

中国的奢侈品消费者： 追上潮流

零售和消费品业

引言



戴力行



George Svinos

距毕马威中国首次发表奢侈品市场调研报告至今不到两年，在这短短两年间，形势却已发生了巨大的变化。奢侈品公司一度集中精力在北京和上海开设富丽堂皇的旗舰店（但往往利润微薄），现在终于可以享受到品牌塑造策略的经济成果，并正在雄心勃勃地把进一步扩展计划推向中国的其他主要城市。

我们认为有必要以新的眼光去审视奢侈品市场，以求更深入地了解推动这个市场发展的一些习惯、品味和动因。尽管目前负担得起奢侈品的中国消费者已越来越多，但他们所接触到的品牌之多也是前所未有的。

接受此次调研访问的许多高级管理人员承认，尽管奢侈品消费增长的背后的确存在提高地位和“炫耀因素”，但完全以这种角度分析市场，未免有以偏概全之嫌。我们的调研结果也证实了这一点：推动中国消费者消费的因素日趋复杂，他们更希望追求名牌以体验优良的品质、与众不同的风格，或奖励自己。

本报告还深入探讨了中国消费者的旅游习惯。20%的受访者每年出境旅游一次以上。由于他们比较容易接触到国际潮流信息和较为个性化的品牌，我们认为消费者今后将更懂得精挑细选。

随着全球一体化和中国消费者出游机会的增加，中国和西方世界的差距也在缩小。有意开拓中国市场的零售商应及早把握进入中国市场的契机，否则很可能会落于人后。

对于从事奢侈品或零售行业，并对中国市场感兴趣的读者，我们希望本报告能够为阁下提供有用的信息。毕马威中国曾为多家奢侈品牌企业提供财务管理和中国市场发展策略咨询服务。如果阁下对本报告及其结论有任何意见，欢迎与我们联系。

戴力行 (Nick Debnam)
零售和消费品业主管合伙人
毕马威中国

George Svinos
亚太区零售业主管
毕马威澳大利亚

关于本次调研

2008年年初，毕马威中国委托TNS调查研究中国中产消费者对奢侈品牌的态度。TNS共收回902份有效答复。受访者来自全国15个城市，年龄介于20岁至44岁之间。全部受访者月收入均在人民币3,500元或以上，而北京、上海、广州和深圳等大城市的受访者最低月收入则在人民币5,000元以上。其中，59%的受访者拥有大学本科学历，11%拥有研究生学历。受访者中56%为男性，44%为女性。

TNS还与14名收入较高的消费者进行了访谈，以找出并验证推动他们消费奢侈品的因素。

除调研数据外，本报告还收录了毕马威中国零售和消费品业团队根据2007年12月至2008年3月期间与奢侈品和零售公司高级管理人员的访谈撰写的九个案例分析。

调研结果摘要

- 本报告显示，过去两年间，中国的奢侈品市场明显出现饱和迹象。消费者认识的奢侈品牌越来越多，更懂得精挑细选，也更希望了解品牌所代表的传统。这对进入市场不久的品牌构成了较大的压力，促使它们尽快树立品牌个性和公信力。
- 中国消费者在出境游或港澳游时出手阔绰。然而，调查显示，出游次数增加并不会令消费者减少在国内的奢侈品消费。而且，不少人在旅游前会刻意储蓄或编写购物清单，所以，在中国设立网点，让中国消费者认识品牌仍非常重要。
- 奢侈品牌订立的策略应清晰明确，并考虑渗透目标市场的范围和程度。越来越多公司以外商独资企业（WFOEs）的形式直接投资中国市场，但与当地企业合资经营或出让特许经营权仍有不少优势。
- 业务模式的选择还可能会有税务影响，中国税务机关对待管理费、专利权费和其他知识产权转让费所涉及的转让定价问题态度日趋严谨。
- 本年度的调研显示，中国消费者对信贷消费的保守态度变化不大，反映了近期奢侈品消费的增长速度并不是由难以持续的信贷消费模式所推动。



渴求奢侈品

毕马威调研结果

- 随着中国奢侈品市场的深入发展，不同城市及消费群体之间的品味和爱好差异会更明显。
- “炫耀”因素仍是推动奢侈品消费的关键因素，但中国消费者越来越懂得欣赏品牌所代表的价值和传统。
- 饰物市场的增幅大于服装市场。原因之一是经济条件有限的奢侈品消费者觉得手提包、珠宝和时尚饰物应用场合广泛，而且更为显眼。

毕马威中国在2006年发表的《中国奢侈品牌报告》中阐述了中产消费者对奢侈品牌的接受程度，同时指出在这个增长前景乐观，商机无限的市场仍存在着巨大的发展潜力。

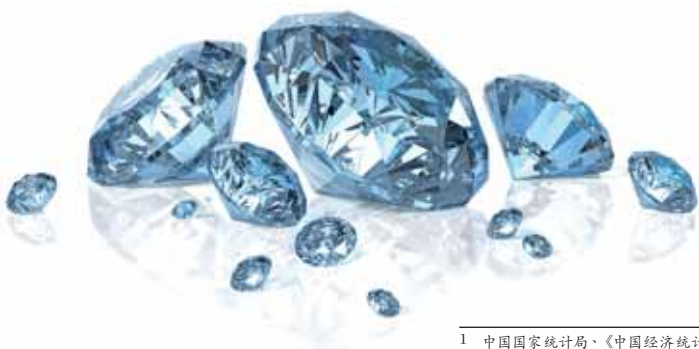
该报告显示中国的中产消费者将奢侈品与成功和高雅品味紧密地联系在一起，北京和二线城市的受访者对此尤为认同。相对而言，对奢侈品牌和奢侈品拥有者持负面看法的受访者并不多。

消费持续增长

自我们发表上一份报告以来，中国消费者的收入和零售消费水平持续大幅增长，以致更多的国际品牌需要重新衡量它们在中国市场的发展策略。

中国在2007年的零售销售额高达人民币89,000亿元（9,750亿美元），与2006年相比，增长率超过17%。在短短6年间中国零售销售额翻了一番。

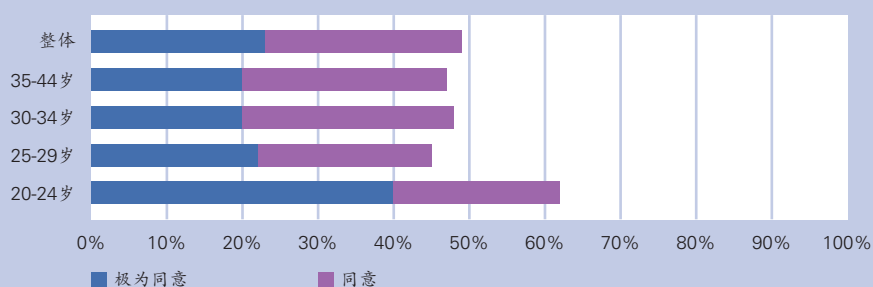
与发达国家相比，虽然中国消费者的收入水平仍然不高，但近年来的增幅也非常惊人。2007年城镇居民年度人均可支配收入上升至人民币13,876元，增幅为18%；人均消费开支为人民币12,667元，同比增长14.7%。¹



¹ 中国国家统计局、《中国经济统计快报》及毕马威和TNS的分析。

值得注意的是，这些收支水平代表的是平均数，实际上中国沿海城市的收支水平要远高于该数字。尽管如此，以欧美标准衡量，月收入人民币5,000元并不算高，因此购买奢侈品的支出占中国消费者可支配收入的比例颇高。有49%的受访者表示，他们现在还负担不起奢侈品，但希望不久之后能够拥有奢侈品。其中答复暂时负担不起奢侈品的20岁至24岁的受访者高达62%，2006年的相关数据相差无几（2006年分别是54%和58%）。

“我渴望购买奢侈品，但现在还负担不起”

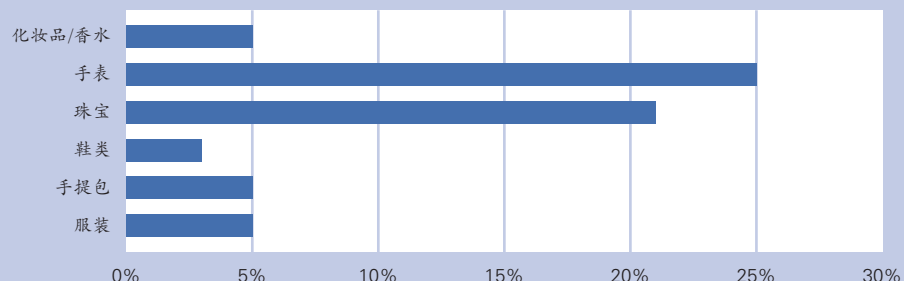


中国消费者的实际经济状况也决定了最受欢迎的奢侈品种类，许多受访的高级管理人员指出，饰物和珠宝市场的增长幅度要比服装强劲得多。在服装方面，多名受访者都认为谨慎的品牌定位至关重要，举例来说，有些公司虽然在高档休闲服装销售方面打响知名度，但需要尽力维系它们与赖以起家的高档女装和成衣业务之间的联系。

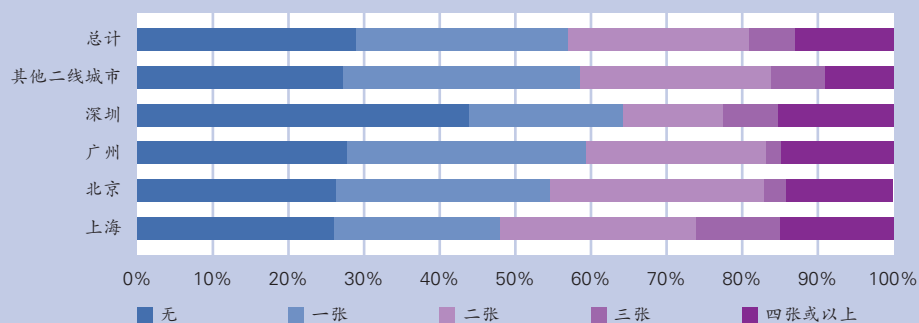
中国消费者对信贷消费的态度仍然谨慎。对于大部分产品类别，表示愿意借贷购买奢侈品的受访者不到10%。尽管报告显示，自2006年调查以来，中国消费者对信贷消费的态度变化不大，但同时也反映了奢侈品消费在未来将会有持续增长，甚至更上一层楼的潜力。29%的受访者没有信用卡，只有19%的受访者拥有三张或以上的信用卡。

消费者最倾向于通过借贷去购买手表和珠宝等较昂贵的产品。虽然有很多人认为北京的消费者较为保守，但他们对于许多产品类别都最愿意借贷购物。

愿意借贷购买奢侈品的百分比 (2008)



个人拥有的信用卡和贷记卡数量



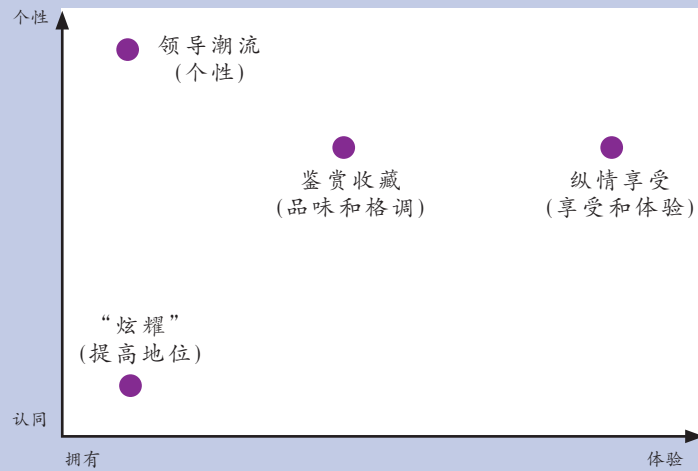
市场细分

中国的奢侈品公司在可持续增长和市场定位方面面对不少挑战。除了以地位和声誉作招揽之外，奢侈品公司还需要考虑其他一些可以引起消费者共鸣的情感诉求，以力争从逐渐饱和的市场中脱颖而出。

中国并非是一个简单和单一的奢侈品市场。它呈现出越来越多的差异和细分迹象，推动消费者消费的因素越来越复杂，消费者本身也以不同的方式寻求满足感。引导奢侈品发展的两大重要因素是追求个性和豪华享受。从这两个角度又可以分出提高地位或“炫耀”因素、鉴赏收藏、纵情享受和领导潮流等四个以不同方式相互作用的范畴。

报告收录了根据毕马威与奢侈品公司高级管理人员的访谈而编撰的九个案例分析。这些公司都结合了不同的情感诉求为其品牌定位。

奢侈品消费诱因

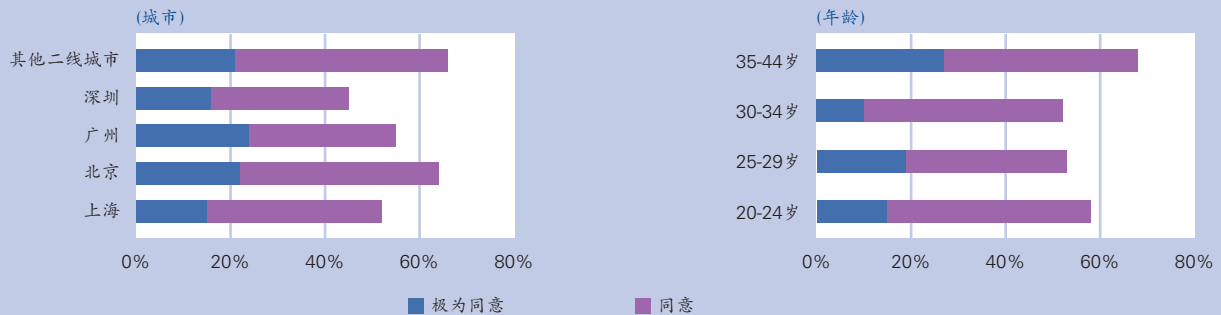


资料来源：The Changing Face of Luxury, TNS, 2007年。

“炫耀”因素

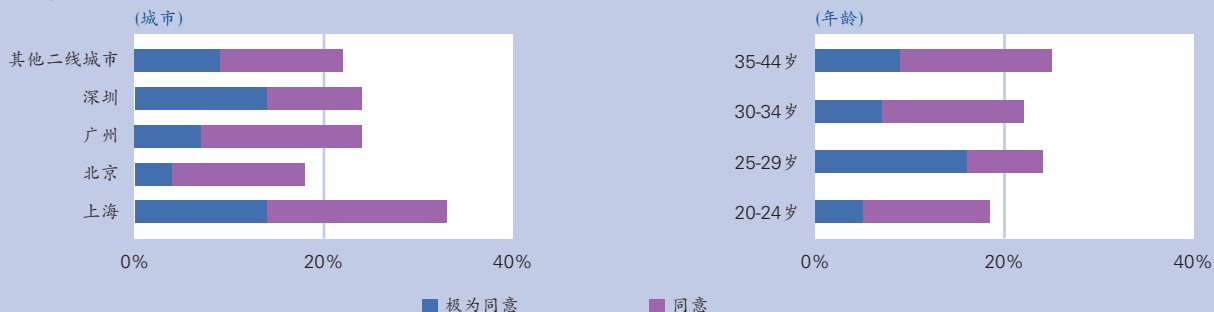
他人认同和提高地位被公认是推动中国的新贵消费奢侈品的主要原因之一，该因素存在于所有年龄组和地区。举例来说，60%的受访者表示他们愿意用高价购买时尚或知名产品，二线城市受访者的比例更高达66%。品牌的知名度和地位是推动最年轻（20岁至24岁）和最年长（35岁以上）受访者消费奢侈品的最重要因素。

“我愿意用高价购买时尚或知名的奢侈品”



虽然唯我独有对中国消费者来说也有其重要性，但他们同时又希望在自己的同辈中获得认同和提高地位。因此，受访者中同意“只有少数人认识和欣赏的产品才称得上是奢侈品”的并不多（23%），而北京和20至24岁年龄组的受访者表示同意的比例最低。

“只有少数人认识和欣赏的品牌才称得上是奢侈品”



鉴赏收藏

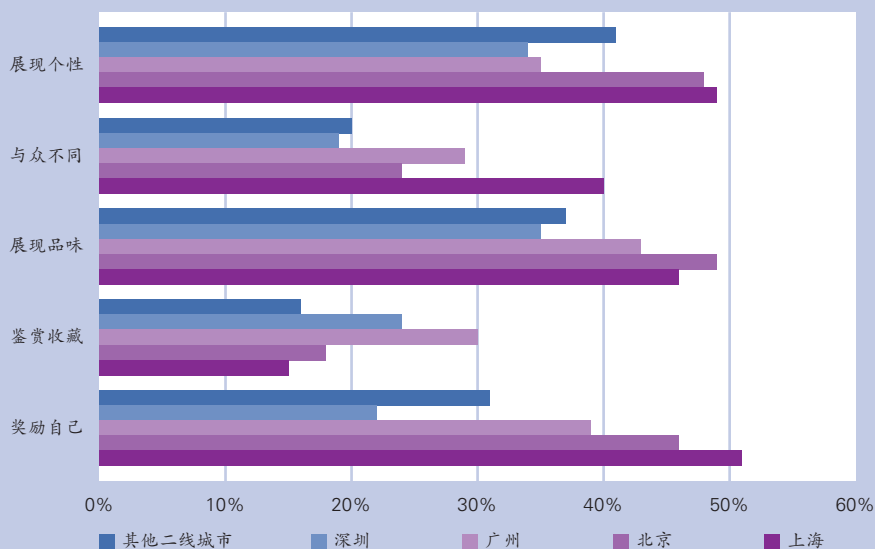
鉴赏家和收藏家在中国并不多见，但人数正在增加，而且他们的消费力强劲。TNS归纳出这类消费者的一般特征是35岁以上的男性，居住在一线城市。他们喜爱的藏品包括手表和名贵家俱。女性收藏家的藏品还包括手提包和珠宝。



鉴赏家与一般消费者的区别在于他们懂得欣赏产品的独特性和传统，他们对工艺水平的要求较高。尽管也希望提高地位，他们在同辈人中以潮流风尚的主导者自居，而且他们能够从奢侈品的收藏中获得强烈的内在满足。

有30%的广州受访者和24%的上海受访者表示鉴赏收藏是奢侈品消费的原因之一，其他地区的比例则较低，反映该因素并不是推动大部分消费者消费的主因。除超级富豪之外，大部分消费者还不具备可以收藏大量奢侈品的居住环境。豪华住宅和家居开支增加是该因素推动奢侈品消费增长的先决条件。

购买奢侈品的动机



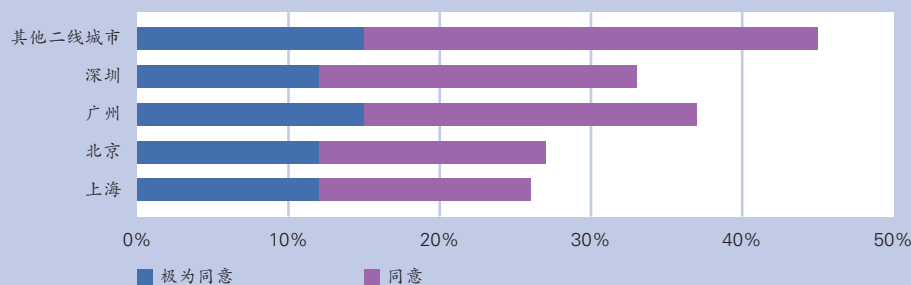
纵情享受

2006年报告中最令人瞩目的结果之一是，超过70%的消费者购买奢侈品是为了奖励自己，反映花钱享受、减压和消闲娱乐将会成为今后一个推动力更强的因素。

富裕的消费者已对五星级酒店、水疗和高级餐厅之类的享受习以为常，所以会不断寻求更新颖的享受。不少人申请成为奢侈品牌贵宾，不仅因为一般人很难申请，而且因为他们是以消费体验豪华享受和礼遇的常客，他们期望获得始终如一的优质服务或额外的“优待”。

此次调查反映了城市 and 地区之间存在的一些有趣的差异。整体而言，有36%的受访者表示购买奢侈品是为了奖励自己，该比例在上海的受访者中高达51%。与购买手提包和服装等奢侈品相比，广州、深圳及二线城市的受访者更愿意花钱体验豪华享受。

“和购买手提包及服装等奢侈品相比，我更愿意花钱体验豪华享受”



领导潮流

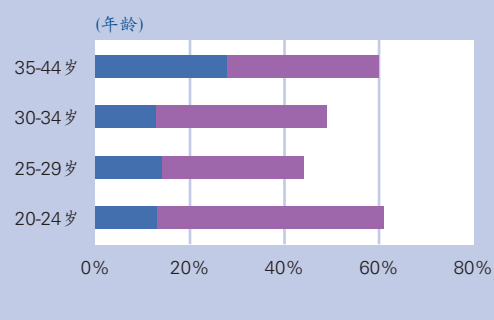
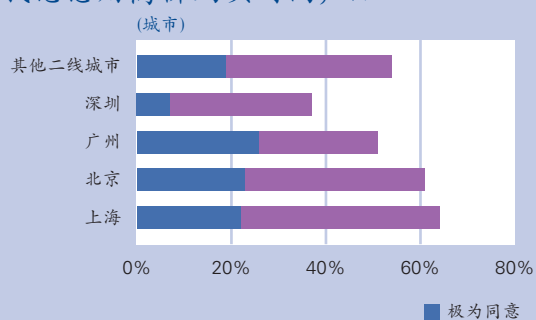
少数中国消费者不再希望把奢侈品当成一种标志，有此看法的人正不断增加。这些消费者在使用奢侈品时会发挥较多创意来表达自我和个性，他们是较早接受全新或个性化品牌的人，但仍会将这些品牌与知名度较高的品牌一起搭配使用。

此次调查反映受访者在这方面的态度已有一些显著的差异，北京和上海受访者最愿意用高价购买时尚产品和品牌。TNS认为这些领导潮流的消费者一般较平均年龄年轻，从事白领工作而且教育程度良好。而35岁以上年龄组的受访者也认为时尚是较为重要的因素。这类消费者在所有城市都有，并不限于一线城市。

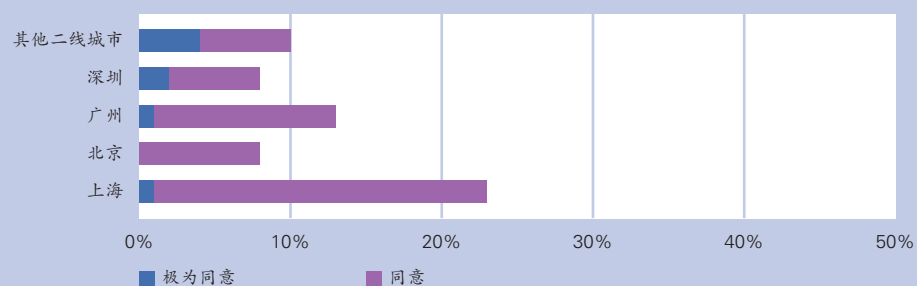
大部分消费者并不认为名人效应是一个重要因素，不过上海的消费者较为注重这一点。



“我愿意用高价购买时尚产品”



“我认为名人效应是我选择品牌时的良好参考”



晶莹剔透的魅力

施华洛世奇 (Swarovski)
石峥 潘爱丽 (Allison Pyrah)

奥地利高级水晶制造商施华洛世奇的礼品和时尚珠宝在中国市场很受欢迎。目前，该品牌在中国35个城市开设了逾110家零售网点，中国很快将成为施华洛世奇全球第三大市场。

施华洛世奇中国区营业总监石峥表示：“我们很早就进入中国市场，但即使在今天直接与我们竞争对手仍不多。所以我们能够在过去的15年昂首阔步地扩张业务。”

最初，施华洛世奇十分认真地为自己的品牌定位，并牢牢控制着经销和服务等各个环节。公司还举办各种活动向中国消费者介绍时尚珠宝，这在上世纪90年代对中国消费者来说还是相当陌生的。施华洛世奇与为数不多的业务伙伴合作，以便有效地通过最适当的百货公司柜台和零售网点推出其产品。

回首当年，石峥认为，结果证明这是个极具成本效益的策略，并为公司日后的发展奠定了良好的基础，尤其是客户越来越欣赏施华洛世奇水晶所展现出的高贵品质和忠贞永恒。

以西方国家的标准来看，大部分中国消费者并不算富裕，但随着他们可支配收入的增加，石峥相信，他们会尝试在经济能力许可的情况下体验一下豪华生活的品味，这使得饰物显得很有吸引力。石峥解释：“饰物比较灵活，在任何场合都能够佩戴，而高级名牌时装只适合于在一些特殊的场合穿着。所以不少奢侈品牌的饰物销量比服装销量更强劲。”



施华洛世奇对市场的看法与TNS的调查结果不谋而合。石峥表示，虽然公司顾客以中产阶层的女性占大多数，但她发现不同城市的目标市场还是存在着显著的差异。在一线城市，顾客多为在大机构或政府工作的女性高级人员。而在二线城市，由于事业发展的机会较为有限，顾客多为独立企业家或富裕家庭的主妇。

施华洛世奇还非常重视男性顾客，因为他们经常会购买单件价值较高的礼品，用以馈赠情侣或作为公司礼品。尽管一年中大部分时间时尚珠宝销售额占销售总额高达80%，但在圣诞节至春节这段高峰期，昂贵礼品的销售额可上升30%至40%。相对于其他国家，中国的收藏品市场规模不大，但施华洛世奇希望这项业务能够成为将来的持续增长点。

大中华区营运副总裁潘爱丽 (Allison Pyrah) 于1998年加入施华洛世奇。当时，公司在中国内地的销售额不到其在香港销售额的10%。今天，尽管香港在内地游客购物的带动下销售额也有强劲增长，但中国内地的零售额也比之前翻番。

潘爱丽说：“早年，我们的中国顾客像一张白纸，他们对我们的品牌完全没有认识。今天，我们已拥有一群忠实的顾客和收藏爱好者。我们的产品种类和价位显示我们对所有年龄组的顾客都有吸引力。我们最近对我们的全球市场进行了一项调研，结果显示中国的顾客在品牌忠诚度、情感依附和品牌推荐方面均排名第一。”

作为一个独立的品牌——而不是附属某个大型零售或奢侈品集团——施华洛世奇在物色理想的零售网点或与业主商议租金方面是会面对一些挑战的。在短短的几年间，方寸之地的租金成本便上升了五倍，一些黄金地段的租金更高达每平方米10美元。虽然，潘爱丽对施华洛世奇近年来一直能够保持强劲的单位平均销售额感到自豪，但如何善用资源一直是她需要考虑的一个重要因素。

中国城市的定义

中国可分为多个市、县、镇、乡等行政区域。根据《2007年中国统计年鉴》，中国有656个城市，这些城市又可细分为2,860个县，再细分为41,040个镇或乡。按照政府的分类，这656个城市可分为直辖市（即北京、重庆、上海和天津）、副省级市、地级市及县级市。

在中国，城市是一个行政单位，一个城市可包含多个镇和村。很多公司都会利用这种行政分层制度作为营销策略规划的起点，但不少公司也会根据经济和商业指标来划分自己的业务和层级。

可以理解的是，中国目前的奢侈品市场绝大多数集中在较富裕的大城市。本报告所依据的正是在15个一线和二线城市进行调研的结果。

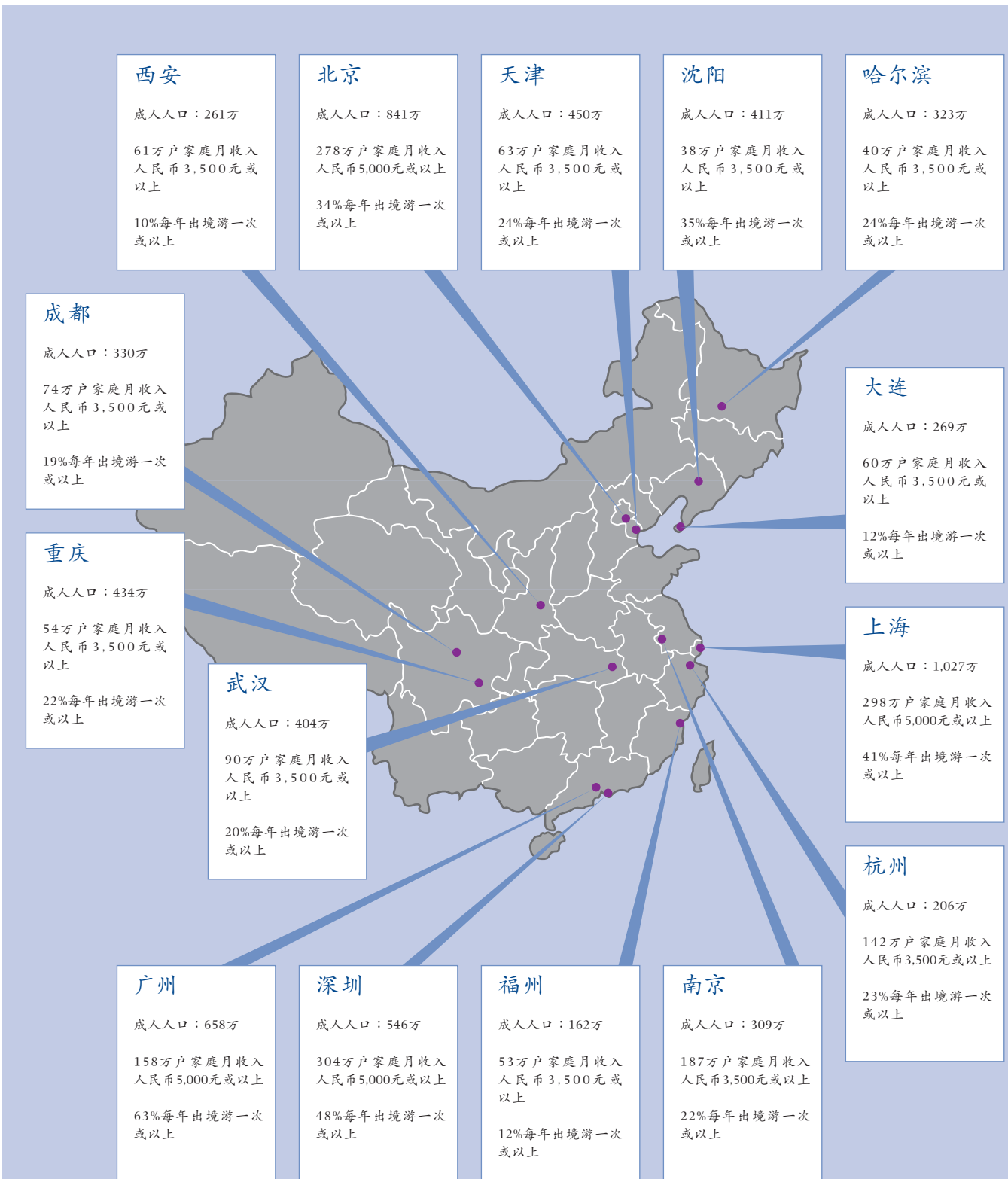
- **一线城市**：包括北京、上海、广州和深圳。就城市内中等收入至富裕人口（定义是家庭月收入人民币5,000元或以上）的人数而言，这是中国最重要的四个城市。平均每个一线城市家庭月收入人民币5,000元或以上的成人人口约有300万人。

- **二线城市**：在这个组别我们根据富裕和中产人口排名，对其后的11个城市进行了调研。由于这些城市的收入水平和生活费用明显较低，这次研究调低了家庭月收入指标，即家庭月收入人民币3,500元。平均每个二线城市达到该指标的城市人口（中高收入成人）超过350,000人。

调研范围内的15个城市共有6,600万成人人口，其中约有30%来自中于产家庭。

下列地图显示了中国四大城市中产人口明显多于其他城市，但所有二线城市都有大量经常旅游的人口。





资料来源：TNS旅游百分比根据受访者回复计算

营商智慧

利邦 (LiFung Trinity)
贺秉思 (Jeremy Hobbins)

以香港为基地的贸易集团利丰已成立超过一百周年。继两年前收购万邦制衣 (Trinity Group) 属下企业后，该集团目前正积极进军中国的奢侈品零售业。

万邦制衣在亚太区拥有六个品牌的零售牌照，其中包括英国著名裁缝企业Gieves & Hawkes和意大利时装生产商Cerruti 1881。此外，它还建立了长期的伙伴关系，负责在韩国和东南亚地区管理Salvatore Ferragamo的零售业务。



该集团的董事总经理贺秉思 (Jeremy Hobbins) 指出：“利丰收购万邦制衣，是因为它拥有理想的业务模式。但是，我们仍可以透过扩大零售网络、重组后勤部门，并成立专业的管理队伍实施企业改革，令其业务模式更上一层楼。”

在这些措施中，最重要还是建立以品牌为本的管理结构。这与万邦制衣一直坚守零售单一品牌的经营模式不谋而合。在这个品牌管理模式之下，万邦制衣在每个市场均采用以国家为单位的管理结构，以便与业主维持良好关系，确保能获得最理想的零售场所；由于中国区域广阔，采用分支机构经营的方式更显得必不可少。

这是每家认真经营业务的零售企业的主要考虑因素，而贺秉思的建议是：“进驻高级零售场所是每个建立高档或奢侈形象品牌的不二法门。”通过与业主建立良好的关系，万邦制衣密切注意零售市场的最新

发展，特别是中国二级城市的发展趋势。贺秉思认为：“在适当的时间设立业务无疑是相当重要的，但筹组适当的管理队伍并不是一朝一夕的。我们的优势就是可以随时从利丰集团的其他部门抽调人手，发展业务。”

这么说并不为过，因为利丰集团在逾40个国家共聘有超过25,000名员工。仅是万邦制衣便在亚太地区设立了300多家店铺，其中230家是在中国内地设立。在这些店铺当中，约100家是在去年新成立的。

贺秉思说：“我们非常清楚，我们多个授权品牌的共同销售重点均为男士服装市场。我们的目标客户是崭露头角的商界人士，他们越来越注重外表，也懂得欣赏高档品牌。我们的客户非常注重彰显社会地位，但他们不是要炫耀，而是更注重品质内涵。”

因此，维持品质是万邦制衣的“一个基本条件”，其辖下众多品牌均提供高水平的服务，尤其是Gieves and

Hawkes。该品牌在亚洲地区为客户提供裁缝和试身服务，然后于英国订做服装。其历史可追溯至1776年，曾获得三枚英国皇室授权徽章，坐落于全球高级裁缝业最具代表性的店址——伦敦萨维尔街一号 (No 1 Savile Row)，商誉卓著，传统悠久。

万邦制衣辖下品牌的重点宣传策略并不是向大众市场推广产品。该公司通过赞助高端或专业化的活动，在奢侈品杂志上刊登广告，并“与客户和贵宾进行高层次联系接触”以突显品牌的历史和价值。

其中一个例子就是万邦制衣近期在香港海港城重新开张Cerruti 1881专卖店。贺秉思指出：“我们特别从意大利邀请了Cerruti集团掌舵人Nino Cerruti先生出席庆典。这引起了各大媒体的注意，尤其是中港两地的奢侈品宣传媒体，并让我们可以把忠实客户带到更加接近这个悠久品牌的核心。”

此外，万邦制衣还在中国市场经营其他多个品牌，它们均拥有悠久的历史 and 清晰的市场定位，例如彰显英国传统运动服风格的Kent and Curwen，以及洋溢浓厚日式传统的欧陆风格品牌D'urban。

贺秉思表示，“不同品牌的清晰定位、以客户为中心、建立广泛的零售平台”是万邦制衣的管理队伍得以在竞争激烈的零售市场中脱颖而出的关键。

原创活力

鼎赛龙 (Diesel)

Edoardo Tocco 林文龙

“中国的消费者和世界各地的消费者一样，”鼎赛龙 (Diesel) 中国总经理Edoardo Tocco说，“他们有同样的愿望，品味也越来越接近。”

此次报告介绍的很多受访者都有同感，但观点出自于Diesel这个不羁、创新的品牌，着实更引人注目。传统奢侈品在中国已具有相当的影响力，但要中国消费者花上数千元买一条牛仔裤，思想观念还需要再来一个飞跃。不过，Diesel在北京和上海的高级购物中心已是众所周知的品牌。未来几年，Diesel已将其目光锁定在一些二线城市上。

Edoardo希望保持Diesel的高知名度，所以广告成了他的主要考虑因素之一。他说：“这里的广告市场相当杂乱，但有些方面也开始细化了。我们一直与国际时装和生活杂志以及这些杂志的中国版合作，但现在我们还会与中国本土的报刊杂志加强合作。”

Diesel对中国消费者的认识也很有深度。Diesel的广告宣传总是充满着抽象和时代的气息，即使中国消费者对此可能一知半解，Diesel也不愿在中国改变这种风格。Edoardo举例说，Diesel迄今仍保留以英语作为品牌名称和广告语言。



Diesel在香港的区域首席执行官林文龙解释说，Diesel的目标市场是新一代的中产和Y世代消费者，而不是超级富豪。由于日本的年轻中等收入人群增加，而且对品牌的认识较深，所以Diesel在日本已开发出了成功的市场。林文龙相信中国也有这样的潜力。

因此，非传统媒体和交流空间才是真正的竞技场，其中包括零售网点的营销策略和公关活动。林文龙说：“我们的所有推广活动都蕴含Diesel独特的风格，打破传统、抽象而充满创意，但最重要的是，我们希望Diesel的推广活动以及消费者在我们的零售网点所感受到的购物体验是与众不同、令人难忘的。”

品牌认知是Diesel的一大挑战。林文龙相信中国消费者最终会认识这个品牌及品牌所代表的意义，他补充道：“对我们来说，这比业务增长和开设更多零售网点挑战更大、也更有意义。”

Edoardo和林文龙从两个角度分析竞争状况。他们认为Diesel是一个休闲服装名牌，是除奢侈品牌以外的一种另类选择，所以竞争可能来自同样是走年轻人路线的其他休闲服装名牌，也可能来自具有一定知名度的国际奢侈品牌的休闲服装系列。Edoardo认为：“对Diesel感兴趣的人应有独特的形象或视野，但另一方面，我们不希望去评价我们的顾客花钱买的其他东西是什么。我们都在吸引消费者的注意，希望在顾客的消费中分一杯羹，从这个角度来说，断有新潮和奢侈品牌都是竞争对手，也就是说我们也必须保持更为广阔的视野。”

Diesel今后的发展会更加多姿多彩，除新开张数家新旗舰店外，名为Diesel Black Gold的高档系列也将于2008年下半年推出。从品牌名称可见，新系列以追求精致品味的顾客为对象，这类顾客拥有领导潮流的触感和鉴赏家的眼光，但不屑于炫耀地位。Edoardo总结说：“我们必须勇于尝试，积极回应越来越讲究品味和对潮流嗅觉敏锐的消费者，以满足顾客的要求。如果我们坚持这一点，Diesel将会继续受到大众的欢迎。”

选择和品牌知名度

毕马威调研结果

- 中国的奢侈品广告市场竞争激烈，尤其是争取广告曝光机会和上等的零售铺位。
- 每名中国消费者平均认识60多个不同的奢侈品牌。中国消费者对品牌的感觉正变得更为敏锐，也更了解品牌的传统。
- 虽然不少品牌仍然认为传统的广告是加强品牌知名度的唯一途径，部分公司已开始另辟蹊径，并采取更有针对性的营销策略。

作为全球第三大经济体，中国是跨国零售商和消费品牌的兵家必争之地。任何公司在全球前五大经济体中占有一席之地，都将会面对极具发展潜力的、占全球国内生产总值之和57%的巨大市场。在跨国零售商的渗透率方面，中国目前在全球名列第九。²

奢侈品公司是走在最前端的一批，因为它们的高利润、低销量业务模式相对容易立足。不过，中国奢侈品市场的激烈竞争还是给希望进一步渗透市场或吸引新客户的公司带来了不少挑战。

近年来大量的品牌塑造活动在上海和北京的街头已见成效。受访者平均认识64个不同的奢侈品牌，而2006年调研时的相关数字是52个。上海受访者认识的品牌数量更高达73个，二线城市一般是62个品牌。受访者认识的主要类别品牌都比以往多，而手提包和鞋类品牌的升幅最大。



² CB Richard Ellis于2008年发表的How Global is the Business of Retail?

品牌认知度

		服装	手提包和鞋类	手表	珠宝	进口汽车	其他*	总计
2006年 调研	平均认识品牌数量	9.3	4.7	7.6	2.5	10.1	17.5	51.7
	占品牌清单的 百分比	26%	31%	30%	28%	60%	26%	
2008年 调研	平均认识品牌数目	10.5	12.4	8.2	3.5	11.1	18.2	63.9
	占品牌清单的 百分比	28%	37%	34%	32%	65%	24%	

*其他包括其他饰品（例如钢笔和眼镜）、化妆品和名酒。由于2008年调研加入了新的品牌，所以品牌清单较长。

品牌认识度（城市）

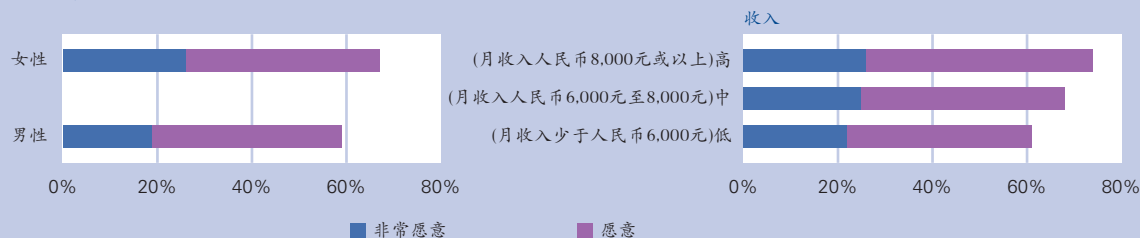
	上海	北京	广州	深圳	
平均认识品牌数（2008年）	73.3	70.5	67.5	46.7	61.8



至今为止，提升品牌知名度的一个重要途径仍然是直接的购物体验。59%的男性受访者和67%的女性受访者愿意用高价购买奢侈品，以换取美好的购物体验和称心的服务。

本报告案例分析中的不少高级管理人员都认为这是一项严峻挑战。一方面，上等的零售铺位得来不易，对那些锐意扩展业务、需要在新购物中心和购物区抢占最有利位置的大型奢侈品牌来说尤为重要。另一方面，面对其他新公司不断发起的“挖人”行动，培训和挽留销售人员的挑战也不小。许多顶尖的奢侈品牌公司已表示将会全力提高服务品质，使中国的消费者也能享受和欧美零售店同等的购物体验。

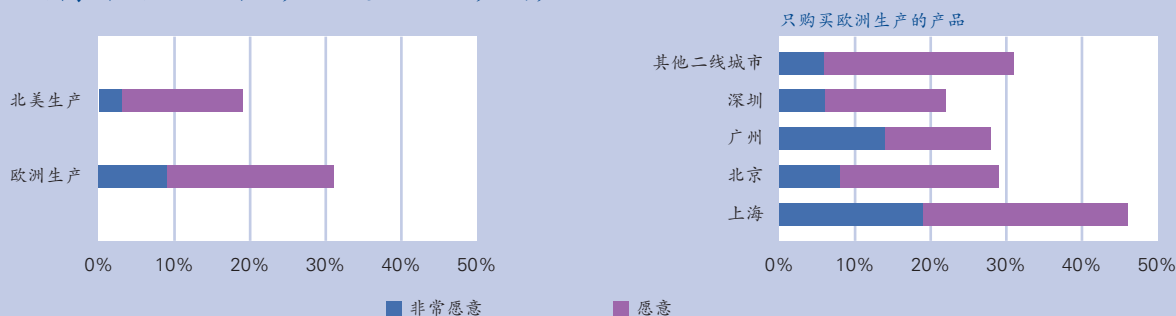
“我愿意用高价换取良好的购物体验”



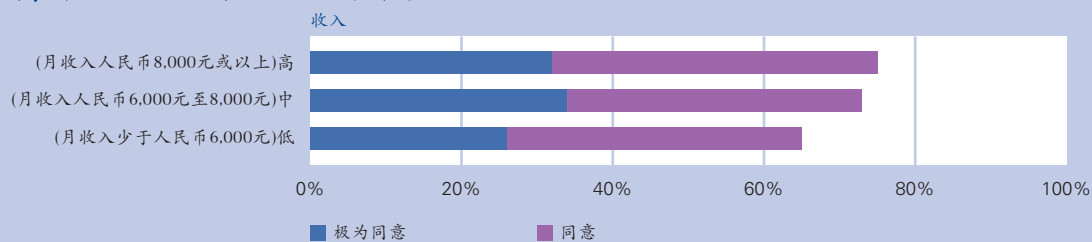
一些竭力在印刷媒体或户外地点争取广告曝光的公司也感受到了竞争的激烈。中国消费者越来越精明，而且特点鲜明的推动消费因素（如鉴赏收藏和领导潮流等）也迫使一些公司需要考虑采取其他营销策略，例如展销、推广活动和赞助等。这些手法在培育市场和强化传统、提高知名度等方面更为有效。

消费者对奢侈品牌产地的认识也越来越深入，相对于北美品牌，所有城市的受访者都更偏爱欧洲品牌。46%的上海受访者表示，他们愿意高价购买欧洲生产的奢侈品。北京和广州的百分比分别是29%和28%。

“愿意用高价购买欧洲生产还是北美生产的产品”



“我愿意用高价购买历史传统悠久的奢侈品”



方兴未艾的市场

香奈儿 (Chanel)
罗彦林 (Denise Lo)



罗彦林 (Denise Lo) 是香奈儿香港的高级管理人员，她在奢侈品零售行业已工作多年，目前担任香奈儿腕表与高级珠宝部总经理。她见证了香港人逐渐改变对中国内地消费者的态度，认为“香港人已感受到中国内地消费者的巨大影响力。澳门也是这样，每天有成千上万的游客涌入，澳门已成为另一个有实力的主要奢侈品牌营销舞台。”加入香奈儿之前，罗彦林曾在瑞士贸易和物流综合企业DKSH工作。此前，她在香港的一家大型国际律师事务所担任知识产权律师。上世纪90年代，她看到家人踏足中国零售市场，由此对奢侈品零售行业产生了长久的兴趣。

在此背景下，罗彦林清楚地了解到不同品牌所展现的价值和品质。“从真正高端的精品到较为平易近人的优质产品，奢侈品也分为许多等级。”她指出，“所有品牌在中国都要从零开始建立它们的地位，所以在物流和营销方面必须深思熟虑。比方说，处理一般税项和处理关税的方法可能截然不同，因为要视货量及货值的不同而定。”

罗彦林认为，中国是个令人振奋，又易于心动的市场，而且已在酝酿自身独特的潮流风格，人们在衣饰搭配方面显得更有自信，尤其是在上海。相比之下，北京这个真正让人赚大钱的地方，品味却比较含蓄，不太会毫无顾虑地标新立异。

罗彦林承认，不少中国消费者沉溺于使用奢侈品，尤其是饰物，以炫耀他们的地位。她认为：“他们与奢侈品首次接触所产生的感觉简直是太美妙了，所以希望人人都知道他们买了奢侈品。”

“讽刺的是买冒牌货的实际上大多是游客和外国人，相反，中国消费者却会专程来香港或到海外去选购真品。”

随着出境旅游人数的不断增加，中国消费者将形成自己的风格。但罗彦林认为，香港仍是中国奢侈品消费者的重要“视窗”。“由于语言的隔阂，许多中国人可能难以追逐纽约、伦敦、巴黎或米兰的时尚潮流，而香港许多名人在中国内地的形象很好，而且往往不会与某一个品牌太紧密地联系在一起。”

增长的潜力是无限的，但其中的挑战包括选择进入市场的时机和培训当地员工。罗彦林表示：“内地人才还需要培训，这是业务增长所面临的挑战。至于二线城市，增长的潜力是巨大的。不少人希望捷足先登，早早进入这些市场占据有利位置，但他们也面临着时机不成熟的风险。”

游历丰富的消费者

毕马威调研结果

- 在放宽出境限制和人民币升值等因素的带动下，越来越多的中国消费者有能力出境旅游。
- 在出境游的消费者之中，90%会购买奢侈品，约半数受访者在旅游前会刻意储蓄或作出购买计划。
- 超过半数的受访者会在旅游时为他人购买奢侈品作为礼物。

在2006年，中国内地游客出境游达3,450万人次，而2001年的数字仅为1,210万人次。相比之下，2006年到中国旅游的境外游客（不包括香港和其他“留宿一晚”的游客）总人数保持在2,660万人左右。³

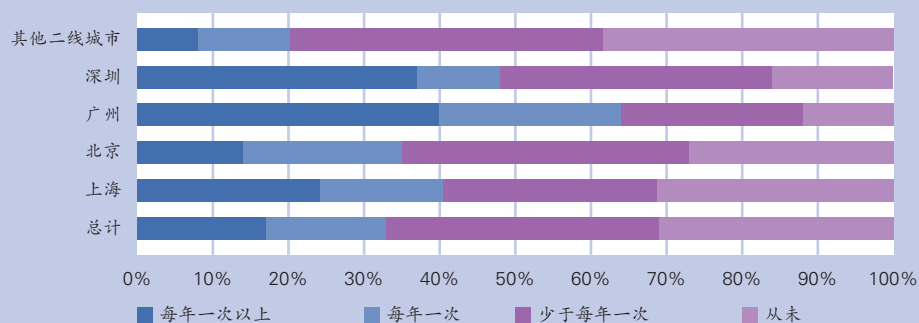
中国消费者日益高涨的旅游热情对奢侈品的营销策略正产生深远的影响。

在受访者之中，每年出境游一次或以上的达33%。上海受访者的百分比是40%，广州受访者的百分比更高达64%。整体而言，17%的受访者每年出境游（包括港澳游）一次以上。

月收入人民币8,000元或以上的受访者平均每年出境游2.3次。

中国消费者很喜欢在国外购买奢侈品，部分原因是国内征收的关税和增值税较高，国外售卖的产品相对便宜，此外中国消费者还希望体验在国外专卖店和旗舰店购物的感受。

出境游次数



³ 国家统计局出版的《2007年中国统计年鉴》“旅游业发展”。

人民币升值和购物便利进一步提高了中国消费者在国外的消费能力。举例来说，中国银联网在香港越来越盛行，在日本、韩国、东南亚、澳大利亚和欧洲多国也逐渐普及。

每年旅游次数（收入类别）（%）

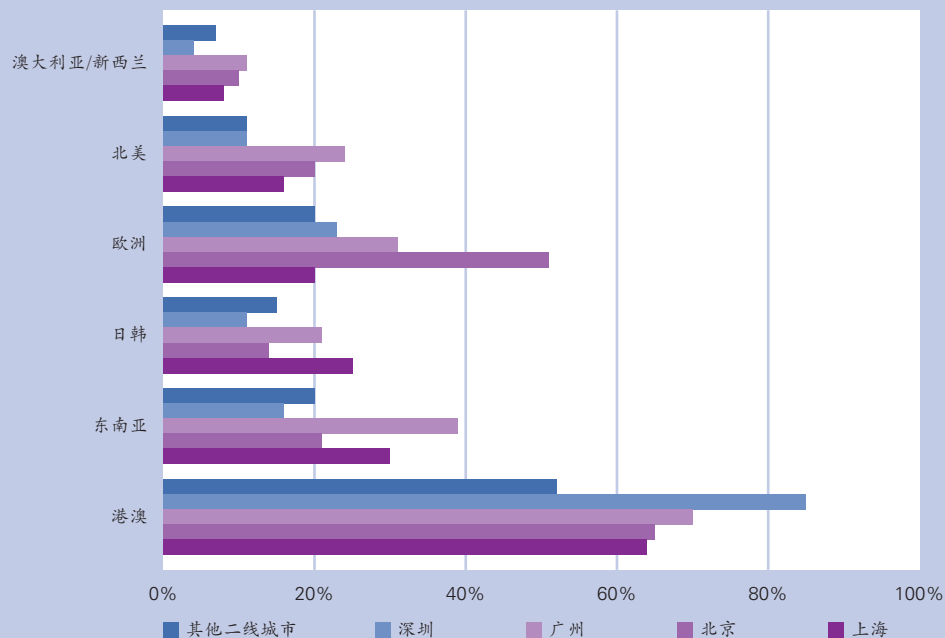
	总计	低（月收入少于人民币6,000元）	中（月收入人民币6,000元至8,000元）	高（月收入人民币8,000元以上）
每月一次或以上	2	0	3	5
每三个月一次	5	3	4	11
每六个月一次	10	5	13	15
每年一次	15	9	17	23
每两年一次	11	13	10	11
少于每两年一次	25	29	25	17
从未	30	42	27	15
平均每年几次	1.08	0.43	1.13	2.3



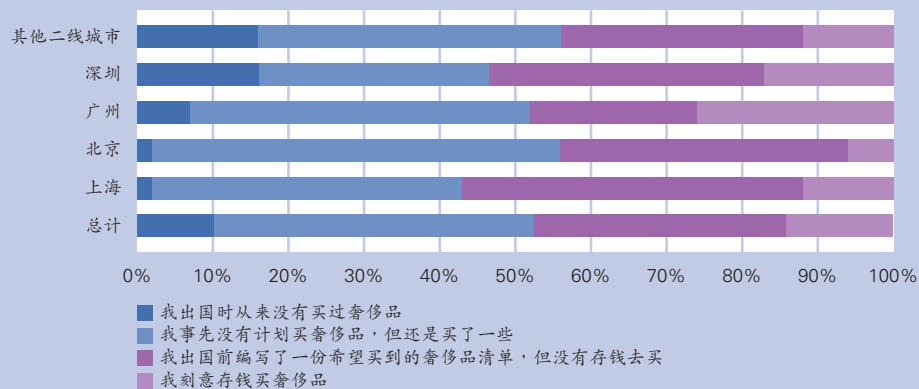
港澳地区是最受中国游客青睐的目的地，其次是东南亚和欧洲。不同城市居民对旅游目的地的偏好有明显的差异，北京受访者较喜欢欧洲游，上海受访者偏爱韩国或日本。深圳和广州等南方城市的受访者则是邻近地区港澳游的常客。

在曾经出境旅游的受访者之中，绝大部分都表示他们购买了奢侈品。大部分受访者没有为购买奢侈品刻意储蓄，但不少人确实编写了购物清单，包括购买送给朋友和家人的礼物。中国消费者在旅游时特别喜欢购买化妆品和手提包、钢笔及眼镜等饰品。

中国游客的计划旅游目的地



旅游时的购物模式



旅游时是否愿意为别人购买奢侈品作为礼物：



即使是游历丰富的旅游爱好者也会继续在中国购买奢侈品。在每年旅游一次以上的受访者之中，有86%表示他们会在国内购买奢侈品。没有证据显示，旅游机会增加会削弱国内奢侈品的销售潜力。

所以，奢侈品牌确实需要在国内外提升中国消费者对品牌的认识。一方面，不少消费者会在旅游前积极地编写购物清单，他们在国内市场对品牌的认识难免会影响购物的选择。另一方面，出境游的中国消费者一般收入较高，较有可能成为领导潮流的先锋或新品牌的“宣告者”。

纯粹从今后出境游的中国游客人数来衡量，一些国际往来活跃的地点（例如机场、大型旅游景点，以及像香港这样的国际大都市）更应将营销和品牌推广活动的焦点向中国消费者倾斜。

在境内外购买奢侈品的受访者

购买地点	总计	每年一次以上	每年一次	每两年一次	少于每两年一次
中国内地	93%	93%	95%	94%	90%
境外（包括港澳）	43%	86%	64%	39%	36%

注：以上比例是根据受访者数目加权得出的

迈向成功

StraBranding
Giovanni Di Salvo

StraBranding香港办事处合伙人Giovanni Di Salvo指出：“与数年前相比，目前中国的奢侈品市场的确较容易驾驭。但是，这个市场仍然极富挑战性，经营者必须具备丰富的经验和地方知识，才能取得成功。”

Giovanni明显具备这些特质。他在2005年出任华伦天奴集团（Valentino Group）驻香港的亚太区总裁前，曾于Prada集团工作达8年，最后还出任Prada亚太区总经理。

Giovanni认为在Prada工作的日子非常刺激，因为公司当时正在高速发展，并在区域内进行了多项收购和筹建了多家合资企业。在Giovanni离任时，Prada在区域内共有70多家店铺，聘有员工逾800人。在这些店铺当中，其中11家位于中国内地。

2007年，Giovanni加入了策略性品牌和业务发展咨询机构StraBranding，担任香港办事处合伙人。该公司主要为客户（其大部分客户最近刚进入中国市场）提供商业结盟策略、选址、分销、定价、产品组合和商品营销方面的咨询。

Giovanni Di Salvo表示：“我们除了对市场新进入者提供建议外，还包括已经进驻中国市场数年，但积极寻找机会，和已经进驻中国市场数年，但需要为品牌重新定位或重整经营策略的企业发展合作。”



Prada采取直接开设和经营店铺的方式进军市场。Giovanni认为，较成功的品牌都是采用这个经营模式。“十年前，人们一般只会进行产品授权，而不会直接进入市场。虽然营运和监管上的事宜目前已经变得比较清晰，但我们仍须全情投入，并作出清晰的规划。经营者自公司成立起便会面对各项挑战，包括坚持贯彻清晰的业务计划、申报和管理营运资金需求，并就物流和人力资源等各方面作出预测规划。”

直接经营的优点是可以让品牌收集更多有关客户品味和喜好的回应。他说：“品牌教育和沟通是相当重要的，特别是在中国这种新兴市场，而这种沟通必须双向进行。”

因此，即使是对于以特许经营网络作为分销策略的品牌来说，在一级城市直接开设店铺也是相当重要的。Giovanni就是以这个策略经营华伦天奴的品牌。另一个著名意大利品牌——Armani也是采取相同的策略，直接在北京和上海两地开设Giorgio Armani旗舰店。

Giovanni认为中国市场已经越来越成熟。Giovanni表示：“虽然彰显社会地位仍然是中国奢侈品消费者的主要消费动机，但他们的口味却存在着有趣的差异。根据我的经验，北京的消费者对品牌背后所反映的历史和传统特别感兴趣。因此，在北京举行品牌展销，可能对宣传奢侈品牌特别凑效。但在上海，我们可能需要通过时装表演或派对等豪华场合来宣传奢侈品牌。”

Giovanni认为StraBranding可为有意提升形象，或计划把产品出口到欧美等其他市场的中国品牌提供服务。他认为：“中国的一些优秀高级定制服装品牌正在崛起。把具有潜质的品牌转化为知名品牌虽然不能一蹴而就，但我相信早晚会有这一天。我们已经亲眼目睹了亚太地区经历了一场由纯粹制造向创造转化的具有深刻意义的转型过程。”

找对窍门

宝华音响 (B&W)
洪宝 (Lars Hundborg)

洪宝 (Lars Hundborg) 是英国豪华音响设备公司宝华音响 (B&W) 亚洲的首席执行官，该品牌在亚洲正吸引着一群新的“追随者”。洪宝的故事可以让人一窥奢侈品消费者人数急剧上升的一个侧面，不过，他所经营的产品——精美绝伦，价值高达人民币600,000元（相当于80,000美元）——却真的令人刮目相看。

洪宝非常清楚他的顾客及其产品的定位。洪宝表示：“简而言之，我们的目标顾客都是追求最高生活享受的成功人士。我们的中国顾客中约有三分之一是所谓‘音响发烧友’的收藏家或鉴赏家。但随着我们向普通顾客推广产品，照顾鉴赏家的品味已不再是我们业务的重点。我们希望能给顾客带来富豪般的感受，让他们为我们匠心独具的产品设计而倾倒。”

虽然中国市场还有待成熟完善，但对B&W来说，其回报已是相当可观。洪宝指出，2007年公司中高档产品取得创纪录的销售额，这从公司运往中国的每个集装箱货值比2005年高出几乎一倍可见一斑。

洪宝说：“业务要取得增长，产品就必须广为人知，而在中国要做到这一点相当困难，因为品牌多得不计其数。于是我们要通过一些非传统的途径取得知名度，并将我们的品牌与豪华生活享受联系在一起。”



B&W不久前在上海成立了首家代表处。洪宝将之视为是“在中国以自己的方式代表B&W品牌迈出的重要一步”。虽然该代表处聘请的大部分销售人员并不具备音响设备方面的知识，但他对此仍感到自豪。他希望销售人员懂得从提升生活格调的角度去推销产品。

洪宝认为新建豪华住宅的落成是推销B&W产品的契机，所以他们的重点推销目标之一便是建筑师和室内设计师，因为建筑师和室内设计师会向他们的客户推销B&W产品。洪宝说：“我们的目标是真正的高端顾客，这类顾客一般绝不会到市内商业区的音响零售店去闲逛，所以我们需要利用诸如俱乐部和高格调的活动等其他间接途径去接触这些顾客群。”

和其他奢侈品牌一样，洪宝推销的也是一种经历或联想，他是通过“讲述经历和展现品牌传统”来达到这一点的。举例来说，Abbey Road录音室自1970年代起便开始选用B&W音响设备，而且像《星球大战》、《哈利波特》等多套全球热播的大片也均在音响制作中选用了B&W音响。洪宝觉得中国消费者对这些讲述非常感兴趣。

B&W仍需要依赖经销商，并已将北京、上海、深圳、东莞、广州、成都和重庆定为其七大目标市场。洪宝明白与经销商合作的挑战，并曾目睹了一些竞争对手陷入策略不清的窘境。“你需要问这样一些问题：经销商能够跟上你的增长步伐吗？他们的现金流管理能力如何？他们会不会成为你业务上的瓶颈？”

洪宝的结论是“避免拘泥于产品，牢记业务模式”，正是因为找对了这个窍门，B&W才从纯技术产品中脱颖而出，成为一个高雅生活品味的象征。

不断转变的业务模式

毕马威的调研发现

- 奢侈品企业越来越愿意直接投资于中国的奢侈品和零售市场，但分销商和合资伙伴在提升品牌的知名度方面仍然扮演着重要的角色。
- 在制定特许或合资安排时，奢侈品企业需要为特许经营商提供足够的激励，并清楚列明任何一方日后如欲终止合资协议，合资伙伴可以获得的补偿。
- 随着中港两地的业务运作更加紧密结合，企业出于税务方面的考虑，必须认真研究和明确界定不同办事处的职能范围。

目前，许多奢侈品企业均把拓展中国市场视为其全球拓展计划的主要部分，尤其是那些面对北美和欧洲消费支出不断放缓的上市奢侈品企业。投资者亦越来越希望看到这些国际品牌公司制定在中国市场成功发展的策略。

中国自2004年起撤销了外资在零售和分销业的持股限制，外资企业从此不再需要通过成立合资企业进入奢侈品市场。

不过，合资模式仍然有其可取之处，因为它可以让企业从当地合资伙伴所拥有的知识和资源中获益。寻求高速发展的大型跨国零售和饮食连锁集团仍选择采用合资模式进军市场。在许多情况下，企业需要寻找多个合资伙伴，以便在不同的市场取得成功。许多希望拥有更强渗透力的品牌公司所喜欢采用的另一种方法，就是与分销商合作和开设特许经营店。

很多行政人员承认，采用这些经营模式（特别是在奢侈品市场）所面临的挑战，就是要物色到与其公司同样拥有高水平 and 相同价值观，并能有效管理品牌的合作伙伴实在不容易。在制定特许或合资安排时，双方亦必须清晰列出合作时间和标准，以确保为特许经营商发展品牌提供足够的激励，并清楚列明任何一方日后如欲终止合资协议的安排。

许多香港企业均能成功胜任这个特许经营商的角色，与众多国际品牌发展长期合作关系。虽然奢侈品牌目前可以直接投资内地市场，但与当地或香港企业合作仍对它们相当有利，因为这些企业可以提供不同的基础设施，协助它们把业务拓展到不同城市。



对于那些希望对企业管理和知识产权保留严格控制，而业务拓展计划又没有那么激进（在店铺数量方面）的奢侈品牌公司来说，通过外商独资企业直接经营则是一个相当有吸引力和可行的选择。许多大型和知名度高的零售品牌公司和集团均采用这个模式。

在过去四年里，许多品牌公司纷纷转用这个模式，但这需要投入更多资金和充分了解当地市场。外商独资企业亦必须了解在以往的分销安排中，通关申报手续的办理过程，以确保一致性。

在较大型的城市，由于第三方服务供应商可随时提供支援，因此外商独资企业的经营方式或会较易掌握，但随着企业不断拓展，经营上便会出现更多挑战。因此，很多品牌公司可能会一方面成立外商独资企业，但在部分城市仍选择采用合资或特许经营的模式。

是否同一个市场？

企业在中港两地所面对的法规和监管规则，以至客户的特质均存在较大差异。然而，中国不同地方之间在客户品味和竞争与零售环境方面，也同样存在很大差别。

因此，越来越多奢侈品企业把中港两地视为同一个市场。大部分中国消费者都把香港视为国际品牌的“视窗”。事实上，香港很多购物商场的零售销售额均来自内地游客。



在企业的区域性架构内，中港两地的业务由同一个管理团队管理已经变得越来越普遍。然而，不少品牌公司仍以香港作为向中国市场销售货物的分销枢纽，而不是直接把货物出售到中国市场。这个做法的可取之处是由于香港的企业所得税率较低，但企业必须考虑把货物从香港输往中国场所产生的关税。企业必须在税务方面清楚界定中港两地办事处的职能范围。

部分时装和配饰企业也在中国进行一些制造或加工工序。随着中国国内市场不断发展，这些企业可以考虑重组供应链，以采用较直接的分销模式。这可以使企业简化税务和关税安排，但同时又会带来较为巨大的营运和物流变化。

企业的关联交易模式也可能因此而改变，我们将在下一章节详细讨论这个问题。

奢侈品行业的并购活动

消费品零售和批发行业近年成为最受私募投资者青睐的领域之一。2006年，私募企业对亚太地区143家消费品零售和批发企业进行了投资，总投资额达79亿美元。⁴

虽然私募投资者对奢侈品行业的兴趣相当浓厚，但由于欧洲和北美地区信贷市场紧缩与消费支出不断放缓，他们的投资可能会受到影响。中国企业对收购国际品牌的兴趣越来越大。部分企业更成功在中国市场为这些品牌重新注入活力或重新定位。

中国奢侈品零售业的估值

由于中国消费品行业高速发展，经营模式千变万化，我们可以采用许多不同的参数对奢侈品企业进行估值。

市盈率与增长比率（PEG比率，即市盈率除以收益增长率）显示投资者对行业的强劲增长前景作出反应。当平均市盈率介于25至30倍时，盈餘倍数乍看起来似乎相当高，但如果PEG比率接近一，有关的价值便可得到证实。虽然还有其他考虑因素是PEG比率不能反映的，例如实现预测所涉及的风险、盈利增长是否可以维持等，但它在考虑类似企业时，还是可以提供有关相对价值的有用参考指标。

奢侈品企业经营业绩的推动因素包括都市精英人士收入不断增加，以及他们因此而产生更高的要求；高水平的家庭储蓄率，在过去五年间增幅超过两倍后仍保持增长；以及城市化令中产阶级不断扩大，特别是年龄介于20至35岁这一年龄段的随意消费人士。

另一个推动因素也变得越来越重要，这就是经济独立的女性消费者群体，她们的教育水平逐渐与男性看齐，而她们在私营服务业的职位亦不断增加。

⁴ Private Equity: Implications for Economic Growth in Asia Pacific, 毕马威国际出版(2007)。

顺时而起，应运而生

迪生创建 (Dickson Concepts)

陈增荣

迪

生创建执行董事陈增荣认为，中国是个潜力巨大的市场，能够负担得起进口产品的消费者多达二至三亿，不过他补充说，最高档的奢侈品市场潜力可能在一亿人左右。

陈增荣表示：“以西方国家的标准来衡量，大部分中国消费者的收入水平不算高，但渴求用奢侈品牌提高地位的愿望是真切的。大部分中国消费者用现金和贷记卡购买奢侈品。信用卡并不普及，即使有人用，一般只是为了方便，并不是因为真的需要借贷。”

随着中国发展成为全球零售和消费品业最发达的国家之一，迪生创建顺应趋势也享受到了发展的成果。这家香港上市公司在深圳、成都和沈阳开设了西武百货公司，而且在中国的30多个城市还是Ralph Lauren、Tommy Hilfiger、Brooks Brothers、S.T. Dupont和Tod's等众多国际知名品牌的特许经销商。该集团拥有迪生钟表珠宝 (Dickson Watch & Jewellery) 连锁店，并代理劳力士、帝舵 (Tudor)、萧邦 (Chopard)、宝珀 (Blancpain)、格拉苏帝 (Glashütte)、芝柏 (Girard Perregaux) 和积家 (Jaeger-LeCoultre) 等名贵钟表品牌。



在过去的二十年，该公司以香港为基地不断扩展，进军中国内地25个省市的零售市场，以及台湾、新加坡和马来西亚等东南亚市场。陈增荣指出：“我们的实力在于我们能够在产品组合和定位策略方面满足特许人的要求。我们在上世纪90年代初与上海的锦江集团合组公司打入中国市场，所以我们非常熟悉当地情况，而且还能够根据当地情况提供品牌定位方面的建议。自2002年上海办事处成立以来，我们不断增派人员赴内地工作。我们目前在全国各地有200多个零售网点。”

中国虽然发展迅猛，但监管和物流方面的挑战却不能在短期之内解决。这正是陈增荣认为迪生创建可以协助品牌取得成功的地方。

陈增荣补充说：“我们代理的品牌很多，每个品牌都有独立的品牌经理和营销队伍，但我们会运用集团自身的实力以发挥统一的后勤部门的优势。这不仅包括供应链物流，也包括如内部设计等分店开办服务。综合地说，我们的优势是将品牌的独立性与强大的后勤支援结合在一起。”

陈增荣认为中国消费者的品味和爱好越来越有深度，但大部分消费者仍然只看重一个商标或一件容易识别的产品。他还发现，相对于北京，二、三线城市的消费者更倾向于追随上海的潮流。

中国的增长令人叹为观止，但伴随而来的竞争也异常激烈。陈增荣说：“进入市场的新品牌太多了，经营成本大幅上升。租金上升的速度快得让人吃不消，因为我们不可能以同样的速度增加营业额。百货公司的竞争也越来越激烈了，因为许多内地竞争对手大幅提高了投资额。”

影响奢侈品行业的转让定价问题

中国目前许多奢侈品牌全球供应链和零售经营的主要组成部分。因此，奢侈品企业必须清楚了解中国税务法规最新变动所带来的影响，尤其是制定清晰的策略以处理转让定价的问题。

影响奢侈品市场的转让定价税制实施趋势

中国新的统一企业所得税法（“新税法”）于2008年初开始生效。它规定企业必须备存同期的转让定价文档，并积极主动做好转让定价的风险管理。这可能预示着中国会采取更为积极的转让定价调查活动。

自新税法实施以来，中国国家税务总局曾经表示，转让定价调查的重点将由生产企业扩大至营运更加复杂的企业，其中涉及分销、服务和知识产权转让。因此，奢侈品牌很可能会面对更加频繁的转让定价调查。

中国税务官员对营销无形资产的概念和在中国经营业务的奢侈品企业支付特许权使用费越来越关注。因此，国家税务总局有可能会要求外资企业向中国关联企业划拨更多收入，以补偿它们在拓展中国市场份额方面所作出的贡献。

这与五至十年前的情况截然不同。当时，中国关联企业不仅需要大力投放资源以发展本地客户基础和提升品牌忠诚度，还需要对产品进行大量投资。在这种情况下，中国关联企业在进入市场初期仅有少量利润，甚至无利可图。当地税务官员亦可能会认为，如果新近引进的品牌是有价值的话，中国关联企业便应立即获利；否则，它们便可能支付了过高的特许权使用费。

同时，部分税务官员还质疑内地企业就无形资产和管理服务而向外国关联企业所支付的费用，认为奢侈品牌在进入市场初期仍缺乏知名度，不应支付过高的特许权使用费。税务局还会要求中国关联企业必须提供第三方也是支付相似特许权使用费的证据，以证明有关金额是合理的。

中国仍然不鼓励收取关联方管理费，因此有关金额在税项计算中不可扣除。由于没有集团合并中报的规定，在不同方向与多名关联方进行交易的企业必须按公平原则进行有关交易；任何集团间重大特许权使用费或服务费付款可能需要面对深入的调查，甚至导致双重征税。





中国奢侈品企业所面对的转让定价问题

中国实施转让定价的政策产生了一些令人意想不到的后果，导致部分奢侈品企业需要接受税务调查或转让定价调查。由于纳税人须承担举证责任，因此，奢侈品企业必须制定更加完善和积极的对策，其中包括：

- 在中国零售企业和海外关联企业之间确定适当的转让定价。这可以包括研究通过特许权使用费和公司间收费汇出利润，以便在进口关税/税项和企业所得税负债之间取得平衡；
- 在无形资产品牌持有人和内地零售商之间确定适当的特许权使用费；
- 考虑是否应该在中国成立一个共用服务企业（如集中提供管理、市场营销和信息技术服务等）；
- 评估向中国内地零售商收取共用服务费用所采用的方法。

中国奢侈品企业如何管理转让定价的风险

对于进军中国消费市场的奢侈品牌公司来说，部分市场营销活动可能不会对以后的财政年度产生任何影响，因此它们会作为日常开支而不是资本化开支处理。这些活动的会计处理方法对进行功能性分析，以确定转让定价的可

比性来说可能相当重要。在部分情况下，市场营销和贸易活动的成本可能需通过对相关奢侈产品和服务收取费用来收回。在其他情况下，奢侈品牌可能需要对无形资产另行收取特许权使用费。有时，奢侈品牌公司可能需要同时采用上述两种方法。

无论在哪种情况下，对营销无形资产进行功能性分析都是相当重要的，尤其是涉及到仍未制定完全清晰的转让定价文档要求的其他相关国家。

中国在过去三年里签订了多份预约订价安排，目前正就签订更多协议展开磋商。显然，中国国家税务总局会就转让定价问题采取更加完善的处理方法。

预约订价安排无论对纳税人还是税务机关来说，均相当有利，因为它们可以提高关联交易的可预测性和明确性。就这方面而言，如果奢侈品零售商在支付特许权使用费的金额上遇到任何有争议的转让定价问题，他们便可以利用预约订价安排与税务机关进行磋商，以解决不明确因素达成共识。同样地，预约订价安排也可以用来解决管理服务费的转让定价问题。预约订价安排可以让纳税人避免成本高昂和异常复杂的转让定价调查，以友好的方式解决问题。

新税法第41条对成本分摊安排作出了规定。根据新税法实施条例第112条，企业分摊成本时，应当按照“成本与预期收益相配比”的原则来进行分摊。

一份合格的成本分摊协议既可以降低对外支付的特许权使用费或服务费分摊受税务机关质询的风险，又同时减轻了营业税和预提所得税的负担，对纳税人来说一举多得。这种协议对于使用最初由境外方拥有和发展的奢侈品牌，或已在中国斥巨资进行市场推广、使中国市场接受品牌或保持品牌价值的公司特别有利。

随着中国越来越强调本土市场推广活动的价值，一些投入资金进行本土市场推广，并为品牌增值的公司也能够从成本分摊中得益。

成本分摊协定还可用于无形资产或服务相关安排。在服务领域，境外方收取中国关联企业的费用已受到限制，所以成本分摊机制可提供解决方案。企业一般在成本分摊安排下较有可能受益，因为使用奢侈品牌所支付的特许权使用费或成本分摊将可在计税时予以扣除，所以理论上不会再被征收额外的营业税和预提所得税。

中国情

宝姿 (Ports Design)
Adrian Pick 陈红冰

中国消费者从未像现在这样受到品牌的频繁轰炸。在一个如此“拥挤”的市场，拥有本土经验及不俗的往绩是获得成功的关键。宝姿在中国的策略较为独特，它在中国的业务已具有相当的规模，在零售、物流和制造等环节聘请了3,000多名员工，目前已进行高层次的纵向整合。由于贴近消费者，宝姿能够通过广泛的零售网点提供服务，并迅速掌握和回应瞬息万变的潮流品味。

Adrian Pick在加拿大加入宝姿，但过去五年他一直在宝姿位于中国厦门的总公司工作，担任公司发展及传讯副总裁。宝姿目前在中国56个城市开设了360多家零售网点，Adrian见证了公司发展史上最辉煌的阶段之一。集团在2007年上半年的营业额达人民币5.776亿元，零售营业额增长29.5%。

Adrian说：“我初来中国时，以为这里还有盲目消费的现象，但中国消费者的时尚品味很快令我大吃一惊。他们确实很会认识和研究自己消费的产品。品牌的历史的确可以起到作用。”



宝姿的国际声誉在这方面也有很大的帮助。市场总监陈红冰解释说：“我们的北美市场增长强劲。名人效应使我们在时装媒体享有很高的知名度，这对我们在中国的形象也产生了溢出效应。1961系列最初以美加消费者为对象，因为我们觉得这个系列的风格对中国消费者来说太前卫了。不过这个系列目前在中国的销售情况也十分理想。”

2007年，宝姿在纽约时装周赞助中国女明星徐静蕾，这不仅加强了该品牌在中国市场的知名度，而且还有助建立国际形象。

伴随业务增长而来的挑战已不再局限于物色新的零售网点位置和培训新员工。陈红冰承认宝姿需要通过加薪来挽留员工，尤其是面对新的品牌不断涌入市场并争夺熟练员工。

宝姿十分重视维持和发展现有的零售网点，如果觉得网点位置无法保持原来的高端市场定位，便会迁往更合适的地区。陈红冰认为：“我们的首要目的是增加按每平方米计算的现有网点平均规模和收入，所以我们并不太在意网点的增长，反而更关注每一个网点的销售额和业绩的同比增长。在网点覆盖率方面，我们已走在竞争对手的前面，所以目前每一个网点的表现对我们来说更为重要。”

分秒中增长

新宇亨得利 (Xinyu Hengdeli)

李树忠

在这个发展尚未成熟，但已饱和的市场，中国的奢侈品消费者很难分辨不同的钟表品牌。新宇亨得利是一家香港上市公司，曾经协助多家国际知名钟表制造商开拓中国市场。该公司经营的零售网点超过160家，而且是国际闻名的钟表集团LVMH、历峰 (Richemont) 和 Swatch 的特约经销商。

新宇亨得利的副总裁李树忠说：“建立自身的零售品牌，并代理其他知名品牌就像一段婚姻，平衡期望，让各方满意是其中的挑战。”

该公司的中国市场策略是分设三项不同的零售业务，同时只在旗舰店销售部分名贵钟表品牌。首批连锁店三宝钟表最初在香港成立，专门服务追求最高档手表产品的顾客。第二批连锁店盛时表行代理各类中高档品牌。第三批连锁店Temptation以女性市场为焦点，提供众多时尚品牌。

由于可选择的钟表制造商多不胜数，李树忠认为中国消费者慢慢懂得欣赏不同品牌的历史和传统。他提道：“很多手表品牌都源自瑞士或法国，所以它们第一眼看起来很相似。消费者开始比较和判断，对我们来说，这是通过品牌自身的零售网点来促进这些品牌塑造印象的另一种机



会。但就目前而言，在广告上大量投资仍是一家公司的产品能否脱颖而出的关键。”

新宇亨得利的四大业务包括零售、批发、售后服务和生产后服务。李树忠认为这个策略有助于公司巩固市场领导地位。

李树忠说：“我们的业务结构使我们能够掌握市场全局，尤其是我们的批发业务还为我们的对手零售连锁店供应产品。这么多顶级品牌愿意在售后和生产后的业务上与我们合作反映了我们之间的紧密联系。我们的大部分竞争对手根本没有这方面的实力和关系将这么多品牌全部集中在一起。”

李树忠认为中国消费者在选购手表时希望寻求一些新颖独特的东西，反映领导潮流是他们选购时的主要推动因素。他指出：“由此可见，我们的Temptation零售连锁店将继续取得佳绩，而且顾客在不断提升品味追求真正高档次品牌方面仍大有潜力可挖。与东亚其他地区相比，中国的钟表市场仍以男性为主导。”

新宇亨得利零售网点的增加，使顾客不用再长途跋涉到北京或上海，购买名贵的手表。李树忠补充说：“我们的业务增长焦点之一是开发表现强劲的二线城市业务。在部分城市，我们已经有能力买下零售铺位以巩固我们的地位。”

除了零售业务的扩展计划之外，新宇亨得利还进行了几宗瞩目的收购交易。最近，该公司收购了意大利一家手工制造书写工具公司OMAS 90%的股份。新宇亨得利从LVMH集团购得这些股份，这宗交易被视为巩固双方关系的一项行动，也预示了中国企业进一步收购欧洲品牌的大趋势。

关于毕马威

毕马威是一个由专业成员所组成，按行业分设专责团队的网络，提供审计、税务和咨询等专业服务。遍布全球的成员所专业人员超过123,000名，目标是把我们掌握的知识升华增值，裨益我们的客户、员工，贡献资本市场。

零售和消费品业专责团队

毕马威成员所按行业分设专责团队，以提供深入的行业知识以及熟悉客户所经营行业的资深专业人员。我们的零售和消费品业专责团队——零售、饮食和消费品——拥有遍布全球的网络，由世界各地的主要成员所组成，亚太区更是这个网络的业务重点。

通过毕马威的网络，我们能够向客户提供保持一致水平的优质服务和领先思维出版物，并时刻掌握最新的本土和国际市场信息。

毕马威全球奢侈品业务团队曾与各类奢侈品公司合作，往绩斐然。该团队的专业人员了解经营一家奢侈品公司的挑战和复杂问题，其中包括开发和保护品牌价值、审计合规咨询、企业财务咨询服务、知识产权保护和拓展全球业务等。

出版刊物

《亚太区产品采购》(2007)

该报告探讨零售公司和采购业务人员在亚太区激烈的竞争环境中所面对的问题和挑战。

《亚太区零售和消费品业转让定价和关税》(2007)

该报告探讨零售和消费品业公司所面对的重要税务和关税问题，以及如何策略地处理这些问题。

《中国奢侈品牌》(2006)

毕马威就奢侈品市场发表的首份报告，包括就中国消费者对奢侈品的认识进行的大量调研结果。



联系我们

详细资料，请联系毕马威中国和毕马威其他成员所零售和消费品业的任何一名合伙人。

戴力行 (Nick Debnam)
主管合伙人
零售和消费品业
毕马威中国
电话：+852 2978 8283
nick.debnam@kpmg.com.hk

凌先肇
零售和消费品业合伙人
北京
电话：+86 (10) 8508 7083
david.ling@kpmg.com.cn

冯炳光
零售和消费品业合伙人
上海
电话：+86 (21) 2212 2629
john.fung@kpmg.com.cn

查德 (John Chattock)
零售和消费品业合伙人
上海
电话：+86 (21) 2212 2807
john.chattock@kpmg.com.cn

龚永德
零售和消费品业合伙人
华南
电话：+852 2826 8080
peter.kung@kpmg.com.hk

利安生 (Anson Bailey)
业务拓展主管
香港
电话：+852 2978 8969
anson.bailey@kpmg.com.hk

雷诺森 (Ryan Reynoldson)
投资咨询服务合伙人
北京
电话：+86 (10) 8508 7089
ryan.reynoldson@kpmg.com.cn

史伟华 (Tom Stanley)
商务审慎调查合伙人
上海
电话：+86 (21) 2212 3884
thomas.stanley@kpmg.com.cn

江立勤
企业财务合伙人
上海
电话：+86 (21) 2212 3523
michael.jiang@kpmg.com.cn

黎志权
风险咨询服务合伙人
上海
电话：+86 (21) 2212 2730
michael.lai@kpmg.com.cn

麦嘉轩
税务合伙人
香港
电话：+852 2826 7165
ayesha.macpherson@kpmg.com.hk

曾士庭
合伙人
毕马威全球转让定价服务地区主管
上海
电话：+86 (21) 2212 3408
steven.tseng@kpmg.com.cn

Neil Austin
毕马威全球零售和消费品业主管
毕马威欧洲
电话：+44 (0) 20 7311 8805
neil.austin@kpmg.co.uk

Mark Larson
毕马威全球零售业主管
毕马威美国
电话：+1 513 763 2444
mlarson@kpmg.com

George Svinos
毕马威亚太区零售业主管
毕马威澳大利亚
电话：+61 (3) 9288 6128
george.svinos@kpmg.com.au

Mark Twine
毕马威全球零售和消费品业
执行合伙人
毕马威欧洲
电话：+44 (0) 20 7694 3873
mark.twine@kpmg.co.uk

Fiona Sheridan
毕马威全球市场推广高级经理
毕马威欧洲
电话：+44 (0) 20 7311 8507
fiona.sheridan@kpmg.co.uk

Helene Beguin
合伙人
毕马威全球奢侈品团队主管
毕马威欧洲
电话：+41 21 345 0356
hbequin@kpmg.com

TNS中国联系人及办公室

陈湛

Sandy.zhan.chen@tns-global.com

上海

上海市黄浦区九江路333号

金融广场28楼

200001

电话：+86 (21) 6360 0808

北京

北京市朝阳区西大望路1号

温特莱中心B座26楼

100020

电话：+86 (10) 6583 9988

广州

广州市解放南路39号

万菱广场3204-07室

510120

电话：+86 (20) 6110 1338

香港

香港湾仔港湾道30号

新鸿基中心12A

电话：+852 2116 8888

www.tnsglobal.com

本刊物所载资料仅供一般参考用，并非针对任何个人或团体的个别情况而提供。虽然本所已致力提供准确和及时的资料，但本所不能保证这些资料在阁下收取本刊物时或日后仍然准确。任何人士不应在没有详细考虑相关的情况及获取适当的专业意见下依据本刊物所载资料行事。

©2008毕马威会计师事务所是香港一家合伙制事务所，同时也是与瑞士合作组织毕马威国际相关联的独立成员所网络中的成员。版权所有，不得转载。香港印刷。

毕马威会计师事务所的名称和标识均属于瑞士合作组织毕马威国际的注册商标。

二零零八年六月印刷

www.kpmg.com.cn

www.kpmg.com.hk

北京

中国北京东长安街1号
东方广场东2座8层
邮政编码: 100738
电话: +86 (10) 8508 5000
传真: +86 (10) 8518 5111

青岛

中国青岛东海西路15号
英德隆大厦4层
邮政编码: 266071
电话: +86 (532) 8907 1688
传真: +86 (532) 8907 1689

沈阳

中国沈阳北站路59号
财富中心E座27层
邮政编码: 110013
电话: +86 (24) 3128 3888
传真: +86 (24) 3128 3899

上海

中国上海南京西路1266号
恒隆广场50楼
邮政编码: 200040
电话: +86 (21) 2212 2888
传真: +86 (21) 6288 1889

南京

中国南京珠江路1号
珠江1号大厦46楼
邮政编码: 210008
电话: +86 (25) 8691 2888
传真: +86 (25) 8691 2828

成都

中国成都顺城大街8号
中环广场1座18楼
邮政编码: 610016
电话: +86 (28) 8673 3888
传真: +86 (28) 8673 3838

杭州

中国杭州杭大路9号
聚龙大厦西楼8楼
邮政编码: 310007
电话: +86 (571) 2803 8000
传真: +86 (571) 2803 8111

广州

中国广州市天河路208号
粤海天河城大厦38楼
邮政编码: 510620
电话: +86 (20) 3813 8000
传真: +86 (20) 3813 7000

福州

中国福州五四路136号
福建中银大厦25楼
邮政编码: 350003
电话: +86 (591) 8833 1000
传真: +86 (591) 8833 1188

深圳

中国深圳深南东路5001号
华润大厦9楼
邮政编码: 518001
电话: +86 (755) 2547 1000
传真: +86 (755) 8266 8930

香港

香港中环遮打道10号
太子大厦8楼
电话: +852 2522 6022
传真: +852 2845 2588

澳门

澳门苏亚利斯博士大马路
中国银行大厦24楼BC室
电话: +853 2878 1092
传真: +853 2878 1096