



于危机中寻生机 | 2021 全球时尚业态报告



近日，BoF 时装商业评论和麦肯锡公司联合发布《2021 全球时尚业态报告》。下文中，您将阅读报告的中文摘要及报告研究涉及的十大主题。阅读报告英文全文，请至文末“阅读原文”前往麦肯锡官方网站。

对于时尚行业而言，2020 年是革故鼎新的一年。新冠疫情所带来冲击在全球蔓延，行业经历了有史以来业绩最差的一年，近 3/4 的上市公司陷入亏损。消费者行为转变，供应链风雨飘摇，而当 2020 年接近尾声，多地又爆发了第二波疫情。在这个动荡不安的年份，不管是在现实生活还是在商业世界中，所有人都在苦苦寻觅“乌云的金边”。在未来一年，我们必须全力把握生机。

据麦肯锡全球时尚指数分析，时尚行业的利润虽在 2019 年实现了 4% 的增长，但在 2020 年将面临约 90% 的下滑。鉴于市场前景仍扑朔迷离，我们对明年行业表现的预测主要基于两种情景假设。

第一种是较为乐观的“较早复苏”情景。在此情景下，2021 年全球时尚行业的销售额相较 2019 年的降幅不超过 5%，其前提是多地成功遏制疫情，快速复苏经济。倘若如此，时尚行业的活跃度将于 2022 年第三季度恢复至 2019 年水平。

在第二种“较晚复苏”的情景下，明年的销售额将比 2019 年低 10%~15%，其假设是尽管各国采取了广泛的遏制措施，但疫情仍持续肆虐。在此情景下，时尚行业的销售额要到 2023 年第四季度方能恢复至 2019 年水平。

无论哪种情景成真，我们预计至少在某些地区，明年的市场行情仍不容乐观，会有大量的企业破产、店铺关门以及人员失业。与此同时，疫情也会加速一些危机前已经显现的趋势，如向数字化购物渠道转移、消费者推崇公平正义等。

行业正处在危要关头，未来一年该如何应对，目前并没有一套简单的标准方法可循。时尚行业企业必须根据自身的当务之急、市场风险及业务能力来量身定制各自的战略。

换而言之，在这场全球风暴中，企业要有效利用自身优势，部署“一线生机战略”。应对变化的关键原则是保持灵活性、敏捷性，以及运营韧性——这是不确定环境下的一项关键能力。我们预计数据和分析将发挥越来越重要的作用，它们能帮助企业追踪不同地区、品类、渠道和价值层面的需求变化，从而为决策提供指引。

过去一年，消费者行为无疑发生了深刻改变，各地民众都待在家中躲避疫情，旅行受限，店铺停业。2021年，数字化消费将继续占据主导地位并保持增长，企业必须开发更多贴合消费者需求的社交体验，鼓励他们与品牌建立联系。与此同时，由于企业预算紧张，且亟待提升生产力与效率，我们预计执行团队会越来越仰赖数字化渠道贡献更多利润。未来一段时间内，旅游业前景黯淡，品牌方必须开发新需求，调整商品组合以吸引更多本地消费者。随着消费者对于工人福利、失业员工安置等问题更为关注，企业领导层也必须秉持高尚的商业道德观，坚决规避那些以剥削人类或自

然资源渔利的商业模式。

展望未来，时尚行业应该让目光更加高远，着力在门店、合作关系和品类方面都构建出一个“更好的常态”。在动荡环境下，企业决策者必须果敢决断。他们需要制定全新的产品策略，关注盈利，聚焦价值，化繁为简，缩减品类，而不是简单地通过打折来走量。他们还需要对门店投资回报率进行更细致的评估，以应对实体零售层面的危机，实施真正的全渠道运营。

疫情之下，供应链还会持续承受压力，在 2021 年，高管们必须为进一步的冲击做好准备。品牌方应提前锁定优质可靠的产能，向以需求为导向的运营模式转型（这是早该做出的转变），以适应眼下变幻莫测的环境。通过采购承诺，以及与主要供应商的战略策应，品牌方可帮助部分供应商维持财务稳定，同时提升自身的道德声誉。

对于某些时尚企业而言，明年无疑是艰难年份，但对于另一些企业，明年也可能充满机遇。公司价值是衡量企业未来成功的风向标，从这项指标来看，一些在数字化渠道和亚太地区有广泛布局的企业前景会更光明。

我们认为，低价产品和奢侈品领域在 2021 年将迎来更多机会，前者得益于不确实环境下的消费降级，后者得益于中国等市场的强劲复苏。无论定位如何，强大的企业都有机会抢占更多市场份额，甚至有望以低廉价格将竞争对手收至麾下。在动荡不安、竞争加剧的市场环境中，所有企业都必须慎于思，敏于行。并非所有从危机中显现的生机都会变成商机，而

且它们也可能稍纵即逝。

新冠疫情影响了数十亿人的生活和工作，也扰乱了国际贸易、旅游出行、经济活动以及消费者行为。企业在未来一年还将面临前所未有的动荡环境，应调整运营模式，更灵活、更快速地制定决策，并在追求创新的过程中平衡速度与规则。

45%接受调研的时尚行业高管和利益相关者表示，新冠疫情仍将是2021年的最大挑战。

明年全球经济预计将部分复苏，但经济增长速度仍会低于疫情之前。由于失业率上升、不平等现象加剧等导致消费能力降低，时尚领域需求反弹的可能性不大。在这种情形下，企业应抓住新机遇，加大对于表现优异的品类、渠道及地域的投资。

2021年全球时尚行业销售额或将比2019年低15%。

疫情期间，数字化的应用范围迅猛增加，许多品牌终于下定决心走向线上，热情拥抱各类数字化创新，例如直播、视频客服、社交购物等。随着线上渗透率的提升，加之购物者对数字化交互的要求愈发精细，时尚企业必须改善线上体验和渠道组合，寻找引人入胜的方式拓展个性化客户体验。

71%的时尚行业高管预计其线上业务将在2021年增长至少20%。

疫情期间，成衣工人、销售店员和其他低薪岗位的劳动者所受影响最

为严重，消费者对于时尚行业价值链中弱势劳动者的困境也更为关注。伴随着根除资本剥削的运动，变革的势头已然显现，消费者们希望企业能够给予时尚行业劳动者更多尊严、安全与正义。

66%的消费者表示，如果发现品牌方未能公平对待本公司或供应商的员工，他们将停止或大幅减少对该品牌的消费。

整个 2020 年，旅游零售业遭遇沉重打击，旅游目的地购物萎靡不振。明年的国际旅游业预计仍将在低谷徘徊，旅游购物继续受限。因此，企业需要更好地迎合本地消费者，并在一些强劲复苏的市场进行战略投资，发掘能够维持客户购物欲的新机遇。

66%的时尚行业高管预计旅游零售额需要两三年的时间恢复至疫情前的增长水平。

疫情证明更多的产品和系列未必能带来更好的业绩，进而凸显了转变盈利思路的必要性。企业应该以需求为中心制定商品组合与分类战略，化繁为简，找出提高全价卖出率的方法，降低库存水平，同时更加灵活变通

地址由山业采新口和进行礼化

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_33795

