

McKinsey Consumer & Shopper Insights

奢侈品市场无边界： 不断升级的中国消费者



麦肯锡
解读中国

McKinsey Consumer & Shopper Insights

2012年12月

麦肯锡中国奢侈品消费者研究

奢侈品市场无边界： 不断升级的中国消费者

安宏宇
杜迪妍
马思默
吴宜蓓

本文作者谨向曾颖思、李丽华、陈红、金春芳、张悦、刘佳、王磊智 (Glenn Leibowitz) 和Paul Blustein为本文所做的贡献表示感谢。作者按姓氏排名，不分先后顺序。

目录

概述.....	6
中国奢侈品市场蓬勃发展与重重挑战并存.....	10
中国晋升为全球头号奢侈品消费大国的驱动因素	14
中国步入奢侈品消费转型期	20
• 中国人的境外奢侈品消费.....	21
• 中国买家的成熟速度快得惊人.....	23
• 赢得更多消费者的店内战役.....	25
• 试水电子商务.....	25
赢得中国奢侈品消费者.....	28

概述



当前，中国消费者的奢侈品开支正在以远超预期的速度增长，这一增速超过了世界上任何一个国家。中国人目前在境内外的奢侈品消费额占到全球消费总额的1/4以上，取代了日本，成为世界头号奢侈品消费大国。尽管目前中国放缓的经济增速抑制了国人奢侈品消费，加之政府对企业向官员赠送高价礼品行贿的打压力度加大，使得中国消费者变得谨慎起来。但是，中国在全球奢侈品消费份额仍将持续上升，预计到2015年将超过1/3。

我们已经密切跟踪调研中国奢侈品消费者和有关市场长达六年。中国人如此非凡的消费能力促使我们在以往分析的基础上再次对中国奢侈品消费者进行深入研究。本年度的研究建立在与生活于14个城市中¹的1000多名奢侈品消费者面对面访谈的基础之上，同时辅以大量的数据分析以及与行业内部人士的谈话。

近年来中国奢侈品消费增速逐渐放缓，但以下一系列因素仍可确保其需求相对保持旺盛。非常富裕买家群体迅速壮大，他们越来越喜欢购买顶级奢侈品。同时，奢侈品新买家的人数正在爆发式增长，他们是那些收入大幅增长、刚刚步入中产阶级的人士。此外，中国人对自身经济实力充满信心：约3/4的富裕消费者相信未来五年家庭收入将大幅增长。女性购买力的不断提高也是推动增长的一个主要因素。此外，尽管企业之间的送礼行为在政府领导换代转型时期有所下降，但个人之间的礼品赠送需求仍然呈现出强劲的、甚至增长的势头。

尽管存在种种推动和刺激中国奢侈品市场的因素，但是市场本身也正在经历着快速的变化。这使得奢侈品商家要赢取消费者变得更为困难、成本也更高。

首先，中国人到境外购买奢侈品的比例越来越大。香港和澳门是他们最钟情的购买目的地，与此同时欧洲也变得越来越具有吸引力。造成这一趋势的原因有二：一是中国人出境游的高速增长；二是中国海关对进口奢侈品征收高额关税使

¹ 与每位消费者的访谈大约为35-45分钟。访谈在3个一级城市（北京、上海、广州）、8个二级城市（青岛、杭州、成都、厦门、西安、沈阳、武汉、南宁）和3个三级城市（保定、茂名、呼和浩特）进行。

得境外奢侈品售价低于境内。我们的研究表明，目前中国人的奢侈品消费中约有一半发生在境外。这一现象暗示，如果某品牌的店面或产品形象在境内外出现较明显的不一致，就有可能面临丧失消费者信任的风险。

此外，中国人的奢侈品消费品位也在以惊人的速度成熟起来。已有几年购买经验的消费者偏好低调、务实的奢侈品，而不是外表光鲜、品牌标签显眼的产品。同时，中国的奢侈品市场又是多样化的：奢侈品的买家们仍然偏好广受认可的牌子，以借此炫耀其身份地位。虽然奢侈品制造商希望满足各层次消费者的喜好，这样做有可能损害到其品牌形象。

最后，店内体验是消费者最终决定购买奢侈品的关键环节，其重要性与日俱增。我们的受访者将购买的最终原因归于在奢侈品专卖店的各种消费体验。冲动购买或几乎不经过深思熟虑就购买的比例正在迅速提高，这更凸显了店内体验的极端重要性。为高端富裕买家（详细请参见18页的边栏）提供尊贵的VIP服务——私人试衣间和训练有素的专业导购等——的重要性绝不亚于启动一个有效的客户关系管理项目。尽管相对于当前中国方兴未艾的电子商务市场而言，通过互联网购买的奢侈品总量还很小，但有关尝试正在进行中。因此，对于奢侈品行业来说，网销渠道也是不容忽视的。

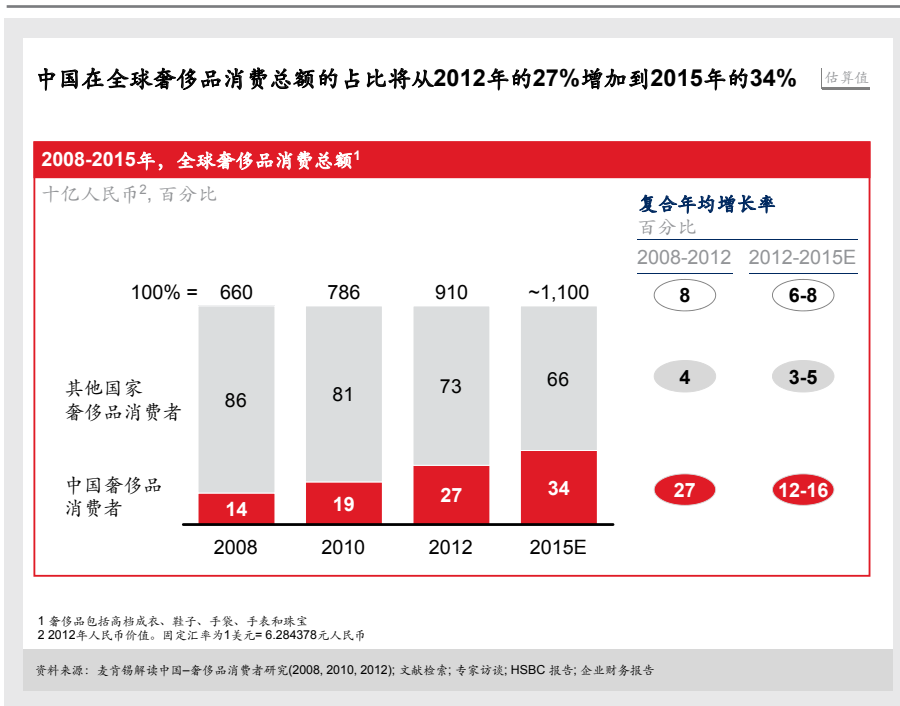
A collage of luxury items including a red and silver textured box, pearls, feathers, and glasses. The background is dark, and the items are arranged in a way that suggests high-end fashion and accessories. The text is overlaid on a semi-transparent red band across the middle of the image.

中国奢侈品市场 蓬勃发展与重重挑战并存

中国成为世界最大的奢侈品市场，与中国人对未来的乐观心态形成呼应。几年前中国的奢侈品市场还落后于日本，随着中国人在境内外奢侈品消费的快速增长（远高于之前的预期），中国目前已占到全球奢侈品消费总额的1/4以上。

即使中国经济增速面临下行的压力，但是奢侈品消费增长的势头只会继续加强。中国已成为全球奢侈品需求的最大引擎，并且未来几年这一桥头堡的地位还将强化。如果排除一些不可预测的风险，到2015年全球超过1/3的高端手袋、鞋子、手表、珠宝和成衣将来自于中国人在境内外的消费。(见图1)

图1



奢侈品市场利润固然丰厚，但其正经历的根本性变化使得制造商们面临着严峻的挑战。一些最精明的品牌商的经验告诉我们：如果只是在在中国开设大量门店，

或者卖一些印满品牌商标的商品,远不足以在中国市场上收获利润。

中国人在境外的奢侈品消费所占比重不断增长,目前约占总额的一半。出境游的便利性和吸引力不断提高是主要原因之一。奢侈品较高的进口税率使得境内价格远高于境外也是一个原因。因此,各大品牌商必须保证全球零售端品质的一致性。为了把消费带回境内,中国政府已经开始考虑调降奢侈品的关税税率。但是如果未来2-3年间,境内外的价格鸿沟仍将持续目前的状况,那么中国人境外购买奢侈品的增速会和境内一样高。

中国人对奢侈品的需求随着其收入水平和社会阶层的不同而变化。有经验的消费者(即有若干年购买奢侈品经验的消费者)正以惊人的速度成熟起来。他们更偏爱低调的款式,而不再青睐标志鲜明、耀眼张扬的样式。出于与大众型买家区分开来的强烈意愿,他们热衷于发掘小众、更尊贵或更稀缺的奢侈品牌。同时,随着购买力的提升,负担得起设计师品牌的消费者数量正在持续、甚至加速增长。这些奢侈品的新买家普遍钟情于能够明确彰显其身份的产品,比如那些耳熟能详的大品牌。随着这两类消费者的快速增长,奢侈品市场也在走向多元。奢侈品商家在如何定制产品组合时面临着两难选择:既要实现销售增长,又不能威胁到品牌的高端定位和特色。

店内体验对中国奢侈品消费者的重要性正在变得日益明显。超富裕(家庭流动资产超过1亿元人民币)消费者数量正在快速增长,并逐渐成为奢侈品品牌的核心客户群。他们期待并且经常获得最尊贵的购买体验:品牌商提供的个性化服务,私密的购物区域,甚至奢华的购物旅行。提供理想的购物环境对赢得各类奢侈品消费者(不只是最富裕的买家)最为重要。冲动型购买比例的快速增加正是店内体验重要性的一大有力证明。与此同时,提升店内体验的成本也日渐高昂——门店租金和人工成本都呈现出急剧上升的趋势。部分品牌正面临艰难的取舍:有限的预算是用来增加门店数量,还是提升单个门店的服务质量。为了抓住其最优质客户、把握黄金销售机遇,奢侈品商家就必须制定和优化客户关系管

理计划—用历史购买数据库确定高潜力的消费者是谁，并为之保持一对一的紧密联系。同时，品牌还不能忽视电子商务：网购奢侈品或者设计师产品已经开始出现，规模虽小，但正经历着快速的发展。

奢侈品厂商一旦切实克服以上挑战，就有可能在奢侈品消费日渐风行的中国市场获取丰厚利润。



中国晋升为全球头号奢侈品消费大国的驱动因素

在过去的四年,中国国内的奢侈品消费以每年16%—20%的速度递增。从现在到2015年该增速将降至每年12%-16%的区间。从某种程度上说,增速下降的一个显著原因是:中国日渐庞大的境外奢侈品消费替代了境内消费。然而,限制中国人奢侈品总消费的因素也的确存在。部分消费者对国家整体经济前景的担忧是一个原因。政府对企业向官员赠送高价礼品行贿的打压力度加大,以及中国领导的换届都对高档奢侈品的送礼消费产生了明显影响。

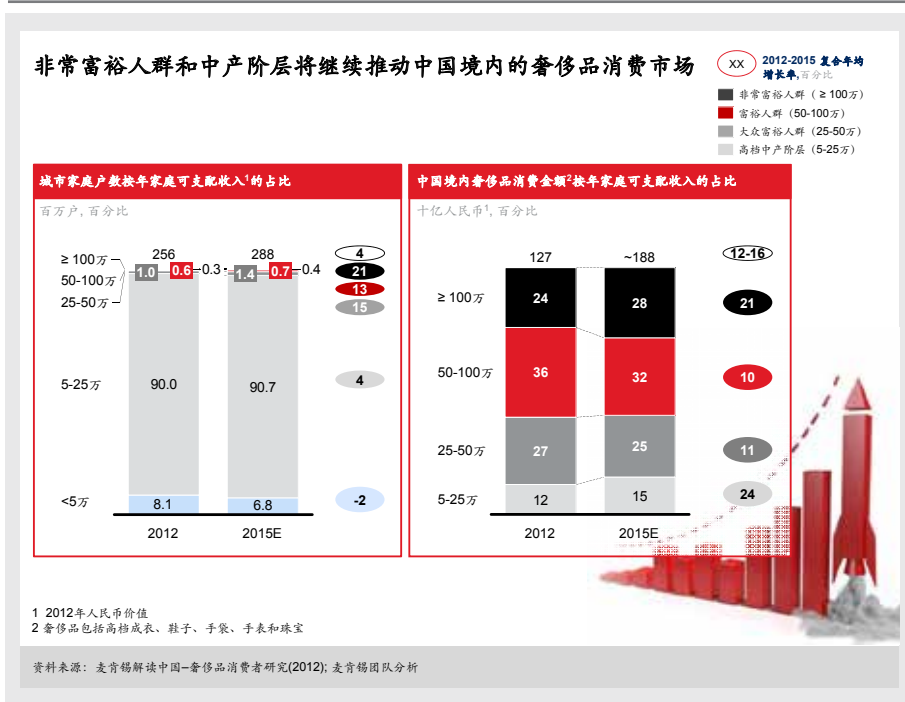
但是,即使是12%的增速也远快于其他任何国家。因此,在未来3年中,中国人的境内外奢侈品消费金额在全球的占比也必然进一步提高,预期达到34%左右。

根据2010年消费者问卷调查结果发布的《崛起的中国奢侈品市场》报告中,我们指出,中国奢侈品市场在当时最重要的推动增长因素有:收入快速增长、奢侈品种类及信息的丰富以及“炫富”在奢侈品购买动因的变化。根据2012年初再次调查获取的最新数据,我们在2010年报告的基础上,进一步识别、修正和更新了中国奢侈品消费狂热背后的主要推动因素:

中国奢侈品市场快速增长的主要来自于非常富裕家庭(家庭年可支配收入超过100万元人民币)。这群消费者的数量在未来的3年内将以每年约20%的速度增长。到2015年,这一数字有可能翻番。这个群体除了数量在增长,还呈现出消费升级的趋势:喜欢购买更加昂贵、更加奢华的产品。到2015年,该群体的奢侈品消费总额将占到中国市场的28%(见图2)。

与此同时,奢侈品消费增长也受惠于奢侈品新买家。他们中的大部分属于快速壮大的中产阶层(家庭年可支配收入在5万-25万元人民币之间)。虽然单个中产家庭的消费金额远低于普通的富裕家庭,但他们的数量增长十分惊人。我们预测到2015年新增奢侈品消费总量中,中产家庭的贡献将举足轻重。许多奢侈品新买家来自于中国的二线城市。虽然中国最大和最富有的12座城市仍将贡献约60%的全国奢侈品消费,但更快的市场增速将很可能出现在较小城市。

图2

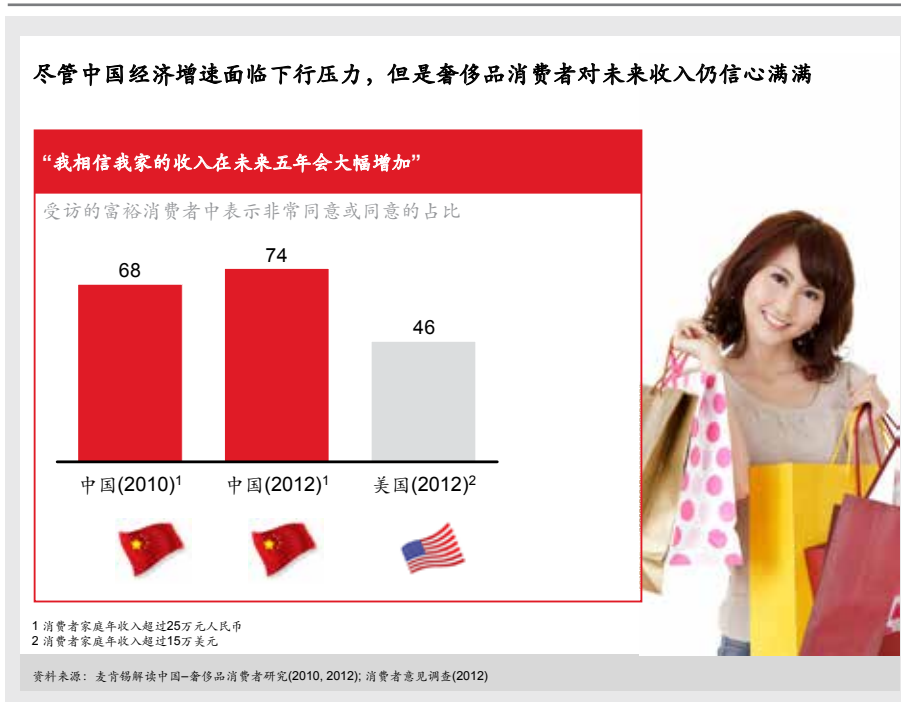


还有一个增长驱动因素不容忽视, 就是中国消费者对收入的信心世界第一, 特别是中国的高收入群体。在被问及未来五年其家庭收入是否会大幅增长时, 中国较高收入消费者(家庭年可支配收入超过25万元人民币, 约合4万美元)中有74%表示认同或高度认同, 而两年前这一比例为68%。

在北京经营服装贸易公司的一位30岁女企业家的看法具有代表性: “我知道全球经济不好, 但我觉得这不会影响到中国。我们中国人有钱, 储蓄也足够多。所以全球经济的大环境对我们影响不大。”当然, 不是每个人都这么信心满满。这种担忧开始在2012年下半年时出现, 一些奢侈品买家的消费态度开始有所转变。上海某美容院业主说: “为了感谢一个房地产经纪商为我找到理想的店铺, 我曾经买过一只价值3万港元的手表送给她。现在生意不太景气, 送礼的话我不得不选择3000—6000港元左右的钱包。”尽管如此, 中国消费者的信心还是比欧美消费者

高得多，只有46%的富裕的美国人(家庭年可支配收入高于15万美元)相信未来五年收入将大幅增长(见图3)。

图3



看看那些从高档住宅区中走出来的女性们，她们富有魅力又华贵逼人。很明显，中国奢侈品消费还有一个重要的驱动因素，就是女性购买力的逐步提升。几年前的中国奢侈品消费还是男性占主导，但女性消费者后来居上、势不可当，目前已占到近60%的市场份额。

中国人购买奢侈品不都是自己用的，“人情消费”从来都是、也将继续是奢侈品市场持续扩张的重要驱动力。由于媒体和政府更严格地监督官员收受名表和珠宝等豪华礼物，因而有些分析人士预计人情消费将减少。我们认为，无疑这会导致企业之间的送礼行为暂时减少。但是，企业之间的送礼行为不应与中国人的人情送礼行为混为一谈。礼尚往来在中国的人情社会根深蒂固：送礼在节日

或庆祝活动中必不可少，被中国人视为培养和维护人际关系的一种方式，其重要性不可能很快减弱。奢侈品购买者在被问及来年送礼消费的占比时，39%表示会增加，58%认为保持不变，只有3%预计将下降。上海某私立学校一名7岁女生的母亲的回答很有普遍性：“9月10日教师节的时候，有些家长会送老师奢侈品牌的手袋，为了让自家小孩得到老师的特别关照。”

最后，生活方式的变革也是驱动奢侈品消费的因素之一。收入较高的中国人更经常与圈子里的朋友出入于高档酒宴和聚会等社交场合，为展示他们的高档服装、鞋子和手袋等“行头”提供了机会。

高端富裕客户——他们的期待能否实现？

在顶级购物环境中为家庭流动资产超过1亿元人民币的高端富裕客户提供服务，具有极端重要的意义。这一群体绝对值得品牌商家花心力培养和服务。我们的消费调查并未研究足够多的高端富裕人群，无法就其购买习惯得出具体的、确定的结论，但根据我们对业内人士的访谈和其他研究成果，可以对这个群体得出以下的结论。

这一群体多为私营业主、房地产开发商、专业投资人、能源类产业开发商或高薪高管（或他们的配偶或子女）。他们的生活方式与发达国家高端富裕人群越来越接近：将奢侈品视作一种生活方式，对中国传统艺术或顶级豪酒这类稀缺品兴趣浓厚。因此，他们渴望限量或定制的奢侈品，即使花费数万美元也在所不惜。事实上，他们中的一部分人就是喜欢价格昂贵的产品。

高端富裕人群几乎无一例外地希望品牌商家为其提供量身定制的贵宾式服务,包括个人专属导购,只为其一个人开辟专门的门店楼层或者拥有私人购物空间。如果他们喜欢、在意那些服务,就很可能为了保留贵宾待遇而特意买够金额。某奢侈品牌的门店经理向我们透露:“如果他们受邀参加私属性活动,几乎都会掏钱购买,即使最后一刻打消了购买念头,也一定会购买店内的其他产品,以保留其贵宾地位。”

各大奢侈品牌如何服务高端富裕客户,从香奈儿是如何赢得上海某33岁主妇青睐的案例中可见一斑。该主妇来自高端富裕家庭,门店为其配备了专属销售代表,全力满足她对时尚品位的追求。一旦新产品到货,便会打电话通知她,该主妇到达香奈儿位于半岛酒店的专卖店时(该门店主要服务于高端富裕客户,尽管客流量很小,但导购人员充足),她的销售代表陪同她进入贵宾室,而其他门店人员则精心照顾她的儿子。主妇一边翻看为其精选的产品,一边享受香奈儿为她从半岛酒店定制、印有香奈儿标识的烘焙甜品。该主妇离开时买了两只手袋和一套连衣裙。当然,服务好这类客户除了要做足门店的工夫,让他们保持忠诚度需要精心设计的客户关系管理策略,包括细致了解每位客户的喜好,为其提供经过优选的新产品信息,并提供独特的奖励。在中国,有些品牌会邀请其最优质的客户参加时装展览会、艺术品展览和巡演,并负担全部费用;对于VVIP(至尊贵宾客户),甚至会免费邀请其去巴黎度假。



中国步入奢侈品消费
转型期

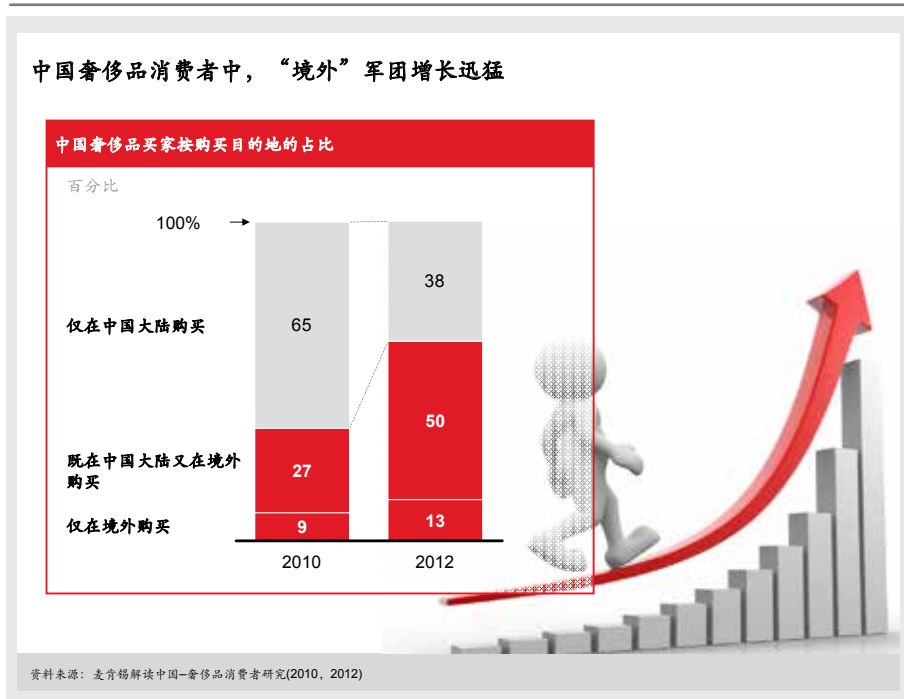
考虑到上文提到的中国奢侈品消费市场爆发性增长背后的坚实助推力，似乎全球奢侈品牌唯一需要担心就是其销售人员不足以应付滚滚而来的客流量。但是中国市场的巨大变化，使得赢得中国消费者比以往更难、成本也更高。

中国人的境外奢侈品消费

随着越来越多的中国人走出国门，境外奢侈品消费在快速增长：2010年，只有36%的中国人境外旅游时购买了奢侈品。到了2012年，这一比例飙升至63%。（见图4）。境外购物主要发生在香港和澳门，但欧洲的吸引力也在与日俱增——2012年约有20%的人称最近一次境外购物的地点是欧洲某座城市，这一比例是两年前的两倍以上。

这一趋势的强劲动因是，中国公民出境游的井喷式发展——说到底归因于收入增加、签证政策的放宽，以及人民币升值。

图4



2010年中国出境游人数是5700万人次，到2011年为7000万人次，预计2015年将达到9400万。今年在我们调查的出境旅游者中，近75%表示过去12个月中曾经在境外购买过至少一件奢侈品，而2010年这一比例是45%。绝大多数中国人对自己的境外购物体验予以积极评价：超过80%的受访者承认海外奢侈品的价格优势、货品种类的丰富性以及货品更新速度超出自己的预想；大多数人对买到的是正品确信无疑；约70%对境外销售人员的专业精神和服务态度表示满意。

在境外购买奢侈品的价格诱因足够打动人心：奢侈品在中国的课税约为20%—70%，这直接导致了境内外零售价格鸿沟，如果考虑到汇率因素，这个价差更大。由于欧元目前对人民币贬值，一些最受热捧的手袋在中国的售价高达几千美元，而在巴黎购买可便宜约40%。

随着中国游客在境外“狂扫”奢侈品商店，各大奢侈品商必须确保产品品质和品牌定位在全球各地门店的一致性；团队中最好要有会说中文的销售人员。当进入中国市场或者与著名百货商店合作时，它们还必须及时了解中国的潮流趋势，使得其中国门店的货品与潮流趋势相符合，如此才能强化其品牌形象。

奢侈品厂商还有一个棘手的问题：中国现行税法可能出现重大变动。尽管官方对此尚无统一口径，但一些官员强烈支持大幅度降低进口关税，以刺激境内消费。奢侈品厂商自身也盼望缩小境内外的价差——既然已经在中国大量投入扩展门店，自然是希望能服务、吸引更多的中国买家。近期，有些品牌在亚洲以外的地区提价，部分原因是最近欧元和美元相对人民币的贬值。例如，一些奢侈品品牌近期宣布其在欧洲的产品提价8%-10%。

但是，境内外的价格鸿沟不会很快被填平。这需要中国政府付出切实努力缩小收入差距，而同时，任何税负下调几乎一定是逐步推进的。

根据我们的调查反馈，奢侈品的境内外价差如果缩小到20%或更低，会导致3/5目前在境外购买奢侈品的中国买家们转而在境内购买。就目前而言，要将价差缩小到20%还有很长的路要走。“价格是在中国境内购买奢侈品的一大障碍，”北

京一家专利申请事务所的负责人告诉我们，“比方说，一个1万元的手袋，我最多可以接受两三千元人民币的价差，否则我宁可买张机票去香港买。”

即使价差缩小到最低，许多中国人还是会在境外购买部分奢侈品。随着生活水平的提高，以及持续推行的每年两次的“黄金周”长假，使得出境旅游正在成为中国人最为热衷的休闲活动之一。为亲朋好友带些礼物几乎是人们境外旅游必须要做的事。更何况，无论在境内还是境外，中国消费者都喜欢用购物打发时间。

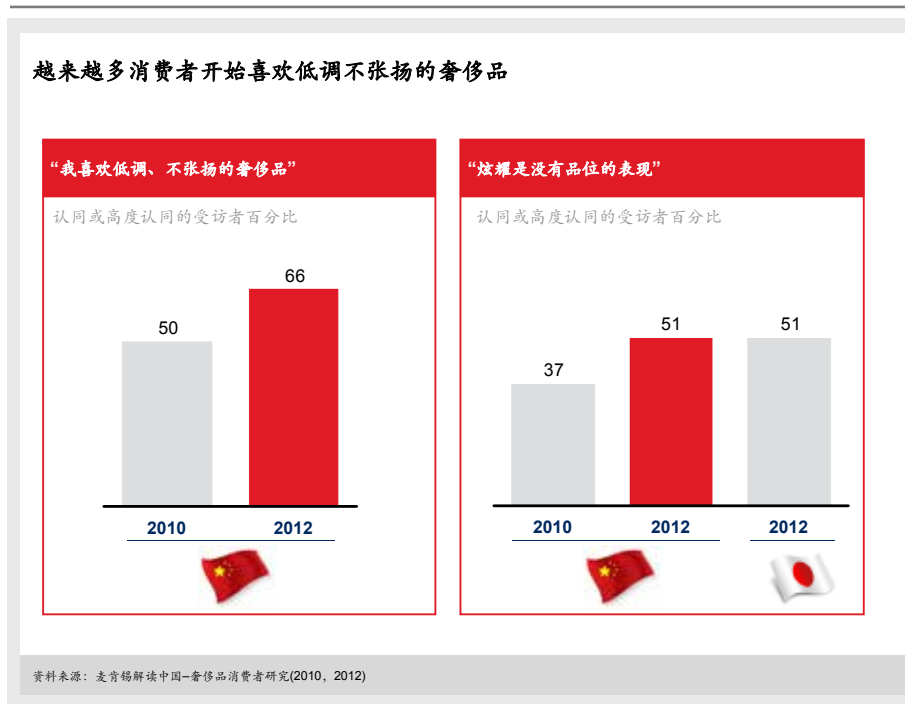
超过10%的中国奢侈品买家只锁定境外购买，但多数人既在境内也在境外购买，他们占中国境内外奢侈品消费总额的60%以上，而且这一比例正在不断上升。

这类不在乎购买地的消费者通常是时尚和潮流的领军者。这支大军中3/5为女性，至少一半是不满35周岁的年轻人，家庭年可支配收入超过50万元人民币，有超过5年的奢侈品购买经验。比起只在境内或境外购买奢侈品的消费者，他们更经常地被别人咨询关于产品的看法，他们也喜欢比别人更早地发现新的品牌和款式。由于他们更偏爱欧美风格的奢侈品，只有20%表示非常喜欢具有中国元素的产品，所以侧重中国风的品牌不大可能很快风靡开来。要赢得这群消费者，奢侈品厂商需要确保采取强有力的客户关系管理计划来服务他们。在我们的调查中有超过2/3的消费者希望通过中国境内的门店获取有关新产品和促销的信息，即使他们并不在境内购买奢侈品。

中国买家的成熟速度快得惊人

与中国的经济腾飞一样，中国奢侈品买家的成熟速度之快出人意料。富裕阶层的奢侈品消费经验不过才短短几年，炫耀大牌商标的偏好开始悄然变化，转向彰显品位的商品(见图5)。在被问及是否喜爱低调、不张扬的奢侈品时，2012年的调查中有2/3表示同意或非常同意，而两年前这一比例只有1/2。2012年有51%认同或高度认同“炫耀奢侈品是没品位的体现”，和日本的数据相同，比2010年的37%提高不少。北京某高科技企业一位女性经理助理简单解释了自己的消费偏好：“我不喜欢印有很多Logo的手袋，上面有一个很小的Logo就足够了。”

图5



这很容易理解：有10年以上的奢侈品购买经验的老买家更可能欣赏低调、高雅之美，从能体现个人品位差异的产品中获得情感上的满足。与购买经验不足两年的奢侈品“新人”相比，他们更加认同购买奢侈品“和炫耀毫无关系”。49%的老买家喜欢先于其他人“发掘”新品牌和新款式，而“新人”中这一比例只有31%。这一现象对某些奢侈品牌也许是坏消息：多年来它们一直是奢侈品产业无可争议的领导和塑造者，但目前确实有很多成熟型买家正是因为它们太受欢迎沦为大众品牌，转而选择它们的竞争品牌。好在奢侈品“新人”队伍在迅速膨胀，目前他们对这类耳熟能详的奢侈品大牌的追捧尚无消退的迹象。

市场越多样化，奢侈品厂商在服务更加广泛的客户群体时，保持传统竞争优势的难度也就越大。试图讨好所有消费者是一件冒险的事，可能会因此迷失品牌核心优势和独特的传统积淀。一旦要满足所有客户，品牌的高端形象和尊贵市场的定

位就首先可能被稀释。但是，一味主攻“新人”，风险同样很大，因为他们会以超乎预想的速度追随那些引领消费潮流、经验丰富的老买家。

赢得更多消费者的店内战役

店内体验对中国消费者决定购买奢侈品是极为关键的一环。在被问到哪个因素对其决定购买奢侈品影响最大时，超过半数的人提到了和店内体验有关的因素——试穿/试用产品、与店内导购的交谈、在店面橱窗中看到的产品陈列、店内产品的展示、店内产品目录的详细程度或产品的视频展示。

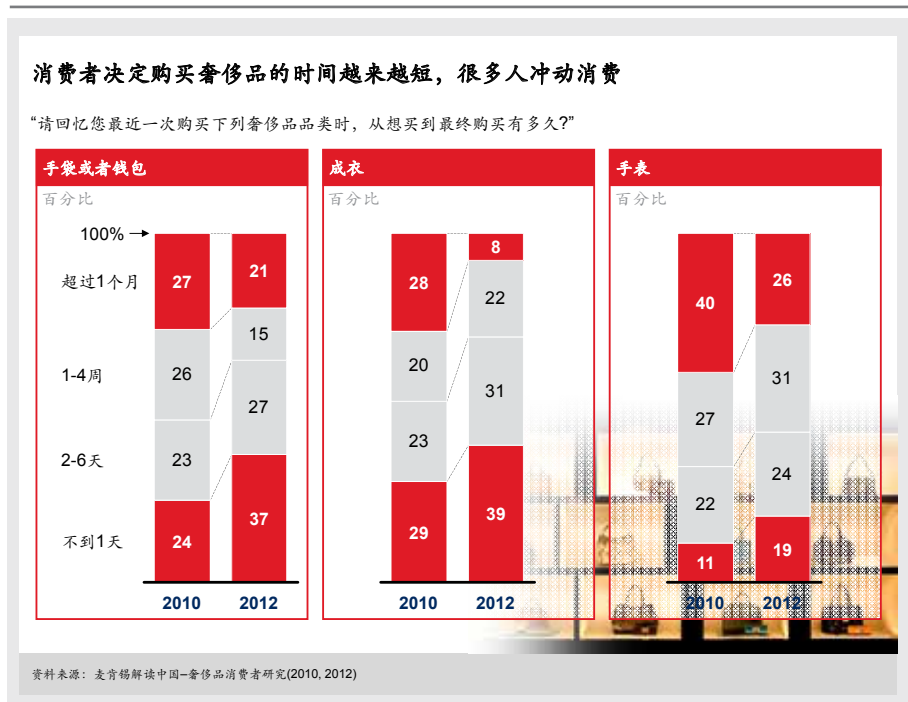
今日的冲动性消费或者几乎不假思索就埋单更为多见，使得店内体验日趋关键。店面不仅是中国买家对奢侈品品牌了解最多、培养喜好的主要场所，而且一流的店内体验对促成现场埋单的作用越来越大。在谈及上次购买手袋和钱包的经历时，37%的受访者承认在产生购买欲望后的一天内就出手了，而在2010年这一比例只有24%。在购买高级成衣的受访者中，39%是冲动驱使下购买的，而两年前这一比例为29%（见图6）。

越是老买家，也就越在意自己在店内的体验及感受。超过5年奢侈品购买经验的受访者中，52%表示喜欢“设计华美的大店面”，而不足五年的人群中这一比例为42%。奢侈品厂商对此也做出了回应：近年来中国的奢侈品专卖店规模大幅扩张，部分品牌的平均店面面积自2007年以来增长了3—5倍。考虑到过去两年间商铺租金年增5%-7%，以及接受过专业培训的店员工资年增10%-15%，这种扩张策略的成本可能极高。我们认为，在中国一线城市增开店面、开设旗舰店，主攻奢侈品牌聚集的核心商场是正确的策略，即使对其他城市扩张和进一步布局有所影响也是值得的。

试水电子商务

就消费品整体而言，中国网络购物的占比高于美国，特别是服装和电子产品的网购增速惊人。但是，奢侈品的网购还只能说处于试水阶段。目前已有一小批“网购先锋”开始通过互联网购买奢侈品，而且增速很快。但是，对于绝大多数的消

图6

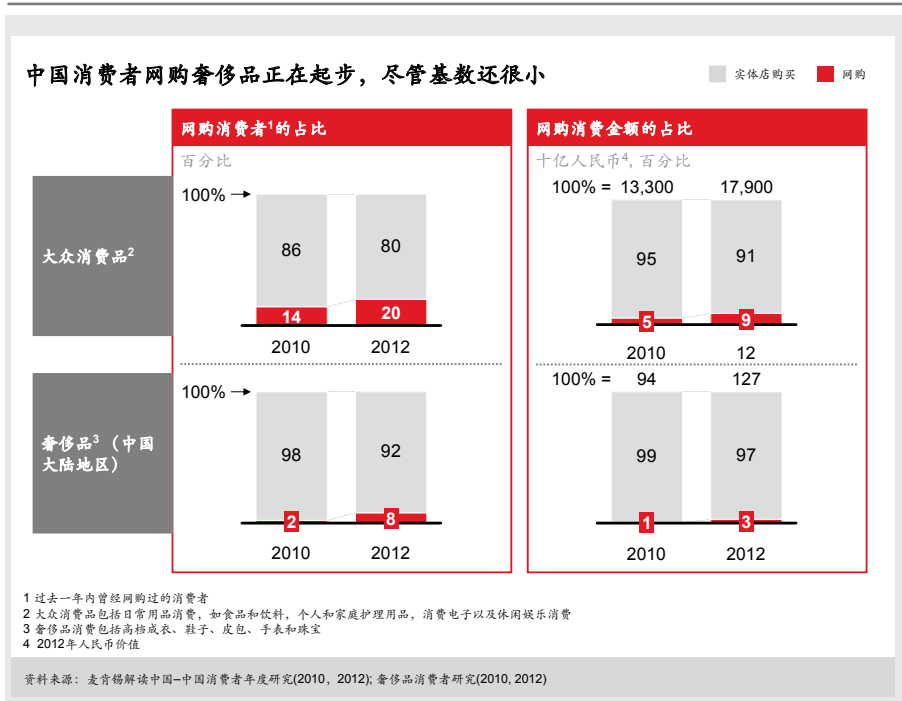


费者来说，互联网还只是他们了解品牌和产品的渠道。在我们的受访者中，网购买家（过去一年中至少网购过一次奢侈品的消费者）的比例从2010年的2%提高到2012年的8%，网购奢侈品的金额占奢侈品总消费的比例从2010年的1%提高到3%（见图7）。超过2/5的消费者称其最近一次购买奢侈品前曾通过网络搜集相关信息。

由于假冒品和仿冒品在中国的“泛滥”，人们对网购奢侈品抱以非常谨慎的态度是可以理解的。表示不会网购奢侈品的受访者中，3/4称害怕买到假货是阻碍主因之一。

对奢侈品网购买家而言，网购图的是省钱，就像在境外购买一样。通过互联网购买手袋比国内实体店平均便宜32%，成衣平均便宜58%，鞋子平均便宜36%，珠

图7



宝平均便宜37%，手表平均便宜47%。淘宝网和优众网是网购平台的两大巨头，而品牌官网只占奢侈品网购总金额的4%。网购的过程还包括参考其他人的网评、浏览名人明星的社交媒体，这些都会在很大程度上影响最终的购买决定。

不乏奢侈品企业积极投身于电子商务。2011年3月Burberry启动了中国的电子商务网站，Armani集团也于2011年启动了由Yoox运营的电商网站。还有一些品牌通过优化其现有平台间接推广其产品，nowness.com就是一个例子。该网站由LVMH集团创建，刊登有关时尚、艺术、旅行和烹饪的文章。LVMH还在今年创建了其中国版的官网，这是该集团除英文之外的、唯一的外文网站。

但在可预见的未来，电子商务在中国仍无法取代实体店销售渠道，特别是对中国最富裕的人群而言。

赢得中国奢侈品消费者



上述发现对奢侈品商家有哪些启示？我们认为，要在中国市场上取得成功需要做到以下几点：

聚焦核心竞争力，发挥传统优势：奢侈品行业的一些高管坦言，既要保持增长又要维护高端定位；既要吸引更多消费者又不能丢掉传统积淀，这在中国市场是比其他任何地方都更难做到的平衡术。对某个热门品牌而言，尽管受到蜂拥而入的新买家的追捧，但成熟型客户可能不再忠诚于它，因为他们现在更热衷于小众品牌和个性产品，以期彰显自己与众不同。最糟糕的情况是，新买家会追随成熟型顾客的潮流，导致某些变得大众化的奢侈品牌最终被新老客户同时抛弃。

中国奢侈品买家日渐成熟，他们会察觉到某个品牌试图满足所有市场、迎合所有消费者。因此，品牌必须聚焦核心竞争力。品牌需要传承传统优势——比如，强调杰出工匠的技艺或强调品牌的悠久历史——来强化品牌优势。此举并不意味着彻底避免引入新产品线，而是要在强化核心优势的过程中进行扩张。举例说，一个皮具品牌在其产品线中增加皮质配饰就很能相得益彰，而如果推出手表或珠宝，则可能让消费者难解其意。品牌广告要主攻品牌的核心价值，专注于标志性的产品，不要全系列平均发力。而且核心产品要有足够丰富的款式和创新性，才能保证消费者的持续购买且越卖越贵。

按照与品牌宣传、产品生产和全球形象相一致的公司战略制定价格：价格在中国有着重大的市场信号作用。价格决定了人们对价值的认知，所以一家公司的经典产品决不能打折出售。无论对谁都不打折，可确保有效提升品牌的尊贵度，尤其是品牌的经典产品更是不可打折。在保持经典产品价格稳定的同时，其他产品可以视库存管理需要调整售价，以防压货过多。奢侈品在中国境内外的价格鸿沟，可能导致消费者推迟购买行为。因此，应综合权衡各方面因素，保持奢侈品在境内售价与境外相对合理的水平。对于某些通过开拓新的分销渠道（如工厂店、奥特莱斯或品牌网站）来扩大市场布局的品牌而言，降低某些产品的售价有可能吸引到那些对价格更加敏感的消费者。在对部分产品的降价促销力度上，降价不

应对贵宾客户半遮半掩——要么对所有贵宾客户公开透明地降价促销，要么对所有贵宾客户都不做打折促销。总而言之，经典产品或主打品类绝不打折，在价格战略上应与其他产品严格分开对待。

在店面数量和品质之间寻求合理平衡：多数奢侈品品牌近年来在中国大举扩张门店，现在到了思考如何优化其销售布局和提高现有门店销售水平的时候了。有些品牌为了实现扩张最大化，对店面选址的档次和营业面积打了折扣。结果是弊大于利。我们建议，这些品牌应重新装修、升级其现有门店，以确保其境内店面的外观和氛围与所有门店保持统一。好些成功的品牌还在一些相对落后、竞争对手尚未涉足的二三线城市扩张。有些品牌厂商则开始减慢了扩张步伐，它们希望能集中精力做好核心的一线城市业务。一个例子就是一个著名的奢侈品品牌在北京的黄金地段开设了全中国最大的旗舰店，营业面积超过1200平方米。

服务好那些既在境内又在境外购买的奢侈品消费群体：随着中国人的足迹遍布世界各地，保持品牌和产品形象在世界各地门店的一致性就变得至关重要。店面选址应考虑最大程度地吸引中国游客，并在这些门店配备会讲中文的销售代表。成功激发中国游客的购物热情，对于那些如机场免税精品店等针对散客的零售店来说越来越重要。因此，各大品牌都要确保这类零售店配备培训有素的销售人员，产品也要有中文的价格标签。中国人不再只是去香港或澳门，他们开始更多去周边的亚洲国家或者欧洲旅游。这一趋势意味着客户关系管理策略应着眼全球，而非仅仅是中国，即便有些国家有关隐私保护的法规使得全球化管理客户数据库难度提高。从更高的层面来说，企业的组织架构应体现中国市场的重要性。跨国公司应该理顺总部和中国区业务之间的工作流程，实现直接沟通，从而做到对中国市场最新的发展和趋势在第一时间做出反馈。

实现卓越的客户关系管理：这种策略取得成功的基础是将一系列客户关系管理举措切实地贯彻到底。核心是技术，是对数据的使用，特别是从消费者交易行为中提取的数据（包括实体店或网上的交易数据，以及来自于社交媒体、市场营

销活动或者电话中心的数据)。商家可以借此提高营销效率和有效性,以及提升商战能力。交易数据库的增大、社交媒体的普及,使得企业可以通过更大规模的数据、在更细化的层面上了解消费者。客户关系管理对于奢侈品商家更为重要,它能帮助商家为客户量身定制服务或提供限量的产品来吸引他们、打动他们。一旦能够从更细微层面了解消费者,就能更好地与消费者打交道。小规模、小范围地针对最优质客户提供贴心式服务,往往是最佳的途径。

把握网购的机遇:很多奢侈品厂商对网络渠道避之不及,担心互联网营销有损品牌内涵,而且认为中国人从不通过互联网购买昂贵商品。眼下这一看法依然是对的,但正在悄然改变。从长远来看,网络平台将不局限于为奢侈品消费者提供信息和与之沟通。即便店内体验对促成奢侈品购买举足轻重,但消费者的决策受网络信息的影响也越来越大。

对于打算通过网络平台进入中国市场的奢侈品厂商,关键是要了解中国网购人群的特点。社交式购物——查看其他用户或名人明星的评论——是中国消费者网购的典型方式。同时,还要看到中国消费者对产品真伪和支付安全的担忧。充分考虑这些因素之后,奢侈品厂商应开始为做好网销渠道、打开相关电子商务渠道做好准备。从在实体店买过商品并在官网上注册成会员的消费者中选择一部分,为他们有提供密码保护的电子商务服务,可成为谨慎行事的奢侈品商家在互联网上保持其尊贵形象的一个方法。奢侈品品牌可以利用网络上的表现来加强消费者认知或正面指导消费者在社交网站上的有关评论。他们也应该利用这个优势来促进其实体店或互联网上的销售,例如通过收集消费者信息不断充实和完善客户管理系统并为他们提供有针对性的营销活动。

满足高端富裕群体的需求:高端富裕消费者青睐于定制的、低调的产品,所以需要为他们量身定制品牌和产品组合,可以采用限量版发售以制造稀缺和专属的感受。针对这群消费者的客户关系管理策略的要求要比一般的高得多得多:必须要熟悉他们喜好、了解他们个人情况的店长来专门为他们提供服务;另外应配备

专职销售团队积极培育与高端富裕人群的关系，在其消费决策过程中为其提供个性化的专业建议。在欧洲，针对大客户的服务模式的功能性很强，如配备时尚顾问，或为其专供最新款式。但是，中国的高端富裕消费者更喜爱、而且很认可那种“人上人”的贵宾待遇和体验。门店的销售手法和服务模式也必须满足这类重点客户的专属性、私密性需求。所有品牌都要千方百计服务好这类消费者，邀请其参加高端专属的活动。

□ □ □

要切实落实上述战略举措并不是一件容易的事情，而且成本不低。但是对于奢侈品商家来说，认清本报告中提及的市场挑战是至关重要的：中国买家的奢侈品消费越来越走向境外；他们的奢侈品消费行为正在以惊人的速度成熟起来；他们购买奢侈品的方式或渠道正在慢慢发生改变。即使中国奢侈品消费的增长有所减缓但前景既然乐观。中国消费者已经毋庸置疑地成为全球最重要的奢侈品买家。奢侈品商家必须实时对其战略做出相应的调整。

作者



安宏宇

全球董事
伦敦



杜迪妍

资深顾问
上海



马思默

全球董事
香港



吴宜倩

市场营销
项目经理
上海

特别感谢: 曾颖思、李丽华、陈红、金春芳、张悦、刘佳、王磊智 (Glenn Leibowitz) 和 Paul Blustein。



麦肯锡“解读中国”

麦肯锡“解读中国”为企业提供了数据、分析和快速、定制的问题解决及决策支持，从而帮助建立针对中国快速变化的市场之战略。数据包括来自麦肯锡中国消费者年度调查的结果以及麦肯锡全球研究院 (MGI) 专有的宏观经济和人口统计资料及分析结果。

麦肯锡“解读中国”对宏观经济模型定期更新：国家模型每6个月更新一次，城市模型每年更新，从而对中国市场有一个非常详细的最新审视。这些更新确保最新的经济活动和政策变化都反映在我们针对各城市进行的人口、经济和消费变数的预测中。

自2005年开始，我们每年开展一次大型的中国消费者调查。我们访谈了60多个城市的70,000名中国消费者，使我们对中国消费者100多个产品类别的消费者态度和支出习惯有了深入的了解。被访谈人的收入、年龄、地区、所属城市集群和城市层级都不相同，他们代表了中国74%的GDP和47%的总人口。

自2008年起，我们开展了针对4,200名奢侈品买家以及年家庭可支配收入超过25万元的富裕消费者的额外调查。这使我们对该快速增长、经济上日益重要的细分市场有了前所未有的深入了解。

若需更多资料，请联系：

安宏宇: yuval_atmon@mckinsey.com, +44 (20) 7961 7381

金春芳: amy_jin@mckinsey.com, +86(21) 6133 3327

张悦: cherie_zhang@mckinsey.com, +86 (21) 6133 3013

您还可以发送邮件到: insights_china@mckinsey.com 或访问我们的网站: <http://www.mckinseychina.com>

