

去掉“中间商” 利郎DTC加速推进

本报记者 施珊妹 董严军

上周,中国利郎有限公司宣布上半年业绩,营收比增7.3%至16亿元,净利润比增3.6%至2.8亿元,再次实现营收和利润的“双增长”。

面对市场环境的不断演变与消费者需求的日益多样化,利郎集团持续增长的背后,来自其“稳扎稳打”的打法,逐步提高DTC(直面消费者)模式占比,加强对品牌的控制。而未来,利郎还将继续加大直面DTC模式的比重。利郎相信,这不仅是应对市场变化的重要举措,更是实现品牌可持续发展的关键步骤。



内部纾困 从「量」到「质」的增长

运动品牌遭遇库存危机,男装品牌发展过程也不总是一帆风顺。纵观闽派服装品牌发展历史,在过去几十年的时间里,渠道优势成就了品牌们的快速扩张。但渠道扩张的下沉空间有限,依靠经销商快速拓店并以“规模制胜”的方式在最近几年显然失效了。

各品牌自身运营模式面临不少痛点,如产品力不足,与终端用户离得太远,把握不住用户需求;全国上下只有一盘货,无法满足各地区差异化的需求;门店运营效率低下,开店的空间饱和,增长需要从“量变”到“质变”等。

利郎,显然也是如此。这些年来,利郎正在高互动性与年轻消费者进行一对一对话,以年轻人的生活方式来回馈年轻消费者。具体来看,前端主要从零售端发力,利郎DTC三大业务模块按照其经营的场域划分为“直营门店”+“平台电商”+“私域电商”。

通过系列变革,利郎正在改变过去的批发模式,进一步加强对零售终端的掌控,令货品可以在全国上下进行灵活调配,降低分销商的单店备货量,从而更有效地管理库存,并通过扩大单店的虚拟库存,提升店效。

与此同时,利郎也加大力度布局电商业务,进一步涵盖包括拼多多在内的更多平台,于网上平台持续输出高质量、互动性强的内容,加上与消费者深度互动,培养中国利郎品牌与消费者之间深厚的感情联系,保持消费者的黏性。

今年“6·18”电商购物节期间,利郎于抖音、天猫、京东、唯品会等多个平台同步开展电商促销活动,并推出更多的电商款产品。值得关注的是,活动期间,品牌在天猫男装行业销售排名跃升至第四位。

但只在前端进行渠道变革远远不够,所以利郎还通过加码数字化建设来加速DTC转型。利郎集团在全面升级零售管理系统,实现线上线下平台的无缝对接与数据实时共享的同时,也积极利用微信小程序等技术,改善消费者的购物体验。凭借投资智能车间及智能化仓储物流配送体系,提升利郎集团快速补单的能力,期内,利郎新零售销售同比增长37%。

后端运营 考验综合管理能力

品牌推行DTC,也不总是得心应手。在众多运动服饰品牌里,耐克是最早将DTC模式确定为集团级别战略目标的。从2017年开始,耐克就专注于此,并在2020年6月提出直面消费者加速计划,进一步推进DTC进程。

在策略推进的几年时间里,耐克看到的效果确实显著。在战略发布后仅半年时间,Nike官网的消费者中,Nike+会员就占到了近75%,Nike+会员在Nike官网上的时间是普通消费者的三倍。从财报来看,DTC策略使得耐克的直营收入逐年提升,2023财年直营收入在总营收中占比已经达到了43.6%,收入规模已是2017财年的1.5倍。

但谁都很难一路高歌。去年12月,在耐克2024财年第二季度财报中,数据显示该季度(2023年9月1日至11月30日)耐克营收为134亿美元,同比增长仅为1%。其中,直营业务及品牌数字业务营收分别同比增长6%、4%,但批发业务收入同比下降2%,显然直营对于整体营收的提振很有限。

DTC策略给耐克带来了退货和自有库存的麻烦,增加了耐克的处理成本和物流成本,而这些问题在以往其实都落在批发零售商的身上。并且由于批发零售商被忽视甚至是放弃,耐克相当于直接放弃了一个庞大的市场。无法在这些渠道购买到产品的消费者就直接被流失,转而被昂贵等新贵品牌夺走。

去年12月,耐克宣布了20亿美元的成本节约计划。当时,耐克CFO Matt Friend就表示,DTC增加了零售商运营的“复杂性和低效率”,要逐步恢复对于批发业务的关注。在2024财年第三季度财报电话会议上,耐克CEO John Donahoe也明确表示,要将“回归批发”作为改善公司业绩的重要举措之一。

对品牌来说,因为削弱了批发这个渠道,就必须得承担起所有与消费者直接互动的成本,在自有渠道上投入更多资金,这本身就是提升了营销的投入和难度。再加上DTC从一种“另辟蹊径”的独特策略,变成了壁垒不高的“通用技巧”后,线上卷流量的困局谁都逃不出。流量获取越是难,投入资金就越是高,这是一个根本停不下的恶性循环。

诚然,推行DTC并不是件容易的事,理想中的“全面革新”极易止步于一把手。安踏集团IT副总裁陈东海便曾表示:为了推进DTC模式,原先搭建起来的分销系统需要被全部替换掉。从自上而下的视角看,这本是个所有人都要配合、无条件执行的事情,但在具体的推动工作中,安踏需要投入更多精力以化解阻力,让各方利益得到平衡。为此,安踏集团借助数字化手段和工具来赋能前端零售渠道,帮助其降本增效、提高运营效率,实现后端的精细化运营。

这一点,亦得到利郎的重视。利郎在2024年半年报中表示,利郎相信精简渠道架构将大幅增强LILANZ主系列在该地区的门店营运效率与货品管理能力。同时,利郎将借助新物流园区的智能化物流系统迅速将库存产品推向市场,通过灵活的产品促销、直播带货等活动,促进库存销售转化。

增强控制力 启动新一轮渠道调整

什么是DTC?这是一种源自北美的零售模式,原指诞生于线上的独立零售商,直接向消费者销售产品,省去经销商、代理商、零售商等一系列中间环节,即以消费者为中心,直面消费者。

面对市场环境的不断演变与消费者需求的日益多样化,利郎集团持续拥抱渠道变革,实现更高质量的健康增长。

从2020年开始,利郎就开始进行销售渠道的改革:青年商务系列和集团的电商平台于2020年和2021年先后转为自营,LILANZ主系列于2021年引入代销模式。到2023年,利郎历时三年的渠道改革工作基本完成,利郎由此形成了四大销售渠道:主系列的分销及代销模式、青年商务系列的自营模式、自营的电商平台。2023年四大渠道均实现盈利,并成功提升店效及盈利能力,证明了利郎在渠道改革中的掌控力。

从今年上半年开始,利郎开启了新一轮的渠道调整:决定在黑龙江省率先推行主系列的DTC模式(集团直营店与二级分销商店混合营运),取代过去由一级分销商的经营模式,计划以回购库存及支付补偿金的方式,在辽宁和吉林两省推行DTC模式。

利郎表示,精简渠道架构将大幅增强主系列在该地区的门店营运效率与货品管理能力。同时,借助集团先进的数字化营运体系和从生产至零售的全链条价值整合优势,将会为消费者带来更高性价比的产品和更卓越的购物体验。这些举措将有助于集团在东北地区的健康增长,从长期看为集团做出更大的贡献。

而此轮渠道调整的出发点是青年商务系列的显著业绩。作为利郎零售业务的先行者,经过多年的培育,青年商务系列为集团积累了宝贵的直营经验。

在利郎方面看来,加大DTC模式的比重,不仅是应对市场变化的重要举措,更是实现品牌可持续发展的关键步骤。截至2024年6月底,主系列共有2412家门店,其中38.5%(即959家)为代销经营;随着东北地区分销转DTC模式,直营店铺数量增长至15家。轻商务方面,直营店有292家,另有5家透过分销模式经营。整体而言,利郎门店数量较去年底净增加14家。对于下半年的开店计划,利郎表示将严格控制成本开支,并审慎调整开店计划,目标在2024年内净增加50~100家门店,所开的新店以购物商场店及奥特莱斯店为主。

DTC转型「没有中间商赚差价」

利郎所推行的DTC模式,近年来被不少品牌频繁提起。

DTC,因为去掉了“中间商”,品牌的成本费用会更低,利润空间可以被进一步释放。也因为直面消费者,品牌自行积累更多极具价值的用户数据,可以去反哺产品设计和制作环节,让用户定位、营销做得更好。就连营销大师科特勒也曾提到DTC有诸多好处,包括消费者可以找到满足需求的产品,了解品牌;品牌可以拥有更高利润,不必投放昂贵的硬广也能吸引到客户等。

这听上去是一个“没有中间商赚差价”的模式。安踏,便在大力推行。

2024年3月26日,安踏集团发布2023年全年业绩公告,营业收入达到623.56亿元,同比增长16.2%,连续第12年位列中国体育用品企业首位。

现回头看来,安踏2020年8月重磅祭出的DTC转型战略,看似是高速发展时期的主动作为,但若洞观安踏主品牌发展全貌,DTC战略转型是其“内外纾困”不得已而为之的必然选择。

熟悉服饰行业的朋友应该知道,在2008年北京奥运的激发下,运动品牌大量备货、积极扩张,最终导致行业过度扩张,存货堆积过剩。整个服饰行业在2010年—2011年出现了“物极必反”的极限点。

事实上,2010—2011年的服装行业的危机是典型的虚假极限点,是传统批发模式的极点,是运动服饰行业对虚假极限点的一次反复波动。

安踏的战略前瞻性就体现在了对当时行业大势的判断。他们洞察到行业库存压力的高企并不意味着真实极点的到来。安踏反其道而行之,率先对自己的商业模式进行了创新——品牌从批发模式转为以零

售为导向。

安踏当时的“急救措施”是通过砍单、谨慎拓店、以工厂店和折扣店来处理库存,早于一众品牌度过行业库存危机,并于2013年正式提出向品牌零售模式转型。虽然成功依靠零售模式度过了危机,但通过简单的打折清仓来解决,在零售体系还不完善的情况下,库存压力并未得到根治。安踏在最近十年期间,库存压力的余温犹在,并且存货周转天数逐渐增加。加上过去几年大环境影响,大部分线下门店“停摆”,库存危机二度袭来。如果单纯通过打折促销的方式来渡过危机,不仅伤害品牌力,且不解决本质问题。而利用DTC模式,可以有效把控渠道和消费者需求,根据消费者需求调整库存,解决实质难题。

正因如此,自2020年8月安踏正式宣布DTC变革后,其在2021年财报和2022年财报中多次表示,DTC转型成效是业绩增长的重要原因之一。

除了安踏,近些年lululemon也通过DTC模式快速成长,市值一度超越阿迪达斯成为全球第二大运动品牌。

