



“本科教学工程”全国服装专业规划教材
高等教育“十二五”部委级规划教材

服装商品企划

FUZHONG
SHANGPIN
QIHUA

唐虹 主编

- 详细解析商品全程企划理论
- 通过案例训练商品企划的实操能力
- 熟练掌握商品企划的整体知识
- 提升处置复杂问题的能力



化学工业出版社



“本科教学工程”全国服装专业规划教材
高等教育“十二五”部委级规划教材

服装 商品企划

FUZHUANG
SHANGPIN
QIHUA

唐虹 主编



化学工业出版社

·北京·

服装商品企划是介绍服装企业商品企划流程和服装设计企划、管理过程的基础理论课程。该企划根据服装的属性特点展开,具有符合时代潮流特征以及社会思想系统和创意性整合的特性。本书介绍了服装商品企划的基本概念、程序、方法与战略,内容包括服装品牌企划、服装设计企划、服装品类企划、营销企划与市场调研、终端店铺管理企划、财务预算企划等,强调可操作性和案例教学,每一章都配有思考题和实践训练题。

本书可作为高等院校服装设计与工程、纺织工程等专业的教材,也可从事服装行业商品企划的工作人员提供参考。

图书在版编目(CIP)数据

服装商品企划/唐虹主编. —北京:化学工业出版社, 2014.1

“本科教学工程”全国服装专业规划教材

高等教育“十二五”部委级规划教材

ISBN 978-7-122-19115-1

I. ①服… II. ①唐 III. ①服装企业-营销管理-高等学校-教材 IV. ①F407.866

中国版本图书馆CIP数据核字(2013)第279224号

责任编辑:李彦芳

装帧设计:史利平

责任校对:宋 夏

出版发行:化学工业出版社(北京市东城区青年湖南街13号 邮政编码100011)

印 装:化学工业出版社印刷厂

787mm×1092mm 1/16 印张15 $\frac{1}{2}$ 字数371千字 2014年2月北京第1版第1次印刷

购书咨询:010-64518888(传真:010-64519686) 售后服务:010-64518899

网 址: <http://www.cip.com.cn>

凡购买本书,如有缺损质量问题,本社销售中心负责调换。

定 价:39.80元

版权所有 违者必究

“本科教学工程”全国纺织服装专业规划教材编审委员会

主任委员 姚 穆

副主任委员（按姓名汉语拼音排列）

【纺织专业】 李 津 潘志娟 邱夷平 沈兰萍 汪建华 王鸿博 于永玲
张尚勇 祝成炎

【服装专业】 刘静伟 李运河 刘炳勇 谢 红 熊兆飞 邹奉元 赵 平

【轻化专业】 兰建武 宋欣荣 阎克路 杨 庆 郑今欢 朱 平

委 员（按姓名汉语拼音排列）

蔡光明	白 燕	本德萍	毕松梅	陈桂林	陈建伟	陈明艳	陈 思	陈 添
陈 廷	陈晓鹏	陈学军	陈衍夏	陈益人	陈 莹	程德山	储长流	崔 莉
崔荣荣	戴宏钦	邓中民	丁志荣	杜 莹	段亚峰	范福军	范学军	冯 岑
冯 洁	高 琳	龚小舟	巩继贤	关晋平	管永华	郭建生	郭 敏	郭 嫣
何建新	侯东昱	胡洛燕	胡 毅	黄 晨	黄立新	黄小华	贾永堂	江南方
姜凤琴	姜会钰	瞿银球	兰建武	李德俊	李春晓	李 虹	李建强	李 明
李 强	李瑞洲	李士焕	李素英	李 伟	李晓久	李晓鲁	李晓蓉	李艳梅
李营建	李 政	廖 军	梁 军	梁列峰	梁亚林	林俊雄	林晓新	林子务
凌文漪	刘常威	刘今强	刘让同	刘 陶	刘小红	刘晓刚	刘 越	吕立斌
罗 莹	罗以喜	罗云平	孟长明	孟春丽	倪武帆	牛建设	潘福奎	潘勇军
钱晓明	乔 南	权 衡	任家智	尚新柱	邵建中	沈 雷	沈 勇	沈一峰
石锦志	宋嘉朴	睦建华	孙恩乐	孙妍妍	孙玉钗	汤爱青	陶 辉	田孟超
庾 武	万忠瑜	汪建华	汪 澜	王 蕾	王春霞	王 浩	王家俊	王 健
王利平	王琪明	王士林	王祥荣	王 鑫	王 旭	王燕萍	韦 炜	魏春霞
魏玉娟	邬红芳	吴 洪	吴济宏	吴建川	吴明华	吴赞敏	武继松	奚柏君
肖 丰	谢光银	谢 琴	谢志敏	邢明杰	邢建伟	熊 伟	徐 静	徐开元
徐山青	许瑞琪	徐 东	许云辉	薛瑰一	薛 元	闫承花	闫红芹	杨 莉
杨庆斌	杨瑞华	杨雪梅	杨佑国	叶汶祥	翼艳波	尹志红	尤 奇	余志成
袁惠芬	袁金龙	翟亚丽	张广知	张龙琳	张 明	张启译	张如全	张瑞萍
张小良	张一心	张 翼	张永芳	张 瑜	张增强	赵 慧	钟安华	周 静
周衡书	周 蓉	周文常	周文杰	周义德	朱宏达	朱洪峰	朱焕良	朱进忠
朱正峰	宗亚宁	邹专勇						



序

教育是推动经济发展和社会进步的重要力量，高等教育更是提高国民素质和国家综合竞争力的重要支撑。近年来，我国高等教育在数量和规模方面迅速扩张，实现了高等教育由“精英化”向“大众化”的转变，满足了人民群众接受高等教育的愿望。我国是纺织服装教育大国，纺织本科院校47所，服装本科院校126所，每年2万余人通过纺织服装高等教育。现在是纺织服装产业转型升级的关键期，纺织服装高等教育更是承担了培养专业人才、提升专业素质的重任。

化学工业出版社作为国家一级综合出版社，是国家规划教材的重要出版基地，为我国高等教育的发展做出了积极贡献，被原新闻出版总署评价为“导向正确、管理规范、特色鲜明、效益良好的模范出版社”。依照《教育部关于实施卓越工程师教育培养计划的若干意见》（教高[2011]1号文件）和《财政部 教育部关于“十二五”期间实施“高等学校本科教学质量与教学改革工程”的意见》（教高[2011]6号文件）两个文件精神，2012年10月，化学工业出版社邀请开设纺织服装类专业的26所骨干院校和纺织服装相关行业企业作为教材建设单位，共同研讨开发纺织服装“本科教学工程”规划教材，成立了“纺织服装‘本科教学工程’规划教材编审委员会”，拟在“十二五”期间组织相关院校一线教师和相关企业技术人员，在深入调研、整体规划的基础上，编写出版一套纺织服装类相关专业基础课、专业课教材，该批教材将涵盖本科院校的纺织工程、服装设计与工程、非织造材料与工程、轻化工程（染整方向）等专业开设的课程。该套教材的首批编写计划已顺利实施，首批60余本教材将于2013-2014年陆续出版。

该套教材的建设贯彻了卓越工程师的培养要求，以工程教育改革和创新为目标，以素质教育、创新教育为基础，以行业指导、校企合作为方法，以学生能力培养为本位的教育理念；教材编写中突出了理论知识精简、适用，加强实践内容的原则；强调增加一定比例的高新奇特内容；推进多媒体和数字化教材；兼顾相关交叉学科的融合和基础科学在专业中的应用。整套教材具有较好的系统性和规划性。此套教材汇集众多纺织服装本科院校教师的教学经验和教改成果，又得到了相关行业企业专家的指导和积极参与，相信它的出版不仅能较好地满足本科院校纺织服装类专业的教学需求，而且对促进本科教学建设与改革、提高教学质量也将起到积极的推动作用。希望每一位与纺织服装本科教育相关的教师和行业技术人员，都能关注、参与此套教材的建设，并提出宝贵的意见和建议。



姚穆

2013.3

前言



Preface

如何创建并发展自主服装品牌已成为我国服装业的一个热门话题。服装品牌策划研究是一个全新的领域，无论是在理论上、实践上，还是在研究方法、表现形式上，有许多值得深入讨论的问题。

服装商品企划是一门以培养学生商品企划实际操作能力为主要目的的课程。该课程重点介绍围绕企业目标实现服装商品企划所开展的具体内容，企划人员应该怎样做及如何实现制订出来的企划目标。

服装商品企划课程要达到的主要目标是：第一，掌握企划基本理论和原则，通过本课程的讲授与训练，使学生能够应用这些理论与原则进行实际操作；第二，让学生在实践中养成敏锐的观察力和处置复杂问题的能力。

本书突出以下两个特色：

第一，可操作性。在课程内容上强调可操作性，不过多关注理论方面的分析与解释；在每一章中均安排必须通过实际操作才能完成的思考题，以加强对学生的企划能力的训练。

第二，案例教学。在每一章课程内容上均安排单项案例分析，以加深对理论的理解；在第九章安排了两个服装整体案例分析，以便于学生在单项案例分析基础上增强对服装整体企划的概念，从而进一步理解整体企划与单项企划的关系。

本书共九章，分成三大部分。

第一部分：服装商品企划的基础知识和战略，由第一章和第二章组成，内容包括服装商品企划的概念、属性、流程、范畴、原则、地位及个性化服装的企划战略。

第二部分：服装商品的项目企划，由第三章至第八章组成，内容包括服装品牌企划、服装设计企划、服装品类企划、营销企划与市场调研、终端店铺管理企划、财务预算企划等。

第三部分：综合案例分析，由第九章组成，介绍了两个服装整体企划过程。

参加本书编写的人员有：曾真（绍兴文理学院）负责第二章的资料收集、整理和编写工作；周辉（南通大学）负责第三章第一、第二节，第七章的资料收集、整理和编写工作；乔南（河北科技大学）负责第三章第三、第四节的资料收集、整理和编写工作；吴圆圆（南通大学）负责第四章的资料收集、整理和编写工作；徐平华（南通大学）负责第六章和第八章的资料收集、整理和编写工作；沈岳（南通大学）负责第九章第一节的资料收集、整理和编写工作；唐虹（南通大学）负责全书框架结构的设计及统稿与审定工作，并编写了第一章、第五章、第九章第二节。

感谢每一个帮助过我们的人，使这本书顺利出版。同时，因为时间仓促，不足之处敬请指正。

唐虹

2013年9月

目录

Contents

◎ 第一章 服装商品企划的基础知识	001
第一节 服装商品企划的概述	002
一、服装商品企划的概念	002
二、服装商品的属性	003
三、服装商品企划的流程和范畴	004
四、服装商品企划的五适原则	005
第二节 服装商品企划的地位	006
一、全球价值链理论	006
二、服装商品企划在服装产业中的地位	008
三、服装商品企划的重点	008
思考题	009
实践训练	009
◎ 第二章 服装商品企划的战略	011
第一节 服装市场营销的基础知识	012
一、市场营销与商品企划的关联	012
二、市场营销活动的基本步骤	012
第二节 高敏感度、个性化服装市场及商品企划战略	017
一、服装产业的信息媒体化趋向	017
二、高敏感度、个性化服装市场与快速时尚的形成和发展	018
三、服装商品企划战略的多极化	021
第三节 服装商品企划的品牌战略	023
一、国内服装商品企划的实施形式	023
二、服装商品企划的品牌战略选择	024
第四节 服装品牌的分类及构成模式	026

一、服装品牌的内涵与构架	026
二、服装品牌的分类与构成模式	030
第五节 服装品牌商品企划开发模式	032
一、买手型——灵活多变、轻装运营	033
二、原创型——价值突显、持续发展	033
三、混合型——转型过渡、优势互补	034
思考题	034
实践训练	034

◎ 第三章 服装品牌企划

第一节 服装品牌命名	035
一、品牌的命名	035
二、品牌命名的策略	036
三、品牌命名案例分析	037
第二节 目标市场的设定	038
一、市场细分	038
二、目标市场的选择	042
三、市场定位	042
四、目标市场的营销策略	046
五、目标市场策略案例分析——雅戈尔	048
第三节 环境分析和流行预测	049
一、环境分析的意义及流程	049
二、环境分析的范畴	051
三、环境分析的内容	052
四、收集情报信息	054
五、流行预测	057
第四节 品牌理念风格的设定	060
一、品牌理念认识的现状	060
二、理念设定的意义	060
三、品牌理念的层次	061
四、品牌理念细分的评价体系	062
五、理念定位表达的步骤	066
六、品牌商品季节理念主题的设置	067

七、品牌理念的核检	067
八、品牌理念风格案例分析	068
思考题	069
实践训练	069

◎ 第四章 服装设计企划

第一节 服装设计主题企划	071
一、设计主题的定义	072
二、主题的设定依据	072
三、每季设计主题企划	073
第二节 服装款式企划	077
一、服装款式整体构成企划	077
二、廓形与细部设计	080
三、款式搭配企划	088
第三节 服装色彩企划	089
一、色彩风格形象的设定	089
二、每季色彩组合企划	091
三、色彩搭配组合企划	093
第四节 服装面料企划	099
一、面料的选择与分类	099
二、面料风格的设定	101
三、面料再造设计手法企划	104
四、每季面料开发企划	107
思考题	110
实践训练	110

◎ 第五章 品类管理企划

第一节 品类管理	111
一、品类	111
二、品类管理	114
第二节 服装终端商品企划	120
一、服装终端商品企划流程	120

二、服装终端商品企划	120
思考题	125
实践训练	125

◎ 第六章 营销策略及市场调研 ————— 127

第一节 营销策略	127
一、销售渠道	127
二、价格定位	131
三、年度促销策划	139
四、企业促销策划案例分析	140
第二节 服装市场调研	143
一、服装市场调研的概念和方法	143
二、服装品牌市场调研实例	144
思考题	149
实践训练	149

◎ 第七章 终端店铺管理企划 ————— 151

第一节 店铺陈列	151
一、店铺陈列的概念和作用	151
二、陈列工作的程序	152
三、店铺陈列的原则	154
四、店铺陈列的方式	160
五、休闲童装品牌店铺陈列实例	188
第二节 店铺商品管理	191
一、商品上货管理	191
二、商品流动管理	193
思考题	197
实践训练	197

◎ 第八章 品牌财务预算企划 ————— 199

第一节 企业成本	199
----------------	-----

一、成本类别·····	199
二、服装生产成本·····	200
第二节 全面预算管理·····	201
一、预算的作用与内容·····	201
二、预算编制方法·····	202
第三节 资金筹措·····	203
一、筹资的渠道与方式·····	203
二、权益资金的筹集·····	204
三、企业财务竞争力·····	205
思考题·····	208
实践训练·····	208

◎ 第九章 服装商品企划案例分析·····209

第一节 冬季女外套企划案分析·····	209
一、目标市场设定·····	209
二、品牌命名·····	215
三、理念风格设定·····	217
四、总体设计·····	218
五、服装品类组合·····	220
六、销售策略·····	222
七、设计企划·····	225
第二节 格绫澜品牌策划案·····	228
一、品牌概述·····	228
二、格绫澜流行趋势主题预测分析·····	229
三、格绫澜2013系列设计提案·····	232
四、格绫澜2013年成品·····	234
思考题·····	237
实践训练·····	237

◎ 参考文献·····238

第一章

服装商品企划的 基础知识

服装是自然性和社会性两个属性的统一体。服装对于消费者来说，是心理和社会特征的外在反映，具有向他人传达社会地位、职业、角色、自信心以及个性特征等形象的功能。对于强调服装耐用等物性价值的大众化商品，产品企划的重点是成本低廉、性价比合理、规模化经营。而作为品牌服装，在服装的物性价值基础上提高市场认知度，充分发掘服装的附加价值，使服装成为反映着装者社会性的一种无声语言，提高其附加价值是产品企划的重点。

从这个角度讲，服装商品是价值观念的物化，具有很强的社会渗透作用，服装商品企划的关键是充分考虑服装商品的社会属性。

在过去20多年里，服装界发生了巨大变革。首先，大批量生产、大量消费的方式转为多样化生产、快乐感受消费的方式，产品的经济性、功能性、合理性和大众化原则被表现性、审美性、独特性和个性化所替代。其次，单向传达的产品信息扩展为双向或多向传达的信息，产品从满足所有消费者的普遍需要转向适应消费者的个性需求。再次，消费者从希望拥有实用的、高品质的产品转而希望使用自己想要的、适用的产品，企业方面则从制造实用的、高品质产品转向追求“个性化”的“感性产品”，产品开发以满足个性、快乐、多样的充分感性化的产品为中心。感性服装设计是从消费者的立场出发，从其生理、心理、使用、废弃处理等方面入手，充分考虑消费者的意识、个性、审美、多样、快乐、舒适等方面的需求，体现出合乎使用者生活方式的设计。

针对高感度的服装市场，服装企业必须将创造性的、感性的业务与严格的管理高度融为一体。在品牌运营中，设计师常根据感性来决策判断，对市场的判断带有明显的主观性和风险性，为使服装企业实现最终盈利目标，商品企划过程应可预测和可调控，需要利用组织体系来保证商品企划的顺畅运转，从而为消费者创造新的时尚和生活方式。服装业的发展在各国都有共通性，初级阶段商品供不应求，企划重点是“如何制造产品”；发展到商品供大于求的时期，企划重点是“如何推销产品”；对于成熟化、高感度消费者群形成之后的商品的企划重点是“如何引导与满足消费者的生活需求”。

第一节 ● 服装商品企划的概述

一、服装商品企划的概念

服装产业发展的动力是开发理想的服装商品，追求服装商品的高附加值。服装商品企划是以满足消费者需求为目标，实现企业利益最大化。企业目标的实现很大程度上取决于新产品的企划，见图 1-1。

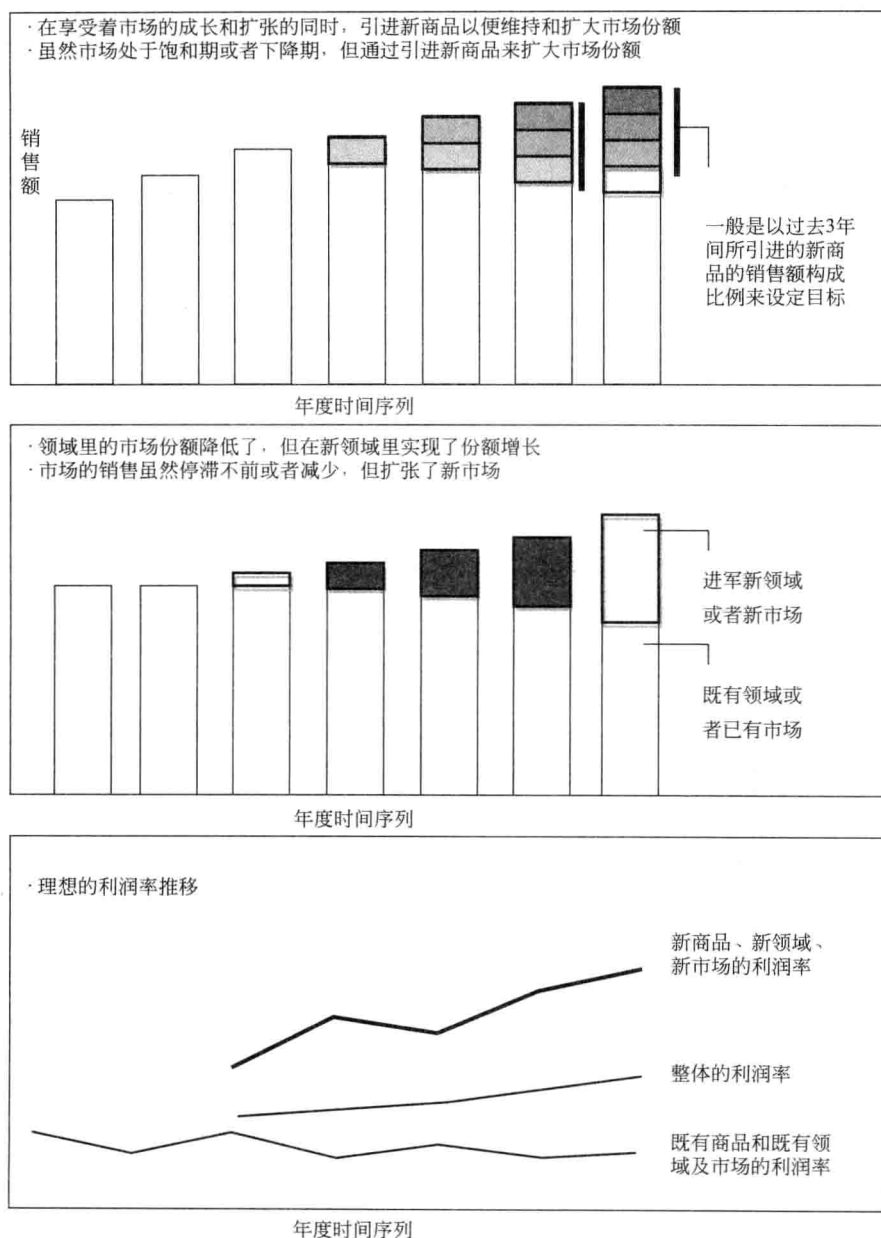


图 1-1 新商品给企业带来的成长空间

“MD”就是“Merchandising”的缩写，美国市场协会（AMA）在1948年对商品企划做了如下定义：“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商品而进行的策划。”20世纪60年代，时尚产业发展变得更加迅速，全球化采购的发展汹涌澎湃，AMA对服装商品企划重新定义为：“企业为了实现营销目标，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。”

服装商品企划是以实现企业利益为出发点，以满足目标消费群体的需求为导向，从市场营销的角度，通过对商品明确定位、商品组合策略和商品生命周期管理，实现商品从规划、设计、开发、采购、生产、销售等一系列的规划和管理。其中涉及概念形象、陈列、品牌传播、促销、营销策略、商品品类规划、店铺管理等。商品企划是一个结合理性、感性交互形成的思维与管理流程。

商品企划是结合理性分析思考与感性启发设计创造力的方法。商品企划的理性部分包括流行信息的分析、解读、再结构与整合的能力，市场信息的分析、商品结构的计算预测、营销策略的配合；商品企划的感性部分包括感觉图片、撰写企划文案、分析季节色彩、布料搭配与组合、设计款式等需要感性的知觉与创造力的启发。服装商品企划就是把消费者的潜在消费需求与购买欲望用具体的服装商品形式表达出来，然后通过企业的销售行为使顾客购买从而实现企业经济效益的一种企业活动。

服装商品企划是系统介绍服装企业商品策划流程和服装设计企划、管理过程的基础性理论学科，其以企划学原理为基础，根据服装的经济实用属性、商品属性、社会属性、艺术属性、功能属性、科技属性等特点进行策划，并是一个具有符合时代潮流特征，以及社会思想系统和创意性整合计划的全面的策划过程。具体来说，就是基于对服装目标市场的调研和归纳，对服装产品的战略规划、设计整合、生产流程、销售服务、渠道管理等过程进行分析研究，并制定出切实可行的实施方案的系统过程。服装商品企划的核心是“如何实现提供给目标消费者更适合的服饰产品”。

其方法可从两方面入手：一是从宏观的角度来阐述服装企业的企划，即以市场环境、服装自身行业环境和自身品牌走向三个主要因素分析，制订企业的发展策略和品牌战略；二是从微观的角度来阐述服装设计流程的企划与管理，即以服装的商品性和时尚性为切入点，以服装商品的整体策划为核心，实施服装商品战略决策包括市场调研、品牌文化、广告推广、品牌管理等，贯穿于现代服装设计与营销的全部过程。

商品企划的任务是提出一套整体解决方案，以保证顺利实现企业的经营目标。它把企业实际运作中的各个环节串联起来，形成一系列相互关联的具体任务。在整个过程中，力争使各个环节和各项任务都能够达到最佳结果，并且使它们服务于企业最终目标。企业的运行就是对不同资源的组织利用。服装业是一个庞大的系统，包含纺织、印染、辅料与服饰的生产、分销渠道与零售市场，以及大众传媒、服务业等方面，与服装业是一个经济共同体，其各个环节形成一个相互依存又相互制约的生产与分配的链条。

二、服装商品的属性

服装商品属性可以分成两类。

1. 固定属性

固定属性是指服装商品相对不变的属性，可分成经营属性和管理属性。经营属性是指

在日常商品流转过程中涉及的属性，商品编码、名称、生产厂家、条码、类别等。管理属性是指为满足在经营过程中的进一步要求而设置的属性，如商品保质期、保修期、某些商品的最高最低库存、商品的各种损耗率等。这些属性的作用需要一定的条件，比如企业的日常经营管理比较成熟、基础数据应全面和稳定、经营管理人员对计算机系统比较熟悉等。

2.变化属性

变化属性是指在经营过程中会发生变化的属性，有经营和管理性质之分。经营属性有进货价格、销售价格、商品批次、进货数量、所属库房、经销代销性质、进货价格含税与否等等。管理属性有商品保本保利期、商品库存位置、商品陈列位置、商品建议进货量、商品供货周期、商品进货费用、商品建议零售价格、竞争对手商品售价等。

商品的经营属性是基础属性，管理属性是高级属性。管理属性依赖基础属性的正确性和系统性。商品固定属性是商品变化属性的基础，商品的固定属性是最基础的部分。另一方面，商品的各种属性在某些条件下可以互相转化，比如商品的隶属关系。

三、服装商品企划的流程和范畴

1.服装商品企划的流程

服装商品企划的流程见图 1-2。

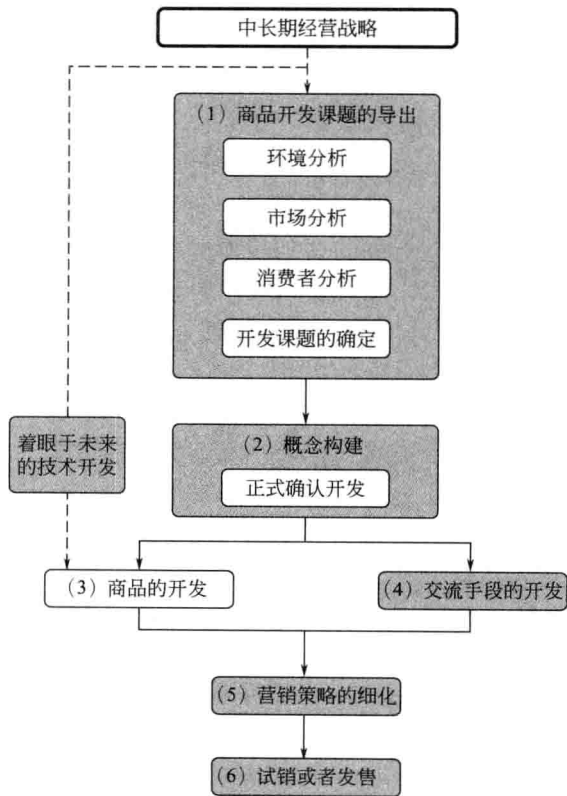


图 1-2 服装商品企划流程

服装商品企划的流程首先是导出和确定商品开发课题的阶段。该阶段不是需要紧急处理的问题（例如投诉受理或者质量调整等），而是需要在环境分析、市场分析和消费者分析的基础上才能加以确定的“开发主题”。其次是为了进行商品化而必须进行的概念构建阶段。需要注意的是，本阶段不应该仅仅决定商品本身（特性）的方向性，还应该包含有实际销售场景及周边要素（预想目标、销售渠道、广告手段和广告方法）的概略分析。这个阶段应该说是商品开发过程中最为重要的阶段。

一旦概念构建起来后，接下来就是将概念“物化”和“商品化”的过程了，是对制造商品、商品命名、广告词创意、包装等能够提高商品存在感和知名度的各种手段的探讨，再接下来就是考虑价格设定、宣传以及促销等营销策略的阶段了。

2. 服装商品企划的范畴

服装商品企划几乎涵盖了商品从创造概念开始直到商品上架的所有流程与沟通工作。

- ① 分析商品的零售结果。
- ② 阅读关于市场及服装流行趋势的出版物，随时掌握市场最新资讯。
- ③ 与零售或经销客户沟通，以获得销售信息。
- ④ 预估每一季的风格和色彩的单位数量，与设计师讨论决定每一系列所采用的布料与款式。
- ⑤ 每季在公司业务会议中，撰写并简报新商品开发内容。
- ⑥ 参观重要的布料展或成衣展，寻找商品开发的灵感与创意。
- ⑦ 与布料设计开发公司合作开发未来将使用的布料。
- ⑧ 与设计师共同确定流行主题开发系列计划，确定每一系列服装样式与数量。
- ⑨ 与生产部门制定生产波段计划，并进行款式与样本的制作。
- ⑩ 成本估算。
- ⑪ 与营销部门共同规划展示与促销活动。

综合以上内容，服装商品企划的范畴可概括为以下几个主要方面。

- ① 品牌企划—品牌命名、标识设计、目标消费群的确定、服装风格的确定。
- ② 设计企划—服装廓型、面料、色彩、款式、整体风格的设计。
- ③ 投放企划—建立怎样的销售渠道、销售组合、如何进行产品定价。
- ④ 生产企划—规划生产。
- ⑤ 营销企划—销售策略和促销手段的选择应用。

四、服装商品企划的五适原则

进行服装商品企划需要遵循如下五项原则。

- 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。

第二节 ● 服装商品企划的地位

一、全球价值链理论

1. 价值链理论的核心

20世纪80年代以来,众多学者相继提出价值链理论(Value Chain),1985年哈佛商学院教授迈克尔·波特指出:“每一个企业都是在设计、生产、销售、发送和辅助其产品的过程中进行种种活动的集合体。所有这些活动可以用一个价值链来表示。”企业的价值创造过程是通过一系列活动构成的,这些活动可分为基本活动和辅助活动两类。基本活动包括内部后勤、生产作业、外部后勤、市场和销售、服务等;而辅助活动则包括采购、技术开发、人力资源管理和企业基础设施等。这些互不相同但又相互关联的生产经营活动,构成了一个创造价值的动态过程,即价值链。

价值链管理强调企业应该从总成本的角度考察企业的经营效果,而不是片面追求单项业务活动的优化,强调通过对价值链各个环节的协调来增强整个企业的业绩水平。

2. 价值链理论的组成

价值链包含以下几方面。① 上游价值,供应商具有创造和发送用于企业价值链之中外购投入的价值链。② 渠道价值,许多产品在到达顾客手里之前需要通过销售渠道的价值链。③ 顾客价值,企业的产品最终会成为其买方价值链的一部分。这样,从上游价值到买方价值形成一个完整的价值系统。

波特的“价值链”理论揭示了企业与企业的竞争不只是某个环节的竞争,而是整个价值链的竞争,因此整个价值链的综合竞争力决定了企业的竞争力。用波特的话来说:“消费者心目中的价值由一连串企业内部物质与技术上的具体活动与利润构成,当一个企业与其他企业竞争时,其实是内部多项活动参与竞争,而不是某一项活动的竞争。”

英国Sussex大学的发展研究所是目前对全球价值链问题进行较广泛研究的机构,它将全球价值链定义为产品在全球范围内,从概念设计到使用直到报废的全生命周期中所有创造价值的活动范围,包括对产品的设计、生产、营销、分销以及对最终用户的支持与服务等(图1-3)。组成价值链的各种活动可以包括在一个企业之内,也可以分散于各个企业之间;可以集聚于某个特定的地理范围之内,也可以散布于全球各地。

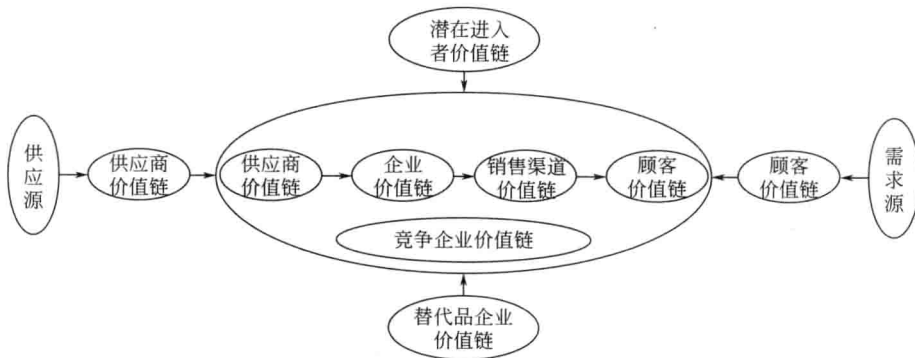


图 1-3 价值链系统