

2012 年的蔻驰：在“触手可及的”奢侈品市场的战略

作者：A.J.斯特克兰三世

所罗门·摩根 (Solomon Morgan)

蔻驰(COACH)女士手提包的定位是“触手可及”的奢侈品，这一战略定位使蔻驰成为北美和亚洲最著名的奢侈品品牌 2000 ~ 2011 年公司销售额以 20% 的年增长率增长，达到了 42 亿美元，公司净收益从 1670 万美元增长到 8.8 亿美元。2012 年，蔻驰设计和销售的产品包括女士和男士的包、皮革饰品、皮革服装、商务箱、鞋类、珠宝、旅行包、手表以及香水。公司的所有皮革制品都是由亚洲的第三方供应商制造的，而使用蔻驰品牌的鞋类、眼镜、手表和香水的生产则是通过特许权协议来完成的。

蔻驰的战略是，在质量与样式上与主要竞争对手不相上下，但是以低于 50% 或更多的价格优势来击败竞争对手。他们通过吸引中等收入且对奢侈品有渴求的消费者，以及那些愿意为手提包投入更多花费、更为富裕的消费者来创造竞争优势。公司战略的另一个显著特征是多重分销模型，包括间接批发给第三方零售商，但是主要是直销给顾客。2012 年，蔻驰在北美开设了 345 家全价零售商店和 143 个工厂零售部，在日本开设了 169 家店铺，在中国开设了 66 家店铺，同时进行的还有目录销售以及网络销售。2011 年，直销占到公司净销售额的 87%，间接批发的净销售额达到 5.4 亿美元，其中美国零售分部为 970 个百货公司提供产品，蔻驰跨国集团为 20 多个国家的 211 个百货公司供应商品。

2012 年公司的两个关键战略重点是增加全球分销以及增加同店销售额：

- 通过在北美新开大约 15 家全价零售商店和 25 个工厂零售部以获取市场

份额。

- 在日本新增 15 家店以获取市场份额。
- 提升品牌知名度以及在仍有发展空间的市场构建市场份额，包括欧洲和南美，尤其是亚洲，在该区域大约有 30 个新店计划。
- 增加以男性为目标客户的产品销售额。特别是在北美和日本新开的商店将以男性产品为重点，而在中国新开的商店则会提供分别针对男女性的产品。
- 增加产品知名度以及通过 coach.com 这一国际电子商务网站来开拓市场。

虽然公司业绩可圈可点，而且也有了战略上的优势，但公司的边际利润仍低于 2007 年经济下滑前的水平。蔻驰的股价也在 2012 年的前 6 个月大幅下滑。进入 2013 年，在实力强大的奢侈品品牌如迈克·科尔斯(Michael Kors)、菲拉格慕(Salvatore Ferragamo)、阿玛尼 (Prada Giorgio Armani)、杜嘉班纳 (Dolce & Gabbana) 和范思哲(Versace)建立的触手可及的奢侈品产品线的冲击下，蔻驰能否保持近期的增长和竞争优势都是未知的。

公司历史

蔻驰创立于 1941 年，一位纽约市的皮革工匠迈尔斯·卡恩开始生产女士手提包，这些手提包由卡恩和他的家人在家手工制作，样式简单，有弹性而且耐用。蔻驰经典的样式和坚固的构造深受不同类型消费者的喜爱，公司设计的由 12 个无衬里皮革包组成的产品线很快拥有了大批忠实的顾客。在接下来的 40 多年里，蔻驰通过将价格降到比其他更奢侈的品牌低大约 50%，增加新样式以及和像布鲁明戴尔百货商店 (Bloomingdale's) 和萨克斯第五大道(Saks Fifth Avenue)这样的零售商建立联系而实现稳定的增长。卡恩家族也开设公司自有的商店出售蔻驰手

提包和皮革饰品。经过 44 年的家族经营之后，蔻驰被以销售多样化食品和消费品的生产者莎莉(Sare Lee)收购。

莎莉在 1985 年收购蔻驰，并使得蔻驰手提包制造的战略得到了更加完美的实践，公司继续维持经典手提包的良好声誉。然而在 20 世纪 90 年代中期受消费者对法国和意大利的时尚品牌（如蔻驰、普拉达、路易·威登、杜嘉班纳和菲拉格慕）产生的强烈偏好的影响，公司的经营业绩开始下滑。到 1995 年，由于公司传统的皮革手提包不再受到消费者热衷，蔻驰业绩最好商店的年销售增长额也从 40%下降到 5%。在 1996 年，莎莉任命在蔻驰工作了 18 年的老将卢·法兰克福领导蔻驰日益衰落的手提包部门。法兰克福上任后首先聘任了汤米·希尔费格的顶级设计师瑞德·克拉考夫作为蔻驰的新任创意总监。法兰克福认为新产品应该以市场调研为基础，而不是凭设计师的直觉来决定。在法兰克福的带领下，蔻驰实施了广泛的消费者调查并且雇用调查团队来了解顾客对于样式、舒适度和功能的偏好，通过调研发现顾客喜欢样式前卫、皮质柔软的真皮编织手提包。这样，蔻驰的手提包先由一群设计师、推销商和采购专家决定设计出来，再由大量的顾客参与对新的设计进行评估。在产品正式宣布上市之前，那些新的设计被制作成产品原型放在经过筛选的蔻驰商店里展示 6 个月。由法兰克福开发出来的这一设计流程使得蔻驰每个月都能够推出新的产品系列，而在法兰克福到来之前，蔻驰每年仅仅拥有两个产品系列而已。

法兰克福的转型计划也包含重新设计公司的旗舰店以配合蔻驰同时期的新产品。法兰克福废弃了公司原有的深色的、镶嵌木板的室内设计，代之以极简主义建筑特色，创造一种简洁明快的氛围。公司也对直销店进行了调整和提升，在店里展示新产品的测试样板和已停止销售的产品的样板，同时还设立专线电话以

八五折至五折的低价销售产品。这种折扣之所以可以实施是基于将生产外包给 15 个国家的 40 个供应商的政策，外包协议使得蔻驰相比其他奢侈手提包品牌即使在全价商店也能够保持相当明显的价格优势。在全价商店出售的蔻驰手提包的价格在 200 ~ 500 美元，这远远低于其他奢侈品牌 700 ~ 800 美元的入门级价格。

蔻驰富有吸引力的价格使它能够吸引那些通常不太考虑奢侈品牌的消费者，同时它的产品质量和样式又能充分满足传统的奢侈消费者。“女装日报”的调查发现蔻驰的质量、样式和性价比吸引着美国女性消费者，其排名也在那些更加昂贵的奢侈品牌比如爱马仕、拉夫·劳伦、普拉达和芬迪之前。

截至 2000 年，在战略和运营上的改变使得蔻驰品牌在“触手可及的奢侈品”皮革手提包及装饰品行业这一细分市场建立起显著的领先地位，成为莎莉集团业务阵营中不可取代的角色。随着公司的成功转型，莎莉集团管理层在 2000 年 10 月首次公开募股重组蔻驰，使蔻驰能独立成为该集团的主要业务，并在集团超过食品和饮料的地位。

蔻驰公司的经营绩效和股票价格提升很快，年销售额从 1999 年的 5.55 亿美元增长到 2012 年的 42 亿美元，这反映了蔻驰公司能够识别增长机会并成功将其资本化。在相同的时间阶段内，这些销售额转化成的收益也从 1670 万美元增长到 8.8 亿美元。蔻驰的股价在 2007 年经济开始放缓之时急剧下跌，在 2010 年利润提升之后又开始回升。

表 C4-1 显示了蔻驰 2007 ~ 2011 财年的利润表。

	2011	2010	2009	2008	2007
净销售额	4158507	3607636	3230468	3180757	2612456

售出商品成本	<u>1134966</u>	<u>973945</u>	<u>907858</u>	<u>773654</u>	<u>589470</u>
毛利润	3023541	2633691	2322610	2407103	2022986
销售、一般和行政支出	<u>1718617</u>	<u>1483520</u>	<u>1350697</u>	<u>1259974</u>	<u>1029589</u>
营业收入	1304924	1150171	971913	1147129	993397
所得税	1031	7961	10779	44639	41273
利息收益	<u>425155</u>	<u>423192</u>	<u>359323</u>	<u>408729</u>	<u>398141</u>
净收益	880800	734940	623369	783039	636529
每股普通股已宣派股息	0.68	0.38	0.08	0.00	0.00
每股净收益					
基本股	2.99	2.36	1.93	2.20	1.72
稀释股	2.92	2.33	1.91	2.17	1.69
股份					
发行基本股份	294877	311413	323714	355731	369661
稀释流通股	301558	315848	325620	360332	377356

表 C4-2 显示了蔻驰公司 2010 和 2011 年度的资产负债表。

表C4-2 麓驰2010-2011财年的资产负债表

2011年7月2日

资产

流动资产：

现金及现金等价物	699782
短期投资	2256
贸易应收账款（分别减去9544美 元和6374美元）	142898
库存	421831
递延所得税	93902
待摊费用	38203
其他流动资产	<u>53516</u>
流动资产总额	1452388

长期投资

房屋及设备，净额	582348
商誉及无形资产	340792
递延所得税	103657
其他资产	<u>155931</u>

总资产

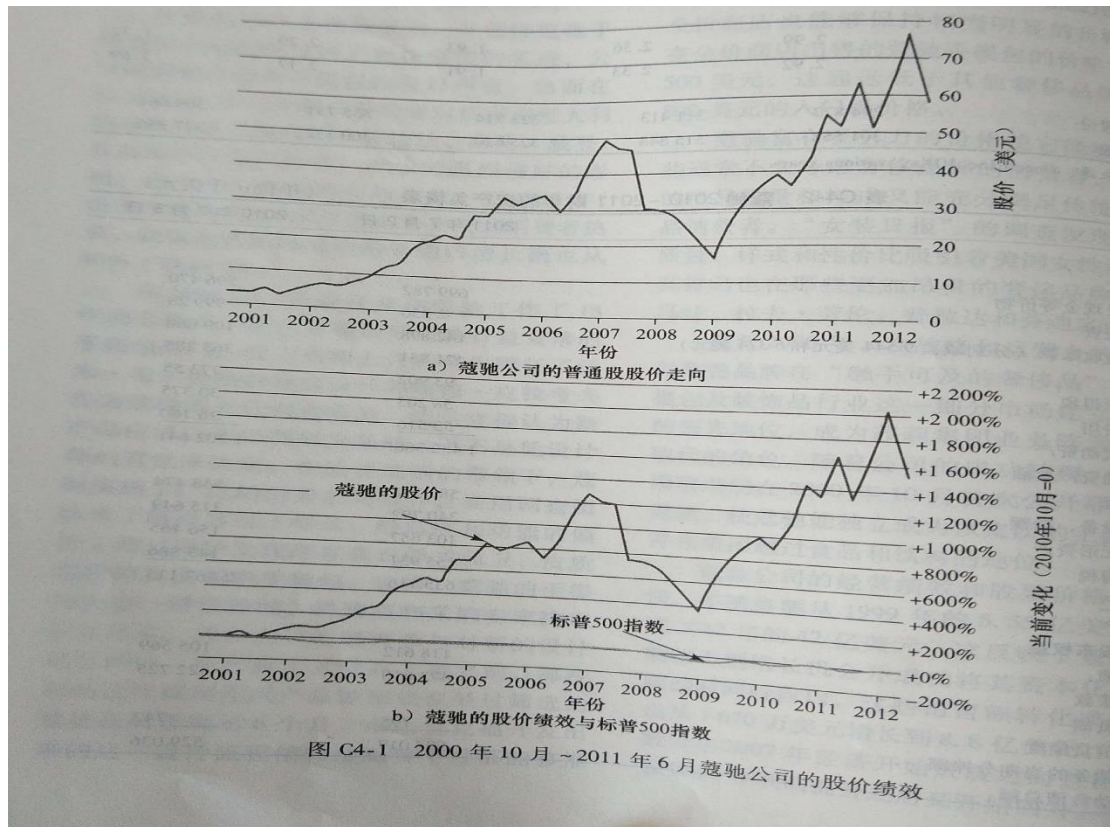
2635116

负债和股东权益

流动负债：

应付账款	118612
累积负债	473610
循环信贷额度	
长期负债的当期分摊额	<u>795</u>
流动负债总额	593017

图 C4-1 显示了 2000 年 10 月以来麓驰的股价绩效。



2012 年全球奢侈品行业概况

根据 2011 年美国银行 / 美林证券公司的研究, 世界上最富裕的消费者在 2010 年花费了超过 2240 亿美元购买奢侈商品。美国占了奢侈品行业销售额的 30%, 欧洲占了 30%, 20% 的行业销售额由中国产生, 而日本占了行业销售额的 11%。其中, 意大利的公司控制了行业销售额的 27%, 法国的公司占了 22%, 瑞士的公司占了 19%, 而美国的公司只占了 14% 的行业销售额。按年营业收入来评价, 2011 年最有价值的奢侈品品牌是路易·威登、蔻驰、爱马仕和卡地亚, 2010 年在这个行业中手提包和皮革配件部分估价为 280 亿美元(见表 C4-3)。

	美国	日本	中国	亚洲 (包括日本)	其他/欧洲	总和

销售额	10.0	4.4	3.2	12.0	6.0	28.0
市场份额 (%)	36	16	11	43	21	100
性别比例的估计 (%)						
男士	15	20	45	25	15	15
女士	85	80	55	75	85	85

全球奢侈品零售市场受经济衰退和 2007 ~ 2009 年金融危机的影响非常大，大部分以固定收入为主的消费者减少了非必需品的购买。这种低迷的经济条件也造成了奢侈品行业 2006 ~ 2010 年行业销售额以每年 0.6% 的速度下降。然而，当销售量在美国、日本和欧洲大幅下降时，新兴市场尤其是中国，在 2006 ~ 2009 年却成为行业主要增长的驱动力。中国和其他新兴市场的持续增长使得奢侈品销量以 7.8% 的年增长率上升，到了 2015 年有望达到 3500 亿美元的销售额。

奢侈品品牌主要依赖于富有创意的设计、高的品质和好的品牌声誉来吸引顾客，并建立起品牌忠诚度。奢侈品的价格敏感度主要是由品牌的独占权决定的，以顾客为中心的营销很大程度上是利用顾客对地位和价值的一些心理需求。奢侈

品市场被划分为三大类：高级定制、传统奢侈品和日益增长的“触手可及”的奢侈品次级市场。顶端市场高端定制的高级产品，专门提供给那些特别富裕者。传统奢侈品分类中的领导品牌包括时装品牌普拉达、巴宝莉(Burberry)、爱马仕、蔻驰拉夫·劳伦、卡尔文克莱恩和路易·威登等。一些奢侈品牌制造商也将其产品扩散到“触手可及”的奢侈品市场来增强产品吸引力，以更好地与蔻驰、唐娜·凯伦(DKNY)以及其他不那么奢侈的品牌进行竞争。例如，杜嘉班纳的一条裙子售价在 1000 ~ 1500 美元，而在杜嘉班纳旗下“触手可及”的奢侈品牌，一条样式相近的裙子价格是 400 ~ 600 美元，乔治·阿玛尼线下的 Emporio Armani 系列和范思哲的 Versus 系列通常售价比外形相似的阿玛尼产品便宜 50%。这些品牌的边际利润在 40% ~ 50%，而大多数被扩散的品牌享受大概 20%的边际利润。奢侈品牌制造商们相信扩散品牌的低利润率可以通过增加总体销量和扩大消费奢侈品市场加以补偿，而通过把这些产品的生产外包给工资更低的国家来保证利润的获取。

美国的行业销量日益依赖产品在触手可及的奢侈品市场的扩散。美国主要的传统奢侈品消费者包含了 1%的靠拿工资为生而且工资在 30 万美元或者更高的人，这些消费者普遍希望拥有质量和样式更好的产品。中产收入的消费者对于奢侈品的追求是由一系列因素造成的，包括那些鼓励炫耀性消费的广告和电视节目。双收入家庭日复一日的严苛生活也使得中等收入消费者用奢侈品来犒赏自己。在美国还有一个因素促进了奢侈品消费的增长，那就是“高价奢侈品，低价必需品”的购物策略，消费者通过在大型零售商店（如沃尔玛和塔吉特）所购买低价的生活必需品抵消收益来平衡他们的花销，从而有能力支配更多的花费在高端产品消费上。

新兴市场对奢侈品日益增长的需求

新兴市场，尤其是中国和印度，因其迅速增长的财富水平和生活收益标准而被看作奢侈品市场繁荣的重要推力。2012 年，270 万中国人拥有超过 100 万美元的家庭财产，63500 个中国人拥有超过 1500 万美元的家庭财产。中产阶级对奢侈商品强烈的需求使得中国在 2010 年成为世界第三大奢侈品市场，奢侈商的销售总额达到 320 亿美元。中国对奢侈品的消费有望超过日本和美国，在 2015 年将成为世界最大的奢侈品消费市场。奢侈品市场从 19 世纪 90 年代就存在了，即使实行了经济改革和对外开放政策，中国政府仍然对外国产品的市场准入进行了严格的限制。到 2000 年之后，伴随着中国经济和社会的迅速发展，很多奢侈品牌，如香奈儿、普拉达、杜嘉班纳开始进入中国市场。其他的品牌，如蔻驰，是通过当地分销商进入了中国市场。2007 ~ 2010 年，中国奢侈品市场成为全球奢侈品市场主要增长的动力之一，奢侈品牌的竞争也逐渐从中心城市转向更小的城市。2012 年大约有 25 个奢侈品领导品牌在中国市场开设了近 1000 家商店，早期进入中国的雨果博斯(Hugo Boss)开设了 114 家店，接着阿玛尼也开设了 104 家店，蔻驰在中国开设了 52 家店，排名第八。

奢侈品制造商也在印度开设零售商店，印度是奢侈商品增长较快的另一个市场。印度经济的快速发展创造了一个新的阶级“商业贵族”——那是非常富裕的并且是全球化奢侈品的“专业消费者”。为了满足这些专业消费者，大约有 60 个全球奢侈时装和配饰品牌开始通过当地有权经营品牌的特许经销商在印度销售他们的产品。然而，这也面临着一些新的挑战，比如西方女性服装的销售量却因印度女性在一些正式场合和传统节日仍然首选精心制作的纱丽服装而受到了影响。同时，当地的设计师，如塔鲁·塔希安尼(Tarun Tahiliani)和萨蒂亚·保罗(Satya Paul)，也比一些欧洲和美国的时尚公司拥有更大的品牌认可度。那些能够立即被

辨识的知名品牌的手表、珠宝和手提包的经营情况稍好一些，且在印度奢侈品销量中占有最大的份额。

造 假

据估计，有价值 3000 亿 ~ 6000 亿美元的伪造商品在全世界各个国家销售，欧洲和美国公司生产的品牌产品备受追捧，也最容易被伪造，可以说假货遍及每个行业。劳力士手表和拉夫·劳伦的 T 恤早就被伪造，直到 2000 年，造假者甚至会伪造汽车零部件和处方药。造假变得如此普遍，全球大会在反对造假时指出全球销售的商品中有 9%都不是真货，大约 2/3 的造假商品都是由中国和亚洲国家的制造商生产的。

奢侈品牌发现通过财务和运营相结合可以打击假冒伪劣，路易·威登和雅诗兰黛已经联合起来打击造假，这是制定和实施国际盗版制裁措施的最好实践。路易·威登和苹果也进行合作，一旦发现假冒的带有 LV 商标的 iPhone 和 iPad 外壳，它们将联手进行打击，以此分担执法成本，通过这种合作伙伴关系实现互惠。

蔻驰的战略和行业定位

蔻驰主要提供独特的、容易辨识的奢侈商品，这些商品制作精良而且价值不菲。公司的产品系列包括女士手提包，皮革装饰品比如钥匙链、皮带、电子配件、化妆箱、手套、帽子和围巾等，蔻驰还设计并销售商务箱以及皮箱。蔻驰还不断扩充其配件产品系列，1999 年特许摩凡陀集团出售蔻驰品牌的手表，2003 年特许 Marchon 公司出售蔻驰品牌护目镜。然而蔻驰在 2010 年和 Luxottica 签署特许协议，在 2012 年下半年才真正开始护目镜产品业务。新的协议扩展了蔻驰在其零售店、百货公司、蔻驰官网的护目镜和太阳镜系列，同时在主要市场选择眼镜和光学产品的零售商。2010 年春天，雅诗兰黛同意为蔻驰生产一种香水，这

种香水在蔻驰零售店、官网和大约 3000 个美国的零售公司出售。现在蔻驰拥有四种女士香水和一种男士香水。

手提包在蔻驰 2011 年的销售额中达到 42 亿美元，占 63%，配饰占到 27%，剩下的其他产品占公司销售额的 10%。这反映了从 2007 年以来蔻驰产品组合的细微变化，变化前这些产品的销售比例为 64%、28%和 8%。蔻驰获得的摩凡陀手表、吉姆拉(Jimlar)、Marchon 的特许权使用费大约占到销售额的 1%，这对于蔻驰来说并不是主要的利润来源。

蔻驰将其品牌定位在能消费得起的奢侈品牌金字塔的底部，相比那些更加独占的品牌，这个特殊的市场为蔻驰提供了更多的机会。蔻驰瞄准那些家庭收入排在前 20%的美国人，这与将收入排在前 3%~5%的美国人作为目标客户的大多数欧洲奢侈品牌截然相反。蔻驰更加关注中国、日本和美国的销售，因为这三个国家引领着全球的奢侈品消费。蔻驰在日本的销售额从 2002 年的 1.44 亿美元上升到 2011 年的 7.48 亿美元，在美国的市场份额从 2002 年至今已经翻番。

2011 年，蔻驰大约 84%的销售额都是由年内蔻驰新引进的产品创造的（2010 年这一比例是 75%）。这些产品系列是季节性的，计划在商店内进行短期促销，产品数量也有限，而且考虑将库存的风险降到最低。蔻驰的男士产品销量在其全球业务中也从 2.5%上升到 5%，2011 年超过了 2 亿美元。随着时间的推移，蔻驰希望其男士产品能够占到全球销售额的 15%或者更多。同时，公司按性别来区分产品供应也反映了男士奢侈品市场的上升趋势。

弹性的外包

所有蔻驰的产品都通过合同外包给制造商，中国的供应商制造了蔻驰所有产品的 85%，越南和印度的供应商为蔻驰制造剩余的 15%。管理者在中国香港地区、

中国内地、韩国、印度和越南的产品开发办公室全过程对产品质量进行控制。这种基础广泛的、全球制造战略的目的在于成本、交货期和制造能力的最优化。

差异化路径

执行创意总监瑞德·克拉考夫(Reed Krakoff)主导的市场调研设计过程成为蔻驰差异化产品线的基础, 蔻驰每个季度都要对主要消费者进行调研以确定产品趋势、选择和顾客期望。蔻驰公司选择最高质量皮革的采购流程以及提供卓越品质的境外生产协议共同塑造了蔻驰高质量和高价值的优良声誉。蔻驰每个月都会推出新产品以强化公司新潮的形象, 这也给了顾客定期购买的理由。公司的市场调研显示最好的顾客每隔一个月就要光临蔻驰, 每七个月就要购买一件蔻驰的产品, 2006 年的调研表明蔻驰的顾客平均每年购买四个包包。卢·法兰克福认为, 这种增长推动了“增加顾客访问频率”的每月推新活动和女性“让包包和鞋子一样成为完善衣橱的一部分”的不断变化的样式风格偏好。一个零售业分析师认同法兰克福关于频繁推出产品活动, 认为这“对顾客量和销售额具有巨大的驱动力, 而且也使蔻驰俘获了那些想要最新款式和潮流的顾客。” 蔻驰 70%的销售额都来自于年度内所推出的新产品。然而, 经过对 20 世纪七八十年代的标志性产品的改良, 更加轻便的蔻驰经典产品系列, 也成为 2012 年最畅销的产品。

在克拉考夫先生的指导下, 由房屋建筑团队设计的、符合审美艺术的蔻驰正品店进一步加强了公司的奢华形象。该公司的门面显著增强了蔻驰的品牌宣传, 并推动了市场份额的增加。例如, 2012 年开业的一家 9400 平方米的门店使用令人印象深刻的四层玻璃和不锈钢背光的外观, 以及 Coach Horse 和 Carriage 的品牌标志。蔻驰力求使客户服务体验成为其另一种品牌差异。自成立以来, 蔻驰推出翻新或更换损坏的手提包服务, 不管是多久前购买的包都可以被翻新或更换。

蔻驰为商店雇员提供常规的顾客服务培训项目和在购物高峰期增派人员计划, 以确保所有的客户均能满意地参与。蔻驰竭尽全力满足客户特殊服务的要求, 如果特定的手提包或者包的颜色没有办法在蔻驰商店获得时, 客户可以订购商品并由蔻驰送货上门。

蔻驰认为, 与客户沟通能进一步创造差异化。它通过一系列直接营销活动包括邮件联系、网站、产品目录和小册子与客户进行沟通。2011 年, 蔻驰通过与客户沟通使得销售增长了 52%, 超过 6.25 亿美元, 这种沟通是由早期的增加邮件联系带动的。蔻驰的客户沟通包含了北美近 1900 万个活跃家庭和日本 420 万个活跃家庭, 2011 年蔻驰在日本、中国香港地区、中国澳门地区和中国内地的商店里分发了近 100 万个产品目录。

零售分销

蔻驰的分销渠道包括对客户的直接和间接销售渠道。直销渠道包括在美国的全价店、美国工厂店、网上销售、目录销售以及在日本和中国的商店。间接销售渠道包括在美国和其他国际市场的百货公司的批发账户。表 C4-4 提供了蔻驰在 2007 ~ 2011 年按地域划分的零售商店数量。表 C4-5 显示了蔻驰 2009 ~ 2011 年的网销和分销渠道的运营收入。

表 C4-4 蔻驰根据地理区域划分的零售商店

	2007	2008	2009	2010	2011
北美零售店数量	259	297	330	342	345

北美工厂数量	93	102	111	121	143
蔻驰日本商店数量	137	149	155	161	169
蔻驰中国商店数量	<u>16</u>	<u>24</u>	<u>28</u>	<u>41</u>	<u>66</u>
店铺数量总计	505	572	624	665	723

表 C4-5 2009 ~ 2011 财年关于蔻驰公司分销渠道的财务数据 (单位 : 千美元)

	直接面向消费者	间接出售给公司	未分类	总和
2011 财年				
净销售额	3621886	536621		4158507
经 营 收 入 (亏损)	1423191	296032	(414299)	1304924
2000 财年				
净销售额	3155860	451776		3607636

经 营 收 入 (亏损)	1245400	256637	(351866)	1150171
2009 财年				
净销售额	2726891	503577		3230468
经 营 收 入 (亏损)	996285	290981	(315353)	971913

全价店

2011 年，蔻驰在美国有 345 家全价零售商店，其中包含了美国 70%的折扣店。全价店被分为三个类别：核心店、时尚店和旗舰店。在蔻驰的分层营销策略下，公司的旗舰店拥有最顶端和最昂贵的品类，核心店拥有最多需求量的产品线，时尚店则销售蔻驰最畅销的款式和别致的包袋。

蔻驰的选址标准是在高档购物中心和市中心购物地区开设核心店和时尚店，旗舰店则限制在高调的时尚地区，如纽约、芝加哥、贝弗利山和旧金山。按照法兰克福的描述，旗舰店是“品牌的一盏明灯”，应该开设在世界上最贵的地方，所以公司对旗舰店的开店数量非常谨慎。

2010 年，一个更长远的计划就是蔻驰的品牌“瑞德·克拉考夫”，将成为高于蔻驰平均价格的独立品牌，最初蔻驰计划在北美和日本开店以连接更加传统的奢侈品市场。

工厂店

自经济出现衰退后，蔻驰公司更加重视工厂店，2007～2011 年工厂店的数量每年增加 9 个，到 2011 年蔻驰拥有了 143 家工厂店。蔻驰在美国的工厂店一般开设在距离全价商店 40 英里或更远的地方。蔻驰工厂店大约 75%的产品库存是专门为工厂店生产的，余下的 25%是积压和停产产品。蔻驰工厂店里提供的 10%～50%的折扣为该公司全价店维持全年的全价政策提供了可能。蔻驰 CEO 卢·法兰克福相信折扣价格是零售业成功的关键，因为在美国销售的女装有 80%在折扣商店销售。“在美国，女人已经被训练到有能力找到便宜货……如果她们精心寻找或购买过季的的商品的话。” 法兰克福说。

因此，蔻驰工厂店的目标顾客就是那些不打折就不购买的顾客。工厂店的顾客和全价店的顾客同样都有品牌忠诚度，但在购物者构成上却存在显著的差异。蔻驰公司的市场调查发现典型全价店的购物者的年龄在 35 岁左右，她们是受过大学教育的单身或者新婚的职业女性。而典型工厂店的购物者的年龄在 45 岁左右，她们是受过大学教育、已婚已育的职业女性。在蔻驰全价店里，购物者平均每年消费 1100 美元的产品，在蔻驰工厂店购物者平均每年消费 770 美元的产品，其中工厂店的消费者占到了 80%，到了全价店的占 20%。

工厂店在投资发展中使用了旗舰零售店奢华品牌的形象，同时还维持了其自身独立的特性，这样才不至于削弱蔻驰的品牌基础。当蔻驰公司加速工厂店的开业时，法兰克福却不希望让工厂折扣店成长太快，因为“我们的命运在于全价店成长的能力”。也有些分析师担心蔻驰非常成功的工厂店会在未来削弱蔻驰的品牌形象。一个奢侈品研究所的分析师在描述蔻驰和奢侈品牌发展面临的困境时评论说：“如果要成为独特和独家时，你就不能成为普及”。

蔻驰日本

在日本，蔻驰在百货商店的店中店、蔻驰全价零售店、蔻驰工厂折扣店销售他们的产品，2011 年蔻驰在日本的 169 家零售店实现了 7.48 亿美元的销售额。蔻驰公司的管理层相信日本能支持多达 180 家的蔻驰折扣店，因为日本奢侈品市场在过去的几年中一直保持平稳增长，但蔻驰计划通过专注于男性奢侈品市场来引领在日本的发展，2011 年男性奢侈品占了 25% 的市场销售额。

蔻驰中国

蔻驰公司在中国选择了 100 万人口以上的 120 个城市作为未来新店开张的目标，2012 年蔻驰在中国有 66 家商店，而 2011 年只有 41 家。大多数中国的蔻驰店拥有男性和女性的产品线，因为中国奢侈品市场男性产品占 45%，这一比例远高于美国市场上男性奢侈品所占的 15% 以及日本 20% 的比例。

奢侈品行业在中国的竞争异常激烈，2011 年有 26 个奢侈品品牌经营着 969 家零售店。雨果波士在中国拥有的零售店最多，共有 114 家，其次是阿玛尼，有 104 家。2011 年蔻驰在中国开了 45 家店，普拉达有 14 家店，凯特·丝蓓(Kate Spade)有 5 家店。蔻驰预计 2012 年在中国的营业收入大约是 3 亿美元。

美国批发销售

在美国和加拿大，约有 970 个销售店出售蔻驰的产品。美国最重要的批发商包括梅西百货 (Macy's，包括布鲁明黛百货)、狄乐百货(Dillard's)、诺思通(Nordstorm)、洛德泰勒(Lord & Taylor)的和萨克斯第五大道。蔻驰产品的整体销售在 2006 ~ 2011 年每年增加 5%，达到约 3 亿美元。然而，由于客户平均在商场购物所花费的时间和所逛的商店比以往要少，所以百货商店在美国零售业中越来越不景气，美国百货店在零售市场的份额从 1990 年的约 30% 下降到 2011

年的不到 20%。

国际批发销售

蔻驰在国际市场的批发销售包括百货公司、独立的零售地点、店中店和 18 个国家的专业零售商。公司最大的国际销售商包括 DFS 集团、乐天集团(Lotte Group)、新罗集团(Shilla Group)、采盟(Tasa Meng)和俊思 (Imaginex)。这些公司最大部分的产品销售给富裕的中国和日本旅客。 蔻驰最大的整体销售市场是韩国、中国香港地区、中国台湾地区、新加坡、日本、沙特阿拉伯、澳大利亚、墨西哥、泰国、马来西亚、加勒比、中国内地、新西兰和法国。2006 年，国际整体销售量达到 1.47 亿美元，年增长 7.8%，2011 年接近 2.3 亿美元。2007~2011 年公司的销售、基本行政费用在表 C4-6 中显示。

表 C4-6 2007~2011 财年蔻驰的销售支出、一般支出和行政支出细分

(单位：千美元)

	2011 年	2010 年	2009 年	2008 年	2007 年
销售支出	1180	1049	981	865	718
广告支出	224	179	164	148	120
分销支出	58	48	52	48	53
行政支出	204	153	130	167	139

行政调整费用	<u>51</u>	<u>54</u>	<u>24</u>	<u>32</u>	<u>0</u>
总和	1718	1483	1351	1260	1030

蔻驰在 2012 年的战略选择

2012 年，蔻驰正演变成一个更加国际性地以增长为导向的公司，卢·法兰克福的关键增长策略包括在美国、日本、中国香港地区和中国内地的商店扩张，增加对现有顾客的销售以推动可比店面的增长，通过开设针对男性物品的商店来提高男性市场的市场份额，建立双性别商店目录，创立联合品牌以开发蔻驰其他奢侈品类别的品牌。另外，蔻驰正在考虑在欧洲奢侈品市场扩张的计划。然而，公司面临着来自欧洲和北美的已发展起来的扩展的产品线及与蔻驰相似的著名奢侈品品牌的威胁，同时世界主要奢侈品品牌都竞相在中国、印度和其他发展中国家建立零售业务和提高品牌忠诚度，而这些国家的奢侈品行业发展迅速。除了与市场相关的威胁，蔻驰的管理层也需要考虑如何最有效地提高其利润率以达到往年的水平，并且稳定它在 2012 年前 6 个月跌了近 20 美元的股价。