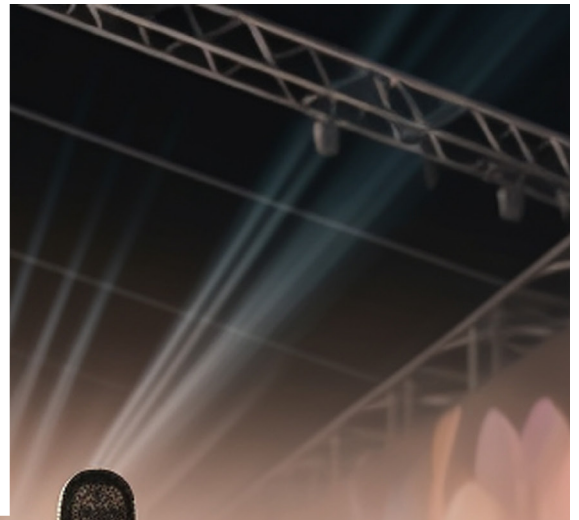


洞见

罗兰贝格

08.2023
上海 / 中国



2035全球及中国时尚产业展望

引言

中国时尚产业作为全球引领者之一，在后疫情时代正处于全新的变革与发展阶段。面临供应链向东南亚转移、市场细分玩家增多、竞争愈发激烈的叠加挑战，如何进行升级与突围、如何借力数字化将效率与响应发挥到极致、如何谋求短期追逐热点与长期构建差异化壁垒的平衡布局等课题将成为企业未来提升自身竞争力的核心方向。

目录

01. 变革与时新:宏观环境与时尚突围	03
全球及中国时尚行业五大趋势	03
五大趋势引发的三大产业升级方向	04
时尚产业升级带来的企业发展机遇	05
02. 挑战与出路:产业格局与未来全景	06
时尚产业的五大共性痛点	07
数字化驱动下的产业提效与能力提升方向	10
数字化解决方案服务商与技术发展现状	11
03. 品牌思与行:未来品牌升级与转型	12
中国时尚品牌的五大思考议题	12
五类时尚鞋服模式发展方向	13
面向2035年,中国时尚品牌的发展趋势	14

过去十年，罗兰贝格深耕鞋服与时尚生活方式领域，近期深入分析了中国时尚产业所处的宏观环境与发展现状，解构出支撑时尚产业向2035发展的三大必然升级方向。同时进一步探寻时尚产业的共性痛点在产业链与价值链交叉矩阵内

的具体表现，指出以数字化能力为基石的变革为中国时尚产业带来的机遇与突破路径，揭示了品牌在迎接未来挑战中所需思考的核心议题与突围方向。

01 变革与时新：宏观环境与时尚突围

◆ 全球及中国时尚行业五大趋势

我们看到，全球及中国时尚行业呈现五大趋势：→ A

A 我们看到，全球及中国时尚行业的五大趋势…



资料来源：罗兰贝格

- 从“消费”时尚到“阅览”时尚：数字时尚单品与数字化驱动下的时尚体验的出现，打破了过去只能通过时尚单品拥有时尚品味的局限。
- 从“跨界”联合到“无界”融合：价值要素的创新与重组无限度打破品牌的固有形象，为品牌焕新提供生生不息的源动力。
- 从审美“升级”到审美“自由”：逃脱固定程式下的审美“绑架”，小众审美可大众化，大众审美可再分型。
- 从“创意品牌”到“创意产业链”：过去由个别品牌的设计师创意主导的时尚趋势将转变为由创意产业链上游共同驱动。
- 从“快”时尚到“敏感”时尚：时尚无所谓快与慢，企业制胜关键在于对消费者生活方式保持灵敏嗅觉，未来消费者需求的改变将会提速，企业决策更需敏捷，时尚风头的斗转星移更需要时新的沟通。

◆ 五大趋势引发的三大产业升级方向

五大趋势正引发时尚产业的深层变革。面向2035,时尚产业将向**两个“升级”、一个“解耦”、极致柔性**三大方向升级发展。→B

B 支撑 2035 未来时尚产业发展的三大必然升级方向：**两个升级、一个解耦、极致柔性**



资料来源: 罗兰贝格

- 品牌升级与生产要素升级 (Premiumization and Renovation)**。在全球化逐渐深入的历程下,全球服装产业历经多次雁行转移,从起源国英国依次向美国、日本、韩国、中国等地区转移。中国自加入WTO后对外贸易飞速发展,现已成为全球纺织制造中心,但在现今的后疫情时代正面临服装产业向东南亚国家转移的挑战。为应对该挑战,中国服装产业需掌控核心生产要素、释放品牌价值,以锁定利润为产业升级关键。
 - 纺织服装产业遵循“微笑曲线”,前端研发设计与后端品牌营销服务是附加值的集中环节,也是利润的主要来源
 - 从创意到设计实现的创新进程如火如荼,面料工艺科技不断突破,数字科技与AI也将加速服装产业链的提效整合、不断降低设计门槛
- 产业链解耦 (Decoupled)**。伴随细分垂类玩家的兴起,时尚产业分工逐渐专业化与多样化,未来将向高度成熟分工的行业(如美妆、食品)看齐。
 - 品牌与供应链解耦降低了行业门槛,为新锐品牌的持续涌现与出圈创造了可能
 - 时尚产业上游制造呈现专业化分工趋势,未来ODM将更加细分,实现更为灵活的**企划与设计的解耦、设计与款式的解耦、期货与现货的解耦**
- 极致的敏捷响应 (React-to-market)**。中国时尚企业未来需敏捷应对市场需求、人群演化与热点变换,锤炼自身获取极致的响应能力。
 - **更“广”的需求端**:时尚品牌的目标市场覆盖逐年拓展,未来企业将不得不考虑更广的国家与区域层面的需求响应与组合
 - **更“作”的人群**:粉尘化的信息触点不断加速消费者的多面性与多变性,导致对品牌因时因地因人而变化的精准需求把控要求更高
 - **更“碎”的热点**:热点爆发周期变短、供给方无论是制造热点还是跟随性创新都将不得不“与时俱进”

◆ 时尚产业升级带来的企业发展机遇

将目光聚焦于时尚鞋服产业链，基于上下游差异化的行业发展现状与关键成功要素，面向2035的时尚产业升级发展为上下游各环节企业带来了**特征鲜明、相互交织的发展机遇**。→ C

C 时尚鞋服产业链全景图：上游在原材料、工艺、面料创新，中游智能制造和柔性生产，下游基于消费需求的敏捷响应，都在驱动整个产业链的结构调整



资料来源：罗兰贝格

- 上游：**包含原材料、纺纱织造、织布印染、面料制作环节。发展机遇以创新为主基调，其中囊括原材料创新、织造印染工艺创新与面料创新。原材料创新潜在方向有纤维改性、功能性创新与可持续纤维突破等。同时，由于纺纱织造、织布印染、面料制作已完全实现工业化生产，未来需向数字化驱动的智能制造和柔性生产深入发展突破。
- 中游：**针对成衣制造环节。核心发展机遇为数字化驱动的智能制造与柔性生产。同时，由于成衣制造需顺应其下游品牌销售要求，未来需协同提升对消费者需求的敏捷响应能力。此外，在更广的需求趋势带动的规模提升下，成衣制造商需持续获取规模优势、提高生产效率，并择机规划海外产能布局。
- 下游：**针对品牌商销售运营环节。核心发展机遇为加快对消费者需求的敏捷响应。同时响应两个“升级”，未来意愿规模发展的品牌商需两头抓，一方面提升自身体系化设计能力，另一方面进行同质整合实现多品牌布局，锚定全球化最终成长为国际性企业，形成强大品牌势能。

02 挑战与出路：产业格局与未来全景

时尚产业可谓是消费品大类中最为复杂的体系，从创意、到面料、再到单品的交付，其间错综复杂却互为关联，是“时尚哲学与系统工程学”。

◆ 时尚产业的五大共性痛点

交叉考量产业链与价值链维度，我们可以看到时尚产业有五大共性痛点

1. **协同**：缺乏标准化、结构化的数据及系统对接
2. **非标**：特殊情型多，缺乏统一标准，难以应对多元且快速变化的消费者需求
3. **效率**：高度倚赖人工，导致存在执行差异与高昂的学习成本
4. **供需平衡**：需求端细分较多、呈现碎片化形态，与供给端注重可预测及规模化的需求间难以实现平衡
5. **精准预测**：难以实现对需求的精准预测和通过即时反馈不断迭代决策→D

D 时尚产业几乎是诸多消费品中最为复杂的体系，从创意、到面料、再到单品的交付错综而互为关联，是“时尚哲学与系统工程学”



资料来源：罗兰贝格

我们针对五大共性痛点逐一分析，于产业链与价值链的矩阵交叉点发现不同场景的痛点表现形态不一而足，但整体呈现如下三大共性问题：上

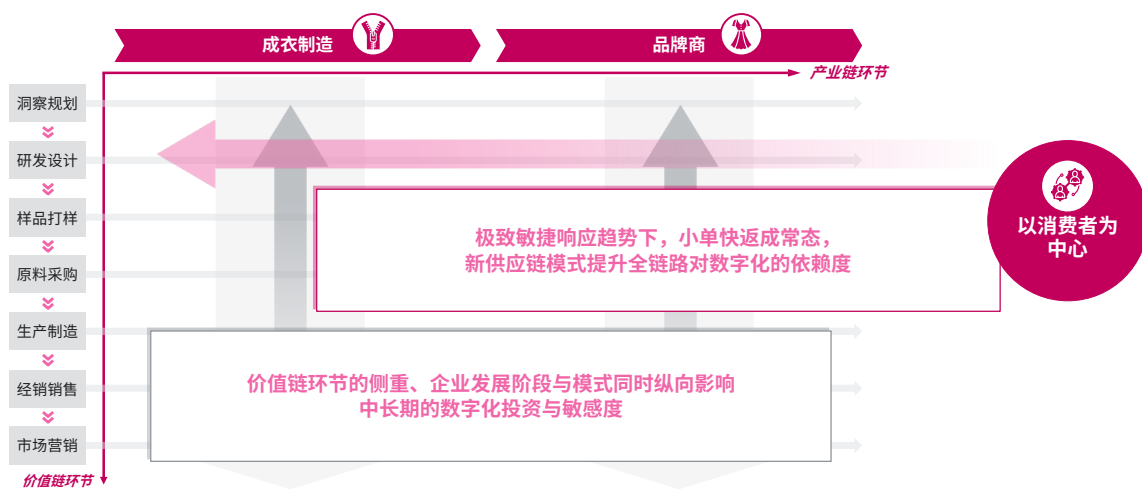
游更多需要降本与增效，中下游在此基础上增收地位更加凸显，成衣制造商与品牌商未来如何实现高质量的规模跃升将成为重点课题。

◆ 数字化驱动下的产业提效与能力提升方向

针对性聚焦成衣制造商与品牌商，我们认为，以数字化能力为基石的时尚产业变革正悄然发生并将持续推进，在以消费者为中心的变革趋势

下，未来成衣制造企业与品牌方均需针对**外驱的极致敏捷需求**与**内向的极致数字敏感需求**并行演进。→ E

E …我们认为，以数字化能力为基石的时尚产业变革正在悄然发生并将持续，无论是成衣制造或品牌企业**外驱极致敏捷需求与内向极致数字敏感需求并行演进**



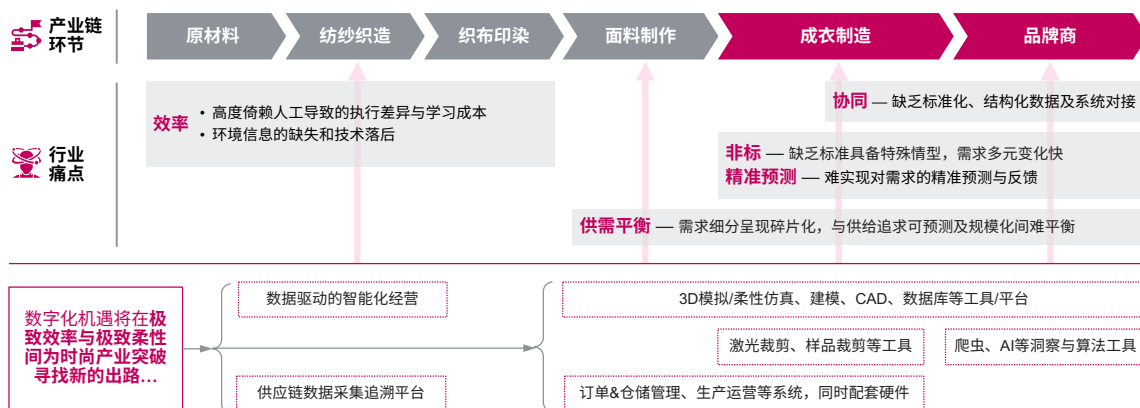
资料来源：罗兰贝格

- 在价值链偏上游，**极致敏捷响应**的趋势下，小单快返成为常态，新供应链模式将提升全链路对数字化的依赖程度。
 - 消费分化与媒介粉尘化向品牌商环节传导了供应链与数字化变革机遇与需求
 - 因商务关系，品牌商与成衣制造商因规模稳定性与信任熟悉度等形成分层而居、长年合作的关系，品牌商对成衣制造商的数字化投资有传导影响
- 在价值链偏下游，价值链环节的侧重、企业发展阶段与模式将同时纵向影响**中长期的数字化投资与敏感度**。
 - 不同价值链环节的差异核心痛点与挑战决定了不同的数字化投资侧重点，品牌企业看重产品到供应链管理到营销环节，成衣制造看重生产稳定性与成本优势
 - 企业规模、发展阶段、决策模式与数字化基础亦是影响企业该阶段数字化投资意愿与分配的重要考量因素

与此同时，在过去“**极致效率**”与“**极致柔性**”**两大成功业务模式**框架内，数字化赋能将为时尚/创意产业各环节进一步提效协同与提升透明可追溯性带来希望。针对产业链上游，数字化可

帮助企业实现智能化经营与供应链追溯。在产业链中下游，数字化引领的多项工具、平台、硬件面向从洞察、设计、制造、销售的全价值链，为环节内企业突破带来了新的路径。→**F**

F 与此同时，在过去“**极致效率**”与“**极致柔性**”**两大成功业务模式外**，数字化赋能将为时尚 / 创意产业各环节进一步**提效协同与透明可追溯提升**带来希望



资料来源: 罗兰贝格

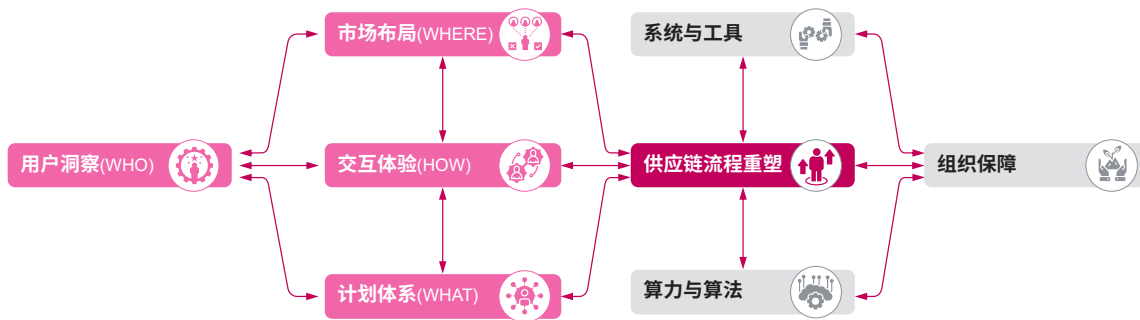


举例来说，采用“**效率型供应链模式**”的品牌，如Gap、Nike/adidas、Uniqlo等，由于其具备产品属性偏向功能性、复购率相对高、可进行的预测准确性高、产品从概念到上市生命周期长等特点，更强调供应链的高效、低成本与可靠，数字化将助力其通向极致效率。同时针对以ZARA、SHEIN等采用“**敏捷供应链模式**”的快时尚品牌，其通过垂直一体化生产体系强化对供

应链各环节的把控，实现多波次、小单量、多迭代的柔性供应链以快速响应客户需求变化，数字化将使其对各环节把控力更强，朝向极致柔性突破。

数字化辅助下的决策能力提升将促使时尚鞋服行业由过去“供与需端匹配”的生意竞争转变为**以消费者为中心、能够灵活应对市场情况的“时尚创造机器”**。→ G

G 数字化辅助下的决策能力提升将促使时尚鞋服行业由过去“供需匹配”的生意竞争转变为以消费者为中心、能够灵活应对市场情况的“时尚创造机器”



资料来源：罗兰贝格

- **用户洞察 (WHO)**：海量与颗粒度适中的全息数据洞察识别细分目标客群，实现价值洼地的挖掘与新时尚需求的再造
- **市场布局 (WHERE)**：全渠道融合继续加速，DTC（用户直达）的定义将被重塑，合理布局全渠道的综合效率指数性突破
- **交互体验 (HOW)**：超越用户期待，以未来零售视角塑造面向未来的卓越体验（future retail excellence），把握用户的全旅程与触点管理及影响，激发更为长远与长期的用户终身价值（LTV）
- **计划体系 (WHAT)**：嗅觉更为敏锐的研发设计与创新叠加统领全局的供应链计划体系，结合市场感知快速反应并提升整体销售，确保全盘生意最大程度上的运筹帷幄
- **系统与工具**：以系统工具应用直联前端消费者/客户与后端供应链管理，实现更成熟的生态合作及外包伙伴与共创协作
- **算力与算法**：AI、云计算与大数据合力解决数据洞察与业务协作的算力与算法难点，建立适用于品牌企业自身决策模式的应用模型与定制场景
- **组织保障**：打破组织壁垒，提升协作效率，实现更佳的资源整合、更高的业务协同、更主动的组织单元责任担当

◆ 数字化解决方案服务商与技术发展现状

同时我们已经看到，有数字化解决方案能力的服务商正在切入供应链不同阶段，并尝试改造生产与销售体系，打破产业链信息孤岛（设计与面料、与销售渠道、与制造商等），构建新增价值空间。→ H

H ……同时，数字化解决方案及服务切入并尝试改造生产与销售体系，打破产业链信息孤岛（设计开发与面料、与销售渠道、与制造商等），构建新增价值空间



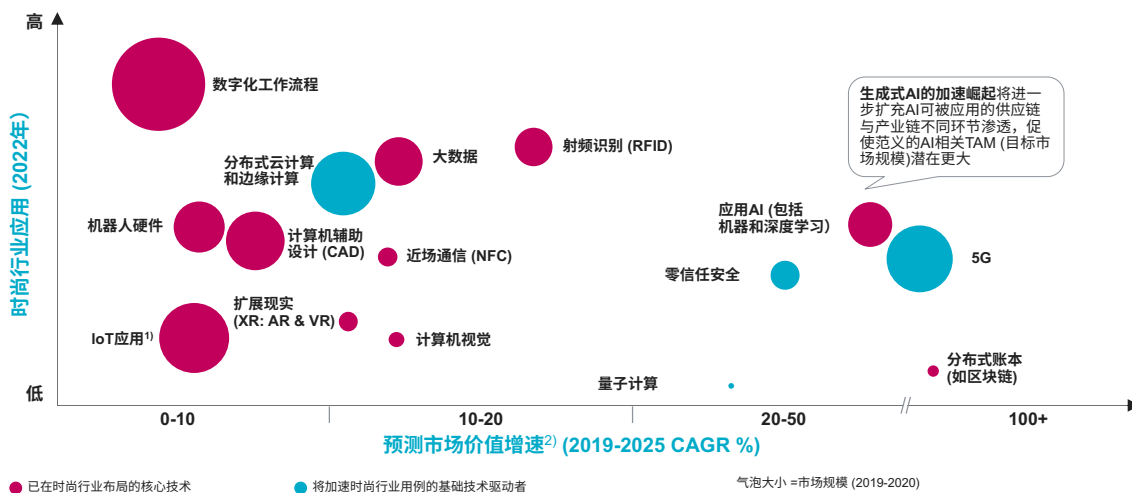
资料来源：罗兰贝格



然而, 光有技术革新是不充分的。鞋服时尚的“行业秘诀”恰恰在于其精密性和传承性。尊重行业特点 (包括所需的能力组合与资源禀赋) 的同时,

真正能够激发时尚产业数字化变革的不仅仅是技术开发与商业化, 而是在“合适的业务模式中”学会驾驭数字化加速器。→!

! 数字化辅助下的决策能力提升将促使时尚鞋服行业将由过去“供与需端匹配”的生意竞争转变为以消费者为中心、能够灵活应对市场情况的“时尚创造机器”



1) 含: 通信技术 (蓝牙/zigbee/nearlink)等与硬件技术 (RFID传感器等); 2) 其他包含: 隐私增强技术 Privacy Enhancing Technologies (联邦计算/同态加密等)

资料来源: 罗兰贝格



03 品牌思与行：未来品牌升级与转型

◆ 中国时尚品牌的五大思考议题

针对上述市场宏观环境与产业全景格局，罗兰贝格总结提炼出了中国时尚品牌当下面临的如下五大主要思考议题。

1. 摸索符合中国特色兼具全球视野的品牌进化论，帮助推动品牌/集团穿越周期
2. 回答品牌是谁的哲学问题，包括品牌资产的批判性继承与阶段性发展边界的定义
3. 厘清品牌与消费者的关系、品牌与渠道的关系，设计符合能力长板的组织与生态关系
4. 谋求长短相宜的远瞻与资源布局，在短期热点趋势与长期差异壁垒构建中适配投资
5. 在一代构筑企业经营底座与基因、二代传承与迭代未来业务模式的接班过程中完成企业核心竞争优势组合与发展韧性的检验与升级



◆ 五类时尚鞋服模式发展方向

在罗兰贝格长期跟踪研究与服务的国内外时尚鞋服品牌案例中，我们提炼了正在发生并将继续演化的五类时尚鞋服模式发展方向。尽管不同领域的细分市场代表性头部品牌（基于细分行业TOP1-3表现、良好的业绩上行势头、较为健康与清晰的业务模式定位）在渠道类型与市场区域的布局（线上/线下、国内/全球布局）、商品SKU宽度及翻新度方面不尽相同，但总结而言呈现出五类模式方向：

- **多品牌布局**：通常围绕更细分的消费人群生活方式与活动场景
- **品牌全球化**：更多地走向欧美、东南亚等机会市场的覆盖
- **垂类新锐品牌突破**：常以创新品类开拓及新场景切入，辅佐以创新产品功能、设计或用户沟通等的差异能力突破
- **供应端或品牌端的平台模式**：纵向向上或向下游供应链整合，进行供需两端的价值升级

- **跨境与海外平台模式**：取决于具体所在的国家市场，在渠道/通路组合、本地化审美贴合与消费者沟通、数字化赋能及运营等方面通常具备较高的要求。

然而，无论是哪种业务模式定位，时尚鞋服的未来玩家都将不得不回答

1) 用户价值主张是什么 (CVP—customer value proposition)

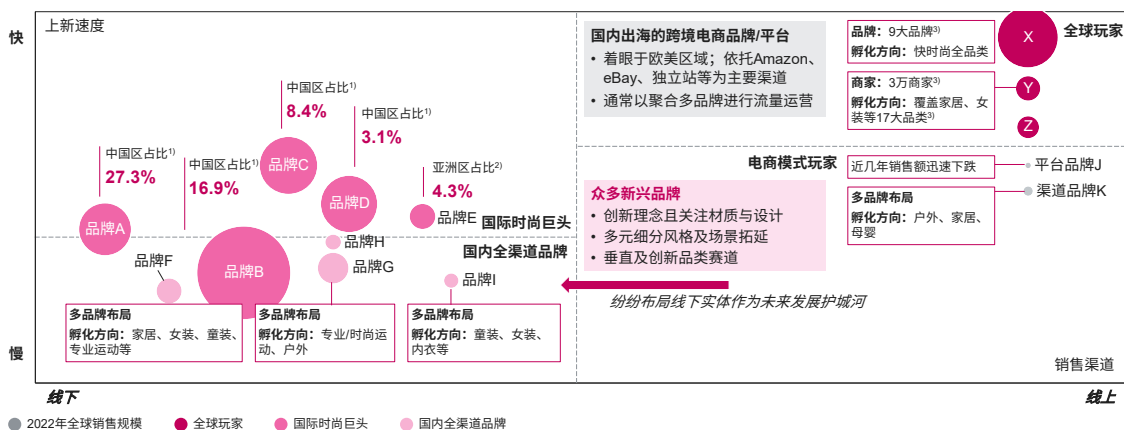
2) 可持续的利润模式 (profit formula) 靠什么

3) 关键所需的资源(人才、技术/产品、基础设施、信息、渠道、合作生态、品牌资产) 有哪些

4) 关键业务流程如何构建 → J

J 五类时尚鞋服模式发展方向

基于渠道和SKU的典型品牌划分矩阵



1) 2022年终端销售占比 2) 该品牌未披露中国区终端销售数据，因此该数据为2022财年亚洲区营收占比 3) 截至2023年8月

资料来源：罗兰贝格

◆ 面向2035年，中国时尚品牌的发展趋势 → K

K 面向 2035 年…时尚品牌的未来趋势研判



资料来源：罗兰贝格

面向2035年，时尚品牌的发展需锚定自身的特性与愿景，衡量不同路径的匹配度，顺应自身发展脉络均衡前进。未来伴随时尚行业逐步演进的竞争格局，中国将必定出现**少数专业的多品牌经营集团**，但同时由于产业链分工的专业化与多样化更为成熟，行业进入门槛被拉低，也将有**更多的价值观单品牌**出现。品牌方若想在激烈的市场环境中保持竞争力，需**兼顾一“破”一“立”**，勇于打“破”设计舒适区、不断产生时变的创意要素，同时保持品牌基因持久屹“立”不倒。

针对从创意源头、消费者拥有、交付、服务的旅程中，需进行**“实虚相生”的赋能与改造**，零售实体回归将成为必然，数字/虚拟化交互也将继续发展，二者的共同演进将覆盖消费者体验旅程中线上加线下的全触点。品牌方在考量规模增长路径时，也将面临**一“纵”一“横”的选择**，是应纵向往产业上游进行资源整合提质增效？抑或横向拓展市场区域领域强化体验价值？是品牌需深入思索的核心课题。

罗兰贝格时尚消费品团队将持续探索时尚领域的前沿课题，专注于引领中国鞋服时尚与生活方式品牌的前瞻布局与内力夯实，致力于携手打造走向下一个十年的全球性时尚品牌！

作者

蒋云莺

罗兰贝格副合伙人

kathy.jiang@rolandberger.com

罗兰贝格项目经理**孙飞帆**、咨询顾问**李昱坤**对本报告亦有贡献。

欢迎您提出问题、评论与建议

www.rolandberger.com

本报告仅为一般性建议参考。
读者不应在缺乏具体的专业建议的情况下，擅自根据报告中的任何信息采取行动。罗兰贝格管理咨询公司将对任何因采用报告信息而导致的损失负责。

© 2023 罗兰贝格管理咨询公司版权所有。

关于我们

罗兰贝格管理咨询公司成立于1967年,是全球顶级咨询公司中唯一一家始于德国、源自欧洲的公司。我们拥有来自34个国家的3000名员工,并成功运作于国际各大主要市场。我们的51家分支机构位于全球主要商业中心。罗兰贝格管理咨询公司是一家由近320名合伙人共有的独立咨询机构。

出版方

罗兰贝格亚太总部

地址:

中国上海市南京西路1515号
静安嘉里中心办公楼一座23楼, 200040
+86 21 5298-6677
www.rolandberger.com