

Branding Style
from Armani to Zara

[英] 马克·唐盖特 著
陈 婕 译
马建华 插图

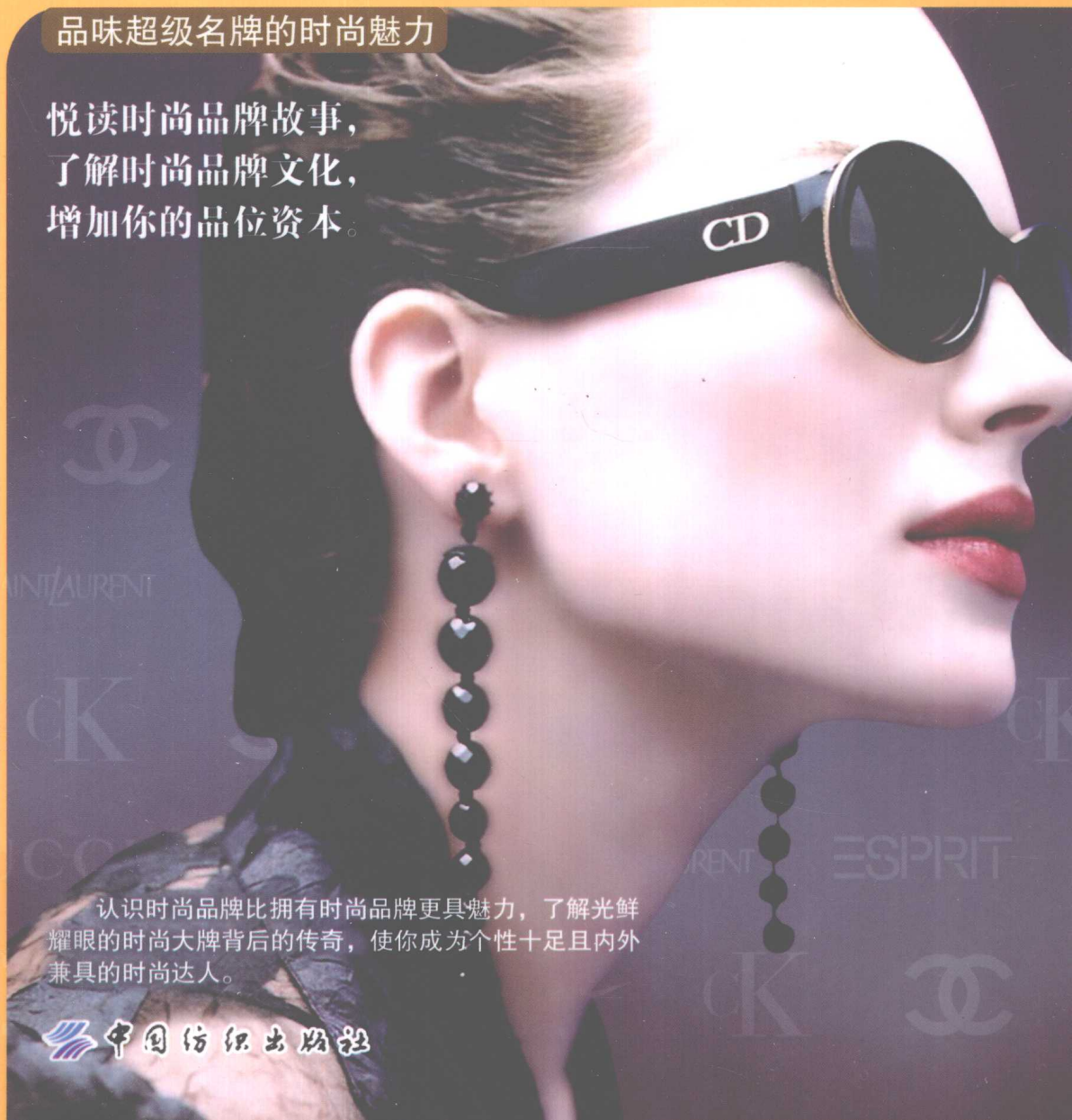
时尚品牌传奇

品味超级名牌的时尚魅力

悦读时尚品牌故事，
了解时尚品牌文化，
增加你的品位资本。

认识时尚品牌比拥有时尚品牌更具魅力，了解光鲜耀眼的时尚大牌背后的传奇，使你成为个性十足且内外兼具的时尚达人。

 中国纺织出版社



Branding Style

[英] 马克·唐盖特 著

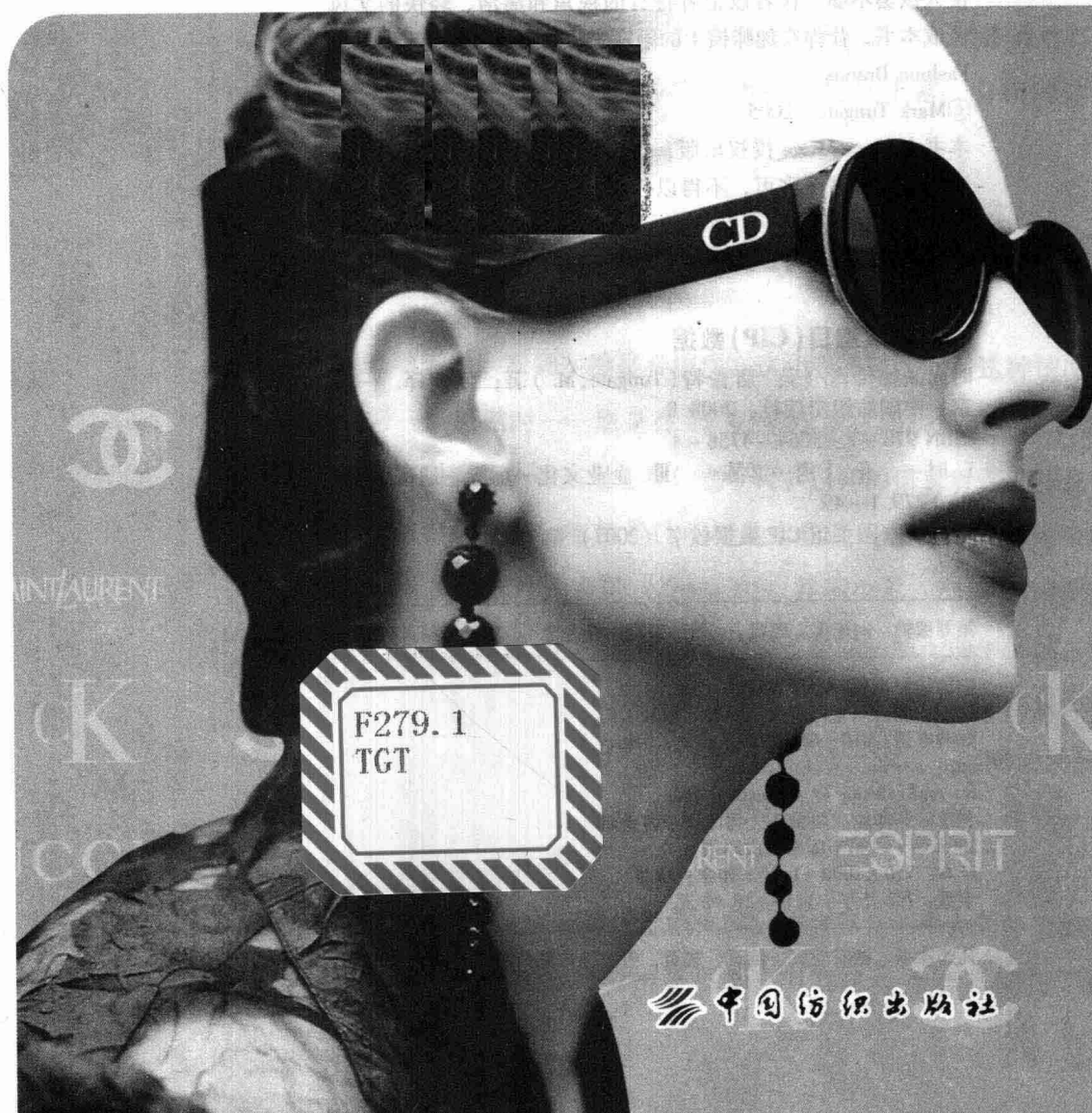
陈婕 译

from Armani to Zara

马建华 插图

时尚品牌传奇

F279.1
TGT



中国纺织出版社

内 容 提 要

曾几何时,时尚只是社会精英才能支付得起的奢侈品,但如今,人人都在追逐时尚,渴望成为时尚达人。你想知道Chanel、Gucci、Dior和Zara、Topshop、H&M等品牌是如何引领时尚潮流的吗?

林立时尚世界的各大品牌,无不是明星映衬、光鲜耀眼,其背后起起伏伏的故事更让人心生向往。本书向你展示一个奇特而迷人的世界——一件服装如何经过那些大师的手,成为了一种潮流,具有了一种魔力,成为人们欲望捕猎的对象,使人欲罢不能。作者以记者特有的视角和简洁、轻快的文风著成本书,让你在趣味横生的语言中体验潮流、时尚和品位。
Fashion Brands

©Mark Tungate, 2005

本书由Kogan Page授权出版,仅限中国内地销售。本书内容未经出版者书面许可,不得以任何方式或任何手段复制、转载或刊登。

著作权合同登记号:图字01-2007-110

图书在版编目(CIP)数据

时尚品牌传奇/(英)唐盖特(Tungate, M.)著;陈婕译. —北京:中国纺织出版社,2008.8

ISBN 978-7-5064-4758-4

I. 时… II. ①唐…②陈… III. 企业文化—世界—通俗读物
IV. F279.1-49

中国版本图书馆CIP数据核字(2007)第189915号

策划编辑:向连英 邱莉 特约编辑:舒文慧 责任印制:陈涛

中国纺织出版社出版发行

地址:北京东直门南大街6号 邮政编码:100027

邮购电话:010-64168110 传真:010-64168231

http://www.c-textilep.com

E-mail: faxing@c-textilep.com

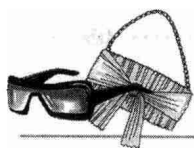
北京云浩印刷有限责任公司印刷 各地新华书店经销

2008年8月第1版第1次印刷

开本:710×1000 1/16 印张:18.5

字数:192千字 定价:38.00元

凡购本书,如有缺页、倒页、脱页,由本社市场营销部调换



目录

开篇 1

近距离观时尚/4

变革/5

1. 诱惑史 9

时尚瘾君子/11

第一个时尚品牌的诞生/12

波烈的故事/15

夏奈尔，迪奥及其他/18

时尚之死/23

时尚卷土重来/26

劫后余生/30

2. 时尚身份证 33

控制局面/38

意大利的秘密/42



3. 当高级定制遇到高街时尚 49

战略合作/50

时尚与价格之战/53

斯德哥尔摩症候群/56

Zara 万岁! /62

4. 设计师 = 品牌 69

新偶像/71

如何成就设计师品牌/77

5. 店铺就是明星 87

零售业教主/90

创造力带来消费/94

奢侈品主题公园和城市市集/97

6. 解剖潮流 103

时尚机构/105

新神谕/109

酷猎者/111

7. 形象打造家 115

一个艺术总监的画像/119

8. 他们不是在拍裙子, 对吗 123

品牌翻译家/125

实验的限制/130

9. 今年的模特 133

美丽包装/136



完美与瑕疵/141	
10. 名人销售	145
11. 取悦媒体	151
12. 作品秀	159
时装秀背后的力量/161	
T 台交流/164	
高级定制时装的黯淡/168	
永远的第一排/171	
13. 配饰喧宾夺主	173
情感负担/177	
一个瓶子里的品牌/182	
14. 老品牌复兴	189
爬出壕沟/192	
挖掘过去的艺术/194	
15. 雄性目标	199
“非常 GQ” /201	
一半是典雅，一半是不羁/204	
定制西装卷土重来/207	
有待开垦的处女地/210	
16. 城市运动家	213
跑道上的故事/216	
总有小把戏/223	
街头明星/224	





17. 虚拟穿衣 229

成功故事/231

产品目录的互动/235

18. 勇敢新市场 239

一个并非顺风顺水的市场/242

来自中国的面料/245

19. 仿冒游戏 247

20. 针线的背后 251

非血汗工厂服装/255

21. 复古时尚的未来 259

从俭朴到复古/262

怀旧背后的哲学/267

结论篇 269

消费者成为自己的造型师/271

反应与个性化/271

“智能”服装/272

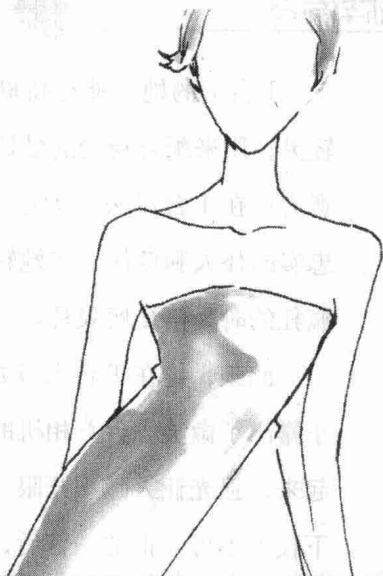
时尚的道德/272

时尚品牌公园/273

年龄消失/273

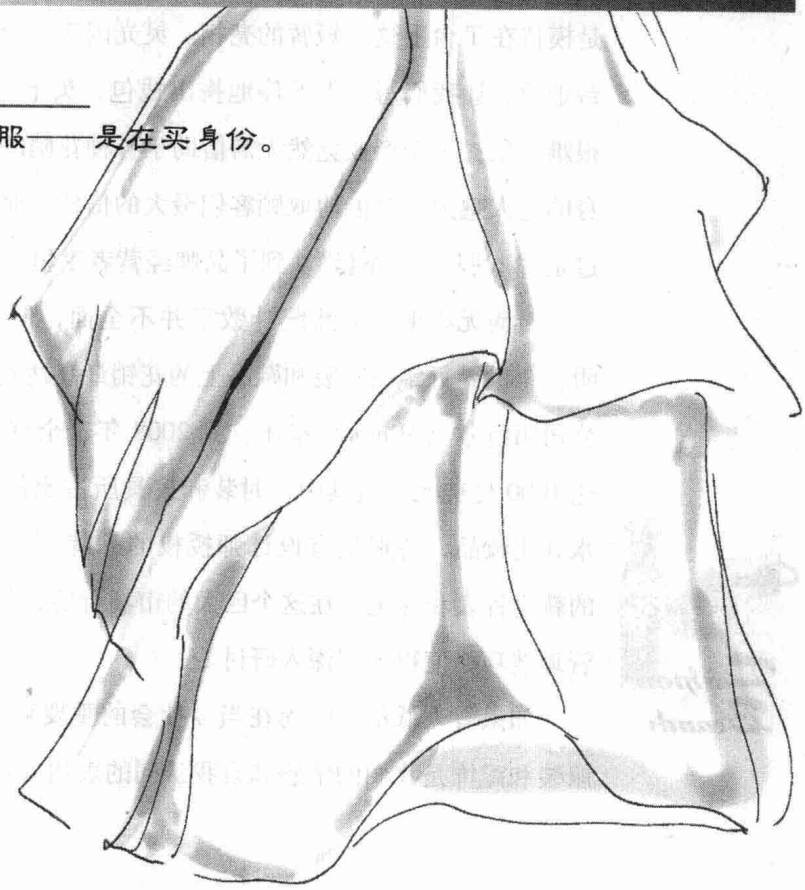


服装款式设计 1688 例



开篇

我们不是在买衣服——是在买身份。





T 台上的她，神态高贵，大步走向摄像机的“丛林”。脚步是那样轻灵，用来配合身着的曼妙羽衣。台下我们这等凡人，她不扫一眼，注意力只在 T 台尽头的大小“炮筒”上，因为她知道，这些镜头才是她忠实的仆人和信使，在她转身的一瞬，倩影就会被传往世界各地，并被疯狂的时尚信徒所膜拜。

此刻，她在 T 台入口处停住，一腿斜伸着，一手叉在胯上，脸上终于露出了微笑。台下相机的闪光灯在这一刻如夏日突如其来的闪电般亮起来，强光让人睁不开眼。观众得到了满足，她傲慢地转过身去，向台下投下不可一世的一瞥后，径自走向……走向一个空气稀薄的星球，在那里，只有三种生物：模特、设计师和亿万富豪。

提到“时尚”这个词，很多消费者脑海中第一个浮现的印象，就是模特在 T 台上这一短暂的亮相。灵光闪现、魅力四射、才华横溢的 T 台走秀，让我们每个人不停地掏出钱包，买下那些根本不需要的时装。很难想象，一个产业竟然无需借助于各种花哨的营销手段，仅仅凭着本身的迫人魅力，就能博取顾客们最大的信任。服装，初离开工厂时，不过是“衣服”、“外套”，到了品牌经营者手里，就幻化成了“时装”。

时尚无小事。虽然统计数字并不全面，但目前可估计到的数据表明，全世界每年在服装和鞋品上的花销最高达到 1 万亿美元。市场调查公司明特尔（Mintel）指出，到 2008 年，全球奢侈品市场总市值将高达 1000 亿美元。这其中，时装和皮具所占比例最大，会达到 42%；香水和化妆品，特别是有设计师授权的品牌，其份额将达到 37%；剩下的就是钟表和珠宝。在这个巨大的市场背后，是高度成熟的营销和品牌管理技巧，值得人们深入研讨。

如果有人低估了时尚在当今社会的重要程度，那他就大错特错了。服装和配饰是我们的情感和自我认同的表达方式，表达了我们希望别人



如何看待自己。时装摄影师文森特·彼得斯（Vincent Peters）拍摄过当今世界上最漂亮的一些人，拍摄过程中他们都穿着昂贵的衣服。我记得在对他们进行采访时他这样告诉我：“时尚大行其道，你简直可以说时尚无小事。即使一个人对时尚并不感兴趣，他也不得不时时面对它。时尚无处不在。你选择穿这个不穿那个，已经不再是穿衣服的问题，而是展示个人立场的问题。我们不是在买衣服——是在买身份。”

通过营销手段，身份和品牌价值直接对接。你的情绪会变，人也会随之变化，优雅？轻浮？斯文？随意？聪慧？性感？别担心，哪种情绪都有可供搭配的衣服。

时尚能提供的远不止是衣服。在过去的几十年里，时尚悄悄地装饰了城市的每个角落。我们的手机、汽车、厨房、所选择的媒体，甚至与朋友见面的地点，所有这些都是时尚挥洒的舞台。光穿好衣服还不够，你还要“穿”出生活品位。时尚界一个个响当当的名字纷纷开疆拓土，业务拓展到各个领域，经营着你能想得到的几乎全部事物，每个店面都变得如主题公园一般令人眼花缭乱。

时尚是昂贵的，不是每个人都消费得起。就在不久前，有好几篇关于袭击甚至伤害儿童报道，原因仅仅是为了一双好看的运动鞋。就在我写这本书期间，法国《费加罗报》（*Le Figaro*）就刊登了一篇报道，内容是花季少女出卖肉体仅仅是为了能拥有心仪的奢侈品。你也许会说，我列举的都是些极端事件，但你至少会同意，青少年几乎人人知道该怎么穿衣服、穿什么牌子、哪种颜色。有意思的是，成年人也对时尚同样着迷。时尚的反复无常让人既生气，又欲罢不能。多数人也许拒绝时尚的浸染，但往往也对时尚这一现象百思不得其解。如果我是一名读者，倒真想翻开这样一本书，在书中寻求答案。





近距离观时尚

那么，本书的作者，即本人，何许人也，敢在这里大谈时尚？一年以前，我得老实承认，我对时尚几乎一窍不通。那时的我，只是时尚界之外一普通人，做着一些貌似复杂、其实言之无物的报道。我也从来都不是时尚的受害者。当然，我确实去过跳蚤市场寻找那屁股上的牌子有红色缝线的 Levi's 牛仔裤，可那说起来都有一个世纪啦！那时候，人们还不流行复古。

这种非时尚性的专业背景反而为我撰写本书带来了方便。一个专业时尚记者羞于出口的一些“弱智”问题，我敢问，这不是勇气的问题——因为我压根不知道哪些是不应该问、哪些是可以问的。由于身处行业之外，我不会像一些行业杂志记者一样束手束脚，唯恐说出得罪广告主的话来，文字观点却因此可以保持客观。由于和时尚业有着不小的距离，字里行间有时会蹦出些讽刺的语句……我得承认，自己似乎有点儿幸灾乐祸。

做本书课题的研究绝非易事。时尚行业正如人们可以想象的那样，态度傲慢、与世隔绝，对圈外世界保持刺猬般的警惕。他们不可能向一个想要解构其市场策略的记者张开双臂。尤其是那些奢侈品牌，如城堡般封闭，用华丽的外表筑起一道坚固的外墙。起初，我认为如 Chanel 和 Louis Vuitton 等品牌的公关人员的这种态度不过是傲慢无礼，到后来才发现，我错了。这些人只是在执行其市场战术，这种难以接近的姿态正是其品牌形象不可或缺的一部分。相比之下，我更惊奇于那些运动品牌的态度，竟然和奢侈品牌一样难以攻破。他们的反应同样是即时防御式的，原因很简单，在他们眼里，媒体多数只关心品牌的负面新闻。



总的来看，对公众最有亲和力的品牌也是最容易接近的。我知道 Zara 著名的“媒体不沟通政策”，但它此时却对我敞开大门。H&M 也同样配合。Diesel 让我随便在他们的办公室里走动。每个品牌的外部形象能在企业内部文化里反映出来，这非常奇妙。Diesel 是健谈的，又带有一点超现实的气质；Armani 的产品从牛仔裤到昂贵的西服正装一应俱全，公司给我的感觉同样既有正式的一面，也有和蔼可亲的一面，正如它的服装能适合范围极广的顾客群一样。

本书写成，我必须感谢一些真正的时尚业人士，这些顾问和学者始终观测着行业内的一举一动。由于我现居巴黎，这座世界时尚之都也为这本书的写作带来了莫大的方便。法国人对待时尚的热忱和英国人对足球的狂热没什么两样：这种热情从上至下贯穿全国各个阶层。如果您在本书中读到“哈法”的味道，我不打算对此致歉，因为只有在此地，我才能找到我的盎格鲁-撒克逊同胞们找不到的那些书籍和文献。

我做的远超过了这些。因为尽管巴黎和伦敦虽然是主要材料的发掘地，但所要完成的使命还把我的脚步带到了意大利的米兰、摩尔瓦那（Molvena，Diesel 公司总部）、瑞典的斯德哥尔摩、西班牙的加利西亚省（Galicia），甚至中国的香港。但这也只是我身体的活动范围，而通过电子邮件和电话，我的触角还到达了纽约、东京和洛杉矶。时尚品牌正如流行趋势一样，是没有国界限制的。

变革

写时尚业，现在正是时机。这一行业正处于重要的转型期。首先，它还在艰难地审视 2005 年 1 月通过变动纺织品贸易协定所带来的影响。由于长期以来的配额协议已不复存在，中国的纺织品出口在已经横扫市





场的局面下贸易额得以继续增长，这进一步打压了纺织品价格。时尚品牌可能把这个损失转嫁到消费者身上，而更可能的是，他们要在已被挤压的利润空间中更加努力地争取高利润。时装连锁店已经受到超级市场里出售的低价服装的威胁。有附加值的“时尚品牌”和普通服装之间的鸿沟会继续扩大。因此，必须要有更多的打造形象的营销策略来维持品牌的独特性。

可以肯定的是，时尚即使位于纺织品产业的金字塔顶端，也在日益发展为规模产业。才华横溢、人人羡慕的设计师效力于数目越来越少的垄断集团。无论一个品牌本身多么优秀、多么具有艺术性，只要销售业绩不佳，就会被毫不留情地卖掉。设计师的服装作品必须要能促进同品牌的手袋、太阳镜和香水的销售，否则就是一钱不值。每一个设计师都深知市场营销在这种战役里有至关重要的地位。

在这种境况下，设计师的工作并不轻松。Lanvin 的设计师艾尔伯·阿尔巴兹(Alber Elbaz)为人温和，思维敏捷。有人给我讲了他的一件轶事。阿尔巴兹最早师从美国传奇设计师杰弗里·比尼(Geoffrey Beene)。有一天，比尼拿起一条别致的裙子向年轻的阿尔巴兹征询意见，后者回答说：“这裙子很商业化。”比尼闻言把他拉到一边，轻声告诉他：“艾尔伯，永远不要说某条裙子是商业化的。你得说，它让人想拥有。”

一直到不久前，我都认定自己不会受时尚品牌及其影响力的蛊惑。对于这些牌子和相应的价格我始终不以为然，从来都认为它们和普通服装连锁店里的衣服并无二致。有位知名的时尚记者在巴黎时装周上告诉我说，他带了两件外套来，“一件是 Zara，一件是 Martin Margiela。Martin Margiela 的价格是 Zara 的 5 倍，可我觉得很好，因为我喜欢 Martin Margiela 这件衣服所带来的意义。”我颇是嘲笑了他一番，心想，你只管买你的，我才不会当这种冤大头。但就在几个月前，我买了一副



太阳镜，配镜师告诉我：“这是 YSL 的（Yves Saint Laurent，简称）”。要是以往，听了这话我又要打上个哈欠，但这回我想说的却是：“是啊，这牌子可是欧洲时装先驱。”

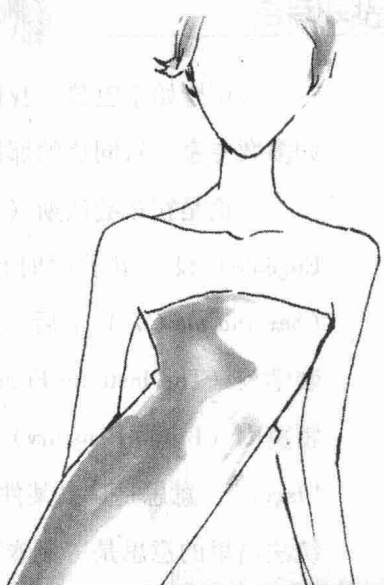
在撰写本书的过程中，我开始越来越尊重时尚设计师们。想想看，世界上有多少人能做到至少每六个月就要推出一大批作品，以便向全世界证明自己的才能？此外，很多设计师不仅做自己的品牌，还兼顾两个以上的品牌。当然，他们有强大的设计团队支持，但如果作品反响平平，他们本人才是真正受嘲笑的对象。

对于时尚圈外的人来说，嘲笑时尚也许比羡慕时尚更容易做到。随着研究的深入，我变得像只弹球，时而这样想，时而又那样看。我很惊奇地发现，时尚从业者们，无论是摄影师、艺术总监、还是策展人，都有一种幽默感。他们当然更乐于接受智力上的挑战。他们的作品除了在服装店里有包装，在其他地方的展示是没有标签的。他们就是坐在那里，默默地等待自己的作品受到评判。只有在那之后，服装才打上标签、加上包装，这样，普通的消费者才能借助这些外部手段，了解这件服装，以及服装背后蕴含的品牌文化，然后决定是否购买。

时尚品牌的寿命无疑是短暂的，但它又是复杂而拥有无限魅力的。本是普普通通的“服装”到底经过怎样的蜕变，从而拥有一股巨大而神奇的力量去迷惑世人的？我们一起听听专家们对此的解释吧。

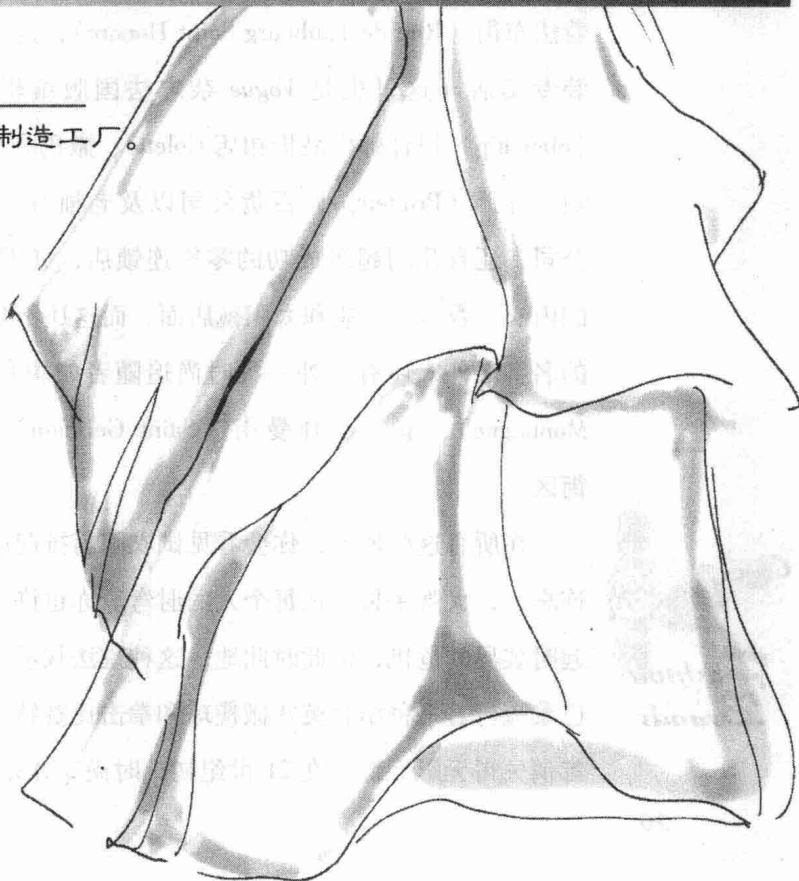
作者加注：本书涉及的统计数据和职衔在写书期间（2004 年 1 月至 2005 年 2 月）保证准确。所有的直接引用都来自亲身采访或会议记录，否则则采取间接引用。书中的法语翻译系作者本人。尽管我本人尽最大努力希望做到最大程度的原创，但如果对一些作品或评论的评价有失公允，本人愿致以诚恳的歉意。





1. 诱惑史

时尚是一家欲望制造工厂。





一切皆始于巴黎。我们以后会转向纽约、米兰、伦敦、东京，但正如多数专家一致同意的那样，时尚起源于法国的首都。

无论是在裁缝沃斯（Worth）为拿破仑三世的欧仁妮皇后（Empress Eugénie）设计裙子的时代，还是在当代时装剧代表作《欲望都市》（*Sex and the City*）最后一集中，巴黎，都是品位的代名词。诚如法国时装学校（The Institute Français de la Mode）的教授、人类学家布鲁诺·雷莫内（Bruno Remaury）所言，“时尚”（fashion）这个词来自法语“façon”，意思是从事某件有品位的工作。“travaux à façon”这个词在传统法语里的意思是“制衣”。

从过去到今天，巴黎始终在制造时尚。右岸是巴黎传统的商业中心，位于此处的时装区仿佛一座服装博物馆，占据了罗浮宫的一翼。沿着法布街（Rue de Faubourg Saint Honore），是一长串闪闪发光的高级服装专卖店（这里也是 *Vogue* 杂志法国版编辑部所在地），有上嘻哈（über-hip）设计师作品折扣店 Colette、撒玛利丹（Samaritaine）百货公司、春天（Printemps）百货公司以及老福爷（Galeries Lafayette）百货公司，还有几间超级成功的零售连锁店，如 H&M、Zara，加上数不清的内衣、香水、手袋和太阳镜店面。而这还不是全部，除去这些响当当的名字之外，还有另外一批时尚追随者的膜拜地：蒙田大道（Avenue Montaigne）、圣·日耳曼街（Saint Germain）和马亥斯（Le Marais）街区。

在所有这些地方，你会看见试衣间前排起的长队，人们对着橱窗流连忘返，大牌手袋吊在每个人的肘弯。你也许才刚听见时尚从业人士说起时装界的危机，但此时此地，这种说法找不到一点根据。打折季节的巴黎流行着一种结合英式橄榄球和拳击比赛特点的野蛮运动，一切优雅都消失得无影无踪。在 21 世纪初，时尚实在是过于流行了。

