

从机遇到现实

中国童装行业的机遇和致胜关键

蜜蜂学堂



前沿资讯报告

每日精选业内3份前沿资讯报告

你——值得拥有最优质内容

扫码加【首席王牌助教Annie酱】

拉你入【HRD前沿资讯群】



2 罗兰贝格 焦点 - 中国童装行业的机遇和致胜关键

作为满足人们“衣食住行”等基本生活需求的传统行业，鞋服市场受经济增速回落影响，增长速度放缓。而得益于人口结构变化、消费升级等因素，儿童鞋服市场成为这一片红海中为数不多的机会细分市场。

众多企业竞相投入儿童鞋服市场，追逐增长红利，我们认为，童装市场的机会窗口将在五年后逐步关闭，谁能在五年内实现突破将极大程度决定未来其在童装市场的地位，面对机遇和挑战，童装品牌需格外关注两大核心能力的提升，首先是品牌定位和管理能力，选准机会战场、明确品牌价值和风格定位、高效实现品牌传播，其次是商品和供应链协同能力，各品牌玩家需要通过强化商品企划、设计、运营和供应链的一系列协同能力，以构建竞争地位的“护城河”。

儿童鞋服成为大鞋服行业的明星市场，细分机会凸显

中国儿童鞋服行业整体向好，未来规模增长加速，增速高于服装行业平均水平

中国儿童鞋服行业整体向好，未来五年增速预估达到约12.4%。行业发展尚处在成长期，规模增长加速，且增速高于服装行业平均水平，这主要有三方面的原因：第一，受“二胎”政策影响，消费群体人口基数增加；第二，消费者面临消费升级，品牌渗透加大；第三，消费者人均儿童鞋服消费支出增加，购买数量更多，购买单价提升。→ 01

对标国外成熟市场，中国儿童鞋服市场仍处于成长期，将保持高增长，同时面临关键调整：增强品牌和商品竞争力、提升渠道分销效率将对业务规模和利润发挥至关重要的作用。→ 02

对比国内大鞋服行业其他细分市场，儿童鞋服市场成熟度仍然较低：品牌集中度不高，领先品牌平均规模较小，仍处于多品类拓展、渠道品牌趋势、年龄段主导、风格细分的阶段。→ 03

罗兰贝格中国城市儿童鞋服消费者调研对中国儿童鞋服行业增长的驱动因素进行了深入研究。结果显示：中国儿童鞋服行业目标人群未来增长有限，增长主要缘于人均消费支出的迅猛提升，特别是购买单价的提升。中国0-14岁人口规模将从2017年的2.40亿增长至2022年的2.45亿，年均复合增长率仅为0.4%。而同期，儿童鞋服

购买单价则大幅提高，年均复合增长率高达10.7%，强力推动儿童鞋服人均消费支出的增长：从2017年的969.2元增长至2022年的1,704.3元，年均复合增长率为10.7%。

究其背后原因，一是消费者需求趋向品牌化，品牌渗透加大，消费者愿为质量好、安全性高的品牌支付溢价；二是消费者消费能力在提升，人均收入水平上升，父母有足够的消费能力选择价格较高的品牌。在购买数量方面，年均复合增长率为1.2%，这一方面缘于儿童鞋服品类特性，即儿童处于成长发育阶段，服装尺寸变化快，儿童鞋服更新频率高；另一方面则由于消费者消费行为的变化，经济条件改善，家庭儿童穿旧衣的习惯减少，儿童鞋服购买数量增加。→ 04

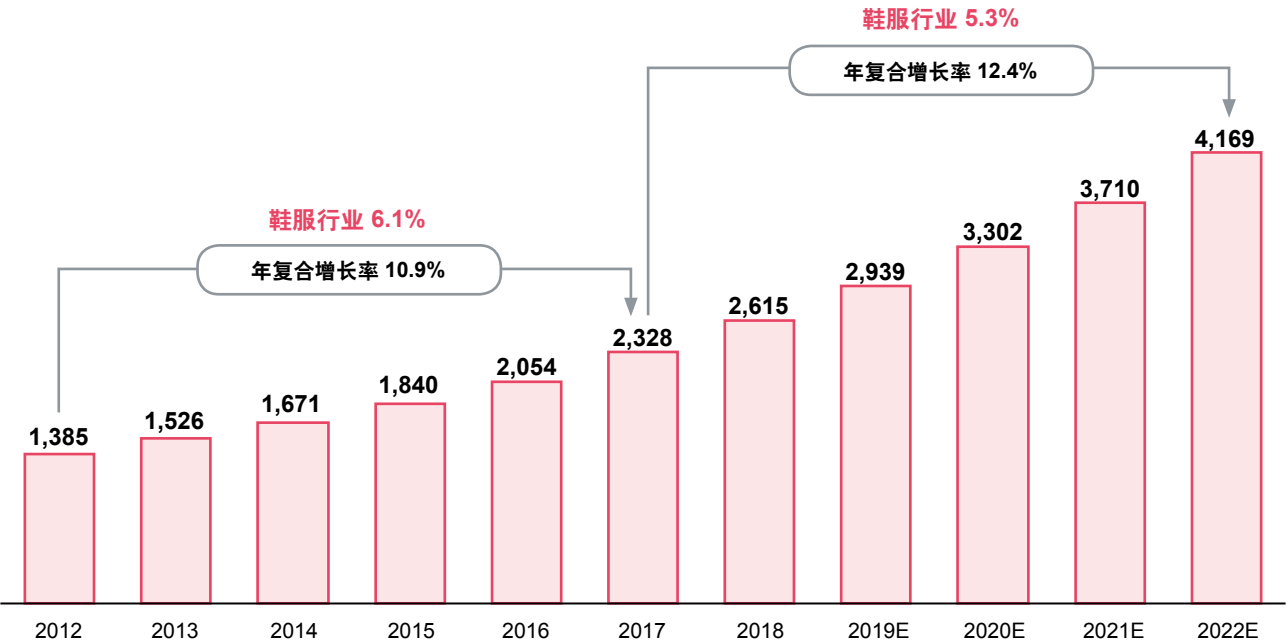
童装品牌化趋势明显，服装设计风格分化明显

从儿童鞋服行业品牌市场来看，中国儿童鞋服行业未来进一步趋向品牌化发展；品牌市场中，低端市场份额最大、增速最快。需求端不断趋向品牌化，供给端行业门槛提高，成为儿童鞋服行业品牌渗透进一步加强的主要驱动因素。

从需求端来看，首先，消费者的消费偏好改善：父母在选购儿童鞋服时，关注产品的质量和安全超过价格，因此会更多选择质量好、安全性高的品牌儿童鞋服。其次，决策主体发生了变化：80/90后年轻一代的父母逐渐成为儿童鞋服的主体，品牌意识更强。另外，消费者的消费水平在不断提升：人均收入水平上升，并且儿童鞋服支出通常以家庭两代人的财富积累为基础，父母有足够的消费能力选择价格较高的品牌儿童鞋服。从供给端来看，一方面，受宏观经济下行、经营成本上升等因素影响，经营压力倒逼中小企业倒闭；另一方面，安全技术标准提高行业门槛：首部专门针对婴幼儿及儿童纺织产品的强制性国家标准《婴幼儿及儿童纺织产品安全技术规范》作为强制性标准于2016年6月1日起正式实施，儿童鞋服审核条件的严格化使行业准入门槛提高，市场中的规模较小、缺乏资金支持的小型企业逐渐被市场淘汰。→ 05

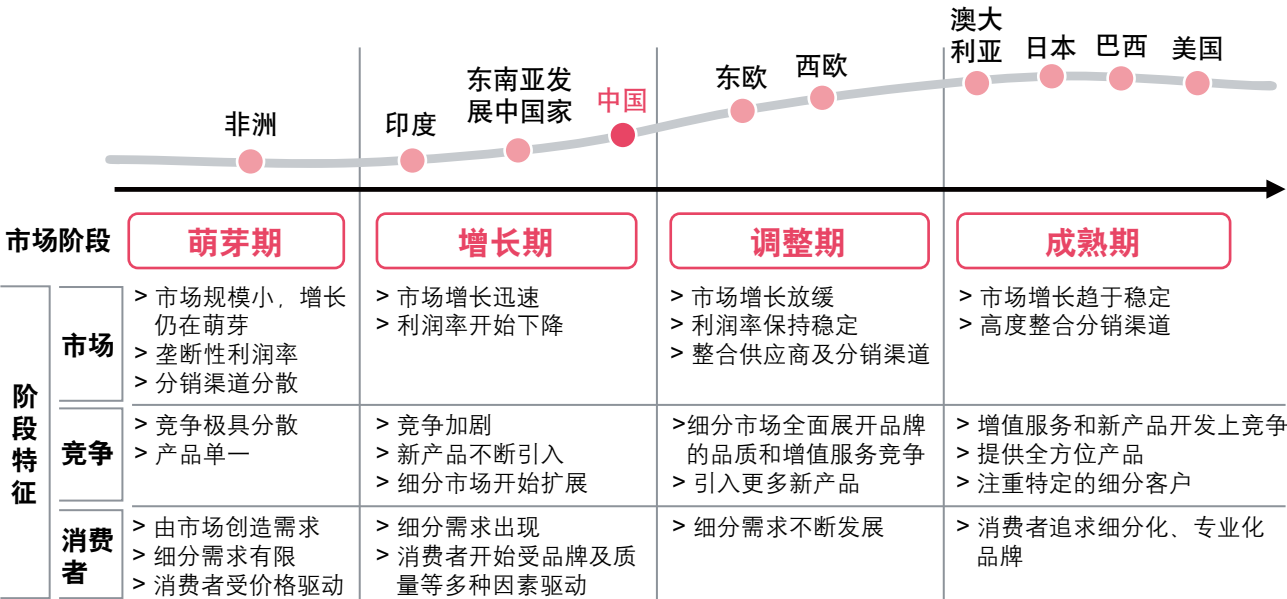
中国儿童鞋服品牌市场不同风格细分市场凸显，其中，简约风格最受追捧，运动和时尚风格未来发展潜力可期；同时，不同定价市场凸显的风格各有差异：高端市场中，潮酷、时尚、卡通等鲜明风格需求旺盛；中端市场中，简约、时尚风格相对凸显；低端市场中，各风格相对平均，其中简约和运动风格较为受欢迎。→ 06

图表 01: 2012-2022E中国儿童鞋服行业整体零售额 (单位: 亿元)



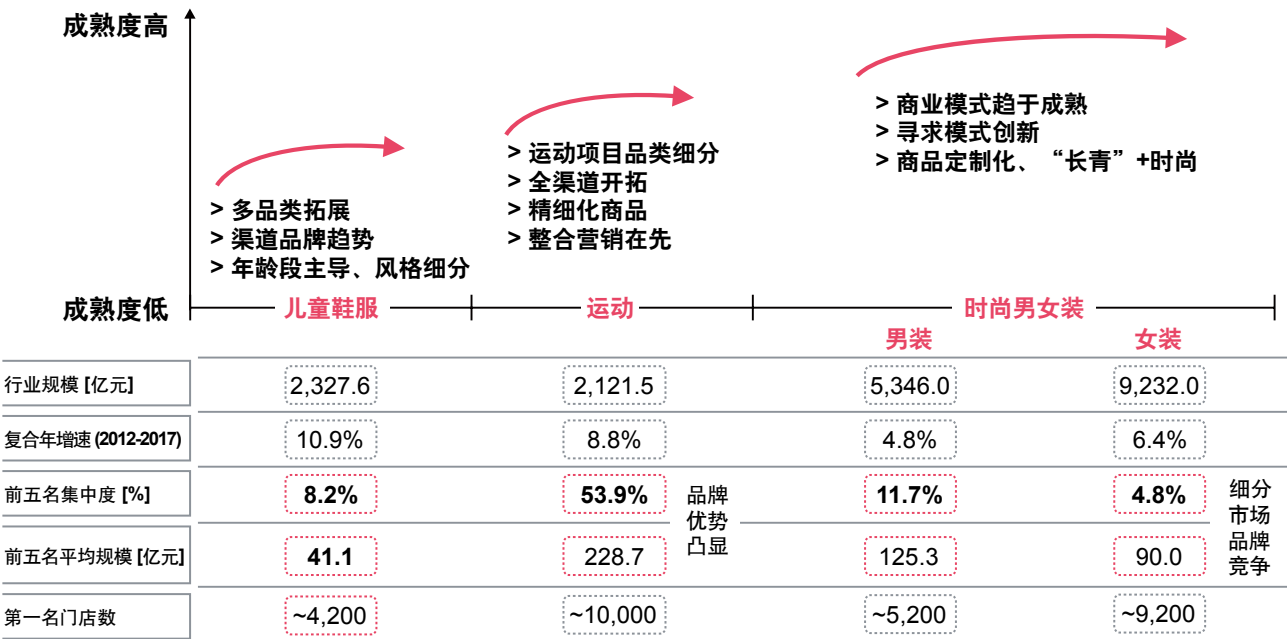
资料来源: Euromonitor, 国家统计局, 国家卫计委, 中国城市儿童鞋服消费者调研 (n=1080, 2018年1月); 罗兰贝格分析

图表 02: 中国儿童鞋服市场对标国外成熟市场



资料来源: Euromonitor, 案头研究, 专家访谈; 罗兰贝格分析

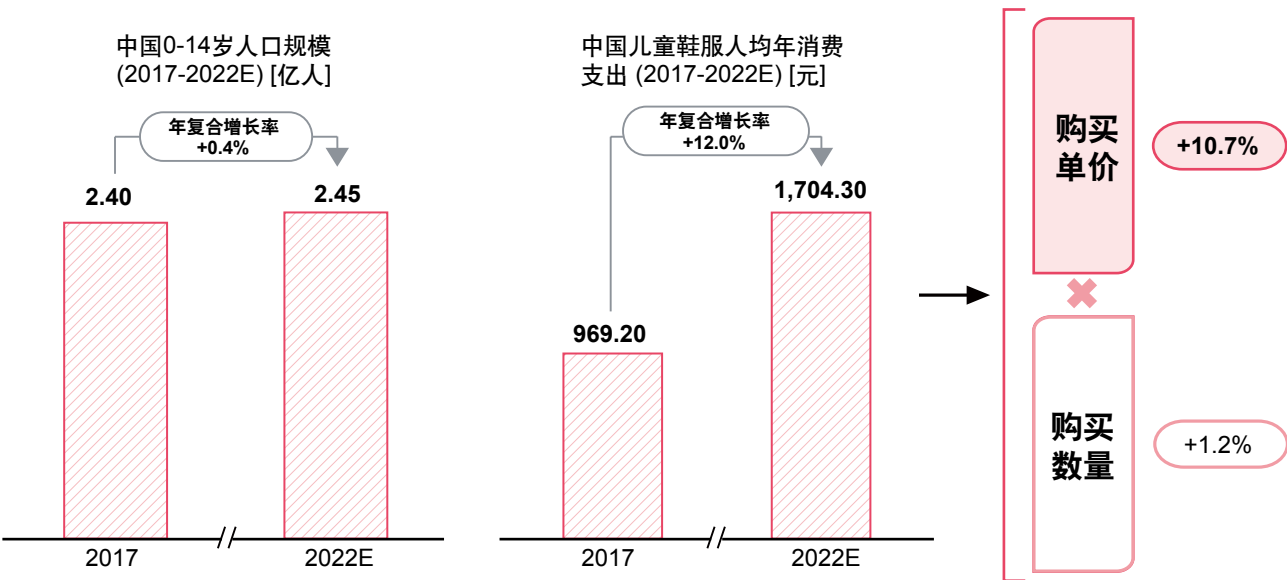
图表 03: 中国儿童鞋服市场对标国内大鞋服行业其他细分市场



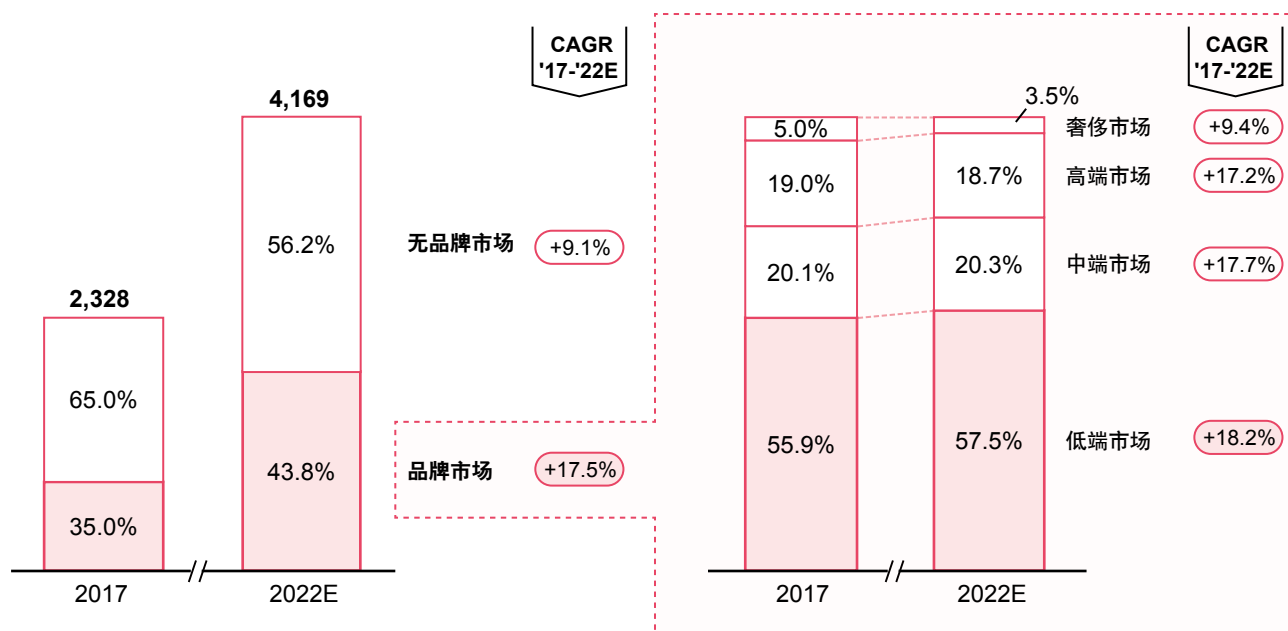
1) 各行业数据包含所有品牌及无品牌市场 (也称“白牌”或“流通品牌”市场)

资料来源: Euromonitor, 案头研究, 专家访谈; 罗兰贝格分析

图表 04: 中国儿童鞋服行业驱动因素



资料来源: 国家统计局, 国家卫计委, 中国城市儿童鞋服消费者调研 (n=1,080, 2018年1月); 罗兰贝格分析

图表 05: 2017-2022E中国儿童鞋服行业无品牌¹⁾及品牌细分²⁾市场零售额 (单位: 亿元)

1) 主要指流通/批发渠道 (如批发市场)市场;

2) 以各品牌天猫旗舰店/专卖店 (如没有则品牌官网) 大小童秋冬当季主力畅销款棉衣 (2-4款) 的折扣后价格为划分基础: >1,000 元为奢侈市场, 400-1,000 元为高端市场, 250-400 元为中端市场, <250 元为低端市场

资料来源: 国家统计局, 国家卫计委, 中国城市儿童鞋服消费者调研 (n=1,080, 2018年1月); 罗兰贝格分析

图表 06: 2017中国儿童鞋服品牌市场分风格份额¹⁾

风格市场占比2017[%]	22.7%	19.2%	20.5%	20.2%	17.4%
高端	18.1%	24.4%	21.8%	26.7%	27.9%
中端	22.7%	19.0%	19.7%	22.4%	20.1%
低端	59.2%	56.6%	58.5%	50.9%	52.0%
	简约	卡通	运动	时尚	潮酷

1) 高/中/低端以消费者调研中的大/小男童上衣品类价格为主要划分依据

资料来源: 专家访谈, 案头研究, 中国城市儿童鞋服消费者调研 (n=1,080, 2018年1月); 罗兰贝格分析

在各年龄段中，中大童仍是主力战场，婴童和中童市场增势迅猛

具体到中国儿童鞋服品牌市场的不同人群细分市场，在各年龄段中，中大童仍是主力战场，婴童和中童市场增势迅猛。其中，由于购买数量增加、品牌渗透加大等因素，婴童市场人均消费支出显著提升，增长快。中童市场表现抢眼，份额大，增速快，这主要是人口基数受到2016年“二胎”政策全面放开后的利好效应传导。而小童和大童市场则表现一般。→ 07

线上仍是高增长渠道，婴童占比高；线下渠道仍占据重要地位，五年后线上线下将达到均衡

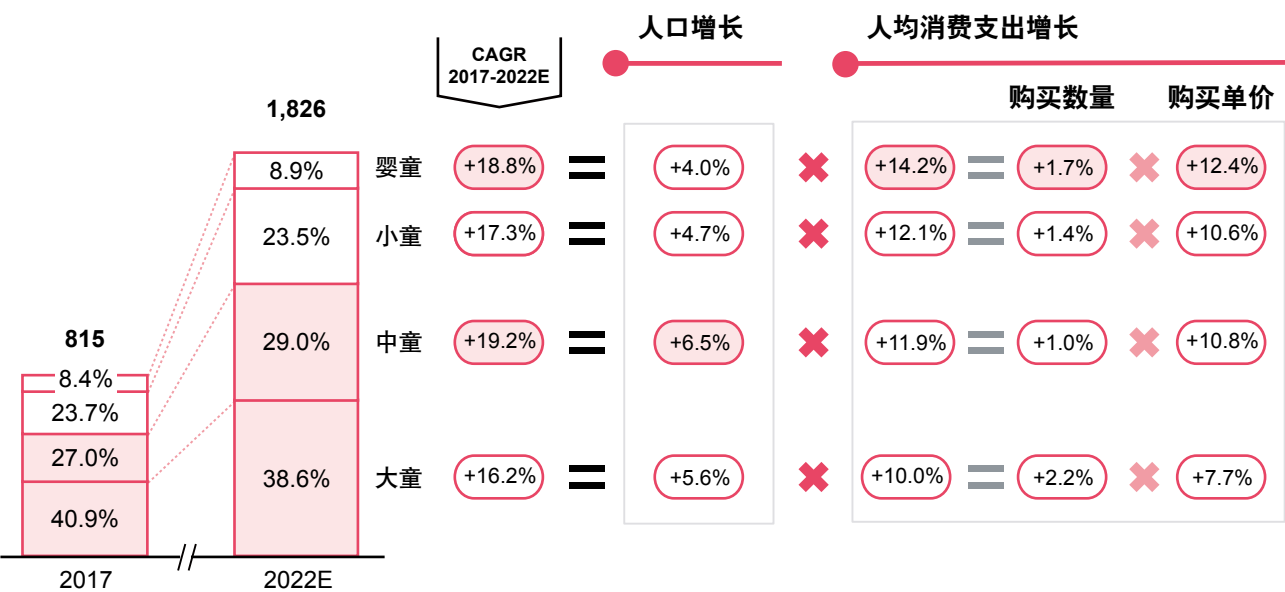
就中国儿童鞋服品牌市场不同渠道细分市场而言，线上份额将进一步扩大，但线下渠道仍然十分重要。线上的迅猛增长，一方面得益于行业的推动：伴随电子商务的发展，消费者向线上渠道转移；另一方面则是由于儿童鞋服品类自身的特性：标准化程度较高的基本款适合向线上渠道转移。线下渠道之所以重要性仍然凸显，则也

是由于需求和供给的双重影响。从消费者需求来看，首先，儿童鞋服由于版型、尺码、材质等问题，父母仍注重线下真实产品体验及试穿；并且，低层级城市线上发展仍处于萌芽阶段。从行业供给来看，一方面，线下渠道品牌众多，渠道多样，产品供给充足；另一方面，部分品牌对线下价格控制不足，产品折后单价跟线上无明显差异。→ 08

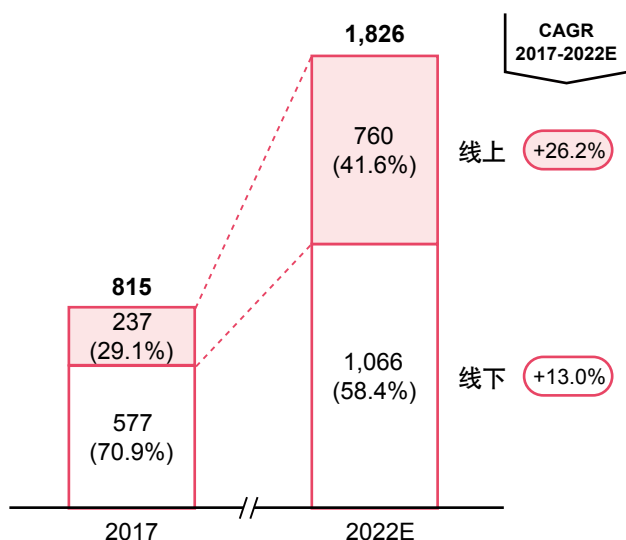
而线上线下不同渠道各年龄段份额表现差异不大，其中婴童市场在线上渠道份额相对较高，这主要是因为婴童品类多为标品，线上购买较为便捷。→ 09

线上渠道来看，综合电商仍是最为关键的渠道，份额最大，增速最快。由于消费者在综合电商的购物习惯已经形成；并且，综合电商主宰线上渠道流量，各平台的技术和服务也日趋完善。而母婴/女性垂直电商重要性凸显，增长十分可观。消费者乐于选择在垂直电商平台(如蜜芽、麦乐购、母婴之家、宝宝树、辣妈帮等)一站式购物；同时，垂直电商平台在母婴领域相对专业，并往往通过社区互动增强客户粘性。→ 10

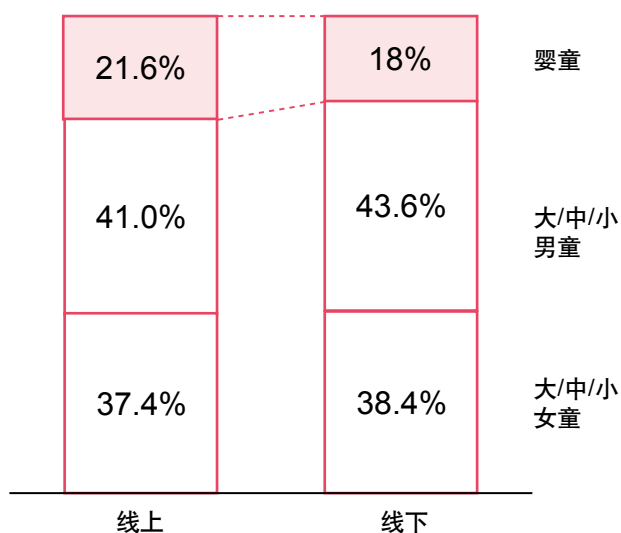
图表 07: 2017-2022E中国儿童鞋服行业品牌市场按年龄段¹⁾ 零售额 (单位: 亿元)



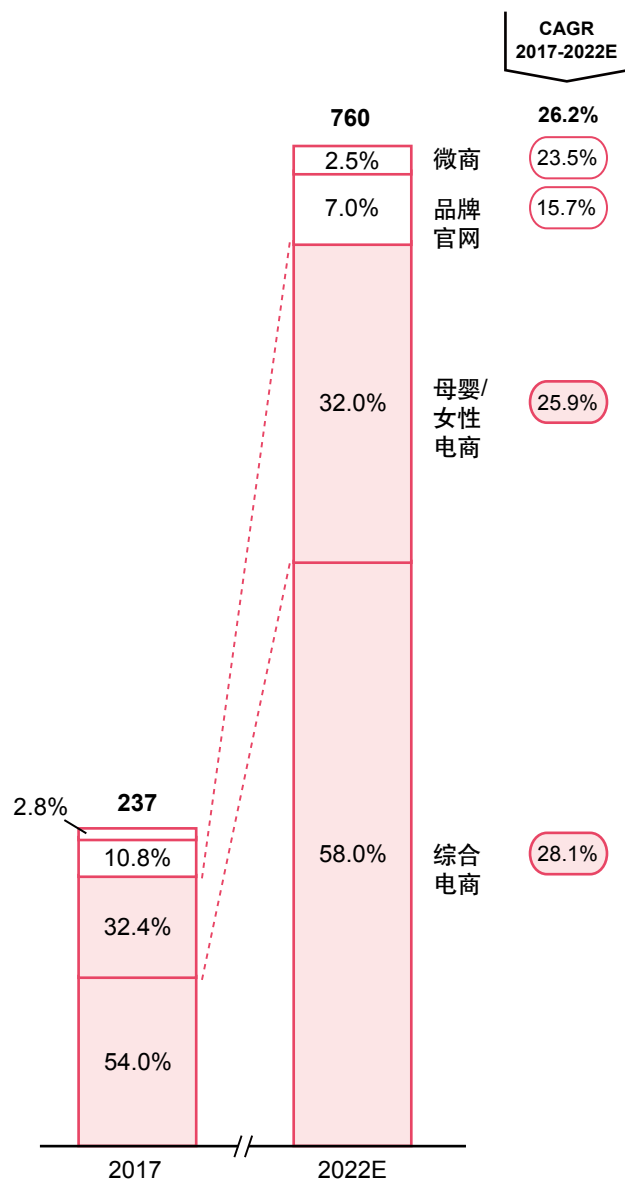
1) 婴童：12个月内，小童：1-3岁，中童：4-7岁，大童：8-14岁
资料来源: 国家统计局, 国家卫计委, 中国城市儿童鞋服消费者调研 (n=1,080, 2018年1月), 案头研究, 专家访谈; 罗兰贝格分析

图表 08: 2017-2022E中国儿童鞋服行业品牌市场分渠道零售额 (单位: 亿元)

资料来源: 专家访谈, 案头研究, 中国城市儿童鞋服消费者调研 (n=1,080, 2018年1月); 罗兰贝格分析

图表 09: 2017中国儿童鞋服行业品牌市场分渠道分年龄段份额 (单位: %)

资料来源: 专家访谈, 案头研究, 中国城市儿童鞋服消费者调研 (n=1,080, 2018年1月); 罗兰贝格分析

图表 10: 2017-2022E中国儿童鞋服行业品牌市场线上细分渠道市场份额 (单位: %)

资料来源: 专家访谈, 案头研究, 中国城市儿童鞋服消费者调研 (n=1,080, 2018年1月); 罗兰贝格分析

从线下渠道来看，儿童鞋服品牌随着商业业态的变迁出现了结构性变化。首先，传统线下渠道萎缩：街边店随传统商圈的融合升级不断减少；百货商场受经济下滑和多元零售业态冲击，以及内部自身有限经营面积及过度依赖联营模式等因素下滑明显。其次，新型线下渠道加强：商业地产的投资开发以及消费需求的演变拉动了购物中心的快速增长，各大品牌开始进驻；奥特莱斯基于品牌及价格优势，受益出行便捷性的提高和消费者消费习惯的改变，日益受到青睐。→ 11

随着消费升级，二三线城市将成为品牌童装的“高光”市场

对于不同层级城市市场而言，二线及三线城市将成为未来竞争重点。需求端由于消费者的消费能力和品牌意识的提升相对发展更快；供给端重要性将进一步提升，区域中心城市商业业态迅速升级，吸引各大品牌积极布局。而一线城市相对饱和；四线及以下城市限于商业业态发展，仍待进一步挖掘培育。→ 12

童装是绝对主力，内衣/家居或有机会；童鞋未来增长快，但存在门槛

不同品类细分市场也呈现出不同的发展态势。童装是儿童鞋服行业的绝对主力，其中上衣/裤子占主力；而不同年龄段市场各存在相应机会品类，如大小童市场，内衣/家居基于高连带、低门槛、高毛利、高增长的特点而拥有大量发展机会。但这一细分市场竞争者众多，包括儿童鞋服品牌、成衣品牌、运动品牌、成人家居品牌等，而内衣/家居品类竞争者主要包括儿童鞋服品牌、成人内衣/家居品牌（如爱慕、罗莱等），但目前仍以主营业务连带为主。童鞋成为明星品类，未来增势迅猛，在技术研发及生产供应环节存在一定门槛。此领域的包括童装品牌及童鞋品牌，专业童鞋品牌童鞋品类零售规模相对较大，如ABC；而童装品牌在积极拓展童鞋品类，如巴拉巴拉，但限于技术及供应链等门槛，发展受限。→ 13

随着竞争日趋激励，明确的品牌定位、提升商品管理体系的协同能力成为致胜关键

明确品牌市场定位以及风格定位，是在竞争中突围的重要前提

国内主要儿童鞋服品牌竞争者繁多，形成了不同定位及风格竞争格局。高端市场以单风格/主打风格为主；中端市场品牌主打风格明显，少数品牌选择多风格覆盖；低端市场以多风格覆盖为主。因此，首先树立明确的品牌定位意味着选择明确的细分市场以及相应的目标客群，并需制定基于品牌定位的相应策略。

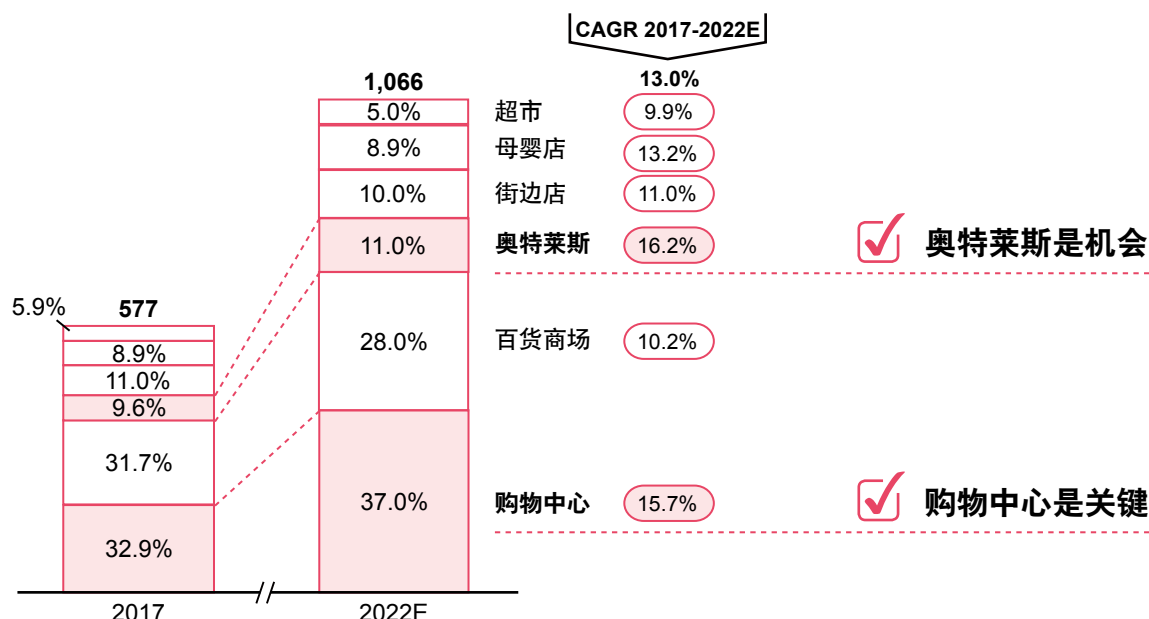
品牌定位的核心是选择目标人群，做出精准选择需要综合考虑人群所处细分市场的吸引力以及品牌与目标人群的匹配度。→ 14

强化商品管理以及供应链协同能力，将有力保证品牌的持续高速发展

后端的商品管理能力和供应链管理将决定一个品牌能否建立竞争壁垒，树立竞争优势。目前，国内主要童装玩家在商品企划和管理、供应链整合和协同等方面存在协同效率不高、商品管理精细化不足等明显能力短板，直接导致库存高企、毛利侵蚀、商品设计同质化严重等问题，难以支持持续高速发展。

服装商品和供应链管理周期长、参与者众多，优化协同能力将从时间维度和职能维度的不同模块入手，完成系统优化。→ 15

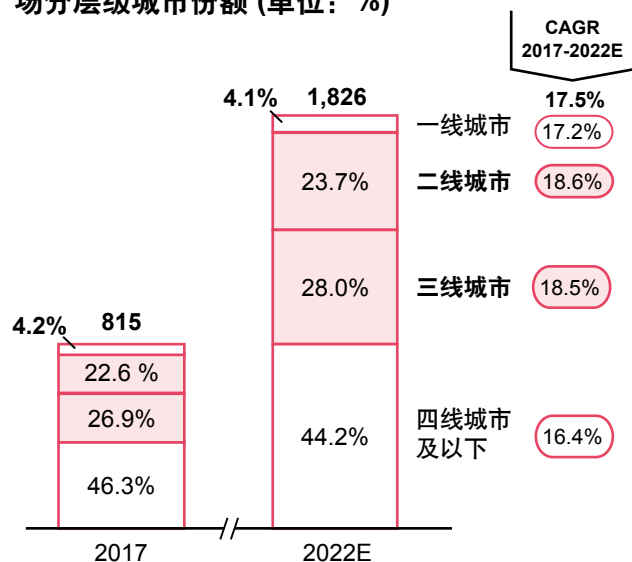
图表 11: 2017-2022E中国儿童鞋服行业品牌市场线下细分渠道市场份额 (单位: %)



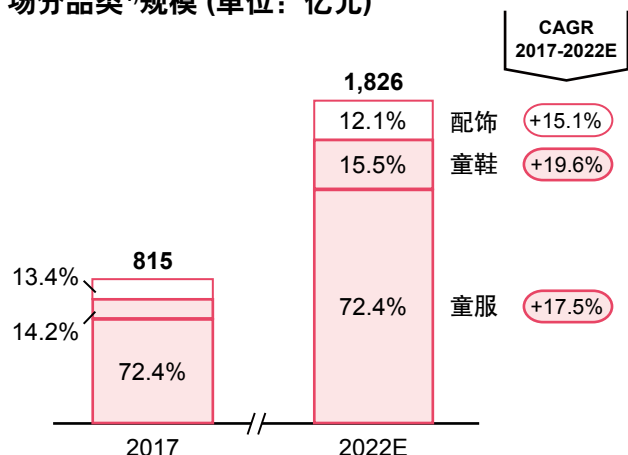
1) 超市包括位于超市、大卖场内的专柜、货架等；母婴店指母婴渠道商品品牌门店；街边店指位于商业街、步行街、社区内等街道周边的独立品牌店、夫妻店；百货商场指位于百货商场内、统一结算的品牌专柜/专卖店；奥特莱斯包括城市/郊区奥特莱斯；购物中心指位于购物中心内、独立结算的专卖品牌店

资料来源: 专家访谈, 案头研究, 中国城市儿童鞋服消费者调研 (n=1,080, 2018年1月); 罗兰贝格分析

图表 12: 2017-2022E中国儿童鞋服行业品牌市场分层级城市份额 (单位: %)



资料来源: 专家访谈; 罗兰贝格分析

图表 13: 2017-2022E中国儿童鞋服行业品牌市场分品类¹⁾规模 (单位: 亿元)

1) 童服主要包括上衣、裤子、内衣、裙子、家居、礼服、婴儿外穿着连体衣

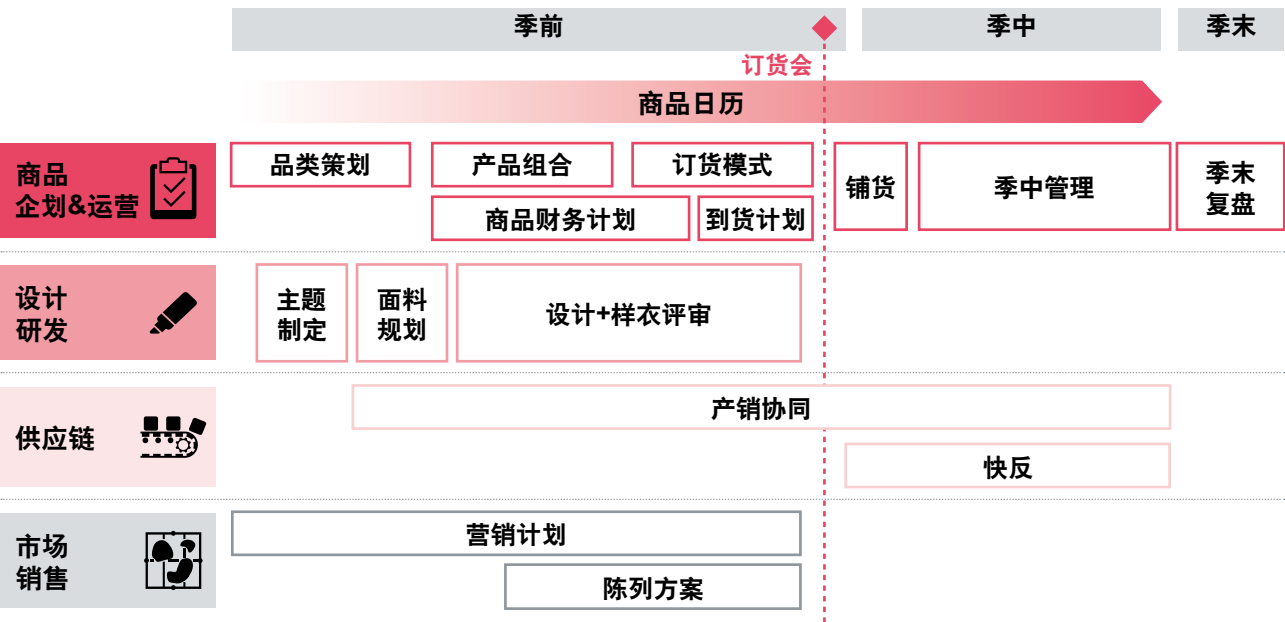
资料来源: 专家访谈, 案头研究, 中国城市儿童鞋服消费者调研 (n=1,080, 2018年1月); 罗兰贝格分析

图表 14: 罗兰贝格品牌定位矩阵



资料来源：专家访谈；罗兰贝格分析

图表 15: 服装商品和供应链管理价值链



资料来源：罗兰贝格分析

关于我们

罗兰贝格管理咨询公司于1967年成立，是唯一一家源于欧洲的全球顶尖咨询公司。我们在全球34个国家设有50家分支机构，拥有2,400多名员工，并在国际各大主要市场成功运作，是一家由230名合伙人共有的独立咨询机构。

以简驭繁

过去50年中，罗兰贝格携手全球客户成功把握变革；展望未来50年，我们致力于支持更多客户再攀新高。通过提供灵活高效、先人一步的战略咨询，罗兰贝格将以简驭繁，助客户实现基业长青。

欢迎您提出问题、评论与建议

作者

陈科

高级合伙人

+86 (21)52986677-811

ke.chen@rolandberger.com

马路明

执行总监

+86 (21)52986677-833

felix.ma@rolandberger.com

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

更多资讯，请点击：
www.rolandberger.com

免责声明

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。