

## 翻轉劇變的中國精品市場

從關注中國精品市場轉移到重視中國消費者



中國精品市場從2013年到2014年經歷了劇烈的變化，中國大陸奢侈品研究顧問機構財富質研究院今年（2015年）一月發表報告指出，2014年全球奢侈品市場達2,320億美元，中國大陸消費占全球奢侈品消費的46%，成為全球奢侈品市場最主要的客源。但是，中國消費者在本地的奢侈品消費卻由2013年的13%下降到2014年的11%，為250億美元；2014年中國消費者有大約76%的奢侈品購買發生在境外，達到810億美元，顯示了中國消費者的境外消費遠超過中國本地，這個現象引發了在中國經營奢侈品公司的憂心與危機意

識。2014年《財富》中文版在6月的奢侈品行業報告調查就已指出，境外購物的「價格更優惠」以及「產品的範圍更大和選擇更多」，是中國大陸消費者選擇在大陸以外地點購買奢侈品的的主要原因。當然，中國的禁奢、反貪腐政策也造成了奢侈品贈禮市場的下滑，另外，香港的佔中示威運動也多少影響了香港奢侈品的銷售。

今年三月初，在巴黎一場以「China Connect」為主題的研討會中，Hermès International 董事總經理 Guillaume De Seynes 表示，由於中國的禁奢政策，Hermès 在中國的男

性市場，特別是男性鐘錶市場因而嚴重下滑，對應之道在於調整外部通路策略以及聚焦女性與貴重、高價錶款。此外，De Seynes 進一步指出，中國大陸、香港、澳門、台灣與中國旅客的消費已佔目前全球 Hermès 業績的30%，中國消費者已成為該品牌的消費主力。Vertu 產品與行銷副總裁與《The Bling Dynasty》一書（聚焦中國奢侈品消費）作者也表示，在未來的5-10年，全球50%的奢侈品市場消費將來自於中國消費者。究竟哪些因素造就了中國奢侈品市場的轉變？中國奢侈品消費者的面貌又是如何呢？在諸多的研究中已指出，由於反貪腐政策、疲弱的經濟、既有奢侈品消費者逐漸減少、新一代消費者重視性價比而不願為品牌溢價而消費、更加透明的產品價格資訊，以及越來越多的品牌可供選擇，這些因素都使得中國消費者對於購買奢侈品更挑剔。過去奢侈品品牌每年兩位數、三位數成長的日子也悄然改變，2014年奢侈品品牌的人事變動及市場劇變，與2013年以前的好景不可同日而語。

在這波快速變動中，Exane BNP PARIBAS（2014年10月）的分析報告指出，包括知名度高、快速擴店的成熟品牌如 LOUIS VUITTON、GUCCI、PRADA 都受到相當大的影響，由於中國一、二線的消費者不再追捧 logo，前述品牌也急思轉型，推出低度識別的高端產品，但既有印象不易改變，品牌仍在摸索調整當中；Cartier、

Rolax 也面臨太過普及與辨識度高的風險，知名度較低的品牌如 Audemars Piguet 和 Blancpain 反倒是業績不錯。中國的高消費群不再瘋狂追逐奢侈品對外炫耀，而是逐漸回歸理性與成熟，追求自我品味，滿足自己的成就感甚於彰顯社會地位，對於小眾品牌、設計師品牌的青睞日益增加，消費者的分眾區隔也愈加明顯。

2014年《財富》中文版奢侈品行業報告指出，新一代80後年輕消費者已成為奢侈品消費的主力軍，這些出生於1982-1994年，年輕、居住在城市、對科技通曉的族群，追求更個性化的主張，他們更在乎「我、我自己」，並享受立即的快樂與滿足，對他們而言，購物就是社交，品牌必須運用快速的通訊科技與新一代消費者溝通，不然他們很快就轉向了。這些變化，使得品牌必須思考新的主張，在產品創新、銷售服務、宣傳方式等方面注入新思維以吸引年輕消費者，這也打破了一、兩百年傳統奢侈品品牌說了算的情況，轉變為消費者說了才算。這對奢侈品公司及高階管理者而言，不僅前所未見，更將思考模式由「中國奢侈品市場」轉換為如何應對「（全球的）中國消費者市場」思維。以 CHANEL 為例，凡中國消費者在全球各地的消費業績都併入中國市場計算，中國消費者的概念不再是區域性，而是全球性。對此，在中國有23家精品店的 Hermès 則理解到「體驗式」的消費需求，於是屏棄了商場的櫃位而在上



1-2. MICHAEL KORS 上海旗艦店  
3. KateSpade&Co. 北京門市

海法國租界區的一間1928年建築開設旗艦店，店內設有工作坊（如同紐約、東京及巴黎的旗艦店），透過工匠展示 Hermès 皮革製作及製錶工藝，以傳達品牌的工藝、傳承與品質，藉此，讓對 Hermès 品牌全然不知或僅有一些瞭解

的顧客可以真正感受百年品牌的精髓。

面對2015年，國際品牌面臨更嚴峻的挑戰，中國高端消費者不再購買已過度大眾化的奢侈品，品牌的意義也被重定義。2014年，LVMH的淨利下降5%，歷峰集團降幅4%，雲開集團下降9%，SWATCH 集團增長1%，Hermès 的表現最佳增加6%。這些數字也說明了中國消費者喜歡新進、較不大眾化的品牌，Hermès 表示，未來十年，在中國最多一年開一家新店，維持期低調奢華作風。另外，近年新進入中國的入門至中階的美國精品品牌則表現相對亮眼，包括：MICHAEL KORS、Kate Spade、COACH 都有不錯的業績。顧客為王，面對全球各地的中國消費者或旅客，持續瞭解追蹤高端富豪對個人化、訂製化的需求仍是品牌重要的功課，良好完善的售後服務將成為另一個戰場；針對新一代的中國年輕消費群，多元、個性化、創新產品以及體驗（線上到實體，O2O）將成為吸引他們的關鍵；對於三、四線城市的中國消費者，雖然仍對 logo 產品趨之若鶩，但由於訊息的透明與快速傳播，這些消費新貴很快就會趕上潮流，若再加上中國電子商務的推波助瀾，各大精品的硬仗才正要開始呢！■



Chia Wu

吳世家，現旅居美國洛杉磯，從事寫作/油畫/攝影等創作，擅長品牌策略與管理、時尚行銷、傳播企劃等。

## 時尚品牌的數位旅程

### 雙向溝通的社群時代



隨著科技的發達，人們從 Web 1.0、Web 2.0，一直進化到 Web 3.0，改變的速度快到有如叢林之中，方向不明、未來不清。各式各樣的社群媒體、App、電子商務、大數據、網路個資……充滿在人們的交談中，數位化的時代改變了做事的速度、溝通的方式，甚至挑戰金融交易與法律系統。對經營品牌的企業而言，也必須從過去的單向傳播（one-way communication）走向雙向溝通（two-way communication），顧客不再被動接收企業、商品的訊息，他們關注其他消費者的使用經驗與評價

並主動發表意見，這也使得企業在面對網路上的個人或群眾時，更需要思考如何經營線上的傳播與虛擬關係，尤其是如何將適當的訊息透過對的平台、以創意的方式傳遞到目標族群。例如：Burberry 在 2014 年 12 月的節慶時節，運用一般較少使用的 Google+ 上傳了 72 張精美的產品照片，形成品牌的季節禮物相片簿，觀者不但可點選喜歡的產品圖，還可以發表留言，每張相片有多少人觀看也被記錄下來，雖然不知最後的成效如何，但該社群媒體活動的創意與優點則獲得許多好評。另外，在內

容傳遞的同時，要注意不只是正面訊息的快速擴散，負面意見的影響更是無遠弗屆，這也考驗著品牌的態度與決策。

在數位叢林中，企業不斷地嘗試摸索各種線上、行動傳播的可能，而面對新時代消費者的崛起，時尚品牌從過往依賴傳統印刷媒介轉而積極參與新媒體，並進入各個社群平台，例如中國的 WeChat、歐洲最大的數位音樂市場串流服務 Spotify、Google+、Instagram、Facebook，以及針對商業人士的 LinkedIn 等。2014 年春夏，Gucci 創意總監 Frida Giannini 從

新藝術運動汲取靈感，將流動線調的風格轉化為搖曳生姿的流蘇設計，搭上經典的竹節提把，將時髦經典融合一體。在延續宣傳這一系列包款上，Gucci 與 Spotify 合作，打造 Gucci 專屬音樂平台，並攜手七位來自世界各地的知名女性 DJ，包含：環球唱片公司英國總裁之女，也是英國人氣 IT Girl 的 Harley Viera-Newton、紐約最具人氣的 DJ 團體並活躍於時尚圈的 The Misshape 與引領東京時尚的電音女王 Mademoiselle Yulia 等，發揮對音樂的熱情與專長，以 Gucci Nouveau 竹節流蘇包狂野張力的律動，為 Gucci 創作系列獨家音樂，並發表於 Spotify 的 Gucci 專屬平台。喜愛音樂的年輕人就是該社群平台的主流族群，Gucci 此舉不僅將觸角擴大到更廣的消費者，更精準地接觸到夢寐以求的年輕世代。時髦的產品 Gucci 竹節流蘇包、人氣指數高的 DJ 們與其音樂加上歌迷，出現在稱霸歐洲數位音樂市場的串流服務 Spotify，這個社群媒體活動玩的精準、玩的漂亮，可謂三贏。

另一個與 Spotify 合作的品牌是義大利的 Ferragamo，為了慶祝品牌與好萊塢電影產業的淵源，便以 2015 年的早春服裝系列發想了一個名為 #FerragamoHollywood 社群企劃案，故事場景一開始是幾位穿著簡約、中性且帶著墨鏡，打扮酷似電影明星的模特兒正準備登機，由 Lorenzo Agius 掌鏡，拍攝一系列的照片，還有知名的



DJ Harley Viera-Newton 在 Spotify 策劃 #FerragamoInFlightPlaylist 線上音樂。這一系列的照片分享在 Facebook 等社群媒體上，標題是：Ferragamo 女性呈現了才華出眾與現代感的清晰風格；音樂則可免費在 Spotify 聆聽，特別是這線上音樂清單並沒有放在品牌自有的頻道內，而在 Viera-Newton 的個人帳號內，此舉讓 Ferragamo 可接觸到 Viera-Newton 的粉絲，擴大品牌接觸率。善於說故事一直是時尚品牌的看家本領，過去的敘事多以傳統印刷媒介呈現，新媒體出現後，講故事的方式更為多元，從平面、影像、動態音樂、加上互動與各屏（手機、電腦等）串接；過去掌控內容的權力百分之百在品牌手上，進入平台化、社群化的世界裡，品牌也得學著適時放手給優質的第三者／單位，以極大化傳播效益。

除了在社群媒體上宣傳之外，做為設計師的 Marc Jacob 更懂得善用社群媒體來達成傳播與專案雙重目的。2014 年秋季的廣告活動的 10 位模特兒是 Marc 從 Twitter 上找到的；今年 3 月，Marc Jacob 則運用 Instagram 對全球公佈 2015 秋冬廣告模特兒的徵選消息，這回他要找一群素人好友來演繹廣告，有興趣者必須上 Instagram，打上 hashtag「#CastMeMarc」，上傳群體照，該 hashtag 已被使用超過 11 萬次。這個創意也榮獲美國 Style Coalition（由意見領袖、blogger 等組成的平台）線上時尚社群提名、票選為 2015 最佳線上活動。另外，最佳 Facebook 由 H&M 獲選、最佳 Pinterest 得主則是 Kate Spade、最佳電子商務為 NET-A-PORTER、最佳穿戴式裝置由 Tory Burch for Fitbit（時髦皮製雙圈健康追蹤手環）拿下。看著這些各有特色且具影響力的社群媒體，是不是有如入叢林之感？品牌加入社群媒體的戰爭是不可避免的，在數位科技的快速更新、社群媒體的快速演化之下，已令人眼花撩亂，要讓網友注目、討論及追蹤的關鍵仍在於核心能力：即創意、與目標對象吻合的溝通平台，以及如何聰明說故事的能力。■

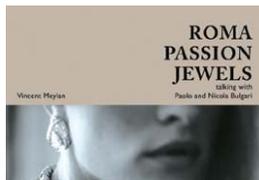
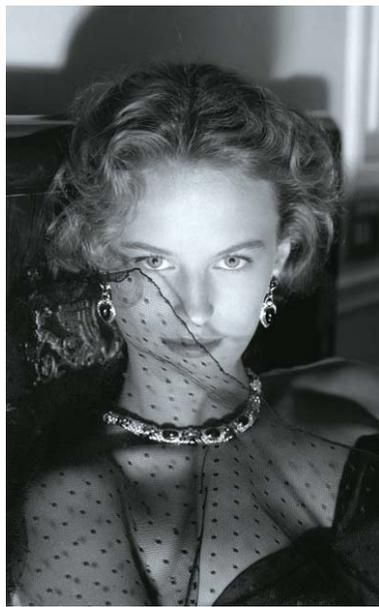


#### Chia Wu

吳世家，熱愛寫作、藝術創作、探索世界的旅行，擅長品牌策略與管理、時尚行銷、整合傳播企劃、公眾表達與企業教育訓練等。

## 說故事的力量

探索時尚品牌書



「這個時代最大的悲劇是人們只花時間在網路上按滑鼠，不交流也不看書，把一切都給忘了……讓年輕人了解歷史很重要……」。這段話來自於義大利 BVLGARI 珠寶傳人尼可拉·賈格麗在《羅馬、熱情、珠寶》一書中，談及為何他個人在美國賓州收藏了 220 輛 1930-1950 年間的美國汽車，目的是讓年輕人可以見證美國的汽車歷史與汽車工業。以這樣的思考便可以理解 BVLGARI 在今年推出品牌書《羅馬、熱

情、珠寶——對話，保羅·賈格麗和尼可拉·賈格麗》的深意，意即保留歷史，從過往中學習，再放眼未來。(註：保羅和尼可拉為兄弟)。

國際知名時尚精品品牌出書早已不是新鮮事，但這股留住品牌發展軌跡的紀錄沒有絲毫停歇。在行銷傳播的眾多戰術中，「書籍」向來是一個表達自我（品牌精神與定位）以及紀錄與保存歷史（品牌故事與資產）的重要方法。過去，LOUIS VUITTON、CHANEL、

PRADA、Cartier、Tiffany & Co.、GUCCI、HERMÈS 等，都出過代表自身品牌的書籍，有的以圖片為重點敘述每個階段的演變、有的以攝影專輯做為闡述故事的方式、有的從品牌發展的編年史著手。例如《Dior Couture》是一本結合 Dior 高級訂製服與攝影作品的品牌書，美國當代波普藝術家 Jeff Koons 在該書序言中提到，這是兩種藝術的完美結合，體現了視覺與哲學。品牌書一方面呈現過往的作品、活動或創辦人的話語或訪談，另一方面，為了品牌書的上市，又促成了下一個品牌活動，成為對顧客、媒體、意見領袖的溝通話題，同時也強化品牌的資產。

今年推出的 BVLGARI《羅馬、熱情、珠寶》品牌書相當有意思，內容以訪問對話的方式紀錄 BVLGARI 從創辦開始至今的各個面向，包括寶石的選擇、公司經營的學習、設計的靈感來源、家族的過往、收藏家的故事、戰爭的影響、從羅馬到紐約的業務發展等等。保羅·賈格麗在書中提到，在購買寶石上從未發生失誤，但是，賣出的時候倒是有犯錯，他舉例：有一年在蒙地卡羅，一位顧客出價 120 萬美元要買一顆 15 克拉的明亮型切割鑽石，當時鑽石價格扶搖直上，保羅不但拒絕了，還說對方瘋了，哪料到幾周後鑽石價格狂跌，最後以 50 萬美元售出，令他非常懊惱。而尼可拉·賈格麗曾因年輕所做的糗事更是一絕，上世紀七〇年代，普普藝術家大師安迪·沃荷曾到 BVLGARI 的店中，大師喜歡 BVLGARI 的珠寶，

希望用畫作交換珠寶，但是尼可拉不喜歡沃荷的畫風，便直接拒絕了這項交易，誰知道沃荷的作品後來價值不斐，拍賣上億的不在少數，尼可拉在接受訪問時仍表示當時他真是愚蠢。這些陳年往事、人生轉折或經營生意的酸甜苦辣，也只有透過品牌出書才可一窺。BVLGARI 品牌書中穿插相當多膾炙人口的經典劇照與黑白老照片，包括電影《羅馬假期》的女主角奧黛麗赫本、影星蘇菲亞羅蘭的生日照、摩納哥王子拉涅利三世與葛莉絲王妃在 BVLGARI 羅馬總店的康多堤大道等。精美質佳的銅版紙印刷，140 多頁的精彩內容，這本品牌書只送給 BVLGARI 的 VIP 們。

另一本今年五月甫出版的是華人設計師《夏姿·陳 SHIATZY CHEN》品牌書，296 頁的品牌故事以中英文雙語介紹、穿插中國古典水墨畫法、山水花鳥畫、剪紙藝術、少數民族圖騰、玉石、牡丹與四君子等，加上各季的精彩服裝照片而成，由國際知名出版社 ASSOULINE (註：該出版社曾經為 CHANEL 出版皮革書套) 首度為華人精品品牌所出版的時尚精裝書籍。前言由法國高級時裝公會前主席 Didier Grumbach 所撰寫，開門見山地稱讚夏姿·陳是最接近法國奢華名牌質地的台灣品牌，這也是夏姿·陳於 2009 年 11 月獲選為法國高時裝成衣設計師總會會員的原因。這本畫很有看頭，充分呈現品牌創辦人強調中國工藝美學串聯西方時尚的設計理念，五個章節包括：品牌介紹、詩意型態、中國意境、東西交融、永恒經典，最後加上品牌年表。完整道出設計總監靈魂人物——王陳彩霞女士 (Ms. Shiatzy Chen) 36 年以來的設計創意與文化工藝精髓。為與各界分享醞釀多時的精品書，夏姿·陳在台北中山旗艦店還同步規畫了 1.5 個月的「靜態回顧展」，透過服裝、畫作、



瓷器、古董陳列等引領入門新客與粉絲進入品牌世界、體驗東方傳統工藝與西式剪裁的時尚美學以及書中所言：美感的養成應落實於生活態度的精神。該書售價新台幣 3,750 元。

接下來這本品牌書充滿了活力，封面的色彩與 TT logo 直接點明了美國品牌 TORY BURCH 的動感與生活化。年輕的 TORY BURCH 看世界是充滿彩色的，從人群、地方汲取靈感，成為一個時尚、生活型態的品牌，也是印花與顏色的同義詞。這本 2014 年出版的《TORY BURCH IN COLOR》是品牌創辦人 Tory Burch 的第一本書，內容以 11 種顏色代表 11 個章節，包括品牌色橘色，還有粉紅色、紅色、黃色、金色等，這些影響她的顏色轉換成其時尚作品與設計，每個顏色都各自代表了她對旅行、時裝的意象，還有她所景仰的各界藝術家、作家、室內設計師等的作品，最特別的是書中收錄了一些商業領袖及名人訪談的建言，例如：知名的美國女攝影師與藝術家 Cindy Sherman 說，「盡你所能的去學習，然後全數忘

掉」；紐約翠貝卡電影節 (Tribeca Film Festival) 創辦人之一的美國電影製片人 Jane Rosenthal 則說，「擁抱雄心壯志」，這些實實的話語也成為該品牌團隊最佳的指導。本書同時揭露了 Tory 本人及家人的生活點滴，包括：家庭旅行、雙胞胎兒子、父母親對 Tory 的影響，十足的美式家庭風。而居家的室內佈置、花園的植物色彩搭配、泳池畔的擺設等等，都透露出 Tory 的色彩美學。無怪乎，《VOGUE》美國版總編輯 Anna Wintour 在序言中寫到，「在我們的時代中，Tory 是道地的色彩模範。」本書約為 250 頁，在其店中都有販賣。

對於生活在數位化時代的人們而言，有時，何不放下手中的各式電子屏幕，靜靜地閱讀、品味這些精心製作的品牌書，探索其中的寶藏。■



**Chia Wu**

吳世家，熱愛寫作、藝術創作、探索世界的旅行，擅長品牌策略與管理、時尚行銷、整合傳播企劃、公眾表達與企業教育訓練等。

## 從 SWOT 解析時尚、精品業的發展 超越顧客的期待

時尚、精品業，特別是大型精品集團，這兩年所面臨的挑戰與頭痛的問題，應該超越過去幾十年所遇到的各類議題，這些嚴苛的問題已非局限於業內或是基本營運，包括：全球匯率的快速波動影

響跨國市場運作與產品價格、新媒體的大軍來襲改變消費者習慣、新科技的快速發展（例如：Apple Watch 等穿戴式裝置）可能對傳統精品業造成威脅、各國政府對奢侈品的政策調整（例如：中

國的反貪腐、打奢政策），還有假貨、山寨品擾亂市場等。在這錯綜複雜的環境下，試著用 SWOT 分析來解析時尚、精品業，既有助於了解現況，也可思考未來。

首先，論及優勢（Strength），許多時尚、精品業的歷史悠久，品牌價值深植人心，全球設有據點識別度高，產品推陳出新品質佳，經典品項經常令顧客趨之若鶩（例如：PRADA 經典三角 logo 手提包、LOUIS VUITTON 的 Monogram 行李箱、Hermès 的絲巾、Dior 的 A-line 洋裝、Roger Vivier 的方扣鞋等），這些品牌同時擁有一定的口碑與一群忠實的顧客，並配合市場需求，每隔一段時間舉辦大型活動（例如：卡地亞的 20 世紀藝術之旅展覽，展出卡地亞典藏系列、私人收藏家、摩納哥親王宮的作品，以呈現品牌的工藝）、邀請國際級明星以吸引全球媒體報導、亦或贊助藝術創作推廣鞏固品牌及企業聲譽與聲量（例如：LVMH 集團成立路易威登藝術基金會，並推廣法國及國際當代藝術創作；PRADA 基金會下設的米蘭新展館甫於 2015 年五月對公眾開放，展示現代藝術展覽以及建築、電影和哲學作品）；這也是過去幾十年，時尚、精品業賴以生存的核心做法。

過去的精品業經常以創造神秘感、物稀為貴的方式吸引顧客，多數品牌在銷售通路、傳播溝通、價格政策上也相

對保守。面對蓬勃發展的新媒體所帶來不打烊的信息全球化與透明化，精品業者也半推半就地漸次開放品牌資訊（例如：量身訂製的秘辛、製程等），距離感、神秘感正逐漸淡化，但與年輕消費者的對話仍嫌不足；而電子商務的無遠弗屆，確實令精品業的腳步有些侷促，打亂了以往幾十年以傳統通路（精品實體店面）為主、印刷媒介為首要溝通工具的態勢，焦慮寫在這些精品管理者臉上。過去的優勢，時至今日成為時尚、精品業的弱勢（Weakness）。其次，以往品牌說的算的時代已漸漸遠離，精品業也必須面對更多顧客的要求與傾聽顧客的心聲，就算是一線精品，也不得不重新思考消費者要什麼。以 GUCCI 為例，過去在中國賣的嚇嚇叫的 GG logo 包包，由於大陸民智大開、追求 logo 的心態逐漸淡卻，以及處處撞見同款包包，顧客遂轉向其他較新、知名度較低、但具有設計感的品牌，由於 GUCCI 產品沒有及早跟上顧客的腳步進行調整，導致業績滑落。

至於威脅（Threat），特別是外在環境變化的挑戰尤其劇烈。以歐元計價的歐洲精品，在 2005-2015 十年間，對台幣的匯率走勢從 2005 年 1 月的 42 元升到 2009 年 10 月的 48 元，接著往下走到 2012 年 5 月的 37 元，又回升到 2014 年 3 月的 41.9，今年三月來到新低的 33.7 元。聰明的消費者趁著旅遊之便，在歐洲購買產品，加上退稅，前後價差至少 15%，如果是中國消費者，由於大陸的高關稅，價格差可達 30% 以上。因有利可圖，平行輸入的水貨也逐漸影響在地市場的銷售，為解決此問

題，CHANEL、BURBERRY 都破天荒地針對經典款產品調降定價，以 CHANEL 菱格紋包為例，在歐洲售價約 3,400 美元，中國大陸售價約 5,300 美元，差價高達 1,900 美元，今年三月起展開全球價格平衡策略，也就是歐洲漲價、亞洲降價。另一特殊現象是 Apple Watch 的上市引發精品鐘錶業者的恐慌，為此，Condé Nast 集團今年四月在義大利佛羅倫斯召開了第一屆國際精品研討會來討論此一議題，有的品牌表示將深化品牌資產來因應 Apple Watch，多數人其實無法預測該新品所帶來的衝擊究竟有多大，還需後續觀察。再來，精品品牌面對假貨與山寨商品頭痛不已，不僅破壞品牌價值與形象，更影響品牌的運作，除了團結「打假」之外，提告也成為必要手段。今年五月，法國開雲集團（Kering）向美國法院提告，指控中國電商阿里巴巴集團旗下淘寶等網路商城在全球各地銷售 GUCCI、YSL 等山寨仿冒品，除尋求賠償損失，並依法頒布禁售令。最後，2014 年，中國政府的反貪腐、打奢政策一出台，也打趴了精品業，突然的政策調整，著實讓時尚精品業兵慌馬亂，業績衰退、高管異動、產品線調整，精品業吃足苦頭。

那麼，展望未來的機會（Opportunity）又在哪儿呢？電子商務的興起，年輕族群上網購物成為主流，以實體店面為主的精品品牌也感受到這股消費力量，擁抱科技最積極的 BURBERRY 是領頭羊，早已運用自身網站經營電子商務，銷售風衣、圍巾等商品，也獲得不錯的成績。今年四月中，破天荒地 CHANEL 與 Net-A-Porter 合作，嘗

試在電商平台上銷售新品 Coco Crush 入門級珠寶戒指等，以測試市場水溫。RALPH LAUREN 則是第一個精品品牌推出有穿戴式裝置的運動衫，可以監測呼吸速率、心跳，有助身體健康；而其最新的手提包 The Ricky 配備有燈光讓主人容易尋找物品，包內有人性化的手機充電器，充分結合時尚精品與科技。末了，也許科技是一條出路，但別忘了，消費者的喜好多變，唯一能讓顧客買單的就是超越他的期待。加油！■

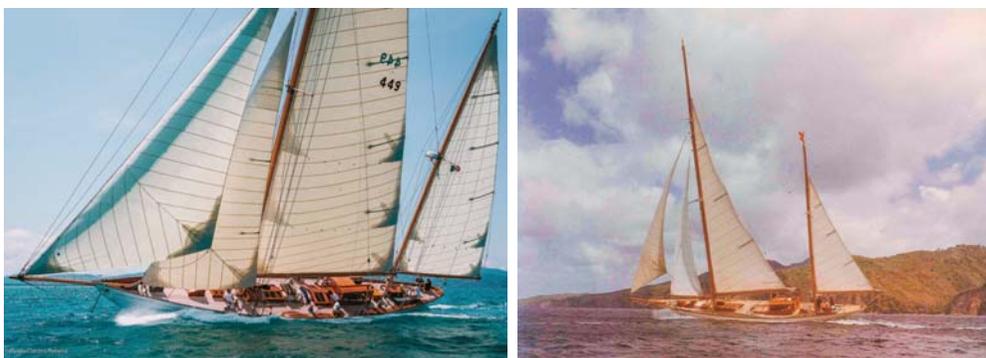


Chia Wu

吳世家，現旅居美國洛杉磯，從事寫作／油畫／攝影等創作，擅長品牌策略與管理、時尚行銷、傳播企劃等。

## 強勢品牌的生存之道

「差異化」與「品牌知識」是關鍵



\* 沛納海古典帆船挑戰：該賽事是專為古董 (Vintage) 及經典 (Classic) 帆船而設的國際巡迴賽，於每年四到九月，於歐洲美洲舉辦，是古典帆船界的重要盛事。

在這麼多的時尚精品品牌中，每個品牌由於國別、誕生地、企業主、通路選擇而各有特色，而經由代言人、贊助活動、第三者評價與授權商品等方式則是持續加大各品牌特點的方式，並創造顧客對品牌的聯想以及強化顧客對品牌的連結，逐漸累積成為顧客腦中對該品牌的認識（即品牌知識）。義大利珠寶品牌 BVLGARI 新任 CEO —— Jean Christophe Babin 在接受媒體訪問時曾說到：我們擁有義大利的 DNA，意指我們就是設計（非常了解設計），羅馬是我們每天的靈感來源、創作的動力。這一番話，充分點明了品牌的特殊屬性，

也是品牌差異化的開始。而 Babin 接掌 BVLGARI 後，藉由名人策略，例如邀請曾是名模、歌手、法國前第一夫人 Carla Bruni 擔任品牌全球代言人，在亞洲以舒淇做為商品代言人，分頭進攻不同市場，迅速地將品牌在全球進行傳播。目的就是透過名人背書、擴大品牌的聲量，也就是藉由消費者對該名人的認識來推廣品牌的優點，包括：BVLGARI 是義大利的品牌，BVLGARI 擁有純正的設計血統，BVLGARI 是大膽與獨特的。

那麼，品牌面對競爭、消費者的需求，要如何立於不敗之地？首先，不但

得經得起跨時間／年代、跨地域、跨文化的挑戰，其次，還得贏得消費者的心。專業術語上來講就是發展以顧客為中心的品牌權益（customer-based brand equity），當中包含三個因素：差異化效果、品牌知識、消費者對行銷活動的回應。以 HERMÈS 為例，創辦人 Thierry Hermès 於 1837 年在巴黎開設第一家製造各式馬車所使用的馬鞍轡具工廠，由於馬車是當時巴黎最主要的交通工具，馬車、馬鞍及周邊用品市場需求旺盛，上流社會人士和歐洲王公貴族都是他的顧客，為了讓馬匹能配戴最貼頸的項圈，Thierry Hermès 花費

了大量的時間在馬鞍轡具製作，同時掌握馬匹的力量、移動，還有精研旅行與戶外運動，日積月累，馬術運動與馬術休閒活動都成為 HERMÈS 品牌中不可或缺的元素。為了不斷溝通品牌元素，HERMÈS 於今年（2015）4 月 10 至 12 日在法國巴黎大皇宮舉行為期三天的國際 CSI 五星等級馬術障礙賽，也是第六屆的比賽，HERMÈS 希望在巴黎核心地帶重現、發展馬術競賽的光榮傳統。馬術賽事為期 3 天，第一天免費歡迎 FFE 國際馬術協會會員入場參觀（不對外開放），第 2-3 天開放給購票的民眾。

從這個案例中，HERMÈS 希望透過贊助馬術運動，讓消費者或顧客知曉、理解、記憶該品牌與專業馬具、皮革、運動的連結，這些連結點可以是一張馬術障礙賽的照片，或是 YouTube 影片中的賽事與 HERMÈS 的 logo，或是新聞報導中的一段文字，又或是現場觀眾的 facebook 心得分享。總之，連結點越多，在腦海中串連起的網路結構越強，消費者對該品牌的知識也就越多，愈豐富的品牌知識有助於品牌形象的建立。再者，馬術是歷史悠久的一項傳統運動，馬術運動給人的感覺是高雅有品味的，又被稱為「王者的運動」。由於 HERMÈS 經營馬術推廣活動多年且由來已久，成就了 HERMÈS 與他牌的差異，有了明顯的差異之後，品牌則希望得到顧客正面的回應，包括心理連結的

深度與行為忠誠的廣度，最好的結果就是顧客對品牌所產生的依附與熱情，最終，顧客就是品牌最佳的親善大使或業務員。

另一個案例是義大利鐘錶品牌沛納海 (PANERAI)，該品牌於 1860 年在文藝復興運動的發源地——佛羅倫斯誕生，二十世紀初期，沛納海就是當時義大利皇家海軍高精密儀器的獨家供應商，以及為海軍設計一個應付高危險環境的腕錶系列。在這個歷史背景淵源下，大海代表著沛納海的特色及發源地。1993 年，靈感取材於二戰所創作的軍用腕錶，沛納海首度針對一般大眾推出三款限量版系列錶款，甫上市立即被藏家爭相收購。2007 年，沛納海買下殘破不堪、由充滿傳奇色彩的法夫船廠所建造的 1936 年百慕大雙軌船 Eilean，之後進行長達三年的重建修復。根據 1937 年的評估，Eilean 只能在海上航行 18 年（至 1955 年），2009 年，Eilean 重返大海，每年至少將出海航行 6 到 7 個月，從春到秋，代表沛納海參加由其贊助的「古典帆船比賽」\*，這真是一項奇蹟了。從品牌聯想的角度看，船之於海是再簡單明白不過的關係，而首款沛納海腕錶的原型設計 (prototype) 源於 1936 年，恰好又與 Eilean 號誕生於同一年，這些點點滴滴，都成為品牌對消費者溝通的故事。

此外，為了彰顯古典帆船 Eilean 的

特色（幾乎完全以木材製成的船隻，通過船帆或發動機前進，並且需要數十年以上的歷史），在船賽與船賽之間，Eilean 號便成為融合各種文化的載體，也就是沛納海品牌歡迎希望登上一艘古典帆船、企圖瞭解航海藝術卻從未獲得類似機會的人們，可以藉由親身體驗，了解古典帆船與現代帆船截然不同之處。對此獨特體驗機會，沛納海不收取任何費用，也沒有年齡限制，Eilean 號成為一艘教學船，在實踐中教授古老的航海技術、瞭解航海的入門知識和過去小型帆船出海的工作方式。這真是非常吸引人的品牌活動，也是品牌最佳的宣傳。因著沛納海有扎實的品牌知識與獨特的航海文化做為後盾，無怪乎，許多男性消費者愛上這個充滿技術與藝術的義大利品牌。品牌要長久發展，積極操作相關的、輔助的品牌聯想絕對少不了，耕耘消費者對品牌的連結，獲得顧客正向的反饋是品牌行銷人的職責。■



Chia Wu

與世家，現旅居美國洛杉磯，從事寫作／油畫／攝影等創作，擅長品牌策略與管理、時尚行銷、傳播企劃等。