

# 2023中国风尚服饰 趋势洞察白皮书

The Path to Growth  
Trends and Insights into  
China's Fashion Apparel Industry



解析增长逻辑  
研判未来趋势

WWD

BAO ZUN

# 2023中国风尚服饰 趋势洞察白皮书

**The Path to Growth**  
Trends and Insights into  
China's Fashion Apparel Industry

# Contents

---

序言 03-06

---

消费者  
洞察 09-24

---

2023 中国风尚服饰市场  
五大趋势分析  
与解决方案 27-66

---

快问快答  
Q&A 67-78

---

中国服装协会会长  
宝尊电商总裁 ..... 03

BCG 董事总经理，全球资深合伙人  
WWD CHINA 首席执行官 ..... 05

---

大服饰行业分类及消费群体分析 ..... 13

驱动消费者购买决策的关键因素 ..... 15

Z世代，大服饰行业的重要增量引擎 ..... 17

感官滋养时代会员运营的作用进一步凸显 ..... 19

---

低价竞争已成红海市场，  
高价格带动品牌进入高质量发展新阶段 ..... 27

线上线下一体化，  
服饰零售迎来又一次破壁变革 ..... 33

全域竞争新阶段，  
全渠道精细化运营突围 ..... 39

直播内卷化严重，  
创意直播打开流量新局面 ..... 55

存量时代，人、货、场运营逻辑进入新阶段 ..... 61

---

## 面向未来 锚定新时代机遇



中国纺织工业联合会副会长  
中国服装协会会长  
**陈大鹏**

随着数字经济时代的到来，数字技术全面而快速地融入、辐射与进化，带来生活方式、交换方式和生产方式的重大变革。服装行业也早已经处在从工业经济进入到数字经济转变的时代变革中，网红经济、社交电商、直播带货、娱乐营销等创新方式驱动着服装市场变革和消费升级。

在服装行业积极投身数字化浪潮的过程中，服饰也已经成为网购第一品类。据中国信通院数据统计，早在2020年中国数字经济规模近5.4万亿美元，居世界第二位，增速位于全球第一。而后始终稳居世界第二的中国数字经济，2022年底已达50万亿元规模，占国内生产总值比重超过40%。蓬勃发展的数字经济，为鞋服消费市场的有序发展提供了肥沃的土壤，数字技术和数字营销能力，则是服装消费市场高速发展的底座。清晰可见的事实是，中国服装零售行业较之于全球其他关键市场，以最快的速度完成了从线下到线上的渠道转移，发展至今已实现线上线下一体化，从公域到私域，全渠道战略以更极致、更精细的颗粒度深入到每一个服装品牌的运营中。

危与机总是相伴而生。这两年，伴随需求的减弱，全球服装消费增速放缓。中国市场也不例外。在经历了全球有目共睹的高速发展之后，如何在全球经济弱周期下突围？我们看到，国内服装市场回暖步伐在加快，高质量发展韧性和活力稳步提升。尤其是一大批企业投身于数字经济，在阵痛与变革中加快

转型升级，产业素质持续提升。行业在战略重构和变革发展期所体现出的逆势突围的意志，为产业下一步发展积蓄了巨大的新能量。

具体到2023年，在扩内需战略的大力推动下，服装行业市场拓展被注入了强心剂；科技创新重塑服装行业的结构，推动产业向数字化、智能化、网络化方向发展，重构和优化着产业生态；以“00后”、“90后”为代表的新一代消费者，个性化、差异化的消费诉求更加强烈，给中国服装消费市场带来巨大想象空间。

从政策面，到产业端，再到消费侧，多项利好叠加下，此时的中国服装消费市场无疑正处于重要的战略机遇期，面临着新时代的新红利。对于服装市场的主体，尤其是海内外风尚服饰品牌，如何抢抓新一轮行业竞争先机、抢占未来发展制高点？《解析增长逻辑 研判未来趋势——2023中国风尚服饰趋势洞察白皮书》对未来预判的5大趋势和对行业痛点17大难题的拆解，是对面向未来，锚定新时代机遇的一种回答。

## 数智升级 加速中国服饰行业跃迁新进程



宝尊电商总裁  
于钧瑞 Arthur Yu

全渠道数智进化将成为未来 10 年中国服饰行业发展的必然趋势。我们认为，能够满足消费者个性化、多元化需求的风尚服饰类目，将是充满机会的“黄金赛道”。

服饰行业应如何把握趋势，在变局中突围？深耕中国数字商业十余年的宝尊集团，期望为全球品牌合作伙伴提供更加数字化、多元化的服务和解决方案，与投入并看好中国市场的全球服饰品牌共同推动行业的高质量发展。

为此，宝尊联合 WWD CHINA，深入调研 100+ 服饰品牌和主流电商平台，联合出品了这本以“解析增长逻辑，研判未来趋势”为主题和使命的《2023 中国风尚服饰趋势洞察白皮书》。我们既看到了直播内卷化、低价竞争等行业面临的共同挑战；也看到数字化浪潮下，品牌布局全渠道、发力全平台的成功案例；还看到了存量竞争下，“人、货、场”逻辑的改变，和零售变革下的机遇。

复杂的数字经济环境和多元个性的消费需求，在驱动服饰行业加快变革的同时，也催生了一些新的行业难题和痛点。比如，严重的同质化竞争中，品牌应该如何实施差异化打法？线上真的进入存量时代了吗？现在进入中国市场还有机会吗？如何通过电商快速切入中国高价值消费者市场？

作为全球品牌数字商业伙伴，宝尊电商愿意和品牌

伙伴共同直面难题，让数据发挥最大价值，使成功可以被复制，探索中国市场的更多新机会，为每一个行业痛点寻求最优解决方案。

# 量稳质升 持续的高端化趋势 将推动中国时尚服饰行业加速整合



波士顿咨询公司 (BCG) 董事总经理  
全球资深合伙人  
消费者领域专项中国区负责人  
**杨立**

高端化将依旧是中国时尚行业的长期趋势。展望未来十年，中国服饰行业将进入一个“量稳质升”的发展阶段。这一趋势对于不同赛道、不同价位段的品牌而言，意义不尽相同，中国服饰行业将加速整合。

过去十年和二十年间，中国服饰市场蓬勃发展，完成了很多的品类渗透以及一些新场景的拓展。目前，中国消费者人均服装支出占人均 GDP 的比重和日本、美国等发达国家已经处于同一水平。我们认为，整个服饰市场将保持低单位数的稳健增长，消费者未来将会更加注重商品质量，更加注重品牌及其产品和自己的契合度。

具体来看，不同价位段市场的增长机会可能略有不同。单从时尚市场的结构来说，中国的大众服饰市场占比约为 70%，高于成熟国家的比例（40%-50%），这就意味着中高端市场未来仍有比较大的增长空间。

对于中高端服饰赛道来说，品牌需要思考自己怎么做才能更好地满足消费者更加多元化、个性化的时尚需求。在大众服饰这个市场里面，我们相信未来会发生进一步的整合。消费者在购买上变得更加谨慎、理性，更加注重质价比，这势必要求品牌进一步提升其供应链、价格控制、产品质量等各方面的竞争力。我们相信，那些有能力的品牌在这个过程中将有机会进一步整合市场份额。

疫情在重塑消费者一些行为的同时，也催化了新的服饰场景。疫情之后，我们观察到服饰领域涌现出 Back to home 和 Back to outdoor 两个看似矛盾但实际上又自洽的趋势消费。一方面，大家更加珍惜在家中的时光，这催生出更多对于休闲场景的需求。另一方面，消费者在经历疫情之后，对大自然、对走到户外产生了更强烈的渴望，运动、休闲、甚至是一些轻户外服饰品牌受到消费者的青睐。

此外，市场还在不断演变出一些更细分的服饰需求。我们最近的一次调研发现，看展、下午茶、密室、露营等新场景正催生出一一些新的着装需求，这一趋势在高线城市的女性中尤为突出。

下一个十年，我们认为最有发展潜力的品牌应该具备以下特征：一方面从需求端出发，品牌需要做自省，重新明确自己的赛道和商业模式；另一方面，品牌要进一步提升自身的管理和运营能力，提升商品，渠道，价格 / 折扣和客户运营的能力，各方面都不能有明显的短板。

特别高兴在 2023 年这样一个特别的年份，宝尊和 WWD CHINA 一起推出这份服饰产业的白皮书。相信这份报告能帮助品牌在多变的市场环境中寻找到最合适自己的定位和机会点。

# 生态为王 预见服饰行业 下一轮爆发的可能性



WWD CHINA 首席执行官  
傅琳

复杂的 2023，市场风起云涌，时尚行业在焦虑中前行。

和以往上半年忙 618，下半年忙双 11 不同，今年全行业每时每刻都拼了命往前冲，关注频发的政策对市场的影响，聚焦经济形势对生意造成的波动，分析流行趋势的下一个热点，预判消费者喜好的下一种可能……大多数时候像一直转的陀螺，偶尔停下喘口气。每个人心中都有一团疑问，曾让行业冠军一战成名的策略，会归零吗？线上线下现象级营销爆款背后的方法论，依然有效吗？超级单品的增长公式，还能被复制吗？

事实上，人类始终都是沿着过去的步伐走到了今天，又以未来为方向指引从今天走向明天。过去决定未来，而未来决定现在，这句话所代表的隐形规律，应验在人类历史上多个经济周期。映射到这本《解析增长逻辑 研判未来趋势——2023 中国风尚服饰趋势洞察白皮书》，我们希望以行业先行者的经验，为大时尚行业尤其是服饰行业展现尚有余温的过去、清晰明了的现在和可以预见且充满信心的未来。

为了以真实的数据还原市场现状，我们联合宝尊集团，发起“探索服饰行业的确性增长”主题调研，深入分析全球服装行业近百个现象级案例。试图从成功者的行动中，剖析出适用于全行业的方法论，并将之形成全新的理论框架，以此帮助每一位读者理解今天或者未来可能面对的大多数现实问题。

成立于 2007 年的宝尊，在今天坐到了品牌电商服务行业的第一交椅。在其服务的全球 400 多家品牌中，服饰占比极高。这也是最初驱动 WWD CHINA 与之合作这本白皮书的主要原因。一个服务了足够多品牌的数字商业赋能者，本身就是一部服装行业数智进化史。

以往，我们说凛冬将至，抱团取暖。而现在，复杂的形势下，不论春夏秋冬，服饰行业都到了需要抱团的时刻，不只为取暖，而是因为：生态为王。个人或者企业，都无法对抗经济周期的规律。所以，需顺应时势以应变周期。而此时，唯有参与到生态中，与整合生态的强者合作，才能够走出风沙迷局。

这本白皮书，可能是数智化高速发展的这些年里，中国市场上第一本解析服饰运营全链路的行业百科全书。希望借由它的诞生，让优秀案例背后的企业和品牌汇聚成良性生态，为行业发展提供灯塔和指南。

# 2023年你需要知道的 5个趋势关键词

KEYWORDS

## 01

### 全域营销 全渠道策略

全域营销趋势下电商仍是增长最快的渠道  
数智化升级成为未来 10 年  
服饰行业高质量发展的关键引擎  
越来越多服饰品牌结盟数字商业赋能者

KEYWORDS

## 02

### 审慎积极

当前经济所处的周期，消费升降级伴生并存

催生**两大**消费观

追求绿色环保 / 科技功能 / 高端品质

### 审慎且理性的消费观

文化 / 兴趣 / 健康，  
从“性价比”到“心价比”

### 为热爱买单

KEYWORDS

03

## 内容电商 3.0

从以量取胜的内容电商 1.0

到强调多元化场景的 2.0

再到强调创意营销升华和全渠道内容深耕的 3.0

**好创意 x (好内容 + 好运营) = 好销售**

以创意撬动生意，  
中国电商行业被注入新动能

KEYWORDS

04

## 户外经济

从“多巴胺”到“内啡肽”再到“美拉德”

2023 服饰市场风潮不断

其中，“户外热”经久不衰

从“小众专业”到“大众高端”

户外鞋服孕育多个“百亿市场”

仅天猫有 **4 亿** “日活”用户，8 亿 “月活”用户

其中，运动品牌的消费者人群资产

达到了 **4-5 亿**

KEYWORDS

05

## 直播电商

以每年两位数的增长逆势爆发

2023 年中国直播电商规模有望逼近

**5 万亿元**

01

# 消费者 洞察



2023年，受国际经济形势和国内消费水平等诸多方面变化的影响，中国服饰市场正迎来新的挑战。

据国家统计局发布的最新中国社会消费零售数据显示，截至2023年8月，社零销售总额达到302281亿元，同比增长7.0%，8月为37933亿元，同比增长4.6%。其中，服装、鞋帽、针纺织品类8月同比增长4.5%，与8月整体社零增长率相近。但值得注意的是，这一数字在1-8月是10.6%，远超整体社零数据的增长。

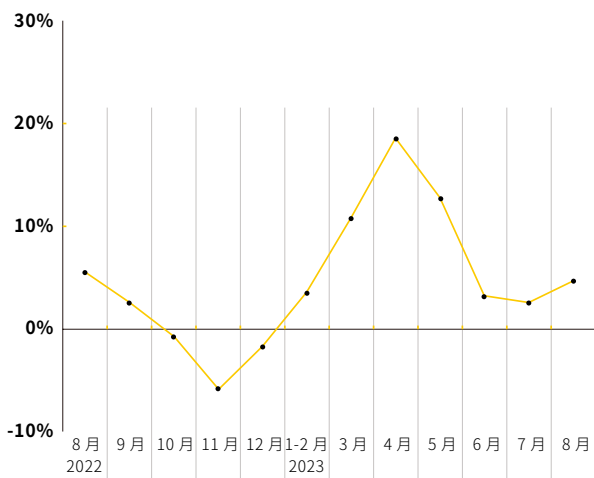
宏观经济形势愈加复杂的2023年，一方面，大服饰行业受到供应链成本上升和消费信心下降的双重挤压；另一方面，消费者面临经济的不确定性，储蓄意愿逐步加强，服饰消费不再是简单的消费升级或消费降级逻辑。品牌所面对的市场局势愈加复杂，消费者

需求减少和观念变化，成为亟需应对的首要问题。

产业端，在大服饰行业的复苏趋势下，以中高端为代表的服饰品牌收入恢复弹性较好。例如，安正时尚、朗姿股份、歌力思等中国服装企业上半年的财报数据指向一个共同市场趋势：以女装为代表，服饰行业已处于强势增长中。此时，业内人士普遍认为，中国服饰行业正逐渐摆脱低价竞争，迈向高质量的发展阶段。

而消费端，消费者趋向审慎决策和更替品牌选择，驱动市场新格局的建立，此时正是加码中国市场的“黄金窗口期”。服饰品牌唯有正确认识消费需求，认清驱动消费者购买决策的关键因素，精准捕捉以Z世代为代表的增量引擎，以及运用会员机制维护长期稳定的品牌拥趸，才能在新格局中赢得主动。

## 社会消费品零售总额同比增速



“消费者越来越有个人认知，不论是静奢风，还是老钱风，或者自然风，服装代表着每一位消费者的价值观。消费者对个性化、多元化、特色化产品和服务的追求，驱动着品牌发展的走向。从现在到未来3-5年，中高端品牌和设计师品牌，因为有鲜明的理念将实现增速发展。”

张芝瑜 Joyce Chang  
宝尊集团CMO

2022年8月-2023年8月中国社会消费零售数据  
数据来源：国家统计局



## 驱动消费者购买决策的 关键因素



在众多可能影响消费决策的因素中，品质、款式、综合性价比和功能性等均为消费者考虑购买的重要因素。此外，消费市场还表现出了追求悦己体验、拥抱多元创新、落实绿色消费、追逐技术跃升的趋势。

## Z世代 大服饰行业的重要增量引擎



以往，女性是服饰品牌必争的主流消费群体。而现在，服装消费正逐渐趋于年轻化、高端化，以及去性别化。其中，Z世代消费者的消费能力越来越强，正在成为大服饰行业重要的增量引擎，“得Z世代者得天下”成为行业共识。

## 感官滋养时代 会员运营的作用进一步凸显



数字技术让消费者随时随地都可以参与购买，加速服饰行业进入“超碎片化”时代。这样的背景下，消费者偏好趋向情感化和体验化，“感官滋养”成为触动消费购买的新密钥，以会员机制为核心的私域运营正成为品牌正向增长的新蓝海。

# 大服饰行业分类及消费群体分析

服饰行业涉及文化、经济、环境等多个方面。随着消费者需求和市场趋势的变化,大服饰行业在不断创新中演变。依据中国服饰市场发展现状及品牌目标消费群体特征,大抵可以将服饰品牌分为以下五类:

## 1

### Luxury Brands 奢侈品

这些品牌通常来自国外,背靠悠久的历史 and 强大的品牌影响力、以高级的设计、材质和工艺,以及高价位为特点,为消费者提供顶级奢华体验。

如BALENCIAGA、CHANEL、GUCCI、HERMÈS、LOUIS VUITTON等。

奢侈品牌主要面向追求独特、高品质和品位的富裕阶层和高收入人群,相较而言,他们更注重品牌的声誉和社会地位,追求奢华和独特性。以年龄和生命阶段来对这群活跃的线上奢侈品消费人群进行划分,可以主要归为Z世代和新中产人群。这部分群体主要分布在一线城市,他们视奢侈品为格调生活的加分项。其中,以Z世代为主的人群消费增速最快,集中在一二线城市,购买力强。

## 2

### Designer Brands 设计师品牌

这些品牌以主理产品的设计师或个人经营的设计师名字命名,以独特的设计风格为主导,定位小众,力图以最大限度满足消费者多元化、个性化需求并具有较高附加值。

如 alexander wang、ANINE BING、COMME MOI、Courrèges、CRUSH Collection、SANKUANZ等。

设计师品牌主要面向有一定消费能力,更为关注品味和时尚趋势,并且愿意为高质量和创意支付额外费用的消费者。目前来看,生活在一、二线城市的Z世代女性为其主要目标消费者。



### 3

#### Premium Fashion Brands 高阶品牌

在奢侈品之外，高阶品牌在细节设计、品质用料，以及广泛的品牌影响力方面表现卓越，这一类品牌虽定位在奢侈品之下，因保持高品质且追求独特的设计、舒适度和时尚潮流，吸引着追求品味和时尚的消费者，市场空间正在逐渐走强。

如ALLSAINTS、ARKET、Calvin Klein、COACH、COS、Massimo Dutti、MICHAEL KORS、RALPH LAUREN、TOMMY HILFIGER、UGG、致知等。

高阶品牌的整体画像与奢侈品人群较为相似，但月均购买力会略低于奢侈品人群。主要面向愿意为较高质量和独特性买单的群体。这类品牌的用户仍旧以高购买力的女性客群为主，消费力更多集中在一二三线城市。

### 4

#### Athletic and Outdoor Brands 运动户外品牌

这些品牌专注于户外、休闲和运动领域，提供舒适、实用的服装和装备。他们的设计注重功能性和运动风格。

如An Ko Rau、ARC'TERYX、CANADA GOOSE、Columbia、DESCENTE、HOKA、lululemon、Nike、PUMA等。

运动户外品牌主要面向注重运动、健康生活方式的消费者，产品和品牌的功能性、舒适性和耐用性或成为他们购买的核心诉求。在大服饰策略人群中，以有个性渴望引领时尚潮流的潮流人群以及追求性价比的大众实用人群为主。另外，运动户外品牌人群画像呈现出多样性特征，以将户外运动服饰作为日常潮流穿搭的潮流人士、注重产品功能性的风尚用户和追求平价基础装备的实用入门者三类人群为主。

### 5

#### Fast Fashion Brands 快时尚品牌

这些品牌以迅速推出符合最新时尚潮流的服装为特点，价格相对较有竞争力，面向年轻消费者。尽管市场趋于高端化，快时尚在今天的时尚消费市场中仍处于不可小觑的位置。

如GAP、H&M、UNIQLO、ZARA等。

快时尚品牌主要面向注重时尚潮流，服装更新速度较快的年轻消费者，他们追求在品质和时尚间的平衡，同时在意性价比。在大服饰策略人群中，主要集中在Z世代和时尚意识较高的消费者。

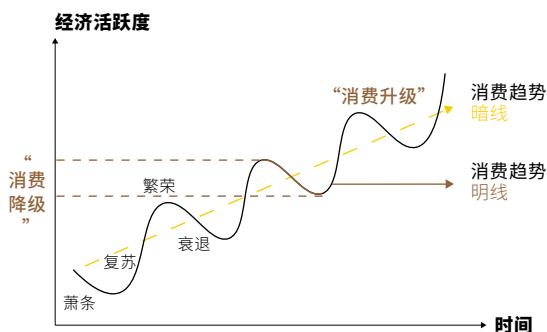
# 01

## 驱动消费者购买决策的关键因素

经济所处的周期直接影响了消费者的购买力和可支配收入。

就中国消费市场的具体情形而言，仲量联行研究部提出，以长周期视角看，中国消费伴随经济社会的发展必然呈现长期升级的发展趋势，逐步从基础性消费向发展型消费和享受型消费过渡。但以短周期视角来看，经济的波动性不可避免。在此背景下，服饰行业既面临机遇也面临挑战。

### 2023 消费新趋势



2023 年消费趋势：升降级伴生并存；资料来源：仲量联行研究部

#### 1 性价比

后疫情时代，经济恢复处于爬坡阶段，消费者对消费支出会更加审慎，性价比也会成为其决策的重要考量因素。

#### 2 品牌力

消费者对高品质生活的追求始终不变。在消费基本盘规模收缩期间，消费者不再只关注商品的品牌溢价，反而更关注品牌和产品背后的长期价值。比如产品带来的自我满足、社会地位认知等附加值。

#### 3 产品力

产品力正越来越多地影响消费者的购买行为。而所谓扎实的产品力，已不只局限于产品本身的设计风格、工艺品质、耐用性。敏捷妥帖的服务和极致的体验感，都在成为驱动消费的关键因素。

#### 4 社交价值

据腾讯营销洞察发布的《2023中国奢侈品市场数字化趋势洞察报告》显示，以奢侈品为代表的高端消费品的外显社交价值复苏。对比2022年，消费者更看重诸如产品设计卓越/风格独特、自我奖赏/愉悦、适合出席重要场合，以及适合出席不同场合、自我个性/独特性表达、品牌易于辨识、品质上乘，适合送礼等产品属性。

### 奢侈品购买主要考量



《2023 中国奢侈品市场数字化趋势洞察报告》；资料来源：腾讯营销洞察

总之，在当下的经济周期里，消费需求“明线”和“暗线”两大趋势并存，消费升级和消费降级伴生。而复盘服饰行业的发展历史，真正穿越不同经济周期依然保持活力的，大多在以上多个层面富有建树，且满足三个特点：大品牌，拥有标志性经典款产品的品牌，VIC (Very Important Customer) 集中度较高。



“2023疫情解封后对服饰大盘整体是具有挑战的一年，除了关注渠道销售效率以外，品牌会更加倾向于关注产品力的打造。潮流风格的捕捉、品牌间的联名以及更加舒适和注重质感的设计，成为品牌在大盘战略调整期的选择和回归。”

**高绮峰 Ivy Gao**  
宝尊电商副总裁 奢品事业群总经理



## 02

# Z世代， 大服饰行业的重要增量引擎

Z世代，通常指的是在1995-2009年出生的一代。据国家统计局数据，中国Z世代人口有2.64亿人，约占人口的19%，其中具备自主消费能力的群体大约有1.3亿。

Z世代是时代焦点，大服饰行业也已形成共识。据《活力制造：2023上海时尚消费趋势报告》称，Z世代在时尚的花费是其他人群的5.3倍，而在未来十年到二十年间，爱消费、敢消费、能消费的Z世代对大服饰行业的影响还会进一步加深。

作为新一代消费者，Z世代更偏向于悦己消费、为小众偏好买单、习惯被“种草”。面对Z世代的时尚生活方式和消费趋势，品牌更需要以多个维度触达目标用户群体，从底层解构细化风格标签。

### 感性消费

对产品的关注点，Z世代更为看重商品背后的情感/情绪价值。You Only Live Once(你只能活一次)的YOLO思潮在以Z世代为代表的年轻群体中广泛流行，在一定程度上激活消费者的高端消费。而随着Z世代自我关爱、自我投资和个人提升的需求日益增强，2023的消费市场，明显出现了理性消费和感性消费双轮驱动的趋势。孤独感催生消费者对情感、情绪等归属感的需求，“社群经济”正在革新生产、营销和消费。

### 社交消费

围绕兴趣爱好展开沟通，成为品牌与Z世代消费者建立社交圈层的新入口。据调查，65%的Z世代受访者认为同类的消费代表着更多共同语言，60%的Z世代受访者认为通过消费可以更好地融入圈子。

## 超碎片化消费

Z世代的社交消费与社交媒体的关联十分紧密，后者在一定程度上左右购买决策。因此，在信息碎片化越来越严重的当下，Z世代消费逐渐进入“超碎片化”时代，线上平台正在成为年轻群体的主流消费阵地，消费者在个性化内容和多元化商品中，体验着“随时看到，随时买到的快乐”。

## 如何获取年轻群体？

随着Z世代的消费力越来越强大，服饰品牌面向消费者的主要问题就变成了如何获取年轻群体。



情感链接和社交满足能帮助服饰品牌快速触达Z世代消费者，与Z世代群体形成更紧密的审美共识与消费链接。其中，跨界联名成为与之达成情感连接的有效策略之一，因此应选择年轻用户更偏爱的社交平台，以年轻用户群体热衷的内容和场景进行营销和传播布局。

成立于1938年的Columbia在探索年轻消费者消费趋势方面理解深入。户外热的浪潮下，年轻消费者对户外运动兴趣激增。对此，Columbia中国电商总监马琰表示，当下都市人在快节奏生活中往往忽视了自己内心的真实感受，而走进山林则满足了年轻消费者们寻找真实自己的诉求。Columbia在营销活动中首先会鼓励大家走出都市、融入自然；其次，通过鼓励消费者分享户外探索的经验，与消费者共同挖掘都市与户外的差别，进而在自然中找到自由，拥抱自我，与消费者实现情感共鸣。

时尚潮流品牌ALLSAINTS针对中国市场的独特性，用更加本地化的语言来提升品牌的社交性，在非传统服装消费场所创造出了更多消费者接触品牌的场景。近来，ALLSAINTS紧紧抓住社交媒体的趋势，抓住“Citywalk”举办快闪活动，将品牌形象和风格注入当地潮流文化，注入城市中大小的餐厅、酒吧，让更多年轻消费者在无形中体验品牌精神，并与品牌建立起连接。

## 人群年轻化的品牌运营策略

面向社交性强、情感需求强烈的Z世代消费者，游戏成为了服饰品牌进行会员运营的绝佳切入点之一，不仅可以吸引、留住和激励会员，还可以通过游戏与年轻用户达成心智同谋，进一步提高品牌忠诚度，创造更多的销售机会。

### 2021年双11 Columbia “是金总会热”游戏界面



资料来源：Columbia

Columbia在2021年双11期间针对Omni-Heat Infinity系列新品，在天猫旗舰店推出“是金总会热”的跑酷游戏：基于有限的游戏次数，消费者不仅可以通过游戏获得奖励和额外的游戏机会，还可以结合重要的时间节点展开抽奖和加购免单，游戏的可分享性和互动性引导用户在全互动链路上的流转，最终达成转化目标。

通过热门的跑酷游戏玩法，Columbia不仅实现了对新品的推广，还深化了消费者对产品的体验和认知，与其关系进一步提升。此外，该游戏环节的互动人群转化率也高于店铺整体。



# 03

## 感官滋养时代 会员运营的作用进一步凸显

在全球范围内,头部2%的客户贡献了40%的奢侈品销售额。中国奢侈品市场的VIC客户集中度较高,并在2022年得到了进一步提升,一些奢侈品牌在中国市场的VIC客户销售集中度甚至超过了全球平均水平。

对于服饰品牌而言,在价格敏感期,如何抓住目标消费者,建立消费者与品牌的连接成为了更为关键的问题。在品牌直面消费者的DTC模式中,会员的价值尤为明显。

### 会员计划

会员计划有助于增加品牌的销售、客户忠诚度和品牌忠实度,同时提供更个性化的购物体验,促进了品牌与消费者之间的深层次联系。

在会员计划中,独特权益和折扣可鼓励消费者成为品牌的忠实支持者,同时,忠实会员通常也会成为品牌最佳的宣传大使,为品牌带来口碑传播。

此外,基于会员体系,品牌可以为消费者提供更个性化的购物体验、增进对消费者、目标客群及市场变化的了解,提升品牌的市场分析、产品开发和精细化市场营销策略。

## 老客群体

陪伴品牌成长的老客户群体是重要的高粘性客户群体，也是实现新增长的基本盘。据福布斯报道称，40%的购物者在参加品牌活动后对品牌更加忠诚。

相较于新客户，品牌与老客户有着更长久、更深远的连接。品牌可以基于对老客购物历史、偏好的了解对其进行个性化的产品建议和推送信息，增加复购机会。此外，品牌也可以定期通过电子邮件、社交媒体等渠道与老客户保持互动。

## 会员运营的日常

对服饰品牌而言，面向目标客群、讲好品牌故事远比各类促销活动更有效，收效也更长远，而执行的关键就是抓住想听故事的人和造好讲故事的场域。

## ARC'TERYX 四级会员系统

	ZETA	GAMMA	BETA	ALPHA
售后维修清洗	●	●	●	●
最新产品信息获取	●	●	●	●
始祖鸟社区活动	●	●	●	●
定制生日礼品		●	●	●
始祖鸟 VIP 专属活动			●	●
会员专属购买资格 & 全球活动邀请				●

## ARC'TERYX

### 极致体验和专业服务 与会员建立高粘性沟通

ARC'TERYX 在中国的会员运营将品牌的核心价值和国内消费者的认知水平深刻地相融在一起。对于该品牌而言，大山基因的户外属性是其核心价值。鉴于国内消费者尚处于户外运动兴起初期，户外运动理念、环境保护意识、基本户外穿衣法则还没有形成一个基础共识，其他会员权益也兼具着教育市场的角色。

ARC'TERYX 在吉林北大湖滑雪场的门店就成为了“鸟粉”获得专业滑雪服务的现实场域。具体到不同等级的会员，ZETA 等级的会员可以进行雪具寄存，GAMMA 会员可以同高水平教练练习，BETA 和 ALPHA 等级的会员则有机会通过积分参加周末滑雪团和国际滑雪课堂。

这一会员系统增加会员粘性的同时驱动会员复购率。而且，品牌会员体系的建立也同样实现了“带领消费者去到群山峻岭之间，到不同的环境中体验产品的功能性与专业性。”

ARC'TERYX 根据消费金额划出“ZETA-GAMMA-BETA-ALPHA”四级会员

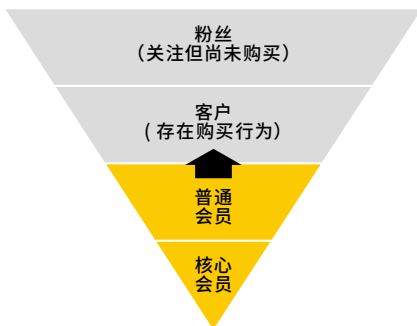


## 会员运营中的重点场景

会员是品牌长期经营的核心资产，精准拉新、高效转化及留存是会员运营中的两大课题。

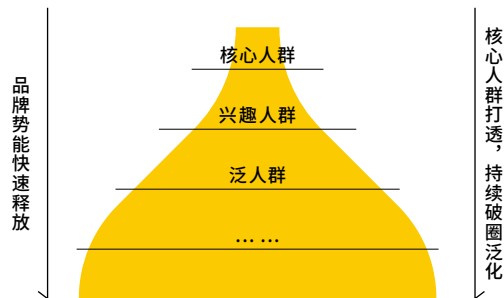
随着大数据对传统服饰行业的影响愈发深入，服饰品牌的会员体系必将面临层级扩容，从关注但尚未购买的粉丝、购买但未关注的客户，到普通会员、核心会员层层演进。而会员运营的核心，就是如何实现会员的扩容。

### 消费者层级扩容



资料来源：德勤研究与分析

### 小红书的独特逻辑：人群反漏斗破圈



反漏斗破圈模型  
资料来源：小红书

### 大促时期

把握会员运营中的重点场景不仅可以增强顾客忠诚度和购买意愿，还能够有效提高销售额，实现从“流量”到“留量”的转化。大促销期间带来了巨大的流量是服饰品牌吸引新会员加入、推出新品的契机，也是强化会员和老客运营能力为之后的节点和大促充分蓄水的时机。

大促期间订单暴增，品牌不仅面临着更多发展新会员的业绩压力，也面临维护老客户的挑战。面向会员，品牌可以在大促期间提供“新品优先购”等时间差上的特权以及包括生日礼物、免费送货、独家折扣会员等独家权益。Nike 等服饰品牌都形成了相对完备的会员体系，在大促期间，通过会员运营实现稳定销售增长。

## Nike

# 价值共创， “Nike会员进阶计划” 有效链接年轻消费者

早在 2012 年就开始 DTC 战略转型的 Nike，直面消费者的同时，及时、深刻理解消费者，再以深入洞察反哺产品研发，制定市场渠道策略，部署内容生产策略，提高组织运营能力，从而更好地服务消费者，进而成为以顾客资产为核心的品牌。而在运营管理顾客价值的过程中，会员制是核心关键。在 Nike 天猫旗舰店的会员中心，从天猫公域平台到会员中心私域运营，获得大量流量支持。

其中，诞生于 2021 双十一的“Nike 会员进阶计划”，365 天服务年轻一代消费者，开创了许多“首次”，比如天猫第一次开放公域给私域的会员中心进行流量支持，也是 Nike 第一次有会员的等级制度。

从消费者角度，其最大的亮点在于结合诸多打动年轻消费者的有趣元素，充分满足其个性化体验需求。例如，3D 建模的虚拟小人形象，用户在会员中心选择专属会员形象，通过性别偏好、运动类型、背景、发型、面部表情等定制化形象，打造数字世界的另一个自己，并通过鞋服配饰等 60 多万种选择，使用户得以逐渐丰满虚拟形象。在元宇宙等数字概念尚未风靡中国的时候，“Nike 会员进阶计划”吸引了超过 140 万会员参与个人形象的定制。

Nike 大中华区直营零售电子商务天猫高级总监季颖表示：“现在的年轻人追求个性化的时尚风格和自我表达，无论是在现实生活还是虚拟世界。‘Nike 会员进阶计划’满足了他们的这种情绪价值需求。”同时，会员制拉近了品牌与消费者之间的关系，“以往我们会通过效果营销手段去触达消费者，但是每次触达以后下一次又要重新触达。当消费者成为了会员，品牌就可以增强二次触达、提升会员运营的投入产出比。会员制帮助 Nike 与消费者建立了更加紧密的联系。通过对消费者的消费行为和运动偏好等进行分析，品牌能够更好地满足更多消费者的个性化需求，从而形成一个良性循环，这也是 DTC 最根本的意义。”

此外，还有诸如 AI 投篮技术、线下跑团、在线上探索地图等与运动、产品和品牌文化有关的小游戏。2023 年“618”，Nike 延续“我在舞台在”主题活动，推出多款街舞专属系列产品，并制作了 5000+ 条围绕消费者夏日运动及日常生活的深度产品介绍视频。在这场活动中，用户既可以线上体验街舞，也可以邀请好友围观。这款既有丰富的体验，又具备超强裂变的音乐游戏中，会员使用单次平均时长高达 16 分钟。



除了直面消费者方面大有裨益，会员制还能在品牌 and 平台之间创建更深层的战略合作运营模式。毫无疑问，Nike 和天猫，两大头部的探索和合作，为行业创造了全新的战略合作模型。



## 会员日

会员日，既是各大品牌吸纳新会员的关键节点，也是盘活老会员进行大促的高效时间，越来越成为品牌用户运营中的重点场景。

### GAP

## 利用多元触点 激活品牌特有节点

以GAP为例，在2023年的会员日，通过有效的会员运营实现了累计吸纳15万+会员，带动了超三百万的老会员回访，实现了超1个亿的GMV，其中会员销售比例超8成，成功地通过会员日带动了品牌的销售。究其核心，离不开GAP对会员多触点的招募。

① 展开线上线下联动会员日活动。触达场景全覆盖，GAP会员除了能在全中国核心商圈内超200块电子屏上获取会员日活动信息以外，还能在天猫，抖音等多个主流平台的GAP旗舰店参与会员日。活动不仅仅为GAP带来超5千万次的曝光，同时也实现了为会员打造多渠道的无缝购物体验。

② 通过设定会员专属权益吸引消费者入会，包括“会员限定产品”、“新品抢先体验”、“会员秒杀兑礼”等等。

③ 通过多种互动玩法加强与会员的连接，如“新会员入会专属权益”、“幸运大转盘”、“会员推荐”等。

④ 扩展多种人群触达的途径，包括通过直播间申请入会、老客CRM触达、付费渠道会员权益触达。对于GAP这样有五十多年历史的品牌而言，粉丝拥趸是其品牌发展历程中的“核心资产”。而GAP的“会员日”无疑从侧面佐证了其重视和维护忠实用户的战略。

## 老客维护

据帕累托定律,品牌 80% 的收入来自 20% 的客户。开发新客户的成本是维护老客户的 5 倍。如何提升复购率,培养可持续的群体成为品牌实现长期发展的重要课题。

眼下,老客营销已经成为服饰品牌在天猫、京东等平台上用以积累大促爆发的核心力量。通常,近 90 天复购的老客有着较高的活跃度和转化比。此外,有两类老客群体需精细化运营:

- 1 唤醒沉睡的老客:基于人和货的匹配,做一些触达尝试,把近 1 年没有访问过品牌相关品类,但是在市场上该类目仍然活跃的老客做进一步触达。
- 2 维护私域渠道的老客:通过日常的关怀提高转化,比如积分过期提醒、生日礼券、到货 / 上新提醒、换季保养优惠券等,都是很好的维护老客的手段。

### 一、大促期间,如何以老客营销实现爆发式增长?

- 1 在大促前的 2-3 周,基于老客的体量和历史转化,可以对大促的销售预估做合理性评估。
- 2 基于老客进店的数量预估,每天监测老客到店的进度。当进度落后时,可以利用各种自有渠道(短信、专属客服、微信等)召回。
- 3 在付费渠道对老客做一定比例的投入倾斜,确保老客的到店情况。



### 二、滚雪球式发展,以社群壮大高粘性老客群体

在发展初期就希望建立社区联结的 lululemon,是拥有极高老客户忠诚度的代表品牌。一方面,lululemon 的定价为其锁定了有稳定消费力的客户;另一方面,lululemon 零售店通常设有提供免费健身课程和社区活动,让其与老客户的联结更紧密。

透过 lululemon 的社交媒体可以发现,lululemon 老客户与其品牌价值的共鸣程度非常高,她们乐于在社交媒体上与 lululemon 展开互动,通常拥有多件 lululemon 产品的老客户,也不仅将 lululemon 局限于运动场景,还将其融入日常生活。

此外,lululemon 也在展开大规模的品牌宣传活动,将新客户转化成老客户。据品牌官方透露,今年的“夏日乐挑战”共覆盖了全国 30 多个城市的 100 多家门店,共实现了 3400 多人次的新老客人参与。

02

2023中国风尚服饰市场

# 五大趋势分析 与解决方案

野蛮生长的环境已经不复存在，  
从前充满确定性的策略，如今接连失灵。

数字渗透持续升级，  
服饰行业率先走上了一条被未来决定了现在的道路。

远见者稳进，稳健者远行，洞见趋势，预见未来。

- 01 | 低价竞争已成红海市场，高价格带动品牌进入高质量发展新阶段
- 02 | 线上线下一体化，服饰零售迎来又一次破壁变革
- 03 | 全域竞争新阶段，全渠道精细化运营突围
- 04 | 直播内卷化严重，创意直播打开流量新局面
- 05 | 存量时代，人、货、场运营逻辑进入新阶段

\* 品牌顺序按照字母顺序排列



# 01

## 低价竞争已成红海市场， 高价格带动品牌 进入高质量发展新阶段

“采用正价策略的品牌，在运营端，强调品牌调性的传达和极致客户体验的打造；在产品端，突出面料的精选，设计师的精髓，裁剪工艺的精湛，同时搭配高级感的视觉表达，给消费者带来极致的线上购物体验；在线下端，部分品牌在门店内搭建极具风格的试穿拍摄区，匹配内容型导购模式，激发消费者的试穿和拍摄欲望，进而自然地产生社交传播，让品牌收获流量密码。”

**赵志伟 Toby Zhao**

宝尊电商服饰运动事业群总经理

跳脱出复杂的折扣机制，以崭新视角看待全新的消费市场，令奢侈品常青的正价和全价策略，正在被沿用到整个服饰领域，成为品牌在高质量发展新阶段的普遍共识。2023年，全球经济缓慢恢复，服饰领域处于有序复苏进程中。

国家统计局数据显示，上半年中国限额以上服装、鞋帽、针纺织品类商品零售额同比增长12.8%，各大服饰品牌同样迎来了反弹与增长。比如，地素时尚2023上半年的营收同比增长13.36%，实现营收12.48亿元；归母净利润达3.07亿元，同比增长21.80%。



尽管基本面向好,但中国局部市场依然不可避免地受到经济形势和消费者信心等多方面因素影响。消费者对于价格的“阈值”也被市场调得越来越高,越来越多的品牌被迫启动打折、降价、清仓、促销等措施,加速低价竞争成为红海市场。

但在国际时装市场,低价竞争很难成为企业长期策略早已成为共识。涨价成为了时尚产业尤其是高端品牌自2022年以来的主旋律。例如,CHANEL在今年3月执行了近年来涉及范围最广的一次售价上调。另据《2022中国高净值消费者洞察报告》显示,近三年来,GUCCI、PRADA、DIOR等奢侈品牌平均涨价幅度已经超过32%。

除此之外,COACH、Michael Kors、Ralph Lauren等品牌,以及Inditex、H&M等集团的高端线,都开启了一轮涨价热潮。

纵观整个服饰领域,无论重奢还是轻奢,甚至快时尚,涨价背后的原因除了供应链短缺和通货膨胀的压力,消费者对高端时装的强劲需求也是品牌涨价的“底气”。而涨价的底层逻辑正是基于品牌的溢价能力。

再回看中国的服饰行业,高质量成为拉动服饰赛道增长的新引擎,服饰消费市场已步入结构优化的新周期。

相较于过往世代消费者对于价格的高度敏感,成长于物质富足年代的中国新生代消费者对于品质更为偏好。在价格之外,品牌的“内核”与“外形”能否契合目标客群的态度表达与时尚诉求,成为品牌脱离低价竞争的关键。

在新消费时代,如何精准洞察目标客群的偏好,并以更高品质的产品满足消费者,成为品牌获取增长新动能的“通关密码”。而提升品牌正价人群,即高质量偏好人群的占比和规模,降低目标客群对于价格的敏感度,从而占领消费者心智、提升品牌的忠诚度,则成为横亘于产业面前的新挑战,同时也是新机遇。

## ANINE BING

### 以正价策略支撑高标准和好设计， 驱动品牌发展正循环

ANINE BING 从服饰面料到配饰零件皆选用高品质材质,呈现卓越质感,成为当代女性青睐的品质首选。正价策略是支撑其始终保持高标准和好设计,且正向循环发展的关键。

品牌 COO Olivia Gentin 表示,作为由女性创立和领导的国际品牌,ANINE BING 认为,服务顾客的关键策略是倾听并满足她们的需求。为此,从客户调查到社交聆听,从店内造型师到全球一流的合作伙伴,品牌通过全方位的渠道组合倾听顾客的心声。与此同时,品牌密切关注产品层面的表现,每一季都会根据消费者的意见和反馈进行调整。

深刻理解当代女性的需求,ANINE BING 通过品牌和系列产品的打造,与当代女性进行对话与沟通,支持她们繁忙而活跃的生活,使女性能轻松在不同场合与身份中转换,并始终保持精致又舒适的形象。

ANINE BING 的品牌基因与设计理念成为其正价策略的“关键”。品牌以打造简约隽永的衣橱必备单品为使命,选用高品质的面料与材质呈现,从羊绒、真皮到 14K 金。这也让 ANINE BING 所打造的时装系列超越潮流与季节变换,兼具品质与实穿功能。



而品牌与产品的背后,站着的一群跨越不同身份、年龄和个性的品牌忠实簇拥者。这些消费者与 ANINE BING 达成共鸣:消费者在始终寻找经典的衣橱单品,而 ANINE BING 则为她们的衣橱筑牢基石,呈现自信而多元的自我风格。

从服装到箱包再到首饰,ANINE BING 为女性消费者提供全线风格单品。产品因品类和季节而异,大部分的价格在 2500 元至 8000 元之间。

近年来,品牌的使命和设计理念也与更多的中国当代消费者产生共鸣。ANINE BING 成为追求品质与时尚兼并的中国现代女性的衣橱必备之选。



ANINE BING



“作为由女性创立和领导的国际品牌，ANINE BING认为，服务顾客的关键策略是倾听并满足她们的需求。”

**Olivia Gentin**  
ANINE BING COO



## 男装同质化严重， 品牌如何跳脱价格战场？

以往，相较于季季推陈出新的女装，男装不论是消费频次还是市场规模都稍显逊色。进入 2023 年，这一现象正在明显改观。今年上半年，男装呈现一定程度的复苏，甚至在整个服饰行业最先复苏，而且在全球的上升速度高于女装。

以全球顶级男装盛会 Pitti Uomo 的参展情况为例，2023 年男士正装夹克重新出现在货架上，定制夹克数量要比过去三四年加起来都多。在中国，服装企业所披露的 2023 半年财报也从侧面印证了“他经济”的崛起。以海澜之家为例，其发布的 2023 年上半年财报显示，品牌上半年营收达到 111.99 亿元，同比 2022 年上半年增长 17.69%；其中归母公司净利润达到 16.79 亿元，同比去年同期增长 31.61%。而高尔夫服饰的代表性品牌比音勒芬则在今年上半年实现营业收入 16.84 亿元，同比增长 28.2%；归属于上市公司股东的净利润 4.16 亿元，同比增长高达 41.03%。

男装市场普遍向好发展的同时，也存在集中程度高，同质化竞争严重的问题，在价格战又一次成为行业焦点之际，男装品牌如何冲出重围？

### 01 / 年轻化和圈层化

随着年轻消费者的崛起，圈层化消费的特征愈加明显。新生代消费者的加入，在为市场带来活跃因子的同时，也促使各品牌积极拥抱新潮流。男装品牌唯有顺应年轻消费者的新诉求，才能解题破局。

### 02 / 独特性和稀缺性

持续提质创新，保持品牌的独特性和稀缺性，才能跳出同质竞争的“苦海”，为男装品牌摆脱价格战、获取新增长带来原生动力。

而要保持“独特性”和“稀缺性”，除了不断夯实产品力，在营销端既要制造社交距离，也要保持用户粘性。价值观表达成为破题关键。制造社交距离就意味着价格门槛，以当季产品和正价策略为主导，维护品牌的高端定位和形象，进一步固化消费者的身份认同，才是男装品牌实现可持续发展的上上策。

## ICICLE之禾

### 以正价策略真实体现产品价值， 打造中国男装新样本

隶属于 ICCF 之禾卡纷集团旗下的中国品牌 ICICLE 之禾男装，是在男装同质化竞争严重的市场中，专注表达“自我”，实现差异化竞争的典型代表。不同于很多品牌紧盯同业“对手”，之禾男装更注重研究目标客群本身。依托于集团高端时尚全业务链资源，之禾男装从生活、工作、社会等多重维度和场景深入研究当代社会高端职场男士的真实着装需求，从高度同质化的男装市场中脱颖而出。

之禾男装关注对创意的支持和优质原料的使用，以及严谨考究的制造。品牌同时拥有上海巴黎双创意中心，汇聚了优秀的国际创意人才共同协作。同时，之禾也拥有完整的制造中心，严选全球优质原材料，通过严谨考究的现代化自有制造系统，将设计灵感完整而优质地体现在每一件商品上。

从创意中心到制造中心再到业务中心，之禾男装运用完整的时尚全业务链支撑起品牌的可持续健康发展。而价格策略正是其中最重要的一环，它连接着商品与客人。之禾男装事业部执行总经理 Joyce 表示，优质的产品和契合的客人相遇相知，是一场直抵心灵的双向奔赴。保持正价，并与目标客群达成共识，来源于消费者对于品牌和产品价值的信任。而信任的建立不在朝夕，唯有在日复一日的交往中，品牌和消费者才能逐步构建起认知与默契。

所以，真正的好产品以及顾客关系，往往并不能通过单一的价格策略来实现，最终还是回到产品价值的本身。





## 02

# 线上线下一体化， 服饰零售迎来又一次破壁变革

“在当前经济形势下，头部品牌纷纷遇到了增量瓶颈，真正具有鲜明内核的海外小众品牌在中国线上市场仍有核心增长机会，电商渠道仍是增长最快的渠道。”

**朱晴 Cherry Zhu**  
宝尊集团旗下奕尚市场部  
及女装部高级总监

2023年，服饰零售行业面临复苏后的第一道壁垒是线上线下的重塑。

科技创新正在打破服饰零售行业的边界，互联网技术飞速发展，后疫情时代空间被重新定义。线上化、数字化、虚拟化正成为全球服饰零售行业的发展趋势。其中，伴随消费行为的转变，线上线下融合已成为其中最值得关注的焦点。

2023年已过大半，服装零售在后疫情时代逐渐实现线下复苏。然而，在消费者越来越追求个性化体验的当下，传统线下零售与线上零售各自的局限性早已在数字技术催化下实现了破壁式消融。至此，线上线下一体化进程以史无前例的速度深度融合。

此时，正是服装行业深度布局，通过线上线下有机融合，实现1+1>2的破局之时。



## 后疫情时代， 线上零售进入新阶段

伴随线下的复苏和互联网进入存量时代，线上零售退却早期的井喷状态，运营逻辑在 2023 年发生微妙变化，以“先试后买”为购买决策基础的服装零售进入新的发展阶段。

数字科技革新推进数字化营销渠道的发展、Z 世代消费主力军崛起等因素客观上推动线上零售走上巅峰。从 LOUIS VUITTON 带头入局小红书直播，到 GUCCI 等品牌线上时装电影发布，再到 DIOR 等品牌相继入驻国内主流社交媒体争夺流量……高端品牌及奢侈品品牌纷纷入局小程序商城及电商品牌抢占销售先机。以高端品牌为例，服饰行业的线上竞争逐渐白热化，数字化转型逐渐规模化。

此外，进入 2023 年以来，出境游刺激了境外消费，“City Walk”等城市活动的兴起占据消费者更多闲暇时间，线上流量碎片化，获客成本不断攀升，线下商场租金下调……，诸多变化的发生都在一定程度上稀释着线上服装零售的体量。

在这样复杂的环境下，线上线下非但无法彼此割裂，反而进入了新的发展阶段。零售店不只是展卖商品的场所，还是品牌与顾客的链接器，是体验中心、社交中心。而在线下重新打造门店新价值的同时，数字体验和社交体验部分又必须依存于线上，以形成完整闭环。



## 去中心化的“无界”零售

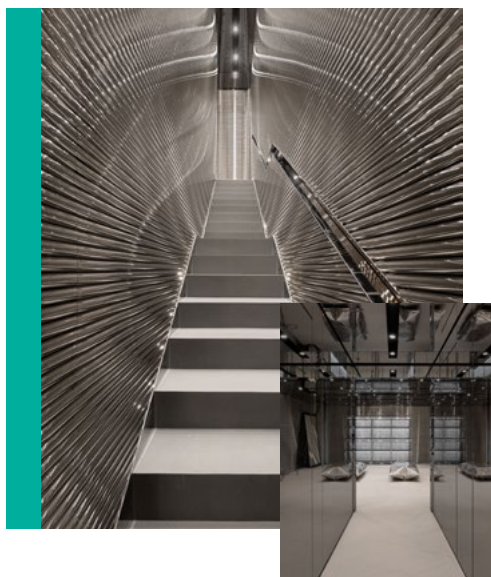
服装行业在市场需求、技术驱动、零售方式等方面正进入“无界”时代。

新一代消费者受互联网影响，行为习惯不同于以往任何时代，这导致消费市场更为复杂多元。此时，运营者不仅要关注工具层面的变化，还应回归商业本质，即对消费者需求的满足。因此，“无界”的线上线下联合需要服饰品牌具备更强的技术和管理能力。

如何突破壁垒，拥抱“无界”零售，使线上线下共享流量，场景无缝切换？品牌需打破边界，在深度融合中共塑品牌形象，提升购物体验的同时建立用户黏性。



“服装行业在市场需求、技术驱动、零售方式等方面正进入‘无界’时代。”



## 激活线上零售生态， 盘活线下零售商业

01

### 加大DTC渗透率，提升消费者体验， 丰富的线上线下业态 更需要品牌的精细化运营

基于客群定位，服饰品牌往往需要更深的客户黏性与更细致的 DTC 客户渗透率，让品牌与消费者的沟通更畅通，从而促进营收增长和品牌发展。

## alexander wang

### 线上线下并驾齐驱， 开辟设计师品牌新通路

以设计师品牌 alexander wang 为例，品牌店铺已遍布世界 50 多个国家和地区，仅中国地区就有 22 家门店。其中，上海 IAPM、IFC，北京三里屯三家门店在 2023 年实现焕新，且今年新增包括武汉、郑州、青岛等地的 8 家新店。开设更多线下门店和加强直接面向消费者的 DTC 销售模式为其打开了一条属于高端设计师品牌的新通路。

与此同时，alexander wang 也发力建设线上渠道增长闭环。从 2022 年初与宝尊集团深度合作开始，alexander wang 线上店铺以更高频次开始数字化探索。通过多渠道对消费人群画像的精准定位投放等举措，实现了线上线下的有机联动。事实证明，线上线下的打通对品牌运营有立竿见影的效果。2022 年 618 大促期间，alexander wang 实现了 200% 的超预期销售。

另一方面，为不断优化用户体验，alexander wang 与宝尊合作，以强大的运营管理系统及抗风险系统，满足消费者对美好购物体验的向往。例如，在因不可抗力因素无法及时配送线上订单时，alexander wang 在线上以前端客户服务与消费者进行有效沟通，并保证物流的配合和支持。品牌不仅没有因不可抗力而流失用户，还与消费者建立了更高的信任感。

线上与线下的深度融合，可以实现清晰可查的全域库存，快速配送与调货效率……，多项利好的叠加，在无形中提升了消费者体验，触发复购决策。alexander wang 的案例向其他服饰品牌展示了数字化转型中基于客户体验的精细化运营成功路径。



## 02

### 线上引流，线下活动， 精准的社群营销 助力品牌实现1+1>2

#### lululemon

### 多渠道布局， 构建品牌传播新天地

从创立之初就摆脱传统传播方式的 lululemon 通过产品、社区、活动等多种渠道进行品牌精神的渗透，有着业内闻名的公域至私域，线下至线上紧密配合的营销打法。

2023 财年第二季度 lululemon 净营收同比增长了 18%，国际业务净营收增长 52%，中国市场营销增长了 61%。针对这样的成绩，其 CEO Calvin McDonald 认为，业绩表现凸显了品牌在充满变化的环境中持续强劲的业务实力，并强调这得益于

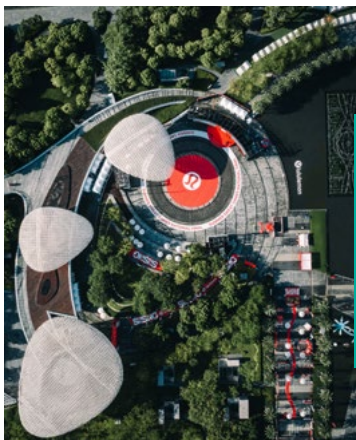
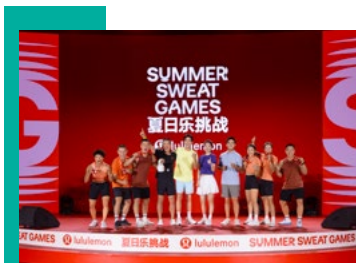
lululemon 持续传达品牌愿景，为全球客人提供激动人心的创新产品与体验。

产品和体验，是 lululemon 的成功之道；而线上线下深度连接的社区活动，则是表达产品力和体验感的最佳“道场”。

在中国，lululemon 一直致力于依托门店布局及数字化策略与客人们建立真实的联结。以其连续三年发起的“夏日乐挑战”为例，今年该活动规模升级，覆盖 lululemon 全国 30 多座城市的 100 多家门店。通过这样契合品牌愿景的市场策略为消费者建立了展现自我、联结彼此的线上线下互通平台，形成了品牌专属“社群”。而社群，是实现品牌线上线下串联最具转化能力的“流量池”。

据 lululemon 中国区品牌营销副总裁谢淑玲介绍，品牌不仅要通过推出具有突破性的产品和体验，建立有意义的人际联结，也希望通过一系列丰富趣味的活动激发人们的运动热情，提升身体、心理和社交三个维度的幸福感。

在这一明确的定位之下，lululemon 的线上线下链接秉持以下两个方向不断升级：



## 01/ 基于消费者需求， 进而促进产品的改变和创新

例如，为助力客人纵享夏日热汗，lululemon 有多款专业运动装备，舒适柔软的面料，辅助通风的设计。

## 02/ 聚焦消费者触达场景， 营销层面实现全域布局

用户可以通过微信小程序线上购买 lululemon 产品，也可以报名社群主题线下活动，此外，通过线上活动报名的新老客人还可以通过线下活动积分兑换品牌的热门品类产品。

基于以上策略，lululemon 通过线上线下的联结，构建了专属社群，为消费者们提供了线上购物与线下体验联结的平台。品牌在巩固私域流量的同时，也为热爱运动的新客群提供了进一步了解品牌的机会。

### 03

## 线上线下并非只是渠道，是实现品牌“体验”的良性循环

无论是线上线下，对服装行业而言，一开始可能只是一个销售渠道，但上升到品牌高度，线上线下的深度联合，是一种能达到更好的消费者体验的方式，是能帮助品牌实现良性循环的品牌战略。

### HOKA ONE ONE

## 线上线下“体验破圈”，用优质产品和内容与消费者形成链接

无论是线上线下，对服装行业而言，一开始可能只是一个销售渠道，但上升到品牌高度，线上与线下的深度联合，是一种能达到更好的消费者体验的方式，是能帮助品牌实现良性循环的战略。

户外风盛行的后疫情年代，作为一个年轻的、专业的、高性能的户外运动鞋服品牌，HOKA 在思考破圈的同时也利用线上线下联合让品牌实现了破圈后的裂变。

通过这种破圈的模式，HOKA 不断扩大了品牌的影响力和范围，从专业跑步领域进入到主流视野。而在破圈的过程中，HOKA 也通过线上营销，线下活动，优质单品等一系列举措，让品牌从破圈慢慢达到“裂变”的效应。

在策略上，HOKA 把线上线下的联合定义为品牌带给客户的“体验”。HOKA 没有把线上或者线下当作一个与消费者链接的“渠道”，而是视为一个符合品牌战略并能向客户展示品牌概念、品牌故事，为客户提供溯源品牌的一种体验。

例如，从 HOKA 的官方平台(微信/微博/小红书/官网)可以看出，每一个页面、每一句话都是用心斟酌，旨在让消费者体验到品牌真正的内核。而线上线下场景的联合中，HOKA 不仅通过线上画面和文字、线下场景搭建等方式让消费者感受到品牌故事，还通过一系列“体验”作为载体，收集消费者对于品牌的评论后结合线上数据进行分析，让品牌触及更合适的消费者圈层，研发出消费者更喜欢的产品。



吴萧  
HOKA ONE ONE  
中国事业部总经理

将线上智能服务转化为线下智能体验将有效加大客户体验感，促进鞋服零售产业的升级转型。HOKA 线下门店里的 Foot Scanner (量足器) 就很好的做到了这一点。Foot Scanner (量足器) 会根据消费者的足部结构和使用场景，为其推荐更合适的 HOKA 鞋款。同时，消费者也能够 HOKA 会员小程序看到自己的脚型 / 跑步习惯等报告，更加了解适配自己的 HOKA 产品矩阵。如此一来，消费者不仅与品牌有了更高的黏性，品牌的线上线下联合也实现了消费者体验感上的良性循环。

在线上数据的应用方面，HOKA 联合宝尊，将平台反馈的线上数据整合，再利用这些数据去为品牌挖掘更好的圈层，更有针对性地利用数据研发更好的产品。HOKA ONE ONE 中国事业部总经理吴萧表示：“真正长远的品牌，是要建立与消费者之间的‘情感联结’，而线上数据结合到线下消费体验的应用，某种程度上，是品牌对消费者的深入关切。同样，也是消费者建立对品牌深入了解的体验方式。只有真正建立起相互了解与情感联结，消费者才会与品牌走得更远。”

通过充分学习理解和利用每一种符合自身品牌调性的技术，品牌便可以从中攫取非常强劲的发展动力。所以对于品牌们来说，以更开放的心态，透过更多维度的数据分析，去尝试线上不同的智慧创新玩法，是把握消费主力的关键之一。



03

**全域竞争新阶段，  
全渠道精细化运营突围**



## 用户体验是第一优先级， 围绕用户， 全渠道都需精细化运营

数字化浪潮下，实体零售业在承受压力的同时，也迎来了全新的机遇。全域链接和“全渠道精细化运营”模式，是现代零售业发展的重要趋势。

全渠道模式的出现，打破了以往“品牌至上”的运营策略，将重心回归到消费者身上。以渠道布局视角来看，线上线下合理配比有助于相互补充，完善用户体验，并找到市场增量。

从品牌发展视角来看，让用户全域感知并接触到产品，是品牌抢占消费者心智的关键一环，更是品牌构建长期主义胜利的必经之路。应抓住“All in one”——从用户体验出发，以用户为中心，用户数字化为抓手，全渠道为经营模式，构建品牌自有的一体化、公私域联通、数字化可控的全域阵地。

后流量时代，传统大渠道模式已然出局，粗放式运营对用户增长助力也微乎其微。品牌需从数据、内容、链路等多个维度出发，以极致C端视角，对用户实施全渠道精细化运营，突破增长阈值。

# 2023主流平台 特征分析

随着技术更迭与消费者行为的不断演变，电商行业从“人找货”的货架电商，“货找人”的兴趣电商，进入了多种电商形态相互碰撞、融合的电商 3.0 新业态。

过去，消费者主要通过主动搜索产生购买行为，而现在，一条短视频、一场直播、一则品牌资讯、一次信息流推送都有可能促成消费者的购买。品牌应找到最适合自己的特色的推广渠道，进行营销布局的合理分配，以实现 ROI 最大化。

# JD

## 京东

### 品牌上新主阵地、 奢品入华重要通道、 即时零售心智渗透

2023 年，京东服饰品类需求不降反升，其用户主要为生活在二线城市、26-45 岁的都市家庭和都市中产人群。消费能力较强，每年平均在服饰品类消费 5000 元 +，80% 用户会发生复购，人群年消费频次 9 次 +，是服饰品类最忠诚、价值最高的一群人。

## KEYWORD 关键词

### 1 品质和材质

愿意为优质产品支付更高价格，羽绒服、连衣裙、大衣等是其购买最多的品类。

### 2 影响力和美誉度

看重品牌认知度和声誉，更倾向于选择熟知和信任的品牌，比如音勒芬、波司登、ERDOS、HAZZYS、朗姿、PORTS 等。

### 3 稀缺性和独特性

款式选择方面，追求独特和稀缺，从而体现个性和品位。

2023 年京东服饰“秋尚新”活动中，新品数量同比增长 120%，在新品服饰的风格、样式、颜色，材质等方面为消费者提供了更多元的选择，京东已成为一线服饰品牌上新主阵地。



## 26-45岁

都市家庭和都市中产人群

每年平均在 服饰品类消费

# 5000元+

## 80% 的用户会复购

人群年消费  
频次

# 9次+

# TAOBAO&TMALL GROUP

## 淘天集团

### 大体量、高粘性、多元化

“数实融合”的淘天集团，是服饰品牌深耕中国线上消费市场的主阵地。其中，淘宝服饰则是观察中国服饰消费变迁的镜像。以始于2015年的淘宝新势力周为例，从中可窥见每一年中国服饰潮流的缩影。已上线9年的iFashion，作为淘宝服饰的王牌IP，结合算法和人工精选出1%的超优服装店铺，粉丝成交比占70%以上，且尤其受25岁以下年轻人喜欢。

每年有超4亿人在淘宝买衣服，并呈现出高粘性、强购买力的特点。其中，有2亿优质女性用户逛推荐和逛直播的时间超过刚需搜索；约2000万用户在淘宝一年购买50多次，平均每年服饰消费金额超1万元。同时，每年在淘宝平台新开的服饰店铺约有200万家，动销商品超1亿元。

2023年淘宝服饰新势力周期间，淘宝服饰发布商机、生态、商家三大支持计划；上线机会市场产品——趋势洞察的商家端版本；继杭州之后，在广东成立运营中心。未来一年将扶植1万家百万新商。



# TENCENT

## 腾讯生态

### 多路径转化、公私域经营、完整生态圈

现阶段，很多服饰类品牌已完成线上数字化基建，接下来需要步入精准增量轨道。腾讯广告构建科学的评估人群资产体系，并基于该体系帮助品牌开展人群资产的广度、深度、健康度三度衡量，提升机会人群触达与深层触动流转效果，帮助广告主实现从广告域到全域的品牌行为追踪。

从朋友圈、小程序到视频号、搜一搜，腾讯已经建立起一个全域经营的生态圈，越来越多的服饰品牌选择在视频号直播。作为品牌不可或缺的营销触点，视频号在用户生态、内容供给以及经营模式三大维度上展现出了显著的优势，推动品牌进入小程序+视频号共同驱动的“双飞轮.com 3.0时代”。

### 大“视”所趋，视频号业态为腾讯全域经营注入新活力



数据口径：2022 Q4

## 乘风而行，小红书协同品牌「共出新」



**趋势追新**  
趋势乘风破浪



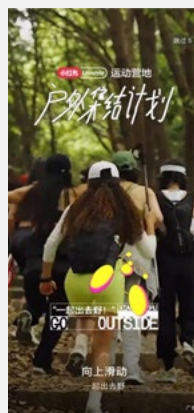
**风格创新**  
品牌自造流行



**产品上新**  
新品声量突围



**品牌焕新**  
熟品再掀风潮



**场景拓新**  
产品线扩列生长

小红书开屏画面；图片来源：小红书

# Xiaohongshu 小红书

## UGC内容丰富、潮流发源地、 风格种草影响消费决策

在小红书平台上，年轻人可以快速找到穿搭攻略或指南，通过搜索和发布延伸出多巴胺、美拉德等时尚新趋势，成为新潮流的发源地，结合用户真正喜欢的内容赋能品牌形象渗透。

小红书在趋势追新、风格创新、产品上新、品牌焕新、场景拓新等五大维度协同品牌共同出新。

基于小红书用户特质及社区氛围，以UGC为核心的小红书平台能够激发用户分享欲，通过真实、有用、多元、开放的内容交流撬动自然流量。

通过浏览和搜索的核心场域，商业流量和自然流量结合，小红书种草助力服饰品牌实现全网转化。2023年，用户主动搜索围绕风格、场景、生活的趋势渐增，用户诉求的丰富性为时尚个性化带来了基础和潜力。

## 内容和货架场景 共同驱动增长

内容场产生的兴趣消费，  
和货架场产生的主动消费，  
就像两匹马车，共同驱动品牌前进。

眼下，电商行业进入了下一个跨越式增长的新阶段，最为明显的就是货架电商与内容电商从对立到融合的转变。一方面，货架电商开始重视内容的作用，增加内容投入和输出；另一方面，内容电商开始重视商品的作用，增加商品的供应和提高质量。

对于品牌商家来说，货架电商和内容电商的融合，既能使商家拥有更多的流量来源和销售渠道，在利用内容吸引消费者的同时，扩大品牌曝光；也能让品牌通过不同的内容形式和场景，展现商品特色和品牌故事，增加消费者的好感和忠诚度，满足多样化的消费需求。

### An Ko Rau

线上线下“体验破圈”，  
用优质产品和内容与消费者形成链接

从品牌到平台，An Ko Rau 正通过可持续的方式去推动本土运动文化发展。比如通过独特、有创造力的合作与来自不同产业的伙伴交互联结；或者将平台作为一个放大器，让具有发展潜力的运动品牌、民族品牌获得更多关注。

目前，An Ko Rau 已孵化安高若运动展与 Sharda 夏达夏达两个品牌，前者聚焦个人、品牌和小社群，让更多人能通过平台了解其独特的观点与特质；后者是来自于 Himalaya 的藏地品牌，将高原生活智慧与现代化创新设计理念相融合，为消费者介绍动态更新的藏地文化。

在产品、运动活动、线上直播等每个环节，An Ko Rau 与消费者建立紧密互动，通过真诚的态度，让消费者更加立体、全面熟悉品牌。产品层面，不断研究面料、版型、工艺，并从功能性与多能性角度出发打磨研究。同时，打造舒适、交互、具有生活气息和温度的线下体验空间，基于真实的运动生活制作衍生的文化内容，通过图片、短视频、直播等方式，使消费者在 An Ko Rau 平台感触到不同文化的连接。



An Ko Rau



## HOKA ONE ONE

### 本土化沟通+可视化种草， 从专业跑者辐射至大众圈层

德克斯户外用品有限公司 2024 财年第一季度财报显示，旗下子品牌 HOKA ONE ONE 在一季度全球净利润实现 27.4% 的增长，带动了集团新财年的业绩“开门红”。

近年来，HOKA 在营销层面上致力于从专业圈层破圈，从专业跑者辐射到大众跑者。小红书平台数据显示，与 HOKA 相关的穿着体验及分享围绕“颜值与功能兼备”、“户外最佳选择”、“轻巧舒适”等词汇，小红书商业动态也曾在 2022 年 3 月推选了四大春日内容趋势，其中运动趋势中提及 HOKA，与 Nike、lululemon 同时上榜。

HOKA 在做中国市场的时候非常重视本土化，将线下店铺打造成跑者之家，为跑者提供多元的专属福利和



更加专业、周到的服务，更贴近跑者的细致化诉求；线下门店的活动也不断壮大了 HOKA 城市跑团，配合 HOKA RUN CLUB 跑步体系鼓励更多人站上起跑线，让每一个喜欢跑步的人都能在 HOKA 找到志同道合的跑步伙伴，进一步强化社群力量，凝聚更多喜欢运动的跑者，一起跑起来感受运动的快乐。

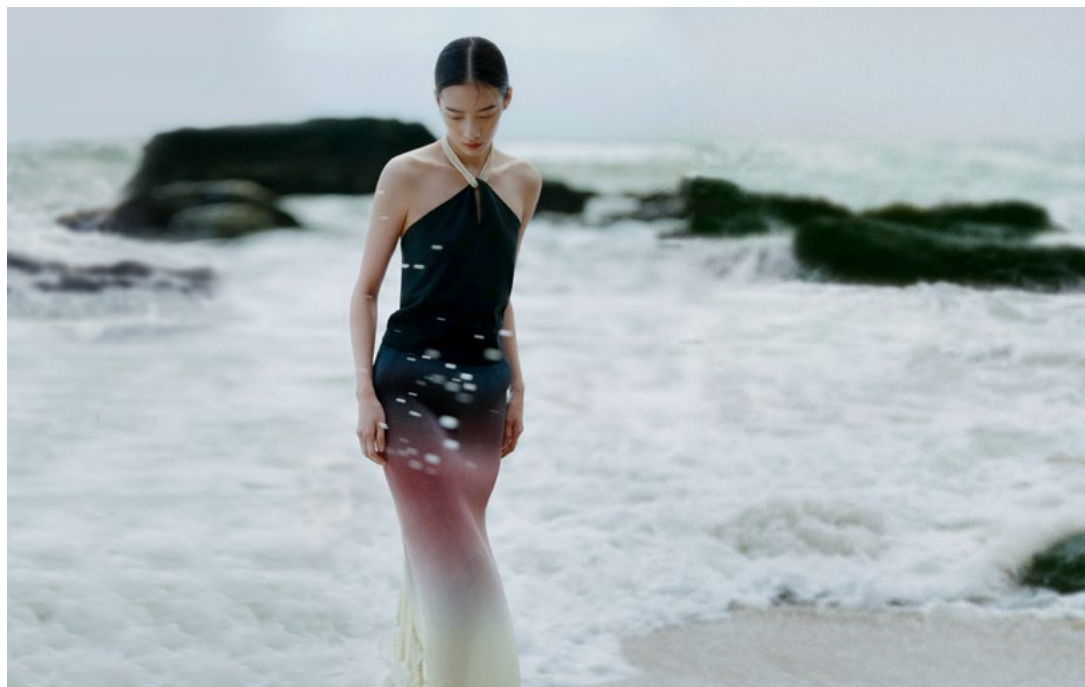
此外，在每一季新品传播的视觉上，HOKA 都十分重视中国跑者形象的传递。值得一提的是，今年秋冬 HOKA 特别针对中国受众打造了中国市场限定的户外机能服饰，持续为中国的运动爱好者们提供更多创新且高性能的运动产品。

## 致知

### 真诚沟通+守圈联名， 打造最优用户体验

致知秉持“理解用户、尊重用户、和用户一起成长”的产品设计理念，通过分享浪漫故事的线上栏目“知音茶室”邀请到不同用户不定期沟通，助力打造优质用户体验。

和绝大多数品牌通过内容 IP 实现破圈不同，致知提出了“守圈”概念——致知未来的联名合作会坚守两个标准，其一是志同道合，创造品牌的认知同盟；其二便是深度合作真诚创作产品，通过具有创造力的产品来守圈，——“慢慢”创造基于品牌形象的优质内容，夯实并丰富品牌核心资产，信奉经得起时间揣摩的内容总会发光。



## 5 大服饰品牌的全渠道策略详解



### COMME MOI

#### 以线下为根基，全渠道统一管理

名模吕燕创立的 COMME MOI 品牌，试图传达一种像吕燕一样敢于尝试，勇于选择自己想要的生活和事业的生活态度。正如创始人吕燕所说，“服装是自我表达的一种外化方式，COMME MOI 希望为这样的女性朋友设计适合各类场景需求的服装。”

产品为王，线下是塑造品牌形象及品牌力的根基。吕燕表示：“购物是一种一体化的享受，是五感的

整体协同。店铺的装修环境、音乐、味道、面料的触感、上身的质感……，这些我都有自己的要求与标准，希望每一位走进 COMME MOI 的客人可以更为立体地了解我们。”历经十年发展，至今已经拥有近 30 家店铺的 COMME MOI，在积极拥抱全渠道运营策略，并坚定执行全渠道共同管理价格和商品。

据宝尊电商服饰运动事业部总经理赵志伟介绍，在内容营销的时代，如 COMME MOI 这类的女装品牌，拥有优秀的设计师团队，和深入人心的传播理念，还拥有和高端商业体合作的基础，在线上线下全渠道布局时，发力线上能驱动线上人群资产的成长。当品牌达到一定规模，则需要通过“破圈”营销，在一二线城市不同消费场景中找到更多目标消费群。而当体量再次跃升，则可以探索下沉市场的增量。

## GAP

### 提升产品力+升级场景营销+ 打通全渠道, 打造以消费者为中心的 数字化整合营销

面对迅速变化的市场环境, GAP 不断加码数字化营销, 全面打通线上线下渠道, 构建全域经营数字化整合营销, 以更快速响应消费者需求, 实现品牌的可持续发展。

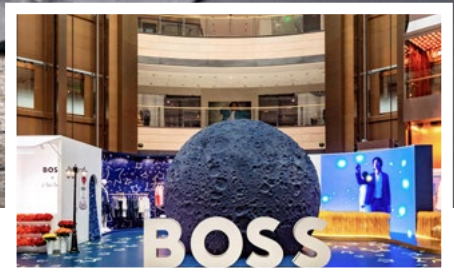
GAP 大中华区 CEO 肖泳表示, 现在的消费者会在不同社交媒体和电商平台体现出不同特性和喜好, 品牌需要抓住不同平台不同顾客的核心需求, 定制适合的营销内容, 激发消费者的潜在需求。通过强大的渠道网络, GAP 也会实时收集消费者对品牌和商品的反馈, 并利用宝尊的数字化能力, 将消费者洞察第一时间反馈给产品设计, 在运营中更精准的提升预判的准确性, 提升营销效率, 打造真正以消费者为中心的体验。

过去, GAP 线上线下以打折为主, 同时所有渠道统一货品; 而现在, GAP 针对各渠道的消费者特性, 定位相应产品。以线下为例, 针对正价门店, 匹配更符合潮流趋势的新品, 针对奥莱则匹配更具有性价比的产品。线上则根据平台特性, 拥抱直播电商, 兴趣电商, 拓展全新的增长点。

GAP 在新店启用全新视觉和陈列系统, 以顾客为中心来规划购物动线, 由原来大卖场式的品类促销转向多场景搭配, 焕新购物体验。

新 GAP 重视对中国市场趋势的洞察, 对流行颜色、面料、花纹等迅速做出反应, 生产出更受中国顾客喜爱的潮流服饰。今年的 GAP 新品, 在版型和尺寸方面都进行了优化, 更契合中国人的体型和需求。





## HUGO BOSS

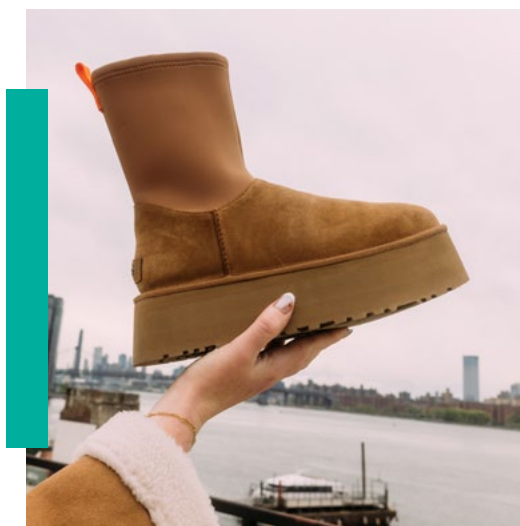
### 社交电商先行者+增长潜力探索者， 全力增强全渠道零售体验

作为首个进驻抖音奢品行业的国际服饰品牌，HUGO BOSS 中国于 2022 年 3 月开始了 BOSS 品牌的官方直播，并在 2022 抖音电商美妆奢品美力大赏中获评“奢品服饰品类舰长”。在一年半的运营中，品牌对一二线城市的高净值资深中产用户做到了良好的渗透。

2023 年 4 月，HUGO BOSS 在抖音平台开启了 HUGO 品牌直播，满足追求标新立异风格和潮流的年轻消费者需求，并为其提供穿搭的解决方案。2023 年，HUGO BOSS 不仅对前端直播进行了更精细的优化，如尝试多场景直播，还对后端店铺和会员运营进行了深入探索。



除此，HUGO BOSS 在所有触点与顾客互动，在实现店铺数字化的同时，使顾客沉浸在增强的全渠道零售体验中，以此满足消费者对于无缝购物体验 and 人际互动的需求。卓越的消费者体验让该品牌获得了众多忠实粉丝，2023 年 618 期间，HUGO BOSS 集团在会员招募数，成交会员数和销售额方面，位列奢品行业第一。



## UGG

### 借力打力+三位一体， 从高速增长转向高质量增长

对于 UGG 而言，最大化营销效率意味着用更小的成本去做更多的事情，用等量的成本去做更高质量的事情。

近几年，UGG 布局品牌转型，其中一个重要的手段就是“借力打力”——加大社群营销投入，通过影响具有代表性的潮流先锋者，以 KOL 作为锚点辐射更多的人群，以社群营销的方式缩短品牌和消费者之间的距离。最终转化的主力消费人群集中在 30 岁左右，希望通过穿着时髦的服饰鞋履彰显年轻态度，实现年轻化“越级”。

在全渠道模式下，UGG 线下布局品牌概念店、Pop-up、奥莱等渠道。除了传统奥莱，UGG 还在北京和上海拓展出新的 Premium 奥莱模型——不仅作为销售渠道，也增大陈列面积，展示核心新品。

而线上渠道在该品牌的销售占比中已接近 40%。目前以天猫、京东、抖音三大渠道为主，并基于不同的平台定位制定差异化运营手段，从而实现品效合一，提升单店单产。

面对零售业的“融合生态”，UGG 中国电商部门负责人姜承祥表示，“三个融合”可助力品牌实现生意的可持续增长。一是各大互联网生态的融合，能够进一步提升运营效率，节约运营成本，生态壁垒的打破有助于品牌实现从触达到转化到复购再到忠诚的真正闭环；二是 DTC 直营零售和直营电商的融合，以确保品牌对外的品牌定位、商品策略、价格策略、服务质量与执行端高度同步；三是品牌内部的组织融合，通过品牌力、商品力、数字力三位一体来实现未来生意增长。



## UNIQLO

### 精致化+规模化， 赋能品牌全渠道极致化运转

优衣库创始人柳井正曾说，“店铺不仅是为了让大家购物，还要让大家来体验品牌。”试得到、摸得到、看得到和买得到是其线下门店的独特优势点。通过融合生活场景的丰富服装搭配，直观展示科技面料的互动体验装置等，优衣库在传递生活美学方式方面屡有成效。同时，从社交媒体到官网，持续进行内容和数字平台方面的进化，除官网、天猫外，优衣库还在抖音平台开设直播间，不断开拓线上尝试，与更多年轻世代内容共创。

#### 推出自有官网「掌上优衣库」

提供多元购物入口，包含微信小程序、官网、官方APP、线下扫码，在商品信息、库存、服务和购买上实现线上线下打通，通过线上下单/门店自提/门店急送等创新方法，让人与货连接更加简化，提供无缝购物体验。



2018

#### 上线“猜你喜欢”购物新体验

官网/APP/掌上优衣库推出全新数字个性化推荐服务，根据购物偏好、浏览习惯，随时都能找到心仪单品。

2021

#### 上线 StyleHint 衣点灵感

打造集资讯、社交、购物一站式全渠道社交电商服务，一键即可智能识图搜好物、晒心仪穿搭、即看即搜即购。

2020

#### 推出全新数字储值卡服务“优衣库心衣卡”

打造一站式购衣、送礼、资讯的全新社交礼赠服务。

2022  
9月

# 从店铺视觉到货品销售数据分析，线上店铺的全生命周期管理

在人、货、场进入全新运营逻辑的 2023 年，如何通过数据驱动实现店铺营收的倍数增长？

从店铺视觉优化、货品差异化策略、创意内容引爆、售后细化服务等方面，始终结合数据持续优化策略，通过数据反哺店铺的全站运营，不仅能为每一个必要节点提供解决方案，还能更好地进行商品和用户的生命周期管理，从而使线上店铺运营进入数据驱动的正向发展轨道。

## 未来店铺升级，助力品牌实现品效双收

如何才能更好地满足用户的个性化购物需求？宝尊集团旗下全域数智营销解决方案专家莫凡，帮助品牌优化店铺逻辑的实战经验，给出了答案——未来店铺，应在人群数据应用能力、品牌体验空间、PSO 效果效率三方面共同升级。

### 人群数据应用能力

莫凡帮助品牌覆盖站内焦点 TA 和站外精准 TA，根据用户浏览、消费、social 平台文本表达、小样本视频等行为，推断出目标用户的个人属性、社交属性、消费能力等信息，建立从泛 TA 到精准 TA 的行为画像，锁定未满足的消费者需求，并输出优化策略与逻辑框架。

### 品牌空间体验

结合针对 TA 的创意视觉定制以及创意玩法规划，通过前端设计传递品牌使命、愿景、定位和态度，提升消费者对品牌的认知、好感和信任度，满足消费者的浏览习惯。在此前提下，在店铺中运用更多的时尚元素来提升产品的叙事性创新，通过设计内容和故事叙事方式的结合，更好地满足不同时期不同故事的表达，赋能品牌从“超级创意”到“超级玩家”。



### 奢侈品节“多店入会”

多品牌联合参与，互相引入入会。用户通过入会或邀请好友助力获得抽奖次数，有机会获取各个品牌提供的优惠券或实物奖。

### PSO测试

通过测试目标策略导向，并利用技术和设计控制变量，基于框架 - 区块 - 内容 - 背景 - 交互分层路径，按全局到细节顺序测试框架 - 模块 - SKU，从静态到动态测试，基于数据洞察，得出品牌店铺框架逻辑与设计方向层面的最优结论，帮助品牌从“资深玩家”到“测试专家”。

## Columbia

### 创新互动玩法， 成功拉新用户，并深化品牌认知

Columbia Omni-Heat Infinity 系列新品，通过结合双 11 大促节点，用有趣且有价值的互动玩法，加速品牌消费者关系流转。通过热门跑酷游戏玩法的超强游戏感，打造“是金总会热”挑战赛，引导用户玩游戏赢取积分，累计积分获得榜单前 50 名即可赢取实物奖及优惠券奖励。用户通过在活动页中架构任意商品，生成心愿池，即刻参与许愿活动。这些创新互动玩法，不仅有效展示 Columbia Omni-Heat Infinity 系列新品，同时深化了用户对产品的体验与认知。



## UGG

### 精细化运营+高端化定位， 实现品牌可持续发展

UGG 在不同电商渠道设置了差异化打法。UGG 洞察天猫作为货架电商王者的优势和特点，市场资源向天猫店铺倾斜，从而触达核心人群，同时，将兴趣电商抖音定位为增量渠道，承担测试和引爆新品的责任。基于平台属性的不同，UGG 采用不同的货品策略：在抖音的上新品类宽度会更窄、更新、更快，而在天猫和京东上的宽度和深度则基本一致。

UGG 始终坚守“精品化”这一品牌策略。在店铺视觉呈现上，并不盲目追求素材的点击效率和销售转化，而是基于市场定位和品牌形象，传递品牌文化、品牌精神，定位到品牌人群。顺应每个平台不同的特点 UGG 调整店铺的视觉设计，调整首页篇幅，优化详情页文案，增设短视频内容。数据证明，经调整后，天猫平台某旺季的销售产出同比上一个旺季增长超 20%。

在店铺运营中，UGG 关注产品、付费推广、内容营销、客服售前售后等多维度，并基于 3P 模型——Premiumization 高质量、Personalization 个性化、Promotion 营销推广实现精细化运营。在提升短期收益的同时，更加考虑长期回报率和品牌的可持续发展。



# 04

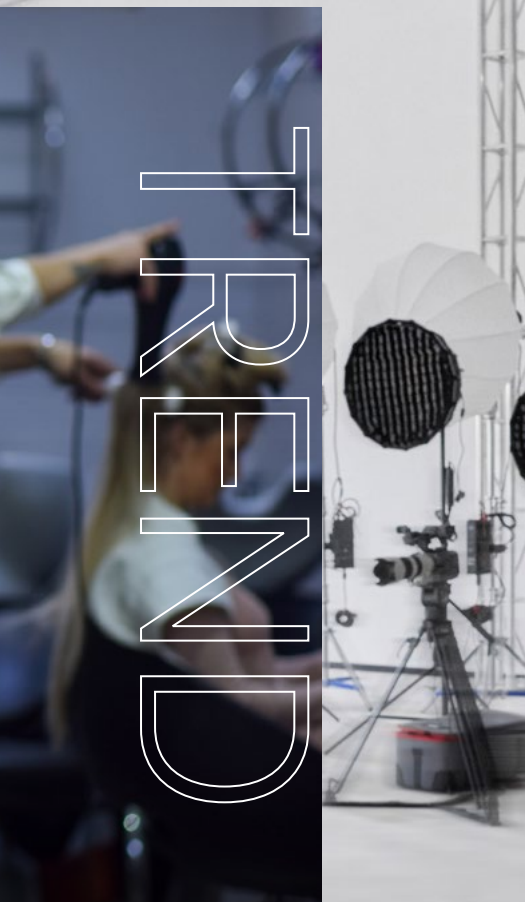
## 直播内卷化严重， 创意直播打开流量新局面

据《2023 中国网络视听发展研究报告》，截至 2022 年底，国内直播用户已达 7.51 亿，其中超四成曾在直播间消费。过去三年，众多品牌涌入直播电商开拓经营半径。直播电商以每年两位数的增长逆势爆发，预计今年市场规模将逼近 5 万亿元。

直播崛起的意义标志着国内市场由刚需消费向兴趣消费的巨大转变。众多贴近日常生活的时尚品牌嗅得先机，其中最代表的便是服饰行业。以集短视频、直播、商城和搜索等多形式的抖音为例，在其发起的“抖 in 新风潮·春夏上新月”活动中，近 4500 个单品订单量破万，服饰新客环比增长了 16%。

然而，直播内卷愈演愈烈已成服饰行业不争的事实。从最初的叫卖式直播 1.0，到头部直播间带货 2.0，再到结合品牌调性、货品特性、消费偏好、生活方式、明星效应等内容和形式百花齐放的创意直播，服饰行业已经迈入直播 3.0 的新格局。与之对应的平台，也经历了从以量取胜的货架电商，到强调场景创意和内容深耕的内容电商的更迭。





以多渠道联动实现营销转化闭环，直播让这一过程变得更直接、更高效。随之而来的问题是如何把握用户浏览直播间时短短几秒的“黄金时间”，如何在茫茫直播红海中突围并撬动生意增长？国内头部电商服务品牌宝尊提出的“创意撬动生意，内容锁定增长”的创意内容商业 3C 公式，为服饰品牌乃至其他零售业指明了航向：以人为本、以内容为核心的创意直播，将成为未来服饰行业打开流量新局面的利刃。

进一步拆解宝尊的 3C 公式，可见“创意”不仅位列第一优先级，也承担了最高增长级。宝尊集团旗下创意内容商业中心表示，“创意内容及内容电商渠道里，核心价值是创意。”不论是在户外搭建场景营造氛围，将货品带入使用环境中为消费者提供丰富体验，还是明星嘉宾坐阵引爆话题流量，都是寻求与消费者同频共振的探索。一个直播创意好坏的评判标准，在于是否能够瞬间建立与消费者的共鸣，让精细化种草内容有机会完整呈现并激发购买欲，通过丰富货品选择和服务体验满足消费需求，最终驱动生意持续爆发。

“创意内容及内容电商渠道里，核心价值是创意。”

宝尊集团旗下创意内容商业中心

BAO ZUN

【宝尊CCC 基底与架构】

公司化运作，**软实力** 与 **硬实力** 结合



支撑

软实力 → 公司化运作 ← 硬实力

CCC创意内容商业中心架构

创意营销中心

直播电商中心

后台支持中心

创意管理部  
视觉营销部  
创意营销部

PGC直播部  
短视频营销部

直播间运营部  
店铺运营部  
主播管理部

数据管理部  
投放管理部  
达人商务部

财务管理  
HR管理

CREATIVE  
CONTENT TO  
COMMERCE

## 如何有效提升 日播销售额？

直播是服饰品牌线上运营的重要环节，已经成为业内共识。面对竞争激烈的服饰直播赛道，品牌如能在时间、技术、达人等维度正确发力，将有望打破“内卷”常态。

### 品牌如何抢占直播“黄金时间”？

20:00至24:00是业内普遍认为直播间销售转化最好的时段，但也有许多品牌和主播利用新品发布等特殊节点开启超长直播的尝试，大有将直播间打造为营销第一阵地之势。

例如，2023年直播领域的“黑马”董洁、章小蕙、伊能静，都在“黄金时间”的基础上延长直播时段，并取得了出色成绩。初入直播赛道时，董洁直播时长6小时，总观看人数220万+；章小蕙首场直播5小时45分，带货商品数190件，观看人数为97.74万，峰值人数达2.24万；而在小红书平台启动“买手制电商”的初期，9月6日晚伊能静直播长达9小时左右，吸引了168万人观看。



### 公开数据表明 2030年中国数字人市场规模



### AI等创新技术驱动服饰直播提升ROI

当前，国内AIGC技术革新，驱动技术商业价值提升的同时，也让技术应用场景愈发广阔，数字人被越来越多的消费者认可并接纳，这为数字人从C端IP产物向B端服务应用转变埋下伏笔。

公开数据表明，2030年中国数字人市场规模将达到2700亿，其中服务型数字人总规模超950亿。通过使用AI赋能下的数字人，品牌得以用较低成本实现全天候直播运营，充分利用长尾期填充流量低谷期，持续获得用户的碎片时间。今年618前夕，淘宝发起“AI生态伙伴计划”，开放7大商家经营场景，进一步推动AI技术完善，包括直播在内的应用场景得到更加充分的利用。

## Nike

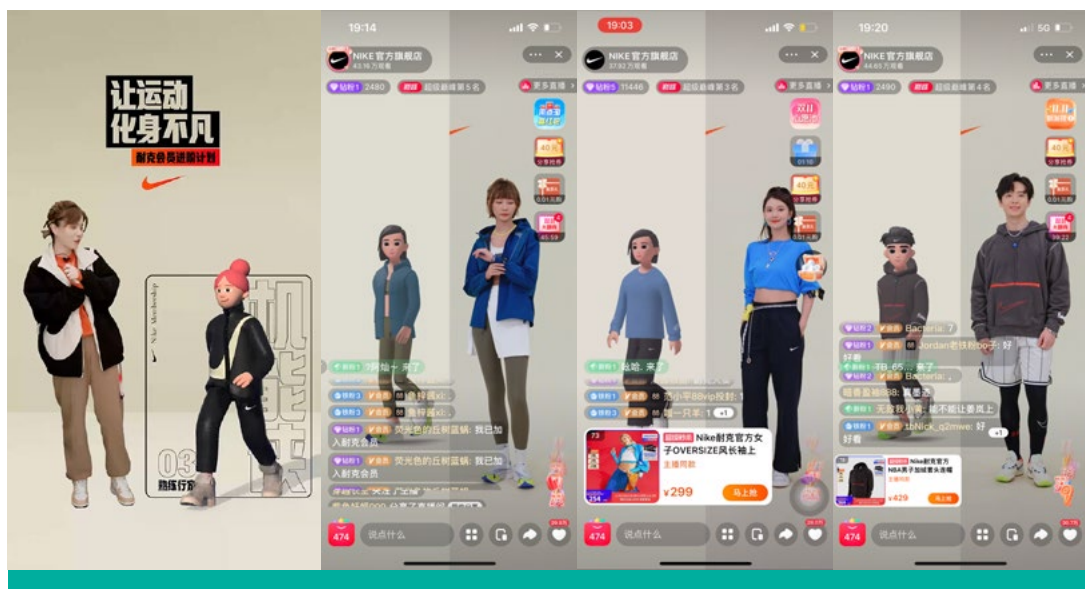
### 创意直播驱动客户粘性及销售转化

面对全球数字化程度最高的消费群体，Nike 不断在中国市场推出深受消费者喜爱的颠覆性创新产品，同时也加快创新驱动的数字化转型进程，为中国消费者提供更依托本土数字生态的数字服务和体验。

基于数字技术、创新和洞察不断升级新玩法，Nike 推出的“耐克天猫会员进阶计划”与直播进行了巧妙联动，推出一系列可供消费者进行个性化共创的3D虚拟人物，让会员从“买家”变成“共创者和运动玩家”。同时，在耐克天猫旗舰店的官方直播间，虚拟形象可以围绕穿搭和运动与会员进行丰富有趣的在线互动。该项计划于2022年首次推出，在双十一期间吸引了1300万新会员参与体验，不仅快速招募并激活了会员资产，同时让直播间粉丝进一步了解了会员体系，提升了粉丝的直播体验。



以会员为中心，为消费者提供更多选择，也推动着 Nike 在直播上还不断进行内容创新，包括迎合消费者潮流趋势的徒步和露营等多场景化体验种草模式。其中，由 Nike 自创的新品推荐直播栏目“宝藏藏不住”，通过垂直类型的 KOL 详解和造型 PK 等形式，带领粉丝一起挖掘品牌宝藏单品，进行全维度新品种草。栏目中最终 PK 胜出的宝藏单品，将会被记录进入品牌“宝藏藏馆”，等待更多的人发掘了解。



# 达人参与直播， 创意内容明显助推直播转化

提升日播销售额的另一个要素是意见领袖群体，他们既能产出创意又能传播内容。



## PUMA

### 创意内容意见领袖， 触达更多志趣相投圈层

以 PUMA 为例，去年，品牌与帕梅拉推出联名系列，可以视为其自循环体系的一次成功尝试。期间，帕梅拉在抖音账号发布预热短视频，400 多万播放引发关注热潮，随后，该系列在 PUMA 抖音直播间首发，从而成功将年轻粉丝聚集到品牌直播间实现销售转化。

此后，PUMA 逐步建立起“蓝 V 自播 - 短视频 - 泛商城销售”三位一体的生态链路。这一模式中，既有与品牌调性强关联的运动、时尚类达人，例如体育偶像中国首位 F1 车手周冠宇空降直播间，引发

粉丝互动狂欢；潮鞋垂类达人以穿搭为带货切入点，带动当日销量超平均值 3 倍；也有平台头部主播共创，例如与柴碧云联合打造百万 GMV 爆款单品，PUMA 再将其引入自播持续打爆，带来超 50% 的销量提升。越来越多的年轻消费者沉淀到品牌私域流量池，品牌也在这一过程中，持续完善后续会员体系运营和种草提升复购，实现了用户资产积累。

## 大服饰行业的 直播底层逻辑和关键策略

兴趣消费时代，筑造品牌长期价值成为影响其生命周期的关键因素。对创意和内容的坚持，不仅能带来立竿见影的爆发式增长，还能成为品牌的“核心资产”。近年来，崛起的内容电商正通过正反馈调节机制强化这一价值导向。

市场有目共睹的是，引领“种草经济”的小红书，通过针对高净值消费群打造“高品质慢直播”，助力品牌达成了可观的销售业绩。而集短视频与直播两大创意内容场域的抖音，连续两年加码“全域兴趣电商”，与货架商城、搜索功能深度协同，打通“货找人×人找货”的兴趣消费固定路径。这其中，影响至深的莫过于服饰行业。

### TEENIE WEENIE

#### 明星+风格化输出， 强势种草目标人群，破圈触达潜在人群

此前，TEENIE WEENIE 在“抖 in 超级品牌日”以 36 小时直播，超 3400 万的成交战绩，打破服饰行业自播纪录。通过对这一典型案例的拆解，清晰可见服饰行业的直播底层逻辑和关键策略。

#### 高度自定义品牌形象， 互联网思维逆向锁定目标客群

风格强烈且垂直的品牌，在内容电商获得成功的概率更高。宝尊曾邀请品牌代言人赵露思，空降 TEENIE WEENIE “特立独行乖学院”直播间，围绕“有共鸣有态度”的营销主题，在直播间营造高浓度学院风场景，分享其校园时代穿搭心得，吸引阅读量超 2900 万、互动量达 260 万，并创下品牌抖音直播新客单记录。

#### 风格即正义， 消费者购买的不仅是服饰，更是生活方式

兴趣消费从根本上逆转了服饰行业的传统商业模式。以往海量 SKU 广撒网，不仅难以保证销量转化，更容易导致库存积压。

宝尊创意内容商业中心介绍，如何选对真正有效的货品，是让消费者进店前五秒就能感受到强烈风格

并为之买单的核心。在内容电商平台，服饰风格化是对消费偏好、兴趣场景以及生活方式的集中映射，品牌也能由此预测市场潜力，不断优化货品研发和设计。TEENIE WEENIE 持续在“学院风”类目投入，差异化氛围呈现主题，甚至每天出境的主播，从头武装到脚的风格化细节，都有助于其在抢占核心圈层消费者心智阶段多线程发力。

#### 高锚定趋势增长， 逐层破圈与更多消费者建立情感连接

随着品牌形象的稳固和行业地位的跃进，当创意内容所吸引的核心圈层超过外围客群时，下一步便是冲破品牌舒适圈，扩散至“也许更适合我”的泛兴趣客群中。

这一阶段的 TEENIE WEENIE，在全网投入更多资源传递品牌主张，深化泛兴趣圈层的关注和好感。在内容电商平台，TEENIE WEENIE 选择与多位超头部达人开展挑战赛等多种形式的合作，上亿次曝光高频拉动消费者的兴趣阈值。一系列组合拳，让品牌与更多消费者建立起长效稳定的情感连接，最终达成 500 多万的趋势新品销量增长。





## 05 存量时代， 人、货、场运营逻辑进入新阶段

步入全面数字化时代，品牌与用户之间的触点呈指数级增长。门店、电商、社交平台、电视、播客等均已成为营销的重要场域，消费者随时随地可以购物；同时，整个中国市场由增量时代进入存量时代，服装市场甚至已经面临缩量竞争。

但无论时代如何嬗变，服饰行业面对的三大商业要素始终都是“人、货、场”。服饰品牌的稳健增长，离不开高品质产品的推陈出新，更离不开能够触达消费的全场域打造。

2023年，渠媒融合、去中心化趋势显著，电商平台向多元化方向发展，助推了人、货、场运营逻辑的转变。唯有准确厘清三者之间的全新关系，才能驱动营销效能的迭代式提升。



**人** 丰富人群标签，打通各平台数据，实现精准人群定位；

**货** 优化产品铺货与动销，结合店内空间布局配合消费场景，优化商品空间组合潜力；

**场** 全面构建行业新场域，打通不同链路时空区隔，优化多渠道场景布局，精准打造品牌流量池。

“物流是当下服饰行业生意闭环中至关重要的存在。我们的物流策略秉持REFF模型：R是指服务稳定（Reliable），是支撑整个生意快速发展的基础环节；E是指运营效率（Efficiency），两个F分别代表着灵活度（Flexible）和快速响应（Fast）。在这样的策略指引下，物流才能应对销售的不确定性，满足个性化需求。当前端环境发生变化时，运用仓网规划、数据系统整合、高效运输、定制化服务、线上线下一盘货等能力，将为服饰生意增长提供强有力的保障。”

梁涛 Peter Liang  
宝尊集团COO

## 以卓群的商品能力， 打造差异化竞争优势

在全新的“人、货、场”运营逻辑下，服装品牌站在了一个全新的起跑线上。此时，如何才能快人一步？卓越的商品能力成为取胜的关键。

借力宝尊商品中心，品牌可通过全渠道数据源接入、数据仓库承接、BI可视化展现、深度分析洞察、方法论沉淀和专业人才赋能，进一步推动高效增长。

一方面，通过将数据资产业务化，品牌能基于数据做出更科学的商品运营决策，将数据价值最大化的同时，也能够最大限度地提高销售和利润。另一方面，久经验证的商品运营方法论也可辅助品牌的日常运营，改善业务决策，使品牌实现从营收到品牌价值的全方位增长。值得一提的是，商品中心的行业与竞店品类和TOP款数据可以帮助品牌精准掌握行业趋势。

## ALLSAINTS

### 精细化运营， 持续打造明星类目的公式

来自英国的 ALLSAINTS 是打造明星类目实现稳定增长的典型代表。为什么大多数中国消费者对该品牌的认知始于皮衣这一核心品类？究其本质，离不开 ALLSAINTS 对其品牌基因和优势的充分利用。

ALLSAINTS 品牌最具识别性的标志之一是缝纫机，而缝纫机代表的是工艺。皮革是该品牌最擅长处理的材质。因此，结合精湛工艺和皮革材质，皮衣自然成为品牌重点发力的核心产品。

在找到核心类目之后，从设计到材质再到工艺，每个环节都倾注心力，加之与之配套的视觉形象和品牌传播，ALLSAINTS 水到渠成地将皮衣打造成为其品牌代表作。

针对中国消费者，ALLSAINTS 多年来持续与吻合品牌形象的艺人和博主合作，打造接地气的形象推广，并推出专为亚洲市场设计的版型，让皮衣穿着更符合市场需求，这些举措都在无形中推动了其皮衣核心品类的增长。

ALLSAINTS



CRUSH  
Collection



## CRUSH Collection

### 以可持续理念与消费者 达成精神共鸣

绿色消费浪潮下，深入人心的可持续理念往往能与消费者达成更长久和紧密的情感连接，无限延续“爆品”的生命周期。

以 CRUSH Collection 为例，品牌创始人兼设计师 Vivian Chang 秉承对服装的热爱，希望以现代设计将羊绒这种珍贵材质的优势发挥到极致，于 2009 年在上海创立该品牌。至今十余年，这个诞生于中国的设计师品牌，始终坚持使用羊绒、羊毛、真丝棉、亚麻等天然材质，并践行羊绒旧衣回收重制行动。今年品牌通过 OEKO-TEX® 认证体系，确保每一件服装的每一个部分在整个生产过程中，对人体对地球都不含有害化学物质。

与此同时，CRUSH Collection 还通过社交平台传递设计理念和实用美学，并围绕可持续议题，品牌会和消费者沟通如何照顾衣物以延长衣服使用寿命，如何用更少的化学产品清洗衣物等。

“衣服除了时髦和好看，还应该有很好的质量。皮肤作为人体最大器官，每日大面积的接触服装，服装设计应对良好的服装质量负责。我们和消费者一起，践行可持续消费行为，” Vivian Chang 表示。

## KARL LAGERFELD

### 精准打造流量池， 全面构建服饰新场域

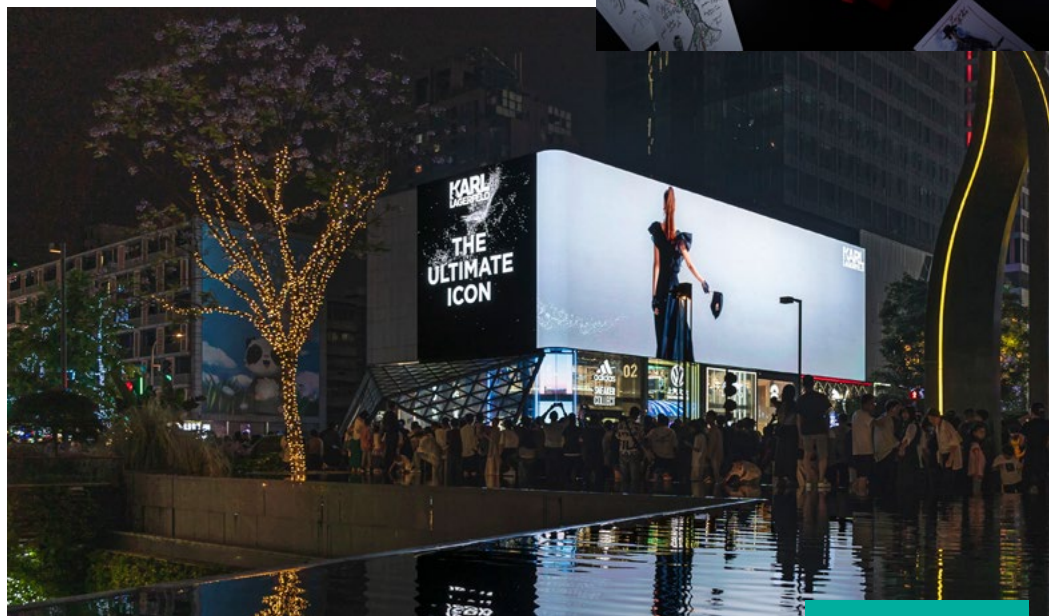
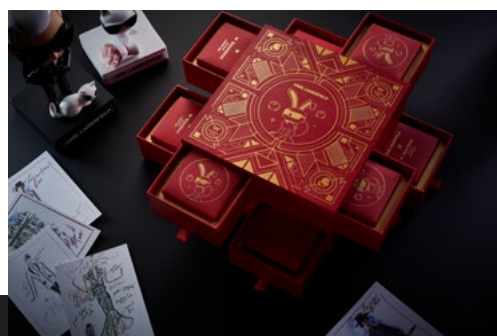
在服装品牌运营中，深度理解消费者是成功的关键。唯有依托精准的用户洞察，品牌才能与消费者达成心智同谋，了解其需求、喜好和购买行为。国际品牌 KARL LAGERFELD 正是通过这些关键策略，从 0 到 1 搭建起了品牌的新场域。

**KARL LAGERFELD 大中华区执行董事周力源拆解了品牌全新的人、货、场运营逻辑：在“洞察”维度，通过跟踪社交媒体和时尚博主的动态、分析消费者的购买行为，从而快速推出符合消费者需求的新款服装及解决配套运营；在“落地”层面，秉持理解用户、尊重用户、和用户一起成长的理念，通过线上线下联动打造全域经营护城河。**

首先是构建会员流量池，品牌通过建立线上线下无缝衔接的购物体验增强了用户黏性。并试水直播，带动销售额实现了爆发性增长。品牌同时还加大了对顾客服务的投入，高品质的产品和服务让品牌摆脱了低价内卷，保持正向增长。

其次是提升会员运营能力。通过个性化推荐、专属活动和奖励体系，会员可以获得独特的体验感、参与感和成就感，进而提高用户的忠诚度和复购率。

此外，每年农历新年，该品牌中国市场部也会设计输出更符合中国消费者审美的新年视觉及礼品物料提供给全球市场进行联动发布。在会员群体的精细化运营到品牌联名等一系列举措的助推下，KARL LAGERFELD 品牌在中国服饰市场打开了新局面。





## 物流赋能， 服饰品牌领跑行业的关键密钥

在全面数字化高速发展的今天，物流作为电商背后重要的生命线，其重要性不言而喻。

一方面，利用完善的物流体系来更快速地将商品送达消费者，为消费者提升卓越的物流服务体验，已成为品牌或平台比拼的重要“砝码”。另一方面，现代化的物流可以赋能国际一线大牌、设计师品牌以及轻奢品牌更好地适应中国的商业节奏，助力其完成从 Global 到 Local 的转变。

宝尊集团以客户需求为引擎，通过集团物流子公司宝通易捷，自营自建保障行业领先物流服务水平的仓配体系，为品牌客户提供更快速、可靠、高效、灵活的全链路仓储物流服务，帮助品牌进行供应链革新，进而赋能品牌全链路数字化。

在覆盖大中华及亚洲地区的物流解决方案所包含的众多服务项目中，宝通易捷以全渠道、全品类、全链路三大核心优势立足于内卷严重的物流行业，为品牌提供远超行业标准的深度服务，助力品牌抓住增长机会，成为品牌不可或缺的重要伙伴，也夯实了其为世界知名奢侈品提供物流运营的“护城河”。

对于服装品牌而言，在面临全新挑战之际，如果能匹配全国网络优化布局、全渠道和自动化仓储物流、最后一公里管理、线上线下订单履约等方面的定制化服务，不仅能高效达成日常尤其是大促等关键时期的销售闭环，还能提升品牌在消费者心智中的美誉度，为品牌永续发展和稳定增长提供动力。

### 打通链路，深度赋能品牌全渠道运营

如今，线上线下一体化、全渠道运营已成为中国服饰行业的标配。唯有快速、高效的全链路仓储物流服务，才能够帮助品牌进行供应链改造，进而全链路赋能品牌数字化。对于品牌运营而言，唯有端到端的一站式电商运营才能适配其全渠道布局。

### 全品类， 精细运营实现服务生命周期价值最大化

作为典型的非标品，对服装的物流服务而言，仅是庞杂的 SKU 就意味着入库分拣的复杂程度远高于标品。宝通易捷异于同行的最大优势恰是对非标品的

定制化物流服务。其业务范围涵盖各大品类，能够以差异化的精细运营服务，实现品牌服务生命周期总价值的最大化。

## 全链路， 助力国际奢侈品牌“丝滑”进入中国市场

通过提供从国际物流到进出口跨境业务、国内运输，再到 B2B、B2C 的仓储运输，以及快递服务和增值服务在内的端到端全链路物流服务，宝通易捷助力品牌提升产能和人效的同时，解决海量多件单，跨库多件操作难度大的痛点，帮助众多国际奢侈品牌“丝滑”进入中国市场。

此外，宝尊还深度洞察服饰行业的业务需求和特点，与运动服饰、高端服饰等 200 余家头部品牌开启共创，根据不同品牌的细分市场赛道，进化出行业领先的定制化物流服务能力，打造出高端服饰在物流领域的发展新模式。

### ● 全渠道一盘货运营

以某高端户外服饰品牌为例，宝尊首先帮助品牌整合 B2B、B2C 的全渠道库存，实现了一盘货运营。其次，提供在线订购、线下选品的 O2O 服务，拓展了品牌的消费场景，帮助品牌最大化地抓住销售机会，同时节省物流成本。与此同时，还提供 CIT 合规咨询，多重防伪解决方案，以及包括标签整改、定制精美包装在内的定制增值服务，帮助品牌提升消费者的购物体验。

### ● 自动化仓储服务

以某知名滑雪运动国际品牌为例，其品类涵盖了滑雪板、头盔、护目镜等专业滑雪运动装备，滑雪服、裤、手套滑雪服装以及其他周边文化产品。从 2022 年开始，宝尊物流团队帮助其完成了商品的全 RFID 覆盖。品牌通过 RFID 技术实现了从物流中心、直营门店 / 经销商、滑雪场到客户，整个供应链数字化管理。

RFID 技术能帮助品牌、平台和消费者无缝识别、检测、追踪、验证每件物品，从而提升仓储物流中心的运营效率，操作准确率。例如在退货环节，采用 RFID 技术后，退货时可以通过识别 RFID 芯片中的唯一码来确认货品真伪，同时实现快速入库，减少人工操作。RFID 技术在线下门店也得到了多场景应用，比如门店的库存管理，供应商的窜货管理等等。

### ● 网络优化

某头部户外运动品牌与宝尊合力搭建辐射大中华区的二级网络，构建了电商总仓、电商区域分仓的二级架构，品牌的全国仓储网络得到显著优化。而在多品牌集中化运营方面，以某多品牌集团为例，宝尊以全品牌概念对该集团旗下的多个品牌进行集中化仓储物流管理，从系统端到仓储端，实现了 B2B、B2C 全渠道一盘货管理，从而带动了销售机会的转化。

此外，在全球盛行 ESG 的时代背景下，越来越多的品牌选择与践行“3060 双碳”计划的服务商合作。承诺 2030 年实现温室气体排放量较 2021 年下降 50%，2050 年实现全价值链碳中和的宝尊，成为众多头部服饰品牌在物流端可信赖的合作伙伴。



03

快问快答

Q&A

## 行业痛点 2023年风尚服饰市场17个难题

- 01 | 如何多方位有效提升新品曝光度？
- 02 | 新老品共存于线上店铺，在商品差异化不大的情况下，如何正确运营新老品？
- 03 | 退货率持续走高，如何降低？
- 04 | 同质化竞争严重，品牌如何以供应链和极致爆款实现差异化？
- 05 | 存量市场，服饰品牌如何借力Z世代撬动新增长？
- 06 | 科技赋能服饰行业，如何打造叫好又叫座的爆款类目？
- 07 | 正视下沉市场，品牌调性和销售转化之间如何取得平衡？
- 08 | IP联名愈演愈烈，如何打造“破圈级”营销案例？
- 09 | 用户体验为王，如何正确认识客服重要性且有效提高客服质量？
- 10 | 成功的引流，遭遇不高的转化，怎么办？
- 11 | 小众品牌如何以小博大，快速进入中国市场？
- 12 | 国际品牌在中国市场保持品牌一致性的同时，如何实现品牌“焕新”？
- 13 | 如何应用速研和快反能力完善货品结构以捕捉商机？
- 14 | 如何通过电商迅速切入中国高价值消费者市场？
- 15 | 如何帮助品牌实现年轻化趋势下的人群运营策略？
- 16 | 国际品牌如何做好私域落地，构筑护城河？
- 17 | 成熟品牌如何通过战略布局，灵活管理线上线下库存保持销售高速增长？



全球品牌持续看好中国零售市场，复杂的数字经济环境和多元个性的消费需求，驱动着服饰行业加快变革步伐，这其中有机遇亦有挑战。不论是从0到1，还是从1到10，又或者从1到100，服饰品牌曾被屡次验证的策略，在面对复杂经济形势时，都有过期或失效的时刻。

在市场全面复苏的当下，消费者心理和审美在不断变化，行业新秩序正在重建，时尚品牌如何应变才能在市场新格局中找到新坐标？WWD CHINA 联合品牌电商解决方案服务商宝尊集团，从风尚服饰行业共同面对的17个行业难题进行拆解，以此助力服饰品牌乘时代东风，在对“人、货、场”关系重构的过程中，以可持续的方式重启“增长飞轮”。

**难题①****如何多方位有效提升  
新品曝光度？**

近年，新品驱动增量市场已成品牌共识。从产研、营销、拓圈等多方位有效提升新品曝光度，是品效合一的首道关卡。

- ① 理解并运用平台工具。以天猫“新品成长计划”为例，囊括小黑盒、搜索商业赋能、阿里妈妈、旗舰店 2.0 等资源，打造覆盖新品长生命周期的规模化解决方案。还可向新品运营频道投稿，在大促新品会场、新品推广页等不同场景差异化展示新品。
- ② 公域流量叠加运营工具。从潜在到即时需求，再到全渠道追踪，多场景触达种草新客群。
- ③ 将时间和资源向重点款新品倾斜。提升新品期从动销破零、孵化加速到持续打爆的确定性。
- ④ 站外全域营销上，品牌社媒账号建立完整故事线。选择调性契合的 KOL 制造爆点，突破核心粉丝圈，推进新品动销冷启动。

**难题②****新老品共存于线上店铺，  
在商品差异化不大的情况下，  
如何正确运营新老品？**

在全渠道运营策略下，品牌官方渠道、天猫主力销售渠道、清货渠道等都应有各自的定位。线上更好渠道分配，能帮助品牌最大化销售产品，同时达到品牌建设。而面对新老品共存于线上店铺的情况，渠道协同能促进新老品交替良性循环，也能为新品蓄水起量。而针对线上店铺，具体的办法有：

- ① 爆品留存款，可将新品作为补充 SKU 聚合至老品链接持续引爆。利用老链接的权重，带动相似新款或新色的成交。
- ② 新品上线时若老品库存较大仍需销售，则要尽可能提高新品视听感官、卖点、搭配等对消费者的吸引力，寻求差异化展示。同步减少老品在店内核心推广位的露出，回归自然流量销售。
- ③ 对于换季新品，可参考历史销售额高的节气、节庆，将新品归类到畅销款、平销款、形象款等规划投放。

**难题③****退货率持续走高，  
如何降低？**

目前，女装退货率在服饰行业排名中居高不下，尺码选择困难的下装尤甚。宝尊表示，数据网络服务、智慧物流，线上线下库存打通，货品流通效率提升，售罄率提高，均能帮助品牌降低退货。若退货率仍居高不下，品牌还可以在以下方面深化运营：

**货品层面：**

- ① 买手可参考不同品类，版型，材质，尺码，颜色的历史退货数据进行备货，对有明显高退属性的货品，订货时需特别考量。
- ② 完善高退商品的模特试穿报告和尺码，丰富穿搭、材质等内容。
- ③ 对于在进行了一系列优化举措后退货率仍居高不下的货品，可考虑适当折扣或转至线下渠道销售。

**用户层面：**

- ① 面向高退用户主动关怀挽回，尺码问题优先引导退改换，或发放回购优惠券；遇商品瑕疵给予金额补偿，安抚其保留商品。
- ② 针对低退用户设计专享权益，鼓励这类高价值用户保持低退模式。

**难题④****同质化竞争严重，  
品牌如何以供应链和  
极致爆款实现差异化？**

品牌营销最终落脚点，都将归于商品本身。因此，供应链成本和库存周转的效率提升和持续优化成为差异化打法的制胜关键。市场变化日新月异，供应链反应快慢，决定了新品能否抢占市场先机。

品牌市场营销、商品、销售三方协同，从而提升新品爆发确定性，真正实现成本管控与拓宽增长双线齐飞。

- ① 利用销售端对市场信息的灵敏度反哺供应链，在商品设计研发上实现高精度匹配，用差异化商品满足多元消费需求。
- ② 握准市场营销的脉搏，强化站内站外多渠道运营，将品牌文化与消费者情感深度绑定。

## 难题⑤ 存量市场， 服饰品牌如何借力 Z世代撬动新增长？

面对兴趣悦己远高于刚需消费的Z世代，深入数字生态与其构建“共情链路”至关重要。Z世代群体最显著的特点莫过于无数个性鲜明的兴趣圈层。越懂得Z世代的品牌，越贴近偏好的商品，越能激发其消费欲望。

以lululemon为例，品牌借大众对运动健康重视之势造势，在核心瑜伽品类利用经典Align™系列的优质商品力，用更年轻化的营销方式开拓Z世代人群的增量市场。

- ① 契合Z世代功能性消费需求，突出设计理念和面料特性。
- ② 品牌携手天猫超品日打造“Align™动态剧场”，以明星穿搭强化品牌潮流形象，联动KOL在小红书等平台扩大声量，从运动至时尚群体逐层破圈。

## 难题⑥ 科技赋能服饰行业， 如何打造叫好又叫座的 爆款类目？

服饰行业同质化现象普遍，消费者难以对某一品牌产生忠诚度，也令诸多品牌深陷低价竞争。近年来，越来越多的品牌选择以科技赋能强化专业形象，开辟差异化增长赛道。

- ① 科技赋能的前提是找准风向，这需要品牌基于数据沉淀，针对不同的服饰细分类目，结合消费市场的痛点，为新品研发提供更精准的方向参考。
- ② 此外，从面料、版型、穿搭场景等角度着手，精细化适配不同人群的细分需求，亦可形成差异化优势。

**难题⑦****正视下沉市场，  
品牌调性和销售转化  
之间如何取得平衡？**

据艾瑞咨询《2021年中国下沉市场电商研究报告》，占比68%的三线及以下城市人口，支撑起全国规模最大的消费市场，也是存量时代下最重要的增量可能。正视下沉市场，有助于品牌形成多渠道、可互补的格局。

对于服装品牌而言，进攻下沉市场的同时若要兼顾品牌调性，需要考虑不同渠道间差异化打法。

**以性价比提升调性：**

- ① 结合下沉市场价格优惠大于流行趋势这一用户消费偏好，品牌可以考虑提供款式次新、更具性价比的商品，实现良性周转。
- ② 针对下沉市场相关渠道增加平价线商品开发，在款式、面料等方面与高端线拉开差异，避免品牌调性损耗。

**向高价值用户转化：**

在逐步培养起下沉市场新客群对于品牌的价值认可和复购习惯后，伴随消费者与品牌连接的深入，下一步便是通过差异化分层消费体验，吸引其选择主流渠道的正价商品和服务。

**难题⑧****IP联名愈演愈烈，  
如何打造“破圈级”  
营销案例？**

联名已成国内常见的品牌营销手段，越来越多的品牌选择与气质相似的IP携手，深挖精神内核，激发放大文化价值层面的共振。

海外品牌在华联名成功的关键便是考虑中国消费者喜好，GAP与ATTEMPT的联名堪称其中典范。

- ① GAP选择与国内先锋设计师品牌合作，正是看中其流淌的“中华血脉”。
- ② GAP对其代表性的针织款式创新诠释，结合ATTEMPT所擅长的材料和结构重组，推出「THE RAW,THE FEEL」系列，打造更适合国内年轻消费者的单品，热门款式上线一小时即售罄。

**GAP与ATTEMPT携手打造线下主题展**，邀请潮流媒体、时尚达人参与，在潮流圈打造热点事件，面向国潮爱好者展开深度交流并破圈，将这股中式潮流导向泛兴趣客群，进一步加深与本土消费者的情感认同。

## 难题⑨ 用户体验为王， 如何正确认识客服重要性 且有效提高客服质量？

在社交裂变直接影响品牌形象，甚至左右品牌营收的背景下，客服既是品牌形象的具象化延伸，更是优化用户体验的重要一环。社交网络发达的背景下，利用消费者在社交平台分享购物体验的习惯，优质客服交互赢得用户“自来水”般好评和推荐，带动品牌口碑发酵和破圈转化的效果愈加凸显。以高奢品牌为例：

- ① 面对高净值用户，尤其是高奢品牌，建立专属档案、1V1个性化服务，以及情绪价值创造，凸显品牌质感的同时，强化用户忠诚度。针对非会员，黄金15秒响应，基于行为轨迹提供“初次见面，但我懂你”的洞察服务，并积极探索需求。
- ② 为VIG用户构建直播私享空间，私人主播分享穿搭，直播切片打造私域传播内容。流量矩阵进一步提升热度，突破库存利用率上限，引爆流水周转循环。
- ③ “X”客服多面赋能，深入分析交易全链路痛点，协同干预并降低退款可能。预警风险，为店铺日常运营保驾护航。

## 难题⑩ 成功的引流， 遭遇不高的转化， 怎么办？

新世代消费者主导下，流量逻辑已从“找到”更迭为“找准”，首要便是摒弃泛流量投放老路。

- ① 仅浏览用户占比较大，品牌需复盘客群定位是否精确、流量时间维度是否均匀分布，并针对性调整投放策略。
- ② 多数已收藏、加购但未下单状态，先自查购买链路是否流畅，核实商品库存是否充足、有无断码缺色等基础问题，再查看加购率是否已达到店铺平均水平或行业水平以上。

除了以折扣吸引消费者完成促单，通常还有购物车召回策略，如客服主动触达，通知库存告急，尺码推荐等。免运费、无理由退换、优惠促销，以及根据消费喜好推荐相关产品，也能提高转化率。

- ③ 遭遇已下单未支付或支付后极速退订等情况，可由客服主动询问原因，配套回购优惠引导用户重新下单。

**难题⑪****小众品牌如何以小博大，快速进入中国市场？**

初入中国的品牌往往面临两大难题，专业度和本土化。顺应国内特色数字经济环境，选择与品牌调性契合度高的渠道开展合作，借助国内合作伙伴的本土化优势，是小众品牌在中国站稳脚跟的快捷通道。

- ① 例如 CRUSH Collection，设计师团队与供应链分属瑞典和中国两地，今年，宝尊为这一设计新颖出色的女装品牌匹配资源后，实现了400%的业绩增长。

品牌优先选择契合度高的电商平台，从品牌营销、内容营销着手，借助多种数字赋能工具获取新客，驱动老客复购。

品牌在一线城市开设 Pop-up store，这一模式对增加品牌声量、提升销量上产生了 1+1>2 的效果。

- ② 以法国品牌 Polène 波灵恩本土化策略为例。

初期，品牌陆续登陆微信小程序、小红书品牌店、天猫旗舰店等国内主流线上渠道，商品品质到服务体验与海外高度统一，迅速博得国内消费者信任。顺应趋势，初期以小红书官方号为阵地，与国内消费者建立直接对话，凭借优质海外口碑和社媒“自来水”聚集核心圈层。

与明星艺人、时尚博主深度合作，广泛触达兴趣圈层，传递品牌内涵，扩大在华商业版图。

**难题⑫****国际品牌在中国市场保持品牌一致性的同时，如何实现品牌“焕新”？**

对于拥有一定体量和知名度的国际品牌，重要的是从 1 到 100 实现更大增量。无数成功案例中不难发现，三个本土化策略需品牌优先考虑。

**改良货品**

围绕中国消费者的身材和审美需求，开启商品创研之路。其中，优化尺码、融入本地视觉符号元素，都将直接影响商品在华接受度。

**渠道定位**

不同成长阶段，品牌对渠道的需求不同，比如天猫主力销售渠道、品牌官方渠道、清货渠道等，精细化渠道运营助力品牌销量最大化的同时，也利于品牌建设。

**内容营销**

及时跟踪市场反馈和消费者偏好，以“中国速度”生产本土创意，以更接地气的方式与消费者对话，必将迎来更好的营收和品牌声量。

### 难题 13

## 如何应用速研和快反能力完善货品结构以捕捉商机？

国内高速发展的数字贸易，让货品结构产生质的变化。通过行业洞察、爆款研究、数据分析、趋势预判一系列数字化应用速研，品牌能够精准把控落地方向。为快速抢占商机，品牌纷纷强化快反能力，建立端到端供应链管理。销售转化中，持续跟进市场反馈，为商品调整、补货提供精准数据支持。

### 难题 14

## 如何通过电商迅速切入中国高价值消费者市场？

对于有调性且产品足够好的国际品牌，在世界范围拥有大量忠实粉丝和拥趸，在中国市场就拥有广阔机会。而其中真正能够在中国市场赢得高价值消费者的品牌，往往会将其在国际市场的美誉度资产快速转化为国内第一批“种子用户”，在出售商品的同时，以生活方式和价值理念打动更多与品牌志同道合的消费者，再以精准分析完成更广泛的获客，其中暗含着一整套全域运营的策略。

以北欧生活方式品牌 ARKET 为例，在 2020 年进入中国市场之前，在海外社区已经有了一批追随者，入华初期便选择入驻电商平台，相继开设天猫旗舰店和微信小程序精品店，这是该品牌首次将业务拓展至欧洲以外的地区。ARKET 董事总经理 Pernilla Wohlfahrt 认为，“在中国，电子商务改变了市场游戏规则。天猫官方旗舰店的开业，帮助品牌更准确地找到目标客群。”

开业初期，品牌与明星、KOL、KOC 集中合作，面向目标客群传播品牌核心价值和设计理念，培养用户心智。对此 Pernilla Wohlfahrt 以电商渠道展示西装、条纹和牛仔裤等核心类目举例，“作为一个年轻品牌进入新市场，专注于平台外的提升。”

在入驻电商的同时，ARKET 在三里屯开设第一家线下门店开始，开启了线上线下全渠道销售模式，Pernilla Wohlfahrt 称，“我们希望任何地方客户都能获得相同体验，面对新环境，重要的是灵活并适应当地需求。我们的目标是通过所有渠道，为更美好、更愉快的日常生活提供灵感。在中国，除了积极拓展电子商务渠道外，实体店体验对于全面展示 ARKET 品牌产品和延伸服务仍非常重要。- 并且我们通过 ARKET café，让‘现代化市集’的品牌形象在 ARKET 式的氛围环境中得到全面完整的展现。”

**难题⑮****如何帮助品牌实现  
年轻化趋势下的  
人群运营策略？**

得年轻者得天下。Y/Z世代人口和收入占比均接近社会总值的一半，庞大的年轻消费力驱使众多品牌尝试年轻化转型。短视频大行其道的今天，抖音、快手等品牌营销与线上销售双布局的平台，是拓展年轻客群的重要渠道。以社交媒体上营销效率最高的女装为例，同样一件连衣裙，官方图和达人场景穿搭所呈现的内容，对消费者的种草能力区别显著。

真正穿越周期的品牌，自然经历过不同时代的年轻化运营。品牌保持年轻态的公式只有一个：始终以人为本。圈层经济带动下，品牌成功的关键，是找到与其调性契合的兴趣群。这需要品牌围绕产品、体验、服务、营销等多个消费触点升级，深度挖掘年轻客群偏好倾向，在价值理念、生活方式等方面形成共鸣，为继续向外拓展圈层夯实基础。

**难题⑯****国际品牌  
如何做好私域落地，  
构筑护城河？**

全渠道的技术能力已然成熟，人货场的无缝匹配，已有先行品牌踏入私域场景攫取机会。

私域运营本质是“小中心化”，与正价会员等“超级用户”建立深层关联，提供高品质权益和服务，是私域成功落地的重中之重。

- ① 线上，品牌可利用企业微信统一管理 SA 对的话术和触达会员，强化专业性和信任感。
- ② 线下，除销售型导购外，还可匹配内容型导购，360°优化购物体验。
- ③ 此外，突破时间和空间限制，例如线上沟通线下退货、线下购物线上客服接待等，为消费者提供无缝体验，将大大提升“超级用户”对品牌的忠诚度。

## 难题 17

### 成熟品牌

#### 如何通过战略布局， 灵活管理线上线下库存 保持销售高速增长？

如今已几乎没有单纯的线上或线下品牌，多渠道融会贯通必将成为服饰行业的普适发展观。打通 O2O 库存，提高全渠道库存的流转效率。

不同渠道货品有区分，线下商场同款严格控价，线上各渠道根据业务体量和渠道特性匹配电商专供商品。

太平鸟用十几年的转型，诠释了如何通过多渠道并进，实现新零售整合和销量稳定增长。

作为较早通过线上渠道数据研判消费风向，走出库存积压泥淖的品牌，太平鸟从线上线下“1+1”逐步升级到二者并驾齐驱，相互赋能。

- ① 首先，在生产供应、商品管理、品牌营销等业务场景，推动全渠道、数据化和智慧化目标精耕布局。
- ② 其次，以趋势、需求、销量等数据为基础，太平鸟建立柔性供应链，提升爆款的快速产研和补货能力。此外，品牌自建智能物流仓储中心和商品管理中心，百家门店完成数智升级改造，全渠道数字化运营推动 O2O 业务高品质发展，品牌整体经营效率大幅提升。

# 关于 WWD

## ABOUT WWD

1910 年创立于纽约，WWD 作为成立 113 年独具影响力的国际时尚产业内容平台，是全球消费者和时尚从业者共同信赖和推崇的行业权威之声，拥有英、日、韩、中文语言版本，覆盖全球超过 38 个国家。

自 2019 年落地中国以来，WWD CHINA 汇聚全球智慧，致力于为大时尚产业提供专业的深度内容报道、市场趋势分析、权威行业洞察，为东西方时尚文化交流搭建了优质平台，助力打造品牌行业权威形象，赋能产业可持续高质量发展。

# 关于 BAO ZUN

## ABOUT BAOZUN

创立于 2007 年，宝尊集团是中国品牌电商服务行业的领导者、先行者及数字商业赋能者，业务遍及东亚、东南亚、欧洲、北美等多个国家和地区。宝尊集团旗下三大业务线，分别是宝尊电商 (BAOZUN E-COMMERCE, 简称 BEC)，宝尊品牌管理 (BAOZUN BRAND MANAGEMENT, 简称 BBM)，以及宝尊国际 (BAOZUN INTERNATIONAL, 简称 BZI)。三大业务线齐头并进，践行集团高质量可持续发展的目标，秉承“科技成就商业未来”，不断赋能品牌合作伙伴，助力宝尊迈向又一个发展新阶段。

### 特别鸣谢

中国服装协会、波士顿咨询公司(BCG)

### 品牌鸣谢

alexander wang、ALLSAINTS、ANINE BING、An Ko Rau、ARC'TERYX、ARKET、Columbia、COMME MOI、CRUSH Collection、GAP、HUGO BOSS、海澜之家、HOKA、KARL LAGERFELD、lululemon、Nike、PUMA、太平鸟、Polène、TEENIE WEENIE、UGG、UNIQLO、之禾男装、致知

### 平台鸣谢

京东、淘宝、腾讯、小红书

(品牌、平台按字母顺序排列)

### 报告撰写

内容策划: 华意明天时尚内容中心

主编: 李君 作者: 赵雨晴、安畅、霍东阳、李永娟、刘丹

责编: 李倩 流程&校对: 陈瑾瑛、杨佳旋

### 视觉设计

吴志原、张楠、张易棋

### 项目统筹

崔欣悦、王潇

### 宝尊战略与市场部

项目统筹: 朱承烜、李立园

内容监制: 刘嘉韵、张明瀚、康旭佳、杨菲、李立园

宣发印刷: 唐敏、田莉、陈锦文

### 联系我们

WWD CHINA: BD@chinamindnext.com

宝尊集团: BD@baozun.com

## 免责声明

数据来源:

本报告数据来源基于华意明天时尚内容中心根据市场公开信息搜集整理。

版权声明:

本报告的所有表格及文字内容的版权归

华意明天(上海)文化创意发展有限公司、宝尊集团共同所有。

其中,部分文字、图片及数据来源于公开信息,版权归原著作者所有。

免责条款:

本报告所涉及的数据、分析观点及研究结论,

仅供市场参考,不代表版权或发布存在任何商业上的承诺或保证。

## 文献引用

1.仲量联行研究部.消费升级or降级?从8大业态看2023消费新趋势.2023.

<https://www.joneslanglasalle.com.cn/zh/trends-and-insights/investor/2023-new-trends-in-consumption>

2.中国商报网.上海时尚消费趋势报告发布.2023. <https://www.zgswcn.com/article/202306/202306091655421135.html>

3.中国网络视听节目服务协会.2023年中国网络视听发展研究报告[R].2023.

4.一点财经.趋势里的“生意经”,抖音电商服饰行业如何引爆春夏新品?.2023.

<https://baijiahao.baidu.com/s?id=1762436987349449789&wfr=spider&for=pc>

5.量子位.2021年虚拟数字人深度产业报告[R].2021.

6.界面新闻.“越涨越买”,奢侈品牌的魅力何在?.2022.

<https://www.jiemian.com/article/9492500.html>

7.WWD国际时尚特讯.本土时尚企业上半年财报一览.2023.

[https://mp.weixin.qq.com/s/WA\\_7mJ-ddETu40w0chm5FA](https://mp.weixin.qq.com/s/WA_7mJ-ddETu40w0chm5FA)

8.英敏特.2022中国高净值消费者洞察报告[R].2022.

9.艾瑞咨询.2021年中国下沉市场电商研究报告[R].2021.

10.德勤中国.数字时代中国鞋服行业增长新途径.2022



**WWD**



**BAO ZUN**