

路易·威登、迪奥、纪梵希、豪雅、轩尼诗、宝格丽……众多顶级品牌如何被一一收入囊中？
欧洲首富、世界奢侈品之父、时尚界拿破仑……桂冠又如何接踵而来？

奢侈品之王

LVMH帝国及其掌门人贝尔纳·阿尔诺的扩张之路

[法] 埃里·鲁迪埃 (Airy Routier) | 著
岳瑞 张雪 刘倩 | 译

L'ANGE
EXTERMINATEUR

中信出版社·CHINACITICPRESS

013029003

F715
252

L'ANGE

EXTERMINATEUR

奢侈品之王

LVMH帝国及其掌门人贝尔纳·阿尔诺的扩张之路

[法] 埃里·鲁迪埃 (Airy Routier) | 著
岳瑞 张雪 刘倩 | 译



北航

C1637746

中信出版社 · CHINACITICPRESS · 北京 ·

F715
252

0000000000

图书在版编目 (CIP) 数据

奢侈品之王: LVMH 帝国及其掌门人贝尔纳·阿尔诺的扩张之路 / (法) 鲁迪埃著; 岳瑞, 张雪, 刘倩译. —北京: 中信出版社, 2013.4

书名原文: L'ange exterminateur: La Vraie Vie de Bernard Arnault

ISBN 978-7-5086-3785-3

I. ①奢… II. ①鲁… ②岳… ③张… ④刘… III. ①阿尔诺—商业经营—经验 IV. ①F715

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2012) 第 309650 号

L'ange exterminateur by Airy Routier

© Edition Albin Michel-Paris 2003

Simplified Chinese edition by China CITIC Press © 2013

All rights reserved.

本书仅限中国大陆地区发行销售

奢侈品之王——LVMH 帝国及其掌门人贝尔纳·阿尔诺的扩张之路

著 者: [法] 埃里·鲁迪埃

译 者: 岳 瑞 张 雪 刘 倩

策划推广: 中信出版社 (China CITIC Press)

出版发行: 中信出版集团股份有限公司

(北京市朝阳区惠新东街甲 4 号富盛大厦 2 座 邮编 100029)

(CITIC Publishing Group)

承 印 者: 中国电影出版社印刷厂

开 本: 787mm×1092mm 1/16 印 张: 18.25 字 数: 297 千字

版 次: 2013 年 4 月第 1 版 印 次: 2013 年 4 月第 1 次印刷

京权图字: 01-2011-6021 广告经营许可证: 京朝工商广字第 8087 号

书 号: ISBN 978-7-5086-3785-3 / F · 2809

定 价: 48.00 元

版权所有·侵权必究

凡购本社图书, 如有缺页、倒页、脱页, 由发行公司负责退换。

服务热线: 010-84849555 服务传真: 010-84849000

投稿邮箱: author@citicpub.com

我做人的首要原则是永远不欺骗，这条原则在生意场上也非常重要，因为在生意往来中，透明是必要的，甚至起着决定性的作用。

——贝尔纳·阿尔诺



致读者

“此 书应弗朗索瓦·皮诺要求并由他
出资出版。”在我进行调查研究的

这两年左右的时间里，这句话在我耳边反复响起，有时是直接的，但更多的时候是间接的，整个巴黎都鹦鹉学舌般地重复，被很多所谓的知情人或舆论制造者一个接一个地传播。而最出人意料的是，这些人中居然包括一些上市大公司的总裁。有什么可以证明我的说法呢？其中一个例子是，1999年4月7日，我到布列塔尼参加法国资本家的老牌代言人安布鲁瓦兹·鲁的葬礼，这次葬礼是在弗朗索瓦·皮诺的猎鹰900客机上举行的。法国通用电气公司的前总裁居伊·德茹阿尼当时正在旅行，他也赶来参加葬礼。安布鲁瓦兹·鲁是我们共同的朋友。等待仪式开始的这段时间里，我们三人走在特勒博尔登的海滩上，海风习习，我们边走边聊着生与死。

在贝尔纳·阿尔诺看来，任何针对他的调查一定是受到了他对手的指使。自从那个人来到他的地盘向他挑衅，从他手中夺取了意大利皮货商古驰的控股权，也就是从1999年3月起，这个人

便成了他人生在世最憎恨的一个人，那就是弗朗索瓦·皮诺。这次冲突甚至到了可笑的地步，阿尔诺往往将所有权力拥有者都进行荒谬的简化：除了他的密友和心腹员工，就只剩下了敌人。自他在2000年春天得知我要为他写传记开始，这位世界奢侈品第一集团LVMH（酩悦-轩尼诗-路易·威登）的总裁便组织起了反攻。为了阻止本书的撰写和出版，并最终让本书失去市场，贝尔纳·阿尔诺利用所有关系网，想尽了一切办法。对于被2000年的《挑战》杂志列为法国首富的总裁来说，这不是一件小事。从他的心腹皮埃尔·戈德口中，我们得知LVMH总裁禁止他们以任何形式参与本书的撰写，并且禁止他的合作者与我会面。

贝尔纳·阿尔诺对有关他的任何形式的深入调查都非常反感，但这并不是从与弗朗索瓦·皮诺的冲突开始的。他一直反对对他本人和他所从事事业的任何分析，也反对与他不同的任何观点。早在1991年，一家著名的出版社预约了一份手稿，这份手稿叙述了这位法国人从创业到经过一场震惊了整个法国业界的可怕战争，从而夺取LVMH的全部职业生涯，可他后来却拒绝出版。最近，应他的要求，他自己发起撰写的一本传记又被扔到了废纸篓中。

贝尔纳·阿尔诺确信这次无法阻止本书的出版，他想要建立一道防火墙，并且澄清事实真相——在他看来，只有事实才有价值——再加上看到《J6M.com》一书的成功（这是善于传媒宣传的维旺迪环球集团总裁让-玛丽·梅西耶出版的第一本自传），因此总裁也要讲述一下自己的生活——但要以其自己的方式。几个月之间，记者伊夫·梅萨洛维奇为其撰写了一本访谈录，于2000年11月出版，由于广告宣传力度大，一举卖出了几千册。在广告里，他自然是以最有利的方式进行了自我介绍。

但问题来了：事情的结果并没有如阿尔诺希望的那样使他远离舆论焦点，他自我欣赏的目光却将焦点放大。与此同时，马塞尔·达索在“护身符”（有四瓣小叶的三叶草）的指引下，如同言情故事一般，将他的生活细节娓娓道来……而我们知道，达索用最冒险的方式建起了他的财富大厦，通过向国内外出售幻影式飞机，在法国各政党中都毫无例外地形成了他狂热的支持者队伍。马塞尔·达索是另一个

时代的人：如果不是贝尔纳对自身看法和现实之间的巨大差异，他们之间当然是毫无共同点的。事实上，这位有效率、有财力的总裁对自己的看法和别人的观点之间相距好几光年呢，那些人有他的敌人、对手，也有雇员，有现任的也有前任的，甚至还有朋友。他将自己定义为一个怀才不遇的天使，而其他人则把他描绘成一个既复杂又内向、既勇敢又算计、既无情又有教养的人。从心理学的角度来说他变化无常，几近病态地多疑，极度恐慌，因恐惧而带有攻击性。他是一个陨落的天使。

这位世界奢侈品皇帝建立起来的系统业务往来如同中国的长城一样，让他更好地将社会精英收入麾下，并帮他掌握了达到财富和权力顶峰的方法。但这不利于那些既无歹意也无好意的人认清这位出身于北方小资产阶级家庭的总裁的真面目，毕竟从 20 世纪 80 年代开始，他就打破了法国的一切旧框架。

最后总结一下我的工作。与贝尔纳·阿尔诺的担心正相反，我的叙述不会涉及他的私人生活，除了提到他与父母和祖父母之间引人注意的关系，以及一些在他的童年和学业中看似微不足道却带有启示意义的细节，比如他对于网球的热爱或者早睡的习惯。我不想谈及下面的话题：他有两任妻子，离婚后再婚，与两个妻子都有孩子，这个范畴是值得每个人保护的。我之所以曾经想要和他的第一任妻子聊聊——有人对我说这让她吓了一跳——但并不是为了得到八卦新闻，而是要了解他的个性和职业生涯的最初阶段。她理所当然地拒绝了，我并没有坚持，转而从别处获得信息。我的调查尊重他的私生活，但这却是本我私自撰写的传记，没有得到他的允许。我一方面展现出这个与众不同的大人物身上很多积极的方面（当然不是出于撰写传记的什么原则），另一方面我也试图揭示他身上存在的阴暗面。我有什么权利这样做？贝尔纳·阿尔诺阻止本书的撰写和出版，在他行动的背后——据他身边的人说——可以看出作为一个有权力的人，他想要成为他的故事、他的形象、他的生活的唯一主宰者。他抱怨说：“你们有什么理由介入与自己毫不相干的事呢？”

这是因为，即使贝尔纳·阿尔诺一直采取抵抗态度，但他毕竟是一个公众人物，而他的职业生涯则是一部现代史诗：他是如何在短短 20 年时间内，在一个透明的国家里，成为或者说被视为法国首富的？他背后其实是法国近 20 多年来经济、

司法和政治的发展史。对贝尔纳·阿尔诺的调查研究明显源于一种合理的好奇心，这与贝尔纳·阿尔诺要不断积累财富、建立财团，把公司建成巴黎最大的上市公司毫无二致。

名称不断变更、公司未在官方图表中出现、程序刻意复杂化，所有这些都给集团蒙上了一层神秘的面纱，明显与LVMH及其总裁想要树立的透明、纯净，甚至模范的形象相去甚远。

美国能源巨头安然公司破产后，人们开始怀疑全球大公司账目的真实性以及对它们的监管和审计。除了官方报道外，人们想要知道得更多，这也是合情合理的。安然公司的破产被《金融时报》称为“堪与30年代银行危机并提的垮塌”，这家享有盛名的英国日报捶胸顿足，提出未来的报刊会更加谨慎地对待成功案例，对记者要进行更加严格的培训，用更多的时间进行调查。这也或多或少是我在试图发现和揭开贝尔纳·阿尔诺神秘面纱的过程中得到的启示。



前言

巴黎东部刮着微寒的冷风，但冬天已接近尾声。这天，巴黎的欧洲迪士尼乐园大厅中，身穿白衬衣和一身灰色西装的贝尔纳·阿尔诺正在主持LVMH集团年会，450名来自全球奢侈品顶级集团的管理人员齐聚一堂。这一天是1999年3月19日，在这家各分支独立运转的公司中，不同职位、不同国家的子公司将借此机会确定一条共同遵守的准绳，建立团结共存意识，即便公司的所有者能够看到一切、控制一切、监管一切。在8点半开始的开幕词中，贝尔纳·阿尔诺恰如其分地赞美了LVMH集团的团结和成功，并准备切入听众一直期待的主题：集团的发展问题，具体说来就是对意大利皮货商古驰的收购。古驰公司1995年因前任总裁毛里西奥·古驰遭遇谋杀而跌入低谷，但如今却在两个美国人——出生于西西里的律师多梅尼科·德·索莱和来自美国的设计师汤姆·福特的管理下迅速崛起。古驰的重生令人惊讶。相比路易·威登和赛琳，古驰受亚洲金融危机的影响较小，销售总额继续攀升。无论是在美国、日本，

还是在欧洲，古驰都受到时尚界的追捧。有报道称：“这枚意大利珍宝走进品牌库，这些品牌曾独属法国的LVMH集团，迪奥、纪梵希和赛琳也很难找回过去的荣耀，正忙着在美国开辟市场。”贪婪的听众期待着贝尔纳·阿尔诺描绘这次与意大利的联姻能够带来的所有好处。

然而，一个男人突然从后台冲到台上，递给演讲者一张便条。总裁用眼角扫了一下，并没有中止演讲。这个人既是他的司机，同时也是他的贴身保镖。在纸条末尾，贝尔纳·阿尔诺看到这样一行字：“给安妮·莫打电话，十万火急。”总裁立即意识到发生了严重的事情。事实上，他下达的命令非常严格，人们必须遵守，任何借口都不能打扰他。中止和意外在他以小时计算的生活里是不能出现的，无论是在工作期间还是在圣特罗佩的假期，网球教练和游泳教练非常有规律地安排他的生活。一直担任他秘书的伊冯娜·罗西善于有礼并有效地摆脱所有讨厌的家伙，而且是唯一知道司机电话号码的人。她之所以会在这样的情况下违抗命令，而司机能在公司所有高管面前做出如此举动，那一定是因为事情紧急。实际上，伊冯娜·罗西在早些时候拦住了安妮·莫：

“真的那么紧急吗？他才刚开始演讲。”

“伊冯娜，您知道我不会无缘无故打扰他的。情况十分严重，这关系到生死存亡。”

顷刻间，贝尔纳·阿尔诺想到了最坏的结果：难道他的妻子或孩子出了事，会是绑架吗？自从他上了报纸头条，被经济报刊列为法国最富有的人之一，后来又成为法国首富以来，和其他处在这种情况下的人一样，他一直担心着一件事：有人会伤害他的家人、毁灭他的希望、撕掉他的面具，有人会夺走他好不容易得来的幸福。

在继续演讲的同时，贝尔纳·阿尔诺很快放下心来。因为一旦发生意外或绑架，他的司机就会要他给伊冯娜·罗西回电话了。没有理由通过安妮·莫，因为她是公司的联络顾问，Image7公司的总裁，从前在法国工业旅游邮政和电信部担任阿兰·马德兰的顾问，经常与法国所有的总裁往来，并且知道他们的很多小秘密。但

安妮是一个名副其实的专业人员，这显然不是为了给他讲最近的八卦消息，而是为了告诉他一个惊人的消息。那么会是什么呢？总裁心中充满疑惑，于是他缩短了演讲，并请大家原谅，而后请上下一位演讲者，接着走出大厅，司机递过来手机，他马上拨给了安妮：

“发生了什么事？”

“贝尔纳，请原谅我打扰您。但我打电话给您是为了告诉您一个消息，这个消息对您、对我都不好，因为我不能再与您共事了。”

“为什么？”

“今天上午，弗朗索瓦·皮诺将要宣布加入古驰的投资方，他得到了监管委员会和多梅尼科·德·索莱的支持，比我们更胜一筹。另外，他收购了伊夫·圣洛朗作为股金入股古驰。这是一次有预谋的出击。至于我自己，则陷入了利益冲突的漩涡，因为您知道，弗朗索瓦·皮诺也是我的客户。”

接下来是几秒钟的沉默，几乎要永远沉默下去。

“皮诺又介入了古驰和伊夫·圣洛朗？你敢肯定你说的话是真的吗？”

“当然，我向您保证。”

“这不可能！我要给戈德打电话，他目前正在阿姆斯特丹跟他们谈判。”

“可我能向您保证。过几分钟我就把公告通知各个部门，我想要在正式公布前单独告诉您。”

“好的。十分感谢。”

贝尔纳·阿尔诺挂了电话，没再说一句话。他与安妮·莫一直保持着友好关系，往往充满信任，有时甚至对她很热情。阿尔诺收紧下巴，目光敏锐地返回大厅，重新走上台。他抱歉必须休息一下，暂时离开，只抛出了一句冷冰冰的话：“我刚刚得知一个对我们大家都很重要的消息，巴黎春天已经进军奢侈品市场^①！”他没有作别的解释，听众们都愣住了。

① 弗朗索瓦·皮诺是巴黎春天集团的大股东，巴黎春天则拥有巴黎大商场和相应的销售公司等。——译者注

贝尔纳·阿尔诺立即返回位于巴黎罗什大街的LVMH总部，召集集团所有领导人参加一个紧急会议。总裁不耐烦地等着他忠实的顾问皮埃尔·戈德，后者从他发家伊始就跟随着他。戈德实际上前一天出发去了阿姆斯特丹，参加一个由商业法庭组织的调解会议。早晨，在酒店，戈德正在一位同样为贝尔纳·阿尔诺工作的美国律师詹姆斯·利伯的陪同下，准备和古驰公司总顾问艾伦·塔特尔会面，会面定在上午11点。这时，他接到电话说德·索莱背叛了他们，要和皮诺签订协议。

“我们可以做什么？”利伯问戈德。

“我们照常约见。”

不应该错过积极获得对方解释的机会，并要尽可能广泛地收集信息。但是艾伦·塔特尔却装作一无所知，这激怒了戈德，十几分钟后，谈话就结束了：

“要使会面成果丰硕，双方就必须谦恭有礼、以诚相待。很遗憾，您既无礼也无诚意。”

戈德和利伯马上掉头赶往机场，集团的一架飞机正在那里等他们。必须组织反击，一刻都不能等了。

美国克罗尔经济咨询公司受LVMH的委托，几周前就开始寻找关于古驰公司以及德·索莱和福特的软肋，这时，公司驻法国领导将消息传真给他们设于英国的欧洲分部，毫不掩饰他们的惊讶：“我们没有听说。我们没有得到消息，情报部门也没有得到信息……”

戈德和利伯一到巴黎就立即赶到罗什大街的LVMH总部，贝尔纳·阿尔诺正在大厦最高层的会议室中进行着一场名副其实的战前部署。盒饭几乎没人动过。如果阿尔诺坐以待毙，那就不是他了。如今，他正在一张利爪的控制下，这只利爪选定了猎物，灵敏地将它抓住。LVMH总裁感到自己被公然背叛。2月初，皮诺不是还亲自打电话来，私下里邀请贝尔纳到现代艺术博物馆参观由他赞助的马克·罗思科展览吗？在此期间，皮诺向贝尔纳表示对收购古驰将“友善支持”。

贝尔纳·阿尔诺就好像一个被宠坏的孩子，只接受能够保证他赢得游戏的规则，他不允许对手侵犯他，和他争夺法国首富的头衔，抢了他的风头。除了姓氏接

近外，阿尔诺和皮诺在职业生涯中还有着很多类似之处：两人都是时势造出的英雄，当时法国正处在混乱时期，政府任命他们接手陷入困境的企业，贝尔纳接管了布萨克集团，皮诺则接管了拉夏贝尔，他们在废墟上建造起了各自的财富大厦；两人都利用了里昂信贷，后者借给他们需要的资金（但这两次贷款却是银行极成功的投资），并允许他们建立和扩大自己的公司。他们一次次成功地受到经济报纸和杂志专栏的追捧，法国逐渐摆脱协议和保护主义的束缚，最终后退着走进盎格鲁-撒克逊人统治的资本主义世界。

弗朗索瓦·皮诺和贝尔纳·阿尔诺本来是两条平行线。可1999年3月19日这天，他们相遇了。这将是一场正面交锋。阿尔诺平生第一次别无选择，他的对手先是麻痹他，之后又发起挑战。除了运用策略，他是不能妥协的，尤其是当名誉——即自我——受到损害的时候。这时，冒着失去一切的危险，贝尔纳·阿尔诺只想达到一个目的：攻击、超越、打败并羞辱他的对手。在古驰问题上，2001年9月10日签署的最终协议并没能撼动阿尔诺的根基，相比第二天对世贸中心和五角大楼的袭击造成的奢侈品价格的大幅下降来说，这不算什么。两个人都拒绝见面：勇者之间没有和平。自从弗朗索瓦·皮诺闯进他的法式花园以来，贝尔纳·阿尔诺就不再是他自己了。观察家和分析人士一直都对LVMH总裁1999年3月以后离奇的判断失误、种种危险和异常的冒险举动感到十分惊讶。一种狭隘的观点认为：50年了，贝尔纳·阿尔诺终于找到了一个与他旗鼓相当的对手。他心中十分清楚，并带着狂喜，十分自然地走进一个毫无理性的世界，这里，数字法则在暴力和爱恨面前消失殆尽。



目录

致读者 - VII

前 言 - XI

第 1 章 在克鲁瓦 - 1

第 2 章 家族夺权 - 7

第 3 章 在美国 - 17

第 4 章 布萨克 - 31

第 5 章 不惜一切代价 - 47

第 6 章 一本万利的买卖 - 57

第 7 章 追逐LVMH集团 - 77

第 8 章 我是LVMH集团的老板 - 101

第 9 章 国王 - 111

第 10 章 老人的反抗 - 119

第 11 章 老人之殇 - 129

第 12 章 让我富有! - 143

第13章 欲望 - 161

第14章 克罗尔公司对抗古驰 - 179

第15章 古驰反击 - 189

第16章 克罗尔公司对抗皮诺 - 201

第17章 贪欲 - 221

第18章 战争与和平 - 235

第19章 食滞 - 253

后 记 - 273





第1章 在克鲁瓦

里尔、图尔宽和鲁拜这几座从前独立的城镇如今合并成一个，内部结构松散，充满着意外。经过一条街、一条公路和一个十字路口的拐角，我们便从一个世界走入另一个世界，从一个时髦的大学城走进贫民区。在这座奇特的大城市里，移民从不接近市民，明显的特征让他们界限分明，形成一个严格的等级制度。克鲁瓦像一颗嵌入鲁拜的珍珠，在里尔港口居住着大大小小本地的有产者，他们在这里繁衍生息。战后，这座宜居型小城发生了变化，但也不过如此。总是在周末，它才从沉睡中醒来。每周六，赌马的人涌入克罗瓦塞-拉罗什的赛马场。周日早晨，人们则外出到圣马丁教堂做弥撒，这里人头攒动。1949年，贝尔纳·阿尔诺就在这里出生。他的父母是让·阿尔诺和玛丽-约瑟夫·萨维内尔，婚后两年他们有了贝尔纳。如今和1949年一样，这里的每个人都有自己的位置，没有人违反规则。在教区居民中，阿尔诺夫妇与让·皮埃尔、热吉·维约夫妇有所往来，但并不是特别频繁。维约兄弟和米利耶一家（后来创建了欧尚集团）一样是他们的邻居，但也只是私下里问好。于是他们在寻找结识蒂贝尔吉安、普鲁沃斯特、马叙雷尔、德瓦弗兰这些大家族的机会，甚至想要邀请他们——但往往无功而返。

在北方家族的社会等级体系中，贝尔纳·阿尔诺来自一个中等家族。这是一个小实业家庭：父亲让·阿尔诺是阿尔萨斯军官的后代，毕业于巴黎中央理工学院，准备接收费雷·萨维内尔公司，这家企业专门从事工业建筑。但费雷·萨维内尔公司只是在中小规模企业中算是比较大的，主要业务是为别人建造工厂。让·阿尔诺并不是一个大资产者，他见多识广、胸怀广阔，并不精打细算地经营企业。他能在工地上大骂工头，也会将一块肥皂递到一个雇员的手中，只要他认为这个雇员为人正直。但是私下里，他其实是一个正派人，非常和善，一直受到他的妻子和他家族的影响，后来则受到了他儿子的影响。让·阿尔诺是一位外省名流，为人可靠，关心他的社会地位，经常去做弥撒。唯一与当时外省社会环境不相适宜的是：他的妻子为了保持独立而工作。

在克鲁瓦，让·阿尔诺并不是举足轻重的人物，因为他首先是一个上门女婿：他不拥有费雷·萨维内尔公司的股份。这家企业是1926年由他的岳父艾蒂安·萨维内尔创建的，并一直持有2/3的股份。另外1/3股份在一位费雷先生手中，因为公司建立3年后一度资金匮乏，他为公司补足了那部分资金。艾蒂安在1950年将公司的一部分权力（后又将领导权）交给他的女婿，这年阿尔诺夫妇的第二个孩子，也就是贝尔纳的妹妹多米尼克出生了。但是艾蒂安与妻子仍保留着对公司的监管权。和阿尔诺夫妇一样，萨维内尔一家也无法夸耀自己是北方的大资产者。因为他们来自奥弗涅，费雷·萨维内尔公司只有几万元的资产，既不实力雄厚也没有名气。萨维内尔医生，也就是贝尔纳·阿尔诺的舅舅，实际上不仅加入了工人国际法国支部，还曾常年担任鲁拜市市长、社会主义者维克托·普罗沃的秘书。

贝尔纳的外祖父艾蒂安·萨维内尔不是社会主义者，他是个虔诚的天主教徒，为人慷慨，保留着家长作风。他可不挥金如土，简直有些吝啬。外祖父母的房子毗邻费雷·萨维内尔公司的办公室，在一个储料库对面，十分简陋。企业是第一位的，艾蒂安·萨维内尔甚至决定缩小房屋面积，扩大办公室的规模！这个来自乡下、生活节俭的人只有一件奢侈品：他雇用了一个人，这个人几乎无所不做，还是他的标志203的司机。但这有一个合理的理由：他一直没考下来驾照。