

全世界为之惊艳的 | 奢侈品教父

# 伯纳德·阿诺特

毛头小子变身商界巨鳄的奢侈品帝国缔造旅程

杜兰德·著



ARF TIME

时代出版传媒股份有限公司  
北京时代华文书局



全世界 | 奢侈品教父  
为之惊艳的

# 伯纳德·阿诺特

杜兰德 著



时代出版传媒股份有限公司  
北京时代华文书局

图书在版编目 (CIP) 数据

全世界为之惊艳的奢侈品教父伯纳德·阿诺特 / 杜兰德著. -- 北京 :  
北京时代华文书局, 2014.7  
ISBN 978-7-80769-741-1

I . ①全… II . ①杜… III . ①阿诺特. B. — 传记  
IV . ① K835.655.38

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2014) 第 158131 号

## 全世界为之惊艳的奢侈品教父伯纳德·阿诺特

著 者 | 杜兰德

出 版 人 | 田海明 朱智润

责任编辑 | 李 争

装帧设计 | 华夏视觉

责任印制 | 郑珊珊

出版发行 | 时代出版传媒股份有限公司 <http://www.press-mart.com>

北京时代华文书局 <http://www.bjsdsj.com.cn>

北京市东城区安定门外大街 136 号皇城国际大厦 A 座 8 楼

邮编: 100011 电话: 010-64267120 64267397

印 刷 | 三河市兴达印务有限公司 0316-3516888

(如发现印装质量问题, 请与印刷厂联系调换)

开 本 | 720×1000mm 1/16

印 张 | 12.5

字 数 | 203 千字

版 次 | 2014 年 10 月第 1 版 2014 年 10 月第 1 次印刷

书 号 | ISBN 978-7-80769-741-1

定 价 | 32.00 元

版权所有, 侵权必究

## 前 言

PREFACE

当“L”“V”“M”“H”这4个英文字母组合在一起的时候，你可知道这意味着什么？现如今，几乎没有哪一个追求时尚奢侈品的人不知道这4个英文字母组合到一起的含义，它塑造了奢侈品帝国，代表着众多人的毕生追求，诠释了奋斗与梦想的美学含义，让今日世界以消费体存在的时尚宠儿享受到了追逐与享受的终极快意。它就是LVMH！一个铸造了你能想到的和你所不能想到的任何奢侈享受的帝国！

站在迪奥、轩尼诗、路易·威登等高端奢侈品店的门前，你永远无法想象到底是谁缔造了一个又一个让人们几近疯狂的品牌。没错，他就是伯纳德·阿诺特，一个追逐梦想并实现梦想的人。

1984年的时候，伯纳德还只是一个依靠家族产业摸索打拼的年轻人，他满怀憧憬，信心百倍，在房地产界淘得第一桶金之后，便开始了他那疯狂的奢侈品王国缔造旅程。

迄今为止，许多人也许还在为这样几个问题而感到困惑：伯纳德是怎样从一个名不见经传的毛头小子变成奢侈品王国的缔造者的呢？身为阿加什集团老总的伯纳德是怎样赢得了与路易·威登、轩尼诗两个家族的角逐战从而成为了LVMH集团的拥有者呢？伯纳德又是怎样在20余年的时间内成为了60余个世



界顶级奢侈品牌的东家呢？……要知道有些人终其一生拥有一个顶级品牌就已经很了不起了，而伯纳德却拥有 60 余个！

当路易·威登总裁亨利·雷卡米尔与轩尼诗总裁阿兰·舍瓦利耶看着自己的品牌易主的时候，伯纳德正端坐在办公桌前寻找着下一个猎物。在他那深邃的眼睛后面，是一次次的收购计划，否则之后也不会发生纪梵希、宝格丽、爱马仕等顶级品牌被 LVMH 集团连续收购的事情了。那么，伯纳德成功入主 LVMH 集团之后以及每次成功完成收购之后，他到底在想些什么呢？是成功之后的欣喜吗？是计划实现的满足吗？还是其他的什么不想让人知道的思绪与想法？对于这些，作者均根据原始资料进行了具体的描述，甚至还首次披露了许多大家从不知道的内幕事件。

许多经济学家曾一度想为伯纳德立传，以展现其传奇的奢侈品猎奇之路，然而都被伯纳德拒绝了，因为在他看来，写关于他的东西就一定要对他进行调查研究，而针对他的调查研究是伯纳德无法忍受的事情。曾经有人执意要为他写书，伯纳德得知后，利用一切办法对其进行了阻挠与打击，并向所有有这种意向的人公开表明：禁止以任何形式撰写关于我的书，因为在我看来这种行为是对我的一种侵犯。

然而，有谁不想知道伯纳德到底是怎样入主 LVMH 集团的呢？有谁不想知道伯纳德与古驰总裁弗朗索瓦·皮诺之间的争战详情呢？有谁不想知道这个叫伯纳德的法国人从创业到登上世界奢侈品巅峰的路途有着怎样惊心动魄的故事呢？

尽管这些谜案与“未知”始终揪着好奇者的心，但是伯纳德依然对为自己写书这件事说“NO”。显然，这个十分重视应用舆论焦点的重要性的 LVMH 集团总裁在这个事情上选择了尽量远离舆论焦点。

事情的结果却并非伯纳德所愿，不知是他身上的诸多谜团对好奇者的影响力太大还是人们的眼光无法从这个LVMH集团总裁的身上移开，关于伯纳德的故事悄悄地在坊间流传开来。这些生动的传言仿佛言情故事一样，甚至包含了伯纳德小时候的生活细节、青年时代的创业经历、婚姻经历以及与女儿的关系等。这些传言对于伯纳德来说，简直就像是恐怖的讣告，不断侵蚀着他的经历、形象以及灵魂，他不顾一切地站出来反击这些“不实的传言”，此举一出，主动要求为他著书立传“以正视听”的经济学者便更多了。

伯纳德仍然对这些热心的作者们摇头，尽管许多人已经通过坊间传言了解了伯纳德本人的许多事情，诸如伯纳德与他父母以及祖父母的关系，伯纳德在童年以及青年时代那些看似微不足道却很可能给他后来的成功带来关键性影响的事情，他的特殊生活习惯以及婚姻史……总之，这些伯纳德不想被别人知道的事情似乎已经被大众一览无余。由此，伯纳德改变了想法，不再将这种描述自己成功经历的行为视作敌对或侵略行为。他也渐渐地明白，自己作为一个有权力、有故事的人，是无法阻挠他人对自己“知晓与了解的欲望”的，就如同自己永远也无法停止对自己看好的品牌的猎奇心理一样，尽管他依然常常抱怨道：“别人到底有什么理由堂而皇之地介入与自己毫不相干的事情呢？”

事实上，吸引大家的并非伯纳德的私事，而是他那史诗般的创业生涯。比起特殊癖好与花边新闻，人们更愿意通过有关伯纳德的书籍去了解他是怎样在20余年的时间里变成了法国首富。与其说人们是在窥探伯纳德的私事，不如说人们是在寻找成功的奥秘。再者说，伯纳德的成功史更是伴随着法国近30年来经济、政治、司法的发展史而进行的。



本书从横向为读者解读法国富豪伯纳德缔造奢侈品帝国大厦的始末经过，纵向为大家深刻解读包括迪奥、轩尼诗、路易·威登、宝格丽、爱马仕在内的被伯纳德收入旗下的奢侈品牌的前世今生，试图寻找和发现伯纳德成功路上的种种不为人知的经历的读者必然能够在本书中获得收获。相信本书将带领读者们揭开伯纳德的神秘面纱并使所有人得到意想不到的启示。



## 目 录

CONTENTS

### 第一章 “夺取”父亲的公司 ——建立世界帝国梦想的开端

1. 来自鲁拜的忧郁青年 / 002
2. 俗套的起点：房地产业淘得第一桶金 / 006
3. 赢在起跑线上：毛头小子战胜商界巨鳄 / 009

### 第二章 赚有钱人的钱 ——从服装业到奢侈品业的巨变

1. 首次经历人生失败的伯纳德 / 012
2. 经历千难万险入主布萨克 / 016
3. “幸运卢克”与“道尔顿四兄弟” / 020

### 第三章 上流社会的联姻 ——一切从 LVMH 集团开始

1. 围捕酩悦·轩尼诗 / 026
2. “其实我只想要迪奥的香水” / 030
3. 股票战争与拆分和平 / 033
4. 我是 LVMH 集团的老板 / 040





## 第四章 摘下面具的狼

### ——狼烟四起的商界拿破仑传奇

1. 伯纳德的巅峰之路 / 046
2. 成为所有人的强有力对手 / 050
3. 收购，收购，再收购 / 054
4. 温文尔雅与臭名昭著 / 059

## 第五章 奢侈品皇帝之殇

### ——意味深长的战争

1. 古驰——伯纳德梦寐以求的品牌 / 066
2. 心痛的感觉：古驰组合拳还击 / 069
3. 突袭爱马仕 / 074
4. “9·11”事件后的暂时低迷 / 079
5. 梦断因特网 / 081
6. 双雄之战 / 083

## 第六章 善于发掘的用人方式

### ——专业驾驭另类天才

1. “坏孩子”收容者：放浪由你，才华归我 / 090
2. 皮埃尔·戈德：忠诚与独立并存的大管家 / 096
3. 克里斯汀·拉克鲁瓦：名与利的痛苦抉择 / 099
4. 梦幻组合：伯纳德和支持他的银行家们 / 104

## 第七章 温文尔雅的品牌策略

### ——低调奢华与时尚夺目相结合

1. 从“假装高雅”到“奢华高贵” / 108
2. 一本万利是毕生追求 / 112
3. 路易·威登去 Logo 风波 / 115
4. 伯纳德的奢侈品全球战略 / 119
5. 艺术品世界的纵深战 / 121

## 第八章 凶狠与睿智并存的首富经济

### ——信息是第一生产力

1. 剥离不良资产，收购路上永不停歇 / 124
2. 情报收集策略与自主报刊宣传 / 127
3. 快马加鞭，抢占先机 / 131
4. 品牌第一，金钱第二 / 133
5. 爱马仕风波的启示 / 135

## 第九章 无比精明的投资策略

### ——要口袋富有，首先要头脑富有

1. 灵活的头脑，使伯纳德成功超越他人 / 140
2. 产品比公司更重要 / 143
3. 眼光独到，用潜在价值衡量品牌 / 146
4. 与竞争对手的相处 / 148



## 第十章 简单而迅速的外围拓展

——每个国家都有需要奢侈品的人

1. 抢占所有可能让品牌更加辉煌的市场 / 152
2. 不害怕进入陌生领域 / 154
3. 拥有高超的资本操作能力 / 157
4. 抓住第三世界市场 / 160
5. 路易·威登与中国 / 163

## 附录 伯纳德打造的顶级品牌简介

LVMH 集团旗下的品牌 / 166

葡萄酒及烈酒 / 166

时装及皮革制品 / 167

香水及化妆品 / 167

钟表及珠宝 / 168

精品零售 / 168

其他领域 / 169

LVMH 集团旗下部分品牌介绍 / 170

路易·威登 / 170

轩尼诗 / 173

宝格丽 / 174

纪梵希 / 176

芬迪 / 178

迪奥 / 180

罗意威 / 182

酩悦香槟 / 185

高田贤三 / 187



第一章

**“夺取”父亲的公司：**  
建立世界帝国梦想的开端



## 来自鲁拜的忧郁青年

鲁拜在哪里？鲁拜有什么好去处？鲁拜有什么神秘传说？鲁拜是遍地黄金吗？如果当你看到“鲁拜”这个词的时候便思索并企图探寻以上这些问题的答案，那你还是省省吧。打开你的GPS设备，你就会发现鲁拜是位于法国北部诺尔省的一座小城。然而，这座小城的确有其奇特之处，其奇特的地方在于这座小城森严的等级制度严重到了移民从来不主动接近鲁拜本地市民的程度。除此之外，这座小城似乎并没有什么其他令人称奇的地方。如果你还是想探寻一些不为人知的神秘之处，那你最好还是去中国的神农架或南美洲的亚马孙丛林吧，因为在那里你的探寻可能会有所收获。

在法国人眼里，鲁拜的确算得上是一座适宜居住的小城。当然，如果没有各种工厂排放的废气，这里也许真的与马尔代夫有得一比。然而，这里是法国最重要的制造业中心，这个称号足以让“适宜居住”这个词大打折扣。在这里，如果不是看到赌马客在周末涌入克罗瓦塞·拉洛什的赛马场或者虔诚的信徒到马丁教堂做礼拜，那么你一定觉得这里的人们除了从事工业生产之外没有其他任何形式的生活内容了。由此可见，鲁拜既是一座适宜居住的小城，同时又是一个工业城市，而当前法国首富伯纳德·阿诺特就来自这个城市。

1949年3月5日，让·里昂·阿诺特（Jean Leon Arnault）和玛丽·约瑟夫·萨维内尔的第一个孩子出生了，这个孩子就是伯纳德。让是阿尔萨斯军官的后代，毕业于巴黎中央理工学院。作为玛丽·约瑟夫·萨维内尔家的上门女婿，他接管了妻子家族的费雷·萨维内尔公司。这个公司专门从事工业建筑事业，也就是为别人建造工厂。费雷·萨维内尔公司是让的岳父创建的，持有公司三分之二的股份，其余的股份在费雷先生手里。

1950年，伯纳德的妹妹多米尼克出生了。让在喜获第二个孩子的同时还有一件值得他欢呼雀跃的事情，那就是他得到了一部分的公司权力，不久之后他又得到了公司的领导权，由此进入了中产阶级的第一梯队。

让和玛丽都是爱好文艺的人，他们不断地在家里添置价格不菲的家具和艺术品，比如墙上挂满了荷兰画家和一些二流印象派画家的作品。不过，他们这么做并非是为了炫耀，只是想让自己的生活更为舒适自在。在那样一个第二次世界大战刚刚结束的年代，哪个家庭不愿意生活得更加舒适自在呢？

伯纳德就是在这样一个充满了艺术气息而又舒适自在的环境中度过他的童年的。他的童年时代过得很幸福，没有孤独，没有寂寞，没有沮丧与失落。这么说似乎有些牵强，但至少在伯纳德自己看来是这样的，他在《创意与激情》一书中这样描述自己的童年：

“我一直很幸福，没有特别的烦恼……关于童年，我没有不愉快的记忆，也没有遇到什么挫折。”

很显然，伯纳德并没有被让教训过，也没有砍倒让的樱桃树，更没有受到让的约束，但也不会有人伸着指头对让说：“养不教，父之过。”日后的伯纳德成了商界传奇人物的事实使让·阿诺特免于背负这样的“骂名”。

与许多中产阶级家庭的孩子一样，伯纳德在一家刚刚成立的顶级公立学校读了小学和初中，然后在马克桑斯·范德梅尔施学校读了高中。那时的伯纳德是一个“勤奋努力的高中生，具有一定的责任心”。当然，这只是伯纳德自己的评价，而在同学们看来，那时的伯纳德是一个“孤僻、忧郁、神秘的男孩，不加入任何帮派，而愿意和比他年龄大的人交往”。

伯纳德的生活十分规律，规律到简直不像个天真活泼的孩子。当小伙伴们正在玩“诺曼底登陆”这样的战争游戏时，伯纳德早已进入了梦乡。不过，童年的伯纳德并非完全没有娱乐生活，他会在周三和周六享受固定的电视节目。此外，他还会选择用音乐来放松自己。他喜欢的音乐并非当时他的同龄人狂热喜爱的摇滚乐，而是古典音乐，莫扎特、肖邦是他的最爱。

然而，单从音乐的喜好方面来讲，伯纳德就被小伙伴们划作了“帮外人”。这个“帮外人”6岁的时候从祖母那里得到了第一架竖式钢琴，12岁时得到了一架三角钢琴。当时的他，已经可以在客人面前充满热情地演奏肖邦的24首前奏



曲并举办独奏会了。15岁的时候，他在鲁拜的圣母院演奏管风琴，并获得了一场小型比赛的第一名。

1959年，伯纳德的外祖父艾蒂安·萨维内尔先生去世了，享年64岁。这是伯纳德一生中第一次经历痛苦，10岁的他含泪将自己获得优秀的成绩单放入外祖父的棺木中。伯纳德与外祖父、外祖母亲密无间，因为他从很小的时候起就与两位老人一起生活。后来成为总裁的伯纳德回忆说，他一生中留下最深印象、使他痛苦不堪的事就是1959年外祖父去世和1985年外祖母去世。他在回忆外祖母时说道：“我又一次在病床上见到她，她还在读着关于我的报纸。”

外祖父去世后，伯纳德搬到了外祖母家，这位正直的老妇人总是穿着深色的衣服，信奉工作和榜样的价值。“我非常感激她，因为从很小的时候起，她就为我做出很多选择，尤其是她反复灌输给我只有通过工作才能赚钱的信念。”外祖母带给他的一些习惯，他一直保留着，例如对美食和巧克力的热爱，早睡和高效意识。“她教给我如何过一种平衡的、有条理的生活。”伯纳德说。

伯纳德在性格方面深受家人的影响。母亲性格外向，感情丰富；父亲则经常在工地破口大骂，但是在家里却很谨慎；外祖父热衷权力和生意，在伯纳德儿时便对其进行严格要求和教导；外祖母充满慈爱，时常赞美他并对他寄予厚望。这些使得后来成为总裁的他在性格上充满矛盾：他封闭，即使和客人坐在同一条船上，用餐时甚至整整一天他都可能一言不发，让人觉得他冷漠，蔑视别人；但是他又炽热地爱好冒险，喜欢与纵情甚至疯癫的人交往，例如被称为“鬼才”和“坏孩子”的饱受争议的设计师约翰·加利亚诺（John Galliano）以及亚历山大·麦昆（Alexander McQueen）——当然，他只是看上了他们天赋的才华。

年轻的伯纳德也许不会想到自己日后会成为商界大鳄，他曾将成为音乐家视作梦想，然而在有梦想的同时，他很清楚自己真正要做的是做什么，那就是成为家族企业的老板。而要实现这个野心，他有一个最大的障碍：他的父亲，巴黎中央理工学院的高材生、费雷·萨维内尔公司的现任老板让·阿诺特。为了取代父亲，伯纳德决定进入巴黎综合理工大学，这所大学是法国理工类大学的佼佼者。为此，他进入里尔的费代尔布高中预备班学习。

1968年，伯纳德从费代尔布高中预备班毕业。当时，法国的社会问题空前尖锐，震惊世界的“五月风暴”爆发了。这场风暴不仅在极短的时间内席卷了法国的各

所大学，而且迅速扩大到工人阶级之中，引发了全国的大罢工，并最终导致国会改选、总理下台，并间接导致一年后戴高乐总统辞职。

大学生的反抗、激昂慷慨的演讲以及游行成风，这似乎都不关伯纳德的事，他只是在电视里看看游行与演讲，并对此怀有反感情绪，后来他曾这样描述道：“它让所有人畏惧。”事实上，费雷·萨维内尔公司也受到了这次大罢工的冲击，伯纳德至今仍记得父亲惊慌失措地挡在办公室门口阻止工会成员的情形。不过，由于公司没有发生过什么社会问题，所以没有受到太大的滋扰。

随后，伯纳德顺利通过了巴黎综合理工大学的笔试而进入面试阶段，面试需要进行淘汰制的物理实验考试，可是伯纳德却没有在考试中出现——我们的野心家把他的胳膊摔断了。关于这次事故，一共有三个版本：第一是坠马了；第二是从树上掉下来了；但是说起来，只怕第三种说法才最为可信——他在家门口愚蠢地跌倒了。无论是什么原因导致他没能参加实验考试，总之，他失去了这次机会。

执着的伯纳德并没有放弃，第二年，他又一次报考巴黎综合理工大学并成功被录取，与布鲁诺·梅格雷同届。

大学时代的伯纳德总是身着西装，举止优雅，他身材高大瘦弱，常面带忧郁之色。这时的伯纳德不像从前那样拔尖了，只能算是个中等生。虽然如此著名的学府里高手如云，但他却不是因此而落后的，而是因为对学习失去了兴趣。对于伯纳德来说，他进入巴黎综合理工大学完全是为了得到家族的重视，他没想过要成为优秀的毕业生，也没想过要从事桥梁、采矿或者电信事业，更没想过拥有高级公务员职务或进入国有企业。在他看来，只要继承了费雷·萨维内尔公司，就可以直接跳过这些阶段。在同学们眼中他简直不正常，有那么多风光的工作可以选择，他却非要回到那个封闭的小企业中去。

毕业前，伯纳德参加了实习，这次实习经历对伯纳德的人生产生了重要而深远的影响。当时，他在法国国家铁路公司的仓库工作，这是一个死气沉沉、与他完全不相称的世界。从这段经历中，他只学到了一件事：将邮寄过来的易碎包裹好好打包。另一份实习工作是在麦肯锡的咨询办公室，同样也让他非常失望。在他看来，咨询师一般都满足于使用现成的方法，而不去考虑问题的特殊性和复杂性。他从实习中得出最重要的经验恰恰验证了他的一贯想法：只有总裁才能作决定，而自己必须成为总裁。





## 俗套的起点：房地产业淘得第一桶金

伯纳德迫切地盼望着一毕业就以工程师的身份进入家族企业费雷·萨维内尔公司，然而他的父亲却认为，巴黎综合理工大学这样的名校可以为他拓展一条比进入家族企业更好的道路。隐约之间，父亲还忧虑儿子会扰乱他的生活，两人会在公司管理上产生分歧，自己最终则被伯纳德取而代之。于是，这就导致伯纳德刚刚进入费雷·萨维内尔公司的时候，让·阿诺特这样吩咐他的技术总监于格·莫特：“于格，不要照顾伯纳德。而且，我迫切要求您尽可能让他对企业失去兴趣。”

伯纳德可不知道这些，他既是名牌大学毕业生，又是身为公司最大股东的他的外祖母眼中的唯一继承人，自信满满的伯纳德开始全力以赴地学习，并且开始详细地构思他的个人生活和职业生涯。

正如伯纳德所期盼的那样，他刚一毕业就成为了费雷·萨维内尔公司的工程师。1973年，他与安妮·德瓦弗兰结婚，安妮来自北方工业界举足轻重的大家族。第二年，他们的女儿德尔菲娜出生了，而伯纳德此时也迅速掌握了公司的实权。之所以进展得如此顺利，要得益于他的外祖母将自己名下的一部分股票给了他，而且，早在阿诺德还没有毕业的时候，他就在低价收购费雷家族所持有的股票，这一招如今发挥了重要作用，这也让本来心存疑虑的父亲认识到了伯纳德的过人能力。后来，在接受采访谈到父亲时，伯纳德总是心存感激：“我当时25岁，几乎没有哪个父亲能够拥有如此的胆量、谨慎的态度和足够开放的思想让孩子这样去做。”

1976年，伯纳德说服父亲，以4000万法郎的价格将公司的工业建筑和公共事务部门出售给了罗斯柴尔德家族的吉耶里公司，费雷·萨维内尔公司只从事房地产经销业和一个还处在萌芽阶段的业务：建造私人住房和公寓，被称为“费雷·