

# 2021 全球品牌战略 与时尚产业白皮书

全球战略视角下的可持续时尚与年轻新消费

---

中国深度 全球广度  
CHINA DEPTH GLOBAL BREADTH

---

## 编委会

### 特邀编委

#### 丁远

中欧国际工商学院副院长兼教务长、法国凯辉会计学教席教授  
中欧-瑞安全球品牌战略与时尚产业研究基金执行委员会主席

#### 张斌

瑞安新天地行政总裁  
中欧-瑞安全球品牌战略与时尚产业研究基金执行委员会副主席

### 执行编委

#### 王琪

中欧国际工商学院市场营销系主任、市场营销学教授  
中欧-瑞安全球品牌战略与时尚产业研究基金执行委员会副主席

### 研究基金编委会成员

#### 何今宇

中欧国际工商学院战略学教授  
中欧-瑞安全球品牌战略与时尚产业研究基金执行委员会成员

#### 魏天天

瑞安新天地战略生态合作及创新投资负责人  
中欧-瑞安全球品牌战略与时尚产业研究基金执行委员会成员

#### 李子贤

中欧国际工商学院教务长办公室助理研究员  
中欧-瑞安全球品牌战略与时尚产业研究基金执行委员会成员

## 序言

2021年,新冠疫情仍在持续影响全球经济,虽然各国经济复苏的步伐存在差异,但是全球经济持续好转的趋势已经愈加明显。

根据中国政府网官方报告显示,2021年中国国内生产总值比上年增长8.1%,经济增速在全球主要经济体中名列前茅;经济总量达114.4万亿元,稳居世界第二,占全球经济的比重预计超过18%。中国的经济地位日益凸显,其消费市场的重要性也日渐显现。就时尚消费而言,根据Common Thread & Statista相关报告显示,早在2020年,中国时尚市场销售额已经达到2843亿美元,超过当年美国(1265亿美元)、英国(325亿美元)、日本(239亿美元)和德国(225亿美元)销售额的总和。

作为现代化中国的缩影,上海也正逐渐成长为国内外时尚品牌青睐的前沿阵地。改革开放40多年以来,国际时尚品牌在中国取得了长足发展,从新天地所在的淮海路商圈到“梅泰恒久”的静安区四大商圈,从浦东陆家嘴到虹桥商圈,奢侈品牌旗舰店和形象店以惊人的速度增长。与此同时,伴随着上海时装周的发展与完善,中国独立设计师品牌近年来亦不断涌现,渐具规模。

然而,全球新冠疫情的持续影响和中国市场消费模式的快速迭代,使得国际时尚品牌正在面临新的挑战;与成熟的国际品牌相比,如何提升品牌影响力,如何彰显中国品牌特色,都是中国本土品牌的发展所面临的问题。“双碳”硬指标下的绿色转型问题和瞬息万变的消费场景的精准洞察难题,更是全球品牌和时尚产业共同需要面临的两大考验。

面对新形势、新机遇,中欧国际工商学院结合学院自身优势将“助力中国经济社会发展,构建中国与世界合作平台”写入学院2021年开始的五年发展战略规划。不同于传统的商业地产,瑞安新天地长期关注建造可持续的活力社区,从而带动整个区域的商业繁荣。瑞安新天地通过「文化」与「社交」两个锚点,在过去的二十年间以多样化的城市空间和非凡的创意先锋文化内容,赋能都市社交体验,构筑具有共鸣及归属感的社群体系,为城市打造了一系列最具有精神价值的生活方式目的地。

在此大背景下,中欧-瑞安全球品牌战略与时尚产业研究基金通过将学院的优质学术资源与瑞安的优势产业资源有效融合,以学术研究为核心,开发案例为重点,并结合定制课程、论坛等多种形式的活动,充分连接各方品牌、企业和平台资源,共同致力于全面深入地研究中国市场,挖掘国际时尚品牌发展过程中的成功经验,助力本土品牌提升核心竞争力,增强时尚产业间对话交流,从而期待能够为上海成为一座拥有更广泛国际影响力的魅力之城、时尚之都凝智聚力,为全球品牌、时尚产业的繁荣发展献智出力。



丁远 教授

中欧国际工商学院副院长兼教务长



张斌

瑞安新天地行政总裁



中欧官方微信



瑞安新天地官方微信



扫码阅读本白皮书





# ■ 导读

2021年,针对品牌、企业方关注的热点话题,中欧-瑞安全球品牌战略与时尚产业研究基金选定了“可持续时尚”和“年轻新消费”两大议题进行了深入的研究和探讨。

研究基金从消费者角度出发,设计问卷进行市场调研,了解消费者的环保消费习惯以及环保消费观念,探寻大众对于当下诸如体验经济、小众爱好、虚拟偶像等新消费领域中热点话题的真实想法。与此同时,研究基金从品牌、企业和平台端出发,针对可持续时尚话题携手上海时装周组委会、集结时尚产业链上的各方企业、政府代表召开了“有才有料,循环共生——关于可持续时尚发展的探索”专题研讨会,并与开云集团、勤拓集团、乐象永续科技公司分别展开了有关可持续时尚的案例开发。此外,“中欧-开云第一届可持续创新加速营”也在中欧与开云集团的共同努力下得以成功举办。针对年轻力带来的新消费相关话题,研究基金联合瑞安新天地举办了“年轻消费力崛起下的时尚创新”论坛,并在论坛结束后对虚拟人行业展开了进一步的研究以及访谈工作。

因此,本白皮书围绕中国消费者调研、可持续时尚、年轻新消费三大主题来进行编写,内容上涵盖了过去一年研究基金所完成的一份消费问卷研究报告、三篇中欧教学案例,以及研究基金联合上海时装周组委会、瑞安新天地所举办的两大论坛、和“中欧-开云第一届可持续创新加速营”等相关活动成果。

此时,让我们把阅读本白皮书的体验想象成正在观赏一间时尚展厅,这间展厅的设计分为三个系列,每个系列有其特定的主题色:“蓝色”、“绿色”和“橙色”。三个系列分别代表着白皮书内容的三个主要章节。

接下来,就让我们由前至后进行一次对展厅设计的预览,大致了解一下本白皮书的内容,以期起到导读的作用:

**第一章节**的主题色是蓝色,它代表着冷静、客观的洞察。这个章节从消费者的角度出发,共覆盖三次调研的研究报告,分为7个小节呈现,包括消费者的收入及储蓄、购物方式、国货消费、直播购物、体验消费和小众爱好、科技新消费、可持续消费等主题。我们通过对近4000份的消费者答卷的收集与分析,希望真实反映过去一年消费者在时尚消费方面的消费心理、消费观念与消费行为习惯。

**第二章节**的主题色是绿色,它代表着可持续、环保的理念。我们将这个章节分为两个部分,其中第一部分着重介绍研究基金与上海时装周组委会联合举办的“有才有料,循环共生——关于可持续时尚发展的探索”专题研讨会的成果,以及中欧国际工商学院市场营销学教授、中欧-瑞安全球品牌战略与时尚产业研究基金执行委员会副主席王琪教授关于可持续时尚的文章;第二部分则是展开介绍三篇中欧案例:《开云可持续发展战略:编织可持续时尚未来》、《勤拓制衣:供应链上的可持续发展探索》,以及开云第一届可持续创新先锋奖的冠军企业《乐象永续科技:生物性染料商业化之路何去何从》。

**第三章节**的主题色是橙色,它代表着年轻、充满活力的未来。这个章节同样分为两个部分,其中第一部分介绍研究基金联合瑞安新天地举办的“年轻消费力崛起下的时尚创新”论坛,并按照不同的主题模块对嘉宾们的精彩发言进行了观点展示;第二部分是研究基金关于虚拟人这一热点话题所做的行业介绍,以及针对虚拟人行业中的头部企业次世文化的访谈摘要。文章结合消费者调研数据,从企业和消费者的两个视角进行分析,以期对品牌方的虚拟人战略提供参考。



# 目录

## 后疫情时代的中国市场消费动态 ——消费者研究报告

■ 收入及储蓄 .....	03
■ 购物方式 .....	06
■ 国货消费 .....	07
■ 直播购物 .....	11
■ 体验消费和小众爱好 .....	14
■ 科技新消费 .....	16
■ 可持续消费 .....	21

## 可持续时尚

■ 上海时装周 .....	31
· 有才·有料，循环·共生——关于可持续时尚发展的探索 ——中欧-瑞安全球品牌战略与时尚产业研究基金Q2论坛回顾	
· 生产一条牛仔裤耗水够一个人喝10年？ 要美也要可持续	
■ 开云集团 .....	37
· 开云可持续发展战略：编织可持续时尚未来	
· 开云可持续创新先锋奖	
■ 勤拓集团 .....	45
· 勤拓制衣：供应链上的可持续发展探索	
■ 乐象永续科技 .....	57
· 乐象永续科技：生物性染料商业化之路何去何从	

## 年轻新消费

■ 中国年轻消费力崛起下的时尚创新 .....	63
——中欧-瑞安全球品牌战略与时尚产业研究基金Q4论坛回顾	
· 活动概述	
· 活动精彩观点	
■ 年轻新消费研究专题之虚拟人 .....	69
· 虚拟人行业研究报告	
· 2021虚拟人消费调研	
· 虚拟人行业专访——对话虚拟人行业头部企业次世文化创始人陈燕	



# 后疫情时代的 中国市场消费动态 ——消费者研究报告

文/王琪 李子贤 徐菲洋

## 研究简介

自研究基金成立以来,我们的一个重要目标就是致力于长期跟踪、研究消费者在每一特定经济环境下的消费心理、消费态度以及消费行为。本篇研究报告针对以下四大主题展开调研与分析:

- (1) 新冠肺炎疫情对消费者时尚消费的影响;
- (2) 消费者对于中国本土品牌的消费心理及消费态度;
- (3) 消费者对于近期新涌现的诸如体验经济、小众爱好、虚拟科技等新消费的消费态度;
- (4) 消费者对于可持续消费的消费态度和消费行为。

我们先后于2020年和2021年收集了共近4000份消费者问卷。本研究报告分七个小节,分别就消费者在收入及储蓄、购物方式、国货消费、直播购物、体验消费和小众爱好、科技新消费及可持续消费等方面所呈现的特点进行分析和归纳总结,以期真实、客观地反映从新冠肺炎疫情爆发以来近两年的消费趋势。

■ 收入及储蓄

■ 体验消费和小众爱好

■ 购物方式

■ 科技新消费

■ 国货消费

■ 可持续消费

■ 直播购物

# 收入及储蓄

## 相较于2020年, 2021年受访者个人收入情况呈现好转态势

我们在2020年10月和2021年12月的两次问卷中分别就消费者的收入进行了调查分析。我们发现相较于2020年, 2021受访者自我报告的个人收入情况呈现好转态势。2020年因疫情影响, 受访者中个人收入降低的人群占比高达50.4%。相较2020年, 2021年这一比例降低为27.4%。同时, 受访者中个人收入增加的人群占比从18.5%上升到45.1%。

图1. 2020年和2021年个人收入变动的人群占比

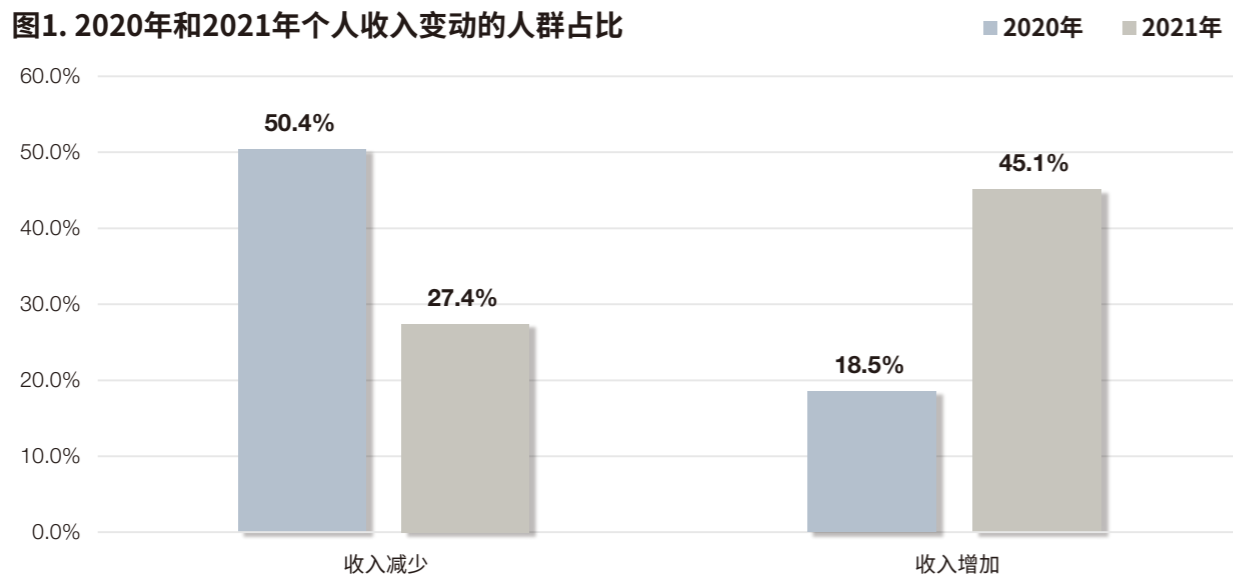


图1 - 问题: 您的个人收入发生了怎样的变化?

## 相较于2020年, 2021年储蓄比增加的人群占比大幅度提升, 消费进一步紧缩

从储蓄占收入的比例来看, 相较于2020年, 2021年消费者自我报告的储蓄比增加的人群占比大幅度提升, 2021年这一比例高达47.4%。相较收入增加的人群占比, 储蓄比增加的人群占比也很高。由此可以推断出, 2021年消费者的消费欲望在大幅度减弱。

图2. 2020年和2021年收入增加和储蓄比增加的人群占比

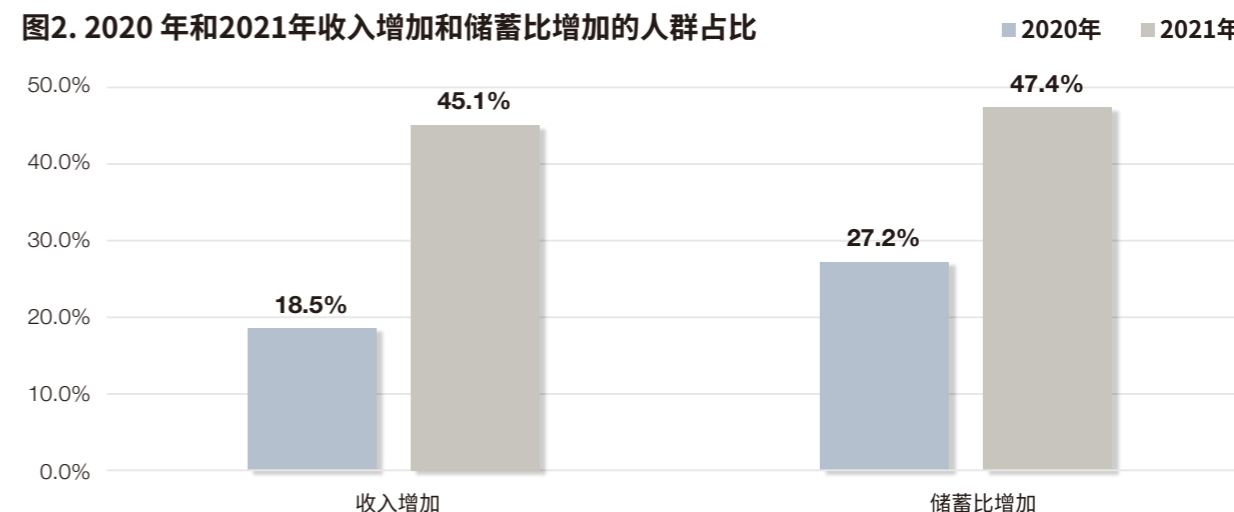


图2 - 问题: 您的收入水平以及储蓄比(总储蓄占总收入比例)的变化是?

## 2020-2021年低收入人群中收入减少的人群占比高于高收入人群

从不同的收入人群来看, 低收入人群中收入减少的人群占比总体高于高收入人群。同时, 高收入人群中收入增加的人群占比远高于低收入人群。这说明疫情对于低收入人群的冲击远大于高收入人群。

图3. 2020年和2021年收入减少的人群占比

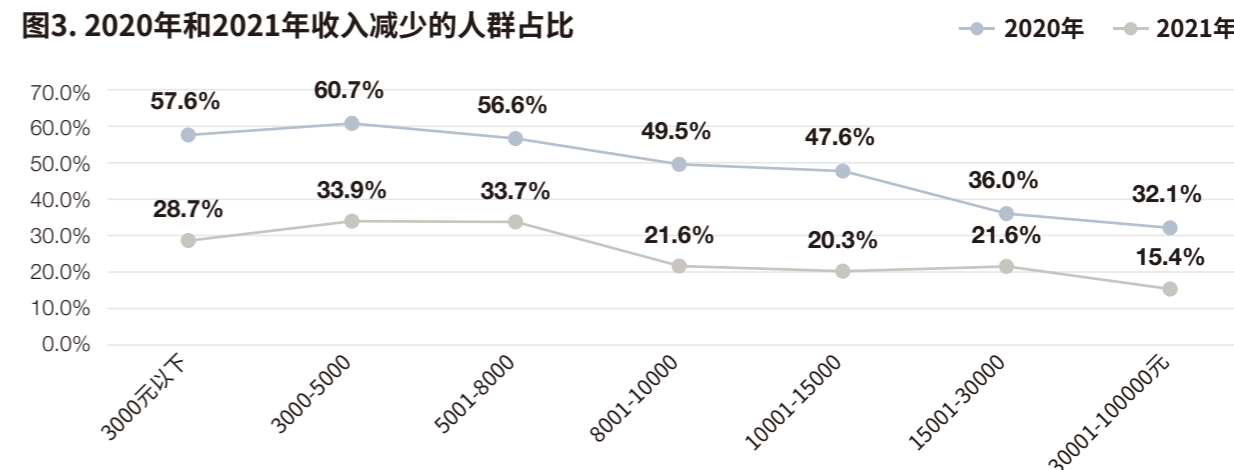


图3 - 问题: 您的个人收入发生了怎样的变化?



图4. 2020年和2021年收入增加的人群占比

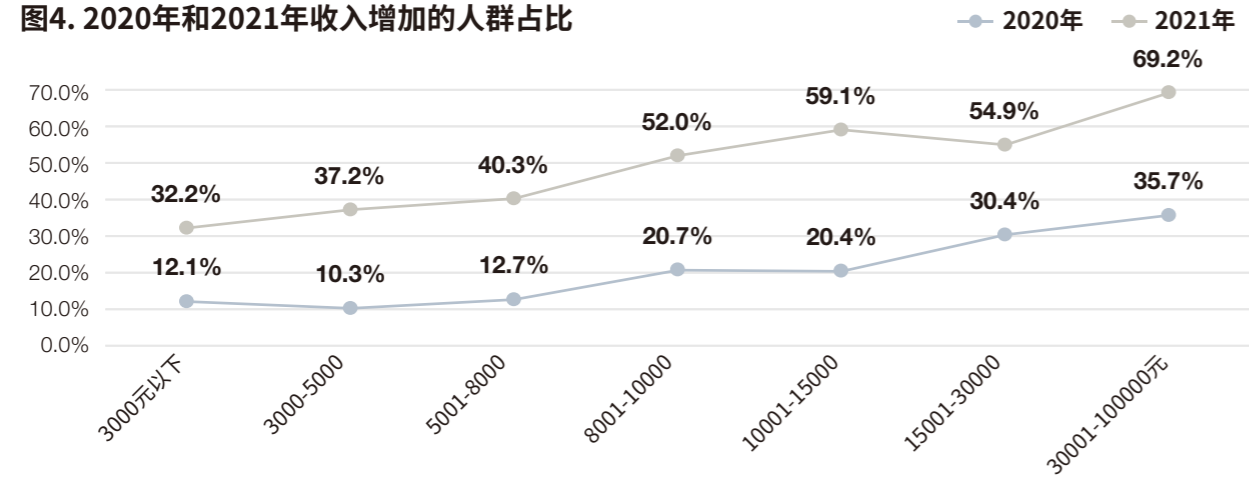


图4 - 问题:您的个人收入发生了怎样的变化?

从储蓄比来看,高收入人群中储蓄比增加的人群占比总体高于低收入人群。2021年,储蓄比增加的人群占比大幅度提高,说明各收入阶层的消费欲望都在减弱。

图5. 2020年和2021年储蓄比增加的人群占比对比

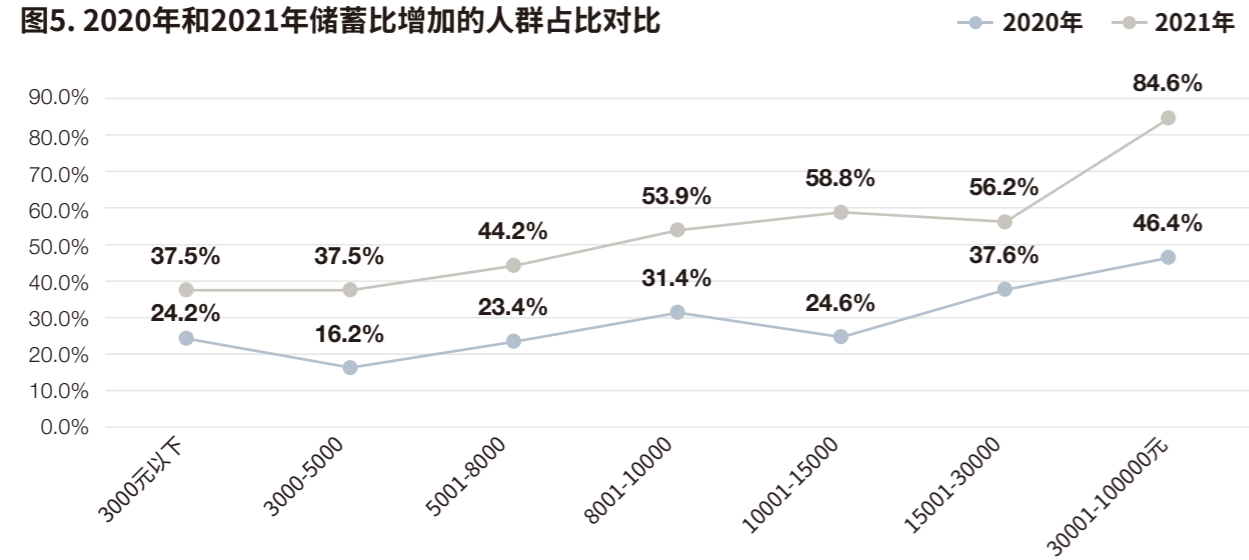


图5 - 问题:您的储蓄比(总储蓄占总收入比例)的变化是?

## 购物方式

购买不同时尚品类的消费者中普遍约有50%的受访者表示在2021年增加了线上购物的次数。不同时尚品类中,增加线上购买美妆和护肤品及鞋履次数的人群占比略低。

图6. 2021年不同时尚品类线上购买次数增加的人群占比

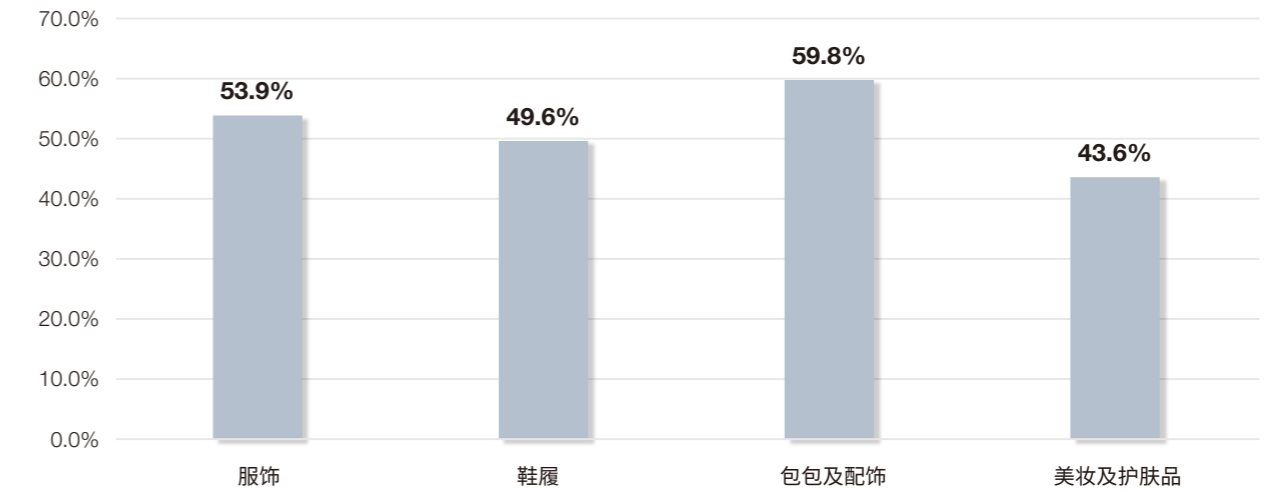


图6 - 问题:相较于2020年,2021年1月以来您在购买以下不同时尚类产品时,选择在线上购买的次数有什么变化?

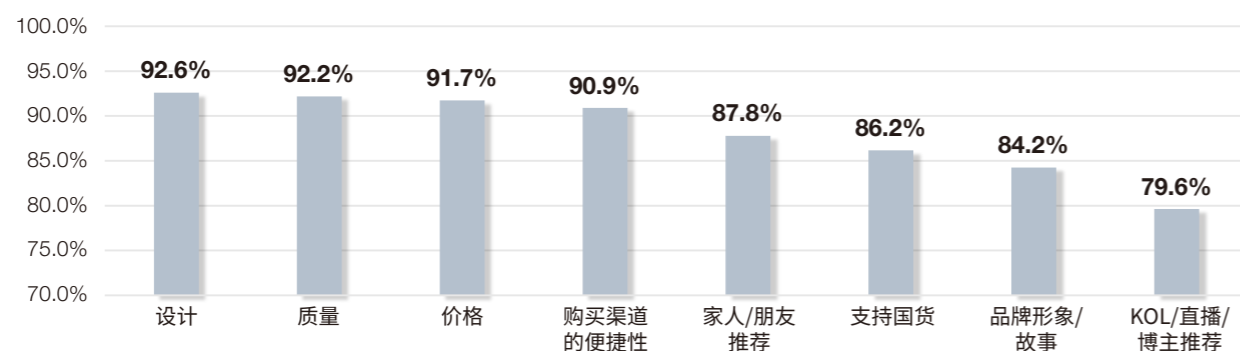
# 国货消费

在影响消费者购买国货时尚产品的众多因素中，2021年“支持国货”成为前三大影响因素之一

我们在2020年10月和2021年12月的两次问卷中针对影响消费者购买国货时尚产品的主要因素进行了调查。调研结果显示，在2020年，影响国货时尚产品消费的前五项因素分别是“设计”、“质量”、“价格”、“购买渠道的便捷性”和“家人/朋友推荐”。而在2021年，前五项因素变化为“质量”、“支持国货”、“价格”、“设计”、“家人/朋友推荐”。对比可以发现，“支持国货”的观念在2021年成为影响消费者购买国货时尚产品的前三大影响因素之一。

令人意外的是，“KOL/直播/博主推荐”连续两年在影响受访者购买国货时尚产品的众多因素中排名靠后。2021年，我们加入了“明星代言/同款”这一影响因素，其重要性和“KOL/直播/博主推荐”同样排在最后。

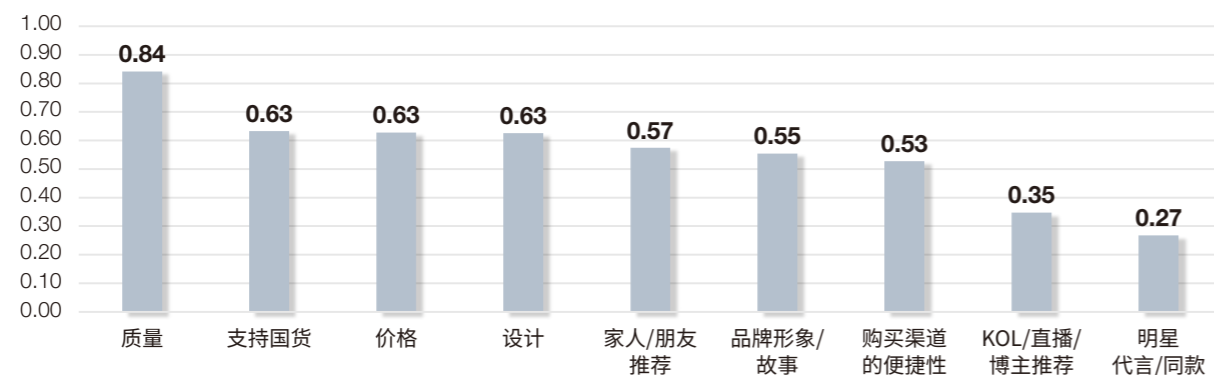
图7. 2020年影响消费者购买国货时尚产品的因素



注：图中数字代表认为各因素影响国货时尚产品购买的人群占比

图7 - 问题：以下因素对于您购买中国时尚品牌的产品的影响程度分别是怎样的？

图8. 2021年影响消费者购买国货时尚产品的因素—重要性的平均得分



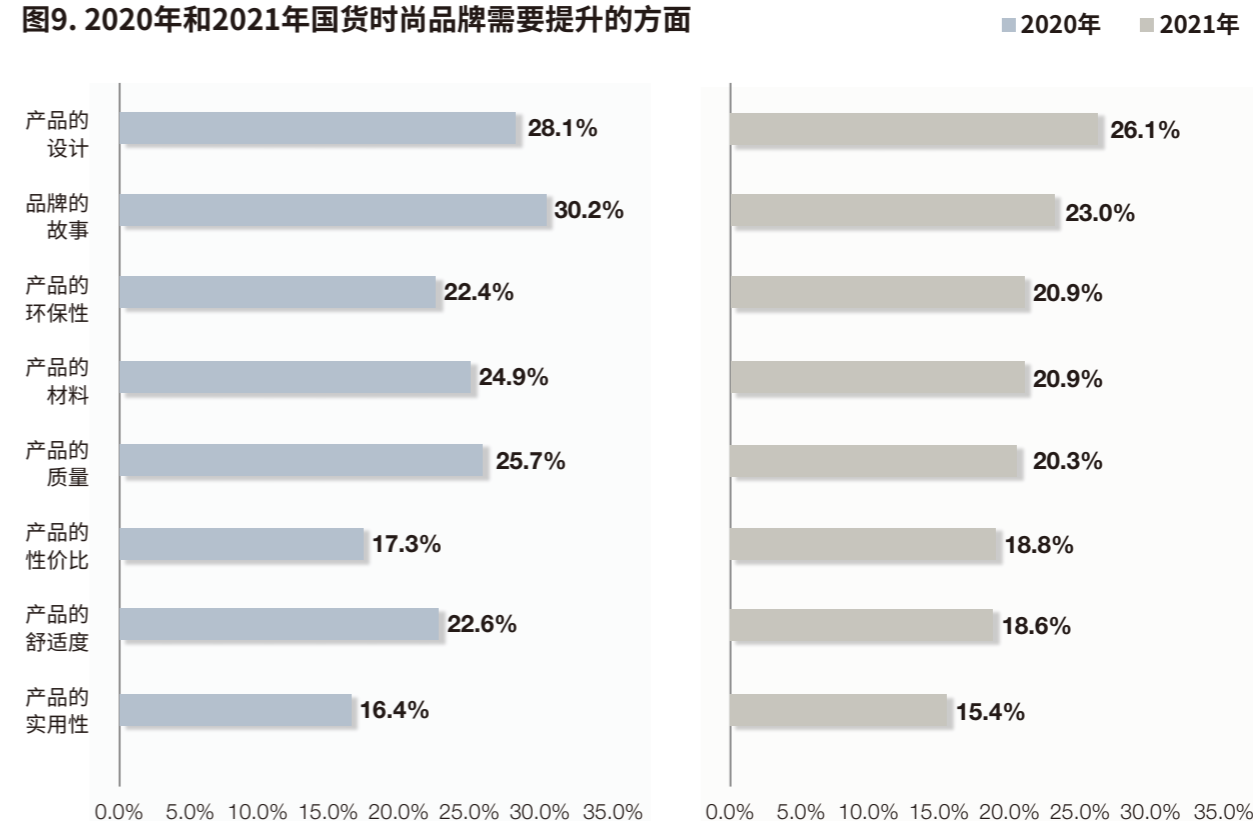
注：2021年的问卷将同一问题由多选题改为重要性排序题。图中数字是根据受访者对各影响因素的排序情况计算出的各因素的重要性得分。

图8 - 问题：请根据您在购买国货时尚品牌的产品时考虑的优先程度，将以下影响因素排序。

2021年，产品的设计以及品牌的故事仍然是消费者认为国货时尚品牌最需要继续提升的两个方面。相较于2020年，2021年产品的环保性上升至国货时尚品牌最需要提升排名的第三位，而产品质量的排名从第三位下降至第五位

当消费者被问到国货时尚品牌在哪些方面最需要提升时，2020年时受访者认为国货时尚品牌最需要提升的三个方面是“品牌的故事”、“产品的设计”和“产品的质量”。而2021年时受访者认为国货时尚品牌最需要提升的三个方面变化为“产品的设计”、“品牌的故事”和“产品的环保性”。可以看出，2021年，“产品的环保性”更多引起消费者的重视，而“产品的质量”不再是消费者认为国货时尚品牌最需要提升的三方面之一，从侧面可以反映出国货时尚品牌的质量得到了消费者的认可。

图9. 2020年和2021年国货时尚品牌需要提升的方面



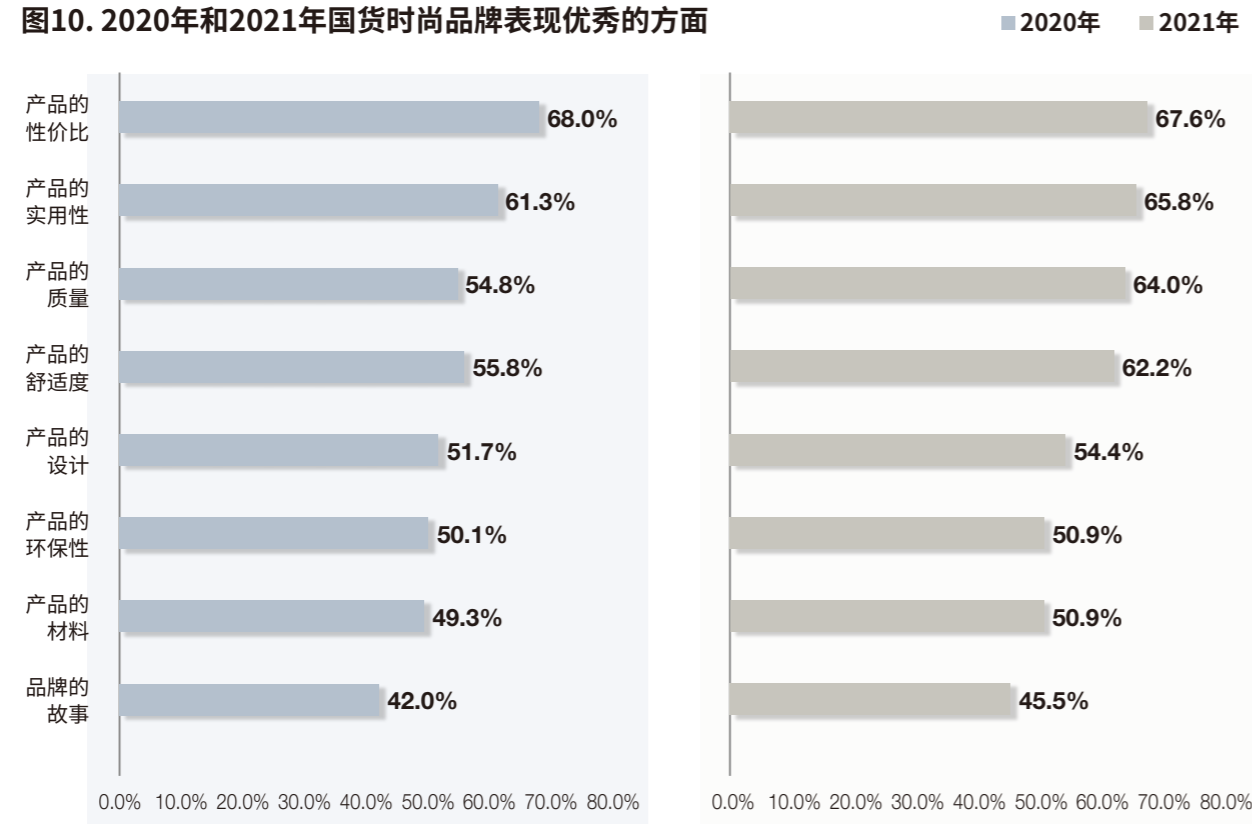
注：图中数字代表认为国货时尚品牌各方面需要提升的人群占比

图9 - 问题：相较于其他国家的品牌，在以下方面您对中国时尚品牌的看法是？

2020年和2021年连续两年,性价比和实用性都是消费者认为国货时尚品牌表现最为优秀的两个方面,而产品的质量在2021年进入了国货时尚品牌表现最为优秀的排名前三

针对国货时尚品牌哪些方面表现较为优秀的问题,2020年时受访者认为国货表现最为优秀的三个方面是“产品的性价比”、“产品的实用性”和“产品的舒适度”。2021年时国货最被受访者认可的三个方面变化为“产品的性价比”、“产品的实用性”和“产品的质量”。这些结果进一步说明,消费者对于国货时尚品牌质量的满意度在逐步提升。

图10. 2020年和2021年国货时尚品牌表现优秀的方面



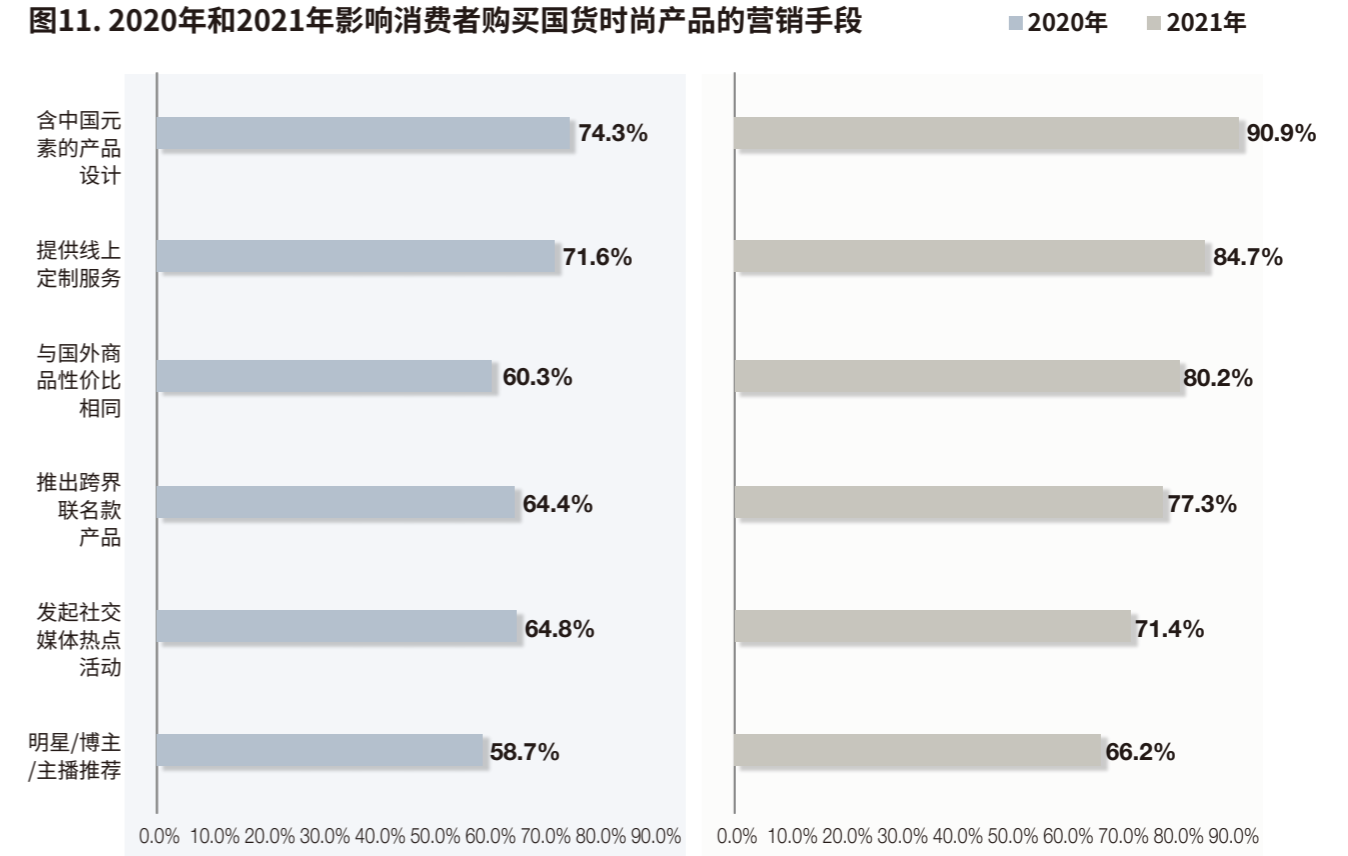
注:图中数字代表认为国货时尚品牌各方面表现优秀的人群占比

图10 - 问题:相较于其他国家的品牌,在以下方面您对中国时尚品牌的看法是?

2020年和2021年,消费者均认为国货时尚品牌推出含中国元素的产品和推出线上定制服务是增加他们购买其产品意愿的最主要的两大营销手段

从品牌常用的一些营销手段来看,2020年和2021年,受访者均认为国货时尚品牌推出含中国元素的产品和提供线上定制服务是增加他们购买其产品意愿的最主要的两大营销手段,持这两个观点的人群占比从2020年的74.3%和71.6%分别提升到2021年的90.9%和84.7%。

图11. 2020年和2021年影响消费者购买国货时尚产品的营销手段



注:图中数字代表认为各营销手段增加其产品购买意愿的人群占比

图11 - 问题:近期出现以下情况时,您对该国货时尚品牌的产品购买意愿是?



# 直播购物

## 相较于2020年, 2021年消费者倾向直播购物的人群占比大幅度提升

消费者对于直播购物的看法在这两年间也发生了变化。2021年消费者中稍微倾向于、很大程度倾向于和绝对接受直播购物的人群总占比从2020年的45.0%大幅度提升到2021年的70.2%。

图12. 2020年和2021年对直播购物持不同看法的人群占比

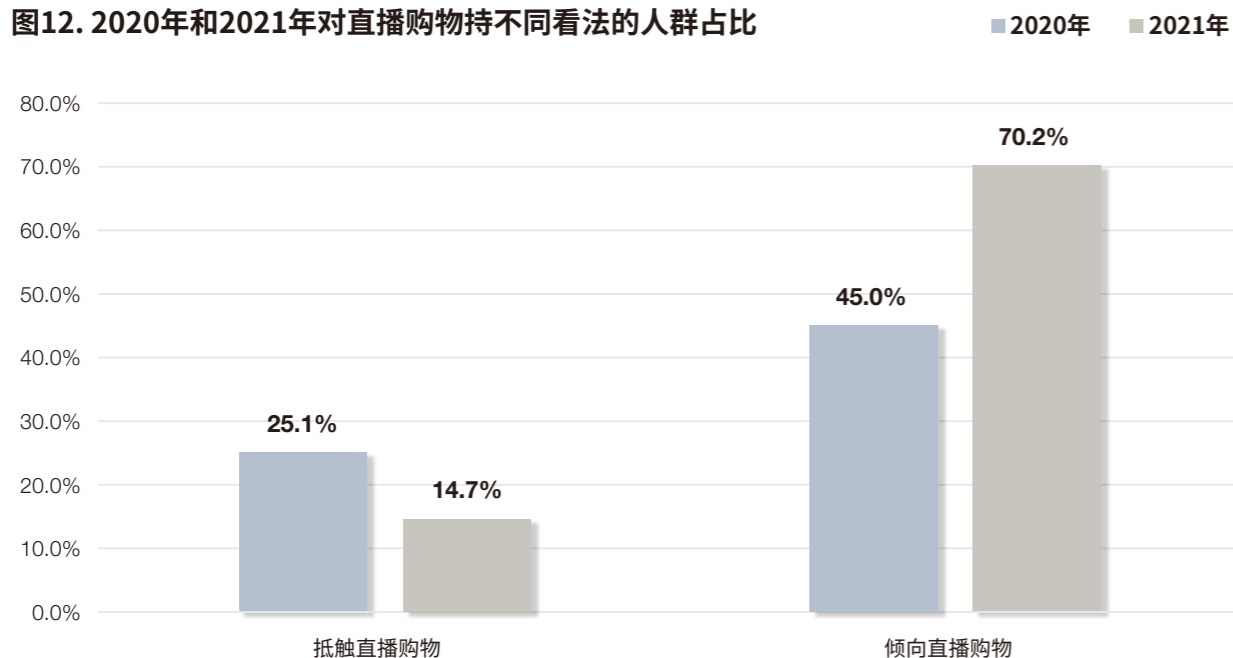


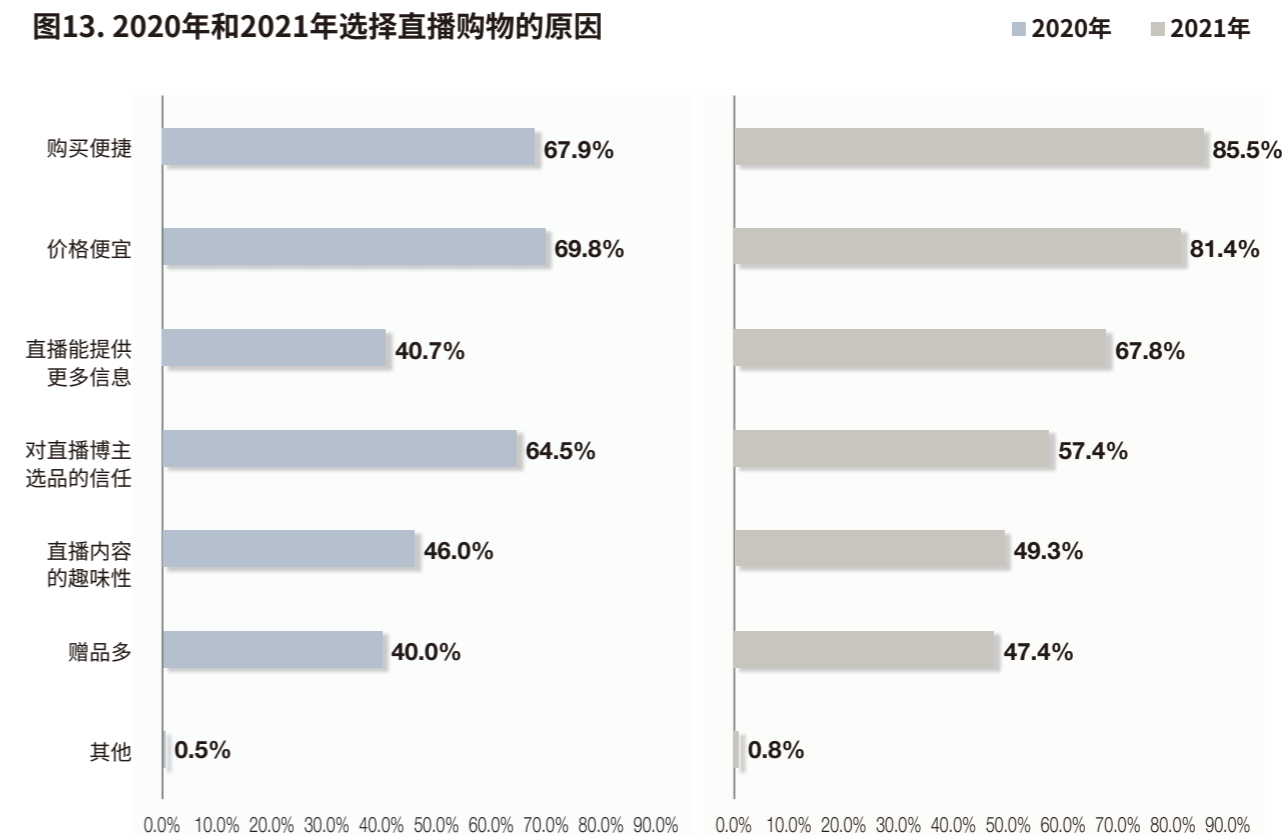
图12 - 问题: 相较于其他购物方式, 您对直播购买时尚类产品的态度是?

(选项: 完全抵制直播购物、很大程度抵制直播购物、稍微抵制直播购物、没有差别、稍微倾向于直播购物、很大程度上倾向于直播购物、绝对接受直播购物)

## 相较于2020年, 2021年倾向直播购物的消费者中认为“直播能提供更多信息”的人群占比显著升高

关于选择直播购物的原因, 2020年时受访者认为“价格便宜”、“购买便捷”、“对于直播博主选品的信任”是最主要的三大原因。2021年时虽然“价格便宜”和“购买便捷”仍然是受访者选择直播购物的两个最主要的原因, 但“对于直播博主选品的信任”这一原因排名由第三下降至第四。同时, 我们发现认为“直播能提供更多信息”人群占比从2020年的40.7%大幅度提升到2021年的67.8%。

图13. 2020年和2021年选择直播购物的原因



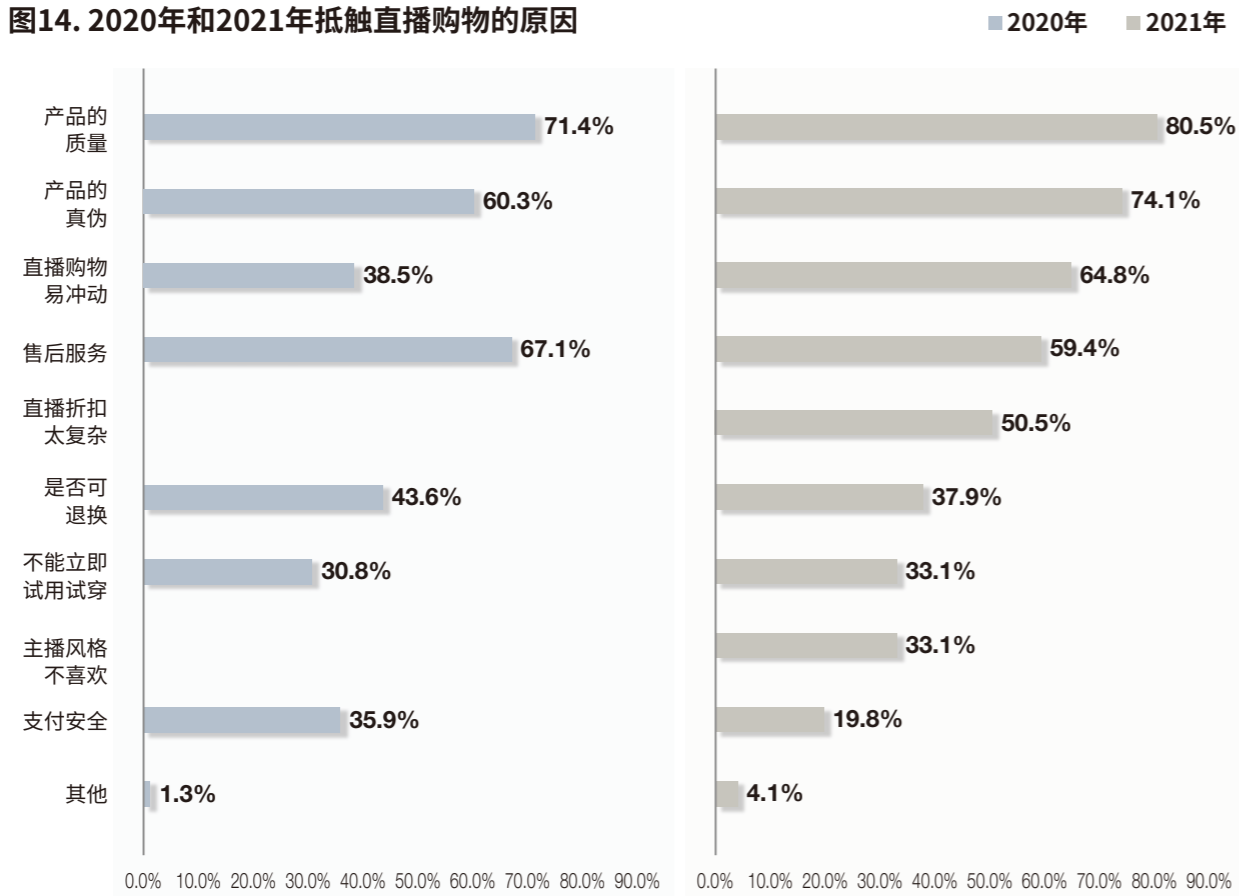
注: 图中数字代表选择不同倾向直播购物原因的人群占比

图13 - 问题: 您为什么倾向直播购物?

相较于2020年, 2021年认为“直播购物易冲动”从而抵触直播购物的人群占比显著增加

关于抵触直播购物的原因, 2020年时“产品的质量”、“售后服务”和“产品的真伪”是受访者选择的前三大原因。2021年“产品的质量”、“产品的真伪”仍然是最主要的两大原因。值得注意的是, “直播购物易冲动”在2021年成为消费者抵触直播购物的第三大原因。由此可以看出, 直播的“售后服务”在2021年已经逐渐得到了受访者的认可, 而越来越多的受访者意识到直播购物容易带来冲动消费。

图14. 2020年和2021年抵触直播购物的原因



注: 图中数字代表选择不同抵触直播购物原因的人群占比。“直播折扣太复杂”和“主播风格不喜欢”为2021年该问题新增选项, 2020年无相应数据

图14 - 问题: 您为什么抵触直播购物?

# 体验消费和小众爱好

2021年我们增添了有关体验消费和小众爱好的调研。对于众多小众爱好, 受访者中表示愿意为小众音乐体验(音乐节、音乐餐厅、歌剧等)买单的人群占比高达约60%。

图15. 愿意为不同小众爱好买单的人群占比

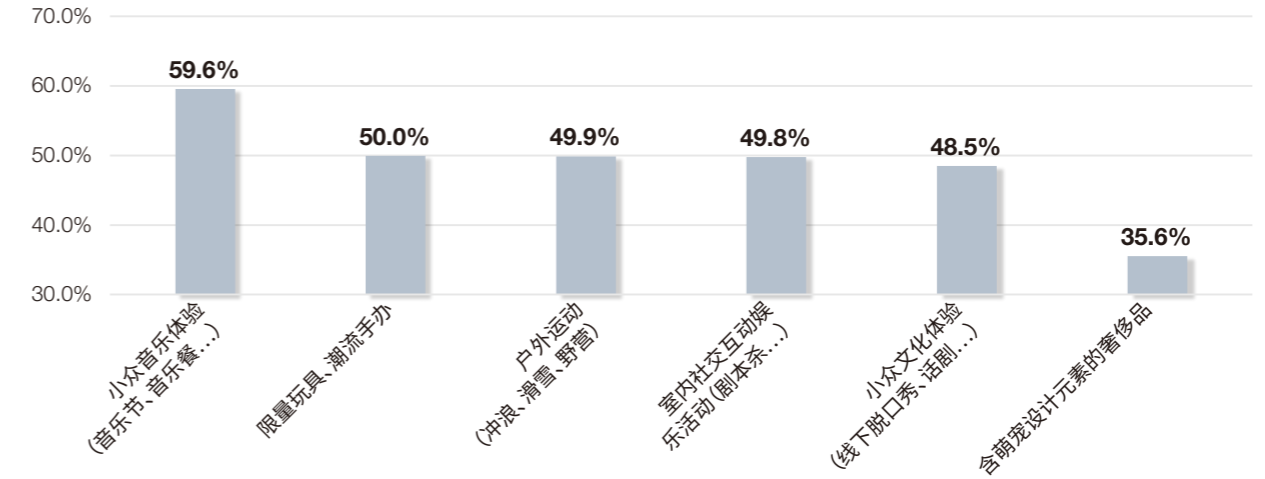
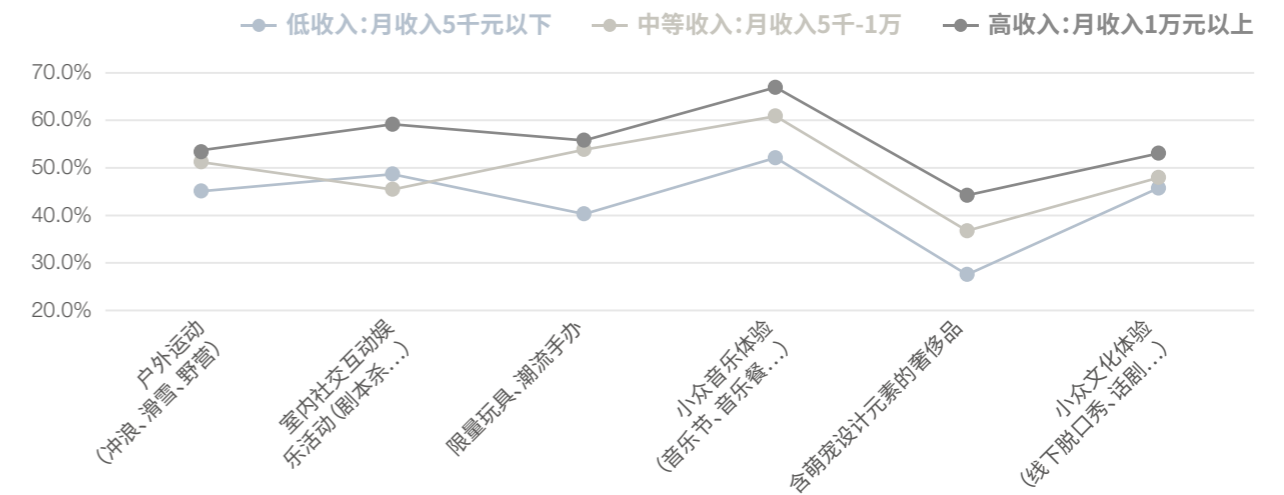


图15 - 问题: 您目前会愿意为以下哪些小众爱好买单?

高收入人群(月收入1万元以上)对于各种小众爱好买单的意愿更强烈

图16. 各收入群体对于不同小众爱好的购买意愿



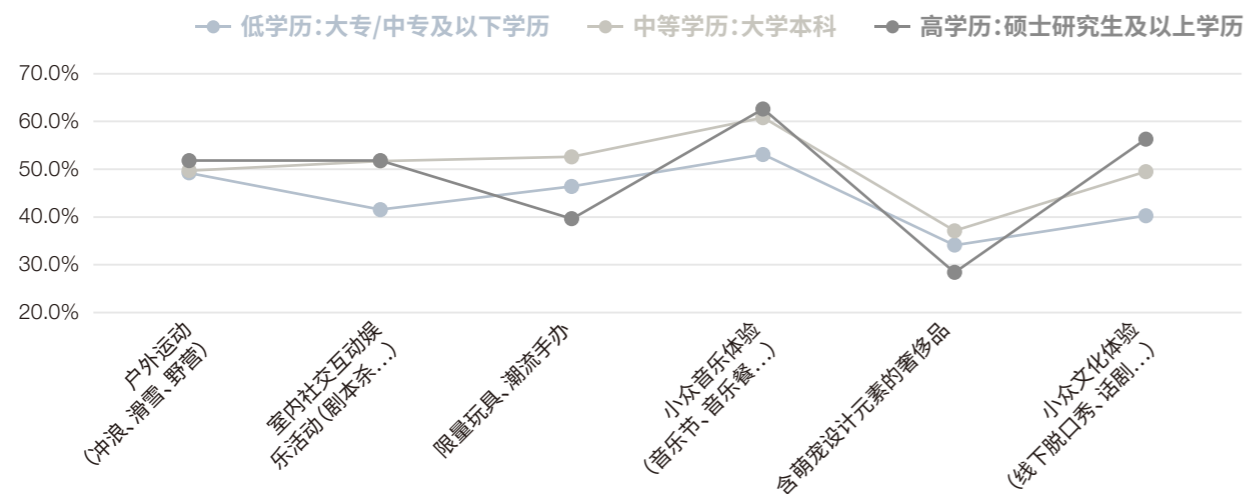
注: 图中数字代表各收入人群愿意为不同小众爱好买单的人群占比

图16 - 问题: 您目前会愿意为以下哪些小众爱好买单?

# 科技新消费

高学历人群(硕士研究生及以上学历)对限量、萌宠等营销方式反应较为理智,但该人群更愿意为小众文化体验(线下脱口秀、话剧、相声等)买单

图17. 各学历群体对于不同小众爱好的购买意愿



注:图中数字代表各学历人群愿意为不同小众爱好买单的人群占比

图17 - 问题:您目前会愿意为以下哪些小众爱好买单?

结合年龄来看,青少年组(25岁以下)相较而言更爱将室内社交互动娱乐活动作为爱好,青年组(25-34岁)更爱为含萌宠设计元素的奢侈品买单,而中年组(35-54岁)将户外运动作为爱好的人群占比较高。不同的小众爱好里,爱好户外运动的人群中男性群体占比较高于女性群体,但对于爱好购买含萌宠设计元素的奢侈品的人群而言,女性群体占比要显著高于男性群体。

25-44岁的人群中体验过AR/VR/MR的人群占比最高

2021年我们增添了有关沉浸式体验、虚拟服装和虚拟偶像等科技新消费的调研。

图18. 体验过AR/VR/MR的人群占比

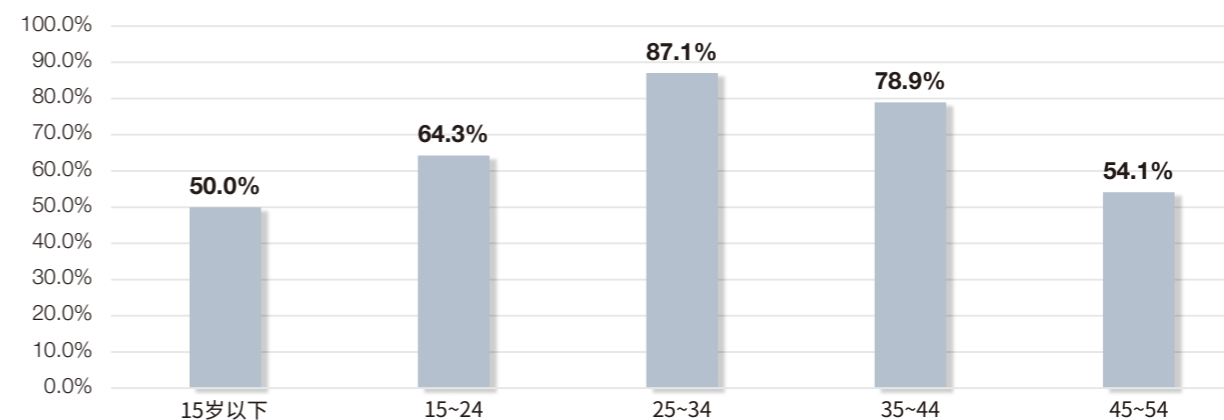


图18 - 问题:您是否有过AR(增强现实)/VR(虚拟现实)/MR(混合现实)相关的沉浸式体验?例如:应用AR/VR/MR相关科技的沉浸式戏剧、沉浸式演艺、沉浸式新媒体艺术、沉浸式实景娱乐、虚拟现实主题乐园项目等。

体验过AR/VR/MR的消费者总体评价较为正面,其性价比也较符合消费者的心理预期

体验过AR/VR/MR的人群中,80%左右的受访者都认为“体验好,更有代入感”或者“很新奇,能感受到非现实的体验”;仅有20%左右的受访者认为“相关技术尚未足够成熟”和9%左右的受访者认为“此类活动的性价比比较低”。

图19. 体验过AR/VR/MR人群中,持不同评价的人群占比

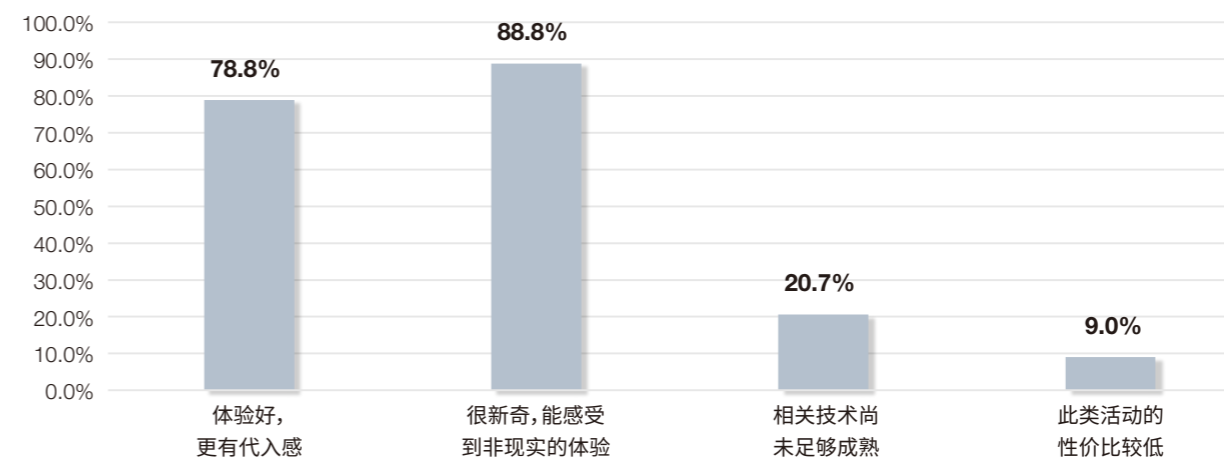


图19 - 问题:您对AR(增强现实)/VR(虚拟现实)/MR(混合现实)相关的沉浸式体验活动的评价是?



没有体验过AR/VR/MR的人群中, 年龄越小的受访者越有兴趣尝试此类活动

图20. 没有体验过AR/VR/MR人群中, 各年龄层有兴趣尝试的人群占比

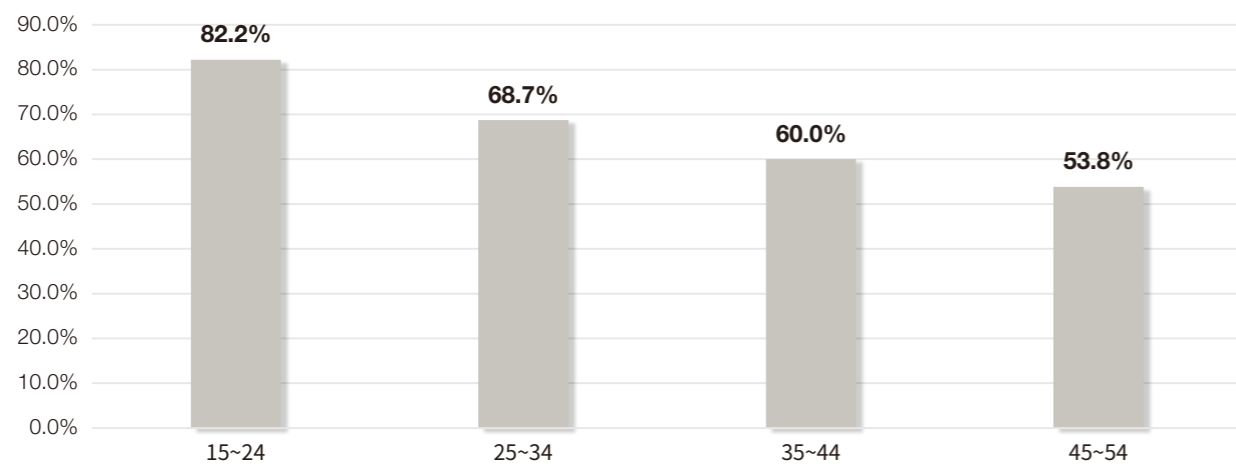
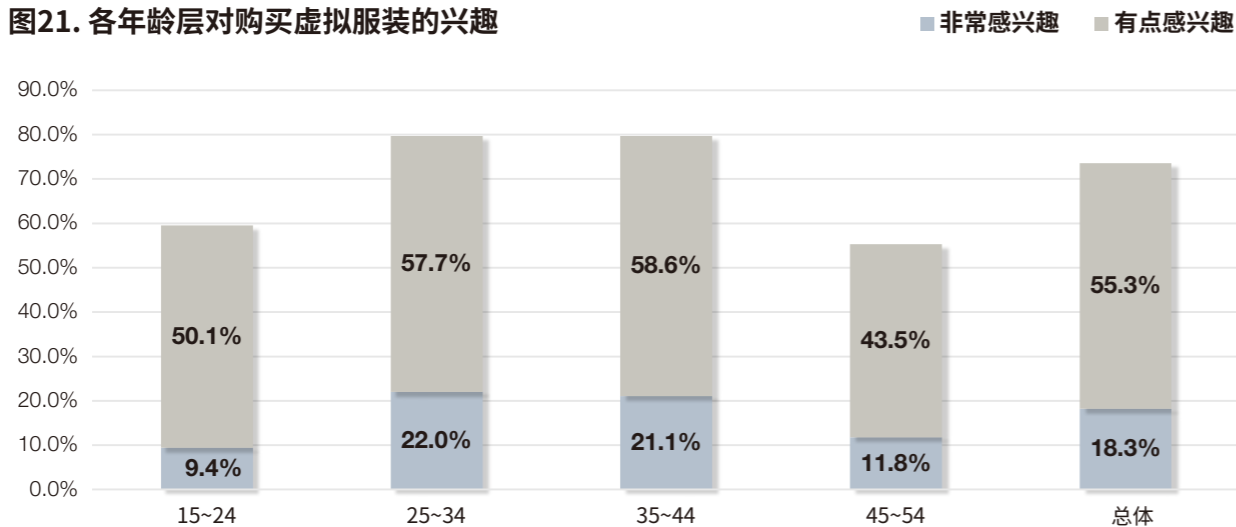


图20 - 问题: 您对AR (增强现实) /VR (虚拟现实) /MR (混合现实) 相关沉浸式体验活动的兴趣程度是怎样的?

25-44岁的消费群体对于购买虚拟服装最为感兴趣

对于购买虚拟服装, 25-44岁的消费群体中感兴趣的人群占比最高, 其中表示非常感兴趣的人群占比约为21%, 表示有点感兴趣的人群占比约为58%。

图21. 各年龄层对购买虚拟服装的兴趣



注: 图中数字代表各年龄层中感兴趣购买虚拟服装的人群占比

图21 - 问题: 您对购买虚拟服装 (利用现代技术加持, 设计师可以为您的照片添加现实生活中不可能实现且富有想象力的物品、材料、AR 效果以及滤镜) 的兴趣程度是怎样的?

25-34岁人群相较其他年龄群体拥有熟悉或喜欢的虚拟偶像的人群占比最高

对于虚拟偶像, 受访者所熟知或喜欢的虚拟偶像 (按照知名度从高到低排名) 依次为“洛天依”、“初音未来”、“柳夜熙”、“叶修”、“东方栀子”、“华智冰”、“绊爱”、“Ling翎”。其中, 虚拟偶像“洛天依”和“初音未来”最为受访者所熟知或喜欢, 其比例分别高达40.5%和23.2%。

图22. 各年龄层拥有熟悉或喜欢的虚拟偶像的人群占比

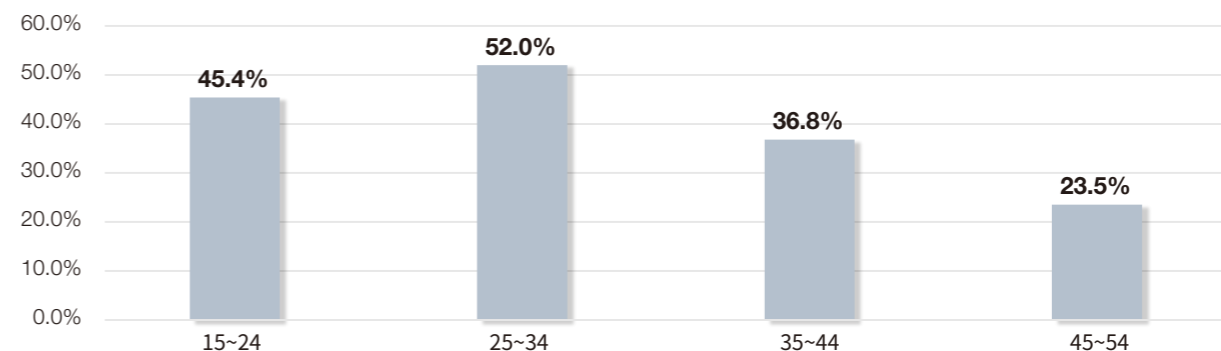
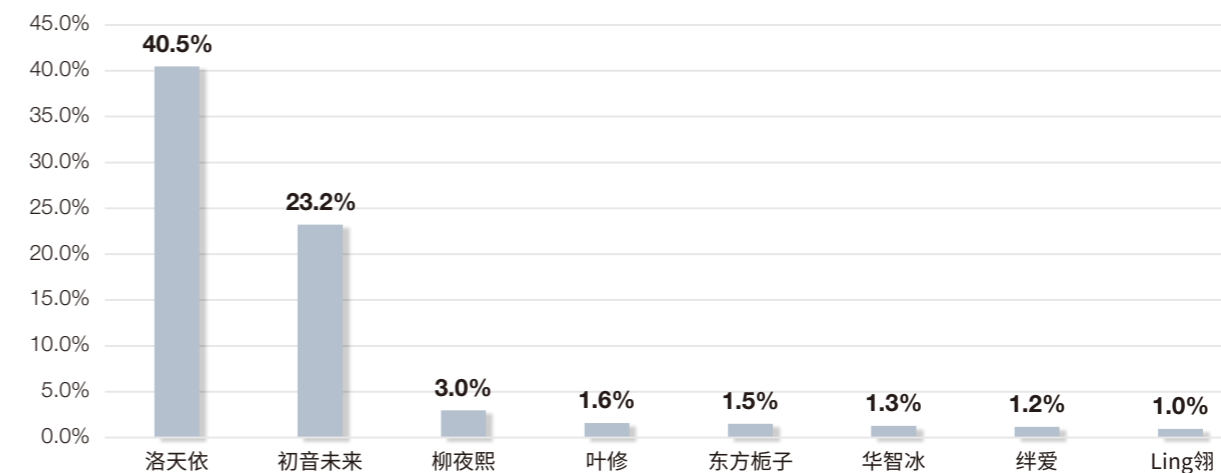


图22 - 问题: 您是否有自己熟悉或喜欢的虚拟偶像? 虚拟偶像 (Virtual Idol) 指的是通过电脑图像处理技术等和语音技术, 创造出来的二次元影像形象, 是一种利用数字复制技术和互联网思维建构的偶像形象。

“洛天依”和“初音未来”是众多虚拟偶像中最为消费者所熟知或喜欢的偶像

图23. 最为熟知或喜欢的虚拟偶像排名



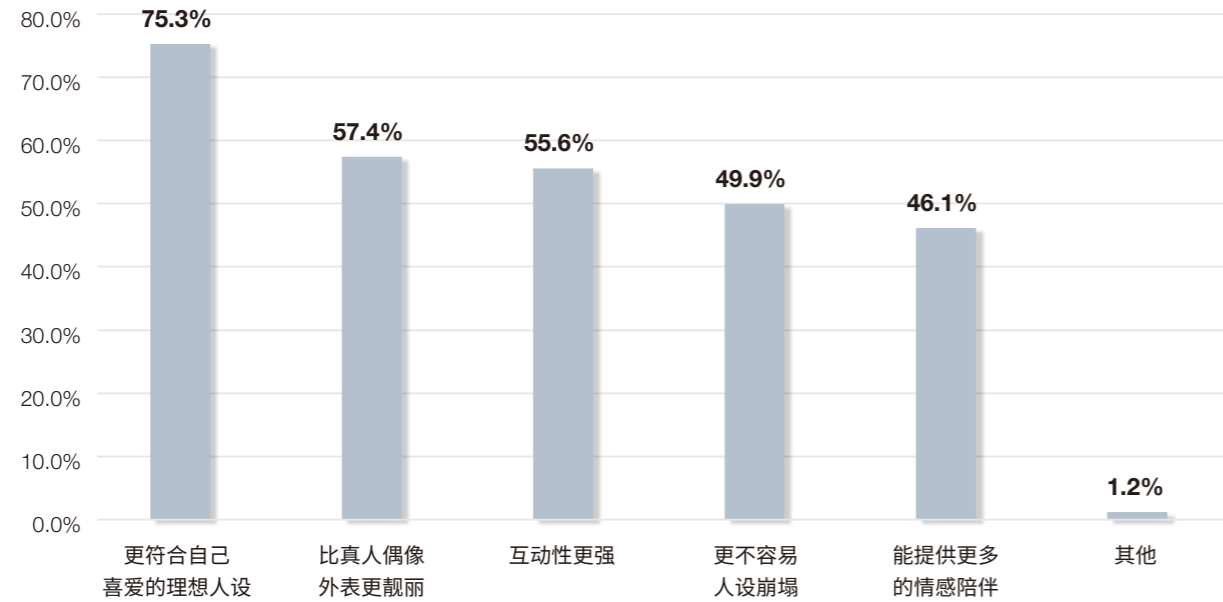
注: 图中数字代表熟知或喜欢各虚拟偶像的人群占比

图23 - 问题: 您是否有自己熟悉或喜欢的虚拟偶像? 虚拟偶像 (Virtual Idol) 指的是通过电脑图像处理技术等和语音技术, 创造出来的二次元影像形象, 是一种利用数字复制技术和互联网思维建构的偶像形象。是, 请简要列举虚拟偶像名称

“更符合自己喜爱的理想人设”是消费者喜欢虚拟偶像的首要原因

在众多喜欢虚拟偶像的原因中，有高达75.3%的受访者认为“更符合自己喜爱的理想人设”是他们喜欢虚拟偶像的最首要原因。除了下图中所列举的原因外，受访者还列举了一些其他原因，包括：“更易亲近”、“提供更多的便捷，无需繁琐的操作”、“更加开放活泼”、“能展示人类做不到的效果”、“可爱不单调”、“更多的可能性”、“有大量优秀作品”、“有神秘感，跟现实产生隔阂”和“更可爱有趣”等。

图24. 喜欢虚拟偶像的原因



注：图中数字代表对于喜欢虚拟偶像持不同原因的人群占比

图24 - 问题：您对熟悉或喜欢的虚拟偶像的看法是怎样的？

青年消费群体(25-34岁)中表示会因为喜爱某位虚拟偶像而购买其代言的相关产品的人群占比最高

在问到消费者是否会购买虚拟偶像所代言的产品时，青年消费群体(25-34岁)的购买意愿最为强烈。其中，有近60%的受访者表示比较可能会购买，约10%的受访者表示绝对会购买。

图25. 因为喜爱虚拟偶像而购买其代言产品的人群占比

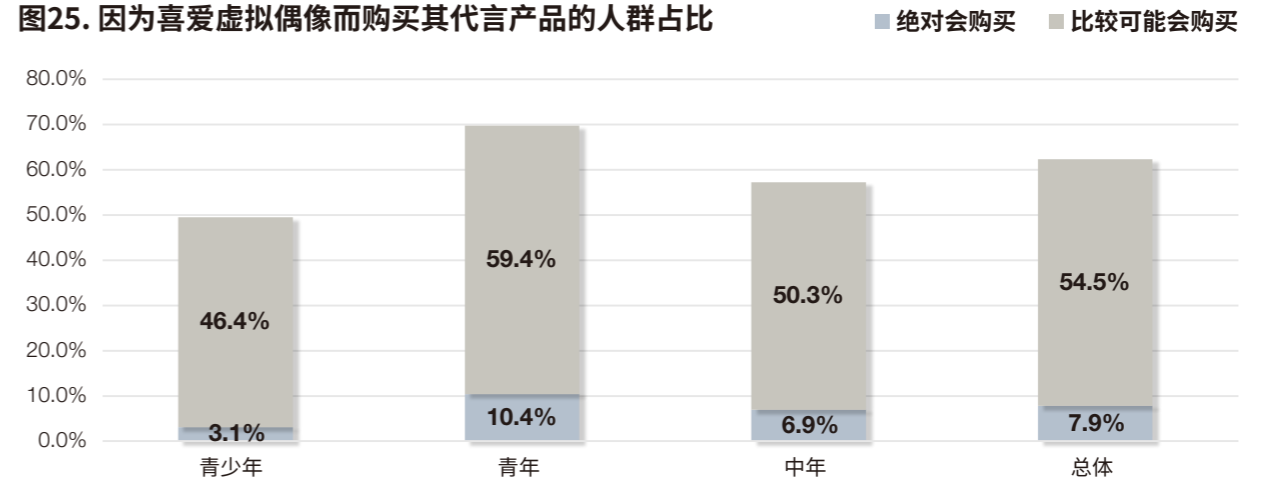
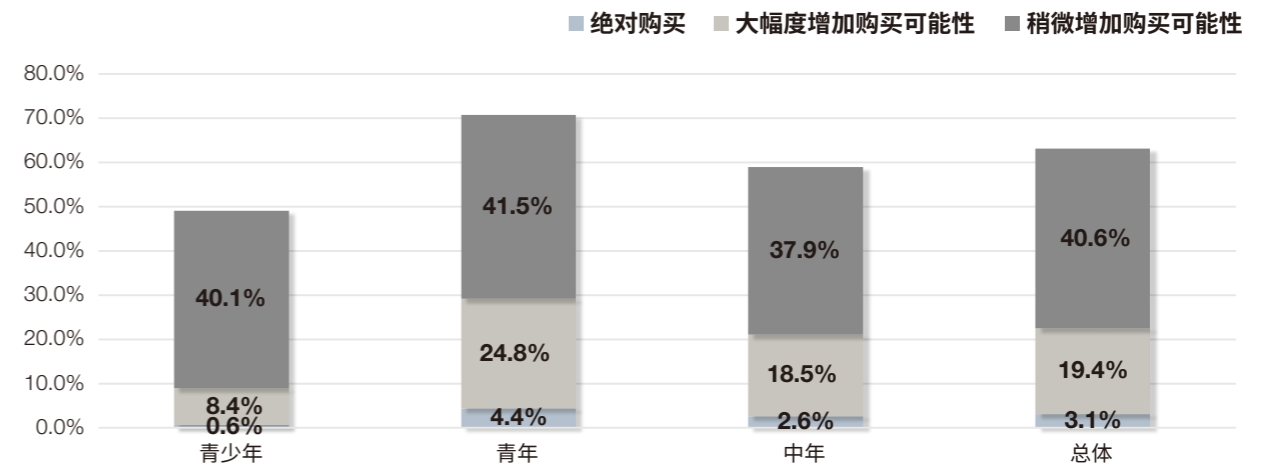


图25 - 问题：您有多大可能会因为喜爱某位虚拟偶像而购买其代言的相关品牌产品？

青年群体(25-34岁)和中年人群(35-54岁)中均有超过58%的受访者表示会因品牌发布其品牌虚拟人而增加购买该品牌产品可能性

同样的，在针对是否会因为品牌发布其虚拟人而影响其购买意愿这一问题的调查中，青年群体(25-34岁)中有超过70%的受访者表示会因此增加购买该品牌产品的可能性，这一比例在中年群体(35-54岁)中也约高达60%。

图26. 因品牌发布虚拟人增加购买该品牌产品的可能性



注：图中数字代表各年龄群体中表示会因品牌发布其虚拟人而增加购买该品牌产品的人群占比

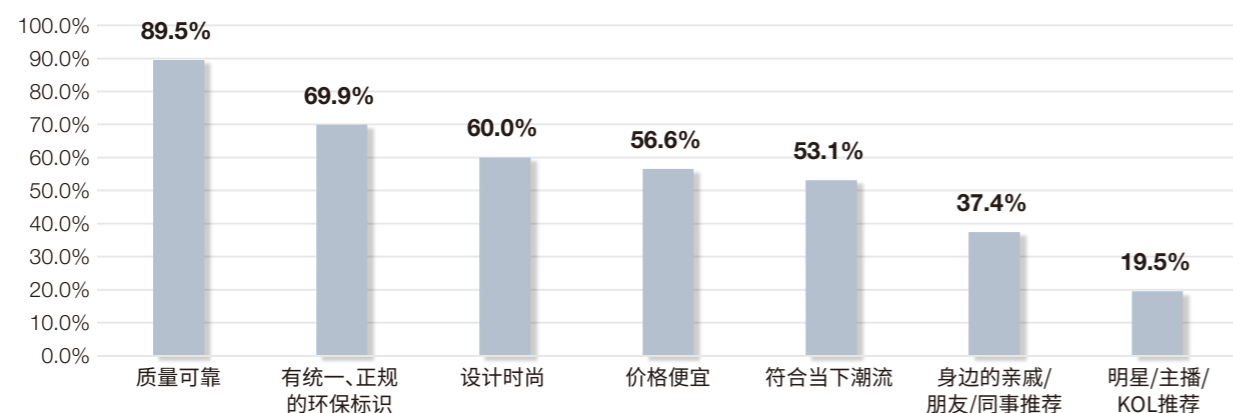
图26 - 问题：当一个品牌发布了其品牌虚拟人，您会如何调整自己购买该品牌产品的可能性？

# 可持续消费

对于可持续时尚产品的购买，“质量可靠”和“有统一、正规的环保标识”是增加消费者购买意愿的两个最重要的因素

除体验消费、小众爱好和科技新消费外，2021年我们还增添了有关可持续消费的问卷调查。在针对消费者可持续消费的调研中，我们首先询问了影响消费者可持续消费的主要因素。在以下图表所列的众多影响因素中，约90%的受访者认为“质量可靠”是增加他们购买可持续时尚产品意愿的首要因素，约70%的受访者认为“有统一、正规的环保标识”是第二重要的因素。

图27. 不同情形下消费者倾向购买可持续时尚产品



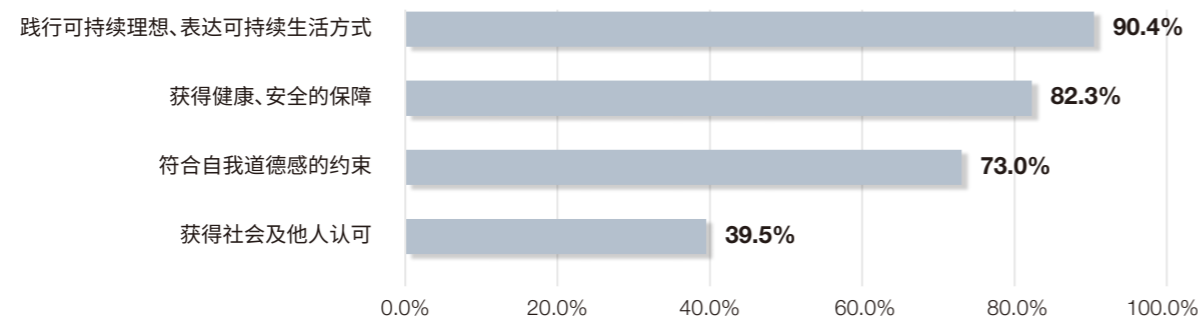
注：图中数字代表在不同情形下更加愿意购买可持续时尚产品的人群占比

图27 - 问题：情景题：如果出现以下哪些场景，您会更加愿意购买该可持续时尚产品？

约90%的受访者购买可持续时尚产品的理由是出于对可持续理念的认同及表达可持续生活方式，约40%的受访者则是为了获得社会及他人认可

消费者购买可持续时尚产品的动机可能来自于社会的压力，也可能来自于对于可持续理念的认同。约90%的受访者购买可持续时尚是出于对可持续理念的认同及表达可持续生活方式，约40%的受访者则是为了获得社会及他人认可。

图28. 购买可持续时尚产品的动机



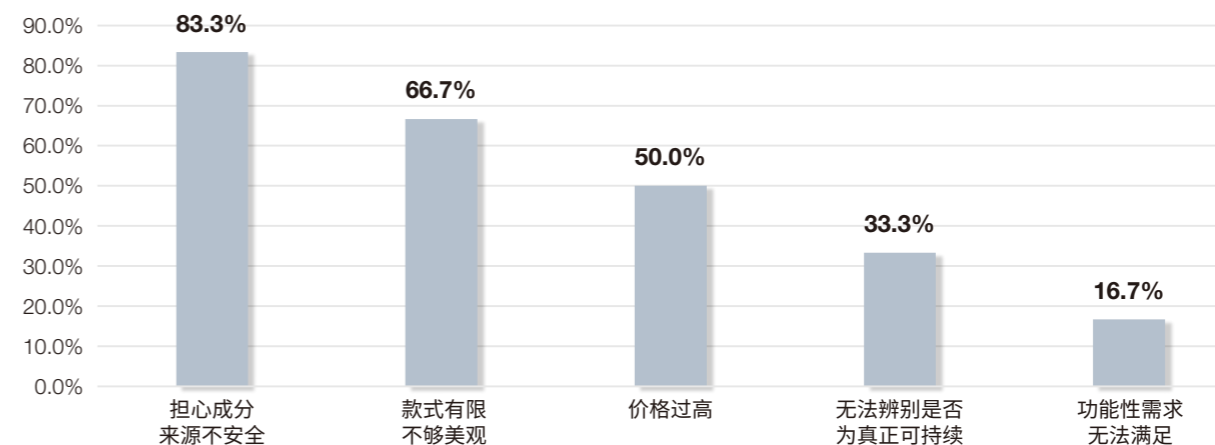
注：图中数字代表对于购买可持续时尚产品拥有不同感受的人群占比

图28 - 问题：购买可持续时尚产品会给您带来以下哪些感受？

阻碍消费者购买可持续时尚产品的首要原因是担心产品成分来源不安全

在针对阻碍消费者购买可持续时尚产品的原因的调研中，我们发现约83%的受访者选择不购买可持续时尚产品的原因是因为担心产品成分来源不安全，约67%的受访者是认为产品款式有限、设计不够完美，约50%的受访者则是认为可持续产品价格过高。

图29. 阻碍消费者购买可持续时尚产品的原因



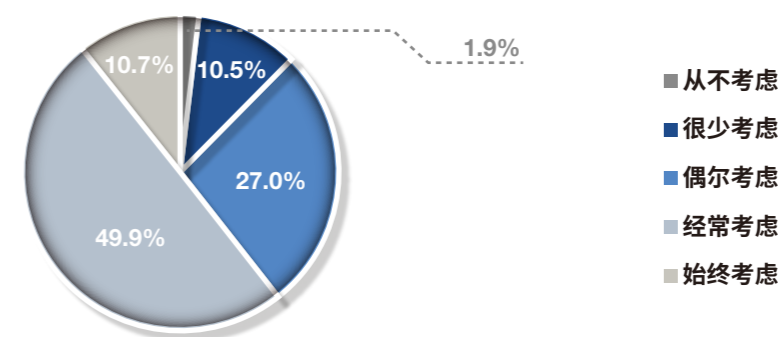
注：图中数字代表持不同抵触购买可持续时尚产品原因的人群占比

图29 - 问题：阻碍您购买可持续时尚产品的主要原因是什么？

六成受访者表示购买时尚产品时会“经常考虑”或“始终考虑”其环保属性

关于消费者日常购物时是否考虑产品的环保属性，约50%的受访者表示购买时尚产品时会“经常考虑”其环保属性，10.7%的受访者表示购买时尚产品时会“始终考虑”其环保属性，仅有约2%的受访者表示购买时尚产品时“从不考虑”其环保属性。

图30. 购买时尚产品时是否考虑其环保属性？



注：图中数字代表购买时尚产品时考虑其环保属性处于不同频率的人群占比

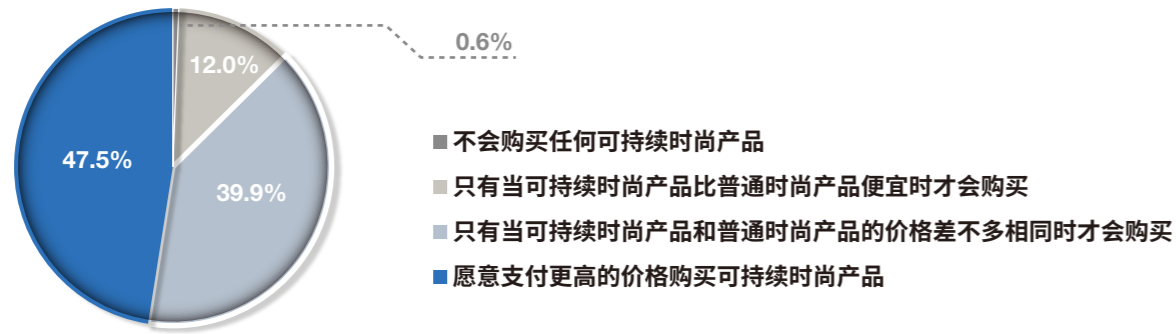
图30 - 问题：您过去一年在购买时尚产品时考虑其环保属性的频率是怎样的？



近5成的受访者表示愿意为可持续时尚产品支付溢价

关于消费者是否能够接受价格相对较高的可持续时尚产品,总体看来,当可持续时尚产品价格相当于普通时尚产品时,约40%的受访者表示愿意购买可持续时尚产品;约48%的受访者表示愿意支付更高的价格购买可持续时尚产品。

图31. 消费者能够接受可持续时尚产品的价格



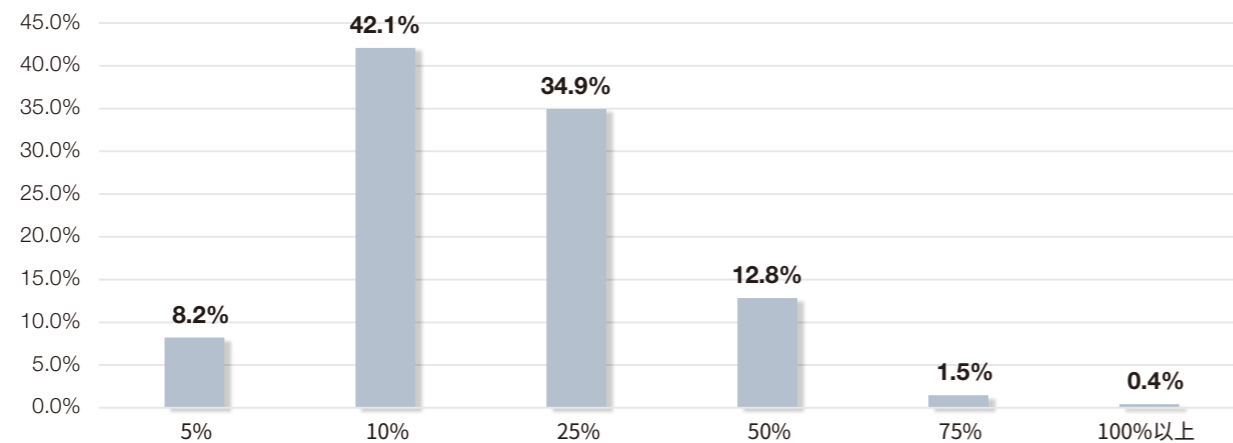
注:图中数字代表对可持续时尚产品持不同购买意愿的人群占比

图31 - 问题:以下哪种描述能最准确地表达您对于购买可持续时尚产品的意愿?

对于购买可持续时尚产品,全部被调查者中约44%的受访者能够接受10%的溢价,约24%的受访者可以接受25%的溢价

对于表示能够接受可持续时尚产品溢价的受访者,我们又进一步询问了他们能够接受的溢价幅度。其中,约92%的受访者能接受10%的溢价,约50%的受访者能够接受25%的溢价。考虑到能够接受可持续时尚产品溢价的受访者占全部受访者的47.5%,因此,全部被调查者中约44%的受访者可以接受10%的溢价,约24%的受访者能够接受25%的溢价。

图32. 消费者购买可持续时尚产品可接受的溢价幅度



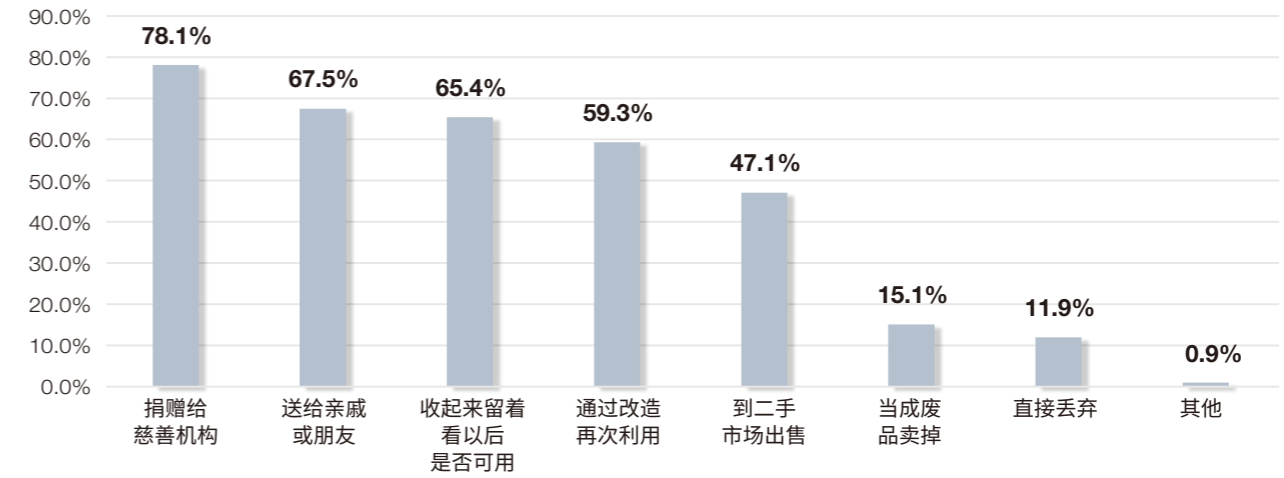
注:图中数字代表购买可持续时尚产品时愿意接受不同溢价幅度的人群占比

图32 - 问题:如果购买可持续时尚产品,与普通时尚产品的价格相比,您愿意接受多高的溢价?

所有受访者中,近八成的受访者会将闲置服饰捐赠给慈善机构

通过消费者对于旧服饰如何处置,以及知晓的旧服饰处置的场所或机构等问题的回答,我们发现所有受访者中,有约80%的受访者会将闲置服饰捐赠给慈善机构;仅有15.1%和11.9%的受访者会把服饰当成废品卖掉或者直接丢弃。

图33. 消费者处理闲置服饰的方式



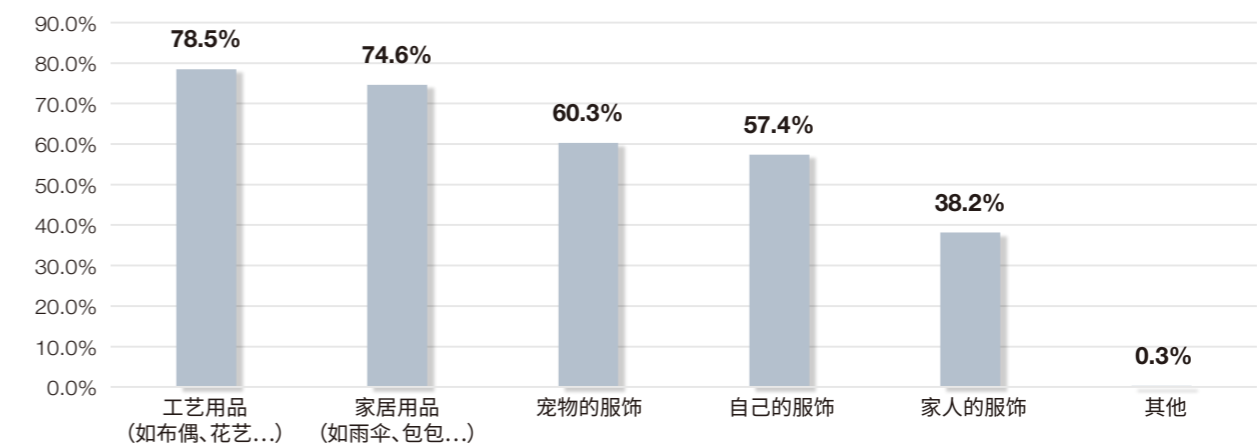
注:图中数字代表采取不同闲置服饰处理方式的人群占比

图33 - 问题:您通常是采取以下哪些方式处理闲置服饰?

消费者更加愿意将旧服饰改制成无需贴身穿着的用品

对于旧服饰的改制意愿,78.5%的受访者表示愿意将旧衣服改制成“工艺用品(如布偶、花艺、布贴画等)”,74.6%的受访者表示愿意将旧衣服改制成“家居用品(如雨伞、包包、抱枕等)”,60.3%的受访者表示愿意将旧衣服改制成“宠物的服饰”。将旧衣服改制成“自己的服饰”或“家人的服饰”则是受访者中接受人群占比最低的两个选项。

图34. 消费者愿意接受的旧服饰改制的不同方式



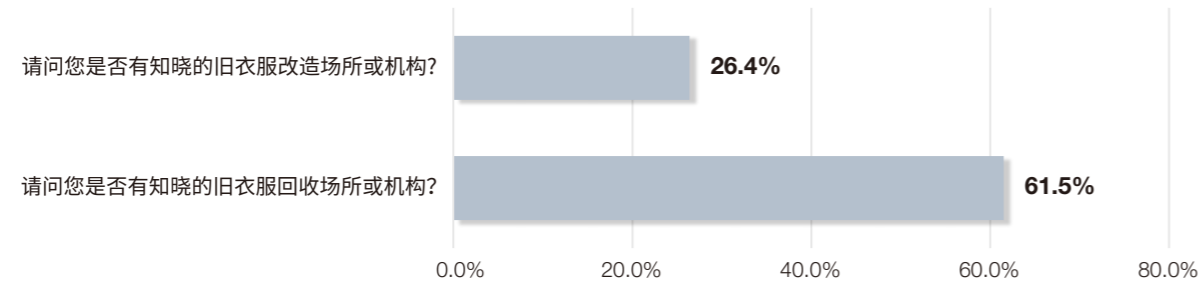
注:图中数字代表愿意接受不同旧服饰改制方式的人群占比

图34 - 问题:如果您希望对旧服饰进行改制,您愿意让旧服饰改制成什么?

有61.5%的受访者知晓旧衣服回收场所或机构, 但仅26.4%的受访者知晓旧衣服改造场所或机构

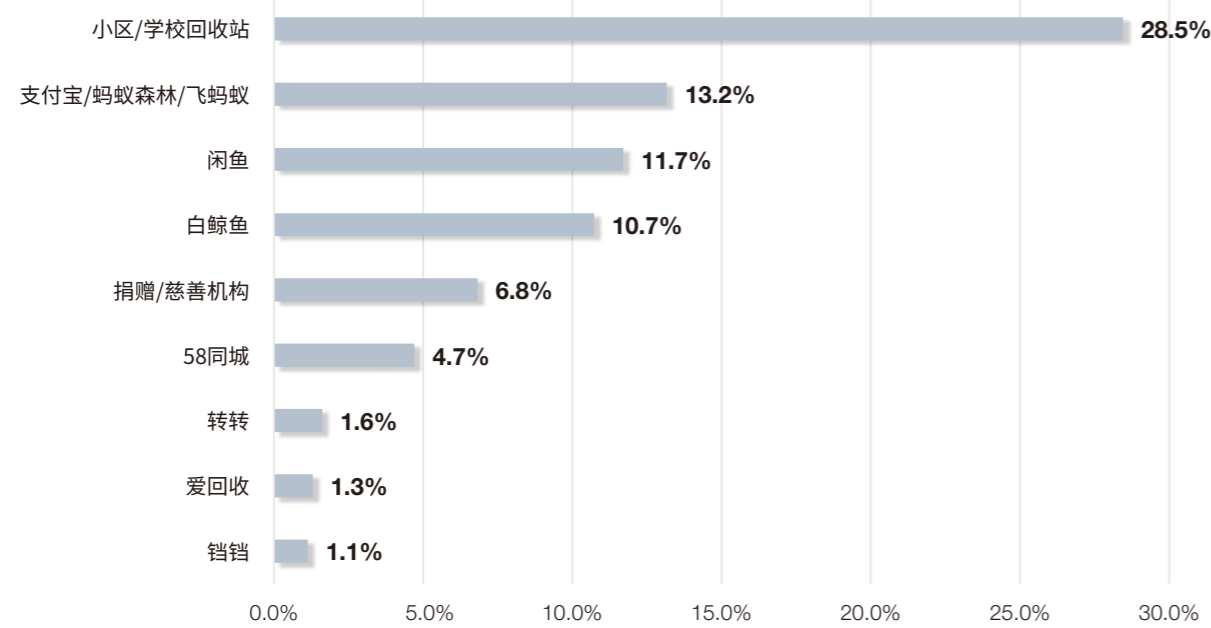
所有受访者中使用最普遍的旧衣服回收场所和机构是小区和学校的回收站。支付宝/蚂蚁森林/飞蚂蚁、闲鱼和白鲸鱼的使用人群占比也较高。但对于旧衣改造而言, 白鲸鱼、衣改往昔和旧衣改造工作坊的使用人群占比比较高。

图35. 消费者是否知晓相应的场所或机构



注: 图中数字代表知晓相应场所或机构的人群占比

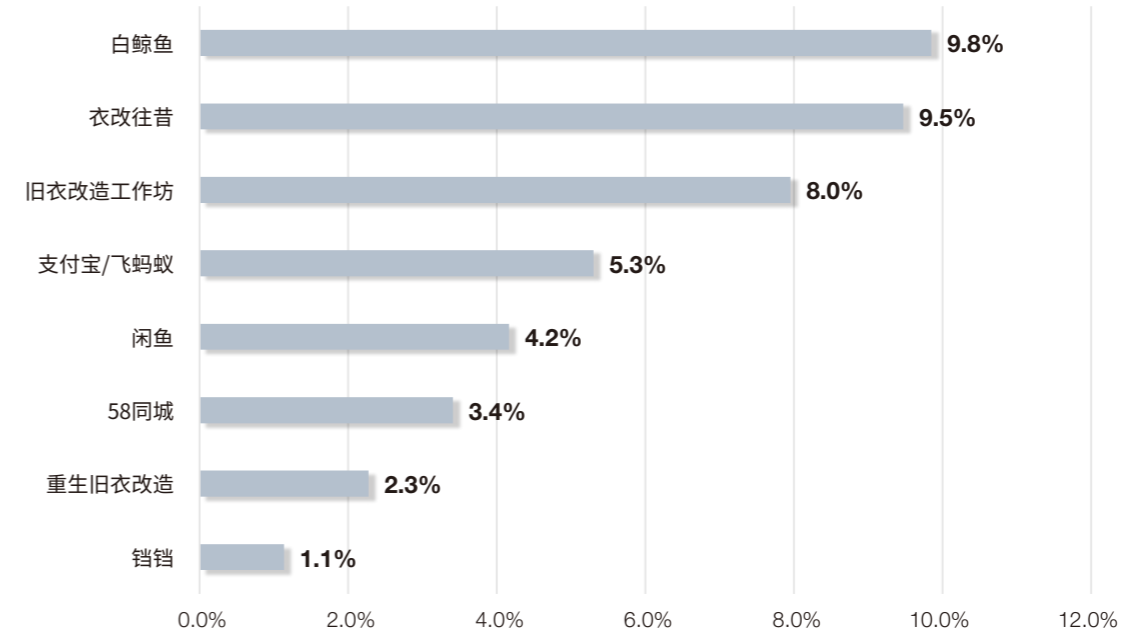
图36. 消费者所知晓的旧衣服回收场所和机构



注: 图中数字代表知晓不同旧衣回收场所或机构的人群占比

图36 - 问题: 请问您知晓的旧衣服回收场所和机构有哪些?

图37. 消费者所知晓的旧衣服改造场所和机构



注: 图中数字代表知晓不同旧衣改造场所或机构的人群占比

图37 - 问题: 请问您知晓的旧衣服改造场所和机构有哪些?

约有65%的受访者在2021年里曾经购买过至少一次二手服饰

针对循环经济中可能出现的商业模式(如二手服饰购买、旧衣改造及租赁模式等), 我们调研了消费者在不同商业模式下的时尚产品购买意愿和消费经历。

图38. 购买二手服饰处于不同频次的人群占比

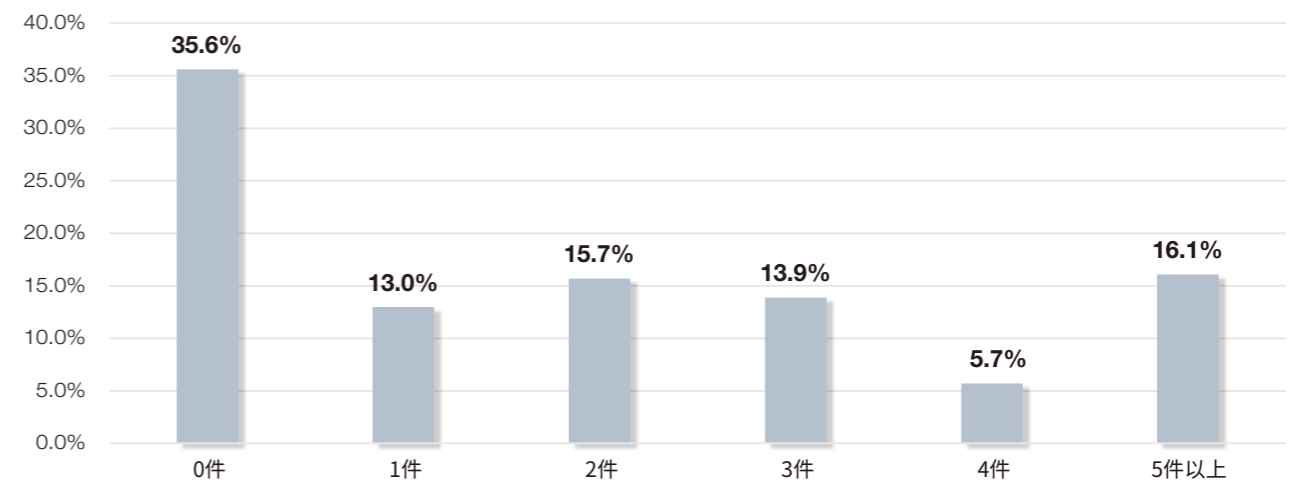


图38 - 问题: 您过去一年总共购买过多少件二手服饰?

70.8%的受访者表示愿意购买由旧服饰改制而来的服装;17.5%的受访者则表示完全不愿意购买由旧服饰改制而来的服装

图39. 愿意购买旧衣改造的服装的人群占比

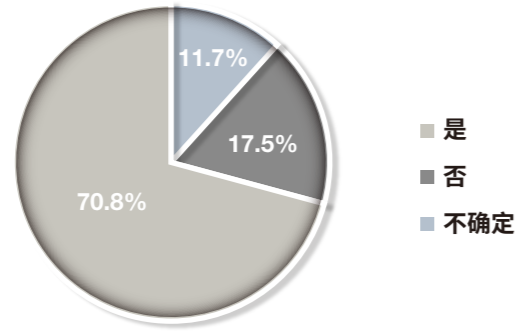


图39 - 问题:您是否愿意购买由旧服饰改制而来的服装?

对于不同的时尚类产品,受访者最不愿意租赁鞋履

关于租赁不同时尚类产品,对于服饰、包包及首饰,愿意租赁的人群占比均超过70%,而有约60%的受访者不愿意租赁鞋履。

图40. 愿意租赁下列各时尚类产品的人群占比

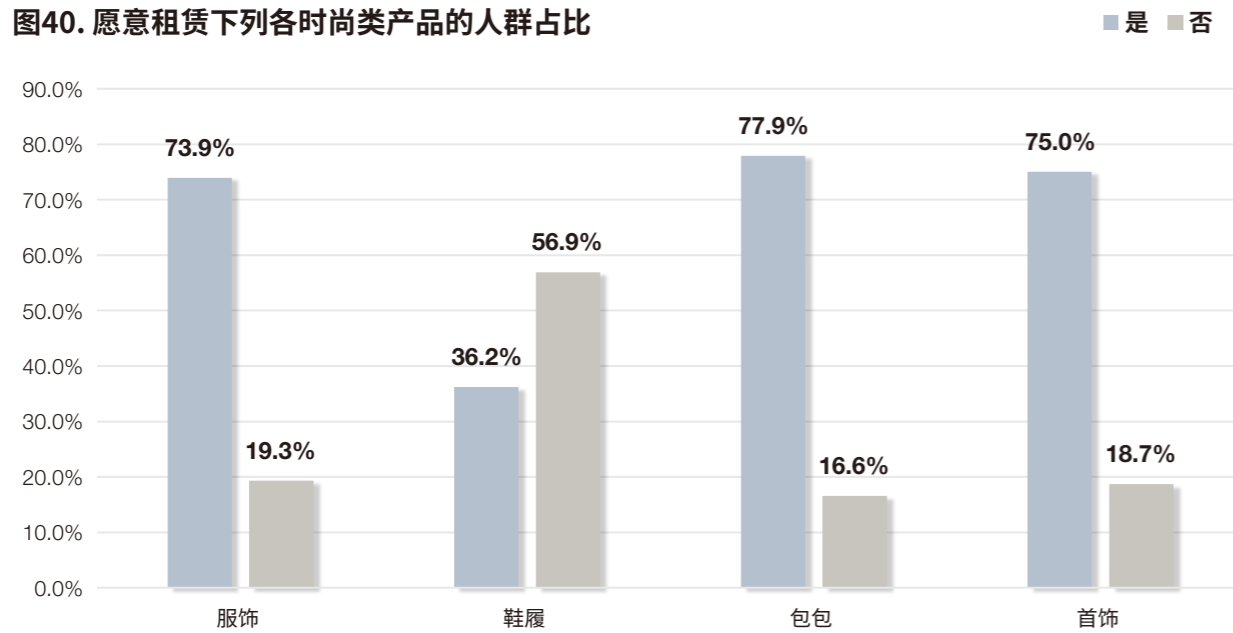


图40 - 问题:您是否愿意租赁下列不同时尚类产品?

## 附录:研究方法

- 本报告采用市场问卷调研方法
- 三次调研共收集了近4000份答卷,全部来自Credamo「见数」数据市集
- 三次调研均覆盖近30个省级行政单位
- 均有约60%的受访者年龄处于25-35岁之间
- 被调查中男女比例均接近2:3
- 受访者行业均分布遍及20多个不同领域
- 环保问卷3中有海外留学/工作经历的受访者占比约为20%
- 部分问题分析将受访者按照年龄分为青少年组(25岁以下)、青年组(25-34岁)和中年组(35-54岁)



# 有才·有料, 循环·共生——关于可持续时尚发展的探索

A Symposium on Sustainable Fashion by CEIBS-Shui On  
Global Branding Strategy & Fashion Industry Research Fund



CEIBS

中欧国际工商学院

上海时装周  
SHANGHAI  
FASHION  
WEEK

中欧国际工商学院 CHINA EUROPE INTERNATIONAL BUSINESS SCHOOL

承办机构：中欧-瑞安全球品牌战略与时尚产业研究基金  
Undertaker: CEIBS-Shui On Global Branding Strategy  
& Fashion Industry Research Fund

## 可持续时尚

- 上海时装周
- 开云集团
- 勤拓集团
- 乐象永续科技



# 上海时装周

## 有才·有料, 循环·共生 ——关于可持续时尚发展的探索

中欧-瑞安全球品牌战略与时尚产业研究基金Q2论坛回顾

文/中欧国际工商学院市场与传播部 张子胥

# 上海时装周 SHANGHAI FASHION WEEK

## 生产一条牛仔裤耗水够一个人喝10年? 要美也要可持续

文/王琪 张子胥 薛文婷 李子贤



4月7日, 2021秋冬上海时装周“有才·有料, 循环·共生——关于可持续时尚发展的探索”专题研讨会在上海MODE展论坛空间顺利举行。本次活动由中欧国际工商学院携手上海时装周组委会联合举办, 中欧-瑞安全球品牌战略与时尚产业研究基金承办。研讨会旨在宣传时尚产业可持续发展理念, 促进相关协会机构及政府层面对可持续时尚发展的重视, 并推动相关政策的制定及优化。

上海市商务委员会副主任刘敏, 中国纺织工业联合会产业部副主任程皓, 中欧国际工商学院经济学与金融学教授许斌, 中欧国际工商学院市场营销学教授、中欧-瑞安全球品牌战略与时尚产业研究基金执行委员会副主席王琪, 瑞安新天地行政总裁、中欧-瑞安全球品牌战略与时尚产业研究基金执行委员会副主席张斌, 开云集团大中华区总裁蔡金青出席本次论坛, 共同探讨时尚产业各参与方在实现可持续时尚发展过程中做出的努力及面临的挑战。研讨会还邀请了近百位政府代表、国内外知名时尚品牌代表、奢侈品集团代表、中欧教授及校友共同参加, 20余家媒体现场参与报道。



### 引言

提起全球范围内污染环境最严重的行业, 相信大家马上就会想到石油化工、火电、钢铁、煤炭、水泥、电解铝等行业。的确, 石油化工是污染环境最严重的行业。但你知道排名第二的是什么吗? 答案出人意料: 是时尚行业! 每年, 时尚行业都会创造出堆积如山的废弃物, 还会在河流、海洋里排放大量的印染原料。如何让这个关于美的行业变得更加可持续, 成为了越来越多人关注的热点话题。全球第二大污染产业。中国服装市场在经过几十年的高速发展后, 已赶超美国成为全球最大市场, 规模近3000亿美元, 超大生产、消费市场在拉动经济增长的同时, 也面临严峻的绿色转型压力。尤其在“双碳”的硬指标下实现我国时装业的可持续发展变得现实而紧要。当前, 我国服装时尚行业面临四大突出问题:

### 1

消费总量大, 挤占碳预算。按目前的增长率推算, 预计到2050年, 时装业将消耗世界剩余碳预算的 25%至30%。而在中国, 2018年人均纤维消费量即达到22.4公斤, 是建国初期的20多倍, 以14亿人口基数的体量, 时装业必然会占用我国宝贵的碳排放指标。

### 2

消费节奏快, 浪费较严重。目前, 全球服装行业每年产生9200万吨废物, 且大多数纺织品3-5年内会被废弃, 超过50%的快时尚服装在1-2年内即被抛弃, 产品生命周期缩短, 形成了大量有待回收处理的时装废料。

### 3

原料难降解, 难自然循环。时装业将近70%产品来自原油等不可再生能源制成的合成纤维。中国每年新增的600万吨废旧纺织品中, 80%是很难自然降解的化学纤维。

### 4

大量消耗水, 污染水资源。按照一人一天饮用 8 杯水计算, 生产一件白色棉衬衣消耗的水够一人喝3.5年, 生产一件牛仔裤消耗的水够一人喝 10 年。同时, 服装行业用的3500种化学药品中有400多种对环境是有危害的, 大约20%的水污染是由染色和后整理等湿法工艺中使用的有害化学物质造成的, 由合成纤维制成的服装占全球微塑料污染的 35%。



## 可持续时尚革新

可持续时尚是一项促进时尚产品和时尚系统变化的运动,以实现更广泛的生态完整性和社会正义。它涉及到解决整个时尚行业污染严重的问题,以及处理时尚行业中相互依存的社会、文化、企业创新和财税金融系统的变革。除了品牌、供应链和设计师需要有可持续时尚的意识,政府、行业协会、投资方,甚至高校研究机构也需要给予支持,消费者也应当树立起这样的意识(见下图):



### 一、消费者观念的革新

比如,以前品牌认为消费者购买一件衣服是拥有了这件衣服。品牌通过衣服传达自己的设计理念、艺术想象和思想,消费者购买之后不仅是满足穿着的需要,还是一种对艺术品的拥有。消费者是否可以改变这个观念?从过去的拥有一件衣服,变为只是使用它,使用完再和别人分享。品牌在销售给消费者时,如果不再宣传消费者拥有这件衣服,而是宣传消费者的使用权,消费者使用一段时间后,品牌可以回收再销售。改变消费者的观念,也是时尚产业可持续的重要议题。

### 二、商业模式创新

一方面,品牌有对销售额增长的追求;另一方面,我们希望消费者减少消费。如何调和这两者间的矛盾?这不仅需要消费者改变观念,也需要品牌改变经营模式,在商业模式和观念上进行创新。品牌需要打破自己和消费者之间的固有关系。从消费者的角度来说,因为新鲜感或追逐潮流购买一件衣服,穿过以后展示了自己的品位和个性,是否还需要长久地拥有它呢?其实基于这一观念的模式已经出现了。



#### (一) 循环时尚模式

目前虽然有一些非常创新的再造品牌,但还是微乎其微。只有分拣、分类、清洁、再造的链条中有更多的行业参与进来,有更多的投资进来,才会形成一个可持续的再循环的链条。国外有初创公司Knickey向任何想把不需要的内衣和袜子寄给他们的人提供免费的运输标签和一双新内衣,收集到的物品会被转交给非营利组织进行回收并进行税收减免。而国内的再造衣银行也基于回收做出大量再生面料,并联合产业链形成自己的可持续生产线,在上海时装周发布超过十个系列、800多款可持续时尚设计。

#### (二) 租赁模式

已经有平台在尝试租赁或预定模式,消费者按月支付费用,在当月可以拿到当年最新的款式,穿过后再返还给平台。估值超过20亿美元的RealReal和Farfetch都活跃在这个领域。还有Mudseller也向消费者提供牛仔裤租赁的选择。

#### (三) 盲盒模式

通过在时尚产业采用盲盒模式,消费者不仅能享受到时尚的艺术和设计,还能感受到商家带来的惊喜。就在去年夏天,URBN(拥有Anthropologie、Urban Outfitters和Free People的集团)推出了自己的服务,名为Nuuly,顾客每月支付88美元,就可以从Ralph Lauren、Cynthia Rowley和Reebok等上百个热门品牌中选择6件衣服。

#### (四) 共享模式

商家是否可以提供共享的方式,让大家共享一件服装?消费者又是否愿意尝试共享服装的模式呢?如果产品的设计好,也许是可能的。其实这些模式最核心的一点在于,消费者对衣服只有使用权而非所有权,收费也是基于使用而收费。当然,不论是商业模式的创新,原材料的生产技术的创新,还是生产工艺的创新,其实都需要技术的支持、技术的创新和政府的支持。



### 三、技术创新

可持续时尚可能会给时尚行业带来提升，甚至是颠覆性的创新和改革，比如说材料、技术和生产工艺的创新，帮助时尚行业更好地回收，从而提炼出再生材料，或是生产出可降解、可回收的材料；在印染过程中帮助品牌设计方提供减少污染、甚至零污染的印染技术；在生产和零售过程中设立一定的分类标准，让大家知道用什么原料生产能实现再回收或可降解；在销售过程中，以一种什么样的方式来销售，才能更好地向消费者传达可持续时尚的理念。

现在，技术方面已经有了一些进展和突破，能够在再循环、再利用方面为品牌方、设计方、供应链方提供技术支撑。但也不难发现，这些环节是非常脱节的，我们亟需把相关方聚集到一起，共同协作，互通信息，加速时尚行业的可持续发展步伐。



### 四、政策创新

(一) 试行企业生产责任延展责任制，做好供应链闭环管理。

在八大类再生资源的回收中，上海的废金属、电子废弃物以及报废汽车、废杂塑、废玻璃都建立了废弃物再回收、分解、处置、利用的闭环链条，但是废弃棉麻织物如何做好闭环供应链，是日常工作中的一个短板。法国国民议会日前通过法案，在服装和纺织品行业试行引入“碳排放分数”标签，告知消费者相关产品在原料生产、产品制作、包装、运输过程中产生的碳排放量，同时敦促品牌和生产商采取符合国家环保要求的措施。此前法国为旧服装、亚麻和皮革制品建立的生产责任延展的责任制计划已成功将可重复使用和回收的回收率从2009年的18%增加到2017年的36%。我国也可试行类似的生产责任延展责任制，督促企业不单是对生产环节负责，更对销售、回收、再造等一系列的环节负责。

(二) 加快制定国家层面通用的认证标准，促进行业绿色发展，引导绿色消费。

行业标准对于规范行业发展具有直接指导作用。我国具有规模化的本土市场和完整的产业链、供应链，如能形成国家层面统一、通用的行业标准，则有利于最大效率地畅通“内循环”大市场。就我国时装业而言，迫切需要加快制定国家层面通用的绿色认证标准：一方面，给行业树立环保门槛，对于致力于环保、可持续、时尚的行业践行者也是一种鼓励和价值增益；另一方面，向消费者科普绿色理念，引导消费者践行绿色消费，培育绿色时装业市场。

(三) 金融、财税等组合政策进一步向绿色产业倾斜，支持时装业低碳转型。

一是绿色金融支持。截至2020年末，我国绿色贷款余额近12万亿元，绿色债券存量8132亿元，为支持绿色低碳转型发挥了积极作用。政府可进一步优化绿色贷款制度，以每年碳排放或循环利用达到一个量为基准点，为企业提供低息或者免息的贷款，如果达不到当时申请贷款时候的标准，可以实行本息提高等其他规则。此外，对节能设备投资和技术开发项目给予贴息贷款，或免（低）息贷款以及为贷款提供担保等。再者，借鉴国际经验，鼓励大企业发行可持续发展债券。比如，英国品牌巴宝莉发行3亿欧元债券，收益用于对节能建

筑、可持续包装和标签材料及采购可持续生产的棉花提供融资；法国品牌香奈儿也发行6亿欧元债券并附有与环保目标相关的条款，如果香奈儿未达到削减公司及其供应链内排放量的某些目标，则债券到期时必须支付溢价。二是引导绿色投资。时尚行业每年大约需要100到150亿美元投资在产业价值链的起始端（原材料）以及终端（回收和再利用），但投资需求一直未得到满足。只有一小部分资产被投资到时尚及纺织技术领域，导致许多创新者无论是扩大创新规模或是深入研发应用都遭遇资金困难。政府可牵头建立政策扶持型产业母基金，领投着眼于长线发展及具有未来增长潜力的可持续时装业的技术研发。三是给予税收优惠和绿色补贴。为鼓励时尚行业向循环经济模式转变，税收政策要向从事回收、清洗、维修、旧衣再造的企业倾斜。税收减免的对象可以是旧衣改造和二手商品销售的增值税或是用于收集、处理可回收材料或生产由回收材料制成的产品税。政府还可制定节能设备及技术目录，如果企业购买了目录所列设备或运用了目录所列技术，即可享受一定的税收优惠。开征碳税近年来也成为越来越多国家激励减排的有效工具，时装业是否纳入、何时纳入碳市场管理，可与其他财政政策通盘考虑。另外，可以通过贴息补贴或者直接补贴的形式向新型环保材料、可持续染色技术、废旧纺织品的分类回收与再造以及再循环技术的研发项目提供财政资金援助。

(四) 搭建绿色扶持政策汇总及宣讲平台，提高政策的知晓度、落地率。

目前，与行业可持续发展相关的国家标准、行业标准、标准税则、宣传推广、国家五年规划、纺织行业的五年规划、技术筛选及示范等都取得了丰硕成果，却因与行业形成“两张皮”而有成果没效果。中国纺织工业联合会在环保方面的多项革新成果，诸如如何削减微塑料在工业环节中的使用、确立浙江流域做到印染污水近零减排的企业为优秀示范企业、在新疆产棉区取得的技术突破等，因宣传力度不够而不为人知，无法推广。建议对我国在可持续发展方面取得的成效大力宣传，推动示范工厂、绿色原料、环保生产方式成为循环经济的绿色引擎。建议各级政府牵头，搭建绿色扶持政策汇总及宣讲平台，整合汇总各委办局绿色扶持政策，提高政策的知晓度和落地率。



# 开云集团

## 开云可持续发展战略： 编织可持续时尚未来

文/何今宇 薛文婷



### 案例简介

本文为中欧国际工商学院案例(案例编号:CE-721-067),由何今宇、薛文婷共同撰写。在写作过程中得到了开云集团的支持。版权2022© 中欧国际工商学院(CEIBS)。未经学院授权禁止以任何形式对此案例的任何部分进行复制保存或传播。



### 引言

精品与可持续发展好似两个冤家对头。原料来源、生产和交付环节存在的浪费现象以及过度消费等问题,都让人们精品行业疑虑难消。不过,越来越多高端品牌和精品公司已经开始行动,为改善地球环境、造福社会贡献一份力量。爱马仕(Hermès)把蘑菇皮革作为一种可持续的皮革替代品;香奈儿(Chanel)发行首支与可持续发展目标挂钩的公开交易债

券;普拉达(Prada)与意大利纱线生产商Aquafil合作研发的新型再生尼龙面料,其原料是从垃圾填埋场和海洋垃圾中回收而来的塑料。2021年,古驰研发出了一种突破性的新材料Demetra,主要来自可持续、可再生和生物基原材料。不同于大多数正在开发的新材料,DEMETRA没有可扩展性或生产规模上的局限,能够满足品牌的大批量生产需求。秉承开放式创

新精神,古驰将向时尚业开放共享供应DEMETRA;斯特拉·麦卡特尼(Stella McCartney)提高了生产环节再生聚酯的用量,与使用原生聚酯相比,此举可使碳足迹减少75%,耗水量减少90%.....精品与可持续发展能否并行不悖?如果可以,企业和品牌应如何设计相应的战略?



图片来源:开云集团提供

### 开云:可持续发展是集团基因

“精品与可持续发展俱为一体,”这句话一度响彻整个时尚界,而说出这句话的人,正是开云集团董事会主席兼首席执行官(CEO)弗朗索瓦-亨利·皮诺。可持续发展早已融入集团基因之中,并且二十多年来作为核心战略之一得以贯彻执行。在组织结构上,可持续发展部门于2003年设立。从战略设计层面来看,2017年,集团围绕关爱、合作和创新三大支柱,制定了到2025年要实现的第二阶段可持续发展目标。

作为可持续发展的开路先锋,开云集团取得的成就广受赞誉。在企业爵士(Corporate Knights)全球最佳可持续发展企业百强榜中,开云集团连续五年蝉联服装及配饰零售业类别榜首。另外,集团连续九年入选道琼斯可持续发展世界指数(Dow Jones Sustainability World Index)。

不少首席商业伦理合规官(CECO)因资源有限、准备不充分或权限不足而注定难有作为,但在开云却是另一番情形。Marie-Claire Daveu是开云集团的首席可持续发展官和首席国际机构事务官,兼集团执行委员会委员。该委员会是集团的关键运营机构,负责全面指导集团转型,可持续发展问题也在其管理范围之内。开云集团旗下的品牌也设立了可持续发展主管,负责在品牌内部实施可持续发展战略。





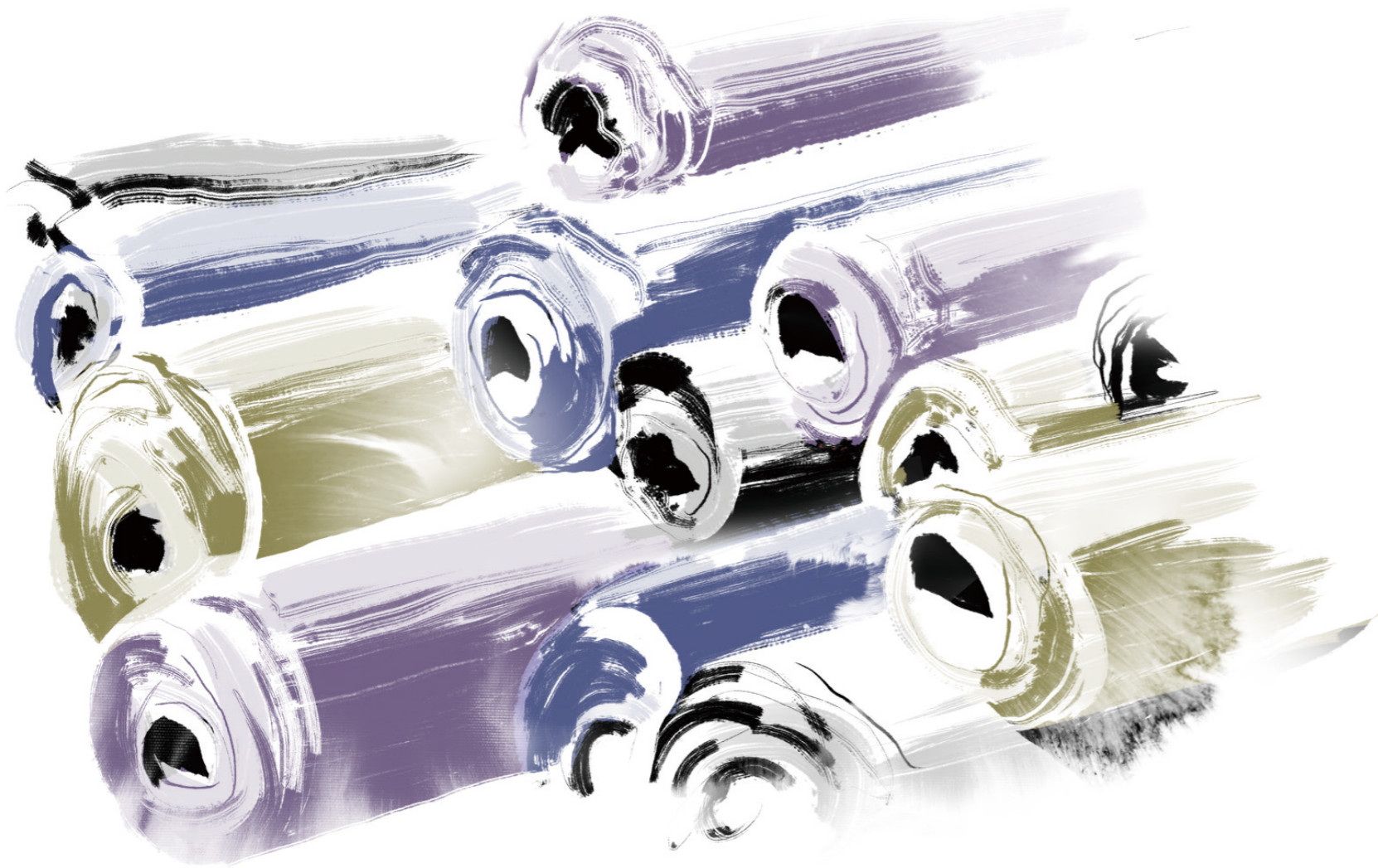


## ■ 可持续发展之下的业务创新

时尚品牌纷纷宣扬为保护环境，履行社会责任所付出的努力，此等行为蔚然成风，但“漂绿”风险也远超以往。“绿色”不仅成为一个流行语，而且这一概念往往被滥用，从新材料、包装设计到回收利用方式，凡此种种，都被贴上绿色标签。对于环保问题，企业仅触及皮毛，承担一定的风险或投入相当数量的资金是不够的。大家从可持续发展实践中得到的一个重要认识，就是必须进行创新和颠覆。

开云大中华区总裁蔡金青认为，可持续发展是集团战略的核心。开云集团不断寻找机会，致力于改造、颠覆和重塑整个奢侈品行业。对开云而言，可持续发展的内涵不再仅限于企业社会责任、公益营销或慈善活动，而是已成为其驱动创新和价值创造的关键因素。与其他时尚集团相比，开云可持续发展战略的一个主要不同点，是它有着系统化的衡量和量化目标，而非空泛地提出一些概念或口号。举例来说，集团设定的一个目标，是将其产生的环境影响在2015年的基础上减少40%，控制碳排放量，确保集团的主要原材料可追溯率达到100%。除了进行量化考核外，对创新的利用是其另一个主要差异点。从成立“材料创新实验室”（Material Innovation Lab），开发环保替代材料，到与创新平台合作推出创业加速器项目，开云集团与前沿人才一道，利用尖端技术探索各种可能性。

开云计算过，即使他们更大规模采用有机棉和再生聚酯等对环境影响更低的材料，将其环境影响减少40%的总目标也只能完成一半（自2015年，开云的环境损益降低了33%）。另一半的实现有赖于开展颠覆性创新，包括采用新技术进行生产，完善制造工艺和开展供应链溯源，以及推出转售和租赁等新服务。因此，开云分别投资了伦敦手袋租赁服务公司Cocoon和法国二手时装电商平台Vestiaire Collective。开云集团非常重视的另一个关键资源是创新人才。集团与创业加速器和孵化器合作，大力挖掘潜在人才并持续验证他们提出的创意和概念。其中与纺织品有关的项目交给材料创新实验室（Material Innovation Lab），与腕表和珠宝饰品有关的项目则交给可持续创新实验室（Sustainable Innovation Lab）。



**图. 纺织卷轴**

图片来源:开云集团提供



# 开云

## ■ 环境损益表 (EP&L)

某些国家和地区的商业实体只是在受到投资者督促之后，才被动披露其环境、社会和治理 (ESG) 活动。相较之下，法国的一些集团和公司似乎更为重视商业伦理和可持续发展问题，积极衡量相关影响，并制定解决方案。举例来说，2017年欧莱雅 (L'Oréal) 开始采用生态设计工具——“可持续产品优化工具 (SPOT)”，评估和量化其产品的环境和社会影响，进行相应的监督，并找出改进办法；玛氏公司 (Mars) 引入“互惠经济”概念，从金融资本、自然资本、社会资本和人力资本层面评估业务绩效，以找到合适的利润水平。而开云集团推出的环境损益表比此类举措早了十年。环境损益表逐渐发展成为一套全面的衡量办法，选取碳排放和资源利用、环境变化以及对福祉的影响三个角度，从温室气体、水资源消耗和污染、土地使用、空气排放物和废弃物等层面对整个价值链作出评估，其中包括运营和零售、总装、子部件制备、原材料加工和生产。



环境损益表不仅帮助开云集团衡量整个价值链的环境足迹对自然资本的影响，并将影响以货币形式体现出来，也为评估生产和设计环节所用的原材料提供了一种新方法。更重要的是，在这个工具的引导下，整个集团在制定采购解决方案、进行技术创新和开发新材料时，更加注重考量可持续因素。就内部而言，这一方法将可持续理念融入到开云旗下所有品牌的业务之中。从外部角度来看，这一方法主动向所有关键利益相关者全面展示其产生的环境影响。而一般ESG报告只是按照投资者或监管机构的要求，被动披露相关信息。

环境损益表有四个战略目的。首先，这是一个变革管理工具，有助于提高整个集团对环境的影响的认识；第二，环境损益表无异于为集团提供了一副商业情报“透视镜”，它能够对整个供应链——从物料流动到制造过程——作出评估。精品行业以往关心的往往是品牌受欢迎与否，或产品卖得好不好。供应链只有在出问题时，才会引起关注。环境损益表为开云集团打开了一扇窗户，由此可了解到以前根本无从得知的情况，如棉花田、养牛场、蚕农或珠宝矿场

等；第三，除了跟踪生态影响之外，环境损益表还将环境足迹转换为等值货币——所有品牌在日常工作中使用的通用商业语言。“气候变化”和“碳中和”不时出现在主流媒体的头条位置，但鲜有企业高管觉得它们与自己休戚相关，或主动将环境影响与自己的业务联系起来。借助环境损益表的一套方法，高管层可更好地整合可持续发展实践与商业战略，并化繁为简，明确每克二氧化碳与货币 (欧元、美元或人民币) 之间的等值关系；最后，除了作为变革管理、风险控制和商业语言转换工具之外，环境损益表还可促进公司内部合作和进行对标管理，比较不同部门和不同场所的环境影响。

作为一个开源工具，环境损益表还处于早期开发阶段，需要进一步核查碳及其他类似指标的数据规范化和可靠性。还需要我们思考的是，如何结合经济和环境的影响来衡量社会影响？公司应优先考虑的是社会福祉，还是可能为社会带来的经济效益？

在开云集团的使命和愿景中，可持续发展战略一直处于核心位置，贯彻于各个品牌的日常工作和试验项目之中。古驰 (Gucci) 推出首个使用再生材料和纺织品循环设计理念的可持续系列Gucci Off The Grid，并且还发明了由可再生及生物基材料制成的新材料Demetra。圣罗兰 (Saint Laurent) 提高皮革切割效率，剩余皮革用于生产小皮具；Bottega Veneta设计团队参加循环时尚的培训课程，在鞋类产品中引入可生物降解的聚合物和可回收的塑料，在皮衣和皮具系列中使用可回收尼龙；巴黎世家 (Balenciaga) 通过合并男女装及同时设计两季的系列提高面料的使用率；亚历山大·麦昆 (Alexander McQueen) 和Vestiaire Collective和合作推出了“品牌认证”服务，为品牌提供一个创新的回购循环解决方案；宝曼兰朵 (Pomellato) 用传统的金缮工艺，黄金来修补宝石，对受损的宝石进行回收利用，等等。

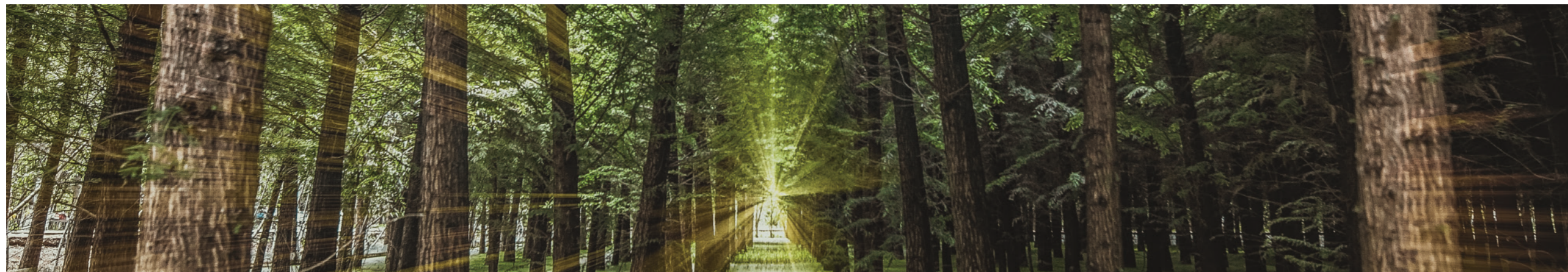
开云集团以数十年的实践证明，精品与可持续发展不仅可以并行不悖，还可以相得益彰。





## 开云可持续创新先锋奖

文/何今宇 薛文婷 王怡 张子胥



2017年,开云携手Plug and Play推出加速器项目Fashion for Good,为促进奢侈品和服装行业合作,培养创造能力提供了平台。得益于此,开云集团、投资者和初创企业能够更好地进行对话与互动,为环境和社会带来积极影响。2018年,蔡金青被任命为开云集团大中华区总裁。甫一上任,她就把寻求创新合作列为头等大事。在一次接受《时尚芭莎》(Bazaar)杂志采访时,蔡金青高度评价了中国的初创企业及其创新生态系统:“中国的初创企业能为创新带来无限可能,并为转型变革提供支持……具备创意创新的事物,可以很快地在中国市场落地。这对整个时尚行业,尤其是在供应链方面影响很大。”综合评估外部环境与自身能力后,开云携手璞跃中国(Plug and Play China),推出开云可持续创新先锋奖(Kering Generation Award),并邀请专家成立了评审团,致力于挖掘在可替代原材料、绿色供应链、零售和使用以及循环经济方面最具潜力的中国创新企业,增强了企业公民和环保意识。目标群体包括初创企业、上游供应

商、下游品牌、决策者、非政府组织和行业协会的利益相关者。开云可持续创新先锋奖还为获奖者提供了丰厚的奖励:第一名可获得10万欧元奖金,与行业领袖会面、请益取经、拓展人脉。

开云集团在北京、上海、深圳和香港举行了4场路演。经过初步评选,有50家初创企业入围,最终专家组评选出三甲企业。2019年10月上海时装周期间,开云在可持续创新先锋奖论坛及颁奖典礼上宣布了获奖名单。集团董事长兼首席执行官弗朗索瓦·亨利·皮诺出席了颁奖典礼,并致辞称:“中国不仅是时尚行业最重要的原材料供应市场——对整个时尚行业、所有时尚品牌来说,它还是最重要的消费市场……与我们一道,有消费者、处于中间环节的生产商以及政府,他们愿意逐步朝着可持续发展不断迈进。”三家初创企业在此届可持续创新先锋奖项评选中脱颖而出:乐象永续科技拔得头筹。它通过循环的无污物系统,从有机废弃物中提取天然染料。合源环境科技以其创新的

染色工艺水处理技术荣获第二名。第三名飞榴科技借助AI技术,实现供应链优化,通过小批量生产避免过度生产。在为期两周的欧洲之旅中,获奖企业造访了时尚品牌公司,与产业投资者和专家举行了研讨会。更重要的是,中国的初创企业利用这一机会,与时尚界搭起了沟通的桥梁,并意大利生产商合作。

2021年4月,第二届开云可持续创新先锋奖评选正式启动。此次与开云集团进行战略合作的,既有老搭档璞跃中国(Plug and Play China),也有新伙伴中欧国际工商学院。璞跃中国(Plug and Play China)依然负责组织入围企业的路演工作,且入围企业还将受邀参加由中欧国际工商学院和开云集团共同举办,为他们量身打造的创业能力提升工作坊。第二届开云可持续创新先锋奖评审团成员同样兼具多样性和专业性。除了第一届评审团的几张熟悉面孔之外,《Vogue服饰与美容》创刊主编、联合国全球契约组织(United Nations Global Compact)亚太区总代表和北京大学

自然保护与社会发展研究中心执行主任也加入了评审团,共同寻找致力于恢复和保护生物多样性的初创企业。在2021春夏上海时装周“有才·有料,循环·共生——关于可持续时尚发展的探索”专题研讨会的最后,中欧国际工商学院经济学与金融学教授许斌、开云集团大中华区总裁蔡金青、璞跃中国(Plug and Play China)执行董事首席执行官徐洁平(中欧EMBA2006级)一同宣布了第二届“开云可持续创新先锋奖”的启动。许斌教授呼吁企业积极参加比赛,他表示,“今天的主题既注重商业,又注重价值。这个价值不单是商业价值,而是我们人生的意义,是你觉得我这一辈子没有白活,做了自己能做的,而且尽力做的事情。”蔡金青女士向在场参会人员分享了国际精品集团实现可持续发展的海外经验,以及本集团在中国内地推广可持续发展的努力与成效。徐洁平先生宣布了此次大赛的评选标准,“第一点是创新性;第二点是与可持续的相关性;第三点是社会效益;第四点是环保效益;最后一点是较好的ROI,企业的成本和效

益之间要达到很好的平衡。”

2021年12月6日,第二届开云可持续创新先锋奖颁奖典礼在上海浦东美术馆成功举办。奖项由全球高端精品集团开云集团与全球领先创新平台璞跃中国(Plug and Play China)主办,并由中欧国际工商学院提供学术支持。中欧副院长兼教务长丁远教授受邀出席颁奖典礼,并为本届奖项冠军Peelsphere颁奖。Peelsphere凭借海藻和水果渣创新制作百分之百生物可降解新材料的技术摘得此次奖项桂冠。作为本届奖项的学术合作伙伴,中欧从初创企业遴选、教学案例开发以及为十佳初创企业提供加速营课程等方面提供学术支持。

中欧历来高度重视企业社会责任,并将企业社会责任与可持续发展列为四大研究领域之一,致力于研究企业如何满足社会各界的期望,减少自身对社会和环境的不良影响,并成为可持续发展的先锋力量。丁远教授说:“我们很高兴能与开云集团、璞跃中国就本届奖项展开合作。中欧致力于

培养积极承担社会责任的商业领袖,我们希望通过中欧雄厚的师资力量与教学研究水平,为可持续时尚赋能。”

10月14日至15日,本届奖项十佳初创企业在中欧上海校区参加了“中欧-开云第一届可持续创新加速营”。中欧战略学教授何今宇,市场营销学教授王琪和创业学副教授王泰元分别从可持续发展战略、可持续营销及创业角度为十佳企业提供前沿知识理念,帮助十佳企业进一步优化自身评选方案,从而在梦想路演环节更好地向本届奖项中国顾问团和国际评审团展示创业理念和发展状况。此外,何今宇教授、王琪教授还担任了本届奖项中国顾问团成员;中欧教授与案例中心团队就开云集团及乐象永续科技(第一届“开云可持续创新先锋奖”冠军企业)开发了可持续发展方面的相关教学案例。



# 勤拓集团

## 勤拓制衣： 供应链上的可持续发展探索

文/王琪 何今宇 刘耿



### 案例简介

本文为中欧国际工商学院案例(案例编号:ESR-22-943-CC),由王琪、何今宇、刘耿共同撰写。在写作过程中得到了香港勤拓集团有限公司的支持。版权2022© 中欧国际工商学院(CEIBS)。未经学院授权禁止以任何形式对此案例的任何部分进行复制保存或传播。

香港勤拓集团有限公司(Kane Top)成立于1984年,总部位于香港九龙,在服装供应链领域深耕多年,是一家专为世界著名服装品牌及零售商提供专业的设计、开发、采购及生产的领先企业,客户包括Calvin Klein、Tommy Hilfiger、Roots、Burberry、Armani Exchange等。2003年,勤拓在上海市金山区开办子公司上海依拓纺织有限公司(E-Top),逐步成为集团研发、技术、展销、设计、生产及物料控制、质控和物流中心。(见附录1)

### 附录1: 勤拓集团及其分支机构



资料来源:勤拓集团提供

2018年起,董事长尤红言将可持续发展理念写入公司战略,并推动产业链上下游践行同样的理念。与此同时,尤红言启动了供应链管理的数字化转型,以及自创品牌的尝试,期望三者之间形成良性互动。

勤拓的可持续发展转型获得阶段性成功,得到社会和行业的认可,但是在2020年,受到内外双重挑战:从内部看,勤拓以可持续发展价值观筛选客户,出现了一个自我设限的发展瓶颈;从外部看,新型冠状病毒引发的肺炎疫情在全球爆发,原料端、市场端都出现了不利局面。

尤红言不得不接受可持续性材料使用率倒退的事实,也尝试通过创立“绿色”品牌来开辟可持续发展的新战场,可是这个新领域充满了不确定性,从行业看,日益多样化的可持续时尚商业模式,使勤拓面临着更多的选择和挑战。

### 勤拓的可持续发展战略

2018年5月4日,尤红言接到女儿何诗韵从纽约打来的越洋电话,这通电话改变了勤拓的战略走向。

刚参加完第三届中美时尚慈善夜的何诗韵,被主办人靳羽西提出的“可持续发展才是时尚行业的未来”深深触动。

何诗韵兴奋地在电话里向母亲发表见解:“未来的商业模式如果没有可持续发展的概念,就是不长久的。”“可持续发展这件事是我们应该抓住的,先不说这个话题本身多么伟大,从商机说,也很伟大,今天可能是付出,但明天就是收获。现在的供应链都做不了的事,你做到了,就是你的品牌价值。”

何诗韵就读于美国帕森斯设计学院(Parsons School of Design),这是全美最大的艺术与设计学校。在尤红言的规划中,何诗韵是勤拓未来的接班人。对何诗韵的建议,尤红言会认真考虑。

在此之前,勤拓聚焦产品,以时尚为卖点。对可持续发展话题,尤红言并没有特意关注,从未想通过自己的产业链系统化地实现。

### 附录2: 循环经济在行业的应用:可持续时尚

模式	代表品牌
天然新材料	Pinatex、Orange Fiber
再生材料	Sateri
再造衣	再造衣银行
长效服装	Patagonia、Klee Klee
智能定制及3D打印	Data Dress、Electroloom
服装租赁(短期或月费)	Rent the Runway、衣二三
再销售	多抓鱼、闲鱼

资料来源:作者制图



### 可持续时尚

可持续时尚是促进时尚产品和时尚系统向更高的生态完整性和社会正义性转变的行为和过程。1987年,世界环境与发展委员会(WCED)第一次使用可持续发展概念,并定义为:“既能满足当代人的需求,又不对后代人满足其需求的能力构成威胁的发展”。21世纪初,“可持续发展”被引入时尚话语体系,越来越多的消费者和时尚行业从业者开始意识到时尚行业在能源消耗和社会公平方面存在的巨大问题,“可持续时尚”的概念应运而生。

可持续时尚不仅仅涉及时尚纺织品或产品,还包含整个时尚系统,相互依存的社会、文化、生态、甚至金融体系都囊括在其中。可持续时尚需要从许多利益相关者的角度来思考,如消费者、生产者、生物物种、现在和未来的子孙后代等等。

可持续时尚的目标是通过相应的活动创造繁荣的生态系统和社区,包括增加生产和产品的价值、延长材料的生命周期、增加耐穿服装的价值、减少浪费,并减少因生产和消费而对环境造成的危害,还有一个目标是通过推广“绿色消费者”概念来教育人们实践环保消费。

服装业通过多样化的商业模式探索来践行可持续时尚:天然新材料、再生材料、再造衣、长效服装、服装租赁(短期或月费)、再销售、智能定制及3D打印等创新实践层出不穷。(见附录2)



## 快时尚

与“可持续时尚”同步兴起的是“快时尚”。21世纪以来，以快速反应和低廉价位为特点的“快时尚”因其对于国际一线高级时装的模仿和提供当下流行的款式和元素，深受学生、白领等中低档消费人群的喜爱及追捧，使服装市场的格局发生了巨大的变化。以快时尚为主的服装品牌已占据大部分消费者市场，并迅速在全球普及开来。快时尚以低价、款多、量少为特点，更新速度快意味着市场淘汰率高，质量中庸意味着使用期短，价格较低使消费者在购买和放弃时能够更快地做出决策。整个设计、生产、销售及售后流程中造成的浪费与可持续发展的理念相悖。

## 时尚产业推动可持续发展的努力

在环保大趋势、舆论导向等因素的驱动下，越来越多的快时尚品牌开始增加可持续性的尝试。

在原料端，沃尔玛、C&A、Nike、People Tree、H&M、ZARA 等快时尚品牌在服装中大量使用有机棉。再生纤维作为比较主流的材料可持续化手段，也被许多国内外品牌运用到新产品的开发中。循环再造作为最简单直接的实现可持续的方法亦开始流行，循环再造指的是利用解构、切碎重组、缝合、拼布和编织等方式对已有服装进行二次改造，以延长服装使用寿命的方式来完成可持续的目的。

在设计端，2009年，纽约时装周首次以环保为主题。2010年，伦敦时装周上举办了可持续时装展。到2013年，近1/3的设计师所展示的服装都具备生态性特征。2019年起，上海时装周连续举办可持续时尚展和论坛。清华大学美术学院、伦敦时装学院、柏林ESMOD国际服装设计学院等院校也相继开设与可

持续时尚相关的课程。设计公司之间的竞争关系也随着绿色市场的迅速扩张转型为战略同盟，“从摇篮到摇篮”（Cradle to Cradle）的绿色可循环设计标识出现在大众视野中。

在生产端，瑞典几乎所有主要的服装公司都在可持续发展领域（尤其是在生产阶段）进行改革。美国大型服装公司和相关可持续发展负责人也在不断地公开研讨如何调整业务模式、生产流程和商店概念以改善可持续性。2019年G7峰会前夕，开云集团携32家时尚企业共约150个品牌，签署了具有行业联盟性质的可持续性协议——《时尚契约》。可持续时尚成为被全球服装行业推崇的概念。

在消费端，消费者不再仅仅追求物质的可用性，加大了对与物质相关的社会环境、社会道德等方面的关心。据联合利华（Unilever）2018年的全球性调查，在11,000名消费者中，68%视环保为消费决策中的重要因素。在美国市场中，服装、家纺等针织品的主要消费群体已从“X世代”（1965-1980）逐渐过渡到了千禧一代（1981-1996），千禧一代在全民关注全球变暖、环境保护及可持续性发展的社会背景中成长，有着前所未有的环保意识，83%的千禧一代表示环保会影响他们的消费决策，75%表示可能会为了绿色环保而转换品牌。而在中国市场，2019年，中国纺织工业联合会社会责任办公室就消费者对于可持续纺织服装消费的意识 and 实践进行了随机调研，共计5002名中国消费者参与了此次调研，超过67%消费者会关注可持续产品，约26% 消费者表示不止关注且会特意购买。据阿里研究院的报告，年轻群体亦成为中国绿色商品消费的主力军，2019年天猫、淘宝上绿色商品的消费者中41%是“90后”。

## 差异点降临

尤红言对服装业可持续议题的体察，始于2000年前后。她注意到美国梅西百货柜台上出现了一批回收再造的服装。但是，卖得不好。当时的技术做不到使旧材料与普通织物有相同的质感，消费者不愿意花更多钱购买体验更差的衣服。

2003年，上海依拓成立，第一个客户是美国时尚品牌A&F。该品牌凭借着强大的营销能力迅速成为美国头部服装品牌，在全世界也很有影响力。A&F不谈可持续性，关注点和卖点是如同用剪裁勾勒出少男少女的曼妙身材。

尤红言认为与A&F合作是一个正确的决定。Adidas有意将依拓作为专属的代工厂，但是尤红言对精益化生产（lean manufacture）有天生的反感，认为这是反人性的。她这样形容自己在精益化工厂中的见闻：“走进车间，我们的声音是‘哒哒哒，哒哒哒’，他们的声音是‘滋——滋——’，中间没有停顿，每个动作、每个手势，都按规定进行，小便都要计时，这是不可持续的！”

2018年前后，众多快时尚品牌密集探索增加可持续性。2018年，尤红言赴阿姆斯特丹参加Tommy Hilfiger年会，首次听到“可持续”“绿色”成为会议的高频词，她认为这是品牌方的提倡性理念，与会的其它供应链企业也都没有行动起来。

不久之后，尤红言接到了女儿的越洋电话。她找来那场论坛上的资料，与公司的高管共同研究。之前散落在头脑中的可持续理念借着这个契机系统化，并写进了公司愿景：成为供应链可持续发展的引领者。

2019年，尤红言强劲地感受到来自品牌方的风向变化：

Calvin Klein推出五年计划，2025年实现100%使用绿色原料；Wal-Mart表示将提高再生聚酯纤维的使用，且在2025年前将其产品中再生原料的使用增加至50%，并100%使用有机棉；中国国际贸易促进会将2019年称为“可持续发展年”，预测未来十年内，品牌将着重把环保理念融入品牌形象以顺应消费者的购买倾向。

尤红言感觉到大环境已然在“染绿”，除了下游品牌商在召唤她，在上游涌现出一批可持续原材料供应商，大约20年前，她认为再生衣料手感不好的问题已经解决。汇丰银行等第三方也在赋能客户去做绿色产业。可持续理念被越来越多的设计师、消费者关注到。可持续议题在中国时尚行业中正从边缘走向主流，从浅表走向深入，行业正在进入一个与20年前不同的“新绿”时代，某些对可持续性态度坚决的品牌，甚至到了“如果不是可持续的材料就永远不会用”的程度。

一个以可持续为差异化竞争力的决策时刻来临了。勤拓已经提前1年做了部署，主动迎击市场风口，成为倡议、推动可持续发展的供应商。

## 价值观对齐

勤拓是一家OEM+ODM企业，在服装业漫长的价值链中，如何从自己的一环出发，推动其它环节践行可持续发展？

图片来源：勤拓集团提供





# 勤拓

## · 公司内部

在商业逻辑与可持续理念孰是第一之间，尤红言始终理想主义地强调理念的重要性，她认为自己是用理念冲开了商业逻辑链条上的堵点，而不是以商业逻辑来做理念的取舍。

“制定可持续发展战略的推动力，首先是企业的创始人和领导者发自内心的责任。”尤红言认为创办人所持的价值观在企业中拥有最高的势能，是自上而下贯彻的动力。

勤拓的管理架构较扁平化，核心管理层仅四五人，价值观在中高层的统一没有阻力。然后，通过全员宣贯，使每个员工“闭着眼睛也能讲”，将价值观“刻到骨子里”，认同的就留下来，不认同的就走了，但因价值观不合而离职的员工几乎没有，公司里10年以上的老员工占总员工数的1/5强。（见附录3）

勤拓员工的幸福感较强，多数出生于1983~1988年间，薪资高于业界平均水平：经理级别一年25万元，普通主管18万元，年终奖相当于6个月的工资。刚入职的大学毕业生月薪7000元左右。公司包吃包住、供应三餐，进厂基本就不花钱。金山区位于上海西南

部远郊，在厂区附近租房便宜，每月1000元可以住得比较舒适，很多员工放弃宿舍，自己租房，开车上班。

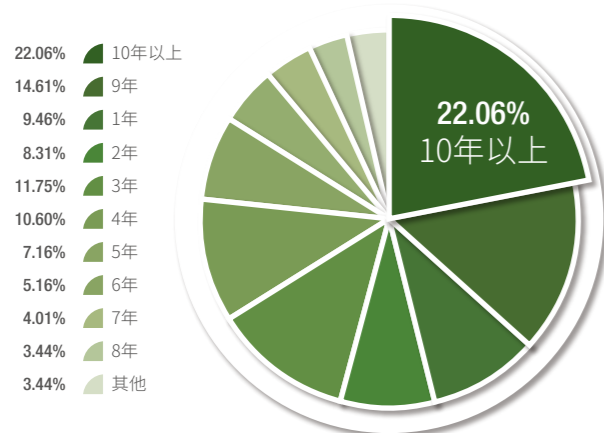
尤红言排斥将工人“原子化”。在精益化生产车间，每个工人每天产量必须达到100件以上。勤拓工人根据订单情况，每天只做十几件甚至三件都被接受。

勤拓对员工的劳动保护，不但符合中国的劳动法，还符合国际人权法、国际劳工法等；加班工资按照中国劳动法规定的最高标准支付：8小时以外1.5倍，周末加班两倍，节假日是三倍；安全标准符合所有国际品牌客户的要求。

定下责任标准之后，勤拓聘请SGS<sup>①</sup>、iTS、ETL<sup>②</sup>等第三方审查，保证这些政策是在第三方机构监督下完成的。

上海依拓自成立以来，没有发生一起劳资纠纷。在2020年底公司内部的意见调查中，90%员工的愿望是好好学习，担心自己拖累集体后腿。当年没有一名员工流失。

## 附录3: 上海依拓在职人员年限比例分布



资料来源：勤拓集团提供

<sup>①</sup>SGS集团，旧称瑞士通用公证行，是全球领先的检验、鉴定、测试和认证机构。

<sup>②</sup>天祥集团 (Intertek Testing Services)，是世界上规模最大的消费品测试、检验和认证公司之一，以其公认的专业、质量和诚信享誉全球。ETL是Intertek Testing Services有限公司的一部分，获得ETL标志的产品代表满足北美的强制标准，可以进入北美市场销售。



· 公司外部

对品牌商,勤拓更倾向与大品牌合作。大品牌更重视可持续发展,对供应商也有理念和能力上的相应要求,尤红言认为与勤拓的理念和能力门当户对。

勤拓也从大品牌的身上品尝到实际的好处。比如,基于大品牌的信用,勤拓可享受供应链金融服务(反向保理),交货后3~7天,就能收到货款,勤拓一直保持着应收款项为零的状态。“若你是优质供应链、是大牌供应链,你拿到的待遇都是最好的,”尤红言说。

勤拓对原材料供应商建立绿色准入机制,并通过第三方定期进行合规审核。目前,这套机制还是一套文牍流程,以资质证书作为有机棉的判断依据。勤拓希望将来实现追溯,可以实地核查某一批棉出自哪一块田,因为“透明、公开、可追溯性”是绿色供应链的要求。“透明化”“材质好”“质量高”也将日渐成为消费者买单的理由。勤拓现有39家持证的原材料供应商,包括日本东丽、优富莎、伊藤忠、杜邦、莱卡、金泰线业等。尤红言的体会是,原材料供应商之间也在抢绿色赛道,重视品牌塑造,研发新材料的速度越快,品牌价值越高。

对于合作工厂,首先以价值观筛选。勤拓派出的尽职调查员在交谈中嗅出价值观的味道,“在沟通之中看他的思想”,有时还要拍摄沟通过程,由尤红言亲自把关,“有的供应商为了拿订单,愿意配合达到绿色标准,还有一些供应商高高在上,觉得自己不缺生意,不愿配合,我们就不合作,所以,我的供应链永远是缺的。”将合作工厂的品性考察前置,签合同后的投机行为就罕见了,勤拓从来没有启动过合同相关的法律流程。

通过理念灌输、制度建设、严格验收等手段,勤拓使供应商至少在行动上符合可持续性的要求。勤拓的一家布厂供应商、一家染厂供应商都位于浙江省桐乡市,布厂在染厂派驻专人监督原料、仓储、工艺、排污等核查清单上的项目。尤红言对此并不知情,也未要求布厂这样做过,布厂之所以有这样的自觉行为,是担心处于“上游”的染厂影响自身的达标。

尤红言明白这样的合作关系不能仅靠情怀支撑,大家都感受到“可持续发展”带来的好处,才能长久。她把勤拓从大品牌获得的优惠也传递给自己的上游,支付给合作工厂的加工费基本上做到月结。同时,勤拓将从上游收集的市场信息,结合自身对面料、版式等的丰厚积累,预判流行趋势,向品牌端提供参考建议,支持品牌卖得更好。客户CK在2020年的新冠肺炎疫情中,销售额逆势增长30%,与供应链的支持密不可分。

当然,可持续发展理念不是推倒第一块多米诺骨牌的手指,价值链上的每一个环节在理念的传导中会轻而易举地顺伏。最大的争议点之一,是绿色产品该不该涨价?价格是可持续性时尚实现商业化普及的关键。大多数人认为,消费者应该为可持续支付更高的价格,尤红言是坚定反对的少数派,并在公司的内外部进行了一系列化解涨价压力的努力:

通过艰苦谈判、带量采购,使有机棉的价格基本上与普通棉持平。

通过技术改进、提高效率和数字化转型,消化掉一部分价格压力。斥资400万元在厂区建了一套太阳能光伏发电系统,每月电费由13万元降到6万元以下,加上国家补贴,两年半就收回成本。对此类可持续发展战略的投资,勤拓从财务操作上不计入成本,而是计入投资,尤红言觉得“如果放在成本里面,你就只看到眼前的利益”。

最大的底气是,上海依拓的厂房建在自有土地上,且有几十亩待开发的闲地。

2019年,勤拓的有机棉、再生棉、再生涤等绿色材料的使用率还在30~40%之间。2020年,这一比率已跃升至80%。但是,这也使勤拓的成本显著上升,2019-2020年,成本抬高10%左右,受新冠肺炎疫情长时段的影响,2021年上半年的涨幅就突破30%。

2020年9月,勤拓进入工信部第5批绿色制造名单,是纺织业上海市首家国家级别的绿色供应链管理企业。这个认证只用1个半月就拿到了,没有特别准备,因为所有准备都在平时工作里了。

## 供应链的管理与数字化转型

快时尚模式中的品牌方为减小库存负担,在市场投放策略上,先以小单试水,鉴别出产品的“爆、旺、平、滞”款,然后大力加码爆款,从首单500件到翻单5万件的情况时有发生。留给工厂的生产周期通常只有30天,甚至15天,勤拓遇到的极端情况是7天出货。

“快反”能力来自对长期合作伙伴的深度理解,提前备好各种“要素”,在用户提出要求时,能以最快速度抽取“要素”,及时“组装”,提供所需服务或产品。勤拓试图从两方面求解:一是对一套数字化生产力平台的先行先试,二是与合作工厂之间建立起情感相依、义利共生的特殊伙伴关系。

### ■ 数字化转型

“快反”使供应链面对效率提升与成本控制的双向挑战,科技是同时化解这两个难题的钥匙。勤拓在行政架构之外成立了一个数字化小组,推动公司的数字化转型,并将“科技驱动&工匠精神”写入企业价值观。

勤拓的数字化转型主要是通过一套自研的云端无代码协同办公软件Treelab实现的。Treelab类同于一套高协同性、高灵活性和可视化的Excel表格,综合了Excel的灵活性与ERP、MES等垂直软件的架构性,招聘、项目进度管理、销售数据、供应链等一切业务,皆可在TreeLab上协同。在勤拓的服装供应链场景中,TreeLab重构了与上下游的协同方式:

在客户端,勤拓全年开发近7000款样品。Treelab可将样品的名称、编号、款式图、面料等各种数据类型的信息汇总,根据不同客户的个性化需求建立内在关联,自动整理在一张数据表中,客户以实时协作办公的方式,针对每条记录提出反馈,告别低效的邮寄、邮件、电话沟通,减少ERP系统的办单录入和文件分享。当需要翻单时,每一款衣服对应的报价、面料、颜色等信息可以快速调出,自动计算备料规格、用量、时间,大大提高订单处理效率,每一张订单的进度实现实时跟进,基本上实现快速翻单零库存管理。

在供应端,勤拓面向全球的供应商,通过Treelab的表单功能,将需要收集的信息制成表格,只需将表单的链接或者二维码分享给供应商照填即可。勤拓在制定2021年成衣供应商计划时,使用表单收集合作工厂的联系人、地址、春节放假与开工日期、车工数、生产工序、月度排单等信息,无需反复沟通、数据整理,直接可以用于排产。(见附录4)

### 附录4: TreeLab工作界面



### 附录5: 3D数字设计平台



勤拓还引进了以色列著名3D设计软件Browzwear,以及国内全真服装设计软件Style3D等,线上即可将2D图纸制作成3D样衣,不仅节约了实际打样成本,而且减少了开发打样时间。3D数据库的沉淀也为勤拓的业务提供了丰富的数据支持。(见附录5)

资料来源:勤拓集团提供





图片来源:勤拓集团提供

### ■ 缔结同心链

数字化工具只是优化了协同方式、提升了管理效率,物质的生产最终还是要落到工厂,在每一台机器、在每一双手中实现。对合作工厂的管理与赋能是勤拓的可持续战略中的关键一环。

在早期寻找合作工厂时,勤拓急于求成,交了不菲学费。2018年底,尤红言在对山东省聊城市的一家服装家工厂实地考察后,将之定为“紧密合作型工厂”。但是,尤红言的亲眼所见,只是一场精心策划的“表演”,工厂老板除账盘下这个工厂,想先拿到订单,再用产出偿还债务。这套空手套白狼的创业计划,屡次因拖欠工资被打乱。老板先后向勤拓借了100万元启动资金和30万元工资款,工厂苦苦支撑1年之后,以一场群体性的讨薪事件收尾。尤红言觉得拿不到工钱的工人是无辜的,拿出90万元帮助工厂善后。

聊城事件之后,痛定思痛,尤红言依然决定对合作工厂打开心扉,建立起以义取利、以利养义的关系,“勤拓是一家讲价值观的企业,不能只是编织一条有利则人聚、无利则人散的价值链,还应缔结一条基于可持续发展理

念的同心链。”

勤拓不再急于求成,愿意拿出两年时间,培养一个合格的合作厂:

第一年磨合,将价值观、管理方式、企业文化对齐,从出勤率这样的基本管理抓起。勤拓在安徽入股的一家合作工厂,出勤率常年只有60~70%,工人认为自己与工厂的关系是“出一天工、拿一天钱”,意识不到这对产能和排单的影响。勤拓COO周斌而因此派住安徽一年,输出管理,出勤率提升至95%。

第二年赋能,勤拓派技术员、质控员驻场辅导,逐步提高生产难度,达到勤拓标准。在这个过程中,合作工厂因不达标而产生的亏损,都由勤拓来补窟窿,对生产过程中出现的问题,不指责、慎惩罚,派人现场解决。

第三年是产出,为勤拓产生正收益。

尤红言将这套培养方式称为“信用卡理论”：“我有10个工厂,总有3个工厂在培养中,另外7个工厂为我赚钱,就能实现平衡。”她的计划是每年培养2-3家合作工厂。

勤拓目前共有20余家合作工厂,其中安徽两家、越南两家都是参股工厂。

勤拓根据每家合作工厂的擅长款式(T-Shirt、卫衣等)、擅长工序(裁剪、印绣、车缝、包装等)及其为勤拓预留的产能等分派订单。这是一个很费脑力的难题时刻,分订单就像动态分蛋糕:蛋糕不定,人数不定,想吃蛋糕的人留着多少肚量也不一定。来自品牌端的订单是动态的,还时不时在大家都吃饱了的情况下再来一个插单,或者在备足了产能的工厂削减部分订单。勤拓要在自有工厂与合作工厂之间切分好蛋糕,也要在各个合作工厂之间切分好蛋糕,保证大家吃好,不能有长期吃不饱的,不能有消化不了的,不能辜负专为勤拓留出产能的合作方。

尤红言预计即使勤拓未来实现排单智能化,也要留出20%的人工调配空间,人类大脑要计算的,不是数字,而是担当——谁当替补、谁来补位、谁啃难题、谁能救急。

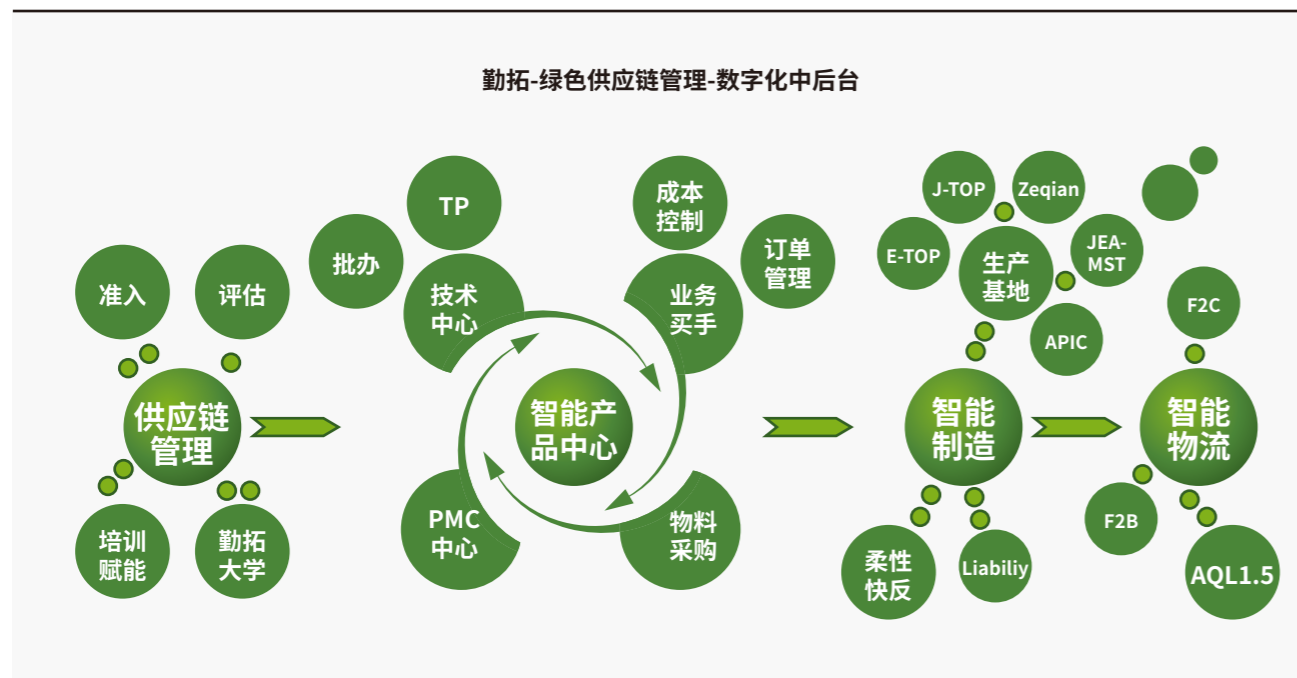
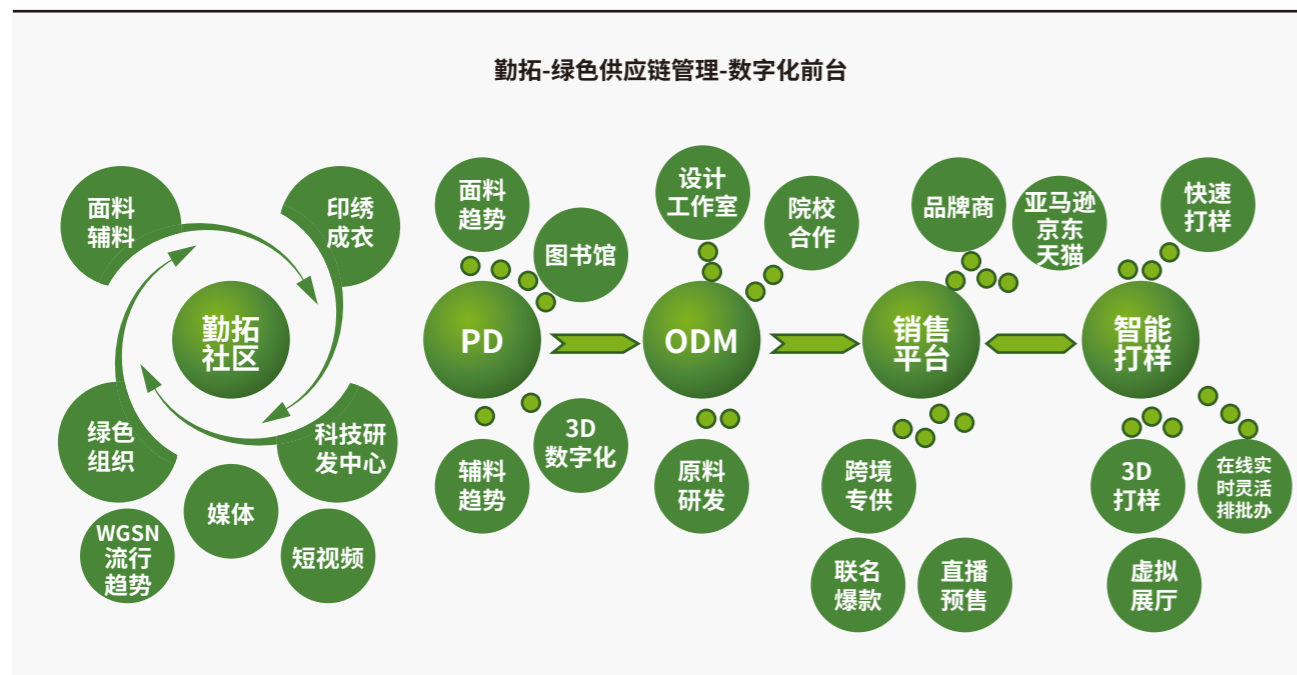
上海依拓现有员工1000余人。每年开发的款式是Adidas、Nike、优衣库等品牌的代工厂的几十倍,交货准时率达98.52%(2020年)。(见附录7)勤拓在其体量范围内,将供应链的快反能力做到了相对极致。

通过引进以色列直喷T恤数码印花机,使用GOTS(Global Organic Textile Standard)油墨,做到0污水处理、个性化订制。

数字化小组正在开发虚拟展厅,以帮助客户在远程身临其境地参观工厂、挑选样衣。

整体而言,勤拓的数字化转型仍然处于起步阶段,但是已经有了较完备的构想。(见附录6)从蓝图到现实还有很长的路要走,TreeLab从“数字化”层面解决了数据的流通和协同问题,还没迈上“智能化”的台阶,生产排单还是一项相当艰巨的工作,跨部门的协调会往往一开就是一整天,而这样的会几乎天天开。

## 附录6: 勤拓数字化平台的构想



资料来源:勤拓集团提供



## 附录7: 勤拓快反能力

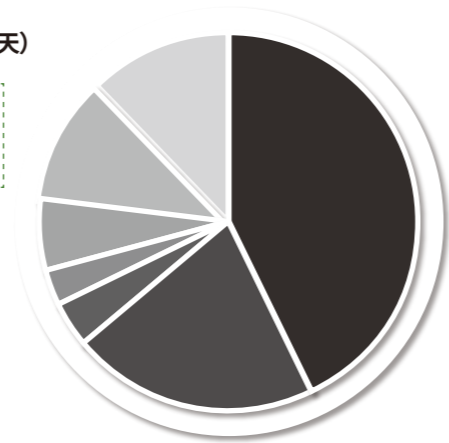
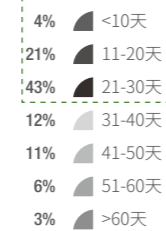
每年开发款式、处理订单数量 (2019-2020年)

	开发款式	订单数量	订单款式数量	每个款式平均件数	每个订单平均件数	准时交货率
2019年	5187	6572	1110	4315	828	97%
2020年	6397	12337	1889	3162	482	98.52%

样品交付时间  
(64% < 7天)



大货交付时间  
(68.14% < 30天)



资料来源:勤拓集团提供

### 走向品牌

现行纺织行业的主导模式是跟上消费者快节奏的需求,通过拥有品牌的中央节点协调发展中国的供应链。供应链很容易被赋予一个“只制造”的刻板印象。勤拓立志与众不同,其理想中的商业模式是垂直整合模型——勤拓负责所有业务活动,包括设计、生产和销售纺织产品。

尤红言认为勤拓走向品牌,既有动力,也有能力:一是在C端市场兑现可持续发展理念的吸引力,二是自身能力向C端的自然延伸。

从第一个力看,尤红言认为产品生命周期涉及整条价值链,产品对环境的影响可以发生在价值链的各个部分,勤拓埋身供应链中做绿色是不够的,不如挺身而出、亲自上阵。

时尚产业已名列全球第二大污染产业,纺织品是一种重要的污染物,全球每年产生约9200万吨的纺织废料,相当于每秒都有满满一卡车的衣服被扔进垃圾填埋场。截至2020年,勤拓历年积累的B品和面料量库存已30余万件。

对于某品牌的冗余库存,勤拓主动提议拼接再造。但是,迟迟等不到该品牌的回应,勤拓计划干脆自己动手剪标、回收利用,贴上自有品牌上市。

从第二个力看,理念创新和数字化转型,使勤拓由传统供应链上的业务响应者,转变为更加主动的角色,成为业务的发动者。

勤拓在30余年中经手的订单已累积为庞大的数据库,沉淀了大量的面料和版型。对流行款式的预测,供应链时常走在品牌商的前面,“不是品牌商告诉我做什么,现在我反过来告诉他们下一年大家都会玩什么主题。”尤红言说。

勤拓将设计师定为走向品牌的关键一环。可持续发展需要从设计出发——设计师在创意上为消费者提供长效经典的设计,再选择合适的供应链来实现这些灵感,供应链的作用是从原料端和制造端赋予产品更高质量的绿色基因,从而实现“制造成就设计,设计推动制造”的良性互动。

越来越多的设计师也意识到,设计师品牌做不起来的重要原因还是供应链的支持力度不够。勤拓将要做的,除了向设计师开放原料库、版式库等底层数据,还会帮助设计师发掘潜在的市场需求,以联名款的形式携手走向市场。

但是,与设计师的合作是一场冒险,勤拓能够以多大的力度投入,尤红言说:“只能边走边看,能确定的是不会给设计师太长的试错期。”

勤拓正与先锋时装设计师Angel Chen、英国著名环保设计师Stephanie Lawson、东华大学服装与艺术设计学院讲师万芳等合作,进行B品库存改造项目。在基础单品上,融入设计思维,再创造再利用;将副产品、废料、无用或不想要的产品转化为新产品,并期望成品可以拥有更高的艺术或环境价值。

尤红言正在琢磨走向品牌的三条路径:一是自创品牌,勤拓已经创出一个品牌Cozy&Co,正在准备市场推广;二是收购品牌,目标正在物色当中;三是为大品牌补缺,出联名款,三宅一生缺少卫衣系列、CK缺少童装系列,都是可合作的空隙。

### 战术撤退还是战略迂回

走向品牌、走向市场,意味着勤拓在走出供应链的封闭管道,走向更广阔的外部世界。面向外部、面向未来,尤红言希望可持续发展价值观能影响更多人,乃至参与重塑服装业的消费理念。

然而,在风风火火的价值链延长、价值观外推中,勤拓面临着来自自身和外部的挑战,直接关系到勤拓的可持续发展之路能不能走下去,甚至不得不走回去。

从自身发展看,尤红言清晰地看到一个量化的瓶颈:“突破1亿美元的营收非常难,那就要我牺牲价值观,为销售额,什么品牌我都要接。如果我自设了门槛,我就一直在1亿美金瓶颈下面徘徊。”

从外部环境看,由于2020年爆发的新冠肺炎疫情所带来冲击在全球蔓延,时尚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。有机棉的价格上冲。勤拓正与品牌方商量折衷方案:要么有机棉的含量减半,要么设5年过渡期,国际国内两个市场分开来做,在国际上继续推绿色原材料,国内稍缓。

无论哪种,都让尤红言有些沮丧,“绿色原材料的使用率眼看就要百分百了,一个疫情全改变了。”

好在这种反复是她20年前就在纽约见证了。

正如何诗韵在一档视频谈话节目中所阐述的她对于可持续性的理解:

“我认为‘可持续性’仍然是一个很难处理的话题,因为每个人对它的含义都有不同的理解。关于可持续发展的对话仍然处于早期阶段,特别是在消费者层面。但总的来说,我认为现在大众认知的变化呈现出一个积极的趋势,越来越多的人尝试理解并将‘可持续性’融入我们的生活。”

现在我们面临的挑战就是真正理解‘可持续发展’并达成一致。此外,我们还需要坦诚、开放地交流现状,以及思考作为一个社会,我们该如何共同前进。”

与两年前打电话给妈妈时的热切、志在必得相比,何诗韵更多了一份打持久战的坚定。



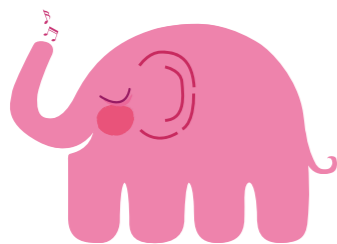
# 乐象永续科技

## 乐象永续科技： 生物性染料的商业化之路何去何从

文/王琪 何今宇 薛文婷 刘耿

### 案例简介

本文为中欧国际工商学院案例(案例编号:CC-721-068),由王琪、何今宇、薛文婷、刘耿共同撰写。在写作过程中得到了乐象永续科技公司的支持。版权2022© 中欧国际工商学院(CEIBS)。未经学院授权禁止以任何形式对此案例的任何部分进行复制保存或传播。



# 美乐象象

Melephant

首先,乐象染料采用碳中性的原材料,生产过程中没有废水排放,唯一的固体废弃物可以转化为蚯蚓的食物,利用蚯蚓疏松土壤,蚯蚓粪变成肥料肥沃土壤,达成碳贮存。其次,乐象通过采用合成天然活性基团的方法,乐象染料的色牢度超越了传统的植物染料,攻克了其色彩暗沉、颜色少、色深度不够等问题,更是达到《国家纺织产品基本安全技术规范》规定的较高色牢度等级4-5级、也已经通过欧盟生态产品认证及瑞士SGS性能及安全认证。乐象的核心技术具备规模应用能力及跨行业的迁移能力。除了在诸如棉、麻、丝绸、羊绒、羊毛、植鞣皮、锦纶、化纤等56%的面料上染色,还能直接横跨到诸如化妆品彩妆、染发剂、油墨印刷、涂料颜料、食品着色剂等需要应用色彩的场景和领域。



乐象永续科技通过可持续理念的创新设计及独特的生物基色素分子合成修饰技术,研发出了世界首款不会掉色且没有污染和碳排放的生物基染料。继2019年获得开云集团首届可持续创新先锋奖一等奖之后,乐象永续科技陆续获得国内外圈内人士和资本的赏识,并于2021年再度斩获第二届“欧莱雅 big bang 美妆科技创造营”预见新产研赛道总决赛第二名。乐象致力于解决纺织印染带来的环境污染问题并且陆续推出应用在不同生活场景的各种生物基染料,不仅实现了染料生产过程闭环循环的四个零——“零碳排、零废水、零固废、零空气污染”,更是解决了长久以来存在于植物染与化学染中间的问题。



图片来源:乐象永续科技公司提供



## ■ 创业初期:局外人的颠覆式创新

乐象虽然规模不大,但却拥有跨学科多领域团员并坚持六年研发。两位创始人刘媛媛和谢义鸿是一对夫妻,刘媛媛曾有过多年生产管理经验,带领逾150人团队扭亏为盈;CTO谢义鸿有一颗发明家的心,法律专业出身却热爱研发。在创办乐象之前两人在纺织行业深耕20余年,原先经营谢义鸿父母传下来的童鞋厂。他们虽然没有相关背景,但在多年的经营中通过不断地研究和学习,掌握了童鞋面料印染包括各种面料的染色、印刷、转印及其他不同工艺。因为做婴幼儿产品,加上他们自己有了孩子,两位创始人对婴童的安全指标性能有很高的要求,在找不到合格面料的情况下就开始自己做。两人一开始从植物染料的角度出发,但发现植物染料有三个致命痛点:第一、直观上来说,植物染料的成品色彩柔和但暗淡而不鲜艳明亮;第二、植物染料的工艺存在褪色、掉色的局限性;第三、整个纺织界对天然染料的僵化思维禁锢了行业的发展。前两点比较好理解也可以通过技术去解决,第三点则是因为国内对天然染料的定义向来就是等同于纯天然植物染料,不可以对分子结构有任何的改动。而国际上对天然染料的定义则包括合成的天然材质。

为了解决第三个问题,同样也是技术研发认证的关键一部分,谢义鸿在研究行业定义之余也梳理了专利的申请流程。这不是一段愉快的经历,他在国内申请专利因天然染料的定义不同而阻力重重,常常是国内被驳回国外却申请顺利或是国内要花费的时间是国外的好几倍。除了认证,与行业协会及学界打交道对于谢义鸿来说同样也非一帆风顺。他本来兴冲冲地去跟专家们谈合作,想用自己的技术解决他们在学术成果和市场需求之间的最后一公里。万万没想到,某次竟然被告知“要想拿到我们的背书,是否应该有所表示”或是“通过我们申请专利,后续专利权归我们所有”这种要求,靠技术与产品说话竟然在学术届行不通,谢义鸿只能

悻悻而归。被行业专家冷落之后,刘媛媛和谢义鸿马上调转枪头直接联系印染厂。在她们看来,既然印染厂是最终使用者,与他们谈或许能直接接触核心做决策之人。然而现实再一次给他们上了残酷一课。有的染厂对乐象所能带来的环境增益并不感兴趣;有的染厂一听他们“技术没有背书”,马上意兴阑珊;有的染厂直言不太可能在原本已经很薄的毛利润率上再切一层。有的染厂虽然有兴致盎然的老板,但老板自己不懂技术而希望通过采购部和技术工程师做出判断,导致乐象在“没有大订单就没有改变的动力”的染厂采购部门和供应商面前败下阵来;还有不少印染厂原有的利益链条坚固得牢不可破,乐象没有一丝一毫打破旧有秩序的胜算。

两扇大门关上之后,刘媛媛和谢义鸿也曾彷徨。雪上加霜的是,资金短缺的压力使得他们不得不抵押掉自己的房子。但他们仍然坚信自己的产品和技术不是没有价值,只是没有找到懂行的人。果不其然,他们敲开了鄂尔多斯的大门。当时鄂尔多斯刚与意大利山羊绒之王Brunello Cucinelli成立了合资公司却又不欢而散。鄂尔多斯有一个更高端的童装品牌,亟需找到高性能纯天然的染料,却又苦于国内没有任何植物染料能达到他们的要求。乐象看准了机会与鄂尔多斯接洽,并顺利通过了研发部门的性能测试。一切看似顺利,然而当对方提出需要乐象建厂并且量产时,刘媛媛和谢义鸿又犹豫了:如果接下这笔大订单,乐象未来是不是就成为了代工厂?万一明年这个大客户不再需要乐象,大规模投入的工厂如何能维持持续运营?如果不接,乐象下一次的变现又是一个未知数。两位创始人最终没有与鄂尔多斯做成生意,却给对方研发部门主管留下了深刻印象,为当时正在参加奢侈品巨头开云集团举办的第一届可持续创新大赛的乐象做技术背书。

## ■ 柳暗花明:开云可持续创新先锋奖

开云集团于2019年举办首届可持续创新先锋奖,旨在加速大中华区奢侈品和服装行业的可持续创新,通过该奖项挖掘并表彰中国具有发展前景的初创企业,意图在时装行业的整个产业链寻求创新的解决方案。开云集团大中华区总裁蔡金青作为首届可持续创新大奖的评委之一,对乐象永续科技有深刻的印象:“第一届可持续创新大奖主要聚焦在可替代原材料、绿色供应链、零售和使用以及循环经济四个领域。我们看了四个领域非常多有潜力的企业,而乐象非常突出地把这个领域很好地结合在了一起。”一般来说中国的初创项目“出道”都是国内高校背书加上资本加持,像乐象这样非科班出身被行业、学界拒之门外,因为技术过硬拿到国外认证而率先走出国门、和国外品牌合作,再回国为人所熟知,也可谓另辟蹊径。

对于刘媛媛和谢义鸿来说,开云集团的可持续创新大奖是他们在至暗时刻的“救命稻草”。获得开云的十万欧元奖金之前,两位创始人投入了几百万的自有资金,有一段时间甚至工资也发不出来,房子该抵押的抵押、该卖的卖,正是开云的认可又帮助他们渡过一个寒冬。不仅如此,开云从资金到资源给予乐象全方位支持,为他们匹配欧洲的合作方,成为他们撬开新世界的杠杆,也为他们打开了国际奢侈品供应链的大门。开云组织的欧洲之行让乐象接触了荷兰的时尚创新平台、阿迪达斯的德国供应商、荷兰的3D编织企业以及其他业内专家及行业翘楚,更是与开云长年合作的面料商染料在各类面料上的应用进行测试。

## ■ 前途未卜:商业化道路何去何从?

选择了不紧不慢、不急不躁的乐象,在大部分结果导向的公司看来简直就是一朵奇葩。刘媛媛和谢义鸿乐得不接触追求快速变现的投资者,毕竟理念不合也无法一拍即合。还记得2017年时,某国营集团下属股权基金50亿基金规模,非常看好乐象在天然染料取得的成果,当时乐象仅仅只有初步的DEMO,他们愿意提供长期陪伴直到上市前乐象都不需要跑融资了,占大股东。乐象没有接受这次融资,因为这家基金把乐象的产品和技术当成了一项新的化学品,当时与乐象对接的投资人并不认可ESG的产品和技术发展前景,这对乐象未来的发展战略方向会有巨大的矛盾。另外,曾经有一家国际纺织印染集团,想要收购乐象的技术,聘请刘媛媛和谢义鸿到他们集团工作,两位创始人婉拒了对方,因为对方并不是要推广这个技术,而是作为集团技术储备,独占技术。乐象希望这个好的技术能被更多的人使用,对环境有更大的影响力。而以浙江某知名大型化工集团为代表的另一些投资者虽然也因着眼于长期发展慕名而来,但是更希望以收购乐象的方式完成投资。想要掌握技术主动权的乐象更希望坚持自己的经营。

这几年国内政策对可持续发展的重视和国外加速制定对生物基材料的标准,让乐象一下成了香饽饽。在开云可持续大奖中拔得头筹之后,乐象不仅被录取率不到1%的奇绩创坛相中,更被美妆巨头欧莱雅集团认可应用于彩妆和染发。疫情之后,刘媛媛和谢义鸿并未停下脚步。谢义鸿仍然醉心于研发,并开辟了碳贮存和土壤修复两大新技术。刘媛媛则寻求更多合作伙伴和更多商业化的可能性,希望借助开云的东风“起飞”,在开云的带动下,潜在客户对乐象表现出前所未有的重视。回过头看来时的路,两位创始人感触颇深。但无论遇到再多的坑,乐象始终不忘初心,在可持续发展之路上持续披荆斩棘。



# 年轻新消费

- 中国年轻消费力崛起下的时尚创新  
— 中欧-瑞安全球品牌战略与时尚产业研究基金Q4论坛回顾
- 年轻新消费研究专题之虚拟人





# 中国年轻消费力崛起下的时尚创新

——中欧-瑞安全球品牌战略与时尚产业研究基金Q4论坛回顾

文/瑞安新天地 刘秋婷

## 活动概述

2021年11月4日，“中欧-瑞安全球品牌战略与时尚产业研究基金”在上海新天地翠湖展厅举办了第四季度的活动“中国年轻消费力崛起下的时尚创新”闭门论坛，邀请了代表性品牌、平台和顶尖企业，共同探讨交流了当前中国年轻消费力崛起语境下的时尚创新。

中欧国际工商学院市场营销学教授、中欧-瑞安全球品牌战略与时尚产业研究基金执行委员会副主席王琪，瑞安新天地行政总裁、中欧-瑞安全球品牌战略与时尚产业研究基金执行委员会副主席张斌，青年志联合创始人张安定，FARFETCH发发奇亚太区总裁、全球执行董事刘晓琴，在地文化创始人、阿那亚在地文化时装艺术节联合主办及总策划沈淑婉，素然in the PARK主理人陈如艺，LVMH集团旗下全球最大消费品私募投资公司L Catterton投资副总裁朱元欣，刀法Digipont创始人刀

姐，日本专注于现实空间与数字交互创新体验的LabSystem CEO小林刚，国内“虚拟人”赛道领先的科技娱乐公司次世文化创始人陈燕，腾讯幻核市场负责人杜政霖等数十位演讲嘉宾就青年文化趋势、全渠道商业创新、消费投资以及科技赋能未来消费体验四大板块内容进行了分享。

时尚行业的优秀企业、平台、品牌如研究基金咨询委员会成员菲拉格慕Ferragamo、复朗集团Lanvin Group、杰尼亚Ermenegildo Zegna、朗格A. Lange & Söhne、勤拓集团Kane Top Group、上海时装周组委会、泰诺健 Technogym 及其他公司和品牌，如 Alter SHOWROOM、得物、LOOKNOW、PlaySERIOUS、RANOMEVENT等也出席了论坛。



## 活动精彩观点

### 年轻力洞见

近年来我们在消费、科技、文化等方面都深刻地感受到了年轻力带来的变化。年轻一代所具有的多样化的消费观和消费习惯，他们的消费力不断增长，需求的升级直接影响了消费的迭代，不断催生着新的消费场景。不断洞察年轻一代消费行为的变化，对于企业持续革新，抓住新机遇，焕发更多生机和活力有着重要的意义。

YOUNG



### 王琪

中欧国际工商学院市场营销学教授

中欧-瑞安全球品牌战略与时尚产业研究基金执行委员会副主席

“当下年轻人消费心理与行为存在种种矛盾。年轻人愿意为提升自己的体验、‘彰显个性’的消费而接受商品溢价，但他们却又是直播间里主要的消费群体。现实生活中，年轻一代刚刚毕业就会为现实的户口买车买房问题烦恼，但另一方面他们似乎又很虚幻，他们对虚拟偶像、元宇宙等话题充满兴趣。这些表面上的种种矛盾为深入理解新一代年轻人的群体特征提供了机遇和挑战。”



### 张安定

青年志联合创始人

“以前年轻人向往像 Elon Musk、马云那样抓住时代机遇成就自己，但今天他们说‘我只想做一个普通人’。以西方中产生活为蓝本，朝向未来不断自我奋斗的进步主义叙事正在崩塌，年轻人需要一个在困顿时代里面如何安放自我的新故事。这意味着重塑品牌的黄金时代正在来临，商业的巨大机会正在展开。但同时也是挑战，过去我们在营销上长期依赖的进步主义叙事的底层逻辑和手法正在失效。”



### 沈淑婉

在地文化创始人

阿那亚在地文化时装艺术节联合主办&总策划

“东山口满足了年轻人探店的好奇心，无论是为了建筑和空间而来，为了内容而来，为了社群活动而来，消费不是首要也不是唯一的目的。这里是一个除了你生活和工作之外的第三个空间，年轻人是很需要这样的第三空间。这里不仅仅是物理空间，也是人和人情感和精神的链接。这里是自我标签和符号相似的同好者聚集在一起的街区。”



# INSIGHT



## 张斌

瑞安新天地行政总裁

中欧-瑞安全球品牌战略  
与时尚产业研究基金  
执行委员会副主席

“我们和青年志合作《青年理想工作空间白皮书》的过程中，我们的出发点非常一致：空间不是唯一重要的，这个空间里有着同样的梦想、情怀、喜好的人也是同样重要的。一直以来，瑞安一直保持对我们所服务的‘人和城’的关注，二者不可分割。人的聚集形成了城市，城市是人活动的载体。我们的战略、业务和所作的一切都围绕这两个不变的关注去演变、去进化。”



## 刀姐

刀法Digipont创始人

“‘我的用户是谁’这句话好像人人都有答案，但其实很多人都答错了。比如，很多人品牌都在说：25-35岁的一线白领女性。但其实我们不应该被年龄限制住，与其聚焦于人群，不如聚焦于‘社会性的人格’，挖掘出把这类人群的真实需求与痛点，再打穿吃透，一个有凝聚力的社群就形成了。”



## 朱元欣

L Catterton副总裁

“我们看到年轻人在越来越多地消费有精神属性的产品/体验。一杯28块的喜茶，一盆39块的绿植，一个59块的盲盒，一次89块的超级猩猩课程，一个398块的观夏香氛，一次几百块的剧本杀/密室体验，等等等等，都是在为生活中的小确幸买单。”





## 消费新趋势

为了吸引新一代具有鲜明时代标签的消费群体,适应瞬息万变的市场环境,各品牌、平台纷纷开启焕新之举。他们逐步扩张线上渠道布局,或不断突破对线下空间的想象力,通过探索零售新边界为年轻消费者们打造独一无二的创新体验。



**张安定**  
青年志联合创始人

“在今天,品牌的塑造越来越难以建立在直接的消费主义叙事之上,而是要在消费主义之外寻找新的文化空间。叙事的逻辑,要从狭窄的‘消费者-商品-橱窗’,转化为更为广阔的‘人-物品-世界’。”



**朱元欣**  
L Catterton副总裁

“我们相信中国消费市场的巨大潜力,也看到新一代的创业者是具有全球视野及格局的,他们在创业初期就有决心也有能力做出全球性的消费品牌,我们也将助力中国的创业者做出具有国际影响力的品牌。”



**刘晓琴**  
Farfetch发奇亚太区总裁、  
全球执行董事

“即使在线上发展快速的今天,在我们行业线下零售到2025年仍然占到70%的份额,是一个非常非常重要的场景,线上和线下是不可以分割去看的,完全的融合只是时间的问题。”



**刀姐**  
刀法Digipont创始人

“中国可能很难再出另一个宝洁了,但是可能会出很多个lululemon这样的超级品牌。宝洁是功能性产品空缺的过程中用大渗透、大渠道打法做出来的产物,但是lululemon是以社群和人为中心的宗教式品牌。接下来‘以人为本’的品牌才是核心趋势。”

## 科技体验畅想

在移动互联网高速发展下成长起来的中国年轻一代,对数字环境极其熟悉与自如,他们对展现“科技力”的品牌会有天然的好感与青睐。以虚拟现实、人工智能、大数据、区块链为代表的新技术正在众多行业得到广泛应用,由此诞生的“数字经济”已成为经济增长和社会发展的关键引擎。科技在未来还可能展开哪些波澜壮阔的商业实验,值得被我们讨论和畅想。



**杜政霖**  
腾讯幻核市场负责人

“数字世界里,大规模协作成为可能,个性化的成本将降至最低,而个性化的需求会达到最旺盛,形成新的以‘创造力’为核心的消费市场。元商品(NFT),将成为元宇宙里的最小交易单元。”



**陈燕**  
次世文化创始人

“不管你理解或准备与否,‘虚拟人类时代’都已悄然开启。关于每个人‘虚拟身份认知’的讨论,相信将会是未来很长一段时间极具争议的话题。次世和各位也许都成为了这场‘浪潮’的制造者和参与者。而我们唯一能做的就是怀揣对人、自然、艺术、科技和宇宙的敬畏,共同携手,努力让必然到来的‘虚拟人类时代’美好一点点。”



**小林刚**  
Lab.751广告监制  
LabSystem CEO

“不管你理解或准备与否,‘虚拟人类时代’都已悄然开启。关于每个人‘虚拟身份认知’的讨论,相信将会是未来很长一段时间极具争议的话题。次世和各位也许都成为了这场‘浪潮’的制造者和参与者。而我们唯一能做的就是怀揣对人、自然、艺术、科技和宇宙的敬畏,共同携手,努力让必然到来的‘虚拟人类时代’美好一点点。”

# 年轻新消费 研究专题之虚拟人

文/中欧国际工商学院 王琪 李子贤

## 引言

2021年,随着“元宇宙”概念的火爆、相关技术的逐渐成熟以及泛娱乐行业需求的升级,人类对于构建虚拟世界的兴致和欲望达到了空前的高度。初创企业、互联网企业和投资机构纷纷入局虚拟世界的打造。作为虚拟世界的重要组成部分,虚拟人的形态在这一年里也得到了丰富、充足的发展。

本篇报告将在头豹研究院对虚拟数字人行业的研究基础上(头豹研究院于2021年9月至2022年1月发布的《虚拟数字人行业系列报告》),结合中欧-瑞安全球品牌战略与时尚产业研究基金的2021新消费调研报告结果,以及对次文化(虚拟人行业上游IP策划类的头部企业)创始人陈燕的访谈,全力为读者展示一个全面、客观的虚拟人行业现状,为品牌方提供及时的虚拟人战略参考。

次细分领域原创IP - 国风超写实虚拟人“翎”

## 虚拟人行业研究报告

### 虚拟人行业的发展历史

虚拟人通常又被称为虚拟数字人、虚拟形象。根据头豹研究院的虚拟数字人行业综述中所称,虚拟数字人是指通过计算机图形学、图形渲染、动作捕捉、深度学习、语言合成等计算机手段,打造出的存在于非物理世界中并具有数字化外形的虚拟人物。虚拟人通常具有多重人类特征,如外貌特征、人类表演能力、人类交互能力等。

虚拟人的发展已有近40年的历史。最早在1982年,人们就通过手绘、化妆打造了世界上首位虚拟歌姬林明美。林明美凭借着日本动画《超时空要塞》中动人的歌声与纯真的人设走红,制作方进一步将其包装成为歌手并以其名义发表个人音乐专辑,林明美于是成为全球首个虚拟偶像,也是全球首个虚拟人。

近五年来,随着计算机图形学、图形渲染、计算机视觉、动作捕捉、自然语言处理、语音识别等各项技术在虚拟人产业中的应用不断加深,各式各样的虚拟人层见迭出。无论

是国外虚拟网红Lil Miquela、虚拟模特Imma、虚拟歌姬初音未来,还是国内的翎Ling、AYAYI、华智冰、柳叶熙,虚拟偶像的形象越来越多样的同时,他们的人设也越来越独特且丰富。他们如同真人偶像一样代言各种产品,与网友互动,上台表演、“出席”线下活动、甚至与真人偶像一起拍摄杂志封面、同框合作和竞争……虚拟数字人几经迭代升级,其应用形态愈发丰富、多样。

2019年,视觉特效公司数字王国的软件研发部负责人Doug Roble携其1:1虚拟化身DigiDoug登上TED演讲台,在高度还原本人外貌的前提下完成实时动捕,成为高保真虚拟人的里程碑事件。自2020年以来,虚拟偶像凭借独特的人设加速吸引年轻群体。以“会捉妖的美妆达人”柳夜熙为例,根据其抖音账户数据显示,柳夜熙在2021年10月31日发布的第一条抖音短视频截止至今已获赞超过360万,账户粉丝数量更是超过880万。

得益于电脑绘图和人工智能等技术推动,虚拟数字人发展经历萌芽、探索、初级和成长四个阶段,应用领域从文娱领域拓展至金融、医疗、教育、通信等千行百业。

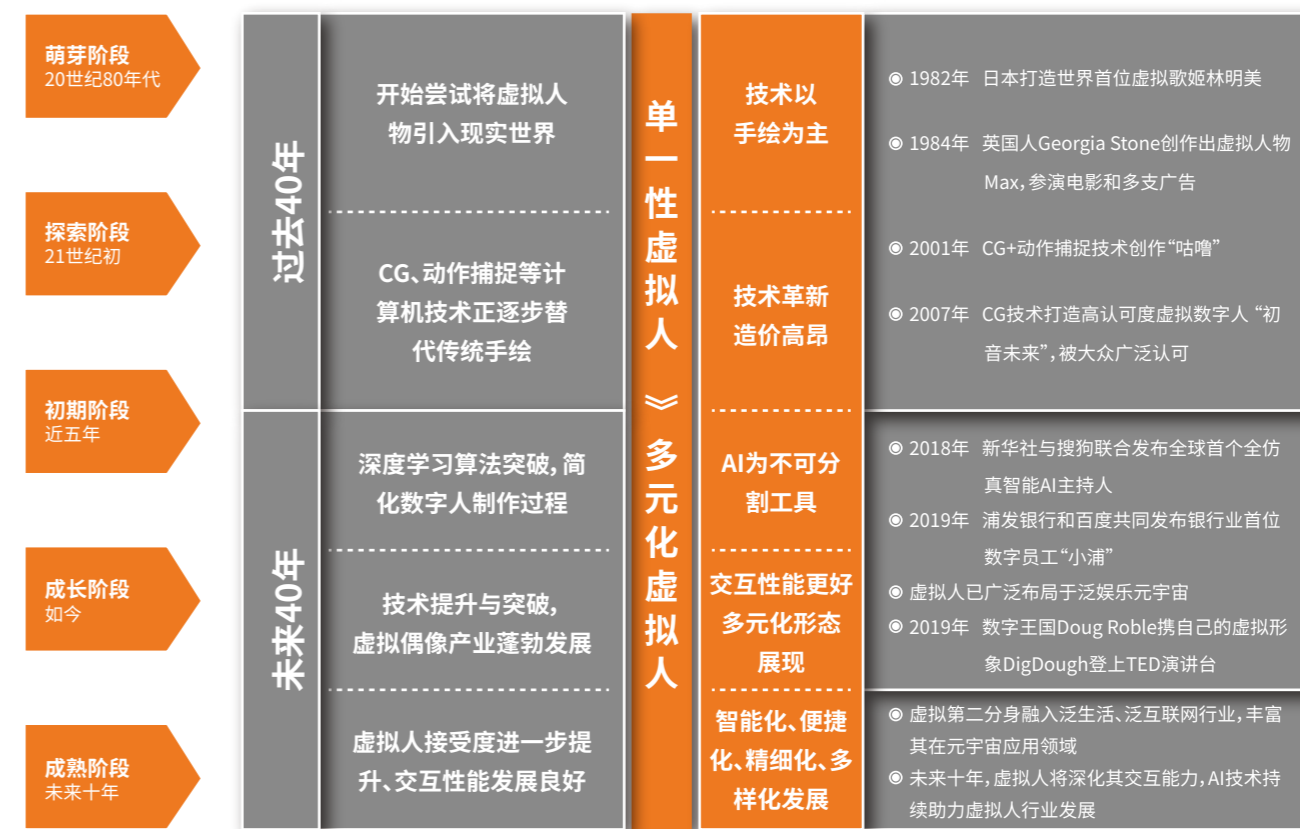


图1 虚拟人历史沿革与前瞻

资料来源:头豹研究院



## 虚拟人的主要种类

虚拟数字人作为新一代人机交互平台，一般包括人物形象、语音生成、动画生成、音视频显示、交互等5个模块构成，并可根据是否具备交互模块，虚拟人分为交互型虚拟数字人和非交互型虚拟数字人。根据驱动方式不同，交互型数字人又可分为真人驱动型虚拟数字人和智能驱动型虚拟数字人。两者在制作流程、适用场景、影响因素等方面有较大差别。

次细分领域原创IP - 虚拟DJ“Purple”

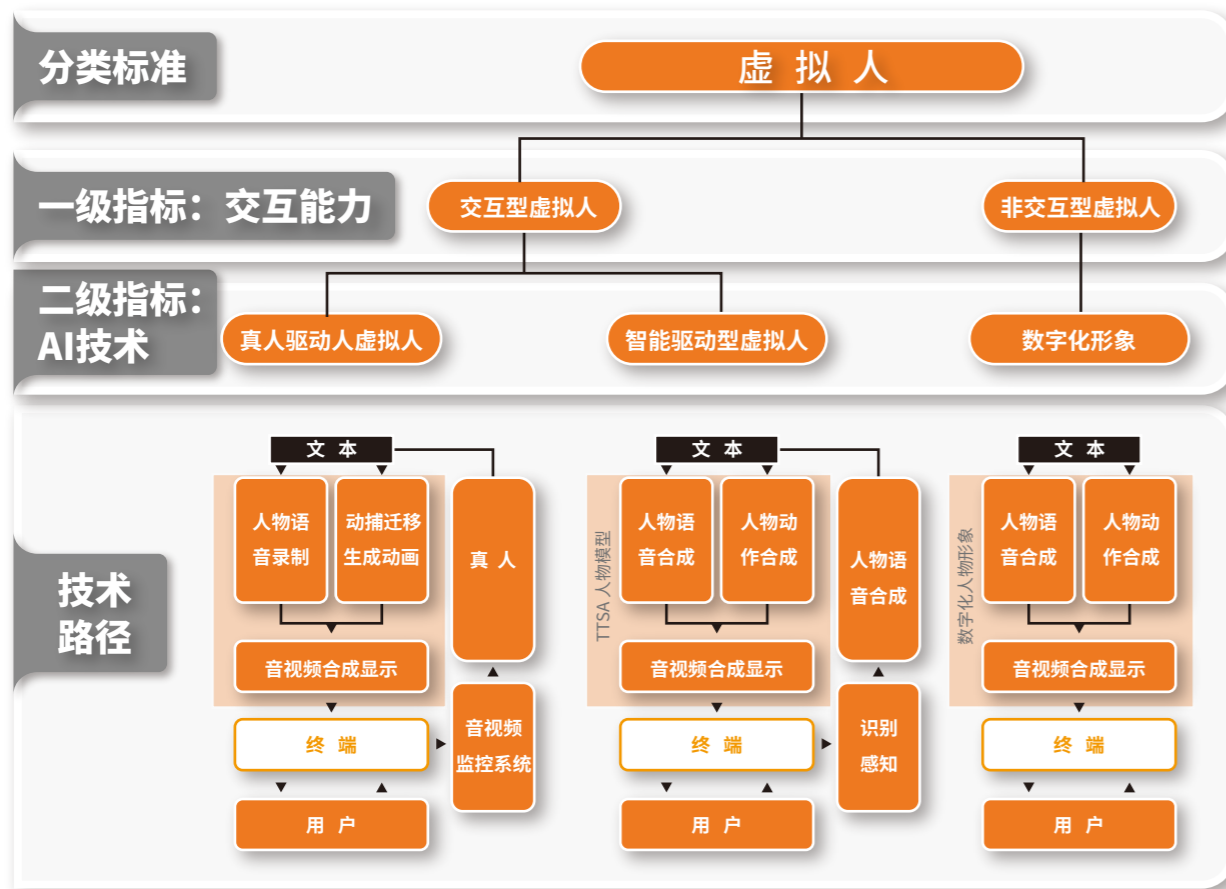


图2 虚拟人分类

资料来源：中国人工智能产业发展联盟，头豹研究院

## 虚拟人产业链概览

整个虚拟数字人产业链上游是形象设计类、前期塑造类、制作工具类和AI类公司，中游是虚拟人厂商、综合类/互联网技术厂商、专长类AI厂商、CG厂商和XR厂商，下游涵盖泛娱乐、金融、文旅、医疗、教育等领域。



图3 虚拟人产业链图谱

资料来源：头豹研究院



## 虚拟人应用场景 —— 产业链下游

虚拟数字人产业链下游为虚拟数字人技术结合实际应用场景领域，包括传媒、游戏、影视、金融、文旅等行业，形成行业整体解决方案，赋能各领域发展。

虚拟数字人应用场景运作模式			
	To C 端	To B 端	To G 端
模式规划	<ul style="list-style-type: none"> <li>市场环境较为开放，一般可应用于工具类、社交类、内容类、交易类产品中，核心竞争力体现在产品设计端</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>应用市场环境为半开放市场，受政策支持、政策准入等限制，可用于交通运输、仓储、金融等领域</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>市场环境为半开放半封闭</li> </ul>
应用场景	泛娱乐 传媒 游戏 文旅 销售 医疗	泛娱乐 金融 教育 医疗 零售 文旅 影视 传媒	政务
身份类型	虚拟主播 虚拟偶像 虚拟IP 虚拟IP 虚拟主播 虚拟家庭医生	数字替身 虚拟主持人 虚拟理财顾问 虚拟客服 虚拟教师 虚拟医生 虚拟导游 虚拟客服 虚拟导游 虚拟讲解员	虚拟公务员
客户定位	<ul style="list-style-type: none"> <li>面向个体用户，用户具有多样性、领域跨度较大，产品受众为大众用户，即产品终端使用者</li> <li>产品形式呈现多样化，强调提供给用户极强的交互体验</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>主要面向企业级用户或特定用户群体，产品规划开发一般时间较长，以年或月为单位</li> <li>产品大多属于工具型产品，强调产品实用性能</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>面向客户主要为政府</li> </ul>
产品决策	<ul style="list-style-type: none"> <li>用户对产品需求范围不明确，需要在不断试验或试错中挖掘用户潜在需求</li> <li>产品可快速传播扩散，可实现快速规模化</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>产品主要体现团队决策，较为理性，核心竞争力体现在产品、关系、潜在规则和渠道方面</li> <li>产品在行业内较为局限，难以实现规模化生产运作</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>专家评审为主要决策方式</li> </ul>

图4 虚拟人应用场景厘定

资料来源：中国人工智能产业发展联盟，头豹研究院



次细分领域原创IP  
- 国风超写实虚拟人“翎”



## 虚拟人的市场规模及产业发展趋势

根据头豹研究院关于中国虚拟数字人的市场规模预测称,得益于技术迭代发展,中国虚拟人市场规模已有百亿级别,预计未来五年将维持39.8%复合增速,2025年接近两千亿。

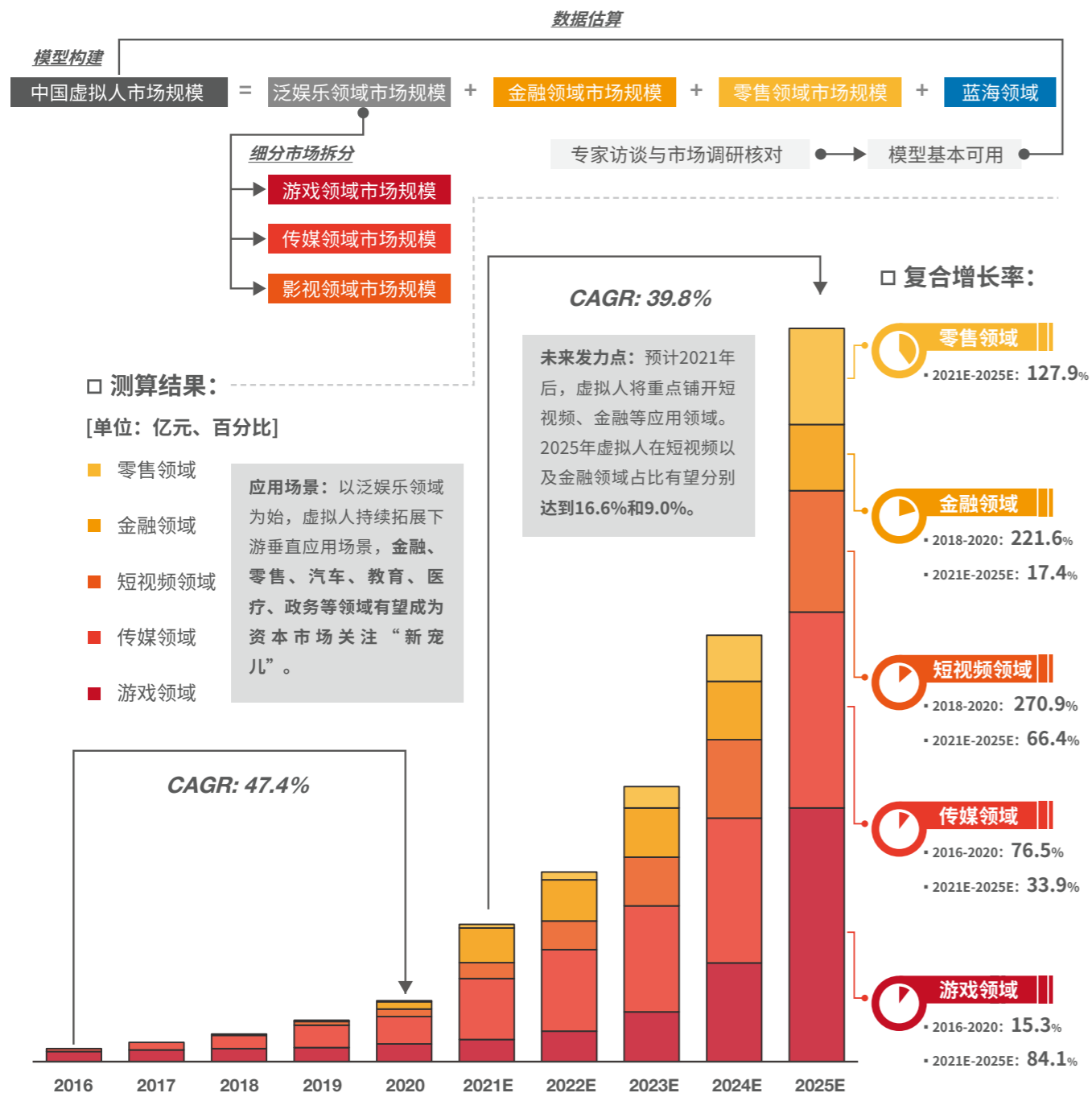


图5 虚拟人市场规模测算

资料来源:中国信通院,猫眼娱乐,中国互联网络信息中心,国家统计局,阿里研究院,广电,新华社,专家访谈,头豹研究院

关于虚拟人产业发展趋势,头豹研究院发表观点认为虚拟数字人产业生产及运营成本高,优劣差异化显著,受众群体不断拓展,因而虚拟数字人价值凸显,应用领域不断拓展,未来有望加速商业化进程。

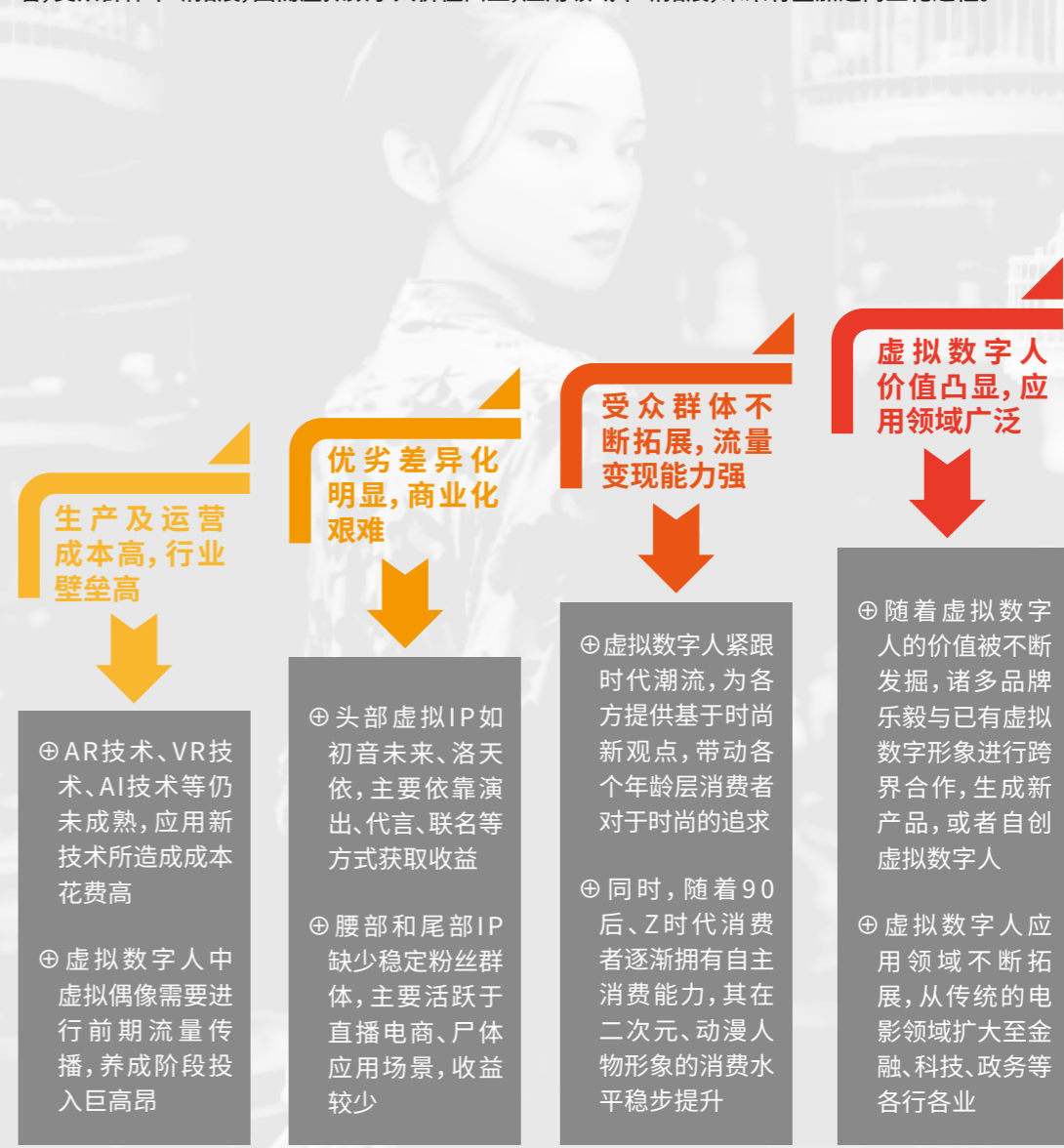


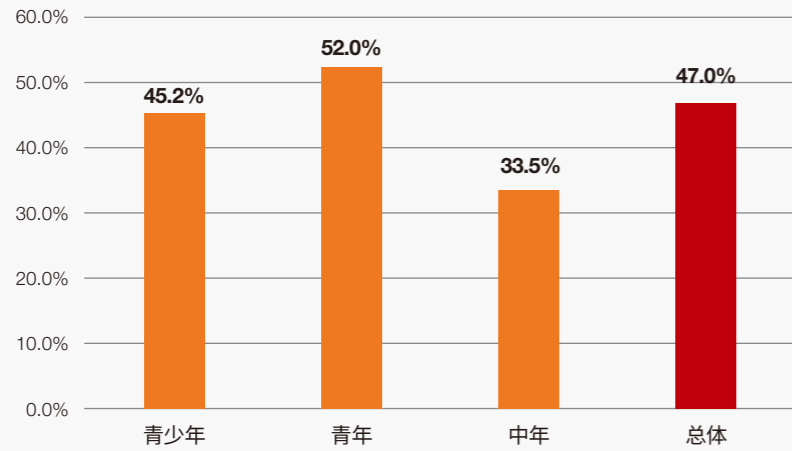
图6 虚拟人产业发展趋势

资料来源:中国人工智能产业发展联盟,头豹研究院



# 2021虚拟人消费调研

图1.各年龄群体中拥有熟悉或喜欢的虚拟偶像的人群占比

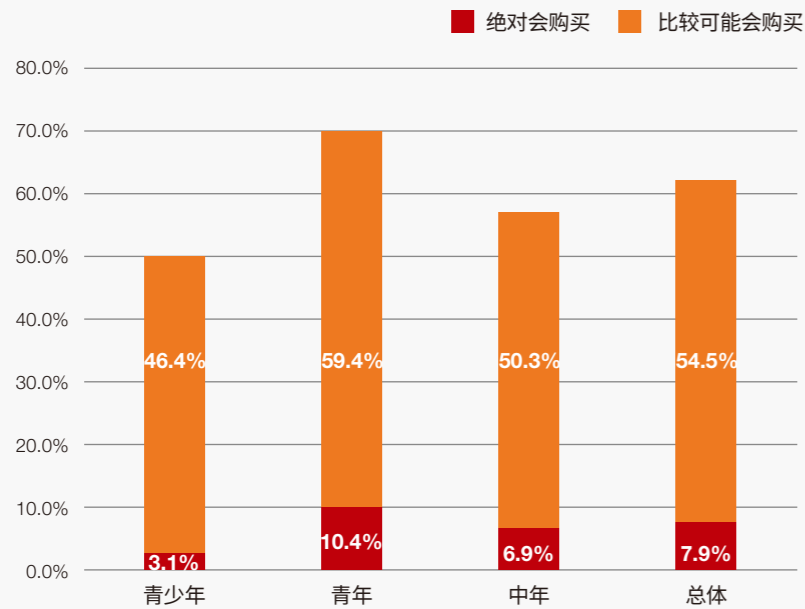


注:青少年组指25岁以下人群;青年组指25-34岁人群;中年组指35-54岁人群

图1 - 问题:您是否有自己熟悉或喜欢的虚拟偶像?虚拟偶像 (Virtual Idol) 指的是通过电脑图像处理技术等和语音技术,创造出来的二次元影像形象,是一种利用数字复制技术和互联网思维建构的偶像形象。

根据中欧-瑞安全球品牌战略与时尚产业研究基金2021新消费调研报告分析显示,2000名被调查对象中,有47.0%的受访者“拥有自己熟悉或喜欢的虚拟偶像”。这一比例在青年群体(25-34岁)中高达52.0%。

图2.各年龄群体中表示可能会因为喜爱虚拟偶像而购买其代言产品的人群占比

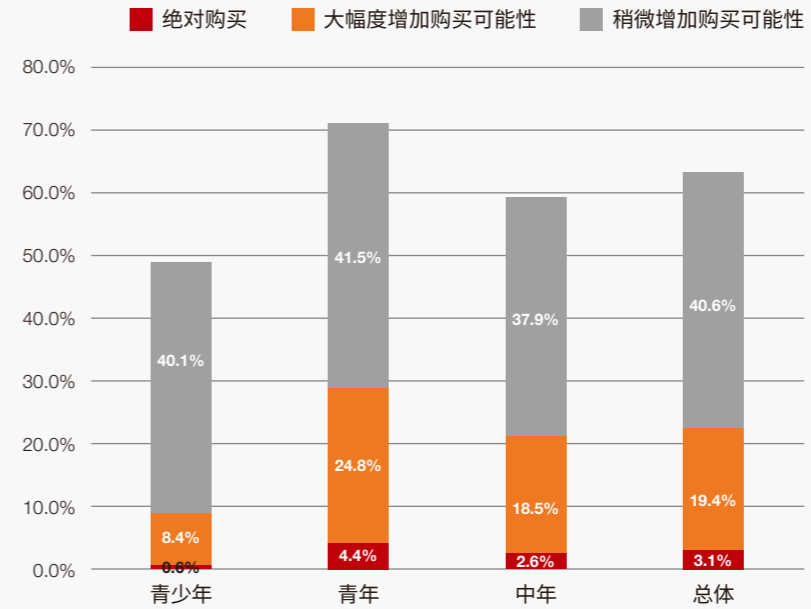


注:青少年组指25岁以下人群;青年组指25-34岁人群;中年组指35-54岁人群

图2 - 问题:您有多大可能会因为喜爱某位虚拟偶像而购买其代言的相关品牌产品?

所有被调查对象中,有62.4%的受访者表示会因为喜爱某位虚拟偶像而增加购买其代言品牌产品的可能性。这一比例在青年群体(25-34岁)中高达69.8%。

图3.各年龄群体中表示可能会因为品牌发布虚拟人而增加购买该品牌产品可能性的人群占比



注:青少年组指25岁以下人群;青年组指25-34岁人群;中年组指35-54岁人群

图3 - 问题:当一个品牌发布了其品牌虚拟人,您会如何调整自己购买该品牌产品的可能性?

此外,当问及到“当一个品牌发布了其品牌虚拟人,请问您会如何调整自己购买该品牌产品的可能性”时,全部被调查者中有63.1%的受访者表示会因此增加购买该品牌产品的可能性。这一比例在青年群体(25-34岁)中高达70.7%。

综上所述,虚拟人/虚拟偶像的概念目前已经在消费群体中得到一定程度的普及和认可,虚拟人营销战略也能够一定程度上得到市场消费人群的正面反馈,品牌方将虚拟人容纳到其营销战略有很大可能会起到促进其品牌产品消费的效果,尤其是得到青年群体(25-34岁)的青睐。



## 虚拟人行业专访 对话虚拟人行业头部企业 次世文化创始人陈燕

**次世文化**作为虚拟人行业上游IP策划类的头部企业，已获得了网易资本、动域资本、顺为资本、红杉中国以及创世伙伴CCV等众多投资机构的青睐和认可。作为中欧-瑞安全球品牌战略与时尚产业研究基金第四季度“中国年轻消费力崛起下的时尚创新”论坛的分享嘉宾，次世文化创始人陈燕围绕目前次世文化与品牌方的不同合作方式这一主题与我们进行了交流与对话，为业界了解虚拟人行业提供一个行业内的独特视角，以期为品牌方答疑解惑。



次世文化创始人  
陈燕

### Q1：首先为我们介绍一下次世文化？

“次世文化作为整个虚拟人行业上游IP策划类企业，专门负责IP孵化、形象设计以及后期的运营，目前不仅为多个国内头部艺人塑造了虚拟形象，也为众多知名品牌打造了品牌数字资产，同时原创开发了众多极具知名度和商业价值的虚拟人IP。次世致力于打造虚拟人生态，通过技术、产品及场景化，构建属于未来的‘虚拟人类时代’。”

### Q2：次世文化是在什么背景下成立的？

“我本身毕业于中国传媒大学的音乐制作专业。在创立次世之前，一直在传统娱乐行业里工作，辗转于唱片公司、媒体和广告公司。做过江苏卫视音乐真人秀的音乐总监；担任过光线传媒的资深艺人统筹；也在广告公司同包括英飞尼迪、奥迪等汽车品牌合作。在传统娱乐行业工作闲余时，我也在思考更广阔的发展。在几番考虑之后，我选择集技术、视觉、娱乐内容多方面的跨次元领域。并于2016年底，成立了次世文化。跨次元领域不但使得我可以发挥从业娱乐行业多年的经验积累，还能提供足够的空间释放出更多的创造力和想象力。”



### Q3: 如果品牌方希望开拓虚拟人业务,和次世有哪些合作方式?

“目前,次世文化主要有明星虚拟形象IP、细分领域原创IP、品牌定制虚拟IP资产三条业务主线。明星虚拟形象IP例如为迪丽热巴、黄子韬、欧阳娜娜等明星艺人打造的‘明星虚拟形象’;细分领域原创IP有次世旗下的翎、南梦夏、MERROR、Purple等;品牌定制虚拟IP资产则有为I Do珠宝、花西子、伊利等品牌开发的‘数字IP形象’等。”

### Q4: 什么是明星虚拟形象IP?明星虚拟形象IP的服务对象又是谁?

“公司成立初期,次世文化的切入点选择了我们团队熟悉的娱乐场景,充分发挥我们的泛娱乐基因属性,以明星IP来制作跨次元内容或者是明星虚拟分身。根据公开数据显示,次世文化为迪丽热巴打造的虚拟分身‘迪丽冷巴’,为黄子韬打造的‘韬斯曼’以及与欧阳娜娜共同发起的虚拟乐队‘NAND’等合作,开创了明星和个人虚拟IP联动的行业标杆案例,共计全网流量超20亿,合作品牌及平台近20家。其中,‘迪丽冷巴’全网覆盖影响力高达11亿+,仅4小时登录微博热搜榜NO.1、登录微博明星话题榜NO.1并在第一季条漫上线人气突破2亿+;‘韬斯曼’在全网覆盖影响力超6亿,微博话题阅读量3.7亿+、全网条漫人气1亿+、累计视频播放量1亿+。”

“通过本人在娱乐行业的工作经验以及与艺人合作开发虚拟形象的经验,正如与你音乐研究院的访谈中总结到,我认为明星虚拟形象服务于三类对象。对象一是明星本人,通过自己的虚拟形象,明星在单位时间里能释放自己更多的创意想法和脑洞,树立更好的人设标签。对象二是粉丝,粉丝能够通过更多途径了解艺人的生活方式,甚至是购买到更多艺人相关的衍生品。中国的艺人行衍生品市场依然有很大的开发空间,虚拟形象可以作为衍生品的关联载体。对象三是明星代言品牌,品牌和明星签约通常是一次tvc、一次平面、一次线下或线上获得。但如果使用明星的虚拟形象产品,不只是在内容包装或营销端有更多元化的呈现方式,而且性价比也会提高很多。虚拟人相对于真人明星而言,不仅仅是不会出现人设崩塌的事件使得品牌形象100%可控,更重要的是他们不断学习、迭代的视觉内容和技能是绝大多数真人难以企及的。”

“与明星共创虚拟形象目前已经成为我们相对成熟的业务。在做明星虚拟人这条业务时,我们只锁定在明星、粉丝、代言品牌这三方人群中,受众人群非常清晰,这样的IP价值就很高。我们接下来每年还会和超过5名不同领域的头部艺人进行合作,涉及领域包括音乐/影视剧/综艺/人文等不同分类,结合更细化领域打造垂直且多元化的生态。”

### Q5: 那么细分领域原创IP具备什么样的特点?

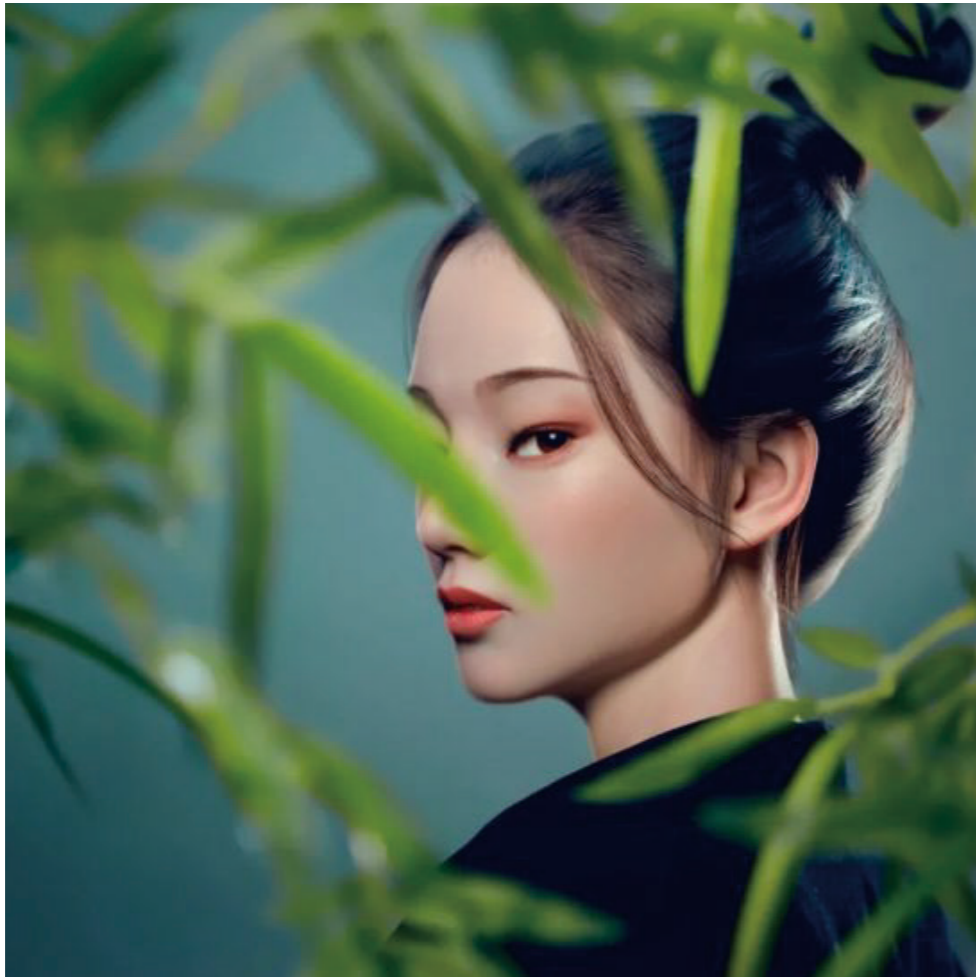
“打造并运营细分领域的原创IP是次世的另外一条主要业务线,也是目前最能够体现目前次世核心能力所在—对于原创IP的运营能力。在我们看来,前期产品的应用场景及场景所对应的垂直用户群体应该被给予重视。也就是说,对于不同的虚拟人,他们最重要的目标就是在不同的应用场景下,满足各自领域的细分人群用户。翎和虚拟DJ Purple就是诞生于这套创作运营体系之下。”

据小鹿角财经对次世文化的报道,“和明星虚拟人相比,没有流量基础的原创IP非常考验公司的策划及运营能力,这也是次世文化的护城河所在。因为原创虚拟形象没有任何IP基础也不是任何内容产品的衍生物,主创团队需要赋予虚拟人合理的故事线和情感表达的能力,更重要的是,要在虚拟人创立之初,就设立明确的发展方向及商业变现路径。‘我们是一家喜欢刨根问底的公司,我们会想清楚市场到底需要什么样的虚拟人,然后进行非常细致的市场调研,提前规划好这个产品至少两年以上的运营方向。’陈燕说。据介绍,次世文化在打造虚拟人的时候,会提前设定这个人的性格、喜好、特点等等,基于这些鲜明的标签来打造虚拟人的人格,然后再把虚拟人推到细分领域和细分受众群体。”



次世细分领域原创IP - 虚拟DJ“Purple”





次世细分领域原创IP - 国风超写实虚拟人“翎”

“翎是次世细分领域原创IP业务线下具有代表性的一个作品，她拥有蕴含东方美学的精致五官和优雅端庄的清冷气质，在一众虚拟形象中独树一帜，具有着鲜明的东方色彩。取自京剧花翎的‘翎’，声源来自京剧梅派第三代传人，是由魔法科技与次世文化共同打造。翎于1月16日在央视选秀节目《上线吧！华彩少年》中首次亮相，是场上唯一虚拟的选手。翎用科技与未来这种全新的表达方式，以梅派京剧经典《天女散花》的片段，向梅兰芳先生致敬。通过虚拟现实的技术，进行了一次传统戏曲艺术与未来的对话。兼具超写实的画风以及中国特色审美的形象的翎很快在一众虚拟KOL中脱颖而出，目前已经与100年润发、天猫奢品、宝格丽、百雀羚、瑞士天梭手表、特斯拉Tesla、奈雪的茶、Keep、太平鸟、以及央视、《Vogue me》等多个海内外品牌及媒体达成了代言或深度合作。翎首发亮相视频近100万次播放量，首发3天全网覆盖近6千万，全网话题讨论度破亿，实现了虚拟人的商业破圈。这样一个热爱中国传统文化，热爱国粹京剧与书法，具有国风气质东方感的翎，与众多品牌想要适配的调性不谋而合。翎成功掀起了国内「超写实虚拟人」的风潮，让世界看见新时代‘科技+文化’的中国力量。”



次世细分领域原创IP - 虚拟DJ“Purple”

“虚拟DJ Purple的设计灵感同样是我们团队在进行前期项目调研时发现，电子音乐与Club文化是国内Z世代人群热衷消费的细分领域，但是国内却缺乏一个具有商业价值并被大家所熟知的DJ。对标似于Gorillaz这样带有音乐属性的内容型产品的虚拟DJ Purple则能刚好满足了整个细分领域人群的喜好。我认为，即使与真人相比，Purple也具备足够的行业优势。Purple首发三天全网覆盖影响力九千万+，首发亮相视频播放量259万+。”



## Q6：品牌定制虚拟IP资产指的是什么？

“随着元宇宙、数字资产确权概念的火爆以及疫情对于全球数字化的加速，品牌也越来越重视构建其数字资产，不想被数字时代抛下。据陈燕反映，2021年下半年，国内品牌IP定制化需求大量涌现，次世参与打造了I Do珠宝品牌虚拟形象‘Beco’、新华社数字航天员‘小诤’、花西子品牌虚拟代言人‘花西子’、爱奇艺德漾娱乐超写实虚拟男模Ask、伊利金典品牌形象‘典典子’就是最佳例证，虚拟人IP以其翻车风险低、确定性强、发展空间大等天然优势迎来增量爆发。我们认为，品牌定制虚拟IP资产未来将与品牌logo一样，传递品牌精神。”

“如果说细分领域的原创虚拟形象是公司建立品牌认知，构建壁垒的主要业务线，那么品牌定制虚拟IP资产则是为次世的商业变现打开了更多创意空间。正如我们向创业邦介绍：‘这部分业务类似于广告或4A公司，有着相对清晰的变现逻辑，且当下市场红利较好，这条赛道近1-2年贡献了公司将近一半的营收。’”

## Q7：次世现有的IP与合作品牌方的数据表现如何？

“以Ask为例，Ask以‘首个超写实虚拟男模’身份首亮相，集结了海内外爱奇艺系平台官宣出道，微博KOL/黄V/蓝V/豆瓣大V纷纷关注支持，领域横跨娱乐/时尚/动漫等圈层。Ask首亮相数据：微博大V50+个，微信爱奇艺官方展示，近600+家媒体朋友圈展示。全网覆盖量/曝光量为143,969,000+，首亮相视频播放为1,000,000+，相关话题阅读量为5,500,000+。”

“其中，Ask天猫奢品&浪琴&ELLE合作数据显示，Ask于双十一期间携手全国首个超写实虚拟人翎，作为“天猫奢品双十一数字推荐官”，受邀参加天猫奢品双11活动，以数字科技赋能数字艺术GALLERY。由ASK倾力推荐的浪琴表也同步官宣入驻天猫奢品数字艺术GALLERY，演绎时尚与品牌的数字资产确权之间的故事。并有ELLE全线媒体合作加持，助力传播。Ask天猫奢品数据：ELLE全系账号及微博大V30+个，天猫奢品重要banner点位露出3+。全网覆盖量/曝光量为3,500,000,000+，相关话题阅读量为540,000,000+，视频播放量为1,500,000+，话题讨论为376,000w+。”

## Q8：次世怎么看待目前国内虚拟人行业的发展？

“目前国内虚拟人行业的发展仍处于初期0.5阶段，大部分市场的认知仅停留在只有偏表象感和形式感层面的虚拟人。我心目中的1.0阶段需要结合更多虚拟IP的场景化和智能化。也就是说，虚拟人在兼具IP属性的同时，需要足够多的应用场景，同时与VR、MR、云技术等更深度技术的结合，真正在元宇宙（Metaverse）中互通互用，与大众建立更有深度的真实链接，才意味着真正的虚拟人时代的到来。”

“我认为，目前国内虚拟人的发展尚未与人类建立足够深的链接，大部分人，无论是消费者还是品牌方，仅是觉得新奇。品牌方目前也仅是会为了某一次的市场营销或者社交事件投入，但离持续投入到虚拟人IP的创造，与B端、C端创造更多连接的可能性还有一段距离。”

## Q9：次世认为未来国内的虚拟人行业会发展成为什么样？

“虚拟人2.0阶段将为更多大众用户建立对于其自身数字身份的认知。次世文化也计划将于明年年初，公布多场景互通的方式，帮助更多用户完成数字身份认知，也将提供更多的场景模块为品牌虚拟IP创造更多的表现形式和内容。”

“实现数字混生将是虚拟人时代的终极目标。你和我可能在线下并不认识，但是由于我们在线上有个共同的虚拟人教练，我们得以相识。我们期待未来将与国内众多顶尖公司一起创建更多的智能化场景，这些场景使得人们将越来越意识到虚拟人存在的重要性。期待未来的虚拟人不仅是作为广告元素，被市场需求所推动，而是能够和人真正深层次的需求建立联系，长久地成为人们日常生活中不可分割的一部分。”

## 结语

随着世界科技的急剧发展，虚拟人与人类之间的关系最终会呈现出什么样的模式值得我们共同去探索和期待。对于消费者而言，虚拟人的热潮是兴之所至，还是时代所趋？对于品牌方而言，是继续坚持固有的营销模式，还是勇于接纳虚拟数字IP作为营销战略的一部分？孰优孰劣，又或是不分轩轻？让我们带着心中的种种疑问共同等待市场的答案以及时间的验证。



次世细分领域原创IP - 国风超写实虚拟人“翎”



# ■ 创作团队

王 琪	中欧国际工商学院市场营销系系主任、市场营销学教授 中欧-瑞安全球品牌战略与时尚产业研究基金执行委员会副主席
何今宇	中欧国际工商学院战略学教授 中欧-瑞安全球品牌战略与时尚产业研究基金执行委员会成员
魏天天	瑞安新天地战略生态合作及创新投资负责人 中欧-瑞安全球品牌战略与时尚产业研究基金执行委员会成员
李子贤	中欧国际工商学院教务长办公室助理研究员 中欧-瑞安全球品牌战略与时尚产业研究基金执行委员会成员
李菁华	复朗集团生态BD高级总监
薛文婷	凯度客户总监、中欧国际工商学院MBA19校友
刘 耿	中欧国际工商学院案例中心研究员
王 怡	中欧国际工商学院教务长办公室业务拓展主管
张子胥	中欧国际工商学院市场与传播部媒体策划
徐菲洋	中欧国际工商学院教务长办公室助理研究员
刘秋婷	瑞安新天地商业策略分析师
李豆豆	瑞安新天地商业策略分析师

# ■ 编后记

后疫情时代,全球经济依然持续面临着新冠肺炎疫情的冲击与挑战。经济的不确定性与市场的瞬息万变中也蕴藏着极大的商机,品牌、企业方是否能够在危机中育先机、于变局中开新局是决定各方在这一特殊经济环境下脱颖而出的关键。

中国消费市场的重要地位在疫情爆发以来得到加速显现,国际品牌期待逐步加深对中国消费者的了解,加快对中国消费市场更为全面、有效的布局。对于中国本土品牌而言,随着中国国际地位的稳步提升,中国消费者的文化自信逐渐增强,中国品牌的创新实力显著提高,本土品牌层出不穷,如何增加品牌影响力、如何得到消费者的广泛且持续的认可是国产品牌亟待解决的主要难题。

中欧-瑞安全球品牌战略与时尚产业研究基金在过去的一年里努力践行基金成立之初的愿景与使命,为国外品牌了解中国市场提供全面、客观和及时的参考,为蓬勃发展的中国品牌创造一个展示自身并与国际品牌交流互动的广阔平台,为中欧乃至全球在品牌战略与时尚产业研究领域的学者提供强有力的研究支持。基于此,我们于今年发布了《2021全球品牌战略与时尚产业白皮书》,它代表着学院和各方在过去一年里共同付出的智慧结晶。

感谢中欧及瑞安新天地的支持与鼓励,使得白皮书的各项工作得以顺利地推进和展开;感谢创作团队所有成员对于本白皮书的内容创作及排版设计做出的宝贵贡献;感谢学院案例中心、市场部、课程部、翻译部等部门在白皮书撰写以及其他相关活动中给予我们研究基金全面的支持和大力的帮助。

此外,特别需要感谢的是,全体中欧-瑞安全球品牌战略与时尚产业研究基金咨询委员会成员对于我们研究基金一直以来全力的支持。咨询委员会成员不仅贡献了丰富的教学案例素材,还给予品牌基金的活动以最大程度的支持。

本白皮书的发布恰逢2022年的盛夏,这是一个对于上海人民极为特殊的时期。尽管熟悉的街头巷尾一度被按下暂停键,但如同肆意生长的绿植,上海的生命力从未停止蕴育。城市慢下来的脚步使得整个时尚产业重新思考自身的定位,审视人与自然之间的关系。尽管面临多重挑战,但我们相信危机并存,危中有机,危可转机。我们坚信在各方的共同努力之下,全球品牌与时尚产业将凭借着这股顽强的生命力很快恢复往日的繁荣,并进而焕发出新的生机。



# 中欧-瑞安全球品牌战略与时尚产业研究基金 咨询委员会成员赠言



**吕晓磊**

上海时装周组委会  
副秘书长

“

2021年,中欧-瑞安全球品牌研究基金在时尚产业可持续发展以及新青年消费这二个方面进行了系统性的探讨和研究,为产业聚集智慧,为行业拓宽思维路径,为发展提供了理论的指导,未来,期待中欧-瑞安研究基金继续洞察市场动态,为时尚行业多元发展提供更多的共创机会,构筑起学界与业界的桥梁。

”



**龚焱**

朗格中国  
董事总经理

“

奢侈品牌在中国市场稳步发展,与消费者的互动方式亦日趋多元化。如何采取有效的品牌策略去创造更高的品牌竞争力,实现市场发展更大的可持续性,将是未来的一项挑战。中欧-瑞安全球品牌战略与时尚产业研究基金为品牌了解中国市场提供了全面、客观和及时的参考与交流平台。未来,品牌也期待与中欧-瑞安研究基金有更深入交流,共创行业新机遇。

”



**尤红言**

勤拓集团  
执行董事兼CEO

“

以共生、共赢、共创的模式实现可持续时尚。

”



**吕燕**

Comme Moi  
品牌创始人&主理人

“

中欧-瑞安全球品牌战略与时尚产业研究基金一直致力于跟踪中国日新月异的消费市场,为时尚产业从业者搭建学习、展示、交流的平台。希望这次活动也能更多调动中国时尚产业的中坚力量加入进来,共同为中国时尚产业的繁荣贡献各自的宝贵建议,希望通过交流互动,我们也能获得更多新零售、新思维、新经济的启迪。

”



**王汁**

UMA WANG  
品牌创始人&设计师

“

依托中欧-瑞安研究基金,见证时尚风起云涌!

”

# 中欧-瑞安全球品牌战略与时尚产业研究基金 咨询委员会成员名单 (按公司名称首字母排序)

布鲁诺(Bruno Lannes)

贝恩公司资深全球合伙人

吕 燕

Comme Moi品牌创始人&主理人

李志威

菲拉格慕中国区董事总经理

程 云

复朗集团董事长兼CEO,复星全球合伙人

霍迪信(Christian Foddis)

杰尼亚(香港)有限公司亚太区总裁

蔡金青

开云集团大中华区总裁

顾佳琳

历峰中国 首席执行官

龚 焱

朗格中国董事总经理

尤红言

勤拓集团执行董事兼CEO

吕晓磊

上海时装周组委会副秘书长

蒋琼耳

「上下」品牌创始人、天艺文化基金联合创始人

柯 天(Cristian Ferrarese)

泰诺健中国区总经理

王 汁

UMA WANG品牌创始人&设计师