



# Coach:打破奢侈的逻辑

上,于是创立了 Coach 品牌。Coach 皮质好又耐用的特点受到了美国消费者的喜欢。在 1990 年中期的时候,Coach 已经成为美国市场上的第一品牌,1995 年左右,它的营业额已经达到 5 亿美元。

随着时代的变迁和竞争的加剧,Coach 的业绩开始停滞不前。《商业周刊》曾这样评价:“Coach 坚固耐用,但是保守死板,是一个正在退出流行的品牌。”生存危机促使 Coach 一心求变,1995 年上任的董事长和 CEO 刘·法兰克福(Lew Frankfort),下定了变革的决心。

2001 年 Coach 的设计团队推出了以品牌的首个字母 C 为标识的双 C 印花,破天荒地使用了亮眼的颜色作为双 C 印花,让消费者能够明显地感受到,Coach 不再是一个色彩沉闷只会生产“妈妈包”的品牌了。从此,这个被称为 Coach 标志的手袋 Signature 系列,成为 Coach 最受欢迎的一个设计,销售量一直居高不下,占据了其总体营业额的 60%。

## “大众奢侈品”

2000 年,焕发新生的 Coach 在纽交所上市,Coach 开始全线推出更多的时尚配件产品,包括鞋子、皮带、太阳镜等,这也意味着 Coach 从一个皮包制造公司转型为出售时尚产品的品牌商。

Coach 一直保持着上乘的品质,耐用坚固,够得上成为奢侈品牌的条件,但是相比起欧洲传统的奢侈品牌,Coach 的平均售价还不到它们的一半。凭借着独到的消费者洞察力,Coach 切准了消费升级之风盛行的新兴的消费趋势,

于是,Coach 提出了一个鲜明而令人印象深刻的品牌定位:“唾手可得”的奢侈品。

在美国市场中,LV 等欧洲奢侈品牌锁定的是家庭收入位于总体收入前 3%的消费者,而 Coach 则可以把潜在客户的范围拓展到家庭收入在前 20%的客户。而在奢侈品消费旺盛的日本,Coach 被称为“名牌入门包”或是“第一个名牌包”。

就这样精准地定位到一个需求旺盛的新兴市场,加上有竞争力的运营模式,让 Coach 从 2000 年开始,收入从最初的 5 亿美元左右上升至 32 亿美元。而且即使在 2008 年经济危机的冲击下,调低了品牌的毛利率后,依然能够成为全球奢侈品行业中获利比例最高的品牌之一。

## 打破行业铁律

顺应当下的消费者潮流变迁,Coach 不但巧妙地定位在一个正在不断增长的市场空间,更敢于挑战奢侈品行业中看似牢不可破的门规,形成了自己独特的品牌运营法则。

在一向重视新陈更替速度的时尚产业,每季都会推出新品,界定一季的流行风潮,这是通行的惯例。但是,这样的速度在 Coach 看来还是太慢了。经过统计,Coach 发现,那些老客户大约 30 天左右会光顾 Coach 的门店一次。为了让她们每次重返门店时都有惊喜,能够看到新鲜的产品,刺激她们的购买欲望,Coach 加快了新品更新的速度。在法兰克福看来,这样每月都推出新品的出货速度,恰恰符合了消费者的生活节奏。

后来 Coach 不断推出新品,并定义了很多新类型的手袋,比如有周末包、旅游包、宴会包、短时期假包、手腕包等。其中一款手腕包更创下 10 万销量的纪录,大大打开了年轻女性的市场。

## 悉听消费者的声音

传统上,奢侈品企业都会打着顶级时尚的旗号宣称:消费者只要购买了它们的产品,就等于给自己打上了尊贵的标志,这些品牌是潮流的界定者和引领者。流行由品牌说了算,“永远不要问顾客想要什么,直接告诉他们应该拥有什么”是奢侈品行业奉行的骄傲法则。

但是,Coach 却反其道而行之。Coach 每年都会进行大规模的消费者追踪调研,是投入最多的时间与金钱来进行消费者调研与分析的公司。在 Coach 的每一个重要的决策背后,都有细致丰富的消费者调研结果做支持,就连 Coach 的设计总监克拉可夫也非常倚赖 Coach 的消费者调研,消费者对于颜色、形状、材料的偏好调查都成为他设计的重要参考依据。

同样,每进入一个新的市场,Coach 的第一步总是要进行绵密的消费者调研。在准备进入中国市场之前,Coach 也展开了一场广泛的消费者调研。他们发现,中国的消费者正处于开始探索奢侈品消费的阶段,对于奢侈品的了解还较为粗浅,不太有先入为主的偏见,容易被影响,所以“对于 Coach 的品牌来说,这是进入市场的很好时机”。

(摘自《21 世纪商业评论》)

从传统上看,那些固守在品牌金字塔顶端的通常都是血统纯正的欧洲品牌,它们有大多曾经服务皇室的辉煌历史,精湛的工艺代代相传,经验丰富的工匠师傅们亲手制成的产品,贴上了原产地标签,既尊贵又稀有。这些难以复制的先天优势,让奢侈品行业享有丰厚利润的同时,也为后来者设定了天然的屏障。

但是,Coach 却成为一个成功打破奢侈品行业陈规的特例,书写了近年来最值得关注的品牌升级的传奇。从一个美国本土市场

中暮气沉沉、毫无特色的中间品牌,华丽地变为全球一线奢侈品牌,Coach 的经历是每一个希望实现品牌升级的公司都不该错过的故事。

## 垂老品牌求变

1941 年,在曼哈顿服装工业区边缘一幢不起眼的棕色大楼顶层里,Coach 的创始人,迈尔斯与莉莉安·康夫夫妇(Miles & Lilian Cahn)发现了棒球手套有用越久皮质就越越来越柔软的特点,并把这一特质运用在其他的皮制品

# 一场“博弈战”的纪念:美国金融监管改革输赢初步显现

如果说整个美国金融监管改革的推进过程就是一场涉及多方利益群体的“博弈战”,绝不为过。华尔街与美国立法当局之间的“硝烟弥漫”让这场“战争”持续了足足一年多才尘埃落定,也注定让这部被奥巴马称为“30 年代大萧条以来最广泛也最严厉的金融改革法案”载入史册。

当然,这一法案的影响要直到生效和实施之后才能初见端倪。而其更广泛的实际影响,或许在多年之后才能看出分晓。但至少目前,对于这场“博弈战”涉及的利益相关者,无论是间接还是直接参与,悄然间,输赢已初步显现。

## 胜利者 投资者与消费者; 目标“保护对象”

新的消费者监管机构目标便是保护人们避免参与可疑的抵押贷款、信用卡、预借现金等。大型

信用卡发行银行,如美国银行和花旗银行,也将要面临全新的对信用卡的营销和定价规则。

而美国证券交易委员会(SEC)也被赋予新的投资者保护权力,这也要求证券经纪人在给出投资建议时需要更高的信用标准。

## 衍生品交易所:坐收“渔翁之利”

芝加哥商业交易所控股公司(CME)和美国洲际交易所(Intercontinental-Exchange,ICE)将坐收新法案中有关衍生品限制的“渔翁之利”。因为新法案迫使大型银行和交易机构常规的掉期交易必须在接受监管的衍生品交易所内进行,并通过清算所进行结算。这些改变将很大程度上增加 CME 和 ICE 等衍生品交易所的交易量和清算量。

## 保险公司:仍由政府管制

虽然新法案建立了一个新的联邦保险机构来监督该行业的系统性风险,但保险公司仍然在州政府监管之下。参众两院还同意将“固定指数化年金”当作保险,

这些年金也得以不受 SEC 管控。

## 失败者 银行和私募股权基金: “沃尔克规则”或减少 10%收入

“沃尔克规则”最终仍然能让一些银行不得不卖出它们在私募股权基金和其他投资中的头寸。它同时将这些投资占一家银行的一级资本金比率限制在 3%以下。高盛、摩根大通和富国银行等显然拥有超过这一限制的自营资金。

监管当局文件显示,摩根大通的私募股权在今年第一季度共有 73 亿美元,而根据这一新的法案限制,该银行将不得不减少到 39 亿美元以下。富国银行的私募股权在第一季度也高达 64 亿美元,并同样将被迫减少到 29 亿美元。

## 借记卡发卡行:交易费用受限

根据金融改革法案,美联储

将对发卡银行收取借记卡交易的“交换费”金额加以限制。这将对发卡行收入造成负面影响,包括美国银行、美国第一资本投资国际集团、花旗集团以及摩根大通。但 Visa 和万事达却打了一场胜仗——“交换交易费”的定义并未涉及这两家公司的网络费用。

这一法案也削弱了 Visa 公司一直以来对商户至少拥有两个借记卡网络的要求。但对万事达公司来说这一影响则较小,因为原本其市场份额也较小。

## 抵押贷款公司:证券化风险自留

新法案建立了国家最低担保标准,旨在消灭那些高风险的抵押贷款产品。银行也将有动机为更安全的抵押贷款提供担保,因为新规要求银行对打包成证券化产品的贷款承担部分信贷风险。

银行也因此警告,这一“风险自留”的新规会抑制信贷,但仍取决于最终的细则。

然而,抵押贷款公司和大型证券化公司,如摩根大通、富国银

行等,也有所胜利,因为最终的协议是监管当局要建立一个“低风险抵押贷款级别”以免受“风险自留”新规的限制。因为如果没有这一豁免的话,“风险自留”的要求将会威胁到那些没有所需资金保留贷款的独立抵押贷款公司。

## 信用评级机构:垄断风光不再

穆迪、标普等评级公司,由于其对证券化次贷产品的正面评级,危机爆发后一直骂名如潮。其中暴露出的种种问题,如盈利模式中的利益冲突(即债券发行者向评级机构付费,请后者为其投资产品进行评级),以及寡头垄断、监管缺位等问题,将评级机构也推向了金融监管改革的风口浪尖。

一家新的“准政府机构”将对这些公司加强监管,防止再次出现利益冲突的情况。SEC 也会成立一个新办公室,对评级机构进行监督。投资者也有权起诉这些评级机构的不合理评级。

(摘自《一财网》)

# 渣打银行试验“银行 + PE”模式:进军亚洲基础设施

当银行遭遇 PE,故事情节会不会被改写?

渣打 IL&FS 亚洲基础设施基金股本投资主管叶安德(Andrew Yee)就是这样的一个代表。

他所领导的 Infrastructure Leasing & Financial Services Limited (IL&FS) 共同发起的一项 6.58 亿美元的私募股权基础设施基金,这项基金由一个基础设施和私募股权专家组成的经验丰富的本地团队负责。

它的投资人主要是渣打银行。SCIAAsia 是由两家亚洲首屈一指的金融和基础设施机构——渣打银行(ScB)和印度基础设施公司,其投资对象是迅速壮大的亚洲市场(主要是中国和印度)中高速增长的基础设施资产。

“现有投资额已经达到 2.52 亿美元,投资覆盖运营收费公路、发电厂、水处理厂以及垃圾处理设施。”叶安德说。

## 银行 + PE 模式

SCIAAsia 设立于 2008 年,设立该基金的原因是两家发起人认为在未来的五年里,整个亚洲的基础设施投资额将会达到 1.5 万亿美元,其中,中国将会达到 8000 亿美元。

SCIAAsia 的最终封闭日为 2009 年 12 月 31 日,共募集 6.58 亿美元的资金,其中 3 亿美元来自于发起人。

基金负责人为叶安德和 KrishnaKumar,两人在相关领域分别具有 21 年和 17 年的从业经验。该只基金团队由 13 名专业人士组成,他们分别驻于北京、新加坡和孟买,他们在基础设施投资和资产管理领域的平均从业经验为 10 年。

这只基金简单说就是银行 + PE。

很多外资银行囿于法律限制,对中国,特别是一些好的基础设施建设的介入力度显然不足。而通过 PE+银行的模式合作介入可谓一箭双雕。



比如,渣打银行和其自己投资的 PE 一同参与项目。如果 PE 看好一个项目,银行可以跟进贷款或提供金融服务,如果银行看中一个好的发展潜力的公司,特别是一些好的基础设施投资项目,他们往往也会推荐给自己的 PE 公司来参与,这样,银行获得的是常规收益,PE 获得的是暴利,而最终暴利的获得者还是银行,同时此举还可以让银行和企业的合作关系更加牢靠,毕竟,PE 是作为股东介入公司的。

渣打、瑞银法兴、摩根大通纷纷在这个领域加大投资力度。今年年初即传出瑞银正与北京市就建立一只人民币计价的私人股本基金进行洽谈。

目前,各金融集团正竞相在华建立人民币基金,原因是内地针对外币投资的监管规定更加严格。

北京市正在研究各种方式,力求扩大自己对私人股本的参与,并已宣布与美国凯雷集团建立一只投资基金的计划。

叶安德也承认在投资中可以相互得益。比如他们投资的美亚电力有限公司(MPC)就是由渣打银行和该基金共同参与的。这家公司是中国最大的外资独立发电商,发电容量为 3903 兆瓦,旗下有 21 家发电厂,其中 18 家是在中国。SCIAAsia 协助美亚电力修订了业务计划,补充了新的管理人员,创造了新的商业机会。

另一个投资标的则是标准水务与水晶水务公司(“SW”和“CW”),它是中国的水务开发及运营公司;已经投入运营或是在建设中的项目总计 16 个,产能为 43.3 万立方米/天。

## 进军亚洲基础设施

叶安德表示:“我们的投资对象是传统的基础设施领域,投资重点是中国和印度。此外,我们还会将 10%至 20%的资金投入东南亚地区。SCIAAsia 每个项目的投资额在 5000 万美元到 1 亿美元之间,我们欢迎共同投资的机会。迄今为止,本基金已经投资了四项资产,投资约为 2 亿美元。SCIAAsia 的目标收益率是 20%以上。”

不可否认,由于行业特点决定,对基础设施的投资周期长、投入大、回报也高,一般 PE 很难介入,而通过银行则显然相对简单了。

叶安德表示,基础设施基金现在正在发达市场模式向更适合新兴市场的模式演变。新的商业模式的特点与私募股权基金更为相似,也更适合亚洲地区,因为这一地区的经济增长速度一直很高。在发达经济体中,能够带来稳定收

# “借壳”上市 难度势将大增

据港媒报道,细价股藉进行大型收购,令公司业务大变身,部分更连控股股东亦出现转变,类似的借壳上市近年频频出现。不过,港交所近日终于出手,在审阅上市公司重大收购交易时,收紧反收购规则要求,今后借壳上市难度势将大增。

上市规则对反收购行动早有明确条文,当上市公司进行非常重大收购,又或者进行一连串资产收购,导致公司控制权出现变动;又或者公司在股权易手后 24 个月内,进行非常重大收购,则会被视为反收购行动,并将被视为上市处理。反收购规则用意是防止有人回避新上市规则,将业务借壳上市。但有关规则一直只应用于极端个案。

故此,近年不时见到有细价股藉发行新股或可换股债券,收购规模比公司本身大得多的新业务,但债券又设条款,订明换股时不会触发控制权转变,导致市场上充斥变身股,但鲜见有被列为反收购行动的个案。

## 5 个案决策过程 揭露新要求

不过,联交所于本月,刊登了 5 宗上市委员会或上市科在其处理个案中所作的决策,当中全部涉及上市公司进行的非常重大收购,是否构成反收购行动。个案显示联交所甚为关注拟注入资产的资源,例如盈利、营业额及资产规模,又关注是否会令公司业务出现重大改变,几乎以新上市申请公司看待。这些都是反收购规则中没有白纸黑字写明的。

5 宗个案中,有 3 宗被联交所列为反收购行动。在个案 2 中,联交所指上市公司拟收购太阳能业务后,公司业务性质完全改变,但新业务却无营业记录,不符上市要求。至于个案 4 的收购石油及天然气勘探业务,因属初期勘探公司,故不适合上市。

至于个案 1 中,该主板公司收购保险公司的交易,没有被列为反收购行动,原因一来是拟收购公司本身都符合新上市申请的要求,二来联交所又额外要求,上市公司在刊发股东通函时,以新上市招股书的形式刊发,全面披露收购业务的详情。

## 控股权不变 再非理据

虽然有公司争辩,收购不会引致反收购规则所界定的控股权转变,但以个案 2 为例,联交所反指这并非相关理据,并指若联交所认为收购意图在于将收购的资产上市,及回避新上市规则,交易即属反收购行动。

有企业融资界人士指出,近年来不少细价股意图进行大型收购变身,都无法在上市科过关,故此不少公司虽然已公布交易,但完成日却一再延期,随时有流产之虞。基于借壳上市不易,市场更传闻上市公司“壳价”近日有下跌之象。

(摘自《新浪财经》)