

奢侈品品牌管理

[法]米歇尔·舍瓦利耶 著
[法]热拉尔·马扎罗夫 卢晓 编译



格致出版社
上海人民出版社

奢侈品品牌管理

[法]米歇尔·舍瓦利耶 著
[法]热拉尔·马扎罗夫 卢晓 编译



格致出版社
上海人民出版社

图书在版编目(CIP)数据

奢侈品品牌管理/(法)舍瓦利耶,(法)马扎罗夫
著;卢晓编译. —上海:格致出版社;上海人民出版社,
2008

书名原文:Luxury Brand Management

ISBN 978-7-5432-1416-3

I. 奢… II. ①舍…②马…③卢… III. 消费资料-质量
管理 IV. F407.863

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2008)第 019199 号

图字 09-2006-737

责任编辑 王 炜

封面装帧 钱宇辰

奢侈品品牌管理

[法]米歇尔·舍瓦利耶 热拉尔德·马扎罗夫 著
卢 晓 编译

出 版 世纪出版集团 格致出版社
www.ewen.cc www.hibooks.cn
上海人民出版社

(200001 上海福建中路193号24层)



格致出版

编辑部热线 021-63914988

市场部热线 021-63914081

发 行 世纪出版集团发行中心
印 刷 上海图字印刷有限公司
开 本 787×1092 毫米 1/16
印 张 23
插 页 4
字 数 384,000
版 次 2008 年 3 月第 1 版
印 次 2008 年 3 月第 1 次印刷
ISBN 978-7-5432-1416-3/F·46
定 价 45.00 元

::: 中文版序

我们写本书的目的是将理解奢侈品行业的所有必要信息整合在一起,所以我们首先从定义奢侈品、界定奢侈品行业产品的不同类别以及估计这个行业在世界各地的不同规模开始。我们希望通过所有的数据和必要的观察来让读者理解这个行业的风险及其特殊的规则。

本书给出的一些统计数据可能存在小的偏差,因为许多奢侈品公司是私有的,有的从未向外界公布任何数据,有的是以一种整合的方式给出数据,这使得比较起来非常困难。所以,如果任何读者和我们分享关于任何数据的不同观点,我们都会非常感兴趣。这是有史以来的第一次,我们决定估计该行业中每一家公司的销售额和利润。为了达到这个目标,我们联系了我们在这个行业中所有的朋友。我们没有要求他们直接给我们数据,因为我们知道这属于公司高度的机密。所以,我们告诉他们我们想要公开他们工作或曾经工作过的公司的营业额,我们说出自己的预估数据,根据他们的反应,我们逐步地提高或降低我们的预测数,并请人帮助改进我们对公司的理解。感谢这种尝试排除的过程,我们相信现在我们有了有意义的统计数据。但是明显地,估计的结果总是需要不断改善的,我们会很感激任何能够提供使我们的预测更加精确的信息的人。

当然,这只是本书的一部分,在给出我们的预测后,则集中关注品牌现象。首先解释品牌的力量和它的变化,我们也提供了必要的工具来理解品牌识别,以及它是如何随着时间慢慢发展或改变的。

之后,本书运用了营销概念来描述奢侈品品牌管理的不同方面:了解消费者,管理创新过程,开发并分销产品到世界各地,品牌传播,奢侈

品门店管理等等。

我们试着创作出第一本全面的关于奢侈品的书。我们希望本书能够为所有想要学习该行业知识的人或已经在该领域工作的人提供参考。他们会在本书中找到开发一个奢侈品品牌所需要的所有信息和实践工具,并帮助它逐步成长。

为什么我们要在中国出版本书?首先,因为中国消费者已经显示出对奢侈品品牌的浓厚兴趣。同时也因为,现今大多数奢侈品品牌在中国不断开展活动。对许多品牌而言,中国仍然是一个很小的市场,相应的销售额只占它们全球份额的5%。但增长速度非常快,通常每年的增长率达到30%至50%。这种增长率当然非常有意义,并与全球销售增长额中的大部分有关。但是这种高速增长产生一个意想不到的结果:对于大多数品牌,中国仍是一个没有利润的市场,至少,还需要大量的投资用于新门店、促销活动和业务开发。因此,对于大多数品牌,中国仍是一个不赢利的市场,而这个市场的投资需要公司总部提供资金。因此,对于大多数奢侈品集团,在中国不仅要优先考虑业务问题,还要优先考虑投资问题。

本书的目的是为了在中国这个高潜力的市场中更好地管理奢侈品品牌而提供所有的必要工具。

最后,需要感谢的是我们的朋友复旦管理学院营销系的卢晓教授,这本书在中国的面世是和他辛勤的编译工作分不开的。还有格致出版社的王炜先生耐心细致的编辑工作,在此也一并感谢。

米歇尔于巴黎

热拉尔德于纽约

2008年2月29日星期五

∴ 译者序

奢侈品品牌管理 (luxury brand management) 是一门新兴的管理科学。同大家望文生义所理解的与“奢侈”两个字相联系的话题有着很大的区别,这和时尚媒体所宣传的也相去甚远,以至于有些国内有志于发展和投身这一行业的人士大呼“误会”。这里的原因是多方面的,其中最重要的一个原因就是由于“luxury”一词在中文里的错误翻译或者说是翻译不当所造成的。

首先抛开“奢侈品”,只看“奢侈”在中国语言文化中的含义。“奢侈”一词是一个历史悠久的纯中国的词汇,《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。

“奢侈”作为形容词是英文形容词“luxury”的中文翻译。在英文中, 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》中是“something expensive which is pleasant to have but is not necessary”。也就是说,在英文的解释中没有贬义的感情色彩。因此,这个词的中文翻译是不准确的,把中国的传统价值观中否定的一面附加给了“luxury”一词。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,“奢侈产品”、“奢侈品”和“奢侈品品牌”这些词也就与生俱来带有中文中特有的“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,但约定俗成,我还是很无奈地在本书中延续使用“奢侈”两字。

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向大家有明确的交代。

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对待。这也是我决定翻译这本非常好的教科书的原因。通过这本书的介绍,普通大众可以对奢侈品这一国际行业有一个全面而较为细致的了解。本书的两位作者都是我熟知的朋友。米歇尔·舍瓦利耶更是我在法国巴黎高等经济与商业学院(ESSEC)做博士研究时的老师之一,目前我们也在共同进行奢侈品品牌管理领域的研究和专著撰写。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。

另外,本书中有大量的品牌名称,有些是大家所熟知的,有些则显得相对冷门。为了不产生混淆及保持格式上的统一,本书全部采用品牌的西文名称,只在第一次出现时在后面加上其较为通用的中文名称。

在此我们还要特别感谢上海世纪出版集团的忻雁翔小姐和王炜先生为这本书在中国的出版作出的巨大努力。最后,由于作者撰写和译者翻译的时间都很仓促,所以遗漏之处在所难免,还请大家谅解。

晁晓

复旦大学管理学院

2007年6月15日于北京三里屯

∴ 导 论

你对奢侈的定义是什么？既然这是一本关于奢侈的书，那么我们必须先回答这个问题。其实这个问题的答案并不是单一的，而是多元化的。

人们可能首先会说，奢侈品品牌肯定是一个具有极高独特地位的品牌，在每个产品种类中，几乎都只有一个，可以看作是稀有、精巧以及高品位的特殊标志。同时，它还应当有点含蓄和贵族化的元素。如果按照这种说法的话，这个世界上就只有一种可以成为奢侈品的轿车：Rolls-Royce(劳斯莱斯)，其他汽车诸如 Ferrari(法拉利)，那种闪亮的大红颜色可以说是它那种低级品位的缩影。如果我们在每一类商品里只挑选一个来作为这类商品的奢侈品品牌代表，那么我们只会有 Krug(库克)或者 Dom Perignon 的香槟，Guerlain(娇兰)的香水和化妆品，Hermès(爱马仕)的皮具，可能还包括 Giorgio Armani(乔治·阿玛尼)或者 Valentino(华伦天奴)的女士成衣。就男士的服装来说，Ermenegildo Zegna(杰尼亚)当然是终极的奢侈品牌，而 Van Cleef et Arpels(梵克雅宝)则可是当之无愧的珠宝中特别而杰出的代表了。

当然这种有限的奢侈品品牌定义的确有其意义，但这个定义并不能代表今天为人所知的现状。就像 Hugo Boss(波士)或者 Lacoste(鳄鱼)这样的品牌，在本书中同样将被认为属于奢侈品品牌，因为我们相信有必要下一个具有可操作性的定义，这个定义将考虑到品牌在商店里的地位以及顾客对它们的感觉。奢侈品品牌是有选择性和专属性的品牌，能给消费者带来额外的创造性和情感价值。在这种情况下的定义将会更加广泛并涵盖了相当大一部分的时尚产品。

与此同时，对于时尚和奢侈的界线，同样存在着分歧。就这点来说，

一个品牌可以从纺织品和装饰配件领域开始发展成为一个时尚品牌,但只有在具有了一定的稳定性和持久性的时候,才会具有有一点“奢侈品”的地位。在开始的时候,一个品牌必须具有创造性并且在每一季都有新的创意、新的概念和新的产品来吸引顾客的兴趣。当它的身份从时尚向奢侈品过渡的时候,就得创造出“经典”的款式,每年都要保留下去,并且可以成为一种风格,从而创造出永恒的“畅销”局面。当然,这个区别从概念上来说非常具有诱惑力,但同时也具有误导性,有时候可能是危险的。说它具有误导性是因为即使一个已经属于奢侈品范畴内的品牌,例如 Chanel(香奈儿)或 Dior(迪奥),在每一季也必须要有新的服装或新的配件饰品发布,而且每次都要用崭新的方式呈现出来以保证能吸引顾客的兴趣。同时,说它是危险的,是因为这里好像隐含了另一层意思,即如果已经成为了一个奢侈品牌,就无需像其他的时尚品牌那样不断创新了,这显然是不对的。

说到这儿,我们可能有必要描述一下本书在对奢侈品的分析中包括哪几个不同的产品种类:

- 具有选择性和独特性的男士和女士高级成衣是我们首先想到的产品种类。当然,它包括所有具有选择性的时尚品牌像 Chanel、Valentino、Burberry(巴宝莉)或 Versace(范思哲),但同时也包括了更加传统的品牌像 Jaeger、DAKS 或 Celine(赛琳)。另外还包括一些上面提到过的 Hugo Boss 或 Lacoste 等品牌,因为它们在分销和开发产品方面仍然非常具有选择性。实际上即使它们的价格是平易近人的,但运作方式还是时尚品牌的运作方式,也就是通过特定的有选择性的经销商进行分销。可能有人会认为 Lacoste 男装没有创意,销售的都是一些基本的产品,但是 Lacoste 女装无疑要更有创意和更加的精巧。那么我们的分界线到底在哪里呢?显然,我们会排除那些不是通过选择性分销渠道进行销售的品牌。那像 Nike(耐克)或者 Zara(飒拉)这样的品牌呢?这就要看品牌的地位和精巧的水平了,消费者对这两个品牌的认知离奢侈品世界还是很遥远的。当然,奢侈品品牌还是可以从 Zara 或者 H&M 的经营体系中学到很多东西。
- 豪华的珠宝和手表显而易见也是这个世界的一部分。它们通常有自己的专卖店,或仅仅使用很少的选择性珠宝分销商。当我们说到手表的时候,是指具有复杂功能的手表,当然还包括了其他价格昂贵通过选择性分销系统当作珠宝进行销售的手表。
- 通过选择性分销渠道进行销售的香水和化妆品很显然也属于奢侈品,即使

它们包括某些价格不是很高的产品。它们也通常都是一些奢侈时尚品牌或者珠宝品牌的姐妹品牌,它们的定位也是明显的奢侈品。

- 时尚饰品通常也是作为时尚品牌的姐妹品牌的。这类商品包括手袋和皮具,但也包括鞋子、皮带及其他身上的任何装饰元素。对男士来说,显然包括领带,还有鞋子、衬衫以及男士服饰的其他方面,包括周末休闲服饰,当然,如果它们足够精巧的话。
- 红酒和烈酒是否属于奢侈品领域,这是一个一直在争论的问题。有些人非常坚持地认为,这些东西在超市和食品商店里面进行销售,当然不能算是奢侈品。它们应当和啤酒以及可口可乐一起归于食品类或饮料类。事实上,就红酒和烈酒的概念和定位来说,它们具有一定的精巧性,这一点和啤酒是非常不同的。同那些快速重复消费品(如可口可乐或啤酒)相比有着很大的区别:它们昂贵,经常用来作为礼物,并且很明显是品牌地位建设的一部分。在生产过程中的混合技术与精巧程度以及在消费过程中的选择性同样也是我们把这些产品归于奢侈品范畴的一个理由。
- 豪华汽车显然是这个领域中一个比较特殊的种类。我们在前文曾提到过 Rolls-Royce 和 Ferrari。在这儿,我们还应当提到 Bentley(宾利)、Maserati(玛莎拉蒂)、Porsche(保时捷)、Maybach(迈巴赫)、可能还有 Mercedes(梅塞德斯)、BMW(宝马)或 Audi(奥迪)的某些型号也能归为这一类。就品牌的知名度上来说,其定位的难度以及成熟性、产品的精巧性以及特约经销商系统和售后服务,将会决定汽车市场中几乎所有的品牌和产品是否能归于奢侈品。但就现阶段来说,我们可以把顾客们认为非常特别、与其他产品不同的汽车称为豪华汽车。
- 同样,从它的名字就可以看出来,豪华酒店同样也属于奢侈品,顾客会期望在那儿获得卓越的服务并获得非常特别的经历。对酒店来说,品牌只是众多因素中非常重要的一个,但同时设计、气氛和食品的质量也是这一行业的组成部分。
- 我们已经提到了豪华酒店,那么我们自然也应当提及豪华旅游,特别是豪华游轮旅游。
- 最后一类,从其特殊性、服务的质量以及品牌的重要性来考虑,私人银行服务同样可以认为是奢侈品的一个种类。

上面所列举的就是我们所说的所有奢侈品品牌类别。但是,在本书中,我们

并不准备专门研究汽车、酒店以及其他类型的服务,因为它们商业模式与其他种类的奢侈品的模式可能有着非常大的区别。我们可能会在以后来分析这些种类的产品和服务。

奢侈品定义的最后一种方式是根据不同的层次。Danielle Allères 区分了三种层次的奢侈:难以获得的奢侈品,这些产品通常包括一些特殊的款式,有时每个部分都是通过手工加工的,例如非常昂贵而稀有的多功能手表,或者我们前面所说的 Rolls-Royce。中间等级的奢侈品,是指个别款式的昂贵复制品。在时装领域,高级时装(Haute Couture)是属于难以获得的奢侈品,但是批量生产的服装,是对某个高级时装款式的全部或部分的复制就属于这一类中间等级的奢侈品了。就汽车来说,Rolls-Royce 和 Ferrari 的某些特别的型号可以当作是难以获得的奢侈品,而 Ferrari 或 Maserati 从大类上来说,应该属于中间等级的奢侈品,Porsche 911 也是属于这一类。容易接受的奢侈品是指包括所有在工厂或车间生产的有很多系列产品的那些产品,例如 Dior(迪奥)的女式成衣,Ferragamo(菲拉格慕)的鞋子,或者一瓶香水和一瓶威士忌。^①

这样的分析非常有意思,但它忽略了一点,今天 98% 的奢侈品行业所从事的是容易接受的奢侈品生意。因此,如果说用这种分类来表述这个领域的起源及特性非常有用的话,那么它并不是一个非常实用的分类。

我们今天面临的问题是,在什么样的情况下,还能继续将“奢侈品”这一标签贴到一瓶红酒或一双纺织品质地的鞋子上面。除非有人在“容易接受”这类下面再分出新的层次。这种三个层次的分类虽然很好地解释了这个行业的“根源”,但并不能帮助我们如何区分一瓶 YSL(圣罗兰)香水和一瓶 Nevia(妮维雅)的保湿面霜。

这里我们必须给出我们自己的定义,对我们来说,奢侈品必需满足三个不同的条件:首先必须具有浓厚的艺术内涵,其次必须是工匠精心雕琢的结果,再有它必须具有国际性。

可能正是奢侈品的艺术成分将它与其他的 product 区分开来。如果有人想要简单地点燃一支香烟,他或她可以用一根火柴或用一个 Bic(比克)的一次性打火机。用一只银制的 S. T. Dupont(都彭)打火机,放在口袋里很重,还要去重新充气。但它却是一件与众不同的产品。实际上,它已经不是一个简单的产品了,而是一个

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

物件,一个可能具有情感内容的物件(它可能是一件礼物,或是为一个重要的时刻而购买的),并且它必然是十分漂亮的。这件银器的做工必须是完美的,大小必须保持重量和宽度之间完美的平衡。它必须是有重量并且坚固的,它应当看起来几乎就是一件艺术品。实际上,这个打火机还有另一个特点,打开和关上盖子的时候所发出的声音,应当总是保留那经典的 Dupont 扣响。新的产品款式在推出市场之前总是以此为测试点,特别是在日本。

在这个物件的世界,美学特征是总体形象的一个非常重要的部分。一个新的香水瓶应当是漂亮的,而其外的包装纸盒也应当是一种艺术性的阐述。一件女士的晚礼服应当是美丽的,并有精、准、妙的颜色搭配。

我们将在讲述创意和设计团队管理的时候讨论这一点。但就算是对于缺乏“创意”并且更“市场化”的产品,像须后水或伏特加,其商业建议中的相关艺术元素,比如产品、包装和广告,仍然应当保持强烈的艺术成分。

这样一来,顾客购买的就不是简单的产品了;他们购买的是一个物件,而且他们希望这个物件是美丽的。

奢侈品的艺术性同样重要。顾客购买的是 Giorgio Armani 或 John Galiano (约翰·加利亚诺)设计并制造的物品。即使这种产品是大量生产的,就像香水,他们也愿意相信这些商品直接来自于设计者的工作室。

在奢侈品领域,要参观工厂几乎是不可能的。在巴黎,你有可能参观在 Bagnolet 的 Hermès 生产中心或者在 Asnières 的 Louis Vuitton(路易威登)工厂,但在这两个地方,顾客可以看到的是皮具专家在手工制作一些订单产品:它们要么是 Hermès 的一些昂贵款式,要么是 LV 的特别订单。但相同点都是一样的:就算有自动生产线的工厂存在,要访问也很难,因为这并不是这些品牌希望顾客记住的。

因此,这个行业似乎就是一个设计和手工制作精美并具有艺术性的物品的行业,这些物品又是顾客乐于购买,乐于作为礼物收到或使用的。

第三个元素是国际性。当一个加拿大人购买意大利或法国的奢侈品的时候,他希望法国、日本或中国的奢侈品消费者能够跟他一样喜欢这个产品。当一个法国人在麦迪逊大街或纽约第 57 大道上走过的时候,他会注意到法国品牌的商店坐落在黄金地段并且为此而感到骄傲。但如果他发现没有看到 Kenzo(高田贤三)或 Givenchy(纪梵希)商店的时候,会立刻感觉到这些品牌已经不再强势到吸引他的注意力,而下一次当他身处巴黎时,就有可能不再对这些品牌感兴趣了。

我们在书中可以看到,奢侈品行业里绝大部分的品牌是由那些离他们原来发

源地很远的人来经营的。因此,在这个奢侈品行业里,如果不在世界上的一些主要奢侈品城市销售,例如巴黎、米兰、纽约、洛杉矶、东京、香港、上海、新加坡、伦敦、日内瓦或杜塞尔多夫,就基本上存活不下去:这样的城市很多,而在每个城市,每个大品牌都试图胜过其他的品牌,这样一来,小的或中等的品牌就很难生存下去。

所以,奢侈品品牌应当具有国际性而且几乎应当出现在任何地方。一个强势的香水品牌应当在世界上的每个国家和每个机场的免税商店里都有出售。但这并不代表这样的产品肯定没有很强的根源性了。当一位韩国女士走进位于首尔的一家 Gucci(古驰)商店的时候,她期望店里的色彩、音乐和环境都是意大利特色的。而当她走出这家商店而走入一家 YSL 服装店的时候,她就应当立刻感觉到一种巴黎的氛围。当然,营造这种感觉应该是细致和精巧的,并没有必要在所有的墙上都画上艾菲尔铁塔,有一个就够了。

因此,在被顾客接受并在他的国家或其他地方被购买之前,这些几乎都由艺术家或者高级工匠手工制造的美丽产品应当首先出现在世界上的任何一个地方。

这就是我们在本书中将要讨论奢侈品行业的视角。有时候一种分析是描述性的,因为我们想对奢侈品产业的这个特殊性做出充分的描述,并且研究品牌的定位以及在这种环境下应当怎样运作。然后,我们将进入一个更加标准的程序,来解释如何分析奢侈品的顾客、品牌的定位、分销和市场沟通等问题,以及应当怎样处理这些问题而使所有的行为都有效并契合品牌的宗旨。

我们已经对本书进行了重新组织,使您既可以从头到尾阅读,也可以把每个章节单独拿来研究。

本书的目的是为了使每个人都能够理解在奢侈品行业中品牌所具有的潜力,以及应当怎样进行日常的经营和管理操作。

目 录

第 1 章	奢侈品行业的特征	1
1.1	奢侈品行业到底有什么不同	1
1.2	在奢侈品行业中成功的关键	11
1.3	市场中主要的操作者	19
第 2 章	主要奢侈品部门	28
2.1	成衣业务	29
2.2	香水及化妆品业务	37
2.3	酒类业务	47
第 3 章	品牌的力量	56
3.1	品牌价值	57
3.2	品牌特征	61
3.3	品牌及其符号	67
3.4	法律层面和品牌保护	74
第 4 章	产品生命周期	81
4.1	测量品牌的强度	85
4.2	品牌的诞生	86
4.3	品牌的成长	88
4.4	品牌的成熟	97
4.5	衰退、重新推出和品牌的消亡	98
4.6	全球品牌和当地品牌	103

第 5 章	奢侈品顾客	107
5.1	谁是奢侈品的顾客	107
5.2	新顾客	111
5.3	来自不同国家的顾客是否相似	113
第 6 章	品牌识别	127
6.1	品牌识别的概念	128
6.2	解析品牌识别的工具	131
6.3	从符号学家到经营者	154
6.4	识别概念的局限:战略层面和操作层面的含义	160
第 7 章	创意管理	167
7.1	创意活动的本性	167
7.2	创意职能的组织	171
7.3	产品管理	175
7.4	品牌美学	181
7.5	品牌与艺术	184
第 8 章	广告和公关	191
8.1	广告还是传播	191
8.2	广告	199
8.3	公关和活动	203
8.4	产品的地位	207
8.5	公司行为	209
8.6	实际消费者	211
8.7	什么是好的传播	212
第 9 章	国际分销	215
9.1	国际分销体系	215
9.2	不同的分销体系	216
9.3	价格构成	220

9.4	广告预算和广告策略	224
9.5	免税店业务中的特殊情况	225
9.6	平行市场:原因和结果	231
第 10 章	零售和店面布置	237
10.1	背景分析	238
10.2	奢侈品领域的零售	243
10.3	作为沟通工具的店铺	251
10.4	零售与批发的模式	258
第 11 章	物流和代理合同	261
11.1	物流	261
11.2	代理合同	267
第 12 章	品牌审计	276
12.1	传播链条	277
12.2	深入品牌表现	285
12.3	优秀的品牌管理标准	297
	附录:品牌故事	306

第 1 章

奢侈品行业的特征

任何行业的代表企业都会很着急地解释它们的行业是多么的不同，行业外的人一般只是听听，不会作过多的评论，但是也不会相信它们。但是当他们听一个奢侈品行业管理者的解释的时候可能情况会不一样，因为奢侈品行业真的很不一样。这里有一个商业规律——需要有大量具有创造力的天才的努力才能保证一个品牌的成功；但是有一点是可以肯定的，世界闻名的品牌必定有其独特的运作模式。本章将讲述奢侈品行业区别于其他行业的三大主要特征，以及在这一行业获得成功的必要条件，最后我们来介绍一下这一行业中主要的公司和品牌。

1.1 奢侈品行业到底有什么不同

我们将以公司规模、财务特征和时间因素来阐述该行业的主要不同。

1.1.1 规模的涵义

在所有的行业里，规模是用来比较公司或行业的主要因素，但在奢