

Annexe 4

Entretien 1 – Professur Kenneth Tse

Delphine Sellami (DS)
Kenneth Tse (KT)

DS: Good morning dear Professor. Thank you for this Interview. So actually I have three points I would like to talk about today: the luxury notion, the Chinese luxury consumers and the marketing management of the European luxury brands. I prepared a few questions. So, first of all, concerning luxury, I saw that in the word “luxury” there is different notions according to the period of time but also the culture. In Europe and in Asia, the concept of luxury is actually different. Sometimes you have some notions of refinement, of excess, of superfluous, high price, rarity, good taste, know-how, and opposition to a standard. So I would like to know, in your opinion, which one of those aspects are more linked to the word “luxury” in the mind of Chinese consumers?

KT: I would classify Chinese consumers in two types. One type is the uneducated type, now this is my classification, there's no scientific basis. Uneducated but with money, millionaires, billionaires and they don't know why they become rich. But they're billionaires, you know. There are people like that: they're upstocks. They want a brand; they want famous brands without knowing what they want them for. You can see Chinese costumers coming from the Mainland everyday in Queen's Road. They're lining up, you know, outside luxury stores, buying luxury goods. I don't know I mean, you question them; do they know anything about luxury brands and what they stand for? I have grave thoughts. But they like to blend, they think it's a prestigious thing to do and they are willing to pay money, huge amounts of money for it. I call them the uneducated sector, and they will kill me if they see that (*laughs*). I mean who would line up for a 15 000, 20 000, 30 000, 50 000 dollars bag outside in a summer day? So you go after a brand without knowing what it stands for.

DS: So for them, brand awareness is very important

KT: Brand awareness, Brand association with, uh, ..

DS: Richness?

KT: Celebrity, with wealth, showing off...

DS: “ Look, I'm rich ”

KT: Yeah, that type of thing. Upstarts who want to show off. And there are quite a few of these upstarts with nothing better to do with their money. Or, I don't know where they get their money from. So there is a group of consumers like that. Now again I'm speaking out of ignorance, I haven't done any research whatsoever. It's only from observation.

DS: Ok from observations. But when you say “uneducated” is it because they don't have any university background? No bachelor, no master?

KT: This is a wild claim of my part, I don't know, I don't know, but looking at their behaviour I don't think they are educated.

DS: The other type of consumer?

KT: I think there may be another type of consumer who are after high value, good quality, durability, distinctiveness, uniqueness.

DS: They have knowledge about luxury

KT: Yeah, I think they would know what stands for value. What value stands for, really.

DS: But do they also consume to show-off?

KT: No that's what I mean, they know value, they don't necessarily want to have to show off anything. They are, "old money", you know what I mean by "old money"? People who have been rich for a long long time. Not upstarts

DS: So in your view, in the Chinese culture, it's not mandatory to show you have money

KT: The traditional educated class would go to a large extent to tell people they are not rich at all. They want to hide their wealth, they want to look very common, they want to look very modest. In that way it's very British. The Brits they don't necessarily show off.

DS: No in Europe in general, in France, in Belgium it's totally different. If you are rich and educated you don't show it, you hide it.

KT: You hide it. Because the ideal, this stands of what is good, what is, uh, educated you know, I think, would be very different. A sense of taste, a sense of quality, a sense of high value, lasting value, will be important to the educated group, I think. So I haven't done any research and it's only from observation and understanding of the Chinese culture. So the upstart group is an abnormality, it's a new thing, that when you suddenly become a billionaire you don't know what to do so you keep buying this crazy stuff. You know, you buy watches...

DS: So in your view for Chinese luxury consumers there are two notions of luxury for two types of luxury consumers: on the one hand we have, excess, superfluous, high priced, promoter of a certain comfort of life, that's for the uneducated rich Chinese, and on the other hand we have refinement, rarity, good taste, know how, for the, uh, okay

KT: Yeah, yeah I think so, that's how I roughly divide it.

D: So in my thesis I have two parts, a theoretical part and a practical part. So the theoretical part is based on a literature review and the practical part will be a case study about the fashion sector

KT: Okay, fashion

DS: Yeah, for European luxury brands. So in the theoretical part I talk about the distinction between luxury and premium, luxury products and premium. But there is often confusion between both because of the price. Both have high prices and we observe currently a "premiumisation" of normal products so sometimes you have premium products with a higher price than luxury products. So I saw that the difference is that, for premium products, it's about quality performance and high price but, for the luxury product, we have a dimension, a magical dimension, a feeling dimension, a history, a heritage, yeah a magical dimension additional to the product, which differs from the premium product. So do you think that Chinese luxury consumers do the distinction between luxury and premium or do you think that, for example: for a product with a high price sold by a luxury brand, because I saw that some luxury brands sell at the same time luxury products and premium products, so sometimes there is a confusion. So do you think that those Chinese consumers do the difference or in general not?

KT: Well, okay, well I can't talk to this subject from a personal perspective. If, well I'm not really a target market for neither premium nor luxury products, but if I were going to spend money on a piece of product, a piece of goods at a price that is high, let's say a car, I would not buy a car because of its name, I would consider myself an educated buyer and go for value, performance, quality and things like that, versus the name only. While another person might buy just because of a brand. If I were to buy a luxury watch, I would again go for value, lasting value, quality, durability, and long-term value, appreciation. And of course the brand name is important in some of these areas. But not just the brand name. I would study the brand name and what's behind the brand name. For example: "Piaget" is a good brand name, versus a couple of other brand names. I would go and search the top twenty brand names in terms of lasting value, quality, and complexity, intricateness, uniqueness, and things like that, rather than to talk name only.

DS: But because you are educated...

KT: Yeah, that's why I'm talking about this. So a name, a brand that has a good popular image might not appeal to me, or this kind of consumers who think that they know how to distinguish. Not necessarily, I don't know anything about watches or cars and anything like that, but if I do, I would think that I know, so the appeal for quality and things like that will be important. But to the other group maybe the idea of showing off will be more

important. Brand recognition will be more important than quality. You see the subtle difference there. I think they are the differences.

DS: The difference, the quality product, and, okay, so you say that, for example...

KT: Even if I own a watch that is very expensive I don't necessarily show it off all the time, I might keep it, I might put it in my safe, I might keep it forever for my son, for my grandson. So the purpose is slightly different. Someone else might want to show everybody "Hey I have a million dollar watch" (*Showing his own watch*), of course this is not million dollars, this is 200 US dollars (*laughs*). See where I'm going? So the purpose to which they put the piece of merchandise up for is different. That piece of merchandise is valuable to me because it's got value, right, long-term, quality and so on. But that piece might be valuable to somebody else because of brand recognition, other people's admiration, and indication of wealth.

DS: And so you, because now it's the second part about Chinese luxury consumers but we already talked about it. So you already described to me a typical Chinese luxury consumer, the two types actually. But do you think that those consumers have the same profile in China and in Hong Kong? And I'm talking about the Chinese consumers, so the mainlanders that are coming to do shopping because of the new anti-corruptions measure, because of the taxes, do they have the same profile in Hong Kong and those who do their shopping in China, in Beijing, in Shanghai?

KT: Well a lot of Chinese consumers come to Hong Kong to do shopping, for a lot of reasons. A part of that is because Hong Kong is a place where you are guaranteed to have good products. Those things are genuine, they are not fake products and you get good customer service, so it's guarantee and the tax-exempt. If you buy a limited number the tax is exempt. I don't know if some people use it for money laundering, that's total guess work, I don't know, people talk about those things. So why do they come to Hong Kong, it's a basket of reasons; one of them is tax, dependability, good service and genuineness.

DS: So not only for tax reasons...

KT: Well all of that together, so yeah, why if I were to buy a piece of merchandise I might go to bad places to do it. I know there are people who actually go to the UK, go to Switzerland, and go to these places to shop.

DS: Hong Kong is one of these places?

KT: Because of knowledge, I mean the ability to do so. I'm not one of them; I'm full professor.

DS: I saw that professor Lu, from Fudan University in Shanghai, he wrote a lot of books about luxury management, and when he talks about those Chinese luxury consumers, he talks about Chinese elite, and who are consumers of luxury products, and in his view on the one hand these consumers keep the traditional, the Chinese traditional values, like modesty, humility, family and so on, and on the other hand they are influenced by the western countries' values such as modernity, success, social status and leadership, and in addition, another author, Castèrède, who also wrote books about luxury management, he's a French professor, and he says that the challenge for European luxury brand is on the one hand to keep the authenticity of the European values for the brand image, keep the heritage of the brand, for example for French luxury brands like Chanel like Dior like Hermes, there is a know-how heritage, but he says that at the same time, they should take into consideration the Chinese inspiration in order to convince those Chinese consumers who have both cultures. So I would like to know first of all if you agree with professor Lu about the two cultures for those consumers, and if you agree with Castèrède if they should adapt their marketing not just show the European values but adapt to the traditional values of the Chinese consumers, or only keep the European identity?

KT: Well first of all, there are similarities, observable similarity between the rich and famous in both Europe and in traditional Chinese culture. I think there are similarities. In that the educated consumers are generally more modest, generally more appreciative of quality, elegance, rather than just "exquisite", rather than just showing off expensive products. I don't know how people classify these things, maybe a higher level of elegance, or a higher level of appreciation of beauty or whatever, you know what I'm talking about. They don't necessarily show off those things with high value just like that, because it's expensive, some people pride themselves as having the ability to really distinguish the better who are not highly priced, premium products. So not necessarily because these things are expensive or where they come from. So in terms of attracting these people, the merchandises, or the product owners must display a deeper sense of value, not just saying "this is the most expensive thing in the world", you have to tell me why I should spend that kind of money buying. A good example maybe, can you remember, did you see the advertisement about a private bank, a Singapore private

bank, it shows a middle-aged successful businessman at the backseat of a limousine. That's not a Rolls Royce, but it's similar to a Rolls Royce, I think it's a Bentley, and the car broke down. He rolls up his sleeves and then changes the tires. His chauffeur was just watching, not doing anything, it was just the juxtaposition of this thing that suddenly you find the boss hands on, changing tires. Basically the catch line was saying like "you don't forget where you came from, and you want to keep the tradition of knowing what you're doing, success doesn't come easy" and things like that. Even though obviously the guy is a successful guy, he actually rolls his sleeves and changes the tire, that's an interesting perception of what success means. You would imagine that the boss would sit back and the chauffeur would change tires, but he didn't. I think that's working on a psychology on a traditional Chinese, that want to be, or at least appear to be a little more modest, not showing off, hands on, diligent, appreciation of value but at the same time not showing off.

DS: So do you think that the European luxury brands should take into account those values? I don't know, in the marketing, in the operational marketing for example, for communication, advertising and so on, should they take into consideration those values?

KT: I think if they do, they will appeal to that kind of audience, or my kind of audience, that thing appeals to me. On the other hand if you were advertising opulence, really extravagance, I saw sometimes advertisements advertising, you know, having a beautiful lady in night dress, handsome young man in tuxedo drinking champagne eating, having caviar and all that, it's pure "luxe", extravagance, that doesn't appeal, to me at least, that doesn't appeal at all. Extravagance doesn't appeal to some people. So if you display wealth a little extravagant life, overdoing it, that doesn't appeal to the traditional Chinese mind. Of course people lining up for Gucci in Queen's road might say differently. It's another kind, I don't think they're traditional Chinese, they're the upstarts who have money they don't know what to do with.

DS: So do you think that because there are different types of Chinese luxury consumers with different values who consume for different reasons, do you think that those European luxury brands should keep their identity in order to, a strategy to keep the position of their own value, because we know that most of consumers consume French luxury brands because it's French, and so they like the French taste, they like it, so actually they want it because it's French or because it's Italian. That's why they consume maybe more Chanel than Shanghai Tang, so according to all those reasons you think that the best strategy should be to keep the European value maybe with some adaptation in operational marketing, adaptation in distribution, for example, because some things are different here. Here people are more digitalized; there are more events, more pop stores. So in the operational marketing maybe change some things but in the general strategy do you think it should be better to keep the identity, the same strategy as in Europe?

KT: I think so, it's one man's opinion about this of course, but if you just represent extravagance, you lose some customers. If you also represent value, elegance – depending what product you're talking about, something that appeals in a deeper sense rather than just external sense, you appeal to a different kind of audience. But I am hardly a good talk about this because I don't use perfume; I don't buy luxury cars, or luxury housing. I buy decent clothes, but Brookes Brothers for example that is nothing luxurious.

DS: Professor Lu identified 4 segments of luxury consumers, I don't know if you have already heard about it: luxury lovers, luxury followers, luxury intellectuals, and luxury laggards. So just to know, the lovers and the followers, they like ostentatious luxury, but the lovers have a rational consumption and the followers follow the trends and have more impulsive consumptions. For the intellectuals and laggards, they are less luxury lovers actually, the intellectuals have rational conceptions like quality and discretion so they like classical brands with heritage, and the laggards they also like quality products but they have an impulsive consumption. So in your view, which segment is the most representative of the Chinese luxury consumers, which one is the most important for the Chinese luxury consumers?

KT: Well I have to say I don't know.

DS: For example, most of them do they follow the trends, do they have a rational consumption or an impulsive consumption, and do they prefer discreet luxury or more ostentatious luxury?

KT: I'll go back to my classification, there are ostentatious consumers who are trend followers, and you can see them in Tsim Tsa Tsu these days, everyday...

DS: It will be luxury followers

KT: Yeah there is definitely the segment of luxury followers, and I sense there must be a segment of luxury intellectuals, using your terminology, who would be more discreet.

DS: So with the more rational consumption, it's the second group you described with brand heritage, etc

KT: Yeah, there must be a group of people, how big that group is, I don't know, I have no idea. I know a few of these people myself, who have tons of money and they buy jade for example, and they spend a lot of money on jade, which is reasonably modest, well of course they also buy diamonds too, so they got diamond, they've got jade, but jade in the mind of the Chinese is as precious as anything, and we have a particular love for jade, versus rubies and sapphires and even diamonds, we prefer jade. The traditional Chinese prefer jade, you can sell jade for a high high price. What does it say? I think it says we like to be a little bit more discreet a bit more modest, with a high value, elegance, ...

DS: So concerning the consumption behaviour of the Chinese luxury consumers, again Professor Lu said the post-buy feeling is very important in China, for the Chinese consumers, and of course he said it depends on the segment of luxury consumers. But do you think this factor should be taken into consideration by the European luxury brands in their marketing management? Should they adapt to each of those segments? Adapt their marketing because the post-buy marketing is more important than in Europe?

KT: I don't know about that.

DS: Because it has an impact on the fidelity.

KT: Post-buy feeling, post-purchase feeling, I think it's important everywhere, if you spend a million dollars on something you want to feel good after purchasing it. I don't know how big a difference there is between the Chinese consumers and the European consumers.

DS: The last question about Chinese luxury consumers is about innovation. Attitudes towards innovation. I saw that professor Lu said that in Asia, generally people are not really prepared to take a social risk by being the first to try a new product. It's not in the Asian culture to take those social risks. Professor Lu thinks that European luxury brand should adapt their product politics in their operational marketing. They think they should launch a new product first in Europe or in America, and after the non-sold stocks should be sold in Asia because he thinks that those Asian people look first in Europe and America to follow the trend. So do you agree with him or do you think "okay it is like that for the moment in the Asian mentalities" but because China is evolving rapidly maybe it will change rapidly, and for the moment they are not totally prepared to take the social risk but in the future they might?

KT: I think in general I would agree with this professor's analysis of what strategy in Asia should be applied. Again I haven't studied this. But recently I heard about the apple watch, they were launching in Asia, in this part of the world, with only limited success, I was told. The apple watch, the luxury brands of the apple watch can sell something like 18 000 dollars, which belongs to a luxury category I think.

DS: American dollars?

KT: No Hong Kong dollars, even Hong Kong dollars, 2000 American dollars is a lot for a watch

DS: Yes.

KT: And to think about having a really innovative watch, if it sells for 200 US dollars I would not hesitate buy it, I would buy it for fun, but 2000 dollars for a gold watch Apple, which is new; I would hesitate, I think the Asian audience would hesitate. I don't know about the American consumers

DS: In my experience, in my point of view as a European, I'm not a big luxury consumer, but for some products I consume luxury products, yeah in Europe some people like to be the first to have "it", the first to have a technology item, but not only, the first to have the new bag, the new clothes, the new watch, and they like to have something different than the others, they are not trend followers. Here as you said, they are more trend followers.

KT: So it's my feeling that the Asian people as trend followers would not be the first ones to purchase something very innovative like a digital gold watch. Now most gold watches are not digital. They are mechanical watches

and we believe that mechanical watches will stay; the value of mechanical watches will stay. Digital watches, (hesitates), even gold plated, it looks like gold, it looks good, as so on and so forth, it tells the time better than a digital watch and so on so forth, but would I spend 2000 US dollars to buy a watch like that, my answer is probably not, I will let somebody else try out first. That's why I'm a follower.

DS: So in your view, strategically the European luxury brand should do as Professor Lu says, first sell in Europe and see what worked and after that sell it in Asia?

KT: Yes, because of the scarcity of leaders, of buyers who want to try new things at expensive range. So yeah I think I agree. Well, this is from intuition.

DS: Actually he said that the luxury lovers are the first really to try luxury products because they really like luxury, because they have a rational consumption and so on. Do you think that the European brands, if they want to try new products in Asia, should focus on the luxury lovers to convince them, hoping that maybe, as opinion leader they could convince other segments or do you think that it wouldn't work for the Chinese market?

KT: I don't know how large the Asian market or the Chinese market will be for luxury products and if it's a large market. And I think it may become a larger and larger market, with the growth of wealth in China, in Singapore, in India and places like that, It's worth an investment, to try to promote the idea of leadership in the markets. Because you can't always be the follower and there will be some people from Asia who will want to be leaders, I guess in those things because of the size of the markets. I'm just thinking that you know, China, India and places like this are very sizeable because of market size, and because of this size I think it's worth for marketers.

DS: Actually, now I'm thinking about the fact that you told me that in your view luxury followers and luxury intellectuals are the majority of those consumers, so luxury lovers actually are not the most important...

KT: That's what it is now, but with the economy fast developing and this segment I think growing and growing, it might change. But I don't know I haven't studied this market.

DS: I have one last question that is about marketing management of European luxury brands, but actually asked you, the two questions were: "do you agree that marketing management of luxury product must be totally different from normal products". You already told me that you agreed with this statement.

KT: Well of course there are some difference, if you pay attention to differences, cultural differences, when it comes luxury, what do you mean by luxury in Europe and what do you mean by luxury in Asia, there may be slightly different definitions of that and the characteristics of the market place may be different. I always support contextualisation

DS: Because I saw for example that a lot of things are different for luxury products, for example, the communication for luxury products are based on press relations, public relations. For a normal product, you talk a lot about prices "ah it's the lowest price", for luxury products you don't show the price, even in the shops you don't show the price, you wait for the consumer to ask for the price. So many things are different actually for the operational marketing mix. So in the strategy, I think it's the same because they are correlated.

KT: I would say that I am a big believer in contextualising, marketing contextualising strategy, etc. So you have to understand the context, the culture especially when it comes to marketing luxury products, it's a very highly cultural loaded situation that you have to pay attention to. Number one: it's not absolute necessity, it's not like buying food, whether you are Indian or Chinese or European you have to eat, but for luxury products you don't have to. So it's culturally biased, so in my culture what is important, what is high value, why would I spend money, you have to understand that. I think a marketer would have to understand a lot more; maybe he might want to conduct a lot of focus groups with the target market, people with a lot of money. For example, I'm not a target market, but you know, if you have a group of people who, in their history have purchased those things, ...

DS: But actually I saw that the more you are educated the more you are a potential luxury client. Yes from that perspective, some incomes groups, and things like that, (Phone rings- interruption). I'm sorry (*interrupts conversation to reply to his phone call*).

DS: I have a question for the transcript, to introduce you in my thesis; I could introduce you as the strategy management teacher of the MBA program at CHK, but do you have other titles? For example you told me you worked for three years in luxury?

KT: I was a marketing professional, many many years ago in credit card. I was CEO of an infrastructure company for sixteen years; I'm still a part-time consultant, a part-time teacher.

DS: And you consultant in?

KT: Strategy. So I'm reasonably connected.

DS: you teach only at CUHK?

KT: Yes mainly, in the MBA program, in strategy and leadership.

DS: Thank you very much for your time.

Entretien 2 - Alon Garty

Delphine Sellami (DS) Alon Garty (AG)
--

DS: So my first questions are linked to your brand, and the implementation of your brand in Asia, in Hong Kong. I would like to know for how long has your brand been present on the Chinese market, if you are present only in Hong Kong or also in mainland China?

AG: We launched our brand a year ago, in May 2014 and right now we have distribution channels in Hong Kong, and Dubai.

DS: So only in Hong Kong for the Chinese market, and would you like to maybe expand in China, to develop your brand for a larger Chinese market?

AG: China is a big market and it's driven of luxury products worldwide today, but you need to do it very carefully and very professionally because it's completely different from what we know from the West, their approach, etc. I prefer to wait and do it right rather than to do it fast and not be ready. It has a different implementation as well, as tax, when you import the goods, there is a high VAT for luxury products. In that case, Hong Kong is a natural place to launch a luxury brand; it's a pipeline for all of Asia. We see Chinese coming here, to Hong Kong to buy luxury, specifically for that reason, that they save import tax and the VAT.

DS: Here in Hong Kong which percentage of your consumers are Chinese consumers, not Hong Kong or expats but real Chinese, Mainland Chinese.

AG: Today I would say 20 to 25%.

DS: You are present in Europe, in Asia and in Dubai. How could you describe your typical Chinese consumer?

AG: That's very difficult to say because it's 1.4 billion people. I think what we are aiming for; our target audience is not people, for whom this is necessarily the first diamond ring that they buy. But people that already own a diamond ring and want something else, something that the friends and colleagues don't have. A collector piece if you like. And people start to realise buying spending more money on a piece, it's not a guarantee that it will be more fashionable or unique. People start to realise, let's say they go to Cartier which is the biggest brands at the moment, and they spend a 100 000 USD on a ring, it's not a guarantee that not a 100 000 ladies will have the exact same ring in their finger, so people want to be different. When I decided to launch a jewellery brand in Hong Kong everybody told me I was crazy because the Chinese are brand driven, most of them are "nouveau-riche" and they don't have taste, they just follow the name. To give an example, one of my clients from a place next to Vietnam, got very wealthy during the past few years, and he wanted to buy cars, so he asked what is a good car. And somebody told him "Mercedes-Benz". So he bought 4 Mercedes-Benz, one for him, one for his wife, one for the driver to bring the kids and one for the office. He didn't think about Audi and BMW. So somebody told him Mercedes and he paid for it. So I do believe that because we are talking about such a massive

people, you have more sophisticated audience as well. Again, we are not mass-market brand, we are looking and targeting people who already are on collector pieces and they realise that there is a lot of choice out there but very little creativity. And because we are much smaller than all our other competitors, financially, we need to be more creative, we need to be more innovative, we need to read the market and react faster.

DS: In your view, it's complicated, but not impossible, but the solution in your view is the differentiation, and innovation.

AG: You need to position yourself in a very smart way and be very efficient with your associates.

DS: Concerning your marketing management, you have to adapt it, do you have to adapt it from your marketing management in Europe?

AG: Of course, we are acting on different social media platforms for example. What's working in Europe or the USA is not working necessarily here. And even in Asia, there is a difference between Hong Kong, China, Taiwan, Singapore; I'll just say in Asia, each country has its own mentality. So we find still difficulties, for example, we tried in Weibo; it's very difficult to really understand a state of mind.

DS: And so to help you do you have some local people who work for you, to help you understand these cultures, those markets, do you have some companies that work for you? Or people inside the company?

AG: No we outsource. We have somebody that does social media management.

DS: And for other points of operational marketing? Do you also, because, now you talk about communication, social media, but that's one point of the marketing. For distribution, product and pricing?

AG: Even for sales, when the salesman sits with the customer, the attitude and the way that he speaks and the... sometimes we can't do it. They sometimes feel more comfortable with speaking mandarin; some of them don't even speak English. How they are approached is something completely different from the West. So even the salesmen are locals.

DS: So within the company?

AG: Sales always within the company

DS: So in your top management it's only European employees?

AG: Yes it's European.

DS: For example you don't have a marketing director for the Asia market, a local one?

AG: we are not big enough to have that kind of position, but maybe in the future we will think about it.

DS: The marketing management for the Chinese market is decided by the European top management, in Asia or at the headquarters?

AG: We have both; we have in Hong Kong and in Paris actually. And we see more results in Asia, in Taiwan for example, social media driven, I'd say. We are stronger much more in Taiwan than in China. So it's interesting to see.

DS: So it's not an international marketing management it's a regional marketing management. In Europe it's one marketing management, in Asia, another one and maybe in Dubai another one because it's another type of consumer?

AG: We try to localise, always, the way we approach the people.

DS: So for you, local employees, like salesmen, they are not trained in Europe?

AG: Yes.

DS: You hire them here and you train them here?

AG: Yes.

DS: Now concerning the counterfeiting. Is the jewellery sector affected by the counterfeiting?

AG: You mean the anti corruption law?

DS: No, I mean the fake, “les copies”. The jewellery sector in general is it affected like bags or fashion?

AG: No, diamonds are diamonds you know, even though there are imitations in diamonds, we have a lot of questions about it the last few days. If you think about the painting of Monet that was just auctioned in Christies or Sotheby's, for 8 million USD; do you know how many copies of that painting exists? Hundreds of thousands, posters, you know, in the museums and galleries. But the original is still worth 8 million. Look at Hermes. Do you know how many of copies of you have in Shenzhen ? But you have a queue in Tsim Tsa Tsu for Hermes and they spend 30 000 Euros for that bag.

DS: So in your view it's not the same consumers, so it's not a problem because the potential clients won't go to buy a fake one. So people who buy fakes aren't potential clients.

AG: Yes.

DS: And is it, I know it's often complicated for a brand to say that but, is it interesting for you to be copied? Because if someone copies you it's because people like what you do, and if people know that you are copied maybe they are more attracted by your brand.

AG: We are too young I guess for that. Maybe in a few years but we are not there yet.

DS: And in your view, the jewellery sector is maybe less imitated then fashion, bags etc.?

AG: No it's imitated, of course.

DS: Okay.

AG: People copy models of Tiffany's, Cartier, ...

DS: We already talked about your digital marketing; you adapt your digital marketing. Concerning the operational marketing, for example, communication and distribution, I saw that event's are really important in Hong Kong, more important than in Europe, in Paris or in Brussels. You have more pop-up stores, and events like jumping shows, like big events, where the luxury brands are very present. So do you adapt?

AG: We try to do what is called the “blue ocean” strategy. We are trying to avoid what everybody else is doing. So what we are doing is actually, hosting very niche and intimate events. And by intimate I mean 10 to 15 people, not more.

DS: Like a private event you would organise here?

AG: We do it on a yacht, on five-star hotel suits, in somebody's house on the peak, and things like that

D: you don't want to have your name on big events, it's more like word of mouth and private stuff.

AG: Exactly.

DS: Do you have a boutique?

AG: We have the showroom here.

DS: okay, so no pop-up store. And would you like to evolve in your distribution methods? Or is it a choice? Or is it just because it's the beginning?

AG: We just launched a first collection, it's called "birds of Papua", and the retail price is between 20 000 and 200 000 USD per piece. Very very high end. Now we are actually working on our second collection which we plan to launch in late October and will be much more affordable. So even if you're going to Piaget or Boucheron, you can buy something for 800 Euros or for 200 000 Euros. So we're doing it without minimizing the image or the positioning of the brand.

DS: Is it because you have a demand here?

AG: It will allow us to penetrate more distribution channels and to target a wider range of costumers. The entering price point will be much more affordable.

DS: So for you in Hong Kong, for the Chinese market but only in Hong Kong for the moment, communication is very important and very different from Europe. Because you talk about the social media and so on. So you adapt it, for example, I don't know if in Europe you use it, but, do you work with bloggers for example in Europe? And if it is the case do you work with bloggers for the Hong Kong market and is it local or...?

AG: Absolutely, and we use the locals of course. We are working with different bloggers in Europe, in Asia, and personal shoppers, of course, of course.

DS: So here with local people, do you do it for the identification of people or because they are more famous here?

AG: I believe with the old mass marketing and the mass advertising people don't believe in advertisement anymore and they would believe more a person that is real and is standing behind his words to suggest a new item to buy. I'm a big believer in the bloggers and personal shoppers. Even though we see the big brands also entering this sector, giving the bloggers gifts, everything you can imagine just to write a positive feedback about them so this is also being spoiled by the biggest brands. But we have to do the best we can do with what we have.

DS: That's it for my questions. Now I would just like to know that if I decide to focus on the jewellery sector and maybe if I need some information or another interview in Antwerp or something like that would it be possible?

AG: Yes, contact me directly

DS: Okay, because in the beginning I saw that fashion and jewellery are the most interesting in my view. Mostly because of the famous brands and to see the adaptation of the marketing and so on, and because the luxury sector is the sector a lot of people talk about and is very important. And I would be more interested to focus on a Belgian brand than on a French or an Italian one, or even Delvaux because it's always about Delvaux in the masters' thesis.

AG: I admit that princess Astrid wore one of our pieces in an official reception in Dubai and I had a conversation with here and saying that in Belgium we are well known for diamond dealing but not for fine jewellery. This is mostly for the Swiss and the French. So we bring something also new in the Belgian culture.

DS: Okay thank-you, and if I have questions I will contact you directly. Thank you very much. Oh, maybe just one last question. So you work with a company to help you to develop on the Hong Kong market because you told me that you decided to outsource, why?

AG: Because we can't have everything in house. So I prefer to work with professional people that know what they do rather than to train them ourselves.

DS: Thank you very much for your time,

AG: You are welcome.

Entretien 3 - Steven Beeckman,

Delphine Sellami (DS)

Steven Beeckman (SB)

DS: My first question is just about your company, your experience in the Chinese market, etc.

SB: Okay, yeah sure, so we launched about four years ago but have really been mostly active in this sector about two years ago. And how many luxury brands do we have? It varies, it depends on how you define luxury, let's us say that we look at three or four more luxury companies quite actively, and in terms of sectors we've looked at fashion, we've looked at diamonds and jewellery and we've looked at general more luxury items, but it's not really one of our key focus areas yet, although the companies we've worked with are very interesting and we think we can offer some good things for them. How long on the Chinese markets? I've been based here for five years so been on the Chinese market since five years. Is that what you are looking for?

DS: Yes, so, your clients, I imagine they have some Chinese clients, not only Hong Kong or Western people but Chinese also, and so how do you describe a typical Chinese luxury consumer in Hong Kong?

SB: I don't think there is a typical luxury consumer here, I think it's very diverse, it depends on their background, and it depends also on the type of luxury goods we are talking about. I think overall the market is extremely brand-driven; one of the most important parts that people in Asia tend to look at is the brand, and the brand value and the brand recognition, which usually means Western luxury. There's only one real recognized Hong Kong luxury brand, of course Shanghai Tang, but everything else is usually western, and people tend to be impressed mostly by a long heritage. So even if the brand is not hugely known in Europe, if it has an incredibly long history and heritage that's usually very important, but the brand value comes first and the product comes second, and I think that many companies we have looked at before don't find it easy to break into the market, because they don't have a brand. And that's one of the key differentiating factors here. Of course everywhere in the world but more so here, that people are very brand focused know in Hong Kong I think people are becoming more refined and looking a bit past the brand and looking more at other factors such as the overall quality such as the story behind it and so on, that becomes more and more relevant and things like how unique is it and is it very different from what their friends have, so those things are becoming a bit more efficient. But in general people like to buy luxury because they can talk about it and show it off and that means it needs to have a brand otherwise if their friends and family don't recognize it, it doesn't have the same value. So that's overall what we have seen.

DS: So, often why do your clients ask for your help to develop their activities in Hong Kong or in the Chinese market in general?

SB: It's not easy to answer because we don't have a typical client. So every client is very different, I think in general, what they are looking for is one of three things, also depending on the stage of development they are in. So if on the one hand they are a small company and are only present in the West and have no exposure in Asia, what they are primarily looking for is a test to see if their brand can work here. What is the competitive positioning and how would their strategy work in the market here. That is one of the key things they are looking for. Secondly, after that, they will be looking for more sales strategy from us, that are really, I think, one the key values we try to have; to help them in a local sales management that will work here.

DS: Do you mean focus on the distribution?

SB: It can be distribution; it can be in general like how should they sell their products successfully in the markets here and how is it different from how they sell it in the West. That's the second point. The third point would be more for companies that already are in the markets here, that already have a distribution channel, that are looking to increase their client footprints and then we would work with them more on newer more advanced strategies and also on introductions to our a client base. Or if you don't have a client base for them, then they will seek to leverage our ability to do sales. So that third category of clients who are already here way have the right product, the right positioning, but they don't necessarily have sales expertise, and that is what we are trying to bring. So I guess in general, what we are focused on is quite niche in the sense of helping companies to either establish to who can they sell, or to establish what should be their strategy, specifically for them, or open doors and open

opportunities for them which they may not be able to, may not have the time for, or have expertise in sales, or a combination of those tasks.

DS: So for example in your advice for the marketing strategy for your luxury brands clients, do you often advise them to adapt their marketing strategy according to the marketing strategy in Europe?

SB: Well I think we look at marketing Strategy in Europe as a base to see what have they tried before and what works and what doesn't work, then the first thing we will try to advise someone is how much will the marketing strategy here will be different from the West. Because too often companies use a boiler plate that has worked before in an other market and we, our task, is to help them understand how things should be adapted, in someway to make it more successful here and some things relate to the competitive positioning in the market here which may be very different from the competitive positioning in the West. Another area is how do their target consumers get identified, because their target clients in the West may be very differently demographic from the ideal target clients here. And thirdly, once they defined the real demographic here, which may be the same as the West or different, then it's about working out how are those people approached and how they want to be approached and how do they engage. And we try to help people we represent to get a more detailed understanding and a more refined sense of how things can be different.

DS: One of your services is the strategy, advice in strategy, but after the strategy if you have a partnership with this client, do you offer them some advice in the operational market? Distribution, communication, pricing, products, and so on, directly?

SB: Yeah, I think what we do is mostly operational. So of course we are very sales focused and as part of that, marketing-wise, we look at the operational marketing, so we are, in concrete more practical rather than the overall marketing strategy, we're not a marketing company. We are a much more hands on and business development focused firm. So within the sphere of marketing we certainly don't pretend to do marketing overall we do those components of marketing that are relevant to how does a company sell. A bit more, let's say, concrete. And you asked also about the management team in China. Are you talking about the management team on our side or on the clients' side?

DS: Your team is mainly composed of local people or westerners?

SB: It's a mix, we don't really differentiate so much between local and Western, we are more skilled-based. We try to find people that are a very good match with the kind of work we do and the local components can be important for understanding the client base better, the culture better and also the language skills, but mostly we look for people who have certain skills and abilities to analyse and to work at successful sales strategies. That's what we focus on. So we don't really distinguish so much between Western and non-Western, it's more skills-based. And local employees would not be necessarily trained in Europe. I think we try to spend a lot of time to understand how our clients work in Europe and then extract elements from that, that can be reused here, and then differentiate other elements to make to more relevant here. I think one of the biggest things we try to do is to avoid companies come in the market without sufficiently refined understanding of the local dynamics and spend a lot of money and efforts to try to launch using the wrong strategy, which is going to end up being very costly. Because if you launch in the market as a new brand here and you have the wrong sales pitch, it doesn't work, you cannot come back three months later and say "hey I have the good sales pitch", so we try to really avoid that they go down the wrong road. And avoid that they don't have certain certainties work into their strategy that would be essential to be successful here. That's really our main task.

DS: Okay so you are first looking for people in your company who have a mixture of skills, but it's a choice to have a mix between locals and westerners to understand the western company strategy, operation and so on, and also have people who know the culture better, the clients and so on.

SB: Yeah of course I agree, it's a mixture of skills, on the one hand: can work with western companies, and on the other hand: can work with local buyers.

DS: Okay, so about counterfeiting?

SB: I think most Western companies have a big concern about that. I've seen many companies who actively don't want end in China to avoid being copied. So I've seen several companies that we've worked with that sell everywhere and that actively don't want to end in China. And I've seen other companies that want to enter the market here and then realise that years ago, their company has already been purchased on the trademarks by

somebody in China. And I've seen cases where companies want to buy that back and spend hundreds of thousands of Euros just to buy back the trademark of their own name before they can start operations and so on. So I think counterfeiting but also abuse of trademarks is the biggest threat.

DS: But this morning I learned from Van Eyck, Alon told me he is not really affected by counterfeiting, of course for the moment because it's just new but even if it was bigger, because he told me "okay people who buy fake products are not our clients, so our clients will continue to buy our products and it's people who, if they don't buy this fake product, they still don't buy our product." And me for example, I looked at Christies one or two weeks ago when a Picasso was sold for a huge amount and he told me "look there are a lot of copies of this painting, but you still have someone who buys it for this amount". So he told me that in his view counterfeit is not so big of a problem. Do you agree?

S.B.: Well I would agree from a sales point of view. It's not like the luxury brands were going to loose sales because of counterfeiting, but the big issue is that there is a lot of conflicting evidence, and conflicting views by luxury brands, some people see it as a positive, because if everybody is copying their brand it helps to make their brand more known, more famous, but many other take a conflicting view and say "if our brand is copied, it really drops the brand's reputation and the brand's value".

DS: Because many people will have the product...

SB: And it just makes a big impact, in some points of view, on the actual brand's value, and reputation, by having copies on the market, and that's why many people actively want to avoid it, because they are concerned about people not necessarily always knowing what is real and what is fake and looking at products that they may think are original but of questionable quality and it may affect the overall brand's image. So there are conflicting views.

DS: For the digital marketing, because Chinese people are more digitalised than Western people, do you advise your clients to adapt or to develop more their marketing, for example their communication, on social networks, or with local bloggers and so on? Do you adapt it? Because for example for Van Eyck, Alon told me this morning that they work with bloggers in Europe, in Dubai and apparently here also, with local bloggers. In your view is it an important point in the operational marketing?

SB: I think it's not black and white, it depends on the audience you want to attract, if it's a very broad audience then yes but if it is a very niche audience then it's questionable how much return on investment you have, because you don't know how easily you can reach a niche target audience. We, in any case, don't do much B to C work, we do mostly B to B, so we don't really get involved in social media at all, because we focus more on distribution channels and business partners. However I would say that social media is very important everywhere in the world and sure there is much more use here in Asia but it's not so much in terms of how is it different here than in the West, it's just a channel to engage with clients and I think that no company that wants to build a brand should omit any important channel, the social media or other to engage more strongly with your clients. What is definitely true is that social media can be far cheaper than traditional media and can be more targeted and more measurable than traditional media. And those things are certainly important but are more general observations. I think it's really not black and white because it depends how the brand is positioned, who they are trying to reach and so on. Yeah it is definitely part of the marketing mix.

DS: Concerning the distribution, for the luxury, is the e-commerce a question that is more and more asked. What's your point of view about the e-distribution for luxury brands?

SB: I think for well-known brands, absolutely, because people have no objection to buy the product because they know the brand and trust it and they trust that if they buy online it will be in line with their expectations, but for unknown brands to sell online is very difficult, and they have to be in e-commerce because it's a very important marketing channel, and a very important part in building the brand and the credibility. But what I have seen in our experience, that is not that long, anyways, but most of the merging brands that don't have a really big brand name will not really make sales online. That, because people don't have the brand recognition to fall back on, to trust so it's more of a marketing and communication tool to be on e-commerce sites that an actual profit driver. I've seen also some brands that are less known and they have very high value items and they are everywhere online and they don't sell anything. On the other hand I've seen other brands that are known as a brand and they are in many e-commerce locations and it's one of their biggest revenue driver. Sometimes 30% -40% of their revenues. So it really depends on: do people know and trust the brand.

DS: But for the image of the brand, because originally, luxury products are inaccessible. Clients of luxury don't want everybody to have the same product or to access it. So if it is available on the website anybody could buy it and it's no more the image of being invited to a private event to see the new collection, to buy first and so on. So don't you think it could be negative on the luxury brand's image?

S.B.: Well I think one doesn't have to exclude the other. You can have a certain range online on e-commerce, and the other more exclusive range only in private events. I think those two can be combined. But honestly it's really about convenience of buying. Ultimately, what the successful brands want to do is to make it as easy as possible for their clients to buy. If they can make the process easier and shortcut the cycle and give more access to their brands, it's a positive. In terms of the image I don't see really any negative with e-commerce, as long as they choose e-commerce platforms online with their valuable position in line with their image.

DS: What about events, pop-up stores? I observed that in Hong Kong there are a lot of events, of pop-up stores, and so on, more than in Europe, maybe it is an important point in the marketing strategy for distribution, for the communication, advertisement...

SB: I don't have a strong opinion; I mean I can't really compare very well how it is different in different regions. I know that pop-up stores, the concept really popped up when I was living in the USA in 2006-2007. I think it was really starting there in the USA, then I saw it some years later in the U.K. and probably Asia was at the same time but I wasn't here yet, but what I've seen is that most brands are very interested in pop-up stores for practical reasons, because it's cheap and it's a very short-term commitment. If it doesn't work they are not tied in a two-year shop lease. So it's not so much an essential mix of marketing approach, it's more a cheap and convenient way to test the market and to have direct interaction with end consumers and see their reaction. I think that's more the reason, more strategic, to learn and quickly adjust to the market reaction. And of course it's very good for visibility, and the same reason people do events, because they can engage directly with consumers, it's one of the cheapest ways to have direct feedback so it's a step further than social media because they can engage much more personally and do their brand that way, and it's much cheaper again for practical reasons, it's much cheaper than doing a big marketing campaign. From looking at the insights from companies, usually when they do events and pop-up stores it's more for having a relatively inexpensive way to engage and test.

DS: You already answered my last question because you told me "first we analyse the strategy in Europe and after this analysis, we see what we can adapt in order to success on this market that is really different". So, you advise some adaptations in the marketing needs in the Chinese market. So that is it, thank-you very much for your time.

SB: Okay, a pleasure.

Entretien 4 - Benoit Lavaud,

Benoit Lavaud (BL) Delphine Sellami (DS)

BL : Ma formation rapidement : j'ai fait trois ans chez Guerlain. J'étais en charge du *Merchandising* chez Guerlain donc j'ai fait le lancement des Champs Elysées, pas mal de parfum. C'était fin des années 95, 96, 97, ce qui ne me rajeunit pas (rire). Bref donc je suis resté trois ans chez Guerlain qui faisait partie du groupe LVMH, à Paris, et après je suis parti chez Biotherm. Donc dans le groupe L'Oréal en 99, où je suis rentré dans l'équipe *Merchandising*. J'ai commencé à dessiner les *displays*, des choses comme ça. Et ensuite j'ai commencé petit à petit à dessiner les mobiliers, les magasins, etc. pour le monde entier donc à l'international.

DS : Et quelle est ta formation de base ?

BL : Designer industriel. Moi j'ai fait une école d'ingénieur et de design industriel. Ensuite donc j'ai fait cinq ans au total chez Biotherm en montant les échelons petit à petit. Et quand le groupe L'Oréal a racheté la marque japonaise qui s'appelle Shu Uemura - je ne sais pas si tu connais Shu Uemura - c'est un des leaders pour *make-up* en Asie. Si tu veux c'est un compétiteur de Mac si tu ne connais pas. Et donc Shu Uemura fait un demi million de chiffre d'affaire. On avait à peu près 100 points de vente en 2004. Et quand je suis parti en 2011 on en avait 400. Et les points de vente chez Shu Uemura c'était des boutiques dans la rue pour la moitié, et l'autre moitié c'était le *département store* à l'IFC. Pour eux je me suis occupé du développement *retail* monde, puis *Merchandising* et de la création. Donc *Brand Image*. Depuis Tokyo. Comme le siège monde était à Tokyo ils

m'ont envoyé à Tokyo. J'ai fait pour le groupe L'Oréal au total douze ans : cinq ans Biotherm et sept ans Shu Uemura à Tokyo. Ensuite je suis parti en 2011. J'ai démissionné pour lancer une *start-up Internet* qui était une sorte de Facebook pour la mode, basée au Japon. Ça s'appelait Zoolook. On a été l'application officielle de la Fashion Week pendant trois ans au Japon. On a lancé Kenzo au Japon. On a bossé avec beaucoup de marques japonaises sur le marché japonais, avec bloggeurs etc. J'ai arrêté l'application en décembre, parce qu'on faisait de l'argent mais pas assez pour exploser donc j'ai arrêté. J'ai démarré Shanghai Tang il y a trois mois où j'ai pris la responsabilité du *Branding*, du digital et du marketing monde, basé à Hong Kong. Voilà pour le petit parcours.

DS : Le consommateur chinois de luxe.

BL : En fait je pense que quand tu parles avec les uns et les autres, il y a plusieurs consommateurs chinois de luxe. Il y a ce que l'on appelle les « VVR », « *very very rich* », et il y a les « *very rich* ». *Very rich* c'est des gens qui ont un million de dollars sans problème sur leur compte et les VVR c'est *no limit*. Ça reste tous les deux des clientèles de luxe mais l'une et l'autre n'ont strictement rien avoir. C'est comme si tu compares une clientèle Mc Donalds et, j'en sais rien, une clientèle sushis. C'est deux clientèles complètement différentes. Par exemple on a fait un *event* la semaine dernière à Macau. Là on *targetait* les *very very rich* et en gros c'est des gens qui, premièrement, ne vont jamais dans les magasins. Ils ne veulent pas forcément aller dans les magasins, ils ne veulent pas qu'on les voie faire du *shopping*. Ils ne veulent que du *Private Experience*. Ils veulent que tout soit privatisé. Ils veulent que tu envoies la voiture, ou que tu envoies un jet privé pour les faire venir. C'est un autre monde ! Et les mecs sont capables de claquer un million de dollars dans la journée. US. Donc c'est un autre monde. Et ce qu'ils veulent c'est forcément de l'exceptionnel, du *limited edition*. Ils ne veulent que des choses différentes, par rapport au client normal. Ce qui rend leur *look* pas évident pour nous à comprendre parce que tout d'un coup ça devient juste un amalgame de choses extrêmement chers. Sans forcément une culture derrière de « tiens je vais acheter ce sac parce qu'il est beau », « je vais acheter ça parce que ça va bien avec ma tenue ». Non, c'est plutôt « donnez-moi le plus chers et je ne prends que le plus chers ». Même si ça ne *fit* pas ensemble si tu veux. Donc c'est un autre monde. On n'est pas entrain de les séduire sur un *look*.

DS : Donc ce sont des consommateurs qui ne s'y connaissent pas en luxe ?

BL : Ils s'y connaissent parce qu'ils n'achètent que du luxe, simplement ils n'ont pas l'éducation du choix. Mais je dirais que ce n'est pas forcément lié au luxe. Il y a des gens qui n'ont pas de goût et qui achètent pas chers. Et il y a des gens qui n'ont pas de goût et qui achètent très chers.

DS : Cette clientèle-là, ce sont des gens qui ont fait des études de manière générale ?

BL : Là c'est difficile de te répondre mais ce sont des gens qui ont réussi quoi qu'il arrive c'est-à-dire des gens qui ont monté des empires, dans l'immobilier, dans les usines, dans le management, dans tout ce que tu veux. A un moment donné c'est plus important de savoir si ils ont fait des études. C'est plutôt important de savoir ce qu'ils ont construit sur le temps qui leur a été donné. Donc ça c'est une clientèle de chinois riches qui est différente de la clientèle riche normale que toi ou moi, à laquelle on peut s'identifier. Ce sont des gens qui vont aller chez Vuitton, etc., qui vont faire les boutiques avec leur femme, etc. Donc c'est pour ça qu'il y a plusieurs niveaux à ma connaissance. Il y a aussi ce que l'on appelle les *High Rollers*. Ce sont des gens qui vont à Macao pour dépenser de l'argent dans les casinos. Et, en fait, ce qu'ils font ce qu'ils arrivent le premier jour et mettent 10 millions de dollars US sur un compte qui est géré par le casino et après ils vont vivre à crédit avec ce compte-là. Donc y compris dans les boutiques, quand ils descendent dans les boutiques avec leurs époux etc. ils ne dépensent pas l'argent. Enfin ils n'ont pas de carte. Ils disent « mettez sur mon compte ». Et tout est à débit en fait. Donc ils arrivent avec du *cash*, ils savent qu'ils vont dépenser. Et maintenant, le but de l'hôtel, va être de leur faire dépenser jusqu'à zéro si possible (rire) pendant le week-end. C'est une autre atmosphère. Donc le *behaviour* de *shopping* tout d'un coup est complètement différent. Ils ne vont plus être influencés forcément par une publicité parce que le mannequin il est asiatique ou européen. Ils vont être influencés parce qu'ils vont juste descendre et voir quels sont les produits en édition limitée, quels sont les produits les plus chers du magasin, quels sont les produits faits à la main ou plus exceptionnel. Et là, peut-être qu'ils vont bien considérer acheter. Donc une communication plutôt sur l'excellence, sur le côté unique du produit. Plutôt qu'une campagne mondiale avec Brad Pitt etc. A la rigueur, ce n'est pas trop leur problème. J'ai vu des mecs qui ont acheté devant moi. Un mec à côté de moi, là où on a fait notre *event*, il a acheté un petit coffre pour mettre des montres, des montres de luxe, qui tourne. C'est pour les recharger. Avec un petit coffre-fort. 250 000 US. Ça lui a pris cinq minutes. Il est arrivé, il a fait « ah, c'est chouette. Le mec lui fait : « vous avez quelque chose à la maison pour mettre vos montres à la maison? ». « Non, non. C'est combien ? ». « C'est 250 000 US ». « Ok j'en prends une. Ma chérie, tu en veux une dans ta chambre ? ». C'est comme ça que ça se passe.

DS : Mais alors, s'il y a deux profils de consommateurs chinois de luxe, y a-t-il deux types de marketing ?

BL : Il y a forcément plusieurs vitesses de marketing. Mais je dirais qu'il y a autant de marketing qu'il y a de marques qui existent dans le monde. Il y a des grands principes de marketing mais pourquoi il y a des équipes de marketing c'est parce que toutes les marques sont différentes, que la subtilité de la clientèle différente, que même si tu tapes la même juste prix, la même clientèle, on va dire les 20 à 25 ans on va dire « *fashion* », Kenzo c'est une cible, Jil Sander c'en est une autre. Ils vont avoir forcément des marketings différents. Il y a autant de marketing qu'il y a de marques. Après, il y a les grands principes. Mais il faut justement, et c'est là l'habilité des marketeurs. C'est de trouver le bon algorithme qui va s'adapter à ta marque. Donc il n'y a pas de grandes règles. Et je dirais que si on commence à définir les grandes règles c'est dangereux parce que on ne se pose plus la question de savoir si ce que l'on fait on le fait bien. Il faut se dire il y a des règles pour la *awareness*, comment donner de la visibilité à la marque. Mais à la rigueur, derrière les moyens, il n'y a pas de limite. La visibilité ça peut très bien être dans la rue avec des panneaux. Ça peut-être sur Internet avec les social médias. Ça peut être de la publicité pour les compétitions rugby. Je veux dire qu'il n'y a pas de règle. Donc pour la Chine savait être la même chose. Il y a forcément autant de marketing qu'il y a même de villes en Chine. On sait que la maturité de vie n'est pas la même. Elles n'ont pas été encore été confrontées aux marques comme tu peux l'être dans les grandes villes du monde. Mais je dirais c'est la même chose en Belgique ou en France. Quelqu'un qui dans un village à Clermont-Ferrand n'aura pas du tout été confronté aux marques de luxe comme quelqu'un qui vit à Paris, à Lyon ou à Bordeaux.

DS : C'est pour cela que ce mémoire se focalise sur Shanghai, Pekin et Hong Kong.

BL : Je pense aussi que la Chine reste un endroit mystérieux pour nous tous. Les gens veulent savoir comment ça fonctionne mais en fait ça c'est vrai pour tous les marchés. Il n'y a rien de différent en Chine qu'ailleurs. Si tu tapes le marché américain et n'a rien à voir avec le marché japonais, il n'a rien à voir avec le marché chinois, il n'a rien à voir avec le marché belge par exemple. Chaque marché à ses spécificités. Je dirais qu'il n'y a rien d'inconnu en Chine. Simplement, il faut apprendre, il faut comprendre. Et je veux dire ce n'est pas tout d'un coup « *waouw* ». Je pense que les gens découvrent la Chine comme un nouvel eldorado absolu où on va se gaver, où on va faire des milliards. Non, ce n'est pas moins vrai au plus vrai que quand tu découvres un nouveau marché n'importes où dans le monde.

DS : Mais ce marché chinois est moins connu que celui des USA par exemple.

BL : Oui voilà c'est tout. C'est parce qu'on a été moins confronté quand on était gamin. On avait des séries américaines, on a des news sur les États-Unis etc. Simplement, on n'a rien eu sur la Chine. C'est juste ça, on ne comprend pas cette culture-là, on a été moins sensibilisé à cette culture-là. Mais les fondamentaux, c'est la même chose.

DS : Si on prend l'exemple des USA, la culture française et la culture américaine sont bien différentes, mais il y a quand même des similitudes. Par exemple dans la religion. Ce sont pas mal d'irlandais qui ont immigré donc je pense que l'on retrouve plus de similitudes entre l'européen et l'américain.

BL : Absolument. Lorsqu'il s'agit d'un pays qui est beaucoup plus proche de ta culturelle des valeurs, c'est beaucoup plus simple à gérer. Mais je veux dire, le problème chinois, c'est le problème du Moyen-Orient, c'est le problème du Japon.

DS : au niveau de ce management, ces marques de luxe ont-elles besoin de faire appel à des locaux ?

BL : C'est pour ça que j'ai mis le sujet sur un projet global. C'est exactement les mêmes questions pour n'importe quel pays. Est-ce que si tu lances ta marque aux États-Unis tu prendras un américain pour gérer ta marque ? La réponse est oui à priori. Par ce que tu veux un mec qui connaît le marché. La Chine pareille. A priori, oui, je prendrai en général manager chinois. Le fait est que je prendrais un *Asian manager* européen. Si c'est une boîte européenne à la base. Parce que lui, il va pouvoir gérer plusieurs marchés, etc. À la rigueur, je vais m'appuyer sur du local pour comprendre le marché parce que moi à la base, à priori, je ne le connaîtrais pas. Toutes les questions que je peux poser pour un marché qui est plus proche de toi comme les États-Unis, à la rigueur, tu peux te poser les questions sur la Chine, et j'y répondrai de la même manière. Est-ce que, à un moment donné, un manager étranger pour gérer ton pays chinois ? Oui, à condition qu'il ait passé 15 ans là-bas et qu'il connaisse le truc. Exactement comme tu diras je prendrai en général manager américain qui parle français, basé à New York, si le mec il connaît les États-Unis depuis longtemps. Après, est-ce que je vais mettre un mannequin blond aux yeux bleus pour les États-Unis plutôt que, je ne sais pas, une ethnologie arabe, par ce que c'est une marque de Dubaï ? Oui, par ce que j'ai préparé de m'adapter au marché américain et que la nana aura besoin que cette marque de joaillerie de Dubaï. Comme elle doit ses dettes et au marché américain, il faut que la cliente se rapproche et voilà

donc du coup on adapte. C'est un petit peu le modèle du marché américain. Les réponses sont exactement les mêmes. Après, ce qui va faire la différence, c'est l'objectif de la marque. Est-ce qu'elle a envie de taper les super super riches, les moyennement riches ? Est-ce qu'elle a envie de taper les gens qui ont déjà été sensibilisés au luxe international ou est-ce que elle démarre en bas, en gros dans des villes où il faut éduquer la population ? Après, c'est juste de la stratégie de marque. Mais à nouveau, qui est valide quel que soit le pays. Est-ce que je vais taper le Texas avant de taper Los Angeles et New York ? A nouveau, il va y avoir certainement deux façons de gérer ton marketing différent. Comme il y aura deux façons de gérer un nouveau Shanghai ou n'importe quelle ville en Chine. Ce que je veux dire par là, c'est que finalement, il n'y a pas de grand mystère. Ce sont des réponses qu'on a déjà et on est entrain de réinventer la roue parce qu'on se dit « c'est nouveau, c'est différent, on ne comprend rien ». On doit se poser les mêmes questions. Ensuite, évidemment, adapter un petit peu en fonction de la culture mais là ce n'est plus un problème chinois, c'est local. Donc après, en Chine, il y a un vrai sujet de fond, c'est le *customer behaviour*. Sur le online ou le offline. Là il y a effectivement quelque chose de très différent des autres marchés puisqu'ils ont une maturité dans le digital qui est beaucoup plus profonde que la nôtre. Notamment la pénétration des *social medias*, en Chine elle est incroyable. Ils ont été frustrés surtout les moyens de communication. Ils se rattrapent maintenant sur le digital. Ce qui fait qu'il y a un taux de pénétration énorme. Donc, c'est devenu un levier incroyable. Mais là, on rentre dans le détail du marketing en fonction de ta marque (quel est le canal que tu veux utiliser ? Est-ce que ça fait plus de sens d'être sur un réseau social ? Est-ce que ça fait plus de sens d'être sur un magasin en propre ? Est-ce que ça fait plus de sens d'être sur un e-commerce chinois ?). Ce sont juste des choix de marques en fait. La question se posera aussi pour les États-Unis. Par exemple, les États-Unis un marché d'e-commerce très mature, loin devant l'Europe. Donc à nouveau, c'est juste une adaptation au marché en fonction de maturité.

DS : Concernant le e-commerce, si une marque européenne de luxe décide de se lancer dans le e-commerce pour le marché chinois, sachant qu'à la base, luxe et e-commerce ne font pas bon ménage, cela pourrait-il poser un problème pour l'image de la marque ? Pourrait-elle le développer uniquement pour le marché chinois ?

BL : Cette question se pose quel que soit le pays. On se pose la question, quand on va au Japon pour vendre des produits, quel type de distribution va-t-on choisir ? Quand on prend les cosmétiques, à Hong Kong, il y a des *department stores* partout. Donc, typiquement, le but c'est que quand tu lances une marque de luxe de cosmétiques il faut rentrer dans les *departments stores*. En France, ce ne sera jamais le cas car il n'y a pas *department stores* (à part les *galeries Lafayette*, *Le Bon Marché* et *le Printemps*). Donc forcément ta distribution est différente. Il faut passer par les parfumeries. Ce qui n'existe quasiment pas ici. Donc, la question partout, quel que soit le marché. Donc, est-ce qu'il faut s'adapter spécialement au marché chinois ? Oui, mais à la rigueur, c'est juste la question : « est-ce qu'il faut s'adapter à ton marché ? ». « Ben oui, quel que soit le marché ». Donc après, pour la main de luxe, quelle est la spécificité marché chinois, et à ce moment-là, il faut qu'on rentre dans le détail. Si tu veux comprendre un peu qu'est-ce qui est différent en Chine d'ailleurs.

DS : Même si tout n'est pas différent, les adaptations se font-elles sur tous les fronts ?

BL : Oui, bien sûr. À nouveau, ça va être un choix de marques, ça ne va pas être un choix de marché. Chaque marque va identifier la Chine différemment l'une de l'autre. Donc, ce que je veux dire malheureusement c'est qu'il n'y a pas de règles.

DS : Pas de règles, même au sein d'une même catégorie, comme par exemple les grandes maisons françaises de haute couture, les marques italiennes de chaussures, ou encore les créateurs de mode ? N'y-t-il pas de points communs au niveau de l'adaptation du marketing management ? Entre Chanel et Dior par exemple ou entre Sergio Rossi et Salvatore Ferragamo, ou bien encore pour Kenzo et Demeulemeester, créateurs de mode ?

BL : Il y aura forcément des similitudes, c'est vrai. Mais tu as par exemple, pour te donner un exemple, Hermès qui a acheté une marque chinoise, quasiment créé une marque chinoise de luxe, l'équivalent d'Hermès. Du coup, c'est leur stratégie pour rentrer en Chine. C'est de dire, on va laisser Hermès avec son mystère, son luxe en France, etc. Evidemment ils vont vouloir des boutiques en Chine, mais ça ne va pas forcément être la fuite en avant etc. Mais en revanche, ils vont monter une marque exactement la même *made in China* avec du management chinois et dire aux Chinois qu'on est capable de faire une marque de très très luxe. Et c'est super malin, puisque ça va leur prendre 20 ans. Et dans 20 ans, quelle va être la première marque de luxe chinois, et bien c'est celle-là. Et derrière ce sera Hermès, Super malin. Mais ça va prendre 20 ans. Donc, c'est une autre stratégie. Et pourtant, ils vont se battre avec Vuitton, Chanel. Mais c'est une autre façon de prendre le problème. Comme Chanel en France par exemple, ça fait 20 ans qu'il rachète tous les artisans possibles et imaginables. C'est-à-dire que tous les petits métiers ont été rachetés par Chanel. C'est leur façon à eux de faire du marketing. C'est d'acheter le savoir-faire en fait. Les autres marques ne l'ont pas nécessairement fait. À nouveau, à chaque

marque, son marché et sa façon d'approcher le marché. Même si il y a des grandes règles de distribution. De toute façon, à part les magasins en propre, les *department stores*, *multibrands*, et le *online*, ben voilà, de toute façon, ils ne vont pas autrement aujourd'hui, où le porte-à-porte. Donc, une fois que des canaux sont définis, le créneau après c'est juste comment tu joues avec. C'est pareil pour la Chine. Donc je dirais à nouveau que c'est une réponse sans réponse. Oui, ça va être spécifique pour la Chine, maintenant, je ne pense pas que les marques aient toute la même technique, la même stratégie pour le marché chinois. Je pense qu'il y aura de nouveaux autant de règles, autant de marketing pour la Chine qu'il y a de marques sur le marché. Parce que ça dépend aussi du niveau de maturité. Pour donner un exemple sur un autre marché, le Japon, par exemple, Vuitton à un taux de pénétration 93 % sur les habitants japonais. Ça veut dire quoi ? Ça veut dire que 93 % des Japonais ont au moins un produit Vuitton. Ou 10 % qui en ont neuf. 93 %. Ce qui veut dire que ce n'est pas du tout le même marketing quand tu t'appelles Vuitton et que tu vas au Japon où quasiment tout le monde a déjà un produit qu'une marque qui démarre et qui doit éduquer. Rien à voir. Pourtant, ça va être à nouveau du très luxe, à nouveau un marché très spécifique. Donc, il n'y a pas de règles. Donc nous, si on parle de Shanghai Tang, on adapte l'offre au produit. C'est-à-dire que comme on a une marque « *lifestyle* », c'est-à-dire qui englobe à la fois de la *fashion*, de l'homme, de la femme, de l'enfant, de l'accessoire maison, des bijoux, des bougies parfumées, des parfums, etc. Donc on est vraiment le Ralph Lauren d'Asie. Forcément de notre offre-produit on va développer certains produits dont on sait à la base que ça va être des produits pour plutôt des cultures asiatiques et des produits dont on sait la base qu'ils sont pour des populations plus européennes ou américaines. Et ça, on le sait la base. Donc forcément la réponse elle est : « nous on s'adapte » parce qu'on a créé des produits spécifiquement pour des marchés. Après, sur les moyens pour communiquer, nous c'est un peu spécifique parce que vraiment notre marché est sur l'Asie.

DS : Shanghai Tang c'est Hongkongais à la base, mais le management aujourd'hui n'est-il pas français ?

BL : Ce n'est pas français, mais ça a été racheté par Richemont en 98. Mixte entre des Chinois, des Français, des Anglais, un américain qui est au top management également. Donc on est assez bigarré comme, je dirais, toutes les marques internationales à l'étranger. Donc ce n'est pas plus français.

DS : Shanghai Tang, marque asiatique n'as pas cet héritage, cette culture européenne au cœur de son succès, contrairement à des grandes marques, des grandes maisons françaises par exemple. Il n'y a donc pas ce dilemme qui consiste pour ces dernières, à la fois de garder son identité, et en même temps s'adapter. Parce que c'est ça aussi la question de mon mémoire, où est la limite de l'adaptation pour garder son identité qui, dans de nombreux cas, semble séduire le consommateur chinois.

BL : Je pense qu'il y a deux questions dans ta question, ou plutôt deux réponses à ta question. La première, je ne suis pas fondamentalement convaincu que les Chinois aiment Chanel parce que c'est Français. Je pense qu'ils aiment ces marques-là parce qu'elles ont un héritage, comme tu dis. Et pourquoi elles ont un héritage ? Parce qu'elles ont imprimé pour le monde entier une façon de voir la mode ou les bijoux. Si il y a un siècle on avait eu une marque chinoise qui aurait été faite en Chine, qui se serait internationalisée, qui aurait conquis le monde comme on l'a fait, je pense qu'aujourd'hui on serait tous entraînés de regarder une marque chinoise avec admiration.

DS : Lors de mon entretien avec le Professeur Kenneth Tse, professeur de MBA à CUHK, ce dernier affirmait que la plupart des consommateurs chinois de luxe ne connaissaient pas l'héritage de ces grandes marques de luxe. Par exemple, qu'ils ne savaient que c'était les bagages qui avaient fait le succès de Louis Vuitton, ou encore l'arrivée du pantalon pour les femmes avec Coco Chanel.

BL : Là je suis moins d'accord parce que justement il y a beaucoup de marques qui font très attention justement de communiquer sur l'histoire.

DS : Comme avec l'exposition de Hermès à PMQ à Hong Kong au semestre passé par exemple ?

BL : Très bon exemple. Donc au contraire, je pense que les marques de luxe font tout ce qu'elles peuvent pour justifier leur héritage par ce que c'est la façon qu'elles ont justement de rassurer le client chinois. Mais je dirais de rassurer n'importe quel client. Toi comme moi, on est des clients Hermès ou Vuitton parce qu'on a conscience de cet héritage, de ce savoir-faire. S'il n'y avait rien, on ne serait pas forcément client, ni toi ni moi. On est tous dans le même bain si on veut comprendre la marque qu'on achète. Que ce soit par l'histoire de son designer, ou par l'histoire de son savoir-faire. Mais à la base, on a besoin de savoir ce qu'il se passe derrière. Donc les chinois pareils. Donc je ne suis pas d'accord avec ton professeur. Je pense qu'au contraire les marques de luxe font très attention de communiquer le maximum possible pour justifier leur acte d'achat. Mais par exemple si on se remet

nous dans la peau de chinois, si demain on doit aller à Tokyo pour une cérémonie et qu'on nous dit qu'on doit porter le kimono, quelle marque de kimono tu vas porter ? Tu n'en as aucune idée. Qu'est-ce que tu vas faire ? Tu vas prendre les magazines chinois ou tu vas demander à tes copines japonaises par exemple : « dites-moi, c'est quoi la meilleure Marque de kimono ? ». « C'est celle-là ». « Ben tiens je vais acheter celle-là ». C'est exactement pareil à l'inverse. Ce sont des gens qui se sont habillés traditionnellement pendant des millénaires et d'un coup parce qu'on a imposé avec le colonialisme etc. certains critères de mode. Tout d'un coup on leur dit : « ben tiens mets un costard ». « Lequel ? » Bah voilà ils sont dans le même *process*. Donc ils vont acheter ce qui va les rassurer. Que ce soit par l'héritage, l'histoire, le bouche-à-oreille. On pourrait redérouler l'histoire marketing, tout simplement en se mettant à la place. Et un kimono ça se porte comment ? Tu vas prendre un magazine et tu vas regarder. C'est exactement pareil. Donc te poser les questions dans ce sens-là te permet de répondre à la rigueur aux questions du marketing chinois. En fait, c'est comment les rassurer, comment leur redonner des critères de valeur, etc. Justement, quand les mecs achètent plus chers, c'est parce qu'ils se disent à la rigueur c'est ce qu'il y a de plus beau, c'est ce qu'il y a de plus fini. Parce qu'ils ne sont pas capables d'identifier. Sur une montre, ils ne sont peut-être pas capables d'identifier laquelle elle a mieux faites pas. Peut-être qu'ils ne savent pas donc ils vont prendre la plus chère en se disant « au moins je suis tranquille, je suis sûr d'acheter un bon produit ». Comme je te dirais pour le kimono « je vais peut-être prendre le plus cher, je suis sûr que c'est le top du top ». À la rigueur, tu n'en sais rien, tu ne sais pas identifier la soie, voir si les coutures sont bien. Et ce sera vrai pour n'importe quel marché que tu ne connais pas en fait. Un saoudien qui va venir en France c'est pareil ou bien l'inverse tu vas là-bas on va te dire une djellaba ou je n'en sais rien. Tu n'en sais strictement rien. Et je pense qu'il doit y avoir des designers ultra connus. Donc c'est vrai partout.

DS : L'appartenance de la marque à un groupe.

BL : Chez Richmont, pour Shanghai Tang, absolument pas. Ce n'est pas par ce que on fait partie de Richmont qu'on va adapter notre marketing. En revanche, quand j'étais chez L'Oréal, absolument oui. C'est-à-dire qu'on avait vraiment des politiques de groupe. Pourquoi ? Parce qu'en fait le groupe achète des espaces et on va faire des stratégies géographiques. Par exemple, on va dire on va prendre un *department store* et comme L'Oréal a 68 marques (c'est énorme) et parmi ces 68 il y en a 28 qui sont dans le luxe (Armani, Lancôme, etc.). Donc sur ses 28 on va arriver dans un *department store*. Et L'Oréal, en tant que groupe, va aller négocier avec le *department store* en disant : « bon voilà on va mettre Lancôme là, on va mettre Armani là, on va mettre Biotherm là ». Donc c'est une attaque, vraiment, c'est la guerre, avec des pions qui avancent. « Je ne veux pas mettre Lancôme là ». « Très bien, tu veux pas mettre Lancôme là, eh bien on va tout enlever. ». C'est vraiment de la négo etc. Et ça c'est déjà du marketing de rue puisque c'est finalement comment est-ce que tu places ta marque physiquement. Donc c'est du vrai marketing. Mais là c'est le groupe qui gère. Et à la rigueur toi dans ta marque, faisant partie du groupe L'Oréal, on va te donner finalement l'emplacement, tu n'as pas le choix. Ça a été négocié au niveau du groupe. Et ça va être pareil pour les emplacements d'*advertising*. Voilà, L'Oréal va acheter tous les *billboards* de la ville de Shanghai pendant trois mois à telle période et on va mettre Lancôme là, Armani et là. Donc là il y a des vraies stratégies, des vraies synergies. Donc clairement ça dépend du groupe. Richmont gère ses marques vraiment différemment. Je dirais avec une dimension beaucoup plus luxe, en respectant vraiment l'identité des marques, etc. Alors que chez L'Oréal ce qui te sépare d'une marque à l'autre c'est parfois 50 cm. C'est ton bureau ces la nana de Lancôme ordinateur d'à côté c'est la nana de Biotherm. Alors que richement non. Tu as un étage pour Roger Dupuy. Donc c'est une façon de gérer les marques complètement différentes. Mais bon, pour moi, L'Oréalce n'est pas vraiment du luxe, c'est autre chose.

DS : Régionalisé ou internationalisé ?

BL : c'est forcément les deux. Tu ne peux pas laisser le contrôle total local. C'est pour cela qu'il y a beaucoup de voyages, que les *general managers* passent beaucoup de temps sur le terrain. C'est pour comprendre, c'est pour envoyer des messages, c'est pour récupérer, un jeu de ping-pong en permanence entre la région et le siège. Tout le temps, tout le temps, tout le temps. Il faut donc rester connecté.

DS : Contrefaçon

BL : je ne peux pas te répondre car nous n'avons pas de contrefaçon. Je n'ai pas vraiment d'expertise, enfin de points de vue là-dessus. Moi je pense qu'à partir du moment où tu es contrefait, ça va dans la bonne direction. En revanche, il faut que ce soit effectivement contrôlé un minimum. Mais je ne pense pas qu'une clientèle de luxe soit une clientèle de contrefaçon. Toi comme moi on va peut-être de temps en temps acheter des produits de luxe, mais on n'est pas des consommateurs de luxe. Nous on peut être potentiellement des clients de faux. Par ce que justement c'est dans la *borderline*, ce n'est pas du vrai luxe. On n'achète pas que du « Kelly » à 15 000 euros.

Entretien 5 - Alon Garty,

Delphine Sellami (DS) Alon Garty (AG)
--

DS: Good evening Alon. I have some more questions about your company. First of all, concerning the collection, is it the same for each market?

AG: Yes, exactly the same for the first collection.

DS: Okay, and for the price?

AG: Yes, exactly the same.

DS: Okay, and for the distribution channels you told me that in Hong Kong you have a show room and private events; is it the same in Dubai and in Europe?

AG: Yes it's exactly the same in Dubai and in Europe we have been less active during the last months.

DS: Okay. And concerning the promotion, I saw that you promote a lot your participation in charity in Hong Kong.

AG: Yes.

DS: Do you do the same advertising about that in Dubai for example, or is it because in Hong Kong it's very important?

AG: Hong Kong is one of the places in the world with the most charity, per person, if I can say. Hong Kong is a financial hub there is a lot of money involved, there are a lot of charity and it is part of the social life. The socialites and even celebrities consider themselves going to these kinds of events and it's more popular than in other places, I would say.

DS: So now concerning the outsourcing, you told me that you outsource sales.

AG: What do you mean by to outsource sales?

DS: You have another company that works for you to help you for sales.

AG: No no no, we do not outsource sales. It's a company that does consulting and that help us to penetrate distribution channels.

DS: Ah, okay, and it's Asia BDG?

AG: Yes exactly, but they don't do the sales for us, it's B2B.

DS: And so, concerning the segmentation and your target in Hong Kong. Firstly demographically, who is your target, the sex, and the age?

AG: So, it's both men and women. Because at the beginning we thought it would mostly be women but actually some of the clients are men who buy this for their wives. The age, I would say, is between 30 and 70. We are in a niche market that we aim for people that have seen it all and want something else, something different, something that their friends and colleagues don't have.

DS: Okay and is it the same target in the different countries, for example in Dubai or in Europe is it the same age, the same target?

AG: Yes because we are aiming for a little price from 20 to 200 thousand USD. So it's for people that can afford it.

DS: So about your consumers, women for example, because one author talked about a new consumer's behaviour, it's "achat plaisir" so "pleasure buying", when people buy without any occasion, so it's not for a wedding, or for a birthday, it's just for pleasure. Did you observe this behaviour on Hong Kong?

AG: Yes absolutely.

DS: And in the other countries is it the same behaviour? Did you observe it or do you observe it more in Hong Kong for example?

AG: There are a few places; let's say the Russians, Arabs and Chinese will buy just for fun the Europeans and the North Americans will buy mostly for an event or an occasion.

DS: Okay, and so you told me about your target demographically, sex, age and so on, but about the psychographic side, so lifestyles, values, personality, how do you describe a typical woman client, concerning her lifestyle, values, and personality?

AG: Okay so for example, from what we have learned is that our target audience is a high net worth individual, well educated, world travels, looking for unique and exclusive pieces of jewellery, they live in high density major cities like Hong Kong, Singapore, Dubai, Geneva, New-York, Monaco, Shanghai, Tokyo, Moscow, and so on.

DS: Okay, and so which product is preferred in Hong Kong? What do you sell more? Is it rings, bracelets?

AG: Rings is the most sellable item.

DS: Okay, in each country or is it especially for Hong Kong?

AG: Everywhere.

D: Okay so you don't have special products that have more success in Hong Kong than in other markets?

AG: No

DS: And so it's almost the end. So Martinez identified 4 behaviours for the jewellery consumers. He identified as we say in French "tape à l'oeil", "fashion victim", "people who want to be special with a unique piece", and "luxury lovers" who invest for certain occasions. So in your view, in Hong Kong, concerning the Chinese consumers, which one is your consumer according to those 4 descriptions?

AG: the last two

DS: so "to distinguish with a unique piece", and "luxury lovers" who invest for certain occasions, so it's not "fashion victims" and it's not "tape à l'oeil". Okay, what are their "criteria of buying? The quality, price, the location of your showroom?

AG: So what we are aiming for is first of all, the exquisite design of craftsmen, the second would be our expertise in diamonds, and the third would be our craftsmanship.

DS: And, in your view in general, for the fine jewellery market, what are the most important buying criteria? Is it quality, is it quality and price, is it the place?

AG: It depends. I believe that it changes with the mentalities from place to place. Some people like big, just to show off, and the quality is not important. Some places like Japan they like just the quality, it has to be perfect and it can be small. It's very difficult to generalize.

DS: So you can't generalise for Hong Kong for example

AG: It's very difficult because also is a city that has many Chinese, and Koreans.

DS: And for example Mainland Chinese, in your view, what is the most important for them?

AG: They used to buy because of the prestige of the brand. Now after few years that they have bought away the brand they start to realise that buy investing more in a piece it's not guarantee that it will be more fashionable or

unique. So now you have a big trend in the world: that the big brands are taking away the name from their product, or they hide it. You used to see big names, flashy, now those brands will put their name somewhere in the back.

D: Okay, because, Martinez, the author, said that in general around the world, for jewellery, clients are looking for creativity and trends, is it the case for Mainland Chinese in Hong Kong? Are they looking for creativity and trends?

AG: Yes.

DS: So you told me that your strategy is to seduce people who, for example, have already pieces from well-known brands like Cartier, Piaget and so on and who would like to have something different. Is it your strategy everywhere, for example also in Dubai and in Europe? Or is it a special strategy for Hong Kong?

AG: What again was the question, sorry?

DS: I'm talking about your positioning, about your strategy. You told me that your target is people who are looking for something different, who already have jewellery from well-known brands like Cartier and Piaget for example and are looking for something different, so is your positioning in Hong Kong in Dubai and In Europe? Is it the same?

AG: Yes, hopefully that is it, but it will take us many years, it takes time.

DS: So you have a global strategy for all your markets?

AG: Absolutely.

DS: You don't have local strategies. You have local strategies for marketing for example, because you adapt your advertisement, your communication and so on, but you have a global strategy if I understand well. So you adapt only the place and promotion; you don't adapt the price and product?

AG: No, not now, it's a new brand, maybe in the future we will.

DS: Okay, and so, I was looking for more information about your suppliers, in diamonds. Because I didn't find a lot of information about them. I don't know if you have more information?

AG: Absolutely, I will send you now by Skype more details, I'll write it fast.

DS: And the last point is about competitors, direct competitors and indirect competitors. Are your competitors the same in Hong Kong in Europe and in Dubai, ...?

X: I believe so, every place has it's local players, in general yes, but in Dubai there are a few small brands niche that don't exist in Hong Kong for example.

DS: And who are your direct competitors? Because I saw that you have three types of competitors, you have the big brands, like Cartier, Piaget, and so on who are part of a group generally, you have "Maison Couture", like Hermes, Dior and so on, and finally you have young creators like you for example. So in your view, your direct competitors; are they "Maison Couture" or well-known brands?

AG: Yes because we are in a price range which is between 20 thousand to two hundred, which makes it not very affordable, in the area with more affordable goods, there is much more competition. But we decided to position ourselves in that segment and there are fewer competitors in that segment.

DS: And so other young creators like you, are there other young creators like you in the market in Hong Kong?

AG: Honestly not many actually, I'm the only crazy one who wants to build his own brand.

DS: Okay, my last question is about indirect competition, so like jewellery in general, not fine jewellery but jewellery for example like Swarovski or maybe other brands less expensive than you but that could seduce some of your potential consumers.

AG: No, it's not competition because in a different price point, it's a different target audience because they sell pieces for 5000 USD.

DS: So the only competitors you have are direct competitors like "Maison Couture" and pioneers, the big brands...?

AG: Your question is good because "indirect competitors" doesn't only have to be jewellery, for example, now with the era of smartphones or tablets and things like that we see a lot of people instead of buying their wife a ring they will buy a tablet.

DS: Yes, substitution.

AG: Yes we see that a lot, the technology is becoming more sexy.

DS: Yes but diamonds is the best friend of women.

AG: Hey, don't ever forget.

DS: Okay, so it was my most important, ah well, maybe just a last one, I don't know if you saw my mail but I said that there are three categories of luxury, accessible, inaccessible and "intermediaire".

AG: I haven't read this.

D: Of course your product isn't accessible because of the uniqueness, because I saw those three points, quality, beauty, originality, unique pieces, okay so for this one I already have the answer. And for luxury versus premium, ah yes, I saw that to talk about luxury a products needs an artistic dimension, an artisanal dimension, and international dimension. So you have the artisanal dimension, the international also and the artistic. So yeah you answer to the most important criteria. So these were all my most important questions. Thank you very much for your time and enjoy your holiday.

AG: Thank you and good luck for your thesis, and send it to me once you finalize it.

D: Yes of course I will send it to you, thank you very much

AG: Bye Bye

D: Bye Bye

Entretien 6- Alon Garty

Delphine Sellami (DS) Steven Beeckman (SB)

DS: So let's start with my first question where we had left the conversation previously. You don't have any office in Africa right, it is Windiam?

AG: Yes exactly, it's Windiam, it's the same shareholders, the same people just a different company name.

DS: Okay, thanks. So, I saw that the difference for a product to be a luxury product or a premium product, the difference is the dream dimension.

AG: Yes, absolutely, when you look at it, at the design, it will never be flat it is always with curves etc.

DS: I saw the different criteria for a luxury product, you have a lot but there are two missing criteria: like global reputation, it is because you just started, it's normal. And the second one is the personality of the creator; you don't put the focus on the personality of the creator.

AG: Yes that's is true and correct.

DS: I saw that a lot of luxury brands have a history brand, like Coco Chanel and I saw that for those new brands they imagine a “story brand” and it is often focused on a region, on a city, I saw that your image was Antwerp with the diamond reputation and your name VE and the Belgian/Dutch cultural heritage.

AG: Correct. Correct.

DS: How do you translate this in your marketing mix? Is it only in your communication?

AG: Yes I would say that it focused on the design, the European heritage, legacy, on innovation.

DS: You have limited editions for some collections?

AG: Yes no more than 10 pieces worldwide, and on top the centre of every piece is a bit different.

DS: I saw in the documents that you sent me that you would like to expand to retailers in china ? With the second collection?

AG : Yes that is true but we know actually decided to postpone it. So we were thinking of launching it in the next few months but decided we rather focused on selling the previous collection first.

DS: Okay, and why do you want to use retailers in China?

AG: In order to penetrate more areas, but not only in China but also in the Middle East.

DS: I did a market study of the fine jewellery market in general, and I use for example data of Bain & Company, it could be interesting for you to have a look at this study.

AG: Yes sure, thank you, please send it to me and I will have a look at it.

DS: Concerning the communication, I saw you use a western model.

AG: Yes, for now, but actually we haven’t tried it for all countries but with the second collection we want to try it in the Middle East, but also in Asia, in Korea for example.

DS: You told me you use Asian Bloggers and I saw their name in the documents, but do you also use western bloggers for the moment?

AG: Off course, Beliss from Paris for example, you can check her out on Facebook or on our website, in our blog we had an article from her.

DS: I also saw you use a lot of press media, like fashion magazines, specialised magazines, do you use this method only for Asia or also for Dubai and Europe etc. ?

AG: Yes sure, so we started we Hong Kong, then Dubai and we actually everywhere have to work with different PR agencies.

DS: Oh I see, so it is depends on the market. I read in the documents you shared you don’t have a big budget for advertising, is it in your strategy?

AG: Yes correct, it is a strategy for all the markets.

DS: Regarding the distribution, concerning the event, for example, for Dubai and HK, will it be the same kind of events, for the same target people?

AG: Yes so it is very niche and we always try to attract people through a different angle, we don’t want to invite our target people to the same kinds of events they were invited to over and over again, sometimes it requires to do it on a yacht, sometimes we invite a piano player. We try to create the buzz amongst these very high end target group. We want to keep it very niche.

But yes we adapt based on the city, for example we would rather have an event in a museum in Paris for example and on a yacht in Hong Kong.

DS: I saw you sponsored an event, with Rothschild.

AG: Yes this will take place in October.

DS: I have two more questions: the first one is about the second collection, with the more affordable pricing.

AG: Yes so it is not going to be much more affordable so we decided to postpone it, we will keep it in the same price range.

DS: My last question is “could you describe your brand culture?”

AG: I think it is in our mission statement.

DS: Okay sure, Thank you very much for this interview.

AG: Thank you very much Delphine.

Entretien 7 - Francis Belin

Delphine Sellami (DS) Francis Belin (FB)

DS : Bonjour Monsieur Belin, merci de m'accorder cet entretien. Il ne devrait pas durer plus d'une heure. Pour rappel, je fais ce mémoire dans le cadre de ma dernière année de Master d'ingénieur de gestion en Belgique à la Louvain School of Management. Voici la problématique de mon mémoire : « Les marques de luxes européennes adaptent-elles leur marketing management pour les consommateurs chinois en Chine et à Hong Kong ? ». Ce mémoire est divisé en deux parties : une revue de littérature et une recherche exploratoire. Ma revue de littérature porte sur le luxe, le marketing management du luxe et les consommateurs chinois de luxe. J'en suis arrivée à la conclusion que les consommateurs chinois de luxe étaient très différents de leurs homologues européens, tant au niveau de leur profil démographique, psychographique et de leurs comportements de consommation. Pour ma recherche exploratoire j'ai choisi le secteur de la haute joaillerie et je réalise l'étude du cas Van Eyck Fine Jewelry. Connaissez-vous la marque ?

FB : Non

DS : C'est une marque belge, anversoise qui a été lancée il y a un an et demi sur le marché chinois à Hong Kong. J'ai rencontré son créateur et CEO à Hong Kong pour qu'il me parle de l'entreprise et de son marketing management, c'est-à-dire de la stratégie-marketing et du marketing opérationnel de l'entreprise. Il m'a expliqué que l'entreprise avait une stratégie globale de différenciation de type *Blue Ocean*. Pour tous ses marchés, que ce soit l'Europe, les Emirats Arabes Unis, ou encore la Chine. Par contre, au niveau du marketing mix, il y a des divergences, et plus précisément en termes de communication et de distribution. Pour la communication par exemple la marque va faire appel à des bloggeuses asiatiques pour le marché chinois et à des bloggeuses occidentales pour le marché européen. Au niveau de la distribution, ils organisent des événements privés qu'ils adaptent pour chacun des marchés. Par exemple, à Hong Kong ils font pas mal d'événements sur des yachts parce que le marché s'y prête. Une grande partie de la clientèle chinoise possède des bateaux et Hong Kong jouit d'un grand port. Donc ils s'adaptent au marché chinois. En revanche produits et prix sont identiques pour le moment. Je ne peux pas généraliser cette adaptation à tout le secteur de la joaillerie avec ce cas unique. J'avais conclu en première partie du mémoire qu'il semblait y avoir un besoin d'adaptation pour les consommateurs chinois. Cette étude de cas révèle une adaptation au niveau du marketing mix. J'aimerais à présent pouvoir confronter ces résultats avec une autre marque européenne présente sur le marché chinois depuis plus longtemps et avec jouissant d'une renommée internationale. Swarovski présente ces caractéristiques. L'idée est de voir si la *Brand Awareness* joue un rôle dans la décision d'adapter ou non le marketing pour le marché chinois. J'ai préparé quelques questions afin que l'entretien se déroule de manière semi-structurée. Pourriez-vous, dans un premier temps, vous présenter brièvement ?

FB : Au sein de Swarovski, je m'occupe de l'ensemble de l'Asie Pacifique. On a deux divisions. On a une division qui vend des cristaux à des tiers, typiquement à Dior, à Versace. C'est un business de B to B. On a une division qui s'appelle « Consumer Good » dans laquelle on fait de la joaillerie, des montres, des accessoires, et un petit peu de décoration maison, des petits animaux en cristaux, qui est le business historique mais qui

aujourd'hui n'est plus qu'une dizaine de pourcents de chiffre d'affaire, la joaillerie est la plus grosse partie. Donc je m'occupe de l'ensemble de l'Asie Pacifique, à savoir, cinq pays principaux pour nous qui sont le Japon, la Corée, l'Australie, la Nouvelle Zelande et la Chine (Chine populaire, Hong Kong et Macao) et 4 portefeuilles, je dirais, secondaires qui sont Taiwan, l'Inde, l'Asie du Sud Est basée à Singapour et le *Travel Retail*. Il couvre la Chine et Hong Kong depuis 2011 et le reste de l'Asie Pacifique depuis 2014

DS : Moi, mon mémoire ne concerne que la Chine continentale et Hong Kong.

FB : Je couvre la Chine, Hong Kong et Macao depuis 2011, et plus atrd en 2014 le reste de l'Asie Pacifique.

DS : Swarovski est présent en Chine et à Hong Kong depuis combien de temps ?

FB : Fin des années 90. On a ouvert notre première boutique je crois à Canton en 1996.

DS : Au niveau de la stratégie-marketing de Swarovski, y-a-t-il une stratégie spécifique pour le marché chinois ? Si oui, est-elle décidée en Asie ou est-ce que ces décisions sont prises en Europe ?

FB : Il y a toute une graduation. Ça part du produit, des prix et puis ça va dans le reste des éléments du marketing mix. Su le produit, moi je reste convaincu, ce n'est pas juste une idée personnelle, qu'il y a un besoin d'avoir une offre spécifique pour les clients chinois. Est-ce que c'est la totalité de l'offre ? Non, mais il y a une partie de l'offre qui doit être spécifique pour les chinois, puisque les goûts son différents sur la joaillerie. Ils ont des attentes qui sont différentes. Donc ce ne sont pas les mêmes designs. En ce qui concerne le produit, vous avez différentes dimensions à regarder. Une première qui est sur la fonctionnalité. Une cliente chinoise n'est nécessairement faite physiquement comme une cliente allemande. Donc vous n'avez pas les mêmes tailles de chaine, de pendentifs, parce que ce ne sont pas les mêmes morphologies. Mais au-delà des fonctionnalités, qui est une des composantes, vous avez des éléments de design qui résonnent beaucoup mieux en Chine que dans le reste du monde. Et inversement d'ailleurs. On se retrouve avec des *best sellers* en Europe qui ne le sont pas nécessairement en Chine. La différence est assez marquée.

DS : Chez Swarovski adaptez-vous vos produits ?

FB : Oui, on a des collections spéciales uniquement faites pour la Chine qui constituent une dizaine de pourcents dans nos boutiques en Chine. Ils représentent une partie importante du chiffre d'affaire puisqu'ils constituent dix pourcents de la Chine. Et ce que je vous dis là, vous pouvez creuser à peu près n'importe quelle industrie, vous trouverez toujours un besoin de différenciation, que ce soit Louis Vuitton qui a besoin de vendre des sacs avec des fermetures éclairées parce que les chinois on plus de – c'est l'aspect fonctionnalité – cash, enfin ils payent beaucoup plus de chose en argent liquide que les Européens. Ou le fait qu'en Chine on vend beaucoup plus de montre rondes que des montres à forme. Enfin, industrie, après industrie, vous les passez en revue et vous aurez toujours des spécificités. Après ça dépend de la taille de l'activité. Quand vous disiez tout à l'heure, quand vous faisiez l'hypothèse, « Est-ce qu'une marque qui est globale, avec une notoriété qui est forte, peut se permettre de ne pas adapter ? », je ferais le postulat inverse, je dirais « une marque qui est globale avec une notoriété forte a certainement la taille critique et l'effet d'échelle qui lui permettent de développer les connaissances nécessaires pour la Chine.

DS : Cela va dans le sens de notre analyse puisque, lorsque je parlais avec le CEO de Van Eyck, qui a lancé sa première collection il y a un an, a présenté la même collections sur les différents marchés. Quand je lui ai posé la question « est-ce que c'est un choix à long terme? », il m'a dit que c'est parce que ils se lançaient sur ce marché et qu'ils n'avaient pas la possibilité financière de faire plusieurs collections, mais qu'ils l'envisageaient pour le future.

FB : Ça coûte chers de faire une collection. Surtout une collection joaillière.

DS : Au niveau du prix, si on met de côté tout ce qui est taxe et frais de port, y-a-t-il un adaptation sur le prix ?

FB : La vrai question à se poser est, pour un produit équivalent, y a-t-il une propension à payer davantage, est-ce que l'équilibre en termes de *pricing* et la propension à payer pour un produit qui est similaire est plus importante chez un consommateur chinois que chez un consommateur que chez un consommateur non chinois ? Il y a une partie, comme vous le disiez, qui sont les droits de douane et les taxes, mais ça explique moins d'un tiers en général de la différence de prix entre la Chine et l'Europe. Et le reste c'est la propension des clients chinois, c'est l'appétit des clients chinois à payer plus chers pour les marques de luxe ou premium, que les européens. Et donc vous avez les différentiels de prix qui sont importants pour toutes les marques et pour toutes les catégories. C'est un débat assez important en ce moment. Les marques, souvent, étaient positionnées entre, je dirais, 40% et 50%

au dessus des prix européens mais avec l'euro qui a chuté à 30%, du coup ils se sont retrouvé à 80%-90%, ce qui est intenable. Et donc, à commencer par Chanel en début d'année, au mois de mars je crois, a commencé à réduire ses prix sur toute une partie de la collection en Chine et ces mêmes produits ont augmenté en Europe. De façon à réduire l'écart de prix entre l'Europe et la Chine. Après, différentes Maisons ont différentes stratégies. Nous on aura probablement quelque chose d'ici le quatrième semestre sur la Chine, qui s'apparentera à quelque chose d'assez similaire, je pense, à ce qu'a fait Chanel. La différence de prix fondamentalement elle vient du client. Si le client est prêt à payer davantage, on lui fait payer davantage. C'est pas très juste, mais cette histoire elle existait avec les clients japonais pendant vingt ans. Mais d'une façon générale, vous trouverez toujours les prix plus élevés en Asie qu'en Europe, hormis les effets de changes un peu exceptionnels comme c'est le cas aujourd'hui, c'est quand même d'une façon générale la tendance.

DS : Cette stratégie est-elle décidée en Asie ?

FB : Oui et non. Moi je m'occupe de l'ensemble Asie Pacifique, ça fait un peu plus d'un tiers de l'ensemble de l'activité. Il y a pleins de décisions que je ne prends pas moi-même mais il y a pleins de décisions que j'influence. Et vous trouverez rarement d'ailleurs, dans les filiales ou dans les régions, la composante prix. Les prix et les produits ne sont pas décidés par les vendeurs. Et nous, on est des vendeurs. En revanche, est-ce qu'on a une influence auprès du siège sur les prix et sur les gammes de produits ? Bien sûr. Donc, quand je dis le positionnement prix pour certaines catégories est 40% au dessus de ce qu'il devrait être comparé à une marque comparable, forcément ça donne lieu à une discussion. Si je dis « il manque, dans les nouveaux produits qu'on a lancés, tel et tel type de design », naturellement, là ce n'est pas moi qui décide. Et donc la ligne des décisions, enfin comment dire, le périmètre de décision n'est pas aussi clair que cela. IL y a une certaine influence que la région exerce auprès des décisionnaires centraux sur le produit.

DS : Vous m'avez parlé des prix et de produits. En ce qui concerne la distribution et la communication, qu'en est-il ?

FB : C'est en général l'apanage des régions. Vous allez avoir une stratégie de distribution qui va être d'avoir un certain format. Typiquement, Swarovski, on est distribués dans des boutiques qui font quatre-vingt mètres carré. Je ne vais dire maintenant c'est des boutiques à vingt mètres carré ou à trois-cent-cinquante mètres carré. Parce que si je dis on fait des boutiques à trois-cent-cinquante mètres carré, je n'aurai pas les produits pour les remplir et j'ai pas le concept. Et puis pareil, si je fais une boutique à 20 mètres carrés, c'est un peu absurde, parce qu'on a une profondeur de collection qui ne pourra pas être représentée. Implicitement, la stratégie de distribution elle est calibrée par le modèle de la boutique. Après, les décisions locales de distribution, ça dépend d'un groupe à l'autre. Chez Swarovski, une grosse partie des décisions est prise au niveau des pays et de la région. Où les produits sont distribués, sur quels canaux, quelle est la profondeur du développement dans chacun de ces canaux. Est-ce qu'on est plutôt en grand magasin ou en boutique sur rue ? Est-ce qu'on est en *shopping mall* ?

DS : Et pour la communication c'est la même chose ?

FB : Ça dépend quelle partie de la communication. C'est vaste comme sujet la communication. Vous avez deux parties principales. Vous avez tout ce qui est « *above the line* » et ce qui est « *under the line* ». « *Above the line* » vous avez des affiches de communication télévisuelles qui sont développées centralement. Ça touche directement à la marque. Ce sont des équipes centrales de communication qui les décident. Après, en collaboration avec ces équipes-là on définit les lignes de communication. A savoir, les budget de communications, comment ils sont répartis en grande marge sur le media, les types de media, est-ce qu'on fait plutôt des RP ou du media pure. Après, l'exécution et tous les détails opérationnels sont au niveau des pays. Tout ce qui est actif de communication, donc tout ce qui est produit de communication audiovisuel, sont toujours développés centralement. Vous trouverez rarement une marque qui va faire cela en région. En revanche, la stratégie de communication en termes de décision d'investissement, elle est cadrée, dans une certaine mesure, avec le siège, mais dans une large mesure elle est définie et mise en place par les pays.

DS : Les postes de top management et de management sont-ils occupés par des locaux, des occidentaux ou un mélange des deux ?

FB : Que des chinois.

DS : Est-ce que Swarovski a directement adapté son marketing en arrivant sur le marché chinois ou ces adaptations sont-elles arrivées plus tard ?

FB : Là je prends du recul par rapport à Swarovski, je vous donne plus ma perception du marché chinois dans son ensemble. Je pense que le marché chinois a eu trois époques distinctes. Il y a la première qui a commencé grossièrement début de l'année 2000, quand le luxe a commencé à se développer et avant que les grands groupes commencent vraiment à s'implanter. Les premiers qui sont venus se sont implantés aux alentours de 2000. Là vous trouvez des marques comme Omega, Montblanc, Swarovski en fait partie, Estée Lauder, Louis Vuitton, un petit peu Gucci. Et cette période de croissance très forte qui grossièrement correspond à 2011-2012, c'est une période durant laquelle on a pris tout ce que l'on pouvait trouver comme emplacement correct pour vendre ses produits. La priorité c'était plus ouvrir une boutique, avoir du staff qui pouvait porter des uniformes corrects pour pouvoir les vendre. Alors au niveau des produits c'était du copier-coller de ce qui était développé pour le reste du monde. Après, à partir de 2011, ça s'est accéléré, il y a eu la lutte anticorruption en 2012. De 2011 jusqu'à à peu près maintenant, je dirais une période de structuration, de rationalisation. Il faut qu'on se structure mieux d'un point de vue opérationnel. Il y avait beaucoup d'entreprises qui n'avaient pas forcément de programme CRM. Vous n'aviez pas de discipline dans l'exécution *Retail* telle que vous pouvez l'avoir dans les pays développés. Vous n'aviez pas le discernement en termes d'investissement sur la communication et le choix des médias, tel que vous l'avez dans les pays qui sont plus sophistiqués. Et donc c'était une période durant quelques années où on a cherché à construire des équipes en local pour s'assurer que la Chine était gérée avec les produits et les stratégies de communication globales un peu selon les standards occidentaux. Et puis ce qu'il se passe maintenant depuis un an ou deux, c'est qu'on commence à se rendre compte que le consommateur chinois a évolué. Il a évolué très vite. Alors, il n'a pas forcément évolué de façon similaire à l'équivalent européen, américain ou japonais. Il a développé ses propres goûts, plus ou moins différents selon les catégories. Mais il y a un goût chinois, il y a un style chinois, il y a des attentes chinoises et je pense qu'un enjeu majeur aujourd'hui pour beaucoup de marques c'est de continuer à innover. Et, pour moi, l'innovation elle passe avant tout par des stratégies qui sont différenciées et faire en sorte qu'on trouve les bons angles d'attaque pour répondre aux attentes du consommateur chinois. Et ce qui est encore plus troublant aujourd'hui, alors ça ne se voit pas dans le luxe, je ne pense pas que ça se verra dans le luxe d'ailleurs parce qu'il y a une composante d'héritage et de patrimoine qui est tellement forte, on s'invente pas acteur du luxe en deux jours mais si vous regardez les catégories en FMCG, toutes les catégories classiques comme la bière, les couches, l'hygiène personnelle, il y a une vingtaine ou trentaine de catégories, sur l'année dernière, pour la majeure partie des catégories en fait les acteurs internationaux ont perdu des parts de marché au profit des acteurs locaux. Quand vous parlez aujourd'hui à des chasseurs de tête ici ils vont vous expliquer que les jeunes talents ils ne vont pas dans des boîtes internationales mais pour les boîtes locales, les boîtes chinoises. Et donc vous avez une perte d'appétit de façon générale pour les sociétés internationales de la part des consommateurs mais aussi de la part des talents, qui est due à, je pense, un manque d'agilité et un manque de réactivité par rapport aux attentes du marché et des consommateurs. Et je pense qu'il est très important aujourd'hui d'être encore plus à l'écoute du consommateur chinois et de vraiment bien comprendre ce dont il a besoin, ce qui suggère d'avoir des équipes en locales qui sont fortes et qui ont une vision produit. Il faut avoir dans la société des gens qui comprennent vraiment les consommateurs chinois veulent. Être sûr que vous ne faites pas des hypothèses qui sont trop rapides. Nous on a eu des collections chinoises déjà il y a quinze ans mais la stratégie qu'elles revêtaient à l'époque était différente. Depuis un an ou deux maintenant, je pense que les entreprises commencent à regarder de plus près comment est-ce qu'elles doivent, non seulement être professionnelles dans l'exécution de la stratégie, à quel point il faut qu'elles adaptent leurs produits, leur stratégie commerciale, de communication, de distribution, à quel point il faut qu'elles les adaptent aux attentes des consommateurs chinois qui sont finalement devenus mûrs, qui sont plus segmentés, et qui sont différents de ce que sont les européens, les américains. C'est clair ?

DS : Oui. Une dernière question. Durant mes entretiens avec Alon Garty, le CEO de Van Eyck, nous avons abordé le sujet de la *Brand Awareness* qui est très importante pour le moment pour les chinois dans le luxe. Il m'expliquait qu'il existait déjà, selon lui, des consommateurs chinois en recherche d'autre chose. En outre, il me disait qu'il pensait que ça allait, toujours selon lui, évoluer dans ce sens. J'aimerais avoir votre avis sur la question. Êtes-vous d'accord avec lui ?

FB : Forcément ça va évoluer car les marchés ne sont jamais monolithiques. Un marché qui gagne en maturité c'est un marché qui se segmente. Et qui dit segmentation, dit émergence de niches. Des besoins qui n'étaient pas satisfaits précédemment. Et un marché c'est la conjonction d'une offre et d'une demande. Si vous avez d'un côté des consommateurs qui disent « Voilà moi j'ai déjà trois sacs Vuitton, deux sacs Gucci et un sac Prada. Mon septième sac je veux que ce soit un sac d'un créateur qui n'est pas connu », au niveau de la demande vous avez ce besoin de segmentation et si d'autre part, au niveau de l'offre, vous avez des acteurs de niche qui se positionnent en Chine comme la marque joaillerie que vous avez citée plus tôt, éventuellement ils peuvent se rencontrer. Les marchés avec les catégories classiques du luxe, vous avez toujours quelques gros acteurs qui ne sont pas toujours ceux qui gagnent pour les vingt prochaines années. Vous avez toujours quelques gros, puis après vous avez plusieurs petits. Quand il était très difficile de rentrer en Chine, il n'y avait que les gros qui

pouvaient rentrer. Maintenant que c'est un peu plus facile, il y a des petites carences. Le ticket d'entrée est très cher. Vous imaginez que la cliente chinoise, même si elle veut avoir quelque chose de différent, avant qu'elle paye pour de la haute joaillerie, dix ou vingt milles euros pour une pièce, elle veut savoir ce que c'est. Donc rien n'est facile.

DS : Je vous remercie pour cet entretien que vous m'avez accordé.

FB : De rien. Bonne chance.

DS : Merci beaucoup. Au revoir Monsieur.

FB : Au revoir.