



# 洞察、合作与连接

奢侈品行业商业模式的变革



# 内容

- 02 前言
- 04 序
- 08 **奢侈品重心的转变：从产品到客户体验**
- 09 消费者体验的不同维度
- 12 推动转变：新消费群体
- 15 **科技、生态合作伙伴与循环性：打造奢侈品服务**
- 17 生态合作伙伴关系
- 19 产品循环
- 21 **展望未来：重要挑战与机遇**
- 21 应对新冠疫情
- 23 全方位提升产品循环性和可持续性
- 25 结论
- 27 致谢及引用

## 奢侈品行业一直以向消费者提供经典、保值和极富吸引力的商品为荣，但这并不意味着奢侈品的生产和销售方式也要一成不变。实际上，奢侈品行业正处于转型的十字路口。

墨守成规的品牌面临着落后于人的风险。

这份报告将探究其中的原因所在。

首先，奢侈品越来越面向世界各地的不同人群。消费者受到吸引而购买，但他们的审美和对产品的期待值都存在着微妙的差别。消费者渴望买到正品，因此产品认证的需求日益增长。此外，气候行动伴随着这一代消费者的成长，也影响了他们的审美和喜好，他们希望在购买奢侈品的同时又不会对环境造成破坏。

其次，奢侈品的评价标准在不断更新。过去，顾客在评价奢侈品牌时，除了参考产品及与产品相关的因素，还会参考产品的一系列附加价值，如线下商店的氛围、购物体验、产品的专有性以及柜员的服务态度。

如今，评价标准正在发生改变，客户关系对品牌的重要性达到了史无前例的程度。这不再仅仅是销售商品，售前和售后服务会影响顾客对品牌的印象，因此对品牌同样重要。顾客希望能看到详细的产品信息，然后以一种媲美产品本身的高级而令人愉悦的方式购买。他们希望品牌可以提供与之匹配的高雅、优质的数字化环境和购物体验，以及将已有单品转售、再循环的渠道作为增值服务。因此，顾客

对品牌的评价不仅针对产品的本身价值，还包含产品服务和购物体验，奢侈品品牌需要适应这一现状。

对很多品牌而言，想在这一境况下胜出意味着要赋能新的领域，采取新的策略并进行文化变革。

为保留自身的权威性和神秘色彩，许多奢侈品牌历来都对自家产品讳莫如深，并不重视数字化创新。但是为了在客户服务和客户体验上具有竞争力，他们不得不作出改变。如果品牌想要充分利用数字化创新这一机遇，就需要建设或赋能新的领域，深入思考应该投资哪些新技术，并根据创新带来的风险进行战略性调整。对于大型集团而言，要确保他们旗下的品牌与公司总发展方向一致。对于较小或独立品牌来说，这意味着要明白如何在协作的同时又不影响自身运作的灵活性。这对于那些想改变整个行业规范（如产品循环性或可持续利用方面）的品牌来说同样适用。

为了确保信息透明度、产品的循环性和可持续性，品牌比以往更需要合作。以企业家联盟 [Arianee](#) 为例，它致力于为贵重物品的数字认证建立全球标准，为贵重物品所有者提供真实、安全的数字认证。最重要的是，品牌可以借此为客户带来信赖，当然前提是他们愿意合作。

1. 奢侈品牌在英语中可以被称为 Houses，在法语里是 Maisons，是指按单独的标签或品牌进行设计和制造的奢侈品公司。它可以是独立的公司，也可以隶属于奢侈品集团，如开云集团、LVMH集团、历峰集团等。在法国，“高定”一词受法律保护，不是所有时尚品牌都能自称 Maisons。

# 前言

此外还有形成全球联盟的《[时尚公约](#)》，通过提供品牌之间的交流，帮助小型奢侈品牌与博柏利（Burberry）等主流奢侈品牌建立合作，实现消费者所需的产品循环。另一个例子是新型材料Mylo：这种类似皮革外观和触感材料由蘑菇制成，但这只能通过合作模式进行生产，例如生物技术初创企业Bolt与Stella McCartney等大品牌之间的合作。由此可见，只有品牌之间通力合作才能实现可持续发展目标。

在重视传承的奢侈品行业，创新可能会对品牌文化带来挑战。像法国奢侈品协会这样的行业团体（成员包括巴黎世家Balenciaga，香奈儿Chanel和路易威登Louis Vuitton等主要奢侈品牌）正在推动奢侈品牌向前发展。然而，对于那些积极迎接挑战和共谋发展的品牌而言，创新给他们带来了机会，进而能够在21世纪也能继续以精湛的工艺和经典优质的产品蓬勃发展。

报告所涵盖的奢侈品行业。

本报告重点聚焦高端时尚行业：高定服装、奢侈品、副线品牌的延伸，而不是高街、快时尚和经济型品牌。

本报告对珠宝、手表等硬奢和服饰、箱包、皮革配饰等软奢进行了区分。



**Isabelle Massa**  
Mazars合伙人



**Bertrand Weisrock**  
Mazars执行董事



**Pierre-Nicolas Hurstel**  
Ariane首席执行官



# 序

“我对【某品牌】的网上服务十分满意。周一晚上我在网上订购了一个Brique Saffiano皮革手袋，立刻就收到了确认。周二早上又收到了一封订单的确认函。我还收到了【某品牌】和DHL的快递通知，告知今天就能收到货，当天我确实收到了。

黑盒子的包装很好看。当我打开时，里面是一个储物袋，袋子提手处系了缎带，我的包放在一个防尘袋里，包的提手上还有一层防尘袋，特别棒。收据放在一个蓝色的品牌信封里。

如果不能去实体店就去网店吧，你肯定不会失望的。”

来源于Trustpilot（电商点评网站），文中涉及品牌名已匿名

长期以来，奢侈品行业一直专注于线下销售。他们习惯亲自把控商品的呈现方式，用自己的口吻讲述品牌故事。他们服务的客群通常愿意购买耗时耗力的手工缝制礼服，渴望体验细腻的意大利皮革在指尖游走的快感。

然而，如今一切都发生了改变。全球奢侈品行业迎来了崭新的顾客群体，他们在此之前可能从未踏进过奢侈品店的大门。正如上文中提到的Trustpilot评论人，以及尚未深度接触过奢侈品的数以百万计的人群：其中包括渴望跻身上流社会的高收入者、富裕的千禧一代和Z世代（95后），以及来自中国的富裕消费者。

这类客群的购物习惯和喜好正在推动奢侈品的改变。如今，很多奢侈品买家希望能够随时随地挑选和购买奢侈品。[宇舶 \(Hublot\)](#) 等品牌都作出了积极响应，例如通过线上预约，世界各地的消费者能够和第五大道商店的销售助理连线，他们可以在线上从各个角度比对手表的细节。消费者也可以使用YooxMirror手机软件进行模拟试穿，或者让他们的头像代替自己在奢华别墅或是沙漠绿洲参加新品发布会。这种线上体验也可以和线下门店结合起来，例如香奈儿 (Chanel) [与奢侈品电商平台发发奇 \(Farfetch\) 合作](#)，前者的忠实客户可以在线上预选尚未发布的新品后再到巴黎旗舰店的高科技镜子前试穿。

“他们在购买奢侈品时注重其悠久的历史品牌文化、精湛的工艺和高贵的品质，但如果一个产品注重环保、尊重人权，那么他们也会购买。”

**Marie-Claire Daveu**

开云集团首席可持续发展官兼国际机构事务主管

新消费人群也希望能购买与自身价值观相符的产品。正如上文Marie-Claire Daveu所强调的那样，千禧一代和Z世代偏爱注重环保、动物保护、可持续发展以及生产和劳工守则的品牌。这使得品牌有责任提供更多更好的产品信息，因为他们的新消费群体希望在浏览产品的同时可以了解产品的真伪、知名度和是否环保。

正如非典（SARS）时期，疫情严重的地区电子商务发展迅猛，新冠疫情可能会加快奢侈品行业的转变，这种现象已在中国出现。相比疫情前，蒂芙尼（Tiffany）等奢侈品牌现在更[倾向于找视频网红做代言](#)。好处是什么呢？品牌有机会渗透所有的市场和销售渠道，包括社交媒体，还有可能主导正在增长的大众奢侈品市场。

为了更好地了解消费者、提高竞争力，奢侈品牌正在利用科技建立新的客户关系管理形式。收藏家和拥护绿色消费的顾客也在期待品牌推出新的服务。品牌会最大化利用客户数据，建立客户忠诚度，从而不断获取订单。客户甚至可以影响产品的设计。

“之前我们的关注点一直是卖货，货卖出去了交易就结束了。然而在迈向数字化时代后，我们意识到了客户关系的重要性。客户想要建立一种关联，并且是一种稳固的关联，他们希望把自己与更宏大的东西联系起来。”

某奢侈品集团高层



# 序

这些变化改变了奢侈品牌的运作方式，品牌的关注点由产品转移到了消费者，如何维系客户关系和获得客户数据成为重中之重。

这也带动了奢侈品乃至整个行业的循环，消费者的购物习惯已经发生了变化。Z世代人群越来越喜欢把街头潮牌和古着混搭起来，二手服饰销售在他们的推动下明显增长。富有远见的品牌已经在寻找有趣、甚至是别致的方式帮助客户重复使用、修理和循环利用他们的奢侈品。未来的奢侈品消费人群将不介意购买二手产品，所以也会更青睐为此提供支持的品牌。为了节能减排，减少对环境的危害，其他品牌也在着手开发新材料和新的生产流程。

为了推广、分销和循环利用商品，品牌也越来越多地采用先进的供应链技术，与零售平台和科技公司建立战略合作伙伴关系。例如最近古驰（Gucci）与美国奢侈品寄售平台The RealReal[合作](#)开了一个网上商店，用户购买或寄售一件古驰二手衣物，The RealReal就会通过非营利性组织[One Tree Planted](#)种植一棵树，为可持续发展做出努力。博柏利（Burberry）和The RealReal也进行了类似的[合作](#)，在The RealReal上发售或购买二手博柏利产品的用户将被邀请至博柏利的线下门店体验个性化服务。更为先进的品牌甚至拥有自成体系的创意环保项目。

这些转变也让奢侈品牌面临着新的问题。如果品牌弱化了对销售平台的控制，该如何延续品牌故事和品牌形象？习惯以质取胜的奢侈品牌该如何吸引这群容易受社交媒体影响的新消费群体？对于一个依赖长期供应商关系的行业而言，在科技发展日新月异的今天该如何寻找合适的合作伙伴？如何进行数字创新才能和传统优势形成互补？最重要的是，考虑到全球气候变化形势刻不容缓，新的商业模式是否满足品牌在可持续发展和产品循环性方面的需求？

从战略角度看，这些问题直指发展的关键机遇。本报告介绍了其中一些。

下一章节里，我们会叙述品牌重心由产品到客户体验的转移、其对消费者体验的影响以及推动这场转移的新消费群体。随后我们会讨论和生态合作伙伴关系、产品循环有关的新商业模式。最后，总结这些行业变化带来的机遇和挑战。

当然，人们对代表着艺术美的传统奢侈品依然兴趣不减。为了迎合这种传统需求和以上文中的线上买家的几百万新消费人群的需求，奢侈品行业注定要转型。它们已经开始转型。



# 奢侈品重心的转变：从产品到体验

**长期以来，奢侈品行业以产品为主导，致力于制作精致昂贵的艺术品，宣扬传统的工匠精神。正是由于这样的产品定位，奢侈品行业的数字化进程才比其他行业缓慢。**

试穿纯手工服饰、感受意大利皮革的细腻触感需要顾客亲自去体验。在数字化转型前期，电子商务并不能实现这一点。但近年来，奢侈行业开始重新考虑借助科技的力量。

2010年代初，线上奢侈品销售额为43亿欧元，Net-a-Porter平台是主要贡献者。到2010年代末，线上销售额已是原来的10倍。第三方电子商务网站的巨大成功让奢侈品牌面临着抉择。应该把品牌形象、产品销售和定价等权利彻底移交给这些网站还是继续掌握在自己手里？应该按照以往传统的方式销售还是加入数字化销售的大军？与此同时，是否能做到将重心向客户体验转移？

奢侈品巨头们以客户体验为重心的同时找到了正确利用电子商务的方法。他们学会了如何在线展示产品，如何使品牌形象在线上线下保持一致，以及如何以数字化方式讲好品牌故事。他们还学会了如何利用互联网呈现独特的品牌形象——稀有、优质、纯手工制作。其中一些品牌正在创造全新的叙述方法吸引重度依赖社交媒体的年轻一代。

但是，数字化转型的关键不仅在于正确利用电子商务和讲好品牌故事，还在于线上线下都能提供独特奢华的客户体验，而科技创新可以帮助实现这一点。奢侈品牌正在投资沉浸式技术、“智能”和“互联”零售技术以及数字认证技术来提高客户体验。

“对我们来说，中国是非常重要的市场……中国已经开始了数字化进程，并且现在已经发展成了一个无现金社会。”

**欧阳芷慧**

江诗丹顿 (Vacheron Constantin) 首席数字官

奢侈品行业数字化等相关技术的应用侧重于从三个不同维度提升客户体验：功能，情感和客户关系。品牌可以把这三点分别作为创新的重点，或者三点结合起来创造多种效果，如在旗舰店运用零售方面的新科技，在店内使用数字化的故事叙述。

# 奢侈品重心的转变：从产品到体验

## 客户体验的不同维度

**功能：**以客户体验为重心促进了功能上的变化。品牌会努力让客户获取信息更容易，评价更方便，购买更快捷。

奢侈品牌和零售商都在利用一系列新的数字技术来提升客户体验，例如聊天机器人和射频识别（RFID）芯片。

**情感：**以客户体验为重心意味着奢侈品牌要满足客户的情感需求。各大品牌正在学习如何运用科技来取悦顾客，既满足他们的审美需求，又富有趣味性。

在古驰（Gucci）位于纽约[伍斯特街63号](#)的概念店里，顾客可以体验丰富多样、别具一格的奢侈品购物体验。在店内，“连接者”（Gucci Connectors）会以新颖、感性的方式带领顾客参观古驰的当季新品和联名款。商店还设有3D放映室、图书馆和多感官空间，有时会有音乐人进行演出。古驰还推出门店专用增强现实app，消费者可以预览所选商品定制后的样子。

一些商店会举办音乐会、鸡尾酒会、艺术展等现场活动，将其与消费者的社交媒体互动，并转化为它们的粉丝。

为了创造多样的沉浸式客户体验，商店也在大量运用虚拟现实、增强现实、3D视频、交互式屏幕等数字化技术。

普拉达（Prada）的[试衣间](#)能够读取品牌每件商品上的电子标签，了解商品可选的颜色、尺码、配件等。

宇舶（Hublot）在纽约第五大道专卖店的[数字技术平台](#)能让世界各地的顾客都可以与销售人员进行在线预约。通过视频直播，店员会介绍不同款式的手表和技术参数，并且通过高分辨率的摄像头从各个角度向顾客展示商品。

YooxMirror[手机软件](#)让消费者在自己的虚拟化身身上试穿服装店产品。



# 奢侈品重心的转变：从产品到体验

品牌也在学习如何创造线上沉浸式体验。一些奢侈品牌致力于给消费者带来新的购物体验，而另一些品牌则创造数字内容，鼓励顾客将自己的故事与品牌故事联系起来。

香奈儿精心打造的数字战略以创意视频为中心，一遍遍的讲述品牌故事和充满趣味的幕后故事，在社交媒体平台上有数亿次的浏览量。

位于洛杉矶硅滩Irene-Marie Seelig的创业公司AnamXR为奢侈品牌提供了新一代虚拟现实技术“创造世界（world-creation）”，同时适用于线上和线下。通过一系列智能设备，“创造世界”不需要借助VR头盔就可以从质感、色彩、声音三方面达到栩栩如生的效果，例如把一家数字商店变成一座在悬崖上俯瞰大海的豪华别墅，定制虚拟人物让顾客获得大采购的体验。AnamXR旨在为年轻的奢侈品消费者创造新体验并且坚持“以循环利用和地球为中心”的设计理念。

网上购物节也能调动顾客的情绪。在中国，品牌方利用游戏比赛等形式让消费者产生社交竞争意识，增加销售量。

“在中国，以消费者体验为基础的直播和互动电子商务发展迅猛，顺理成章成为商业网站的替代品。”

**Bénédicte Epinay**

法国奢侈品协会主席兼首席执行官

**关系：**客户关系在奢侈品商业模式中扮演着重要角色。奢侈品牌会为重要客户提供高度个性化的服务。销售人员会在私下里为重要客户送上节日问候，为他们的到店拜访提前做好准备，在店里充当他们的私人导购推荐符合品味的产品，并主动安排送货等相关服务。

借助数字创新，奢侈品牌可以深入拓展客户关系，为重要客户提供更优质的服务，给予更多的奢侈品客户特别关注。奢侈品牌通过新的数字工具来实现“大众奢侈品”的客户关系管理，如邀请在数据库中注册的客户[预约门店](#)、参加[特价销售](#)或享受购买套装系列产品的尊贵权益。

在二手奢侈品和奢侈品租赁市场，科技发展不仅带动了销量，而且提高了消费者的参与度，促进了奢侈品的循环。

我们的研究表明，奢侈品牌向“以顾客为中心”转变的程度主要取决于自身在行业内所属的品类。服装类的转变程度最高，而手表和珠宝则较低。手表和珠宝属于最昂贵的硬奢，耐用但制作耗时耗力，所以更需要以产品为中心。

“硬奢的核心仍然是使用寿命和制作工艺……制作一块手表或一件珠宝需要漫长的过程，而时尚行业等不了那么久。”

**某奢侈品集团执行官**

## 奢侈品重心的转变：从产品到体验

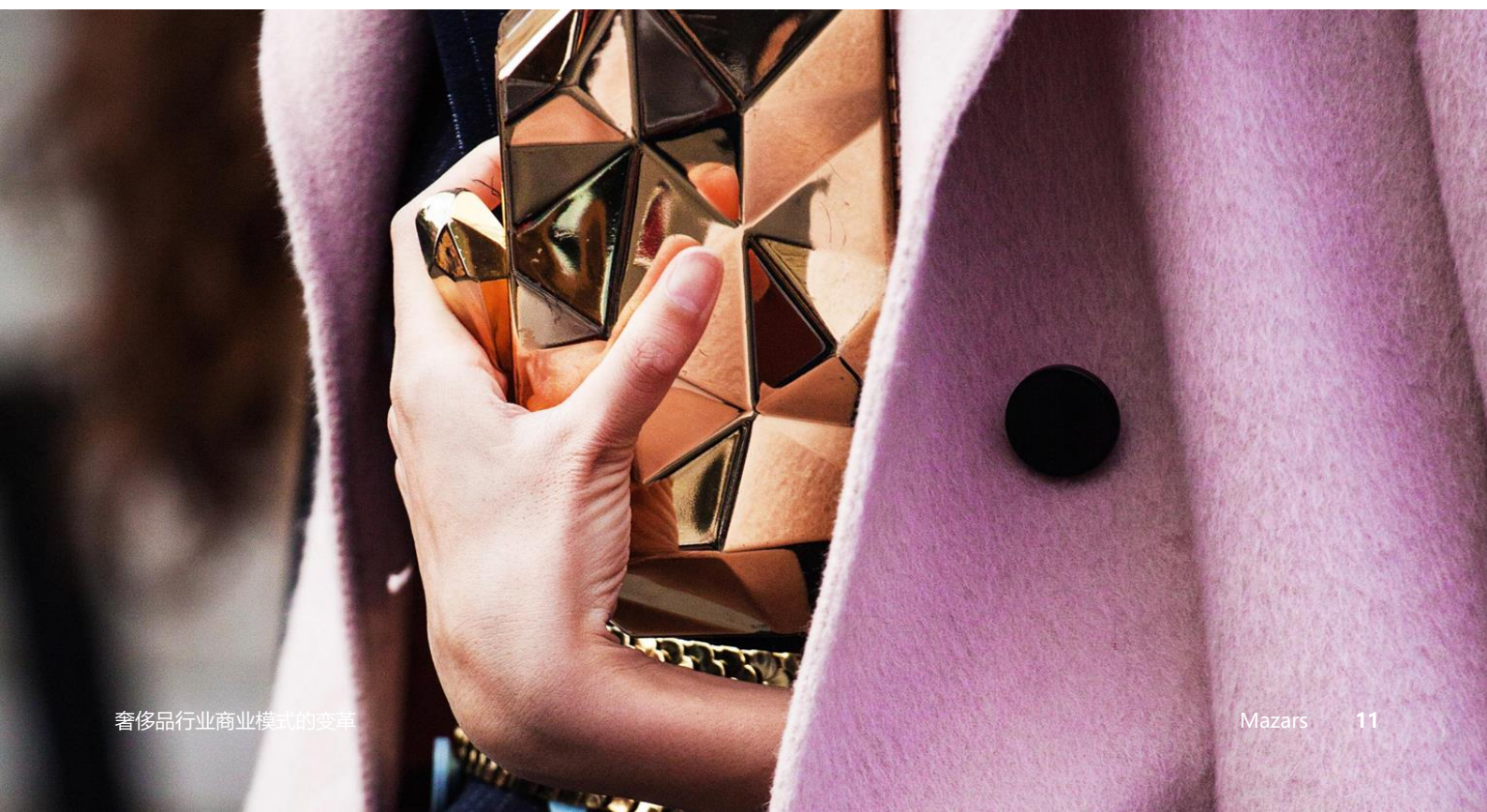
虽然也有像卡地亚 (Cartier) 或蒂芙尼 (Tiffany) 这样例外的大品牌，但大部分硬奢品牌仍然坚守传统的生产销售模式，因此（至少在疫情爆发之前）没有那么重视在情感上与客户维系关系。

相反，奢侈品服装品牌按季节推陈出新，虽然生产速度远低于快时尚品牌，但比硬奢行业快得多。面对数字平台对传统销售模式的冲击，奢侈品服装品牌在整个奢侈品行业里率先进入电商和数字化领域。其中的佼佼者现已在社交媒体上拥有数百万的拥趸，以亲民的形象吸引人们购买价值八百欧元的运动鞋，或者至少一支名牌口红。

最终，任何奢侈品牌都必须根据不断变化的消费者需求进行自我调整，特别是诞生于数字时代的年轻客户。客户越来越希望能有多种渠道购买奢侈品，并与品牌建立联系。奢侈品牌一直紧跟消费者的步伐，从零售电子商务到二级市场，从线下营销到线上线下结合的数字化营销，从关注产品生产到全方位关注产品价值链主张。

江诗丹顿的收藏家系列借助了Arianee的区块链数字认证技术。在这一系列中，品牌收集20世纪的古董表款进行修复并转售，每一块表都随附一份数字化证书以验证正品并记录所有权和保养历史。

**江诗丹顿首席运营官Guillaume Boilot**表示，“目前二手市场规模不大，但将是一个重要的市场……依据数字化证书提供的信息，您可以在不同的表款中做出选择。有更多记录的手表价值更高。”他预计江诗丹顿的数字化证书将进一步向客户提供关于手表维修及其他服务的建议。



# 奢侈品重心的转变：从产品到体验

## 推动转变：新消费群体

不仅仅是奢侈品客户群的期望值发生了变化，奢侈品客户群体本身也发生了变化。

新消费群体——富有的中国消费者，亨利一族（HENRYS——高薪准富裕者）和Z世代正在推动奢侈品市场的发展。每一个新客户群体给奢侈品行业带来独特的机遇的同时，也伴随着更加以客户为中心的压力。综合来看，新客户群体从多个角度推动奢侈品牌以客户体验为中心。



## 富有的中国消费者

中国是最大的奢侈品消费增长市场，拥有数百万渴望拥有高端奢侈品的富裕消费者。以2019年的数据来看，[中国的百万富翁已达到1,440万人](#)，而美国则有1,860万人。

中国奢侈品消费者的平均年龄要比美国等其他国家低，其中80%是出生于1965至1980的X一代和出生于1981至1994的千禧一代。他们经历了非典后的亚洲数字化转型浪潮，他们更习惯于使用数字技术和数字平台。在奢侈品时尚行业数字化转型的过程中，中国消费者具有以下特点：

- 从功能上来说，他们希望随时随地都能购买和查询有关奢侈品的信息。在疫情爆发之前，尤其是在旅行时，他们倾向于在线查询然后线下购买。他们希望随时随地买到款式和尺码都合适的奢侈品。

- 从客户关系角度看，多金的中国奢侈品消费者注重售后服务，他们收藏独一无二的贵重物品一是为了彰显身份，二是为了投资价值。他们希望产品能附有鉴定证书，因为奢侈品高仿在[中国随处可见](#)。总结来说，他们偏好可以增强品牌信任度的售后服务。

“在中国，没有人会把线上和线下视为对立面，二者都是要把产品卖给顾客，这种销售是全球性的，顾客可以随时随地购买喜欢的商品。”

### Antonio Carriero

百年灵（Breitling）首席数字和技术官

\* 点击[此处](#)了解更多中国奢侈品消费者信息。

# 奢侈品重心的转变：从产品到体验

## 亨利一族 (HENRYS)

给客户的情感体验一直是奢侈品零售业的一部分。而新的情况是，品牌正在努力为客户在所有平台上创造情感体验。

这一进展在很大程度上要归功于新的奢侈品消费群体——亨利一族 (HENRYS)，即高薪准富裕群体。高收入人群指年收入在10万至25万美元之间的人群，通常是富裕的千禧一代和X一代。亨利一族热衷于网上购物，比起产品本身更追求购物体验，也更愿意在体验性消费上花费更多。

- 无论是线下还是线上购物，亨利一族都追求独特的购物体验，享受“被特殊对待”的感觉。比如，他们尤其喜爱小规模、具有独一性的概念店现场活动。

- 亨利一族高度重视道德和环保，会去了解品牌的价值观并根据品牌在环境、动物保护、可持续发展、生产和劳动实践等方面的态度和行动来决定是否购买。

“我们的目标群体是受过良好教育、生活在城市且热衷时尚的中上阶层。这类人群的数量一直在增长，在中国增长速度甚至更快。这类人群在未来十年会增长5亿，总人数达到14亿。如果你了解他们的需求，就会拥有广阔的市场。”

**Pierre-Arnaud Grenade**

巴安斯 (ba&sh) 全球首席执行官



\* 点击[此处](#)了解更多关于奢侈品牌如何整合可持续发展和道德信息。

# 奢侈品重心的转变：从产品到体验



## Z世代

年龄在15到20岁之间的Z世代是最年轻的奢侈品消费人群，决定着奢侈品行业的未来。最吸引Z世代的产品是那些结合了奢侈品理念和街头服饰的套装系列。基于Z世代的这一特点，最近路易威登（Louis Vuitton）与滑板运动员Lucien Clarke合作推出了一款滑板鞋。

Z世代对产品在设计、情感以及关系这三方面的需求推动奢侈品牌进一步将重心转移至客户体验。

- 从功能角度看，他们是数字时代的原住民，[98%的人都拥有智能手机](#)，所以将全渠道的功能和效率视为理所当然。他们认为品牌网站和数字营销太过俗套，在购买奢侈品之前，更看重网红的推荐、社交媒体点赞量和买家评价。
- 从情感角度看，他们对奢侈品的个性化定制、打造[个人品牌](#)很受用。他们也热衷于体验奢侈品相关的娱乐，如游戏和比赛，尤其是当这些游戏和比赛涉及虚拟现实等新技术时。

- Z世代比亨利一族更加注重品牌的道德价值，会[抵制](#)不道德或不环保的品牌。这为奢侈品牌在客户关系方面带来了新的机遇和风险。

“奢侈品行业已经不是三四十年前的样子了……我们从家庭式的父母对子女的纵向传承转变成了朋友、同龄人和同事之间的横向传承。这对奢侈品牌意味着什么？随着这种代际关系的下降，奢侈品牌迫切需要品牌故事来吸引年轻消费者。”

**Bénédicte Epinay**

法国奢侈品协会主席兼首席执行官

**我们采访奢侈品行业高层人士得知，客户服务已成为客户体验的关键，尤其是奢侈品的首次售后服务。过去很多售后服务进度慢、信息不畅，甚至对重要客户的售后服务也存在这样的问题。**

“网站上说这个包经久耐用，但我背了四个月就坏了。虽然在保修期内，但我等了五个月才能维修。包是很漂亮，但不值得我为了维修浪费的金钱和时间。”

**来源于Trustpilot对一家奢侈品手袋维修服务的评价**

行业高层已经发现了和重要客户及新消费人群建立关系的契机。从高端珠宝商到轻奢服装品牌，各个奢侈品行当的佼佼者都在尝试客户关系创新，例如：

- 针对寻求可持续消费的客户推出产品回收和循环利用计划，例如伊林费雪（Eileen Fisher）首创的旧衣回收项目。
- 与二手市场平台Vestiaire Collective、奢侈品租赁平台Rent the Runway等建立合作关系，使客户能够重复利用、出售二手奢侈品。
- 升级维修服务，与The Restory等在线维修平台建立合作关系，让客户能够将奢侈品保持在最初状态，更经久耐用，提高二次销售的价格。

有了这些创新，奢侈品牌就能与更多的客户保持联系。对于同时扮演着生产商角色的奢侈品牌而言，这为他们提供了终端客户的重要信息，例如客户的维修、更换需求，以及客户向谁出售或赠与产品。其他走零售路线的奢侈品牌则预计，全方位的客户数据可以增加重复销售的机会，并有可能影响设计决策。对于奢侈品客户和品牌来说，这类服务创新也有望成为打击假冒伪劣的有效方法（更多内容见下页）。

“如今，奢侈品牌必须更聪明地与客户进行互动，采集有用的客户信息并转化成商业价值。比如，一个人身上有用的信息是哪些？是他们的生日？还是拥有某个品牌的包包或是运动鞋？”

**Pierre-Nicolas Hurstel**

Ariane首席执行官



## 科技、生态合作伙伴与循环性：打造奢侈品服务

奢侈品牌发展客户关系不仅仅是为了获取数据，他们还需要调整产品方向，将产品生命周期纳入考量，并开拓后生命周期服务，以满足客户的需求并提高客户忠诚度。这是奢侈品商业模式持续转变的一部分，例如奢侈品牌会与科技公司、零售平台等开展合作。与过去的合作关系不同的是，这类合作会推动产品流通和品牌可持续发展，为未来奢侈品牌的发展提供重大机遇。

轻奢品牌巴安斯正在推出一项数字服务，以方便客户转售ba&sh产品。这款“智能按钮”应用是与一家科技创业公司合作开发的，客户只需填写简单的表格并上传几张图片，就能在多个转售平台和网站上为自己的衣服或手袋发布广告。它甚至会自动生成价格供卖家参考。同时，买家会收到一份区块链证书，保证产品的真实性。**巴安斯全球首席执行官Pierre-Arnaud Grenade**表示：

“我们邀请你加入巴安斯社区。我们会给卖家提供激励机制——他们可以选择扣除平台佣金直接变现，也可以让钱继续增值。”对于Grenade来说，这种新的商业模式旨在了解买家和卖家的身份，并在价值链的末端创造产品循环性。

# 科技、生态合作伙伴与循环性：打造奢侈品服务

## 生态合作伙伴关系

奢侈品行业的科技转型改变的不仅仅是品牌与客户的互动方式，还会推动管理系统和内部文化的变革。品牌正在学习如何与科技公司合作，建立生态系统，为行业注入创新因子。

科技转型通常涉及公司内部的重要文化转型。2018年，LVMH集团首席数字官Ian Rogers表示文化转型是数字转型成功的前提。事实上，对于以文化传承为导向、拥有数百年历史的品牌而言（其中很多是中小品牌），这是一场重大的文化变革。

许多奢侈品牌采用创新生态合作伙伴的方法，借助战略合作伙伴关系来进一步发展和完善数字化功能。

与此同时，有一些大型奢侈品企业加大了产量，有的则将不同的制造商聚集在一起，共同塑造行业的未来。Bénédicte Epinay乐观地表示：“明年，在巴黎附近的庞坦，香奈儿将为旗下各家高级手工坊成立一个新的总部，名为19M。而爱马仕和路易威登会持续在法国开设新的作坊，直接或间接雇佣了100万人。”

对习惯于控制产品每一个细节的奢侈品牌来说，这种合作关系给商业模式带来了重大改变。奢侈品的供应商关系通常是长期存在的；而技术合作则是新的开始。奢侈品牌不得不让渡一定程度的控制权，以降低技术改造的风险和成本。

品牌也可以借此扩大产业规模，尤其是在以下领域：

- **社交媒体**：共同创造线上或线上线下融合的内容，以吸引客户，并通过不同的社交媒体讲述品牌故事。大众的印象中博柏利（Burberry）是一个经典奢侈品牌，它将传统与奇思妙想、浪漫主义和庆祝活动结合，成功实现了数字转型。博柏利并非单打独斗，最近它与Snapchat、谷歌、梦工厂动画、Instagram和Apple TV也进行了合作。

- **市场和销售**：与Yoox Net-a-Porter、发发奇（Farfetch）和天猫等网上零售平台进行合作。奢侈品牌已经看到这些平台拥有广阔的市场，可以给他们带来忠实的线上消费群体。中国是奢侈品消费增长最快的市场，然而支付方式、沟通渠道和社交插件方面都与欧洲和北美截然不同，利用这些数字平台是管理这个数字化市场的最佳方式。

Net-a-Porter网站的创始人Natalie Massenet之所以能说服各大奢侈品牌进驻的原因之一是拥有良好的宣传展示平台，包括旗下印刷精美的《Porter》杂志。二是能为客户提供重量级的服务，例如全年无休的24小时在线的个人购物支持、170多个国家的速递服务。在伦敦和纽约，Net-a-Porter用黑白相间的面包车来运送紧急订单，雇佣的配送员都需要在外表和礼仪方面达到要求。

建立生态合作伙伴关系还有助于奢侈品牌打击假货。多年来，奢侈品行业一直在与假货作斗争。据估计，假冒奢侈品在每年3.8万亿欧元的假货贸易额中占60%至70%。为改变这一现状，奢侈品牌收紧供应链和分销渠道，并且借助于法律手段，向政府施压，要求改变监管方式，更有力地执行现有法律，并投资建立能鉴别真伪的系统。

奢侈品鉴定可能会涉及到科技，如用于宝石鉴定的拉曼光谱分析，或是一些技术解决方案，如难以清除的全息图或直接编织在纺织品或标签中的无线射频识别(RFID)标签。有些品牌尝试将这些工具与区块链解决方案结合起来，为产品的来源创建一个安全的数据记录，可以追溯任何时间、任何人登记过的任何更改记录。

## 科技、生态合作伙伴与循环性：打造奢侈品服务

“未来，区块链将会让奢侈品本身传递所有的信息……但目前这还是个暂未实现的梦想。”

**Bertrand Weisrock**

Mazars执行董事

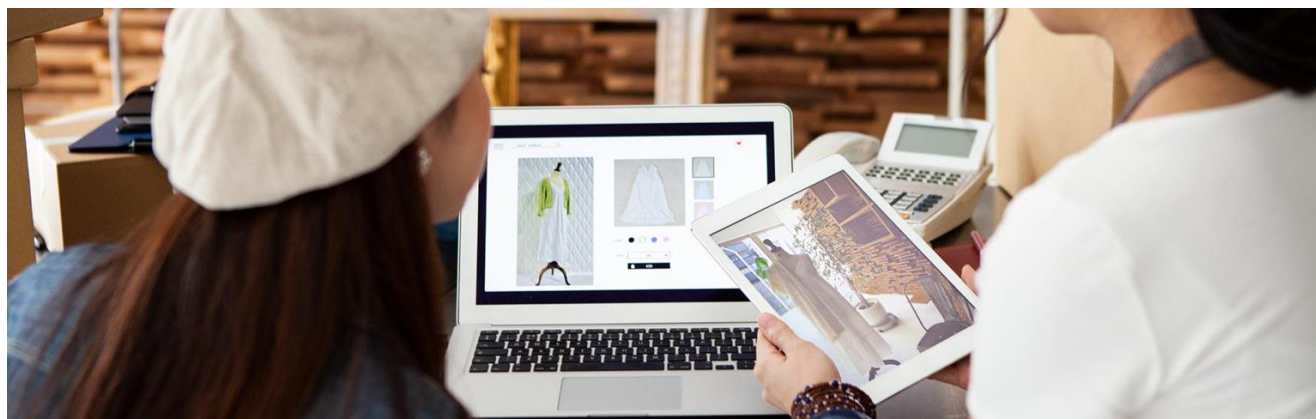
雅典表 (Ulysse Nardin) 于2019年推出了区块链保修证书，该项目由科技创业公司Woleet研发，后者提供身份识别服务器以及不同的应用程序来保存记录和验证。Woleet在其网站上指出，这种“非实质化”的质保书和所有权证书对于申请售后服务（需要提供可靠的交易记录）或作为礼物赠送或在二级市场转售时极为有用，功能相当于实体保修卡。

生态合作伙伴关系可以将科技公司、供应商、零售商甚至其他品牌聚集在一起。例如，由戴比尔斯 (De Beers) 集团带头建设的钻石追踪平台Tracr就基于以太坊区块链技术，吸引了包括世界**第一大**钻石开采商Alrosa、世界**第一大**钻石珠宝零售商 Signet Jewelers的加盟（截至2020年5月）。

在解决奢侈品鉴定的问题时，很多行业高层也发现了新的机会，其中包括富有创意的附加服务，例如百年灵 (Breitling) 的数字护照，可以给产品购买盗窃丢失保险。

很多奢侈品牌和二手平台合作，也有收购二手平台的例子（如历峰集团收购二手手表交易平台Watchfinder）。以往，奢侈品牌与二手平台的联系更有可能是前者因商标侵权和售卖假货对后者提起法律诉讼。但近五年来全球二手商品市场已达到每年310亿欧元，**年平均增长率为12%**，奢侈品牌对二手平台的态度也因此发生转变。二手平台本身也在构建或加入创新生态系统，以打击假冒伪劣产品，并进行产品真伪鉴定。

博柏利 (Burberry) 于2019年成为美国奢侈品寄售平台和实体零售商The RealReal的合作伙伴。凡在The RealReal上寄售博柏利的客户将可以在美国的18家博柏利门店中，选择任意一家进行购物体验。The RealReal成功建立了被奢侈品牌和寄售客户认可的鉴定流程，并相继与Stella McCartney等其他奢侈品牌进行合作。“高风险”商品由于造假概率较高，由来自于The RealReal团队的一名专家进行评估，该团队由“150多名品牌鉴定师、宝石学家、钟表学家和艺术策展人”组成；而“低风险”物品的真伪标记清晰，则由受过产品鉴定培训的员工进行评估。此外，该公司正与同样是奢侈品鉴定联盟的Ariane等其他技术合作伙伴合作，推动一个安全、信誉良好的市场实现自动化。未来该公司计划越来越多地利用机器学习和人工智能来完成定价和认证过程中的其他步骤。



# 科技、生态合作伙伴与循环性：打造奢侈品服务

## 循环性

许多二手平台的推出是为了鼓励奢侈品的可持续性消费，这也符合很多新兴奢侈品顾客的消费理念。

一直以来，亨利一族是二手奢侈品和奢侈品租赁平台的忠实用户。这类人群尚未达到富裕阶层，所以更愿意租用奢侈品或购买二手奢侈品。二手奢侈品市场之所以吸引亨利一族的另一个原因是可持续消费和促进循环经济理念。

“品牌想要赢得客户信任一大关键在于树立社会责任感和环保意识。当顾客购买产品时，他们信任品牌能够履行社会责任和环保承诺。千禧一代和Z世代的奢侈品顾客对此更加敏感，但同时也会更信任品牌，他们会在社交媒体上关注品牌的设计师以及他们传递的价值观，一旦建立了品牌信任，就不会质疑品牌任何一件商品的道德属性和环保价值。”

**Marie-Claire Daveu**

开云集团首席可持续发展官和国际机构事务主管

Z世代是二手奢侈品的消费主力，增长速度是其他群体的三倍，其中古着销量领先。产品流通性和可持续性促使Z世代在二级市场购买和销售奢侈品，使他们有机会获得原本难以负担的产品。

商品的循环性和可持续利用性也是奢侈品牌通过生态合作伙伴推出新服务的原因。修复、再使用、二手售卖、翻新、循环利用都是循环经济的一部分，尽管其中只有循环利用才能将奢侈品转化为全新的产品，从而完成整个循环过程。与其他回收服务相比，循环利用服务比较少，但人们对此的兴趣正在增加。

很多主流品牌在开拓奢侈品回收领域，如古驰（Gucci）和普拉达（Prada）。古驰和孟买的非政府组织合作举

办了“[I was a Sari](#)”活动，即在二手衣物上制作精美刺绣。而普拉达希望在2021年前完成产品材料从纯尼龙到再生材料的彻底转化。此外，像亚洲的针织品公司Cobalt Fashion这样的大型供应商也在回收领域作出了贡献。2019年Cobalt Fashion用回收纤维设计和生产的服装出货量超过160万件。然而[在2017年哥本哈根时尚峰会制定的213项可持续发展目标中](#)，奢侈品公司只实现了21%的目标，他们指出的两个主要原因是难以增加服装中的再生材料使用量以及缺乏可扩展的回收方案。

“就手表或珠宝这样的硬奢而言，人们更倾向于收藏并传给后人。传承已经实现了商品循环。我们对可持续性的关注主要在于如何改善环境，而非延长产品的使用寿命，后者主要是软奢行业而非硬奢行业面临的问题。”

**Antonio Carriero**

百年灵（Breitling）首席数字和技术官

对于软奢侈品，尤其是服装品牌来说，浪费是一个比较突出的问题。近几年，随着软奢侈品市场发展，流通的软奢侈品越来越多。而高端奢侈品制表商，一年的产量仍然只有几百块手表。这些手表被认为具有投资和收藏价值，人们购买它们以传给后代或是转手，得到进一步利用。

硬奢侈品通常会保留生产、所有权及维修的记录，面对的消费人群通常是收藏家而不是普通消费者。所以它们推出的新服务应该专注于改进维修过程和客户体验，以现代化的方式安全储存客户的“最宝贵物品”的信息，在保护隐私的同时可以让客户随时随地都能获取物品信息。

## 科技、生态合作伙伴与循环性：打造奢侈品服务

在采访中，硬奢行业的高管还谈到了商品循环也会促进他们推出新服务。越来越多的奢侈品行业的从业者认为，新的奢侈品客户的期望正在推动品牌变得更为循环和可持续。我们从中看到了奢侈品牌在可持续发展方面良好的发展前景。

奢侈品行业的员工越来越期望雇主可以设立可持续发展目标，并采取行动实现商品循环。奢侈品牌参与这些活动的另一个原因是吸引和留住年轻人才。可持续发展日益成为奢侈品行业的一股风气，这不仅是为了留住客户和员工，更是品牌在环保方面应该承担的义务。

“我们公司员工的平均年龄是30岁左右。他们个人致力于可持续发展，并要求公司给予同样的参与度。”

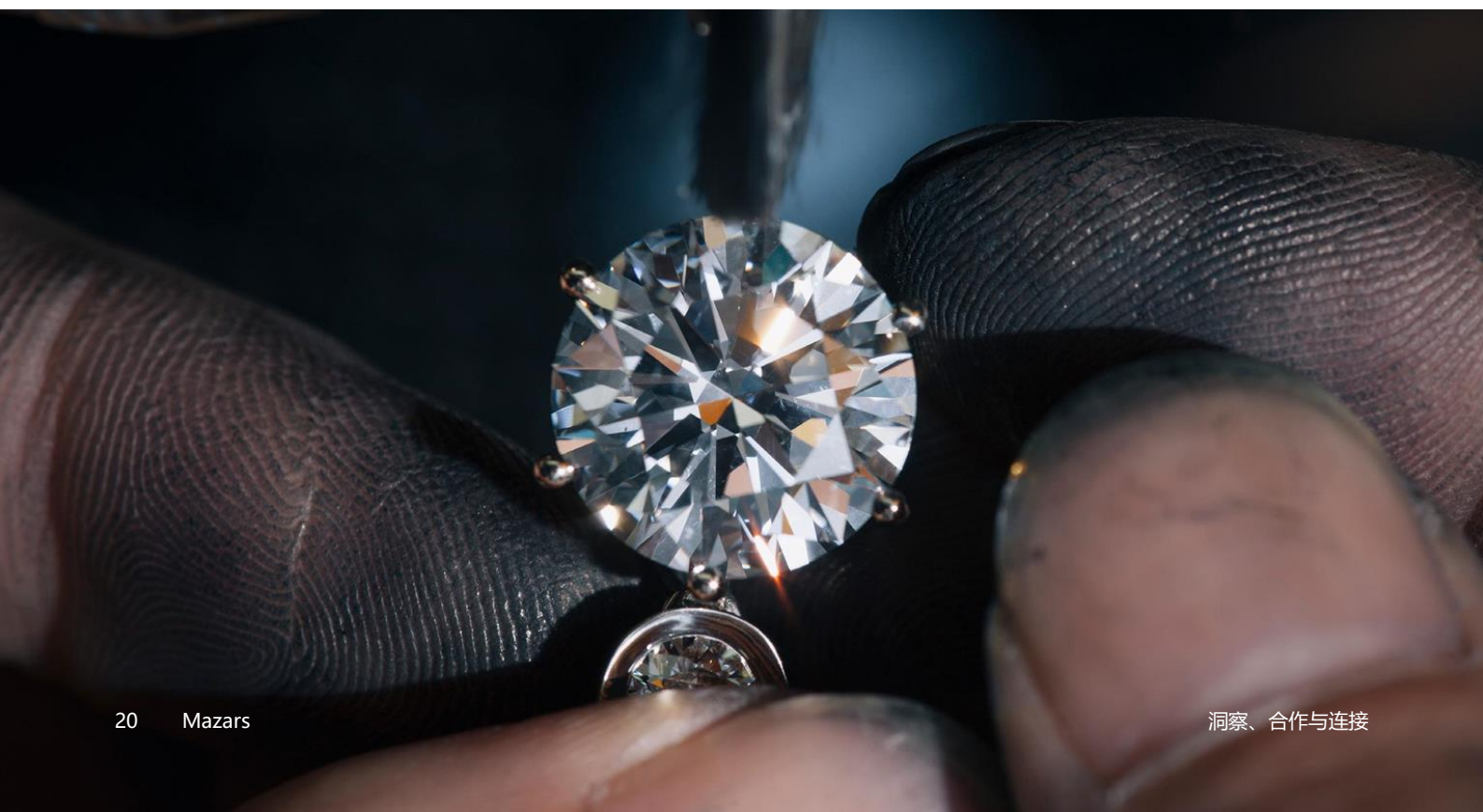
### **Pierre-Arnaud Grenade**

巴安斯 (ba&sh) 全球首席执行官

“法国奢侈品协会最近从奢侈品牌会员中抽取了50多个年轻人，就‘奢侈品牌如何支持环保事业’问题向他们寻求具体建议。这些年轻人中有奢侈品爱好者、奢侈品消费者和演员。他们呼吁我们关注奢侈品行业的环境责任问题并在环保方面树立榜样。值得注意的是，所有的建议都围绕着信息透明度和顾客新体验等数字化议题展开。”

### **Bénédicte Epinay**

法国奢侈品协会主席兼首席执行官



# 展望未来：重要挑战和机遇

## 这份报告诞生于新冠疫情期间，全球性的疫情给奢侈品牌带来了巨大的财务挑战，包括供应链断裂、门店关闭，甚至破产，即使是最受顾客青睐的品牌也面临着很多不利因素。

- 奢侈品零售商Neiman Marcus在2020年5月宣布破产后关闭了位于纽约哈德逊广场的旗舰店。拥有艺术设施和互动雕塑楼梯的哈德逊广场被誉为终极购物体验场所。[Neiman Marcus](#)自己也承诺“要从奢侈品时尚、数字创新和美味餐饮三个角度创造以客户为中心的购物体验”。
- 博柏利（Burberry）因以客户为中心的数字化战略而被誉行业领导者。截至2020年7月27日，博柏利零售收入下降了[48%](#)，关闭了[38家](#)门店，占其总门店数的1/10。
- 完整的数字思维：得益于在数据和信息技术的早期投资，奢侈品集团在增强客户体验创新方面处于优势地位。但是许多品牌仍处于将数字化思维和行动与公司的结构和流程融合的过程中。每个品牌都具有自身的独特性，集团要推动而不是支配变革。如今，品牌在面对突发情况时反应需要更迅速、更敏捷。面对前所未有的冲击，一些品牌可能会努力发展自己的技能基础和系统知识，并采用适当的业务流程。
- 以客户体验为中心：一些独立品牌诞生于数字化时代，专注于以客户为中心的体验式营销。但是大多数奢侈品牌遵循传统主义，很多中小型奢侈品企业仍亲自把控产品的制造和销售环节。在不久的将来，他们将不得不使用新的运营模式，雇佣新的人才，将重心转向客户体验。在疫情背景下，这样的操作成本可能会让许多中小奢侈品企业难以承受。建议有能力转变的企业向其他企业学习，寻求组织变革管理支持。
- 投资二手奢侈品行业：新冠疫情进一步推动了二手奢侈品市场（并非奢侈品租赁）的繁荣，也带动了相关新兴服务的投资。在北美和欧洲，疫情使很多富裕的年轻人失去了奢侈品购买力，于是转身投入二手市场。这种情况同样出现在二手市场欣欣向荣的中国。此外，因为多金的中国消费者目前无法前往（或让他人前往）境外购买奢侈品，导致很多人转向二手奢侈品市场。针对这一情况，奢侈品牌已经开始采取行动。前文提到的一个例子是古驰（Gucci）与The RealReal的合作。10月5日古驰宣布与The RealReal建立“循环经济合作关系”，创建一个以古驰二手商品为特色的在线商店，促进奢侈

### 应对新冠疫情

尽管新冠疫情引发了诸多问题，但也推动了奢侈品行业将重心转向客户体验。这场危机再一次印证了电商渠道对奢侈品牌的重要意义，无论对珠宝、手表还是高街服装。中国消费者（包括富裕阶层、亨利一族和Z世代）的重要性也得到了体现，他们对奢侈品行业的复苏和发展至关重要。所有的品牌都在扩大他们的数字影响力，例如爱马仕（Hermès）和蒂芙尼（Tiffany）等知名奢侈品牌正在采用他们过去很抗拒的直播等[数字营销工具](#)。

“即使我们以客户为中心，品牌也依然是代表权威的一方。客户期望品牌值得他们信赖。你需要不断考虑客户想要什么，以及品牌愿意将什么定义为他们的参考准则。”

### 某奢侈品集团高管

## 展望未来：重要挑战和机遇

品流通性。其他引领二手奢侈品交易的平台还有 Vestiaire Collective和Videdressing等。

- 崭新的客户服务：在竞争日益激烈的奢侈品市场，品牌需要付出更多努力才能脱颖而出。如

果品牌一开始就使用了一些前沿科技，如利用产品的“数字认证”创建匿名客户数据图片，就可以进一步提升客户个性化体验。



# 展望未来：重要挑战和机遇

## 全方位提升产品循环性和可持续性

像开云这样的大型奢侈品集团已经在同时发展下游的产品循环和上游的可持续性。开云的上游战略和LVMH一样，都是基于严格的分析和目标设定，在不同的奢侈品供应链中建立信息透明度并推进供应商的实践。正是得益于这些系统性的努力，像开云这样的集团现在有能力利用区块链和鉴证科学方法进行试点项目，对奢侈品材料进行“[从农场到消费者](#)”式的追踪。小型奢侈品企业目前还在致力于解决供应链中出现的环境和社会问题。除非得到行业巨头的帮助，这些中小企业在可持续发展的道路上将会困难重重。

“如何才能让可持续性理念在奢侈品行业深入人心？消费者的喜好是奢侈品行业的风向标，也是行业变革的主要推动力。所以真正的问题是，在购买欲和节制观念的双重作用下，可持续发展运动能维持多久？”

**Isabelle Massa**  
Mazars合伙人

如果奢侈品行业能够大规模发展私人订制服务，这对奢侈品的可持续发展将是一种变革。奢侈品牌起源于根据富人的不同喜好、品味和预算为他们量身定制产品。如今除了为一些重要客户定制西装或珠宝，大多数奢侈品牌现在都提供标准化的产品。

个性化服务主要体现在为顾客筛选或过滤产品，例如香奈儿（Chanel）与发发奇（Farfetch）合作，提供增强零售体验和一些个性化的选择，如客户可以选择产品的标志或颜色。无论是从服务的角度，还是从可持续发展的角度最大限度地减少生产过程中的原材料使用量，对于奢侈品牌来说，进入大规模定制化将是一场“回归未来”的革命。

奢侈品行业不断涌现的新合作让我们看到了希望，从全球性联盟，如《时尚公约》的签订，到各种品牌间的合作，如博柏利（Burberry）和一些小品牌在可持续发展方面的合作。这其中包括材料下游的生态合作伙伴关系，比如2020年10月，以蘑菇菌丝制作皮革的新兴公司Mylo与阿迪达斯（Adidas）、Stella McCartney、露露乐蒙（Lululemon）、开云等展开合作。

“首先最重要的是你必须让集团自身井井有条，很多企业都在向这方面努力.....但是会有很多挑战——想象一下，追踪每个生产羊绒的牧羊人有多么困难。”

**Helen Brocklebank**  
Walpole首席执行官

问题是，这些变化足以改变目前的环境状况吗？

面对相关的挑战，根据奢侈品领域的不同，一些品牌可能会持续关注产品流通性而牺牲上游的可持续发展计划。我们经常把奢侈品行业和快时尚行业进行比较，确实前者比后者造成的浪费现象少、对环境的破坏力度也更小。但是消费者因这样的比较而产生的心理安慰还能持续多久呢？

## 展望未来：重要挑战和机遇

“我们和供应商之间有着长期的合作关系，我们会不惜花费时间向他们解释可持续性的重要性以及可持续性与他们的生意之间的紧密联系。他们慢慢会明白实施更多的环保项目能获得更好的商业结果，随后也会有越来越多的公司要求他们这样做。我们还会把可持续性条款写入合同并进行相关审计。”

### Marie-Claire Daveu

开云集团首席可持续发展官兼国际机构事务主管

新冠疫情引发的经济危机使全球范围内涌现了和气候变化、社会融入有关的运动。借助这些运动，奢侈品牌也能感知消费新需求：

- 由于环保观念蔚然成风，亨利一族和Z世代可能会更加关注二手奢侈品。

- 奢侈品消费人群的品味和喜好变得更加多元和极端。亨利一族和Z世代可能会受到反消费主义运动的影响，尤其是在发达国家，这可能引起消费者大规模减少甚至拒绝购买奢侈品。即使反消费运动没有在整体上站稳脚跟，顾客也会拒绝使用皮革和棉花等材料制成的产品，因为这些材料越来越被认为不具有可持续性。

蔻尔珮（Courbet）总裁和联合创始人 Manuel Mallen表示：“可持续发展和技术创新印刻在我们的基因里”。这家法国奢侈品牌将传统技术和工艺应用于完全由人工钻石以及由100%可追溯的回收黄金制成的珠宝。“我们是第一个允许顾客在店内及线上用比特币进行购物的珠宝品牌，这要归功于我们与加密货币支付提供商Lunu的合作。奢侈品企业与其他拥有相同价值观和愿景的企业合作，将有助于进一步更快地推动这一变革。对于奢侈品行业来说，合作关系是转变商业模式的关键，否则将无法有效地满足世界各地客户的需求。”



# 结论

本报告介绍了奢侈品牌先驱们如何以及为何以客户体验为重心。渴望实现阶层飞跃的高收入人群、富裕的千禧一代和Z世代、富有的中国消费者等奢侈品新消费人群以及现有忠实消费者都在推动这一变化。他们希望同时拥有线上、线下两种浏览和购物体验、能够快速准确地获取产品可持续性相关信息以及享受优质的售后服务。

奢侈品行业将继续借助科技的力量满足消费者的期望。品牌将继续形成合作伙伴关系、建立创新生态圈以及运用新兴技术。很多品牌将向产品生命周期后期服务和产品循环转型。

拥有光明前景的奢侈品牌会是那些重视客户可持续消费观念的品牌。他们会从产品循环入手，找到回收奢侈品的解决方案。他们任重而道远，需要开发环保的新材料和新的生产工艺。

规模较小的独立品牌拥有的资源可能无法和行业巨头匹敌，但他们可以借助行业实践范例、先进的供应链技术或和科技公司建立合作伙伴关系获得成功。特别是在可持续性方面，奢侈品行业正在建立竞争前合作伙伴关系，为改变行业乃至整个世界而努力。

新冠疫情给全球经济带来了消极影响，但这并不意味着奢侈品给人以历史传承、高品质和艺术美的体验将因此大打折扣，我们对环保的重视会反过来放大这种美的体验。借助推荐或在线视频，奢侈品可以为更多人所熟知，奢侈品也不会只经历一任主人。为了更好地迎接这些变化，奢侈品行业将不断在文化上和组织上进行自我调整，奢侈品的吸引力也将因此延续。

“奢侈品行业总是在自我质疑的道路上前行，如此孜孜不倦，年复一年。疫情对我们的销售方式、原材料采购方式、生产方式和生产数量带来了挑战，但对于奢侈品牌们而言这都不是什么新鲜事了，他们早在疫情发生前就意识到了这些问题！”

**Bénédicte Epinay**

法国奢侈品协会主席兼首席执行官



# 致谢与引用

感谢Mazars合伙人Isabelle Massa、Mazars执行董事Bertrand Weisrock、Ariane首席执行官Pierre Nicolas Hurstel对本报告的贡献。

## 方法论

基于对150多篇文章、报告等相关文件的解读以及与奢侈品行业高层和专家的深入访谈（从2020年5月至9月），我们总结出了这份报告。

该报告与Ariane合作创建发布。Mazars为Ariane联合会成员。

## 采访名单

**欧阳芷慧**，江诗丹顿首席数字官| **Christine Henke**，江诗丹顿数字化项目经理| **Guillaume Boilot**，江诗丹顿首席运营官| **Stéphane Vuilleminot**，江诗丹顿组织、项目、信息系统总监

**Antonio Carriero**，百年灵首席数字和技术官

**Bénédicte Epinay**，法国奢侈品协会主席和首席执行官

**Bertrand Weisrock**，Mazars执行董事

**Charlotte Keesing**，Walpole公司和国际事务总监| **Helen Brocklebank**，Walpole首席执行官

**Irene-Marie Seelig**，AnamXR联合创始人兼首席执行官

**Isabelle Massa**，Mazars合伙人

**Manuel Mallen**，蔻尔珮珠宝主席兼联合创始人

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

**Pierre-Arnaud Grenade**，巴恩斯全球首席执行官

**Pierre-Nicolas Hurstel**，Ariane首席执行官

## 报告中提到的文章

Alexander, D (2019) 'How today's luxury brands delight customers.' CX Network. Available: <https://www.cxnetwork.com/cx-experience/articles/luxury-customer-experience>

Arnett, G (2019) 'Fashion makes headway on circularity — but not fast enough.' Vogue Business. Available: <https://www.voguebusiness.com/technology/fashion-brands-circular-economy-targets-sustainability>

Bacelar, L and Arthur, R (2018). 'LVMH's Ian Rogers on the death of the chief digital officer' [podcast]. Available: <https://poddtoppen.se/podcast/1331242374/innovators/lvmhs-ian-rogers-on-the-death-of-the-chief-digital-officer>

Bytyci, A (2020) 'What Generation Z expects from luxury brands' Geneva Business News. Available: <https://www.gbnews.ch/what-generation-z-expects-from-luxury-brands/#:~:text=According%20to%20Ifo%2C%20Gen%2DZ's,compete%20with%20young%20streetwear%20labels>

Conti, S (2020) 'Burberry Q1 Sales Sink 48.4% in Q1 With Stores Shut and No Tourists.' WWD. Available: <https://wwd.com/business-news/financial/burberry-q1-sales-sink-48-4-in-q1-with-stores-shut-and-no-tourists-1203678079/>

Daxue Consulting (2020) 'Behind the counterfeit product industry in China.' Available: <https://daxueconsulting.com/counterfeit-products-in-china/>

Deeney, G (2020) 'Chanel planning to roll out its Farfetch Augmented Retail Experience project in new stores.' Fashion Network. Available: <https://www.fashionnetwork.com/news/Chanel-planning-to-roll-out-its-farfetch-augmented-retail-experience-project-in-new-stores,1181490.html>

Farra, Emily (2020) 'Gucci & TheRealReal announce a Game-Changing Partnership' Vogue. Available: <https://www.vogue.co.uk/fashion/article/gucci-realreal-partnership>

Fontana, R., Girod, S and Kralik, M. (2019). 'How Luxury Brands Can Beat Counterfeiters.' Harvard Business Review. Available: <https://hbr.org/2019/05/how-luxury-brands-can-beat-counterfeiters>

## 致谢与引用

- Gherini, A (2020) 'Millennials Ignited the Experience Economy, Here is How to Cash In.' Inc. Available: <https://www.inc.com/anne-gherini/cash-in-on-experience-economy.html>
- Globenewswire (2020), 'The RealReal and Gucci Launch Circular Economy Partnership.' Available: <https://www.globenewswire.com/news-release/2020/10/05/2103336/0/en/The-RealReal-and-Gucci-Launch-Circular-Economy-Partnership.html>
- Huillet, M (2018). 'World's Largest Diamond Producer Alrosa Joins De Beers' Blockchain Pilot.' CoinTelegraph. Available: <https://cointelegraph.com/news/worlds-largest-diamond-producer-alrosa-joins-de-beers-blockchain-pilot>
- Marcus, N (2019) 'Neiman Marcus Opens a MultiLevel Retail Experience at Hudson Yards In New York City' PR Newswire. Available: <https://www.prnewswire.com/news-releases/neiman-marcus-opens-a-multi-level-retail-experience-at-hudson-yards-in-new-york-city-300810995.html>
- Mattley, Y (2020) 'Gemstone Analysis and Authentication.' Ocean Insight. Available: <https://www.oceaninsight.com/blog/gemstone-analysis-and-authentication/>
- Reddinger, P (2018), 'Hublot's New Experiential Digital Platform is a Radical New Way to Buy a Watch.' Robb Report. Available: <https://robbreport.com/style/watch-collector/hublots-new-experiential-digital-platform-is-a-radical-way-to-buy-a-watch-2799213/>
- Research and Markets (2020) 'Global Secondhand Luxury Goods Market, 2020.' Global Newswire. Available: <https://www.globenewswire.com/news-release/2020/07/29/2069419/0/en/Global-Secondhand-Luxury-Goods-Market-2020.html>
- Sawyer, J (2020) 'Lucien Clarke just unveiled another Louis Vuitton skate shoe colorway' High Snobriety. Available: <https://www.highsnobriety.com/p/lucien-clarke-louis-vuitton-skate-shoe-release-date-price/>
- Signet Jewellers Ltd (2020) 'Signet Jewelers Reimagines the Digital Jewelry Shopping Experience as Stores Begin To Safely Reopen' PR Newswire. Available: <https://www.prnewswire.com/news-releases/signet-jewelers-reimagines-the-digital-jewelry-shopping-experience-as-stores-begin-to-safely-reopen-301072615.html>
- Sherman, Lauren (2020) 'Case Study: The Next Wave of Luxury E-Commerce' Business of Fashion. Available: <https://www.businessoffashion.com/articles/education/case-study-luxury-ecommerce-online-retail>
- Wang, J (2019) Secondhand shopping becoming a first choice in China. Alizia. Available: <https://www.alizila.com/recommerce-becoming-first-choice-china>
- Wood, Z (2019) 'Burberry to close one in 10 stores worldwide.' The Guardian. Available: <https://www.theguardian.com/fashion/2019/may/16/burberry-to-close-one-in-10-stores-worldwide>
- Woodrow Hill, K "Gen Z and the Future of Brand Purpose" The Marketing Society. Available: <https://www.marketingsociety.com/empower/gen-z-and-future-brand-purpose>
- Yu, S (2020), 'Luxury groups experiment with China's livestreaming boom.' Financial Times. Available: <https://www.ft.com/content/1a31079c-69ff-4646-aeed-cce1a80e34c8>

# 致谢与引用

## 机构报告

Global Future Consumer Study 2017, A.T. Kearney. Available: <https://www.kearney.com/documents/20152/815769/2017+The+Consumers+of+the+Future+Influence+vs.+Affluence.pdf/6efbcc9a-2b1c-8269-daf8-593e47155886>

Our Value Chain: From Creation To The Customer Experience. Kering Integrated Report 2020, Kering. Available: <https://www.kering.com/integrated-report-2020/en/chaine-de-valeur/>

The Global Wealth Report 2019, Credit Suisse Research Institute. Available: <https://www.credit-suisse.com/about-us/en/reports-research/global-wealth-report.html>

## 网页

Cobalt website [accessed 1 October 2020] Available: <https://www.cobaltknitwear.com/en/index.html>

Eileen Fisher Renew website. [accessed 1 October 2020] Available: <https://www.eileenfisherrenew.com/>

Gucci, Welcome to 63 Wooster Street. [accessed 1 October 2020] Available: <https://www.gucci.com/us/en/st/stories/people-events/article/wooster-street-63-ny>

IDSA, Prada Dressing Room. [accessed 1 October 2020] Available: <https://www.idsa.org/awards/idea/environments/prada-dressing-room>

I was a Sari website [accessed 1 October 2020] Available: <https://iwasasari.com/>

Mylo website. [accessed 15 October 2020] Available: <https://www.mylo-unleather.com/>

The RealReal website. [accessed 15 October 2020] Available: <https://www.therealreal.com/>

The Restory website. [accessed 1 October 2020] Available: <https://the-restory.com/>

Woolet, Generate unbreakable digital warranty certificates for every product sold worldwide [accessed 13 October 2020] Available: <https://www.wolet.io/customers/ulyse-nardin/>

## 关于Arianee

Arianee成立于2017年，是一个独立的非营利性联合企业，其任务是实施奢侈品数字认证的全球标准。Arianee协议让每种奢侈品都能拥有独特、不可伪造的数字身份。这种“数字身份证”在品牌、产品和所有者之间建立了安全、永久和匿名的沟通渠道。Arianee基于区块链技术实施开源和去中心化的解决方案。Arianee率先提出建设一个以移动解决方案为后盾的SaaS平台，让奢侈品牌可以全面使用Arianee协议。

[www.arianee.org](http://www.arianee.org)

# .arianee

# 联络人

**Isabelle Massa**  
Mazars合伙人  
isabelle.massa@mazars.fr

**Bertrand Weisrock**  
Mazars执行董事  
Bertrand.weisrock@mazars.ch

**Pierre-Nicolas Hurstel**  
Arianee首席执行官  
pn@arianee.org

Mazars是一个国际性、一体化的合伙企业，专注于审计、会计、咨询、税务和法律服务\*。我们在全球90多个国家和地区开展业务，拥有40,400名专业人士，其中包括Mazars一体化合伙制的24,400名专业人士以及Mazars北美联盟的16,000名专业人士，可为所有类型客户的各个发展阶段提供全方位的协助。

\*在适用的国家法律允许的情况下

[www.mazars.com](http://www.mazars.com)

**mazars**