

精准的策略： 中国奢侈品市场已向纵深拓展

零售和消费品市场

AUDIT ■ TAX ■ ADVISORY

审计 ■ 税务 ■ 咨询

目录

2	引言
3	主要发现
4	关于调查
5	经济衰退的影响：中国消费者在2009年重拾信心
12	中国的奢侈品意识
22	科技：大众传媒是否适合奢侈品？
25	奢侈品业务资金周转的挑战
30	应对更严谨的转让定价要求
33	奢侈品公司的关税策略
38	关于毕马威
39	关于TNS
40	联系我们

案例分析

- 登喜路公司 (Alfred Dunhill Ltd.) — 金霆 (Tim King)
- 周大福 — 黄绍基
- 施华洛世奇 (Swarovski) — 潘爱丽 (Allison Pyrah)
- 捷成集团—海宁 (Helmuth Hennig)
- 李察米尔 (亚洲) (Richard Mille Asia) — 罗彦琳
- 丽思卡尔顿集团酒店 (Ritz Carlton Group Hotels) — 李敦白 (Mark Lettenbichler)
- I.T集团 — 余志超
- 上海滩 (Shanghai Tang) — 雷富逸 (Raphael le Masne de Chermont)

引言



戴力行
(Nick Debnam)
主管合伙人
零售和消费品业
毕马威中国



George Svinos
毕马威亚太区零售
业主管
毕马威澳洲

自我们2008年发表有关中国奢侈品市场的调研报告至今，中国奢侈品市场已发生许多转变，而目前的全球经济环境也已截然不同。与经济危机中其它领域的情形相似，中国在奢侈品消费方面也是逆势上扬：2009年全球奢侈品销售额下降8%，但中国的销售增长预计却高达12%。¹ 这对全球奢侈品市场来说意义特别重大，因为中国目前是全球第二大奢侈品市场，紧随日本之后。²

由于预计商务旅行减少，国内消费者的奢侈品消费在中国内地的奢侈品店铺收入中可能占到更大的比重。不管从哪个角度看，中国的消费者信心相对较高，目前已成为整个全球奢侈品市场的主要发展动力。

尤其值得注意的是，即使爆发了全球经济危机，中国的“超级富豪”数目仍然持续增长。在过去一年里，年青白领和其它消费者在努力获取更高收入，而私营企业正逐步超越国企成为财富的创造者，由此形成了新的消费中坚阶层。中国于2009年10月在深圳推出了一个类似纳斯达克的创业版（ChiNex），一夜之间创造了许多亿万富翁，成为这一现实的生动写照。³

我们最近进行的一份调研显示，中国的奢侈品消费者对于自身的经济状况仍然抱持信心，对高额消费处之泰然，而对于所选购的物品亦有更高的要求。我们在2008年发表的报告以不同级别的城市为重点。中国并不是一个单一的奢侈品市场；不同的地区存在着各不相同的影响因素、推动力和消费观念，这一点是显而易见的。

虽然受访者对中国的奢侈品市场比较乐观，但许多受访者预计会削减2010年的奢侈品消费。零售商必须保持警觉，注意有些产品市场可能出现下滑。

全中国的奢侈品市场仍有庞大的增长潜力和商机，这并不局限于北京、上海和广州等知名城市。因此，我们特别选出多个二线和三线城市。这些城市的知名度虽然比不上一线城市，但富户众多，且数目正不断上升。

此外，企业在通过资讯技术加强与消费者沟通联络方面也大有可为。由于移动电话在中国极为普及，加上3G技术扩大了移动通信的使用层面，企业与客户保持持续及个性化沟通的选择有很多。相对于网购，消费者较重视店内购物的体验，但他们一般都会在网上搜寻不同品牌的资讯。希望与大众接触的奢侈品公司应当充分利用这个互动平台。

中国的奢侈品市场商机处处，潜在回报也十分可观。如果您有兴趣进一步讨论本报告提出的问题和建

议，欢迎随时与毕马威中国的零售和消费品业团队联络。我们很乐意与您分享我们的知识与见解。

¹ 贝恩公司于2009年10月发布的《全球奢侈品市场》(Luxury Goods Worldwide Market) 调研

² 人民日报于2009年7月27日发表的《中国成为全球第二大奢侈品市场》

³ 路透社于2009年10月30日发表的《中国首次推出新创企业市场令股价急升》(Stocks sizzle as China debuts start-ups market)

主要发现

经济衰退的影响

- 面对经济衰退，38%受访者预计会减少奢侈品消费，但另外44%受访者却表示会维持不变或增加消费。
- 预计会减少消费的受访者大部分都表示他们会减少高档品牌的消费，但不会转购廉价品牌。

奢侈品消费的推动力

- 自我奖励和宠爱是购买奢侈品的主要动机，紧随其后的是正式 / 重要的用途，这清楚显示出奢侈品在身、心两方面的功能。
- 店内购物体验仍然是消费者追求奢侈品那份“特殊感受”的主要推动力，凸显出奢华的店铺装潢以及殷勤、训练有素的员工的重要性。

城市层级

- 虽然来自二、三线城市的受访者在奢侈品消费上尚有些举棋不定，但零售商都有计划在全中国大举扩张。
- 有意进军中国二、三线城市的公司应考虑特许经营、直接投资和合伙经营的利弊，以尽可能提高成功机会。

技术

- 虽然受访者对于通过移动电话支付一般零售购物费用的意见都较为正面，但他们并没有很大的兴趣以此方式支付奢侈品消费，由此可见，奢侈品购买过程中的直接体验始终具有重要性。
- 但是，通过移动通信进行市场营销的方式或许仍然值得企业尝试：57%的受访者乐于收取有关新品或限量商品的短信；64%的受访者希望能够通过短信验证商品的真伪。

奢侈品行业的税务和关税问题

- 经济衰退对各国的税收造成更大的压力，中国税务机关在转让定价规则和监管方面也日趋严格。
- 奢侈品零售商应特别注意在特许权使用费 and 市场营销开支处理方面的关税节省机会。

关于调查



TNS于2009年第三季进行有关奢侈品消费者调查，共访问了927位受访者，年龄介乎20至44岁。

受访者必须于北京、上海、广州和深圳收入达人民币6,500或以上。在其它城市包括福州、杭州、南京、大连、哈尔滨、沈阳、天津、武汉、西安、重庆和成都的受访者，则要达人民币4,500或以上。

参与调查的受访者中女性与男性的比例为51:49，71%达大专或大学程度。

是次消费调查涵盖质性研究，包括12位高收入消费者的深入访谈。

除另有说明，本报告所提及的统计资料均基于TNS的调研。

经济衰退的影响： 中国消费者在2009年 重拾信心

2008年底爆发的金融危机对中国究竟会造成多深的影响在短期尚不十分明朗。总体来说，中国经济的复苏比许多其它国家要快，预测其2009年国内生产总值将为8.7%。⁴ 然而，经济衰退也无可避免地影响到了通常较为乐观的奢侈品消费者。TNS的调研显示，虽然中国经济似乎顶住了全球经济衰退的打击，消费者信心回升，但受访者表示他们的消费计划已受到金融危机的影响。由于高收入顾客对前景仍充满信心，无意减少消费，中国的奢侈品零售商因而得到更大的保障。⁵

经济危机的影响

大部分受访者（72%）认为经济衰退对他们的影响微不足道或根本没有任何影响。更多的受访者（84%）预计其影响在2010年会维持在相同的水准（毫无影响或影响极轻微）。然而，对于依赖出口的华南地区而言，31%受访者表示经济不景气对他们有显著影响，而华中和华北以及华东地区的数位则分别只有20%和21%。

2009年的艰难形势并没击垮消费者的信心，人们对2010年的前景也更为乐观。虽然消费者信心在2009年有所下降，但TNS最新一份调查显示，认为经济危机会对自身构成重大影响的受访者有所减少；反之，更多人相信危机并不会对他们造成影响；84%受访者认为即使有影响也是轻微的。

在2009年，消费者期望明显受到年内薪水和奖金减少所影响，接近46%受访者认为2009年的收入实际上是减少了。但是，消费者信心似乎已回升，有59%受访者预期2010年的收入会增加。

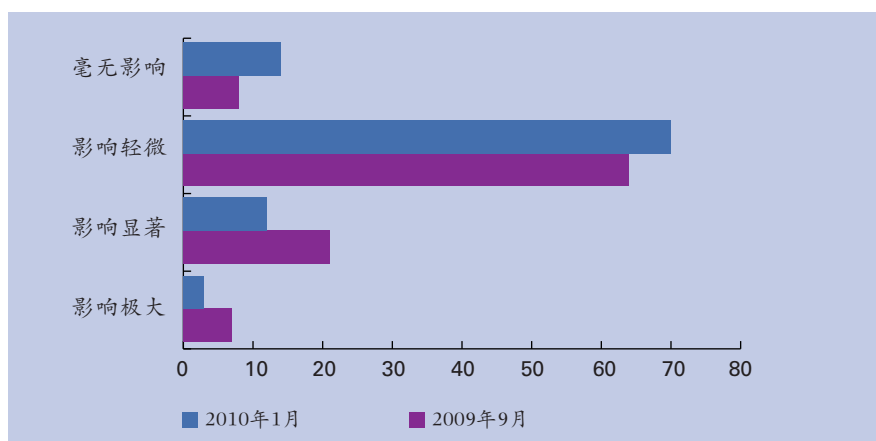
对消费的影响

44%的受访者表示虽然经济不景气，但他们预计会维持、甚至增加奢侈品消费，这再次显示出消费者较高的信心。上海的消费情绪尤其炽热，27%受访者预计会增加奢侈品消费，而29%的25至29岁组别的受访者也预计会增加奢侈品消费。

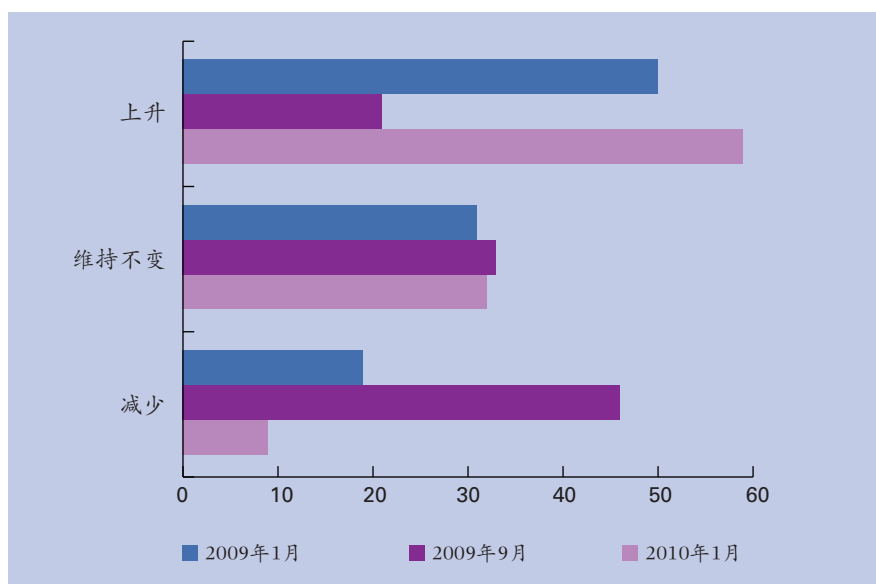
⁴ 国家统计局
⁵ TNS 品质研究专责小组



问：您预计全球金融危机在 2010 年会对您带来多大的影响？



问：相对于去年，您预期今年的收入会有什么改变？



TNS调查总监陈湛发现2010年初的消费信心尤其强劲。”在近期的春节假期，来往上海与巴黎的航班都被中国的旅客预订，他们都是前往选购奢侈品的。在香港高端商铺的街上都挤满中国的游客。很多商铺例如路易威登等门外都可见到中国游客排队等候购买心仪商品。”

但不容忽视的是，有38%的受访者表示，鉴于当前的经济状况，他们预计会削减奢侈品消费，而且二线城市受访者的信心低于一线城市的受访者。鉴于消费者对奢侈品的整体渴求有所上升，说明经济衰退中消费者只是在减少花费，而并没有放弃购买奢侈品。奢侈品零售商（包括本报告案例分析部分所提及的公司）都认为二线甚至是三线城市对奢侈品的需求在持续上升。

零售商虽然对中长期增长充满信心，但有必要保持经营的灵活性，以应对未来几年经济状况变化可能造成的难以预料消费趋势。

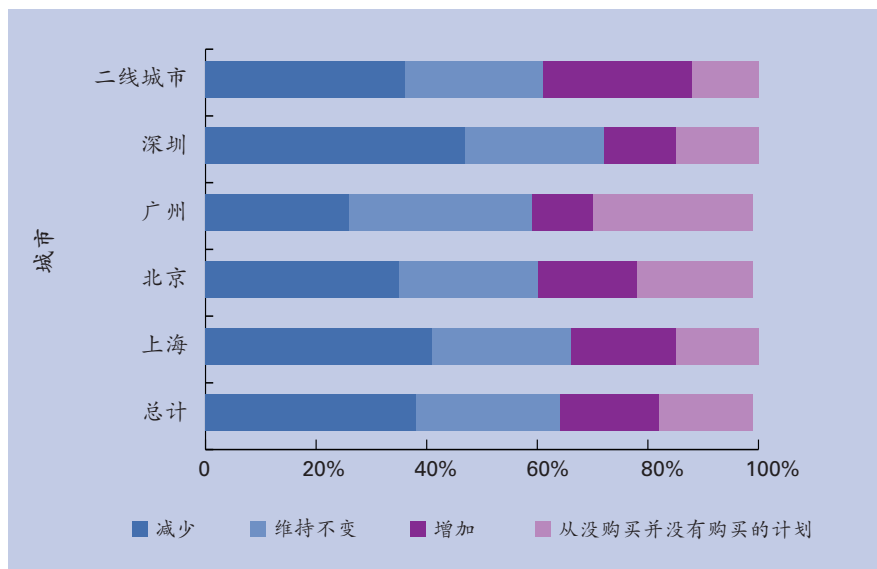
有些奢侈品可暂且不买，有些则不可或缺

我们从受访者的回应中发现，有些奢侈品类别承受较大的压力，尤其是相对昂贵、非经常购买的奢侈品类别。举例而言，许多受访者表示他们会削减手表、珠宝和名牌眼镜的消费。在经济状况好转之前，消费者更倾向于放弃或至少推迟购买这类不常购买的奢侈品。

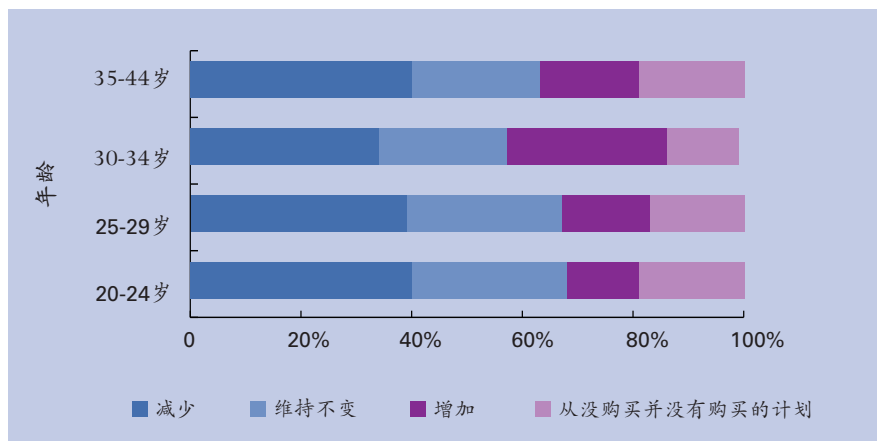
手提包是2008年调研中需求最殷切的类别，但在今年的调研中有37%的受访者预计会削减这方面的消费，显示手提包的需求有所减弱。其中原因是消费者满足于已经拥有的手提包，或者宁可购买其它奢侈品。

受访者显然不愿意削减化妆品和香水方面的消费，尤其是女性，她们极渴望维持或增加这方面的消费。61%的受访者预计会维持或增加化妆品的消

预计您在奢侈品消费方面会有什么转变



预计您在奢侈品消费方面会有什么转变

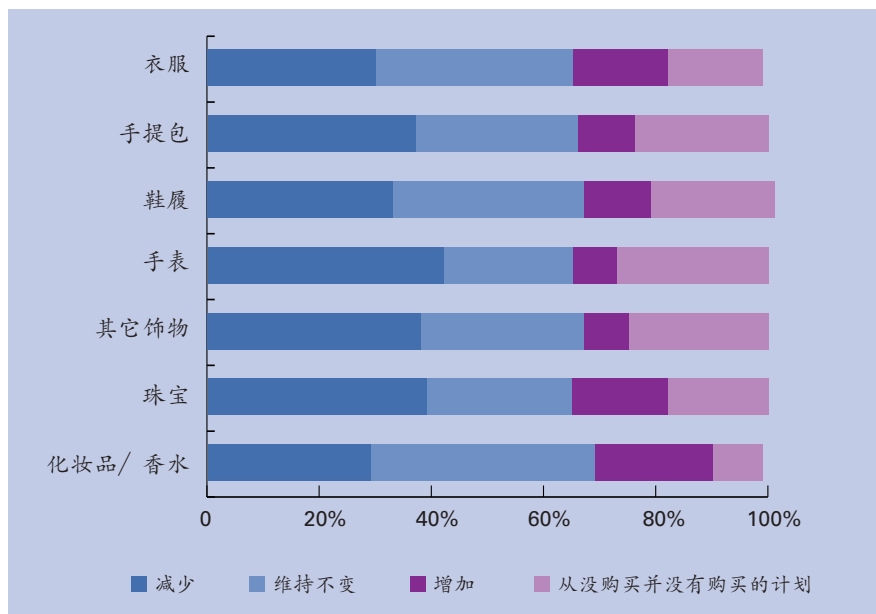


“中国百万富豪的年龄比国外的年轻15岁，而且他们的财富增长更快。”

胡润，《胡润百富》

费，是所有产品类别中比例最高的一项。这和关于受访者购买意愿的回馈如出一辙：51%的受访女性表示来年她们很可能/一定会购买化妆品/香水，是所有类别中正面回应比例最高的一项。

您对不同类别产品的需求有什么转变？



品味比省钱更重要

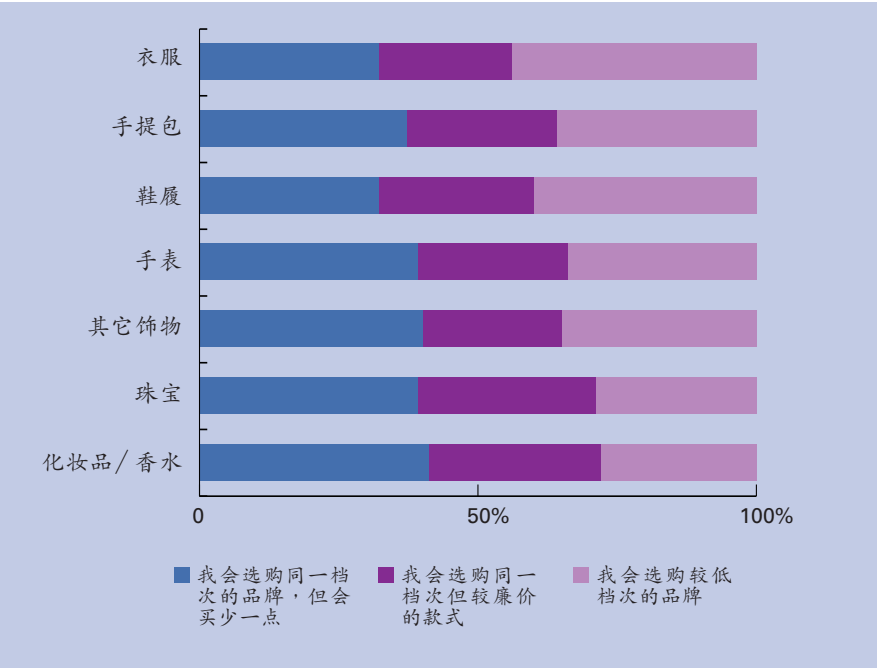
决定削减奢侈品开支的消费者也面临多种选择：他们可以选择较廉价或较低档次的品牌，也可以忠于同一品牌但减少购买数量或频率，或者选购同一品牌中较廉价的商品。

在所有类别中，受访者一面倒地表示他们坚持购买惯用的品牌，而不会转购较低档的品牌，这意味着中国消费者已习惯了选用高档次的优质品牌，并不愿意改用低档次的替代品。

这个趋势在化妆品/香水和珠宝类别特别明显，分别有72%和71%的受访者表示他们不会转买较次等的品牌。对经常购买的消费品而言，品牌忠诚度具有极高的价值。

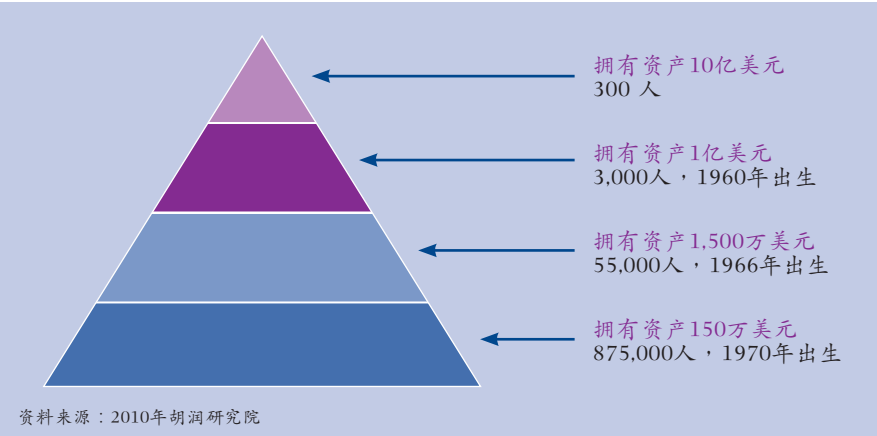
品牌忠诚度是建立消费者对品牌认知的一个重要阶段。如今，对品牌品质、名望和价值的欣赏比纯粹的经济考量更为重要。在2008年的调查中我们注意到，许多中国消费者在研究和挑选奢侈品时极为细致认真。今年的调研则发现，当消费者选定了他们喜爱的品牌后，他们便会忠于这些品牌，不会轻易转购其它低档次的替代品，即使他们认为有需要削减开支时也不会动摇。企业花时间和精力向中国中产阶级介绍品牌的传统、品质和独特性对于建立品牌忠诚度和认同感将起到积极的作用。

经济衰退时购物习惯的改变（按产品划分）



百万富翁与亿万富翁的人数增加，表明鉴赏的重要性持续增长。”中国的百万富翁人数去年增加6.1%。”《胡润百富》创办人胡润说，”这是因为物业价值上升、股票市场的复苏和强劲的国内经济所带动。这些富豪的平均年年龄较国外的年轻15岁，而且他们的财富增长更快。男女比例为七比三。

中国富豪市场规模



把业务推向更广阔的市场

登喜路公司 (Alfred Dunhill Ltd.)

金霆 (Tim King)



登喜路是地道的英国品牌，早在1960年代就进入亚洲市场。登喜路在中国市场很受欢迎，这主要是由于其主营男士服装和配饰，而其强调历史传统和鉴赏收藏的品牌故事也功不可没。登喜路希望通过行销策略充分利用消费者对鉴赏收藏的那份狂热。而最引人注目的举措就是在上海昔日的法租界区一幢1920年代别墅里设立的“上海品牌之家”。该店（由母公司历峰 (Richemont) 拥有）布满高档产品，用以展示登喜路的手工、历史传统和品质。

登喜路的网络并不局限于上海。“我们在1993年正式进军中国市场，在上海、深圳和广州设立特许经营店，”登喜路公司区域董事总经理金霆说，“我们稳步推进，后来发现北京、沈阳、哈尔滨和大连等城市对我

们的皮革和服装很感兴趣，所以我们把业务进一步向北拓展。”

登喜路与一家香港投资方、一家中国投资方和另一名个人投资者建立的特许经营安排在过去多年一直都很成功。但就在某个时候，登喜路意识到它们要在市场上分一杯羹，要对产品有更大的控制权。登喜路目前在14个城市直接拥有42家店铺，另外在30个城市仍有48家继续以特许经营方式经营的店铺。

“在中国的选择不外乎是零售或特许零售，涉及庞大的分销投资，”金先生说，“在这个模式之下有很大的发展空间，但我预期，其它经营模式对我们会逐渐变得更为重要，例如在百货公司托卖产品或与专门的经销商建立合作伙伴安排。”

为了确保一致的零售体验，企业需要额外的投资以在全资拥有与特许经营安排之间取得平衡。“特许经营店很愿意接受我们的建议，而它们也会就当地市场的潮流趋势与我们分享宝贵的回馈。我相信我们已经建立了一个良好的系统，以奖励那些维持并超越我们订下的高标准的特许经营伙伴。这有助于我们确保中国各地的店铺提供一致的产品组合和零售体验。”

金先生亦渴望把部分特许经营店从主要根据地拓展至二、三线城市。虽然金先生认为零售环境的品质仍然是重要的考量因素，但事实上许多特许经营店都有财力进行扩张，它们也会向公司提供开发新市场的建议书。过去两年，登喜路已接管天津、成都、杭

州、昆明和重庆等地的特许经营店的拥有权。

登喜路自然也难免受到经济衰退的打击，但业务自2009年中起大幅反弹。“由2008年奥运会开始至2009年3月，我们经历了艰难的6个月，但自此以后，销售的确已经恢复过来。”金先生说，“从年初每笔交易的销售额减少的情况来看，消费者的确在一定程度上收紧了开支。”

鉴于中国消费者出境旅游热情不减，登喜路就想到与中国旅客分享香港等地购物商场的购物潮流，认为这可以影响内地店铺的行銷流程。登喜路也与免税店的顾客分享上述资讯，免税店已成为登喜路另一个日趋重要的销售渠道。

周大福：铸造辉煌

周大福
黄绍基



周大福在2009年昂然踏入第80载，而年底在全中国的分店数也达到1,000家。周大福于1929年在广州创立，后来相继进入澳门和香港市场，并于20世纪末将业务扩展至中国大陆。

内地市场对周大福日益重要，尤其是在全球经济衰退对香港造成较大打击的情况下。内地访港旅客数目持续增加，他们的购买力和对品质的重视也在不断提升。

董事总经理黄绍基表示，较早前顾客对于周大福的“不二价”策略十分抵触。他说：“一、二线城市的顾客已有所转变。他们不再着眼于特价品和折扣，而是认同和欣赏我们所提供的品质，以及我们的合理定价。”黄先生深信这体现了品牌打造的力量以及建立坚实品牌忠诚度的潜力。”

这个策略让周大福经得起经济衰退的打击。虽然金价高企对公司有所影响，但钻石和翡翠却越来越受追捧。黄先生坦承手表和珠宝都受到了金融危机的冲击，但同时表示这些类别在2009年下半年都已开始反弹，成绩令人鼓舞。

黄先生相信，周大福能够蓬勃发展主要是基于其独特的品牌形象，而近日以港币2.75亿元购得重达507克拉、完美无瑕的罕见钻石“The Cullinan Heritage”也进一步巩固了周大福的市场地位。在保持独特高尚的品牌定位的同时，周大福也提供多样化的产品，力图满足不同目标顾客的需求。“我们设有宝石旗舰店，并在百货公司设有珠宝专柜；同时我们也开始发展专门的“概念”店，以追求时尚饰品的年青人为目标顾客。顾客的品味在不断变化，我们需要紧贴潮流。”

为此，周大福也在开发利用其它形式的市场行销渠道。“我们最近设立了公司网站进行直销，”黄先生说道，“店内购物体验极为重要，我们的顾客十分享受在店内购物的过程。但是，中国内地有那么多网民在网上浏览、交流资讯、搜索研究和购物，我们要确保能够服务到这部分客户，而无论其身何处。”

在保留品牌拥有权的同时，周大福主要采用了特许经营的模式。“物色合适的合作伙伴至为重要。如果说中国是一个单一的奢侈品市场，那就未免太天真了。中国的各线城市、甚至每个城市都有其独特个性。即使是在同一个地域内，我们都需要极为认真地进行市场细分。”

与百货公司的合作为周大福提供了一个有价值的市场讯息来源，有助于周大福掌握顾客的消费动向和喜好。除此之外，周大福推出的贵宾计划已经拥有20,000名会员，使其能够与忠实客户群保持密切联系。

“顾客好像家人，”黄先生说，“我们待他们如家人。”

在整个购物体验中，客户关系都是极为重要的。“员工培训是重中之重。他们代表着公司的形象，也代表着公司的产品和文化。我们致力为顾客提供亲切、周到的服务。”

目前，周大福有大约90%的管理层都是当地人。黄先生说：“要招募和挽留人才是一大挑战，但我们在各方面都秉承着深厚的品牌文化。我们很高兴看到当地员工认同这个品牌文化。”

展望未来，黄先生认为华中和华西有巨大的发展潜力。“我们一开始主打一线城市，但现在已全面拓展内地市场。”黄先生认为，随着采矿和贵金属业的开发，中国西部市场现在已活跃起来。“中国市场是由内需和国内发展势态所带动的。中国的奢侈品消费者正在建立自身的风格，而我们的挑战就是要配合他们的需求和满足他们的期望。”

中国的奢侈品意识



在2006年和2008年的报告中，我们围绕紧贴潮流—彰显个性和拥有一体验两条轴线组成的轴心，探讨了奢侈品消费的四个主要方面：个性、地位、鉴赏收藏和纵情享受。本年度的调研显示出消费者仍然视奢侈品是优质生活和高尚品味的象征，只有14%的受访者认为奢侈品是浪费金钱。

尽管如此，在经济衰退阴云的笼罩之下，消费者较以往更为重视奢侈品的实用价值，这可以是产品本身的功能，也可以是情感方面的功用。这些都反映在此次调研的结果中：在功能性方面，“为了重要/正式的场合”仍然是推动消费者购买奢侈品的主要动力；而在情感需要方面，自我奖励和宠爱的重要性也大幅提高。就男性而言，以奢侈品奖励自己甚至超越了“为了重要/正式的场合”的功能需要，成为了最主要的购物动机。至于女性，相比其它需要，自我奖励和宠爱带来的满足感也成为更为重要的推动因素。

男性/女性购买奢侈品的目的

	男性	女性
01: 奖励自己	46%	62%
02: 宠爱、善待自己	27%	62%
03: 为了一些重要/正式的场合	41%	43%
04: 展现个性	37%	43%
05: 展现自信	37%	35%
06: 享受奢华体验、优质生活	38%	31%
07: 展现独特的品味和格调	36%	31%
08: 崇尚经典	30%	34%
09: 紧贴潮流风尚	27%	35%
10: 象征社会地位和财富	33%	29%
11: 保值或升值作用	28%	29%
12: 突出自己	28%	23%
13: 工作所需	27%	23%
14: 享受拥有的感觉	21%	20%
15: 鉴赏收藏	20%	18%
16: 融入社交圈子	18%	17%

个人感受为重

尽管经济不景气的背景下消费者购物时都会较为审慎——有许多消费者毅然开始减少消费，但是另一方面，他们显然也更愿意花钱去宠爱和奖励自己。随着时间的推移，我们将会知道，这究竟是个长久趋势，还是一贴临时的“兴奋剂”，藉以缓解当前全球经济不景气带来的压抑气氛。

2008年的报告显示，在“购买奢侈品的目的”方面，奖励自己是最普遍的理由，2009年的情况也一样，认同的受访者更由44%上升至54%。有关升幅在女性方面尤其明显（由46%攀升至62%），凸显了女性消费者在推动购物趋势方面的重要性。这一比例在较年长的组别（35至44岁）中上升了16%（由36%攀升至52%），而25至29岁组别也有相同升幅（由40%上升至56%）。

另一方面，“宠爱自己”也呈现类似的上升趋势，由36%上升至44%，当中男性和女性的升幅分别为6%和7%。在购物动机的整体排名中，“宠爱/善待自己”由第六位跳升至第二位。由此可见，前两个购物动机都与善待自己相关。

这个结果意味着，在经济不明朗的情形下，中国消费者从奢侈品消费中获得的不单是激励，还有慰藉。在所有购物推动力中，前六个购物动机（“为了重要/正式的场合”除外）都关乎个人选择和感受。回顾2008年，当时的消费者十分重视展现品味和格调（相对的社会价值）和崇尚经典；在前六个动机中，较为个人/情感的动机只占了三个。

购买奢侈品的目的			
2009 年		排名	2008 年
奖励自己	54%	1	奖励自己
宠爱、善待自己	44%	2	为了一些重要/正式的场合
为了一些重要/正式的场合	42%	3	展现个性
展现个性	40%	4	展现独特的品味和格调
展现自信	36%	5	崇尚经典
享受奢华体验、优质生活	35%	6	宠爱、善待自己
展现独特的品味和格调	33%	7	享受奢华体验、优质生活
崇尚经典	32%	8	展现自信
象征社会地位和财富	31%	9	紧贴潮流风尚
紧贴潮流风尚	31%	10	象征社会地位和财富
保值或升值作用	28%	11	突出自己
工作所需	25%	12	工作所需
突出自己	25%	13	保值或升值作用
享受拥有的感觉	21%	14	鉴赏收藏
鉴赏收藏	19%	15	享受拥有的感觉
融入社交圈子	18%	16	融入社交圈子

在过去的调研中，我们曾探讨过中国中产阶级奢侈品消费意识的觉醒。此次调查中，我们发现这个趋势在持续发展而且更为明确。虽然中国中产阶级在某些方面呈现出一些有趣的转变，但对于奢侈品的态度及欣赏品味则开始呈现更高的一致性。

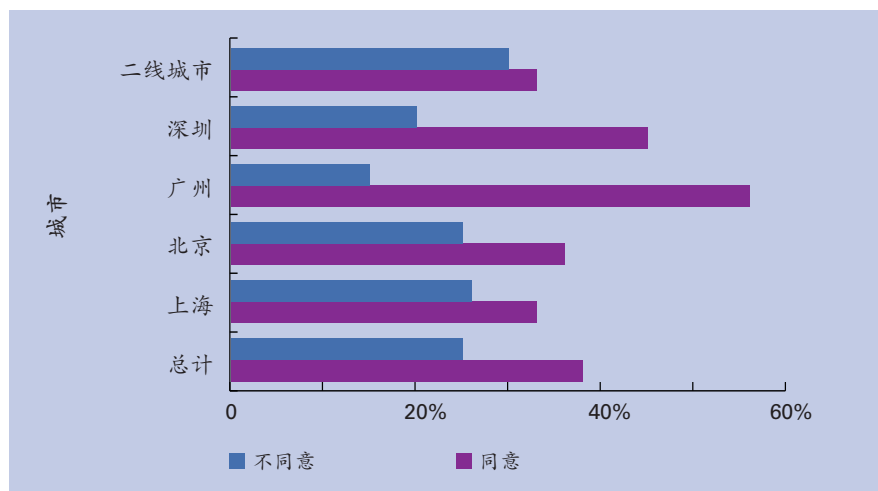
态度	2009	2008
我欣赏奢侈品牌的上乘品质，并不是单单追求品牌的名气	64%	69%
奢侈品牌无需要得到大众的认同，但是应该适合个人特质	63%	69%
我渴望拥有奢侈品但现时无法负担	41%	49%
与购买奢侈的手提包和衣服相比，我宁可花钱在奢华的体验，例如出国旅游、打高尔夫球、去高级酒店享受水疗等等	38%	38%
我为人实际，不愿意用高价购买奢侈品	35%	31%
只有那些知名度很高的品牌才算是奢侈品牌	34%	40%
我不喜欢炫耀，所以我不会买任何奢侈品	27%	23%
如果我拥有奢侈品，我会舍不得用，因为它们太昂贵	20%	21%
只有那些为少数人了解和欣赏的品牌才算是奢侈品	18%	23%
在选购时，名人所用的奢侈品有不错的参考价值	16%	11%

奢侈品是种体验

在2008年的报告中，我们谈到中国消费市场内“纵情享受”因素的出现。此次报告再次确认了一线城市对“纵情享受”的重视。在四个一线城市中，宁愿花费在奢华体验而舍弃手提包和衣服的受访者均有所增加。广州的升幅最大，由36%上扬升至56%。

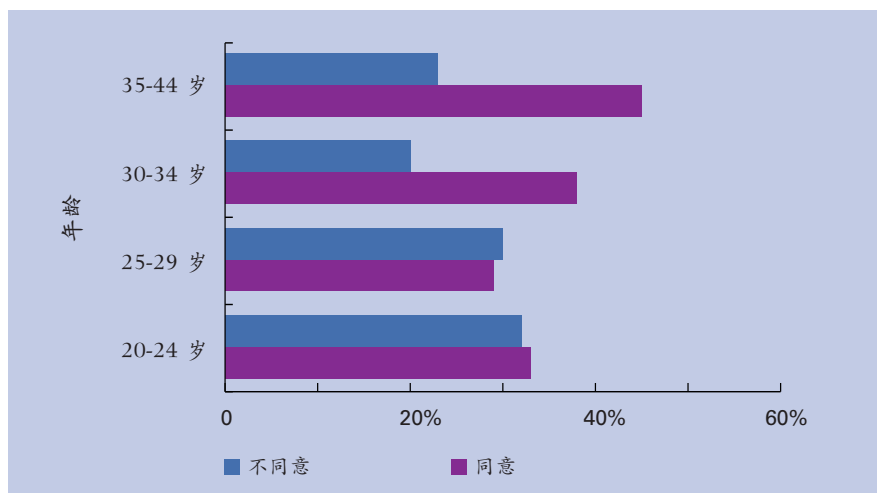
“中国的超级富豪都追求独一无二的体验，奢侈品越来越能够满足他们的需要。”上海奥美广告公司执行董事辛默（Kunal Sinha）说道。这从酒店业、娱乐业和休闲业可见一斑。为了迎接2010年上海世博会，将有大约11家豪华酒店开业，提供超过3,250间客房。他说：“精品酒店、独家的主题导览团以及俱乐部纷纷开张，旨在为顾客提供真正独一无二的体验，这些都丰富了奢侈品市场。”

“与单纯购物相比，我宁愿花在奢华体验上”



在花费于奢华体验上的意愿方面，较年长的组别（30至44岁）与年青的组别（20至29岁）有明显的不同。这一现象符合我们在 2008 年定义的奢侈品消费者级别：随着消费者由“紧贴潮流”转移到“彰显个性”，奢华体验在提供与众不同的个人享受方面具有更大的潜力。

“与单纯购物相比，我宁愿花费在奢华体验上”



“中国的超级富豪都追求独一无二的体验…这从酒店业、娱乐业和休闲业可见一斑。”

奥美广告公司执行董事辛默

较年长的消费者成为奢侈品消费者可能为时已久，也许已经满足了较低层次的“归属感”需要（如“紧贴潮流”），并转而追求更高层次的需要——如个人满足感，而不是纯粹为了累积奢侈品实物。

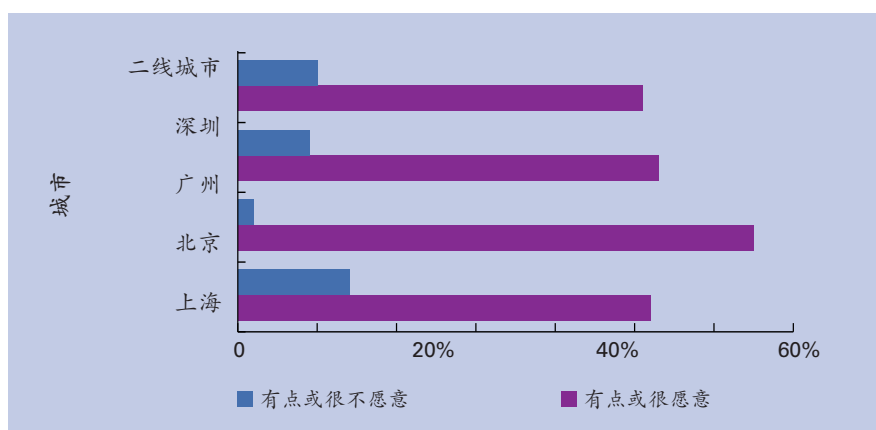
昂贵的体验不仅限于奢华的度假或出外旅游，也是奢华购物最基本的一环。在驱使消费者支付高价购买奢侈品方面，去年与本年的调研中重视舒适的购物环境的受访者百分比相若，但舒适环境的重要性排位在今年有所上升，甚至比“专属的形象”更重要，这进一步反映出消费者更重视奢侈品带来的个人体验，而不是纯粹满足于那份与众不同的感觉。

另一方面，消费者依然十分重视售后服务，凸显了招募、培训和挽留优秀客户服务员的重要性。这些服务员不单要满足而且要超越精明、要求苛刻的客户的期望。这也显示了旗舰店的一贯重要性，尽管消费者对折扣店的兴趣有所提高（参阅第26页）。

上乘的品质仍然是消费者愿意付出高价购买奢侈品的最主要原因——品牌不能单靠名气，他们的商品还必须品质可靠、耐用和有较长的保用承诺。消费者不只希望拥有奢华的小玩儿来让人赞美一番，还希望商品能够经久使用。



支付高价购买时尚商品的意愿



支付高价的推动因素

2009 年		排名	2008 年	
品质上乘和耐用	83%	1	品质上乘和耐用	86%
出色的售后服务	77%	2	出色的售后服务	79%
保用期长	75%	3	极为独特	75%
极为独特	71%	4	保用期长	72%
极佳的购物环境与服务	65%	5	悠久的历史	67%
环保产品	64%	6	专属形象	67%
公司的社会责任	63%	7	环保产品	64%
悠久的历史	63%	8	公司的社会责任	64%
专属形象	63%	9	极佳的购物环境与服务	63%
极为流行和知名	58%	10	极为流行和知名	60%
极为时尚	54%	11	极为时尚	55%
源自欧洲	30%	12	源自欧洲	31%
由名人担任代言人	25%	13	由名人担任代言人	19%
源自美国	22%	14	源自美国	19%

消费者仍然颇为乐意付出昂贵价格来购买时尚、流行和知名商品，但与2008年的报告相比，数字出现了地区性的变化。在2008年，上海和北京的受访者较愿意购买时尚商品。对名人代言的重要性排名出奇地低。不过，今年的报告发现广州受访者在这方面的意愿最高，由52%跳升至65%；深圳也显示出相近升幅。相反，上海、北京和二线城市在这方面的数字全面下降。虽然追求时尚仍是其中一项驱使因素，但品牌不能够单纯建立一个“时尚”形象，而是必须能够迎合消费者的独特主张和鉴赏力。

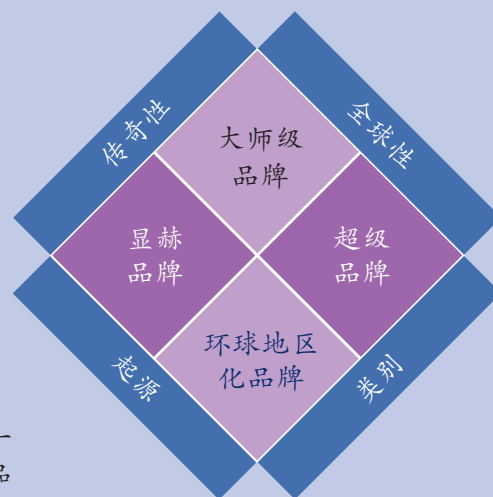
在情感因素上，奢侈品消费者在评价他们崇尚的品牌时，仍旧注意品牌的环保和道德观。这与中国消费者日益重视和关注环保及企业社会责任的整体趋势不谋而合。随着中国政府作出一些环保承诺，加上公众更加重视环保问题，奢侈品牌可好好利用它们在环保方面的努力，提升品牌形象。

在国内打造奢侈品品牌形象

随着中国经济起飞，人们越来越欣赏中国文化并为此感到骄傲。在这个背景下，品牌制造商自然会考虑其商品和品牌形象是否应当具有中国的地方色彩，如果有这个需要，又要达到何种程度。

TNS 将奢侈品牌和品牌吸引力分为四类：

- 1) 大师级品牌 (Master brands)
- 2) 显赫品牌 (Prestige brands)
- 3) 超级品牌 (Super brands)
- 4) 环球地区化品牌 (GloCal brands)



第一轴线：全球性 — 起源

有些品牌被视为全球性品牌：真正的全球性品牌，并不属于某一起源国。有些品牌的起源（不管是其创造者、所属国家或品牌的经营市场）则特别重要。

第二轴线：传奇性 — 类别

在这个轴线上，有些品牌是以某个传奇故事为基础制定其品牌特色的；与其相对的是，另一些品牌按照经营类别的规则来确定品牌特色。

对于品牌应如何建立地方色彩，消费者对各类品牌都有着不同的期望。

香奈儿 (Chanel)、宝马 (BMW)、劳力士 (Rolex) 和古琦 (Gucci) 等奢侈品牌属于显赫品牌。它们的吸引力建基于品牌的文化起源或创办人的出生地。举例而言，大众对梅赛德斯 (Mercedes) 汽车品质的信赖，源于他们相信德国设计和工程是出众的。

- 这些品牌大多时候都属于高度展示类别，有很高的情感价值。
- 它们名列“最值得购买”类别。
- 它们让人联想到地位与权力。
- 它们的吸引力基于其历史传统、创新和名望。

这些品牌的地方化需要是最低的，因为它们的吸引力在于其起源和蕴含的品质保证。为迎合地方市场而做出转变甚至可能会适得其反。因此，这些品牌最好是避免在设计上有太明显的地方化，以维护它们鲜明的国际传奇性。

中国奢侈品牌?

基于以上种种，我们能否预期不久将来会有中国奢侈品牌脱颖而出?虽然目前尚未有突出的国际性的中国奢侈品牌出现，但来自中国的优质品牌（如上海滩）已越来越受欢迎。

就大部分中国品牌而言，它们的历史相对较短，不足以归类入奢侈品。它们亦欠缺可以令它们打入奢侈品类别的起源和传奇故事。因此，虽然中国绝对有可能发展出自家的奢侈品牌，但这并非指日可待。与中国文化和历史相关的领域应该有更大的发展机会，例如中国的白酒。中国目前已有一些甚受欢迎的白酒品牌。

中国市场

潘爱丽 (Allison Pyrah)
施华洛世奇 (Swarovski)



如果要施华洛世奇的潘爱丽用一个字去形容过去两年的中国市场，那一定是“信心”。“中国消费者的自信心现在真的展现出来了。他们意识到不同产品的华丽和把它们配搭以突显自我的风格。”她说，“中国现处于一线市场，是制定施华洛世奇全球主要策略的重要部分。而中国市场的产品结构亦上扬。”

2009年施华洛世奇在中国扩充至150间分店，尽管受到经济衰退的影响，业务仍然在增长。“在2009年时我们也经历艰苦的营商环境，但对比其它企业影响算是较少，因为我们有不同的价格定位。”潘爱丽说。“在中国的扩展也对业务有很大帮助，当中很多城市完全不受

经济衰退的影响，香港的分店某程度上也受惠于来港旅客的持续消费。”

现今的中国消费者经常出外旅游，施华洛世奇努力建立品牌于世界各地提升销售。中国游客对很多世界各地的销售业产生日益重要的影响。

施华洛世奇另外一项近期的发展是推出腕表系列，并邀请名模张梓琳为品牌代言人。潘爱丽指这对施华洛世奇有多重意义。“这是首次我们邀请名星宣传腕表系列，中国亦是我们唯一一个市场邀请当地名人做代言人宣传，可见我们十分重视中国市场。”

在充满竞争对手的市场上，施华洛世奇持续享有明确界定的市场定位。虽然潘爱丽眼看其它潮流首饰的竞争对手进入中国，她察觉到消费者依然偏爱欧洲品牌。但她觉得情况可能会转变过来。“现时有一批亚洲和中国的设计师在纽约或欧洲等地闯出名堂后，回流亚洲且声望大增。这或也许由于他们深谙某些特殊的审美观，但无论如何，我认为这是一个趋势，这可能预示着本土奢侈品牌的崛起。”

中国市场现在也存在一些较普遍的挑战，例如员工培训和留任。潘爱丽认为关键在于大家的期望正不断提高。员工有更高的期望，而顾客对于优质购物体验的期望也越来越高，结果导致零售店的装潢成本持续上升。潘爱丽认为有必要在各城市建立一致的零售体验水

准。“二、三线城市内零售店铺的环境已大大提升，景观、装潢和基础设施均无可挑剔，可媲美一线城市的店铺，”她说，“对我们来说，不管在哪个地点，我们的店铺都需要有最考究的装潢。”

施华洛世奇踏足中国已有多多年，品牌追随者不断增加。看到这些追随者在网站和博客内表达对品牌的看法，令潘爱丽十分赞叹。“我们不一定要利用或参与这些网站，但我们真的需要思考如何回应和追踪顾客对品牌的意见，”她说。在互联网的推动下，中国消费者对品牌的认知度日益提升，这似乎有助于中国消费者信心的不断增长。

高速发展

海宁 (Helmuth Hennig)
捷成集团 (Jensen & Co.)



“对很多全球奢侈品牌而言，中国在金融海啸中屹立实在令人如释重负。”香港捷成集团董事总经理海宁说。虽然在2009年初中国经济经历了轻微动荡，但多得政府刺激经济措施及持续不断的流动资金，中国的消费仍然站稳。”

对这间扎根香港、由船务转型至分销和入口工业和消费品的捷成洋行而言，是一个好消息。捷成集团成为保时捷在中国的分销商，同时亦是入口豪华帆船，亦有多款名表的品牌包括雷蒙威 (Raymond Weil)；另外亦有洋酒入口业务捷成洋酒 (Jebesen Wine)。这些工业和奢侈品都有共通点：他们的进口法规都很严格，而且还需要周到细致、涉及专门技术的售后服务。

“别处的消费者市场需要一个世代的时间发展，但在中国只需要数年时间；”海宁说，“就以奢华游艇

为例。华南的海南岛现在正进行许多房地产发展专案，同时还在开发多个码头。突然之间富裕的消费者都在寻找花钱和享受闲暇的新方法。对北京或上海的富裕消费者来说，这个位处华南的地方很快就会变成欧洲的蔚蓝海岸或是美国的加勒比海。我们的保时捷业务也飞速增长，销量由2002年的区区40辆飙升至2009年的3,500多辆。”

捷成集团的腕表业务经过长时间的演变，有些有趣的地方值得留意的。其中一个重点就是香港这个免税的特点，使对捷成集团十分重要。香港亦因为这个特点，市场充满各个品牌的腕表和首饰，但现在已与大陆互相联系。在中国举行建立品牌活动能帮助加强中港两地的销售，所以市场策略在两个市场需要对接之时，亦要更广泛地与世界接轨。海宁先生指捷成集团的销售业务中国和香港的比例为60比40，香港部份的比重很大部分都是大陆购物者。

海宁认为捷成集团就好比一条链从供应贯穿到消费者。”我们与需要分发和行销外包合作伙伴的供应商合作。”他说“我们协助发展进入行业机会，把配套产品集中在一起。我们拥有非常了解产品和品牌的重点前线团队，在后勤方面，我们有一个共用的，可扩展的物流和结算团队。”

海宁认为由于基础设施的发展步伐，几年前物流业务的问题，现在已不需要顾虑。“现在要在选定的分发点运行变得很容易，也越来越容易获知客户的概况。真正的挑战是要让消费者在非常拥挤又陌生的市场选择其中一个品牌是十分困难的。”

对捷成集团而言，把业务合理的延伸就是进入零售业，例如，与保时捷车厂在上海开发“保时捷车主精品店” (“Porsche Design”)。海宁说：“我们最初不打算像这样经营零售业的，我们将继续集中力度在遍布全国的分销业务，建立网络 and 了解品牌成功的必备要素，从而帮助品牌取得成功发展。”

这一优势可能会继续让捷成集团别树一帜。“不论是在税务、关税法规或是标签等产品法规的特定领域里，中国都有它的一套规则。我们的优势之一就是明白如何在全国的分销战略中应对这些问题。我们看到中国已经意识到要转变依赖出口的经济模式，我们对其消费者市场的增长潜力没有任何怀疑，”海宁总结说。

富裕的中国城市：不只是一线城市

中国人口众多，发展飞快，除了知名的一线城市如上海、北京、广州和深圳外，一些其它城市也越来越富裕。以下介绍的12个城市只是当中的一小部分，但足以体现中国城市的消费力正不断提高。制造业、房地产、高新技术、金融、贸易和运输等行业的发展推动了财富的积累和购买力的增长。

郑州

成人人口：205万

每月家庭收入超过人民币3,500元的人口：99万

百万富翁人数：15,200

河南省省会，被视为中国的中心；离世界知名的中国功夫发源地少林寺不远；制造业、纺织业和农业兴旺。

天津

成人人口：455万

每月家庭收入超过人民币3,500元的人口：214万

百万富翁人数：14,500

四大直辖市之一（另外三个为北京、上海和重庆）；国际港口；制造业兴旺，包括与邻近的大港油田相关的石化行业。

南京

成人人口：315万

每月家庭收入超过人民币3,500元的人口：245万

百万富翁人数：22,100

江苏省省会，中国的古都之一；现代经济支柱产业包括电子、汽车、石化和钢铁业，金融业也快速崛起。

成都

成人人口：332万

每月家庭收入超过人民币3,500元的人口：107万

百万富翁人数：13,500

成都是通往华西地区的门户；区域金融中心；高技术行业枢纽地位日渐显著。

重庆

成人人口：507万

每月家庭收入超过人民币3,500元的人口：202万

百万富翁人数：9,700

四个直辖市中最大的城市，华西地区内最大的内陆港口；发展成熟的工业基地，特别是金属、矿物和石化业。

厦门

成人人口：178万

每月家庭收入超过人民币3,500元的人口：114万

百万富翁人数：11,500

最先批准的五个特别经济区之一；沿岸港口城市，面对台湾海峡；一直名列中国十大最适合居住城市之一。

资料来源：TNS 和KPMG研究，百万富翁数据由《胡润百富》提供

沈阳

成人人口：419万

每月家庭收入超过人民币3,500元的人口：147万

百万富翁人数：7,600

辽宁省省会；中国东北的贸易和物流枢纽，铁路直达北韩和俄罗斯；汽车业、航空业和能源业特别发达。

哈尔滨

成人人口：323万

每月家庭收入超过人民币3,500元的人口：138万

百万富翁人数：5,790

中国第十大城市；可通向俄罗斯，拥有多个高新技术发区；以冬季冰雕节和富多国特色的建闻名。

青岛

成人人口：225万

每月家庭收入超过人民币3,500元的人口：101万

百万富翁人数：11,100

主要港口和海军基地；与韩国和日本隔海相望；著名的“青岛”啤酒的发源地；2008年奥运会帆船比赛主办城市。

苏州

成人人口：117万

每月家庭收入超过人民币3,500元的人口：96万

百万富翁人数：15,600

以富传统特色的建筑物和名列联合国教科文组织世界文化遗产名录的园林成为旅游胜地；过去以丝绸闻名，现在是高技术和医药业基地。

杭州

成人人口：208万

每月家庭收入超过人民币3,500元的人口：188万

百万富翁人数：47,300

浙江省省会；轻工业、纺织业、化学产业和高技术业兴旺；一小时火车车程可到达上海，计划开通磁列浮列车；其西湖是度假胜地。

福州

成人人口：162万

每月家庭收入超过人民币3,500元的人口：97万

百万富翁人数：10,200

福建省省会；1984年开始对外开放；化学产业中心，闽江流域中的港口城市；因其温泉而获得“水疗之都”称号；盛产漆器。

科技： 大众传媒是否适合 奢侈品？

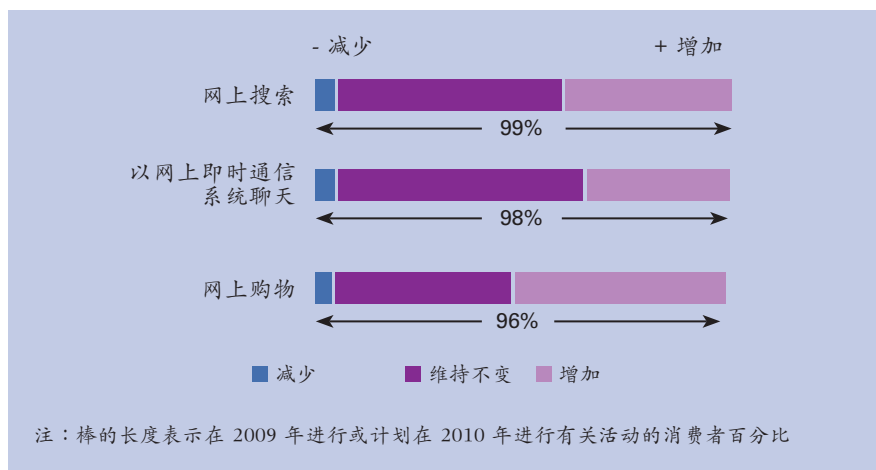


虽然全球网上奢侈品销量持续上升，⁶但主要推动消费者购买奢侈品的原动力仍然是店内购物体验，这意味着发展奢侈品电子商贸在中国尚未迫在眉睫的。然而，我们的调研反映出，在利用手机移动技术以建立个人化的客户关系、提升品牌知名度和建立客户资料方面，移动通信技术是大有可为的。

科技对整体零售业有极大的影响——根据 2008 年的一份调研，毕马威国际发现亚洲的消费者是最乐于使用移动电话来进行财务交易，相对于52%的平均值，64%的亚洲受访者表示对这交易模式感到一定程度的舒适。

我们的调研结果某种程度上反映了中国消费者越来越乐于使用科技购物的趋势：43%的受访者表示他们乐于以移动电话支付购买一般的零售品。然而，涉及奢侈品购买时，该数字则下跌至28%。但有39%受访者不太感兴趣或完全没有兴趣以电话支付购买奢侈品，清楚显示零售体验仍然是消费者认为值得为奢侈品支付高昂价格的因素。64%受访者认为零售体验是他们愿意支付奢侈品高昂价格的重要因素。充满尊贵感的豪华店铺加上服务殷勤、专业知识丰富的售货员，令客户有一种真正与众不同的体验。消费者置身于一个专属、宁静的独特环境并备受呵护，让他们觉得物有所值。

在2010年，你会多作和少作哪些项目？



⁶ 贝恩公司于 2009 年 10 月发布的《全球奢侈品市场》(Luxury Goods Worldwide Market) 调研

但科技对奢侈品零售的影响并不局限于单纯的购物。截至2009年12月31日止，中国的互联网用户达3.84亿人，高于美国的总人口。预期对互联网的使用（特别是社交媒体的使用）会继续高速增长，估计46%的中国互联网用户在社交网络十分活跃。

这种社会网络可以成为指导和管理消费者对奢侈品零售商的品牌消费情绪的重要工具。举例而言，每五名年龄介乎18-44岁的中国消费者当中就有一名消费者在购买产品或服务前都会先上网搜寻一番，意味着企业不单要确保网上资讯能够提升自身的品牌，还要有效地管理品牌以确保正面的网上评价。

“消费者正从多个渠道找寻无可比拟的品牌经验。”

IBM, Yolanda Wang

由IBM进行的一项调查显示，78%的受访者表示，他们将在社交网络跟进自己喜爱的零售品牌。针对中国这个独特的网络环境，中国的网站如QQ、人人和新浪等把国际知名的网站比下去。因此国际品牌商需发展新一套管理Web的战略视野。

IBM的竞争力零售中心中国领导Yolanda Wang认为，一个强大、多媒体品牌的存在是任何一个消费者专注的宣传中的重要组成部分：“我们的研究结果显示，消费者正从多个渠道找寻无可比拟的品牌经验。对于奢侈品零售商来说，这可能意味着使用网上空间，以提高他们品牌的传统价值，同时也为经验丰富的、已经知道喜欢什么和想要什么的消费者提供了消费范围，并能快速接触中国偏远地区的新晋富豪。”

这不仅减轻资本投资放的成本和风险，在高速变化的竞争环境下，在网络市场能密切监控奢侈品牌 and 品质、内容和真实品牌定位和排他性。

在中国这个全球移动电话和互联网用户最多的国家，移动装置在与客户进行迅速的互动通信上有很大的潜力。除了纯粹的资讯收集外，移动技术似乎更集中于实际应用上；例如，65%的受访者对于以短信进行预订和购票有正面回应。这个实际用途扩展至收取资讯：57%受访者表示有兴趣收取有关新品或限量品的短信。对于最重视潮流趋势的消费者（54%受访者视时尚性为购买奢侈品的推动力）和重视购物独家性的消费者（63%奢侈品消费者高度重视独家性）而言，短信服务可能是特别有效的途径。

购买的产品是否为“真货”是消费者普遍关注的（亦适用于折扣店）。64%受访者有兴趣通过简单、高效的短信验证商品的真伪，这个结果并不令人意外。在2009年上半年，中国超过7.0265亿名移动电话用户共发出637.9亿则短信，⁷ 短信使用如此普及，意味着通过短信验证商品的真伪不过是举手之劳。

网上与网外

网上市场营销——特别是通过视频分享网站和博客迅速传播的“病毒式行销”方式——在激发兴趣和推动需求方面可扮演举足轻重的角色，尤其是对于特别活动或限量品推广来说。2008年，迪赛（Diesel Jeans）举办网上市场营销活动，宣传品牌为庆祝踏入第30载而推出的“Dirty Thirty xXx”牛仔裤，活动包括网上播出在世界各地举行的迪赛派对。

此次活动在中国空前成功。北京的一家店铺被抢购限量版牛仔裤的顾客挤得水泄不通，当时甚至要出动民警维持秩序。⁸

⁷ <http://www.digitimes.com/news/a20090903PR200.html>

⁸ 南华早报于2008年10月13日刊登的《限量版迪赛抢购风潮席卷北京》(Limited Diesel sale tamer than Beijing stampede)

奢侈品业务资金 周转的挑战

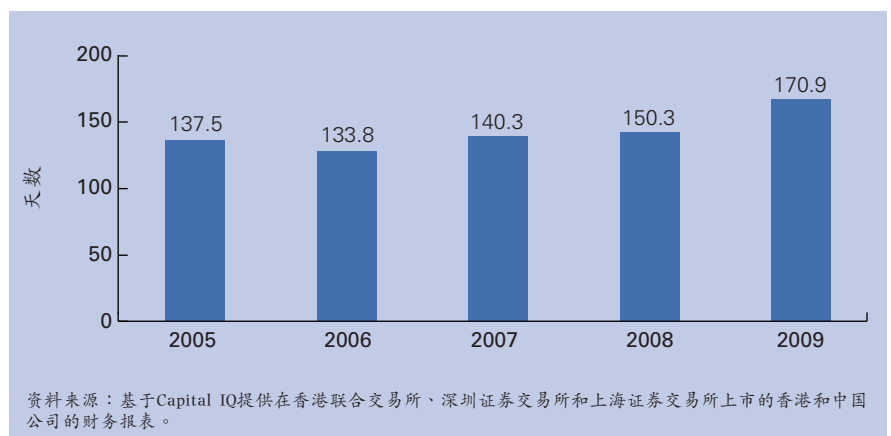


今年的调查显示，即使在不景气时奢侈品消费者可能不愿意减少购买及购买更便宜的产品或品牌，而且在许多情况下宁愿只是少买一点或购买价格较低的而又是他们所喜欢品牌商品。这对试图管理流动资金的品牌带来影响，进一步使资金计划复杂化的是二线和三线城市被看好。

习惯专注于产品和销售的奢侈品企业，对比其它行业往往有较弱的现金管理系统。在全球经济不明朗的情况，产品供过于求所带来的风险可包括耗尽现金资源或是影响品牌价值。许多企业已经对营运资金更加谨慎控制。有些企业即使在宁愿面对损失销售业务的风险，而把现金和营运资金管理视首要任务。

要在中国这个快速增长的市场中定位仍然是一项艰巨的战略，有迹象显示有些企业在过去两年在管理其库存方面已大不如从前般有效，这从下图显示的在中国和香港上市的零售企业的库存天数从2008年的150天上升至2009年的171天得到证实。

平均库存天数



在中国奢侈品零售商面临的挑战是如何持续扩大产品种类，并保持战略投资的增长，同时有效地管理其现金和营运资金。很明显一些公司已经发现进货过剩，不得不以私人销售、折扣店或销毁库存去处理这问题。

折扣店：不在市中心但在顾客心中

城外折扣店在美国风行已久，虽然卖的可能是过季商品，种类和尺码选择有限，但它们让消费者有机会选购相对廉价的名牌产品。相反，折扣店在中国仍然是个较新的概念，在上海的奥特莱斯和狐狸城及北京赛特奥莱等大型折扣店仍然处于树立形象和扩大品牌种类的阶段。

在我们就本报告进行调研时，许多奢侈品牌零售商表示目前折扣店并不是它们中国业务计划的重点。然而，也有人认为折扣店是一个具有成本效益的方法去处置积压商品和回收现金。

根据我们的调研，中国中产阶级对折扣店感兴趣，但没有太多的体验。只有25%受访者曾前往折扣店。当中以上海和北京的数字最高，因为那里有大型折扣店中心进驻。

奢侈品折扣店在中国未算流行。许多奢侈品零售商仍然试图建立自己高端且独一无二的品牌形象，而设折扣店会削弱品牌的形象。这从我们的受访者支持奢侈品牌的原因：十分值得鉴赏的、有品质和高服务水准得到证实。奢侈品需要与众不同，所以著名的旗舰店及高端百货店很可能仍是主要购物选择地点。有16%受访者确信他们不会去折扣店购物，这进一步印证了以上观点。

中国消费者不愿意到折扣店购物的原因有助于我们了解他们在购买奢侈品时最重视的是什么。追求时尚的消费者对过季产品毫无兴趣（39%），而接近三份之一的受访者担心折扣店产品的真伪。无论这能否公允地反映折扣店的情况，重要的是这反映了品牌店铺一贯的声望对于中国奢侈品市场来说依然重要。

虽然如此，折扣店的吸引力令人一目了然：价格。64%受访者表示他们有兴趣在折扣店购物，20%表示他们会重点在折扣店购物。鉴于不明朗的经济前景，这是一个不容忽视的信息。

在奢侈品零售商眼中，折扣店也是零售商变卖过季和滞销存货以变现的有效途径，在经济不明朗时期如2009年则更加如此。此外，对某些产品类别中，进口货物到中国要付不被退税的关税和增值税，这使得把未售出的进口物品运送到其它市场再销售相对地昂贵。发展成熟的折扣店让品牌能够迅速便捷地进口充份运用公司的存货，同时又可以帮助将产品推向其它市场。



明确的战略管理工作与现金和营运资本的联系是关键

现金和营运资本管理是一门企业领导应思考的学科。这使他们考虑到其产品生产过程和成本的复杂性同时也诱发关注供应链设计的问题——发现供应链不能提高公司的现金产生能力往往是十分罕见的。

考虑到这一点，奢侈品市场参与者想有效地管理现金和营运资本应该参考以下几点。

争取现金流透明度和控制：计划和控制现金流量以及完全理解不同的产品、供应链和分销渠道可以对现金流量造成影响。以此控制持续改善营运资本，并开发技术能力。

与供应商合作，而不是对抗：管理现金最出色的公司是与供应商紧密合作，优化交付和结算过程的公司。在某些情况下，公司可与那些“高危”的供应商开出尽快付款的条件以换取更优惠的折扣。

继续投资，但要作好准备：压力测试现金流预测和资产负债表可以帮助企业充分理解新业务的流动资产和融资需求，以及对现有业务的影响。

企业结构：考虑集中现金管理体制。奢侈商品集团倾向于遵循分散经营结构，它会降低现金的透明度和控制。中国在这方面特别令人关注，原因是很少企业对现金进行集中管理，这意味着优化集团的流动资金可能会失败。

拭目以待

李察米尔 (亚洲) (Richard Mille Asia)

罗彦琳



中国为真正的独特品牌提供了许多机会，但中国幅员广阔，从何处开始也是一门学问。李察米尔是瑞士名表制造商，每年只生产2,000只钟表，起价为每只人民币400,000元。其中有一半的钟表是在亚太区出售，中国连同香港为最大的市场之一。

作为李察米尔北亚地区董事总经理，罗彦琳见证了品牌去年在中国取得的突破。李察米尔亦拥有宝诗龙 (Boucheron) 珠宝品牌的香港特许经营权，并通过与一名合作伙伴订立特许经营安排在中国开设了特许经营店。

“我们的产品极为精准考究，”罗女士说，“这已成为李察米尔的标志。我们最近获邀参加被誉为瑞士最高级、只有获邀请的人士可参加的日内瓦国际高级钟表展 (Salon International de la Haute Horlogerie)，这是对我们产品的独特性和高品质的肯定。”

李察米尔品牌已经在中国开设两家店铺。第一家在两年前开设于上海恒隆广场，第二家在2009年6月开业，设于北京新开业的五星级饭店励骏酒店内。李察米尔店铺通常只有4至5名受过严格培训的职员，但正如罗女士所说，北京店可称得上是旗舰店，因此该店总共有12名员工。

优越的地点固然是一个好的开始，但罗女士表示，在2009年初开设这些店铺之前李察米尔手表已开始聚积起很高的人气。“品牌口碑开始在上流社会的活动中流传，以这个非正式渠道来建立品牌知名度，对我们来说也十分重要，”罗女士说。

罗女士认为，顶级奢侈品的需求在过去一年有非常好的发展。中国的百万和亿万富豪数目一直在成倍增长，而高档产品的影响力继续由上流社会扩大至整个社会。“在内地，新兴的社会精英阶层似乎受到同侪压力，”罗女士说，“大家都不愿落后于人，希望表现出自己的品味。香港的顾客则较为低调。他们较喜欢鉴赏收藏，不太热衷于在日常生活中炫耀财富。或许中国也会朝这个方向发展，但我认为这仍需要一段长时间。”

李察米尔本人在钟表界被受尊崇。他离开旧公司创办自家牌也不过是10年的时间。这也是罗女士面对的一个有趣挑战，因为中国消费者在建立鉴赏收藏品时都喜欢一些较经典和有悠久历史的品牌。李察米尔或许是历史较短的品牌，但幸运的是在最近举行的钟表拍卖会上李察米尔手表都能保值。罗女士认为那是品牌拥有强大和忠诚的拥戴者的迹象。

李察米尔的另一个特征在于其与一级方程式赛车的密切联系——巴西车手菲力浦·马萨 (Felipe Massa) 是品牌代言人。然而罗女士认为以品牌代言人作为宣传策略在中国市场的反应未及其他市场般理想。反而她认为挑战在于在合适的圈子里建立起品牌的名气，并将知名度扩展至中国二线城市。“许多二线城市也拥有众多的富豪，”她说，“我们无法在所有这些城市开设店铺，所以我们要采用其它方法拓展市场，在独家活动上介绍我们的产品。”

中国的消费欲望正处于增长阶段。在罗女士看来，发展潜力大得惊人。“所有世界品牌在未来五年的重点几乎都围绕着中国，”她说。

奢华目的地

丽思卡尔顿集团酒店 (Ritz Carlton Group Hotels)

李敦白 (Mark Lettenbichler)



丽思卡尔顿集团在1998年开始进军中国市场，并取得稳步发展。集团一直强调合适的交易、合适的投资者和合适的地点。由于是以严格的全面管理形式经营，选择合适的地点和人员对集团的长远成功更为重要。

丽思卡尔顿集团酒店亚太区总经理李敦白相信，品牌已经成功地成为奢华生活的象征。在吸引初接触奢华酒店体验的当地消费者方面，他认为酒店仍有很大的发展空间。

“中国消费者有强烈的渴求。我们乐意接受挑战，要带给许多不曾有过奢华体验的中国消费者难忘的惊喜。”灵活性因而也十分重要。他补充：“并没有一条适合所有人的公式。”

全球金融危机对丽思卡尔顿的企业客户业务造成影响，因而以国内的

奢侈品消费者为目标就显得更为重要。跨国公司削减了差旅费和消闲娱乐费预算，但中国企业客户目前尚不足以填补这个差缺。虽然来自全球各地的资讯表明市场在出现缓慢复苏的迹象，但2009至2010年新旧交接时期的数字将会是更明确的指标。

不过，有迹象显示，来自中国企业的的需求正逐步增加。为增强竞争优势，企业开始以奢侈品奖励员工和消费者，从而推高了奢侈品的需求，加上奢侈品已成为身分的象征，使得消费行为出现改变。

因此，丽思卡尔顿确保自身专注于本地市场；尤其值得注意的是，在亚洲市场，消费者非常喜欢在酒店举办婚宴等社交活动。

在基于经验的环境下进行客户剖析并不容易，特别是当每个消费者踏入丽思卡尔顿酒店时对酒店都有不同的期望。“我们记录宾客的偏好以了解他们的喜好，然后尝试找出一些共同点，并据此调整我们的服务，”李敦白说，“但说到底，我们最希望带给客户独特的体验，所以我们一直在努力寻求突破和创新。”

丽思卡尔顿视其在中国的市场形象为备受尊崇的全球顶级奢侈品牌。其销售和市场行销团队着重提升中国消费者和旅客对品牌的认识。

“现在是黄金机会，”李敦白说，“不单是因为中国成为了日渐受欢迎的旅游目的地——我们刚好赶及在2010年世博会前在上海浦东开设一家新酒店——我们还发现消费者对欣赏美酒佳肴的需求也日趋强烈。消费者整体上更懂得欣赏奢侈品。”

增长同时也带来挑战，李敦白承认市场竞争激烈，尤其是2008年奥运会后的北京。“现在每家公司都希望大举进军中国市场，使得中国市场暂时变得拥挤。某程度上这是好事，有助于打造“奢华目的地”的形象，但企业在投资前应先做足功课。我们乐于从容不迫地选择合适的地点和合作伙伴。”

要在大城市以外打响知名度并不容易。丽思卡尔顿在上海的知名度最高。虽然商机处处，但由于中国市场庞大，令事情变得复杂。“有些客人并不知道我们在广州等其它大城市亦设有酒店，”李敦白说。丽思卡尔顿对中国市场前景充满信心，所以已经开始着眼于二、三线城市。“有些城市并不容易开拓，但中国是我们日后发展的重要市场。”

应对更严谨的转让定价要求

为在中国这个新兴市场建立品牌形象，奢侈品公司进行了广泛的广告、市场营销和宣传活动。这些活动也引起了中国税务机关的关注。

品牌并没有宣传涉及的开支通常与创造市场营销无形资产相关。市场营销无形资产的确切和清晰的定义，范围可包括品牌、商标、公司或其产品的当地市场地位、分销渠道和客户关系。许多在中国营业的奢侈品牌仍未赚得利润，使该等无形资产的价值更为含糊。

随着中国推出新的税务和转让定价法规，中国奢侈品牌面对的税务环境已出现重大转变。为了应对这些新的转让定价挑战，奢侈品牌需要建立清晰和积极主动的策略。任何有关策略都需要明确界定特许权使用费的转让，并证明其合理性。奢侈品公司或许可通过成本分摊协议或预先定价安排来减低税务风险。

中国奢侈品行业的特许权使用费

特许使用权安排即许可方向获许可方提供用于业务经营的既定商标或品牌，并就此收取费用。取决于财务关系和品牌用法的具体情况，特许使用权安排可以是具有经济和商业上的合理性的。即使特许权使用费令地方实体在初始进入市场产生亏损，支付特许权使用费或许仍是有其理据的。

中国税务机关于2009年发出一份通知，⁹澄清国家税务总局有关专有知识特许权使用费的诠释。该通知将专有技术特许权使用费定义为“技术许可方同意将其未公开的技术传授给另一方，使另一方可自由使用该技术；技术许可方通常不亲自参与技术受让方对被许可技术的具体实施，并且不保证实施的结果。”这个诠释与经济合作组织税收协定范本第12条有关特许权使用费的建议相似。

中国税务机关似乎特别关注奢侈品市场内中国公司就无形资产向外国联属公司支付的特许权使用费价值。地方税务官员认为，若最近引进的品牌具有价值，当地公司应即刻实现利润，否则中国联属公司可能会为品牌特许支付过多的费用。税务机关可以质疑，基于奢侈品在进军中国市场初期欠缺知名度，有关的特许权使用费是否过高。

⁹ 国家税务总局发出的国税函 507 号

因此，中国税务机关近年加强了对无形资产交易的转让定价稽查，特别针对海外特许权使用费和许可权费。税务机关最近发出的转让定价通知也表明税务机关预期单一职能制造商、分销商或零售商至少会赚取一定的利润。对于面临金融危机造成的持续不明朗前景的奢侈品公司而言，税务机关的行动引发多个额外考虑因素：预计单一职能公司将不会在经济低迷时分摊集团亏损，而中国联属公司至少会赚取一定的经常性利润，以反映其简单的职能和风险状况。

此外，中国仍旧不鼓励关联方管理费的支付，并多次挑战纳税人该等收费的合法性，因此许多纳税人遭遇该等收费不可扣税的问题。对于进行多种关联方交易的公司而言，它们必须按公平原则与各方进行交易，而由于中国税法并不容许合并报税处理，任何重大的关联方特许权使用费和服务费付款都可能触发进一步的审查，并有被双重征税的可能。

在上述种种情况下，中国税务机关均将证明责任置于国内纳税人身上。为了协助确保特许权使用费的定价妥当，中国纳税人必须记录其关联方交易，还要证明自身符合公平交易原则的规定。中国税务官员继而会根据此等记录监察和评估中国纳税人有没有遵守中国转让定价法规。

市场行销无形资产

中国税务官员也日益关注有关市场行销无形资产和在中国营业的奢侈品公司支付的联属特许权使用费的问题。官员尤其关注跨国公司有没有使用一致的地方和全球定价政策。为此，税务机关已要求中国联属公司提供具有经济合理性的定价基础的相关凭证，以及能证明第三方是按类似的定价水准和条款进行可比交易的相关资料，从而证明所有关联方特许权使用费的支付都是有合理依据的。

当奢侈品的地方分销商或零售商发展其自身的市场行销无形资产以配合中国市场的独特性和规模时，上述问题就更为复杂。举例而言，许多奢侈品牌在中国建立旗舰店，作为一个明显和重要的市场行销渠道。设立旗舰店以进行市场行销所涉及的费用可被视作建立品牌在当地的知名度的投资（甚至可被视作以当地企业的代价来建立品牌的全球知名度，具体取决于相关公司的费用确认模式），因此中国税务机关可能要求外国企业将更多收入分中国的联属公司，作为品牌拥有人为了扩大中国市场份额所做贡献。

减轻奢侈品行业纳税人的风险

本年度颁发的新的中国转让定价要求追溯至自2009年1月1日起应用。新的要求规定纳税人要更新同期可比资料。基于交易的复杂性，奢侈品牌公司或许可考虑中国税务机关提供的另外两个长远方法：成本分摊安排和预约定价安排。



新企业所得税法第41条提出了成本分摊安排，可供中国纳税人选择采用。根据企业所得税实施条例第112条，若成本和预期利益相称，企业可选择分摊共同成本。随着中国税务机关越来越坚持这一立场，即当方市场营销活动会为品牌创造价值，对于当地市场营销开支可为品牌创造价值的企业而言，它们可能因为与海外关联方分摊该成本而受惠。企业有很大机会受惠于成本分摊安排，原因是使用奢侈品牌的特许权使用费或获分配的服务成本将可予以扣减，理论上不会被征收额外的营业税和预扣税。然而，潜在的风险是中国的企业可能被视为拥有市场营销无形资产的一部分，因此企业必须适当平衡相关利益与风险。

另一个可让消费市场内的公司受惠的长远规划选择是预约定价安排。中国在过去五年已经签订了多项预约定价安排。鉴于这类安排日渐增加，国家税务总局正积极解决转让定价问题。预先定价安排让奢侈品公司能够通过实际的手段减低关联方交易的不明朗因素。预先定价安排的另一个好处在于通过事先商定计算收入的结构来提高稳定性，这在经济动荡时期对奢侈品公司有更大裨益。

结论

对在中国营业的奢侈品公司而言，最关键的转让定价风险管理策略在于厘定所使用的方法以及如何成功地向中国税务机关证明该方法是合理的。虽然无形资产的市场营销本质上难以定价，但现在有长期和短期的规划工具供奢侈品公司选择，奢侈品公司可借助这些工具减轻转让定价风险。

奢侈品公司的关税策略



尽管世界各国的关税税率在不断下降，但奢侈品在中国仍被征收较高的关税。因此，对于奢侈品公司而言，有效地控制关税风险及发掘节税机会就显得十分重要。

通常，企业都误以为关税是不可避免的经营成本，但事实上，存在着许多可以节省关税的方法。奢侈品公司如果能够深入了解关税问题，将有助于其发现潜藏的关税风险及节税机会。

制定高效的关税筹划，有助于企业剔除与进口货物无关的特许权使用费等不应计入完税价格的费用、运用自由贸易协定的优惠政策和审核海关商品归类，从而达到节税的目的。此外，企业可以利用国内诸多的海关特殊监管区域和保税区域，来建立符合节税目的供应链。由于这些特殊区域的优惠政策和法规会经常变动，所以企业应持续监控这些优惠政策和法规，并确保原先的筹划继续有效和合规。

海关估价与转让定价领域存在着先天的矛盾，因此要制定成功的跨境政策，企业必须同时考虑这两个因素。

识别不应计征关税的项目

根据世界贸易组织的估价规定，进口商就进口货物向海关申报的价格为最终的实付或应付价格。申报价格既包括进口货物价格以外支付的各项费用（如特许权使用费），也包括可以合法扣除的部分。例如，申报价格中的某些费用可以被扣除，从而可以直接降低关税成本，并同时降低其他间接税。

不应计征关税的项目包括售后服务费用，如培训、组装和维护费用。通过对采购合同和支付方式的审核，一些其他费用，如融资费用、检查费用、销售和市场行销费用以及某些佣金也可从申报价格中扣除，不被计入完税价格中。

特许权使用费

对于奢侈品公司而言，妥善处理好特许权使用费的关税问题十分重要。许多奢侈品都有知名的品牌，因而会涉及金额庞大的特许权使用费或许可费。

只要特许权使用费与进口货物有关，不管何时支付，均应计入完税价格中。与进口货物有关的特许权使用费可以被定义为：为了购得进口货物，进口商必须直接或者间接支付的款项。如果这些特许权使用费未被包括在进口商为购买进口货物而直接支付的价格中，则在申报时必须计入进口货物的完税价格。为了全面遵守海关要求，建立起适当的信息系统，追踪记录特许权使用费的支付，并确保这些费用被正确地计入进口货物的完税价格中，对企业来说至关重要。

同时，奢侈品公司也应考虑所支付的特许权使用费是否与进口货物无关。把这些与进口货物无关的特许权使用费从申报价格中剔除，可以达到合法节省关税的目的。

自由贸易协定

目前，全球有超过100个地区性的双边自由贸易协定，为亚洲各国乃至全球贸易提供优惠税率。需要考虑的问题是：享受这些优惠税率给企业带来的好处是否大于遵守原产地规则和准备申请档所产生的各项费用。

深入了解自由贸易协定，有助于企业大幅降低关税和进口成本。即使企业已经在享受自由贸易协定的优惠政策，通过全面检查企业内部的实际操作和 workflows，也可能会发现不符合监管要求的地方。尽早检查出不合规的情况，有助于企业做出必要的调整，以避免数额巨大的海关处罚。

海关商品归类

海关是根据进口货物的实际状态来进行商品归类，并据此来决定进口货物适用的关税税率。因此，改变货物的实际进口状态，就有可能改变进口货物的商品归类，适用较低的关税税率，从而达到节税的目的。例如，将进口货物分拆成组件或独立部件形式进口，就有可能改变进口货物的商品归类，从而可以享受到比较优惠的关税税率。但是由于这类关税筹划存在着诸多的限制，因此企业在考虑这方面的节税机会时，应该密切留意适用于特定行业的法规和海关归类的规定。

特殊贸易区域

是否需要将企业设立在特殊贸易区域，取决于企业供应链的实际需要以及主要市场的地理位置。从商业角度来说，将组装、制造或配送活动转移至中国境内的海关特殊监管区域和保税区域会给企业带来一定的好处。这类筹划使企业的许多商业活动可以暂缓缴纳或免于缴纳关税和进口间接税，从而有助于企业降低成本和改善现金流。

当前的经济衰退迫使企业评估制造和其他主要运营场所的地理位置设置，企业应把握好这个时机，重新审视自身的供应链，并研究如何更好地利用海关特殊监管区域和保税区域。

与转让定价的相互影响

海关估价部门和转让定价部门均把关注点放在跨境交易上，并一致采用公平交易的原则，但是二者关注的重点却大相径庭。海关估价关注的是进口货物的完税价格是否被低估，从而导致少征关税。而转让定价关注的则是进口货物的价格是否过高，税前扣除金额是否过大，从而导致企业所得税应纳税额的减少。因此，同时遵守两个部门的规定需要严格的控制和协调。

由于全球的海关估价和转让定价部门呈现出趋向融合的趋势，因此孤立地考虑这两个领域是不妥当的。企业在考虑其中一方政策的时候，还必须同时考虑对另一方的影响。



下一个目标：中国

I.T集团
余志超



21年前，四名热爱时装的兄弟姐妹在香港创办了I.T集团。作为分销尚未广为人知的品牌的先行者，I.T集团已经将其店铺概念由香港伸延至中国内地，店内出售的国际品牌超过300个。在2005年上市之后，I.T集团制定了雄心勃勃的扩张计划，期望数年内中国的营业额可增长至集团整体的一半。

“当您踏入我们的店铺，您会对奢侈品有不同的看法，”I.T集团香港高级企业融资经理余志超说，“我们将知名的奢侈品牌和时装品牌与令人耳目一新的新品牌兼收并蓄，为客户提供令人兴奋的配搭灵感。随着中国的年轻一代和女性消费者日渐富裕，我们的时装零售有很大的发展空间。”

I.T集团在2004年以合营企业形式首次踏足中国市场。2007年集团采

取了一个重大举措，购回该合营企业，并重新加速了在中国市场的发展步伐。“这让我们有更大的空间在国内推销更多外国品牌。那些品牌能够更主动地接触我们，而我们又可以凭藉自身的优势，开诚布公地与那些品牌磋商，”余先生说。

集团目前在中国内地有120家自营店，主要集中在北京和上海，在二、三线城市也有40家特许经营店。除了自身的店铺外，在过去五年，I.T集团还在香港和中国两地与欧洲公司French Connection合作，并协助该公司在香港开设新店Zadig & Voltaire。

这显示出I.T集团未受到经济衰退的严重打击，尤其是集团大约一半的销售额是来自平价的自家品牌。I.T集团在1995年开始生产这些自家品牌，这是集团发展的另一里程碑。不过，余先生表示，虽然消费者面对经济压力，但一些较前卫的进口品牌仍然维持强劲的销售。“部分高档品牌的销售额一直很强劲，例如一件加上刺绣的牛仔裤的价格可高达人民币10,000元。这并不只是展示品，”他说，“在香港备受欢迎的日本品牌在中国内地同样受到追捧。”

余先生相信，I.T集团处于有利位置，可在充满增长机会和消费者偏好不断变化的市场稳步发展。“即使香港正逐渐发展成为成熟的市场，对我们来说，多品牌模式依然是寻求增长的良方，”他说，“我认为目前中国尚不具备很高的时尚意识，但中国消费者着实知道很多东西，也跟得很快。中国在经济不景气时有不错的抗跌力，而我们的另一个特色是当我们提供适度的

折扣时，产品销售速度会加快。这让我们能灵活地运作。在经济低迷时，部分高档奢侈品牌可能要大幅减价才卖得出。”

如果要说不利因素，那就是在如此庞大多元的市场，要达到规模效益有一定的难度。“我们的模式意味着固定成本偏高，这只有在我们的中国整体业务有更大的规模时才可减低，”余先生说。

I.T集团在中国发展的时间相对较短，但余先生希望能靠着经验和独特的零售概念推动I.T集团成长。

“香港市场品牌云集。如果我们能够在这里取得成功，那么中国市场也不在话下，”他表示。

美好的变革

雷富逸 (Raphael le Masne de Chermont)

上海滩 (Shanghai Tang)



“中国制造，引以为傲”
是时尚品牌上海滩创办人邓永铿爵士的金句。

上海滩始创于1994年，开始时是一个访港旅客的中式时尚大型商场。渐渐发展成为一个融合现代与传统的时尚品牌。随着中国的经济迅速发展至其中一个影响世界的经济体，上海滩成为中国其中一个一线奢侈品牌这个令人羡慕的位置。

当全球经济衰退对业务有些影响，但因为上海滩销售的是最豪华的品牌，这些品牌在香港强韧有力正好作为缓冲。而当全球经济复苏，品牌继续集中在大陆中国扩展。

“好消息的是我们能把香港的有效商业策略复制到上海和北京。我们亦是亚洲确立的旅游零售商，业务在欧美等地也发展不俗。”上海滩行政主席雷富逸表示。

上海滩拥有一个遍及上海、纽约、巴黎、伦敦、东京和马德里的精品店网络，在迪拜和澳门也设有店铺。香港是总部，有九家店铺，而中国内地就是其扩展计划的重点目标。上海滩目前在内地的一、二线城市设有12家精品店，而且还计划在本年增设4家店铺。

“中国内地消费者因我们在巴黎、伦敦和纽约设有店铺而感到踏实，因为这证明了我们是一个有实力的国际品牌。在中国，品牌最需要的不是那份奢华，而是“国际性”，雷富逸补充说。

三年之前，中国内地消费者只占上海滩2%的业务，但对比今日足有20%之多。”在选取店铺地点方面，我们要让中国的消费者知道上海滩是个高级品牌，我们需要进驻购物商场。

2008年的北京奥运协助上海滩进驻中国时尚的行列。”北京奥运有助于激发民族自豪感，提高了大家对文化遗产的重视。中国人民渐渐看到自己不但是一个强大的国家，亦是一个具有创意的强国。随着中国迅速成为世界经济的火车头，所有有关中国品牌的陈腔滥调都会渐渐消声匿息。”雷富逸解释。

上海滩正调整其战略去配合日益增加的民族自尊。”上海滩是一个代表东西方文化交流的品牌。我们给消费者一个“美好的变革”——一个在衣着和生活上既富时代感，亦忠于中国人的身份和文化的新风格。”

上海滩于今年推出首张品牌音乐专辑——Shanghai Tang Lounge。一月，上海滩于广受欢迎的上海高档零售区新天地开设其首家餐厅。”雷富

逸先生补充道，”我们希望透过各式各样的品味元素，呈现现代中国友好、多采多姿的一面。”

在中国营商也不是没有挑战的，特别是在行政和牌照方面。为了应对抄袭者带来的挑战，上海滩每六个月便推出新的系列。

雷富逸亦相信有需要在中国的快速增长的电子商贸业务保持领先地位。”中国自身有可与国际媲美的网上门户。企业应该为中国业务特设一个新网站，而不是随便的复杂一个现存的电子商贸网站。”

虽然如此，全球品牌都专注于维持品牌的声誉。为此上海滩主动在中国推出具有民族色彩的奢华计划。项目包括与云南和四川的少数民族合作，以及出资助挽救数量急速减少的老虎。

“作为中国奢侈品牌的领导者，我们希望通过富有民族色彩的手法。我们专注于中国的少数民族，因为他们丰富的传统和深厚的文化正好是启发美学灵感的丰富资源。雷富逸总结说。

关于毕马威

毕马威是网络遍布全球的专业服务机构，设有由优秀专业人员组成的多个行业专责团队，致力提供审计、税务和咨询等专业服务。毕马威的成员机构拥有超过140,000名员工，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

毕马威是由各成员所内不同的行业专责团队所组成，为客户经营的行业提供深入的行业知识和经验丰富的专业人士。

毕马威的零售和消费品业，包括零售、餐饮和消费品，拥有一个由世界各地主要业界组成的全球网络，当中亚太地区的实力尤为雄厚。

我们的网络能够提供一致的服务和领先思维给予客户，同时对本地问题和市场所面对的问题了如指掌。

毕马威的全球奢侈品团队熟悉各个主要市场动向，同时具有能力进一步覆盖审计、税务、投资咨询和营运规划的范畴。

最近出版的零售和消费品业刊物



奢侈品业务：
如何应对危机



从厂房至店铺



紧扣时机：
中国消费行业现状与上市融资报告

关于TNS

办公室

上海

中国上海黄浦区
九江路333号
金融广场28楼
电邮编号：200001
电话：+86 (21) 6360 0808

北京

中国北京朝阳区
西大望路1号
温特莱中心B座26层
电邮编号：100020
电话：+86 (10) 6583 9988

广州

中国广州中山三路校场东19号
富力大厦7楼
电邮编号：510060
电话：+86 (20) 8385 9898

沈阳

中国沈阳沈河区
大西路79号
沈达商厦605室
电邮编号：110014
电话：+86 (24) 2293 0292

武汉

中国武汉解放大道
国际大厦B栋14楼F座
电邮编号：430032
电话：+86 (27) 8586 3006

成都

中国成都槐树街33号
新通惠商厦6楼
电邮编号：610017
电话：+86 (28) 8626 5623

香港

香港湾仔港湾道30号
新鸿基中心12A楼
电话：+852 2116 8888 -

TNS是全球最大的专案市场研究公司，致力于为客户提供具有可行性市场洞察和基于调研的商业咨询，以帮助客户做出更具成效的商业决策。TNS在消费品、科技、金融、汽车和民意与社会调查等多个领域为客户提供全面而深刻的专业市场调查服务，其商业解决方案覆盖市场营销和商业运营的所有环节，如产品开发与创新、品牌与沟通、利益相关者关系管理、零售与购物者研究、以及定性研究等等。作为世界最大的研究、分析和咨询集团 Kantar 的子公司，TNS最近刚刚完成与国际研究集团 (Research International) 的合并，为全球超过75个国家和地区的客户一流的服务。

TNS Research International中国目前在6个分公司内拥有500多名员工，其中的300名专职研究人员致力于为国内外客户提供有创见性的咨询和卓越的服务，协助跨国公司在华取得成功，并推动优秀的中国企业走向世界。

更多详情，敬请登陆我们的网站www.tnsglobal.com。

联系我们

陈湛

研究总监
消费品研究
TNS Research International中国
电话：+86 (21) 6360 0808
sandy.zhan.chen@tns-global.com

肖实天 (Ashok Sethi)

负责人
消费者洞察
新兴市场
TNS
电话：+86 (21) 6360 0808
ashok.sethi@tns-global.com

联系我们

详细资料请联系毕马威中国和毕马威其它成员所零售和消费品业的合伙人。

毕马威中国

戴力行 (Nick Debnam)

主管合伙人
零售和消费品业
电话：+852 2978 8283
nick.debnam@kpmg.com.hk

金乃雯

华北地区主管
零售和消费品业
电话：+86 (10) 8508 7012
ellen.jin@kpmg.com.cn

冯炳光

华东和华西地区主管
零售和消费品业
电话：+86 (21) 2212 2629
john.fung@kpmg.com.cn

李令德

华南地区主管
零售和消费品业
电话：+86 (755) 2547 1212
maggie.lee@kpmg.com.cn

查德 (John Chattock)

合伙人
审计
电话：+86 (21) 2212 2807
john.chattock@kpmg.com.cn

龚永德

高级合伙人
中国税务负责人，深圳
电话：+86 (755) 2547 1089
peter.kung@kpmg.com.hk

史伟华 (Tom Stanley)

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

利安生 (Anson Bailey)

业务拓展主管
电话：+852 2978 8969
anson.bailey@kpmg.com.hk

曾士庭

合伙人兼零售和消费品业全球主管
全球转让定价服务地区主管
电话：+86 (21) 2212 3408
steven.tseng@kpmg.com.cn

刘麦嘉轩 (Ayesha Macpherson)

税务主管合伙人
香港
电话：+852 2826 7165
ayesha.macpherson@kpmg.com.hk

甘毅信 (Alex Capri)

合伙人兼亚洲地区主管
海关和贸易
电话：+852 2826 7223
alex.capri@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

詹美臣 (Grant Jamieson)

法证会计合伙人
电话：+852 2140 2804
grant.jamieson@kpmg.com.hk

江立勤

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

黎志权

内部审计、风险管理和合规服务
合伙人
电话：+86 (21) 2212 2730
michael.lai@kpmg.com.cn

鲍华 (Fergal Power)

现金管理服务合伙人
电话：+852 3121 9844
fergal.power@kpmg.com.hk

全球和地区

Willy Kruh

合伙人兼全球零售和消费品业主席
电话：+1 416 777 8710
wkruh@kpmg.ca

Mark Larson

合伙人兼全球零售业主管
电话：+1 513 763 2444
mlarson@kpmg.com

George Svinos

合伙人兼亚太区零售业主管
电话：+61 (3) 9288 6128
george.svinos@kpmg.com.au

Hélène Béguin

合伙人
全球奢侈品团队主管
电话：+41 21 345 0356
hbeguin@kpmg.com

Katie Bishop

全球零售和消费品业执行合伙人
电话：+44 (0) 20 73116296
katie.bishop@kpmg.co.uk

Elaine Pratt

全球高级市场经理
电话：+1 416 777 8195
epratt@kpmg.ca

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