



时尚之都
时尚之都：
**直面奢侈品
客户**

BOF

McKinsey
& Company

致谢

作者谨向Alessandra Todesca、Giorgia Mascioli、Marie Strawczynski和Julia Swoboda致以谢意，感谢他们为本报告发布所发挥的关键作用。同时特别感谢众多行业专家和奢侈品客户在访谈中慷慨分享见解。

BoF团队在报告创作中发挥了重要作用，尤其要感谢Nick Blunden、Amanda Dargan、Kate Greenway、He Jia、Vikram Alexei Kansara、Presiyana Karastoyanova、Alex Negrescu、Carlos Lopez Sanchez、Arunima Sharma、Eric Sylvers、Amy Vien、Robert Williams和Robb Young。

我们谨向以下麦肯锡同事对报告创作的特殊贡献表示感谢：Ekaterina Abramicheva、Kabir Ahuja、Katarzyna Bakos、Magdalena Balcerzak、Pamela Brown、Tiffany Burns、Rushan Guan、Kenza Haddioui、Charlotte Jiang、Clarisse Magnin、Alexandra Mondalek、Benedetta Nobili、Amaury Saint Olive、Roberta Romeo、Alice Scalco、Mona Sharak、Corinne Teschner、Alexis Wolfer、Andreas Zampouridis和Rebecca Zhang。

同时感谢Petra Kneile为封面插画及Launch Studio为设计提供的支持。

目录。

7 执行摘要

44个瞬间

ICICLE: 捕捉对中国品牌的兴趣

10 市场展望

香奈儿：如何重塑标志性品牌

56 发现

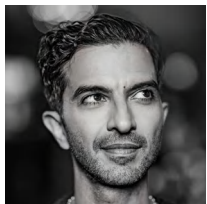
22 吸引力

杰西卡·麦考马克：挑战者如何
把握珠宝机遇

34 独家专营

Urban Jürgensen：向新观众介绍精英制表工艺
制表工艺

贡献者



伊姆兰·阿迈德

伊姆兰·阿迈德是全球时尚产业最具影响力的作家、思想家和评论家之一，也是现代媒体公司《时尚商业》（BoF）的创始人、首席执行官兼主编，该公司在全球时尚与奢侈品行业享有权威地位。伊姆兰拥有哈佛商学院MBA学位和麦吉尔大学商学士学位。他出生于加拿大，持有英国和加拿大双重国籍。此前，伊姆兰曾在麦肯锡公司担任管理顾问。



杰玛·德奥里亚

杰玛·德奥里亚是麦肯锡的高级合伙人，负责公司全球服装、时尚与奢侈品业务。她曾在北美、欧洲和中东地区广泛开展工作，支持零售、时尚和奢侈品企业以及家族企业制定大胆的战略议程，推动转型以提升绩效和组织健康。杰玛也是麦肯锡“CEO卓越计划”的领导者，致力于支持顶尖团队和CEO的领导力发展。



安妮塔·巴尔查达尼

安妮塔·巴尔查达尼是麦肯锡伦敦办公室的高级合伙人，共同领导欧洲、中东和非洲地区的服装、时尚与奢侈品业务。她与全球品牌和零售商合作，制定雄心勃勃的增长议程，推动数字化转型，并设计面向未来的成功模式。安妮塔还广泛参与私募股权领域，为多项成长型股权投资提供尽职调查和价值创造计划支持。



西里尔·维勒佩莱

西里尔·维勒佩莱是麦肯锡巴黎办公室的合伙人，负责法国服装、时尚与奢侈品业务，在数字和全渠道战略方面拥有深厚专长。近15年来，西里尔一直支持欧洲及全球奢侈品、时尚和消费品行业的领导者应对增长挑战，并推动其运营模式和基础设施的数字化。



米莫萨·斯宾塞

米莫萨·斯宾塞是《时尚商业》的奢侈品编辑，她常驻巴黎，负责BoF对欧洲奢侈品行业的报道，涵盖时装、手表和珠宝领域。

此前，她曾在路透社、《女装日报》和《华尔街日报》报道该领域，在法国基地建立了对奢侈品市场的深入全球视角。



阿努什卡·查拉瓦拉

阿努什卡·查拉瓦拉是《时尚商业》旗下BoF Insights的总监，她领导与时尚和奢侈品牌高管的咨询合作，将消费者、文化和商业洞察转化为可行的增长策略。在加入BoF之前，阿努什卡在投资银行工作了七年，为消费品领域的投资者提供咨询。



汉娜·克伦普

作为《时尚商业》旗下BoF Insights的总监，汉娜·克伦普领导深度编辑项目，并与行业专家合作，为全球时尚和美容行业的领导者创建基于数据的研究和分析。她的职业生涯跨越十多年，曾在时尚媒体和出版领域担任战略和编辑职位。



科琳·鲍姆

科琳·鲍姆是麦肯锡纽约办公室的高级合伙人，负责麦肯锡在美洲的零售运营工作。她为零售商和时尚品牌提供端到端成本管理、供应链战略、零售布局、库存管理和全渠道履约方面的咨询。

撰稿人



史蒂夫·贝格利

史蒂夫·贝格利是麦肯锡纽约办公室的高级合伙人，主要与零售商及其他面向消费者的企业合作，规划并执行端到端的战略、商业及运营转型。

Steve共同领导北美零售业务以及麦肯锡全球时尚、奢侈品和特色零售工作。



亚历山德拉·佩洛西

亚历山德拉·佩洛西是麦肯锡米兰办公室的顾问，专攻卓越运营。她曾主导意大利时尚奢侈品牌及投资组合公司的重大产业转型，为客户提供贯穿价值链的生产优化策略咨询。其工作重点在于帮助制造商在保留工艺与品质的同时，强化生产体系和供应链。



娜迪亚·斯涅日科娃

娜迪亚·斯涅日科娃是麦肯锡伦敦办公室的高级专家，负责领导欧洲、中东和非洲地区的消费者洞察团队，业务涵盖服装、时尚与奢侈品、快消品、旅游及私募股权。她帮助全球品牌及零售商将对客户、购物者和用户的研究转化为成功的增长战略，重点聚焦品牌建设、市场营销和传播领域。



丹尼尔·齐普瑟

丹尼尔·齐普瑟是麦肯锡深圳办公室的高级合伙人，负责亚太地区服装、时尚与奢侈品领域业务。

丹尼尔与整个大中华区和亚太地区的众多公司合作，主要专注于销售和营销议题，对本土消费者和零售趋势有深刻理解，同时涉及组织、企业财务及运营等综合领域。



直面奢侈品客户

经过长期低迷后，奢侈品市场在美国和中国的引领下正逐步复苏。基于对两个市场2000多名客户的调查和数十次访谈，《时装商业评论》与麦肯锡公司发现，客户群体的本地偏好日益鲜明，但同时对情感联结有着普遍的强烈渴望。

经过多年为重振销售而挣扎，奢侈品行业预计将在2026年缓慢走出长期低迷。总体增长或将保持温和，到2030年预计年增长率为4%至6%，低于此前高个位数的增长幅度。

行业增长的主要动力将来自全球最重要的两大市场：美国和中国。美国奢侈品市场规模约1300亿美元，为全球最大，预计到2030年将保持每年最高5%的增长率。

与此同时，中国价值600亿美元的高端市场预计将复苏并超越其他主要地区，年增长率最高可达6%。

对许多品牌而言，重燃增长并非易事。自疫情结束以及随之而来的消费狂潮消退以来，奢侈品客户已重新调整了优先次序。他们对愿意购买的品

牌和产品变得更加挑剔。旅行等体验性消费的增长正在超越产品购买，而通货膨胀则抑制了对手袋等时尚单品的需求。繁荣时期领先时尚品牌的价格上涨——往往缺乏相应的产品创新——令各层次的客户感到失望，尤其是那些具有消费渴望的群体。

随着后疫情时代的消费热潮逐渐消退，品牌试图通过聚焦VIC（非常重要客户）来抵御市场波动的冲击。它们加大超高端产品布局，并在知名购物区旗舰店中开辟宽敞的私人沙龙空间。但当品牌聚焦于最不受经济逆风影响的客户时，许多品牌忽视了较低层级的客户群体，未能为其提供光顾门店的理由。作为行业关键基础，这些客户最终大量流失。

在我们最新的《时尚业态》报告中，我们认为这是一个深入了解这些客户的好机会。我们对美国和中国不同消费层级的2000多名客户进行了严谨调查，并与客户及高管进行了深度访谈。

这使我们能够打破普遍假设，深入了解影响不同市场和细分领域客户购买决策的价值观与优先考量。

我们发现了中国和美国客户共有的核心价值。在这两个市场——建立品牌吸引力已变得更加困难——情感共鸣已成为奢侈品购买的主要驱动力。随着客户变得更具选择性，他们最倾向于与那些能够引起个人共鸣、反映自身品味与价值观的品牌产生联结。与此同时，品牌传承和历史所发挥的作用正逐渐减弱。

但这两个市场之间也存在诸多差异。中国消费者更倾向于将品牌视为外在表达的方式，而美国消费者则更注重自我犒赏，倾向于选择与自身价值观相契合的品牌。

深入购物体验层面，实体店在激励中国各层级消费者（尤其是入门级客户）方面发挥着重要作用，凸显了零售在触达有抱负型客户时的核心地位。

对于美国客户而言，糟糕的零售体验正成为一个主要痛点，强硬的销售策略和漫长的排队令客户望而却步——这凸显了一个亟需改进的关键领域。

在两个市场中，我们都发现利用人工智能和二手转售渠道购买奢侈品正成为一种趋势。美国比中国有更多消费者依赖人工智能获取购物灵感；而在中国，入门级客户在从发现到购买的整个购物过程中，对人工智能的参与度最高。二手渠道也扮演着日益重要的角色，尤其对美国的更高消费客户而言，它既提供了“寻宝般”的刺激感，也带来了实惠，从而激发购物欲望。

以下是我们研究中揭示的四个战略重点，解码了这些奢侈品客户偏好的转变，对于高管们在应对“新常态”增长放缓时期的关键指示：

增长放缓的时期：

1. 将品牌意义作为首要增长动力 品质与工艺如今已是基本期望，而非差异化优势。将领导力关注

点、关键绩效指标和投资投入到情感驱动的叙事、文化定位和社群建设中，以与产品开发和营销活动相同的严谨度来执行。在美国，将产品与身份认同和自我奖励联系起来。在中国，则建立长期信任与情感共鸣，而非依赖稀缺性来证明全价购买的合理性。

2. 将品牌体验拓展至顶级客户之外的群体

增量消费正向旅行、健康和品牌主办的活动等领域流动——所有层级客户的兴趣都在上升。设计可重复且可扩展的模式（会员制、文化系列、生活方式合作），为有抱负的和成熟的奢侈品客户提供购买之外的参与理由。利用门店、创意总监和定制化服务作为维系关系的工具。

3. 将排他性策略从限制准入转向奖励忠诚

人为的供应限制可以制造紧迫感，但 exclusivity（专属感）必须让人觉得实至名归才能奏效。在美国，优先考虑早期体验、内部渠道优先发售和会员忠诚奖励——这些通过努力赢得的特权，例如私人预览和定制品牌体验——能够随着时间的推移加深用户参与，尤其是对年轻客户群体。在中国，则应加倍投入定制化服务和高触达咨询，这对拥有强大消费力的中国 X 世代尤为重要。

4. 掌控由人工智能和转售渠道传播的品牌叙事

使用人工智能的奢侈品客户中，约有一半依赖它探索奢侈品会定期购买二手商品。当客户进入精品店时，他们的偏好已理的战略品牌资产——决定哪些产品浮出水面、如何验证第三方在定义品牌关联性中的角色。

这些转变正在重塑市场格局，为未来十年定下基调。行业的未来将不再由单一的全球奢侈品客户定义，而是取决于品牌能否驾驭各市场日益差异化的期望。与此同时，赢得客户忠诚度与失去客户忠诚度之间的窗口期已从数年缩短至数月。能在这种环境中引领潮流的品牌，将是那些能够回答这个根本问题的品牌：除了你制造的产品之外，是什么让你与品牌的关系变得不可替代？

伊姆兰·阿米德

创始人、首席执行官兼主编，
《时尚商业》

GEMMA D' AURIA

全球服装、时尚与奢侈品领导者
麦肯锡公司

方法与分析框架

我们研究了美国和中国不同品类及消费层级的奢侈品客户

重点品类

个人奢侈品

服装鞋履、皮具、腕表、珠宝

邻近领域

高端与奢侈美妆、健康、酒店及精致餐饮

研究方法



美国和中国客户调查

约2000名跨人群受访者，
从偶尔到成熟



客户访谈

深度定性客户访谈，
从有抱负到超高净值



市场建模

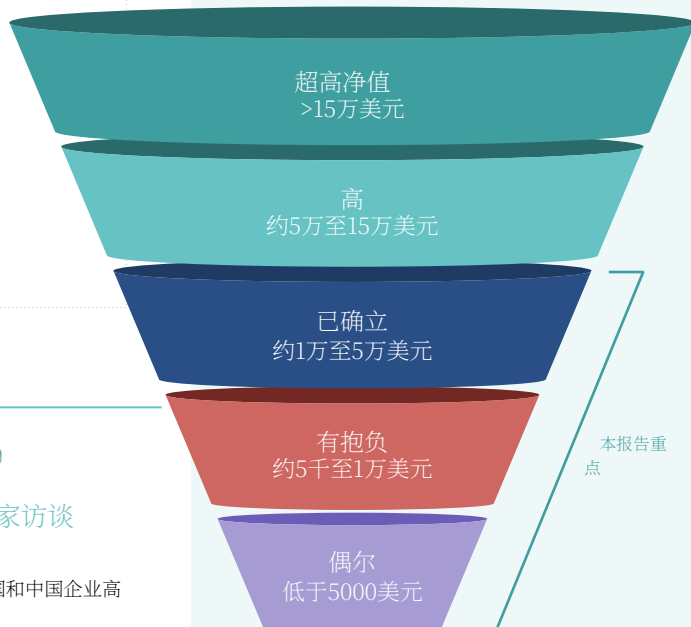
基于欧睿国际按固定汇率计算的绝对值，
结合行业报告、股票分析师预测、
麦肯锡市场模型和专家访谈的利率



专家访谈

美国和中国企业高管，
麦肯锡和BoF专家、
行业分析师

按奢侈品品类年均消费金额划分的奢侈品客户层级，美元



市场展望



LOEWE

GIVENCHY



Alexander McQUEEN



BALENCIAGA



顾客们走过中国奢侈品品牌广告牌前。张鹏/盖蒂图片社

奢侈品的未来将由美国市场的规模和中国市场的逐步复苏所塑造

在增长放缓的世界中，美国和中国仍是理解奢侈品市场未来的两个最重要市场。两者兼具规模与购买力：中国蕴藏着重获增长动力的潜力，而美国则拥有可观且相对稳定的需求。

美国是全球最大的单一奢侈品市场，规模约1300亿美元，预计到2030年增长率将达3%至5%。

中国正重新展现增长潜力。经历需求停滞期后，国内市场出现改善迹象，预计到2030年增长率将达4%至6%。

但宏观数据仅揭示了部分情况。两国奢侈品市场正变得更加两极分化，部分品牌恢复增长，而另一些则增速放缓。

这使得密切关注这两个市场及其消费群体尤为重要。它们的影响力远超本土市场：
出行的美国人和中国人也塑造了从欧洲到日本等全球主要目的地的奢侈品需求



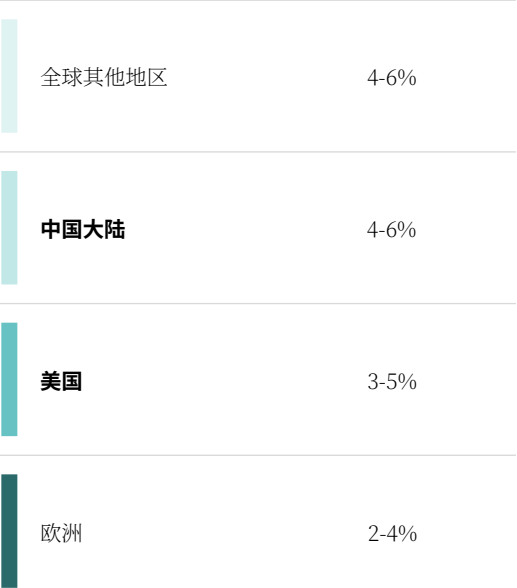
中国上海罗意威之家旗舰店。来源：Bruna Santos/Unsplash。

		美国	中国
2022-2025 CAGR, %	实际GDP增长	2.6	5.1
	CPI通胀增长	3.3	0.2
	个人可支配收入增长	3.4	5.0
2025-2030 CAGR, %	实际GDP增长	2.5	4.2
	CPI通胀增长率	2.4	1.6
	个人可支配收入增长率	2.5	3.8

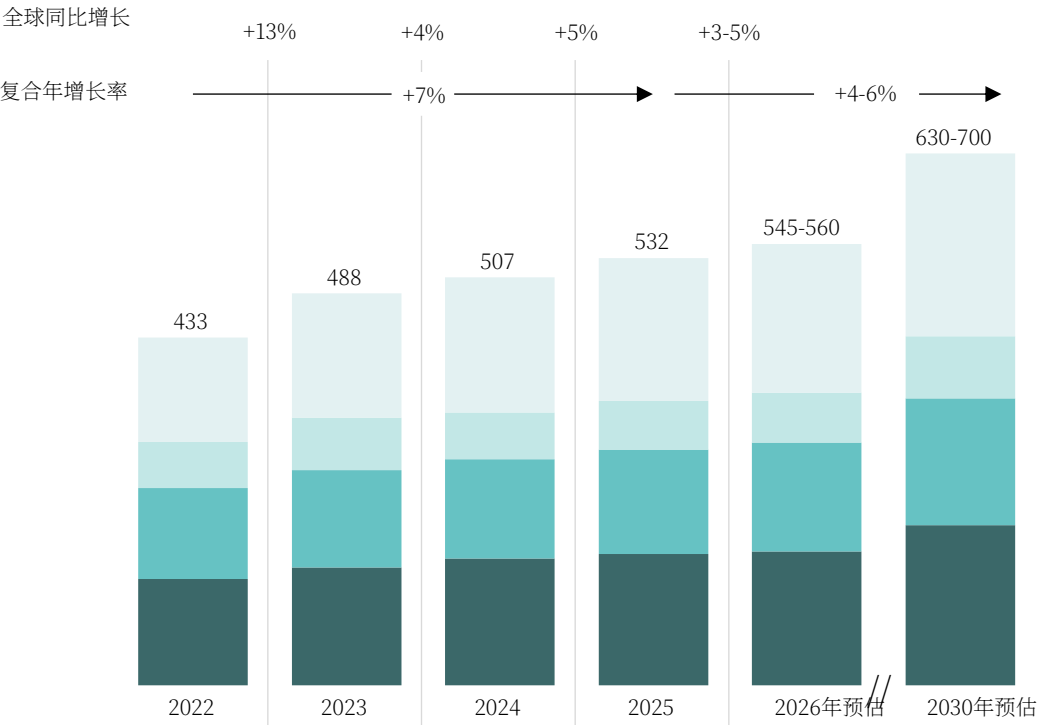
数据来源：牛津经济研究院，2026年5月

全球奢侈品市场预计增长4%-6%，中国市场重拾增长动力

各区域复合年增长率，2025-2030年预测



全球奢侈品市场按区域划分，2022-2030年预测，十亿美元



注：市场数据反映各指定区域内的零售额，不包括境外游客消费及旅游零售。涵盖奢侈品服装鞋履、皮具、腕表、珠宝、美妆（顶级及奢华美妆）、酒店及高端餐饮

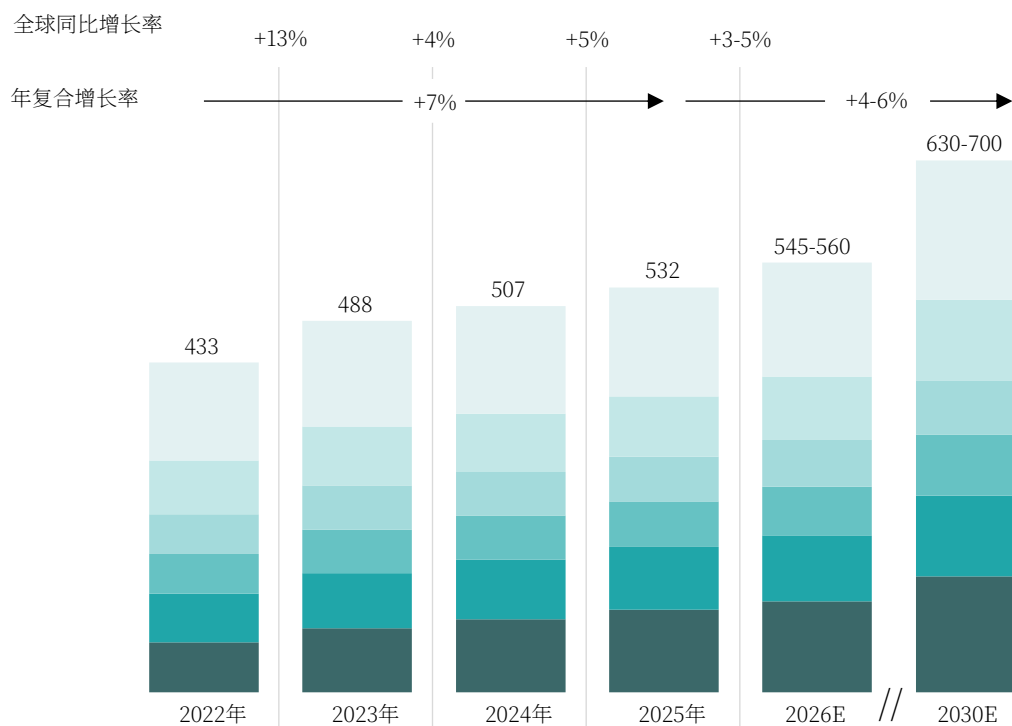
来源：麦肯锡奢侈品模型、麦肯锡全球时尚指数、麦肯锡美妆模型、麦肯锡全球研究院、欧睿国际、分析师报告、公司财报、专家访谈。数据采集于近期中东局势动荡之前；本次分析未反映潜在影响

豪华酒店与高端餐饮的增长速度将持续快于个人奢侈品

各品类年复合增长率，2025-2030年预测

服装和鞋类	3-5%
皮革制品	5-7%
手表。	3-5%
珠宝。	5-7%
美容。	4-6%
酒店和高端餐饮	6-8%

全球奢侈品市场按品类划分，2022-2030年预测，单位：十亿美元

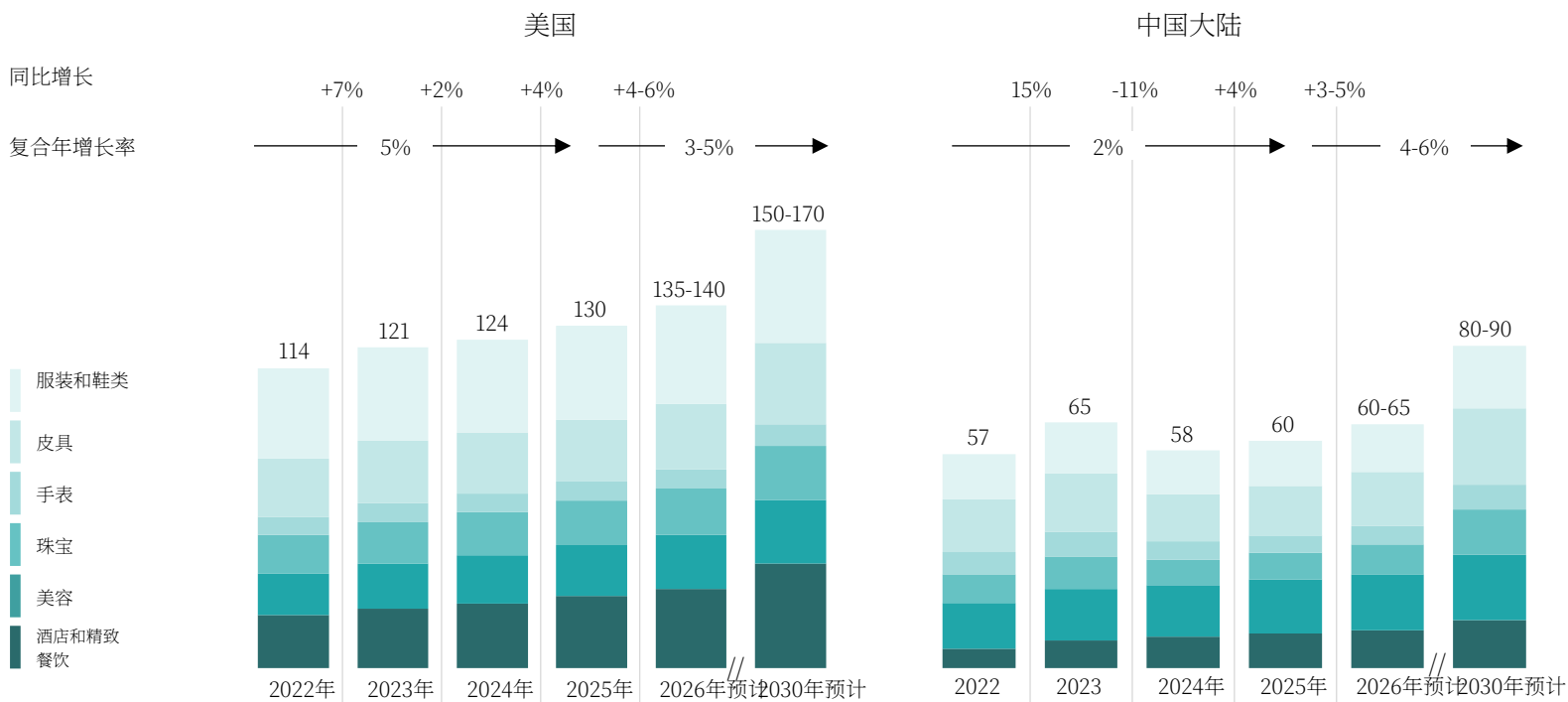


注：包含奢侈服装与鞋履、皮具、手表、珠宝、美妆（高端及奢侈美妆）、酒店及高级餐饮

来源：麦肯锡奢侈品模型、麦肯锡全球时尚指数、麦肯锡美妆模型、麦肯锡全球研究院、欧睿国际、分析师报告、公司业绩、专家访谈。数据未涵盖近期中东地区的动荡；本分析不反映潜在影响

在美国，酒店和高端餐饮将推动奢侈品增长，而珠宝将引领中国市场的增长

美国和中国奢侈品市场按类别划分，2022-2030年预测，美元（十亿）

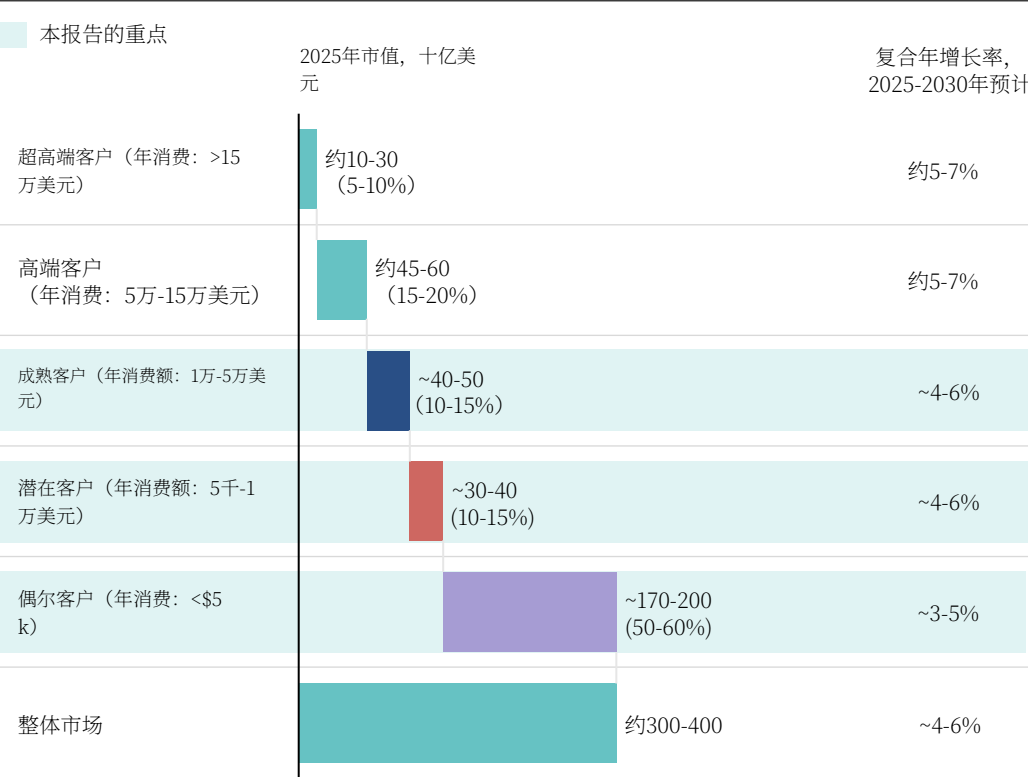


注：市场数据反映各指定地区的零售销售额，不包括游客境外消费和旅行零售。涵盖奢侈服装与鞋履、皮具、腕表、珠宝、美妆（高端及奢侈美妆）、酒店及精致餐饮

来源：麦肯锡奢侈品模型、麦肯锡全球时尚指数、麦肯锡美妆模型、麦肯锡全球研究院、欧睿国际、分析师报告、公司财报、专家访谈。数据采集于近期中东动荡事件之前；该分析未反映潜在影响

奢侈品行业必须重新赢得现有客户和向往型客户的需求

按客户细分划分的全球个人奢侈品市场



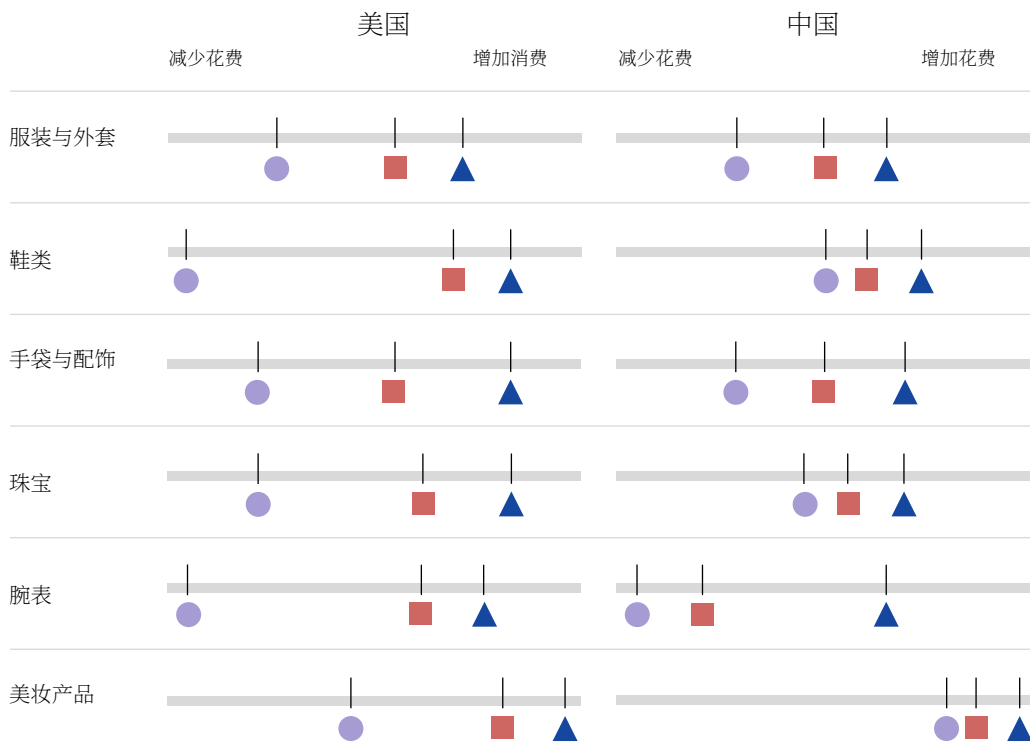
注: 客户细分基于个人奢侈品年度支出
来源: 麦肯锡奢侈品现状分析 (基于《时尚现状: 奢侈品2025》、欧睿国际、专家访谈、行业报告、新闻搜索)

- 财富两极分化正在重塑该行业未来的机遇领域。
- 增长正向高端市场集中, 高净值与超高净值客户虽然数量较少, 但其增速预计将超过市场其他部分。
- 既有客户和潜力客户构成了关键的中间群体, 约700-900亿美元, 是可观的潜在增长池。
- 许多奢侈品牌在疫后消费热潮中过度聚焦超富裕客户和扩大利润率, 导致关键的中端客户群体面临压力。
- 多年来的涨价、产品和门店网络的快速扩张, 以及入门级产品吸引力不足, 已削弱了感知价值, 导致数百万消费者流失。
- 较低的经济增长、通胀和就业不确定性也抑制了可自由支配支出的意愿
- 该行业最紧迫的挑战是吸引那些已建立和渴望级别的购物者
— 给他们一个投资奢侈品并相信其价值的理由

相比消费较低的客群，成熟奢侈品客户展现出更强的消费意愿

未来2-3年按品类和客户层级划分的预期消费变化

● 偶尔消费客户 ■ 向往型客户 ▲ 成熟客户



来源：BoF-麦肯锡2026年奢侈品客户调查（美国与中国）

在美国和中国，未来消费意愿均随财富水平提升而增强。高消费客户在未来几年更愿意扩大各品类奢侈品的购买

美妆品类在全部市场和客户层级中展现出最强的消费增长意愿，其中中国市场增长势头尤为强劲。美妆产品较低的价位和重复购买周期能持续吸引偶发型和向往型消费者

在美国，有抱负的客户以及中国各阶层客户在鞋类上的消费意愿均高于手袋，这表明鞋类有潜力成为客户进入品牌世界的新晋、平价的“必备单品”

中国在更多品类和阶层中展现出更强的消费意愿，尤其是鞋类、手袋、珠宝和美妆，表明可自由支配需求正在反弹，信心重燃

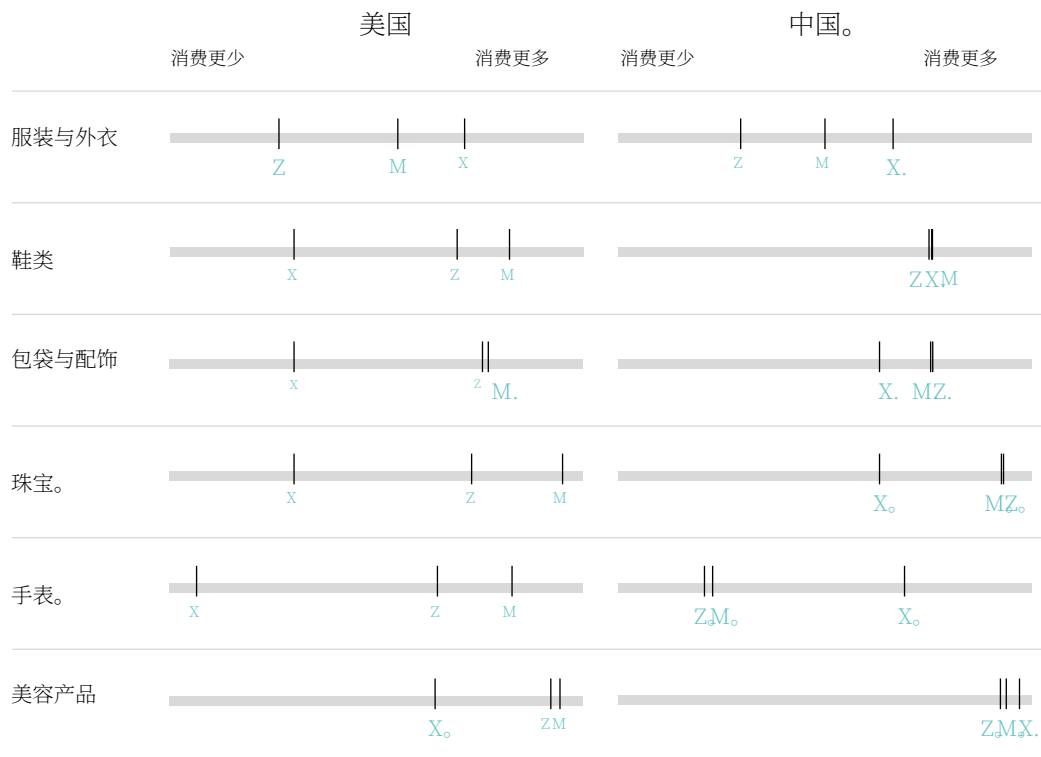
在美国，消费意愿更加两极分化

老客户计划增加各品类的支出，而偶发性客户则明显更加谨慎，计划缩减开支

中国表现出强烈的跨代消费意愿，而美国的消费倾向则偏向年轻化

按品类和世代划分的未来2-3年消费预期变化

Z Z世代 (1997-2012) M 千禧一代 (1981-1996) X.X世代 (1965-1980)



在美国和中国，年轻消费者在显眼、有表现力且易于接触的品类（如美妆、鞋类和箱包）中表现出最强的消费意愿

美妆是跨越代际最明确的机遇，在两个市场及所有年龄段群体中均展现出强烈的消费意愿。

在美国，X世代客户显得更为谨慎，多个品类的消费意愿较弱。

中国X世代在美容、鞋类和手表等品类上有强烈的消费意愿

中国的年轻客户对手表需求有限，该群体对经济前景持较为不确定的态度。

来源：BoF-麦肯锡2026年美国与中国奢侈品客户调研

香奈儿：如何重塑一个标志性品牌

香奈儿时尚总裁布鲁诺·帕夫洛夫斯基解释了这家法国巨头品牌如何通过去年上任的新艺术总监重新点燃顾客热情并推动销售增长。

作者：罗伯特·威廉姆斯

仅在短短几个季度内——自41岁的设计奇才马修·布拉齐于2025年10月在巴黎大皇宫举办首秀以来——奢侈品牌香奈儿已成为时尚界最炙手可热的品牌之一。

奢侈品行业的大部分领域仍深陷多年来的低迷之中。在疫情后的时尚消费热潮之后，由于不合理的价格上涨，消费者减少了购买，并将支出转向其他品类。香奈儿也几乎未能幸免于这些批评，但其低迷期却很短暂：在2024年下滑之后，去年销售额增长了2%。

品牌在5月表示，随着对布拉

齐焕新愿景的热情持续升温，2026年头几个月的增长势头已加速至高个位数增长率。

自2004年起担任香奈儿时尚部门总裁并在品牌转型中扮演关键角色的布鲁诺·帕夫洛夫斯基，精心策划了布拉齐的入职以及其首秀系列在门店的成功推广。

在此，帕夫洛夫斯基解释了这家法国高级时装巨头如何通过谨慎平衡延续性与革新，重新激发了顾客的热情和销售势头。

马修·布拉齐为香奈儿设计的首批系

列获得了非常积极的评价。品牌是如何与他合作，在香奈儿重振势头的？

马修用了近一年时间确立他对品牌的观点与愿景。他通过品牌本质进入香奈儿，因为他对香奈儿小姐及其遗产充满兴趣。他的第一步深深植根于品牌，而这种根基赋予了他自由发挥的空间。

要超越卡尔·拉格斐很难，他是35年来备受敬仰的天才。而维吉妮·维娅的作品非常有趣，因为她将卡尔所做的东西女性化，使其不再那么像

戏服。

最重要的是连续性，但这种连续性要以面向未来的方式呈现。马修做得很好的一点是，他巧妙融合了既有元素与新事物，在保持真正连续性的同时体现了我们想要成为的样子。

就我们而言，我们知道香奈儿已经走完了一个周期，需要重新开始。但重启不能随心所欲、随时进行。必须天时地利人和。如果我们在2020年或2021年这样做，就不会得到同样的反响。

我不会说我们所做的已经完美，因为我不喜欢这个词，但无论如何，它已经有效、精准，并且达到了客户和我们自己的期望水平。

到目前为止，门店受到了什么影响？

虽然起步不久，但首秀系列已引发浓厚兴趣。

熟悉并钟爱香奈儿的顾客重返门店，且多有购买。我期待逐步吸引更多新客户，因为更新客户群始终是品牌的长远利益所在。

品牌已恢复稳健增长，但这并非追求爆发式增长。门店排长队并非良性信号——排队的下一阶段往往是无人问津。我们追求的是可管理且可预期的良性发展。

但各产品线均实现增长，成衣业务尤为显著。

成衣业务的加速增长显然归功于马蒂厄效应。在皮具领域，Sac 25手袋的推广——包括我们与杜瓦·利帕、珍妮和玛格特·罗比的合作——也助力重塑了积极态势。

香奈儿2026春夏时装秀。焦点/Launchmetrics。

“我们并不追求巨大的增长。精品店门口排起长龙从来都不是一个好兆头。排队之后的下一个阶段总是无人问津。我们希望达到一种管理良好且可预期的状态。”

香奈儿2026春夏系列秀场。图片来源：安妮·克里斯汀·普茹拉/盖蒂图片社。

人们对奢侈品价格、尤其是香奈儿定价的批评日益增多。自产品系列焕新后，价格认知是否有所改善？

部分人对香奈儿已略显倦怠，而价格成为他们质疑的焦点。

香奈儿并未降价。质量方面没有任何变化。工作一直在相同条件下进行，由相同的供应商完成，并保持同样的严谨态度。然而在讨论中，价格似乎变得不那么突出。价格感知与兴趣紧密相连——而马修的加入重新唤起了各个品类的兴趣和意义。

马修·布莱兹的第二场大秀——十二月的工坊系列——在纽约举行。香奈儿为何如此急于将其新愿景带到美国？

纽约对香奈儿的历史至关重要；马修热爱纽约。这首先是艺术选择，更关乎直指核心。在巴黎大皇宫（他必须征服的舞台）完成首秀后，纽约便成为顺理成章的第二站。

近年来，美国奢侈品市场相比其他地区更具韧性。香奈儿是否依然如此？

美国经济表现稳健。虽然一度担忧美元兑欧元走弱导致价格上涨，但涨幅已被市场充分消化。

财富在美国分布得非常分散。香奈儿如何在这个幅员辽阔的国家与客户建立联系？

财富分布分散，但消费群体依然清晰可辨。[纽约之后]主要有三大区域：加利福尼亚州、得克萨斯州和佛罗里达州。

在这些地区，我们都有正在推进的举措。

如今的客户对香奈儿精品店有什么期望？

一家门店必须同时处理多项事务。我们的客户中，有的每周光临三次，有的每年只来一次。他们既想随意浏览发掘新品，又渴望隐私和私密空间。

自2023年起，奢侈品牌在中国市

场一直难以重振需求。香奈儿在这一市场的表现如何？

中国确实面临严峻挑战：在房地产领域，乃至整体经济层面。但香奈儿展现出强大韧性。与核心客户的互动维持不变，重要客户数量也保持稳定。

如同在各国市场一样，我们在中国始终专注于以成衣系列为主导，让手袋成为整体造型的配衬。我们并未像竞争对手那样开设专门配饰店。皮具品类受冲击最大，而我们对这一品类的依赖程度远低于同行。

我们确实有一些尚未回头的单次消费客户，但已经看到了令人鼓舞的迹象。我们在香港国际金融中心新开了一家鞋履精品店，业绩非常出色。鞋类产品是吸引客户了解品牌的有效途径，自马修加入以来，鞋履设计比以往更加前卫且锋利。

过去一年里，许多品牌都更新了形象和系列，但鲜有品牌能将这些改变转化为门店客流。

您如何解读香奈儿在市场落地方面的成功？

前来精品店的客户与……之间始终存在相当的距离。

——或更确切地说是粉丝——在网上。香奈儿这一品牌从未停止引发关注。马修的加入强化了这一关注。他完美融合了可可小姐与卡尔留下的遗产，同时以智慧的方式为作品注入更多自由与大胆。

他的作品有时出人意料，但总能满足我们客户的期待。我发现他那些更具前卫性、更引人注目的设计取得了成功，这令人充满希望——这类新颖的能量拥有自己的受众。

目前香奈儿内部充满了笑容——洋溢着充沛的能量，这是无价之宝。

本次访谈经过编辑和精简。

时尚现状：直面奢侈品客户

	01. 渴望感	02. 专属感	03. 时刻	04. 发现
	是什么让奢侈品值得追求 购买奢侈品主要为了身份和炫耀的时代正在让位于更个人化的追求，围绕身份认同、联结和自我表达展开。情感是 是美国和中国消费者对品牌渴望的核心，但其表现形式在两个市场之间存在显著差异。	是什么让奢侈品显得特别 随着奢侈品客户对人为制造的稀缺感愈发怀疑，来自其他圈内人的“懂自懂”认可正变得越发 越来越重要。尽管在美国， exclusivity（专属感）与产品关联更紧密，但在中国，服务始终至关重要。	奢侈品如何被体验 奢侈品的价值越来越通过品牌相关的体验、瞬间和记忆来衡量。在中国，门店和高接触服务是关键；而在 美国客户优先考虑旅行、文化、生活方式和个人记忆的创造。	奢侈品如何被发现 客户正利用人工智能寻找、比较和发现产品，同时二手转售正将奢侈品变成 需要长期追踪、搜寻和精心打理的事物——即便在中国新兴的二手转售市场也是如此。随着发现渠道超越品牌自有渠道，品牌应在购买前、购买中和购买后努力塑造客户关系。
In both markets	#1 欲望的主要驱动力是情感连接	>60% 表示挑战者奢侈品牌感觉独特，占比更高 比传统品牌更	~30% 当有额外资金时会优先考虑旅行	#1 最常购买二手奢侈品的客户是高消费群体 成熟的客户
In the US	表示挑战者奢侈品牌最能代表他们的身份	约40% 提及可以提前接触系列产品和限量版发售是 独特性的关键驱动因素	45% 对健康相关体验最感兴趣	约一半 客户表示他们购买二手奢侈品是为了享受寻宝的刺激
In China	表示他们愿意为品质支付全价	序号1 专属服务的驱动因素是定制化服务	序号1 购买奢侈品时的灵感来源是实体店	约60% 使用AI进行奢侈品购物的客户主要是为了 探索产品

01. 渴望度

是什么让奢侈品值得追求

购买奢侈品主要为了彰显身份和可见度的时代，正在向更个人化的方向转变，聚焦于身份认同、情感连接和自我表达。在美国和中国，情感都是品牌渴望度的核心，但其表现形式在两个市场之间存在显著差异

从。
奢侈品是展示身份地位并获取外界认可的工具



到。
奢侈品由其营造的感受和构建的身份认同来定义

核心洞察

在两个市场中
消费者越来越倾向于那些具有个人意义、能反映自身身份的品牌

#1
渴望度的驱动因素是情感连接

在美国
客户正逐渐从传统品牌转向挑战者品牌，他们更倾向于认为这些品牌更能代表自己的身份

68%
表示挑战者奢侈品牌最能代表他们的身份

在中国
品质和工艺是推动全价购买的关键因素，而稀缺性的重要性低于美国市场

约45%
表示愿意为品质支付全价

在美国和中国，情感连接如今是品牌吸引力的核心

各市场十大奢侈品品牌吸引力驱动因素

美国	中国
1 情感连接	1 情感连接
2 共同价值观 (例如：信任、使命)	2 标识/认知度
3 热度/炒作	3 购物体验
4 创意/创新	4 热度/炒作
5 购物体验	5 专属感 (例如，有等候名单、审批流程)
6 趋势/风格	6 趋势/风格
7 独家性 (例如，有等候名单、批准)	7 创意/创新
8 标识/识别	8 共同价值观 (例如：信任、目标)
9 匠心工艺	9 标志性/传承
10 标志性/传承	10 工艺精湛

来源：BoF-McKinsey 2026年美国和中国奢侈品消费者调查

随着奢侈品市场的调整使得建立品牌吸引力变得更加困难，情感连接成为最清晰的起点。在美国和中国，情感连接被列为品牌吸引力的首要驱动因素，超越了工艺、传承和潮流等传统指标。

在消费者更加挑剔的市场中，品牌吸引力越来越取决于品牌是否能让人感到具有个人意义，能否反映客户的品味、价值观、志向或身份。这正推动着与身份认同、情感表达和自我表达相关的品类（如珠宝）的崛起。

在美国，品牌吸引力也与品牌使命、创意和文化相关性日益挂钩，这意味着品牌不仅将因其销售的产品而被评估，还将因其文化立场而受到评判。

在中国，渴望度与认可度及购物体验本身的关联更为紧密。消费者更加重视可见性和高接触服务，这反映了奢侈品作为社交工具的持续作用。

热度/炒作

被中国Z世代列为最受欢迎的驱动因素，而在美国，千禧一代更看重这一点

独家性

在中国X世代中排名第二，而在美国同年龄段群体中仅排名第十

共同价值观

是中国Z世代消费者的第二大驱动因素，但对其他年龄段人群的重要性较低

品牌渴望在美国源于自我奖赏，在中国则体现为外在表达

情感共鸣对奢侈品领域而言具有普遍重要性，但其表达方式在不同市场存在差异。

在美国，情感驱动因素与自我奖赏紧密相连，消费者更青睐能体现个人身份与生活方式的品牌。这一特征在偶尔购买奢侈品的客户群中尤为明显，将影响入门级产品的定位策略。

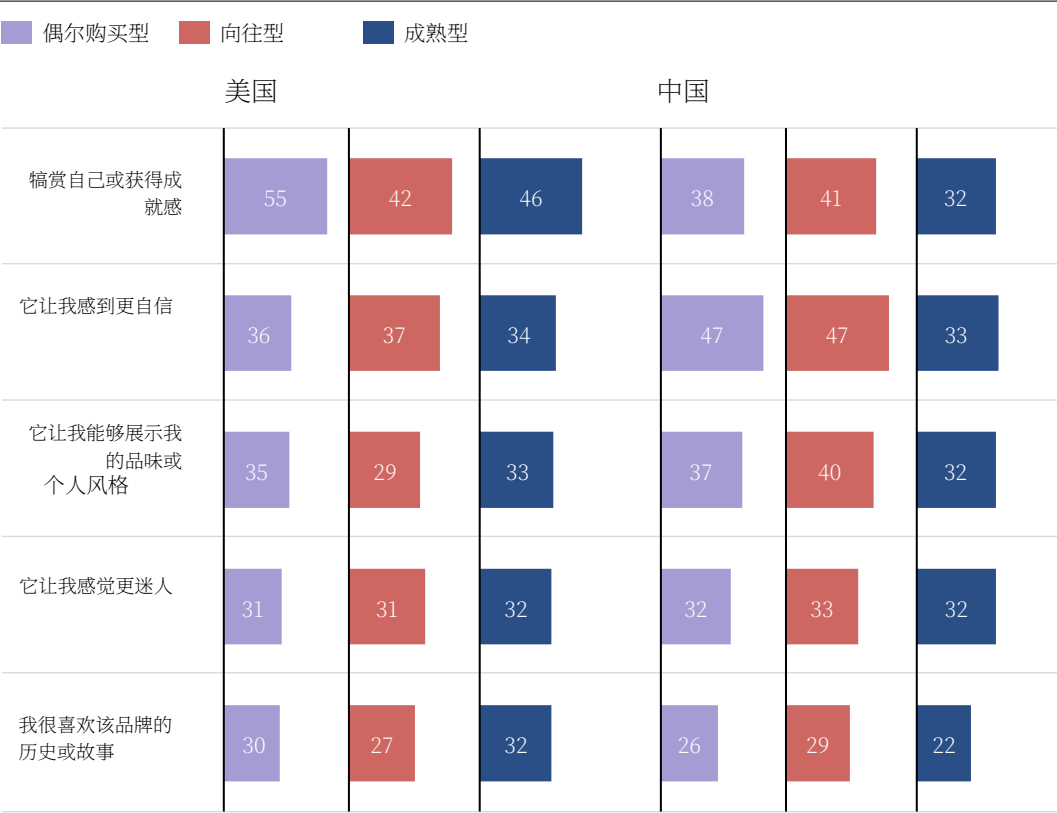
在中国，情感驱动更多表现为外在表达，建立自信成为偶尔购买和渴望型客户的重要购买动机。在这里，奢侈品帮助顾客获得社会认可感。

在两个市场中，品牌历史的作用较弱；仅凭传统不足以创造品牌渴望。

“我会在能带来情感价值的东西上花更多钱……过去两年，珠宝已成为我奢侈品消费中更重要的一部分。”

成熟奢侈品客户，中国

按客户层级划分的奢侈品消费原因占比（受访者百分比）



来源：BoF-麦肯锡奢侈品客户调查 2026 美国和中国

品牌正加倍努力营造情感吸引力，以延续奢侈品的渴望价值

- 过去提价和零售扩张足以提振销售，但现在品牌必须更努力地构建渴望度。
- 挑战在于：既要创造需求，又不能过度曝光品牌——要让它兼具文化相关性和情感感染力，同时保留令人向往的吸引力。
- 品牌不能将渴望度视为创意光环，而要将其作为可量化、可保护的核心要素。
- 如何构建渴望度的问题变得愈发紧迫。过去奢侈品是外在认可，用以彰显成功或身份地位。
- 如今，消费者越来越倾向于那些具有个人意义、能助其表达个性品味与身份认同的品牌。
- 社会认同与身份象征依然重要。但奢侈品客户同样渴望所购之物能彰显个性、与众不同，并真正值得为自己而选。

“奢侈品曾是我的身份象征。但现在，我觉得它更像是生活方式和自我表达的载体。”

资深奢侈品客户，中国



松梦 SS26 格纹系列（上方，右上角）。
松梦。



“既然万物皆可及，我自然偏爱独特之物……

我当然不希望出门撞衫——穿着同一件价值1.1万美元的香奈儿

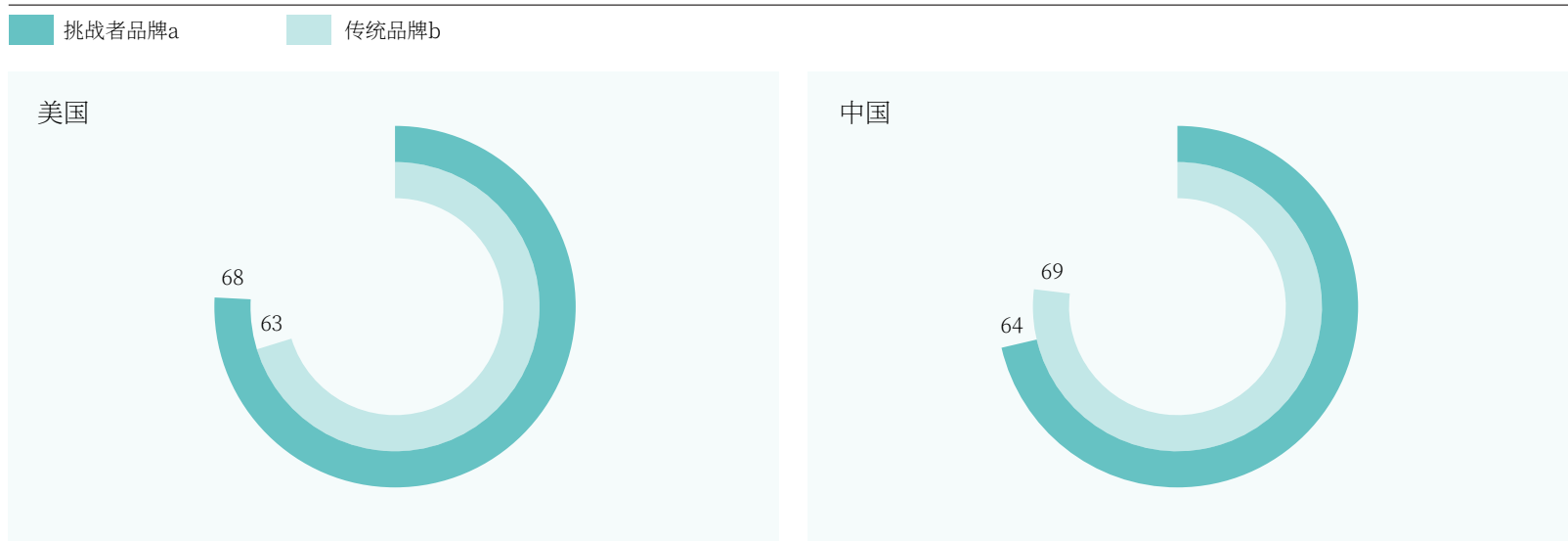
西装外套……谁都不想和别人千篇一律。”

美国超高净值奢侈品客户



挑战者品牌在美国正赢得情感市场，而老牌品牌在中国占据优势

认为挑战者品牌或传统品牌反映自身身份的奢侈品客户占比，%



在美国，这为挑战者品牌——那些规模较小、缺乏悠久历史但文化相关性深厚的独立品牌——创造了发展势头。

更多美国客户表示，这些品牌比传统品牌更能体现他们的身份。这反映了人们愿望的广泛转变。客户越来越被那些彰显独特性（而不仅仅是地位）的商品所吸引，并通过社交媒体和转售文化发现奢侈巨头的替代品。

在中国，无论是国际还是本土的传统品牌，由于知名度仍承载着重要的情感分量，它们继续产生更强烈的共鸣。

信任、知名度和文化权威仍然是奢侈品传递自信与归属感的核心——即使这种信号比过去更低调、更具内部圈子特征或更少以标志为导向。

a. 挑战者品牌是规模较小或处于早期阶段的参与者，覆盖从入门级到超高端的价格区间，增长迅速且/或主要具有区域性相关性，例如The Row、Icicle、Lemaire、老铺黄金
b. 传统品牌是规模庞大、全球性成熟企业，拥有悠久历史和强大市场地位，覆盖从入门级到超高端的价格区间，例如迪奥、拉夫·劳伦、卡地亚和周大福
来源：BoF-McKinsey 2026美国与中国奢侈品客户调查

中国品牌正凭借富有文化特色的叙事方式获得优势

中国奢侈品消费者，尤其是年轻一代，越来越倾向于选择那些讲述真实、具有文化特定故事的本土品牌——这一趋势被称为“国潮”。本土品牌凭借独特设计、高品质制造和中国叙事来吸引客户。对于奢侈品领导者而言，“国潮”标志着一场关键的市场转变，表明西方品牌不能再仅仅依靠以欧洲为中心的传承在中国获胜。



店内老铺黄金珠宝。CFOTO/盖蒂图片社

老铺黄金：融合传统与独特性。老铺黄金将中国文化元素融入当代珠宝设计，近期已成为中国最负盛名的品牌之一。这家成立于2009年的珠宝商崛起并被誉为中国的“黄金界爱马仕”，反映了中国奢侈品客户对本土品牌的兴趣日益浓厚。黄金作为投资品在中国的流行也助推了该品牌的发展。

文化到当代珠宝设计，近年来已崛起成为中国最负盛名的品牌之一。这家珠宝商创立于2009年，其崛起并被誉为中国“黄金界的爱马仕”，反映了中国奢侈品客户对本土品牌的兴趣日益增长。同时，黄金在中国作为投资品的流行也推动了该品牌的发展。

与其他珠宝品牌如周大福、老凤祥开设数千家门店不同，老铺黄金通过严格控制约40家精品店的网络进行扩张。这些店铺更像是文化博物馆而非传统珠宝店，展示中国艺术品和佛像，并设有私人鉴赏室。

销售人员经过高度培训，拥有涵盖手工艺技术和黄金市场的专业知识。老铺在商业上也有所区分，每年仅提价几次，而非像中国珠宝商常见的做法那样与金价每日波动挂钩。

在最初只针对高净值客户之后，老铺通过网

红合作和在小红书上的强劲曝光，将重心扩展至中端客户，店内体验成为品牌社交货币的一部分。

老铺持续通过现代演绎的中国设计来更新产品线，加入景泰蓝、珐琅等技艺和材料，打造稳定的产品组合，旨在长期保持其独特性光环。同时，四到五个核心系列贡献了一半的销售额。自2023年以来，公司销售额每年增长一倍以上，达到270亿元人民币（约39.8亿美元）。

这家珠宝商的人气飙升，也得益于金价上涨，显示了受控定价、零售体验以及本土相关性如何引起中国客户的共鸣。对这些客户而言，仅凭传统的西方奢侈品标识往往已不再足够。

欧洲奢侈品高管已注意到这一点，包括LVMH首席执行官贝尔纳·阿尔诺，他在2025年访问中国时曾亲临一家老铺黄金门店。



一位奢侈品牌顾客在上海老铺黄金店内试戴项链。VCG/盖蒂图片社

渴望度驱动全价购买——而稀缺性的作用低于预期

当产品让人感觉值得立即拥有时，奢侈品消费者愿意支付全价，这凸显了渴望度在全价销售中的推动作用。约50%的美国和中国受访者表示，若想立即拥有某件奢侈品，他们会支付全价。

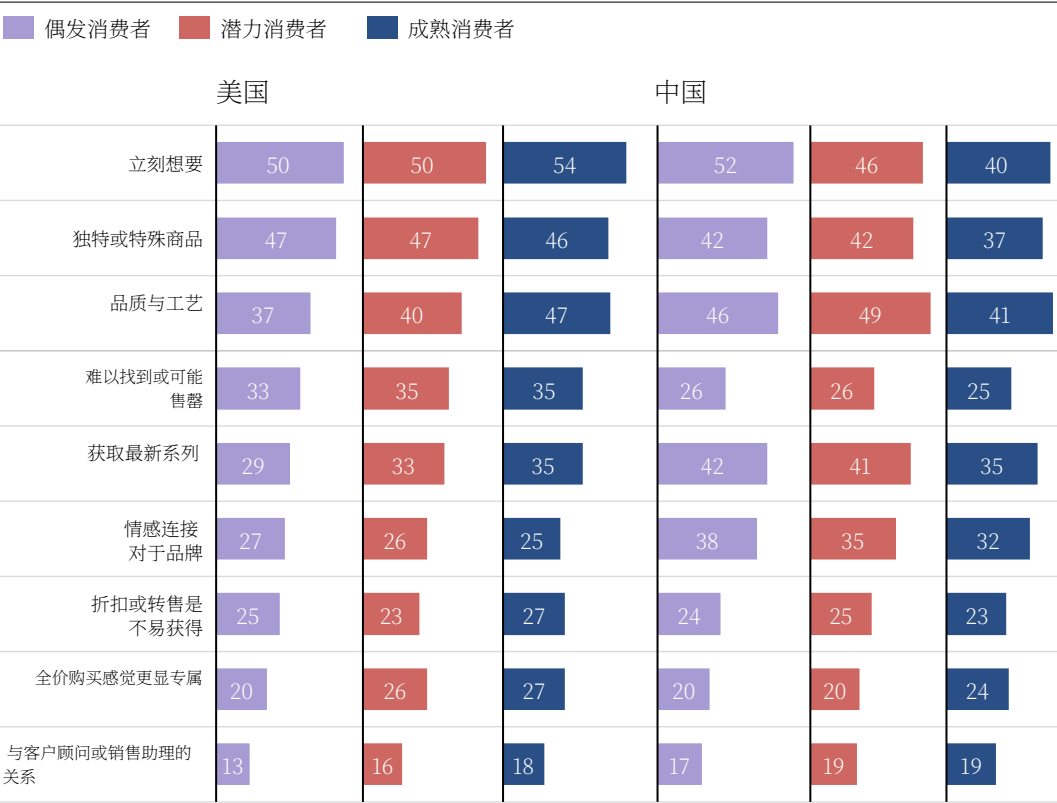
稀缺性在激发渴望方面的作用低于预期，仅约三分之一的美国客户和四分之一的中国客户将其视为全价购买的驱动因素。

由于产品的独特性和品质，顾客更容易接受按全价购买。在两个市场中，客户关系管理作为全价销售驱动力均表现疲软，即使对中国高端客户也是如此。

在美国，客户越富裕，获取新系列的机会就越重要——这与中国的趋势相反。同时在美国，随着财富增长，对品质和工艺的重视程度也会提高。

在中国，稀缺性的重要性低于美国，且在不同客户层级中表现一致。另一方面，情感连接的作用大于美国，尤其是在有抱负的客户群体中。

全价奢侈品购买驱动因素（受访者占比%）



来源：BoF-麦肯锡2026年美国和中国奢侈品客户调查

高管优先事项

在两个市场

超越“品质决定价格”

- 工艺如今已是最低预期，而非差异化优势。
- 将信息传递从产品本身转向客户身份的转变
通过拥有它。

平衡欲望与可及性

- “我现在就想要”是全价购买最强大的触发因素，但稀缺性应放大欲望而非阻碍它。
- 减少零售、客户服务与数字触点中的摩擦，以充分利用情感势能，同时保留足够的稀缺性以维持产品的独特感。

将品牌内涵作为首要驱动力

- 以与产品和营销活动相同的严谨度，为情感驱动的品牌叙事、文化定位和社群赋予所有权、关键绩效指标（如品牌好感度）及投资。

美国。

让自我奖励更容易合理化

- 美国客户希望奢侈品具有个性化感受——并认为这是消费的理由。
- 传达情感共鸣（“这反映了我是谁”或“这符合我的生活方式”）将产品与身份认同、生活理念和共同价值观联结起来。

为核心产品创造更快的刷新周期

- 情感相关性如今比产品周期变化得更快。
- 经典品牌应持续在季节性发布之外，焕新核心产品的内涵、风格与文化定位。

中国。

将地位从可见度重新定义为内部认可

- 在中国，身份地位正变得愈发微妙。
- 客户越来越重视那些能向合适人群展示品位——而非单纯追求广泛曝光度——的产品、体验和品牌渠道。

通过信任建立全价购买

- 中国成熟的奢侈品客户越来越愿意支付全价，因为他们对品牌有深度信任——而非因为害怕错过。
- 从以稀缺性驱动的销售转向建立长期客户关系。

杰西卡·麦科马克：一位挑战者如何把握珠宝机遇

这家总部位于伦敦的独立珠宝品牌销售适合日常佩戴的高端饰品，通过将珠宝视为自我表达的方式推动销售增长。首席执行官莱奥妮·布兰特伯格详解品牌战略与扩张计划。

作者：米莫萨·斯宾塞

自杰西卡·麦科马克2008年创立同名品牌以来，珠宝已成为奢侈品行业最具活力的品类之一——这得益于自购礼物的兴起，以及项链、手镯相比手袋更受认可的“投资价值”。

麦科马克是拍卖商的女儿，本人也曾任职于拍卖行。在苏富比工作期间，她深受古董珠宝的熏陶。

她在伦敦创立品牌，销售高端珠宝（常镶嵌钻石），主打更休闲的日常佩戴风格。其当代

设计融合了维多利亚时期的工艺，畅销品包括可调节的球形链项链。

杰西卡·麦科马克（Jessica McCormack）从一个小众品牌成长为老牌珠宝行的真正挑战者，其扩张始于新门店的增加。2013年，她在伦敦梅菲尔区一栋六层联排别墅中开设了首家旗舰店，店内装饰着古董，地下室设有工作室。该品牌的足迹最终扩展到斯隆街门店、哈罗德百货专柜，并计划于2025年开设首家...

位于麦迪逊大道的纽约国际门店

如今，该公司正进一步拓展美国市场：先在加州南海岸广场开设新店，随后于2027年在洛杉矶罗迪欧大道开设精品店。

销售增长迅速，去年飙升60%达到约8000万美元，成为投资者Lingotto Horizon旗下表现最佳的资产之一。

首席执行官莱奥妮·布兰特伯格（Leonie Brantberg）探讨了珠宝行业的崛起、如何更随性地佩戴钻石、建立独立品牌以及扩张计划。

在这个由传统大牌主导的市场中，独立珠宝商如何立足？

我们正在尝试与众不同——总有一些客户不想要别人都有的东西。

由于行业准入门槛高，竞争者较少。如果我不想购买时尚界的大牌明显品牌，我有一千多个独立设计师可供选择——他们风格酷炫，能让我在世界每个角落都显得与众不同。而我们这个领域竞争要小得多。

虽然我和别人穿同款运动鞋或背同款包没什么不妥——事实上，我正想买那个包，因为它是一种价值信号——但和别人拥有相同的订婚戒指就不可接受了。你需要更个性化的东西。

独立珠宝商可以满足这种需求。

该品牌对国际扩张有何策略？

为什么选择美国？

去年我们在纽约麦迪逊大道开了一家店，西海岸还有两家。杰西卡在美国拥有大量追随者。去年我们签约佐伊·克拉维茨担任品牌大使。有了美国基础和知名度，往这个方向发展是合理的。

英国品牌首先进入美国市场并不令人意外，这是一条驾轻就熟的路径。但我们在美国已有来自高端客户的忠实追随者。对于像我们这样的品牌而言，一个重大障碍是——当[欧洲传统品牌]

拥有最充足的营销预算时，如何获得市场关注。我们希望发挥自身优势。

我们将采取测试性学习策略。我们

是由长期拥有奢侈品牌的家族办公室支持的团队。我们能够以适合品牌发展的节奏扩张，在保持核心活力与创造力的同时避免稀释品牌价值。

能跟我说说美国市场吗？那里更流行什么？

美国超高净值消费者极为乐观，韧性强，选择大胆。

在美国，不仅消费者本身不同，我们也是新品牌。那里畅销的是杰西卡（英国）客户十年前就已购买的核心产品，但现在在美国引起极大兴趣。

对于处于不同发展阶段和不同市场的客户，你们如何与他们互动？

在品牌层面，我们的声音始终统一，始终保持一致性：关于我们是谁、杰西卡的美学理念、品牌大使的美学风格——这一切都高度一致。

关键在于派驻当地的客户顾问。他们最了解自己的客户需求。



佐伊·克拉维茨佩戴杰西卡·麦科马克的“轨道”系列作品。

佐伊·克拉维茨佩戴杰西卡·麦科马克的“轨道”系列作品。杰西卡·麦科马克。



杰西卡·麦科马克麦迪逊大道联邦别墅，杰西卡·麦科马克。

“杰西卡让钻石变得比其他人所呈现的轻松得多，同时又不失品质与工艺的庄重感。”

作为独立品牌，我们可以给予他们更多自主权。你知道品牌准则，按照你自己的方式为他们服务。如果有你认为他们会喜欢的系列，就大胆去做。如果某个系列不适合他们，不要仅仅因为这是例行公事就去接触他们。确保你了解他们的一切，关心他们并照顾好他们。

比方说，这是一位男士。通过了解他，我知道他妻子的生日是什么时候。顺便说一句，如果我在六个星期前给他10个给妻子买礼物的建议，那会非常有用。

文化与工艺扮演什么角色？

我们的一位股东是一位多产的艺术收藏家，我们所有的店铺都充满了艺术品。杰西卡是一位收藏家的女儿，收集艺术品和物品是她世界的一部分。这与文化有着紧密的联系。

至于工艺，我们在梅菲尔有一个美丽的工作室，聘请了包括金匠在内的英国工匠。工作室就在店铺楼下。人们可以看到珠宝是如何制作的。如果他们想要不同的尺寸或抛光，可以直接下楼与工匠沟通。这是一种非常吸引人的建立联系的方式。

我们热爱举办活动。我们举办过几次品牌派对，因为社群凝聚力很强。这些女性为自己购买珠宝，她们酷、大胆、做有趣的事情，并且喜欢聚在一起。

杰西卡让钻石变得比其他人所呈现的轻松得多，同时又不失品质与工艺的庄重感。

本次采访经过编辑和精简。

02. 独家性

是什么让奢侈品显得独特

随着奢侈品消费者对人为制造的稀缺性越发怀疑，“圈内人识货”的认同感正变得越来越重要

虽然在美国，独家性与产品关联更紧密，但在中国，服务仍然至关重要

从.
奢侈在于获取他人无法拥有之物，并且先于所有人



到.
当正确的人能识别而他人不能时，奢侈才是真正的独一无二

核心洞察

在这两个市场中

消费者越来越多地将独家性定义为：是否感觉有意义、难以复制，以及被“对的人”认可

超过60% 的挑战者品牌具有独家性，比例高于传统品牌

在美国

排他性源于特权化的近距离接触，使其与内部渠道获取产品和体验相关联

约45% 将产品优先获取和限量发售视为排他性的驱动因素

在中国

排他性既源于产品本身，也受购买体验塑造，客户更青睐尊享私密服务

#1 专属服务的驱动力是定制化

奢侈品消费者对人为稀缺性持怀疑态度，更关注选择性认可

- 数十年来，奢侈品的独特性主要建立在稀缺性以及拥有他人无法触及之物上。但持续不断的营销、供应增加以及快速变化的潮流已重塑这一行业。
- 虽然独特性仍源于渴望拥有奢侈品的人数远超实际可获得者，但消费者对人为制造的稀缺性越来越持怀疑态度，尤其是当产品或品牌缺乏品质、文化关联性等价值支撑时。这会让稀缺感更像一种策略，而非内在价值。
- 独特性正逐渐从购买难度转向‘值得选择’的价值。
- 在两个市场中，客户越来越将专属感定义为：事物是否具有意义、难以复制，并被“正确”的人而非所有人认可。

奢侈品领域专属感创造方式的转变



“如果某些品牌过度制造稀缺感，消费者也可能变得相当反感。

他们可能觉得，如果总是这样，我大可以换另一个品牌。这取决于品牌最初的定位。”

中国高奢客户



在美国，客户将专属感与获取产品和体验的内部渠道联系在一起

在美国，专属感越来越由获取奢侈品牌的内部渠道所驱动，换句话说，即一种特权接近感。美国客户认为让奢侈品牌感觉专属的首要因素是提前获取新系列产品，其次是个性化服务和限量版系列。其次是个性化服务和限量版系列。

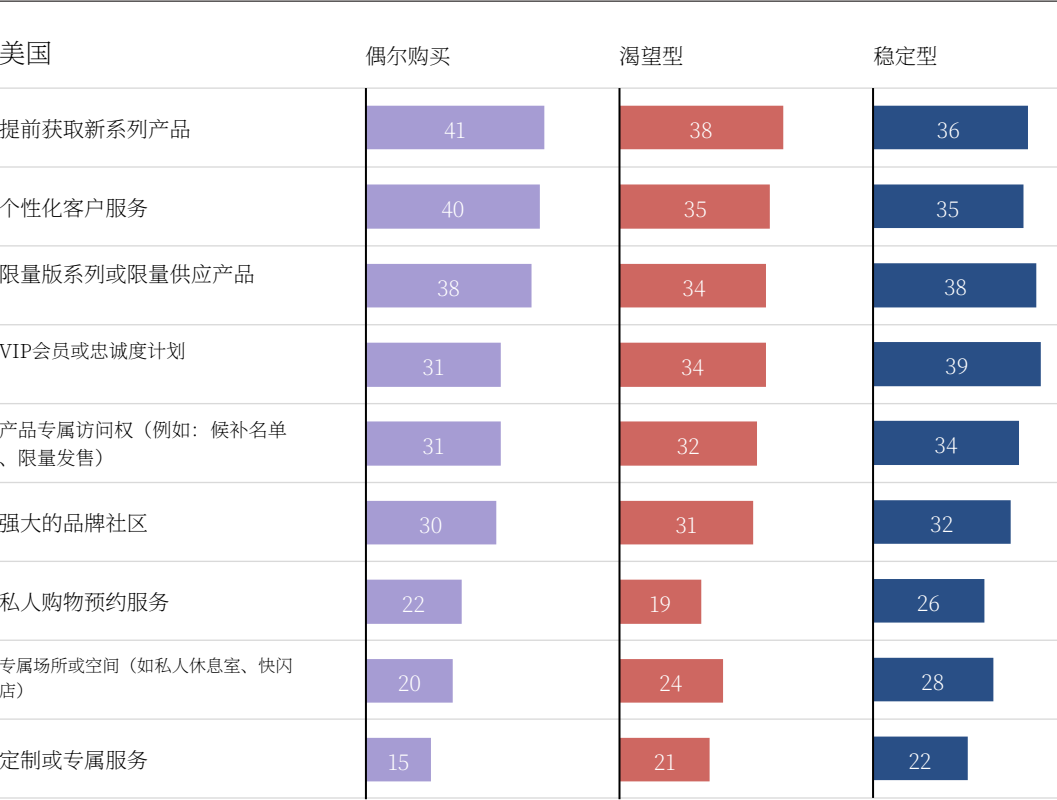
这一权益对低消费客户最为重要。

随着富裕程度的提升，认可度和忠诚度指标变得更为重要。例如，成熟奢华客户比低消费客户更看重VIP会员资格、忠诚度计划和私人休息室。对这些客户而言，专属感与被熟知、认可和奖励息息相关。

“我对那些难得一见的标志性持久物品更感兴趣。”

美国超高净值客户

按客户层级划分，让奢侈品牌感觉专属的因素，受访者百分比



来源：BoF-麦肯锡2026年美国与中国奢侈品客户调查

在中国，专属感由定制化和高端服务来定义

在中国，专属感既来自产品本身，也来自购买体验

定制化服务、私人预约和个性化客户服务是各层级客户眼中最关键的专属感驱动因素

与美国不同，中国的专属感更强调独特待遇而非准入机会，因此高触达服务成为奢侈品的关键差异化因素

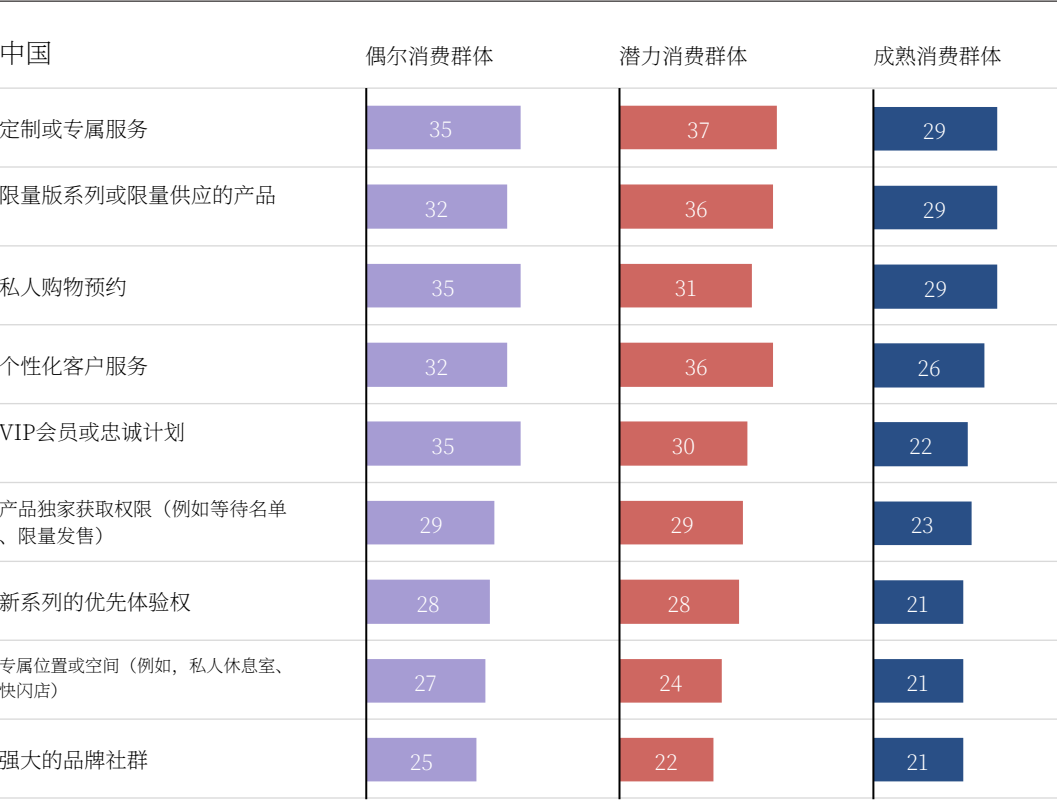
中国偶尔购买的消费者和有抱负的消费者对待他性信号的重视程度高于成熟消费者，这表明排他性信号对于吸引尚未深度投入的奢侈品消费者可能更为重要

与美国相比，对会员忠诚计划的兴趣会随着富裕程度的提高而下降。在高端市场，这些计划失去吸引力，因为那里对定制服务的需求更强劲。

“如果销售人员真正深入了解品牌，
这对我而言成为了一项
额外福利。

中国资深奢侈客户

让奢侈品牌在不同客户层级中具有专属感的因素，受访者占比%



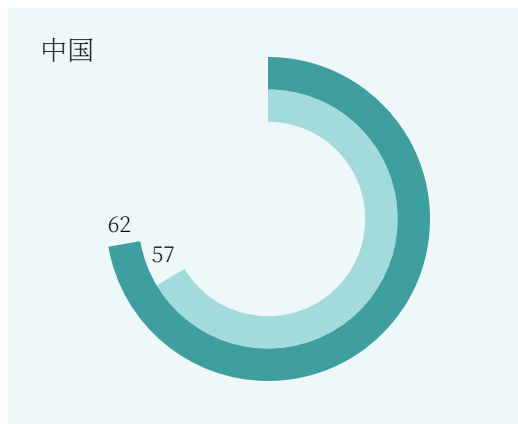
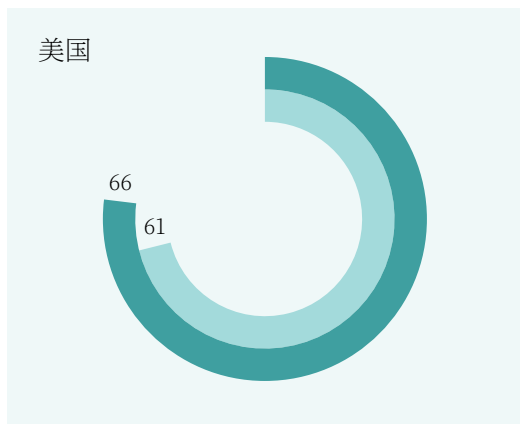
来源：BoF-麦肯锡2026年奢侈品客户调查（美国与中国）

专属感不再仅属于传统品牌 —或仅有传承

认为挑战者品牌或传统品牌具有专属感的奢侈品客户占比，受访者百分比

挑战者品牌

传统品牌



- 在美国和中国，挑战者品牌都比老牌品牌更可能被视为“为少数人而设”，这表明客户越来越将排他性与原创性、文化独特性以及一个比巨型品牌感觉不那么饱和的品牌世界联系在一起。
- 这表明一种更隐晦的身份象征。对一些高消费客户来说，排他性并不是被所有人认出，而是被正确的人认出——那些理解这一信号的人。在这种情况下，一个更小、更锐利的品牌可能比一个拥有全球规模的传统品牌感觉更具排他性。
- 对于老牌奢侈品牌来说，挑战不仅是保护可及性，还要让传统感觉稀有、与时俱进且文化精准。

来源：BoF-麦肯锡2026年美国和中国奢侈品客户调查

“被大众喜爱的东西，必定被一小部分人视为无味。而一小部分人视为有品味的东西，必定不被多数人理解……我有时故意避开爆款和经典款，因为这证明该品牌的大多数消费者已经拥有它们。”

中国高奢华客户



观点更鲜明的品牌在饱和的奢侈品市场中脱颖而出

THE ROW



- The Row 高品质却低调的时尚风格随轻奢风潮兴起而销量攀升
- 该品牌低调的5000美元Margaux手提包、8000美元的羊绒大衣和500美元的T恤，这些中性色调的单品深受时尚界人士的认可
- 本次报告受访的一位中国奢侈品消费者称，穿戴该品牌是一种“低调炫富”的表现
- 该品牌由阿什莉·奥尔森和玛丽·凯特·奥尔森于2006年创立，得到了包括贝当古·梅耶家族投资机构Thétys以及香奈儿所有者韦特海默兄弟在内的高调投资者的支持。

POLÈNE



- Polène 正以260至620欧元（约合302至720美元）价位的手袋系列挑战欧洲传统奢侈品牌
- 该品牌现代极简的设计风格深受那些被传统奢侈品牌千元以上定价拒之门外的进取型消费者青睐
- 这家法国新兴品牌严格控制分销渠道，通过自有门店销售其广受欢迎的Cyme托特包等产品，不进行任何促销或打折活动
- Polène创立于2016年，得到了L Catterton的财务支持。

COACH.



- Coach 通过精准聚焦年轻客户群体实现销售增长并超越竞争对手
- 以布鲁克林包等小号手袋为例，起售价仅低于300美元，旨在吸引初次购买手袋的年轻客户
- 该品牌已减少折扣和奥特莱斯门店，专注于全价销售
- Tabby包自2019年推出以来一直是畅销款，经过多年迭代更新，推出了如绗缝版本的Pillow Tabby等新款
- Coach的主导款式是Tabby，但它仅占销售额的10%。

高管优先事项

两大市场

最大化品牌世界入口

- 奢侈品客户日益将独家性与沉浸于品牌世界相关联。
- 投资创造私人访问、参与和量身定制的服务机会

设计上的独特感应当源于品质而非刻意营造

- 人为制造稀缺性反而会加剧消费者的怀疑
- 不要将访问权限作为消费的简单奖励，而是构建围绕真实关系深度的访问模式，基于产品参与度和忠诚度等真实关系深度来建立，这样排他性带来的感觉是认可，而非限制。

美国

利用接触深化参与

- 优先提供提前发售、独家产品、忠诚度奖励和销售顾问主导的预览，使客户感到特别和“少数中的一员”

仔细监控曝光

- 奢侈品消费者越来越避免选择过于张扬的产品
- 需像管理实体分销一样谨慎管理文化渗透率，尤其在社交媒体和转售市场中传播。

中国

加倍投入高触感服务

- 通过定制产品编辑、预约式零售和顾问关系，将购物将体验转化为特别的认可时刻

围绕内部认可建立专属感

- 在中国，身份象征正变得更加含蓄
- 消费者越来越看重那些能让其获得产品、体验和品牌接触权的向合适的人群传递品味信号，而不仅仅是对最广大的受众提升可见度。

URBAN JÜRGENSEN: 向新受众介绍精英制表工艺 为新一代爱好者打造奢华腕表

首席执行官亚历克斯·罗森菲尔德阐述了这家历史悠久的超高端制表商如何通过提莫西·查拉梅的合作以及新颖的社群建设方式，在避开传统零售渠道的同时，吸引生活方式类客户和下一代“机芯爱好者”。

作者：米莫萨·斯宾塞

历史悠久的丹麦腕表公司Urban Jürgensen于2025年重新推出，定位于市场顶端，主要面向收藏家群体。

首席执行官亚历克斯·罗森菲尔德看到了扩大其吸引力的潜力。为此，提莫西·查拉梅今年收购了公司少数股权，并将参与吸引年轻生活方式客户的推广活动。

Urban Jürgensen于2021年获得重生，当时罗森菲尔德家族带领一群投资者收购该品牌并注资2500万美元。

资深制表师Kari

曾于1980年代在该制表商工作的武蒂莱宁主导了复兴工作。

这家公司由一位曾在瑞士受训的丹麦制表师创立，18世纪时曾为丹麦王室服务，并担任丹麦海军的钟表制造商，但后来沉寂数十年，此前的复兴尝试均未成功。

如今，包括配备万年历的三针款UJ2和UJ3型号在内的時計，售价在14万美元至

50万美元。这些腕表在瑞士比尔市的制表业中备受推崇，直接销售给那些先到先得，绕开传统渠道的人。他们并未深入探索钟表的世界，但他们想要非凡之物。

罗森菲尔德解释了他为何认为独立制表商应超越传统上专注于腕表技术细节的沟通方式，通过强调生活方式和创新的社群建设方法来与人建立联系。

你们的主要客户是谁？

百分之八十是非常非常资深的传统

我们正在努力构建这个群体。他们通常不被钟表界所谈论。这里正在发生许多会让他们感兴趣的事情。

你能谈谈你和蒂莫西·查拉梅的合作吗？

他正是我们想要对话的客户——他过去主要接触到卡地亚和各大品牌。我们介绍了自己的历史，

我们如何重新推出产品，以及我们如何有条不紊、缓慢地做事，专注于工艺和创意。他想要成为其中一部分。

我们有一个十年发展计划。他想要帮助我们制造产品，并分享他关于如何沟通的想法，尤其是与年轻一代。我们如何将独立制表工艺带给Z世代受众，并帮助他们理解工艺与创意之间的脉络？这对他来说很自然。

像劳力士这样的大品牌，百达翡丽和爱彼日益主导着两极分化的手表市场，独立制表商又该何去何从？

我们正在尝试做的事情，以及大多数独立品牌尚未做到——而大品牌已经做到的——就是讲述故事。不仅是针对钟表爱好者，更是面向生活方式顾客，那些关心美好事物、时尚、周围物品以及穿着的人。

独立制表的世界往往在不经意间被设下禁忌。其中蕴含的工程学、精准度与机械原理之丰富——我们本无需证明腕表是否精准计

时。

重要的是你如何度过时间。无论你有多爱手表，你的日常并不围绕手表展开。

如今你如何定义奢华？

奢华是优雅地生活，拥有时间享受你所热爱的事物，少一些强制规则，多一些带来愉悦的空间与物品。

有三个品牌以独特方式定义了现代奢华。Ralph Lauren在构建世界和创造令人向往的宇宙方面做得最出色。他们在上世纪80年代和90年代的广告中，完全没有展示服装。一张没有衣服的船的照片，比任何产品图片都更能传达Ralph Lauren服装的精髓。

爱马仕的工艺精湛绝伦，它以欢愉之心诠释自身世界，毫无沉闷之感，同时始终专注匠心精神。

The Row 重新定义了现代奢华，提出疑问：‘生活在美好世界中的今天，应当是何模样？’他们的Instagram账号，尤其在初期，更多聚焦于

“这个行业已经被利用稀缺性来销售产品的方式所掌控。我们讨厌这种想法。Urban Jürgensen 腕表制作缓慢，是因为它们需要精工细作。”





你喝红酒的杯子，就像衣服、墙上的画或你买的椅子一样，是自身品味的一部分。

你有没有看到新一代腕表爱好者正在涌现？他们在寻找什么？

我们的收藏家从二十多岁到八十多岁不等。不同的人会被我们做的不同方面所吸引。

我们的理念是：如果你谈论工艺、历史和奢侈品世界，那会怎样？这个世界中的不同事物如何触动不同的人？我们推出过‘美好时光’活动，每次选取一位我们认为有趣、且正在做我们喜欢的事情的人。第一位是艺术家詹姆斯·特瑞尔。

我们提到的这些人没有一个是付费的，他们每人因参与而获得一块腕表。

“时间用得很值”，所以他们只会在喜欢我们做的事情并对此充满热情时才参与。

您是如何与客户互动的？

我们努力与客户和收藏家建立非常个性化的互动关系。我们还举

办晚宴和活动，把人们聚在一起。这能创造情感联系。这摆脱了销售的想法，转向社区建设的理念。

你们的零售渠道是什么？

我们位于（纽约的）佩斯画廊。我们在这里会见收藏家。

我们在瑞士比尔设有制表工坊，所有腕表都在那里制造；同时我们计划在未来一年内，在日内瓦开设办公室、制表工坊和展厅。我们有很多基于活动的互动，全部采用直接面向客户的方式。

整个行业中有很多人利用稀缺性来推销产品。我们讨厌这种想法。Urban Jürgensen 的手表之所以产量缓慢，是因为制作过程缓慢且数量稀少。

我讨厌有人利用这一点向别人推销他们不喜欢的东西。我们的销售结构是坦诚、诚恳，为客户提供产品完成的真实预估时间，并随时沟通延迟情况。

本次访谈经过编辑和精简。

蒂莫西·查拉梅为Urban Jürgensen代言。Urban Jürgensen

蒂莫西·查拉梅为Urban Jürgensen代言。Urban Jürgensen

03. 时刻。

如何体验奢华

奢侈品的价值越来越通过接触、时刻以及与品牌相关的记忆来衡量。在中国，门店和高接触服务是关键；在美国，客户优先考虑旅行、文化、生活方式和个人记忆的创造。

来源

奢侈品关乎拥有；
产品即是价值



目标

奢侈品所带来的服务、
时刻与记忆才经久不衰

关键洞察

在两个市场

客户正在寻求能够创造持久记忆的体验，其中旅行被视为终极奢侈体验

约30%

在有多余资金时优先考虑旅行

在美国

客户最感兴趣的是生活方式体验，例如目的地旅行和与健康相关的活动

45%

最感兴趣的是与健康相关的体验

在中国

门店依然是面向所有客户层级的强大奢侈品参与平台

#1

购买奢侈品时，灵感来源是实体店

奢侈品的价值越来越取决于瞬间与回忆，而非拥有之物

- 随着价格上涨、注意力分散以及更多品类和品牌争夺消费支出，消费者在选择值得投入的领域时变得愈发挑剔
- 奢侈品消费者开始质疑那些过于追逐潮流、过度曝光或难以保值的产品
- 相反，他们越来越追求能够创造持久回忆、情感共鸣和归属感的奢华体验——无论是旅行时购物、参与品牌主办的活动，还是索性将开支从奢侈品消费中转移
- 奢侈品的定义正越来越取决于品牌带给消费者的感受。与品牌或产品相关的体验，其价值可与产品本身等同
- 实体零售、品牌体验和旅行正日益成为奢侈品牌塑造忠诚度和长期情感连接的关键触点。



巴厘岛乌布的丽思卡尔顿度假酒店

“我最近和朋友去加利福尼亚州蒙特西托旅行时逛街……一时冲动买了一个包，但这是我心仪已久的款式。我决定现在就买，这样以后看到它就会想起这次旅行，这种关联让我很欢喜。如果要挥霍一把……我更愿意把钱花在与闺蜜的回忆联结上。”

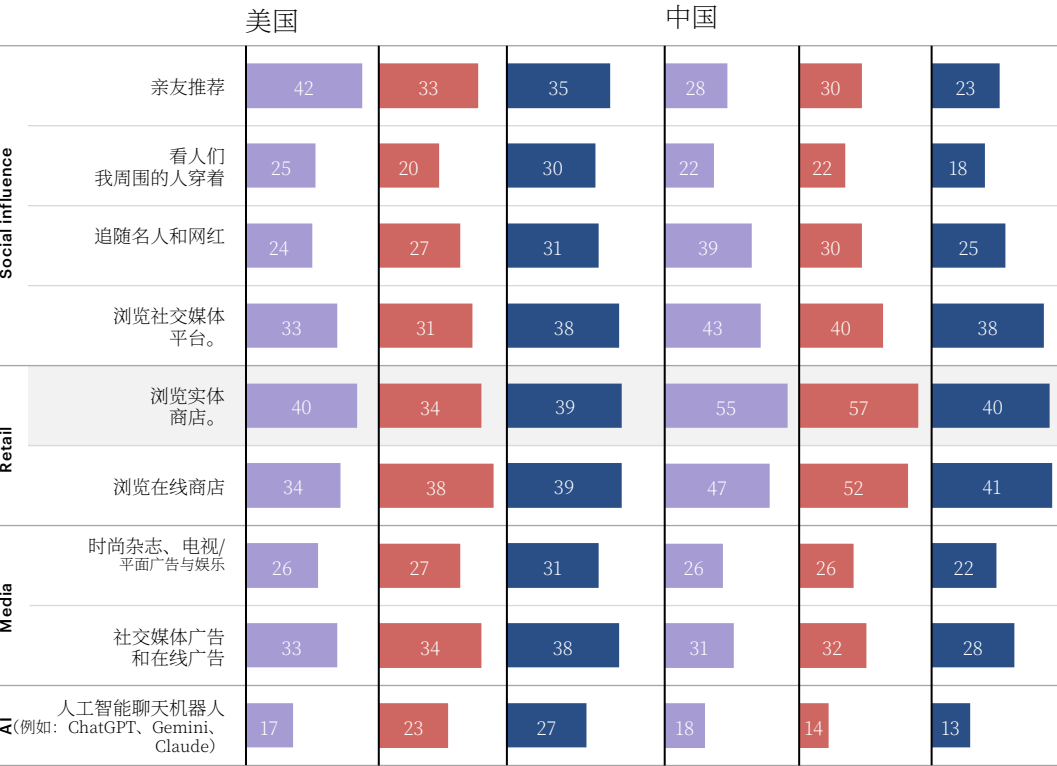
美国超高端奢侈品客户



门店仍然是奢侈品互动的重要舞台，尤其在中国

购买奢侈品时的灵感来源，受访者百分比

偶尔购买者 向往型消费者 成熟消费者



来源: BoF-McKinsey 2026年美国和中国奢侈品客户调查

门店仍是品牌将灵感转化为体验的核心场所之一。零售空间是展现品质、定位和文化相关性的舞台——这种方式难以通过数字渠道复制。

这一点在中国尤为明显，实体门店作为灵感来源的权重远超其他渠道，对向往型消费者和偶尔购买者尤其重要。这进一步强化了门店在吸引新客户需求方面的作用。

在美国，灵感来源更加分散。
实体店仍然重要，但在线零售、人工智能以及亲友也扮演着重要的角色。

“销售员推荐的款式很适合我的气质和形象，即使没有库存，她也摘下自己身上的首饰让我试戴。这样的销售员也是品牌文化的讲述者。”

有抱负的客户，中国

实体零售应日益融合商业、文化与社区

奢侈品牌正越来越多地利用实体空间，打造融合零售、款待、文化与娱乐的体验。

门店不再仅仅是交易场所，而是演变为旨在加深情感联系、增加驻留时间并围绕品牌创造社交参与的目的地。

这一点在中国尤为重要，这里的客户越来越珍视兼具沉浸感与教育意义的奢侈体验，将探索发现与文化叙事融为一体。

“像蒂芙尼和宝格丽这样的品牌近年来举办了宝石展览，展示不同时期的彩色宝石作品，并有专人引导讲解。这能让更深入地了解其背后的文化。我认为这些方面与

我以往体验过的奢侈活动截然不同。”

一位中国资深奢侈品客户



路易威登

- 路易威登那艘庞大船形的旗舰店“The Louis”于2025年6月在上海开业。
- 它已成为这座城市的热门目的地，吸引了大量客流
- 内部陈列着法国行李箱制造商的历史箱包展品，还有一间屋顶咖啡馆和零售空间——设计成博物馆礼品店的模样——销售男女成衣及皮具
- LVMH高管指出，这一案例表明中国消费者对新型零售方式表现出兴趣



零售体验可以成就或摧毁品牌形象，而消费者的期望会随着财富的增长而提高

随着奢侈品客户越来越重视体验，购物旅程本身的质量便成为重要的差异化因素——尤其是在高消费群体中。

在两个市场中，客户都认为门店销售人员能够提升或损害品牌的整体形象。他们越来越多地扮演着品牌关系管理者的角色，而不仅仅是销售员。

在中国，对于成熟的奢侈品客户而言，购物体验是影响其奢侈品吸引力认知的第二大因素，这使得零售体验的成功与否变得更为关键。

在美国，糟糕的店内体验成为主要痛点。客户形容精品店过于功利化，提到了咄咄逼人的推销手段、排长队以及“准入门槛”，这些都促使他们转向线上或二手转售渠道。

按客户等级划分的零售体验在创造品牌吸引力中的重要性排名

	美国	中国。
偶尔。	第五。	第七。
有抱负的。	第五。	第五。
已建立。	第四	第二

来源：BoF-McKinsey 2026年奢侈品客户调查（美国和中国）

“有时感觉销售员一进门就认定你会买东西，他们失去了软推销的艺术，这种压力让我不想再逛。”

美国高端奢侈品客户



“现在大多数商店都在推销更简单或更具潮流导向、能快速售出的商品，但说到推荐真正属于品牌文化遗产和

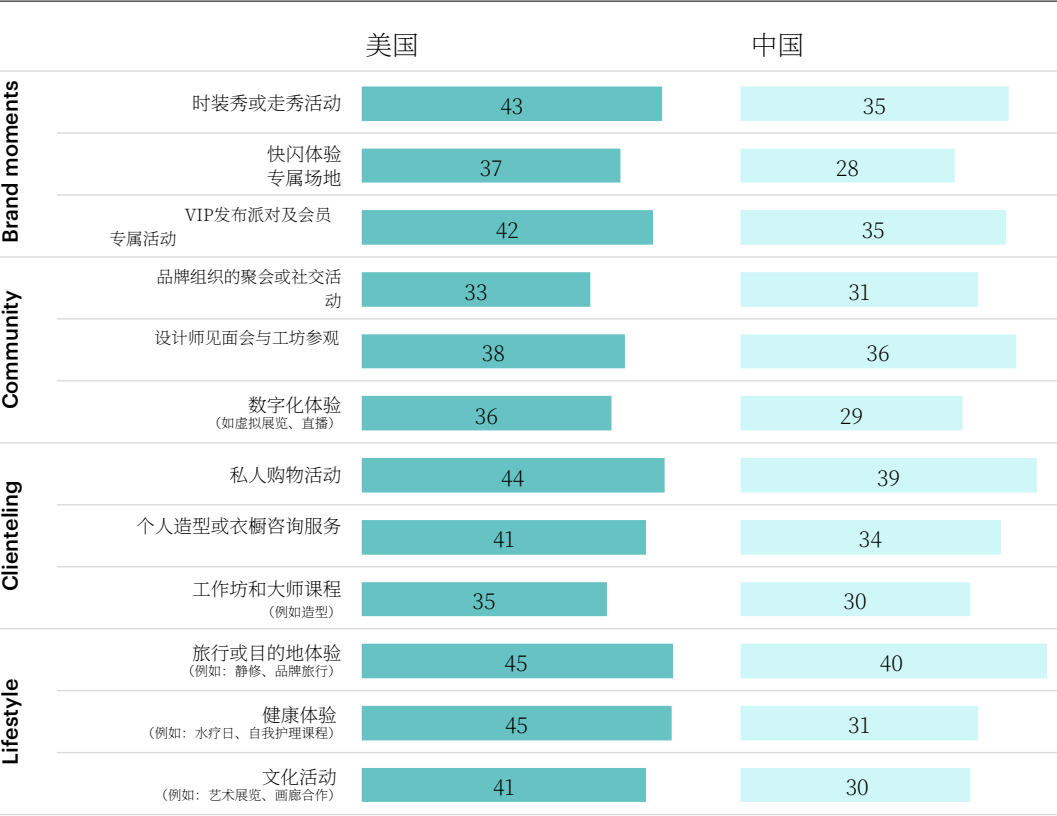
“品牌记忆”，我认为他们做得远远不够。”

有抱负的客户，中国



美国和中国的客户对品牌体验有着截然不同的偏好

奢侈品客户对品牌提供体验的兴趣，受访者百分比



来源：BoF-McKinsey 2026年美国和中国奢侈品客户调查

旅游和目的地体验是美国和中国最受欢迎形式，这表明客户越来越将奢侈品与沉浸感、创造回忆和生活方式融合联系在一起。由品牌主办的社交聚会的兴趣也随着财富的增加而显著提升，在美国和中国的稳定客户中，这一比例分别升至40%和36%。

在美国，消费者对生活方式类体验活动兴趣最高，如健康和文化活动。体验逐渐成为强化自我认同与自我关怀的方式。

文化活动在消费较高的成熟客户中最为流行，这一群体中有50%的人表示有兴趣参加。

在中国，除旅行之外，体验式奢侈品与服务 and 关系建立的关联更加紧密。

对私人购物和VIP体验的兴趣强烈，并随着财富增长而显著上升——反映出对个性化服务、便利性和高端客户维护的日益增长期待。

延伸品牌个性的体验能让客户深度融入其品牌世界。

奢华体验的价值日益提升，它不再被视为孤立的营销活动，而是奢华关系本身的延伸。

文化参与尤其可以作为有抱负消费者的入门途径。对于年轻及有雄心的受众而言，参与本身便成为一种奢华的互动形式——让客户在购买前就能体验品牌的世界、价值观和文化定位。

因此，品牌越来越通过打造客户渴望参与的文化共鸣时刻来竞争。

“我觉得了解一个品牌如何起步、其传承、以什么著称、精湛工艺，以及在门店里未必能知道或体验到的那些事情，真的非常迷人。

我总会选择参与一个体验活动或学习了解品牌的机会。”

已建立的奢侈品客户，美国



一级方程式



2025年F1意大利大奖赛奖杯。NurPhoto/盖蒂图片社。

- LVMH与一级方程式赛车的十年合作，在体育、娱乐和款待的交汇处提供了一个独特平台。
- 通过路易威登、酩悦轩尼诗和泰格豪雅的合作，这一伙伴关系创造了在整个F1赛历中举办独家体验活动的机会。这一合作还通过将定制的字母组合奖杯箱置于一些全球观看人数最多的体育赛事的中心位置，提升了品牌的知名度。
- 其他品牌也在纷纷入局。古驰将成为阿尔派一级方程式车队的冠名合作伙伴，合作从2027年开始

东方快车科林斯号



摩纳哥的东方快车科林斯号。马克·萨顿/盖蒂图片社。

- 全球最大帆船——东方快车科林斯号由东方快车运营，这展示了该品牌从豪华列车运营商向更广泛领域的扩张。
- 这艘豪华游艇由酒店集团雅高和路威酩轩共同拥有，设有54间套房，可容纳110位客人。
- 在线服务包括由米其林星级厨师提供的美食。
- 一艘姊妹船“东方快车奥林匹克号”计划于2027年下水，同样面向顶级高端客户

但当消费者有可支配收入时，他们首先选择旅游

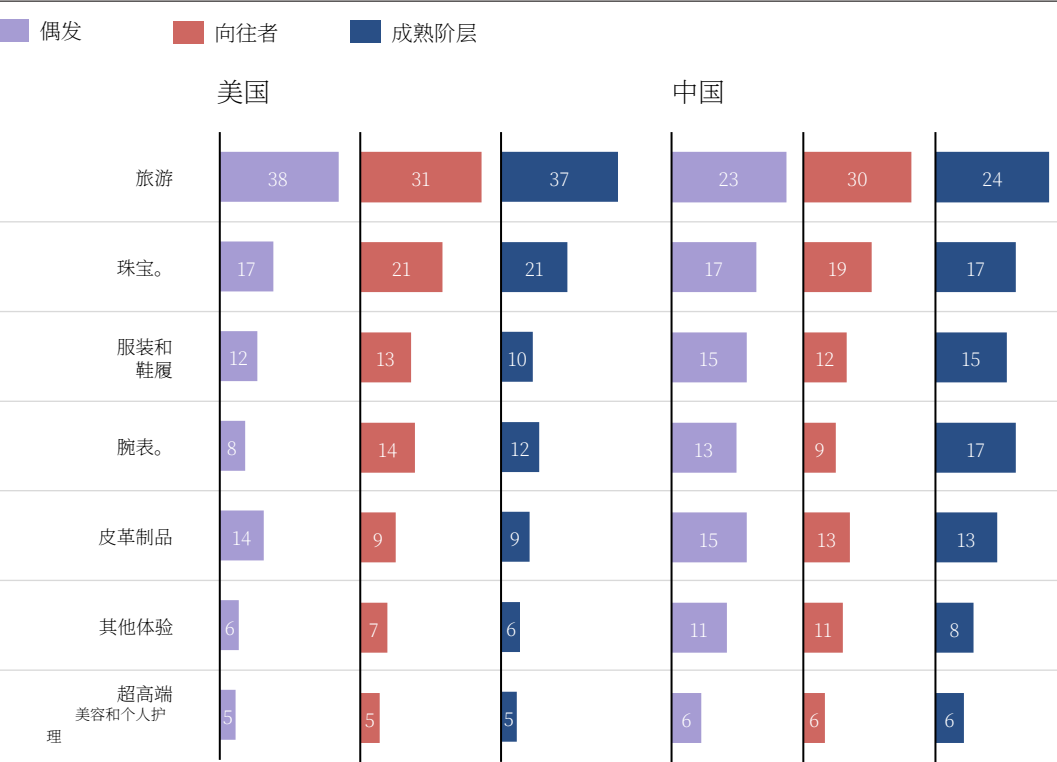
当可支配收入增加时，客户在所有客户层级中始终优先考虑豪华旅行，使其成为替代产品作为主要奢侈消费的主导体验类别。客户强调，服务细节、预判需求以及个性化都能在旅行过程中创造奢华体验。

珠宝是最具代表性的以产品为主导的体验替代品，证实了其作为标志性、类投资产品类别的地位。

“对我来说，奢华更多关乎时间的奢侈、自由、生活方式和旅行品质。我不认为某一种具体的物质奢侈品能够满足我的虚荣心或给我消费的快乐感。”

中国高端奢侈客户

额外5000美元可支配收入的消费偏好，受访者百分比



a. 精致餐饮体验、烹饪/美食与饮品体验，以及户外休闲活动
b. 美容产品、水疗与健康护理及体验、基础及高级美容护理、心灵体验（例如冥想、灵气疗法、整骨疗法）、运动锻炼、培训课程、替代疗法及健康优化（例如生物黑客技术、营养服务）
来源：BoF-麦肯锡《2026年中国与美国奢侈品客户调查》

高管优先事项

在两个市场中

利用旅行愿望

- 旅行是可自由支配支出的优先级关注领域
- 在客户最易触达的时刻，通过零售、服务和体验活动与他们相遇，此时客户已准备好为记忆与自我奖赏买单。

将品牌延伸至生活方式生态系统

- 与酒店、健康品牌、私人俱乐部、餐厅和文化机构合作，将品牌嵌入客户更广泛的生活方式和身份中

围绕产品意义打造体验

- 活动和零售时刻不应是普通的接待服务
- 将它们锚定在与工艺、产地、风格或产品故事相关的活动中
可收藏性相关方面

美国

创建重复参与模式

- 从一次性品牌活动转向持续性活动
- 打造社群、会员体系、健康计划和文化系列，让客户在购物间隙保持情感联结。

在竞争对手之前拥有自己的里程碑时刻

- 围绕情感上重要的生命时刻（旅行、婚礼、事业里程碑、生日、母亲角色）打造服务和精心策划的体验，在这些时刻中客户最愿意
形成长期的品牌依恋

中国

让精品店成为品牌体验生态系统的核心

- 门店应打造为沉浸式品牌剧场，让故事讲述、定制化服务和关系建立与转化率同等重要。

围绕关系质量而非即时销售额来重新定义门店成功指标

- 减少高压销售策略
并赋能销售人员专注于重复光顾、情感信任和
长期忠诚度，而非单日交易价值

ICICLE：捕捉中国品牌的兴趣点

执行总裁 Louise Xu 阐述了这家总部位于上海的静奢品牌如何抓住人们对中国品牌日益增长的兴趣，中国与西方消费者的差异，以及包含花园、画廊和餐厅的新零售概念背后的逻辑。

作者：MIMOSA SPENCER

1997年，当叶寿增和Shawna Tao在上海创立ICICLE时，这对夫妇专注于天然材质、静奢美学的决定并非显而易见的选择。当时，中国奢侈品消费者更青睐带有醒目标志的国际品牌。

如今，静奢已成为时尚市场的核心支柱，随着民族自豪感增强，中国消费者越来越青睐本土品牌。这对ICICLE而言是好消息，其羊绒、真丝和亚麻面料的极简设计——包括畅销的双面羊绒大衣与羊毛真丝风衣——需求旺盛。

公司实现上下游垂直整合：运营着两个生产基地——一家位于上海的现代化自动工厂，另一家位于市郊、侧重手工艺——并在中国100多个城市拥有200家门店。此外，品牌在欧洲也设有设计工作室和四家巴黎门店。

开云集团于2026年4月宣布投资ICICLE母公司ICCF集团，协议约定与这家法国奢侈品集团共享中国市

场专业经验。与此同时，ICICLE将借助开云集团的海外拓展经验，扩大产品供应范围。

两年前，该品牌在上海徐汇区开设了一座大型综合体，包含花园、餐厅、画廊和零售空间，在此为客户举办鸡尾酒会和艺术展览。

ICICLE执行总裁Louise Xu阐释品牌战略、中国品牌吸引关注的因素，以及中西消费者差异。

该品牌在零售和旗舰店方面有何策略？

ICICLE近期推出了一个名为ICCF Garden的新概念空间，在这里可以感受品牌氛围。这里不仅有男女装系列门店，还设有餐厅、画廊和咖啡馆。我们举办许多活动，体验不仅限于店内，线上也能延续。全渠道模式在上海效果很好。

我们计划未来几年开设多家类似新店——首先在中国大城市，随后拓展海外，从欧洲起步。

如今中国购物中心的客流量越来越少，因为电子商务发展得非常成熟。这也是为什么我们想要打造一个实体空间，为客户提供特别的体验。

这个花园场地让我们得以展现我们的世界。它不仅仅是一件产品，更是一种美学——我们的艺术方向、我们的策展理念。

中国客户对本土品牌的兴趣是否在增长？

当之禾在20世纪90年代创立时，奢侈品消费者倾向于向外寻求社会地位。如今，人们更注重品质 and 价值观。

年轻一代对环境更感兴趣。与过去奢侈品品牌被视为国际化和优越的时期相比，如今文化自豪感更强了。

现在人们对中国品牌更有信心，更多品牌在设计 and 生产方面证明了自身能力。

过去，标志是一个人社会地位的象征。如今，人们更加低调；他们更仔细地关注材质。

人们为拥有中国品牌感到自豪，但你也必须提供

品质与国际大品牌相当。

文化和工艺对于吸引顾客有多重要？

艺术和文化对奢侈品而言非常重要，工艺也同样如此。
——它展现了产品中的人性化触感。我们的核心产品之一是由顶级工匠手工完成的双面羊绒大衣。

我们还与不同地区的手工艺人合作，将古老技艺融入更现代的世界。例如，我们提供来自中国某个特定地区的丝绸，那里使用植物染料。这是一款受欢迎的产品，因为它真正融合了手工技艺与我们的美学。

我们还与艺术合作，在巴黎和上海之间组织展览，邀请欧洲艺术家在我们的上海场地展出，而中国和日本艺术家则在巴黎乔治五世旗舰店展出。

去年我们赞助了卢浮宫的一个中国系列展，并与上海博物馆建立了长期合作关系。每年博物馆都会开放其档案用于胶囊系列。



我我LE 2017年秋季时装周。ICICLE。



ICICLE ICCI 花园在上海。ICICLE¹。

你们是如何创作系列作品的？时装秀又扮演什么角色？

我们始终致力于创作经得起时间考验的系列作品，专注于高端面料，以打造低调优雅的风格。

我们在上海和巴黎的工作室由创意总监、法国设计师贝妮迪克特·拉卢（Benedicte Laloux）管理。这种架构基于设计团队之间的交流——一种东西方之间的文化对话。

自品牌创立以来，品质一直至关重

要，这也是我们建立垂直供应链的原因。我们90%的服装都在自家工厂生产。我们的上海工厂可能是世界上最现代化的时装工厂之一。我们曾在那里举办了一场直播时装秀。我们认为保持透明度、让客户了解服装的生产环境非常重要。

您认为中国和西方消费者有哪些相似之处？他们之间有何不同？

两者都在寻找最高品质的解决方案。如今，越来越多的客户希望拥有一件可以长期穿着的衣服——他们在寻找永恒的设计。

中国消费者非常乐于探索，因此很容易与他们建立联系。他们行动迅速，并且在数字领域非常活跃。

欧洲消费者很幸运能有如此多的选择。他们要求很高，通常需要花时间去了解一个品牌，理解品牌的价值。

“我们希望打造一个实体空间，为客户提供特殊体验。这个花园场地让我们得以展现我们的世界。这不仅仅是产品，更是一种美学。”

本次采访经过编辑和删节。

04. 发现。

奢侈品如何参与

客户正在使用人工智能来发现、比较和探索产品，而转售市场正在将奢侈品转变为一种可以追踪、搜寻和长期策划的物品——即使是在中国新兴的转售市场也是如此。随着发现渠道超越品牌自有渠道，品牌应努力在购买前、购买中和购买后塑造客户关系。

从。
客户通过线性
交易被动消费
奢侈品



到。
购买奢侈品是一个有意的策展过程，人工智能可以充当顾问，而二手市场则提供发现的刺激感

关键洞察

在两个市场中
成熟的奢侈品消费者是转售市场中最频繁的购物者，他们喜欢购买经典或难以找到的款式

#1 购买二手奢侈品最多的客户是高消费的成熟客户

在美国
二手购物受情感驱动，客户认为寻宝的刺激与
二手商品的价格优势同等重要

约1/2 客户表示，他们购买二手奢侈品是为了享受寻宝的刺激感

在中国
人工智能的使用更多以探索为导向且注重功能性，尤其在了解产品质量和规格方面

约60% 使用人工智能进行奢侈品购物的客户中，有一部分是为了探索产品

AI与二手转售正在重塑奢侈品消费路径

越来越多品牌无法直接掌控的触点正在主导客户交互——从社交媒体算法、AI搜索到二手转售平台和点对点市场。消费者的发现路径可能始于AI提示、二手平台搜索、达人推荐或算法推送。

因此，奢侈品消费行为正变得更具流动性、更碎片化，且更难仅通过传统品牌渠道施加影响。这正在改变奢侈品关系的建立与维系方式。以下两大转变尤为突出：

- AI正在重塑消费者发现、比较和体验奢侈品的方式，即便是依赖高触感服务和情感联结的品类也不例外。
- **二手销售正超越其作为折扣渠道的传统角色。**
如今，它日益成为获取商品、发现新品和文化认同的来源。在美国和中国，消费者对二手奢侈品的参与度随财富增长而提升，挑战了其主要用于低消费群体的假设。

使用AI获取奢侈品购物灵感的受访者比例

■ 偶尔 ■ 有抱负 ■ 已建立

美国



中国。



来源：BoF-麦肯锡2026年美中奢侈品客户调查

欧莱雅集团

- 随着消费者越来越多地使用AI工具发现和评估产品，欧莱雅正大力投资内容和数据基础设施，以提升在AI驱动环境中的可见度。
- 通过其生成式AI平台“CREAITECH”，该集团能够快速生成、调整并分发面向电商和社交媒体渠道的产品内容。
- 欧莱雅的投资反映了一个更广泛的趋势：从管理搜索结果转向管理由AI驱动的发现过程，确保品牌内容和产品信息能被AI助手理解、引用和推荐。

“在中国，人们使用豆包等工具的方式几乎就像使用百度一样。无论什么问题，他们都想打开它来询问。比如，我会告诉它‘我已经有好几个爱马仕包了，帮我想想接下来可以买什么包。’

它会根据我已有的物品给出建议，并告诉我可以在哪里购买……因为它知道我的身高、体重、肤色和脸型，所以还能提供色彩搭配方案。

有抱负的客户，中国



有抱负的客户在整个购物过程中最广泛地使用人工智能

按市场和客户群体划分，人工智能如何用于奢侈品购物，使用人工智能进行奢侈品购物的受访者比例

灵感与发现			探索			评估与比较			决策			
发现新产品；获取穿搭创意/造型建议；识别提供特定商品的品牌；			了解产品差异（材料、质量）；获得推荐；根据偏好量身定制；			比较价格；比较评论；缩小选择范围；			更快找到特定产品；减少在多个网站的浏览；网站。			
美国 中国 两者			美国 中国 两者			美国 中国 两者			美国 中国 两者皆如此			
Occasional	52	47	49	45	52	49	44	38	41	51	46	48
	46	52	48	47	63	53	41	49	44	49	57	52
	46	45	46	53	56	54	45	41	44	51	30	44

注：仅反映在奢侈品购物时使用AI的客户
来源：BoF-麦肯锡2026年美国与中国奢侈品客户调查

在美国和中国，奢侈品客户在探索阶段最频繁地使用人工智能，以了解产品差异并获得个性化推荐。

人工智能对有抱负的客户尤其有价值，帮助弥合知识差距，让他们更自信地进行奢侈品购物。这个客户群体最有可能在购买奢侈品时使用人工智能进行决策。

在美国，成熟的奢侈品客户最常使用AI进行探索，其次是决策，这表明即使是高消费群体也在利用AI来导航选购奢侈品牌。

在中国，人工智能的使用更偏向探索驱动，用于了解产品质量和规格，尤其是在有抱负的客户群体中

中国有68%的X世代使用AI进行探索而进行奢侈品购物，但只有18%是为了决策

51%在美国和中国，使用人工智能购买奢侈品的千禧一代中，有用于决策，比其他群体更常使用

在需要比较和产品知识的品类中，使用AI的意愿最为强烈

美国和中国消费者按产品品类使用AI购买奢侈品的情况（受访者占比）

	灵感与发现	探索	评估与比较	决策
	发现新产品；获取穿搭灵感/造型建议；识别提供特定产品的品牌	了解产品差异（材质、质量）； 获取符合偏好的推荐	比较价格； 比较评价； 缩小选择范围	更快找到特定商品，减少跨网站浏览
服装与外套	47	54	36	54
鞋类	44	45	46	39
包袋及配饰	45	53	43	54
珠宝	55	52	45	42
腕表	48	57	44	49

注：仅反映在奢侈品购物时使用人工智能的消费者数据
来源：BoF-McKinsey 2026 年美国和中国奢侈品消费者调查

AI在奢侈品品类中应用广泛，并正向客户旅程的各个环节渗透

在大多数奢侈品购物品类中，客户最常在探索阶段使用AI，以了解产品差异并获得个性化推荐

AI在手表等复杂性和产品知识最重要的类别中探索能力最强。

客户最常使用AI在服装、箱包和配饰等类别中进行决策。当选择范围广泛时，AI在帮助客户做出最终选择方面发挥作用。

在奢侈品转售市场中，成熟奢侈品客户最为活跃

在这两个市场中，成熟奢侈品客户是转售消费最频繁的群体，这挑战了“转售市场主要由预算有限的消费者推动”的普遍认知。

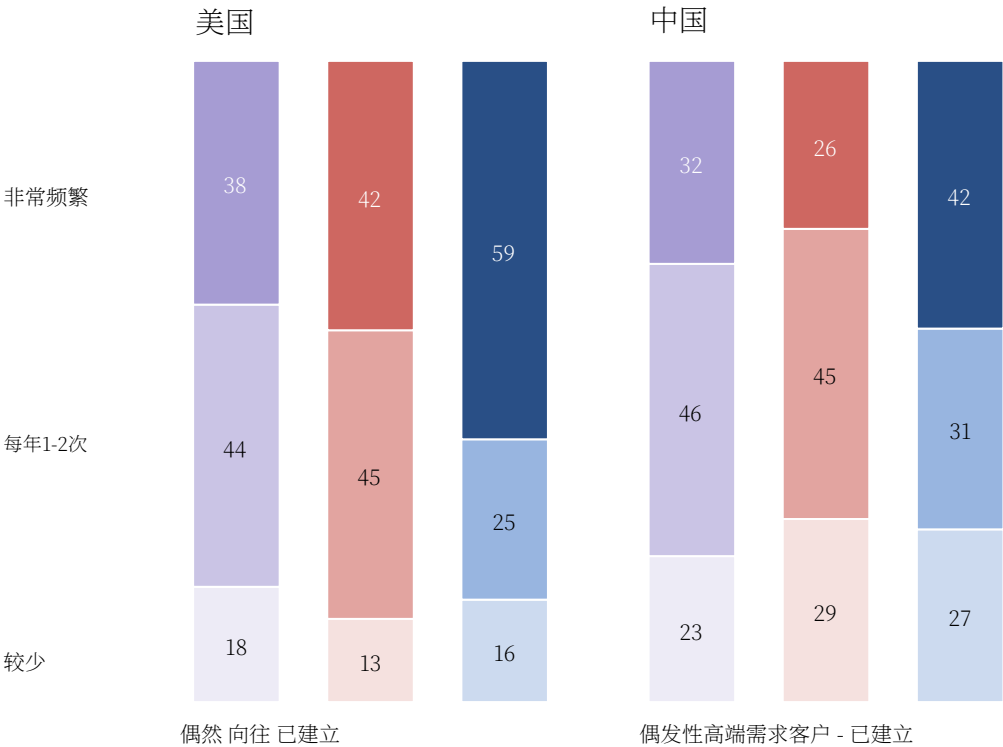
对于高端客户而言，转售已成为奢侈品消费的延伸方式，使他们能获取传统零售渠道难以找到的稀有、典藏及珍藏款单品。

转售并非取代一级市场的奢侈品购物，而是日益成为其补充，支持持续探索、收藏构建并随时间推移与品牌保持互动。

“对二手商品热衷的其实是那些工作几年后变得更理性的人，以及一些精品VIP客户。他们经常出售一些全新的限量商品，或者用家中闲置物品来换取真正想要的风格。”

中国高端需求客户

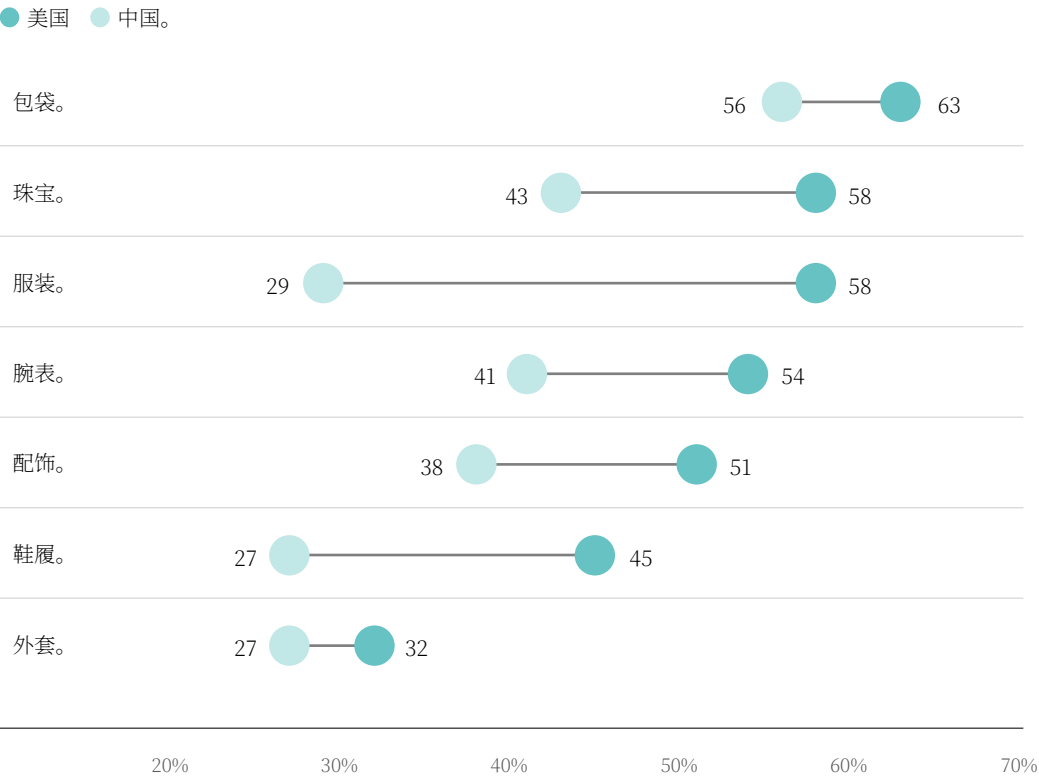
转售渠道购买奢侈品时尚产品的频率，受访者占比%



来源：BoF-麦肯锡2026年美国与中国奢侈品消费者调研

转售需求基于市场上标志性和收藏性类别

购买二手奢侈品品类的兴趣，受访者百分比



来源：BoF-麦肯锡2026年美国和中国奢侈品客户调查

被视为具有持久价值的奢侈品类，如包袋和珠宝，很受奢侈品客户青睐购买二手产品。

这些品类受益于强大的可收藏性、可识别性和较长的产品生命周期，使其非常适合转售市场。

对于成熟的奢侈品客户来说，购买二手手表和珠宝尤其受欢迎。这强化了转售作为获取投资型和难以获得产品渠道的作用。

与美国相比，中国的二手市场需求更集中于投资类品类，而在服装、外套和鞋类方面的参与度则低得多。

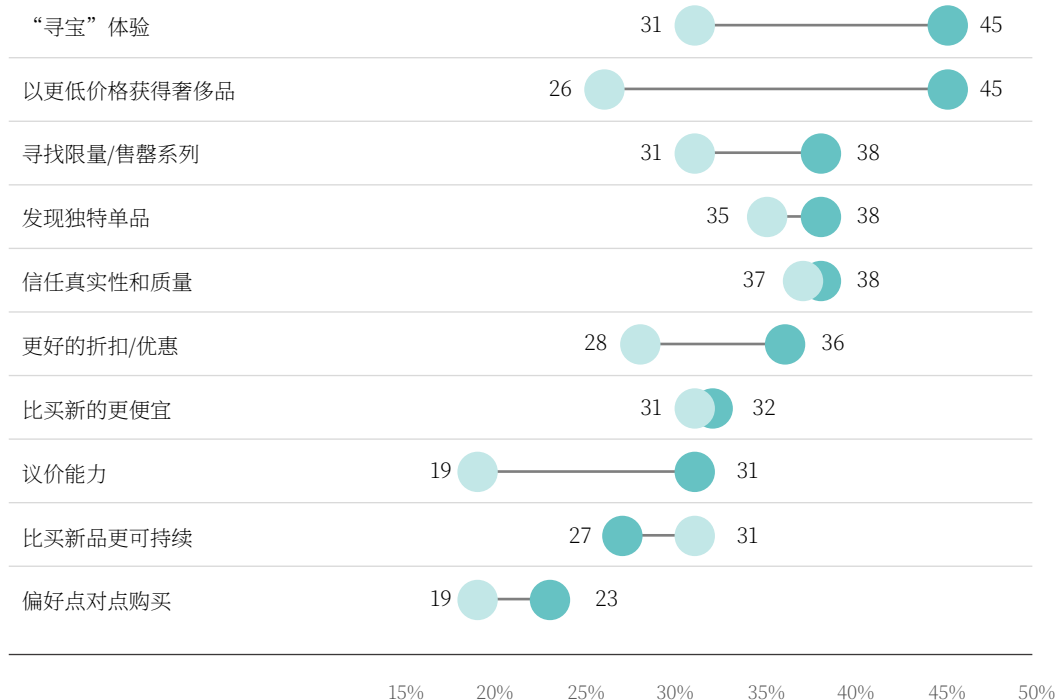
“我真的很喜欢购买背后有真实故事的商品，或者感觉它像是真正的历史性、标志性品牌。一款凯莉包，它在1990年时很时尚，如今依然如此，我认为它能经受住时间的考验。”

美国高奢客户

转售需求由寻宝的兴奋感和情感回报驱动，而不仅仅是价格

奢侈品转售购买的主要驱动因素，受访者占比

● 美国 ● 中国



来源：BoF-McKinsey 2026年美国与中国奢侈客户调查

奢侈品转售市场越来越由发现与情感价值驱动，而不仅仅是价格可及性

在两个市场中，消费者参与转售市场是为了获取独特、售罄或难找的单品，其中“寻宝的兴奋感”成为关键的情感驱动力，其重要性与低价相当，甚至更为重要

在美国，转售市场更受情感驱动，核心在于“寻宝”体验。主要动机还包括对真实性的信任以及寻找独特单品。

在转售市场尚不成熟的中国，对真实性和质量的信任最为重要，其次是对限量或差异化产品的获取。在这里，转售更多地被用作进入奢侈品领域的可靠途径。

“我喜欢寻宝的刺激感”
我想要能够说我买到了划算的东西。而且我经常购物，所以我更喜欢对朋友说‘我在The RealReal上买的这个。’说我在二级市场买到它，没花那么多钱，听起来更好。

美国高奢客户



高管优先事项

两大市场皆适用

将转售视为品牌建设渠道，而非二级市场风险

- 转售行为日益成为决定哪些产品能成为文化标志性单品的关键因素，具有收藏和投资价值——尤其针对手袋、珠宝和腕表
- 忽视转售的品牌将失去对长期价值感知的控制

将AI界面视为下一个门店橱窗

- 积极构建面向AI可见性的内容、评论与元数据——大语言模型日益影响消费者比较品牌、验证品质、发现产品及解读声誉的方式

美国。

利用转售情报，在市场价格形成前识别未来热门单品

- 监测哪些产品在转售中表现优异、保值或吸引收藏家
- 这能为设计、商品销售和长期品牌建设提供参考

像争夺文化相关性一样积极争夺算法相关性

- 随着AI成为主要发现渠道，品牌需提升推荐占比
- 投资于结构化产品信息、权威内容和值得信赖的评论,这些内容会影响算法对产品的排名、比较和推荐方式

中国。

在规模扩展转售业务和AI发现功能前，先解决信任缺失问题

- 在中国，奢侈品转售市场尚处于起步阶段，这意味着参与行为更多受信任驱动而非兴奋感驱动。
- 这使得鉴定、可信合作伙伴关系、来源追溯及控制分销对维护品牌信誉至关重要

利用AI加深客户信任，而非减少人际互动

- AI在帮助消费者理解品质、规格和产品差异方面发挥更功能性作用，因此与高触达咨询及可信服务结合时价值最大



《时尚商业》是一家新一代媒体公司，以其对全球时尚产业的权威性和分析性观点而闻名于世。BoF 服务于超过125个国家的会员，将独立的、具有议程设置能力的新闻报道与实用的商业建议、在线学习、职业发展工具以及沉浸式活动和体验相结合，旨在开启、宣传和连接全球时尚社区。

编辑事务咨询：

Imran Amed

创始人、CEO兼总编辑

ceo.office@businessoffashion.com

Vikram Alexei Kansara

编辑总监

vikram.kansara@businessoffashion.com

媒体咨询请联系：

利亚姆·约翰逊

高级客户经理

liam.johnson@camronglobal.com

商业合作咨询：

Nick Blunden

总裁

nick.blunden@businessoffashion.com

Johanna Stout

首席商务官兼美妆业务负责人

johanna.stout@businessoffashion.com

如需咨询BoF Insights：

Amanda Dargan Bo

F Insights负责人

amanda.dargan@businessoffashion.com

Matthew Cullen

首席商务官

matthew.cullen@businessoffashion.com

BoF INSIGHTS

BoF Insights是《时尚商业》旗下的数据与咨询团队，融合了战略咨询公司的分析严谨性与创意机构的文化直觉。

BoF Insights 利用 BoF 独特的左脑与右脑思维视角，以及无与伦比的行业理解力和资源网络，与领先的时尚与美妆客户合作，助力其品牌与业务实现长期可持续增长。

McKinsey & Company

如对本报告有疑问或需进一步讨论，请联系麦肯锡全球消费领导团队的成员：

报告咨询：

Gemma D'Auria, 全球高级合伙人
gemma_dauria@mckinsey.com

Anita Balchandani
资深合伙人， EMEA / 英国
anita_balchandani@mckinsey.com

史蒂文·贝格利
高级合伙人， 纽约
steven_begley@mckinsey.com

Cyrielle Villepelet
合伙人， 法国
cyrielle_villepelet@mckinsey.com

媒体垂询：

科琳娜·特施纳 传播专员
corinne_teschner@mckinsey.com

区域性咨询：

美洲地区。
Colleen Baum
北美高级合伙人
colleen_baum@mckinsey.com

Sandrine Devillard
高级合伙人， 北美
sandrine_devillard@mckinsey.com

谢丽娜·易卜拉欣
高级合伙人， 北美
sherina_ebrahim@mckinsey.com

Sajal Kohli
北美区高级合伙人
sajal_kohli@mckinsey.com

Kristi Weaver
北美区高级合伙人
kristi_weaver@mckinsey.com

詹妮弗·施密特
高级合伙人， 北美
jennifer_schmidt@mckinsey.com

帕梅拉·布朗 北美合伙人
pamela_brown@mckinsey.com

欧洲、中东和非洲地区。
Holger Harreis
资深合伙人， 德国
holger_harreis@mckinsey.com

Franck Laizet
高级合伙人， 瑞士
franck_laizet@mckinsey.com

克莱丽丝·马尼昂 高级
合伙人， 法国
clarisse_magnin@mckinsey.com

Karl-Hendrik Magnus
高级合伙人， 德国
karl-hendrik_magnus@mckinsey.com

卡洛斯·桑切斯·阿尔塔布
莱 伊比利亚区合伙人
carlos_sanchez_altable@mckinsey.com

安娜·保拉·吉马良斯 合
伙人， 葡萄牙
ana_paula_guimaraes@mckinsey.com

肯扎·哈迪乌伊 法
国合伙人
kenza_haddioui@mckinsey.com

帕特里克·克林霍夫，奥地利合
伙人
patrick_klinkoff@mckinsey.com

Felix Rölkens,
德国合伙人
felix_roelkens@mckinsey.com

David Barrelet 合
伙人， 德国
david_barrelet@mckinsey.com

尼塔莎·瓦利亚 合伙人
， 中东
nitasha_walia@mckinsey.com

亚太区
岩谷直之 日本区高级
合伙人
naoyuki_iwatani@mckinsey.com

Alex Sawaya
高级合伙人， 香港
alex_sawaya@mckinsey.com

丹尼尔·齐普瑟
大中华区高级合伙人
daniel_zipser@mckinsey.com

姜永勋 韩国合伙人
younghoon_kang@mckinsey.com

户冢康文，日本合
伙人
yasufumi_tozuka@mckinsey.com