



[www.leadleo.com](http://www.leadleo.com)

# 2020年 中国DTC商业模式分析精品报告

概览标签：电商平台、社交媒体、数据化、个性化

报告作者：姚朝芳、费雪祎  
2020/02

报告提供的任何内容（包括但不限于数据、文字、图表、图像等）均系头豹研究院独有的高度机密性文件（在报告中另行标明出处者除外）。未经头豹研究院事先书面许可，任何人不得以任何方式擅自复制、再造、传播、出版、引用、改编、汇编本报告内容，若有违反上述约定的行为发生，头豹研究院保留采取法律措施，追究相关人员责任的权利。头豹研究院开展的所有商业活动均使用“头豹研究院”或“头豹”的商号、商标，头豹研究院无任何前述名称之外的其他分支机构，也未授权或聘用其他任何第三方代表头豹研究院开展商业活动。

# 概览摘要

DTC, Direct To Customer, 即“直接面向消费者”, 是指由同一企业开发、生产与销售的商业模式, 品牌商不通过传统中间渠道, 直接向消费者进行销售推广并建立关联。DTC商业模式的主要推广渠道为社交媒体、电商平台与自建商城。受益于电商平台与社交媒体的发展及消费市场的需求变化, DTC商业模式需求不断扩大, 2015年至2019年, 中国DTC商业模式市场规模(按销售额统计)由**253.8亿元**增长至**637.6亿元**, 年复合增长率为**20.2%**。

## ◆ 产业链中游企业数量众多, 行业分散, 竞争体系尚未形成

伴随欧美DTC商业模式发展成熟, 市场建立完善, 中国也开始兴起DTC商业模式, 更多企业通过电商平台、社交网络流量红利打响品牌知名度, 利用线上销售的价格优势刺激购买力, 完成初生战役。中国DTC商业模式产业链中游参与主体为各类企业、投资机构与退出机构。由于DTC商业模式涉及的企业数量众多, 行业分散, 竞争体系尚未形成。

## ◆ 中国Z世代消费者逐渐成为DTC商业模式下的消费主力

伴随时代的变迁, 中国消费群体正逐渐年轻化。据国家统计局数据显示, 1995年-2009年期间在中国大陆出生的人口总数约为2.6亿, 约占2018中国人口总数的**19%**, 现阶段, Z世代消费者已成为中国消费主力, 推动中国消费结构变化。Z世代也是DTC商业模式下市场营销的主要目标群体, 庞大的人口基数使得该群体消费潜力巨大。

## ◆ DTC商业模式逐渐获得更多的消费者和投资机构的认可

以美国为例, 2012年至今, 美国共有400家DTC品牌获得超过**30亿美元**的融资, 其中2018年上半年融资额已高达**12亿美元**。DTC商业模式在中国亦备受关注, 以完美日记为代表的美妆品牌、以HFP为代表的护肤品牌、以植观为代表的洗护品牌、以参半为代表的新潮牙膏品牌等正在探索一种更适合中国本土市场的DTC品牌打造模式, 并相继获得了数百至数千万元的投融资, 表明DTC商业模式在中国发展前景广阔。

## 案例分析:

Nike、完美日记、HFP

# 目录 (1/2)

◆ 名词解释	-----	05
◆ 中国DTC商业模式市场综述	-----	06
• 定义及特点	-----	06
• DTC品牌与传统品牌对比	-----	07
• 国际发展历程	-----	08
• 中国发展历程	-----	09
• 全球发展现状	-----	10
• 中国发展现状	-----	11
• 投融资现状	-----	12
• 市场规模	-----	13
• 产业链	-----	14
◆ 中国DTC商业模式典型案例分析	-----	20
• Nike	-----	20
• 完美日记	-----	25
• HFP	-----	28
◆ 中国DTC商业模式驱动因素分析	-----	32
• 市场急需新兴品牌复兴消费品类	-----	32
• 电子商务环境发展成熟与社交媒体的崛起	-----	33
◆ 中国DTC商业模式制约因素分析	-----	34
• 中国互联网生态环境压力大	-----	34

## 目录 (2/2)

• 直面消费者，品牌经营风险加大	-----	35
• 售后服务体系待改善	-----	36
◆ 中国DTC商业模式政策及监管分析	-----	37
◆ 中国DTC商业模式发展趋势分析	-----	38
• DTC品牌出海	-----	38
• 品牌线下布局，孵化器受青睐	-----	39
• 加大数字化建设	-----	40
◆ 中国DTC商业模式竞争格局分析	-----	41
• 领先企业分析	-----	41
• 演进趋势分析	-----	42
◆ 专业观点	-----	43

# 名词解释

- ◆ **KOL** : Key Opinion Leader, 关键意见领袖, 其营销学概念为对相关群体购买影响力较大的人。
- ◆ **KOC** : Key Opinion Consumer, 关键意见消费者, 其营销学概念为对相关朋友、亲属等群体购买影响力较大的消费者。
- ◆ **SKU** : Stock keeping Unit, 库存保有单位, 即对每个产品与服务的唯一标示符, 使公司能够跟踪系统, 如仓库和零售商店或产品的库存情况。
- ◆ **SaaS** : Software-as-a-Service, 软件即服务, 即通过网络提供软件服务。
- ◆ **ROI** : Return on Investment, 投资回报率, 指通过投资而应返回的价值, 即企业从一项投资活动中得到的经济回报。
- ◆ **客户转换率** : 用于评估广告效果的一种标准, 指通过营销手段把潜在用户转变为客户的百分比。
- ◆ **UGC** : User Generated Content, 用户生成内容, 即用户将自主创作的内容通过互联网平台进行展示或提供给其他用户。
- ◆ **Z世代** : 在1995-2009年间出生, 受互联网、即时通讯、智能手机等科技产物影响大的一代人。
- ◆ **公域流量** : 也称为平台流量, 公域流量不属于单一个体, 而是被集体所共有的流量, 是商家通过淘宝、京东、拼多多、携程、大众点评、美团、饿了么、猪八戒等平台进行销售所获取的流量。
- ◆ **私域流量** : 个人拥有完全支配权的账号所沉淀的粉丝、客户、流量, 可直接触达的、多次利用的流量, 如QQ号、微信号、社群上的粉丝或顾客。

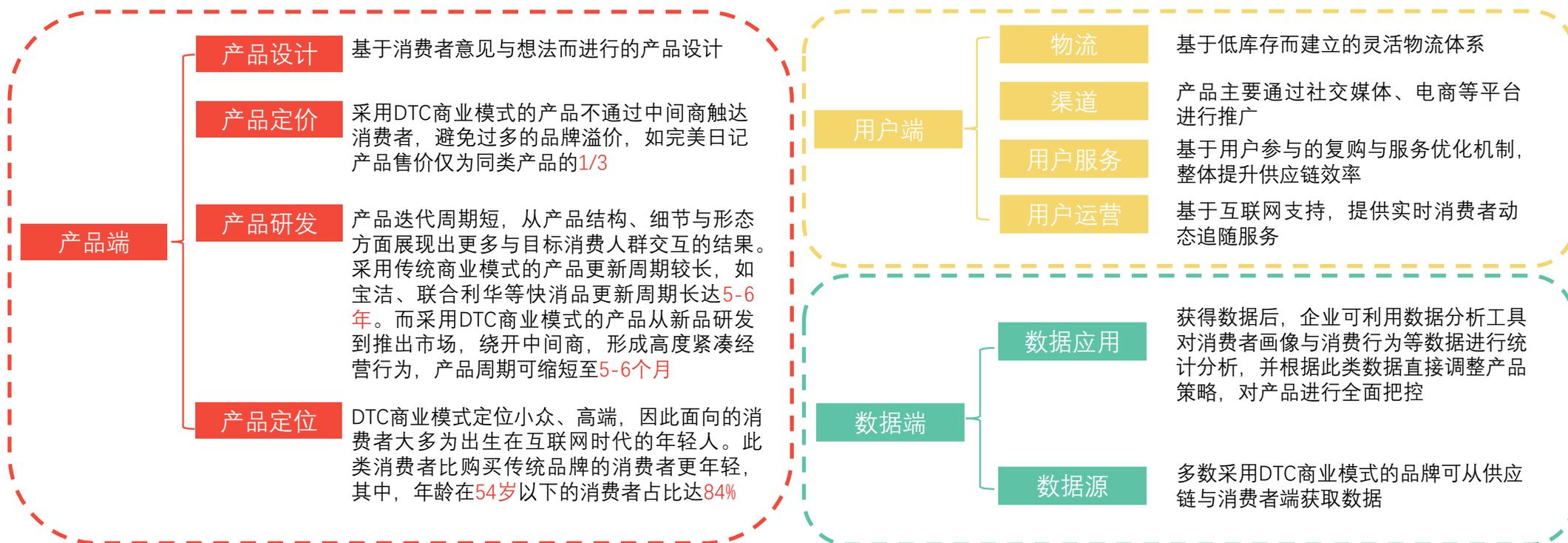
# 中国DTC商业模式市场综述——定义及特点

DTC商业模式是指直接面对消费者的营销模式，包括任何以终端消费者为目标而进行的活动，其优势主要体现在品牌可与消费者直接建立关系

## DTC商业模式定义

DTC, Direct to Customer, 即“直接面向消费者”，是指由同一企业开发、生产与销售商业模式，品牌商不通过传统中间渠道，直接向消费者进行销售推广并建立关联。DTC商业模式主要通过社交媒体、电商平台等渠道触达消费者，可帮助消费者快速完成品牌选择。

## DTC商业模式特点



来源：企业官方旗舰店，搜狐网，中国广告网，头豹研究院编辑整理

©2020 LeadLeo



www.leadleo.com



FROST & SULLIVAN  
沙利文

# 招聘 行业分析师

我们一起“创业”吧，开启一段独特的旅程！

✉ 邮箱：[fs.recruitment@frostchina.com](mailto:fs.recruitment@frostchina.com)

📍 工作地点：北京、上海、深圳、香港、南京、成都



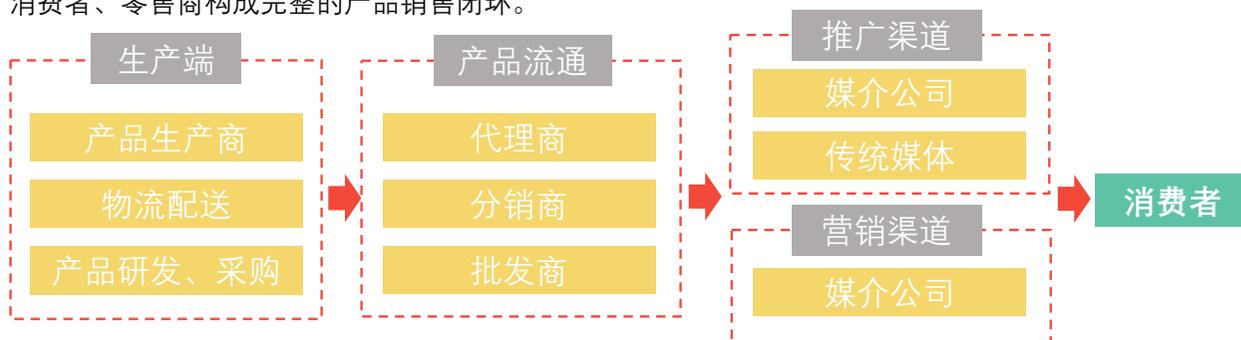
# 中国DTC商业模式市场综述——DTC品牌与传统品牌对比

互联网的发展带来信息传播渠道的革命性转变，相对于传统商业模式，DTC商业模式注重与消费者的互动沟通，可更好把握消费需求

## DTC模式与传统模式供应链对比

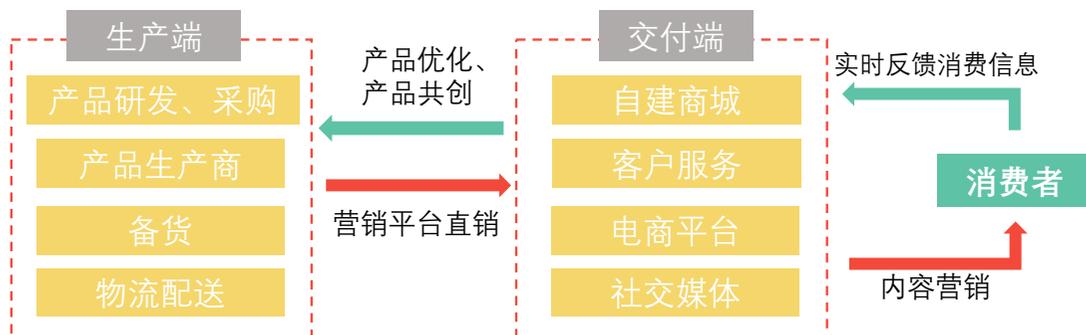
### 传统商业模式供应链

采用传统商业模式的企业须具备原材料采购、制造、物流、分销等能力，并通过广告公司、媒体、消费者、零售商构成完整的产品销售闭环。



### DTC商业模式供应链

DTC商业模式中，企业无需通过代理商、分销商等中间渠道。产品完成研发生产后，可直接通过电商平台、社交媒体等产品推广渠道触达消费者。



## DTC模式与传统模式主要特点对比

	DTC商业模式	传统商业模式
销售渠道	社交平台、电商平台、官网直销	经销商、零售门店
传播渠道	垂直媒体、社交媒体、视频、KOL / KOC营销、事件营销、口碑 / 社群驱动	大众媒体、明星传播
价格	生产商直接面对消费者，缩减中间成本，价格较低	存在大量中间商赚取差价，导致产品最终价格昂贵
品牌信任度	品牌与消费者建立了直接、频繁的交互机制，产品建议可及时反馈，品牌粉丝忠诚度高	由于消费者直接面对的是中间商与零售商，无法及时与企业交流产品建议导致企业与消费者脱节，因此品牌粉丝忠诚度逐年降低，市场效率下降
品牌发展时间	3-6个月	3-6年

来源：企业官网，搜狐网、头豹研究院编辑整理

©2020 LeadLeo



www.leadleo.com

# 中国DTC商业模式市场综述——国际发展历程

DTC商业模式起源于Warby Parker电商平台，后续被大量企业效仿，现阶段DTC商业模式在欧美地区已形成成熟的生态圈

## DTC概念起源：2010年

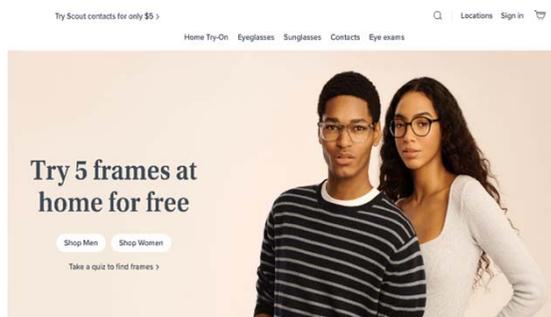
- **2010年**，眼镜电商平台Warby Parker成立，成为DTC模式的引领者，商业模式被多个企业效仿
- Warby Parker建立线上销售渠道进行眼镜产品直销，由于产品销售过程中无中间商参与，产品定价较低，多为**99美元**左右，与当时市场平均价格**500美元**相比具有明显的价格优势。在客户体验方面，消费者完成线上订单以后，Wayby Parker会邮寄**5款**产品供消费者挑选（消费者可留下其中一款产品），以此提高顾客留存率

## DTC创业热潮：2011-2015年

- **2011年**，美国市场约有**250家**公司DTC品牌成立
- **2012年**，男士剃须刀品牌Dollar Shave Club成立。通过减少营销投入与销售渠道分成，Dollar Shave Club实现产品的低价化，仅用3年时间就在美国剃须刀市场占据**51%**的市场份额
- **2014年**，床垫品牌Casper成立，其营销方式为Instagram、Twitter等社交平台上的KOL进行合作，由KOL在社交媒体上发布产品相关讨论内容以吸引消费者从而提高产品销量
- **2014年**，美妆品牌Glossier成立，该品牌主要在Instagram进行产品推广，通过将产品展示空间部分转让给用户，无需花费大量营销费用，只需转发用户发文便可与消费者达成互动，培育了忠实粉丝群体
- **2015年**，Allbirds羊毛鞋品牌成立，通过建立线下快闪店与社交媒体渠道等方式进行产品推广，2018年其品牌估值达**14亿美元**

## 发展成熟阶段：2016年至今

- 此阶段，全球消费品巨头宝洁、欧舒丹、家乐福、艾柏森等都在以收购或成立孵化器的形式进入到DTC品牌领域
- DTC商业模式已在欧美地区形成相对成熟的生态圈，新孵化的DTC品牌也正在逐渐抢占传统品牌的市场份额
- 伴随着大量DTC竞争者涌入，各行业品牌之间的差异逐渐缩小，如Logo字体设计、极简的官网页面设计、产品包装等方面的内容大同小异，产品同质化问题日益严重



来源：企业官网，头豹研究院编辑整理

©2020 LeadLeo



www.leadleo.com

# 中国DTC商业模式市场综述——中国发展历程

2010年至今，中国DTC商业模式的主流销售渠道完成了从线上自建商城到电商平台，再到社交媒体的转变

## DTC平台基础搭建阶段：1990-2009年

中国DTC商业模式的兴起得益于电子商务行业的发展，是电子商务去除中间商后的产物。中国电商平台的崛起为DTC商业模式搭建了基础设施并提供了完善的产品推广渠道。

### 起步期

- 1990-1993年，该阶段为电子数据交换时代，标志着中国电子商务行业的起步

### 雏形期

- 1993年，政府领导组织开展“三金工程”阶段，目标是为建立一个覆盖全国的国家共用经济信息网，为电子商务的发展期奠定了坚实基础
- 1996年，因特网正式开通
- 1997年4月，中国商品订货系统（CGOS）开始运行

### 发展期

- 1998年3月，中国第一笔互联网网上交易成功
- 1999年3月，中国第一家电子商务平台8848诞生，6月易趣诞生，7月，阿里巴巴诞生，标志着C2C模式已进入实际应用阶段

### 稳定期

- 2000-2009年，电子商务逐渐以B2B模式为主体，电子商务行业已进入可持续性发展的稳定期
- 2008年，淘宝商城的成立宣告了中国B2C模式的开端
- 2009年，传统电商领域版图逐渐稳固，平台设施建设逐渐完善，为后续DTC商业模式的萌芽提供了平台基础保障

## DTC商业模式发展阶段：2010年至今

随着电商平台的发展与消费习惯的变化，中国DTC商业模式主流销售渠道从线上自建商城向电商平台转变，现阶段DTC商业模式的主流渠道为社交媒体。

### 萌芽期

- 2010年，小米在开发MIUI时，产品开发意见全由消费者投票决定，DTC商业模式开始萌芽
- 2011年，小米设立线上自建官方商城，消费者可通过该直营平台购买小米产品
- 2010-2011年，DTC商业模式的传播渠道主要为自建电商平台

### 起步期

- 2012年，御泥坊品牌成立，并将天猫商城作为唯一产品销售渠道
- 2012年6月，三只松鼠在天猫商城上线运营，7天完成1,000单的销售量
- 2012-2013年，DTC商业模式的传播渠道主要为第三方电商平台

### 雏形期

- 2014年，HomeFacialPro成立，主要通过微信公众号、微博、小红书等平台进行内容投放
- 2016年，通过明星代言与知名KOL进行产品推广，完美日记成立，在成立初期完美日记主要引起目标消费者的关注与讨论
- 2014年至今，此阶段DTC商业模式的传播渠道主要为各类社交平台

来源：企业官网，头豹研究院编辑整理

©2020 LeadLeo



www.leadleo.com

# 中国DTC商业模式市场综述——全球发展现状

全球最知名且发展较为成熟的DTC品牌大多诞生于2010年之后，其中以美国DTC市场发展最为成熟，不乏营收超亿美元的DTC品牌

## 美国DTC商业模式发展成熟，不乏营收超亿美元企业

- 纵观全球DTC商业模式应用情况，以美国DTC商业模式运作最为成熟，现阶段美国已有**数千家DTC企业**，且不乏营收**超亿美元**的DTC品牌。同时，美国市场还具备成熟的资本和服务商支持DTC品牌创业。
- 从代表品牌成立时间分析，全球知名度高且发展较为成熟的DTC品牌大多诞生于**2010年**之后，尤其是近五年。
- 从营销策略角度分析，全球DTC品牌营销手段主要涵盖以下三种类型：（1）以**短视频社交平台**为DTC品牌的重要营销阵地；（2）部分DTC品牌通过展现产品的生产过程、分析成分、使用**“买家秀”**等形式，获得消费者信任；（3）采用**故事营销方式**，为品牌构建温情故事背景，以趣味性的内容贴近消费者。

部分国际代表性DTC企业及营销内容

品牌	类型	所属国家	成立时间	销售规模	营销内容
The Clear Cut	钻石品牌	美国	2018年	2018年营收过百万美元	求婚视频
Allbirds	环保鞋履品牌		2015年	2017年的营收约为8,000万美元	快闪店模式、社交媒体传播
Away	智能箱包生产商		2015年	2016-2018年营收约1.3亿美元	展示消费者使用情况
Glossier	互联网美妆品牌		2014年	2018年营收1亿美元	博客分析成分及消费者使用效果分享
Brooklinen	床品家纺品牌		2014年	2017年营收4,790万美元	官网展示消费者评价
Casper	床垫电商服务商		2014年	2018年净收入3.7亿美元	提供产品免费体验
Dolls Kill	潮流女装品牌		2012年	2014年营收达760万美元	展示消费者“买家秀”
Dollar Shave Club (DSC)	男士剃须刀订阅电商		2012年	2016年营收达2.4亿美元	幽默风趣的产品短视频
BarkBox	订阅宠物用品品牌		2011年	2018年营收突破1亿美元	搞笑萌宠短视频
Everlane	环保时尚休闲服装品牌		2010年	2016年营收突破1亿美元	透明定价及工厂生产流程
Warby Parker	定制眼镜电商	2010年	2017年销售额2.5亿美元	产品介绍、眼科知识等	
Alma de Ace	街头服装品牌	英国	2013年	/	工厂生产服装视频
Mejuri	在线珠宝品牌	加拿大	2015年	2017年卖出6万件产品	与博主推出联名系列产品

来源：各企业公告，头豹研究院编辑整理

©2020 LeadLeo



www.leadleo.com

# 中国DTC商业模式市场综述——中国发展现状

中国DTC品牌主要依托电商平台和社交媒体触达消费者，未来极有可能进入DTC品牌自建微信小程序电商阶段

## 中国DTC品牌主要依托电商平台和社交媒体触达消费者

- ▶ 伴随着电商行业的发展和消费习惯的变化，中国的DTC品牌已经历过3个版本迭代：
- ▶ **(1) 1.0版本**：主要通过**自建商城系统**的方式触达消费者，代表品牌有小米和凡客诚品等；
- ▶ **(2) 2.0版本**：主要依托淘宝、拼多多、京东等**电商平台**触达消费者，代表品牌有御泥坊和三只松鼠等；
- ▶ **(3) 3.0版本**：主要依托抖音、小红书、微信和微博等**社交媒体**触达消费者，代表品牌有完美日记、HFP和植观等。
- ▶ 现阶段，中国DTC品牌主要依托电商平台和社交媒体触达消费者，未来极有可能进入DTC品牌**自建微信小程序电商**阶段，原因如下：(1) 开发成本低，对于动辄十几万甚至上百万元的APP开发成本而言，小程序成本只需几千或几万元，大幅降低应用开发成本；(2) 小程序兼顾了APP的专业性和网页的轻量性，用户无需安装，只需下载微信即可；(3) 用户基础规模庞大，2019年微信的月活跃账户数超过了11.5亿。

中国DTC品牌经历多个版本迭代



来源：企业官网，头豹研究院编辑整理

©2020 LeadLeo



## DTC商业模式应用领域广泛

细分领域涵盖食品酒类、服饰家纺、美妆护肤和洗护等：

- (1) 食品酒类**：代表品牌有三只松鼠、百草味、树小懒、味乐奇雅和江小白等；
- (2) 服饰家纺**：代表品牌有A21、飞跃、凡客诚品、ICY、内外等；
- (3) 美妆护肤**：代表品牌有完美日记、润百颜、HFP、AMIRO、花西子、潘达、麦吉丽等；
- (4) 洗护**：代表品牌有参半、植观和植护等；
- (5) 其他**：涵盖宠物智能硬件品牌小佩、鲜花预订O2O平台花加、订阅式中美跨境营养补充包品牌柠檬堂和潮流玩具品牌泡泡玛特等。

中国DTC商业模式应用领域图谱



www.leadleo.com

# 中国DTC商业模式市场综述——投融资现状

DTC商业模式逐渐获得更多的消费者和投资机构的认可，中国完美日记、植观、参半等DTC品牌近年来也相继获得融资

DTC商业模式逐渐获得更多的消费者和投资机构的认可。以美国为例，2012年至今，美国共约有400家DTC品牌获得超过30亿美元的融资，其中2018年上半年融资额已高达12亿美元。DTC商业模式在中国亦备受关注，以完美日记为代表的美妆品牌、以HFP为代表的护肤品牌、以植观为代表的洗护品牌、以参半为代表的新潮牙膏品牌和订阅式中美跨境营养补充包品牌柠檬堂等正在探索一种更适合中国本土市场的DTC品牌打造模式，并相继获得了数百至数千万元的投融资，说明DTC商业模式在中国发展前景广阔。

部分DTC品牌融资情况

企业性质	企业名称	轮次	融资时间	融资金额	投资方
美妆品牌	完美日记	C轮	2019-09-11	未披露	高瓴资本领投，红杉中国、华人文化跟投
		B轮	2016-12-30	3亿元	真格基金、弘毅投资、高榕资本领投
		A轮	2016-01-07	未披露	真格基金
护肤品牌	HFP	Pre-A轮	2015-11-09	1,500万元	青松基金、铂涛集团
		天使轮	2014-12-01	300万元	晨兴资本
洗护品牌	植观	B+轮	2019-07-30	未披露	惠州大亚湾长银投资有限公司
		B轮	2018-05-30	数千万元	君联领投，经纬创投、峰瑞资本、安超投资跟投
		A+轮	2017-04-25	1,000万元	经纬创投
		A轮	2016-11-12	1,000万元	峰瑞资本
		Pre-A轮	2016-06-15	数百万元	宝宝树领投，宝宝树董事长王怀南参投
		天使轮	2015-07-01	1,000万元	峰瑞资本，IDG
新潮牙膏品牌	参半	战略投资	2019-05-27	5,000万元	张轩松领投，尹阔跟投
		A轮	2018-10-27	1,000万元	奇胜投资
		Pre-A轮	2018-06-06	数千万元	明见资本
		天使轮	2017-11-01	200万元	未披露
		种子轮	2016-03-10	300万元	未披露
订阅式中美跨境营养补充包品牌	柠檬堂	天使轮	2018-10-01	1,000万元	未披露
		种子轮	2018-07-13	100万元	Y Combinator、光润实验室

来源：头豹研究院编辑整理

©2020 LeadLeo

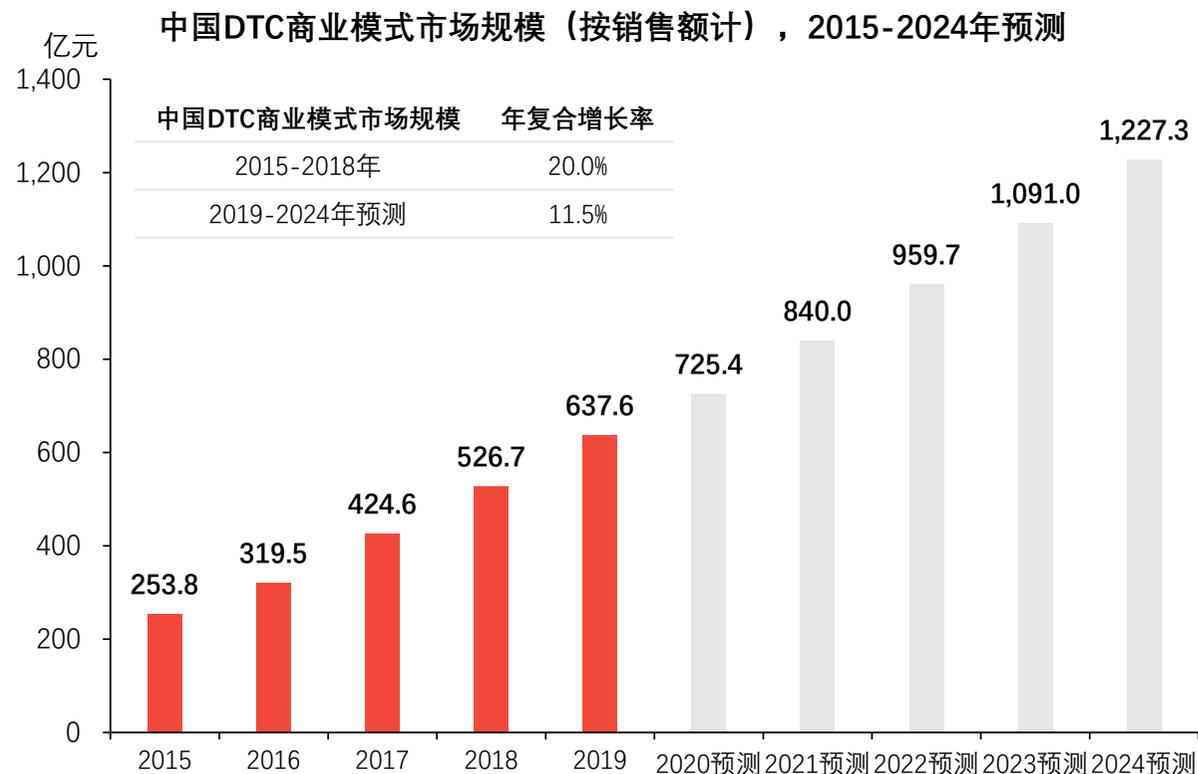


www.leadleo.com

# 中国DTC商业模式市场综述——市场规模

中国电商平台、社交媒体的发展与消费品市场需求变革带动DTC商业模式市场规模的增长，预计2024年市场规模将达到1,227.3亿元

2015-2018年，中国DTC商业模式市场规模（按销售额计）从253.8亿元增长至526.7亿元，年复合增长率为20.0%。中国DTC商业模式市场规模保持平稳增长的原因有：（1）现阶段外资品牌占据大部分中国消费品市场份额，巨头垄断格局形成，导致消费品市场产品选择少且价格高。而DTC品牌具备品质高、价格低的特点，更符合消费者喜好，因此可迅速抢占市场；（2）DTC商业模式源于中国电子商务的发展，近年来中国电子商务发展迅速，2018年中国电子商务交易总额达31.6万亿元，10年间增长10倍，为DTC商业模式的发展提供基础设施建设保障；（3）中国社交媒体的崛起，为企业提供更多直接接触消费者的渠道，如小红书KOL带货，微信品牌粉丝群等。



预计2020年至2024年中国DTC商业模式市场规模有望以**11.5%**的速率保持增长，主要原因包括：

1.中国商务部、中央网信办、发展改革委公布的《电子商务“十三五”发展规划》表明国家将加速推动电子商务发展，为DTC商业模式提供更为完善的电商渠道基础设施建设

3.DTC商业模式品牌成长迅速，从产品研发到收集消费信息只需**3-6个月**，产品迭代周期短，推动快速消费

2.相较传统品牌，DTC品牌去除了中间商，减小了品牌溢价空间，将成本用于产品生产，并将消费者体验、产品品质与价格置于品牌知名度之上，符合当代消费者品牌选择偏好

4.中国电商平台的快速发展与社交媒体的快速发展为DTC商业模式的产品推广渠道提供基础设施

多种因素叠加推动中国DTC商业模式市场规模增长，预计**2024年市场规模将达到1,227.3亿元**。

来源：头豹研究院编辑整理

©2020 LeadLeo



www.leadleo.com

# 中国DTC商业模式市场综述——产业链分析

目前中国企业对于DTC商业模式的应用仍处于初步发展阶段，产业链尚未建立完善，缺乏相应参与者

目前中国企业对于DTC商业模式的应用仍处于初步发展阶段，产业链尚未建立完善，缺乏相应配套机构，此模块部分内容将结合欧美市场产业链情况进行说明，欧美市场参照部分将不参与产品成本占比说明。中国DTC商业模式产业链分为三个环节。产业链上游参与主体为产品生产商、品牌代理商、企业自建供应链体系、供应链物流服务机构与DTC品牌孵化器；中游参与主体为品牌商、投资机构、退出机构；下游涉及销售渠道、数据分析平台、电商服务平台与消费者。

中国DTC商业模式产业链



来源：企业官网，头豹研究院编辑整理

©2020 LeadLeo



www.leadleo.com

# 中国DTC商业模式市场综述——产业链上游分析

## 中国DTC商业模式仍处于初步发展阶段，产业链上游参与主体尚未明晰，主要参与主体参照欧美地区相关市场上游构成

对于部分想采用DTC商业模式的企业而言，自身缺乏与该商业模式匹配的速度与工作方式，因此DTC商业模式的产业链上游除产品生产商、企业自建供应链体系外，还包括供应链物流服务机构、DTC品牌孵化器与品牌代理商。此类服务机构可提供DTC商业模式相关服务，服务内容包含：（1）为快迭代、高灵活性的DTC模式提供物流供应链设计及仓储配送服务；（2）帮助企业进行DTC商业模式的开发与应用；（3）提供从品牌定位到产品创意、营销与传播的全案服务。

### 供应链上游参与主体

#### 自建供应链体系

部分企业具备与DTC商业模式相匹配的灵活供应链体系，无需服务商帮助，如完美日记、HPF等。

#### 供应链物流服务机构

传统零售模式中，各大零售商会大规模发货，但在DTC模式下，发货数量少，供应链需采用“**小规模高频次**”的方式。供应链物流服务机构可为企业提供的服务内容包括：

（1）寻找与评估产品生产工厂；（2）根据消费需求及时调整订购策略；（3）在线查询生产状况；（4）跟踪配送等。

代表企业：**Lumi** 

①Lumi：作为包装供应链平台，Lumi可帮助DTC品牌企业提高供应链灵活度；

②ShipBob：可为DTC品牌企业提供仓储资源与发货服务，并在消费者订单下达后代替品牌方将货品直接打包发送给消费者。

#### 产品生产商

产品生产商负责原材料采购，产品的生产加工等。企业产品生产主要分为代工厂生产与自产，如Nike、完美日记等企业主要通过代工厂生产产品，服装品牌Evelane、面膜品牌御泥坊等则为自产。

#### DTC品牌孵化器

孵化器可帮助企业进行DTC品牌的建立、DTC商业模式的开发与应用。

代表企业：**SocialEras** 

（1）SocialEras：上海叶道科技有限公司旗下电商平台，该平台通过开发国内头部供应商渠道，积极布局中国DTC品牌孵化，重在整合高端供应链及社交网红资源，帮助新的DTC品牌快速成长；

（2）沃顿商学院：现阶段已成为欧美市场各类DTC品牌的孵化器，面向的产品种类繁多，如内衣、沙发等。

#### 品牌代理商

由于DTC商业模式对灵活的市场策略要求更高，因此需品牌代理商从产品定位、产品创意、内容创建、媒体传播与战略规划等多个方面进行**全案培训服务**。此类服务商与企业的合作方式主要为置换股份服务形式，通过企业占股的形式为企业免费提供DTC前中后段服务。

海外代表企业：**Derris Red Antler** 

①Derris：曾与Warby Parker、Glossier、Everlane等企业合作，为其提供打造创新DTC品牌的定位与策略，如Glossier的无妆感美妆产品、Everlane的透明标价等；

②Red Antler：曾与Warby Parker合作，帮助其建立品牌与DTC战略，为企业提供品牌创意、企业策略、产品定位、数字体验、设计全套网站与交互等服务；

③Gin Lane-Pattern：该机构可参与品牌商业计划书的制定，在品牌孵化阶段帮助品牌进行战略定位与内容策划，并负责交互、视觉、广告语、网站等全套设计服务。

来源：中国服装协会网，企业官网，Brandstar，头豹研究院编辑整理

©2020 LeadLeo



www.leadleo.com

# 中国DTC商业模式市场综述——产业链中游分析

现阶段DTC商业模式在中国日化用品与食品行业的采用率较高，此外部分具备全球市场渗透率的品牌巨头纷纷开始DTC商业模式的布局，未来市场空间可能被缩紧

伴随欧美DTC商业模式发展成熟，市场建立完善，中国也开始兴起DTC商业模式，更多企业通过电商平台、社交网络流量红利打响品牌知名度，利用线上销售的价格优势刺激购买力，完成初生战役。中国DTC商业模式产业链中游参与主体为各类企业、投资机构与退出机构。由于DTC商业模式涉及的企业数量众多，行业分散，**竞争体系尚未形成**，此模块将重点举例分析DTC商业模式发展较为**成熟、参与主体较多**的行业。

在国际一线护肤品牌任职多年的行业专家表示，现阶段DTC商业模式在**日化用品**与**食品**行业的采用频率较高，发展较成熟。在日化用品行业，中国DTC品牌多发迹于第三方电商平台，重视社交营销。在食品行业，中国DTC品牌根据品牌策略可划分为营销渠道品牌与消费者品牌，营销渠道品牌的企业策略主要为渠道推广，消费者品牌的企业策略则主要围绕目标顾客进行制定。

日化用品



**2018年美妆品牌完美日记、护肤品牌HFP与WIS的销售总额分别约为20亿元、10亿元与9亿元。**此类品牌高度重视社交平台的内容营销，如HFP于2017年投放近**5,000万元**用于微信小程序软文植入。

---



**2018年眼部护理品牌潘达与护发品牌植观的销售总额分别约为2亿元与1.8亿元。**此类品牌依靠**主打单品**进入市场，侧重于明星推广与社群营销，如潘达组建天猫、有赞等多个平台旗舰店，并在明星、KOL进行推广后，在公众号进行二次传播。

---



消费电子品牌素士、车载用品品牌百事泰与化妆镜品牌Amiro为中国**本土新兴DTC品牌**。此类品牌在发展初期建立了直营电商平台，后续相继入驻中国、海外各大综合性电商平台。

食品



**营销渠道品牌**：百草味、良品铺子等电商零食品牌的企业策略主要为渠道推广，此类企业多采用开设线上旗舰店的方式快速推出产品，并通过微信生态圈、社交电商、自媒体等渠道进行产品销售。如世界杯期间，百草味在天猫旗舰店推出“真男人”世界杯定制礼包，购买即送世界级球星签名球衣，吸引了大量关注世界杯赛事的消费者，在微博视频转发与话题阅读总量中品牌总曝光数达**2亿**多次。

---



**消费者品牌**：三只松鼠、味乐奇雅等电商零食品牌主要基于目标消费者来制定品牌策略，通过建立品牌与消费者间的沟通渠道增强消费者对品牌的认同感。以三只松鼠为例，该品牌在成立之初便以松鼠形象作为品牌logo，客服则以松鼠宠物的口吻来与消费者交流，建立“宠物与主人”的关系，增强品牌与消费者的互动体验。

## 投资机构

中国部分机构开始尝试投资DTC品牌领域，主要通过**组建品牌投资基金**的方式助力新兴DTC品牌的发展，并推动DTC产业发展集群。如国际食品巨头亿滋国际通过投资方式扶持零食行业的初创DTC品牌，国际知名风投机构Forerunner启动**3.6亿美元**新基金，用于DTC商业模式的**投资**。



## 退出机构

DTC产业市场退出方式主要为企业M&A、并购基金等，收购方主要为消费品行业的国际巨头与私募基金机构等，收购方式主要为**现金或股票**。收购完成后，收购方可取得被收购DTC品牌的部分或全部所有权，品牌将归于收购方旗下。如快消巨头联合利华以**10亿美元**收购DTC品牌Dollar Shave Club，宝洁收购女性个护DTC品牌Billie等。



来源：企业官网，Brandstar，搜狐网，头豹研究院编辑整理

©2020 LeadLeo



www.leadleo.com

# 中国DTC商业模式市场综述——产业链下游分析 (1/3)

## 中国DTC商业模式下游主要参与主体为产品销售渠道、电商服务平台、数据分析平台与消费者

### DTC商业模式下游主要参与者——产品销售渠道

DTC商业模式下游主要参与主体为产品销售渠道、电商服务平台、数据分析平台以及消费者。

#### DTC主要产品销售渠道

##### 社交网络平台 / KOL / KOC

企业通过社交平台触及消费者，如小红书、微信小程序、抖音等。对于潜在消费者，此类平台可缩短消费者获取产品信息与消费渠道的时间与空间成本。企业对于社交网络的产品推广主要通过：

- (1) **建立品牌账号**，如完美日记开设小红书官方账号进行产品推广并在小红书商城建立店铺，消费者可在小红书社交场景中进行产品交易，拓宽DTC品牌的推广途径；
- (2) **KOL**，如HFP在邀请头部KOL薇娅进行产品体验、对比并引导粉丝进行产品消费；
- (3) **KOC**，消费者在体验产品后，回到社交平台上生产UGC，形成二次传播。此外，部分企业通过开设微信账号整合私域流量。如完美日记打造粉丝“小完子”KOC微信人设，将已在品牌线上旗舰店完成一次购买的消费者，拉入品牌微信粉丝群，并将品牌产品以促销方式同步在微信群与朋友圈以提高消费者复购率。



##### 自建电商平台

企业通过自建电商销售平台触及消费者。此类平台交互设计简约，产品分类精细，如小米自建商城、凡客成品、HFP等直销电商平台。



##### 综合性电商平台

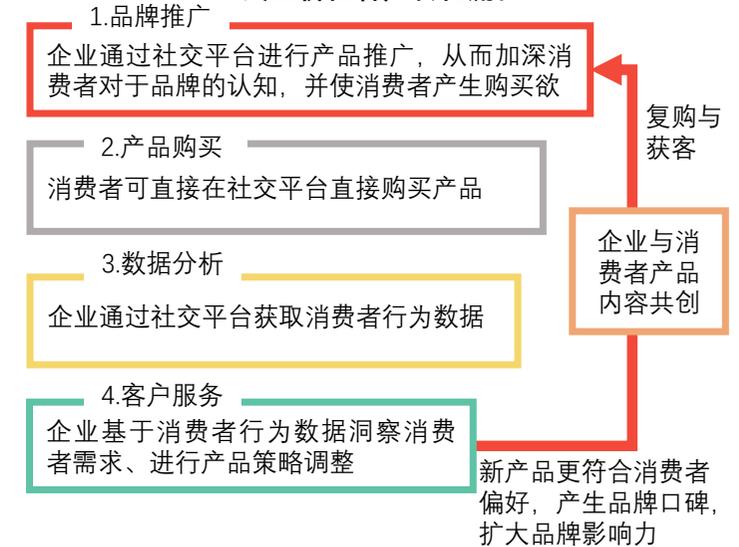
此类平台主要包括天猫、京东、唯品会等，具备完善的支付体系。品牌商在此类平台开设自营店，并通过平台完善的销售配套设施触及消费者。此类运营模式的特点为产品丰富。



### 社交平台消费者转化流程

DTC品牌主要通过社交营销，内容营销将获客成本降至最低。根据美妆品牌Glossier的调查数据显示，社交平台用户购买产品的意愿比普通消费者高40%。通过社交平台的品牌推广，企业可初步提升消费者对于品牌的认知，后续通过产品购买、数据分析与客户服务这三个阶段将消费者转化为终身价值客户（活跃用户），其完整转化流程如下图所示：

#### 终生价值客户转化流程



来源：企业官网，Brandstar，搜狐网，头豹研究院编辑整理

©2020 LeadLeo



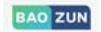
www.leadleo.com

# 中国DTC商业模式市场综述——产业链下游分析（2/3）

中国DTC商业模式下游服务提供商主要包含电商服务平台与数据分析平台，此类服务机构可帮助企业搭建DTC商业模式，并通过消费数据分析实现产品、内容共创

## 电商服务平台

对于中国部分想通过传统电商平台开设品牌旗舰店直达消费者的企业而言，传统电商平台**佣金比例高**、**品牌竞争激烈**，且平台**禁止外部引流**，最终可能引发产品流量缺乏问题。电商服务平台可为此类企业提供建立在线零售商店、品牌管理、创建电子商务网站及在线支付工具等服务。

代表企业：   

(1) **Shopify**，是一家加拿大SaaS公司，伴随DTC商业模式的诞生，Shopify从单一的线上电商服务机构转型为全渠道生态系统服务机构。2018年4月，Shopify开始在中国市场进行业务布局，目标是为中国企业提供数字销售渠道、数字化产品管理等服务。据相关数据显示，Shopify帮助全球多家营收在**1百万到5亿美元**的知名品牌管理**直营业务**。伴随中国DTC时代的逼近，Shopify可能会因其在直营电商业务方面的丰富经验，成为众多中国企业搭建与运营电商官网的选择；

(2) **店匠**，是一家领先的中国外贸网站建设服务提供商，可通过技术与数据帮助中国企业以DTC商业模式进行品牌建设。该平台可根据产品特性，为中国企业提供目标市场的选择方案，并通过访问调查等方式，精准定位用户，基于用户反馈提炼产品的迭代方向，进而实现产品销售增长，形成品牌效应，最终搭建可自行运转的价值闭环；

(3) **有赞**，是中国知名SaaS提供商。该平台可为企业提供开设独立电商店铺所需的基础设施建设、微商城系统和完整的移动电商解决方案；

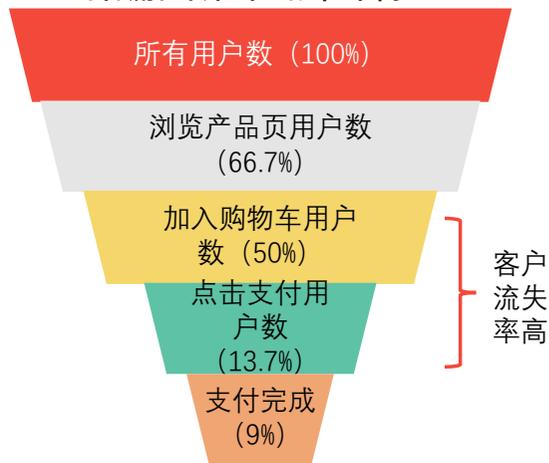
(4) **宝尊**，是中国知名电子商务企业，可为企业提供以品牌电子商务为核心的全链路商业解决方案，包括店站运营、数字营销、IT解决方案、仓储配送、客户服务等。

来源：企业官网，头豹研究院编辑整理

## 数据分析平台

数据技术服务商可帮助DTC品牌收集来自社交媒体、电商等平台的数据，并将此类数据转换为消费者画像、购买周期、消费行为、营销效果、客户管理、产品、库存管理等信息。此外，数据分析平台将基于此类信息，从用户来源、产品、用户类型等方向进行进一步细分对比，以此发现消费过程中**客户转化率过低**的节点，严格控制ROI，并进行后续专项提升，从而提高品牌的价值洞察力。

### 购物流程转化率“漏斗”举例



数据分析平台可帮助企业寻找购物流程客户流失率高的节点并进行改善

代表企业：

(1) **Shopify**，可为企业提供数据收集和分析工具，帮助企业拥有数据所有权，有权根据自身目标策略来收集和分析客户信息；

(2) **Daasity**，是现阶段唯一一家专为DTC商业模式设计的数据分析平台，可为企业提供全方位的可视化数据，帮助企业利用数据做出更合理的商业决策。Daasity的“DTC分析套件”可自动收集、重组、转换来自Shopify、Amazon和Facebook等平台的数据，使品牌方轻松获取和访问各项业务指标，包括业务健康程度、营销效果、客户管理、产品/库存管理等。

# 中国DTC商业模式市场综述——产业链下游分析 (3/3)

中国Z世代消费者逐渐成为DTC商业模式下的消费主力，此类人群依赖互联网、社交媒体，注重产品性价比与价格

## 消费者画像

DTC商业模式主要消费人群为：

(1) **Z世代消费群体**：伴随时代的变迁，中国消费群体正逐渐年轻化。据国家统计局数据显示，1995年-2009年期间在中国大陆出生的人口总数约为2.6亿，约占当前中国人口总数的19%，现阶段，Z世代消费者已成为中国消费主力，推动中国消费结构变化。Z世代也是DTC商业模式下市场营销的主要目标群体，**庞大的人口基数**使得该群体消费潜力巨大；

(2) **个性化消费群体**：此阶段中国消费者不满足于传统产品带来的消费体验，更注重个性化消费。同时，国际部分小众品牌通过跨境电商与社交媒体渠道触达中国消费者，此类个性化、创新型产品相较于传统品牌更符合当代消费者的喜好。此外，年轻消费者获取信息的方式全面向互联网、社交媒体等转变，因此，相较依赖传统媒体渠道营销的传统品牌，互联网原生的DTC品牌更能把握年轻消费者的喜好；

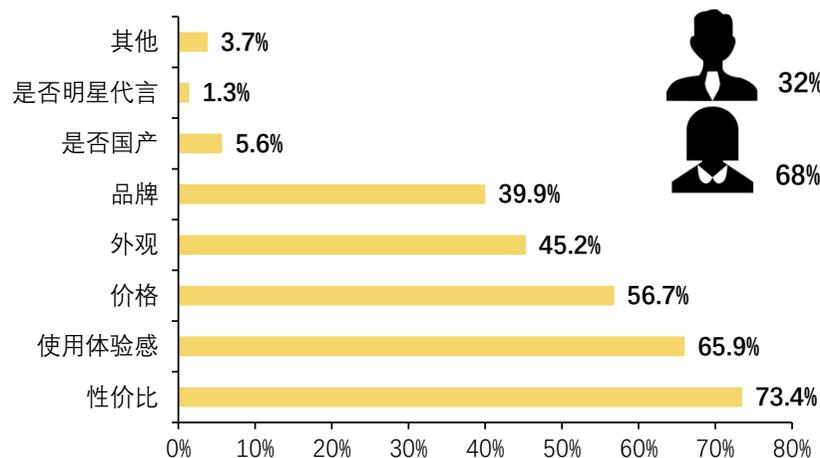
(3) **注重性价比的消费群体**：年轻消费群体大多缺少稳定的物质基础，数据显示2019年约有3,000万Z世代将投入到社会工作，从经济角度看，此部分人群由于刚进入工作，经济状况不理想，在商品的选择上更注重实用性与性价比等因素。因此，相对于传统品牌的品牌溢价，此类将个人体验、产品品质与价格放在品牌知名度之上的DTC品牌，广泛受到新生代消费者的欢迎。

## DTC品牌消费者画像

### DTC品牌消费者画像



### 消费者产品选择重点关注因素



### 消费者特点标签



来源：国家统计局，头豹研究院编辑整理

©2020 LeadLeo



www.leadleo.com

推广

innovation  
创新地图 map

# 前哨 2020 科技特训营

掌握创新武器 抓住科技红利



扫码报名

咨询微信: innovationmapSM

电话: 157-1284-6605



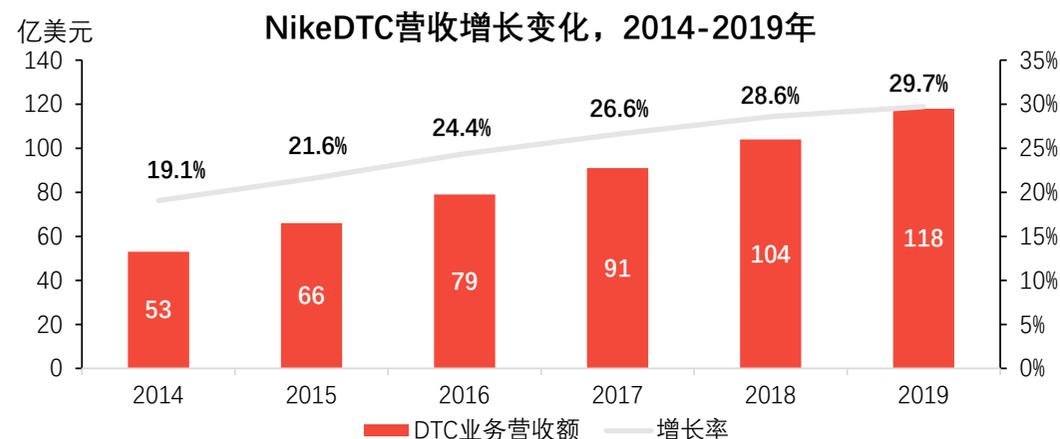
王煜全

海银资本创始合伙人  
Frost&Sullivan, 中国区首席顾问

# 中国DTC商业模式典型案例分析——Nike (1/5)

DTC商业模式为Nike零售发展的关键，Nike的DTC商业模式主要为线上与线下两种，目标在于加速推动品牌数字化转型，提升消费者消费体验

## Nike DTC商业模式发展现状



由于品牌存在大量积压库存，且消费者对于新品态度冷淡，Nike于2014年起开始重视DTC商业模式的应用。2016年，Nike线上销售额同比增长51%，带动DTC业务营收增长25%至79亿美元。2019年，Nike总营收达397.2亿美元，主要得益于电商与数字业务增长的推动，其中DTC业务营收达118亿美元，约占总收入的29.7%。Nike自采用DTC商业模式以来，连续多年实现业务上涨，DTC商业模式的采用也成为该阶段Nike零售发展的关键战略。

Nike的DTC商业模式主要分为线上与线下两种模式：

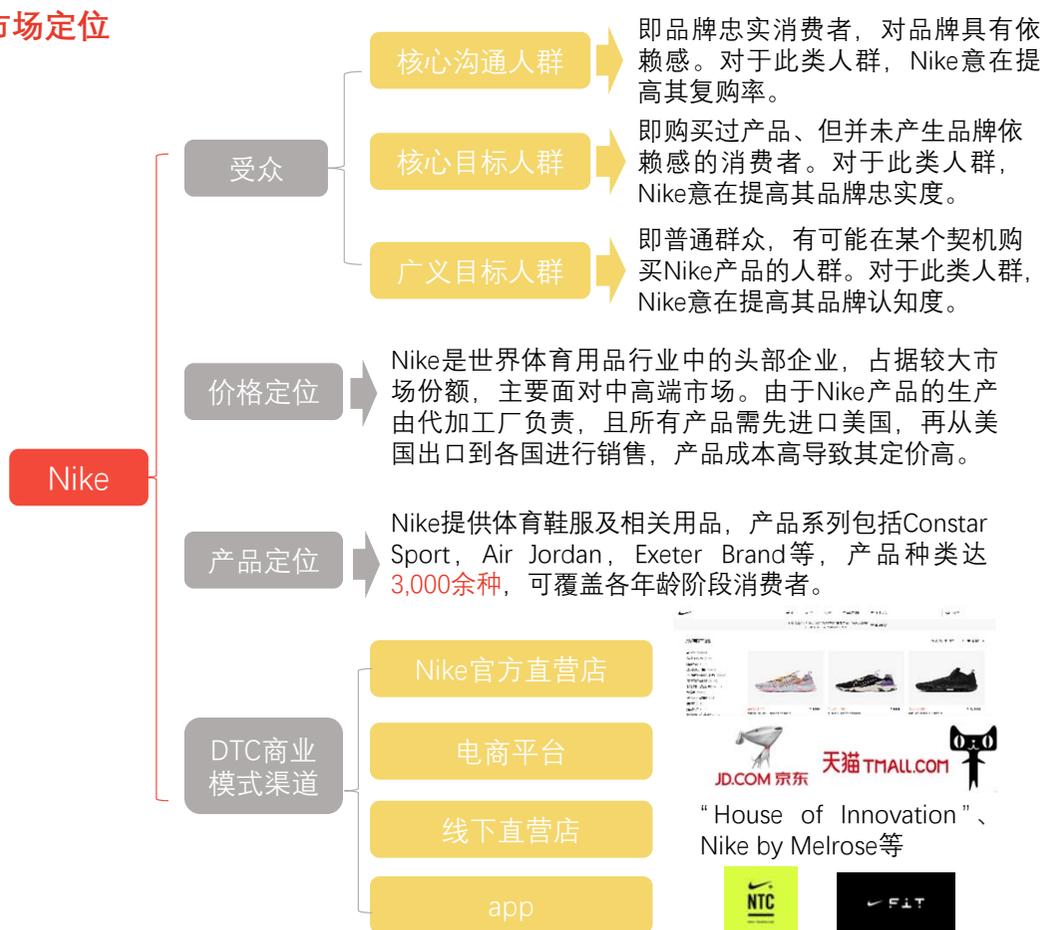
(1) **线上**：Nike通过收购各类数据科技公司，并借助收购公司的技术支持，完善品牌旗下电商平台、app等平台的用户体验，获取消费者行为与喜好，加速推动品牌数字化转型；

(2) **线下**：Nike开设线下产品定制、体验店等线下直营门店。除销售传统的鞋服以外，此类门店可提供产品的个性化定制服务，加速消费体验升级。

来源：Statista，搜狐网，头豹研究院编辑整理

©2020 LeadLeo

## 市场定位



www.leadleo.com

# 中国DTC商业模式典型案例分析——Nike (2/5)

## 线上模式：近年来，Nike通过收购各类数字技术企业，全面加快线上渠道数字化转型速度，通过提升app使用体验与消费者线上购物体验以进一步推进DTC战略

### 品牌数字化运营

2006年8月，Nike推出数字健康追踪应用程序Nike+app，此款产品是带有社交属性的社区平台，品牌与用户在平台内可实现直接交互，标志着NikeDTC商业模式的**初次尝试**。

2015年12月，Nike在大中华区推出appSNKRS。部分球鞋产品发售过程复杂，线下销售需现场排队取号抽签，而SNKRS可为用户提供线上抽签平台，为消费者提供更为便捷的购物途径。此外，该平台将限量版球鞋背后的故事用大量图片少量文字展现，通过“卖故事”的方式打动用户，以获得更高的销量。该平台的建立解决了线下排队抽签购买限量球鞋的痛点，使得更多消费者可参与到限量球鞋的抽签中。

2018年3月，Nike收购消费者数据分析公司Zodiac，用以加速品牌数字化转型。同年4月，Nike收购计算机视觉公司Invertex Ltd.，用以**提升品牌数字技术平台**的竞争力。

2019年5月，Nike通过Invertex推出Nike Fit，该应用可启用新3D扫描功能，可准确预测消费者应该购买多大尺寸的鞋，提升了顾客的线上消费体验。



2012年8月，Nike收购数字设计工作室Virgin MEGA，助力品牌后续打造球鞋电商平台SNKRS app，**实现DTC布局**。同年，Nike发布新版Nike+app，该app可向用户提供销售信息，追踪用户习惯、分析行为喜好，进一步拓展和加深与用户的关系。

2012年6月，Nike入驻天猫电商平台，通过电商平台直接触达消费者，并不断升级与天猫对接的组织架构，系统化整个电商团队，可为顾客提供每天**24小时**、一年**365天**不间断服务。

2017年Nike首席执行官提出计划在未来**5年**将数字渠道的收入占比从当前的**15%**提高至**30%**。Nike开启“Consumer Direct Offense”项目，该项目以DTC商业模式为主要策略，目标在于加强品牌与消费者的联系，创造个性化的用户体验。



2018年，Nike天猫旗舰店粉丝超**2,395万**，Nike天猫旗舰店双11销售额突破**10亿元**。Nike重视的DTC模式转型也通过天猫获取了领先于其他市场的实验性成果，成功拉动其全球数字渠道销售能力提升**41%**。

2019年8月，Nike收购AI预测分析公司Celect，用以预测用户需求。该公司可为Nike产品在投放时间点及投放市场等方面提供决策支持，从而**加速**NikeDTC商业模式的**直营策略**进程。伴随数字化技术的成熟，Nike官网可逐渐实现将匿名用户库存转化为可寻址库存，Celect的加入可帮助Nike打破亚马逊、Target等购物平台的竞争壁垒。此外，Nike还将Celect技术加入Nike手机应用中，从而降低缺货率以及计划外的运动鞋和服装需求，可更加贴合消费者需求。

来源：Nike公告，搜狐网，头豹研究院编辑整理

©2020 LeadLeo



www.leadleo.com

# 中国DTC商业模式典型案例分析——Nike (3/5)

线上模式：Nike的数字化转型由链接、互动、解构与共创四部分组成，可将消费者的相关消费数据纳入品牌产业链，全面推动DTC商业模式发展

## 数字化转型基本逻辑

Nike数字化转型包括链接、互动、解构与共创四个模块，主要逻辑为：借助现阶段发达的互联网技术，打破过去无法直接触达消费者的壁垒，实现品牌与消费者的交互，从而摒弃传统商业模式，构建全新DTC商业模式，将社会外部力量引入品牌价值链，最终实现价值共创。

### 链接

Nike早期主要通过报纸、电视、建筑外墙广告、促销海报等方式进行品牌宣传。伴随着互联网时代的到来，Nike不再局限于此类大众媒体，通过数字平台，Nike可与消费者连接，消费者成为利益相关者的同时，也成为品牌的重要构成。以Nike+为例，作为Nike旗下的线上运动社区与数字化平台，Nike+延伸出的运动社交网络开发了传统运动产品销售业务外的新蓝海，Nike+的推出也预示着NikeDTC模式的开端。

### 互动

互联网构建的链接仅可提供品牌商业模式转变与品牌价值创新的可能，该链接的红利仍需通过后续品牌与消费者之间的互动方可变现。Nike+、SNKRS与Nike Fit等app的战略价值除帮助Nike拓宽产品销路以外，也提供给了app用户一个可自由分享的空间。圈层互动与社交分享将用户、消费者行为透明化，Nike通过这些渠道可获悉大量产品浏览、消费习惯，如用户在每件产品的浏览耗时、略过哪些产品等。利用此类数据Nike可直接触达消费者，了解每位消费者的消费习惯、感兴趣的商品等，并利用算法有针对性地向消费者推送内容，拓展和加深与用户的关系，为特定消费者群体定制产品，进一步实现DTC商业模式的落地。

### 解构

品牌与消费者互动、链接方式的改变对Nike早期的经营方式以及商业模式进行解构。伴随数字化时代的到来，中国消费者线上消费规模从2014年的2.8万亿元增加到2019年的67.5万亿元。为顺应消费行为变化，Nike通过加速扩大电商覆盖范围、推出并完善线上app等多元策略加速重整渠道体系，提升数字化进程，加快DTC商业模式的线上布局。2020年，Nike线上交易营收额有望达到70亿美元，占公司总销售增长值的1/3。Nike产品研发活动将逐渐倚重于消费者数据，早期品牌商业、运营模式也将进行全盘解构。

### 共创

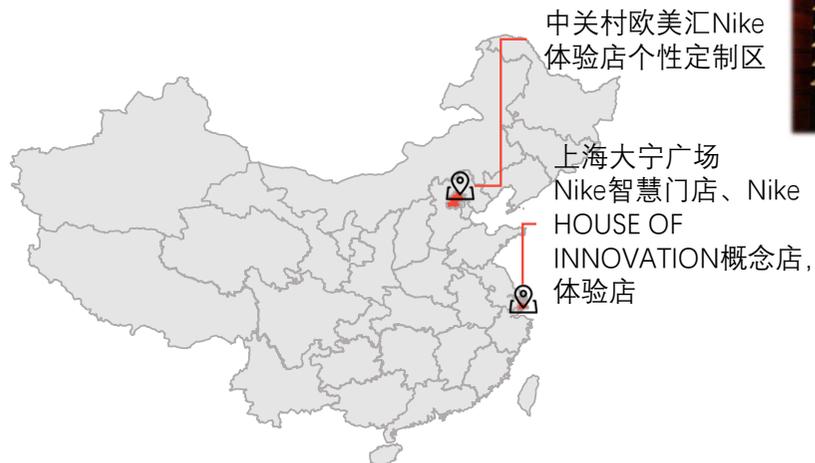
Nike过去的“企业制造，消费者购买”价值产生方式已出现根本性扭转。现阶段，Nike可根据收集到的消费数据进行产品设计、定位等方面的调整，消费者行为数据被品牌纳入整个企业价值链中，Nike的多数经营行为已无法脱离消费者。未来阶段，Nike数字化转型重点可能会从如何连接消费者转变为如何交付产品。

# 中国DTC商业模式典型案例分析——Nike (4/5)

## 线下模式：近年来，Nike加快其线下体验店、定制店的布局，并进行数字化门店改造以提升消费者线下消费体验

### Nike线下体验店、定制店布局

#### 大中华地区



2017年1月，Nike在北京中关村欧美汇开设了Nike体验店，消费者可享受具有北京文化特色的定制服务，可根据喜好将北京元素图案印在T恤上制作专属个人产品。

2017年11月，Nike与天猫合作打造智慧门店。天猫平台帮助Nike完成了中国市场的数字化门店改造，并推出上海大宁广场和杭州滨江大道两家Nike智慧门店。在该门店内，消费者可通过手机淘宝生成的会员码完成线下购买，相关信息将自动录入品牌数据银行。此技术打通线上与线下商店用户之间的身份识别，便于Nike为消费者提供规模化个性服务，实现门店用户可识别、可二次触达。天猫新零售智慧门店为Nike改造线下渠道找到了方向，大力推动了其DTC商业模式的应用。

2018年10月，Nike在上海开设Nike“House of Innovation”，为消费者提供从鞋型、配色、配件到皮质等所有环节的定制服务。该线下门店将为中国市场带来由数字化驱动的体育零售创新、设计和个性化服务。

来源：企业官网，头豹研究院编辑整理

©2020 LeadLeo



#### 海外地区

Nike将中国市场的智慧门店复制到美国，再反向进行全球推广，Nike by Melrose概念店便是该举措的产物。2018年7月，Nike在美国洛杉矶开设新概念门店Nike by Melrose，该店是Nike推出的全球首家概念门店。Nike by Melrose的主要目标人群为本土消费者，意在以具备文化特色的方式为当地消费者提供快速服务。



Nike by Melrose门店特点包括：

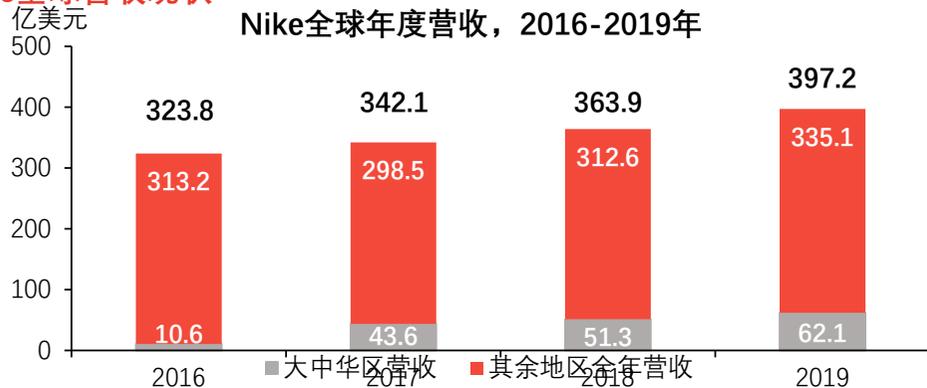
- (1) 门店结合数字功能与独特的线下购物环境，推出Curb Services、Retail Home、Nike Scan三项服务，消费者可在线上完成购物、退货等环节后，再到线下门店享受实体服务；
- (2) 门店设有顾客休息区、造型空间和体验区，可为消费者进行一对一的服务；
- (3) 为顺应DTC商业模式的产品更迭节奏，店内15%的服装和25%的鞋类产品上新周期从30天-45天压缩到2周时间。

未来，Nike将参考Nike by Melrose门店的经营与服务方式，在全球范围内开设更多线下体验店，加速并扩大其DTC商业模式的战略布局。

# 中国DTC商业模式典型案例——Nike (5/5)

案例启示：DTC商业模式推动Nike积极发展，扭转销售颓势，大中华区营收额可观，成为最大增量市场

## Nike全球营收现状



### 全球范围：

(1) 2018年6月，Nike通过投放大量新品与积极拓展DTC渠道扭转了北美市场的销售颓势；

(2) 2018年Nike全球营收总计达**363.9亿美元**，同比增长**6.4%**。Nike品牌的DTC业务营收同比增长**17.7%**至**104亿美元**；

(3) 2019年，Nike全球营收为**397.2亿美元**，同比增长**9.1%**，高于市场预期，其中在线销售额同比增长**35%**，毛利率由去年同期的**44.2%**增加到**45.7%**，净利润同比增长约**25.1%**达**13.7亿美元**，这主要得益于其销售额和DTC业务的增长；

(4) 预计在2023年，电商业务在Nike整体业务中的占比有望达到**30%**。

### 大中华区范围：

(1) 2018财年，Nike在大中华地区营业收入达**51.3亿美元**；

(2) 2019财年Nike在大中华地区的营收达到**62.1亿美元**，其中**70%**的营收增长来自电商业务，同比增长达**42%**，主要电商渠道为天猫。一年内大中华区营收增长超过**10亿美元**，占总收入的**16%**，大中华区已成为Nike最大增量市场。

来源：Market Pealst, 新浪财经, Nike财报, 搜狐体育, 头豹研究院编辑整理

## 竞争优势

(1) **产品推广渠道定位精准**：Nike大中华区的销售额增长大部分来自电商平台，这刚好切中目前中国市场最大的电子商务流量入口。中国的电商在经过野蛮生长后，行业逐渐规范化，流量红利结束，马太效应显现。对于Nike而言，这是一个**正向机遇**。2018年天猫双11，Nike当天销售额突破**10亿元**，Nike品牌总裁表示，天猫双11是促进Nike整体直营业务增长的关键，阿里平台近**7亿**的月活跃用户也可能成为Nike的潜在消费者。现阶段，大中华区已成为Nike最重要的发展阵地，Nike与天猫的合作也使得该品牌在中国市场获得了领先于全球其他市场的新零售经验，并可将此经验应用在其他市场中；

(2) **大型项目助力品牌供应链物流能力提升**：中国消费者对产品交付及退货等服务的速度要求较高，尤其是在一二线城市。为满足此类消费体验需求，物流供应链市场获取大量创新资金与投资资金的注入。2019年1月，Nike中国物流中心三期在江苏省太仓市完成建仓。太仓是Nike中国物流中心首个大型园区扩建项目，三期将物流中心建筑面积扩展**30%**，至**26万平方米**，进一步帮助Nike提升大中华地区**供应链能力与运营效率**；

(3) **中国体育市场产品需求量大**：现阶段中国经济进入以服务与消费驱动的高质量增长新常态，全民健身热潮方兴未艾，2025年中国体育产业达**5万亿元**规模，经常参加体育锻炼人数达**5亿**，中国运动市场正在以强劲的势头崛起，低中高市场需求加大，Nike作为体育品牌在此阶段进行中国市场的扩张，推出的产品可在极大程度上顺应市场需求，预计将获得可观回报。

## 案例启示

(1) DTC商业模式的兴起，促使传统品牌在日趋激烈的竞争中看到自身的不足，进行商业模式转型来弥补短板。企业在制定品牌战略需精准把握**未来市场方向**。如Nike在转型的前期提出的“Consumer Direct Offense”战略方向，与未来的**市场方向所契合**，并在过去几年中，致力于提升品牌与消费者的实时互动得以获得可观资本回报率。

(2) DTC商业模式下的数字化转型需在硬件、软件等方面投入**大量资金**。Nike资本雄厚，为其顺利推进品牌数字化转型提供了资金基础。此外，由于DTC商业模式下没有**可转嫁风险**的经销商存在，品牌需**直面市场**，根据市场变化及时做出相应调整，而Nike具备全球化市场资源与体量，因此具备承担市场风险的能力。部分小型企业并不具备大型企业所具备的雄厚资本与市场资源，因此需根据自身情况进行战略布局以顺应市场变化，降低企业风险。

# 中国DTC商业模式典型案例分析——完美日记（1/3）

完美日记借助明星和KOL的影响力丰富产品线并打造爆款，并与大英博物馆、Discovery探索频道、中国国家地理、纽约大都会艺术博物馆联名推出眼影及口红

## 完美日记业绩呈现爆发性增长与其营销模式密不可分

完美日记是一家原创化妆品电商品牌，全线SKU已超过700个，产品覆盖底妆、眼妆、唇妆、卸妆产品、化妆工具等，隶属于广州逸仙电子商务有限公司。2019年天猫双11，完美日记成为天猫**首个销售额破亿元**的彩妆品牌，还成为**首个登上天猫双11彩妆榜首的国货品牌**。2019年，完美日记的销售额约为20亿元。完美日记在短短3年内不断创造出爆发性的增长业绩，究其原因与其营销模式密不可分：

### （1）借助明星和KOL的影响力丰富产品线并打造爆款

完美日记借助明星和KOL的影响力丰富产品线并打造爆款：①签约歌手吴青峰作为护肤品系列中的安瓶能量大使；②完美日记签约新生代演员文淇作为“浮光系列”香水灵感大使；③完美日记联合李佳琦推出小粉钻口红，传播声量为国货中最高。

#### 完美日记产品代言与推广



安瓶能量大使吴青峰



香水灵感大使文淇



联合李佳琦推出小粉钻口红

### （2）借“国潮”之势，跨界联名

完美日记针对其定位的消费群体先后与大英博物馆、Discovery探索频道、中国国家地理、纽约大都会艺术博物馆联名推出眼影及口红：2018年双11，完美日记与大英博物馆联名推出“大英博物馆联名眼影盘”；2019年“618”，完美日记联合纽约大都会艺术博物馆推出“完美日记大都会口红”；2019年4月，完美日记联合Discovery探索频道发售了“探险家十二色眼影盘”；2019年双11，完美日记联合中国国家地理推出了“幻想家十六色眼影盘”。

#### 完美日记联名产品示例



大英博物馆联名眼影盘



完美日记大都会口红



探险家十二色眼影盘



幻想家十六色眼影盘

来源：完美日记官网，头豹研究院编辑整理

©2020 LeadLeo



www.leadleo.com

# 中国DTC商业模式典型案例分析——完美日记（2/3）

完美日记采用以社交网络为核心的营销模式，在品牌推广渠道上以小红书、抖音、微信、微博、B站五大社交媒体平台作为主战场

## ③ 营销渠道多样化：

完美日记采用以社交网络为核心的营销模式，在品牌推广渠道上以小红书、抖音、微信、微博、B站五大社交媒体平台作为主战场：

### ① 小红书（第一引流阵地）

截至2020年2月11日，完美日记的小红书品牌账号已拥有**178.3万粉丝**和**258.7万获赞与收藏**，粉丝数远超MAC（25.1万）、欧莱雅（19.1万）、HFP（12万）、玛丽黛佳（7.7万）、百雀羚（3.3万）等知名国货、外资彩妆品牌。在小红书的投放策略上，完美日记选择与明星、KOL、素人、路人等进行合作，其中素人的笔记几乎席卷了小红书，种草爆文在小红书上不断二次传播、形成裂变式营销；；

完美日记与部分彩妆平台粉丝数量情况，截至2020年2月11日



### ② 微信（核心转化矩阵）

完美日记拥有上千个“小完子”微信群，每个群有500-1,000个用户，每个群都有群主运营，定期发布化妆教程、新品上线信息及秒杀活动；

### ③ 微博（明星引流阵地）

官方账号粉丝41.3万，其中流量明星朱正廷所代言的“大都会艺术博物馆联名款”，截止到2019年7月10日，在微博发起的话题中讨论话题达11.9万，阅读量达1.4亿；

### ④ 抖音（KOL引流阵地）

官方账号粉丝198.8万，获赞**1,982.4万**，热门短视频点赞量最高**120万+**，推广产品可直达抖音小程序商城购买链接；

### ⑤ B站（KOL引流阵地）

在B站上完美日记至少拥有超过**1,000个**相关投稿，主要以完美日记的眼影盘、粉底、口红试色、测评、种草和妆容教程为主。

完美日记社交媒体布局

	定位	策略
小红书	第一引流阵地	合理投放 抢占关注度
微信	核心转化矩阵	建立私域流量池 多手段促复购
微博	明星引流阵地	利用粉丝经济增加品牌 关注度
抖音	KOL引流阵地	合理投放 产品软植入
B站	KOL引流阵地	优质KOL测评 增加曝光度

来源：小红书APP，头豹研究院编辑整理

©2020 LeadLeo



www.leadleo.com

# 中国DTC商业模式典型案例分析——完美日记（3/3）

完美日记通过公域流量获取新用户和实现客户成交，然后利用私域流量的运营提升用户的生命周期价值

## 完美日记广泛投放腰部以下的小众KOL

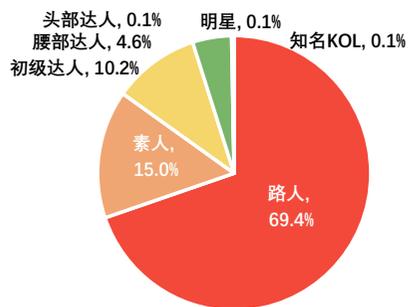
完美日记通常在618和双11两次大促前两个月开始上新，并挑选1-2个有潜力的产品在小红书上集中投放。在投放目标选择上，路人（粉丝<300）投放占比最高，接近70%。素人（300<粉丝<5千）次之，占比约为15.0%。初级达人（5千<粉丝<5万）占比为10.2%。腰部达人（5万<粉丝<50万）占比为4.6%。头部达人（粉丝>50万）、知名KOL（加v认证，如李佳琦）和明星占比均为0.1%，可见其主要投放目标为腰部以下的小众KOL。

## 建私域流量池，多手段促成复购

完美日通过以下两种方式建立私域流量池：

- ①门店导流，利用福利引导到店客户添加微信个人号“小完子”（已有上百个人号，均以“小完子”统一人设对外）为好友；
- ②线上导流，消费者在收到的完美日记产品中附带一张“红包卡”，扫描“红包卡”上二维码关注公众号即可领取红包，再顺势引导消费者添加个人号“小完子”。完美日记借助“小完子”微信号向消费者分享彩妆测评图片、专业化妆教程、新品发布和抽奖限时秒杀等内容，通过“输出价值+提供福利特权+引导客户在平台商城下单”的形式，提升客户的复购率。

完美日记小红书投放目标占比



完美日记微信私域流量管理策略



产品推荐

限时秒杀

周年纪念日感谢信

完美日记营销思路



来源：完美日记官网，头豹研究院编辑整理

©2020 LeadLeo



www.leadleo.com

# 中国DTC商业模式典型案例分析——HFP (1/4)

HFP将品牌定位为小众，主打成分和功效，目标人群定为追求小众的时尚护肤爱好者，药妆成分狂热者

## 品牌介绍

HFP，全称为HomeFacialPro，是由广州蛋壳网络科技有限公司与日本实验室合作研发的护肤品品牌。HFP诞生于2016年，2017年销售额突破3.6亿元，2018年销售额突破10亿元。

HFP销售额，2016-2018年



## 产品介绍

HFP产品线覆盖原液、水乳霜、面膜等基础护肤品类，产品特色鲜明。

### HFP产品介绍

	<p>强调产品成分，主打成分包括金盏花、玻尿酸、烟酰胺等。</p> <p>金盏花 玻尿酸 烟酰胺 熊果苷 神经酰胺 氨基酸 牛油果 角鲨烷</p>
	<p>设计以黑白两色为主，迎合年轻群体对于性冷淡风的追捧。</p>
	<p>目标人群是追求小众的时尚护肤爱好者，药妆成分狂热者。</p>

## 营销渠道

HFP主要依靠内容营销进行产品和品牌推广，每年在内容营销上的投入占整体营收的20%以上。HFP营销渠道主要包括淘系（微淘等）、微博、微信及传统媒体：

- 微信**：核心投放平台，2016年3月至2018年8月，共计30个月，HFP累计合作公众号1,428个，投放6,247次，广告费过亿元；
- 微博**：侧重投放平台，拥有4万余粉丝及100多个拥有百万粉丝的KOL；
- 淘系**：补充投放平台，主要通过淘宝头条等软性文章宣传，提高用户互动，内容以买家秀和明星等相关。

## HFP内容投放渠道

<p><b>微信</b></p>	<p><b>小红书</b></p>
<p><b>微博</b></p>	<p><b>微博</b></p>

来源：企业官网，头豹研究院编辑整理

©2020 LeadLeo



www.leadleo.com

# 中国DTC商业模式典型案例分析——HFP (2/4)

HFP通过公众号的密集投放、“成分党+设计咖”、“鲜肉代言+潮流跨界”等内容营销策略，对用户进行种草，实现流量变现

## 营销策略

HFP主要是通过内容对用户进行种草，实现流量变现：**(1) 产品种草**：通过微信公众号KOL的公信力进行覆盖性用户教育及实现客户购买行为；**(2) 流量转化**：综合公众号外溢流量、微博导流、淘系内容投放拉动天猫店的销售额增长。其中微信是HFP的核心投放平台，微博是侧重投放平台，淘系是补充投放平台。

## 内容策略

### 01. 公众号的密集投放

HFP公众号投放多为与自身定位相符合的公众号，涵盖美妆大号、公信力杂志大号和个人号，其中以个人号居多。2016年3月至2018年8月（30个月），HFP累计合作公众号1,428个，投放推文次数高达6,247次，广告费逾亿元，“**全覆盖、广撒网、进行重复传播**”是HFP内容营销的特点之一。其中，HFP累计投放超过30次的账号有25个，投放997次，最高累计投放56次。单次合作的公众号高达687个，占投放总数的48%，预计开支超过3,000万元。综上，可见HFP的成功离不开巨大的**投放试错成本**。

HFP微信投放情况，2016.03-2018.08

单公众号投放次数		>10次	5-9次	1-4次	合计(次)
2016年 (3-12月)	公众号	13	12	215	240
	投放数量	159	78	308	545
2017年	公众号	70	104	505	679
	投放数量	1,165	698	791	2,654
2018年 (1-8月)	公众号	62	173	645	880
	投放数量	764	1,160	1,164	3,088
2016年3月- 2018年8月	公众号	176	180	1,072	1,428
	投放数量	3,358	1,199	1,717	6,274

来源：完美日记官网，头豹研究院编辑整理

### 02. “成分党+设计咖”文案营销

**强调产品成分**，主打成分包括金盏花、玻尿酸、烟酰胺等。HFP黑白瓶是成分党相认的记号。每款产品的背面都有一段“研发师说”，同时印有研发师的名字，赋予产品独特的个性。



### 03. “鲜肉代言+潮流跨界”年轻化营销

HFP签约亚洲偶像团体UNIQ成员王一博作为原液代言人。HFP参与了YOHOOD2018潮流嘉年华，并在活动现场搭建了一个小型HFP实验室。



# 中国DTC商业模式典型案例分析——HFP (3/4)

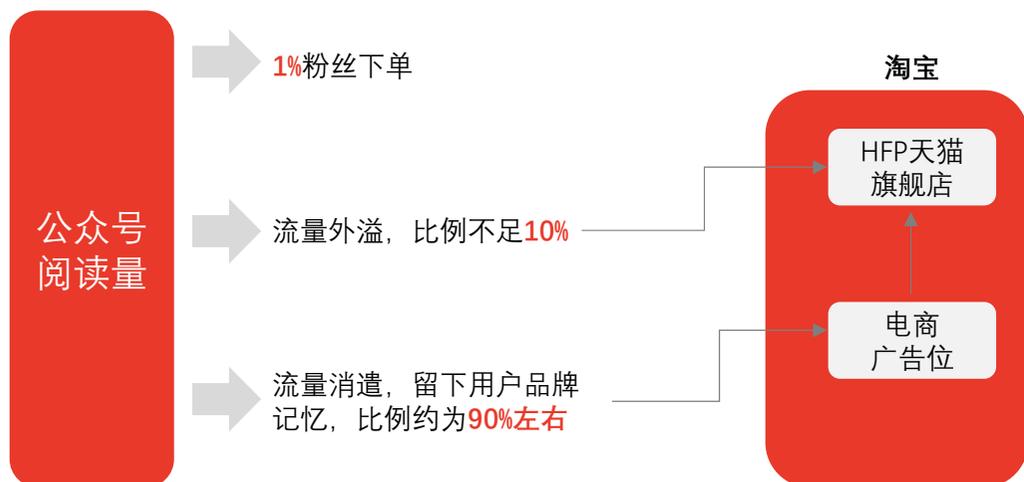
HFP产品的售价大多集中在100元左右，以成分为导向，充分满足“成分党”需求，保证了阅读的转化率，可实现零成本投放

## HFP公众号投放ROI测算

HFP的密集投放通过提高品牌或产品的曝光度，促使用户在短时间内对品牌形成有效记忆，从而促进产品销售转化率的提升。其中，公众号阅读量转化方向主要有以下三点：

- (1) **直接成交**：多为粉丝，对号主信任度高，比例约为**1%**；
- (2) **流量转移**：消费者阅读推文后，同步登录电商平台了解产品信息和价格信息，比例不足**10%**；
- (3) **品牌强化**：未能实现流量变现，但具有加深用户品牌记忆效果，有利于未来产品推广，比例约为**90%左右**。

HFP公众号投放流量转化情况



以HFP在e栈快递柜发布的《你的脸太脏了！这只“网红洗面奶”刷爆朋友圈，60秒让你彻底爱上洗脸！》推文为例：

### 基础数据：

阅读数：10W+，点赞：102

售价：HFP氨基酸洁面乳，单只79元，两只138元

### 成本及收益测算：

成单量	通常为阅读数的3%-5%，即4,000-5,000单							
成本占比	=	生产成本 约为20%	+ 其他成本 约10%-20%	=	30%-40%			
销售收入	=	成单量 按4,500单	×	售价 79元/单	=	35.6万元		
收益	=	销售收入 35.6万元	×	毛利率 60%	-	推文费用 15万元	=	6.4万元

综上，零成本投放是实际可操作的，但通常零成本操作案例需满足以下条件：**(1) 产品**：强调产品成分与功能，充分解决了用户痛点，易形成较高转化率；**(2) 定价**：产品定价通常在100元以内，属于轻决策范畴，满足媒体电商快速决策的特点；**(3) 选号**：投放公众号的订阅率需保持稳定水平；**(4) 内容**：推文内容阅读性强，能激发用户共鸣。HFP产品的售价大多集中在100元左右，通过药妆成分解决用户痛点，保证了阅读的转化率。

来源：头豹研究院编辑整理

©2020 LeadLeo



www.leadleo.com

# 中国DTC商业模式典型案例分析——HFP（4/4）

HFP的成功不仅依靠公众号投放策略，吸引消费者眼球的文案和优质、符合市场需求的产品也为HFP业绩的增长提供了基础支撑

## 产品开发、文案输出和公众号投放是HFP成功的关键三要素

HFP的成功不仅依靠公众号投放策略，吸引消费者眼球的文案和优质、符合市场需求的产品也为HFP业绩的增长提供了基础支撑：

### (1) 公众号投放

- 采取“全覆盖、广撒网、进行重复传播”投放策略
- 逐步健全公众号投放档案、分层管理公众号
- 加大客户销售转化率高公众号的密集投放

### (2) 文案生成

- 搭建文案架构：成分+品牌故事+优惠
- 根据推送结果反馈不断优化推文内容

### (3) 产品开发

- 根据产品销售情况和消费者喜好，开发产品满足投放
- 挖掘爆款产品，以保证品牌热度

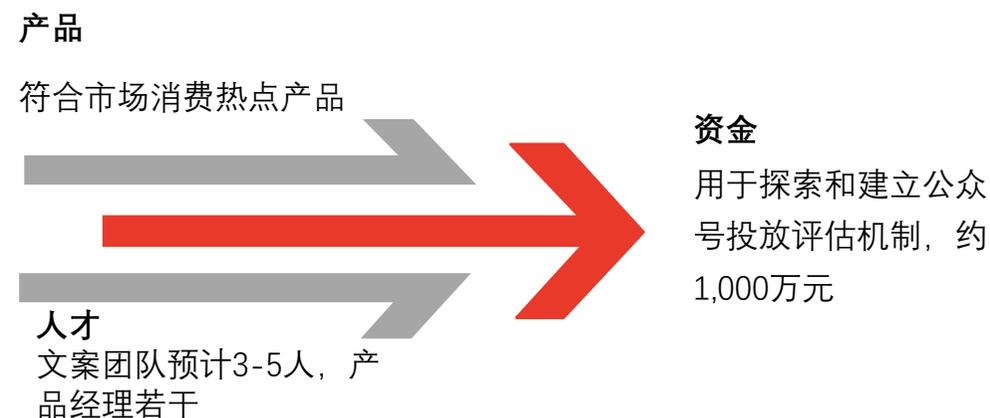
## HFP前期投资达千万元级别

若要复制HFP模式，企业需具备以下三个条件：

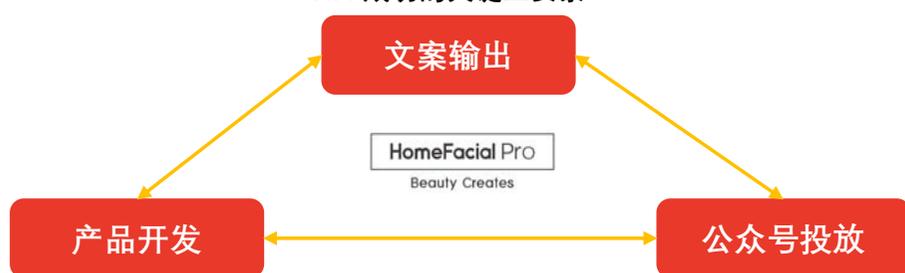
- (1) 产品：符合市场消费热点产品；
- (2) 人才：文案团队预计3-5人，产品经理若干；
- (3) 资金：用于探索和建立公众号投放评估机制，约1,000万元。

某国际一线护肤品牌电商总监表示，HFP在前期最初几个月投资为千万元级别投资（1,000-2,000万元），现阶段要完成同样的项目需要更大的投资金额。

## HFP模式搭建基础条件



## HFP成功的关键三要素



来源：聚美丽，头豹研究院编辑整理

©2020 LeadLeo



www.leadleo.com

## 中国DTC商业模式——驱动因素（1/2）

消费品格局加速向龙头企业集中，市场急需新兴品牌复兴消费品类，而减少中间商环节的DTC模式更有利于新兴品牌的崛起

### 消费品格局加速向龙头企业集中，市场急需新兴品牌复兴消费品类

随着中国消费品市场不断的演进，消费品格局加速向龙头企业集中，各细分品类逐渐出现1-3家左右的领军公司。以日化用品市场为例，外资品牌长期占据中国大部分的市场份额，如：

（1）外资日化用品巨头宝洁，共拥有200多个品牌，旗下海飞丝、飘柔、伊卡、沙宣和潘婷等品牌占据了超市洗护用品50%的市场份额；

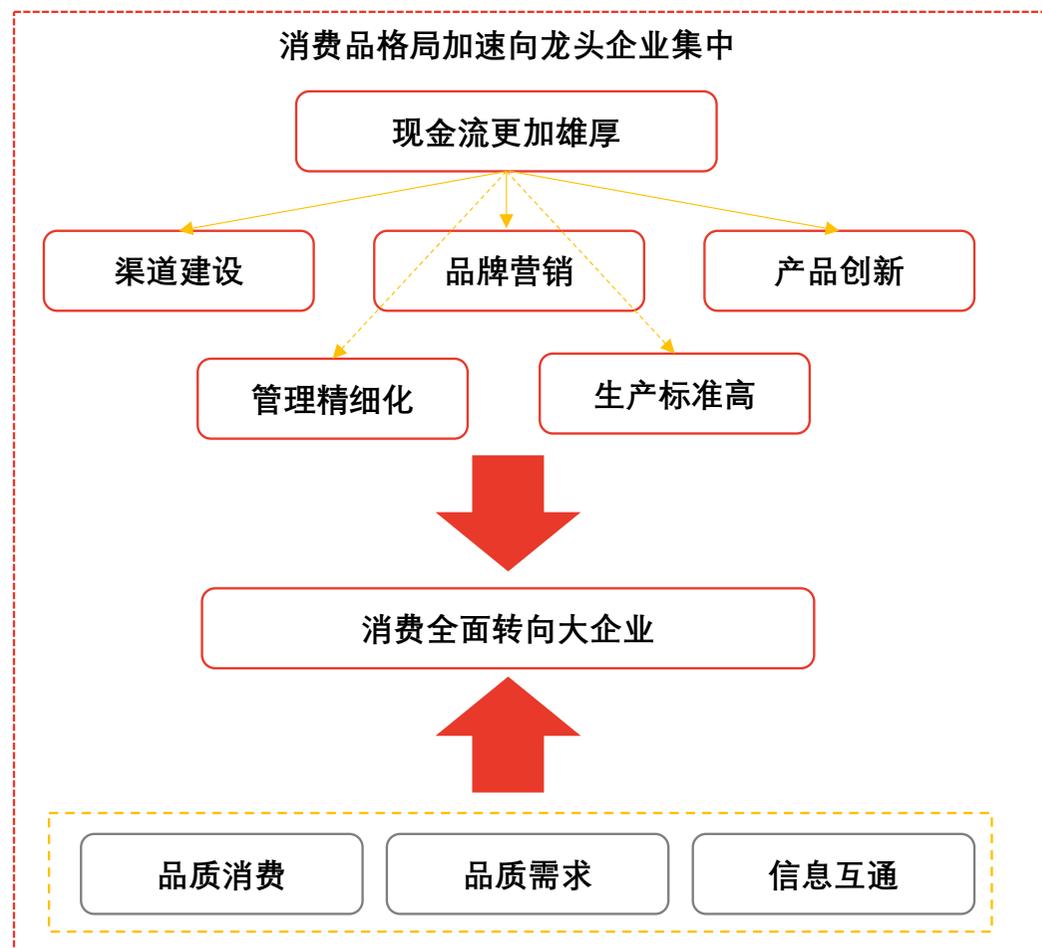
（2）外资化妆品巨头欧莱雅向中国百货渠道输入了赫莲娜、兰蔻、科颜氏、碧欧泉、巴黎欧莱雅、美宝莲等不同定位的美妆品牌，占据了百货50%的市场份额。消费品巨头垄断现象明显，市场急需新兴品牌的加入，从而促进消费品市场的创新和发展。

### 减少中间商环节的DTC模式更有利于新兴品牌的崛起

基于此背景，优势显著的DTC商业模式应运而生：（1）相比于传统品牌，DTC品牌采用生产商直面消费者的模式，减少中间商环节，让消费者以更低的价格获取高品质的产品；（2）DTC品牌具有品牌成长速度快的特点，传统品牌的发展从研发、市场推广、仓储物流、产品销售到消费者反馈信息至少需要3-6年，DTC品牌的发展仅需3-6个月；（3）DTC品牌根据用户的浏览行为、消费数据、后续反馈等快速调整产品策略和市场策略，产品生产可迅速响应用户需求。

来源：头豹研究院编辑整理

©2020 LeadLeo



## 中国DTC商业模式——驱动因素(2/2)

中国电子商务环境逐渐发展成熟与社交媒体的崛起，为DTC品牌直达消费者提供了基础保障，有利促进DTC商业模式的发展

DTC品牌在美国发展迅速，主要得益于美国领先的电子商务环境和社交媒体环境。美国DTC品牌大多自建电商平台，中国DTC商业模式的发展则高度依赖于第三方平台。现阶段中国电子商务发展规模和模式丰富程度在世界均位于前列，为DTC品牌直达消费者提供了基础保障。

### ◆ 电子商务环境逐渐发展成熟

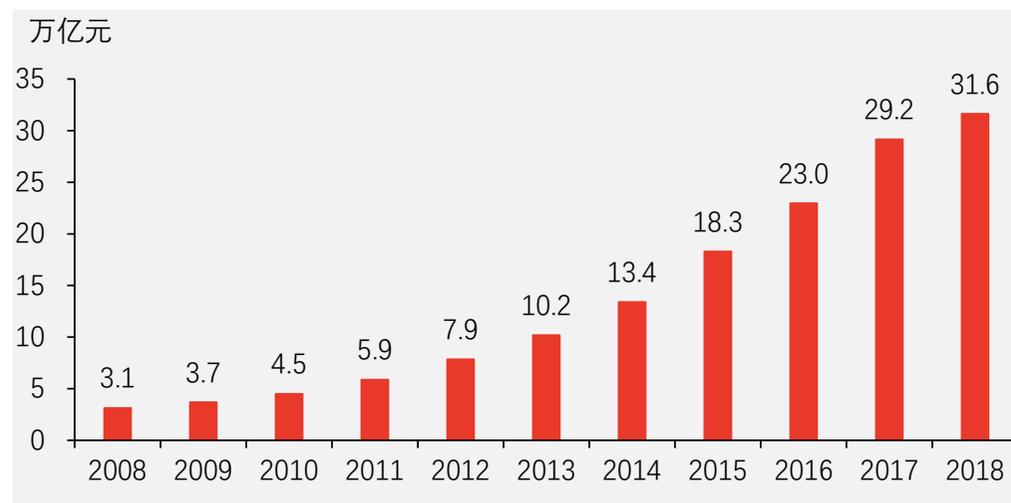
中国电子商务环境逐渐发展成熟为DTC商业模式的发展奠定良好的基础。2008年，中国电子商务交易总额仅为**3.1万亿元**，2018年中国电子商务交易总额**超30万亿元**，达**31.6万亿元**，10年间增长**10倍**。在网上零售额方面，中国网上零售额从2008年的**1,300.0亿元**增长至**90,065.0亿元**。中国已连续多年成为全球第一大网络零售大国。中国电商不仅在规模方面遥遥领先，在电商模式的丰富程度及电商覆盖的领域方面在世界均处于领先地位。同时在影响电商发展的线上支付和物流两个环节，中国亦具备了完善的技术及经验支撑，在世界范围内处于领先水平。

### ◆ 社交媒体崛起

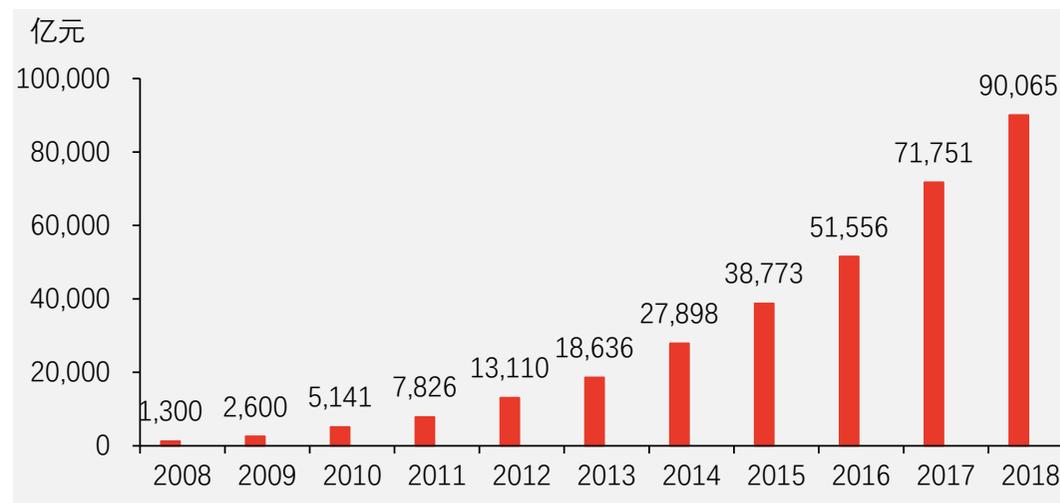
抖音、小红书、B站等各类种草平台相继崛起，DTC品牌商推广渠道增加，可充分运用社交媒体，让消费者分享使用体验，从而带动口碑营销。

综上分析，电商渠道基础建设不断完善及社交媒体相继崛起，催生了DTC品牌在中国的萌芽，消费者希望更快速、方便的购买产品，品牌方通过减少中间商环节，直接将产品销往消费者，以获取更大收益。

中国电子商务交易总额，2008-2018年



中国网上零售额，2008-2018年



来源：国家统计局，头豹研究院编辑整理

©2020 LeadLeo



www.leadleo.com

# 中国DTC商业模式——制约因素（1/3）

## 中国互联网生态环境压力大，淘宝等第三方平台流量限制政策收紧将严重挤压DTC品牌生存空间

中国互联网生态环境压力大，DTC模式面临发展困境

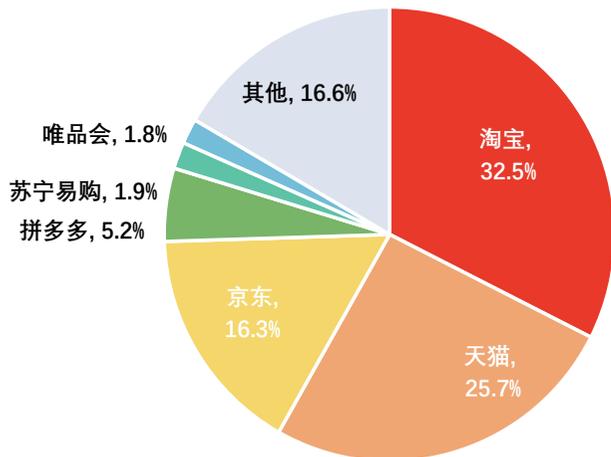
### （1）淘宝禁止商家往站外导流

中国消费者在淘宝、天猫和京东等综合性电商平台购物的习惯已逐渐养成，因此中国DTC品牌的发展高度依赖淘宝、天猫、京东等第三方电商平台。2018年，中国电商平台的发展呈现“四足鼎立”的态势，其中**淘宝稳居首位，市场份额（按成交额计）占比约为32.5%**。由于淘宝主要依靠“流量分发”实现盈利，因此淘宝不允许商家往站外导流，并于2013年发布针对第三方引流平台的新政策。新政显示，淘宝（暂不涉及天猫）将会对针对“折800”、“九块邮”等第三方低价促销平台采取更加严厉的措施。淘宝新政的发布意味着淘宝将抑制平台流量向“折800”、“九块邮”等外部平台流出。未来，若淘宝等第三方平台持续收紧流量限制政策将严重挤压DTC品牌生存空间。

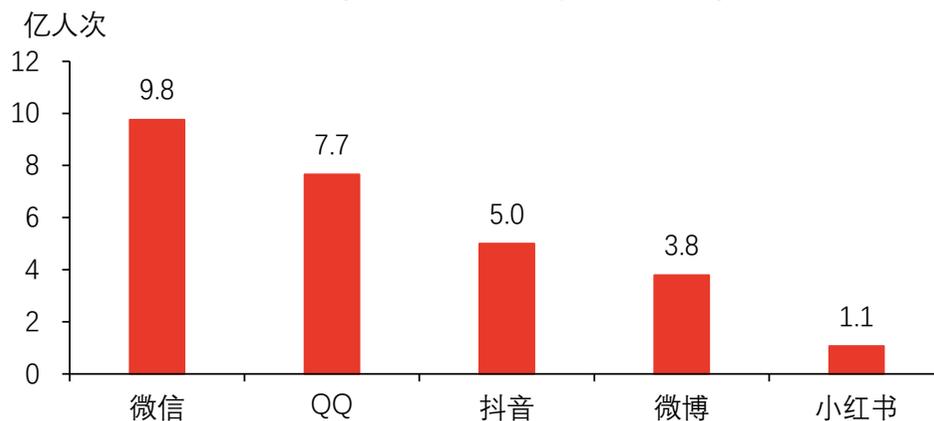
### （2）微信阻碍DTC品牌的全渠道打通

微信是中国DTC品牌内容营销的重要渠道，同时微信也是现阶段月活跃用户数最多的平台，2020年1月，微信月活跃用户高达**9.8亿人次**，远高于QQ、抖音、微博和小红书等主流社交APP。但由于微信拥有庞大的用户量和商业应用空间致使其受到各个领域的警惕，不利于DTC品牌的全渠道打通。如阿里切断了微信营销数据接口，致使部分依靠微信引流来分成盈利的营销类公司被迫转型。

中国主流电商平台市场份额（按成交额计），2018年



主流移动社交APP月活跃用户数，2020年1月



来源：各企业公告，国家统计局，易观千帆，头豹研究院编辑整理

©2020 LeadLeo



www.leadleo.com

推广

deansel

# 改变营销增长格局 布局品牌私域生态

鼎栈—专注品牌私域增长落地的顾问公司



扫码咨询

网站: [www.deansel.com](http://www.deansel.com)

邮箱: [info@deansel.com](mailto:info@deansel.com)

电话: 156-0190-7109

杨永康

鼎栈创始人&CEO

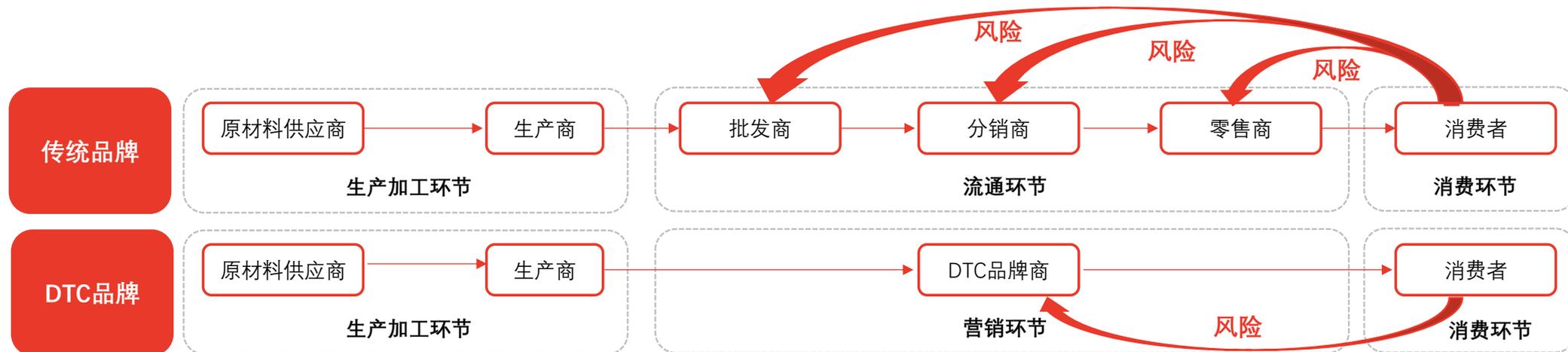
## 中国DTC商业模式——制约因素(2/3)

DTC商业模式直面消费者，无中间商转嫁风险，若出现DTC品牌商市场应对不及时或应对措施不合理等情况，DTC品牌商将独自承担风险，经营压力较大

### 直面消费者，品牌经营风险加大

- 传统模式下，产品流通环节参与者较多，产品利润被各个环节瓜分，品牌商获利较少。但同时，品牌商也将市场**风险转嫁**给了批发商、分销商和零售商，品牌商需承担风险较小。在DTC商业模式下，品牌商直面消费者，通过电商平台和社交媒体直接触达消费者，虽砍掉了中间商环节，有利于产品成本的下降，但也意味着根据市场和潮流变化做出调整的责任落到DTC品牌商身上，对DTC品牌商的市场运营、反应及调节能力要求提高。市场变化及消费者需求变化将直接影响企业营收。若一旦发生市场应对不及时或应对措施不合理等情况，DTC品牌商将**独自承担风险**，可能会出现经营业绩下滑，甚至可能面临被市场淘汰的风险。
- 与传统模式相比，DTC模式供应链优势明显，尤其对于中小型和初创企业而言，利远大于弊。但对于大型企业而言，DTC模式像一把双刃剑，运用效果良好则可促使业绩走高，若运用效果不佳，则可能血本无归。因此，对于渠道优势明显、具备规模优势的大型企业而言，吸引力不大，致使DTC模式推广受限。

传统品牌与DTC品牌供应链模式对比



来源：国家统计局，头豹研究院编辑整理

©2020 LeadLeo



www.leadleo.com

# 中国DTC商业模式——制约因素（3/3）

## 中国本土化DTC模式成熟度低及DTC模式售后服务体系待改善是制约中国DTC商业模式发展的重要因素

### （1）中国本土化DTC模式成熟度低

➤ 现阶段，国际市场已形成完善的DTC商业模式，并形成相应的市场规则。而中国DTC模式仍处于探索、尝试阶段，尚未形成行业标准和规范，大部分采用DTC模式的企业是通过单个品牌的运作来实现采购，仓储，配送和用户管理的服务，在操作上的规范性参差不齐，并且缺乏监管和约束。部分品牌因为经济利益而有违规操作的现象产生，影响产品的服务和质量，不利于DTC商业模式在中国本土的发展。

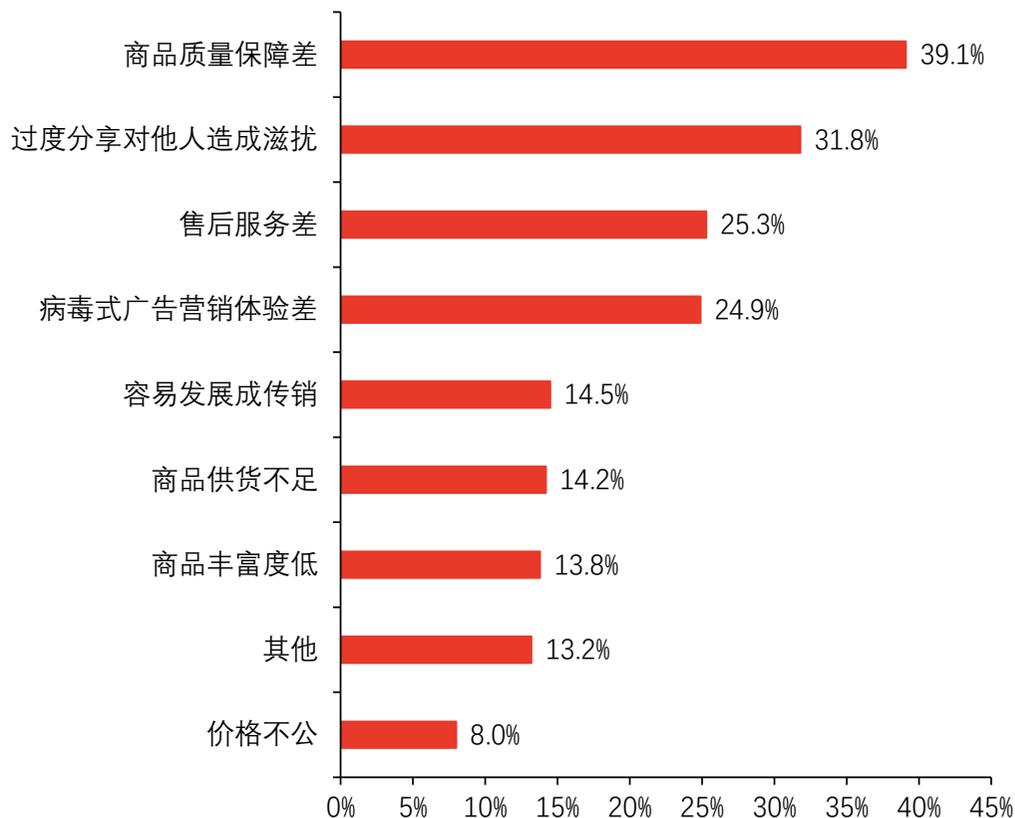
### （2）中国DTC模式售后服务体系尚待改善

➤ 社交电商平台是中国本土DTC品牌营销的重要渠道，社交电商平台的发展将直接对DTC品牌产生影响。根据艾媒咨询《2019年中国电商用户对社交电商平台存在问题认知调查》数据显示，商品质量保障差、过度分享对他人造成滋扰及售后服务差是中国社交电商平台存在的主要问题，占比分别为39.1%、31.8%和25.3%。

➤ 现阶段运用DTC商业模式的企业大多为初创企业，该类企业缺乏营销经验，人力、时间和资源等成本匮乏，容易导致品牌缺乏相应的售后服务保障或售后服务并不完善。此外，与传统品牌相比，DTC品牌产品周期大幅缩短，产品更迭加快，售后服务难度大。

➤ DTC品牌的核心优势在于给消费者更广泛的选择、更优惠的价格、更快的交货时间及更为完善的售后服务，因此中国DTC商业模式的发展离不开售后服务体系的完善，中国DTC品牌应不断完善自身的售后服务体系，不断提高自身的核心竞争力。

中国电商用户对社交电商平台存在问题认知调查，2019年



来源：艾媒咨询，头豹研究院编辑整理

©2020 LeadLeo



www.leadleo.com

# 中国DTC商业模式政策及监管分析

国务院、国家商务部等部门先后发布了一系列政策文件，极大促进了DTC商业模式的规范化发展，为DTC商业模式的运营环境建设带来积极影响

中国DTC商业模式受线上电子商务领域的相关政策法规影响较大。为确保中国电子商务领域的有序发展，国务院、商务部等部门先后发布了《电子商务“十三五”发展规划》、《关于加快发展流通促进商业消费的意见》、《关于促进平台经济规范健康发展的指导意见》及《优化营商环境条例》等政策。上述政策的发布也为DTC商业模式带来积极影响，确保了DTC商业模式的健康运营环境。

中国DTC商业模式相关政策法规

政策名称	颁布日期	颁布主体	主要内容	影响
《优化营商环境条例》	2019-10	国务院	(1) 完善以市场主体和社会公众满意度为导向的营商环境评价体系；(2) 最大限度减少政府对市场活动的直接干预，加强和规范事中事后监管，激发市场活力	该政策推动了良好DTC商业模式运营环境的建设，进一步保障了消费者线上交易行为
《关于促进平台经济规范健康发展的指导意见》	2019-08	国务院	(1) 加大政策领导、支持和保障力度，营造平台经济公平竞争市场环境；(2) 指出社交电商作为平台经济的一种新业态，可有效推动产业升级、拓展消费市场、增加就业等；(3) 该项措施将由市场监管总局负责落实	该政策确保了DTC商业模式在相关应用领域市场的规范性与公平性，鼓励企业良性竞争，并推动了社交媒体类营销渠道的发展
《关于加快发展流通促进商业消费的意见》	2018-08	国务院	(1) 顺应商业变革和消费升级趋势，鼓励企业运用大数据、移动互联网等现代信息技术，鼓励形成更多新业态与新模式；(2) 引导电商平台以数据赋能生产企业，促进个性化设计；(3) 推动实施包容审慎监管，鼓励流通新业态新模式健康有序发展	该政策鼓励中国DTC品牌灵活运用消费者数据进行产品规划更迭，顺应当代消费升级的趋势
《电子商务“十三五”发展规划》	2016-12	商务部、中央网信办、发展改革委	(1) 以适应经济发展新常态加速推动电子商务新动能；(2) 以重点建设小康社会为目标，创新电子商务民生事业为主线，指导中国电子商务健康有序快速发展，推进该领域政策环境创新	该政策在引导电子商务全面服务国民经济和社会发展方面具备重要意义，为DTC商业模式提供了完善的渠道发展基础

来源：头豹研究院编辑整理

©2020 LeadLeo



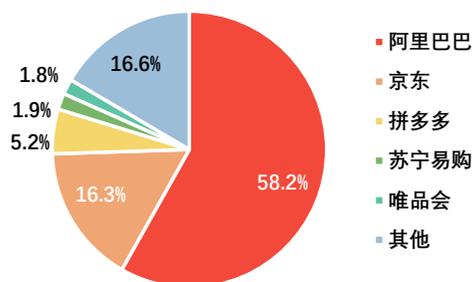
www.leadleo.com

# 中国DTC商业模式发展趋势——DTC品牌出海

由于中国现阶段DTC商业模式下的销售渠道竞争激烈，巨头垄断格局难以突破，企业将逐渐转向海外蓝海市场

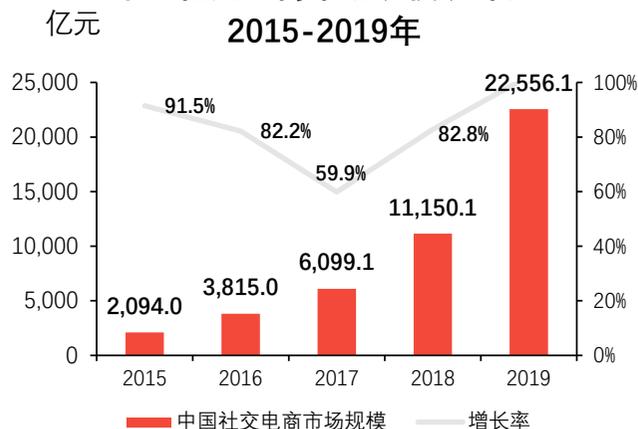
## DTC品牌出海原因

### 中国电商平台市场份额，2018年



综合电商方面，目前中国电商行业发展迅速，仍保持每年近50%的高速增长率，头部平台阿里巴巴与京东的市场份额占比达74%。第二梯队的拼多多、苏宁易购与唯品会合计占比近9%。在互联网平台的马太效应之下，市场竞争激烈，寡头垄断的格局难以打破，探索海外蓝海市场可能会给企业带来整合增长的转机。

### 中国社交电商市场规模统计，2015-2019年



社交电商方面，社交内容电商通过社交的手段，实现内容与电商的完美结合，成为电商领域快速崛起的新星。但伴随互联网流量红利逐渐见顶，整体线上购物渗透率也遭遇成长瓶颈。此外，近年来淘宝、唯品会等传统电商以及抖音等短视频平台的入局，导致社交内容电商行业竞争愈发激烈。如抖音引进包括Dior在内的多家国际服饰、化妆品牌入驻。在愈发激烈的竞争格局下，社交内容电商急需寻找新的增长点。

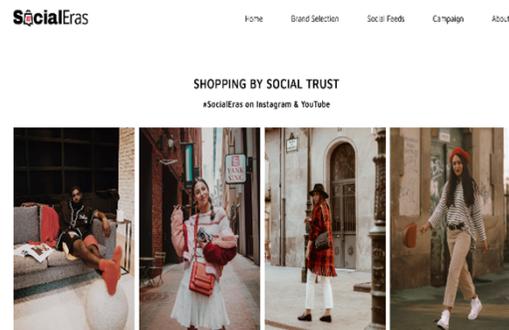
现阶段，跨境DTC出海基础条件已成熟，原因如下：

(1) **中国企业具备多年出海经验**：中国企业在品牌出海方面拥有逾10年的经验，过去已有许多企业通过速卖通、eBay等平台出海，出海经验丰富，有能力解决品牌的全球化、本地化等问题。

(2) **制造实力强**：中国中端制造业具备完善的制造能力，可根据消费需求快速进行产品的开发、设计与生产；

(3) **中国DTC品牌具备完整的出海链条**：中国出海DTC产业链条已打通，目前中国各类电商网站搭建完善，出海过程中清关、国际物流配送、国际仓储、出口金融服务、海外政策、收款、税务咨询等服务平台发展成熟，整个链条闭环已形成；

(4) **消费者互动经验丰富**：由于中国电商平台、媒体平台发展迅速，推动了DTC商业模式的快速发展。中国各类电商企业、社交媒体具备DTC商业模式的相关运营经验，如企业可通过小红书、抖音、有赞等平台进行产品推广，或通过KOL进行产品直销等。中国企业在如何直接触达消费者方面已具备成熟经验。



SocialEras网站首页

中国部分企业已开始为DTC商业模式品牌出海提供业务支撑。以跨境电商集团叶道为例，叶道旗下的“SocialEras”平台是一个家面向DTC品牌的社交电商平台，其核心商业逻辑为通过整合中国的优质供应链与KOL的影响力来培育DTC品牌。从整个DTC品牌出海进程来看，SocialEras可充当连接者、促进者、创造者的三重角色。

来源：国家统计局，搜狐网，头豹研究院编辑整理

©2020 LeadLeo



www.leadleo.com

# 中国DTC商业模式发展趋势——品牌加快线下布局，孵化器受青睐

## DTC品牌开始结合线上与线下模式，与消费者进行全渠道接触，传统品牌巨头纷纷以收购或布局孵化器形式进入DTC领域

### 线上+线下布局

DTC商业模式对线下店铺的重视度逐渐提升，将线下店铺作为另一个购物者接触点，通过线下实体店进一步了解消费者行为，提升客户转换率。此外，消费者方面也开始注重线下体验，数据表明，近2/3的DTC品牌消费者表示，希望能与品牌进行全天候全渠道接触。因此，DTC商业模式在未来将会进行更多新零售体验方面的布局。

完美日记及Allbirds线下布局情况



完美日记线下体验店

2019年7月，完美日记在上海、北京陆续开设**3家**快闪店，并于同年9月在成都春熙路开设第一家线下体验店，正式开启“新零售”战略。完美日记的线上粉丝量已基本触顶，如今正需要通过线下渠道进行拓展新顾客，未来三年内预计将在中布局**600家**线下专卖店。



澳洲DTC品牌Allbirds线下店

2019年，羊毛鞋DTC品牌Allbirds进军亚洲，在上海太古汇与北京三里屯太古里开设门店。Allbirds三里屯太古里门店设有点击提货服务，将线上与线下体验相结合，消费者可于线上平台下单并在线下门店提取。

### 创新孵化器备受青睐

在DTC品牌继续扩大、获得更多资本融入的同时，传统品牌巨头纷纷收购各类DTC品牌或推出自主DTC品牌，意图控制各类新兴DTC品牌的发展，以在日益激烈的竞争中提高自身优势。如LVMH、宝洁、欧莱雅等传统品牌就以收购或布局孵化器的形式进入到DTC品牌领域：

大型美妆企业孵化器

孵化器名称	合作对象
欧舒丹	主要为美妆、健康领域的初创型公司及需要技术、资金、市场营销等方面支持的初步成长型企业。各企业的最长孵化期为 <b>23个月</b>
LVMH集团	主要为人工智能、增强现实与物联网领域的初创企业，此类企业可获得LVMH专家团体的个性化指导支持，并与集团旗下各部门展开业务联系
欧莱雅	主要为大型孵化园STATION F内的数字美妆初创企业，预计未来每年将与 <b>10-12家</b> 该类型企业开展合作
丝芙兰	主要为女性企业家，目标建立美妆行业女性交流社区，并计划于2020年培养 <b>50名</b> 成熟女性企业家
宝洁	主要收购对象为家庭、皮肤护理、女性护理等领域的DTC品牌，并通过内部的创新孵化机构，孵化自主DTC品牌

来源：搜狐网，头豹研究院编辑整理

©2020 LeadLeo



www.leadleo.com

# 中国DTC商业模式发展趋势——加大数字化建设

全面数字化将是DTC商业模式的未来发展方向，该路径将帮助企业、品牌解决信息不全的痛点，带来更智能全面的实时数据监测

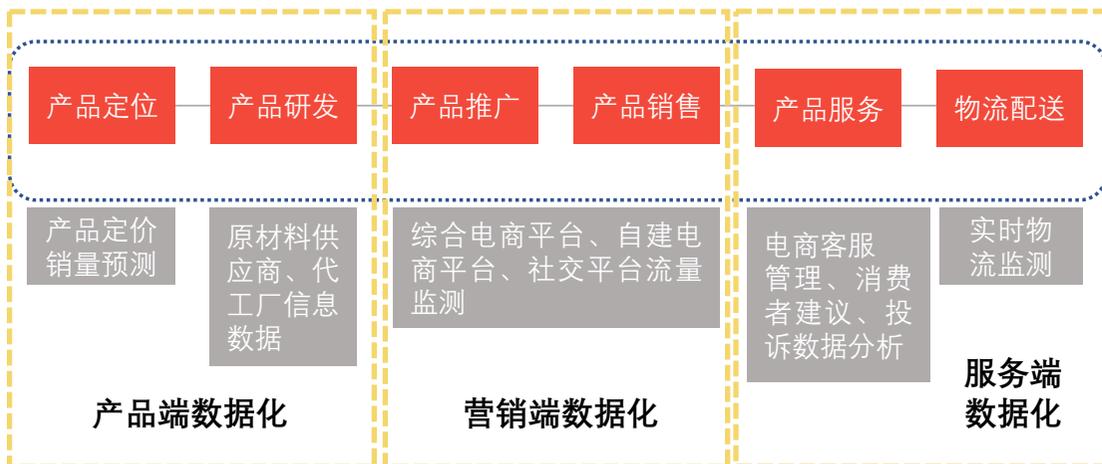
## DTC商业模式数字化路径

互联网正通过消费行为、社交网络等多方面深刻影响企业的行为方式，大数据、物联网等先进技术可助力推动传统企业进行DTC商业模式转型。同时，数字时代的到来也对企业的的能力提出更高要求。

现阶段，采用DTC商业模式的企业正逐步走向“数据业务化”阶段，即将消费者数据转变为带有建议性的信息从而帮助企业实现产品推广目的。如Nike通过旗下收购的数据科技公司获取消费者购物行为数据并进行分析，并根据消费行为进行产品更迭，品牌策略调整。

未来，DTC品牌还有望走向全产业链数字化发展阶段，即数据运营覆盖企业全产业链，且数据具备量大、纬度全、动态及时等特点。在技术的推动下，数字化转型将是DTC商业模式发展的必由之路，数据将为DTC商业模式带来新的认知、更深的洞察，帮助DTC商业模式进行更智能的预测。

## 企业全产业链数据化业务流程



## 消费者端数据化

在“数据业务化”过程中，企业对消费者、消费者与品牌关系、消费者运营三方面的数字化升级将会成为DTC商业模式的关注重点，主要通过数字环境下对消费者行为的观察与判断，形成AIPL（Awareness-认知、Interest-兴趣、Purchase-购买、Loyalty-忠诚）阶段判断。未来，DTC品牌将通过对AIPL全链路分析与运营，形成驱动业务增长的可优化闭环。

## AIPL流程

渠道投放前消费人群洞察

- 类目人群：美妆、运动爱好者等
- 内容渠道：天猫、微信、小红书等



来源：搜狐网，头豹研究院编辑整理

©2020 LeadLeo



www.leadleo.com

# 中国DTC商业模式竞争格局——领先企业分析（1/2）

以洗护品牌植观、彩妆品牌完美日记、护肤品牌HFP、白酒品牌江小白等为代表的中国版DTC开始爆发

现阶段中国已有不少品牌借鉴了国际DTC品牌的模式与优势，布局中国DTC市场，代表品牌有完美日记、HFP、潘达、参半、植观、江小白和ICY等。基于对上述品牌的洞察和分析，总结了以下几个DTC品牌的核心特点和优势：（1）DTC商业模式在日化（美妆、护肤、洗护）和食品领域应用广泛；（2）以完美日记、HFP、潘达、江小白等为代表的品牌2018年营收已突破1亿元，表明DTC商业模式营销效果得到认证；（3）小红书、微信、抖音是中国DTC品牌内容营销的主要渠道，文化营销和故事营销是DTC品牌营销的重要手段。

中国DTC品牌发展情况

代表品牌	品牌类型	成立时间	销售规模	营销策略	竞争优势
完美日记	彩妆品牌	2015-07	2018年销售额约20亿元	以小红书为主战场，依托用户口碑写的“消费笔记”，调动用户情感认同	在微信、淘宝、抖音等平台积累的粉丝已超过1,700万
HFP	成分护肤品牌	2015-03	2018年销售额突破10亿元	以成分为导向，以微信为核心投放平台采取“全覆盖、广撒网”营销策略	在北京、广州两地特设HFP实验室，与德国CLR、巴斯夫、帝斯曼等多家全球知名原材料供应商合作
潘达	原创美妆品牌	2011-06	2018年仅“妆可贴”眼膜销售额近2亿元	在小红书上由明星种草，制造出舆论热点，然后在抖音上借助抖音达人进一步推广	渠道优势：线上渠道有天猫旗舰店、淘宝分销、小红书、唯品会，线下也与丝芙兰、娇兰佳人等渠道展开了战略合作
参半	新潮牙膏品牌	2015-11	品牌上线不到一个月，创下了7万支，近600万元销售额的战绩	通过小红书明星、网红制造品牌势能	领先全球的生物萃取技术
植观	健康个人洗护品牌	2014-09	2016年6月天猫上线1月，销售额就突破100万元	邀请KOL及本土品牌的公众号进行产品推广	产品性价比高、包装个性化
植护	婴幼儿日护品牌	2014-07	在拼多多平台每月销售额超300万元	抓住消费升级和天然成分流行的趋势，以用户口碑传播拓展市场	自建物流体系，已跻身中国网络零售销量前五名
江小白	白酒品牌	2015-03	2018年销售额已突破20亿元	赋予品牌故事情节，同时在外包装印有个性化的江小白语录，拉近消费者距离	产品定位清晰，营销文案新颖
ICY	原创女装品牌	2018-06	/	与故宫宫廷文化跨界合作	强大的价格优势及品质展现高性价比

来源：头豹研究院编辑整理

©2020 LeadLeo



www.leadleo.com

# 中国DTC商业模式竞争格局——演进趋势分析（2/2）

DTC商业模式在中国市场大有可为，传统巨头及国际DTC品牌相继进入，互联网原生品牌市场成长空间将被压缩

## 传统巨头相继入局，行业竞争加剧

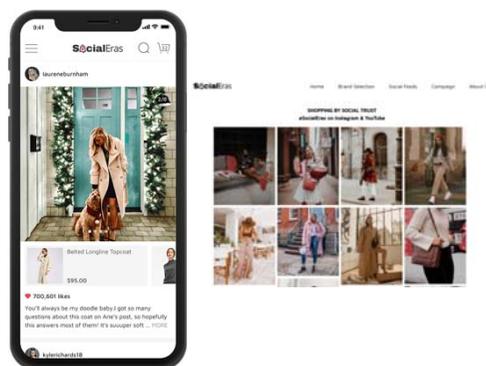
**(1) 传统巨头相继入局。**伴随着DTC商业模式效果得到认证，传统巨头开始着手布局中国DTC市场。以日化巨头联合利华和宝洁为例：①联合利华以10亿收购DTC品牌Dollar Shave Club；②宝洁也开始在品牌阵营中布局DTC，收购了美国天然香体露品牌Native和美国护肤品牌First Aid Beauty等。联合利华和宝洁等拥有强大资本和高市场渗透率的行业品牌纷纷入局电商和DTC领域，将进一步压缩互联网原生品牌市场份额的成长空间。

**(2) 中国部分企业开始布局DTC周边业务。**以叶道集团为例，叶道集团成立了一个专门面向DTC品牌的社交电商平台“SocialEras”，该平台通过开发中国头部的供应商渠道，利用网红资源建立了私域流量池。截至2018年12月，叶道集团已与数十家大牌供应商达成入驻合作。

宝洁相继收购DTC品牌

年份	收购DTC品牌
2017年	Native
2018年	Snowberry、First Aid Beauty、Walker & Company Brands
2019年	This is L
2020年	计划收购Bilie

叶道集团旗下的DTC平台“SocialEras”



## 国际DTC品牌欲分羹中国市场

2019年4月初，美国羊毛运动鞋DTC品牌Allbirds在上海开设**首家亚洲门店**。同时，Allbirds同步上线了品牌官方网站及天猫旗舰店。



2019年，美国DTC品牌JUNO & Co.在广州成立办公室，正式进入中国市场，天猫旗舰店已于8月底上线。



澳大利亚旅行箱DTC品牌July表示未来将布局亚太地区其他市场，目前已上线新加坡官网，也会进入中国市场，将在一线城市开设品牌直营门店



2019年，美国彩妆DTC品牌Fenty Beauty在新浪微博开通了官方账号，并在7月公布主攻亚洲市场的广告，并配文称将在9月登陆中国香港



来源：各企业官网，头豹研究院编辑整理

©2020 LeadLeo



www.leadleo.com

# 专家观点

某国际一线护肤品牌电商总监从DTC商业模式品牌成长、商业模式类型、产品特点、营销趋势和成本占比等方面给出专业观点

## 01. DTC模式品牌成长速度快

与传统模式相比，DTC商业模式无中间商环节，价值链具有**简短、增值速度快**的特点。传统品牌的成长从研发到产品销售，至少需要**3-6年**周期，而DTC商业模式下，品牌仅需**3-6个月**即可发展成熟，品牌成长速度快。

## 02. 主流中国DTC商业模式类型

中国的DTC商业模式仍处于探索阶段，尚未形成固定的商业模式。就现阶段发展情况而言，DTC商业模式主要为以下三种：

- (1) **团购直销模式**，该模式特点为客户群体稳定，多为定时定量需求，无需做过多的消费者管理；
- (2) **社会化营销**，通过社交媒体进行产品推广，该模式特点为内容产出量高，客户粘性高；
- (3) **电商平台营销**，产品通过淘宝、天猫、拼多多等综合电商平台进行销售，该模式特点为价格低。

来源：头豹研究院编辑整理

©2020 LeadLeo



## 03. DTC模式产品多以标类产品为主

DTC商业模式的销售产品多为**标类产品**，且多与**消费热点**相关，产品**生命周期短**。DTC商业模式依赖于消费者和消费热点的变化改变自身的产品策略和品牌策略。

## 04. DTC商业模式营销趋势

**品牌自有社会化营销**将是DTC商业模式未来重要的发展趋势。DTC品牌将持续创造更多与消费者的沟通机会，但未来沟通的介质和媒介会不断发生变化。

## 05. DTC品牌成本占比

DTC品牌生产成本占比约为**5%-10%**，广告占比**40%-50%**，前期品牌建立阶段广告费用占比甚至高达**70-90%**。

www.leadleo.com

# 方法论

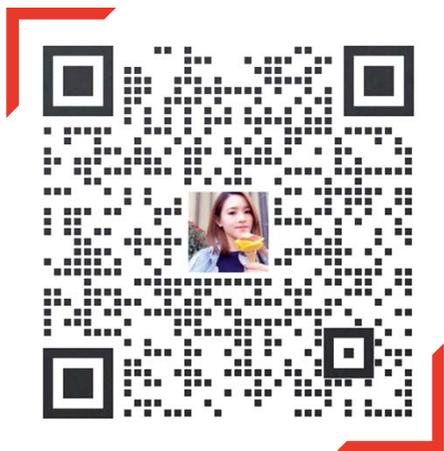
- ◆ 头豹研究院布局中国市场，深入研究10大行业，54个垂直行业的市场变化，已经积累了近50万行业研究样本，完成近10,000多个独立的研究咨询项目。
- ◆ 研究院依托中国活跃的经济环境，从社交电商、生鲜电商等领域着手，研究内容覆盖整个行业的发展周期，伴随着行业中企业的创立，发展，扩张，到企业走向上市及上市后的成熟期，研究院的各行业研究员探索和评估行业中多变的产业模式，企业的商业模式和运营模式，以专业的视野解读行业的沿革。
- ◆ 研究院融合传统与新型的研究方法，采用自主研发的算法，结合行业交叉的大数据，以多元化的调研方法，挖掘定量数据背后的逻辑，分析定性内容背后的观点，客观和真实地阐述行业的现状，前瞻性地预测行业未来的发展趋势，在研究院的每一份研究报告中，完整地呈现行业的过去，现在和未来。
- ◆ 研究院密切关注行业发展最新动向，报告内容及数据会随着行业发展、技术革新、竞争格局变化、政策法规颁布、市场调研深入，保持不断更新与优化。
- ◆ 研究院秉承匠心研究，砥砺前行的宗旨，从战略的角度分析行业，从执行的层面阅读行业，为每一个行业的报告阅读者提供值得品鉴的研究报告。

# 法律声明

- ◆ 本报告著作权归头豹所有，未经书面许可，任何机构或个人不得以任何形式翻版、复刻、发表或引用。若征得头豹同意进行引用、刊发的，需在允许的范围内使用，并注明出处为“头豹研究院”，且不得对本报告进行任何有悖原意的引用、删节或修改。
- ◆ 本报告分析师具有专业研究能力，保证报告数据均来自合法合规渠道，观点产出及数据分析基于分析师对行业的客观理解，本报告不受任何第三方授意或影响。
- ◆ 本报告所涉及的观点或信息仅供参考，不构成任何投资建议。本报告仅在相关法律许可的情况下发放，并仅为提供信息而发放，概不构成任何广告。在法律许可的情况下，头豹可能会为报告中提及的企业提供或争取提供投融资或咨询等相关服务。本报告所指的公司或投资标的的价值、价格及投资收入可升可跌。
- ◆ 本报告的部分信息来源于公开资料，头豹对该等信息的准确性、完整性或可靠性不做任何保证。本文所载的资料、意见及推测仅反映头豹于发布本报告当日的判断，过往报告中的描述不应作为日后的表现依据。在不同时期，头豹可发出与本文所载资料、意见及推测不一致的报告和文章。头豹不保证本报告所含信息保持在最新状态。同时，头豹对本报告所含信息可在不发出通知的情形下做出修改，读者应当自行关注相应的更新或修改。任何机构或个人应对其利用本报告的数据、分析、研究、部分或者全部内容所进行的一切活动负责并承担该等活动所导致的任何损失或伤害。

# 读完报告有问题？

## 快，问头豹！你的智能随身专家



扫码二维码  
即刻联系你的智能随身专家

