



# 酷炫且环保：时尚行业的全新发展范式



Nathalie Remy、Eveline Speelman、Steven Swartz、Daniel Zipser、  
栾岚

21 世纪初的服装企业遇到了一个好时代。由于生产成本下降、运营流程精简、消费者的购物花销不断攀升，全球服装产量在 2000-2014 年间翻了一番，普通消费者年均购买的成衣数量增加了 60%。服装生产商不断压缩生产周期、紧追最新款设计，引得购物者不断扩大衣橱、频繁换新。无论是哪一个服饰品类，消费者保留单品的时长都只有 15 年前的一半。消费者几乎将价格最低的那些衣物视为一次性用品，只上身七八次就丢掉了。

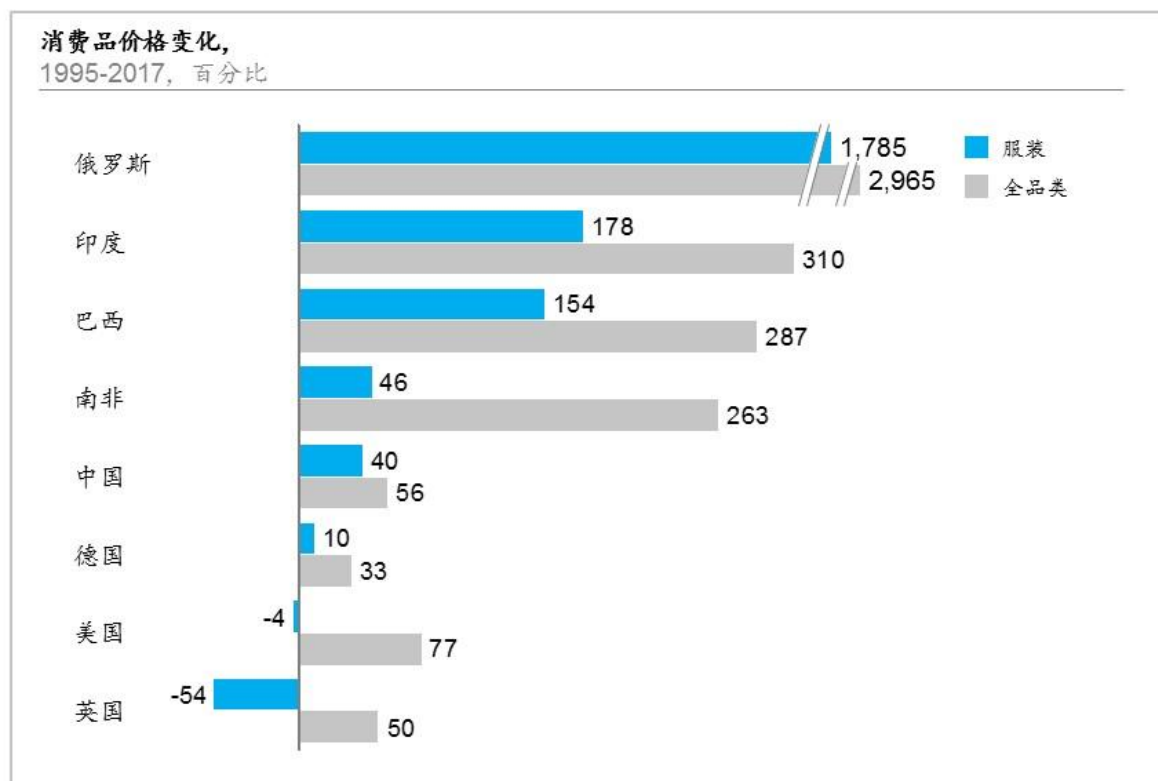
不过，虽然服装设计与营销领域的革新不断加速，但服装生产领域却罕有创新。服装制造通常要消耗大量水和化学品，并排放出总量可观的温室气体。关于服装工人劳动条件的负面报道也层出不穷：薪金微薄、工作环境不安全（甚至有致命危险），处理棉花和皮革等工序繁难的材料之时尤其如此。

根据即将发布的麦肯锡 2017 年中国消费者调研，45%的受访者在“是否愿意承担环境友好型产品的额外成本”这一项上选择了“非常愿意”或“愿意”，这是因为千禧一代通常对企业抱有较高期望，希望看到企业采用更为环保的运营方式。

本篇文章思考的就是这样一个问题——服装企业应如何解决价值链上两大环节面临的挑战：生产过程中严重的资源依赖和劳工问题，以及处理过时或破旧衣物而产生的浪费。

在若干趋势带动下，服装销量近年来增长迅猛。企业都在大刀阔斧削减成本、精简供应链，服装售价也随着其他消费品的价格一并下降(见图 1)。而且生产前置期缩短之后，制造商得以更频繁地引入新的产品线：Zara 每年推出 24 个新品系列；H&M 推出 12-16 个，并且每周更新。欧洲服装企业年均发布的新品系列已经增长一倍有余（2000 年为每年 2 个，2011 年则变成了每年 5 个）。

图1 与其他消费品相比，服装价格的上涨速度较为缓慢，因此相对更为亲民



资料来源：欧睿国际；麦肯锡分析

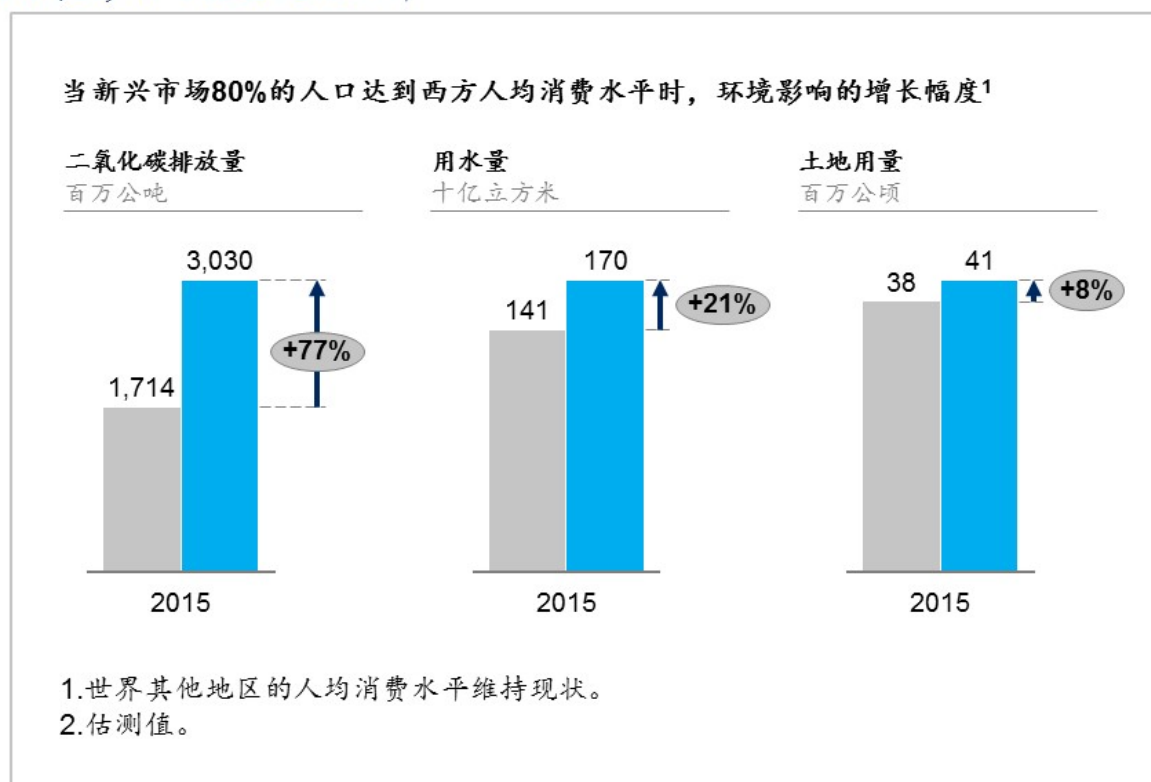
McKinsey & Company 1

更低的售价与更丰富的单品种类大大刺激了人们的购买欲。2000 年至今，全球服装年产量已翻了一番，早在 2014 年就已经首次超过了 1000 亿件——相当于地球上的每个人都分摊到了 14 件单品。其中巴西、中国、

印度、墨西哥、俄罗斯这五大发展中国家的服装销量增速是加拿大、德国、英国和美国的 8 倍。

不过，即使经过了这一轮增长，发展中国家普通居民的年均服装购买量也只相当于发达国家的一小部分。随着前者的购买力逐渐增强，如果他们愿意添置更多服装，那么服装总体销量将会大幅升高。根据我们的估算，到 2025 年，新兴经济体中将有 80% 的人口达到与西方世界同等的服装消费水平，如果届时服装行业的环保意识仍然原地踏步，那么整个行业造成的环境危害将会比现在严重得多（见图 2）。

图2：随着人们消费水平的上升（尤其是新兴经济体），服装行业对环境造成的不良影响可能会大幅上升



资料来源：世界银行；麦肯锡分析

McKinsey & Company 2

迄今为止，与巨大的销量增幅相比，服装企业在环保和社会责任方面的提高仍然乏善可陈。棉花原料约占纺织业纤维消耗总量的 30%，而种植棉花要消耗大量的水、农药和肥料。鉴于纺织面料与服装制造体量庞大的那些国家对化石燃料的依赖性很强，我们估计生产 1 公斤面料平均将产生 23 公斤温室气体。

此外，很多服装企业的供应链普遍存在劳动条件不佳的问题，比如雇佣童工、低薪、存在健康隐患和安全风险。要想彻底解决这些问题，企业必须针对整个供应链的可持续性开展绩效评估、设定改进目标，以便帮助供应商减少对环境的影响。

即使消费者已经离店，他们带走的服装仍然会对环境造成影响。据估算，在衣物生命周期之内，1 公斤衣物在常规洗涤干燥的过程中将产生 11 公斤温室气体——企业可通过改换面料和衣物的设计来降低这一数字。

至于衣物处置的问题，由于现有技术尚无法把废弃衣物有效转换成用于生产新商品的纤维（切碎、化学消解等各种循环利用方法的效果都不甚理想），目前也并没有一个市场规模大到足以消化来自循环利用服装材料，因此全世界生产的衣物在一年后将有 3/5 被丢进垃圾焚烧炉或填埋场。德国在衣物处置方面表现出色，目前可回收国内近 3/4 的旧衣物，其中半数可以再次使用，1/4 得以循环利用。而其他国家的回收率则低许多：美国和日本分别为 15%和 12%，而中国仅有 10%。

有些服装企业已经结成联盟，共同应对环境保护和社会责任方面的挑

战，这种做法有助于缓解企业单枪匹马应对此类挑战的风险。例如，目前已有 22 个服饰品牌组成了一个名为“危险化学品零排放”的联盟，旨在改进并推广无毒、可持续的化学工艺，并将其用于纺织与鞋履业的供应链之中。“优质棉花计划”吸纳了超过 50 家零售商和品牌以及近 700 家供应商，为棉花生产的环保、社会以及经济责任设立了标准。

H&M 和李维斯两个品牌各自与 I:CO 开展了回收服装鞋履的合作，以实现产品的再次使用和循环利用。I:CO 为合作品牌提供回收箱并分拣单品，使那些尚可穿戴的衣物重新进入市场，余下的则可循环利用。巴塔哥尼亚公司不仅通过门店和邮寄的方式回收旧衣物，还为客户提供修补服务，以延长衣物寿命。零售连锁品牌 C&A 意识到了棉花种植对环境的不良影响，目前已经采取措施，确保企业在 2020 年之前只采购有机棉花。

随着可持续设计的觉醒，奢侈品牌也纷纷采取行动。Gucci CEO Marco Bizzarri 日前表示，公司将从 2018 年春夏系列之后全面弃用皮草制衣。库存毛皮产品将全部拍卖，所得善款捐给动物保护组织。而且 Gucci 所属的全球奢侈品集团开云集团近日携手上海时装周，向中国时尚界推介

**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\\_33957](https://www.yunbaogao.cn/report/index/report?reportId=1_33957)

