



## 2024年中国奢侈品市场： 逆水行舟，穿越周期

2024年中国内地奢侈品市场遇冷，前三季度呈现失速下滑态势，第四季度表现略有改善。低迷的消费者信心及中国游客外流至邻近地区和欧洲，是市场下滑的主要原因。受宏观经济环境变化的影响，中国内地奢侈品市场正处在一个不确定性的时代。未来几年，出境游的持续复苏预计将对内地奢侈品市场施加进一步压力。

面对不确定的外部环境，奢侈品牌亟需在审时度势的同时，修炼内功穿越周期，在创意、品牌价值感、定价、运营等方面制定清晰的策略和执行方案。但贝恩认为当下的困境并不会削弱中国内地市场对于奢侈品牌的吸引力。长期来看，中国市场庞大的奢侈品消费群体仍然是全球奢侈品消费的重要增长引擎。

## 作者简介及致谢

**布鲁诺 (Bruno Lannes)** 是贝恩公司消费品和零售业务资深全球合伙人，常驻上海。

联系方式: [bruno.lannes@bain.com](mailto:bruno.lannes@bain.com).

**邢微微**是贝恩公司消费品和零售业务全球合伙人，常驻香港。

联系方式: [weiwei.xing@bain.com](mailto:weiwei.xing@bain.com).

**顾乙羽**是贝恩公司消费品和零售业务全球副合伙人，常驻上海。

联系方式: [emma.gu@bain.com](mailto:emma.gu@bain.com).

报告作者特别感谢贝恩公司上海办公室资深顾问**黄思捷**为本报告做出的贡献。

本次报告的研究基础包含次级市场研究、针对贝恩获取的财务信息的分析研究和一系列行业参与者访谈。贝恩公司没有对所获取的财务信息进行独立验证，因此无法以明示或暗示的方式保证此类信息的准确性或完整性。本次报告所含的市场和财务信息预测、分析和结论均建立在上述数据的基础上，所以在贝恩公司看来，它们不应被视为未来表现或结果的确切预测或保证。本次报告所包含的信息和分析不包含任何类型的建议，不能用于判断、组建投资意图。无论贝恩公司及其分公司、还是它们各自的主管、理事、股东、员工和代理机构都不必为任何因为使用或信任本文件中所含的信息和分析所造成的后果承担任何责任。本次报告的版权由贝恩公司所有。任何个人或组织不得在没有贝恩公司明确书面授权的情况下发表、传播、散布、复制或重印整篇报告或其任一部分。本报告中，为表述方便，使用第三方商标或其商业标识代指第三方，并不表明本公司与该第三方存在授权或投资或其他关联关系。

## 摘要

- ▶ 2024年，受消费者信心不足、消费外流加剧等因素的影响，中国内地个人奢侈品市场销售额下降18%-20%，基本跌回2020年的水平。随着出境游的重启，2024年作为拐点，标志着奢侈品“疫情红利期”的结束。
  - ▶ 各大品类销售额普遍录得双位数下跌，其中美妆个护品类表现相对较好，腕表和珠宝品类表现最差。从品牌角度看，2024年只有极少数品牌在逆势中保持增长。
  - ▶ 海南离岛免税客流和销售额双双下滑。相比之下内地消费者在海外，尤其是在日本的奢侈品消费增长强劲。此外，（服饰和皮具箱包品类的）海外代购销售额也有所增长。
  - ▶ 2025年，中国内地奢侈品市场表现预计与2024年持平。上半年仍将充满挑战，下半年随着国内经济和消费刺激措施的落地，我们对市场表现持谨慎乐观的态度。
  - ▶ 放眼更远的未来，中国经济基本面依然稳固，中产阶级人群数量持续增长，中国内地奢侈品市场有望实现温和复苏。
-

## 完整报告

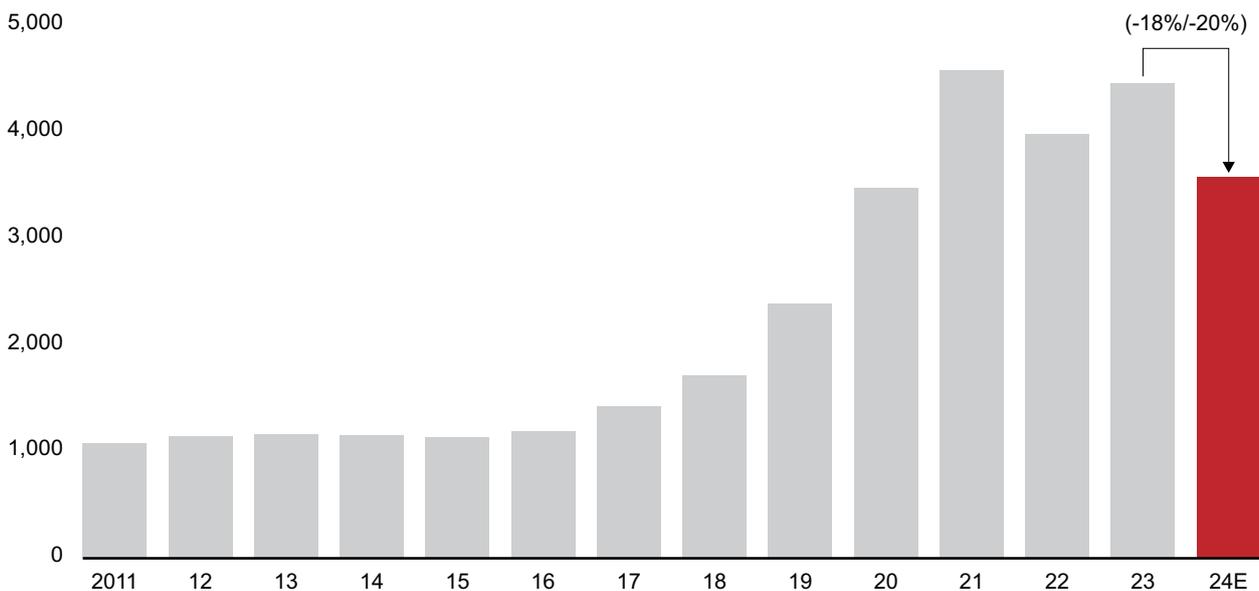
2022年12月，中国内地放宽防疫政策，推动社会消费在2023年上半年初步复苏。但受消费者信心不足等因素的影响，复苏势头未能延续到2023年下半年，奢侈品等非必需品受到的影响尤为严重。同时，受出境游回暖和汇率利好的推动，2023年和2024年内地奢侈品消费加速外流。与此同时，中国消费者对于奢侈品的理解日趋成熟和理性。频繁的涨价以及迟缓的产品创新使得中国消费者缺乏对奢侈品过高溢价的认同，令其转向其他体验型消费如旅游和户外。

因此，中国内地奢侈品市场在2024年风口退却，预估整体销售额同比下降18%-20%（图1）。

值得注意的是，中国内地奢侈品市场全年持续疲软，其中第三季度的降幅最大。第四季度得益于经济刺激措施出台，拉动了消费并带来预期升温，从而表现有所改善。

**图 1:** 受消费者信心不足、消费外流加剧等因素的影响，2024年中国内地个人奢侈品市场销售额下降18%-20%

中国内地个人奢侈品市场销售额（亿元人民币）



资料来源：2024年贝恩-意大利奢侈品协会全球奢侈品报告；贝恩分析

2024年中国奢侈品市场：逆水行舟，穿越周期

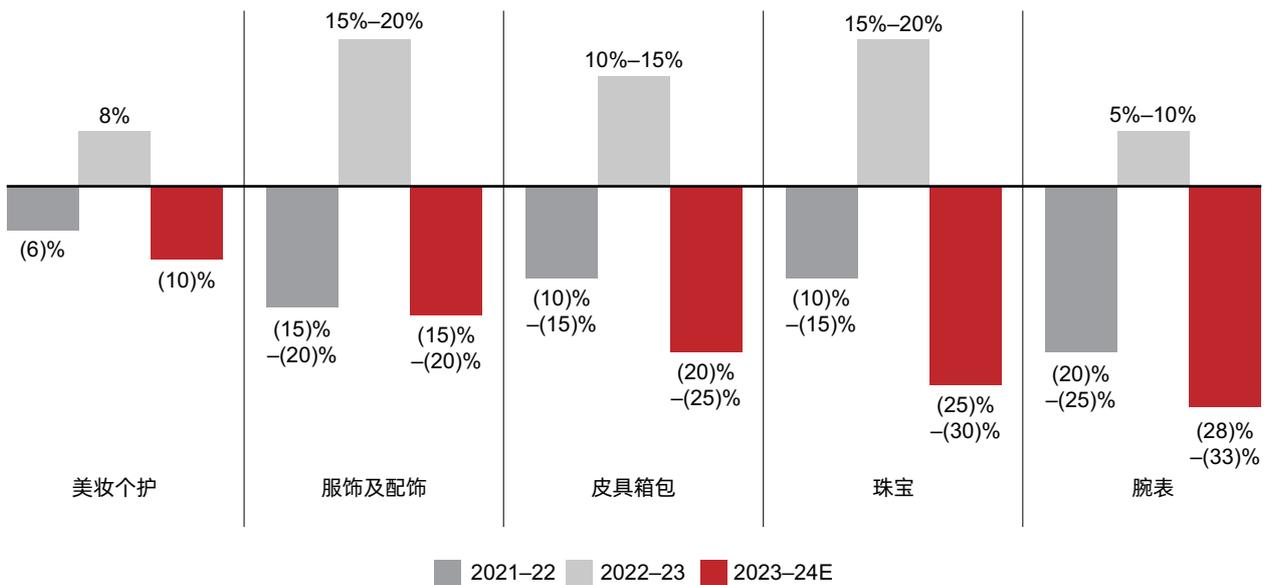
此次寒流波及了所有奢侈品品类，但各品类遇冷程度不同。例如，美妆个护品类，尤其是香水、彩妆和超高端护肤品，取得相对较好的表现，显示出消费者对“小额奢侈品”的热情及注重情感和感官体验的转变（图2）。

服饰品类的降幅小于皮具箱包品类，主要是因为服饰具有季节性，以及拥有比较稳固的VIC客户基础。皮具箱包品类由于过于依赖经典款产品，创新不足，再加上单价较高，导致消费者缺乏额外购买的动力。

随着消费者偏好转向其他保值资产和体验型产品，珠宝和腕表成为表现最差的品类。珠宝表现略好于腕表，主要由于价位段相对较宽，既有针对超高净值人士的高级珠宝，也有吸引非头部消费者、价格相对较低的精品珠宝。相比之下，腕表销售降幅更大，一方面由于中国消费者在腕表消费方面更趋于理性，另一方面由于二级市场上瑞士奢侈腕表价格持续下降，导致高端腕表的保值能力受到威胁。

图 2: 所有奢侈品品类销售额下滑，其中珠宝和腕表降幅最大

中国内地个人奢侈品市场同比增速，按品类划分 (%)



资料来源：2024年贝恩-意大利奢侈品协会全球奢侈品报告；公司财报；贝恩分析

2024年中国奢侈品市场：逆水行舟，穿越周期

海南免税消费也同样受到影响，2024年海南免税店客流和客单价均同比下降约15%，导致海南离岛免税销售额下降约29%（图3）。由于全球旅游业复苏，其中邻近的日本和东南亚国家复苏势头尤为强劲，这些地区的旅行时间和成本与海南相近，但在服务和体验上更胜一筹，使得消费者倾向于前往海外邻近地区旅游。同时，消费者结构也在发生变化，在疫情期间的海南购物主力——中产及以上的富裕群体，如今成为海外消费的主力。此外，国内电商平台激烈的价格战带来了额外的竞争压力，尤其是在美妆个护领域，对于海南离岛免税市场来说更是“雪上加霜”。

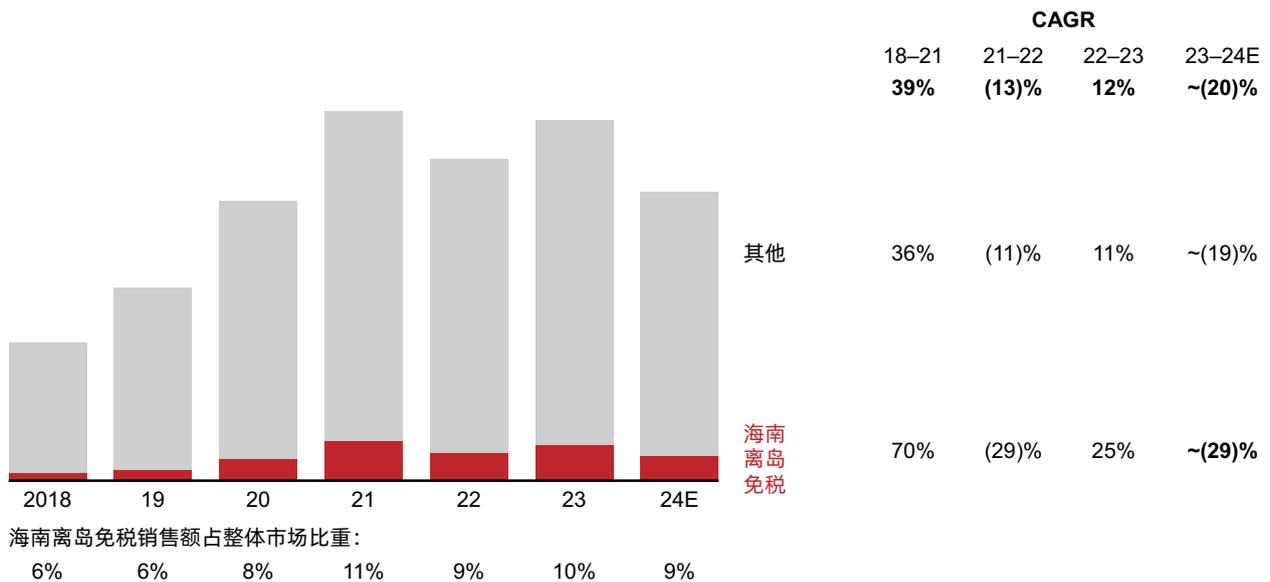
未来，海南免税市场面临的不确定性依然存在：一方面，根据《海南自由贸易港建设总体方案》，预计2025年底实现全岛封关；另一方面，海南依然面临着内地市内免税店扩张以及邻近市场的“抢客”压力。海南免税店需要让消费者享受到高质量的购物体验，以应对外部竞争。

总而言之，中国内地个人奢侈品市场的寒流波及大多数品牌。由于信心不足，消费者选择谨慎消费，是导致下滑的主要原因。即使是韧性更强的VIC客户在奢侈品消费方面也较以往更为保守，在经济下行的时代“分散风险”，将支出转而投资在更多种类的保值型资产上。然而在奢侈品行业寒意渐浓的同时，依然有少数品牌成绩傲人，保持了逆势而上的增长势头。这些品牌中不乏大品牌和小众品牌，说明规模并非成功的决定因素。真正的制胜秘诀来自于强大且独特的品牌吸引力，与消费者紧密的关系，而这离不开多年的品牌投资和产品差异化的价值主张打造。

放眼未来，奢侈品牌必须意识到，内地市场正在从高速增长时代过渡到常态稳定时代。品牌应当摒弃通过扩张在增量市场上跑马圈地的发展思路，转而思考如何在存量市场上抢占份额。提高品牌价值感、推动产品创新、优化定价策略、提升客户体验，将成为品牌在新时代的制胜关键。

图 3: 受客流和客单价双双下滑的影响，2024年海南离岛免税销售额下降约29%

中国内地个人奢侈品市场销售额（亿元人民币）



资料来源：海口海关；文献研究；公司财报；分析师报告；贝恩分析；财政部；商务部；文化和旅游部；海关总署；国家税务总局

2024年中国奢侈品市场：逆水行舟，穿越周期

境外奢侈品消费和代购市场在2024年继续对内地奢侈品市场产生重大影响，尤其是日本等地区的奢侈品消费显著回升。

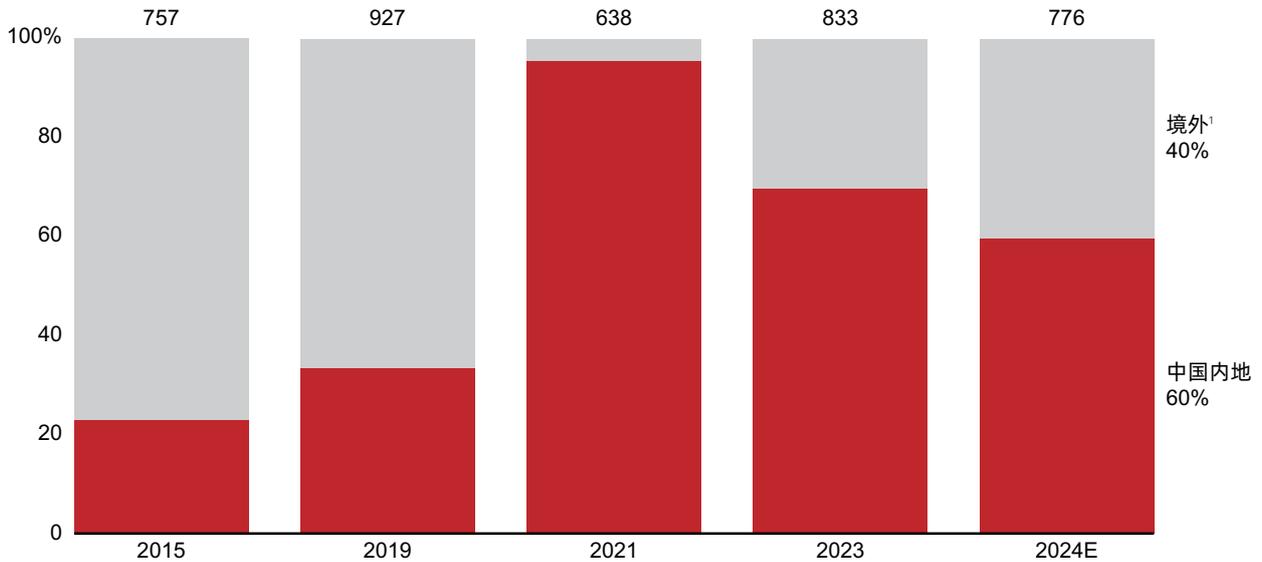
随着出境游的复苏，奢侈品消费外流加剧，2024年约60%的奢侈品消费发生在中国内地，约40%的消费则发生在境外，尤其是亚太地区和欧洲。其中，中国消费者在欧洲市场的奢侈品消费额已经恢复到约2019年水平的50%，而亚太地区则达到了约2019年水平的120%。

日元持续走低带来的汇率优势，进一步增长了中国消费者赴日购买奢侈品的热情。尽管如此，境外消费的增长仍然无法抵消内地消费的下降，此消彼长之下，2024年中国消费者奢侈品消费额下降约7%（图4）。

展望未来，出境游回暖和消费外流的趋势预计延续，与此同时，中国游客的消费习惯也正在发生变化，从过去主要以购物为目的，转为体验型消费。

图 4: 中国消费者在境外的奢侈品消费增长不足以抵消内地消费的下降，导致2024年奢侈品销售额下降约7%

中国消费者奢侈品销售额分布（按购买地划分，亿欧元）



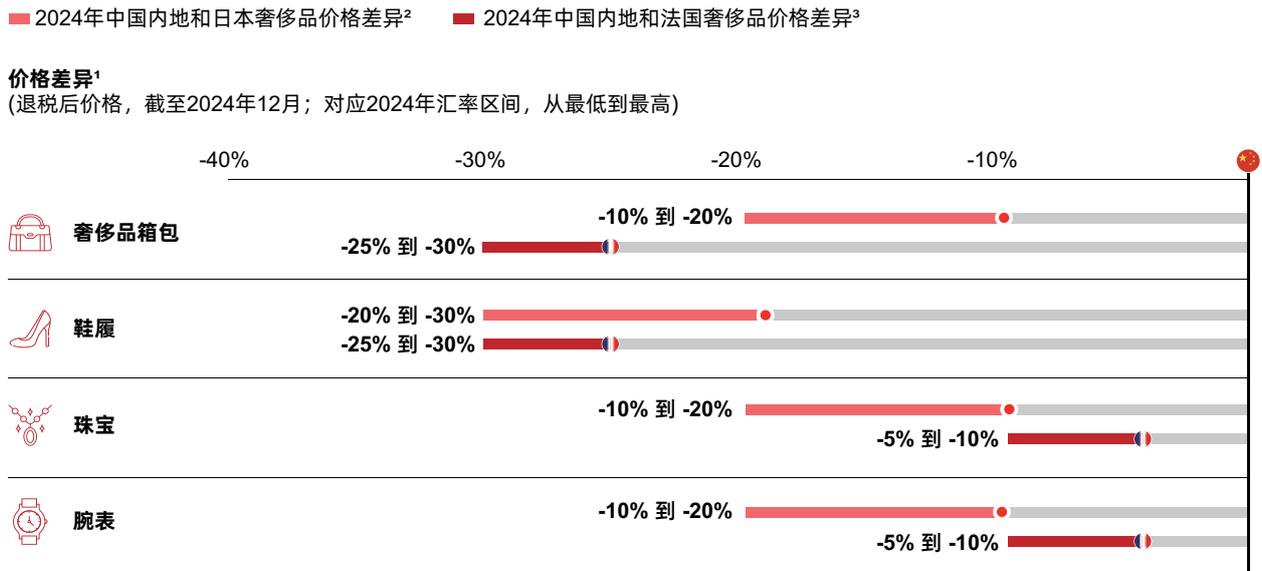
注：1. 境外指中国内地以外的市场，含中国港澳台地区  
资料来源：2024年贝恩-意大利奢侈品协会全球奢侈品报告；Global Blue；贝恩分析

2024年中国奢侈品市场：逆水行舟，穿越周期

价差是驱动中国内地奢侈品消费者青睐海外（尤其是日本）购物的主要原因。贝恩对中国内地、法国和日本市场各大奢侈品品牌的热门产品抽样研究显示，各大品类均有较为明显的价差。浮动的汇率因素更是在2024年加大了价差。在2024年全年日元对人民币最低汇率下，日本和中国内地的价差最高可达30%（图5）。这一差异对消费者，尤其是价格敏感型消费者，具有极大的吸引力。然而，这影响了奢侈品牌在中国内地市场业绩和品牌拉新。

以往为应对这一趋势，一些品牌采取全球定价策略，以尽可能抵消汇率波动产生的影响。2024年，更多品牌通过店内限购、全球统一调价（第四季度）等措施来平衡价差。在当前宏观经济环境不确定的背景下，迅速响应并采取行动以调控全球价格，应当成为奢侈品领导团队的首要任务之一。

图 5: 中国内地和日本/欧洲市场之间的价差是2024年内地奢侈品消费外流加剧的主要原因



注：1. 在各品类领先品牌中选择销量最高的3个SKU；日本退税率8.45%，法国退税率12%；2. 中国内地/日本品牌官网价格截至2024年12月10日；日元对人民币汇率取2024年最低和最高值，分别为1:0.045到1:0.050；3. 中国内地/法国品牌官网价格截至2024年12月10日；欧元对人民币汇率取2024年最低和最高值，分别为1:7.498到1:7.962  
资料来源：中国官网；法国官网；日本官网

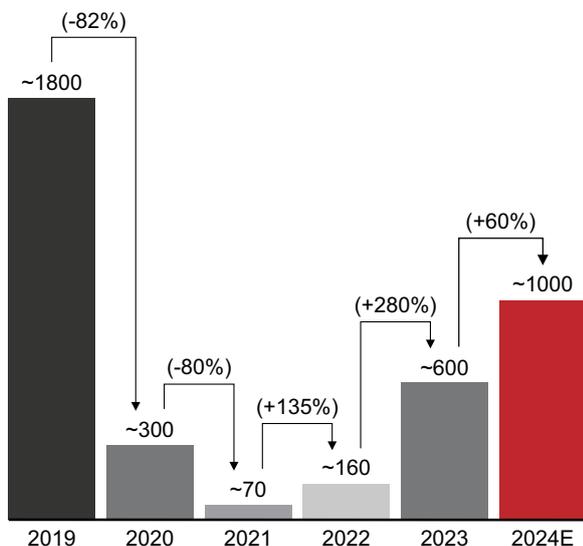
## 2024年中国奢侈品市场：逆水行舟，穿越周期

相比于日本市场，韩国市场则要黯淡许多。2024年韩国免税店外国游客数量增长了60%，但客单价下降了约40%，导致销售额相比2023年下滑3%，达到600亿元人民币左右（图6）。韩国免税店遇冷主要归结于韩国政府和奢侈品牌持续打击代购，以及日元贬值导致大批游客分流到日本。总体而言，韩国免税市场的表现距离2019年存在着较大差距，无论是外国游客数量还是销售额，都仅达到2019年水平的约50%。

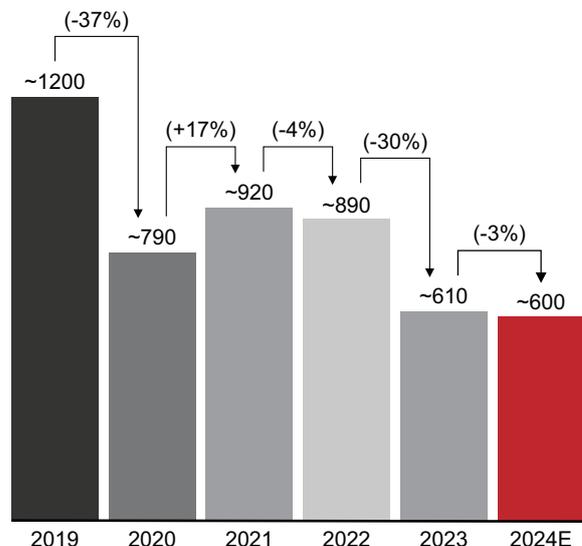
此外，韩元也在贬值，同时免税零售商面对库存压力可能会在2025年加大促销和折扣力度，这将会吸引中国游客，进一步加剧中国消费者境外奢侈品消费的长期不确定性。

**图 6:** 韩国免税店外国游客数量增多，但是因为政府和奢侈品牌打击代购，销售额不升反降

**韩国免税店外国游客人数**  
(2019-24E, 万人)



**赴韩外国游客贡献的免税店销售额**  
(2019-24E, 亿元人民币)



资料来源：韩国免税店协会；分析师报告；文献研究；贝恩分析

## 2024年中国奢侈品市场：逆水行舟，穿越周期

代购活动带来的收入在中国内地奢侈品消费中占据重要地位。根据Re-Hub对品牌的追踪数据，2024年中国内地奢侈品代购的销售额整体增长约5%。然而，从各地区的价格指数来看，日本和法国等市场不太可能成为代购的主要货源地。2024年，尽管汇率优惠、折扣及促销机制等因素拉动了小规模或个人代购，但是大规模或专业代购平台能够通过批发渠道获得较大的进货价格优势，因此批发渠道更有可能成为代购的主要货源。

以服饰和皮具箱包为例，对于批发渠道规模有限或严格管控批发渠道的品牌，其代购平台上的销售额相当于中国内地官方渠道销售额的15%-25%。相比之下，对于拥有一定规模的批发渠道且管控较弱的品牌，这一比例可以达到60%-70%甚至更多（图7）。此外，根据Re-Hub的数据，2024年代购平台上畅销产品的价格与去年相比下降了8个百分点，让人不禁担忧代购会进一步损害奢侈品牌在中国内地市场的营收潜力和品牌价值。

为了应对这一趋势，奢侈品牌必须在战略层面上重视代购带来的问题。中国市场不应当“孤军奋战”，而应与总部及全球各地区紧密合作，共同管控全球批发业务，减少价差，以此控制代购对内地市场销售带来的风险。此外，品牌应继续着力提升在中国内地市场上的客户关系管理、售后服务和整体客户体验，促使消费者通过官方渠道进行购买。

**图 7:** 在服饰和皮具箱包领域，品牌在代购平台上的销售额占其中国内地官方渠道的营收比例有所提高

**奢侈品牌<sup>1</sup>在代购平台产生的GMV<sup>2</sup>占其中国内地官方渠道的营收比例**  
(根据Re-Hub追踪的数据，仅限服饰和皮具箱包)



注：1. 部分追踪品牌；2. GMV = 商品成交额  
资料来源：Re-Hub

## 展望未来

2024年，中国内地奢侈品市场受到多重问题困扰：不确定的经济环境和资产价格下降等原因导致消费者信心不足，出境游回暖加剧消费外流，再加上品牌频繁涨价却缺乏与之匹配的价值感。种种因素导致市场未能延续之前的增长势头，而是陷入加速下滑的局面。

2025年市场前景如何？从国内角度看，政府出台更有力的经济和消费刺激措施，有望推动奢侈品消费；从国际角度看，1月美国新总统正式就职，其政策可能影响中国经济和出口。此外，内地奢侈品消费外流预计在2025年将进一步加剧。综合多重因素，我们认为2025年上半年中国内地奢侈品市场将延续颓势，但对下半年的市场前景持谨慎乐观态度，预计2025年全年表现将与2024年持平。中国内地奢侈品市场正处于一个充满不确定的时代，也是品牌生存求变的关键节点。很多品牌或将陷入持续低迷，而部分品牌仍然能够保持增长。对于大多数品牌来说，未来的重点将从扩张和涨价，转为销售网络整合和绩效提升。

在这样的环境下，奢侈品牌需要着力提升品牌吸引力，通过举办品牌活动、加强创意创新、优化客户体验等举措，让消费者真正感受到奢侈品的价值感。

在未来，中国的宏观经济和人口结构性变化为品牌在华运营带来了挑战。首先，失业率提高，消费能力下降，导致未来奢侈品消费人群规模，尤其是Z世代及更年轻的消费人群无法延续过去几年的增长速度。其次，即使是在有购买力的年轻消费者中，品牌偏好也逐步多样化，对单一品牌的忠诚度减弱。再次，担任奢侈品消费主力军的VIC客户虽然具备较强的消费韧性，但是受人口老龄化等因素影响，他们开始偏爱更低调的产品，同时也将部分资金投入到了子女教育或者旅游等体验型消费领域。最后，房产等资产的贬值导致中产阶级人群财富缩水，从而使奢侈品消费变得更为谨慎。与此同时，变化中也蕴藏着机遇，人口迁徙提高了二三线城市的消费力，销量和平均售价实现双增长，可能成为奢侈品牌未来争夺的新战场。

长期来看，中国依然拥有全球最大的奢侈品潜在消费群体。近期出台的经济和消费刺激政策传递出强烈的信号，表明中国内地奢侈品市场依然充满希望。奢侈品牌亟需在这一阶段审时度势、修炼内功穿越周期、重回增长轨道。

**Bold ideas. Bold teams. Extraordinary results.**

## **贝恩公司是一家全球性咨询公司，致力于帮助世界各地有雄心、以变革为导向的商业领袖共同定义未来**

目前，贝恩公司在全球40个国家设有65个分公司，我们与客户并肩工作，拥有共同的目标：取得超越对手的非凡业绩，重新定义客户所在的行业。凭借度身订制的整合性专业能力，配以精心打造的数字创新生态系统，我们为客户提供更好、更快和更持久的业绩结果。自1973年成立以来，我们根据客户的业绩来衡量自己的成功。我们在业内享有良好的客户拥护度。

## **是什么使我们在竞争激烈的咨询行业中脱颖而出**

贝恩公司坚信管理咨询公司发挥的作用不应局限于提供建议方案的范畴。我们置身客户立场思考问题，专注于建议方案的落地。我们基于执行效果的收费模式有助于确保客户与贝恩的利益捆绑，通过与客户通力合作，以发掘客户的最大潜力。我们的战略落地/变革管理®（Results Delivery®）流程协助客户发展自身的能力，而我们的“真北”（True North）价值观指导我们始终致力于为我们的客户、员工和社会实现目标。

## **贝恩公司大中华区**

20世纪90年代初，贝恩公司进入中国，是较早进入中国市场的全球咨询公司之一。目前在北京、上海和香港设有三个分公司，大中华区员工人数近400人。多年来，凭借对中国本地市场的了解和在全球其他地区积累的丰富经验，我们持续为不同行业的跨国公司和中國本土企业提供咨询服务，度身订制企业策略和解决方案。



欲了解更多信息，请查询 [www.bain.cn](http://www.bain.cn) 或关注微信号：



阿姆斯特丹·亚特兰大·曼谷·北京·班加罗尔·波士顿·布鲁塞尔·布宜诺斯艾利斯·芝加哥·哥本哈根·达拉斯·迪拜·杜塞尔多夫·法兰克福  
赫尔辛基·香港·休斯顿·伊斯坦布尔·雅加达·约翰内斯堡·吉隆坡·基辅·拉各斯·伦敦·洛杉矶·马德里·墨尔本·墨西哥城·米兰·  
莫斯科·孟买·慕尼黑·新德里·纽约·奥斯陆·帕洛阿尔托·巴黎·帕斯·里约热内卢·罗马·圣弗朗西斯科·圣地亚哥·圣保罗·首尔  
上海·新加坡·斯德哥尔摩·悉尼·东京·多伦多·华沙·华盛顿·苏黎世·利雅得·多哈