



THE BOSTON CONSULTING GROUP

后地盘争夺战时代的 中国奢侈品市场

安敏德、许介荣、孔美雪、楼彦、吕冕和Jean-Marc Bellaiche

2009年12月

后地盘争夺战时代的 中国奢侈品市场

中国仍然是全球奢侈品公司的一个重要市场。虽然无法幸免于全球经济危机的冲击，但中国受到的影响远低于其它国家。经济学家甚至上调中国2009年GDP增长预期至6-8%的水平。中国奢侈品市场的持续健康发展使其成为一片希望的绿洲，并为遭受经济衰退困扰的世界提供了摆脱困境的可能性。

中国预计将在未来五到七年成为全球最大的奢侈品市场。随着财富从中国的大型沿海城市向中西部小城市扩展，奢侈品门店的扩张也紧随其后。事实上，近几年的特点可以概括为“地盘争夺战”，其中相互竞争的奢侈品牌曾经试图通过尽快获得地盘来建立自己的地位。

虽然中国的奢侈品市场将持续增长，但是快速扩张的品牌现在比起考虑进一步扩大覆盖范围，更应思考如何提高门店效率以及优化当前的网络。这一业务重点的转变将需要敏锐地了解消费者对奢侈品的态度，以强化与品牌的联系——既包括中国也包括中国消费者的旅游目的地。对于覆盖区域较小的品牌来说，持续增长可能比较重要，但明智地取得增长是成功的关键。从根本上来说，所有的奢侈品公司都需要改进全球总部与本地办事处的协调工作，仔细评估在中国市场每个城市建立实体业务的必要性，决定如何在缺少零售门店的城市建立品牌，并开发在销售点赢得新客户的必要工具。

为了帮助那些开始尝试采用产品和组织流程新方法的奢侈品公司，这份白皮书总结了波士顿咨询公司对中国快速发展的奢侈品市场最新情况的最全面研究。我们提供的关于这些挑战的深入洞察基于客户工作和专有数据，这些数据来自于与在华奢侈品公司高级经理的访谈以及2008年底与在奢侈品店购物的840位中国消费者的离店访谈。我们还利用了BCG年度消费者信心调查的结果，该调查由消费者洞察智库(CCI)于2008年10月开始进行至2009年2月结束，为公司客户提供了世界级的消费者洞察能力。此外，这项研究还使用了2009年初38个奢侈品牌所进行的门店扩张数据库。该数据库也提供了对这些品牌销售点将如何演变的预测；这些预测是对中国各地1,000多个销售点进行直接电话访问的结果。最后，我们还利用了BCG在奢侈品零售行业的广泛经验。

奢侈品的地盘争夺

对于奢侈品公司而言，中国的吸引力很大一部分来自于其飞快的财富积累速度。通过我们与领先中资银行的合作，我们确定，到2008年底，中国拥有约41.7万户高净值家庭，每户家庭拥有超过百万美元的管理资产。这类家庭的数量正在快速增长，并预计到2011年底将达到60.9万户；而且不仅仅是家庭数量将增长，每户家庭的财富也将随之增长。我们预计中国高净值家庭的管理资产总额将从2008年的1.56万亿美元增长到2011年的2.49万亿美元。

虽然这一数字相对于中国的总人口来说仍然较小,但是中国的高净值人口超过许多富裕国家,比如法国和英国。此外,中国富裕人群的地域分布也比其它国家广。到近期,中国的大部分财富集中在沿海地区——广东、上海和山东拥有富裕家庭的数量最多,而目前的奢侈品销售点网络大致反映了这一分布特点。但是随着财富开始向所有级别的城市和地区扩展(部分爆发式增长发生在上海和北京以外的地区),奢侈品门店也开始随之迁移。因此,对于公司来说,了解如何最佳地进入这一动态市场日益重要。

要在中国建立奢侈品商店的竞争也变得异常激烈。超过半数以上(53%)的中国所有奢侈品销售点都是在近三年内开业的。(参阅图1)中国市场的一个显著特点是独立品牌战略的差异巨大:一些品牌增长迅速,而其它品牌则增长缓慢,从中涌现了一些类型。(参阅图2)许多超高端品牌(如百达翡丽)主要侧重于三大城市:北京、广州和上海;而高价品牌(如登喜路和巴宝莉)已经在二级城市以及更小城市建立了大量销售点¹。虽然奢侈品市场以往主要集中在男装和商用礼品上(深入渗透到中国较小城市的行业),但是我们开始看到随着更多女性加入工作队伍,并对奢侈品牌更加熟悉,市场正在向女士品类转变²。(参阅图3)

1. BCG根据人口和人均可支配收入把中国城市划分为六组。按规模和收入降序排列,它们是北京、广州和上海等三大城市,随后是中国一级、二级、三级、四级和五级城市。

2. 关于女性购买行为的更多内容,请参阅由Michael Silverstein和Kate Sayre撰写的新书《女性需要的更多》。该书由HarperCollins出版社于2009年9月出版。

图1: 近三年来, 中国的奢侈品销售网点迅速扩张

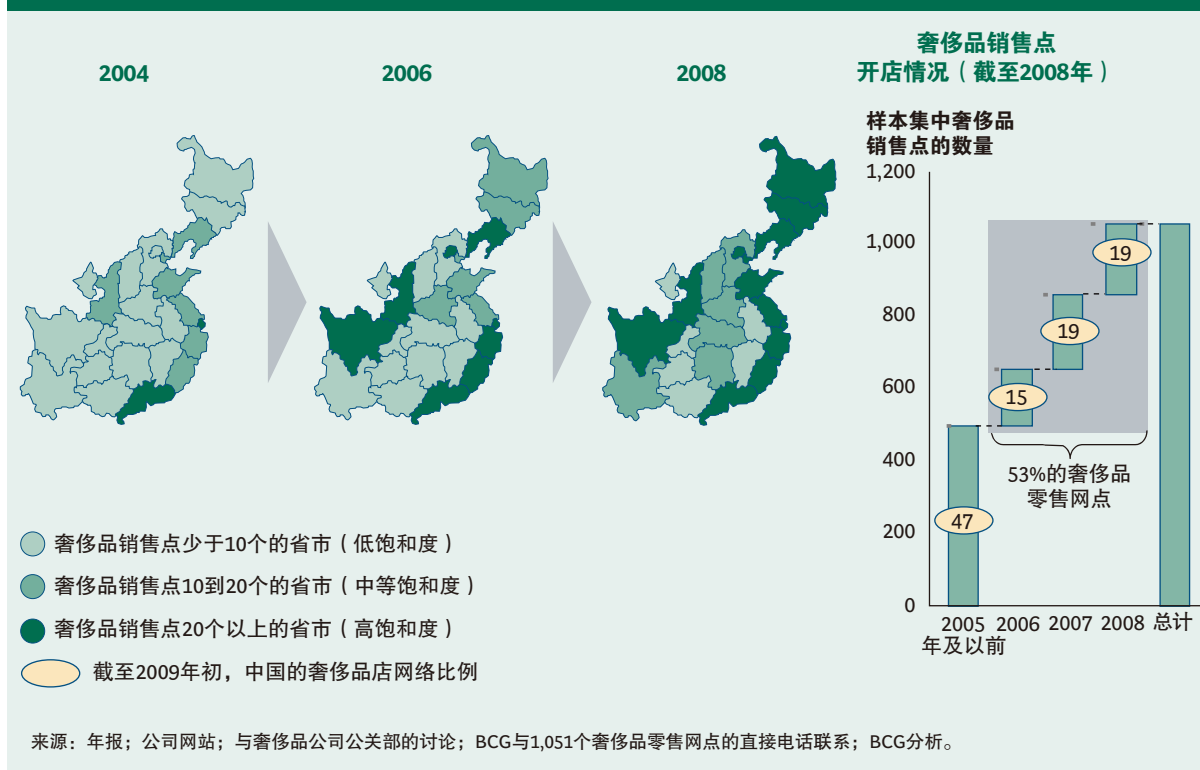
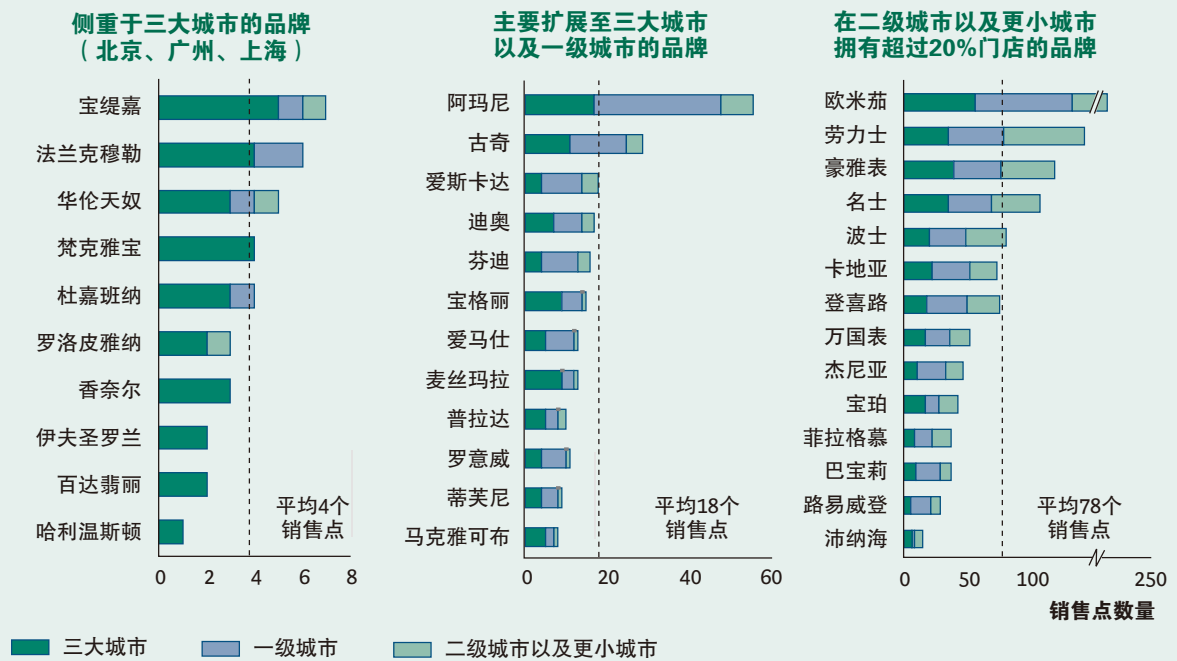
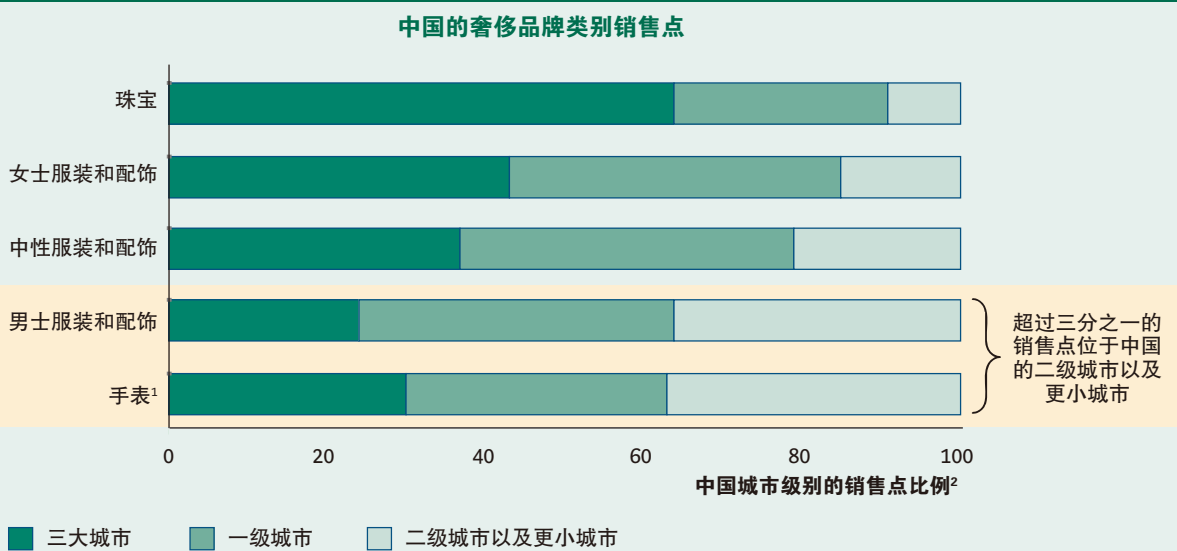


图2：一些奢侈品牌的扩展范围比其它品牌更广



来源：我们根据公司网站、奢侈品公司年报、文献调查、与奢侈品公司公关部的讨论以及BCG与1,051个奢侈品零售网点的直接电话联系，来决定销售点数量。
注：销售点包括自有和自营商店以及特许加盟店；数据反映了截至2009年中期，中国的奢侈品店网络。

图3：手表和男装品牌已经深入渗透到小型城市



来源：奢侈品公司网站；年报；文献调查；BCG与零售店和奢侈品公司公关部的直接电话联系。
注：数据反映截至2009年初，中国的奢侈品店网络。
¹在我们的研究中，手表品类包括卡地亚珠宝。
²手表品类包括多品牌零售商的销售点。

然而，正如所有快速扩张出现的问题一样，并非所有奢侈品市场的增长都是经过周密计划的。有些公司似乎很少进行市场分析。我们所调查的管理者中只有少数人员能够清晰地认识到竞争者身在何处，以及不同城市的消费者之间有何不同。有些公司受到奢侈品商场开发商的怂恿而增开新店（许多开发商提供诱人的条件，并表示：“只要我们开了店，消费者就会来。”），但现在却发现零售店里空无一人。其它公司则陷入了销售点的争夺战中，从而导致某些地区出现饱和。还有一些公司放弃了有前途的城市，而发现竞争者现已在那里建立了成功的品牌。

当今，上海和北京的人均奢侈品销售点数量与纽约和芝加哥相当。一些二级城市（如哈尔滨和沈阳）也紧随其后。（中国顶级城市的人均时尚奢侈品和珠宝销售点与发达国家的数量相同，而且其奢侈品手表的零售网点集中度略高。）虽然中国的人均可支配收入预计到2015年将增长一倍以上，但仍只相当于许多国际奢侈品中心人均可支配收入的三分之一到六分之一。这一事实应该使那些相信完全不用害怕中国奢侈品市场饱和的公司感到一丝踌躇。到最后，门店的经济效益将是一项关键的成功因素。一些奢侈品公司的管理人员已经计划关闭亏损门店，并转移到定位更准确的地点。一位受访的管理人员表示，他将关闭或搬迁其公司20%的门店，以便能够集中在利润最高的门店，并将在更具潜力的地区开设其它门店。

新市场上奢侈品领域的挑战

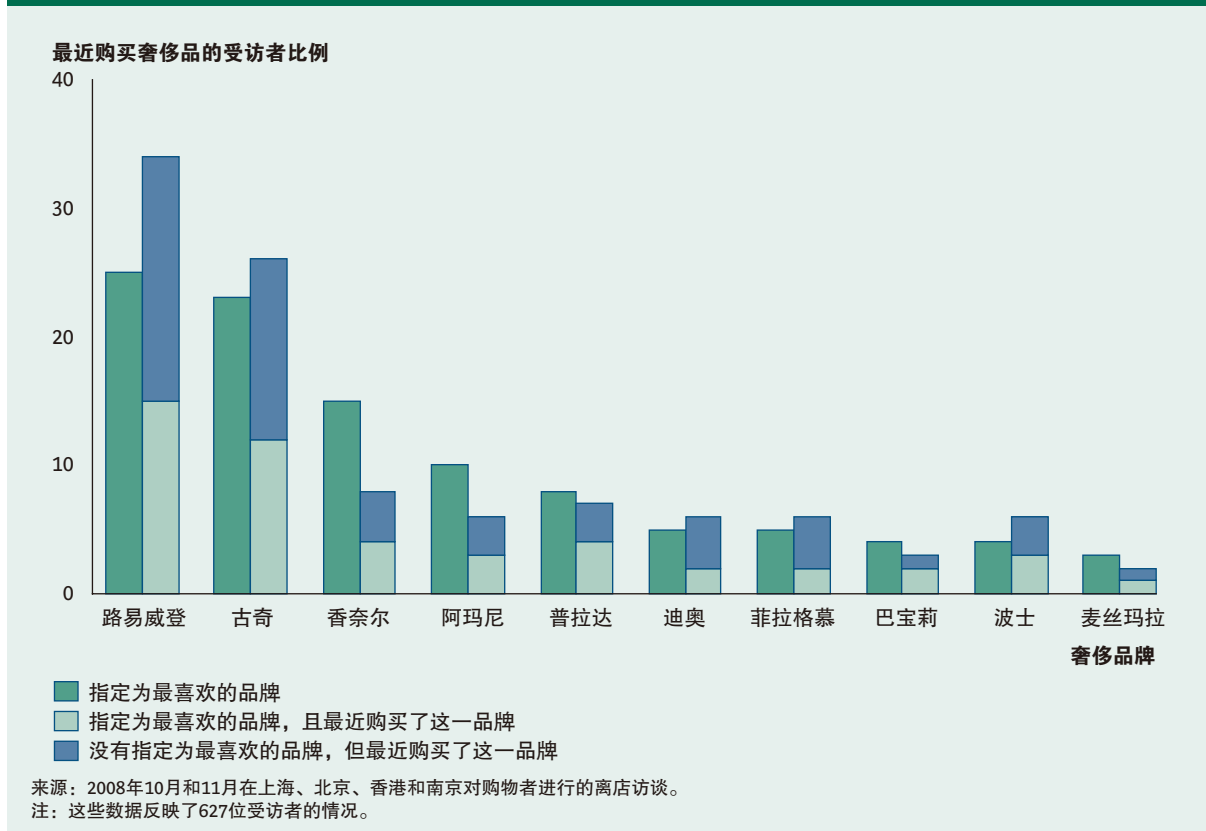
近三年在中国开设了众多奢侈品销售点，这一情况对市场动态产生了重大影响。奢侈品很难进入新市场，尤其是小城市，在那里很难找到经验丰富的合作伙伴和分销商，而且少有接受过奢侈品销售所需的高水平客户服务培训的销售人员。由于许多中国消费者对奢侈品牌不太熟悉，因此品牌认知也是挑战之一。

随着品牌向较小城市扩展，一些公司与特许加盟店进行合作，虽然成熟品牌并不经常这样做。加盟店促使公司更深入、更快速地渗透到新的市场，而且通常使用更少的金融资源，但许多加盟店缺少奢侈品牌所需的高标准。最终，随着公司开始对在中国市场独立运营的信心加强，当合作伙伴没有适当地展示其品牌时，它们就迅速收回其特许经营权。一家顶级奢侈品牌发现一家特许加盟店把降价产品与公司正品放在一起销售，这样就使品牌的形象大打折扣。

即使在大部分品牌已有门店的城市中，管理人员也感叹合格的销售助理难找。他们注意到虽然在欧洲的销售助理通常认为奢侈品销售是一份令人羡慕的职业，而他们在中国的同行往往将此看作一份临时的工作。销售助理缺乏经验，以及他们的收入与顾客的财富之间存在巨大差距，所以要建立起像西方销售助理所培养的紧密客户关系尤其困难。因此，在中国获得成功的关键因素之一是吸引、培训和留住高素质销售人员的能力。

然而，最大的挑战是消费者不熟悉奢侈品牌。当我们邀请奢侈品购买者至少举出三个某一特定奢侈产品品牌时，很少顾客能够举出两个以上，即使他们正在购买这种产品。男士可能更了解奢侈品手表品牌，77%的男士能够举出至少一个品牌。相反，女士（尤其是那些年龄在25岁以下的女士）对奢侈品服装品牌最为熟悉。尽管如此，仅有3%的受访女性能够举出四个以上服装品牌，47%的受访女性只能举出一个。许多消费者误把中档品牌（如Miss Sixty和G-star）当作顶级奢侈品牌。

图4：消费者通常并没有购买他们声称最喜欢的品牌



但是，这一状况并不全是坏事。因为对中小型品牌而言，这代表着一个获得奢侈产品新消费者份额的机会。进入新城市的品牌先驱者必须找到针对收入较低、不太熟悉奢侈品的消费者的产品组合，这种组合可能不同于在其它国家的品牌战略。一些品牌的运作类似于路易威登，将全线产品带入中国仅有的三家门店，并在其它门店提供更加有限的产品。另一些品牌运作类似于爱马仕，在每个精品店提供全线产品，但每个品类的产品选择有限。还有一些品牌只将少数最昂贵的产品带入较小城市。

虽然顶级品牌投入了大量精力来培养忠实的追随者，但这种忠诚度仍然极其脆弱。在每一个我们所调查的产品品类中，有60%以上的受访者表示他们可以找到合适的产品替代其最喜爱的品牌。

此外，当我们比较消费者表示最喜欢的品牌与他们最终购买的品牌时，我们发现了巨大的差异。（参阅图4）在大多数情况下，消费者在实际购买时放弃了那些最著名的、所谓的家喻户晓的品牌。

我们的数据表明一些品牌通过转变自由购物者或甚至是竞争对手的客户的看法，在销售点赢得了大量客户。这一策略需要卓越的销售技能，在适当的价格范围内进行促销，并辅以引人注目的展示。实际上，近30%的消费者告诉我们橱窗展示是他们购买一个他们从未考虑过的品牌的原因。

除了手表品类以外，高达25%的受访者表示在还未确定哪种品牌或品类时购买了奢侈品；另外20%的受访者表示在开始购物时已有确定的品类，但并没有确定的品牌。这些比例高于成熟的奢侈品市场，也就意味着在销售点赢得新消费者的机会巨大。

在中国，经验丰富的管理人员预计到了这些挑战。但是，在全球总部的高管们往往没有意识到这些挑战，也总是无法做好提供支持的准备。这就是本地办事处与全球总部之间的沟通和战略协调如此重要的原因。

一旦品牌在一个特定市场的认知度提高了，那么该市场的份额也一定会改变。因此，落后者不应该感到失望，且当前在中国奢侈品市场上的领先者也不应该将其地位视为理所当然。

下一步？

随着中国的奢侈品市场进入到一个新的时代，管理人员深吸一口气并考虑奢侈品向中国深入扩张的影响。对于成熟品牌和成功品牌而言，关键问题是如何保持其领先地位。它们应该如何更好地利用当前的网络？是否有增开新店之外的方法？它们如何才能在销售点把竞争对手的客户拉过来？哪些门店（若有的话）应该关闭？它们如何能够在不削弱品牌形象的情况下离开一个城市？对于新进入中国市场的品牌而言，最迫切的问题在于进入时间是否太晚？提早进入中国市场有什么优势和劣势？它们应不应该使用特许加盟商？

在奢侈品类，提早进入者的确看起来得到了一些好处。一个顶级时尚品牌声称其早期的成功造就了高度忠诚的客户，这些客户平均每年要光顾九次。路易威登，在北京和上海知名度最高的品牌之一，于1992年开设了第一个销售点。然而，提前进入并不一定是成功的唯一路径。百达翡丽和梵克雅宝到2005年才进入中国市场，但已迅速成为了北京和上海奢侈品消费者最喜欢的品牌。

为了进行比较，我们调查了18个消费品品类。关于这些品类，我们拥有多年一致的中国市场份额数据，其中外国公司或台湾公司在2000-2001年占据了首位。在多数情况下，早期领先者保持了它们的领导地位——事实上，其中82%的公司仍然是领先者。但是这样的结果并非定局。在2000-2001年占据前三位的外国品牌和台湾品牌中，近三分之一的品牌在2007-2008年的排名都下降了，其中五分之一还滑出了前五名之列。（参阅图5）

对于还没有出现在中国的品牌，等待可能需要付出代价。风险之一就是竞争的加剧：奢侈品销售在世界其它地区要么缩水要么增速远慢于中国，许多品牌指望着中国在衰退时期成为一个稳定的增长来源，而且它们关注近期动力。

等待进入的公司还有在消费者洞察方面落后的风险。一些企业主管认为，他们从品牌网络获得的最大好处是能够更加深入地了解快速发展的中国消费者。这种了解不仅对推动在中国内地的销售非常重要，同时还与为中国游客提供服务有关，中国游客已经构成了世界第四大游客输出市场。

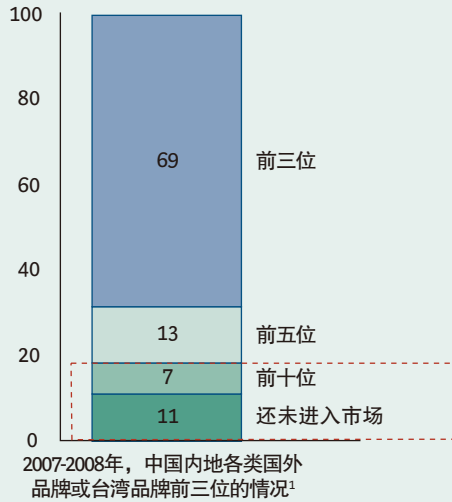
未能在中国占有一席之地可能意味着一家公司在如何为这些游客提供服务方面的洞察力不如竞争对手敏锐。不过，虽然公司起步较晚可能会使一些品牌处于不利地位，但并不注定它们将默

图5：有时，后来者居上

2007-2008年前三大品牌中几乎五分之一都不在2000-2001年前五大品牌之列

举例：按品类的品牌份额划分，2007-2008年前三大品牌

2000-2001年，各类国外品牌或台湾品牌在中国内地占据领先地位的比例



| 品类 | 前三大品牌 (2007-2008) | 排名 ² (2000-2001) | 排名 (2007-2008) |
|----------------------|-------------------|-----------------------------|----------------|
| 二合一产品 | 伊卡璐草本精华 | NA | 2 |
| 巧克力糖果 | 雀巢威化 | 6 | 2 |
| 彩妆 | 巴黎欧莱雅 | 8 | 3 |
| 眼部护理 | 博士伦 Moisten | NA NA | 3 2 |
| 眼妆 | 玫琳凯 | 7 | 3 |
| 香氛 | 玫琳凯 | NA | 3 |
| 护发 | 潘婷洗发水 | 7 | 3 |
| 果汁饮料 (果汁含量不高于24%) | 美汁源 | NA | 1 |
| 麦芽热饮 | 福牌乐口福 | NA | 3 |

来源：欧睿信息咨询公司；BCG分析。

¹我们检查了18种品类的54个品牌中排名前三位的品牌。

²NA指不适用；这些品牌在2000-2001年没有出现在中国。

默无闻。诚然，在我们考察的类别中，2007-2008年在其产品类别中占据前三位的大部分品牌也在2000-2001年的排名中占据同样位置。然而，18%的新晋领先者要么在2000-2001年还未在中国出现，要么在当时没有进入前五名之列。

一个新奢侈品市场的迫切要求

在中国某些城市，奢侈品市场接近饱和。商场的许多奢侈品店门可罗雀。除了少数顶级品牌之外，许多奢侈品公司的财务业绩正在下滑。但是，奢侈品牌销售网络仍有成长空间——风险只会更高，所要付出的努力也比以前更具挑战性。我们已经找到了在中国未来奢侈品市场上取得成功的三个关键要求。第一是侧重于抓住中国游客的注意力；第二是对市场进行量化分析；第三则是获取用于提高生产率和市场竞争力的工具。

迫切要求1：针对对中国大陆以外地区旅游的中国消费者展开营销。 日本游客对全球奢侈品市场已经产生了重大影响，中国游客可能也会起到相同的作用。我们在北京和上海所调查的奢侈品购物者中有近70%更愿意到中国大陆以外的地区购物。此外，内地的消费者已经占到香港等城市销售收入的一半以上。事实上，我们发现，许多中国游客每次去香港旅游时购买奢侈品的开销比他们在所在城市一年的开支还多。而这不仅仅是价格因素促使他们在大陆以外地区购物。消费者还列举了真实可靠性、更广泛的选择余地以及更好的服务等原由。

在内地城市,有效的营销可以促使去香港或澳门商店购物的消费者与在内地商店购物的消费者一样多。同样,香港市场的大量营销活动应该针对内地游客,以建立品牌联系,增加到手收入。世界各地针对中国游客的营销预算和客户关系管理(CRM)计划应该同时制定,以避免分配不当。要取得超越竞争对手的优势,公司应当制定针对中国游客的全球忠诚度计划,并在本土提供海外购买产品的售后服务。

当然,我们并不是建议对香港、澳门和中国内地建立单层管理,或者一个市场必须向另一个市场报告。但是,如果高管层集中在独立的国家开展业务或者如果预算没有考虑到各个市场的一体化,管理人员应该予以关注。高管层还应该协调激励机制,使高绩效的管理人员从大中华区所有市场的增长中获益。

中国的全球性消费者要求工作人员接受全球性培训。在中国建立业务的优势之一就是深刻了解中国消费者的习惯、偏好和偏见,并在定期举办的全球管理人员和销售员培训班上共享。事实上,一些领先的奢侈品公司正在考虑派遣一些中国内地的销售助理到香港、伦敦和纽约的门店工作,作为他们雇员培训项目的一环。

迫切要求2: 进行严格的定量分析,以确定品牌适当的扩展范围。地盘争夺战可能会降温,但大多数品牌将继续扩大其在中国的范围,尽管在某些地区可能需要更加谨慎,必要时适当缩减范围。中国管理人员现在正退后一步,重新审视其未来五年的扩张计划。在华的每个品牌应该都已经制定了在前20至40个城市中实施的计划;计划可能包括建立销售点、侧重于市场营销或将行动再推迟几年。拟定这样一项计划的第一步是为每个城市建立坚实的事实基础,包括以下内容:

- ◇ 目前人口统计数据 and 财富预期发展情况。
- ◇ 每个关键竞争对手拥有的销售点数量,已经选择的商业模式,以及每个销售点所吸引的客户。(我们访谈的奢侈品管理人员中很少有人知道他们的网络与其竞争对手相比如何。)
- ◇ 零售环境和现有合作伙伴。
- ◇ 促进奢侈品消费的其它主要因素,比如邻近其它奢侈品中心,以及是否有主要商业中心和旅游景点。

BCG建立了广泛的数据库,掌握了中国前200到300个城市的人口情况和竞争概况。我们的结论是,许多奢侈品牌的扩张没有经过充分的规划和分析。当这些品牌试图在地盘扩张初期快速发展时,这也许还可以接受。现在可用数据更加丰富,公司必须利用这些信息。

展望未来,首席执行官们将希望在华管理人员不仅能够清楚地说明品牌扩张的精确规模,而且还要说明其背后的理由。我们认为,一旦管理人员进行了详细的分析,很少有品牌还会继续保持其当前现有的网络格局。

数据的收集还有助于在未开设零售店的城市中确定营销资源的优先级和配置。所有品牌应该为这些城市制定明确的目标,不管是作为新增销售点的可能选址,或在没有实体店的情况下建立品

牌忠诚度,亦或目前暂时“绕道而行”。一个城市一个城市的规划,将使本土和全球领导层对品牌经济效益一目了然:收入、成本和资本将在市场上如何演变,以及门店效率需要提高多少才能达到总收入目标。这样的计划还将强调对未来支持服务的需求,比如人员配置和培训(在一个快速变化的环境中非常重要),以及生产和供应链需求。

最后,全球总部和区域办事处必须确定它们需要哪些组织上的变革来支持公司在所在国家的运营。例如,营销资源是否应该更加靠近市场?是否需要区域办事处来支持范围的扩大?公司应该在何时(如果有的话)把在中国的运营与其它亚洲组织的运营分开?

迫切要求3: 获取在销售点赢得竞争的必要工具。奢侈品牌在销售点吸引消费者的能力上以及成功完成一项交易上差异很大。为了在销售点赢得顾客,销售助理应该了解不同阶层的消费者需要什么品质的奢侈品产品,而且还应该能够区分自身品牌与竞争对手品牌的特征。对顾客偏好和购买的分析(图4所示的分析),可以帮助一家公司集中实现以下三项主要目标,以提高销售额:

- ◇ 增加忠诚客户的数量
- ◇ 与更多此类忠诚客户完成交易
- ◇ 与更多冲动型购物者完成交易(包括竞争对手的客户)

大部分品牌都至少在其中一个目标上表现欠佳。因此,最重要的一步是通过快速诊断确定以上三个方面中哪个方面提供了最大潜力。更加准确地了解竞争环境可以帮助确保有限的资源都被用在合适的地方。

有几种方法可以获得该诊断所需的数据。在较成熟的市场,通常可以从持续更新的行业数据库中收集数据。但是,这些现成的资源在中国的奢侈品市场尚不可用,因此各品牌不得不创建自己的市场情报。这实际上是一件好事,因为自己描绘(更现实)市场现状的品牌很可能获得重要的竞争优势。

收集信息并不一定是劳动密集型的工作。一系列精心设计的离店访谈或定量调查,能够收集足够的信息。例如,一家公司可能试图确定喜欢不同品牌的消费者数量,在开始购物之旅前计划购买某一品牌的消费者比例,在每个销售点实际购物的消费者比例,以及他们最后作出的购买决策。公司还可能设计调查以获取各品牌的竞争态势。重要的是要了解公司的客户认为哪些品牌是其竞争组合的一部分,因为他们的看法并不总是与全球角度一致。大多数品牌可以轻松地定期进行这种分析。

一项诊断将提前预警新出现的威胁。例如,我们帮助一家市场领先公司明白了:尽管其处于强有力的地位,但是通过直接比较,该公司的份额正在被新兴的竞争对手蚕食。这一洞察使客户专注于分析消费者喜欢其竞争对手品牌的具体原因,并推出产品和销售工具来直接解决这些问题,从而防止客户的进一步流失。

一旦品牌把精力集中在影响最大的目标上,我们会建议它们同时为三个目标制定明确的战略。下面我们将逐一阐述。

增加忠诚客户的数量。随着中国奢侈品市场的发展,品牌建设工具,比如客户关系管理(CRM)、客户忠诚度计划和特殊的营销活动,将变得更加重要——甚至对于强势品牌来说也非常重要,因为客户仍然在尝试。工具应该包括维持与中国旅游消费者关系的系统,无论他们是在武汉、香港或者巴黎购物。顶级品牌已经在利用其忠诚度的数据库,以鼓励中国消费者邀请朋友参加活动,让他们更频繁地接触品牌。因为奢侈品在中国是一项非常个人的业务,现场活动将是成功的关键因素。虽然这给拥有广泛销售点体系的品牌带来了优势,但是所有品牌都需要利用营销活动,即使这意味着在还未建立品牌销售点的城市举办这些活动(毕竟营销活动总比新开一个销售点要便宜)或邀请高价值消费者到他们旅游的临近城市参加活动。

公司还必须学会更有创意地建立自己的品牌。加强一个奢侈品牌的传统途径,诸如在时尚杂志登载光鲜的广告,在中国内地发挥的作用较小,因为杂志的发行量小且消费者在奢侈品方面不够成熟。这就是许多公司利用精品店网络来加强品牌识别的原因所在。

事实上,一家大型奢侈品手表集团的执行董事告诉我们,如果在大幅削减广告和撤消一定数量的销售点之间作出选择,他会选择不要广告宣传。他表示,零售商店一直是建立品牌知名度和获得新客户的最有效方式。这一观点得到了许多其他管理人员的赞同——他们认为商店和橱窗展示是最好的营销工具。

不过,我们的研究表明,即使在一座城市中没有销售点,一个品牌也可以在那里建立强大的忠实追随者。例如,当我们调查南京的消费者时,普拉达和迪奥名列前十位最喜爱的品牌之列,即使没有一个品牌在该城市建立了时尚精品店。但是,在南京喜欢这些品牌的消费者比例仍低于拥有这些品牌门店的城市。(参阅图6)此外,我们的调查表明,一个品牌的追随者所在的城市如果没有他们所喜欢的品牌销售点,那么追随者将更有可能转向竞争对手的品牌。

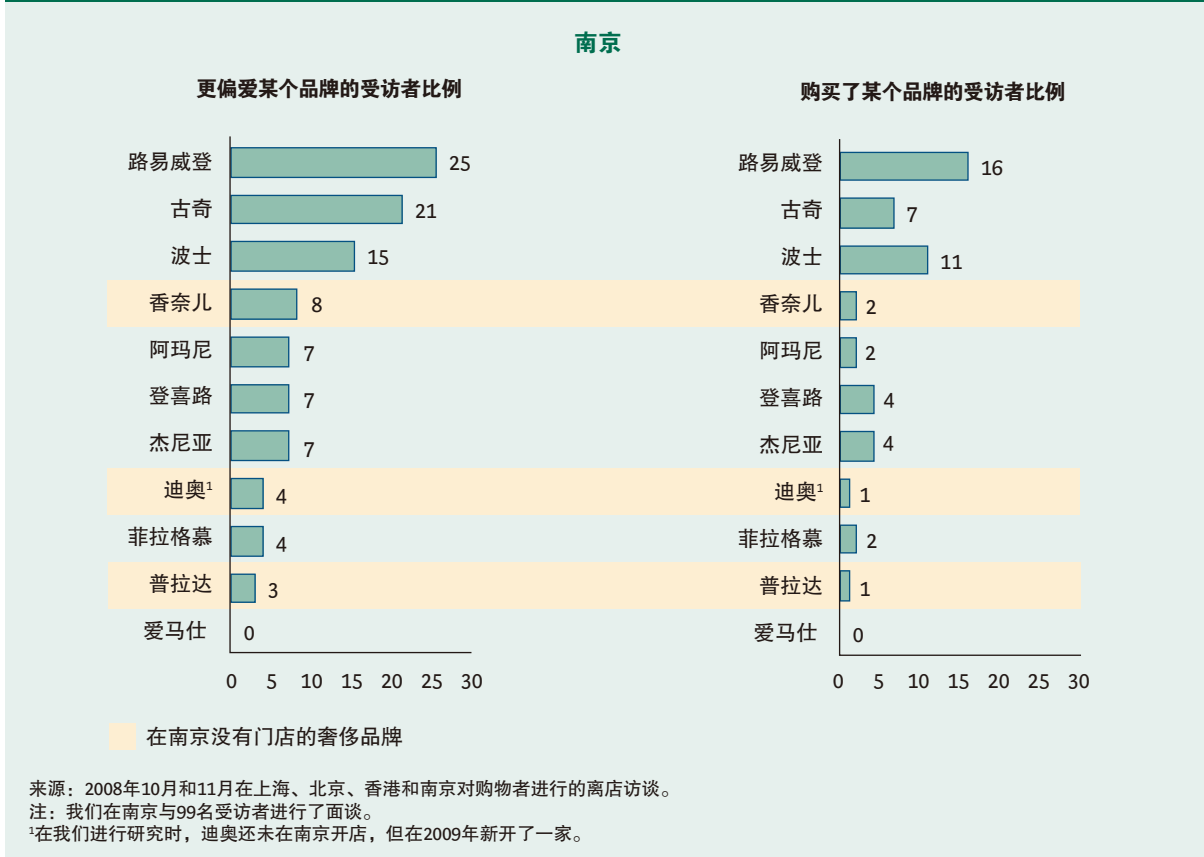
那些扩张较为温和的品牌能够采取一些行动来进行弥补。例如,即使它们在城市里没有设立门店,它们可以通过在香港、澳门、机场以及顶级内地城市设立销售点来创造品牌联系,以吸引中国内地频繁出差的人士。事实上,许多报告对香港本地人销售下降的品牌,对中国内地旅客的销售仍保持强劲增长。公司也可以进行全国性的宣传活动,正如菲拉格慕2008年在上海人民广场所进行的展示一样。或者,它们可以聘请著名的中国演员,就像欧米茄那样,以支持其行业领先销售点网络。其它公司利用公关公司,战略性地在当地报纸上刊登一些文章和广告。

在华奢侈品营销商还必须看到,中国非常多样化,拥有无数的文化和子市场,使得该国比欧盟或美国更具差异性。因此,它们需要选择最适合一个城市阶层、地区口味、季节气候以及竞争对手的业务网络的媒体。

与更多此类忠诚客户完成交易。根据研究,我们发现不同品牌转变忠诚客户的能力差异很大。其中大部分差异可以归因于不同水平的销售团队效率。未能完成与忠诚客户的交易不仅会影响当天的收入,如果竞争对手赢得了该客户,还可能伤害到长期盈利能力。

销售人员应该接受识别忠诚客户的培训,并相应地对待他们。在中国迅速发展的市场上,还必须确保建立频繁的反馈循环方法,以了解销售机会为何会丢失。例如,是不是有特定竞争对手正在争取忠诚客户?忠诚客户的离开是不是因为得不到某种产品?产品组合中是否存在差距?价格范围

图6：在缺乏门店覆盖的小型城市，更加难以吸引和赢得消费者



和样式是否适合中国消费者？利用现有客户数据定期重新审视这些问题将被证明是极具价值的。这也将使全球总部更好地了解可能需要独特解决方案的地方差异。

与更多冲动型购物者完成交易。侧重于争取冲动型购物者的策略并不适用于每个品牌，但对于恰当的品牌而言，这个策略可以显著提高销售额。我们的研究表明，冲动型购物在某些品牌（比如，路易威登和古奇）的销售额中占相当大的比例。为了吸引冲动型购物者，需要在选址、橱窗设计以及产品推出上作出战略决策。为了能够做好这项工作，公司必须培训销售人员，使其能够指导客户在其价格区间内选择最合适他们的产品。销售人员也应该能够帮助客户为商业伙伴和朋友选择礼物。这一战略可证明投资于关键地段是值得的（这一地段拥有引人注目的橱窗展示）。最后，由于大部分消费者依靠销售人员来解释一个品牌的价值定位，销售人员应该通过接受培训来与竞争品牌作出有利的比较。

中国奢侈品市场的地盘争夺战将接近尾声，迫使全球奢侈品公司从跑马圈地转为静心思考。当公司认为有必要在争取品牌领导力上作出更明智的决策时，竞争将愈加激烈。下列问题将有助于在中国的全球奢侈品公司（包括已经进行扩张以及正在考虑下一步行动的公司）的管理人员制定制胜战略：

- ◇ 我们是否拥有关于消费者、竞争对手和零售业环境的足够数据, 为中国前20至40个城市制定计划?
- ◇ 我们是否知道我们在较小城市争取市场时愿意作出哪些权衡, 包括产品组合、品类的覆盖范围和合作伙伴的选择?
- ◇ 全球总部的管理人员是否了解并同意我们的商业模式选择? 他们是否相信我们对中国市场的评估? 他们是否会支持为适应中国市场而改变商业模式?
- ◇ 我们是否向全球的中国消费者推广营销, 是否与公司其它部门分享我们的见解?
- ◇ 我们怎样才能在我们没有建立门店的市场上强化品牌?
- ◇ 我们是否知道自己在哪些领域成功或失败, 我们是否制定了针对这两种情况的明确战略?

像其它地方的消费者一样, 中国消费者对其开支愈加谨慎, 但他们仍然向往奢侈品牌。在BCG于2009年初对2,550名中国消费者所进行的调查中, 26%的受访者告诉我们, 他们2009年奢侈品消费计划将高于2008年。关键之处是, 对于在中国内地及以外的地区具有良好品牌定位的创新型奢侈品公司来说, 中国消费者意味着巨大的机遇。

关于作者:

安敏德是波士顿咨询公司合伙人兼董事总经理, 常驻香港办公室。

许介燊是波士顿咨询公司资深合伙人兼董事总经理, 常驻香港办公室。

孔美雪是波士顿咨询公司项目经理, 常驻上海办公室。

楼彦是波士顿咨询公司项目经理, 常驻北京办公室。

吕冕是波士顿咨询公司董事经理, 常驻香港办公室。

Jean-Marc Bellaiche是波士顿咨询公司合伙人兼董事总经理, 常驻巴黎办公室。

作者要感谢陆波、Gillian Moore和Lauren White对本次调查所作的贡献, Sally Seymour为撰写本报告所提供的帮助, 以及编辑和制作团队的其他成员: Mary DeVience和Angela DiBattista。

推荐阅读:

波士顿咨询公司还出版了许多关于在中国运营的报告, 近期报告包括:

《本土还是外国品牌——理性消费占上风》

BCG聚焦报告

2008年6月出版

《创造人力资源优势: 如何应对2015年全球人力资源挑战》

BCG报告

2008年4月出版

《合理规划人才 成就全球优势: 世界顶尖企业的人才开发之道》

BCG聚焦报告

2007年9月出版

《得民心赢天下: 把握中国消费者的消费心理和趋向》

BCG聚焦报告

2007年6月出版

波士顿咨询公司(BCG)是一家全球性管理咨询公司,是世界领先的商业战略咨询机构,客户遍及所有行业和地区。BCG与客户密切合作,帮助他们辨别最具价值的发展机会,应对至关重要的挑战并协助他们进行业务转型。在为客户量身定制的解决方案中,我们融入对公司和市场态势的深刻洞察,并与客户组织的各个层面紧密协作。从而确保我们的客户能够获得可持续的竞争优势,成长为更具能力的组织并保证成果持续有效。波士顿咨询公司成立于1963年,目前在全球38个国家设有66家办公室。欢迎访问我们的网站: www.bcg.com以及www.bcg.com.cn了解更多资讯。

北京

波士顿咨询公司(北京)
北京市朝阳区建国门外大街乙12号
双子座大厦东塔15层
邮编: 100022
电话: +86 10 8527 9000
传真: +86 10 8527 9999

香港

波士顿咨询公司
香港铜锣湾时代广场
蚺螭大厦34楼
电话: +852 2506 2111
传真: +852 2506 9084

上海

波士顿咨询(上海)有限公司
上海市黄陂北路227号
中区广场21楼
邮编: 200003
电话: +86 21 2306 4000
传真: +86 21 6375 8628

台北

美商波士顿顾问有限公司
台湾分公司
台北市信义路5段7号101大厦61楼
电话: +886 2 8722 2000
传真: +886 2 8722 2088

若需获得更为详尽的相关讯息请联络:
电子邮箱: greaterchina.mkt@bcg.com

© 波士顿咨询公司2009年版权所有
12/09

BCG

THE BOSTON CONSULTING GROUP