

# BCG

THE BOSTON CONSULTING GROUP

## 盛装起舞

把握中国时装市场的快速增长机遇



波士顿咨询公司 (BCG) 是一家全球性管理咨询公司, 是世界领先的商业战略咨询机构, 客户遍及所有行业和地区。BCG与客户密切合作, 帮助他们辨别最具价值的发展机会, 应对至关重要的挑战并协助他们进行业务转型。在为客户度身订制的解决方案中, 我们融入对公司和市场态势的深刻洞察, 与客户组织的各个层面紧密协作。从而确保我们的客户能够获得可持续的竞争优势, 成长为更具能力的组织并保证成果持续有效。波士顿咨询公司成立于1963年, 目前在全球42个国家设有74家办公室。欢迎访问我们的网站: [www.bcg.com](http://www.bcg.com)了解更多资讯。

# BCG

THE BOSTON CONSULTING GROUP

## 盛装起舞

*把握中国时装市场的快速增长机遇*

吕晁、周蕴凌、许介燊、叶永辉、廖天舒、楼彦

2011年7月

## 内容概览

---

中国时装市场在过去十年中扩大了两倍，并预计将在未来十年内再增长两倍左右。企业只有全面深入地了解重要的增长驱动因素和消费者需求的显著变化，才能够更好地制定成功战略。

### 与众不同的中国时装市场

中国时装市场格局不同于世界其它地区的时装市场。迄今为止，男性的花费与女性持平，运动服装一直占据重要地位，而且百货公司一度是时装市场的主要零售渠道。

### 未来十年的新变化

中国消费者在时装需求和购买行为方面不断变化。这种变化发生在不同层级城市、年龄层和性别。消费者日渐成熟，并寻求能够满足其不断演变的时尚品味和需求的品牌、产品和购买体验。

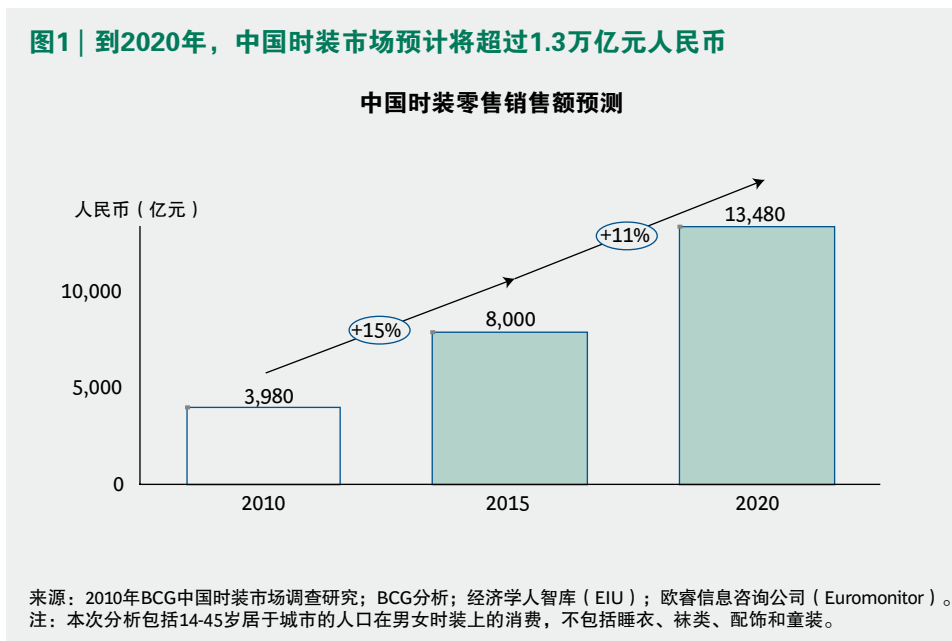
### 重新规划

为了抓住一系列增长机遇，企业需要拓展业务范围，瞄准重要的新兴消费群体，并通过多渠道体验和零售业态创新建立竞争优势。

---

**在**过去十年，中国时装行业的市场规模增加了两倍，到2010年底接近4,000亿元人民币<sup>1</sup>。然而，14至45岁城市消费者的人均时装消费仍较低，每年仅为1,150元人民币。而在美国和英国，同类消费水平折合人民币分别为5,770元和5,020元。我们预计中国时装市场将在未来十年内再增长两倍，在2020年达到1.3万亿元人民币以上。（参阅图1）但是，由于中国消费者在不断发展且零售格局也在不断变化，不能想当然地认为所有企业都能从这一增长趋势得益。

**图1 | 到2020年，中国时装市场预计将超过1.3万亿元人民币**



值得注意的是，许多全球品牌在中国的业务规模并不大。例如，Zara在中国大约有70家门店，贝纳通（Benetton）约有25家，Gap有5家。与之相对，这些品牌在欧美等市场都拥有1,000多家门店。Topshop、J. Crew和Ann Taylor等其它全球或地区流行品牌都尚未在中国开设门店。

相比之下，考虑一下较早在中国取得成功的品牌，它们的发展可能令人惊讶。耐克（Nike）和阿迪达斯（adidas）在中国各有约6,000家门店，绫致（Bestseller）拥有4,000多家门店。中国体育品牌李宁（Li Ning）和安踏（Anta）各有约7,000家门店，而本地休闲服装品牌美特斯邦威（Metersbonwe）和森马（Semir）各有3,000家门店。几乎所有这些门店都是单一品牌专卖店。

为了在新一轮增长中获取份额，企业需要根据自己的现实情况和新兴的消费趋势来调整战略。通过采访不同地区和层级城市的5,000多名14-45岁消费者，我们发现了将决定时装市场未来发展方向的关键趋势。<sup>2</sup>

## 与众不同的中国时装市场

中国时装市场不同于世界其它地区的时装市场。未来十年的每一位竞争者都必须全面深入了解塑造这一市场的主要力量。

21世纪的头十年不仅见证了这一市场规模增加了两倍，还迎来了现代中国真正意义上的时装时代。直到上世纪90年代末，更多的中国消费者才开始通过时装来表达个性。随着消费者财富的增加和社会的开放，外国品牌和本土品牌开始涌现，重新点燃了消费者对“大牌”的迷恋。在此之前，时装仅仅意味着胸前大大的品牌标志，品牌并没有很大程度上的独特区分。

就是在这样一个简单但充满渴望的环境中，耐克和阿迪达斯等先行者在上世纪80年代首次登陆中国市场。消费者对具有高知名度的品牌十分期待。而运动品牌不仅符合这一要求，同时也能够充分满足消费者对基本着装的需要——当时，极少有场合需要穿着正装。李宁和安踏等本土品牌也在此期间建立了业务并扩大了规模。李宁品牌创立于1989年，其与中国同名体操明星的关系迅速为企业带来了品牌知名度。同时，公司对本土市场发展动态有着深刻的了解，并明智地侧重于二三级城市以远离国际品牌纷争最为激烈的市场。这些因素都推动了李宁品牌的快速成长。

鉴于以上情况加之起步较早，运动品牌得以在中国建立独一无二的霸主地位。到2008年北京奥运会举办之时，一名典型中国消费者的衣橱中有20%至25%（按照价值计算）是运动服装。在购买运动服装的消费者中，有30%每周穿着三次以上。但是，大多数中国消费者并不是狂热的运动爱好者，他们平均每周运动不到一次。反倒是在美国或德国等国家有更多的体育爱好者，但他们衣橱中的运动服装仅占10%至15%。

品牌先行者们，包括上述运动品牌和美特斯邦威、绫致等休闲服装品牌也采用特许经营（特别是单一品牌特许经营门店）作为其实现增长的主要业务模式，并从中获益颇丰。特许经营代表了一种标准化且易于操作的零售业态，有助于企业迅速扩张、市场准入更宽泛，而且无需投入大量的前期资本。例如，耐克的门店网络在2003年至2009年的短短六年间从约1,400家增至约6,000家。此外，由于并非所有消费者都要求最新款式，而且运动服装并不像休闲服装那样会迅速过时，因此特许经营商能够以较低的库存风险进行投资及扩张。

单一品牌特许经营门店在此时占据了主导地位，这是因为在零售业格局发展的早期多品牌零售商还为数不多。同时，单一品牌专营店还能够使购物者感觉是从品牌公司直接购买，从而减少了消费者对假冒产品的担心。

到目前为止，百货公司一直主导了时装零售市场。上世纪90年代初，百货公司是时装零售业主要的贸易形态，为消费者提供接触品牌的机会，同时还是家庭周末闲逛的场所，使消费者能够“寓娱乐于购物之中”。百货公司定义了消费者购物的概念，且仍将在未来发挥重要作用，在较小城市尤为如此。尽管近年来出现了更多的创新型零售业态，但百货公司仍然在2010年占据时装零售销售的35%至40%。

——  
对于竞争者而言，全面  
深入地了解塑造中国时  
装市场的主要力量将  
至关重要。

所有这些因素——“时装就是大品牌”的早期简单概念、运动服装的主导地位、特许经营模式的激增以及根深蒂固的百货公司业态，使得过去十年的中国时装市场不同于世界上的其它任何市场。

## 未来十年的新变化

对于时装企业而言，未来十年是一个振奋人心的时期。中产阶级及富裕消费者（以2010年名义收入定义，年收入为74,000元人民币或11,400美元以上）的数量将从目前的5,000万增加至2020年的1.4亿。此外，时装是这类家庭升级消费最多的品类之一：在受访消费者中，50%表示计划在2011年对时装升级消费，这一比例比2010年和2009年分别高出5%和14%。然而，与成熟市场相比，中国的人均消费支出仍处于渗透率曲线的初始部分，这使得中国有潜力成为更加重要的时装市场，并在未来五年内占据全球时装市场增长的30%左右。

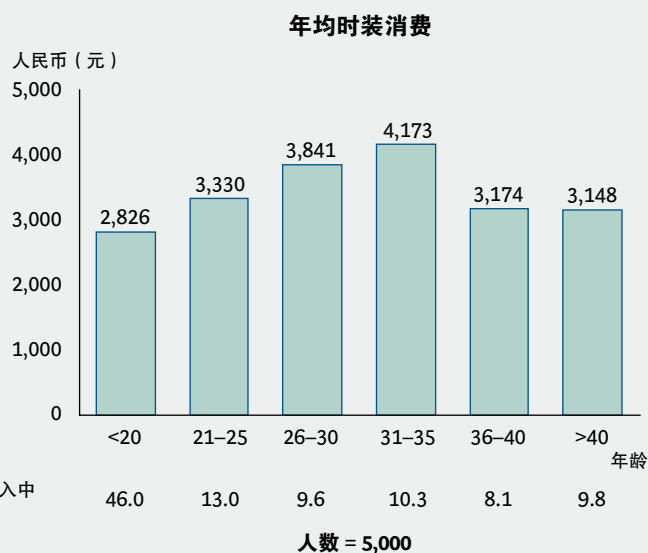
但是，企业不应想当然地认为自己可以高枕无忧，只需坐等新一轮增长浪潮的推动。与过去十年相比，未来十年的发展模式将发生显著变化。企业必须深入了解不同消费群体和层级城市的购买行为的变化。为此，我们深入探讨了六大关键发展趋势，对企业在这一市场取得成功将起到至关重要的作用。

前三个趋势与人口结构相关。今天，典型的时装高消费群体处于30岁出头的年龄段，女性略多于男性，居住在北京、上海、沿海或省会城市。然而，十年后的典型消费者将完全不同。

**年轻一代的时装消费将增加。**在二三十岁的人群中，时装消费才刚刚开始增加。目前，这一人群的消费额比城市平均水平高出18%。（参阅图2）这一“80后”群体并没有

中国有潜力在未来五年内占据全球时装市场增长的30%左右。

图2 | 年轻一代在时装上的消费更多



来源：2010年BCG中国时装市场调查研究。

注：本次分析包括14-45岁居于城市的人口在男女时装上的消费，不包括睡衣、袜类、配饰和童装。

像其父母辈一样吃过苦。他们中的许多人在外企或本土企业拥有一份较好的工作。这些因素转化成一种强烈的乐观精神。时装消费势头在“80后”人群中将继续上升，并将通过更加年轻、更加精通时尚的“90后”等新一代消费者群体得到进一步增强。

**女性的时装消费占较大比重。**随着未来十年的时装消费逐渐增加，消费群体比例将进一步向女性倾斜。迄今为止，中国男性和女性在时装上的消费开支趋向接近。男装目前在14-45岁城市消费者的时装消费总额中占46%，而女装则占54%。随着女性收入的增加，我们发现与收入相同的男性相比，女性的时装消费水平提升更加显著。这一趋势与美国、英国和日本等发达市场一致。在这些发达市场中，女性的时装消费是男性的1.5倍至2.5倍。

尽管如此，小城市消费者（四至七级城市）的时装消费仍处于发展的初级阶段。因此，男性消费者在时装销售总额中的作用与女性消费者同样重要。事实上，在四至七级城市中，男性的年均时装消费略高于女性，54%的时装购买由男性消费者贡献。在较小城市中，男性的时装消费仍极有可能超过女性。然而，在大城市（一至三级城市），这种平衡状态已经改变，男性的时装消费占43%，而女性则占57%。

——  
在未来十年中，许多高消费群体将居住在内陆或较小城市。

**更多消费群体将来自较小城市。**在未来十年中，许多高消费群体将居住在内陆或较小城市。2010年，较小城市构成了约50%的时装市场。到2020年，三分之二的中产阶级及富裕消费者将居住在四至七级城市，并将占据时装市场整体增长的60%。对于企业而言，这意味着利益份额将更加分散。如今，为了在中高价位的时装市场上实现80%的覆盖率，企业需要进入462个城市。到2020年，为了保持同样的市场覆盖率，企业将需要进入568个城市。更为重要的是，我们所发现的许多趋势在较小城市与较大城市将有不同表现，这意味着企业必须相应地调整其做法，以期在尚未得到充分覆盖的较小市场取得成功。

另外三个趋势与消费者的需求相关。过去，时装产品和购买渠道有限。正如我们所看到的那样，这导致了消费者对运动服装的偏爱，也使大品牌和百货公司占据了主导地位。然而，未来十年，消费者将变得更加成熟，从而使企业更有必要按照场合和消费者情感需求细分时装产品和服务。

**休闲场合与活动增多。**经济发展的巨大变化不仅推动了人口结构的变化，而且也为人民的日常生活带来了深刻的变化。十年前，可供选择的娱乐活动和社交场合有限。居住在省会城市的人们可能偶尔外出吃饭或唱卡拉OK。但在大多数情况下，对于居住在城市的人们而言，学校或工作和家庭构成了生活的全部。今天，典型消费者的体验领域显著扩大。25岁的唐沁沁是参与我们调查的女性消费者之一。她居住在时尚前卫的上海，曾有海外留学的经历。除了学习，她还喜欢旅游、唱卡拉OK以及周末的社交活动。林珊是一名20岁的大学生，居住在广东省茂名市。她曾去过上海，并向我们列举了丰富的日常活动，比如逛街、上学和去舞蹈俱乐部。（参阅图3）这两位年轻女性受访者对服装的选择体现了针对不同场合配搭“适宜”服饰的理念。为此，她们的衣橱正在不断扩大。

随着各种场合日渐增多，人们日益需要适合这种新生活方式的时装。中国消费者将继续尝试为不同场合配搭不同的穿着。这一切都意味着企业将有机会塑造消费者的行为和偏好。领先企业通过推广和销售能够满足特定场合需求的产品，将成为市场的赢家。

图3 | 不同层级城市的消费者在时装选择上的对比



**由情感空间界定的消费者。**消费者与日俱增的成熟度和人们日常生活的巨大结构性变化促使消费者对时装的见解越来越多地涉及情感层面。

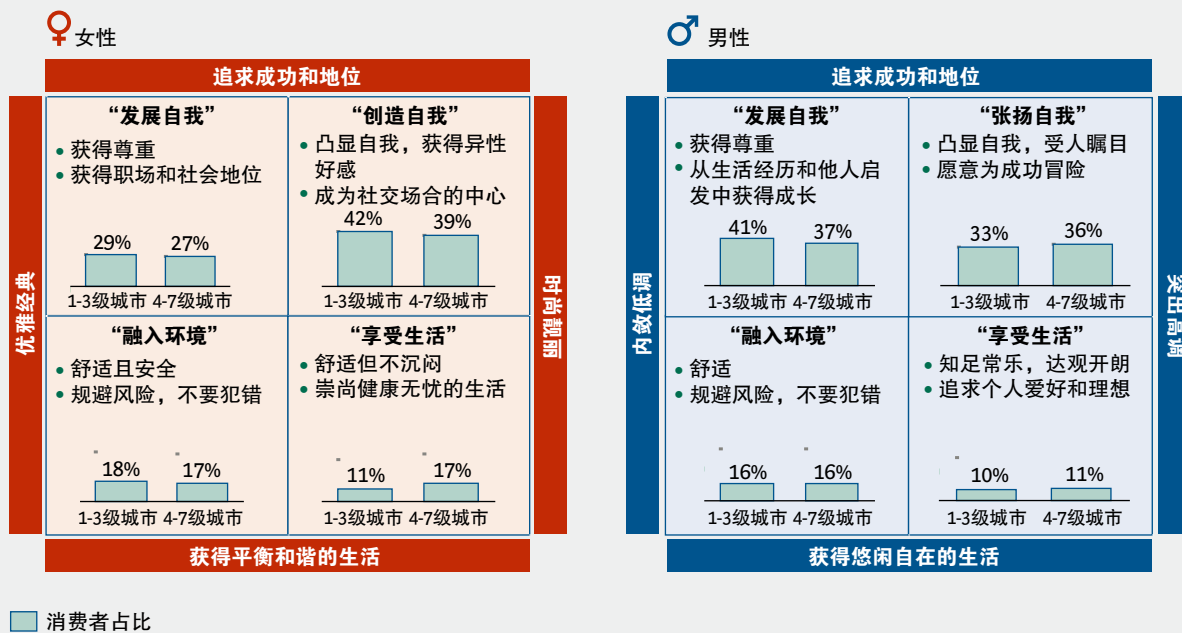
十多年前的消费者被大品牌强烈吸引，但很少考虑到品牌可以代表个人身份或者反映出一个人的人生观。相比之下，如今二三十岁的年轻人更多地表示，他们通过时装获得了情感方面的满足感。此外，许多中国消费者通过时装表达他们对向上流动性和提升社会地位的渴望以及特有的乐观态度——这是因为在中国，人们的生活水平正以前所未有的速度突飞猛进。

企业不可以再单纯依靠知名品牌的地位。消费者正在寻找能够与他们产生更深层次共鸣的品牌。时装产品必须能够牵动消费者的情感心弦。

我们在男性和女性消费者中观察到四大情感空间。企业需要了解这些需求状况，以对自身的品牌产品进行相应定位。

对情感空间的细分和定义有多种可行的方法。在此，我们分享通过深度访谈所观察到的两个突出方面。（参阅图4）情感空间的垂直维度以成功为导向：一端是事业成就、社会地位和自我完善；另一端则是悠闲自在、放松和享受生活。重要的是，60%至70%的中国消费者都倾向于追求成功。由于中国社会存在巨大的向上流动可能，因此人们认同不断进取和个人发展的理念。值得注意的是，鉴于女性在时装上的消费将高于男性，“成功女性”将成为一个尤为重要的消费群体。

图4 | 新的消费者情感空间涌现



来源：2010年BCG中国时装市场调查研究。

这一倾向在大城市中更为显著。在较小城市，生活节奏较为缓慢，生活成本较低，消费者既可以节省更多，也可以把更多的收入花在休闲和娱乐方面。他们对事业和社会地位的感觉不太强烈，因此更加倾向于享受生活。例如，在较小城市，17%的受访女性属于我们称之为“享受生活”的情感空间，而这一比例在大城市为11%。

情感空间的水平维度以时尚为导向，一端是“时尚靓丽”，另一端是“优雅经典”。我们的研究表明，更多女性更希望通过着装来表达自我。然而，更多男性则更希望融入社会群体之中，并偏好休闲和低调的装扮。（关于下一代时装消费者的更多内容，请参阅附录“任成悟——以事业为重心，心怀雄心壮志”；“唐沁沁——80后的独立女性”；“林珊——我的风格代表我的个性”）

我们已将中国现有的领先品牌按照这四个新兴情感空间进行排列。我们发现仅有相对较少的品牌进入了这一市场，且都集中在“享受生活”这一空间（最能代表这一空间的是小城市的年轻人）。（参阅图5）而定位于其它空间的品牌则拥有巨大的机遇，尤其是在时尚前卫的、渴求关注的“创造自我”空间以及“发展自我”空间。

企业必须考虑消费者的情感需求及自身的品牌精髓，并把自己定位在机会更大的情感空间中。能够做到这些的企业将比开拓中国市场无方的竞争对手拥有明显的优势。

**新的分销渠道和零售业态。**企业在确定利用合适的分销渠道进入并扩大市场时，必须全面考虑地理范围和城市层级。

## 任成悟

### 以事业为重心，心怀雄心壮志

21岁的任成悟是一名大专生，居住在辽宁沈阳。他是典型的“发展自我”型男性消费者。这类消费者将在未来十年内十分普遍：他们以事业为重心，心怀雄心壮志，并偏好相对严肃的服装。

当谈到对事业成功的渴望时，他表示在教育系统工作的父亲对他影响最大。他还用“成熟”和“追逐事业”等词语来形容一位朋友兼导师。虽然他长相英俊不愁没约会，但他平常都“躲”在图书馆学习，追求上进。

任成悟表示喜欢中性或深色服装（“有品位但不过于显眼”），可以在大学里保持低调。灰色的杰克·琼斯外套、深色条纹衬衣和深色水洗牛仔裤是他的惯常穿着。布拉德·皮特（Brad Pitt）和乔治·克鲁尼（George Clooney）影响着他的穿衣风格，他表示两者都有“不错的品位”。他说：“我不想在校园里太过张扬。”尽管如此，他也觉得在一些场合需要穿着更加出众的服装。例如，当他给学前班的孩子教授英语时或与朋友泡吧时，他会



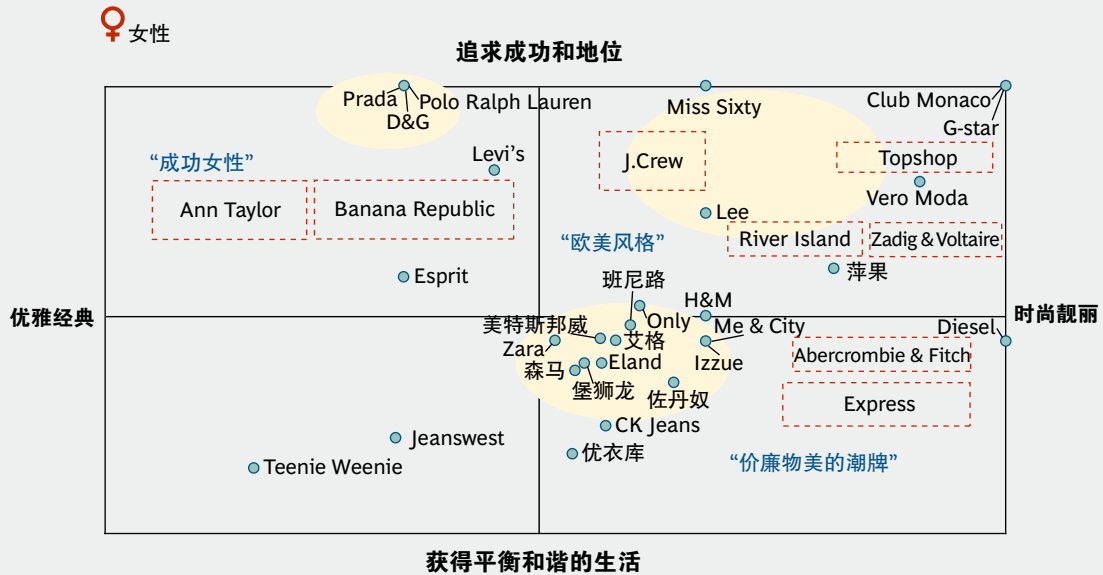
穿着颜色鲜艳的服装。任成悟表示：“我也不想过于严肃。”

小城市消费者不像大城市消费者那样拥有各种各样的购物体验，百货公司和单一品牌专卖店仍将最受小城市消费者青睐。中高档百货公司的表现尤为良好，这是因为较小城市的现有选择往往是年代久远的低档百货公司。更为成熟的现代百货公司能够创造愉快的购物体验，继续成为这些城市消费者的周末休闲地——在这些城市中，新店开张仍然可以吸引人们大排长龙。有益的创新可以仅仅是清洁的洗手间、良好的照明以及殷勤的销售人员，或是发展成熟的会员俱乐部和零售场所的时装表演，这些都能吸引大量客户。

即使是在较大城市，百货公司仍然是有力的竞争者。目前，超过35%的时装销售额来自百货公司。此外，进入百货公司的品牌依然具有相当的竞争力。一位楼层经理告诉我们：“新品牌只有三个月的时间来证明自己。”

但总体而言，大城市消费者的要求越来越高，并期待更积极、更新颖的购物体验以及高品质的服务。因此，他们逐渐对百货公司失去兴趣——其缺陷在于开放的楼层规划、缺乏差异化的时装品牌布局以及由单个品牌企业培训的、素质参差不齐的工作人员

图5 | 消费者日渐寻找能够在情感上获得认同的品牌



来源：2010年BCG中国时装市场调查研究。

员。当然，还有一个简单的原因就是，百货公司的发展历经久远，顾客已经有些厌倦，并在寻求新的购物体验。在现有的渠道选择中，购物中心的定位使之表现良好，主要原因在于其拥有更加多样化的产品选择并紧跟最新潮流趋势。然而，单一品牌专卖店或柜台仍将成为主导形态，这是因为消费者对品牌的了解更加深入，并渴望购买特有品牌。

至于未来究竟是多品牌零售渠道还是单一品牌零售渠道更适合某一品牌，要取决于该品牌在中国时装市场上的定位。在美国等市场，Saks Fifth Avenue和Bloomingdale等百货公司如同消费者的衣橱顾问，由卖手帮助消费者在众多品牌中圈定选择的范围。中国多品牌零售商通常没有类似的能力，这使得它们对消费者的吸引力较弱。但也有些多品牌零售商（比如香港的I.T）已经开拓了一个小众市场，将新潮而又不太知名的小众品牌引入中国时装市场。这种分销形态对于缺乏资源运行单一品牌专卖店的小型品牌是理想之选。然而，随着品牌的壮大，它们会希望能够更多地控制产品的销售权，并很有可能会转向单一品牌零售。

值得一提的是，特许经营模式在未来十年内对于时装零售而言仍至关重要，在较小城市尤为如此。目前，中国主要休闲及运动品牌50%至90%的收入来自特许经营商。展望未来，更多的品牌公司将开始直接控制其在大城市的零售，但在小城市，它们将继续依靠分销商和特许经营商来实现渗透和扩张。

我们预计中国网购者的数量将从2010年的1.45亿增至2015年的3.29亿。

由于来自互联网一代的消费者日渐增多，网上购物的重要性必将与日俱增。我们预计中国网购者的数量将从2010年的1.45亿增至2015年的3.29亿。事实上，时装目前已是消费者网购最热门的品类。我们发现在线零售拥有很大的成功机会。例如，时装已是淘宝等网站上消费最多的品类。网上热门的时装零售商凡客诚品（Vancl）通过其价

## 唐沁沁 80后的独立女性

25岁的唐沁沁来自上海，是一位活泼的年轻女孩。她代表了“创造自我”的情感空间。大城市的女性将在这一空间占据主导地位。

唐沁沁在国外大学获得了硕士学位，目前正在上海大学攻读公共艺术管理专业的博士学位。她富有创意且是乐天派，但同时也认真对待事业。她的时尚审美观比较多样化，与其人生态度相匹配。她说：“我无法适应朝九晚五的工作，艺术是最适合我的选择。我需要自由。”她还表示喜欢生活在上海，因为“我总能获得最前沿的东西”。

她做兼职模特来争取零花钱，并勇于尝试他人眼中的性感服装。旅行时，她可能穿着无肩带、颜色鲜艳的服装；在唱卡拉OK或泡吧时，她喜欢穿着时尚华丽的服装；而在学校，她则会穿着中性色彩的经典正装。

唐沁沁和父母同住，因此开销很低。此外，她已经订婚，并将在婚后与丈夫同住。她每月的收入超过20,000元人民币，这意味着她有能够在服装方面花费很多。

如同日益增多的大城市女性消费者一样，唐沁沁通过多种渠道（在商店、通过邮购目录以及在网上）进行购物并寻求新的零售体验。她说：“对于我这个年龄的女孩，我认为风格往



往比品牌和质量更为重要，在服装方面尤为如此。”因此，她很少会花费超过1,000元人民币购买一件单品，并经常将昂贵的配饰（比如一个名牌手袋）和在商业街品牌专卖店和精品店购买的平价潮服搭配在一起。她最喜欢的品牌有Topshop、River Island、H&M和Zara。她表示只是偶尔会去百货公司和购物中心，因为“那里的服装通常价格过高且缺乏独特性”。

值定价和广泛的产品选择取得了快速增长。然而，几乎没有实体零售商能够充分开展多渠道业务。比如目前以特许经营为基础的门店很难处理网上购买的物品的退货。

建立真正多渠道模式的比赛才刚刚开始。如果企业能够首先围绕目标客户群建立零售和服务模式并为目标客户群提供一致的、全天候的线上线下体验，那么它们将比竞争对手拥有更大的竞争优势。

## 林珊

### “我的风格代表我的个性”

20岁的林珊是一名大学生，居住在广东省茂名市，距离广州有五个小时的车程。她是“享受生活”的小城市消费者的典型代表。她与姐姐住在一起，希望毕业后能够在一家本地公司找到一份朝九晚五的工作，并无意离开她的家乡。林珊性格开朗乐观。她每月变换三次发型，将逛街列为周末的主要活动之一，并赞许地形容她最好的一个朋友“喜欢玩乐”。

当谈到她的衣着时，林珊说：“我想要拥有自己独特的风格。”她形容这种风格是“新潮的”、受到嘻哈风的影响并追随时尚杂志的脚步。虽然她穿着牛仔裤和便服去上学，但在周末她会穿着人造毛皮、动物花纹外套和高跟鞋等华丽服饰。她形容她的理想风格为“洋气并具有异国情调”。她目前每月在服装方面的花费为400元人民币左右，约占她父亲每月给她的800元至1000元零花钱的一半。当她的零用钱花完了，她的姐姐也会给她钱购物。



同时，她也以每小时30元人民币的价格做家教来赚取零花钱。

## 重新规划

我们预计未来十年将为中国时装市场带来两倍的增長，但消费者格局也将变得日益复杂。

对于时装企业而言，过去制胜的关键在于拥有一个“大”品牌、低成本供应链并有能力通过特许经营迅速发展零售业务。然而，要想在未来取得成功，企业需要根据消费者的新需求调整战略。这就要求企业回答以下关键问题：哪些消费者群体适合我们的公司？我们的产品和服务是否能够满足这些消费者的需求？我们应该在何处打入该市场？我们是否正在最大限度地开拓不同地区的独特机遇？我们是否正在开拓合适的零售渠道或者适应这些地区的渠道？

下面我们将讨论一些较好地回答了以上关键问题的企业案例。

**进军小城市计划。**拥有合适的业务战略对于企业在中国市场取得成功至关重要。

企业应该确定合适的地域，为其制定适当的价格和零售基础设施并以合理的方式进行部署，从而通过有限的资源实现最大的成功。

到2020年，50%的中产阶级及富裕消费者将居住在一至三级城市的50公里半径范围内的城市群——在制定扩张计划时将地域相近的多个城市组成的群体。这一概念促使企业将资源投入集群中的一个城市，并在附近其它城市充分利用这些资源。对于时装企业而言，此类资源可能是监督特许经营商运作的管理团队；覆盖集群中所有城市的广告和推广活动；门店人员、物流和仓储的培训及管理。

我们发现超市等部分零售商正在采取集群的门店拓展和管理方式，但许多时装企业并未采用这种方式来构建业务。时装企业，尤其是那些已进入大城市的企业，可以在制定自身扩张计划时借鉴其它行业零售商的经验。同时，企业在为集群中的小城市提供服务时，也需要认识到其独特需求。例如，小城市消费者较少接触时尚，在服装挑选和搭配方面需要更多的培训和指导。他们的消费意愿也低于大城市消费者，因此企业在销售时需要特别考虑到这些情况。

通过关注和了解不同层级城市的零售格局，中国本土运动服装品牌李宁取得了成功。李宁公司一直密切监督其业务，并通过建立零售格局数据库，不断为公司提供市场动态的实时情报。李宁公司了解一条新的商业街何时建立或者竞争对手何时在附近开关店铺，并能够迅速作出反应，夺取新的黄金位置或转变失败竞争者的门店。

**与情感需求相关的价值定位。**中国时装市场在特定的情感空间缺乏足够的品牌，同时在相似的情感空间缺乏差异化的产品和服务。跨国企业必须认真考虑哪些成功品牌适合这一市场，而本土企业需要在市场中确定或建立其独特的定位，并将自己与竞争对手区别开来。对于这两类企业而言，必须了解自身品牌所拥有的以及应该拥有的消费者情感空间，并与消费者的情感需求保持一致。

通过在多个情感空间成功打造可靠的形象并明确区分自己的产品和服务，休闲零售商绫致在中国市场脱颖而出，旗下四个品牌目前在中国拥有4,000多家门店，为消费者提供了一系列针对不同情感空间的组合，包括：休闲和职业女装品牌Vero Moda，休闲男装品牌杰克·琼斯（Jack & Jones），更加时髦、以年轻人为主导且价格稍低于其它两个品牌的女装品牌Only，以及仅在顶级城市销售的高级男装品牌Selected。

**独特的、差异化的消费者体验。**由于消费者日益熟悉时尚、购物和互联网，企业需要更多地考虑将产品推向市场的方式，并为购物者创造令人兴奋的零售环境。这对大城市尤为重要。大城市消费者不仅十分熟悉传统零售业态，而且正在寻求更为激动人心的购物新途径。在大城市，业务增长越来越多地来自于实体零售之外的渠道。

香港I.T公司通过其标志性的“多品牌，多层次”的做法，已经证明自己是值得关注的时装企业。该公司目前在大中华地区拥有300多家门店。品牌筛选是其强项。该公司管理着300多个品牌，每年更替50个品牌。该公司拥有四种不同的多品牌店铺模式，瞄准界限清晰的不同消费群体，比如销售亚历山大·麦昆（Alexander McQueen）和纪梵希（Givenchy）等国际高档前沿品牌的门店、侧重于日本设计且以年轻品牌为主导的门店以及街头风格的中性品牌为主的门店等。表现不佳的产品被迅速淘汰，而不断周

企业必须了解自身品牌所拥有的以及应该拥有的消费者情感空间。

转的库存意味着消费者每次访问门店都能在独特环境中获得新鲜兴奋的体验。该公司还成功地超越其原有的价值主张，即在采销成熟品牌的同时引入新的品牌。目前，该公司运营着七个自有品牌，赚取的利润高于其多品牌门店销售的其它品牌。

臻致为提升购物者零售体验而开发增值服务也值得关注。该公司十分重视员工培训，目标是使员工深刻了解品牌产品和服务。公司还训练员工为顾客提供单品或商品组合建议，以供顾客试穿。这一服务模式在较小城市非常有效，这是因为小城市消费者对个人风格的感觉尚未充分培养起来。在得到建议之后，顾客购买的机率更高。

虽然服装已经是电子商务的热门品类，但至今鲜有零售商在中国成功实现真正的多渠道零售体验。

虽然服装已经是电子商务的热门品类，但至今鲜有零售商在中国成功实现真正的多渠道零售体验。多渠道库存的实时可见性、物流服务的可靠性、产品退换的便利性和跨渠道促销的协调性一直是企业试图向网络领域扩张时所面对的问题。几乎没有企业拥有整合的系统。例如，当消费者在一家商店发现一件很喜欢但没有合适尺寸的商品时，他/她不能够在商店里打电话或上网进行预订。VIP账户很少在实体商店和网上商店进行整合。

迅销公司（Fast）旗下的主打品牌优衣库（Uniqlo）刚刚开始采用多渠道方式。该公司最为显著的实力在于整合营销。优衣库已在中国市场开展了一系列大胆行动，并激起了广泛热议和兴奋之情。公司在淘宝商城上建立了官方网店，并与人人网（Renren.com）合作创建了原创互动体验。通过这种体验，用户可以创建自定义头像，虚拟“排队”抽奖，并与其他注册会员沟通，从而有效地围绕该品牌打造一种社群意识。

如果企业能够真正在多渠道上取得成功，那么其将拥有2015年中国3.29亿充满渴求的网上购物者。

## 雄心勃勃的企业需要考虑的十大问题

未来十年对于中国时装市场而言将是一个振奋人心的决定性时期，并将带来前所未有的增长机遇。成熟企业和新兴企业现在都应该认真考虑或反思其战略。

希望在中国市场取得成功的企业应考虑以下十大问题：

1. 未来关键的消费者群体、场合和需求是什么？在未来三至五年内，谁将是关键价格段的主要买家？这些消费者将如何了解时装并形成品牌偏好？
2. 消费者目前对企业品牌和产品的看法是什么？这些看法是否与品牌本身的愿景一致？
3. 在未来五至十年内，从价格、人口结构和“情感空间”的角度来看，什么是市场上最具吸引力的定位？企业应该利用现有品牌还是建立新品牌来服务目标受众？
4. 当国内外竞争对手正在积极进行投资和 innovation 的时候，企业提供的消费者体验是否引人入胜并具有足以取胜的差异化优势？
5. 企业应该如何逐步扩大业务范围？哪些品牌以及在何处扩张？如何以不同的方式管理大城市和小城市的发展机遇？以何种速度及何种所有权模式？

未来十年对于中国时装市场而言将是一个振奋人心的决定性时期，成熟企业和新兴企业现在都应该认真考虑或反思其战略。

6. 多渠道的战略目标是什么？是为了获得新客户，还是使现有客户更加忠诚？是为了提供额外的交易渠道，还是重塑整体体验以使客户在互联网、电话和实体店获得一致服务？
7. 企业应该如何利用新媒体的力量以及目标消费者所独有的互动点？
8. 企业是否拥有合适的业务模式和能力，从而在多个城市和多渠道零售实施无缝体验？
9. 在整个时装行业价值链中，什么样的能力需要通过收购获得，什么样的能力需要自己构建？在何处应该利用第三方能力或资产，亦或是采取内部自建和管理？
10. 当竞争对手快速发展时，企业应该如何招聘和挽留不同职能和地区的人才？

**过**去十年的独特趋势塑造了中国的时装市场。展望未来，该市场必将经历另一个剧烈变化的十年。消费者将以前所未有的速度变得更加成熟，并朝着完全不同于以往对品牌、产品和零售体验需求的方向发展。他们将通过新媒体、旅游以及众多国内外企业对中国时装市场的投资接触到大量创新模式和激动人心的产品。对消费者情感需求份额和零售渠道的争夺将比过去十年更加激烈。预测到这些重要的变化并尽早开发出合适的产品将是企业赢得中国市场的关键。无视这些巨大的变化将使企业的品牌和产品在未来五至十年内与世界上最大的时装零售增长机会之一失之交臂。

注：

1. 本次分析包括14-45岁居于城市的人口在男女时装上的消费，不包括睡衣、袜类、配饰和童装。
2. 2010年BCG中国时装市场调查研究的样本来自中国一至七级的部分城市地区。一至七级城市地区包括四个直辖市、15个省级市、近270个地级市、约360个县级市以及约1,600个县区。这些地区包含了约3.5亿的14-45岁居于城市的消费者（约占2010年中国城市人口总数的55%）。

### 关于作者：

吕晁是波士顿咨询公司合伙人兼董事总经理，常驻香港办公室。

周蕴凌是波士顿咨询公司项目经理，常驻北京办公室。

许介燊是波士顿咨询公司资深合伙人兼董事总经理，常驻香港办公室。

叶永辉是波士顿咨询公司合伙人兼董事总经理，常驻香港办公室。

廖天舒是波士顿咨询公司合伙人兼董事总经理，常驻香港办公室。

楼彦是波士顿咨询公司董事经理，常驻北京办公室。

### 致谢：

作者谨向为本报告的研究和分析做出贡献的同事表示感谢：程思博、何宇扬、聂晶、郭又绮、潘杰鸿、廖蓓君、路筠、王欣蔚、温玮伦、吴玥、徐兆伟和徐志。同时，作者还要感谢Eveline Chao在本报告的撰写过程中所提供的帮助，以及编辑和制作团队的成员：Katherine Andrews、Gary Callahan、Kim Friedman和Pamela Gilfond，还有报告中文版的编译团队成员：顾璨、梁瑜、詹慧和周帆。

### 更多联系：

如果您想与我们深入讨论这一议题，请联系任何一位作者。





# BCG

THE BOSTON CONSULTING GROUP

阿布扎比  
阿姆斯特丹  
雅典  
亚特兰大  
奥克兰  
曼谷  
巴塞罗那  
北京  
柏林  
波士顿  
布鲁塞尔  
布达佩斯  
布宜诺斯艾利斯  
堪培拉  
卡萨布兰卡  
芝加哥

科隆  
哥本哈根  
达拉斯  
底特律  
迪拜  
杜塞尔多夫  
法兰克福  
日内瓦  
汉堡  
赫尔辛基  
香港  
休斯顿  
伊斯坦布尔  
雅加达  
约翰内斯堡  
基辅

吉隆坡  
里斯本  
伦敦  
洛杉矶  
马德里  
墨尔本  
墨西哥城  
迈阿密  
米兰  
明尼阿波利斯  
蒙特雷  
莫斯科  
孟买  
慕尼黑  
名古屋  
新德里

新泽西  
纽约  
奥斯陆  
巴黎  
珀斯  
费城  
布拉格  
里约热内卢  
罗马  
旧金山  
圣地亚哥  
圣保罗  
汉城  
上海  
新加坡  
斯德哥尔摩

斯图加特  
悉尼  
台北  
特拉维夫  
东京  
多伦多  
维也纳  
华莎  
华盛顿  
苏黎士

[bcg.com](http://bcg.com)