

高等院校奢侈品管理专业规划教材

# 中国奢侈品本土战略

YUNYUNY

杨清山 著



对外经济贸易大学出版社

University of International Business and Economics Press

高等院校奢侈品管理专业规划教材

# 中国奢侈品本土战略

杨清山 著

对外经济贸易大学出版社

**图书在版编目 (CIP) 数据**

中国奢侈品本土战略/杨清山著. —北京: 对外经济贸易大学出版社, 2009  
高等院校奢侈品管理专业规划教材  
ISBN 978-7-81134-545-2

I. 中… II. 杨… III. 消费资料—市场营销学—中国  
IV. F723

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2009) 第 132315 号

© 2009 年 对外经济贸易大学出版社出版发行

版权所有 翻印必究

## 中国奢侈品本土战略

杨清山 著

责任编辑: 陈 颀 赵 昕

---

对外经济贸易大学出版社  
北京市朝阳区惠新东街 10 号 邮政编码: 100029  
邮购电话: 010-64492338 发行部电话: 010-64492342  
网址: <http://www.uibep.com> E-mail: uibep@126.com

---

北京市山华苑印刷有限责任公司印装 新华书店北京发行所发行  
成品尺寸: 185mm × 260mm 10.5 印张 242 千字  
2009 年 9 月北京第 1 版 2009 年 9 月第 1 次印刷

---

ISBN 978-7-81134-545-2

印数: 0 001 - 3 000 册 定价: 20.00 元

# 总 序

呈现在读者面前的这套高等院校奢侈品管理专业规划教材是对外经济贸易大学祥祺奢侈品研究中心专家集体智慧的结晶，作为我国奢侈品领域的首套系列规划教材，在很大程度上代表了迄今我国在奢侈品领域的研究水平。本套教材定位于研究生层次的专业教育，也适用于业内人士自学的需要。

作为一种非必需的消费需求，人类对奢侈物品和服务的需求从远古时代就已客观存在，反映了人类的心理需求而非仅仅停留在生理层面的物质需求。中国商代的玉器、古希腊的黄金面具等，所传承的信息都展示了人类对于美的精神追求。时代发展到今天，科学技术和生产工艺的进步使得物质不再匮乏，而人们对于独特型物品的拥有以及消费的过程体验愈发向往，商品经济的制度安排使得人们对奢侈物品和服务的需求能够得到满足，并以出价高者得的机制保持着市场的规模和价值。奢侈品市场在西方发达国家发展比较成熟，不论在供给还是在需求方面都有规律可循。中国作为一个快速发展的新兴国家，奢侈品的消费市场正在迅速增长，在不远的时间内有可能发展成为世界第二大奢侈品消费市场。这种客观存在的经济社会现象催生了对外经济贸易大学祥祺奢侈品研究中心的成立，校内外一批对奢侈品素有研究的专家学者团结合作，对奢侈品市场的普遍发展规律以及中国奢侈品市场的共性与特性展开了科学研究，取得了一系列成果。研究中心还致力于人才培养，在借鉴国际上比较成熟的奢侈品专业人才培养方案的基础上，于2009年在国家重点学科下的国际贸易学专业中正式推出了中国首个奢侈品管理方向的硕士研究生项目。

本套教材是奢侈品管理方向研究生教育的初步成果，也是教材工程建设的核心部分，编著者在深入研究的基础上，遵循拿来主义的指导思想，与法国、意大利、摩纳哥等国的学术同行和专业人士进行了深入的合作交流，并有多人赴欧洲进行访问研究和实地考察，形成了18本教材，涵盖了奢侈品教学领域的主要方面。奢侈品管理方向的硕士研究生项目重在培养中高级从业人员，使学生系统掌握奢侈品管理的基础理论、专业能力以及与消费者和社会有效沟通的技能。业内人士也可以借助本套教材通过自学获得系统教育的效果，提升专业水准。作为感兴趣的消费者，也能够从本系列教材中获益，尽管对消费者的教育培训不是本项目的目标，但引导



消费者的理性消费和对奢侈品价值的保存和传承却是教育者的社会责任。

限于编著者的时间和学识，本套教材必定存在着不足、缺陷甚至错误，敬请读者提出宝贵意见，以便再版时修改完善。就像建立一个奢侈品品牌一样，读者的挑剔和热情支持都是促进本系列教材成熟的必要条件。奢侈品研究中心的同事们会努力建设好我国奢侈品教育的品牌。

对外经济贸易大学国际经济贸易学院院长

赵忠秀教授

2009年8月

# 前 言

## 奢侈并快乐着

奢侈品 (Luxury) 是世界上最高级的消费品。这是人们对奢侈品的通俗认识。目前,国际上对奢侈品尚没有一个统一的定义,其词意内涵大多来自于一些词典,如《大不列颠百科全书》、《牛津高级辞典》等,使用较多但无出处的解释是:奢侈品在国际上被定义为“一种超出人们生存与发展需要范围的,具有独特、稀缺、珍奇等特点的消费品。”而在学术界至今尚无一致概念。

作为一本专门用于高等教育的奢侈品教科书,我们有责任和义务对奢侈品进行更加深入的研究。我们的结论是,奢侈品有四个关键要素:品质、品牌、价值、价格。这四个要素缺一不可,它们经过最优化组合就构成了奢侈品特质。因此,我们终于可以用一套标准去解释什么是奢侈品。

奢侈品是价值、价格、品质、品牌四项要素均达到顶级的商品。并且,使用者能够极大化地满足自尊心和成就感,以及极大地彰显财富地位或个性气质。

这至少是一个可供国际奢侈品行业及学术界来讨论的概念。

奢侈品是对个人成就与财富的一种褒奖商品。奢侈品是一种证明。奢侈品消费者在不同的成功层面有选择不同奢侈品的理由。我们发现消费者在奢侈品的消费过程中总是伴随着精神愉悦,奢侈并快乐着。奢侈一下,激动一下。奢侈品消费与消费者的快乐指数存在促进关系,越享用越快乐,这或许是奢侈品的一种消费魅力。炫耀性不仅是奢侈品的一种消费特征,也是顾客的一种消费情结。我们认为,能够使人值得炫耀的东西一定是一件脱尘拔俗并有意义的东西。奢侈品往往在炫耀性的消费过程中获得社会环境的尊重。所以说,不仅是有钱了才购买奢侈品,获得尊重其实是奢侈品购买的一种精神动力。

我们现在所耳熟能详的全球奢侈品有100多个品牌,以后还会有更多的奢侈品诞生。在著书立说之时,我们所做的另一项重要研究就是前所未有地根据特征不同来区分奢侈品:一类叫旧世界奢侈品;另一类叫新世界奢侈品。老牌的欧洲国家其奢侈品可以溯源到公元1354年,拉菲堡葡萄酒就是那年开始的。对亚太国家和中国来说,古老的商品几乎已经断代,惟有开发具有新世界奢侈品特征的奢侈品才是一种希望。就目前来看,中国是一个拥有奢侈商品却没有奢侈品牌的国家。中国还是一个拥有巨大奢侈品消费能力但没有奢侈品制造能力的国家。要改变这一现象不仅要靠企业战略转变,还要靠社会意识转变。

可喜的是,对外经济贸易大学已经做好了培养中国第一代奢侈品研究生的准备,这首先是社会与经济的进步。本书得到了对外经济贸易大学奢侈品研究中心主任朱明侠教



授的指导，对外经济贸易大学也为出国考察奢侈品市场提供了便利，这里一并感谢！同时感谢我家人的一贯支持。感谢对外经济贸易大学的同仁！激动一下，奢侈一下。在激动之下，作者完成了这部奢侈之作。不足之处，敬请指教。

作者 杨清山于北京智生堂

2009年8月

# 目 录

<b>第一章 国际奢侈品的经营分析</b>	<b>1</b>
第一节 奢侈品的家族化起源	2
第二节 奢侈品的集约化发展	4
经典案例 路易·威登品牌溯源	12
<b>第二章 国际奢侈品的发展演变</b>	<b>14</b>
第一节 旧世界奢侈品	15
第二节 新世界奢侈品	19
第三节 欧美奢侈品融合	23
经典案例 阿玛尼的品牌组合	25
<b>第三章 中国奢侈品的大国地位</b>	<b>27</b>
第一节 中国奢侈品市场繁荣	27
第二节 中国奢侈品顾客分析	32
经典案例 蒂芙尼的大事记	35
<b>第四章 中国奢侈品的运营战略</b>	<b>37</b>
第一节 奢侈品的概念	37
第二节 奢侈品运营的六大战略	42
经典案例 新世界的奢华手机	52
<b>第五章 奢侈品牌的开发创建</b>	<b>54</b>
第一节 什么是奢侈品牌	55
第二节 非奢侈品牌消费	60
第三节 品牌的消费功能	62
第四节 奢侈品牌的立意开发	65
经典案例 耐克品牌标识的演变	69
<b>第六章 奢侈品的品牌价值链</b>	<b>72</b>
第一节 品牌核心生命力	73





第二节	品牌核心主张	76	
第三节	品牌核心象征	82	
第四节	品牌形象四度模型	85	
经典案例	匡威品牌的嬉皮文化	90	
<b>第七章</b>	<b>奢侈品本土文化战略</b>	<b>92</b>	
第一节	奢侈品的母文化	93	
第二节	奢侈品的大师文化	96	
第三节	奢侈品的经营文化	102	
经典调查	奢侈品的女人最爱	109	
<b>第八章</b>	<b>奢侈品的延伸副牌战略</b>	<b>110</b>	
第一节	品牌的组合形态与延伸力	111	
第二节	奢侈品牌的延伸法则	116	
第三节	奢侈品的副牌策略	122	
经典阅读	法国人的个性时尚	125	
<b>第九章</b>	<b>奢侈品的广告运动战略</b>	<b>127</b>	
第一节	广告加法战略	128	
第二节	广告运动战略	134	
经典案例	简约惟美的香奈尔广告	142	
<b>第十章</b>	<b>奢侈品的终端销售管理</b>	<b>144</b>	
第一节	奢侈品终端活动组合	145	
第二节	奢侈品顾客购买行为	150	
第三节	奢侈品终端经营策略	154	
经典阅读	范思哲的中国策略	156	
<b>附录</b>	<b>旧世界奢侈品与新世界奢侈品排行榜</b>	<b>159</b>	
<b>参考文献</b>	<b>160</b>		

# 第一章

## 国际奢侈品的经营分析

### 本章摘要

对初入奢侈品领域的学习者来说，首先要了解奢侈品的起源和基本情况。本章通过对国际奢侈品行业的分析介绍，让学习者掌握奢侈品的发家史和发展趋势。特别是奢侈品的家族化起源和奢侈品的集约化演变。国际奢侈品巨头基本上都遵循了这样的发展规律——靠收购做大，靠运营做强。

### 关键词

四大奢侈品集团 LV 整合法则 品牌核心价值 产品核心价值

世界上有一类最吸引人的商品称之为奢侈品。其魅力所致无论是穷人或富人谈之必会动容。它集豪华性、昂贵性、极致性、稀缺性于一体，说其炫耀性更可以让其主人骄傲无比。自普通商品演变为奢侈品的那一刻起，奢侈品已经成为个人品位和财富地位的一种象征。在已有的皇权国家中，奢侈品往往是贵族阶级享用的东西。在商品经济时代里，奢侈品就是各类商品中最好的商品。汽车中的劳斯莱斯，珠宝中的卡地亚，手表中的百达翡丽，箱包中的路易威登，白兰地酒中的轩尼诗和有着“香冠之誉”的香奈尔香水等，它们都是商品瑰宝。事实上，在各类生活用品中至少可以有四五个品牌因出类拔萃而成为奢侈品。在美国《福布斯》杂志每年公布的世界顶级奢侈品排行榜上都会有 100 个品牌名列其中。尽管如此，与琳琅满目的大众商品相比，奢侈品还算凤毛麟角。

在 20 世纪末的美国大众市场上，商品供过于求，每个人每天要经受 570 件次的广告轰击。人们必须从 1 200 种鞋子，800 种服装，572 种汽车，138 种牙膏，200 个频道中进行选择。同时在中国，我们也必须从 290 种电冰箱，455 种啤酒，478 种化妆品，499 种香烟，575 种衬衫，609 种包装水中进行选择。然而，当人们需要购买奢侈品的时候就会发现，可供挑选的品牌已经精减到不足 10 个了。奢侈品脱颖而出并赫然而立在金字塔尖。不过，从奢侈品的发家史可以看到，奢侈品大多并非一开始就高高在上，



在漫长的世纪演变以及继承人的不懈努力中，一些过去具有大众化特征的商品终于实现了登峰造极的蜕变。那么，为什么有一些普通商品逐渐演变为奢侈品？关键是经营者想让它成为奢侈品并按照奢侈品的特点去管理。

纵观世界奢侈品制造业，有四个发展趋势：一是正在从家族化走向集约化；二是正在从手工化走向机械化；三是正在从传统化走向时尚化；四是正在从欧洲化走向全球化。在21世纪上半叶里，奢侈品的消费结构也将会形成两个并存趋势：一个是市场会形成老的欧美市场与新的亚洲市场并存；另一个是顾客会形成贵族及富豪阶层与中产阶级同时并存。

## 第一节 奢侈品的家族化起源

商品一开始大多都是由手工艺者创造的。在非现代化和非资本化的过去，社会的最小单位“家庭”往往承担了商品的起源生产。我们从奢侈品的酿酒、钟表、珠宝、皮具、服饰乃至汽车的制造中都可以看到家族创业或个人创造的影子。

### 一、奢侈品的家族化命名

正像欧美的许多品牌都是以个人的姓名来命名一样，国际奢侈品的品牌名称也多来自于创始人或者两个合伙人。这就使商品一开始就具有了家族化特征。在美国大众消费品生产商中，著名的宝洁公司（P&G）是由蜡烛商人威廉·波克特（William Procter）和肥皂商人詹姆斯·甘保（James Gamble）于1837年共同成立的。同样，奢侈品最初不是来自于有组织性的投资生产，而大多是由个人制造的。

在1715年，一个法国泽西岛的年轻人辛辛苦苦做了七年杂役，不甘于苦力生活来到了干邑地区闯天下。当时正值这里向大不列颠走私白兰地的高峰时期，所以酿酒业十分发达。这个年仅21岁的小伙子开办了酒厂，并以自己的名字命名，生产出了第一瓶著名的“马爹利”酒，由此诞生了伟大的马爹利干邑家族。马爹利干邑创始人的全名叫让·马爹利（Jean Martell）。以后这个家族式酒厂又经历了八代相传，至今它已成为法国干邑地区历史最为悠久的一家酿酒企业。

被誉为“皇帝的珠宝商”的卡地亚来自于法国一个叫路易·弗兰科斯·卡地亚的人。这个学徒工在1847年接手了师傅留给他的巴黎店铺，开始了卡地亚时代，随即以创新的彩色珠宝震惊了法国皇庭。在后来卡地亚儿子们的细心照料下，卡地亚珠宝成为19世纪末期的抢手货。从法国拿破仑三世的赞美，到英国爱德华七世委托卡地亚制作27顶皇冠作为加冕之用，它已经名符其实地成为皇家御用珠宝商。当爱德华八世因为“不爱江山爱美人”退位成为温莎公爵迎娶了离过婚的辛普森女士以后，温莎公爵夫人收到了丈夫送给她的一个装有57件卡地亚首饰的奢华珠宝盒。从此，卡地亚又成为了一个象征贵族式浪漫爱情的符号。

在世界顶级豪华汽车中，有两款车誉满天下：一款是“劳斯莱斯”车；另一款是



“宾利”车。这两款汽车有四个共同点：第一，出身于英国；第二，贵族用车；第三，纯手工制作；第四，以个人姓氏命名。在“劳斯莱斯”的车标中显示了两个重叠的“R”字母，分别代表创始人劳斯（Rolls）和莱斯（Royce），体现了两个人的融和共生精神。宾利汽车的创始人是沃尔特·欧文·宾利（Bentley）先生。他出生在伦敦，从小就是一个机械迷。他的好奇心是所有伟大设计师和工程师所具备的特质。在1919年他创建了自己的汽车公司，用手工出产被专业人士称之为“一生中最想拥有的车”。宾利车的定位是“全球顶级运动型豪华轿车”。其设计理念就是“极速车中的极品”。为此，宾利车从1923年开始，就不断获得“勒芒大赛”冠军，并且成为英国皇室御用座驾。

我们通过浏览众多的奢侈品发家史，还可以看到更多的奢侈品源自家族创造。箱包LV的创始人路易·威登（Louis Vuitton）先生一开始出身卑微，不过是法国皇室里收拾行李的捆衣工，但正是如此让他发明了实用的平盖式旅行箱。路易·威登的皮箱最先是以灰色帆布镶面。从1854年创业开始直到1896年，路易·威登的儿子乔治才用父亲姓名中的简写“L”和“V”并配合四瓣花纹组合成了现在蜚声世界的品牌标志性产品。

以下这些如雷贯耳的名称既是奢侈品的品牌，也是其创始人的名字：

香奈尔、古奇、爱玛仕、奔驰、迈巴赫、法拉利、兰博基尼、布加迪、轩尼诗、芝华士、大卫杜夫、登喜路、雅诗兰黛、蒂芙尼、百达翡丽、伯爵、宝玑、范思哲、阿玛尼、杰尼亚、纪梵希、巴宝莉、普拉达、宝格丽、施华洛世奇、菲尔格蒙、华伦天奴、派克、都彭、圣罗兰、阿斯顿·马丁等。

我们可以认为，以个人姓氏取名商号和取名商品是商品交换历史阶段发展的产物。最早用姓氏命名商品在中国有证可考的是北宋年间（公元960~1127年）济南的一家针铺。在考古发现的一块4寸见方印刷广告用的铜板上，清楚地刻有标题：“济南刘家功夫针铺”字样以及“白兔”商标形象。这是世界上已知的最早的品牌广告实物，也是世界上已知最早的个人品牌的历史记录。

## 二、奢侈品创始人的品牌寄托

尽管许多奢侈品是由个人姓氏命名，但也有一些奢侈品是由创始人精心为产品取的品牌名称。著名的手表“劳力士”就是如此。1908年7月2日上午8时，一个叫汉斯·怀斯道夫的德国人在瑞士制表重镇拉夏得芬正式注册了“ROLEX”（劳力士）商标，以后又增加了永远至上的皇冠标识。汉斯·怀斯道夫出生在德国南部巴伐利亚，12岁时父母不幸双亡，在亲戚安排下，他来到瑞士一所寄宿学校求学。毕业后，一位同学建议他从事钟表出口生意。于是19岁的汉斯只身来到瑞士北部的拉夏得芬进入一家钟表出口代理公司。很快他喜欢上了这份工作并如鱼得水。在1905年汉斯24岁时于伦敦成立了自己的钟表贸易公司，并在1919年迁往瑞士日内瓦。汉斯对钟表的贡献之一在于创新发明了腕表以取代了传统的口袋表，即怀表。我们看到，汉斯并不是一个身怀绝技的钟表技师，而是一个精明地道的钟表商人。他的家族传承的不是生产工艺，而是经营



艺术。

在全世界认识希腊文的人为数不多，但是有一个希腊字母却几乎是家喻户晓，即“Ω”字母。这就是大名鼎鼎的“欧米茄”（OMEGA）手表的标志。在瑞士的制表重镇拉夏得芬，欧米茄的创始人路易斯·勃兰特在1848年的时候还只是一个制表小工匠。他买来一些零部件组装成当时流行的怀表，然后到欧洲各国走街串巷兜售。老勃兰特对其事业有着很高的期待，于是用希腊文里的第24个字母也是最后一个字母“Ω”给产品命名。它象征着起始与终极，如表针一样周而复始、完美无缺。后来勃兰特的两个儿子保罗和恺撒也加入了父亲的制表行列。1879年老勃兰特去世。儿子接管了家族重任，又把小作坊转型为手表制造厂并搬迁到制表行业集中的地区发展。很快，路易斯·勃兰特制表厂壮大到800多人，年产手表24万只，一度成为瑞士最大的钟表企业。不过1903年保罗和恺撒也相继去世。勃兰特家族的第三代人年仅24岁的保罗·埃米尔开始掌管家业。经过近半个世纪的苦心经营，“欧米茄”终于成为世界级奢侈名表。

我们已注意到，奢侈品是特别保持自家传统精髓的一类商品，只有家族血统的人才更具这种意识。从商品经济的历史演变来看，起初手工业者为市场带来了商品，家族传承保持了商品的延续和发展。所以可以肯定，家族化产业为奢侈品的起源产生和进步繁荣作出了巨大贡献，并且在世界奢侈品发展史上具有极其重要的地位。

## 第二节 奢侈品的集约化发展

从20世纪80年代开始，全球奢侈品的经营有一个从家族化走向集约化的发展趋势。那些过去独立的以家族为核心的生产经营方式已经不能适应变化了的竞争环境，于是更多的奢侈品家族企业不得不选择具有集团优势的集约化经营。

尽管家族源自希腊的宝格丽（BVLGARI）还是以手工作坊式的方式生产珠宝，但它在21世纪到来的时候已经是意大利最大的奢侈品上市公司了。让品牌创始人索帝里欧·宝格丽没有想到的是，他于1884年在罗马一条不起眼的西斯提纳街上开办的一家银器店，在100多年以后摆脱了家族控制而在2006年度成为一家市值达27亿美元的大公司。与此同时，意大利另一家集合了42家家族企业的奢侈品公司菲拉格慕（FERRAGAMO）一直在谋求上市。在1993年菲拉格慕的规模是宝格丽的两倍，然而13年过去以后它却只有宝格丽的一半了。我们看到，在20世纪后半期全球经济规模化和资本化的形势下，奢侈品制造者开始逐渐摒弃家族式独立生产而走向了兼并联合的集约化经营，由此也产生了奢侈品经营巨头。截止到2008年初，全球已经形成了四大奢侈品集团。它们是路威酩轩（LVMH）、历峰（RICHEMONT）、巴黎春天（PPR）和斯沃琪（SWATCH）公司。



## 一、路威酩轩成为全球奢侈品大王

全球最大的奢侈品集团路威酩轩（LVMH）在2006年度拥有59个奢侈品品牌，并获得年销售收入226亿美元。直至2007年底，路威酩轩公司的市值达到578亿美元，并连续多年成为奢侈品老大。路威酩轩公司之所以有这样的不菲成就，很大程度上依靠并购整合以及突出打造核心品牌。

在1987年，法国酩轩公司与路易威登公司成功合并，成立了让世界瞩目的奢侈品企业航母：路威酩轩（LVMH）。之前，先是由法国最大的香槟制造商酩悦公司与法国最大的白兰地制造商轩尼诗公司合并成酩轩公司。那么，新组合的路威酩轩集团实际上是由三大支柱企业组成，即酩悦公司（MO·T）、轩尼诗公司（HENNESSY）和路易威登公司（LOUIS VUITTON）。而这三家公司原来均是名闻遐迩的家族式企业。路威酩轩接着又对内部重组，把路易威登控股的法国第四大香槟酒厂和酩悦公司整合在一起；把原酩轩公司名下的迪奥香水、原路易威登公司名下的纪梵希香水和娇兰香水整合在一起，这样，路威酩轩集团在香槟酒、白兰地和香水方面均居世界第一，初步形成了集约规模化经营。随后，路威酩轩开始大幅度扩张，在服饰领域又接连收购了法国纪梵希、高田贤三及英国、美国、西班牙、意大利等品牌；在皮具皮鞋领域收购了意大利皮革商芬迪（FENDI）和法国制鞋商伯路提（BERLUTI）；在珠宝钟表领域收购了绰美（CHAUMET）、真利时（ZENITH）、奥玛斯（OMAS）和玉宝（EBEL），并以4.74亿美元并购了豪雅表；在2001年它还收购了6家化妆品公司，在2007年又接手福特一块资产成为英国顶级轿车生产商阿斯顿·马丁的新东家。值得一提的是，2007年5月，路威酩轩集团旗下的轩尼诗公司以9608.5万元人民币的代价，持股55%控股了中国剑南春酒厂名下的“文君酒”，其目的是希望打造出一个自己的中国白酒奢侈品牌。从中国白酒的发展史上看，这一举动的重要意义还在于它标志着外国企业首次正式进入了中国白酒的生产行业。

纵观路威酩轩的发展路径，从1987年到2007年在历经了20年的时间里，路威酩轩通过并购整合与倾心打造才有了59个品牌的世界级奢侈品企业大王（见图1.1）。路威酩轩的经营结构份额排比是：皮具服饰第一，烈酒第二，香水彩妆第三。

靠收购做大，靠运营做强。国际四大奢侈品巨头基本上都遵循了这样的发展规律。

路威酩轩的收购原则是原产地内最高级的商品企业与商品品牌。如法国的白兰地、葡萄酒和香水，意大利的皮具、服饰和跑车，瑞士的钟表，古巴的雪茄，英国的威士忌。中国的白酒、瓷器、茶叶、绸缎也是目标。在大量的企业并购后消化铜蔽、改善经营是非常关键之举。为此，路威酩轩独创了一套行之有效的“LV整合法则”。这套法则共有六个环节：（1）挖掘品牌历史；（2）刻画品牌特质；（3）配合优秀的设计师；（4）产品表达品牌基因；（5）理顺销售渠道；（6）打造市场形象。

对LV品牌的改造就是经典的一例。这套方法正是从LV变革中得来的。在酩轩公司与路易威登公司合并之前，前者的酒类营业额为13.4亿美元，后者的所有品牌综合业绩仅有2.9亿美元，而其中LV产品更少到5400万美元。1997年路威酩轩集团主席

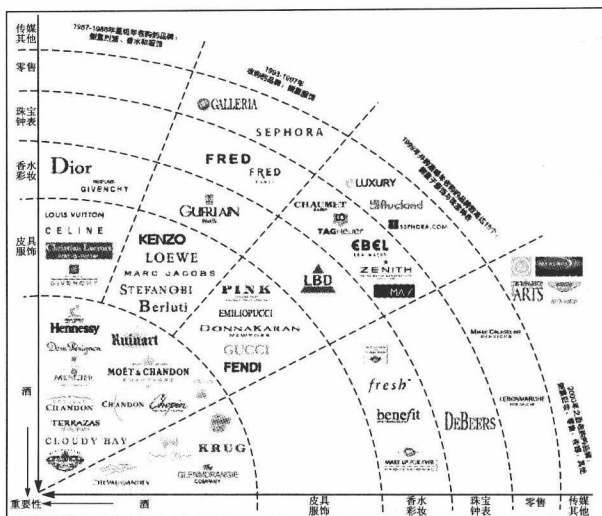


图 1.1 LVMH 奢侈品牌家族谱

伯纳德·阿诺特（Bernard Arnault）聘任了一个名叫马克·雅各布斯（Marc Jacobs）的人担任路易威登公司的创意设计总监，按照以上整合法则进行运作，三年后即让 LV 脱胎换骨。十年后的 2007 年，路易威登系列产品的营业额已经占到路威酩轩集团的 25% 以上，经营利润更占到集团总利润的 60% 左右。

我们看到，虽然路威酩轩是一个多品牌现代化经营集团，但是在企业管理上对各品牌公司采用授权制，基本上保持家族式管理和独立经营，让旗下品牌充分自治。这样，各品牌公司不仅有家族掌舵人，还有产品的灵魂人物设计师。从市场营销的角度上分析，路威酩轩的成功在于紧紧抓住并突出了两大商品核心价值：第一个是突出品牌核心价值；第二个是突出产品核心价值（见图 1.2）。突出“品牌核心价值”可以彰显品牌形象。突出“产品核心价值”可以彰显产品个性。这两个价值都是奢侈品顾客极为重视和需要的。

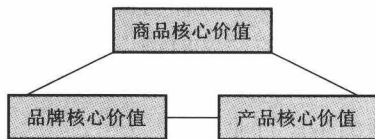


图 1.2 商品核心价值架构



## 研究链接

我们研究并提出“商品核心价值”概念。商品核心价值由两个部分组成：一是品牌核心价值；二是产品核心价值。品牌核心价值指品牌内含中最宝贵的历史、文化、声誉、理念、价值观或由它们组合而成的最有意义最具无形资产价值的要素。产品核心价值指产品构成中最宝贵的技术、工艺、功能、原料、专利、品质保证或由它们组合而成的最具有有形资产价值的要素。



## 二、历峰成为最赚钱的奢侈品集团

发源在南非，起家靠烟草，辉煌在奢侈品——这就是拥有卡地亚、梵克雅宝、登喜路、江诗丹顿、伯爵、万宝龙、积家、沛纳海、上海滩和兰姿等奢侈品牌的瑞士历峰集团（RICHEMONT）。在2006年度历峰获得了年销售收入71亿美元，但净利润率高达27.59%，是路威酩轩集团的一倍。直至2007年底，历峰公司的市值达到361亿美元，其净资产回报率将近20%，居四大奢侈品集团之首，这使历峰成为最赚钱的奢侈品公司。历峰集团之所以这样成就不凡，全在于业务转型而去收购经营最值钱的珠宝及钟表奢侈品。

在20世纪40年代末，南非人安顿·鲁伯特（Anton Rupert）创立了伦勃朗集团，主营烟草业务。在他的努力下，到了50年代已经成为南非最大的烟草公司。为了开发欧洲市场，伦勃朗下边又成立了乐富门国际公司。这样到了20世纪70年代，伦勃朗已经成为仅次于菲利普·莫里斯、英美烟草和雷诺士公司的全球第四大烟草企业。伦勃朗进入奢侈品行业是在1976年。当时以乐富门公司为背景以51%股权收购了英国男装品牌登喜路，起初目的是为了控制登喜路烟具及其顶级打火机。没想到他们很快发现了烟草与奢侈品之间的微妙关系，开创了香烟与奢侈品的捆绑销售模式，于是兴奋之余伦勃朗集团加大了奢侈品并购力度，在第二年就收购了笔具品牌万宝龙。在1983年又收购了珠宝品牌卡地亚，并通过卡地亚在1988年收购了钟表品牌伯爵。为了理顺管理链，伦勃朗集团对外进行了重组，在1988年正式在瑞士成立了历峰集团，以此来掌控国际烟草和奢侈品的运营，这样伦勃朗就以历峰为平台把业务重心转移到了欧洲。

20世纪90年代末期，国际禁烟运动高涨，烟草经营环境恶化。伦勃朗的香烟加奢侈品的捆绑渗透策略日显颓态。在伦勃朗集团的第二代掌门人约翰·鲁伯特接管公司以后，决定把烟草和奢侈品分开经营，为此，特别成立了一个旺多姆奢侈品集团（Vendôme Luxury Group），将原乐富门旗下的卡地亚和登喜路并入旺多姆。乐富门只作烟草生意。到了1998年，历峰完成了对旺多姆和乐富门所有的内外股权的收购，实现了全资控股。在1999年历峰又一举砍掉了烟草生产经营业务，以换股方式将乐富门出售给英美烟草公司，历峰享有其18.3%的股份每年只从英美烟草公司领取巨额分红。这样，历峰可以全心全意地从事奢侈品经营了。

历峰集团的奢侈品收购策略是“高价值法”，即侧重于收购利润率较高的珠宝、钟表、笔具和皮具。这种情结是和它们的高利益发家产品烟草分不开的。在1996年，历峰-旺多姆公司以1.1亿瑞士法郎收购了历史名表江诗丹顿。1997年3月又收购了沛纳海品牌及其钟表仪器部门。同年花了3.42亿瑞士法郎兼并了法国品牌兰姿（LANCEL）。接着1999年5月，收购了珠宝商梵克雅宝60%股权并在两年后又将股权扩大到80%。在2000年，历峰更是三度施重拳出击：第一，它联合钟表商爱彼，击败斯沃琪钟表集团、路威酩轩集团和古奇集团等实力对手，将斯特恩集团（STERN）收入囊中。第二，它再与路威酩轩交锋，以15.7亿美元成功收购了拥有积家、万国和朗格手表的LMH集团（A. Lange & Sohne）。这次竞购还迫使路威酩轩为了筹资忍痛割爱





出售了酒业巨头帝亚吉欧 (Diageo) 11 亿美元的股份。第三, 它趁热打铁收购了意大利老牌笔厂万得佳 (Montegrappa)。后来为了强化产业链, 历峰又在 2006 年通过万宝龙收购了瑞士机芯制造商米捏瓦, 在 2007 年 11 月从家族股东手中收购了瑞士表带表盘制造公司 Donze Baume 等。至此, 历峰集团拥有 20 多个奢侈品牌与机构 (见图 1.3), 在 2007 年度评出的世界十大名表中, 除了百达翡丽、宝玑、爱彼、劳力士、芝柏之外, 历峰占据了江诗丹顿、伯爵、积家、卡地亚和万国五个席位。

从 2007 财年的数据来看, 珠宝、钟表、笔具和皮具为历峰贡献了 88% 的营业额。历峰的经营结构份额排比是: 珠宝第一, 钟表第二, 笔具第三。

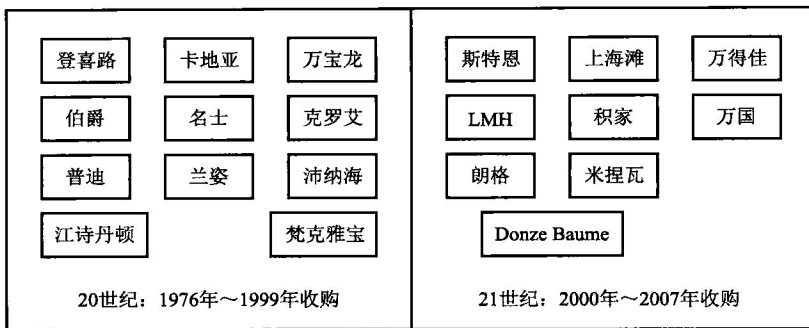


图 1.3 历峰奢侈品牌家族矩阵

### 三、巴黎春天成为奢侈品影子公司

巴黎春天百货集团 (PPR) 又称皮诺·春天·雷都集团 (Pinault Printemps Redoute), 它于 1963 年由弗朗索瓦·皮诺 (François Pinault) 先生在法国创建, 当时只是作木材生意。在 21 世纪光临之际, 巴黎春天已是法国最大的百货连锁商, 也是全球第三大奢侈品集团。

巴黎春天之所以占据全球奢侈品集团核心地位之一, 全在于 1999 年一场惊心动魄的奢侈品牌争夺战, 最终以 88 亿美元高价将著名的奢侈品集团古奇 (GUCCI) 购入旗下, 并且成功地将古奇品牌打造成集团的旗舰品牌。数据显示, 2006 财年, 古奇集团综合产品营业额达 35.68 亿欧元, 其中古奇品牌的产品就作出了 59% 的销售额。2007 年, 古奇在上年基础上又提升了 11% 的销售额。所以从某种意义上说, 没有古奇, 就没有巴黎春天的奢侈。古奇在巴黎春天集团享有举足轻重的核心地位。

在并入巴黎春天之前, 古奇集团还是一家家族治理的奢侈品企业, 当时家族成员之间争权夺势导致公司陷入危机。这给外来投资者提供了进入的机会。1987 年, 一家位于巴林的英华斯脱普投资公司 (Investcorp) 开始购入古奇股份, 两年后所持有股份的比例达到 50%, 但并未介入经营。1992 年古奇继续恶化亏损高达 4 000 多万美元, 几近破产。1993 年 9 月, 英华斯脱普公司收购古奇剩余 50% 的股权, 实现了全资控股。随后 1994 年, 英华斯脱普公司任命汤姆·福德 (Tom Ford) 为创意总监, 对古奇重新