

中国服饰零售渠道之争： 线上还是线下？两手都要抓！



中国电子商务的风起云涌可能让人以为：中国的服饰零售已经完全移步至线上平台。然而，实际情况是——无论是当下还是未来，实体门店仍在、并将继续发挥其重要作用。为了解中国服饰零售市场情况，奥纬咨询向 3000 名服饰消费者发放了调查问卷，详细询问了有关服饰购物的习惯。调查结果表明，虽然服饰零售市场正在经历快速转型，但个中详情远比当前一些表面的认识复杂得多。

许多消费者在购买服装时要求试穿，尤其是特殊场合服饰或品牌服饰。一些纯线上品牌因为实体店的缺失，已经输给了同时布局线下的同行们。然而，这并不意味着传统门店的简单重现。新形势下的门店应为满足消费者特定需求而设，展示特殊场合服装、提供服饰搭配灵感。而线上渠道则继续承载基本款服饰的销售。在作用定位方面，实体门店可细分为展示宣传产品的旗舰店和方便消费者到访的中小型直销店，力求通过门店打造出色的客户体验。

线上渠道可以据其优势进一步优化，例如消费者可以快捷地搜寻、比较产品，可以获得足不出户或工作间隙购物的便利性。最重要的是，服饰零售商必须确保线上和线下渠道在商品定价、促销推广和品牌形象等各方面协调统一，两者的关系是相互补充而不是彼此竞争。

一些对市场的认知和观点

线上销售的快速增长使得人们以为线上渠道便是所趋之势

如今，中国99%的城市消费者曾于网上购买服饰类商品，其中50%的消费者就某一“快时尚”品牌既有线上又有线下消费。2012年至2017年间，中国网购服装占比从20%翻升至40%。于是，“快时尚”品牌自是将资源和精力向线上运营转移。

价格竞争与促销活动被视为网上零售取得成功的诀窍

中国电商巨头通过创建“双十一”、“6/18粉丝狂欢节”等以日期命名的购物盛宴来刺激线上消费。然而，这些促销活动已演化为几乎每月一场，而且，当前半数以上的线上销售涉及这样或那样的促销。

为提升销量、吸引眼球，许多快时尚品牌参与到各种促销活动中。然而，我们的调研发现，层出不穷的线上促销活动并非确保成功的灵丹妙药。

市场现况

实体门店的作用正在发生变化, 但其地位依然至关重要; 消费者通过线上渠道研究商品

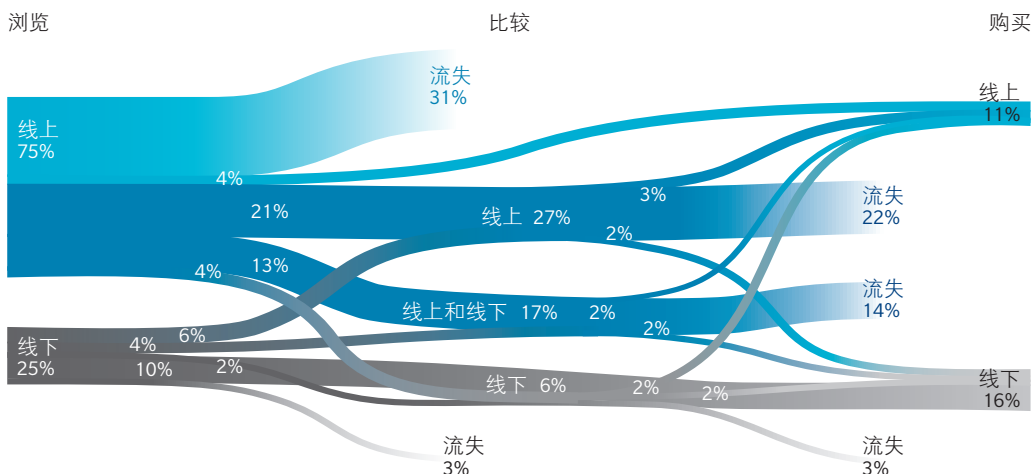
消费者在线上、线下渠道之间流畅切换

我们的调研显示, 消费者行为非常不稳定, 可根据个人喜好和购物便利度在线上或线下渠道之间随意变换。然而, 诸多服饰品牌和零售商的线上业务和实体门店仍保持相互隔绝的组织结构, 从而导致两者在客户定位方面往往处于竞争而非互补的局面。

消费者使用线上渠道研究和比较商品, 因而该渠道捕获大部分客流量

四分之三的品牌服饰消费始于网上, 40%的实体门店访客会首先上网查看商品。网上信息搜索的便利性使线上渠道成为最重要的客户流量来源, 它主导着消费者的商品研究和比较, 在客户互动方面占比达三分之二 (参见图1)。即便在门店完成购买的消费者大多也事先在线上研究过商品价格, 以确保自己不会买贵了。

图表1: 消费者的跨渠道购物之旅



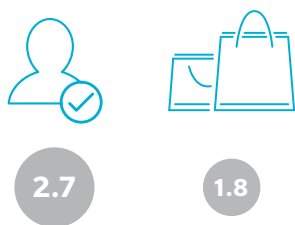
数据来源: 奥纬咨询 2018 消费者调查, 奥纬咨询分析

在购物决策阶段，线上和线下行为高度相关，因此大多数购物并不是一站式的。由于在线上作商品研究、比较实在是非常轻松，75%的消费者在最初搜索寻找的产品基础上会进一步探索其他品牌或实体门店。40%的消费者同时使用线上和线下渠道。

线上商品的五花八门降低了消费者的品牌忠诚度。“网红(KOL)”则顺应成为了推动“头部品牌”的“新时尚杂志”——消费者由此了解商品并进而考虑购买。然而，最终促成消费者买单的，还必须是对该品牌的认同感——真的是“适合我的”。(参见图2)

图表2: KOL 行为

关注的 KOL 数量



经常关注的 KOL 数量

过去六个月影响消费者产生消费行为的 KOL 数量

根据 KOL 的推荐购买商品的原因

- 51% 他/她的推荐吸引了我
- 41% 她/他推荐的产品很适合我
- 40% 他/她的推荐让我看上去很漂亮
- 37% 产品在 KOL 身上看上去很好
- 34% 我把它作为获取时尚信息的一个渠道

数据来源：奥纬咨询 2018 消费者调查，奥纬咨询分析

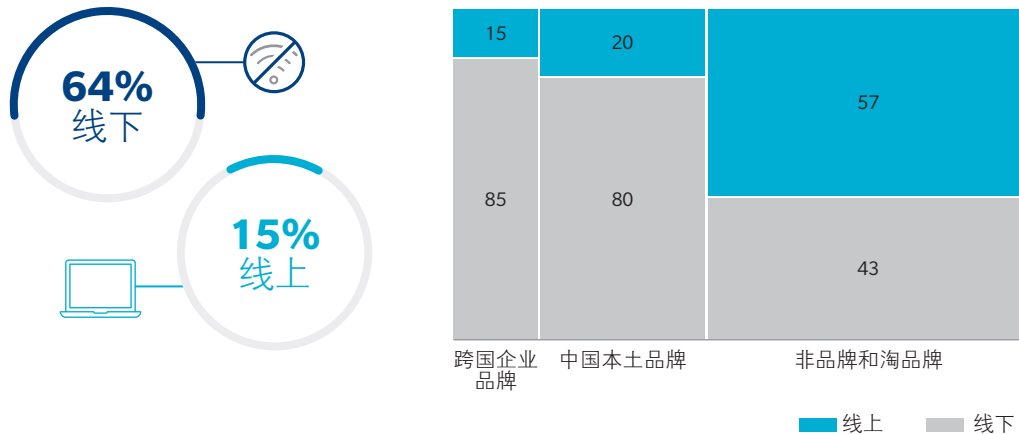
许多消费者依旧青睐实体店购物 – 品牌服饰尤甚

尽管实体店吸引的客流量少于线上渠道，但在购买阶段却威力大增，占总交易量的60%，成功率几乎为线上渠道的4.5倍。此外，虽然43%的非品牌服饰经由网购，但如果某品牌设有实体门店，消费者的线下购买率则高达80%至85%。（参见图3）

图表3: 转化率比较
%

线上vs线下份额比较 (品牌属性与品牌发源地)

始于线上的购物之旅对比始于线下的购物之旅
%

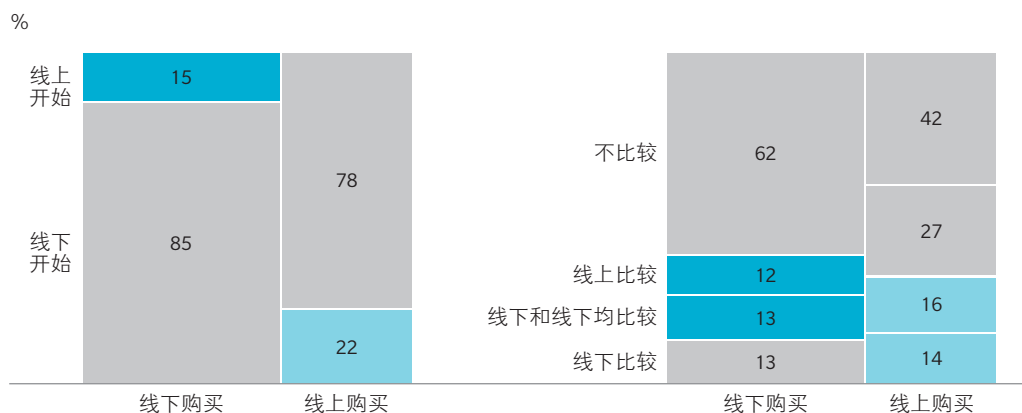


数据来源: 奥纬咨询 2018 消费者调查, 奥纬咨询分析

这些数据反映出消费者希望触摸、感受面料这一恒定的基本需求。当消费者对服装搭配缺乏信心时，他们会去实体店寻找混搭灵感。此外，亲身试穿还能避免退换货的麻烦。因此，如果有实体门店可供选择，消费者会到访线下渠道，使之成为品牌服饰购买过程的一部分。

门店的另一大贡献在于通过客户互动，最终锁定线上销售。其促成作用比线上互动对线下销售的推动更为有效。相较于 15% 的线下购物发端于线上，有 22% 的线上购物是从线下开始的。同样的，通过成交价格来看：25% 的线下购买涉及线上比较，而 30% 的线上交易涉及线下比较。（参见图4）

图表4: 线上/线下消费者互动对另一个渠道销售表现的重要性



数据来源：奥纬咨询 2018 消费者调查, 奥纬咨询分析

服饰零售企业的策略

总体而言: 确保线上和线下渠道的协调统一

1. 避免电商渠道孤立隔绝, 实现多平台的协调统一

虽然没有一种放之四海皆准的全适企业模式, 但是面向全渠道消费者的销售需要采用统筹联合的方法, 即电商业务与其他经营活动相整合, 全盘制定产品销售、定价和促销计划。否则, 下属职能部门可能无视公司整体利益, 片面追求自身业绩。运动服装品牌“Under Amour”中国公司是统筹联合方法实践的范例, 该公司设有独立的电商团队, 为了确保电商业务与公司整体战略保持一致, 负责线上销售和促销等活动策划的经理同时向电商和线下销售部门负责人汇报工作。

线上和线下渠道要有统一的品牌定位。优衣库的线上产品品类与实体门店相同, 而Zara的线上产品是门店的两倍, 旨在为线上购物者提供更多的选择。两个品牌不同渠道的商品标价无异, 对不同渠道的促销活动管理也非常谨慎。Zara线上和线下的促销力度是完全一致的。

与此相反, 有些品牌的线上和线下渠道定位不同。这时, 消费者就会感到信息混乱, 在困惑中无从理解该品牌的定位初衷。又或者, 某些品牌持续在旗下门店、官网和天猫旗舰店进行大幅降价促销活动, 而且促销手段往往各行其是。在以上两种情况下, 力度越大、频次越勤的线上促销活动反而没能拉动销售业绩, 倒是使得消费者在购买时犹豫不决、等待推延, 以期下一次促销。

在设计品牌定位时, 请记住: **成功的品牌注重品牌价值, 而不是促销或低价。**2017年和2018年, Zara、优衣库等强势品牌的平均售价(包括线上销售)保持平稳或小幅上调(参见图5)。吸引消费者的是其鲜明、独特的品牌形象以及合理、具有竞争力的价格。即便对少量产品促销, 也并未对其良好品牌价值的消费者既有印象产生负面影响。(参见图6)

图表5: 领先淘品牌的表现

2015年排名	品牌	2017年销售额 (百万人民币)	15-17增幅	2017年排名	排名变化
1	韩都衣舍	1,063	49%	5	-4
2	Only	1,577	82%	2	0
3	Vero Moda	1,531	79%	3	0
4	优衣库	1,607	99%	1	3
5	Zara	1,358	109%	4	1
6	茵曼	406	22%	18	-12
7	欧时力	844	78%	6	1
8	乐町	703	83%	9	-1
9	妖精的口袋	417	46%	17	-8
10	裂帛	437	51%	15	-5

女装淘品牌

韩都衣舍

2018年5月开出第一家线下门店, 专注于顾客的店内体验

- 仅展示产品, 不售卖
- 拥有炫目的店内装饰和AR互动

茵曼

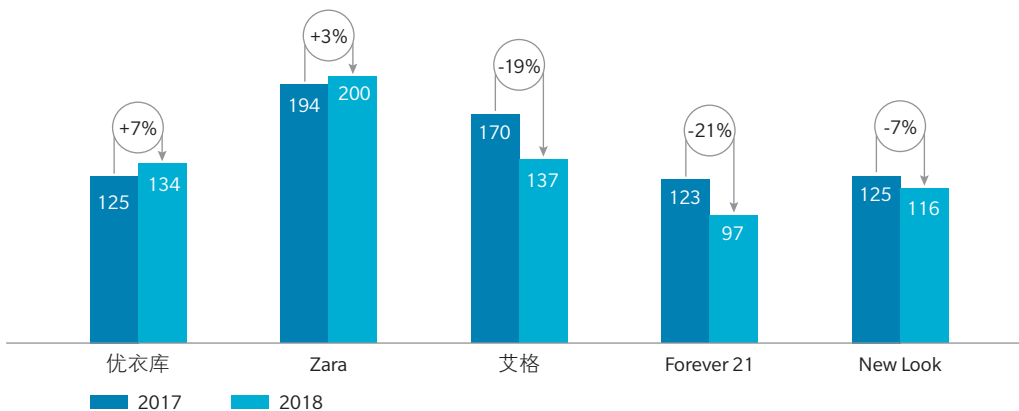
2015年起开始试水开设线下门店

- 迄今为止已建立约400家门店
- 线下与线上出售相同的新品, 保持相同的价格
- 2017年线下销售额达到3亿元人民币

数据来源: 生意参谋, 奥纬咨询分析

图表6: 领先品牌天猫平均售价(女装)

人民币, 1月至7月, 2017年 VS 2018年



数据来源: 生意参谋, 奥纬咨询分析

优化实体门店以适应其新的角色

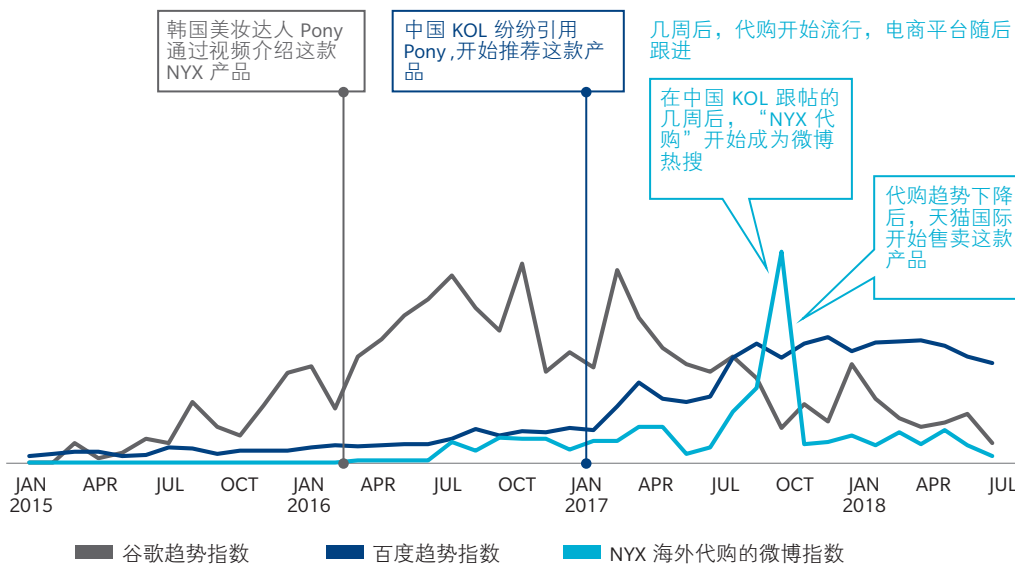
2. 门店价值贡献最大化

旗舰店凸显前所未有的重要性，因为网购占据了消费者一定的时间，因此需要品牌能够更摄人眼球地脱颖而出以赢得销售转化。基于此，旗舰店应当具备突出的“客户体验”要素，成为维系消费者与品牌的纽带。就好像阿迪达斯在上海徐汇滨江开设了“RunBase 西岸基地”，为跑步爱好者提供卓越服务，同时涵盖高品质的硬件、一流的技术、前沿的时尚以及培训课程。

如今，服饰零售实体门店对黄金地段位置的需求降低，因为客流可以从线上引导至线下。取而代之地，**旗舰店+服务中心**的策略可能更为切实可行。比如，在日本，无印良品和优衣库均在黄金地段开设了标志性的旗舰店，同时在其他商业区域——包括火车站、机场等——设立规模较小的门店，以作补充。因此，品牌应积极思考门店在消费者整个购物过程中所扮演的角色，调整对其选址、环境与服务的资源投入。

除此之外，**品牌可以尝试通过不同的服务模式来提高购买转化率**。Bonobos 是一家美国男装电商公司，初创于 2007 年。该公司随后推出一项全新的服务，为预约到访旗下 Guideshop 门店的消费者提供长达一小时的个性化导购服务。消费者在专职“忍者”导购的陪同下，完成选购和试衣，这种“一对一”的服务体验免去了消费者在试衣间和结账柜台排队的麻烦。这一策略行之有效。这些门店的平均订单金额为线上渠道的两倍，回头客增加，同时退货率降低。（参见图7）

图表7: NYX 六色修容遮瑕盘是如何走红的



数据来源: 奥纬咨询分析

另一个实例是 2014 年在泰国创立的线上“快时尚”品牌 Pomelo。Pomelo 已在曼谷和新加坡开设了实体门店，以增加与消费者的互动和联系。消费者可以在线上挑选产品，然后前往门店试穿，试穿满意后才决定取舍，完成购买。

3. 重点放在可为消费者带来着装灵感的产品

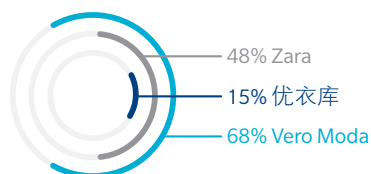
零售商应采取更多、更大胆的举措实现门店升级优化，旨在提高顾客到店的购买转化率和单次购物消费额。多摆放陈列可激发消费者着装灵感的产品，如紧身连衣裙、色彩图案鲜艳奔放的设计等，并鼓励顾客试穿。门店还可以尽量缩减基本款产品的店内空间，引导消费者线上购买此类产品。如此一来，许多品牌的店面可望缩小，导购更加轻松。节省下来的门店租金可投于提升门店体验和增加员工人数，两者都有助于提高销售转化率。

纯线上品牌正在逐渐失去市场份额，只能越来越多地依赖低价和促销参与竞争。2015 年，“韩都衣舍”和“茵曼”在女性服饰品牌中高踞第一和第六位，而在 2017 年的排名中，分别跌至第五和第十八位。这两个品牌开始意识到仅仅依靠线上无法巩固品牌定位，于是开始尝试实体门店，希望借此提升消费者体验。（参见图8）

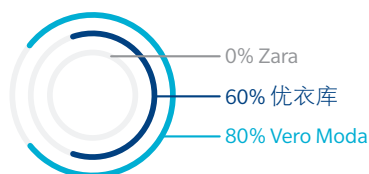
许多以线上平台起家的品牌也纷纷拓展线下渠道，力图提升知名度并提高转化率。“内外”是一家于 2012 年成立的线上内衣品牌，现正着手推出一系列体验中心，向消费者展示不同情境的内衣穿着搭配，致力于将品牌植根于消费者心中。

图表8: 价值认同 vs 促销参与度

认为品牌过于昂贵的消费者比例 %



女式牛仔服饰的促销比例占天猫旗舰店的 %



数据来源：奥纬咨询 2018 消费者调研，2018 年7月门店走访，奥纬咨询分析

使线上渠道成为主要的客户接触点

4. 积极融入社交媒体

网红和媒体平台可以通过线上渠道推动流量，这业已成为如今服饰零售业成功的重要因素之一。在服饰和其他行业已有许多擅用网红和媒体平台的成功范例。

在化妆品行业，大部分流行趋势发端于社交媒体和网红，然后迅速蔓延至世界各地，刺激和带动销售，使其成为非常有效的营销渠道（参见图9）。然而，网络营销成本变得日益昂贵，尤其是高聚人气的网红人物，更是要价不菲。因此，必须系统地评估网红和网络媒体的有效性，以确保将推广资源投入最具价值的渠道。

黎贝卡是一位时尚偶像，在微信公众号上发布关于服饰穿搭的建议，其销售转化率一度高达 25%。在积累了数百万粉丝之后，2017 年 12 月，黎贝卡在微信平台推出了自己的服饰品牌，大部分商品的平均售价在 200 至 400 元之间，短短7分钟内实现了 100 万元的销售额。

图表9: Bonobos Guideshop 的商业模式



网上预约到店时间 (以及想要试穿的服装)



专业导购将帮助你试穿预约的衣服，并带你店内浏览 Bonobos 的各系列产品



导购将帮助你从所有的选择中找出最适合你的搭配



导购将帮助你下单，并免费将产品直接送至你家里或办公室

数据来源：奥纬咨询分析

5. 使用线上数据更好地了解客户

从不同渠道获取消费者数据，对其作出分析，最终形成有意义的业界洞见，这需要创新的战略方法。舆情监控有助于更好地了解消费者对品牌的感想和体验—包括正面的和负面的。例如，在微博上搜集 2016 年1月以来与“耐克”品牌相关的发言帖子和意见评论，可以看到消费者讨论热点，并研究这些热点随时间推移的变化。使用大众点评网提供的数据，可以发现消费者近期购物体验中存在的问题，并落实到具体的门店，快速采取补救措施。（参见图10）

图表10: 消费者在在微博上是如何讨论耐克的



数据来源: 微博, 奥纬咨询分析

结论

应对挑战需要全局统筹的方法, 在购物的不同阶段设计正确的消费者体验和接触点, 并在此基础上为全渠道客户提供一体化的品牌定位。实现这一目标需要技巧和有效的组织架构。

奥纬咨询介绍

奥纬咨询 (Oliver Wyman) 是一家全球领先的国际性管理咨询公司，在战略、运营、风险管理、组织转型等领域拥有深厚的行业经验和精湛的专业能力。奥纬咨询帮助客户优化业务、改善运营、改进风险管理、提升组织绩效，从而抓住最具吸引力的机遇。

奥纬咨询零售及消费品业务部二十年来协助客户设计和实施可产生实际成效并具有可持续性的经营管理解决方案，为需要重新塑造业务模式或重振活力的客户实现了显著地销售收入增长和盈利能力提升。我们相信我们的实施方法具有突出的独特性，体现了先进的分析技术与奥纬对公司组织不同层次转型变革实践经验的结合。在协助全球最大规模的零售商实现转型变革方面，奥纬拥有其他咨询机构不可比拟的成功经验，成功源于奥纬深厚的行业知识、团队协作配合和亲自动手执行的实施方法。

www.oliverwyman.com

联系信息

RICHARD MCKENZIE

奥纬咨询董事合伙人

零售及消费品业务部

richard.mckenzie@oliverwyman.com

WAI CHAN CHAN

奥纬咨询董事合伙人

零售及消费品业务部

wai-chan.chan@oliverwyman.com

特别鸣谢 Josephine Fan 对本报告的贡献。

版权所有 © 2019 奥纬咨询保留所有权利。