

服装商品企划学

— 服装品牌策划

李俊 王云仪 等编著



中国纺织大学出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

服装商品企划学 / 李俊等编著.

- 上海: 中国纺织大学出版社, 2001. 1

ISBN 7-81038-313-2

I. 服… II. 李… III. 服装 - 商品 - 商业经营 - 研究

IV. F724.783

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2000) 第 53240 号

责任编辑 张 煜

版式设计 王云仪

封面设计 傅嘉雄

服装商品企划学——服装品牌策划

李 俊 王云仪 等编著

中国纺织大学出版社出版

(上海市延安西路 1882 号 邮政编码: 200051)

新华书店上海发行所发行 上海书刊印刷有限公司印刷

开本: 787 × 1092 1/16 印张: 32.5 字数: 600 千字

2001 年 2 月第 1 版 2001 年 2 月第 1 次印刷

印数: 0001-2000

ISBN 7-81038-313-2/F · 35

定价: 88.00 元

版权所有 侵权必究

内容提要

本书是国内第一本系统论述服装品牌策划的理论著作,填补了服装商品企划学作为一门交叉学科在我国服装领域的空白。它以服装商品的市场流动为主线,对服装商品企划的内涵实质、品牌战略、操作流程、案例剖析、组织运营、评估诊断等内容进行了全面阐述。核心部分是结合国外最新技术和成功经验,完整地提出了一套创设服装品牌行之有效的模式:服装品牌的命名→目标市场的设定→环境分析与流行预测→品牌理念风格设定→服装总体设计→服装品类组合构成→服装销售策略。书中例举了一些国内外服装品牌的生动案例,同时包含整套服装品牌策划的详细表格。全书结构严谨清晰、内容丰富新颖、实用性强;理论联系实际、富有可操作性。该书专门针对服装品牌的商品企划,不但可作大专院校服装设计与工程专业的教材,也是服装品牌策划、设计、经营和管理等从业人员不可或缺的业务指南。

作者简介

李俊，副教授，服装学领域国内培养的首位博士，东华大学服装设计与工程系副系主任。主要从事功能服装研制与服装舒适性的研究，以及服装商品企划等方面的工作。在日本期间，通过日本文部省的服装商务策划能力资质认证。

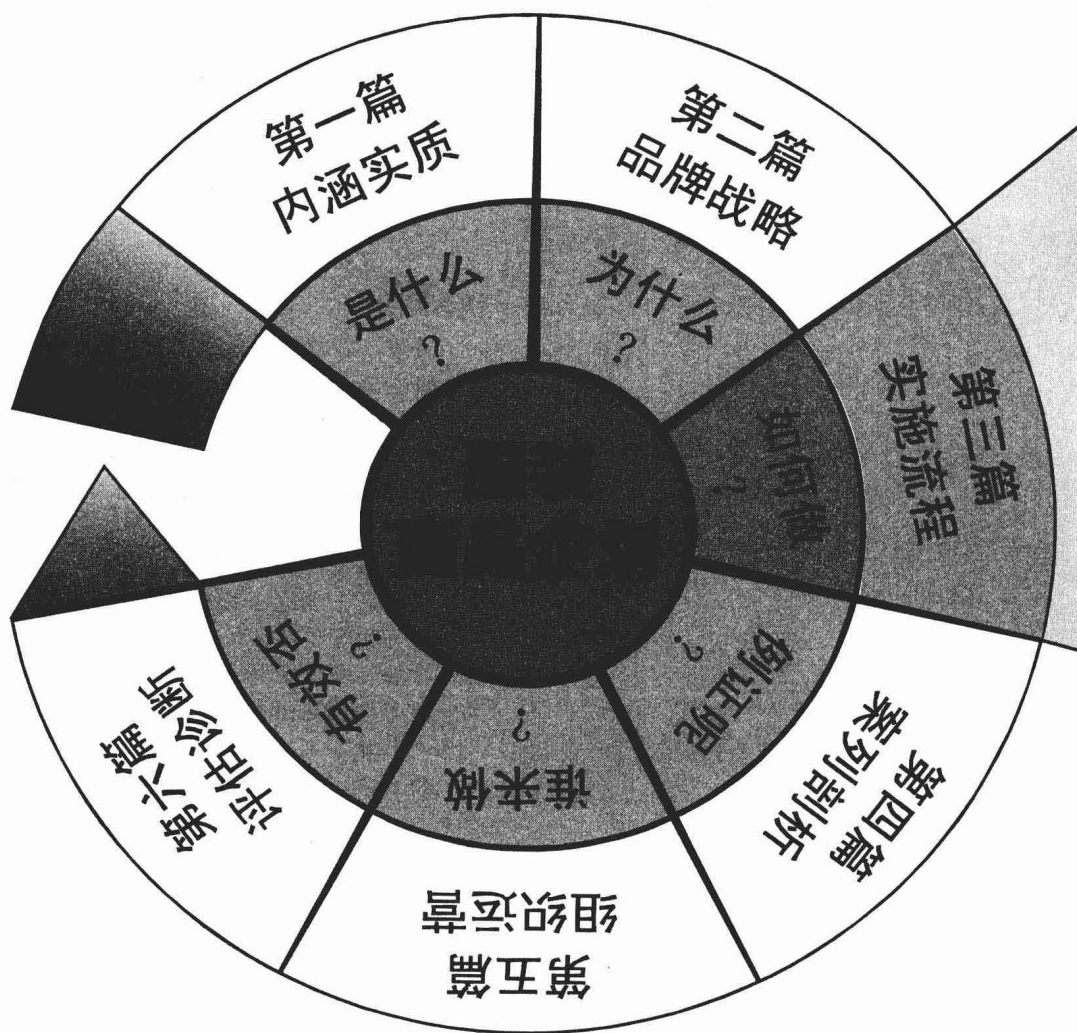
为大学研究生和本科生主讲服装舒适性、特种服装设计、服装市场营销学、服装商品企划学、服装材料学、试验设计与多变量分析等课程。

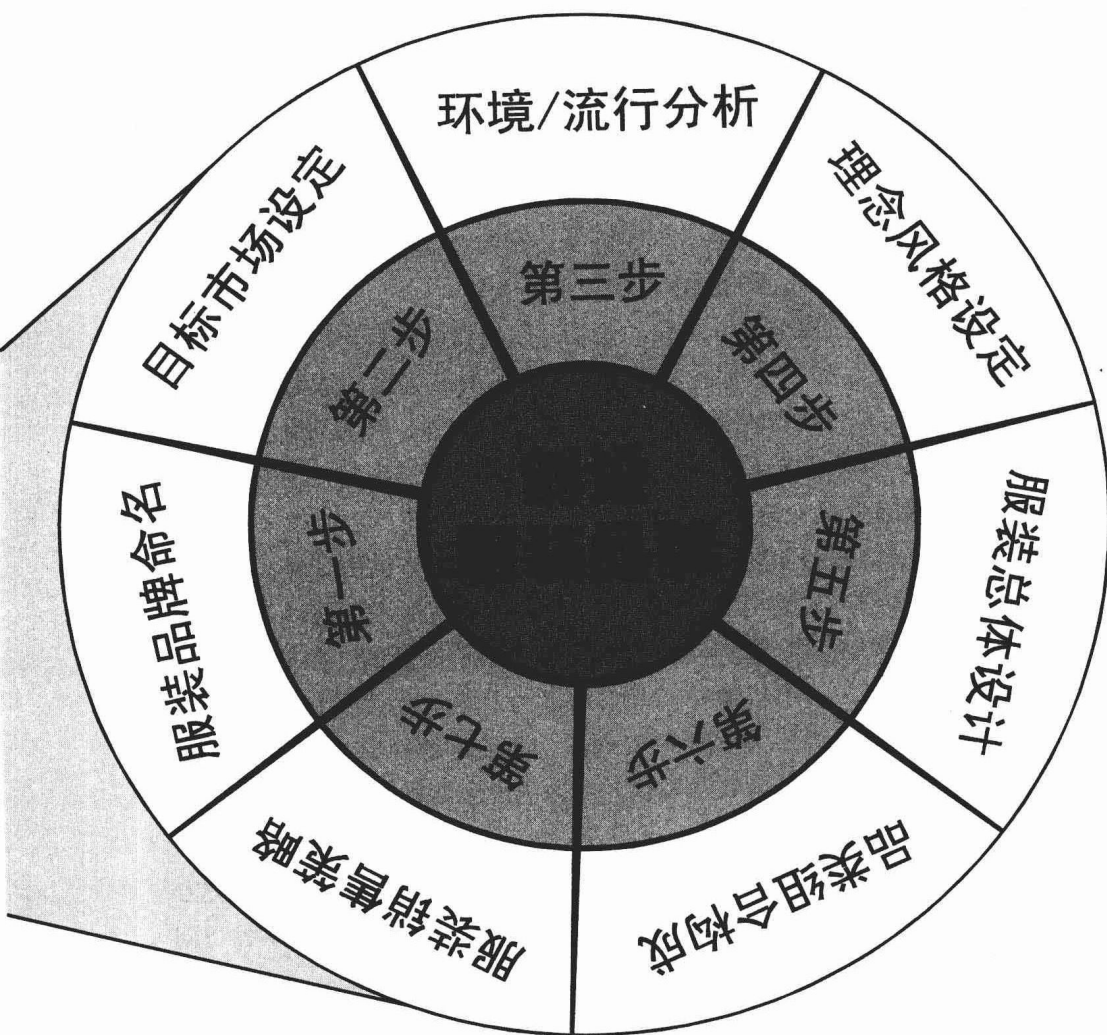
在科研上承担过国防科工委、上海市教委数十项攻关项目，如与我国载人航天计划相关的“航天服试验暖体假人研制”、“航天服手套限制层研制”等。其中多项成果被上海市教委等组织鉴定为世界先进水平。先后三次荣获省（市）部级科技进步奖。

在英国《J. T. I.》等国内外核心刊物上发表了数十篇学术论文。多篇被《S. C. I.》、《E. I.》和日本《科学技术文献速报》收录。论文《Wetness Comfort of Fine Denier Polypropylene Knitted Fabrics》作为中国大陆地区唯一代表，参加英国第77届世界纺织学术会议。曾获中国纺织工程学会陈维稷优秀论文奖、上海市青年优秀科技论文奖等多项奖励。

为《中国现代科学全书（服装卷）》主要撰稿人之一、《服饰词海》的分篇主编；参与编著《纺织词海》等。

立足商品企划





策划服装品牌

序 一

“品牌是命牌”，国内服装企业面临蜂拥而入的国外品牌的严峻挑战，纷纷向市场推出自己的品牌。但“品牌非拚盘”，由于对服装品牌策划管理体系认识与运营上相对的滞后，国内服装品牌在商品企划构成上较为混乱，往往在低价位上竞争。

服装不仅是一种有使用价值的商品，更是一种体现着装者个性与价值观的载体。服装商品是品牌理念的物化，具有很强的社会渗透作用。创建既能切合消费者生活方式并张扬其个性与审美品味，又有高附加价值的品牌是服装业重组和发展的关键。

当前，业界人士正在实践中致力于服装品牌工程，策划并组织商品生产。服装商品企划的核心就是策划、创设与运营服装品牌，关键是充分考虑服装的商品属性。服装商品企划不是从物品自身来发挥和展开，而是将消费者作为原点加以发挥和展开。服装品牌企划的关键在于创造新的时尚和生活方式。因而服装商品企划就是以所处的时代为背景，将某种文化加以商品化的一个过程。这是服装商品企划的指导思想。

在美国、日本等服装业界运转良好的服装商品企划体系催生了大量个性化品牌，成为品牌创设模式的主流。在著名的美国纽约时装学院(F. I. T.)和日本文化服装学院，都开设有“服装商品企划”专业。但从学科的角度，服装商品企划学作为服装领域的一门交叉学科，在我国尚属空白。《服装商品企划学》一书以服装商品的流动为线索，将以往相对被分割、彼此相对独立的服装设计学、服装材料学、服装生产管理学、服装市场营销学等贯穿起来，系统、完整地阐述了服装品牌的创建与运营的科学规律，成为国内服装领域品牌策划与商品企划方面的第一本理论著作。

本书几位作者都曾是我的博士(或硕士)研究生。李俊在功能服装研制和服装舒适性研究方面几近十年的努力，使他成为了服装领域国内培养的第一位博士。如今他又将在日本做访问学者期间对服装商品企划的研究成果，结合几位作者的经验和所学，成书出版，学以致用。

期待《服装商品企划学》能发挥理论先行的作用，指导服装品牌的创建与设计，推动对于能从事服装品牌商品企划的专业人才的培养工作。

张渭源

张渭源 教授

东华大学服装学院院长

中国服装设计师协会副主席

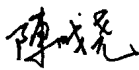
序 二

服装业在众多产业中独具特点：要求创造性的、感性的业务与严格的管理高度融为一体。但这两者通常难以共存。服装企业在品牌运营中需要频繁利用设计师的感觉或感性来决策判断；而事实证明，单纯依靠设计师的才能与经验，又难以确立产业的基磐。《服装商品企划学》是解决这一矛盾的方法论。

服装业的发展在各国都有共通性。初级阶段商品供不应求，从业者关心的是“如何制造产品”。发展到商品供大于求的时期，“如何推销产品”成为重点。针对在市场逐步成熟化、高感度消费者层形成之后的情势，《服装商品企划学》将视点前移到“如何满足消费者的生活欲求”，是一门论述企划这种载体的管理科学。

随着中国经济的进一步发展，服装业中具有高附加价值品牌的创建、企划工作，较之劳动密集型的缝制加工更趋重要。《服装商品企划学》立足于此，在吸收了其他国家先进经验的基础上，从商品企划的原理、实施步骤、运营体系、评估诊断等方面回答了“如何创设服装品牌”的问题。另外该书也在致力解决中国服装教育面临的一个新课题：培养不单具备商品企划与生产管理能力的，更能调查分析消费者愿望而形成商品理念、并使之具体商品化，同时还掌握丰富的市场知识的商品企划人员，以构建我国服装企业的人才高地。

本书作者之一王云仪是我和张渭源教授共同指导的在职博士研究生，她在服装企业多年的实践经验，也在本书中有所体现。希望书中所阐述的依靠组织化体系来创设、运营品牌的方法，能为中国服装企业活用：规范组织管理，促进国内服装品牌的良性发展。



陈成尧 先生

东方国际创业股份有限公司总经理

目 录

第一篇 服装商品企划的内涵实质	1
第一章 服装商品企划的方法论	2
一、引言	2
二、服装商品企划的概念	4
第二章 服装商品企划的原点与范畴	7
一、服装商品企划与消费者的关联	7
二、创·工·商的结合	7
三、服装商品企划的原点	8
四、服装商品企划的范畴	12
第二篇 服装商品企划的品牌战略	15
第一章 服装市场营销的基本原理	16
一、服装市场营销的基本原理	16
二、服装商品企划与服装市场营销的关联	27
第二章 服装商品企划战略的多极化	29
一、服装产业的情报媒体化趋向	29
二、高感度服装市场的成形和两极化	31
三、服装商品企划战略的多极化	34
第三章 服装商品企划的品牌战略	40
一、服装商品企划的战略选择	40
二、品牌的内涵与架构	43
三、服装品牌的分类	50
四、服装品牌的构成要素	55
五、创设服装品牌的商品企划流程	62
第三篇 服装商品企划的实施流程	65
第一章 服装品牌的命名	68
一、BI 计划	68
二、品牌的命名	69
三、不同情况下的品牌命名差异	71

第二章 目标市场的设定	72
一、目标市场设定及其总体过程	72
二、市场细分	73
三、目标市场的设定	101
四、市场定位与市场营销策略	108
第三章 环境分析与流行预测	125
一、情报信息活动的必要性	126
二、环境分析的范畴	126
三、环境分析的内容	127
四、情报获取	130
五、流行预测	134
第四章 品牌理念风格设定	143
一、国内对品牌理念认识的现状	143
二、品牌理念设定的前提	145
三、理念设定的必要性	146
四、品牌理念的细分评价体系	148
五、品牌理念设定的过程	159
六、品牌商品季节理念主题的设定	160
七、品牌理念的核检	163
第五章 服装总体设计	165
一、服装总体设计概述	165
二、廓型与细部结构设计	172
三、色彩企划	185
四、材料企划	207
第六章 服装品类组合构成	237
一、组合搭配原则	237
二、服装商品构成	241
三、服装规格尺寸设计	246
四、服装价格设定	251
五、服装设计与生产实施	262
第七章 服装销售策略	270
一、服装销售渠道及场所的选择	270
二、促销策略	281

三、零售促销战略·····	287
四、VMD 一视觉促销企划·····	293
五、商品企划与导购待客·····	314
第四篇 服装商品企划的案例剖析 ·····	321
第一章 服装商品企划立案的说明 ·····	323
一、D&C 品牌的启示·····	323
二、对应消费者群体细分化的商品企划体系·····	324
第二章 品牌“蓝贝壳”春夏季商品企划 ·····	326
一、目标市场设定·····	326
二、春夏季理念风格设定·····	334
三、春夏季商品构成·····	354
四、春夏季材料构成·····	364
五、春夏季促销策划·····	378
第三章 品牌“蓝贝壳”秋冬季商品企划 ·····	384
一、秋冬季商品企划·····	384
二、秋冬季理念风格设定·····	385
三、秋冬季商品构成·····	387
四、秋冬季材料构成·····	390
五、秋冬季促销策划·····	393
第四章 品牌“太阳诗”的商品企划案 ·····	395
第五篇 服装商品企划的组织运营 ·····	409
第一章 服装商品企划的组织运作 ·····	410
一、组织的概述·····	410
二、服装商品企划的组织构造·····	411
第二章 服装商品企划师的职能 ·····	424
一、服装商品企划师责任制·····	424
二、服装商品企划师的职能·····	426
第三章 服装商品企划过程的表格化管理 ·····	439
一、表格的作用·····	439
二、管理表格的体系·····	440
三、服装商品企划管理表格的具体内容·····	442

第六篇 服装商品企划的评估诊断	467
第一章 服装品牌的生命周期诊断	469
一、生命周期的概念	469
二、品牌生命周期的诊断划分	471
三、品牌生命周期各阶段的特性及核心营销战略	473
第二章 服装品牌的外效分析及诊断	476
一、品牌的外效分析	476
二、发现问题点	477
三、改善策略	478
四、品牌的出售或撤退	487
第三章 服装品牌的内因分析及诊断	489
一、服装品牌的内因分析	489
二、服装品牌诊断的过程	490
三、商品企划师职责完成度诊断	492
四、商品企划师类型诊断	494
五、服装品牌业绩诊断	496
参考文献	502
后记	503

第一篇

服装商品企划的内涵实质

第一章 服装商品企划的方法论

一、引言

服装商品企划学基于服装的商品属性来研究服装(品牌)的企划、设计、开发、运营规律的一门学科,解决“如何为消费者提供些什么”的问题

国内服装企业服装商品企划可归纳出几类情况

第一种类型的商品企划实施形式,依靠设计师的才能或感悟来进行前瞻性企划

简单地讲,服装商品企划学是基于服装的商品属性来研究服装(品牌)的企划、设计、开发、运营规律的一门学科,即如何企划服装商品。实际上,服装商品企划就是解决“如何为消费者提供些什么”的问题。服装商品,从服装生产经营企业的经济利益角度看,它是将企业最小的原始投资滚动成最大资金回报的载体;是小钱变大钱的魔方。从目标顾客的消费角度看,服装商品是承载时尚流行信息、生活方式与价值观念的媒体;是消费者自我实现、自我满足的手段。服装商品企划就是策划构筑这样的“载体与魔方”、“媒体与手段”,使企业获利、让顾客满意。

服装商品企划,包括市场的调研与流行信息的收集、服装产品的设计与生产、服装产品的流通与促销等,即与服装产品从车间缝制到卖场销售的整个流程相关的各个方面。不论是服装生产商或销售商,商品企划都是企业活动的核心内容。从这个意义上讲,任何服装企业客观上都要进行商品企划。国内服装企业的服装商品企划活动可归纳出以下几类情况:①通过设计师的原创构思实现;②通过与国外(或国内)品牌的联姻合作来取得新季节的商品款型;③通过对国外(或国内)的新潮品、畅销品进行剥样来组织生产,即实施“拿来主义”;④只生产多年不变的常规类(如正装等)产品。

第一种类型的商品企划实施形式,在国外为伊夫·圣·洛朗等高级女装品牌所采用。它们唯我是瞻,独自发布最新的时尚信息,引导流行。类似这种依靠设计师的才能或感悟进行前瞻性企划的国内服装企业并不鲜见。设计师的风格引领着品牌的风格。但国内这样的企业,往往会变形走样:如由于设计师的更替而使原来苦心营造的商品形象瓦解崩溃、难以维继;一些服装品牌的主设计师数度易人,品牌几经转型,通常不是夭折,便是淡出。这样既难以使品牌孕育高附加值,又难以培养目标顾客对品牌的忠诚度。服装商品企划若绝对维系于设计师的灵感,则企业的运

营稳定性较差。

第二种类型的商品企划实施形式是与国外名牌联姻、合作，这样既可以避免商品企划原创实施的高风险，又可以借助国外品牌的影响力，迅速渗透进市场。但这种坐享其成的商品企划体系往往要付出高昂的品牌租赁或特许费用，并且难以形成自己独立的鲜明的品牌或商品形象，结果往往是替他人做嫁衣。

第二种类型的商品企划实施形式是与国外名牌联姻、合作

第三种类型的商品企划实施形式依靠“拿来主义”进行服装商品企划。时尚也如一条河，其中流动的是潮流。从世界范围来看，巴黎、伦敦、米兰、纽约、东京处于上海、北京的上游；从国内范围来看，香港、上海、北京又处于其他城市的上游。具有商业价值的流行时尚往往是从上游地区流至下游地区。因此一些服装企业在企划下一季商品时，直接奔向时尚的上游地区，根据企业所处环境和企业理念购取样衣，再进行剥样生产。这种形式避免了商品企划原创设计的高成本，又降低了风险，可谓省钱省力；同时客观上也使流行信息、新型的生活价值观得到了传播与采用。其中购取样衣的往往是企业的决策者（如业务主管、副总经理等），他们购取样衣的过程其实就是商品企划的实施过程。可见，这样的“购衣人”的稳定性和其对企业状况的把握力，直接决定了企业商品形象倾向与投资回报率。另一方面，姑且不从商业法规与道德的角度讨论“拿来主义”商品企划是否妥当，单就“拿来主义”究竟还能“拿”多久而论，随着我国经济迅速发展，消费者日益成熟，当购衣择装更多从感性和独特的自身审美角度进行之时，“拿来主义”便会走到尽头。此时国内的上海等地区已从原来的时尚传播的中游位置上升成为世界时尚之河的上游，本身亦是时尚发源之地。可见，“拿来主义”的商品企划并非长久之策。

第三种类型的商品企划实施形式依靠“拿来主义”进行服装商品企划

第四种类型的商品企划实施形式：一些生产常规品类的服装企业，认为没有必要对应每一新季节实施全面的商品企划，因而商品企划是多年的继承和总结，生产经营具有稳定性、低风险。国内一些西服、衬衫、西裤等男装生产企业多属此类。企业运营的重点在于扩大再生产，实施规模经营、降低成本、提高质量，以提高市场占有率，但此种商品企划体系不适于附加值更大、时尚流行成分含量更高的女装等品类的运营，并且也面临着竞争激

第四种类型的商品企划实施形式：多年的继承和总结

服装商品企划体系的核心

服装商品企划学以服装商品的
流动为线索

Merchandising

美国市场协会 AMA 对服装商品
企划定义

烈、市场渐趋饱和、商品附加值提升空间有限的问题。

基于上述国内服装企业现有商品企划工作实施的现状，以及当前国际服装业界的最新发展，本书将全面阐述对应于品牌创设的服装商品企划体系。这种服装商品企划体系的核心是科学有序地创设服装品牌，利用组织体系来保证商品企划的顺畅运转，它是一种实用的方法论。同时，服装商品企划学以服装商品的流动为线索，将已往被相对分割、相对独立的服装设计学、服装材料学、服装生产管理学、服装市场营销学、服装结构与工艺学贯穿起来，形成了服装学领域中一门完整的新学科。

二、服装商品企划的概念

（一）服装商品企划的本质

“商品企划”一词对应的英文术语是“Merchandising”。“Merchandise”原意是指商品、买卖。加了“ing”以后，意思就变为“为了达到使市场营销活动效果最佳的目的，对商品营销时间、场合、价格、种类以及宣传广告、商品陈列所进行的策划”。美国市场协会AMA(the America Marketing Association)最初在1948年所下的定义为：“The planning involved in marketing the right merchandise at the right time, in the right quantity and right price”，即“为了在适当的时间、以适当的价格、向市场提供适当数量的适当的商品而进行的策划”。到了60年代，修改为：“The planning involved in marketing the particular merchandise or service at places, times, and prices and in the quantities that will best serve to realize the marketing objects of the business”，即商品企划是指“企业为实现营销目标，采用最为有利的场所、时间、价格、数量，将特定商品推向市场所进行的计划和管理。”

美国市场协会AMA对服装商品企划有如下定义：制造商的企划根据制品企划和制造管理等用词的不同而各具特色，其中包括选定要生产的所有制品，决定制品的尺寸、生产的数量、时期及价格等相关工作。

由于服装企业可分为生产型企业与销售型企业两大类，相应

地对商品企划有两种解释：服装生产企业的解释为“商品化的产品计划”，而服装零售商的解释为“商品采购或配货计划”。简单说就是服装生产企业侧重于“生产出什么产品，送到销售店去销售”，而服装零售商侧重于“将什么商品陈列在店面中销售”。两者的共同点是以市场的动向为依据，以满足顾客的需求为策划理念。

（二）商品企划的“五适”

不论从生产商或零售商的立场来考虑，商品企划都具有从上述美国市场协会的相关定义中概括出的“五适”原则：

- ①适品(Right merchandise)——适当的产品；
- ②适所(Right place)——适当的场所；
- ③适量(Right quantity)——适当的数量；
- ④适价(Right price)——适当的价格；
- ⑤适时(Right time)——适当的时机。

以上“五适”在服装商品企划中对应为：企业根据自己的品牌战略所指向的目标消费者的需求来设计商品，然后生产适当数量的产品，投入到目标消费者接触得到的商场中，以目标消费者能够并愿意支付的价格，在他们需求的时候，提供给他们。

商品企划在服装生产企业方面的具体展开是：首先，企业不能生产与自己经营方向相悖的产品，例如，一直生产休闲服的企业却突然开始正装的商品企划。其次，必须明确目标消费者，生产与其生活场景相协调的商品——“适品”；然后，确定目标消费者可能光顾的场所——“适所”，如百货店第二层的正面。此外，“适量”是确定在什么区域，提供多少数量的商品，这有利于形成良好的流通体系；“适价”是确定以什么样的价格出售，既能收回成本获得更多利润，又不超出目标消费者可接受的程度；“适时”则是对气候变化和时尚流行作出快速的反应，在某一季节来临前就提供给消费者该季所需置备的服装，以满足消费者的需求。反之，无论多么时髦的服装，如果上市不合时令，也卖不出好价钱。

由此可见，服装商品企划的本质就是企业为了能够设计生产出消费者所需的服装，在其需要的时候，以其可以接受的价格，向其提供所需要的数量，而事先进行的一系列策划活动。

商品企划有两种解释：服装生产企业的解释为“商品化的产品计划”，而服装零售商的解释为“商品采购或配货计划”

“五适”原则

商品企划在服装生产企业方面的具体展开

服装商品企划的本质