



熬过当下，再造未来——奢侈品行业“抗疫”思考



Antonio Achille , Daniel Zipser (泽沛达)

危机带来了种种不确定性，奢侈品牌必须设法熬过当下、规划复苏、再塑未来。

新冠肺炎肆虐之际，所有企业的首要任务显然是保护员工、消费者和商业伙伴的健康及安全。某些奢侈品企业已经积极做出调整，以便应对紧迫的公共卫生需求从生产围巾和香水转产口罩和洗手液；许多奢侈品集团也纷纷向医院和其他非营利组织捐款。与此同时，由于奢侈品行业关系到数百万人的生计（包括工厂工人、零售店员以及小镇的工匠艺人），全球行业领导者已经开始着眼未来，规划长远，以确保品牌能够生存下去。

本文将探讨新冠疫情对奢侈品行业的冲击，并且指出行业高管应当思考的两项重点：采取短期行动熬过当下；运用长期思维再塑未来。

“大洗牌”还是“小波动”？

若想估算新冠疫情对整个奢侈品行业的经济影响，现在尚为时过早。但这场大流行病必将动摇行业根基——某些改变或将永久持续下去。

批发商优胜劣汰。新冠疫情暴发之前，欧洲的独立奢侈品批发商（很多都是规模较小的家族式店铺）以及某些北美的大型奢侈品百货公司便已举步维艰——一方面是因为过去 20 年间业内的垂直整合，一方面则因为近年来电子商务的迅速崛起。新冠疫情大流行有可能摧毁更多的奢侈品牌，并波及到那些未能全面转向垂直整合分销模式的品牌，以及仍然依靠批发

渠道接触新客户和为全系列产品发展融资的新兴品牌。为了生存下去，批发商可能会采用激进的业务方针和折扣政策——对于没有采用特许经营模式的品牌来说，从中期看来，这种做法必定会对其品牌定位产生损害。

从境外消费转向本地购买。奢侈品行业吸引了全球消费者：整个行业有 20%~30% 的收入来自于境外消费。2018 年，中国出境游旅客总人数超过 1.5 亿人次；据麦肯锡估算，在中国大陆之外购买奢侈品的支出约占中国消费者当年奢侈品总支出的一半以上¹。亚洲人之所以出国购买奢侈品，不仅是因为欧洲的价格更低，也因为购物已经成为一种不可或缺的旅行体验——在品牌原产地购物让人感觉可靠而兴奋。但由于各国最近相继实施旅行限制，奢侈品消费的这一重要引擎骤然熄火。

我们预计即使解除限制，跨国旅行的恢复也很缓慢。不过，中国市场依然蕴含着奢侈品行业最可观的增长机遇。但各大品牌显然需要以新的方法吸引消费者。为了重新激活亚洲各国自身的消费市场，奢侈品牌不妨专注于定制化的本地体验，加强自身的数字化和全渠道服务能力，并且深耕二、三线城市。但最后一种方法很有挑战，因为这些城市的零售基础设施和客户服务能力都有限。

没有现场观众的时装秀。时装周和贸易展一直是品牌与消费者和贸易伙伴保持活跃联系的重要途径，预计这些渠道将在一定程度上得以恢复。但我们也认为，在国际旅行和大型聚会受到限制期间，奢侈品行业应当与时装周主办方和贸易协会密切合作，以其他方式实现同样神奇的效果。企

业不妨考虑协调改进时装展的日程，让各大品牌简化各自的发布计划。

实物—体验—实物。高端酒店、度假村、邮轮、美食等“体验式奢侈品”已经成为奢侈品行业最具活力、增长最快的领域之一。“千禧一代”（生于 1980-1995 年）更重视个人体验和“晒”的习惯；而“婴儿潮一代”（生于 1946-1964 年）虽然购买过很多奢侈品，但近年来的兴趣也在向“体验式”转变。我们预计体验式奢侈品的积极势头仍将持续，但随着消费者的兴趣暂时回归实物商品，这种势头短期内将有所减弱。

绩效分化加剧。即使在疫情暴发前，奢侈品行业的平均业绩数据也没有太大意义，因为不同企业的增长率和利润率大相径庭。即便是在相同的细分市场和价位中，奢侈品牌的增速差异也很大（有的高达 40%，有的却是负增长）；收益率的分布也可能从个位数到 50% 不等。据我们预计，以下三个因素将会导致两极分化进一步加剧：品牌的资产负债表在危机前的健康状况、运营模式的弹性（包括数字化能力、供应链敏捷性、对批发渠道的依赖）以及针对新冠疫情采取的应对措施。

“淘金”的好机会。过去 10 年间，欧洲的奢侈品牌和私募股权公司一直在竞相争夺有吸引力的收购目标，美国时尚集团和中东投资者最近也加入其中。新冠疫情暴发后，其中一些收购者（尤其是奢侈品行业以外的收购者）可能会意识到自身并不具备培育这些高潜品牌的核心能力与耐心，于是有意出售这些资产。因此，曾经价格奇高的收购在疫情之后可能变得更加“实惠”。这种情况有望推动行业进一步整合，甚至催生新的奢侈品

集团。

奢侈品行业一次又一次证明了自己的“再造”能力。我们对这个行业的长期潜力充满信心。不过，有些品牌经过危机的洗礼之后会变得更加强大，有的品牌则会举步维艰，其差异在很大程度上取决于企业能否在应对短期挑战的同时，着眼未来，规划长远。

疫情期间，许多奢侈品企业的高管都展现出了关怀的一面。他们以员工和客户安全为先，主动与各利益相关方沟通其最新的卫生和安全举措、危机响应措施，以及企业为保障持续运营所做的努力。与此同时，他们必须迅速行动起来，确保企业能够走过此次危机。下面是奢侈品企业领导者应该考虑的几项短期措施。

盘点 2020 年的库存，重新思考 2021 年的新品。与去年相比，今年春季时装的销量降幅高达 70%——由于消费者几乎不可能前往实体店铺挑选当季服饰，这一统计结果并不出人意料。奢侈品企业应当思考如何分阶段推出 2020 年的秋冬系列产品，并且制定相应的计划，应对 2020 年空前的库存积压——但折扣不宜太高，以免影响品牌形象。企业也应当时刻关注批发商与电子零售商针对额外库存制定的清仓计划。在某些情况下，库存互换或许比过于激进的打折促销更可取。企业不妨以礼品或其他形式的赠品来奖励忠实客户，这不仅能为他们带来惊喜，也能激发他们跨系列、跨品类购物的欲望。

加强数字化互动。由于全球仍有许多地区无法复工，电子商务就成了

奢侈品牌维持销量、联系客户、营造品牌社群归属感的关键渠道。奢侈品企业应当加速数字化投资，将媒体预算的重点转向线上渠道，为客户活跃度而非品牌建设投入更多资金。除了设法改善官网及小程序的使用体验之外，企业也应该考虑与有声望的电子零售商合作。数字化营销不仅有助于提振在线销量，也能在实体店重新开门时吸引消费者到店购物。

管理现金。组建一个以采购和销售部门人员为代表的现金控制团队，负责审查支出，并通过明确责任来减少现金流出。企业还应当审查租赁合同以及所有运营支出（包括营销和会议在内），并且准备好以延长应收账款期限、安排库存互换等方式有选择地为批发商和百货公司提供支持。此外，企业还应当与各个国家和地区的政府部门密切配合，通过公共措施缓解资金紧张。

用“白纸分析”（clean-sheet）规划需求。企业应当回顾 2020 年的预算和库存计划，评估新冠疫情对每个地区和业务部门的影响。应当调整营收和利润预期，鼓励业务主管重新制定目标。切勿以牺牲利润率为代价来推动销售，因为过分看重销售可能导致需求预判失误，使库存大量积压。

评估供应链强度。全球超过 40% 的奢侈品产自意大利，但目前包括小型家族式工艺作坊在内的所有意大利工厂都已停工。奢侈品公司应该逐一评估每个品类中的每种产品，思考哪些方面受到的冲击最为严重。可供考虑的短期措施包括跨地区和跨渠道转移库存、为受影响较小的地区赋予

特权、确保完成线上订单。从中期来看，奢侈品企业应该通过迅速付款和尽快复工来帮助生产合作伙伴恢复元气。如果意大利的家族式工艺作坊无法熬过这场危机，那么奢侈品行业的标志性元素——代代相传的精湛技艺造就的工匠精神，同时也是“意大利制造”的光环来源——就会永远丧失。

调整销售计划。随着人们逐渐适应了防控做法和社交距离的限制，消费者的购物行为也开始发生变化。举例而言，一些奢侈品企业表示，从价格上看，高端和低端奢侈品比中端奢侈品更有韧性，其原因或许在于报复性消费心态（渴望满足疫期或疫后被压抑的奢侈品需求）与追求实用心态（选择购买功能性产品）的叠加。这些企业还发现，疫情期间手袋和小型皮革制品的销量好于成衣。童装的销量似乎最为出色。“千禧一代”的支出削减幅度低于其他成年消费群体。虽然这是若干家奢侈品公司的共同看法，但制定销售计划时显然不能一概而论。奢侈品牌应该认真分析销售数据，并将消费者洞见融入销售计划之中。

在危机期间稳定业务固然重要，但企业管理层绝不能因此忽视了长远目标。等到经济复苏时，奢侈品企业应该考虑采取以下战略行动。

预览已结束，完整报告链接和二维码如下：

https://www.yunbaogao.cn/report/index/report?reportId=1_33802

