

奢华中国 LUXURY CHINA

布鲁诺·兰纳



奢侈品新边疆攻略

奢侈品牌要在中国二三线城市大展拳脚，需要克服专业人才和优质零售场所双重匮乏的挑战，慈善公益活动也是提高品牌美誉度的重要举措。

如果你的销售人员从未体验过“奢华生活”，那么他们如何能说服消费者购买呢？

当全球顶级奢侈品牌积极拓展中国奢侈品的新战场——二三线城市时，面临着种种棘手挑战。上述的问题就是难题之一。在珠海、绍兴、无锡等城市，中产阶级如雨后春笋般迅速成长，与上海、北京的中产阶级一样，他们渴望拥有劳力士（Rolex）手表、路易·威登（Louis Vuitton）包、香奈儿（Chanel）香水等，以显示自己新的身份地位。然而，在中小城市里，能够为高端客户提供完善优质服务的销售经理却寥寥无几。

激发某些管理人员的创意灵感实属一项挑战。例如，为了快速让二三线城市的新员工了解奢侈品消费者所期望得到的与众不同的服务，一位高管别出心裁地让销售经理们在豪华酒店住了两周，亲身体验“奢华生活”。

诸如此类的创新举措有助于本就领先的公司在这场新的较量中与相对落后的公司拉开更大的差距。中国是全球增长最快的奢侈品市场，2010年增长幅度约为23%，更没有哪一个地方的增长速度超过中国的二三线城市。至2010年末，新增消费者所贡献的销售额约占市场增长的近67%，而他们中有许多来自二三线城市。

然而，这些奢侈品消费者与一线大城市相比有什么特点呢？在对1,400多位中

国的奢侈品消费者进行调研后，我们发现中小城市奢侈品消费者的品牌认知度和消费意愿已相当接近上海、北京和广州的消费者。事实上，二三线城市中收入最高的家庭奢侈品消费支出超过了同等收入水平的一线城市消费者。

成功的奢侈品公司意识到二三线城市的消费者不仅拥有相同的购买力，也要求在购买过程中得到同等水平的服务质量，感受到商家的可信度。

人才是奢侈品公司面对的巨大挑战之一。如果不能培养出一位了解“奢华”的出色员工，奢侈品牌就无法执行他们雄心勃勃的扩张计划。但是，在大城市以外的地区寻找并挽留担任关键管理职位的合适人才尤为困难。

为了填补人才的空缺，一些奢侈品牌在中国的顶级学府招聘销售培训生。然而，有些大学毕业生却表示愿意放弃北京、上海的烦扰生活，前往小一些的中心城市，去那里寻找更好的工作、更高的薪酬和更舒适的生活环境。这一种初露端倪的趋势可能会令招聘容易一些。与此同时，为了留住新进员工，不让他们转向更体面的办公室白领工作，越来越多的奢侈品公司实施了如全球轮岗等激励举措。

除此之外，领先的企业还明白，成功销售奢侈品还需看准进入的城市，并找到合适的房产商。今后5年中会有更多的购物中心在二三线城市开张。奢侈品公司的

挑战在于如何正确选址以及如何挑选合适的运营商。这对他们的成功来说至关重要。

但是，优质的零售场所在这些城市中仍然十分少见。在每一个奢侈品进入的城市，成功的企业都能找到一两家奢侈品消费者更喜欢购物的商厦。如果在一个城市中只有一个非常吸引人的商厦，那么品牌就只能在其中开一家门店，这等于限制了自己的业务发展。通常来说，可供奢侈品牌选择的门店要比实际需要的多。借助饥饿营销，奢侈品牌保持着自己的高端特质和独一无二的魅力。

品牌建设是成功必不可少的一项元素，特别是在竞争如此激烈的市场中。不过，企业需要牢记的是品牌建设不仅关乎广告，还关乎活动。为了令自己与众不同，奢侈品牌应该借鉴一线城市中的市场翘楚。他们通过参与公益慈善和文化活动提高了品牌的知名度：这可以是举办一次展览，展示品牌的传承，如在上海当代艺术馆举行的“文化香奈儿（Culture Chanel）”；这也可以是支持非盈利组织，如古驰（Gucci）为某儿童医疗基金募集善款。这些具有针对性的品牌建设举措行之有效。我们发现参与调研的奢侈品消费者中，2010年渴望拥有香奈儿的比例比前一年激增了11%。[F]

布鲁诺·兰纳（Bruno Lannes）是贝恩公司（Bain & Company）上海办事处合伙人，大中华区消费品、奢侈品及零售业务主管。