

2017年 11月



品质生活，时尚引领 —— 麦肯锡轻奢市场面面观

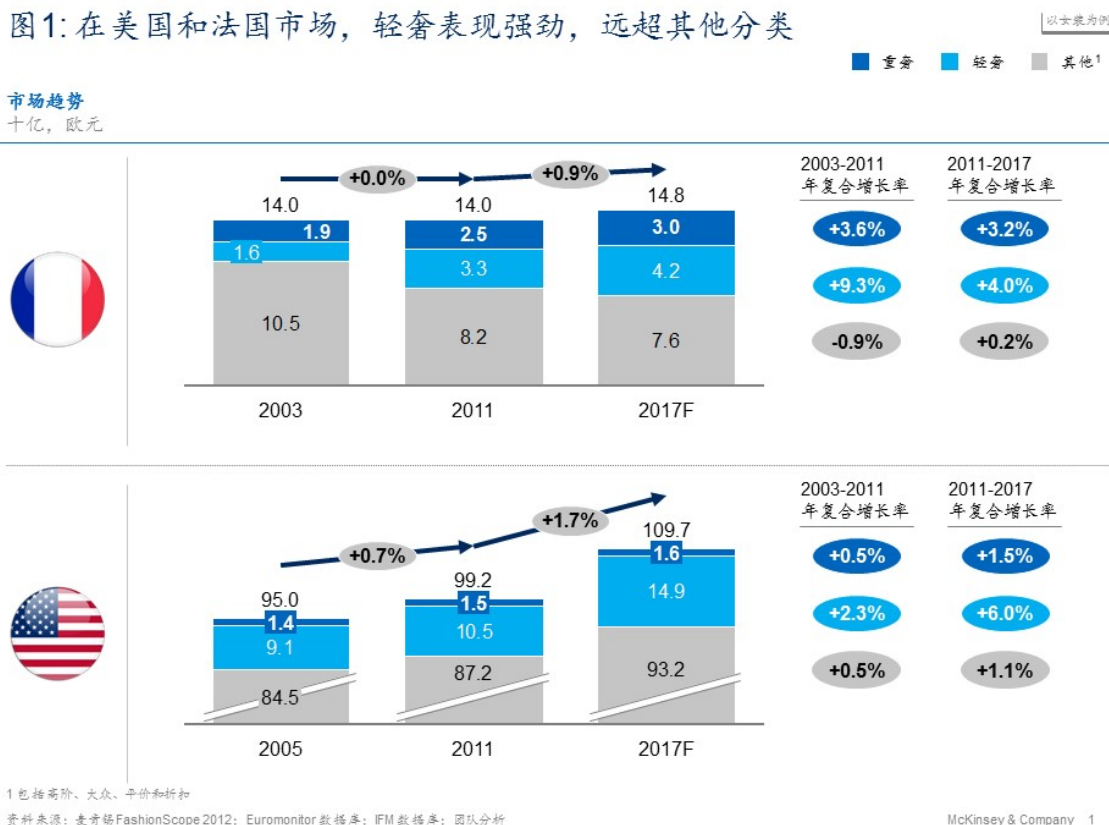
作者：黄依朦，李叶骅，栾岚，蒲仁伟，陈红

全球时尚行业将会逐步回暖，销售额增幅已经从2015-16年的2-2.5%提升到2016-17年的2.5%-3.5%。我们预计2018年全行业的销售额增速将进一步提高至4%。其中重奢和低折扣的增速相比其他品类最为瞩目，而轻奢的增长也是主要亮点之一。放眼未来，全球包括轻奢与重奢的奢侈品市场将以5-6%的增速持续增长。我们相信，在如今消费者更高端更个性化的品质需求下，中国将继续引领轻奢市场的增长，释放巨大潜力。

展望未来，中国轻奢市场将持续蓬勃发展

2016年，中国消费者购买了6,400亿元人民币的奢侈品（包括重奢和轻奢），占该品类全球消费的32%。我们预测其将以8-10%的速度增长，至2025年达到14,000亿元，占到奢侈品全球消费的44%。其中轻奢消费占中国整体奢侈品的36%，历史增速超过重奢消费。长远来看，中国轻奢市场发展潜力巨大，我们预计未来五年，轻奢产品销售增幅预计可达11%-13%，并在2025年增长至6,200亿元。该强劲的增长趋势在发达国家已经得以验证，欧美轻奢的表现远超其他分类（见图1）。

图1: 在美国和法国市场，轻奢表现强劲，远超其他分类



根据2017年The State of Fashion报告，全球时装品牌大致分为六类：
 重奢（Luxury），如Chanel、Tom Ford；
 轻奢（Affordable luxury），如Tory Burch、Michael Kors；
 高阶（Premium/bridge），如Nike、Esprit；
 大众（Mid-market），如Zara、Topshop；
 平价（Value），如TJ Maxx；
 折扣（Discount），如Primark

轻奢的发展由供需两端因素驱动

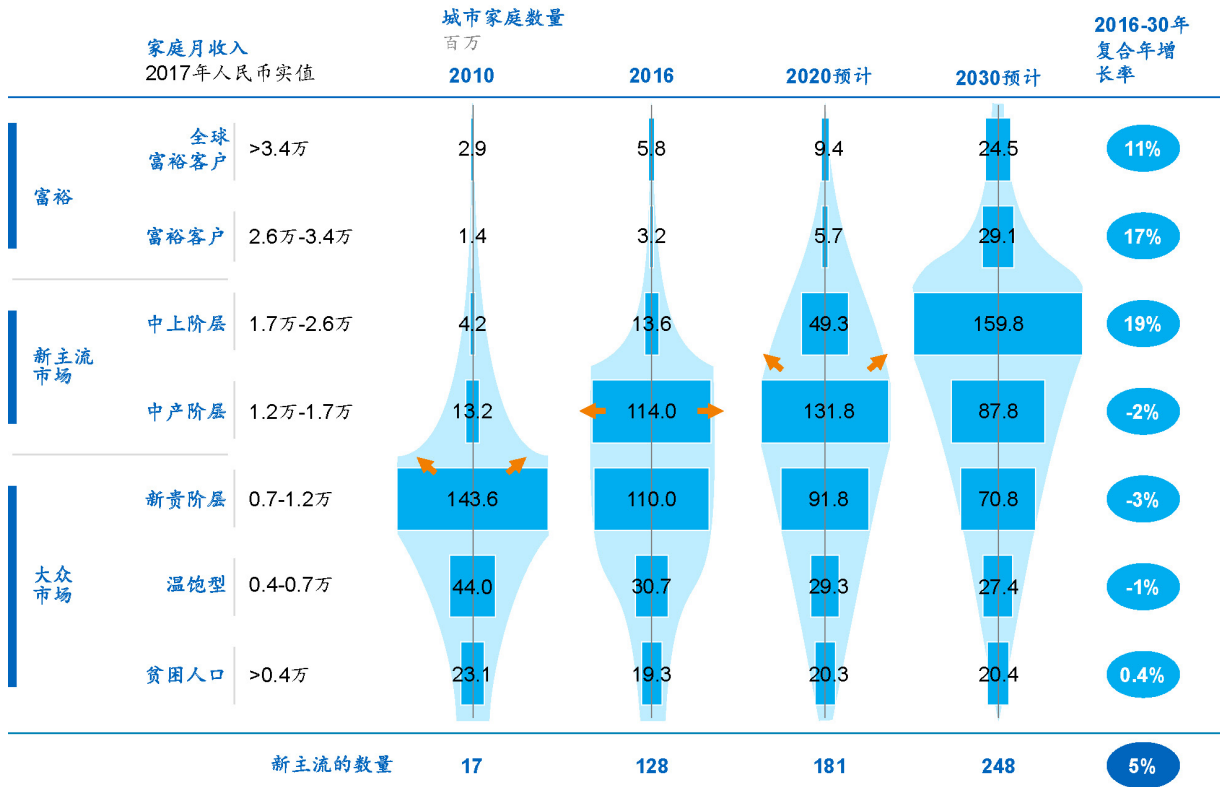
轻奢在中国的快速发展受到供需两端的拉动。从需求端来看，年轻消费者（80、90后）更熟悉也更接受轻奢品牌。他们贡献了全球18%-20%的奢侈品消费，尤其是“90后”。根据麦肯锡2017年中国消费者调查报告，“90后”消费群体占中国人口的16%，截至2030年，他们将贡献20%以上的中国总消费增长，高于其他人口年龄类别。

与此同时，新主流家庭数量不断攀升（见图2），随着消费的不断升级，对轻奢产品的需求水涨船高。新主流家庭数量从2010年的1700万户增长到2016年的1.3亿户。消费者信心持续走强，自由支出越来越多，消费者倾向于购买更高端的品牌，受益于消费升级的旺盛势头，高端产品的增速超过了大众、平价型产品的增速。

此外，奢侈品的传统客群也在逐渐调整自己的“购物车”，在购买高价重奢的基础上，逐步购入轻奢产品，以平衡自己衣帽间的品质和价格。

从供给端来看，轻奢品牌受中国庞大的消费市场的吸引，加速在华发力。法国品牌ba&sh于2017年7月在上海开店，意大利品牌Furla除了大力布局一线城市和省会城市之外，也开始走向二三线城市，于今年10月在昆明顺城购物中心开设云南首家门店。Sandro、Maje等轻奢品牌更是早已入驻天猫等电商平台，不断提高品牌的线上覆盖率。截至2016年，Sandro和Maje在中国大陆线下店铺共达到48家。而重奢品牌Chanel仅有12家，Chloe 13家。

图2: 预计未来大幅增长将会来自于当今的新主流人群



资料来源：麦肯锡全球研究院 - 解读中国宏观经济模型

McKinsey & Company 2

中国消费者日渐成熟

在即将发布的麦肯锡季刊文章《时尚水晶球》里，我们探讨了中国消费者购买国际品牌时装的六个核心趋势（购买偏好个性化\购买诉求深化\消费过程体验化\资讯来源扁平化\购买决策冲动化和决策旅程全渠道化）。我们发现，中国消费者在过去十年国际品牌入华浪潮的拍击和信息全球化的浸濡下，对国际品牌的认识越发成熟理性。在品牌的选择上不再千人一面，而是有自己的偏好和选择；在购买的诉求上不再一味地寻求“炫耀”和“合群”，而是追求价值观的认同和体现；在购买的行为上虽然用时越来越短，但考虑的品牌越来越多。根据基于2000名国际品牌消费者的2017年国际品牌消费者调研，大约四分之一的消费者表示现在相比一年之前考虑更多的品牌（与之相比，10%表示考虑品牌数量减少）。

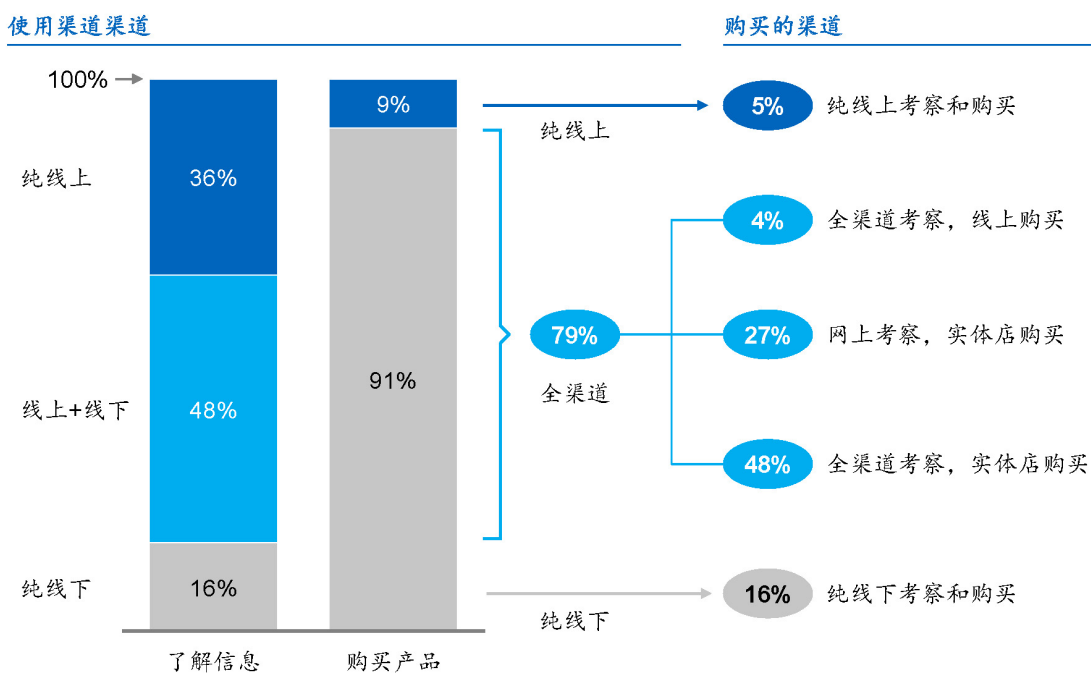
线上对轻奢的发展举足轻重

由于定价相对比较亲民，轻奢品的受众更广，消费频次也更高。覆盖广泛、方便快捷的线上渠道也将变得更加重要。虽然从购买渠道上看，线上的份额相对其他品类较低，但从获取信息的渠道上看，线上影响力已不容小觑。全球来看，2016年仅8%的奢侈品消费是线上购买的，销售额约为1,700亿元人民币，但是受线上信息影响的消费是线上购买的消费的10倍，占到78%；在中国，9%的奢侈品消费从线上购买，销售额约为600亿元人民币，84%的消费者从线上获取产品信息。

我们预测，纯线上的销售占比将会“扶摇直上”。2025年，全球线上购买比例将达到19%，约6,600亿元人民币；而在中国，该比例将攀升至25%，贡献约3,900亿元人民币的销售额（见图3）。

图3 目前国际品牌纯线上购物渗透率较低，但已有79%的消费者选择全渠道购物

全渠道购物研究
国际品牌消费者



资料来源：消费者调研；团队研究

McKinsey & Company 3

对于我们的启发

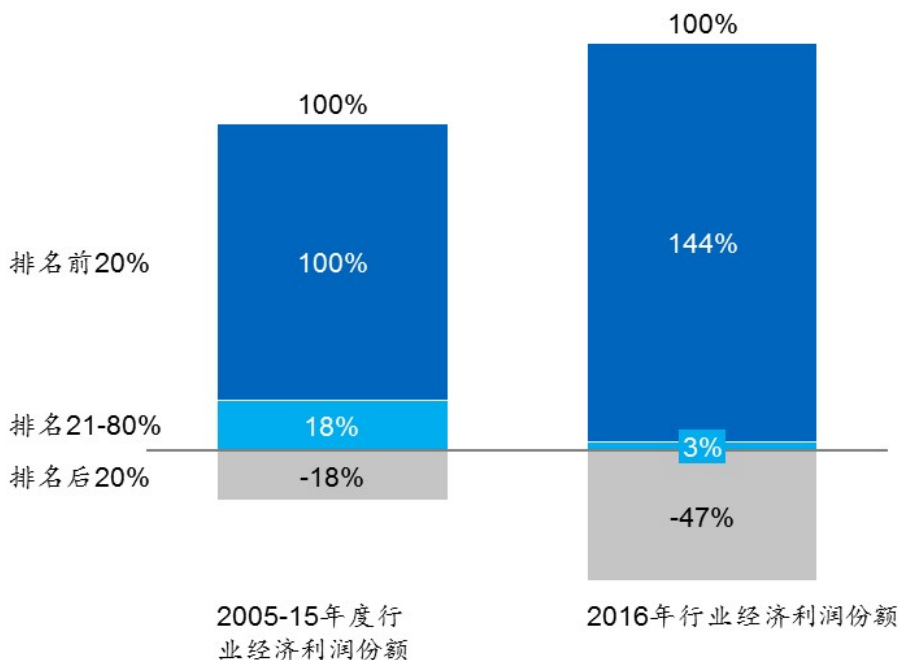
现如今赢得市场已经变得越来越困难，行业领先者和落后者之间的差距日渐扩大。根据我们的调查，2005-2015年全球前20%的时尚企业创造了100%的市场利润，排名21-80%的企业仅创造18%利润，而后20%企业却亏损了18%(见图4)。在2016年，全球前20%企业依然贡献了144%的市场利润，后20%的企业亏损仍在继续扩大。因此，无论是品牌商、零售商、还是投资者都应该不断地总结经验，利用自身优势，发掘更适合自己的发展道路。

轻奢品牌商应强化自身优势，深化品牌形象

国际品牌应该思考以鲜明形象占据消费者心中的认知领地。领先品牌如Coach和Michael Kors都已在中国扎根，有不小的知名度和客户群体。新晋品牌应当精准定位，力攻细分市场，如Maje的“法式优雅”，Theory的“商务休闲”等。此外，对日渐成熟的消费者来说，买的不再仅仅是商品，更是品牌背后的故事和价值观。轻奢品牌要想再下一城，就不能局限于表面的品牌定位，而应从价值观出发，引发消费者在个人主张和深层诉求上的共鸣。例如互联网轻奢新秀Everlane，该品牌以“极简主义”为理念，公开了成本定价体系和厂家信息，与消费者对“环境友好”和“良心用工”的深层价值诉求产生了共鸣。

图4 行业领先者与落后者之间的差距正在扩大

在2005-15年期间，排名前20%的时装公司创造了100%的行业经济利润——2016年，这一比例上升到144%



资料来源：麦肯锡FashionScope 2016

McKinsey & Company 4

在体现品牌形象的同时，国际品牌尤其应该注重故事的真诚度和统一性。这其中也包含了产品质量和服务质量的一致。随着出境游的普及，现如今消费者越来越见多识广。因此，如果国际品牌未能做到这一点，消费者对其品牌形象或将大打折扣。与此同时，轻奢只有缩短产品周期，加快上新速度，并紧跟时尚相关度，才能有足够的竞争力，激发消费者高频次高粘性的购买。比如，SMCP旗下品牌Maje和Sandro，产品周期仅三个月；而互联网轻奢男装品牌Bonobos，平均每周上新二十五款。

本土品牌应与国际品牌一样，深耕品牌DNA，强化在消费者心中的认知。过去十年，随着消费者的理性与成熟蜕变，国际品牌的光环已不如从前。人们的目光开始投向了本土设计师品牌。在新时代成长起来的本土设计师，大多与国外的设计理念和时尚市场联系更紧密，设计风格也更成熟。虽然本土设计师品牌面临市场营销、商业运营能力等挑战，但品牌的价值始终是最核心的竞争力。因此，本土品牌也避免一味复制国际品牌，要建立自己的品牌价值，发挥自身的独特性，和消费者建立更亲密的关系，激发共鸣。

1994年成立于杭州的江南布衣就是一个不错的例子。江南布衣是中国设计师女装中的第一家上市公司。江南布衣坚持“文艺小众”的定位，采用多品牌发展策略吸引“有精神追求”的细分人群，建立了一个强大且活跃的品牌粉丝群。至2016年12月底，品牌官方微信平台上的会员超过110万。2016年购买超过5000元的会员逾11.3万人，其消费零售额达到13.3亿元。

投资者应关注品牌生命力，优化品牌组合管理

投资者应关注品牌内涵和自我更新的能力。现在轻奢品牌风头正劲，遍地开花，但潮流瞬息万变，任何“爆款”都可能只是昙花一现。因此品牌应不断自我创新、迭代，投资者也应关注品牌的生命力，挑选基于清晰的价值定位和高度的消费者认同的品牌。

同时，投资者可更多关注细分品类的领军品牌。近期不少互联网轻奢品牌异军突起，其中不少是细分品类的开拓者和创新者。比如Warby Parker眼镜，Away时尚商务旅行箱，M.Gemi意大利手工皮鞋。这些新兴品牌都选择聚焦一个细分市场，不断优化自己的产品和体验，努力将每一个细节做到极致，从而在巨头林立的时尚行业突出重围。

此外，随着品牌数量的极大丰富，每个品牌的市场份额将被压缩，所以企业除了深耕某单一品牌，还应更多关注于品牌组合管理以分散风险。应挖掘更多小而美的品牌，正确认识每个品牌在其投资中扮演的不同角色，使其在消费者定位和价格上互相弥补，发挥1+1>2的优势。平衡多品牌的不同生命周期，根据实际情况结合物流管理、零售运营、数字化分析等后台支持，环环相扣，力争降本提效。比如，我们在消费者调研中发现Maje服装的消费者中有很大比例会购买Fred Perry服装，他们认为这两个品牌可以互补，满足不同场合的需求。Maje的“法式优雅”准确传递给了中国消费者。而Fred Perry在消费者心目中则是一个充满活力、健康、自信的品牌，传递出了浓浓的英伦雅痞范。



零售商应顺应趋势，打造全渠道体验式消费

零售商应结合消费趋势，打造全渠道消费。如前所述，尽管全球只有8%的奢侈品消费来自线上，但是受线上信息影响的消费是它的10倍，占到78%。相较重奢，轻奢品牌的消费者更年轻，也更习惯全渠道购物。所以零售商应打造无缝衔接的线上线下全渠道，全方位覆盖获取灵感、看货、试穿、购买、提货的消费旅程，如此才能将消费者体验最优化。

同时，鉴于消费者日渐挑剔，零售商应灵活思变，推陈出新，升级消费体验。近期，珠宝商Tiffany在纽约推出了早午餐服务，时装品牌阿玛尼推出了阿玛尼咖啡馆，这些都是品牌对零售体验的升级尝试。零售商想要取悦新时代的消费者，不仅要做好选品、陈列、导购，还可以考虑让店面改头换面，让购物环境有生活感以及娱乐感，如此方能在日渐激烈的竞争中保有一席之地。



在全球奢侈品市场持续乐观的大环境下，轻奢表现不俗。随着消费者需求的升级，中国市场正在成为轻奢市场一颗耀眼的新星。国内增长的新主流消费者有力地推动各品牌加大、加深中国市场的布局。品牌商、零售商和投资者，无论国际还是本土，若想谋得一席之地，必须利用自身优势，打造深入人心的品牌形象，并且锐意创新。■

关于麦肯锡大中华区消费与零售咨询业务

麦肯锡一直是在华规模最大的全球性管理咨询公司。在为消费品及零售企业服务的过程中，我们帮助客户明确目标、优化组织和改善运营。同时，为了帮助客户保持业界领先，我们加强了自身在数字化、客户与营收管理，以及先进分析等领域的能力建设，并且积累了先进的专业知识。

作者：

黄依朦是麦肯锡商业分析师，常驻华盛顿分公司；李叶骅是麦肯锡资深行业分析师，常驻上海分公司；栾岚是麦肯锡全球副董事合伙人，常驻上海分公司；Felix Poh（蒲仁伟）是麦肯锡全球董事合伙人，常驻上海分公司；陈红是麦肯锡资深分析师，常驻上海分公司。

麦肯锡公司版权所有©2017年。未经许可，不得对本文或报告做任何形式的转载和出版。

麦肯锡大中华区消费与零售咨询业
务

2017年11月

Copyright © McKinsey & Company

Design contact: GCO NewMedia

www.mckinseychina.com