

价值共创视角下体育用品电商DTC模式的创新路径研究

陆郅韬, 车旭升

南通大学体育科学学院, 江苏 南通

收稿日期: 2025年12月3日; 录用日期: 2025年12月17日; 发布日期: 2025年12月31日

摘要

本文旨在超越将DTC模式视为单纯渠道变革的流行观点, 从价值共创理论的核心主旨出发, 对其进行深度的理论阐释与路径构建。研究认为, 体育用品电商的DTC转型, 本质是一场以企业为主导, 旨在与消费者共同创造价值的系统性创新。本文通过理论推演, 构建了一个以数据交互、社区交互、服务交互为核心的三维交互框架, 系统阐述了DTC模式如何通过这三重路径, 在产品价值、品牌价值与体验价值三个层面上实现深度共创。文章以Nike、lululemon等领先品牌的实践为理论注脚, 最终论证DTC模式的根本创新性在于其重构了品牌与消费者的关系, 将传统的交易场转化为可持续的价值共创生态。

关键词

价值共创, DTC模式, 体育电商

Research on the Innovation Path of DTC Model in Sports Goods E-Commerce from the Perspective of Value Co-Creation

Zhitao Lu, Xusheng Che

School of Sports Science, Nantong University, Nantong Jiangsu

Received: December 3, 2025; accepted: December 17, 2025; published: December 31, 2025

Abstract

Moving beyond the prevailing view that regards the DTC model merely as a channel shift, this paper

provides a theoretical deepening and path reconstruction from the perspective of value co-creation theory. It argues that the DTC transformation of sports e-commerce is essentially a systematic innovation led by enterprises and aimed at co-creating value with consumers. Through theoretical reasoning, this study constructs a three-dimensional interaction framework centered on data interaction, community interaction, and service interaction, systematically illustrating how the DTC model achieves deep co-creation at three levels: product value, brand value, and experience value. By incorporating practical cases from leading brands such as Nike and lululemon, the research further demonstrates that the fundamental innovativeness of the DTC model lies in reconstructing the relationship between brands and consumers, transforming traditional transactional spaces into sustainable value co-creation ecosystems.

Keywords

Value Co-Creation, DTC Model, Sports E-Commerce

Copyright © 2025 by author(s) and Hans Publishers Inc.

This work is licensed under the Creative Commons Attribution International License (CC BY 4.0).

<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>



Open Access

1. 引言

在数字经济的浪潮下，直接面向消费者的 DTC 模式已成为体育用品行业不可逆转的战略趋势[1]。主流论述多聚焦其去中介化带来的效率提升与利润增长，然而，这种工具理性视角未能揭示 DTC 模式的深层内核。

本文认为，体育用品品牌的 DTC 实践，绝非简单的渠道位移，而是一场深刻的价值创造范式迁移。其核心在于，企业从单一的价值创造主体转变为价值网络的构建者与协调者。价值共创理论为理解这一范式迁移提供了核心透镜。该理论由 Prahalad 和 Ramaswamy 系统化阐述，其核心论点是：价值不再由企业单方面设计和灌输，而是在消费者与企业及其伙伴的互动中共同创造[2]。

基于此，本文的核心研究问题是：在价值共创的理论视角下，体育用品电商的 DTC 模式，通过哪些核心的创新路径，系统地促成了品牌与消费者的价值共生。为回答这一问题，本文将进行纯粹的理论构建，通过逻辑推演，提出一个整合性的分析框架，并以行业领先案例作为理论观念的现实映照，以期对 DTC 模式形成更深刻、更本质的理论认知。

2. 理论基础

价值共创理论是对传统以企业为中心的价值创造逻辑的根本性拓展与颠覆。该理论的核心论点由 Prahalad 与 Ramaswamy 系统阐述，认为价值不再由企业单方面设计与交付，而是在消费者与企业及其合作伙伴的互动过程中共同创造的。后续研究进一步深化了这一核心思想，主要围绕三个关键维度展开：

(1) 互动作为价值共创的核心场域。研究表明，价值并非在封闭的企业内部环节中完成，而是在消费者与产品、服务、品牌乃至其他消费者相遇的各个互动点上生成[3]。Gronroos 强调，服务主导逻辑下的价值创造，关键在于消费者在具体使用情境中与企业资源的整合过程。这要求企业将关注点从内部运营效率，转向设计和优化与消费者的互动界面。

(2) 体验作为价值共创的终极目标。现代消费的核心已从对产品物理属性的追求，转向对个性化、情境化体验的追求。消费者最终获取的价值，是其在产品或服务的使用、感知和诠释过程中构建的主观体验。

因此，价值共创的本质在于企业为消费者提供参与价值构建的舞台和工具，而非预先打包好的价值成品。

(3) 消费者作为价值共创的主动参与者。在价值共创范式中，消费者的角色发生了根本性转变，从被动的价值接收者与市场目标，转变为融入自身知识、技能、情感与社会关系的积极合作者。他们通过反馈、定制、内容生产、社群互动等方式，深度介入价值创造链条。

DTC 模式，凭借其直接的消费者连接、数字化的互动触点以及以消费者数据为中心的组织架构，为上述价值共创理论的核心主张提供了近乎理想的操作化场域。它使得企业能够将一次性的、离散的交易关系，系统性地转化为持续的、多维的、可记录的互动关系，这正是价值共创得以规模化、结构化发生的前提。因此，从价值共创视角审视 DTC，能够超越其渠道效率的表层价值，揭示其重塑商业关系与价值创造逻辑的深层内涵。

3. 理论框架构建：DTC 价值共创的三维交互路径

基于价值共创理论，本文构建一个三维交互路径模型。该模型指出，DTC 模式通过三类核心的交互界面，在三重价值维度上实现共创。

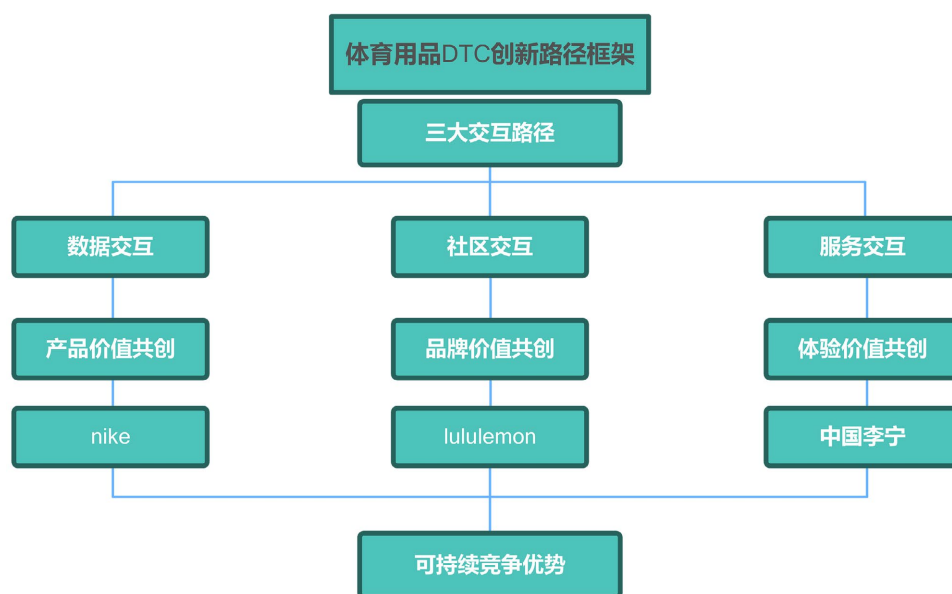


Figure 1. Framework for the DTC innovation path in the sports goods industry

图 1. 体育用品 DTC 创新路径框架

见图 1 清晰地勾勒出本文所构建的 DTC 价值共创三维交互路径模型的内在逻辑。模型的核心表明，品牌与消费者共同构成的 DTC 价值共创生态系统，是通过数据交互、社区交互与服务交互三大核心界面紧密连接的。这三重交互路径并非孤立运行，而是分别精准地驱动着产品价值、品牌价值与体验价值的共创过程。尤为关键的是，模型底部的闭环回路揭示，各维度共创出的价值会作为积极的反馈，反向优化与增强其对应的交互界面，从而推动整个系统进入一个自我强化、持续演进的价值创造良性循环。最终，这一动态的、有机的价值共生体，共同汇聚为品牌难以被模仿的可持续竞争优势。

3.1. 路径一：数据交互与产品价值的共创——从企业主导设计到数据驱动协同的范式演进

传统工业时代的产品价值创造，是一个封闭的、线性的过程，由企业内部的研发与市场部门基于抽样调查和有限的市场反馈进行决策，消费者被固化为价值链末端的价值消耗者。然而，在 DTC 的价值共

创框架下,这一范式正被彻底颠覆。产品价值的创造过程不再是企业的独裁,而是通过数据交互,演变为一场企业与消费者之间广泛而深入的民主化和精准化协作。这实质上是将产品开发从一门基于经验的艺术,转变为一门基于数据的科学。

3.1.1. 理论机制：从单向传递到双向反馈的价值共振

DTC 平台(官方 App、网站、小程序)的作用远不止于交易渠道,它们更扮演着品牌感知市场的神经末梢的角色。每一次浏览、点击、收藏、搜索、停留乃至最终的购买与退货,都不是孤立的行为数据点,而是消费者在与品牌进行一场持续的无声对话。这些行为数据,相较于传统的调研问卷,更为真实、即时且海量。它们共同构成了消费者潜在需求、使用偏好与产品痛点的集体潜意识。

品牌通过先进的数据分析(如机器学习、自然语言处理对用户评论进行情感分析)对这些无声对话、进行解码,得以穿透消费者言语的表象,洞察那些他们自身都未必能清晰表达的潜在需求。这就形成了一个强大的价值共鸣回路:消费者的行为数据输入系统,系统通过算法提炼出洞察,洞察指导企业进行产品创新,创新的成果再返回市场接受消费者新一轮的数据验证。这个回路的持续运转,产品价值的定义过程,由企业内部决策,转向与市场数据的协同决策。

3.1.2. 实践路径：基于数据闭环的产品创新体系构建

需求精准洞察: 从后验到先验的决策转型。传统模式下,产品痛点往往在上市后的负面评价中才被发现(后验),代价高昂。DTC 数据交互则使先验洞察成为可能。例如,通过分析高频的尺码搜索与跨品牌尺码对比数据,品牌可以精准优化版型,解决长期存在的合身性难题;对退货原因标签的聚类分析,能直接定位面料舒适度、设计缺陷等具体问题;而对用户生成内容(UGC)中关于产品搭配、使用场景的讨论进行挖掘,则能发现新的市场细分和产品功能拓展方向。这种洞察使得产品研发不再是闭门造车,而是有的放矢地精准打击。

产品快速迭代: 从大爆炸式发布到持续进化的有机体。传统的产品生命周期管理是阶梯式的,伴随着少数几次重大的版本更新。在数据驱动的共创模式下,产品(尤其是其数字载体或服务组件)更像一个活的有机体,可以实现小步快跑、持续迭代。品牌可以基于用户反馈数据,以周或月为单位进行软件更新、材料微调或工艺改进。最典型的例子是运动类 App 的更新,其功能完全基于用户的使用数据和反馈持续优化。这种模式将产品进化本身变成了一个与用户持续对话的过程,用户能直观感受到自己的反馈被倾听和采纳,从而极大地增强了参与感和忠诚度。

个性化定制: 从被动选择到主动创造的共同设计师。提供定制化选项(如 Nike By You)是数据交互共创的巅峰体现。它不仅仅是让消费者在预设的颜色和材质中做选择题,而是为其提供了一个参与设计的工具箱。在这个过程中,消费者将个人的审美偏好、身份象征和情感诉求注入到最终的产品中。他们的每一次选择,本身又是极有价值的数据,揭示了流行趋势和个性化需求的微观结构。这使得消费者角色发生了根本性转变:从一个被动的购买者,跃升为共同设计师。他们不再仅仅是价值的消费者,更是价值的共同创造者,其购买的产品也因此被赋予了独一无二的情感与符号价值。

3.1.3. 案例深化：从预测需求到共创价值——以 Nike 为例

Nike 的实践远超利用数据预测爆款。其中 SNKRS App 作为一个强大的 DTC 数据枢纽,深度分析了用户的抽签行为、收藏模式以及对特定鞋款、故事线的互动热情。这些数据不仅用于精准调控库存和预测市场需求,更反向渗透到其产品战略的核心:共创稀缺性价值。通过数据,Nike 能精准识别哪些复刻款式承载着最强的文化 nostalgia,哪些联名故事最能激发社群共鸣,从而制定出能最大化市场热度的限量策略与复刻计划。在这里,产品的稀缺性已不再是单纯的物理属性,而是品牌与核心粉丝社群通过数据交互共同投票和确认出的一种文化共识价值。

3.2. 路径二：社区交互与品牌价值的共创——从形象灌输到意义共生的叙事重构

在媒介去中心化的时代，品牌价值的塑造权已从寡头化的媒体机构手中分散。DTC 模式下的线上社区，正是品牌与消费者共同重构品牌意义的新广场。品牌价值不再是由企业单方面精心策划并通过大众媒体灌输的固定形象，而是在日复一日的社区互动、故事分享与价值辩论中，被持续赋予血肉、灵魂与时代精神的动态建构过程。

3.2.1. 理论机制：从意义传递到意义共生的关系重构

DTC 社区(如品牌专属论坛、社交媒体上的超级群组、用户内容聚合平台)的本质，是一个基于共同兴趣、信仰和生活方式而集结的品牌部落[4]。这个部落将原子化的消费者连接成一个具有共同身份认同的情感共同体。在这个共同体中，信息传播的模式从广播变为对话。消费者之间、消费者与品牌代表(甚至是产品设计师)之间的叙事交流，共同编织着品牌的意义之网。企业是这张网的发起者和维护者，但每一个成员都是积极的编织者。品牌故事不再是一个完美的、线性的官方剧本，而是一部多声部的、持续连载的、甚至允许一定程度同人创作的集体史诗。

3.2.2. 实践路径：基于社群互动的意义共建体系

叙事共建：从官方宣传到多声部合唱。品牌主动鼓励并放大用户生成的真实故事(如普通跑者突破自我的瞬间、瑜伽爱好者的日常练习、消费者独特的穿搭灵感)，这实质上是将品牌叙事的麦克风部分交给了用户。这些 UGC 内容因其真实性、亲和力与多样性，往往比精良的广告更具说服力。品牌通过策划话题、举办故事征集活动、在官方渠道转发优质用户内容，将单向的宣传变为一场多声部的合唱。每一个被分享的真实故事，都成为品牌宏大叙事的一个生动注脚，使品牌形象变得更加立体和可信。

身份认同强化：从我是消费者到我们是一类人。社区通过组织线上挑战赛、线下瑜伽课、跑团活动、会员专属新品预览等，不断创造集体仪式和共享体验。这些活动强化了成员间的社会连接，催生了强烈的我们意识。佩戴或使用该品牌的产品，由此超越了简单的消费行为，成为一种社群身份的通行证和文化标签。品牌价值(如 Lululemon 的正念、Patagonia 的环保主义)通过社区的持续活动，被内化为消费者的自我身份认知的一部分。消费，从而成为一种寻求群体归属和身份确认的社会行为。

价值共鸣深化：从交易关系到价值同盟。最高层次的社区共创，是品牌与社区成员共同倡导并践行某种生活方式或社会价值观。此时，品牌与消费者的关系超越了纯粹的功能交易，升华为基于共同信念的价值同盟。品牌扮演着平台和倡议者的角色，聚集有相同价值观的消费者，共同为某个社会议题发声或行动。这不仅极大地提升了品牌的精神高度和用户的情感忠诚，更使得品牌在面临竞争时，构建起一道基于价值观的、难以逾越的护城河。

3.2.3. 案例深化：以 Lululemon 为例——从“大使”网络到社群价值的肉身化

Lululemon 的品牌大使体系，是社区交互共创的典范。它摒弃了传统意义上高不可攀的明星代言，转而构建了一个由本地瑜伽教练、健身达人、社区领袖等真实用户组成的榜样网络。这些大使并非简单地展示产品，而是作为品牌哲学的肉身化身和社区活力的点火器。他们创造专业的教学内容，组织充满活力的社区热汗活动，在社交媒体上分享真实的生活方式。他们的存在，使得 Lululemon 所倡导的热汗生活从一句空洞的口号，变成了可触摸、可参与、可体验的日常实践。品牌的精神价值，正是在与这个由大使和核心用户组成的社群深度互动中，被共同铸就、验证并传播的。

3.3. 路径三：服务交互与体验价值的共创——从售后支持到全程旅程设计的关系重塑

在产品高度同质化的市场中，体验本身成为了最核心的差异化武器。在 DTC 模式下，服务早已不再是解决产品问题的售后消防队，而是贯穿于用户认知、考虑、购买、使用乃至分享的全生命周期，与消

费者共同创造独特体验价值的核心环节。

3.3.1. 理论机制：从交易终点到关系枢纽的体验生成

体验价值具有极强的情境性和个体性,无法被批量生产,只能在特定的交互情境中被个性化地激活。DTC 模式凭借其直接的客户连接,使得品牌能够获取单个用户的完整旅程数据,从而将服务从一套应对常见问题的标准化话术,转变为一套高度个性化的体验旅程设计[5]。品牌扮演着旅程设计师的角色,而消费者则是积极的共同体验者。双方通过持续的服务交互,共同塑造一段令人满意、甚至超越预期的品牌关系史。

3.3.2. 实践路径：基于全旅程的体验共创模式

无缝化旅程：打造一致性与自由度并存的体验流。现代消费者游走于线上线下。DTC 模式的创新在于打破渠道壁垒,提供无缝融合的体验。例如,线上预约,线下试穿服务,尊重了消费者的决策自主性,将线下门店从库存中心转化为体验中心和信任建立中心;线下扫码,线上下单则满足了即时信息获取和仓储调配的需求。这种全渠道整合,确保了品牌承诺在不同触点间的一致性,同时赋予了消费者极大的购物自由,共同创造了一种流畅、便捷、受尊重的整体体验[6]。

知识型服务：从售卖产品到赋能解决方案。顶尖的体育 DTC 品牌不再仅仅售卖一双跑鞋或一件运动 bra,它们售卖的是达成运动目标的解决方案。通过提供专业的运动知识、个性化的训练计划(如 Nike 的 NTC)、科学的营养指南和时尚的穿搭建议,品牌将一次性的购物过程,转化为一次持续的知识获取与自我投资的旅程。这种知识型服务极大地提升了消费者的参与感和依赖度,使得品牌从一个冰冷的供应商,转型为一个值得信赖的私人教练或潮流顾问[7]。价值在被赋能的体验中得以共同创造。

会员制深化关系：从交易记录到共同书写的关系编年史。DTC 模式下的会员体系,是结构化、规模化进行服务交互共创的基石。它通过积分、等级、专属产品、优先购买权、会员日等机制,将一次性的顾客转化为品牌资产,共同书写一段长期的品牌关系史。会员每一次的消费、互动、反馈,都在为这段关系增添新的篇章,并因此获得相应的认可与回报。这种设计将简单的买卖关系,异化为一种充满期待的、互惠的伙伴关系,极大地提升了用户的终身价值,并共同创造了无可替代的归属感和尊享体验。

3.3.3. 案例深化：以“中国李宁”为例——从零售空间到文化体验地标的共创

中国品牌李宁的中国李宁系列旗舰店,是服务交互共创体验价值的杰出代表。其门店远非单纯的卖场,而是被打造为融合了产品陈列、潮流展览、科技互动与社交空间于一体的品牌文化地标[8]。通过旗舰店与线上社群的联动,举办限量款首发派对、设计师见面会、街舞比赛等线下事件,李宁成功地将购物场景转化为一个沉浸式的潮流文化体验中心。消费者在此花费的时间、获得的视觉冲击、参与的社会互动、拍摄的社交媒体素材,共同构成了一次完整的、高价值的品牌体验。消费者在此购买的不仅是商品,更是一段可用于社交分享的、证明自身潮流品味的独特经历,这与李宁所要传递的国潮自信品牌价值形成了完美的共鸣。

4. 结论与启示

本文通过系统的理论构建与逻辑推演,深入剖析了体育用品电商 DTC 模式在价值共创理论视角下的创新本质与实践路径。研究发现,DTC 远非简单的渠道创新,而是一场深刻的商业范式转型,其核心在于重构了品牌与消费者的价值创造关系。具体而言,本研究得出以下核心结论与理论启示。

4.1. 范式转型：从渠道效率到关系价值的战略重心转移

本研究的首要结论在于明确了 DTC 模式的本质是关系模式而非渠道模式。传统电商关注的是如何通

过缩短流通环节提升交易效率,而现代 DTC 模式的战略重心则转向如何通过构建持续互动的关系价值来创造竞争优势。其核心优势不在于去中介化,而在于再连接化——构建了与消费者直接对话的三大交互界面(数据、社区、服务)。这种连接不是单向的信息传递,而是双向的价值循环,使得品牌能够以前所未有的广度、深度和速度响应并引领消费者需求。这标志着企业的竞争战略从基于位置的渠道争夺战,转向基于连接的用户关系深耕战。

4.2. 系统重构：价值共创作为一个动态的、多维的协同体系

本研究阐明了价值共创并非零散的营销策略,而是一个需要顶层设计的系统性工程。数据、社区与服务三大路径并非孤立存在,而是相互赋能、协同作用的有机整体。数据交互为社区运营和服务提供精准的洞察支持;社区互动又生成了丰富的 behavioral data 和情感数据,同时放大了服务体验的价值;而极致的服务则强化了社区归属感,并产生了新的数据反馈。这个系统在产品价值、品牌价值与体验价值三个维度上同步推进,形成了一个自我强化、持续优化的价值创造飞轮。企业的任务不再是管理一条线性的价值链,而是运营一个复杂的、动态的价值共创网络,其管理逻辑也从控制转向赋能,从指令转向协调。

4.3. 竞争优势源泉的重塑：生态健康度成为新的核心竞争力

本研究的第三个关键结论是指出了数字经济环境下竞争优势源泉的根本性转移。传统的竞争优势,如专利技术、规模经济或供应链效率,虽然依然重要,但其壁垒正在被削弱。可持续的、更难被模仿的竞争优势,越来越依赖于品牌所构建的价值共创生态的健康度与活跃度。这种健康度具体表现为:数据流动的速率与质量、社区成员的参与深度与互动质量、服务交互所带来的体验惊喜度以及整个系统对外部变化的适应能力。一个健康的共创生态会产生强大的网络效应和用户粘性,使得品牌能够与消费者共同抵御市场风险,并持续捕捉新的增长机会[9]。竞争的优势,从拥有稀缺的资源,转向培育繁荣的生态。

基金项目

2025 年江苏省研究生科研与实践创新计划项目(体适能项目融入常熟市初中教学中的实际应用研究)。
项目号: KYCX25-3624。

参考文献

- [1] Hagberg, J., Sundstrom, M. and Egels-Zandén, N. (2016) The Digitalization of Retailing: An Exploratory Framework. *International Journal of Retail & Distribution Management*, **44**, 694-712. <https://doi.org/10.1108/ijrdm-09-2015-0140>
- [2] Prahalad, C.K. and Ramaswamy, V. (2004) *The Future of Competition: Co-Creating Unique Value with Customers*. Harvard Business School Press.
- [3] 王永贵, 马双. 价值共创研究述评与展望[J]. 外国经济与管理, 2020, 42(1): 137-152.
- [4] Yoshida, M., Gordon, B.S., Nakazawa, M., et al. (2014) Conceptualizing and Measuring Brand Connectivity in Online Brand Communities. *Journal of Interactive Marketing*, **28**, 49-62.
- [5] Grönroos, C. (2011) Value Co-Creation in Service Logic: A Critical Analysis. *Marketing Theory*, **11**, 279-301. <https://doi.org/10.1177/1470593111408177>
- [6] Willems, K., Smolders, A., Brengman, M., Luyten, K. and Schöning, J. (2017) The Path-to-Purchase Is Paved with Digital Opportunities: An Inventory of Shopper-Oriented Retail Technologies. *Technological Forecasting and Social Change*, **124**, 228-242. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2016.10.066>
- [7] Carlson, J. and O'Cass, A. (2010) Exploring the Relationships between e-Service Quality, Satisfaction, Attitudes and Behaviours in Content-Driven e-Service Web Sites. *Journal of Services Marketing*, **24**, 112-127. <https://doi.org/10.1108/08876041011031091>
- [8] Bell, D.R., Gallino, S. and Moreno, A. (2018) The Store Is Dead-Long Live the Store. *MIT Sloan Management Review*, **59**, 1-8.
- [9] 肖红军, 阳镇. 平台型企业社会责任: 逻辑起点与实践范式[J]. 经济管理, 2020, 42(4): 37-53.