



BCG时尚行业系列报告之

中国时尚行业的下一个十年： 细分赛道的演进与机会

杨立、苏明

2023年9月

更多免费行业报告

并购家

www.ipoiipo.cn

并购家 免费行业报告网

IPOIPO.CN 每日更新 不用注册会员 无广告 永久免费

目录

摘要	1
1. 市场格局：时尚消费跃迁，驱动市场格局加速演变	2
2. 赛道分化：12大赛道，其中高端化、运动和休闲风格领涨	7
3. 赛道机会：各赛道竞争态势不同，跑出差异化定位品牌	10
4. 品牌启示：差异化定位与商业模式升级，驱动高质量增长	15

BCG时尚行业系列报告之

中国时尚行业的下一个十年： 细分赛道的演进与机会

摘要

回顾BCG“中国时尚的下一个十年”系列报告的上一篇，中国时尚行业新一个十年（2020—2030）将迈入“量稳质升”的阶段，高端化将持续，但不再是单纯的消费升级，而是中产以上攀升、中产承压结构变化和时尚消费持续深化驱动。

在增长驱动“质大于量”的宏观环境下，未来中国服饰市场增量有限，存量的结构性改善机会更大。因此，服装企业需要更多地关注市场细分赛道机会。伴随商业体格局的发展演进、消费者生活方式的演变和时尚消费的跃迁，中国时尚行业市场格局加速演变，服装企业需打造独特品牌定位及与之匹配的商业模式，强化差异化核心竞争力，从而捕捉市场机会。

本文是BCG“中国时尚的下一个十年”系列报告的第三篇，探讨中国时尚行业细分赛道的演进和机会。竞争日益激烈的存量市场中还存在哪些机会白地？服装品牌需要具备哪些制胜要素才能领跑赛道？我们将在此次报告中深入探讨，以期为服装企业在未来赛道选择和增长策略制定上提供一些启示。

1. 市场格局：时尚消费跃迁，驱动市场格局加速演变

回顾BCG时尚行业系列报告上一篇《中国时尚行业的下一个十年：高端化是否还能持续？》，2020年开启的下一个十年，中国时尚行业迈入“量稳质升”的阶段。在这个阶段，时尚行业的总量将不会显著增加，仅随着收入的提升稳步增加。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%。中国鞋服行业市场预计到2030年会维持“量稳质升”的整体趋势，到2030年总量将达到约3.4万亿元。

由于未来中国服饰市场增量有限，存量的结构性改善机会更大，因此，企业需要更多地关注市场局部机会，捕捉细分赛道的增长机会点。

新十年，中国时尚行业迈入“时尚需求深化期”，伴随消费者时尚度的分化和跃迁、生活方式的演变，以及商业体格局的演进，中国时尚行业市场格局将加速重塑（参阅图1）。

图1 | 中国时尚行业市场格局重塑核心驱动因素



时尚需求分化：城市线级间时尚需求分层、时尚度加速分化，高线城市消费者时尚度快速跃迁，低线仍然发展缓慢（参阅图2）。高线城市消费者不再满足于国际大牌经典设计，轻奢赛道进一步分化出设计独特的精品设计师品牌并持续渗透。

图2 | 不同线级市场呈现时尚视野和需求层次的分化



- **国际化超一线城市，时尚理念引领：**如上海、香港，时尚生态相对完善，奢侈品消费日益成熟。根据伯恩斯坦研究公司（Bernstein Research）联合意大利奢侈品行业协会 Altagamma发布的最新报告显示，上海和北京分别以106家和102家店位列全球拥有奢侈品牌门店总数城市榜单的第7名和第8名。超一线城市富裕人群聚集，他们具备国际视野，且不再满足于经典，对设计独特的“时尚尖货”需求提升，以此表达自己独到的时尚品味，带来小众轻奢和精品设计师品牌的崛起（如By Far亚洲首店布局上海张园，COMME MOI、Uma Wang等设计师品牌以上海为起点拓展线下零售，设计师品牌买手店LABELHOOD、LOOKNOW等加码上海网红潮流街区）。
- **都市化一二线城市，时尚需求深化：**包括杭州、成都等在内的都市化高线城市，时尚需求从功能驱动向深层次的情感驱动转变（从“悦人”转变为“悦己”），呈现时尚理念多元化和视野国际化，是继超一线城市之后轻奢和设计师品牌加速布局的市场。据《华丽志》统计，过去一年里LVMH旗下18个奢侈品牌在省会城市新开门店数量超过超一线城市，其中成都新开门店数量最多。
- **本土化的低线市场，时尚消费理性：**县级市以下为主的低线城市，时尚维度长期可能不会大幅向上发展。这些市场还将迎来持续城市化和消费升级进程中，消费重点从必需品类延展到非必需品类的转变，但对时尚的理解长时间内都不太可能会向高线城市看齐。低线城市时尚消费的视野有限，需求更偏理性，短期内对时尚的需求不会大幅提升，仍会是大众及功能型品类品牌等的主力市场。但这并不意味着高端消费不存在，这些城市累计起来仍保有很大的富裕群体——据BCG预测，到2030年二线以下城市的

富裕人群¹总计也将达到2000万——他们对中高端品牌的需求不小，但与高线城市消费者追求“时尚尖货”不同，他们更愿意购买名气大、品质好、并且能彰显身份和地位的高端品牌。

生活方式演变：伴随生活场景多元化节奏加快，尤其是年轻消费者生活节奏快、一天中穿梭于多个场景，同时疫情也加速工作休闲场景边界被打破，“跨风格搭配”需求增加（参阅图3）。根据BCG在2023年开展的中高端服饰消费者调研，绝大多数消费者表示生活场景正在加速多元化和丰富化，在过去上班、健身、朋友聚会等传统场景的基础上融入了新场景，如攀岩、飞盘、陆冲等。伴随着场景边界被打破，消费者对于“跨风格搭配”的需求增加，他们希望能满足短时间内不同场景的切换，如有消费者表示会穿着“衬衫搭配瑜伽裤”来适配周末看展和健身的场景需求。

图3 | 消费者生活方式的演变



来源：中高端服饰消费者深度访谈；BCG分析。

生活方式的演变驱动休闲赛道增长，休闲与运动和通勤风格的边界逐渐消弭，渗透多元生活场景。这其中，我们观察到两大风格增长强劲：

- “运动休闲”领涨：Athleisure风潮打破休闲边界，满足现代都市人群在繁忙的日常生活中省略换装、快速穿梭于不同场合的需求。同时，逐渐深入渗透并衍生出不同的运动休闲风格，例如融入优雅的“Athflow风格”，在小红书上相关穿搭的热门笔记点赞量达4万以上；还有随着户外风潮而兴起的“Gorpcore户外风”、“TechWear机能风”等，也是泛运动休闲风格下的细分趋势。

1 以月均家庭税后支配收入（元人民币）为衡量标准：富裕群体 ≥29,900。

- **“新式通勤”崛起：**随着职场着装要求放松，专注职场的商务通勤风格逐渐失去了消费者的青睐，以商务场景为主的传统大女装品牌增长乏力。新式通勤崛起（主打新式通勤的女装品牌保持两位数以上的增速），融入休闲风格的同时保持体面与个性。如超模贝拉·哈迪德（Bella Hadid）带火的时髦知识分子风穿搭，带来适合正式场合的多元选择。

商业体格局演进：购物中心增长强劲，潮奢型购物中心及网红街区的兴起带动具调性和话题度的品牌崛起，而伴随着传统百货增长放缓趋于稳定，传统服饰品牌面临转型压力（参阅图4）。

图4 | 一二线城市线下零售业态占比及未来变化趋势



- **购物中心仍为主力渠道，重奢型、潮奢型购物中心兴起，具调性的品牌崛起。**购物中心业态在高线城市规模占比约52%，预计未来持续领涨。伴随购物中心业态逐步成熟，主题化、精细化成为趋势，带来重奢型、潮奢型购物中心的兴起。同时，海外小众设计师品牌和潮牌进驻中国节奏加快，本土设计师品牌和精品买手店兴起，需要细分商业体承接（如2022年上海锦沧文华广场改造后亮相，Maison Margiela、Jil Sander、SHUSHU/TONG等小众轻奢设计师品牌入驻）。
- **商业街区业态出现分化，一方面传统大流量步行街增长动力不足但仍保持较强商业影响力；另一方面潮流和网红街区兴起，带动具有话题度的潮牌崛起。**潮牌和线上网红品牌布局独立店，大幅提升潮流街区整体曝光度与客流量（如上海安福路的Brandy

Melville、Short Sentence、LOOKNOW，永嘉路的CALVIN LUO)。传统大流量步行街增长动力不足，部分出现下滑，但仍然保持较大体量与商业影响力，承接居民消费与休闲需求。

- **百货增长放缓趋于稳定，传统大女装和商务男装增长乏力。**重奢、中高端百货发展态势稳定，逐步向购物中心型一站式业态转变，而部分传统百货以单一零售业态为主，未跟上购物中心商业升级（餐饮娱乐一体化）的浪潮，硬件及动线设计相对陈旧，市场竞争力减弱。伴随着消费者年轻化，在百货时代获取了可观份额的传统大女装和商务男装面临品牌老化、难以吸引年轻消费者的转型压力。

因此，城市线级间时尚度的跃迁和分化、生活方式演变下的场景边界消弭和“跨风格穿搭”需求增加，以及购物中心和潮流街区的崛起，带来了中国时尚行业的格局重塑，具体包括：

- 高线轻奢赛道进一步分化出小众设计师品牌
- 休闲赛道增长，与运动和通勤风格的边界逐渐消弭，渗透多元生活场景
- 购物中心和潮流街区的兴起带来调性品牌的崛起和进一步分化
- 百货渠道增长放缓，传统大女装和商务品牌失去新一代消费者青睐，增长乏力

2. 赛道分化：12大赛道，其中高端化、运动和休闲风格领涨

消费者需求变化和渠道格局演变推动了中国时尚行业的格局重塑，包括轻奢赛道分化、休闲赛道领涨并加速渗透、调性品牌的崛起、传统商务赛道增长乏力等，带来了不同赛道的分化和赛道间的差异化涨势。

2.1 赛道划分：结合价格带、风格和性别切分中国服饰市场，细分出12大赛道

我们结合价格带（大众—中高端—轻奢—重奢）、品牌风格（商务—通勤—休闲—运动）和性别（男装—女装—全性别），切分1.5万亿元的中国服饰市场²，并细分出12大赛道（参阅图5）。

图5 | 中国服饰市场细分赛道划分

2022年中国服装市场规模：1.5万亿元¹ | 未来五年年均增长3%–4%

规模占比		商务	通勤	休闲	运动 ²
重奢 8%		经典重奢 ~1200亿元（8%）			
轻奢 2%		轻奢时尚 ~300亿元（2%）			顶尖运动 ~80亿元（<1%）
中高端 20%	女装	通勤女装 ~900亿元（6%）		休闲女装 ~600亿元（4%）	中高端运动 ~700亿元（5%）
	男装	商务男装 ~400亿元（3%）	休闲男装 ~150亿元（1%）		
	全性别	风格时装 ~300亿元（2%）			
大众 70%	平价服装 ~7500亿元（50%）			大众运动 ~600亿元（4%）	
	渠道品牌 ~2400亿元（16%）				

来源：Euromonitor；专家访谈；BCG分析。

¹ 仅包含男装和女装，不包含童装（0.24万亿元）和内衣（0.24万亿元）。2022年中国服装市场整体规模2万亿元。

² 仅包含运动服，不包含鞋和装备。

- **重奢和轻奢：**重奢和轻奢赛道整体市场占比约为10%，可细分为三个赛道——经典重奢、轻奢时尚和顶尖运动，其中经典重奢赛道市场规模最大，约为1200亿元。轻奢

² 仅包含男装和女装，不包含童装（0.24万亿元）和内衣（0.24万亿元）。2022年中国服装市场整体规模2万亿元。

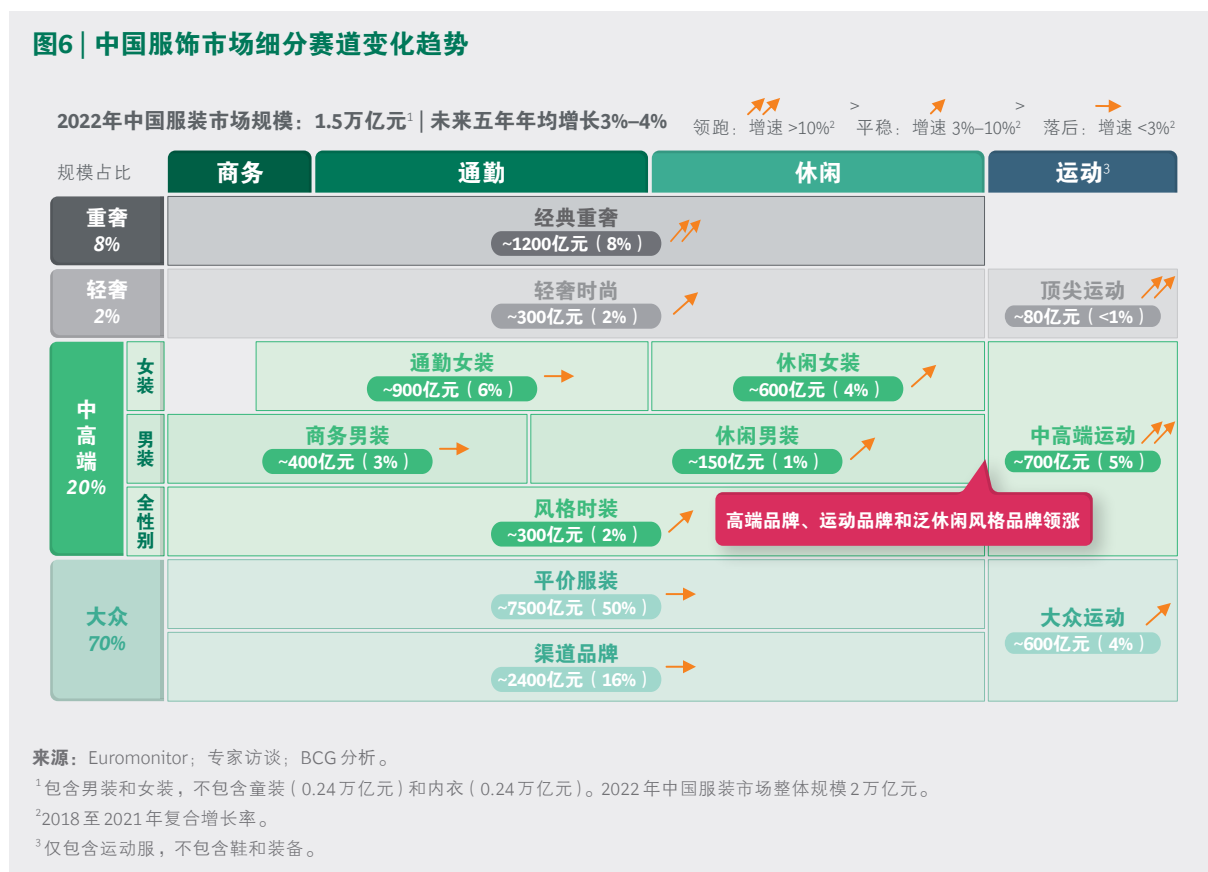
和重奢以其强品牌力实现跨风格和全性别覆盖（如爱马仕、香奈儿、迪奥等），专业运动品牌在高端化趋势下涌现顶尖运动品牌（如始祖鸟），兼具社交货币属性及专业功能。

- **大众：**整体市场规模最大，占比约为70%，可细分为以风格定位的平价服装（如淘宝品牌）、以强价值利益点定位的渠道品牌（如性价比高、定位基本款的优衣库）以及大众运动，其中平价服装赛道规模最大，市场占比约为50%（约7500亿元）。
- **中高端：**整体市场占比约20%，需求深度分化，激烈竞争下可根据性别进一步细分为六大赛道，其中女装可按风格分为通勤女装和休闲女装，男装可按风格分为商务男装和休闲男装，以及跨场景、全性别覆盖的风格时装和中高端运动赛道。

2.2 赛道趋势：赛道间涨势不同，其中高端化、运动和休闲风格领涨

以上12大赛道涨势不同，其中高端化、运动和休闲风格领涨——代表性的经典重奢、轻奢时尚、休闲女装和运动赛道领跑（参阅图6）。

图6 | 中国服饰市场细分赛道变化趋势



- **高端化：**经典重奢和轻奢时尚两大赛道领涨，2018至2021年复合增长率分别达到两位数和高单位数。根据BCG奢侈品研究报告，2023年中国内地消费者在全球奢侈品市场的消费预计达5500亿元，同比增速15%至20%。伴随富裕群体扩大，购买力持续提升，预计未来这两大赛道将保持强劲增长。
- **运动增长稳健：**国家政策的推动和冬奥会的成功举办，引爆全民运动的参与热度和需求。同时，疫情后消费者健康意识提高，尤其是具备社交属性的都市潮流运动、轻户外（如露营）运动等迅速崛起，推动运动服饰的增长，预计未来五年运动赛道将保持7%到9%的增速。
- **休闲风格领涨：**随着职场着装要求放松，生活方式的演变带来工作和生活场景边界消弭，同时疫情后伴随社交场景的恢复和增加，可凸显个人时尚品味且适用于跨场景的休闲风赛道持续领涨，休闲赛道增速高于成衣市场的平均增速。

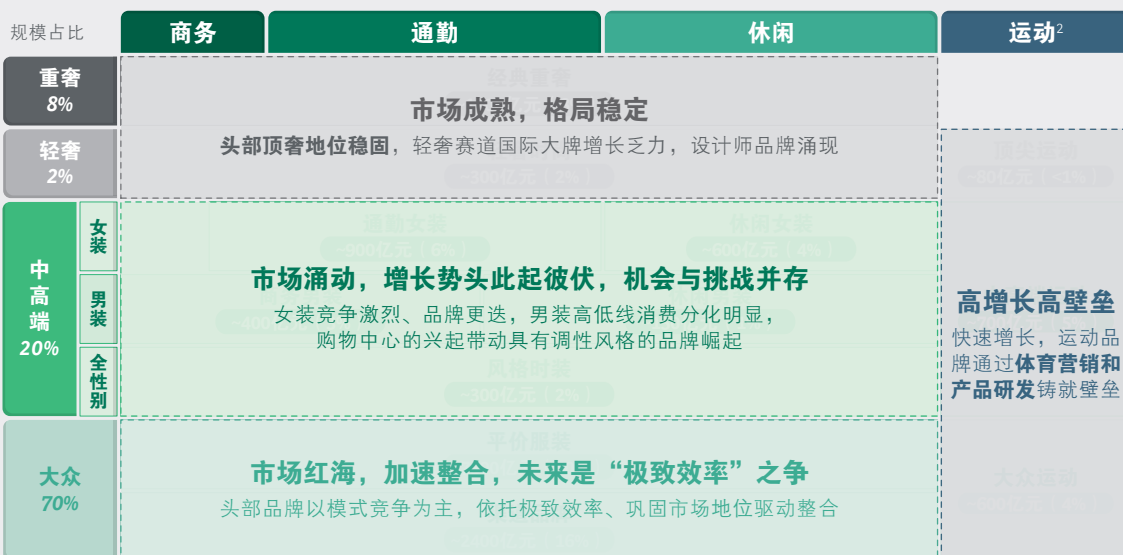
3. 赛道机会：各赛道竞争态势不同，跑出差异化定位品牌

中国时尚行业格局的重塑不仅带来了细分赛道的演变，同时也孵化出不同赛道的机会，并对品牌提出新的竞争要求。

从分价格带赛道维度来看，不同赛道内竞争态势不同，国际大牌统治重奢和轻奢市场；大众市场陷入效率厮杀的红海，加速整合；中高端市场涌动，机会与挑战并存（参阅图7）。各细分赛道中跑出不同的差异化定位品牌，孕育品牌机会，对服装企业具有借鉴意义。

图7 | 分价格带赛道竞争态势

2022年中国服装市场规模：1.5万亿元¹ | 未来五年年均增长3%–4%



来源：Euromonitor；专家访谈；BCG分析。

¹ 包含男装和女装，不包含童装（0.24万亿元）和内衣（0.24万亿元）。2022年中国服装市场整体规模2万亿元。

² 仅包含运动服，不包含鞋和装备。

重奢和轻奢——市场成熟，格局稳定，其中头部顶奢地位稳固，轻奢国际大牌增长乏力，小众设计师品牌崛起。

- **重奢：**巨大品牌壁垒下，头部效应愈发显著（头部品牌在2018至2021年复合增速超过30%）。
- **轻奢：**中产人群需求向上和预算承压，轻奢国际品牌消费减少（部分国际品牌增长乏力），转而消费设计独特的小众品牌彰显个人品味。因此，轻奢赛道精品设计师品牌呈快速增长态势，但难以突破小众基因（增速远高于市场平均增速，但规模不到5亿元）。

大众——市场红海，加速整合，未来是“极致效率”之争。在追求极致质价比的需求驱动下，线上品牌不断挤占平价品牌份额，竞争相当白热化。未来大众价格带的整合还将持续，头部品牌凭借规模效应和极致模式，将不断巩固市场地位驱动整合。

运动——快速增长，运动品牌通过体育营销和产品研发铸就壁垒。近年来，运动品牌在夯实专业功能基因的基础上更是加大社群活动的投入（如始祖鸟“山地课堂”、耐克“跑百巷”等活动），深化会员运营，提升品牌和消费者之间的链接。

中高端价格带的演变趋势又区别于其他价格带，品牌更迭更频繁，且国际品牌和本土品牌在同台竞技。一方面，与重奢和轻奢相比，中高端赛道的门槛没有那么多高，建立新品牌的机会更大；另一方面，与大众价位段相比，中高端价格带的消费者因为付出了更高的溢价而更难“取悦”，因此我们总能看到更新潮、更当代的品牌取代上一世代的品牌。

而在中高端价格带，男装与女装赛道呈现出的发展态势截然不同。这主要是由男女性对“时尚”的底层需求不同所导致。我们发现女性客群属于“品类内心智”，而男性客群则属于“品类外心智”（参阅图8）。

图8 | 时尚对男女性客群的差异化意义



- **女性客群——品类内心智。**时尚对大部分女性而言是生活方式的一部分，时尚活动也占据很多女性相当比例的休闲时间，比如逛街、刷社交媒体、参与时尚活动等。而这塑造了相当巨大的“她经济”市场，时尚产业是其中最重要的板块之一。在对穿着需求方面，女性更希望“不一样”，她们的穿搭灵感也更多来自品类内的意见领袖，包括娱乐明星、时尚博主、国际超模等。从品牌格局上，我们看到许多独立女装品牌蓬勃发展，并进一步细分出各种赛道；同时全性别时装品牌也通常会锚定女性客群。
- **男性客群——品类外心智。**对男性来说，穿着是个人属性或者圈层的“标签”。男性平均在时尚相关活动上投入的精力和时间比女性平均水平要低，而且很多男性在穿着上并不追求“与众不同”、反而更追求“获得认同”。穿着的差异化往往体现出某种权威性或者态度上的差异。男性的穿着趋势也有着不同的影响因子，时尚品类外的领袖往往更有影响力，比如科技圈大佬、说唱等潮流文化圈的影响者、以及明星运动员等。因而，男装的品牌格局与女装有很大差异，运动品牌、潮流品牌、品类品牌在极大地分化男装，而独立男装品牌的占比相对较小。

但上述现象也正在发生着变化，我们看到男性在时尚圈的话语权也在快速增长。以一线奢侈品牌为例，男装的影响力、时尚度、业务比重都在快速增长。此外，一些有调性、有设计的男装品牌在近几年获得了不错的增长。男装品牌要想获得较好发展，需要考虑到男性和女性在品类心智上的差异，更精准地定位好品牌，并且把握好商品、营销、渠道上的差异。

进一步打开中高端女装和男装市场，赛道格局持续在演变。尽管女装和男装所蕴含的机会点截然不同，但有一点是相通的：那就是差异化的品牌定位是所有领跑品牌的核心驱动力。在一个存量竞争的市场，任何一个想要迈入上升通道的品牌，必须要有独特的品牌心智。此外，光有定位是不够的，品牌也必须建立起支撑差异化定位的全套商业模式，从商品、渠道、营销，到数字化、组织、人才等中后台，必须紧密配合形成合力，才能把定位夯实、拔尖，最终形成品牌护城河。

女装——偏同质化竞争的传统大女装迫切需要转型，与之相对的三类差异化定位品牌崛起。传统大女装在过去几年增长乏力，亟待转型吸引新一代消费者。与此同时，我们看到中高端女装赛道三类具备“独特核心竞争力”的品牌崛起，通过打造差异化定位占领消费者心智（参阅图9）。

- **精品人设品牌：**品牌具有鲜明人设，精准聚焦一类客群。通过独特原创设计，打造吸引目标客群、风格清晰且品质精良的时装精品，牢牢占住核心客群的心智。这类品牌注重产品设计和品质工艺的竞争力打造，原创款式占比高（基于品牌设计内核的款式可高达90%），严谨控制生产质量，包括自建版房、将核心版型转化成标准的技术参数、寻源精品供应商和独家面料与工艺、遵循严谨的QA流程等，从而支撑调性吸引核心客群。

图9 | 中高端女装三类差异化定位品牌

客群定位		精准			宽泛		
		精品人设品牌		潮流平替品牌		高级基本款品牌	
品牌定位		品牌人设鲜明有个性 独特原创设计做透一类客群		快速“潮流”上新高性价比产品 吸引需求相似的几类客群		极致性价比的经典款 满足大多数人的基础衣橱需求	
打造核心竞争力		款式少而精，注重产品设计 和质量，以调性拉高倍率		款式多、上新快，注重商品 企划效率，较高性价比		聚焦基本款，重视品质和成 本管理，打造极致性价比	
成本管理		 高倍率 ~8x		 中等倍率 4-6x		 中低倍率 2.5-4x	
反应速度		 端到端周期 ¹ ：6到8个月		 端到端周期：9周到6个月		 端到端周期：~3个月	
品质工艺		 核心版型形成技术参数		 设计开发型/快反型供应商		 自建产能或锁定生产线	
设计原创性		 原创款式占比高		 FOB爆款改版占比高		 大牌经典款复刻	

 相对重要性低  相对重要性高

来源：专家访谈；文献检索；BCG 分析。

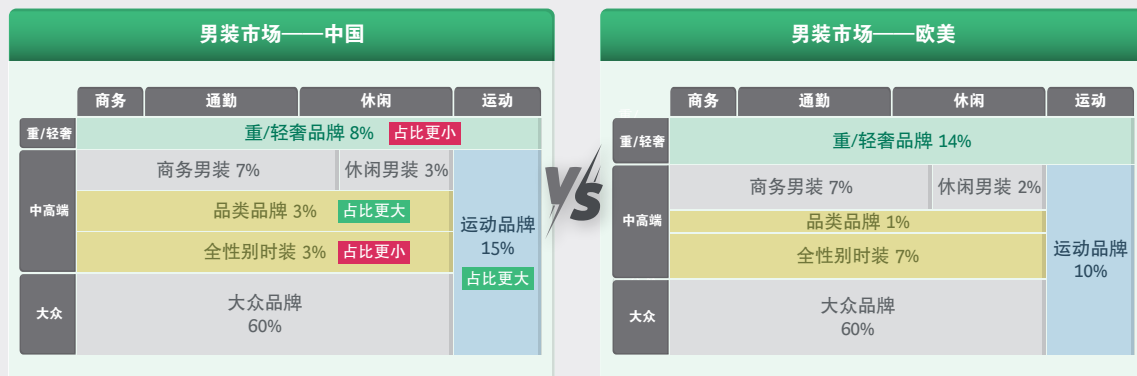
¹指从“概念到货架”的时间。

- 潮流平替品牌：**紧跟潮流趋势，通过快速“潮流”上新和性价比吸引几类客群。这类品牌快速提供多样、潮流、有性价比的产品吸引赶潮流的女性消费者，在预算受限时，她们在潮流度和品质追求上更偏重购置多样的风格单品。因此这类品牌注重商品企划效率，打造快速跟进多样化潮流趋势的能力，储备设计开发型和快反型供应商，以快反机制（端到端开发周期可短至9周）形成核心竞争力。
- 高级基本款品牌：**极致性价比的经典款满足大多数人的基础衣橱需求。打造极致的面料和工艺，以质价比为核心卖点，设计上以经典简约款为主，吸引在品质上有进一步追求的中产人群。这类品牌重视品质和成本管理，通过自建产能或锁定生产线管理品质，以轻运营（如线上运营为主）和低库存压缩成本支撑低倍率。

男装——被全性别品牌、品类品牌、运动品牌分流，商务男装在收缩、休闲男装则始终占比较小。我们进一步对比了中国男装市场和欧美男装市场，发现了其中比较明显的三个异同点（参阅图10）。

图10 | 中国与欧美男装市场的对比

份额占比



- 1 独立休闲男装品牌在中西方市场都难成规模，反映男性消费者更看重功能性需求、时尚探索意愿低
- 2 中国男性对运动品牌偏好尤为明显，运动休闲盛行；此外中国也有较多的品类品牌（专注在某一个品类）
- 3 全性别时装在男装市场占比有进一步增长空间，可依靠品牌力、潮流度和知名度辐射男性，覆盖泛人群

来源：专家访谈；BCG 分析。

注：大众品牌包括平价品牌、渠道品牌、零售商自有品牌。

首先，休闲男装在中西方市场都难成规模，这反应出男性消费者“品类外心智”是一个跨越市场的普遍逻辑。第二，相较欧美市场，中国男装市场被运动品牌、品类品牌分化得更加严重，一定程度体现出中国的男性客群在时尚需求上更保守，对服装的功能性诉求更大。第三，全性别时装（包括潮牌、风格品牌）在中国市场占比较小，我们认为随着中国消费者收入增加和审美层次的提升，此类品牌还有客观的发展空间。

此外，除了运动品牌贯穿高低线外，非运动赛道的男装在城市线级上的差异也更为明显：高线城市主要是国际性的风格品牌加上部分潮流品牌，而低线城市则仍以本土商务男装或品类品牌为主。反映出低线城市的男性消费者相较高线城市消费者，在时尚需求上更加理性和保守，在服装消费上更以功能为驱动。具体而言，一二线城市的男性消费者相较中低线城市，时尚度跃迁进程更快、社交场景更丰富，在潮流度上追求进阶，带动国际性风格品牌（如 Calvin Klein、Tommy Hilfiger 等）之外基础版型搭配潮流符号的潮牌兴起，既满足他们的日常多元穿着场景，又彰显他们的个人品味。中低线城市消费需求更理性，以满足基础功能需求为主，仍是品类品牌（如裤装品牌）和商务品牌的核心市场。

4. 品牌启示：差异化定位与商业模式升级，驱动高质量增长

新十年，在增长驱动“质大于量”的环境下，服装品牌需从自身资源禀赋出发，找准**契合的细分赛道机会点**（规模空间大、增速快、竞争分散、能力契合），识别品牌可充分发挥自身优势并差异化满足的消费者需求痛点，**打造品牌独特定位，并建立与之匹配的商业模式与核心竞争力**。

参考细分赛道跑出的几类成功品牌可以看出，伴随市场从增量竞争转向存量博弈，流量红利消退，获客成本飙升，服装品牌未来需特别关注**打造品牌定位**，明确清晰的目标客群，并针对核心人群创造独特的心智占位。立足品牌长久生命力和持续增长势能打造，锻造坚实的品牌力，获得目标客群的长期认可和青睐。

与此同时，品牌的定位重塑与升级焕新不仅仅意味着价值主张和沟通方式的改变，往往还需要配合**商业模式的转变与品牌核心竞争力的打造**。因此，**品牌需围绕定位打造具备驱动长期发展潜力的商业模式**（如渠道业态选择与城市布局、不同店态门店零售运营、商品结构与企划模式等），并通过差异化核心竞争力形成品牌护城河（如成本管理、商品企划效率等），补齐能力短板，建立全方位系统性能力，支撑消费者端的独特心智占位的长久落位，从而应对加速整合的市场和不断深化的消费者需求，驱动品牌持续增长。

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 同事向晓慧、姜怡对本文的贡献。

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



bcg.com

更多免费行业报告

并购家

www.ipoiipo.cn