

# 理解奢侈品

[法]亚历山大·德·圣马里 著

王资 译

& MARQUE

Identité, stratégie, perspectives

Alexandre de Sainte Marie

# 理解奢侈品

[法]亚历山大·德·圣马里 著

王资 译

& MARQUE

Identité, stratégie, perspectives

Alexandre de Sainte Marie

## 图书在版编目(CIP)数据

理解奢侈品/(法)亚历山大·德·圣马里著;王  
资译.—上海:格致出版社;上海人民出版社,  
2019.8

ISBN 978-7-5432-2982-2

I. ①理… II. ①亚… ②王… III. ①消费品-品牌  
营销 IV. ①F76

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2019)第 140483 号

责任编辑 唐彬源

美术编辑 路 静

## 理解奢侈品

[法]亚历山大·德·圣马里 著  
王 资 译

出 版 格致出版社

上海人民出版社

(200001 上海福建中路 193 号)

发 行 上海人民出版社发行中心

印 刷 常熟市新骅印刷有限公司

开 本 720×1000 1/16

印 张 14.25

插 页 2

字 数 190,000

版 次 2019 年 8 月第 1 版

印 次 2019 年 8 月第 1 次印刷

ISBN 978-7-5432-2982-2/F·1211

定 价 65.00 元

## 中文版序言

2014—2015年,我撰写了《理解奢侈品》一书的法语原版。时至今日,我深感有必要作此序言,谈一谈自那段时期之后,奢侈品国际市场上显露出的几大重要演变。

2019年初,全球个人奢侈品市场进入了新的一年,而这也无疑是自2008—2009年的大事件以来,最难以预测的一年。欧洲政局充满变数、民粹主义日渐抬头;全球经济萎靡不振;中东和远东因冲突备受摧残;货币贬值接二连三;贸易摩擦时有发生——诚然,这重重震荡,勾勒出一幅新时代的景象,必将长久处于不稳定的形势之中。

## 数字化与品牌体验

2015—2018年的这最近三年,见证了奢侈品业向数字化的转型。电子商务,已占到了奢侈品销售量的10%。放眼2025年,我们可以大胆推测,这一比例可达到25%,并且,100%的奢侈品购买行为,都将在数字信息的影响下发生。

### “移动优先(Mobile first)”趋势被奉上神坛

2016年10月,全球范围内,移动网络的使用(通过智能手机或平板电脑上

网)首次超过了固定网络(通过电脑上网),达到51%比49%。

毫无疑问,安吉拉·阿伦茨(Angela Ahrendts)在执掌巴宝莉(Burberry)时提出的“移动优先(mobile first)”概念,引得越来越多的奢侈品品牌领袖纷纷紧随其后:未来,众品牌将首先以智能手机/平板电脑的浏览为目标,设计并开发数字内容,其次才将这些内容应用于电脑桌面和线下用途。也就是说,原先的优先次序将完全翻转……

外界普遍认为,除极个别的特例之外,奢侈商品已变得愈发平庸无奇,客户的眼光却越来越内行。整个购物环境展露出两大特点,一是与品牌的潜在互动点(线下及线上)如井喷般暴增,二是线下和线上的结合应用逐渐显著。在各互动点内,这种品牌体验的品质优劣就成为了策略所在,目的是为了“缔造独特性”:身在2019年,品牌若欲构想此类个性化体验,就务必学会如何将内容策略、数据调研,以及推动数字内容国际化拓展结合在一起。这些数字内容应拥有如下特质:

强大的创造性、美观、趣味性、信息性……从而通过带入切实的附加价值,让平日承受资讯轰炸的网友被成功地吸引过来[此为基本交换关系,遵循“内容至上(Content is King)”的宗旨];

依照不同客户群的偏好和兴趣,做到与背景相融,以及个性化定制;

最后,考虑到各目标国家语言、社会、文化、法规等方面的特殊性及各国独有的数字生态体系,实现改编、翻译和本地化。

## 实体销售点的数字化

每10桩奢侈品销售中,仍有9桩在实体销售点内进行。而最出色的零售商远未就此止步,相反地,它们利用销售点中智能数字化系统所带来的机遇,取得超越客户期待的效果,以此与纯网络公司(pure players)竞争,并给予客户更灵活、更顺畅的购买过程,营造出一种既独具一格,又调动多种感官,且极富个性化的品牌体验。

由此可见,销售点要成为名副其实的体验站,就必须成功地吸收一批科技辅助装置,从而不露痕迹地(亦不将购买过程复杂化地)确保满足客户的期许。

这些零售商的目标,正是要完成3个循序渐进的步骤,最终达到销售点的数字化转变:

1. 主动配备最新的尖端科技,改善实际应用:完整了解设计系列和单品的细节,优化周边支持配置的功能及其可能具有的弱点(如存货情况、付款、发货、售后服务……)。各式数字科技载体,如平板电脑、互动屏幕,或装有可触穿衣镜、探索虚拟实景的试衣间,都有助于营造一种身临其境的环境。这些技术,通过调取客户的购买历史、产品的补充信息、产品存货情况,或在某销售点可获得的全部优惠资讯,对品牌销售人员的介入产生了相辅相成的完善作用。

2. 其次为品牌运作的顺畅化:

- 线上/线下的营销推广
- 线上/线下产品分配
- 产品分配(线上/线下)和营销推广(线上/线下)之间的关系

3. 最后,就是将由品牌的这一数字化转变衍生出的各种演变和消费行为突变进行整合。在做出整合的同时,须注意勿将整合局限于单纯的技术层面(即最浅显的层面,因它是对此数字化转变带来的科技进步所做的直接回应),而要将应当付出的精力全部贡献在其人文层面。

## 此类实体销售点在本地的地理植入

从2015—2016年起,各奢侈品品牌亦越来越注重不同销售点各自特有的地理植入。他们的核心挑战是什么?正是强化纯正性、提升特定销售点在被接待地的街区环境或城市环境中深层融入的品质。如今,在将各式产品进行个性化打造之外,还存在着几种操作方式:

- 资助本地的慈善或援助组织;

— 在该销售点/体验站内部的建筑装饰上,收录本地特色的工艺品和艺术作品;

— 接纳本地画家或摄影家莅临办展……

— 勇于质疑按类别、品种陈列产品的传统形式,例如,那些全新的“公寓式销售点”,以联想组合的方式或生活风格的模式展示产品;抑或是那些销售单一品牌产品的店家,会推出补充系列,创造的整体氛围十分平凡笼统。

## 注目中国,隐忧暗伏

2019年初,各大主角品牌纷纷将目光投向了中国市场,因在它们看来,这一市场似乎较过去显得更具不确定性、更复杂、风险更大。此番新形势,可以用如下两个主要趋势来诠释:

1. 中国经济增速放缓,以及中美贸易摩擦,都对中国的奢侈品市场产生了影响。

奢侈品并不欢迎不确定的情势。两大形势的交会,引发的后果便是削弱信心,以及降低中国内地客户对奢侈商品的购买意愿。不幸的是,此番变化,还因另一个事实而愈发强化:由于人民币贬值,中国游客的境外消费也正在减少——北美已有数个品牌都注意到了这一现象,其中就包括蒂凡尼(Tiffany)。

除此之外,继中国政府施行一系列措施如规范“代购”行为之后,中国市场也发生了几番动荡。对西方奢侈品品牌来说,这些规范措施,极可能引起原产国内销量的降低:问题的核心,就是要判断这样的走低,是否会在经整顿后的贸易环境下、由品牌直接于中国内地实现的销量成功弥补(或回天乏术)。2018年,巴宝莉(Burberry)、古驰(Gucci)、路易威登(Louis Vuitton)和Marni都加入了这场博弈,纷纷降低了在中国市场上的售价,以回应中国政府以本地消费为优先的意图。

最后,值得一提的是,这些变化,对于前景极其光明的电子商务领域,却起

到了巩固的作用：在 Farfetch 与京东和腾讯进行接触后，阿里巴巴也宣布与 Net-A-Porter 创立合资企业。

2. 于西方品牌而言，由于人口结构的更新和 Z 世代\* 取代千禧一代\*\*、势头如日中天，该市场也正趋向复杂化。

Z 世代中，大多数人都期待西方品牌能够考虑到中国在创新开发、纯技术领域、对抗污染、抵御气候变暖等方面取得的傲人进步。他们当中，许多人都曾在国外生活或求学，“实地”培养出了领会多元文化挑战的能力。正如最近 Dolce & Gabbana 事件所揭示的那样，任何国外品牌营销（或广告），若是看似以落后的视角看待中国、或用过于简化乃至贬低性的方式展现中国文化元素，便都会激起他们的强烈敌意。

这些 Z 世代年轻人也比前辈们更具批判精神，对品牌也更为挑剔。他们要求品牌必须在社会、社群，甚至是环境层面做出实际的、本地性的付出与投入。单纯的产品销售已远远不够，品牌必须有能力营造一个完整的体系（包括产品、服务……）、体现其价值观、全力投入，并推动与来自各界的新锐设计师进行的设计合作、变身为一场供客户享受的审美体验：预感告诉我们，西方品牌将能够赋予这个 Z 世代深刻的意义，而 Z 世代也将成为品牌的制胜法宝，继续以和谐的方式，在这个市场上持续向好发展——须知，这一市场，在仅仅数年之内，就已蹿升为全球高标准的市场之一。

## 2019—2021 年的前景展望

不确定性将占据主导：针对全球奢侈品市场的增长态势，贝恩公司基于当

---

\* 即 90 年代中叶至 2000 年后出生的一代。——译者注

\*\* 即 20 世纪 80 年代至 90 年代中叶出生的一代。——译者注

前背景,表达了谨慎的态度,并明确表示:“艰险情形将可能出现”。不过,这家战略咨询公司也预估,至2020年,全球奢侈品市场总量将可达到2 800至2 850亿欧元……

虽然市场被笼罩在这种极其谨慎的态度之下,但这种态度并不妨碍我们提出几项前瞻性的视角。这些视角将在本书结语内五项“指向未来的建议”中进一步展开。

1. 随着千禧一代和Z世代从3.6亿奢侈品客户中脱颖而出,便可见消费群体正更新换代。由此产生的结果,就是自2008—2009年开始,我们经历了从炫耀性、排斥性(现代奢侈品业)的奢侈品消费,向私密性、包容性(当代奢侈品业)的奢侈品消费演进的过程。最佳的佐证,就是青春少年们对网络分享的沉迷——即便是最微不足道的血拼,他们都会在推特、朋友圈和Instagram等发布。当代奢侈品业,已不再以看得见摸不着的不可及性为定义;而最能勾勒其特征的,是不同受众群体的独特性。

2. 客户对品牌的忠实度,曾是现代奢侈品业固有的特点。然而如今,由于当代奢侈品的消费行为越来越多样化、复杂化、个人化、并富有深意,这种忠实度便被遏制、超越。在五花八门的新消费行为面前,无论是等级的概念,还是对自认“少数幸运儿(happy few)”身份的空想,都如抱残守缺。

3. 当代奢侈品业的全球市场疆域也正在寻求着新的定义。这一奢侈品业,让随身联网物品之间的竞争关系显露出来。这些物品,与智能纺织品的使用相结合,通过把性能探究定位在大众可企及的程度,现已投入到了运动操练界的经营领域中。至于智能手机,现已似乎成为了当代用来炫耀的记号。奢华服务也在不断地推陈出新。体验正在取代占有。“身份”的概念——虽与奢侈品有着甚为密切的关联——正经历着一场名副其实的变革,用“我是”代替了“我有”。千禧一代和Z世代支持的是负责任的奢侈品业;他们比前辈们更关心奢侈品资源的浪费风险。也正是归功于他们,那些以自身价值观为社群及社会做出真实贡献的品牌(曾经的Warby Parker、今天的DSTLD、Everlane或Cuyana),

才会获得成功。这些品牌毫无奢华可言,而更是一种对神秘的“意义的追寻”所做的当代的、切实的回应;如今,这种“意义的追寻”已发展到了不可或缺的地位,以至于新的奢侈品客户无法声称自己对充满不安全感、怀疑和各种不稳定性的日常环境无动于衷。

4. 新销售点的开张停摆(古驰:5年内新增逾200家!）、近来放缓的税率升幅,加上一部分产品类别在政策中心的调整中突显了某种趋势,由此便勾勒出一幅新的地理全景,更加模糊不清、变幻莫测。出自现代奢侈品业的品牌策略已然失效。中国二线或三线城市(或在美国)的新店开设,再也无法确保业绩成功。如今,零失误的“最佳营销实践(best practice)”已不复存在,当代奢侈品业已不能满足于此、全无后顾之忧地应用这些实践。今日的奢侈品业必须改革;同时,众品牌也应当经历所在环境的深层次转变,摒弃过去的傲慢态度,与客户建立起一种全新的亲切关系。

5. 数字技术的飞跃,最终迫使这些品牌全力开发网络多元文化的成果,成功地进行数字化转型。这门属于未来的领域,结合着对各种数字内容管理软件的完美认知,以及对一国特有的语言、文化、社会、法规等方面的周详考虑;在这些国家里,品牌希望配置出色完备的本地数字表达系统。网络多元文化,通过适应本地网民最常用的搜索引擎、社交网络、使用习惯等,确保品牌更快、更有效率(且用更低的成本)地触及这些网民。如此一来,品牌在优化其本地电商业绩的同时,也将使其策略及内容的全球性拓展得到优化。

以上视角的背后,带着丰富多彩的前景,也为将来的数年描绘出诸多新奇的挑战。胜利的号角还未吹响,但若将2015年本书初印面世时提及的游戏规则重新研习,美好的前程定将敞开双臂;而这些游戏规则,全不过时,历久弥新!

## 序 言

本书的写就,源于我对旅行与比较文学的热忱,而这样的热忱使我对全球事务与各类文化产生了密切关注。同时,我在“品牌身份的概念及其于奢侈品领域的应用”这一议题上的专业研究,也促使了本书的诞生。我的研究围绕如下三点展开:

- 怎样领会一个奢侈品牌的身份?这一身份主要由哪些元素构成?它又蕴含着什么样的品牌发展关键?

- 品牌的身份与品牌战略之间有什么关系?品牌身份是否影响品牌战略?若有影响,那么,从品牌战略的初始定义到品牌在后期执行中付出的具体行动与投入,这些影响发生在这一过程的哪个(哪些)时刻?

- 在品牌战略中,为何要强调提升品牌身份?在何种条件下,这样的提升可能会为品牌战略、品牌强化策略和本地多元客户群的优化开拓策略带来额外的差异化局面?如何以品牌及其多元客户群的“双赢”为目标,进行这样的提升?

本书的论述基于当下最新的国际时事。现今,全球奢侈品市场的增长正经历细微幅度的放缓,而在复杂多变的时局背景下,这一现象无法以单一的方式被解读。2014年,包括数起悲剧性事件在内,世界经历了剧变——美元、日元、人民币和卢布兑欧元汇率相继走低;乌克兰危机;马航MH370号航班失事……这一切都为金融市场带来了负面影响。从上海到旧金山,这些大事件都极有可能使奢侈品客户在购物时加倍谨慎。

虽然如此,我个人更深信,以上时局的效应,只是在让一个更深层的伤口雪上加霜;而这个伤口的根源,就要追溯到2008—2009年的金融危机。

自该危机爆发以后,经济环境在动荡的外汇市场和一些国家脆弱的政治制度下变得越发不稳。跟随这样的经济形势,奢侈品客户的消费行为也在变化。他们无一不觉察到了社会不平等的加重和收入差距的拉大,也无一不意识到,自己的社会地位亦岌岌可危,高枕无忧之日早已远去。对未来的恐惧与诸多未知使他们重拾传统的思想观念,眼下便恰好成了他们反思与质疑的时机。自此,个人对生活的追求迎来了破天荒却并不值得惊讶的景象:这些客户开始寻求人生意义、心系道德伦理。在2008—2009年的危机后,正是这种人生意义的追求和一些新的关注点迫使人与奢侈品之间的关系不得不建立在新的基础上。这一新基础推翻了多年以来一直主宰奢侈品消费的模式——在那种备受限制的关系中,客户是屈从的一方,盲目地追捧品牌,对其超自然的力量进行近乎神秘主义的崇拜。而今,新的焦点颠覆了上述关系,取而代之的是自由意志的发挥、客户与品牌间更为平衡的关系,以及奢侈品的去神圣化和非制式化。无论是在发达国家,还是在新兴经济体国家,这都无疑是一个重大的社会现象,对各个年龄层都产生了影响,其中尤数年轻人对奢侈品的去神圣化接受力最强。这一现象绝非笑谈。事实上,它旋即深层次地改变了客户的期待、购买动机、偏好和消费行为。

2016年底,市场观察人士预计,全球奢侈品市场正进入前所未有的“弱”增长期(约为年增长5%)。依我所见,此番谨慎预估似乎是对相当一部分品牌行动滞后的“惩戒”。所谓滞后,既包括这些品牌对新局面(多极化、网络革命的影响等)的适应迟缓,也包括它们对改变中的客户期待和购买动机的轻视。面对当今的新局面、客户期待与购买动机,2008—2009年危机之前盛行的品牌策略早已毫无争议地彻底退出历史舞台,且这三点使这一退出显得尤为必要——简而言之,它们促使尚未付出相应行动的奢侈品牌尽快进行实际的与时俱进(*aggiornamento*)<sup>1</sup>。

基于如上所述,我深愿为这一与时俱进贡献己力。我将从以下两个角度进行探讨,而这两个角度于我而言唇齿相依:

—现代奢侈品业(2008—2009年前)向当代奢侈品业(2008—2009年后)进阶的主要演变;

—这一演变对奢侈品品牌身份与战略的影响。

### 专栏 现代奢侈品业与当代奢侈品业

依照惯例,我在本书中使用现代奢侈品业(2008—2009年前)和当代奢侈品业(2008—2009年后)这两个概念,记录发生在这一阶段之前或之后、在各自的历史背景中出现的某些大事件,以及某些具有战略性质的事件。

我之所以区分这两个奢侈品业,并非意在使它们形成两个毫无关联的个体。我将它们分开论述,目的在于阐述第二个概念因2008—2009年这一阶段的影响,与第一个概念相比有着如何大相径庭的发展轨迹和行业目标。当代奢侈品业不可能独立于早先的现代奢侈品业,但正如建筑界两个接续的时代风格一样,当代奢侈品业的风貌基于它独有的表达方法与形式。从一个概念过渡到另一个概念,相同的品牌担任着主角,但在看似整齐划一的“外墙”之下,布景装饰、上演剧目与剧作艺术不可同日而语……

具体而言,我有以下几个期望:

- 阐述在2008—2009年前,现代奢侈品业实为炫耀性消费,是一种“为他人”的消费模式,目的在于永久延续旧时的社会等级系统。这种“为他人”的导向为奢侈品品牌带来了两个主要的结果:

- 品牌身份中固有组成部分(即决定品牌身份的某些特征。它们的存在确保客户足以辨识其产品,并且是唯一能延续奢侈品夸耀性功能的保证)的价值得以提升;

— 永恒化策略的实行。延续性、长时性和忠诚度较品牌身份而言被赋予了更大的重要性。该永恒化策略以发展新产品为优先,以涉猎范围的拓展和销售活动的国际化为次要。

● 通过对比,揭示 2008—2009 年后(尤以发展最快的几大市场为例),当代奢侈品业与先前截然相反,成为一种“为自己”的消费模式。该模式的形成,回应了享乐主义价值观的崛起,且此价值观的表现更显内心化。对奢侈品品牌而言,“为自己”的新导向标志着当代奢侈品业与前一阶段的真正分离:

— 这一导向使品牌更为重视其身份中可变的组成部分——当市场期待变得愈发多变、复杂,甚至出现自相矛盾的情况时,能够使品牌与这些期待保持一致的、决定品牌身份的特征;

— 这一导向使新颖策略——那些传递着矛盾性、间断性、稍纵即逝和身份不定性的模糊策略——的实行检验更为必要。这些策略已经超越了单纯的产品层面,目标是为了促使构建一个真正的品牌天地。这一品牌天地的造就,尤其需要依靠它的多样化、在原产地之外遥远地区的探索拓展、它赋予实体营业点的全新角色,以及它在网络上开发的品牌描述(brand content)。

● 最后,根据现代奢侈品业和当代奢侈品业的对照,提出一些前景设想,使各奢侈品品牌得以在与时俱进中取得进步。

在撰写本书的全过程中,我始终寻求在理论性地解读事实和描述各领域内最具代表性的品牌所决定并实行的业务行动之间找到平衡。同时,我也试图以近期的事例进行说明——除追溯 19 世纪史料第 1 章以外,其他参考资料均发生于最近的 15 年内。这些实例构成整体上具有一致性,有利于适时进行深入分析。

因此,本书由三大部分组成,贯穿各部分的论述思路则是奢侈品市场特有的机制下不断积累的实际经验。

第一部分将围绕奢侈品市场展开。内容涵盖以下几点:

— 构成这一市场的历史因素,即它与时尚和艺术品这两大领域密切而深厚

的关系(第1章);

— 从现代奢侈品业过渡到当代奢侈品业的原因、所处形势和所致结果(第2章);

— 伴随奢侈品市场上各品牌业务的全球化、网络革命的影响而至的重大挑战(第3章)。

第二部分将着重论述奢侈品品牌的身份与战略。要点如下:

— 品牌的身份与战略,以及现代奢侈品业关于身份与战略的特有表达方式的形成(第4章);

— 当代奢侈品业对品牌提出的身份与战略挑战(第5章);

— 考虑到以上的双重挑战,品牌为优化战略而对规划中的未来路线做出的拓宽(第6章)。

第三部分则将评估最具代表性的奢侈品品牌,如今甚为看重的价值创造与品牌拓展模式(第7章及结语)。

这一论述思路旨在帮助实现我的如下期待:

— 促进奢侈品品牌与其不同客户群之间商业与人际层面的新交流,且保持这些交流在平和与尊重的环境中进行;

— 以人文主义价值观为最主要的驱动力,远离一切“宣传做秀”的企图;

— 希望成为读者的参考之选,与近来受到奢侈品营销启发而写就的诸多优秀著作为伍。这些著作均聚焦奢侈品营销的特征,或关注其诸多“反面定理”的反直观特性。我的目的并非将奢侈品品牌视作管理理论的应用领域来加以评估,也不是为了建立一套标准法规或制度(我完全不认为它们会如何中肯),而是在于根据品牌与所在环境和拥有的不同客户群缔造的丰硕联结,对它进行全面的展现;与此同时,我还将突出阐释品牌对于当代社会面貌的某些影响。

出于以上的期待,我在书中的每一章最后都列出了“五条建议”——专为奢侈品行业的业内管理人士所写。全部的这35条建议构成了一个饶有趣味的系列,并不是必须牢记的要点总结,只为博读者一笑。

最后,我将稍费笔墨,向您吐露我的个人感想:在我看来,品牌、品牌身份和品牌战略三者的彼此互动,与互相矛盾的强制元素的调和,恰是两个同样关键且不可分割的未来局面。奢侈品品牌的前景从未像现今一样,被置于一些互为相反的影响力形成的张力之下。今天的品牌,必须在追根溯源以巩固自身的同时,不断谋求创新,从而重新唤起已近乎感觉麻木的客户内心的欲望。品牌应当将传承与革新融合,一方面尊重其传统所承载的悠久历史,一方面顺应瞬时性对今日的完全掌控。

这就是关于奢侈品品牌的一大精彩悖论。它使许多理论家和战略家忧心不已,以至于评论不止,甚至屡屡发布以消除它为目的的训诫言辞,试图竭力拦阻它的现身。若在某一天,与这些做法相反,本书能够为这一悖论献上最热诚的敬意,那么它就算是完成了最初的使命。

#### 注释

- 1 意大利语,字面意为“更新”。Aggiornamento 此处特指改变、开放和与时俱进的主动意愿。

## 目 录

中文版序言 / 1

序言 / 1

### 第1章 奢侈品与时尚，奢侈品与艺术：缠绵热烈的情结 / 1

奢侈品与时尚 / 2

奢侈品与艺术 / 9

五项建议 / 21

### 第2章 奢侈品的全新表达 / 22

2016年奢侈品市场快照 / 23

现代奢侈品业：“为他”的奢侈品业 / 30

2008—2009年：中断期 / 35

当代奢侈品业：“为己”的奢侈品业 / 42

五项建议 / 47

### 第3章 市场全球化与网络革命 / 49

亚洲的奢侈品文化 / 50

印度：关锁的国界 / 51

中国：奢侈品业的新发展 / 54

日本：恢复平静的武士 / 63

美国：奢侈品业的经济前景 / 66