

[法] 亚恩·凯露◎著 张俊丰◎译

揭开顶级品牌背后的诞生
发展和管理的神秘面纱

GUCCI
FERRAGAMO
LOUIS VUITTON
ROLLS-ROYCE

缔造 一线品牌

卡地亚 香奈儿 菲拉格慕 古奇
爱马仕 路易威登 劳斯莱斯

[法]亚恩·凯露◎著 张俊丰◎译

揭开顶级品牌背后的诞生
发展和管理的神秘面纱

GUCCI
FERRAGAMO
LOUIS VUITTON
ROLLS-ROYCE

缔造
一线品牌

图书在版编目 (CIP) 数据

缔造一线品牌 / (法) 凯露著; 张俊丰译. —南京: 江苏人民出版社, 2012.1

ISBN 978-7-214-07291-7

I. ①缔… II. ①凯… ②张… III. ①消费资料—商业品牌—工业企业管理 IV. ①F406

中国版本图书馆CIP数据核字 (2011) 第182966号

Les dynasties du luxe by Yann Kerlau

Copyright © Perrin 2010

Simplified Chinese translation rights arranged with jia-xi
books co.,ltd.,Taiwan.

©2010 by Jiangsu People's Publishing House.

All rights reserved.

江苏省版权局著作权合同登记: 图字10-2011-146

书 名 缔造一线品牌

著 者 [法] 亚恩·凯露

责任编辑 刘 焱

出版发行 凤凰出版传媒集团
凤凰出版传媒股份有限公司
江苏人民出版社

集团地址 南京市湖南路1号A楼, 邮编: 210009

集团网址 <http://www.ppm.cn>

出版社地址 南京市湖南路1号A楼, 邮编: 210009

出版社网址 <http://www.book-wind.com>

经 销 江苏省新华发行集团有限公司

印 刷 三河市金元印装有限公司

开 本 700毫米×1000毫米 1/16

印 张 27

字 数 346千

版 次 2012年1月第1版 2012年1月第1次印刷

标准书号 ISBN 978-7-214-07291-7

定 价 46.00 元

(江苏人民出版社图书凡印装错误可向承印厂调换)

在刚刚过去的四十多年里，奢侈品世界风云变幻，从全球来看，各大品牌组成的版图如今已是面目全非。

消失的时尚大品牌并非寥寥几个，而是多达几十，甚至上百个。其中我们耳熟能详的有：蒙达拿（Montana）、格莱丝（Grès）、雪儿巴蕾丽（Schiaparelli）、菲利普·沃奈（Philippe Venet）、佩尔·思布克（Per Spook）、让·路易·塞黑（Jean Louis Scherrer）、巴图（Patou）等。至于那些虽然仍在坚持，但是经营已经很惨淡的品牌更是数不胜数。

如果说“二战”前后是时尚产业的黄金时期，那么，从1980年到2000年的这二十多年则可谓是奢侈品世界资本大融合与大重组的狂飙突进时期。

以家族企业的形式起家，随后逐渐发展、壮大的这些奢侈品大品牌，原来的主人已经一个又一个地放弃了领导权。他们有的是自愿，有的则是轻率行事——被那些处心积虑的生意人开出的诱人条件所诱惑。路易·威登家族、娇兰家族、古奇家族、卡地亚家族的继承人都纷纷退出了时尚舞台，它们新的掌舵人全都是些大手笔的纯生意人。当这些大品牌被改头换面，改变了经营方式并以此生存下来，甚至还可能进一步发扬光大的时候，我们不禁要问：它们是

如何闯过这一关的？与过去相比，它们有了怎样的变化？

这些大品牌在被收购之前，一直是自给自足的家庭式生产管理模式，那么，新的管理者又是如何成功地管理它们的呢？他们是如何改革旧的管理理念呢，是一棍子打倒、全面否定，还是在前人的基础上稳步前行？

作为研究的对象，这些大品牌，不管它们是从开始到现在（21世纪初）都一直延续的家族企业，还是它们的管理权与所属权已经更新换代，我对奢侈品牌的定义一直都是如下三条：

1. 时至今日，仍然在世界奢侈品市场上立于不败之地；
2. 具有悠久的历史，不管是否具备两代以上的家族管理的历史；
3. 行业：每个奢侈品王朝在其初始阶段都是从事一种特定的行业，并在此行业内散发出耀眼的光芒。卡地亚以珠宝饰品起家，香奈儿是以服装起步，菲拉格慕是做鞋子的，古奇是皮具世家，爱马仕是马具，路易·威登是箱包，而劳斯莱斯则是汽车。

唯一不符合这三个标准的奢侈品牌是劳斯莱斯。作为一个全球知名品牌，劳斯莱斯在奢侈品王朝的历史中确实应占有一席之地。即使从严格意义上来说，它并没有成为一个王朝，也并非完全符合我的标准。

我选择的这七个奢侈品王朝中，除劳斯莱斯之外，目前只有三个品牌仍然可以算做家族企业，这三个品牌是：香奈儿、菲拉格慕和爱马仕。在全球营业额高达1340亿欧元的当今奢侈品市场中，这三个品牌都取得了非常骄人的成就。到目前为止，它们战胜了所有的竞争对手，并抵住了一切易主的诱惑。而其他几个品牌，不管它们是出身于意大利还是法国，都重新创建了高增长、多样化以及健康管理的样板，在国际市场上已成功转型，并成为了其他品牌的榜样。对手们无时无刻不在盼望着能够像它们一样稳定发展，同时还

无限期待着自己新产品的问世。为了应对多样化路线所冒的风险，这几个品牌都一边小心谨慎地开拓新的生产领域，一边牢牢地把握着自己的核心产业。

今天，受2008至2010年经济危机的影响，奢侈品行业是否仍是一个保值区域？或是它们已黔驴技穷、风光不再？它们将会消失，抑或是刚好相反？面对印度与中国的可观市场潜力，它们是否具有更好的发展前景？未来奢侈品的市场格局是否依然是以欧洲为制造中心，然后销往世界各地？亚洲是否有可能成为世界上最大的奢侈品生产中心，同时也是全球奢侈品最大的消费地区？这些问题的答案，我们只能拭目以待。

我选择的这七个奢侈品王朝都是一步一个脚印走过来的，它们都在欧洲建立了世界上“最美丽”的事业。它们的成就不仅引起了我们的幻想，同时也带给了我们启示，它让我们思考：为什么它们成功了，而其他大品牌却未能幸免于难？同时，它们的成就也告诉了一代又一代的消费者：奢侈品是脆弱的，奢侈品市场的发展也是有高潮与低谷的。而奢侈品的制造者——手工艺技师们，需要付出巨大的努力才能做出精美而高贵的设计。这些设计不单单要求创新，还需要小心翼翼地保持传统。因为，时尚既是朋友，也是敌人。每年的时尚总是制约、考验着手工艺技师们的创意。他们的创意也许最终会被遗忘，但也可能登上不朽胜利者的名单——那是每个创意者都期待占有一席之地之名单。

通过阅读这七个奢侈品王朝的历史，我们将会知道它们一个最大的共同点：在困境中持之以恒。持之以恒不仅让它们从每次的变迁中脱颖而出，成为同行业者中的佼佼者，更为它们赢得了大众的尊敬，使其与新的品牌相比依然处于遥遥领先的地位。

目 录

CONTENTS

卡地亚

- 只为满足女人的欲望/2
- 成功是因为深知自己的买主/6
- 皇家首饰供应商/18
- 不再是卡地亚家族/40
- 附录一 卡地亚简历/59

香奈儿

- 最富梦想的外省女孩/62
- 比女人还感性/81
- 梦想，永不谢幕/100
- 附录二 香奈儿简历/119

菲拉格慕

- 差点被上帝遗忘的人/122
- 一个只画脚的小个子画师/134
- 好莱坞电影鞋匠重返意大利/149
- 穿在脚上的“时尚帝国”/167
- 附录三 菲拉格慕简历/181

古奇

- 超前沿追求/184
- 在“奢侈品世界”之外时/186
- 世界没有“注意到”的/202
- 家族之外的合作者/222
- 资本市场的古奇/236
- 美丽与野性依然/248
- 附录四 古奇简历/255

爱马仕

以“完美”与最优品质为标签/258

“帝国”的开创者/263

“帝国”的奠基者/273

只追求张扬与前卫/283

附录五 爱马仕简历/309

路易·威登

奢侈品企业领导者的梦想品牌/312

命运中的个人秘密/323

拎在手上的潮流/343

在改变自己的同时，更改变了人们的生活习惯/354

让猎物主动走进门来/358

附录六 路易·威登简历/365

劳斯莱斯

一个总能给人欲望的品牌/368

稳定、尊贵的皇家风范/406

行驶中的百年秘密/416

附录七 劳斯莱斯简历/423

卡地亞

概覽

1

只为满足女人的欲望 ❖

“钻石——女人最好的朋友”，这句歌词出自玛丽莲·梦露的一首金曲——唱出了女人心声的金曲。这首歌曾经风靡一时，但是很少有人能够了解歌曲中出现的钻石品牌——卡地亚。事实上，卡地亚在全世界珠宝饰品业中一直独占鳌头，历经一百六十余年而不衰。

从闻名遐迩的豹系列，到带有神秘色彩的挂钟、玛瑙、钻石腕表、项链、王冠……卡地亚的创意层出不穷，风格诡异多变。至今，人们佩戴的奢侈珠宝还无法摆脱卡地亚这个品牌。从爱德华式的奢华到俄罗斯大公的尊贵，卡地亚书写了一部不朽的奢侈品世纪传奇。几十年来，人们已经忘却了卡地亚这个姓氏，它留存在人们记忆中的仅仅是一个品牌——一个奢侈品世界的重要标志。卡地亚的作品既可以在同时代的作品中独领风骚、与众不同，又能超越时空永不落伍。

卡地亚的产品从构思、设计到创造，都只为博得女人的欢心。手袋上的纯金搭扣里或许隐藏着一个名字，那也许代表了一段隐秘的爱情；佩戴于手腕的手镯恰似一只神兽……无论是印度王子、女明星、国家元首，抑或是普通情侣，只要跨进卡地亚的门槛，无不会感到短暂的眩晕与狂热——改头换面，重新生活！即使不是一辈

子，哪怕一瞬间，也希望如此重来。卡地亚仿佛就是为女人们的欲望量身打造的神庙，在这里，顾客可以随心讲述自己的爱好品位，也可以预定尚未问世的饰品，或者更明智一些：直接挑选橱窗里、目录单上那些令人魂不守舍的款式。从角斗士、丛林手册到中国古老的艺术品，从“东方屏风”香水到玉石印章，所有生活的细节都可能是卡地亚设计师的灵感来源。想象一下吧，跨越了五个世纪的菲利普·勒庞那披着金羊毛的山羊，带领人们一下从1430年跳到了20世纪，化身为镶嵌着钻石与玛瑙的猎豹，蜷缩在温莎公爵夫人的背上。

顾客的愿望越迫切，珠宝设计师们的想象力就越能天马行空。即使客户手上的东西无比寻常，也能为设计师们带来无限创意。在闪闪发光的最终成品面前，你甚至完全无法想象它曾经的平凡：帽子上的别针、羽饰、小鸟、鸟笼、小艺术品、浮雕玉石、手表指针、记事本、书夹……卡地亚工作室的创意清单：没有做不到的，只有你想不到的。卡地亚的设计师们早已搜罗了世界各地的文明历史，它手中的“金指南”远远领先于同行。从古希腊到墨罗温王朝，从北欧的卡雷利到远东，卡地亚不断地从这些古文明的风尚、思想、装饰中汲取灵感，且从不懈怠。此时，它从16世纪的宗教改革浪潮中学到了“严谨与精致”；而彼时，它又从20世纪20年代的反传统运动中汲取了“幻想与新奇”。古波斯的阿契美尼德王朝、公元1000多年前那个艺术与书法交相辉映的中国宋朝，都曾深深地给卡地亚设计师们思想的碰撞，让他们开出灵感的琼花。卡地亚饥渴地从一切事物中吸取灵感：皇宫的穹顶可以是胸针的图案，江水被设计为项链上的花饰。甚至公元954年，宋朝为纪念战胜外敌而浇筑的铸铁狮子，也被储藏在卡地亚的工作室里。也许明天就会有充满幻想的顾客——为自己，或为他心爱的女人——发现这个狮子无穷的力量象征，并将它从被人遗忘的年代里带出来重放光彩。除此以外，所有的人，无论你是工厂厂主还是唯利是图的商人，或是

阿拉伯王子或者老欧洲的储君，都能透过第五大道上卡地亚的橱窗里伊阿宋和他阿耳戈号船上的英雄们看到无穷的灵感。而在卡地亚的秘密保险箱里还珍藏着许多天然珠宝，这些宝石静静地等候着设计师们的光顾，它们将被打造成光彩夺目的首饰，在各种场合大放异彩。

钻石一词来源于希腊语 $\alpha\delta\alpha\mu\omicron\varsigma$ ，意思是“不可摧毁的”，象征着永不褪色，以及期待属于自己的时代的来临。正是卡地亚对钻石在挖掘、加工与宣传上的不懈努力，才使得检验钻石品质的“4C”标准得以确立：*color*（颜色），*clarity*（透明度），*carat*（大小），*cut*（切工）。卡地亚所用的钻石一般会先在印度进行加工。在那里，二百多万人为钻石贡献着自己的才华。钻石被开采、加工之后，接下来就是漫长的等待——半年，一年，五年……唯有足够的时间才能保证每一个环节的精益求精。钻石最终会成为一件饰品，它会从设计师的手里获得新生，走向那保持它生命力的珠宝盒，以此开始新的传奇一生。

经过了158年的时代变迁，卡地亚早已不再是当年的手工小作坊，如今的它在制作、突破、完善以及发布珠宝款式方面已经是炉火纯青。更为珍贵的是，在一百多年的时代变迁中，它从未丢弃过自己独特的行业理念。只有那些不了解它精髓的人才会认为它不过是一个大众品牌。而事实上，在所有关于它的书籍中、在全世界的专卖店里、在它为巴黎贡献的现代艺术基金会里，大胆、另类、永恒、奔放才是描述它王者风范最贴切的语言。

优雅地出现在世人面前的身穿黑衫、长发飘逸的肯尼迪（*Jackie Kennedy*）夫人，摄影师阿诺德·纽曼作品中的安迪·沃霍尔，摄影师俄文·彭的镜头下的伊夫·圣罗兰，1976年戛纳电影节上的夏洛特·朗普林……他们全都选择了1917年卡地亚“坦克”系列腕表，坦克腕表历来因造型简约优雅而被奉为超越潮流的经典。由此可见，这个系列的腕表已经成为了卡地亚与顾客之间的一条纽带。虽

然今天，他们中有些人已经离世，有些面容已经老去，但是新的面孔又不断地站在卡地亚的柜台前，膜拜这一时尚珠宝界的帝王。卡地亚对它的每一个来访者都报以极大的热情，它耐心地聆听着他们的意见，驯服着他们的欲望。纵观珠宝首饰的历史，我们可以从中寻找到一条串联着从古埃及时代一直到现代社会的隐线。奴比国王的公主们与克里奈斯特拉和埃莱特拉姐妹有着惊人的神似，这是因为她们与两姐妹的后代——那些开着敞篷车周游伊德拉岛和拿索斯岛的人是如此地相似：她们都带着同样的珠宝。公主们佩戴的是阿特里达家族祖传的首饰，而她们的后代佩戴的恰恰便是卡地亚。

这些被精心设计、制造出来的珠宝不仅仅让它的主人在各种场合光艳照人，还为制作它的工匠们带来无上的荣光。无论它是被镶嵌在伊特鲁里亚花瓶上，还是随着墓葬被埋藏在幽暗的古墓中，珠宝首饰都已经成为了一种明证，它见证着一段幸福，一段历史。从心底，人们希望这段幸福的历史可以永生，也因此，作为这段历史的见证人，珠宝首饰也永远流传了下来。从前的王冠如今转化为一个又一个的订婚戒指，但无论它有着怎样的改变，打开那个红色羊皮首饰盒的一瞬间，人们的激情却从未退却，那上面是七个被施予了魔力的字母：C·A·R·T·I·E·R（卡地亚）。

成功是因为深知自己的买主 ❖❖❖

18世纪末期还籍籍无名、毫无光彩的卡地亚家族，却突然在19世纪初崭露头角。

1819年，路易·弗朗索瓦·卡地亚出生在一个火药囊制造商家庭。当时的法国正处于路易十八和他的首相艾利·德卡兹的统治之下。路易·弗朗索瓦·卡地亚一家住在圣·德尼街，他的家境并不富裕，家中的经济只能够供养一个孩子读书。因此，路易就在附近的学校上了几年学。随后他便进入了位于蒙托盖路29号的阿道夫·皮尔卡珠宝店做学徒。虽然珠宝店的实际营业时间是早上10点，但老板要求所有员工都从6点开始上班，加班更是家常便饭。

路易的母亲是一名纺织女工，父亲则是火药囊小制造商，叔叔和舅舅是制造马车的手工艺人。正因为自小受到这种特殊劳动氛围的感染，虽然小路易的功课不好，但是他的心灵手巧和吃苦耐劳让他在工作上如鱼得水。卡地亚家族尊重权威，重视责任，所以家里既没有叛逆的罢工者，也没有头脑发热总想革新或革命的人。1823年10月20日，在圣德尼为路易十八国王举办的葬礼上，一家人曾一度伤心流泪。而1825年5月29日，当新君主查理十世在兰斯加冕时，他们全家又跟随王室一起庆祝。

1830年，外面是一片“宪章万岁”“打倒波旁王朝”的呐喊

声，印刷厂工人甚至占领了法国王宫，此时的卡地亚一家拉上了家里所有的窗帘，堵住了耳朵。跟那些流氓们一起喊口号？与他们一同到人行道上游行？这绝对不可能发生在卡地亚家族身上！路易牢记着家人的教诲，他的一生中从未参加过任何游行请愿活动。他十分尊重他的老板——阿道夫·皮尔卡，并且由衷地敬佩他。阿道夫·皮尔卡可谓是他的良师益友，同时又是他想要看齐的标准。老板在工作上认真、严谨，从不失条理，对顾客既尊重、体贴，又充满耐心的态度让卡地亚受益匪浅。年轻的路易和另外三个同龄小伙子在阿道夫·皮卡尔的珠宝店度过了他们弥足珍贵的青年时代。老板“阿道夫先生”——几个人都如此称呼他——为他的员工们制定了一条铁律：在他这里，谈话的内容永远与宗教和政治绝缘。

自从雇佣了路易·弗朗索瓦·卡地亚后，老板阿道夫就一直观察着这个小伙子：他既忠实、可靠，又勤奋、坚强。经过11年的勤恳工作，路易终于得到了一个巨大的惊喜——老板决定把蒙托盖路的这家店交给他，自己前往稍远一点的黎塞留路29号那家店经营。就这样，28岁的路易·卡地亚成为一家珠宝店的老板。刚接手这家店时，路易就决定在店面上写下这几个黑底金字：

路易·弗朗索瓦·卡地亚

师承皮尔卡先生

制作并销售珠宝、饰品

款式新颖，设计独特

在阿道夫·皮尔卡珠宝店工作的这11年里，路易早已注意到一个明显的现象：女顾客们总是期望通过排队能够在同一个地方购买到多种物品，手套、小阳伞、皮鞋挂钩、扇子……只要把饰品放在女人们能看到的的地方，她们通常会在选购自己需要的首饰时被另外的精美珠宝所吸引。于是路易把尚玛丽·法利纳古龙水、雅黛丽香皂、让·巴提斯塔烛台、镀银相框……这些旧货集中起来，摆放得整整齐齐。戒指、珍珠、珊瑚与紫水晶做成的项链、帽子饰针则被

陈列在橱窗里。一开始，店里旧货的销量甚至比新货还好。路易常常与女顾客们面对面进行交流，他仔细地倾听她们的意见，并主动担当珠宝顾问，依照她们的经济条件为她们提供一些中肯的建议。路易·弗朗索瓦·卡地亚的经营之道告诉我们：与珠宝制作一样，珠宝销售也是一门独特的艺术。

然而，在路易·弗朗索瓦·卡地亚接手这家店半年以后，巴黎就陷入了战乱。1848年2月，因政府的腐朽守旧与接二连三的丑闻，路易·博朗和乐德吕·罗兰带领人群开始游行示威，这也就是著名的法国“二月革命”。很快，首都巴黎的几个十字路口就出现了零星的街垒，马德莱娜、甘冈布瓦路、卡鲁赛尔也都未能幸免。一些商店被示威者趁机洗劫一空，政府的各个部门也被砸。示威者筑起的街垒火速蔓延至整个巴黎。巴士底狱广场、雷欧米路与昂威尔广场上的骚乱者甚至与布若元帅的军队激烈地对抗起来。2月23日，在嘎布西那大道发生了枪战。当天，路易·弗朗索瓦·卡地亚被形势所迫，不得不辞退了两个工人，关闭了自己的店铺。第二天，整个巴黎都沉浸在一片震惊之中，当时政府给出的伤亡报告是：死亡56人，受伤100多人。国王路易·菲利普迫于压力不得不辞退纪佐，转而任命阿道夫·梯也尔为总理。

对生意人来说，骚乱与暴动绝非好事，因为贵族和有产者此时只会躲在家里，不敢出门。而与之相反，郊区的居民和工人却会趁机对首都大肆劫掠。1848年2月，军队与暴乱者最终达成了协议：国王路易·菲利普把王位传给了他年仅10岁的儿子——巴黎伯爵。至此，持续了24天的暴动最终以结束封建君主制而收尾。

在风雨飘摇中组织起政权的第二共和国并未有效地抵抗住那些旧势力。在这种复杂的形势下，路易·弗朗索瓦·卡地亚开始了自己的思考。与那些社会主义理论家不同，他凭着自己的直觉与预感，制定了一套非常务实的计划。据阿道夫·皮尔卡的观察（他一直是卡地亚的金银器供应商），1848至1852年可谓是路易·弗朗索

瓦·卡地亚的事业加速期。因为路易凭借他以往的经验，总结出老板与顾客们打交道的一种方式，他还结合自己的经验总结出一套全新的生意经。他坚持的原则既简单又独特，他总在不断地问自己这些问题：女人们走进商店时，她们心里想要的商品到底是什么？如何让她们打消疑虑、相信这次购物不是一时冲动？男人们想要什么？送什么礼物才能让他们的女人心满意足，并乐意“秀”出来？

1850年，与其他生意人一样，路易也嗅到了骚乱之后的巴黎那急于破茧而出的生机味道。往日著名的红灯区——王宫附近的拱廊，这时又恢复了车水马龙的繁华场景，全然看不出骚乱时期它空荡荡的景象。巴黎已渐渐恢复平静，准备迎接另一个奢靡的时代。奥迪欧在马德莱娜区开了分店，比昂内也紧随其后。这两家分店的到来，迫使卡地亚的店铺不得不面临搬迁的决定。

1853年2月22号，路易·拿破仑·波拿巴决定娶高贵的忒巴女伯爵欧也妮·德·蒙提柔为妻。听到这个消息，路易欣喜若狂——这意味着那狂欢买醉、轻歌曼舞的年代终于即将复苏了，商业将重焕生机，迈入一个新的黄金时代。巴黎市长说要送一条最顶级的钻石项链给皇后做礼物，那么，由谁来制作这条项链？所有的珠宝商人都开始为这一盛事展开了激烈的角逐。而此时，整个巴黎也陷入了一片混乱——大规模的城市改造与扩张开始了。每天，人们都在讨论着新的城市规划，新交通干道的铺设。路易的女顾客们也经常向他谈起一座新的歌剧院，那是一座世界上独一无二的歌剧院，它的面积可能超过10000平方米，可同时容纳2000观众就座！但是，歌剧院的设计师到底花落谁家还是一个未解之谜。其实，修建歌剧院的计划根本没有出现在优先施工的项目单里。这一次的城市改造工程并非单纯地为了改善巴黎市民的生活，还因为过去70年里巴黎遭受的三次革命、两次外敌入侵。将军与部长们对此烦恼不已，他们开始反思这个城市的布局，希求城市规划能够更好地满足执政、国防的需要。18世纪50年代，巴黎糟糕的地形、地势与交通状况让