

纺织服装高等教育“十一五”部委级规划教材

FASHION BRAND MARKETING CASE

CONGLOMERATE

蒋智威 | 万艳敏 | 鲁成 | 顾彤宇 | 编著

东华大学出版社

服装品牌营销案例集

集团篇

纺织服装高等教育“十一五”部委级规划教材

服装品牌营销案例集

集团篇

编 著 蒋智威 万艳敏
鲁 成 顾彤宇

东华大学出版社

图书在版编目(CIP)数据

服装品牌营销案例集. 集团篇 / 蒋智威等编著.

—上海: 东华大学出版社, 2009. 12

纺织服装高等教育“十一五”部委级规划教材

ISBN 978-7-81111-436-2

I. 服... II. 蒋... III. 1 服装工业—企业集团—市场营销学—案例—世界—高等教育—教材 IV. ①F 416. 86

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2009)第 223858 号

责任编辑 杜亚玲

装帧设计 陈 澜

服装品牌营销案例集—集团篇

蒋智威 万艳敏 鲁成 顾彤宇 编著

东华大学出版社出版

(上海市延安西路 1882 号 邮政编码: 200051)

新华书店上海发行所发行 苏州望电印刷有限公司印刷

开本: 787×1092 1/16 印张: 17.5 字数: 437 千字

2010 年 6 月第 1 版 2010 年 6 月第 1 次印刷

印数: 0 001~5 000

ISBN 978-7-81111-436-2 / TS · 200

定价: 35.00 元

前 言

《服装品牌营销案例集(集团篇)》与 2008 年出版的《服装品牌营销案例集(国际篇)》是姐妹篇,均属服装品牌营销案例集的系列丛书。《集团篇》与《国际篇》的体例、作者均保持一致,保证了该系列丛书的延续性与完整性。

在众多以服装品牌为切入点的书籍中,尚未有关于服装品牌集团的介绍和分析。因此,在全球资源整合背景下,本书以独特视角,关注服装品牌的集团化运营。通过选取世界知名的、最具影响力、最有活力的 19 个服装集团,分析涵盖集团发展各领域领袖、战略、研发、传播、市场与人才六大部分。每个案例均由“案例分析、集团信息、集团历史”三大板块构成,将读者熟知的服装品牌幕后集团以完整的面貌徐徐展现在读者面前。

作为对服装品牌集团概念的补充,本书撰写、整理了四大附录。附录一《国际服装品牌集团发展历程汇总表》,综合了能够体现集团特点的五大主要信息,即世纪/年代、集团名称/创立时间、集团前身、创业之始和官方网站,便于读者了解各个集团的发展历程;附录二《企业集团概念与类型》,帮助读者了解集团的发展和特征;附录三《企业集团登记管理暂行规定》,引自国家工商行政管理局的管理文件;附录四《2009 中国服装行业百强企业名单》,来自中国服装协会。

本书结构严谨,资料详实,涉及 19 个集团、数十个国家与近千个品牌。本书涉及的资料均截止于 2009 年 6 月,读者有兴趣可以通过文中所附的官方网站查询最新资讯。

本书是纺织服装高等教育“十一五”规划教材,针对有一定专业基础的高校学生、企事业领导者、经营者与研究人员,建议与姐妹篇《服装品牌营销案例集(国际篇)》共同阅读。

编者
2010 年 3 月

CONTENTS:

FASHION BRAND MARKETING CASE 服装品牌营销案例集

目录

1 集团领袖案例	003
1.1 LVMH 案例 世界奢侈品的教父——伯纳德·阿诺特(Bernard Arnault)	003
1.1.1 相关信息	008
1.1.2 集团历史	020
1.2 PRADA 案例 缔造品牌的灵魂人物——缪西娅·普拉达(Miuccia Prada)	021
1.2.1 相关信息	027
1.2.2 集团历史	029
1.3 INDITEX 案例 Amancio Ortega Gaona:INDITEX 集团全新商业模式的 发动机	034
1.3.1 相关信息	040
1.3.2 集团历史	045
1.4 GIORDANO 案例 成也萧何,败也萧何的集团创立者和领导人	047
1.4.1 相关信息	049
1.4.2 集团历史	051
2 集团战略案例	055
2.1 PVH 案例 PVH 集团——以“时尚创新”焕发“百年字号”活力	055
2.1.1 相关信息	061
2.1.2 集团历史	066

2.2	Liz Claiborne 案例 识时务者为俊杰——必要时刻采取必要的战略收缩	068
2.2.1	相关信息	075
2.2.2	集团历史	079
2.3	Itokin 案例 经济全球化背景下的多品牌战略——一把双刃剑	083
2.3.1	相关信息	085
2.3.2	集团历史	089
2.4	WORLD 案例 SPARCS 战略——优质制造—服装零售—顾客满意	091
2.4.1	相关信息	094
2.4.2	集团历史	100
2.5	PPR 案例 解密 PPR	102
2.5.1	相关信息	114
2.5.2	集团历史	117
3	集团研发案例	123
3.1	FAST RETAILING 案例 全球产品研发系统——研发具有吸引力的基本休闲服装	123
3.1.1	相关信息	125
3.1.2	集团历史	129
3.2	H&M 案例 品类管理——服装连锁零售集团的制胜法宝	132

CONTENTS:

FASHION BRAND MARKETING CASE 服装品牌营销案例集

3.2.1	相关信息	140
3.2.2	集团历史	144
3.3	VF 案例 大集团,多品牌,小市场	146
3.3.1	相关信息	151
3.3.2	集团历史	153
3.4	CINTAS 案例 关联产品创造企业发展的神话	157
3.4.1	相关信息	165
3.4.2	集团历史	168
4	集团传播案例	173
4.1	BESTSELLER 案例 以集团理念为原动力打造 Bestseller 集团形象	173
4.1.1	相关信息	176
4.1.2	集团历史	178
4.2	adidas 案例 奥运赞助背后的辉煌	179
4.2.1	相关信息	193
4.2.2	集团历史	194
5	集团市场案例	201
5.1	Limited Brands 案例 有限品牌,无限成长	201

5.1.1	相关信息	209
5.1.2	集团历史	212
5.2	IMAGINEX 案例 俊思集团:集团理念、市场定位、经营战略和品牌博弈	215
5.2.1	相关信息	221
5.3	I.T 案例 冲时尚之浪的零售商	228
5.3.1	相关信息	233
5.3.2	集团历史	235
6	集团人才案例	241
6.1	E·LAND 案例 “公司是人生的学校”——立足于校园招聘的“衣恋校园”	241
6.1.1	相关信息	250
6.1.2	集团历史	254
	附录一 国际服装品牌集团发展历程汇总表	257
	附录二 企业集团概念、演变与类型	259
	附录三 《企业集团登记管理暂行规定》	263
	附录四 《2009 中国服装行业百强企业名单》	268

英雄者，胸怀大志，腹有良策，有包藏宇宙之机，吞吐天地之志者也。

——《三国演义》

1 CASE STUDY OF GROUP LEADER

集团领袖案例

1. 集团领袖案例

1.1 LVMH 案例 世界奢侈品的教父——伯纳德·阿诺特 (Bernard Arnault)

面临的问题 如何缔造世界超一流的奢侈品集团？

解决方案 以小博大的经典案例

案例全程 1949 年 3 月 5 日，伯纳德·阿诺特出生于法国北部的鲁贝 (Roubaix)

地区。高中就读于 Maxence Van Der Meersch，1969 年进入巴黎综合理工大学学习，1971 年获得工学学位。毕业后，进入其父公司。1976 年，其父将建筑公司变买 4000 万法郎现金，并改投房地产。新公司采用 Fériel 之名，以开发度假住宿酒店为特色。1979 年，他接管该公司。

阿诺特家族本来经营建筑生意，伯纳德·阿诺特的父亲吉恩·阿诺特经营的建筑公司在法国建筑界小有名气。伯纳德自己曾经是欧洲因特网商界的领衔人物，是英国时装零售网 boo.com 的创始人。20 世纪 80 年代经济不景气，却时事造英雄地成就了伯纳德。

也许是依靠法国人与生俱来的艺术细胞，对服装行业一无所知的他先不惜倾囊而出并购即将破产的法国纺织品集团布萨克 (Boussac)，并以此为跳板在 1987 年用极低的价格大量购入 LVMH 的股票，入主这个拥有 50 多个品牌的集团，成为新东家。他将旗下的路易威登 (LOUIS VUITTON) 与酩悦 (MOET)、轩尼诗 (HENNESSY) 合并，成立了今天的 LVMH 帝国，旗下品牌包括马克·雅格布斯 (Marc Jacobs)、路易·威登 (LOUIS VUITTON)、迪奥 (Dior)、纪梵希 (GIVENCHY) 等。

1984 年，36 岁的伯纳德·阿诺特将自己的家族企业抵押，收购了比家族企业规模大一倍的迪奥 (Dior) 集团。收购迪奥 (Dior) 是伯纳德收购品牌事业的第一步。当时的迪奥 (Dior) 集团几乎没落，伯纳德却凭借卓越的经营智慧，在两年内让迪奥 (Dior) 起死回生，使这个老品牌不仅保有自身的传统，又平添了国际化色彩。

经伯纳德·阿诺特的魔法棒成功复活的品牌除了赫赫有名的路易威登

(LOUIS VUITTON) 和迪奥 (Dior)，还有很多其他品牌。伯纳德收购品牌的热情非常高涨，从唐纳·卡伦 (Donna Karan)、璞琪 (Emilio Pucci) 到罗威 (LOEWE)，他买入的品牌领域也非常广，从豪雅 (TAG Heuer) 到百货公司邦马士 (BonMarche)，从来自极品白葡萄酒唯一产地的 Chateau d'Yquem 酒庄到菲利普斯 (Phillips) 拍卖行，除了古驰 (GUCCI)，他几乎没有失手过。

他抛出品牌似乎同样随意，他将数十年前亲手创立的高级时装品牌 Christian Lacroix 卖给美国 Falic 集团，让整个时装界吃了一惊。那些高贵的品牌在伯纳德手里，似乎是把玩的骰子一般。经济低迷时期，他曾经放慢过收购的步伐。现在，时尚产业的潜力在慢慢复苏，整个奢侈品世界都在关注：伯纳德什么时候会重新开始新一轮收购的历程。

这个世界最大的精品帝国的掌门人，外表一派儒雅，多次被时尚杂志捧为“最佳着装男士”之类的头衔。他生性沉稳，甚至有些寡言，在媒体面前总是很低调。但从来没有人怀疑过伯纳德是一个高深莫测的杰出企业家。他用微笑的姿态，信手拈来地买卖品牌，难怪有人形容他“穿着开司米衫的狼”。

实施后果 LVMH (Moët Hennessy-Louis Vuitton) 是全球高档商品的先驱，旗下拥有 50 多个各具特色的著名品牌。集团主要业务包括以下五个领域：葡萄酒和烈酒，时装和皮革制品，香水和化妆品，钟表和珠宝，精品零售。在伯纳德·阿诺特卓越领导下，依托品牌发展策略和国际零售网络的扩张（全球分店总数超过 2 300 家），集团自 1987 年成立以来迅速发展壮大。如今，集团已拥有超过 77 000 名的雇员，其中 74% 分布在法国以外，他们都坚守着相同的价值观来工作。发展生意的同时，LVMH 亦不忘造福社会，旗下福利机构有 LVMH House、LVMH-ESSEC Chair 和 LVMH 亚洲研究考察奖学金等，此外 LVMH 还致力于保护环境。集团恪守自己的公益使命，矢志传承光大文化传统、提倡人道主义、推动教育事业、培养扶持年轻的艺术和设计人才。

问题引出 1) 伯纳德·阿诺特 (Bernard Arnault) 是如何看待奢侈品的？
2) 他是如何平衡庞大的五大业务领域？

3) 如何处理同一领域竞争品牌的平衡关系?

4) 如何确认 LVMH 收购品牌的标准?

个案步骤 面对上述四个问题, 伯纳德·阿诺特给予了如下回答:

- 1) 我想应该注意到目前很多人达到了一定的购买水准。当你上升到一定档次以后, 你需要两样东西: 一是你需要高质量的手工制作的東西, 能经久耐用, 而且某些特质能吸引人; 另外你需要的就是实现一些梦寐以求的事。比如有时候你购买到称心如意的商品, 这就是成就梦想的部分。
- 2) 我们经营的品牌种类繁多, 有香槟、白兰地、时装、手表、珠宝、香水、化妆品等, 我们也是全球最大的奢侈品零售商。我们有这样的产品组合是非常有趣的, 这就意味着产品之间必须协调, 就好像我们的员工, 虽然投入奢侈品行业, 充满激情和创造力, 但是必须习惯跨品牌平台的工作。正因为如此, 我们总能吸引好的职业经理为我们工作, 这也是我们集团成功的原因之一。
- 3) 我们拥有的品牌有些的确存在竞争, 但如果我们针对这些竞争品牌进行市场定位细分就可以把它们区别开来。比如说, 你要买一瓶香槟, 但是你买 Dom Perignon, 还是买 Krug 或 Moet, 就有不同了, 因为口感不同。不同品牌, 不同价钱, 在不同的场合喝。所以我们的产品组合是完整而互补的。竞争其实不过是品牌间如何平衡的关系。
- 4) 我们选择新的品牌的时候必须确认它能给我们带来新的东西, 比如会在市场上很快成长。另外一个标准就是符合我们经营奢侈品的标准, 有创造力和手工制作, 最后是价格合理, 这对我们很重要。

理论依据 迄今为止, 现代西方领导理论的研究大致可分为四个阶段: ①特质论阶段 (20 世纪 30~40 年代); ②行为论阶段 (20 世纪 40~60 年代); ③权威论阶段 (20 世纪 40~60 年代); ④权变论阶段 (20 世纪 60~90 年代)。1997 年, 马文·鲍尔 (Marvin Bower) 出版了《领导的意志》, 重新诠释了领导特质论。他认为: 领导者必须养成以下 14 种品质: 值得信赖, 公正, 谦逊的举止, 倾听意见, 心胸宽阔, 对人要敏锐, 对形势要敏锐, 进取、进取、进取, 卓越的判断力, 宽宏大量,

灵活性及适应性，稳妥而及时的决策能力，激励人的能力，紧迫感。通过本案解读，我们发现：伯纳德·阿诺特完全具备马文·鲍尔所界定的领导者所具有的 14 种优秀品质。

核心难点 LVMH 集团本着把西方生活艺术（Art de Vivre）的精髓传遍世界为使命。为此，持续标志高雅与创意。每一件产品及其意义，都融合了传统和创意，燃起无限梦想、激发无尽想象。所以，LVMH 集团及其伙伴面临建立符合人类文化体系的基本价值观难题。今天，这一难题已经破解，LVMH 集团的五大基本价值观是：

第一个基本价值观：创新突破 永不言息

集团公司坚决培育创作人材，结合艺术上的创意与技术上的突破，使公司得以长期成功——不论过去或将来，他们总是创造者。他们吸引最杰出的创作人才并装备他们来塑造顶尖设计，让集团长盛不衰。技术突破也不例外，集团公司的新产品尤其是化妆品所取得的成功，有赖研发团队的努力。这种双重价值观——创意和突破——是所有集团公司奉行的首要原则，也是他们持续成功的基础。

第二个基本价值观：超卓产品 完美无瑕

集团公司一丝不苟，确保产品的每一细节都尽善尽美，体现传统工艺的高贵典雅。LVMH 的质量一向都是无可挑剔的，顾客所购买和使用的每一件产品，都是最佳例证。他们绝不让顾客失望，反而以优质、经久、精美的产品不断为顾客带来惊喜，在产品质量方面绝无丝毫马虎。集团公司对完美的追求岂止产品质量这么简单，从专卖店的选址和布局，以至商品的摆设，再到想方设法使顾客一进门便有宾至如归的感受……每个细节都让顾客体味到 LVMH 对品质的孜孜以求。

第三个基本价值观：品牌形象 集团灵魂

集团旗下品牌名扬四海，但如果离开杰出创意和完美品质的根基，再好的品牌亦如无源之水，难以为继。然而，卓越品牌的魅力，恰恰在于些许圣洁光环、挑战逻辑、超越现实、对尽善尽美的渴求，舍去这些感性元素，Dior、Louis Vuitton、Moët 将不再蕴涵灵魂。品牌力量是 LVMH 传统精髓的一部分，它们是不可取代的无价之宝。正因如此，集团公司才备加珍视自己的品牌形象。在和公众沟通时（如

公告、讲辞、通讯等), 每一环节都是用品牌说话。品牌传递的信息必须正确适当, 在这方面同样不容妥协。

第四个基本价值观: 业务分散 员工进取

集团采取分散的组织架构, 旨在培养创造力, 激发生产力和提高工作效率。这种组织模式具有高度的活力和激发力, 能够鼓舞员工的干劲, 实现人尽其用, 有时更可提早发现人才。在这种组织中, 每一家公司都要有具备高度创业精神的执行团队。创业精神需要管理团队达成正确共识, 需要勤奋努力、求真务实、实干高效, 还要有激发员工实现宏伟目标的能力。想有一天成为 LVMH 集团公司的管理者, 就必须具备及传播这种创业精神。

第五个基本价值观: 追求卓越 永无休止

最后一个同等重要的价值观是追求卓越。集团下属公司的执行团队绝不固步自封, 满足现状, 反而不断尝试新的技术, 完善产品质量, 探索新的经营思路。集团鼓励所有关联公司发扬这种追求进步的精神。

人为假设 如果没有 1987 年伯纳德·阿诺特 (Bernard Arnault) 对 LVMH 的成功控股, 并于 1989 年 1 月 13 日星期五将 LV 集团第四代继承人拉卡米耶排挤出 LVMH 集团, 不知 LVMH 集团未来之路何去何从。

分析结论 这是一个不可逆的问题。为此, 我们只能做出这样一个推论: 总裁伯纳德·阿诺特对奢侈品的独特见解和全新战略, 造就了 LVMH 集团以“囫囵吞枣”式的并购方式在全球奢侈品行业掀起了一场场风暴, 使得许多精美别致的世界名牌齐集 LVMH 集团羽翼之下。他不仅被誉为欧洲最可怕的“企业狙击手”, 而且赋予奢侈品的新概念——大方、热情、可信。通过对各项事业的赞助, 表明了伯纳德·阿诺特对创造力的执着追求及对人类价值观深刻领悟。通过建立起一整套符合公共利益的合理实用的规范, 他为 LVMH 集团参与全球经济的竞争搭建基础平台。在全球奢侈品领域, 这是一个无人比肩的事实。

学习思考 本案例告诉我们一个不争的事实: 一个企业能否拥有卓越的领导人是一个企业成败之关键。

关键词 领导

参考文献 1) <http://www.lvmh.com>

2) <http://www.mbalib.com>

3) <http://www.cnfol.com> 《杨澜专访奢侈品集团 LVMH 总裁阿诺尔特》

4) 方振邦编著,《管理思想百年脉络——影响世界管理进程的百名大师》,中国商业出版社,2004 年 4 月,第 1 版

1.1.1. 相关信息

LVMH

<http://www.lvmh.com>

LVMH
MOËT HENNESSY • LOUIS VUITTON



LVMH 大厦,坐落在纽约曼哈顿中心的第五大道和麦迪逊大道之间

LVMH 旗下各公司及其品牌

葡萄酒和烈酒

品牌名/成立时间/主营/总部	LOGO/网站
Champagne Moët & Chandon 成立时间: 1743 年 主营: 香槟酒 20, avenue de Champagne BP 140, 51333 Epernay Cedex-France	 www.moet.com

续表

品牌名/成立时间/主营/总部	LOGO/网站
Dom Pérignon 主营：香槟酒 20, avenue de Champagne BP 140, 51333 Epernay Cedex-France	 www.domperignon.com
Veuve Clicquot Ponsardin 成立时间：1772 年 主营：香槟酒 12, rue du Temple 51100 Reims-France	 www.veuve-clicquot.com
Krug 成立时间：1843 年 主营：香槟酒 5, rue Coquebert 51100 Reims-France	 www.krug.com
Champagne Mercier 成立时间：1858 年 主营：香槟酒 75, avenue de Champagne 51200 Epernay-France	 www.champagnemercier.fr
Champagne Ruinart 成立时间：1729 年 主营：香槟酒 4, rue des Crayères 51100 Reims-France	 www.ruinart.com
S. A. du Château d' Yquem 成立时间：1593 年 主营：高级葡萄酒 33210 Sauternes-France	 www.chateau-yquem.fr