

国际时尚设计丛书·营销



FASHION BRANDING
AND COMMUNICATION

Core Strategies of European Luxury Brands

时尚品牌与传播
欧洲奢侈品牌核心战略

[美] 金炳昊 (Byoungho Jin) [意] 埃琳娜·塞德罗拉 (Elena Cedrola) 编
赵春华 任力 李傲君 译



中国纺织出版社有限公司

国家一级出版社
全国百佳图书出版单位

内 容 提 要

时尚品牌传播是企业的核心战略，传播作为品牌力塑造的主要途径，它关注的不仅是影响力，还有最终产生的商业价值。书中展示了很多奢侈品与时尚产业中的精彩实战案例，这些品牌在过去的全球化扩张过程中始终保持着自身的品牌DNA。本书将这些传播策略与渠道进行多角度的解析，并运用不同的市场营销组合工具来具体分析，指明了时尚产业中品牌与传播遇到的挑战和未来发展趋势，为时尚品牌实现更高的商业价值和国际知名度提供了大量参考意见。同时，带领读者全面领略到时尚产业的运作模式，无论是对奢侈品和时尚行业的从业者，还是对服装、管理、营销类的学生来说都具有很高的参考价值。

First published in English under the title

Fashion Branding and Communication:

Core Strategies of European Luxury Brands

edited by Byoung-ho Ellie Jin and Elena Cedrola

Copyright © Byoung-ho Ellie Jin and Elena Cedrola 2017

This edition has been translated and published under licence from

Springer Nature America, Inc.

本书中文简体版经 Springer Nature America, Inc. 授权，由中国纺织出版社有限公司独家出版发行。本书内容未经出版者书面许可，不得以任何方式或任何手段复制、转载或刊登。

著作权合同登记号：图字：01-2019-5087

图书在版编目 (CIP) 数据

时尚品牌与传播：欧洲奢侈品牌核心战略 / (美)

金炳昊，(意)埃琳娜·塞德罗拉编；赵春华，任力，李傲君译. —北京：中国纺织出版社有限公司，2020.8

ISBN 978-7-5180-7540-9

I. ①时… II. ①金… ②埃… ③赵… ④任… ⑤李… III. ①消费品—品牌战略—介绍—欧洲 IV. ①F760.5

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2019) 第 228383 号

责任编辑：谢冰雁 责任校对：王蕙莹 责任印制：王艳丽

中国纺织出版社有限公司出版发行

地址：北京市朝阳区百子湾东里 A407 号楼 邮政编码：100124

销售电话：010-67004422 传真：010-87155801

<http://www.c-textilep.com>

中国纺织出版社天猫旗舰店

官方微博 <http://weibo.com/2119887771>

北京玺诚印务有限公司印刷 各地新华书店经销

2020年8月第1版第1次印刷

开本：880×1230 1/32 印张：6.75

字数：157千字 定价：68.00元

凡购本书，如有缺页、倒页、脱页，由本社图书营销中心调换

更多献给《时尚品牌与传播》的赞美

“本书展示了很多奢侈品与时尚产业中的精彩实战案例。这些品牌在过去的全球化扩张过程中，始终保持着自身的品牌DNA。该书阐述了品牌发展在时间与空间跨度上保持战略一致性的重要意义，这对在奢侈品品牌和时尚产业中从事市场营销工作的人来说具有一定的启发性。”

——法国，法国北方高等商学院（EDHEC Business School），
市场营销系教授，玛丽·塞西尔（Marie-Cecile Cervellon）博士

“本书选材佳，立意新，让读者跟随企业的发展思路，比较全面地领略到了时尚产业的运作模式。对于理解时尚产业的复杂性来说，是一本很好的教科书。”

——瑞典，斯德哥尔摩大学，斯德哥尔摩经济学院，
哈坎·普雷霍尔特（Hakan Preiholt）博士

“本书十分有趣，指明了时尚产业中品牌与传播遇到的挑战和未来的发展趋势。书中甄选的案例，对众多时尚从业者尤其是对工商管理硕士（MBA）学生来说具有里程碑式的教育意义。”

——意大利，米兰，Consilia商业管理合伙人，
卡罗·阿洛塔（Carlo Arlotta）博士

前 言

企业都梦想着创造出自己的知名品牌来，对于时尚企业来讲更是如此。品牌名称是企业最成功的关键要素，在消费者决策中起着决定性的作用。因为如今的消费者并不怎么追求服装的功能性，他们看中的是服装的风格，以及品牌符号的象征形象和所传递的梦想——品牌可以帮助他们塑造身份的多种要素。因此，在时尚产业中，品牌是很多企业都努力去建立、维护和拓展的资产。当然，对于品牌的研究是复杂的，因为没有哪个单一的因素在其发展中起决定性的作用。为了阐明这个复杂的主题，我们在研究了之前的诸多品牌理论著作的基础上，专门围绕案例编成本书。我们尤其将重点放在以法国及意大利为代表的欧洲高端奢侈品牌上，因为它们有巨大的品牌影响力和传播影响力。奢侈品战略的发展根源在欧洲，法国和意大利的一些公司是先行者。本书将重点研究四大意大利品牌：哈蒙布莱恩（Harmont&Blaine）、菲拉格慕（Salvatore Ferragamo）、托德斯（Tod's）和普拉达（Prada），以及法国品牌路易威登（Louis Vuitton）。每个案例的撰写者，要么来自品牌所在地区，为该品牌提供过市场营销方面的咨询，要么对品牌有过深入的研究。他们与品牌之间的紧密联系，使我们能够读到对企业高管的访谈，看到企业的档案资料，这些内容弥足珍贵，很难获得。正是因为案例撰写者的这些宝贵经历才使我们得以编成此书，这些内容很难从其他地方采集到。

本书先以一个总览章节开篇，营造一个全局化背景，有助于读者全面理解后面的五个案例。该章还将重点介绍与品牌、传播相关的一些重要概念，尤其是与欧洲和美国著名时尚品牌相关的内容。第一章并不是要总结品牌与传播的相关理念。相反，该章有以下两个专门目的。首先，探究了以往在品牌与传播研究中常被忽视的几个方面；特别突出了欧洲西部的时尚产业，探讨了该地区具体的品牌发展案例。其次，该章阐述了时尚产业所面临的重大挑战和产生的变化，这为读者解读随后的五章打下基础，因为这些挑战与趋势会在后面的案例中反复出现。

这五个案例在品牌管理和传播上虽然各具特色，但彼此之间有着很高的相似性，尽管它们并不是因为相似性被选入本书的。第一，这五个品牌都是通过企业内部的各种措施不断创新，严格控制产品质量。例如，菲拉格慕的鞋履专利就是很好的证明；为了把控质量，哈蒙布莱恩和菲拉格慕将生产地点主要集中在意大利，雇佣小型的传统工作坊，利用传统技艺和制作设施。实际上，这些企业中大多数都是从小镇上的作坊起步的，这样的经历培养了企业的工匠精神，并一代一代传承下去。

第二，这五个品牌都是时尚界国际化扩张和品牌拓展的先行者。哈蒙布莱恩（第二章）创建20年出头便出口至全球50多个国家，出口额约占总销售额的20%。菲拉格慕（第三章）和托德斯（第四章）的海外销售额更是分别占销售总量的80%和70%。而普拉达（第五章）和路易威登（第六章）的海外销售额则分别占销售总量的90%和86%。此外，菲拉格慕如今已扩张到全球99个国家，托德斯则拓展到37个国家。

第三，这五个品牌都持有家族基因，家族后代继承者仍然继续掌控和运营着品牌，将企业在家族内世代相传。这种所有权制有助于保持家族品牌理念和品牌遗产传承的活力。

第四，这些公司重视与分包商的长期合作关系，注重企业的社会责任示范作用，以及对社会的奉献精神。总体来说，这些道德规范也能帮助它们塑造企业形象和对产品质量的承诺。

第五，尽管每个品牌的战略都有独到之处，但几乎上述五个企业都在发展一种充满创新性的“去商品化”战略——如菲拉格慕通过企业博物馆和艺术展览来实现该战略；托德斯则通过讲述戴安娜王妃（Princess Diana）和杰奎琳·肯尼迪（Jacqueline Kennedy）等名人与品牌之间的故事来表达；而普拉达靠与著名建筑师合作设计了充满先锋感的中心概念店（Epicenters）；路易威登则与日本顶尖涂鸦艺术家合作，实行其品牌艺术化战略。

这些案例展示了一个个来自小镇的家庭式作坊，如何在短时间内成长为全球化的高端品牌乃至奢侈品牌。这并非仅是品牌营销和品牌建设的结果；更多的则是品牌战略的实施和对产品的热爱促使这些公司获得成功的。这些案例证明，品牌发展最有效的战略就是一直保持其产品质量。每天都会有许多小公司出现、消失，品牌构建与传播是企业持续发展的关键。因此，我们希望本书中的策略能够为那些有发展潜力的公司提供具有启发性且实用的见解。

本书的出版离不开众多人的支持。首先我们要真挚地感激书中提到的来自五家企业的高管和市场营销传播总监，感谢他们拨冗来与我们分享他们的故事，并且审阅了前几稿。他们的真知灼见会激励众多未来的企业管理者。我们还要特别感谢每一章的作者，他们与主要受访者进行了多次访谈，亲自走访了企业总部、博物馆、行业协会，收集视频材料和文字档案，然后对这些具有重要价值的资料进行了认真整理。更有意义的是，这些信息是以多种语言形式呈现的：法语、意大利语和英语。我们很幸运地得到了前任及现任研究助理的支持，特别要感谢金娜恩（Naeun Lauren Kim）为本书查找资料，并检查了书的格式和参考文献。我们还想感谢安娜·恰佩利（Anna Chiappelli），她协助我们收集了相关的图书信息并进行了数据分析。

美国 北卡罗来纳州 格林斯博罗市 金炳昊
意大利 马切拉塔省 埃琳娜·塞德罗拉

目 录

- 第一章 作为核心资产的品牌：时尚企业品牌管理中的趋势与挑战 001
金炳昊 & 埃琳娜·塞德罗拉
ByoungHo Jin & Elena Cedrola
- 第二章 哈蒙布莱恩：一只成功建构品牌价值与品牌认同的猎犬 044
玛利亚·科罗西奥 & 莫尼亚·梅里亚
Maria Colurcio & Monia Melia
- 第三章 菲拉格慕：品牌传承在品牌扩张与国际化中的主导作用 076
玛丽亚·卡梅拉·奥斯蒂里奥 & 莎拉·加达尔
Maria Carmela Ostillio & Sarah Ghaddar
- 第四章 托德斯：一家具有传统品味的全球化多品牌公司 101
玛丽亚·卡梅拉·奥斯蒂里奥 & 莎拉·加达尔
Maria Carmela Ostillio & Sarah Ghaddar

第五章 普拉达的潮流：设计、艺术、科技与零售经验 结合的品牌构建 斯特凡尼亚·马塞 & 克塞尼亚·锡尔琴科 Stefania Masè & Ksemia Silchenko	124
第六章 路易威登：以艺术为基础的独家传播策略 斯特凡尼亚·马塞 & 埃琳娜·塞德罗拉 Stefania Masè & Elena Cedrola	152
词汇索引	181
图片索引	185
表格索引	199
译后记	201

第一章

作为核心资产的品牌：时尚企业 品牌管理中的趋势与挑战

金炳昊 & 埃琳娜·塞德罗拉

ByoungHo Jin & Elena Cedrola

摘要：品牌在时尚业的重要性不容小觑。本章将概述时尚品牌管理的要素，讨论与品牌、品牌资产、时尚品牌发展和管理、品牌传播相关的概念。时尚品牌传播部分将介绍新兴社交媒体、时尚博客与传统媒体在奢侈品牌以及高端时尚业中的应用。本章还将讨论时尚品牌与传播所面临的挑战和趋势；奢侈品牌所面临的主要挑战，如造假、大众商品化、品牌稀释、品牌规避等问题，并列出颇具代表性的案例。并将在随后的文章中详述时尚品牌管理和传播：奢侈品牌布局线上销售、发布限

金炳昊（联系地址）

美国北卡罗来纳州立大学格林斯堡分校，布莱恩商学院，消费者、服装和零售研究系

埃琳娜·塞德罗拉

意大利马切拉塔大学，经济与法律系

©作者（年代）2017

金炳昊、埃琳娜·塞德罗拉（编），时尚品牌与传播，Palgrave 案例研究：全球时尚品牌管理，DOI 10.1057/978-1-137-52343-3_1

量版联名产品、进行游击营销、推出快闪店，以及通过构建体验空间来巩固品牌价值。

本章将用案例阐释主要概念，帮助读者从宏观层面上理解主题，以及从品牌战略角度理解本书中五个欧洲奢侈品牌与高端品牌的案例。

关键词：时尚品牌；品牌价值；品牌组合；品牌扩张；品牌传播

概 述

时尚企业的运营中，最重要的资产就是品牌。经营企业需要一系列的资产，比如一座大楼、一家工厂、一间办公室、一个店铺、一批管理者和雇员、一个品牌、技术、专利，等等。这些资产中的大多数都是可以被替代的——大楼、工厂、办公室、雇员，甚至是管理者。对很多时尚公司来说，工厂可能都不是必需的，例如盖璞（Gap）、耐克（Nike）以及阿玛尼（Armani）。没有任何生产设备也不会影响这些企业的运营，但品牌是永久的资产。对全球知名品牌来说，品牌的价值要比一切有形的财产（如建筑、工厂、办公室、商店等）加起来还要重要。品牌的价值通常被称作“品牌财产”（brand asset），可以用货币价值来表达。根据英图博略品牌咨询公司（Interbrand）（2015）^①的数据，拥有最高品牌资产的企业是苹果（Apple），价值1702.76亿美元。品牌资产排名中第二的是谷歌（Google），价值1203.14亿美元。紧随其后的是可口可乐（Coca-Cola）、微软（Microsoft）和国际商用设备公司（IBM）。路易威登排在时尚品牌的首位，在全部排行中位列第20名，海恩斯莫里斯（H&M）排在第21名，分别估值222.5亿美元和222.22亿美元，接近2015年爱沙尼亚的国内生产总值。品牌的重要性显而易见。一家OEM（代加工制造商）的利润通常约为2%，但像苹果公司这样的国际品牌，企业利润可高达30% [库马尔和斯坦坎普（Kumar & Steenkamp），2013]。

品牌财产对于任何一家企业来说都是有价值的，特别是在时尚产

业，其中大部分资产都是无形的，这时品牌财产就变得非常关键。一家企业对品牌和创新这类无形资产的依赖可以用“托宾Q”系数（Q比率）或企业无形资产价值的占比来衡量。根据国家零售业联合会统计，Q比率在服饰鞋履行业是最高的，其中价值最高的是法国奢侈品牌爱马仕（国家零售业联合会，2016）。

服饰鞋履行业的Q比率之所以居高不下，是因为相较于电子产品和汽车，很难评判这些产品的质量，因为品牌和形象从根本上影响了它们的品质（库马尔&斯坦坎普，2013）。此外，由于行业准入门槛较低，时尚品牌的竞争非常激烈。对于很多消费者来说，品牌可以成为购买决策中的唯一重要标准。

时尚企业将品牌战略性设于核心地位。随着技术的发展和社交媒体的普及，时尚企业的品牌策略和传播方式正在迅速变革。在介绍品牌、品牌资产、品牌分类、品牌发展基础和品牌管理过程等相关概念后，本章会介绍时尚行业中传统和新兴的品牌传播方式。最后，本章将选取国际时尚品牌的案例，详述品牌管理和传播中面临的挑战与机遇。

品牌的概念与分类

品牌与品牌资产

品牌是购买行为中的重要组成部分，它是有形资产和无形元素的集合，可以让消费者迅速了解一个产品的内在特性及生产商的品质。品牌运用一系列符号传播非有形的特征和产品的风格密码，以唤起特定的情绪 [恰佩伊 (Ciappei) & 苏尔奇 (Surchi), 2011]。也就是说，产品中能够产生情感共鸣的符号性元素相较于产品的功能属性，更能使产品与众不同。这种品牌的战略价值就是“品牌资产”（brand equity）。

大卫·艾克 (David Aaker) 在其著作《品牌资产管理》(Managing

Brand Equity) 中提出了品牌资产这个概念, 将它定义为“一系列与品牌名称和符号相关的资产和负债, 它们可以增加或减少产品或服务的价值”(艾克, 1991, 第15页)。将品牌与“资产”“权益”联系起来, 从根本上改变了市场营销的目的, 让营销在传统策略的基础上进行发展。品牌资产通过提升市场营销活动的效率和效果, 为公司提供价值; 它还通过高额售价以及减少产品对促销的依赖, 为产品提供可观的利润。同时它还可以为品牌扩张提供发展的平台, 这点会在后文中详述。

与此同时, 品牌资产改善了消费者的体验, 提高他们理解和处理信息的能力, 让他们在购买决策中更有信心(艾克, 1992)。

艾克提出用一个模型来展现品牌资产如何为公司产生价值, 该模型共包括四个方面: 品牌忠诚度、品牌认知度、品牌联想和品质认可度。品牌忠诚度衡量了人们对品牌的忠诚程度, 忠诚的消费者对于竞争者的价格以及其他方面的敏感度较低, 明显提高了竞争者的准入门槛。品牌忠诚度还可以帮助公司节约营销成本, 因为留住一个忠实消费者比获得一个新顾客成本要低, 因此, 很多公司将品牌忠诚度看作是终极目标。品牌认知度是公众对其了解的程度, 由品牌自身触发。品质认可度是公众对品牌提供高质量产品程度的认可。其他品牌专有资产还包括专利、知识产权、与贸易伙伴的关系。一个品牌积累的资产越多, 它的竞争优势就越大(艾克, 1991)。

时尚品牌的分类

在时尚产业, 品牌可以按不同要素分类。基于目标细分市场或定位策略, 品牌可被分为四类: 特制品牌、奢侈品牌、高端品牌和大众市场品牌[哈梅德(Hameide), 2011]。如图1.1总结了每种品牌的生产过程和价值表现。品牌的价格越高, 目标受众就越少, 因为这意味着越少的人能买得起。

特制品牌(Griffe), 或设计师品牌, 位于金字塔的顶端。特制品这

这个词源于手稿，指的是在工作室中生产的纯手工制作的物品。可以说它是独一无二的、不能复制的，且是永恒的。圣罗兰（Yves Saint Laurent）就是特制品牌的一个典型案例 [科普菲尔（Kapferer），1999]。一些著名的设计师品牌往往也会提供低一层级的奢侈产品线，例如迪奥（Dior）既生产特制产品，也推出奢侈产品系列。

图 1.1 中的第二类是奢侈品牌，它既可以源于设计师品牌，如迪奥和香奈儿（Chanel）；还可以源于制作工艺，如古驰（Gucci）和路易威登。奢侈品牌有六个特点：卓越的品质，高昂的价格，稀缺性和唯一性，审美价值和多重感官享受，历史传承性和个人经历，以及非必需性 [杜布瓦（Dubois）、劳伦特（Laurent）& 策勒（Czellar），2001]。尽管一些技艺已经逐渐被机器取代，奢侈品的必要元素依旧是手工制作、唯一性、独特性和艺术风格。

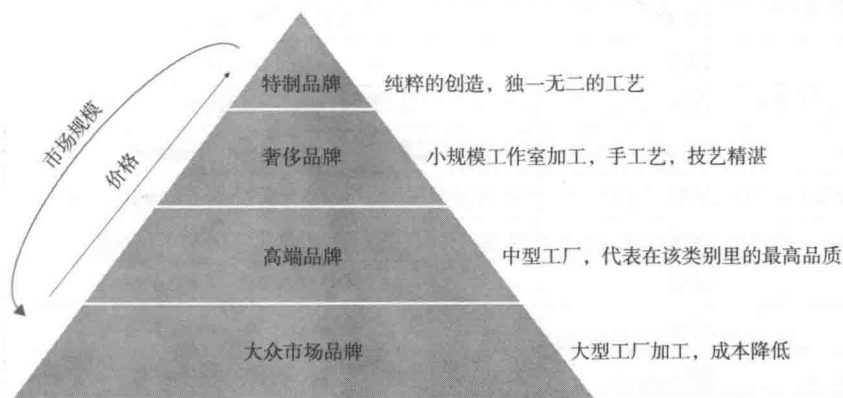


图 1.1 时尚品牌的分类 [来源：科普菲尔（2008），第 98 页]

奢侈品牌提供出色的品质、稀缺性和独特性、卓越的审美价值以及多重的感官享受——这一切都让产品拥有高昂的价格。

奢侈品牌还拥有历史传承、设计师和文化历史以及地理溯源的特性 [科普菲尔 & 巴斯蒂安（Bastien），2010]。很多奢侈品牌都拥有悠久的历史（表 1.1），它们展示的手工艺传承与文化遗产相关——例如英国的

古典主义和量身剪裁，意大利的浪漫主义以及法国的高级定制和艺术性（科普菲尔 & 巴斯蒂安，2010）。奢侈品牌，如菲拉格慕，还与名人的故事相关。本书第三章将介绍菲拉格慕这个名字是如何同时成为一个品牌以及公司名称的。

表 1.1 主流奢侈品牌的成立时间

成立时间（年）	品牌
1837	爱马仕（Hermès）
1847	卡地亚（Cartier）
1856	博柏利（Burberry）
1854	路易威登（Louis Vuitton）
1913	普拉达（Prada）
1915	香奈儿（Chanel）
1919	巴黎世家（Balenciaga）
1921	古驰（Gucci）
1925	芬迪（Fendi）
1927	菲拉格慕（Salvatore Ferragamo）
1945	皮埃尔·巴尔曼（Pierre Balmain）
1946	克里斯汀·迪奥（Christian Dior）
1952	纪梵希（Hubert de Givenchy）
1960	华伦天奴（Valentino）
1962	圣罗兰（Yves Saint Laurent）
1965	伊曼纽尔·温加罗（Emanuel Ungaro）
1966	宝缇嘉（Bottega Veneta）
1975	乔治·阿玛尼（Giorgio Armani）
1976	让·保罗·高提耶（Jean-Paul Gaultier）
1978	范思哲（Versace）
1987	克里斯汀·拉克鲁瓦（Christian Lacroix）

注：作者根据哈梅德（2011）资料改编。

奢侈品牌最后一个特性是它的非必需性。奢侈品牌经常被描述为“那些没有人真正需要，但是每个人都渴望得到的品牌”（哈梅德，2011，第110页）。在19世纪以前，奢侈品都是为皇室、贵族和上层阶级制作的。正因如此，奢侈品牌往往暗喻着成功与地位，消费者可以通过拥有奢侈品获得更高社会阶层的身份象征。

图1.1中的第三个品牌类别是高端品牌，也叫轻奢品牌或新奢侈品牌。高端品牌同时具有奢侈品牌和大众市场品牌的元素，“从价格上来说，它们处于大众市场的顶层，同时又比奢侈品牌更易获得”（哈梅德，2011，第26页）。高端品牌不断地改进产品和品牌策略，以相对较高的价值推出了奢侈品的替代品。高端品牌又可分为以下三类〔西尔弗斯坦（Silverstein）&菲斯克（Fiske）〕。

- 特级精品：价格位于高端品牌的顶端，例如安普里奥·阿玛尼（Emporio Armani），这些品牌的目标消费阶层仅次于传统的奢侈品消费者。
- 奢侈品牌副线：那些传统上只有富裕阶层才能消费得起的品牌推出的低价产品，例如华伦天奴成衣（Valentino Prêt-à-Porter）。
- 大众精品：价格仅次于特级精品和奢侈品牌副线，例如维多利亚的秘密（Victoria's Secret）。它常常是大众产品中价格最高的，并且质量最优的。

高端品牌战略成功的决定性因素在于品牌的名气、产品的差异，以及一个看上去合理的高定价。企业需要投入资源，围绕品牌创造一个有声望的环境，以提升公众对品牌的期望。这样的环境可以通过一些方式实现，例如入驻知名街区或百货商店，在华丽的杂志上投放广告以及发布时装秀，或是邀请知名设计师加入。同时，较高的价格导致了大众市场接触品牌的局限性。因为在理想状态下，中产阶级消费者只能偶尔接触奢侈品牌〔张（Truong）、麦科尔（McColl）&基钦（Kitchen），2009〕。

图1.1中最后一个品牌种类是大众市场品牌。这些品牌的产品都是

大批量生产、广泛分销的，销售定价较低，但其质量水平是可以接受的（哈梅德，2011）。这类品牌迎合了广泛的消费者群体，利用时尚界知名设计师的流行趋势生产成衣。为了节省金钱和时间，他们使用更便宜的面料和更简单的技术，可以很轻松地用机器生产。大众市场品牌迎合了大部分的消费者，通常出现在大众零售商场，例如特易购（Tesco）、沃尔玛（Wal-Mart）、玛莎百货（Marks & Spencer）或者一些服装专卖店如老海军（Old Navy）。

时尚品牌也可以根据其分销策略分为全国品牌（制造品牌，由一个供应商自行设计、生产与销售，并分销给许多不同的零售商）或自有品牌（产品由零售商发展与管理）。自有品牌也被称为零售品牌、私人标签和商店品牌 [赫斯坦（Herstein）& 甘利尔（Gamliel），2006]，即零售商自己的品牌，而不是生产商和设计师的，通过委托生产，以自己商店的名义销售产品，并拥有在其零售商店独家销售该品牌的权利 [赫斯坦，吉尔博（Gilboa）& 甘利尔，2013]，如美国梅西百货公司的自有品牌Club Room、INC和阿尔法尼（Alfani）。而盖璞（Gap）、安·泰勒（Ann Taylor）、海恩斯莫里斯（H&M）、Top Shop、Next和Oviessse等连锁零售商主要是在他们的商店出售自有品牌，往往其品牌和商店名称是相同的（哈梅德，2011）。自有品牌的目标覆盖大众市场到高端人群，很多零售商还在不断开发更多的自有品牌以实现差异化。相比之下，制造品牌则直接由其生产人员来生产，品牌出现在全国各个商店，因此也被称为全国品牌。

时尚品牌的发展和管理

当一个品牌拥有自己的名字并受到版权保护时，这个品牌就诞生了。一个品牌的诞生对于企业来说能起到决定性的作用，因为品牌可以传播他们的需求、价值和愿景。在品牌发展中，最重要的策略是定位。

这项任务可以通过回答四个问题来完成：品牌的优势和目的是什么？谁是潜在的目标消费者？可以支持并且创造这些优势的差异点是什么？竞争对手是谁？这个定位过程塑造了品牌的产品组合和品牌形象（科普菲尔，2012）。当一家企业完成了品牌定位，还需要将品牌传播给它的消费者，这将在下一部分进行讨论。随着企业的发展，单一品牌并不能满足消费者多样化的需求和日益增长的市场份额。正因如此，很多公司选择去扩张原始品牌。接下来的部分将关注品牌发展的两个重要决策：品牌扩张和品牌组合战略。

品牌扩张

品牌扩张是以一个已建立的知名品牌来发布一系列新的产品或品类 [凯勒 (Keller) & 艾克, 1992]，这是在时尚产业中使用最多的发展战略。鉴于新产品的发展需要高昂的成本并且成功率较低，品牌扩张是时尚企业利用现有品牌价值提高市场份额的经济选择 [艾克 & 凯勒, 1990; 陶伯 (Tauber), 1998]。主导品牌扩张的品牌被称为“母品牌”。品牌扩张通常分为两种：水平扩张（又被称作品类扩张）和垂直扩张（或者称为产品线扩张）(图 1.2)。品牌的水平扩张可以产生一个目前尚未形成但与现有品牌保持同一价格区间和质量水平的新产品类别 [金姆 (Kim)、拉瓦克 (Lavack) & 史密斯 (Smith), 2001]。普拉达推出香水和眼镜就是品牌水平扩张的案例之一，这些产品与母品牌的价格范围和质量水平持平。品牌也可以进行垂直扩张，在同一个产品类别中向上扩张，定位于一个更高端的市场；或是向下扩张，面向对价格更敏感的消费群（金姆，等人，2001）。在时尚产业，垂直向下的扩张比垂直向上的扩张更常见，许多高端时尚品牌利用他们金字招牌的价值，提供相对低价的产品（科普菲尔 & 巴斯蒂安，2009）。这样的案例有乔治·阿玛尼旗下的安普里奥·阿玛尼和 Armani Exchange（阿玛尼旗下的休闲潮流系列），卡尔文·克莱恩 (Calvin Klein) 旗下的 CK 以及唐娜·凯伦 (Donna Karen)