

奢侈品品牌管理

Michel Chevalier, Gerald Mazzalovo, Pierre Xiao Lu

[法] 米歇尔·舍瓦利耶 热拉尔德·马扎罗夫 [中] 卢晓 著

(第二版)

2nd Edition

LUXURY BRAND MANAGEMENT

全球首部全面介绍奢侈品品牌管理最新趋势的著作

格致出版社



上海人民出版社

奢侈品品牌管理

Michel Chevalier, Gerald Mazzalovo, Pierre Xiao Lu

[法] 米歇尔·舍瓦利耶 热拉尔德·马扎罗夫 [中] 卢晓 著

(第二版)

2nd Edition

LUXURY BRAND MANAGEMENT

图书在版编目(CIP)数据

奢侈品品牌管理:第2版/(法)舍瓦利耶,(法)马扎罗夫,卢晓著.—上海:格致出版社:上海人民出版社,2015

ISBN 978-7-5432-2528-2

I. ①奢… II. ①舍… ②马… ③卢… III. ①消费品-品牌营销 IV. ①F76

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2015)第 124169 号

责任编辑 王韵霏
装帧设计 储平

奢侈品品牌管理(第二版)

[法]米歇尔·舍瓦利耶
热拉尔德·马扎罗夫
[中]卢晓 著

出版 世纪出版股份有限公司 格致出版社
世纪出版集团 上海人民出版社
(200001 上海福建中路 193 号 www.ewen.co)



编辑部热线 021-63914988
市场部热线 021-63914081
www.hibooks.cn

发行 上海世纪出版股份有限公司发行中心

印刷 上海中华商务联合印刷有限公司
开本 720×1000 1/16
印张 21.5
插页 2
字数 326,000
版次 2015 年 7 月第 1 版
印次 2015 年 7 月第 1 次印刷

ISBN 978-7-5432-2528-2/F·853

定价:68.00 元

序 言

《奢侈品品牌管理》在中国出版已经有八年时间,共印了六次,不仅为中国精品行业的从业人员和商学院的学生们提供了最为可靠和详实的理论,还在中国普及和推广了奢侈品品牌管理的理念。在这八年时间中,奢侈品品牌管理的理论和实践都有了很大的发展,所以我们决定推出第二版,把最新的理念和理论发现介绍给广大读者,尤其是中国时尚和精品行业的从业人员。

奢侈品品牌管理是一门新兴的管理学科,本书即为这一学科的开山之作,同奢侈品消费者行为学开山之作 *Elite China, Luxury Consumer Behavior* 一书一起,从 2008 年开始开启了国际奢侈品管理理论和实践界对这个学科领域的建设和发展。今天这一学科的理论获得了很大的充实,在品牌战略、零售、人力资源、电子商务和新兴市场等领域都有国际专著面世,形成了较为完备的奢侈品品牌管理理论体系和顶尖的国际专家学者群体。中国在这一领域的理论研究是与世界同步的,但在实践上是落后的,这是需要广大从业人员和企业家思考的问题。

奢侈品行业具有很强的特殊性和独特性。这是支撑这一独特行业运行和发展的内在因素。这些独特性定义了奢侈品品牌的商业模式与大众消费品商业模式在本质上的差别。这一本质差别在理论和实践上都已被证实,也就是对以美国营销学会为首的学术期刊所提倡的基于大众消费品商业逻辑之上的传

统营销理论的颠覆。所以从业者千万不要拿以大众消费品为基础的营销理论来运营高端消费品品牌。

奢侈品品牌管理同大家望文生义所理解的与形容词“奢侈”二字相联系的含义有着很大的区别,这里有必要再次定义和澄清一下。大家产生误解的主要原因是“luxury”一词在中文里的错误翻译或者说翻译不当。这一词的准确翻译应该是“精品”。

首先抛开奢侈品,只看“奢侈”一词在中国语言文化中的含义。“奢侈”是一个历史悠久的纯中国的词汇,早在《国语》中便有“及桓子,骄泰奢侈,贪欲无艺,略则行志”这样的说法。奢侈这个词在中文中带有明显的贬义,一般作“挥霍浪费钱财,过分追求享受”解释。也就是说,这是一个带有贬义的形容词。而在奢侈品品牌管理的领域中却是一个专有名词,不带有任何感情色彩。

“luxury”在《牛津高阶辞典》中的注解是“a thing that is expensive and enjoyable but not essential”;在《剑桥高阶辞典》中的解释是“something expensive which is pleasant to have but is not necessary”。也就是说,在英文的解释中,“luxury”没有贬义的感情色彩。因此,中文翻译也不应该附加中国传统价值观中否定的一面。所以,当“luxury products”、“luxury goods”、“luxury brands”等一系列带有“luxury”的英文单词随着“奢侈品”消费和市场营销在中国出现的时候,自然而然地,中文翻译“奢侈产品”、“奢侈品”和“奢侈品牌”也就带有中文特有的“挥霍浪费和过分享受”的贬义了。所以用“奢侈”一词来对应翻译“luxury”是不准确的。但是基于这么多年的约定俗成,这种局面也无法改变了,所以还是很无奈地在本书中延续使用“奢侈”二字。但是在这里有必要把“奢侈”和“luxury”在各自文化当中的准确含义明确地交代一下。

所以,在学习和讨论奢侈品品牌管理的时候,我们首先要把这些贬义的感情色彩抛开,用一种冷静和科学的心态来看待。我们希望这本书可以为在中国从事奢侈品行业的人们提供一些指导和参考,为有志于发展奢侈品品牌的人们提供一些帮助。

本书是作者之一卢晓负责的国家社科基金青年项目“奢侈品运作和管理研究”的阶段性成果之一(项目编号:11CGL033)。在此我们要特别感谢格致出版社的王韵霏编辑为这本书第二版在中国出版作出的巨大努力。最后,由于作者撰写的时间仓促,如有遗漏之处在所难免,还请大家谅解。

[法]米歇尔·舍瓦利耶

[法]杰拉德·马扎罗夫

[中]卢晓

复旦大学管理学院

2015年4月

奢侈品的概念在现代消费和传播活动当中的位置越来越重要,与此相关的文献体系自然应运而生。然而市面上的著作总有过于概念化的倾向,不足以满足实际管理的目标。鉴于奢侈品品牌管理领域实用教科书的缺乏,加上我们对自己在该领域的相关从业经验还算有信心,我们决定填补这一空白,编写第一本关于奢侈品品牌管理的“教科书”。本书第一版也已于2008年面世。

紧随雷曼兄弟的倒台,金融危机来袭,2008年注定是会被铭记的一年。从那以后,发生了许多改变奢侈品行业运作系统的事件。许多专家预测,这将会是奢侈品行业的尽头。他们不够理解的是,我们所面临的状况远远超出经济过程,并且与人类本性紧密相联。危机的来临提供了更新竞争定位的好机会,正如我们在新版本中会谈到的,奢侈品品牌找到了自己不同的位置。

奢侈品的定义是什么呢?既然我们要写一本关于奢侈品的书,我们就必须回答这个问题。然而,这个问题的答案却不止一个。

有人可能会首先这样回答:奢侈品品牌是十分具有排他性的品牌,在同一类产品中,其几乎是唯一可以表现为稀缺性、精致感和优良品位的高级象征的品牌。这个答案可能略为低估了其贵族化的维度。而在这种定义下,世上可能只存在一种奢侈品汽车——Rolls Royce(劳斯莱斯),而像Ferrari(法拉利)这样耀眼的红色跑车,则可能会成为坏品位的缩影。

如果我们在每一类产品中都选出单独的一个品牌作为奢侈品的代表,香槟品牌中我们可以找出Krug(库克)或Dom Perignon(唐·培里侬),化妆品和香

水是 Guerlain(娇兰),皮具是 Hermès(爱马仕),也许还有女士成衣品牌中的 Amarni(阿玛尼)或者 Valentino(华伦天奴)。Brioni(布里奥尼)可能是男士西服品牌里的终极奢侈品,而 Van Cleef & Arpels(梵克雅宝)则可能是珠宝品牌里一个特别的、具有较高识别度的品牌。

对奢侈品的定义进行限制是有道理的。但是其并不能代表我们今天了解的情况。像 Hugo Boss(雨果·波士)和 Lacoste(法国鳄鱼)这样的牌子在本书中也被视为奢侈品,因为我们相信,我们需要一个综合考虑了品牌商店位置和消费者认知的操作性定义。一个奢侈品品牌是万里挑一的,也是排他的,但同时也能为消费者带来额外的创造性和情感性价值。这样一来,这个定义就比原先的更加广泛,并将很大一部分的时尚产品也包括在内。

关于区分时尚和奢侈品的争论也是存在的。从这个观点出发,一个品牌可能是从纺织品及附属领域开始作为一个时尚品牌起家的,并且只有在获得了一些稳定性和永恒之处后,才有可能到达奢侈品的状态。开始的时候,它必须是非常具有创造性的,每一季都要有新的想法、新的概念、新的产品的出现以吸引消费者的兴趣。当它的状态由时尚品牌转移到奢侈品时,它可能就会开发出经典的款式,并年复一年地销售。它还有可能成立一种风格,并创造出持久的最畅销产品。当然,理性上说这种区分法很有趣,但是它同时也是具有误导性和危险性的。它的误导性在于,即使品牌已经属于奢侈品的范畴,时尚品牌如 Chanel(香奈儿)和 Dior(迪奥),也必须在每一季推出新的裙装和配饰,并以一种新的方式展现它们,以确保消费者对品牌保持兴趣。它的危险性在于,它似乎暗示着奢侈品牌不需要像非奢侈品牌那样多的创新,但事实显然并非如此。

现在,我们大概需要开始说明我们的分析当中涉及的不同活动部门了。

高级成衣是我们第一个要考虑的产品部门。它包括如 Chanel、Valentino、Burberry(巴宝莉)和 Versace(范思哲)等高级时装品牌,也包括传统一些的品牌,如 Jaeger(耶格)、Daks 或者 Celine(赛琳)。这一类别还包括像 Hugo Boss 或 Lacoste 这样的品牌,如前面所提到的,就产品方法和分销途径而言,它们仍不同于其他。事实上,即使它们拥有平易近人的价格,它们仍是以时尚品牌的身份在运作,并通过选择性销售出售产品。有人可能会质疑 Lacoste 的男装,说它创造性不足,仅仅是一种基础性商品。但是 Lacoste 女装却新颖精致得多。

那界线到底要从哪里画起呢？毫无疑问我们会先去掉不进行选择性销售的品牌。如果是 Nike(耐克)和 Zara(飒拉)呢？我们知道,就消费者的认知而言,它们的品牌状态和精致程度远不同于奢侈品世界里的品牌。尽管如此,Zara 或 H & M 的商业模式也有很多值得奢侈品品牌学习的地方。

奢侈品珠宝和手表部门无疑是这个世界的一部分。它们通过开设自己的商店,或者通过数目非常有限的精选过的珠宝商来销售产品。奢侈品手表包括复杂的组合表,同时也包括价格高昂、作为特殊商品通过选择性分销渠道出售的所有手表。

香水和化妆品通过选择性销售渠道出售产品时,它们自然就成为了奢侈品。就算它们可能包括一些低价产品,但是它们可以算是同一品牌之下的不同产品类别。

时尚配件经常作为时装品牌的姐妹品牌存在。这个类别里包括手袋和其他皮具、鞋子以及整体形象的任何其他元素,如眼镜、书写工具、打火机等。对于男士来说,它包括领带、鞋子、衬衣和衣橱里的任何元素,如果精致程度足够的话,周末衣物也可以被包括在内。

红酒和烈酒经常是奢侈品领域的一个问号。一些人坚持认为,它们在超市和食品商店销售的现实使得它们远离了奢侈品的范畴。这一类别于是成为了食品或包括啤酒或可乐等饮料产品的一部分。实际上,红酒和烈酒的产品概念和定位所达到的精致程度,与啤酒、可乐是非常不同的。这样的产品从来不会像啤酒或可乐那样能够快速流动和重复地被购买。它们十分昂贵,经常被购作礼物,而且明显是品牌识别建设的一个组成部分。其生产过程的融合程度和精致程度,以及其选择性消费的这一特点,也可以作为将他们包括在奢侈品之内的理由。

奢侈品汽车是这个世界里一个明显不同的类别。我们早前提过 Rolls Royce 和 Ferrari,现在还可以提出 Bentley(宾利)、Maserati(玛莎拉蒂)、Porsche(保时捷),以及 Mercedes(梅赛德斯—奔驰)、BMW(宝马)或 Audi(奥迪)的某些型号。在某种程度上,基于品牌的强劲程度、品牌定位的排他性程度和困难程度、产品的精致程度以及选择性的销售和售后服务系统,我们可以得出一个判断汽车类别是否为奢侈品的办法,但是现在我们仅考虑那些被消费者

认为十分出众的品牌。

奢侈酒店业,顾名思义,是奢侈的服务。其中消费者期望可以享受到优质出众的服务,获得特别的体验。在这一领域之中,品牌是非常重要的,但是设计、氛围的营造和服务的质量同样也是这门生意里不可缺少的元素。

有了奢侈酒店业,我们通常还应当将奢侈旅游,尤其是航游考虑进去。

而根据私人银行的选择性、服务的质量和打造品牌的重要性,它其实也可以算作是一种奢侈的活动。

本书将不会涵盖航线、酒店、私人游艇、私人飞机、家庭医生等种类的奢侈产品和服务,即使大部分概念化的推理和管理工具都可以应用于此。

这份清单可能已经囊括了所有奢侈品的活动。虽然在本书中,我们并不会重点研究汽车和酒店及其他类型的服务,因为它们的商业模式与其他类别相当不同。我们可能以后会对这些方面的研究加以拓展。

最后一种定义奢侈品的办法是从层次上划分的。丹尼埃拉·阿利耶尔(Danielle Allères)^①定义了奢侈品的三种不同的层次。

- 难以获得的奢侈品:对应着排他性的产品型号,有时可能是由手工制作的。比如极其昂贵、独一无二的组合手表,又或者 Rolls Royce。

- 中等奢侈品:对应某个型号的昂贵的复刻版。在时尚领域,高级定制女装可能属于“难以获得的奢侈品”,而一些特别制作的、复制全部或部分高级定制款式的裙装,则属于这一类别。Rolls Royce 和 Ferrari 的某一特殊型号可能是“难以获得的奢侈品”,但 Ferrari 或 Maserati 的目录产品和 Porsche 911 则是“中等奢侈品”的一部分。

- 可获得的奢侈品:可以代表所有通过工厂或工作室大量生产的产品,比如 Dior 的女士成衣,Ferragamo(菲拉格慕)的鞋子、香水或者威士忌。

这一分析十分有趣,但是它可能忽略了一点:在今天的市场上,98%的奢侈品是“可获得的奢侈品”。因此,如果说该分类对于描述这一领域的起源和特征十分有用的话,它的可操作性可就没那么强了。

今天的问题在于,我们为产品贴上奢侈品标签的过程可以细到何种程度?

^① Danielle Allères, Luxe, 1990, “Stratégie Marketing”, *Economica*.

可以细到一瓶白酒或一双帆布鞋的地步吗？除非有人可以在“可获得的奢侈品”这一等级下设次级分类，否则这一分类方法只是很好地描述了这门生意的起源，但对区分 Yves Saint Laurent(伊夫·圣罗兰)的香水和 Nivea(妮维雅)的保湿霜却毫无帮助。

我们必须有一个初步的定义，对于我们自己来说，奢侈品必须符合三个不同的标准：必须有很强的艺术内容、必须是工匠手艺的结果、必须是国际化的。

奢侈品业务的艺术维度可能就是那个让其如此与众不同的原因。一件奢侈品总要服从于深刻精致的审美研究过程。如果某人寻找的是一种容易的点燃香烟的方式，他可以去用火柴或者 Bic(比克)的一次性打火机。一个银质的 S.T.Dupont(都彭)打火机放在口袋里比普通打火机重，还要时不时地为它充气，实在麻烦。但是它不同于别的产品。实际上，它并不是一件产品，而是一件物品，一件可能拥有情感内容的(当它作为礼物或在特殊场合被购买的时候)美丽物品。它的银质部分做工堪称完美，它的尺寸拥有最优比例的长度和宽度，它必须有相当的重量，必须是牢固的，它几乎应该被视为一件艺术品！这里包含了打火机另外一个维度，即使是打开、闭合顶盖时的声音，也作为与传统的 Dupont 紧密相扣的一环被保留着，新的型号上市之前，尤其是在日本，还需要反复对这个声音进行测试。

在这些“物品”的世界里，审美特征是塑造全球印象非常重要的部分。一款新的香水瓶和它的外包装硬纸盒都应该在某种程度上表达一种艺术的观点，他们必须创造美和审美研究的认知。一条女式鸡尾酒会礼服裙必须强调女士穿着它时所展现的个人魅力，因此它本身就是一件经过审美研究和提炼改善的物品。

我们会在讨论创意管理和设计团队管理的时候回到这一点。然而，即使是对缺乏创造性、更多依赖营销推广的产品(比如一瓶刮胡水或一瓶伏特加)来说，商业命题里的艺术元素，如产品、包装和广告执行仍然是非常强的。

所以，消费者不购买产品，他们购买的是物品，他们希望这些物品是美丽的。

工匠的手艺是奢侈品同样重要的一个方面。消费者购买经由乔治·阿玛尼(Giorgio Armani)或约翰·加利亚诺(John Galliano)设计制作的物品，即使

它是像香水那样被大量生产的产品,他们也相信这些物品直接来自设计师的工作室。

在奢侈品领域,参观工厂几乎是不可能的。比如,在巴黎,可能看到 Hermès 位于 Bagnole 的生产中心或者 Louis Vuitton (路易·威登) 在 Asnières 的作坊,但是,在这两个地方,顾客们能看到的是皮具专家手工制作一件产品。这些产品要么像 Hermès 一样非常昂贵,要么就是像 Louis Vuitton 一样是直接定制的。最终都归结为一件事:想要见到自动生产的工厂相当困难,如果它们存在的话。因为那并不是品牌希望消费者记住的东西。

这门生意最终似乎成为了一门关乎设计和手工制作漂亮工艺品的生意。消费者则会喜欢购买、赠送或使用这些物品。

第三个维度说的是国际化。如果一个加拿大人购买了一件意大利或法国的奢侈品,他会期望这件产品同时被法国、日本和中国的奢侈品消费者赋予价值,希望他们也像他自己那样喜欢这件产品。而当一个法国人漫步在纽约的麦迪逊大道或者东第 57 街的时候,他会在心理上注意那些店铺地理位置优良的法国品牌,并为此感到骄傲。但是如果他或她无法看到 Kenzo (高田贤三) 或 Givenchy (纪梵希) 的店铺,他立即会感到,这些品牌已经不够强大,不够资格获得自己的注意了。那么下次他或她在巴黎的时候,就不再会对那些品牌感兴趣。

我们稍后会看到,大部分的奢侈品是被远离居住地的消费者所购买的,他们将此作为一项特别的活动。所以说在奢侈品行业中,品牌如果不在世界上主要的奢侈品城市如巴黎、米兰、纽约、洛杉矶、东京、香港、上海、新加坡、伦敦、日内瓦和杜塞尔多夫设店经营的话,几乎是无法生存下去的。这些城市的名单有一长串,在每一个城市里,大品牌都会试图胜过其他品牌。这样一来,中小型品牌想要在奢侈品零售的中心城市街道找到一处合适的店铺位置是非常困难的。

奢侈品品牌必须是国际化的,必须出现在每一个地方。一个强大的香水品牌可能在全世界所有的国家、全球所有机场免税店都有销售。这并不意味着产品没有一个强健的根基。当一个韩国女人走进首尔一家 Gucci (古驰) 店,她会希望包括颜色、音乐和环境在内的整体气氛都是意大利式的。然后她走进了一家 Yves Saint Laurent 的精品店,她一定马上感受到巴黎的环境。这一定是微

妙而精致的,不需要将埃菲尔铁塔画在精品店的每一面墙上,但是精髓就是在那里。

这些美丽的物品,基本上都是被艺术家和工匠们手工打造而成,在消费者想要进入交易过程、在本国或海外购买它们以前,它们必须先出现在世界的各个角落。

这就是我们在本书中研究奢侈品业务的视角。有的分析可能是定性的,因为我们想要详尽地说明什么才是奢侈品业务的特点、怎样处理品牌的状态以及在现在的环境下应该如何把握。我们接着会进入一个更规范的过程,解释如何分析奢侈品顾客和如何处理品牌识别。然后我们分析分销和传播沟通的问题以及问题的处理方法,以便使所有活动在获得成效的同时与品牌的目标也能保持一致。

我们巧妙设计了本书的结构,既可以从头阅读至尾,又可以将每一章单独拿出来研究。

我们的目标是让每位读者理解品牌在奢侈品活动中的潜力,以及奢侈品这个行业日常运作的真实面貌。

第1章

奢侈品的概念 1

- 1.1 一个不确定的定义 1
- 1.2 词义演变的记录 2
- 1.3 现有定义的分类 7
- 1.4 奢侈价值 11
- 1.5 真正奢侈、中端奢侈 15
- 1.6 奢侈,存在和表现 19
- 1.7 合法性的五个来源 22
- 1.8 结论 24

第2章

奢侈品行业的特征 26

- 2.1 是什么让奢侈品如此不同 26
- 2.2 奢侈品成功的关键 35
- 2.3 主要运营商 41

第3章

主要奢侈品部门 51

- 3.1 成衣业务 52
- 3.2 香水及化妆品业务 61
- 3.3 酒类业务 71
- 3.4 手表和珠宝市场 79
- 3.5 皮具市场 87
- 3.6 奢侈酒店和招待的世界 91
- 3.7 总结 92

第4章

品牌的力量 93

- 4.1 品牌价值 94
- 4.2 品牌特征 99
- 4.3 品牌及其符号 104
- 4.4 法律层面和品牌保护 112

第5章

奢侈品的顾客 119

- 5.1 谁是奢侈品的顾客 119
- 5.2 参观者 121
- 5.3 新顾客 123
- 5.4 来自不同国家的顾客是否相似 125
- 5.5 RISC 的研究 133
- 5.6 奢侈品消费者的心理图表分类 139

第6章

解析品牌的工具 143

- 6.1 品牌生命周期 143
- 6.2 品牌的诞生 147
- 6.3 品牌的成长 149
- 6.4 品牌的成熟 158
- 6.5 衰退、重新推出和品牌的消亡 159
- 6.6 品牌识别 164
- 6.7 一个仍旧太陌生的概念 164
- 6.8 其他分析模型 182
- 6.9 识别概念的局限:战略层面和操作层面的含义 189

第7章
创意管理 194

- 7.1 创意活动的本性 194
- 7.2 产品管理 203
- 7.3 品牌美学 209
- 7.4 品牌与艺术 212

第8章
传播 219

- 8.1 4P理论已过时 219
- 8.2 广告 226
- 8.3 公关、活动、促销和网络 230
- 8.4 产品的地位 237
- 8.5 公司行为 239
- 8.6 实际消费者 241
- 8.7 什么是好的传播 243
- 8.8 中国市场的品牌沟通 244

第9章
国际分销 246

- 9.1 国际分销体系 246
- 9.2 不同的分销体系 247
- 9.3 价格构成 251
- 9.4 广告预算和广告策略 255
- 9.5 免税店业务中的特殊情况 257
- 9.6 平行市场:原因和结果 264

第10章
零售 270

- 10.1 背景分析 271

10.2	奢侈品领域的零售	 276
10.3	作为沟通工具的店铺	 285
10.4	零售与批发的模式	 292

第 11 章

品牌授权策略 295

11.1	完全依赖品牌授权发展的品牌	 297
11.2	多数品牌对外授权的业务	 300
11.3	专门从事授权业务的公司	 304
11.4	品牌授权下发展的过程	 305

第 12 章

奢侈品品牌的电子商务 314

12.1	奢侈品电商的不同类型	 314
12.2	奢侈品品牌的 O2O 模式	 316

结论 324