

中国资深品牌评论家的个性力作

THE BRAND NAME MYTH

名牌

天机

杜婕 吴明/著

国内首部
名牌评述
专著



经济管理出版社
ECONOMY & MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE



中国资深品牌评论家的个性力作

THE BRAND NAME MYTH

名牌 天机

杜婕 吴明/著

国内首部
名牌评述
专著

经济管理出版社
ECONOMY & MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE



图书在版编目 (CIP) 数据

名牌天机 / 杜婕, 吴明著. —北京: 经济管理出版社, 2005

ISBN 7-80207-311-1

I. 名... II. ①杜...②吴... III. 企业管理: 质量管理—经验—世界 IV. F279.1

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2005) 第 050036 号

出版发行: 经济管理出版社

北京市海淀区北蜂窝 8 号中雅大厦 11 层

电话: (010) 51915602 邮编: 100038

印刷: 北京诚信伟业印刷有限公司

经销: 新华书店

组稿编辑: 郝光明

技术编辑: 杨 玲

责任编辑: 徐 玫

责任校对: 赤 平

850mm × 1168mm/32

10 印张

205 千字

2005 年 7 月第 1 版

2005 年 7 月第 1 次印刷

印数: 1—7 000 册

定价: 18.00 元

书号: ISBN 7-80207-311-1/F·299

·版权所有 翻印必究·

凡购本社图书, 如有印装错误, 由本社读者服务部

负责调换。联系地址: 北京阜外月坛北小街 2 号

电话: (010) 68022974

邮编: 100836

序

谈论名牌同谈论美女一样困难。困难的因缘在于虽说它们都有客观的标准，但主要的依据还在于主观的感受。当主观的感受趋于一致时，它就成了名牌，她就成了美女。

有科学家将人见到名牌或美女时的神经反应当成对它的评判标准，其实那也不过是人的主观反应的客观化而已。花了很多钱，不如让人直接投票简单而可靠。

所以，各色名牌评选便新鲜出炉，而且也不管别人愿意不愿意，都要排出一个榜来。榜的结果通常是榜里的觉得理所当然，榜外的觉得气愤难平，看榜的觉得莫名其妙。正如每个人心中有一个美女，每个人心中也会有一个名牌，与榜的关系不大。

本书的名牌，自然是按我们自己的标准选入的。我们的标准当然是非常主观的：历史深度、美感、文化价值，值得我们花精力去欣赏它。而且我们根本没有把它们做成一个什么榜的愿望，因为我们知道那样做是极其危险的。所以，我们只是简单地分了类，以方便阅读。

由于是我们的偏好，本书中选定的名牌大多数是所谓的“小众名牌”或者奢侈品品牌，与之相对的是我们称为的“大众名牌”或者普通品品牌。前者如书中的迪奥、范思哲，其极致是

“一个人的名牌”，那就是姚明；后者如书中的星巴克、雅芳等。同时，本书选定的名牌大多数是所谓的“产品名牌”，与之相对应的是“企业名牌”。前者如书中的LV、哈里·戴维森，后者如宜家、贝塔斯曼。值得一提的是，有二位一体的现象，如书中的SONY。

“小众名牌”和一些“产品名牌”通常具有很多鲜明的特点。它们通常具有上百年的历史，已经成为所在国历史和文化中的元素，比如夏奈尔、人头马和凯旋门、艾菲尔铁塔一样，都是法国文化的表象；它们通常依然处于手工或半手工制作的阶段，与工业化格格不入，比如高级时装都有定制业务；再比如意大利的手工皮鞋，而惟其如此方显其独特和高贵；它们通常费尽千辛万苦制造出来却只给极少数人享用，所以只有狭小的市场，比如哈里·戴维森的全球用户不到80万人；它们通常与历史的名人有佳话流传，比如范思哲与戴安娜、纪梵希与奥黛丽·赫本、古巴雪茄与切·格瓦拉。历史就像一块粉笔擦，不停地写又不停地擦掉。因为记载历史的黑板很小，容不下太多的名字。所以，经过200多年工业革命留下的，只能是这些真正的名牌。在我们看来，只有它们才有阅读价值。

当然我们还发现，这些名牌大部分来自欧洲，小部分来自美国。这同近代文明由欧洲中心向美国中心迁徙的历史轨迹是一脉相承的。欧洲人说自己是贵族，美国人是暴发户，大约说的便是美国人没什么文化，有的也只是好莱坞的工业化艺术和《飘》的虚情假意，而他们却有数以百计的世界顶尖极品品牌和数以万计的能工巧匠。

我们的目的是在介绍这些名牌的同时，提供阅读的快乐。它们都是可以而且需要细细把玩的，它们不是那种“用于充饥的食品”。

当然，在阅读的同时，我们试图提供一些有用的经济学和管理学方面的经验。我们可以清楚地看到，有许多的“小众名牌”不是公众公司而是家族企业。在我们许多中国人看来它们有些愚蠢，为什么不上市圈钱，“做大做强”呢？它们的回答肯定是让我们倒过来想想，如果劳斯莱斯圈到了钱，按我们的想法，不是扩大规模就是多样化经营，那它就不是现在的劳斯莱斯了。我们在书中讲到哈里·戴维森与本田摩托的较量，哈里·戴维森改变了其旧的经济学模型，最终形成了一个“小众名牌”与一个“大众名牌”的妥协。哈里·戴维森并没有输，在许多人（包括日本人）心中拥有一辆哈里摩托是一种梦想。

我们没有刻意地去纠缠理论，只是在第一篇中综合了一些名牌形成和成长的共同性，即便这样，也未触及“艰深的理论”。我们认为，我们的读者已经过多地被理论们污染了，无论从幼时的教育还是从业后的培训，都是理论先行的，我们每个人几乎成了职业思想者。我们试图提供愉快阅读的案例，这同先进的案例教学法是一致的。

我们希望本书除了对喜爱名牌的读者提供阅读的价值外，还对想要创造名牌乃至世界级名牌的读者提供帮助。这种帮助可能来自于两个方面：其一，不一定非要做大众名牌不可。撇开企业模型不论，单就产品特质而言，有些产品便不适合做成大众品牌。相反做成小众名牌乃至奢侈品品牌，倒有稳定的盈利空间和

长久经营的可能。我们可以举出杨惠珊创办的琉璃工房（本书未涉及）。其二，如果要做大众名牌，也要有独特的竞争力。本书中涉足不少大众名牌，目的也是为了提供这方面的经验。比如我们强调了宜家推广的是“收纳式生活”，星巴克营销的是客厅的体验，贝塔斯曼擅长与客户的沟通，雅芳贩卖女权主义。所谓的企业文化在我们的课堂里教授们都在反复强调、宣扬，但真正做到的寥寥，所以，本书收纳其中，也依然是有价值的。

经长期对世界 500 强企业和世界顶级名牌的研究，我们还得出一个重要的结论：有些行业是注定不可能产出名牌，尤其是世界级名牌的。鉴别这些行业是简单易行的。首先研究世界 500 强企业均涉及了哪些行业，除外的便是不可能出现大众名牌的行业，无论是产品名牌还是企业名牌；其次是研究法国著名商会科尔贝委员会的 65 个成员，它们都是小众名牌，除外的便是“盐碱地行业”。一个有志于创造名牌的人，首先需要学会用这样的方法避开不毛之地。

选择做小众还是大众名牌，还与创始人的个人能力息息相关。小众名牌的创始人往往是非常优秀的设计师、机械师和药剂师；而大众名牌的创始人往往是非常优秀的商机发现者。两者在今后发展过程中的企业核心竞争力和管理模式上都会大不相同。因此，品牌创始人首先要反躬自问，我是什么人？

“百年老店”这个字眼是许多品牌学家强调再三的，对此，我们体会颇深。在这个网络时代，出名是非常快的。但是正因为层出不穷，要成为名牌却是很困难的。中国台湾有个艺人叫林志玲，因为在 2004 年的中国台湾金马奖的主持中主动要求与梁朝

伟和刘德华“勇（拥）抱一下”，在2005年的中国香港金像奖的主持中又与黄秋生“勇（拥）抱一下”，燃遍大中华。可是，过60年我们还会记得她吗？但愿会。但这需要她有与玛丽莲·梦露、奥黛丽·赫本，甚至于阮玲玉、周璇的能力和贡献。这就是出名与名牌的区别。本书中的很多名牌的历史比许多国家的历史还长，这正是它们引以为傲的地方。

所以，要成功，就要对时间给予充分的尊重。写到这里，我们忽然想到了目前中国证券市场上风云再三的股权分置如何解决的问题。几乎所有的方案都是准备一刀下去血溅四方。可是，如果我们把这个问题放到50年之中进行“缓释”，非流通股每年释出2%，总值不过300亿~500亿元，只相当于一只大盘股，这个问题不就解决了吗。市场是看不见的手，时间也是看不见的手。

我们的书也交给看不见的手。

作者于2005年北京

目 录

序	1
第一篇 全景	1
名牌天机	3
我爱 BOBO	13
一个男孩的经济	22
星巴克式延伸	34
脚上的意大利	44
浪漫无罪	50
广告也性感	60
第二篇 风格	67
喝下你藏好的毒药	69
风中的范思哲	75
再见皮尔·卡丹	80
注解旅行哲学	88
美国制造 CK	97
优雅的稀缺	104
物质主义的徽号	111
附：世界著名衬衫品牌	116
五代精制的奢靡	121
一枝姗姗来迟的箭	127

镀金时代的遗产	132
青衣	141
永远的攢奶油	146
牛仔裤的慧根	150
永不落的梦想	155
法国人的美式浪漫	160
 第三篇 理念	 165
轰鸣的种群	167
男人的宠物	175
瑞典的农庄	182
爷爷泡的茶	191
城市的逆行	200
极品与刀	206
一条拉链赢世界	211
我行我素	221
附：世界著名皮鞋品牌	226
我 S，我快乐	230
像勃朗峰一样经典	236
 第四篇 经营	 241
比女人更了解女人	243
好莱坞式的浮华	252
做一个长跑家	257
酒红	264
宛若天人	272
男人香	279
附：世界男用香水经典品牌	283



水晶般的施华洛世奇	285
珠宝皇帝卡地亚	291
附：世界名表一览	298
 附录：2004《商业周刊》全球 100 顶级品牌榜	 301
 跋	 307

第一篇 全景

成功之人自有成功之处，成功的产品也如是，所以很多希望通过制造名牌而成就伟业的人，恨不能钻到名牌的背后，获取秘籍。正如佛像的背后是佛像的后背，名牌的背后，也是不著一字。天机从不会以泄露的方式示人。

名牌天机

一晃 14 年过去了。回想 1991 年意大利杰尼亚服装首次登陆北京王府饭店时的轩然，当年的首席代表依旧有些感慨。我的这位朋友对我说：“我们当时只是想为在北京的外国人服务，谁曾想我们的大部分顾客却是中国人。”那时的北京有一句顺口溜：“打大哥大，开宝马车，穿杰尼亚。”也许正是这句顺口溜打开了魔盒，提升了国人的欲望，也放飞了外国服装名牌的野心。

现在的王府饭店早已是名牌共同体、时尚大本营了。几乎世界上所有名牌顶级服装在这 14 年内陆陆续续进驻。但对于大多数中国人来说，这里仍带一点神秘色彩，而且因为太昂贵，多数人来这里只是欣赏。每一家专卖店都是从男装到女装，从首饰到箱包再到饰物，几乎一应俱全，像一个个小型的精品百货店。

走进王府饭店大堂，在那著名的人工瀑布的哗哗声中，我悠然自在地从一层一直逛到地下三层。这里的专卖店和贝佛利山一样，统统是世界顶尖级；在《时尚》（Vogue）中看到的很多新款服装，都可以在其中找到。从一层的杰尼亚（Zegna）、卡地亚（Cartier）、夏奈尔（Chanel）、阿玛尼（Armani）、路易·威登（LV）、爱马仕（Hermes）到底层的范思哲（Versace）、古姿（Gucci）、迪奥（CD）、赛琳（Celine）、波丝（Boss）、巴利（Bally）、高田贤三（kenzo）、布鲁诺·马格利（Bruno - Magli）、多美（Dormeuil）等，这里聚集了 40 多家名列世界服装服饰 100 强以内的重量级企业。虽说它们中的任何一家都进不了世界 500 强，但如果以平均每家不低于 10 亿美元的年销售量来计，这 40 多家企业的年销售量也达到 400 多亿美元的惊人数目。

所以它们在这里不仅给每一个试图走近它们的中国人示范什么是高尚的生活，而且给每一个中国企业家提供了一个个新鲜活体，方便他们就近解剖名牌成功的天机。

一、百年老店

粗略地翻一翻这些名牌提供的资料，发现它们大多数都具有百年以上的历史，它们也纷纷以自己是“百年老店”而自豪。虽然这些老字号并不能说明塑造一个名牌需要 100 年的历史，但它们的掌门人都曾说，一个名牌的诞生的确要有“百年的恒心和耐心”。没有成熟工业基础和长期经验的名牌，只能是竖在沙上的玻璃樽。

走进一层，往左看，那是皮具之尊法国名品爱马仕，初到北京时是由香港名媛张天慧打理的。这个每年销量 50 亿法郎的跨

国公司的成功，用了整整六代人的时间。1837年，第一代开始创业，制作马的项圈，用了30年才于1867年获得世界皮革展览中心一等荣誉奖章；第二代人由马的项圈扩展到马鞍，成为俄国沙皇的供应商；第三代人发展到行李箱，并第一次把拉链引进皮革产品；第四代才开始多样化，并用马车标志作为商标。可以说到了这一代，用了100年，爱马仕才成为名牌；第五代推出丝巾、领带及香水，在20世纪70年代遍布欧洲并进军日本，成为跨国公司；第六代人又进行了改革，再次确定了以精美工艺赢取市场的战略，重新回到“高品质”的定位。

在它旁边的是更为中国人熟知的皮具之王LV（路易·威登）。这两个拉丁文字母现在已是很多人引为富贵的标志。而远在1852年，它的创始人Louis Vuitton（路易·威登）不过是一名捆工，因为进得皇宫为拿破仑整理行李而声名大噪。捆而优则商，1854年他在巴黎开设首家专卖店；1869年，他在所有货品上都印上LV，成为独有的商标。

相距不远的是法国著名珠宝手表饰物品牌卡地亚。它的故事始于1847年，父子奋斗了两代，才成为世界著名的珠宝商；到1904年被爱德华七世被誉为“英国皇室的珠宝商”，欧洲多国的皇室也发出皇室委任状，其经典地位才最终确立。

再看一看这个共同体中的意大利品牌，它们大多比法国的要年轻，但岁数也不小了：瑟鲁蒂（Cerruti, 1881），距今120多年历史，直至1950年的第三代人，才奋斗成为“当今男装界重要流行指标”；普拉达（Prada），诞生于1913年，以高档旅行手袋闻名；都萨蒂（Trussardi），创办于1913年，最初只是一个生

产皮手套的家庭作坊；多美，1842年。

最年轻的“新贵”们，实际也是垂垂老矣。迪奥、范思哲、阿玛尼以及德国的爱思卡达（Escada）等，也都几十岁了。

有趣的是，几乎每一个专卖店的首席代表都向我提起过，他们的岗前培训都要受到一番“传统教育”，好像欣赏一瓶陈年的法国干红。其实这些教育不过是一种暗示，他是要让自己的人，因而也让他的顾客相信，罗马不是一天建成的，名牌也不是泡沫。最近我看到一则报道：一家年轻的广告公司的总经理说，他要把他的公司办成“百年老店”，我相信他是领悟到了经营的禅机。经营是一种哲学，名牌经营更是一种哲学，那是来不得半点“浮躁”的。当然，如果只求眼前利润，不管死后洪水滔滔，那就只管吹泡泡好了。

二、改变生活

哪怕是最简单的技术创新，只要它改变了人们的生活，就会引起人们的注意和消费，自然也就有大量的利润和随之而来的名牌。全聚德告诉我们一种新的吃鸭子的方式；同仁堂因为药丸而使中药易于服用；可口可乐加了冰以后，口感变得更新鲜。再如微软，再如网络等。而王府饭店的这个名牌共同体中的每个成员，都或多或少有其技术创新的历史。

夏奈尔何以成为时装女皇？她只是对女鞋做了一点小小的改动。但是这小小的改动改变了女人的生活。

夏奈尔的创始人 Coco Chanel（可可·夏奈尔）认为鞋子是“优雅最重要的一部分”。为了达到她要求的整体美感，她希望找到能搭配所有衣服、早晚皆可穿的鞋。更重要的是，它必须穿起来很