

奢侈品的运营几乎成为每个品牌商羡慕又渴望学习的标杆。

打破奢侈的逻辑

□ 柴文静

从一个美国本土市场中暮气沉沉、毫无特色的中间品牌，华丽变为全球一线奢侈品牌，Coach 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。它是全球唯一一家公开宣称自己完全进行生产外包的公司，“Made in China”的标签并没有影响它的产品品质，更没有折损 Coach 的品牌形象，反而让 Coach 可以专享高达 70% 以上的毛利率，成为全球奢侈品之冠。

精准地定位于一个需求旺盛的新兴市场，加上有竞争力的营销模式，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。

Coach 不但巧妙地定位于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营销法则。

挑战行业规则

经过统计 Coach 发现，那些老客户大约 30 天左右会光顾一次，为了让她们每次都有惊喜，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。每月推出的新款产品，总是会摆放在 Coach 门店最显要的位置上，而且，只要是过了季，产品便不再销售。比起一款手袋持续销售一年的欧洲奢侈品牌来说，Coach “一旦错过就难以挽回”往往是瞬间说服她们购买的重要理由。

而且，为了说服消费者购买更多的产品，Coach 把手袋定位为“21 世纪的鞋子”。根据调查，美国女性每年购买 6-8 双鞋子，以搭配不同的衣着和场合，却一般只有两个手袋。所以，Coach 成为第一个提出了在不同场合、不同季节带不同手包的奢侈品牌。

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、短期休假包、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。

“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。

尽管欧洲的奢侈品牌在全球都上演着以高价格为标榜的品牌定位，但与之相比，低价不但没有让 Coach 的定位高端的品牌形象蒙尘，反而成为 Coach 的竞争优势。对于既有奢侈消费需求，又没有太多可支配收入的人们来说。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



营销奢侈 | YingXiaoSheChi

Coach 不但在流行速度上敢于挑战行业的规则，界定了一个更贴近消费者生活习惯的出货速度，在渠道策略上，Coach 也挑战了行业中最敏感的神经，还形成了独树一帜的渠道架构。

Coach 根据不同的消费者，制定不同的渠道策略。近年来，Coach 一方面快马加鞭地在各大城市热闹的商业中心开设旗舰店，另一方面，也大张旗鼓地扩充品牌折扣店。因为 Coach 在消费者调查中发现，两个渠道中的客户群其实大相径庭：市区的专卖店服务的是年龄约 35 岁以下的未婚或新婚女性，她们时髦，愿意为了手袋花费更多的钱；而折

扣店里的消费者，则大多是 45 岁以上的已婚职业女性，她们只是希望用较便宜的价格购买到性价比优越的手袋。这样在不同的渠道中主打不同的产品线，并不会造成渠道的冲突，反而为 Coach 贡献了丰厚的现金流。

目前 Coach 将中国视为继美国、日本之后公司在全球的第三大主要市场。截至 2010 年 3 季度，Coach 在中国内地、香港和澳门拥有 37 间零售店，不断新开设的门店提高了 Coach 的品牌能见度，也让它广泛地接触到那些有大量自由支配收入的女性消费者，这些将是支撑 Coach 未来增长的消费主力。

快时尚 快营销

□ 林景新

一款精心打造的手机上架不到一周，市场上很快有更炫更酷的新手机推出，光芒闪现的一枝独秀似乎已经成为童话。

一款耗时数年研制的新车隆重上市，仅仅在两个月内，竞争对手就能推出功能更佳、价格更低的同类产品，企图独领风骚的策略变得无法困难。

喜新厌旧尽管是一个贬义词，但我们却无法否认商家们已经无法自抑地走上迎合消费者喜新厌旧的道路。在一个消费飘移的时代，快时尚、快营销已经成为各大行业的一种典型商业策略。

如果说注重规模、占有率、专利优势是传统经济时代的企业典型商业策略，那么快时尚、快营销则是网络时代的突出商业特征。在网络时代，信息流通的壁垒被打破，区域障碍被跨越、空间距离被压缩，消费者的消费欲望与关注力很容易被挑动及飘移，时尚流行之风既容易被刮起，同样很容易被更新的时代所覆盖。在这样的时代背景下，享受快时尚就成为网络时代的一种典型社会征候。

从商业策略的角度来说，快时尚快营销有三大突出特点：1、在大时尚的背景下，会有某些独一无二的差异化特征，如宜家产品；2、快时尚的产品往往具有某些符号性的特征，既具备产品使用的基本功能，又具有一定的社会性功能，如手机。

3、营销掌控力强大，能够快速将时尚潮流转化成为现实商品，同时价格上极具竞争力，如 ZARA。

回顾业界的发展，发现不少成功的企业其实早已遵循快时尚快营销的概念在前进。

在 IT 界，DELL 就是快时尚、快营销的始祖。在 IBM 主导传统 IT 行业的时代，DELL 极有创意提出直销策略——通过网络将产品的选择搭配赋予消费者，既让产品更具个性化，同时也能以更低价赢得支持。

在手表界，瑞士 Swatch (斯沃琪) 就是依靠着快时尚、快营销的策略，成功阻击了日本精工表的进攻。其极其快速的产品推出速度、令人眼花缭乱的款式以及相对平价的定位，成功赢得了庞大的消费群支持。

快时尚快营销之风正在刮起，而且越来越猛烈。其所影响到的层面绝不仅仅是服装、手机、手表等时尚标签浓厚的行业，现在连房地产也开始引入快时尚快营销的商业策略。如万科等行业领先企业开始使用标准预制板代替传统水泥灌注等传统方式来建造房子，使建筑就像垒积木一样，能更快速、更有特色化、更低成本地完成。在食品行业、汽车行业、电视机行业的革新中，都可以轻易地找到快时尚快营销的元素闪耀在其中。

今后，我们期望快时尚快营销这股全新的商业思维能够给企业带来更多活力、给生活更多的惊喜感觉。

在职攻读工商管理硕士博士学位

拥有全球认可的硕士博士学位,展现中国中高层管理者的学识魅力和人生及事业航标

【CAU 硕士博士学位班 致力于凝聚中国中高层实力人士和管理精英】

中国教育研究会引进 California American University 工商管理硕士博士学位项目，旨在培养中国现代化建设和国际化发展所需的工商管理高级精英人才，并与北京大学、中国人民大学、首都经济贸易大学、东北大学、国家人事部(人保部)中国高级公务员培训中心、中国经理人联合会等的相关部门合作，并经四川、陕西、辽宁、湖南、山西、哈尔滨、佳木斯、安阳等省(市)的组织人事部门批准举办。该项目中国校友会已凝聚了数千名中高层人士和管理精英。

【CAU 硕士博士学位班 致力于使中国学员在职攻读并获得硕士博士学位】

California American University 工商管理硕士博士学位课程融合了国际工商管理界新的理论和实践研究成果。课程学分和论文指导与答辩，在一至两年内通过在职学习和节假日集中授课而完成，论文经中国学术委员会和答辩委员会专家指导并答辩合格，即授予工商管理硕士博士学位。California American University 硕士或博士学位全球认可，并在国外移民时享受硕士或博士学历学位计分。其学位经美国加州州政府认证公证、中国有关部门认证公证、中国人事部(人保部)国家人才库高级人才资格备案登记后，作为聘任、晋升、职称评审等的重要依据。还可申请全球国际认证与注册协会的国际高级工商管理师资格认证。

【CAU 上千名中国学员校友中的部分学员校友】

中国测试技术研究院院长、中国中纺集团副总裁、中国九冶建设总经理、中国阳光投资基金董事长、中国武警总医院院长、中国网通安徽公司总经理、中国宝业集团副总裁、中集建设集团南方公司董事长、广东省人大副秘书长、山东省法制办主任、大连工商行政管理局局长、捷众投资集团董事长、东风扬子江汽车(武汉)总经理、深圳时代财富集团董事长、湖北泰跃集团副总裁、胜利油田发电厂书记、江苏长博集团董事长、台州农科院院长、山东路桥集团总经理、河南信房集团董事长、太原青龙事业集团董事长、新疆创天集团董事长、武汉公交集团董事长、重庆国际复合材料董事长、重庆索特星特化工董事长、四川福康建设集团董事长、成都华神集团董事长、成都飞机工业集团医院院长、攀枝花光华集团董事长、广西润松投资集团董事长、云南省第一人民医院院长、贵州百花医药集团董事长、抚顺矿业集团董事长、山东恒星集团董事长、甘肃建筑工程总公司总经理、黄淮海投资集团董事长、霸王国际集团董事长、天津岐丰集团董事长、德州晶华集团董事长、天津现代集团总经理、河北千山事业集团董事长、万事利集团副总裁、宁波港集团副总裁、山东春申集团董事长、香港百陶集团董事长、维迪阿投资银行董事长、华夏银行直属部总经理、内蒙古信安投资集团总经理……

具有 3 年及以上中高层管理履历和相应业绩者均可报名,经学术水平和工作业绩评估合格即予正式录取

请向 California American University 中国硕博(成都)索取《报名表》

电话:028-86679136 68230686 传真:028-86671520

California American University(也称“加州美国大学或加利福尼亚美洲大学”)是美国教育文化基金会(U.S. Education & Culture Foundation)直属正规大学(美国加州州政府教育部 www.bppve.ca.gov. 美国联邦政府移民局 www.ice.gov. 大学 www.calamuniv.edu),总校位于美国加州洛杉矶阿罕布拉市,校园环境舒适优美,现有二千多名在校生及数百名毕业于全球名校的博士级教授。学员以美籍为主且大都是工商界的高级主管与精英,还有中国大陆及港澳台和全球数十个国家的国际学员,其中不少学员已在本国政府身居要职或担任工商及金融高级主管。



国务院学位评委会和国家人保部等专家出席 CAU 开学典礼



CAU 毕业学员与中国有关部委领导和专家合影



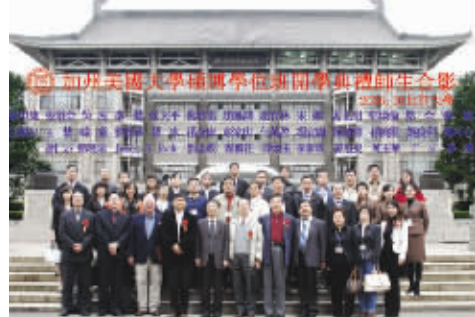
优秀学员被评为北京大学或中国教育研究会研究员



联合国教科文组织和北大清华等专家为学员授课



学员与 CAU 总校校长和教育长在总校合影



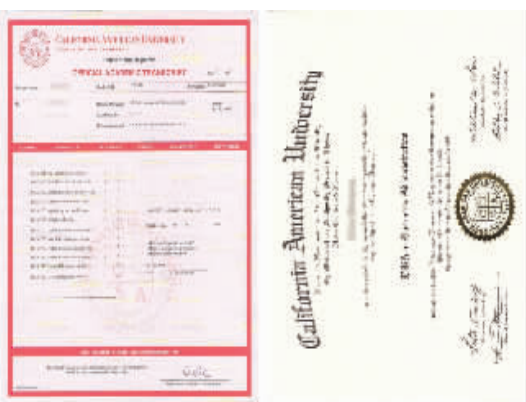
CAU 总校教育与学员在中国合影



硕博学位在美国相关政府的认证



硕博学位在中国国家高级管理人才的认证



学位证书和成绩单



留学硕博学位在中国教育部相关机构的认证



硕博学位在全球国际认证与注册协会的认证