



速度与激情 – 时尚企业 如何赢得 21 世纪的消费 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

新时代的消费者:

- 永远在线
-
- 信息灵通
-
- 更紧密的社交关系
-
- 喜欢视觉丰富的内容
-
- 更加变化无常
-
- 寻找真实和意义
-
- 有限时间



他们期待:

- 即刻获得满足感
-
- 个性化
-
- 丰富充实的体验
-
- 情感联系
-
- 与品牌对话
-
- 付出时间能获得相应回报

McKinsey & Company 1

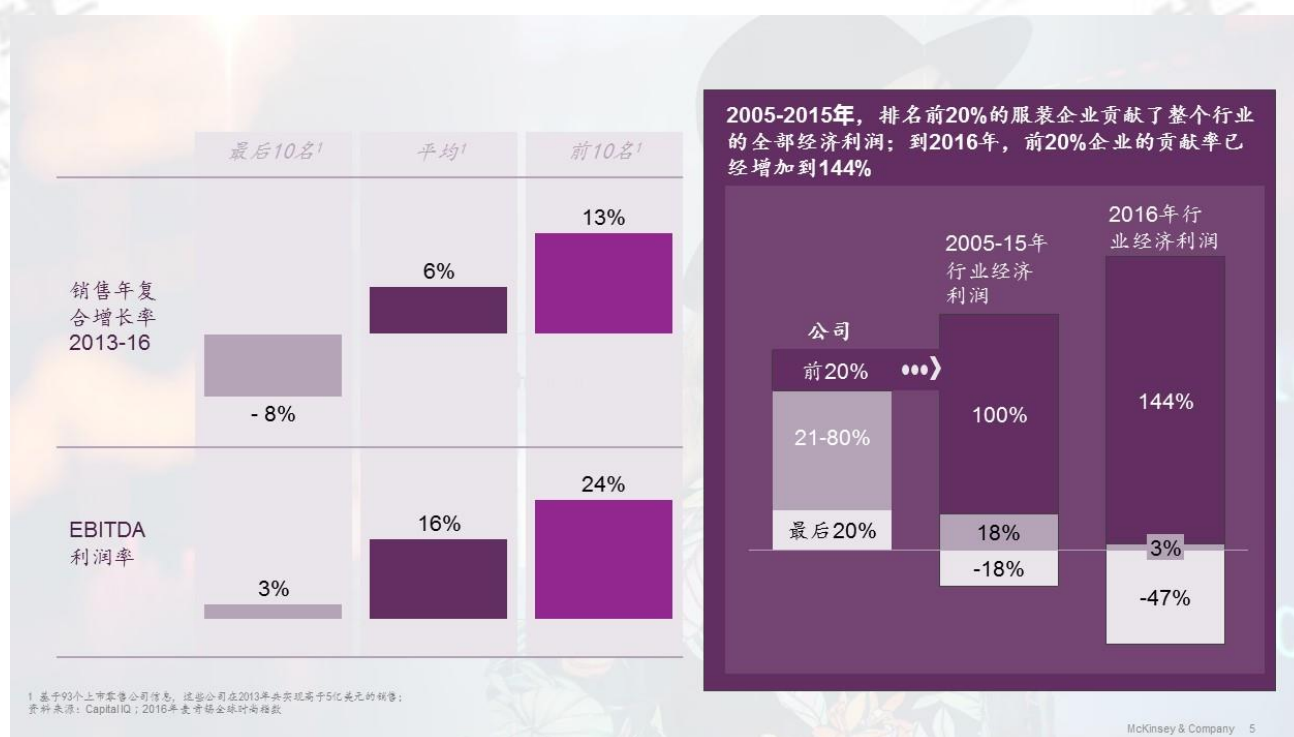
同时，城市化与经济重心的转移、商业环境变化的加速与全球化的深入、宏观经济的不确定与动荡、改变游戏规则的数字技术四股力量也在颠覆着当今市场发展的进程。

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

成功企业行动更加迅速，对消费者洞见的应用更加充分

多种因素驱动销售和盈利增长...

在哪里竞争



地域
品类
销售渠道
价位
价值链中的定位

如何制胜



赢家:更快的产品开发和更多消费者洞见

	最后10名企业 ¹	前10名企业 ¹
最短产品开发周期	>6个月	<2个月
消费者洞见的应用		
分析在规划/预测中的应用		

1 基于2013年销售额高于5亿美元、93家上市零售企业样本
资料来源：专家访谈，新闻检索

McKinsey & Company 2

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



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。

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

预览已结束，完整报告链接和二维码如下：

https://www.yunbaogao.cn/report/index/report?reportId=1_33831

