



行动在即， 共塑可持续时尚

— 中国时尚产业的可持续之路

罗兰贝格 X WWD
可持续时尚联合白皮书



致谢
品牌/企业

感谢以下品牌/企业参与本报告的深度调研、访谈以及其他杰出贡献（排名不分先后，包含但不限于以下品牌）



目录

A.	时尚界可持续行动迫在眉睫	P8
B.	中国消费者的时尚消费演变	P22
C.	中国时尚行业可持续领导实践实录	P34
D.	可持续时尚发展启示	P42

前言

“可持续性发展”是对整个人类社会、经济、环境的重要时代课题。时尚产业的可持续性发展，更是近年来津津乐道的话题。继2021年在昆明举办的联合国生物多样性大会以及格拉斯举办的联合国气候大会后，中国在十四五的国家大方向下，对双碳、绿色制造、绿色消费也提出明确的方向与目标。而时尚产业作为全球前三大耗能与污染产业之一，也面对着重大的转型挑战。中国作为全球最大的时尚供应链中心与消费市场之一，在可持续发展进程中有着举足轻重的角色。

为了能够进一步了解中国市场与时尚产业在可持续发展进程的现状，探索产业变革之挑战与消费者之转变，WWD中文版与罗兰贝格联合进行一项针对产业、市场消费者的调查报告，研究包括国际与中国品牌、行业协会、供应链企业、数字技术、零售与消费者的现状。在此期间，我们通过行业研究、量化分析、调研问卷与深度访谈等多种方式进行研究。我们发现，中国消费者已对“可持续时尚”概念并不陌生，部分消费者正在或有倾向购买“可持续”相关的商品，对未来可持续时尚的生活方式亦有所畅想；企业和品牌也正在思索和行动，正通过减碳目标、环保面料研究、产品设计、内容营销、循环时尚等多角度布局。中国时尚产业的可持续变革已悄然拉开帷幕。

“可持续时尚”是一个全产业变革的过程，虽然现在有一些困难仍待解决，如：供应链意识问题，行业统一标准的制定，数字化赋能等，但企业/品牌需要快速反应才能成为时尚产业的领先实践者，更加为可持续未来打下夯实的基础，以保未来的竞争优势。

在未来，“可持续”课题将持续成为时尚产业的新发展、新机遇、新布局。我们呼吁整个产业的品牌/企业对可持续的重视与转型变革，消费者对消费观念和时尚生活方式的深入思考。相信通过多方的携手合作与身体力行，中国时尚产业的明天一定更加绿色，更加可持续。

内容提要



气候变化现在是不可避免的，应被更多人所关注

与工业化前的世界相比，我们对环境的影响正在达到+1°C。我们是否能将全球变暖限制在+1.5°C，2030年前的行动将至关重要



时尚产业的排放量约占全球的4-10%

由于复杂和全球交织的供应链，时装业的确切贡献并不明确。然而，明确的是，由于其作为供应商、消费者和监管机构之间的联系，品牌方/企业占据了一个特殊的角色



消费者越来越多地要求更多的可持续产品

消费者对环境保护的意识不断增强，希望品牌和政府更加果断地帮助时尚产业向可持续发展的变革。消费者在可持续时尚的意识增强已经改变了其消费行为，对可持续型产品有倾向性和一定溢价接受度



企业/品牌需要快速反应以保持战略竞争优势

时装业可以利用各种杠杆来控制范围1、2和3的排放，使整个价值链脱碳，从而创造新的竞争优势。特别是通过解决复杂的范围3排放问题，创造新的竞争优势

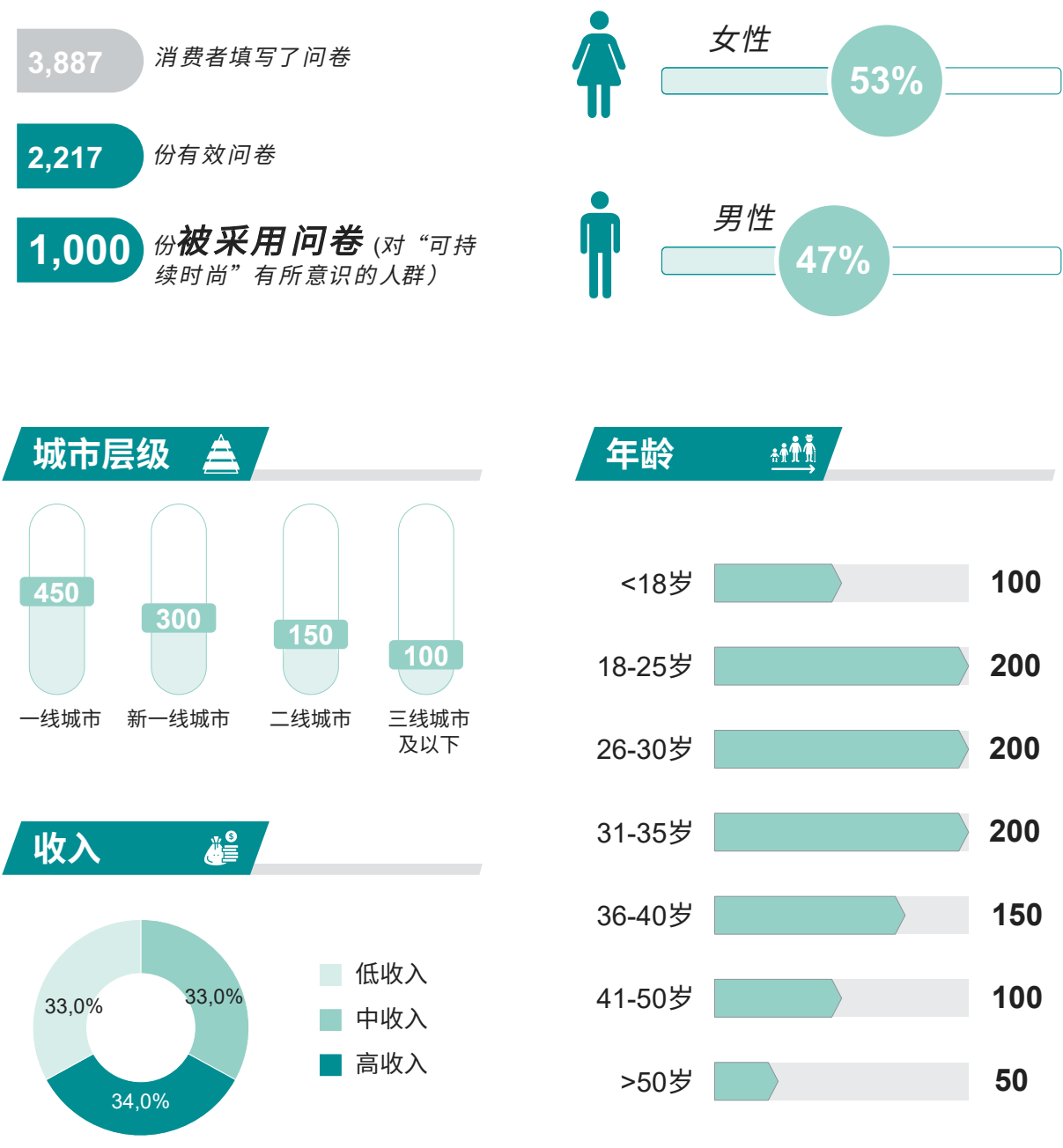


品牌/企业为可持续时尚的未来做准备

时尚产业上下游企业可通过积极采用生态友好材料；建立循环时尚商业模式；利用数字化工具提效与协同改善；关注慢时尚趋势；注重与消费者多元化沟通的战略布局，为可持续时尚变革做充分的准备

中国消费者可持续时尚消费调研（2022年4月）

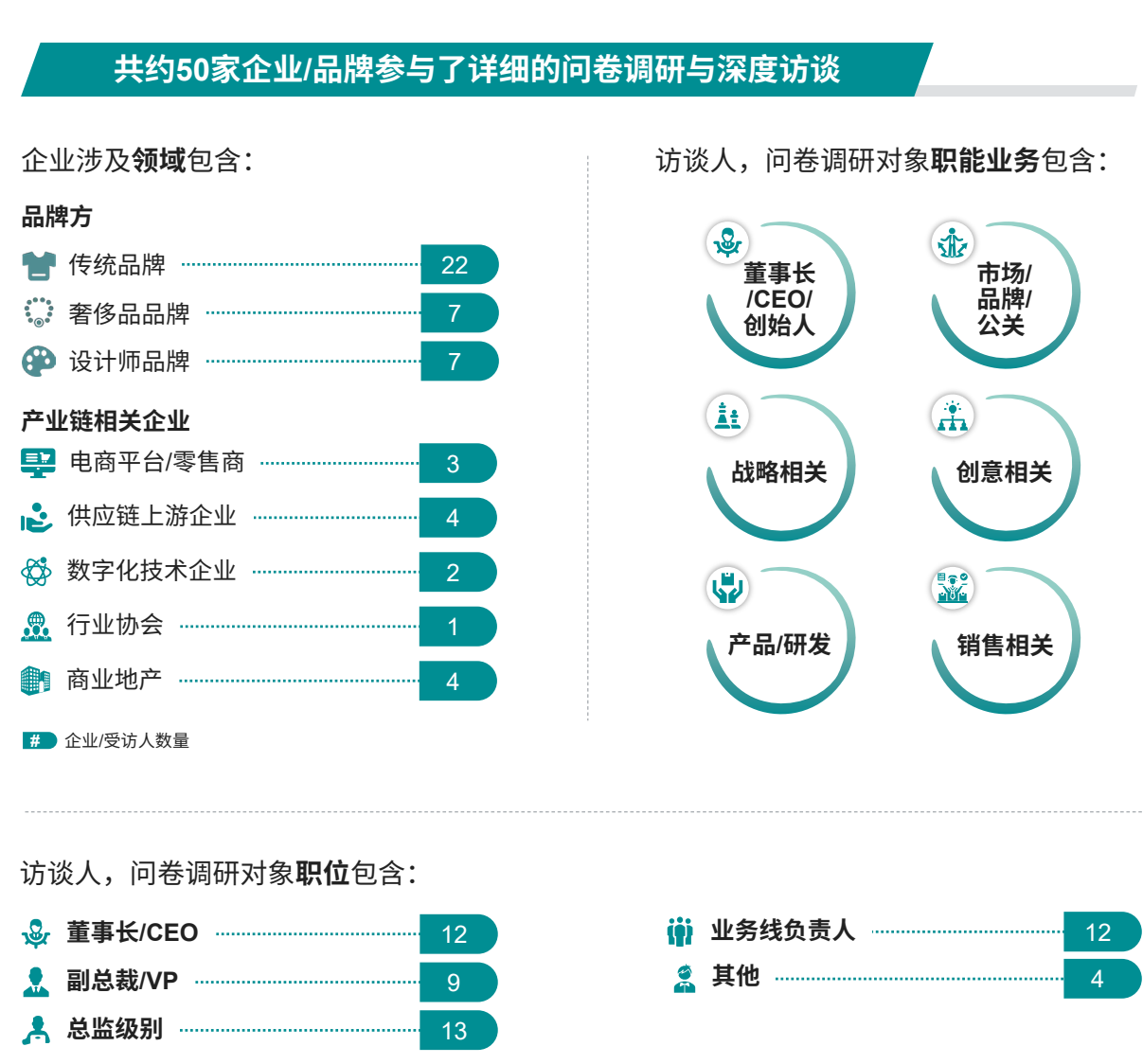
罗兰贝格致力于可持续课题的践行，为此于2022年开启了针对中国市场约1000份的调研，聚焦对于“可持续时尚”有所了解的消费者，捕捉时尚生活方式的最新改变



1) 低中高收入会根据每个城市层级有所不同
资料来源: 罗兰贝格中国消费者调研, 2022年4月, 1000份样本; 罗兰贝格分析

中国时尚产业链企业与品牌调研（2022年4月）

同时，我们开启了针对中国时尚产业链上下游约50家企业/品牌的问卷调研与深度访谈，共同探索可持续时尚的当下实践与未来发展



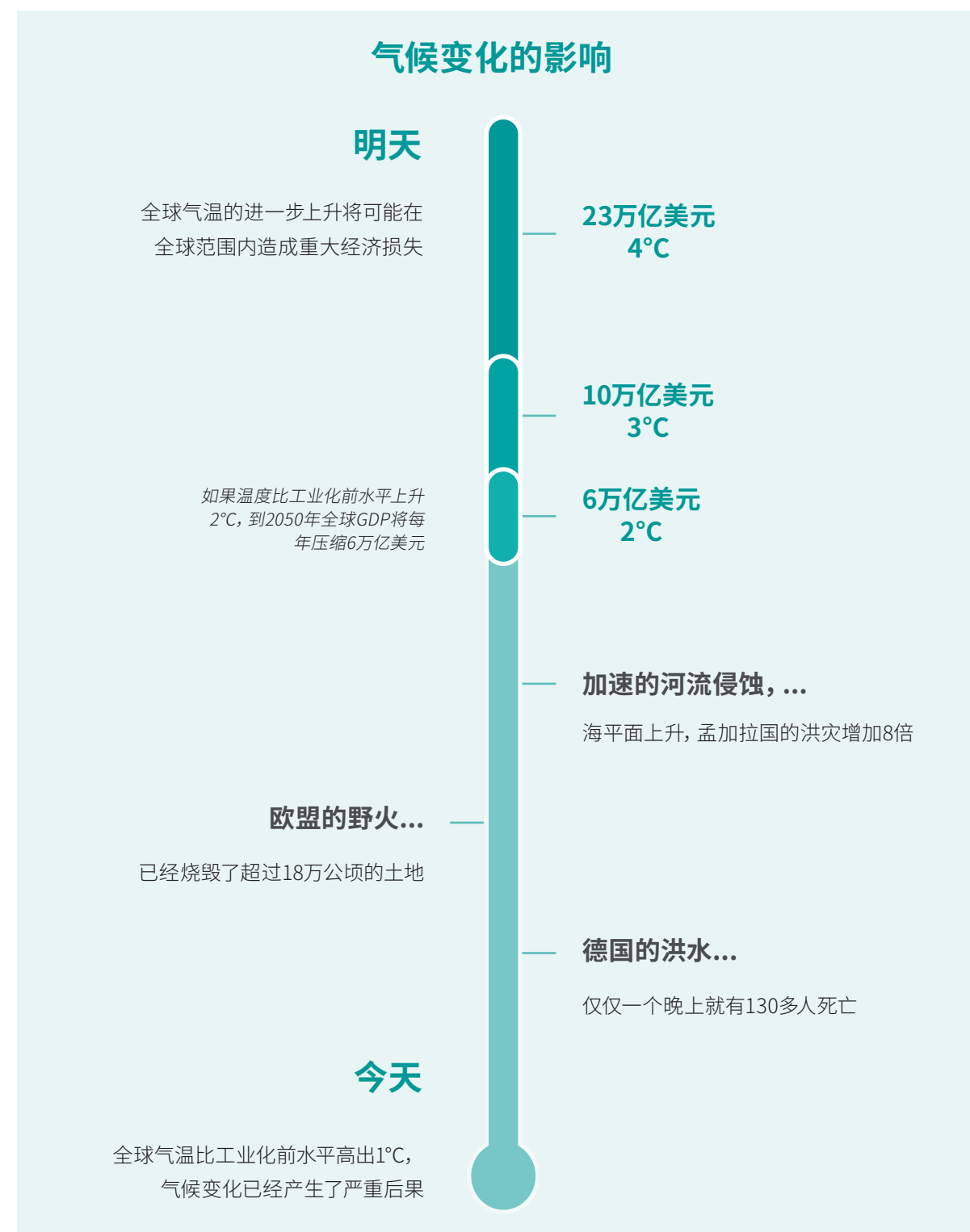
资料来源: 罗兰贝格企业/品牌调研, 2022年4月, 50份问卷样本, 超过10小时代表企业高层访谈; 罗兰贝格分析

A.

时尚界可持续行动迫在眉睫

1. 全球可持续行动势在必行

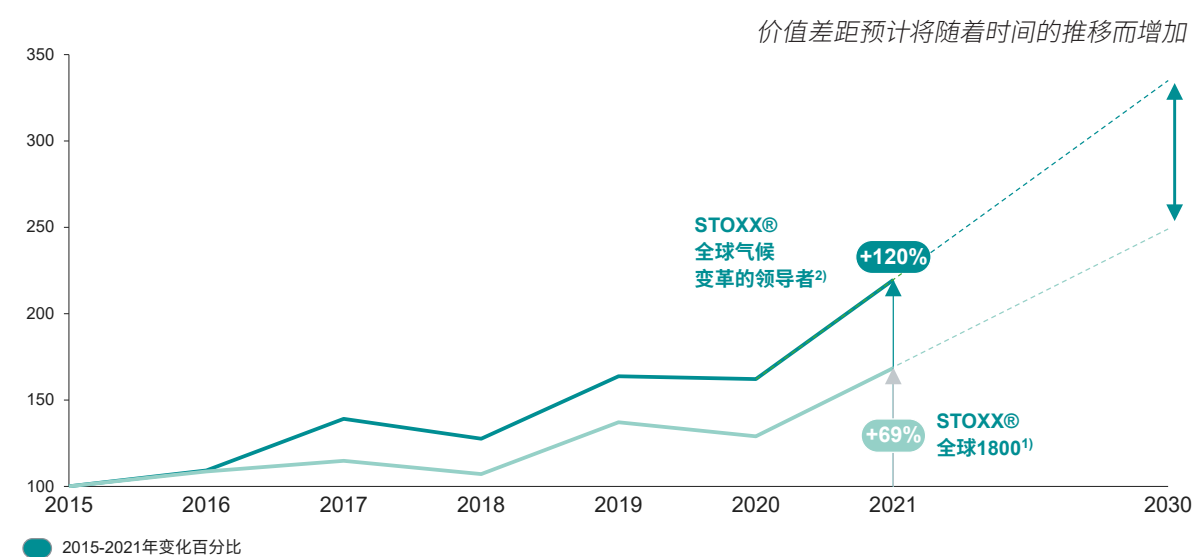
2021年带来了多重环境危机：除了环境破坏，温度的进一步升高也将大大影响全球GDP



资料来源: ACBEE, 联合国, IPCC, 新闻研究; 罗兰贝格分析

罗兰贝格对于全球的可持续课题研究表明, 可持续行动将会帮助品牌/企业得到更佳回报: 在应对气候变化方面处于领先地位的公司通常有更好的市场表现

- ▶ 全球气候变化领先者的表现, 在过去6年中, 市场估值增长了**+120%**
- ▶ 领先可持续行动者目前的表现几乎是同一小组中没有致力于气候行动的公司的**2倍**
- ▶ 罗兰贝格预计, 企业价值差距在未来将继续呈现不断扩大的趋势

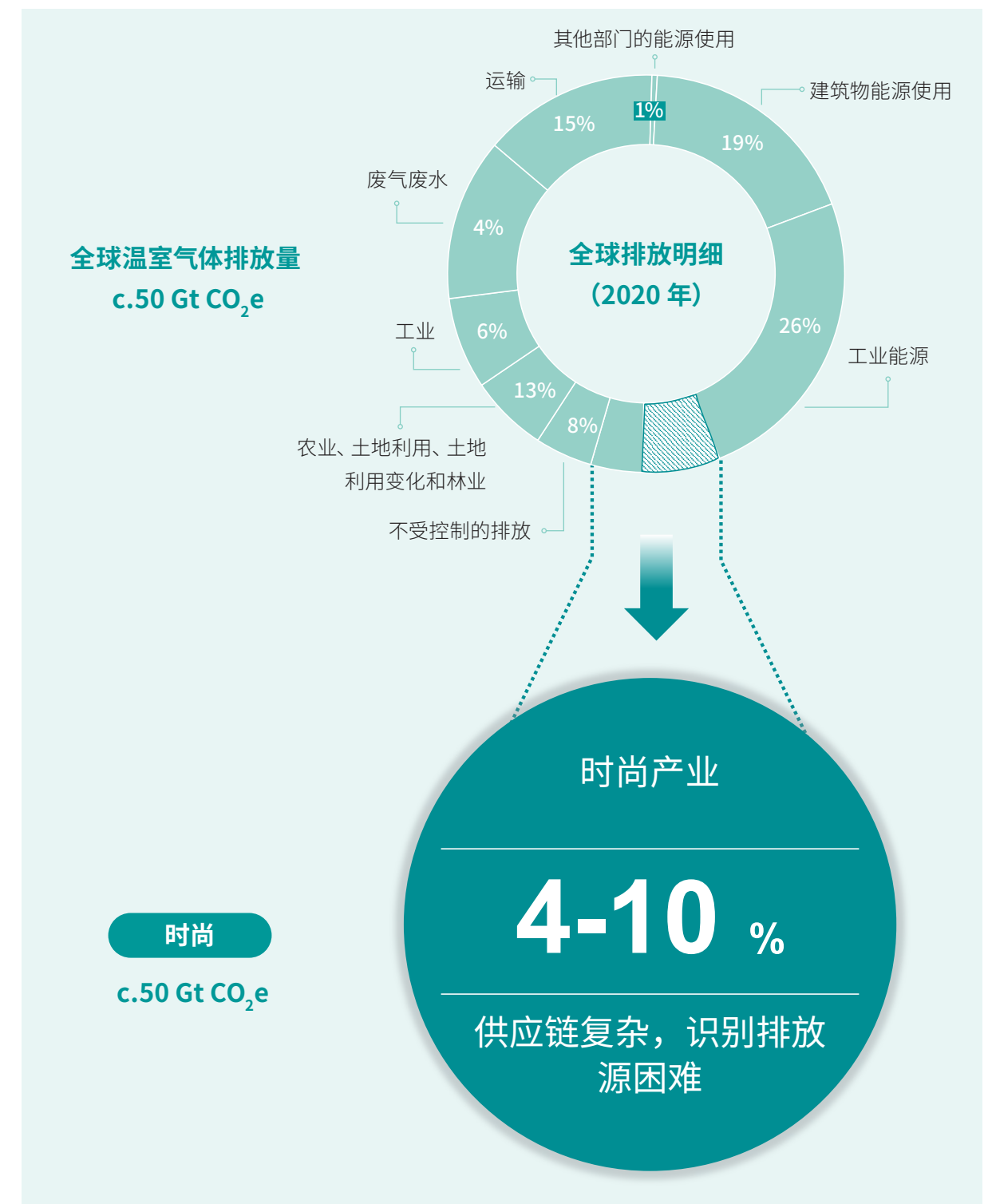


1) 代表世界上最发达的市场, 有固定数量的1800个公司组合; 2) 基于CDP "A List" 数据库 (Climate Performance Leadership), 包括公开承诺减少碳足迹的碳领导者

资料来源: Stoxs, CDP; 罗兰贝格分析

2. 时尚行业可持续行动

时尚行业的可持续发展刻不容缓: 由于复杂的供应链, 价值链上下游较难以协同/共识, 预计约占全球4 -10%的温室气体排放



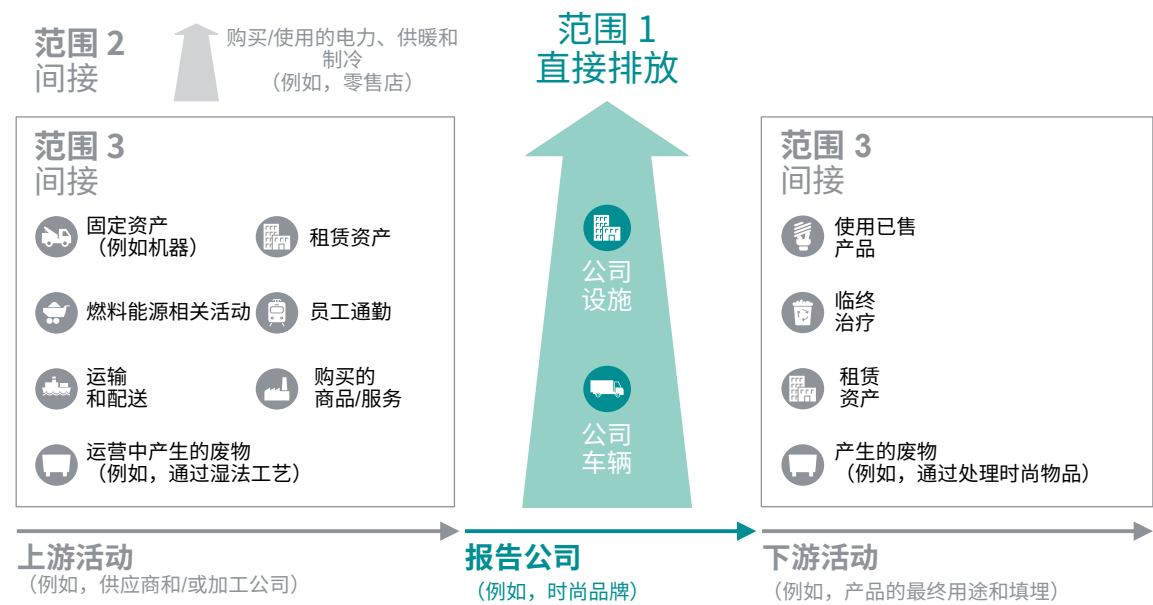
1) 注: 全球时尚价值链温室气体排放明细, 不同来源相互匹配

资料来源: 全球时尚议程、联合国环境规划署 (UNEP); 罗兰贝格分析



全球GHG协议标准提供了监测和报告范围 1、2 和 3 的温室气体排放的框架; 时尚行业 70% 以上的全球排放来自生产过程, 范围3排放尤其值得关注

温室气体核算标准



在时尚行业, 范围3的排放往往超过范围1和2的排放

- 范围1**

商店、配送中心和办公室等运营造成的直接排放, 包括能源和燃料消耗
- 范围2**

用于运营的购买能源的间接排放, 例如商店、区域配送中心和办公室
- 范围3**

公司活动引起的间接排放, 涵盖企业价值链, 包括供应商和客户排放

资料来源: 美国环保署、温室气体协议; 罗兰贝格分析

时尚行业 70% 以上的全球排放来自生产过程 — 时尚企业/品牌在供应商和消费者之间扮演独特且关键的角色

时尚产业价值链

价值链	排放[摘要]	按价值链活动划分的排放量程度
材料生产	▶ 排放主要来自: - 农药和化肥的生产和应用在农场 - 运输 (主要基于化石燃料) 到轧花厂 - 用电量 (主要基于化石燃料)	
纱线和面料生产	▶ 排放主要来自: - 合成纤维的生产 (占全球服装所用纤维总量的近 2/3) - 纤维由化石燃料 (主要是原油) 生产, 因此与不可再生资源的高使用和气候排放有关	
纺织品生产	▶ 能源使用 (通常由化石燃料提供) ▶ 在裁剪面料、缝制服装和修整服装的步骤中使用的能源	
零售与分销	▶ 使用化石燃料, 工厂和仓库之间运输产品时产生的排放 ▶ 经营/零售店的用电量、网上购物的数据存储步骤/期间所使用的能源	
材料报废	▶ 用于洗涤、烘干、熨烫和运输 (快递服务) 时尚物品的电力和其他燃料 ▶ 运输到垃圾填埋场或焚烧的排放	

资料来源: 全球时尚议程、联合国环境规划署 (UNEP); 罗兰贝格分析

3. 行业政策愈加严格

中国以及国际的各种框架与规章制度正在影响着时尚产业价值链，具体措施预示着未来将对时尚业进行更严格的监管，时尚行业应未雨绸缪

价值链



规章制度



资料来源：欧盟委员会、《时尚法》、联邦地区、英国时尚协会、罗兰-贝格欧盟委员会、《时尚法》、Bundesregierung、英国时尚协会；罗兰贝格分析

GREEN ECONOMY



4. 品牌可持续意见领袖引领实践

从 CEO 到 CXO、再到具体员工, 全球乃至中国时尚界的领先“可持续意见领袖”企业正在将“可持续”融入新的商业范式, 并在企业组织中逐步渗透

整个组织的气候行动考虑

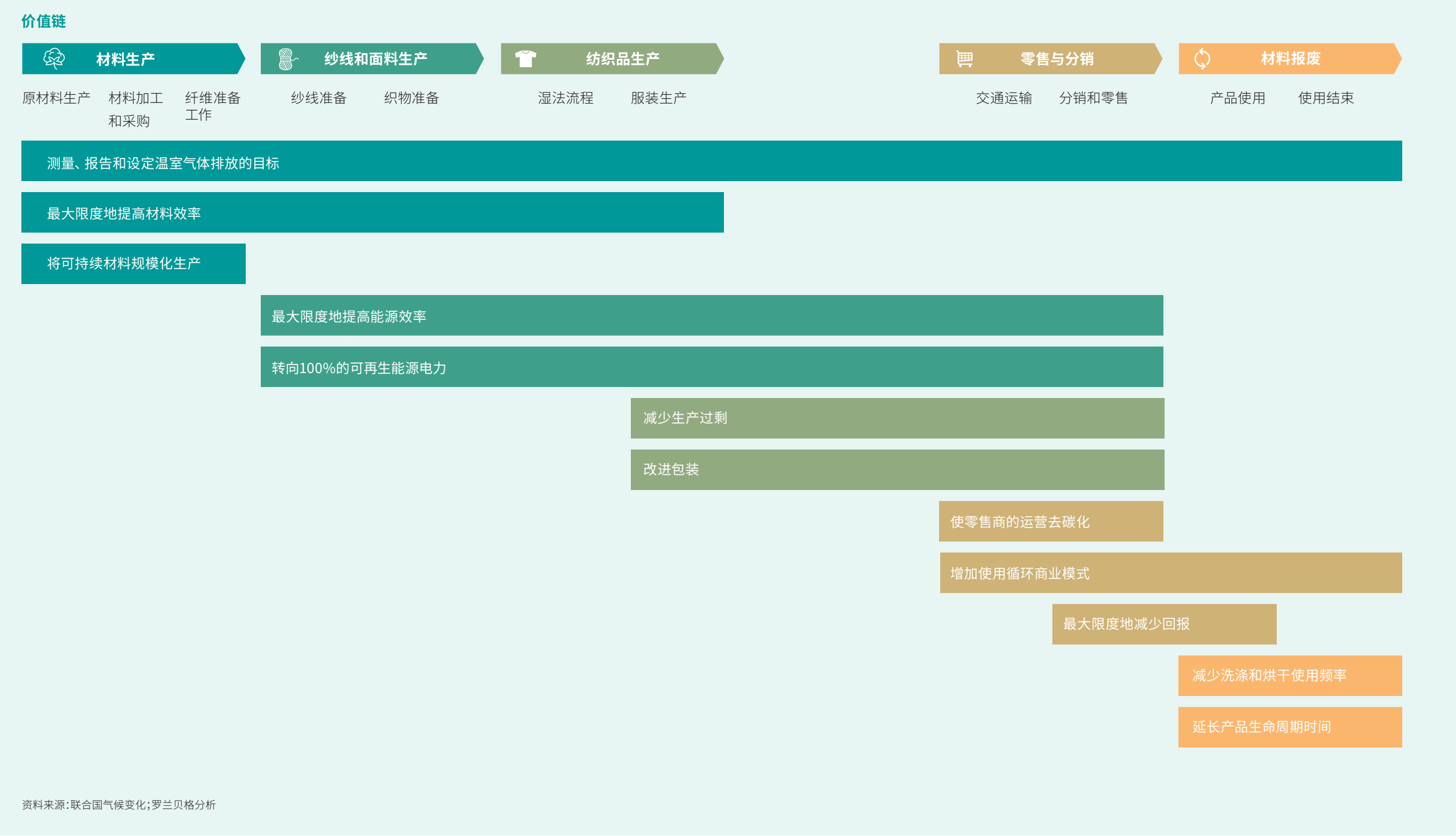
CSO (首席可持续发展官) - 负责企业履行环境责任, 积极达成行业对环境、ESG相关规定与监管 - 为可持续发展制定目标与预算 - 沟通与发掘可持续性有关的风险和机会, 并积极实施相关项目 - 中国目前有几家公司设该职位 (如, 安踏、华为、腾讯)	CEO - 制定一个涉及所有公司利益相关者 (包括员工、股东、供应商等)的气候行动愿景 - 投资于新的绿色/循环商业模式, 设想绿色产品/服务组合 - 与行业协会中的其他企业接触, 开放探讨与合作, 以推动变革并形成潜在(必要)的法规形成
CFO - 为气候行动相关投资争取必要的资金 - 通过对气候行动的深入报告和作为气候行动领导者的品牌效应降低资本成本	CMO (市场/销售) - 实践绿色门店与零售方式 (如, 零净值的时装店等) - 将气候行动的努力有效地传达给消费者, 以提高品牌形象 - 与零售合作伙伴共同参与交流活动, 例如, 教育消费者购买与穿着气候友好型服装等
CHRO - 创造一个绿色的形象, 成为一个有吸引力的雇主, 特别是对未来几代的雇员 - 提高现有员工的技能并雇用新员工, 以匹配必要的气候行动能力与文化 - 重新设计员工政策, 以促进企业的气候行动 (如, 弹性工作制/政策等)	COO - 在商店、仓库、办公室向可再生能源过渡 - 实施能源和电力效率计划以减少排放 - 从仓库到消费者的自有物流业务去碳化 (包括电子商务) - 实施回收/复兴计划, 将破旧的纺织品重新纳入价值链
首席法务 - 监督气候行动/报告, 以避免气候行动相关的法律责任 - 确保遵守不断迭代与新增的气候相关法规	CPO - 制定一个涉及所有公司利益相关者 (包括员工、股东、供应商等)的气候行动愿景 - 投资于新的绿色/循环商业模式, 设想绿色产品/服务组合 - 与行业协会中的其他企业接触, 开放探讨与合作, 以推动变革并形成潜在(必要)的法规形成
员工 - 获得必要的知识和技能以应对与气候变化有关的新挑战 - 调整其工作方式以适应绿色和更可持续的未来 - 就公司的气候行动向(CXO级)管理人员提出挑战	

资料来源: 罗兰贝格分析

时尚行业的“去碳化杠杆”：时尚品牌和供应商利用整个价值链的各种抓手来减少和消除温室气体排放，从而实现真正的“可持续时尚”



时尚行业去碳化的杠杆



更多中国时尚品牌/企业积极加入我国或国际可持续相关的联盟/组织，树立品牌形象，做行业可持续发展的变革先行实践者



联合国出台可持续概念的相关倡导建议，以支持全球时尚企业/品牌可持续发展

2018年

2018年发布《时尚产业气候行动宪章》，130家全球时尚企业纷纷响应号召

- 主要目标与全球品牌携手应对时尚产业对气候产生的影响
- 具体行动要求
 - 2050年前实现纺织服装行业的碳中和
 - 2030年减少30%温室气体排放
 - 2025年开始逐步淘汰燃煤锅炉或其他燃煤产生供热/电的做法

2021年

2021年新增13项行动细则，完善《行动宪章》

- 主要目标以实现“将全球变暖控制在1.5摄氏度以内”
- 具体新增细则
 - 到2030年，确保100%的电力都来自于可再生能源
 - 提高自身运营与价值链中的能源效率，减少范围1/2/3的温室气体排放

部分参与企业/品牌



中国相关行业机构重视时尚行业的可持续发展，相继推出行动计划，推动行业可持续发展

2019年

中纺联提出“时尚产业气候创新2030行动”，相继40家时尚品牌/制造企业积极参与行动计划

- 主要目标为2030年降低40%温室气体排放
- 具体行动
 - 组织气候训练营，帮助企业理解可持续时尚
 - 建立专项公益基金推动时尚产业气候转型

2021年6月

中纺联正式启动了“中国时尚品牌气候创新碳中和加速计划”，即30·60计划

- 主要目标以支持30家时尚品牌企业和60家制造企业的气候创新行动
- 具体相关计划
 - 帮助企业/品牌应对可持续概念推动下的市场变化
 - 从能力建设/基础工具/产品设计帮助企业落实可持续发展

部分参与企业/品牌



B.

中国消费者的 时尚消费演变

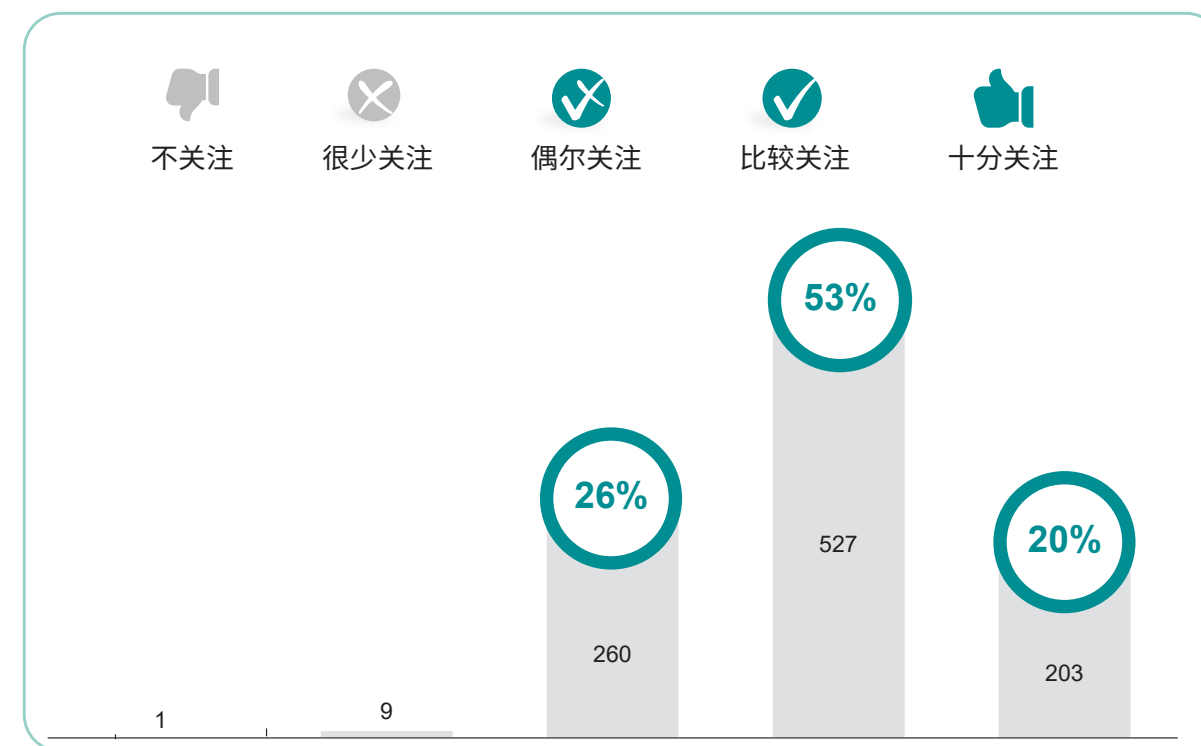


1. 中国消费者“可持续”意识觉醒

罗兰贝格最新的中国市场消费者调研表明，“可持续话题”的关注已成为中国市场主流意识…



您在日常生活中对可持续话题的关注度有多少？例如，环境污染、碳排放、塑料使用、资源浪费等？



“

就在这里，就在现在，是我们划清界限的地方。

世界正在觉醒。无论你喜欢与否，**变革正在到来。**

——Greta Thunberg¹⁾

”

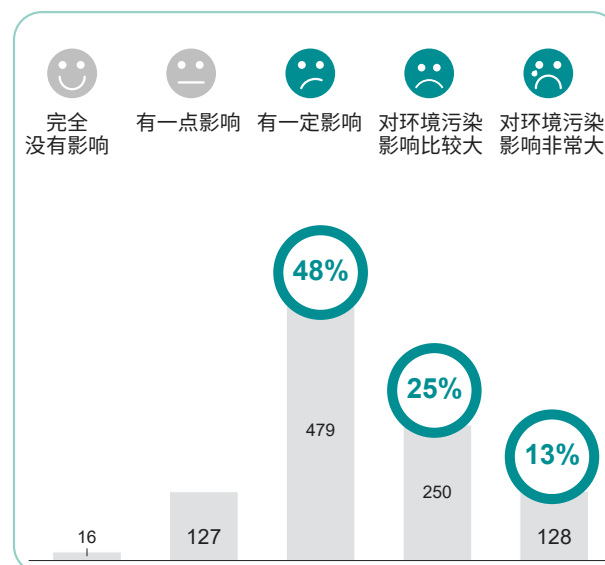
调研结果表明…

- **超过90%**中国消费者已经注意到可持续话题，且覆盖场景广泛
- 同时，**全球已经出现了关键影响者：尤其是年轻一代**，呼吁社会和政界采取更强有力的行动
-如，青年气候行动“周五为未来而战”在全球范围内已经成为了重要的政治力量

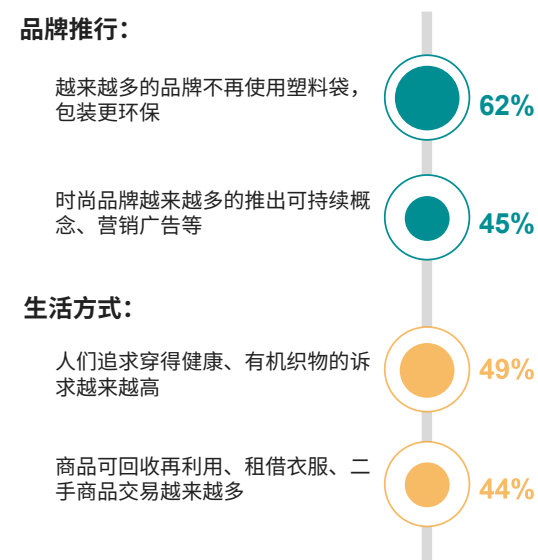
1) Greta Thunberg: 18岁，瑞典青年活动人士、政治活动家和积极环保分子，曾获评美国《时代》2019年度人物
资料来源：Allensbacher Archiv, IfD-Umfragen; 罗兰贝格2022年可持续时尚中国消费者调研; 罗兰贝格分析

聚焦到时尚产业, 超过85%中国消费者认为“时尚消费”对环境产生负面影响; 同时, 超过半数关注到生活方式与品牌变化

Q 您认为时尚产业对环境污染的影响有多大?



Q 在过去两年中, 您是否有察觉到时尚行业的可持续变化?

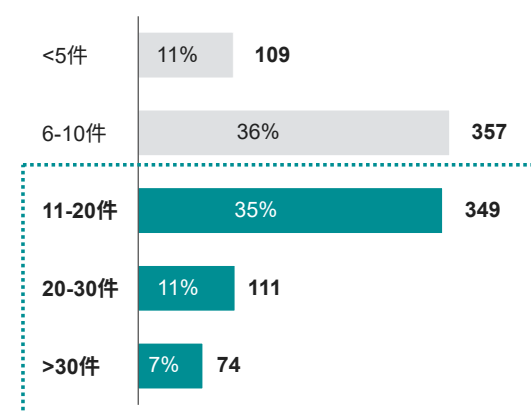


资料来源: 罗兰贝格2022年可持续时尚中国消费者调研; 罗兰贝格分析

可以看到, 中国人均“时尚消费”水平高, 对于普通消费者而言是生活品质提升的重要体现...然而, 较低的使用率与较高的置换率也意味着更多的生产资料消耗

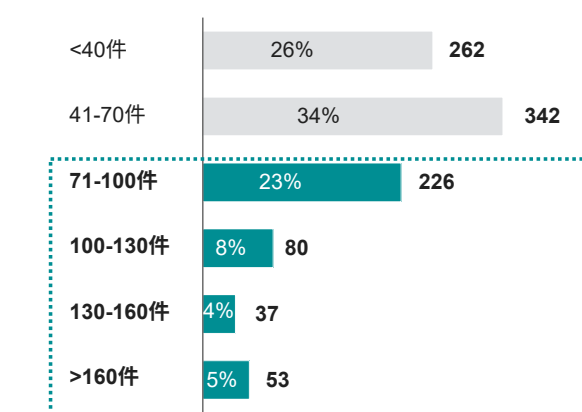
现在多数消费者存在过度消费的习惯; 四分之三的消费者在过去两年中只使用了衣橱中一半的衣服/鞋子

Q 在过去一年内, 您为自己购买了多少件时尚单品?



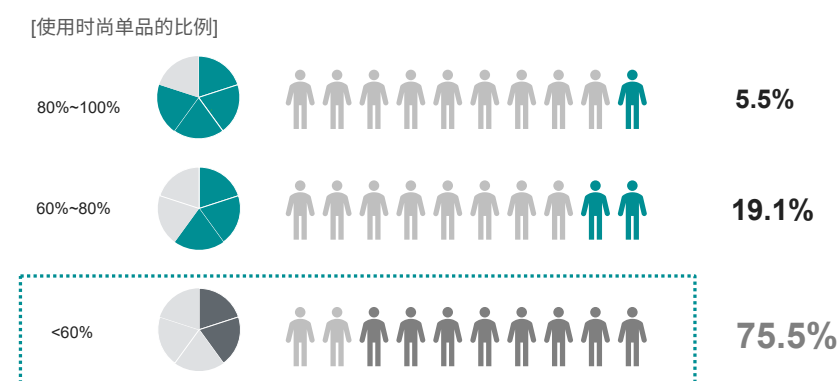
42%的消费者最近一年购买了11件以上的时尚单品

Q 您本人的衣橱中估计一共有多少件/双服饰与鞋子? (不包含内衣裤、袜子)



40%的消费者衣橱中有超过70件时尚单品

Q 其中大约多少比例是在过去两年中您会常穿的?



然而... 将近76%的消费者仅仅使用了衣橱中不足60%的时尚单品

资料来源: 罗兰贝格2022年可持续时尚中国消费者调研; 罗兰贝格分析



有幸的是，中国消费者已经付诸行动…
近八成购买时尚单品时会检查并避免塑料材质、近半数在过去两年购买过二手商品和有机材料的商品

30%

…消费者在过去两年内购买过**1-3件二手商品**或由**回收材料制成**的商品（鞋服/皮具/包/珠宝腕表为主）；**25%**的消费者购买过4-10件！

33%

…消费者过去两年购买的时尚单品中，大约**1-3件**是由经过认证的**有机材料**制成的；**32%**消费者购买过4-10件！

80%

…消费者**检查并积极避免**购买**含有塑料**的衣服，如尼龙/聚酯材质

28%
?

…消费者**不确定**购买的产品是否是经过认证的有机材料制成、或由回收材料制成的

资料来源：罗兰贝格2022年可持续时尚中国消费者调研；罗兰贝格分析

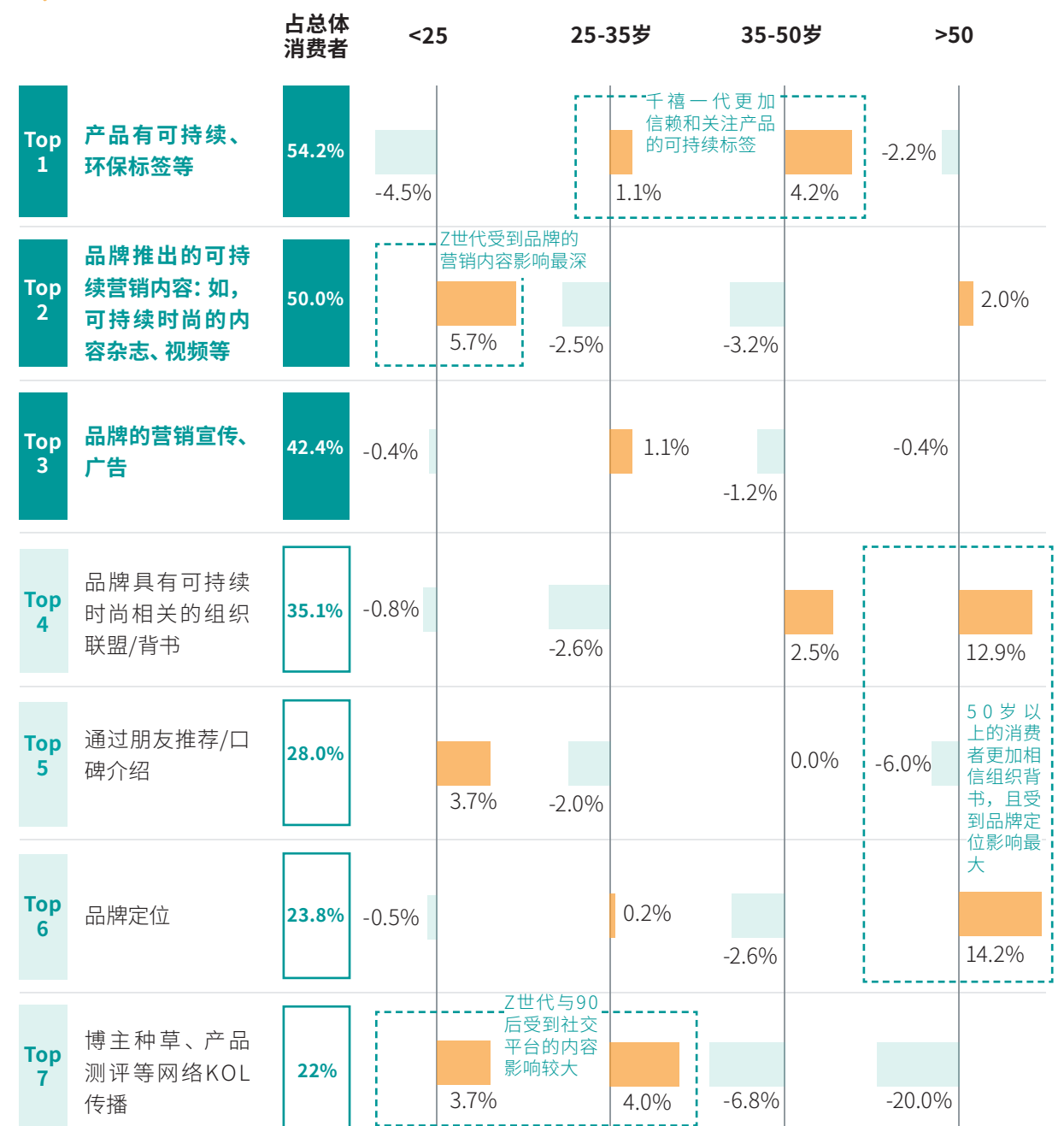
可持续标签、可持续沟通内容、可持续品宣广告是时尚品牌传递“可持续”形象的三大关键方式；其中新媒体与数字化驱动的Z世代消费者尤其关注内容创作



Z世代与千禧一代更愿意通过线上渠道了解产品可持续性特征 vs. Y世代更关心产品的可持续标签和品牌背书



您从何种渠道得知产品是可持续的？

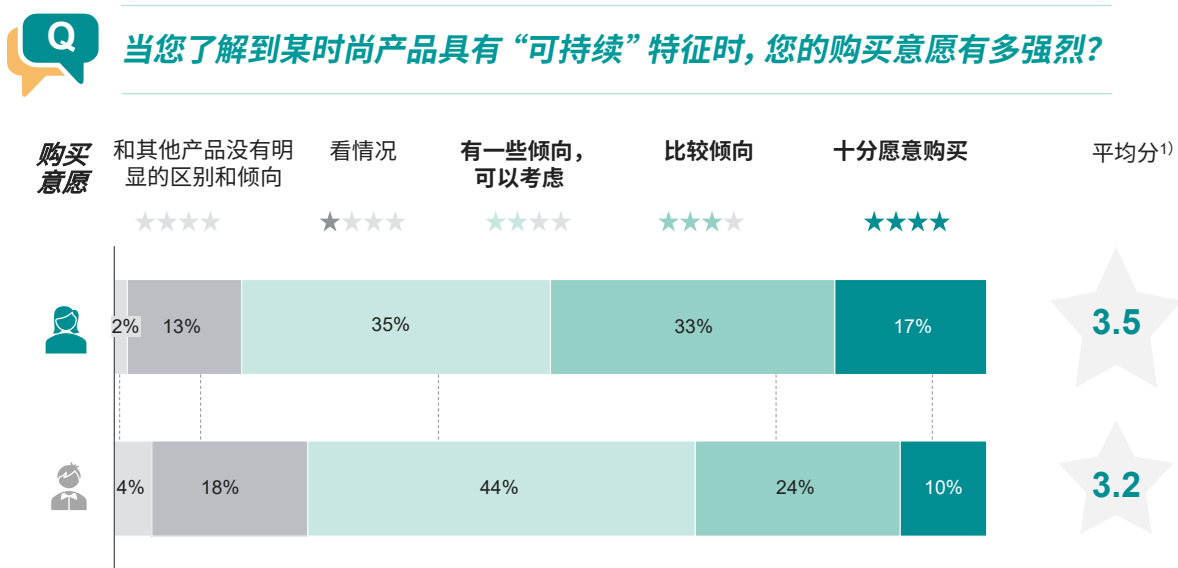


资料来源：罗兰贝格2022年可持续时尚中国消费者调研；罗兰贝格分析

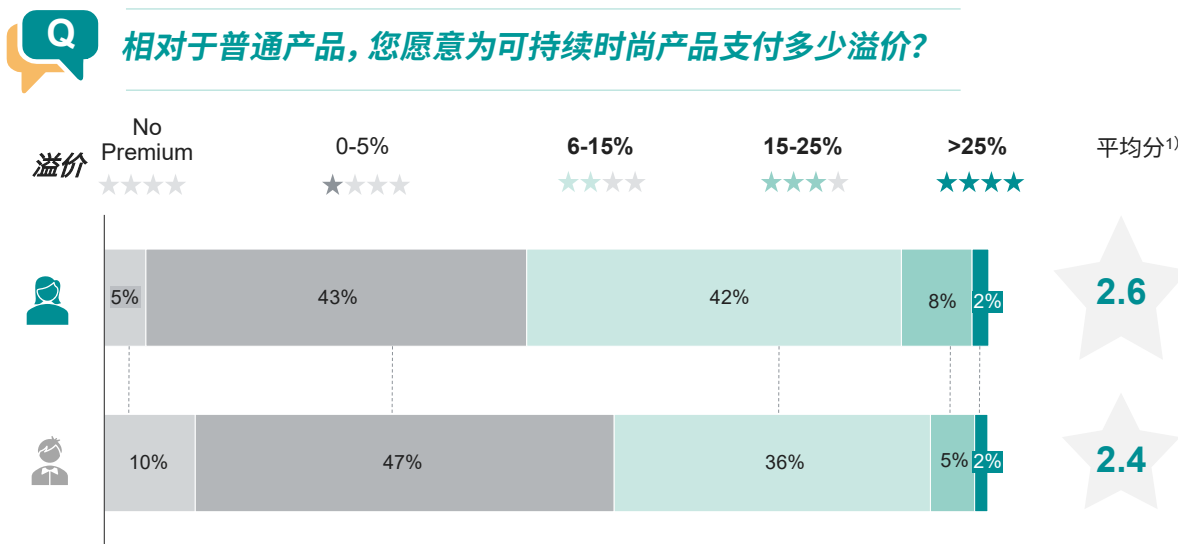
2. “可持续”激发时尚消费潜力

与男性相比，中国女性有更高的意愿购买可持续时尚产品并支付更高的溢价…然而，他们购买可持续单品的原因并不相同…

 50%女性消费者十分倾向购买可持续商品，而只有34%男性消费者有此意愿

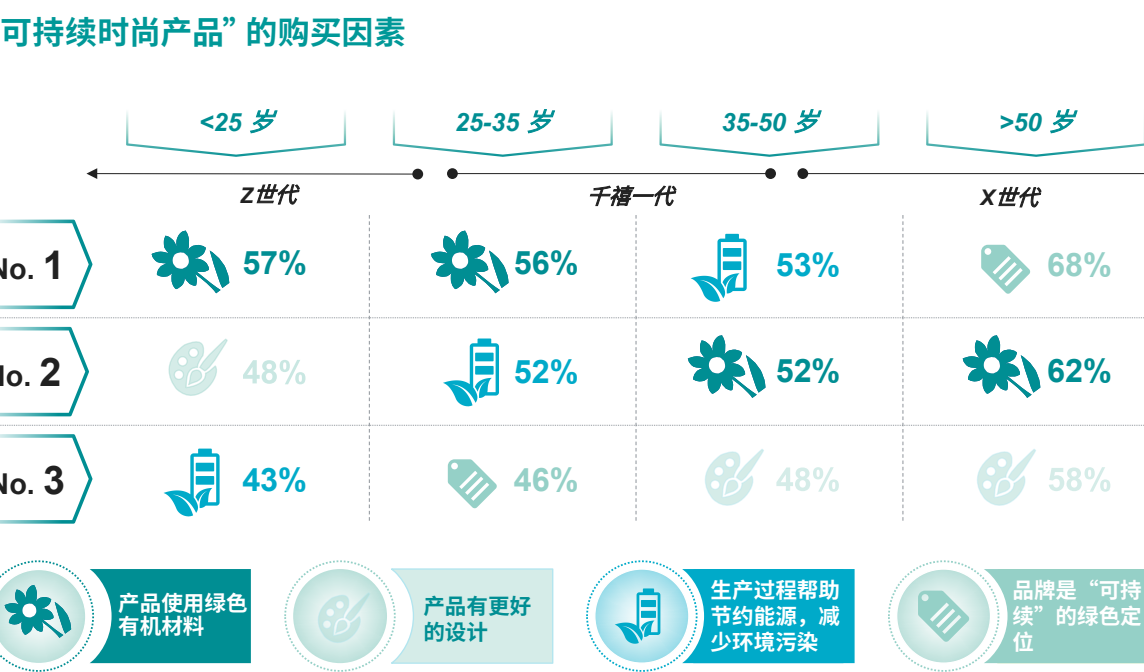


 52%女性消费者愿意为可持续产品的支付5%以上溢价，男性只有近四成有此意愿



1) 满分为5分，根据跟人群选项加权平均所得
资料来源：罗兰贝格2022年可持续时尚中国消费者调研；罗兰贝格分析

具体而言，绿色有机材料的使用几乎对于所有关注“可持续时尚”的消费者都是主要购买因素；相对而言，千禧一代对于“绿色(生产)过程”觉醒最高



其他购买因素

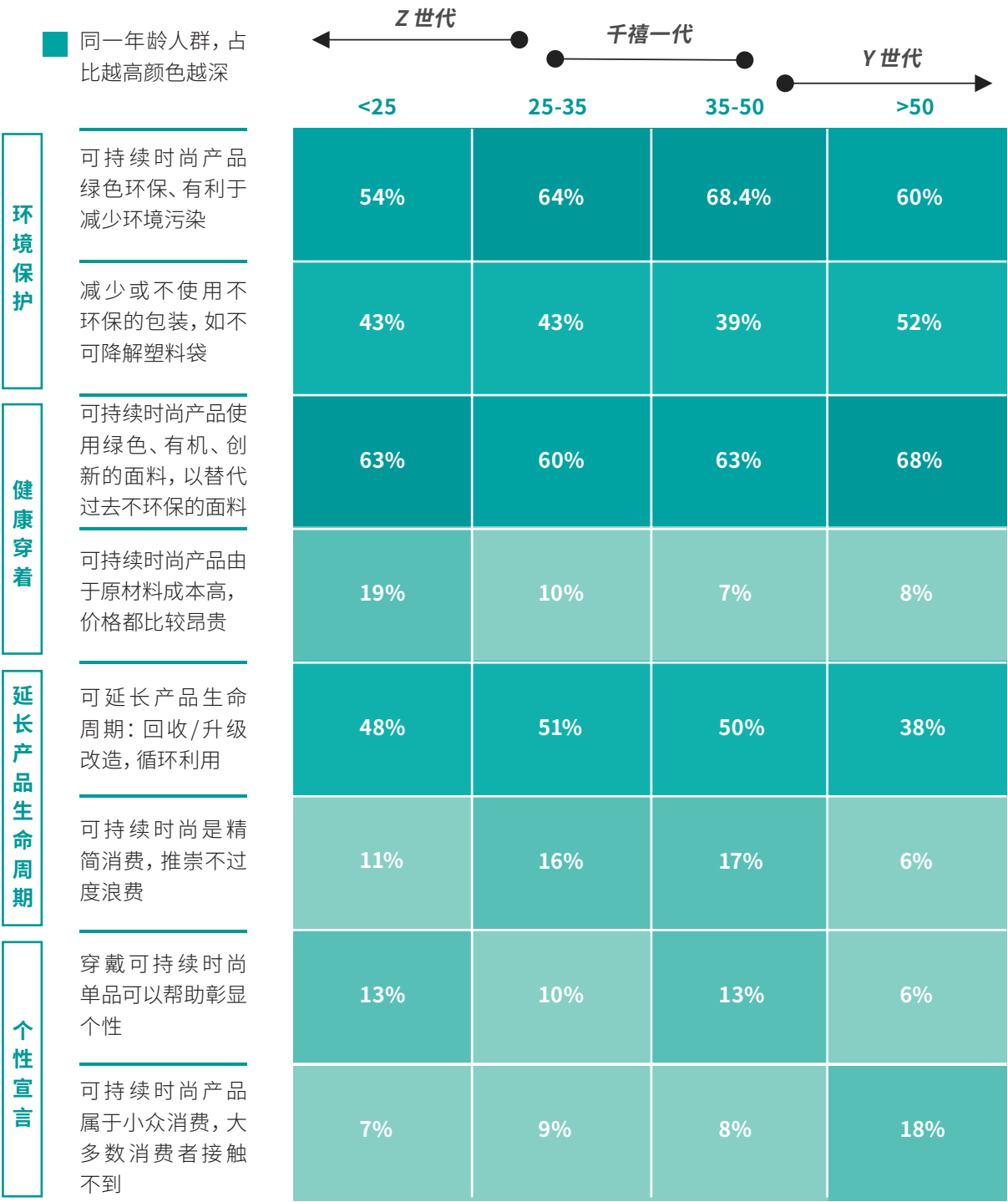


1) 此问题为多选题
资料来源：罗兰贝格2022年可持续时尚中国消费者调研；罗兰贝格分析

3. “可持续时尚”的消费者影响与意义

“可持续时尚”对于中国消费者有着非常广泛的意义：兼顾“大我”和“小我”，其中Z世代和Y世代尤为实际，绝大多数消费者秉信“健康穿着”的理念

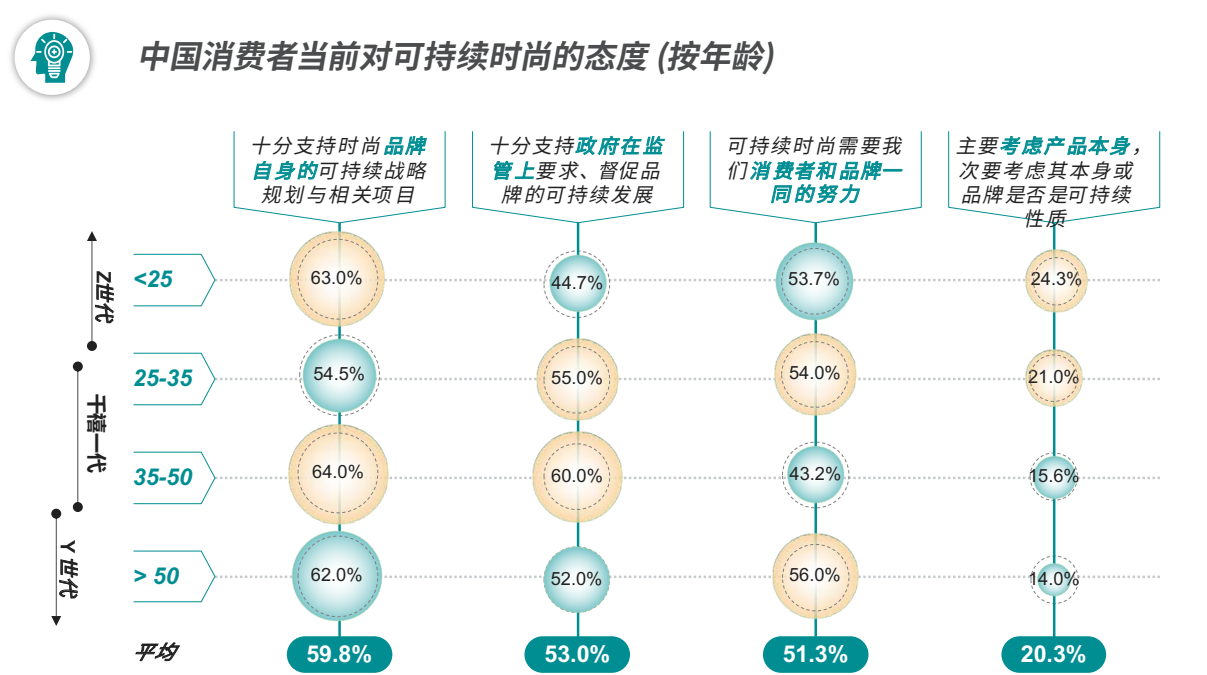
Q 您认为“可持续时尚”对于您具有怎样的意义？



资料来源：罗兰贝格2022年可持续时尚中国消费者调研；罗兰贝格分析

4. 展望未来消费者“可持续”时尚生活方式

展望未来，多数中国消费者对于“可持续时尚”概念保持积极态度，并且期待时尚品牌的可持续实践作为第一推手，这为中国时尚行业的“可持续”推行奠定了基础



● 代表对应年龄群占比 ○ 代表全人群平均

重要观点

- 整体超过半数消费者认为可持续发展是品牌、政府与自身都要肩负起的责任
- 千禧一代消费者，相对理智地看待可持续发展的概念，认为品牌自身发力与政府监督相对更为重要
- 仅有20.3%的消费者主要考虑产品本身，其次考虑可持续特质；其中由于Z世代消费者品牌依赖度较低，比其他年龄层占比更大

资料来源：罗兰贝格2022年可持续时尚中国消费者调研；罗兰贝格分析

中国消费者未来“可持续”时尚行动尤为实际：首选购买“可持续单品”，其次是减少终端塑料袋使用，同时提及更加关注“可持续时尚”理念相关的品牌

以下哪方面的描述符合您未来理想的可持续时尚生活方式？(最多选三项)？

52%

未来会有更多倾向购买可持续时尚的相关产品

44%

减少或不使用塑料包装袋等

43%

未来会更加关注可持续时尚的品牌与相关产品

33%

减少或不使用动物皮毛等

34%

不过度消费关注

39%

参与可持续品牌相关的公益、社交、营销活动

12%

向身边朋友、家人传递可持续时尚概念

13%

购买二手产品、参与产品回收计划等

资料来源：罗兰贝格2022年可持续时尚中国消费者调研；罗兰贝格分析

中国的消费者期待时尚品牌/企业提供更多的可持续时尚教育和营销活动，帮助提升与完善认知；而政府的政策和法规监督无疑能够促使未来“可持续生活”成为可能



从消费者的反馈来看，为了更好地发展可持续时尚，品牌和当局可以从以下几个方面进行改进



63.0%

No. 1



品牌提升新面料、新材料舒适度、耐用性等



50.0%

No. 2



品牌提升宣传力度，增加更多公益、社交的活动



46.0%

No. 3



政府增加相关政策以及对行业的监管



45.0%

No. 4



品牌提升可持续相关产品的设计能力

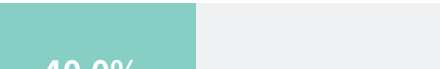


42.0%

No. 5



政府提高宣传力度、知识普及等

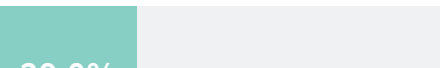


40.0%

No. 6



品牌自身的可持续社会责任意识以及转型



29.0%

No. 7



消费者提升自身对可持续时尚的意识

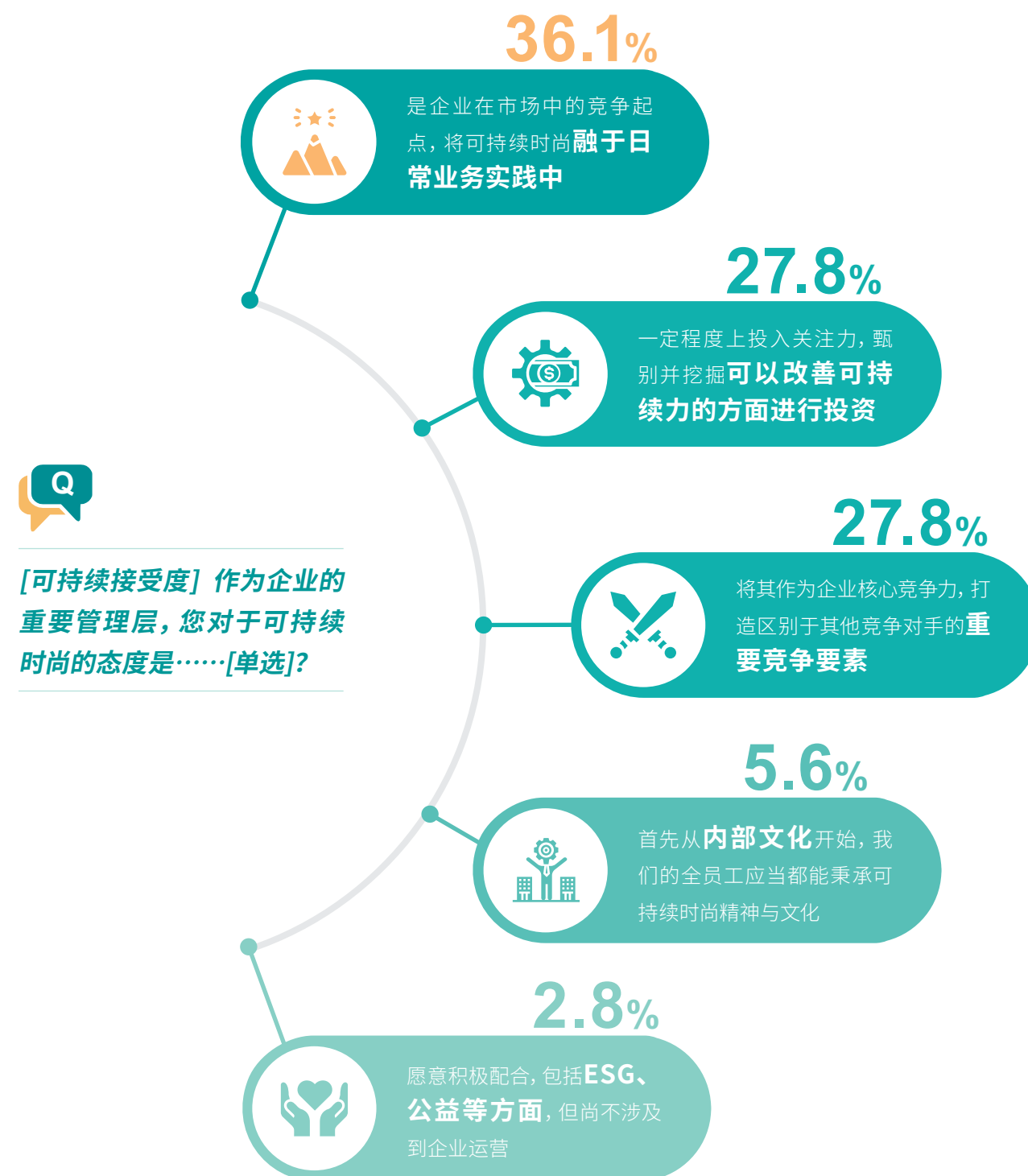
资料来源：罗兰贝格2022年可持续时尚中国消费者调研；罗兰贝格分析

C.

中国时尚行业 可持续领导 实践实录

1. 时尚品牌意见领袖的可持续态度

在罗兰贝格最近一次的时尚品牌高管调研中，近90%的品牌/企业愿意将可持续概念融入企业内部文化与管理与业务发展中



资料来源：罗兰贝格2022年企业/品牌深度调研；罗兰贝格分析

2. 可持续时尚实践

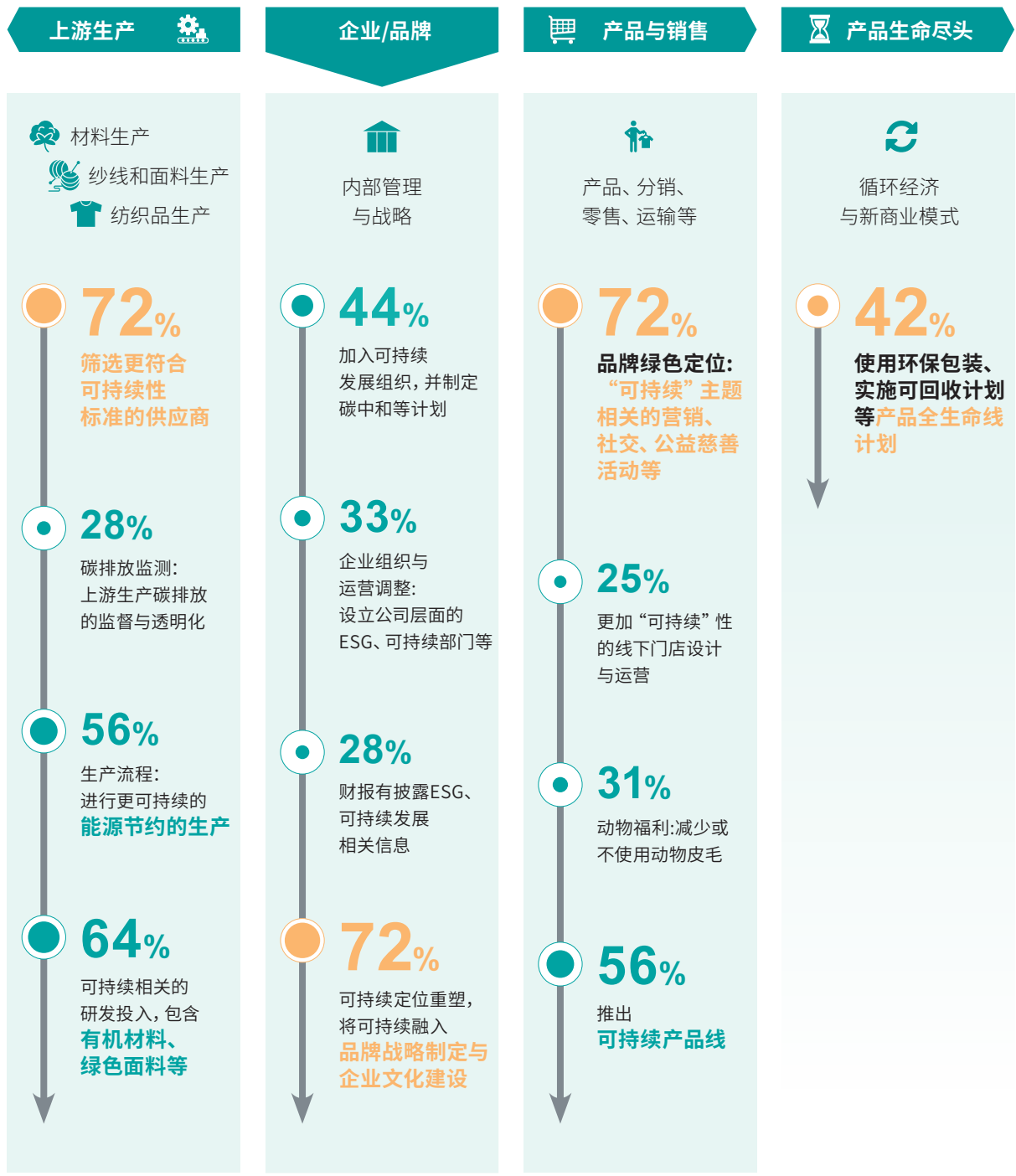
材料加工和采购、纱线/面料生产、纺织品生产成为多数品牌/企业认为可持续赋能的最重要价值链环节之一，典型品牌依据自身企业文化与业务情况对应不同的投资比例



资料来源:资料来源:罗兰贝格2022年企业/品牌深度调研;罗兰贝格分析

现阶段，中国的时尚企业/品牌正在尝试和努力实践可持续的转型变革，尤其在筛选供应商、环保面料、品牌绿色定位三方面付诸更多的行动

[企业实践现状] 您认为以下哪些描述符合您所在的企业/品牌现阶段实际情况？(多选)



资料来源:罗兰贝格2022年企业/品牌深度调研;罗兰贝格分析

在我们的研究过程中,发现时尚品牌/企业对于降碳政策响应积极,接近四成企业/品牌具有明确量化的可持续发展目标

[企业目标] 企业/品牌是否有量化的减碳或可持续目标?
比如在2030年前,范围3碳排放减少约30%



部分代表企业量化的可持续目标

开云集团

- 到2050年实现1.5°C路径和净零
- 到2030年,范围1和2的温室气体排放量从2015年的基线绝对减少90%
- 到2030年,范围3温室气体排放量减少70%(每单位增加值)

太平鸟集团

- 到2046年力争实现全价值链净零排放
- 到2035年实现太平鸟品牌运营范围碳中和
- 到2030年标识太平鸟100%产品的碳足迹信息

阿里巴巴集团

- 到2030年实现自身运营碳中和
- 到2030年实现上下游价值链碳排放强度减半,率先实现云计算的碳中和,成为绿色云
- 用15年时间,以平台之力带动生态减碳15亿吨

Crocs卡骆驰

- 计划至2030年实现零碳排放

特步

- 到计划未来环保材料制成的产品占全品类的30%

K11

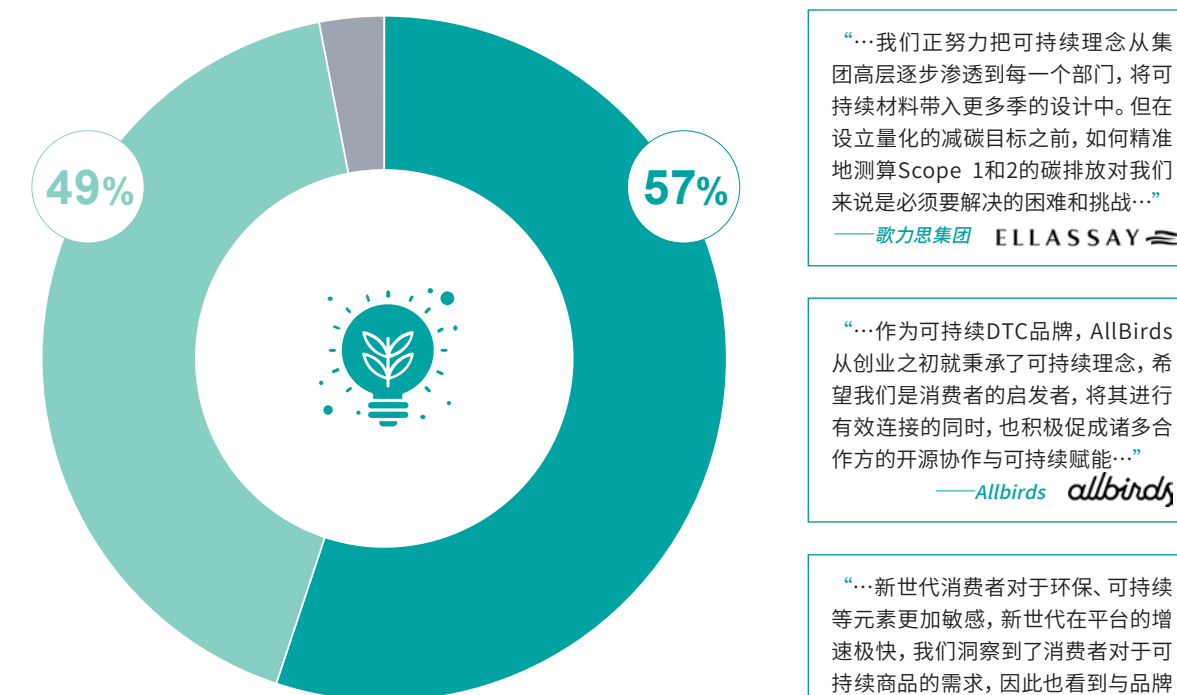
- 在2025/26财政年度之前,在旗下大湾区项目中采用100%的可再生能源,在2030/31财政年度之前,在大中华区项目中实现同样的目标

资料来源:罗兰贝格2022年企业/品牌深度调研;罗兰贝格分析

3. 品牌未来“可持续时尚”实践 — 角色与期待

放眼未来,企业/品牌十分同意可持续时尚是新的机遇,会带来转型与变革;但其在影响时尚企业行事方式的同时,仍有不同方面的问题需要不断去探索与解决...

从长期来看,您认为可持续时尚对您所在的企业/品牌的角色是什么?



“...我们正努力把可持续理念从集团高层逐步渗透到每一个部门,将可持续材料带入更多季的设计中。但在设立量化的减碳目标之前,如何精准地测算Scope 1和2的碳排放对我们来说是必须要解决的困难和挑战...”
——歌力思集团 ELLASSAY

“...作为可持续DTC品牌,Allbirds从创业之初就秉承了可持续理念,希望我们是消费者的启发者,将其进行有效连接的同时,也积极促成诸多合作方的开源协作与可持续赋能...”
——Allbirds allbirds

“...新世代消费者对于环保、可持续等元素更加敏感,新世代在平台的增速极快,我们洞察到了消费者对于可持续商品的需求,因此也看到与品牌携手创造一个可持续发展的未来的全新机遇...”
——天猫奢品 天猫奢品

可持续时尚是新的机遇,积极带领企业/品牌进行转型

——太平鸟 PEACEBIRD

对企业/品牌来说目前更多的是达到并符合监管要求

——影儿集团 YINGER FASHION GROUP

正在改变我们的做事方式,但背后产生很多问题仍需要不断解决

——凌迪 Style3D

“...可持续时尚的趋势不可逆,整个社会都会越来越提倡可持续发展,因此可持续转型是必须要完成的,这对每个企业来说都是重要的部署...”

“...可持续发展面临的挑战包括,供应链体系需要重新筛选,随着可持续发展,对供应链也会提出更高的要求...”

——影儿集团 YINGER FASHION GROUP

“...利润和可持续支出并不是非此即彼的。可持续发展与数字化转型的结合,目的是为了减少浪费、提升效率,为企业带来新的势能...”

——凌迪 Style3D

“...中国是世界最大的制造市场和消费市场之一,生产与消费为一体,可持续是全价值链变革的过程。目前企业有一定认知度,但是比较谨慎务实...”

——胡柯华 (中国纺织工业联合会责任办公室副主任、可持续管理主任)

“...以前成本很高,比较难实践,现在随着环境保护已经上升到头部企业的社会责任和整体业务里,要尽早有这方面的意识,不仅对环保事业有利,更是企业长远发展的基础...”

——特步 X 特步

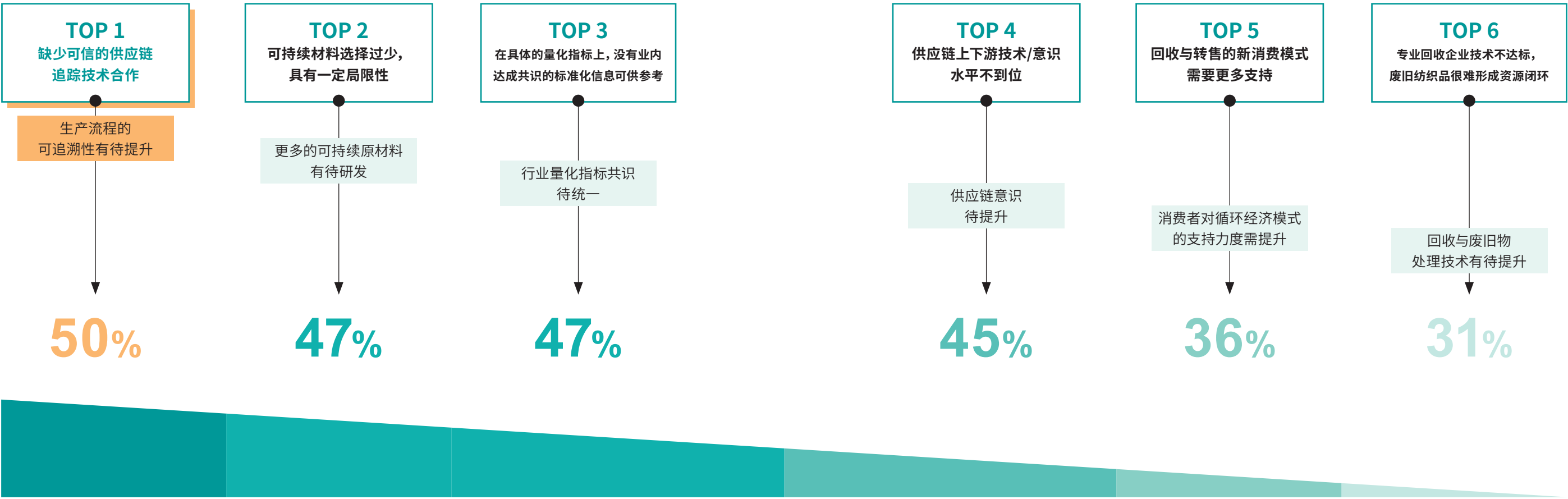
资料来源:罗兰贝格2022年企业/品牌深度调研;罗兰贝格分析

3. 品牌未来“可持续时尚”实践 — 潜在挑战

面对可持续以及ESG等相关项目的发展,企业认为面临的困难与挑战包括:需要供应链追踪技术的提升、更多的创新原材料探索、以及更具体的业内标准化参考指标等



对企业/品牌来说, 在可持续/ESG等相关项目上最大的困难与挑战是什么?
(多选)



资料来源: 罗兰贝格2022年企业/品牌深度调研; 罗兰贝格分析

资料来源: 罗兰贝格2022年企业/品牌深度调研; 罗兰贝格分析

D.

可持续时尚 发展启示

可持续时尚发展五大启示



资料来源：案头研究；罗兰贝格分析

1. 未来趋势一：生态友好材料逐步替代

天然有机织物、塑料和动物皮毛替代品已逐步实现商业化

天然有机织物

有机棉



- 不使用合成农业化学品，如化肥和杀虫剂
- 通过雨水灌溉而不是灌溉水，需水量更少
- 中国新疆种植的有机棉受到李宁、安踏等品牌的大量使用

有机亚麻



- 源于亚麻植物
- 不使用化肥或化学品，通过雨水灌溉而不是灌溉水，需水量更少
- 中国亚麻龙头企业包括金鹰集团、中银绒业等

塑料再生与替代

回收塑料



- 将废弃塑料变成新产品的再生塑料原料
- 例如，Prada的ECONYL，阿迪达斯的再生聚酯、安踏回收废弃塑料瓶制成再生涤纶面料

生物基尼龙



- 以可再生的方式制造化学原料，用于生产尼龙
- 行业领先制造商包括美国的Genomatica、中国的凯赛生物、伊品生物等
- Lululemon、H&M等品牌正在研发相关产品

动物皮革替代

蘑菇皮



- 将菌丝（蘑菇根部结构的线）变为皮革
- 碳中和，在使用寿命结束后可被生物降解
- 爱马仕、阿迪达斯、Lululemon等品牌已采用

Piñatex (菠萝皮)



- 来自菠萝叶的纤维
- 植物基，生产过程可持续
- Puma、Casper已用它制作了产品原型



2. 未来趋势二：时尚循环经济

让时尚产品循环起来,通过回收及废物处理,延长产品寿命、再利用限资源,减少废物带来的环境污染

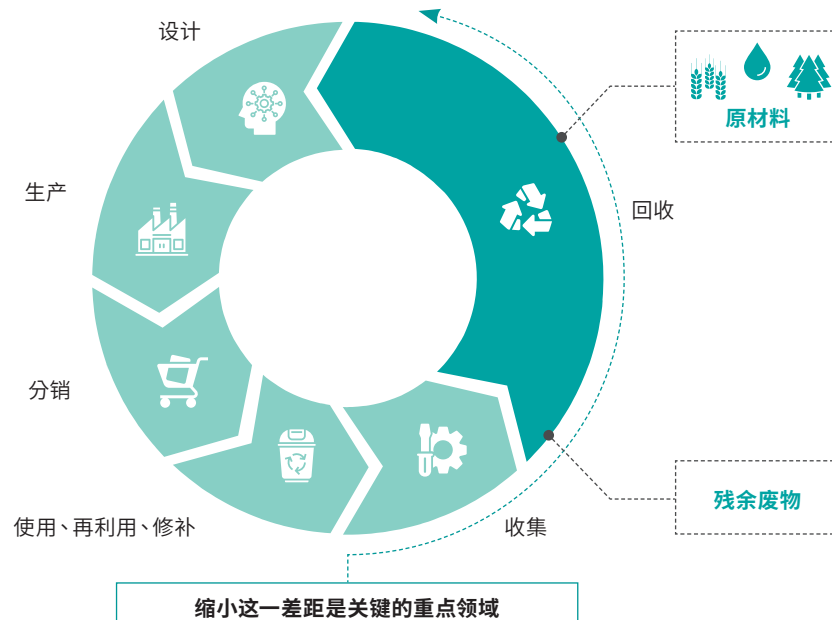


使时尚产业成为闭环是可持续发展重要的一步

循环模型¹⁾

• 循环时尚模式增加了产品的寿命,部分材料和配件的可通过不同的处理方法再次利用

• 因此为服装生产重新提供了原材料,减少了废物,以及处理大量废物带来的环境污染



回收技术的提升、成本的降低与资本的投入让时尚产业循环模型成为可能

• 纺织品回收方面的技术正不断创新并逐步商业化



2017年, HKRITA (香港) 和H&M开发了一种新的水热法, 将棉花/聚脂混纺物回收为新的纤维, 克服了回收混纺织物的挑战



Infinited Fiber (芬兰) 开发了一项专利技术, 可以将纺织废料转化为新的天然纤维, 其质量可与原生纤维媲美



Renewcell (瑞典) 采用的回收技术将使用过的棉花和其他纤维素纤维溶解, 将其转化为Circulose®浆料, 制造成可生物降解的原生质量人造丝或莱赛尔纺织纤维



Evrnu (美国可持续纤维创业公司) 通过化学技术将服装废料液化, 制成浆体, 然后再从类似 3D 打印机的机器中挤出来, 制作全新的、性能更佳的纱线

• 更多的资本正被引向循环经济模式, 助力时尚循环发展

• 仅在2020年上半年, 通过以循环经济为唯一或部分投资重点的公共股权基金管理的资产就从3亿美元增加到20亿美元以上

• 2017年到2020年中期, 由贝莱德、瑞士信贷和高盛等领先供应商推出了10只部分或完全关注循环经济的公共股票基金

• 自2019年来, 至少有10个为循环经济活动融资的公司债券已发行

1) Australian Circular Fashion
资料来源: 案头研究; 罗兰贝格分析



中国的二手奢侈品市场正以不同的商业模式迅速崛起



线下交易渠道

- 二手奢侈品商店
- 拍卖会



全品类二手交易平台

- 二手平台: 闲鱼, 转转, 拍拍等
- 电商直播: 抖音
- 在线拍卖平台: 阿里拍卖等



奢侈品线上交易平台

- 只二, 红布林, 心上, 妃鱼等



各大奢侈品集团加速布局循环经济商业模式



奢侈品集团积极拥抱二手市场

- 政策倡导奢侈品消费回流和循环经济发展, 关注循环经济和再利用资源
- 二手市场推动闲置物品循环流转, 减少资源浪费, 延长产品生命周期
- 二手市场增长潜力巨大, 消费者意识逐渐觉醒, 为企业发展创造新的机遇

LVMH集团投资二手球鞋零售商Stadium Goods

开云集团和美国老虎环球基金共同出资1.78亿欧元入股法国二手奢侈品平台Vestiaire Collective

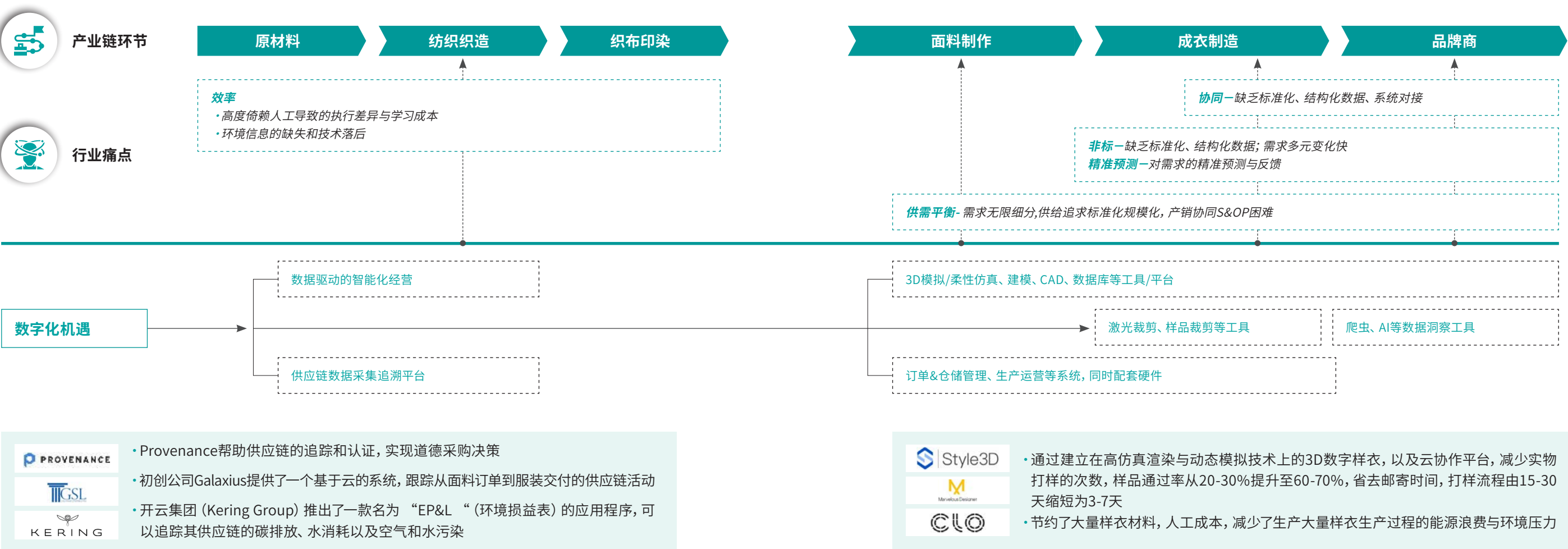
历峰集团投资二手高端手表商Watchfinder

资料来源: 案头研究; 罗兰贝格分析

3. 未来趋势三：数字化与赋能

数字化赋能驱动时尚/创意产业各环节提效与协同改善,以减少纺织材料的浪费、能源节约; 同时生产流程透明度与可追溯性提升成为可能

鞋服行业现状和未来趋势总结



资料来源:案头研究;罗兰贝格分析

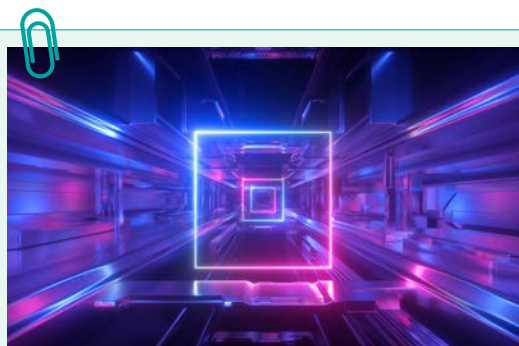
说明：虚拟技术入侵时尚 — 云时装周、元宇宙、NFT等数字商品在年轻一代消费者中接受度不断提升,现实世界的部分时尚需求未来将转移为虚拟时尚产品

线上时装秀不仅是疫情时期的解决办法,更是未来新趋势;大量减少布景材料浪费以及节约能源

- 多品牌通过“云看秀”、AR技术合成的数字化新方式,节省了线下布置的大量时间和布景材料的浪费,也减少了众多嘉宾出行带来的碳排放,同时很好的进行了传播,为全球观众提供了更多可能



- 上海时装周X天猫-“云上时装周”:模特在绿幕走秀,通过AR技术合成酷炫的效果,消费者宛如看到一场电影中的视效大片



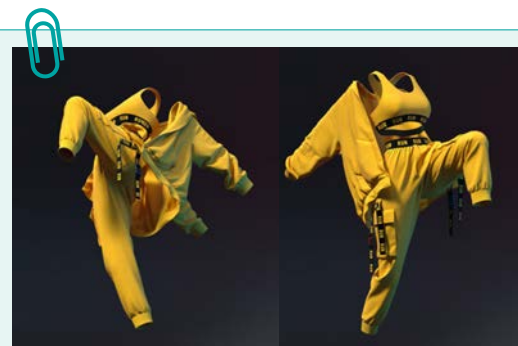
- Mvuemba为自己的品牌Hanifa在Instagram上直播了一场以3D科技技术呈现的线上时装秀,整个过程没有任何模特出现

虚拟时尚产品正越来越受到年轻消费者的喜爱,将为时尚产业可持续带来新发展方向

- 虚拟时尚产品可以突破时空、产品本身的限制,提供了无限展示的可能,和线下世界进行更好的融合,减少了部分生产带来的环境压力
- 截止到目前,游戏UGC平台是奢侈品牌选择发售品牌NFT商品的主要场景



- 2021年英国奢侈品牌Burberry与游戏平台Mythical Games合作,在海外推出了"Blankos Block Party"系列限量NFT商品,包含NFT外套配饰和鞋履等



- Style3D 凌迪科技数字服装渲染效果示意图

4. 未来趋势四：快慢时尚平衡

尤其经历新一轮疫情,中国消费者的时尚生活节奏显著变慢,不再一味求快

慢时尚与可持续发展

	慢时尚	快时尚
定义	慢时尚是一种对时尚的认识和方法,它特别关注可持续性。涉及到购买 质量更好 的服装,可以 持续更长时间 ,并重视对人、动物和地球的 公平待遇	一种设计、创造和营销的方法,强调让消费者 快速地以低廉的价格 享有当下最流行的时尚单品
生产频率	非趋势性,SKU少,经典款;根据订单量制造 不根据每个季度或一定时间周期大量更新	短周期上新款式(比如每两周);每年超过10多个季度和系列上新
原材料	高质量、可生物降解、有机、天然等可持续材料 ;可回收的,升级改造的材料;使用更少的化学品	主要石油基材料:聚酯纤维 不可降解材料造成环境压力,化学染色材料造成水污染
制造与环境	质量和工艺高;手工制作 ;在当地采购、生产和销售服装;更少的废物	质量和工艺低;价格低;较少考虑制造生产过剩对环境的伤害

慢时尚品牌举例

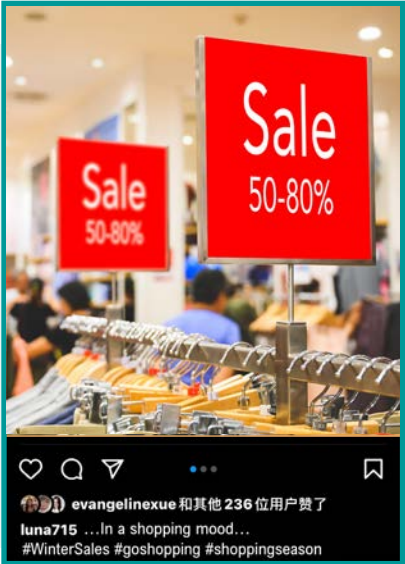
EVERLANE ICICLE C JNBY MS MIN NORLHA Reformation STELLA McCARTNEY

资料来源:案头研究;罗兰贝格分析

资料来源:案头研究;罗兰贝格分析

说明: 快时尚的商业模式建立在过度消费的基础上 — 尤其超快时尚品牌, 凭借低价和每天的新款式, 依赖于消费者的不断消费, 不利于可持续发展

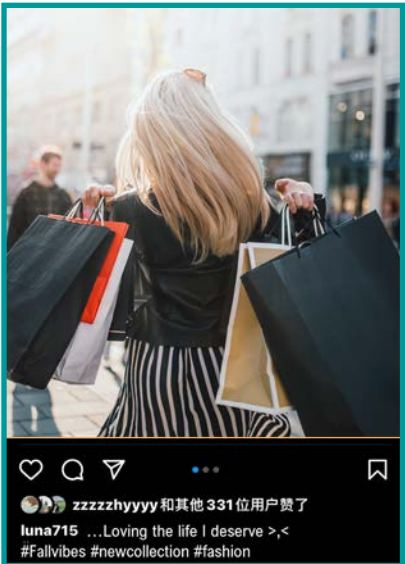
时尚业的过度消费



过度消费
以极低的价格吸引消费者不断购买新产品

超级时尚周期
遵循不断创造新风格的策略, 并自豪地公布了每天设计的新产品数量

污染材料
头号成分是对环境危害最大的合成织物 (如聚酯)



不透明的供应链
供应链不透明, 有时被指控从有争议的地区采购资源

复制的样式
通过抄袭其他时尚品牌的款式, 有时被指控窃取知识产权以促进销售

社交媒体的出现
通过社交媒体渠道, 体现了其过度消费的策略, 忽视了对环境的影响

5. 未来趋势五: 多元沟通方式

品牌与年轻消费者间的可持续话题沟通方式更注重营销内容、互动体验、社群经营、概念店与游击店等

社交媒体和线上渠道是吸引消费者了解可持续产品与品牌的重要途径

社交媒体KOL	微信公众号	直播与电商
在小红书上, 有20,000+与可持续时尚相关的帖子, 用户分享自己喜欢的产品并介绍相关概念	- 深度文章介绍可持续时尚, 引发读者思考 - 最高点击量高达80,000+次	adidas: 在天猫超级品牌日, 进行可持续时尚主题的直播, 逐渐唤醒消费者的环保意识

小众品牌可通过品牌联名战略扩大品牌影响力

再造衣银行 x 星巴克	Allbirds x adidas	好瓶 x 可口可乐
用废旧棉布和星巴克店里的咖啡豆麻袋手工制作的麻袋衣和麻袋包系列	一双超轻球鞋, 一双只有2.94kg二氧化碳排放, 对于两个品牌都是最低碳足迹的产品	好瓶 (HowBottle) 与壹基金、可口可乐联名推出“24包”, 由24个塑料瓶和一块曾服役于地震救援的帐篷布制作而成

可持续相关的线下概念店与慈善活动帮助与消费者建立共鸣

概念店与旗舰店	游击店&市集	慈善活动
- 广州的Nike Rise概念店, 在墙面装饰、座椅中使用了回收材料 - Everlane在上海多抓鱼循环商店开设“拒绝塑料情”的线下概念店, 向消费者倡导循环时尚	- 具有明显区域特色的本地品牌可通过受当地欢迎的游击店和市集形式向消费者展示 - 例如, OF x WOW MARKET, TRANSTYLE x REDOX	Gucci与Worldrise和Artolution合作, 在2021年世界海洋日, 创作大型壁画涂鸦, 旨在提高人们对海洋保护和气候变化的认知

资料来源: 案头研究; 罗兰贝格分析

资料来源: 案头研究; 罗兰贝格分析

6. 品牌/企业启示

品牌启示 — 值得关注六大方面的未来可持续方向

全链布局

HOLISTIC VALUE CHAIN INVOLVEMENT

致力于提升行业环节的传统效率与上下游环节协同性，增加开发精准性与减少浪费

始于设计

GREEN DESIGN PHILOSOPHY STARTING FROM MATERIAL

鼓励从每块面料挑选开始的可持续设计理念，将未来设计理念与量化生产合理平衡

习惯养成

GREEN LIFESTYLE IN A CASUAL WAY

让可持续时尚变得更“轻松”与更“习惯”：抓住离消费者最近的距离，包括环保包装、绿色时尚支出分配等

声誉投资

GREEN BRANDING AND GREEN ASSEST INVESTMENT

全面提升产业链环节的透明度与清晰度，提升企业“绿色”形象与“绿色”文化

加深沟通

MORE GREEN-CONSCIOUSNESS COMMUNICATION

提供有利于增加消费者的绿色时尚意识的沟通方式，融合推进整体可持续时尚生活方式

数字未来

DIGITAL EMPOWERED EFFICIENCY & TRANSPARENCY

拥抱数字化赋能，降本提效，增加产业链追溯透明度，保持变革的先驱优势

零售的未来 — 正经历着前所未有的转型

数字化突破

DIGITAL EMPOWERED SUSTAINABLE SAVVY

- 全球新冠波及了整个时尚产业，世界各地的门店商店关闭，零售商加快数字化转型，借助数字化构建全渠道零售体系
- “可持续”将成为数字化搜索引擎关键主题，帮助消费者更好定位可持续产品



Good On You 应用程序帮助消费者搜索并了解更多关于道德时尚产品的信息以及评分

Ethical Clothing

Ethical Clothing 西班牙可持续时尚搜索引擎，使有意识的消费者能够轻松找到适合他们风格和预算的可持续生产的时尚

全息可持续

HOLISTIC SUSTAINABLE CHOICES

- 零售商应该选择更好的产品，为消费者提供选择可持续性商品/组合与实践的更多机会
- 从实在的商品指导到更丰富的可持续全面体验



到2030年，Farfetch目标是所销售的产品100%是被独立认可或认证为对人类、地球或动物更好的产品，以及使用于能够实现积极变化的服务



美国电商Etsy宣布与环保包装公司EcoEnclose合作，为卖家提供100%可回收的由纸张制成的包装

“零碳”运营

CARBON-ZERO OPERATIONS

- 实体零售寻求突破，可持续目标或成为转型加速器之一
- 零售商场加速布局，实现零碳运营的同时，融入更多可持续元素



中国奢侈品连锁百货公司SKP获得中国首家碳排放管理软件和咨询服务提供商碳足迹认证，已基本实现全面碳中和，成为中国首家碳中和零售商场



以2015年为基准年，在2030年前将能源和碳强度降低50%，在其生态圈业务中注入环保、健康、智能和关爱元素，为社会上每个人带来长远裨益

作者、指导委员会

罗兰贝格

指导委员会



Denis Depoux

全球管理委员会
联席总裁



任国强

全球高级合伙人
大中华区消费品与零售
团队负责人

撰写团队



蒋云莺

副合伙人
消费行业首席研究员



Sandrine Muscat

高级专家



王露敏

咨询顾问

市场与公关支持



程俊

市场总监

特别鸣谢

Richard Federowski、Minoru Fukuda,
罗兰贝格全球合伙人, 全球经验共享
网易云商调研合作

联系我们

如您有任何问题, 欢迎发送邮件至:
RBmarketing@rolandberger.com

更多精彩内容, 请关注



RB官方网站: www.rolandberger.com
微信官方公众号 @罗兰贝格管理咨询
微博官方账号 @罗兰贝格管理咨询
领英官方账号 @rolandberger

关于罗兰贝格

罗兰贝格管理咨询公司成立于1967年，是全球顶级咨询公司中唯一一家始于德国、源自欧洲的公司。我们拥有来自34个国家的2400名员工，并成功运作于国际各大主要市场。我们的50家分支机构位于全球主要商业中心。罗兰贝格管理咨询公司是一家由近250名合伙人共有的独立咨询机构。

出版方

罗兰贝格亚太总部

地址：

中国上海市南京西路1515号

静安嘉里中心办公楼一座23楼，200040

+86 21 5298-6677

www.rolandberger.com