

BCG x Comité Colbert

2022 年 奢侈品行业展望

做有担当的开拓者
稀有性、可持续性、独有性、新体验和新领域

Joël Hazan、Sarah Willersdorf、Filippo Bianchi、
Benjamin Fassenot

BCG

波士顿咨询公司（BCG）与商界以及社会领袖携手并肩，帮助他们在应对最严峻挑战的同时，把握千载难逢的绝佳机遇。自1963年成立伊始，BCG便成为商业战略的开拓者和引领者。如今，BCG致力于帮助客户启动和落实整体转型，使所有利益相关方受益——赋能组织增长、打造可持续的竞争优势、发挥积极的社会影响力。

BCG复合多样的国际化团队能够为客户提供深厚的行业知识、职能专长和深刻洞察，激发组织变革。BCG基于最前沿的技术和构思，结合企业数字化创新实践，为客户量身打造符合其商业目标的解决方案。BCG创立的独特合作模式，与客户组织的各个层面紧密协作，帮助客户实现卓越发展，打造更美好的明天。

目录

01 | 致谢

03 | 简介

04 | 资源和生产

11 | 生命周期

17 | 客户关系

23 | 责任

29 | 全球化

致谢

感谢所有为本报告作出贡献的专家：

报告筹备委员会

Etienne Bizot，堡林爵董事长兼首席执行官

Laurent Boillot，轩尼诗总裁兼首席执行官

Christophe Caillaud，Liaigre 首席执行官

Marc Chaya，弗朗西斯·库尔吉安联合创始人兼首席执行官

Anne Dellière，历峰集团营销和战略规划总监

Anne-Sarah Panhard，爱马仕家庭收藏董事总经理，Puiforcat 总裁

Hélène Poulit-Duquesne，宝诗龙首席执行官

巴黎奢侈品行业协会受访者

Yannick Alléno，Alléno Paris 米其林三星厨师

Pierre-Emmanuel Angeloglou，路易威登时尚和皮具战略任务总监

Philippe Bénacín，Inter Parfums 联合创始人、总裁兼首席执行官

Alexandre Boquel，路威酩轩集团“卓越工艺”（Métiers d’Excellence）项目总监

Nicolas Bos，梵克雅宝董事长兼首席执行官

Axelle de buffevent，Martell Mumm Perrier-Jouët 风格总监

Jean Cassegrain，珑骧首席执行官

Francis Chauveau，爱马仕前任产业事务副总经理

Marie-Claire Daveu，开云集团首席可持续发展官兼机构事务主管

Michael David，路威酩轩集团首席全渠道官

Olivier Fournier，爱马仕企业基金会（Fondation d’entreprise Hermès）主席

Vincent Frey，Pierre Frey 总经理

Thierry Lamouroux，宝诗龙国际销售总监

Jérôme de Lavernolle，Saint-Louis 总裁兼首席执行官

Clément Lefevre，圣罗兰可持续发展总监

Frank Madlener，IRCAM 主管

Emilie Metge Viargues，Christofle 首席执行官

Thierry Oriez，Henri Selmer 执行总裁

Bruno Pavlovsky，香奈儿时尚总裁

Gautier Pigasse，路威酩轩集团创新和区块链总监

Guy Savoy，the Monnaie de Paris 米其林三星厨师

Guillaume de Seynes，爱马仕制造和股权投资执行副总裁

Yves de Talhouët，Faïencerie de Gien 执行主席

Hélène Valade，路威酩轩集团环境发展总监

Aude Vergne，Chloé 首席可持续发展官

Lionel Vermeil，开云集团时尚与奢侈品情报总监

Cyrille Vigneron，卡地亚总裁兼首席执行官

法国奢侈品行业协会团队

Laurent Dhennequin，法国奢侈品行业协会主任

Benedicte Epinay，法国奢侈品行业协会主席兼首席执行官

Alain Proust，法国奢侈品行业协会秘书长

外部专家

Sofia Bernardin，Re-SEE 联合创始人兼总裁

Maximilian Bittner，Vestiaire Collective 首席执行官兼董事长

Bertrand Lévy，The Sandbox 全球伙伴关系高级副总裁

Patrice Louvet，拉夫劳伦总裁兼首席执行官

Olivier Moingeon，Exclusible 联合创始人

Frédéric Noyere，Jebsen Beverage 董事总经理

Benoît Pagotto，RTFKT Studios 联合创始人

简介

“奢侈品是手工艺之华美，创造天分之表达，祖传智慧之呈现。”

Guy Savoy, the Monnaie de Paris
米其林三星厨师

近年来，奢侈品行业彰显出卓越的承压与克服危机能力，市场由此预测，行业将于2022年恢复到新冠肺炎疫情前的水平，并于2022年至2026年间实现6%的增长。这其中，法国高级时装公司经营得法。如今，在奢侈品行业最发达的国家，奢侈品比以往任何时候都更能成为公众民族自豪感的来源。在2022年4月波士顿咨询公司（BCG）和市场调研公司Potloc开展的一项调查中，85%的法国受访者和80%的意大利受访者都给出了肯定回答。

当前，消费者将质量、工艺和创新性认定为奢侈品的标签，同时，也认定奢侈品企业应该承担相应的社会责任和环境责任。轩尼诗总裁兼首席执行官、法国奢侈品行业协会新任主席Laurent Boillot表示，奢侈品意味着“保存、发展与流传后世”。

但目前，整个奢侈品行业的活动范畴正面临范式转换。例如，60%的消费者在做购买决定时会考虑可持续发展，近半数消费者对虚拟商店的概念感兴趣，80%的人认为奢侈品企业不能仅局限于生产和销售，而应该对产品进行全生命周期管理。

法国和其他国家奢侈品企业面临的这些新需求、新期望正在形成新的压力，各大企业必须独当一面或携手应对。当然，鉴于蒸蒸日上的业绩和在特定领域（如产品质量和客户关系）的卓越表现，奢侈品企业有责任推动一场超越行业本身、更大规模的行动。作为奢侈品行业的国际领导者，法国应该在这个方面走在前沿。

在对法国奢侈品行业协会成员、奢侈品企业总监和行业专家进行了40余次采访后，我们总结出奢侈品行业未来所面临的五大挑战和机遇：

- 1、资源和生产。**从专注核心制造到整体供应链管理，奢侈品行业必须在资源稀缺的情况下，保证品质并加快创新。
- 2、生命周期。**从经典产品到对整个产品生命周期负责，企业必须把握好可持续性、实用性、稀缺性和新颖性之间的平衡。
- 3、客户关系。**从现实世界到数字化渠道，奢侈品行业必须将卓越的服务转化为新的体验。
- 4、责任。**从个体的竞争优势到集体的势在必行，企业必须携手引领ESG转型。
- 5、全球化。**从无条件全球化到重新评估地缘战略关系，企业必须开辟新领地并预见风险。

通过对这些问题进行逐一分析，我们希望在本文中证明：奢侈品企业立足于核心原则，能够成为并且也正在成为勇往直前的变革先锋。

Bénédicte Épinay

法国奢侈品行业协会主席兼首席执行官

Joël Hazan

波士顿咨询公司（BCG）董事总经理，全球合伙人

声明：本报告的结论源于BCG调研以及对法国奢侈品行业协会成员和外部专家的采访分析。



资源和生产： 从专注核心制造到整 体供应链管理

在资源稀缺的情况下，保证品质并加快创新

“私营企业和政府之间的密切合作至关重要。若非如此，我们有可能会永远失去某些专长。”

Alexandre Boquel，路威酩轩集团
“卓越工艺”项目总监

面对环境危机，物质资源本就面临压力。尽管企业努力完善需求规划并优化生产，但原材料的供需关系仍在进一步失衡。

行业参与者之间的通力合作将有助于在各个层

面启动深度转型，并为应对环境挑战制定坚实的标准。一方面，需要提高可追溯性，以更好地控制并追溯供应链。另一方面，需要加快创新，支持探索符合环境和法规要求的未来材料，不过这点还未被行业视为真正的资产。

人力资源也面临压力。奢侈品企业在招聘生产和销售人员时面临困难，尤其是在艺术工艺品方面，因为这些岗位相对来讲更默默无闻，甚至被低估。这种情况已经威胁到奢侈品行业所必需的专业工艺传播。

行业参与者可以与政府和同行展开合作，面向年轻一代推广手工艺岗位，也可以通过增加职业指导来提升企业对高潜力人才的吸引力。

2/3 的奢侈品消费者相信奢侈品的可持续性

7 在创新性方面，奢侈品行业排名第七

1.1 超越生产工艺优化，建立全行业标准

奢侈品企业属于第一批生产资源面临有限性和稀缺性的企业。它们也越来越多地被迫应对监管约束（如可追溯性）和消费者压力，并正在致力于优化整个价值链。

从历史上看，奢侈品企业一直致力于优化流程，尤其是通过更多地利用数据来预测需求和调整生产水平。一些企业也选择通过限制生产来确保客户获得最高质量的产品，Saint-Louis 水晶玻璃厂就是一个例子。而现在，我们要超越专业知识边界，着眼于更深层次的行业转型，并以此为目标探索每一个领域，这一点至关重要。对于奢侈品企业来说，它意味着要追踪供应链（例如皮革供应）的每一个环节，以便重新将原材料来源与成品联系起来。很多时候，这是一个颇为复杂的过程。

这样做的目的是将所有参与者（农民、养殖者等）聚集在一起，携手制定过硬的标准。“我们与所有部门通力合作，采取科学的方法，这就是我们的做法。”

（Olivier Fournier，爱马仕企业基金会主席）。一些奢侈品企业——例如MMPJ和开云集团——为农民提供培训和资金支持，并建立激励机制来推广最佳实践。“供应链的可追溯性是一个关键的挑战，适当对处于供应链早期阶段的参与者施加影响或给予奖励至关重要。这会形成约束，但行业就是这样发展的。”

（Marie-Claire Daveu，开云集团首席可持续发展官兼机构事务主管）。为了确保这种可追溯性，奢侈品企业可以为每件产品开发一个数字ID，记录产品来源和追踪生产阶段所需的所有信息。

一些奢侈品企业，特别是频繁更新产品系列的品牌，正面临着来自利益相关方的环保要求。近年来，为应对这些新的挑战，奢侈品行业在未来材料方面开展了越来越多的创新和研究。这些创新首先被法国之外的奢侈品企业用于开发产品。以拉夫劳伦为例，该公司近期与创新材料初创公司Natural Fiber Welding合作开发了RLX CLARUS，以全新的方式将原始和再生棉花转化为高性能面料。拉夫劳伦总裁兼首席执行官Patrice Louvet认为，“奢侈品行业有责任在可持续发展方面做出贡献”。

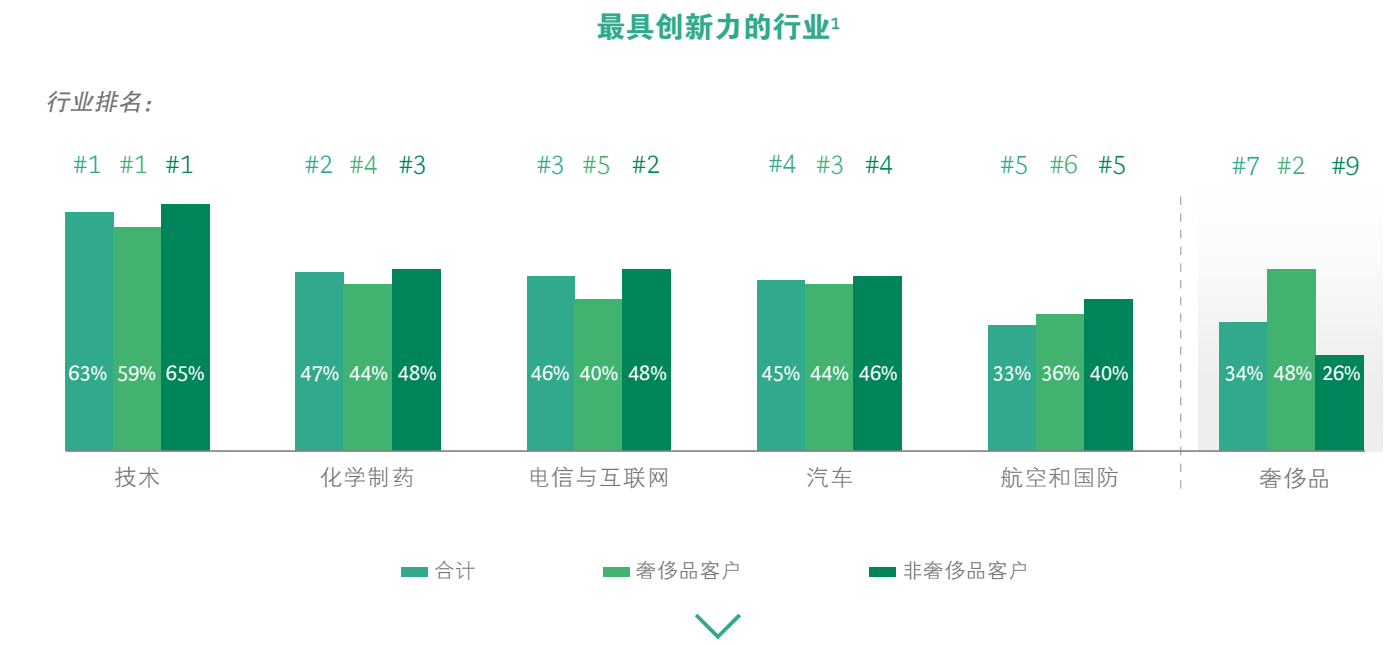
法国奢侈品企业也保持步调一致；例如，开云集团于2021年创建了材料创新实验室，试点基于创新原材料和生物技术研究的项目。

目前，此类科学研究仍面临着一些技术限制，企业必须克服这些限制才能扩大规模。“如今，创新和制造环保产品变得至关重要，但过程仍然受限，要想实现工业化生产规模，仍然困难重重”（Philippe

Bénacín，Inter Parfums联合创始人、总裁兼首席执行官）。这表明，奢侈品企业不应该单打独斗，而应该团结起来，面向未来开发可持续材料。例如，取代塑料需要该领域所有参与者的通力合作。考虑到这一点，开云集团超越了奢侈品的行业界线，希望利用材料创新实验室，将生物技术研究项目的洞察纳入到原材料创新相关试点项目之中。

图 1 | 生产和资源
奢侈品行业被认为在创新方面落后于其他行业，只有少数品牌和系列可以做到充分创新

奢侈品行业在最具创新性的行业中排名第七，不过奢侈品客户对该行业排名的认定更高



来源：BCG x Potloc 于 2022 年 4 月在法国、美国和欧洲开展调查。

¹在总共 16 个行业中，将该行业列为最具创新力行业的比例最高。

1.2 从保护和传承传统手工到大范围人才争夺战

物质资源的压力已经延伸到了人力资源领域。专业工艺和制造流程的传承对于保证奢侈品的品质至关重要，而这也是奢侈品行业得以生存的关键。根据我们对欧洲和美国消费者的调查，质量和专业工艺是定义奢侈品的两大最佳属性。

今天，一些艺术和手工艺行业已经失去了优势，而相关专业技术岗位也面临着人员短缺的危险。2021年的职位空缺多达2万，几乎是2019年的两倍。造成这种局面的因素多种多样：工作岗位在职业指导中遭低估，缺乏对此类岗位的了解，有时工作地点遥远，职业发展前景可能有限。因此，根据法国政府就业机构Pôle emploi的2021年劳动力需求调查，法国皮革和纺织工艺工人的所有岗位中65%处于空缺状态，几乎是服务部门某些岗位空缺的三倍。“我们的业务受劳动力的限制，平衡仍然很脆弱。因此，传统工艺的传播是确保企业未来可持续发展的必要先决条件”（Vincent Frey，Pierre Frey总经理）。

因此，我们必须保护和推广这些职业。奢侈品企业非常清楚这一点，纷纷创建了自己的学院，如路威酩轩集团的卓越工艺学院、爱马仕工艺学校和梵克雅宝的L'École珠宝艺术学院。这些学校旨在开设培训课程，以优化技能发展并完善资格认证。梵克雅宝还推出“手手相传”项目（De mains en mains），引导法国教育重点区的中学生开展职业道路探索，提供接触熟练工种的机会，并为感兴趣的年轻人提供长期指导。

香奈儿的19M大楼汇聚了11家高级手工坊和600名工匠，公司致力于将其打造成为创造和创新中心，同时也向专业人士、学生和年轻学徒传授专业知识。香奈儿还与法国时装学院（Institut Français de la Mode）合作成立了一个学术部门，以保护艺术工艺品为目的，发展成为时尚专业知识的研究和指导中心。在美食领域，巴黎丽兹酒店（Ritz Paris）致力于通过埃科菲烹饪学校（École Ritz Escoffier）传授专业技术，该校提供专业的烹饪和糕点课程、公开课和研讨会。

为确保奢侈品企业的付出具有持久的影响力，“私营企业和政府之间的密切合作至关重要。若非如此，我们可能会永远失去某些传统工艺”（Alexandre Boquel，路威酩轩集团“卓越工艺”项目总监）。为此，巴黎的地方政府、孵化器、企业和培训中心创建了工艺美术与设计卓越校园。目的是扩大这些“卓越工艺”的知名度，提供更多的培训机会。

很长一段时间以来，奢侈品企业都十分注重专业知识保护。然而现在，招聘需求已经变得更为紧迫。奢侈品企业首次在吸引和留住行业高潜力人才方面面临困难。因此，企业必须努力改变雇主的品牌形象。引发人才争夺战的一个主要原因是年轻一代对灵活性和工作意义的渴望，尤其是对于销售相关的岗位（例如，零售店管理和销售顾问）和数字设计岗位。因此，奢侈品企业必须考虑到新生代的需求，提供个性定制的岗位设计（例如，灵活的职业道路、强大的内部流动性和定制化培训），如此才能从众多雇主中脱颖而出。



法国奢侈品行业协会前瞻

法规无论好坏，都会影响奢侈品企业的生产方式

——Laurent Dhennequin，法国奢侈品行业协会主任

奢侈品行业有哪些不同的法规，它们是如何演变的？

从新千年开始，有关环境、社会和健康问题的第一批法令和指导意见开始成倍增加。它们来自各种各样的参与者（欧盟、地方当局及其他机构）。值得注意的是，这其中包括了非财务报告、环境足迹测量和对某些化学成分的禁令。奢侈品企业还面临着越来越多的国际监管限制（比如专项税收、非认可产地、各种各样的合格测试以及各国的具体要求）。鉴于该行业非常注重出口，针对不同国家需要制定不同的应对措施。

奢侈品企业如何适应这些监管限制？

一般来说，监管是出于积极的目的，同时确保兼顾环境问题，但往往并没有充分考虑到行业的特殊性。奢侈品企业已经提前一步，开始关注产品的可持续性。几年来，一些企业已经重新设计了它们的各种链条，以确保原材料的质量。

这些规定的局限性是什么？

尽管这些规定的初衷是好的，但公共部门对奢侈品行业的看法和实际操作之间仍有很大差距。因此，某些法律所使用的基准不太适合或完全不适合这个

行业。例如，展示产品的环保足迹并不能充分传达奢侈品的可持续性，有时一些快时尚产品在环保方面的得分反倒最高。此外，一些规定过多强调预防原则，导致过严过死。例如，某些物质的存在现在是以十亿分之一（ppb）来测量的，而以前是以百万分之一（ppm）来测量，甚至更早以前是以百分数来测量。这就导致了对已经随处可见的微量物质的过度测量。此外，像数字化服务法案这样的法规，以一种非常横向的方式同时覆盖了许多主题，这在特定情况下产生了负面影响。因此，在打击假冒伪劣产品的过程中，有关知识产权保护的问题并没有得到高效处理，无法及时保护消费者权益。

另一个例子是限制性规定的颁布，特别是与某些材料有关的限制性规定，这些材料的替代品在健康方面不一定更好（例如，银与不锈钢）。这可能会不公平地影响某些领域的工艺，甚至导致一个行业的终结（如制铁业）。为解决这些缺陷，法国奢侈品行业协会正在与立法者积极讨论，以提醒他们该行业的特殊性。协会还与其他国家的类似实体合作，在欧盟内部推广这一信息。尽管如此，奢侈品企业现在有必要围绕这些群体性问题形成联盟，与行业内部以及受法规影响的其他行业（塑料、白银、皮革等）展开合作，才能在这些问题上取得进展。



聚焦

开云集团，设计可持续供应链来保护生态系统的典范

开云集团正在主动对供应链进行重新设计，并在整个价值链上进行可持续投资，以便能够完美追踪大部分原材料。集团还设定了到2025年实现关键原材料完全可追溯的目标，并已经推出了几项技术推动实现这一目标，比如开发100%可追溯的有机棉花，通过分析单个纤维的自然化学特性，将其与生长区域联系起来。开云集团还明确承诺将通过自然再生基金来保护气候、自然和生活方式，该基金“向愿意测试、证实和发展与生态系统和共存的农业实践的农民团体、项目负责人、非政府组织及其他参与者提供奖学金，推动向更加可再生实践的过渡。”该基金于2021年1月成立，强调为地球的未来采取行动的紧迫性。通过这些努力，开云集团将自身定位为领军典范。以皮革为例，该基金于2021年投资了阿根廷的禾众基金会（Solidaridad）项目，该项目“旨在促进大查科地区牧场的可持续管理”，并恢复原始森林及其中的植被。到该试点项目结束时，禾众基金会希望使当地农民的收入增加两倍。”



聚焦

卓越工艺学院致力于保护传统工艺

卓越工艺学院由路威酩轩集团于2014年成立，致力于在27个领域提供培训并传授专业知识，从工艺、设计到卓越客户服务。例如，这里可以培训缝纫、烹饪艺术，甚至进行销售咨询。这种工作/学习培训面向有转行需求的专业人士和年轻人，包括那些没有资格证书的人。但学院拥有极其严格的选拔标准。

学院的目标是作为综合学习的路径之一，将理论与实践相结合，最终授予从CAP（一种法国职业资格证书）到硕士学位的各类资质。学徒们可以在24所合作学校中任选一所学习技术和理论课程，并可以在39家项目相关的奢侈品企业中选择一家来实习。卓越工艺学院与获得法国政府认证和认可的参考学校合作，如德瓦尔学院（Compagnons du Devoir）或法国珠宝工会学院（Haute Ecole de Joaillerie）。

集团已在六个不同的国家（法国、瑞士、意大利、西班牙、日本，最近在德国）培训了近1,400名学徒。2021年9月，该学院的学生人数达到了339人，创历史新高。学院专注于培养杰出的行业人才，保证了99%的资质获取率，并有75%的年轻人在路威酩轩或其外部合作伙伴企业工作。



生命周期： 从经典产品到 对整个产品生命周期负责

把握好可持续性、实用性、稀缺性和新颖性之间的平衡

“保护环境的首要方法是生产经久耐用的产品。”

Jean Cassegrain, 珑骧首席执行官

“购买二手物品体现出我们对创造力的尊重。这是时尚和奢侈品相结合的方式。”

Lionel Vermeil,

开云集团时尚与奢侈品情报总监

总之，所用原材料的品质和行业的专业工艺意味着奢侈品往往具有内在的可持续性。但可持续性的概念引发了产品实际使用方式及其风格寿命的问题。如何使用比如何生产更加重要。

80% 的奢侈品消费者认为奢侈品企业必须参与产品生命周期

2.1 除了将可持续性视为奢侈品基因的核心，还要考虑产品的实际使用方式

可持续发展的概念是奢侈品企业基因的核心。首先要归功于奢侈品是高品质原材料和广泛专业工艺的结晶，这意味着它们可以历久弥新。“保护环境的首要方法是生产经久耐用的产品”（Jean Cassegrain, 珑骧首席执行官）。其次，奢侈品相对稀少，这主要与它们的卓越品质相关，同时也反映在有限的产量上。“我们的生产数量是有限的，以此确保品质和工艺”（Guillaume de Seynes, 爱马仕生产和股权投资执行副总裁）。因此，高品质和稀有性在理论上就为奢侈品企业应对新的环境挑战提供了竞争优势。

除了固有的可持续性外，奢侈品还存在风格寿命和使用模式。从风格的角度来看，有必要将历久弥新的奢侈品与时尚区分开。

一方面，历久弥新的奢侈品似乎享有永久的风格寿命，这要归功于标志性产品，它们在往后的岁月里仍然像最初亮相时一样令人满意。路易威登的Keepall旅行包自近一个世纪前的1930年首次亮相以来，从未离开过商品目录。如今，其他继续提供原始

面对气候危机，奢侈品企业必须承诺延长甚至成倍延长产品在整个生命周期中的使用寿命。为此，企业需要投入开发新的使用优化模型，充分考虑多种情境：维修，以确保产品的耐用性；二手，以增加使用次数；回收或升级改造，赋予产品第二次生命；租赁，限制消费并做到最大限度的使用。

二手市场目前增长势头强劲，这是一个机遇。奢侈品企业可以借此让自身更符合年轻一代的需求和偏好，并鼓励可持续消费。在这个市场中，产品的可追溯性和防伪认证是关键。

500亿 到2025年，二手市场预计价值为500亿欧元（每年增长13%以上，一手市场每年增长5%以上）

产品系列的奢侈品企业包括——自1837年以来一直作为艺术马具商的爱马仕和始建于1586年的前皇家玻璃厂Saint-Louis。“随着过度消费的结束，我们的战略是让产品富有标志性，而不是一味地追求创新”（Cyrille Vigneron, 卡地亚总裁兼首席执行官）。

另一方面，时尚代表着新的趋势和对创造力的不断探索。“奢侈品不受季节的影响；而时尚则是季节的风向标”（Lionel Vermeil, 开云集团时尚与奢侈品情报总监）。成衣行业的许多企业于去年发布了两个系列（秋冬和春夏），但现在一些所谓的时尚企业提供多达四个系列，因为相对来讲，季节限定的模特越来越受欢迎，也更有辨识度。香水和化妆品行业也是如此，每年都会推出越来越多的新品。20世纪90年代初，每年约有100次左右的产品上新，而2019年则超过了3,700次。

打造具有代表性的经典产品是可持续发展问题的一个潜在解决方案。但如今，即使是经典款也经常会有新品伴生：在原始模型的基础上，颜色、形状、材料、尺寸、用途等方面做出改变。因此，整个奢侈品行业必须考虑产品的实际使用情况。如今，70%的奢侈品消费者将产品对环境影响的承诺作为选购产品时考虑的基本标准。

图2 | 生命周期

在评估奢侈品对环境的影响时，需要考虑其内在价值和使用频率



来源：BCG 分析。

以上场景均为理论层面，仅用于说明。

法国丝绸vs中国涤纶毛衣：

我们根据产品质量和服装在不同季节和流行趋势下的生存能力来估计潜在使用次数。

法国皮鞋vs孟加拉国皮鞋：

法国皮鞋的主人有好几双鞋，他只在特殊场合才穿法国皮鞋，而每天都在穿孟加拉皮鞋。

2.2 携手合作，着力优化使用

基于这种观察，奢侈品企业必须考虑消费者如何在产品的整个生命周期内进行使用。在此基础上，我们提出了四种主要的优化模式。

提供维修服务，延长产品寿命

维修服务是奢侈品企业用来延长产品使用寿命的第一个杠杆。爱马仕的Robert Dumas说过：“奢侈品是可以修理的”。每年，顾客将超过12,000件爱马仕商品带回店里，让它们重新焕发生机。同样，香奈儿通过“香奈儿与我”计划（CHANEL & moi）的专项服务为其标志性手提包提供修护服务。

发展二手市场，大大延长生命周期

随着时间的推移，二手市场提供了另一种增加奢侈品使用率的方式。除了对产品的生态足迹产生积

极影响外，二手市场还能让一些时尚产品在问世数十年后重获新生。“二手市场体现出我们对创造力的尊重。这是让时尚更接近于奢侈品的地方”（Lionel Vermeil，开云集团时尚与奢侈品情报总监）。

二手市场也提供了一个独特的机遇，可以让一部分人群用上质量更好、更可持续的产品；有些人更喜欢使用二手奢侈单品，而不是一大堆由大众品牌设计的、内在寿命更短的新品。二手市场可以限制过度消费，减少生态足迹，帮助推动可持续发展。

事实上，在年轻一代的推动下，二手市场的增长速度是一手市场的两倍（83%的Z世代受访者表示，他们愿意短期内拥有这些衣物）。据估计，到2021年，二手奢侈品市场的价值约为330亿欧元，预计到2025年将超过500亿欧元。面对这种市场热情，奢侈品企业采取了不同的立场，这取决于它们的规模、产生价

值潜力、既有平台的存在以及运营理念。乐于进入二手市场的企业可以通过以下几种方式做到这一点：它们可以与现有平台建立合作关系；可以在市场上收购一家纯经营二手业务的公司；或者可以像Christofle和Selmer那样开发自己的内部模式。它们计划向客户提供旧的修复模型，以此强烈肯定其对循环和负责任经济的承诺。“我们选择开展内部二手业务。对客户来说，购买我们担保的标志性复古单品有额外

的价值，对我们来说，这也将带来积极的经济价值”（Thierry Oriez，Henri Selmer执行总裁）。

虽然奢侈品企业在二手市场的投资表明，他们致力于满足新兴客户的期望，让他们随心掌控自己的形象，但无论是一手市场还是二手市场，奢侈品牌必须注意满足客户的梦想与情感需要——这是行业的区分因子，同时也要明确区分两个市场。

图3 | 生命周期

奢侈品企业在开发二手市场时主要采用三种参与模式



回收或升级再利用，赋予产品第二次生命

一些奢侈品企业依靠回收或升级再利用来保护或提升二手或过时产品的情感价值。这些技术包括改造现有部件或材料，以赋予产品第二次生命。例如，路易威登和Ruinart等路威酩轩集团旗下的奢侈品公司，正越来越多地从事回收或升级再利用业务。2021年的春夏时装秀上，路易威登艺术总监、设计师Virgil Abloh与公司位于菲耶索达蒂科的鞋厂合作，利用路易威登的第一批LV Trainer运动鞋模型升级再造出全新鞋款LV Trainer Upcycling。原始模型被解构改造，孕育出新一代LV Trainer运动鞋。

在更大范围内，2021年，路威酩轩集团与纺织回收创业公司Wetern合作，赋予未售出的衣服第二次生命。该集团旗下的12家时装企业将于2022年底开始在“Nona Source”转售平台上销售闲置的面料。

通过租赁将使用率最大化

在限制环境影响的情况下最大化奢侈品使用率

的另一个方法是租赁。该市场相对较小（预计到2025年将达到20亿欧元），并且仍在努力实现预期的成功。尽管消费者的预期很高，但租赁仍集中在某些产品类别，如皮具（29%的租赁是手提包）。有几个项目正在探索不同的租赁模式，比如拉夫劳伦的The Lauren Look共享租衣服服务、Violet Gross和Merri Smith共同创办的Tuleries二手奢侈品租赁平台、Vivrelle珠宝租赁平台，以及经营设计师家具租赁的Daytime或Yourse。然而，到目前为止，还没有一种模式脱颖而出，尝试过这种租赁业务的零售商也未能实现目标。

这些尚处于萌芽阶段的举措凸显出寻找正确模式的经济必要性。只有在经济效益可行的情况下，创新的环保方法才能长期可持续。为实现这一目标，比较合理的策略是同一品类内的奢侈品企业之间（如开云集团对Vestiaire Collective的投资）以及不同品类的奢侈品企业之间（如通过Aura区块链进行产品认证）分享想法和倡议，这样做可以促进参与企业加速变革并做出必要的投资。



专家访谈

Vestiaire Collective 及其与奢侈品企业在二手市场的关系

——Maximilian Bittner, Vestiaire Collective 首席执行官兼董事长

从理论上讲，二手市场允许一种产品多次使用，从而限制对环境的影响，但是否有时会成为增加消费的催化剂？

Vestiaire Collective 是一个买卖二手奢侈品的在线市场，旨在为产品寻找新的生命周期，以更好地摊销环境成本。我们库存产品的耐用性、质量和标志性使其对大量的用户具有吸引力。每件作品都能获得第二次甚至第三次生命，不分季节，有时甚至能从这一代延续到下一代。我们正在试图教育消费者不要过度生产和过度消费，通过激励他们“买更好的东西”，重质轻量，使这些价值观与一定的经济承受能力相协调。也就是说，消费者可以通过二手市场购买到质量更高的产品，而不是购买新品。正如我们近期在影响力报告中宣告的那样，在 Vestiaire Collective，我们坚信二手创造了一个对抗过度消费的良性循环，并对环境产生了真正积极的影响。在 Vestiaire Collective 上，单个客户购买新产品的环保成本可以降低 90%。

贵公司和奢侈品企业有怎样的联系？

我们将自己定位为奢侈品企业真正的合作伙伴，提供量身定制的转售解决方案。Vestiaire Collective 的循环过程也自然而然地支持了奢侈品的标志化。有些产品在发布几年后还可以出售，防止它们被束之高阁，确保它们能够永远存在于现在和未来客户的衣橱中。

为什么一些奢侈品企业仍然反对二手市场？

奢侈品的目的是永存，代代相传。为了减少对环境的影响，二手市场必须成为奢侈品牌战略的核心。参与二手市场将使奢侈品牌拥有转售定价的权力，并更有效地控制产品的可追溯性和真实性。另一方面，二手也应该被视为创造力的催化剂。事实上，一旦二手流通渠道得到很好的控制，品牌就可以进行更多创新，推出更多的独家系列，以区分新款和经典款。



专家访谈

Re-SEE：超奢侈二手平台

——Sofia Bernardin，Re-SEE 联合创始人兼总裁

能否向我们简单介绍一下 Re-SEE，它在二手市场的定位是什么？

Re-SEE 创立于 2012 年，是一个超奢侈的女性二手平台。我们的模式是 C2C 和 C2B2C 的混合，但在所有情况下，产品经过并储存在我们的工作坊，然后转售给寻找独家作品的收藏家或爱好者。在平台上，品牌通过提升产品而生存。每一件产品都诠释了品牌和系列的传承。因此，展出的每一件作品都诉说着该奢侈品公司独一无二的历史时刻。

如今，网站每年仅提供约 5,000 件作品，每件都由我们的专家严格挑选。当然，我们致力于在未来几年提高数量，并设定了一个雄心勃勃的目标，即在五年内将作品数量增加十倍，但我们希望始终保持非常高的管理标准——平均一篮子商品的价格在 12,000 欧元左右。此外，我们努力捕捉奢华的体验。例如，在卖家方面，我们有一个礼宾服务系统，可以直接从他们的家中收集物品，有时我们还会让设计师帮助卖家整理衣柜，选择他们想要出售的物品。对于买家，我们系统地维修损坏的部件，并提供维护配件。

超奢侈二手市场的运营情况如何？

二手市场正在蓬勃发展。我们的收入每年都在增长，主要靠手提包和服装推动，而高级珠宝在我们收入中所占的比例正在增加。我们也将很快进入手表领域。二手模式越来越融入超奢侈消费者的消费习惯，无论他们是卖家还是买家。所有顾客都在尝试，我们在努力释放女性衣橱尚未开发的潜力。

奢侈品企业如何看待你们的平台？

我们希望将自己定位为奢侈品行业的合作伙伴。事实上，品牌对我们的平台非常感兴趣，因为我们在产品标准和内核方面应用了相同的原则，无论是产品管理、在线体验，还是销售或购买体验。因此，对于尚未将二级市场纳入内部增长模式的企业，以及希望开始销售旧衣服或历史藏品的奢侈品企业来说，我们是首选的合作伙伴。



客户关系： 从现实世界到数字化渠道

将卓越的服务转化为新的体验

“数字化是一个很好的机遇，可以为到店顾客提供更好的体验。”

Jérôme de Lavernolle,
Saint-Louis 总裁兼首席执行官

由于Web2的某些局限性，尤其是一定程度的标准化内容，奢侈品牌还无法将现实中对产品的卓越体验迁移到数字世界。此外，大众品牌已经提前投资了数字化，这就削弱了它们与奢侈品牌长久以来的差异性。因此，奢侈品牌必须继续全渠道服务的道路，利用数据将卓越的现实体验向数字世界迁移。

奢侈品行业还必须继续重塑客户的现实体验（特别是通过服务），以维护其卓越性、排他性和社群的

价值观。一些奢侈品企业已经开始投资技术创新，让自身更具体验感和独特性。

Web3（NFT和元宇宙）代表了一个崭新的机会领域，以区分和加强社群意识，特别是通过重新引入稀有性和所有权的概念，以及革命性的数字化创作。

奢侈品行业必须在Web3上不断检验和学习，以表达其创造力，重塑在线客户参与。这包括发展数字化专业知识，提供与新空间内的社群开展共同创造的工具。

“奢侈品和NFT依赖于几个共有的概念：稀有性、创新性、归属感，这些概念使它们相互兼容：总体来讲，还有文化底蕴。”

Pierre-Emmanuel Angeloglou,
路易威登时尚和皮具战略任务总监

2/3 的奢侈品消费者认为
奢侈品在数字化方面
表现落后

60% 18—34岁的人群中
认为元宇宙是社交网络
的替代品

3.1 奢侈品企业正在扩大客户现实体验方面的领先优势……

奢侈品行业在现实体验方面保持着领先地位，这反映出奢侈品企业的标准和价值，是创造和加强社群意识的最佳资产之一。奢侈品企业一直致力于给客户带来惊喜，重塑客户体验，从而保持独树一帜的特色，来确保社群具有排他性。在体验式奢华方面，巴黎丽兹酒店新开的丽兹酒吧为客人提供灯光秀，并将星座投影到天花板上。酒吧提供12款鸡尾酒的菜单，黄道12宫。这种设计参考了过去占星术盛行时的“美好时代”。

其他奢侈品企业正在开发提供独特体验的店铺：爱马仕正在围绕丝绸测试多种形式的沉浸感，为客户提供创作和设计标志性面料相关的多种活动。

迪奥香水公司正在开发嗅觉和多感官体验（化妆课程、DJ组合、香水咨询等），并与临时店面相结合，比如位于洛杉矶中心的迪奥小姐米莱菲奥里花园（Miss Dior Millefiori Garden）快闪店。

3.2 ……但仍在寻找完美的全渠道策略

尽管客户更喜欢在店内购物，这也仍是奢侈品企业的核心策略，但他们已经开始采用全渠道流程：虽然80%的客户在店内购买，但50%的客户会在网上搜索产品。在很大程度上，奢侈品企业涉猎数字化的时间要晚于主流制造商，因此它们必须迎头赶上，以便在实体销售点和数字销售点之间提供无缝衔接的体验。

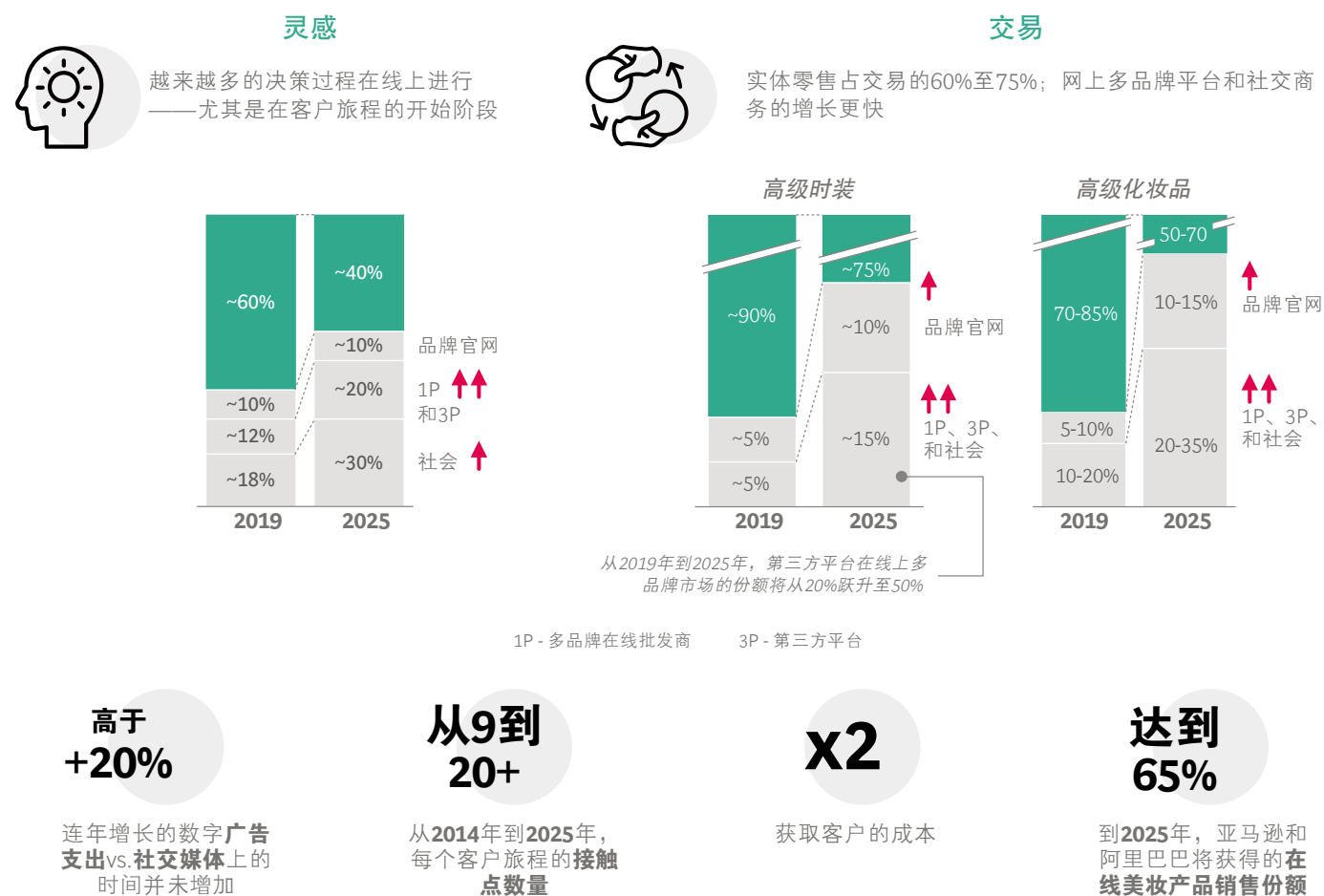
然而，如何将这种卓越的标准引入数字渠道仍然是一个挑战。尤其是由于技术限制（IT系统互连）和技能水平（供应商培训）问题，一个完善的全渠道系统尚未成形。例如，64%的消费者认为奢侈品品牌在数字化市场上趋于落后，67%的消费者认为数字化体验没有达到店内体验的标准。考虑到这一点，一些奢侈品企业正在实施新的举措，试图弥补数字渠道无法提供的良好感官体验。IRCAM主管Frank Madlener认为，“在数字体验中，声音是一种调动感官参与的

有力方式。”该公司开发了在线“香水声音”体验。

其他创新方法尝试将现实与虚拟世界相连接，同时保持独特的体验。例如，在Saint-Louis巴黎店，顾客可以通过360度虚拟现实体验，参观其水晶制品工厂。Saint-Louis总裁兼首席执行官Jérôme de Lavergnolle认为，“数字化是一个绝佳的机遇，可以为到店的顾客提供更好的体验。”

图4 | 客户关系

社交平台和电子商务平台的重要性不断提升



来源：BCG 分析。

3.3 数字化平台内容标准化背景下的客户参与

过去，到店顾客的参与度是高度分化的。但在数字化时代，奢侈品企业面临着两大挑战：如何在高度定制已经实现商品化的虚拟世界中脱颖而出，以及如何摆脱主要互动平台对内容创作的严格限制。

过去，奢侈品企业总能超出客户预期，这在一定程度上要归功于销售顾问，他们与每一位客户建立了强大且富有个性的联系，并巧妙地收集了大量个人数据（如日常习惯、品味和家庭情况）。在数字化时代，这种差异性正在下降，那些善于捕捉和运用客户大数据来实现超个性化的大众消费品牌受益匪浅：耐克就

是很好的例子。奢侈品企业有时会在这些问题上落于人后，因此若想保住竞争优势，就必须收集和分析在线消费者行为和购买数据，并以此来把握客户参与和销售的机会。路威酩轩首席全渠道官Michael David肯定了这一点：“数字化让品牌得以收集隐含的客户数据，这曾经是奢侈品牌的竞争优势之一。”

如今的主流数字化平台（尤其是Instagram和Facebook）严重限制了创意，以及品牌接触和吸引客户的方式（格式化的交流、影响因子使用等等）。因此，奢侈品牌和大众品牌都面临着内容标准化的风险。这种标准化将危及奢侈品牌的本质，即通过创意表达和独具特色的灵敏度脱颖而出。

3.4 Web3与NFT：差异化机遇与奢华体验的升级

由区块链、NFT和元宇宙驱动的Web3在过去一年占据了舞台的中心。元宇宙似乎是一个新的机遇，从品牌推广演变为在线品牌构建。新的沉浸式、充分个性化品牌生态系统出现，无疑会孕育出新的数字化体验和反映现实世界的同质生态系统，尽管在今天的互联网世界中，它们尚在探索生存之道（相当于虚拟世界的蒙田大道）。The Sandbox全球伙伴关系高级副总裁Bertrand Lévy说：“所有奢侈品牌都对网络世界感兴趣，虽然我们遇到的企业90%只是想Web3上做一个漂亮的广告，但奢侈品牌却不会止步于此，它们想要创造新的体验。在六个月后即将开业的The Sandbox中，奢侈品牌将占到品牌体验的10%。”

此外，对奢侈品牌来说，投资元宇宙是一种确保与当前和未来客户沟通的方式。在我们的调查中，25—34岁的受访者中有62%表示，他们相信Web3和元宇宙的概念终将取代今天的社交网络。Z世代和Alpha世代的成员尤其如此，他们代表着奢侈品牌的未来客户，在网络上花费的时间越来越多。因此，Web3可能会成为奢侈品企业全球新战略的基石，也是联络消费者的重要渠道之一。路威酩轩集团创新和区块链总监Gautier Pigasse表示赞同：“我们在Web3上只是刚刚起步。我们必须推动Web3向前发展，它也确实有潜力。我们认为这是一个与客户创造新交集和新体验的机会。”

在元宇宙之外，NFT虽然最初与奢侈品行业的传统做法相距甚远，但它为奢侈品牌提供了一个绝佳的机会，以重置企业与社群的数字化互动。

一方面，NFT可以通过重新引入保护机密数据的标准来巩固品牌和客户之间的信任——特别是通过NFT组合的认证和鉴定证书，或者创建不依赖于数据的新商业模式。

另一方面，NFT的发展为增强数字化领域的奢华感带来了新机遇。通过重新激活所有权、排他性和稀有性的概念，NFT可以增强社群意识；或重塑客户关系与忠诚度模式，如路易威登通过Louis the Game讲述集团故事，并提供独家资产。路易威登时尚和皮具战略任务总监Pierre-Emmanuel Angeloglou说：“奢侈品和NFT依赖于几个共有的概念：稀有性、创新性、归属感，这些概念使它们相互兼容：总体来讲，还有文化底蕴。”

最后，一些NFT项目还可以推动品牌创造新的商业模式，让创造者或品牌与社群共享价值。

RTFKT工作室是最著名的Web3工作室之一，于近期被耐克收购。该工作室的联合创始人Benoît Pagotto解释道，奢侈品牌必须接受Web3代码，并永久性地从客户转移到社群：“要成功地在Web3中创造新的世界和体验，品牌必须形成强大的社群。因此，它们不应该再把用户简单地视为顾客，而应该把他们视为一个社群。企业必须为这个社群提供工具，以便共同构建出一个品牌世界。”奢侈品牌在这一领域拥有绝对的优势，因为它们拥有无与伦比的经验和专业知识。

如今，奢侈品牌仍在探索鼓励客户参与的最佳方式。基于雄心壮志和品牌战略，大多数企业将经历一个初步测试和学习的阶段，这将引导它们创建新的、综合的、端到端的生态系统，或通过战略伙伴关系与现有的生态系统整合。无论如何，现在似乎有必要开始投资这些新的领域了，因为正如拉夫劳伦总裁兼首席执行官Patrice Louvet提醒我们的那样，“创造新的不同、创造不同的宇宙一直是奢侈品牌的核心元素。Web3只是一个天然的数字推动器而已。”

图5 | 客户关系

从Web2向Web3的转移提供了差异化的机遇，以及延伸奢华感的方式

有1200件小图



重塑**差异化的数字化体验**，改善对数据和**数据隐私**的控制

耐克



巴黎世家

巴黎世家通过一款名为“Afterworld: The Age of Tomorrow”的游戏发布了2021年秋季系列。



创造反映真实世界的**同质生态系统**

THE SANDBOX



古驰

古驰在The Sandbox获得了一席之地，并计划在古驰藏宝阁（Gucci Vault）的启发下构建自己的虚拟世界



增强**排他性**和**社群意识**

YUGALABS



重塑**客户关系**和**忠诚度**模式

阿迪达斯



路易威登

路易威登推出了一款名为“Louis The Game”的电子游戏；玩家可以接触到诉说着品牌历史的NFT



创造新的商业模式：创造者与社群之间的**价值分享**

**RTFKT
STEP'N**



注：Web3的关键特征是区块链、NFT和元宇宙。



BCG 观点

奢侈品和数字化：局限是什么？机遇在哪里？

——Joël Hazan，BCG 董事总经理，全球合伙人

您为何认为奢侈品牌和数字化多年来形成了一种爱恨交加的关系？奢侈品牌在 Web2 上有哪些局限？

2019 年之前，奢侈品牌在网络销售中的份额为 10%—15%，预计到 2025 年将达到 30%。新冠肺炎疫情起到了催化作用，加速了该行业的部分数字化转型。然而，不可否认的是，奢侈品企业从未成功地适应当今的数字化世界——Web2——其特点是可用性和互联网用户在受控平台（如社交网络）上的互动。Web2 与奢侈品牌一贯标榜的理念存在本质上的对立，这让人联想到海量的信息、缺乏差异化以及个人数据的应用。这些都是奢侈品牌所面临的限制，而奢侈品牌首先是稀有性和卓越客户关系的代名词。有些品牌（例如爱马仕、迪奥、弗朗西斯·库尔吉安、堡林爵和宝诗龙）已经开始尝试销售自己的产品，提供不同的体验，并通过在线方式进行传播，而其他品牌（如宝玑和香奈儿）则选择坚持单一的传播渠道。但很明显，没有一家公司真正成功将线下客户体验的卓越性迁移到线上。首先，因为 Web2 的功能（简短而带有感官障碍的编码格式）一直让奢侈品牌难以像在实体店那样提供触摸和感受产品的独特机会。其次，因为没有一家奢侈品公司在用户体验（UX）和全渠道体验方面真正做到了差异化，而 Zara 和阿里巴巴等中游玩家早就在这个方面进行投入。

抛开奢侈品牌不谈，Web2 难道没有自身局限性吗？

过去十年间，基于 Web2 的增长模式表现出若干疲软的迹象。首先，随着品牌持续地激烈争夺关注度，它们创造的内容越来越多，已经让客户目不

暇接，这导致获客成本空前增长（从 2015 年到 2020 年，每年增加 20%）。与此同时，谷歌、Facebook 和 Instagram 等大型平台正在越来越多地控制消费者所接触的内容，其结果是品牌体验正在下降且更趋于标准化，因为这些平台基本由算法推荐驱动。最后，尽管购买和使用数据曾经对增长至关重要，但侵入式营销的时代即将结束，苹果和其他行业参与者所采取的数据保护法规和措施证明了这一点。

考虑到这些限制，奢侈品和数字化世界如何共存？

奢侈品企业比其他企业更需要一种新的数字化商业模式。首先，它们需要让信任成为一种宝贵的资产，因为客户越来越多地要求企业在如何使用个人数据方面保持透明度。此外，与实体销售点的情况一样，奢侈品企业必须在客户线上购物过程中体现品牌的独特性，从众多竞争对手中脱颖而出。这样看来，Web3 似乎是一个真正的机遇，它超越了 Web2 的限制，将奢侈品牌和数字化体验融为一体。基于三个关键的概念（区块链、NFT 和元宇宙），Web3 是奢侈品企业展示独特个性和在线创意的绝佳平台。通过将所有权和稀有性的概念引入数字化领域，以及通过获取独家体验来创建社群，NFT 为客户参与提供了全新的形式。相应的，元宇宙平台让奢侈品企业有机会构建符合自身形象的生态系统，而不受 Web2 代码的限制，从而为客户提供独特有趣的体验。例如，在会员计划中，用 NFT 来奖励品牌的最佳客户，赋予他们访问虚拟或线下空间的独家权限，参与某些旗舰活动（如游行）的机会，或提供一些数字化或非数字化的特别产品。



责任： 从个体的竞争优势到 集体的势在必行

共同推动 ESG 变革

“奢侈品牌正在利用自身声望来支持绿色运动。”

Hélène Valade, 路威酩轩环境发展总监

奢侈品企业往往是潮流的引领者，而不是追随者，但它们并未迅速参与到 ESG 变革中，做出深刻的长期承诺。这其中的部分原因，是奢侈品牌企业一直将稀有资源作为产品创作不可分割的一部分，已经养成了节俭的思维模式；同时，另一个原因是这些企业一直以来都在保护独家制造流程，因而不习惯在产品和品牌之外的任何方面开展交流。

在品牌光环和影响力的加持下，奢侈品牌可以使可持续发展变得富有吸引力，特别是在品牌通过以身作则、树立榜样来保持光环的情况下。

最近，奢侈品企业已经广泛参与到这些问题之中，但公众的意识仍然有限。因此，企业现在有必要采取负责任的沟通交流，以影响利益相关方，维护自己作为行业开拓者的称号。

为巩固转型领导者的角色，我们需要携手寻找解决方案，推动大规模运动的形成，而非反其道而行，创造微小的竞争优势。

“与其他行业合作是大规模转型的关键。这也适用于皮革。”

Marie-Claire Daveu, 开云集团首席可持续发展官兼机构事务主管

60% 的奢侈品消费者认为奢侈品牌应该承担起推动环境、社会和社会转型的责任

65% 的奢侈品消费者在做购买决策时会考虑奢侈品牌企业对可持续发展的承诺

4.1 奢侈品企业正在采取行动，支持 ESG 转型……

如上所述，奢侈品牌似乎天然就在社会问题上领先一步，特别是在环境问题上，如可持续产品和低产量。尽管如此，奢侈品牌企业正面临着越来越多来自客户的压力。2021 年，约有 60% 的奢侈品消费者表示，他们会考虑所购买品牌的企业责任，而 2013 年这一比例仅为 45%。此外，品牌需要参与的问题越来越多、范围也越来越广。

这种高度透明的环境存在于酒店业——“如今，我们餐厅的墙壁是透明的”（Yannick Alléno，米其林三星厨师，Alléno Paris 餐厅创始人）——其他领域也是如此。作为回应，奢侈品牌必须强化典范实践——一方面是为了维护企业在各个维度的卓越声誉，另一方面也是因为一些消费者认为奢侈品并非必需品。

当被问及奢侈品牌为何应该参与环境转型时，消费者强调了奢侈品行业的国际影响力、声望和雄厚财力。他们相信，奢侈品牌有责任让可持续发展成为人

们的心之所向，就像它们的产品为人所爱一般：“奢侈品牌正在利用他们的声望来支持绿色运动”（Hélène Valade，路威酩轩集团环境发展总监）。考虑到这一点，爱马仕推出了“Petit h”，这是一个利用公司系列产品和时尚新品的剩余材料开展制作的独特创意过程。Christofle 同样想要重新利用淘汰的餐具模型，将其变为独特的装饰品。

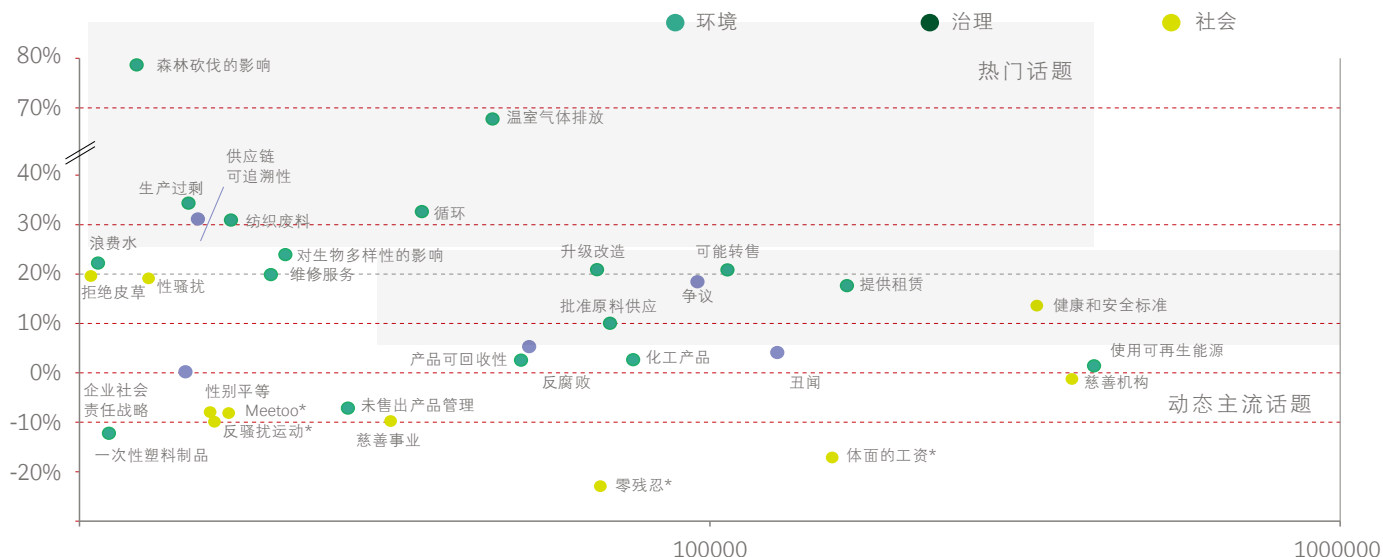
除了环境问题外，奢侈品企业也在解决社会问题，并在其中发挥着重要作用：“作为本地层面的利益相关方，我们自然应为整个社会采取行动”（Yves de Talhouët，Faïencerie de Gien 执行主席）。尤其是在法国，奢侈品企业致力于解决影响整个国家的危机，这与其企业基因相一致。巴黎圣母院大火后的捐款就是一个例子，因为正是法国的文化底蕴一直支撑着该国奢侈品的影响力。同样，在新冠疫情期间，许多奢侈品企业重新部署生产设施以造福社会（例如，娇兰和迪奥香水的生产部门生产洗手液）或自愿提供服务（例如，Potel et Chabot 为一线医护人员提供了 5 万多份餐食）。

图6 | 责任感

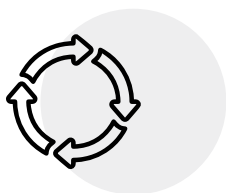
一些ESG主题在媒体上十分受欢迎

过去两年间，从每半年的平均增长率来看，媒体和社交网络上36个ESG相关主题的帖子中，与“奢侈品”、“时尚”相关的帖子最受欢迎（数量超过1万篇）

半年复合增长率



一些ESG主题正在出现：



优化产品生命周期



生物多样性



动物福利

来源：BCG分析基于资讯类国际媒体（如彭博社、路透社、纽约时报）和社交媒体中116个ESG主题的出现频度进行量化。

除了这些在地方层面的有力承诺外，奢侈品企业还长期参与重要的社会事业。例如，路威酩轩集团一直在积极抗击艾滋病，开云集团任命Emma Watson

为集团董事——尤其是因为她为女性权益所做的工作——即改善模特的待遇。

4.2 ……但企业必须团结起来，从竞争向合作过渡，以产生显著的影响……

近年来，一些奢侈品牌可能将环保视为竞争优势的来源。然而，在这些问题上一马当先的奢侈品企业，现在必须鼓励业内的其他企业将可持续发展置于业务的核心位置。这些企业以身作则，拥有稳健而环保的流程，现在它们必须从对品质负责过渡到肩负起传承遗产的责任。这种努力在一些团体（如开云集团通过 Martell Mumm Perrier-Jouët 和 Pernod Ricard 携手）的工作中得到了显著体现，它们在网上发布再生农业等主题的标准，并与供应商合作定义这些标准，从而帮助推动整个行业向前发展。“我们对整个价值链负责，并一直致力于向外部推广再生农业技术，这项技术已经在我们的农场中投入使用”（Axelle de Buffévent，Martell Mumm Perrier-Jouët 风格总监）。

为推动全价值链转型，奢侈品牌已经开始投资必要的技术模块（可追溯性、回收利用、原材料加工等），同时合作制定标准。正如历峰集团营销和战略规划总监 Anne Dellièvre 指出的那样：“全球可持续发展目标和履行行业责任的目标，只能通过部门层面的合作倡议来实现。”有鉴于此，开云集团和历峰集团强强联手，多年来一直致力于解决珠宝供应链的可追溯性问题。由路威酩轩、普拉达和卡地亚牵头的 Aura 区块链联盟计划，旨在开发首个国际奢侈品区块链，用于产品验真（打击假冒）、负责任采购、可追溯性和可持续性相关的信息交流。该技术创新基于安全的数字化平台，将产品 ID 与客户 ID 配对。客户可以获取产品的历史记录，以及从原材料到销售点各个阶段的真品证明。然而，现在迫切需要资金来将该试点项目转化为一个创新的、商业上可行且实用的解决方案。奢侈品企业在提供所需资金支持方面可以发挥关键作用。据估计，时尚产业每年的资助在 200 亿到 300 亿美元之间。

奢侈品行业的成功转型牵扯重大，没有任何一个利益相关方可以仅凭一己之力实现这一目标。涉及若干行业的转型领域尤其如此。以皮革为例，它涵盖农业食品、制革厂、牲畜、奢侈品及其他行业。除非各利益相关方结成联盟，否则很难实现深远而有效的实践转型。“与其他行业开展合作是大规模转型的关

键。这也适用于皮革”（Marie-Claire Daveu，开云集团首席可持续发展官兼机构事务主管）。一些奢侈品企业正在采取行动，开云集团的时尚公约（Fashion Pact）倡议将拉夫劳伦等国际品牌联合起来；一些企业加入了生物多样性联盟（One Planet Business for Biodiversity-OP2B）等其他利益相关方联盟。

尽管如此，企业仍然面临巨大阻碍，特别是在建立共同定义和标准方面。这是另一个关键问题，奢侈品行业必须在该问题上表现出统一的立场：如果没有一个强有力的联盟，那么未来制定出的标准很可能无法充分考虑行业的具体需求。正在实行的“产品环境足迹”（Product Environmental Footprint）规定就是如此，该规定在没有充分考虑产品耐用性概念的情况下对服装进行环境评级——而耐用性正是奢侈品牌推崇的一个因素。因此，高品质产品无疑会比低品质产品的评级更低，因为后者是由回收的涤纶面料制成的。

撇开制造标准不谈，奢侈品企业通过携手合作，可以设计出一种新的可持续经济模式。在该模式中，保护自然是核心，它将完全融入企业的损益表。该模式不仅从财务的角度评估项目，而且还引入了“自然代价”的维度。开云集团的环境损益（EP&L）账户在一定程度上就是这么做的。

4.3 ……为负责任的交流奠定基础，在监管机构施加约束前，巩固开拓者的角色

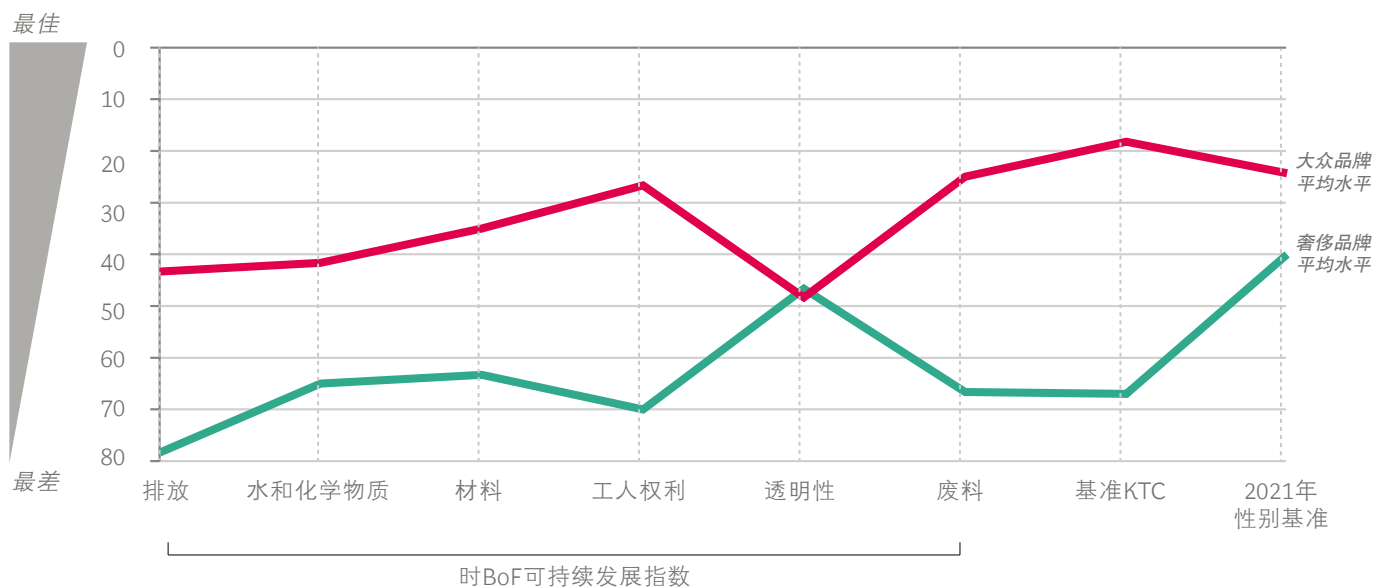
奢侈品行业的新角色和新责任为负责任的交流铺平了道路，品牌在可能的竞争优势和落后风险之间寻求平衡。此外，奢侈品企业必须解决神秘传统与公开透明之间的轻微脱节。“我们现在不得不交流，不能再在一些事情上谨慎行事了”（Jean Cassegrain，珑骧首席执行官）。与更主流的品牌相比，奢侈品牌在 ESG 排名中有落后的风险。另一方面，在推动应对环境和社会问题上选择交流可以影响其他利益相关方，从而推动行业集体获益。“我们是一个建立在专业知识、真理和诚实基础上的行业。如果失去了诚实，那我们就输掉了这场战斗。”——Marc Chaya，弗朗西斯·库尔吉安联合创始人兼首席执行官。

图7 | 责任感

在ESG的大多数排名中，奢侈品企业都排在最后40%

与大众品牌相比，奢侈品牌在ESG排名中处于劣势.....

法国奢侈品企业在ESG各基准上的相对排名



但它们有办法向上走，这主要得益于其影响力和国际光环

奢侈品行业应致力于环境转型的四大原因 (%)



来源：性别基准、KTC基准、BoF可持续发展指数、BCG分析；BCG于2022年4月在法国、美国和欧洲开展的调查。

注：BoF的筛选基础是销售额排名前15位的时尚奢侈品企业。



委员会成员访谈

Chloé：首家获得 B Corp 认证的法国奢侈品牌

——Aude Vergne，Chloé 首席可持续发展官

Chloé 为何要谋求 B Corp 认证？

许多年前，Chloé 致力于 ESG 转型，并围绕社会和治理问题启动了许多项目。2019 年，公司领导层表达了在这些领域加大努力的坚定决心，并以客观透明的方式展示了为此所做的改变。B Corp 认证不仅可以使组织上下对清晰的愿景和目标保持一致，而且也能更客观地评估 Chloé 开展的变革。

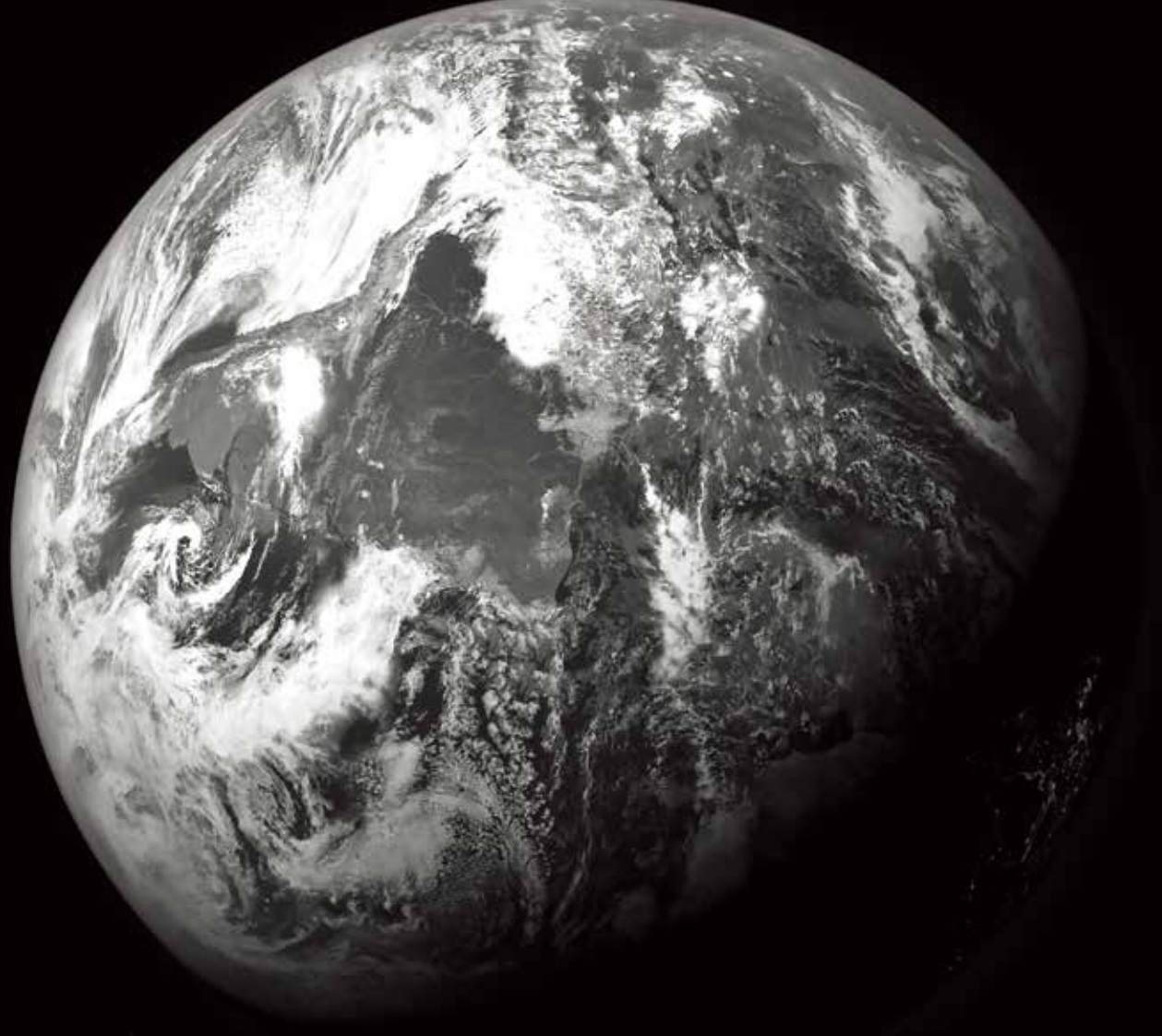
B Corp 认证如何改变了 Chloé？

B Corp 认证适用于公司的所有活动。多年来，Chloé 发生了很多变化，很难一言以蔽之。如果举例来讲的话，我想说，这个认证使我们能够在 ESG 问题上实施强有力的治理。我们现在有一个由外部专家组成的委员会，他们对我们的转型进行分析并提供建议。此外，Chloé 所有员工现在都有 ESG 目标。有些措施是公司一直在做的，但认证加快了这一进程，并促使我们在所有员工中推广。

此外，我们虽然启动了许多制造相关的项目，但 B Corp 促使我们进一步深化，特别是涉及到众多供应商。最后，B Corp 认证无疑改变了 Chloé 的雇主形象，确确实实地提高了我们在招聘和留住人才方面的吸引力。

Chloé 下一步面临的 ESG 挑战是什么？

当然，B Corp 认证并不是最重要的，公司将继续努力改善 ESG 的各个方面。例如，我们目前正在为产品建立数字护照，以提高可追溯性和防伪认证。在管理上游资源和下游库存方面，我们也在努力改进计划和预测技术，以确保生产数量尽可能地接近需求水平，从而最大限度地减少我们对环境的影响。



全球化： 从毫无保留地投身全 球化到重新评估地缘 战略依赖关系

开拓新领域，防范风险

“中国消费者的购物习惯正在迅速变化，三年前的情况现在已经过时，奢侈品企业必须不断追逐新的潮流。”

Frédéric Noyere, Jebsen Beverage 董事总经理

一些目前被低估的市场为奢侈品企业提供了巨大的增长机遇。印度和中国的一些地区便是如此，在这里，本土企业已经开始崭露头角。

进入海外市场需要深入了解当地消费者的品味和偏好，有时会与品牌长久以来的侧重点有很大的不

同。奢侈品企业必须在适应当地市场需求和保持自身价值观和定位之间找到恰当的平衡点。

国际扩张和对新市场的追求加剧了奢侈品企业对海外市场的依赖，并使这些企业面临新的风险。因此，企业必须灵活应对，尤其是因为它们对社会和环境做出过承诺，而利益相关方的期望颇高，有时可能要求企业表明立场。

“我们面临着两大挑战。首先，在一个繁荣而利润丰厚的市场中，奢侈品企业要在寻求增长和避免过度依赖之间找到平衡点。”

Christophe Caillaud, Liaigre 首席执行官

65%

2021年至2025年期间，欧洲和美国以外的市场将为整个奢侈品行业贡献的增长

5.1 仍有许多新市场有待开发……

随着文化不断演变，社会走向富裕，一些新的市场仍有待奢侈品企业去开拓，这凸显出奢侈品行业持续的国际吸引力。例如在中国，一些垂直领域的代表性仍显不足。据估计，中国香水的市场渗透率约为5%，而欧洲约为42%，美国约为50%。随着年轻消费者越来越多地将香水视为一种表达个性的方式，香水垂直品牌最近在中国实现了强劲增长。

虽然中国市场在2021年排名世界第10位，但到2025年有望成为世界第二大市场。

其他市场尚未开发或未得到充分开发。例如，我们预计印度奢侈品市场将实现强劲增长，到2026年将达到37亿美元，这主要得益于人口增长（到2025年，年收入超过20万欧元的家庭将增加70%）和城市化进程（从现在的35%到2025年的42%）。中东是另一个重要的增长潜力点。

5.2 ……奢侈品企业在保留自身特色和适应当地需求之间寻求平衡

在这些新市场中，奢侈品企业必须回应不同的期望，这意味着它们必须在保持品牌定位和适应当地期望之间取得平衡。

例如，进入中国市场需要深入了解中国人的品味、习俗、价值观和传统。在这种理解的支撑下，奢侈品企业就可以进行产品改造。例如，Christofle用“亚洲心境”（MOOD Asia）丰富了标志性的心境蛋系列，用镀银的筷子和汤勺取代了一些西方餐具。但是，娇兰、弗朗西斯·库尔吉安或爱马仕这样的香水品牌如果想要挖掘中国市场的增长潜力，是否就需要改变标志性的香水味道以迎合中国消费者呢？欧美品牌所面临的这种涉及品牌认同、历史和当地文化的现实冲突，可能会为新的本土竞争对手提供优势，因为后者可以靠民族自豪感加分，特别是中国最近在努力推广本土工艺品。

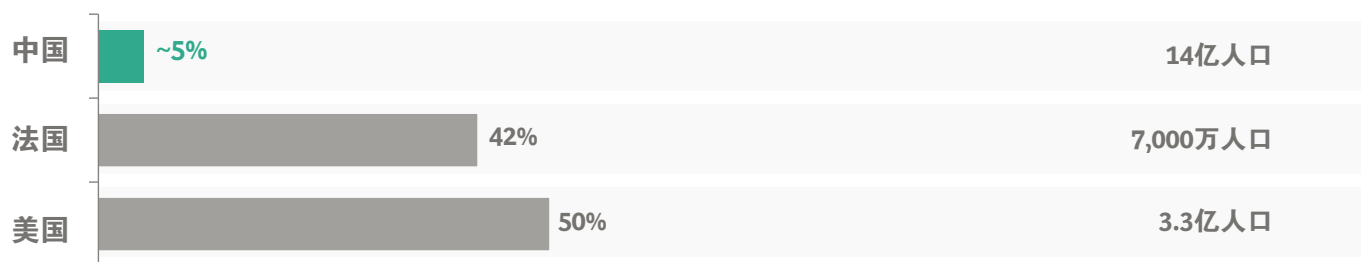
与此同时，健康危机和环境问题极大地改变了世界各地的消费模式，呈“再本地化”的基本趋势。如果一些市场的需求扩大，欧洲企业需要在保留当地和传统工艺的同时，减少从生产区到消费地点运输产品对环境造成的影响，而这可能会产生新的压力。

图8 | 全球化

新冠肺炎疫情使中国消费者对香水的接纳速度大大加快

中国是一个尚未被充分渗透的市场，代表着巨大的机遇

各国香水渗透率（2021年）¹



新冠肺炎疫情使人们对香水的态度发生变化……

在新冠肺炎疫情之前，喷香水与社交活动密切相关

中国人也用香水来表达自我和个性

36% 感到时髦

你为什么喷香水？²

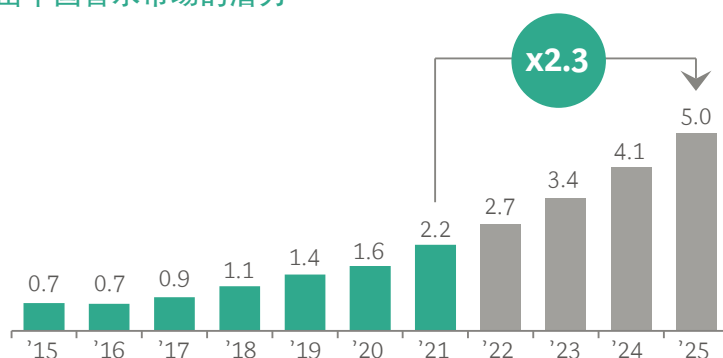
33% 感到美丽

……展现出中国香水市场的潜力

2015—2025年中国香水市场演变（十亿美元）

“中国最终将成为世界第二大香水市场。”

Philippe Bénacín



来源：奇华顿；专家访谈；BCG分析。

¹“渗透”在中国被定义为“喷香水”，在法国被定义为“每天喷香水”，在美国被定义为“每年至少买一瓶香水”。

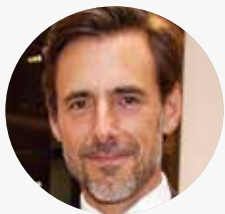
²奇华顿消费者调查（中国，2021年）。

5.3 ……并且在面对地缘政治风险时必须更加灵活

作为法国生活方式的象征，法国奢侈品在国际上颇有声誉，但对中国、美国和中东等海外市场日益增长的依赖要求企业考虑新的地缘政治风险。过去，奢侈品企业可能仅仅被认为是生产高品质产品的厂家；但如今，由于其庞大的规模，这一行业不仅要对其具体的经济问题负责，也要对社会问题负责。

“尽管美国和中国将继续极大地推动奢侈品消费，但中东、东南亚和印度由于先期市场渗透不足，后续或将迎来更多增长机会。为了实现这一目标，奢侈品牌必须管理好地缘政治风险，并在适应当地市场和客户关系与维护自身价值和定位之间取得平衡。”

Sarah Willersdorf, BCG 董事总经理，
全球合伙人，常驻纽约办公室



委员会成员访谈

回顾 Maison Liaigre 对当地市场的适应，该公司将在中国开设第一家设计事务所

——Christophe Caillaud，Liaigre 首席执行官

贵公司目前正在准备在中国开设一家设计事务所，您能否介绍一下背后的动因？

从历史上看，Maison Liaigre 只在亚洲的两个城市运营：曼谷和新加坡。但自 2015 年以来，我们就打算在该地区进一步扩张。2019 年起，我们先后在上海、首尔、香港和北京开设了四个展厅。未来五年，我们想在中国再开两到三家分店。中国目前是最大的奢侈品市场。这是一个快速增长的市场。目前，我们超过 10% 的项目在中国，并且在过去的三年里，这个数字一直在稳步增长——营业额每年也在增长。话虽如此，我们发现，随着时间的推移，我们与中国客户的互动以及他们对时间的看法正在发生变化。

虽然不能一概而论，但我们目前与中国客户打交道的经验表明，他们对建筑和设计项目的思考方式与

我们习惯的方式有所不同。与我们现有的欧洲或美国客户相比，中国客户的交付时间要短得多，兴趣重点也有所不同。为适应这种工作方式，我们决定在中国开设一家设计事务所，组建一支由巴黎的员工和我们培训过的中国同事组成的混合团队，以便能现场沟通并理解客户的期望。

在这个过程中，您遇到了哪些问题，或者正在面临哪些问题？

我们面临两大挑战。首先，在一个繁荣而利润丰厚的市场中，奢侈品企业要在寻求增长和避免过度依赖之间找到平衡点。与此同时，当客户有非常具体的期望时，我们需要确保保留自身的设计灵魂。我们根据需求创造，但同时也需要确保与我们的身份风格、既往项目以及现有产品保持一致。



专家访谈

从公司外部的视角看来，我们是一家饮料品牌所有者、进口商和分销商，产品包括葡萄酒和烈酒，已耕耘中国市场超过一个世纪。

——Frédéric Noyere，Jepsen Beverage 董事总经理

中国奢侈品消费者的行为特点和变化是什么？

认识到中国在地理、文化、人口和社会方面的多样性是十分重要的。因此，奢侈品企业必须面向众多细分市场，满足中国消费者各种各样的期望。事实上，奢侈品企业很难在所有领域都成为领头羊，因为定位可以是多种多样的。由于中国的消费习惯正在发生迅速改变——三年前的情况现在已经过时了——奢侈品企业必须不断追逐新的潮流。如今，眼光敏锐的中国消费者正在寻找真正的身份识别特征，而不是购买特定的品牌。他们对商标的依赖越来越少，对时间和地点的意识越来越强，二手品牌和手工品牌的激增就是明证。与此同时，需要明确参照点的新兴中产阶级仍对品牌和标识感兴趣。此外，环境问题正成为年轻、城市和富裕一代的焦点，他们更关注核心价值（如生活品质和健康），而不是不惜一切代价实现经济增长和个人富裕。其中一个问题是，这些牺牲（如长时间工作、燃煤电厂和冬天的雾霾）是否太不合理。在一个正快速学习现代化（而不是西方化）的国家，这些问题的出现可能会对品牌的角色和定位产生真正的影响。

从营销和传播的角度来看，奢侈品企业如何适应中国市场？

20多年前，中国市场被认为拥有真正的增长驱动力，但进入市场的成本一直在上升，二线品牌受到

了不利影响。数字化大大加快了品牌的集中。如果你上不了消费者智能手机的主页，你就很难“存在”并脱颖而出。此外，为了茁壮成长，品牌必须适应越来越强烈的中国特色，这需要大型本土团队的支持，他们充分了解中国市场，并相应地调整产品、营销和沟通。例如，干邑白兰地（Cognac）在中国的销售渠道、消费场合，以及人们对它的看法都不同于美国或欧洲。在中国，奢侈品企业无法保持单一的品牌形象。虽然它们倾向于利用自己的传统、专业工艺和产品来源与消费者进行沟通，但中国消费者更希望知晓品牌的未来，更重视品牌的未来预期。

在您看来，这个市场还存在哪些挑战？

未来，西方奢侈品企业肯定会与中国本土奢侈品企业展开更紧密的合作。在葡萄酒、烈酒和化妆品领域，这种情况已经出现：在烈酒等领域，本土企业已经存在了几十年，甚至几个世纪，在中国市场上的地位也比西方企业更强大。例如，白酒在中国市场的占有率高达95%以上。与此同时，在推广本土工艺政策的推动下，一些品类的中国品牌（如珠宝行业的周大福珠宝集团和高级时装行业的郭培）开始在国际舞台上崭露头角。其中一些企业终将占据相当大的市场份额，这并非没有可能。

