



酷炫且环保： 时尚业的全新发展范式

栾岚, Nathalie Remy, Eveljine Speelman, Steven Swartz

服装企业应如何解决价值链上两大环节面临的挑战：生产过程中严重的资源依赖和劳工问题，以及处理过时或破旧衣物而产生的浪费。本文将围绕这两个问题展开讨论。

21世纪初的服装企业遇到了一个好时代。由于生产成本下降、运营流程精简、消费者的购物花销不断攀升，全球服装产量在2000—2017年间翻了一番，普通消费者年均购买的成衣数量增加了60%。服装生产商不断压缩生产周期、紧追最新款设计，引得购物者不断扩大衣橱、频繁换新。无论是哪一个服饰品类，消费者保留单品的时长都只有15年前的一半。消费者几乎将价格最低的那些衣物视为一次性用品，只上身七八次就丢掉了。

服装制造通常要消耗大量水和化学品，并排放出总量庞大的温室气体。关于服装工人劳动条件的负面报道也层出不穷：薪金微薄、工作环境不安全（甚至有致命危险），处理棉花和皮革等工序繁难的材料之时尤其如此。

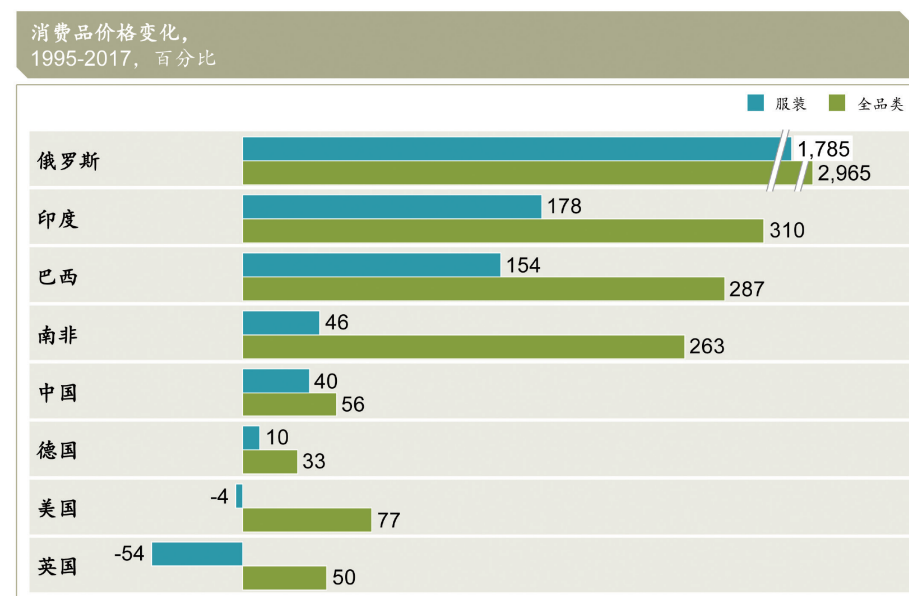
本文思考的就是这样一个问题——服装企业应如何解决价值链上两大环节面临的挑战：生产过程中严重的资源依赖和劳工问题，以及处理过时或破旧衣物而产生的浪费。

“快时尚”的负面影响

在若干趋势带动下，服装销量近年来增长迅猛。企业都在大刀阔斧削减成本、精简供应链，服装售价也随着其他消费品的价格一并下降（见图1）。而

且生产前置期缩短之后，制造商得以更频繁地引入新的产品线：ZARA每年推出24个新品系列；H&M推出12~16个，并且每周更新。欧洲服装企业年均发布的新品系列已经增长一倍有余（2000年为每年2个，2011年则变成了每年5个）。

图1 与其他消费品相比，服装价格的上涨速度较为缓慢，因此相对更加亲民



资料来源：欧睿国际；麦肯锡分析

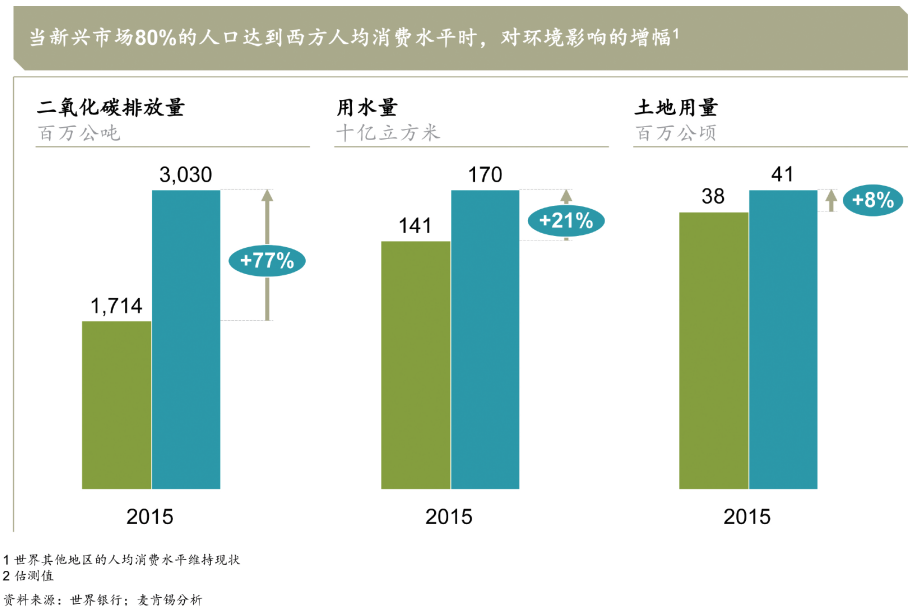
更低的售价与更丰富的单品种类大大刺激了人们的购买欲。2000年至今，全球服装年产量已翻了一番，早在2014年就已经首次超过了1000亿件——相当于地球上的每个人都分摊到了14件单品。其中巴西、中国、印度、墨西哥、俄罗斯这五大发展中国家的服装销量增速是加拿大、德国、英国和美国的8倍。

不过，即使经过了这一轮增长，发展中国家普通居民的年均服装购买量也只相当于发达国家的一小部分。随着前者的购买力逐渐增强，如果他们愿意添置更多服装，那么服装总体销量将会大幅升高。根据我们的估算，到2025年，新兴经济体中将有80%的人口达到与西方世界同等的服装消费水平，如果届时服装行业的环保意识仍然原地踏步，那么整个行业造成的环境危害将会比现在严重得多（见图2）。

迄今为止，与巨大的销量增幅相比，服装企业在环保和社会责任方面的提高仍然乏善可陈。棉花原料约占纺织业纤维消耗总量的30%，而种植棉花要消耗大量的水、农药和肥料。鉴于纺织面料与服装制造体量庞大的那些国家对化学燃料的依赖性很强，我们估计生产1公斤面料平均将产生23公斤温室气体。

此外，很多服装企业的供应链普遍存在劳动条件不佳的问题，比如雇佣童

图2 随着消费水平的提高（尤其是新兴经济体），服装行业对环境的影响会大幅增加



工、低薪、存在健康隐患和安全风险。要想彻底解决这些问题，企业必须针对整个供应链的可持续性开展绩效评估、设定改进目标，以便帮助供应商减少对环境的影响。

即使消费者已经离店，他们带走的服装仍然会对环境造成影响。据估算，在衣物生命周期之内，1公斤衣物在常规洗涤干燥的过程中将产生11公斤温室气体——企业可通过改换面料和调整衣物设计来降低这一数字。

至于衣物处置的问题，由于现有技术尚无法把废弃衣物有效转换成用于生产新商品的纤维（切碎、化学消解等各种循环利用方法的效果都不甚理想），目前也并没有一个市场规模大到足以消化来自循环利用服装材料，因此全世界生产的衣物在一年后将有3/5被丢进垃圾焚烧炉或填埋场。德国在衣物处置方

面表现出色，目前可回收国内近3/4的旧衣物，其中半数可以再次使用，1/4得以循环利用。而其他国家的回收率则低许多：美国和日本分别为15%和12%，而中国仅有10%。

服装价值链的可持续设计

根据麦肯锡2017年中国消费者调研，45%的受访者在“是否愿意承担环境友好型产品的额外成本”这一项上选择了“非常愿意”或“愿意”。而这个比例在国际上更是高达66%。这是因为千禧一代通常对企业抱有较高期望，希望看到企业采用更为环保的运营方式。为了抓住消费者这一心态，服装企业不仅要考虑如何契合消费者需求，更要找到适合自身的可持续发展模式。

有些服装企业已经结成联盟，共同应对环境保护和社会责任方面的挑战，这种做法有助于缓解企业单枪匹马应对此类挑战的风险。例如，目前已有22个服饰品牌组成了一个名为“危险化学品零排放”的联盟，旨在改进并推广无毒、可持续的化学工艺，并将其用于纺织与鞋履业的供应链之中。其中，“优质棉花计划”吸纳了超过50家零售商和品牌以及近700家供应商，为棉花生产的环保、社会以及经济责任设立了标准。

有一部分企业已经开始致力于发展创新的环保原料。零售连锁品牌C&A意识到了棉花种植对环境的不良影响，目前已经采取措施，确保企业在2020年之前只采购有机棉花。与此同时，C&A曾推出过一个“摇篮到摇篮”T恤系列面对大众市场，展示了一个未来可能的时装生产循环模型。

另一部分企业对于解决浪费的问题也有自己独到的经验。ZARA在中国所有店铺里都安装了回收箱。H&M投资了re:newcell和EILEEN FISHER的服装布料可再生计划；并且和李维斯各自与I:CO开展了回收服装鞋履的合作，以实现产品的再次使用和循环利用。I:CO为合作品牌提供回收箱并分拣单品，使那些尚可穿戴的衣物重新进入市场，余下的则可循环利用。巴塔哥尼亚公司不仅通过门店和邮寄的方式回收旧衣物，还为客户提供修补服务，以延长衣物寿命。同时，阿迪达斯的3D打印技术也有效解决按需生产的问题，避免设计过程中的浪费。

随着可持续设计的觉醒，奢侈品牌也纷纷采取行动。GUCCI CEO Marco



Bizzarri日前表示，公司将从2018年春夏系列之后全面弃用皮草制衣。库存毛皮产品将全部拍卖，所得善款捐给动物保护组织。而且GUCCI所属的全球奢侈品集团开云集团近日携手上海时装周，向中国时尚界推介“环境损益表”（EP&L），用以衡量从原材料到门店运营的整个供应链产生的环境影响和社会成本，并以货币形式加以体现。这一开源工具现已成为开云集团决策与执行内部经营活动的重要参考，也能帮助时尚设计师实时、便捷地计算和优化选项，以便在产品设计初期将可持续发展纳入考量。

时尚产业普遍存在社会风险与环境风险，服装企业不妨采取更多举措来消除这些风险，具体包括：

- **统一制定标准与实践流程，设计便于再次使用和循环利用的衣物。**可持续服装联盟（Sustainable Apparel Coalition）专门设置了一个指数，用于衡量服装鞋履类产品在整个生命周期内造成的环境影响。

- **投资研发新型纤维，减少纤维生产和成衣制造的环境影响。**2016年，沃尔玛基金会向5所美国大学捐赠了近300万美元研究经费，用于改善纺织品制造业的可持续性和效率。

- **鼓励消费者采用更环保的方式护理衣物。**用温水或热水洗涤衣物、高温烘干或烘干超过必要时间都会消耗大量能源。服装制造和零售企业可以帮助消费者改变服装护理方式，从而降低对环境的不良影响、延长衣物寿命。

- **支持机械化循环和化学循环生产工艺相结合。**目前，同原生纤维相比，由机械化循环工艺生产的纤维长度更短、质量更差，对服装制造商的用途也更有限。

- **制定更严格的供应商劳务和环保管理标准，设立机制提高供应链透明度。**例如软件公司EVERYTHING和包装生产企业艾利丹尼森共同发起了一项

服装标记的举措，让消费者能够沿着供应链上溯各个单品的生产历程。

● **向供应商提供指导和资源，敦促使其满足劳务和环保标准，并向未能达标的供应商追责。**例如沃尔玛曾公开承诺，到2017年，该集团从供应商处直接采购的产品中将至少有70%来自配备了能源管理计划的厂家。沃尔玛为供应商配备了软件工具，帮助其寻找节能机会，使其更有效率地利用能源和其他资源。



可持续性更高的生产方式或许将推高企业运营成本，但也将激发企业的创新潜能，助其规避供应链冲击和商誉风险，获得更好的抗风险能力与盈利能力。①

作者在此诚挚感谢同事麦肯锡资深行业分析师**李叶骅**和咨询顾问**高钰**对本文的贡献。

栾岚为麦肯锡全球副董事合伙人，常驻上海分公司；

Nathalie Remy为麦肯锡全球董事合伙人，常驻巴黎分公司；

Eveline Speelman为麦肯锡项目经理，常驻阿姆斯特丹分公司；

Steven Swartz为麦肯锡全球董事合伙人，常驻南加州分公司。

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。