

伯纳德·阿诺特： 奢侈品帝国的拿破仑

物尽其用、人尽其才，是阿诺特商业人生的真实写照。不过时尚教父本身也具有超一流的审美，在众多产品中，他一眼就能挑出最受欢迎的那个。

文 | 本刊特约撰稿人 蔡智群

对于许多中国人来说，LV、迪奥、纪梵希可谓家喻户晓，让无数女人为之疯狂。而这些奢侈品牌都被同一个集团——LVMH 集团拥有，它的总裁兼 CEO 伯纳德·阿诺特——人送外号“奢侈品界的拿破仑”。

2019 年，一贯低调的阿诺特赚足了眼球。先是豪爽捐赠 2 亿欧元修复巴黎圣母院，后又因 LVMH 股票大涨，成为继杰夫·贝佐斯和比尔·盖茨的第三位千亿富豪。早在 2010 年，阿诺特就成为了法国首富，近十年来无人能出其右。2019 年，LVMH 收购蒂凡尼，随着这笔奢侈品界最大收购案在 2020 年完成，野心勃勃的阿诺特有望登上世界首富之巅。

穿着开司米衫的“狼”

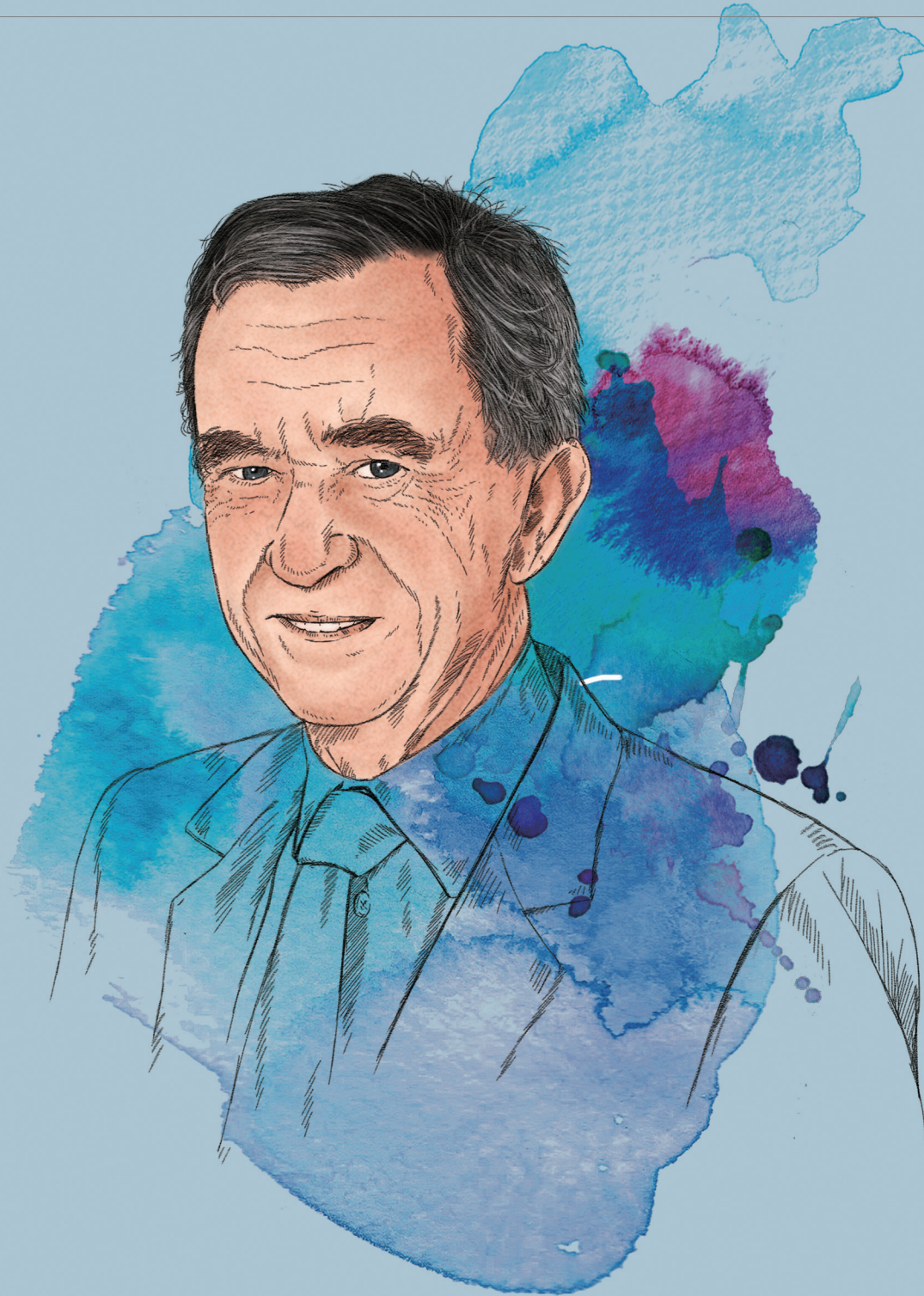
和很多白手起家、历经艰险的富豪不同，阿诺特是个顺风顺水的富二代。1949 年，他出生时，由外公创办、专门做工业建筑的阿诺特家族企业在法国大有名气，而父亲也已接过外公的指挥棒。

阿诺特并不叛逆，他一心想着继承家族企

业，去巴黎综合理工大学学了工程学。毕业后，父亲认为高材生应该出去闯荡世界，不要在家族建筑里浪费青春，但他仍执意回来，一边默默工作，一边偷偷把家族其他人的股份收入囊中。这时，他看到做工业建筑利润薄、回款难，建议父亲转向做公寓和别墅类的个人房产。父亲接受了他的建议，将工业建筑业务卖给了罗斯柴尔德家族。重组后，员工从 1000 多人裁减至不到百人，公司财务面貌大为改观。5 年后，28 岁的阿诺特接替父亲，成为了 CEO。

正当生意做得风生水起时，法国出台了一系列有民粹主义倾向的经济政策，国内保守商界分子感到不安，纷纷前往美国，1981 年阿诺特也随大流携家带口赴美建立分公司。一次，在纽约乘坐出租，他问司机是否知道法国总统蓬皮杜，司机回答，“不，但我知道克里斯汀·迪奥”。这次交谈点燃了他回国收购迪奥的想法，改变了他人的人生轨迹。3 年后，法国国内形势好转，阿诺特迫不及待回到艺术气息浓郁的法国。

回国后，他立马干了一件大胆的事——收



伯纳德·阿诺特

Bernard Arnault, 1949年3月5日出生于法国，法国的首富、LVMH集团创始人，被称为奢侈品界的拿破仑。2019年，全球最大的奢侈品集团LVMH市值较年初增加了836亿欧元，股价累计上涨63.5%，阿诺特的身价也因此上涨超过400亿美元，成为全球第三位千亿富豪。

插画 | 网中鱼



购“烂摊子”布萨克。当时上市纺织集团布萨克账目上有 36 亿法郎的债务，还有 3 万多名定期罢工的员工，所有购买方唯恐避之不及，阿诺特却抵押了家族企业，找到拉扎德银行的老总以及两名石油行业投资人，四方联合出资 4 亿法郎收购了布萨克。醉翁之意不在酒，阿诺特看中的并非债务缠身的布萨克，而是它旗下的迪奥。

最初阿诺特曾承诺要恢复运营并保留工作，但收购后，他立马变脸，对布萨克进行了连续

性的资产变卖，只保留了迪奥和一家百货商场，解雇了 9000 名工人，一点也不管向法国政府作出的承诺。过河拆桥后，阿诺特全力推动迪奥品牌发展，裁掉了一大批老设计师和高层，不择手段从其他公司挖来年轻设计师，让有些过气的迪奥在两年内起死回生，赚了十多倍。

迪奥的成功，让伯纳德·阿诺特的名字在奢侈品界响起，更让他做起了奢侈品帝国的美梦。打造帝国，显然收购是最为快速有效的手段，拥有迪奥香水线的 LVMH 成为阿诺特的下一个猎物。

为了避免恶意收购，在法国政府的撮合下，路易威登和酩悦轩尼诗合并组成了 LVMH 集团。显然，这个大家伙对于阿诺特来说，不容易消化。不过，当时合并的两派并不和睦，从业务整合、企业文化，到两家各自的老大都互不对付，连纸张用什么颜色都争论不休。于是，LVMH 的副董事雷卡米尔为了给自己增加砝码，拉拢阿诺特投资，这正合了他心意。1988 年，法国股市崩盘，LVMH 股价跳水，阿诺特迅速出手，利用一家成立不久的皮包公司买进 LVMH 集团 43% 的股份，后续两年又接连收购，成为第一股东并当上了集团 CEO。

入主 LVMH 后，阿诺特大力促进两家公司的合并。改革过程中，他陆续挤走了大批元老，包括找他解决问题的雷卡米尔。愤恨引狼入室的雷卡米尔，以“非法购买股权，暗箱操作”将阿诺特告上了法庭，但最后阿诺特赢了。这次引狼入室也打响了法国历史上最为惨烈的一场恶意并购战。

对布萨克和 LVMH 的收购，是阿诺特收购生涯中浓墨重彩的一笔，打下了奢侈品帝国的根基。此后三十年间，他掌管的 LVMH 进行了 62 笔收购，持股 74 家公司，同时“贱买贵卖”了 48 家。有人说，阿诺特一旦看见美丽的品牌，就挪不开眼了。他的收购口号是“只要最高贵

的”，一旦相中，便利用经济低迷、内部矛盾等机会，以较低价格凶狠出手。任何一家公司、一个品牌，只要被他盯住，就几乎没有逃生的余地。

在公众面前，阿诺特总是西装革履，温和微笑，并且寡言少语，看上去非常儒雅，外界给他送上了“时尚教父”“最佳着装男士”的头衔。但只要收购时机到来，他就会马上变脸，如饿狼扑食般逼得对方束手就擒。因此，这位“暗黑系”的世界富豪，被形容为一只“穿着开司米衫的‘狼’”。

老品牌的“回春术”

除了具有狼的凶狠外，阿诺特还具有猫头鹰般的睿智。收购容易整合难，LVMH当初让阿诺特有机可乘，就是整合出了毛病。如何不让收购资产成为“烫手山芋”呢？收购狂人阿诺特具有化腐朽为神奇、点顽石成真金的品牌再造术。

他塑造奢侈品牌遵循着一套公式：挖掘品牌历史，用设计师大胆诠释，重新定义品牌身份。如果品牌历史只有一百年，他可能会向上挖掘到两百年。而在整个品牌重塑的过程中，设计师无疑是核心。因而，他全世界各地寻找最优秀的、有潜力的设计师，不择手段将他们挖过来。

日后被称为“造型美天才”的意大利设计师詹弗朗哥·费雷正是阿诺特魔法棒钦点的代表。在骄傲的法国人眼里，迪奥是具有法国老牌风味的顶级品牌，他们不懂一个外国人怎么为一个法国名品操盘。不过，1987年费雷在巴黎处女秀一鸣惊人，全世界对阿诺特的独具慧眼用钞票投了赞成票。

对于“鬼才”约翰·加利亚诺的大胆启用，也验证了阿诺特非凡的眼光。加利亚诺被称为“无可救药的浪漫主义大师”，个人风格极其强烈。一开始阿诺特想让加利亚诺帮助纪梵希

迪奥的成功，让伯纳德·阿诺特的名字在奢侈品界响起，更让他做起了奢侈品帝国的美梦。

重新焕发光彩，不过，两年后，他找到一位更契合纪梵希品牌风格的天才设计师亚历山大·麦昆，将加利亚诺调往了迪奥。加利亚诺成功让迪奥面目一新，大放异彩，赢得了商业上的巨大成功。他加盟的第二年，迪奥的年销售增长率就达到了40%，即便在2008年金融危机期间，销售仍有增长。担纲主设计师的加利亚诺，在10多年的时间里，将迪奥声誉推向了顶点，阿诺特对他一度极尽宠爱。

同样的，这种回春术也发生在LV、思琳等品牌身上。完成LVMH集团的合并后，阿诺特发现LV包包虽然做工精细，但它已成为单调乏味、价格高昂的代名词，难以抓住年轻一代的心。为了改变现状，他请来了纽约前卫设计师马克·雅可布担任创意总监。根据阿诺特的需求，雅可布将一系列现代元素镶嵌在老式LV上，一款经典的LV手提包被设计出来。新品发布会结束当天，阿诺特第一个冲向后台拥抱了雅可布。收购童装起家的思琳后，阿诺特先后重用设计师迈克·柯尔、菲比·菲洛，将思琳打造成为女性时尚的标杆品牌。

老品牌得以“回春”，不仅是因为阿诺特挑设计师眼光毒辣，还在于他对设计师的“纵容”。据说，阿诺特总是给予设计师最大的自由去感知、去联想，从不枪毙任何创意。将具有破坏性才华的设计师与经典品牌撮合在一起，阿诺特的品牌重塑手段已成为哈佛商学院的个案研究课题。

物尽其用、人尽其才，是阿诺特商业人生的真实写照。不过时尚教父本身也具有超一流的审美。据说在众多产品中，他一眼就能挑出最受欢迎的那个，连女儿都对他对奢侈品的敏锐啧啧称奇。他还擅长打网球，有着一流的钢琴水平，靠钢琴演奏成功求婚现任钢琴家妻子。这些爱好或是修养，也许都为他的时尚敏感度增加了分数。

恢弘的奢侈品帝国

阿诺特不擅长复杂计算，无法成为科学家。他也很清楚，自己不可能成为一流网球手或是钢琴家，但他能创立全球第一大奢侈品集团，并将其置于阿诺特家族控制下。

在他雄心勃勃的领导下，LVMH 集团迅速壮大，与法国的开云集团、瑞士的历峰集团成为三大顶奢集团，占据了全球奢侈品业的半壁江山。而在三大集团中，LVMH 体量最大，是唯一一家涵盖酒类、时装和皮具、香水和化妆品、腕表和珠宝、高端零售五大领域的集团。

尽管已经稳站第一，阿诺特却仍心有不甘，尤其对开云更看不顺眼，这主要源于他对古驰的失手。1999 年，LVMH 购入古驰 34% 的股份，成为大股东。阿诺特认为这是一箭双雕之举：一方面以较小代价控制了 LV 强敌古驰，另一方面又可因古驰的发展获得收益。但古驰想让他全盘收购，阿诺特觉得价格太高，拒绝了。谁知古驰开始扩充股本，将 42% 的股份以 30 亿美元卖给了 PPR，也就是改名后的开云集团，LVMH 的股份被稀释到 20%。古驰一直维持高速增长势头，营收占开云奢侈品部门的六七成，撑起了开云的一片天。

在收购上，阿诺特鲜有失手。古驰是一次，还有一次是爱马仕。当时他忙于重组 LVMH，爱马仕要上市，来找他买回股权，他无暇顾及，就答应了。后来，他开始买入爱马仕股票，被开了一张 800 万欧元的罚单仍没有停手，直到 2014 年在法庭的调解下，才同意放弃所持大部分爱马仕股份，并承诺 5 年内不再收购。

这两次失手让他非常后悔。因而，后来的收购更快、狠、准，即便已经走在最前头，依然瞄准开云和历峰产业，强势竞争。收购蒂凡尼便是阿诺特对其他两大集团做出的一次反击。

阿诺特塑造奢侈品牌遵循着一套公式：挖掘品牌历史，用设计师大胆诠释，重新定义品牌身份。

钟表和珠宝一直是 LVMH 的短板。2019 年，LVMH 时装皮具、香水和化妆品、零售等各部门都实现了两位数的增长，而钟表珠宝仅同比增长 4%，并且占比总营收不到一成，数据拿出来不免有些尴尬。历峰集团拥有卡地亚、梵克雅宝、伯爵、积家等十多个奢华钟表与珠宝品牌，这一块业务营收是 LVMH 的两倍多，开云集团也在积极布局，LVMH 旗下则只有宝格丽、尚美、斐登等几个牌子。

未来，珠宝市场必定是各大奢侈品集团的必争之地。蒂凡尼销量大、知名度高、历史悠久，而且在美市场大、在中国颇有人气。因而，阿诺特不惜以 163 亿美元的高价收购蒂凡尼，这是他有史以来最大的一笔收购，也或成奢侈品行业最大的一笔并购交易。至此，LVMH 不仅是全球最大的奢侈品集团，还成为全球第一大珠宝集团。

而在市场上，阿诺特也具有发展的眼光。他非常看重中国市场，不仅积极发展一线城市，还推进二三线城市的布局。事实证实，中国市场的确不负所望，为全球奢侈品营收贡献了三成，阿诺特 2019 年身家增加几百亿离不开中国市场的强劲增长。同时，他将目光也投向了印度这个大国。

从一个品牌都没有，到布局全球的恢弘的奢侈品帝国，阿诺特倾尽身心。为更好维护一手打拼下来的帝国，他从小就以继承人的方式来培养孩子。如今，他有 4 个孩子已进入集团工作，最小的毕业后也即将进入。其中，长女德尔菲娜被认为是最可能的掌门人选。

外界八卦未来掌门之争时，已经 70 岁的阿诺特并不着急外宣继承人，他认为自己还能再干二三十年。他说，不要总是带着家族企业的阴谋论，我们的阿诺特家族要比别人英明得多。☐