

2017 中国奢侈品报告

中国奢侈品消费者： 1万亿元人民币的机遇

麦肯锡市场与营销业务部 2017年5月

卜览

Benjamin Durand-Servoingt

Aimee Kim

Naomi Yamakawa

目录

前言	1
中国富裕人群挑起全球奢侈品消费大梁	2
中国富裕消费者日渐成熟老到	4
全球购与出境游	7
对奢侈品业界的启示	9



前言

2016年奢侈品消费跌出2009年以来新低,但仍有中国消费主力军在全球奢侈品上一掷千金,因此备受业界瞩目。现如今中国经济放缓,国内外奢侈品消费增长式微,行业观察者愈发担心中国消费者“奢兴阑珊”。

八年多来,麦肯锡一直关注中国奢侈品消费者的演变,以及其对全球市场与日俱增的影响。这份最新研究着重分析了中国奢侈品消费者的基本态度与行为,探讨了奢侈品是否在中国逐渐失宠,以及对全球市场将产生什么影响等问题。我们的结论是,在中国的奢侈品消费者当中,出现了一个日渐成熟且挑剔的群体。市场增长放缓虽不容忽视,但我们认为在可预见的未来,中国消费者仍将是全球奢侈品市场增长的最大引擎之一,而家庭年收入超30万元人民币的中国最富裕人群,则是当仁不让的主力军。

要抓住这一增长,奢侈品牌商需巧取中国消费者的欢心,并把自己的门店打造成为中国观光客出境游的“必达站”,因为三分之二的中国奢侈品消费发生在海外。

中国富裕人群挑起全球奢侈品消费大梁

全球奢侈品市场的大买家

中国对奢侈品市场有多重要，看统计数据便可知。预计中国到2018年百万富翁的数量将跃居世界首位，并将在2021年成为全球小康家庭数量最多的国家。据我们估计，2016年有760万户中国家庭购买了奢侈品，超过了马来西亚或荷兰的家庭总数。其中，家庭年均奢侈品消费达7.1万元人民币，是法国或意大利家庭的两倍。总体来看，中国消费者的奢侈品年支出超过5000亿元人民币，相当于贡献了近三分之一的全球市场。

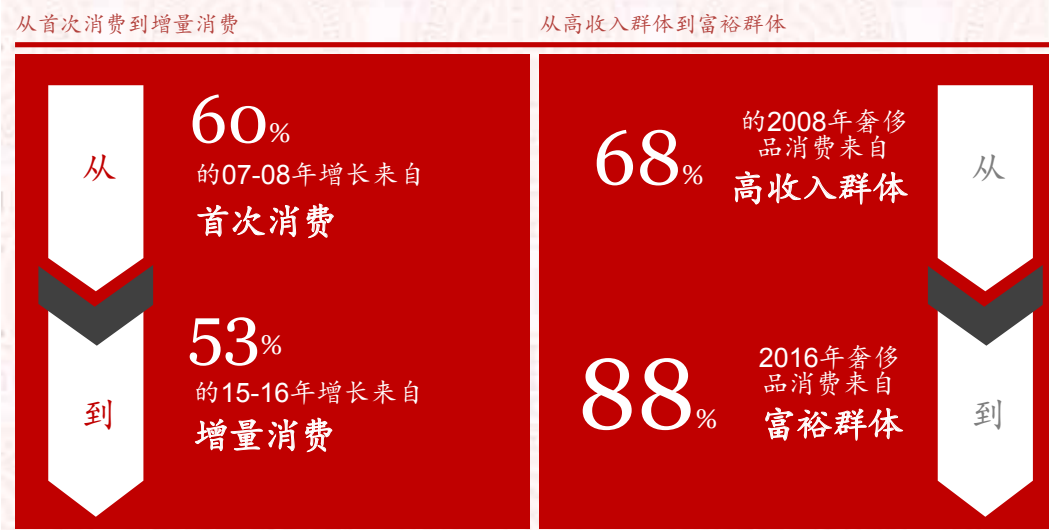
在北京举办奥运会的2008年，中国的奢侈品消费仅占全球的12%。但我们估计在之后的八年间，中国买家在国内外为全球市场贡献了超过75%的增长（超过650亿美元）。

中国奢侈品消费近期两大转变

从2008到2014年，购买奢侈品的中国家庭翻了一番。这要归因于中国消费者的收入不断增长，以及愈发丰富的奢侈品购买渠道。自2015年以来，奢侈品消费增长的主要推手已从首次消费转变为增量消费。因此奢侈品业界应加大投资，着力提高现有客户的忠诚度，而非一味专注于吸引新客户。

除此之外，消费者特征也在不断变化。过去，中国奢侈品消费者主要来自高收入家庭（我们定义为年收入在10万到30万元人民币之间）。我们的研究表明，中国富裕人群（家庭年收入超过30万元人民币）的消费占比与日俱增。2008年至今，富裕人群在奢侈品客群中的比例从三分之一上升到了50%，其支出占中国奢侈品消费的88%。[见图1]

图1 - 中国奢侈品消费的两大转变



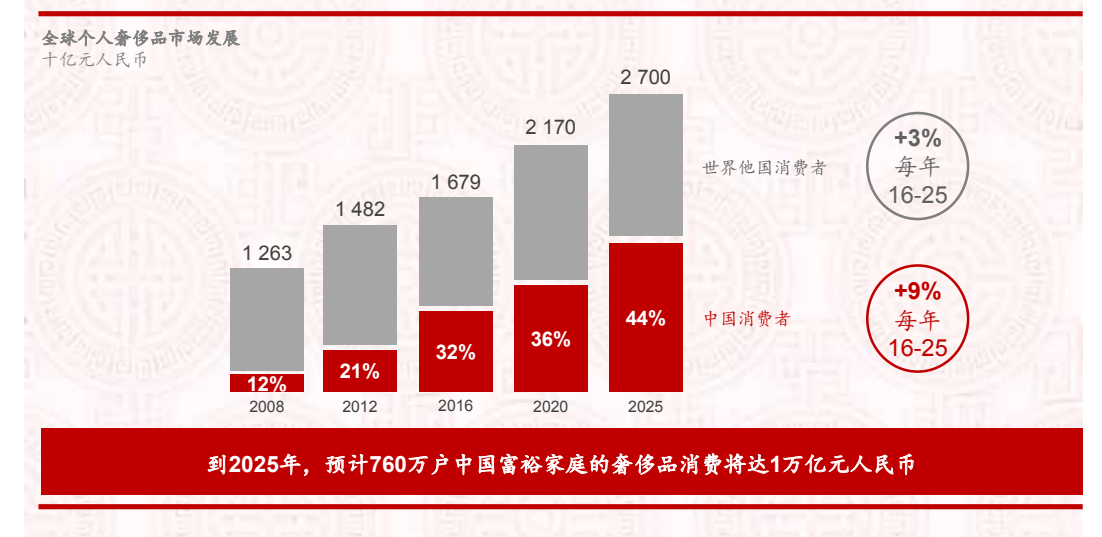
展望未来：万亿元人民币的机遇

与中国普通消费者相比，富裕人群对未来消费持更积极的态度，其中有半数计划在2017年增加奢侈品消费，而仅有四分之一的普通消费者有此打算。我们预计：财务自信的富裕人群将会升级消费，或是购买更昂贵的品牌，或是在已购品牌中选择高端线商品。从2016年到2025年，现有富裕人群的消费增量将占中国奢侈品消费预期增长的一半以上。

我们预计，至2025年，全球奢侈品市值将增加1万亿元人民币，达到2.7万亿元人民币。中国消费者将继续担当主力军，估计至2025年将“买下”44%的全球市场。

中国富裕人群将成为此轮奢侈品消费增长的中坚力量。到2025年，这760万户中国家庭对全球奢侈品消费的贡献达到1万亿元人民币，相较于2016年翻了一番，相当于美、英、法、意和日本市场2016年的销量总和。[见图2]

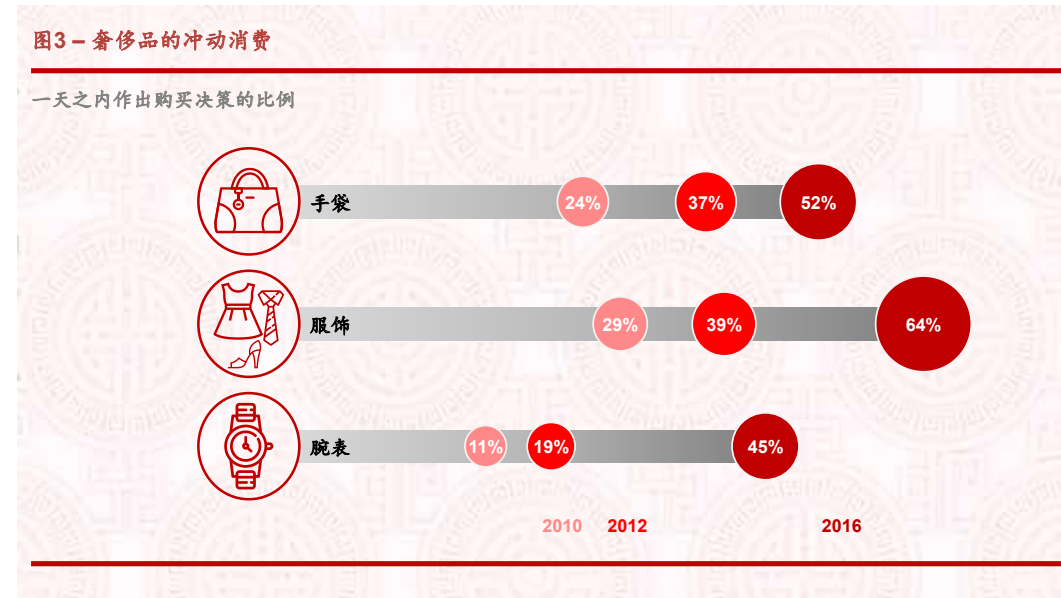
图2 - 中国消费者对全球奢侈品市场的贡献



中国富裕消费者日渐成熟老到

消费者易冲动、重口碑

中国富裕消费者每年平均的奢侈品开销达7.1万元人民币，有38%的人超过10万元人民币。自2010年以来，奢侈品年均消费额增幅超过5%。他们不仅买的更多，购物也易冲动。一半的“买买买”决定是在一天之内做出的。这表明消费者行为一改当年——在2010年，只有四分之一的奢侈手袋购买决定是在一天之内做出的。这一趋势普遍存在于我们研究的所有奢侈品品类。[见图3]

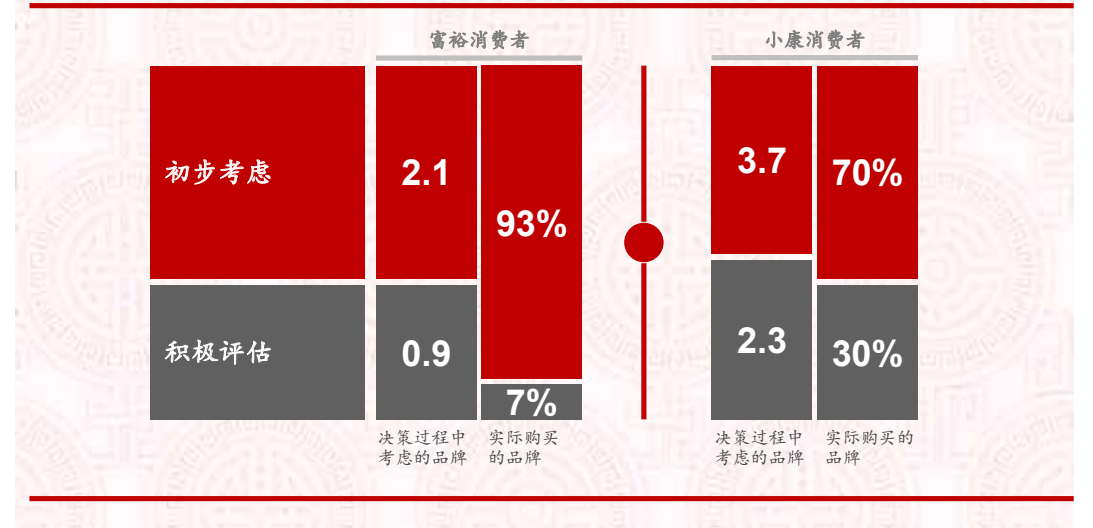


除了易冲动消费，口碑的重要性也日益凸显。我们发现，在2010年口碑会影响14%的奢侈品购买。如今亲友的口碑相传超过店内体验，成为头号决定因素，直接影响30%的奢侈品购买。

初步考虑和品牌变得至关重要

由于奢侈品消费易冲动，初步考虑就成为购买决策的重要一环，尤其是消费者在主动收集信息前“第一被提及 (Top-of-mind)”的品牌。被消费者纳入考虑名单奢侈品牌中，三分之二为第一被提及品牌，也是93%的实际场景中消费者最终购买的。中国的小康消费者可能会跳出初步考虑阶段，但富裕人群不大可能购买两个最先被提及之外的品牌。[见图4]

图4 - 初步考虑在决策过程中的作用



正因为初步考虑如此关键，品牌卓越度 (即品牌的全球知名度) 就成了各品类一锤定音的购买因素。六到八年前，富裕人群买奢侈品更看重材质或做工，而非品牌认知度。现在，“经典款”也跻身关键动因之列，重要性超越了“创新设计”。[见图5]

图5 - 前五大购买因素



全球购与出境游

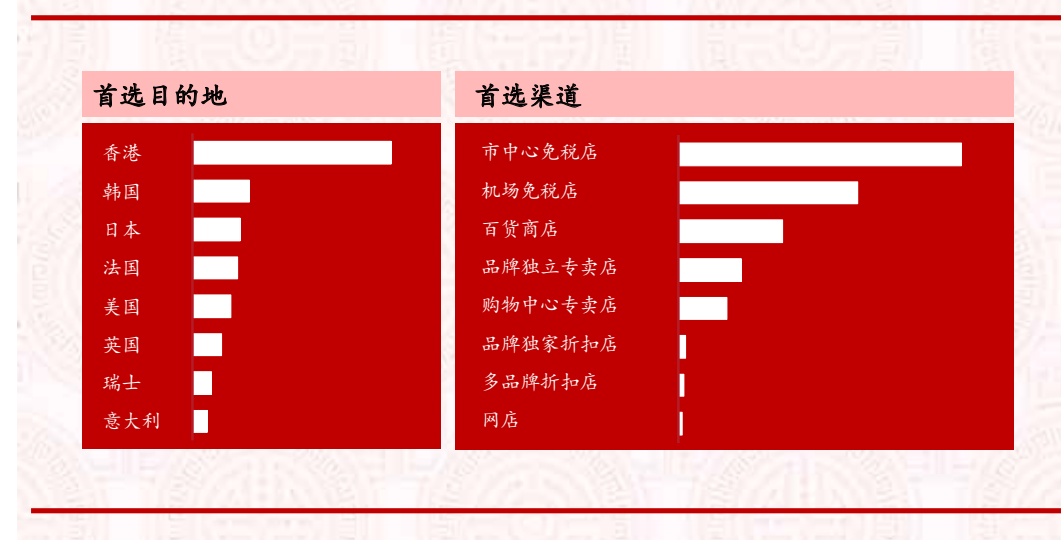
线上奢侈品购物尚未兴起

虽然微信、天猫等创新数字化服务平台深受中国人喜爱，且35%的消费者每天都会在线“制造”内容，他们是社交媒体的忠实拥趸。但在中国的奢侈品销售中，仅有7%来自线上官方渠道。我们预计，这种低转化率近期不会有太大改观，仅有16%的富裕客群会在2017年增加线上奢侈品支出。然而，随着奢侈品牌加码“O2O”，进一步打造线上线下结合的无缝体验，奢侈品的线上销量有望得到提升。

对保真保质和具竞争力的价格的需求

富裕起来的中国消费者越来越精明老到，在购买奢侈品时他们保持着惯有的谨慎，对正品和品质的要求很高，这也是中国消费者选择购物渠道的两个主要因素。同时，从他们对内地与海外市场价差的认识可知，他们对价格的敏感度一如既往。这两点不变的需求意味着他们倾向于在百货商场、专卖店等官方渠道或免税店购物。[见图6]

图6 - 中国富裕客群购物地点



海外购物行为

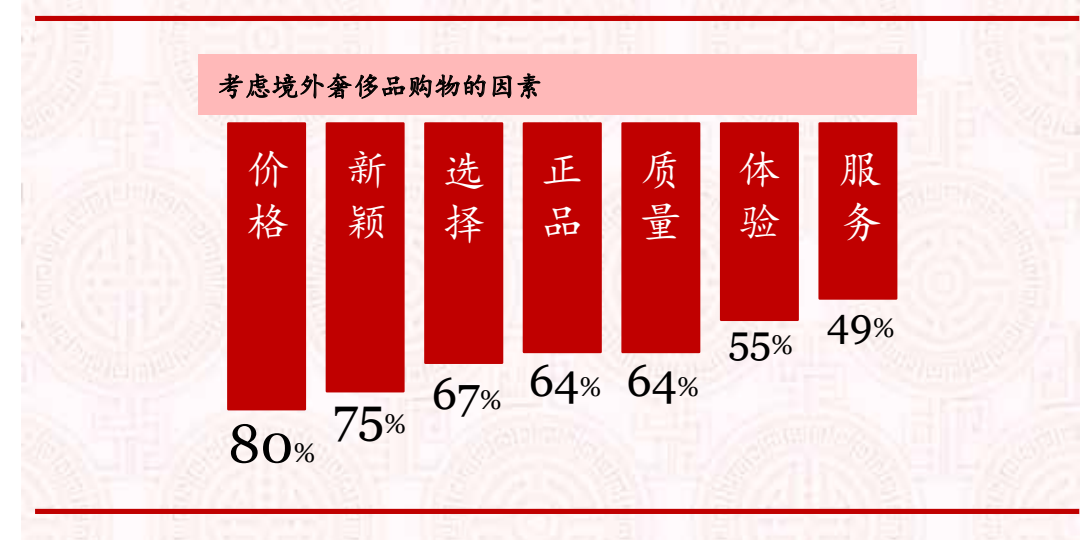
富裕群体每年出境游平均5.9次，是中国出境游的主要人群。在选择旅游目的地时，购物是他们的主要考虑因素。在海外购物方面，香港仍是首选地，其次为韩国和日本。

对境内购物的不满

富裕人群在决定是否出境购买奢侈品时，首先看的依旧是价格，他们对价差的容忍度越来越低。2012年，60%的消费者愿意接受20%的价差，如今仅有20%的消费者对此能够容忍。

出乎意料的是，在境内外奢侈品价格相似的情况下，仅有70%的消费者会选择在境内选购。这体现了中国富裕客群对境内奢侈品购物有诸多不满，比如产品线、店内体验和客户服务质量。[见图7]

图7 - 境内外奢侈品购物比较

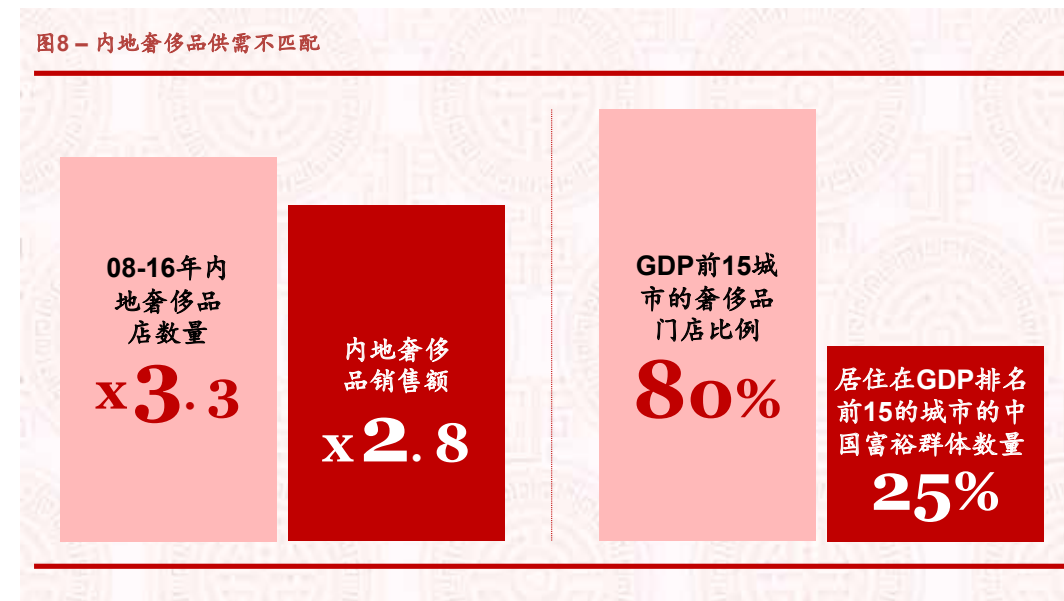


内地供需不匹配

富裕消费者对境内购物体验的不满把他们推向了境外。2008年至2016年间，境外奢侈品消费占消费金额的比例从三分之二增至四分之三。据我们观察，内地奢侈品的供需不匹配的情况却越来越严重。境外奢侈品消费热情高涨，内地市场却持续低迷，从2008到2016年，中国内地奢侈品门店数量增长了3.3倍，但销售额却只增长了2.3倍。

对奢侈品业界的启示

我们还发现，80%的奢侈品门店集中在中国GDP排名前15的城市。但消费奢侈品的富裕人士仅有25%者生活在这些城市，奢侈品牌门店覆盖和奢侈品需求呈现出明显的不匹配。[见图8]



成为中国观光客的“必达站”

中国富裕人群出境游时，购物是不可或缺的内容。此外，他们还追求全球一致的品牌体验，这种一致性体现在如下方面：

- 在各个地区都能买到品牌核心产品。
- 在全球各地门店产品的价格区间保持一致。
- 在任意一家钟爱品牌的门店都能享受到高标准的服务。
- 有宾至如归的亲切感，如同身处最常光顾的店铺，颜色或者试衣间是自己喜欢的，等等。

除了保持一致性，奢侈品牌还需要为这些挑剔的消费者设计更具吸引力的体验。

- **最有效的办法之一就是提升门店设计：**奢侈品牌应设计独特的门店，既符合当地建筑风格，又能营造与众不同的氛围。
- **其次，只在特定门店才有的限量品：**奢侈品牌亦可提供专为本地市场推出的“纪念品”。比如，上海店铺推出印有“上海”的城市版T恤。
- **再次，本地活动也可吸引出境游消费者：**比如，邀请本地球队到访门店，或在当地地标性场所举办活动。

反思内地的商业模式

考虑到供需的严重不匹配，品牌商需要反思其内地的商业模式。当务之急是着重培养中国富裕消费者的忠诚度，抓住他们的消费增长点。我们从当前造成富裕消费者不满的主因出发，针对奢侈品牌内地模式如何转型提出以下三条建议：

建议一：调整产品组货：为保证产品新鲜度，各品牌可考虑增加季节性SKU单品轮换或加快视觉营销周期。突破门店业态限制，为消费者提供更多产品选择仍然是关键（可能需要数字化产品展示）。

建议二：重新设计门店的布局与细分：鉴于当前内地的市场动态，并非所有在华门店都要一味追求销量，不如让不同门店各司其职：旗舰店负责打造品牌形象，一些门店着眼于销售，另一些门店专注于营造客户关系。这样的细分调整需要各品牌重新审视和设计现有门店的业态。

建议三：与客户建立店外联系：由于75%的潜在奢侈品消费者并非居住在GDP排名前15的城市，因此，全靠门店触及消费者如同天方夜谈。因此，建立店外的联系相当重要，品牌商不妨参考如下思路：在无门店城市组织品牌活动；在无开店潜力的二三线城市设立新的品牌接触点，将奢侈品展厅与咖啡屋或酒吧相结合做一家“品牌公寓”；发展VIP社交网络，通过长期线上交流，打动核心客户。



中国消费者并未对奢侈品意兴阑珊，反而会加大消费力度，成为全球市场的顶梁柱，其中最富裕人群将成为主要推动力。

然而，随着中国富裕消费者日渐成熟老到，奢侈品牌若一味照本宣科，不求新图变，将难以抓住这些挑剔的高价值客群。各品牌应彻底反思如何回应中国奢侈品消费者在本地市场的需求。这就要求品牌商从两个方面思考新的策略：在国内市场，要逐渐抛弃“销售推动”模式，与客户建立长久关系；在海外市场，则应精心谋划，使海外店铺成为富裕人群出境游的“必达站”。

作者



卜览
麦肯锡全球董事合伙人
常驻上海分公司
Lambert_Bu@mckinsey.com



Benjamin Durand-Servoingt
麦肯锡全球副董事合伙人
常驻东京分公司
Benjamin_Durand-Servoingt@mckinsey.com



Aimee Kim
麦肯锡全球资深董事合伙人
常驻首尔分公司
Aimee_Kim@mckinsey.com



Naomi Yamakawa
麦肯锡专家级副董事
常驻东京分公司
Naomi_Yamakawa@mckinsey.com

我们衷心感谢同事张悦对本报告所做的贡献。

