

纺织服装高等教育“十二五”部委级规划教材
普通高等教育服装营销专业系列教材

服装营销 案例教程

FASHION
MARKETING
CASE
COURSE

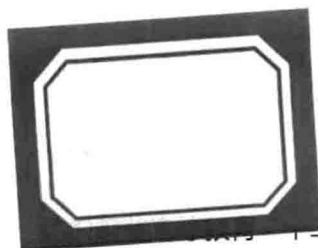
万艳敏 吴海弘 主编

尚实图书
东华出品

上海尚实服饰有限公司

DONGHUA UNIVERSITY PRESS

东华大学出版社



“十三五”部委级规划教材
普通高等教育服装营销专业系列教材

服装营销案例教程

FUZHUANG YINGXIAO ANLI JIAOCHENG

主编 | 万艳敏 吴海弘

东华大学 出版社

图书在版编目(CIP)数据

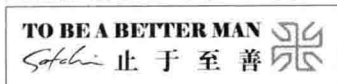
服装营销案例教程/万艳敏,吴海弘主编. —上海:东华大学出版社,2013.6

ISBN 978-7-5669-0264-1

I. ①服… II. ①万… ②吴… III. ①服装—市场营销学—案例—教材 IV. ①F768.3

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2013) 第 097672 号

上海沙驰服饰有限公司赞助



责任编辑 徐建红

装帧设计 陈 澜 杨雍华

出 版: 东华大学出版社(上海市延安西路 1882 号,200051)

本社网址: <http://www.dhupress.net>

天猫旗舰店: <http://dhdx.tmall.com>

营销中心: 021-62193056 62373056 62379558

印 刷: 苏州望电印刷有限公司

开 本: 787mm×1092mm 1/16 印张 15

字 数: 375 千字

版 次: 2013 年 6 月第 1 版

印 次: 2013 年 6 月第 1 次印刷

书 号: ISBN 978-7-5669-0264-1/TS·396

定 价: 38.00 元

普通高等教育服装营销专业系列教材编委会 (按姓氏笔划为序)

编委会主任

倪阳生 中国纺织服装教育学会
杨以雄 东华大学服装·艺术设计学院

编委会副主任

万艳敏 东华大学服装·艺术设计学院
李晓慧 北京服装学院商学院
赵 平 北京服装学院服装艺术与工程学院
刘国联 苏州大学纺织与服装工程学院
刘 利 天津工业大学艺术与服装学院
吴海弘 上海沙驰服饰有限公司
沈 雷 江南大学纺织服装学院
陈建伟 青岛大学纺织服装学院
胡洛燕 中原工学院服装学院
胡守忠 上海工程技术大学服装学院
顾朝晖 西安工程大学服装与艺术设计学院
潘 力 大连工业大学服装学院

编委会委员

- 王建伟 郑州轻工业学院艺术设计学院
方泽明 福建师范大学美术学院
朱 坤 重庆师范大学服装学院
任 力 浙江理工大学服装学院
刘红晓 广西科技大学艺术与文化传播学院
刘青玲 青岛大学纺织服装学院
孙玉钗 苏州大学纺织与服装工程学院
孙菊剑 安徽农业大学轻纺工程与艺术学院
李 敏 东华大学服装·艺术设计学院
吴春胜 浙江科技学院服装学院
张巧玲 河南工程学院服装学院
张技术 山东工艺美术学院服装学院
张皋鹏 四川大学轻纺与食品学院
陈东生 闽江学院服装与艺术工程学院
陈明艳 温州大学美术与设计学院
陈 欣 扬州大学艺术学院
陈晓鹏 中原工学院服装学院
季嘉龙 常熟理工学院艺术与服装工程学院
周 萍 河南科技学院服装学院
侯东昱 河北科技大学纺织服装学院
徐 静 德州学院纺织服装学院
奚柏君 绍兴文理学院纺织服装学院
曹 喆 南通大学纺织服装学院
彭景荣 浙江农林大学艺术设计学院
穆 芸 大连工业大学服装学院

前言 | PREFACE

案例是人们所经历的富有意义的典型事件之陈述。

服装营销案例，就是服装品牌在经营过程中所经历的典型事件，对品牌自身的发展或其他品牌的发展具有积极意义，它是服装品牌营销过程的一个阶段或一类事实。

案例教学法，是一种以案例为基础的教学方法，案例本质上是提出一种教学的两难情境，没有特定的解决之道，教师在教学中扮演着设计者和激励者的角色，鼓励学生积极参与讨论。

案例教学法起源于 20 世纪 20 年代，由美国哈佛商学院所倡导，当时是采取一种很独特的案例形式的教学，那些案例都来自于商业管理的真实情境或事件，透过此种方式，鼓励与培养学生主动参与课堂讨论。案例教学法实施之后，颇具成效。

案例教学法在 20 世纪 80 年代初引入中国教育界，真正的使用是在 90 年代，而服装领域引入案例教学方法后，遇到的问题则是案例的匮乏。著名商学院的工商管理案例，因其宽泛的专业适应性，缺乏对服装品牌经营的针对性指导。因此，我们依托多年的教学积累和参与服装品牌经营的直接或间接经验，努力尝试写作适合于服装专业教师和学生使用的服装品牌营销案例，同时使本案例教程成为服装营销系列教材的一个重要组成部分。

本书遵循案例四大要素的写作原则，一是真实而复杂的情境；二是典型的事件；三是多个问题呈现；四是典型的解决方法。本案例教程的编写，案例事

实客观、语言生动、图片形象，以营销过程、营销对策与营销结果三部分展开对案例的整体描述，将具有代表性的、经营过程中普遍关注的事件作为陈述的焦点，并附以营销问题、品牌概况、品牌历史等参考资料，交代其焦点产生的背景条件和原委。案例诉求、理论依据则点明了案例本身所含意义及亮点，案例分析、案例思考则让读者在关注案例结果的同时，凭借自己的理解产生新的想法与可能的解决方案。

服装营销没有标准答案，只有合适的解决之道。因此，教师和学生在使用本教材的案例时，都需要有前期的准备，学生的准备在于理论知识的积累，教师的准备在于针对学生的状况组织引导工作设计。只有这样，案例教学进行的时候，教师才能够担当起组织、引导的责任，学生才能激发起学习的主动性与积极性，完全参与到教学中来。

本案例教程的用途：一则，可以作为服装营销案例课程的指定教材；二则，可以作为服装营销相关课程的参考教材，为理论教学提供案例支持；再则，可以作为服装营销专业人员的阅读参考材料。

使用本教材时，首先，了解服装品牌的背景以及发展历程，这些内容在品牌概况与教师参考两部分中做简要介绍，以此对品牌发展过程中的竞争优势以及遇到的问题有足够清晰的判断；其次，明确案例诉求、营销问题，带着问题阅读案例全程展开的内容。

为了取得良好的案例教学效果，加深学生对营销理论知识的理解和掌握，培养学生分析问题、解决问题的能力，教师要设计教学的过程（案例引入、案例讨论与案例总结），以及讲解和讨论的重点（讨论主题、各抒己见与交流信息）；学生要在理解案例内容的基础上提出自己的见解，展开互动式的讨论，充分认识到结论是次要的，重要的是分析思维的过程；同时，教师有责任避免学生形成一些不正确的概念化认识。

本案例教程的内容覆盖了服装营销的诸多要点，包括：品牌战略、品牌定位、再定位与营销计划；营销渠道、网络营销；产品企划、供应链与价格策略；品牌传播、品牌社区；特色营销中的情感营销、服务营销、体验营销、文化营销；社会责任等。书中收集的品牌，既有国际一线品牌，也有中国本土品牌；既有历史悠久的百年老品牌，也有年轻的新创品牌。希望品牌案例的多样性可以给教学带来更加有益的帮助。

各案例教程的作者与各自承担的写作任务如下：

万艳敏：主编，负责教程的整体策划、前言、案例索引、4个案例的撰写，以及整书的统稿与修改，具体案例为“后来居上的奢侈品品牌 TOD'S”“线上线下——一个 FAST FASHION 的商业传奇”“能‘轻松拥有’的奢华品牌——COACH”和“品牌社区——消费者感知 NIKE 品牌的有效工具”；

吴海弘：副主编，沙驰男装品牌资助、案例“代理商的自营式精细化管理成就沙驰营销佳绩”的写作；

鲁成：4个案例的写作，“揭开‘维多利亚的秘密’”“从淘宝的集市转型淘宝的国度”“PRADA 从未停止对店铺购物体验的探索”和“Dolce & Gabbana 服饰广告的‘争议效应’”；

李敏：3个案例的写作，“夏姿·陈——打造传统中国文化理念的台湾服装品牌”“例外——中国服装设计师品牌的成功典范”和“网络第一服装品牌——凡客诚品”；

戴淑娇：3个案例的写作，“李宁品牌再定位成功了吗？”“依文，不仅仅是服装”和“服务成就中国的奢华品牌——白领”；

刘文俏：3个案例的写作，“HANLOON TAILOR——高级定制品牌营销”“营销策略之快速反应——ZARA 快速时尚的背后”和“美特斯·邦威——不走寻常路”；

杨以雄：“快时尚品牌 Etam 产品开发流程优化”案例的写作；

顾彤宇：“ecco——社会责任与企业利益的完美结合”案例的写作。

本书的撰写得到了杨澄、冯程成两位在资料整理等方面的帮助，在此深表谢意。

万艳敏

目录 | CONTENTS

1 | 夏姿·陈——打造传统中国文化理念的 台湾服装品牌 1

东方品牌走向国际的营销之道，夏姿·陈在欧美文化占据主流的国际服装市场，主要通过核心战略、战略资源、客户界面与价值网络四个方面的营销对策取得成功。

2 | 揭开“维多利亚的秘密” 11

品牌经过定位与再定位，刺激与唤醒目标消费群体的深层次内心需求，以高贵妩媚、性感天真的视觉营销手段，打造全球著名的性感内衣品牌形象，并赢得市场份额。

3 | 例外——中国服装设计师品牌的成功典范 20

展现并保持独特品牌文化的中国本土女装设计师品牌，以契合自身风格的例外营销手段实现例外品牌的定位、传播与提升，是“中国制造”转变为“中国设计”的缩影。

4 | 李宁品牌再定位成功了吗？ 31

李宁品牌的定位与再定位和李宁品牌的阶段性发展密不可分。品牌再定位旨在摆脱困境，使品牌获得新的增长与活力，品牌发展的规律注定这种探索将永无止尽。

5 | 后来居上的奢侈品品牌 TOD'S 42

TOD'S 品牌在奢侈品王国中是年轻的一员，凭借清晰明确的定位，精准有效的营销计划，以及两者的相得益彰，成就了奢华品牌发展后来居上的传奇故事。

6 | 线上线下——一个 FAST FASHION 的商业传奇 51

红遍全球的英国高街品牌 TOPSHOP 实施品牌传播、货品流转等的线上线下联动，整合营销优势，成功地为消费者提供快时尚消费的解决方案，以及通往时尚 T 台的捷径。

7 | 代理商的自营式精细管理成就沙驰营销 佳绩 62

沙驰男装品牌采用区域代理与自营相结合的模式，对代理商实施精细化管理，有效解决了品牌快速扩张与掌控终端店铺形象与经营质量的两难问题。

8 | 从淘宝的集市转型淘宝的国度 73

在多元化战略引领下，淘宝网从传统的 C2C、B2B 业务形态，发展为 C2C、B2B、B2C 与搜索引擎结合的多重业务模式，形成综合性网络零售商圈，成为世界范围内最大的电子商务交易平台之一。

9 | 网络第一服装品牌——凡客诚品 85

凡客诚品采用自主网络平台营销模式，在统一的品牌定位战略下，优化受众体验，深掘顾客价值，培育顾客忠诚，实施品牌的泛媒介、数字化、多渠道传播，打造全方位、精细化、立体化的品牌营销矩阵。

10 | 能“轻松拥有”的奢华品牌——COACH 94

COACH 品牌的平衡魔法与逻辑，以价格策略为导向，调整思路，整合资源，重新定位，开创亚洲生产基地，抓住亚洲新兴市场，最终以业绩跻身一线品牌行列。

11 | 快时尚品牌 Etam 产品开发流程优化 104

快速反应、优化产品开发与业务流程，Etam 集团应对建立服装快速反应体系的方案，产品开发与供货周期大大缩短，品牌经济效益与品牌社会价值得以提升和延伸。

12 | 依文，不仅仅是服装 112

依文品牌对消费者的情感进行深层探究，倡导情感文化营销，通过一系列的情感营销策略来关注男人的情感。依文男人因情感而可爱，因宽容而成熟、因责任而崇高。

13 | 服务成就中国的奢华品牌——白领 126

白领品牌的服务营销策略，通过不断延续品牌的服务特色，包括绅士服务、生活情景方式体验店、VIP 顾客管理与差异化增值、品牌与顾客互动、魔鬼细节服务、头等舱尊贵服务等，赢得顾客的品牌忠诚。

14 | PRADA 从未停止对店铺购物体验的探索 137

PRADA 品牌注重品牌与顾客之间的互动行为过程，设计科技、人性化的体验店铺，提供奢华服务，满足消费者的崭新体验需求，并将品牌体验转化为品牌消费的忠诚表现。

15 | HANLOON TAILOR——高级定制品牌营销 153

恒龙洋服定制品牌根植于中西合璧的高端技术与时尚底蕴，中国红帮裁缝定制技术和英国 Savile Row（萨维尔街）的 Henry Poole（亨利口普尔）。借鉴顶级品牌运作模式，探索中国趋优消费背景下的本土高级定制品牌定位及经营之道。

16 | Dolce&Gabbana 服饰广告的“争议效应” 162

在“眼球经济”的市场环境中，如何在品牌广告中突显品牌特色，DOLCE & GABBANA 的选择是采用挑战传统观念的争议性广告，用争议性广告画面阐述独树一帜的品牌理念，通过争议性达到独特的营销效果。

17 | 品牌社区——消费者感知 NIKE 品牌的有效工具 176

NIKE 品牌以提升顾客感知价值为基础，携手新浪网站，有效地构建线上、线下互动的品牌社区，在一系列的社区活动中取得营销价值，实现促进品牌价值提升的目的。

18 | ecco——社会责任与企业利益的完美结合 195

ecco 鞋业减少并重新利用鞣革、制鞋过程中产生的废料，积极倡导健康的生活方式，从企业自身特点出发承担对员工、社区、环境等的企业责任，并同时保障企业利益。

19	营销策略之快速反应——ZARA 快速时尚的背后	204
----	-------------------------	-----

ZARA 打造以品牌为核心的需求驱动协同供应链，供应链全程划分为产品组织与设计、采购与生产、产品配送、销售和反馈四个阶段，所有环节围绕着目标客户运行，整个过程不断循环和优化。

20	美特斯·邦威——不走寻常路	212
----	---------------	-----

美特斯·邦威专注于品牌虚拟化经营模式，掌控核心环节——品牌与设计，打造强势品牌，实施设计制胜策略，服装生产业务外包，销售渠道拓展则直营与加盟并举，企业提升对协作群体起辐射作用的管理型企业。

索引	220
参考文献	222

1 | 夏姿·陈—— 打造传统中国文化理念的台湾服装品牌



品牌中文名称 夏姿·陈

品牌英文名称 Shiatzy Chen

品牌概况

001 |

注册年份：1978 年

注册地：中国台湾

经营品类：女装、男装、配件、家饰品

经营市场：中国大陆 上海 3 家；北京 2 家；大连 2 家；青岛 1 家；天津 1 家；杭州 1 家；深圳 1 家；成都 2 家；南宁 1 家

中国台湾 台北 15 家；桃园 2 家；新竹 3 家；台中 3 家；彰化 1 家；云林 1 家；嘉义 2 家；台南 3 家；高雄 5 家；宜兰 2 家；基隆 1 家

中国香港 4 家

中国澳门 2 家

法国巴黎 1 家

马来西亚 吉隆坡 1 家

瑞士 苏黎世 1 家；卢加诺 1 家

经营规模：旗舰店 3 家（分别在台北、上海、巴黎），全球分店（除旗舰店）有 59 家

上市与否：否

品牌官网：<http://www.shiatzychen.com>

市场评价：从“华夏新姿”的寓意中诞生的夏姿·陈，在中国台湾一直是知名的“夫人品牌”，是达官名门夫人人们的“制服品牌”。法国高级时装公会中国总监赵倩对夏姿·陈给予了相当高的评价：“夏姿·陈最有可能成为中国真正的高级时装品牌，我们都说它将来会是中国的爱马仕”。



2012 秋冬系列



2012 春夏系列



夏姿·陈设计总监王陈彩霞



夏姿·陈中国大陆总部



台北中山旗舰店



上海外滩旗舰店
夏姿·陈店铺



法国巴黎旗舰店

案例诉求

东方品牌走向国际的营销之道——在欧美文化占据主流的国际服装市场，东方品牌若想占据一席之地，必须要有完善的营销对策和商业模式，这样才能与欧美国际品牌竞争。

营销问题

时尚舞台上各种服装品牌林立，不同的商业模式成就了当今不同服装品牌的竞争格局，那么究竟是怎样的商业模式使得夏姿·陈在众多的东方品牌服饰

之中脱颖而出，跻身国际流行品牌？

营销对策

核心战略——经营宗旨、产品/市场范围、差异化基础

战略资源——核心竞争力、战略资产、核心流程

客户界面——信息与洞察力、联系动态

价值网络——供应商/合伙人、联合

营销过程

1. 核心战略

(1) 经营宗旨

夏姿·陈品牌为了晋升世界十大品牌，使东方设计在西方时尚舞台上占有一席之地，脚踏实地，妥善计划，严格而强有力的推行并坚持天然与环保、惜福与惜缘、诚信与正直的企业价值。

(2) 产品/市场范围

夏姿·陈专事于设计、生产世界顶级精品女装，经营产品包括高级女装、高级男装、高级配件、高级家饰品及中式庆典用品等综合精品。巴黎、台湾、香港、澳门、深圳、天津、大连、青岛等直营店，上海外滩九号旗舰店，都是夏姿·陈品牌长期运营的重点。

(3) 差异化基础

夏姿·陈早已走出纯粹的制造商品，直接跳到展示体验。穿着夏姿·陈让顾客体验到一种“审美”——融合巴黎古典味与立体剪裁打板的舒适、改良中国式服装的自在，也可体验到王陈彩霞的优质裁缝与细节研究设计精神。

2. 战略资源

(1) 核心竞争力

夏姿·陈服饰融合了东方细腻的匠心独具与西方顶尖的立体裁剪技术，从服装工艺、布质的触感、光泽的呈色、纺织的纹样图腾到元素的研发和技术工

法，中西合璧、从容雅致的概念商店，都是夏姿·陈优于竞争对手的核心竞争力。

（2）战略资产

首先是夏姿·陈的品牌文化内涵和其后所蕴藏的品牌故事。“夏姿”，涵义于“华夏新姿”，它展现的是台湾人向上的精神及同时接纳中、西文化的混合文化特质，让历史的风采与时代的风貌制成恰到好处的裁剪轮廓。

其次是夏姿·陈服饰高质量、高价格的品牌定位。夏姿·陈的服饰从布料、设计到打板、检查、配饰都极注重细节。价格昂贵的定制产品满足了目标消费者彰显其显赫身份的心理需求，这种金钱品牌与身份认同的置换，使夏姿·陈受到金字塔尖高端人群的追捧。

除此之外，夏姿·陈还迎合国际潮流，注入当代国际时尚流行美学，应用国际流行服饰语言赋予服装新的生命力，铸造成了如今的夏姿·陈经典风格。

（3）核心流程

现在多数成衣厂已采用机器车工的作业方式，夏姿·陈却仍以中国传统元素为基础，保留中国宝贵的传统手工技艺，一直沿袭从布料、设计到打板，检查、配饰皆采用手工作业的传统，同时融入现代气息，将中国五大绣法之苏绣应用于品牌主体产品。随着品牌知名度增加，夏姿·陈着重手工、裁剪与售后服务得以跟其他品牌竞争。

3. 客户界面

（1）信息与洞察力

夏姿·陈服饰不走浮面矫情的民俗味，取材西方的大胆、流行设计融合东方细致品味。在营销手法上挥别银弹攻击，依靠产品创新、顾客耳语传播。为使品牌时刻保持创新能力，国际营销人员突破语言障碍，深入研究当地的消费行为、文化素养，透过情报共享，达到营销国际化、产品当地化的策略。在巴黎门市，夏姿·陈采取踏实且保守的作风，透过门市据点，藉由提供衣服试穿服务将品牌介绍给当地的消费者，透过消费者口耳相传的力量让品牌成长。

（2）联系动态

夏姿·陈每一季的服装发表会都是夏姿·陈与客户之间的诚挚联系。此