

# 奢侈品品牌的形成和成长机理

## ——基于欧洲150年以上历史顶级奢侈品品牌的多案例研究\*

李飞 贺曦鸣 胡赛全 于春玲

**摘要** 本文以欧洲150年以上历史的5个奢侈品品牌为研究对象,运用多案例研究方法分析奢侈品品牌发展轨迹,探索性地构建了奢侈品品牌形成和成长机理的研究框架,得出了奢侈品品牌形成和成长机理的理论模型,其主要内容包括:在奢侈品文化环境和平等消费法律环境的作用下,奢侈品消费(炫耀和享受)动机及阶层出现并发展;奢侈品文化环境、私有财产受保护的法律法规环境以及奢侈品消费动机与阶层的出现和发展催生了具有独特出身、特质和权利的奢侈品品牌创始人和继承者;这些创始人和继承者的出身、特质和权利影响着他们对品牌创建和发展的选择和行为,包括完善品牌外部要素(名称、标志、标识语)和管理品牌内部要素(选择目标顾客,根据目标顾客确定营销定位,根据目标顾客和营销定位进行产品、价格、渠道和信息四个要素的有机组合)两个维度。以上三个方面八个层面的相互作用和影响,促进了奢侈品品牌的形成和成长。

**关键词** 奢侈品品牌;品牌管理;品牌群;案例研究  
\* 本文受自然科学基金项目(71272026)资助

### 引言

拥有奢侈品品牌数量的多少是衡量一个国家经济发展和创新水平的标志之一。奢侈品不仅能够为品牌所有者带来丰厚的利润和良好的声誉,而且能为消费者带来美好的生活和艺术享受。近年来中国已经成为全球奢侈品消费增速最快、规模最大的国家之一,许多本土企业对奢侈品行业产生了极大的兴趣,甚至不惜投入巨资筹划向奢侈品领域进军。然而,目前本土企业尝试的效果并不理想。奢侈品行业具有高投入和高产出的特征,<sup>[1]</sup>但高投入未必一定能够带来高产出,因为奢侈品早已不单纯是产品的概念,更重要的是品牌的概念。

奢侈品品牌是指奢侈品(超出人们生存与发展需要范围的具有独特、稀缺、珍奇等特点的商品<sup>[2]</sup>)的名称、术语、标记、符号,以及目标顾客、营销定位和营销组合等要素的结合,打造品牌的目的在于与竞争对手的产品相区别,并给顾客带来特有的附加价值和精神享受。<sup>[3]</sup>要打造出真正的奢侈品,就必须将具有奢侈品品牌基因的产品淬炼成真正的奢侈品品牌,因此了解奢侈品品牌的形成和成长机理非常重要。

奢侈品品牌的形成和成长具有一定的特殊性,但现有文献对奢侈品品牌形成和成长机理及历史过程的研究却非常稀少。<sup>[4-6]</sup>现有文献关于奢侈品及奢侈品品牌的研究大多数从消费者的视角出发,<sup>[7,8]</sup>研究奢侈品的消费动机<sup>[9-11]</sup>其中包含原产地国别、<sup>[12,13]</sup>消费者性别、<sup>[14]</sup>文化<sup>[15]</sup>在内的多种因素对奢侈品购买动机<sup>[16]</sup>和购买意愿<sup>[17,18]</sup>的影响。还有一些文献着眼于奢侈品品牌特征,<sup>[1,3,19,20]</sup>修正和扩展了消费者对奢侈品品牌感知维度的理论。<sup>[21-24]</sup>一些学者把研究重点放在奢侈品品牌的某一特定维度上,强调产品卓越对奢侈品品牌发展的影响。<sup>[25]</sup>奢侈品行业内的高层管理人员则更加关注企业身份、文化和精神等对奢侈品品牌发展的作用。<sup>[26,27]</sup>在奢侈品品牌的长期管理方面,现有文献主要围绕品牌延伸<sup>[28-30]</sup>展开。在品牌管理领域,一些学者已经初步探索了有关优势品牌的形成和建设问题,<sup>[31-36]</sup>特别是王海忠等<sup>[37]</sup>基于奢侈品品牌与工业化品牌融合的视角,通过多个源于欧洲的全球知名品牌的演进史料,提炼出了影响欧洲品牌演进的四大因素和五个阶段。但这些文献都没有针对奢侈品品牌的特点进行研究,无法解释奢侈品品牌的形成和成长机理。Beverland<sup>[5]</sup>曾经用访谈等质性研究方法,以24个酒类奢侈品品牌为样本,发现了奢侈品品牌的6个重要构成元素。Fionda等<sup>[38]</sup>通过对英国12个时尚奢侈品

牌的案例研究，总结出了9个促进时尚奢侈品品牌产生和发展的要素。但以上两篇文献都缺乏对奢侈品品牌发展历史过程的研究。Moore等<sup>[41]</sup>基于文献总结了时尚行业发展过程中的5个重要命题，并以Prada品牌为例，提出了Prada在品牌演进过程中所经历的4个阶段。但该研究缺少一手资料，案例选择不够典型，并不是一个规范的单案例实证研究，也没有清晰地阐释奢侈品品牌形成和成长的过程和机理。

奢侈品品牌的形成和成长是一个历史过程，“利用整体全面的，长期过程导向的案例研究”显然更适合回答奢侈品品牌的形成和成长机理这一非常重要却没有明确答案的问题。<sup>[39]</sup>本文选择欧洲150年以上历史的顶级奢侈品品牌作为研究案例的原因是，要研究奢侈品品牌的形成和成长轨迹，就应该选择那些在奢侈品品牌诞生之时就已经创立的顶级品牌。世界最顶级的奢侈品品牌绝大多数云集于欧洲；而19世纪30年代至50年代末这一时期被学者认为是奢侈品品牌诞生时期，<sup>[37]</sup>在这一阶段产生的品牌已有超过150年的发展历史。诚然，在世界奢侈品品牌排行榜中不乏150年以下历史的品牌，但由于篇幅所限，本文仅以欧洲150年以上历史的顶级奢侈品品牌为研究样本，继续研究中可再拓展至其他历史时期诞生的奢侈品品牌。从历史视角出发探寻奢侈品品牌的形成和成长机理，一方面可以丰富品牌构建和管理的理论，另一方面也能够为本土企业打造奢侈品品牌提供借鉴和指引。

## 一、研究设计

### 1. 研究框架

奢侈品品牌的形成和成长机理是指奢侈品品牌形成和成长过程中产生重要作用的影响因素、构成要素，以及这些影响因素和构成要素之间相互作用的过程和方式。研究奢侈品品牌的形成和成长机理需要回答奢侈品品牌形成和成长的驱动因素（或原因），以及这些因素之间的相互作用。探索奢侈品品牌形成和成长规律没有可以沿用的框架，作为探索性研究，本文将在数据分析之前先构建一个简单的研究框架，在此基础上进行新的理论构建。

首先，本文根据品牌发展的情况（以品牌要素是否齐全为依据）划分奢侈品品牌形成和发展的三个阶段：具有奢侈品品牌基因（即具备成为奢侈品品牌的特质）的店铺成立到奢侈品品牌要素初步完善为第一阶段，奢侈品品牌形成为第二阶段，奢侈品品牌形成之后的发展为第三阶段。其次，确定各阶段的分析内容并对各阶段的发展过程进行分析；以往的一些研究认为外部环境

（文化法律等）、内部资源（品牌所有人特质、厂房店铺等），及品牌所有者行为（营销定位和营销要素组合选择等）是影响品牌形成和发展的三个主要方面，<sup>[33,37]</sup>因此本文重点分析各阶段在以上三个方面的具体表现。最后，总结对三个发展阶段有重要影响的因素及其相关关系，归纳出奢侈品品牌形成和成长的机理。具体研究步骤如图1所示。

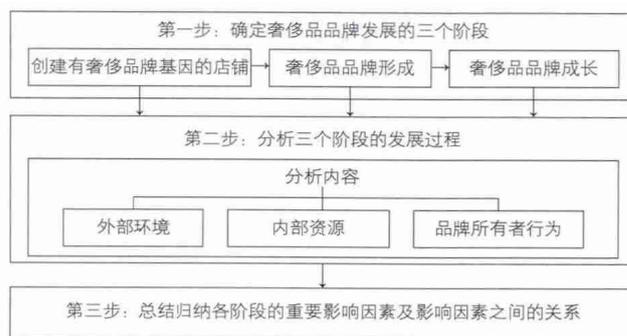


图1 奢侈品品牌形成和成长机理的研究框架

### 2. 研究方法

本文用多案例研究方法研究奢侈品品牌的形成和成长机理。<sup>[39]</sup>这种方法遵从可复制的逻辑原则，<sup>[40]</sup>一般选取4-10个案例，<sup>[41]</sup>通过反复比较研究，<sup>[42]</sup>最后得出具有说服力的研究结论。<sup>[43]</sup>为了构建奢侈品品牌形成和成长机理的理论框架模型，本文重点研究奢侈品品牌形成和成长的历史过程。

### 3. 样本选择

表1 欧洲具有150年以上历史的顶级奢侈品品牌

品牌名称	2008年品牌价值 (百万美元)	品牌 归属	创立 年份	初始进 入行业	创始人姓名
路易威登 (Louis Vuitton)	21602, 排序第1	法国	1854	旅行箱	Louis Vuitton
爱马仕 (Hermès)	4575, 排序第5	法国	1837	马具	Thierry Hermès
卡地亚 (Cartier)	4236, 排序第6	法国	1847	首饰	Louis-Francois Cartier
博柏利 (Burberry)	3285, 排序第11	英国	1856	服饰	Thomas Burberry
百达翡丽 (Patek Philippe)	1105, 排序第13	瑞士	1839	钟表	Antoine Norbert de Patek

本文采用理论抽样的方法，选择欧洲具有150年以上历史的顶级奢侈品品牌作为案例。选择原因和标准如下：首先，选择世界顶级奢侈品品牌。世界顶级奢侈品品牌多云集于欧洲，对于“顶级”的界定，本文参考学术界和企业界公认且具有广泛影响的Interbrand Group的研究结果。本研究始于2007年，样本选择基于该公司2008年12月公布的全球奢侈品品牌价值排行榜（2012年该排名变化不大），因此样本首先锁定在位居排行榜前15名的欧洲品牌；其次，为了还原奢侈品品牌的形成和成长轨迹，选择那些在奢侈品出现之时就

已经创立的品牌。学者普遍认为 19 世纪 30 年代至 50 年代末是奢侈品品牌诞生时期,<sup>[37]</sup> 因此选择的品牌必须具备 150 年以上的历史,按照以上几个理论抽样标准本文最终选择以下 5 个样本品牌(表 1)进行多案例研究。

4. 数据采集

遵循案例研究数据采集的要求,<sup>[41]</sup> 本文的数据采集分为一手资料采集和二手资料采集两个部分。

一手资料的获得方法包括对 5 个样本品牌进行店铺实地考察,参观品牌历史展览,访谈企业当事人或倾听企业当事人演讲、录音等方式。一手资料的收集主要由第一作者完成。具体的资料收集情况如表 2 所示。在一手资料收集过程中,本文主要关注 5 个样本品牌的发展历史资料,包括文字、图片等。出于对访谈/座谈对象隐私的考虑,所涉及人员信息只保留了职务,姓名均用字母代替。

表2 一手资料收集情况

品牌名称	时间	地点	调研方法	访谈/座谈对象
路易威登 (LouisVuitton)	2007年1月	巴黎香榭丽舍大街道	实地考察(1小时)	
	2009年5月	易威登旗舰店	实地考察(1小时)	
	2009年5月	巴黎郊区路易威登博物馆及手工作坊	参观展览并与企业当事人座谈(2小时)	路易威登博物馆家族作坊主管M
	2009年5月	巴黎HEC商学院	倾听企业当事人演讲(8小时)	路易威登集团前首席运营官W
	2009年4月12日	深圳	倾听企业当事人演讲和答疑(1小时)	路易威登集团中国区总监Y
爱马仕 (Hermès)	2007年1月	巴黎圣诺雷街爱马仕旗舰店	实地考察(1小时)	
	2009年5月	上海	倾听企业当事人演讲录音	爱马仕前总裁B
卡地亚 (Cartier)	2007年1月	巴黎和平大街卡地亚旗舰店	实地考察(各1小时)	
	2009年5月	巴黎旺多姆广场卡地亚旗舰店	实地考察(各1小时)	
	2009年9月	北京故宫	参观卡地亚珍宝艺术展(2小时)	
博柏利 (Burberry)	2010年3月12日	北京香格里拉饭店	与企业当事人座谈(1小时)	香港代理商Kwok Hang Holdings 公司大陆负责人经理J、经理Q
	2011年8月	美国波士顿伯里街博柏利店铺	实地考察(1小时)	
百达翡丽 (Patek Philippe)	2007年1月	巴黎百达翡丽旗舰店	实地考察(1小时)	
	2008年5月	北京前门百达翡丽旗舰店	参观百达翡丽回顾展(2小时)	

本研究是关于奢侈品品牌形成和成长发展历史过程的研究,一手资料收集受到空间、时间、经费等多方面的限制,因此,二手资料的收集成为研究的关键。本文关注的二手资料包括:(1)在企业整个历史上发表过的全部有关企业的主要文章以及从行业或专题材料中选取的文章;(2)企业家和/或品牌传承人撰写的书籍和文章、发表的演说、内部刊物、年度报告和企业其他文件;(3)企业或外界观察家出版的有关该行业、该企业 and /

或企业领导人的书籍;(4)商学院案例和行业分析;(5)商业和行业参考资料;(6)年度报告、代理声明、分析家报告和其他有关公司特别是公司转变期的材料。表 3 展示的文献筐是我们研究数据的重要来源。

表3 二手资料文献筐

样本品牌	主要二手资料
路易威登	路易威登官网: <a href="http://www.louisvuitton.cn/zhs-cn/homepage">http://www.louisvuitton.cn/zhs-cn/homepage</a> <sup>[44-49]</sup>
爱马仕	爱马仕官网: <a href="http://www.hermes.com/index_cn.html">http://www.hermes.com/index_cn.html</a> <sup>[48,50-54]</sup>
卡地亚	卡地亚官网: <a href="http://www.cartier.cn/%E7%B3%BB%E5%88%97">http://www.cartier.cn/%E7%B3%BB%E5%88%97</a> <sup>[48,55-59]</sup>
博柏利	博柏利官网: <a href="http://cn.burberry.com/">http://cn.burberry.com/</a> <sup>[60-63]</sup>
百达翡丽	百达翡丽官网: <a href="http://www.patek.com/contents/default/cn/home.html">http://www.patek.com/contents/default/cn/home.html</a> <sup>[64-68]</sup>

5. 效度和信度

为了保证案例研究结果的真实性和可信性,我们从构念效度、内在效度、外在效度和信度四个方面<sup>[40]</sup>尽可能全面地进行了具体的控制和检验(表 4)。三角测量的检验结果表明不同来源的数据资料均得出了相似的结论。

表4 实现效度和信度指标的研究策略

测评指标	案例研究策略	应用阶段
构念效度:证据支持研究结论	多元证据来源:访谈(企业当事人、前首席运营官、总监等)、文献和观察,取得一致结果	资料收集
	形成证据链:原始数据—语词鉴别—专业术语—理论要素—理论模型	资料收集
内在效度:构造有效的测量工具	进行模式匹配:研究框架和研究结果—机理模型相匹配,基本相符	证据分析
	尝试进行某种解释:按着逻辑框架分层进行相应的说明	证据分析
	×分析与之对立的竞争性解释:没有进行使用逻辑模型:建立奢侈品品牌形成和成长机理的理论框架图	证据分析
外在效度:结论普适性	用逻辑框架指导单案例研究:在文献回顾基础上,建立了新的理论分析框架	研究设计
	通过复制方法进行多案例研究	研究设计
信度:研究可复制	采用案例研究草案:事先制定了详细的研究计划	资料收集
	建立案例研究资料库:建立了数据资料库,他人研究会得到相同结果	资料收集

二、案例分析

我们根据图 1 确定的研究框架,依次分析样本品牌在三个发展阶段中外部环境、内部资源和品牌所有者行为三个方面的具体表现。我们先以其中一个品牌(路易威登)为对象进行预研究,之后遵循“复制”逻辑<sup>[40]</sup>分析其他样本的数据并反复比较验证,得出最终的研究结果。预研究发现,在外部环境中,以文化、法律和消费为代表的宏观环境是最为重要的三个层面;在内部资源方面,品牌创始和继承人的出身、特质及权利的作用最大;而品牌所有者(创始者和继承者)行为则主要围绕品牌的外部要素(名称、标志等)和品牌内部要素(目标顾客,定位选择,营销要素组合<sup>[90]</sup>)选择两个层面展开。在此基础上,本文继续分析了其他几个样本品牌,反复比较归纳后得出了一致的结论。

为了体现数据分析的可靠性,本文在每一条证据和分析后面都标注了数据来源。其中,从实地调查中获得

的一手数据标记为 A ;参观样本品牌企业的历史展览获得的一手数据标记为 B ;访谈企业当事人所获得的数据标记为 I ;从二手文献中获得的数据标记为 S。

### 1. 第一阶段,奢侈品品牌的初始基因(19世纪中期)

(1) 历史背景。从外部环境来看,欧洲特殊的历史环境为奢侈品品牌的出现奠定了基础。欧洲文艺复兴使奢侈品走上了真正的艺术之路<sup>[69]</sup>路易十四(1638-1715)制定了各类繁琐细致的宫廷礼仪,提升了宫廷所用建筑设施、陈列器具、饮食、服装和文化活动的品质和档次(BS)。17世纪的最后几十年,巴黎已经成为世界时尚之都。不仅如此,路易十四还让时尚走出宫廷,号召有条件的人都可以模仿宫廷生活(BS);18世纪初期,法国在文化、时尚和奢侈生活等方面占据了垄断地位。<sup>[70]</sup>由此可见,200年的文化艺术滋养,为奢侈品品牌的出现提供了气候和土壤(S)。迟到的工业革命也为法国在19世纪中期的奢侈品发展提供了充足时间。<sup>[37]</sup>法国奢侈品的的发展继而影响了意大利、英国、西班牙、德国和瑞士等国的奢侈品发展。

(2) 创始人特征。创始人是企业内部资源,在历史背景作用下,创始人的特征对奢侈品品牌的出现产生了重要影响。样本品牌的创始人大多来自社会底层,他们吃苦耐劳的拼搏精神、改变命运的不懈追求以及不断学习的良好习惯为奢侈品品牌的出现创造了可能。样本品牌的创始人特征是:由学徒成为优秀的匠人,创造了稀缺的优质产品,积累了上流社会人脉并赢得了他们的尊敬,服务于上流社会,进而搭建了走向上流社会的阶梯(ABIS)。

路易威登的创始人路易·威登,父亲是磨坊主,1837年路易·威登16岁时只身来到巴黎,在马雷夏尔商行当学徒,学习行李打理和箱包制作。由于学过木匠,又刻苦努力,很快成为商行的优秀箱包制作师,多次提供令皇室满意的服务。1854年他自己开设店铺,自然也有了延续的高端客户群(ABIS)。卡地亚的创始人路易·弗朗索瓦·卡地亚,父亲为火药囊制造商,母亲为纺织女工,由于家庭困难,路易上了几年小学后就去了阿道夫·皮尔卡的珠宝店当学徒,老板夸他“忠实、可靠、勤奋、坚强”。1847年路易成为这家学徒店的老板,他结交了当时正在创建世界上第一家百货商店(Bon Marché)的阿里斯蒂德·布西科,及金银器商吉兹尔·勒莫瓦,二人为卡地亚带来了许多上流社会的顾客(ABS)。爱马仕创始人提埃里·爱马仕,父亲在德国经营一家小旅店,他从小在旅店负责看管旅客的马车和马具。1823年提埃里跟随家人全家逃难到法国,从事

了一些与马有关的学徒工作。他当过车夫、饲养员、马具工等,1837年开设了自己的马具作坊,精致的产品逐渐得到上层社会的亲睐(ABIS)。博柏利的创始人托马斯·博柏利也是一位布衣店的学徒,1856年在英国英格兰汉普郡东北部的小镇贝辛斯托克开了自己的店铺(S)。百达翡丽的创始人之一安东尼·百达由于波兰革命失败逃到法国,后转至瑞士定居,从事钟表销售;另外一位创始人简·翡丽是一位钟表匠。1851年二人共建百达翡丽公司(S)。

此外,欧洲皇室采取指定供应商的模式。样本品牌创立时,品牌、店铺及作坊的财产均属于创业者个人或家族所有,受到不可侵犯的保护(ABS)。他们为皇室服务,但品牌和资产不属于皇室所有,私有制的属性使得这些品牌初期的资产不会因为皇宫的消失而消失,所有权人也不会因为制度变迁而更换,为创始人初创品牌的延续提供了保障。

(3) 创始人行为特征。奢侈品品牌在创建之初,营销组合策略主要受创始人行为的影响。5个样本品牌在品牌构成要素、目标顾客选择、营销定位和营销组合等方面具备一些共同特征:

一是在品牌构成要素(品牌名称)方面。样本品牌在创立之时,虽然没有品牌标志,也没有品牌标识语(品牌口号),但是都有了品牌名称,且来源于创始人或家族的姓氏姓名。

二是在目标顾客和营销定位方面,<sup>[3]</sup>以皇室和贵族为主要服务对象,营销定位在产品属性方面,即提供优质和精致的产品。

三是在营销组合方面,以产品和店铺零售(渠道)为核心。在产品方面,样本品牌的产品非常精致,所在行业均为满足上流社会享乐需要的行业,这也证明了宏观历史背景对奢侈品品牌出现的决定性影响。19世纪中期,皇室成员和上流社会掀起了旅行的高潮,有身份的人出门旅行常常要花费几个月的时间,多者可能要携带50个行李箱(ABS)。<sup>[71]</sup>1823年法国国王路易十八设立了赛马的“储君奖”,这使得赛马比赛重新在贵族社会中流行起来(BS),而路易威登、爱马仕正是为了满足这些需要,以经营旅行箱和马具起家。博柏利以旅行用风衣起家。珠宝首饰始终是皇室和上流社会社交的必备品和身份地位的体现,更是皇后和公主收藏的首选(ABS),卡地亚和百达翡丽正是以珠宝和钟表起家的。此外,这些样本品牌的产品具有稀缺性,在款式、工艺或是材料、设计等方面追求与众不同。它们以手工定制为主要经营模式,匠人对客户和产品有特殊的情

感,对顾客充满了崇敬,这种心理融入到产品的设计和制造之中,使得这些产品具备了稀缺、艺术和专属的特征(ABIS)。

在店铺零售(渠道)方面,样本品牌均以开设店铺起家,以店铺和口碑方式传播推广:1837年爱马仕在巴黎玛德莱娜区开设了马具作坊(厂店合一)(ABS);1839年百达开设了自己的钟表行(名为百达,1851年翡丽加盟,改为百达翡丽)(S);1847年卡地亚接手了阿道夫·皮尔卡的珠宝店(ABS);1854年路易威登在巴黎卡普西尼街上开设了店铺(ABIS);1856年年仅21岁的博柏利(Thomas Burberry)在英国南部的汉普夏郡(S),贝辛斯托克市开设了他的第一家户外服饰店(S)。

2. 第二阶段,奢侈品品牌的形成过程(19世纪中期至二战时期)

(1)历史背景。工业革命使欧洲拥有了巨大的财富,19世纪中后期殖民地的财富不断向欧洲集聚,欧洲开始进入高消费时代,消费主体包括帝国贵族、新中产阶级、工业家、企业家、银行家和富豪犹太人。财富把他们带进顶级社交圈子,他们开始学习和模仿贵族的生活方式。1852年,世界第一家百货商店在巴黎诞生,随后向英、德、意等国家蔓延,百货商店与奢侈品品牌互相推进,形成了时尚和奢侈生活的潮流,拥有和佩戴一件奢侈品成为进入顶级社交圈子的通行证(ABIS)。

普法战争结束到第一次世界大战爆发前(1871-1914),巴黎上层社会出现了“太平盛世,歌舞升平,文艺繁荣”的美好景象。汽车发明、旅行热潮、艺术繁荣促进了奢侈品的精致化和艺术化。而后相继爆发的第一次世界大战、第一次世界经济危机和第二次世界大战虽然制约了奢侈品品牌的发展速度,但由于各国皇室仍然向其定制奢侈品,奢侈品品牌形象得到了提升(ABS)。到第二次世界大战前,样本品牌已经完成了从奢侈品到奢侈品品牌的转化,这个过程大体经历了八十年左右的时间。尽管这一阶段战争频繁,期间还经历了法国大革命和世界金融危机,但私有财产制度一直受到保护,这为家族传承延续创造了条件。

(2)继承人特征。样本品牌的继承人延续了父辈的成长轨迹,先在家族店铺和工坊做学徒,了解品牌传统,同时结合新的社会环境进行创新。凭借父辈积累的声誉,品牌继承人在掌管这些品牌时,已经属于上流社会的成员,其倡导的生活方式足以引领潮流。

路易·威登的儿子乔治·费雷奥尔,儿时就在父亲的店铺和作坊当学徒工。乔治23岁时,60岁的路易·

威登把一家店铺交给他单独管理。乔治在继承传统的同时,对品牌产品进行了一系列创新:1896年他用父亲姓名的第一个字母组成了“LV”花朵图案;1912年在香榭丽舍大街70号建造了路易威登大厦(ABIS)。卡地亚创始人路易·弗朗索瓦·卡地亚的儿子阿弗莱,15岁时就到卡地亚工作室当实习生,继承了母亲对颜色的敏感,学习了父亲对艺术品的鉴赏品位,很早就参与了皇室纯银餐具的设计和制作。后来他开设了伦敦分店,又将巴黎店铺搬到珠宝业和奢侈品聚集之地的和平街,创新地传承了卡地亚的传统(ABS)。提埃里·爱马仕的儿子夏尔·埃米尔跟父亲一起打理作坊的生意,他接受过系统教育,新的创新和创意频繁涌现,马具作坊的生意越来越红火,将总店搬到毗邻贵族居住区的福宝大道24号,更使爱马仕成为巴黎最著名的马具品牌。爱马仕第三代掌门人埃米尔·爱马仕酷爱艺术,带领爱马仕走进了欧洲各国的皇宫(ABIS)。

博柏利和百达翡丽的继承人特征略有不同。博柏利的创始人担任设计师长达70年之久,保证了品牌延续,由于二手资料的限制我们没有发现其家族传承的文献。百达翡丽店铺一开始由创始人经营,1932年斯登兄弟入主百达翡丽公司并管理至今。虽然这两个品牌不是创始人家族继承,但是继承者钟爱原有品牌风格,坚守传统和勇于创新的精神与其他三个品牌是一致的(S)。

(3)创始和继承人的行为特征。样本品牌创始人和继承人的共同行为特征体现在品牌构成要素(名称标志)、目标顾客、营销定位和营销组合等方面。

一是在品牌构成要素方面,符号体系得以完善。符号体系由原先的一个构成要素(名称)拓展为名称、标志两个要素。1854年路易·威登设立路易威登店牌,1888年的产品上就已印有“路易威登注册商标”,并加上了棋盘型的格子图案(Damier);1896年乔治启用了品牌标志,用啡褐色作为底色,加上小花、钻石图案及创始人名字的缩写“LV”作配衬,设计出经典的Monogram帆布(ABIS)。卡地亚在1847年设立卡地亚店牌后,偶尔会把卡地亚的字号印在产品上,逐渐由店牌向产品品牌拓展,在1909年卡地亚的广告中可以看到由名称变形而来的标志,1910年卡地亚将双“C”交叉作为标志沿用至今(ABS)。1920年埃米尔·爱马仕成为爱马仕公司的领导者,他受到阿尔弗雷德·多尔所画的“四轮马车与马童”启发,设计了延续至今的标志(ABS)。百达翡丽品牌名称在1851年开始使用,1857年推出了由骑士的剑和牧师的十字架组成的延续至今的品牌标志(S)。1900年博柏利也推出了“骑马的

铁甲武士”的品牌标志(S)。这些标志常常会有背书品牌,标注产地如巴黎或法国、伦敦、日内瓦,以及创始年份等。

二是在目标顾客方面,主要以皇室贵族为主。这些品牌受到高雅、富有群体的偏爱和追逐。1904至1939年间,卡地亚陆续得到了英国、西班牙、葡萄牙、俄罗斯、希腊、塞尔维亚、比利时、罗马尼亚、埃及、阿尔巴尼亚等国王室及奥尔良公爵和摩纳哥公国的委任状,1953年伊丽莎白太后还从卡地亚订制了一顶王冠(ABS)。路易·威登开店前就是欧仁妮皇后的行李打理师,开店后又为其定制行李箱。1869年9月欧仁妮皇后带着62个路易威登行李箱去埃及旅行,<sup>[48]</sup>由此引发欧洲各国皇室乃至世界各地的君主向其订购箱包。名流、探险家、风雅人士、艺术家的订单也纷至沓来(ABIS)。爱马仕也是如此,20世纪初期,英国、西班牙、希腊、罗马尼亚、保加利亚、奥地利等国王室都成为了爱马仕的忠实客户,英国国王爱德华七世把路易威登和爱马仕的产品引入英国王室,使英国掀起了效仿法国式优雅生活的潮流(S)。<sup>[53]</sup>当时百达翡丽的顾客群中也有很多王室成员和贵族,1851年在伦敦世界博览会上维多利亚女王和女王的丈夫伯特亲王分别选购了百达翡丽的无匙上链表和一款猎表,此后百达翡丽表成为了皇室贵族的首选。据统计,它的客户名单中有100名国王、54名王后(S)。<sup>[72]</sup>同样一直受到英国皇室喜爱的还有博柏利,它曾多次成为皇室的御用品牌,后来又分别被伊丽莎白女王和威尔士亲王授予“皇家御用保证”(S)。<sup>[73]</sup>

三是在品牌定位方面,定位于产品要素。这一阶段样本品牌的营销定位主要以功能或利益诉求为主,同时出现了形象和价值诉求,并且开始从功能性的利益定位向形象和价值定位过渡。百达翡丽仍然强调复杂工艺和多种功能(S)。路易威登在1920年11月《法国艺术复兴》上的广告强调的是“优雅女士的理性之选”;1921年的广告为“观其包,知其人”;1924年的广告语为“3个轻便的行李箱让你将所需之物全部随身携带”;1928年在《Vogue》杂志上刊登的广告语为“路易威登行李箱让您放心出行”(BIS)。<sup>[3]</sup>卡地亚在1904-1939年期间获得了15个皇家委任状,作为皇家指定的珠宝提供商,宣传口号有“皇帝的珠宝商,珠宝商的皇帝”,这也说明“拥有一件卡地亚珠宝,即意味着进入了一个特殊的社交领域”(BIS)。<sup>[48]</sup>

四是在营销组合方面,样本品牌在形成阶段均以产品为核心,匹配价格、店铺和信息(广告)等营销要素。

在产品方面,样本奢侈品品牌都追求精致和艺术

化,选择稀缺材料,精心设计,建立作坊,坚持手工制作,追求复杂工艺以保证实施严格的质量控制标准。卡地亚1898年开设了自己的设计工坊,1899年将店铺移迁到高贵优雅的和平街13号,兼做珠宝制作中心(ABIS)。路易·威登1859年在阿斯尼耶尔创建了第一家路易威登工厂,延续手工定制的传统(ABIS)。19世纪制造的百达翡丽表,轮轴末端在轴承上转动逾120亿次,依然精确得令人叹奇(S)。博柏利发明的户外服饰,具有极佳的防风和保温功能,曾多次跟随探险家探险(S)。

在价格方面,5个样本品牌都采取较高价格策略。但高价格并非源于品牌附加价值,而是生产和设计成本高昂。虽然采取设计和生产成本定价,但由于原材料的稀缺性和工艺的复杂性,为宫廷和名人定制的产品价格仍然很高。例如,1927年美国汽车制造商柏加德为其母亲订制的“柏加德表”,当时售价12815瑞士法郎。60年以后,百达翡丽表厂以200万瑞士法郎的高价购回,现在该表已成为百达翡丽博物馆中“传记系列”的珍藏之一(S)。<sup>[60]</sup>1904年,沙皇家罗巴诺夫·德·罗斯托芙公主花费1000法郎,在路易威登店铺购买了一个桌式行李箱,这个行李箱是当时唯一的成品(BIS)。<sup>[20]</sup>

在店铺方面,形成过程中的奢侈品品牌形成了自己销售的模式。这一时期它们仅仅开设二至四家分店,且地理位置仅限于欧美国家,自己的产品仅在自己的店里销售。样本品牌的产量非常有限,或是采取顾客定制的方法,或是维持几家店铺,保证延续产品精致的形象。1847年卡地亚在巴黎开设了第一家店铺,1899年迁至和平街;1908年在俄罗斯皇室的邀请下,在圣彼得堡开设了分店;1909年分别在伦敦和纽约开设了店铺。巴黎、伦敦、纽约三个分店分别由创始人的三个儿子掌管,保证质量和服务原样传承(ABS)。路易威登1854年在巴黎开设第一家店铺;1885年在伦敦开设店铺(由创始人儿子乔治负责创建);直到1977年,在法国也仅有巴黎和尼斯两家店铺(ABIS)。<sup>[45]</sup>爱马仕在1837年创立第一家店铺后,曾于20世纪20年代在法国几个度假胜地开设了几家分店,1930年在纽约开设了分店(ABIS)。博柏利1891年在伦敦开设了店铺,1910年分别在巴黎和纽约开设了分店(S)。

在广告方面,样本品牌关注口碑传播,在时尚媒体做广告,关注橱窗展示,利用名人的口碑传播并积极参加世界博览会。卡地亚在时尚刊物上做广告,精心布置自己店铺的橱窗,为上流社会女士提供珠宝首饰(BIS)。路易威登也在时尚媒体上做广告,精心布置店铺橱窗,1867年之后曾多次参加世界博览会(BIS)。爱马仕在

1885年参加了巴黎世界博览会并获得了一等奖,这使爱马仕品牌声誉大大提升,它在20世纪20年代装修了店铺,设立了独立的展示橱窗(BIS)。当时也流传着许多关于博柏利和百达翡丽的故事。例如1933年,百达翡丽为纽约银行家Henry Graves制作的具有24项功能的金怀表(编号No.198385),花费了5年时间(1928-1933),在1999年的一次拍卖会上拍出了1100万美元的天价,创造了全球最昂贵手表的记录(S)。

### 3. 第三阶段,奢侈品品牌的成长过程(二战后至今)

(1) 历史背景。一方面,第二次世界大战之后,特别是20世纪70年代之后,皇室的消费成为一种象征,人们对美好生活的向往和对精致生活的追求激发了对奢侈品品牌的需求,品牌也成为选择产品和服务的重要参考要素。另一方面,机器化生产水平迅速提高,批量生产成为可能,战争促使劳动力成本上升。奢侈品品牌价格高、制作周期长、规模小,在市场中所占份额越来越少,在市场急剧扩大的前景下,面临萎缩或消失的风险。举例说明,1943年法国服装高级定制的顾客有20000人,1970年锐减到2000人,1990年仅剩下200人,目前全球的客户也不过1000人。<sup>[74,75]</sup>

这一时期皇室和贵族的规模大大缩小。尽管企业家、金融家、艺术家等高收入阶层的规模有所扩大,仍然不能阻挡迅速扩张的中产阶级成为消费的主导力量。仅仅满足皇室、贵族、名流的需求已经难以支撑传统奢侈品的生存和发展。19世纪后半期奢侈品行业还坚持着贵族、订制和手工生产经营模式,而在20世纪初期,虽然大多数品牌仍然坚持手工工艺,但同一款式的产品通常会被复制几百件或上千件,坚持手工作坊生产模式的品牌大多消失不见了(BIS)。

(2) 传承人特征。样本品牌的传承人在这一阶段发生了重大变化,家族企业继承人纷纷退出,金融投资公司进入并占有股份。品牌传统逐渐褪色,经营规模不断扩张。爱马仕、百达翡丽和博柏利仍属于家族控制(ABIS),路易威登、卡地亚的大部分股份都已经归金融投资公司所有(ABIS)。家族控制有利于品牌传承,但规模发展会受到限制;金融投资公司控制有利于扩大规模,但品牌奢华、极致的形象会受到损害。

(3) 传承人的行为特征。奢侈品品牌成长阶段样本品牌传承人的行为特征体现在品牌构成要素、目标顾客、营销定位和营销组合等方面。

一是在品牌构成要素方面,由形成阶段的“名称+标志”拓展为“名称+标志+标识语”,这也表明品牌构成要素(外部)基本齐全。

二是在目标顾客方面,进行了阶层和空间两方面的扩展。为了扩大经营规模,实现更大的品牌价值,样本品牌一方面向中产阶级拓展,另一方面向全球范围拓展。当今皇室、名流的顾客仅仅是奢侈品品牌优质形象的证明,而主要的顾客来自遍布全球的中产阶级,中、日、韩等国的年轻人为其销售额做出了巨大贡献(ABIS)。

三是在营销定位方面,凝练品牌形象价值,特征是由利益定位转变为精神价值定位。例如路易威登强调在旅途中的自我发现和情感体验(ABIS);博柏利突出“生活中美好的事物永存”(S);爱马仕突出品位价值,无人乘坐的空马车品牌标志意为“爱马仕的产品都是出于最高品质的理念而制造,但任何表现属于自我的风格则在于顾客本身”(ABIS)。这意味着顾客可以通过爱马仕品牌表现自己的梦想和特质,爱马仕品牌给顾客带来的价值因人而异;卡地亚的营销定位体现为古典高雅的艺术品位,是一定社会阶层的标签(ABS);百达翡丽则诉求“关爱后代”,一句最为流行的广告语是“你没有权利拥有百达翡丽,只不过是为一代保管它而已”(S)。<sup>[3]</sup>

四是在营销组合方面,以品牌延伸为核心,表现出纵向(向下)延伸和横向延伸两种趋势。一方面样本品牌开始纵向(向下)延伸,流水线式的工业生产流程使产品的生产速度加快,成本降低,价格也随之降低;另一方面样本品牌开始向其他领域横向延伸;为了适应由旅行中座位空间变小带来的箱包、手袋等小型旅行用品的需求,路易威登和爱马仕把产品拓展到手袋、皮带、钱包、钥匙包、服装、鞋品、丝巾、香水、珠宝、眼镜等多个领域,卡地亚则向腕表、饰品等相关领域横向延伸(ABIS)。

样本品牌在具体营销组合方面也有共同的特征:拓展产品线,采取需求定价法,在全球开设专卖店,通过杂志广告和形象代言人进行传播。由于篇幅所限,本文在此仅以路易威登为例进行说明。

在产品方面,路易威登形成了菱形的产品组合形态:以旅行箱、订制品等作为高端标志性产品,这类产品购买人群小,单位价值高,主要用来维持品牌形象;以流水线生产的手袋、皮包等作为主流产品,为公司贡献利润(AIS);<sup>[76]</sup>此外少量开发钥匙链、钱包、名片夹等产品,吸入门顾客买来尝试,期望他们在未来购买中档品(IS)。这种两头小中间大的菱形结构,几乎成为所有奢侈品品牌化后的共同结果。这样的产品组合结构为传统奢侈品品牌带来了丰厚利润,摆脱了经营和利润规模难以扩大的困境,但也使高端的品牌形象受到质疑(AIS)。

在价格方面,按照需求定价(即顾客可以接受的价格水平),生产和设计成本一般不超过零售价格的20%。

价格对应菱形的商品结构：高端定制手工品，毛利率最高，价格高达几十万元人民币，甚至超过百万；中端手工和机器制品，集中于手袋等，毛利润较高，价格在5000至数万元；钱包、钥匙包、名片夹等小件在3000元左右，毛利率很低，甚至不赚钱(AIS)。

在店铺方面，样本品牌均由自己开设店铺，辐射全球。2007年路易威登在全球店铺数量达到368家(ABIS)，爱马仕为252家(另有43个零售点)(ABS)，百达翡丽有600家特选零售店，遍及全球各个高端零售场所(S)。样本品牌还十分重视旗舰店的建设，2004年为庆祝创立150周年，路易威登将香榭丽舍大道的旗舰店规模扩增两倍，店中展示了历史上28件珍贵的古董行李箱，旗舰店七层还设有美术馆(ABIS)。

在广告传播方面，主要选择时尚杂志广告、名流代言以及品牌博物馆展品巡回展等方式。2007年以后，路易威登的广告回归了旅行这一核心价值，广告创意是从情感角度诠释旅行的概念，将其呈现为个人的旅程、一个自我发现和情感体验的过程。路易威登通过历史经典产品的展示和赞助艺术活动，体现产品的艺术性和尊贵气质(ABS)。

表5 奢侈品品牌形成和成长过程的研究结果

分析维度	第一阶段 创立奢侈品 品牌基因	第二阶段 形成奢侈品 品牌	第三阶段 奢侈品品牌 成长	
1. 经历时间	5年左右	80年左右	70年左右	
2. 外部环境 (宏观环境)	(1) 文化	皇室引领艺术融入生活：200年的文化滋养	工业革命产生的富人模仿皇室生活：雅致和炫耀	
	(2) 法律	财产受保护；消费无等级限制	财产受保护；消费无等级限制	
	(3) 消费	形成宫廷生活的风尚	模仿贵族的生活方式	
3. 内部资源 (创始人和继承者)	(1) 出身	由学徒成为高超匠人	匠人成为经营管理者	
	(2) 特质	创业精神；上流社会人脉	创新传承；进入上流社会	
	(3) 权利	家族拥有、控制品牌	家族拥有、控制品牌	
(1) 品牌外部要素	名称	家族姓氏	家族姓氏	
	标志	无	寓意深远	
	标识语	无	无	
	顾客	欧洲皇室和贵族	欧美皇室和产业富豪	
4. 品牌所有者(创始人和继承者)行为	定位	属性：精致产品	功能：产品利益	
	(2) 品牌内部要素	营销组合(产品、价格、渠道、信息)	皇室享乐行业，产品优质；价格较高；以店铺零售创业；店铺广告和口碑传播	产品为精致手工品，定价采取较高价格策略，分销为自有两三家店铺，传播采取杂志、店铺和口碑方式
		价值诉求	价值：精神感受	产品为精致手工制品和工业制品，横向和纵向延伸，采取需求定价法，分销为遍布全球的店铺，传播采取时尚杂志、明星代言和口碑方式
		家族独立或联合控制品牌	家族独立或联合控制品牌	家族独立或联合控制品牌

4. 归纳奢侈品品牌形成和成长的影响因素

我们总结了三个阶段对奢侈品品牌形成和成长产生重要作用的影响因素。表5展示的研究结果是我们最终得出的奢侈品品牌形成和成长机理的基础。影响因素及其之间的关系将在研究结论中说明。

三、研究结论与讨论

1. 研究结论

本文运用多案例研究方法建立了奢侈品品牌形成和成长机理的研究框架，得出了关于奢侈品品牌形成和成长三个方面的结论及其机理模型(图2)。以下关于奢侈品品牌形成和成长三个方面的结论揭示了奢侈品品牌形成和成长的一般规律：

(1) 奢侈品品牌形成和成长的阶段。一般要经历三个阶段：一是创立具有奢侈品品牌基因的产品或店铺品牌；二是将该品牌进化为奢侈品品牌；三是对已经成型的奢侈品品牌进行适当的品牌延伸。其中第二个阶段(由产品或店铺品牌进化为奢侈品品牌)，样本案例大体都经历了80年的时间，说明奢侈品品牌形成比其他品牌形成需要更长的时间。

(2) 奢侈品品牌形成和成长的机理。奢侈品品牌形成和成长经历的三个阶段受到一些共同因素的影响，主要包括三个方面八个层面的内容：宏观环境方面(包括文化、法律、消费等层面)；创始人和继承者方面(包括出身、特质和权利等层面)；创始和继承者行为方面(包括品牌外部要素的名称、标志和标志语，以及品牌内部要素的目标顾客、营销定位和营销要素组合等层面)。

宏观环境、创始和继承者、品牌所有者(创始和继承者)行为等三个方面之间，以及各层面之间的影响作用关系，构成奢侈品品牌形成和成长的机理：在奢侈品文化环境和平等消费法律环境的作用下，引起了奢侈品消费动机(炫耀和享受)和消费阶层的出现和发展；奢侈品文化环境、私有财产受到保护的法律环境以及奢侈品消费动机(炫耀和享受)与阶层出现和发展的消费环境，催生了具有独特出身、特质和权利的奢侈品品牌创始人和继承者；这些创始人和继承者的出身、特质和权利影响着他们选择品牌创建和发展的行为，具体表现为完善品牌外部要素(名称、标志和标识语)和管理品牌内部要素，包括目标顾客选择，根据目标顾客确定营销定位，根据目标顾客和营销定位进行产品、价格、渠道和信息四个要素的有机组合。这三个方面八个层面的相互作用和影响，驱动着奢侈品品牌的形成和永续发展。

(3) 奢侈品品牌形成和成长各阶段的异同点。影响奢侈品品牌形成和成长的共同因素在不同阶段发挥的作用有

一些相同特征,但随着时代的变化也表现出一些不同特征。

相同特征主要表现为宏观环境、创始和继承者两个方面,虽然在不同发展阶段有所差异,但大体相同。在宏观环境方面,适宜奢侈品发展的艺术文化环境、平等消费和私有财产受到保护的法律环境以及崇尚奢侈(炫耀和享受)的消费环境在各个发展阶段都适用。在创始和继承者方面,出身(或熟悉)奢侈品行业的制作或管理,具有创业、传承、创新精神和高端顾客人脉关系的特质,以及拥有相对独立的品牌管理决策权力是重要的影响因素。

不同特征主要表现在品牌所有者行为方面,具体包括品牌外部构成要素和品牌内部构成要素两个层面。在奢侈品品牌形成和成长的三阶段中,品牌构成要素经历了从品牌“名称”到“名称+标志”,再到“名称+标志+标识语(或口号)”的转变;目标顾客经历了从欧洲“皇室贵族”到欧洲“富豪”再到“全球中产阶级”的延伸;营销定位也经历了从“属性定位”到“利益定位”,再到“价值定位”的变化;围绕营销定位,产品、价格、渠道、信息等营销组合要素也随着历史阶段的变化表现出不同的特征



图2 奢侈品品牌的形成和成长机理模型

综合以上三个方面的结论,我们在抽象归纳的分析基础上将前述分析结论图形化后形成了一个奢侈品品牌形成和成长机理模型(图2)。图中黑色箭头代表正向的影响关系。宏观环境因素影响了创始人和继承者因素,创始人和继承者因素又影响了创始和继承者行为,最终

驱动了奢侈品品牌的形成和成长。图中还具体刻画了三个方面因素之中不同层面之间的相互影响关系。

## 2. 结论讨论

(1) 研究的创新性。本文创新地发现了奢侈品品牌形成和成长的规律,主要内容包括:奢侈品品牌形成和成长需要经历创建有奢侈品品牌基因店铺、形成奢侈品品牌和延伸奢侈品品牌三个阶段;在每一个阶段都受到三个方面八个层面共同因素的影响,在此基础上得出了奢侈品品牌形成和成长机理理论;探索性地构建了奢侈品品牌形成和成长的理论模型。

(2) 研究的实践意义。研究结论启示我们,打造一个成功的奢侈品品牌需要创建奢侈品品牌形成和成长的两方面条件,分三步规划品牌发展。在发展的每一步,目标顾客、营销定位及营销组合要素都要根据消费需求、竞争环境和企业自身资源进行调整或延伸。

## 3. 研究局限和未来研究方向

由于篇幅所限,本文仅对奢侈品品牌诞生时期产生的代表性奢侈品品牌进行了案例研究,在案例品牌数量,历史时期和地域选择上存在一定的局限,研究结论是否适合其他奢侈品品牌,特别是历史较短的奢侈品品牌的形成和成长有待检验。自工业革命以来,奢侈品品牌的形成时间呈现出逐渐缩短的趋势,因此可计划在未来的研究中继续研究其他历史时期形成的奢侈品品牌,特别是对历史较短的奢侈品品牌(香奈儿、普拉达、迪奥等)进行研究。同时也希望增加案例数量,以保证不遗漏对奢侈品品牌形成和成长有重要影响的相关要素;选择更广区域的样本,排除不同地域,不同文化、消费动机和法律情境的影响。

## 参考文献

- [1] 米歇尔·舍瓦利耶,热拉尔·马扎罗夫.奢侈品品牌管理.卢晓译.上海:格致出版社,2008.
- [2] 杨明刚.国际顶级品牌——奢侈品跨国公司在华品牌文化战略.上海:上海财经大学出版社,2006.
- [3] 李飞.奢侈品营销.北京:经济科学出版社,2010.
- [4] Moore, C. M., Doyle, S. A.. The Evolution of a Luxury Brand: The Case of Prada. International Journal of Retail and Distribution Management, 2010, 38(11/12): 915-927.
- [5] Beverland, M.. Uncovering "The Theories-in-Use": Building Luxury Wine Brands. European Journal of Marketing, 2004, 38(3/4): 446-466.
- [6] Kapferer, J. N.. The New Strategic Brand Management: Creating and Sustaining Brand Equity Long Term, 4th Ed. London: Kogan Page Limited, 2008.
- [7] 张梦霞.奢侈消费的界定及其价值观动因研究.经济管理新管

- 理, 2006, (12): 23-29.
- [8] 王海忠, 秦深, 刘笛. 奢侈品品牌标识显著度决策: 张扬还是低调. 中国工业经济, 2012, (11): 148-160.
- [9] Nia, A., Zaichkowsky, J. L.. Do Counterfeits Devalue the Ownership of Luxury Brands? *Journal of Product and Brand Management*, 2000, 9(7): 485-497.
- [10] Grossman, G. M., Shapiro, C.. Foreign Counterfeiting of Status Goods. *The Quarterly of Economics*, 1998, February: 79-100.
- [11] Frost, H., O' Cass, A.. Status Brands: Examining the Effects of Non-product Related Brand Associations on Status and Conspicuous Consumption. *Journal of Product and Brand Management*, 2002, 11(2): 67-86.
- [12] Phau, I., Leng, Y. S.. Attitudes toward Domestic and Foreign Luxury Brand Apparel. *Journal of Fashion Marketing and Management: An International Journal*, 2008, 12(1): 68-89.
- [13] Godey, B., Pederzoli, D., Aiello, G., Donvito, R., Chan, P., Oh, H., Singh, R., Skorobogatikh, I. I., Tsuchiya, J., Weitz, B.. Brand and Country-of-Origin Effect on Consumers' Decision to Purchase Luxury Products. *Journal of Business Research*, 2012, 65(12): 1461-1470.
- [14] Stokburger-Sauer, N. E., Teichmann, K.. Is Luxury Just a Female Thing? The Role of Gender in Luxury Brand Consumption. *Journal of Business Research*, 2013, 66(7): 889-896.
- [15] Bian, Q., Forsythe, S.. Purchase Intention for Luxury Brands: A Cross Cultural Comparison. *Journal of Business Research*, 2012, 65(12): 1443-1451.
- [16] Tsai, S.. Impact of Personal Orientation on Luxury-brand Purchase Value: An International Investigation. *International Journal of Market Research*, 2005, 47(4): 429-454.
- [17] Hung, K. P., Chen, A. H., Peng, N., Hackley, C., Tiwaskul, R. A., Chou, C. L.. Antecedents of Luxury Brand Purchase Intention. *Journal of Product and Brand Management*, 2011, 20(6): 457-467.
- [18] Li, G., Kambele, Z.. Luxury Fashion Brand Consumers in China: Perceived Value, Fashion Lifestyle, and Willingness to Pay. *Journal of Business Research*, 2012, 65(12): 1516-1522.
- [19] 金·马克·里斯奈德. 时尚奢侈业的全球营销. 同窗, 清华大学经管学院内部发行, 2007, (6).
- [20] 卢晓. 奢侈品的六大特征. 商业评论·奢侈品营销专刊, 2007: 31-39.
- [21] Vigneron, F., Johnson, L. W.. Measuring Perceptions of Brand Luxury. *Journal of Brand Management*, 2004, 11(6): 484-506.
- [22] Christodoulides, G., Michaelidou, N., Li, C. H.. Measuring Perceived Brand Luxury: An Evaluation of the BLI Scale. *Journal of Brand Management*, 2009, 16(5/6): 395-405.
- [23] 张梦霞, 王斯洋. 中国城市“80后”人群奢侈品消费动机维度的实证研究. 首都经济贸易大学学报, 2010, (3): 62-67.
- [24] 卢长宝, 秦琪霞, 林颖莹. 奢侈品消费特性构成维度的理论模型. 管理评论, 2013, (5): 123-135.
- [25] Nueno, J. L., Quelch, J. A.. The Mass Marketing of Luxury. *Business Horizons*, 1998, 41(6): 61-69.
- [26] Wetlaufer, S.. The Perfect Paradox of Star Brands: An Interview with Bernard Arnault of LVMH. *Harvard Business Review*, 2004, 79(9): 117.
- [27] Kent, C., Macdonald, S., Deex, M.. Luxury Status, Achieving and Exploiting It, in Jackson, T. B.. *International Retail Marketing*, Oxford: Elsevier Butterworth-Heinemann, 2004.
- [28] 何婧. 奢侈品品牌延伸评价: 契合度和拥有者关系的影响. 浙江大学, 2013.
- [29] Majic, O. J., Maic, H.. Case Study of Gucci vs. Guess: The Failure of Brand Strategies That Rely on Veblen's Conspicuous Consumption. *International Journal of Management Cases*, 2011, 13(4): 132-140.
- [30] Reddy, M., Terblanche, N., Pitt, L., Parent, M.. How Far Can Luxury Brands Travel? Avoiding the Pitfalls of Luxury Brand Extension. *Business Horizons*, 2009, (52): 187-197.
- [31] Park, C. W., Jaworski, B. J., MacInnis, D. J.. Strategic Brand Concept-image Management. *Journal of Marketing*, 1986, 50(4): 135-145.
- [32] 李飞. 名牌王世界名牌策划与设计. 北京: 北京经济学院出版社, 1995.
- [33] 凯文·莱恩·凯勒. 战略品牌管理. 李乃和, 李凌, 沈维, 曹晴译. 北京: 中国人民大学出版, 2003.
- [34] Keller, K. L., Lehmann, D. R.. Brands and Branding: Research Findings and Future Priorities. *Marketing Science*, 2006, 25(6): 740-759.
- [35] 杨明刚. 国际知名品牌发展规律及特征探讨. 国外社会科学, 2007, (1): 40-46.
- [36] 李锐迪. 如何打造全球最具价值品牌. 清华管理评论, 2011, (5): 38-44.
- [37] 王海忠, 王子. 欧洲品牌演进研究——兼论对中国品牌的启示. 中山大学学报: 社会科学版, 2012, 52(6): 186-196.
- [38] Fionda, A. M., Moore, C. M.. The Anatomy of the Luxury Fashion Brand. *Journal of Brand Management*, 2009, 16(5/6): 347-363.
- [39] 凯瑟琳·艾森哈特. 案例研究方法: 理论与范例. 李平, 曹仰锋主编. 北京: 北京大学出版社, 2012.
- [40] Yin, R. K.. *Case Study Research: Design and Methods*. Sage Publications, 2014.
- [41] Eisenhardt, K. M.. Building Theories from Case Study Research. *Academy of Management Review*, 1989, 14(4): 532-550.
- [42] 李飞, 路倩. 案例研究: 适合构建管理的中国理论吗? 中国零售研究, 2011, (4): 117-140.
- [43] Herriott, R. E., Firestone, W. A.. Multisite Qualitative Policy Research: Optimizing Description and Generalizability. *Educational Researcher*, 1983, 14-19.
- [44] 皮埃尔·雷昂福特, 普贾雷·普拉. 路易威登的100个传奇箱包. 上海: 上海书店出版社, 2010.
- [45] 斯蒂芬妮·博维希尼. 路易·威登: 一个品牌的神话. 李爽译. 北京: 中信出版社, 2006.
- [46] Pasols, P. G., Leonforte, P.. *Louis Vuitton: The Birth of Modern Luxury*. Abrams, 2012.
- [47] Golbin, P.. *Louis Vuitton/Marc Jacobs: In Association with the Musee des Arts Decoratifs, Paris*. Rizzoli International Publications, 2012.

- [48] 艾恩·凯露. 缔造一线品牌. 张俊峰译. 南京: 江苏人民出版社, 2012.
- [49] 百度百科. 路易威登: <http://baike.baidu.com/view/38569.htm?fr=aladdin>, 2014-11-16/2014-11-30.
- [50] 克里斯蒂安·布朗卡特. 奢侈: 爱马仕总裁回忆录. 纪江红, 黄碧茗译. 桂林: 广西师范大学出版社, 2014.
- [51] Coleno, N.. The Hermes Scarf: History & Mystique. Thames & Hudson, 2010.
- [52] 刘昕. 爱马仕·品牌, 2005, (3): 61.
- [53] 品牌故事: 爱马仕 (Hermes). 中国纤检, 2014, (2): 60-61.
- [54] 百度百科. 爱马仕: <http://baike.baidu.com/view/8087233.htm?fr=aladdin>, 2014-11-28/2014-11-30.
- [55] 故宫博物院. 卡地亚珍宝艺术. 北京: 紫禁城出版社, 2009.
- [56] Nadelhoffer, H.. Cartier. Thames & Hudson Ltd, 2007.
- [57] Tretiak, P.. Cartier. Assouline, 2005.
- [58] Chapman, M.. Cartier and America. San Francisco, California: Fine Arts Museum of San Francisco; Munich, Germany: Delmonico Books/Prestel, 2009.
- [59] 百度百科. 卡地亚: <http://baike.baidu.com/view/40575.htm?fr=aladdin>, 2014-11-10/2014-11-30.
- [60] 孔淑红. 奢侈品品牌的历史. 北京: 对外经济贸易大学出版社, 2009.
- [61] Moore, C. M., Birtwistle, C.. The Burberry Business Model: Creating an International Luxury Fashion Brand. International Journal of Retail and Distribution Management, 2004, 32(8): 412-422.
- [62] 品牌故事: 巴宝莉 (Burberry). 中国纤检, 2013, (20): 61.
- [63] 百度百科. 博柏利: <http://baike.baidu.com/view/6233039.htm?fr=aladdin>, 2014-11-10/2014-11-30.
- [64] James, H.. Patek Philippe Highlights. Schiffer Publishing Ltd, 2013.
- [65] 百达翡丽. 百达翡丽怀表(第二版). <http://www.patek.com/contents/default/cn/library.html>, 2014-11-30.
- [66] 百达翡丽. 皇家时计: 1850-1910. 百达翡丽出版, 2005.
- [67] 文力. 百达翡丽继承永恒. 中华工商时报, 2005-7-21(8).
- [68] 百度百科. 百达翡丽: <http://baike.baidu.com/view/60024.htm?fr=aladdin>, 2014-11-26/2014-11-30.
- [69] 彭传新. 奢侈品品牌文化研究. 中国软科学, 2010, (2): 69-77.
- [70] 诺昂·得让. 时尚的精髓——法国路易十四时代的优雅品位及奢侈生活. 杨冀译. 北京: 生活读书新知三联书店, 2012.
- [71] 黛娜·托马斯. 奢侈的!. 李孟苏, 崔薇译. 重庆: 重庆大学出版社, 2011.
- [72] 王丹娇. 名表的历史. 哈尔滨: 哈尔滨出版社, 2007.
- [73] 蔡樱. 世界 100 品牌速查手册. 上海: 上海文化出版社, 2011.
- [74] 北京大陆桥文化传媒. 时尚帝国. 北京: 北京文化出版集团, 2005.
- [75] 迪迪埃·戈巴克. 亲临风尚. 法新时尚国际机构译. 长沙: 湖南美术出版社, 2007.
- [76] Kapferer, J. N., Bastien, V.. The Luxury Strategy. Kogan Page Limited, 2009.

作者简介 李飞, 清华大学经济管理学院教授、博士生导师、博士,

研究方向为营销定位、零售战略、奢侈品营销、案例研究; 贺曦鸣, 清华大学经济管理学院博士研究生, 研究方向为营销管理、营销战略; 胡赛全, 清华大学经济管理学院博士研究生, 研究方向为创新政策、营销管理; 于春玲, 清华大学经济管理学院副教授、博士生导师、博士, 研究方向为品牌营销、战略管理

### Mechanism of Luxury Brands' Formation and Development: A Multiple Case Study of over 150 Year-Old European Top Luxury Brands

Li Fei, He Ximing, Hu Saiquan, Yu Chunling

School of Economics and Management, Tsinghua University

**Abstract** The number of luxury brands one nation owns marks the level of economic development and innovation. Given the fact that luxury brands are defined by their unique names, terms, marks, symbols, target customers, marketing positions, and all other marketing factors, it is extremely important to discover how luxury brands formed and developed during their development track. There is certain uniqueness in the formation and development process of luxury brands, however, there is rare research that can clearly describe the process or shed light upon the mechanism of luxury brands' formation and development. The authors did an exploratory work and built a research framework of luxury brands' formation and development. Through a multiple case study of 5 over 150 year-old luxury brands, we derived a theoretical framework about the mechanism of luxury brands' formation and development based on their development track, concerning the following conclusions: (1) the consumption motivation (showing off and hedonism) and consumers of luxury brands emerged and evolved with the influence of the climate of luxury culture and consumption-equality law; (2) the climate of luxury culture, private-property-protected law and the evolving luxury consumption context produced the luxury brands' creator and successors with certain characteristics, including origins, qualities and rights; (3) those brand owners' characteristics determined their choices and behaviors concerning brand set up and extension, to be specific, it included perfection of extrinsic brand elements (names, logos and slogans) and management of intrinsic brand elements, including target customer selection, marketing position based on target customers, and the composition of 4 marketing factors, i.e. product, price, place and information. The authors suggested that 8 dimensions along 3 aspects collectively shaped the formation and development of the luxury brands. This study made its contribution on the theory of brand formation and also provides insights and guidance for the practice of local enterprises that are embarking on the journey of cultivating luxury brands.

**Key Words** Luxury Brand; Brand Management; Brand Group; Case Study