



奢侈品之路

顶级奢侈品品牌战略与管理

THE ROAD TO LUXURY

THE EVOLUTION, MARKETS, AND STRATEGIES
OF LUXURY BRAND MANAGEMENT

THE ROAD TO LUXURY
THE EVOLUTION, MARKETS, AND STRATEGIES
OF LUXURY BRAND MANAGEMENT

奢侈品之路

顶级奢侈品品牌战略与管理

[法] 阿肖克·颂 克里斯蒂安·布朗卡特 著
(Ashok Som) (Christian Blanckaert)

谢绮红 译



机械工业出版社
China Machine Press

图书在版编目 (CIP) 数据

奢侈品之路：顶级奢侈品品牌战略与管理 / (法) 颂 (Som, A.), (法) 布朗卡特 (Blanckaert, C.) 著; 谢绮红译. —北京: 机械工业出版社, 2016.5

书名原文: The Road to Luxury: The Evolution, Markets and Strategies of Luxury Brand Management

ISBN 978-7-111-53716-8

I. 奢… II. ①颂… ②布… ③谢… III. 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 095910 号

本书版权登记号: 图字: 01-2015-6958

Ashok Som, Christian Blanckaert. The Road to Luxury: The Evolution, Markets and Strategies of Luxury Brand Management .

Copyright © 2015 by John Wiley & Sons, Inc.

This translation published under license. Simplified Chinese translation copyright © 2016 by China Machine Press.

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 John Wiley & Sons 公司授权机械工业出版社在全球独家出版发行。

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。

本书封底贴有 John Wiley & Sons 公司防伪标签, 无标签者不得销售。

奢侈品之路：顶级奢侈品品牌战略与管理

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: 岳小月

责任校对: 董纪丽

印 刷: 北京天宇万达印刷有限公司

版 次: 2016 年 6 月第 1 版第 1 次印刷

开 本: 170mm × 242mm 1/16

印 张: 27.25

书 号: ISBN 978-7-111-53716-8

定 价: 99.00 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



众所周知，从路易十四（1643 ~ 1716 年）开始，法国在奢侈品品牌方面，一直是西方乃至世界的标杆，爱马仕、路易威登、香奈儿等大牌至今威名赫赫。与谢绮红女士不久前翻译出版的《奢侈品战略》一样，这本由爱马仕前总裁亲笔撰写的《奢侈品之路》，是中国企业学习奢侈品品牌构建不可多得的实战型教科书。

——孔繁任，奇正沐古（中国）咨询机构创始人

中国是一个新兴的奢侈品市场，进入中国市场的奢侈品品牌越来越多，越来越多的人在谈论奢侈品品牌。但什么是奢侈品？这可不是一个容易回答的问题。它是一件物件，用料考究，做工精良，设计精美，品质卓越，价格昂贵，标示身份，代表时尚，体现品位，等等，既物质，又精神，而且在不同的时代有不同的指代，在不同的国家有不同的理解，真是一言难尽。奢侈品定义的复杂性，决定了奢侈品经营的复杂性。怎么才能成为奢侈品？如何经营奢侈品？在当今剧烈变动着的内外部环境中，奢侈品行

业面临什么挑战甚至危机？如何应对这些挑战和危机以求持续发展？《奢侈品之路》探讨了上述种种问题，颇有见地，开卷可受教，掩卷可长思。强烈推荐给所有奢侈品行业的经营者以及对奢侈品行业的经营感兴趣的人士一读。

——林力博，资深媒体人、《葡萄酒评论》执行出版人 / 主编



推荐序一

当面对产业危机的时候， 我们应该怎样选择合理的企业战略来应对

《奢侈品之路》解读了全球顶尖奢侈品品牌所采用的多种多样的创新战略。事实上没有任何一种奢侈品战略是万能的，因为奢侈品与其所处的文化环境紧密相关。尤其是在中国，奢侈品与人们的生活方式、消费习惯以及社会意义息息相关。我在欧洲高等商学院（ESCP Europe）的同事克里斯蒂安·布朗卡特先生（他同时也是 Petit-Bateau 品牌的董事长）以及 ESSEC 商学院的阿肖克·颂教授，在他们的著作中针对奢侈品产业的发展提出了全面且深入的见解，并且很好地诠释了该产业中的众多核心理念和实践经验：市场行情、主要参与者、管理经营、策略战略、品牌塑造、知识产权、物流以及分销渠道等。中国即将成为全球最大的奢侈品市场，因而我非常高兴地看到这本著作现在已经有了中文版本，而这些都源自于清华大学谢绮红女士出色的翻译工作。对此，我深表谢意。作为一名奢侈品管理领域的专家，谢绮红女士

在翻译过程中很好地抓住了本书的主旨和精髓。我坚信，这本著作对于那些想更深入地了解全球奢侈品产业发展或想借鉴其创新经验应用于其他产业的读者来说，具有非常重要的参考价值。

欧洲高等商学院副院长

刘国坚 

2014年4月15日

关于奢侈品的快乐书写

在商品世界里，真正赢得奢侈赞誉的全球品牌并不很多。这是因为从本质上讲，二八定律在当今这个世界，就像树叶上的水滴一样清晰可见。

特定的时代背景，足以映射人文精神的理念；经典的传承逻辑、强烈的个性化色彩和调性、专属意味带来的差别及存在感、无以复加的价格策略及升值空间；前卫或经典的设计、真材实料、稀缺甚至不可复制的手工特色……能被尊为全球奢侈品品牌，是这一系列必然和偶然要素的非凡组合。这最终打造出炉的神秘珍品，让世人求之、羡之、秀之、藏之，乐此不疲。而所有这些传奇的故事，又大多与创始人的命运紧密相连。

作为中国第一本《时尚》杂志的创办人，我见证了这个行业在中国的山雨欲来、风起云涌，到排山倒海的整个过程。同样在这个行业里浸淫多年的两名西方人，如何从他们的视角看待、审思、评判这条将中国乃至世界带入繁荣的神奇之路？我对本书的

好奇心由此萌发。

一切的一切，从亚当夏娃身上的第一片树叶就开始了，那是与一种人类生命同时衍生的魅力、一种欲望无限的推动力。追求美、个性、更好的生活，永远向更高层级迈进，温饱之后的物质、超越物质之上的向往，人类社会正是这样掀开历史的层层帘幕走到今天。

手中的这本《奢侈品之路》，恰恰以同样清晰明快的方式讲述了全球奢侈品品牌的来龙去脉，以及内在的气质风格，令人爱不释手。两位作者的业内资深背景，为文章提供了令人信服的理论基础。大量实例的引入，将一本看似枯燥的书，每页都变得栩栩如生、神气活现。

厚达 400 页的鸿篇论述，似乎该这样开篇：“奢侈品从何而来？它的源头在哪里？人类第一件奢侈品是什么？”这几乎是所有作者理应选择的叙述方式。但本书另辟蹊径、紧贴时代，以这个行业正在面临的危机为切入点，令那些行色匆匆的读者停下脚步，瞠目观望。从这个角度看，不走寻常路是本书作者的品位之选。

这是一个移动互联网时代，85 后、90 后甚至 95 后的年轻人正在成为消费的主流，相伴回响的更有智能化时代匆匆而来的脚步声。新的自我、线上时空、二次元等概念，更趋多样化。而去中心化的社会形态、消费升级的机遇与经济低回的压力，一并呈现在所有品牌面前，让它们再次经受时代风雨的锤炼。

就在前不久，本书的作者之一法国 ESSEC 商学院管理系的阿肖克·颂教授，还在和想进入中国市场的西方公司分享经验，介绍宝马在中国豪华汽车领域发展的策略。那次演讲的最后一句话是：“近几年，中国经济增速放缓也使得宝马的持续增长变得困难。不过，宝马的牢固根基使它在中国市场遭遇的停滞在韩国市场得以弥补。”这样一位紧贴时代、洞察市场变幻的商学院教授，已跳脱出象牙塔的传统学者范畴，他对这个行业的理性书写，显然更具有实操性，更加令人信服。

本书的另一位作者克里斯蒂安·布朗卡特，在爱马仕集团任执行总裁的时间，差不多是从 1996 ~ 2009 年，这也正是中国本土的《时尚》杂志迅猛发展、真正走向国际化的阶段。他在书中提到的许多经典案例，是我们当年在欧亚大陆或者大洋两岸，曾经共同面对的时尚圈的重大事件。看到那些或轻松或沉重的过往被他妙趣横生地展现在眼前，有老电影过目的酣畅淋漓感。

作为奢侈品行业的专业指导书，有趣的故事之外，浑厚宽广的学术背景、坚强有力的数据支撑当然不可或缺。这两方面的清晰、丰富，也是我勇于为本书推荐作序的原因之一。作者书中提到 2011 年伊夫·圣罗兰的改名风波，剖析斯沃琪集团的赞助模式，破解路易威登团队 DNA 的间隙，经常有令人拍案称奇的妙语。诸如“成功的关键是首先要知道奢侈品行业里，没有人会等你成功”，诸如“世界正在变得日趋流动化，出行的人数在不断增加，空客 A380 的上市并不是巧合”……作者的娓娓道来，对于

读者简直就是一个享受的过程。相信善于促人造梦的奢侈品品牌，能够迅速适应当今的商业生态、文化生态、社会生态，依然强大，依然自信，依然充满魅力。

奢侈品，这个汹涌澎湃的行业中，出现这样一本资料丰盈、妙趣横生的权威指南，是读者之幸。当我们漂浮在席卷全球的消费浪潮中，对前进方向的把握产生迷茫和困惑时，这本《奢侈品之路》或许是一叶帮助我们迅速、安全到达彼岸的诺亚方舟。

我们明白，真正的奢华富足，并不展现在货架上或者衣帽间，它们永远停在人们心里的某个角落，静静地放光。

时尚集团总裁

A handwritten signature in black ink, appearing to be '刘洁' (Liu Jie), written in a cursive style.

2016年3月28日

价值的限制，甚至神圣超然。

如何创造品牌价值？注重品质之外，思想理念很重要，如此才能有独特性。“奢侈品是最优的，而不是可比较的。”如同书中所言，“对于奢侈品而言，自身的独特性才最重要，无须与竞争者进行什么比较。它表达的是品位、创造性的身份以及创造者内在的激情”。同时，唯有不断地颠覆及创新，才能让品牌的传承焕发活力，也关乎一个奢侈品品牌能否历久弥新。

如同现代传播集团是有信念和态度的，希望国人提高生活素质，提升思想，让他们看得更高更远。集团旗下的各本杂志横跨 ABCDEFG 等领域，也就是艺术（art）、商业（business）、文化（culture）、设计（design）、广告（entertainment）、时尚（fashion）、game，贯穿其中的核心就是美及创新。

奢侈品的未来是光明的。香奈儿女士有句名言：“奢侈的对立面并不是贫穷，而是粗俗。”她解释了什么是奢侈品。本书分析的奢侈品品牌战略并非专利，只要有心，依循这些经验，同样能够引领你的品牌跻身世界顶级奢侈品之列。

现代传播集团董事会执行主席兼董事

A handwritten signature in black ink, consisting of stylized Chinese characters '邱忠' (Qian Zhong).

2016年4月8日

结果却只能眼睁睁地看着数以千计的顾客与其擦肩而过。

销售经理已经对这款粉色鳄鱼皮包感到十分绝望，但这样想是没什么用的。他们保留了它，相信或许有一天它终会时来运转。

这个粉色包包已不复初时光鲜，糖果粉已经开始略有褪色，其上的钻石，即使每天都有进行抛光，但仍然不再像以前那样闪闪发光。

“我们应该将它下架。”皮革部门的经理说道。“我们无法将它出售。”销售部总经理如是说。简而言之，这款粉色包包就像一个讨厌鬼。它的长期存在已很恼人，现在愈发显得扎眼。

粉色包包感到很羞愧。为什么会成为失败品呢？是因价格、颜色，还是它的皮面？

销售经理开玩笑地称它为“卖不出去”，这显然是对一款包最致命的侮辱。

某个星期一的早晨，一位顾客偶然注意到这款高高放置于货架上的包。这款包看上去相当冷淡疏离，似居高临下，无所事事地欣赏着众生百态。

“你能把它拿下来给我看看吗？”这位夫人问道。

销售助理相当兴奋，她拿出白手套戴上，小心翼翼地取下这款包，以免划伤鳄鱼皮。她几乎是相当笨拙且充满歉意地说出了这款包的价格——110 000 法郎。“女士，您看这些美丽的钻石。”这位顾客回答道：“不，我觉得包本身就很漂亮，它的颜色如此独一无二。我从没见过这么漂亮的粉色包包。”当这位女士说她要买

这款包时，吉尔伯特，这位销售助理，简直不敢相信自己的耳朵。

吉尔伯特使劲挥动着她的手臂，力争让所有同事都知道。

“这款粉色包包已经被成功出售啦！”

消息像野火般迅速在商店传开。

在收银台，所有的打磨和包装工作皆以完成，这款包被放进一个极其华丽精美的橙色盒子里，它只需静静等待。

销售助理陪同顾客到了收银台。

“您想怎么支付？”

“美国运通。”这位女士相当自信地回答道。

正常情况下，交易在第一次尝试时就应该成功，但是这一次，机器已经尝试了一次、两次、三次……在不耐烦前，收银员不得不小声地宣布：“对不起女士，您的卡被冻结了。”

“那头猪！”这位顾客哭诉道，“这肯定是我丈夫干的，我们正在办理离婚手续，肯定是他冻结了账户。我明天再来，到时候我会支付现金的。”

人们耸耸肩，各自交换了一下手势，不一会，整个商店都知道粉色包包终究还是没有卖出去这件事了。

在它的潜在主人摔门而去时，这款包相当淡定地躺在橙色的包装盒里。

吉尔伯特慢慢地去除包装，将包从盒子里取出来，重新将其放回到货架上。

截至关门时，包包还端坐于那里，整个店内气氛相当沉闷，销

售人员围着这款包喃喃自语，“肯定是因为它的颜色”“它永远也卖不出去”。最后经理决定，“明天如果还卖不出去，就将它下架”。

粉色包包的故事本应就此结束。

第二天，11点左右，一名男子进入店里，要求将那款粉色包包拿下来看看。他仔细地研究了一阵儿，最后下定决心买下它。

这一次，美国运通卡成功划账，包包被卖出去了。这是属于糖果粉和吉尔伯特的胜利。悲观者和嘲笑者这一次均哑口无言。

粉色包包的故事本应就此终结，它被自己穿着闪亮盔甲的骑士买走了。

但那天下午，发生了一件相当出人意料的事情。

当那位女士说她会回来用现金购买这款粉色包包时，并没有人相信她的话。在他们出售这款包时，甚至根本没有多想一想这位女士的嘱咐。

不过，谁又会相信那个关于离婚的故事呢？

反正，她确实出现了，脸上洋溢着快乐的笑容，并自豪地将110 000 法郎放到了桌上。

“我来取我梦寐以求的包了。”她说道。

销售助理们的反应逐渐从不安变成了纯粹的恐惧。

这不是一件容易解释的事情。他们能说什么呢？

还是吉尔伯特站了出来，她说明了情况，并承诺会弥补这个错误。因此，这才有了与第一款完全相同的第二个粉色包包。

难怪他们说，鳄鱼往往要等待很长时间才能赶上它们的猎物。