

路易·威登的秘密

经 历 危 机 依 然 强 大

Vuitton
[日]长泽伸也 著 万艳敏 孙攀河 姜志清 [日]寺崎新一郎 译

東華大學出版社

经历危机依然强大

The secret of
Louis Vuitton

——路易·威登的秘密

[日] 长泽伸也/著

万艳敏 孙攀河 姜志清 [日] 寺崎新一郎/译

东华大学出版社

· 上海 ·

图书在版编目(CIP)数据

经历危机依然强大: 路易·威登的秘密/(日)长泽伸也著; 万艳敏, 孙攀河译. —上海: 东华大学出版社, 2016.6

ISBN 978-7-5669-1069-1

I. ①经… II. ①长… ②万… ③孙… III. ①皮革制品—工业企业管理—研究—法国 IV. ①F456.568

中国版本图书馆CIP数据核字(2016)第122438号

责任编辑: 马文娟 李伟伟

封面设计: 张弛

经历危机依然强大——路易·威登的秘密

JINGLI WEIJI YIRAN QIANGDA —— LUYIWEIDENG DE MIMI

著 者: [日]长泽伸也

译 者: 万艳敏 孙攀河 姜志清 [日]寺崎新一郎

出 版: 东华大学出版社(上海市延安西路1882号, 200051)

本 社 网 址: <http://www.dhupress.net>

天猫旗舰店: <http://dhdx.tmall.com>

营 销 中 心: 021-62193056 62373056 62379558

印 刷: 上海龙腾印务有限公司

开 本: 890mm × 1240mm 1/32

印 张: 6.75

字 数: 210千字

版 次: 2016年6月第1版

印 次: 2016年6月第1次印刷

书 号: ISBN 978-7-5669-1069-1/F · 077

定 价: 58.00元

译者序

在这篇译者序中，我想重点说说为什么要翻译这本日语专著，以及读者们从这本专著中可以了解到什么。

2013年初，我拿到长泽伸也先生的这本专著《それでも強い——ルイ・ヴィトンの秘密》（《经历危机依然强大——路易·威登的秘密》），翻阅后，知道这是长泽先生积累多年奢侈品品牌研究的心得于2009年写下的一本专著。

众所周知，2008年，美国金融危机引发全球经济衰退，奢侈品品牌与其他服装品牌一样受到市场变化的冲击。路易·威登（Louis Vuitton）品牌经历经济危机依然强大，依然拥有傲人的销售业绩和消费者的忠诚，其品牌战略与策略是极具探讨价值的，探讨的对象包括路易·威登品牌本身以及品牌背后强大的路易酩轩集团。

2014年度，路易酩轩集团在全球奢侈品销售业绩中排名第一，探讨路易·威登品牌运作以及路易酩轩集团资本运作的成功经验，特别是在市场顺境与逆境中都能立于不败之地的秘诀，将给予时尚行业的经营者们莫大的启示。

创建于1854年的路易·威登品牌是中国市场上知名度极高的

奢侈品品牌，其产品受到消费者的追捧，其品牌专卖店的选址也成为同类品牌的参照标准。在我与伙伴们合著的《服装品牌营销案例集（国际篇）》中，有4个品牌案例是关于路易·威登品牌的，这些案例是：①一个藐视伦敦的法国人、②产品创意灵感来源、③应对仿制者的不同策略、④意义非凡的遗嘱。分别从市场拓展、产品研发、品牌维权与品牌代际传承的角度解读品牌。这些案例受到专业读者与资深消费者的肯定，该书在2008年出版后，2011年又发行了第二版。因此，这次着手翻译长泽先生的专著，更加深入细致地剖析路易·威登品牌，将为读者带来又一次的阅读快乐与专业收获。

路易·威登品牌从注册地法国开始起步经营，历经161年，成为全球化经营的顶尖奢侈品品牌。20世纪70年代，正如长泽先生在专著中写道：“人们并不知道，如今名声显赫的路易·威登在20世纪70年代只拥有法国巴黎总店和尼斯店两家店铺。品牌真正意义上的世界性市场扩张则是在20世纪70年代以后。”，“还有一点或许人们会感到非常意外，那就是路易·威登施行真正的世界性扩张战略的起始点竟然选在日本。”路易·威登品牌开拓日本市场，迈出了走向国际市场的关键一步，并且获得了巨大的成功，由此开启了品牌全球化经营的格局。因此，探讨路易·威登品牌的国际化市场运作，日本市场是个绕不过去的关键点，日本的消费环境、销售渠道、价格策略、品牌推广与维护等，长泽先生从日本市场的角度给我们展示了路易·威登这段独具特色的品牌运作经历。同属东亚的中国市场，从市场成熟度较高的日本

市场以及路易·威登品牌经营的深度剖析中可以发现许多为我所用之处，这也是区域市场之相互借鉴学习的良好作用。

本译著由我和孙攀河、姜志清、寺崎新一郎共同翻译完成，历时2年。具体工作如下：2014年1月，长泽先生的博士生姜志清与寺崎新一郎完成了本书的原始翻译，并由出版社将此稿转交给我。我邀请了留学日本并从事日本文化研究的东华大学副教授孙攀河先生进行初稿翻译。在此基础上，我进行了第二稿的翻译，并进而完成全书的统稿工作。为了确保本译著的翻译质量，孙攀河先生与我在统稿的基础上，又分别完成了统稿修改及定稿工作。

联手翻译长泽先生的专著，除了我们在语言方面的能力，更因为我对日本市场与文化的亲身体验，包括我在日本高校做访问学者期间从事时尚营销专业研究、与日本高校合作的国际化时尚教育项目的管理经历，以及20多年时尚营销教研与实践的积累。因此，我相信以我们的努力能为读者呈上一本具有专业化精准程度的译著。

本译著的出版还要特别感谢东华大学出版社的蒋智威社长和马文娟。蒋社长为我们提供了接触长泽先生与他的专著的机会，并完成了前期的沟通与签约工作，使我们可以专心地做翻译工作；马文娟是本译著的责任编辑，工作过程中给予我们专业的指导与帮助。同时也要特别感谢姜志清，她为本书的出版提供了最初的资讯。

2015年11月12日

万艳敏于上海西郊

目 录 CONTENTS

引言	品牌战胜危机永不言败的条件	001
	竞争的时代唯有“精品”才能生存与延续	005
	学习路易·威登的“品牌力”	007
	“逆向理论”的奢侈品战略	009

第 I 部 路易·威登的秘密

序章	造就“名牌热”的路易·威登	012
	“奇迹品牌”背后的强大集团	015

第 1 章 对“正品”的 执着	抵制仿冒品而诞生的“字母组合图案”	018
	品牌之魂——“字母组合图案”法则	022
	为什么二手店不做正品鉴别	024

路易·威登为何没有品牌折扣店	026
二手市场中亦不贬值的“金融商品”	027

第2章 “传说”的创作 方法	反复讲述“品牌诞生”的故事	029
	用“传说”舒缓“购买之痛”	032
	“传说”以及王公贵族与名人	034
	举世无双的“特别定制”	039
	消费者显而易见的“高品质”	042

第3章 源自日本的流通 革命	进军海外的起点——日本	047
	开设百货商场品牌专柜的挑战	050
	震惊业界的正规店降价策略	053
	“高价品”和“高级品”的区别	055

第4章 创建“品牌信任”	“合理定价”产生品牌信任	059
	创业以来从不打折的品牌	061
	汇率变动时的价格调整	064
	必定事先公告的价格变动	066
	拒绝容易赚钱的“二线品牌”	068
	积极的商业策略——“不为”和“中止”	071
	贯彻始终的维修服务强化品牌力	074

第5章 “品牌形象”的 传播方法	终端店铺整体呈现路易·威登世界观	078
	非黄金位置不设店铺	080
	联手世界一流建筑师打造直营店	082
	路易·威登店铺入驻与地价上涨	087
	持续不断的店铺改造和人才培养	090
第6章 敢于“不售”的 广告策略	“不肯卖”却热卖的秘密	097
	超豪华派对背后的强势品牌传播	099
	广告注重“丰富度”而非“广度”	104
	只做能成为新闻的广告	107
	刻意形成排队长龙的广告效果	111
	注重环保的品牌形象策略	114
第7章 百年老店的 “时尚”	用时尚元素消除朴素形象	118
	以热点新品带动经典商品的销售	120
	仅仅追随需求会错失良机	122
	协同效应使强势品牌更强	125
第8章 持续不断的“生 产力”改革	满足顾客期待，坚持“高成本手工制作”	131
	“无法量产”产生的价值	133

引入“丰田生产方式”的生产线大改革	136
从“顾客视角”考察公司价值	139
实现“既传统又创新”的奇迹	141

第Ⅱ部 路易酩轩集团的秘密

序章	路易·威登撑起的庞大品牌帝国	144
----	----------------	-----

第1章 路易酩轩集团的 诞生和企业家阿 诺特	老字号家族企业的所有权与经营权分离	147
	路易·威登与高级酒品牌酩悦·轩尼诗的合并	150
	跨界经营的企业家发掘品牌潜力	153

第2章 迪奥品牌的复 活战	控股公司的经营危机影响到迪奥品牌	157
	收购自身规模12倍的企业集团	162
	起用意大利设计师遭受非议	166

第3章 创建品牌联合企 业的野心	从法国纺织业巨头起步的品牌经营	170
	创建世界最大的奢侈品公司	174

第 4 章	持续两年多的古驰争夺战	177
持续并购扩张和 “古驰（Gucci） 战争”	世界级品牌并购的合纵连横潮流	181
	唯一的例外——拉克鲁瓦（Lacroix）品牌的失败	185

第 5 章	路易酩轩集团的整体经营优势	189
最强品牌企业的 经营战略	提升品牌力的“时尚化”	193
	LVMH集团的阿喀琉斯之踵——统帅阿诺特	197

后 记		201
------------	--	-----

品牌战胜危机永不言败的条件

2008年年底，日本传出一条令人震惊的消息：“法国著名奢侈品牌路易·威登（Louis Vuitton）将撤销其2010年在银座开设旗舰店的计划，该旗舰店原定的规模将与巴黎总店相当。”

消息传来之时，正值美国金融危机引发全球经济衰退，世界各国包括日本的经济也不断受到影响。路易·威登此时撤销在银座开设旗舰店的计划，似乎也验证了许多报道的消极猜测：“即使是路易·威登也难以在经济危机面前获胜。”

我是在巴黎的市郊得知这一消息的。我在日本长期从事有关奢侈品品牌的研究，当时正作为客座教授在巴黎郊区的埃塞克商学院（ESSEC）工商管理学院任教。

当然，面对百年一遇的经济衰退，路易·威登也受到了影响。2008年度路易·威登在日本的市场占有率虽然有1%的增长，销售额达到1535亿日元，但与2007年度巅峰时期的销售额1650亿日元相比，仍然减少了7%（《2009年版进口市场和品牌年鉴》，矢野经济研究所）。

但是我认为，我们更应该思考路易·威登受到影响的程度问

题。在不断传来世界著名品牌面临经营困境甚至破产的这段困难时期，路易·威登所受的影响究竟有多大呢？可以认为这个影响是出乎意料的微乎其微。

转眼到了2009年1月，巴黎又一次拉开了商家促销季的帷幕，城市里挤满了从世界各地来的游客，大街上热闹非凡。为了市场调研，我特意去了著名的老佛爷百货公司（Galeries Lafayette），在那里我发现路易·威登的专卖店比其他任何品牌的专卖店都要拥挤。更让我惊讶的是其他品牌都在降价促销，而路易·威登却仍然执行它一贯的方针，没有进行任何形式的打折促销活动。

在路易·威登的店内，顾客以中国人、日本人为主的亚洲游客居多。同一时期，在日元升值韩元贬值刺激下的韩国，还有日本人始终喜欢的中国香港等地，路易·威登店铺里也聚集了大量的日本顾客。

这种火爆的场景简直让人难以置信。在如此严重的全球规模的经济危机中，路易·威登的产品无论是在巴黎、首尔还是中国香港，依然保持着旺盛的销售势头。

事实上，拥有路易·威登的酩悦轩尼诗·路易威登集团（简称路易酩轩集团，Louis Vuitton Moët Hennessy, LVMH）2008年度以核心品牌为中心，依然保持着良好的销售业绩。集团年度销售总额比2007年增长了7%，达到171亿9300万欧元（按2008年平均汇率1欧元=152.29日元计算，达到约2兆6183亿日元），

经营利润达 36 亿 2800 万欧元（约 5525 亿日元），实现了同比 2% 的年度增长。

据 2009 年上半年度报表披露，路易酩轩集团在严重的经济危机中仍然保持了 0.2% 的微增长，销售额达到 78 亿 1100 万欧元（按 2009 年平均汇率 1 欧元=134 日元换算，约 1 兆 467 亿日元）。特别值得关注的是，集团的服装和皮革制品部门的销售额比前一年度增长 108%，达到约 30 亿欧元，其中路易·威登的箱包产品在全球范围内实现了同比两位数的增长。这种增长在相当程度上得益于日元汇率走高，赴海外购物的日本游客数量增加所致（据《WWD 日本》，2009 年 8 月 24 日刊）。

路易·威登在全球市场取得如此良好的业绩，其主要原因是来自以中国为代表的亚洲新兴市场的购买力。因此，路易·威登未来的全球化战略中，增加亚洲市场的店铺数量是大势所趋的。前文提到路易·威登取消东京银座开设新店计划一事，正是这个战略考量之下的调整，但是这并不代表日本市场对于路易·威登的重要性正在下降。

事实上，无论是有关路易·威登计划在银座开设新的旗舰店，还有之后决定撤销该计划这些事情，都是业内报刊《WWD 日本》作为独家内幕新闻加以披露，其他相关媒体仅仅是跟风报道。而路易·威登方面从未公开发表过任何有关开店或撤消的言论。因此报道中提到的“未与开发商达成协议”一说的真相也就无从知

晓，也可认为这件事仅仅是路易·威登方面和卖方在价格上没有达成一致而已。

路易·威登在东京银座已经拥有两家店铺，即松屋银座店和银座并木道店。此外，在东京市内还有表参道店、六本木新城店、三越百货日本桥店、高岛屋百货日本桥店、西武百货涩谷店、新宿三越奥尔科特店、高岛屋百货新宿店、二子玉川店以及西武百货池袋店共 9 家店铺，完全没有必要再开设新店。考虑到路易·威登在品牌发源地的巴黎也只有香榭丽舍大街总店、蒙田大道店、圣日耳曼德佩店、老佛爷百货店和乐蓬马歇百货（Le Bon Marche）店共 5 家店铺，足以看出路易·威登是多么重视东京市场了。

日本现在仍然是路易·威登在全球最大的市场。有业内人士坚信市场业绩不久将会恢复，对我表示说：“此次经济危机所造成的影响只是暂时的，虽然现在流行低价的大众时尚商品，但消费者将再次渴望拥有奢侈品。”事实上，2009 年路易·威登在日本又新开了高岛屋百货伊予铁道店、高岛屋百货柏店、西武百货池袋店（因三越百货池袋店关闭，该店是开设到 2010 年秋季新店开张期间的临时店铺）和西武百货旭川店（因丸井今井旭川店关闭而设）共 4 家新店。

进而从中长期的角度来看，日本作为奢侈品品牌文化的发祥地，对于成长中的亚洲市场将发挥更加重要的作用。正是在这个意义上，日本的路易·威登拥有良好的市场业绩。

竞争的时代唯有“精品”才能生存与延续

提到经济危机，人们自然会想到 20 世纪 90 年代后期开始的日本的通货紧缩危机。在快餐和休闲服装等廉价的商品和服务受到消费者欢迎的同时，路易·威登品牌也加速成长起来。是什么原因促使这个奢侈品品牌在如此严重的经济危机下仍然热销，并且以惊人的速度成长呢？世界各大媒体一边惊讶于该事实，一边试图从各个角度进行持续的分析报道。

当下的经济危机不仅波及日本乃至席卷全球，众多的奢侈品品牌在为生存而拼尽全力展开竞争。在此市场环境下，我想大多数人和我一样，对路易·威登依然拥有特殊的市场地位不会有异议。

根据咨询公司明略行（Millward Brown Optimor）发布的全球企业品牌价值排行榜“2009 年 BrandZ 最具价值品牌全球 100 强”来看，路易·威登名列奢侈品行业第一。明略行对路易·威登的品牌估值为上一年度的 105%，约 194 亿美元（按照 1 美元 = 95 日元换算，约为 1 兆 8430 亿日元）。这个价格是排名第二位的爱马仕（Hermes）（同比 113%）的 2.5 倍，第三位古驰（Gucci）（同

比 115%) 的 2.6 倍, 第四位香奈儿 (Chanel) (同比 97%) 的 3.1 倍, 其品牌价值明显高于其他品牌。尽管全球经济仍处于危机之中, 这些奢侈品品牌仍然取得良好业绩, 有分析认为这在很大程度上归功于品牌和顾客间的密切关系 (《WWD 日本》, 2009 年 8 月 31 日)。

兰姿 (Lancel) 的鲁南迪 (Lelandais) 总裁曾对我说: “到今天为止只要拥有传统和品牌, 即使随意的经营也不会有什么问題, 但今后肯定不是这样。市场将考验你是否是真正的奢侈品, 或者是否拥有成功的商业模式。在如此严酷的经济状况下, 奢侈品品牌迫切地需要创业家精神。” 此外, 历峰集团 (Richemont) 日本公司的西村丰社长也曾说过: “对于商业模式的进化而言, 从另一个侧面看现今经济状况的汹涌波涛或许是一个良好的外部因素。”

在竞争的时代中, 经营者需要牢记的是: 只有精品或是真正拥有内涵的商品才能生存下来, 金玉其外、徒有其表的品牌将愈发举步维艰。因为, 在经济危机的背景下, 人们在消费的时候 “要买到确有价值的商品” 这种意识会变得更加强烈。

正是在现在这个时代, 人们更加关注品牌的真正价值。虽说面临经济危机, 但日本人也并不是完全没钱, 当遇到能够真正激发他们购买欲望的有价值的商品时, 人们依然会出手购买。