



秉承初心，捕捉机遇：时尚产业如何步入“双碳”时代 | 视频访谈



“双碳”时代已然来临，这将为时尚行业带来哪些新变化、新机遇、新趋势？时尚品牌如何践行可持续发展理念，并从中挖掘未来新的增长点？在今天的视频中，麦肯锡全球董事合伙人石俊娜将对话麦肯锡全球副董事合伙人吉雅图，就这些议题分享自己的思考与洞见。

消费者的新变化：更为理性

雅图：从你服务时尚行业相关客户十余年的经验来看，你觉得中国市场消费者正在发生哪些变化，有哪些可能是出乎你意料的？

俊娜：最近几年个人感受最明显的变化，是过往的消费者包括我自己在内，还是以追逐产品为主，但现在，尤其是在非常个性化的情况下，消费者对于品牌的认知度越来越强。

大家开始思考，我喜欢用的东西，我代表的生活方式，不是单个产品可以去解释、去阐释的。对于品牌的认知度、身份感的认同、品牌所代表的理念，消费者都有了更深的思考。他们只有认可品牌，甚至会先去看品牌，再去产品的选择，“双碳”、可持续、绿色等概念开始变得非常具像化。现在消费者看到某个品牌在提倡某个理念的时候，他们会去追溯，你提倡的东西有没有落在产品上、服务上，他们只有看到既有理念上的认可，也有行为上的落实，才愿意为此买单。

所以这部分消费者，你可以认为他们更理性、更有自己的思考，也可以说他们对自己的购买行为更负责任，这是一个令人惊喜的改变。我觉得，

他们的改变也会反向触发时尚行业里不同产业链环节上的玩家们，去思考自身甚至转变商业模式。

消费者如何甄别真正的可持续产品

雅图：作为普通消费者，我们经常有一些困惑，面对琳琅满目的贴着环保、绿色标签，打着可持续发展概念的品牌，到底哪些是真的可持续、有社会责任感，并且从 ESG（环境、社会与公司治理）的角度去设计的？这些产品的背后，整个产业链上生产、加工、销售的过程是不是可持续的，是不是绿色的？面对这么多选择，怎样去界定真正的可持续产品，我们在日常消费过程中，应该怎样去甄别，怎样做出选择？

俊娜：要去认定一个品牌，到底是不是真心认可并践行 ESG，其实判断标准也可以很简单：第一，看它做了多久，或者说谈了多久。因为 ESG、可持续这些话题，虽说这几年非常热门，但根本不是一个新话题。早在很多年前，很多有社会责任感的企业，本身在运作业务的时候，就已把它作为一个核心的组成部分。有些企业是跟风行为，有些企业是先天的基因和理念当中就有，所以要看企业到底说了和做了有多久。这本身就能够决定你所购买的产品、你认可的品牌是真心在做 ESG，还只是商业行为上的加持。

第二，去看企业具体在做什么。我现在逛街的时候，会发现很多商家，比如服装企业，打着环保染料的标签，将一些款式用十种不同的自然染料上色，然后卖出一个超高的价格。这里有两件事情要去甄别，第一是商家、

品牌在提倡环保的时候，是只在消费者能够看到的地方做了变动，从而让溢价提升；还是说他们愿意在你看不到的地方做一些努力，使得这些价值不会转变成价格，而让消费者承担。

“双碳”时代的时尚行业

雅图：“双碳”变成了一个越来越热的主题，从你的观察来看，这些时尚行业从业者、这些品牌企业，他们都在如何应对这样的趋势？

俊娜：“双碳”目标提出来之后，也意味着从政策端、环境端，其实有了更多可利用的举措，政府可能会有专项支持，在整个基建环境和营商环境上都会有更好的扶持。在这样的背景之下，不同的品牌、产业链上的不同玩家，他们应对的方式也很不一样，很难说我们现在观察到了一个共性的做法。以前大家会觉得经济基础决定上层建筑，似乎只有规模体量足够大、资源足够丰富的大商家，才有资格去谈 ESG，去谈“双碳”。

但现在我们看到并不是这样，一方面是大商家特别是领先品牌，比如说我最近服务的一个全球都认可的顶奢品牌，他们在中国已经运作了很多年，在决定进入一些新区域、布局一些新业务的时候，我们跟他们去探讨一些战略部署和决策依据，当时的话题原本只是对一个经济模型做测算，去判断其商业价格，但无论是他们的核心决策者还是工作团队，都主动提出说：“我们这一次布局未来 5-10 年的业务，很希望你们能够帮我们看清，这项业务对于提振当地经济，对于当地的就业、民生是否有益。我们的这些商业行为，比如一旦决定要不要在这里设置物流中心、数据中心等，对

于当地的环境保护和可持续发展会产生怎样的影响，我们希望把那部分影响也结合到商业决策里来。”

另外一种情形，其实不一定是体量足够大、资源足够多，商家才能够去讲“双碳”，去考虑长远的可持续发展。我有一个朋友，他在时尚行业自创了一个品牌，已经存续运作了三四年，其实体量非常小，他走的一直是比较小众的路线，运用一些中国元素进行服装品牌设计，有一个比较忠实的粉丝群体。最近跟他聊到，他也在考虑借鉴一些新零售的概念，对品牌做一些重新定位，设置一些子品牌。这自然是一个商业扩大举动，但他也提出一些很有意思的问题，他说，虽然这次做的品牌重塑和商业计划，一部分目的是想要长大，这无可厚非，每个商家都希望长大，但是他也希望能够去影响更多的人。因为他观察到，在行业里这几年出来好多新品牌，但不是所有品牌的出现都有一个比较周全的考虑，对于品牌定位，对于长远发展，更多是看到当下有什么风口，有什么产品可以爆款，就马上去包装一个品牌，或者有什么私域流量要转化，就做一个品牌。但对于我这位朋友而言，他觉得如果冷静一点去思考，不管是为了自己品牌运营的长期可持续，还是说做这件事情的出发点初心，就是希望把中国传统文化在服装领域中的价值放大，让大家感受到中国文化的美好。所以他在运作的时候，从选材、制作工艺（他有很多工艺是手工定制的），到招聘、员工职业规划，他都有在通常所说的环境、社会、绿色等方面进行考量。

所以小商家也有小商家的做法，大商家有大商家的做法。从原本将可

持续作为一个风险应对方式，到现在作为一个非常正向的主动布局，甚至是品牌未来最大的核心竞争力，这样的转变、这样的趋势，我觉得是最让人感到欣慰的，也是这些商家在未来发展过程中非常有希望的增长点。

可持续发展为时尚产业链带来的新机遇

雅图：现在很多企业把可持续或“双碳”从应对风险的手段转变成了捕捉机会的方式，从整个时尚相关的产业链来看，你觉得有哪些新机会是我们应该去关注和追踪的呢？

俊娜：很难一下子给出所有答案。我有一个思路可以分享一下——在掘金时代，有时候赚钱的不是掘金人，而是卖水人，因为在那种环境下人们非常渴。同样的，在现在这个时代，如果你把“双碳”映射到时尚行业，它会改变时尚的核心价值链吗？可能一下子不会，你依然得有品牌方，得有供应链上的原料方、生产方，得有各种中介机构，这些核心环节不会改变，但它可能会慢慢催生一些跨职能、跨条线的新服务，这些最有可能在体量上、在长期发展可持续性上，帮助企业包括初创型公司，找到自己新的生态位上的机会点。

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_38259

