

LUXURY BRANDS
MANAGEMENT

奢侈品

品牌管理



李杰

浙江人民出版社
杭州

李杰

浙江人民出版社
杭州

浙江人民出版社
杭州

LUXURY BRANDS
MANAGEMENT

奢侈品

品牌管理

方法与
实践
CONCEPTS
AND
PRACTICE

李杰

北京大学出版社



奢侈品管理 方法与
实践

奢侈品管理 方法与
实践

图书在版编目 (CIP) 数据

奢侈品品牌管理: 方法与实践/李杰编著. —北京: 北京大学出版社, 2010.5
ISBN 978-7-301-16655-0

I. 奢… II. 李… III. 消费资料—工业企业管理: 质量管理 IV. F406.3

中国版本图书馆CIP数据核字 (2010) 第017504号

书 名: 奢侈品品牌管理——方法与实践

著作责任者: 李杰 编著

责任编辑: 朱启兵

封面设计: 奇文云海设计顾问

标准书号: ISBN 978-7-301-16655-0/F · 2422

出版发行: 北京大学出版社

地 址: 北京市海淀区成府路205号 100871

网 址: <http://www.pup.cn> 电子邮箱: em@pup.pku.edu.cn

电 话: 邮购部 62752015 发行部 62750672 编辑部 62752926 出版部 62754962

印 刷 者: 北京联兴盛业印刷股份有限公司

经 销 者: 新华书店

889毫米×1194毫米 16开本 48印张 836千字

2010年5月第1版 2010年5月第1次印刷

定 价: 150.00元

未经许可, 不得以任何方式复制或抄袭本书之部分或全部内容。

版权所有, 侵权必究

举报电话: 010-62752024 电子邮箱: fd@pup.pku.edu.cn

献给我热爱的中国
献给中国热爱奢侈品的高雅消费者

你见，或者不见我
我就在那里
不悲不喜

你念，或者不念我
情就在那里
不来不去

你爱，或者不爱我
爱就在那里
不增不减

你跟，或者不跟我
我的手就在你手里
不舍不弃

来我的怀里
或者
让我住进你的心里

默然 相爱
寂静 欢喜*

* 源自六世达赖仓央嘉措藏文诗词。

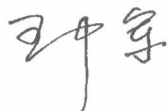
很多年前，我脑子里总有这样一个画面——远离城市，开车驶入林荫大道，那里有大房子和颇具古风的庄园，周围是几百亩绿地，四周围着白色的栏杆，很多漂亮的马在里面奔驰……重视生活这一点上我可能比较特别，国人似乎不太习惯把工作和休假的时间分得特别明显，精神与物质常有分离。而我是一个懂得享受生活的人。对于我来说，我更看重的是物有所值，希望与我的家人、朋友们一起享受奢侈品所带来的幸福感。

33号私人美术馆（其实也就是我的家）就是这样一个地方。我喜爱的油画、雕塑作品在家中的长廊渐次展开，它们给我带来了许多的精神享受。可能和我先前接受过素描、色彩训练，学过绘画、美术设计有关系，我个人不太喜欢工艺色彩浓重的东西，倒特别钟情于新古典主义油画的样式。我觉着艺术家和整个时代的艺术主流不能脱离时代的审美趣味而生存，所以写实的逼真形象和唯美的艺术风格给我带来了极大的视觉愉悦和审美快感。时代的人文精神和价值体系使我陶醉在那些艺术家精湛绘画的技艺上。

奢侈其实是一种生活态度。闲暇之时，我喜欢坐在33号院子里喝茶、读读剧本、晒晒太阳，或是和三五好友知己聊聊天，甚是惬意。要是在空气清新的雨后，绿油油的草木间，院中的雕塑上也透出水汽，好像它们也有生命，在吮吸着自然的灵气。到了夜晚，院子里打上了灯光，这时聆听喷泉的水声，走在幽静的小路上，有着雕塑相伴，周围有股神秘的色彩，仿佛回到了16世纪的欧洲。既温馨又浪漫。

这就是我对奢侈品的理解，注重的是奢侈的体验，享受的是生活。

李杰友新作出版之际，写上一些思绪的浪花，作为祝贺。



董事长兼CEO
华谊兄弟传媒股份有限公司
2010年春于北京

序

雷荣发

当第一次听到李杰教授关于奢侈品品牌管理著书立说的计划时，我察觉到这是一个绝妙的主意，因为当下的中国市面上这一类型的书籍尚未问世。我相信，李杰教授的著作一旦出版，必定会引导中国消费者奢侈品消费的新潮流。

在西方，奢侈品消费者大多是社会名流和富豪阶层。他们对奢侈品品牌了如指掌，购买品牌是为了享受生活。罗·福塞尔在其《阶层》一书中说，欧洲的皇室贵族血统成员是“看得见的顶级阶层”，而各个企业主是“高级阶层”。一般传统奢侈品牌，向来由皇室贵族首先进行引导消费，而“高级阶层”也随之效仿。以爱马仕为例，1956年，“Life”杂志封面是摩纳哥新皇妃格蕾丝·凯莉(Grace Kelly) 拎着最大尺码、以鳄鱼皮制的爱马仕KELLY包，半掩着她已怀孕的身躯，流露闪亮妩媚的女性美。同样地，温莎公爵伉俪、小森美·戴维斯、英格丽·褒曼、罗兰·巴高、亨弗列鲍嘉、肯尼迪夫妇……均对爱马仕青睐有加。

在中国，奢侈品消费总额虽然水涨船高了，但消费者对奢侈品品牌是否真正地了解并出于喜爱才购买呢？还是仅仅因为“炫耀和盲从”呢？1997年的6月，爱马仕首次在北京王府饭店开设中国第一家专卖店时，知道的寥寥无几。十多年之后的今天，无数时尚名媛与影视明星变成了BIRKIN和KELLY的拥趸。英国《经济学人》最近说，“日本人曾经被认为是最盲信的消费群体，而现在中国人大有取而代之的趋势。”由此可见，中国的奢侈品消费依然存在“盲信”的特征。消费者需要更深入地了解奢侈品品牌的历史渊源和品牌形象，同样，奢侈品品牌也需要加强向消费者传播其核心价值。

我希望爱马仕能和更多的中国消费者分享其文化和价值观，包括：精湛的手工匠技艺、不断的创新意识和不懈追求完美品质的精神。恰逢此时，李杰教授为我们奉上这本新作，不啻于春风化雨。故为序，以为贺。

雷荣发

爱马仕中国区总裁

2010年4月于上海

序

赛理格

首先，我向李杰教授的新作面世致以最诚挚的祝贺！这是我见到的第一本为中国读者度身定制、系统研究奢侈品行业中国市场的专著。

Alfred Dunhill（登喜路）已在中国市场上活跃长达十七年之久，所以无论作为一个品牌还是一个企业，我们都亲历它在奢侈消费品行业中从一个小角色起步并逐步成为全球（男装）第二大奢侈品品牌的发展历程，并且渴望在不远的将来跃居第一。这些年，通过在广告和公共关系方面的战略投资，以及在一、二、三线城市零售布点的积极扩张，登喜路已树立起强大的品牌地位。同时，我们也与业主、开发商、媒体合作伙伴、政府机构以及客户建立了紧密的联系。众所周知，“关系”对于品牌地位的树立有着举足轻重的作用——它们对于任何一个正在进入新市场或者正在拓展已有业务的品牌而言，都是必不可少的。然而在中国，我们相信成功则将更多建立在对这个市场不断演绎着的千变万化关系的深刻理解和全面拓展上。

正是秉持着这样的理念，“登喜路上海之家”于2008年10月开幕了。位于20世纪20年代一幢原法租界花园别墅内的“登喜路上海之家”，将登喜路品牌精神的精髓与一种真实的生活方式体验完美融合在一起，将零售与艺术、佳肴和美酒以及奢华尊宠的服务与体验联系在一道。得益于这次具有重大意义的投资，登喜路得以扩充它现有的庞大关系网络，从而迎接我们的合作伙伴、尊贵客户以及媒体朋友。与众不同、新颖独特，伴随豪迈的奢华气派与生活品位——这样的理念使登喜路成功地从竞争激烈的中国市场以主流奢华男士品牌的身份脱颖而出。

我预感这本书能够带领读者一同分享这些主流奢侈品牌的兴衰起落，帮助他们更好地适应蓬勃发展、日新月异的中国市场，从而成功地建立起属于自己的日不落事业王国。



登喜路(中国)董事总经理

2010年3月于上海

为李杰教授的新书《奢侈品品牌管理——方法与实践》作序，备感荣幸。

作为一家全球领先的国际咨询企业，贝恩公司为众多奢侈品品牌提供了多年的咨询服务。在欧洲，我们还专门设立了奢侈品品牌业务机构。贝恩已连续8年发布《全球奢侈品市场年度调研》。如今它已成为了解全球奢侈品市场容量与趋势的主要信息来源。

在中国，贝恩也与奢侈品行业内公司长期密切合作。我们发表了数篇报告与文章，探讨这一行业充满吸引力的发展状况。毋庸置疑，中国正向世界第一大奢侈品市场迈进。如果把内地消费者在香港与其他境外地区奢侈品消费也计算在内，这一趋势更加明显。

当然，中国奢侈品市场具备一些独有的特点。正如李教授书中描述的许多案例一样，即使已取得成功的品牌也必须充分了解这些特点，以便保持成功的优势。

举例来说，中国奢侈品市场目前仍是一个以男性消费者为主导的市场，这在一定程度上源于商业同仁之间礼品馈赠的传统。这也解释了为什么在中国最成功的时尚品牌是诸如登喜路（dunhill）、杰尼亚（Zegna）等男性品牌。

同时，中国也是一个品牌林立、竞争激烈的市场。所有的全球品牌，无论历史悠久与否，都在竭力争取越来越挑剔的中国消费者。这意味着竞争成本不断上升，由此也导致规模较小或进入市场较晚的品牌在实现盈利方面面临愈加棘手的挑战。

在中国奢侈品市场，互联网等新型信息技术手段已起到举足轻重的作用。中国消费者将互联网视为了解奢侈品牌的主要信息来源，许多全球品牌也注意到了这一点，并设立了中文官网。我认为奢侈品品牌目前对互联网的简单使用将在今后数年内发展成为网络社区（如“兰蔻玫瑰社区”），甚至是电子商务网站。

本书探讨的大量案例令内容深入浅出，不仅适合奢侈品业界的专业人士阅读，而且对一般读者来说，想要更多了解奢侈品这一充满魅力行业的情况，也一定能获益良多。我相信此书将大获成功。



贝恩公司合伙人
大中华区消费品、奢侈品及零售业务

2010年4月8日

前言

奢侈品品牌管理 (Luxury Brands Management) 是一门世界范围内的新兴管理科学, 在中国更是如此。多年来, 受直觉驱使, 我对中国市场奢侈品消费的奇特现象始终保持着持续的“好奇心”, 留意观察、不断比较中国本土丰富的实践活动以及欧、美市场奢侈品品牌的历史演进, 尝试着从全球化视野和本土化市场两个维度来观察、探究奢侈品品牌发展规律, 力图探及新兴转型的中国市场对奢侈品消费由冲动至理性、从狂热到成熟的演变规律。

品牌与消费者相生相伴。消费者通过购买某种品牌的商品而显露认可心理, 二者是一种纽带或者说约定的关系, 奢侈品品牌与消费者之间的关系同样如此。今天的消费者开始关心奢侈品品牌的历史故事和由此形成的品牌性格特征, 变得更加关注其与自己地位是否相称。奢侈品品牌的故事既包括品牌与环境、艺术、文化和娱乐的联系, 也包括与技术、工艺以及道德、伦理、公司社会责任感这些方面主旨的关联。毫无疑问, 一个品牌的历史重要性是不言而喻的, 其通过一个背景故事巧妙吸引消费者, 扩大品牌的交流能力。作为一种沟通手段, 历史和传承同样加强了一个品牌的身份和吸引力。人们用像“经典”、“手工”和“贵族气息”等词语唤起对悠久历史的追忆。不经意间, 奢侈品消费者通过欣赏品牌背景故事增加了对奢侈品品牌的依恋。消费者的这种依恋通过对品牌所传递承诺的真切感悟逐渐演绎成对奢侈品品牌的眷恋、高度信任和后期的忠诚。

一般来说, 消费者期望包括功能性和象征性需求满足二方面。功能性需求是商品明确的、可操作的好处; 象征性需求涉及无形优势, 与消费者情感和心理维度相联系, 包括自我和自尊的需求满足、加强社会地位、投射自我形象等。自我形象是消费者真实自我的延伸, 真实自我是现实中的自我, 而他们理想中的自我是他们想要成为的人, 社会自我则是人们想要在他人心中树立的形象。虽然有形和无形的优势是由奢侈品品牌起源而来, 但要洞悉的是, 奢侈品品牌对于消费者的核心价值是无形优势在起重要作用。无形的层次带给

奢侈品品牌在品牌塑造上的声望并反馈在消费者的偏好和购买决策过程中。消费者对奢侈品的情感来源于奢侈品品牌作为个人和社会身份的象征——奢侈品品牌能够帮助消费者定义强调自身类型或者希望成为的人，这种定位也决定了“我”将与哪一类人进行交往。于是，消费者和奢侈品品牌的关系将重心从逻辑和功能性上的满足就悄然转移到了人们常说的非理性之情感部分。

对于创建奢侈品品牌，包括业界也普遍认为在当今奢侈品商业环境中非常困难。因为一个奢侈品品牌通常需要几十年持续的努力才能确定其奢侈品地位。同时，因为要在全球市场推出，需要持续地投入大量资本。加之奢侈品行业本身是一个相对封闭、狭窄的行业，行业同仁和消费者群体都不容易接受新来者。

尽管如此，今天的奢侈品品牌世界还是开始逐渐向更广泛意义的边界延伸。虽然历史和传承在奢侈品品牌形成中至关重要，但是人们开始质疑创建一个奢侈品品牌时这些要素是否必不可少。看来历史和其遗产会继续推动着传统的奢侈品品牌发展，但却不构成现代时尚奢侈品品牌创立的必然要素了。

毋庸讳言，奢侈品时尚界要求能够敏锐地捕捉消费者行为及其变异，但是奢侈品品牌天生注定要对人类文明和时代的审美情趣有着自己独特的洞见，并且能够以恒定的核心价值观来引导消费者需求的理念。在过去，奢侈品因良好的设计、昂贵以及品牌影响力而销售通畅；而在今天，由于不断加剧的竞争环境压力，使得奢侈品品牌在吸引、保留消费者兴趣和忠诚的寻求方面更具挑战性。奢侈品消费者要被更多的惊喜、挑逗或迷惑所吸引，以追求更新境界的愉悦。Porsche 就是意识到逐渐宽泛的运动、休闲类社交对于塑造当今消费者期望和眼界的影响力，以预见性的设计不断地满足消费者期望，从而在包括中国的全球市场获得巨大成功。Calvin Klein 同样如此。

2010年，中国继续以一种稳健的步伐进入发展的新纪元。这种坚定的前进速度，令整个世界惊讶。虽然全球范围的金融危机令世界对中国有过怀疑，但2009年中国8.7%的GDP增长率让世界不得不重新审视这个新兴转型的国家。然而让全球再一次瞩目的则是中国的奢侈品消费，在全球奢侈品市场普遍出现萎缩的2009年，中国奢侈品消费却跃升到全球市场份额的27.5%，超过美国，成为仅次于日本的世界第二大奢侈品消费国，增幅居全球第一……中国市场需要一本系统的奢侈品品牌管理论著！

《奢侈品品牌管理——方法与实践》就是在这样的中国时代背景下诞生的。本书是目

前中国市场最早系统地阐述奢侈品品牌管理的尝试性作品之一，以三部分16章的篇幅，努力将奢侈品品牌管理的理论体系融入到众多鲜活的奢侈品品牌历史故事和当今丰富的实践中去，对奢侈品品牌代表的品质、人性关怀、文化传承与丰富的内涵积淀作了较为系统的诠释；从奢侈品品牌内涵、外延、关键成功要素、商业模式、具体管理方法，到市场环境、奢侈品品牌体验、品牌文化，再到奢侈品客户关系管理、渠道、定价、产品创新等，一一作了较详尽的理论说明并以案例支撑。

出版本书的另一个目的是希望对中国本土品牌的发展提供某些借鉴，并对中国企业提炼品牌DNA，有效掌控、驾驭品牌发展规律提供具有可操作性的参考。我相信中国的企业家们通过学会必要的品牌战略组合，一定能够为全球市场、各国消费者提供更加全面、系统的服务。基于这样的目的，吉利购并VOLVO的案例也同样收进了本书。

感谢美国哥伦比亚大学教席教授、上海交通大学管理学院特聘院长陈方若博士和管理学院执行院长田澎教授热忱提供的许多重要参考以及不断的思想交流与建议。

感谢我的学术合作伙伴，美国哥伦比亚大学教席教授、全球品牌领导中心主任Bernd H. Schmitt博士多年来的学术支持，他的战略思维和品牌体验营销理论给我启发良多。

感谢我的学术合作伙伴，上海交通大学品牌研究中心主任余明阳教授，管理学院营销系主任滕乐法教授，他们积极的反馈对本书的提升起到了重要作用。

感谢中欧国际工商学院教授、副院长兼中方教务长张维炯博士，感谢中华思源爱心火炬基金会主席成卓博士，感谢北京大学出版社副社长张涛先生、副总编杨立范先生、经济与管理图书事业部主任林君秀女士、责任编辑朱启兵先生。特别鸣谢众多奢侈品品牌公司。他们的热情襄助使得本书内容进一步丰富，他们的热心帮助使得本书顺利出版。

此外，我的研究助理和研究生们也贡献了他们宝贵的时间和精力。特别需要提及的是张金鑫、马长征、杨勇、刘启明、姚晓祺、姚夫妙、郑怡、朱洁、丁安、余昕翌、林佑璇、孙凯伦、钱澄湲、杨从蔚、单燕雯、徐楚。我真诚地感谢大家的帮助。

李 杰

世博前夕于上海

目 录

Contents

前言	1
----	---

绪 论

品牌故事：娇兰(GUERLAIN)——跨越三个世纪的幽香	2
0.1 奢侈品历史	13
0.2 奢侈品定义	14
0.3 奢侈品分类	20
0.4 奢侈品特点	20
0.5 奢侈品市场	29
0.6 奢侈品行业	32
讨论案例：布加迪(BUGATTI)——男人世界最昂贵的跑车	36

第一篇 走进品牌世界

① 品牌及其管理	43
----------	----

品牌故事：路威酩轩(LVMH)集团——缤纷奢侈帝国	43
1.1 品牌基础	51
1.2 品牌与顾客	60
1.3 品牌管理概要	63
1.4 品牌未来发展	82
讨论案例：世界舞台酒业巨子——三分觥筹世界	83

② 奢侈品市场环境	97
-----------	----

品牌故事：兰博基尼(LAMBORGHINI)——浴火重生	97
2.1 全球市场概况	101

2.2 欧洲市场	124
2.3 美国市场	127
2.4 日本市场	128
2.5 新兴地区市场	131
讨论案例：蔻驰(COACH)——驰骋新兴市场	134

③ 奢侈品品牌核心

品牌故事：戈雅(GOYARD)——贵族气息与时尚梦幻	143
3.1 奢侈品品牌要素与特征	146
3.2 奢侈品品牌核心竞争力	161
3.3 奢侈品品牌溢价	167
3.4 奢侈品品牌成功模式	169
讨论案例：乔治·阿玛尼(Giorgio Armani)——左手前世，右手今生	174

第二篇 奢侈品品牌管理

④ 奢侈品品牌传播

品牌故事：宾利(BENTLEY)——两个座位，决定一个世界	185
4.1 奢侈品品牌传播概述	188
4.2 奢侈品品牌传播模型	193
4.3 奢侈品品牌传播应用	212
讨论案例：蒂芙尼(TIFFANY)——早餐的艺术回声	228

⑤ 奢侈品消费者

品牌故事：杰尼亚(Zegna)——伟大心灵，惊奇共鸣	239
5.1 消费者与品牌	244
5.2 奢侈品消费群体	248
5.3 奢侈品消费者决策历程	259
讨论案例：登喜路(dunhill)——英伦绅士	283

⑥ 奢侈品品牌体验	293
品牌故事：依云(EVIAN)——神水的滋润	293
6.1 奢侈品营销独特性	299
6.2 奢侈品营销方式	301
6.3 奢侈品营销中的品牌体验	324
讨论案例：普拉达(PRADA)旗舰店Epicenter——终极震撼	348
⑦ 奢侈品客户关系管理	357
品牌故事：哈雷戴维森(HARLEY-DAVIDSON)——极致之我	357
7.1 客户关系管理(CRM)	363
7.2 奢侈品CRM模式	371
7.3 奢侈品CRM应用	373
7.4 奢侈品CRM团队	380
讨论案例：希尔顿(Hilton)——CRM至高无上	387
⑧ 奢侈品分销渠道	397
品牌故事：万宝龙(MONT BLANC)——中国情愫	397
8.1 奢侈品渠道结构	404
8.2 奢侈品销售终端类型	407
8.3 奢侈品销售终端管理	416
讨论案例：保时捷(Porsche)——激情韵风	420
⑨ 奢侈品产品创新和定价策略	433
品牌故事：VERTU——奢华定位品位	433
9.1 奢侈品产品创新	436
9.2 奢侈品品牌独特定价	442
讨论案例：伯瓷酒店(BURJ AL-ARAB)——沙海帆影、天上人间	457
⑩ 奢侈品品牌文化	463
品牌故事：卡地亚(Cartier)——奢华的态度	463
10.1 奢侈品品牌文化特征	466

10.2 奢侈品品牌文化定位	475
10.3 跨文化奢侈品品牌管理	488
讨论案例：爱马仕(Hermès)——橙色经典、斑斓诱惑	491

⑪ 奢侈品品牌维护与发展 503

品牌故事：巴宝莉(BURBERRY)——凤凰涅槃	503
11.1 奢侈品品牌审计	510
11.2 奢侈品品牌保护	516
11.3 奢侈品品牌组合	525
11.4 奢侈品品牌延伸	530
11.5 奢侈品品牌危机管理	533
讨论案例：LVMH欲购GUCCI——画眉深浅入时无	544

⑫ 奢侈品品牌管理者 551

品牌故事：百达翡丽(Patek Philippe)——人类手工文明	551
12.1 奢侈品品牌业务战略模型	557
12.2 奢侈品品牌高层领导者	563
12.3 奢侈品行业人员招聘与培养	566
12.4 奢侈品行业市场人员管理	572
12.5 奢侈品行业销售队伍管理	575
12.6 奢侈品公司与营销合作伙伴	580
讨论案例：丽兹卡尔顿(Ritz Carlton)——文化浸透灵魂	582

第三篇 奢侈品品牌在中国

⑬ 奢侈品品牌全球化、标准化与本土化 591

品牌故事：历峰(RICHEMONT)——广袤的商业帝国	591
13.1 奢侈品品牌的全球化	596

13.2 奢侈品品牌的标准化	607
13.3 奢侈品品牌全球化、标准化与本土化辨析	610
讨论案例：“上海滩”（Shanghai Tang）——打造源自中国的奢侈品品牌	613
14 奢侈品品牌中国市场立体观	617
品牌故事：琉璃工房——东方友谊传播使节	617
14.1 奢侈品中国市场环境	621
14.2 奢侈品中国消费市场分布	628
14.3 奢侈品中国消费群体概述	634
14.4 奢侈品品牌传播在中国	644
14.5 全球奢侈品品牌中国挑战	658
讨论案例：奔驰（BENZ）与宝马（BMW）——相得益彰的博弈	664
15 中国市场本土品牌发展借鉴	675
品牌故事：中国茅台——华夏文明源远流长	675
15.1 本土品牌与品牌全球化	681
15.2 本土品牌发展战略路径	684
15.3 发展本土的奢侈品品牌	695
讨论案例：吉利（GEELY）与沃尔沃（VOLVO）——远交近攻、迷踪无影	711
参考文献	736
案例索引	743