

McKinsey  
& Company

麦肯锡中国区服装、时尚与奢侈品咨询团队

# 中国奢侈品报告2019

社交裂变: 中国“80后”和“90后”  
催生全球奢侈品新赛道



2019年4月

# 概述

在中国经济增长放缓的新常态下，奢侈品市场却并未出现疲软的迹象，继续呈现出蒸蒸日上的势头。中国市场的增长如此之强劲，让我们得出一个结论：得中国者得奢侈品天下。

让数据说话。2018年，中国人在境外的奢侈品消费额达到7700亿元人民币，占到全球奢侈品消费总额的三分之一，平均每户消费奢侈品的家庭支出近8万元购买奢侈品。到2025年，奢侈品消费总额有望增至1.2万亿元人民币。2012年至2018年间，全球奢侈品市场超过一半的增幅来自于中国。展望未来，预计至2025年这个比例将达到65%。

那么，谁在支撑中国的奢侈品消费？

我们看到，以“80后”和“90后”为代表的年轻一代，分别占到奢侈品买家总量的43%和28%，分别贡献了中国奢侈品总消费的56%和23%。在人均支出方面，“80后”奢侈品消费者每年花费4.1万元人民币购买奢侈品，“90后”奢侈品消费者为每年2.5万元人民币。很明显，年

轻一代已经撑起了中国奢侈品市场的半壁江山。他们对奢侈品的渴望和其所释放的热情，在一定程度上折射出了他们对生活方式的选择和对自我价值的认同。奢侈品已经成为年轻一代的社交资本，也就是说，奢侈品能够帮助他们提升在线上线下的身份和话语权，奢侈品已成为一种可以在社交媒体上流通的“货币”。

在华奢侈品牌的路在何方？

毋庸置疑，在华奢侈品牌的第一要务就是取悦它们的新宠儿——中国的年轻一代。能否深刻理解他们，跟上他们的步伐，进入他们的社交圈子，决定了品牌下一个十年的生死存亡。

数字化是品牌取悦中国“80后”和“90后”的关键。因为这一代人生活在一个数字化的世界，他们是时刻在线的数字原住民。他们想要获得量身定制的数字化体验，以彰显其独特个性。然而，即使是那些在中国最受欢迎的奢侈品牌，仍未在整个数字化生态圈尝试全面布局。

机遇与挑战并存，动力与压力同在。面对万亿级的中国奢侈品市场，品牌的当务之急，便是将自身打造成为年轻一代首选的社交资本。

以上是麦肯锡中国奢侈品消费者最新调研的一些关键发现。在过去的十余年里，我们对全球和中国的奢侈品消费者进行了深入持续地调研。在这份最新报告中，我们首次聚焦中国的“80后”和“90后”——中国奢侈品市场消费的中坚力量，对他们进行了全方位研究，并在品牌与产品、营销与互动、渠道与销售和“中国消费者优先”原则等几个方面给出了我们的思考和建议。



# 得中国者 得奢侈品天下

## 关键发现一： 中国或将为全球奢侈品 消费贡献65%的增长

本次调研参考了基于银联的奢侈品交易数据。我们发现，2012年至2018年间，中国为全球奢侈品消费贡献了超过一半的增长。展望未来，预计至2025年这个比例将达到65%。

从2018年的数据来看，中国人在境内外的奢侈品消费额达到7700亿元人民币（约合1150亿美元），约占全球奢侈品消费的三分之一。如果以家庭为单位来计算，每户消费奢侈品的家庭平均支出8万元人民币购买奢侈品。到2025年，我们预计中国人在境内外的奢侈品消费总额将增长近一倍，达到1.2万亿元人民币，届时中国将贡献全球40%的奢侈品消费额（见图1）。

为何中国奢侈品消费增长如此强劲？

近年来数量急剧增长的中上收入家庭厥功甚伟。2018年到2025年这一群体的年均复合增长率将达到28%，意味着家庭可支配收入在17450元到26180元人民币（相当于2,600美元至3,900美元）区间的人口届时将达到3.5亿之多。更富裕人群（家庭可支配收入超过26180元人民币）的规模将是现在的3倍，2025年达到6500万人。

这一群体中有近70%的人选择在境外购买奢侈品，原因一是出境旅游越来越寻常<sup>1</sup>，二是中国的进口税制以及品牌定价策略导致了价格差异明显过大。不过，随着中国奢侈品进口税率的下调，我们看到近几年来，一些奢侈品牌相继下调了中国门店的产品售价。不过，奢侈品牌仍应切实提升门店的服务品质，这样在价差可接受的情况下，将更有效地促使消费回流。

对于各大奢侈品品牌商而言，在华表现可谓喜忧参半。虽然一些奢侈品牌交出的财报不尽如人意，但全球最大奢侈品帝国路威酩轩集团（LVMH）和瑞士历峰集团（Richemont）却毫不讳言中国市场在2018年最后一个季度业绩表现强劲。

这很好地说明了奢侈品在中国是一个“赢家通吃”的市场。事实上，它也反映出中国乃至全球时尚市场的显著特征。如同我们在《2019年全球时尚业态报告》中所指出的，前20%的强者牢牢掌握了时尚产业的大部分利润，形成了一个由少数超级赢家主导的两极分化的市场。

在“赢家通吃”的丛林法则之下，品牌商必须努力成为行业领先者，否则就有出局的风险。

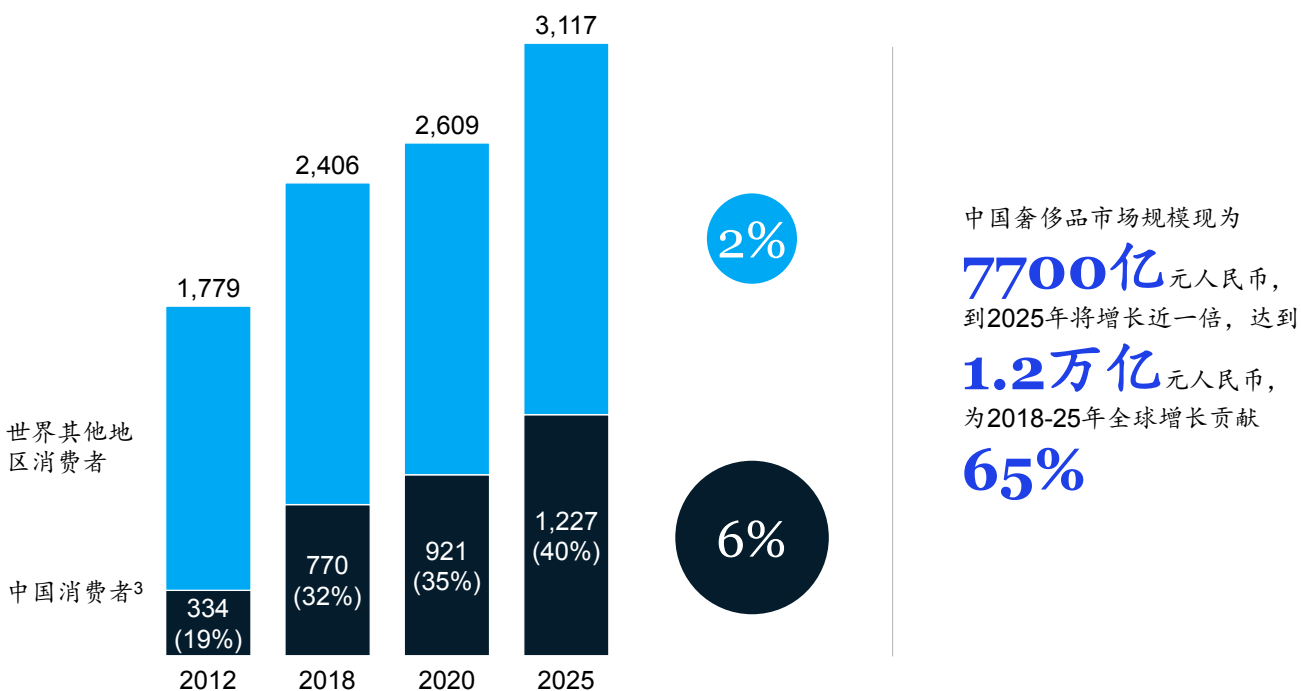
<sup>1</sup> 我们的《迷思与真相：中国出境游市场深度观察》（*Chinese tourists: Dispelling the myths*）报告表明，到2020年，中国游客的出境旅游次数将达到每年1.6亿次，相关开支未来几年将增长6.1%。

图1

## 得中国者得奢侈品天下

全球个人奢侈品<sup>1</sup>消费市场变化趋势  
十亿元<sup>2</sup>

2020-25 年复合增长率



1 成衣、配饰、腕表珠宝、美妆

2 按固定汇率1欧元=7.3元计算

3 含国内及海外消费

资料来源：麦肯锡中国奢侈品报告2019；麦肯锡中国奢侈品报告2017

# 详解中国年轻一代奢侈品消费者

## 关键发现二：“80后”和“90后”撑起中国奢侈品市场半边天

中国的“80后”群体，也称Y世代，正在成为中国奢侈品市场发展的主要动力。

2018年，有大约1020万名“80后”消费者购买了奢侈品，占到中国奢侈品买家人数的43%，超过中国奢侈品总消费的一半有余（56%）（见图2）。“80后”奢侈品消费者每年人均支出达到4.1万元人民币。这一代人身上有着明显的时代特征，他们伴随着中国经济的腾飞而成长，受益于国家的繁荣和富强。目前，

他们正处于个人事业与收入的巅峰期，护照上也往往盖满了前往世界各地旅游时出入境的海关印章。“80后”通过消费奢侈品来诠释事业的成功，他们在全球最繁华大都市的必游之地频频打卡，彰显自我。

中国的“90后”也称Z世代，为中国奢侈品市场摆脱前几年的停滞状态注入了新活力，他们在可预见到的未来将挑起大梁。

2018年，“90后”奢侈品消费者占到中国奢侈品买家人数的28%，他们对中国奢侈品总消费的贡献值达到23%。“90后”在2018年人均花费2.5万元人民币购置奢侈品，金额与他们的

父辈（“65后”和“70后”，即X世代）相当。“90后”从小受到良好的教育，思维方式与世界接轨，对新鲜事物和体验持开放态度，并且大多没有存钱的习惯。他们的家庭经济条件普遍较优越，而且由于身为家中的独生子女，往往能得到父母在经济上较大的帮助。麦肯锡全球研究院的估算结果表明，中国中上收入家庭父母每月至少会补贴他们的“90后”子女4,000元人民币，几乎相当于他们个人收入的一半。三分之二的“90后”受访者表示，父母会为其奢侈品消费买单。父母给予的财力支持对“90后”的消费意愿，特别是购置昂贵的奢侈品起到了很大的助推作用。

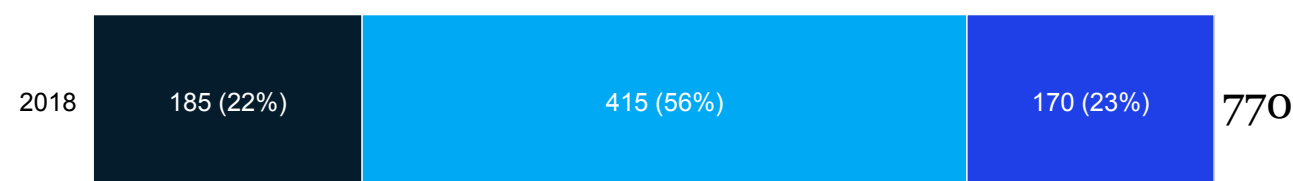
图2

无论从消费者规模还是消费的总额来讲，80后都是奢侈品消费主力军

各年龄段奢侈品消费者总数  
百万人，%



各年龄段奢侈品年均消费额  
十亿元，%



注：由于四舍五入，各数据之和可能不等于100%

资料来源：麦肯锡中国奢侈品报告2019

## 奢侈品牌的全新世界

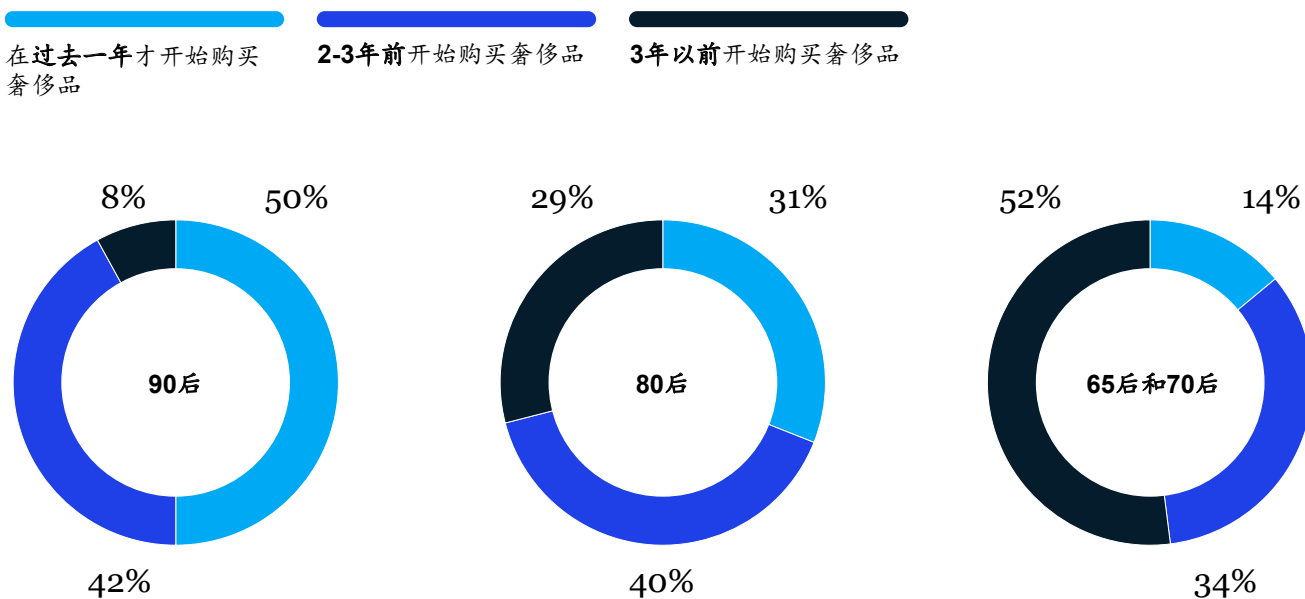
我们的调研显示,中国年轻一代接触奢侈品的时间不长,因此对品牌素来重视的文化传承缺乏了解。只有13%的“80后”和“90后”奢侈品买家表示,自己成长于一个熟悉奢侈品的家庭。有半数的“90后”和31%的“80后”奢侈品消费者在过去的一年才开始购买人生中的第一件奢侈品(见图3)。

奢侈品即使对于很多“65后”和“70后”也属于新鲜事物,他们中近半数在最近三年才开始购买设计师品牌。90%的“90后”和超过三分之二的“80后”消费者也是在最近三年才开始接触奢侈品。

新兴的中国奢侈品消费者对品牌数百年的传承缺乏认知,更多是受到现代品牌故事的影响。这就为品牌留下了足够的空间,可以用现代方式讲述品牌传承故事,把奢侈品融入年轻人的生活。

图3

年轻消费者对奢侈品尚感陌生:半数90后消费者在过去一年才接触到奢侈品



仅有 **13%** 的80后和90后受访者成长于熟悉奢侈品的家庭

资料来源:麦肯锡中国奢侈品报告2019

# 第一部分：中国年轻一代奢侈品消费者需要什么？

## 关键发现三： 品牌+爆款=营销利器

年轻受访者向我们表示，奢侈品似乎有某种魔力。它是一种社交资本，既能彰显个性，还能有助于融入某些社交圈子，增强身份认同感。在我们的调研中，有年轻妈妈表示，不管是先生送对了包，还是孩子表扬自己是“最漂亮的妈妈”，都能让她感觉家庭关系更亲密。另外，和闺蜜分享穿什么、买什么的心

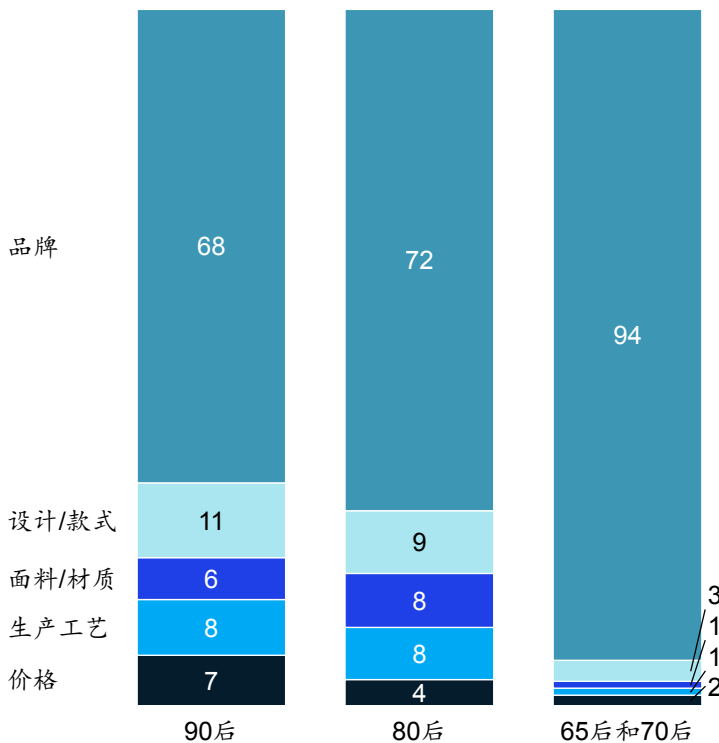
得还能增进友情。年轻白领认为奢侈品是一种职场上令自己感觉自信的资本，能体现出他们的品位，也更受到尊重。

消费者越年轻，这种心态就越强烈。大多数受访者和将近70%的“90后”向我们表示，购买奢侈品是为了“感受独特和彰显自我，而非泯然众人”。购买奢侈品已经成为他们的一种生活方式，可以让他们在线上或线下的朋友圈分享体验、传递价值观。

无论对哪个年龄阶段的奢侈品消费者来说，品牌仍然是体现个人品位的符号和最重要的购买原因。调研显示，68%的“90后”坦言自己买奢侈品时首先考虑的是品牌，而这个比例在“65后”和“70后”中高达94%。这表明更年轻一些的消费者并不是一味追求品牌。我们看到，年轻一代也会注重设计、面料和生产工艺（见图4）。

图4  
品牌仍是最重要的因素，但对年轻人来说其重要性不如对年长一辈那么高

各年龄段上一次购买奢侈品的首要原因  
选择哪一项为最重要购买因素的受访者占比，%



品牌仍是最重要的因素，但在年轻人心中的重要性不如年长一辈那么高

- 社交媒体影响推动着奢侈品消费观趋于成熟，奢侈品消费者开始认可并欣赏设计、面料和工艺等元素
- 了解品牌之外的更多知识，是年轻人交往的一种社交资本

受访者对以上五种原因促成他们最近一次购买的程度进行排名  
注：由于四舍五入，各数据之和可能不等于100%

资料来源：麦肯锡中国奢侈品报告2019



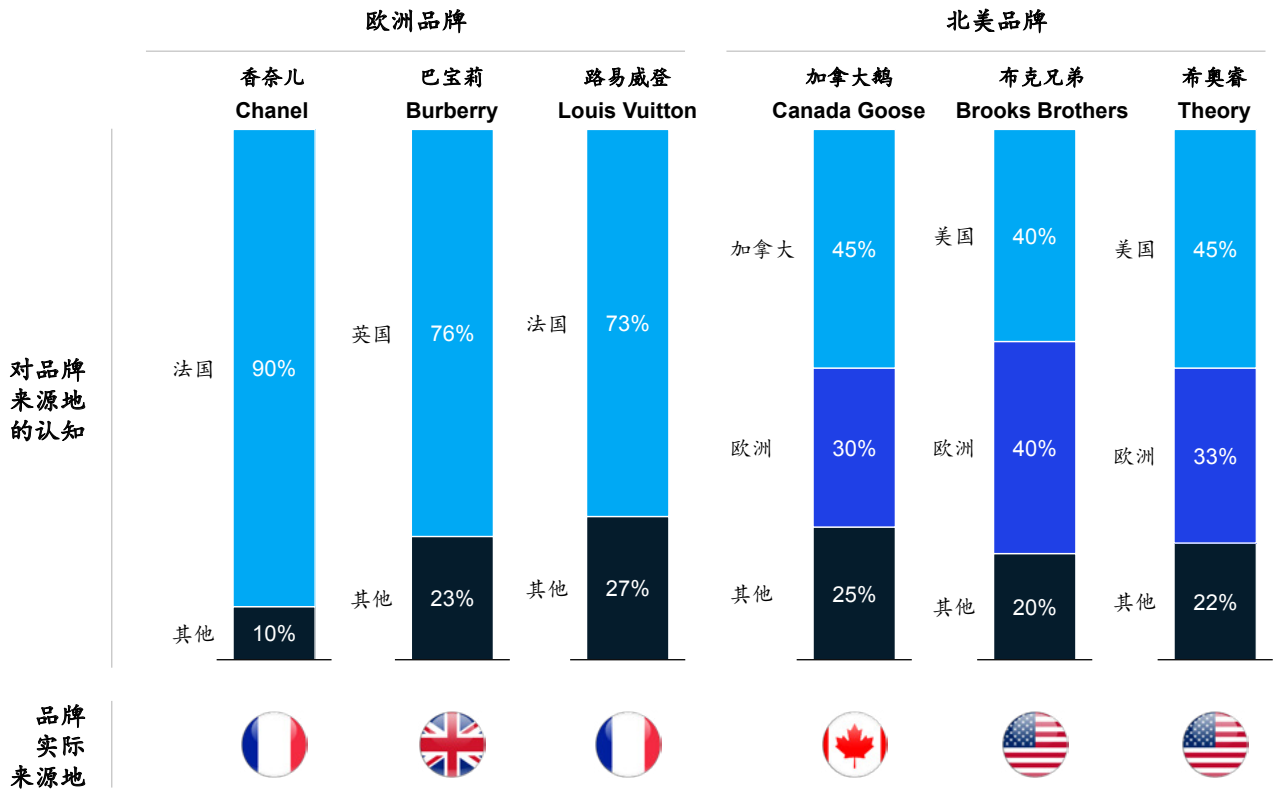
我们发现，中国年轻消费者更钟爱法国和意大利的品牌，再次是英国。有趣的是，美国和加拿大品牌常被误以为是欧洲品牌。调研中，对于我们列举的美国品牌和加拿大品牌，只有不到半数的受访者能够准确说出其来源地（见图5）。

谈到本土品牌，受访的“65后”和“70后”们坦言自己对国产品牌兴味索然。但我们发现，国产品牌在未来也有发展空间：有10%的“90后”声称会考虑国产奢侈品牌。

我们的研究也表明，年轻消费者并非忠于品牌本身，而是品牌+爆款的组合。他们不会去购买同一个品牌的各种产品，而是会选择多个品牌，购买每个品牌最当红、最有辨识度的产品，来展示自己的与众不同。买奢侈品越来越像买化妆品，最能吸引消费者的是品牌的明星产品。

图5  
中国奢侈品消费者对源于北美的品牌不太熟悉

对品牌来源地的认知和事实上的来源地比较



注：由于四舍五入，各数据之和可能不等于100%  
资料来源：麦肯锡中国奢侈品报告2019

在社交平台上，热爱爆款的粉丝们常常会为产品取个昵称，这样既能避免英语或法语的发音尴尬，又便于在线分享和讨论，在门店与导购交流起来也更容易。

这类昵称通常由本土市场自创，产品的外观、音译和译名或流行文化中的“梗”都有可能激发取名灵感。以普拉达 (Prada) 的Saffiano手提包为例，自从蕾雅·赛杜 (Lea Seydoux) 在电影《碟中谍4》里扮演了一名肩挎这款包的女杀手后，它便获得了一个昵称——“杀手包”。

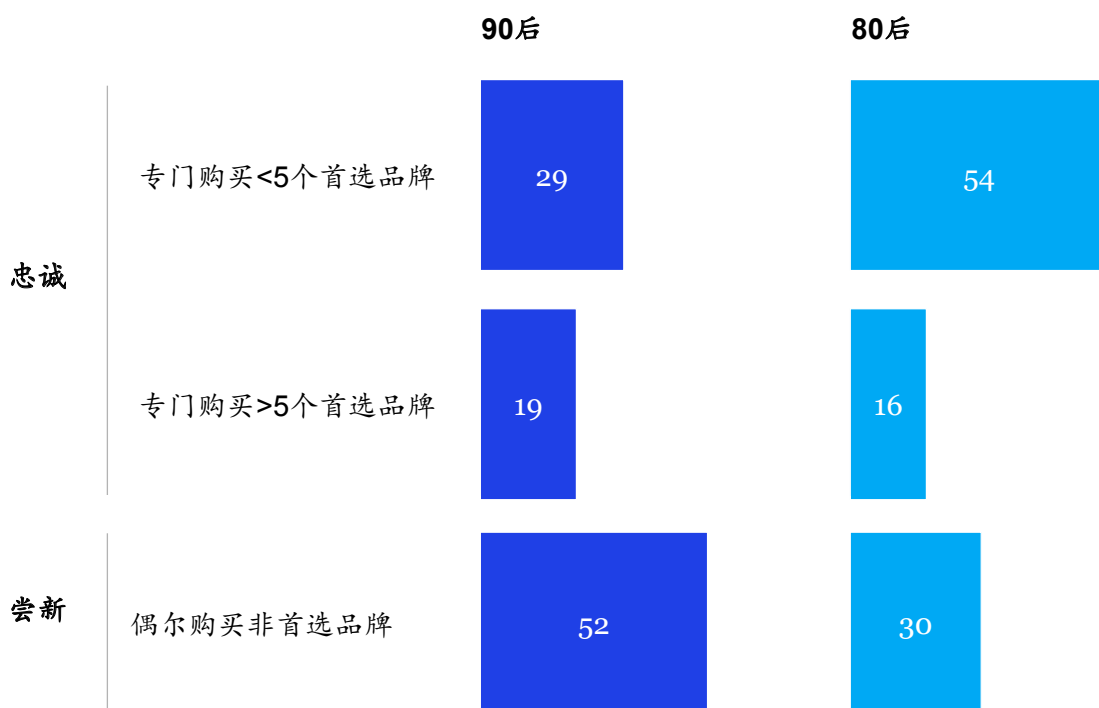
对于有意在中国市场大展拳脚的新品牌，好消息是，中国各个年龄段的消费者都乐意尝鲜。当然，心态最开放，涉猎最广泛的还数“90后”（见图6）。然而对熟悉品牌、重度使用社交媒体的消费者来说，只在品牌上做文章是打动不了他们的。品牌必须不断更新产品及产品故事，对新产品量身定制视频、图片、推广软文和其他相关营销内容，设法将每一款产品打造为像爱马仕的铂金包那样的必买款。

对很多奢侈品牌来讲，高频率的推陈出新是一个挑战。有些品牌已经尝试了一些较为成功的做法：例如传统奢侈品大牌联手年轻潮牌，或与当红关键意见领袖合作，推出限量款、中国特别款，或推出极富创意的与消费者互动的游戏，等等。

图6  
各个年龄段的消费者都乐意尝试新品牌

### 品牌组合和消费者忠诚度

按是否购买非首选品牌以及购买品牌数量分类的受访者占比，%



资料来源：麦肯锡中国奢侈品报告2019



## 第二部分：营销与互动

### 关键发现四： 一切皆媒体，时时皆社交

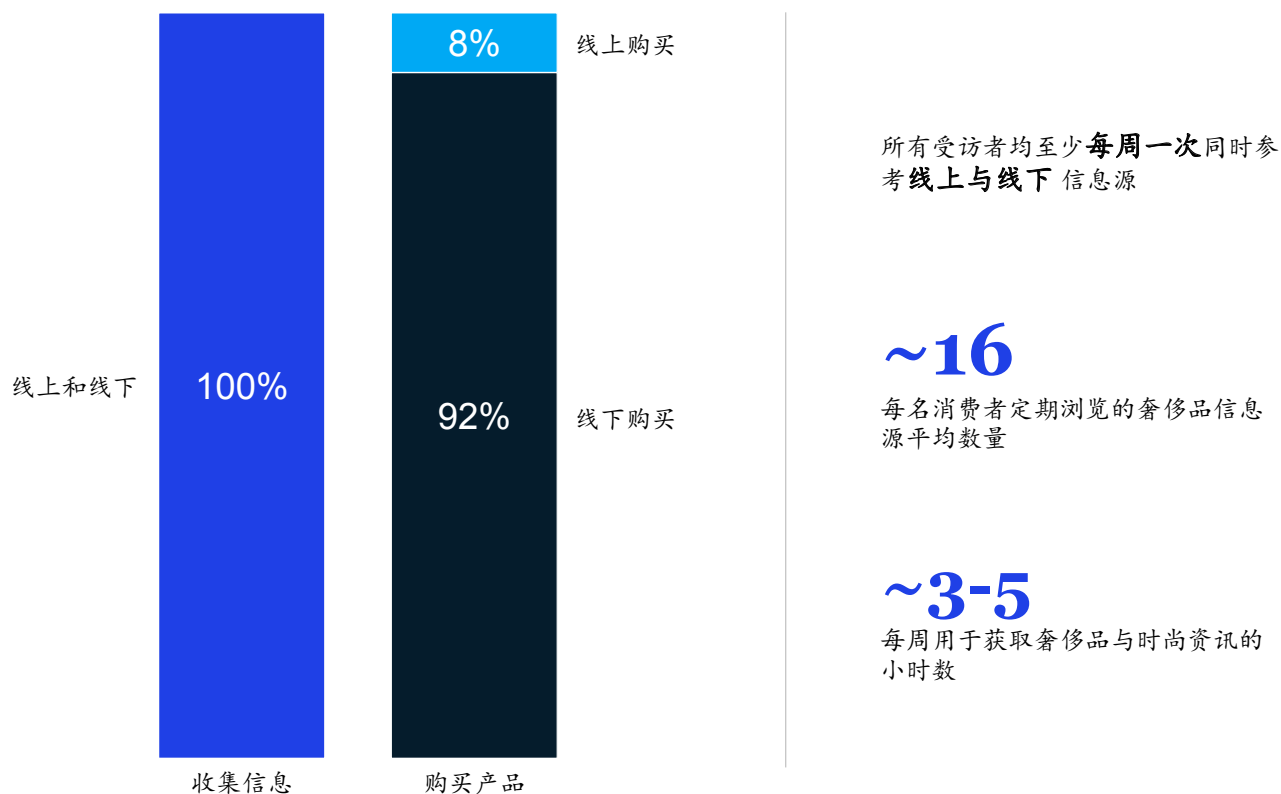
在奢侈品这一市场中，中国消费者相对属于新面孔，但他们正在通过不断接触各种渠道的内容，晋级成为高级玩家。

本次调研的约1000名受访者每周平均花三到五个小时在线上线下消化、吸收、分享与奢侈品和时尚相关的信息。每一个受访者都表示，在消费体验的各个时点或多或少都会受到数字渠道的影响（见图7）。

世界进入融媒体时代，从电商、门店、官网再到社交媒体，消费者会在多个触点上与奢侈品“碰撞”，单单只是传统广告本身已无法引起消费者的兴趣（见图8）。

图7  
所有中国奢侈品消费者都同时受到线上和线下触点的影响

中国奢侈品消费者钟爱的信息和渠道  
上次购买时的参考信息源和购买渠道



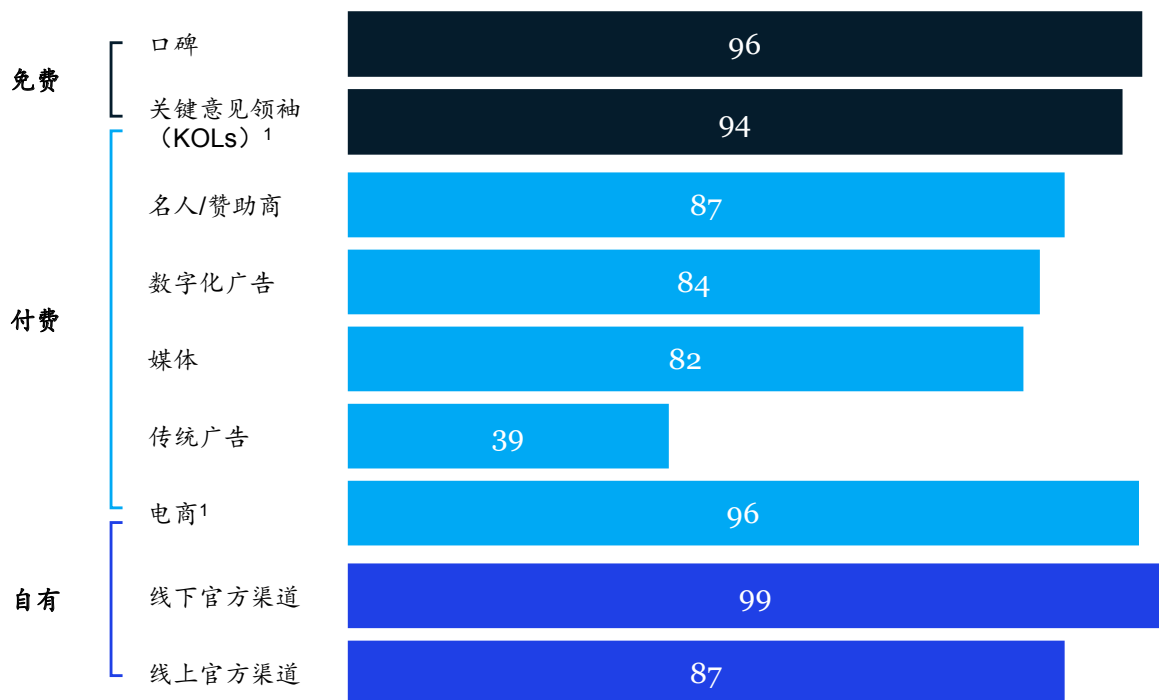
资料来源：麦肯锡中国奢侈品报告2019

图8

除了传统广告以外，各类渠道的参与性都很高

您会通过哪些途径获悉新兴奢侈品牌的相关信息？

受访者占比，%



1. KOLs可以是付费或免费的; 电商可以既是付费媒体也是自有媒体  
资料来源：麦肯锡中国奢侈品报告2019

虽说中国年轻消费者十分热衷于通过数字新媒体接触奢侈品，但决定要买的时候，90%的年轻人直言品牌门店的良好体验起到了关键作用（见图9）。

所有受访者都会在品牌官方渠道获取信息，但除此之外，付费推广渠道和免费获得流量的口碑渠道也非常有效，尤其对那些考虑拓展市场或重新打造形象的品牌来说更是如此。口碑渠道是

新品牌迅速得到传播的最为常见的方式。这也包括跨境购物渠道上的口碑，即我们熟知的“代购”。

电子商务平台，无论是第三方平台还是品牌自有平台，在消费者收集品牌信息的过程中都起到了独一无二的作用。45%的受访者表示电商平台是他们比较偏爱的信息渠道，他们在电商平台上收集产品的真实信息，浏览买家评论和分享心得体验。

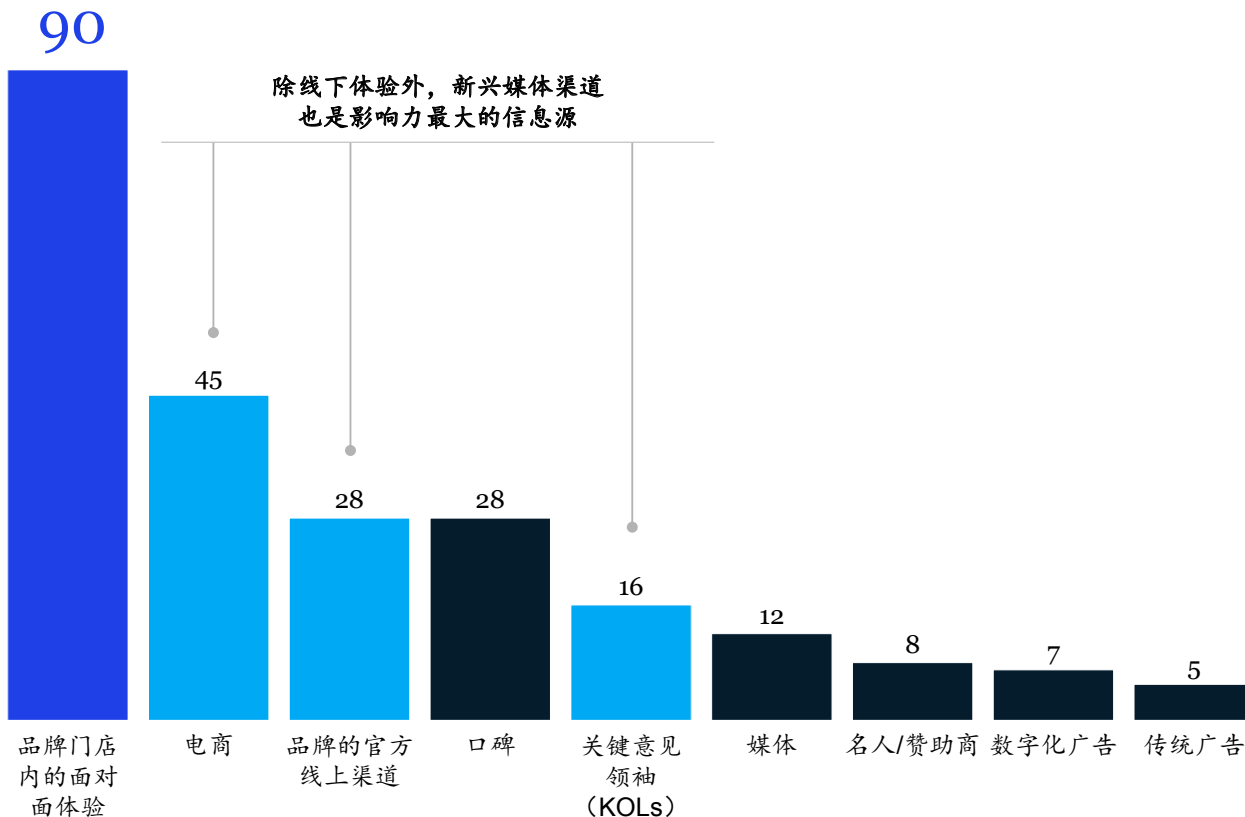
从年龄段来看，“80后”和“90后”更依赖电商平台上的评论。有54%的受访者表示会参考买家评论，而“65后”和“70后”中只有三分之一会这么做。举例说，在小红书这类平台上，中国年轻的奢侈品“信徒”通过发布开箱测评、推荐购买攻略和晒各种生活趣事等种种方式，与网友分享刚刚获得的新知识。

图9

### 尽管社交媒体能提高品牌知名度,但实体店对奢侈品消费者的影响最大

最能影响您购买决策的信息源有哪些(列举前3个)?

受访者占比, %



资料来源: 麦肯锡中国奢侈品报告2019

### 关键意见领袖 (KOL) 营销新时代

关键意见领袖 (KOL) 对中国年轻一代有非常大的影响力。

流量明星如Angelababy、杨幂、唐嫣、王俊凯、吴亦凡, 以及时尚博主Gogoboi, 对新产品在短时间内快速打响知名度功莫大焉, 原因是他们拥有蔚为壮观的粉丝群, 这一点是品牌自有渠道所无法企及的(见图10)。此外, KOL通过为奢侈品营造日常生活场景, 让品牌放下身段, 走近目标消费群——毕竟品牌在中国市场的成功与否在很大程度上要仰仗年轻一代。

让我们来看看顶级品牌是怎么做的。香奈儿 (Chanel) 由官方发布Gabrielle (流浪包) 之后, 先由一线明星“带货女王”杨幂背着这只包出现在时尚博主 Mr. Bags包先生的微信公众号, 旋即流浪包一炮打响。接着, 由知名度比较高的本土流量KOL接棒, 用通俗易懂的方式将顶级时尚解构成消费者容易理解的各种照片、博文和评论, 最后由一长串草根网红为全国各地的消费者完成产品的本土化宣传。这种金字塔式的多层传播囊括各种级别的明星和网红, 让他们“各司其职”, 在不同阶段对不同消费者起到不同的作用, 这样做有利于

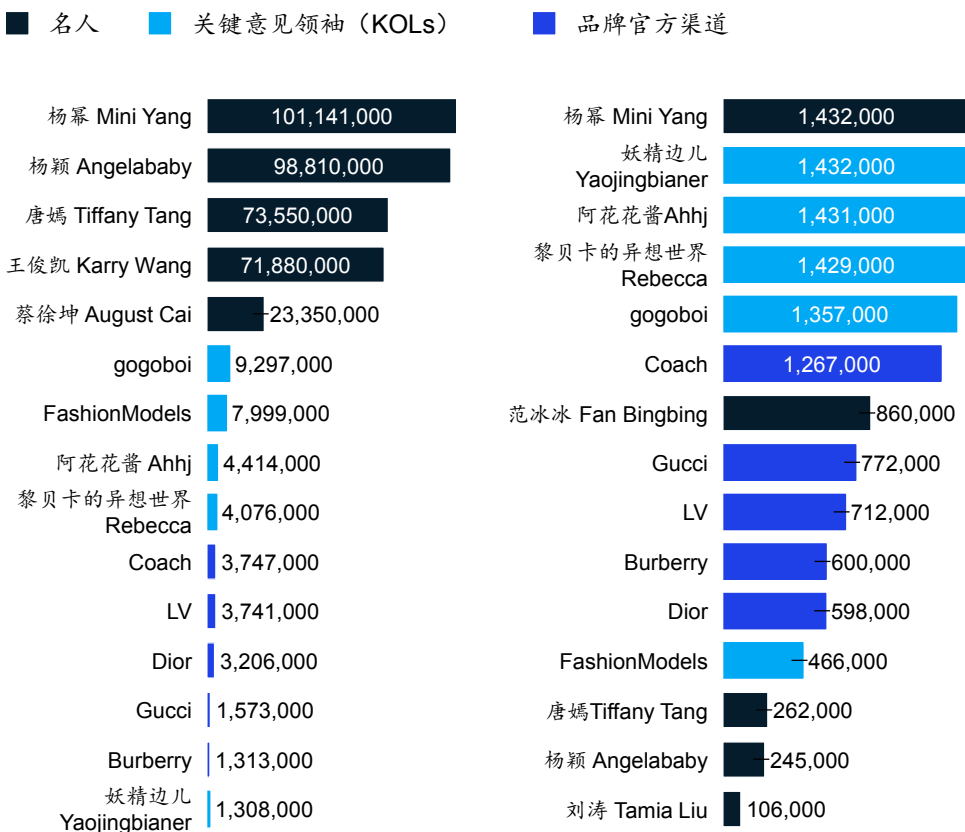
品牌高效触达消费者。对于城市等级不同的消费者来说, 怎么样的明星和网红是他们关注的? 怎么样的传播内容能打动他们? 如何把他们引流到最合适的渠道购买? 这里面大有学问, 品牌应运用多层传播来吸引不同的消费者。

图10

名人和关键意见领袖 (KOLs) 所能触达的受众要比品牌自有渠道更加广泛

微博账号活跃粉丝人数估算

微信公众号活跃粉丝人数估算



名人和KOL的影响力在“社交导向”渠道和交互式渠道中尤为显著

资料来源：公开资料整理，2018年11月

社交媒体和社交电商的力量不容忽视。官方微信是品牌最重要的常规传播平台之一，它既包括官方帐号，也包括小程序 (Mini Program)。如今它不光能让品牌单向发布信息，也越来越多地被用于跟消费者的互动，甚至是产品的直接售卖。微信所能提供的内容发布、消费者咨询、产品试用、社交分享、线上“快闪店”、小游戏和会员管理等功能，为品牌打开了更多的可能性。除了微信小程序，越来越多的平台也开始

探索和搭建自己的小程序生态，例如百度、抖音、支付宝等等。

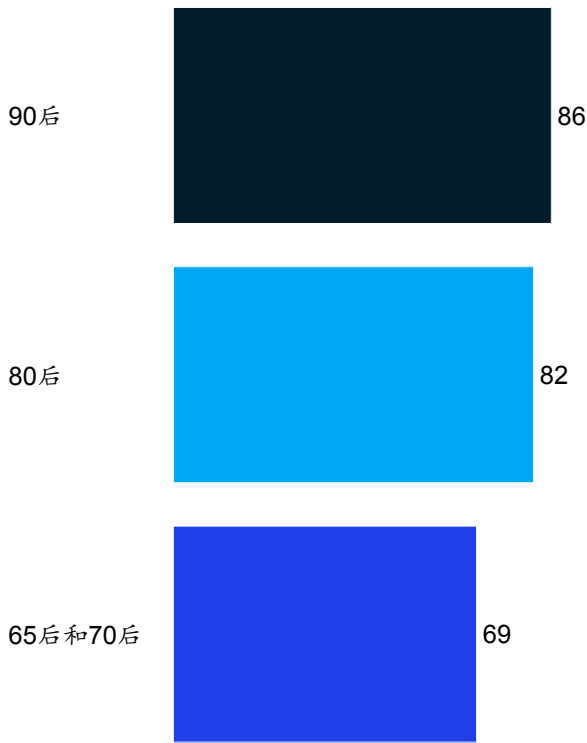
除了官方微信渠道之外，有些品牌则更进一步，与风头正劲的新兴社交平台，如抖音短视频试水创新营销。如美国轻奢品牌Michael Kors率先联手抖音KOL，自制了一系列在各个城市街上走秀的短视频，然后又邀请用户上传自己的走秀视频。活动期间吸引了3万多条抖音用户自制的短视频，播放量超过2亿次。

由此可见，奢侈品牌若想大获成功，必须依托有效的全渠道策略，才能提高消费者线上线下的参与度。这就对品牌提出了全新的要求：高频率（甚至是每月）推出新内容来抓住消费者的注意力，并通过各种渠道与消费者进行互动。

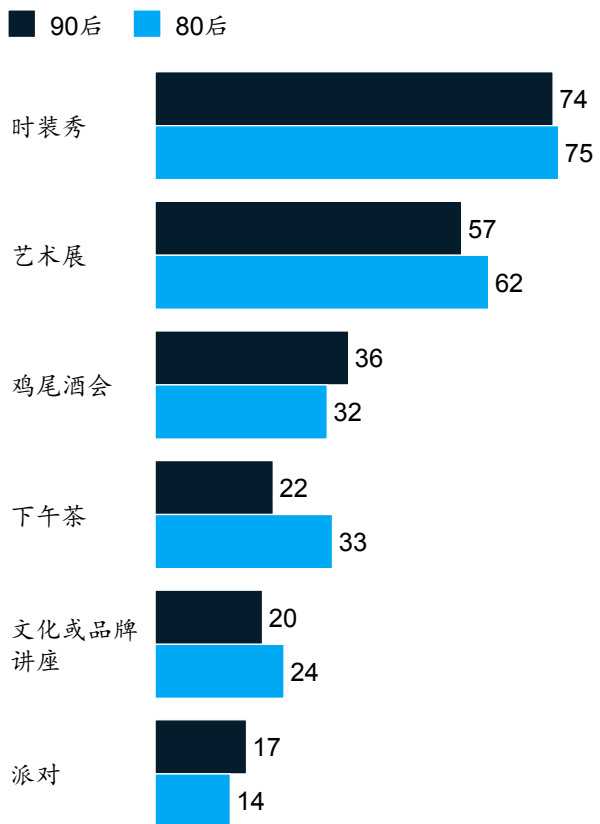
图11

## 年轻一代钟爱社交性质的时尚艺术类活动,好让他们有机会彰显个人品位

感兴趣的奢侈品牌主办活动类型超过一种的受访者占比, %



年轻一代钟爱的奢侈品牌主办活动受访者占比, %



资料来源: 麦肯锡中国奢侈品报告2019

线下活动是奢侈品牌与用户互动, 打造品牌形象的重要手段, 中国年轻消费者对此期待越来越高。我们的调研显示, 时装秀是四分之三的“80后”和“90后”受访者首选的线下时尚活动, 他们对艺术相关的线下活动兴趣浓厚 (见图11)。

例如, 路易威登 (LV) 在上海举办的博物馆级展览“飞行航行旅行——路易威登”, 为幻想着逃离中国严冬的消费者营造出一种异国情调, 同时又通过微信小程序打通预约与展览的营销宣传, 大大提升了与消费者的互动。





## 第三部分：渠道与销售

### 关键发现五： 全渠道获取信息，主要在线下完成购买

实体门店对中国年轻消费者的影响力不容小觑，店员的专业分析和建议（包括微信沟通）至关重要。

近半数“80后”和“90后”的受访者希望店员定期提供最新的产品信息。但品牌不应止步于此，应做得更多。年轻一代希望得到高品质的个性化服务，比如店员可以依据他们的性格爱好、购买记录和购物偏好，为他们挑选配饰。年轻一代也很看重那些能带客人参加时尚秀或品牌派对活动的店员，以及像

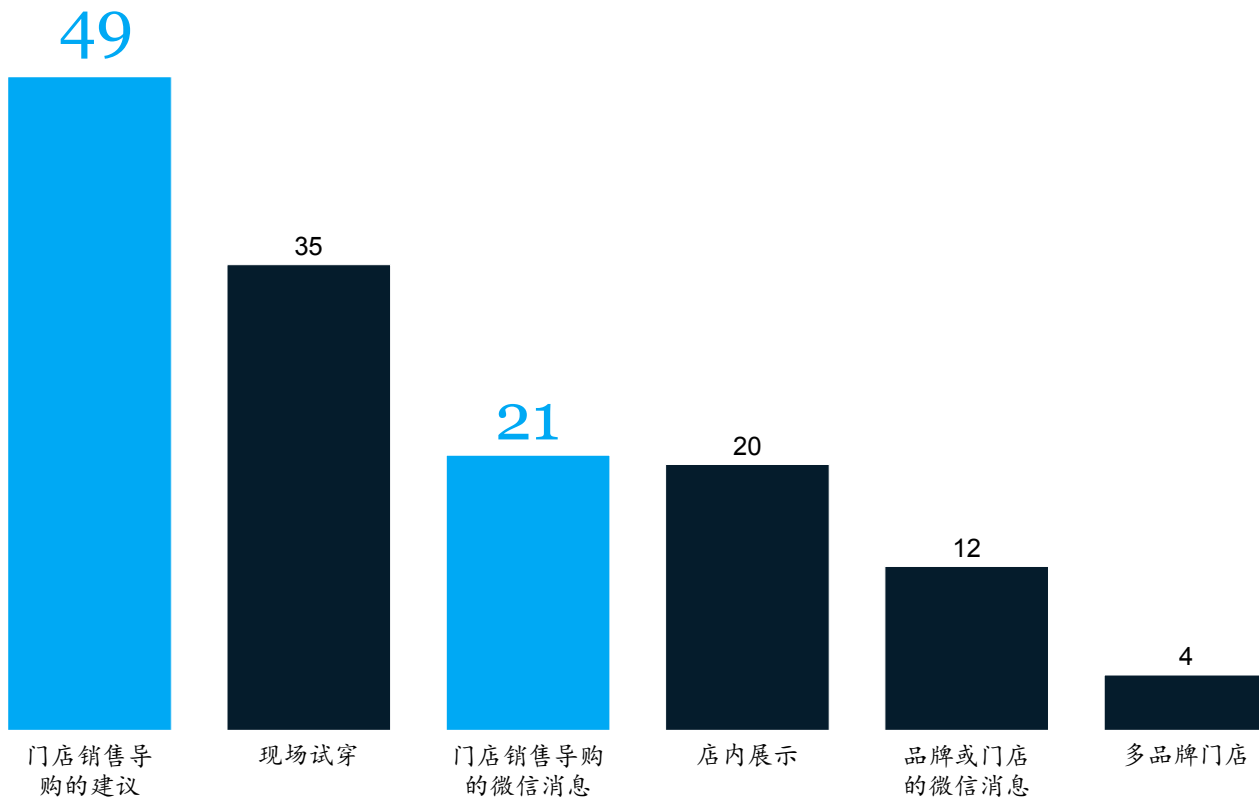
朋友那样与他们保持联系的店员。至于“65后”和“70后”，则更信赖那些理解他们的生活方式（包括分享家长里短的琐事）和情感需求的店员（见图12）。

图12

门店导购对购买起到至关重要的作用，影响方式包括店内互动和通过微信保持沟通

最能影响您的购买决策的品牌线下渠道有哪些（列举前3个）？

受访者占比，%



资料来源：麦肯锡中国奢侈品报告2019

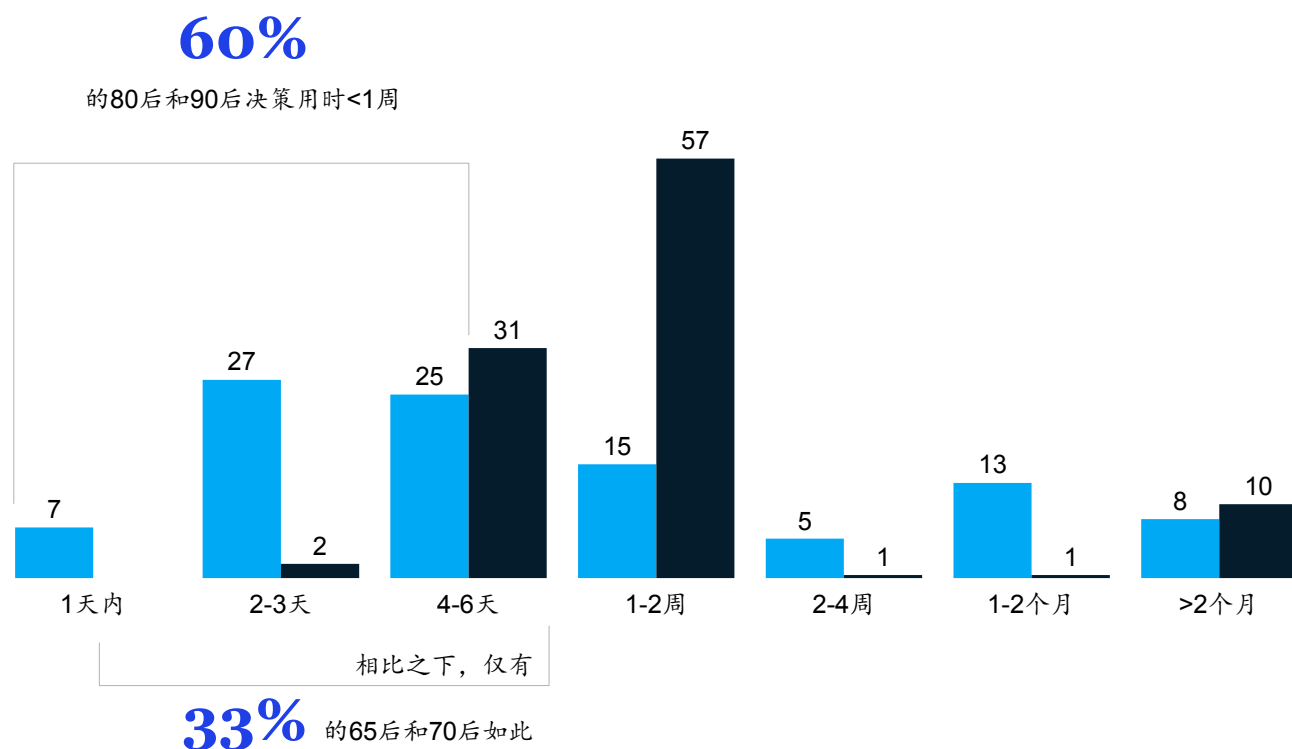
图13

### 受社交媒体的影响，越年轻的消费者做出购买决定的速度就越快

您上次决定购买前考虑了多久？

受访者占比，%

■ 80后和90后 ■ 65后和70后



资料来源：麦肯锡中国奢侈品报告2019

年轻消费者大多非常迅速地做出购买决策，因为他们早就被社交媒体平台“种草”了。半数“80后”和“90后”受访者表示，当他们抵达门店之前，已经非常清楚自己想要购买的产品。还有60%的“80后”和“90后”受访者说购买决策是在一周之内完成的。“65后”和“70后”则需要更长时间决定购买，绝大多数人会在两周内做出决定（见图13）。

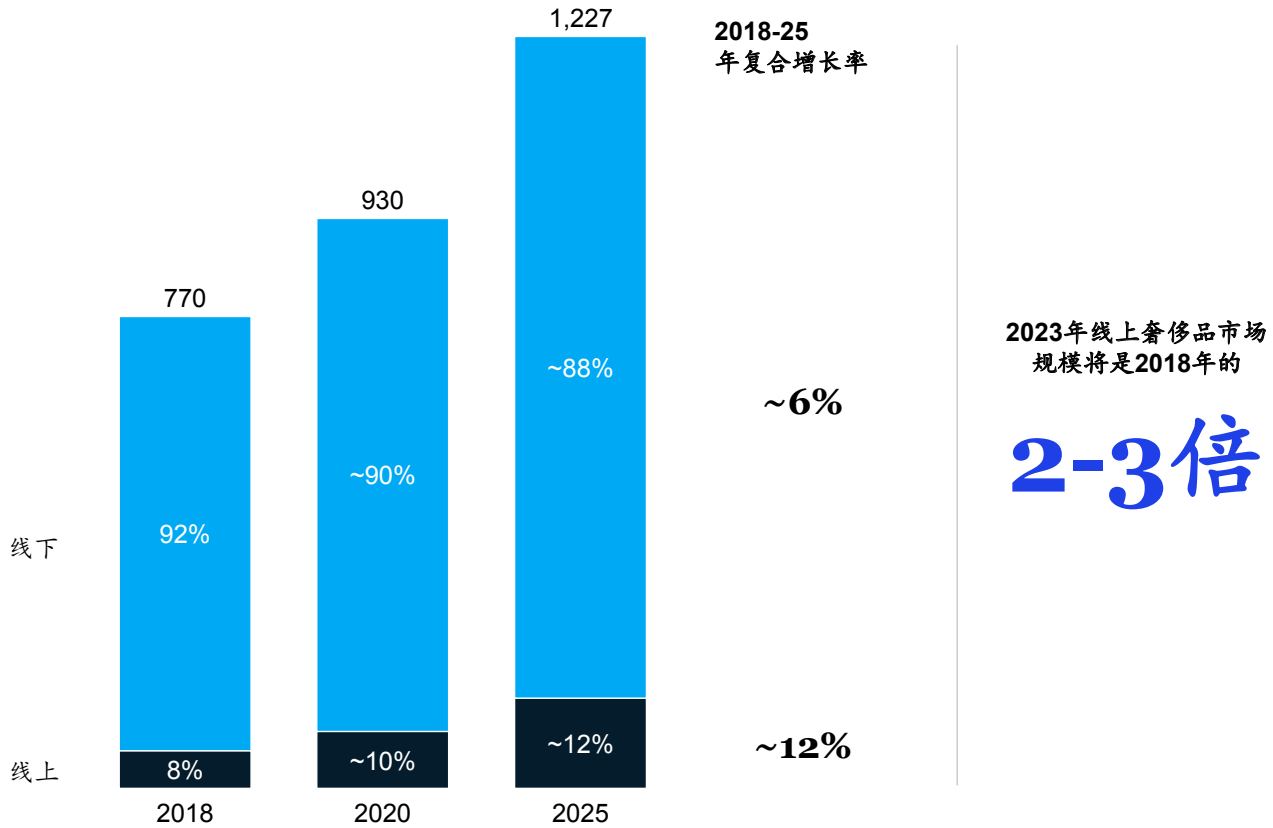
年轻一代奢侈品消费者容易在门店改变初衷，转而购买同品牌其他产品的可能性也更高。受访者表示，新品有时实在难以抗拒。略低于四分之一的“80后”和“90后”坦承最近一次购物经历中就被新品俘获了钱包，而有这种情况的“65后”和“70后”只有区区7%。也就是说，店员的个性化推荐和优质服务对于年轻一代的购买决策起到了非常大的作用。

本次调研显示，线下仍然是购买奢侈品的主战场。消费者倾向于在线上购买标准化、价格相对较低的日用品，从而省下更多的时间享受独特的、有格调的购物体验。我们认为，线下渠道将会继续主导今后的奢侈品销售，未来几年的复合年均增长率将达到6%左右（见图14）。

图14

## 在可预见的未来，线下仍将是消费者首选的奢侈品购买渠道

中国线上和线下的奢侈品消费  
十亿元



资料来源：麦肯锡中国奢侈品报告2019

我们的研究表明，奢侈品牌的现有门店版图只覆盖了全中国不到一半的富裕家庭（年收入超过30万元人民币），凸显了品牌应加快扩大影响力，以便触达更多富裕家庭的重要性。我们发现，顶级奢侈品牌在中国前15大城市的门店已趋于饱和。

对于是否向低线城市下沉，我们建议，扩张门店一定要慎重考虑。主要因为低线城市的高收入群体密度较低，再加上门店的运营成本，品牌要仔细核算和预测门店的投资回报。在不确定的情况下，可尝试快闪店，以及充分利用低线城市人群到一二线城市和境外旅游、出差的场景。如在低线城市采用数字渠道宣传，在消费者购买前邀请其加入品牌会员、订阅微信公众号或直接与导购人员保持联系，以此与低线城市消费者保持互动。

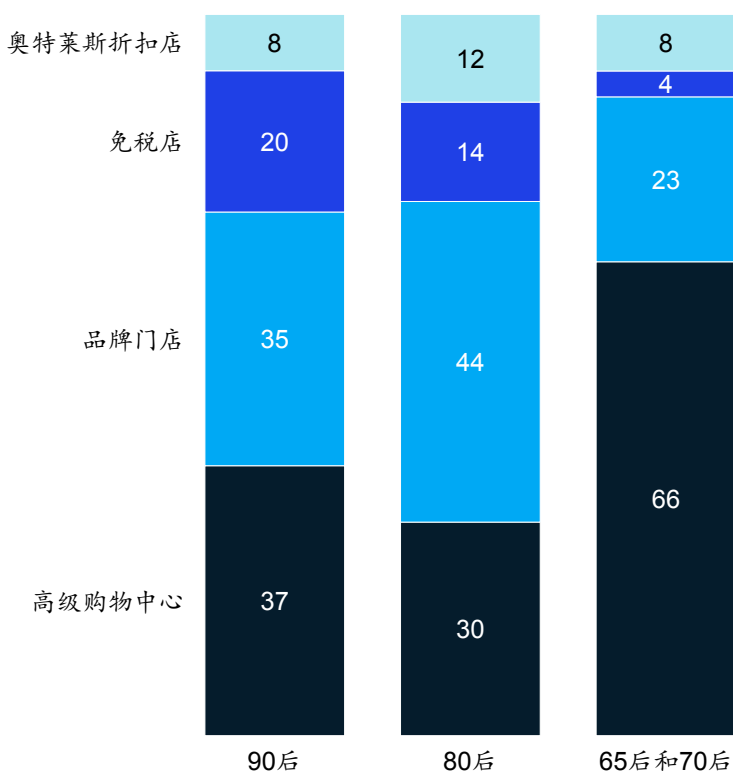
在实体店亲自选购奢侈品的愉悦体验，是中国年轻消费者成为线下门店回头客的重要原因。有三分之二的“90后”受访者向我们表示，门店体验对他们的购买起到了决定性作用。同样比例的受访者表示，这种体验有助于提高审美情趣；62%的受访者认为奢侈品消费不仅关乎产品，还关乎优质的服务和体验。

图15

## 在各类线下渠道中，90后会在不同类型实体店购物，不再局限于高级购物中心

您上次购买奢侈品时去的实体门店属于何种类型？

受访者占比，基于银联数据，%



90后青睐免税店，原因是他们偏爱价格适中的奢侈品，而且出国次数更多

高级购物中心格外吸引那些尝试不同品牌的消费者

注：由于四舍五入，各数据之和可能不等于100%

资料来源：麦肯锡中国奢侈品报告2019

品牌门店、高级购物中心、免税店以及奥特莱斯折扣店是中国年轻消费者主要的购物之地。我们发现，“90后”对免税店情有独钟，因为他们更喜欢价位亲民的奢侈品，出国旅游的频率也高于其他几个年龄段。而“80后”最爱去的是品牌门店，“65后”和“70后”则偏爱高级购物中心（见图15）。

一旦享受了个性化的购物体验，“80后”和“90后”消费者就会被实体店打动，这是因为他们比较容易受到店员的影响。受访者向我们表示，态度友善又懂行的店员最容易影响他们的购买决策。最理想的莫过于由一名专属导购提供贴身服务，为他们选择与其品位相配的服饰。这样的店员对奢侈品特性和消费者需求都非常了解，好比在门店的KOL，可以赢得消费者的信任。此外，他们也不排除在享用过高级甜点、香槟等美食或优质服务之后来一次冲动式消费（见图16）。

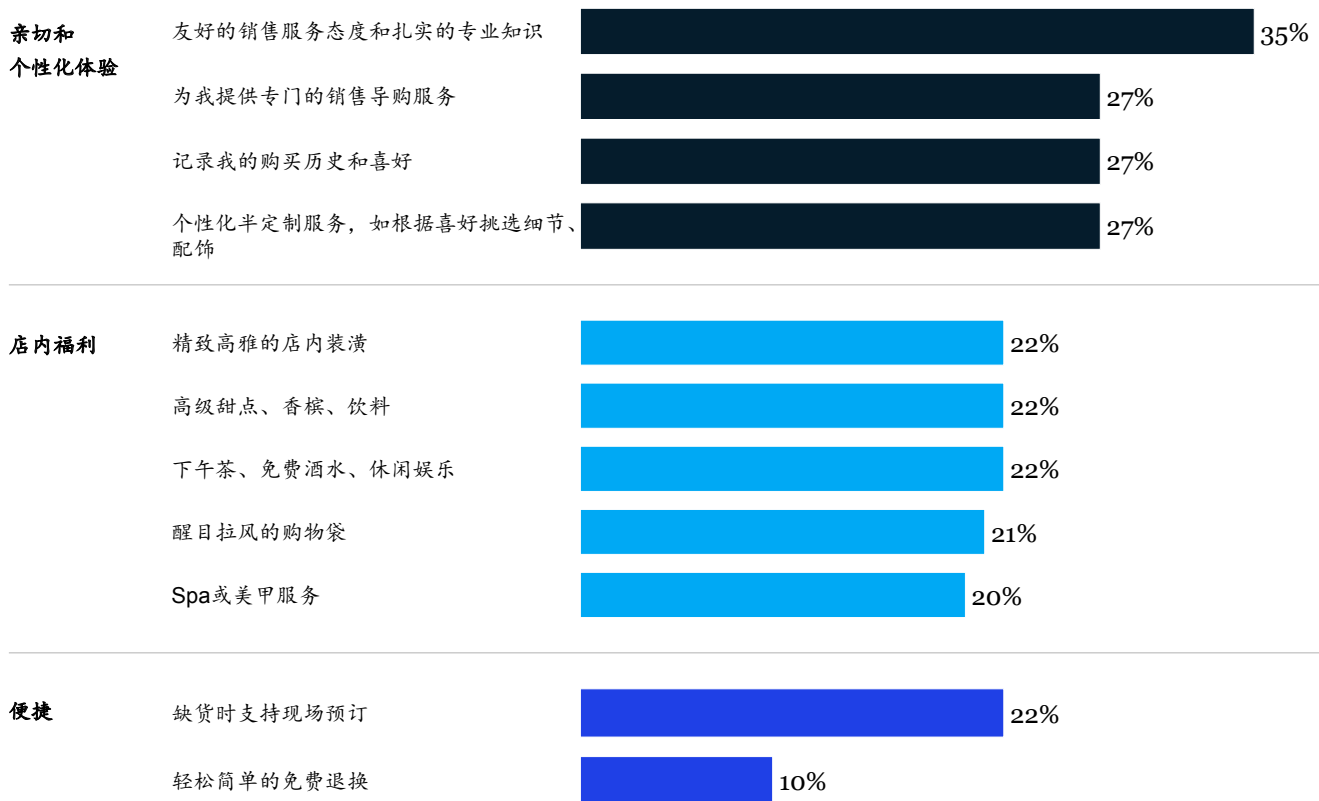
我们还发现，大部分中国消费者只有当单件产品价差超过500元时，才可能放弃国内实体店，转而求助于代购或海外实体店。而当价差达到或超过1000元时，几乎所有中国消费者都愿意这么做。这说明消费者还是愿意为优质购物体验买单，而非一味追求价格最低的购买方式。

图16

## 年轻消费者更容易在享受优质的个性化服务时购买

以下因素是否会让您在门店内线下购买奢侈品？

回答“是”的80后和90后受访者占比



资料来源：麦肯锡中国奢侈品报告2019

### 线上机遇

我们预测，到2025年，线上销售将比现在增长2至3倍，相当于中国1.2万亿元人民币奢侈品市场规模的八分之一。

相较其他行业而言，中国奢侈品的线上业绩大幅落后，仅有8%的受访者声称最近一次购买奢侈品是在网上。相较而言，半数受访者最近一次网购的是服装或消费类电子产品。

实际上，中小城市的富裕线上消费者蕴藏着颇为可观的潜力，低线城市近半数的消费者表示愿意在接下来的一年中尝试网购奢侈品，主要原因是为寻求低价。当然，这也与小城市没有那么多实体门店有关。在大城市，只有不到四分之一的消费者有此意愿，主要是为了寻找难以在线下买到的产品或者小众品牌。

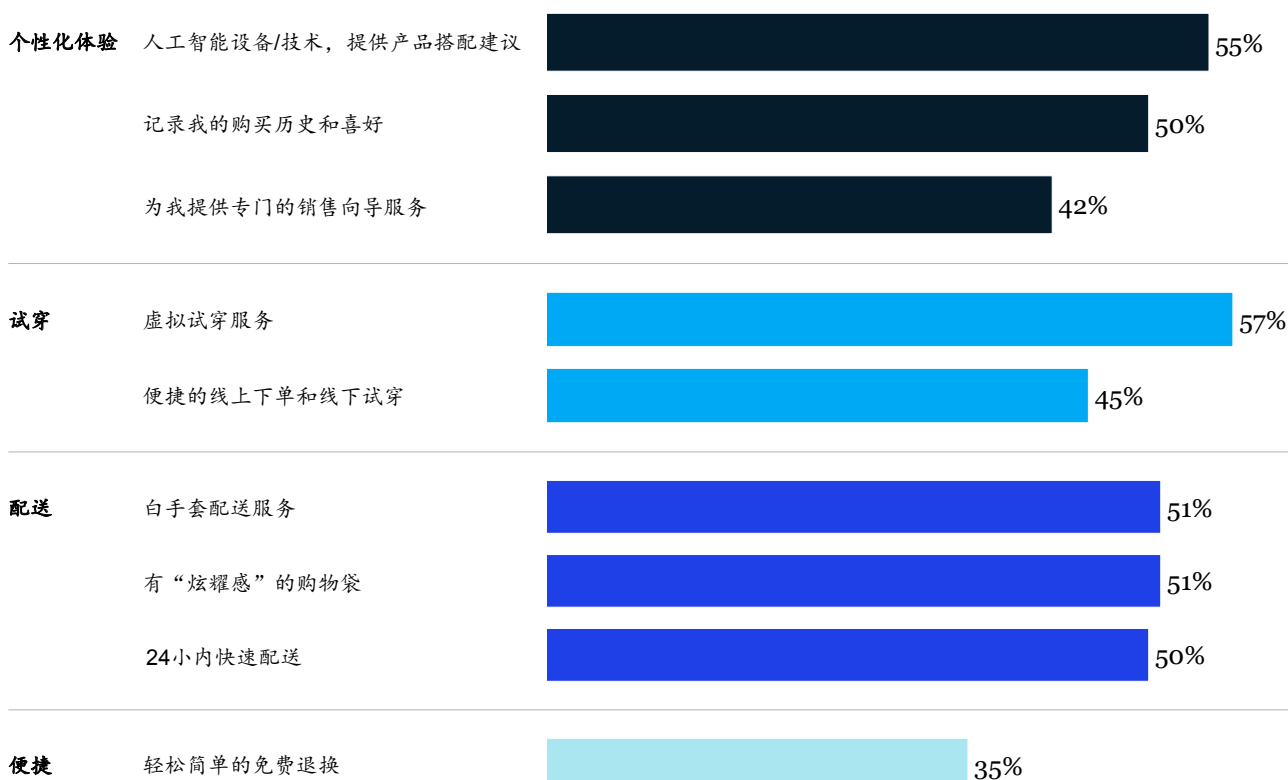
只有1%的“80后”受访者表示，最近一次奢侈品为在线购买，有29%的“80后”表示愿意在未来一年尝试奢侈品电商渠道。“90后”对网购奢侈品持开放态度，但只有18%的受访者最近在线购买过，而有三分之一的受访者声称很有可能在未来12个月网购奢侈品。

图17

## 线上购买时, 个性定制、轻松试穿和优质送货服务可让消费者获得优质体验

以下因素是否会提高您在线上购买的可能性?

回答“是”的80后和90后受访者占比



资料来源: 麦肯锡中国奢侈品报告2019

奢侈品牌若想提升电商渠道的吸引力, 不妨在数字世界复制其实体门店那种亲切的、个性化的客户体验。虚拟试穿服务和人工智能(AI)提供的搭配建议均有助于提高消费者在线购买的意愿, 这些方式的效果不亚于戴白手套穿西服24小时之内专车送达的高端专属配送服务(见图17)。

目前在设计线上营销策略时, 鲜有品牌选择各类电商渠道全面铺开。这些平台包括品牌自有平台、主流B2C平台(如天猫的Luxury Pavilion), 以及奢侈品垂直电商(如自营模式的Net-A-Porter和平台模式的FarFetch等)(见图18)。

品牌官方网站和微信公众号为用户提供体验最为丰富, 在内容方面自然也最灵活, 更不用说对顾客数据的全面掌控了。如果品牌有足够的影响力, 品牌经理可以充分利用消费者对品牌的亲近感和认知度, 推出“电商专供”和“限量合作款”来带动自有渠道的销量增长。

图18

目前主要奢侈品牌在其品牌自有渠道表现活跃,但在主流B2C电商平台和奢侈品垂直平台的参与度依然偏低

■ 无官方销售 ■ 仅限品牌推广 ■ 有限的电商销售 ■ 积极的电商销售

	品牌自有				主流B2C电商平台				奢侈品垂直平台			
	品牌自有		主流B2C电商平台		主流B2C电商平台		奢侈品垂直平台		奢侈品垂直平台		奢侈品垂直平台	
	品牌官网	品牌 app	京东	TOP LIFE	天猫商城	Luxury Pavilion	Net-a-porter	Farfetch	寺库 <sup>2</sup>	魅力惠		
<b>Gucci 古驰</b>	积极的电商销售	积极的电商销售	积极的电商销售	积极的电商销售	无官方销售	无官方销售	无官方销售	无官方销售	积极的电商销售	积极的电商销售	积极的电商销售	无官方销售
<b>Burberry 巴宝莉</b>	积极的电商销售	无官方销售	积极的电商销售	有限的电商销售	积极的电商销售	无官方销售	积极的电商销售	积极的电商销售	积极的电商销售	积极的电商销售	无官方销售	无官方销售
<b>Cartier 卡地亚</b>	积极的电商销售	仅限品牌推广	积极的电商销售	有限的电商销售	有限的电商销售	无官方销售	无官方销售	无官方销售	有限的电商销售	有限的电商销售	无官方销售	无官方销售
<b>Louis Vuitton 路易威登</b>	积极的电商销售	仅限品牌推广	积极的电商销售	有限的电商销售	无官方销售	无官方销售	无官方销售	无官方销售	无官方销售	无官方销售	无官方销售	无官方销售
<b>Dior 迪奥</b>	有限的电商销售	仅限品牌推广	积极的电商销售	有限的电商销售	无官方销售	无官方销售	无官方销售	无官方销售	无官方销售	有限的电商销售	有限的电商销售	有限的电商销售
<b>Chanel 香奈儿</b>	仅限品牌推广	仅限品牌推广	无官方销售	无官方销售	无官方销售	无官方销售	无官方销售	无官方销售	无官方销售	无官方销售	无官方销售	无官方销售

1 如有京东自营品牌店, 则归为“积极的电商销售”; 可能从品牌或授权经销商处进货

2 2018年, 古驰 (Gucci) 与寺库合作销售8个品类的逾100件SKU

资料来源: 公开资料整理

主流B2C奢侈品电商平台能让入驻奢侈品牌以相对低的初始成本引来流量, 而且在内容定制和促销方面赋予了灵活性。比较而言, 小品牌更看重第三方平台, 此举能让它们以最小投入进入电商市场, 最终实现销量大增。

我们认为, 顶级品牌的顾虑集中体现在三个方面。首先, 在寺库、Farfetch、Net-A-Porter这类奢侈品垂直电商平台上, 品牌对顾客体验的话语权较为有限, 特别是品牌形象的呈现有诸多限制, 这使得那些追求全渠道用户体验一致性的品牌对品牌形象的保护产生了顾虑。其次, 担心失去对产品和价格的把控, 因为有时垂直电商平台的促销活动可能会对指定产品打到低至三折的折扣。再次, 售卖的品牌是否为靠谱正品也是消费者永恒的质疑。

但是从另一个角度说, 这类垂直电商平台能让奢侈品牌接触到一些它们原本难以覆盖的小众市场, 如跨境电商的拥趸者和那些对价格较敏感的消费者。





# 总结：对奢侈品牌的启示

全球奢侈品牌的当务之急，便是将自身打造成为中国奢侈品消费者首选的社交资本，然后持续创新保持这一定位。在具体做法上，我们建议奢侈品牌可围绕以下几个方面加以思考。

## 第一，爆款+品牌

品牌商应采取一种“时时在线”的策略，比如加快新品的发布速度，辅之以病毒式传播，并配合朗朗上口的昵称和富有创意的推广活动。

如前所述，由于中国年轻奢侈品消费者更多关注品牌本身，而非它所承载的文化，因此品牌要善于运用多种不同的元素来讲故事。同时考虑推出限量版产品，让年轻消费者感到自己是该品牌的VIP。品牌还可以组织各种盛事，特别是与艺术和时尚相关的活动，以便营造一种尊享氛围，同时尽可能地创造机会与消费者互动。

## 第二，营销无处不在

有经验的品牌会根据中国年轻消费者在每个消费媒介触点上的偏好来设计营销策略，充分授权旗下的数字营销团队，鼓励团队做出迅速、果断的决策，同时积极试水年轻消费者热衷的新兴媒体。这些媒体不仅限于推广渠道，还包括门店和电商在内的销售渠道。

我们建议品牌以“组合拳”的方式与KOL合作，级别由高到低，打造一套完备的金字塔层级，从全球大使开始，层层铺开，一直到只为单品发布和活动聘请的KOL，再由国内博主和网红触及各个细

分群体。这套“组合拳”在实施中，还要特别注意针对不同年龄段、城市级别和成熟度的消费者采取相应的做法。

鉴于大部分奢侈品在线下购买，门店仍是影响购买决策最重要的渠道，品牌应好好思考如何改善门店的购物体验，将门店视为自己的媒体平台，加大投入以便迎合年轻消费者的个性化追求，让他们感觉独一无二、倍受重视。

品牌还应明智投资，培养训练有素的店员，维护好与顾客的一对一关系。店员可借助人工智能技术为顾客提供定制化推荐，争取成为他们的形象设计师。

## 第三，夯实线下渠道，灵活线上策略

前面我们提到，在华奢侈品牌的现有门店版图只覆盖了中国不到一半的富裕家庭（年收入超过30万元人民币）。而中国低线城市富裕群体的奢侈品需求相当旺盛，大多数人仍无法享受到实体店的服务。

品牌应当制定一套有针对性的全球旅游销售策略，在他们外出旅游的场景中做足文章，这样便于销售店员利用微信与消费者保持长期联系，不断扩大在线渠道来保障销量。另外，有足够话题度的品牌还可考虑开设快闪店。

品牌还应设计一套缜密的数字平台方案，在自有平台上建立起内涵丰富且一致的品牌形象，同时在是否借力和如何借力第三方电商平台引流的问题上果断决策。

## 第四，“中国消费者优先”

此外，我们建议奢侈品牌以“中国消费者优先”的原则引领集团战略。中国年轻一代奢侈品消费者带来的变化使得互动与购买、国内与国外、线上与线下的界限渐渐模糊起来，这就要求奢侈品集团的组织架构要更灵活，要从根本上进行改变。这里的改变不仅意味着把数字化做好，还要促进集团内部不同的职能部门、组织、地区和品牌之间紧密合作。例如，在制定营销计划时，要注意营销和销售渠道联动，国内渠道和旅游购物联动。再如，在总部进行设计和创新时，应确保及时有效地回应中国消费者所关注的潮流等等。凡此种种，都需要奢侈品集团采取“中国消费者优先”的原则，从数字化的创新到产品、创意、销售，切实把中国消费者放在重要位置。

基于本次奢侈品消费者调研的种种发现，我们建言，在中国这个新兴的奢侈品市场上，不论是相对成熟的品牌还是新晋品牌，都应该瞄准“80后”和“90后”年轻消费者制定策略，着力抓住产品、营销和渠道这三个增长引擎，同时采取“中国消费者优先”原则来引领集团战略。我们深信，赢得了年轻一代消费者，就是赢得了中国奢侈品市场的半壁江山；赢得中国奢侈品市场，就能为品牌的未来增长保驾护航。

# 关于2019年麦肯锡中国奢侈品消费者调研

我们的研究是基于对中国奢侈品消费者的问卷调查和消费数据分析,对有代表性的奢侈品消费者的民族志调研/人类学调查,以及对国际奢侈品公司的市场研究。

— 本调查的时间在2018年10月到2019年1月,这是麦肯锡最新的中国奢侈品消费者调研,该调研约每两年开展一次;

— 访问了约1000名在过去12个月中购买过奢侈品的消费者;

— 受访者年龄在18到52岁之间,来自中国15个一级、二级、三级城市。在年龄划分上,“65后/70后”,“80后”,“85后”,“90后”,“95后”分别约占200人;

— 调研涵盖了6个奢侈品和轻奢品类: 成衣、运动服、珠宝、腕表、包袋和鞋履;

— 研究涉及约100个奢侈品和轻奢品牌;

— 本研究同时也参考了这1000个受访者在过去12个月的银联消费数据,该数据可以细分到奢侈品的品牌、品类和购买渠道。

## 关于麦肯锡中国区服装、时尚与奢侈品咨询团队

麦肯锡中国区服装、时尚与奢侈品咨询团队致力于服务行业领先和极具成长潜力的本土和国际企业,我们以帮助客户洞悉消费者、定位品牌、创新产品、提升销售、优化运营,建立可持续核心竞争力为使命。我们在中国区拥有30余名专注于服装、时尚与奢侈品行业的咨询顾问,为客户提供战略咨询、

端到端的方案设计和实施支持等全方位服务。自2009年起,我们持续开展年度和半年度的中国和全球消费者调研。同时,与《时装商业评论》、《女装日报》等全球领先时尚机构和组织合作,对全球时尚行业进行持续追踪和深度研究。我们为服装、时尚与奢侈品行业客户提供以下服务: 消费者洞察驱

动品牌战略、产品组合策略、灵活渠道通路和供应链体系、全渠道布局、数字化转型、全球并购以及组织转型。此外,我们也定期举办服装、时尚和奢侈品行业董事长/CEO圆桌论坛和餐会,旨在促进行业领袖的洞见分享和经验交流。

# 作者



**栾岚**  
麦肯锡全球董事合伙人  
常驻上海分公司  
Lan\_Luan@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



**Daniel Zipser**  
麦肯锡全球资深董事合伙人  
常驻深圳分公司  
Daniel\_Zipser@mckinsey.com



**Minyi Su**  
麦肯锡项目经理  
常驻纽约分公司  
Minyi\_Su@mckinsey.com



**罗万全**  
麦肯锡咨询顾问  
常驻香港分公司  
Adrian\_Lo@mckinsey.com



**陈曦**  
麦肯锡知识顾问  
常驻上海分公司  
Cherry\_Chen@mckinsey.com



**张悦**  
麦肯锡知识专家  
常驻上海分公司  
Cherie\_Zhang@mckinsey.com

作者在此感谢Glenn Leibowitz, David Green, 林琳, 李晓韵, Saskia Hedric, 贾炳茹, 肖丹, 李叶骅, 徐雷, 荣戎, 房畅坤和谢贯姿对本文的贡献。

麦肯锡中国区服装、时尚与奢侈品咨询团队

2019年4月

麦肯锡公司版权所有©

麦肯锡中国区新媒体设计出品

[www.mckinsey.com](http://www.mckinsey.com)

