

亞洲零售勢好 奢侈品牌群攻

# 高端商場領袖解構贏家策略

嗜生意艱難，Taubman Asia總裁Morgan Parker接受本報專訪時指，高端商場經營者比奢侈品牌面對更大困難，因為消費者荷包，只是短期心理反應，可大型建築項目動輒投資過億美元，關水喉滯礙興建中的項目，澳門項目就因此而暫緩。幸好，他的亞洲零售市場前景錦繡：「海嘯對歐美市場打擊深遠，康復需可亞洲市場從來只見增長不見萎縮，頂多暫停(Pause)增長3個月，一切便又回復正常。」

■本報記者 梁穎勤

Taubman Asia為全球購物中心業務領導者Taubman Centers, Inc.的公司，04年開始籌劃進軍亞洲，頭炮是08年高調宣布的澳門路氹金貴的「The Mall at Studio City」，原定計劃2011年落成，但目前因夥伴融資困難而暫緩；目前最矚目的亞洲大型商場項目，是位於南川島國際商業區的「Riverstone」，暫定於2011年下半年揭幕。

## 亞洲商場心理 與美迥異

銀行家出身的Morgan Parker，近年轉營豪華地產業，遊走於亞洲多對商場發展版圖及國際消費者心理，觀察具體而細微：「在亞洲商場，跟在美國經營商場大不同，因為亞洲消費者熱愛購物，亦視為一個消閒節目，他們可以結伴前來看櫥窗，消磨半天，但美國則較速戰速決，買完就走。」

也補充：「亞洲家庭一般居住面積較狹小，也是令他們在周末及假期願意駐足商場的客觀原因。」反映在餐飲佔地面積上，美國商場餐廳佔1成到1成半，亞洲則多達1成半到2成半，很多時候，美食更是賣點之一。

## 駐守境外 瞄準中國客

中國新富族崛起，讓奢侈品牌都將眼球對準這片大陸，作為高端商場，創立近60年的Taubman為何不聞樓梯響？Parker指：「大家都在中國市場，但他們太執著於地緣上的中國了。對於我們來說，中國市就是中國消費者，而中國消費者購物，不一定限於中國本土。」

90-90年代，日本客風靡旅遊業，今日焦點已換成中國客，他們都愛旅遊購物，或到領樂場消遣。「對中國消費者來說，境外購物，尤其買奢侈品牌，價格特便宜，就以香港為例，逾7成奢侈品牌的營業額由旅客掏腰包買走的。」

Parker也承認，不是沒想過進駐中國，「過去5年，我們最少實地勘10個中國城市，談過逾百宗交易，深入研究在中國發展豪華購物商可能性。只是礙於中國市場對奢侈品徵稅及企業利得稅甚高，發展有限。」故Taubman對華策略，重心已轉移出中國境外。

## 香港最愛：國金+海港城

去年Taubman Asia宣布進軍澳門時，Parker回答得最多的一條問就是為何不選香港，「香港的高端商場發展趨成熟，發展空間不問到他最欣賞的商場？本家是佛羅里達州的The Mall at Millenia，則是國金與海港城，因為「國金的商場管理者很注重細節管理，如具耗，看似小事，但他們積極派人修補及處理，顯見重視與消費者。而海港城則選址絕佳，坐落海傍，跟填鴨都市有距離感，而發展商與時並進，將廣東道改頭換面，與奢侈品牌並肩面對市場變

近年商界大力倡議企業社會責任(CSR)及可持續發展，但海司，不少商舖租金不減反增，似乎有違上述原則，Parker表示：「Taubman一貫重視商場營運者與商舖及消費者的三贏關係，商舖租約長達5至7年，希望有福同享，有難同當。為了融入社區，Taubman不會在商場冠名，商場是為消費者而建的，他們的快樂，最終會體現在購買行為，令品牌及商場達成成功。」



▲作為高端商場營運者，Taubman給同業的4個成功營運貼士是：看長線(而非短期利潤)、為商場設計注入創意、為建築物負責任、三思而後建。(湯炳強攝)

## 奢侈品愛恨中國

MasterCard上周舉辦奢侈品市場論壇，Taubman Asia總裁Morgan Parker指，過去奢侈品消費者比例，歐美亞三地相若，但現在亞洲消費勢力已蓋過歐美；而過去10年名牌身價暴漲，售價已反映不出其真正價值。Gucci中港澳區董事總經理Joe Wong指，金融海嘯下，奢侈品牌未能免疫，面對歐美市場老化，下一站，大家的眼球都對準

中國年輕中產。不過，中國每人花1元就有13億元進帳這迷思已不再，Sincere Watch副主席周國勳一語道破：「中國對奢侈品徵收極高入口稅，你進入中國市場，首先要預算自己有幾多銀紙可燒？何況近年腕錶品牌愈出愈多，競爭激烈。」

策略顧問Radha Chadha則提出另類見解，要求奢侈品思考自己在全球暖化、簡約消費中可以擔當的角色。「奢侈品鼓吹消費，一件名牌衫可能穿上一季已過期，但其賣價買衣物，除了可顯示品味，還可穿著很久。」她建議奢侈品強化自己的價值：優質、歷史文化、精緻手工藝。不過，中國目前正處於You are what you wear的市場發展階段，血拼為了炫耀行頭的中國消費者，未必聽得懂。



▶奢侈品牌業界對中國市場既愛且恨。

## 中國奢侈品市場第三波

Chadha策略顧問公司董事總經理、《The Cult of the Luxury Brand》作者Radha Chadha指：「一個國家作為奢侈品市場，最少有5種變化，它們是：從屬及貧窮、經濟起飛、炫耀財富、集體信奉名牌、奢侈品構成生活品味。」

據她分析，目前全世界奢侈品品牌眼球的中國市場，已經完成第3期發育。在中國行走，你身上的Chanel套裝、勞力士名錶、LV包包，絕對是商場上的身份及財富象徵。而近15年來備受經濟起落困擾的日本，則已逐

漸脫離第4階段：「不再像80-90年代般瘋狂集體搶購LV手袋，發展出較明顯的個人風格。」估計中國要5到10年才晉身此階段。

歐美奢侈品市場發展歷史較久，心態較成熟，日本人正向他們靠近，「隨著年紀及心態成熟，對於奢侈品的需要，已融入精緻晚餐、美酒、旅遊等多元化生活體驗。」

▲策略顧問Chadha指，奢侈品社會架構已向亞洲傾斜，中國富豪購買力將更勝日本。(受訪者提供)

