



破茧成蝶：新零售赋能服装业

——互联网第一大品类的魅力变革

毕马威

2017年11月

概述

第一大行业

伴随电子商务十余年来发展，服装业作为互联网零售的第一大品类，影响力逐渐从销售通路渗透至供应链的各个环节。传统服装行业正在经历巨变，其行业复杂度在新零售变革过程中呈现出多种多样的创造性，在一定程度上，引领着其他相关行业变革。

四大痛点

尽管服装行业新零售变革处于领头羊的位置，但库存失衡、利润低迷、客户流失、销售瓶颈四大痛点，仍是服装业多年来的主要困扰。

历史机遇

随着以天猫新零售为代表的新零售时代的到来，大数据和新技术将赋能供应链升级，并将最终形成以消费者为中心的数字化闭环。服装行业也将迎来商业、运营模式乃至组织模式的重大转型升级，能否实现破茧成蝶式的关键一跃，已成为服装行业变革进程中的重大议题。

六大趋势

服装行业的领先者，正在从以下六个方面探索如何拥抱新零售：

- 全域营销：在客户旅程中增加品牌与消费者的触点，延伸对消费者售前和售后的运营，创造客户增量、提升客户价值
- 大数据驱动研发：以大数据预测潮流趋势和消费者诉求，为产品研发创新注入新的活力
- 共创供应链：构建供应链网络，通过实时而完整的数据流提升供应链效率、进一步实现敏捷化与柔性化
- 全渠道融合：以消费者为中心打造全渠道闭环，加速渠道间供应链整合以实现无缝式的跨渠道体验
- 智慧门店：实体店面智慧化升级，一方面提升消费者体验从而促进销售，另一方面以新技术降低运营成本
- 品牌大数据：数据资产涉及到客户体验到供应链的全场景和全链路，进行数据整合、分析、应用和增值，赋能运营和决策



经历多次演变，服装行业的零售迎来了新一次的变革，新零售时代已经到来



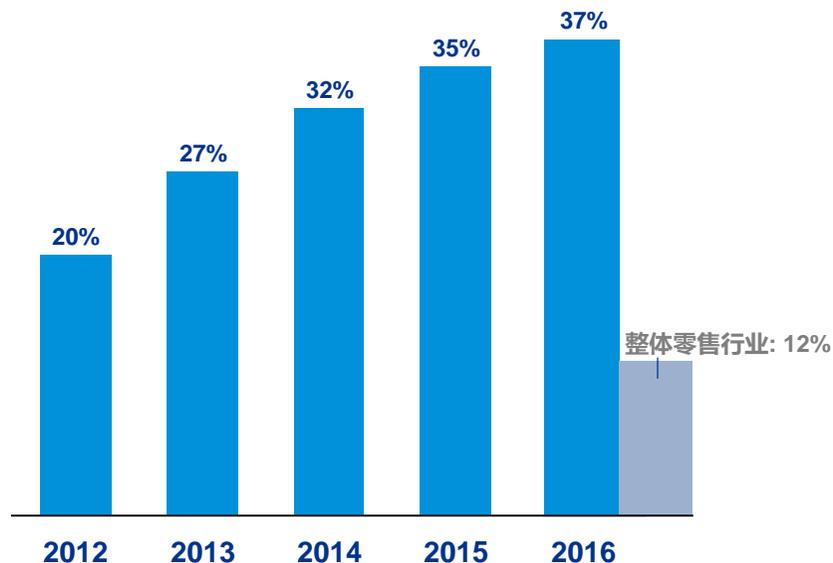
| | | | |
|--------------|--|--|---|
| 行业主导者 | 服装批发商 | 服装零售商 | 服装品牌商 |
| | <ul style="list-style-type: none"> 整体服装行业供小于求，民营服装处在起步阶段 着重于服装的大批量生产从而推向市场 | <ul style="list-style-type: none"> 经济水平提升，消费能力开始升级，百货商店成为主流消费场所 | <ul style="list-style-type: none"> 消费能力进一步提高，中产阶级逐步主导，消费者对产品质量和设计的要求日益提高 服装行业开始产生品类的领军型品牌 |

服装的网购普及度远高于其他消费品类，是互联网零售第一大类目

37%

的网购渗透率遥遥领先于零售业平均水平

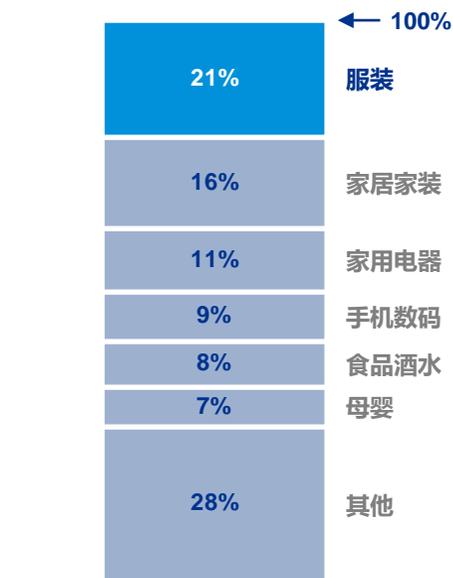
2012-2016年服装行业网购渗透率



21%

的贡献比成为互联网零售第一大品类

2016年互联网零售交易规模按品类占比

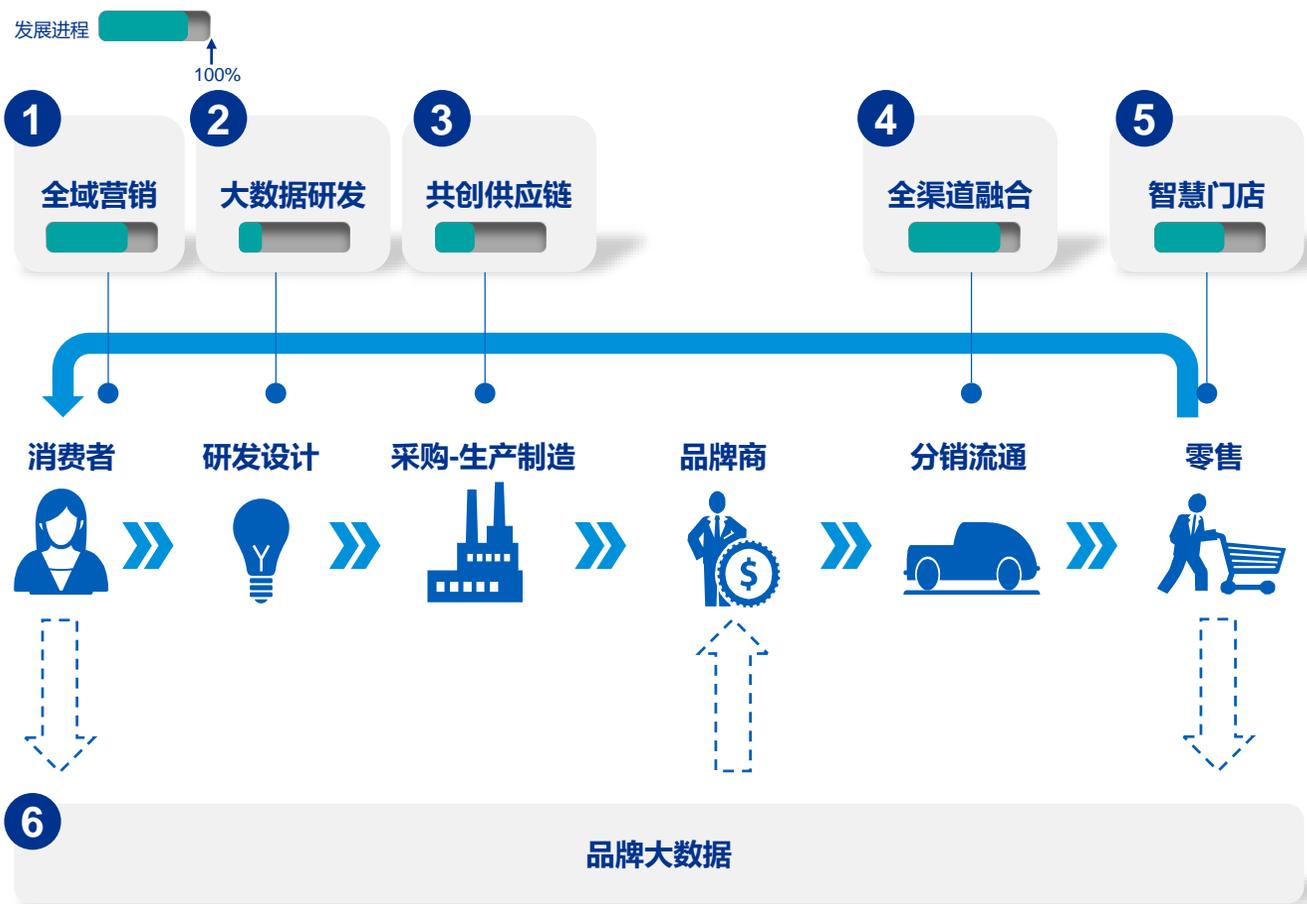


数据来源：《中国电子商务报告2016》，中国电子商业研究中心，毕马威分析

长久以来，服装行业面临着四大发展痛点：客户流失、库存失衡、利润低迷、销售瓶颈



新零售通过数据与技术赋能，形成供应链闭环，创造新的增长机遇



如何解读“新零售”？

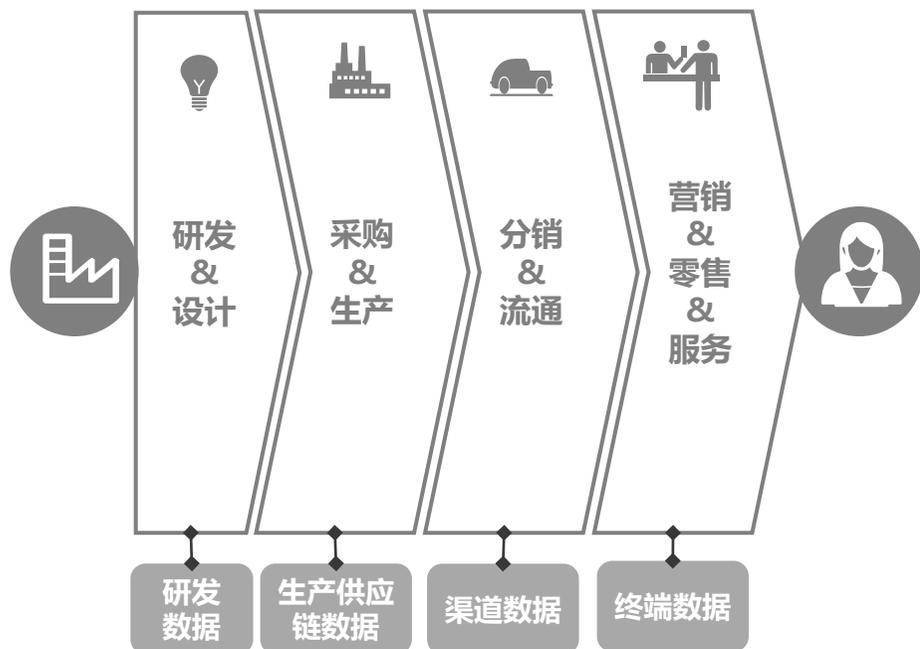
在上一轮变革中，服装行业已经迈入了互联网、信息化时代，而在新一轮的变革里，服装行业将面临：

- **数字化** 整个供应链网络，而不仅仅是单一的信息化升级。数据流的加速传递和价值深挖，使得供应链能够形成真正的闭环
- **消费者** 将成为真正的中心，服装零售将完成从品牌商“零售”转变为消费者“零买”，消费者重新定义品牌商业业务、技术和能力的构建
- **快速** 有效的信息传递赋能品牌商更快的内部效率以及更快的反应速度，与市场 and 消费者紧密相连

从产品为中心的传统链式价值链重构以消费者为中心的环式价值网

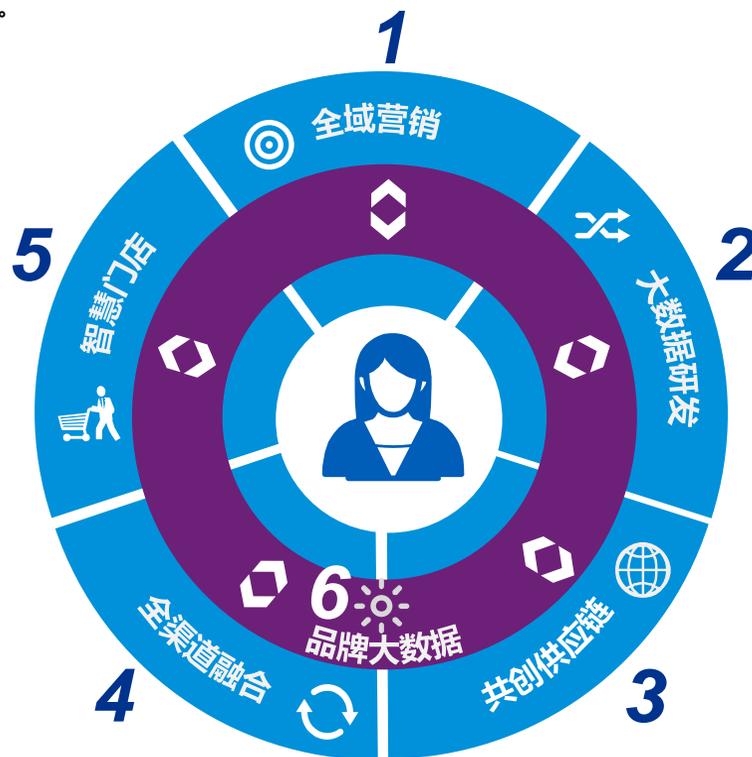
传统零售链式价值链

以企业自身为中心，进行同质产品供给和渠道售卖，由企业决定管理模式和信息技术，基于人力、土地和规模采购资源获取竞争优势，通过质量、性价比、占有率提升获取高潜在客户群，满足现有和潜在客户群需求，获得销量提升。

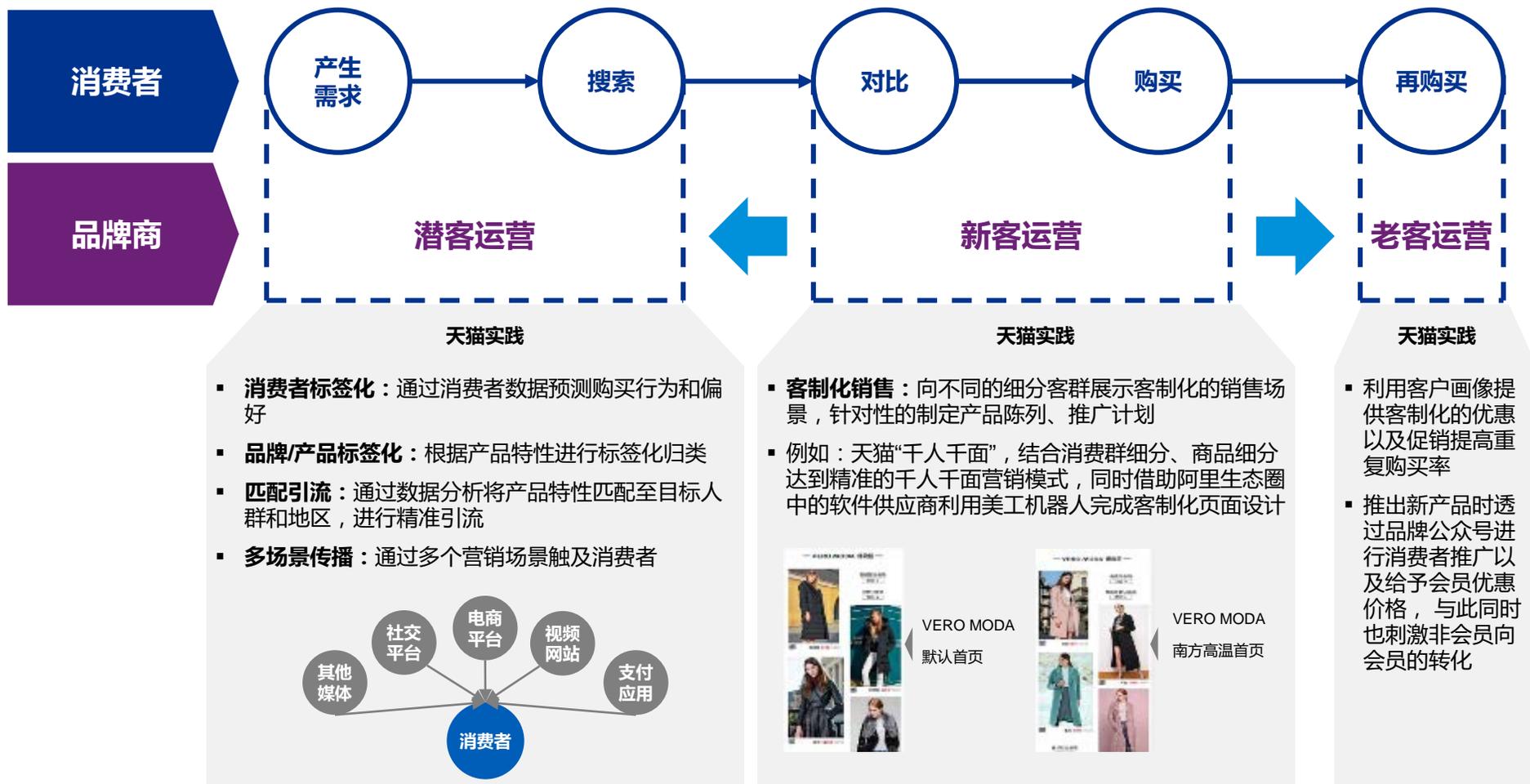


新零售环式价值网

以消费者为中心，提供个性化和定制产品和服务以及场景体验模式，由消费者定义业务能力和数字技术，基于数据赋能全域商业获取长续竞争优势，通过场景、互动、连接、体验来提高品牌黏性，创造新客群、新需求和新服务。

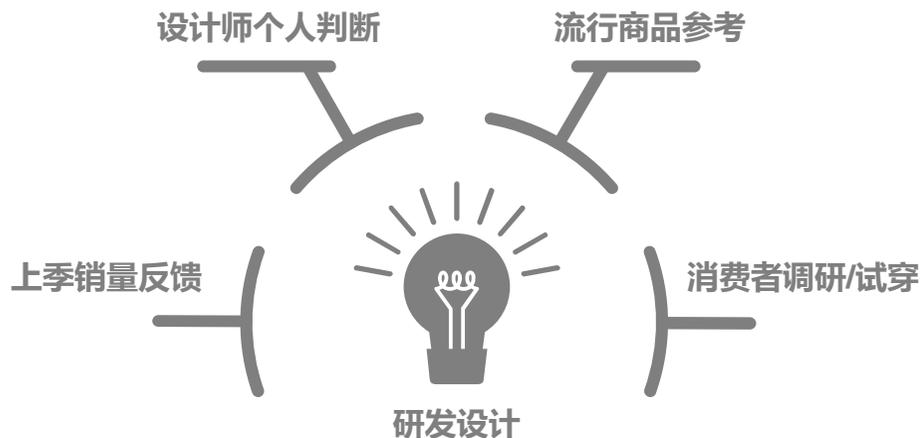


① 全域营销：在客户旅程中增加品牌与消费者的触点，延伸消费者售前和售后的运营，创造客户增量、提升客户价值



② 大数据研发：以大数据预测潮流趋势和消费者诉求，为产品研发创新注入新的活力

传统研发模式：主要依赖于主观判断



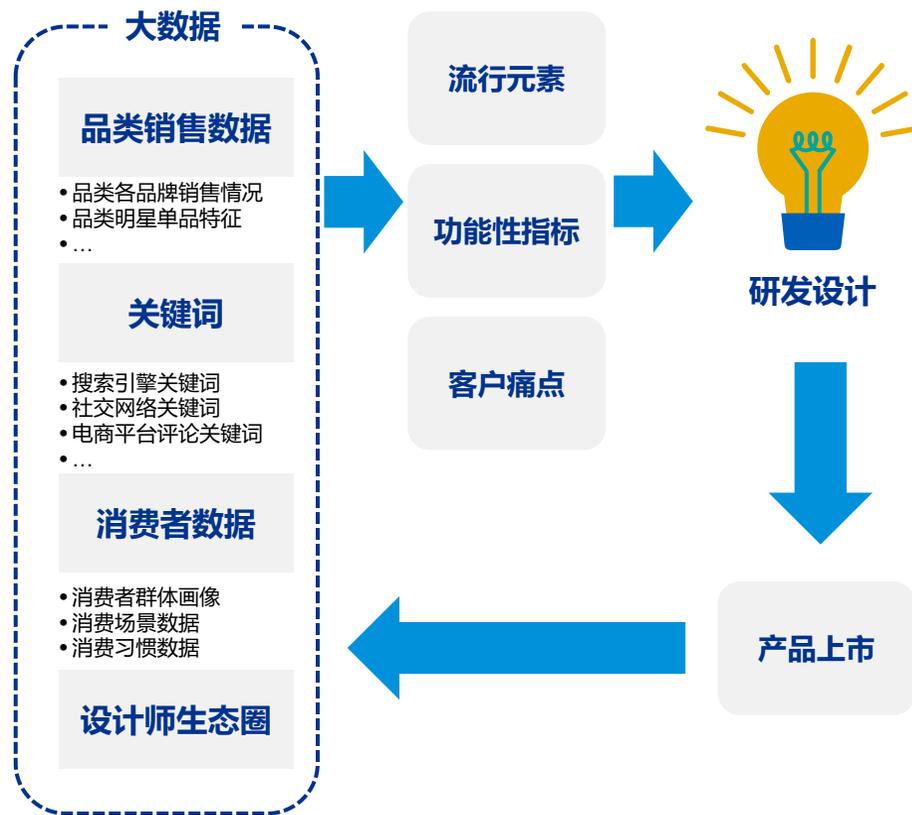
现状

- 传统的服装新品研发主要依赖于设计团队本身的判断
- 可能会采取定性的调研来辅助设计，但样本量有一定的局限性

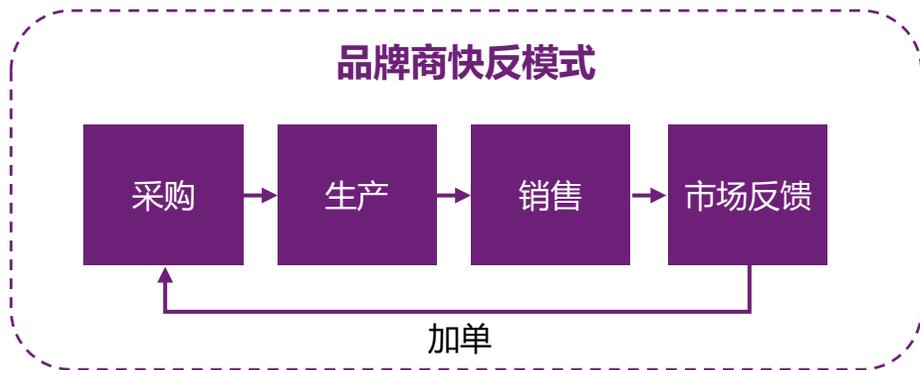
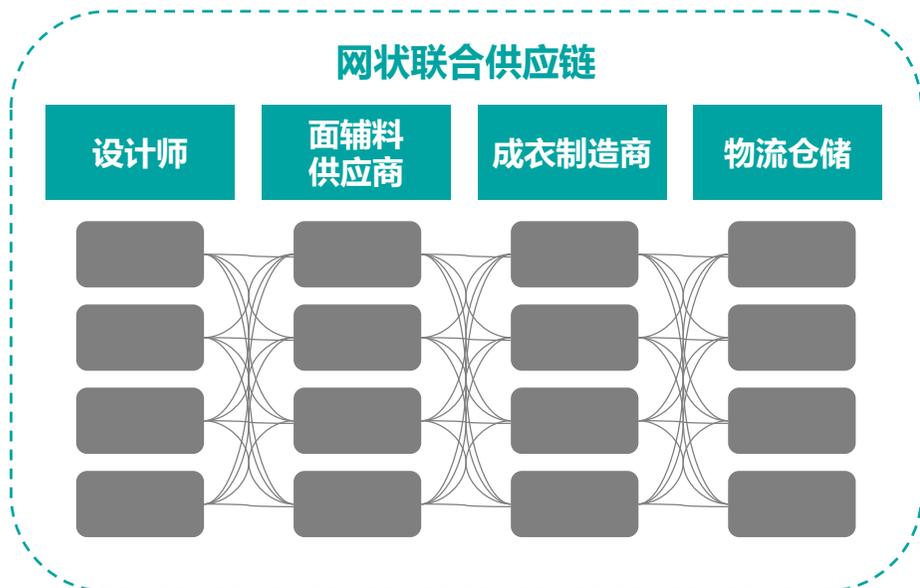
潜在痛点

- 研发团队难以把握潮流趋势以及客户诉求
- 消费者未被满足，对品牌忠诚度降低

大数据模式：客观定量数据反应市场趋势



③ 共创供应链：构建供应链网络，通过实时而完整的数据流提升供应链效率、实现敏捷化与柔性化



更短的供应链周期

- 传统服装供应链从设计到上柜的周期近一年，共创供应链中，通过与各供应商灵活的合作模式以及少量多批的生产方式加速了供应链周期，将一年周期压缩到1个月甚至更短

更轻的库存压力

- 在首次订单中，品牌商通过市场预估进行第一批订货，产量用以满足第一阶段的销售
- 分批次的订货模式降低了库存水平，一定程度上缓释了库存过多的风险

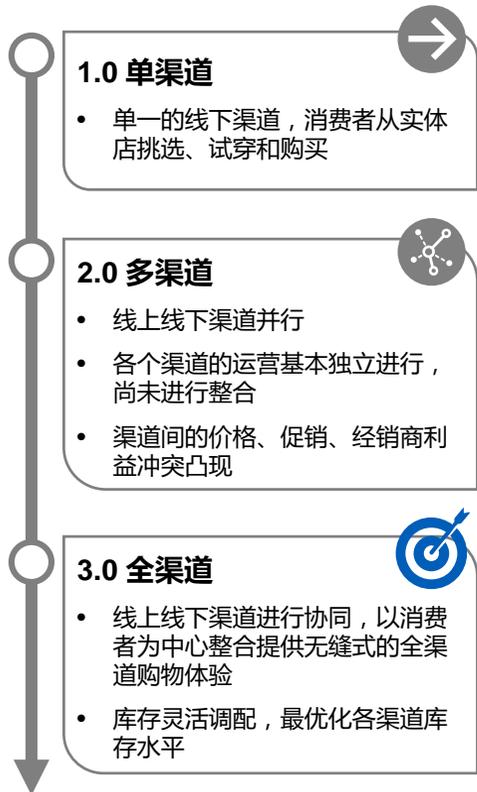
更迅速的响应市场

- 品牌商通过首周销量可以迅速判断市场对新品的接受度，从而决定是否需要继续安排生产
- 前端销售和中后台生产紧密联系，但是对中后台的配合能力也提出了更高的要求

4 全渠道融合：以消费者为中心打造全渠道闭环，加速渠道间供应链整合以实现无缝式的跨渠道体验

3.0的全渠道时代已经到来

为实现全渠道战略，品牌商需要清晰的渠道定位以及配套的渠道间整合



1.0 单渠道

- 单一的线下渠道，消费者从实体店挑选、试穿和购买

2.0 多渠道

- 线上线渠道并行
- 各个渠道的运营基本独立进行，尚未进行整合
- 渠道间的价格、促销、经销商利益冲突凸现

3.0 全渠道

- 线上线下渠道进行协同，以消费者为中心整合提供无缝式的全渠道购物体验
- 库存灵活调配，最优化各渠道库存水平

商业模式

明确各渠道定位

- ✓ 各渠道对于品牌的战略定位是什么？
- ✓ 该渠道是否应该有财务目标？
- ✓ 在该渠道中，品牌的目标客户群是谁？
- ✓ 在该渠道中，核心产品或服务是什么？价值主张是什么？

运营模式

完成供应链整合

- ✓ 在无缝式全渠道体验中，消费者旅程会产生哪些变化？
- ✓ 供应链需要哪些能力的支撑？
 - ...全渠道库存的可视化和一体化管理？
 - ...跨渠道库存调配？



新晋运动品牌MAIA Active“轻式”跃入线下渠道

线下：体验为王

- 与顶尖时尚购物中心合作开设以健身馆、游乐场等为主题的快闪店，快速传播品牌
- 计划开设以会员休闲、体验为主旨的实体店，淡化产品、强调生活理念



线上：数据中心

- 线下店面中获得的客流全部引流至天猫店面进行下单购买，真正实现线下店的“轻式运营”
- 所有消费汇总至线上平台，实现数据流的整合



同款同价

- 线上线下同款同价，避免价格因素导致的渠道冲突
- 双十一期间部分商品也采取线上线下同折扣的力度，向实体店内存引流



线上线下共享库存

- 全国线上线下门店共享库存，最大化满足消费者需求，解决热销款容易售罄断货的问题；同时线上订单由线下门店以最快时效发货

5 智慧门店：实体店面智慧化升级，一方面提升消费者体验从而促进销售，另一方面以新技术降低运营成本

服装零售商诉求

强化客流运营，捕捉潜客、留存老客

精简在店SKU及库存

提升消费者购买率和客单价

降低店员及管理人员人工成本

消费者诉求

试衣及搭配建议

缩短排队等待时间

即时了解和享受优惠活动

购物场景中的社交与分享

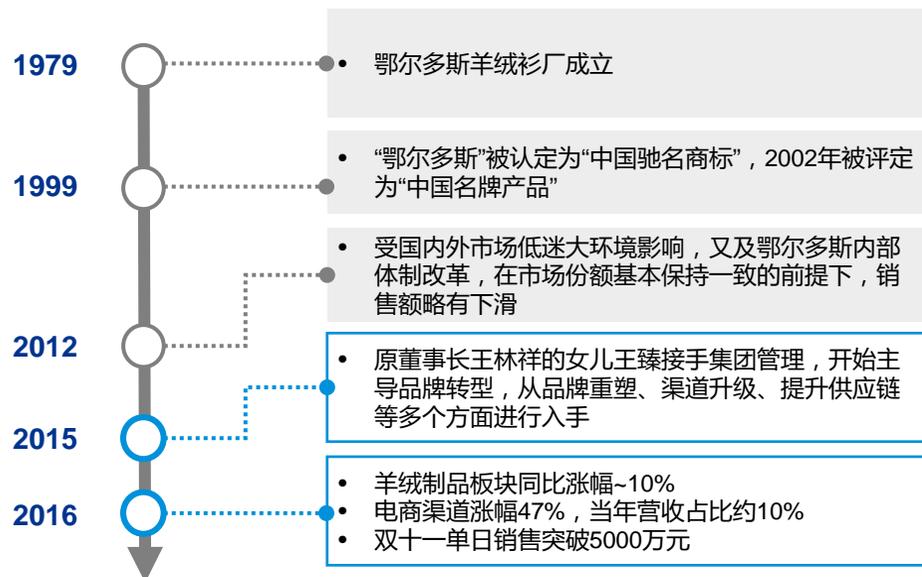
智慧门店：三种模式逐步进阶，升级客户体验、提升购买几率、优化门店成本

| 模式 | 数字化举措 | 技术 | 案例 |
|---|--|---|--|
|  <p>基础模式</p> | <p>基础功能</p> <ul style="list-style-type: none"> 移动支付 会员号 | <ul style="list-style-type: none"> 支付平台接入 |  <p>移动支付已经成为消费者在实体店购买的主流支付方式</p> |
|  <p>标准模式</p> | <p>打通线上</p> <ul style="list-style-type: none"> 店铺间调货 扫码购 会员权益共享 <p>消费者数据</p> <ul style="list-style-type: none"> 售后数据收集 | <ul style="list-style-type: none"> 可视化库存系统 电商平台接入 |  <p>GAP在今年天猫618活动中，提供消费者扫二维码即可跳转到购物车页面，直接线上购买；消费者离开后再完成的订单甚至高达80%</p> |
|  <p>增强模式</p> | <p>智能化设备升级体验</p> <ul style="list-style-type: none"> 智能试衣导购 互动大屏 <p>智慧化店面管理</p> <ul style="list-style-type: none"> 消费者行为捕捉追踪 智能巡店 | <ul style="list-style-type: none"> RFID AR 智慧摄像头 Wifi探针 |  <p>马克华菲上海龙之梦店接入天猫推出的智慧魔镜，根据消费者不同偏好，帮助消费者试穿一件衣服就能获取穿搭的“智慧导购”，进行交叉销售，该项目直接将关联商品购买率提升20% 与此同时通过魔镜创造店员与消费者的互动沟通场景，增进交互从而提升消费者体验、推动消费</p> |

⑥ 品牌大数据：数据资产涉及到客户体验到供应链的全场景和全链路，进行数据整合、分析、应用和增值，赋能运营和决策



案例分析：传统羊绒品牌鄂尔多斯拥抱新零售，线上线下同步品牌重塑，连接新一代年轻消费者



大数据研发

- 鄂尔多斯着力于加强设计团队能力，同时通过对天猫羊绒大数据的研判，成功助推年轻化子品牌发布及质单品系列，其主打商品迅速在白领人群中成为爆款

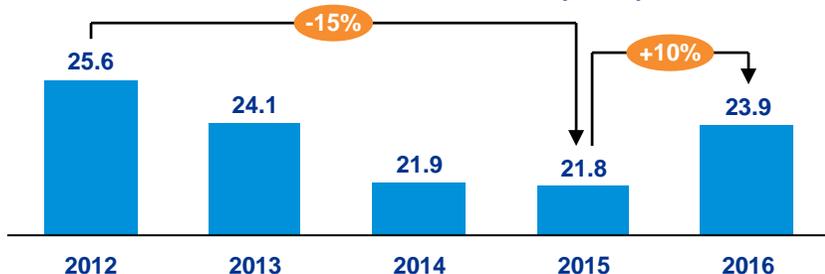
供应链升级

- 作为产销结合的全链条企业，能够将电商平台市场反馈迅速有效地调整到生产，提高供应链调整效率

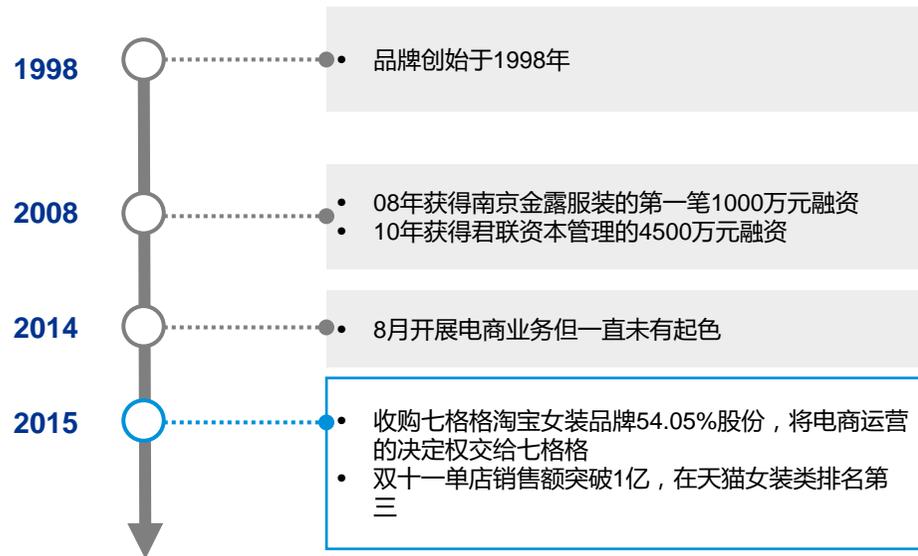
全渠道融合

- 投资数千万升级信息化系统，尝试线下与线下实现物流、库存和会员共享
- 双十一实现线上线下的同步营销和销售

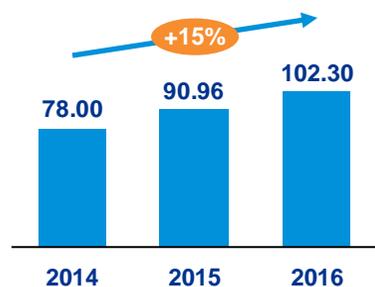
2012-2016年鄂尔多斯羊绒制品营业收入（亿元）



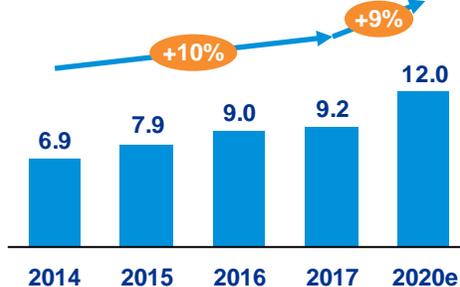
案例分析：拉夏贝尔通过完善品牌线上线下融合，与天猫展开深度合作，打造新零售体系



拉夏贝尔年销售额（亿元）



拉夏贝尔零售门店数（千家）



推动O2O战略，完善全渠道销售体系

线上线下物流打通

- 与天猫联手打通了线下1000多家门店
- 天猫旗舰店已有60%订单通过线下门店发货，渗透率位列天猫行业第一

供应链/运营管理优化

- 2017年分布在太仓、成都和天津的三大仓储物流中心目标实现全国范围的货品配送
- 2017年自动化立体仓库投入运营，以提高货品存储流转效率，优化全渠道O2O

打造新零售系统

智慧门店

- 计划在未来3年新增3000家基于线上线下互联互通的新零售门店
- 2016年10月推行无线射频扫码系统，实行单品服装物流流向跟踪
- 2016年10月，所有门店都具备全渠道发货能力

系统升级

- 零售系统基础功能优化，包括会员管理系统拓展完善，支付管理，会员画像等职能信息系统
- 与天猫非凡大脑合作智能搭配项目，协助品牌增进店铺销售连带率，增加销售机会和库存流转，协助品牌更加了解消费者，得到完善消费者画像

结语



不同于以往的变革，新零售时代对服装行业的革新将前所未有。面对着市场的迅速更迭和日益激烈的竞争，品牌商们的“不为”将意味着淘汰。如何避免陷入“看不见-看不起-看不懂-学不会-跟不上-动不了”的循环？服装品牌商们面临着最大的挑战，但也面临着最大的机遇。

我们相信，以消费者为中心的商业模式必定是服装零售的未来，而数据和技术将是连接消费者和品牌商的核心。因此，品牌商们需要重新建立年轻的视角来审视这一历史悠久却又焕然一新的行业，主动积极地去拥抱新技术、新零售。

品牌商下一步应该做些什么？我们认为：

- 认识新零售对您的战略和财务目标的影响和意义
- 为应对客户流失、突破销售瓶颈，在商业模式中强化全域性的运营
- 为解决失衡库存、提升低迷利润，在运营模式中引入数字化手段、提升供应链效率
- 重视大数据和新技术的发展运用，从而支撑商业和运营模式的升级



联系方式



钱亦馨

Jessie Qian

毕马威中国消费品零售行业
主管合伙人

电话：(+21) 2212 2580

电邮：jessie.qian@kpmg.com



林伟

Wei Lin

毕马威中国消费品零售行业
咨询业务主管合伙人

电话：(+21) 2212 3508

电邮：wei.lin@kpmg.com



毛健

Michael Mao

毕马威中国消费品零售行业
信息技术咨询服务合伙人

电话：(+21) 2212 3066

电邮：michael.mao@kpmg.com



孙国宸

Willi Sun

毕马威中国消费品零售行业
战略咨询服务总监

电话：(+21) 2212 3740

电邮：willi.sun@kpmg.com



林佑轩

August Lin

毕马威中国消费品零售行业
供应链咨询服务总监

电话：(+21) 2212 4465

电邮：august.lin@kpmg.com



颜玮

Stella Yan

毕马威中国消费品零售行业
市场服务经理

电话：(+21) 2212 4635

电邮：stella.yan@kpmg.com



AliResearch

阿里研究院

所载资料仅供一般参考用，并非针对任何个人或团体的个别情况而提供。虽然本所已致力提供准确和及时的资料，但本所不能保证这些资料在阁下收取时或日后仍然准确。任何人士不应在没有详细考虑相关的情况及获取适当的专业意见下依据所载资料行事。

© 2017毕马威企业咨询(中国)有限公司 — 中国外商独资企业，是与瑞士实体 — 毕马威国际合作组织(“毕马威国际”)相关联的独立成员所网络中的成员。版权所有，不得转载。中国印刷。

毕马威的名称和标识均属于毕马威国际的商标或注册商标。