

策划语:

经过长达 14 个月的交接, 霍尔迪·康斯坦斯正式成为路易威登(LV)首席执行官。他的前一东家, 是法国达能新鲜乳制品部门。卖牛奶的也能来卖 LV? 一时间, 这近乎调侃的疑问将康斯坦斯和 LV 都推向了尴尬的境地。不过, 这也许是 LVMH 集团总裁贝尔纳·阿诺特在发展战略上重要的一步棋, 或许起用快消行业出身的康斯坦斯正是其阻击竞争对手的有效方式。

内忧外患,卖牛奶的转行卖时尚? LV 换帅 志在续写时尚新传奇

■ 本组稿件采写 梁宽霓 王小莓

法国著名奢侈品制造商路易威登日前低调更换总裁, 由 48 岁的西班牙人霍尔迪·康斯坦斯接替执掌公司长达 22 年之久的伊夫·卡塞勒(中文名贾世杰), 正式成为全球最大奢侈品集团路威酩轩(LVMH)旗下核心品牌掌门人。这一人事变更引发了外界对路易威登发展前景的猜测: 康斯坦斯能否与贾世杰团队成功对接? 新人上手, LV 能否在时尚界续写传奇?

低调接班

事实上, 这一人士变更早在去年 9 月已由路威酩轩集团作出。法新社 11 月 21 日援引集团内部消息人士的话说, 康斯坦斯实习期满, 从 11 月 20 日起正式接替卡塞勒担任公司总裁, 该消息人士称公司认为没有必要对外正式宣布这个消息。路威酩轩集团拥有五大业务部门, 包括葡萄酒和烈酒、时装和皮具、香水化妆品、珠宝钟表以及精品零售业。其中, 由路易威登占最大份额的时装和皮具是集团最重要的部门。2011 年, 路威酩轩集团全球销售额 237 亿欧元(约合 307 亿美元), 路易威登贡献超过 37%。正是由于路易威登在集团内举足轻重的作用和难以匹敌的市场影响力, 路威酩轩集团一反常态, 对此次“换帅”如此低调, 应该是希望权力平稳交接, 把对市场的震动控制在最低水平。

新老交替

刚刚离职的贾世杰今年 64 岁, 1989 年加入路易威登, 次年成为集团总裁。在他的领导下, 路易威登在过去 20 年间发展成为全球奢侈品行业的龙头老大, 年销售额达 70 亿欧元(约合 91 亿美元)。路易威登自 1998 年起将箱包、男女成衣、鞋类及饰品作为主营方向, 与芬迪、罗威、马克·雅克布、思琳、高田贤三等品牌同属路威酩轩集团时装与皮具部。此次工作调整后, 贾世杰并未淡出路威酩轩集团事务, 而是担任基金会副主席, 留任集团执行委员会成员, 参与规划集团的重大发展战略。

新任总裁康斯坦斯毕业于巴塞罗那中央大学商业和经济学专业, 进入路易威登前曾担任法国食品巨头达能集团核心业务新鲜乳制品部门负责人和集团执委会成员。外界猜测, 法国首富、路威酩轩集团总裁贝尔纳·阿诺特之所以青睐没有任何奢

侈品管理经验的康斯坦斯, 主要是看中了他身上丰富的全球品牌管理经验。

内忧外患

分析人士认为, 正式上岗后的康斯坦斯可能面临来自路易威登内部和外部的双重挑战。首先, 贾世杰原有“班子”能否和康斯坦斯实现“无缝对接”。设计创新是奢侈品品牌存亡的关键, 路易威登之所以成为拥有市场号召力的品牌主要得益于优秀的设计团队。LV 艺术总监、著名设计师马克·雅克布曾与贾世杰并肩战斗, 成功令路易威登品牌保守、陈旧的形象华丽转型。两人不断推陈出新, 把品牌搞得有声有色。这种默契的配合、灵感的碰撞、风格的交融是否能在新时期延续, 目前尚不得而知。

其次, 康斯坦斯擅长的是食品品牌销售, 从未与时尚圈有任何交集。而他的前任贾世杰是 LV 形象、战略, 甚至整个品牌灵魂的奠基人。贾世杰甚至直接参与团队创作, 还积极参加新品发布会, 与各路明星一起出席时装秀场, 影响力巨大。在缺乏经营奢侈品与时尚圈经验的情况下, 康斯坦斯如何发挥特长, 推销价值不菲的箱包、手袋, 并取得堪比过去销售牛奶的优秀业绩, 还需要拭目以待。

最后, 法国《回声报》指出, 近年来路易威登发展迅猛, 业务每年以两位数的速度增长。但 2012 年受欧债危机和中国经济增长放缓影响, 路易威登增速有所放缓。此外, 由于路易威登品牌出现普及化趋势, 渐渐失去神秘感, 被很多追求“物以稀为贵”的高端消费者放弃。该报认为, 康斯坦斯应努力提升产品档次, 走多样化战略, 严控销售环节, 带领路易威登走出普及化泥沼, 保持其高端奢侈品品牌形象。

LV 快消化

对于康斯坦斯来说, 他也许更擅长以快消品的方式经营 LV。而且近年来, LV 的扩展态势也显露出快消行业的特点。

2010 年, LV 高调宣称将突破中国一二线城市布局战略, 计划进驻三线城市以争取更高的市场份额。LV 手表及珠宝北美区总裁表示, 此次扩展将会延伸至三、四线城市。目前 LV 在中国占领的二、三线城市有长春、长沙、大连、哈



尔滨、昆明、苏州、无锡、温州等地。

虽然经济不够景气, 但为了抢占更多的市场份额, LV 毫不示弱, 扩展态势咄咄逼人。

与快消行业相比, 便不难看出两者的相似之处。快消行业三大显著特征就是便利性、视觉化产品和品牌忠诚度不高。大面积的攻城略地, 控制终端渠道, 将渠道下沉到底层, 这是快消行业便利性的必然要求, 而影响成功的主要因素则是足够高的铺货率和有效的渠道控制。

无论是与老对手古驰的 Robert Polet 同场竞技, 还是以快消的速度推动 LV 继续增收, 康斯坦斯看来都应该是个不错的人选。只是对 LV 来说, 早已经走下奢侈品的神坛。

买 LV 让人身份减分

“LV 肯定是走大众化路线的, 它也不叫“奢侈品牌”了, 它的策略就是走量, 迅速扩张, 包括古驰, 它们在逐渐失去品牌号召力。”财富品质研究院院长周婷语气坚定地告诉记者。在她眼中, 虽然“奢侈品”是一个相对的概念, 但“顶级小众定制的品牌”才能称之为奢侈品。

在 2012 年发布的《中国奢侈品报告》中, 通过对中国市场的 3754 名高资产人群(1000 万以上)展开调研显示: 中国富豪重

复购买率较高的奢侈品品牌分别为 Chanel、Hermes、Cartier、BV、Dior。而在“最能体现消费者品位的十大奢侈品牌”中, 却没有 LV 的身影。只是在“奢侈品牌假货可见度排行榜”中, LV 高居榜首, 但超过 90% 的消费者表示不会购买假货很多的奢侈品牌。

不过, 在“财富富贵最爱购买的十大奢侈品牌”中, LV 高居第二, 位居榜首的是宝马。可见, 虽然 LV 的销售额在增长, 但基本很多都是来源于新客户。

的确, LV 在中国和国外的消费群体差距比较大。据周婷介绍, 在中国, 近十几年, 它主要推广的是中低端产品, 所以导致中国消费 LV 的消费者层次并不高; 在国外, LV 的基本款产品是很多普通人甚至保姆去消费的。但国外 LV 更推崇的是它的定制和最高端的产品线, 所以在国外它的核心客户质量要好很多。

而且, LV 的假货也太多, 严重影响它的品牌形象, 导致中国的富有阶层在抛弃 LV, 已经不认同 LV 了, 甚至认为再买 LV 的产品是让其身份减分的。所以 LV 在中国的品牌地位非常危险。”周婷直言不讳地指出。

不过, 今年 LV 似乎意识到这个问题——核心客户和高端客户的不断流失, 所以今年它在上海开设了具有定制功能的路易·威登之家。



贾世杰



康斯坦斯(中)

回顾

阿诺特: 粗暴式经营奢侈品

阿诺特认为, 时尚界没有什么是不可替换的。这可不是 Christian Dior 这些设计师的思考方式。因此在传统的时装设计师看来, 阿诺特运营那些经典品牌的方式堪称粗暴。

阿诺特之前: 香奈儿心头爱, 像蜗牛一样前进

在阿诺特掌管 LV 之前, 时尚界虽然蓬勃, 但更多局限于家族作坊式的封闭操作, 设计师本身就是品牌。作为法国皇室御用皮匠的路易·威登于 1854 年创立了以其姓名命名的品牌 LV, 主要产品就是平盖行李箱。其儿子乔治·威登继承了心灵手巧的家族传统, 为了反击市场上的仿冒品, 1896 年, 乔治在 Monogram 帆布上印制了著名的“LV”商标, 这使路易·威登开始作为品牌形象深入人心。

真正将 LV 推向奢华巅峰的是路易·威登的孙子 Gaston 的时代, 此时, LV 创制出一款款特别用途的箱子, 有的备有配上玳瑁和象牙的梳刷及镜子, 有一些奢侈品牌加入集团之后, 就变成量行下的奢侈品牌了, 就是走销量, 品牌的核心价值在急剧下降, 品牌的客户开始大众化, 整个品牌的产品线开始走时尚化的趋势。其实, 这些品牌逐渐就不能称之为奢侈品牌了, 而应该叫“大众高端消费品牌”。“财富品质研究院院长周婷博士这样告诉记者。

鼎盛一时的 LV, 连香奈儿夫人、印度皇后和法国总统等贵族名流都是 LV 箱包的拥趸。

在路易·威登家族经营 LV 的时代, LV 的发展速度可以说像蜗牛一样前进, 直到 30 多年后才迈出了国际化的第一步——在伦敦开设分店。此时的 LV 专注旅行箱包, 创新产品迭出, 推出的 Keepall 多用途包、水桶包 Noe、餐具箱等都受到贵族阶级的追捧。路易·威登家族就这样以法国贵族似的慢悠悠的姿态将 LV 推向顶级奢侈品的殿堂。

阿诺特之后: 市场占有率大于一切, 法国保姆也成座上宾

但好景不长, 20 世纪 80 年代 LV 搭上了资本的快车, 以建筑行业起家精明过人的贝尔纳·阿诺特半路杀出, 掌管了 LV 的经营大权, 开始集团化运作。

“现在奢侈品的去家族化非常严重, 集团化趋势明显。其实对于独立小众品牌来讲是一件好事, 因为集团化操作可以共享整个集团的资源、客户等, 使得品牌能迅速扩大发展下去。但这也是一个双刃剑, 因为资本对品牌是有量的要求的, 有一些奢侈品牌加入集团之后, 就变成量行下的奢侈品牌了, 就是走销量, 品牌的核心价值在急剧下降, 品牌的客户开始大众化, 整个品牌的产品线开始走时尚化的趋势。其实, 这些品牌逐渐就不能称之为奢侈品牌了, 而应该叫“大众高端消费品牌”。“财富品质研究院院长周婷博士这样告诉记者。

可惜的是, LV 不幸中剑, 在阿诺特的带领下, LV 迅速走向时尚化、大众化的道路, 甚至沦落“大路货”, 现在的 LV 充其量为“大众高端消费品牌”。

与奢侈品的管理经验相比, 阿诺特更看重的是全球品牌管理经验, 因为他要做的就是集团化运作和全球扩张。于是他大胆任用原床上用品公司的 Yves Carcelle 担任 LV 的 CEO, 开始了全球扩张的战略。

一心专注箱包的 LV 显然不能满足阿诺特的扩张胃口, 于是, 1990 年 LV 开始向全方位品牌迈进, 除了皮件之外, 也拓展各类精品、毛毯、服饰和笔等周边商品。1998 年, 阿诺特更是破天荒地挑选了一个以“垃圾风”设计出名、充满波西米亚气质的纽约客 Marc Jacobs 做女装设计师。

从 1992 年, LV 第一次进入中国, 到目前在中国的店面数达到 50 家。在阿诺特时代, LV 在全世界以全民奢侈品的风格继续扩张。

点评

找回核心品牌号召力是关键

法国知名奢侈品制造商路易威登近日低调更换总裁, 由 48 岁的西班牙人霍尔迪·康斯坦斯接替执掌公司长达 22 年之久的伊夫·卡塞勒, 正式成为全球最大奢侈品集团路威酩轩(LVMH)旗下核心品牌掌门人。康斯坦斯曾经是法国达能新鲜乳制品产品部门执行副总裁和集团执行委员会成员。

乳制品作为快消品与奢侈品不同, 快消品品的显著行业特征是购买人群广泛、重复使用频次高、购买便利、品牌忠诚度低、替代性强。快消品一般都需要大面积地做广告和分销, 控制终端渠道, 足够的铺货率和有效的渠道控制是影响成功的主要因素。因此这次换帅被业界戏称为“卖牛奶的接任卖床上用品的”。虽然业界对于卖牛奶的能否卖好奢侈品充满质疑, 但实际上, LV 这次换帅和它的战略调整密切相关。

倘若 LV 走快消化路线, 是自寻死路还是会创造奇迹呢?

巨头 LV 也有困惑吗?

首先, LV 在定位上出现模糊。摇旗呐喊要进攻中国三线城市的 LV, 到底定位在消费品? 奢侈品? 腐败品? 还是符号品? 按照 LV 纯正的血统来看, 应该定位在追求高品质生活的富人阶层, 属于奢侈品+消费品属性。奢侈品并不是一个坏东西, 尤其是在市场经济时代。国际上将这类物品定义为“一种超出人们生存与发展需要范围的,

具有独特、稀缺、珍奇等特点的消费品”, 又称为非生活必需品。中国目前已经是世界上奢侈品消费最大的国家之一, 且拥有世界上数量最多的潜在消费者。然而, LV 在中国已经被错误的定位成符号品和腐败品。符号品原本是拥有这个产品, 就让我被“标记”成特殊的人群, 但是如果变成你有、我有、他有、大家都有, 似乎没有就不好似的。大量人群的趋同固然可以大大增加销量, 却也渐渐失去了奢侈品应有的神秘感和高贵感, 会被很多追求“物以稀为贵”的消费者放弃, 同时还引发了假货横行。腐败品则是与那些通过权力寻租、行贿受贿、随意挥霍的人群建立了关联。被这样错误定位后, 真正想拥有这个品牌的人, 就会慢慢远离。

其次, LV 在中国已经是供大于求。作为奢侈品品牌, 应该是“小众化”的, 即不以数量取胜, 只有小众人群可以消费得起, 而不是任何人都能买得起的。同时, 还要具有稀缺性和具有限量收藏的属性, 不应大批量敞开生产, 应是供不应求的。目前, LV 不是供不应求, 而是供大于求, 这便将失去奢侈品属性, 变成了大路货。

再次, LV 近期新换的总裁是快消品行业出身, 它的经营思路将决定 LV 未来要走大众化、普及化的路线, 还是奢侈品、高溢价、高销量的路线。牛奶的营销思路是广阔的分销覆盖, 网点越多才能出来销量。但是, 奢侈品的营销思路与快消品的营销思路是背道而驰的, 一定是要高端、稀缺的, 新总裁最

终的决策将影响着 LV 的发展。

最后, 山寨 LV 层出不穷, 水平高超, 让消费者真假难辨, 已经对 LV 造成很大的品牌冲击。山寨品在各地横行, 不少富豪即使买了真品也被当做是假的, 因此不少人转向其他小众化、山寨产品较少的奢侈品牌。

如何走出困局 重振奢侈品巨头的雄风?

1、精准定位发展。LV 在中国已经发展得非常成熟, 销量也很大, 正是在成熟期。然而, 恰恰一个企业在成熟期更容易走下坡路, 成熟期更应该要警醒, 居安思危、避免衰败。

2、LV 要回归奢侈品的属性, 稳固好奢侈品的象征, 脱离大众化的路线。现在中国 39 家 LV 门店已经不少了, 要警惕不要重蹈皮尔卡丹、华伦天奴、派克的覆辙。曾经的派克是何等辉煌, 当时 10 多元买一支英雄笔已经是很贵很好的了, 但是派克一只笔要几百元, 让一部分小众人群感到拥有一只派克笔会是何等的荣耀与尊贵。然而, 当派克笔放量供应, “上山下乡”, 到处可以买到且假货横行后, 很快就失去了尊贵的品牌形象。

3、以追求高利润为导向, 而不是追求高销量。生产上要做到供不应求, 一年就生产一定数量的产品, 但是一件产品的单价是非常高的, 找回尊贵。并且, 讲究独一无二, 以精品换取高额利润, 甚至只有预订才能生产, 这样才能将小众人群的“饥饿胃

口”吊起来, 做到“饥饿营销”。这点可以学习爱马仕、百达翡丽等品牌。

4、坚决打击山寨。通过与相关政府部门联合, 坚决打击山寨, 否则将会越来越多地失去尊贵客户。

奢侈品该如何营销?

1、讲故事的艺术。奢侈品要善于讲自己的历史故事, 强调经典传承。奢侈品绝对不是满足消费者衣食住行的必需品, 而是满足消费者在心灵上的感受——高贵、神秘、与众不同。

2、深耕目标客户。讲故事只是“入门”法则, 维护顶级客户的关系营销才是奢侈品牌应对成熟市场的策略, 而口碑营销是维护顶级客户的制胜法宝, 例如: Hermes 始终坚持口碑营销——在同一个社会阶级中流传, 也因此成为高端客户关系维护的典范。在 2011 年度财报中, Hermes 营销费用约占年度销售额的 6%, 远低于 Chanel、Dior 等同类品牌 8%-10% 的营销成本。

3、不断创造精致、富贵、稀缺、神秘感强的产品, 始终走在时尚的前沿, 但是每一款绝对不是供大于求的。

4、作秀营销。明星娱乐资讯和八卦新闻中的奢侈品植入, 也是奢侈品营销的一个有效手段。

新官上任三把火, 希望新上任的总裁能够找回 LV 的核心品牌号召力, 回归尊贵和独特。

(作者穆兆曦系中国营销决策专家)