



俄罗斯时尚：无人留意的真空

俄罗斯·时尚与配饰

行业聚焦

首版 | May 2026

中文版（亦提供英文和俄文版本）



Brandmine



行业聚焦

俄罗斯时尚：无人留意的真空

2022 年，五百多个西方品牌撤离俄罗斯——而涌入那些空置橱窗的本土创始人品牌，早已熬过比这更糟的年月。一个曾因倒卖牛仔裤三度被投入苏联劳改营的人，如今执掌全国最大的时尚零售商。分析师、评级机构与情报平台在同一时刻随西方品牌一起离场——就在西方停止注视的那一刻，这个行业反而悄然壮大。

快速事实

市场规模	2022 年五百多个西方品牌退出俄罗斯，腾出黄金商业空间。本土时尚的商场份额上升 20% 以上，创始人争相填补缺口
独特优势	被 1998、2008 和 2014 年危机锤炼的本土创始人品牌，是唯一有能力大规模填补 2022 年真空的玩家
最大挑战	英语情报空白——这个行业最重要的篇章只存在于俄语媒体中，被封锁在制裁之墙后
时机因素	撤离后的繁荣已在回调——到 2025 年底已有 12 个品牌关停，而 60 至 75 岁的创始人正面临一道毫无准备的传承悬崖

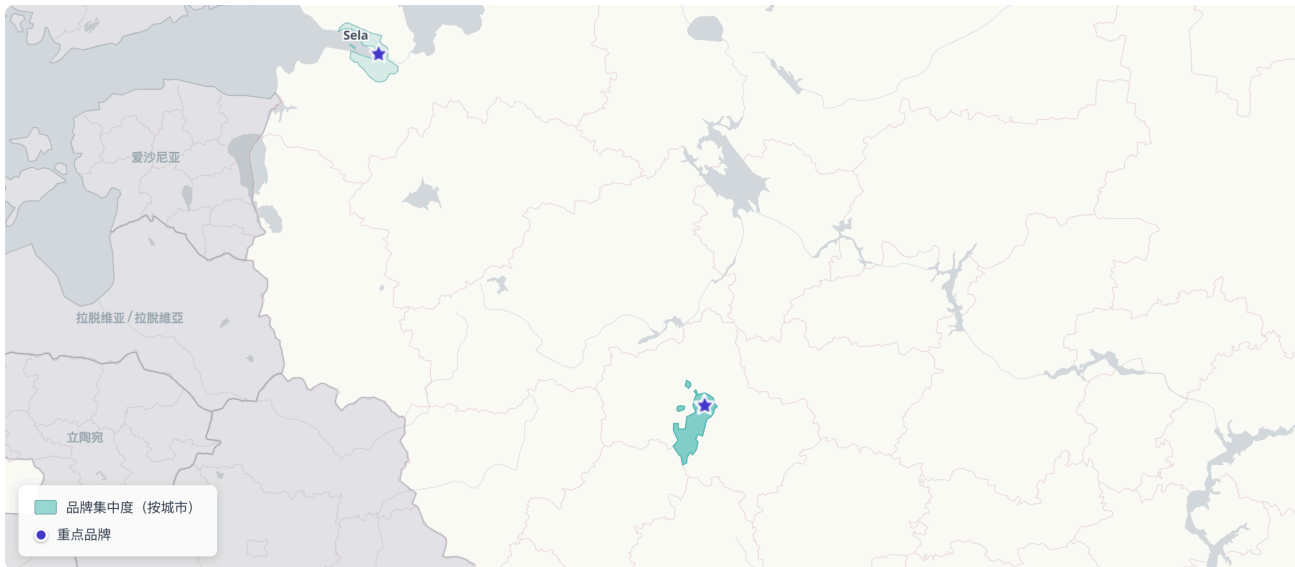
“要活下去，就必须不停地往火里添柴。”

弗拉基米尔·梅利尼科夫，Gloria Jeans 创始人

《福布斯》俄罗斯版，2013 年

市场：	俄罗斯
行业：	时尚与配饰
品牌：	格洛丽亚牛仔·塞拉 (Sela) · 沃克羞耻 (Walk of Shame) · 古尔吉
创始人：	弗拉基米尔·梅利尼科夫·鲍里斯·米哈伊洛维奇·奥斯特罗布罗德·安德烈·阿尔乔莫夫·德米特里·古尔日伊

俄罗斯时尚：莫斯科的复兴，来自外省的创始人



© OpenStreetMap contributors · © CARTO

时尚复兴，本质上是莫斯科的故事。

四个重点品牌中有三个在莫斯科运营，一个在圣彼得堡——但它们的创始人都来自外省：顿河畔罗斯托夫、乌法和工业化的乌拉尔。他们填补的那片真空，是莫斯科形状的。

* * *

2022 年，当 Zara、H&M 和优衣库走出俄罗斯时，一家由曾服三次苏联刑期的人执掌的牛仔裤公司走了进来。Gloria Jeans 接手了全国最大的 H&M 门店——位于莫斯科特维尔大街（Тверская）、面积达五千平方米的旗舰店——并在两年内占据了两百多个空置店面，将营收推向约 780 亿卢布（约合 10 亿美元，按 2026 年初汇率计）。其创始人弗拉基米尔·梅利尼科夫（Владимир Мельников）十二岁成为孤儿，曾因倒卖牛仔裤这一“苏联罪行”三度入狱。2024 年，《福布斯》估其身家 17 亿美元。

这是俄罗斯本土创始人时尚史上最富戏剧性的一章，却几乎从未在俄罗斯之外被记录。五百多个西方消费品牌在数月之间暂停了在俄业务——与此同时，本可追踪谁来接替他们的分析师、评级机构和情报平台也一并撤场。就在西方停止注视的那一刻，这个行业反而变大了。

走出地下室的合作社

这个行业比新闻标题显示的更为古老，且从一开始就是在匮乏中锻造的。它的奠基文件是 1988 年的《苏联合作社法》，自 1920 年代以来首次让私营企业合法化。梅利尼科夫与妻子柳德米拉注册了 Gloria——苏联

第一家合法的牛仔裤制造商——从此前非法缝制的地下室里走了出来。在此之前的十年里，他因倒卖（фарцовка，即倒买倒卖西方商品的黑市交易）而进出劳改营——那是计划经济无法供应的东西。

三年后的 1991 年，一位名叫鲍里斯·奥斯特罗布罗德（Борис Остроброд）的苏联体育场工程师，从前一年移居的以色列创立了 Sela（Сэла，希伯来语意为“磐石”）。他从进口中国商品起步。1992 年一批意外过量的羽绒服“被一抢而空”，Sela 由此成为最早在这个国家建立品牌时尚零售的公司之一——苏联的分销体系不曾留下任何类似的东西。业界观察者后来称它为“俄罗斯版 H&M”。

让这些创始人与众不同的，不是远见，而是淬炼。他们学会了在货币崩溃、规则一夜更改的环境中经营，而当体系崩裂的那一刻，这种纪律便显现出来。1998 年 8 月，卢布贬值约 70%，美元翻了三倍。俄罗斯零售商为求生存把价格抬高 200% 至 300%。奥斯特罗布罗德反其道而行：他将 Sela 的价格冻结整整三十天，一件一件地吞下损失，赌的是被十年混乱折磨过的顾客，会记住谁没有趁火打劫。他们记住了。这次价格冻结筑起了竞争对手买不来的忠诚护城河，俄罗斯式危机应对手册——别人撤退时你要投资——就此写成。

此后的每一次冲击都在淘汰这片田野。2008 年金融危机，以及 2014 年制裁与贬值的双重打击，让数十家连锁倒下；仅 2014 至 2015 年间就有 56 个商业网络退出俄罗斯市场，比 2008 至 2009 年间多出 50%。在 1990 年代初创立的俄罗斯时尚零售商中，到 2020 年仍然屹立的，一只手就能数清：Gloria Jeans、Elis、Zarina 和 Sela。能完好走到 2022 年的品牌，几乎按定义就是那些早已熬过一切的。

从外省到特维尔大街

就商业而言，俄罗斯时尚是一个莫斯科的故事。它的创始人却不是。这种地理上的反讽贯穿了这个行业的每一个名字。

梅利尼科夫来自顿河畔罗斯托夫，他在那里成为孤儿，十四岁便被安排到工厂车床上做工。创立 Walk of Shame 的安德烈·阿尔捷莫夫（Андрей Артемов）来自巴什科尔托斯坦的首府乌法，距莫斯科 1400 公里——在像俄罗斯这样以莫斯科为中心的时尚业里，这个距离意义重大。奥斯特罗布罗德来自工业化的乌拉尔，经由列宁格勒，再到以色列。才华是外省的、流散的；舞台却是莫斯科。

真空正是在这个舞台上敞开的。全国最值钱商业地产——特维尔大街的旗舰店，Nike、Zara 和 H&M 曾占据的黄金商场走廊——在 2022 年数月之间清空。俄罗斯创始人蜂拥而入。萨马拉人德米特里·霍赫洛夫打造的快时尚品牌 LIMÉ，搬进了 Nike 和 Zara 的旧旗舰店址，营收达到约 344 亿卢布（约合 4.5 亿美元）。Gloria Jeans 拿下了全国最大的旧 H&M 门店。圣彼得堡握着这个行业的另一极——Sela 的发源地，也是 Melon Fashion Group 的大本营；如今这家整合者收购品牌的方式，正如当年西方收购俄罗斯货架的方式。

在商业地图之下，还藏着一层任何店面都不会显露的地理：手工艺的腹地。当 Gourji 把供应链重建在俄罗斯境内时，线索通向的不是莫斯科，而是外省——科斯特罗马的掐丝珐琅、费多斯基诺村中在一支笔上耗费三到四周的漆器细密画匠人、喀山和图拉的金属工匠。行业集中在莫斯科，而滋养它的人与原料，来自其余的每一个地方。

数据库停止阅读的内容

一个行业不被报道，通常的解释是它太小、太不正规，或太新，无从记录。这些在这里都不成立。俄罗斯时尚业是整个俄罗斯消费版图中被记录得最为详尽的案例之一。问题在于，这些记录身在何处。

它们身在俄语之中。《福布斯》俄罗斯版详尽报道了 Gloria Jeans 如何“在 H&M 和 Zara 撤离后夺取市场”。РБК、《导报》(Vedomosti) 和《Snob》刊载着创始人小传、门店数目、营收背景与传承之争。企业备案存在，访谈存在。不存在的，是任何把它们汇集起来的英语分析产品——因为封住这个行业的两道壁垒彼此叠加。语言壁垒在 2022 年之前就把这些材料挡在西方数据库之外；制裁之墙完成了剩下的工作，因为品牌离开的同一个月，分析师也随之离开。

这正是 Euromonitor 无法弥合的鸿沟。它能引用一个总量市场规模和一个增长率，却无法告诉你：一个三度获罪的苏联囚徒接手了俄罗斯最大的 H&M 门店；一位袖扣匠人花了七年，为一场无人预见的危机重建供应链；一位纽约买手在制裁危机中未见实物便买下了一位俄罗斯设计师的整个系列。这些事实不在任何数据库里。它们正是“知道一个市场存在”与“理解谁将赢得它”之间的分界——而眼下，这份理解只属于愿意读俄语、并愿意去看的人。

谁走进了真空

四位创始人展示了，当这套危机手册被检验到极限时，会是什么模样。

Gloria Jeans。成就梅利尼科夫的决定，不是 2022 年的圈地，而是先于它的 2009 年那一次。在金融危机正酣之时，他一夜之间摧毁了一桩盈利 7000 万美元的批发生意，把 28 个区域办事处砍到七个，把一切押在自营零售上。这看起来像疯了。它却造出了那台运营机器——十三年后，它能在一次冲刺中吞下 200 个空置店面，一年开出 70 家门店。梅利尼科夫说，这一课来自西伯利亚针叶林中的一次囚徒押运：十七人中有八人冻死在一堆他们停止添柴的篝火旁——要活下去，就必须不停地往火里添柴。

Sela。奥斯特罗布罗德最早验证了这套手册，也退出得最为干净。1998 年的价格冻结，到 2011 年扩张成一个横跨 14 国、约 600 家门店、营收约 2 亿美元的帝国。当他意识到这门生意需要他自己无法提供的资本时，他做了大多数俄罗斯创始人始终做不到的事：他卖了——2019 年将 Sela 转让给 Melon Fashion Group，成为俄罗斯时尚零售史上最大的一笔交易。奥斯特罗布罗德于 2023 年去世，距退出四年——一段完整的创始人弧线，传承由设计而非危机来解决。

Walk of Shame。阿尔捷莫夫的考验来自 2014 年：克里米亚制裁让卢布暴跌 50%，这家年轻莫斯科品牌依赖进口的运转——面料、支付、物流——同时卡死。对多数新兴俄罗斯品牌而言，那意味着灭绝。然而，Opening Ceremony 的温贝托·里昂在 Instagram 上发现了 Walk of Shame，未见实物便买下整个系列——那是这家买手店第一次没看到衣服就下单。品牌做到了 150 个销售点，七成销售来自海外，并于 2019 年登上巴黎时装周。一位俄罗斯设计师，在制裁危机之中，经由一款手机应用，获得纽约的认可：没有哪个贸易数据库装得下这句话。

Gourji。德米特里·古尔吉（Дмитрий Гурджи）建立了其中最清晰的一例。2014 年的崩盘——彼时进口关税已吞掉产品成本的 45%——让他的意大利生产在经济上变得不可能；用他的话说，他损失的“不止一百万卢布”。他没有收摊，而是花了七年把生产的每一个环节迁回俄罗斯，于 2021 年完成。一年之后，Cartier、Tiffany 和 Bulgari 退出俄罗斯，带走了估计 80% 的高端珠宝销量。早已完全本土化的 Gourji，正是为一场无人预见的真空而生的品牌。

自嘲的防线

有一条性情的线索贯穿这些品牌，而西方对俄罗斯时尚的刻板印象——要么是肃穆的苏联怀旧，要么是寡头的战利品——从未捕捉到它。那就是自嘲，而事实证明，它能够远行。

Gourji 的首秀系列，把一个金色天使放在了苏联十月之星上原本属于列宁面孔的位置。Walk of Shame 把宿醉次日清晨独自走回家的那段路，变成了一个巴黎买手愿意进货的名字。戈沙·鲁布钦斯基和 Outlaw Moscow 把后苏联青年美学——地铁大理石、改革时期的媚俗、运动服里的忧郁——变成一种全球语言；而乌里扬娜·谢尔盖延科和伊戈尔·恰普林则把俄罗斯手工艺带进高级定制。它们没有一个为自己的出身道歉，也没有一个对那出身心怀敬畏。它们把它当作材料。

这种姿态不是装饰，而是出口策略。一个自信到敢于玩弄自身历史的品牌，会建立起一种具体到无法复制的身份——这正是 Walk of Shame 能把七成产量卖到一个受制裁国家之外的原因。文化的具体性，若一本正经地处理，会被读成民族主义；以自嘲处理，则读成一种观点。

圈地正在关上的窗口

轻松的阶段已经结束。到 2025 年底，当初涌入撤离后繁荣的品牌中已有十二个关停，而其中最激进的占领者也在收缩。Gloria Jeans 正在关闭它在特维尔大街那家由旧 H&M 改建的旗舰店——整场圈地的战利品——因为每年¥1.68 亿至 2.04 亿卢布（约合 220 万至 270 万美元）的租金，已经超过门店能挣到的钱。2024 至 2025 年间，公司在十八个月里换了三任 CEO；营收下跌 14%，利润缩水四分之三；梅利尼科夫第五次回来亲自掌舵。事实证明，攻占空置地产，从来都不是难的那部分。

难的那部分，正是把圈地与品牌区分开来的东西：熬过狂奔之后那场回调的纪律。这正是当下在为这个行业分类的问题——而它正与第二个问题汇合。创始人们正老去，逼近一道传承的悬崖。梅利尼科夫年近七十，个人持有公司 99.9% 的股份，把每一个商标都登记在自己名下；据估计，有 20 至 35 个达到商业规模的俄罗斯本土创始人时尚品牌，其创始人年龄在 60 到 75 岁之间。Sela 展示了干净的范本——向战略买家进行一次有序的出售。其余大多数，根本没有任何计划。

两座时钟正一同走动。在未来一到三年里，撤离后的回调将把过度扩张者彻底甩出，而第一波被迫的传承也将开始。一个此刻就在这个行业里建立关系的投资者、买家或合作伙伴——趁幸存者尚清晰可见、过渡仍在被选择而非被强加之时——与一个等到这场洗牌定下条件之后才到场的人，处境截然不同。

大隐于市

对投资者而言，这个信号是一扇整合与传承的窗口，正在一群经过危机检验、其货架无西方竞争者的经营者身上敞开。对买家而言，这是一份供应商名单，他们已经熬过了比下一场更猛的冲击。对合作伙伴而言，这是一代创始人，他们打造的品牌靠的是身份认同，而非有利的政治气候。他们每一个人，看到的都是同一个被忽视的事实：这个填补了俄罗斯一代人以来最大零售真空的行业，从未被用他们读得懂的语言绘制成图。

情报是存在的。它在《福布斯》俄罗斯版、РБК 和《导报》里，在创始人访谈和企业备案里，散落于俄语来源之间，封存在一道制裁之墙的背后。它尚未在任何地方被汇集起来。

一个三度获罪的苏联囚徒，经营着全国最大的那家旧 H&M 门店。一位袖扣匠人，在制裁危机到来的数年之前，就为它重建了整条供应链。一位外省设计师，在上一场危机的前一场里，便获得了纽约的认可。这些品牌不是在西方离开时才出现的。它们一直都在——生存着，建设着，等待着。近在眼前，世界却视而不见。

核心结论

填补西方留下真空的，是危机反射；而决定谁能熬过这场正在到来的回调的，是危机纪律。

* * *

行业时间线

从苏联末期的地下合作社，历经 1998、2008、2014 年三次危机，到 2022 年西方品牌撤离与当下的市场回调——塑造俄罗斯创始人主导时尚产业的决定性时刻。

● ● ● ● ● ●
背景 催化剂 挣扎 危机 突破 胜利

催化剂 1988

合作社走出地下室

《苏联合作社法》自 1920 年代以来首次让私营企业合法化。弗拉基米尔·梅利尼科夫（Владимир Мельников）与妻子柳德米拉注册了 Gloria——苏联第一家合法牛仔裤制造商——从他们此前非法缝制的地下室里走了出来。

背景 1991

Sela 自以色列创立

移居以色列的苏联体育场工程师鲍里斯·奥斯特罗布罗德（Борис Остроброд）创立 Sela，从进口中国商品起步。1992 年一批意外过量的羽绒服“被一抢而空”，催生出俄罗斯最早的品牌时尚零售商之一。

危机 1998

筑起护城河的价格冻结

卢布贬值约 70%，美元翻三倍。当对手把价格抬高 200% 至 300% 时，奥斯特罗布罗德把 Sela 的价格整整冻结 30 天，自行吞下损失以留住顾客。俄罗斯式危机手册由此诞生。

背景 2007

俄罗斯第一家欧亚奢侈品牌

曾代理 Dunhill 和 Bally 的德米特里·古尔吉（Дмитрий Гурджи）创立 Gourji——金质袖扣把苏联星章上列宁的面孔换成了一位天使。以自嘲为设计哲学，以意大利工坊为供应链。

危机 2009

烧掉批发生意

在全球金融危机之中，梅利尼科夫一夜之间摧毁了一桩盈利 7000 万美元的批发生意，把 28 个区域办事处砍到 7 个，疾速转向自营门店。所有人都说他疯了。这却成了俄罗斯最大时尚零售商的根基。

胜利 2011

Sela 登顶；Walk of Shame 起步

Sela 达到约 600 家门店、横跨 14 国、营收约 2 亿美元。同年，时尚编辑安德烈·阿尔捷莫夫（Андрей Артемов）在莫斯科创立 Walk of Shame，零广告预算，主打 Instagram。

危机 2014

制裁切断供应链

克里米亚制裁让卢布下跌约 50%。Gourji 的意大利生产变得无以为继。Walk of Shame 的面料、支付与物流同时卡死——而 Opening Ceremony 却经由 Instagram，未见实物便买下其整个系列。

突破 2016

Selfridges，纵使一切

Walk of Shame 赢得 Selfridges 的专属橱窗，Harvey Nichols 与 Browns 相继跟进。就在地缘政治气候说不该如此的时刻，一个俄罗斯品牌迎来了高端欧洲市场的认可。

胜利 2019

干净的退出与巴黎首秀

奥斯特罗布罗德把 Sela 卖给 Melon Fashion Group，成为俄罗斯时尚零售史上最大的交易。数月后，Walk of Shame 登上巴黎时装周——出售与规模，这个行业对传承的两种答案，在同一年同台亮相。

突破 2021

Gourji 实现 100% 本土生产

卢布崩盘七年后，Gourji 把全部生产迁入俄罗斯工坊——科斯特罗马珐琅、费多斯基诺漆器、喀山与图拉的金属工艺。独立在它最要紧的前一年达成。

突破 2022

真空敞开

五百多个西方品牌暂停在俄业务。Gloria Jeans 拿下 200 多个空置点位，包括全国最大的 H&M 门店；Cartier、Tiffany 和 Bulgari 离场，而早已完全本土化的 Gourji，正好接住任何外国品牌都无法满足的需求。

胜利 2024

囚徒成了亿万富翁

《福布斯》将梅利尼科夫列为身家 17 亿美元——他首次以美元亿万富翁身份现身——其时 Gloria Jeans 营收在撤离后的浪潮中逼近约 780 亿卢布（约合 10 亿美元）。

挣扎 2025

回调开始

圈地降温：12 个撤离后涌现的品牌关停，Gloria Jeans 关闭其位于特维尔大街、由旧 H&M 改建的旗舰店，租金已超过营收。梅利尼科夫第五次回来亲自掌舵。真空已被填满；纪律的考验开始了。



关于本研究

本报告基于 74 个经验证的来源，涵盖 2 种语言——包括原始文件、创始人访谈与行业媒体报道。每一项数据与论断均经独立来源交叉验证。

完整方法论详见 brandmine.ai。

关于 BRANDMINE

卓越的创始人自有品牌。历经考验。即时可用。

Brandmine 提供关于新兴市场创始人品牌的结构化发现情报——基于本地语言研究，为投资决策而设计，以专项报告形式交付。

联系方式: hello@brandmine.ai 情报研究报告: brandmine.ai/intelligence/

BRANDMINE 更多产品

品牌韧性档案

单一品牌的完整转型弧线、位置情报与商业概况。15 页经验证的深度研究。

创始人韧性档案

创始人从起源到突破的完整个人历程。通过本地语言研究与一手资料来源验证。

市场地图

以快照深度呈现某一行业所有已验证品牌——地理分布、市场时间轴与创始人概述。25–40 页。

行业深度分析报告

全面的行业情报。所有品牌以快照深度呈现，另附六个品牌的完整转型弧线——每个品牌代表一种独特的危机原型。90–120 页。

字体: *Noto Serif CJK SC* 与 *Noto Sans CJK SC*。排版工具: *Typst*。色彩经专业印刷优化。
同时以英文、俄文及中文出版。
研究涵盖英语、俄语来源。
首版 · May 2026

纪念鲍里斯·奥斯特罗布罗德。

卓越的创始人自有品牌。
历经考验。即时可用。

卓越的创始人自有品牌。
250+个新兴市场品牌已完成核实。

品牌韧性档案 · 创始人韧性档案
市场地图 · 行业深度分析报告

针对新兴市场创始人自有消费品牌结构化研究。英文、俄文、
中文版本同步出版。

brandmine.ai/intelligence/

✉ hello@brandmine.ai

🌐 www.brandmine.ai

© 2026 Brandmine。保留所有权利。

v1.0.1