



从产业链到生态圈： 时尚玩家的行动指南

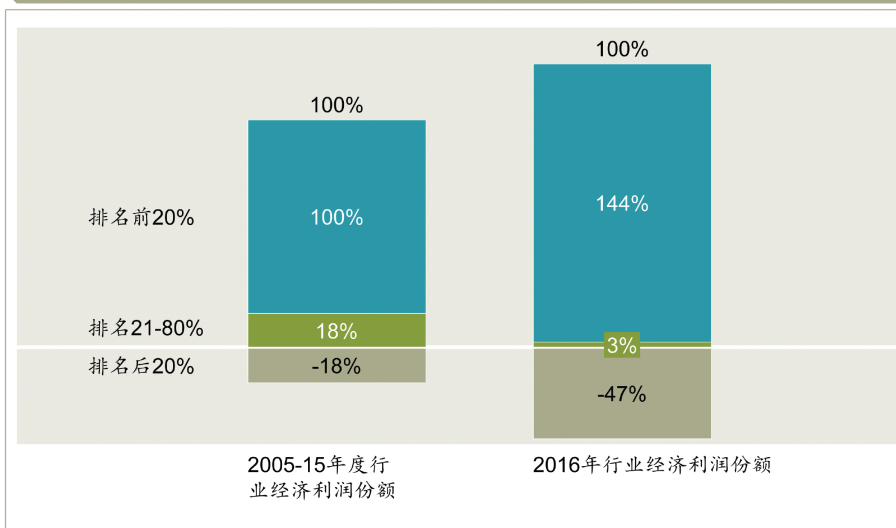
Antonio Achille, Benjamin Durand-Servoingt, Aimee Kim, 栾岚

追本溯源，了解消费者、设计品牌基因；合纵连横，有策略地形成业务组合和合作关系；大刀阔斧，营销和销售渠道同步创新——这是对时尚生态圈里各方的新要求。

虽然时尚行业已逐渐回暖，但品牌间的竞争日趋白热化。据麦肯锡State of Fashion研究指出，2005年到2015年，排名前20%的公司创造了行业100%的经济利润，2016年进一步扩大到了144%（见图1）。竞争差距逐步扩大，

图1 行业领导者与落后者之间的差距正在扩大

在2005—2015年期间，排名前20%的时装公司创造了100%的行业经济利润。2016年，这一比例上升到144%



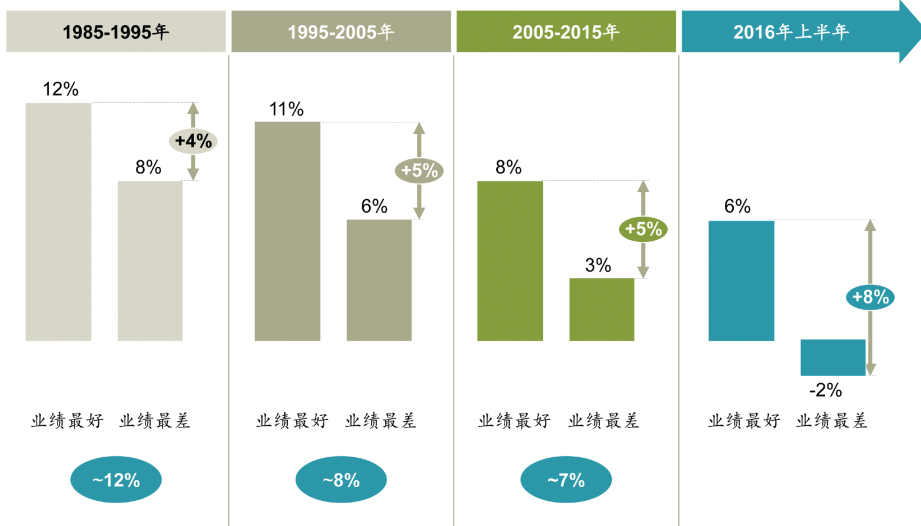
资料来源：麦肯锡 FashionScope 2016

业绩最好与业绩最差的公司 的股东回报率从30年前的4%扩大到现在的8%（见图2）。如何从激烈的竞争中胜出？本文提出了八个具体做法，可视为时尚业玩家的行动指南（见图3）。

图2 竞争差距扩大

F&L行业股东整体回报

X% 市场增长率 | 估计值



资料来源：专家访谈：麦肯锡公司分析

图3 时装业玩家的行动指南

1. 回归初心，做出自己的品牌和产品
2. 组合出拳，优化旗下品牌
3. 内外并举，找准生态圈的位置和合作伙伴
4. 精准贴心，用大数据做有温度的品牌
5. 电商拓路，各类玩家各种玩法
6. 刷新脸谱，门店形式更丰富、非销售功能凸显
7. 网红当道，社交电商一马当先
8. C2M到来，产品更新迭代速度加快、消费者更多参与到设计中来

回归初心，做出自己的品牌和产品

品牌应该思考如何以鲜明形象占据消费者心中的认知领地。很多大品牌已在中国扎根，有不小的知名度和客户群体，但需要不断的创新才能增强品牌活力，抓住消费者的心。老牌奢侈品牌GUCCI为了重振品牌，自2015年起针对年轻消费群体进行了一系列革新，例如吸引年轻消费者的先锋设计（请Alessandro Michele担任设计总监，将动物图腾、对比撞色、全新的双G标志、华丽复古元素融入设计创造爆款），街头艺术家联名款（Trevor Andrew X Gucci Ghost），个性化定制服务，等等。2016年第四季度GUCCI来自千禧一代的销售额达到50%。

新晋品牌应当精准定位，力攻细分市场，如maje的“法式优雅”，Theory的“商务休闲”等。此外，对日渐成熟的消费者来说，买的不再仅仅是商品，更是品牌背后的故事和价值观。品牌要想再下一城，就不能局限于表面的品牌定位，而应从价值观出发，引发消费者在个人主张和深层诉求上的共鸣。例如互联网轻奢品牌EVERLANE，该品牌以“极简主义”为理念，公开了成本定价体系和厂家信息，与消费者对“环境友好”和“良心用工”的深层价值诉求产生了共鸣。

在体现品牌形象的同时，国际品牌尤其应该注重故事的真诚度和统一性。这其中也包含了产品质量和服务质量的一致。随着出境游的普及，现如今消费者越来越见多识广。因此，如果国际品牌未能做到这一点，消费者对其品牌形象或将大打折扣。与此同时，轻奢只有缩短产品周期，加快上新速度，并紧跟时尚相关度，才能有足够的竞争力，激发消费者高频次高黏性的购买。比如，SMCP旗下品牌maje和sandro，产品周期仅三个月；而互联网轻奢男装品牌BONOBOS，平均每周上新二十五款。

本土品牌应与国际品牌一样，深耕品牌DNA，强化在消费者心中的认知。过去十年，随着消费者的理性与成熟蜕变，国际品牌的光环已不如从前。人们的目光开始投向了本土设计师品牌。虽然本土设计师品牌面临市场营销、商业运营能力等挑战，但其品牌价值有力地支撑起了渠道。因此，本土品牌也应避免一味复制国际品牌，要建立自己的品牌价值，发挥自身的独特性，和消费者建立更亲密的关系，激发共鸣。

组合出拳，优化旗下品牌

随着消费人群的多样化，品牌数量也将极大丰富，每个品牌的市场份额将被压缩，所以企业除了深耕某一品牌，还应更多关注于品牌组合管理以分散风险。应挖掘更多小而美的品牌，正确认识每个品牌在其投资中扮演的不同角色，使其在消费者定位和价格上互相弥补，发挥1+1>2的优势。平衡多品牌的不同生命周期，根据实际情况结合物流管理、零售运营、数字化分析等后台支持，环环相扣，力争降本提效。

比如，我们在消费者调研中发现maje服装的消费者中有很大会购买FRED PERRY服装，他们认为这两个品牌可以互补，满足不同场合的需求。maje传递的是“法式优雅”，而FRED PERRY在消费者心目中则是一个充满活力、健康、自信的品牌，传递出了浓浓的英伦雅痞范。

正是基于以上原因，各大巨头开始积极收购，布局自己的品牌组合。例如COACH，2017年连续收购kate spade和STUART WEITZMAN两大品牌，从之前的单品牌转变为多品牌公司，并且更名为tapestry。2017年另一个重要的品牌收购案是轻奢品牌MICHAEL KORS斥资12亿美元收购高端鞋履品牌JIMMY CHOO。说到经营品牌组合的典型，不得不提的还有LVMH和旗下投资公司L Capital，不但布局多个品牌，更是进入了生活用品、珠宝首饰等多品类。

近年来中国服饰企业也开始积极收购海外有潜力的品牌，一方面优化品牌组合，另一方面借力提高原有品牌。如歌力思女装收购Laurèl, VIVIENNE TAM，山东如意收购SMCP等。山东如意在收购后保留SMCP的巴黎设计团队，没有过多地干预品牌设计和产品开发。而是利用自身长处帮助SMCP在亚太区拓展渠道，分工明确。2016年SMCP的销售增长45%，速度远超竞争对手。

精准贴心，用大数据做有温度的品牌

在互联网时代，消费者线上浏览资讯、搜寻的路径和实际购买行为均被记



录下来。能够基于大数据精准分析消费群体的特征和需求，帮助品牌最大化放大营销效力，是成功企业必须具备的能力。

例如，美国高端家居公司WILLIAMS SONOMA，利用庞大的数据库实现了精准营销。该数据库覆盖旗下所有品牌和渠道，囊括了30年以来6000万的用户数据，而且70%的购买记录可以连接到消费者姓名、邮箱和地址。通过针对性地分析高潜力顾客的社交行为，挖掘了50%~80%的新客户。

中国也有很多利用大数据做到精准营销的成功案例。例如小米，通过精准的客群细分，在QQ空间上针对年轻人群体投放低价、独家的型号，配合倒数、限量等营销方式，取得了很好的销售业绩。

网红当道，社交电商一马当先

网红的诞生和社交媒体的兴起，悄然改变着品牌营销的方式。过去主要是传统媒体和线下活动，尤其是公关和赞助活动；现在逐渐转移至社交媒体与网红营销，社交媒体与网红营销目前约占奢侈品市场营销费用的25%，预计未来将继续提高至50%。

网红营销的核心其实就是内容创造和粉丝号召力。以小红书为例，从内容创造的角度来说，利用平台创造和用户自创两种模式产生内容，通过一个具体的生活场景来将一系列的产品串联起来；从粉丝号召力的角度来说，网红的粉丝数量虽低于演艺明星，但粉丝黏性非常高，小红书的转化率达到8%，是其他大电商的4倍。对于品牌来说，通过筛选合适的网红就能找到目标客群，做到精准营销。

网红当道也意味着信息触点的增多。品牌商在确保

覆盖每个触点的同时，要把控不同触点信息的一致性，传递一个完整的、和谐的品牌形象。消费者考虑时间越来越短，考虑品牌越来越多，如何快速抓住消费者，占领他们心中的认知高地将变成品牌的重中之重。清晰的品牌定位和鲜明的品牌故事将会是重点。

电商拓路，各路玩家各种玩法

时装行业的各类玩家均积极布局全渠道。线下的品牌、零售商开始向线上布局，线上的电商平台也积极寻求线下服务能力的补充。线上线下的融合加强，无缝链接给消费者提供了更好的全渠道体验。

NIKE推出Nike+会员制度和Nike Run等功能性APP，提高了用户黏性。高端运动与羽绒服品牌MONCLEAR，已经率先一步在中国推出了微店。

此外，时尚产业多类电商模式蓬勃生长。从网上零售商如YOOX，到网上的轻资产奢侈品销售平台如FARFETCH，再到高科技创业公司如STITCH FIX，林林总总的数字化商业模式以创新的消费模式、库存模式和高科技算法等创造了相较于传统品牌和运营商更好的投资回报率。

大众服饰的线上购买已经很成熟，线上占到30%~35%的销量。但奢侈品电商化仍存在几大痛点：线上产品的真伪难辨，线上奢侈品购买体验不佳，价格比海淘或海外购买高，退货不方便等。一些行业先行者对此进行了有益的尝试。如京东的奢侈品电商平台TOPLIFE，推出“京尊达”白手套高端专属配送服务提升消费者体验，并为正品提供保险以增强消费者购买信心等。奢侈品垂直电商平台如寺库也在线下积极布局，开设5个线下品牌体验中心，与中国最大的地产发展商碧桂园建立战略合作关系；与品牌合作方面，寺库与TOD'S合作发布限量独家款，成为GENTLE MONSTER在中国的首个线上平台，成为VERSACE和Salvatore Ferragamo在中国的授权线上零售商等；寺库历经8年融资约18亿元人民币，获得大概10%的奢侈品电商市场份额。

刷新脸谱，门店形式更丰富、非销售功能愈发凸显

随着电商的不断渗透，传统的零售门店面临着巨大的转型压力。内容创新

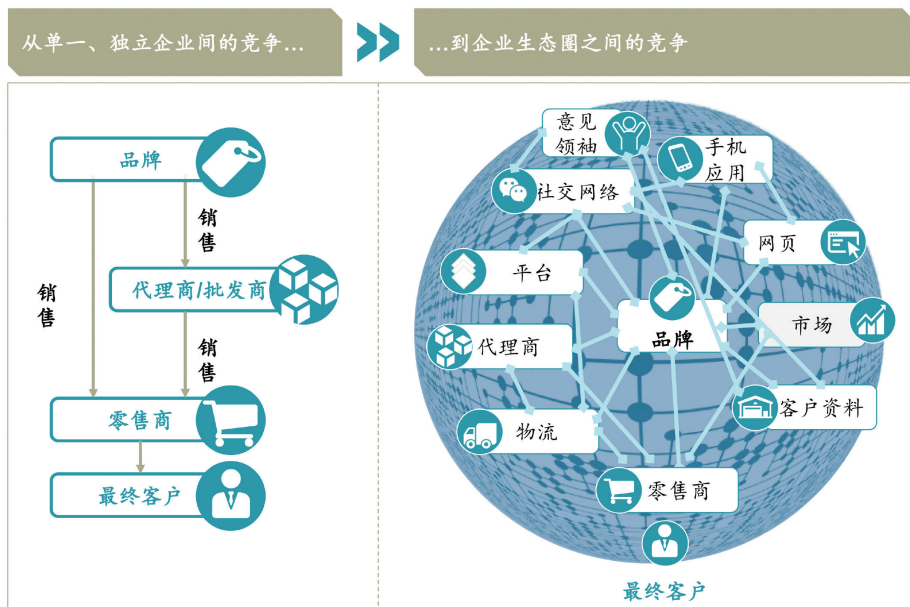
方面，多品牌、集合店开始出现；形式创新方面，快闪店正在兴起，不但可以节省租金成本，又可以为品牌创造营销话题；体验创新方面，生活方式一体化的购物中心、体验店风头正劲；主题创新方面，我们看到LV将艺术主题融入其门店运营中去，在香港、米兰等六大城市开设Espace艺术空间，专门预留固定区间为画家展出画作。

在此情形下，时尚生态圈里的玩家必须不断地追问自己几个关于门店的问题：到底开几个店？开在哪里？开店的目的是什么，是产品展示、品牌营销还是与消费者的数字化沟通平台？开什么样的店，是旗舰店还是快闪店？如何管理和评估店铺的运营效率？以及，究竟是卖产品，还是一种情绪价值？如果卖产品不再是唯一目标，那门店表现应该如何衡量？

内外并举，找准生态圈的位置和合作伙伴

中国时装产业从早前单向的品牌/经销商/零售商/终端消费者的链状合作和信息沟通模式，发展为现在多股力量涌现、多方互相联通、信息及时反馈的生态圈系统（见图4）。除了传统的品牌、经销商、零售商外，更多的参与方，

图4 从单一、独立企业间的竞争到企业生态圈之间的竞争



如电商媒体、网红营销等开始涌现。无论是信息流通还是合作模式都发生了翻天覆地的变化：品牌和互联网公司的营销合作，如BURBERRY和谷歌、LINE和梦工厂；品牌和科技公司的产品合作，如爱马仕和苹果手表的联名款；品牌与品牌之间的合作，如adidas和STELLA McCARTNEY，LOUIS VUITTON和Supreme的联名款；品牌和电商的合作，如海澜之家和太平鸟与天猫达成在品牌建设、大数据运用和全渠道融合的新零售战略合作；国内和国外奢侈品电商的合作，如京东投资FARFETCH等。行业玩家必须认清自身在生态圈里的角色，投资适当的资源，并物色互惠互利的合作伙伴。

C2M到来，产品更新迭代速度加快、消费者更多参与到设计中来

消费者的购物需求更加多样化，传统品牌面临着小众设计师品牌的竞争，因此品牌方的产品迭代速度必须加快，必须更能捕捉消费者口味的变化。比如耐克的产品创新流程从以前的三年缩短到现在的六个月，制造产品样板从以前需要12个技术人员到现在只需要2个人，产品评估过程从以前的4~6周缩短到1~2天。下篇《让时尚供应链更快更灵活》将会进一步讲解这方面的内容。

从设计的角度来看，之前是品牌单向主导设计，现在也会通过大数据分析及时捕捉消费者的偏好，并将其融入设计。品牌为消费者提供定制的比例也有所提高。



总结当今时装行业消费者和生态圈的几大趋势，可以看到，“我”就是新的“我们”，“赞”和“不赞”就在一键之间，“体验”就是新的“拥有”，“现在”就是新的“即将”，“意见领袖”自身就是新的“品牌”。

以上种种变化影响着时装产业圈的价值分布。上游的生产制造商市场总量上升，但经营利润率因为市场集中度下降而有所下降，促使其利用生态圈合作模式去提高市场占有率。营销媒体的利润份额将从传统媒体转到社交媒体，网红营销模式在大浪淘沙后也将逐步成型。零售将进一步整合，不管是新零售还是体验式购物，只有真正了解并满足消费者需求才能够成功。品牌间的竞争仍将激烈，赢家无论是市场容量、利润分成都“通吃”整个市场，只有能够不断

创新并直击消费者内心、能够提供最佳产品、做到产业链纵向整合的品牌才能取得最终的胜利。总的来说，社交媒体、整合后的全渠道零售商，以及真正了解消费者的品牌才能成为市场赢家。时装生态圈的各方都应该追本溯源，细致了解消费者；合纵连横，有策略地形成业务组合或平台；并大刀阔斧转型成为敏捷和数字化的组织。①

作者在此诚挚感谢麦肯锡全球资深董事合伙人**高旭**和全球董事合伙人**滕樱君**对本研究的指导，并向对本文做出贡献的同事麦肯锡项目经理**麦恺茵**、咨询顾问**王笑祎**和资深行业分析师**李叶骅**表示由衷的感谢。

Antonio Achille为麦肯锡全球资深董事合伙人，常驻米兰分公司；

Benjamin Durand-Servoingt为麦肯锡全球副董事合伙人，常驻巴黎分公司；

Aimee Kim为麦肯锡全球资深董事合伙人，常驻首尔分公司；

栾岚为麦肯锡全球副董事合伙人，常驻上海分公司。

麦肯锡公司版权所有©2017年。未经许可，不得做任何形式的转载和出版。本文经麦肯锡中国公司授权出版。