

探析国际奢侈品牌在跨文化冲突发生的原因及规避冲突的建议 An Analysis of the Causes of Cross-cultural Conflicts between International Luxury Brands and Suggestions for Avoiding Conflicts

刘凌^{1*} 周晓婕²
Ling Liu Xiao-Jie Zhou

摘要

2020 年以来,在新冠疫情的冲击下,众多国际奢侈品牌关闭实体门店,全球奢侈品行业迎来至暗时刻,只有中国成为这一市场中唯一的“正增长”国家。中国奢侈品消费水平不断上升的同时,各大品牌纷纷被曝存在辱华、歧视、区别对待中国消费者的现象,可见尽管大多数品牌以本土化策略为标榜进行战略布局,但在实际实行中并没有真正深入了解东道国的本土文化,而是仍然以自我为中心进行跨文化传播活动。本文基于企业运营国际化与跨国品牌文化传播,针对国际奢侈品牌在跨文化管理上的现状以及存在的主要问题展开分析,得出目前国际奢侈品牌存在着思维差异、西方刻板印象、制度文化冲突、社交媒体管理未达水平、文化融合主动性不足等问题,并结合文化增殖方式、文化维度理论、人才培养方法提出解决路径,以期为中国奢侈品牌走出国门与走向国际化提供一定的借鉴价值。

关键词: 奢侈品牌、跨文化传播、文化冲突、文化维度理论、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 厦门大学嘉庚学院国际商学院副教授 liuling@xujc.com*通讯作者

² 厦门大学嘉庚学院国际商学院国际商务专业

1. 前言

根据瑞士历峰集团 (Richemont) 2021 财年上半年财务报告显示,其亚太销售降幅为 4%,原因在所有市场中中国销售额大增 78%,对其贡献最大。法国奢侈品巨头开云集团 (Kering) 第三季度在中国大陆市场销售额同比大增 80%以上,在全球所有市场中居最高。美国运动巨头 VF 更是在 2020/21 财年在中国市场净销售额同比增长 16%,成为其全球唯一逆势上升市场。美国高级珠宝品牌 Tiffany (蒂芙尼) 公布 2020 年假日季期间, Tiffany 全球销售额同比增长约 2%, 优于分析师此前预计的降幅为 3%, 同时也创下公司假日季销售的历史最高纪录, 其中中国大陆销售额同比增长超过 50%。意大利奢侈品集团 Prada (普拉达) 在临时更新的 2020 年全年业绩报告中表示, 尽管受到新冠疫情的冲击, 但所有地区都在逐步复苏, 特别是亚太市场, 这尤其受到了中国的推动, 中国销售额同比增长了 52%。此外, 数据显示新冠疫情发生以来, 2020 年中国消费者在境外的奢侈品购买比例, 从此前的 70%下降至 30%, 中国的奢侈品消费开始更多的发生在国内市场。与此同时, 随着中国电商行业的快速发展, 线上购物形式正越来越受到消费者的欢迎, 线上销售份额正不断上升, 国外多家奢侈品牌开始放下身段, 进军中国电商平台以抢占更多市场份额。

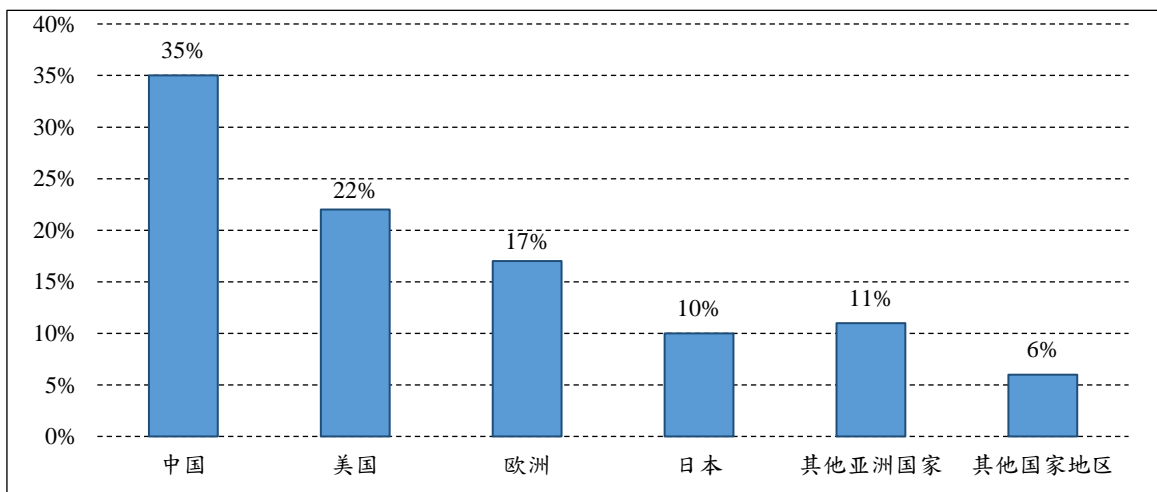
然而尽管中国市场对于国际奢侈品牌的重要性不言而喻, 但目前许多国际品牌在跨文化传播实践层面发生过多起文化冲突事件, 并遭受到中国消费者的抵制和抗议, 甚至严重影响了品牌在中国市场的发展。因此, 本文希望根据文化维度及文化折扣的理论对相应文化冲突进行分析并提出建议。

2. 国际奢侈品在中国的发展及文化冲突

2.1 国际奢侈品在中国的发展

奢侈品 (Luxury), 在国际上被定义为一种超出人们生存与发展需要范围的, 具有独特、稀缺、珍奇等特点的消费品。经济学上指的是价值/品质关系比值最高的产品, 也是指无形附加值很高的产品。奢侈品牌即是指服务于奢侈品的品牌, 它是品牌等级分类中的最高等级品牌, 享有特殊的市场和很高的社会地位。目前全球重点奢侈品集团包括路易威登 (LVMH)、历峰集团 (Richemont)、开云集团 (Kering)、欧莱雅奢华等等。

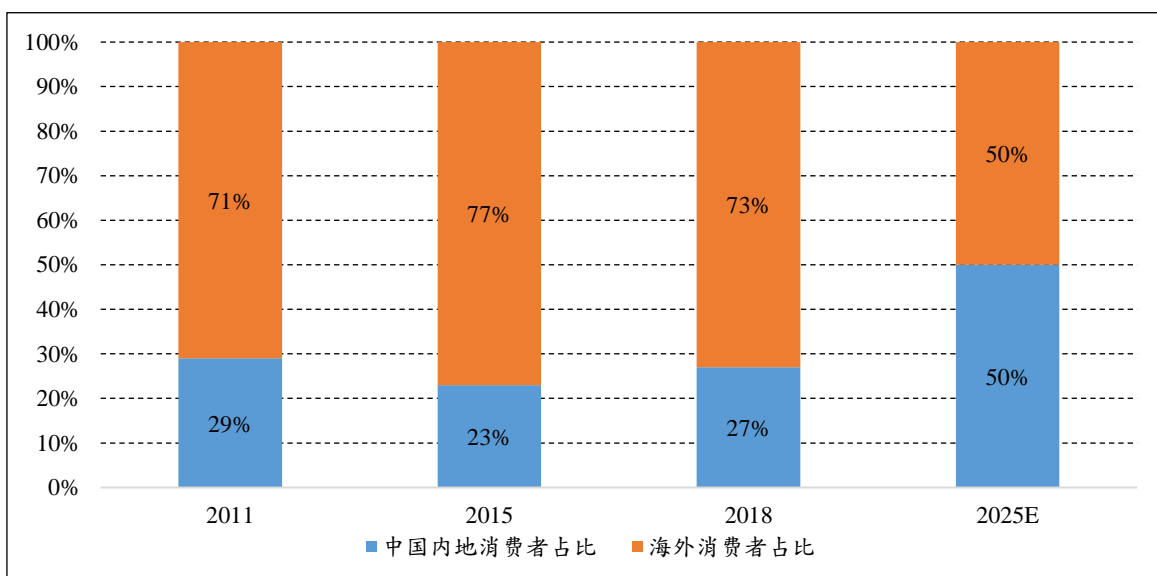
据贝恩公司与意大利奢侈品行业协会 Fondazione Altagamma 联合发布的《2019 年全球奢侈品行业研究报告 (秋季版)》数据显示, 即使在全球地缘政治风险加剧和经济不景气加剧的环境下, 奢侈品行业依然有着稳定增长趋势 (前瞻经济学人, 2020a)。如图 1 所示, 2019 年全球奢侈品市场整体销售额达 1.3 万亿欧元, 其中私人奢侈品市场达 2,810 亿欧元, 而中国的消费者购买了 35% 的全球奢侈品, 较 2018 年上升 2 个百分点, 位居第一, 美国占比为 22%, 欧洲只占比 17% (前瞻经济学人, 2020b)。



资料来源：Bain Company 前瞻产业研究院整理

图 1. 2019 年全球个人奢侈品消费分布（单位：%）

其次，根据贝恩公司分析，中国消费者在国外市场持续消费的同时，还会有更多的本土消费出现，这一数据预计在 2025 年将达到 50%（图 2）。

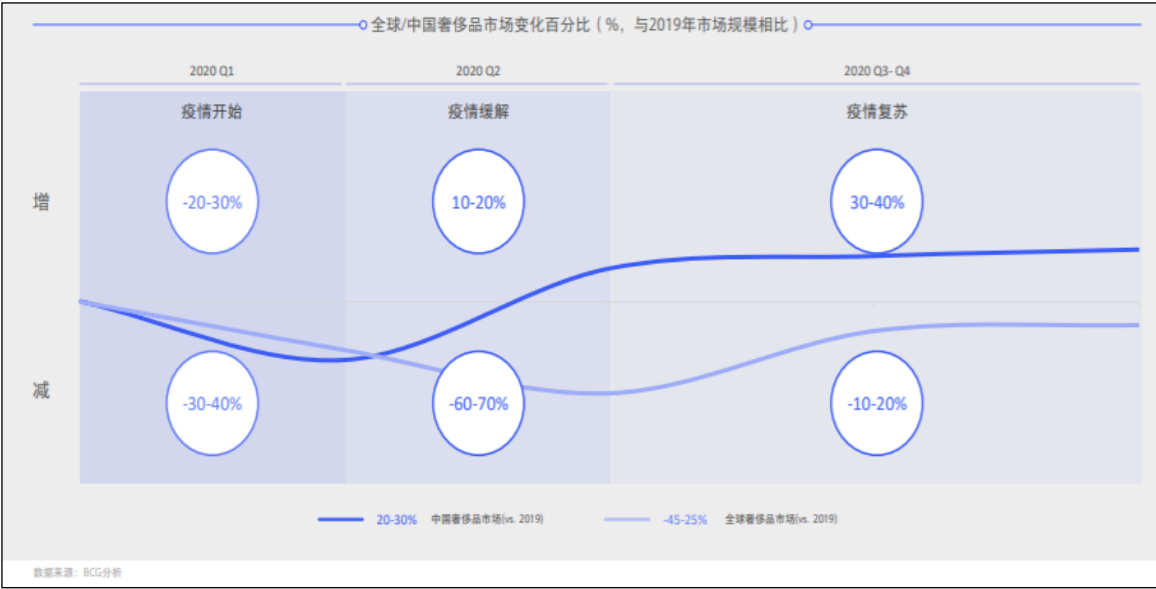


资料来源：贝恩全球奢侈品报告

图 2. 中国消费者奢侈品消费渠道细分（单位：%）

促使中国奢侈品消费回流的原因有三点：首先，各大奢侈品牌不断缩小各区域的差价，中国内地市场的消费能力上升；其次，2017 年起中国政府为了促进把奢侈品消费引回内地，相继出台了对跨境电商销售的利好政策；第三，中国《电商法》于 2019 年初正式开始施行，所有从事线上业务人员都必须登记注册并交税，这一政策为国内市场打击了代购，为内地带来了额外的消费并推动了经济增长，更多的国外电商以合资的形式进入中国市场，国内消费者购买国外奢侈品时无需再辗转通过代购。

2020 年以来，在新冠疫情的冲击下，旅游服务也遭遇行业严冬，各国游客大幅减少，全球奢侈品行业迎来至暗时刻。根据美国贝恩咨询公司的报告，虽然全球个人奢侈品市场交易额同比下降 23%，然而中国内地市场奢侈品消费有望逆势上升 48%，达 3460 亿元。可见 2020 年在全球奢侈品市场普遍受到巨大冲击的同时，中国成为唯一“正增长”国家³。



资料来源：Bain Company 前瞻产业研究院整理

图 3. 全球/中国奢侈品市场变化百分比（单位：% ，与 2019 年市场规模相比）

2.2 国际奢侈品牌跨文化传播的冲突类型

跨文化传播这一概念是由爱德华·霍尔于 20 世纪 50 年代正式提出，指的是属于不同文化体系的个人、组织或国家之间所进行的信息传播与文化交流活动。一方面，跨越国界的文化产品交流活动可以带来巨大的经济效益，另一方面跨文化传播活动也可以在一定程度上改变人们的价值观，促进全球化发展和世界各国文明的交流。但与文化传播伴随的是跨文化冲突，是指不同类型的文化或文化要素之间相互对立、互相排斥的过程。

跨国公司在进行全球化经营管理时，面对的消费者属于不同文化宗教背景、地域及政治环境，与跨国公司本土差异巨大，因而会因为这些巨大的差异产生各种冲突。在企业管理领域，跨文化冲突既指跨国公司在全球经营文化不同而产生的冲突，又指公司人员因不同文化背景而产生的冲突（徐明阳与苏平，2009）。国际奢侈品牌在中国市场的长期销售与推广过程中，对中国文化有相当多的偏见和误解，以致出现了很多文化冲突事件，导致其品牌遇到质疑和抵触，从而信誉度降低，重则要退出中国市场。

通过分析近年来各大奢侈品牌在中国的跨文化冲突事件进行综合分析，大致分为三类：第一种情况是制度文化冲突，比如 2019 年范思哲在其新上市的 T 恤中将中国、澳门和香港并列为国家，并公开发售，这一损害中国国家主权和领土完整的行为伤害了中国消费者的感情。类似事件也发生在 COACH、纪梵希（Givenchy）、魅可（M.A.C）、施华洛世奇（SWAROVSKI）等品牌，包括最近爆发的各大品牌抵制使

³ 2020 中国奢侈品消费者数字行为洞察报告。腾讯+BCG，2020.09.24。

用新疆棉花的事件，其中也有奢侈品牌巴宝莉，这些事情都反映了奢侈品牌不尊重中国主权，也不尊重中国现实情况，很多故意踩踏中国政治红线，激发中国消费者强烈的不满情绪，以致全面抵制；第二种情况是文化背景冲突，例如2018年11月，意大利奢侈品牌杜嘉班纳（Dolce & Gabbana, D&G）在国际社交媒体 Instagram 和中国新浪微博上分别发布了主题为“起筷吃饭”的广告宣传片，其片中对筷子使用方法的错误示范引起了中国网友的讨论，被质疑涉嫌不尊重中国的筷子文化，具有辱华性质。该广告的初衷本是将两大美食国家中国与意大利的传统文化相结合，想获得出其不意的效果，效果却大相径庭（宁薇与谢易宏，2019）。事件在社交媒体上发酵后迅速成为热点话题，随后品牌创始人的国外社交媒体账号发布辱华言论，进一步激化矛盾，最终品牌遭到中国网友线上线下的全面抵制，原受邀参加品牌大秀的明星、模特也纷纷罢演，多家门店被迫关闭。类似事件也出现在蒂凡尼 Tiffany & Co 等品牌上；第三种情况是社交媒体管理有失水准，文化融合主动性不足。2020年受疫情影响，奢侈品牌 LV 首次在小红书进行直播销售。因其直播间设施简陋，场景粗糙，遭中国网友疯狂吐槽，销售惨淡。

3. 运用跨文化传播理论对跨文化冲突的分析

3.1 文化折扣导致文化背景冲突

文化折扣的概念最初指的是影视娱乐产品交易的经济价值，会因为文化差异而出现下降。20世纪80年代，加拿大传媒经济学学者科林·霍斯金斯（Colin Hoskins）首次提出将这一概念用于描述国家市场交流之中的文化差异带来的文化折扣（张周洲，2020），其属于传播隔阂的一种，指的是由于文化差异，文化产品传播过程中其他地域不认同或理解偏差，而导致的价值折扣，因此，文化折扣已经成为影响国际品牌竞争力的重要因素。正如在2018年的杜嘉班纳事件中，不同文化背景语境下，由于文化折扣作用，中国传统筷子文化不被跨国企业所理解，进而导致品牌方的误读。而中国消费者在面对国外品牌对本国文化的解读时，也会生成本能的保护心理与抵触“入侵”心理，因而其关注点容易与品牌方最初意愿发生偏移，这就是典型文化背景不同造成的跨文化传播出现的反向效果。如果想要达到有效的文化传播的效果，需要传播者对文化符号进行有效编码，与受众在译码过程中进行有效解读，两者共同作用；但由于中外不同的文化背景与思维差异，传播者所建构的文化符号所指代的对象，与受众解读的关注点往往会存在偏移，从而导致传播双方无法达成共识。

在跨文化传播中，品牌为了实施本土化传播策略，选择利用众多复杂的表征符号，将自身品牌与中国文化相融合，从而增加海外消费者对品牌的关注度与好感度；但是中外思维的差异，有时不仅会导致国外品牌对中国文化的解读不当，引发文化折扣现象，也会导致消费者关注点偏移，进而引起中国消费者对品牌的反感与抵制。

3.2 刻板印象与文化融合主动性不足导致传播意识冲突

刻板印象可以简单理解对一类事物或人的看法单一不易改变，是沃尔特·李普曼在其著作《舆论学》中提出的概念，用来指人们对社会环境中，某一类人或事物产生的固定、概括、笼统的看法。”刻板印象阻碍着个人或者社会对新事物的接受程度，影响事物的真实价值体现和情感传递。跨文化传播意识是国际奢侈品牌开展跨文化传播活动的主要动力，由企业责任认知、文化环境认知、行为效果认知、文化适应能力认知等因素决定（姚曦与王佳，2014）。国际奢侈品牌由于其价格昂贵，定位高端，并多创办于欧、美发达国家，面对世界其他地区的发展中国家，企业管理人员中不可

避免会产生先天性的刻板印象，并在长期的、潜移默化的影响下，对中国人民抱有一定的刻板成见，进而阻碍其对东道国文化环境的认知和文化适应能力的形成。如上文提及的杜嘉班纳涉嫌辱华事件中，尽管如今的中国文化发展日新月异，体现出多元化和巨大包容性，但不少奢侈品牌的宣传视频中，仍然喜欢表现的是中国传统文化的弊端，习惯用大红配色和类似风月场所，选择部分外国人认为是中国典型形象的模特作为主角：细长单凤眼，圆脸蛋，樱桃小嘴，这就是国际品牌对于中国人乃至亚裔的所谓刻板印象，其本质就是以西方文化为中心的傲慢和偏见；更有甚者，部分品牌会将刻板印象凌驾于企业责任之上，如 2018 年英国伦敦希思罗机场免税店，被曝光中国消费者和其他国家消费者可获得的满减、折扣力度都不同，如此区别对待的行为，引发种族歧视质疑和中国消费者的广泛抗议。可以见得，国外品牌对中国人民的不平等、不尊重，并认为中国人数众多、购买力强就可以为所欲为，而这最终会造成企业形象和传播效果的认定遭到损害。

3.3 文化融合主动性不足造成传播意识冲突

文化融合是指一个国际品牌跨文化传播的必经之路，这是从文化表层到文化深层的缓慢适应过程。文化融合主要由传播视角、传播内容和传播手段等因素决定，是国际品牌开展跨文化传播的内部情景条件（姚曦与王佳，2014）。

当国际品牌对东道国的文化环境认识和对自身文化适应能力认识产生偏差，或没有意识到跨文化传播活动对品牌传播活动和企业经营活动的重要影响，就会使得文化融合产生困难；相反，若是国际品牌有着相当强烈的跨文化传播意愿时，尽管两国间的文化差异巨大，只要国际品牌在交流沟通上主动性强，那么消费者的接受程度也可大大提高。

目前国际品牌在实施文化融合时，更多重视产品开发的本土化和公关活动，与消费者更多的是进行简单的“文化符号、风土人情、民俗特点”等表层文化沟通，但对“文化审美、传统价值、情感需求”等深度融合还不够（姚曦与王佳，2016）。例如，2020 年 4 月 LVMH 在中国社会化媒体小红书上，首次进行直播带货遭到惨败一例，就显示出该国际企业在对中国消费者的审美、价值观念和思维调研上发力不足，进入 LV 的直播间，布景简单，敷衍了事，与路易威登一贯保持的高端有档次的星星极不相符，一方面这既是品牌在实行文化融合过程中，对中国电商市场定位不清晰，也是其对中国消费者心理把握的不准确导致。

3.4 对政治界限模糊导致制度文化冲突

制度文化是指社会生活的政治制度及体制等方面，它集中反映着国家的政治、经济、法律、社会秩序等建设状况。由于历史原因，不同的国家都有其自身的制度选择，而一个社会占统治地位的文化价值也体现在制度建设中。一般情况下，国际品牌在跨文化传播过程中的文化冲突，会具有复杂性和不可预见性，这是由于制度内涵和文化内涵是深深地烙印在全世界不同国家与地区中的，不同文化背景下人们的思想冲突是深层次的，无法具象化的，而并非仅表现于浅层，这就使得跨国企业的管理人员很难及时察觉。

国际品牌在进行跨文化经营与管理时，会面对多种多样的复杂外部环境，特别是天然的制度差异和文化差异，这就需要借助有效的跨文化管理策略和较高的跨文化管理水平化解。例如 2019 年意大利奢侈品品牌范思哲的一款 T 恤，将中国的香港、澳门两座城市单独列为“国家”，被质疑支持“港独”、“澳独”，此举引发了广泛的不满

和声讨，包括知名女星杨幂在内的品牌代言人，迅速宣布与范思哲解约，并删除此前代言品牌的有关内容。面对这样严重的制度冒犯，范思哲不仅没有在第一时间作出反应，随后的社交媒体中表现出的态度也十分敷衍，很多公关措辞如“部分消费者”、“错误设计”、“疏忽”等都有着推卸责任、轻描淡写之嫌。这种息事宁人的做法，在本就触碰到国家的底线的同时，引起了消费者的强烈谴责。

在此事件后，许多国际大牌诸如蔻驰、纪梵希等也接连被曝出类似事件。显然，中国消费者对这些品牌的道歉态度并不认可，很多人都认为这些品牌“两面三刀”，伤害了中国消费者的感情。“港澳台问题”不仅涉及国家领土问题，背后更牵扯着中国人民的奋斗史。消费者通常在长期的成长经历中，潜移默化地形成了一定的制度自信，尤其是具有深厚历史底蕴和优良传统的中华民族，更是绝不会允许国家主权受到任何侵犯，由此必然会对公关模糊、敷衍的态度无法姑息，这就给诸多国际品牌敲响了警钟。

3.5 社会化媒体管理有失水准

德国著名学者伊丽莎白·诺艾尔·诺依曼提出“沉默的螺旋”理论，认为意见的表明和沉默的扩散，是一个螺旋式社会传播的过程（张珺洁，2021）。理论假设公众是具备一种准感官统计的功能，即感知外在环境或氛围，当人们察觉到自己的意见在环境中属于多数派时便会倾向于大胆表达，但若属于少数派则会倾向于沉默或附和，因此舆论会形成一边倒的趋势并达到最终的一致。社交媒体由于其用户庞大，表达成本低、讨论与反馈均公开透明，内容实时扩散，极易在信息茧房的影响下形成趋同的、情绪化的公众舆论。

纵观当下多起品牌危机事件，发生后均是在社交媒体上迅速发酵，加之互联网中意见领袖的推动，信息传播的“沉默螺旋效应”得以扩大，使负面评价一再放大。如今社交媒体使得发表意见变得简单而低成本，往往“羊群效应”容易形成“群聚效应”，越是尖锐和偏激的观点越容易传播，若品牌没有控制好舆论的发展，轻微的不恰当举动都可能会被媒体有意迅速扩散。

“社会化媒体”采用彭兰的观点指的是一组建立在 web2.0 的技术和意识形态（个人能动性被激活）基础上的，基于用户社会关系的内容生产与传播平台，具备全体公民都可以身份无差异的参与对话、讨论及交换观点等特征。如今全球已进入社会化媒体时代，无论是国外的 Instagram、Facebook、Twitter 等，还是中国的微博、抖音、快手、小红书、微信等，在任一社交媒体平台上进行品牌宣传所造成的影响都是巨大的；而国际奢侈品牌由于其知名度高、影响力大，企业动态时刻处于全球消费者的关注之下。一方面，对于国际化企业而言，为跟随时代发展，利用社会化媒体平台进行跨文化传播是最便利的方式之一；但另一方面，由于社交媒体上用户的表达权上升，品牌进行营销与管理活动的难度也在增大。企业高层在社会化媒体平台上的发言，以及员工在平台上的操作（如点赞、转发）均代表品牌立场，稍有不慎便会引发品牌危机事件。

例如 2018 年法国奢侈品牌 Balenciaga 巴黎世家，就因在社交媒体上对“排队事件”回应敷衍及不及时，导致中国网友对其质疑真实性，进一步扩大舆论的不满。回顾官方对整件事的应对过程，首先便是法国春天百货店长于 4 月 26 日在官方 Instagram 上，对前一天中国消费者被外国插队者群殴的情况致歉。经舆论发酵一天后，中国网友大量转载相关视频并在 Balenciaga 多个官方社交平台下发表不满情绪，26 日晚间 Balenciaga 官方正面发布声明，但文中仅谈及对该事件表示遗憾和歉意，

显得没有诚意，引发新一轮的抵制；4月28日凌晨 Balenciaga 不得不再次就“排队事件”发布声明，表示已采取四项措施，但两份声明两小时后才发布在国际社交媒体 Twitter 上，仅仅以 stories 形式存在 24 小时，巴黎世家在社交媒体的这种操作可谓是危机公关的反面典型。

4. 国际奢侈品牌规避跨文化冲突的建议

4.1 求同存异，宏观规避文化冲突

在实施跨文化传播活动时，跨国公司首先应当尊重母国文化与东道国文化的差异，减少矛盾，尽量选择两种文化共通的部分进行设计和扩大；特别是在跨国经营方面进行不断的学习，尝试利用不同文化的差异，创造一种各方都能接受的新文化，并将它再放在东道国进行市场扩张的时候，遇到的文化冲突将会大大减少。

同时，跨国企业应该在充分理解两国文化差异的基础上，减少两国之间的文化误读。针对外来文化的创作，要在深入理解其文化内核的基础上进行，不能用己方文化背景和价值观进行片面、主观的理解。品牌应深化对东道国的文化认知程度，避免简单概括。要重视他国文化，尊重其文化特色，不“混搭”、不将自己的文化生搬硬套到其他文化背景中。要将本国文化与东道国文化深度融合，创造共鸣，缩短两国间的文化距离，以符合东道国消费者的文化理念。因此，跨国企业在跨文化管理活动中，可采用外国消费者熟悉的文化样式。第一，因地制宜采取当地消费者喜闻乐见的形式，借助外国消费者熟悉的文化产品，植入品牌的文化和价值理念，降低其品牌对外传播的文化折扣；第二，可以将中国文化与国际时尚相结合以提高文化增值，以东方文化为核心，融入国际化元素，这样的产品才能持续吸引消费者（汤子璇，2020）。如现在国际奢侈品牌频频使用中国文化元素进行设计，不断挖掘国际时尚潮流，不仅获得年轻消费者的喜爱，也在国际奢侈品界取得不俗成绩。国际品牌的跨国发展也是如此，缺少了对他国制度文化的了解和尊重，无异于是在品牌和消费者之间设置了一堵高墙。求同存异，深度融合才是国际品牌长久立足的根本。

4.2 构建全球性思维方式，创造文化增值

文化增值是指本国的文化产品因为文化融合做得较为恰当，在其他国家不仅没有出现价值减少，反而因为当地特色的亲近感深受消费者的追捧，甚至外国消费者对该产品的喜爱度超过了本国消费者；而影响文化增值最重要的因素，是外来文化能否与本土文化产生共鸣，是否符合本土的文化理念和价值理念。可以见得，文化多样性发展是历史的潮流，如果不能做到创造共同的意义空间，那么跨文化传播就会陷入僵局。正是因为文化的差异性产生了相互吸引、互相学习借鉴的需要和可能，以促进不同文化间的相互尊重、学习和吸收。跨国公司要具备全球思维，才能使跨文化传播的过程中体现文化增值，这是预防并规避文化冲突的首要条件。

在这一方面，意大利著名奢侈品公司开云集团的做法就十分值得借鉴。开云集团于 2017 年推出 2025 战略，品牌提出“可持续发展能令奢侈品更加奢侈”这一概念，从减少环境影响、倡导社会福利以及推动创新等，多个方面推动可持续时尚，始终确保可持续且完全可追溯的原材料采购，并采用对环境的影响比传统棉少 80% 的有机棉，该策略以全球人民利益为核心进行布局，力求达到经济效益和社会效益的平衡。

4.3 培养人才跨文化传播敏感性，扩大东道国人才队伍

国际商务人才对各国的交流往来都有重要作用，尤其是专业人才跨文化能力的

水平,是保证国际品牌进行跨文化传播活动的关键因素。实行行之有效的跨文化传播活动,加强对国际商务人才的培养同样需要引起国际品牌的重视(郑晶晶,2020)。

首先从高校角度而言,需要制定对跨文化传播专业人才的培养目标,加强实践操作,同时要注意与贸易企业进行有效结合,从而对学生进行相关方向文化能力的培养,以提升学生的学习效率和学习目的性,从而养成更具有专业化跨文化能力的商务人才;另一方面,在企业角度,要加大对人才跨文化传播能力培养的重视,才能更好的发挥出专业人才的效果,引进东道国人才或聘请当地团队,结合品牌活动进行参考与策划(许晖等,2020)。奢侈品牌在结合当地文化进行宣传的时候,需要对目标国家文化和制度进行充分深入的了解;同时要打造高度本土化的广告和品牌文案,并通过聘请当地相关团队小范围测试,得到当地团队的认可以后才可以大范围的传播,这样才能减少跨文化传播中的矛盾和隔阂(赵怡乔,2020)。

4.4 降低社会化媒体传播失误,构建良性互动

与传统的传播方式相比,社交媒体可以建立起与消费者沟通的直接渠道,也更容易获得有效的传播效果;但是社交媒体上的传播也容易放大错误,对错误的容忍度很低,所以难度也更大;加之民众容易被网络媒体的意见领袖易所裹挟,往往不明就里就加入声讨和抵制。为了减少不必要的负面舆论,国际品牌在社交媒体上的跨文化品牌传播更需要文化融合意识,寻求有效手段避免极端跨文化冲突。奢侈品牌难以控制舆论的发展方向,纵观例如杜嘉班纳、范哲思等重大跨文化冲突事件,无不是在冲突发生后,没有正确和及时在社交媒体平台进行积极和有效的沟通与回应,才造成非常严重的损失。所以奢侈品牌要反思社交媒体的“双刃剑”效应,重视消费者的诉求,不能在社交媒体上进行文字游戏,才可以减少负面舆论造成的影响。

此外,除了突发性事件,国际奢侈品牌在社会化媒体日常的运营和管理上,也需要加大投入和重视,做好日常公关活动,尤其是对社交媒体运营人员进行相应能力培训,避免因言论发表不当和运营操作不当,导致国际品牌在东道国传播的危机事件。因为全球化发展,也使得产品可替代性升高和消费者的忠诚度降低,奢侈品牌在新兴市场的热度逐步会降低;如何在中国这样的新市场,建立与消费者的良性互动关系,已成为品牌在中国能否持续发展的关键,消费者在社交媒体如此发达的时代可以第一时间感受品牌方的真诚(李登峰等,2020)。

社交媒体以及千禧一代消费者的崛起,带来了奢侈品行业的民主化,迫使奢侈品牌改变他们的产品和传播策略,以适应这种变化。例如,2015年古驰开启的品牌形象重塑就是面对变化而转型的教科书级案例,古驰创意总监米开理认为,是数字媒体激发了品牌的创意与活力,也为古驰全新的视觉形象提供了全触点展示平台。得益于近年来在Instagram Facebook等全球社交媒体平台上,多样而密集的数字营销活动,2017年古驰被评为全球数字指数最高的奢侈品牌。当下,古驰正在计划开设线上客户服务平台,以满足5G时代数字化客户的需求(谢宏兴,2020)。

4.5 关注消费者价值追求,提高文化融合主动性

在社会化媒体时代,消费者的自主权和话语权不断上升,过去以传者为中心的理念已逐渐转变为以受者为中心,消费者在消费过程中的价值追求应当被国际品牌重视,且在制定品牌战略时,将其放置在比过去更为重要的位置。奢侈品牌由于其价值远高于一般商品,如果远高于普通商品的价格未能得到同等的优质服务或产品回报时,消费者当然会毫不犹豫选择放弃,或者在设计媒体上宣泄自己的负面情绪。所以

长期依赖于曝光度提升品牌形象的奢侈时尚品牌，也无可避免地容易成为关注的焦点。因此，奢侈品牌在跨文化传播实践中，应该了解并尊重全球消费者不同的精神文化与价值追求，使自己品牌的产品与价值观契合全球市场的共识，才能实现价值最大化的体现，也才能使得自己的产品会无国界的受欢迎。重视消费者的各方面的诉求与关切，尽量引发情感共鸣，才对品牌有更好的传播和市场拓展。

参考文献

1. 前瞻经济学人(2020a)。预见2021年中国奢侈品产业全景图谱。前瞻产业研究院。
2. 前瞻经济学人(2020b)。2020年中国奢侈品行业发展现状分析—市场率先回暖。前瞻产业研究院。
3. 徐明阳、苏平(2009)。跨文化冲突—全球化时代跨国公司危机频发的独特温床。商场现代化，8，10-12。
4. 宁薇、谢易宏(2019)。伦理视域下的跨文化传播冲突：原因探析与化解策略—以杜嘉班纳辱华事件为例。新闻传播，17，24-26。
5. 张周洲(2020)。文化折扣与文化增值：对外文化传播中博弈分析。新闻知识，12，40-44。
6. 姚曦、王佳(2014)。国际品牌跨文化传播的影响因素模型与提升路径—一项基于扎根理论的探索性研究。新闻与传播研究，21(3)，34-51+126-127。
7. 姚曦、王佳(2016)。国际品牌的跨文化传播模式探析：基于文化冲突的视角。广告大观(理论版)，3，76-84。
8. 张琚洁(2021)。浅析网络环境下的“沉默的螺旋”及“反沉默的螺旋”现象—以钟美美爆红事件为例。视听，3，175-177。
9. 汤子璇(2020)。数字时代奢侈品牌形象重塑及其启示研究(未出版之硕士论文)。上海：华东师范大学。
10. 郑晶晶(2020)。国际商务专业人才跨文化能力的生成与培养路径。老字号品牌营销，10，101-102。
11. 许晖、王亚君、单宇(2020)。“化繁为简”：跨文化情境下中国企业海外项目团队如何管控冲突？管理世界，36(9)，128-140+185+141。
12. 赵怡乔(2020)。国际品牌基于社交媒体的跨文化传播研究。现代商贸工业，41(2)，49-50。
13. 李登峰、陈李媛、杨莲(2020)。跨文化传播视域下国际品牌的危机弥合策略。科技传播，12(13)，48-49+111。
14. 谢宏兴(2020)。基于品牌文化视角下的奢侈品艺术营销策略—以古驰 Gucci 时装品牌为例。现代营销(经营版)，9，174-175。

收稿日期：2021-05-31
责任编辑、校对：庄斯淇、张颖