责编 刘洋 美编 贾丛丛 责校 池红云 电话:64101673 syzx10@126.com

进博会观察

奢侈品在华运营逻辑生变

第九届进博会上，LVMH第七次参展，携迪奥、路易威登等七大品牌亮相；开云连续第八年参展，Qeelin在展期发布全新黄金品牌。但就在不到一个月前，两家集团的最新财报却双双遇冷。LVMH第三季度时装皮具板块有机收入下跌5%，中国客群需求下降15%；开云核心品牌Gucci第三季度可比销售下跌6%。

进博会上声量颇大的它们，恰恰是在中国市场业绩压力颇重的两家，当销售数据短期内无法扭转，就用首发、人才投入等动作维持品牌在中国市场的存在感与话语权。问题在于，这套策略的边际效用正在递减。展会叙事和投入能在多大程度上转化为品牌溢价和渠道信心，是两大奢侈品巨头接下来必须回答的问题。



·两大集团2026年三季度核心财务数据对比·

总营收
LVMH 185.04亿欧元
开云集团 33.45亿欧元

总营收同比·可比口径
LVMH +1%
开云集团 −1%

核心板块/品牌同比·可比口径
LVMH（时装皮具） −5%
开云集团（Gucci） −6%

两大集团如约赴会

LVMH集团今年第七次赴约，延续了2025年参展时的七大标志性品牌阵容，携宝格丽、迪奥、法国娇兰、轩尼诗、路易威登、丝芙兰及蒂芙尼亮相。开云集团则第八次赴约，携旗下全品牌参展。

值得注意的是，开云集团参展阵容集中在精品与珠宝板块，源自中国的高级珠宝品牌Qeelin麒麟在展会期间正式发布黄金新品牌Qeelin GOLD及首个系列BAJING，该品牌首家独立精品店也将于11月20日落地上海港汇恒隆广场，成为开云集团进博会最受关注的首发动作之一。

开云眼镜则带来LINDBERG钛金属羊年限定系列及茂宜睛Suntrail偏光太阳镜等全球首发产品，开云集团旗下的意大利瓷器品牌Ginori 1735则创作了进博会独家系列，致敬中国瓷器的青花审美。

针对中国市场，两大集团进博会上披露的举措更具体，也更接近落地。轩尼诗中国首家旗舰店即将亮相上海前滩太古里。路易威登总裁兼首席执行官皮埃特罗·贝卡里在接受媒体采访时表示对中国市场“百分之百”看好。路易威登不会关闭在中国的门店，且正在中国持续开店。路易威登将在海南三亚开店，吉林长春门店刚刚重新开业，店铺规模翻倍。

开云集团的重心同样落在中国市场的后续动作上。开云集团大中华区总裁蔡金青表示，结缘进博会八年，期待借助这一开放平台，与中国消费者和合作伙伴继续携手，共筑高端精品行业的下一个时代。据了解，由开云集团与上海时装周携手发起的“开云CRAFT创意驻留计划”于2025年第八届进博会期间启动，首届十位入选学员聚焦时装与珠宝设计领域，目前已完成横跨意大利、法国多座城市的欧洲研学，终期创意项目定于2027年上海时装周期间展示。

此外，开云在资本层面也在布局中国高端品牌，2025年12月投资中国古法黄金品牌宝兰，2026年4月又对之禾母公司ICCF集团进行少数股权投资。

核心业务增长失速

与进博会上的声量形成鲜明对照的，是两家集团当前面临的业绩压力。2026年，两大奢侈品巨头都遭遇了核心业务增长失速。

LVMH集团最新数据显示，2026年三季度，集团总营收185.04亿欧元，有机增长仅1%，较二季度的3%进一步放缓，核心时装皮具板块有机收入下滑5%，成为五大业务中唯一负增长的板块。中国客群需求在该季度下降15%，亚洲（不含日本）市场随之成为集团唯一录得负增长的区域。LVMH集团首席财务官塞西尔·卡巴尼斯在财报电话会上首次承认，LV与茉莉奶白的商标纠纷“至少在季度初确实产生了负面影响”。

商标纠纷之外，LV在华渠道也在同步收缩。今年8月，贵阳荔星中心门店停业，LV就此退出贵州市场，西南五省门店数量减少过半，此前昆明金格百货时光店、成都天府国际机场店等点位也已陆续关闭。

开云集团的压力则更直接地体现在核心品牌上。该集团三季度营收33.45亿欧元，按报告口径持平，可比口径下降1%。核心品牌Gucci三季度营收12.91亿欧元，报告口径下降4%，可比口径下降6%，其中直营零售可比跌幅达9%。亚太地区尤其是中国大陆的客流下滑被管理层视为主要制约，Gucci亚太区零售可比口径下降14%。渠道端的收缩则更为直观，开云集团在2026年前三季度净关闭105家直营门店，并将全年净关店目标上调至至少125家。

进博会上，两家集团的高管都未回避中国市场当前的压力。LVMH集团董事会主席兼首席执行官贝尔纳·阿尔诺强调，中国在集团的发展历程中始终占据着特殊地位，他对中国及其未来的信心坚定不移。

蔡金青则表示，开云集团既尊重旗下各品牌的独特性，也鼓励它们以自己的方式，与中国文化和消费者建立联系。开云集团首席运营官兼开云珠宝首席执行官让-马克·杜布莱斯也强调，作为高端精品行业的高地之一，中国市场的长远发展对全球行业至关重要。

业绩与声量并行的状态，在要客研究院院长周婷看来意味着奢侈品牌正面临巨大压力。为了缓解压力，它们不仅要加大品牌推广力度，更要在运营上更加务实高效，并让整个经营体系符合未来奢侈品牌的发展趋势，比如数字化与一城一店等。“展台上的声量，是在给品牌资产做加法；门店的收缩，是在给经营效率做减法。一加一减，本质是同一轮压力下的两条应对路径。”

叙事让位于产品服务

当销售数据短期内难以回暖，两大集团需要用别的方式维持在中国市场的位置。展台上的首发、门店调整的节奏、对中国创意人才的投入，都是这套逻辑下的动作。问题在于，当财报数字与展台声量明显背离时，叙事投入还能在多大程度上转化为品牌溢价和渠道信心？

周婷认为，奢侈品行业正面临高端消费市场的消费行为和消费心理变革所带来的结构性挑战，正在由卖产品转向卖服务、卖生活方式。奢侈品集团都已充分认识到了一个事实：第一波奢侈品牌产生在欧美，第二波奢侈品牌产生在中国，未来中国将是高端消费潮流和文化的主要发源地和创意策源地。一边从中国汲取品牌发展素材，一边投资布局中国高端品牌，是必然选择，而现在还只是开始。

在周婷看来，中国作为创意策源地的角色上升，并不意味着品牌叙事可以继续按老办法做下去。她强调，在信息越来越透明、消费者越来越聪明和理性的当下，由品牌叙事支撑的品牌价值和稀缺价值，在消费决策中的比重正在逐步让位于产品价值和服务价值。“过去以品牌性价比和稀缺性价比为主的奢侈品消费，正在让位于由品牌性价比、产品性价比、服务性价比和稀缺性价比综合界定与评价的性价比逻辑。这一转变，会让所有奢侈品集团更加重视产品竞争和服务竞争。”

时尚行业专家张培英认为，品牌叙事只是加分项，并非救命稻草。品牌目前亮出的只是态度和诚意，消费者买不买账、能达到什么效果、能否成为长期支撑点，都存在很大变数。尽管如此，两大集团对国内市场和消费者仍有很大信心。真正的考验在于，品牌能否在新的环境下不断调整、持续做好叙事。最终能达到什么效果，仍存变数。

北京商报记者 孔瑶瑶

图片来源：视觉中国

麻辣烫集体“减负”

健康化风潮席卷麻辣烫赛道。杨国福集团（以下简称“杨国福”）近日宣布健康战略升级，聘请千万粉丝健身博主帕梅拉·莱孚（以下简称“帕梅拉”）出任全球品牌推荐官，并推出“帕梅拉同款轻盈碗”。从低负担套餐、药膳概念到标注卡路里，健康化已成为全行业的集体动作。千亿规模的麻辣烫赛道，正从门店扩张转向存量竞争。品牌发力健康化，意在扭转重油重盐的固有认知，拓展新消费群体。业内人士认为，麻辣烫品类健康化回应了消费端诉求，但需平衡成本上涨与品类平价之间的关系，避免过度营销。

健身博主站台杨国福

健身博主帕梅拉为麻辣烫品牌“站台”。杨国福集团宣布健康战略升级，帕梅拉担任全球品牌推荐官，并推出“帕梅拉同款轻盈碗”，提出“54321”选菜公式：5种蔬菜、4种蛋白质、3种主食、2种菌藻、1款汤底。这套公式将帕梅拉的饮食习惯与品牌自选模式结合，为消费者提供膳食指南。

北京商报记者注意到，杨国福在点评平台推出多款“轻盈上场”套餐和轻卡单人餐，折后约22元。与此同时，麻辣烫是否健康的话题在社交平台引发讨论。有消费者担心汤底成分，认为都是“科技”；也有消费者遇到食材不新鲜、卫生差的情况。另有消费者认为，只要选对汤底和菜品、控制热量，麻辣烫也能成为减脂友好的健康餐食。

关于最新战略，杨国福相关负责人向北京商报记者表示，健康饮食并不意味着牺牲口味，而是让消费者根据自身需求合理搭配食材，在享受美味的同时兼顾营养均衡。这也是杨国福持续探索的方向。

关于未来规划，上述负责人提到，杨国福集团在全球拥有近7000家门店，覆盖30多个国家和地区。企业已建立相对成熟的连锁经营和供应链体系，但随着规模扩大，下一阶段更要关注单店经营质量、消费者用餐体验，以及品牌在不同市场的长期竞争力。

品牌官网显示，2003年，杨国福首家直营店在哈尔滨永和街成立，取名杨记麻辣烫；2007年，首家“杨国福”品牌加盟餐厅在哈尔滨开业。

健康化成行业共识

“麻辣烫可以当减脂餐，但要注意选清汤汤底，碳水化合物和膳食纤维搭配，不要吃得太晚，这就是一顿减脂餐。”正在减肥的小毛分享心得。艺人金靖也公开分享吃麻辣烫可以减肥。社交平台上，“麻辣烫减肥法”话题播放量超2000万次。

事实上，不少消费者对麻辣烫的印象还停留在高油高盐、重口味的饱腹小吃，部分品牌也在强化健康定位。杨国福方面表示，麻辣烫可塑性强，不同食材组合、汤底和调味方式，能带来不同体验。2003年创立之初，杨国福就着手改良传统红油麻辣烫油感重、辣味浓的风味，研发出经典草本骨汤；2009年推出“斤式自选”模式，消费者可自行决定选什么、选多少；2024年又提出“挑五色、养五气”，鼓励搭配不同颜色的蔬菜。

同为头部品牌的张亮麻辣烫也在强化健康定位。今年9月哈尔滨马拉松，张亮麻辣烫出现在补给站，品牌发文称“运动和麻辣烫，本来就是绝配。张亮麻辣烫百余种食材，怎么选都是自由，满足每个人的‘运动餐’打开方式”。此前，张亮还分享了两款低负担套餐和小料搭配建议，套餐热量分别约218大卡和229大卡。

从整个赛道看，健康化已成为行业共识。旺顺阁以“三十余味中草药，每天早上现熬三小时”“北京协和医院教授认证好方”为卖点，拌将、觅姐等品牌也通过健康套餐、可饮用汤底等方式跟进。

智研咨询《中国麻辣烫行业市场动态分析及发展趋向研判报告》判断，随着消费者健康意识提升，麻辣烫将增加新鲜蔬菜、优质蛋白等健康食材比例，汤底趋向低盐、低油、无添加，轻食鸡胸肉、黑麦荞麦面等会更常见。

除顺应健康消费趋势外，麻辣烫赛道的竞争逻辑正在转变，由早期的门店扩张进入存量比拼阶段。长期以来，连锁品牌、夫妻小店等多元业态共存，给消费者留下运营水平参差、标准不一的印象。健康化表面看是产品配方、菜品结构调整，实则考验品牌的供应链配套与信息透明化能力，是拉开综合竞争力的关键。

不过，业内也有观点认为，品牌布局健康化可能推高成本。苏商银行特约研究员付一夫认为，麻辣烫主力客群正从追求重口味刺激转向兼顾口味与负担，品牌集体布局健康化是对这一变化的回应。健康食材、汤底工艺和冷链要求会推高成本，若直接涨价，便会伤害大众定位。因此，要把成本压力前移到供应链，通过中央厨房标准化、上游基地绑定和规模效应摊薄成本，并在终端分层定价，基础自选保持大众价位，健康汤底或优质蛋白作为可选加价项，让价格敏感型和健康诉求型顾客各取所需，既避免普遍涨价，也不让成本压力压垮加盟体系。

扩张须守产品边界

从杨国福与帕梅拉的合作不难看出，麻辣烫品牌正借全球化动作强化国际化布局。除深耕国内市场外，多家品牌在海外保持稳步扩张。

今年5月，杨国福宣布海外新签11家店，覆盖日本、法国、葡萄牙等地；小谷姐姐、汤火功夫等品牌也在持续扩张。

麻辣烫品类也凭借灵活的选品属性，在海外吸引更丰富的客群。红餐产业研究院《麻辣烫发展报告2025》援引韩国农水产食品流通公社资料显示，2022年韩国麻辣烫市场规模约1000亿韩元（约合5.14亿元人民币），同比增长约20%。杨国福方面透露，其在欧美核心城市，70%以上消费者是本地消费者。

针对健康化升级与海外扩张双线并行的格局，付一夫指出，代言人合作能提升关注度，但真正支撑长期发展的是消费者选菜时能感知到的健康价值，如汤底更清爽、搭配更均衡、信息更透明。海外市场对健康叙事接受度较高，但瓶颈不在品牌声量，而在供应链稳定性和本地化能力。头部品牌应把国内积累的中央厨房、冷链和标准化能力复制到海外，同时允许本地食材适度替代，保证供应稳定、成本可控。健康化产品在海外真正落地，才能形成品牌信任，反哺国内市场。

从消费端反馈看，认为麻辣烫不健康的观点主要围绕汤底高油高盐、蘸料热量高、加工丸子添加剂多及食材掺假等问题。今年3月，刘文祥因食材以次充好，“鸭肉当猪肉牛肉卖”冲上热搜，加深了消费端的刻板印象。品牌布局健康化更要避免噱头大于实际。

浙江大学城市学院副教授林先平表示，“健康概念溢价”和噱头大于落地，是品牌推进健康化时真实存在的风险。麻辣烫是自选现制品类，消费者难以直接验证健康属性，给了部分品牌玩概念的空间。因此，品牌需明确区分“行为引导”与“功效承诺”，提升营养可及性，标注汤底钠含量区间、提示食材差异、提供分量参照；行业端还要推动健康宣称分类管理，让“低负担”“高蛋白”等表述对应可验证的配方依据。对品牌而言，越是暴露健康化边界，越能攒下长期消费信任。

北京商报记者 张天元