

探析國際奢侈品牌在跨文化衝突發生的原因及規避衝突的建議 An Analysis of the Causes of Cross-cultural Conflicts between International Luxury Brands and Suggestions for Avoiding Conflicts

劉凌^{1*} 周曉婕²
Ling Liu Xiao-Jie Zhou

摘要

2020 年以來，在新冠疫情的衝擊下，眾多國際奢侈品牌關閉實體門店，全球奢侈品行業迎來至暗時刻，只有中國成為這一市場中唯一的“正增長”國家。中國奢侈消費水平不斷上升的同時，各大品牌紛紛被曝存在辱華、歧視、區別對待中國消費者的現象，可見儘管大多數品牌以本土化策略為標榜進行戰略佈局，但在實際實行中並沒有真正深入瞭解東道國的本土文化，而是仍然以自我為中心進行跨文化傳播活動。本文基於企業運營國際化與跨國品牌文化傳播，針對國際奢侈品牌在跨文化管理上的現狀以及存在的主要問題展開分析，得出目前國際奢侈品牌存在著思維差異、西方刻板印象、制度文化衝突、社交媒體管理未達水平、文化融合主動性不足等問題，並結合文化增殖方式、文化維度理論、人才培養方法提出解決路徑，以期為中國奢侈品牌走出國門與走向國際化提供一定的借鑒價值。

關鍵詞：奢侈品牌、跨文化傳播、文化衝突、文化維度理論、文化融合

Abstract

Since 2020, many international luxury brands have closed brick-and-mortar stores in the face of COVID-19. The global luxury industry has reached a dark moment with only China becoming the only “positive growth” country in the market. While China’s luxury consumption level is rising, major brands have been exposed to the phenomenon of insulting and discrimination against Chinese consumers. Although most brands apply localization strategy as a strategic layout, they did not really understand the host country’s local culture and still carry out self-centered cross-cultural communication activities. Based on the enterprise operations and the spread of transnational brand culture, this paper analyzes the current situation and major problems of international luxury brands in cross-cultural management and concludes that there are currently problems such as thinking differences, western stereotypes, institutional cultural conflicts, inadequate social media management, and lack of initiative of cultural integration. The solution paths are proposed based on cultural proliferation methods, cultural dimension theory and personnel training methods to provide some reference value for Chinese luxury brands to go abroad and go international.

Keywords: Luxury Brands, Cross-cultural Communication, Cultural Conflict, Cultural Dimension Theory, Cultural Integration

¹ 廈門大學嘉庚學院國際務學院副教授 liuling@xujc.com*通訊作者

² 廈門大學嘉庚學院國際商務學院國際商務專業

1. 前言

根據瑞士曆峰集團 (Richemont) 2021 財年上半年財務報告顯示，其亞太銷售降幅為 4%，原因在所有市場中中國銷售額大增 78%，對其貢獻最大。法國奢侈品巨頭開雲集團 (Kering) 第三季度在中國大陸市場銷售額同比大增 80% 以上，在全球所有市場中居最高。美國運動巨頭 VF 更是在 2020/21 財年在中國市場淨銷售額同比增長 16%，成為其全球唯一逆勢上升市場。美國高級珠寶品牌 Tiffany (蒂芙尼) 公佈 2020 年假日季期間，Tiffany 全球銷售額同比增長約 2%，優於分析師此前預計的降幅為 3%，同時也創下公司假日季銷售的歷史最高紀錄，其中中國大陸銷售額同比增長超過 50%。意大利奢侈品集團 Prada (普拉達) 在臨時更新的 2020 年全年業績報告中表示，儘管受到新冠疫情的衝擊，但所有地區都在逐步復蘇，特別是亞太市場，這尤其受到了中國的推動，中國銷售額同比增長了 52%。此外，數據顯示新冠疫情發生以來，2020 年中國消費者在境外的奢侈品購買比例，從此前的 70% 下降至 30%，中國的奢侈品消費開始更多的發生在國內市場。與此同時，隨著中國電商行業的快速發展，線上購物形式正越來越受到消費者的歡迎，線上銷售份額正不斷上升，國外多家奢侈品牌開始放下身段，進軍中國電商平臺以搶佔更多市場份額。

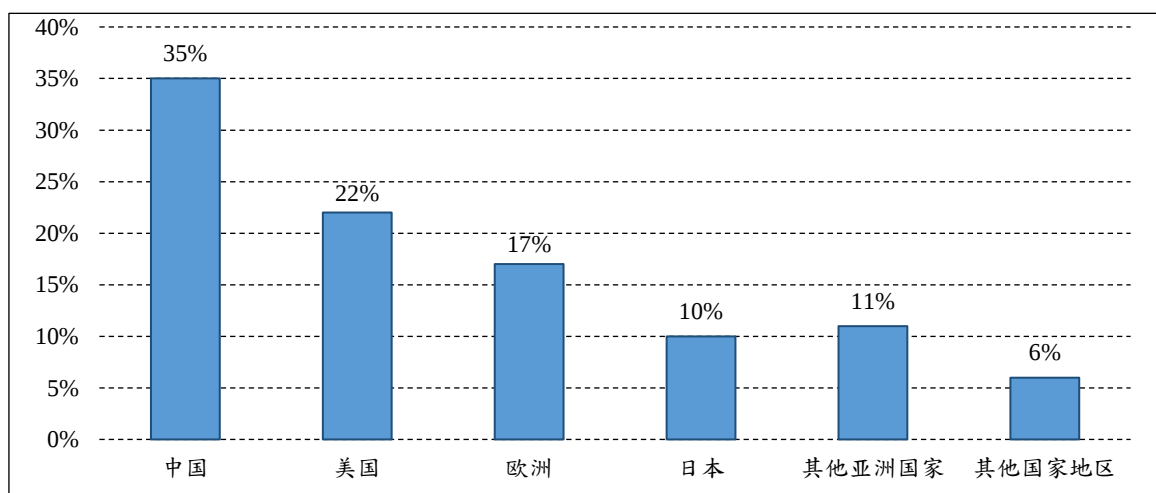
然而儘管中國市場對於國際奢侈品牌的重要性不言而喻，但目前許多國際品牌在跨文化傳播實踐層面發生過多起文化衝突事件，並遭受到中國消費者的抵制和抗議，甚至嚴重影響了品牌在中國市場的發展。因此，本文希望根據文化維度及文化折扣的理論對相應文化衝突進行分析並提出建議。

2. 國際奢侈品在中國的發展及文化衝突

2.1 國際奢侈品在中國的發展

奢侈品 (Luxury)，在國際上被定義為一種超出人們生存與發展需要範圍的，具有獨特、稀缺、珍奇等特點的消費品。經濟學上指的是價值/品質關係比值最高的產品，也是指無形附加值很高的產品。奢侈品牌即是指服務於奢侈品的品牌，它是品牌等級分類中的最高等級品牌，享有特殊的市場和很高的社會地位。目前全球重點奢侈品集團包括路易威登 (LVMH)、曆峰集團 (Richemont)、開雲集團 (Kering)、歐萊雅奢華等等。

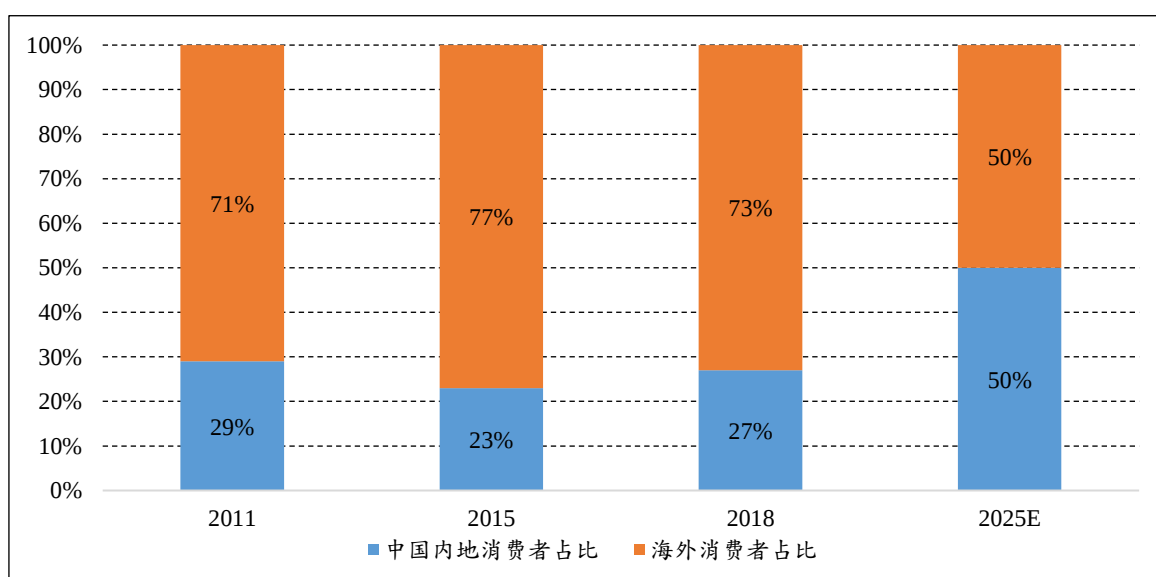
據貝恩公司與意大利奢侈品行業協會 Fondazione Altagamma 聯合發佈的《2019 年全球奢侈品行業研究報告 (秋季版)》數據顯示，即使在全球地緣政治風險加劇和經濟不景氣加劇的環境下，奢侈品行業依然有著穩定增長趨勢 (前瞻經濟學人，2020a)。如圖 1 所示，2019 年全球奢侈品市場整體銷售額達 1.3 萬億歐元，其中私人奢侈品市場達 2,810 億歐元，而中國的消費者購買了 35% 的全球奢侈品，較 2018 年上升 2 個百分點，位居第一，美國占比為 22%，歐洲只占比 17% (前瞻經濟學人，2020b)。



資料來源：Bain Company 前瞻產業研究院整理

圖 1. 2019 年全球個人奢侈品消費分佈（單位：%）

其次，根據貝恩公司分析，中國消費者在國外市場持續消費的同時，還會有更多的本土消費出現，這一數據預計在 2025 年將達到 50%（圖 2）。



資料來源：貝恩全球奢侈品報告

圖 2. 中國消費者奢侈品消費渠道細分（單位：%）

促使中國奢侈品消費回流的原因有三點：首先，各大奢侈品牌不斷縮小各區域的差價，中國內地市場的消費能力上升；其次，2017 年起中國政府為了促進把奢侈品消費引回內地，相繼出臺了對跨境電商銷售的利好政策；第三，中國《電商法》於 2019 年初正式開始施行，所有從事線上業務人員都必須登記註冊並交稅，這一政策為國內市場打擊了代購，為內地帶來了額外的消費並推動了經濟增長，更多的國外電商以合資的形式進入中國市場，國內消費者購買國外奢侈品時無需再輾轉通過代購。

2020 年以來，在新冠疫情的衝擊下，旅遊服務也遭遇行業嚴冬，各國遊客大幅減少，全球奢侈品行業迎來至暗時刻。根據美國貝恩諮詢公司的報告，雖然全球個人奢侈品市場交易額同比下降 23%，然而中國內地市場奢侈品消費有望逆勢上升 48%，達 3460 億元。可見 2020 年在全球奢侈品市場普遍受到巨大衝擊的同時，中國成為唯一“正增長”國家³。



資料來源：Bain Company 前瞻產業研究院整理

圖 3. 全球/中國奢侈品市場變化百分比（單位：% ，與 2019 年市場規模相比）

2.2 國際奢侈品牌跨文化傳播的衝突類型

跨文化傳播這一概念是由愛德華·霍爾於 20 世紀 50 年代正式提出，指的是屬於不同文化體系的個人、組織或國家之間所進行的信息傳播與文化交流活動。一方面，跨越國界的文化產品交流活動可以帶來巨大的經濟效益，另一方面跨文化傳播活動也可以在一定程度上改變人們的價值觀，促進全球化發展和世界各國文明的交流。但與文化傳播伴隨的是跨文化衝突，是指不同類型的文化或文化要素之間相互對立、互相排斥的過程。

跨國公司在進行全球化經營管理時，面對的消費者屬於不同文化宗教背景、地域及政治環境，與跨國公司本土差異巨大，因而會因為這些巨大的差異產生各種衝突。在企業管理領域，跨文化衝突既指跨國公司在全球經營文化不同而產生的衝突，又指公司人員因不同文化背景而產生的衝突（徐明陽與蘇平，2009）。國際奢侈品牌在中國市場的長期銷售與推廣過程中，對中國文化有相當多的偏見和誤解，以致出現了很多文化衝突事件，導致其品牌遇到質疑和抵觸，從而信譽度降低，重則要退出中國市場。

通過分析近年來各大奢侈品牌在中國的跨文化衝突事件進行綜合分析，大致分為三類：第一種情況是制度文化衝突，比如 2019 年範思哲在其新上市的 T 恤中將中國、澳門和香港並列為國家，並公開發售，這一損害中國國家主權和領土完整的行為傷害了中國消費者的感情。類似事件也發生在 COACH、紀梵希（Givenchy）、魅可（M.A.C）、施華洛世奇（SWAROVSKI）等品牌，包括最近爆發的各大品牌抵制使

³ 2020 中國奢侈品消費者數字行為洞察報告。騰訊+BCG，2020.09.24。

用新疆棉花的事件，其中也有奢侈品牌巴寶莉，這些事情都反映了奢侈品牌不尊重中國主權，也不尊重中國現實情況，很多故意踩踏中國政治紅線，激發中國消費者強烈的不滿情緒，以致全面抵制；第二種情況是文化背景衝突，例如 2018 年 11 月，意大利奢侈品牌杜嘉班納（Dolce & Gabbana, D&G）在國際社交媒體 Instagram 和中國新浪微博上分別發佈了主題為“起筷吃飯”的廣告宣傳片，其片中對筷子使用方法的錯誤示範引起了中國網友的討論，被質疑涉嫌不尊重中國的筷子文化，具有辱華性質。該廣告的初衷本是將兩大美食國家中國與意大利的傳統文化相結合，想獲得出其不意的效果，效果卻大相徑庭（甯薇與謝易宏，2019）。事件在社交媒體上發酵後迅速成為熱點話題，隨後品牌創始人的國外社交媒體賬號發佈辱華言論，進一步激化矛盾，最終品牌遭到中國網友線上線下的全面抵制，原受邀參加品牌大秀的明星、模特也紛紛罷演，多家門店被迫關閉。類似事件也出現在蒂凡尼 Tiffany & Co 等品牌上；第三種情況是社交媒體管理有失水準，文化融合主動性不足。2020 年受疫情影響，奢侈品牌 LV 首次在小紅書進行直播銷售。因其直播間設施簡陋，場景粗糙，遭中國網友瘋狂吐槽，銷售慘淡。

3. 運用跨文化傳播理論對跨文化衝突的分析

3.1 文化折扣導致文化背景衝突

文化折扣的概念最初指的是影視娛樂產品交易的經濟價值，會因為文化差異而出現下降。20 世紀 80 年代，加拿大傳媒經濟學學者科林·霍斯金斯（Colin Hoskins）首次提出將這一概念用於描述國家市場交流之中的文化差異帶來的文化折扣（張周洲，2020），其屬□傳播隔閡的一種，指的是由於文化差異，文化產品傳播過程中其他地域不認同或理解偏差，而導致的價值折扣，因此，文化折扣已經成為影響國際品牌競爭力的重要因素。正如在 2018 年的杜嘉班納事件中，不同文化背景語境下，由於文化折扣作用，中國傳統筷子文化不被跨國企業所理解，進而導致品牌方的誤讀。而中國消費者在面對國外品牌對本國文化的解讀時，也會生成本能的保護心理與抵觸“入侵”心理，因而其關注點容易與品牌方最初意願發生偏移，這就是典型文化背景不同造成的跨文化傳播出現的反向效果。如果想要達到有效的文化傳播的效果，需要傳播者對文化符號進行有效編碼，與受眾在譯碼過程中進行有效解讀，兩者共同作用；但由於中外不同的文化背景與思維差異，傳播者所建構的文化符號所指代的對象，與受眾解讀的關注點往往會存在偏移，從而導致傳播雙方無法達成共識。

在跨文化傳播中，品牌為了實施本土化傳播策略，選擇利用眾多複雜的表徵符號，將自身品牌與中國文化相融合，從而增加海外消費者對品牌的關注度與好感度；但是中外思維的差異，有時不僅會導致國外品牌對中國文化的解讀不當，引發文化折扣現象，也會導致消費者關注點偏移，進而引起中國消費者對品牌的反感與抵制。

3.2 刻板印象與文化融合主動性不足導致傳播意識衝突

刻板印象可以簡單理解對一類事物或人的看法單一不易改變，是沃爾特·李普曼在其著作《輿論學》中提出的概念，用來指人們對社會環境中，某一類人或事物產生的固定、概括、籠統的看法。”刻板印象阻礙著個人或者社會對新事物的接受程度，影響事物的真實價值體現和情感傳遞。跨文化傳播意識是國際奢侈品牌開展跨文化傳播活動的主要動力，由企業責任認知、文化環境認知、行為效果認知、文化適應能力認知等因素決定（姚曦與王佳，2014）。國際奢侈品牌由於其價格昂貴，定位高端，並多創辦于歐、美發達國家，面對世界其他地區的發展中國家，企業管理人員中不可

避免會產生先天性的刻板印象，並在長期的、潛移默化的影響下，對中國人民抱有一定的刻板成見，進而阻礙其對東道國文化環境的認知和文化適應能力的形成。如上文提及的杜嘉班納涉嫌辱華事件中，儘管如今的中國文化發展日新月異，體現出多元化和巨大包容性，但不少奢侈品牌的宣傳視頻中，仍然喜歡表現的是中國傳統文化的弊端，習慣用大紅配色和類似風月場所，選擇部分外國人認為是中國典型形象的模特作為主角：細長單鳳眼，圓臉蛋，櫻桃小嘴，這就是國際品牌對於中國人乃至亞裔的所謂刻板印象，其本質就是以西方文化為中心的傲慢和偏見；更有甚者，部分品牌會將刻板印象凌駕於企業責任之上，如 2018 年英國倫敦希思羅機場免稅店，被曝光中國消費者和其他國家消費者可獲得的滿減、折扣力度都不同，如此區別對待的行為，引發種族歧視質疑和中國消費者的廣泛抗議。可以見得，國外品牌對中國人民的不平等、不尊重，並認為中國人數眾多、購買力強就可以為所欲為，而這最終會造成企業形象和傳播效果的認定遭到損害。

3.3 文化融合主動性不足造成傳播意識衝突

文化融合是指一個國際品牌跨文化傳播的必經之路，這是從文化表層到文化深層的緩慢適應過程。文化融合主要由傳播視角、傳播內容和傳播手段等因素決定，是國際品牌開展跨文化傳播的內部情景條件（姚曦與王佳，2014）。

當國際品牌對東道國的文化環境認識和對自身文化適應能力認識產生偏差，或沒有意識到跨文化傳播活動對品牌傳播活動和企業經營活動的重要影響，就會使得文化融合產生困難；相反，若是國際品牌有著相當強烈的跨文化傳播意願時，儘管兩國間的文化差異巨大，只要國際品牌在交流溝通上主動性強，那麼消費者的接受程度也可大大提高。

目前國際品牌在實施文化融合時，更多重視產品開發的本土化和公關活動，與消費者更多的是進行簡單的“文化符號、風土人情、民俗特點”等表層文化溝通，但對“文化審美、傳統價值、情感需求”等深度融合還不夠（姚曦與王佳，2016）。例如，2020 年 4 月 LVMH 在中國社會化媒體小紅書上，首次進行直播帶貨遭到慘敗一例，就顯示出該國際企業在對中國消費者的審美、價值觀念和思維調研上發力不足，進入 LV 的直播間，佈景簡單，敷衍了事，與路易威登一貫保持的高端有檔次的星星極不相符，一方面這既是品牌在實行文化融合過程中，對中國電商市場定位不清晰，也是其對中國消費者心理把握的不準確導致。

3.4 對政治界限模糊導致制度文化衝突

制度文化是指社會生活的政治制度及體制等方面，它集中反映著國家的政治、經濟、法律、社會秩序等建設狀況。由於歷史原因，不同的國家都有其自身的制度選擇，而一個社會占統治地位的文化價值也體現在制度建設中。一般情況下，國際品牌在跨文化傳播過程中的文化衝突，會具有複雜性和不可預見性，這是由於制度內涵和文化內涵是深深地烙印在全世界不同國家與地區中的，不同文化背景下人們的思想衝突是深層次的，無法具象化的，而並非僅表現於淺層，這就使得跨國企業的管理人員很難及時察覺。

國際品牌在進行跨文化經營與管理時，會面對多種多樣的複雜外部環境，特別是天然的制度差異和文化差異，這就需要借助有效的跨文化管理策略和較高的跨文化管理水平化解。例如 2019 年意大利奢侈品牌范思哲的一款 T 恤，將中國的香港、澳門兩座城市單獨列為“國家”，被質疑支持“港獨”、“澳獨”，此舉引發了廣泛的不滿

和聲討，包括知名女星楊冪在內的品牌代言人，迅速宣佈與範思哲解約，並刪除此前代言品牌的有關內容。面對這樣嚴重的制度冒犯，範思哲不僅沒有在第一時間作出反應，隨後的社交媒體中表現出的態度也十分敷衍，很多公關措辭如“部分消費者”、“錯誤設計”、“疏忽”等都有著推卸責任、輕描淡寫之嫌。這種息事寧人的做法，在本就觸碰到國家的底線的同時，引起了消費者的強烈譴責。

在此事件後，許多國際大牌諸如蔻馳、紀梵希等也接連被曝出類似事件。顯然，中國消費者對這些品牌的道歉態度並不認可，很多人都認為這些品牌“兩面三刀”，傷害了中國消費者的感情。“港澳臺問題”不僅涉及國家領土問題，背後更牽扯著中國人民的奮鬥史。消費者通常在長期的成長經歷中，潛移默化地形成了一定的制度自信，尤其是具有深厚歷史底蘊和優良傳統的中華民族，更是絕不會允許國家主權受到任何侵犯，由此必然會對公關模糊、敷衍的態度無法姑息，這就給諸多國際品牌敲響了警鐘。

3.5 社會化媒體管理有失水準

德國著名學者伊麗莎白·諾艾爾·諾依曼提出“沉默的螺旋”理論，認為意見的表明和沉默的擴散，是一個螺旋式社會傳播的過程（張珺潔，2021）。理論假設公眾是具備一種准感官統計的功能，即感知外在環境或氛圍，當人們察覺到自己的意見在環境中屬□多數派時便會傾向於大膽表達，但若屬□少數派則會傾向於沉默或附和，因此輿論會形成一邊倒的趨勢並達到最終的一致。社交媒體由於其用戶龐大，表達成本低、討論與反饋均公開透明，內容實時擴散，極易在信息繭房的影響下形成趨同的、情緒化的公眾輿論。

縱觀當下多起品牌危機事件，發生後均是在社交媒體上迅速發酵，加之互聯網中意見領袖的推動，信息傳播的“沉默螺旋效應”得以擴大，使負面評價一再放大。如今社交媒體使得發表意見變得簡單而低成本，往往“羊群效應”容易形成“群聚效應”，越是尖銳和偏激的觀點越容易傳播，若品牌沒有控制好輿論的發展，輕微的不恰當舉動都可能被媒體有意迅速擴散。

“社會化媒體”採用彭蘭的觀點指的是一組建立在 web2.0 的技術和意識形態（個人能動性被激活）基礎上的，基於用戶社會關係的內容生產與傳播平臺，具備全體公民都可以身份無差異的參與對話、討論及交換觀點等特徵。如今全球已進入社會化媒體時代，無論是國外的 Instagram、Facebook、Twitter 等，還是中國的微博、抖音、快手、小紅書、微信等，在任一社交媒體平臺上進行品牌宣傳所造成的影響都是巨大的；而國際奢侈品牌由於其知名度高、影響力大，企業動態時刻處於全球消費者的關注之下。一方面，對於國際化企業而言，為跟隨時代發展，利用社會化媒體平臺進行跨文化傳播是最便利的方式之一；但另一方面，由於社交媒體上用戶的表達權上升，品牌進行營銷與管理活動的難度也在增大。企業高層在社會化媒體平臺上的發言，以及員工在平臺上的操作（如點贊、轉發）均代表品牌立場，稍有不慎便會引發品牌危機事件。

例如 2018 年法國奢侈品牌 Balenciaga 巴黎世家，就因在社交媒體上對“排隊事件”回應敷衍及不及時，導致中國網友對其質疑真實性，進一步擴大輿論的不滿。回顧官方對整件事的應對過程，首先便是法國春天百貨店長於 4 月 26 日在官方 Instagram 上，對前一天中國消費者被外國插隊者群毆的情況致歉。經輿論發酵一天後，中國網友大量轉載相關視頻並在 Balenciaga 多個官方社交平臺下發表不滿情緒，26 日晚間 Balenciaga 官方正面發佈聲明，但文中僅談及對該事件表示遺憾和歉意，

顯得沒有誠意，引發新一輪的抵制；4月28日凌晨 Balenciaga 不得不再次就“排隊事件”發佈聲明，表示已採取四項措施，但兩份聲明兩小時後才發佈在國際社交媒體 Twitter 上，僅僅以 stories 形式存在 24 小時，巴黎世家在社交媒體的這種操作可謂是危機公關的反面典型。

4. 國際奢侈品牌規避跨文化衝突的建議

4.1 求同存異，宏觀規避文化衝突

在實施跨文化傳播活動時，跨國公司首先應當尊重母國文化與東道國文化的差異，減少矛盾，儘量選擇兩種文化共通的部分進行設計和擴大；特別是在跨國經營方面進行不斷的學習，嘗試利用不同文化的差異，創造一種各方都能接受的新文化，並將它再放在東道國進行市場擴張的時候，遇到的文化衝突將會大大減少。

同時，跨國企業應該在充分理解兩國文化差異的基礎上，減少兩國之間的文化誤讀。針對外來文化的創作，要在深入理解其文化內核的基礎上進行，不能用己方文化背景和價值觀進行片面、主觀的理解。品牌應深化對東道國的文化認知程度，避免簡單概括。要重視他國文化，尊重其文化特色，不“混搭”、不將自己的文化生搬硬套到其他文化背景中。要將本國文化與東道國文化深度融合，創造共鳴，縮短兩國間的文化距離，以符合東道國消費者的文化理念。因此，跨國企業在跨文化管理活動中，可採用外國消費者熟悉的文化樣式。第一，因地制宜採取當地消費者喜聞樂見的形式，借助外國消費者熟悉的文化產品，植入品牌的文化和價值理念，降低其品牌對外傳播的文化折扣；第二，可以將中國文化與國際時尚相結合以提高文化增值，以東方文化為核心，融入國際化元素，這樣的產品才能持續吸引消費者（湯子璿，2020）。如現在國際奢侈品牌頻頻使用中國文化元素進行設計，不斷挖掘國際時尚潮流，不僅獲得年輕消費者的喜愛，也在國際奢侈品牌界取得不俗成績。國際品牌的跨國發展也是如此，缺少了對他國制度文化的瞭解和尊重，無異於是在品牌和消費者之間設置了一堵高牆。求同存異，深度融合才是國際品牌長久立足的根本。

4.2 構建全球性思維方式，創造文化增值

文化增值是指本國的文化產品因為文化融合做得較為恰當，在其他國家不僅沒有出現價值減少，反而因為當地特色的親近感深受消費者的追捧，甚至外國消費者對該產品的喜愛度超過了本國消費者；而影響文化增值最重要的因素，是外來文化能否與本土文化產生共鳴，是否符合本土的文化理念和價值理念。可以見得，文化多樣性發展是歷史的潮流，如果不能做到創造共同的意義空間，那麼跨文化傳播就會陷入僵局。正是因為文化的差異性產生了相互吸引、互相學習借鑒的需要和可能，以促進不同文化間的相互尊重、學習和吸收。跨國公司要具備全球思維，才能使跨文化傳播的過程中體現文化增值，這是預防並規避文化衝突的首要條件。

在這一方面，意大利著名奢侈品公司開雲集團的做法就十分值得借鑒。開雲集團於 2017 年推出 2025 戰略，品牌提出“可持續發展能令奢侈品更加奢侈”這一概念，從減少環境影響、倡導社會福利以及推動創新等，多個方面推動可持續時尚，始終確保可持續且完全可追溯的原材料採購，並採用對環境的影響比傳統棉少 80% 的有機棉，該策略以全球人民利益為核心進行佈局，力求達到經濟效益和社會效益的平衡。

4.3 培養人才跨文化傳播敏感性，擴大東道國人才隊伍

國際商務人才對各國的交流往來都有重要作用，尤其是專業人才跨文化能力的

水平，是保證國際品牌進行跨文化傳播活動的關鍵因素。實行行之有效的跨文化傳播活動，加強對國際商務人才的培養同樣需要引起國際品牌的重視（鄭晶晶，2020）。

首先從高校角度而言，需要制定對跨文化傳播專業人才的培養目標，加強實踐操作，同時要注意與貿易企業進行有效結合，從而對學生進行相關方向文化能力的培養，以提升學生的學習效率和學習目的性，從而養成更具有專業化跨文化能力的商務人才；另一方面，在企業角度，要加大對人才跨文化傳播能力培養的重視，才能更好的發揮出專業人才的效果，引進東道國人才或聘請當地團隊，結合品牌活動進行參考與策劃（許暉等，2020）。奢侈品牌在結合當地文化進行宣傳的時候，需要對目標國家文化和制度進行充分深入的瞭解；同時要打造高度本土化的廣告和品牌文案，並通過聘請當地相關團隊小範圍測試，得到當地團隊的認可以後才可以大範圍的傳播，這樣才能減少跨文化傳播中的矛盾和隔閡（趙怡喬，2020）。

4.4 降低社會化媒體傳播失誤，構建良性互動

與傳統的傳播方式相比，社交媒體可以建立起與消費者溝通的直接渠道，也更容易獲得有效的傳播效果；但是社交媒體上的傳播也容易放大錯誤，對錯誤的容忍度很低，所以難度也更大；加之民眾容易被網絡媒體的意見領袖易所裹挾，往往不明就裡就加入聲討和抵制。為了減少不必要的負面輿論，國際品牌在社交媒體上的跨文化品牌傳播更需要文化融合意識，尋求有效手段避免極端跨文化衝突。奢侈品牌難以控制輿論的發展方向，縱觀例如杜嘉班納、範哲思等重大跨文化衝突事件，無不是在衝突發生後，沒有正確和及時在社交媒體平臺進行積極和有效的溝通與回應，才造成非常嚴重的損失。所以奢侈品牌要反思社交媒體的“雙刃劍”效應，重視消費者的訴求，不能在社交媒體上進行文字遊戲，才可以減少負面輿論造成的影響。

此外，除了突發性事件，國際奢侈品牌在社會化媒體日常的運營和管理上，也需要加大投入和重視，做好日常公關活動，尤其是對社交媒體運營人員進行相應能力培訓，避免因言論發表不當和運營操作不當，導致國際品牌在東道國傳播的危機事件。因為全球化發展，也使得產品可替代性升高和消費者的忠誠度降低，奢侈品牌在新興市場的熱度逐步會降低；如何在中國這樣的新市場，建立與消費者的良性互動關係，已成為品牌在中國能否持續發展的關鍵，消費者在社交媒體如此發達的時代可以第一時間感受品牌方的真誠（李登峰等，2020）。

社交媒體以及千禧一代消費者的崛起，帶來了奢侈品行業的民主化，迫使奢侈品牌改變他們的產品和傳播策略，以適應這種變化。例如，2015 年古馳開啟的品牌形象重塑就是面對變化而轉型的教科書級案例，古馳創意總監米開理認為，是數字媒體激發了品牌的創意與活力，也為古馳全新的視覺形象提供了全觸點展示平臺。得益於近年來在 Instagram、Facebook 等全球社交媒體平臺上，多樣而密集的數字營銷活動，2017 年古馳被評為全球數字指數最高的奢侈品牌。當下，古馳正在計劃開設線上客戶服務平臺，以滿足 5G 時代數字化客戶的需求（謝宏興，2020）。

4.5 關注消費者價值追求，提高文化融合主動性

在社會化媒體時代，消費者的自主權和話語權不斷上升，過去以傳者為中心的理念已逐漸轉變為以受者為中心，消費者在消費過程中的價值追求應當被國際品牌重視，且在制定品牌戰略時，將其放置在比過去更為重要的位置。奢侈品牌由於其價值遠高於一般商品，如果遠高於普通商品的價格未能得到同等的優質服務或產品回報時，消費者當然會毫不猶豫選擇放棄，或者在設計媒體上宣洩自己的負面情緒。所以

長期依賴於曝光度提升品牌形象的奢侈時尚品牌，也無可避免地容易成為關注的焦點。因此，奢侈品牌在跨文化傳播實踐中，應該瞭解並尊重全球消費者不同的精神文化與價值追求，使自己品牌的產品與價值觀契合全球市場的共識，才能實現價值最大化的體現，也才能使得自己的產品會無國界的受到歡迎。重視消費者的各方面的訴求與關切，儘量引發情感共鳴，才對品牌有更好的傳播和市場拓展。

參考文獻

1. 前瞻經濟學人(2020a)。預見 2021 年中國奢侈品產業全景圖譜。前瞻產業研究院。
2. 前瞻經濟學人(2020b)。2020 年中國奢侈品行業發展現狀分析-市場率先回暖。前瞻產業研究院。
3. 徐明陽、蘇平(2009)。跨文化衝突-全球化時代跨國公司危機頻發的獨特溫床。商場現代化，8，10-12。
4. 甯薇、謝易宏(2019)。倫理視域下的跨文化傳播衝突：原因探析與化解策略-以杜嘉班納辱華事件為例。新聞傳播，17，24-26。
5. 張周洲(2020)。文化折扣與文化增值：對外文化傳播中博弈分析。新聞知識，12，40-44。
6. 姚曦、王佳(2014)。國際品牌跨文化傳播的影響因素模型與提升路徑-一項基於紮根理論的探索性研究。新聞與傳播研究，21(3)，34-51+126-127。
7. 姚曦、王佳(2016)。國際品牌的跨文化傳播模式探析：基於文化衝突的視角。廣告大觀(理論版)，3，76-84。
8. 張琚潔(2021)。淺析網絡環境下的“沉默的螺旋”及“反沉默的螺旋”現象-以鐘美美爆紅事件為例。視聽，3，175-177。
9. 湯子璿(2020)。數字時代奢侈品牌形象重塑及其啟示研究(未出版之碩士論文)。上海：華東師範大學。
10. 鄭晶晶(2020)。國際商務專業人才跨文化能力的生成與培養路徑。老字號品牌營銷，10，101-102。
11. 許暉、王亞君、單宇(2020)。“化繁為簡”：跨文化情境下中國企業海外項目團隊如何管控衝突？管理世界，36(9)，128-140+185+141。
12. 趙怡喬(2020)。國際品牌基於社交媒體的跨文化傳播研究。現代商貿工業，41(2)，49-50。
13. 李登峰、陳李媛、楊蓮(2020)。跨文化傳播視域下國際品牌的危機彌合策略。科技傳播，12(13)，48-49+111。
14. 謝宏興(2020)。基於品牌文化視角下的奢侈品藝術營銷策略-以古馳 Gucci 時裝品牌為例。現代營銷(經營版)，9，174-175。

收稿日期：2021-05-31
責任編輯、校對：莊斯淇、張穎