而可以运用数据产出来推进业务, 将数据真正转变为企业自身的竞争力。

2.新增长蓝海 - 企业私域生态

如上一章节所提, 社交媒体在很大程度上改变了品牌与消费者之间的关系; 同时, 社交媒体的发展也开启了另一领域的高速发展, 即是“私域”。先来看几个组数据:

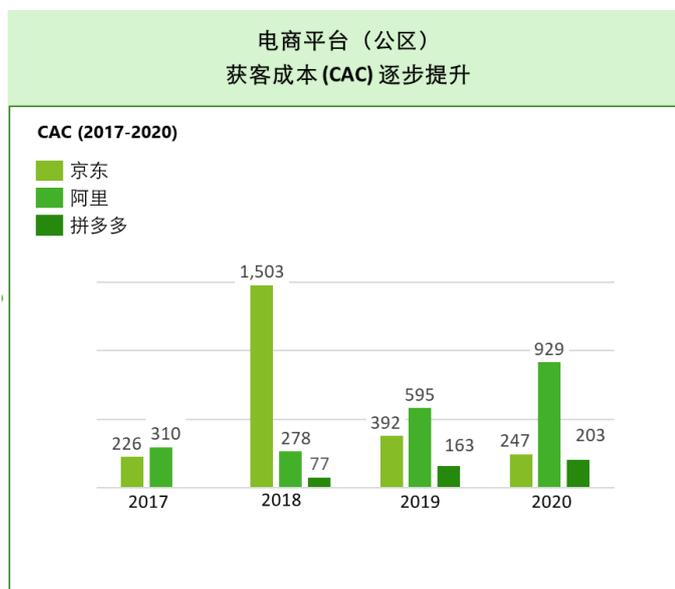
Figure 7 中国在线购物消费者数量及增长



数据来源: QuestMobile2021

中国互联网流量红利逐步消失, 从中国在线购物消费者数量增长看来, 用户增长率逐年放缓, 未来的年度增长将降低为个位数, 企业在线上获客成本和难度逐年攀升。

Figure 8 主流电商平台获客成本变化



数据来源：德勤研究与分析

在消费者流量增长进入瓶颈，新客成本又不断攀升的背景下，企业对流量的策略和打法被迫进行调整，进而从“流量”转向“留量”。各大电商平台均在探索私域玩法，其中以微信小程序为代表的私域电商进入快速上升通道。

Figure 9 微信小程序年度营业额增长



数据来源：腾讯智慧零售学院

尤其在 2020 年，大量品牌线下售点和门店生意受到疫情冲击，小程序受惠于微信的高普及和高频使用，同比增长超过 100%，业务成长大幅提速。据预测，2021 年将持续这一增长态势，交易额或将突破 3 万亿。

在众多行业中，服饰行业小程序的交易成长尤为迅速。在疫情期间，借助社群等工具，线下零售快速向小程序转向。2020 年服饰行业头部商家同比增长高达 240%（相比美妆行业的 220%和商超零售行业的 180%）

以上数据显示出目前国内公域电商市场的竞争愈演愈烈，市场逐渐成为红海，而私域则出现更多机会，有成为下一个蓝海的趋势。

2.1 私域生态的业务闭环

在发展了多年之后，目前私域的生态已经较为完善，业务模式已经能够做到闭环。传播-种草-交易-售后-会员等各环节均有相应的产品承接。相比起来，传统公域电商则更聚焦在交易环节，在传播、种草、会员服务等方面则比较薄弱。

业务各环节	公域	私域	私域产品
传播			微信公众号、微信视频号、朋友圈、社群等
种草			微信公众号、微信视频号 小红书，微博，抖音，快手等
交易			微信小程序 抖音、快手等
售后服务			微信小程序，微信/企业微信好友 抖音、快手客服等
会员服务			微信小程序，微信/企业微信好友

2.2 私域生态与企业职能条线的关系更为紧密

一般来说企业内部组织职能是按照自身业务设计，由于私域生态能够达到业务链条上的闭环，使得企业内部各条线均可以与私域生态不同产品和功能进行匹配，职能部门各司其职，充分发挥作用。

Figure 10 消费者旅程-企业内部职能-微信私域生态对应关系



资料来源：德勤研究与分析

例如，服饰行业一年 2 季或 4 季上新，品牌基本上是按照货品的节奏来计划和安排相关业务工作，从上图我们可以看出，基本上各个业务部门都能够很好的对应：

职能部门	私域功能或产品	工作内容
市场部 (品牌/营销)	公众号 视频号 朋友圈 社群 (含企业微信社群)	<ul style="list-style-type: none"> 品牌宣传，品牌形象的传播 新品宣传，针对当季新品卖点的宣传工作，如 IP 联名，明星新款，新材质，新面料等 内容生产，制作传播素材，与新闻、话题、热点联动等 传播和裂变，通过付费和免费渠道获取留量，传播内容，并引起互动和热议，形成话题

客服（含售后）	小程序（电商客服功能或独立客服小程序）， 微信/企业微信（销售人员 进行客户服务）	售前客服，咨询问答，引导销售转化 售后客服，解决售后问题，客户投诉等
电商	小程序 社群（含企业微信社群） 视频号	引流拉新 线上店铺运营 直播销售 新品上新 节点大促
会员	小程序， SCRM	会员的招募和推广 会员等级权益 会员权益兑换及专属活动 会员相关服务等
仓储物流	小程序	仓储及调拨 订单处理及交付 退换货
门店	小程序 社群（含企业微信社群） 微信/企业微信	门店日常运营 门店导购管理 门店销售及服务

资料来源：德勤研究与分析

企业/品牌私域的优势在于：

- **内容传播和社交裂变**，受限于不同电商平台与微信产品的壁垒，传统公域电商并不擅长内容及内容传播；私域的内容传播、社交裂变属性能够更充分地发挥企业品牌宣传和市场营销的功能，让企业的品牌、营销相关经费能够更加有效得反映在流量的变化上；
- **小程序可以承载多种形式的交易和互动**，如小游戏、新品预定、促销、清仓、客服以及会员服务等
- **提升门店竞争力**，传统公域电商与线下门店为不同的渠道，有时甚至互相竞争；而微信/企业微信和社群则能赋能门店，盘活资源，让导购人员在线上继续进行客户互动和服务

2.3 私域最重要的三个触点，公众号、小程序、数字化导购

Figure 11 私域公众号触点



公众号以“内容”为核心，借助微信，社群，朋友圈等产品和功能构建传播、裂变及互动，是企业品牌、营销、市场等部门的主战场。公众号所能够承载的内容相当丰富，可以包括：

- 品宣方面的新闻、明星代言，品宣视频/TVC 等；
- 新品相关的季节上新、IP、卖点、穿搭等；
- 不同节点的活动和促销，如焕新季，618，双十一大促等。

资料来源：德勤研究与分析

Figure 12 私域小程序触点的不同定位



微信小程序基本能够实现官网+手机APP的功能，借助于微信的高装机率和使用率，“普及”成本低。正因为其拥有功能灵活和传播便捷的特点，通常来说品牌会将交易和互动功能集成在小程序上，并借助微信点对点、社群、朋友圈等方式进行推送和传播。

从功能上来说，服饰品牌的小程序通常为三种定位：

- 品牌官网，将之前的PC官网“移植”至小程序上，通常集合了消费、品宣、营销、服务等多个功能；
- 电商属性，既可以定位为官方旗舰店，经营品牌所有货品，承载所有活动，也可以仅仅定位在某单一功能，如“清仓”、“预售”、“抢购”等；
- 互动与服务，通过小程序实现消费者互动，客户服务，会员中心等功能，建立品牌与消费者直接沟通的桥梁。

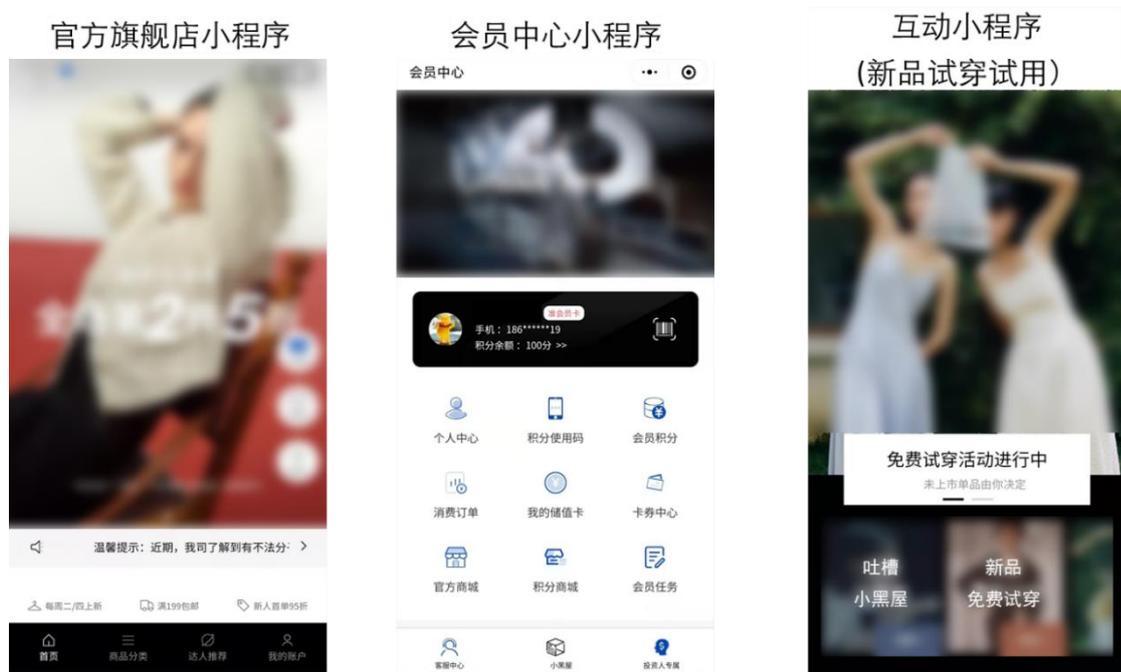
资料来源：德勤研究与分析

Figure 13 某奢侈品品牌的小程序“官网”



某奢侈品品牌小程序“官网”集合了消费、营销、客户服务等多项功能

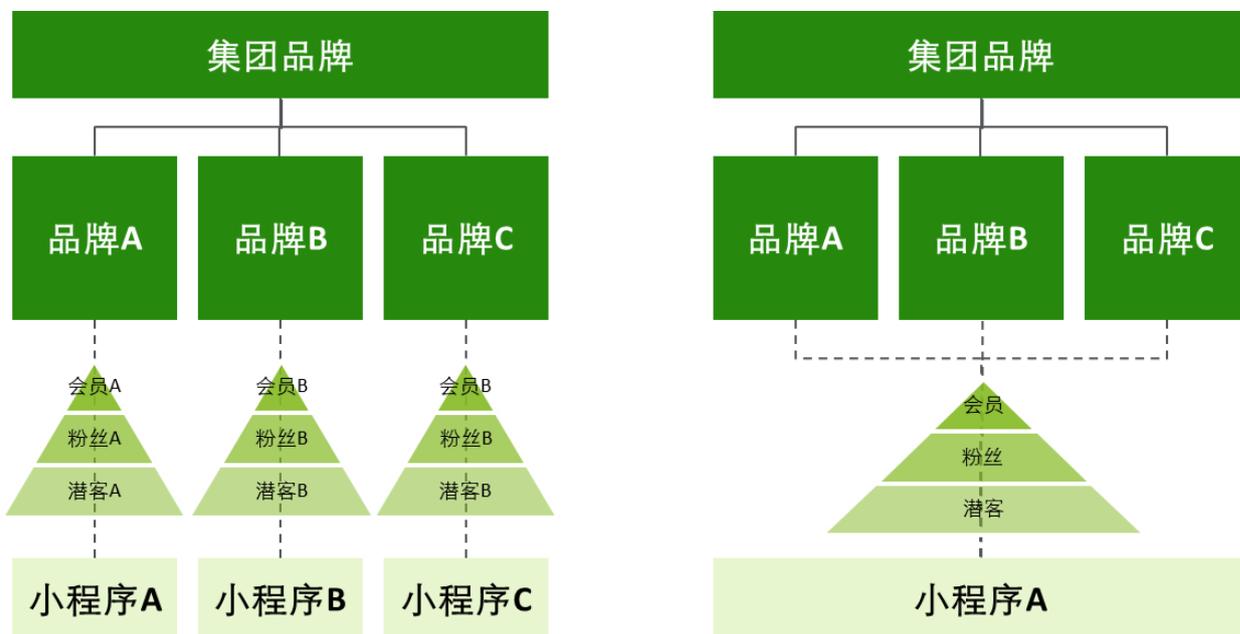
Figure 14 某快时尚品牌的小程序旗舰店、会员中心及互动功能



某快时尚品牌用三个小程序分别实现了官旗、会员和互动功能

对于鞋服类集团属性企业，通常会有多个品牌，在考虑小程序时又会有两种方向的架构方式：

Figure 15 集团性鞋服企业小程序的两种常见架构



资料来源：德勤研究与分析

第一种类型（左），弱化集团品牌，强调品牌之间不同定位和目标客群，品牌之间区隔较大，协同性不强，通常各品牌独立运营；一般来说国外的服饰或奢侈品集团会使用此类架构模式。

Figure 16 某服饰鞋靴集团旗下各品牌均拥有独立小程序“官网”



某服饰鞋靴集团集团旗下主要品牌均拥有独立官方小程序

企业微信自身集成了大量销售和服务工具，如名片、推送、标准话术等，便于导购人员在日常工作中使用；同时还向门店管理人员提供了丰富的管理功能，如报表、离职继承、会员分配等。

鞋服企业在众多门店的营业员和导购资源将被重新盘活，成为吸粉、传播、社群维护、线上线下一销售、客户及会员服务等工作主要承担者，成为品牌最重要触点之一。

3.数字化赋能新品研发和供应链的进步

3.1 平台大数据帮助品牌精确定位企划方向

经过多年的全品类市场运营，电商平台在服饰鞋靴相关商品上积累了较为深厚的数据积累，并能够依据现有数据预测类目趋势、卖点等：

- 齐全品类商品知识库，丰富的商品属性标签；全链路的交易及行为数据；通过智能文字/图像识别在标题、主图、商详等方面获取繁多的商品相关特征
- 通过搜索语料捕捉，识别和分析消费者需求因子，通过搜索底纹、下拉列表选项等工具，预测和测试未来消费需求热点和趋势
- 再通过智能化算法，发现品类趋势，潜力市场，商品卖点等

通过平台大数据，明确潜在消费者画像，帮助品牌定位新品赛道，甚至具象到材质、颜色、卖点、价格等信息。

Figure 19 服饰风格偏好指数



3.2 数字化调研和智慧共创帮助品牌验证新品设计方向

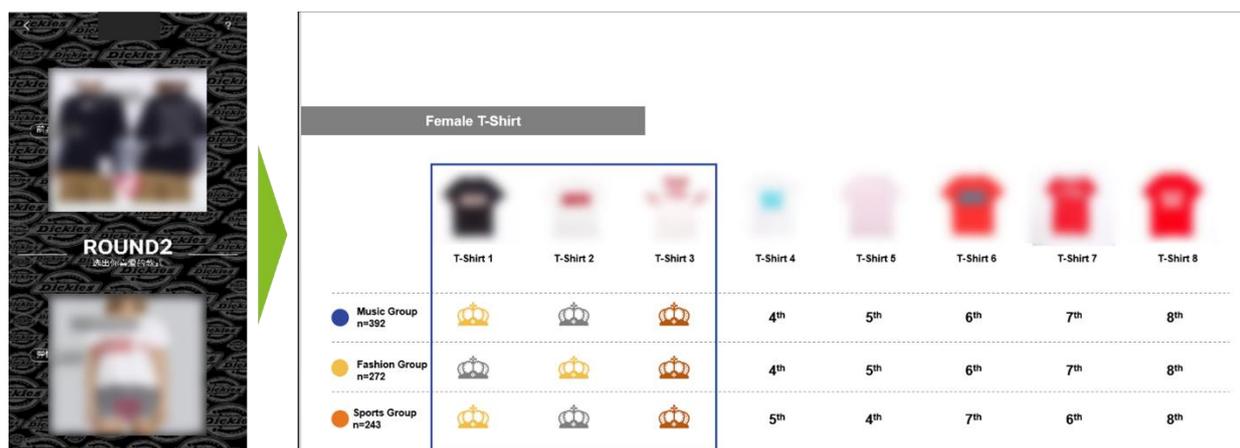
数字化调研利用平台消费者全集的优势，通过智能圈选潜在消费群体的模式进行。。

数字化工具支持多形式调研结合，融汇图片、视频、互动等多样素材，同时高效实时地反馈数据结果。数字化工具还通过社群圈选展开新品共创和测试。商家通过线上工具来进行创意征集，设计“吐槽”来优选高潜力方案，洞察潮流文化；社群潜客进行新品创意反馈测试，甚至样品试穿来校正设计方向。

3.3 仿真测试确保“万无一失”

仿真测试是在真实导购环境中精准测试未上市新品的消费者真实反馈。测试范围较为广泛，包括测图、测款、页面互动、兴趣点打标、兴趣点调研等，通过分析获得商品优化点及潜力人群量级预估。

Figure 20 目标消费者线上调研产出样例



3.4 平台模式倒逼出“快反”商业模式

传统服饰类企业通常以季度/半年为单位进行新品发布，而研发至上架的交付时间往往长达一年。互联网消费者对市场的变化非常敏感，消费热点在飞速变化。这种商业环境促使很多服饰店铺为了应对快速变化的需求，从实战中发展出一套“快反”供应链。

Figure 21 “快反”供应链示意



资料来源：德勤研究与分析

“快反”供应链最首要的是**设计环节“轻量化”**。商家从各种渠道快速汲取设计元素，快速形成设计思路，成型多款设计，简化了反复推敲、款式优选等环节，快速将形成样衣，将精选和淘汰过程留在后面的试错环节。此类店铺的设计的理念并非在完全的创新，而更多依赖对热门款式和流行趋势的借鉴与模仿。

其次是**上架与生产的并行**，样衣制作完成后即进入拍摄环节，并运用预售模式进行上架销售。这一做法能够确保新款以最快的时间呈现在消费者面前，并利用消费者的实际反馈（是否买单）来测款试错；与此同时，这些设计交付工厂进行小批量生产。店铺选择的生产厂家一般来说规模不大，应变灵活，且与商家保持长期合作。有的时候，商家甚至会选择自建或参股来保证生产力的供应。

最后是**精选后的现货销售**，商家将众多预售款式中的爆款转为现货销售，且进行翻单生产，暴增的生产订单数量得以保证现货充足，为店铺赚取更丰厚的销售额。

大量服饰店铺以“快反”供应链模式保证每隔几周的款式翻新，持续满足线上消费者求新求变的需求。

结语：对于中国的鞋服行业的企业来说，数字化催生了新的销售渠道和传播互动方式；在对传统的分销体系和门店模式产生强有力的挑战同时，也带来新技术和革新动力；这些改变进而又逐渐影响品牌的研发、设计以及供应链体系等方方面面。数字化已经无处不在，且仍在飞速进化，希望本文能够给鞋服企业带来一些启发。

4. 作者名单

作者

许刚

德勤管理咨询中国高级经理

电子邮件: bouxu@deloitte.com.cn

邓聂

德勤管理咨询中国消费品及零售行业领导合伙人

电子邮件: mdeng@deloitte.com.cn

凌佳颖

德勤管理咨询中国合伙人

电子邮件: graceling@deloitte.com.cn

姜崢

德勤管理咨询中国总监

电子邮件: zhjiang@deloitte.com.cn

孙润涵

德勤管理咨询中国总监

电子邮件: robsun@deloitte.com.cn>

肖倩茹

德勤管理咨询中国顾问

电子邮件: cherxiao@deloitte.com.cn

**因我不同
成就不凡**

始于 1845

关于德勤

Deloitte（“德勤”）泛指一家或多家德勤有限公司，以及其全球成员所网络和它们的关联机构（统称为“德勤组织”）。德勤有限公司（又称“德勤全球”）及其每一家成员所和它们的关联机构均为具有独立法律地位的法律实体，相互之间不因第三方而承担任何责任或约束对方。德勤有限公司及其每一家成员所和它们的关联机构仅对自身行为及遗漏承担责任，而对相互的行为及遗漏不承担任何法律责任。德勤有限公司并不向客户提供服务。请参阅 www.deloitte.com/cn/about 了解更多信息。

德勤是全球领先的专业服务机构，为客户提供审计及鉴证、管理咨询、财务咨询、风险咨询、税务及相关服务。德勤透过遍及全球逾 150 个国家与地区的成员所网络及关联机构（统称为“德勤组织”）为财富全球 500 强企业约 80% 的企业提供专业服务。敬请访问

www.deloitte.com/cn/about，了解德勤全球约 345,000 名专业人员致力成就不凡的更多信息。

德勤亚太有限公司（即一家担保有限公司）是德勤有限公司的成员所。德勤亚太有限公司的每一家成员及其关联机构均为具有独立法律地位的法律实体，在亚太地区超过 100 座城市提供专业服务，包括奥克兰、曼谷、北京、河内、香港、雅加达、吉隆坡、马尼拉、墨尔本、大阪、首尔、上海、新加坡、悉尼、台北和东京。

德勤于 1917 年在上海设立办事处，德勤品牌由此进入中国。如今，德勤中国为中国本地和在华的跨国及高增长企业客户提供全面的审计及鉴证、管理咨询、财务咨询、风险咨询和税务服务。德勤中国持续致力为中国会计准则、税务制度及专业人才培养作出重要贡献。德勤中国是一家中国本土成立的专业服务机构，由德勤中国的合伙人所拥有。敬请访问

www2.deloitte.com/cn/zh/social-media，通过我们的社交媒体平台，了解德勤在中国市场成就不凡的更多信息。

本通讯中所含内容乃一般性信息，任何德勤有限公司、其全球成员所网络或它们的关联机构（统称为“德勤组织”）并不因此构成提供任何专业建议或服务。在作出任何可能影响您的财务或业务的决策或采取任何相关行动前，您应咨询合资格的专业顾问。

我们并未对本通讯所含信息的准确性或完整性作出任何（明示或暗示）陈述、保证或承诺。任何德勤有限公司、其成员所、关联机构、员工或代理方均不对任何方因使用本通讯而直接或间接导致的任何损失或损害承担责任。德勤有限公司及其每一家成员所和它们的关联机构均为具有独立法律地位的法律实体。