McKinsey & Company

2022中国时尚产业白皮书

由量转质：开启中国时尚产业跃迁新征程

2022年9月

目录

前言 01

上篇：砥砺前行二十年，趁势而上谋突破 02

第一章：中国时尚产业见证快速发展20年 04

第二章：规模领先，时尚话语权有待提升 10

第三章：借势变局，紧抓产业跃迁窗口期 20

下篇：品牌升级、设计引领，探寻时尚产业跃迁路径 28

第四章：品牌升级——三阶段转型进阶，驱动高质量增长 30

第五章：设计引领——培养复合型设计人才，助力“中国设计”走向世界 40

第六章：产业生态优化——科技+绿色+平台，持续推动产业升级 44

结语 50

参考文献 51

附录 53

前言

改革开放至今，中国经济经历了快速腾飞的40年，尤其是新世纪这20余年，时尚产业发生了翻天覆地的变化。中国已从重出口重生产的生产大国转变为世界上最大的鞋服消费市场，国民的时尚意识显著提升。

在此期间，中国鞋服消费市场经历了四个发展阶段，目前正处于情感型消费阶段。麦肯锡对时尚消费市场、品牌竞争力、产品设计力、供应链成熟度这四大维度进行了综合评估，以比较各主要市场的综合时尚竞争力。相较而言，中国时尚消费市场规模庞大，渠道向多元化发展。在生产制造供应链环节优势明显，然而在品牌竞争力和产品设计力维度上，仍逊于领先市场。纵观发达国家时尚产业发展历程，几乎都走出了独特的模式道路，在不同的时代背景下孕育出了世界闻名的品牌，形成了鲜明的设计风格。中国时尚产业若要登上世界舞台，须找准自身定位，运用并扩大供应链和渠道玩法的既有优势和特色，补齐品牌和设计的短板，提升中国品牌认知度，增强本土设计审美的国际影响力。

当下，中国时尚产业正在经历新一轮洗牌，靠“跑马圈地”和引入国际品牌稳获增长的时代已过去，新品牌、新模式和新渠道不断改写着市场竞争格局。一方面，需求端的消费者日趋成熟且需求多样化；供给端的市场竞争白热化，头部品牌和新型垂类新秀层出不穷，时尚周期缩短，渠道、供应链玩法快速升级。另一方面，国家“十四五”规划重点推动包括服装行业在内的中国自主品牌建设，资本和科技发展也为时尚产业提供基础支持。变局中机会与挑战并存，中国时尚产业转型升级的条件已然成熟。

向前看，中国时尚产业跃迁应聚焦三大主题，以品牌升级、设计引领为核心，产业生态优化作赋能，推动中国时尚产业提速发展，提升自身的时尚竞争力和国际话语权。基于品牌自身发展阶段、规模和目标，品牌转型升级可考虑分三步走：阶段一，品牌要不断夯实内功，基于品牌价值和当前战略重心，完成以用户为中心的端到端升级，提升产品、全渠道和供应链体系的系统性竞争力；阶段二，对于已在自身赛道占据领先优势的头部企业来说，需要进一步寻找第二增长曲线，尤其要加码多品牌多品类的布局，同时肩负品牌出海的历史使命，探索海外扩张。阶段三，谋划产业链整合和模式创新，打造具有国际影响力的产业玩家。这一套转型升级离不开组织、文化和数字化能力的赋能和支撑。

此外，设计审美输出是时尚话语权的关键要素，也是中国时尚产业当前明显短板。因此，需要产业各方协同发展，培育具有全球视角的设计师，形成以独立品牌为核心的时尚产业生态为之赋能，尤其要加强商业化运作能力的培养与支持，并在国内和全球范围进一步推广中国设计。

最后，中国时尚产业实现跃迁，需要产业生态的全面升级和优化。以产业政策、产业链各环节、社会资本、传播平台等要素构成的产业生态，既是品牌夯实能力的基础设施，也是时尚产业转型升级，走上国际舞台的关键所在。简而言之，各方需从四个方向出发，推动中国时尚产业的能力强化和特色输出：以产学研结合为核心抓手，构筑以品牌为驱动的科技硬实力；在政府引导和品牌牵引下，以智能制造和技术突破引领产业集群升级；多方联合从政策制定、品牌主导全产业链发力和消费者教育合力推进可持续时尚；进一步发挥时装周等平台的作用，推动时尚产业的生态构建和多元表达，加速中国时尚的国际化进程。

上篇：砥砺前行二十年，趁势而上谋突破

BAC
上海第一食品商店
First Food
TITONI
江苏阳光集团公司

第一章：中国时尚产业见证快速发展20年

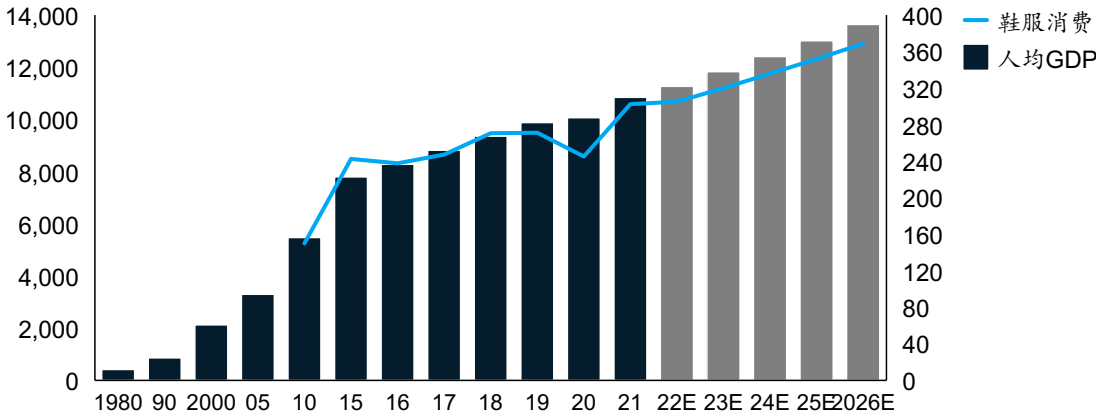
改革开放以来的40年，中国经济实现了快速腾飞，尤其是本世纪这20年更是经济和时尚快速发展时期。中国鞋服行业经过若干年发展和积累，已形成完整产业链和良好的市场环境，并在世界舞台上崭露头角。中国鞋服内需市场持续快速增长，已跃升为全球最大鞋服消费市场。中国人均实际GDP从1980年的不足500美元增长到了2020年的10,060美元；人均鞋服年消费额也在2021年超过300美元，但绝对值上与日本、美国、西欧等发达国家和地区存在一定差距，未来仍有较大增长空间（见图1）。

在此期间，凭借“世界工厂”的市场红利，中国时尚产业从制造起步，发展到如今中国品牌逐渐形成本土优势，并在国际上崭露头角。这一过程经历了四个阶段（见图2），每个阶段的主要驱动因素都与社会经济、消费者变化紧密相关，并衍生出不同的竞争态势和市场结构。

图1

中国人均实际GDP及人均鞋服消费金额

1980-2026E，美元



美国、日本、西欧人均实际GDP及人均鞋服消费金额

2021，美元

	人均实际GDP	人均鞋服消费金额
美国	61,260	1,096
日本	35,182	524
西欧	40,843	678

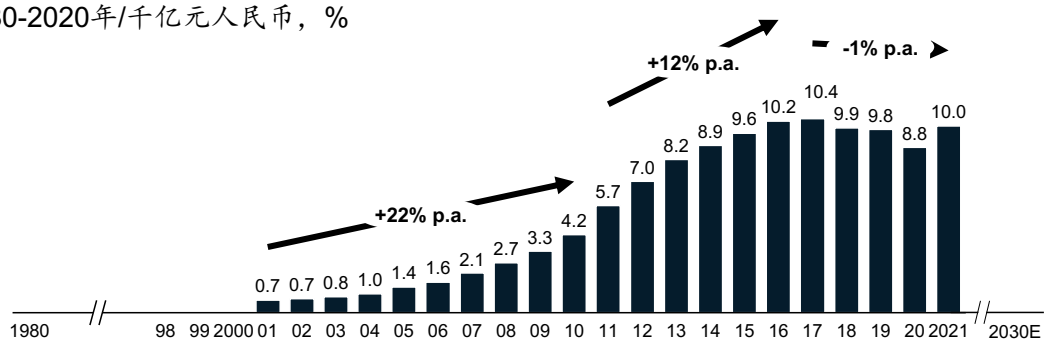
资料来源：IHS Markit, EAP, Euromonitor, 麦肯锡分析

图2

从追随国际潮流到本土品牌初步登上世界舞台，中国时尚产业主要经历了四个发展阶段

中国主营收入500万以上企业服装类商品零售类值

1980-2020年/千亿元人民币，%



	← 基础型消费 →	←— 发展型消费 —→	← 享受型消费 —→	—— 享受型消费（情感消费） —→
经济与文化特征	• 中国经济持续高速增长 • **西方文化和港台时尚**迅速进入，思想观念更为开放	• 2001年加入WTO，2010年成为**世界第二大经济体** • 重大国际交流活动提振**国人文化自信**	• **人口红利消失**，劳动力成本提高 • 居民**消费水平逐年提升；民族自信不断增强**	• 高速发展转向**高质量发展** • 成长于中国经济腾飞时期的**千禧一代和Z世代成为主流**
时尚行业特征	• 中国**服装供应链趋于成熟**，1994年成为最大服装出口国 • 告别“灰蓝绿”单一色调，**追求新款式**	• 第一批时装杂志诞生，**国人时尚意识开始萌芽，但尚未形成独立的审美** • **连锁模式**开始盛行	• **以性价比为代表的国际快时尚**品牌高速扩张 • 企业从**单一品牌向多品牌发展** • **品牌触网**：电商高速发展 • 大范围**库存危机和倒闭潮**	• 快时尚颓势渐显，**“国潮”兴起**，催生多元、**有民族基因的审美和品牌** • 先锋企业加快**国际化探索**，优秀设计师在国际时尚领域崭露头角
核心驱动力	• **出口**	• 线下跑马圈地，**大规模扩店** • 品牌**风格与调性**	• **电商**渠道拉动 • 传统和新兴市场**营销**驱动 • 快速反应的**柔性供应链**	• **自有渠道**布局 • 品牌**文化** • **资本**市场

资料来源：国家统计局，麦肯锡分析

1. 基础型消费 (1980~2000)

出口驱动，供不应求，产能扩张，外资入场。改革开放后中国经济开始腾飞，20年间人均实际GDP保持了8%的复合年均增长率，并于2000年突破2000美元。服装业成为改革开放后中国发展最快的行业之一，在发达国家与地区产业结构升级的背景下，中国纺织工业利用劳动力成本优势进行战略调整[1]，这段时期产业发展主要靠**出口驱动**，大量"三来一补"（来料加工、来样加工、来件装配和补偿贸易）企业在广东落地开花。1994年中国成为最大服装出口国。在此期间，国内市场竞争格局尚未形成，供小于求，因此产能扩张成为企业发展的核心驱动力[2]。90年代，以晋江、温州为代表的产业集群孕育了第一批本土自主品牌（如森马、美特斯邦威、匹克、安踏、劲霸等）[3]；以皮尔卡丹到访中国为起点，国际品牌(尤其是奢侈品牌)于80、90年代通过贸易商、代理商进入中国[4][5]。

2. 发展型消费 (2000~2010)

"入世"促进服装消费升级，"跑马圈地"渠道为王。2001年中国正式加入WTO。这一期间，国民经济高速发展，人均实际GDP复合年增速达到10%，规模以上服装类商品零售额以超过20%的复合年均增长率高速增长，服装消费逐步升级；《外商投资商业领域管理办法》于2004年颁布，奢侈品牌亦乘着这股东风加大了对中国市场的投资。商场和专卖店的发展为特许经营这一舶来的经营模式打下了基础，金融危机后，服装行业品牌门店扩张进入了高峰。服装企业纷纷"跑马圈地"，竞争店铺资源，核心驱动力转变为渠道扩张，成就了以李宁、美特斯邦威等为代表的门店遍及全国的知名品牌[6]。彼时中国时尚仍处于早期探索阶段，在鱼龙混杂的市场环境下，尽管设计要素逐渐凸显，但尚未形成独立的时尚审美；同时期，时装设计的国内外交流逐渐频繁，中国设计师开始在国际舞台上崭露头角。随着互联网普及和智能手机的问世，电商作为新兴购物渠道高速发展，并于2008年跨入B2C时代（以淘宝商城上线为标志）。

3. 享受型消费 (2010~2016)

人口红利开始减少，消费转型升级，国际快时尚百花齐放，电商驱动消费新模式加速发展。中国居民的财富总量和可支配收入水平持续增长，人均实际GDP复合年均增长率达到7%，居民的消费能力和消费水平逐年上升，民族自信不断提升；同时，人口红利开始减少，劳动力成本不断提高。以价格和选择丰富度为优势的国际快时尚品牌高速扩张，百花齐放；2008年北京奥运会为中国本土运动品牌带来了契机，以李宁为代表的中国运动品牌快速发展；同时大量传统时尚品牌开始开设网店。随后的2012-2014年，经济增速放缓，由于过度扩张、供给过剩、零售管理能力弱，服装行业迎来库存危机和倒闭潮，红极一时的运动国牌也因种种原因深陷危机，行业整体增速明显放缓，加速了行业洗牌，引发了各方对于经营模式和运营效率的重新审视。这个阶段的电子商务从电脑端向移动端迁移，国产手机品牌的崛起推动智能手机的普及，为电商带来爆发式增长，许多商家享受到"触电"的流量红利。消费升级推动服装企业转型升级，本土高端品牌（如之禾、例外）受到更多关注，企业随着规模的扩大和消费者需求的细分化从单一品牌逐步转向多品牌、多品类；消费者越来越重视品牌所传达的文化和精神以及购物体验。

4. 情感型消费 (2017~至今)

经济进入高质量发展阶段；消费观改变，行业竞争加剧，中国时尚走出国门登上世界舞台。党的十九大明确提出，我国经济已由高速增长阶转向高质量发展阶段[7]。对比麦肯锡服装消费者关键购买因素调研2019年与2009年的结果，我们发现中国消费者越来越成熟，关键购买因素越来越多样化、分散化；由物质消费转向有形和无形的服务型消费（精神文化、情感消费等）。服装行业整体进入滞涨阶段，快时尚颓势渐显。与此同时，成长于中国经济腾飞时期的"千禧一代"和"Z世代"文化自信大幅提升，进一步推动了本土品牌的蓬勃发展。数字化时尚消费全面升级——作为全球最成熟的线上市场，社交电商、直播等新兴形式持续涌现，品牌向全渠道、直面消费者方向积极推进。时尚行业科技含量大幅提升，大数据、AR、VR等技术在设计、生产、零售等环节的应用不断拓展。

中国是全球第二大消费市场，也是未来消费增长的重要来源。但世界对中国的兴趣不止于消费力，“中国设计”、“中国品牌”也引发了广泛关注。中国时尚产业国际影响力的提升，得益于企业与个人的共同努力——一方面像马可、Uma Wang、Samuel Gui Yang等颇具东方色彩的设计师频频登上国际时尚舞台，新生代设计师品牌如SHUSHU/TONG、FENGCHEN WANG、CHENPENG等也在国际时尚圈展现风采；另一方面如安踏、李宁、之禾、波司登等成熟商业品牌也在国际化道路上大步迈进。

与中国时尚产业发展几乎同岁的上海时装周推动和见证了中国设计力和时尚产业的孵化与发展。

过去20年间，上海时装周连接产业各方，对中国时尚产业起到了关键的对接、交流和推动作用，体现在以下几个方面：

创意设计引领

上海时装周以打造本土设计师孵化基地为定位，从发布场次看，原创独立设计师占比超过七成。其中部分设计师走上国际舞台，入围且斩获“LVMH青年设计师大奖”、“国际羊毛标志大奖”等重要奖项。时装周积极推动中国本土设计师商业化运作，其中不乏海归设计师品牌的创业落地和成长。例如，创立7年的设计师品牌SHUSHU/TONG从刚进入行业视线，到成为每季上海时装周LABELHOOD发布板块“一票难求”的品牌，上海时装周见证了SHUSHU/TONG的积极摸索与稳壮成长。此外，时装周还为品牌的持续创作和发声搭建平台，帮助对接资源，并依托大数据、用户画像以及物联网等技术，支持时装周期间的宣传、曝光和销售等多个环节。我们还看到越来越多的国内外时尚品牌与独立设计师品牌开展联名合作，以此尝试转型或跨圈。

商业模式引领

以时装周为平台，引领“以销定产”商贸模式，助推买手制从雏形到蓬勃发展，打造亚洲最大订货季。为应对疫情冲击，上海时装周积极探索模式创新。在2020年首度试水云上时装周后，2022年推出全新数字上海时装周，全网视频播放曝光量超过2287万，图文报道阅读量超过1000万。

助力国际化进程

持续推动中国设计师的国际化进程，包括从2013年开始举办的“Design by Shanghai设计师海外推广项目”，多次远赴伦敦、巴黎、米兰、洛杉矶等时尚之都展示中国本土设计师的先锋设计，创造海外商业落地的机会，促进海外商贸对接。其中，Uma Wang代表中国设计力量成为第一位进入米兰时装周官方日程的女装品牌。

践行社会责任

上海时装周积极践行社会责任，聚集有国内外影响力的品牌和机构，促进行业前沿话题探讨，推动产业生态发展。近年来围绕可持续生活方式、科技赋能绿色时尚、循环设计原则、时尚与生物多样性等话题进行探讨和实践推动。通过主题活动展览等方式，积极培育大众的可持续时尚消费观念。同时大力推动关注时尚业的女性力量，如发起“微光聚力——她力量时尚对话”项目。

生活方式推动

致力于推动“零售+体验”时尚消费融合，引领消费和生活方式新趋势。2017年起，进一步将受众从企业用户端延伸至大众，推出融合大众流行时尚文化的“上海时尚周末”板块，拉近时尚和年轻消费者的距离；此外开展一系列面向大众的推广活动，通过线上直播精准触达消费端群体，对区域时尚经济与产业带动显著。

伴随着电商、社交媒体的蓬勃发展，各类买手店的出现，资本的推波助澜，助推中国时尚产业加快发展。

买手店是时尚生活方式的传播者和独立设计商业的推动者，过去20年来与时装周一道推动了独立设计师品牌的发展。资本是买手店迅速扩张的推手。另外，以SKP、百联为代表的百货公司也加入了买手采购的行列。

此外，社交媒体、KOL对时尚消费的影响力也不容忽视。消费者对于优质时尚内容的要求越来越高。越来越多的品牌在社交媒体上有了与消费者直接对话的机会；消费者也通过社交媒体观看时装秀直播、通过时尚博主的图文了解最新的潮流趋势。数字上海时装周期间，社交平台互动话题“上海时装周”、“首季数字上海时装周”、“你最喜欢的上海时装周设计”等吸引的阅读量超过20亿。

第二章：规模领先，时尚话语权有待提升

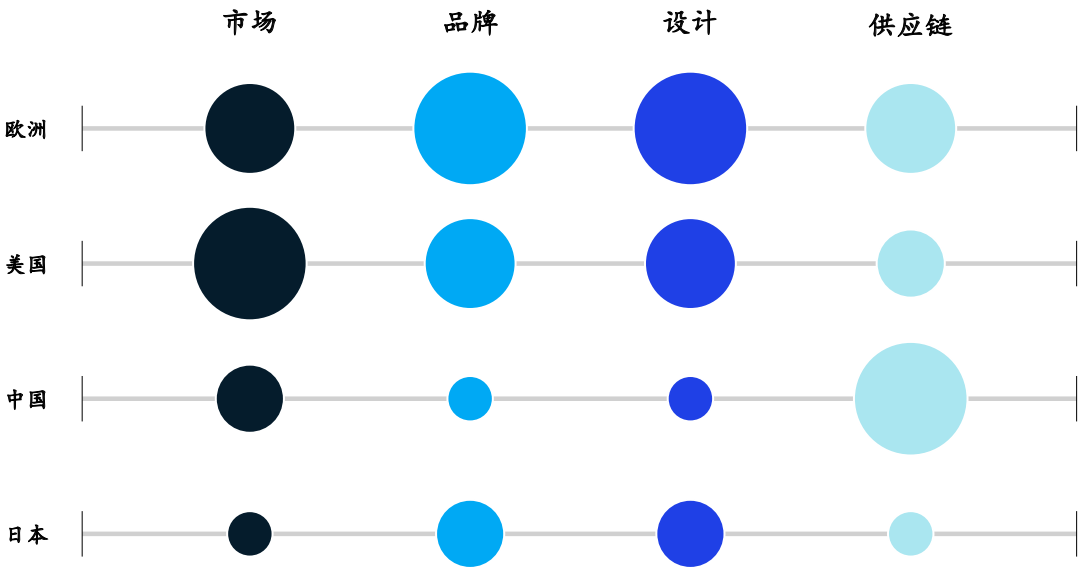
综合时尚竞争力稳步提升，时尚产业转型势在必行。放眼国际，领先时尚市场的发展路径是什么样的，尤其是品牌和设计能力的塑造，对中国时尚产业的发展有何借鉴？应如何展望中国时尚产业下阶段的发展方向和国际化目标？

一、综合时尚竞争力：消费市场与供应链成熟，品牌与设计力尚有欠缺

为横向比较各时尚产业发达市场，我们综合评估了时尚消费市场、品牌竞争力、产品设计力、供应链成熟度这四大维度*，得出不同市场的**综合时尚竞争力**。相较而言，我国时尚消费市场规模庞大，且渠道多元发展；在生产制造供应链环节优势明显，为未来时尚品牌孵化和产业发展提供了良好基础。然而在品牌竞争力和设计引领程度上，与时尚领先市场仍有明显差距（见图3）。

图3

欧洲和美国各维度发展均衡，中国在市场和供应链维度占据优势，需补足品牌和设计短板



资料来源：麦肯锡分析

*在四个维度下有16项量化指标综合评估，如鞋服市场规模、人均时尚消费水准、全球头部品牌规模等

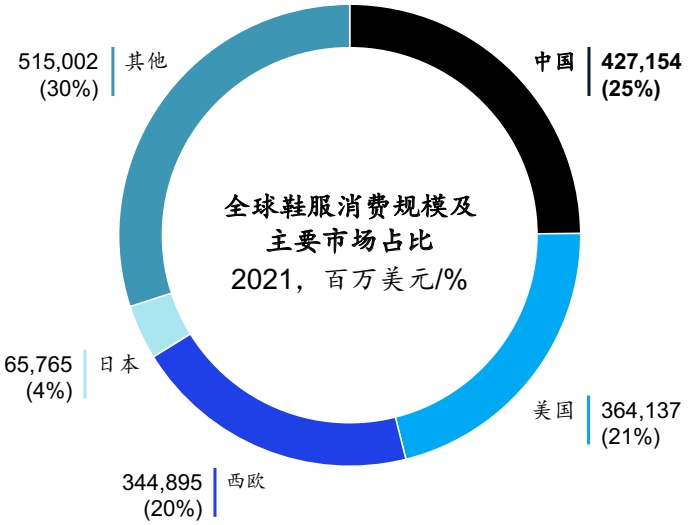
1. 时尚消费市场

规模领先，渠道多元，市场活跃且逐步成熟。如前所述，中国时尚消费市场规模大，鞋服类是全球最大单一市场（见图4）。同时得益于中国的电商和全渠道快速发展，中国时尚市场线上渗透率（接近40%）全球领先[1]，并不断在社交电商等新领域引领全球趋势。同时，中国在时尚认知和市场成熟度上亦不断追赶领先国家，以时尚前沿活动风向标的时装周为例，上海时装周在新华社发布的“全球时尚产业指数——时装周活力指数”中与领先时装周之间的差距逐年缩小，尤其是在时尚要素聚集度这一指标上在2021年跃居第四[2]。

2. 品牌竞争力

稳步提升，但是头部品牌的规模与海外占比仍有差距。中国头部服装品牌在业绩表现和价值获取上与国际领先时尚主体不分上下，然而整体规模和数量仍有进一步提升空间。一方面，全球Top 50的鞋服企业中，中国虽然数量占比达18%、排名第三[3]，但单体规模和排名仍相对靠后，仅占Top 50零售额的10%（见图5）。另一方面，中国头部服装企业的海外布局明显落后于其他国家，除Shein外，其他品牌海外销售占比几乎为0（见图6）。此外，中国尚未形成世界知名的时尚品牌或集团。

图4



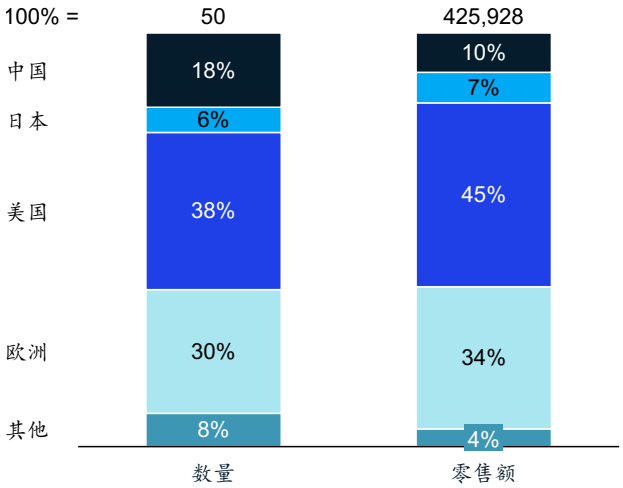
中国已成为**全球最大的鞋服消费市场**，占到全球总消费的**1/4**

资料来源：Euromonitor, 麦肯锡分析

图5

全球Top50鞋服企业[1]地域分布，以销售规模排名

2021，个/百万美元/%



中国头部企业在全球鞋服市场已有一席之地，对比其他国家，单个企业规模仍有提升空间

1. Euromonitor全球Top50鞋服企业（按2021年零售额）

资料来源：Euromonitor

图6

全球Top50鞋服企业在本土市场收入占比[1]

2021，%

	本土市场收入占比
中国	~100%
美国	62%
日本	37%
欧洲	26%

中国头部鞋服企业仍以本土市场为主要阵地，国际化程度不高

1. 仅考虑Euromonitor全球Top50鞋服企业中上市企业数据

资料来源：IHS Markit, EAP, Euromonitor, Capital IQ, 企业年报, 文献检索, 麦肯锡分析

3. 产品设计力

起步较晚，设计教育和设计人才的成长空间很大。中国时尚设计相较其他国家起步晚，在时尚设计院校排名和时尚设计大奖获奖人数上均显著落后于欧洲和美国。对比日本，虽然院校和获奖人数相对较少，但不乏如三宅一生、山本耀司、川久保玲这样具有国际影响力的设计师品牌，小众设计师品牌也层出不穷。回顾过去，中国已涌现出一些在国际舞台大放异彩的青年设计师，假以时日，未来有望诞生更多优秀的中国设计师品牌。

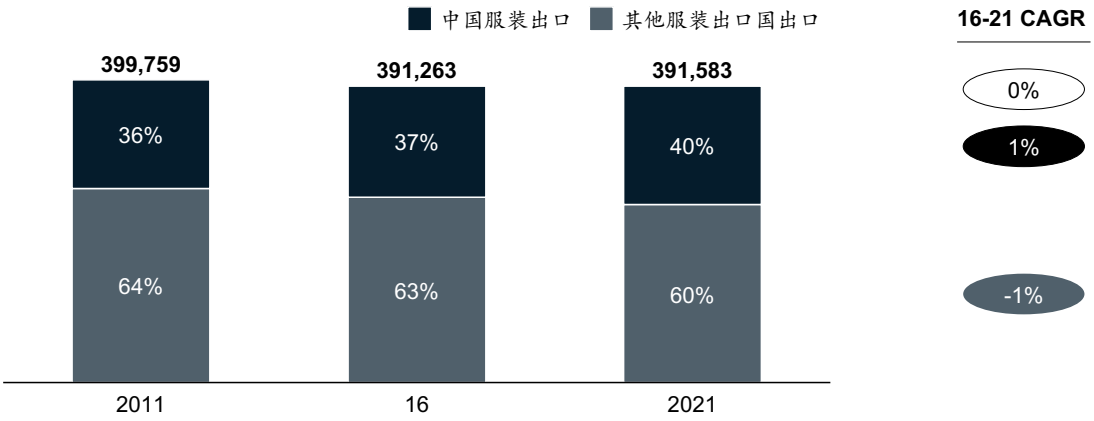
4. 供应链成熟度

供应链完整，生产制造和出口优势明显，未来存在一定转型升级压力。2021年中国纺织品和服装制造业实际增加值超过2500亿美元，过去10年间保持了3%的复合年均增长率；2021年占GDP比例为1.6%，而其他主要消费国处于0.1~0.3%的水平。根据联合国商品贸易统计数据库（UN Comtrade）统计，2021年我国服装出口金额超过1560亿美元，占全球服装出口市场份额达40%（见图7），份额稳步提升（2011年36%）。全球第一大服装生产国和出口国的地位稳固[4]。

图7

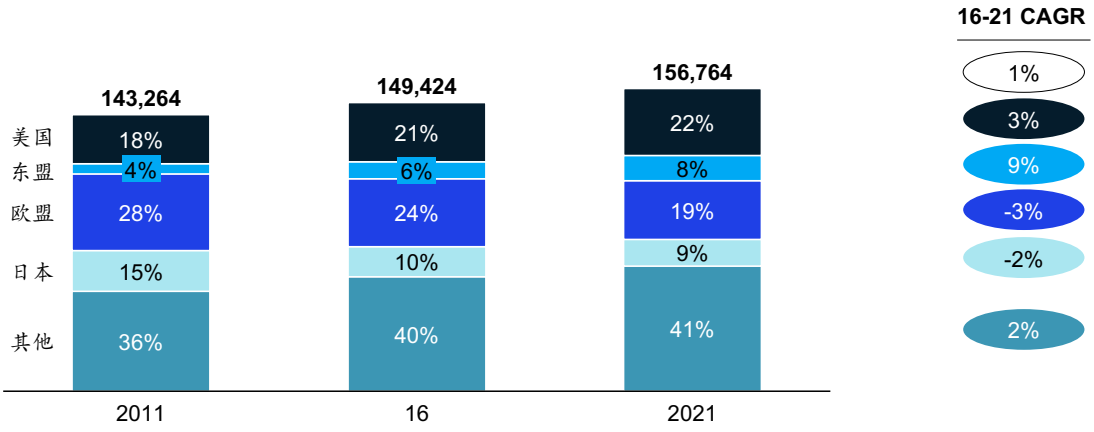
中国服装[1]出口占全球服装出口比重

2011-2021，百万美元/%



中国对主要目的地市场的服装[1]出口占对全球出口比重

2011-2021，百万美元/%



1. 指“针织或钩编的服装及衣着附件”及“非针织或非钩编的服装及衣着附件”

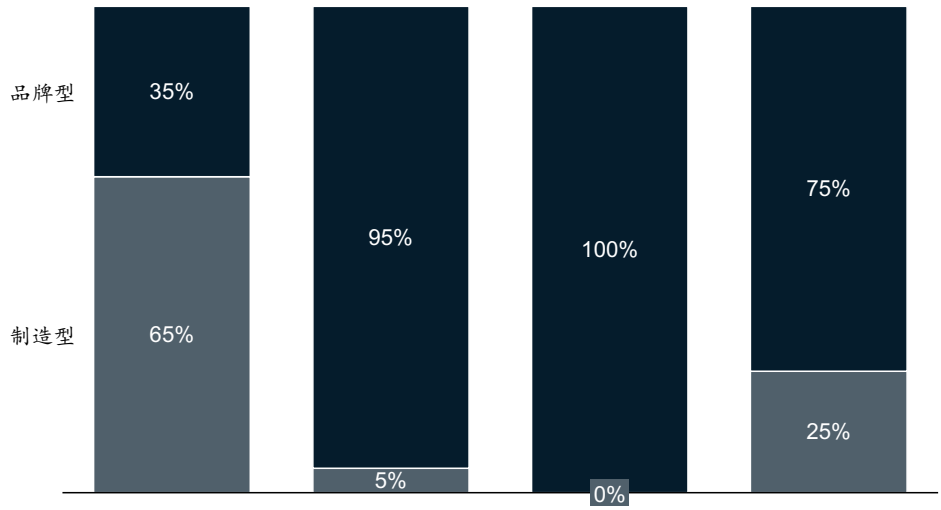
资料来源：UN Comtrade Database, 海关总署, 麦肯锡分析

然而考虑到生产成本、企业分散风险考量和疫情影响，部分时尚产业进口大国近年来加速布局近岸外包，向东南亚转移生产，我国服装生产出口也面临一定的转型压力，尤其是高附加值加工和上游科技研发。

综上所述，中国服装行业在这20余年取得了了长足发展，产业链条完整，大部分本土企业在生产资料、运营和渠道上具备了相当的能力，对于市场前端趋势形成一定的洞察和把握能力，然而与世界领先时尚市场相比仍有差距，尤其是在品牌和设计方面，尚未形成国际时尚话语权。此外，中国服装企业在盈利水平和经济效益上与全球头部企业，尤其是领先欧洲企业相比，仍有很长的路要追赶。在各大主要消费市场（中国、欧洲、美国、日本）公开上市规模排名前20的纺织与服装相关企业中，**中国的品牌型企业占比仍较低**，尽管其股东总回报、盈利能力和经济效益与其他国家不相上下。占据了中国前20名中2/3席位的生产制造型企业**各项关键绩效指标均明显低于品牌型企业（见图8）**。因此，中国时尚产业仍有充足的发展空间，需培育和孵化更多具有行业引领性和高价值的品牌型企业，同时推动上游制造型企业提升产业链中的价值创造和获取能力（如科技面料研发），并考虑价值链延伸拓展至前端品牌和设计环节。

图8

中国、欧洲、美国、日本Top20纺织服装企业[1]类型分布
2021，%



	中国	欧洲	美国	日本
2017-2021 平均经济效益 百万美元	214	417	179	59
	7	49	N/A	-16

1. 全球排名第50位的纺织服装企业2021年营业收入为29.6亿美元，去除主营业务在珠宝、手表等其他行业的5家企业；欧洲、中国、美国、日本排名第20位的纺织服装企业2021年营业收入分别为12.9亿美元、15.4亿美元、25.9亿美元、8.2亿美元

资料来源：Corporate Performance Analytics, 麦肯锡分析

二、各主要市场的时尚品牌和产业特色的打造

量化指标是对每个时尚市场格局的衡量，而它们各自的产业优势、时尚特点和典型品牌，是在不同社会、经济、文化和产业背景下，经过了长期发展而形成的。为此，我们深入研究了其他时尚产业相对发达的市场，观察它们的典型企业和发展路径，希望对中国时尚产业和品牌的发展有所借鉴。不难看出，它们在时尚产业价值链上走出了独具特色的道路，形成了标志性的品牌和设计特色。而中国时尚产业若要增加国际影响力，也需要探索自身的独特定位，走出适合中国市场环境的道路。

欧洲：在英国品牌评估机构Brand Finance（品牌金融)发布的2022"全球服装时尚品牌价值50强"中，源于欧洲的品牌、集团占据了10强中的8个席位。欧洲时尚产业的特色类型主要以奢侈品牌为主，具备了文化底蕴深厚、设计引领、较早开展多品牌和产业链上下游布局等特点，同时也有依靠集群效应和创新模式驱动的快时尚品牌。这些品牌在全球闻名主要得益于其**深厚的文化积淀和传承、融合消费趋势与审美变化的设计创新、以及纺织产业集群效应**。细看欧洲特色品牌类型：

— 奢侈类：中世纪晚期，纺织技术发达的意大利成为时尚品牌的摇篮，借势文艺复兴，彰显地位的奢侈时装大获成功。不少欧洲奢侈品牌依托对贵族文化的传承、颠覆时代的设计理念，对面料和工艺品质的重视而闻名世界时尚圈。LVMH等时尚集团则从20世纪80年代起，不断进行**多品牌的产业布局和价值链上下游延伸，形成先发优势，建立起属于自己的奢侈品产业生态**。

— 快时尚类：1960年代起，年轻人对潮流的追求，消费能力的相对有限，使得平价、标准化时尚快速发展。在西班牙，凭借成熟的纺织上游力量，诸多快时尚品牌纷纷成立。ZARA作为快时尚的领先品牌，将速度打造成为企业驱动力，率先用快返模式实现**多款式设计和快节奏生产**，利用周边原面料以及物流供应商资源**在总部形成产业集群**，至今仍占据时尚品牌排名前位（Brand Finance全球服装时尚品牌价值第七位，快时尚品牌中第一位）。

美国：**美国时尚产业不乏具备高科技面料优势的运动和户外品牌，强调文化属性和营销赋能的潮牌，以及一度广受欢迎的美式休闲、轻奢品牌。**这些特色类型的成功，离不开**品牌对文化的打造以及对产业链上游的投入**。细看美国特色品牌类型：

— 运动、户外类：自20世纪90年代起，得益于第三次科技革命和贸易政策利好，美国兴起了自信乐观、崇尚自由的国民精神。篮球运动和NBA赛事在世界各国的流行，加快了各大运动品牌的全球时尚影响力。与此同时，各大运动和户外品牌不断向时尚产业链上游注资和寻求合作，**加码面料的创新科技研发，构建产品护城河**。以Nike为例，公司拥有超过2.5万件技术专利[5]。在品牌带动下，一批专业纤维制造商和全球领先的科技面料应运而生。

— 潮牌类：潮牌的兴起与美国乃至全球社会文化发展息息相关。美国种族融合的社会特征催生出嘻哈、朋克、滑板等丰富的亚文化圈层。1990年代以来，国民经济实力提升、消费者个性意识觉醒、说唱等艺术文化的普及，这些为代表街头文化的潮牌带来发展机遇，诸如Off-White、Supreme和后起之秀Fear of God等众多潮牌应运而生。它们以**大胆夸张的设计元素、多品类多场景覆盖、奢侈品联名以及高举高打的营销方式**迅速俘获年轻消费者，成功在世界舞台上占据一席之地。其中Off-White在2018年被the lyst Index评为"世界上最热门的品牌"，并蝉联多个季度。

— 美式休闲、轻奢类：同期，诸多经典美式休闲品牌加速海外布局，凭借对客群需求的敏锐捕捉，一些品牌或是满足了追赶流行的青少年对美式风平价快时尚的需求，或是因崛起的中产客群对轻奢概念的青睐而登上国际舞台。然而随着快时尚和轻奢概念热度消退、部分品牌未能再追上新时代消费者对产品质量、风格个性、品牌文化和营销方式的诉求，全球零售额增长缓慢甚至出现负增长。

日本：作为后起之秀，日本时尚有两类特色品牌，一是以设计引领的世界知名设计师品牌，二是高科技面料结合卓越运营的轻时尚品牌为主。前者以日本设计界“三驾马车”为代表，开辟了日本前卫时尚，颠覆西方主流审美，打破东西方时尚壁垒；后者以优衣库为代表，采用创新面料增强产品硬实力，辅以出色的质量管控和精益运营管理，成为全球泛时尚产业中的规模领先品牌。

— 前卫设计类：20世纪80年代随着日本经济的发展，时尚风格逐渐开放，消费者文化意识觉醒，时尚不再以美式文化主导，而形成独特的日本审美体系。山本耀司、川久保玲、三宅一生等设计师以契合当下的叛逆和女性独立精神，以及结合日本传统文化元素的设计理念成功突围，登上巴黎时装周，并在巴黎、纽约等大都市开设旗舰店，成功跻身世界时尚圈，**以鲜明的日本前卫时尚风格颠覆了西方审美。**

— 卓越运营类：20世纪90年代泡沫经济破裂之后，日本进入了增长平缓期，国民的对时尚消费理念日趋成熟，更加注重服装的舒适度以及性价比。以优衣库为例，产品以舒适的基本款设计为主，与东丽集团等面料商合作开发HEATTECH、AIRism系列，**做强产品硬实力**；运营上建立全球统一且严苛的质量监管体系，次品率远低于业界平均值[6]，**质量管控严格程度业内领先**；海外扩张时注重对目的地市场的本土化调整，提供数据驱动的消费者洞察和线上结合线下的全渠道体验，不断助力品牌紧跟时代步伐。

总结国际领先时尚企业的特点，不难发现一些共同之处：**都具备国际知名度或影响力，都具有独特、标志性的审美风格，得到国际消费者认可**。与此同时，至少在时尚产业链（尤其是在高附加值和技术壁垒的上游领域）占据一项领先优势，这与其特色时尚品牌类型也是相辅相成的。

看中国，如前文综合时尚竞争力分析，产业链完整，上游棉花、羊绒等自然原料丰富，面料科技的研发能力在逐步培养强化；供应链和渠道具备一定的产业集群禀赋和创新模式优势。但就设计和品牌力而言，中国尚未打造出具备世界影响力的美学代表和时尚品牌和集团。中国时尚品牌如何打造自己的品牌力，如何打造具有文化特色的记忆点，如何提升国际声量，如何利用产业链形成独特的竞争力，都是时尚产业下阶段需要回答的重要问题。

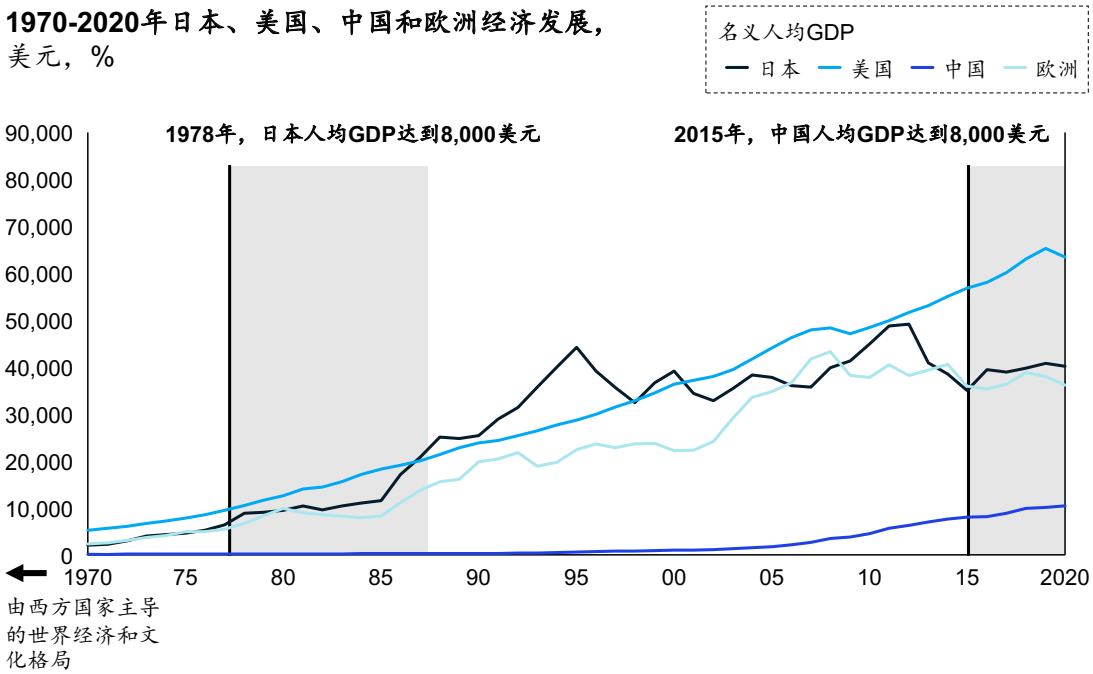
三、转型时机已至——“硬性条件”到位，文化内核具备，软实力提升指日可待

对比其他国家时尚发展路径，中国在经济基础、消费者和市场环境、供应链成熟度等方面已达到转型所要求的硬性条件。相信不久的将来随着更多标志性时尚品牌和事件的出现，中国综合时尚竞争力将得到不断提升。

图9

中国已具备重塑全球时尚格局的“硬性条件”和文化内核

1970-2020年日本、美国、中国和欧洲经济发展，
美元，%



	20世纪80年代日本经济高速发展	2015年开始中国进入高质量发展时期
时代之文化	• 80年代以前，日本多受美式文化影响 • 成为**第二大经济体，文化意识觉醒**	• **综合国力的增强**支撑传统**文化复兴和文化自信** • 不同社会阶层开始**寻找自我价值的认同**
时代之时尚	• 颠覆、融合外来风尚，形成独立的审美体系，日本时尚界的“三驾马车”在设计界声名鹊起	• 从代工厂转型而来的“自有品牌” 快速追赶 • 更多体现鲜明个性、多元化的审美的品牌崛起

资料来源：世界银行，麦肯锡分析

以日本为例，20世纪80年代人均GDP突破8,000美元关口，成为仅次于美国的第二大经济体。这个时期的消费者文化独立意识逐渐觉醒，时尚产业也不再奉美式文化为圭臬，转而开始形成独特的日本审美体系，涌现出了一批承袭日本文化的本土设计师。在设计风格上，如山本耀司中性风格、川久保玲不规则缺陷风格等颠覆了当时西方的修身剪裁，在设计界引起轩然大波，自此逐步形成国际认可的日本美学风格。

看中国，2015年人均GDP达到8,000美元，从高增速阶段进入高质量发展时期。中国综合国力的增强带来了文化自信的提升，不同社会阶层开始寻找自我价值。因此，从代工厂转型而来的自有品牌是以快速发展，一大批个性鲜明、审美多元的品牌渐次崛起。中国已具备重塑全球时尚格局的“硬性条件”和文化内核（见图9）。

综上所述，未来中国将进一步发展时尚产业，在世界时尚舞台获得更大的话语权。但应找准自身定位并利用既有优势，**形成具备中国特色审美多元化多梯队的时尚产业**。具体而言，中国时尚产业需要补足品牌和设计这两大短板，加快构建品牌价值体系，提升品牌驱动力和国际影响力，增强中国原创设计能力和文化输出；同时积极打造产业特色优势，在现有良好基础上，进一步提升科技实力，推动供应链和渠道创新。

第三章：借势变局，紧抓产业跃迁窗口期

我们预计全球鞋服市场未来将保持稳定增长，而中国鞋服市场将由过去的快速增长转变为平稳的高质量发展（见图10），这就要求中国时尚产业把握窗口期，加快转型升级，实现品牌跃迁，走向世界。

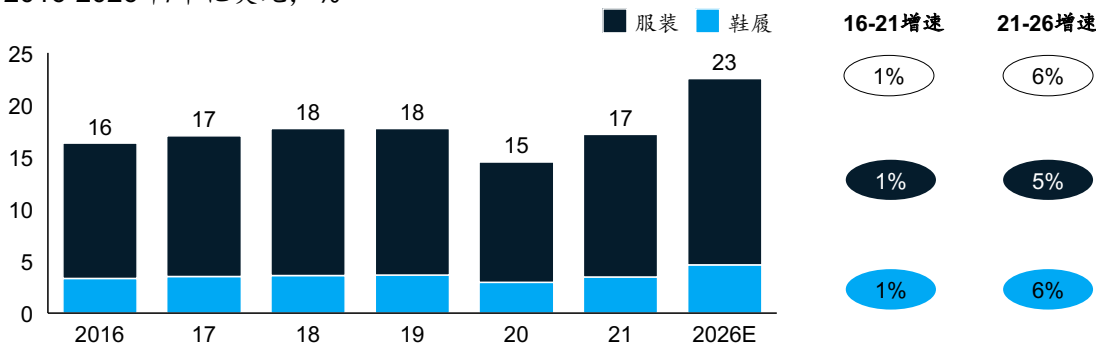
着眼当下：从消费端、市场端、政策端和产业端这四个维度看，眼下正是转型最佳窗口期（见图11）。

图10

中国鞋服市场规模与增速变化

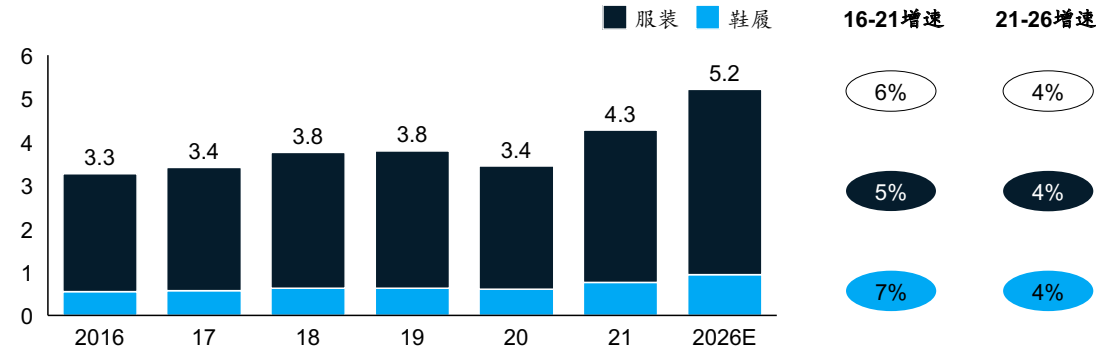
全球鞋服市场规模及增速

2016-2026年/千亿美元，%



中国鞋服市场规模及增速与主要消费市场对比

2016-2026年/千亿美元，%



美国	3.4	3.5	3.6	3.7	2.9	3.6	4.6	1%	5%
日本	0.8	0.8	0.8	0.8	0.7	0.7	0.8	-4%	4%
西欧	3.6	3.7	3.8	3.7	3.0	3.4	4.3	-1%	5%

资料来源：Euromonitor, 麦肯锡分析

图11

中国时尚产业转型全面开启

消费者：
消费者**日趋成熟，文化自信**带来本土品牌的机遇，年轻一代对**多元化的审美和个性化价值观表达**提出更高要求

政策端：
“双循环内循环”主题下深化产业改革；“十四五”规划推动**中国品牌走向世界**，以**培育大国际品牌和千亿级产业集群**为目标

市场端：
市场结构性调整下**竞争加剧、时尚周期缩短**，领先企业已开始转型，尤其是在**DTC模式升级、全渠道运营、产业延伸和热点话题布局**等方面齐头并进

产业端：
产业升级背景下，**资本入局和科技赋能**，将为产业跃升带来更强动能

转型势在必行

多重因素叠加，中国时尚产业转型升级势在必行

长期看，“以用户为中心”的品牌转型和产业升级是必经之路；同时国际化时机已至，未来十年是布局窗口期

短期内，品牌需抓住趋势把握机会，尤其是应对疫情后的海内外变化格局；行业变革仍需产业内各方积极推动

一、消费者

在民族自信、女性觉醒和新生代崛起等因素的影响下，中国消费者的时尚审美心理和消费习惯不断改变，中国品牌进入了品牌培育和塑造的黄金时期。

1.文化自信增强

近年来，随着消费者对**本土品牌的信心和偏爱不断提升**，越来越多的中国新锐品牌应运而生，蓬勃生长。

— 过去10年，国产品牌在中国服装行业20强中的销售额贡献稳步提升（见图12）。尤其是兴趣电商等新兴平台，国产品牌与爆款商品不断涌现。

— 国潮核心消费群体是“90后”、“00后”，他们成长于国家综合实力显著提升的时代，有着更强的文化自信和民族自豪感。相关调研显示，超过85%的国货消费者过去一年的国货消费占比有所增长，其中近75%“明显增加”[1]；消费者购买“国潮服装”前三大考虑因素是“支持国货”、“中国风元素”、“产品质量”（见图13）[2]。

— 为了迎合消费者品位的提升，中国品牌将中国风元素融入产品设计与品牌营销，有些还登上了国际舞台，一些本土独立设计师也赢得了国际市场的认可。

2. 她意识觉醒

女性悦己意识觉醒，购物心态从追求“吸引力”转向满足“悦己力”，在消费品类和选择品牌上有明显偏好。宣扬“健康舒适”、“解放身心”的产品以及“强调自我价值”的品牌形象近几年获得更多关注。

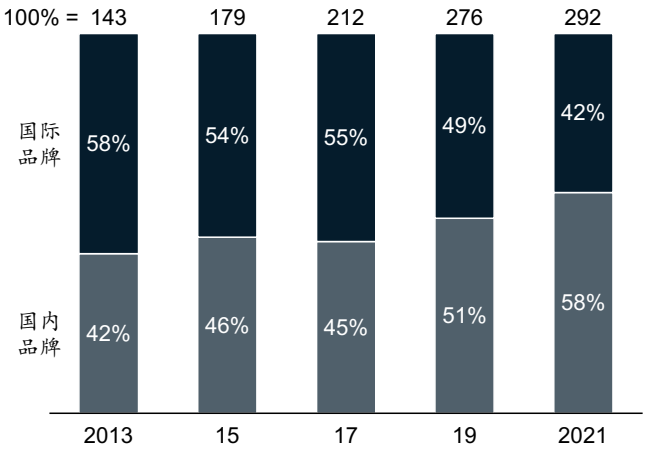
— 女性在时尚上愈发重视健康、舒适和解放身心。调研显示，2021年女性消费者以“悦己”为导向的消费占比为54%[3]。

— 随之带来了细分品类和跨品类融合的机会，催生出无尺码内衣、女性运动服、大码女装为代表的女性垂直品类新玩家，以“悦己”为品牌内核，打造独立、冲破传统审美的女性心智，从而借势崛起。

图12

文化自信：过去10年，国产品牌在中国服装行业Top 20中的销售额贡献稳步提升，且消费者对国牌的青睐增长近5倍

服装市场前20名，中国与国际品牌的销售额贡献，百万元人民币



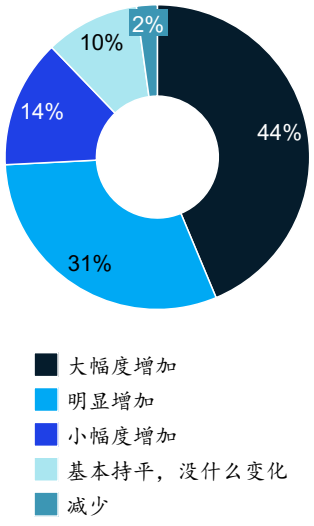
> 国潮趋势，即购买中国商品和服务、寻根本土的愿望，在大众服装鞋类市场中更加突出。在高端、豪华细分市场，越来越多消费者寻找更有本土品味和元素的设计。
>
> ——中国时尚产业专家

资料来源：Euromonitor

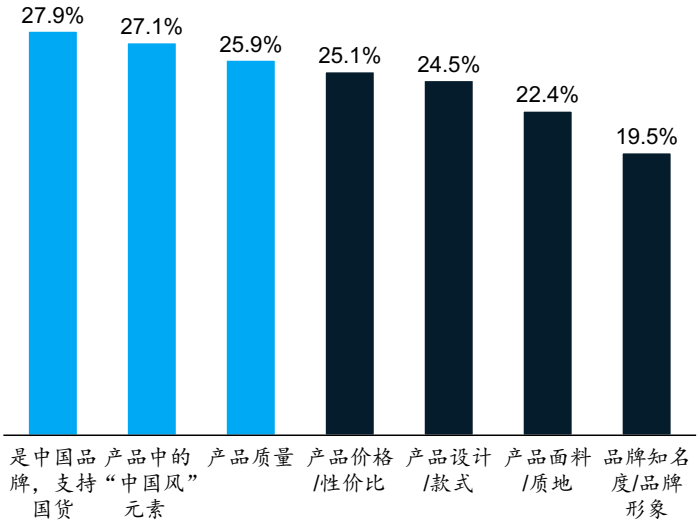
图13

文化自信：90、00后的文化自信和民族自豪感更强，更为认可国产品牌、国潮服饰，约75%消费者过去一年的国货消费占比明显增加

过去一年国货消费的占比变化



国潮服饰购买考虑要素



资料来源：艾瑞咨询

3. 新生代崛起

“自我意识”觉醒的Z世代，更希望借助品牌表达独特个性和价值观；一批故事性强、多元亚文化的品牌即将诞生；作为“数字原住民”的他们也更依赖社交媒体“种草”，通过“新代际语言”、二次创作发酵的内容等互动，与品牌建立更深的情感联结。

— 调研显示，“Z世代”选购服装的首要标准是“使我年轻、充满活力”、“能提升我的品味”等[4]，他们往往偏爱提供定制产品与服务的品牌（见图14）[5]。

— 麦肯锡2019年Z世代消费者调研报告显示，31%的中国“Z世代”消费者更倾向于小众而非大众品牌，其中，52%的中国“Z世代”消费者青睐有故事的品牌，这就为街头文化、嘻哈文化等潮流品牌、小众品牌打开了空间。

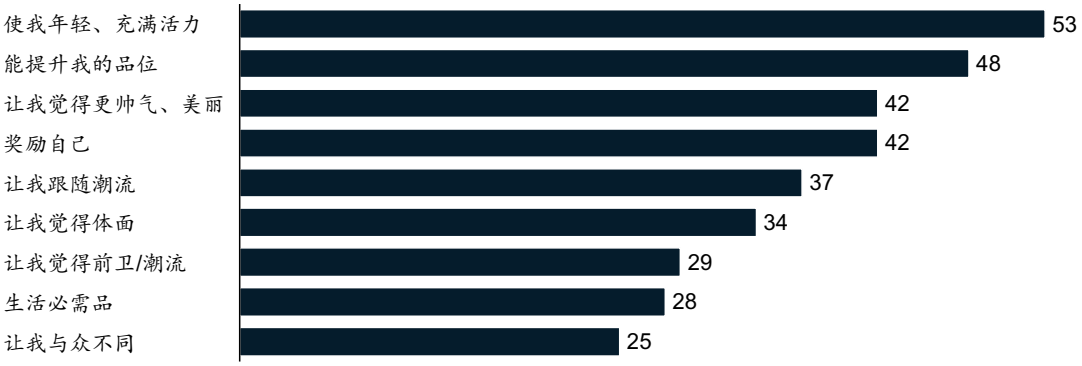
— 作为数字原住民的“Z世代”，更依赖活跃于社交媒体上的品牌，以及KOL“种草”，通过与品牌的深度互动加固情感联结。麦肯锡2019年Z世代消费者调研报告显示，51%的“Z世代”消费者将社交媒体上的品牌账号视为前三大“种草”媒介，44%将博主和KOL等作为前三大“种草”媒介。品牌普遍采用互动性更强，让消费者更有参与感的营销方式与消费者进行深度互动，例如，Teenie Weenie推出“抖音变装挑战”，打造“#请叫我学姐”“#变装挑战赛”话题，引发目标用户情感共鸣，上线后两小时曝光即破3000万。

图14

新代际崛起：Z世代的“自我意识”觉醒，追求个性化与仪式感，更青睐量身定制的产品

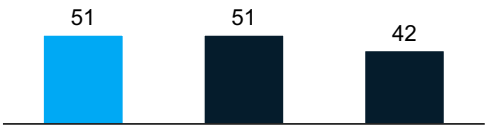
Z世代消费者购买时尚用品的动机

%



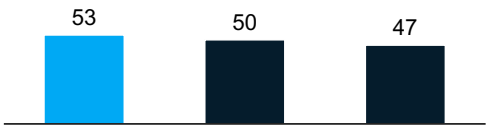
我更倾向于可以为我定制产品的品牌

非常同意或同意%



我更倾向于可以为我定制服务的品牌

非常同意或同意%



	Z世代（16-23岁）	千禧一代（24-38岁）	X世代（39-54岁）	Z世代（16-23岁）	千禧一代（24-38岁）	X世代（39-54岁）
澳大利亚	31	26	16	33	28	22
日本	13	9	6	20	16	9
韩国	37	28	20	45	41	29

资料来源：CBN 2020年Z世代时尚消费洞察报告；麦肯锡2019年Z世代消费者调研报告

4. 新理性主义抬头

消费者的购物心态在变化，购物更为理智谨慎，消费频次降低、更加关注性价比；在长期消费升级的同时，追求物有所值甚至是物超所值；同时在产品偏好上更注重专业性、功能性（尤其在内衣、户外运动等细分品类），愿意为品质买单。

总结消费者行为的变迁，人们对时尚和穿着的心态愈发成熟，对品牌、产品和购买方式有更多的要求。因此，要获得新时代消费者的青睐，就必须锤炼品牌力。应该说，具备独立品牌人格，与代际、人群、圈层价值联结的品牌，将比泛品牌获得更多消费者黏性和溢价潜力；产品上，具备功能性，兼顾时尚感与舒适性等附加值将愈发重要，更快响应消费者需求迭代产品将比大众化设计获得更多关注；利用全渠道建立适合品牌定位和目标消费者的沟通连接方式，将是必胜关键；文化自信为国牌带来契机， 要抓住“窗口”做好以上升级，实现国货复兴，登上国际时尚舞台。

二、市场端

看国内

由于消费者心态变化和产业逐渐完善，市场竞争不断加剧，尤其是腰部企业面临头部企业优势和细分赛道小众品牌挤压，跑马圈地模式已无法扩大品牌竞争优势。建立品牌内核，通过产品、渠道和运营能力赢得消费者的信赖，才能建立新的竞争优势。同时，DTC运营模式转型也是众多品牌的战略重点，这需要品牌提升与客户的直接触达能力、各渠道的运营效率与协同等。产业链优势也是品牌必争之地，头部企业已开始布局多品牌和供应链整合。与此同时，我们看到独立设计师品牌不断涌现，新兴购物方式悄然兴起（如买手店、集合店等），对时尚市场格局形成冲击。

1. 竞争态势加剧

市场格局不断演变，传统品牌上下承压，正在经历前所未有的多重冲击。价格带上，受到来自高端品牌、设计师潮牌和独立设计师的重重挤压；细分赛道上，更专精的新锐品牌依靠产品的专一，专业性捕捉细分市场份额，如一些新兴运动品牌等。此外，依托互联网起家的新兴品牌对新渠道、消费者心智快速把握而实现突围。而由于忽视品牌价值、新消费群体演进和卓越运营的重要性，一批中高端、中等规模品牌往往面临掉队的危机。另外，许多以电商起家的垂类品牌在产品迭代、品类延伸、线下运营等方面也受到诸多挑战，未来如何实现规模化扩张则是一道普遍性难题。

2. 全渠道新常态

线上化已是多年来的趋势，然而在疫情加速影响线下客流和购物方式的大环境下，全渠道融合购物方式势不可挡。线上服饰消费占比预计将继续快速增长，社交媒体影响力持续扩大；线上+线下触点的融合购物旅程将是品牌关键发力点。品牌在布局线上引流的同时，需利用不同的渠道和运营方式保持与客户的互动，维护好关系。

- 麦肯锡2019中国消费者调研显示，八成消费者已养成全渠道购物习惯，他们更喜爱能创造丰富互动体验的品牌。
- 服饰的线上消费占比预计将继续快速增长，其中，社交媒体是主渠道；相应的，品牌也在不断探索新兴渠道的布局和玩法。
- 未来，线上获客和营销成本上升，经营利润空间将进一步承压，相对于线下的优势不再显现，全渠道协同是企业运营的重要课题。

3. 运营模式转型

全渠道常态化发展为品牌提供了更多消费者触点和机会，但同时也对品牌提出了新的挑战：如何把握错综复杂的渠道布局，利用面向用户的线上线下多方触点来真正把握用户动态、提供优质消费体验且增强黏性。以经销、批发驱动的传统模式在消费者体验和数据驱动的市场下开始显现一定弊端。不少品牌向以用户为核心的DTC模式转型，如安踏在2020年宣布DTC战略并将重点区域转为直营，目标到2025年，直营门店数量占比达到70%。

4. 纵横布局延伸

国际领先时尚集团已实现从“单品牌思维”到“多品牌多产业矩阵”的升级，维持集团高增长并掌握产业链核心资源最大化协同；部分中国企业也意识到国际化和产业链创新的重要性，纷纷布局新品牌、面料科技革新、供应链整合等，提升自身竞争力。未来如何做到品牌差异化发展、产业链高效协同，还需进一步思考。

— 国际时尚集团进行纵横布局：以LVMH为例，夯实核心业务（主要为时装和皮具），再深耕客群多消费场景和品类（如配饰、美妆）、产业生态构建（包括产业链上游企业和孵化器等），分阶段布局扩张业务版图。近年来也不乏国内企业试水海外收购：例如安踏收购国外品牌在中国的业务经营权（如FILA、迪桑特），歌力思收购德国、法国品牌，太平鸟入股法国高定品牌等。

— 在服装主业做强的基础上，品牌也进行产业链上游（如面料生产、研发、服装加工）与下游（如销售渠道）的延展，以获得差异化竞争力。例如，鄂尔多斯与牧场深度合作，共同培育优质山羊品种，并且建设羊绒原料初加工、深加工的产业链，把控原料质量源头。

5. 热点话题发力

海内外时尚品牌纷纷探索元宇宙潜力，如解锁全新价值领域和新代际互动方式，中国亦有领先企业研发服装3D数字化工具链。同时，可持续时尚和循环面料环保已成为时尚和服装纺织业的重要话题。欧盟循环经济行动、欧盟废弃物框架指令等国际政策已对国际纺织业提出要求，纺织废料重复利用技术也已成熟并投入使用。中国品牌也纷纷把可持续发展和环保列为品牌核心价值，并在产品设计和消费者沟通加以贯彻。

6. 时尚周期缩短

受科技加快产业链发展、社交媒体放大信息量、新消费群体越来越没耐心等多种因素影响，品牌都在积极捕捉消费者动态，将时尚潮流更快更新地带给消费者。

看海外

不乏头部本土企业积极探索海外扩展，国际舞台上也不乏中国独立设计师的身影；中国设计和品牌的国际化将是中国时尚未来发展的重点之一。

头部领先品牌不满足于国内市场，在国际舞台上跃跃欲试，主牌出海或海外并购，但仍处于早期阶段，尚未形成规模，与国际知名品牌集团相比，仍需时间积淀。

过去20年，越来越多的中国设计师通过全球各大时装周、设计大奖等平台为世人所知，他们或拥有全球顶级时尚院校的教育背景，或曾为知名设计师工作的经历，中国设计师和他们的品牌正逐渐成为国际舞台上备受瞩目的时尚力量。

今天，中国时尚市场已逐步**从“量”的竞争转向“质”的较量**。随着产品迭代的提速、消费者心态的日益成熟和竞争格局的快速演变，品牌面临着二次增长挑战，需要一场全方位的转型。

三、政策端

着眼政策端，中国正加快形成以国内大循环为主体、国内国际双循环相互促进的新发展格局，各行各业都在积极推动产业升级，纺织和服装行业也不例外。同时，国家“十四五”规划将中国品牌建设作为下一阶段的重点内容，有利于时尚服装产业的下半场转型和国际化发展。

新发展格局落实到时尚和服装行业，在内循环方面，要以拉动内需和引导消费升级为导向，深入推进供给侧改革，满足多元化的市场需求，加强创新，拓展产业消费空间。在国际国内双循环方面，应积极推进纺织行业质量标准、认证认可的国际国内相衔接，更好满足国内市场消费升级需求，促进产品在国内外市场的顺畅流通，同时鼓励并推动从产品输出向技术带动、设计引领等的供应链输出转变，巩固全球纺织产业链的核心地位[6]；此外，还需推动更多优质本土品牌进行国际化布局，带动国际市场对中国品牌的消费需求。

客观地看，虽然中国服装行业获得了长足发展，但与国际时尚强国差距还较大，距离我国纺织和服装行业的远景目标还较远。因此，《中国服装行业“十四五”发展指导意见和2035年远景目标》设立了在2035年成为“世界服装科技的主要驱动者、全球时尚的重要引领者、可持续发展的有力推进者”的目标，并出台相应的指导和扶持政策[7]。

1. 行业增长

通过打造世界级产业集群，升级内需消费，促进国际国内双循环，借助科技手段进行价值链提升等举措，保持规模以上服装企业工业增加值稳定增长，服装出口占全球市场份额保持基本稳定，服装行业增长方式加速从追求规模和速度向提质增效转变。

2. 科技创新

“科技是第一生产力”，科技和人才是建设时尚强国的重要基础和保障。通过企业与研究机构、高等院校的合作，加强新材料、新工艺、新技术与服装产业端到端的融合，将助力我国服装科技创新达到世界一流水平。

3. 品牌发展

顺应消费升级趋势，提升服装产品质量；立足中华文化，不断提炼文化和美学内核，同时利用博览会、时装周等平台强化对中国品牌的宣传和推介，打造一批具有国际竞争力的中国服装自主品牌。另外，建设高科技、现代化的制造品牌，培养世界影响力的区域品牌也同样重要，重点培育3~5个具有全球时尚话语权的国际品牌、千亿级以上品牌价值产业集群，构建对全球时尚发展具有引领力、创造力和贡献力的品牌体系。

4. 可持续发展

行业可持续发展是所有市场参与者的共同愿望。应通过技术创新、标准体系建设、社会责任信息披露、绿色消费理念科普和宣传，推动全产业链的可持续发展。

四、产业端

在需求、供给端推动，政策支持的背景下，时尚和服装产业迎来前所未有的产业和科技支持。

资本市场入局，扶持新势力品牌或价值链上的优势领域。随着消费格局改变，头部投资机构亦开始入局时尚行业，高科技、可持续面料、智慧供应链、零售科技等都迎来密集投资[89]。服装行业“十四五”发展规划中亦提出引导社会优质资本进入服装产业领域，鼓励企业模式创新，并加大财税金融支持力度，重点支持设计研发、科技进步、大型时尚活动、人才培养等转型升级等关键领域[10]。

产业上游的供应链升级和各方面的技术革新为时尚和服装产业带来新机会。新技术、新材料、新工艺的广泛应用和产业数字化、网络化、智能化转型大幅提高了产业效率，并孵化出AI个性化定制、共享制造等新形式。零售端，基于大数据的应用为消费者提供了全渠道无缝衔接的体验，并使规模化的个性化需求满足成为可能；智能软硬件的融合进一步升级了实体零售的消费体验（如AR试衣镜等）；元宇宙等虚拟数字概念的出现进一步模糊了虚拟与实体时尚的边界。

综上所述，长期看，受需求端和供给端趋势影响，中国时尚产业发展向好。向内，产业升级势在必行，以用户为中心的转型和产业全链路的能力升级是必经之路；向外，品牌和产业进一步国际化时机已至，未来十年是重点布局窗口期。短期看，行业变革仍需产业各方积极推动，品牌应洞察疫情下的海内外市场变化，抓住风口实现跃迁。

那么对于中国时尚产业的下半场发展，我们如何才能做到成功转型升级？一方面，对于品牌和产业链中的玩家来说，如何把握机会实现自我转型升级，应对国内变化趋势和竞争环境；同时部分领先玩家如何再进一步，登上国际舞台成为世界知名的品牌集团？另一方面，时尚产业中的不同主体，如何在基础建设、文化建设、设计人才、科技能力和产业运作等等方面合力推动中国时尚产业的发展？

我们认为，中国时尚产业要实现从追随到引领的跃升，品牌和产业各方需要群策群力，聚焦三大主题，以品牌升级、设计引领为核心、产业生态优化作赋能，推动中国时尚产业提速发展，提升自身的时尚竞争力和国际话语权。

下篇：品牌升级、设计引领，探寻时尚产业跃迁路径

citysuper
Cashier
ZARA
ZARA
Chloé

第四章：品牌升级——三阶段转型进阶，驱动高质量增长

在不断变化的市场环境下，品牌玩家不进则退。品牌应明确自身的价值定位，打造差异化竞争优势，把握好消费者和市场动态，不断创造新的第二增长曲线，探索符合自身定位的商业模式，从而巩固进而超越当前地位。我们认为，根据品牌的发展阶段、规模和目标，有三个阶段性升级方向可供思考（见图15）：

首先，也是最重要的，单品牌要不断夯实内功，**围绕清晰的品牌价值和当前战略重心，开展以用户为中心的端到端转型**，包括打造与品牌定位相匹配的产品矩阵，建立全渠道消费者互动和经营模式，匹配对应的商品运营和供应链体系。对于大多数品牌来讲，**眼下是从"强运营"转向"强品牌"的最佳时机，有利于构建时尚品牌的精神内核，打造长期竞争力。**

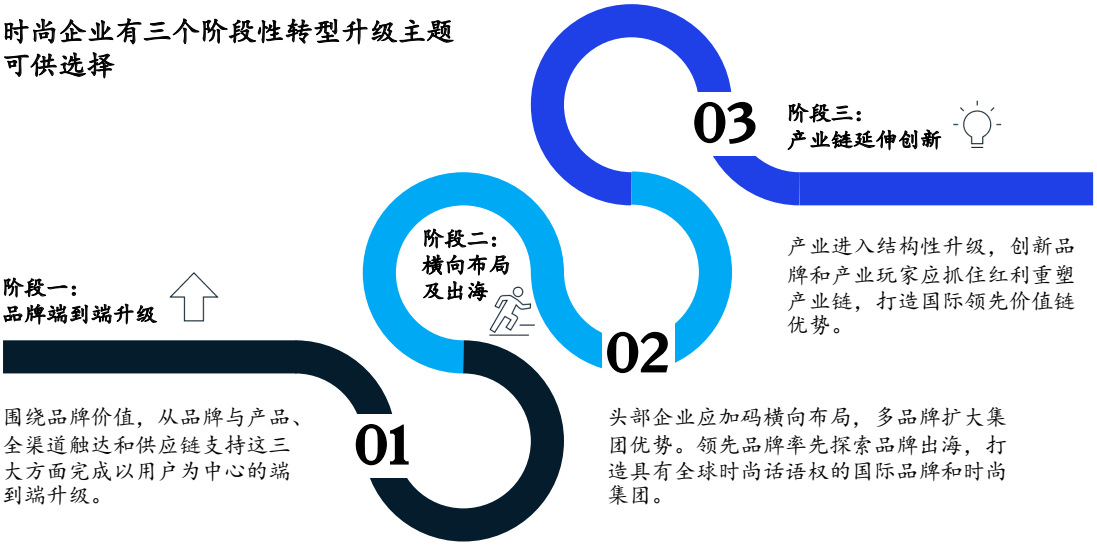
其次，对于已在自身赛道占据领先优势的头部企业来说，需要**寻找第二增长曲线，尤其是加码布局多品类和多品牌**，从时尚品牌向时尚集团跨越，同时肩负起中国品牌国际化的历史使命，探索品牌海外扩张。

此外，在产业升级大背景下，部分玩家可**探索产业链上下游延伸整合，以及商业模式创新，重塑产业链**，提升国际影响力。

在基础能力层面，这些转型升级离不开组织、文化和数字化能力的赋能和支撑，尤其需要领导层的重视和观念转变。

图15

时尚企业有三个阶段性转型升级主题可供选择



阶段一，品牌端到端升级

面对日益成熟的消费者（注重个性表达和产品品质，将品牌视为体现自我价值的载体）和挑战日增的市场环境（结构性调整下竞争加剧、时尚周期大大缩短、全渠道发展势不可挡），中国时尚和服装企业要从品牌价值出发，优化品牌定位、产品策略、全渠道体验和供应链卓越运营这四大方面，完成以用户为中心的端到端转型，为消费者带来跨越时空的一致品牌体验（见图16）。同时，一系列转型举措将帮助企业提升业绩和运营表现，在不利的生存环境下找到增长点和盈利点。

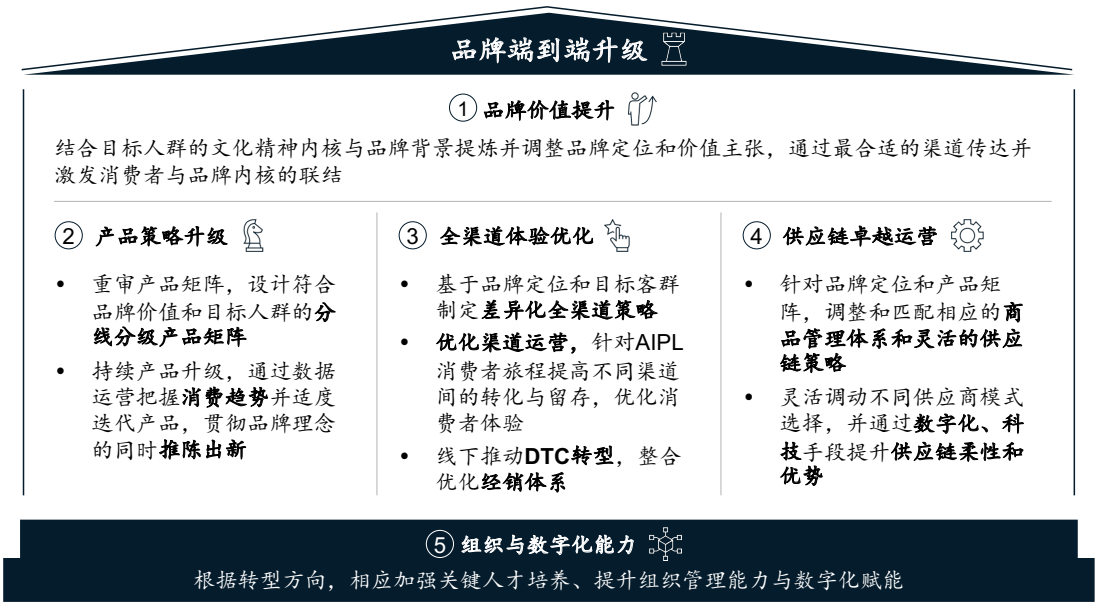
1. 品牌价值提升

企业在打造品牌时，应该摒弃“想口号、打广告”的传统思维，转为以“品牌价值主张与消费者体验”为主导的系统思维。同时关注品牌理念的落地，以“一纵一横”思路，纵向将品牌定位**渗透到产品设计、商品体系、渠道交互**等各个环节，横向**长期坚守品牌的价值主张**，避免品牌价值稀释，例如在短期业绩压力下以大幅折扣回笼现金，造成不可挽回的长期价值损害。

lululemon以“创造变革性的产品和体验，建立有意义的人与人的连接，提升人类潜能和幸福感”为品牌核心理念。产品上不断推陈出新，强化功能+舒适+时尚的结合；营销上不投放大众媒体，而是另辟蹊径建立以专业教练和运动超级爱好者为主的“品牌大使”KOC群体，以多元多频的线下活动加深粉丝的归属感；渠道上采取全直营门店搭配门店微信群的方式，强化用户购物体验和品牌联结。近年来，在占领女性瑜伽品类市场之后，lululemon的产品延伸至其他运动和休闲品类（如网球、登山）。

图16

面对日趋成熟而多元的消费者和更具挑战的市场环境，品牌应围绕品牌价值，从产品策略、全渠道体验和供应链三方面完成以用户为中心的端到端升级



资料来源：麦肯锡分析

打造品牌概念要避免过于分散和单薄。传统模式中以标识、口号和营销事件向消费者单向输出品牌形象，对品牌文化内核和消费者情感共鸣缺乏思考。品牌应该先深入洞察核心目标客群，了解其成长文化背景和情感依托，并基于此梳理自身的文化故事和品牌人格，用更有锐度的品牌理念吸引目标客群，并使品牌成为他们表达自我价值的载体。然后再基于此设计品牌核心辨识元素，铸就品牌烙印。面临转型危机的品牌，更应该重新找准定位，探索与目标客群相匹配的推广渠道和方式，从而高效联结消费者。尤其在深受新世代喜爱的社交媒体，采用有热点、有传播性的方式集中发力。

以潮牌为例，其成功要义在于击中了年轻人特有的"亚文化"与"矛盾心态"。社会经济发展和物质生活富足，多元文化的交融和碰撞让年轻人对主流价值观产生叛逆心理，衍生出反叛不羁、不惧权威等充满个性的价值观，并裂变出摇滚、滑板、嘻哈等多元亚文化，让一批承载文化的新兴潮牌（滑板文化Vans、嘻哈文化Off-White等）大行其道。再配以潮牌特有的夸张辨识元素（如Off-White的交叉剪头）加深品牌烙印。营销方式则极具热点性（如Off-White为Justin Bieber妻子定制婚纱）、覆盖多种生活场景跨界联名（与Rimowa、Jimmy Choo等合作）和"饥饿营销"式发售（限量限时限区发布新品），进一步扩大品牌影响力，占领年轻消费者心智。

2. 产品策略升级

产品设计应避免单线思维，防止因过于注重设计感或商业化而丢失品牌主调。**品牌（尤其是大型多品类品牌）应基于品牌定位、目标人群和价格带，对不同产品进行差异化排兵布阵，构建一个分线分级的立体产品矩阵，然后制定相应的SKU宽度和品类结构。**

与此同时，应敏感捕捉市场反馈和趋势变化，适度调整部分产品线。但应避免过度追赶潮流而迷失品牌内核，导致与目标消费者脱节。成功的产品策略应该在变化的潮流中既保持品牌内核的一致，亦能用创新特色吸引消费者。结合品牌定位，运用数据和市场反馈把握市场趋势，确保产品在贯彻品牌理念的同时，不断推陈出新。

因此，品牌应该更加重视商品企划人才的补充和数字化能力的建设，加强对线上销售渠道、社交媒体等平台消费者趋势的洞察，确保设计与企划的融合，完善企划-设计-开发体系，实现整个商品季的高效协作运营。

以国内某领先女装品牌为例，6条产品线（如呼应品牌概念的环保线、拉升形象的巴黎线、职场通勤线）各有定位，实现对多元客群及场景风格的覆盖。同时，也形成了产品分级的雏形，由产品企划部门划定"必订款"，进行设计企划端的新品测试，由商品企划部门明确"主推款"，优化订货效率驱动产品规模增长。

3. 全渠道体验优化

全渠道逐渐成为我们这个时代的新常态。品牌应以"数字化互联，一体化体验"为目标，提供全渠道商品和体验的无缝衔接。

— **加快推进全渠道布局：**渠道策略应以消费者全旅程体验为核心，既要避免过度依赖传统经销模式而对新渠道和新玩法视而不见，亦要避免过于跟风内卷而缺乏优先级和资源聚焦。品牌应该基于品牌调性和目标人群制定不同渠道的定位和优先级，打造适合自己的多样化全渠道策略。

— **提供全渠道消费者触达体验：**全渠道的关键在于深化重点平台玩法，并以"组合拳"形式确保各个渠道间顺畅无缝衔接。对于要重点拓展的渠道，简单的内容搬运和基础直播或视频运营不足以最大化平台效益，而应该加深与平台的合作，高效利用其在消费者数据和内容形态和传播上的优势，结合品牌定位和平台消费者画像定制适合的运营模式。

而对于消费者跨渠道转移，尤其是从公域到私域的引导，应该基于消费者旅程，活用各渠道禀赋增强目标人群在消费链路各环节的转化，例如用社交媒体进行品牌宣传和种草、用传统电商和直播做转化、用私域和CRM（客户关系管理）沉淀一手用户池和用户信息，并提高黏性与复购等。品牌应为不同渠道配置差异化的组货策略和运营方法，匹配相应的数字化基础能力，因地适宜、最优化触达消费者。

国内某高端女装品牌为加强高价值消费者黏性，制定私域运营规则，对门店和导购个人号设计了清晰的定位、产出内容结构和朋友圈/一对一对话发布频次，并成立总部团队统筹内容制作。lululemon利用运动的社交属性，打造以门店为中心的高频、多元线下社交活动，强化社群用户体验；Teenie Weenie加码抖音电商，与平台合作深入洞察目标消费者偏好，调整产品开发和供应体系；Urban Revivo建立了一套社群KOC矩阵来加强消费者联结，提高社群活跃度。

— **线下渠道管理和DTC转型。**经销仍然是重要的渠道扩张方式，但未来的制胜关键除了区域的覆盖，还在于品牌对消费者直接触达和信息沉淀的能力，线下质量并驱，而非单纯以量取胜。因此，品牌首先应该明确直营和经销的差异化策略，基于品牌调性和目标人群明确自身DTC转型目标，适度提升直营比例、提升消费者体验、打造领先运营标杆，同时对经销体系做整合优化、分区域及时汰换绩差择优合作。其次，不论直营或经销，品牌应对不同门店类型进行分级分类管理，探索旗舰店、概念店、常规店的差异化定位、管理和运营，并对不同店型匹配差异化的组货、定价管理（包括SKU宽度、深度、折扣区间等），针对性地提高门店效率。同时，为了提高对消费者的精准触达并提升跨渠道整体体验，品牌亦要加强线上线下、自营和经销渠道的数据打通，提升基于客户数据的会员运营能力。

以安踏主品牌为例，扩张初期依靠经销模式快速起量，但整体运营效率参差不齐。2020年安踏宣布实施DTC战略，从“店量驱动”转向聚焦“店效引领”，分阶段将11个地区从经销模式转变为直营模式，目标为2025年将直营数量占比提升至70%，分区域优化门店类型分布和落位。同时开展门店升级，从外部展示陈列到内部门店活动，全方位改善消费者体验。

某国际领先运动品牌对直营和经销渠道店分级分类和明确定位，将直营打造成卓越门店经营的标杆，通过门店价值体系持续衡量、指导经销商门店管理；基于店铺分级分类、商品和营销指引，结合历史业绩，形成一套精细化组货指引；同时，通过与头部经销商的战略合作，加速市场一体化，触达更广泛的中国消费者，不断升级服务与零售体验。

— **核心能力强化。**随着全渠道的趋势变化和玩法迭代，品牌的综合能力和人才策略思维也要保持敏感度，及时调整，例如从关注线下经销管理到融合以消费端为中心的全渠道运维思维、从传统的促销驱动思维转向优质内容驱动思维，从关注财务数据到融合消费者数据分析等。尤其对于社交媒体等新兴渠道，品牌应基于战略定位和渠道定位建立如内容孵化与运营、私域流量池激活、运维与转化、CRM会员管理和定向营销等能力，加强对各渠道数据的捕捉和统筹分析。

4. 供应链卓越运营

成熟的供应链管理是实现商品落地与品牌目标的基础保障。因此，企业应基于品牌调性与产品组合特征，为供应链提供有力支撑。

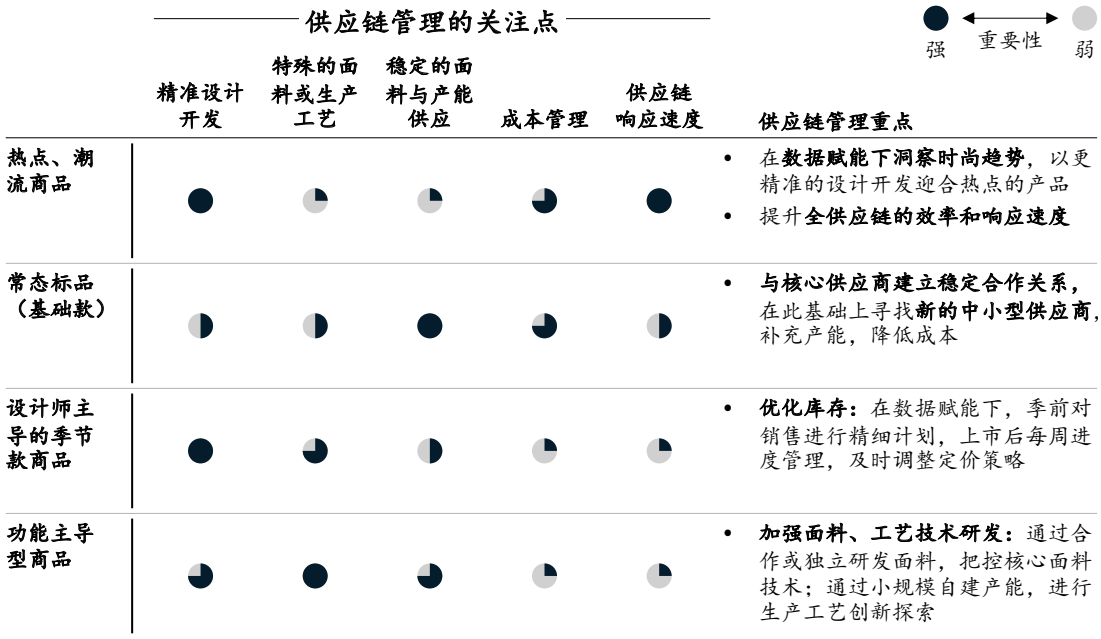
消费者需求多元化对产品提出了更高的要求，并且不同品类之间的边界正在变得模糊。随着居家时间增加，工作、休闲的界限不再清晰，跨场景穿着需求和舒适性的需求大大增加。因而服装企业的产品之间的品类边界越来越模糊，各大传统时装品牌纷纷进入运动休闲市场，而专业运动品牌也在开发休闲、时尚的产品线。

不同类型的服装对生产和供应商的要求各有侧重（见图17），无法用一种模式覆盖多种产品的全方位需求。举例而言：**热点、潮流商品**对时尚趋势要有精准的把握，供应链的快速反应，这就要求品牌**在数据赋能下洞察时尚趋势**，设计开发更精准，**提升全供应链的效率。常态标品（基础款）**要求商品永不缺货且保持成本优势，因而，企业需要与核心供应商稳定合作，同时寻找**新的中小型供应商**，补充产能并降低成本。**设计师主导的季节款商品**对商品设计、商品面料及工艺要求较高，此外，应以**优化库存为导向**，通过数据赋能，季前对销售进行精细计划，上市后每周进度管理，及时调整定价策略。**功能主导型商品**的核心是特殊的面料与工艺，因而要**加强面料、工艺技术研发**，通过合作或独立研发面料，把控核心面料技术；或小规模自建产能，进行生产工艺创新探索。

图17

供应链卓越运营：市场需求驱使下，单一产品对于供应链管理的要求更为复杂

示意性，非穷尽



资料来源：专家访谈；麦肯锡分析

多元化的产品需求使得服装企业对供应链管理的要求越来越高：商品布局愈发多元，对商品品质、响应速度、生产规模等维度的需求更加复杂。过去品牌针对主要核心商品的供应链策略无法满足现在的要求，因而企业**需要优化供应链全链路**，以支持产品策略，提升效率：

- 首先，在单一商品供应链通道上，做到专业与极致（例如，从"企划-开发-运营"**端到端优化跨部门商品管理体系**，加强对消费者流行趋势的洞察，进行设计迭代、快速响应变化，借助数字化能力实现精细化商品组货和生命周期价格与促销管理等）。
- 其次，在产品多样化前提下，品牌的供应链要**从相对单一向多元化转变**，在供应链决策和供应商选择上适应商品组合变化，增加灵活性和动态调整的能力，加快反应速度。因此品牌需要建设新能力，打造体系化、动态的供应链管理能力。
- 这是一项从品牌和产品出发的系统化供应链提升工程，需要不同层级合力推动，包括商品组合决策、企划和管理流程、供应商选择等。领先品牌根据自身商品组合的特征，将供应链能力打造到极致，形成同品类独一无二的核心竞争力。

举例来讲，**ZARA以更快响应市场需求、更高供应链效率**为目标，将上游供应链整合，通过成立一体化的买手、设计、市场、打样团队提升商品开发效率，从自营子公司采购提升供应链控制力，就近采购、就近生产等方式，将商品开发到上架的周期缩短到28天甚至更短，一举成为快时尚领头羊。**优衣库**专注**少而精的SKU**，增大单SKU规模，强化对供应商的采购优势，**持续打造高性价比、舒适性的产品**。此外，优衣库会在季前制定精细化的促销规划，并在季中严格执行、适时调整促销策略，优化库存。

阶段二，多品牌横向布局及出海

在综合国力增强和“十四五”政策支持的大背景下，中国未来将有望诞生具有全球话语权的国际品牌和时尚集团。因此，领先品牌的出海探索是历史赋予的使命，也是品牌国际化的必由之路。同时，随着消费者愈发多元多变、单一品牌的规模边界收窄，较难承载不同客群和价格定位，领先时尚企业布局多品牌甚至国际化扩张是大势所趋。

多品牌布局

具备一定规模的时尚企业应该**形成多品牌矩阵化思维，思考如何实现从“规模驱动”转向“商业价值与品牌价值并驱”的品牌组合**，尤其是部分头部企业要思考突破自我，考虑兼收并购的方式积极布局高潜力赛道，这其中，尤其需要做好“选”和“管”两个重要环节。

1. 选

多品牌的并购孵化是一个系统工程，要避免因缺乏战略引领的随机、投机型选择，忽视对新品牌在集团内的战略定位、整合协同等重大问题的思考，导致新品牌“水土不服”。企业应基于自身的核心竞争力和战略目标，对外部机会进行筛选和优先级排序，用矩阵思维设计品牌组合和各品牌战略定位，选择适合的落地路径实施。

- **矩阵化设计品牌组合。**基于自身的规模、核心竞争力和发展目标去设计未来品牌矩阵，明确不同品牌的战略定位（如进入新市场、覆盖新客群、扩张新品类、拉升价格带）。
- **系统化评估适配机会。**在判断各赛道、品类的潜力和优先级时，除了对其市场吸引力进行评估调查，还要审视自身的能力和资源的匹配度，提前思考集团未来如何进行整合与资源支持。
- **明确布局方式和路径。**从0到1建立一个新品牌往往对企业自身在相关赛道、价格带的品牌运营能力和投入时间长度有较高要求，因此，应该基于集团现有资源与标的品牌定位来选择内生或并购，以及各项布局的时间先后和路径，确保每一步骤都能稳扎稳打。

  例如，安踏的品牌矩阵能很好地吸引不同消费水平和穿着场景需求的客群：通过FILA进入时尚运动的中高端市场，通过迪桑特、始祖鸟抓住跨赛道和跨场景高端客群，通过“大带小”孵化童装、潮牌子品牌借力主品牌力等方式达到跨人群协同效果。

2. 管

选是构建矩阵的第一步。很多中国时尚集团面临的普遍问题是收购后如何 管好多品牌或海外品牌，不同的品牌基因和商业模式如何在组织内协同发挥最大价值？如何把握品牌本土化改造？

- **管控模式的选择：**企业应基于每个品牌的并购目的和价值创造方式制定整合方法与管控模式，分部门分阶段落实整合。例如拓展主营业务市场份额的新品牌与主品牌在渠道和供应链等资源协同机会较多，更适合全面整合以快速扩张、规模降本；而拓展新赛道的品牌更适合轻整合或独立运营，前台业务部门保持独立、中后台部门关键流程节点统一管控，以孵化一套全新品牌打法。
- **品牌定位的市场化调整：**既要避免不对品牌做本土化调整而“水土不服”，也要避免盲目改革而失去内核。企业应基于新品牌的战略定位和目标人群趋势，重审品牌定位和资产并进行调整，做出适合市场的新定位。
- **集团能力的整合协同：**收并购的核心之一是要确保实现“1+1>2”价值放大，提高收并购ROI。因此，集团需要牵头协同内外部资源，从渠道资源、客群基础、供应链和营销资源等方方面面提供助力扶持新品牌。与此同时，也应思考如何引入新品牌的运营模式和资源，补上集团能力缺口。

集团化多品牌管理与单品牌企业的区别体现在多元化、管理方法、组织架构上。企业应适当接受灵活的管理方式，广泛吸纳人才以支撑不同业务多元化发展。

品牌出海扩张

领先品牌作为中国品牌的领军力量，应积极考虑国际化扩张，跳出单一市场局限、拓宽品牌价值边界，打造属于中国的全球品牌。我们建议领先品牌可采取以下行动展开国际化扩张。

1. 向内审视，明确品牌出海的目标和诉求

审视自身发展阶段，评估是否已下定出海的决心，是否已具备所需核心要素。更重要的是明确出海的目的（是为了海外营收增长，还是打造国际化品牌），相应地制定出海策略。

2. 综合内外部因素考量评估，选对海外第一站

出海目的地的选择不仅要考虑目标市场规模和增速，还要全面评估目标市场的国家特征（如宏观环境、经济文化）、经商便利性（如劳动力成本、财税和银行体系、基础建设等）、行业和市场吸引力和竞争格局，再结合自身核心竞争力（如品牌力、设计和产品独特性、供应链优势等），以及在目标市场的适用性，综合对海外市场进行优先级排序，确保海外首秀取得成功。

3. 扬长避短，因地制宜打造本地化运营模式

海外扩张绝非简单的渠道拓展，或只是复制国内成功经验，也不仅仅是了解当地市场调研信息。只有将品牌自身优势和当地市场有机结合，方能成功落地。因此品牌首先需要充分了解目标市场，包括文化背景、消费习惯、经商便利性、竞争格局等，并结合自身禀赋与在目标市场的适用性对潜在新市场优先级排序；其次结合品牌文化内核提炼出针对当地市场的品牌定位，制定相应的本土化运营模式；最后，针对要建立本土能力的环节进行收并购或寻求合作伙伴，明确合作模式与管控权限，最大程度发挥双方优势。

4. 打法复制和规模化扩张

国际化品牌取得成功无法一蹴而就，而是要分阶段逐步扩大版图。品牌应基于对海外第一站的摸索，提炼一套海外运营公式，再按优先级将其复制到其他市场，还要做必要的本土化调整。以国外时装品牌的中国本土化改造为例，众多海外品牌改变了以官网为核心的线上渠道策略，纷纷以小程序和电商平台为线上主战场。

除此之外，持续的品牌建设是出海品牌的长期制胜砝码，全球各地的消费者对于具备强品牌力、宏大愿景、持续为社会创造价值的品牌有着共同的青睐。长期的品牌形象投入，配合本地化的品牌沟通方式，将帮助品牌在国际市场上长期制胜。

阶段三，纵向延伸产业链

第三阶段要考虑进一步扩大产业影响力，这对品牌、供应链玩家和相关方提供了机遇。

1. 品牌方向产业链上下游核心环节延伸

通过投资并购或紧密合作以加强行业话语权和竞争力，强化运动科技面料等关键差异化能力。如Nike战略投资DyeCoo获取无水染色技术，并与远东新世纪加深合作，建立相应的生产设施实现无水染色制程ColorDry。

2. 供应链传统玩家

供应链传统玩家可以通过上下游整合，提供从面料开发、成衣设计、生产甚至到物流环节的一体化端到端服务，通过整合的流程提升整条产业链的效率，并掌握高附加值的研发环节，提升差异化竞争力。

3. 产业链赋能平台

产业链上的服务商可以为独立设计品牌打造一体化供应链与渠道资源的撮合平台，如吸收优质的面料与产能供应商资源（满足小批量、高质量生产需求），在独立品牌及所需资源之间进行供需匹配。

基础赋能——全面优化组织、提升数字化能力

以上举措都离不开相应的组织架构和基础能力支持。大部分中国企业从生产起家稳打稳扎，但在品牌和集团化管理上仍有提升空间。为更好地支持转型，服装企业在组织优化中应保持前台独立灵活，中后台协同高效的原则，最大程度推动品牌和集团价值提升。**因此，企业需要重新审视组织架构和数字化建设的适配性，基于自身情况进行相应的组织变革和能力升级。**具体来讲，利用敏捷小组加快和助力组织转型、识别转型所需关键人才，加强培育、自上而下转变传统思维模式和变革文化，同时加强基础数字化能力的建设并与业务实践紧密结合，为品牌升级夯实地基。

1. 业务驱动的组织架构调整

基于战略目标和发展方向，重新审视并设立相应的业务部门和权责架构。如根据战略目标重新划分一级部门或事业部，以配合公司战略方向（如DTC部门的整合和权责划分），另一方面围绕集团规模和品牌需求，考虑部分共享职能部门的平台化整合模式（如数字化中台、营销和消费者调研部门等）。以NIKE为例，自2015年提出DTC战略目标后，不断明确自身的DTC战略目标，并重组公司架构，成立全新的DTC部门（Nike Direct），整合Nike.com，线下直营和Nike+数字化产品和创新应用，更好地提升消费者和会员用户体验。

2. 关键人才的获得和培养留存

基于战略规划识别出关键岗位和人才缺口，包括现行业务中的关键岗位升级（如商品企划、供应链管理、战略等）和未来战略所需新设的关键岗位和能力建设（如CRM、内容运营、数据分析、投后整合管理等）。同时根据当前组织转型需求增设管理型人才，实现从家族化到专业化的转型。对集团化转型、多品牌收并购的企业而言，投后管理等专业人才是不可或缺的，且应更重视专业人才与企业的融合。

3. 思维模式与企业文化的转变

自上而下的转型决心和坚定不移的变革文化是企业转型升级的根本保障。转型应致力于从根本上改变员工的传统思维模式，提升员工的主观能动性，形成“合作与共创”和“以消费者为中心”的思维模式。领导层则应摒弃家族化和命令式管理，转向赋能式领导，做到既“亲力亲为”，又“赋权赋能”。

4. 敏捷小组建立

传统企业在大规模转型时，往往会遇到较多障碍而步履维艰，可以考虑将部分业务作为敏捷试点，指派跨职能人才组建虚拟小组，推进新业务新模式的试验与迭代（如新品牌和产品线孵化，数字化工具开发等），改变传统的瀑布式运作模式。

5. 数字化能力建设

数据积累和分析能力是很多时尚企业的“软肋”。前端趋势快速演变、线上线下数据触点增多，都在要求品牌加强数据基础建设，尤其是消费者相关数据资产的沉淀，打通各部门建立平台化的数据体系。数据体系只是数字化转型的基础之一，将数据有机结合并在实际业务流程中加以应用，才能将数字化落到实处。因此需要加强相关数据的收集、分析、利用的能力，补充相应对口人才，并结合业务转化为洞察。

7122/RST
7018/GS
7011/YR
7043/YPD
7012/BP
7013/BWP
7069/TSP
7035/MST
7021/LP
7086/BPD
7123/BST

第五章：设计引领——培养复合型设计人才，助力“中国设计”走向世界

设计师是推动中国设计形成自有风格、在国内广为推广，提升全球认知度与美誉度的关键要素。其中，独立品牌设计师与成熟品牌自有设计师各有挑战，都需要外部生态的支持。

对于独立品牌，商业化融合和运作是当前最大难点，因此需要以打造独立品牌生态为目标，培养具有全球时尚视野与商业运作思维的设计人才，在业内相关组织的牵头下，产业参与方共同为独立品牌商业化提供支持。而对于成熟品牌设计师，则需要品牌积极引导，帮助青年设计师融入品牌设计体系，在商业目标和个性创作之间达成平衡。长远来看，还需具有公信力的政府机构、行业协会自上而下地加以推进，在国内和全球范围推广中国设计与文化。

一、独立品牌——打造以独立设计为核心的时尚产业生态

在过去二十年间，随着消费升级与消费者个性化需求被逐步唤醒，独立品牌开始冲击甚至逐步瓦解传统品牌的主导地位。随着优秀海内外设计学子及在国际崭露头角的设计师开设国内工作室、对应服务独立品牌的产业链逐渐完善——供应链逐渐完善且配合度提高、买手店数量激增、从小众逐步向主流发展——以及在上海时装周等时尚媒介的助推之下，**独立品牌的运营环境有了较大改善，设计师和独立品牌生态逐步健全。**

与此同时，独立品牌的竞争也更加激烈。今天各路品牌纷繁林立，新锐品牌想要突出重围，获得业界和消费者关注绝非易事。一方面，要保持鲜明的品牌调性，不断进行产品创新，保持长期核心竞争力；另一方面，加强商业化运作确保品牌不错失重要的发展机遇。目前，**独立品牌面临着重重挑战，尤其是创业初期，如商业落地运作难、供应链磨合难、品牌认知推广难、创意维权难等。**

回顾海外时尚产业的发展历程，我们观察到，以意大利、法国、英国为代表的时尚之都之所以有源源不断的新兴独立品牌诞生、发展和壮大，均离不开时尚生态体系的整体运作。设计师尚在学生时代，就有机会通过学院时装展演展示才华，开启自己的品牌事业，例如，每年的中央圣马丁服装设计毕业大秀是伦敦城市的大事件，吸引全球时尚媒体的目光，甚至有知名设计师与明星观展。年轻的独立设计师一旦获得具有全球影响力的奖项（如LVMH Prize青年设计师大奖赛等），便有望获得组委会的资助和指导支持，并受到时尚界的关注。而欧洲当地传承百年、具有匠心精神的作坊集群，则为设计师提供了充足的供应链资源，两者之间的长期、深度的合作关系有利于相互成就。而国际时装周以及当地成熟的买手机制则助推独立品牌进入市场，获得更高的知名度……在完整产业生态的滋养下，独立品牌可以找到适合自身的发展之道，从而为时尚产业带来更多更好的设计，形成良性循环。

为了缩小与海外领先市场的差距，我国时尚产业的各个环节（包括时尚集团、供应链服务商、消费者与渠道运营商、时尚媒介等）也需要系统性建立独立品牌生态，为中国独立品牌赋能——**帮助它们补足商业化运作的短板，完成从“设计师”向“独立品牌CEO/主理人”的转型。**而拉动产业各方形成合力，则需要有公信力的行业组织牵头对整个生态进行推动。

持续培养具有全球视野，肩负中国设计使命的设计人才

放眼未来，人才是产业蓬勃发展的基础，具有全球视野的设计人才更是时尚产业进阶的必备要素，这就要求院校持续不断**优化教学体系、强化师资结构**，增进与海外顶尖院校、时尚产业的交流，引进海外教育背景的设计教育人才。此外，设计教育需在以艺术、创意为导向的基础上，**与产业深度结合**，**加强实际操作**，培养复合型设计人才，即兼具设计能力和**商业运作能力**。例如，院校可以多管齐下，如聘请具有独立品牌运作经验的设计师、与时尚集团进行深度教学实践合作、鼓励学生在校创业等，为学生提供产品设计、生产制造、营销推广、财务管理等环节的实践机会，给他们一次商业启蒙，了解真实的产业生态。在合作过程中，**时尚集团、成熟设计师可以借机发掘有潜力的设计人才，完善企业的人才储备或寻找潜在投资机会，同时践行企业的社会责任。**

在这方面，国内领先院校东华大学走在了前列，通过海外合作（服装设计中日合作班）、产学研合作（如与华峰集团开展材料应用创新设计大赛等）、对外展演（如东华创意集成时装周、东华新锐设计师作品发布会）等多种模式，开阔学生视野、培养学生产业实践能力、为学生提供展示才华的平台。未来，国内高校可以进一步强化对外合作，如举办学生设计大赛和对外展演活动，使之成为具有影响力与创造力的盛会，为学生搭建与时尚媒体、买手店与品牌公司之间的桥梁。

推动形成体系化系统性的商业化模式

独立设计师品牌的创立可以在学校助力下完成，然而这之后的发展，则离不开商业化各个环节的支持，以及相关商业政策与资金的扶持与激励。具体而言：

1. 大型品牌商及生产商的早期设计生产合作

设计师普遍对面料、工艺端知识缺乏应有的了解，这就为供应链企业带来新机遇，即打造一体化供应链服务平台，吸引优质的面料与产能供应商资源，满足独立设计师小批量、高质量的生产需求。与此同时，供应链企业通过与独立品牌的合作，加深对面料、制作工艺以及产品设计等环节的理解，掌握核心竞争力，向更高附加值的环节延伸。

例如，晨风集团深度参与了Comme Moi等独立品牌的孵化，发挥系统性面料纺织及服装生产的专业经验优势，为独立品牌提供高质量面料与工艺的保障，同时也推动晨风的科技研发和工艺水平提升。与多个独立品牌深度的合作，使晨风集团的业务从传统制造业向市场、品牌端延展，逐步演变为综合性时尚集团。

此外，大型时尚集团通过为独立品牌提供孵化和联名合作机会，也为自身的产品系列输入新鲜血液。此类商业合作也可以帮助供应商和品牌在早期识别并绑定优秀设计师品牌，为将来的商业化发展做好准备。

2. 营销与渠道运营支持

独立品牌的营销和渠道铺设难点，也有相应的商业化扶持方式加以解决。以买手店为代表的平台，面向特定的消费者为独立品牌进行营销与销售环节的运营支持，如线上、线下门店的代运营、入驻商业地产谈判支持等，为独立品牌创造更多机会。

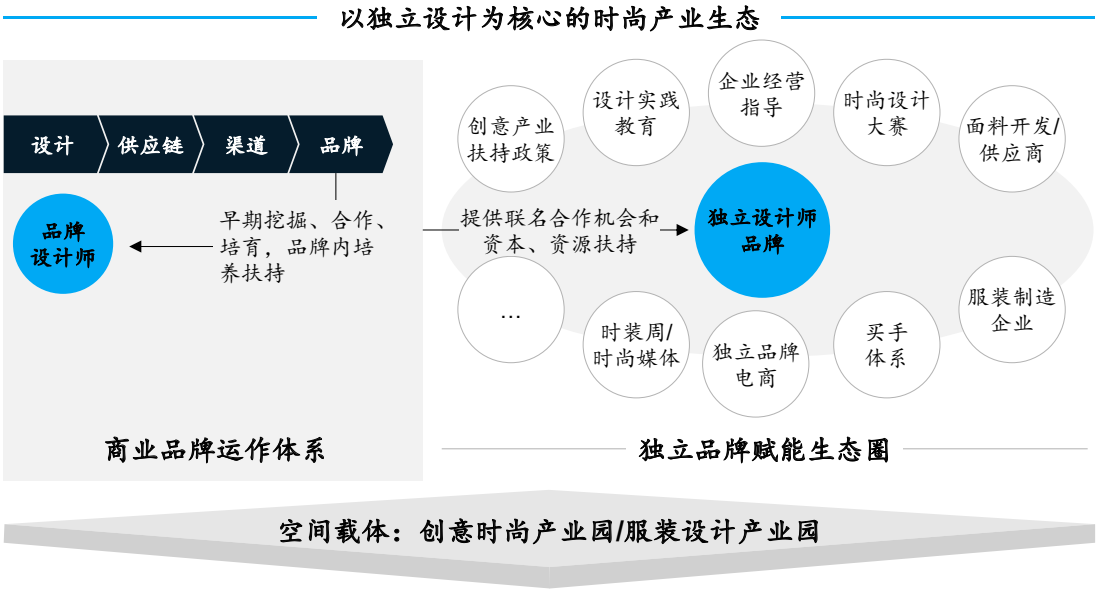
- 例如，蕾虎以买手店为媒介，开设“上海时装周独立设计师专场日”进行品牌推广，帮助独立品牌全渠道代运营，将自身从品牌推广的渠道转型成品牌孵化平台，让设计师们更好地专注于设计和生产。互联网电商平台也可以把握机会，推动打造传统品牌流量场之外的新兴品牌，增强平台的时尚话语权。
- 与此同时，随着国内购物中心、百货公司陷入同质化的困局，运营商对于差异化发展的需求更为迫切。如果传统购物中心、百货公司对买手店抱持更开放更包容的态度，这样既能为买手店、独立品牌提供曝光的机会，也能丰富传统购物中心、百货公司的商品与消费者结构，为其带来新的活力。

3. 时尚媒介对外发声

独立设计师也需要合适的平台发声与推介。由行业协会、非营利组织等举办的全球性时尚盛典，为设计师们提供了在全球媒体、时尚集团、买手、消费者面前展示佳作的机会，推动中外时尚产业交流互鉴——既让国际时尚界深入了解“中国设计”、“中国品牌”发展现状，也让设计师获得来自全球市场的实时反馈。

图18

打造以独立品牌为核心的产业生态，推动培育中国设计人才和独立品牌



4. 产业政策、行业协会与资金支持

产业生态的构建，离不开产业政策的支持。政府可以出台时尚创意产业创业扶持政策（如租金减免激励等），鼓励行业重视对独立品牌的孵化与支持。行业协会及其他具有行业公信力的组织，可以为独立品牌搭建与产业的桥梁，牵头产业各方（如头部品牌、供应商、买手店等），通过设立时尚创意大奖等方式，挖掘高潜力设计人才。同时为初创企业、独立设计师提供面向大众的相关支持（包括产业资源引荐、创业公司法务咨询等）。社会资本（如产业基金）和时尚集团也可以为具有潜力的独立品牌注入资金，投入相关产业资源，助其快速成长。

形成区域性创意产业生态

目前，以上海为代表的设计之都已经形成区域性的时尚产业生态和良好的交流发展氛围。未来此类生态将进一步集聚独立品牌，促进品牌间资源共享与交流。

独立品牌孵化机制和产业生态，将为我国时尚产业注入新的活力。独立品牌的产品设计与品牌理念，将影响消费者的生活方式、塑造其审美与时尚观念，进一步拉动消费升级。独立品牌的欣欣向荣，将增强一个城市乃至国家的创意产业力量，提升软实力，帮助“中国设计”在全球范围发挥更大的影响力。

二、成熟品牌设计师培养——提供具有自由度的成长空间，寻求与品牌商业化目标的平衡

商业化程度的加深，一定程度上意味着对风格、定位、商业目标的妥协，许多品牌正面临这样的两难抉择。成熟品牌作为“中国设计”的重要载体与推动者，对于青年设计师的吸收、培养，以及小众设计风格的商业化和推广都起着至关重要的作用。因此，品牌既要帮助青年设计师更快地融入品牌设计体系与风格，给予青年设计师一定程度的创作自由空间，与品牌整体的商业化目标结合，使设计师保持个人的调性。与此同时，设计师们也需要加强对品牌价值的认识，拓宽商业化理解和全球化视野，才能充分发挥自己的设计才能，并实现对品牌的设计价值，帮助中国设计走向世界。

H&M
HARRY POTTER
AND THE CURSED CHILD
PARTS ONE AND TWO
BROADWAY SPRING 2018
TOSHIBA
MARRIOTT MARQUIS
BLACK PANTHER
FEBRUARY 16
KIRSTIN MALDONADO
OF
PENTATONIX
NOW THRU APRIL 8
ONE WAY
PEDESTRIAN FLOW ZONE
KEEP MOVING
INVICTA
COFFEED
COFFEED + SWEET CHURROS

第六章：产业生态优化——科技+绿色+平台，持续推动产业升级

中国时尚产业的全面进阶，不仅需要打造优势品牌、输出中国特色的设计审美，更需要产业相关各方的支撑和配合。以产业政策、产业链各环节、社会资本、传播平台等要素构成的产业生态，既是品牌夯实能力的基础设施，也是时尚产业转型破局、走上国际舞台的关键因素。建议产业各方以**产学研为抓手**，推动中国时尚和服装产业的上游面料科技发展，形成前端品牌驱动的科技硬实力。在政府引导和品牌牵引下，形成**以智能制造和技术升级为核心的中高端产业集群升级**，提高产业竞争力，避免因人工成本上升和生产转移对产业的冲击。多方联合从**政策制定、产业各方践行可持续落地和消费者教育**这三大方向**推动时尚产业的可持续发展**。进一步发挥时尚相关组织平台作用，如时装周的品牌效益，**推动时尚产业的生态构建和多元表达，加速中国时尚的国际化进程**。

一、“产学研”结合，打造核心科技能力

时尚强国建设需要以科技为基本保障。“十四五”发展指导意见指出，到2035年，“我国服装科技创新水平位列世界一流行列，成为世界服装科技的主要驱动者”[1]。为了实现这一目标，在消费者需求不断升级的背景下，品牌方将成为服装行业科技创新的主要推动者，通过与研究机构、高等院校的合作，进行新材料、新工艺、高效率生产技术的创新研发。

在面料研发环节，品牌是贴近市场的核心推动方，因此需要根据消费者对鞋服性能的需求，进行资本投入，与化工企业、科研机构等展开联合研发。

对于生产技术的革新，服装制造龙头企业或生产信息化创业公司等将成为产业发展的中坚力量，应与品牌和生产方紧密合作，基于前端市场需求，持续创新研发。

对于生产技术的革新，服装制造龙头企业或生产信息化创业公司等将成为产业发展的中坚力量，应与品牌和生产方紧密合作，基于前端市场需求，持续创新研发。

二、智能制造和技术升级引领产业集群

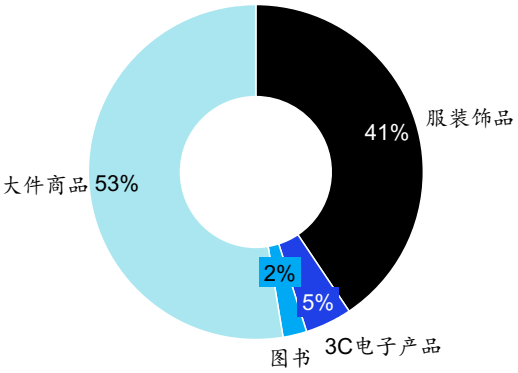
为了进一步扩大中国时尚产业链供应链在国际市场上的优势，必须进行产业升级和高质量转型。目前，我国制造业正处于从低端向高端过渡的关键时期，未来服装制造业需要充分发挥自动化制造技术、技术人才储备、工业园区建设与运营的优势，与其他国家的服装制造产业形成结构性互补。只有形成技术型、科技型、集群化优势，才能避免低端制造转移对产业的冲击，巩固中国供应链的优势地位。

- **政府是产业升级的重要支持者。**可以制定产业与人才引进政策（例如，税收优惠、环保补贴等政策、鼓励企业建设研发中心、技术中心等）；引进头部品牌、生产方、化工研究院、为生产赋能的创业公司等，掌握人才供给和产业配套的核心环节。
- 充足的技能型人才是中高端服装产业升级的不竭动力，**产学研协同模式可打造人才竞争优势**。例如由行业协会牵头促进集群内企业的人才与技术交流。

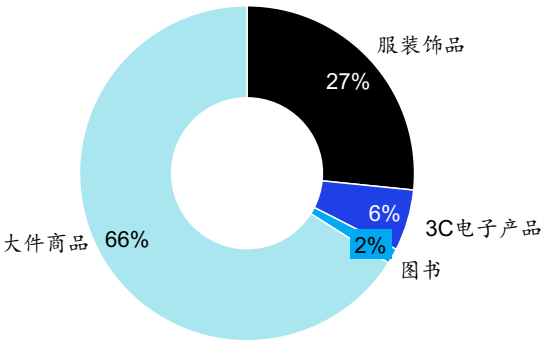
图19

服装行业约占中国主要消费品行业碳排放量的四分之一以上；其中70%+的温室气体排放来自产业链上游环节

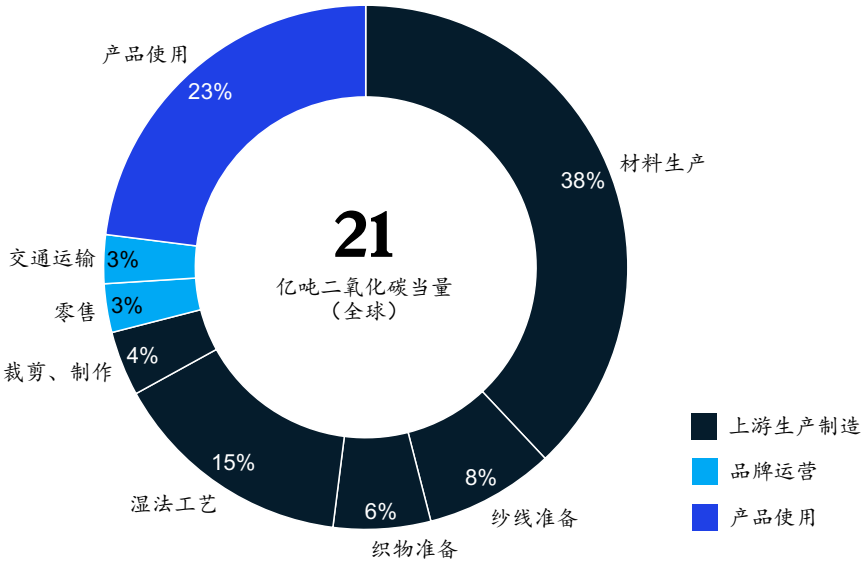
中国主要消费品行业能耗占比，2020年



中国主要消费品行业碳排放占比，2020年



全球服装和鞋类价值链的温室气体排放，2018年



资料来源：沙利文、转转、清华大学能源环境经济研究所：闲置二手交易碳减排报告；时尚行业的气候影响报告，麦肯锡及全球时尚议程，2020

三、践行可持续发展和社会责任

服装行业是传统的高污染高排放行业，占我国主要消费品行业碳排放量的四分之一，能源消耗占我国主要消费品行业的40%[2]，而其中70%的排放来自能源消耗密集的产业链上游，尤其是面料生产、制备和加工环节（见图19）[3]。随着可持续发展成为全世界各行各业的共识，监管、消费者和投资者对服装企业的要求也在不断转变，这将倒逼服装品牌与上游产业链企业将可持续转型作为重大战略。服装品牌作为整个产业链的主导者，应对可持续发展作出承诺，将可持续发展融入企业价值观与长期战略规划，并在实际管理运作中加以落实。

具体而言，推动可持续时尚应把握三大核心抓手：政府部门作为环境法规、产业国标与产业政策的制定者，推出行业可持续标准并实施监督，约束、激励企业的可持续发展。从产业参与者角度来看，以产品全生命周期的视角审视可持续发展，让产品在生产、使用、循环的过程中发挥最大价值，减少能耗与排放。提升公众可持续消费的认知任重道远，这主要有赖于品牌价值建设和消费者沟通。

标准制定与实施监督

欧美国家政府率先围绕气候变化、海洋保护、循环性等方面，通过立法与政策推动时尚行业可持续转型。我国纺织行业“十四五”《科技、时尚、绿色发展指导意见》明确，“十四五”期间，我国将围绕产品生命周期，形成绿色设计、绿色生产、绿色营销、绿色消费的可持续发展生态，持续推动全产业链制造高效化、清洁化、低碳化、可循环化发展[4]。未来，非营利组织（如行业协会）、科研机构和产业主体（包括品牌方、生产方等）应群策群议，参考国际经验，围绕服装企业绿色供应链管理标准、绿色服装产品评价标准、绿色纺织产品评价标准、纺织品循环利用标准体系，将我国标准逐步与欧美发达国家接轨。

1. 行业协会制定绿色产品、绿色供应链标准

中国纺织工业联合会发布了《绿色设计产品评价技术标准》、《纺织行业绿色工厂评价导则》等一系列标准，起到了行业引领示范作用。**上海市质量监督检验技术研究院**、华灏化学等单位联合主导、牵头编制的上海市地方标准《纺织产品绿色供应链管理与评价导则》已正式实施，围绕纺织品碳标签和纺织品生物聚酯纤维成分标识制定相关评价标准，以应对国内外对纺织品生命周期碳排放的进一步削减措施[5]。

2. 政府制定纺织品循环标准

目前，欧美国家已经就纺织废品制定了相关计划——2021年，英国政府发布“Waste Prevention Programme for England”，要求快时尚品牌制造商对大量的纺织废品负责；另外，政府与非盈利组织发起一项自愿签署的“Textiles 2030”协定，倡导企业采用材料的闭环循环，推动英国纺织品回收的工业化、规模化[6]。 在“十四五”目标的指引下，今年4月，国家发改委、商务部与工信部联合发布了《加快推进废旧纺织品循环利用实施意见》，内容包括推进纺织工业绿色低碳生产、完善废旧纺织品回收体系、促进废旧纺织品综合利用等[7]，为我国在废纺品循环利用产业设置了明确的2025年和2030年目标，提供了方向指导和行为标准依据。

产业各方践行可持续社会责任

品牌商是服装产业链可持续发展的重要参与者和引导者。众多时尚和服装企业已纷纷将可持续纳入品牌核心价值和长期战略规划，如adidas承诺在2025年之前将每件产品的碳足迹减少15%，并实现自营业务的碳中和。该目标将主要通过减少供应链合作伙伴的能耗和增加可持续材料的应用（从目前的60%提升至2025年的90%）得以实现。在服装生产加工的每个环节，品牌都可以发挥积极作用。根据绿色产品标准以及供应商遴选标准，推动上游产业（包括面料研发与应用、生产、包装、回收等环节）将可持续发展提升为优先考虑事项。其中，面料是传统供应链中污水排放与能耗较大的环节之一，闭环回收技术以及品牌方对可持续面料的研发将成为关键突破口。举例而言：

1. 面料研发和采购

随着国家对面料制造排放与面料回收标准的进一步收紧，中小面料企业的关停整改，未来面料企业的环保性与集中度将进一步提高。此外，**品牌方可对面料环保评级**，**核查面料供应商排放足迹**，确保面料的来源达到可持续发展的要求。同时，我们在全球范围内看到**头部品牌与材料企业合作研发可持续面料**，在材料的可回收利用性与可降解性方面有所突破。

2. 生产和运营

品牌通过持续提升对供应链的可持续要求，倒逼服装生产环节降低碳排放，优化流程效率，降低资源消耗，确保生产结束后安全排放。此外，为了避免库存未售出造成资源浪费，需求预测应更精准。

3. 包装、物流可持续

避免过度包装，重新设计包装，采用循环材料；通过对供应链的追溯，确保物流运输中碳排放达到品牌要求。

4. 服装回收

服装面料在生产、消费后的“闭环回收”将大大提升服装回收循环的比例。在传统回收方式中，服装纺织废料被回收并用于生产制造非纺织类的产品，一旦这些改造后的新产品、材料不被回收，那么回收循环将被中断。而“闭环回收”则持续将服装纺织废弃物回收为新的纺织产品，使面料保持恒定循环。

此外，行业协会作为行业发展的领路人，有责任促进行业实现可持续目标。如2021年，中国纺织工业联合会启动了“30·60 中国时尚品牌气候创新碳中和加速计划”，支持 30 家重点品牌企业和 60 家重点制造企业开展碳中和活动，为行业其他参与方起到先行示范作用[9]。

品牌主导培养消费者的可持续认知

麦肯锡2020年调研显示，在欧洲市场67%的消费者将商品使用可持续材料视为重要的购买因素 。品牌的可持续产品，越来越多地影响了消费者的购买决策，这一特征在Z世代消费者中尤为明显。尽管中国消费者对可持续发展的认知还没有西方国家消费者那么成熟，过去几年随着品牌对可持续消费的教育，中国消费者可持续消费的意识一直在提高。未来，随着Z世代消费力的提高，将进一步推动我国“低碳消费”“循环消费”“适度消费”等理念落地。

越来越多的品牌与平台正在通过与消费者沟通，传播品牌的可持续发展价值观，塑造品牌的社会形象——强调面料、供应链的环保性，倡导“适度消费”、“可持续消费”等理念；同时，通过采用可持续商业模式，影响消费者行为，并且为消费者建立深度情感联结，例如，推出二手交易平台、提供旧衣修补服务等。

1. Patagonia采用循环商业模式

在生产运营端，保证供应链100%的透明度，在官网提供全球所有生产设施的碳排放情况。在消费端，发起“减少购买”活动，鼓励消费者远离消费主义，在购买时考虑对环境的影响。在回收端，鼓励消费者循环利用，推出了“Worn Wear”计划，提供修补、旧衣回收、二手交易，形成可持续消费闭环。

2. 中国时尚企业向消费者传递可持续理念

以之禾、鄂尔多斯、雅莹为代表的领先企业，签约迎合年轻消费者的品牌代言人、推广产品背后的可持续发展故事，使消费者认识到时尚消费与环保的联系。例如，鄂尔多斯以可持续时尚为核心理念推出“善SHÀN”系列产品，包含再生羊绒、牦牛绒、无染色羊绒、全成型针织衫、自清洁羊绒针织衫及可追溯羊绒，材质再生、促进藏区经济发展、减少污染等多重维度展现鄂尔多斯致力于打造可持续发展的品牌形象，并宣布歌手华晨宇为品牌代言人，吸引年轻消费群体的关注。

3. 时尚发声媒介和平台持续推动

如上海时装周组委会从2019年起设立“有料ULIO”，专注可持续发展。在时装周期间举办可持续时尚展览和论坛等，邀请设计师、品牌、供应链企业共同交流探讨可持续时尚话题，借助时装与艺术作品的展示，向消费者传递可持续时尚产品与理念。

此外，资本对ESG的关注也在推动时尚产业可持续发展

目前，资本市场已经表现出对重视ESG的时尚企业的青睐，这将推动时尚产业兑现其可持续承诺。如2022年初，Burberry获得来自Lloyds Bank 3 亿英镑的可持续发展贷款。这笔贷款将专门用于Burberry的“2040 年目标”，包括到 2030 年在供应链系统中加快减排 46%，到 2040 年实现净零排放等[11]。

可持续发展不仅关乎环境，也关乎企业的长足发展和社会影响，包括公平待遇（如用工环境和待遇）、动物福利（如材料提取）等也是可持续发展应关注的领域[12]。

四、多方平台合力推动时尚产业进阶

时装周、博览会等平台，是推动时尚产业生态发展的重要力量。面向未来，上海时装周将继续致力于搭建时尚引领平台，同时更大程度地助力企业端的品牌化、产业生态化、设计国际化和消费端市场培育，成为品牌方、产业方和跨行业的重要合作伙伴。以上海时装周为例：

1. 本土品牌升级助力

品牌力和产品设计力的强化是本土品牌的关键要务，这在品牌自身的闭环体系内往往难以实现。上海时装周可作为品牌强化竞争力的合作伙伴。尤其在DTC的大势下，本土服装品牌也需要在传统渠道之外构建其品牌认知，时装周为品牌提供了发声、新品发布等多种机会。此外，时装周作为联结产业各方的平台，可以推动品牌的商业合作和资源对接（如品牌和独立设计师之间的联名合作）以及业内交流。

2. 时尚产业生态发展

面向未来，上海时装周将坚持“横向聚集行业，纵向联通产业”，进一步推动行业多方交流，促进时尚相关产业合作和端到端生态体系（包括产业上下游、品牌方、广告媒体和消费者）的建立。此外，还将牵头打造以独立品牌为核心的产业赋能生态，以及推动产业生态优化。一方面，作为发起方，联合学界、相关协会和业界领先设计师等，推出为业界所认可的设计师奖项，推动相关扶持政策的出台，组织发起海外活动等，助力独立品牌的商业运作和知名度建立。另一方面，借助产业各方资源对接平台的优势，推动完善行业体系（如绿色标准），促进业内各方交流，帮助上游企业和品牌革新，加快产业科技化、智能化、生态化发展，大力推广可持续发展理念。

3. 中国时尚国际化推动

作为具有国际知名度的时尚活动，上海时装周将继续联合海内外各方，打破行业局限性，以时装周的社交属性为支撑，进一步推动中国品牌和中国设计走向国际舞台，获得更高的国际认可度和时尚话语权。

4. 消费者和市场培育

时尚产业的发展是企业端和消费端共同发力的结果，缺一不可。一方面，上海时装周对大众时尚消费者发挥着积极正面的教育作用，如提升对中国设计师品牌的认知，增进对可持续时尚消费观的了解。同时增强了中国消费者审美个性化发展和美学消费意识，从市场端倒逼品牌升级和设计提升。另一方面，随着上海时装周的持续自我进化，未来它将从城市时尚名片升级为城市时尚窗口，进一步发挥对外展示和交流作用。上海时装周作为上海推进国际消费中心城市建设的平台之一，将继续开展相关贸易活动、新零售尝试和创新活动，带动“时装周”区域经济，打造中国自己的时尚之都。

结语

总的来看，中国纺服行业经过数十年发展，取得了令人刮目相看的成就。当下正处在进一步发展的关键节点，未来有充足的发展机会和潜力。虽然在疫情影响下，行业各方受到一定程度的冲击，但挑战与机遇并存。当前不仅为商业或产业打开了跃迁的窗口期，也为中国文化的输出带来了绝佳机遇期。我们相信，在品牌方和产业各方的共同发力下，中国时尚产业将持续自我进化，必将涌现出更多优秀的国际知名品牌和原创设计，并不断优化和升级产业结构，进一步提升综合竞争力。

参考文献

第一章

1 中国纺织60年: 纺织品服装出口贸易发展历程. 全球纺织网, 2009. https://www.tnc.com.cn/info/c-012001-d-130570.html
2 杜伟. 中国服装行业发展历史. 中服网, 2018. http://zs.efu.com.cn/newsview-1247479-1.html
3 刘豪. 服装行业三十年: 从OEM时代到“互联网+”, 我们经历了什么? .亿欧, 2019. https://www.iyiou.com/news/2019020291570
4 群学君. 这个将近100岁的裁缝, 曾是中国时尚界的龙头大哥.澎湃新闻·澎湃号·群学书院, 2020. https://www.thepaper.cn/newsDetail_forward_8087038
5 林盈盈. 奢侈品代理商调查: 多品牌回收代理权生意难做.理财周报, 2013. http://finance.sina.com.cn/money/lczx/20130715/054416119597.shtml
6 灵竹. 服装业三十年更迭史: 渠道不香, 流量落幕.商隐社, 2022. https://xueqiu.com/2115521729/209014926
7 新华社. 第一观察 | 高质量发展“高”在哪儿? 新华网, 2021. http://www.xinhuanet.com/politics/leaders/2021-03/08/c_1127181742.htm

第二章

1 麦肯锡报告State of Fashion 2021
2 新华社中国经济信息社, 全球时尚产业指数·时装周活力指数, https://indices.cnfin.com/5020/index.html
3 Euromonitor
4 产业部. 《中国服装行业“十四五”发展指导意见和2035年远景目标》.中国服装协会, 2021. http://www.cnga.org.cn/html/zcfg/2021/1008/53714.html
5 Navjyot Singh, Nike Patents–Key Insights and Stats, GreyB Research 2022, https://insights.greyb.com/nike-patents/
6 张斌, 2020, 衣服之王: 优衣库掌门人柳井正, 中华工商联合出版社

第三章

1 抖音电商、巨量算数、中国社会科学院社会学研究所.《2022国货市场发展报告: 新媒介、新消费与新文化》. CBNData, 2022. https://www.cbndata.com/report/2924/detail?isReading=report&page=16&readway=stand
2 艾瑞咨询. 《理性消费的国潮时代|艾瑞观潮: 国潮之潮牌篇》. 艾瑞咨询, 2022. https://pdf.dfcfw.com/pdf/H3_AP202203021550155389_1.pdf?1646245136000.pdf
3 京东《2022年女性消费趋势报告》
4 华扬联众. 《2020年Z世代时尚消费洞察报告》. CBNData, 2020. https://www.cbndata.com/report/2281/detail?isReading=report&page=1&readway=stand
5 CBN 2020年Z世代时尚消费洞察报告
6 刘欣. 积极构筑我国纺织行业“双循环”发展新格局. 中国纺联产业经济研究院, 2021. http://www.cnga.org.cn/html/fxyj/hytx/2021/0802/53491.html
7 产业部. 《中国服装行业“十四五”发展指导意见和2035年远景目标》.中国服装协会, 2021. http://www.cnga.org.cn/html/zcfg/2021/1008/53714.html
8 拽克. 趋势洞察 | Z 世代跑步入市, 时尚投资领域的格局会否被改写? .WWD 国际时尚特讯, 2022. https://mp.weixin.qq.com/s/9-3RR3ed2zsbej198BItfg
9 魏芳. 时尚科技向何处去? 这36个最新投资案例给出三大线索【华丽智库】“2021年度全球时尚投资报告——时尚科技篇”导读. 华丽志, 2022. https://mp.weixin.qq.com/s/mA0Lrx053nbdmi8ciKauTQ
10 产业部.《中国服装行业“十四五”发展指导意见和2035年远景目标》.中国服装协会, 2021. http://www.cnga.org.cn/html/zcfg/2021/1008/53714.html

第六章

[1] 产业部. 《中国服装行业"十四五"发展指导意见和2035年远景目标》.中国服装协会, 2021. http://www.cnga.org.cn/html/zcfg/2021/1008/53714.html

[2] 沙利文, 转转, 清华大学能源环境经济研究所. 闲置二手交易碳减排报告. 弗若斯特沙利文, 2022. http://www.frostchina.com/wp-content/uploads/2021/09/1-2.pdf

[3] 麦肯锡, 全球时尚议程GFA. 时尚行业的气候影响报告 (Fashion on Climate). 麦肯锡, 2020. https://www.mckinsey.com/~/media/mckinsey/industries/retail/our%20insights/fashion%20on%20climate/fashion-on-climate-full-report.pdf

[4] 中国纺织工业联合会. 纺织行业"十四五"时尚发展指导意见. 中国化学纤维工业协会, 2021. https://www.ccfa.com.cn/site/content/8356.html

[5] 宋杰. 《打造纺织品绿色供应链我国首个纺织行业绿色供应链管理评价地方标准正式实施》. 中国经济周刊, 2021. https://finance.sina.com.cn/jjxw/2021-10-25/doc-iktzqtyu3378298.shtml

[6] R.I.S.E.可持续时尚实验室、大道应对气候变化促进中心 (C Team) . 《时尚行业可持续行动指南》, 2022. https://www.risefashion.cn/wp-content/uploads/2022/04/%E3%80%8A%E6%97%B6%E5%B0%9A%E8%A1%8C%E4%B8%9A%E5%8F%AF%E6%8C%81%E7%BB%AD%E8%A1%8C%E5%8A%A8%E6%8C%87%E5%8D%97%E3%80%8B.pdf

[7] 发展改革委商务部工业和信息化部. 关于加快推进废旧纺织品循环利用的实施意见 发改环资 (2022) 526号. 中华人民共和国中央人民政府, 2022. http://www.gov.cn/zhengce/zhengceku/2022-04/12/content_5684664.htm

[8] adidas sustainability, https://www.adidas-group.com/en/media/news-archive/press-releases/2021/adidas-presents-growth-strategy-own-the-game-until-2025/

[9] 中国服装协会网, http://www.cnga.org.cn/html/zx/hyxx/2021/0816/53539.html

[10] 2020年麦肯锡新冠疫情期间对服装类消费者关于产品可持续性的调查

[11] Burberry News, Sustainability, https://www.burberryplc.com/en/news/sustainability/2022/burberry-signs-p300m-sustainability-linked-loan-.html

[12] R.I.S.E.可持续时尚实验室、大道应对气候变化促进中心 (C Team) . 《时尚行业可持续行动指南》. 可持续时尚创新平台 R.I.S.E., 2022. https://www.risefashion.cn/wp-content/uploads/2022/04/%E3%80%8A%E6%97%B6%E5%B0%9A%E8%A1%8C%E4%B8%9A%E5%8F%AF%E6%8C%81%E7%BB%AD%E8%A1%8C%E5%8A%A8%E6%8C%87%E5%8D%97%E3%80%8B.pdf

附录

图1

基于四大维度，十六项细项表现评估综合时尚竞争力

产业整体评估维度拆解，以相对值打分

评估维度	主要考量因素	细化评价指标
时尚市场	• 鞋服和个人奢侈品规模 • 人均时尚消费力（鞋服、奢侈品） • 市场渠道多元性（线上占比） • 时尚活跃度	• 鞋服市场整体规模（百万美元） • 人均鞋服/奢侈品消费额（美元） • 线上渠道占比[1] • 时装周活力指数排名[2]
品牌	• 头部品牌规模 • 头部品牌国际化程度 • 品牌价值排名	• 全球前50服装品牌中各国零售额占比 • 全球前50服装品牌中海外零售额占该国品牌总零售额比例 • Brand Finance APPAREL 50 2022 RANKING[3]中品牌数量
设计	• 国际时尚发展史影响力 • 当代品牌设计影响力 • 设计人才影响力：当代领军时尚和青年设计师影响力 • 设计培育能力	• 时尚史上标志性影响力事件 • 巴黎时装周官方日程品牌占比 • Top50国际奢侈品牌（时装屋）创意总监国籍[4] • 2018-22 LVMH Prize得主/决赛/半决赛选手国籍 • CEOWORLD 2022全球最佳时尚设计院校
供应链	• 全球时尚产业依赖程度 • 纺织服装制造规模 • 纺织服装海外输出 • 面料研发能力	• 服装出口额占全球服装出口额比例 • 纺织服装名义总产值（亿美元） • 纺织服装出口额占总产值比例 • 面料出口额占纺织服装出口额比例

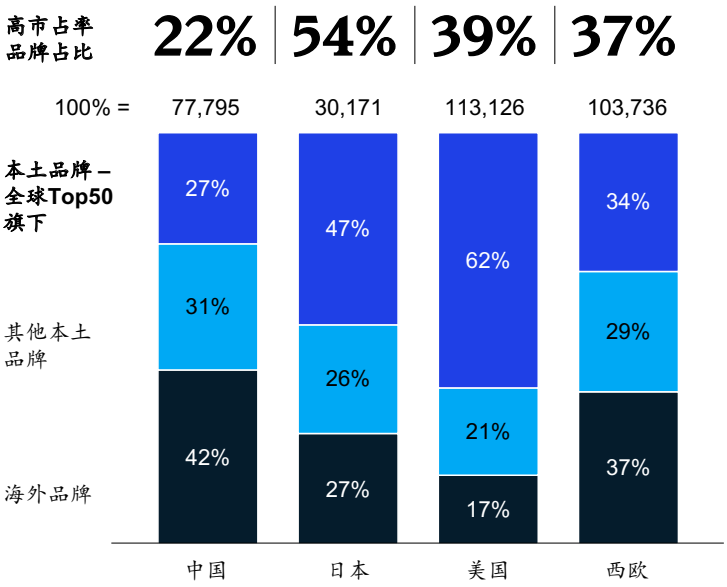
1. The State of Fashion 2021报告中对线上时尚销售额的估计
2. 上海时装周媒体传播度及要素聚集度在全球八大时装周中的排名；其中欧洲取巴黎时装周排名，美国取纽约时装周排名
3. 剔除11个珠宝、腕表、配饰品牌，总计为39个鞋服品牌
4. 不包含未在官方/知名行业媒体提及国籍的设计师

资料来源：Euromonitor；国家统计局，UN Comtrade，HIS Markit，团队分析

图2

2021年各国服装行业高市占率[1]品牌规模及各类型[2]占比

百万美元/%



中国品牌在本土市场的占比较日本、美国和西欧品牌仍有提升空间，尤其是头部企业

1. 高市占率品牌指在各市场中市占率0.01-0.04%以上的品牌
2. 本土和海外品牌按发源地来区分

资料来源：Euromonitor, 麦肯锡分析

关于作者

叶海
麦肯锡全球资深董事合伙人
常驻香港分公司

泽沛达Daniel Zipser
麦肯锡全球资深董事合伙人
常驻深圳分公司

朱景丰
麦肯锡全球董事合伙人
常驻香港分公司

李熹
麦肯锡全球副董事合伙人
常驻上海分公司

王沁
麦肯锡全球副董事合伙人
常驻上海分公司

赵雪晴
麦肯锡项目经理
常驻上海分公司

感谢以下作者对本文的贡献：麦肯锡咨询顾问**刘倩君**，常驻上海分公司；麦肯锡咨询顾问**方贞**，常驻北京分公司；麦肯锡咨询顾问**张梦勤**，常驻上海分公司；麦肯锡蓝跃咨询顾问**王瀚冰**，常驻上海分公司。

特别鸣谢上海时装周组委会和相关方对本次白皮书的大力支持。

由量转质：开启中国时尚产业跃迁新征程

2022年9月

麦肯锡公司版权所有©

麦肯锡中国区新媒体设计出品

McKinsey.com.cn