

从LVMH整合奢侈品牌 看创始家族的功成身退

二战后，随着奢侈品消费群体的扩大，众多奢侈品企业开始主动去家族化并收购扩张，LVMH由此应运而生。研究显示，一个奢侈品牌的诞生，离不开创始家族的持续投入；而品牌成熟后，家族隐退则不会造成致命影响。收购家族企业后，LVMH不仅针对不同品牌保护其特殊资产，还充分利用集团优势实现规模效益，从而保持了品牌的号召力。

2011年3月7日，拥有127年历史的意大利奢侈品牌宝格丽(Bvlgari)宣布，将成为年仅24岁的LVMH集团旗下子公司。这笔价值43亿欧元(现金+股权置换)的收购是LVMH近年最昂贵也最重要的一笔收购，但绝不是最后一宗。LVMH主席伯纳德·阿诺特(Bernard Arnault)的另一个长期目标，是他的法国竞争对手爱马仕(Hermes)。

2010年10月以来，LVMH对爱马仕的累计持股已达20.2%。只是这一次，收购对象并不愿意配合，爱马仕CEO帕特里克·托马斯(Patrick Thomas)代表爱马仕家族的回应法国味十足：“如果想勾引一位美女，你不能先强奸她。如果这是一场金融战争，我们或许会失败，但这是文化的斗争！”阿诺特则意味深长地表示：“我希望与宝格丽的合作伙伴关系能够证明，有些家族可以理解与LVMH合并的意义。”

“时尚教皇”阿诺特为何对奢侈

范博宏为香港中文大学财务学系教授、经济金融研究所所长，张天健为香港中文大学经济金融研究所研究员。

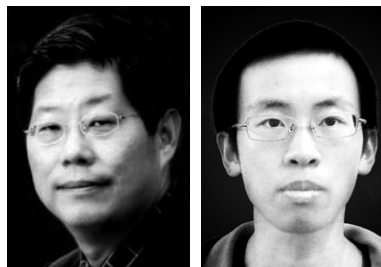
品家族企业情有独钟？商业投资自然是利益的驱使，但拨开铜臭，飘来的是品牌的芳香，而芳香背后则是家族数代人的汗水。LVMH旗下60余个大小奢侈品牌中，超过一半来自对家族企业的收购。这些奢侈品牌背后往往有一个古老家族的持续投入，这种特殊、不可替代的投入可以总结为家族企业的特殊资产。

阿诺特的欧元可以买到这些企业的特殊资产吗？创始家族的隐退或被迫出走，会对这些品牌产生致命的影响吗？

创始家族投入成就LVMH

LVMH由三大家族企业酩悦(Moët et Chandon)、轩尼诗(Hennessy)和路易威登(Louis Vuitton, LV)先后合并成立，它的成功首先离不开每个品牌创始家族的初始投入，尤其是最早的Moët家族。

1743年，法兰西贵族后裔克劳德(Claude Moët)在香槟-阿登大区的艾贝涅(Epernay)创办Moët et Cie酒厂，开始生产香槟酒。1750年，通



范博宏

张天健

过法王路易十五情妇蓬巴杜夫人的穿针引线，Moët香槟进入凡尔赛宫。1792年，克劳德去世，家族产业直接交给了他的孙子让·雷米(Jean-Remy Moët)。1804年，已成为艾贝涅市长的让·雷米在香槟街20号的Moët总部盛宴款待了拿破仑及其随从，之后，世界各地的订单如雪片般飘来。拿破仑退位后，香槟-阿登区曾被俄军占领，Moët的60万瓶佳酿被洗劫一空。让·雷米不怒反笑：“今天毁我生意的士兵将成为明天最好的推销员。”果不其然，Moët之后的客户甚至包括了一些拿破仑的宿敌，比如英国的威灵顿公爵、普鲁士国王腓特烈·威廉三世、沙皇亚历山大一世等。1832年，让·雷米退休，家族产业交给了儿子维克多(Victor Moët)和女婿皮埃尔(Pierre-Gabriel Chandon)，酒厂也随之更名为Moët et Chandon。

20世纪50年代，通过Moët家族200年的努力，政商关系及独特的品质被转化为享誉全球的品牌，家族功成身退，酩悦被非家族成员德·沃居埃伯爵(Robert-Jean de Vogüé)接管。

在他的带领下,公司蓬勃发展,1962年在巴黎上市,之后收购了Mercier 香槟及迪奥香水(Parfums Christian Dior)。1971年,Moet与轩尼诗合并为Moet Hennessy(酩悦轩尼诗)。轩尼诗的故事与Moet如出一辙:经过六代人的努力,享誉全球,占有世界白兰地市场的40%,所不同的是轩尼诗仍有家族成员担任要职。1987年,酩悦轩尼诗与LV合并,成就了前无古人的LVMH。

在LV身上,同样凝聚了威登家族从创办人路易·威登到其子乔治·威登(Georges Vuitton)、其孙卡斯頓·威登(Gaston-Louis Vuitton)的百余年心血,不过更加突出的是家族对质量的追求。1977年,威登家族的女婿亨利·雷卡米尔(Henry Racamier)接手LV后,对公司进行垂直整合,大大提升了利润,如今的精品公司都效仿他的模式。至1984年,公司利润比他刚接手时翻了30倍。同年,LV在巴黎与纽约同时上市。

LV与酩悦轩尼诗的合并,正是在雷卡米尔的带领下进行,也由于他与酩悦轩尼诗CEO阿兰·舍瓦利耶(Alain Chevalier)的争斗,让阿诺特偷袭得手。阿诺特于1987年10月趁巴黎股市大跌,大肆收购LVMH股票,持股数达到43%,成为集团控制人。此后,在阿诺特的领导下,LVMH在短短20余年间先后囊括了60余种大小奢侈品牌,涵盖葡萄酒及烈酒、服装及皮具、香水及化妆品、钟表及珠宝、精品零售五大分支(图1),成为世界上第一个也是最大的奢侈品集团。

家族的投入与退出时机

从酩悦和LV的故事不难看出,一个奢侈品牌的横空出世,离不开创始家族数代人的持续投入。家族企业的特殊资产,如政商关系及对质量

图片来源/www.cfp.cn



阿诺特的欧元可以买到奢侈品家族企业的特殊资产吗?

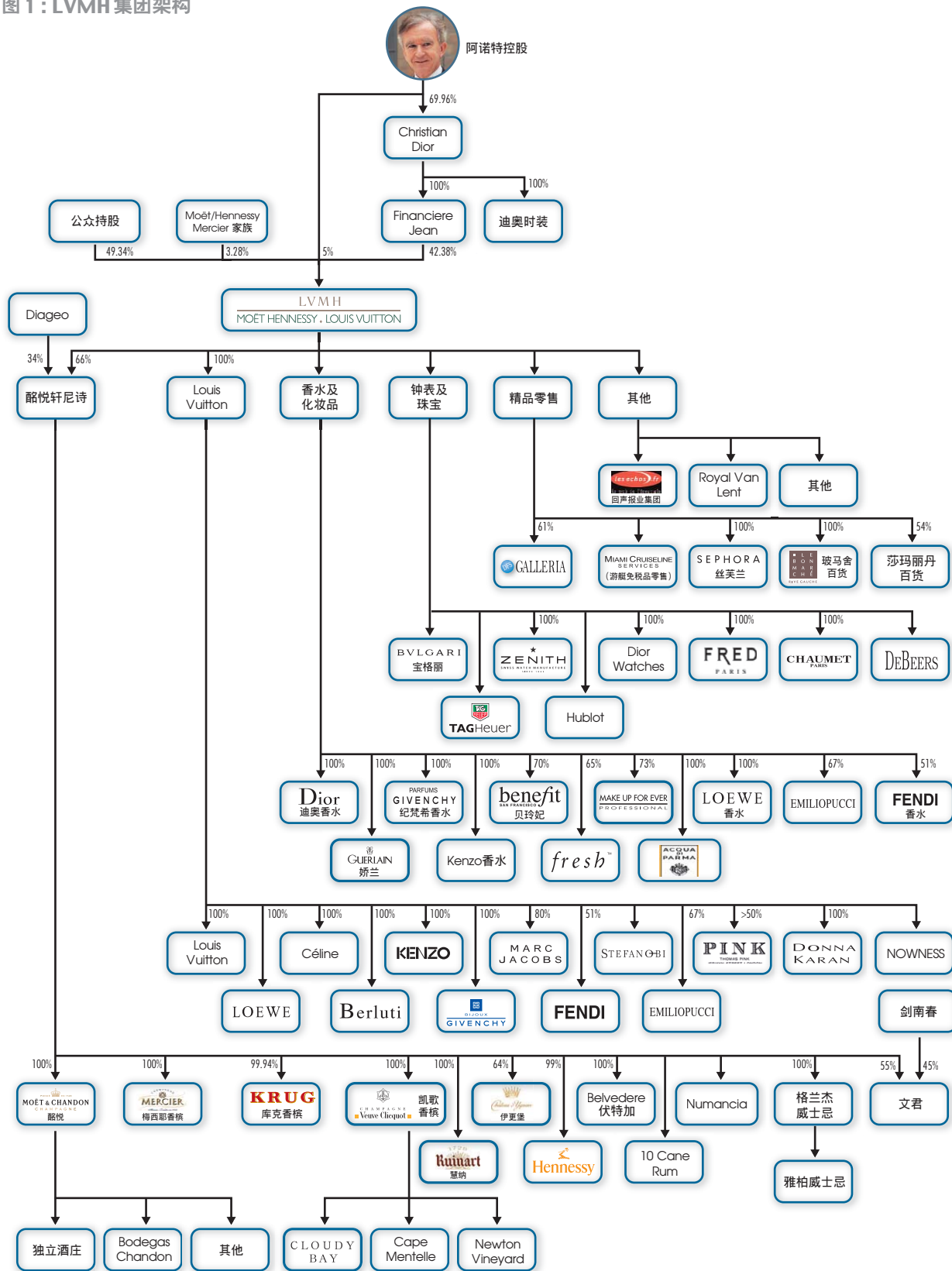
的百年追求,最终都被转化成屹立不倒的品牌。而品牌成熟后,家族功成身退或被迫出走都没有对品牌产生致命影响。Moet和LV都已远离创始家族,今天,尚有几名威登家族成员在LV工作,但只是监管特殊订单经理和普通工匠,LV的创意总则是著名的美国设计师马克·雅可布(Marc Jacobs)。物是人非,品牌依旧,甚至更上层楼,酩悦香槟醇香不减,LV门前队伍越来越长。在LVMH旗下其他成熟品牌中,也可发现类似规律(表1)。

1828年成立的Guerlain(娇兰),历经娇兰家族四代调香师的调配,成

为香水界知名品牌。2002年,最后一代家族调香师让·保罗·娇兰(Jean-Paul Guerlain)退休,由外人接替,娇兰芳香依旧。这样的例子不胜枚举。当然,一些十分成熟的品牌在成为LVMH子公司后仍保留家族成员,职位多为顾问委员或名誉主席。这就类似如今的英国女王,形式大于作用。

值得注意的是,时装品牌中家族的气息并不浓厚,往往一个设计师的天赋就足以取代家族长达百年的投入。但和家族企业一样,品牌只要真正树立起来,原创设计师即使离开,影响也并不大。Givenchy(纪

图 1 : LVMH 集团架构



梵希)由于贝尔·德·纪梵希(Hubert de Givenchy)创立,奥黛丽·赫本的经典形象就源于他的灵感。1995年,68岁的纪梵希突然被阿诺特辞退,震惊法兰西。之后纪梵希设计师几易其主,品牌魅力依旧。

可见,当品牌成型后,特殊资产可以转让出售,家族或创始人也可以考虑退出。好比孩子长大成人,家长自然可以放手了。这一现象可以用简单的经济学概念解释:家族前期投入的边际效益相对比较明显,特别是前两代的投入往往至关重要;而后期投入的边际效益逐代递减,家族的存在甚至可能成为发展的障碍,家族退出也就成了历史的必然。

家族退出奢侈品企业背后,也有着时代变化的深刻原因。18世纪至20世纪早期,奢侈品市场主要由家族作坊主导,消费群体集中于达官贵人。二战以后,随着需求的增大,一些企业主动开始去家族化并收购其他品牌,例如酩悦。竞争的加剧使LVMH这样的大型集团应运而生,也使阿诺特之流的资本家有有用武之地。

时势造英雄,英雄也改变了时势,LVMH的成功彻底改变了奢侈品市场。在LVMH的引领下,奢侈品行业在上世纪90年代经历了一轮并购浪潮。据法国《回声报》(Lex Echos)报道:“仅1998-1999年,就有179家奢侈品公司的主要控股人发生了变化。”PPR、历峰(Richemont)等大型奢侈品集团随之成立。原有的一些单一品牌也扩充为集团,例如Swatch、Gucci、宝格丽,连自称捍卫文化的爱马仕也未能免俗,收购了一些独立品牌。

奢侈品牌的诞生离不开家族的前期投入,而家族的退出虽说是历史规律,又何尝不是家族企业本身对利益最大化的追逐?“天下熙熙,皆为利来”。LVMH的诞生正是几个家族

企业主导的,只不过伯纳德·阿诺特的介入把商业化发挥到了极致。

有意思的是,原本独立的家族企业被收购后,品牌的芳香并没有被跨国集团的铜臭淹没。LVMH是如何做到的?

根据品牌成熟度 保护家族特殊资产

保留品牌的芳香必须保护品牌的特殊资产,但为了实现利益最大化,则应充分利用跨国集团的规模效益。LVMH的过人之处就在于很好平衡了二者的矛盾,找到了最优解。

宝格丽与LVMH达成协议后,

阿诺特家族后LVMH的第二大家族持股人。此外,LVMH会用现金收购宝格丽其余股份。

LVMH在上世纪90年代末收购了一些年轻的化妆品公司,如Fresh和Benefit(贝玲妃)等。创办Fresh的Lev Glazman和Alina Roytberg夫妇至今仍负责公司的经营与创意,并持有Fresh约30%的股权。创办贝玲妃的Jean和Jane Ford孪生姐妹也类似,而且她们的接班人Annie和Maggie都已进入了公司。在集团的协助下,Fresh和贝玲妃飞速成长。

然而,大多数被LVMH收购的公司已被全资拥有,家族并不持股甚至



原本独立的家族企业被LVMH收购后,品牌的芳香并没有被跨国集团的铜臭淹没。

宝格丽 CEO 及家族成员弗朗西斯科·特拉帕尼(Francesco Trapani)表示:“一方面,我们将保持个性及独立性;另一方面,又可受益于LVMH的集团优势。”合并后,特拉帕尼被提拔为LVMH钟表及珠宝部门负责人,统领包括宝格丽在内的8个品牌。这项收购中,LVMH用自己3%的股权交换了宝格丽家族持有的50.4%宝格丽股份,宝格丽家族由此将成为继

早已不见踪影,这也说明,LVMH的“保护”政策对成熟度不同的品牌进行区别对待:对Fresh和贝玲妃这样正在发展的品牌,LVMH不但保留整个创始家族,还留有一定分量的股权给予激励;而对已经名扬天下的纪梵希和Celine,不仅全资收购,创始人也被毫不留情地解雇了。

至于宝格丽这样的大型集团,收购的广告效应甚至堪比实际意义。毕

竟,爱马仕是下一个目标。如果收购后直接剥夺宝格丽家族的控制权,爱马仕家族恐怕更加避之唯恐不及。而宝格丽家族持有LVMH股份只是极个别现象,这主要是由于全额现金收购代价太大。按LVMH的计划,宝格丽也将成为全资子公司。

LVMH网站显示,如果创始家族或创始人还在公司任职,一般品牌介绍中都会提及。若创始家族已经退出甚至被赶走,简介中有时会强调虽然创始人或家族不再,但某某继续弘扬品牌的传统。

除了宣传,LVMH还有很多具体

措施保护品牌的特殊资产,比如不变更原产地。虽然发展中国家劳动力相当廉价,但高档服装总是在法国生产,皮具一般是“意大利制造”,钟表多半都在瑞士组装,高档游艇是荷兰制造,香槟酒永远由特定果园种植的葡萄酿制。当然也有例外,比如Thomas Pink

表 1 : LVMH集团部分品牌的创始家族状况

业务类别	品牌	成立年份	国家	母公司持股数	是否家族企业	传承代数	家族退出年份	余留家族成员或创办人人数	余留人员职位	家族/创办人持股量	持有LVMH股权	收购年份
酒类	酩悦	1743	法国	100%	是	>4	1950s	0	0	0	<3%	1987
	凯歌香槟 (Veuve Clicquot)	1772	法国	100%	是	3	1866	0	0	0	0	1987
	库克香槟 (Krug)	1843	法国	99.94%	是	6	0	1	决策层顾问	≤0.02%		2000
	梅西耶香槟 (Mercier)	1858	法国	100%	是	1	1904	0	0	0	<3%	1970
	慧纳 (Ruinart)	1729	法国	100%	是	2	???	0	0	0	0	1973
	伊更堡 (Château d'Yquem)	1593	法国	64%	是	≈ 10	2004	0	0	≤36%		1999
	轩尼诗	1765	法国	99%	是	6	0	1	顾问委员	≤1%	<3%	1987
	Glenmorangie	1843	苏格兰	100%	是	???	2004	0	0	0	0	2004
文君 (Wenjun)	1951	中国	55%	否	0	0					2008	
服装及皮具	Louis Vuitton	1854	法国	100%	是	5	1990	3	特别订单经理, 工匠	0	0	1987
	Loewe	1846	西班牙	100%	是	5	0	1	名誉主席, 行政董事	0	0	1996
	Celine	1945	法国	100%	是	1	1987	0	0	0	0	1996
	Berluti	1895	法国	100%	是	3	0	1	负责人	0	0	1993
	Kenzo	1970	法国	100%	否	0	0	0	0	0	0	1993
	纪梵希	1952	法国	100%	否	0	0	0	0	0	0	1988
	Marc Jacobs	1984	美国	80%	否	0	0	1	设计师, LV创意总监	0	0	1997
	Fendi	1925	意大利	51%	是	2						2001
	Emilio Pucci	1947	意大利	67%	是	2	0	1	形象总监	≤33%		2000
	Thomas Pink	1984	英国	>50%	是	1				<50%		1999
	Donna Karan	1984	美国	100%	否	0	0	1	主席及设计师	0	0	2001
Christian Lacroix	1987	法国	100%	否	0	0	1	设计师			1993 (2005年卖出)	
Christian Dior	1947	法国	60%	否	0	0	0	0	0	42.40%	1984	
香水及化妆品	迪奥香水	1947	法国	100%	否	0	0	0	0	0	0	1971
	娇兰	1828	法国	100%	是	4	2002	0	0	0	0	1994
	纪梵希香水	1957	法国	100%	否	0	0	0	0	0	0	1988
	Kenzo香水	1988	法国	100%	否	0	0	0	0	0	0	1993
	贝玲妃	1976	美国	70%	是	2	0	4		≤30%		1999
	Fresh	1991	美国	65%	是	1	0	2		≤35%		2000
	MAKE UP FOR EVER	1984	法国	73%		0	0	1	艺术总监	≤27%		1999
	Acqua di Parma	1916	意大利	100%	是	???	1993	0	0	0	0	2001
	Perfumes Loewe	1972	西班牙	100%	是	5	0	1	名誉主席, 行政董事	0	0	1996
	Emilio Pucci Parfums	1966	意大利	67%	是	2	0	1	形象总监	≤33%		2000
	Fendi香水	1985	意大利	51%	是	2						2001
	Hard Candy	1995	美国	94%	是	1	0	1				1999 (2002年卖出)
	Urban Decay	1996	美国	100%	是	1	0	1				2000 (2002年卖出)
钟表及珠宝	宝格丽	1884	意大利	100%	是	3	0	2	宝格丽主席, LVMH钟表及珠宝部经理	0	3%	2011
	TAG Heuer	1860	瑞士	100%	是	4	0	1	名誉主席	0	0	1999
	Hublot	1980	瑞士		否	0	0					2008
	Dior Watches	1975	法国	100%	否	0	0	0	0	0	0	1984
	Chaumet	1780	法国	100%	是	4						1999
De Beers	1888	南非	≈50%	是							2001	
精品零售	DFS	1961	香港	61%	否	0	0			31%		1997
	玻马舍百货 (Le Bon Marche)	1852	法国	100%	是	≥3				0		1998
	莎玛丽丹百货 (La Samaritaine)	1870	法国	54%	是							2001
媒体	回声报业集团	1908	法国		是							2007
游艇制造	Royal Van Lent	1849	荷兰		是							2008

资料来源: 通过公开资料整理

衬衫主要在中国和东南亚生产。

为保持各品牌的独立性，LVMH将权力下放，各品牌享有高度自治，比如，酩悦和 Veuve Cliquot 在香槟区的果园紧挨在一起，但有各自独立的会计及人力资源部。LVMH 集团虽有雇员 8 万余人，巴黎总部却规模不大，只有两三百人。总部一般不会干涉品牌日常经营，各品牌只需要向分支经理定期报告，五大分支经理再向总部汇报。

由此可见，LVMH 保护特殊资产主要围绕品牌进行，即使损失一些规模效应也得大于失。而在不影响品牌的前提下，集团会进行大刀阔斧的战略整合。

战略整合实现利益最大化

1997 年亚洲金融危机后，LVMH 意识到应更好地利用集团的规模效应，于是根据商品类型设立了业务分支。每个分支中有一个共享服务中心，主要提供 IT、法律、金融、专利及人力资源等方面的协助。

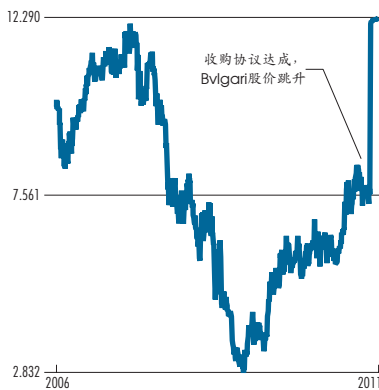
在香水及化妆品部门，为节省开支，纪梵希香水 (Parfums Givenchy)、迪奥香水和娇兰的采购及研发团队被集中在一起。但为确保品牌独立性，其生产计划及生产基地是分开的。另外，集团也不会推出新品牌时滥用自身的议价能力。一个品牌必须靠自身努力赢取经销商。LVMH 在 1998-1999 年收购了一些创办不久的美国化妆品公司，包括 Bliss、Hard Candy、贝玲妃、Fresh 及 Urban Decay。其中，贝玲妃和 Fresh 很好地利用了集团的共享服务中心，特别是经济上的支持，并在 2002 年取得了两位数增长。同年，Hard Candy 和 Urban Decay 却在竞争中被淘汰，直接被 LVMH 抛售。其他分支的战略整合也相类似，主要根据产品性质采取不同措施，充分利用规模效应，底线是不

图 2：LVMH 股价大幅跑赢 CAC40 指数



资料来源：公司年报

图 3：资本市场对宝格丽被收购的反应



影响品牌的独立性，或者说不影响品牌在消费者心中的独特性。

除了围绕各分支整合，更重要的战略直接在集团层面实施。奢侈品极度依赖广告，LVMH 专门设有一个部门直接和媒体及广告公司沟通，集团优势使产品广告出现在更好的时间及位置，而广告费也大幅降低。Donna Karan 被收购后，在曝光率维持不变的同时，广告费降低了 20%。另外，大型集团对杂志的影响力也更大。一位时装杂志编辑坦承：“我曾被迫介绍一些特色产品。如果一家公司的广告费用巨大，它会要求社论给予相应的关注。”

在国际层面，拥有全球营销网络的 LVMH 可以更迅速地搜集商业

情报，把握时尚潮流。新品牌进入市场时，可以利用已有品牌在当地的关系网获得最佳门店。为防止套利，LVMH 有一个数据库存有客户的护照号码，以便在全球各个角落识别客户。大多数会计和金融服务在分支中就已进行了整合，但规避汇率风险由集团财务部门统筹。另外，五大分支也依靠总部提供金融、会计、税务及法律方面的协助。

随着金融海啸的退潮，LVMH 的战略整合收益明显。2010 年，其营业收入 203.2 亿欧元，利润为 42.31 亿欧元。自 2009 年初，LVMH 股价一路上扬，远远甩开了 CAC40 指数 (图 2)。每有公司传出将被 LVMH 收购，资本市场往往反应积极。3 月 7 日，宝格丽宣布将被 LVMH 收购时，其股价从 7.59 欧元一跃至 12.1 欧元 (图 3)。

不可替代的家族初始投入

至此，LVMH 似乎是一个完美的故事。创始家族通过百年投入将特殊资产注入品牌，随后逐渐淡出企业；LVMH 通过收购、并购得到成熟品牌的特殊资产，并加以保护、粉饰，同时进行战略整合，实现利益最大化。但阿诺特为何斥巨资收购家族企业，花这么多精力去整合这些品牌呢？因为他买来的特殊资产不是短时间可以创造的，家族投入不可替代。

对于成长中的品牌，如 Fresh 和贝玲妃，LVMH 不但没有赶走创始家族，反而给予最大程度的扶持与激励，说明品牌的打造离不开创始家族的前期投入，LVMH 的作用主要是给予协助，加快品牌成熟。在打造品牌初期，集团并不能代替家族或创始人。一旦品牌成型，或许会“兔死狗烹”，就像阿诺特对待纪梵希本人一样。

有时甚至狡兔未死，良狗已烹。1993 年，Kenzo 被 LVMH 收购。1999 年，原创设计师高田贤三退休，将时装店

交予其助手及LVMH。然而，高田似乎离开得太早了。近年来，Kenzo一直苦苦挣扎，外界一度盛传Kenzo将被抛售。在LVMH的2010年年报上，相比其他品牌的详细介绍，Kenzo的介绍只有短短两句话：“Kenzo继续其重新定位和重组。2010年，品牌主要集中于精简其零售网络。”Kenzo虽然不是家族企业，但本质相同。孩子尚未成人，家长不宜撒手不管。

LVMH的商业模式和一些一流足球俱乐部类似：花大钱购买巨星、花小钱培养明日之星。足球明星数年就可崭露头角，而LV和酩悦这样的明星品牌百年才一遇。LVMH是上市公司，即使阿诺特有耐心静候明日之星的成长，投资者又有多少耐心呢？

1993年，创立6年的Christian Lacroix服装公司被LVMH收购。阿诺特一直对设计师拉克鲁瓦(Lacroix)的天赋赞誉有加，但Christian Lacroix从未盈利过，2005年，它被卖给Falic集团。2001年，阿诺特在一次采访中评论Urban Decay：“明星品牌需要时间成长。即使需要10-15年才能成为明星，这也是了不起的投资，不是吗？”而一年后，Urban Decay和Hard Candy被双双抛售。虽然以上三个品牌未必有潜力成为巨星，但上市集团利益至上的原则暴露无疑。相对而言，家族对企业的耐心更加持久。

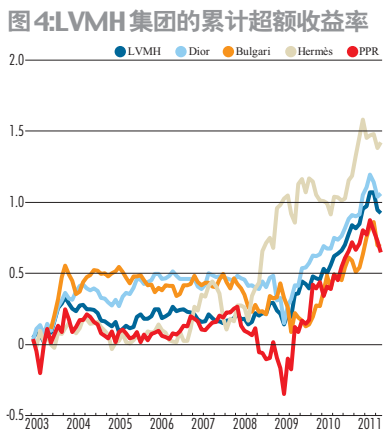
阿诺特的未来挑战

伯纳德·阿诺特曾表示：“今天要打造一个像LVMH一样的集团是不可能的。因为当时对奢侈品公司的估价远低于今天，而且如今也并没有那么多明星品牌。我和我的团队比别人更早发现了这一潜力。”现在，发掘、培养新星已然不易，购买巨星也越发困难。1999年，LVMH尝试收购Gucci未果，Gucci后成为法国PPR集团旗下一分子。LVMH收购宝格丽也付出高达

61%的溢价率。但LVMH当前的利润很大程度上依赖于几个王牌。一旦消费者对现有品牌产生审美疲劳，而新的品牌尚未成型或者已被抛售，恐怕会出现青黄不接的尴尬局面。

当然，到目前为止，LVMH一直都是成功的典范。但其高额利润很大程度上归功于亚洲市场的兴起，2010年，其收入的34%来自包括日本在内的亚洲区贡献。和其他集团相比，LVMH的个股回报率只是随着奢侈品行业升高，相对其他集团没有突出的优势(图4)。

从控制人角度看，LVMH主席伯纳德·阿诺特长袖善舞，他曾作为证婚人出席法国总统萨科齐的婚礼，



前任法国总统希拉克的夫人贝尔纳黛特·希拉克(Bernadette Chirac)现为LVMH董事局成员。今年62岁的阿诺特已安排一子一女进入董事局，接班只是时间问题。欧洲首富的下一代有能力继承父亲的特殊资产吗？

再强的品牌终有消亡的一天，就像伟大的家族终究会退出一样。奢侈品对新贵族的边际效益远大于对旧贵族的边际效益。当新贵族成为旧贵族后，对奢侈品的疯狂欲望自然会减弱。到时LVMH将如何应对？阿诺特收购明星品牌不惜重金，赶走创始家族及甩卖品牌时也毫不手软。或许在他

眼里，没有永远的品牌，只有永远的利益。但利益真的是永远的吗？

LVMH对中国家族企业的启示

首先，LVMH的模式值得借鉴。家族随着时间的推移往往会分成几个分支，分家往往导致企业支离破碎。其实，不同的分支可以像LVMH一样合并成一个集团，总部由不同分支代表组成委员会。这样既可以如LVMH旗下品牌一样保持独立性，又能享有集团的规模效应。

其次，企业在发展初期，多少会依靠政商关系，酩悦最初即依靠和拿破仑的关系名扬天下，但拿破仑倒台后，它反而更加壮大，是因为有了质量的保证，品牌已深入人心。中国一些企业依靠关系短期牟利，但没有品牌终究不是长久之计。打造品牌可以依靠关系或明星短期造势，但长期发展离不开家族的持续投入。

香港众多家族企业掌门人已年逾八十，仍未退休。他们大多工作勤奋，长袖善舞。或许正是因为企业的特殊资产太特殊而离不开创办人，企业无论转手或传给下一代都是问题。子女在成长过程中自然会受父母影响，但教育的最终目的是让孩子独立生存。打造企业何尝不是如此？让·雷米和拿破仑的关系无可替代，但他退休后，Moët香槟依然强势，因为特殊资产已经转化成品牌，可以传给下一代。打造强大的品牌不但可以牟利，甚至有利于企业传承。

从酩悦和LV的故事我们看到，品牌的发扬光大往往依靠家族第二、三代的努力。那么，打造中国品牌的艰巨任务自然得交给中国的“创二代”。中国企业家在用大把人民币换取欧美奢侈品时，或许也可从中得到一些启示吧。

对于本文内容您有任何评论或补充，请发邮件至 xincaifu@p5w.net。