

挑战名企 | TiaozhanMingqi

世界奢侈名品是如何“经管”的？

香奈儿：优雅地传承高贵

说起奥黛丽·塔图，人们很自然地联想起电影《天使爱美丽》里古灵精怪的女孩，以及时尚界最为传奇的人物可可·香奈儿(Coco Chanel)。影片讲述的是可可·香奈儿如何从一位缝纫女工，成长为一个令法国乃至世界瞩目的设计师的故事。

可可·香奈儿在撒掉紧身衣，开创 20 世纪时尚潮流之前都做了什么？为什么说她是时装史上最有天赋的设计师？为什么执掌香奈儿品牌 24 年的天才设计师卡尔·拉格菲尔德(Karl Lagerfeld)被认为是时装界的“凯撒大帝”？

优雅在于拒绝

可可·香奈儿出生于 1883 年 8 月 20 日，少女时代由于心灵手巧向往优异而备受周围人的注意。19 世纪 20 年代她到巴黎开设了第一家服装店，自此之后成为著名的服装设计师。她设计的斜纹软呢套装由于工艺高超、穿着舒适方便，成为职业女性在重要场合的标准着装。由她开创的直线条服装设计，至今还在影响人们的生活。

在时尚当中有一个非常重要的领域，那就是经典部分。在服装设计界有这样一句话：“没有绝对原创的设计。”也就是当下很多的新潮设计来自于过去的设计，过去的经典设计造就了今天的生活。

很多人都知道，香奈儿设计的小黑裙，无论到哪个场合都可以穿，打破了在什么时候该穿什么的约束。很多爱美的女人一辈子的梦想就是拥有一套香奈儿斜纹软呢套装。“虽然它价格贵了一点，但它是香奈儿品牌里最经典的一件衣服，它不会退出流行。”《I Look》杂志主编张大川说，“从设计来看，它跟其他套装比，分量更重，更有垂坠感。套装基本面对两个问题，首先要合身，另外需要一种垂感。香奈儿是怎么解决这个问题的？在衣服的底边镶了一条链子，环链的重量刚好可以调整，使得衣服有一个最佳的垂坠感。”

在时尚装苑制片人钱丹丹眼中，香奈儿在达到最合身效果方面也是独一无二的，最高级的一件香奈儿成衣前片和后片加起来有 50 多个裁片。除此之外，她对

提要：“香奈儿作为奢侈品，其成功在于近百年的专注、坚持和创新。香奈儿的目标客户是优雅、有消费能力的时尚女性。因为客户聚焦，客户集中，在营销方面，香奈儿就更侧重引领时尚，借助时尚引领消费人群口碑，而不是铺天盖地的广告。”

香奈儿的创新设计有着深刻的印象。

香奈儿曾经说过：“真正的优雅在于拒绝。”“解释这句话，就是告诫人们不要把所有华丽的东西都放在身上，这不是优雅。香奈儿女士在世的时候，她是离不开山茶花的。她认为山茶花长得很美，却没有香味。奢侈是什么？如果花已经长得那么高贵，再加上浓烈的香味，就显得太多了。她一直很平衡，高贵到某一阶段，但不能过，过就不高贵了。”张大川说。

拉格菲尔德版的香奈儿

从 1971 年可可·香奈儿去世到 20 世纪 80 年代初，香奈儿品牌的主设计师几经更换，但基本上都是让香奈儿服装原地踏步。直到 1983 年 1 月卡尔·拉格菲尔德出任香奈儿首席设计师，情况才得以改变。那时候的香奈儿被人称为“睡美人”，虽然受人尊崇，但并不代表她能赚钱。香奈儿品牌需要复苏，卡尔·拉格菲尔德的任务就是唤醒一位“睡去的女人”。

在那个年代，品牌复苏的概念并不存在。但是，卡尔·拉格菲尔德的确用行动诠释了这个概念。卡尔·拉格菲尔德天生充满决心，从来没有苦读或取得任何证书，完全即兴创造。他知道自己不是梦想家，

清楚自己想做什么，怎么做。

1984 年，卡尔·拉格菲尔德执掌香奈儿第二年，首次推出了高级时装系列。在卡尔·拉格菲尔德看来，每 6 个月的循环才有意义，因为他爱改变，不留恋任何事物，不能被什么东西牵制。他知道，时尚是短暂、冒险、不公平的。他必须时时刻刻如履薄冰，并在它破裂之前跨出下一步。

为了使香奈儿品牌迅速走出阴霾，卡尔·拉格菲尔德不仅设计香奈儿时装，还兼职香奈儿平面广告摄影，出任香奈儿艺术大片的幕后指导，接受香奈儿跨界合作的邀约。卡尔·拉格菲尔德在接受采访时曾说过：“我只出点子和设计。问题不断在变，我做这行就因为没有一定的答案。”

卡尔·拉格菲尔德不可思议地把两种对立的艺术品感觉统一在设计中，既奔放又端庄。如今，香奈儿品牌的拉格菲尔德版本，色调较为艳丽，裁工则更加高雅素媚，有着融典雅与幻想为一体的特征。

拉格菲尔德版的香奈儿在高级时装、高级成衣、香水、珠宝首饰、手表、皮制品、化妆、个人护理、服装配件等领域引领了时尚潮流。“香奈儿从服装延伸到配饰、手表、香水，这一做法可以引导和培养潜在消费者。”正略钧策管理咨询合伙人李哲说。

如今，卡尔·拉格菲尔德让香奈儿起死回生，创造了另一个神话。

“可以这么说，如果卡尔·拉格菲尔德让哪个模特红，这个模特一定红，不论这个模特是哪个国家的。”钱丹丹的一席话足以让人们明白，为什么卡尔·拉格菲尔德被称为时装界的“凯撒大帝”。

观点视窗

“百年不变”的背后！

“香奈儿作为奢侈品，其成功在于近百年的专注、坚持和创新。香奈儿的目标客户是优雅、有消费能力的时尚女性。因为客户聚焦，客户集中，在营销方面，香奈儿就更侧重引领时尚，借助时尚引领消费人群口碑，而不是铺天盖地的广告。”李哲说，“香奈儿不是简单地按照年龄定义目标消费者，而是更关注消费者的生活态度、生活方式、消费欣赏能力。有些奢侈品品牌，虽然在中国业务增长很快，但是由于营销定向、营销方式的原因，变成了‘拥有 XX 品牌等于拥有财富、有面子’，受到高收入人群的追捧，虽然满足了一部分消费者的炫富需求，但品牌内涵被忽略了。”

(李颖)

上海希尔顿：上海宾馆餐饮的“黄埔军校”

80 年代中期，是“希尔顿酒店及度假村”在亚洲历史最悠久的酒店之一。上海希尔顿位于上海华山路 250 号，毗邻南京西路、静安寺、徐家汇等商圈，是真正的市中心黄金地带。

刘敏青是希尔顿最早的员工之一，学校一毕业就进入希尔顿的她，已经在这里工作了 20 多年，从一个实习生一步步成长为行政副厨师长。

“上海很多酒店的行政总厨、副总厨是我以前的同事。从很早以前开始，我们这些有希尔顿情结的前任、现任同事们，每隔一段时间就会聚会一次，互相交流心得，回顾在希尔顿的 5 个大厨房里的点滴。”刘敏青说。

从个人卫生开始

在学校里，刘敏青学的是中餐，但进入希尔顿后，却被分配到西餐厅，“一切都要从头开始，从刀具的使用方法，到原料的选材，到各种菜的名称，都是新的。”刘敏青特别强调，“那是上世纪 80 年代，西餐并不像今天这样普遍，那时对西餐的接触很少，连最基本的规矩都不懂。”

不懂，就认真学。刘敏青跟着她的法国老师，从菜单、杯盘摆放到各种菜的烧法，一步一个脚印地学习。

“老外的要求特别严格，一切都得按制度来做，一有违反就会被警告，或吃过失单。”刘敏青回忆起那时的岁月，脸上浮现起对老师的尊重与感激，“其实，她教的第一课并不是怎么烧菜，也不是要你背单词，而是教你如何做好个人卫生。”

做好个人卫生，如今已成为希尔顿 5 大厨房员工上班的第一件事。“进入厨房时，必须换好衣服，戴好帽子，洗手，这些都是最基本的，还有一些比较细致的规定，比如不能留指甲，因为指甲是容易滋生细菌的地方。”刘敏青表示，别看现在条件好了，整个社会的卫生状况都比二十几年前好了很多，但新进来的员工，仍然要

提要：“上海星级宾馆的餐饮类人才，有很大一部分是从我们这里出去的。作为上海的第一家外资五星级酒店，上海希尔顿培养了很多的人才，堪称上海宾馆餐饮的黄埔军校。”9 月初，上海希尔顿酒店行政副厨师长刘敏青自豪地向记者表示。

从个人卫生开始培训，甚至需要的时间更长。

希尔顿酒店宴会厨房的厨师长严迪烈就是一个好榜样。

2000 年，严迪烈从徐汇职业高级中学毕业，进入希尔顿酒店。与刘敏青一样，在学校学中餐的他，也被分配到西餐厅当学徒工。于是，他也踏上了那条被刘敏青们重复检验了无数遍的培训之路：学英语，背菜单，通过自己手臂肌肉的松紧来学习判断牛排的熟度……

就是这样不断地努力，9 年后，严迪烈被任命为宴会厨房的厨师长。在那些言必称复旦、交大的家长眼里，职高毕业的严迪烈或许会被认为是“输在了起跑线上”，但是，在上海希尔顿这所“宾馆餐饮的黄埔军校里”，严迪烈用 9 年的时间成功进入了管理层，同时，他还成为了法国美食协会会员，并获得第 8 届中国酒店饮

食烹饪艺术大赛铜牌。

每一位员工的努力

2010 年 6 月，中国饭店行业协会及国家旅游局给上海希尔顿酒店颁发了“2010 中国饭店金星奖”。

在接受奖项时，时任酒店总经理盖·哈勤森先生表示：“上海希尔顿酒店所获得的这一荣誉，来自于我们辛勤工作、默默耕耘的每一位员工！”

很多管理者喜欢强调制度的重要性，但在上海希尔顿，“制度不可或缺，但人是最宝贵的，制度的每一个细节都必须由人去执行，只有高素质的员工才能保证制度执行的最佳效果。”刘敏青表示。

在制度上，上海希尔顿已经细致到不能再细：有机蔬菜，来自宁波的专用农场，黑猪肉，来自甘肃、内蒙古，生蚝，是从法

国和日本(日本大地震后，已不再进口)进口的，宾馆的专任医生每天抽查一个厨房，抽查内容包括砧板，检查员工的手有没有洗干净，消毒液有没有达标等等。

除了内部检查，还有外部监督。上海希尔顿请了专业公司来培训员工，并定时进行抽查。另外，上海市静安区食品药品监督管理局也会不定时地前来检查。

“比如说，中国客人很喜欢吃生蚝，但生蚝太硬，吃多了会拉肚子。这种拉肚子不是因为食品不卫生，而是由食品本身的特点决定的。所以，如果发现某位客人吃了两个以上的生蚝，我们的餐厅服务员就会提醒他这一点。长时间以来，我们这种柔性服务，得到了客人的大量好评。”刘敏青表示。

上海希尔顿有五大厨房，8 间不同风格的餐厅和酒吧，其中，中餐有粤菜馆、川菜馆、宁波海鲜餐厅，西餐有顶级意大利餐厅、国际风味全天候餐厅，还有一家位于顶层的酒吧。

不同的口味，不同的风格，也带来不同的客人。上海希尔顿与希尔顿海外酒店一个最大的不同在于，海外的希尔顿酒店的盈利基本来源于客房收入，但上海希尔顿的会议和活动的承办收入却高达 15%，而这些会议与活动给厨房带来的压力，就可想而知了。

严迪烈就经历过很多的会议与大型活动的考验，国际摩托车大奖赛、大师杯国际网球公开赛、F1 方程式汽车赛、世博会……每一次大型赛事与会展，对上海希尔顿的每一个员工都是一场考验，同时，也是一个进步的台阶。

“人是最宝贵的，正是因为每个人贡献出了自己的最佳劳动成果，上海希尔顿才有了今天的辉煌，同时，也正是因为每个人都在上海希尔顿得到了最好的培训，经历了很多的考验，才能有这么多人在这里成才，并辐射到各个兄弟企业，上海希尔顿才被称为黄埔军校。”刘敏青表示。

(吴云)



马文德：德式转型

马文德(Dietmar Wendt)以为回到德国，担任 SPIRIT/21 公司首席执行官后，就可以结束此前的“海漂”生活，安心做一个顾家男人。可他做梦都在回忆过去 28 年在海外 IBM、北电(Nortel)的经历。他甚至预感 SPIRIT/21 公司并非是他职业的最终归宿。

组织扁平化

德电的整体转型战略，不仅包括业务的调整，也包括各种管理方式的调整、转型和创新。

马文德的思路是，将组织管理变革为扁平化，让更熟悉本地市场的区域公司自己做决策，让总部承担对各区域市场的决策服务、技术支持等职能，不当管家婆。马文德的这一管理思维和中国著名企业家的任正非、张瑞敏此前分别提出的“让听得见炮声的人决策”、“倒金字塔”理论异曲同工。

“应用 IT”模式

“德电也一度考虑将 T-Systems 部门卖掉，后来在确定转型战略后，却成为了集团最有战略价值的部门。”马文德表示，将在三个方面向其老东家 IBM 发起挑战：

首先是打破传统业务框架，转向对所有 ICT 业务的服务和解决方案。“包括从基础网络服务到系统构建及上层系统应用服务。”马文德认为和 IBM 相比，德电的优势在于拥有更擅长的通信技术。

其次是调整组织架构，确定新战略对象。“德电和 IBM 一样，也将战略对象聚焦为企业客户。”但马文德强调德电也拥有竞争实力：“新 T-Systems 方过去德国电信集团内部负责固网的 T-Com 部分以及原 T-Systems 组成，前者专注于关键企业客户，后者主要负责中小型企业市场。”

最后是通过行业并购，打造新商业模式。在转型策略上，T-Systems 走的是“应用 IT”模式。这种模式需要对相关行业的业务和技术有相当的了解。马文德表示，采取的办法是通过对行业应用 IT 企业进行收购，最终转化成为 T-Systems 的“应用 IT”能力。“比如对德国大众旗下 Gedas 公司的收购使我们切入到汽车‘应用 IT’领域。”马文德认为，并购可以使德电迅速在“应用 IT”上与 IBM 分庭抗礼。

除此，马文德还批准了一项在 T-Systems 中国公司新增 2000 人研发设计和运营团队的计划，有效解决了黄辉的发展需求。之后，马文德开始着手对 T-Systems 的业务体系进行调整、转型和创新。

“作为全球第一汽车消费大国的中国市场，将是我们‘汽车 + 车联网’的 ICT 主要市场。”喜欢赛车运动的马文德表示。中国本土的电信运营商目前的主要战略重点和能力还仅停留在个人用户领域上的竞争，这为德电 T-Systems 寻找中国企业的合作提供了商业机会。看起来，和很多跨国公司领导人一样，马文德将新的增长来源押宝在中国。

(沈伟民)

