

# 来自旧世界的品牌迭代

■ 刘戈

据每经网消息,近日世界著名奢侈品集团路易威登家族发生了两件大事。第一,是LVMH高调收购了Tiffany,在奢侈品界掀起了轩然大波,大家纷纷高呼世纪交易,带来奢侈品界的格局变化;另一厢,路易威登家族第五代传人弗朗索瓦-路易·威登先生,携其自创品牌FLV定制特酿葡萄酒来到中国,低调造访了中国境内三个城市:杭州、成都、深圳,在这三个城市,弗朗索瓦先生与香港阳明酒业以家宴的形式与一众好友共同品鉴了这批特殊的定制特酿,在国内的葡萄酒圈,低调地火了一把。

关注奢侈品世纪交易的刘戈老师也是这批葡萄酒的国内首批品鉴者,他喝到的不仅是酒,还有酒背后的品牌风云。

Tiffany被卖给了法国人。发生在2019年11月份的这起高达162亿美元的收购创造了世界奢侈品公司购并的最高纪录。如此大手笔,只能发生在是奢侈品收割机LVMH身上。

从上世纪80年代开始,伯纳德·阿诺特(Bernard Arnault)开始了他的奢侈品品牌收购与重塑之路,当时他只是个名不见经传的小地产开发商,一个奢侈品的行外人。

现在的阿诺特是欧洲首富,世界排名第三的大富豪。他让众多一度陷入低谷的老品牌成功实现了迭代。他的成功也让法国牢牢的站稳世界头号奢侈品品牌大国的位置,为这个曾经辉煌的世界经济大国守住了颜面。

在同一个月早些时候,11月6日,LVMH集团的扛把子品牌LV家族的第五代传人,帕特里克路易威登(Patrick-Louis Vuitton已逝世)逝世,享年68岁。

LVMH官方的悼念文字这样写道:“1973年帕特里克路易威登以木匠的身份加入路易威登品牌工坊,继承了家族的传统,用自己的专业知识和对制作旅行箱的热情不断更新旅行艺术遗产。‘技能只有通过传播才能存在……’是他生前最喜欢的表达之一。”

1989年伯纳德·阿诺特最终完成收购,成为LVMH集团的首席执行官,随后路易威登家族被从公司管理层清洗出局。帕特里克·路易·威登是唯一留下的家族传人。他长期居住在巴黎

郊区家族起家的小镇阿尼埃尔,负责皮箱定制业务。在公司内部,这已经是一块小的不能再小的生意,但定制旅行箱是LV品牌起家的根本,承载了品牌故事最核心理念。让一位正宗的家族传人继续执掌旅行箱定制部门是伯纳德·阿诺特让LV品牌延续品牌故事的最佳手段。

在LVMH收购Tiffany消息发布后的不久,我见到了来中国推广葡萄酒的弗朗索瓦路易威登先生。这次弗朗索瓦的中国之行,与其亚洲区合作伙伴阳明酒业联合在杭州、成都、深圳等地举办个人品牌推广活动,一直以来,阳明酒业致力于在中国打造高端葡萄酒与社交文化,这成为他们获得代理权的基础。

弗朗索瓦路易威登是帕特里克路易威登的亲弟弟,和他的哥哥相比,弗朗索瓦一头花白的长发整齐的向后梳起,无论相貌、穿戴、做派比其哥哥更符合人们对于奢侈品世家传承人的想象。在我们聊天的过程中,他反复强调的两点,一是家族传承给他带来的优雅品位,二是他自己对于葡萄酒的热爱和专业鉴赏能力。这两条,共同构成了他自己葡萄酒品牌的核心要素。选择阳明酒业作为合作对象也是因为在这点上双发有高度的契合。

在帕特里克去世之后,作为家族基金会的管理者,弗朗索瓦成了唯一一位和LVMH保持联系的家族传人。据他说,在哥哥去世之后,阿诺特再次向弗朗索瓦表达了他回公司工作的邀请,在此之前阿诺特也曾多次邀请过弗朗索瓦。但弗朗索瓦因为已经有了自己心爱的葡萄酒事业,所以不再愿意回到公司工作。

弗朗索瓦来中国的目的是推广以他的名字作为品牌的珍藏版葡萄酒。以创始人的自己的名字命名企业或产品是20世纪以前商业世界通行的做法,从王致和到路易威登,从福特到蒂凡尼,除了好记,这种品牌命名法则还会为自己的后代带来无形的荣耀。

作为全球著名品牌创始人的后代,弗朗索瓦的人生被祖上的光芒所泽被,他在LV之前加上了自己名字的首字母F作为其品牌的标志。尽管他一再强调自己的品牌和LVMH集团之间没有任何关系,但显然,家族名字的书信是他能够推出品牌的最重要背景。

当然他反复强调,因为作为股东代表和家族传承人,他使用以自己的名字命名的品牌获



也得了LVMH的同意,而对于葡萄酒的热爱和品鉴能力是他推出自己品牌的更加重要的原因。因为一生热爱葡萄酒和早年在波尔多工作的经历,弗朗索瓦产生了用自己名字打造一个葡萄酒品牌的念头。弗朗索瓦带着他的路易威登姓氏成功地说服了几家著名的列级庄和他合作,根据他的口味提供少量的专属葡萄酒,集成FLV私藏特酿系列。这在波尔多葡萄酒的历史上是第一次。

在波尔多,源自1855年的列级庄分类方法已经成为一种难以撼动的传统,每家酒庄都只出产来自当地土地播种的葡萄所酿造的葡萄酒,每个酒庄都以自己的品牌为荣。这种来自旧世界农耕文明的保守传统,有利于保持品牌的核心特征对传承。但也因为缺乏变通,对市场变化不敏感,而加大了衰落风险。

事实上,法国波尔多传统酒庄最近一轮的复兴,基本依赖过去十多年间中国经济的迅猛崛起。传统高档品牌的悠久传统和高价位十分完美地契合了中国新富阶层需要全方位迅速进行自我肯定和昭告天下的心理需求。而随着中国经济增长速度的放缓和持续的反腐风暴,近几年法国葡萄酒对中国出口已经出现萎缩,而与此同时来自澳大利亚、智利、南非等新

世界对葡萄酒对中国的出口却在快速增长。对于这些波尔多的列级酒庄而言,和弗朗索瓦路易威登的全新合作方式,也可以看作是一种突破传统小心翼翼的尝试。

1992年,LV品牌第一次来到中国,在天坛,一组旅行箱搭建起了一个微缩版的埃菲尔铁塔造型。风尘仆仆的LV旅行箱,把埃菲尔铁塔和天坛连接在一起,把两个文化大国的渊源联系在一起,在向目标市场示好的同时,将文化意蕴与产品和进行牌绝妙组合。多年以后回头看,这一创意仍然让人拍案叫绝。

用了30多年的时间伯纳德·阿诺特缔造了一个拥有70多个奢侈品品牌的商业帝国,在早期,他总是在一个传统老品牌陷入危机或进入低潮的时候,倾尽所有财力,一口吃下。这给他带来了相当不好的名声,一位银行家表示:“伯纳德·阿尔诺是一个掠夺者,而不是创造者。”事实证明,他说错了,而且错的离谱。伯纳德·阿尔诺不仅仅是个创造者而是重新定义了现代奢侈品行业。

作为奢侈品品牌运营的天才,伯纳德·阿诺特接手传统奢侈品品牌后总是会通过各种新鲜血液的输入,让传统奢侈品保持品牌核心

要素的同时扫除沉积在其上的陈腐气息,与当下的时尚潮流迅速接轨,进而成为潮流的引领者。

接手LV后,伯纳德·阿诺特很快打破了法国设计师一统天下的传统。从为迪奥钦点意大利设计师詹弗朗哥·费雷开始,伯纳德有了一次次让人大跌眼镜的抉择。伯纳德将纪梵希交给鬼才约翰·加利安诺,这位“英国时装界的野孩子”用煽情派的创作风格赋予了纪梵希全新的感觉。1998年,34岁的美国服装设计师马克加入LVMH集团担任设计总监,他提出“从零开始”的极简哲学,让LV的品牌形象焕然一新,迅速赢得了新富阶层的接受和喜爱。

在福布斯财富榜前100名的榜单中,伯纳德·阿诺特是一个特别的存在,他既不是互联网领域新经济的创业者,也不是传统行业的家族继承者。而是一个通过不断收购别人的品牌,使之迭代创新的引领者,他将来自旧世界的传统品牌重新打磨,焕发出勃勃生机。这种品牌换肤术的独家秘籍似乎只掌握在他一人手中。

曾经,Tiffany是美国人的真爱,作为成功的奢侈品品牌,Tiffany让自己包装盒的那种颜色被称为“蒂凡尼蓝”,那个说不清到底是绿还是蓝的小盒子曾经承载了无数美国少女的梦想。作为美国很少的奢侈品品牌之一,第五大道上的蒂凡尼旗舰店是纽约最著名的地标之一。

从1964年开始,著名时尚摄影师比尔坎宁汉姆,几乎每天都来到这里,用一台老旧的定焦相机街拍来来往往的时尚女郎拍照。更早前,奥黛丽赫本出演的《蒂凡尼的早餐》中,年轻姑娘手捧咖啡,站在蒂凡尼橱窗内,就着里面钻石项链璀璨的光芒吃面包的场景让蒂凡尼成为梦想的代名词。

这个和路易威登差不多同时起家的珠宝品牌现在也陷入低谷,似乎不再是年轻人结婚时购买钻戒的首选。卖给LVMH是蒂凡尼能够找到的最好归宿。甚至没人怀疑,一个新的、不一样的蒂凡尼带来惊喜。

蒂凡尼被盘下之后,纽约第五大道应该改名为伯纳德·阿诺特大街了,游人在这条路上逛街,可以称作LVMH旗舰店参观之旅。传统奢侈品的品牌迭代,不仅让品牌长青,让生意延续,同时改变了城市和街道的面貌。

## 从华为的崛起,谈品牌的运营

刚刚过去的2019年,手机市场最火爆,最风光的当属华为,一年时间陆续发布了二十几款产品。华为加上荣耀的销售量几乎占据了一半的市场份额。骄傲成绩的背后,离不开其这些年来的默默付出,正所谓厚积薄发,其实成就一个人,或者一个企业天时,地利,人和缺一不可。任何一个条件的缺失都不可能成就如今的华为。

第一是人,我们知道无论什么企业,要建立品牌,最起码要做两部分工作,一是品牌规范的制定,包括大家视觉上能看到的企业名称,logo,包装和看不到的企业文化,服务理念等,这个工作大部分是由创始人和核心员工来做的,另一部分是长期的有目标地对品牌进行塑造和推广,让更多的人认识并认可这个品牌,这个塑造的过程就是品牌运营所要做的事。

其实企业也大概分三类,一类是卖产品,就是生产了产品,加上利润卖出去,这时候消费者买的就是产品,谁的产品品质好价格低我就选谁,当然这种情况基本上不存在所谓一分钱一分货,物美价廉只是人们的美好愿望。第二类企业卖服务,比如大型家电类企业,一般都提供免费送货,上门安装调试,7天免费退换货,一年保修终身维修等,解决你的后顾之忧,他们不仅卖给你产品,还有一个配套的服务给你,这时候消费者选择产品,就不单只看价格,还会考虑你的服务跟上跟不上。第三类企业卖品牌和售后,比如可口可乐、戴尔、苹果等这样的知名大公司,自己不生产,完全交给代工来生产,当然人家的品控做得是相当的出色的,为什么可以这样干,一是节约成本,

二是人家强大的品牌号召力,只要你一提起它,只会想到它的好,而自动忽略它的不好,这种关系中,企业比消费者更强势,人家的产品不愁卖啊,所以价格昂贵但还总有人趋之若鹜。

人家那些大公司的品牌号召力是从哪里来的呢,其实主要靠三个方面,一是品牌曝光,就是让别人认识你,最简单的方法就是打广告了,这也是最常用最简单的方法。第二,就是故事包装,通过将创始人或者公司研发产品的过程等包装成一个感人的故事,然后不断的去向受众讲故事的方式来传播品牌。大家经常见到很多老板去抛头露面上各种节目,就是为了自己公司的品牌。当然这种方法现在也快用烂了。但这次华为却是以另外一种形式被大家关注和熟知了,那就是美国的制裁,一家科技企

业被人家点名打压,并且上升到国家层面上,而且最后没有被打垮,反而坚强地活了下来,并且还越来越强大,这样的企业想不让人关注都难。人家的企业可是连央视媒体都报道过了。

第三个就是品牌活动了,品牌活动一般玩得都比较大,在资金投入,持续时间,影响力上都比较大。比如每年的双十一购物节,双十二暖节,以及王者荣耀组织的电竞活动比赛,每年的chinajoy游戏展,百度世界大会等。第四,通过公益事业来宣传自己的品牌,这也是企业最常用的手段。第五,建立自己的粉丝俱乐部,如华为有自己的花粉俱乐部,小米有米粉等等。第六就是一些非常规的营销了,比如当年京东和苏宁互怼也起到了很好的营销效果。

除了好的营销手段,一个产品好的口碑也是必不可少的,好口碑虽然起效慢,但确实一个企业长久发展的根本,苹果手机在中国这些年其不正是高售价,高品质也是不得不承认的。不可否认这几年来华为的口碑还是相当不错的,得到了许多消费者的认可,特别是近两年产品质量和性价比有较大的提高。

最后应该是品牌强化了,经过这么些年华为为荣耀的品牌理念和价值观等,得到越来越多消费者的认可,使客户的品牌忠诚度越来越高,人们在手机更新换代时还会选择这个品牌从而形成了重复消费。

还有一个重要的原因,就是美国的打压,使华为的重心放到了国内市场,这也是失之桑榆,收之东隅。华为品牌在国内大爆发也就不奇怪了。(小边爱数码)

品牌评价国家标准宣贯教材 | (连载七十二)

## 品牌总论 ——品牌评价国家标准宣贯教材

■ 谭新政 朱则荣 杨谨莹 著

面的知识交互是非常有必要的。在品牌治理层面,品牌策划主要发挥决策参考作用。

企业品牌的发展战略主要解决中长期战略发展问题,一般为五至、十年或三十年发展战略,其主要是确立下一个品牌发展战略阶段的品牌主要概念形态、品牌发展路线图、品牌战略规划、规划运行结构及规划管理。在品牌战略层面,品牌需要为品牌战略的发展提供明确的参考点和路线选择建议,并通过协助为品牌战略建设专家系统、品牌神经网络、情报收集系统、数据库分析系统、客户关系系统等技术化的系统提供支持能力,为品牌战略的设计与运行提供决策支持,以便为科学地为品牌组织在未来很长一段时间的发展作出更好的决策建议、决策数据分析和品牌战略发展资源协调。

品牌策划在品牌治理和品牌战略层面,都是以决策参考、决策支持形式存在的,并且必须重视品牌科学发展方式。品牌策划的运筹,是建立在想象科学的基础上,运用想象科学中的创想、创意以及针对解决问题的想法展开联想和方法实践,发展概念网络、探索网络、资源调配网络的想法联网、支持系统联网能力,使品牌有效地运用想象科学,统筹协调各方有效资源,为品牌发展完成战略性支撑的系统科学发展过程。品牌的哲学思考、文化内涵挖掘、艺术表达和呈现形式此时也会以支持决策、支持战略、支持科学发展的形式,为品牌价值的创造提供资源与能力,使品牌在战略层面上完成科学与哲学双重价值的完美体现。

现代品牌的发展,科学的比重占据了发展方式的主体,具有一定高度的哲学思想则为品牌赋予了发展的意识、思考与意境,两者都不能或缺,需要相辅相成。一切运筹学的发展本质也是建立在科学设计、科学统计分析、科学匹配和组织资源的基础上,因此在这种情况下品牌策划不能单独为品牌战略服务,也无法承担品牌战略长期发展所需的战略能力准备。

全球企业的品牌发展至今,能够取得品牌成就的企业是相当稀少的,这与企业在历史发展过程中,忽视长远的品牌治理程序与发展结构建设,缺少坚定的企业发展远景和品牌长期使命、企业责任方面的建设有关。品牌策划可能视为一个品牌在发展初期、短缺时期、低谷时期和急于短期取得经济利益所需要的短期性发展措施,从而将品牌长远发展被误判为一种急于迫切需要开展的市场扩张活动和营收增长行为,这使得品牌策划的作用被无限放大,成为一种在一定时期出现的似乎“无所不能、包治百病”的品牌发展良方,其本质是短期市场利益驱动的,是没有建立在对品牌发展基础进行科学的数据研究分析和科学运筹学发展基础上的科学决策。

作用为寻找解决问题的重要途径,品牌策划的运筹还包括了市场布局设计、有效发展客户服务策略的研究,以及战略分布、任务指派、人员调动的部署研究,或者对生产过程的步骤、产品包装形态等进行策划,通过基础研究、数据挖掘为系统决策分析提供支持,特别是在

工业工程、物流系统等设计过程中可以提供重要的建设性、智慧性意见。

有时品牌组织需要对某些项目展开独立策划,独立的品牌策划项目包括产业发展策划、质量策划、生产过程策划、品牌形象策划、产品包装策划、市场活动策划、服务策划等,被视为一种能够提出运筹统筹、策略性系统思考或实施策划创意的系列建议,并在通过品牌组织审定后执行。

### 3 品牌策划的策略与战术

以运筹学作为品牌策划学的发展基础,是科学的,这是科学认识品牌策划与品牌治理、品牌战略、品牌管理、品牌市场和品牌作业之间的发展关系,并有效运用品牌策划最核心的两大基本功能——策略与战术发展品牌的理性进步。《品牌策划书》是用于提出策划、建议并审议策划及执行策划的主要文本。

策略是为解决一个问题所需要的思考和方法,策略本身不具备系统科学性,它可能是支线、散点、交叉、多向或跨领域的。它需要建立在想法集的基础上,形成品牌战略的决策建议,并使之进一步发展为用于品牌战略执行过程中的主要策略集,品牌策划中的策略功能才能完成运用。

策略以建议形式提出,在通过决议后会成为执行所需的政策或主题性思维导向,发挥思考层面的作用。策略来自于思考,是人类最基本的思想创造过程,也是人类想象科学有别于实证科学的发展重点。一个有效

的策略可能出自一个人或一群拥有想法的人,在智慧思考过程中发展出的智慧成果,是人类思想源源不断产生新思想、新方法、新行动的思考、提炼、交集、融合过程。

品牌策划的另一个重要功能是发挥市场发展过程中所需的战术,既包括为履行战略所需采取的行动,也包括了在重点市场展开主动市场进取所需的战术运用,策划的技术、艺术将通过特定的准备、部署、指挥、协调、组织、机功能进行发展。

战术主要应用在品牌市场战略发展方式上,每当品牌组织要进行全速市场扩张时,就会表现为类军事行动的高度市场运动状态,此时品牌指挥链和品牌战术运用将会发挥到极致,军事中用于军事行动的策略、方法、行为方式将以战术为主要市场行动方式都高度集合起来,品牌组织运用这种方式来完成一系列快速市场行动。

一旦品牌的市场进取方式从平稳发展过程转入主动进攻市场的“作战状态”,那么此时品牌指挥链和品牌战术运用将会发挥到极致,军事中用于军事行动的策略、方法、行为方式将以战术为主要市场行动方式都高度集合起来,品牌组织运用这种方式来完成一系列快速市场行动。

一旦品牌的市场进取方式从平稳发展过程转入主动进攻市场的“作战状态”,那么此时品牌指挥链和品牌战术运用将会发挥到极致,军事中用于军事行动的策略、方法、行为方式将以战术为主要市场行动方式都高度集合起来,品牌组织运用这种方式来完成一系列快速市场行动。

(待续)