

布局海南400亿美元 新“战场”：全球奢侈品 巨头的下一个机遇

作者：Aimee Kim、Alex Sawaya 和 Michael Straub



一、海南奢侈品市场将迎来强劲增长

2020年6月, 中国政府宣布将把海南岛打造成全球最大的自由贸易港。总体方案包括优化税收政策安排, 降低企业和个人所得税、实施更加便利的免签入境措施、扩大免税商品种类, 放宽离岛游客免税购物额度至每年每人10万元人民币, 游客离岛半年内可以线上补购免税商品。另外, 从2025年开始, 海南全岛将成为免税区, 品牌方也就无需再与免税运营方合作了。中国民航局的数据显示, 2020年中国国际航线旅客运输量同比下降近九成。麦肯锡分析认为,

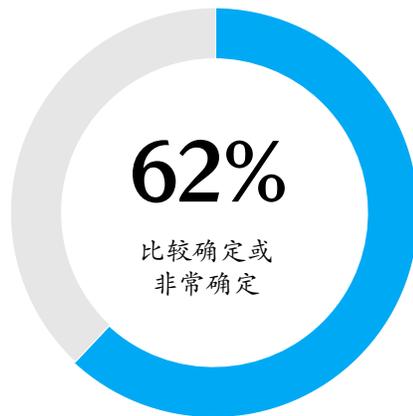
最快也要到2023/2024年才能恢复到新冠疫情前的水平。因此, 海南就成为中国人购买免税奢侈品的理想之地。

尽管疫情还未完全过去, 中国游客仍蜂拥而至, 岛内免税消费额从2019年的21亿美元增至2020年的43亿美元, 翻了一番。根据省会海口市的海关统计数据, 2021年很可能又将创下纪录。“五一”劳动节期间, 岛内免税销售额同比增长248%。海南省政府预计全年将超过90亿美元。

图1

游客有意重返海南购物

即使出境游重启, 仍有计划重返海南购买免税商品的受访者比例



资料来源: 麦肯锡海南免税购物者调查, 总人数=552人, 2021年6月

即便中国恢复出境游，海南也很可能在分流奢侈品消费方面扮演越来越重要的角色。

即便中国恢复出境游，海南也很可能在分流奢侈品消费方面扮演越来越重要的角色。事实上，麦肯锡2021年6月对552位海南免税购物者的调查显示，超过60%的受访者称即使出境游重启，他们依然会回到海南购买免税商品。此外，有高达95%的受访者已经利用了离岛半年可以线上补购的新规，或是准备这么做。在有意重返海南的受访者当中，超过40%的人表示将会增加支出，计划减少支出的只有12%。

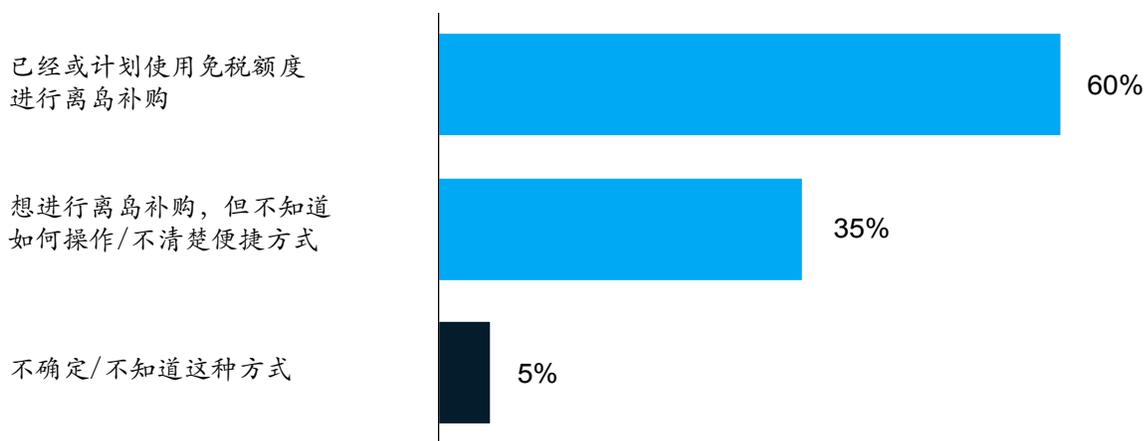
海南省政府的“十四五”规划预测，海南免税市场规模将在2020至2025年间增长10倍，达到465亿美元，成为全球最大的旅游零售地之一。这一惊人的增长归因于：

- **政策利好：**中央政府和地方政府将继续出台一系列支持政策，如发放更多免税牌照、提高免税额度至世界领先的每人10万元人民币、完善离岛补购方案等，把海南打造成为具有全球竞争力的免税和奢侈品购物胜地。

图2

几乎所有游客都已经或准备进行离岛补购

计划离岛补购的意愿，%



资料来源：麦肯锡海南免税购物者调查，总人数=552人，2021年6月

- **投资加码:** 新的免税运营商和生态圈的平台公司(如阿里巴巴和京东)正纷纷进入免税市场, 开发商计划在未来4年将免税商城的营业面积扩容一倍, 各大品牌也在加大营销力度, 通过社交媒体和全渠道活动助推业务增长。
- **价格优势:** 海南与海外同类免税零售渠道的价格差距正在收窄, 正价商品要比国内价格低20%~30%, 越来越明显的价格优势将进一步刺激需求。

尽管美妆类商品一直是海南免税市场的主力军, 占到2020年海南免税销售额的近一半, 但随着消费者需求的多样化, 其他奢侈品品类也将迎来越来越多的机会。例如, 在美妆品消费者中, 虽然只有约15%的人在最近一次旅行时购买过时尚类商品, 但有接近1/3的受访者有意在下次购买。

二, 奢侈品牌面临的长期风险

目前, 海南免税店绝大多数品牌采取的是批发模式, 即由免税运营商(DFO)负责经营多个品牌和单一品牌店, 对库存、定价和员工有着

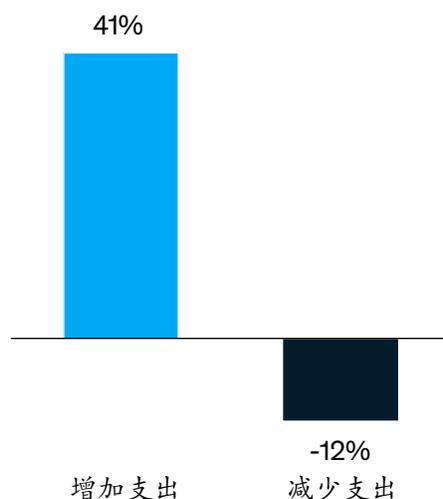
极强的控制力。这种模式对价格敏感、交易量大的买家极为有效, 在拉动销量方面十分成功。但从长期来看, 此模式会给奢侈品牌带来重大风险, 具体包括:

- **损害品牌形象:** 免税运营商主导的模式主张以高折扣实现高销量, 价格和折扣因此成为消费者购买商品时的首要考虑因素。这种做法忽视了品牌建设, 也难以为消费者提供差异化的奢侈品购物体验。
- **侵蚀利润空间:** 由于不掌握定价权, 加之免税运营商并不致力于和国内市场价格保持一致, 所以奢侈品牌的国内业务或将遭到蚕食。从长远看, 整个中国市场的品牌利润也会受到影响。
- **难以触及客户:** 免税运营商负责店面运营, 并推行免税店会员制, 品牌方很难建立新的客户关系、掌握客户在海南的消费行为, 或当客户离岛后进行跟踪营销。

为了应对以上挑战, 一些奢侈品牌主动限制在海南的布局, 有些甚至完全不进入海南免税市场。然而, 随着海南的快速发展, 其在中国奢侈

图3

海南购物者计划在重返海南时增加免税购物支出 计划在下次海南旅行时增加或减少支出的受访者比例



资料来源: 麦肯锡海南免税购物者调查, 总人数=552人, 2021年6月

品市场所占份额将越来越大，到2025年还将成为一个完全免税的自贸岛，奢侈品牌应针对海南制定专门的市场进入、运营和扩张等战略。

三、五大制胜行动

目前在海南，奢侈品牌还没有形成清晰的成功模式。如果品牌方想要在此地实现长期的可持续增长，应考虑采取五大行动：

1. 制定差异化的零售运营模式：根据品牌方和免税运营商的议价能力对比，可分为两种情况：

- 如果是实力雄厚的免税运营商，品牌方应巧妙地寻求双赢机会，以提升品牌的控制力，比如由品牌方派遣免税店经理，这样既能提高销售效率，又能加强对门店员工的品牌培训。
- 如果是新进入市场且缺乏规模和选址优势的免税运营商，可制定由品牌方主导的运营模式，以便获取对定价、销售、员工、共享供应链、需求计划和数据运营强有力的控制。

2. 确保中国市场客户的体验一致：为海南和国内消费者提供相同的会员忠诚度计划、客户数据平台（CDP）和数据分析团队，这样在游客离开海南后就能对其进行重新定位，反之亦然。要实现这一点，需要各大品牌从根本上重新思考国内和旅游零售的机构设置及合作模式。

3. 建立一系列的战略合作伙伴关系：为了在市场上获得关键的准入资格和能力，应重视以下两点：

- 探索与平台公司线上合作的机会，例如送货上门，以及为免税额度尚有富余的游客提供离岛补购方案。由于操作不方便、配送时间长，受访购物者中只有5%会在免税店选择送货上门服务，30%的受访者愿意离岛后补购，但不了解如何便利地补购。
- 根据不同的政策考虑和目的，与中央、海南省、市级所有关键政策制定者保持良好关系。

4. 为开设直营免税店打好基础：从2025年开始，品牌方无需再与免税运营商合作，就可直接在海南开设免税店。为了给直营店做好准备，品牌方需要逐步培养团队和相关能力，如品牌所有的供应链战略和监督机制、房地产开发、政府关系、当地销售和定价能力，以及成立专门的海南人才发展部门。

5. 保持海南品牌建设的敏捷运营：采用阶段性投资模式，即只有前一个阶段取得成效，才可以启动新的投资。这样品牌方可以在快速变化的海南市场获得必要的灵活性。

海南政府高度重视目前的出境游限制和中国奢侈品消费者的购物需求，力争把海南打造成为全球免税购物中心。可以想见，奢侈品牌将迎来大好机遇。在当前的运营模式下，品牌方需要在提高销量和保护品牌形象之间权衡取舍。只有创造出一种新模式，为游客打造差异化的奢侈品购物体验，形成对消费者的长远吸引力，品牌方才能成为新“战场”赢家。

作者：

Aimee Kim是麦肯锡全球资深董事合伙人，常驻首尔分公司；**Alex Sawaya**是麦肯锡全球资深董事合伙人，常驻香港分公司；**Michael Straub**是麦肯锡副董事合伙人，常驻香港分公司。

麦肯锡中国区新媒体设计出品
麦肯锡企业版权所有© 2021 McKinsey & Company. 版权所有