



# 跨越信任的鸿沟

中国奢侈品电商突破重围



**OC&C**  
Strategy consultants

uncommon sense

# 中国消费者——全球奢侈品市场的中坚力量

在2013-2015年暂缓增长之后，中国奢侈品市场又重拾光彩，涨幅显著。此次增长主要来源于国内消费的推动：政府致力于将奢侈品消费引回内地以及奢侈品品牌降低国内与全球价差这两大举措共同推动了国内奢侈品的消费。

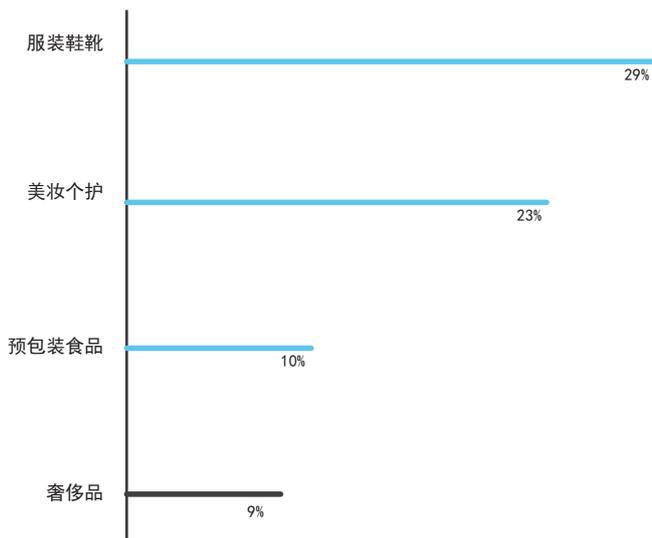
现在中国消费者大约占全球奢侈品销售的25%-35%，而这其中2/3到3/4的销售是在海外发生。然而，随着中国与海外价差日益缩小，中国消费者正逐渐转向在国内购买，我们预期这一趋势将会持续下去。

国内增长的途径多数来源于电商渠道。线上销售现在约占时尚奢侈品市场的9%，这一数字相较于国内其他品类仍旧较低。更加令人惊讶的是，这一数字即使相较于其他发达国家也处于一个较低水平，而这种情况并不常见——通常情况下，中国的线上渗透率应当高于其他发达国家。

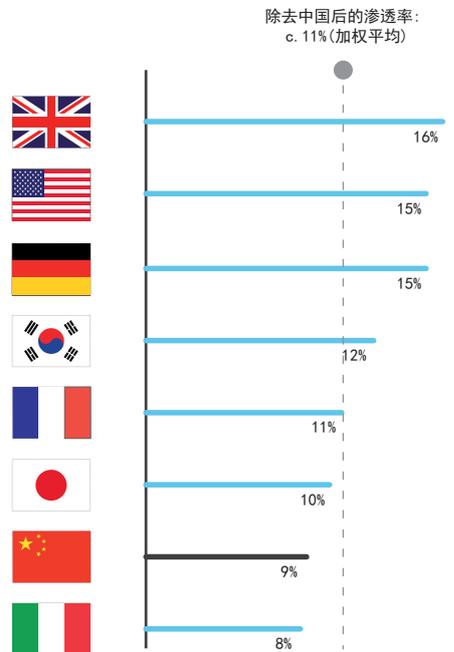
# 现在中国消费者大约占全球奢侈品销售的25%-35%，而这其中2/3到3/4的销售是在海外发生

## 奢侈品<sup>1</sup> 电商渠道渗透率：中国 VS. 其他国家（2017）按照零售销售价格计算占比

中国线上渠道渗透率：奢侈品<sup>1</sup> vs. 其他品类（2017）  
按照零售销售价格计算占比



奢侈品<sup>1</sup> 电商渠道渗透率：中国 vs. 其他国家（2017）  
按照零售销售价格计算占比



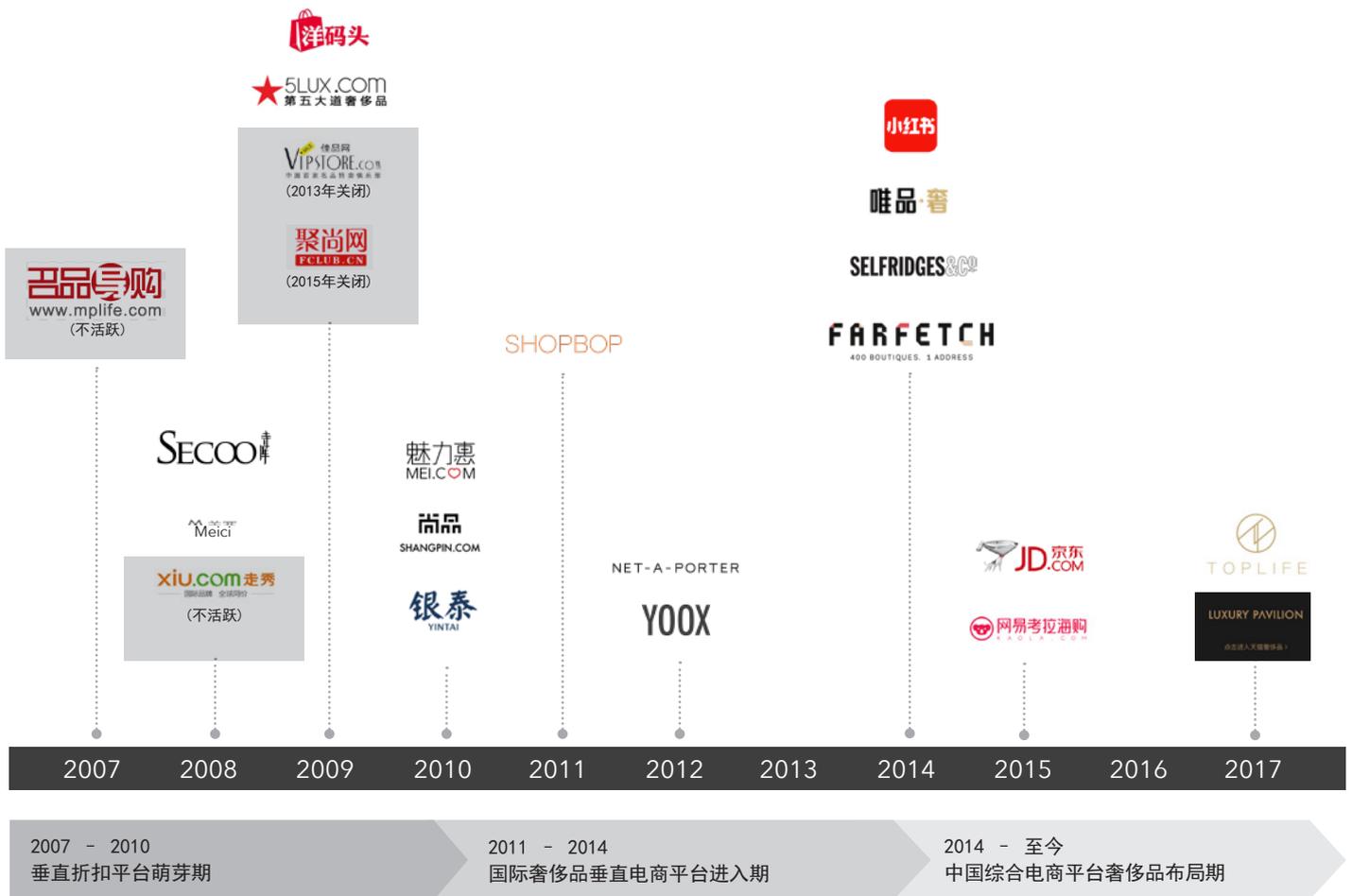
1. 包括 (1) 奢侈服装, (2) 奢侈鞋靴, (3) 奢侈皮革制品; 但不包括奢侈珠宝及腕表、奢侈眼镜和高端美妆个护产品  
资料来源: 欧睿数据; 桌面研究; OC&C 分析

## 国内奢侈品电商环境已准备就绪亟待腾飞

较多奢侈品电商平台在过去十年内如雨后春笋般出现：最早期的平台是中国本土的垂直奢侈品电商，其中部分为折扣网站，比如魅力惠、寺库。一些早期进入者，如名品导购网、走秀网等，并没有在激烈竞争中存活下来，在达到规模之前便已消失。紧随其后的是国际垂直电商平台，以Net-A-Porter和Farfetch为代表：在看到巨大的市场潜力之后，二者分别于2012年、2017年进入中国。

而在最近几年，综合性电商巨头天猫、京东也逐渐在奢侈品电商行业布局，由于两巨头的加入，此行业也正在经历市场整合。阿里巴巴创立了自己的奢侈品垂直电商天猫奢侈品平台Luxury Pavilion，并投资了魅力惠mei.com，而京东则自建奢侈品平台Toplife，并收购了唯品奢VIPLux、Farfetch部分股份。阿里巴巴在其电商平台成功引入了奢侈品品牌博柏利Burberry、Stella McCartney，而京东则成功引入了芬迪Fendi，甚至有传言可能会与爱马仕Hermes合作。

图 2：中国主要奢侈品电商平台的进入时间



资料来源：桌面研究；OC&C 分析



然而尽管奢侈品电商蓬勃发展、潜力巨大，多数品牌对这一渠道仍旧小心翼翼。

针对奢侈品线上渠道调查，我们抽样了37个品牌<sup>1</sup>。在他们自有的官方中国网站上，近乎一半的品牌不提供产品购买功能，而另一半虽然提供此项功能，但仅限于基本选项，用户体验一般，仅有极少数品牌能够满足用户的全面需求，这些品牌包括博柏利Burberry，古驰Gucci和蔻驰Coach。因此，官方网站依旧被品牌视为零售店铺的补充，而非独立销售渠道。

而在第三方平台上这些品牌的产品均有销售，但是作为非官方渠道，即产品并非由品牌直供，而是由品牌的供应商提供，仅有极少数品牌与第三方平台直接合作。总体上讲，品牌方目前并不信任这些平台，担心他们无法遵守奢侈品品牌保护措施，比如保证产品正品性、严格的品牌促销策略，以及担心平台无法向消费者提供与零售店内媲美的奢侈服务，比如全面的客户体验、无微不至的线上销售服务等。品牌方关注的问题很多：

- 第三方平台销售的品牌组合是否符合我们日常线下门店选择时对邻近品牌的要求？搜索网站产品时，结果中是否仅出现与我们定位类似的品种？
- 线上用户购买体验是否能够彰显奢侈品的独有性？
- 用户购买过程是否会被网站的干扰所打断？比如一些中低端品牌的弹出广告？
- 线上购物的消费者是否能够感觉到他们是在一个可与线下门店媲美的购物环境？
- 线上购物体验是否能够向消费者传达品牌价值？

1. 37个抽样奢侈品品牌包含23个顶级奢侈品品牌以及14个轻奢品牌。

「年轻消费者，尤其是伴随着互联网长大的Z世代，越来越习惯在线上购物，即使是奢侈品的购买」



# 奢侈品品牌面临两难困境

一方面奢侈品品牌明确知道线上销售增长无可避免：年轻消费者，尤其是伴随着互联网长大的Z世代，越来越习惯在线上购物，即使是奢侈品的购买；他们也明确知道单纯的线下门店已无法满足消费者对于全渠道购买产品的需求。

然而另一方面，品牌方也刚刚开始学习如何在他们自己的官方网站上运营电商渠道；而对于第三方线上平台，他们还处于模棱两可、不置可否的状态，不知道可以信任哪些平台、该与谁合作，也不知道需要具备哪些能力来确保合作开展顺利。

为了能够帮助品牌方走出这两难困境，我们通过直接倾听消费者的声音以期能够回答以下关键问题：

- 什么样的人群在线上购买奢侈品？
- 为什么顾客选择在线上购买奢侈品？
- 哪些平台是消费者偏爱的线上平台？
- 奢侈品品牌应当如何吸引线上消费者？

我们于2018年6月开展了一项针对5,000名中国奢侈品消费者的线上调查，涵盖了不同性别、年龄、收入、城市等级、区域等的被调查者。奢侈品消费者指的是在过去一年内有购买至少两件我们定义的奢侈品品牌的时尚物品（比如衣服、手袋等），我们所定义的品牌共25个，包含比如香奈儿Channel、路易酩轩Louis Vuitton、迪奥Dior等的顶级奢侈品品牌，和类似保罗史密斯Paul Smith、Maje、Kate Spade等的轻奢品牌。

「超过三分之一的奢侈品消费者（36%）不仅仅通过线下店铺，也尝试通过线上渠道购买奢侈品了，而且大多数人均表示他们愿意尝试在线上购买奢侈品」

## 什么样的人群在线上购买奢侈品？

我们的调查显示大多数奢侈品消费者（63%）依旧仅仅在线下门店购买奢侈品，极少数消费者（小于1%）仅在线上购买奢侈品。

他们更加相信从这些渠道购买的产品的正品性以及从这些店铺享受的优质服务（主要是与店内导购直接交流从而获得的个性化建议）。

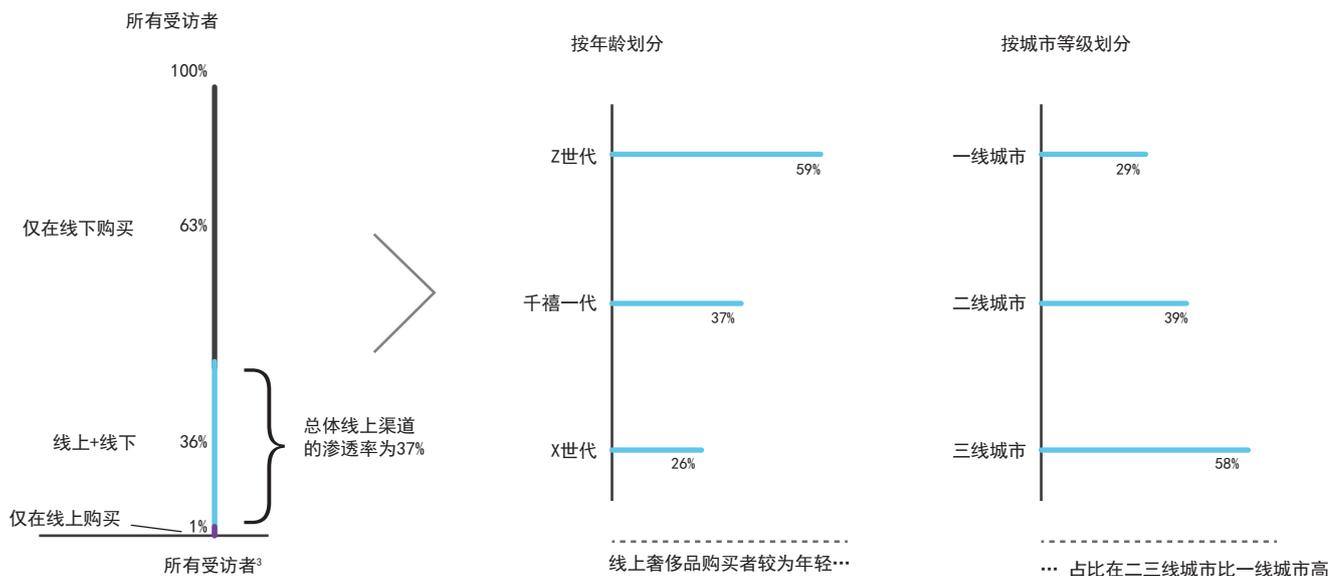
另外，有超过三分之一的奢侈品消费者（36%）不仅仅通过线下店铺，也尝试通过线上渠道购买奢侈品了，而且大多数人均表示他们预期未来会以相同频率或更加频繁地通过线上渠道购买奢侈品。

各个不同年龄段的消费者均有在线上够买过奢侈品的经历，并且确实在年轻消费者中所占的比例更高：

- Z世代（1995年后出生）在线上购买奢侈品的渗透率更高（59%），与预期一致
- 千禧一代（1980-1995年之间出生）位列第二，为37%
- X世代（1960-1980年之间出生）则更加习惯传统线下渠道，因此线上渗透率较低，为26%，但同时他们也表示愿意更多地尝试在线上购买

同时，二三线城市的线上购买奢侈品渗透率相较于一线城市更高，主要是由于在二三线城市奢侈品品牌的门店有限，且店内服务可能并不能完全彰显奢侈品的特有性。

图 3: 奢侈品线上、线下渠道渗透率<sup>1,2</sup> (% 占有受访者的比例, N=5,009<sup>3</sup>)



1. Q8: 在过去一年中, 您都使用过哪些渠道购买奢侈品? 请按照您的花费高低进行排序  
 2. 仅排名前两位的渠道被列入计算  
 3. 所有渠道内符合要求的奢侈品购买者数量  
 资料来源: OC&C 奢侈品电商调查 (2018); OC&C 分析

我们此次的调查虽然并不是为了比较不同年龄段的人在奢侈品消费总额上的不同, 但是确实证实了一件品牌方已经知道的事情: Z世代不仅在购买渠道上与其他年长的人不同, 而且他们也确实在奢侈品上消费更多, 品牌方也正因为此逐渐开始重新年轻化他们的品牌形象。在我们的调查样本中, 有50%的Z世代在过去一年中在奢侈品上消费超过5万元人民币, 而这一数字在千禧一代中仅为32%, 在X世代中为34%。

Z世代在奢侈品上消费更多的主要原因有以下两个: 首先, 他们目前仍旧与其父母住在一起, 没有明显的需要存款购置房产的需求, 即使是在现今严峻的房地产市场情况之下; 其次, 他们的价值观已不同于上一辈, 他们更加注重自己的生活质量。因此, Z世代这一人群对于奢侈品品牌方来说至关重要。

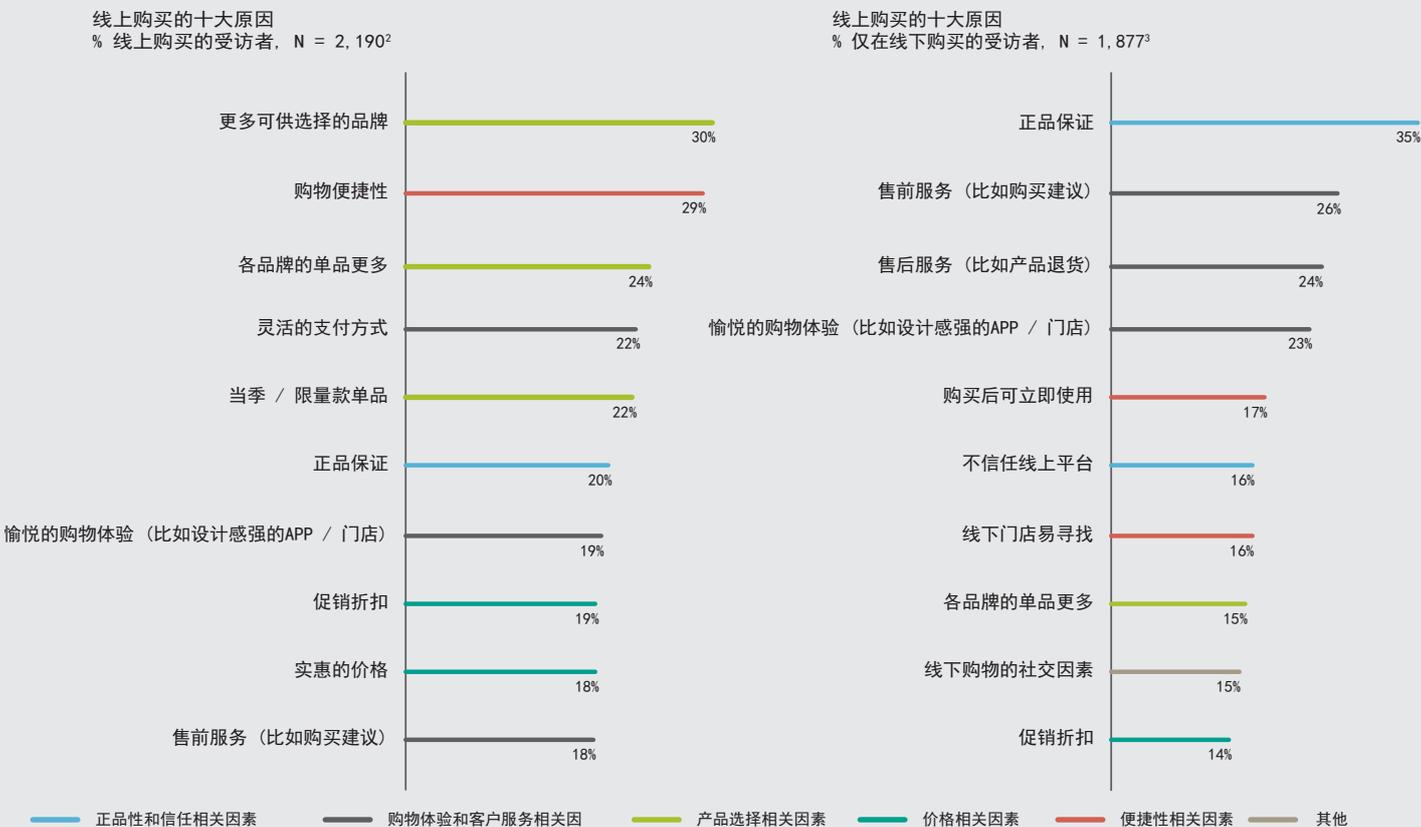
# 为什么顾客选择在线上购买奢侈品？

出乎意料的是：价格并非线上奢侈品消费者考虑的主要因素。

对于Z世代这一代来说尤其如此：66%的Z世代线上奢侈品消费者认同“价格不是我最主要的考虑因素，反而找到我的心头好对我来说才是最重要的”，而这一数字在其他人群中仅为48%。

消费者通过线上渠道购买奢侈品最主要的两个因素是在线上有更加多样化的选择和网络购物的便捷性。通常情况下线上渠道包含更多的品牌，即使相同品牌也拥有更多的产品陈列，且有时还会有一些限量款式。而消费者选择线下渠道的最主要两个原因是产品的正品性和店内特有的高端优质服务。

图 4：消费者分别选择线上、线下渠道购买奢侈品的十大原因<sup>1</sup>



1. Q15: 什么因素会驱使你在线上渠道 / 线下渠道购买奢侈品?  
 2. 所有使用了线上购买渠道的符合要求的奢侈品购买者数量  
 3. 只使用线下购买渠道的受访者  
 资料来源: OC&C 奢侈品电商调查(2018); OC&C 分析

对我来说更重要的是可以获得当季最新的款式，经典款对于我来说过于大众化，我需要与众不同的产品来彰显我的独特性

图 5：各年龄段消费者选择平台的关键因素<sup>1</sup>（按照%奢侈品线上购买受访者排名，N=2,190）

|                                       | ①    | ②        | ③      |
|---------------------------------------|------|----------|--------|
| Z世代<br>(1995年后出生)<br>N = 334          | 当季产品 | 正品保证     | 产品快速更新 |
| 千禧一代<br>(1980-1995年之间出生)<br>N = 1,576 | 正品保证 | 各品牌产品多样性 | 购物便利性  |
| X世代<br>(1960-1980年之间出生)<br>N = 280    | 正品保证 | 各品牌产品多样性 | 品牌多样性  |

1. Q22：您在选择购买奢侈品的电商平台时会考虑哪些因素？请选出3个最重要的因素并排序  
资料来源：OC&C 奢侈品电商调查(2018)；奢侈品购买者访谈；OC&C 分析

然而，在线上消费者选择在哪个平台上购买奢侈品的时候，正品保证是首要考察因素。因此，为了让顾客信任产品的来源，奢侈品的可追溯性基本上是线上平台成功的先决条件。其次，消费者也希望可以在网站上面看到非常详细的产品信息，包含产品概述、参数规格、使用说明、售后服务等，信息越详细越好，这样消费者可以明确知道他们在购买的是什么样的商品和服务。

不同年龄的消费者对产品样式有不同的需求：Z世代更加关注当季最新款式，而年长的人群更看重有多样化的产品选择，并不要求一定是当季最新款。Z世代更加希望产品能够彰显自己的个性、更加关注设计的独特性，因此他们也更加关注独立设计师品牌，比如Off-White, Vetements, Supreme。

消费者在线上、线下购物所注重的因素有所不同。消费者在线上购买奢侈品时看重的其中一个因素是便捷性，这个便捷性体现在顾客在网络购物过程中可以即时与客服进行交流、多样化的支付方式（尤其是支付宝）等。此外，售后服务也是另外一个重要考察因素，这体现在灵活的退换货条件、产品的售后维修服务等。这些因素对于Z世代来说就更显重要，他们早已习惯天猫、京东等平台顾客至上的服务了。

而消费者在门店消费时注重的是能够实地看到产品、可以在购买之前使用产品，这一点是线上渠道无法提供的。其次便是线下门店的店内服务，比如免费的退换货政策、保修条款等，不过这些是线上渠道能够实现的，即使是第三方平台。

综上，线上平台与线下门店更多的是互补功能，而非完全可替代，是满足消费者不同情况下的购物需求的两种方式。因此，两者的互补性存在才是将来可持续发展的正确状态，重要的是品牌方需要正确定义二者不同的功能以满足消费者不同的需求，找到正确的平衡点。

# 哪些平台是消费者偏爱的线上平台？

选择哪些平台作为自己的官方合作伙伴对于奢侈品品牌来说至关重要。我们发现品牌方所合作的平台会影响消费者对品牌形象，尤其是品牌奢侈程度的看法，其程度不亚于线下门店邻近品牌的影响程度，尤其是在年轻消费者当中。另外，不同网站平台流量与目标顾客也不尽相同，品牌方须有所选择。

总体来说，主流国际、本土电商平台在线上奢侈品购物者中都有较高的认知程度（80%以上的提示知名度），这些消费者知道在哪些平台上最有可能找到他们需要的产品。然而中国本土平台通常情况下比国际平台有更高的转化率，尤其是两大巨头天猫和京东（二者均为20%转化率），其次是网易考拉、小红书、洋码头、寺库等。

虽然国际垂直电商平台尚未有中国本土平台较大的交易量，但是主流平台Shopbop, Net-a-Porter, Farfetch等用户满意度更高，主要是因为他们在消费者主要购买因素比如产品正品性、多样性上得分更高。国际垂直平台在消费者心中

有更高的可信度、也更能够满足消费者对产品的不同需求，而中国本土电商巨头则有更好的基础设施，能够更好地服务于消费者，那么如果二者合作是否会产生强大的协同效应呢？京东和Farfetch目前便正在试验这一举措。在中国本土平台当中，寺库和Toplife是两个用户满意度最高的平台，寺库在产品正品性方面深得消费者信任，而Toplife则在便捷性、用户体验上满意度较高。当然，品牌自己的官方网站是最令消费者信任的平台，也最能提供多样化的产品选择，但是他们通常在用户体验、便捷性等维度略逊一筹。

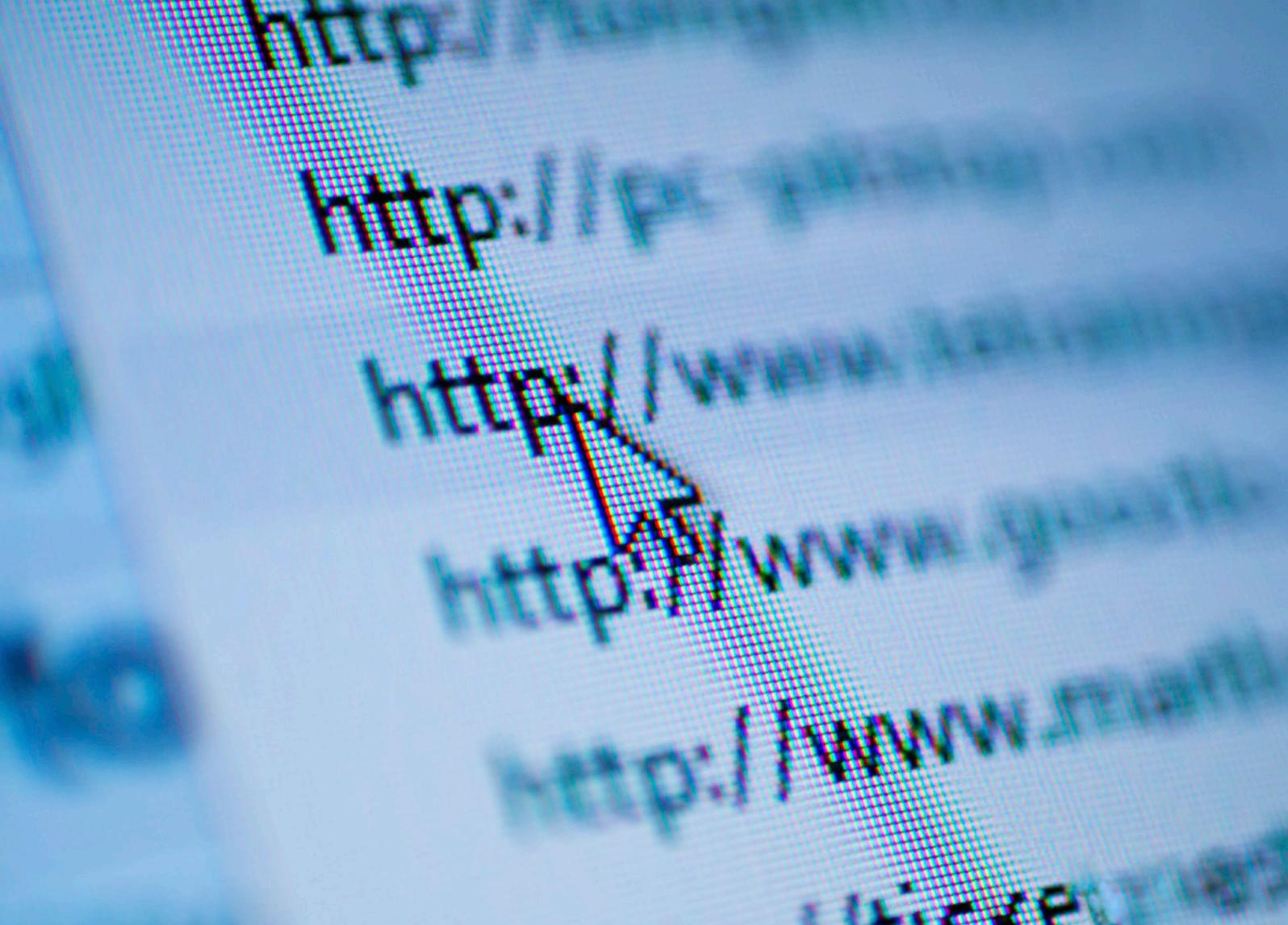
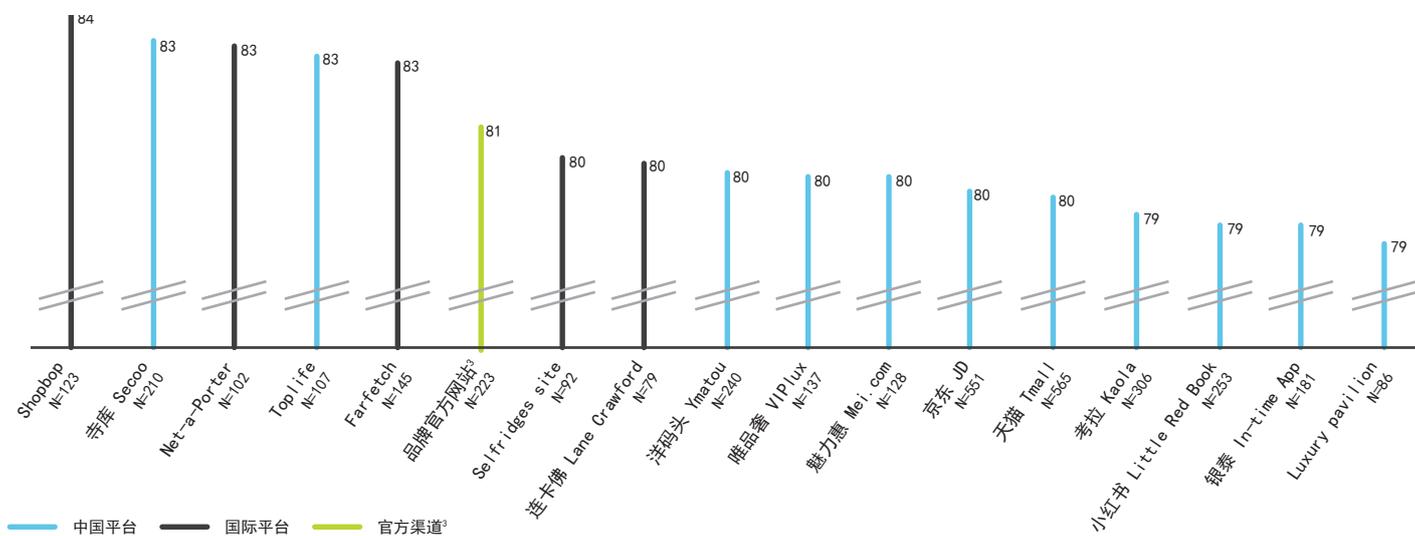


图 6：线上购买者关于平台满意度的评分（指数化评分）<sup>1,2,3</sup>



1. Q28：对于您在过去6个月以来使用过的奢侈品购物平台来说，您会对以下几个因素如何评分？只有那些在过去6个月内在该平台上购买过的受访者回答了此题  
 2. 加权平均分数是根据最重要的10个关键因素指数化计算得出  
 3. 品牌官网的评分是整体评分，并非针对单一品牌的评分  
 资料来源：OC&C 奢侈品电商调查(2018)；OC&C 分析

# 奢侈品品牌应当如何吸引线上消费者？

奢侈品品牌的电商平台不仅仅能够促进产品销售，同时也能够帮助建立品牌知名度

当问及了解奢侈品品牌、最新动向、产品介绍等信息的接触点时，线上奢侈品购买者主要依靠不同的线上接触点而不是亲临线下门店，这些线上接触点包括品牌官方网站、大众社交网站、多品牌垂直电商、BBS论坛、线上时尚杂志等。

虽然绝大多数线上消费者都会经常去不同的奢侈品品牌网站上寻找品牌、产品相关信息，但不同年龄段的消费者倾向于以不同的方式使用电商平台：

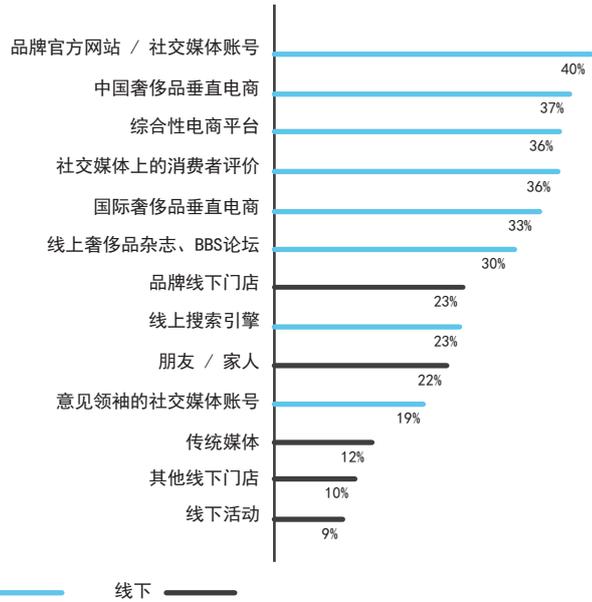
- X世代更多的是在知道他们想要购买的物件之后访问电商平台直接购买产品，大约有61%的X世代受访者表示这样做，然而只有43%的Z世代有相同的行为，这说明了Z世代更习惯于使用网络平台作为一种信息渠道来给予他们一些灵感，帮助他们决定购买的产品，而不是简单地作为一个交易平台
- X世代也更多地在促销打折期间访问电商平台，大约有48%的这一年龄段受访者表示会这样做，而这一数字在Z世代中仅为28%





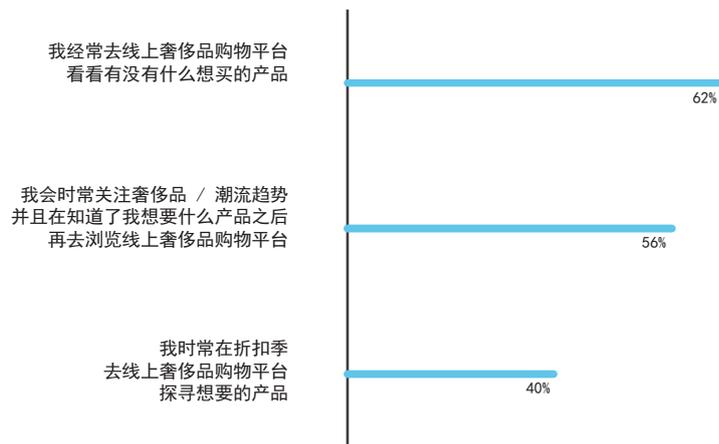
图 7：消费者了解奢侈品时尚趋势和产品信息渠道

消费者了解奢侈品时尚趋势和产品信息接触点<sup>1</sup>  
 % 线上消费的受访者, N= 2,190<sup>2</sup>



1. Q20: 您平常都从哪些渠道了解到最新的奢侈品趋势、品牌、产品相关信息?  
 2. 所有使用过线上渠道的符合要求的奢侈品购买者数量  
 资料来源: OC&C 奢侈品电商调查(2018); OC&C 分析

图 8：线上奢侈品购买者的购物历程<sup>1</sup> (% 线上购物的受访者, N=2,190<sup>2</sup>)



1. Q19: 下面哪些陈述最能描述您线上奢侈品购物的行为?  
 2. 所有使用过线上渠道的符合要求的奢侈品购买者数量  
 资料来源: OC&C 奢侈品电商调查(2018); OC&C 分析

这些发现表明如果某品牌在多个电商平台、接触点上出售从而更多地出现在消费者的视野中，提高品牌、产品的曝光率，那么他们也更容易影响消费者的决策过程和最终购买决定。

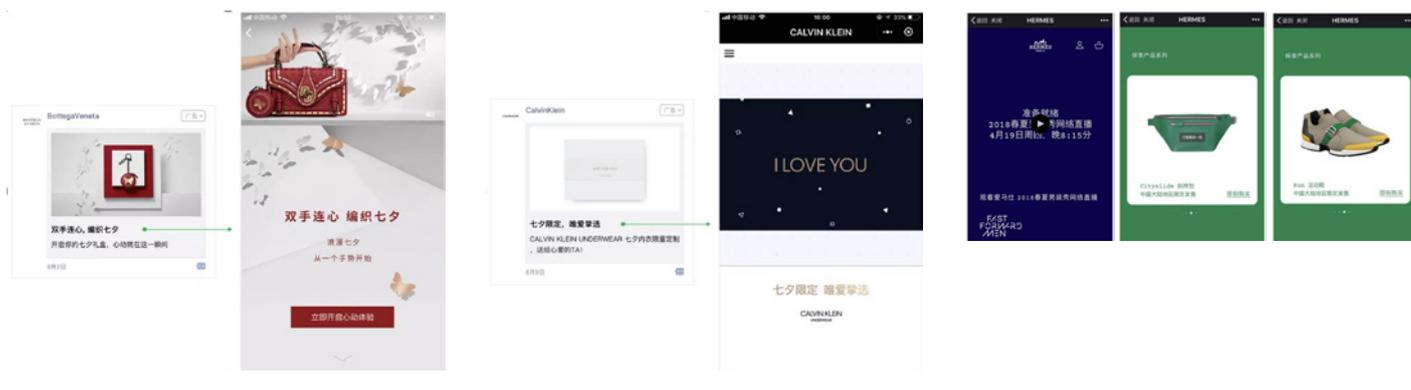
另外一个值得指出的是社交媒体的重要性，尤其是微信。品牌的官方网站和社交媒体账户被受访者认为是最重要的灵感来源、产品信息搜集渠道。最近几年很多品牌已经逐渐开始和微信平台合作以期能够与现有顾客联结并吸引年轻一代消费者，但是目前大部分的合作还都只是在试验阶段，多为限时活动、线上快闪店等短期、少量产品线的合作形式。

图 9：2018年奢侈品品牌在微信上发起的快闪店活动示例

Bottega Veneta 2018 七夕节在微信小程序中的快闪店

Calvin Klein 2018 七夕节在微信小程序中的快闪店

Hermes 2018 在微信中关于鞋靴和围巾单品的快闪店



## 各年龄段在线上奢侈品购买历程中的差异

|  | Z世代   | 千禧一代   | X世代   |
|--|---|--|---|
| <br>问题                           |  |  |  |
| <br>问：“您会在线上购买奢侈品吗？”             | “当然！<br>我喜欢线上购买的便捷性，而且网上往往有最新的当季款或者限量款。”  | “偶尔。<br>在网上我很容易去比较产品，而且品牌、产品的选择性往往更加多样化。”  | “不是很经常。<br>对我来说，网上购买最大的吸引力可能是产品的多样性，其次网上偶尔也会有打折活动。”                                 |
| <br>问：“您会如何描述您在线上奢侈品购物中的决策过程？” | “我一般清楚我想要什么。有些时候我不太需要搜集太多信息就会购买产品，但如果我要了解信息的话，我一般会选择奢侈品垂直电商平台。”                   | “我会去品牌官网和官方微信公众号来了解信息，我也会经常去浏览奢侈品电商网站去看看有没有什么想买的。”                                 | “我有时会从品牌官网和奢侈品电商网站获得灵感。另外在做决定之前，我也会在小红书上看看其他顾客关于这个产品的购买评价。”                         |
| <br>问：“您在选择线上购物平台时，最主要考虑的因素是？” | “产品正品性是一个因素，但不是最主要的，我更关心我在哪里可以买到最新的设计款式。”   | “产品正品性是最主要的关注点。便捷性对我来说也很重要。”   | “产品正品性。另外，提供多样化品牌、产品选择也很重要，因为在很多平台上可以买到的品牌、产品也不多...”                                |
| <br>问：“您会在哪个线上平台购买奢侈品？”        | “我觉得我知道绝大部分中国的奢侈品电商平台，但我经常只会去其中几家浏览和购买，因为我知道他们有我喜欢的品牌的最新款，比如Farfetch。”            | “我会在不同的网站选购，例如天猫和京东，还有跨境平台比如考拉，也会去品牌官网上购买。”  | “我会从大平台上购买，例如天猫、京东、寺库或者品牌官网。偶尔我也会去小红书上买。”   |

「这对奢侈品品牌意味着什么？」

# 这对奢侈品品牌意味着什么？

日渐成熟的消费者、日新月异的零售科技正在促进零售模式的不断创新：从传统的单一线下门店正在向多触点发展

在中国这个趋势尤其明显，网络渠道和社交媒体也越来越显得必不可少。

对于消费者来说，线上平台和线下门店不再是两个分开的渠道，全渠道多触点转换需要无缝连接并且能够提供个性化的购买体验。而这对于奢侈品品牌意味着电子商务不再是一个与传统渠道分开的电商部门，而应当是一个作为连接线上、线下的桥梁，为消费者提供全渠道多触点的购物体验，由单一线下渠道的思维方式向全渠道商业模式的转换已迫在眉睫。



我们认为以下几点对于奢侈品品牌建立在中国的电商战略至关重要：

- 品牌方不能再像以往一样忽略第三方平台了：虽然品牌自有渠道官方网站和微信账号在建立品牌形象、促进销售上具有无可替代的作用，但是第三方平台和社交媒体同样能够促进销售转化，并且能够提供与消费者互动的机会。对于绝大多数奢侈品品牌来说，最重要的是找到品牌可以信任的第三方电商平台，探索适合双方的合作模式，以期建立可信任的合作关系
- 深刻理解消费者全渠道消费习惯极其重要：消费者在线上和线下购物关键因素不同，比如线上渠道产品多样化和便捷性更加重要，因此不同渠道所提供的产品需要经过仔细推敲，根据销售结果不断试验改进
- 电商渠道是奢侈品品牌未来的重要战场，是重振品牌年轻化形象、吸引年轻消费者的重要渠道：然而品牌方须确保对年轻一代有正确的理解，从而选择正确的线上渠道来和他们对话

毋庸置疑，电商战略或者更加广泛的数字战略是奢侈品品牌在中国最亟待解决的话题。开设网上商城十分简单，但是想要把电商做的风生水起绝不是再在官方网站上添加一个购物的功能如此简单。倾听你的顾客、理解他们的诉求是在这瞬息万变的数字时代仍旧占据一席之地的重要法宝。

## 办公室

贝洛奥里藏特

香港

伊斯坦布尔

伦敦

米兰

慕尼黑

纽约

巴黎

圣保罗

上海

华沙

## 联系作者

王翀

联席合伙人, OC&C大中华区

[veronica.wang@occstrategy.com](mailto:veronica.wang@occstrategy.com)

David de Matteis

合伙人, OC&C法国

[david.dematteis@occstrategy.com](mailto:david.dematteis@occstrategy.com)

马鹏轩

合伙人, OC&C大中华区

[pascal.martin@occstrategy.com](mailto:pascal.martin@occstrategy.com)

Mairi Fairley

合伙人, OC&C英国

[mairi.fairley@occstrategy.com](mailto:mairi.fairley@occstrategy.com)

庄淳杰

合伙人, OC&C大中华区

[jack.chuang@occstrategy.com](mailto:jack.chuang@occstrategy.com)

Coye Nokes

合伙人, OC&C美国

[coye.nokes@occstrategy.com](mailto:coye.nokes@occstrategy.com)

徐晋

合伙人, OC&C大中华区

[adam.xu@occstrategy.com](mailto:adam.xu@occstrategy.com)

Luca Bettale

合伙人, 意大利

[l.bettale@longtermpartners.it](mailto:l.bettale@longtermpartners.it)



**OC&C**  
Strategy consultants