



纺织服装高等教育“十一五”部委级规划教材

现代品牌服装企业运作

顾朝晖 主编

XIANDAI
PINPAI FUZHUANG
QIYE YUNZUO



東華大學 出版社



纺织服装高等教育“十一五”部委级规划教材

教材名称：现代品牌服装企业运作

现代品牌服装企业运作

顾朝晖 主编

東華大學 出版社

图书在版编目(CIP)数据

现代品牌服装企业运作/顾朝晖主编;齐静,张中启,郑艳编.

—上海:东华大学出版社,2010.4

ISBN 978-7-81111-692-2

I. ①现… II. ①顾… ②齐… ③张… ④郑… III. ①服装
工业-工业企业管理 IV. ①F407.866

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2010)第 062291 号

现代品牌服装企业运作

顾朝晖 主编

东华大学出版社出版

上海市延安西路 1882 号

邮政编码:200051 电话:(021)62193056

新华书店上海发行所发行 苏州望电印刷有限公司印刷

开本:787×1092 1/16 印张:15.25 字数:290 千字

2010 年 7 月第 1 版 2010 年 7 月第 1 次印刷

ISBN 978-7-81111-692-2/F · 034

定价:29.00 元

前言

根据高等学校服装专业教学需要,我们总结了多年教学经验,参阅了国内外大量资料,编写了本教材。

本教材以服装商品的物流为主线,提出了现代品牌服装的基本概念,针对现代品牌服装企业,分析其运作过程中所包含的各个环节,总结现代品牌服装企业运作的各个环节内容及管理方法。本教材还包含现代品牌服装企业生产管理运作,现代品牌服装企业经营方略与战略,现代品牌服装企业目标市场营销和管理,现代品牌服装工业设计与生产作业管理,现代品牌服装企业财务与财务管理,现代品牌服装企业销售管理的内容和方法等内容。本教材为学生今后进一步学习服装品牌策划以及服装企业数字化管理等专业课知识奠定了一定的基础。

本书内容理论结合实际,具有可操作性,专门针对现代品牌服装企业进行分析研究,可作为服装设计与工程专业的专用教材,也可作为服装品牌企划、设计、经营和管理等从业人员的参考用书。

本教材由西安工程大学顾朝晖任主编。第一章、第四章、第六章由顾朝晖编写,第二章由西安工程大学齐静编写,第三章、第五章由泰山学院张中启编写,第七章由中原工学院郑艳编写。顾朝晖负责编写大纲和修改定稿。感谢山东如意科技集团为本书的编写提供参考资料。

书中不足之处在所难免,敬请读者批评指正。

编者

2010年3月

目录

.....

第一章 现代品牌服装概论 / 1

第一节 品牌的涵义和作用 / 1

第二节 服装品牌的类型及构成要素 / 5

第三节 现代服装品牌的市场营销手段 / 10

第四节 现代品牌服装的命名策略 / 17

第二章 现代品牌服装企业生产管理运作 / 21

第一节 现代品牌服装企业生产管理的基本概念 / 21

第二节 现代品牌服装企业生产管理运作基础 / 25

第三节 现代品牌服装企业生产管理制度 / 49

第三章 现代品牌服装企业经营战略 / 103

第一节 经营战略基本概念 / 103

第二节 经营战略内容和基本特征 / 106

第三节 经营战略管理 / 108

第四章 现代品牌服装企业目标市场营销和管理 / 113

第一节 目标市场营销的基本概念 / 113

目 录

第二节 目标市场营销策略 / 118

第三节 市场定位 / 119

第五章 现代品牌服装工业设计与生产作业管理 / 129

第一节 服装工业设计的基本概念 / 129

第二节 现代品牌服装工艺流程与生产作业管理 / 135

第六章 现代品牌服装企业财务管理 / 162

第一节 财务管理的内容和职能 / 162

第二节 财务报表与财务指标分析 / 166

第三节 财务目标的预测与分析 / 178

第四节 现代品牌企业资产管理 / 185

第七章 现代品牌服装企业销售管理 / 195

第一节 现代品牌服装销售渠道 / 195

第二节 服装销售分析 / 202

参考文献 / 236

第一章 现代品牌服装概论

第一节 品牌的涵义和作用

一、品牌的定义

1. 品牌的起源

品牌(brand)一词源于挪威语“烧”，意为在家畜身上烙烧印记。远古时代的中国就已出现了在陶器、青铜器、玉器及其它生活用品上刻画标记，以示产地、品号、归属。14世纪的欧洲，出现了把业者的个人标记作为行业协会追究处罚伪劣物品的管制手段。到了20世纪，美国经济的突飞猛进带来了大批量销售的经营革新，不仅出现了市场营销的概念，也促成并发展了以差别化为代表的市场竞争。

2. 品牌的定义

市场营销专家菲利浦·科特勒博士说过“品牌”是一种名称、术语、标记、符号或图案，或是它们相互结合，用以识别某个消费者或消费群的产品或服务，并使之与竞争对手的产品或服务相区别。

所谓品牌是制造商或经销商加在商品或劳务上的、用于区别其它竞争的标志，是一个名称、术语、符号、标记，或是这些因素的组合。在一定程度上，它是消费者根据不同的需求去选择不同商品或服务的凭证和依据，具有便于消费者识辨的功能。品牌的法律用语为商标，品牌是关于卖主的一个商品、商品族以至全部商品的独特性的表示。品牌名称是品牌中可以称呼的部分，其基本功能是把不同的产品区别开来，防止发生混淆，便于消费者选购。品牌标志是品牌中易于识别但不能用口语称呼的部分，包括符号、颜色、图案等，并受到法律保护。

通过品牌的基本含义可以知道品牌的基本功能是用于区别不同的企业，而它的内容又关系到企业所提供的产品特征和服务以及相关的承诺。从它的含义上分析，服装品牌的内涵应该包括它所代表的企业文化、产品个性和服务水平，从根本上讲，品牌的核心内涵就是它所具备的一种能够被顾客所认同的价值。

“Chanel”的标志就像夏奈尔所设计的女装一样简洁大方，线条流畅。抛弃繁琐装饰，追求精致简洁，崇尚独立个性，是“Chanel”永恒不变的形象。见图1-1。



图 1-1 Chanel 品牌标志

“古今胸罩”的标志却另有一番天地，它将文字与图案联结在一起，红色作为底色象征女性独特的热情奔放与美丽娇媚；浅色的形象标志勾勒出女性的曲线美，造型优美，影射出女性的温婉与阴柔之美，是一个很有特色的标志。见图1-2。

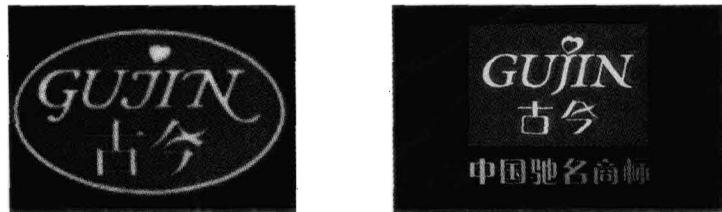


图 1-2 古今内衣品牌标志

二、品牌的构架

1. 品牌的构架

品牌的构架由三个层次组成，见图1-3所示。首先，作为物质存在的产品本身是品牌的核心层，包括质量、性能、尺寸、价格等商品的一般属性；其次，由产品名称、品牌的标志符号、造型设计等构成中间层；再次，是外表层，也就是品牌形象层，包括消费者对品牌的认知程度、信任程度、价值评定等品牌形象的价值部分。三层相互依托，层层递进，如果说核心层是基础，中间层是桥梁，那么作为外表层的品牌形象则是目标。只有达到了这个层面，服装的附加

价值才能显现出来。那些被目标消费群乐于接受从而使产品利润最大化的附加价值正是与这一层面共生的。

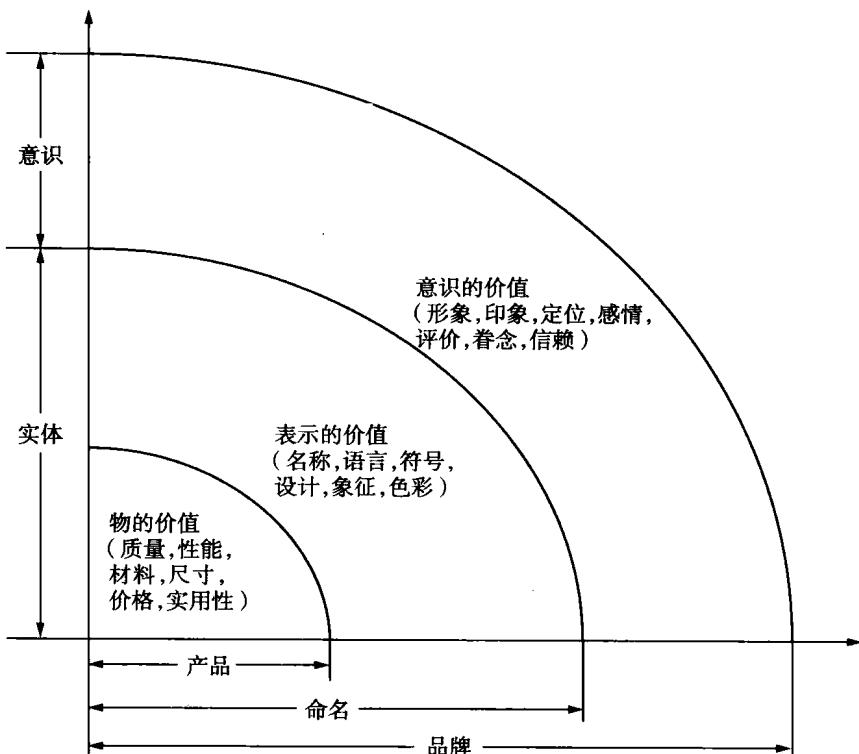


图 1-3 品牌的构架

2. 品牌价值的提升——品牌向外层的延伸

市场营销的目标之一是培养在消费者意识上具有价值的品牌，要把品牌往其内涵构架高层次上引导，没有意识（文化）价值的品牌商品只是一个独立的产品。从商品拥有意识的价值开始将逐渐过渡到最终的概念化、象征化，并与商品相分离而形成独立的价值。

当一个服饰品牌成功地树立了自己的形象，就会对它的顾客形成一定的影响力，并且，随着品牌层次的提升，这种影响也会随之加大。一旦形成这样的局面，一个品牌的目标顾客就会以这个品牌作为选择的对象。如果某一个品牌只有一种或几种产品，那么它的忠诚顾客就不能有更多的选择，就会有失去目标顾客的危机，从而造成不可弥补的损失。在可能的情况下，一个成熟的品牌必须选择品牌延伸策略，即通过建立分品牌或扩大产品线，为它的顾客提供更为全面的产品和服务，以此来维持与顾客长期的关系，稳定自己的市场地位。

品牌延伸应该有明确的目的性,不能为延伸而延伸;在实施过程中,必须遵循品牌发展的内在规律,始终坚持以顾客为中心的原则。

三、品牌的作用

1. 识别作用

产品及其生产企业种类繁多,千差万别,品牌作为识别标志可以明确区分厂商和产品的优劣,这对于维护企业声誉、抵御伪劣冒牌行为和保持厂商正当合法权益有重要作用。品牌同时使消费者易于辨别所需的产品和劳务,便于挑选和购买。

2. 增值作用

好的品牌一旦在客户心目中树立了良好的形象和声誉,会大大提高商品的附加价值,甚至品牌价值会大大提高产品自身的价值。品牌有助于产品增进市场份额,引起消费者重复购买,有助于控制和占领市场,保障产品不被其它同类产品所代替。

3. 装饰作用

在产品货真价实、款式新颖、功能齐全的基础上饰以美观精致的品牌标志,可以大大美化商品,刺激客户的购买欲望。

4. 促销作用

当一种品牌扬名之后,品牌就成为一种有效的广告,会在市场广泛传播,诱导人们竞相购买,甚至达到认牌不认物的作用。

5. 竞争作用

叫得响的品牌依赖于过得硬的产品质量,品牌商品诱惑力刺激企业创名牌、争名牌,促进企业提高管理水平,用更先进的技术、更高超的质量和更全面的服务在市场上树立良好的形象,增强市场竞争力。关于企业竞争的变化,见表 1-1 所示。

表 1-1 企业竞争的变化

	竞争对手	评价基准	竞争力
以往	同行其它企业	销售额,占有率	量/力,财
现在	消费者	满足度,忠诚度	质/智慧,创意

四、品牌的价值

1. 名誉价值

名誉价值是指企业通过积极运作,如果取得消费者的一致好评,即获得了好的口碑。也就是代表企业获得了一个很好的市场,在运作过程中取得了成功。

2. 经济价值

经营品牌的意义在于它能创造一种附加价值,从而使产品增值,得到消费者的高度认同并使他们追求这种附加价值,得到消费者信任的品牌通常可以以较高的价格来销售,实现品牌价值。

3. 权力价值

注册品牌得到法律保护,其转让是一种有偿的资产转移。

4. 艺术价值

成功品牌必须融入艺术因素才能赢得持续不断的忠实消费者。

五、品牌战略的优缺点

品牌战略的优缺点见表 1-2 所示。

表 1-2 品牌战略优缺点对比表

优 点	缺 点
能增加附加价值	必须有一定销售量
对市场目标特定化	开发与培育要花时间与成本
可以稳定顾客	顾客面受到限制
与长期的经营稳定相联系	不能避免陈腐化、老朽化
可以经营分散成本	在行业内易引起同类相食
能推出差别化	难以集中企业全体力量

第二节 服装品牌的类型及构成要素

一、国内服装品牌的分类

- ① 基于知名度:如“名牌”、“著名品牌”。
- ② 基于品牌来源:如“本地品牌”、“外地品牌”、“国外品牌”。
- ③ 基于服装品牌特征:如“男装品牌”、“女装品牌”、“中性品牌”。
- ④ 基于加工特征:如“量身定制品牌”、“成衣品牌”。

二、法国女装品牌的分类

1. 高级女装(Haute Couture)

高级女装起源于 19 世纪 60 年代,以高度创意、量身定制为特点;高级女装必须具备法国工业部属的高级女装协会的审定资格,有着极为严格的条件。

如：必须为设计师品牌，每款服装件数极少且基本都是手工完成；参加高级女装协会每年两次的时装展示活动。目前只有十几家品牌拥有此项殊荣，如克里斯汀·迪奥(Christian·Dior)、夏奈尔(Chanel)等。

表 1-3 法国高级女装品牌

序号	中文品牌	英文品牌
1	皮埃尔·巴尔曼	Pierre Balmain
2	皮尔·卡丹	Pierre Cardin
3	卡纷	Carven
4	尼娜·里奇	Nina Ricci
5	让·路易·谢瑞	Jean Louis Scherre
6	纪梵希	Givenchy
7	纪·拉罗什	Guy Laroche
8	伊夫·圣·洛朗	Yves Saint Laurent
9	伊曼纽尔·温加罗	Emanuel Ungaro
10	克里斯汀·迪奥	Christian Dior
11	克里斯汀·拉克鲁瓦	Christian Lacroix
12	夏奈尔	Chanel
13	森英惠	Hanae Mori
14	路易·费罗	Louis Feraud
15	拉考耐特·海曼特	Lecoanet Hemant
16	帕克·拉邦纳	Paco Rabanne
17	拉皮迪斯	Lapidus
18	多浪迪	Torrente

2. 高级成衣(Couture Ready-to-Wear)

融合高级女装的艺术创造性和成衣的批量生产性，这一层次的出现带动了成衣业的发展。高田贤三(Kenzo)、唐娜·卡兰(Donna·Karan)等都属该类品牌的佼佼者。世界高级成衣品牌见表 1-4。

3. 成衣(Ready-to-Wear)

机器化大批量生产的品牌，其中也不乏名牌，如贝纳通(Benetton)、里兹·克来本(Liz·Claiborne)、鳄鱼(LACOSTE)等。

意大利、英国采用了和法国相类似的划分，只不过将类似“高级女装”的服装称为“高级时装”。

表 1-4 世界高级成衣品牌

序号	中文品牌	英文品牌	国别
1	切诺蒂 1881	Cerruti 1881	法国
2	巴黎世家	Balenciaga	法国
3	卡尔·拉格菲尔德	Carl Lagerfeld	法国
4	让·保罗·戈尔捷	Jean Paul Gaultier	法国
5	克洛耶	Chloe	法国
6	库雷热	Courreges	法国
7	高田贤三	Kenzo	法国
8	浪凡	Lanvin	法国
9	蒂埃里·穆勒	Thierry Mugler	法国
10	蒙塔纳	Montana	法国
11	爱马仕	Hermes	意大利
12	罗米欧·吉利	Romeo Gigli	意大利
13	克里琪亚	Krizia	意大利
14	贝博洛斯	Byblos	意大利
15	芬迪	Fendi	法国
16	瓦伦蒂诺	Valentino	法国
17	范思哲	Versace	法国
18	普拉达	Prada	法国
19	詹弗兰科·费雷	Gianfranco Ferre	法国
20	拉夫·劳伦	Ralph Lauren	美国
21	唐娜·卡兰	Donna Karan	美国
22	卡尔文·克莱恩	Calvin Klein	美国
23	雅格狮丹	Aquascutum	英国
24	耶格	Jaeger	英国
25	巴宝莉	Burberrys	英国
26	保罗·史密斯	Paul Smith	英国
27	三宅一生	Issey miyake	日本
28	山本耀司	Yohji Yamamoto	日本
29	像个男孩	Comme Des Garcons	日本
30	波士	Hugo Boss	德国
31	艾斯卡达	Escada	德国

三、日本服装品牌的分类

日本服装品牌按商品的流通状况及运营特征进行分类如下：

1. 国际品牌(International Brands)

具有国际声誉，在多国都有销售。这样的品牌多在 VOGUE、BAZAAR、COSMOPOLITAN、ELLE 等权威服饰报刊登载广告。

2. 特许品牌(Licensed Brands)

通过与知名的品牌签订契约,支付使用费获得经营许可的名牌。

3. 设计师品牌(Designer Brands)

多以创牌时的设计师姓名为品牌名,由知名设计师领衔经营设计,强调设计师的声望。但设计师品牌并非都冠以设计师的姓名,如日本川久保玲的服装品牌名为“像个男孩”(Comme Des Garcons);同时设计师品牌服装也并非全由冠名设计师本人设计。

4. 民族品牌(National Brands)

服装生产企业经营的商品品牌销售范围及影响遍及全国。

5. 零售商(企业)品牌(Private Brands)

大型零售商拥有且有特定的零售渠道所经营的品牌。

6. 店家品牌(Store Brands)

通常是规模较小的零售商店经营的品牌。其雏形可以认为是成衣工业时期之前的那种“前店后厂”式服装加工销售。

7. 个性品牌(Character Brands)

商品的个性化特征明显,具有强烈差别化形象意识的品牌。个性品牌和设计师品牌共性颇多,常被结合起来称为 D&C (Designer & Character Brand) 品牌。

四、服装品牌的构成要素

服装品牌的构成要素是指形成品牌特征、涵盖品牌特性的一些基本项目。

服装品牌构成要素模式示例:

(一) 日本服装品牌构成要素

(1) 品牌名称: TAKADA KENZO(高田贤三)

① 品牌年销售额: 8.08 亿日元

② 品牌类型区分: 海外合作(法国)

③ 服装品类: 茄克、外套、连衣裙、运动服、衬衫、女衫、羊毛衫、裙子、裤子、体恤、包、帽子、泳装、袜子

④ 目标消费群: 3~12岁男女儿童(穿着时髦,讲究打扮的 20~30岁的母亲的孩子)

⑤ 商品特征: 与巴黎的高田贤三合作经营的品牌,涵盖从上学服装到外出的整体服装

⑥ 材质: 机织物 60%, 针织物 40%

⑦ 尺寸: 95 cm、100 cm、110 cm、120 cm、130 cm、140 cm、150 cm

⑧ 中心价格(日元): 茄克 10 000~20 000 外套 19 000~30 000
 连衣裙 6 000~14 000 衬衫 5 000~13 000
 羊毛衫 98 000~20 000 袜子 58 000~15 000
 运动服 38 000~16 000

⑨ 销售渠道: 百货店 70%, 专卖店 30%

(2) 公司名称: RAYIKA

(3) 公司法人代表: 伊藤智教

(4) 公司年销售额: 363 亿日元

(5) 公司总部地址: 大阪市住三江区南巷北 1—×—××

(6) 公司总部电话: (06)(614)311×××分社营业所转(03)(014)×××

(7) 公司注册登记号: DOS—××××

(二) 韩国服装品牌构成要素

(1) 品牌名称: TOMKID

(2) 品牌类型: 童装

(3) 注册地: 韩国

(4) 创始人: 韩国 TOMBOY 知名的星都公司, 于 1984 年推出

(5) 商品品类: T 恤、长裤、大衣、西服上衣、茄克、裙子

(6) 目标消费群: 想把孩子装扮得漂亮帅气、高贵、健康的人群; 活泼、个性强的男孩、女孩(幼儿园学生/小学生)。儿童 6~11 岁, 幼儿 2~5 岁

(7) 品牌理念与商品特征: 意大利风格的感性休闲童装, 具有干净、可爱、休闲的感觉, 追求雅致与豪华。黑白为主, 灰色为辅, 春天以米黄色, 夏天以蓝色, 秋天以米黄色、棕色, 冬天以红色为基调, 以及采用季节的流行色作为点缀

(8) 营销特征: 百货店 42 家, 特许店 61 家

(9) 总销售额: 3.3 亿人民币

(三) 国内服装品牌构成要素

(1) 品牌名称: 百灵鸟

(2) 注册地: 中国上海

(3) 创始人: 设计师群

(4) 目标消费群: 2~14 岁儿童, 主要是 2~7 岁幼童

(5) 品牌理念与特征: 崇尚设计领先、面料领先、功能领先的宗旨, 以国际流行的米色、灰色、高纯度色彩等有彩色和无彩色排列组合, 追求一种素雅、童真、活泼的设计风格。主要采用梭织面料, 广泛满足各年龄段儿童的需求, 使每位消费者不必为儿童的美丽天真付出过高的代价

- (6) 商品品类：童装
- (7) 材质：机织物为主
- (8) 主导产品的价格：春夏产品 50 元左右，秋冬产品 80~100 元
- (9) 营销特征：主要是以联销、代销为主，远销美国、加拿大、日本、澳洲等
- (10) 联系地址，公司名称：上海光明制衣有限公司 上海长宁路×××号
电话：021-××××××××
传真：021-××××××××

第三节 现代服装品牌的市场营销手段

一、品牌的市场营销手段

现代营销一般从产品(Product)、价格(Price)、地点(Place)、促销(Promotion)四个方面着手，人们通常称为“4P”。在每个“P”之下，都包含各种不同的变量，企业可以根据目标市场的需要，决定自己的产品结构，确定产品价格，选择分销渠道和促销方法等。

- 1. 产品(Product)
包括品质、形状尺寸、品牌名称、包装、品质保证、服务水准。
- 2. 卖场(Place)
包括流通渠道、流通区域、零售店分布、库存量、保管场所、运输手段。
- 3. 促销(Promotion)
包括广告、人员推销、销售推广、公共推广。
- 4. 价格(Price)
包括价格水平、折扣率、支付条件。

二、品牌的市场营销组合

概括地说，品牌的市场营销组合就是针对品牌所设定的目标市场顾客按品牌理念进行最适合的“4P”组合。

营销组合是企业的综合营销方案，即企业根据目标市场的需求和自己的市场定位，对自己可控制的各种因素(产品和服务、价格、渠道、促销等)的优化组合和综合运用，并使它们协调配合，扬长避短，充分发挥其优势，以取得更好的经济效益和社会效益。它体现了现代市场营销观念中的整体营销思想。

例如，商品的品质与价格的战略组合形式如表 1-5 所示。

表 1-5 商品品质与价格的营销组合战略

		商品价格		
		高价位	中价位	低价位
商品品质	高品质	Premium 战略	Penetration 战略	Super Bargain 战略
	中品质	Over pricing 战略	Average Quality 战略	Bargain 战略
	低品质	Hit End Run 战略	Short Goods 战略	Cheep Goods 战略

- ① Premium(溢价)战略：高品质的商品以高价位销售。
- ② Over Pricing 战略：中品质的商品以高价位销售。
- ③ Hit End Run 战略：低品质的商品以高价位销售。
- ④ Penetration 战略：高品质的商品以中价位销售。
- ⑤ Average Quality 战略：中品质的商品以中价位销售。
- ⑥ Short Goods 战略：低品质的商品以中价位销售。
- ⑦ Super Bargain 战略：高品质的商品以低价位销售。
- ⑧ Bargain 战略：中品质的商品以低价位销售。
- ⑨ Cheep Goods 战略：低品质的商品以低价位销售。

三、案例分析

耐克 (Nike)

爱好体育运动的人们，特别是活泼好动的年轻人，对于“耐克”品牌的运动衣、运动鞋都非常熟悉和喜爱，实际上耐克品牌从诞生至今，只有短短三十几年的历史。

1962 年，美国尤金市几个人组建了蓝绶带体育用品公司。1971 年末，蓝绶带体育用品公司改名为耐克股份公司。1992 年，公司资产由创业时的 1 100 美元，发展到 34 亿美元。2000 年，耐克公司的销售额达到 94.9 亿美元，品牌价值 75.89 亿美元，居全球最有价值品牌第 34 位(据美国《商业周刊》2001 年数据)。耐克公司以运动服装、服饰、运动鞋、背包等为主要产品，在强手如云的商界开创出自己的名牌产品，并行销全球，发展成为享誉世界的跨国公司。

1. 品牌来源

“NIKE”来自于希腊胜利女神“奈基 NIKE”的尾音，意为无往不胜。这一品牌名称简短、易读、易记，发音响亮，其来源又使人们产生无往不胜的联想，中文译名“耐克”也使人想到经久耐用，克敌制胜。耐克以飞行符号“√”(SWOOSH，意为“嗖的一声”)作为公司的 CI 标志，醒目独特，与产品特性非