8-5案例：安踏集团DTC渠道转型

注：本案例引用孙德馨的“安踏如何实现DTC转型”一文（https://k.sina.com.cn/article\_7395349859，\_1b8cc156301901ciyc.html），深表谢意

**一、概述**

**（一）安踏集团简介**

安踏集团是一家专门从事设计、生产、销售运动鞋服、配饰等运动装备的综合性、多品牌的体育用品集团。2022年收入536.51亿元。公司创立于1991年，2007年在香港上市。从2015年起，安踏集团一直是中国最大的体育用品集团， 2021年，《财富》中国500强排行榜排名第289名。[[1]](#footnote-0)

2020年安踏为缩短交易环节和消减渠道环节、减少渠道成本、增加渠道控制、提升用户忠诚度，实施了DTC（Direct to Consumer）变革，‌加强直营业务、‌利用新媒体技术建设在线渠道、数字化渠道转型、通过官方小程序、‌官方App、‌官网销售以及在电商平台开设品牌旗舰店、定制化提供个性化产品等多种方式，‌更有效地实现“以消费者为中心”的运营理念、拉近与消费者的距离和以用户为导向的思维。‌‌

**（二）DTC简介**

DTC（Direct to Consumer）是直接触达消费者的品牌商业模式，也是一种基于渠道创新的营销模式。核心理念是“以消费者为中心”的商业思维。罗兰贝格咨询将DTC译为“直达消费者”，湛卢文化将DTC译为“直接面对消费者”。

罗兰贝格公司认为，DTC模式有三个表现形式：

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、线下快闪店等形式。

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。[[2]](#footnote-1)

**二、安踏DTC转型背景**

**（一）降解成品库存压力**

2020年，安踏存货周转天数曾经超过120天，库存压力陡增。为了提升渠道周转效率、减少渠道压货天数，安踏拟减少渠道环节层级，压减经销商、加盟商、代理商等在内的分销层级，增强控制渠道的能力，提高管理效率，从而提出DTC转型。

**（二）补强线上渠道短板**

随着新媒体信息技术发展和客户购买习惯的变化，新媒体直播电商等新兴线上渠道方兴未艾。虽然安踏在2010年就成立了电商销售部门，但直到DTC转型前，绝大部分收入贡献依旧来自于线下门店。国盛证券研报显示，安踏2019年电商贡献的销售收入占比约为20%。安拟通过DTC转型，补强在线销售短板，拉升在线销售业绩。

**（三）提升门店效率（店铺销售总流水与店铺总数量之比）**

2019年末，耐克平均店效超32万/月，安踏平均店效为28万/月。根据增长黑盒数据，2020年，安踏主品牌近一万家门店中约有30%的门店店效低于10万/月，约50%门店店效在10万-20万/月之间。安踏为了提升门店效率，拟通过DTC直连顾客，利用数字化新媒体技术为顾客提供更优质的直接服务，提高门店销售量。

**（四）提升品牌价值**

库存压力严重的时候，安踏也使用过通用的降价促销策略压减渠道库存，渠道商也在承受的范围内尽可能降价促销。虽然也解决了库存积压问题，但是安踏品牌品位的降低也在所难免。为此，安踏拟采用另一种对策，既消化库存、提升存货周转效率，还能保持并提升安踏品牌品位、价值，还能提升客户粘性。这个对策就是采用DTC渠道模式。

**三、安踏DTC转型路径**

**（一）线下：收编经销商，加强直营渠道把控**

将头部经销商零售门店收购，使之成为品牌直营店，加强对安踏产品的全生命周期的管理，由公司统一控制销售。具体方式包括用股权和期权交换经营权，提高门店分销商合作意愿；未收编的门店以加盟分公司的形式按照零售DTC标准持续运营，与已收编的门店的二级经销商进行货物对接，从而保证零售门店标准的一致性和消费者触达高效性。随着DTC转型的深入，截至2022年底，安踏已在全国23个省市采用混合运营模式，5100家安踏主品牌门店中的44%以及2100家安踏儿童门店中的67%，由安踏集团直营[[3]](#footnote-2)。

**（二）线上：完成店铺和消费者霜系列布局，积累用户资产**

店铺（公域）布局：安踏大力发展线上直营店铺，布局新兴电商尤其是新媒体营销渠道。除了加强、规范已有的网络电商渠道销售外，安踏开始加大新媒体渠道营销力度，尤其是在抖音、快手等直播营销渠道的布局。通过直播专场活动提升粉丝粘性，实现品牌力增长。

客户（私域）布局：在2021年发布的“赢领计划”中，安踏提出“私域流量系统升级”，并开始将消费者引入私域，打通线上线下销售渠道的同时积累用户资产。以门店用户为例，用户在安踏线下门店购物时，可通过扫描收银台显示的付款码在安踏小程序上进行支付。为了打通线上线下用户，安踏在支付页面添加储值卡购买功能，用户可凭借购买的储值卡享受减免优惠，储值卡则可以在小程序商城和线下门店同时使用，为消费者带来更便捷的消费体验，也为安踏带来用户沉淀。同时，安踏还利用导购助手、企业微信和门店社群等，在离店、闭店场景下实现用户触达，引流会员回店购物或通过小程序购买商品，打通线上线下全渠道销售闭环。

**（三）数字化平台：利用数字化能力打通“人-货-场”**

通过加码线下直营门店和线上多元化渠道，安踏不仅拉进与消费者之间的距离，深化会员制的价值，还进一步推动了企业数字化转型。统一门店层面的客户体验、产品和渠道等运营标准，构建标准化的销售流程，让数字化操作系统更易设置。

安踏通过新媒体数字平台，将人、货、场融于一体。通过客户消费数据，建立客户大数据消费系统，在“人-货”关系上，完善会员制消费数据收集、处理机制，通过分析价格敏感度、年龄、偏好等消费行为信息数据，研究用户的消费心理及其产品需求，使之成为产品设计、开发和生产等环节决策的基础，为定制营销奠定基础。在“货-场”关系上，安踏利用供应链数字化平台实现从供应商、品牌、分销商、零售门店和消费者的全价值链数据互通，将业务与数据深度融合，构建以大数据决策模式，实时分析门店运营数据，加强商品快反系统的处理能力，更具灵活性地调节商品库存水平，提升供应链柔性。同时，安踏利用不同电商平台的特点，对商品矩阵进行微调，优化商品选择机制。在“人-场”关系上，安踏强化会员体系建设，在不同的社交媒体平台举行不同的会员活动，将消费者标签精细化，以多种内容种草等方式将消费者引流，为不同的营销内容做出最优质的资源配置，通过精准营销加强消费者粘性，提高成交率。[[4]](#footnote-3)

为了缓解库存压力、补齐线上渠道、优化门店效率、提升品牌价值，安踏于2020年8月正式开启DTC转型，通过收编经销商，加强直营渠道把控；加大公域私域布局力度，提高用户粘性，积累用户数据资产；构建数字化平台，打通“人货场”等方式直面消费者，推进DTC转型，带动安踏业绩持续增长。

**参考文献：**

[1] 孙德馨. 安踏如何实现DTC转型[EB]. https://k.sina.com.cn/article\_7395349859，\_1b8cc156301901ciyc.html

[2] 安踏集团[EB]https://baike.baidu.com/item/%E5%AE%89%E8%B8%8F/337931?

fr=ge\_ala

[3] DTC营销[EB]. https://baike.baidu.com/item/DTC%E8%90%A5%E9%94%80/9353688?fr

=ge\_ala

1. [2] 安踏集团[EB]https://baike.baidu.com/item/%E5%AE%89%E8%B8%8F/337931?f

r=ge\_ala [↑](#footnote-ref-0)
2. [3] DTC营销[EB]. https://baike.baidu.com/item/DTC%E8%90%A5%E9%94%80/9353688?fr=ge\_ala [↑](#footnote-ref-1)
3. [1] 孙德馨. 安踏如何实现DTC转型[EB]. https://k.sina.com.cn/article\_7395349859，

\_1b8cc156301901ciyc.html [↑](#footnote-ref-2)
4. [1] 孙德馨. 安踏如何实现DTC转型[EB]. https://k.sina.com.cn/article\_7395349859，\_1b8cc156301901ciyc.html [↑](#footnote-ref-3)