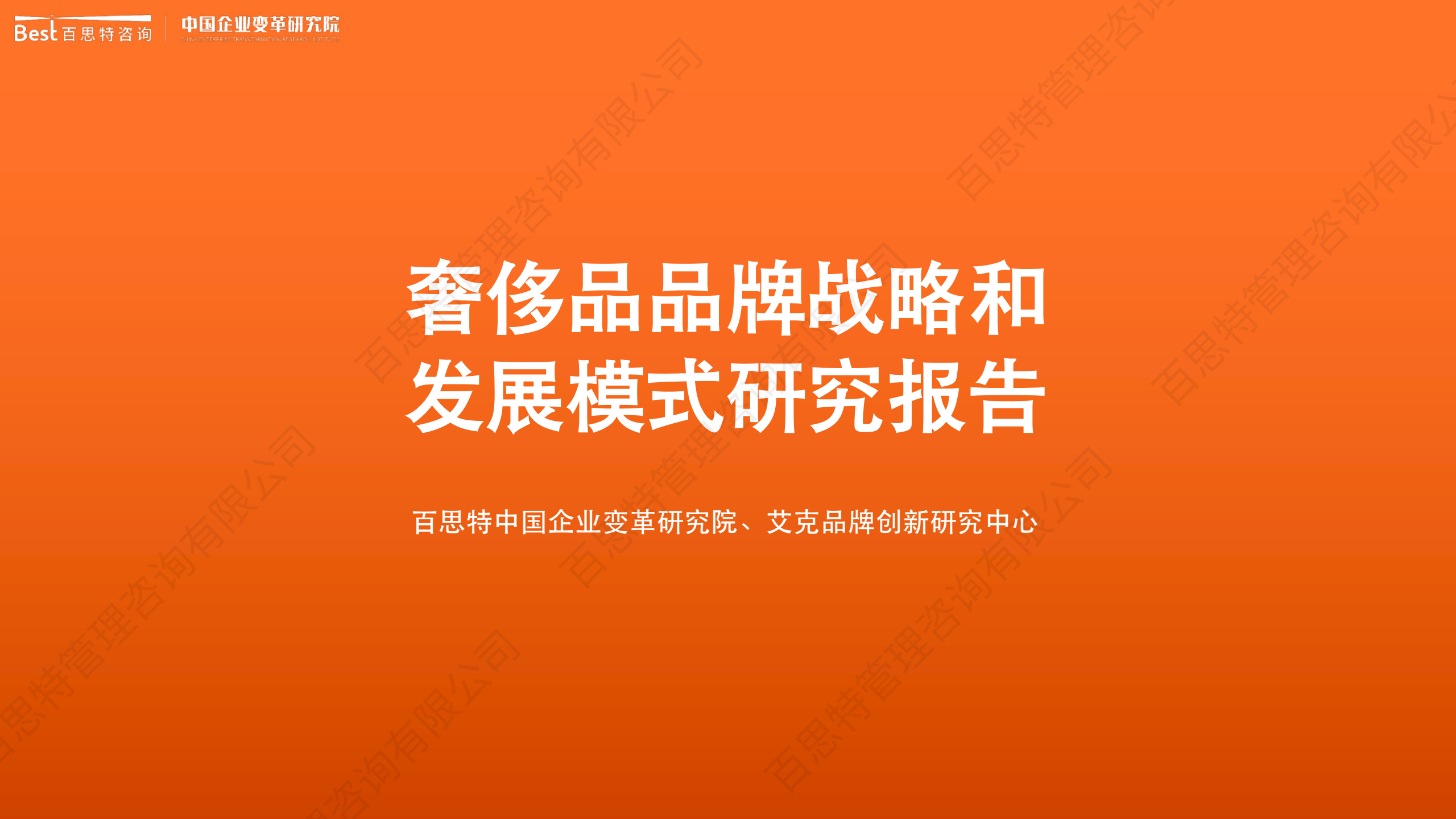
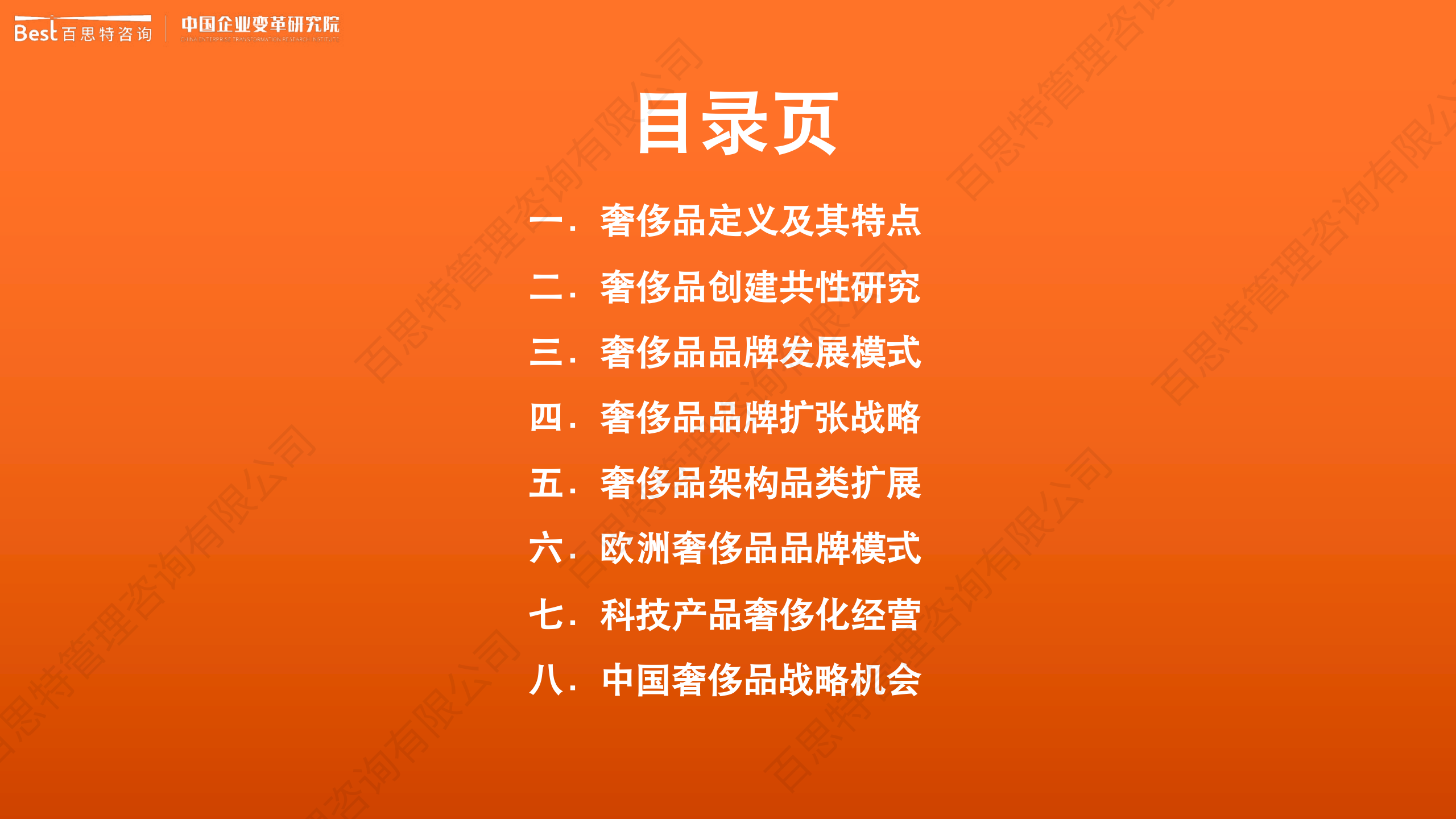




百思特管理咨询有限公司

奢侈品品牌战略和 发展模式研究报告

百思特中国企业变革研究院、艾克品牌创新研究中心



目录页

- 一. 奢侈品定义及其特点
- 二. 奢侈品创建共性研究
- 三. 奢侈品品牌发展模式
- 四. 奢侈品品牌扩张战略
- 五. 奢侈品架构品类扩展
- 六. 欧洲奢侈品品牌模式
- 七. 科技产品奢侈化经营
- 八. 中国奢侈品战略机会



奢侈品定义及其特点

1. 定义、标准及特点
2. 等级划分
3. 八大反市场法则

奢侈品定义和特点

让-诺埃尔·凯费洛

-奢侈品奠基人-

- “梦想工程师”与“反营销法则”
- 奢侈品是规范性的和文化性的。他定义了奢侈品“应该是什么”，并强调其与生俱来的社会等级、艺术性和非功能性。奢侈品是与民主化消费根



米歇尔·谢瓦利埃

-奢侈品分析师-

- “品牌身份与符号学”分析者
- 奢侈品是分析性的和管理性的。他将奢侈品作为一个特殊的品牌类别进行解构，重点关注其品牌身份、符号意义以及与顾客的情感联系。他提供了管理这



戴维·阿克

-品牌管理大师-

- “品牌资产”系统管理者
- 奢侈品是普适性的和战略性的。他提供了一套适用于所有品牌的通用管理框架（品牌资产模型）。奢侈品可以被看作是在“感知质量”、“品牌联想”和等维度上达到极致水平的特例。



从不同角度解构“奢侈品”定义

奢侈品定义和特点

奢侈品的最终目的：是满足人类对非凡、独特和卓越成就的永久渴望

超越产品本身：他们都认为奢侈品远不止于物理产品。其核心价值是无形的，存在于形象、价值感和资产中。

心理价值驱动：都认同奢侈品消费主要是由情感、社会身份和自我实现等心理需求驱动的，而非单纯的功能需求。

稀缺性与 exclusivity：无论是通过形象塑造（奥格威）、高价和渠道控制（科特勒）还是强烈的品牌联想和忠诚度（阿克），三人都默认稀缺性和专属感是奢侈品的根本特征。

一致性是关键：三位大师都会强调，奢侈品的所有客户触点——从产品设计、价格、广告到门店体验——都必须传递高度一致且卓越的信息和感受。



奢侈品诞生背景



奢侈品品牌文化起源

奢侈品品牌诞生和发展有着经济文化强盛的时代背景

14世纪文艺复兴倡导的人文主义是成就高端时尚产品的人文与经济基础，对人们的审美影响深远。奢侈品是铭记文化、生活方式、精神价值的商品，很多服饰大师的艺术作品中依旧能看到文艺复兴时期的影子。

奢侈品发迹于文艺兴盛，工业经济是文艺兴盛之根

每一件奢侈品都包含者各个国家的“优势工业和比较经济”元素以及灿烂多姿的异国文艺风情。奢侈品只会诞生在工业经济占有比较优势和文化艺术璀璨成果多发的国家，代表一个高维的起源，才能完成对不同地域、不同层次、不同民族、不认同时代的穿越。浪漫法国的香水、化妆品，崇尚艺术意大利皮革、服装；英国绅士的服装、皇室用车，瑞士钟表、户外运动、银行。

奢侈品的根基



奢侈品核心客群

从身份的代表到代表身份

洞察消费者

THE INSIGHT OF CONSUMERS



成功人士

Successful people

这些成功人士或有丰富的社会阅历，或受到过良好的中西方文化教育，奢侈品所要传达的生活态度深深地镌刻在他们的骨子里，一举一动都能够体现独特的品位。不管是出于生活需要、符号作用还是美好梦想，奢侈品都能带给人们内心的满足感和美好的体验，这是其吸引不同阶层且长盛不衰的根本原因。通

王室贵族

社会名流

成功人士

商界精英

新中产

奢侈品的梦境和欲望

现实世界里看得见的等级符号

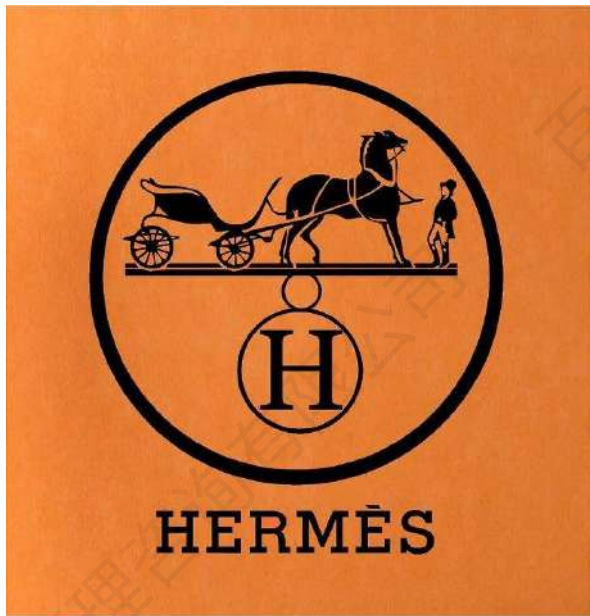
奢侈品的“礼仪化”是将古代宫廷可见的制度、行为准则，延续到今天的社交。

在这个看似民主、平等的世界里，奢侈品成为社会精英、权贵阶层随手可碰触手可得的玩物，但同时也是表达自我尊贵生活方式和价值观的象征，也为部分有同样梦境追求和希望跨越阶层享受奢华生活的群体提供了一个“奖状”：为了给追求的每个人暂时甚至虚幻的提升，一种满足欲望后转瞬即逝的愉悦感，“我们不必真正富有，但可以炮制象征权势、财富的符号，那就是拥有一件心仪的奢侈品。



奢侈品符号象征

奢侈品是阶级象征的符号化影射



爱马仕
永恒的隐奢



香奈儿
解放、优雅、独立

ck ISSEY
Calvin Klein MIYAKE

CK
年轻、活力的美国梦

三宅一生
东方美学与面料创新

奢侈品就是仪式

奢侈品是仪式的化身 顾客表达自我的道具



政治授勋



宗教婚礼

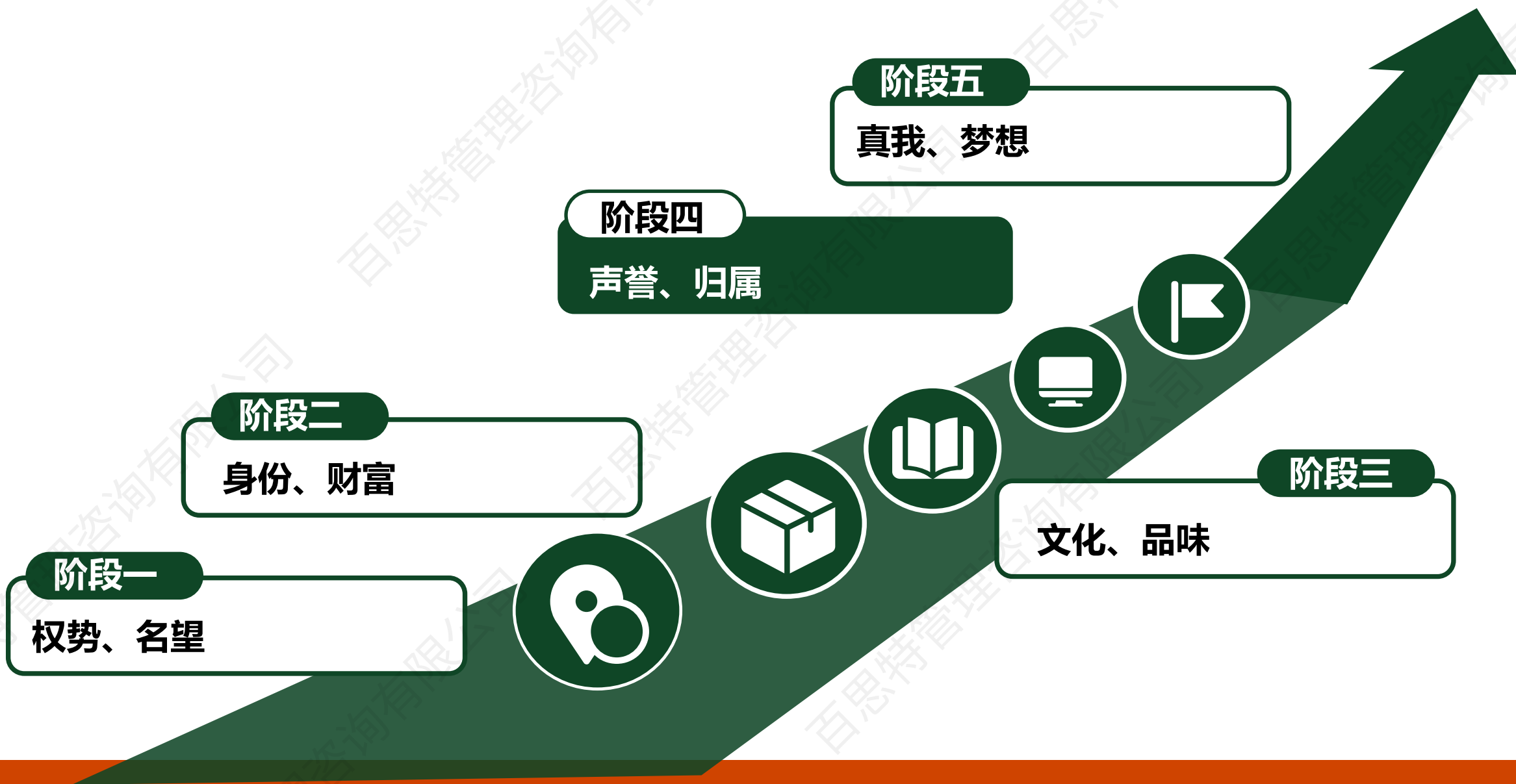


品牌仪式



出行仪式

奢侈品象征阶段



奢侈品穿透力

**奢侈品可在不同文化、不同国家、
不同种族、不同社会发展阶段无障碍穿越**

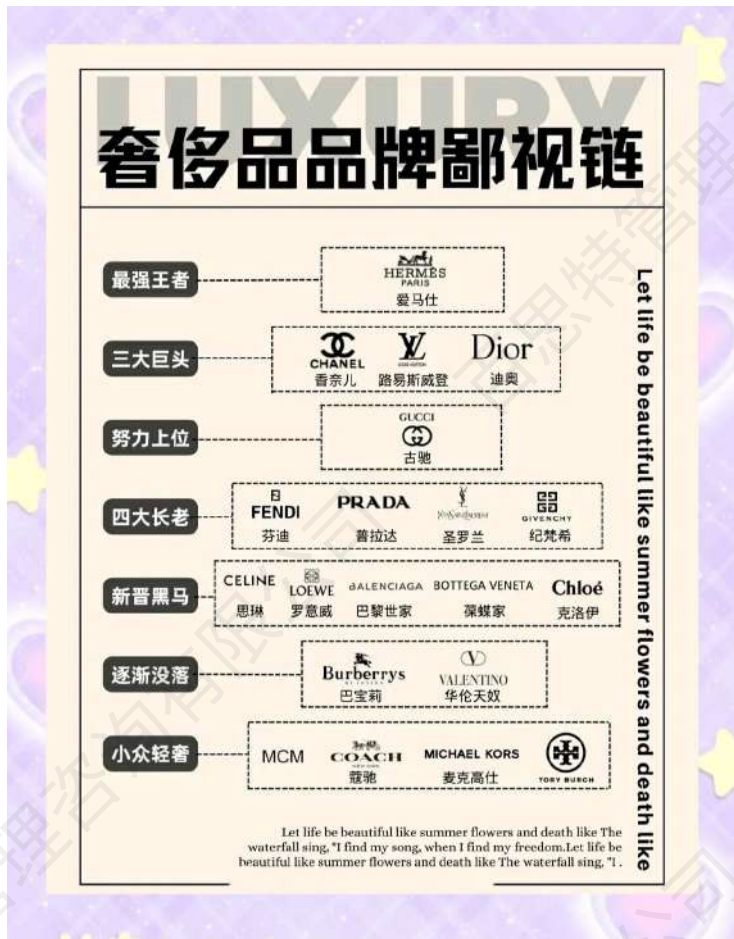
系统维护和打造品牌内涵、积极进取、彰显个性不盲从任何潮流事物，
坚持高尚品味与地位，摒弃短期行为。

GUCCI
G

HERMÈS
PARIS

Salvatore Ferragamo

奢侈品等级划分



顶奢：爱马仕、百达翡丽

重奢：LV、香奈儿、迪奥、卡地亚

轻奢：YSL、芬迪、巴黎世家

高端：MK、MCM、三宅一生

小众高端：Jil Sander、Maison
Margiela

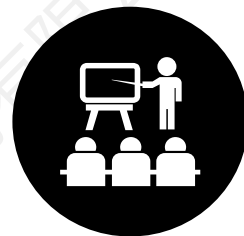
奢侈品特殊属性



奢侈品升值

法拉利、劳斯莱斯具有终身保值且收藏升值价值。

V
S



普通品牌贬值

普通汽车离开展厅价值马上降低30%。

奢侈品必须经得起时间的考验，甚至随着时间的流逝，产品或品牌价值会增值，拉菲、路易威登无论从品质还是设计，必须经得起时间的考验。

奢侈品实用VS象征

品牌附加价值远高于功能利益价值

2021年奢侈品牌10强

2021年排名	品牌	2021年品牌价值 (亿美元)	品牌价值同比 变化
1	Louis Vuitton	757	46%
2	Chanel	470	30%
3	Hermès	463.7	40%
4	Gucci	338.3	24%
5	Rolex	81.2	9%
6	Dior	73.3	43%
7	Cartier	53.6	3%
8	Saint Laurent	51.5	30%
9	Prada	39.7	30%
10	Burberry	39.3	2%

2018 年全球烈酒品牌价值 50 强榜单

排名	品牌	原产地	品牌价值	增长率	所属集团
1	茅台(Moutai)	中国	212.43 亿美元	73%	
2	五粮液(Wuliangye)	中国	146.35 亿美元	161%	
3	洋河(Yanghe)	中国	77.95 亿美元	82%	
4	尊尼获加(Johnnie Walker)	英国	42.97 亿美元	-6%	帝亚吉欧
5	泸州老窖(Luzhou Laojiao)	中国	38.25 亿美元	52%	
6	杰克丹尼(Jack Daniels)	美国	35.17 亿美元	15%	百富门
7	轩尼诗(Hennessy)	法国	33.06 亿美元	22%	LVMH 集团
8	斯米诺伏特加(Smirnoff)	俄罗斯	32.35 亿美元	59%	帝亚吉欧
9	古井贡酒(Gujing Gong Jiu)	中国	24.51 亿美元	67%	
10	百加得(Bacardi)	古巴	23.78 亿美元	9%	百加得集团
11	绝对伏特加(Absolut)	瑞典	21.56 亿美元	23%	保乐力加集团
12	灰雁伏特加(Grey Goose)	法国	15.57 亿美元	8%	百加得集团
13	Ruang Khao	泰国	15.41 亿美元	0%	
14	芝华士(Chivas Regal)	英国	14.38 亿美元	3%	保乐力加集团
15	尊美醇(Jameson)	爱尔兰	9.27 亿美元	7%	保乐力加集团
16	人头马(Remy Martin)	法国	9.21 亿美元	42%	人头马君度
17	长官之选(Officers Choice)	印度	8.65 亿美元	9%	
18	皇冠威士忌(Crown Royal)	加拿大	7.98 亿美元	65%	帝亚吉欧
19	百龄坛(Ballantines)	英国	7.79 亿美元	15%	保乐力加集团
20	摩根船长(Captain Morgan)	牙买加	7.67 亿美元	70%	帝亚吉欧
21	格兰(Grants)	英国	7.40 亿美元	18%	
22	McDowell's No.1	印度	7.25 亿美元	-5%	
23	帝国蓝(Imperial Blue)	印度	7.19 亿美元	30%	
24	皇家之鹿(Royal Stag)	印度	6.88 亿美元	46%	保乐力加集团
25	马爹利(Martell)	法国	6.69 亿美元	11%	保乐力加集团

奢侈品与高端产品之间的鸿沟

奢侈品	高端产品
讲究文化底蕴和历史传承	普遍缺乏文化底蕴和历史传承
服务于灵感，追求个性表达	满足顾客
民族认同的表达	人群认同
提供超出产品外的服务和特权	基于产品提供优质服务
限量限区域销售	不限量销售
没有可比性	有功能、性能比较
容纳缺陷	追求完美
随着时间推移涨价	随着时间推移降价

奢侈品服务和特权

雷克萨斯向奢侈品学习，提供超出产品之外的服务

(雷克萨斯相关人员派遣到迪斯尼、奢侈品店、利兹卡尔顿培训和学习)

- 媲美五星级酒店的购车场所和服务接待流程
- 选用奢华级皮质木质材料以及鉴赏级音响
- 更先进的安全系统以及舒适静音的驾乘体验
- 为预约保养顾客提供快检专属车位
- 为了应对重大事故维修，为客户提供备用车
- 顾客可以通过GBOOK系统一键呼叫救援
- 足球比赛、棒球赛有专门的雷克萨斯停车位
- 车主特约剧场、等高端活动
- 超长常规保养和动力系统保养服务
- 全生命周期客户关系管理服务（包含二手置换）



文化提升稀有性

文化资产是奢侈品最大的门槛

- 拉菲古堡波亚克红酒不是一瓶红酒，而是代表了时间、工艺、生产程序以及品牌的传奇、声望，提高了品牌的独有性和稀缺性。需要购买者具备一定的鉴赏能力，要具备一定的文化背景知识，不是简单的具备购买金钱能力。
- 高级料理不仅是味觉的殿堂，更是一种艺术、想法、品味和创造力的激发带来的全感官刺激，存在的意义已经不是填饱肚子这么简单。



奢侈品与时尚

奢侈品与人们内心深处、（相对）个人的、自发产生的欲望有关，是基于个人爱好而不是对他们的模仿，基于对快乐美好、享乐主义、自我满足的追求，是对个人梦想欲望的最好诠释。



个人满足 (悦己)

VS



对他人的模仿 (悦他)

时尚与奢侈品有着明显的界限，**时尚是追赶潮流满足他人的短期行为，奢侈品是自我奖励、自我实现的长期行为。** 金钱是社会语言，奢侈品是社会语法，代表了不同地区相同人群的消费行为象征。

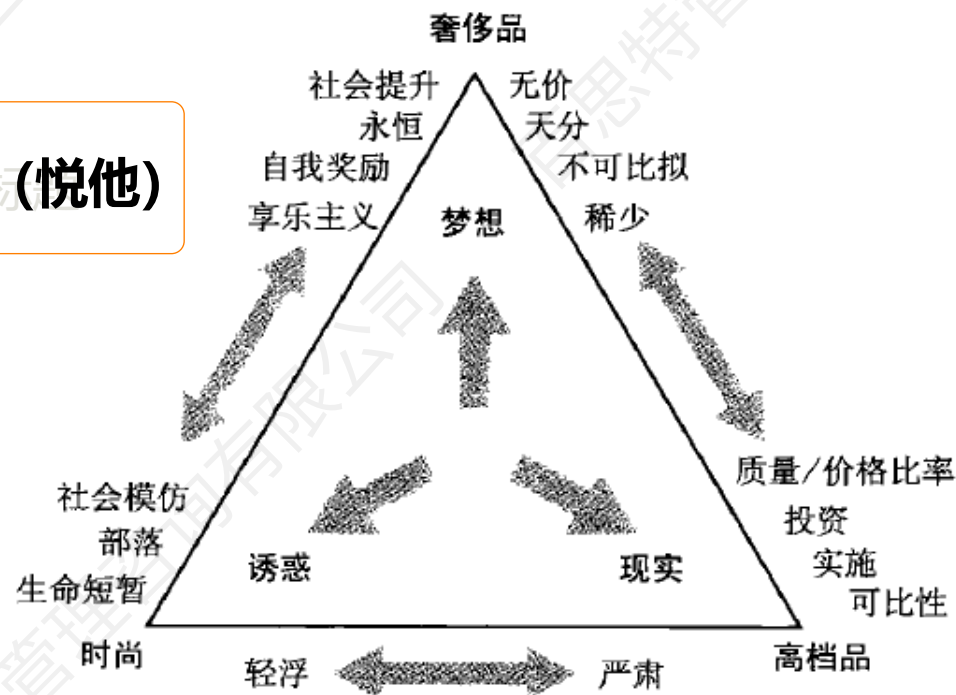


图 1-1 奢侈品、时尚和高档品三角关系定位

奢侈品与艺术的共性

奢侈品与艺术一样，没有太多理性的功能。与快消品、耐消品、高档消费品不同，顾客购买动机为了获取功能利益。

奢侈品起源于传神的功能利益，成为奢侈品之后不必考虑满足功能层次的需求。

奢侈品和享乐主义与文艺创造力紧密相连，源起工匠和艺术家的独特技艺，但更注重神秘感和象征力。



香奈儿聘用卡尔·拉格菲尔德
这一合作推动了香奈儿品牌的创建

奢侈品与宗教和艺术

奢侈品、宗教和艺术三者相关，着力于提升人的地位、品味，让它们摆脱产品功能、利益和无形价值的限制，变成神圣超然，共同作用于对品味的提升。



奢侈品所集合的象征

美	品质	永恒	精神归属	文化代言
爱	自我尊重	自我奖励	社会地位和权利	人性

奢侈品与宗教十大共性

从小众到大众，
信徒、教派、社群

国家神话与传说

诞生的圣洁地方
一切从这开始



1

2

3

4

5

只有一个创造者

故事化保持神秘感



产品被赋予一段神圣历史

有定期的交流时光

6

7

8

9

10

会有一些符号
(标志、数字、辅助图形)

创始地旗舰店既城市大教堂，
国家旗舰店同为品牌圣地

牺牲原则
(价格、获得时间、排异)

奢侈品需要衍生品，就像宗教离不开信物

奢侈品能让人产生宗教级的崇拜和情感。作为神圣的物品，它传播价值、品味和历史。

哈雷戴维森



哈雷戴维森的配饰（头盔、服装）就是品牌信物，占利润总和的三分之一。



法拉利



法拉利在高度风格化的竞赛服装、钢笔、手表等相关展开特许经营，收入主要靠全世界精品店销售的队服、配饰，为确保信物一致性，法拉利频带所用的皮革与车队用的皮革属于同一材质。



和宗教一样从小众开始

从大众出发创建奢侈品牌是没有可能性的。香水领域的纪梵尼，对大众测试时效果非常不明显，但有少数的狂热者迷恋了从蓝色瓶口溢出的全新香气。这和宗教的起源一样：他们的成功是从创造小部分死心塌地的支持者开始的。



奢侈品代言国家文化与民族精神

在全球化的时代，奢侈品之所以圣神，最强大的原因是足以担任民族美德的传播者，是美德传承的化身，发挥到极致。

劳斯莱斯根植于英国的身份、历史、辉煌品行和贵族精神。

意大利无论跑车还是珠宝、皮革、服装，都将意大利对美的技艺、拉丁式的敏感不断创新，不断给人惊喜的创造力。

德国式的刻板 and 严谨成就机械、汽车和工业品王者地位。

多情又浪漫的法国人创造了香水、服装、化妆品领域传奇

质朴内敛的瑞典人创造了钟表、银行业的巅峰。

奢侈品代言民族



反市场营销法则

关于丝巾的名言，最著名的莫过于：“女王不戴王冠时就戴爱马仕丝巾。”英国邮票上的伊丽莎白二世系的就是爱马仕丝巾。

没有营销部的品牌

至精至美、无可挑剔的爱马仕产品不需要商业营销。遵循传统，不改初心。在追求工业化和高效率的时代，爱马仕巧妙地保持着“传统”和“创新”之间的平衡，尽管在不断地推陈出新，但“坚持传统手工制作”的原则一直被几代继承人奉为圭臬。





奢侈品反市场营销八大法则



01 扔掉传统定位

扔掉传统定位，奢侈品无需商品定位

V [大众消费品]

大众消费品痴迷于传统基于商品特性的品牌定位、独特销售主张和竞争优势，并通过产品、服务、渠道、广告、公关向顾客传递信息，或建立与竞争对手不同的定位。本质上是基于功能利益出发满足顾客需求的品牌经营活动。

S [奢侈品]

奢侈品无需建立功能层次的定位，而从品味、创造性身份及文化的传播者出发保持品牌的自我个性。奢侈品需强大的品牌独特性、持久性和正统性，这种正统能加强品牌历久不衰的印象。香奈儿拥有的是身份地位高贵形象和独立个性而非传统定位，而个性形象是不可分割、不可商榷的——它就是那样，不需要为任何人改变。

相比快消品在乎创造与竞争不同，奢侈品更忠于自己的身份个性。和宗教一样是文化传播的使者，是神圣的、唯一的。

02奢侈品经营视角

品牌视角（企业）VS定位视角（认知）

V [快消品
认知视角]

以宝洁为代表的品牌，是建立在一套围绕顾客认知和品类细分打造品牌的方法论上。品牌价值构建在产品功能之上，大众市场调研、大规模工业化生产、大范围满足群体需求。通过解决大众市场顾客需求占领各个产品的心智差异特性取得品牌发展，通过广告、产品证明自己就是最高性价比的解决方案，不提供消费者更多的情感价值观等品牌附加值。

S [定位视角
(认知)]

不迎合大众消费需求和不顺应产品特性认知原则的捍卫者，极力保持品牌的荣誉感、尊贵地位、美誉度、联想度、纯正性、吸引力、神秘感和文化穿透力。从历史文化、品味地位和自我个性出发，力求每一个作品都能成为品牌宗教的信物，供人陌拜和信仰，不会为大众群体而作出改变。

扩大消费群VS少数专属

V (传统营销需
扩大消费群)

从竞争对手夺取市场份额的基本法是扩大消费群，为了扩大品牌覆盖面，就不能使品牌过于特殊化和高端化。

S (奢侈品只是
少数人专属)

扩大受众群，等同于稀释价值。宝马永远只把20%的人群作为目标客户，80%的普通客户他们根本不关心，全心全意与它分享同样价值观的群体中实现增长。

04追求畅销回避畅销

畅销才能增长VS畅销等于自杀

V

〔 传统营销
追求畅销品 〕

衡量一个快消品巨头的标准是，它有没有多款产品或品牌在全球市场成为了畅销品？占据了多少市场份额？覆盖了多少市场和人群？

S

〔 奢侈品
创造渴望 〕

法拉利每年生产数量刻意保持在6000辆以下，以确保品牌在大众市场中的“稀有性”，顾客拥有法拉利不仅需付出大额成本，还要做好耐心等待的准备。爱马仕CEO曾表示：当一种产品卖的太好时，我们就会停止生产它，达到“知道并渴望拥有的人群永远大于实际得到的”。

05主导客户迎合客户

引领VS迎合

V

传统营销
需要迎合

消费品、耐消品需要迎合多数客户的需求，没有迎合就没有销售的可能性。

S

奢侈品
需要引领

奢侈品是精英管理的结果。每个人都寻求提升自我身份的方法，奢侈品本质上是精英人群表达身份的道具，是荣耀和逐渐向上攀升的标志，要保持这种地位，奢侈品必须从多维度主导客户。即傲慢又不疏离，同时还能保持一种神秘的气质，保持文化和品味的主导地位。

06马上得很难得

马上得VS很难得

V

〔 传统营销
需即时满足 〕

渠道多元化、平价、便捷的包装都是为了降低顾客得到成本。

S

〔 奢侈品是
难以得到的 〕

得到的阻力越大（有型阻力和无形阻力），人们想得到的欲望就更强。让人们花时间寻找、学习、等待、盼望、大额付出。在人们喷薄欲出的欲望外设立层层门槛，不是品牌文化和价值的欣赏者甚至不予出售。

07 广告的不同作用

广告促进销售VS广告使人瞻仰

V [传统定位广告
服务于促销]

广告的目的要么为了扩大知名度，占据某一个产品特性或者行业地位，让产品达到促进销售的目的。

S [奢侈品广告
使人瞻仰]

奢侈品广告不服务于广告，而是需要加速建设品牌的高度，直至“成为人们的梦想”。品牌必须保证知晓它的人要比真正买得起的人多得多。相比知名度奢侈品更在乎声誉，比起销量更在乎人们的羡慕和瞻仰。



08 依赖艺术引领艺术

依赖艺术VS引领艺术

V [传统营销需要
寄生于艺术]

传统营销要迎合顾客的喜好，通过广为流传的艺术与顾客建立情感联系，是品牌追随人们的品味。

S [奢侈品需要
引领艺术]

奢侈品像艺术家一样，不断拔高品味高度，是品味的推广者。路易威登会邀请毛里奇奥·波里尼演奏不知名作曲家路易吉诺诺的作品，而不是肖邦或莫扎特。奢侈品是品味的教化者，是精英品味的传播者。



奢侈品创建共性研究

- 1.传统奢侈品品牌共性
- 2.新派奢侈品品牌共性

传统奢侈品品类划分及其品牌代表

箱包鞋服

- 爱马仕
- LV
- 香奈儿
- 古驰
- 迪奥
- 巴黎世家
- 普拉达
- YSL
-

汽车家具家电

- 布加迪
- 劳斯莱斯
- 法拉利、保时捷
- 宝马、奔驰
-
- 家具家电类：Poliform
- Visionnaire
- Minotti
- 嘉格纳、美诺
- 斐雪派克
- 雅士高
- 斯麦格
-

珠宝配饰与其他

- 卡地亚
- 宝格丽
- 宝诗龙
- 梵克雅宝
- 蒂芙尼
- 御木本
-
- 手表：百达翡丽、劳力士.....
- 钢笔：万宝龙
- 打火机：都彭

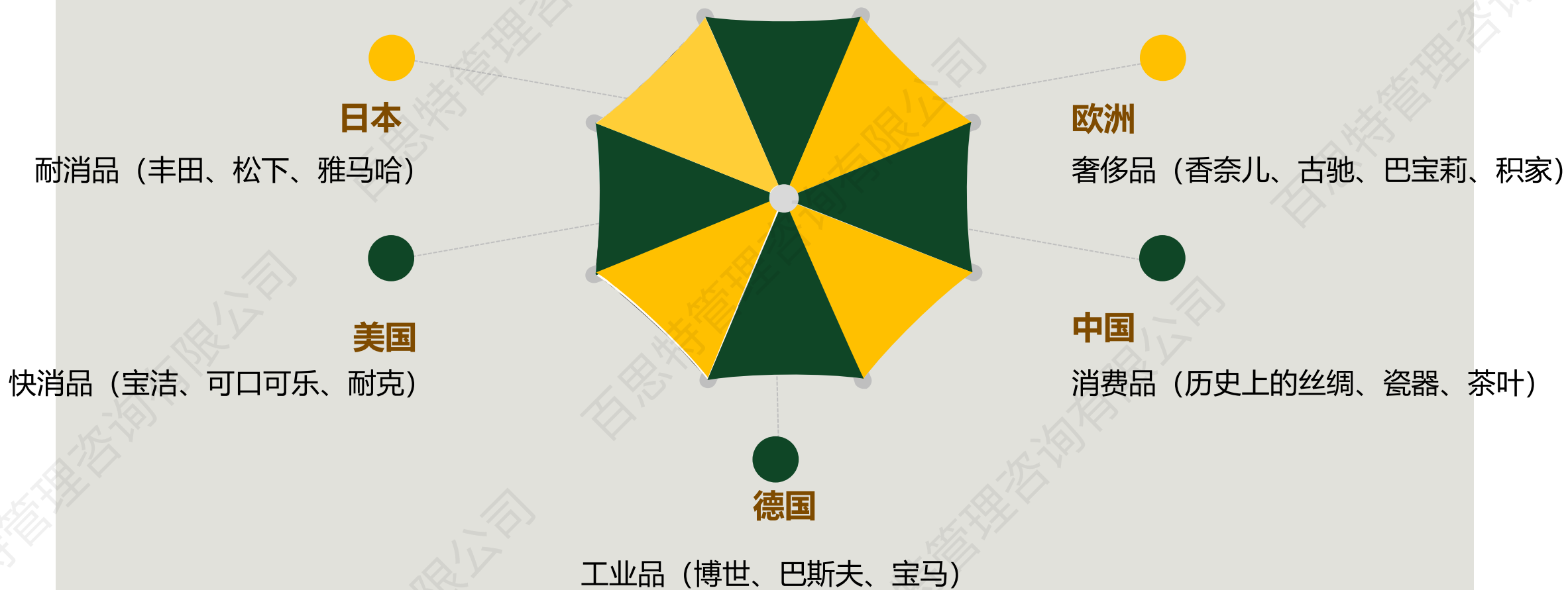
香水&美妆

- La Mer
- 赫莲娜
- Tom Ford
- 香奈儿
- 纪梵希
- CPB
- Aesop
-

烟酒

- 尊尼获加
- 百龄坛
- 灰雁伏特加
- 轩尼诗
- 芝华士
- 人头马
-
- 烟类：古巴behike雪茄
- 高希霸
- 大卫杜夫
- 蒙特克里斯托
- 罗密欧与朱丽叶
- 丹纳曼
-

奢侈品品牌起源欧洲



传统奢侈品的诞生

传统奢侈品品牌集中诞生于18和19世纪

18和19世纪 欧洲处于封建统治阶段的末期

大量奢侈品品牌诞生，主要服务于贵族阶层。这些品牌、店铺和作坊是属于品牌创始人个人的（欧洲皇室采取指定供应商制度），因此即使后来皇室贵族消失，这些品牌仍能延续和传承。



箱包、服装、香水、珠宝等品牌多诞生于法国和意大利；钟表多是诞生于瑞士。



路易威登为贵族提供旅行用行李箱；卡地亚获得欧洲国家宫廷的供货许可；爱马仕为贵族阶层提供马具。

19世纪下半叶到一战前

工业革命、殖民主义带来大量财富，正是欧洲的“美好时代”。企业家、银行家等人群积累大量财富，开始效仿贵族生活方式，奢侈品受众扩大。该时期诞生众多艺术流派，如**印象主义、野兽派、超现实主义**等。部分奢侈品品牌逐步扩大经营地域范围，大多数品牌仍然是以家族为单位进行小规模的生产与销售。

表 1: 部分品牌创立时间

品牌	创立时间	品牌	创立时间	品牌	创立时间
酩悦香槟	1743	江诗丹顿	1755	LV	1854
Veuve Clicquot	1772	积家	1833	Loewe	1846
Ruinart	1729	名士	1830	伯鲁提	1895
Château d'Yquem	1593	朗格	1845	娇兰	1828
轩尼诗	1765	卡地亚	1847	豪雅	1860
沛纳海	1860	绰美	1780	真利时	1865
万国	1868	伯爵	1874	兰姿	1876

资料来源：《新财富》整理

品牌	创始人	创立时间	发源地	产品
Guerlain (娇兰)	Pierre-Francois-Pascal Guerlain	1828 年	法国	为拿破仑皇室等多个欧洲皇室研制香水，后将产品延伸到护肤品、美妆领域。
Hermès (爱马仕)	Thierry Hermès	1837 年	法国	马具起家，曾任拿破仑皇室、俄国沙皇的供应商，后将品类扩大到皮包、丝巾、时装等领域。
Cartier (卡地亚)	Louis-François Cartier	1847 年	法国	主要生产珠宝、钟表，是法国、英国等多个国家皇室的珠宝供货商。
LV (路易威登)	Louis Vuitton	1854 年	法国	曾是拿破仑皇室的御用工匠，生产旅行箱，后将产品延伸到其他皮具、时装等领域。
BVLGARI (宝格丽)	Sotirio Bulgari	1884 年	意大利	最开始是银器的制作销售，Sotirio 的儿子接手后开始珠宝制作。
Van Cleef & Arpels (梵克雅宝)	Estelle 和 Alfred Van Cleef 夫妇	1906 年	法国	珠宝品牌。
Chanel (香奈儿)	Gabrielle Chanel	1913 年	法国	最开始是制造帽子，后来向时装、香水领域发展。
Prada (普拉达)	Mario Prada	1913 年	意大利	最初生产包装、旅行箱等，曾是意大利皇室供应商，后涉足时装领域。

资料来源：《欧洲品牌演进研究》，方正证券研究所

奢侈品的诞生

传统奢侈品多由匠人或者设计师创立， 早期家族企业经营

路易威登打包技艺传到拿破仑三世的皇宫里，当时乌捷妮皇后对其青睐有加，任命他为御用捆工，留在宫里专门负责皇后的行李。1854年，**路易·威登在巴黎的阿斯尼埃尔创办了自己的第一个箱包制作作坊**。路易发明一种有提手的扁平箱子，代替过去大而笨重的木头箱子。



Coco Chanel是著名的法国服装设计师。1910年在巴黎康朋街21号开设了一家女帽店，以简洁耐用的设计颠覆了当时繁复的帽饰潮流。1920年代推出香水：Chanel No.5，是世界上第一款合成花香调香水。著名的“小黑裙”于1926年问世，被誉为“所有女性都该穿的时装”。1955年2月，她推出了标志性的2.55手袋，其菱格纹、金属链肩带等设计元素至今仍是品牌象征。

顶级原料极致追求

传统奢侈品品牌创始人早期口碑良好开端于对原料的苛刻



爱马仕有一个专门的队伍奔赴世界各地，搜集上等皮革。爱马仕使用的每一块牛皮，都是他们去原产地一块一块挑出来的，他们挑完了其他的奢侈品牌才能再挑。有的客户预定的稀有皮，找到皮料的时间跨度有时就达数年，比如Birkin包的喜马拉雅版来自得白化病的鳄鱼，其稀缺度可想而知。

杰尼亚，在坊间流传着一个“段子”：定制一套手工杰尼亚全球限量版西服需人民币13万元。工匠们用12到13微米的精纺羊毛，制成比丝绸还要细密的面料。因该面料对气候有要求，需远赴瑞士加工。面料出来后，需由意大利顶级裁缝师量体裁制。就连纽扣都是用兽类的角质加工制成的，加工这样一套西服，整个制作流程需50天。



匠心工艺和创新设计

传统奢侈品品牌创始人早期口碑
良好开端于匠心工艺和创新设计

从40年代末到60年代，Gucci接连推出了带竹柄的皮包、镶金属祥的软鞋、印花丝巾等一系列经典设计，其产品的独特设计和优良材料，成为典雅和奢华的象征，为 Jacqueline Kennedy、苏菲亚罗兰及温莎公爵夫人等淑女名流所推崇。

一战期间Burberry形成一种战衣风格：双排扣、肩盖、背部有保暖作用的厚片，腰际D型金属腰带环、带皮条的袖口、领间的钮扣、深口袋，这使Burberry逐渐成为风衣的代名词。Burberry具有浓郁苏格兰风情的格纹图案是最鲜明的外观特点。这种格纹原是运用于风衣内衬布料，设计师利用这一内在乾坤结合米色、红色、黑色、白色以及驼色线条，营造出这一品牌的经典标志。



民间工匠支撑欧洲奢侈行业之魂： 马萨罗鞋匠

马萨罗是个地地道道的手工鞋匠，严格来讲，是香奈儿公司的“御用”鞋匠。他的手艺来自家族传承，父亲教会他如何根据脚形的细微差别来调整鞋款。父亲在向他传授手艺的同时，也传递了耐心、专注与坚持的精神。大概就是由于这种能力，老鞋匠才被当年的可可·香奈儿相中，开始了两者长达半个世纪的合作。那不起眼的塑料袋中，就放着他为香奈儿制作的新款样鞋。每到各季时装发布会前的设计阶段，他就要天天这样，从自己的鞋店走到香奈儿公司，去向设计师交活。这条固定的线路他已经走了将近50年。



种草养马的老妪和香奈儿

距巴黎一个半小时车程的村庄里，住着一位75岁的乡下老太太，她独自一人过着种草养马的田园生活。然而，每年时装发布季前夕，她都会接到香奈儿公司（CHANEL）派专人送来的布料，请她为高级定制礼服制作织带。这位老太太有一手手工织带的绝活，是她自己摸索出的独特工艺。**当年，可可·香奈尔 (Coco Chanel) 见到她的手艺后，就指定她来制作织带，并成为品牌的传统延续至今。**



你完全无法想象，这份沉静而浪漫的美，竟然出自一位因长年粗重劳动而指节变形、身材佝偻的乡下老妇之手。这位终日割草喂马、衣着俭朴、物欲低下的老人，究竟是如何与卡尔心灵相通，感受到设计师脑海中的那些优雅线条？**法国老太太的顶级手工，却从未让她离开那住了一辈子的乡下小屋，即便在冠盖云集的时装发布会现场，作为贵宾被邀请到场，也仍时刻挂念着她的马驹。**

“工匠买手制”是奢侈工业繁华的根本

无数隐身于市井小店的普通工匠，构成了法国奢侈工业的基石。而工匠们也从行销全球的奢侈商品中，获得了物质回馈与价值认同。尊重工匠、尊崇手艺、承认价值，这是一种全社会的工匠精神，它同样依靠积累、源于传承，而无法瞬间取得、想要就有。



获得骑士勋章的六位法国工匠

顶级奢侈品牌都曾服务于皇室王公贵族名流

品牌	王室用户
宝格丽珠宝	欧洲皇室御用
娇兰	欧也妮女皇 维多利亚女皇 西班牙依莎贝拉皇后 奥地利女皇希茜 一度成为所有欧洲国家宫廷特别雇佣的香水家
轩尼诗	于1815年即成为法国国会的主要供酒商
Kelly包	顶级皮具商爱马仕为摩洛哥王妃Grace Kelly量身定做的

从服务权贵到服务名流



冯丽王后的紫水晶套装



从服务权贵到服务名流

从服务权贵名流开始创业，从大都市繁华地段开店零售扩大生意

1920年

古驰在佛罗伦萨繁华地段开出第一家商店，他的商店经营的非常成功。



1938年

古驰在罗马繁华街区又开了一家精品专卖店。从此，商店的生意变的更好了，尤其是在国际客户心中树立了良好的品牌形象。



1880年Charles Emile子承父业，确定了爱马仕logo，并将爱马仕迁到了巴黎最负盛名的福宝大道。新店不仅毗邻奢华酒店片区而且福宝大街55号正是Elysée Palace（爱舍丽宫）——法国总统府邸。通过获奖和近水楼台，爱马仕打入了皇家和贵族圈。法国皇帝拿破仑三世，俄国沙皇尼古拉二世都成了它的用户。王室御用逐渐成为了爱马仕最大的卖点。

高价奢侈就是地位

高价源于对工艺品质、声誉名望 品牌体验不断提升获得

爱马仕和路易威登等一二线奢侈品都是通过提价和开发新兴市场获得高成长的，四五线其他品牌或多或少存在通过降价和大规模特卖拉升业绩的动作。在品牌创立早期依赖出色的工艺、创始人、材质，后期的价值则需品牌长期的提升竞争势能。

奢侈品战略目标

奢侈品的战略目标就是**获得品牌长期的定价权**（不受需求和市场左右），是通过对品质、声誉、体验和地位的不断追求获得的。

奢侈品力量源泉

力量的源泉在于悠久的历史、身份的象征和引领精英群体生活方式的创造力，以维持高度象征性和独一无二。

国家区域比较优势

每个民族历史都诞生过奢侈品

每个国家和地区民族都有自己的独特文化和工艺积累，基于比较优势这形成了国际分工，历史上不同国家区域民族都曾产生过自己的奢侈品，它本无关贫富，只与传统息息相关。爱尔兰曾是公认的欧洲穷国，1988年的一期《经济学家》甚至用“欧洲乞丐”来形容它，但这并不妨碍它发展出自己的奢侈品。爱尔兰一向以顶级的亚麻制品闻名于世，其亚麻床品、家居品和装饰布一直是欧洲各皇室的指定用品。高级度假酒店也都会刻意宣传其客房配备的爱尔兰亚麻四件套。



爱尔兰亚麻



印度纱丽



中国瓷器



阿富汗地毯

尊重传统重视传承

尊重传统、传承的民族是诞生奢侈品的温床

奢侈品文化在很大程度上，就是依附于手工技艺的历史。

也许问题根源不在企业个体，而在整个民族，在于这个民族的精神特质，她如何对待传统，她是否重视传承。至少从这个榜单上我们可以发现，越是尊重传统、注重传承的民族，越容易诞生奢侈品牌。这就像一道分水岭，它分开了企业的历史命运，也分开了民族的发展历程。香奈儿的高级手工礼服就像法国的“国家名片”一样，似乎事关尊严，以往从不打折。

国家级非物质文化遗产代表性项目代表性传承人

非物质文化遗产是以其传承人的实践活动为主要载体的“活”的文化形态。确保非物质文化遗产的传承性，是《中华人民共和国非物质文化遗产法》所规定的非物质文化遗产保护工作重要原则之一。各级非物质文化遗产代表性传承人不仅肩负着延续传统文脉的使命，彰显着遗产实践能力的最高水平，还不断地将天才般的个性创造融入传承实践活动中，对确保非物质文化遗产的持久传承发挥着不可替代的作用。因此，保护代表性传承人是非物质文化遗产保护工作的重要内容。

2007年、2008年、2009年、2012年、2018年，国家文化主管部门先后命名了五批国家级非物质文化遗产代表性项目代表性传承人，**共计3068人**。2021年12月13日，文化和旅游部发布公告取消乔月亮等5人国家级非物质文化遗产代表性传承人资格。截至2021年12月，国家级非物质文化遗产代表性项目代表性传承人总计3063人。

找到品牌个性的根

从国家地域文化和历史传统精
炼品牌的魂，为我所用

欧洲奢侈品诞生于文艺复兴之后，从历史中汲取大量的文化自信、品牌人格独特性和手工传承价值，转化成虔诚地实践其价值的产品。不仅限于历史本身，而是由品牌书写历史的传奇。奢侈品的根和魂，从自己的祖先、历史、文化和地理上寻找，必须有坚实的基础，不能凭空捏造。国家和民族以及地域是一种背景、一种文化、一种生活艺术、精神之魂的起源。

传统营销只关注真正的购买者和潜在顾客

VS

奢侈品追求的是成为文化、个性、精神和生活方式的指明灯，成为社会阶层的象征性代表

Van Cleef & Arpels梵克雅宝，法国顶级奢侈珠宝品牌。自1906年诞生以来，便一直受到世界各国名流贵族的钟爱。它为众多名人创作了各种颠覆传统的独特杰作，而每件作品都有自己独特的故事。无与伦比的优雅与精致、创新与品味，就是Van Cleef & Arpels 梵克雅宝的传世风格与永恒之美。

起源背景

早在1896年宝石商的女儿艾斯特·雅宝（Estelle Arpels）与来自宝石切割世家的阿尔弗雷德·梵克（Alfred Van Cleef）共结连理，1906年以彼此的姓氏命名“梵克雅宝（Van Cleef Arpels）”品牌，在法国巴黎place Vendôme 芳登广场22号设立首间“Van Cleef Arpels梵克雅宝”高级珠宝精品店。随后其妻之弟查尔斯·雅宝（Charles Arpels）加盟该品牌，自此揭开了百年珠宝品牌的序幕，不久查尔斯·雅宝的兄弟祖利安·雅宝（Julian Arpels）和路易斯·雅宝（Louis Arpels）也加入该企业，随着两个家族原本的贵族地位与来自文化荟萃的中欧社交圈的优势，使得该品牌迅速成长，在欧洲将其知名度推向顶峰。



浪潮（项链可拆式吊坠）



1906, Van Cleef & Arpels 梵克雅宝创立



1907, 第一件特别定制珠宝Varana帆船

没有文化就学习历史塑造品牌个性

拉尔夫劳伦从盎格鲁-撒克逊 贵族生活汲取轻奢养分

如果没有历史就创造历史，为血缘和传承寻找根。在任何一家拉夫劳伦门店，有大量黑白照片无声讲述着20世纪50年代的生活方式，人、车、房、马球娱乐活动，那是菲茨杰拉德笔下美国精英阶层的精神乐园，拉尔夫劳伦把自己描述成现代版的盖茨比，并体现相关的生活方式。



拉夫劳伦门店体现
盎格鲁-撒克逊新教徒生活



卡地亚25个设计师
围绕美洲豹基础创新

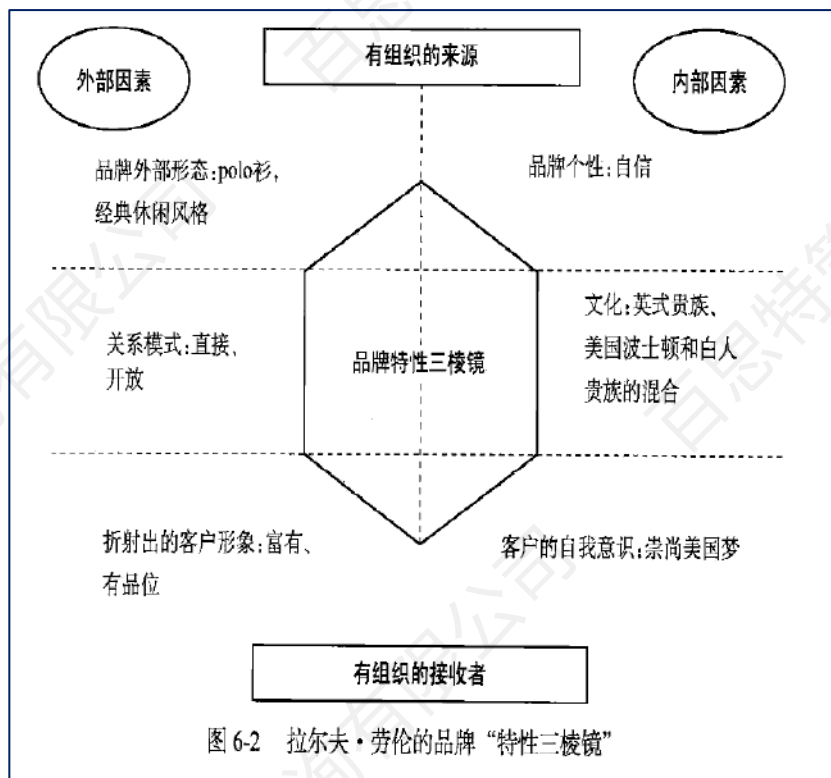


TANK腕表向
二战盟军坦克致敬



凯歌香槟每年向“最佳商界女性”
颁发“凯歌香槟商界女性奖”

拉尔夫·劳伦 Polo 衫经过了 50 年，它曾经用经典生活方式
叙述过一代人的美国梦



拉尔夫·劳伦贩卖上流美国人的生活方式



#蕭茨比造型

1974年 Ralph Lauren 为《了不起的盖茨比》男主角 Robert Redford 设计了一套粉色西装，影响美国男士风尚，获得奥斯卡最佳服装设计师奖。

盎格鲁-撒克逊精英文化



这一精英群体从 19 世纪早期就牢牢控制美国上流社会，拥有庞大的经济和政治影响力。

#中产阶级



二战后的1945-1965年，美国经济繁荣带来大量中产阶级，Ralph Lauren这一时期开始强调它的“Style”而非“Fashion”，受到中产欢迎。

从马球到网球、高尔夫，
拉尔夫·劳伦在体育和娱乐领域的赞助及营销

赞助体育赛事

(2005年)



成为美国网球协会的官方服装赞助商。合同期限为四年。为参加由协会主办比赛的球员和工作人员提供服装。

2006年



成为网球四大满贯之一的温布尔顿公开赛首个美国官方赞助商。

2008年



成为北京奥运会美国奥运代表团官方服装赞助商,并且在之后的几届夏季、冬季奥运会上继续同美国奥委会合作。

推出运动产品线

(1990年)



推出高尔夫系列男女服饰。

(1993年)



推出 PoloSports。

2004年



推出主打学院风的副线 Rugby by Ralph Lauren。不过该品牌于 2013 年关闭。

讲好时间的故事

时间代表传承、稀有、匠心、尊崇、地位



香奈儿设计师卡尔·拉格斐花了很长时间泡在品牌档案馆，确保自己充分能够用香奈儿的语言表达作品，传承时间的魅力。



芝华士旗下的皇家礼炮威士忌，以“21年的酿造”命名为RS21，伴随21尊礼炮献给女王，象征了最高的礼遇



宝玑手表描述自己为“1735年以来的创新传统”

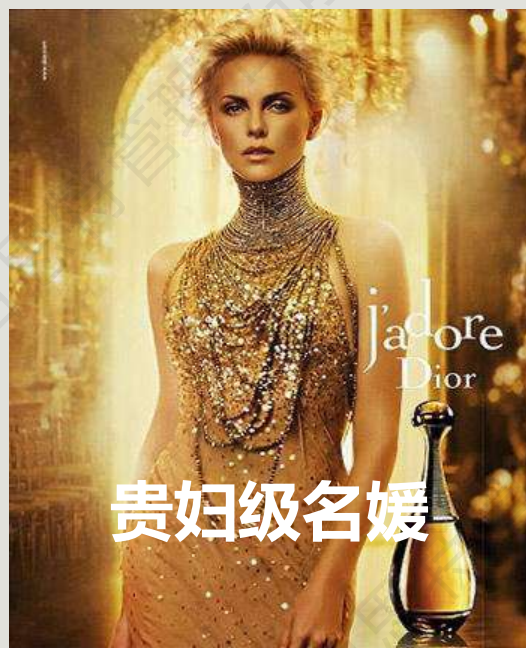


时间代表稀有性；卡地亚手表需要工匠10年时间，材质、工匠、技艺、包装、预购讲述品牌对细节的注重。

不限制品类要放大梦想

成为“谁的梦想”本质是在贩卖至高欲望

- 奢侈品不需要限制品类，要认清“梦想空间”和“针对哪些人”？
- 这个人群中潜藏何种火苗？
- 如何重新点燃他们的欲望？



没有营销只有个性塑造与梦想创造

从品牌真我出发，持续体现品味、放大梦想和编织欲望

对于奢侈品来说不需要营销，是基于品牌DNA持续为受众创梦的过程，品牌崇拜和图腾文化追捧成为受众的典型行为特征，帮助受众构建自己身份、定义阶层、个人魅力、独特价值观和生活方式。



奢侈品品牌的象征意义

奢侈品品牌：非凡品味和精神个性以及梦想生活



品牌不是孤立存在，通过各种细节的持续构建，才能让客户感受到品牌代表的非凡品味。奢侈品品牌独特的识别符号和梦幻形象以及个性精神是其成功的关键要素：**芝华士表达骑士魅力和奢华生活以及骑士精神。**必须在产品、酒瓶、包装、广告、品鉴会、人群、场景等全方面展现三大特征。12年芝华士描绘“芝华士生活”活力男性和的能量特征、18年芝华士强调魅力、25年芝华士强调奢华。

广告传递品味公关塑造价值

广告传递品味和个性形象，公关塑造价值和声誉地位

奢侈品对广告的态度除了服务于“知晓>拥有”的目的，多数只为传播品味、生活方式建立品牌独特个性形象。拉尔夫劳伦把75%预算花在与客户一对一沟通，剩余25%预算投入到公关活动和新闻广告，强化真正目标客户的归属感。

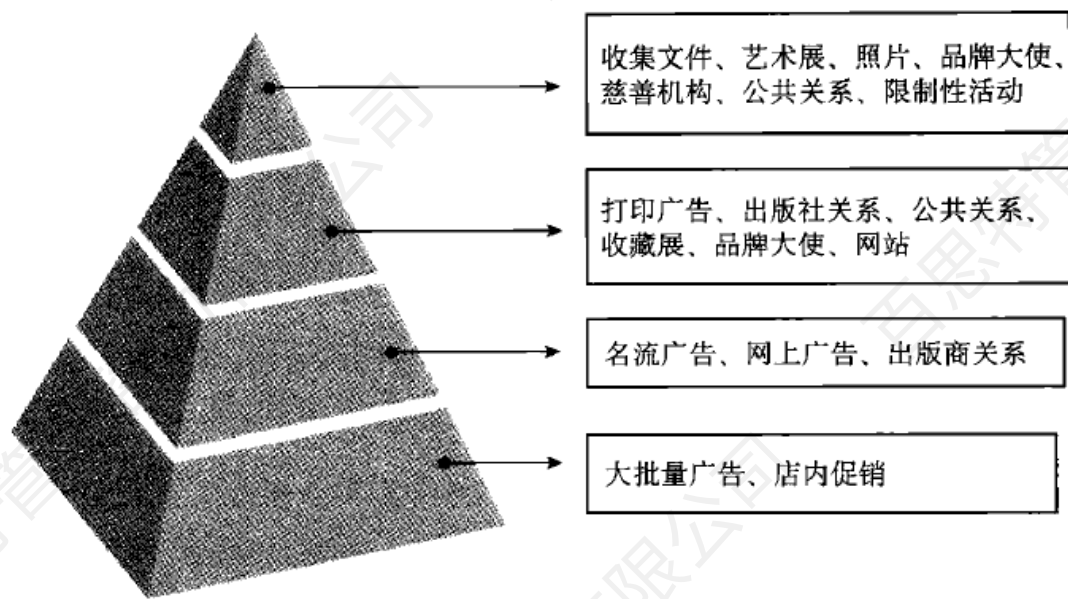


图 11-1 奢侈品沟通层级



75%

花在与客户
一对一沟通



25%

投入到公关活动
和新闻广告

拉尔夫劳伦预算分配

广告是在营造一种奢华生活方式的梦境幻觉



奢侈品的特点

是与顾客建立“个人关系”，允许顾客对其所追求的梦想生活进行自有驾驭，致力于建立情感、品味、层级和精神层面的共鸣，从而产生与品牌之间的情感联系。



奢侈品广告焦点

服务于品牌成为品味、生活方式的代名词，出售的梦想生活方式的幻觉。



不仅限物质而是精神财富

路易威登：旅行的意义不再普通

“旅行的精神” 是20世纪80年代著名的让·拉里维埃尔运动的口号。突破了功能层面的价值，将旅行理念定义**通过不同的旅行去感受不同国家、人民，发现真的自我（不同的自己）——精神层面的旅行。**让人们联想到过去旅行精英阶级的探索和冒险精神：萨沃尼·昂·布拉柴，1868年他定义了路易威登的文化基调。



LV—旅行的意义



不仅限物质而是精神财富

爱马仕：让所有的产品至精至美、无可挑剔

跟诸多同行不同，爱马仕营造了渴望，伴之以在当今数字世界内都得以维系下来的神秘感。爱马仕广告的神话，“**奇妙的创意和美感**”、“**低调的高贵与奢华**”，成为爱马仕广告被人们津津乐道的标签。“**装得下，世界就是你的。**”这是爱马仕箱包的一句广告语，而让所有的产品至精至美、无可挑剔，是Hermès的一贯宗旨理念。



努力成为场景符号

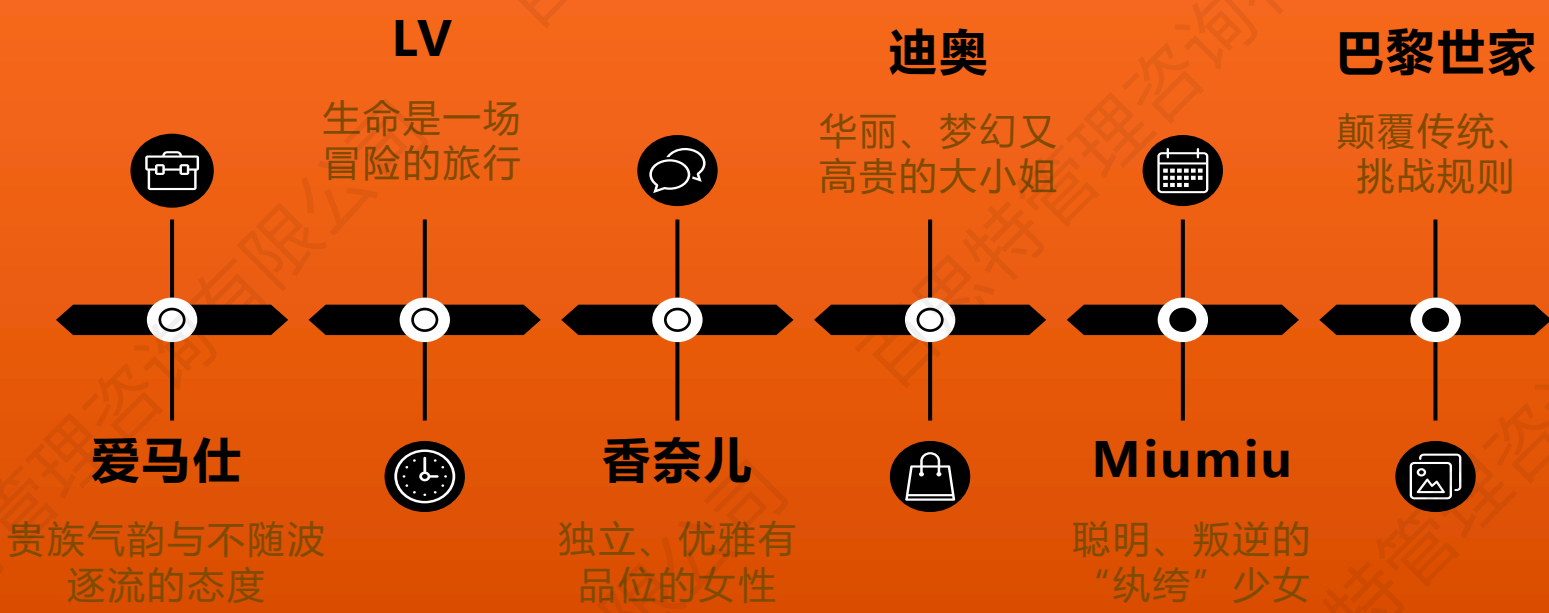
成为场景符号，是创建奢侈品牌方式之一

1950年，法国迎来方程式赛车世界锦标赛，至此之后冠军手握香槟从瓶口喷出，挥洒向台下的人们成为了一种传统。皇家礼炮深谙此道，专注马球运动场景，成为符号化奢侈品牌。



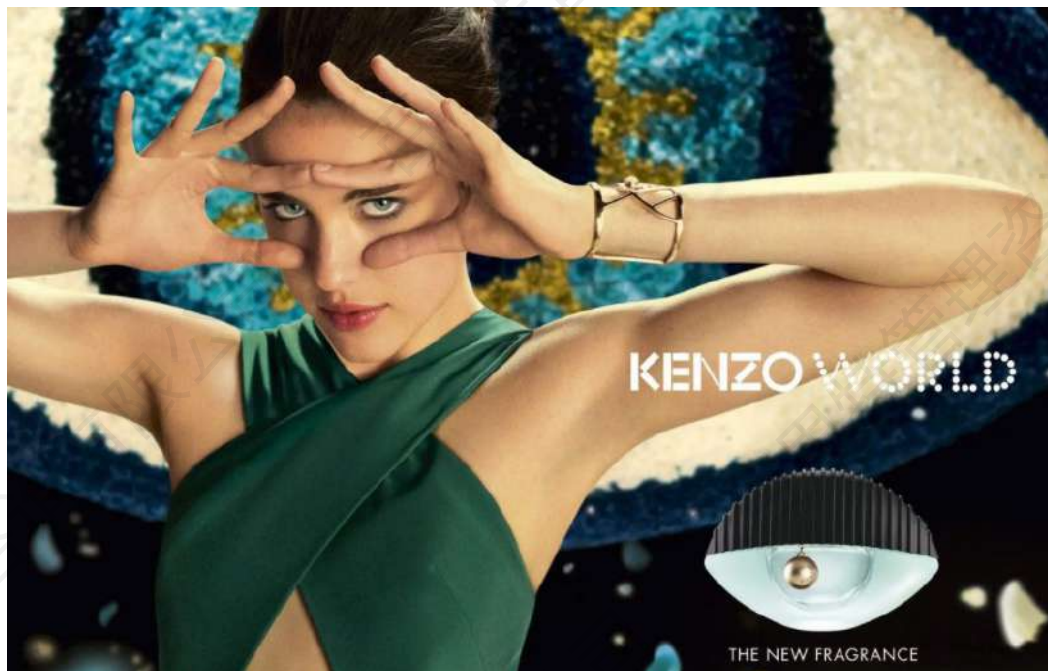
奢侈品=文化使者+梦境欲望编织者+生活方式引领者

真正的奢华品牌并非只是那些价格不菲的大牌，而是汇集了众多手工巨匠们的心血、凝结了数百年文化于一身的惊世之作，其价值也远非金钱所能衡量。



声誉梦想

梦想欲望编织是过程，声誉名望才是归属



传统奢侈品品牌符号构建

传统奢侈品都有一个强势符号，赋予了品牌高贵品质体验、至尊形象、独特个性、文化内涵，也代表了一种梦想生活

符号化	logo、人群、辅助图形、颜色、场景和行为、代表产品
个性化元素	有强烈的人格化特点：巴黎世家，颠覆传统的街头潮流风向标
自我映像	触发受众的人格反射，唤醒心中的自我潜意识和品牌联想
阶层反应	拉夫劳伦客户认为自己是卓尔不群的阶层，权势且有品位
文化崇拜	浪漫、反叛、优雅、精制、贵族、骑士、雅皮士、名流
精神共鸣	代表了何种阶层的理念个性？香奈儿的独立女性



不是产品是奢华体验

高贵的产品品质所形成的独一无二的个性化服务是立足的根本，品牌声誉是长期积累的结果

奢侈品两大代表点

代表一：产品的美名

代表二：为社会精英服务的特质

- 奢侈品是一种奢华的体验。产品不是奢侈品的竞争单一要素，奢侈品竞争远超产品本质。
- 奢侈品不是冰冷的产品，而是为梦想而生的鲜活生命。缘起于传奇创始人的魅力，就像维护一个人一样，360度循序渐进的建立品牌的名望，影响更多坚定支持者。必须在细节中体现一丝疯狂的踪迹。

感官刺激（视觉、听觉、触觉、嗅觉等）

产品的全方位展示（原材料、生产工艺、运输、包装）

服务过程

奢侈品级的婚纱体现在多种感官

传统奢侈品品牌共性

01

一项品质传神的历史，或长久耐用的招牌产品

02

远高于功能价值的定价出售，限量和定制

03

与品牌传统、传承、特殊专门技术和文化内涵相关联

04

有目的地限量区域发售和定期涨价策略

05

提供奢华的售卖空间和一对一专属销售服务

06

体现社会地位和优越性，使拥有者深感与众不同

07

贩卖梦想和欲望，艺术和生活方式的引领者

08

权贵的象征，明星和上流社会的追捧

09

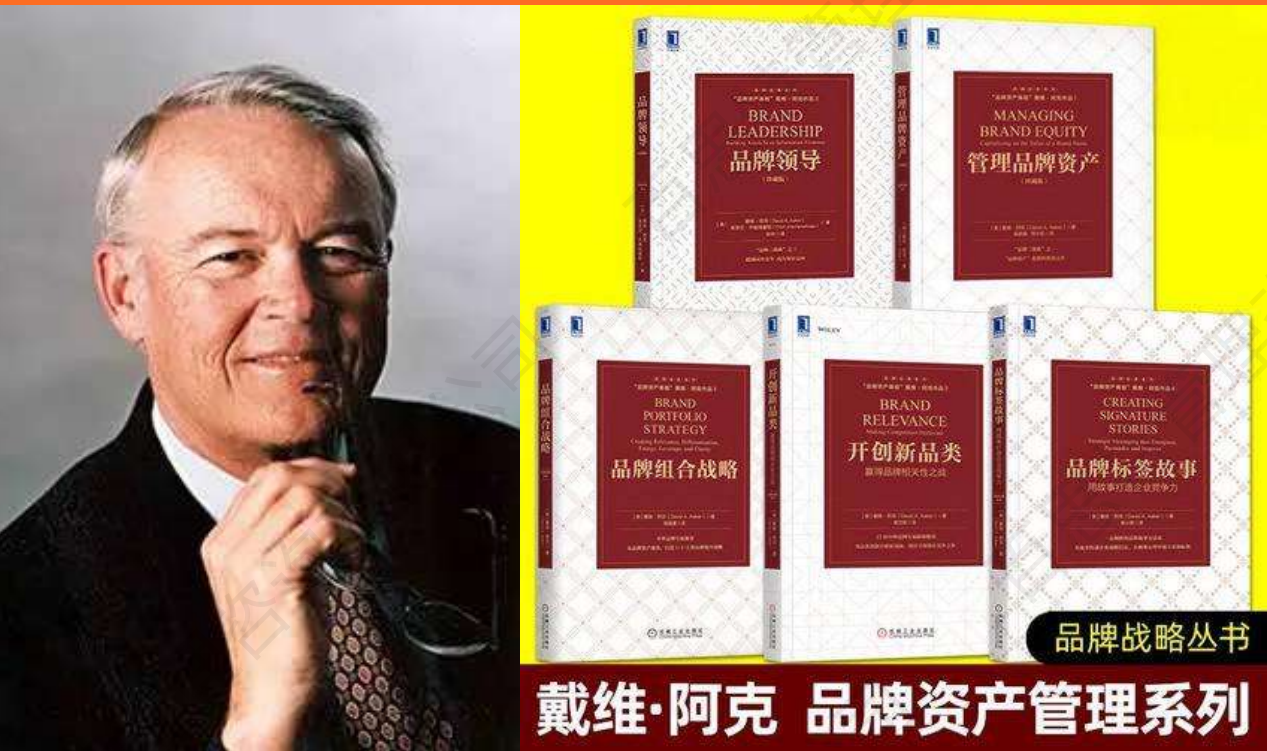
跨品类经营但是保证产品品质和独特性

10

品牌的形象声誉以及象征价值超出产品价值

中国企业变革研究院
CHINA ENTERPRISE TRANSFORMATION RESEARCH INSTITUTE

感知质量是创建强势品牌的关键战略变量和品牌资产



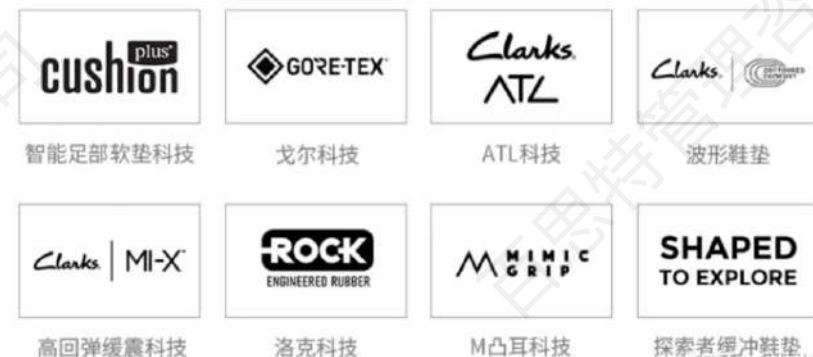
“感知质量是一种品牌联想，它被提升到品牌资产行列，有多种原因。（1）**在所有的品牌联想中，只有感知质量可以推动财务绩效。**感知质量通常是企业的一种主要的甚至是关键的战略动力。（2）感知质量与品牌感知的其他方面相连，并常推动其他方面的感知。**感知质量是一种关键的战略变量。**”——《创建强势品牌》

“感知质量是指顾客在了解某一产品或服务的具体用途后，心里对该产品或服务相较于其他同类产品或服务的质量或优势的整体感受。”

“感知质量从以下几个方面创造价值：（1）**购买理由**：一个品牌的感知质量是非常关键的购买理由，它会影响顾客考虑买哪些品牌、不考虑买哪些品牌，乃至最后对品牌的选择；（2）**差异化、定位**；（3）**高价优势**；（4）**渠道成员利益**；（5）**品牌扩展。**”——《管理品牌资产》

感知质量提升不明显奥康难以高端化

同走高端路线，奥康缺乏在专用材料、专利技术、可感知舒适化、门店体验和公关体验活动上发力，因感知质量不足而陷入困境

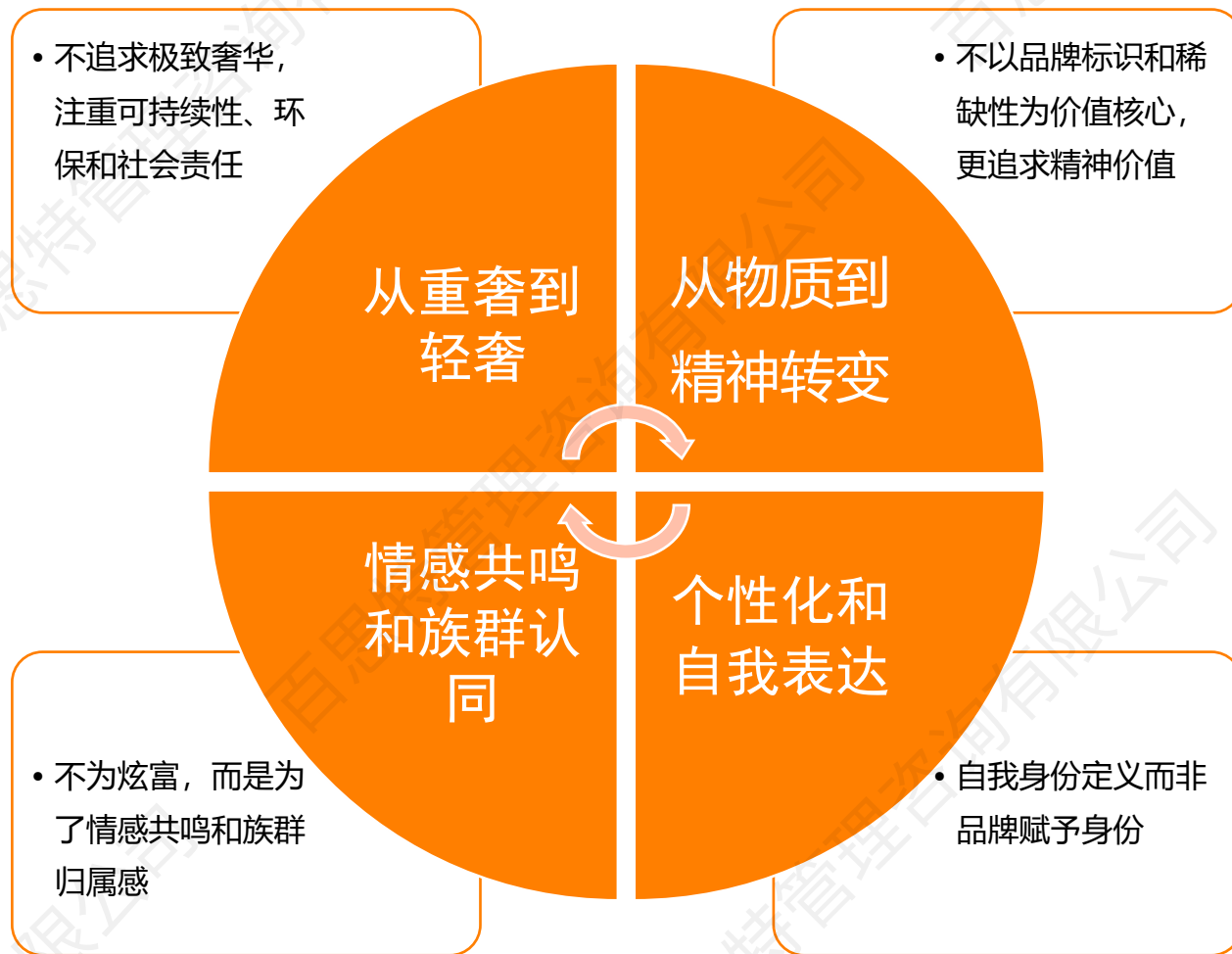


Clarks技术图



ECCO技术图

新派奢侈品定义



新派奢侈品代表品牌

箱包

- Jacquemus
- BaoBao
- Coperni
- Peter Do
- By Far
- Staud

鞋服

- Miumiu
- The Row
- Zimmermann
- Stone Island
- Moose Knuckles
- Patagonia

珠宝配饰

- jack de Boucheron
- APM Monaco
- F.P.Journe
- Messika
- Tasaki
- Wwake

酒店家居

- 松赞干布
- 裸心谷
- 上下
- 图森
- 威法
- 木里木外

汽车家电

- 雷克萨斯
- 仰望
- 特斯拉
- 问界
- Vitamix

Miumiu: “不完美的少女感”

“对立统一”

利用主品牌降维定位



坚持

“矛盾、叛逆美少女学”，
高辨识度

名人矩阵和文化项目

- 强大的名人与KOL营销
- “Miu Miu Women's Tales”项目



静变 Muta

★★★★★ 6.9 (257人评价)

导演: 卢奎西亚·马特尔

主演: 玛丽亚·阿尔切 / Julia Anderson / Cecilia Barrios

类型: 剧情 / 奇幻 / 短片

制片国家/地区: 意大利/阿根廷



斯塔内 Stane

★★★★★ 6.4 (89人评价)

导演: 安东尼塔·阿拉马特·库西扬诺维奇

主演: Danica Curcic

类型: 剧情 / 短片

制片国家/地区: 意大利/克罗地亚



为吾子寄信吾母 Carta a mi madre para mi hijo

★★★★★ 6.9 (222人评价)

导演: 卡拉·西蒙

主演: 安吉拉·莫利纳 / 塞西莉亚·戈麦斯 / 赫苏斯·卡尔莫纳

类型: 剧情 / 短片

制片国家/地区: 西班牙

年份: 2022



种子 Seed

★★★★★ 5.5 (136人评价)

导演: 河濑直美

主演: 安藤樱

类型: 短片 / 音乐

制片国家/地区: 日本

年份: 2016

Jacquemus: 情感化传播-南法情节



- 强烈的“南法”品牌叙事与情感联结

- 2009年，19岁的Jacquemus用他母亲的退休金9000欧元在巴黎创立了品牌，并以母亲的 maiden name “Jacquemus” 命名。品牌从一开始就深深植根于他个人的“南法记忆”，充满了阳光、乡村生活和纯真的情感。

- 引爆社交媒体的标志性单品

- Le Chiquito
- Le Bambino

品牌持续扩张，产品线覆盖成衣、鞋履、配饰、眼镜甚至家居用品，构建了一个完整的“南法假日”梦。

- 品牌诞生于一个非常个人化的需求。

据姐妹俩讲述，她们想为自己打造一件“完美”的T恤衫——版型、面料、做工都无可挑剔。这个简单的初衷成为了品牌的核心理念。



The Row: “静奢” 生活方式

- 打破偏见：专注产品
专注于顶级羊绒、丝绸和纯棉的基础款（如T恤、衬衫、裤子），以惊人的品质和价格（一件T恤售价数百美元）逐渐赢得了首批挑剔的客户，通常是和她们一样追求品质的时尚圈内人士。



- 确立地位与扩展
2011年推出首个高级时装系列，2015年，姐妹二人荣获美国时装设计师协会（CFDA）年度女装设计师大奖。此后，品牌逐渐扩展至鞋履、配饰、男装线和家居线，构建了一个完整的“静奢”生活方式宇宙。

Coperni: 科技叙事

“科技”作为核心品牌叙事

- 产品层面：使用创新材料（液态纤维、人造皮草、Air Glass材质等），将科技感融入设计语言（如Swipe Bag的UI图标造型）。
- 与艺术和科技界跨界联名（Fabrican、Apple）

制造病毒式样



- “喷绘裙”是教科书级病毒营销案例。它具备了所有爆款元素：戏剧性、名人效应（Bella Hadid）、视觉冲击力、新奇科技、以及适度的争议性。

创始人作为“创意科学家”形象

- 创始人：阿尔巴恩·艾德拉 (Arnaud Vaillant) 和塞巴斯蒂安·迈耶 (Sébastien Meyer)。二人都曾在香奈儿旗下的高级定制工坊 Lemarie 和 Lesage 工作过，拥有深厚的传统工艺背景。

精明的产品架构： 爆款配饰+扎实成衣

- 配饰驱动：Swipe, Egg, Swan作为流量入口，吸引全球关注并降低初次购买的门槛。
- 成衣盈利：通过爆款配饰建立的品牌知名度和忠诚度，引导消费者向单价更高的成衣产品转化。其成衣系列工艺复杂，定价更高，是品牌利润的核心来源。

Zimmermann: 永恒的浪漫假日



极致统一美学

- 核心基调：女性化、浪漫主义、及澳洲海滨度假生活方式
- 核心元素：独特蕾丝、刺绣、荷叶边及印花设计

“度假奢华”

- 抓住空白市场
- 将高奢工艺与度假氛围相结合
- 打造梦想中的度假生活

产品线逐步延伸

- 泳装与成衣的完美融合
- 建立完整世界：品牌后续扩展了鞋履、配饰、眼镜甚至童装线，增加了客户粘性和客单价。

技术护城河：“研发即一切”



开创性的“Tela Stella”和“Heat Reactive”研发实验室（Laboratorio）上的投入，每年进行数千次实验，推出诸如冰棉、反光编织、聚酯技术面料、防刮面料等革命性产品。



军事与工装美学

Moose Knuckles: 幽默叛逆的挑战者

叛逆与态度



奢华街头



加拿大工艺

辨识度极高的标志



For Love & Lemons: 浪漫的复古甜酷girl

• **浪漫主义** :大量运用蕾丝、薄纱、荷叶边、蝴蝶结、花卉印花等元素，充满了梦幻和少女感。

• **复古主义** :设计常常灵感源自维多利亚时期和70年代波西米亚风格，如高领、泡泡袖、娃娃裙剪裁。

• **略带叛逆的性感** :通过镂空剪裁、露腰设计、内衣外穿、微透面料等手法，在甜美中注入一丝危险和挑逗的气息，形成了“又纯又欲”的风格。

• **梦幻与奢华** :注重细节和工艺，面料质感较好，整体给人一种精致、梦幻的奢华感，但价格又处于轻奢级别，相对可及。



Eberjey: 极致舒适, 宠爱自己

清晰且坚定的品牌定位: “舒适”



产品力为核心:

面料优势: 早期广泛使用并推广了MicroModal (一种比丝更柔软的超细纤维莱赛尔) 等顶级舒适面料, 建立了技术壁垒。

卓越的穿着体验: 无标签设计、Flatlock缝线 (无感缝合)、符合人体工学的剪裁, 所有这些细节都服务于“无感舒适”的终极目标。

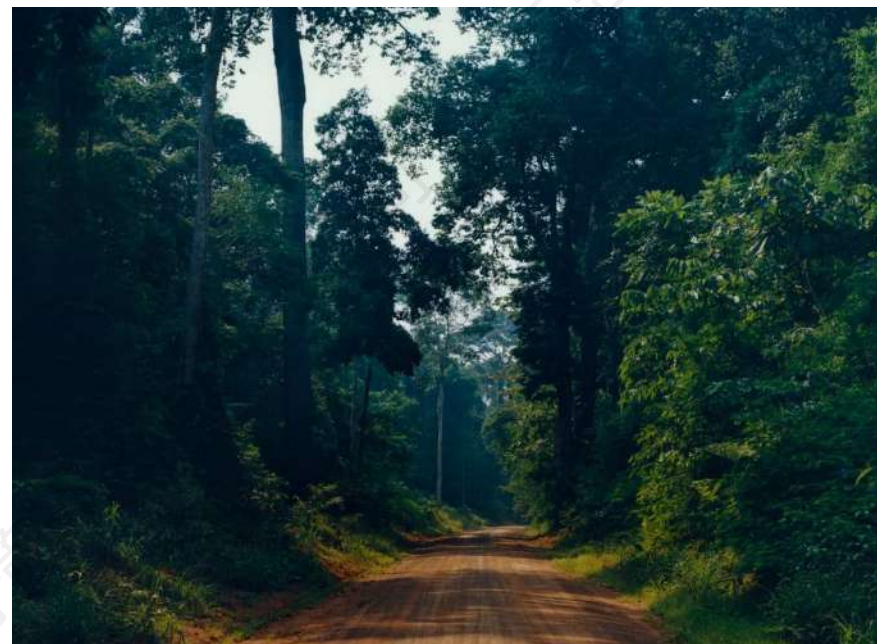
“懂得生活、宠爱自己”的社群



Veja：叛逆的理想主义者

无可争议的环保与道德伦理叙事

- 材料创新：使用有机棉（保护土壤和水源）、野生橡胶（保护亚马逊雨林并提供公平收入）、再生聚酯（由回收塑料瓶制成）、植物鞣制皮革等。
- 供应链透明与公平贸易：与巴西的小型生产者合作，确保公平的工资和工作条件。



- “技术驱动”

- 专利的“量子步态”动态捕捉系统
- 基于生物力学的结构性设计：前掌缓冲模块、亚洲特研植型
- 材料创新与应用：菌丝体生物皮革



Gdvin Gsell: “科学化定制”



- “市场导向”

- 精准定位：聚焦于“定制化舒适”
- 聚焦亚洲市场：优先切入中国、日本等庞大且消费力强的市场
- 可持续发展探索：推出使用菌丝体生物皮革的“塞纳流速”系列，展现了品牌紧跟前沿科技与环保趋势的能力

Pleats Please: 现代生活 “旅行者”



主品牌的商业延续

将主线中最成功、最革命性的核心技术（褶皱）进行商业化、系列化和大众化，服务更广阔的市场。打造了“研发中心”与“明星产品事业部”模式。



艺术沟通



体验沉浸



社群化建设



产品中心化

By Far: 复古又现代的 “It Girl”

通过数字化手段迅速放大

- KOL营销：初期，大量产品免费赠送
- 社群运营：构建强大的品牌社群和UGC库。
- 直接面向消费者：主要通过官网和精选买手店销售。
- 可控的稀缺性与饥饿营销：限量发售、季节性颜色等策略。
- 保持“亲民化的奢侈品定位。”



精准捕捉消费者需求

其设计灵感大量汲取自90年代和千禧年初的流行文化（如《老友记》、《独领风骚》等影视剧），但又用现代的简约线条和色彩进行重塑。努力维持一种“圈内人才懂”的小众感。



Monos: 高品质生活的旅行者

“被精心照顾”的用户体验

1. “奢配”材质与工艺

- 德国拜耳Makrolon® PC材质
- 日本Hinomoto静音万向轮
- 阳极氧化铝镁合金拉杆

2. 深思熟虑的细节

- 压缩板系统
- 无缝设计的TSA密码锁
- 360度防刮条：保护箱体在运输中免受刮擦。

3. 无与伦比的开箱体验： 其包装是完全可回收的、设计精美的礼盒，打开过程充满仪式感。

4. 极具竞争力的定价



Béis: 现代都市女性的旅行箱

为女性消费者服务

1. 无与伦比的细节与收纳，基于真实旅行场景的巧思：

- 内置重量指示器
- 隐藏式扩展层
- 极致的内部分区
- 可拆卸的洗漱包

2. 标志性的舒适性设计

- 可拆卸的肩带
- 软垫手柄

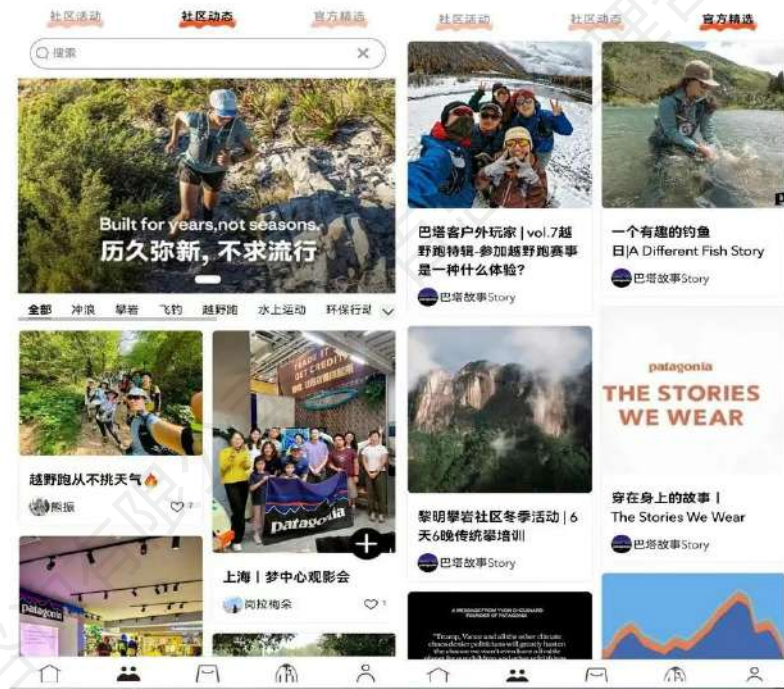
3. 具有竞争力的定价

4. 强大的创始人营销与社群信任： 社交媒体（尤其是Instagram和YouTube）上持续分享Béis的使用体验。



巴塔哥尼亚：冒险大爱

Patagonia从制作可回收岩钉的小五金店做成户外Gucci



2011年黑色星期五购物节，在《纽约时报》刊登别买这件夹克广告而名声大噪

2013年，启动“Worn Wear”计划：提供终身质保、免费维修服务，开设二手服饰交易平台，甚至推出“修补指南”鼓励消费者延长衣物寿命

大量环保主义纪录片，探险、环保与维护的内容出版物，社群营销、线下环保与探险活动

巴塔哥尼亚：冒险大爱

Earth is now our only shareholder.

If we have any hope of a thriving planet—much less a business—it is going to take all of us doing what we can with the resources we have.
This is what we can do.

By Yvon Chouinard
September 14, 2022

I never wanted to be a businessman. I started as a craftsman, making climbing gear for my friends and myself, then got into apparel. As we began to witness the extent of global warming and ecological destruction, and our own contribution to it, Patagonia committed to using our company to change the way business was done. If we could do the right thing while making enough to pay the bills, we could influence customers and other businesses, and maybe change the system along the way.

We started with our products, using materials that caused less harm to the environment. We gave away 1% of sales each year. We became a certified B Corp and a California benefit corporation, writing our values into our corporate charter so they would be preserved. More recently, in 2018, we changed the company's purpose to: We're in business to save our home planet.

While we're doing our best to address the environmental crisis, it's not enough. We needed to find a way to put more money into fighting the crisis while keeping the company's values intact.

“Truth be told, there were no good options available.
So, we created our own.”

One option was to sell Patagonia and donate all the money. But we couldn't be sure a new owner would maintain our values or keep our team of people around the world employed.

Another path was to take the company public. What a disaster that would have been. Even public companies with good intentions are under too much pressure to create short-term gain at the expense of long-term vitality and responsibility.

Truth be told, there were no good options available. So, we created our own.

Instead of “going public,” you could say we’re “going purpose.” Instead of extracting value from nature and transforming it into wealth for investors, we'll use the wealth Patagonia creates to protect the source of all wealth.

巴塔哥尼亚2018年前的使命宣言是：“制造最好的产品，避免不必要的危害，用商业激发并实施解决环境危机的方案。”这句简洁有力的宣言于2018年取代了之前的版本，标志着其承诺的进一步深化和聚焦。

1. 商业是实现使命的工具
2. “拯救”意味着实际行动：捐赠利润、支持环保活动、诉讼环保法案
3. “地球家园”强调 interconnectedness（互联性）
4. 贯穿业务的方方面面：产品设计、供应链透明、企业 activism

此前的使命宣言：

在“拯救地球家园”之前，它代表了一种激进的企业责任观，即企业的最终目的应该是成为一股向善的力量，积极应对我们这个时代最紧迫的环境挑战。

Patagonia宣言：“我们致力于拯救地球家园。”

之禾：东方高知女性

将“环保”打造为核心壁垒

浙江桐乡成
面料研究院

- 获得23项面料专利技术
- 打破意大利厂商高端面料垄断

空气羊绒面
料

- 纳米级纺纱工艺，克重低至180g/m²，仅为传统羊绒60%
- 2022米兰国际纱线展引发行业轰动

自建供应链

- 从新疆有机棉田到法国巴黎工坊，控制原材料种植、研发、生产全流程，确保品质与环保标准

天人合一

东方哲学

低调奢华

慢时尚理念

内容营销

价值共鸣

品牌形象：充分展现东方哲学

- 区别于西方奢侈品的张扬，强调舒适与可持续发展；
- 率先将环保面料（有机棉、天然染色技术）与奢侈品工艺结合，填补“可持续奢侈品”市场空白
- 在巴黎建立全球设计中心，吸收东方实用主义设计“低调奢华”风格
- 主打“无龄化”基础款，反对过多细节设计，主打东方含蓄与法式优雅
- 反快消逻辑，强调长期穿着价值，提供终身维护服务
- 反设计师品牌，反对为设计而设计，打造高端通勤场景
- 拍摄《寻棉之旅》等短片，展现新疆棉农故事，将供应链透明化与东方农耕文明结合；
- 文化IP联名，与敦煌博物馆合作“青绿山水”系列，用现代剪裁诠释传统美学；
- 连续多年发布《可持续发展报告》、艺术文化展、输出可持续美学、与文化学者对话吸引高知人群

江南布衣：升级“森系风”

艺术跨界

频繁与国内外艺术家、设计师合作推出联名系列，举办艺术展，持续为品牌注入新鲜感和文化内涵，强化其“艺术性”标签。

深度运营“粉丝经济”

- **庞大的会员体系：**集团拥有超过400万 会员（截至2023财年数据）。这些会员贡献了零售总额的七成左右。
- **高粘性运营：**通过微信小程序、公众号等工具，与会员保持高频互动，提供新品预览、专属折扣、线下活动等福利。
- **会员等级制度：**设置不同会员等级，提供差异化权益，激励消费升级。



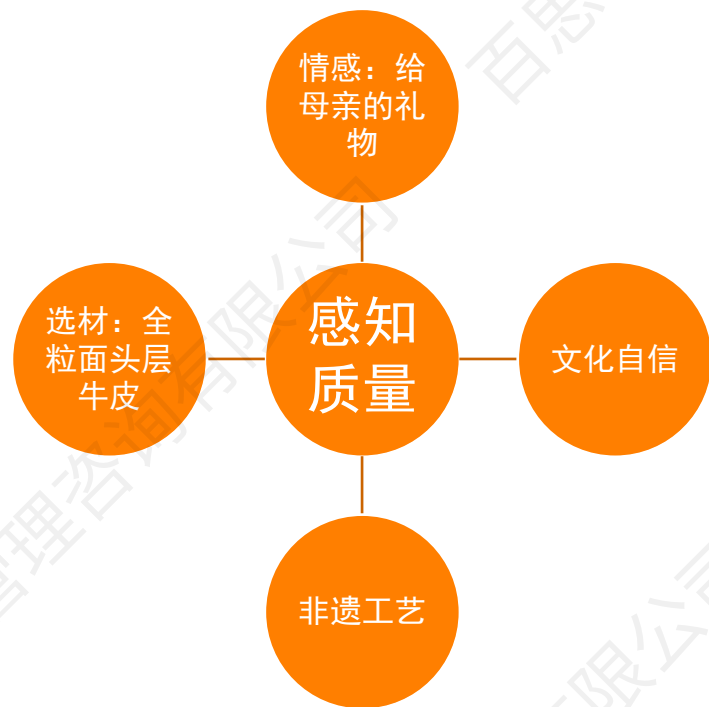
单品牌设计师的个性表达，通过
多个品牌精准覆盖不同细分市场



山下有松：东方美学

成立于2013年，以内容营销传递品牌个性和价值观替代大规模广告，成为现象级国民手袋

通过播客、短片、文案海报等大量内容营销形式表达乐观自信的品牌个性和价值观

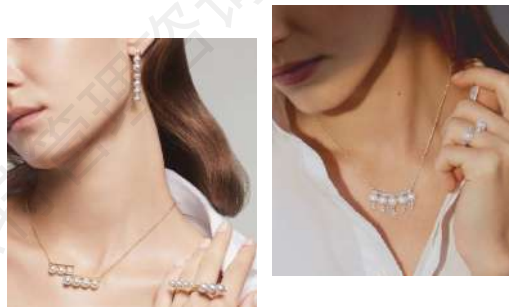


Tasaki: 革新与传统的平衡者

设计革命

2009年品牌任命了Thakoon Panichgul，打破了珍珠珠宝“保守、老气”的传统刻板印象，让珍珠变得年轻、时髦、充满力量感。

带来了大胆、现代、极具建筑感和艺术性的设计。如经典的balance® 平衡系列、danger® 危险动物系列



产品策略：设计驱动，颠覆传统

供应链控制：垂直整合，品质保证

营销与传播：绑定顶级流量，深耕时尚圈

渠道策略：高端精品店网络

核心优势+颠覆性设计师

Wwake: 浪漫的艺术爱好者

与客群的深度连接

“设计师品牌”崛起:

1. “可穿戴的雕塑艺术” 美学
 - 有机与抽象的形态
 - 手工感呈现 “不完美的完美”
2. 标志性的工艺技术
 - 失蜡铸造法的极致运用
 - 创新的“珍珠包镶”
3. 材质选择的叙事性
 - 钟爱非传统宝石
 - 材质为设计服务



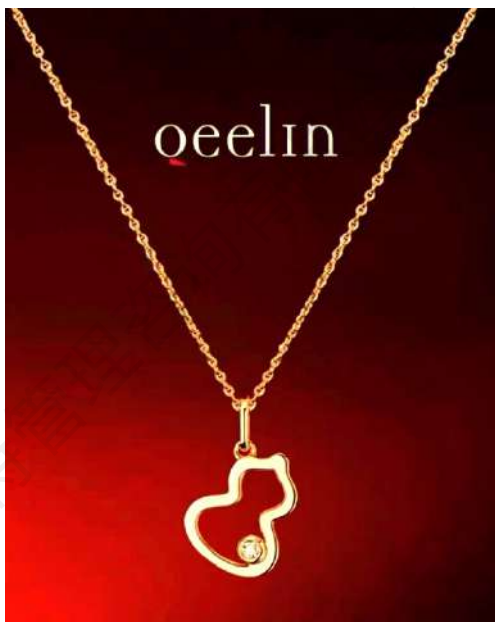
• 为“知音”而创作: WWAKE 吸引的客户群是那些寻找独特性、故事性和艺术共鸣的人。他们购买不仅是因为这是一件珠宝，更是因为认同其背后的美学理念，欣赏设计师的才华。

• 半定制服务: 提供半定制服务（特别是在婚戒领域）进一步强化了其设计师品牌的身份。它愿意与客户协作，共同创造一件有个人意义的作品，这是大规模品牌难以提供的亲密感和个性化服务。

• 与艺术馆、买手店的共生关系: 它的销售渠道往往是顶尖的买手店（如Dover Street Market）、设计博物馆商店和高端电商（如Net-a-Porter），与艺术品的销售逻辑一致。

Qeelin: 中西结合的现代中国风

- **东方灵魂：**品牌的核心是中国传统文化。所有设计都源于一个吉祥的文化符号（葫芦、麒麟、如意锁、熊猫、舞龙等），并蕴含美好的寓意。
- **西方手法：**设计语言并非复古，而是极度简约、现代、抽象化和国际化的。它去除了传统符号可能带来的“老气”或“沉重”感，使其变得时髦、摩登，易于被全球各地的消费者审美所接受。



HEFANG: 优雅的趣味主义者



- **“叙事性”与“趣味性”的设计主题：**从日常生活、童话故事、自然万物和节日庆典中汲取灵感，并将其转化为具象、精巧且充满故事感的珠宝。例如“雪花”、“游乐场”、“餐具”、“小飞机”、“航海”等系列。
- **“可负担的奢华”与高频次消费：**银镀18K金，搭配小颗粒的钻石、珍珠或半宝石。以快速产品上新+应用场景，实现高频次消费。
- **强烈的社交属性与场合适配性：**“人生重要时刻”：例如，“雪花”系列几乎是中国年轻女性冬季和圣诞节的“标配”配饰；“餐具”系列适合闺蜜聚会和送礼；“婚纱”系列为寻找独特婚饰的新娘提供了选择。
- **明星+KOL+社交营销：**易于拍照分享，天然适合社交媒体传播，形成了强大的口碑效应。

裸心谷：理性放纵

单个房间年盈利百万元，中国野奢度假天花板



- **颠覆性选址：**3小时城市交通圈内的野境，锁定城市高净值用户；
- **产品创新：**（1）非洲Safari野墅的东方进化；（2）每个房间步移景异；（3）自然野境与高端硬件结合，比西方度假村更懂中国；（4）精细化管理与超预期服务；（5）每个城市的民宿设计与当地景观、本土材质做深度融合；
- **个性化服务：**提供骑马、游泳、采摘、垂钓、体育运动、SPA、会议室、会所、私人农庄、定制婚礼、企业静修营等；
- **公关传播：**星空音乐节、竹林瑜伽周、《裸心谷的365天》摄影集、BBC《Wild China》纪录片植入、莫干山联合国申遗素材、名企名人明星背书

木里木外：新颖霸道

成立于2016年，中国高端私宅定制现象级品牌



核心价值：（1）以“正五色”体系重构东方美学，研发102种独特色彩配方，形成传统纹样到现代材质的完整语言设计库（2）构建智能场景+高定产品，智能化应用领先，重新定义高端家具功能体验；

专业霸权：（1）强制定制原木大板，不妥协使用木皮拼贴；（2）强制接受2年制作周期；（3）拒绝业主修改黄金比例——《ELLE DECO家居廊》2023年9月刊采访MULI设计总监王志明：我们不会为单个业主破坏体系，就像爱马仕不会为客人改铂金包比例”

公关事件：（1）2017年参与乾隆花园修复（2）2019年成为首个登陆米兰国际家具展的中国品牌（3）2022年太庙发布“禁城之色”

Le Labo：实验室科学与个性化定制



“实验室”概念：店内的复古药柜、实验仪器、不锈钢操作台、穿着白大褂的“调香师”，一切都强化了科学、手工、专业的视觉印象。

• 极简包装：最标志性的就是其牛皮纸标签和回收玻璃瓶。标签上会手写香水名、成分、定制寄语和灌装日期。这种“不完美”的包装反而成为了最高级的“奢侈”，因为它强调的是内在而非外在，是真实感和个人化。



慢哲学：反对大规模工业化生产，强调手工、等待（现场调配需等待15-30分钟）和沉淀，这与当下快节奏的消费文化背道而驰，却因此更具吸引力。

Diptyque: 巴黎左岸的艺术画廊



诗意与想象: 品牌文案和故事充满了诗意，引导消费者去想象和感受，而非单纯描述气味。

低调的优雅: 它是一种有文化底蕴、有品味的法式优雅，吸引的是那些追求内在生活品质的消费者。



每一款产品都有一个充满异国情调或巴黎风情的故事。

观夏：诗意精致

感知质量：打造国际品质东方香



香料：开启“东方香料归源计划”，与全球最大天然香料集团法国Maubert家族合作；颐和金桂香气被国际日用香料协会标准收录，填补东方香料缺位；

瓶型：将中国传统的陶瓷、琉璃、木艺等工艺与现代极简设计结合，取形江南园林八角花窗，打造标志性的“小瓶子”；

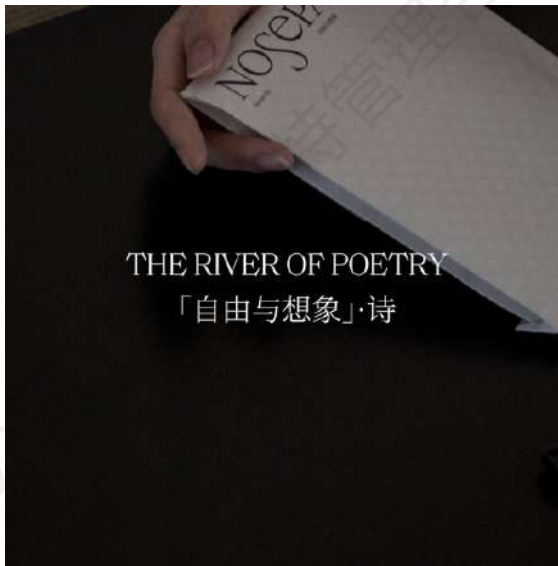
产品命名：书院莲池等香型命名，不仅是产品研发起点，更是高度凝练文化意境，引发文化联想与情感共鸣，成为产品故事素材；

晶石香薰：国内产品蓝海；

门店：修缮历史建筑，打造文化地标与体验空间。

观夏：诗意精致

品牌传播与公共活动增强价值感知与情感共鸣



2021年率先**推出了首本品牌杂志《昆仑KUNLUN》**，从舞蹈、摄影、雕塑等方面探讨对东方文化、艺术、生活方式的思考；
2024年3月联合平行诗歌节，邀请十位女诗人推出感官杂志《Nosepaper》，从**诗集、产品故事和世界人文风光进行内容创作**；
借助《时尚芭莎》杂志编辑经验，从产品理念和消费者生活入手，**进行公众号文章等精品内容创作**；
关注中国传统文化节日，打造游园盛会，强化品牌体验；
扶持、资助及深度参与当代艺术项目，借助艺术家等高势能人群进行破圈传播。

仰望：科技狂人

2024年，我们聚焦各技术模块的赛道开发与测试
取得阶段性成绩：

391.94 km/h

中国汽车极速纪录

7'17"900

纽北圈速首战

测试项目中积累了宝贵的性能开发经验
验证了100% 自研核心技术的极限性能

一、企业战略与车型定位

六大技术模块



易四方技术

云辇系统

刀片电池

超级车身

智能座舱

智驾辅助系统



技术创新开创新能源硬派越野：越野脱困、应急浮水、高速爆胎控制、原地掉头、横向移动、无人机系统、四轮独立电机驱动、毫秒级扭矩控制，对传统豪车的技术碾压；

战略级公关活动：（1）“敢越星河”发布会展示各类黑科技；（2）发布U9纽北赛道测试视频，对标保时捷、法拉利，打破“国产无超跑”认知；（3）在日内瓦车展、慕尼黑车展展示U8、U9，吸引全球媒体关注，塑造“全球高端品牌”形象；

内容营销：《穿越塔克拉玛干》《攀登冰川》等纪录片，展示极端环境中的表现，强化“硬派越野”标签。

戴森：创新勇敢

Dyson以颠覆性技术和工程美学成为高端品质生活的代表
通过品牌产品故事和体验营销进行品牌传播



Hyperdymium转速马达



Root Cyclone气旋技术

极致美学与复古时尚



SMEG: “意式美好生活”



“La Dolce Vita” 的生活态度



Vitamix: 专业、健康、可靠的性能王者

“教育式营销” 理念

挑选你的Vitamix

Vitamix产品线分为商用和家用，
满足多样化需求，让你挑选适合自己的调理机！

S30系列

适用于个人及普通
家庭营养代餐。
(1-3人份量)



TNC5200系列

适用于普通家庭
调理健康。
(5-7人份量)



SPro750系列

适用于大厨烹调
专业料理。
(5-7人份量)



健康生活的伙伴与投资-健康倡导者

“全食物饮食”、“健康活力”、“清洁标签”等概念深度绑定

北鼎：现代养生人

超越硬件，构建“产品+内容+消费”的生态闭环



顶层： 精准的轻奢定位，抓住了消费升级的红利。

核心： 极致的产品力（材质、工艺、设计、体验），构成了坚实的物理基础。

外层： 创新的生态模式（食材+内容+社群），创造了持续的现金流和用户粘性，让竞争对手无法通过单一产品超越。

表象： 高度统一的品牌形象和价格策略，维护了其高端调性。

最终，北鼎成功地让消费者相信：购买北鼎，不仅仅是购买一个厨房工具，更是对自己和家人健康生活的一种投资，是一种可见、可感、可分享的精致生活态度的表达。

杰克丹尼：勇敢不屈 放纵不羁

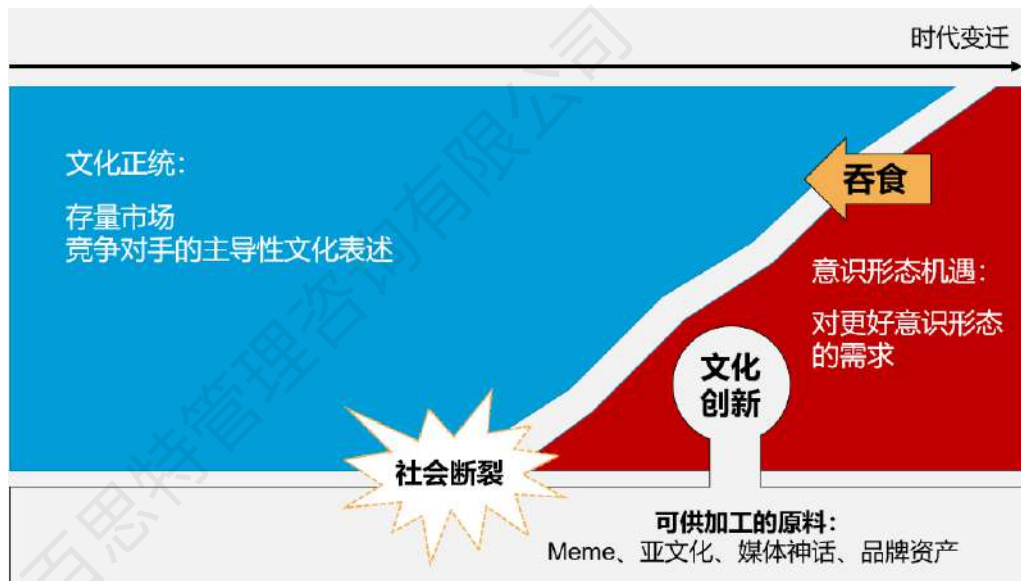
Jack Daniel 's从默默无闻小品牌跃升为美国威士忌代表

感知质量

- 开创田纳西威士忌品类，与波本威士忌对立
- 美国最古老的酿酒厂和蒸馏酒厂
- 独一无二的水源和创始人塑像标识
- 独特的过滤方法与橡木桶发酵工艺构建品类标准
- 坚持传统的蒸馏法
- 1904年圣路易斯世界博览会金奖，奠定世界最好威士忌称号
- 1905年比利时Liege获得第一个国际金奖
-

品牌个性

- 与传统威士忌宣传舒适奢华生活导致软弱、没血性的个性对立，从美国早期西部开发时的拓荒精神中，塑造勇敢不屈、放纵不羁的男子汉气概及其品牌个性。



杰克丹尼：勇敢不屈 放纵不羁



组建“银冠”乐队，融合乡村音乐和摇滚乐元素，歌曲围绕美国历史、生活与文化展开，描绘奋斗冒险的拓荒者故事，赞助音乐活动

- 众多摇滚乐歌手成为杰克丹尼狂热粉，如滚石乐队吉他手基斯·理查兹(Keith Richards)、花枪乐队“杰克丹尼”巡回演唱会等，进而与流行音乐和具有反叛精神的流行文化产生强关联，**突出“不羁灵魂”的个性标签**
- 从1950年开始，积极**赞助各种赛车活动**，包括著名的NASCAR赛事；与迈凯伦车队联名打造“精彩之夜”活动，让赛事狂欢与烈酒融合，进一步强化杰克丹尼的品牌个性与流行文化之间的联系

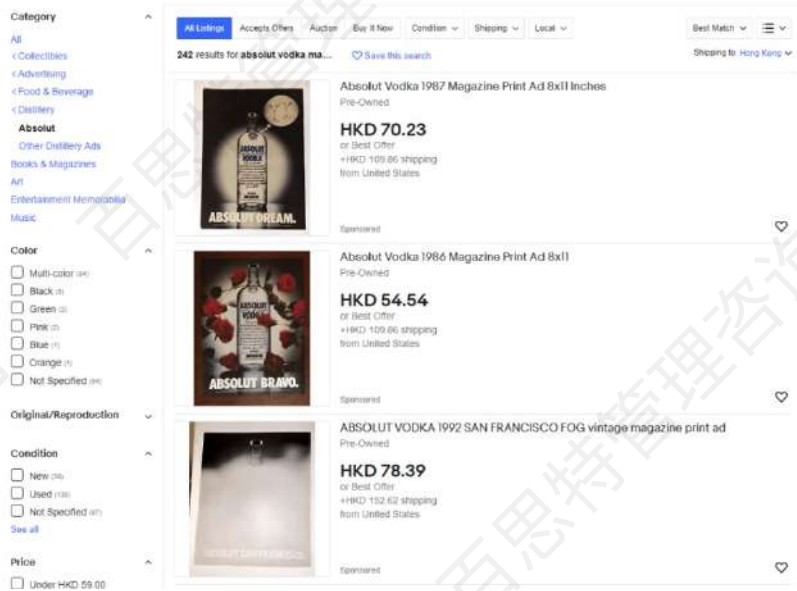
杰克丹尼：勇敢不屈 放纵不羁



- 植入大量西部影片和现代派，如《闪灵》、《末路狂花》、《闻香识女人》、《史密斯夫妇》、《夺宝奇兵》、《廊桥遗梦》、《2012》等，展示不屈个性和男子汉的硬汉形象；
- 积极的跨界品牌联名，强化自由、勇敢、不羁的个性。

绝对伏特加：时尚先锋 创意反叛

打破俄罗斯伏对正宗伏特加的区域心智垄断，以创意反叛成为世界第二大伏特加品牌



- 1980年联合广告公司TBWA推出“Absolut Perfection”系列广告，瓶身设计与美国城市、文化地标相结合，形成独特的品牌识别与创意个性表达；
- 1983年，波普艺术家安迪·沃霍尔为绝对伏特加品牌创作广告画作，开创艺术与烈酒合作的先河；其后与600多名艺术家合作，推出限量版酒瓶和艺术品作品，让时尚先锋与创意反叛的品牌个性成为美国文化的符号，从而吸引大量艺术爱好者、收藏家和爱酒人士；
- 长期支持LGBTQ群体，反叛个性极具突显。

山崎威士忌：独立自信

东方韵味对抗盲目崇拜洋酒



- 精选日本“离宫之水”
- 木质发酵槽VS不锈钢发酵槽、3000多种酵母酿造独特风味
- 精选日本独一无二的水榭橡木桶



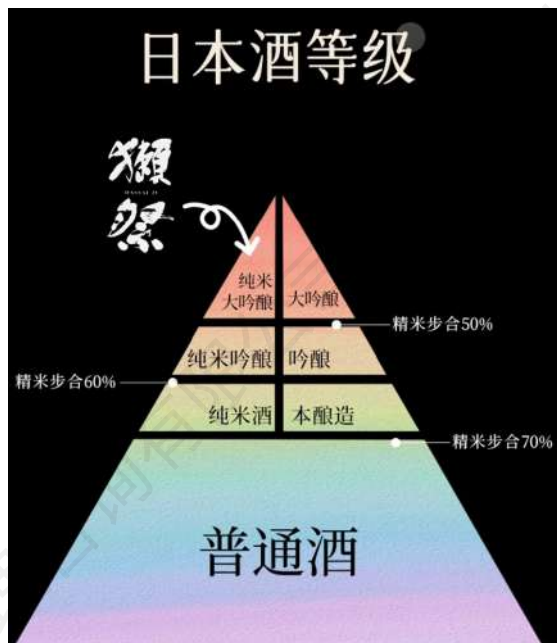
- 以酿酒师竹鹤政孝为原型拍摄《阿政与爱莉》电视剧，讲述为改良洋酒酸涩和酒精刺激不适感远渡苏格兰求学，铸就威士忌行业民族之魂的品牌故事；
- 与久石让合作广告配乐，增加山崎优雅、高端、自信的品牌联想；
- 获得国际烈酒挑战赛金奖，成为世界第一威士忌并创下拍卖记录引发国际代购，突显独立自信个性。

獭祭：自信、品味

从濒临倒闭到畅销30多个国家的“清酒茅台”

产品聚焦纯米大吟酿，对标借势红酒

借势国礼、国宴和国际大赛成为国酒品牌



开创精米歩合23%纯米大吟酿
模仿高端红酒瓶型、命名、口感和饮用方式
成为日本高端清酒代名词

开山：先锋创新



中国传统工艺 | 国际酿酒理念
现代工业设计 | 传统中式美学
入口清甜爽口 | 饮后清新依旧

产品创新：开创净香型白酒，口感更为纯净清甜，有国际化花果香
新团队：国家级品酒师+大型葡萄酒集团骨干+苏格兰&法国专家
新工艺：低温弧形匀速发酵保留花果香气，以岭南丝苗米替代高粱原料，提出“胚米度”概念用日本清酒厂垂直精米机磨掉20%外层

开山：先锋创新

决策三：选择最高效的传播方式（1）-营销

欧美三大设计赛大奖

意大利 A' Design Awards 铂金奖
纽约 Adobe Muse 铂金奖
荷兰 Indigo 银奖

《Graphis》设计年鉴收入的唯一中国白酒



营造新氛围——城中的顶级消费场所都有开山

目前开山分销全国32个城市，超500家签约经销商，门店终端近3000家



线下 - 开山旗舰店



作为开山沉浸式体验中心
打破中西酒文化的隔阂
探索中国白酒
在传统餐饮场景外
更多表达

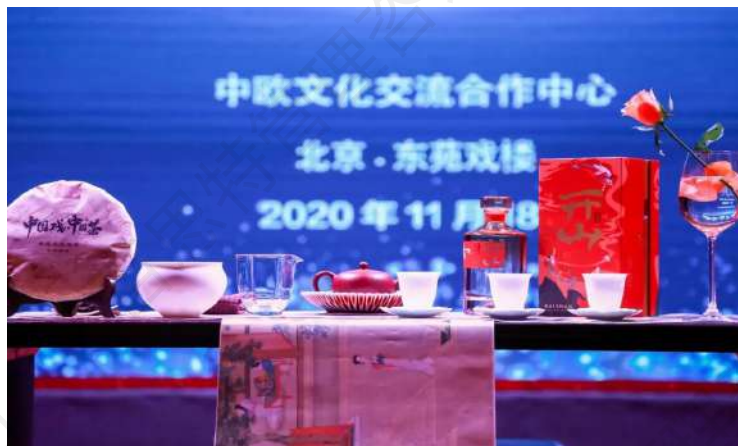
颠覆传统的风、林、火、山开山线下品鉴会



中欧文化交流合作中心

北京·东苑戏楼

2020年11月18日

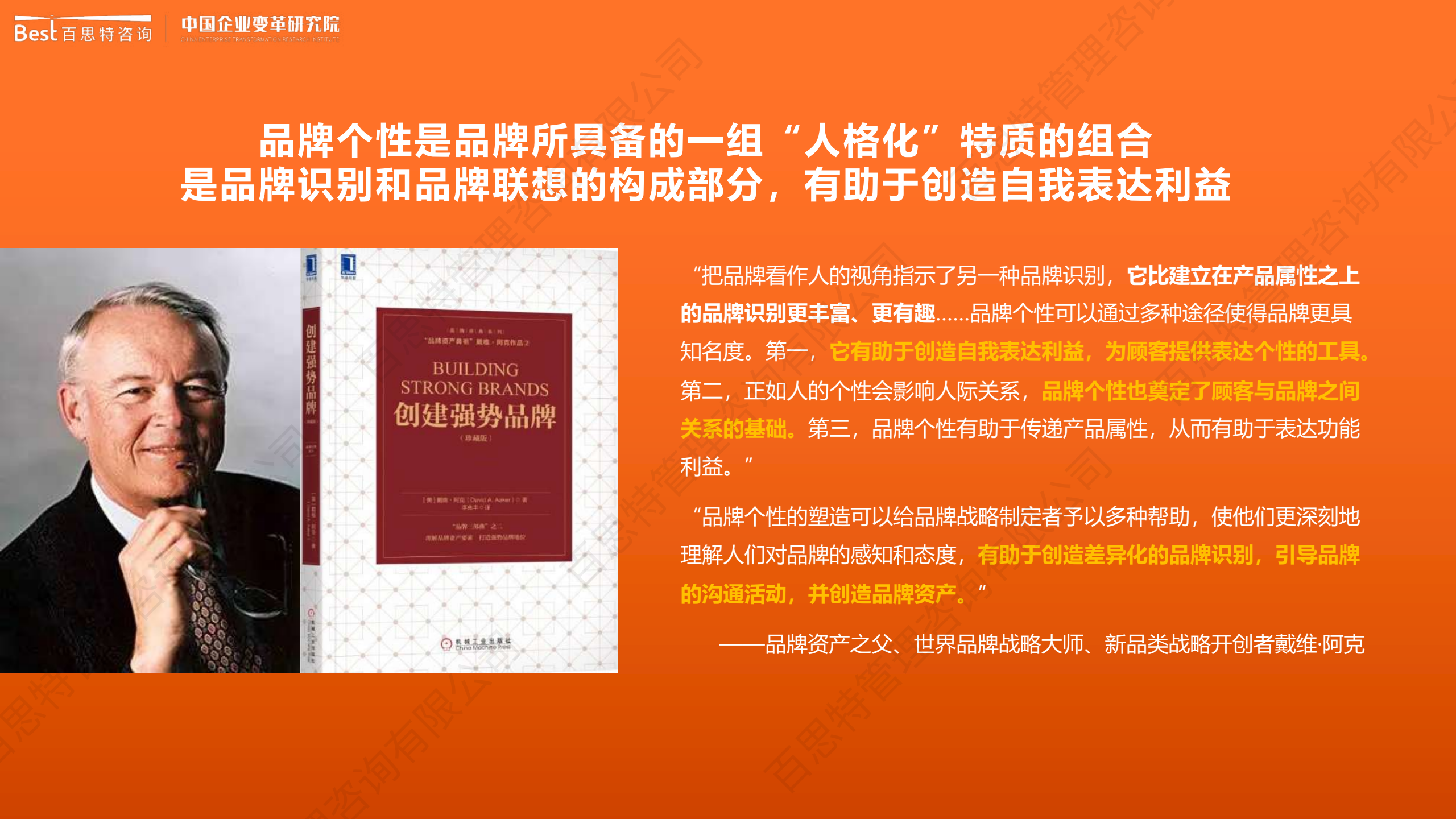


壹通人同滋味
便是一滴喜乐



- 登陆中欧文化之夜，成为新派白酒国礼象征，赢得欧洲政要和商业精英好评；
- 与故宫酒文化有限公司联合出品“贺紫禁城600周年限量纪念款”，表达继承传统文化内涵与先锋个性理念并大卖。

传统奢侈品品牌从感知质量创建品牌
新派奢侈品品牌从品牌个性创建品牌



品牌个性是品牌所具备的一组“人格化”特质的组合 是品牌识别和品牌联想的构成部分，有助于创造自我表达利益

“把品牌看作人的视角指示了另一种品牌识别，它比建立在产品属性之上的品牌识别更丰富、更有趣.....品牌个性可以通过多种途径使得品牌更具知名度。第一，它有助于创造自我表达利益，为顾客提供表达个性的工具。第二，正如人的个性会影响人际关系，品牌个性也奠定了顾客与品牌之间关系的基础。第三，品牌个性有助于传递产品属性，从而有助于表达功能利益。”

“品牌个性的塑造可以给品牌战略制定者予以多种帮助，使他们更深刻地理解人们对品牌的感知和态度，有助于创造差异化的品牌识别，引导品牌的沟通活动，并创造品牌资产。”

——品牌资产之父、世界品牌战略大师、新品类战略开创者戴维·阿克

品牌

菲利普·科特勒等人
联袂推荐

品牌崛起并经久不衰的
20条法则

大师

张维 译

微软 / IBM / 宝马 / 可口可乐
等企业都在执行的品牌战略

【美】
戴维·阿克
David Aaker

20 Principles
That Drive Success

王宇子
著

“品牌资产”理论
奠基人力作

如何创造持久地
吸引客户 / 整合营销力 / 应对挑战
如何缔造成功品牌

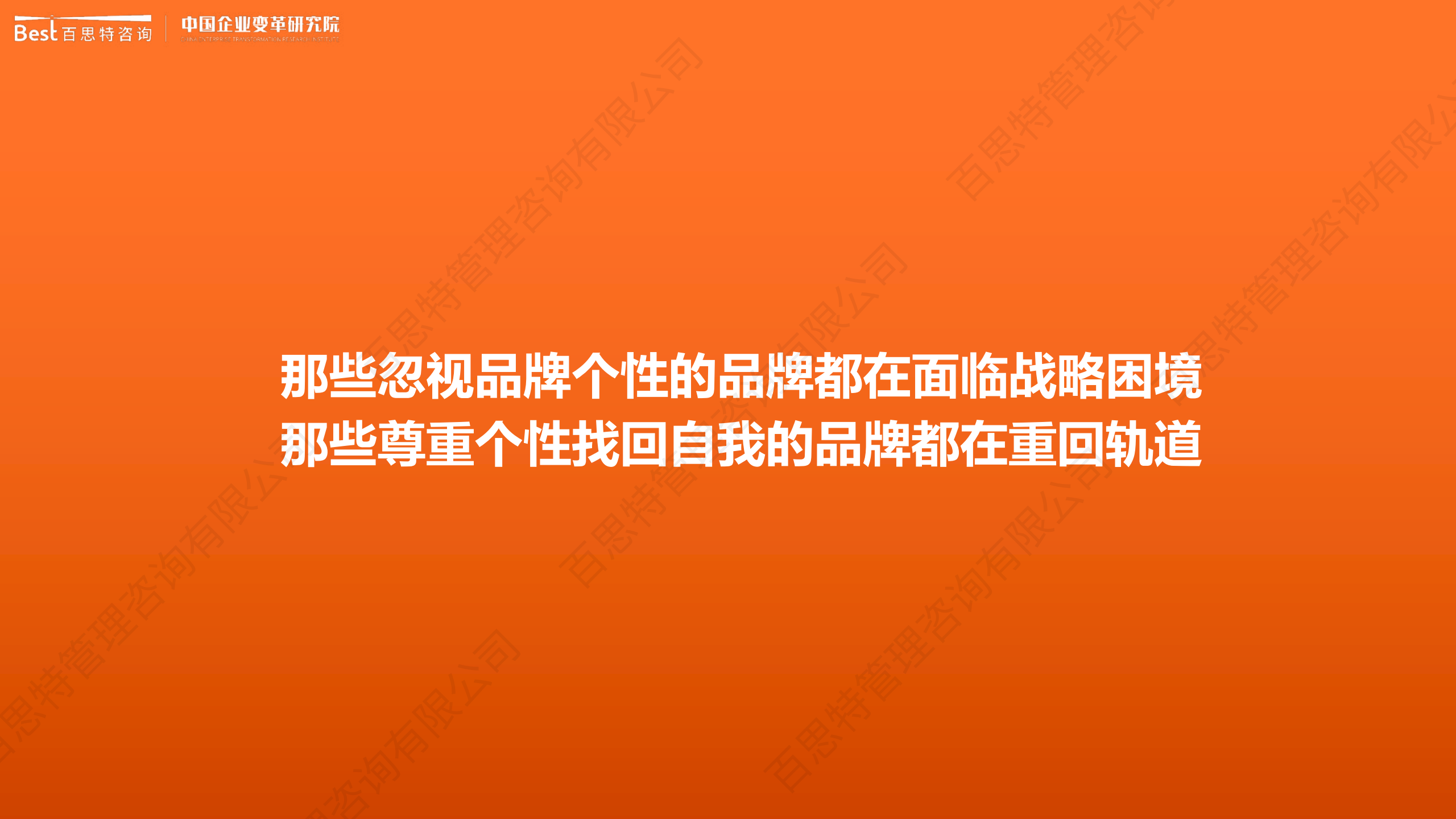
中信出版集团

“因此，超越功能性利益及产品本身意义巨大，一方面做好前面两章讲过的企业联想（比如创新、质量的追求、环保意识）和品牌个性（比如要被感知为是高档的、胜任的、可信的）；另外一方面就要考虑把情感、自我表达和社会利益作为品牌愿景的一部分，将其作为价值主张的基础。”

——品牌资产之父、世界品牌战略大师、新品类战略开创者戴维·阿克



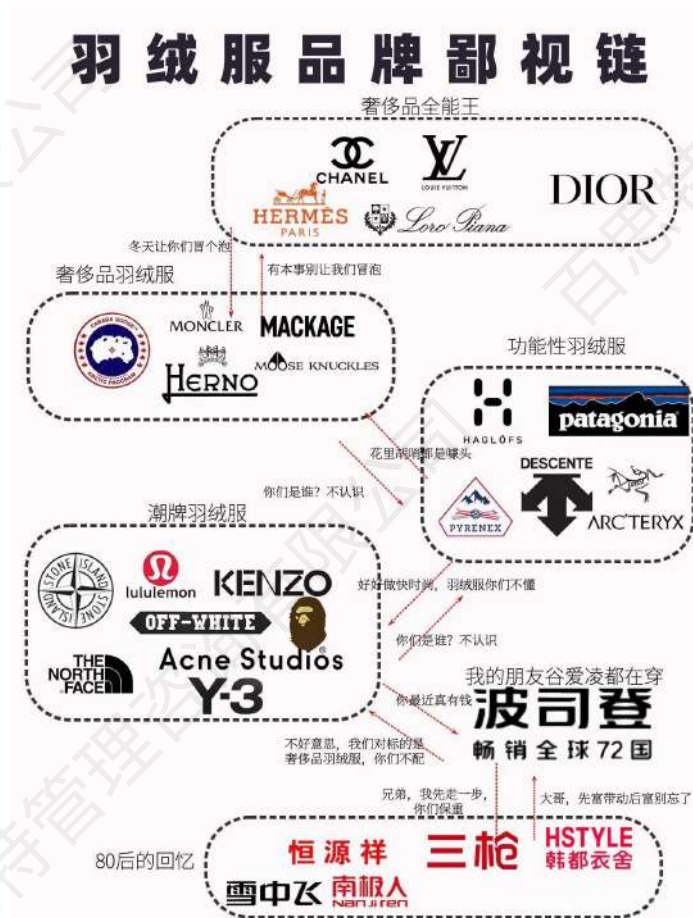
- 戴维·阿克的品牌资产理论强调：一个强大的品牌必须首先从内部明确其丰富的品牌识别，并提炼出鼓舞人心的品牌精髓，然后通过一致的传播，最终在消费者心中形成一个与之一致的、包含鲜明品牌个性的品牌形象。
- 品牌个性的创建有助于品牌核心价值的升维，推动品牌核心价值和功能价值向情感价值、自我表达价值、社会价值层次跃升。



那些忽视品牌个性的品牌都在面临战略困境
那些尊重个性找回自我的品牌都在重回轨道

波司登高科技质感难以征服2000元以上客群

只注重产品性能提升缺乏品牌个性塑造，品牌附加利益难以支撑两千元以上轻奢市场



柒牌男装丢失品牌个性重拾年轻化形象

缺乏品牌个性塑造，柒牌丢失核心品牌资产



VS



比音勒芬抛弃品牌个性解绑生活方式后果很严重

比音勒芬重回商品定位“T恤小专家”，曾经的“衣中茅台”不香了



法国名酒吉洛失去品牌个性逐渐没落

法国吉洛同属世界知名烈酒因缺乏品牌个性塑造市场表现与代表品牌天差地别

烈酒品牌	个性文化标签
杰克丹尼	拓荒精神
芝华士	骑士风范（乐观共冕）
马爹利	出头鸟（冒险精神）
人头马	欢乐喜庆
百加得	自由反叛
尊尼获加	梦想前行
百龄坛	真实自信
轩尼诗	卓越美学
山崎威士忌	民族自豪
绝对伏特加	叛逆创意
法国吉洛	？

习酒不再诉求时间与大师的杰作这一质量共性



高端白酒文化创新塑造独特品牌形象个性

2019年后中国白酒行业产量腰斩，开始做足世界烈酒品牌发展共性
向品牌文化发力塑造品牌个性成为头部品牌强势崛起的集体选择



“现代优雅”的永恒守护者

守护经典品牌符号、持续涨价策略及精心编排的品牌叙事，让业绩持续增长。



2010



2018



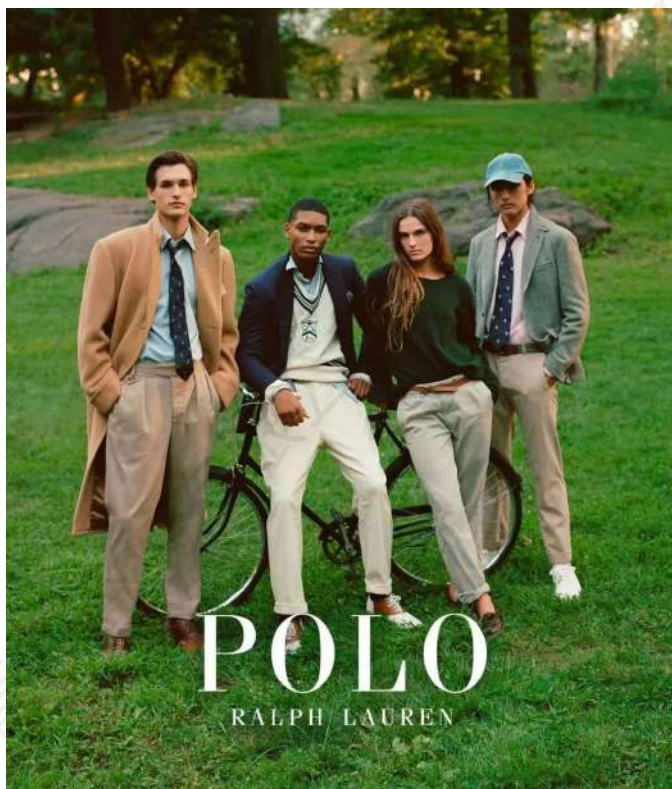
现在



拉尔夫劳伦美式老钱风塑造独特个性

凭借低调优雅个性的老钱风翻红

拉夫劳伦中国区2023年前三季度同比增速为30%+、20%、50%+



极繁主义让古驰个性十足

从保守、老气、炫耀的“妈妈辈”品牌，到复古风与学院派结合的Geek-Chic



巴黎世家重新解构奢侈品，带来“土酷风”

从设计师品牌通过老爹鞋、垃圾袋包包、“破损”Staples颠覆传统奢侈品游戏规则。基于互联网文化和青年亚文化，重新定义“现代奢侈品”



Burberry诠释多元、开放、活力英伦风

从保守、传统、略显刻板的英式“老钱风”到时髦、实用、充满社区感的现代英伦青年



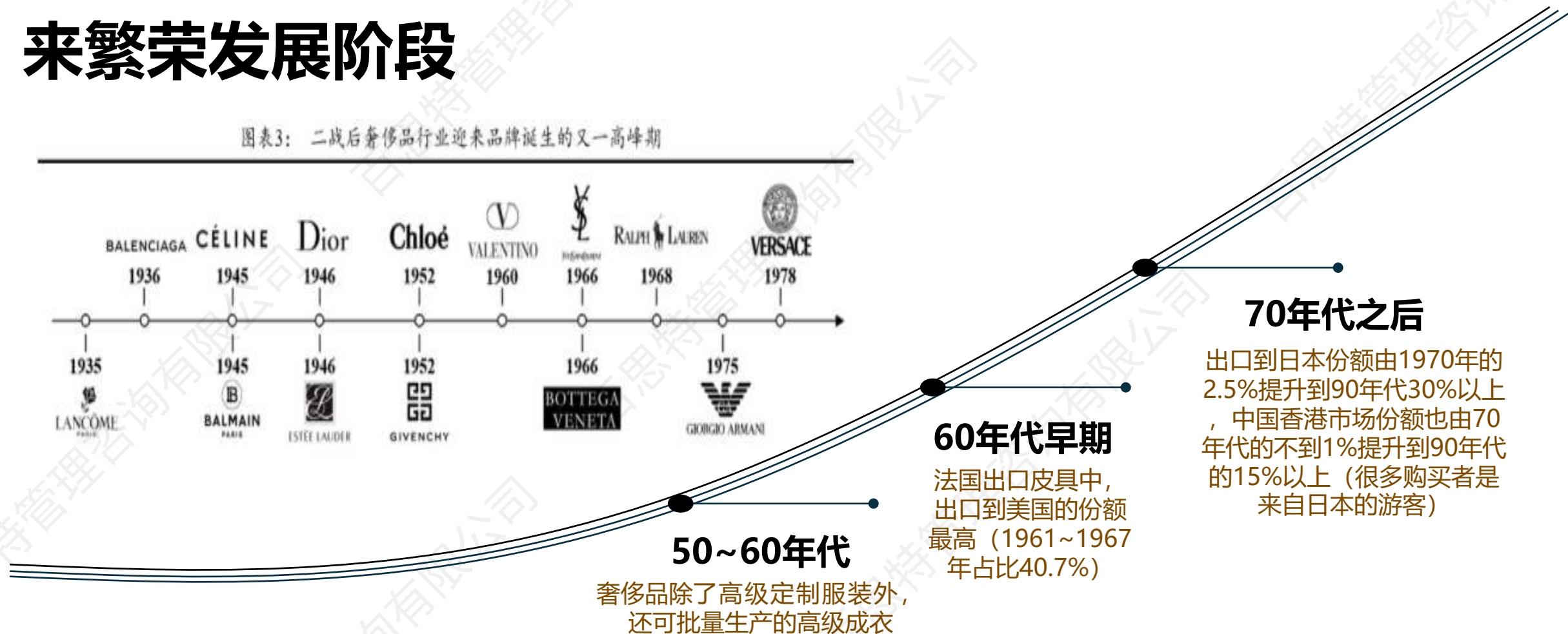
奢侈品品牌 发展模式



战后繁荣

二战后~70年代，西方经济体崛起，欧洲奢侈品迎来繁荣发展阶段

图表3：二战后奢侈品行业迎来品牌诞生的又一高峰期



欧洲奢侈品在美国迎来繁荣发展第二阶段

1970年

4847.32 万

1990年

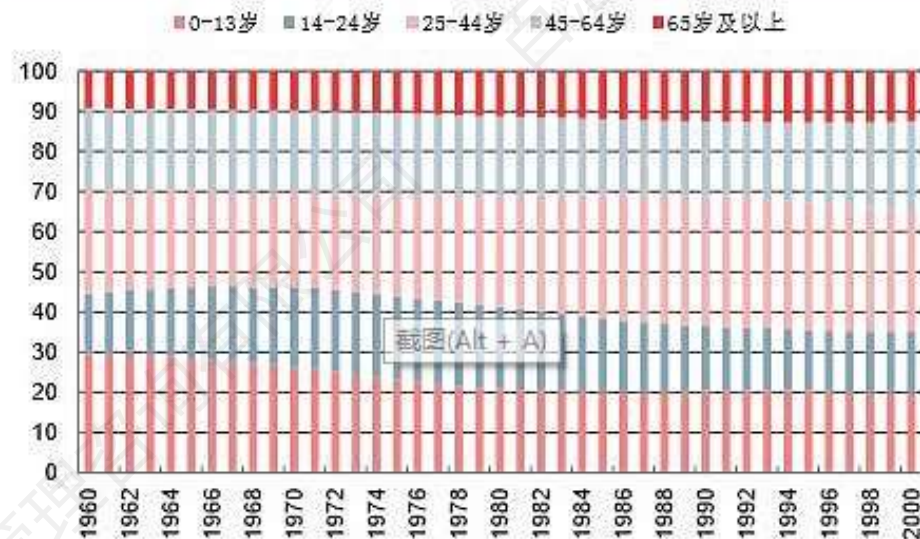
8092.50 万

美国25-44岁年龄段人口迅猛增长，成为美国社会的中流砥柱。

雅皮士引领的品牌消费，本质上是一种对奢侈品品牌的消费。

奢侈品的“品牌”作为产品的一种视觉符号代表，包括了服务、感受等更高层级的含义，给消费者带来“尊贵”、“高雅”等相关的体验感知。雅皮士所代表的高收入阶层为了得到这种体验，并彰显自己的身份地位，才产生了“品牌消费”这一行为，品牌消费是对美国主流文化的回归，是美国从非耐用消费品到耐用消费品，再到服务消费的重要环节，为未来美国消费模式的发展埋下了伏笔。

图表 35：1960-2000 年美国各年龄层人口占比（%）



70年代的拉尔夫劳伦和90年代的COACH为代表的美国新一代轻奢品牌崛起

拉夫劳伦是美国高端服饰集团，2017年收入规模61.82 美元，在美国男装、服装业市占率达1.2%、2.2%，公司最早以POLO衫起家，而后产品从男装延伸至女装、童装、婴童装、鞋饰、家居等领域。

市场定位

- Luxury Group
定位轻奢
- Lauren Group
定位中高端

设计风格

- Purple Label
强调奢华精细面料
- Double RL
复古牛仔风格
- Polo Golf
高尔夫服饰



拉夫劳伦前期成功原因

Ralph Lauren 旗下主要品牌

	品牌名称	创立时间	产品品类	产品价格 (美元)
Luxury group	Ralph Lauren Collection	--	手工定制精致西装、礼服	600-5000
	Ralph Lauren Purple Label	1994	精制正装、休闲服及鞋包，高端服装、饰品、箱包定制	200-6000
	Ralph Lauren Home	1983	奢华家具、家纺、居家装饰物	300-13000
	Double RL	1993	复古牛仔，将户外生活的真实感与狂野相结合	130-2400
	Ralph Lauren Watches	2009	高品质腕表	2180-62500
	Fine Jewelry	2007	精细珠宝	3700-24000
Polo Ralph Lauren group	Polo Ralph Lauren	1968	复古经典+现代美式休闲，休闲服及定制服	50-250
	Polo Ralph Lauren Children	1976	传世经典+现代精神，适合 2-16 岁女孩及 2-20 岁男孩	30-100
	Polo Golf Ralph Lauren, Ralph Lauren Golf, RLX	1971	专业高尔夫服饰	50-300
	Lauren Ralph Lauren	1971	现代经典平价服饰、饰品、鞋类	15-500
Lauren group	Lauren Home	2017	现代化平价家居用品	10-500
Chaps Club Monaco		1978	美式经典休闲服饰、日常装、定制服、礼服等	
		1985	注重舒适感和设计感的衣服和配饰	50-300

美国轻奢品牌

70年代的拉尔夫劳伦和90年代的COACH为代表的美国新一代轻奢品牌崛起

轻奢消费体现注重品质和性价比的理性消费观念，与奢侈品相比，轻奢品拥有较高的品质和个性的品牌内涵，但价格多数定价为在300至500美元，更符合大众消费水平。

美国市场优势一

美国缺乏本土的“奢侈品”品牌，轻奢品牌在市场上有充分的增长空间。

美国市场优势二

美国消费者结构相对年轻化。



蔻驰：轻奢品牌鼻祖。其他轻奢品牌，如汤丽柏琦等同样以个性化设计、优质做工和低价为卖点，在理性消费时期获得成功。

90年代，欧洲奢侈品牌Lv等进入美国，比蔻驰更具吸引力。

1995年，蔻驰 低价购买品牌包 的品牌理念获得认可。

蔻驰全盛时期：2001-2008，蔻驰以每年超20%的增速，营收从6亿美元增长到32亿美元。

20世纪80~90s，奢侈品集团进入日本迎来新高潮

70年代后期-90年代末	日本人均GDP从1970年1.29万美元增长到1990年的2.65万美元
1985年	日本奢侈品市场规模不到4500亿日元。
1990年	规模达到1.65万亿日元，年复合增速接近30%

在奢侈品正式进驻日本前，出现大规模代购现象，同样也有大量日本人去欧洲旅游采购，把门店买空，欧洲很多奢侈品门店都训练店员说日语。

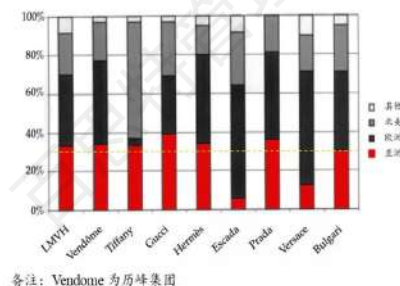
LV和Gucci是第一批意识到日本市场重要性的品牌，Gucci于1972年在日本开设第一家直营店，LV于1978年进驻日本市场。由于亚洲市场快速增长，LV销售规模由1970年代中期的1000万欧元左右，增长到1985年的2.13亿欧元（亚洲市场贡献了44%的收入）。到90年代末，多数主流奢侈品企业亚洲地区的收入占比都超过了30%。

图表4：日本奢侈品销售规模（百万日元）



资料来源：Yano Research Institute，方正证券研究所

图表6：1998年大量奢侈品企业亚洲地区的收入占比超过30%



备注：Wendome为历峰集团

资料来源：公司公告，方正证券研究所

图表33：日本奢侈品零售商 Sun Motoyama 开设的门店



资料来源：公司官网，方正证券研究所

欧美日各大核心中心城市的高档百货快速发展 成就了奢侈品快速发展

德国卡迪威百货是欧洲大陆最大、最受欢迎的百货商场，至今有100多年历史。

Oxford Street（牛津街）是到英国伦敦首选的购物街道。

Galleries Lafayette（老佛爷百货）一个无人不知的百货公司，可追溯到19世纪末。

哈罗德百货拥有近180年历史，包含最齐全的英伦本土品牌和国际一线奢侈品牌。

Printemps（巴黎春天百货）简称PPR是巴黎第一家采用了电力照明的百货公司。

Bond Street（邦德街）起源1700年，被誉为“富人和名人的游乐场”。

意大利米兰黄金四角区，是米兰奢侈品购物的绝佳地点。

Passeig de Gracia（格拉西亚大道）是巴塞罗那最出名的高档购物街。

El Corte Ingles（英格列斯百货）是西班牙最大规模的连锁百货公司。

葡萄牙哥伦布购物中心和里斯本Freeport Outlet广场是欧洲最大的购物中心之一。

美国第五大道和日本银座、香港太古广场、阿联酋迪拜中心等。



零售直营分销代理

在开辟新兴市场早期多采用代理分销， 市场培育有一定成熟度后会采取直营

进入新兴市场时

因资源和团队以及资金不足

不断增长市场需求和逐渐成熟的市场时

已积累一定用户群体和客户认知

奢侈品品牌往往采用**代理分销**奢侈品品牌往往会在重要区域市场直接经营
零售业务，在重要城市采取**门店直营模式**

门店直营有利于品牌商获取客户一线反馈信息，也使得品牌的管理更为直接，对市场的反馈以及品牌的推广也更为敏捷，这也对奢侈品品牌企业的零售管理和品牌推广提升了要求。也有部分奢侈品企业会在核心城市采用直营模式，在二三线非核心城市采用代理分销模式，合作的代理商一般也是当地资源丰富实力雄厚的商业企业。



品牌授权惹的祸

皮尔卡丹的没落从品牌无限授权扩张开始，价格失控和假冒伪劣劣击毁品牌

奢侈品品牌和公司始建之初都定位于世代经营，盲目扩张会导致品牌价值稀释，这一点已经被CK或皮尔卡丹所证明，后两者因为短视的经营策略而失去了其原本的奢侈品的地位。



1950年

皮尔卡丹品牌成立，将成衣概念引入时装界。后向香水、家居、珠宝等租售品牌授权，开创了时尚界的品牌授权模式。

2009年

皮尔卡丹以3700万欧元的价格售出其皮具等品类在中国的经营管理权。诚隆通过同业网络进行全国大面积授权铺货。

现今

中国代理商遍布全国，因大量采取品牌授权模式，其质量难以保障，价格定位混乱，品牌高端形象破坏，时机红利被耗尽。

独特的精英团队

奢侈品品牌有强大的零售管理、设计师资源、买手团队和公关媒体资源

奢侈品品牌的部门架构基本相同，有零售部，陈列部，市场公关部，客户关系部门和买手部门，外部合作设计师、摄影师、时尚媒体。

虽然设计师是奢侈品界的核心，但设计师并不是时尚圈最赚钱的职业，真正赚钱的是捕捉最美瞬间的摄影师。



Karl Lagerfeld



奢侈品行业持续发展的源动力—— 奢侈品管理专业院校

法国是世界众多奢侈品牌的发源地，奢侈品几乎覆盖了时装、香水、化妆品、珠宝等各方面。出于行业发展需要和对专业人才需求，衍生出了“奢侈品管理”专业。

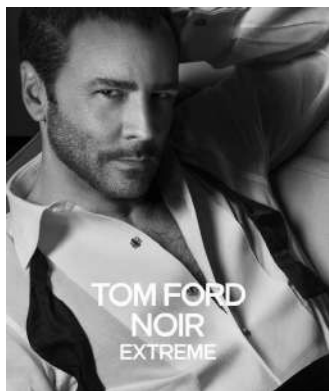
与此同时，法国也是世界上奢侈品管理相关专业设置最多的国家，成为很多学生学习奢侈品管理专业的首选地。榜单排名前二十的院校中，法国上榜院校最多，共8所。法国大部分最知名的奢侈品管理专业都开设在高等商业学校，巴黎奢侈品管理学院就是最早开设“奢侈品管理”专业的院校之一。

奢侈品管理学院

TOP 2019 EDUNIVERSAL BEST MASTERS RANKING Luxury Management				
COUNTRY	RANK	SCHOOL / PROGRAM	RELATIONS	DETAILS
France	1	Global MBA with a major in Luxury Brand Management ESSEI Business School	5	
USA	2	MBA Full Time / Retail and Luxury Goods Electives Columbia University - Columbia Business School	5	
Italy	3	International Master in Luxury Management NIP Politecnico di Milano Graduate School of Business - NISOLA Business School	5	
USA	4	MBA Luxury Marketing Specialization New York University (NYU) - Stern School of Business	5	
Italy	5	MBA concentration in Luxury Brand Management Università Bicocca	5	
France	6	MBA Spécialisé - Luxury Brand Marketing and International Management Institut Supérieur de Marketing de Luxe - ISML	5	1
France	7	MSc in Luxury Management & Marketing emgma Business School	5	1
Italy	8	Master of Fashion & Luxury Management - major Luxury LUMSA Business School	5	
United Kingdom	9	MBA concentration in luxury management Lancaster Business School	5	
Italy	10	MBA concentration in Design, Fashion, and Luxury Goods University of Bologna	5	
France	11	Master Innovation Design et Luxe Université Paris-Est Marne-la-Vallée Villeta Université Eiffel	5	
USA	12	MBA Retail & Luxury Goods University of Virginia - Darden Graduate School of Business	5	
France	13	Dual Master's Degree in Global Luxury and Management (DGLM) SKEMA Business School	5	
Italy	14	EMILUX - Master in Luxury Goods Management Università Cattolica del Sacro Cuore, Milan, Italy	5	
Austria	15	Master in Luxury Goods and Services Brand Management Friedrich Schlegel University of Economics - International Business School (IBS)	5	
France	16	3CN MSc Luxury & Design Management ICN Business School	5	
Australia	17	Master of Luxury Branding Curtin University	5	
France	18	MBA spécialisée en Management et Marketing du Luxe Gardanne-Gallien Global Education France - GEF-ES	5	
France	19	Master Marketing et Stratégie, parcours 207 - Luxury Management Université Paris-Dauphine	5	
United Kingdom	20	MSc International Luxury Marketing Goffard Graduate University	5	

设计师的力量

香奈儿、迪奥、古琦、瑟琳、LV的复兴



汤姆·福特
Gucci、YSL



亚历山德罗·米歇尔
Gucci、Fendi



迈克·柯尔
Céline



菲比·费罗
Céline



约翰·加利亚诺
Dior



马克·雅可布
LV



卡尔·拉格斐
Chanel、Chloe、Fendi

漫长的发展过程

宝马发展战略：为每个年轻人
种下梦想的种子

01

第一步：建立梦想

埋下欲望的种子是奢侈品建立之初的关键，也是最漫长的过程。品牌必须通过沟通战略让梦想变得更加诱人。

02

第二步：激化欲望

缓解购买压力感。当顾客真正走进销售现场，必须确保顾客系统感官的愉悦性，用愉悦感缓解购买压力，激化拥有的渴望，最终成交。

03

第三步：消除疑虑

及时消除负面情绪。在顾客付款后，必须预防和及时处理可能出现的负面情绪，让他们感到花这么多钱是值得的，灌输品牌文化、价值、传统和荣誉感，细致入微的售后服务，不断提升顾客的欲望是消除负面情绪的三种方式。

生活方式时尚杂志的作用

产品是梦想道具：用精品杂志内容兜售传播品牌梦想

1



路易威登

《旅游指南》杂志、刊物——在每个商店或发行刊物中，把嵌入产品的旅行指南和购物质量作为兜售梦想和传播文化的载体。

2



香奈儿

《香奈儿的生活》励志电影——电影营销的鉴定执行者，甚至自己拍摄小电影，或邀请观众到香奈儿小姐曾经居住的公寓。

3



爱马仕

《丝巾、搭配、化妆》教程营销——丝巾的100个建议，创造海量访问量。

4



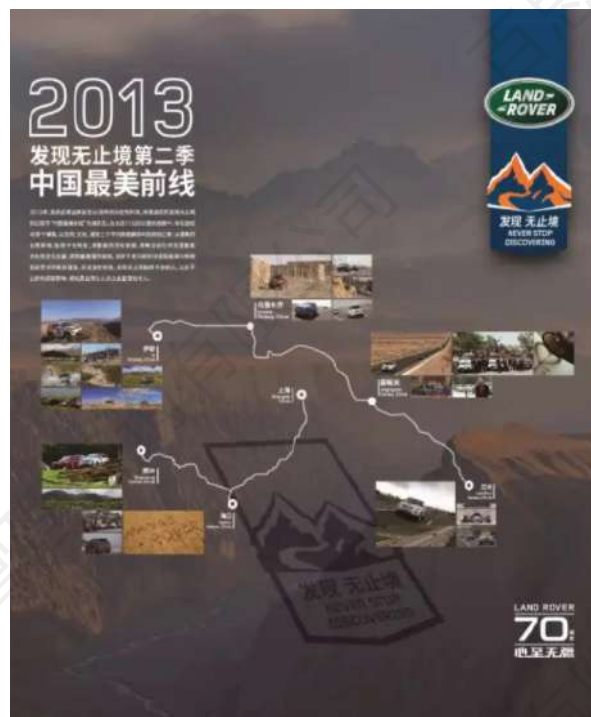
巴宝莉

《风衣搭配》电影+用户的故事——利用电影营销，并让用户讲述自己搭配风衣的故事。



生活方式时尚杂志的作用

产品是梦想道具：用精品杂志内容兜售传播品牌梦想



生活方式时尚杂志的作用

产品是梦想道具：用精品杂志内容兜售传播品牌梦想

Dior ②平面广告

Dior 的平面广告投放并不密集,目前它的广告仍然集中在像《ELLE》这样的高档杂志上。



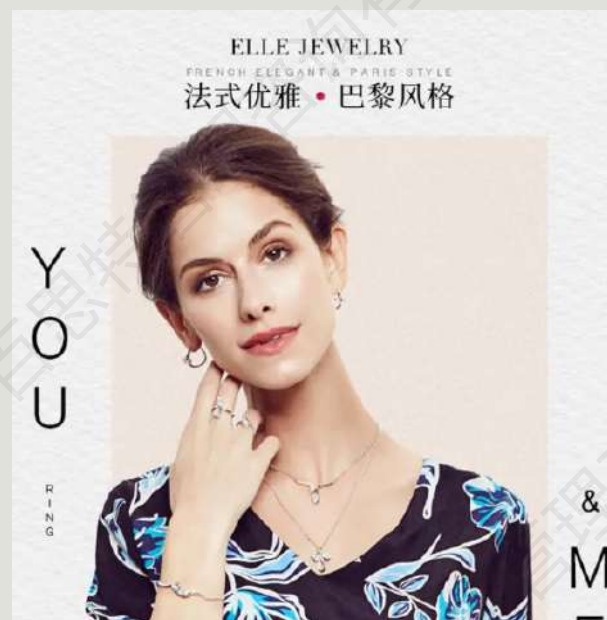
10年5月《ELLE
法国版》



10年4月《ELLE
美国版》



10年3月《ELLE世
界时装之苑》



时尚杂志编辑：奢侈品品牌的世界梦想传播者

劳伦·魏丝伯格毕业后进入美国《Vogue》杂志担任总编辑助理，之后创作了《穿普拉达的女王》，影片多次出现奢侈的、价格高的时尚服饰和流行尖端的用品。米兰达出场时拎普拉达手袋。而《VOGUE》美国版主编安娜·温图尔通常被认为是米兰达的原型，她应邀出席了影片首映式。在首映式上，她全身穿着普拉达。



葡萄酒杂志编辑：红酒品牌的世界梦想传播者

不被看好

1982 波尔多期酒发布时，欧洲酒评家、买家都不看好该年份，这对当时刚经历过经济危机，又家家大丰收的波尔多酒庄来说，无疑是沉痛的打击。

狂热追捧

美国酒评家罗伯特·帕克对该年份大肆赞扬，并多次在他创办的《葡萄酒观察家》杂志上对 82 年份表达狂热追捧。82 年酒上市时，其浓郁、丰富、深邃、新鲜和惊人的陈年潜力重锤欧洲酒评界，一时间，帕克被推上“葡萄酒皇帝”的宝座。

封神象征

1982 也成了波尔多永垂不朽的经典并引用于影视剧中，而拉菲作为波尔多酒的代表更是频繁出境，82 年拉菲直接封神，成为财富的象征。



公关活动提升势能

品鉴展览、时装大秀、IP跨界公关造势是常态

品牌快闪店传播活动——

“香奈儿红色工厂”快闪店，玩转品牌体验营销，吸引消费者自主传播达到良好传播效果

- ✓ 2018年9月29日至10月7日，首家香奈儿红色工厂落地北京三里屯，携全新香奈儿产品及亮相，呈现全球首秀。
- ✓ 神秘红色空间的快闪店形式，能够让参观者迅速得到沉浸式感官体验，新颖独特的产品不仅能够引发消费冲动，还能够吸引消费者自主传播，让品牌的宣传达到更好的效果。



奢侈品行业营销活动形式



数据来源:时趣洞察云, 监测周期:2019年1月-4月

Coach参加纽约时装周展现全新形象，增强品牌时尚认可度吸引年轻用户群体

- ✓ 2月13日，Coach 2019秋冬系列亮相纽约时装周大秀，并邀请关晓彤、任嘉伦、熊梓淇等明星参加，微博话题阅读量超过6.1亿，强势聚焦舆论视线，提升品牌关注度。
- ✓ COACH曾经一度被称为“大妈的买菜包”，这对其品牌形象带来严重影响，为扭转在年轻消费群体中的印象，coach开始进行品牌战略调整，首先与年轻的“明星粉丝”合作，在产品上大胆跨界，主动拥抱年轻群体，以期提升年轻群体的喜好度。



奢侈品展聚光灯

巴黎纽约伦敦时装周和巴塞尔珠宝钟表展



跨品类成就品牌

不维系专家地位，只有权贵阶级和艺术创造力

多数奢侈品牌从一个类别的招牌产品开始起家，但不局限于第一个名声大噪的产品，即使这个产品消失品牌也能存活下来。古驰是以生产皮革闻名，后来远超皮革。香奈儿从服装横跨到皮革、鞋履、手表、珠宝、香水。现在没有人会认为香奈儿代表了某个品类。

高级定制服

精品

高级珠宝

腕表

INSIDE CHANEL

香水

彩妆

护肤品

— 线上香水与美容品专门店 —

奢侈品品牌价值构建

奢侈品品牌价值塑造： 产品功能利益价值之外的品牌附加利益的构建

- 原料独特和产量稀少，营造稀缺感
- 富贵权利的象征，营造奢华梦境生活
- 奢侈品牌所提供的产品和服务必须看上去是“最高级的”
- 奢侈品牌以己为荣，以个性化创造着独特的非凡情趣

- 生活方式引领者和奢华品质生活提供者需要跨品类经营
- 梦寐以求少数拥有，维护顾客的优越感，产生距离感
- 奢侈品卖的是产品带给消费者的各种情感和联想

- 创始人、时间沉淀和历史事件、权贵代表为基础的品牌传奇故事
- 公关传播和品牌体验以及客户关系、新兴市场拓展为核心的经营秘诀
- 广告的意义意义在于传递品牌形象个性，赋予品牌独特的联想和声誉

宣传塑造奢侈品品牌的8种路径

1

发掘历史

5000年历史文化蕴含文化瑰宝，为品牌所用

2

重拾技艺

大量技艺大师活在博物馆、文献中，活化、商品化、故事化、品牌化，欧洲奢侈品“买手制”并非不能借鉴

3

洞察族群

像supreme发掘于街头文化、凯歌发掘商业女性一样打造族群文化

4

立足创始人

每个奢侈品牌都有鲜明的个性态度、价值观和情趣审美以及这些理念的引路人—品牌创始人

5

借力名师

签约设计大师或者艺术名家不应该活在小圈子，突破圈层并非不可能

6

誓言品质

每个奢侈品都有传神的品质，哪怕是一个打火机

7

展现风情

大到民族、国家，小到地方都存在“奢侈品”，独特的异国区域风情魅力成就非凡传奇故事

8

生活方式

盖茨比、欧洲贵族和街头不是精英生活方式的全部，还有N种可能

奢侈品品牌势能金字塔

奢侈品品牌势能为何这么强？

品牌价值的系统构建让品牌势能强盛不衰



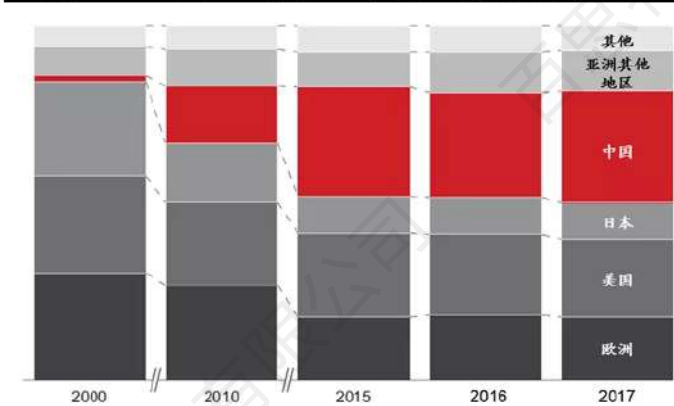
奢侈品牌 扩张战略



中国成为新兴市场

21世纪开始中国成为奢侈品品牌重点拓展市场

图表11: 奢侈品消费构成 (按消费者国籍分)



资料来源: Bain, 方正证券研究所

中国消费者的奢侈品消费金额占全球的份额从2000年的**1%**左右提升到2017年的**33%**, 各大奢侈品集团将业务重心专向中国市场。

LVMH

图表12: LVMH 集团的收入构成和门店分布

地区	收入占比%		门店数 (家)	
	2002	2018	2001	2018
法国	12%	10%	266	514
欧洲(除法国)	26%	19%	372	1,153
美国	38%	24%	365	783
日本	10%	7%	215	422
亚洲(除日本)	12%	29%	226	1,289
其他	2%	11%	57	431
合计	100%	100%	1,501	4,592

资料来源: 公司公告, 方正证券研究所

亚洲 (除日本) 地区的收入占比也从2002年的12%提升到了2018年的29%

。21世纪, 中国内地市场份额提升, 从2005年的0.3%提升到2012年的2.9%, 香港地区所占份额2009年后超过日本。

钟表



瑞士钟表

60年代时最大出口国: 美国份额**20%**
90年代: 中国香港地区份额接近**20%**

日本钟表

2000年之前: 份额**1%**不到
2010年: 份额**6.8%**

营造品牌奢华梦想

向新兴市场投放广告营造品牌奢华梦境



书写品牌传奇故事

向新兴市场传播内容塑造品牌传奇故事



跨品类多组合

产品跨品类经营和品牌组合扩张成为常态

LVMH集团：产品多元化战略

时装

皮具

珠宝

腕表

食品

酒类

香化

LV中流砥柱

集团销售额中占比最大

LV后期增长迅猛

曾是相对薄弱的品类，2011年
宝格丽加入让该业务增长迅猛

LV后起之秀

凭借品牌优势、渠道优势、客户
资源，成为内部最大众化的产品

绑定重奢mall和百货购物中心

跟随购物中心以及高端百货商场的扩张步伐

LVMH集团与恒隆、华润等合作最为紧密。其中，与华润的合作次数高达54次。

爱马仕精品店只开在商业二线以上城市，入驻购物中心均为重奢档次（其中一家落位北京王府井半岛酒店），极致选址高奢化。

购物中心

76.6

% 高端软奢门店开设地

独立百货

23.38

购物中心

62.09

% 高端硬奢门店开设地

独立百货

37.91

购物中心

75.69

% 珠宝品牌门店开设地

独立百货

24.31

购物中心

41.63

% 腕表品牌门店开设地

独立百货

58.37

赢商大数据对LVMH、开云、历峰三大集团的时装皮具和珠宝钟表和爱马仕、Burberry等品牌旗下70个品牌进行硬、软分类。比起独立百货，软奢与珠宝更爱扎堆购物中心，背后叠加着商业模式、消费需求变迁与品类特质等多重因素。

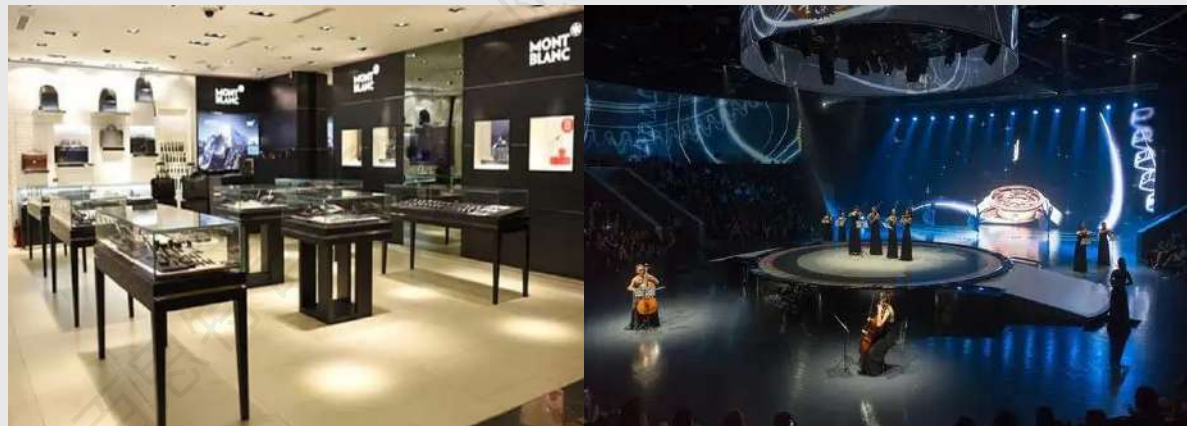
打造专属消费体验

从门店环境到新品发布到客户维系，全程充满期待

奢侈品牌常把持住购物中心一层的黄金位置。中国购物中心的存量与增量已大于独立百货，且购物中心的动线和门店设计高度适配体验消费风潮与奢侈品展示门面的需求。珠宝与软奢需要门店具备空间氛围感与购物体验感。

奢侈品每一位员工都是品牌宣传大使，他们善于倾听，知识丰富且善于洞察客户的需求。无论顾客在参观门店之时是否购买，服务人员都有责任提供优质服务。“不仅是销售产品，奢侈品更重视和顾客建立恒久的关系。”

围绕奢侈品衍生的高端消费文化，重奢商场构建了奢侈品消费“生态圈”，这些商场无不有VIP停车场、贵宾厅、奢侈品维护等各种高端服务场所，从停车入场到大包小包离场，重奢商场尽可能考虑到消费客群的全部高端消费需求，帮助奢侈品品牌完成针对高净值客群的闭环服务。



经典和限量发售营造饥渴

从明星政要代言到核心客户定制预售营造稀缺饥渴



● 奢侈品高价原因一

奢侈品的高昂价格是建立在精致选材、精湛手工艺和丰富创造力的基础上，高昂价格是由奢侈品独特品牌个性、产品稀缺性和独特性、品牌悠久历史和传奇故事以及尊贵地位、奢华的消费体验共同铸就的品牌价值决定的。



● 奢侈品高价原因二

众多奢侈品品牌经常利用奢侈品的这一特性，创造出一款款经典或限量版产品，从而紧紧抓住顾客对稀缺独特产品的渴求欲望。这种让市场处于“半饥饿状态”的巧妙策略却能成功地将品牌价格拔高，并且使产品也始终供不应求。

联手艺术家和潮牌让品牌充满活力

新世代消费者崛起，唤起奢侈品品牌朝着创意化与年轻化转型。为迎合年轻消费者，奢侈品品牌与艺术家进行跨界合作、与时尚潮牌推出联名款屡见不鲜。

图8: GUCCI x Unskilled Worker合作系列



GUCCI是品牌形象重塑先行者，2015年新设计总监Alessandro Michele在设计中添加大量涂鸦、卡通等形象，风格大胆前卫、个性时尚，吸引大量年轻消费者。



图9: Burberry X Gosha Rubchinskiy联名款



2018年1月，Burberry与俄罗斯潮牌Gosha Rubchinskiy联名合作8件男装单品，突破其经典、正式的风格，风衣变成一半黑色，一半金色拼接显得潮味十足。

权贵背书、明星名流跟风，品牌的少数拥有者决定尊崇地位

1999年创建的理查德米勒，标价达到45万欧元。自信源于西班牙国王、英国女王和美国总统，它超级复杂的表盘和高调张扬的外观令人印象深刻，除了它狂拽酷炫的外表外，最让人津津乐道的还要属它惊人的价格了，更被称为 “亿万富翁入场券”。



提价成为集体共识

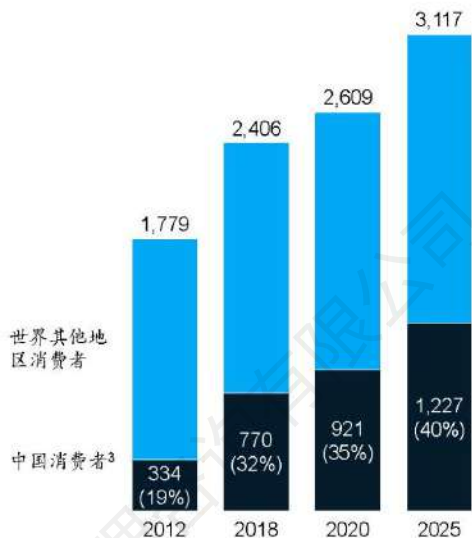
面对80后和90后消费群体，奢侈品品牌提价蔚然成风

图1

得中国者得奢侈品天下

全球个人奢侈品¹消费市场变化趋势
十亿元²

2020-25年复合增长率



2%

6%

中国奢侈品市场规模现为

7700亿元人民币，
到2025年将增长近一倍，达到1.2万亿元人民币，
为2018-25年全球增长贡献

65%

图2

无论从消费者规模还是消费的总额来讲，80后都是奢侈品消费主力军

各年龄段奢侈品消费者总数
百万人，%

注：由于四舍五入，各数据之和可能不等于100%

资料来源：麦肯锡中国奢侈品报告2019



年轻一代已经撑起了中国奢侈品市场的半壁江山。**奢侈品已经成为年轻一代的社交资本**，能够帮助他们提升在线上线下的身份和话语权，奢侈品已成为一种可以在社交媒体上流通的“货币”。

发于欧美增于新兴市场

从欧美市场稳定增长到新兴市场崛起

新兴市场战略一直是LVMH 坚持不懈也最有成效的战略，在这里品牌可以以最低的成本进入，攫取最高的利润，价格、渠道、营销的绝对话语权让亚洲成为LVMH 的印钞机。

欧

美国与欧洲在过去的12 年间一直是LV销售稳定的增长板块。日本经济上升期也是LVMH 在日本市场的快速发展时期，曾一度与法国本土市场的销售份额大致齐平。

LVMH
品牌地域
发展战略

新兴市场-日本以外的亚洲地区

日本经济疲软与市场饱和，市场份额由2002年15% 缩小至2013年7%。除日本以外的亚洲地区贡献日益加大，从2002 年15% 扩大到2013 年的30%。

品牌下探覆盖更多人群

奢侈品集团正在利用品牌势能下探大众市场

LVMH集团：53个品牌

品牌类型

精品零售	酒类	时装皮具	珠宝钟表	香化
4个	22个	13个	7个	11个

品牌等级

中高端	顶奢	市场大众化
(主要)	(营业额大但占比低)	(利润最大化却导致品牌下探)

当品牌大众化，表面上看，传统知名品牌只是失去了少数的核心消费者，却获得了更多新进消费者，销量和利润不降反增；然而核心消费者作为意见领袖，会影响新进消费者，导致原有的优势奢侈品大牌将不得不面对失去更多市场和客户的局面，而更重要的是，当这些品牌反应过来的时候，已经没有改正的机会。

线上零售开拓年轻人群

奢侈品品牌线上零售趋势明显，电商平台纷纷拥抱奢侈品



图表43：各类型奢侈品电商平台概况

平台	描述
垂直型电商平台	
Farfetch	2008 年成立，2018 年平台 GMV 达 14.1 亿美元。以平台模式为主，收购的买手店 Browns 会产生部分自营收入，平台上的卖家包括奢侈品品牌商（382 个），及买手店等奢侈品零售商（640 个）。京东 2017 年 3.97 亿美元入股公司，2018 年底持股 16%，为最大股东，京东的奢侈品平台 Toplife 于 2019 年 2 月并入公司。2018 年 2 月，Chanel 入股公司，双方将展开长期合作，为消费者提供数字化的线上线下一体化服务 2018 年 9 月公司上市，目前市值约 35 亿美元。
YNAP	2015 年，由 2000 年成立的 YOOX 集团和 THE NET-APORTER 集团合并而成。旗下共有 4 个电商平台，其中 YOOX 和 THE OUNET 同时也为奢侈品品牌提供官网运营服务，目前合作的品牌包括 Armani、Chloe、Balenciaga 和 Balmain 等。2017 年集团实现收入 20.9 亿欧元。2018 年 6 月公司被历峰集团收购后退市，目前为历峰集团全资子公司。2018 年 10 月阿里和公司成立合资公司开展合作。
寺库	2008 年成立，最初是提供奢侈品相关服务，2013 年推出奢侈品线上商城。公司以自营模式为主，2018 年线上渠道实现 GMV 77.3 亿元人民币（占中国奢侈品线上市场的 25%）。2017 年公司赴美上市，目前市值约 4 亿美元。2018 年 7 月，LVMH 集团旗下私募基金 L Catterton Asia、京东集团与公司宣达成战略合作，通过此次合作，寺库将获得 1.75 亿美元的投资。
综合电商平台	
天猫	2017 年 8 月 2 日，天猫上线奢侈品频道 Luxury Pavilion，定向邀请奢侈品品牌入驻，只向部分达到特定消费标准的消费者开放（或在手淘搜索“Luxury Pavilion”也可进入）。截至 2019 年 6 月，入驻的奢侈品品牌超过 110 家，包括 LVMH 集团、Armani 和 Chanel 等品牌的美妆产品。
京东	2017 年 10 月上线奢侈品平台 Toplife（独立 APP），京东为其开通了航空运输专线和京尊达白手套服务，但运营情况并不理想，2019 年 7 月并入京东投资的 Farfetch。

资料来源：公司公告，方正证券研究所

过度延伸不良后果

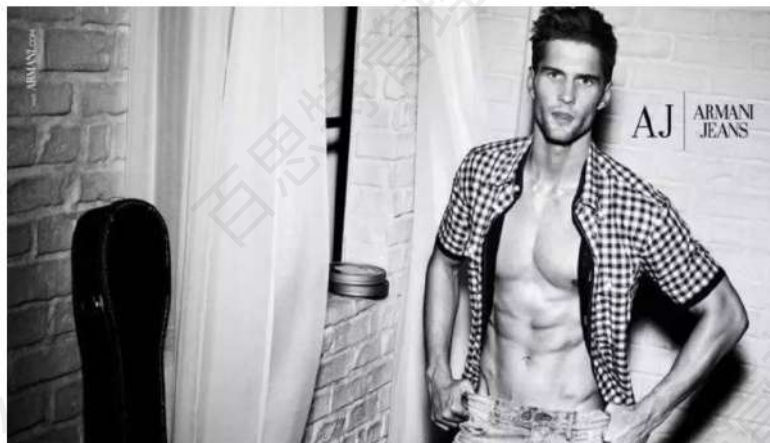
阿玛尼、拉尔夫劳伦过度扩张后的后果

精简产品线、收缩渠道、提高利润率，
拉尔夫·劳伦的股价已经从 2015 年的低谷中走出

股价 单位：美元



Armani在上周的Giorgio Armani 2017秋冬大秀后宣布了新的品牌战略，决定从2018年开始，只留下三个主要系列：Giorgio Armani、Emporio Armani和AJ Armani，而Armani Collezioni和Armani Jeans将合并到以上三个系列之中。



目前在奢侈品行业中，除了Armani，还有Ralph Lauren、Burberry、Marc Jacobs、Dolce&Gabbana和Paul Smith等品牌都已采取相同策略，砍掉部分业绩不佳的副线系列。



超越品牌生命周期

向下延伸和横向扩张品类创造更大的可能

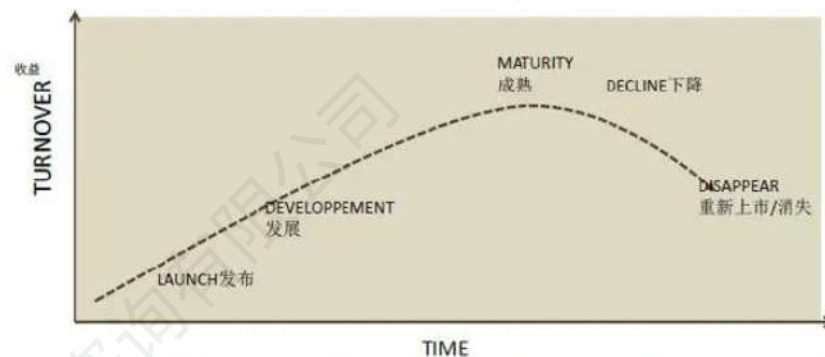
成为奢侈品是一个渐进的过程。从发现信徒级小众对某个单品开始，围绕建立的声望向品牌纳入更多的想象空间，保持其他产品与品牌自身的差距。每个奢侈品走出自我局限才能创造无生命周期的品牌。



都彭
从打火机转移钢笔大获成功



Luxury product / brand lifecycle 奢侈品/品牌生命周期

奢侈品
最初现象

少量品牌，人群比例小

奢侈品
全球化过程

品类扩大，覆盖人群扩大

经济危机家族危机

经济周期和家族经营危机成为奢侈品品牌最大敌人

奢侈品品牌的没落始于经济周期中，这些企业创始人去世和家族企业面对经济危机企业经营困难，经济周期和家族经营不善是奢侈品无法克服之痛。爱马仕等大品牌成功经验表明：经济危机并未冷冻奢侈品市场。消费者们只是变得更挑剔，倾向于在高品质和经典款式中寻求安全感。



1

德国奢侈服装品牌Strenesse AG于2014年4月申请破产。

2

英国奢侈品品牌雅格狮丹于2012年4月18日宣布倒闭。

3

法国高定品牌Christian Lacroix受高级定制拖累于2009年6月宣布破产。

4

德国奢侈品集团Escada于2009年8月13日申请破产。

5

意大利奢侈鞋履品牌Cesare Paciott于2013年12月30日破产。

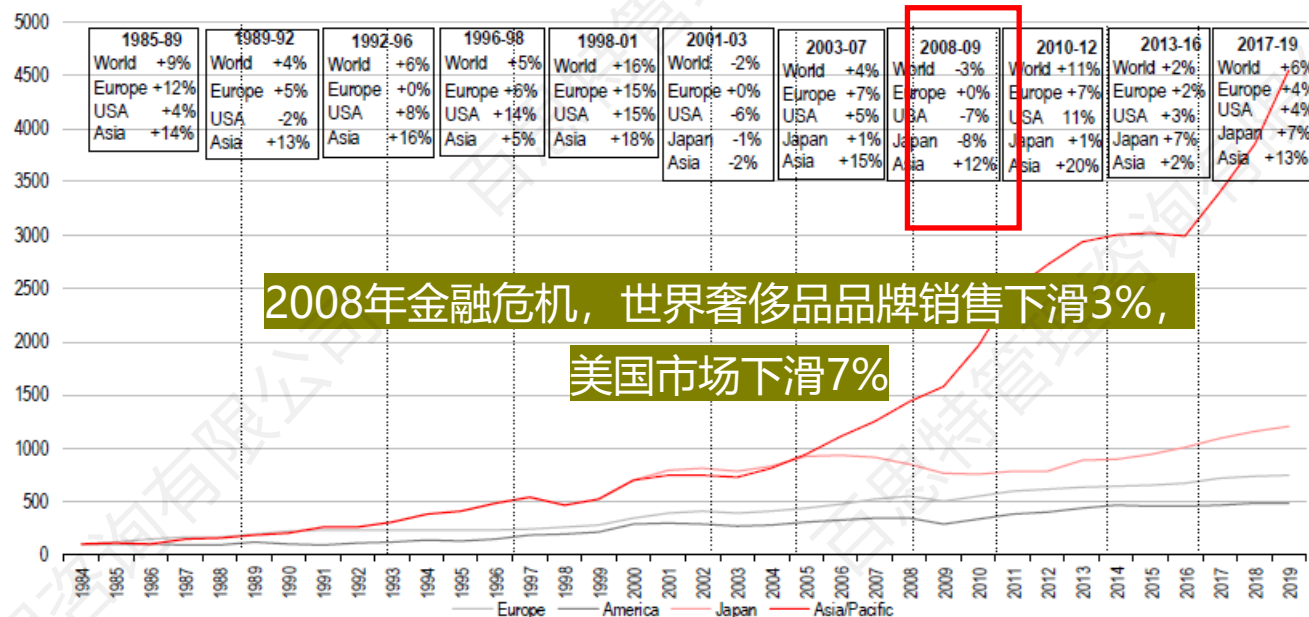
6

世界著名奢侈品牌Wedgwood于2009年1月5日宣布申请破产。

经济危机家族危机

经济危机中求生存是奢侈品品牌共同的挑战

Contribution of each region to luxury sector growth during 1984-2019 (base 100 in 1984)



Source: HSBC, Bain Altgamma

Coach因次贷危机销售下滑，单季销售增幅从2007年头三个月超过30%滑落至年末的20%，在2008年随着金融危机升级出现急跌

汇丰银行奢侈品行业分析师指出，与缩水的财富相比，消费者的信心和心理受到的打击更为严重。
过去，人们把奢侈品当成标榜自身身份和地位的象征，而全球经济惨淡下，这种带炫耀的行为方式与大环境格格不入。

在米兰、纽约等奢侈品牌汇集的时尚之都，消费者开始索要没有品牌名称和标志的购物袋来装走自己的战利品，不想让其他人觉得自己是在炫耀——“我并没有抵押房产，同时还有钱买入Gucci或是LV的手袋”。

经济危机家族危机

经济危机也为行业洗牌提供了绝佳机会

宝格丽金融危机期间
削减成本举措

- 取消了表带的打磨工续
- 香水包装上使用成本较低的瓶子和外包装盒
- 就现有租约与业主议价，争取更为廉价的租约
- 供应商施压，降低钻石、蓝宝石等珍贵宝石进货价格
- 推迟新店开幕计划

经济调整周期的新机遇
LVMH

- 2008年4月，LVMH耗资数百万欧元吞并瑞士制表商恒宝，加强钟表领域实力。



汇丰银行奢侈品分析师Erwan Rambourg表示称，单一奢侈品牌终将成为奢侈品集团的一部分，或是通过收购其他品牌而主动成立一个奢侈品集团，或是被其他品牌收购。

从家族经营到被资本并购进入集团化运作

全球化过程中，家族运营品牌面临资本和管理架构的压力，发展遇到瓶颈，加上周期性的经济危机和金融危机，奢侈品品牌迎来收购兼并和上市高峰期：**LVMH（1987）、历峰集团（1988）和开云集团（1988）**。（目前三个集团的管理家族均不是奢侈品品牌的创立家族），**Tiffany(TIF.US)（1987）和爱马仕（1993）也于该阶段上市**。此后，奢侈品行业进入新发展阶段，盈利能力和投资回报率也成为了奢侈品公司发展的重要指标。

图表7：LVMH 集团的形成经过

时间	事件
LV、酩轩集团条线：	
1743 年	香槟品牌酩悦（Moët & Chandon）成立；
1854 年	Louis Vuitton 成立；
1870 年	干邑品牌轩尼诗（Hennessy）成立；
1971 年	酩悦（Moët & Chandon）先收购了 Dior 的香水业务，后与轩尼诗（Hennessy）合并组成了酩悦轩尼诗集团（Moët Hennessy），成为了当时法国最大的奢侈品集团；
1986 年	LV 集团收购了 Givenchy 香水业务和香槟品牌 Veuve Clicquot；
1987 年	Louis Vuitton 和 Moët Hennessy 两家公司合并成 LVMH 集团，两个创始家族合计持有新公司 37% 的股份和 55% 的投票权，合并后的集团当年收入 23 亿欧元，是当时世界上最大的奢侈品集团；
Arnault 家族条线：	
1985 年	Bernard Arnault 收购了濒临破产的纺织集团 Boussac，当时 Boussac 旗下拥有迪奥的时装业务（Couturier Christian Dior）和百货公司 Bon Marché；
1987 年	收购了服装品牌 Céline，又与设计师联合创立了服装品牌 Christian Lacroix；
1988 年	由于 Louis Vuitton 和 Moët Hennessy 两个集团的管理层不和（因为轩尼诗家族式贵族出身，而 Louis Vuitton 家族出身平民；且在两家公司合并的同时 Moët Hennessy 又和英国啤酒集团 Guinness 结成联盟，引起 Louis Vuitton 家族的不满），原本是小股东的 Bernard Arnault 趁着 1987~1988 年股票市场的崩盘、LVMH 集团需要新股东注资的契机，通过各种方式的增持和收购，最终获得了 LVMH 的控股权。

资料来源：Global Luxury，公司公告，方正证券研究所

图表8：Kering 集团的形成经过

时间	事件
Gucci 集团条线：	
1923 年	Gucci 成立；
20 世纪 60~70s	Gucci 推出多个经典产品，并在全球迅速扩张，业绩飞速成长；
1979 年后	品类品牌授权过于泛滥、渠道管理松散，品牌形象开始走下坡路；
1989 年	Gucci 家族内斗严重，投资公司 Investcorp 购入 Aldo（创始人 Guccio 孙子之一）派系持有的全部股份；
1993 年	Maurizio（创始人 Guccio 另一个孙子）派系将其持有股份转售 Investcorp，至此 Gucci 正式脱离其创始家族的经营；
1994 年	Tom Ford 升任创意总监；
1995 年	Domenico De Sole 被任命为 Gucci 集团总裁，和 Tom Ford 组成“Tom-and-Dom”团队，Tom 管设计，Dom 管经营，将 Gucci 推上新的成长高峰，在销售和 design 方面都取得了良好成绩；同年，Gucci Group NV 在阿姆斯特丹联交所上市，Investcorp 减持所有股权；
Pinault 家族条线：	
1963 年	François Pinault 成立了 Pinault SA，主要做建材贸易生意；
1988 年	Pinault SA 上市，收购了 CFAO（一个法国和非洲的贸易公司）；
1991 年	收购 Conforama（一个家具零售商）；
1992 年	收购 Au Printemps SA（控股巴黎春天百货、食品零售商 Prismaic、邮购服饰零售商 Redoute 等）；
1994 年	更名为 Pinault-Printemps-Redoute（PPR）；收购了 Fnac（法国文化产品和电器产品零售商）；以 29 亿美元收购意大利公司 Gucci 42% 的股权，开始进军奢侈品领域（其中还涉及到了和 LVMH 的收购战争，Pinault 家族最终取得胜利）；接下来还进行了一系列收购：1999 年收购了 YSL Beauté、意大利鞋品牌 Sergio Rossi，2000 年收购了 Boucheron，瑞士钟表品牌 Bédaride & Co 和 Alexander McQueen，2001 年收购了 Balenciaga、Stella McCartney 和 Bottega Veneta。

资料来源：Global Luxury，公司公告，方正证券研究所

图表9：Richemont 集团的形成经过

时间	事件
1847 年	Cartier 成立，一直是以家族企业模式运营，且该模式一直持续了一个多世纪；
1960 年代	Cartier 面临盈利的问题和财务危机；
1972 年	Robert Hocq（发明了高级打火机，并以卡地亚的品牌销售）和 Joseph Kanoui 等投资人接手了 Cartier 在巴黎的业务；
1979 年	Joseph Kanoui 收购了 Cartier 在美国和英国的销售公司，并在瑞士建立工厂生产珠宝首饰；Cartier 家族退出经营；
1988 年	南非的 Ruppert 家族接手了 Cartier（Ruppert 家族是依靠矿业、烟草和金融行业积累财富）；同年成立 Richemont 集团，在苏黎世证券交易所上市，上市时集团还拥有 Dunhill、Montblanc 和 Chloé 品牌；同年收购了手表品牌 Piaget 和 Baume & Mercier；
1994 年	收购了枪械制造商 Purdey（普莱德）；
1996 年	收购了手表品牌 Vacheron & Constantin（江诗丹顿）和 Panerai，和皮具品牌 Lancel；
1998 年	收购了中国品牌上海滩；
1999 年	收购了 Van Cleef & Arpels（梵克雅宝）；
2000 年	收购了手表品牌 Jaeger-LeCoultre（积家）、IWC（万国）、Lange and Sohne（朗格）；

资料来源：Global Luxury，公司公告，方正证券研究所

奢侈品品牌复兴的关键：新的设计师和管理层

品牌战略和制定的过程中，管理层起到重要的作用，且优秀的管理人才是稀缺资源，有成功运营经验的品牌可以向集团其他的品牌输出人才；且经过不同品牌的历练，管理人员的经验也会更加丰富。

图表48：“Tom-and-Dom”组合上任后 Gucci 品牌“起死回生”

单位：百万美元	1992	1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999
收入（百万）	199	203	264	500	881	975	1,042	1,236
YoY		2.0%	30.0%	89.4%	76.2%	10.7%	6.9%	18.6%
品牌授权费								
收入占比%			9.7%	5.7%	4.4%	4.8%	2.5%	2.5%
运营利润	-29	5	32	121	239	237	240	270
利润率%	-14.6%	2.5%	12.1%	24.2%	27.1%	24.3%	23.0%	21.8%

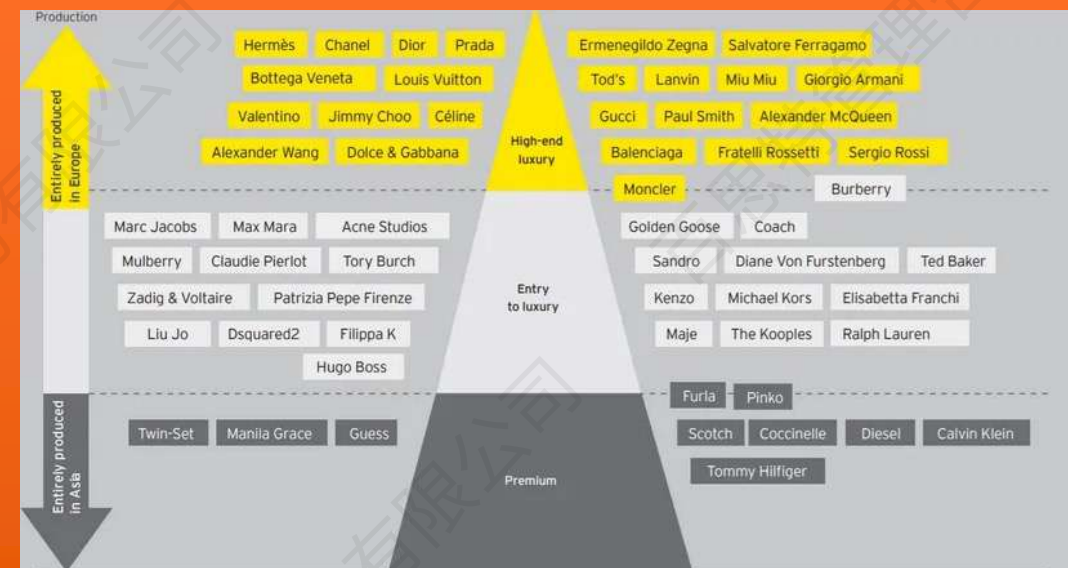
资料来源：公司公告，方正证券研究所

图表47：Kering 集团利用重振 Gucci 的经验来重振 YSL 品牌

措施	Gucci	Yves Saint Laurent
加强产品的设计和 质量把控	1996 年开始，Gucci 终止或是买回了成衣、鞋和珠宝等产品的 100 项品牌授权，将产品线从 2.2 万个减少到 7 千个，并把产品的生产集中到 45 个当地制造商（并以合伙人的形式和制造商合作以绑定双方利益提升产品质量）。品牌授权费收入占比从 1994 年的 9.7% 降低到 1999 年的 2.5%。	2000 年终止了超过 100 项授权（当时授权许可可达 167 项），并购回了重要品类的授权（女士成衣和珠宝等）；收购了 3 个授权合作的工厂；2003 年授权许可的数量减少到 6 项。
加强对 渠道的 掌控度	1996 年开始，Gucci 开始收购经销商商店，自营店数量占比由 1996 年的 38%（69/180，不含免税店）提升到 2000 年的 71%（131/184）	自营店数量从 2000 年 1 月的 15 家增加到 2004 年 1 月的 58 家，自营店贡献的收入从 2000 年的 32% 提升到 2003 年的 61%。
培育新的 核心品类	1996 年时成衣销售占比仅为 8.6%，公司购回女士成衣的品牌授权后，在 Tom Ford 的带领下 1999 年成衣占比提升至 14.6%，盈利能力大幅改善；皮具收入占比从 1996 年的 60% 降至 1999 年的 40%。	借助集团的资源，新增了 YSL 品牌的配饰、钟表和眼镜（授权）等品类；配饰的收入占比由 2001 年的 10% 提升至 2003 年的 32%。
加大品牌 营销	加大营销投放预算，将营销费率目标维持在 7~7.5%（1993 年时费率仅为 3%）	2001 年开始加大营销投放预算
改善购物 体验	对门店制定了新的主题，并对全球的旗舰店进行了改造	升级了旧的门店；并由 Tom Ford 和建筑师 William Sofield 为 2001 年后新开门店设计门店概念；
设计师	1994 年开始 Tom Ford 担任成衣系列设计师	2000 年开始 Tom Ford 担任所有品类设计师

资料来源：International Journal of Retail & Distribution Management，公司公告，方正证券研究所

奢侈品品牌 产品架构和品类扩展



奢侈品大众化

21 世纪以来奢侈品行业的增长主要是来自于大众化

绝对高端的奢侈品和大众化的奢侈品都是行业的重要构成。年人均消费1万欧元以上的绝对高端的奢侈品消费群体占据1/3的市场份额，年均消费奢侈品500 欧元以下的中产消费人群也同样贡献了近 1/3的市场份额。

年人均消费金额	人数占比	市场份额占比
---------	------	--------

1万欧元以上	1.5%不到	34.9%
--------	--------	-------

500欧元以下	86.5%	36.5%
---------	-------	-------

奢侈品企业提供的商品中，既有供给高净值客户的“绝对奢侈品”，也有大量面向中高端客户群、单价稍低的商品。

21 世纪以来奢侈品行业的增长主要是来自于奢侈品的“大众化”，即中产阶级相关支出的增加。

图表15： 2013 年全球奢侈品消费者群体数量及消费金额占比

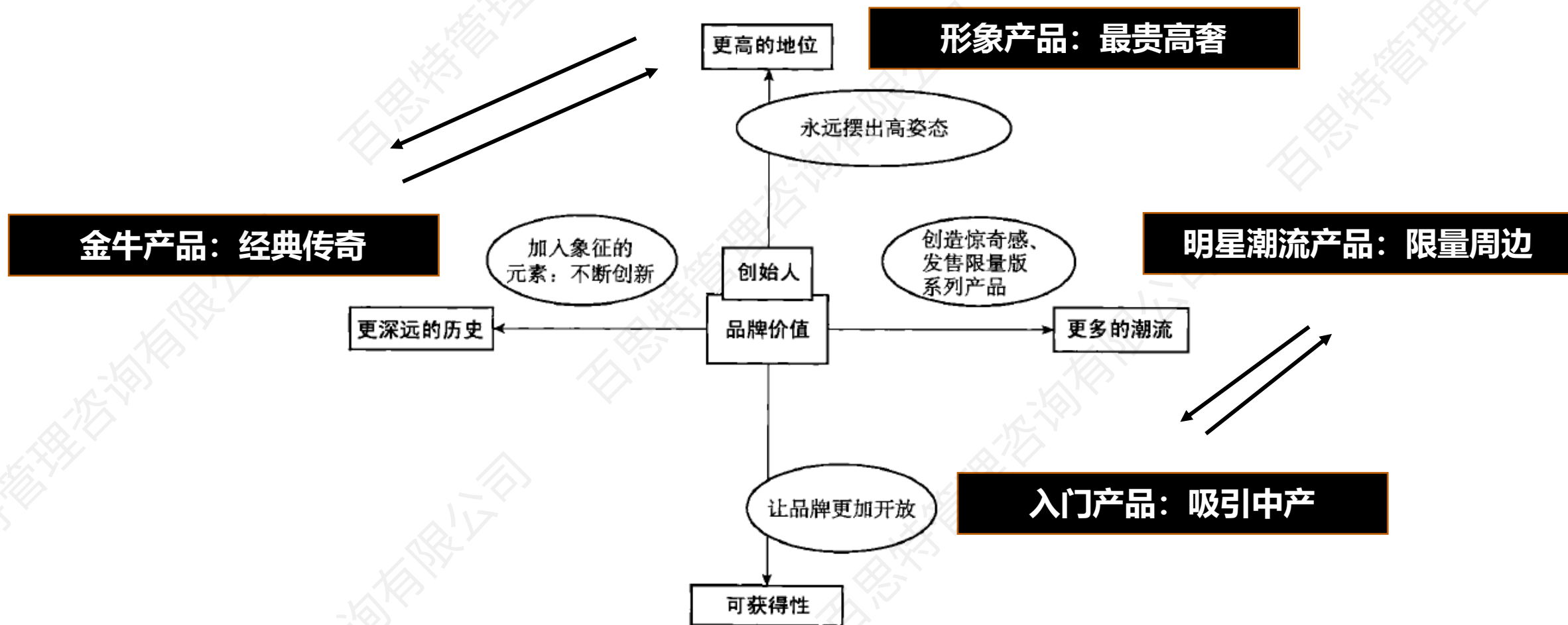
消费者群体		人数占比%	人均消费金额 (千欧元)	贡献市场规模 占比%
True luxury consumer	Top (Ultimate)	0.05%	100	6.8%
	Top (Ultra)	0.27%	25	10.3%
	Top (Superhigh)	1.17%	10	17.8%
	Top (High)	3.02%	2.5	11.5%
	Core	9%	1.25	17.1%
	Entry	32%	0.5	24.0%
Occasional consumers	Premium to Luxury	55%	0.15	12.5%
合计		3.3 亿人	0.66	2,170 亿欧元

备注：True luxury consumer 是指会持续性、经常性的购买奢侈品产品/服务的消费者；Occasional consumers 是指希望购买奢侈品，但只购买入门级产品、设计师的二线品牌或化妆品等非核心产品的消费者。

资料来源：Bain，方正证券研究所

奢侈品牌产品构架

奢侈品牌产品布局图



形象产品：象征的、稀少的、高姿态的

势能产品是品牌地位的最高处，是品牌文化代表的源头。不一定是畅销的，但它肩负起被人崇拜、朝拜和梦想的代表性产品。**奢侈品牌必须要有1~2个势能产品。**为了不断延续其生命力，可以围绕势能产品推出变种和子系列。前提条件是形成众星捧月，而非分崩离析。



金牛产品：广为流传的、独有的认知

金牛产品是伴随品牌**成名、成长和成熟**三个时段的功臣。能代表品牌悠久的历史，是顾客身份的象征以及代表品牌精湛、卓越的创造力。**有时候也是品牌销量最大的势能单品。**金牛产品必须保持创新，不断拉动品牌的象征性地位，维护其在精英阶层、主流媒体的地位，以此建立品牌更高竞争势能。



Nom: Gabrielle Bonheur Chanel

Nom de théâtre: Coco

1883/8/19—1971/1/17



潮流产品

潮流产品：时髦的、惊喜的、限量的、活化的、创新的

奢侈品牌要时不时推出一些适应当下潮流的产品，让人们惊奇的同时，感受到大牌的时代气息，链接更年轻的人群，只要对品牌长期有利的潮流产品都可以推出。



香奈儿·滑雪板



盟可睐·泡泡玛特



万宝龙·钻石钢笔



古驰·迪士尼限量

入门产品：用入门级产品拓展中产人群边界

奢侈品流量产品 目标一

用产品拓展中产人群边界，培养忠实客户，让其入门级消费升级到更高级、更昂贵的产品消费。

奢侈品流量产品 目标二

通过满足“中产阶级消费”需求，提高品牌在消费者日常生活中的黏性，产生更多的复购率。

奢侈品入门款 产品特点

- 有鲜明的品牌特点
- 且相对容易获得

入门产品的设置目标不是其本身的销量，而是让顾客对品牌有初步了解，了解了整个系列后买更贵的产品。



¥1680000.00
【二手99新】未使用 爱马仕 (Hermes) BIRKIN20白房子银扣方块鳄



¥2999501.00
【二手99新】未使用 爱马仕 (HERMES) BIRKIN25 两点鳄鱼喜马拉



¥507738.00
京东国际 爱马仕 (HERMES) Kelly Doll 马赛克娃娃银扣 Epsom小牛皮 手提包 常



¥27441.00 到手价 ¥36841.00
【二手99新】HERMES爱马仕Picotin菜篮子2218大象灰TC皮W刻金扣手提包二手女



¥27788.00 到手价 ¥28988.00
HERMES(爱马仕) 金棕色银扣Herbag31飞马刺绣手提单肩包七夕礼物 冰川白拼金棕

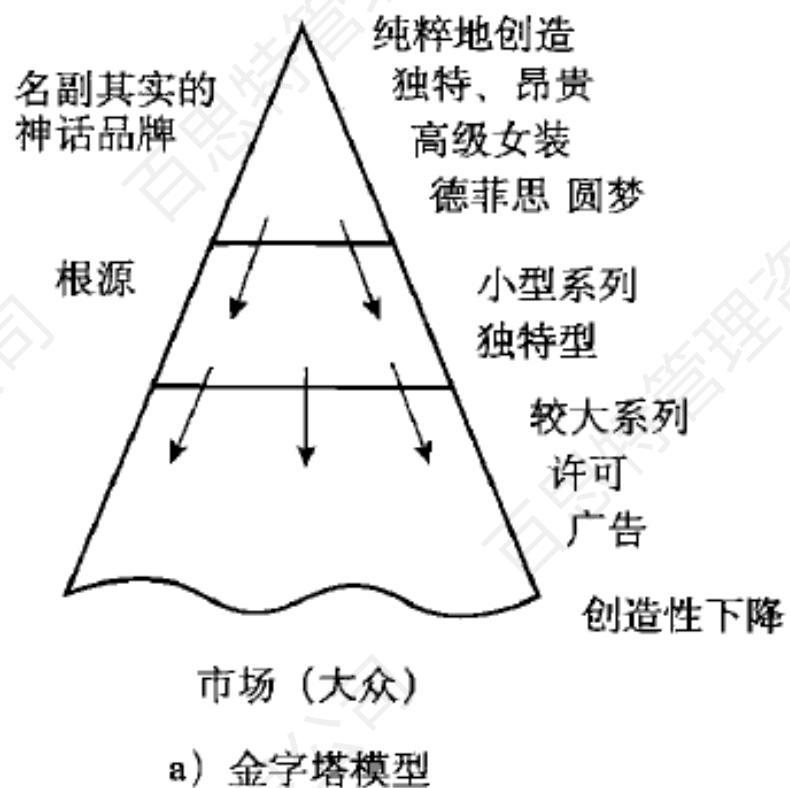


¥25344.00 到手价 ¥26344.00
京东国际 爱马仕 (HERMES) 女包 HerbagZIP31 Retourne金扣斜挎单肩手提

- 爱马仕经典款Kelly和Birkin系列价格十几万、几十万元。
- 入门款Herbag价格仅为2~4万元，且造型上很有品牌辨识度。

金字塔模型和生活方式模型

品类延伸两种模型



品牌覆盖的所有领域都平等
代表品牌的一个方面
必须具有同等的创造性

b) 星系模型

图 7-1 奢侈品品牌延伸的两种模式



产品延伸和品类扩张是奢侈品共性

延伸是共性

芬迪 皮草

延伸到：皮草、时装、鞋、包、珠宝、配饰、童装

爱马仕 马具

延伸到：服装领域、香水、化妆、腕表、箱包、家居

路易威登 旅行箱

延伸到：箱包、服装、家居、腕表、化妆品等

阿玛尼 时装

延伸到：香水、眼镜、护肤品、手表、皮革、食品等

与快消品不同，拓展产品
边界有更高利润的可能

01

入门级产品的发行，
拓展品牌用户人群的边界

02

来自神坛的馈赠，创造更多
亲密接触的触手

03

奢侈品牌阵营图鉴(包包篇)



金字塔模型

阿玛尼向下延伸：金字塔模型

奢侈品是隔离主义：区分核心顾客和边际顾客的界限。阿玛尼向下推出不同品牌，独立渠道、独立配饰。体系高度分层，但因品牌氛围、风格和创立者（阿玛尼）而凝聚。



Giorgio Armani

品牌档案

中文名：乔治·阿玛尼
英文名：Giorgio Armani
创始人：Giorgio Armani
设计师：Giorgio Armani
国家：意大利
创建年代：1975年

品牌介绍

Armani品牌由创始人Giorgio Armani先生于1975年创建。最早推出的品牌是Giorgio Armani品牌。

Giorgio Armani先生在国际时装界是一个富有魅力的传奇人物。他设计的时装优雅含蓄，大方简洁，做工考究，集中代表了意大利时装的风格。Giorgio Armani先生曾经在14年内包揽了世界各地30多项服装大奖。男装设计师奖被他破纪录的连获六次。Armani品牌的时装在大众心中已经超出其本身的意义，而成为了事业有成和现代生活方式的象征。

品牌设计理念——优雅简单、含蓄内敛、追求高品质而不炫耀

从分级竞争延伸产品

阿玛尼：保持子品牌特性与分级竞争

阿玛尼是时尚帝国，品牌以Armani+（产品名称）的方式进行延伸，包括阿玛尼酒店、阿玛尼咖啡厅等等。价格由高到低，分门别类。



- Armani Prive (高级定制时装) VS 普拉达、古驰
- Giorgio Armani (高级定制时装) VS 爱马仕
- Armani Collezione VS 巴宝莉
- Emporio Armani VS 杜嘉班纳
- Armani Exchange VS H&M

从生活方式延伸产品

拉尔夫劳伦：生活方式模型

拉夫劳伦为了还原菲茨杰拉德笔下美国精英阶层的生活方式，扩展经营范围，呈“星系”模式。涉及服装、配饰、香水、运动方式、化妆、家具、咖啡屋、饭店。360°还原费茨杰拉德笔下的精英生活。



盖茨比式的美国中产生活方式

万宝路：西部牛仔生活方式

从烟草到服装，万宝路完成了品类品牌到文化品牌的转型。品类品牌往往很有局限性，但从人群、材质、历史、文化和生活方式出发，寻找到品牌可延伸的战略资源。



MCS品牌融合了美国的传奇精神和意大利的精致风格，具有精致、质感和时尚的灵感，是一个为真男人设计的充满户外灵感，休闲和经典的品牌。MCS提供了出色的产品，立足于品质，具有坚固的可靠性，注重细节，手工艺和现代化设计。



MCS品牌形象是世界上最有力量的LOGO，把我们的西部牛仔形象塑造成为坚韧而精致的超级英雄，在西部广袤的土地，一群热情无畏的开拓者。在美国历史上，西部牛仔是开发西部的先锋，他们富有冒险和吃苦耐劳精神，因此被美国人称为“马背上的英雄”。至今在美国西部某些地方仍保持着牛仔的生活方式，虽然牛仔的全盛时期已一去不复返，但是他们的奋进、开拓精神却一直激励着当代的人们。



品类聚焦不适合奢侈品

底层逻辑：永不饱和的梦境空间和生活欲望

和品类品牌、快消品、耐消品满足顾客的功能需求不同，**奢侈品牌**要基于顾客的主观梦想出发，持续、构建、刷新独特梦想的边界和欲望高度。

梦想是品类、功能、需求之外的东西，物质需求容易饱和，而奢华梦想和生活欲望是永远不会饱和。奢侈品的作用在于回应人们的梦想和欲望，而不是满足他们的物质、功能需求。



大众消费品

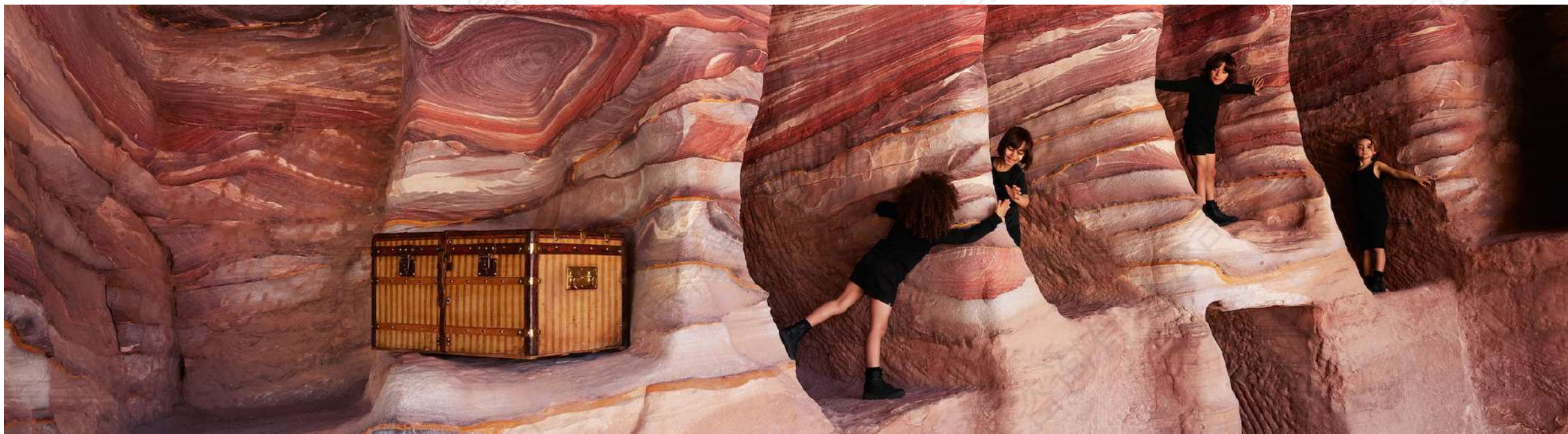
低成本大规模大众市场，满足生理安全方面的功能利益需求。

奢侈品

高成本个性需求少数满足，满足情感精神多维度的附加利益需求。

围绕梦想延伸场景

梦想落地：产品场景化延伸，引领创造生活方式



●
挎包
工作场景

●
手柄袋
闲暇场景

●
双肩包
工作场景

●
单肩包
约会场景

●
旅行箱
差旅场景

●
手提袋
购物场景

●
衣帽箱
旅行场景

●
衣帽箱
居家场景

围绕人群延伸产品

梦想场景化落地：从人群出发延伸

时装与配饰 香氛与美妆

DIOR

女士精品

男士精品

皮具系列

珠宝与腕表

童装精品

家居

高级订制

最新资讯及发布秀

礼品与个性化定制



潮流入门延伸产品

iPod入门产品：实现人群和品牌破圈

苹果电脑产品定价一直处于行业之巅，昂贵的价格虽然建立了品牌的地位，但极少的销量意味着难以创造更大的利润。2001年推出了iPod，199美元的定价和电脑相比，对苹果来说是典型的“入门级”产品。

2007年的调查表明，75%体验和购买过iPod产品的新用户，决定考虑加入苹果Mac家族。



欧洲奢侈品 品牌模式



欧洲奢侈品品牌模式

欧洲奢侈品品牌模式： 反美国里斯品类聚焦和定位理论以及市场营销法则

声誉名望品味风格构建品牌个性为导向

梦想精神文化生活方式品牌打造为过程

新兴国家地区扩张为市场先导

家族化领导职业化管理

奢侈品专业化人才培养为基础

跨品类延伸+直营零售为核心



用户体验客户关系管理为发展动力

个性化定制化小批量+老工匠精致工艺

利用好艺术家设计师创造力+买手制

科技产品奢侈化 经营思考





苹果奢侈化十步骤

苹果奢侈化八大要点

1

简化苹果零售环节运营，专注顾客满意度，提升零售店的销售能力

2

富有便捷性的销售体验，增加线上销售改进苹果零售店线下移动支付服务

3

打造超出行业的奢侈品级零售服务体验契合了高端市场的心理文化需求

4

在城市核心地段开设新零售店，通过打造城市魅力风向标的方式展现维持品牌高度

5

强化新零售模式的体验服务，强化果粉黏性，占用用户时间，比如通过加入免费WiFi和室外休息桌等公共功能，以及提供关于Mac和iOS设备课程拯救人类从复杂科技走向极简主义

6

阿伦茨首次将苹果零售门店更名为市镇广场，强化社区理念，带动果粉之间的认同、交流与互动

7

阿伦茨在全球苹果门店推出“Today at Apple”项目，推动知名艺术家、摄影师和音乐人到指定城市门店亲自教授课程

8

宗教级仪式盛会：新品发布持续涨价

苹果奢侈化十步骤

苹果奢侈化提价带来的业绩增长



安吉拉·阿伦茨

加入苹果前曾是奢侈品巨头巴宝莉首席执行官，在奢侈品和时尚界摸爬滚打40余年，深谙奢侈品经营之道并创造业绩神话。

2017年

苹果商店每平方英尺可卖出产品价值约为5546美元，超过珠宝店的每平方产品价值。

2015年- 2016年

苹果进店人数和总销量实现双倍增长，年增长率达40%，达到1680亿美元，超沃尔玛同期收入。

2014年

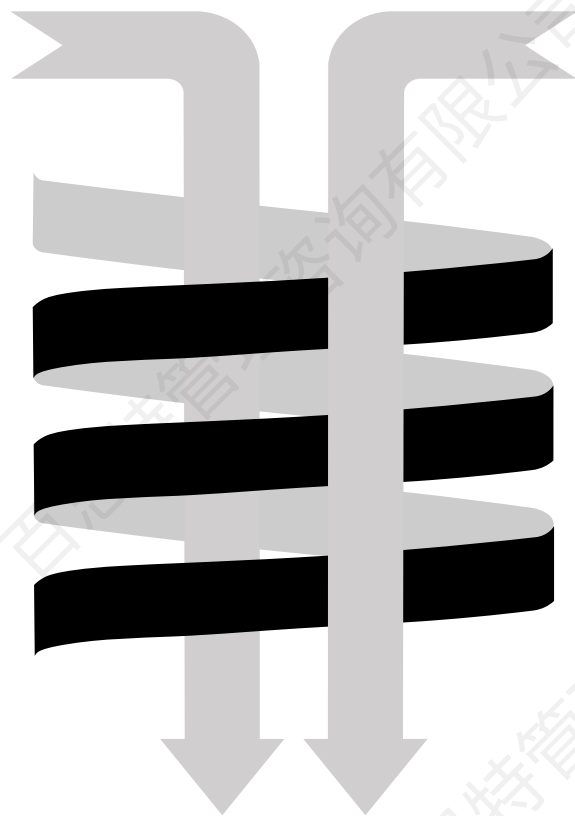
苹果公司线下零售几乎都处于亏损经营。

苹果奢侈化反思

苹果奢侈化持续提价带来的不利和反思

① 涨价反思一

线下打造极致用户体验，当硬件产品与元器件当发展到一个峰值的时候，硬件本身的价值是不断缩水的，苹果未来的价值更应该让产品软硬件创新与软件服务生态去支撑品牌溢价，但苹果忽略了摩尔定律对硬件本身的作用，过于强调硬件性能层面提升本身的价值，但用户并不买账。



② 涨价反思二

苹果与工艺型奢侈品差异在于，科技行业的奢侈品，科技产品与创新以及技术增量的关系重大。苹果iPhoneXS系列的奢侈品战略与产品创新关联度相关性变弱了，其定价更多与其零部件成本（双摄像头、OLED全面屏）挂钩，因此它的价格就难以支撑起它的价值了，这是无法说服消费者的重要原因。

华为手机高端化步骤

华为手机在海外建立品牌势能高地



对华为而言，国内的品牌高地是北上广深，但以全球眼光来看欧美市场更是科技类产品的品牌高地。如果科技类产品能率先在国外热销并引发口碑裂变，那对国内的市场带动作用同样是大打广告无法比拟的。从2013年以后，华为进行了“墙外开花墙内香”的打法，所有的旗舰产品发布会选在欧洲，确保每一代的旗舰产品能在品牌高地上获得良好的口碑和声量，进而对国内市场进步反哺。尤其是2018年华为P20在法国引发排队销售，产生了早期iPhone上市时的排队热销效应。P20在成为当时华为销量最快破千万台手机的同时，大幅提升了华为手机的高端形象和品牌势能，大大刷新了国人对华人手机的认知。原来都是国外电子产品让国人排队仰视，华为手机的“倒反天罡”让国人不得不重新审视华为。通过品牌高地的势能引爆改变大众消费认知，势如破竹般带动国内市场的热销。华为手机业务团队似乎找到了那把开启品牌高端之门的钥匙，从此一路高歌猛进。

华为手机高端化步骤 华为MV用情感和价值观传播让科技更有温度 征服西方欧美和全人类

2015年12月9日是华为mate8正式发布的时间，也是这一天《Dream It Possible》成了mate8发布会上的主题曲。

2015年华为将《Dream It Possible》英文版和中文版版权都买断了，被曝曾花8000万天价作为华为品牌的主题曲。

而这首歌的火热直接带着华为起飞，甚至让华为知名度一下子火过了苹果。



华为主题曲《Dream It Possible》



《Dream It Possible》海外宣传短片

华为手机高端化步骤

华为联名莱卡和保时捷提升品牌高端和轻奢形象

近年来，华为不断在高端市场深耕，成为唯一能和苹果、三星叫板的国产手机品牌。而在品牌建设上，华为手机先后和徕卡、保时捷设计合作，逐渐树立了中国高端手机的品牌形象。



2016年华为发布配备徕卡双摄像头的顶级P9

设备。徕卡的旗舰相机是德国公司产品质量的标志。单单“莱卡”标签已足够成为卖点，其进一步强调它是一款拍照手机，由此吸引更多用户。



2018年华为Mate RS保时捷设计产品发布会召开。

该机型是华为史上定位最高、规格最强、卖得最贵的手机，也是保时捷专属深度定制的版本，该机由华为、保时捷设计、徕卡联合设计，是尊贵定位、奢华设计的集大成者。“RS”代表了“Race Sport”，灵感来自保时捷跑车，也凸显了新机的专属身份。

华为手机代言国家精神民族气概

华为海报：除了胜利我们已经无路可走

2020年9月15日，美国对华为的芯片禁令正式生效，华为陷入“至暗时刻”。而后其战损海报“破圈”传播，引起全社会的广泛共鸣与讨论。脚踏实地、苦练内功，艰难困苦、玉汝于成，功成不必在我、功成必定有我，这些不仅是华为的精神，也是伟大时代精神的一部分。



戴森小家电轻奢化步骤

戴森工业设计和品质工艺创新成就科技轻奢地位

创办Dyson后，戴森第一款产品吸尘器，被认为是世界级的“吸尘器革命”。

2012年
戴森正式进入中国

2017年
戴森中国市场规模超40亿元

无论是戴森的吹风机还是美发棒，都颠覆了女性对产品原有的刻板印象，圆润的造型，精致的金属感色彩，不伤发质是消费者对产品认可的评价。进入中国市场后，戴森陆续推出中国市场特有的吸尘器配件，针对沙发、床垫上瓜子壳等杂物的清洁，专门推出宽嘴床褥吸头。



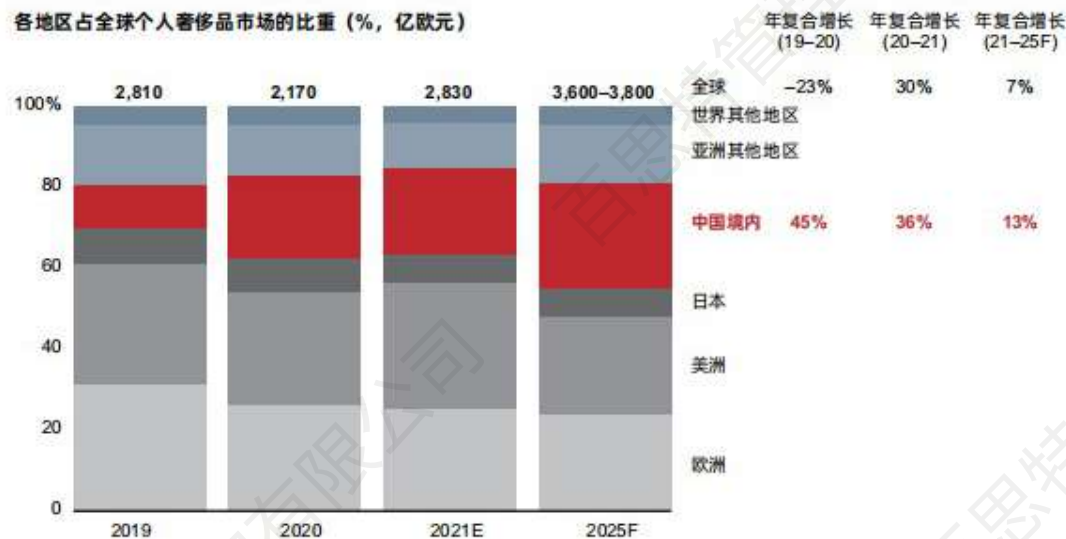
中国奢侈品战略 机会和向上路径



中国奢侈品市场机遇

中国有望在2025年成为全球最大的奢侈品市场

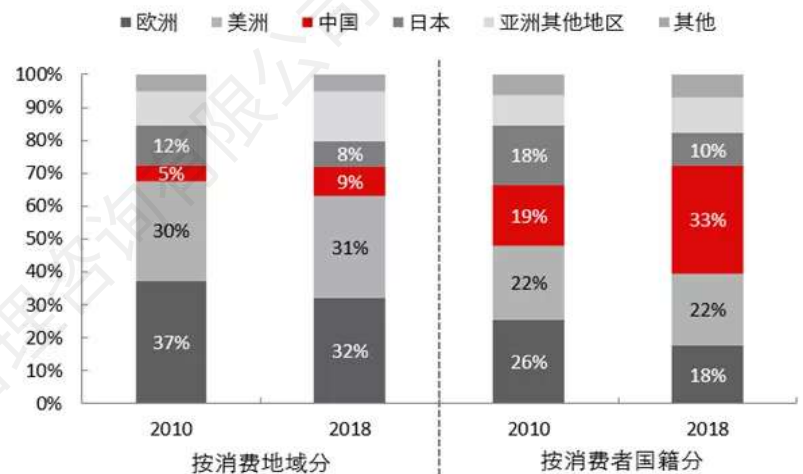
各地区占全球个人奢侈品市场的比重(%, 亿欧元)



中国2021年个人奢侈品市场规模实现36%正向增长，较2019年翻番，中国奢侈品市场占全球奢侈品消费总额的比重从2020年的20%上升到21%，中国有望在2025年成为全球最大的奢侈品市场。

奢侈品消费的主战场仍是品牌发源地的欧洲和美国，中国消费者奢侈品消费规模全球第一。奢侈品的消费地主要集中在欧美国家，2018年欧洲和美洲奢侈品市场规模占比60%；过去10年是中国消费者收入和财富快速增长的10年，奢侈品消费总量超过了美国、日本成为全球第一。

图表17：奢侈品消费的地域分布

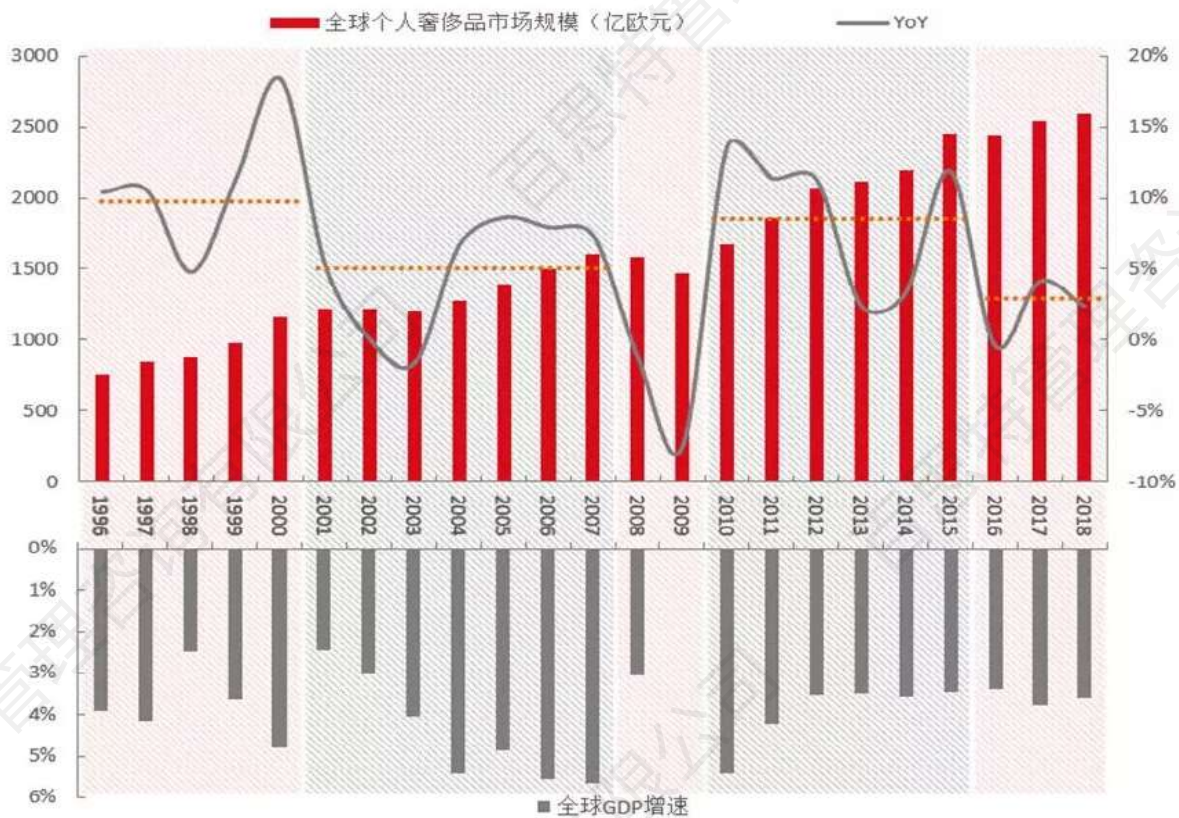


资料来源：Bain，方正证券研究所

中国奢侈品市场机遇

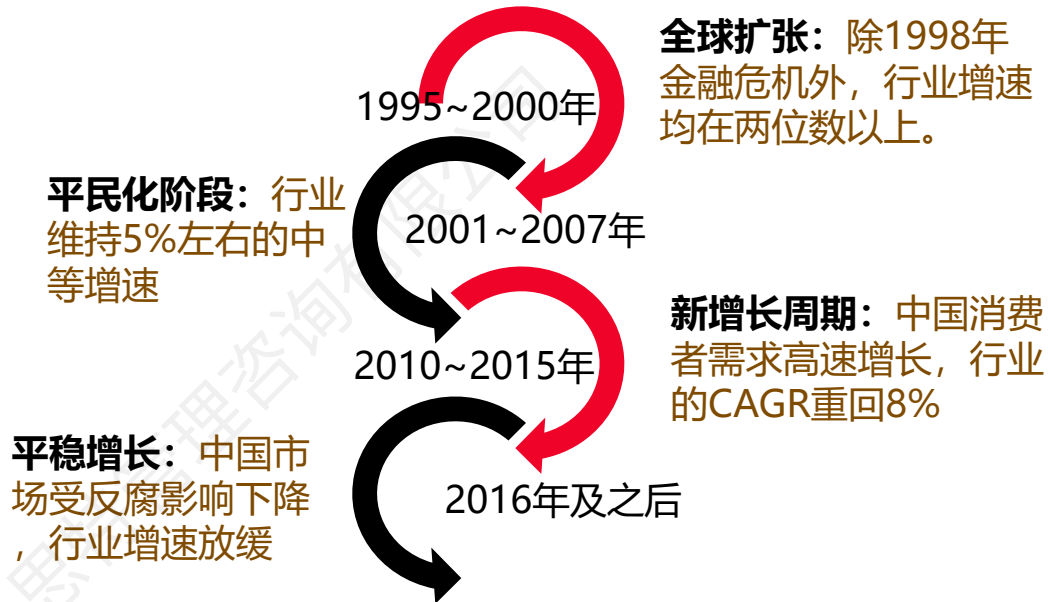
中国有望在2025年成为全球最大的奢侈品市场

图表16： 全球个人奢侈品市场规模及增速



资料来源: Bain, IMF, 方正证券研究所

奢侈品属于典型的可选消费品，因此全球奢侈品市场的增速和GDP增速呈现显著的正相关，且波动性比GDP增速的波动性更强。



国内奢侈品消费空间巨大

仅有不到 30%的消费发生在内地市场

中国奢侈品行业：增速趋于平稳，消费结构在变化2018 年中国消费贡献了 850 亿欧元的奢侈品消费规模，只有不到30%的消费是发生在内地市场。

图表18： 中国消费者奢侈品消费规模



资料来源：Bain，方正证券研究所

图表19： 中国内地奢侈品消费市场规模



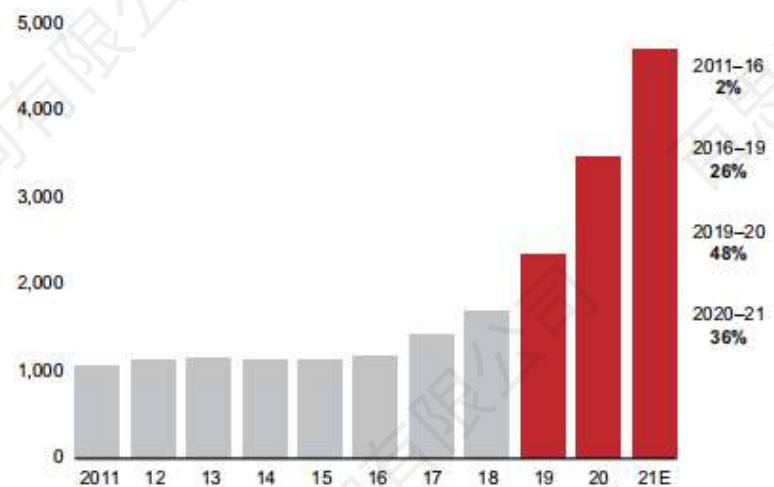
资料来源：Bain，方正证券研究所

三线以下城市成为消费主力

35岁以下年轻人三线及以下城市已成为中国奢侈品消费主力军

2021年，中国境内市场占全球奢侈品消费总额的比重走高，于2025年成为全球最大奢侈品市场。2021年因出境游受限，大部分中国消费者选择在境内购买奢侈品。中国境内个人奢侈品市场2021全年实现36%增长，达到近4710亿元。

中国境内个人奢侈品市场销售额（亿元人民币）



不同品牌的增速大相径庭，从10%到70%以上不等

不同品类的增速差异明显，从20%到60%-70%不等

海南免税销售的重要性日益凸显

线上渠道增速继续跑赢市场

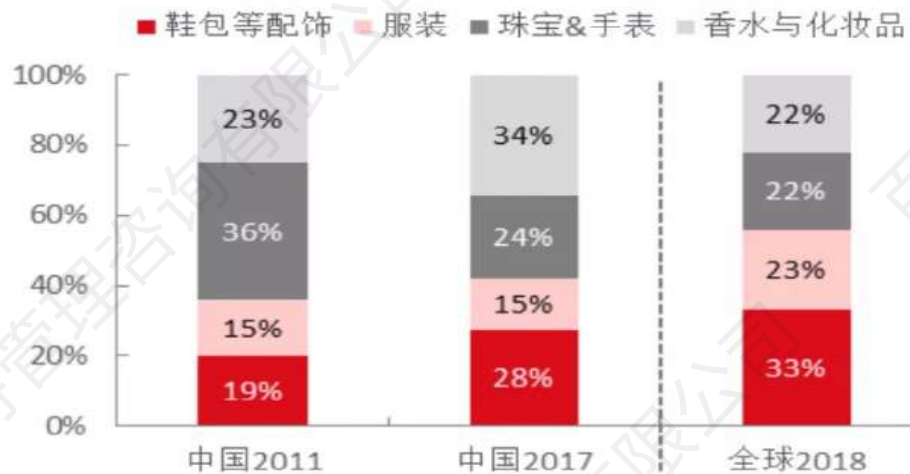
千禧一代和Z世代仍然是驱动增长的主力军

35岁以下年轻人、低线城市、中等收入人群成为奢侈品消费者的关键词。《2020中国奢侈品报告》显示，三线及以下城市已成为中国奢侈品消费的主力军。过去一年中，三线及以下城市消费者年度花费约39.39万元，高于一线城市的34.41万元与二线城市的27.5万元。其中，年收入10-20万元的群体占比最高。

国内70%以上的奢侈品消费是由相对平价的产品构成

中国内地市场“平价型”奢侈品占据70%市场份额，侧面说明了中国中产阶级是我国奢侈品消费的主力军。

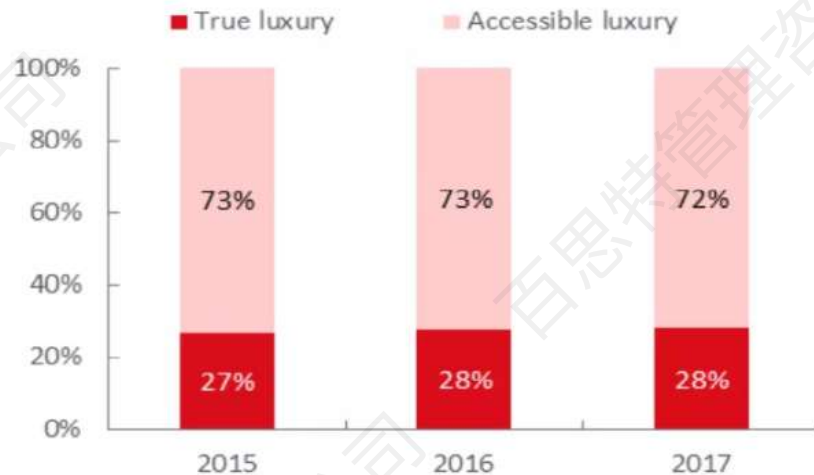
图表21：中国奢侈品消费的品类构成



资料来源：Bain，方正证券研究所

中国奢侈品平价消费为主

图表20：中国奢侈品消费的构成



资料来源：BCG，方正证券研究所

品类上看，香水和化妆品等单价较低产品在中国市场占比达34%，高于全球的平均水平22%。男性相关消费占比降低，女性相关的女装、鞋包、化妆品等占比提升，一定程度上说明了奢侈品的消费属性由礼品属性逐渐向自我需求属性转移。

欧美奢侈品的启示：发展依赖于经济繁荣和高奢百货的发展

以LVMH、开云为代表的多品牌集团



国内奢侈品两大阵营



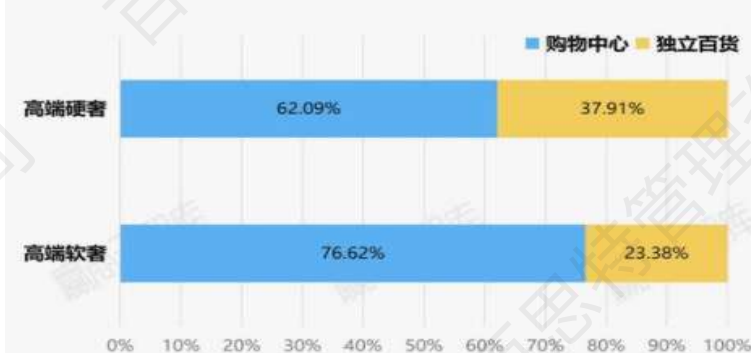
以爱马仕为代表的单品牌集团

* 与各大知名运营商深度绑定

三大集团与知名运营商强强联手，LVMH首屈一指



相比于硬奢，高端软奢更偏好入驻购物中心



欧美奢侈品的发展启示

三大多品牌集团

据赢商大数据统计，LVMH集团与恒隆、华润等合作最为紧密。三大集团并购扩张趋势明显，品牌矩阵丰富，竞争格局渐趋稳固，集团化底色愈浓。

爱马仕单品牌集团

顶奢品牌爱马仕对门店要求极其苛刻，是被追随的对象。全国25家爱马仕精品店只开在商业二线以上城市，且入驻购物中心均为重奢档次。

港资及内资企业内地拓展计划

恒隆			
项目名称	开业时间	所属城市	
杭州恒隆广场	2024-12	杭州	
太古			
项目名称	开业时间	所属城市	
上海前滩太古里	2021-09	上海	
上海张园项目	合作签约	上海	
北京三里屯太古里北区北项目	签署合作框架协议	北京	

华联SKP		
项目名称	开业时间	所属城市
武汉SKP	2023	武汉
昆明SKP	2024-12	昆明
成都SKP		成都
杭州SKP		杭州
呼和浩特SKP		呼和浩特

华润万象城		
项目名称	开业时间	所在城市
汕头万象城	2021-09	汕头
福州万象城	2022-04	福州
南昌万象城	2022-09	南昌
厦门万象城	2022-12	厦门

武汉万豪城	2022-12	武汉
昆明万豪城	2022-12	昆明
郑州万豪城二期	2022-12	郑州
杭州城北万豪城	2023-01	杭州
成都东安湖万豪城	2023-12	成都
广州万豪城	2023-12	广州

数据来源: 西南大数据、公司公告
制图: 商业地产头条 (Wechat ID: Dtoutiao)

上海恒隆广场与北京SKP现有品牌不完全统计

[illegible]

数据来源：公司官网、大众点评
制图：商业地产头条 (Wechat ID: Dtoouoo)

重点奢侈品品牌入驻项目

ROLEX						
新鸿基	昆明恒隆广场		无锡恒隆广场			
恒隆						
太古						
九龙仓	成都IFS		长沙IFS	重庆IFS		
华润	杭州万象城		南宁万象城	厦门万象城	深圳万象城	郑州万象城一期
SKP	北京SKP		西安SKP			
BVLGARI						
新鸿基	上海IFC	上海环贸apm				
恒隆	昆明恒隆广场	上海恒隆广场	武汉恒隆广场	无锡恒隆广场		
太古	广州太古汇					
九龙仓	成都IFS	长沙IFS	重庆时代广场			
华润	厦门万象城	深圳湾万象城	深圳万象城	沈阳万象城	天津万象城	重庆万象城
SKP	北京SKP	西安SKP				
LV						
新鸿基	上海IFC	上海TC				
恒隆	昆明恒隆广场	上海港汇恒隆广场	上海恒隆广场	无锡恒隆广场	武汉恒隆广场	
太古	广州太古汇					
九龙仓	成都IFS	长沙IFS	重庆IFS	大连时代广场		
华润	杭州万象城	南宁万象城	厦门万象城	深圳湾万象城	深圳万象城	沈阳万象城
SKP	北京SKP	北京SKP-S	西安SKP			
HERMES						
新鸿基	上海IFC					
恒隆	上海恒隆广场					
太古	成都远洋太古里	广州太古汇				
九龙仓	长沙IFS	大连时代广场				
华润	厦门万象城	深圳湾万象城	深圳万象城	沈阳万象城	重庆万象城	
SKP	西安SKP	北京SKP				
CHANEL						
新鸿基	上海IFC					
恒隆	昆明恒隆广场	上海恒隆广场				
太古	广州太古汇					
九龙仓	成都IFS					
华润	深圳湾万象城					
SKP	北京SKP	西安SKP				

数据来源：赢商大数据、品牌官网
制图：商业地产头条 (Wechat ID: Etoutiao)

国内契机

美国的70-00年代轻奢品牌兴起，中国轻奢也正当下

“轻奢”品牌毛利率基本在60%左右，轻奢是对市场的一场革命，只有在美国和中国会出现，一个原有市场大，一个潜在市场大。

轻奢品牌两大共同点



价格平易近人



源自美国/中国

新奢侈品特点

- 质优价高
- 能够批量生产
- 工艺上乘，产品注重细节锻造及情趣的营造
- 时尚流行品，个人的符号性主张
- 传播以人际传播为主，偏向于娱乐化

VICTORIA'S
SECRET

欧洲也刮起轻奢风，中国轻奢也正当下

超5300亿美元

2017年全球个人饰品市场
销售额同比上年增长4%

增长驱动力量

轻奢类
首饰和包包消费

品牌饰品渐受青睐的一个重要原因就是年轻消费者希望通过品牌饰品进行自我表达和自我实现。在此趋势下，不少新兴首饰品牌便给予消费者对产品更大的自主创造权，比如DIY。消费者可以在此过程中感受到个性化的消费体验，并在体验中找到了自我表达的乐趣。



中国市场的天然沃土更有益于设计师为核心的轻奢品牌成长

我国轻奢品牌起步较晚，目前已有一批轻奢时尚品牌（如歌力思、维格娜丝、朗姿等）逐渐成熟，市场占有一定地位。

我国轻奢上市公司的多品牌运营情况			
公司	品牌	收入（百万元）	占比
安正时尚	玖姿	936.11	66.33%
	尹默	214.17	15.18%
	安正男装	74.79	5.30%
	摩萨克	35.36	2.51%
	斐娜晨	102.23	7.24%
	安娜寇	48.6	3.44%
维格娜丝	V-GRASS	791.81	30.96%
	吉祥云锦	22.05	0.86%
	TEENIE WEENIE	1743.8	68.18%
歌力思	ELLASSAY	962	50.89%
	LAUREL	97.73	5.17%
	EdHardy	436.07	23.07%
	IRO	394.53	20.87%
	Koradior	1476.82	67.01%
珂莱蒂尔	La Koradior	159.72	7.26%
	Koradior elsewhere	291.39	13.22%
	CADIDL	172.64	7.83%
	DAZZLE	1135.56	58.51%
地素时尚	DIAMOND DAZZLE	148.24	7.64%
	d'zzit	640.41	33.00%
	NA BY DAZZLE	13.9	0.72%

我国典型轻奢品牌收入约10亿，轻奢领域海外公司在全球的收入规模约为我国的10~25倍。相比于国外品牌，我国本土品牌仍具有较大发展空间。



例外
以棉麻布料和简单用色为特点
受名流政要喜爱



密扇通过绚丽色彩表达民族风情
持续获得投资

国内契机

挖掘文化历史心智资源丰富的品类和有工匠手艺人支撑的区域

图 3: 奢侈品地域分布图

国家	奢侈品品种	国家	奢侈品品种
中国	白酒、茶叶、陶瓷、绸缎、玉石、服饰	瑞士	钟表
法国	香槟、干邑、香水、皮具、服饰、珠宝、葡萄酒	德国	轿车、服饰、钢笔
英国	威士忌、珠宝、服饰、轿车、游艇	古巴	雪茄
意大利	皮具、服饰、游艇、轿车、跑车	瑞典、俄罗斯	伏特加
澳大利亚、美国	葡萄酒	阿根廷、新西兰	葡萄酒

资料来源:《新财富》整理



中国品牌的探索

端木良锦：从传统中攫取时尚美学

端木良锦 DUANMU



镶嵌逐鹿纹凌波包（牛油果绿-鸵鸟皮）



镶嵌炽焰纹凌波包（月白）

¥24800



洛神渡水小丝巾（紫霜）

¥280



晋唐宝马丝羊毛围巾

¥3980



洛神渡水小丝巾（回雪）

¥280



晋唐宝马丝巾（云霞青）

¥2880



晋唐宝马丝巾（霁月白）

¥2880



净土楼阙丝巾

¥2680

唐代是木镶嵌技术的发祥和兴盛期。

镶嵌作品在乐器、家具、游戏具上多有佐证。

然而，

受限于工艺难度大，

选材标准高，

该技艺在唐代之后，

逐渐衰落，

已鲜见于中国，

却随着西方科技的反超，

现身于欧洲古董家具之上。

进入当代，

细木镶嵌已被视为顶级奢侈的工艺手段，

被少量应用于腕表的表盘装饰及豪车内饰中。

端木良锦经过数载研发，

复原并优化了这项源发中国的古老技艺，

并与中国传统题材结合，

推出一系列精彩纷呈的主题图案，

成为点亮品牌的神来之笔。

被日本复兴的中国技艺

蓝染：被日本奢侈化的“中国技艺”

日本人将6世纪在中国学到的印染技法，包括扎染、型染、绞染、云染、段染以及自创的友禅染法保留至今，继续经营。人们不仅能买到真品，还可亲自体验，甚至接触大师。而这一切价格几近奢侈。但这样的奢侈品脱离了蓝染的本质。



BLUE BLUE JAPAN是日本著名传统蓝染服饰品牌，于1996年在东京成立，跻身日本蓝染奢侈品牌顶端。



被日本经营的珍珠

御木本，日本国宝级的珍珠首饰征服欧美王室

御木本，创立于1893年，以日本MIKIMOTO御木本珠宝的御木本幸吉先生创造，其人工培育珍珠方法历代传承，已有100多年历史。御木本珠宝作为世界顶级珍珠珠宝的代名词，拥有“珍珠之王”的美誉，也是日本及欧洲皇室的御用珍珠珠宝提供商。



如今，御木本由家族第四代传人御木本丰彦掌管业务，御木本珠宝在世界各地已经开设了100多家分店，包括在中国上海开设的分店。

日本服装崛起

日本服装设计四巨头： 高田贤三，山本耀司，三宅一生，川久保玲

- 高田贤三，Kenzo的创始人。在巴黎开设第一家时装店Jungle Jap，步入巴黎时装大都会。
- 山本耀司，花了近40年时间强化创作和优美的抽象解构的设计师，作品沉浸在黑暗的Baudelaire式倾向中。
- 川久保玲，被称为「破坏主义者」，以不对称、曲面状的前卫服饰闻名全球，引领1980年初期宽松、刻意的立体化、破碎、不对称、不显露身材的服装设计潮流。

山本耀司
Y-3川久保玲
招牌爱心logo三宅一生
BAOBABO包高田贤三
Kenzo虎头衣

并购海外奢侈品品牌，中国企业开启收购狂潮

随着Folli Follie、Club Med等一些国际奢侈品牌改姓汉化，中国企业收购海外奢侈品企业的步伐逐渐加快。2010年至
少有50个二三线国际奢侈品牌已经易手给中国企业家。

山东如意集团部分收购品牌情况一览（不完全统计）				
时间	收购情况	主要品牌代表	收购资金	持股比例
2010年	日本男装集团 RENOWN	Arnold Palmer、Hiroko	40亿日元	0.4153
2012年	韩国Yeon Seung 服装公司	Clride.n GGPX、TOP等	—	0.7
2014年	德国男士西装 Peine Gruppe	Barutti、Materhand	84万欧元	0.84
2016年	法国SMCP集团	Sandro、Maje、Claudie	13 亿欧元	0.53
2017年	利邦控股	Gieves & Hawkes、	22.152亿港元	0.5138
2017年	英国风衣品牌 Aquascutum	Aquascutum	9亿港元	1
2017年	以色列男装集团 Bagir	GIR Collection、AR-RED和Jay	1320万美元	0.54
2018年	瑞士奢侈品品牌 Bally	Bally	6亿欧元	0.7
2019年	美国英威达公司服饰和高级面料业务	莱卡LYCRA	26亿美元	1
出品/联商网零售研究中心统计、制表/李蕊				

复星国际的时尚版图	
2011年	8458万欧元收购希腊轻奢配饰Folli Follie 9.5% 股权
2013年	成为美国女装品牌St. John第二大股东
	收购意大利顶级男装制造商Caruso 35%股权
2014年	收购德国快时尚品牌Tom Tailor 23.16%的股权
2016年	5.39亿5.39亿投资以色列化妆品公司AHAVA
2017年	增持Caruso和Tom Tailor的股份
	2.56亿英镑买下全球最大祖母绿矿商Gemfields
2018年	收购法国奢侈品牌Lanvin
	5500万欧元收购奢侈品内衣Wolford近51%的股权
	增持Folli-Follie股份至23%
2019年	拟870万欧元增持Tom Tailor股份，认购完成后持股35.35%

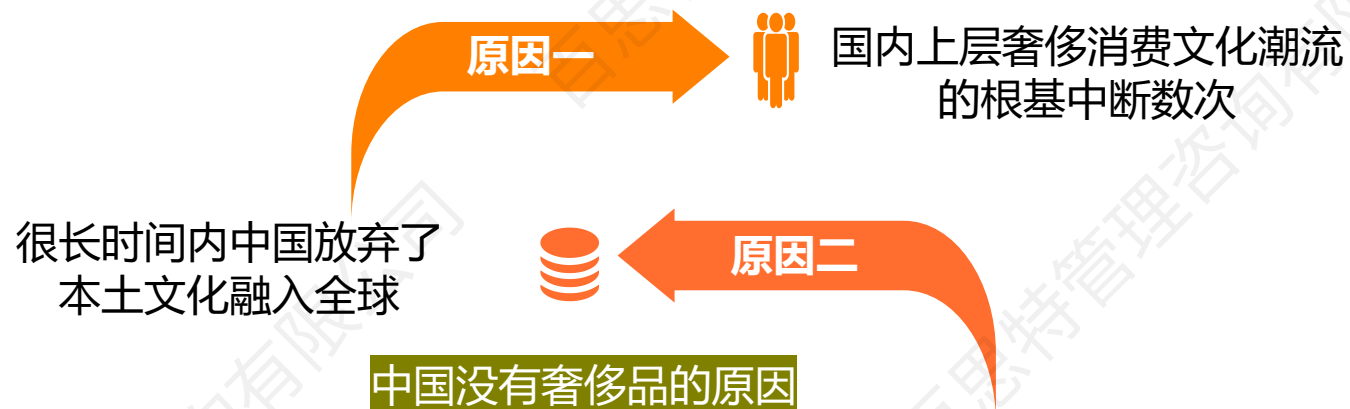
李宁收购品牌					
	「Clarks」	「堡獅龍」	「bossini.X」	「LNG」	「Amedeo Testoni」 (包括其衍生線「i29」)
品牌標誌					AMEDEO TESTONI
產品供應	鞋類及配飾 (例如手袋及小型皮具)	服飾	服裝、鞋類、配飾	服裝、鞋類、配飾	皮具 (包括鞋類及服裝)及配飾
目標市場/風格	時尚及休閒鞋類	休閒服裝	運動元素的街頭服裝	ACGN元素的街頭服裝	奢華
主要地理覆蓋範圍	英國及美國	中國、香港、澳門及新加坡	中國	中國	歐洲、香港、台灣、日本及韓國

奢侈品被买买买：精神文明不自信具象化表现

极大丰富的物质文明才能催生高度发达的精神文明。物质匮乏，生活艰难的王朝初期，没有足够的人口，物质基础去催生精神文明。大唐气象，两宋风华，莫高窟，昆仑奴，秦淮景，才子们走到哪里都受追捧。衣食无忧之后，从物质追求逐渐走向精神追求。



文化自信和国家民族认同， 蕴含中国奢侈品战略机会



奢侈品离不开国家、民族文化的根基，真正重要的不是历史本身，而是品牌由此书写的传奇，奢侈品本是文化自信和民族精神之魂。

中国奢侈品文化探寻



并购不能转为经营效益

山东如意经营危机和复星时尚低价上市

如意科技2012-2020年主要财务数据变动情况
(单位: 亿元)
制图: 财经齐鲁



如意集团十年来累计投资金额超400亿元人民币, 旗下收购品牌营收持续疲软, 部分甚至自收购起就连年亏损, 2019年下半年集团债务问题爆发。

复朗集团 2023 年上半年 未经审计收入 按品牌, 千欧元	收入			增长率 %		复合增长 率%
	2021	2022	2023	2022 H1 vs 2021 H1	2023 H1 vs 2022 H1	21 H1 -23 H1
	H1	H1	H1			
Lanvin	29,471	63,949	57,052	117.0%	-10.8%	39.1%
Wolford	41,941	54,261	58,802	29.4%	8.4%	18.4%
St. John	33,373	41,924	46,663	25.6%	11.3%	18.2%
Sergio Rossi	0	26,969	33,019	N/A	22.4%	N/A
Caruso	12,328	14,919	19,926	21.0%	33.6%	27.1%
品牌合计	117,113	202,022	215,462	72.5%	6.7%	35.6%
合并抵消	-231	-322	-925	39.4%	187.3%	100.1%
集团总计	116,882	201,700	214,537	72.6%	6.4%	35.5%

复朗集团 2023 年上半年 未经审计关键财务指标, 千欧元	2021		2022		2023	
	H1	%	H1	%	H1	%
营业收入	116,882	100.0%	201,700	100.0%	214,537	100.0%
毛利	60,555	51.8%	112,743	55.9%	125,454	58.5%
边际收益	-10,128	-8.7%	5,933	2.9%	14,854	6.9%
经调整 EBITDA	-35,914	-30.7%	-35,519	-17.6%	-40,916	-19.1%

复朗集团旗下Lanvin营业额和利润持续下降, 该集团通过SPAC上市, 短期募集资金帮助脱困。

并购不能转为经营效益

中国国内财团尚未具备奢侈品管理经验和
国际化经营团队

LVMH集团发展壮大离不开 Bernard Arnault的战略眼光和经营管理能力。在 LVMH漫长并购史中，阿诺特均表现出了超凡的资本运作手段和果决的行事风格。



阿诺特独到的品牌营销策略（出色设计师+品牌形象建设+品牌背书等），保障了集团品牌的稀缺性和对消费者的吸引力。



盘活企业组织架构的管理者：LVMH分散型的组织架构，独立经营管理和制定策略保障了品牌独立性和灵活性。而威登家族保持对LV品牌的产品设计、生产等日常经营管理的权利。



LV并购整合改善法则

以“LV整合法则”改善品牌经营困境，提升收购利益

LVMH历史上经历的两次较大的并购重组潮均发生在经济低潮期。处于困境中的奢侈品牌（如 Celine、Zenith、Pucci和 Ruinart）LVMH对多元化集团内部的奢侈品品牌均授予其管理层（一般是家族管理者）独立经营权。保持各子公司的家族管理和独立经营，让旗下独立品牌充分自治，充分发挥创造力。LVMH坚持“兼而不并”的并购整合原则，集团化整合各个品牌资源，最优化资源配置，促进协同效应和规模经济。



LVMH整合法则

发现品牌真我
再塑品牌特质

寻找合适的CEO
共享平台资源

寻找天才设计师
表达品牌个性

理顺销售渠道
重组买手市场团队

核心问题

中国奢侈品品牌需要解决核心问题： 品牌战略选择和个性真我价值塑造

优秀的奢侈品品牌大都有着悠久历史文化以及复杂的全球化夸张过程，新兴的轻奢品牌虽有着清晰的品牌竞争战略，但尚不具备全球视野和对时空竞争关系的理解，尤其是对市场选择、品类扩张、品牌结构模型等没有足够的认知理解和驾驭能力，而这些恰恰是中国奢侈品品牌参与市场竞争所必备的战略素养。

奢侈品之所以为奢侈品，就在于其价值。奢侈品、宗教、艺术三者深深相关。如何创造品牌价值？注重品质之外，文化精神理念和历史传统传承以及工艺创新很重要，如此才能有独特性。



路易威登复兴的品牌战略和品牌真我

1

LV复兴的品牌战略：传统与创新结合，传承品牌精神

2

通过品牌历史和品牌故事挖掘象征意义：路易威登品牌起源于法国王室，发展历程中始终倡导旅行哲学，并不断更新旅行故事，使得旅行精神成为品牌独特的DNA。

3

创新需求、整合产品销售：路易威登品牌在经典产品的基础上，进行了一系列的产品延伸，展现出非凡的创造力，成为时尚潮流的引领者。

4

手工打造的绝佳品质：LVMH坚持手工打造，发挥高效率设计制造能力，展现出卓越的品质、杰出的创意和精湛的工艺。

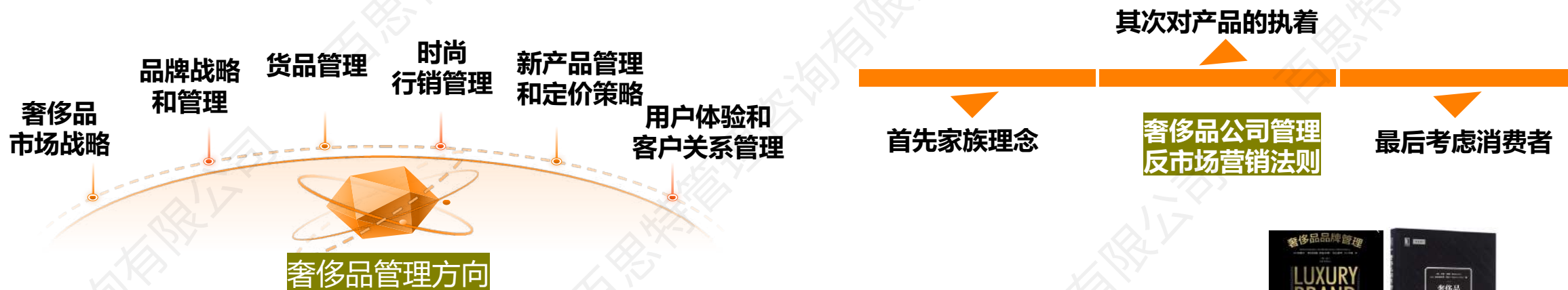
5

清楚且长期一致的形象：路易威登品牌典雅庄重、精致完美、注重传承与创新，顶级奢侈品为全球王室贵族所喜爱，在消费者心中塑造了鲜明品牌形象

核心问题

中国奢侈品品牌需要解决核心问题：专业经营管理

奢侈品公司存在了两三百年时间，它的规则是永远生产比需求量少的产品。需求是多变的，所以回应需求的公司永远要追逐新时尚。影响奢侈品最大的两个因素是艺术和精神。

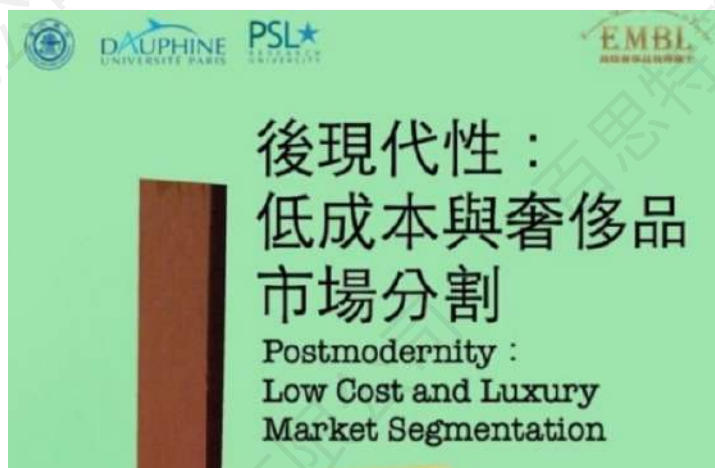


奢侈品具备独特性和不可比性，它建立在产品传达的精神梦想等品牌附加利益。这种精神建立需时间沉淀。中国是世界上最古老的文明之一，拥有历史、文化传承、手工艺人等奢侈品的要素，中国公司打造奢侈品牌需要的是能够创造性利用这些元素的创意人才。



中国奢侈品国货品牌发展的基础：需要专业人才培养

我国奢侈品市场有较长时间的空白区，近几年突然呈现爆发式增长，人才缺口巨大，但对人才的能力及素养也提出了更高的要求，要满足奢侈品领域的艺术与商业相结合、兼具感性和理性及外语应用能力强的复合型人才。目前已经有500多家奢侈品公司进入我们中国的市场，国内大概需要4.5万的奢侈品管理人才，但是国内奢侈品经营人才培养落后于市场发展需要。



三大集团的启示

路易集团的启示：房地产老板、拉扎德财团、经济危机并购

路易集团成功很大程度上得益于房地产背景出身的掌门人伯纳特·阿诺特的领导。阿诺特长于和拉扎德投资银行组成并购财团的特点赋予LVMH并购大王的性格。合并后的LVMH在香槟、香水等都居世界第一。LVMH历时15年搭建了如今庞大的奢侈品集团，利用经济周期减小收购代价，压低了很多奢侈品牌的估值，极大降低了LVMH的收购代价。



三大集团的启示

历峰的启示：烟酒巨头背景、富二代雄心、经济危机并购

历峰早期创始人家族是南非最大的烟草酒水矿业公司，历经两次重组。第二大奢侈品集团历收购高潮处于第二次重组阶段。



第一次重组

“

奢侈品和香烟的渗透经营，主营珠宝的卡地亚和主营男装的登喜路同时也经营烟草。

”

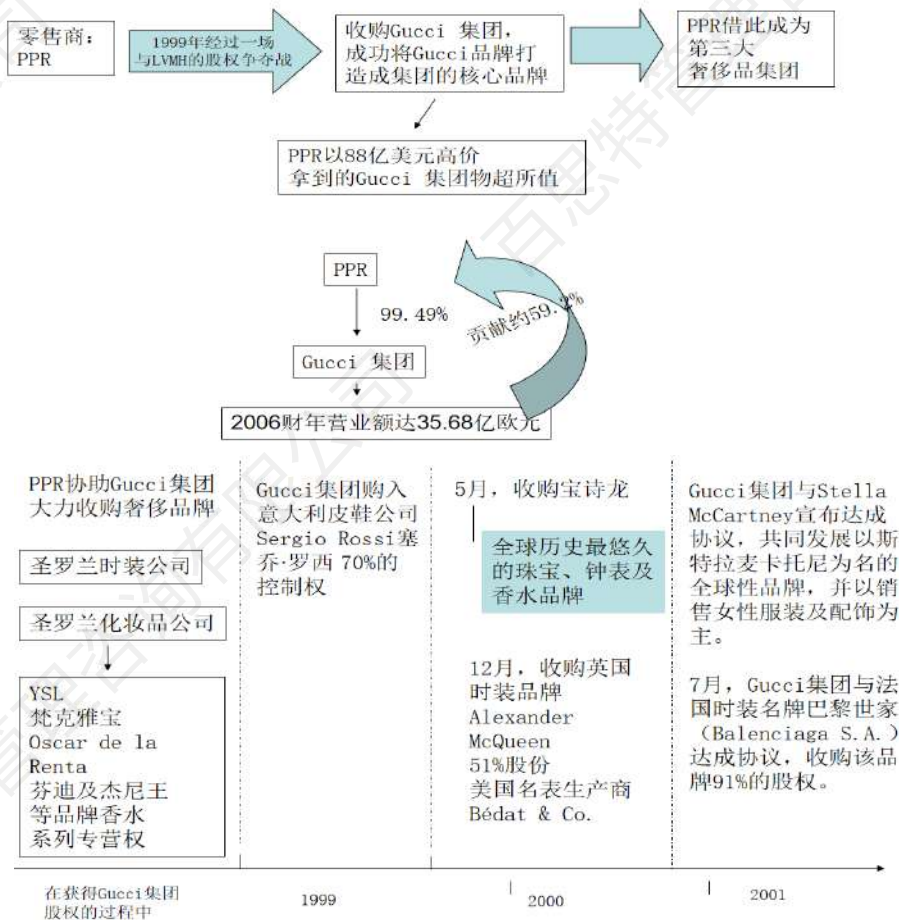
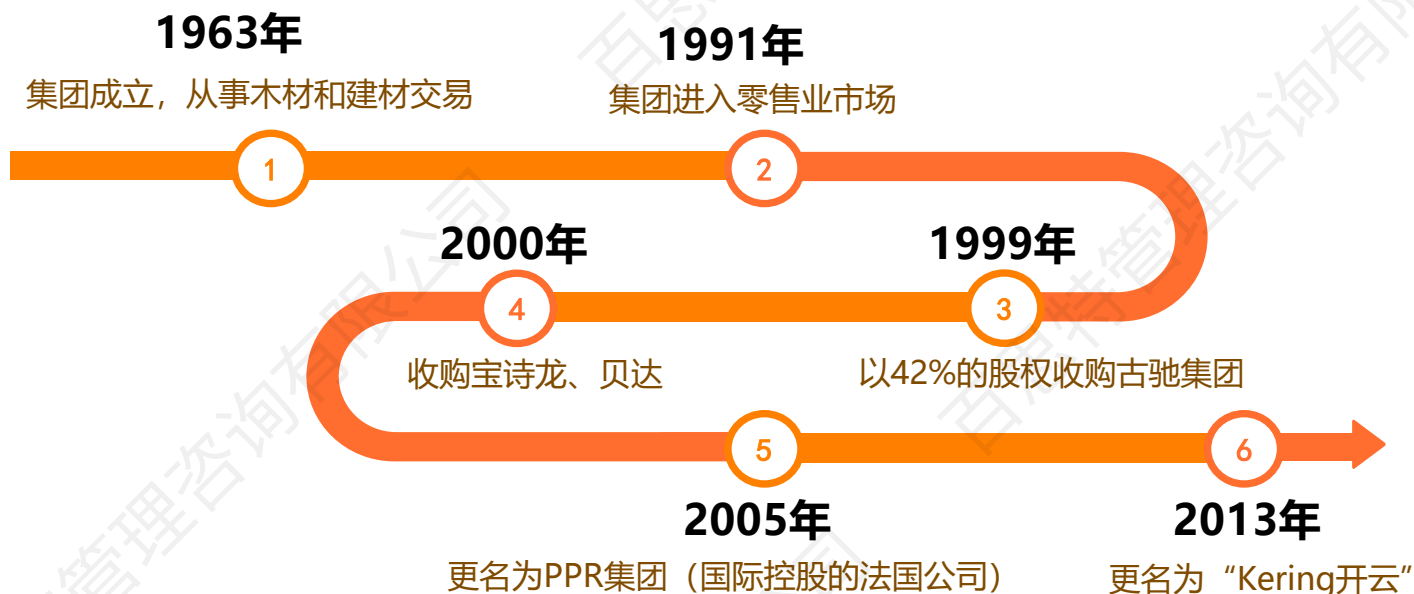
第二次重组

“

香烟为奢侈品扩张提供现金流，全球反烟后第二任掌门人通过换股方式设立旺多姆奢侈品集团，把奢侈品部门与香烟部门分开经营。

”

三大集团的启示

开云的启示：分销零售背景、富二代雄心、
家族经营危机并购

地产巨头、零售集团、烟酒巨头是 中国奢侈品巨头集团的未来

中国奢侈品巨头三种竞争格局



房地产商

融创、龙湖、万科和万达、恒大等并购海外独立品牌和扶持国内轻奢设计师品牌



高奢百货零售集团
及商业地产集团

香港恒隆、新世界、新鸿基、华润万象城、华联SKP、中粮大悦城等直接代理国内经销权



电商巨头

京东、阿里、苏宁、国美等直接代理国内经销权

三大集团的启示

FOSUN FASHION
复星时尚



贵州茅台集团

茅台、中国烟草等是中国奢侈品未来，海外巨头集团自营国内核心城市门店+二三线代理已成为国内奢侈品行业现状。

除巨头资金投入外，奢侈品产业投资基金风投机构以及专业银行也很关键。复兴集团以及弘毅投资和红杉资本现都已经开始布局奢侈品行业，国内的奢侈品专业院校也需要跟进发展为行业输送新鲜血液。



中国品牌向上 五种战略路径



01 成为国家荣誉象征

- 茅台以长生产周期的酱酒工艺、深厚的文化历史底蕴和国礼、国宴场景，成为中国白酒名片；
- “中国白 陈仁海” 屡次入选国礼，款待173个国家元首政要，成为兼具艺术性与收藏价值陶瓷品牌代表；
- 日本獭祭在面临主力消费人群老龄化、年轻群体逃离、品类市场被葡萄酒和啤酒挤压，以及消费场景萎缩等背景下开创精米步合23%纯米大吟酿品类，成为日本高端清酒代名词，借势国礼树立日本国酒形象；
- 华为在面临美国芯片制裁的“至暗时刻”，通过发布系列磨难海报将品牌命运与国家科技创新、民族自信进行关联从国产品牌升级为国家品牌



毛泽东主席用茅台酒宴请朝鲜领导人金日成



毛泽东主席用茅台酒宴请柬埔寨国王诺罗敦·西哈努克和夫人



周恩来总理用茅台酒宴请越南国家主席胡志明



邓小平主席用茅台酒宴请船王包玉刚



江泽民主席用茅台酒宴请德国总理科尔



李鹏总理用茅台酒宴请英国首相梅杰



国家政策助力品牌发展

《关于新时代推进品牌建设的指导意见》：这份文件提出了2025年和2035年的中长期目标：**希望到2025年，能基本形成层次分明、优势互补、影响力创新力显著增强的品牌体系；到2035年，布局合理、竞争力强、充满活力的品牌体系能全面形成，中国品牌的综合实力进入品牌强国前列。**它明确了从产业、区域、企业三个层次培育品牌的方向路径，并支持企业深入实施品牌战略。

• 具体的行动和工程

“千企百城”商标品牌价值提升行动

三大工程推进：品牌基础建设工程、供给结构升级工程、需求结构升级工程



标 题：	国家发展改革委等部门关于新时代推进品牌建设的指导意见	发文机关：	发展改革委 工业和信息化部 农业农村部 商务部 国资委 市场监管总局 知识产权局
发文字号：	发改产业〔2022〕1183号	来 源：	发展改革委网站
主题分类：	国民经济管理、国有资产监管\其他	公文种类：	意见
成文日期：	2022年07月29日		

国家发展改革委等部门关于新时代推进品牌建设的指导意见

发改产业〔2022〕1183号

各省、自治区、直辖市及计划单列市、新疆生产建设兵团发展改革委、工业和信息化主管部门、农业农村（农牧）厅（局、委）、商务主管部门、国资委、市场监管局（厅、委）、知识产权局，各中央企业：

品牌是高质量发展的重要象征，加强品牌建设是满足人民美好生活需要的重要途径。近年来，我国品牌建设取得积极进展，品牌影响力稳步提升，对供需结构升级的推动引领作用显著增强。同时也要看到，新一轮科技革命和产业变革深入发展，品牌发展理念和

制造业品牌升级：上述《指导意见》中明确提出要壮大升级工业品牌，特别鼓励消费品行业（如汽车、纺织服装、消费类电子、家用电器、食品、化妆品等）发展个性定制、规模定制，培育一批高端品牌和“专精特新”企业。

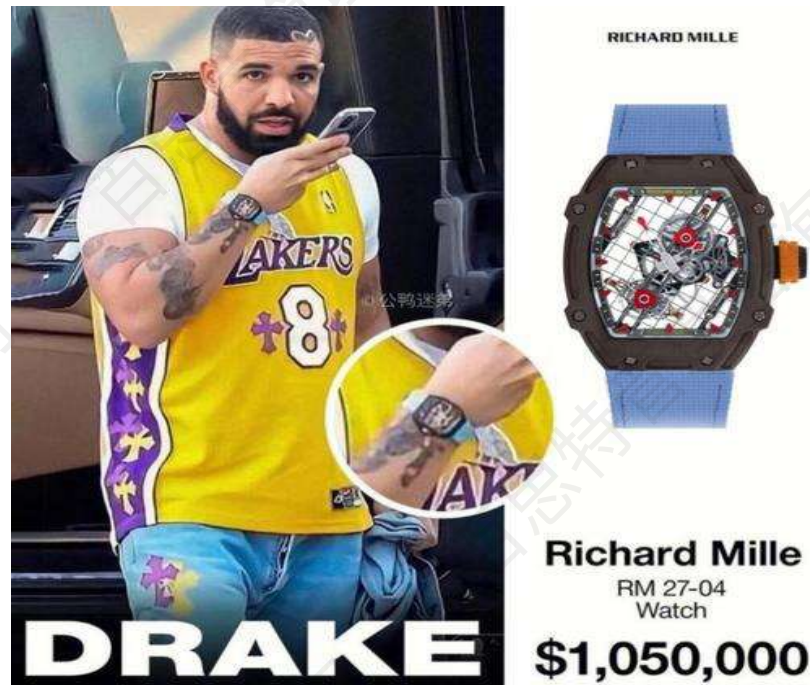
为国内品牌的向上发展提供宝贵机遇：

1. 指明了方向：明确了品牌建设是国家战略的重要组成部分，给出了清晰的发展目标和发展路径。
2. 提供了支撑：通过资金支持、技术支撑、人才培养等方面，为企业品牌建设注入动力。
3. 营造了环境：通过加强保护、优化服务、扩大宣传等，为品牌成长创造了更好的市场环境和舆论氛围。

02

新材料、新技术应用与科技轻奢

- 通过钛合金、纳米碳纤维、Phynox合金、蓝宝石等新材料、新技术的创新，理查德·米勒可以让脆弱的陀飞轮手表进入网球、赛车等运动场景。
- 比亚迪仰望系列，在越野脱困、应急浮水、高速爆胎控制、原地掉头、横向移动、无人机系统、四轮独立电机驱动、毫秒级扭矩控制方面对传统豪车进行技术碾压，如同当初的特斯拉冲击燃油车一样成为科技实力的象征。
- 新材料、新技术可以提供全新的产品价值，从而构建锐意创新、时尚进取、专业与反叛等个性标签，成为新贵人群和时尚人群标榜身份的载体。



一、企业战略与车型定位

六大技术模块



品质与工艺升级

奢侈品行业正在经历一场静悄悄的“材料革命”，以下是一些已经应用或具有巨大潜力的新兴科技材料：

• 下一代环保与生物基材料

- 蘑菇皮革 (Mylo™)：Stella McCartney、爱马仕 (Hermès)、lululemon 等品牌已将其用于包袋、服装和配饰。
- 生物纺丝蛋白：日本公司Spiber生产的“Brewed Protein™”纤维已被The North Face 和 Goldwin 用于制作限量版外套。
- 海洋回收塑料：Prada 的Re-Nylon系列、BURBERRY 的某些产品线都广泛采用了此类材料。

• 高性能与智能材料

- 加热织物：Moncler等品牌已将其用于高端羽绒服和外套。
- 碳纤维：早已广泛应用于高端腕表表壳 (如Richard Mille)、眼镜框架和性能跑车中。
- 高科技陶瓷：香奈儿 (Chanel)、爱马仕 等品牌将其用于珠宝和腕表。它耐磨、温润、亲肤且具有现代感。

科技赋能



• 3D 打印

- 金属3D打印：Van Cleef & Arpels、Cartier 等利用它制作出传统工艺无法实现的极其精细和轻量的结构。
- 聚合物和树脂3D打印：Iris van Herpen 是这方面的先驱。
- 4D打印：材料在打印出来后，还能在特定刺激 (如水、热) 下随时间改变形状，为动态设计打开了新世界的大门。

• 纳米技术与涂层

- 超疏水/疏油涂层：在帆布、羊绒、丝绸等奢侈品常用面料上施加纳米涂层，使其具备防泼水、防污、抗油渍的特性，极大提升了产品的日常实用性和保养便利性。

03

从场景到生活方式升级

- 拉夫劳伦从马球运动出发，被赋予“优雅、进取、贵族精神”等个性标签，成为“美国梦”的代表。从马球服改良成POLO衫，代表新派贵族礼仪与品位的男士西装，深受高知分子喜爱的常春藤校园风，再到各类场景的服装，拉夫劳伦成为美国梦的生活方式代表。
- 比音勒芬深度借鉴拉夫劳伦品牌发展方式，从高尔夫球运动服向生活休闲、时尚社交等场景延伸，成为中国中产阶级的生活方式标志。

美国人衡量成功人士的标准



04

新渠道构建品牌高地

新渠道建立新认知成就新品牌

跳出线上渠道和街边店，从高级购物中心起步是打造轻奢品牌的势能高地



05

创造独一无二的品牌个性

鲜明的品牌个性有助于差异化的品牌识别和品牌核心价值塑造
将产生积极的品牌联想并引发情感共鸣和价值认同从而创建强势品牌



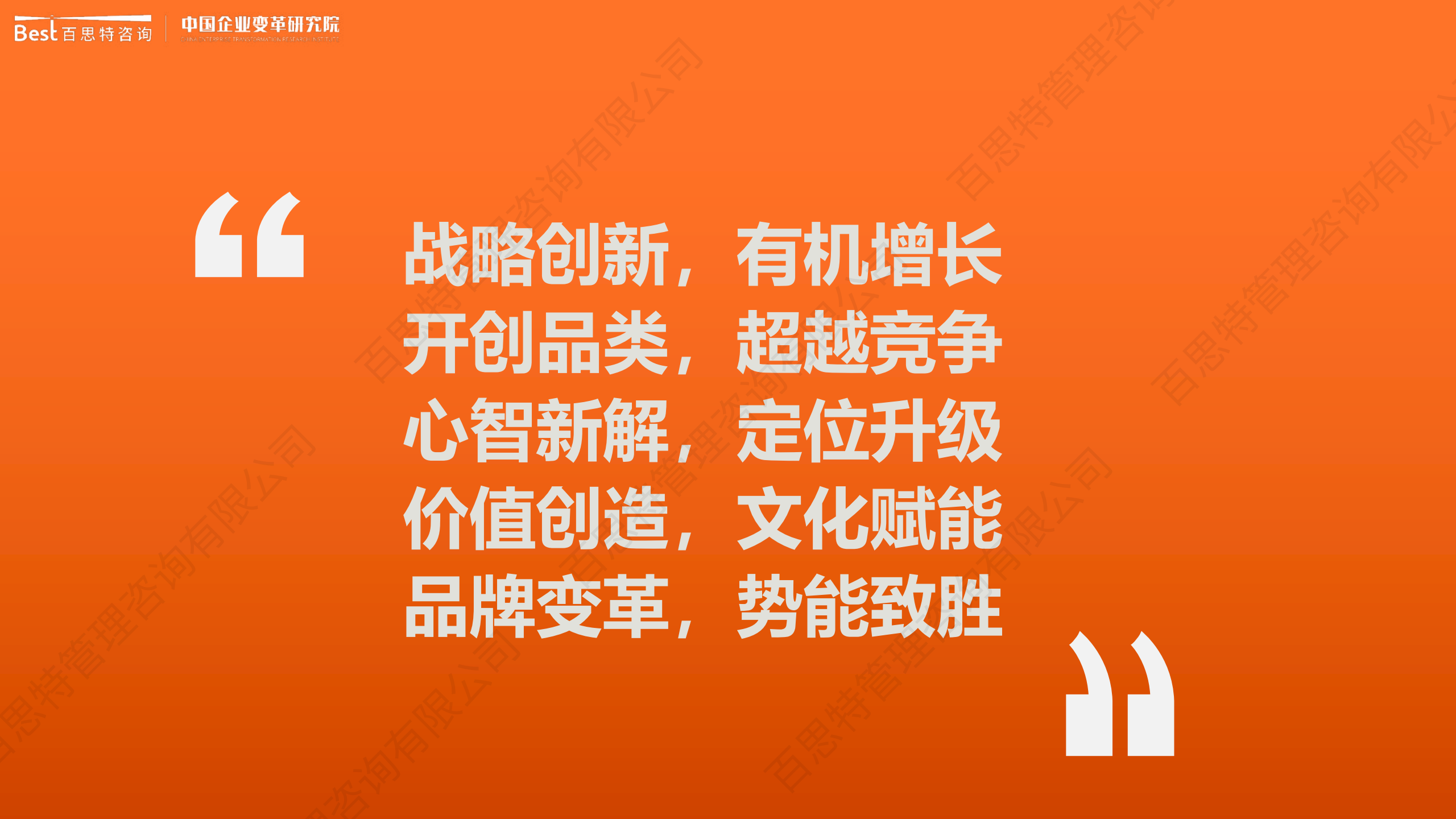
06

国货和民族以及文化自信

新一代消费者（Z世代、千禧一代）拥有极强的文化自信，不再盲目崇拜西方品牌。

他们渴望能**代表自己身份和审美的本土品牌**。这是中国轻奢品牌崛起的最核心机遇。品牌需要成为“高级国潮”的代表，而非流于表面。





百思特管理咨询有限公司

“

战略创新， 有机增长
开创品类， 超越竞争
心智新解， 定位升级
价值创造， 文化赋能
品牌变革， 势能致胜

”

联系我们

集团成员：百思特变革研究院 | 百思特信息技术

百思特商学院 | 百思特未来科技 | 百思特投资公司

集团总部：中国深圳

分支机构：大湾区 | 北京 | 上海 | 杭州 | 济南

青岛 | 武汉 | 长沙 | 成都

海外游学机构：美国纽约

电话：400-803-0798

官网：www.best-consulting.com

