



KAPFERER 论奢侈

[法] 让-诺埃尔·凯费洛 著
(Jean-Noël Kapferer)

谢绮红 译

KAPFERER ON LUXURY

How Luxury Brands can Grow Yet Remain Rare



机械工业出版社
China Machine Press

KAPFERER 论奢侈

[法] 让-诺埃尔·凯费洛 著
(Jean-Noël Kapferer)
谢绮红 译



KAPFERER ON LUXURY
How Luxury Brands can Grow Yet Remain Rare



机械工业出版社
China Machine Press

图书在版编目 (CIP) 数据

Kapferer 论奢侈 / (法) 让 - 诺埃尔 · 凯费洛 (Jean-Noël Kapferer) 著; 谢绮红译.
—北京: 机械工业出版社, 2016.10

书名原文: Kapferer on Luxury: How Luxury Brands can Grow Yet Remain Rare

ISBN 978-7-111-55022-8

I. K… II. ① 让… ② 谢… III. 高价—消费品—品牌战略—研究 IV. F76

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2016) 第 233016 号

本书版权登记号: 图字: 01-2016-5930

Jean-Noël Kapferer. Kapferer on Luxury: How Luxury Brands can Grow Yet Remain Rare.

Copyright © 2015 by Jean-Noël Kapferer.

Simplified Chinese Translation Copyright © 2016 by China Machine Press. This edition is authorized for sale in the People's Republic of China only, excluding Hong Kong, Macao SAR and Taiwan.

No part of this book may be reproduced or transmitted in any form or by any means, electronic or mechanical, including photocopying, recording or any information storage and retrieval system, without permission, in writing, from the publisher.

All rights reserved.

本书中文简体字版由 Jean-Noël Kapferer 授权机械工业出版社在中华人民共和国境内 (不包括香港、澳门特别行政区及台湾地区) 独家出版发行。未经出版者书面许可, 不得以任何方式抄袭、复制或节录本书中的任何部分。

Kapferer 论奢侈

出版发行: 机械工业出版社 (北京市西城区百万庄大街 22 号 邮政编码: 100037)

责任编辑: 董凤凤

责任校对: 殷虹

印刷: 北京天宇万达印刷有限公司

版次: 2016 年 11 月第 1 版第 1 次印刷

开本: 170mm × 242mm 1/16

印张: 18

书号: ISBN 978-7-111-55022-8

定价: 80.00 元

凡购本书, 如有缺页、倒页、脱页, 由本社发行部调换

客服热线: (010) 68995261 88361066

投稿热线: (010) 88379007

购书热线: (010) 68326294 88379649 68995259

读者信箱: hzjg@hzbook.com

版权所有 · 侵权必究

封底无防伪标均为盗版

本书法律顾问: 北京大成律师事务所 韩光 / 邹晓东

KAPFERER 推荐序
ON LUXURY

时尚在左，奢侈在右

在不同的语境下，我们对同一现象甚或同一个词语，都可能会有多元的解读。

三年前，我与两位撰写《奢侈品战略》的顶级专家结缘。对于时尚、奢侈、高档等词语的内涵，对于奢侈与时尚的关系，以及对于传统与保守的界定，书中都不乏耐人寻味的新意。初看时，觉得是概念的缠绕，再读下去，却总能寻找到的不俗的洞见。

今天，令人欣喜的是，曾经书写经典的两位作者之一Kapferer教授，针对奢侈品最具冲突的悖论——“稀缺与增长”，出版了本书，除了探讨如何保持奢侈品的“稀缺性”，我们可以在书中看到时下经济趋势中的全球化、科技、互联网、商业模式、环保等概念已经融入了奢侈品战略的范畴。至少在我看来，这是一本在汪洋书海中“稀缺”的、研究奢侈品行业如何保持“稀缺性”的佳作。

IV

作者的研究透露出奢侈品企业以积极的态度前瞻未来的趋势与世界的潮流，同时也在秉承品质的超越与完美的坚持。作者在书中解开了企业家最困扰的谜团：厘清奢侈品的商业模式、奢侈品如何拥抱互联网、奢侈品的稀缺性与可持续发展、奢侈品品牌的全球化等。本书与《奢侈品战略》优势互补，是目前仅见的具有非常难得的价值贡献的书。

随着中国经济的持续增长与高净值人群的增加，中国已经没有任何悬念地成为全球第二大经济体，国人的消费行为漂洋过海，早早地超越了理当与之同行的消费理念，在这期间，时尚成为社会进步的足音，奢侈品迎来了一个崭新的市场、一个大大的拥抱。

奢侈品为什么会如此具有魔力？国际品牌凭借什么得以在不同文化、不同种族和不同社会发展阶段上顺风顺水、攻城略地？我认为，无论是普通的消费者，还是时尚行业的经营者的，抑或国内生活消费类品牌的缔造者，经由此书，都会更自觉地从社会学、心理学、经济学以及艺术的角度，真切地了解这一消费现象背后的逻辑，理解不同种族、不同文化之间的个性与共性，深刻体察品牌内蕴，积极进取，彰显个性，但不流于盲目消费；坚持高尚品味与众不同，摒弃短期行为，学习国际品牌的方法论，专注打造品牌，真正实现从制造到创造，使承载着中国文化特色的产品成为国际品牌，成为被全球消费者拥戴的奢侈品，将是一个多么美好的开端！

我在时尚行业已 20 多年，书中涉及的品牌，无一不是时尚传媒的合作伙伴，经由此书，我对这些品牌的创意与坚持，以及它们独特的个性与原则，增加了许多了解，也增添了许多尊敬。本书的作者，既有学术水准，又有实践经验，而译者谢绮红女士又深谙时尚行业在中国发展的巨大潜力，在繁忙的工作之余潜心翻译，将这样一部作品送到读者眼前，不唯精勤敬业，更是有一个把握时事的高度值得嘉赏。

顺便说一下，在中国，“时尚”一词，早已超越了 fashion 的范畴，而无论时尚品牌还是奢侈品牌，在面对它们的上帝——消费者时，集体站在了同一个平台上。

时尚在左，奢侈在右。你以为呢？

时尚集团总裁



2016 年 9 月 8 日

奢侈品的成长

与其他行业不同，奢侈品行业是唯一一个会因成长而引发问题的行业。需求不足是造成这个问题的原因吗？并不是，正相反，需求过旺才会造成问题。例如，如果法拉利公司不想使其设想的价值和利润受损，一年需要卖出多少辆车？爱马仕公司应决定减少当年凯莉包的销量吗？路易威登何时需要决定在某个国家减少店铺数量？

然而，在奢侈品的门店外，普通人也想加入这场“盛宴”。现在，他们可以访问这些品牌的网站或者社交网络，即这些门店的工作页面来浏览商品。拥有奢侈品象征着人们可以过上与身着奢侈品服装、腕戴奢侈品手表的名人一样幸福的生活，因为长期以来，西方的电影、新闻和电视剧灌输的就是这样一种让人艳羡的理念。

在奢侈品市场上，客户购买的不仅仅是独特的产品（部分产品手工制作，工艺精湛），还购买了一个传奇：一个伟大

的传统与时俱进，具有现代化的气息以适应人们的生活，并且立足于一个国家的文化之上。另外，他们也购买到了排他性，尽管排他性并不意味着他们购买的是世上仅存的一件孤品。奢侈品不是画作。排他性意味着该品牌有意限制需求：价格越高，意味着即使是富人，也需要付出一定的代价才能成为拥有者。正如格鲁乔·马克斯（Groucho Marx）所说：“我永远不会进入会接纳我的俱乐部。”正是这一排他性因素，才把奢侈品与高级产品、大众名牌区别出来。梅赛德斯-奔驰现在与奥迪、宝马和雷克萨斯在销量上进行竞争，而宝马在2013年卖出了166万辆车，销量居几大品牌之首。在未来几年中，梅赛德斯会为其S级轿车的销量设限吗？可能不会。相比而言，劳斯莱斯会有意地每年比上一年少卖一辆车，但每辆车都为顾客量身定做。公司通过为每个顾客提供个性化服务而赚取的利润，比多卖一辆车更多。而且这样做还能创造出更具排他性、价值更高的品牌形象。管理一个奢侈品品牌并不在于追求顾客数量最大化，而在于追求有一定社会地位的正确客户。当一个人知道都有哪些人在购买、穿戴一件商品时，他也会去买这件商品，例如时尚业高度依赖明星来出售商品。但是，奢侈品并不属于时尚领域，这一点我在与文森特·巴斯蒂安（Vincent Bastien）合著的《奢侈品战略》（2012）一书中曾经提到过。

奢侈品行业的增长是一个脆弱的概念，让人喜忧参半。奢侈品何时会

VIII

出现饱和？奢侈品顾客太少，通过零售的方式，不足以回收其高昂的固定成本。今天，市场细分已经不再存在：不出名的奢侈品品牌无法积累象征性的资本，而奢侈品品牌则需要这些资本赋予其顾客以地位与尊崇。但如果顾客群过于庞大，则又会危及品牌的排他性及客户的奢侈体验。现在的巴黎街头有多少人戴着在普通眼镜连锁店买来的带有香奈儿标志的护目镜？甚至在旗舰店，如果顾客排成长龙，那么店内顾客的奢侈体验也会大打折扣，因为店员会对他们照顾不周。在奢侈品品牌零售店里，顾客接受的服务又是什么水平呢？这必将会威胁到该品牌的品牌价值，及其不用任何理由就能标注高价的能力。

随着奢侈品行业的增长，这个问题已逐渐变成一个顽疾。公司应该增长多快？应该在世界哪些地区扩张？应该卖多少产品？贝恩公司的数据显示，意大利品牌是全世界销量增长最快的，超过了法国品牌。然而，很多意大利的标志性品牌已经被法国集团（如路威酩轩集团和开云集团）收购了。家族公司可能缺乏增长需要的金钱和技能。许多以前的独立家族公司，甚至那些放言绝不会这么做的公司（如宝格丽、诺悠翩雅、古驰）都已经被出售给了奢侈品集团。而很多家族公司如爱马仕和香奈儿却盈利颇丰。

华尔街对奢侈品集团的兴趣来自两个方面：这一行业提供的“奢侈利润”和市场的增长。因此，由于奢侈品集团都是上市集团，它们会一直有

增长目标的压力，而独立的家族公司则不需承担这个压力。自1990年至今，奢侈品行业一直鼎盛兴旺，市场也一直在拓展，而华尔街也从其中获取了不少好处。

- 由于奢侈品已经征服了金砖国家（巴西、俄罗斯、印度和中国）及“薄荷四国”（墨西哥、印度尼西亚、尼日利亚和土耳其），所以该行业已发生了横向扩张。中国是这一扩张最具有代表性、最为有力的证明，其中一个例子就是路易威登在中国的成功：该品牌现在象征着中国经济的成功，它的分店现在不仅开设在一线城市，甚至开设在二线城市。
- 由于二三线奢侈品品牌的创立，奢侈品行业中还发生了纵向扩张。最典型的例子就是阿玛尼。另一个纵向扩张的标志就是配饰品作为主要盈利点的增长。
- 奢侈品品牌还通过放弃原来的单一产品，转向生产多种产品的方式，实现了产品多样化。这一品牌扩张的目标是通过开办直营店来获利。产品多样化也解决了奢侈品新客户的问题——缺乏忠诚度。新客户通过欲望的传染，而非通过这一品牌是否符合他们的价值观和鉴赏理念来选择品牌。产品多样化给顾客提供了到访奢侈品店或奢侈品官网的另外一个理由。

但是，这三种扩张之后会发生什么？奢侈品行业将如何克服其倡导的理念——稀有、高贵、手工制作、优越、生机勃勃、超越和服务，与业务增长的现实之间的冲突？

本书旨在研究并预测奢侈品增长带来的问题。作者将分析现今帮助奢侈品在高销量下维持奢侈品之梦的“艺术化”以及“足量的稀有”战略。我们也会讨论互联网以新的方式带来的挑战以及可持续发展问题。最后，我们会分析奢侈品公司和集团自身的管理问题。

本书包含了许多我以前在国际期刊上发表的文章（一些是与别人合著的），分析了奢侈品增长的问题及其许多独特的方面。每篇都可单独阅读。另外，本书谈到了许多这些出版文章里没有涉及的问题，以及关于奢侈品行业顾客心中“奢侈品之梦”的国际调查的最新数据。本书与《奢侈品战略》相辅相成。后者一直是国际闻名的奢侈品品牌进行管理，并与时尚业和高级产品区分开来的参考书。

推荐序 时尚在左，奢侈在右

前言 奢侈品的成长

第一部分

奢侈品是如何演变的

01 维持奢侈品梦想：挑战与洞察 2

独一无二的产业 2

奢侈品的未来 8

时尚的崛起：从梦想到欲望的蔓延 14

应对高需求与抛弃稀有性 18

中国如何影响奢侈品之梦 26

互联网带来的挑战 28

对抗模糊的界限：重建差距，违背准则 34

可持续发展：奢侈梦的未来 37

参考文献 40

02 充足的稀有：奢侈品行业增长的关键 42

奢侈品的金融梦 43

奢侈品的许多意义 46

奢侈品是一个绝对的概念 46

稀有如何创造价值 53

从数量上的稀有到质量上的稀有 54

虚拟稀有 55

从手工艺到艺术：所有人的精英主义 56

亚洲的新形势：平等的奢侈？ 58

奢侈品狂热是宗教吗 60

培养奢侈品品牌的象征能量 62

长期还是短期政策 63

结论以及对创业者的建议 65

参考文献 66

03 奢侈的艺术化：从工匠到艺术家 68

奢侈品公司面临增长的挑战 68

| | |
|--------------------|----|
| 当今世界，奢侈行业风云剧变 | 71 |
| 奢侈品品牌增长催生了两个问题 | 73 |
| 奢侈品品牌的增长与其存在合理性的问题 | 75 |
| 为什么现在变成了艺术？成为一项产业 | 76 |
| 艺术和奢侈品关系的简要历史 | 78 |
| 奢侈品与艺术的关系 | 80 |
| 通过艺术进入新的国家 | 82 |
| 艺术化是如何影响所有艺术机构的 | 88 |
| 在价值链各个层面引入艺术家 | 89 |
| 艺术化的多种媒介 | 92 |
| 总结：奢侈品品牌雄心勃勃的愿景？ | 93 |
| 参考文献 | 94 |

第二部分

具体的问题和挑战

04 危机后的奢侈品：要不要商标 98

从绝对奢侈到相对奢侈 99

- 现代经济触发了对地位的需求 102
- 针对不同对象调整价格和商标 104
- 为什么炫耀性将会回归：它从未离去！ 106
- 回到奢侈？ 107
- 参考文献 108

05 为什么奢侈品不能离域：对一股潮流的批判 110

- 从被妥善保管的秘密到公开声明 111
- 奢侈品：分清概念、部门和商业模式 112
- 奢侈品品牌建设就是建设不可比性 114
- 分清奢侈、时尚和高端产品的商业模式 117
- 消费者对生产离域的想法 120
- 一个品牌可持续的“XX 制造” 122
- 非离域化面临的挑战 125
- 参考文献 126

06 互联网与奢侈品：尚未使用还是错误使用 128

- 奢侈品的新边界 128

- 奢侈品与互联网：双方的一隅之见 131
- 回到互联网的潜能 133
- 覆盖互联网的阴云：失去控制 140
- 奢侈品公司适应互联网 144
- 改变互联网体系，适应奢侈品格局 146
- 参考文献 147

07 奢侈品有最低价吗？针对顾客对于奢侈品定价看法的

探索研究 149

- 模糊的奢侈品定义 150
- 价格与奢侈品 152
- 研究中的矛盾与问题：多贵可以称之为昂贵 154
- 结果与思考 158
- 小结 169
- 奢侈品价格管理的启示 171
- 结论 172
- 参考文献 174

08 并不是所有会发光的都是金子：奢侈品行业可持续发展的挑战 177

可持续发展压力下的奢侈品行业 178

奢侈品与可持续发展的两大共同点：稀有和美好 181

区分奢侈品战略与时装或优秀产品战略 182

奢侈品意味着耐用 183

为什么如今可持续发展着重于奢侈品行业 185

采用可持续发展模式来维持奢侈品名誉 187

可持续发展准备好接受奢侈品标准了吗 189

可持续发展为何也需要奢侈品战略 192

重新定位：从权力到利他 193

参考文献 194

更多阅读 194

第三部分

从经济角度看奢侈品发展

09 奢侈品企业各不相同：奢侈品企业截然不同的经营模式 198

奢侈品之梦 198