



BCG时尚行业系列报告之

中国时尚行业的下一个十年： 高端化是否还能持续？

杨立、苏明

2023年5月

目录

摘要	1
1. 宏观市场：21世纪以来中国时尚行业发展进程经历了三个阶段	2
2. 结构变化：未来中国市场将成为一个复合型格局	5
3. 供给端竞争格局：高端化趋势推动市场的加速整合	10
4. 新十年制胜之道：建立全方位能力，在发展高速路上行稳致远	12

中国时尚行业的下一个十年： 高端化是否还能持续？

摘要

高端化将依旧是中国时尚行业的长期趋势。但与21世纪的第一个十年（2000—2010）的“量价齐升”、第二个十年（2010—2020）的“量稳价升”不同，下一个十年（2020—2030）呈现出“量稳质升”的特点。

新一个十年的高端化不再是单纯的消费升级，而是多个市场驱动力的复合结果：富裕群体持续扩大、上中产群体因时尚需求深化变得更“挑剔”、以及中产群体面临着需求向上和经济承压的双重影响。因此，高端化的趋势对于不同品类、不同价位段而言，意义是不尽相同的。

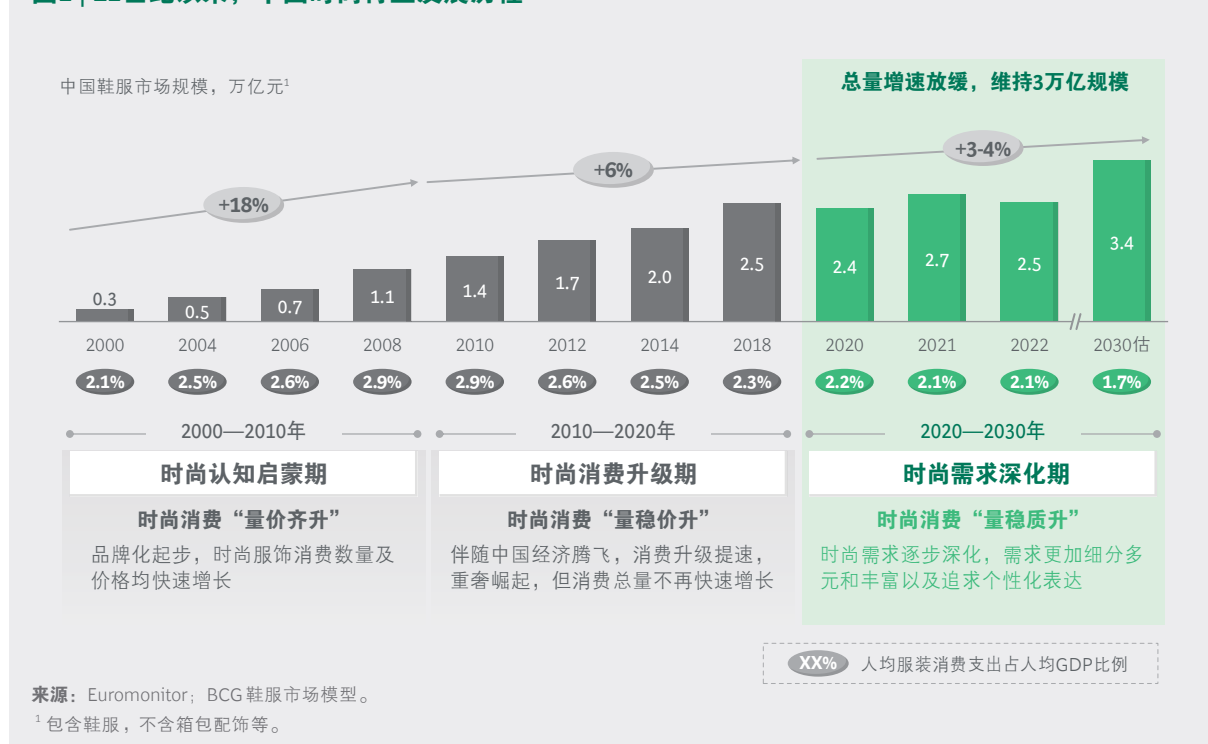
在“量稳质升”的宏观环境下，持续的高端化趋势将推动中国时尚行业加速整合。头部服装企业凭借以往单点优势竞争的策略，在市场整合迭代的阶段下无法全速前进，需要建立和完善全方位系统性能力才能制胜下一个十年。

本文是BCG“中国时尚的下一个十年”系列报告的第一篇，探讨中国时尚行业的高端化长期走向。未来还会针对时尚行业核心关注的话题进行专题系列探讨，例如“量稳质升”下细分赛道的演变和机会、时尚产业数字化能力新要求、端到端商品管理能力升级、敏捷供应链的机遇与挑战、新十年的渠道机会等，敬请期待。

1. 宏观市场：21世纪以来中国时尚行业发展进程经历了三个阶段

回顾中国时尚行业的发展进程，迈入21世纪以来行业飞速发展，经历了三个主要阶段，分别是第一个十年的“时尚认知启蒙期”、第二个十年的“时尚消费升级期”、以及2020年开启的下一个十年的“时尚需求深化期”（参阅图1）。前两个十年时尚消费分别呈现“量价齐升”和“量稳价升”特征，下一个十年中国鞋服市场预计维持“量稳质升”趋势，总量稳定在3万亿元的规模。

图1 | 21世纪以来，中国时尚行业发展历程



1.1 第一个十年（2000—2010）：时尚认知启蒙期，时尚消费“量价齐升”

经过漫长的15年谈判，2001年中国正式加入WTO，中国市场进一步开放，国际大牌纷纷加大在华投资力度。颇具国际影响力的时尚媒体进入中国，2001年10月中国版《时尚芭莎》、2005年8月《VOGUE》中文版先后在中国国内面世，国人时尚意识开始萌芽。中国鞋服市场规模从2000年的0.3万亿元快速增长到2010年的1.4万亿元，市场复合增长率达18%以上。彼时，中国消费者对于时尚的认知仍处于初级阶段，品牌化刚刚起步，高线城市消费者开始有品牌意识，消费更多更好的产品。中国国民经济的高速发展带动时尚服饰消费数量及价格均快速增长，中国服装市场呈现“量价齐升”趋势，而人均服装支出占人均GDP的比重也快速提升，人均服装支出占人均GDP比重快速提升，由2000年的2.1%快速增长到2009年2.9%。

1.2 第二个十年（2010—2020）：时尚消费升级期，时尚消费“量稳价升”

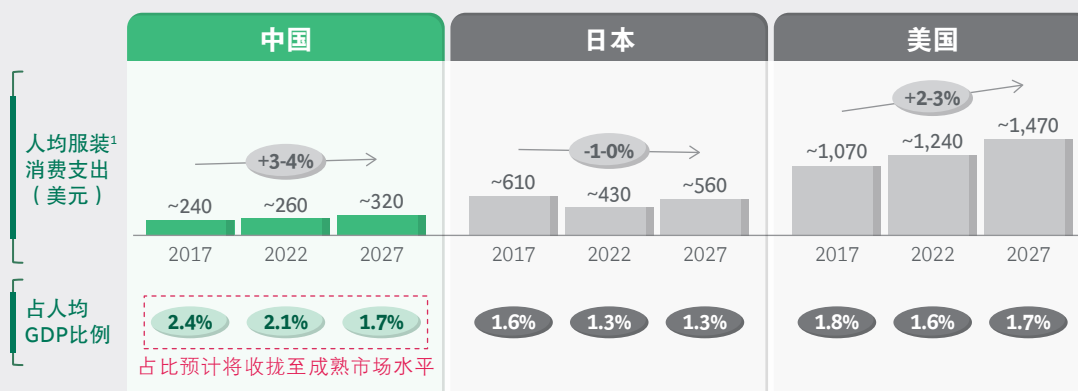
2010年开始，中国经济持续保持较高增速，消费者信心指数高涨，消费升级提速。中国鞋服市场从2010年到2020年实现6%的复合增长，2020年市场规模达到2.4万亿元。随着市场化深入，收入差异带来消费分层，大众时尚萌芽、重奢崛起。一方面，中国成为全球奢侈品增长最快的市场，2015—2019年个人奢侈品中国市场复合增长率达14%，远超全球奢侈品市场约3%的增速。另一方面，大众市场也迎来消费升级，品牌化提升，大众时尚品牌（包括快时尚品牌、大众运动品牌、线上淘品牌等）兴起。整体而言，中国服装消费数量不再快速增长，但品牌化加快、价格升级，时尚需求从上个十年的“量价齐升”转变为“量稳价升”，人均服装支出占人均GDP比重由2010年的2.9%逐步降至2020年的2.2%。

1.3 下一个十年（2020—2030）：时尚需求深化期，时尚消费“量稳质升”

2020年进入新的十年，中国经济进入高质量发展阶段，经济增长趋稳。随着新兴的数字化触点不断涌现，品牌与消费者的关系变得更加直接和紧密。收入的不断提升和新世代消费者（Y世代、Z世代等）登上舞台推动需求更加细分多元，消费者也更加追求个性化表达；而时尚资讯的丰富以及数字社媒的演进则提升了时尚信息的及时性和丰富度，两者共同推动时尚需求的逐步深化。在这个阶段，时尚行业的总量将不会显著增加，仅随着收入提升稳步增加。人均服装支出占人均GDP比重预计将趋于平稳，由2020年的2.2%逐步收拢至发达国家水平约1.7%。整体中国鞋服市场预计到2030年会维持“量稳质升”的趋势，总量到2030年达到约3.4万亿元。

目前中国人均服装支出绝对值与美国、日本相比仍有差距，但人均服装支出占GDP的比例已超过美国、日本（参阅图2）。

图2 | 中国、日本、美国人均服装消费支出对比



具体来看，2022年中国人均服装支出约为260美元，与日本（约430美元）、美国（约1,240美元）人均支出仍有较大差距，但是人均服饰支出占GDP的比例为2.1%，高于日本（1.3%）和美国（1.6%）水平。这说明在当前经济发展水平下，中国服装已相对“超额消费”，预计未来中国服装消费量较难有大跨步的快速增长，而是随GDP增长缓步提升。从发达市场的发展轨迹也可推断出下一个十年中国鞋服市场总量预计增速放缓，略低于GDP增速，我们预计会维持在3-4%，市场规模稳定于3万亿元以上。

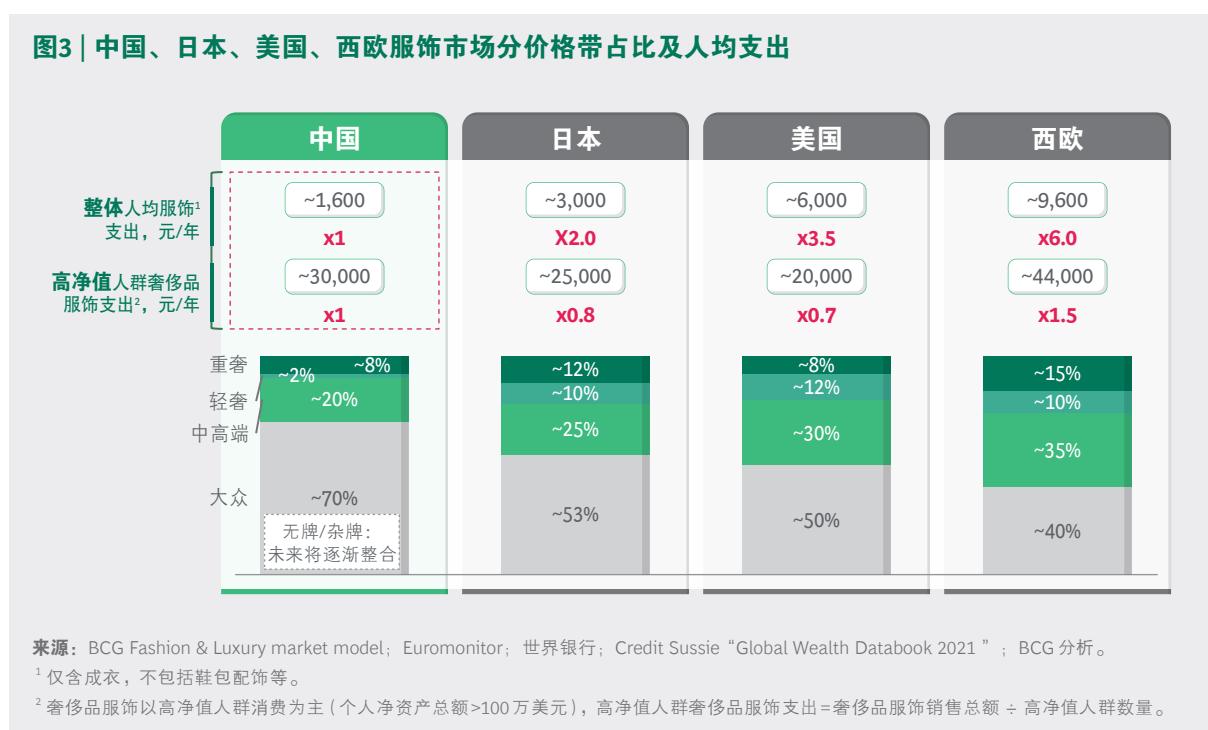
2. 结构变化：未来中国市场将成为一个复合型格局

我们通过向外看与发达市场对比，以及向内看中国人口结构的演变及不同收入人群未来服饰消费行为变化趋势来研判未来中国服饰市场价格带结构的趋势。

2.1 现状：相较发达国家，中国服饰消费价格带结构呈现“哑铃型”

从价格带结构看，目前中国服饰消费价格带结构呈“哑铃型”，其中重奢消费已比肩发达国家、轻奢/高端市场仍有上升空间、大众市场总量仍占据绝对大头（参阅图3）。

图3 | 中国、日本、美国、西欧服饰市场分价格带占比及人均支出



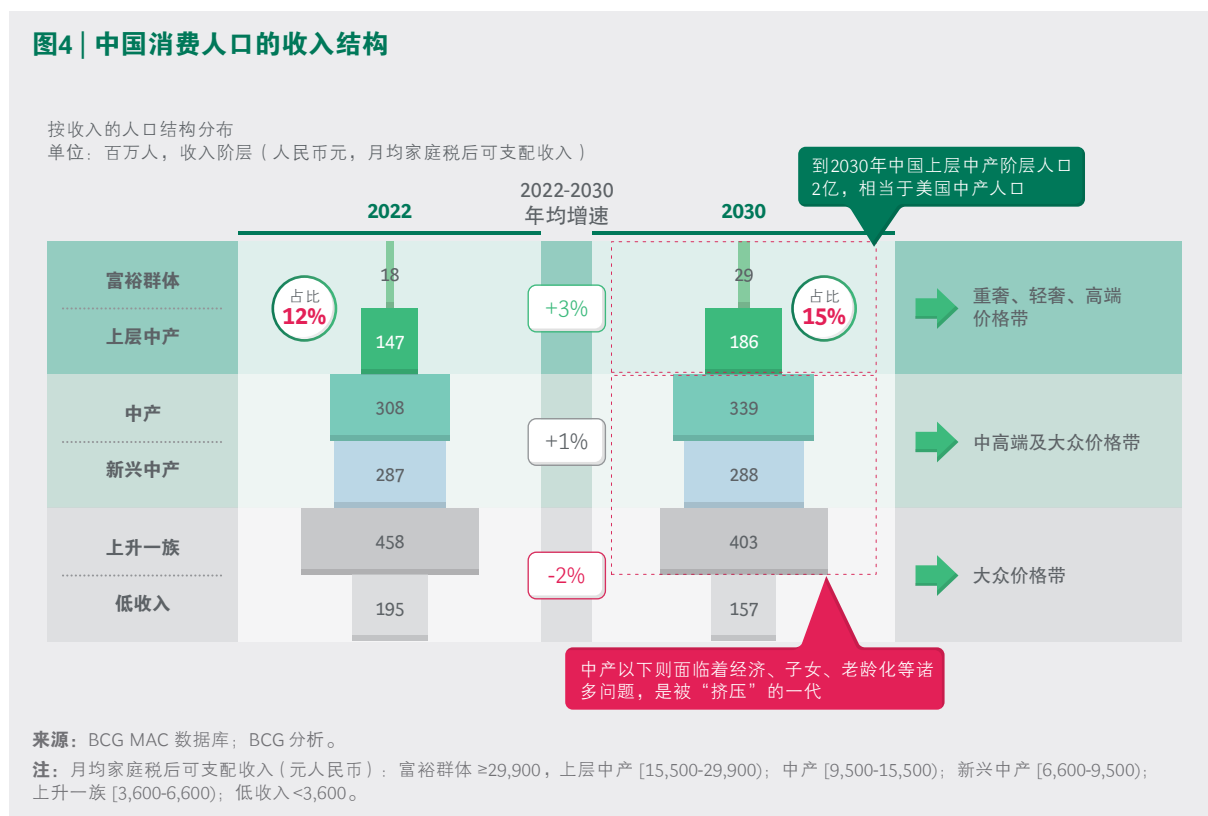
具体来看，中国服饰消费重奢约占8%，轻奢约占2%，中高端约占20%，大众约占70%，对比日本（重奢约12%，轻奢约10%，中高端约25%，大众约53%），美国（重奢约8%，轻奢约12%，中高端约30%，大众约50%）和西欧（重奢约15%，轻奢约10%，中高端约35%，大众约40%）市场的消费结构，轻奢和中高端占比相对较低，大众市场占比较高；且与发达市场不同的是，受传统线下批发市场和线上低价商城的影响，中国大众价格带区间仍存在一部分无牌/杂牌的服装消费，尚存在品牌化空间。

从人均消费金额上看，虽然中国整体人均服饰消费仅为美、日、欧等成熟市场的1/3—1/6，但高净值人群（净资产>1百万美元）对奢侈品的消费强度已与成熟市场比肩，不同收入人群的消费行为高度分化。

2.2 未来：上中产及富裕人群继续扩大、时尚需求不断深化，中产则受到需求向上和经济承压的双重影响，价格带结构将呈现复合型趋势

首先，中国人口收入结构的演变预计将呈现两个特点：上中产及富裕群体继续扩大，中产成为中流砥柱但在老龄化社会下持续承压（参阅图4）。

图4 | 中国消费人口的收入结构



从不同收入水平¹的人口规模来看，中国上中产及富裕人口规模增速最快，中产及新兴中产人口规模基本稳定不变，准中产及以下人口缓慢减少。具体来看，基于BCG MAC数据库估算，富裕和上层中产阶层2022年总数约为1.6亿（占总人口比重12%），到2030年预计达到约2亿（占比15%），年复合增长率维持在3%左右，到2030年中国上中产及富裕人口的总数相当于美国中产的总规模；中产及新兴中产阶层2022年总规模约为5.9亿，预计2022—2030年间以1%的速度缓慢增长，到2030年增至6.3亿左右；上升一族及低收入人群2022年总规模约为6.5亿，在2022—2030年持续下降，预计2030年下降至5.6亿左右。

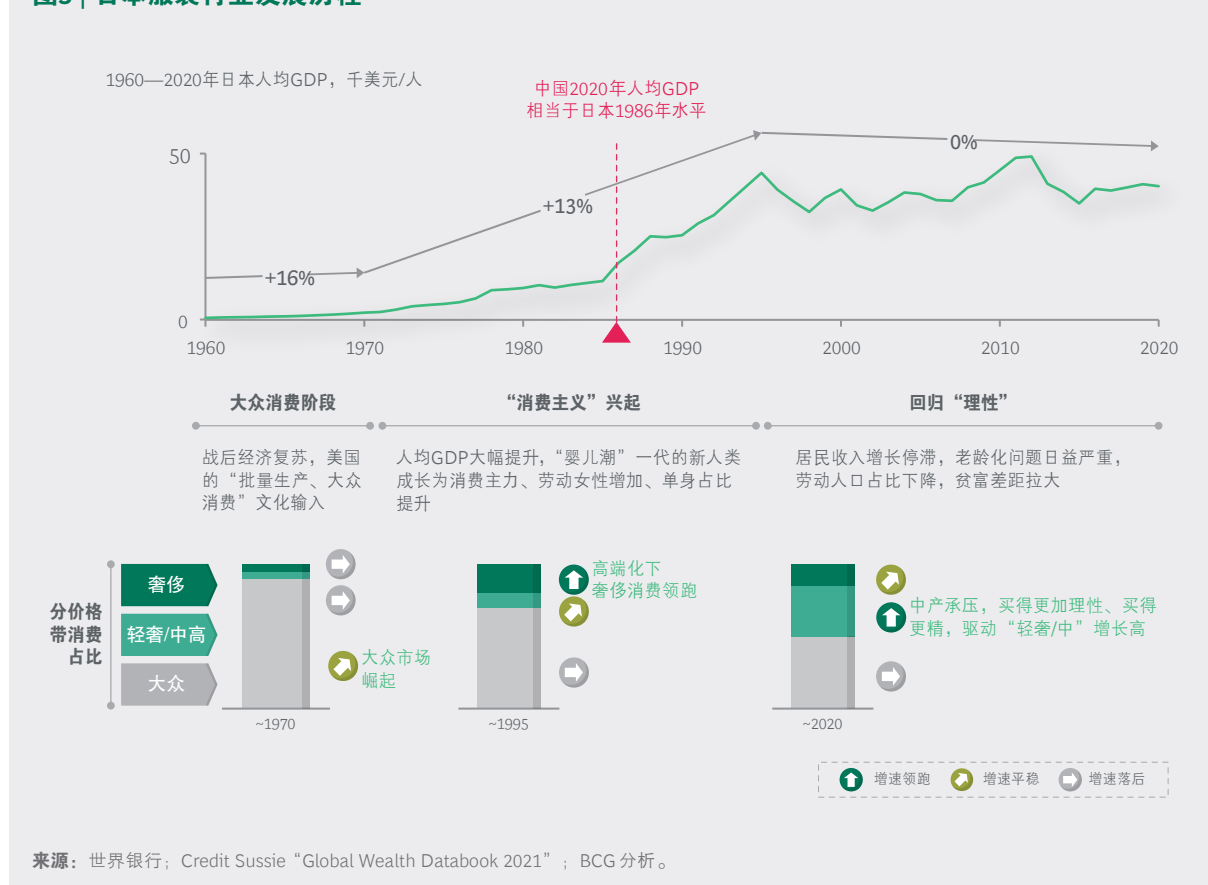
从不同收入水平人口的人均财富水平变化来看，富裕及上层中产阶层的资产管理与再投资能力普遍更强，更容易实现穿越周期的财富增值，据《胡润百富：2022中国高净值人群

1 以月均家庭税后支配收入（元人民币）衡量标准：富裕群体 ≥29,900，上层中产 [15,500-29,900]；中产 [9,500-15,500]；新兴中产 [6,600-9,500]；上升一族 [3,600-6,600]；低收入 <3,600。

家族传承报告》显示，2020—2021年中国高净值家庭总财富从126万亿元增值到160万亿元，年增长约27%；而中产阶层更容易受到就业压力增大、工资增长放缓、赡养父母及教育子女等社会压力的影响，购买力水平受到“挤压”，消费亦将变得更加理性。

对于购买力受“挤压”的中产群体未来时尚消费的行为变化趋势，我们认为可以参考日本市场的时尚发展历程。日本消费者的时尚需求也经历了经济高速发展下中产人群迅速扩张，“炫耀型消费”爆发，然后随着老龄化加剧、长期经济增长乏力，消费理念逐步回归“悦己”和“理性”的过程（参阅图5）。

图5 | 日本服装行业发展历程

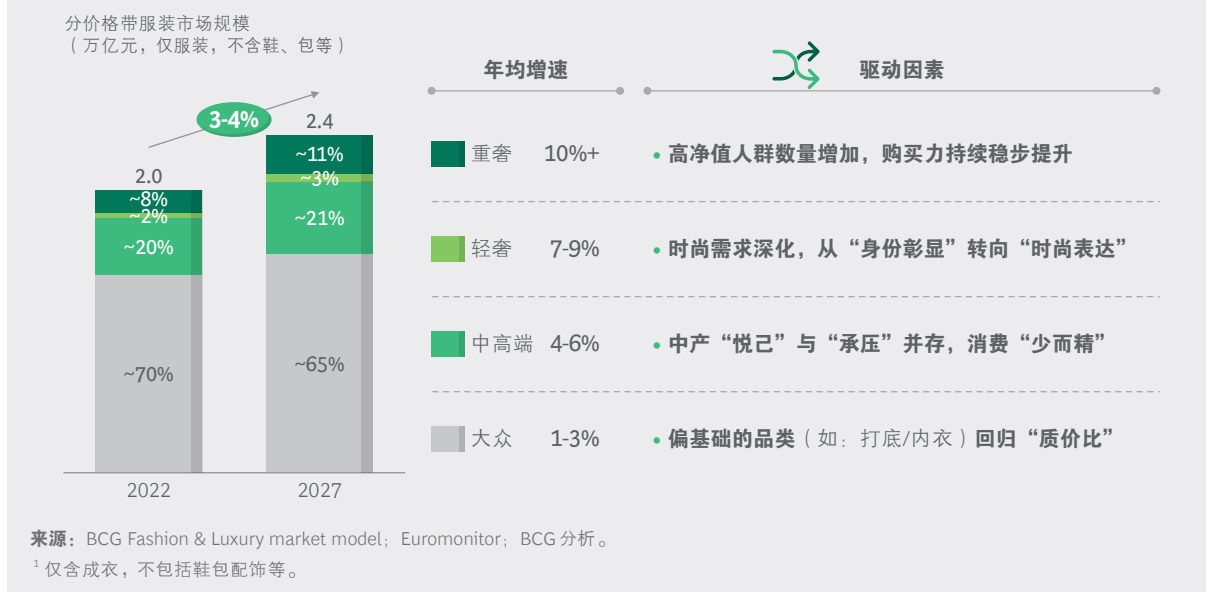


- **大众消费时代（1960—1970）：**日本处于战后经济刚复苏阶段，人均GDP以年均16%的复合增速快速增长，彼时美国的“大量生产、大众消费”文化输入，消费者更多关注产品的多样性而非质量，消费理念趋于物质丰富化。
- **泡沫经济时代（1970—1995）：**日本经济蓬勃发展，人均GDP大幅提升，“婴儿潮”一代成长为消费主力。在这一阶段，财富迅速积累带来阶级分化，代表身份象征的奢侈品大量兴起，时尚消费理念更偏高端化、品牌化，“炫耀型消费”爆发。

- **回归理性时代（1995—至今）**：1995年之后，经济泡沫破裂、老龄化、劳动人口下降带来人均GDP增长停滞，服装消费回归理性，大众消费开始追求“性价比”；与此同时，高收入群体回归到“悦己”、“品质”、“品味”等需求，他们在服饰消费上更谨慎，“高品质精品”追求驱动轻奢/中高端价位段增长领跑市场。

结合发达国家时尚发展历程，反观中国经济及人口结构演变，上中产及富裕人群扩大、中产承压两大趋势下，未来时尚市场的价格带结构也将呈现复合型趋势。中国上中产及富裕人口的不断攀升，新富人群规模将达到美国中产规模水平，可能会带来“美国式”高端消费的繁荣，推动重奢、轻奢和中高端品牌的持续增长；同时中产收入承压，消费趋于理性化，与日本90年代后的性价比、悦己式消费有相似之处，他们会增加高端价位段购买但会更加“挑剔”和“少而精”，同时在大众价格段（特别是基础品类）将回归理性、追求质价比。也是在这个时代下，优衣库、无印良品等体现日式理性和机制性价比的品牌获得大幅扩张。未来中国市场将成为一个“美式高端”+“日式理性”的复合型格局（参阅图6）。

图6 | 服装市场不同价格带市场规模预测



高端化持续：上中产和富裕群体还会扩大，整体重奢、轻奢和中高端将领跑市场增长

重奢：购买力持续提升，保持强劲增长。重奢服饰的核心消费群体以高净值人群为主；基于BCG去年相关报告显示，约10%年消费金额大于30万元的奢侈品重度用户贡献了40%的奢侈品市场份额。高净值客群未来仍将保持高速增长（据BCG MAC数据库及Economist Intelligence预测，富裕人群未来五年增速预期4%，而资产超过100万美元的高净值家庭预计保持两位数增长），且人均财富水平预期乐观，购买力将持续提升；对高净值人群来说，重奢时尚消费为“社交刚需”，具有强社交货币属性，虽然目前高净值人群的奢侈品消费已比肩发达国家，但预计长期消费数量仍将保持高位。

轻奢：从“入门奢品”到“时尚表达”，消费心态转变。轻奢服饰的目标客群未来仍保持一定稳定增长，一方面来自潜在客群——上中产/富裕人群的稳定增长（预计未来五年增速3%），一方面来自轻奢产品的客群渗透率可能提升。随着时尚需求的深化，消费者对时尚精品的支付意愿提升，对于轻奢价位带服饰的期许正逐渐从彰显身份的“炫耀型消费”转变为对独特设计、高端品质的认可与欣赏。因此，未来轻奢价格段有望走出“入门奢品”的尴尬定位，逐步转型为表达品味的“时尚尖货”之选，从而被时尚观逐渐走向成熟的高收入群体所认可。从消费数量上，富裕人群多元化的时尚消费行为将带来一定人均件数的增加，而中产/上中产由于预算承压，时尚消费偏向“少而精”，人均消费件数变化不大。

中高端：“悦己”与“承压”并存，消费愈加“少而精”。中高端服饰的目标客群预计未来规模基本保持稳定（新兴中产、中产及上中产客群预计未来五年增速约为1%）。中产人群在渴望“悦己”和预算承压的双重影响下，一方面对有产品特色、重工重料的时尚产品付费意愿提升，另一方面将更加谨慎，消费更加“少而精”。因此近年来，中高端价格带势能较好的品牌普遍出现进阶产品的占比不断提升，拉高平均件单价，与此同时消费件数基本保持缓步增长的业绩表现情况。

平价化并行：大众市场规模维持稳定，还将会维持大部分的市场份额（到2027年65%左右），部分时尚心智较弱的基础品类将回归“质价比”

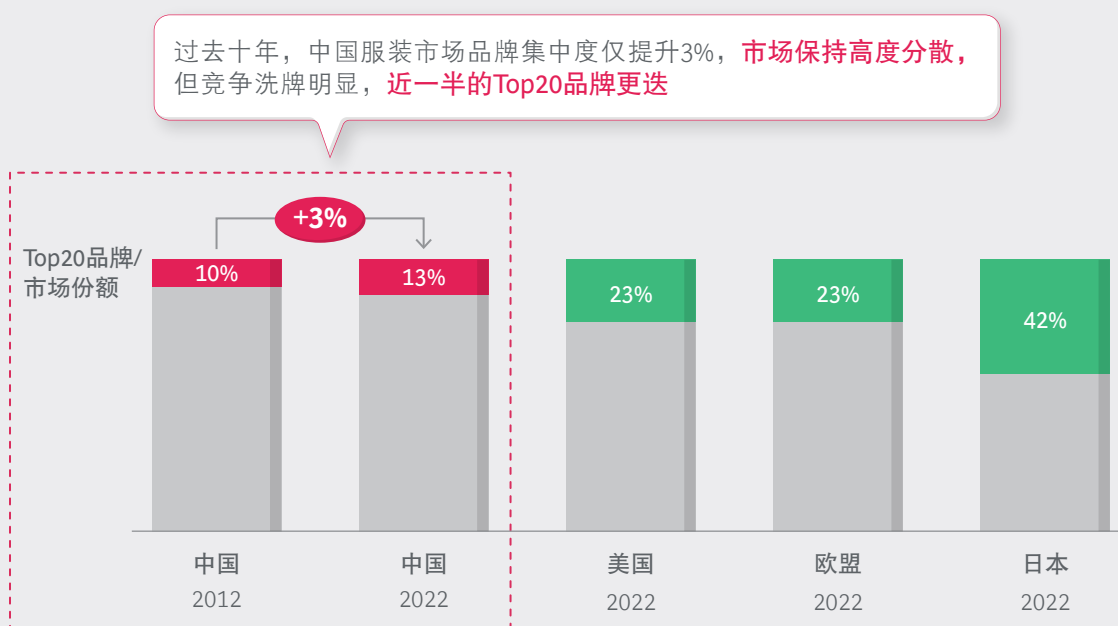
大众品牌的客群规模基本稳定不变、消费更偏日常刚需，鉴于中国整体服装消费占GDP的比重已比肩发达国家，因此预计服饰消费数量将长期维持稳定水平；在中产消费回归理性的驱使下，对于部分时尚心智较弱的基础品类（如：白T等基本款、打底内搭），将回归“质价比”——即在同等质量水平下，消费者更倾向于选择价格更低的品牌而非名气更大/品牌形象更高端的品牌，品牌溢价空间被进一步压缩。

3. 供给端竞争格局：高端化趋势推动市场的加速整合

由于宏观市场“量稳质升”、未来不再由增量推动，高端化趋势势必会推动时尚行业的加速整合。

向外看，相比于欧美等发达市场，中国时尚市场仍然高度分散，未来不管是哪个价位段，市场整合都会加速（参阅图7）。

图7 | 不同国家Top20服装品牌市场份额



来源：Euromonitor；BCG 分析。

2022年，美国、西欧、日本市场Top20服饰品牌的市场占有率总和分别为23%、23%和42%，而中国Top20品牌市占率总和仅为13%，相较2012年提升3%。过去十年，中国市场头部品牌频繁更替，Top20品牌中近一半更迭。这背后的一个可能原因是，过去十年市场处于机遇性增长遍地开花的高速发展阶段，品牌凭借粗放式快速扩张能够在市场上赢得一席之地，但缺乏对品牌力的深耕，导致后劲不足。对比美、欧、日等国外成熟市场现状，不仅头部品牌市占相对集中、品牌相对稳定，且其中有相当比例的轻奢/中高端价格带品牌占据一席之地，高品牌溢价亦能做大规模、屹立榜首；而中国市场Top20品牌则更多以大众平价品牌为主，依靠极致性价比才能“拔得头筹”，能够比肩欧美的高溢价长青品牌仍在孵化培育中。下一个十年，受需求端驱动力推动，尤其中产人群服饰消费将变得更谨慎、服饰品牌选择更加挑剔，行业整合将逐渐加速。

另外一个驱动整合的重要因素是渠道红利的退潮。线下渠道增量有限，以存量内的结构性调整为主，同时还将持续受到线上的分流。而线上渠道的整体流量增速也在放缓，未来更多的是巨头之间的割据。在整个存量竞争的环境下，整合是一个必然的趋势——既能带来规模效应，也能提升运营效率，亦能集中人才优势。

向内看，具体到不同价位段细分市场，市场整合程度及驱动因素将有所不同：

- **重奢：**重奢时尚消费为“社交刚需”，一线奢侈品牌因其稀缺性及品牌历史底蕴，长期来看品牌地位较难撼动，强者恒强。过去五年中，头部奢侈品品牌普遍实现了两位数的高增长。未来预计重奢竞争格局和品牌集中度将保持稳固。
- **轻奢与中高端：**富裕人群多元化时尚消费行为下对设计独特的“时尚尖货”需求，伴随社交媒体的兴起推动了大批小众轻奢品牌（如：Jil Sander、Lemaire、Acne Studios、Uma Wang等）的崛起。同时，中产“少而精”的购物行为驱使下，产品力成为核心成功要素，推动各个细分赛道一定程度整合。随着时尚风潮的演进加速，富裕及中产人群时尚需求的深化将共同驱动轻奢及中高端市场未来一定程度上向多赛道、多产品线布局的头部品牌整合。
- **大众：**对质价比的极致需求将推动市场向规模大、效率高、技术强的品牌集中。具体来看，回归“质价比”进一步压缩品牌溢价空间，供应链能力强，有规模优势的品牌在成本上更具优势，预计市场将向头部规模型企业整合。对新进入者来说，通过模式创新实现成本/效率更优，亦能够有效占领一席之地：例如，电商品牌通过数字化、智能化的产业上下游管理工具赋能，实现低成本“小单快返”。除此之外，低线市场持续的消费升级也将继续推动无牌/杂牌部分市场被品牌化吞并。

4. 新十年制胜之道：建立全方位能力，在发展高速路上行稳致远

面对时尚消费不断深化和市场加速整合，头部服装企业依托过去单点优势竞争的策略不再适用，需要建立全方位系统性能力才能制胜下一个十年（参阅图8）。

图8 | 服装企业未来发展需建立的全方位系统性能力



- **品牌定位：**伴随中产群体需求向上和经济承压，中高端消费增长但会更“少而精”且更谨慎的行为趋势，不仅要求品牌有清晰的品牌定位和目标客群，更需要思考品牌传递的独特情感价值点是什么、如何与消费者建立深入互动和情感链接等。
- **商品供应链：**中国服装企业在商品企划和组货上长期存在短板，而打造中高端品牌需要商品力作为支持，因此完善商品面的能力在今时今日的中国市场尤为重要。同时，伴随时尚风潮演进加速，对中高端品牌在潮流趋势捕捉和转化上也提出更高的要求，需要建立体系化的商企能力和匹配相应的供应链模式。
- **渠道：**渠道布局需考虑城市间时尚行业发展地域差异，尤其超一线及一二线城市的定位及拓展节奏，梳理渠道拓展地图、细化零售管理，同时布局新兴渠道。

- **营销（包括CRM）**：高端化下，不能仅靠传统广告曝光及明星代言打造品牌声量，而需考虑“去中心化”营销策略，拥抱创新营销打法、布局多元营销平台等。同时端到端品牌体验的打造成为必选项，品牌需建立和优化客户关系管理能力。
- **数字化能力**：渠道、品牌、营销等品牌运营层面能力的提升需要数字化赋能提升效率，比如大数据支持研发到零售全流程，以消费者为中心建立数字化能力。
- **组织与人才**：与此同时，搭建与业务模式相匹配的组织人才机制。

只有这样服装企业才能实现在发展的高速路上开得快、开得稳、开得长远，在市场的整合迭代的阶段下全速前进，从而实现下一步跨越（参阅图9）：

- **开得快——引擎强劲**：精准品牌定位、满足多变需求的商品体系作为核心驱动力；
- **开得稳——硬件牢靠**：扎实的渠道、营销、供应链等核心业务能力；
- **开得远——底盘扎实**：体系化的后台数字化能力与长远的组织机制。

图9 | 服装企业未来十年发展全速前进



关于作者：

杨立是波士顿咨询公司（BCG）董事总经理，全球资深合伙人，BCG 消费者领域专项中国区负责人，BCG 时尚与奢侈品业务亚太区负责人。如需联络，请致信 yang.veronique@bcg.com。

苏明是波士顿咨询公司（BCG）董事经理，BCG 消费者领域专项中国区核心成员。如需联络，请致信 su.ming@bcg.com。

致谢：

感谢 BCG 同事董青青、向晓慧、董文慧对本文的贡献。

关于波士顿咨询公司：

波士顿咨询公司（BCG）与商界以及社会领袖携手并肩，帮助他们在应对最严峻挑战的同时，把握千载难逢的绝佳机遇。自1963年成立伊始，BCG便成为商业战略的开拓者和引领者。如今，BCG致力于帮助客户启动和落实整体转型，使所有利益相关方受益——赋能组织增长、打造可持续的竞争优势、发挥积极的社会影响力。

BCG复合多样的国际化团队能够为客户提供深厚的行业知识、职能专长和深刻洞察，激发组织变革。BCG基于最前沿的技术和构思，结合企业数字化创新实践，为客户量身打造符合其商业目标的解决方案。BCG创立的独特合作模式，与客户组织的各个层面紧密协作，帮助客户实现卓越发展，打造更美好的明天。

如需获得有关BCG的详细资料，请发送邮件至：GCMKT@bcg.com。

如欲了解更多BCG的精彩洞察，请关注我们的官方微信账号：BCG波士顿咨询；BCG数智港；“BCG洞察”小程序；BCG微信视频号。



BCG 波士顿咨询



BCG 数智港



BCG 洞察



BCG 微信视频号

