



速度与激情 — 时尚企业如何 赢得21世纪的消费者？

作者：Nathalie Remy, Daniel Zipser, 栾岚

消费者的快速变化和市场的起落更迭推动着全球时尚行业风云变幻、瞬息万变。在这样一个充满不确定性的世界里，时尚企业该如何赢得21世纪的消费者？麦肯锡通过针对时尚行业 and 企业的深度研究为这个问题找到了答案。

首先，我们正在迎接新时代消费者的到来。他们永远在线、消息灵通、社交关系密切。他们喜欢图片、视频这类视觉丰富的媒介。他们寻求原汁原味的真实感、始终探寻生活的意义，喜好变化无常。信息大爆炸和多元化娱乐方式也让这些年轻人的时间更加碎片化。这些鲜明的特征使得新时代消费者对品牌有了完全不同的期望。他们希望即刻获得满足感、个性化且丰富充实的体验以及更加情感化的品牌联系。他们希望时间是被花在最值得的地方(如图1)。

图1 新时代消费者特征和他们对品牌的期望

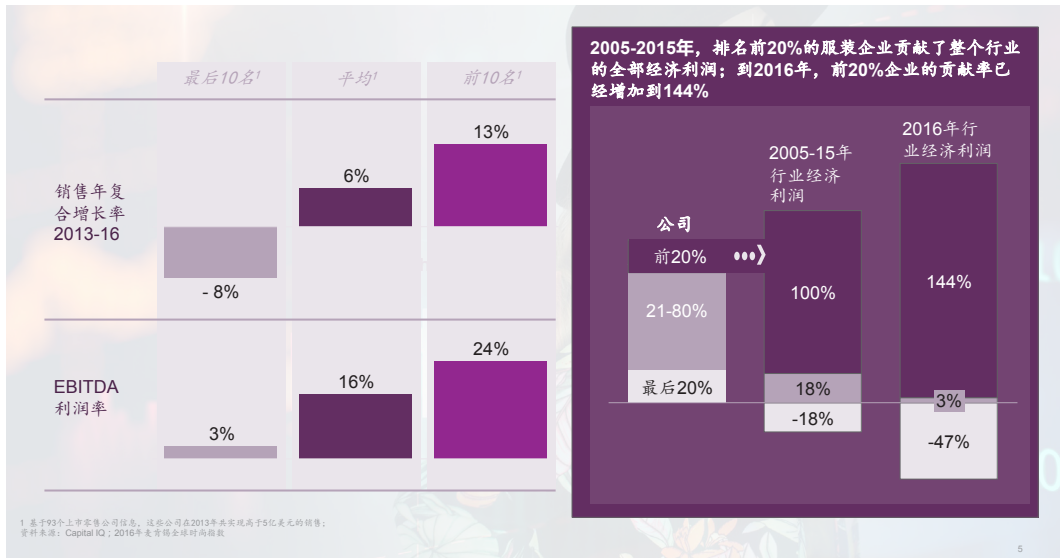


同时，城市化与经济重心的转移、商业环境变化的加速与全球化的深入、宏观经济的不确定与动荡、改变游戏规则的数字技术四股力量也在颠覆着当今市场发展的进程。

面对消费者和市场的巨大变化，整个时尚行业都在承受着包括销售增长放缓、利润率下降、行业竞争日益激烈、分销渠道格局颠覆和新兴商业模式竞争等多重压力。

2016年麦肯锡全球时尚指数显示，时尚行业的领先企业与落后企业之间差距显著。排名前10的企业三年间的收入复合增长率为13%，而最后10名则是负增长。而行业前10名的企业净利润率则是最后10名的8倍。通过将服装企业在过去10年的经营情况进行分析，麦肯锡发现整个行业呈现出“赢者通吃”的局面，领先者占据了全行业的全部经济利润。截至2016年底，排名前20%企业的行业经济利润贡献率已经达到了144%（见图2）。

图2 时装行业“赢者通吃”



那么，这些排名领先的企业是如何成为行业赢家的呢？麦肯锡通过与众多企业领导者、行业专家的访谈和深入的行业研究分析发现，行业赢家在两个方面表现出色：一方面是对竞争领域的选择，包含地域、品类、分销渠道、价位和价值链中的定位等；而更重要的另一方面则是赢得竞争的“制胜之道”：更快速的产品开发和更全面深刻的消费者洞察。如图3所示，排名前10的企业产品开发周期小于2个月，而最后10名企业则通常需要半年以上。

图3 行业赢家的货品生产周期更快，对消费者洞察的应用更加充分



那么，如何能够成为时装行业的翘楚进而赢得21世纪的消费者呢？麦肯锡认为，企业需要分三个阶段循序渐进，采取行动（见图4）：

图4 服装企业获得成功的三阶段



第一阶段: 针对不同类型产品建立分级化的敏捷供应链

为了更好地应对市场需求，最大化捕捉潜在商机，我们认为，企业需要按照产品的不同销售风险将供应链细分成5个类型并开展差异化优化提升：

1. 风险最低的基础款式产品采用更长的订货和交付周期；
2. 核心的季节性产品需要更频繁的订货周期和更快的交付周期；
3. 创新型产品通常需要将订货交付周期缩短到3-6周；
4. 第四类是根据市场反馈需要对产品进行快速补货或下架；
5. 而对于销售风险最高的全新创意性产品则需要供应链具有快速测试和迭代优化的能力。

这种分级化的敏捷供应链能够帮助服装企业加速货品周转周期、提高生产柔性。但是，将这一想法付诸实现也需要开展多项具体工作，包括优化流程、强化供应商关系、提升运输物流体系、建立库存共享等。

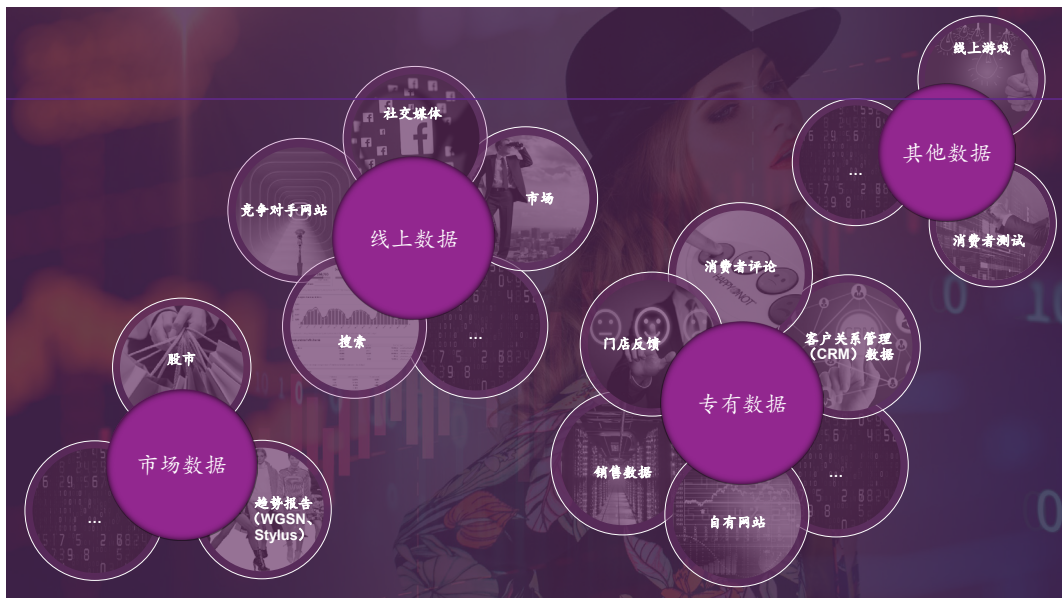
第二阶段: 深入洞悉消费者和市场, 打造反应更灵敏的供应链

消费者和市场洞察有助于回答价值链上的核心商业问题，例如增加或缩减哪些品类，如何对新品定价，陈列展示哪些货品，推出什么风格和颜色的产品，如何利用爆款取得成功等。

然而，时尚企业在获取行业基础数据开展分析并将洞察应用于工作的过程中需要解决多项挑战以发挥数据的真正价值：

- 行业基础数据的来源众多, 并且通常没有经过整合, 需要更好地利用技术来对其进行整合清洗(见图5);
- 服装行业的惯性思维认为设计是驱动行业的本质而非数据, 这种思维定式亟待改变;
- 每一件产品看起来都是与众不同的, 需要对这些产品进行统一分类并将逐一打标;
- 无法直接得到消费者的购买数据也是一大难点, 这需要加强与批发商在数据方面的合作或者更多地利用自有零售体系。

图5 时尚企业数据来源众多且十分丰富, 但是这些数据通常未经整合



第三阶段: 借助大数据分析和AI建立对消费者和市场的预测性分析

利用包括自然语言处理、可视化、预测分析和机器学习在内的多种技术, 对消费者进行更深层次的分析, 在充分理解当前消费者需求的基础上, 建立预判长期变化趋势的能力。

面对挑战和机遇共存的时尚行业新时代, 我们建议时尚企业要从小处着手, 加强人才投资, 并主动管理变化。聚焦分级化敏捷供应链建设, 加强对消费者深入洞察和利用最新分析技术探寻发展机会三项抓手, 为成为行业赢家奠定坚实基础。

Nathalie Remy为麦肯锡全球董事合伙人, 常驻巴黎分公司;

Daniel Zipser为麦肯锡全球资深董事合伙人, 常驻上海分公司;

栾岚为麦肯锡全球副董事合伙人, 常驻上海分公司。

关于麦肯锡大中华区服装、时尚与奢侈品咨询业务

麦肯锡大中华区服装、时尚与奢侈品咨询业务致力于服务行业领先和极具成长潜力的本土和国际企业,以帮助客户洞悉消费者、定位品牌、创新产品、提升销售、优化运营,建立可持续核心竞争力为使命。

我们在大中华区拥有20多名专注于服装、时尚与奢侈品行业的咨询顾问,为客户提供战略咨询、端到端的方案设计和实施支持等全方位服务。自2009年起,我们持续开展年度和半年度的中国和全球消费者调研。同时,与BoF等全球领先时尚机构和组织合作,对全球时尚行业进行持续追踪和深度研究。我们为服装、时尚与奢侈品行业客户提供六类服务:消费者洞察驱动品牌战略、产品组合策略、快时尚转型、国际化与垂直化运营、智慧采购与柔性供应链体系和敏捷组织转型。在中国,我们还通过收购与合作搭建全新时尚生态系统,以切实帮助客户实现转型落地。此外,我们也会定期举办服装、时尚和奢侈品行业董事长/CEO圆桌论坛和餐会,旨在促进行业领袖的洞见分享和经验交流。

本文作者由衷感谢同事周嘉、章淑蓉、李叶骅、Sophie Marchessou, Elizabeth Hunter, Jessica Young, Carmen Gayoso, Valentin Lecouteux, Hugo Weber, Celine Joly对本文的贡献。

麦肯锡大中华区消费与零售咨询业务

2017年12月

Copyright © McKinsey & Company

Design contact: GCO NewMedia

www.mckinseychina.com