

# DTC模式

## 如何引领消费品企业 实现创新



## 前言

从食品饮料、服饰内衣到美妆个护等消费领域，一个个直达消费者(DTC)品牌近年跃然而起，他们凭借拉近与消费者的距离和以用户为导向的思维，以倍数级的速度成长，向传统的消费品牌发起挑战。罗兰贝格在与客户的沟通中发现，越来越多的品牌关注“直达消费者”的创新模式：一方面是直达消费者模式对传统品牌所形成的冲击，另一方面是传统品牌如何开展变革，将直达消费者的理念纳入自身的价值体系，借力DTC模式，使其成为推动公司实现可持续增长的新动能。

本文基于大消费时代下对于直达消费者模式的创新性分析，并结合大量品牌案例与前瞻性的行业研究，剖析DTC品牌的底层增长逻辑，提出企业应结合自身发展阶段与能力体系，对直达消费者模式的创新进行不同的思考与侧重，以期助力基业长青。



# 目录

01

直达消费者模式  
是大消费时代下的  
未来发展方向

P.1

02

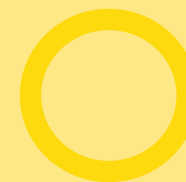
直达消费者模式的  
致胜之道

P.7

03

迈向直达消费者  
模式的法门

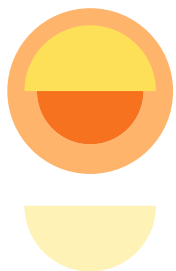
P.17





01

# 直达消费者模式 是大消费时代下的未来发展方向



## 直达消费者模式的定义

国内外的经验表明，采取直达消费者模式（DTC: Direct to Consumer）的新兴品牌多为互联网原生企业，他们利用为数不多的SKU成功吸引重视产品设计、功能与体验的特定目标消费人群。然而，随着DTC模式的兴起，一些国际或国内消费品牌亦引入DTC到其商业模式之中，因而进一步拓宽了DTC模式的定义。

通过罗兰贝格近年的广泛研究和大量案例，本文总结出直达消费者模式的明确定义。直达消费者模式具体可阐述为以下三方面：

- **缩减中间渠道**：DTC模式下的企业逐步降低原有“品牌商-代理/经销商-零售店”的网络依赖，丰富新店态：包括自营电商、虚拟体验终端、线下游击店等形式。
- **消费者需求导向**：DTC模式下的企业以消费者需求作为决策的出发点，达到精准、及时、灵活地满足消费者的需求。

- **创新营销**：面对新世代的消费模式，DTC模式下的组织（公司或品牌）更重视社交媒体营销、品牌理念和消费体验。→01

近年来，在罗兰贝格与客户讨论的诸多业务模式课题中，越来越多涉及到“直达消费者”相关话题。

**我们认为，当今企业亟需  
前瞻式布局，贯彻直达消费者  
的战略思维，适应时代的  
新消费浪潮，以在行业变化中  
脱颖而出。**

## 01 直达消费者模式的定义



01



### 缩减中间渠道

逐步降低原有“品牌商 - 代理/经销商 - 零售店”的网络依赖, 丰富新店态: 包括自营电商、虚拟体验终端、线下游击店等形式

02



### 消费者需求导向

以消费者需求作为决策的出发点, 达到**精准、及时、灵活**地满足消费者需求的目的

03



### 创新营销

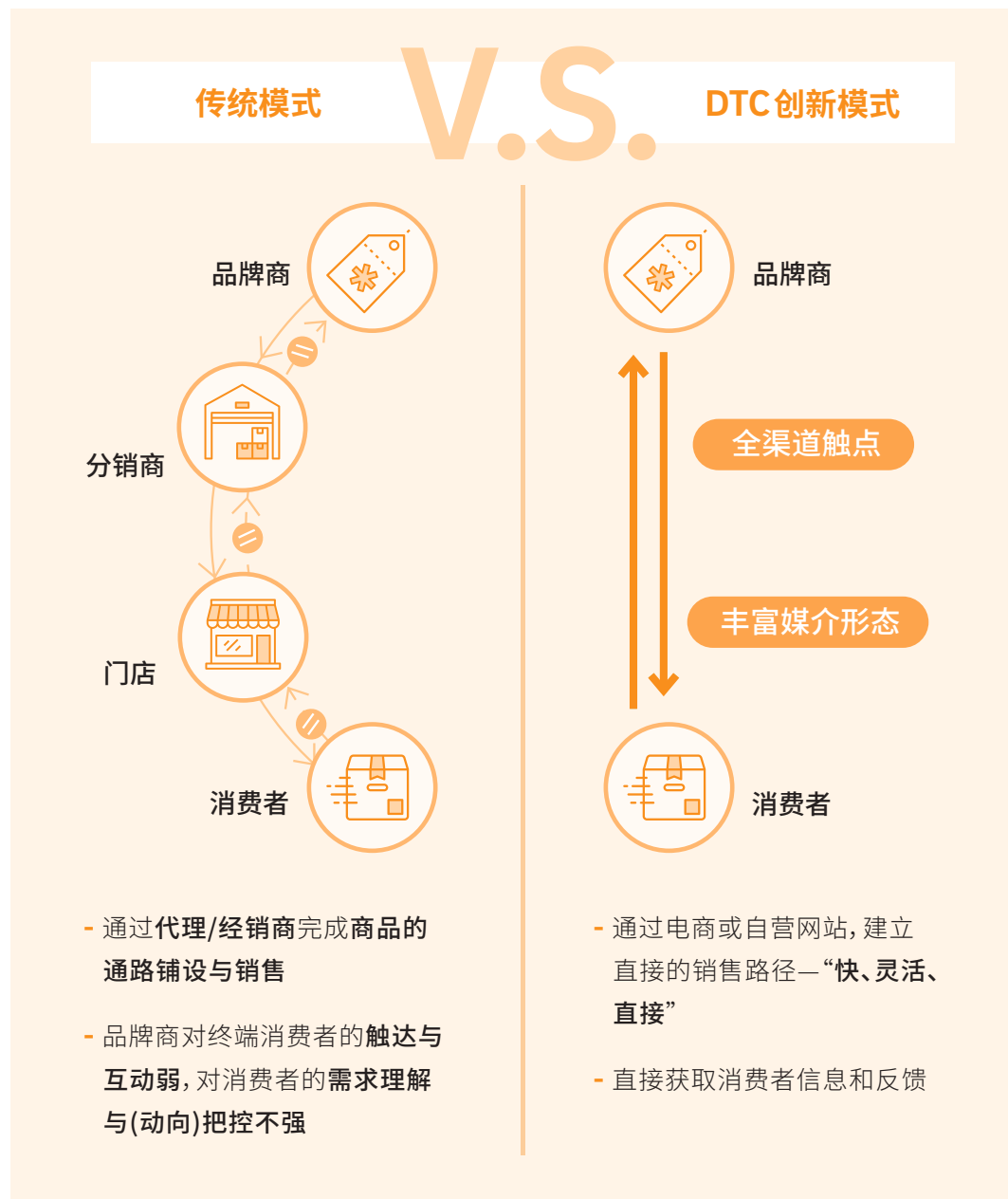
面对新世代的消费模式, 更重视社交与新型数字媒体营销、品牌理念与价值观念和消费体验

## 直达消费者模式的理念图

对比传统品牌，直达消费者模式由于在**销售路径、传播渠道**等方面的模式变革，而显现出诸多优势：

- **针对用户需求更有效快速的响应**：向DTC模式转型的企业相较传统企业而言，由于减少了层层经销商环节，可以拉近与消费者的距离，并实现与消费者的直接沟通。因此，企业能够收集大量第一手的消费者信息与反馈，从而反向促进产品优化和企业运营，实现高效快速地响应用户需求。
- **市场下沉效率的改善**：过往传统零售行业通过实体门店往低线市场进行渠道覆盖的方式，边际效益偏低且缺乏针对性。但得益于电商普及与物流设施的完善，在DTC模式下，企业可通过线上平台快速覆盖低线消费者，并结合数据进行市场精准选择与布局，提升下沉效率。
- **消费者全方位消费体验的提升**：采取或部分采取DTC模式的品牌往往十分重视线上渠道，通过加大线上线下的融通力度，搭建自身立体的经营场，打破消费者购买的时间与空间限制。同时，在从品牌发现-购买-使用-复购的消费者旅程全过程中，品牌积极通过社群等营销方式与消费者进行双向互动，从而全方位提升消费者的购买体验。→02

## 02 直达消费者模式的解构



## 直达消费者模式 兴起的五大重要因素

近年，直达消费者模式在全球零售市场快速发展，其中新消费“需求的拉动”和互联网基础设施建设“供给的助推”至关重要。

### “需求”-全球消费新浪潮，拉动对产品和服务的新要求

近年来，作为互联网原生一代的千禧一代与Z世代踏上工作岗位，逐渐成为消费市场的中坚力量。他们出生于经济快速发展、独生富养的年代，相较于他们的长辈拥有更加独立的人格与主观判断，追求更个性化而非大众化



的产品。同时，相较于产品的价格、质量等基本购买因素，他们更加重视对于品牌的情感认同，因而消费体验成为了消费者购买旅程中的重要环节。

### “供给”-互联网/大数据的高速发展 助推消费模式的新可能

一方面，随着数字化和电商的建设，品牌拥有更多元化渠道选择，不再受限于传统经销模式，让直达消费者的模式成为可能。另一方面，基于物流配送体系的完善，当日达、上门取件等诸多物流服务降低了消费者购买时的心理门槛，物流行业的充分竞争也为品牌方提供了相较于以往更低的配送成本。→03





### 03 直达消费者模式兴起的五大重要驱动因素

#### 需求

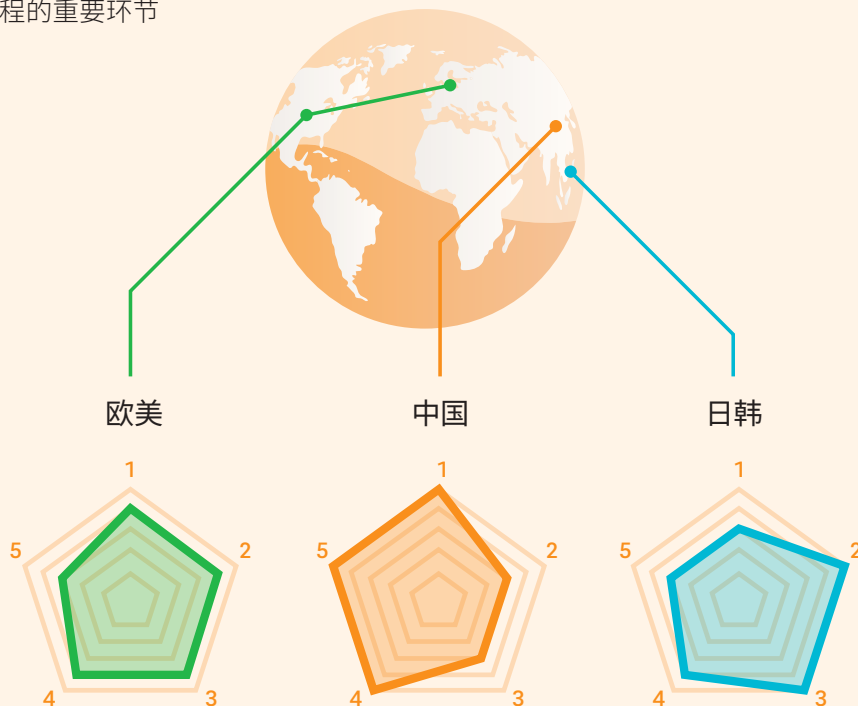
全球消费新浪潮, 拉动对产品和服务的新要求

1. 互联网原生一代包括千禧一代和Z世代成为消费市场重要力量
2. 消费者追求更个性化而非大众化产品
3. 消费体验成为购买旅程的重要环节

#### 供给

互联网/大数据的高速发展助推消费模式的新可能

4. 数字化和电商网络的建设让直达消费者变成可能
5. 物流配送便捷且成本低



### 直达消费者模式 在中美两地的 发展路径与趋势

在美国, 线上零售市场较中国更为分散, 消费者偏好简洁干净的页面设计和交互体验, 习惯于在品牌官网(独立站点)进行直接购物, 有效为DTC模式品牌营造与消费者直接交流的环境。此外, 美国的生产、经销、物流等中间成本较为昂贵, 直达消费者模式有效去中间化, 产品价格更具优势, 普遍受到消费者的欢迎。

在中国, 数字化转型成熟且物流配送成熟高效, 有利于DTC模式的兴起。而相较于美国市场的不同在于, 第三方综合电商筑起流量围墙, 阿里系、腾讯系等鼎立, 零售市场集中化; 同时, 中国消费者喜欢“热闹”的购物场, 也更习惯于“双十一”、“618”等电商购物节的狂欢氛围, 较倾向在电商平台进行消费。因此, 如何在电商平台的基础, 开拓与消费者的触点, 成为中国DTC模式转型企业的重要课题。

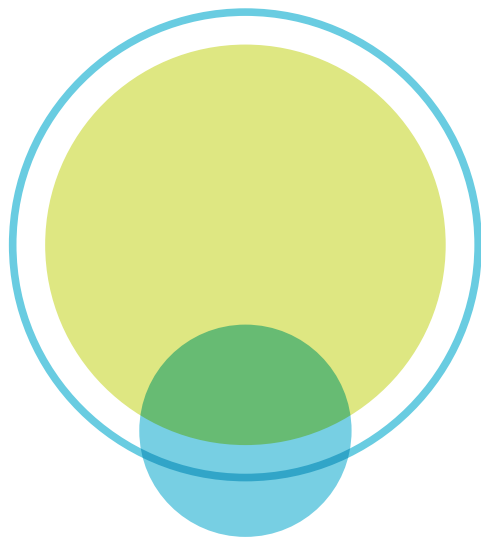


# 02

## 直达消费者模式的致胜之道

## 直达消费者模式的到来

基于上文所述背景，国内外的消费品牌需要迎来商业模式上的创新改变，甚至新兴竞争者的颠覆性挑战。可见，直达消费者模式正在革新零售和消费品领域，传统的品牌发展路径正被重构，这些无一不促使企业加速由“渠道为王”转变为“消费者导向”的经营思维。



## 不同经营阶段的直达消费者模式

DTC的浪潮下，无论是初创阶段企业、成长阶段企业、成熟领先品牌，还是产业链服务提供商均需要迎来模式上的突破与创新，以迎合多元化的消费者需求。然而，处于不同经营阶段的企业，他们面对直达消费者模式的思考亦有所不同与侧重：

### - 初创阶段企业：如何找到一个明星单品，提高存活率？

处于初创阶段的企业，如何成功打造一个明星单品是所有初创阶段企业的核心思考问题，纵观国内外DTC品牌的成功例子，他们的创新重点都离不开拥有独特个性的致命ID产品，或是开拓一个全新的颠覆品类，又或为用户提供极致体验，使产品可以在众多竞品之中脱颖而出。

### - 成长阶段企业：一个明星单品的成功背后，有哪些可复制性？面对品类和渠道的拓展增加，如何继续维持品牌“快速响应”的发展优势？

当企业取得首个单品的成功而逐步迈向成长阶段时，创新思考的方向变为如何复制成

功路径并拓展到其他的品类和渠道上，同时持续保持品牌对消费者需求的“快速响应”，避免错过市场趋势。

### - 成熟领先企业：如何让DTC模式为品牌带来新的增长动力？

由于新世代的消费者需求改变，成熟领先企业在传统模式的发展下凸显出增长之乏力，同时又受到外部DTC品牌的冲击。因此，对于在传统模式下运营多年的领先企业，他们的核心思考更在于如何在现有模式上实现改革转型，在消费者洞察、产品开发、销售与服务方面，达到更快更灵活的响应且更贴近消费者。这些改革可以通过内部创新，如耐克通过直面消费者业务 (Nike Direct) 实现快速增长；也可以是外部创新，如联合利华成立创投基金孵化与投资新兴潜力品牌。

### - 产业链服务提供商：在DTC浪潮中，企业会有哪些新需求？作为服务提供商如何能够分一杯羹？

作为DTC“淘金潮”中的服务方，产业链服务提供商更需要赋能DTC企业，挖掘其发展过程中涌现的新需求，为其提供在生产端、物流端、销售端等各方面的服务，以从中顺势取得成功。

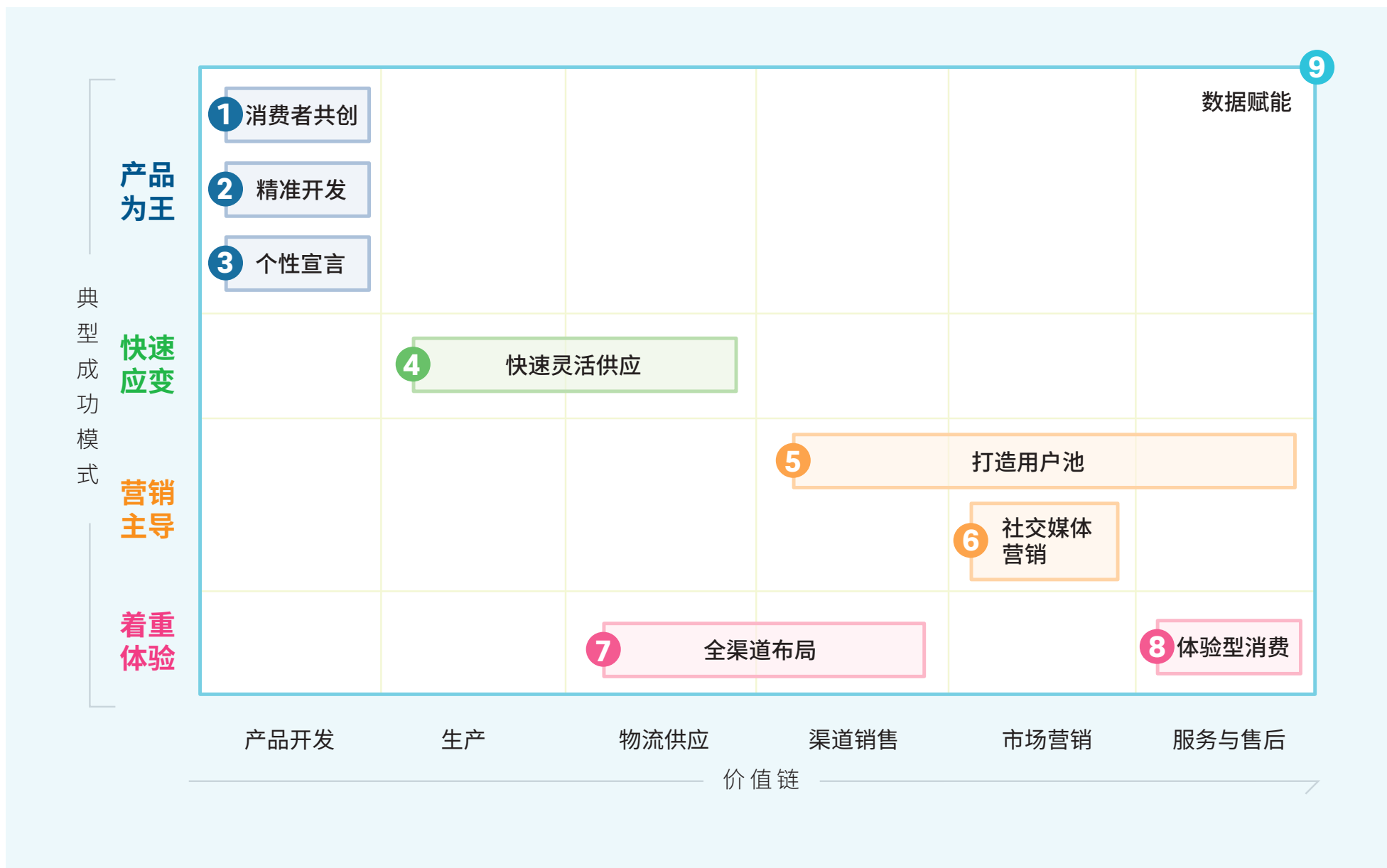
## 在各价值链范畴上 直达消费者的 典型成功模式和关键要素

过去10年是DTC模式品牌飞跃发展的10年，在每个大大小小的零售消费领域都能找到DTC品牌颠覆行业的例子。我们从中总结出直达消费者浪潮衍生的四个典型成功模式，分别是“产品为王”型，“快速应变”型、“营销主导”型和“着重体验”型。这四个成功模式亦正是对应消费者在消费过程中的四个核心需求——优质的产品、领先的潮流、有温度的营销和极致的体验。当然，一个DTC品牌的成功不会仅依靠单个成功要素或单种模式，而往往是两个或多个要素的同时发生和结合，才造就了一鸣惊人的增长奇迹。

- **“产品为王”型**：这类模式的核心思想是打磨最出色的产品以俘获消费者，其中一个典型的品牌案例便是戴森，通过工艺品般的电器产品成功获得众多消费者的喜爱。这种类型的成功品牌往往在产品开发端投入大量资源，通过消费者洞察深入发掘消费者未被满足的潜在痛点与需求，并基于此进行精准开发。
- **“快速应变”型**：这类模式更多出现在服装等消费者喜好需求快速变化的行业。企业通过供应链创新/改革，辅之大数据趋势捕捉与前端小批量测款等手段，打造柔性供应模式。从而加快市场响应的速度，同时减少在传统模式下的库存积压问题。服装品牌Shein是快速应变模式的代表，他们将打样到生产的流程缩短到一周，并大幅降低一款衣服的最少生产量至100件，务求可以快速测试市场反应，实现小单快返并减低试错成本。
- **“营销主导”型**：这类模式的企业往往擅长数字化营销手段，如小红书、抖音、微博等社交媒体，直播带货、KOL/KOC推广等手段进行营销与销售。在DTC模式下，由于目标消费者有更高的针对性，这些符合年轻人喜好的营销模式可快速协助企业赚取可观的知名度与销售增长。例如，完美日记与近15,000名KOL展开合作，并邀请消费者添加微信账号，建立私域流量的接触点。
- **“着重体验”型**：这类模式极其注重消费者的消费体验，不单单指产品本身，亦包括提升覆盖消费者旅程全环节的售前售后服务、与品牌社群的忠实消费者互动交流等。例如，床垫品牌Casper重点改善传统模式购买床垫时如运输、试用、更换等环节的不佳体验，因而推出“可以装在盒子里的床垫”这个新概念，并加入100晚免费试睡服务，使购买床垫变得轻松无忧。→04



## 04 DTC领域的典型成功模式



## 价值链各环节的关键成功要素

基于罗兰贝格对大量行业企业的有关研究，围绕直达消费者模式，我们总结出各成功模式下的九个细分关键成功要素。企业可以审视并结合自身的发展情况，以此为抓手推动直达消费者模式的转型和落地。

- **消费者共创**: 在新品开发与测试阶段就包装设计、尺寸颜色、成份材料等方面，邀请核心消费者参与体验并收集反馈，并基于此进一步迭代优化再最终上市。参与共创的消费者往往对品牌有更深刻的情感联系，并在往后社群推广的过程中成为助推品牌的“超级”消费者。部分领先的DTC品牌(如彩妆品牌花西子)设立产品体验官的角色，协助统筹消费者对产品的意见，并系统性地作出产品开发的部署。
- **精准开发**: 通过深入的消费者洞察与调研，挖掘目标消费者痛点，并基于此进行产品开发。在人货场的零售关系中，精准开发代表以“人”为本的开发模式，DTC品牌的精准开发程度亦从“特定群体”精准到“个人”。例如，美国护肤品牌Curology利用用户上传的三张高分辨率皮肤照片为用户提供产品；运动鞋服巨头Nike亦收购了初创公司，利用人工

智能和3D成像技术扫描用户的脚，为用户提供和开发最合适的产品。

- **个性宣言**: 通过与热门IP联名、品牌内容精细化运营等手段，赋予产品个性，将产品人格化，体现产品的差异性。放眼成功的DTC品牌中，销售的重点往往不单单在于产品本身，而更在于背后的故事、哲学和生活态度。国内香熏品牌观夏尤其注重产品内容的创造，通过开办艺术展、音乐会、设计论坛等方式向消费者传递品牌所代表的个性宣言。
- **快速灵活供应**: 企业生产端与物流供应端由“大规模生产”向“小批快反”的柔性供应模式转型，以敏捷应对多变的市场需求。与此同时，DTC亦促使供应链生态的重塑和改变，一方面，部分原料供应商和代工厂(如华熙生物)选择走上前线建立自家品牌，不再仅被动接受传统品牌的订单；另一方面，国内亦有更多供应链生态圈出现，例如小米的供应链体系赋能合作伙伴，实现更快速灵活的生产。
- **打造用户池<sup>1</sup>**: 通过建立品牌社群、会员制、订阅制等手段，打造品牌自有用户池，并进行精细化用户经营。例如，美国牙刷

品牌Quip注重将流量导入到官网集中管理，即使用户在电商平台或线下渠道首次购买牙刷，最终要购买新刷头也需前往官网订购，以此打造私域用户池。

- **社交媒体营销**: 千禧一代与Z世代更习惯使用的社交媒体、短视频、KOL/KOC等渠道获取消费信息，因而DTC品牌都精于新兴数字化营销手段，快速打响品牌/新品知名度。
- **全渠道布局**: 直达消费者品牌多出身于电商渠道，但随着产品线的逐步加深拓展并达到一定规模后，亦开始进入到线下市场开设直营门店，塑造立体的品牌经营场，融合消费者线上线下购买时全流程的体验。例如，优衣库在全渠道上着重“跟着顾客走”的理念，提供门店自提、门店急送、门店换货等线上线下融合的消费模式，使在客户的角度看，线上线下都是同一家店、同一个整体。

<sup>1</sup> 可参阅罗兰贝格《存量博弈，步步为赢——详解大变局时代消费企业高速增长逻辑》中对于用户经营的分析。

## 05 九大关键成功要素

# 01

### 消费者共创



系统性收集用户对产品的想法, 并将其意见作为开发产品的基础, 将消费者纳入反馈与迭代闭环中

# 02

### 针对性开发



借助大数据, 按用户需求 (如产品口味、颜色、尺寸等) 针对性地进行产品开发

# 03

### 个性宣言



借力IP/跨界联名, 结合品牌内容与创意等的动态运营方式, 打造个性化消费者心智与品牌记忆烙印

# 04

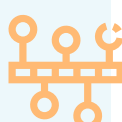
### 敏捷反应



由“大批量低频率”向“小批量高频率”模式转型, 能笃定应对即时或爆发性需求

# 05

### 渠道融合



打通线上线下的渠道, 围绕丰富多样的触点, 建立一个以消费者为中心的运营体系

# 06

### 打造用户池



建立个性化人群圈层与社群、结合会员制/订阅制等, 深度激发私域流量潜能

# 07

### 社交与互动



擅长使用新兴媒介如社交信息流 (短视频等)、直播、KOL/KOC、社交营销与社区私域运营等进行消费者互动

# 08

### 体验型消费



着重360°全时全景全用户生命周期的消费体验, 而不只专注于产品本身

# 09

### 数字化赋能



建立用户数据平台, 并将数据引入到品牌的决策过程中 (如生产、销售、广告等)

## 06 六大不同阶段与属性品牌DTC创新方向与代表案例

- **体验型消费**: 注重消费者旅程各环节的购买体验, 通过品牌故事、门店环境、销售服务等赢得消费者的心理认同。
- **数据赋能**: DTC品牌多为互联网原生企业, 往往可通过运用大数据和算法, 结合用户画像、消费行为等数据, 为企业深刻理解消费者并优化业务策略提供指导。初创企业由于没有路径负担, 在数据赋能方面反而更容易采取适合自身需求的模式; 相对成熟企业在实际运行的过程中往往会面对数据未能跨部门/平台打通, 以及与实际应用场景脱节等痛点, 因而需要通过用户全局数据平台(CDP)的解决方案, 释放数据在产品开发、销售、营销等环节的潜能。→05

### 成功DTC案例

从这些不同的消费品行业中, 我们剖析其致胜之道, 并总结出六个典型案例, 这些案例分别处于不同发展阶段, 但共同点是这些企业都在各自的领域实现领先行业水平的突破和创新。→06





## 初创期企业案例

### 成功案例一



### 以环保和可持续性创新品类，切入跑鞋领域

传统运动鞋服品牌原材料选择范围较为固定，某环保运动鞋DTC品牌通过捕捉年轻群体生活理念的全新趋势，结合用户导向的产品开发思维，创造全新的可持续环保跑鞋市场，颠覆了传统运动鞋服品类。

- **坚持收集反馈，进行用户共创：**该品牌坚持用户导向的产品开发思维，通过社交平台搜集用户的产品反馈并进行产品改进。例如，在发售“羊毛”系列后，由于大量消费者反馈在夏季穿羊毛鞋很热，因而根据反馈研发出了适合炎热天气穿着的“树”系列。同时结合中国本土文化，推出限定鞋款配色。

- **定义可持续的“时尚生活方式”：**品牌捕捉到年轻消费者的可持续生活理念，并重新定义了可持续与时尚结合的生活方式。品牌通过宣传生产原料环保、可持续等品牌故事（每只鞋碳足迹7.6kg，相较传统鞋产品可节省60%能源），吸引关注环保的年轻消费者，讲述品牌环保理念。同时，通过了解中国年轻消费者关注搭配、注重产品调性后，在中国市场以搭配图取代原有仅展现鞋产品的海报，并联合KOL进行内容运营，强化产品的时尚属性，进一步完成了营销本土化。
- **无缝衔接线上线下全渠道：**为了突破空间限制，完成线上线下全渠道销售，除了天猫旗舰店外，该品牌也陆续拓展线下渠道。其线下门店装修多为自然清新风格，可带领消费者切身感受环保的品牌理念；同时提供“云购物”服务，在疫情期间通过企业微信号与线下顾客保持直接沟通，让客户不用到店也能视频在线选购，实现了全渠道的无缝衔接。

### 成功案例二

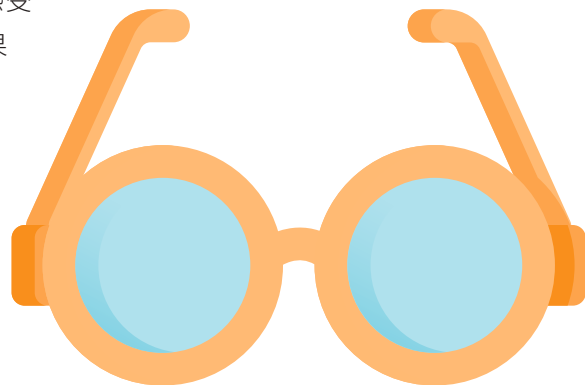
### 革新眼镜购买模式

以眼镜市场为例，传统眼镜网购模式为“付款-收货”，存在极高的试错成本。某眼镜DTC品牌通过建立“先试后买”和“虚拟试戴”等创新销售模式，显著降低了消费者试错成本，提升了购买转化率。

- **创新购买模式 - 降低试错成本，提升购买转化：**该品牌创造“先试后买”的全新销售模式，允许消费者在网站下单时挑选5款心仪的产品，免费试戴5天消费者再决定是否购买，有效提升购买转化率。同时打造虚拟试戴功能，利用手机的面部追踪功能使消费者可在APP上快速感受不同款式上脸效果并标记喜爱的款式。根据选定的脸型、镜框形状、颜色等信息，通过AI运算推荐

最匹配的镜框。该品牌同样注重用户的门店体验，增强与消费者的互动，提供售书、讲座等丰富活动，凸显品牌个性。

- **创新服务与营销 - 紧密链接消费者与企业：**该品牌提供“视频答疑”一对一服务，通过YouTube回答用户Twitter提问，坚持一年半制作2,000多个视频，为提问用户提供一对一的服务体验。同时，品牌开展“买一赠一”紧扣产品的品牌公益活动，通过每卖一副眼镜就为贫困地区捐赠一副眼镜的公益活动，深化消费者与产品的联系。



## 成长期企业案例

### 成功案例三

#### 深刻洞察消费者无糖需求

某DTC饮料品牌以0糖概念的产品成功吸引年轻消费群体。通过强大的消费者洞察能力发掘空白市场，大力研发产品以满足消费者需求，进入发展期后则力图通过拓展品类，把控供应链、进军全球化等方式保持可持续性增长。

- **基于消费者的核心需求洞察进行产品研发：**该品牌秉持挖掘痛点与满足需求的研发逻辑，在成立公司前先成立了研发中心进行需求洞察。在研发期间，经历上百次消费者盲测及数据反馈，最终通过其强大的消费者洞察能力，成功打造了明星单品0糖气泡水。同时，品牌不断加强数字化能力。去年品牌打通现有信息系统数据源，建设一站式智能数据分析平台，挖掘更多消费者需求以持续寻找增长机会；并试图开发投放终端的“智能冰柜”，通过销售数据实时同步，实现端到端的数据打通，通过市场数据及时

指导供应链与新品研发。基于对洞察消费者核心需求的坚持，该品牌在2019年双十一超越行业领先国际竞品拿下某电商平台水饮品类的销量第一名。

- **进入发展期后的突破举措：**在气泡水取得成功后，该品牌通过复制气泡水研发的成功经验，进行消费者洞察后陆续推出新口味与新品类（奶茶饮品、能量饮料等），逐步充实产品矩阵。该品牌的下一步是专注研发和强化供应链，目标将研发人员与费用进一步提高，并在全国自建多个工厂，为布局出海之路、进军全球市场铺平道路。



## 成熟领先企业案例

### 成功案例四

#### 以瑜伽运动凝聚庞大忠实用户群

某国际运动鞋服品牌聚焦女性瑜伽运动者需求，持续投入直营渠道与用户池经营打造。通过发力线上直营电商与丰富线下直营店活动，打造体验式购物与社群营销等方式，建立并经营品牌用户池。

- **线上持续发力直营电商渠道，打破线下时空限制，拓展覆盖广度：**在过去三年中，该品牌全球线上业务收入占比稳步上升至约30%，其中国区线上业务营业额占比更达40%，品牌认为电商为未来行业趋势，目标接下来五年实现线上零售额翻倍。
- **线下直营门店发展丰富活动，社群营销提升消费者购物体验，塑造生活方式品牌：**目前，该品牌全球共有约500家直营门店，其直营门店分为普通门店、实验室、展示厅与旗舰店，打造了多样化的



门店店态。同时，品牌门店举办多样活动以打造体验式消费，最终构建品牌用户池。例如，开设瑜伽馆，举办瑜伽体验活动，通过瑜伽与消费者形成深度互动、传递品牌生活态度；打造热汗社区，定期举办畅跑、操课等形式丰富的热汗社区活动；选择品牌大使，由瑜伽教练、运动员与运动爱好者组成，带领消费者参与活动，形成口碑传播。

## 产业链服务提供商案例

### 成功案例五

#### 借力企业创投和孵化器 作为DTC创新动能

某国际快消集团巨头通过设立创投基金以及建立孵化器项目，吸引新兴DTC模式品牌。在建立孵化器过程中，其四大关键成功要素为：建立清晰的目标与规划、协助企业解决自身业务问题、为孵化企业提供DTC相关资源与支持、打造开放包容的众创平台。

- **建立清晰的目标与规划**：该品牌的孵化器项目在创始阶段就设立了清晰的目标：五年内孵化2-3个突破10亿体量品牌的目标，以细分消费者、品类新跨界、可持续性发展、新商业模式、新科研技术和新国货为六大发展方向，着重头发护理、身体护理、口腔护理、保健美肤、宠物护理和母婴护理品类，并将持续拓展。
- **协助企业解决自身业务问题**：该品牌通过其创新平台项目，目前已接受集团旗下各品牌、业务部



门提出的近百个内部创新需求。借助创新平台作为中转站，目前企业已与600余家企业进行商务接洽，并确定了超过30个重大合作伙伴计划。

- **为孵化企业提供DTC相关资源与支持**：与平台电商签订战略合作协议，积极与DTC品牌开展合作，例如为缺乏供应链支持的某天猫猫砂行业头部品牌提供了定制孵化服务，为其开放配方库及供应商资源，大大缩短其两款洗护新品的开发周期。
- **打造开放包容的众创平台**：该企业孵化器项目还计划在未来打造年轻厂牌和有趣的众创平台，使其中每个人都可以成为品牌的主理人、产品的众创者和理念的传播者。

### 成功案例六

#### 一站式服务为DTC赋能

随着DTC浪潮的兴起，某一站式电商服务平台依靠提供满足DTC品牌商家建设独立站的全方位解决方案，顺势取得成功。同时，通过有效整合线上各性质平台，为DTC品牌提供便捷管理体验，并开放数据权限，辅助品牌进行商业决策。

- **提供覆盖开店-营销-运营-售后等环节的一站式服务**：该服务提供商为DTC商家提供门店设计、营销推广、客户分组等多样化服务。在门店设计方面，商家可以自选主题模版、设置专属域名，仅需几分钟即可建立一个相对专业、美观的网店；营销推广方面，其与谷歌合作，方便商家进行投放推广，并支持添加亚马逊、Facebook等丰富的营销/销售渠道；客户分组方面，支持根据位置、购买历史等对消费者分类，有利于商家进行精准管理；同时，还提供物流、金融、支付等环节服务，覆盖DTC品牌的全

方位需求，并提供了不同档次的订阅/服务费用以供品牌进行灵活选择。目前，平台已实现快速增长，并在过去五年间实现所服务交易总额约50%的年复合增长率。

- **有效整合线上各平台，提供便捷管理体验**：平台实行规范化管理，可协助商家将亚马逊、eBay等各主流线上市场的产品、订单、客户信息等进行规范化整合，做到跨平台统一管理。在此基础上，通过“buy botton”功能使商家可在多平台添加购买跳转按键，协助DTC品牌从各平台高效转化流量。
- **提供分析工具及服务，成为数据赋能方**：传统零售商仅对品牌方开放有限的权限，品牌方无从进行数据分析，而该服务平台则向品牌方开放数据所有权，品牌方有权根据自身策略收集和分析客户信息，平台可协助品牌方进行来访者、订单及产品等各维度的数据可视化分析，助力企业通过数据指导实际业务。



# 03

## 迈向直达消费者模式的法门

## 系统部署DTC的战略思维

回归企业本身，面临国内外DTC浪潮的兴起，从直达消费者的创新模式出发进行战略思考是必要且迫切的。若想成功推动企业向以用户为导向的战略思维方式转变，需要系统性的规划部署，从以下四个维度推动相关课题的战略设计和落地推进。

### 外部审视：精准理解目标消费群的核心需求

罗兰贝格观察到，尽管许多企业都意识到了部署DTC战略思维的重要性，但往往缺乏系统性规划和起始抓手。知己知彼是战略成功的前提，清晰认知外部环境、建立消费者和行业洞察是关键的第一步。只有精确把握目标消费群的核心需求，才能明确企业以用户为导向的战略发展方向；只有深刻了解DTC模式行业竞争格局的转变，才能顺应时代浪潮，在动态的市场竞争中谋得不败之地。

### 内部审视：梳理企业所处行业、发展阶段和能力边界

与传统模式相比，DTC模式作为全新的业务模式，为企业观念带来了一定程度上的冲击和挑战。战略的设计需要企业将外部环境与自

身情况相结合，这要求企业重新审视在DTC模式下的发展阶段，确定目标愿景并明确能力边界，制定适合企业自身的战略模式和落地方案。

### 创新转型：寻找直达消费者模式的突破点

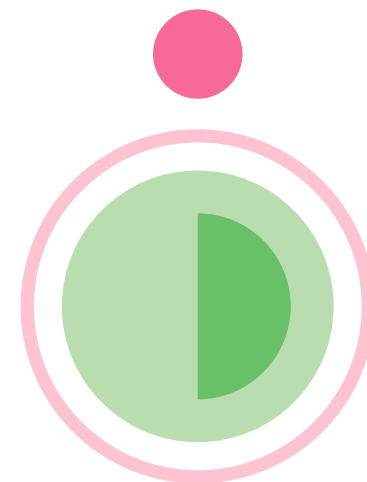
企业需要明确自身实际，结合罗兰贝格SMART用户体验管理框架，寻找核心场景和方案，作为直达消费者模式的突破点。成熟企业可考虑通过部署孵化器及创投基金实现战略目标，对内进行创新转型，对外进行孵化创投，合力实现DTC战略目标。

### 能力体系：识别自身能力短板，提升DTC执行力

DTC战略的落地是复杂而艰巨的系统性工程，涉及多元业务，需要整合各方能力共同发力，每个相关业务都决定了企业DTC战略能否顺利落地并可持续地推行。因此，企业需要明确自身能力的短板，建立均衡强劲的能力体系，提升DTC转型过程中的执行力。企业可以采取试点推行模式，通过建立试点，进行方案可行性检测和迭代优化，最后复制成功路径。

## 罗兰贝格的解决方案

基于DTC典型成功模式及其要素组合，罗兰贝格认为未来的大消费品牌需要具备四大致胜力，以帮助迎战与把握未来中国市场趋势，即洞察力、创新力、孵化力与执行力。针对企业面临DTC浪潮的诸多痛点，罗兰贝格为企业从战略设计到落地推进的完整方案与专属工具，基于SMART用户经营体系支撑，从战略设计层面的消费洞察、敏捷创新、投资孵化三方面，并配合落地推进支持，协助制定和实现企业的战略目标：→07



## 07 未来消费品领域四大致胜力及部署DTC的战略思维

战略设计

### 洞察力



#### 消费洞察

- 剖析年轻消费者 (Z世代) 消费态度和寻找潜藏商机
- RB (Digital) Profiler 客群细分和精准 (分层) 用户画像
- 帮助搭建消费者洞察机制, 辅助建立数据平台CDP, 掌握消费者最新动态

### 创新力



#### 敏捷创新

- 利用罗兰贝格“爱迪生密钥 Edison Key”创新框架, 寻找创新突破点与应用
- 开展创新工作坊, 与业务部门合作, 就不同课题 (如消费者洞察机制、媒介趋势发展等) 进行深入研讨和共创

### 孵化力



#### 投资孵化

项目推进“特种兵团队”

罗兰贝格  
**SMART**  
用户经营体系

### 执行力



#### 落地支持

- 通过项目PMO小组, 将策略化为现实行动, 陪伴和监察项目开展进度
- 联手第三方数字供应商 (如ISV) 提升数智能力

落地推进

- 以用户为本, 部署用户经营管理解决方案, 切实挖掘用户数据价值
- 针对快消品和耐用消费品提供的个性化解决方案

罗兰贝格将帮助提供

### 崭新的切入课题

丰富而扎实的创新课题研究及分享:

- Z世代消费者洞悉
- 直达消费者模式 (DTC)
- 创投孵化新模式
- ...



### 全新的工作模式

顾问管家式咨询:

- 将每个客户视作核心KA
- 更长期、更深入、更落地 (PMO、创新工作坊等)







## 洞察力—消费洞察

基于罗兰贝格广泛的消费者研究经验，综合近一年对超过4,500个线下消费者的调研与中国消费品项目经验的洞察，协助企业剖析年轻消费者（Z世代）的消费态度，并寻找潜藏商机。同时，在用户洞察上，罗兰贝格独特的RB Profiler® 消费者价值分析工具可建立对用户需求和价值取向的系统分析，从而揭示消费者行为、偏好及内在价值驱动因素，协助企业更好地进行客群细分和描绘精准的用户画像。基于罗兰贝格过去二十年沉淀的品牌定位理论和实践经验（超过200个中国本土项目、1,000个全球项目），结合合作互联网平台的亿级消费者大数据，企业可进一步借助革命性的消费者洞察SaaS产品，深入开展用户洞察。此外，罗兰贝格助力企业搭建消费者洞察机制，长期辅助建立数据平台CDP，使企业能够战略性地布局自身数据资产，掌握消费者最新动态。



## 创新力—敏捷创新

基于罗兰贝格最新前沿创新框架（爱迪生密钥 Edison Formula），结合国内外超过100个DTC品牌的商业模式案例分析，依据企业所在阶段及能力，为企业寻找DTC模式的创新突破点。在业务合作层面，开展创新工作坊，与业务部门合作，就不同课题（如消费者洞察机制、媒介趋势发展等）进行深入研讨和共创。



## 孵化力—投资孵化

针对试图开展投资孵化业务的企业，罗兰贝格提供深度行业扫描，筛选合适投资并购标的，开展尽职调查，并协助筹建企业创投基金与创新孵化器，开展深入的行业研究，为企业引进最佳实践模式。同时在联合项目计划书（JBP）、成立项目推进“特种兵团队”等创新合作模式的探索与支持上按需提供长期服务。



## 执行力—落地推进

除战略设计外，罗兰贝格提供长期陪伴式落地PMO服务，与业务部门密切合作，将策略转化为现实举措，审视和监察项目的开展进度，评估和建立支撑策略推进的企业能力体系。对于亟需提升数据能力的企业，罗兰贝格联手第三方数字供应商（如ISV）提升企业内部的数智能力。

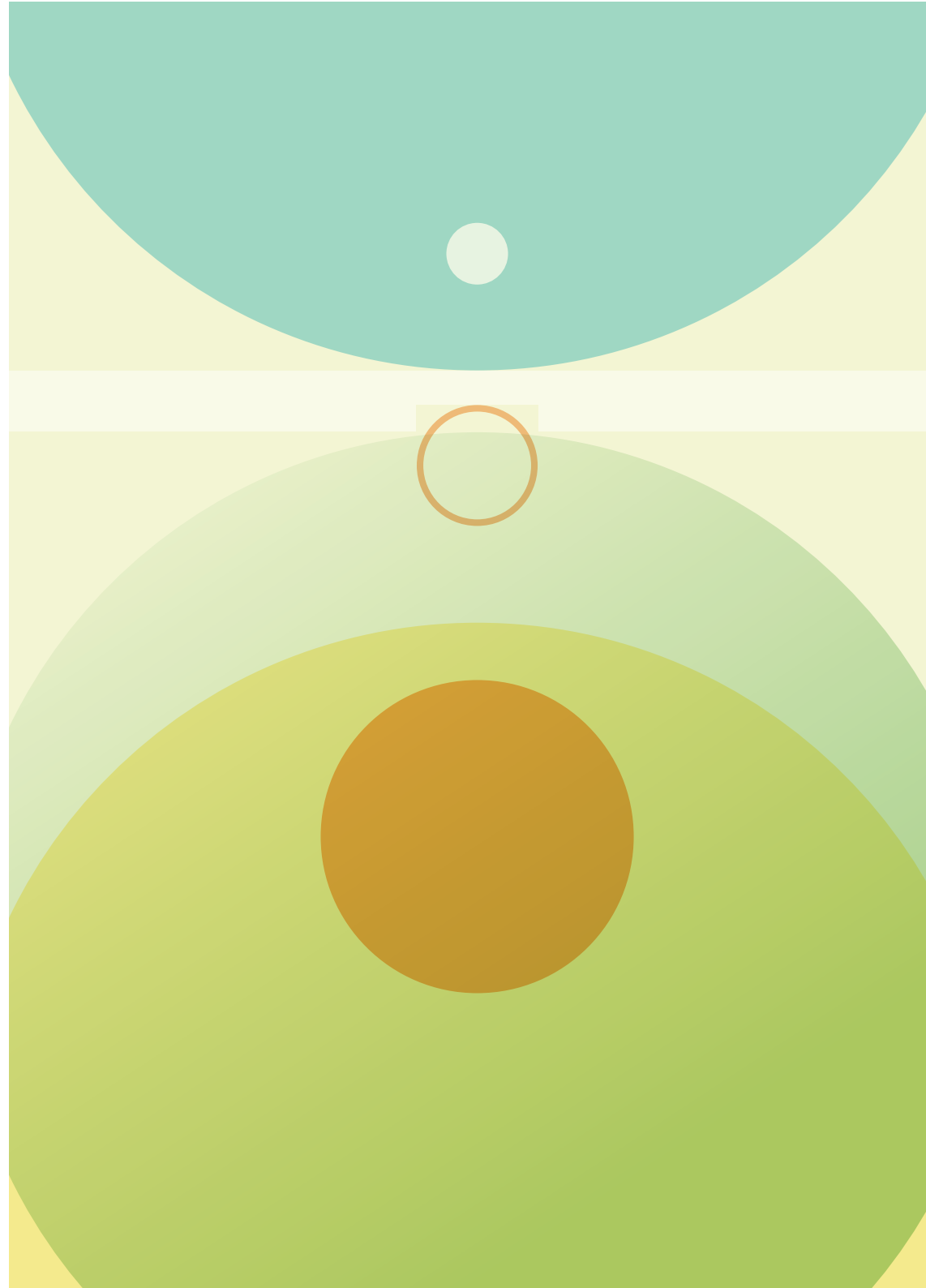
## SMART 用户经营体系

罗兰贝格基于对消费者及企业自身的认知，结合丰富的项目经验和行业积累，明晰和聚焦用户经营的主要场景，以用户为本，部署用户经营管理解决方案，切实挖掘用户数据价值，并可根据企业性质（快消品/耐用品）提供不同解决方案，包括确认用户经营场景的优先级、针对性设计符合企业基因的核心场景优化策略、匹配相应的营销/产品/渠道界面的引爆手段，并列明关键变革点和行动包。



## 结语

综上，“直达消费者”的创新模式不仅体现在企业战略思考的转变，也需落实到企业日常运营的各个环节。转型并非一蹴而就，而是一项长远且艰巨的系统性工程。通过创新，焕发企业活力，才能在瞬息万变的时代中拥有强大的竞争力。罗兰贝格对“直达消费者”课题有着长期深入的研究，以期通过本报告为企业掌舵者和管理人员提供更全面和系统的视角，助力企业直面变革，实现长远发展。





# 版权声明

## 联系人

任国强  
全球高级合伙人  
+86 21 52986677806  
george.ren@rolandberger.com

张强  
全球合伙人  
+86 21 52986677134  
qiang.zhang@rolandberger.com

本文由罗兰贝格高级项目经理蒋云莺、高级咨询顾问傅进浩执笔。  
也感谢咨询顾问俞芳卿对本文的贡献。

---

欢迎您提出问题、评论与建议

**WWW.ROLANDBERGER.COM**

本报告仅为一般性建议参考。  
读者不应在缺乏具体的专业建议的情况下,擅自根据报告中的任何信息采取行动。罗兰贝格管理咨询公司将对任何因采用报告信息而导致的损失负责。

© 2021 罗兰贝格管理咨询公司版权所有。

**罗兰贝格**成立于1967年，是全球顶级咨询公司中唯一一家始于德国、源自欧洲的公司。我们拥有来自34个国家的2400名员工，并成功运作于国际各大主要市场。我们的50家分支机构位于全球主要商业中心。罗兰贝格管理咨询公司是一家由近250名合伙人共有的独立咨询机构。

#### 出版方

罗兰贝格亚太总部

#### 地址：

中国上海市南京西路1515号  
静安嘉里中心办公楼一座23楼  
200040

+86 21 5298-6677

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

