



趨勢焦點系列 104

# 終結流行

流行產業的行銷之路

*The End of Fashion: How Marketing Changed the Clothing Business Forever*

---

作者 Teri Agins  
譯者 沈筱雲  
編輯總監 羅順楷  
主編 陳郁惠  
執行編輯 林足玲  
美術設計 董雅婷  
圖片提供 Emanuel Ungaro · Tommy Hilfiger

---

出版 星定石文化出版有限公司  
地址 台北市中正區 (100) 羅斯福路二段7之5號12樓  
劃撥 19476059  
戶名 星定石文化出版有限公司  
讀者服務電話 (886-2)2341-1889  
傳真 (886-2)2341-1779  
電子郵件信箱 stardoms@ms53.hinet.net  
經銷代理 凌域國際股份有限公司  
台北縣五股工業區五權三路8號5樓  
電話：(886-2)2298-3838 傳真：(886-2)2298-1498

---

版次 / 2001年8月 初版一刷

ISBN / 957-2017-07-1

定價 / 250元

---

\* 如有缺頁、破損、裝幀錯誤請寄回更換 \*

版權所有 · 翻印必究

THE END OF FASHION by Teri Agins (Copyright notice exactly as in Proprietor's edition) Chinese Translation copyright ©2001 by Stardoms Cultural Publications Ltd. Published by arrangement with HarperCollins Publishers, Inc., USA through Bardon-Chinese Media Agency. (博達著作權代理公司) All Rights Reserved.

國家圖書館出版品預行編目資料

終結流行：流行產業的行銷之路/Teri Agins  
作；沈筱雲譯.--初版--臺北市：星定石文  
化，2001〔民90〕  
面；公分 --（趨勢焦點：F104）  
譯自：The End of Fashion — How marketing  
changed the clothing business forever  
ISBN 957-2017-07-1（平裝）  
1.服裝業2.銷售

488.9

90011489

# 終結流行

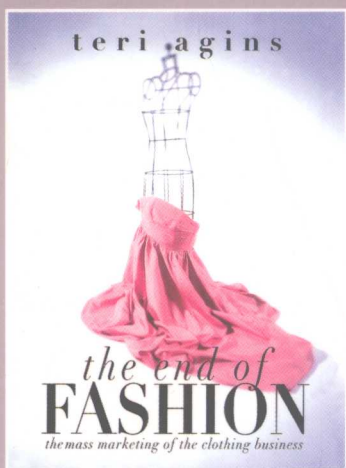
流行產業的行銷之路

## The End of Fashion

How Marketing Changed  
the Clothing Business Forever

流行，是一項數十億元的國際大事業；  
流行，滲透我們的生活與經濟無所不在。  
本書深刻解構流行產業在過去半世紀來的發展歷程。  
作者泰莉·艾金斯堅持不向龐大經濟體制妥協的精神，  
以犀利筆鋒揭露名牌時尚的興衰與遊戲規則。

Teri Agins / 著 沈筱雲 / 譯



《終結流行》一書追溯從本世紀初起高級設計時裝與其美化典型的起源，乃至成衣業興起的二次世界大戰後，以及世紀末結束前所發生的決定性改變。時裝流行是一道時間的弧線，起點是從高級法國設計師定義「時裝」開始，他們的衣服只有少數世界名流才買的起，但現在仿冒品卻是到處猖獗；迄點則是擺明了流行界裡消費者最大，訂出規則要設計師去遵照。從巴倫西亞（Balenciaga）到香蕉共和國（Banana Republic）；從高級到普遍；從傑出人物統治論乃至民主化；從藝術品到日常用品。最重要的是，這是一個有關於成功行銷的故事。

本書完整報導有關流行工業的一切：生產、零售、核發執照、形象製作以及財務往來，藉由書中主要主角生動的介紹，包括了伊曼紐·恩加賀（Emanuel Ungaro）、亞曼尼（Armani）、勞夫·羅倫（Ralph Lauren）、湯米·希爾費格（Tommy Hilfiger）、凱倫（Donna Karan）、柔藍（Zoran），以及馬歇爾菲得（Marshall Field's）跟Gap等零售商。作者極盡闡明與生動表達之能事。

\*

「這是一本想成為時尚服裝設計師的人們必讀的聖經。」

紐約時報 (New York Times)

「泰莉·艾金斯是流行工業與其相關產業裡最具有影響力、最受人尊敬的記者之一。《終結流行》是一本具有分水嶺功能的書，內容以倡導時下人們對時裝所代表之意義的新領域為主軸。這是一本以既原始又有趣的筆觸揭示流行產業之複雜性的重要書籍。」

時尚雜誌 (Vogue) 特約編輯安德魯·里昂·拓雷 (Andre' Leon Talley)

「這本書可以快速的閱讀，卻又像外科手術般的準確，是千禧年初最熱門暢銷的商業書籍。《終結流行》應該是我們這行業裡每個人都該閱讀的書。」

妮可·米勒有限公司 (Nicole Miller Ltd.) 總經理巴德·康漢 (Bud Konhem)

「沒有其他作者可以把風趣、風格跟原始資料如此地加以融會貫通，而華爾街日報 (The Wall Street Journal) 記者泰莉·艾金斯卻能如此瞭解流行工業，這些全都在《終結流行》一書中可知一二。深度的報導讓這本書不僅是時尚評論家必讀的葵花寶典，也是有興趣想知道這個工業如何在這充滿藝術、文化、娛樂與金錢快速旋轉的世界裡運作或失敗的人都該閱讀的經典著作。」

Zen of Thieves與Blood Sport等書籍的作者詹姆斯·B·史都華 (James B. Stewart)

\*



www.stardoms.com.tw

---

星定石文化





# 終結流行

流行產業的行銷之路

The End of Fashion  
How Marketing Changed  
the Clothing Business Forever

Teri Agins / 著 沈筱雲 / 譯





S

t

n

e

t

n

O

C

序言：流行，怎麼了？----- 9

## 第一章

25

### 巴黎：流行的始末

我們將會知道，從現在開始算起的二十年，巴黎在流行些什麼。  
此時此刻，只是一片混亂罷了。

## 第二章

59

### 為伊曼紐·恩加賀 (Emanuel Ungaro) 塑造流行

雖然我三十年來不斷地探究女性心靈，  
但讓我一直無法回答的問題是『女人究竟想要什麼？』

## 第三章

83

### 星條旗之爭：勞夫·羅倫 (Ralph Lauren) 與 湯米·希爾費格 (Tommy Hilfiger)

我不拒絕承認湯米·希爾費格是設計師。  
他的作品了無新意，完全都抄襲我的風格。

## 第四章

127

### 喬治歐·亞曼尼 (Giorgio Armani) 的 好萊塢傳奇

新聞媒體的報導扭曲了讀者對時裝界的印象。  
他們把時裝界描繪成一個充滿了愛把自己打扮成虛幻男女的瘋人世界。  
這是我對時裝界的看法，有別於其他新聞媒體。

S  
J  
U  
O  
J  
U  
O  
C

**第五章** ..... 165

**投其所好：**

**馬歇爾·菲德百貨（Marshall Field）的新時尚**

消費者即是國王。消費者的偏好就是律法，他們的每個奇想都能造就商人們、股票經紀人和製造者的大起大落。不論是誰贏得消費者的信賴都將能控制主導貿易局勢；同樣地，無論是誰失去消費者的信賴，也將會失去控制權。

**第六章** ..... 197

**唐娜·凱倫（Donna Karan）的華爾街經驗**

不，我不是那種典型的總經理，完全不是！但要將一個公司的營業額從零增長到七億美元，就可知道我們的經營方式不是蓋的。我們是直接去經營嗎？當然不！我們是用斜線角度去分析市場。我是用這一種視野來創作的思想家。

**第七章** ..... 233

**跳脫時裝界的桎梏：柔藍（Zoran）**

你做衣服時不需要像個科學家。你要做的事只是把衣服賣出去而已。

**尾聲** ..... 259





# Introduction

## 流行，怎麼了？

WHAT HAPPENED TO FASHION?

直至九〇年代中期，流行勢力遂失去了支配趨勢的能力。現在，角色越來越顛倒。這股勢力回歸到消費者的手上，在購物時就可以決定自己想要穿什麼，以及願意花多少錢購買。時至今日，只要一提到流行，消費者們是更加的聰明與多疑。



**超**級名模娜歐蜜·坎貝爾<sup>1</sup> (Naomi Campbell) 有一付惹火傲人的身材、目中無人的舉止，以及一天要價一萬美元的高姿態。她也不落人後地是個出了名的遲到大王，已經讓好幾位設計師在重要的服裝秀開演前孤軍奮戰，不知道究竟她什麼時候才到場，或者到底是否會現身？但是，當她遇上自己的好搭檔兼美國時裝界的寵兒艾塞克·密茲洛西 (Isaac Mizrahi) 時，這位超級模特兒可就不敢那樣率性傲慢了。沒有人能像密茲洛西在一九九〇年代創造那樣的走秀風氣。他富於機智、活力充沛的時裝秀永遠是紐約時裝展的重頭戲。

一九九七年四月十日的傍晚，密茲洛西的流行時裝秀在靠近麥德遜廣場花園的曼哈頓市中心西三十四街上演了。雖然時間還很充裕，但這位戴著太陽眼鏡、身著價值五百美元的曼諾洛·布萊尼克 (Manolo Blahnik) 高跟鞋以及一襲耀眼的斑紋大衣的名模天后，早就準備好要登上伸展台了。此時，身穿一襲黑衣的艾塞克·密茲洛西則在音樂的陪襯下走下台階，駝色的燈光撒在他身上，從背後望去的剪影就像是拿著一支指揮棒的樂隊指揮。

他大叫著：「她來了！娜-歐-蜜！」然後飛撲下去親吻她的雙頰。「真是美呆了！」他嗚啊地驚呼，還不斷地檢查著她身上穿著的真豹皮大衣。現在顯然早就已經過了反皮草的年代。坎貝爾這樣的舉動在政治上是不恰當的；因為豹早在她出生以前就已經是瀕臨絕種的動物了。

娜歐蜜墊腳做了一個芭蕾舞的旋轉動作，然後邊走邊掀開她的頂級毛皮大衣。青銅色緞質大衣的襯裡鑲繡著原主人響亮的名字：安·瑪格麗特 (Ann Margret)。她用英國腔的輕快語調解釋說道：「我是在洛杉磯的這家服裝店買到的。」突然間，《時尚雜誌》<sup>2</sup> (Vogue) 的巴黎愛好者安德魯·里昂·拓雷 (Andre' Leon Talley) 像一陣暴風似地衝了進來，低吟道：「姑娘，這件大衣可真是一流的珍品啊！」三個人聚著聊了一會兒，然後密茲洛西便把她趕下臺去跟其他的女孩會合化妝；這些「女孩們」包括了模特兒克麗斯坦·麥可曼娜咪 (Kristen McMenamy) 以及莎隆·哈洛 (Shalom Harlow)。當坎貝爾匆忙離去時，她的愛馬仕 (Hermes) 皮包裡傳來手機的嘟嘟響聲。密茲洛西像旋風似地滿場張羅，手上的煙灰也掉得滿地都是。雖然他的手一邊揮舞擺動，嘴卻也沒閒下來，噁哩咕嚕地指示後台工作人員。他沒有針對特定的對象，只是一個人在喃喃自語的說著：「我就是喜歡這樣……。」

『Unzipped』這部紀錄片紀錄了密茲洛西在時裝界意外崛起的平步青雲之路；這份一九九五年發表的記錄文件，栩栩如生地述說著許多陳年回憶，像是他在一九九四年準備秋季服裝秀前的幾個月裡所發生的許多往事，以及當時密茲洛西堅持信念，想完成令人振奮的合身服裝之過程等等的內容。在日舞影展（Sundance Film Festival）裡榮獲觀眾大賞的Unzipped，極盡能事地描繪了誇張、令人眼花撩亂、諷刺性模仿的流行時尚，而熱情奔放的密茲洛西讓Unzipped更動人、有生氣，他真是一位超乎你想像的有趣表演者。

還是青少年的密茲洛西就毅然決然地離開了自己位在布魯克林區富裕的猶太家族，一頭栽進了流行時尚的世界裡。他優雅的母親喜歡以諾曼·諾瑞爾（Norman Norell）與聖羅蘭（Yves Saint Laurent）等名牌打扮自己；而他的父親則是一名童裝製造商，在密茲洛西還就讀於小學的時候，就送了他生平第一架縫紉機。

在密茲洛西十五歲的時候，他就設計了一系列名為「IS New York」的服裝，賣給朋友以及一些鄰近地區的流行精品店，順勢掀起了一場不小的時裝風暴。七〇年代他進入表演藝術高級中學（High School of Performing Arts）就讀，主演多部舞台劇，是活躍於舞台上的活寶。他同時也在電影「Fame」客串了臨時演員一角。結束紐約的巴森斯設計學校（Parsons School of Design）的流行時尚學習生涯後，密茲洛西就轉往第七街（Seventh Avenue）發展，在那裡擔任設計師派瑞·愛麗斯（Perry Ellis）、傑佛瑞·班克斯（Jeffery Banks）以及卡文·克萊（Calvin Klein）的助理。

野心勃勃的雄心壯志，再加上平步青雲的歷程，促使密茲洛西在屆滿二十五歲時希望發展一份屬於自己的事業。他將已故父親留給他的五萬美金委託金全數投入，在蘇活鬧區<sup>3</sup>（SoHo）的一間磚牆閣樓裡開設一間以自己為名的時裝公司。一九八八年三月，他的伸展台時裝處女秀登場，而這場秀讓流行時尚編輯們為之興奮渴望，更是珍貴又難以忘懷的時刻。他們知道自己已經見證了一件大事的開端，預見密茲洛西未來將會掀起更大的時尚風暴。

那年的春天，紐約的布明黛百貨公司<sup>4</sup>（Bloomingdale's）也一窩蜂跟進，將密茲洛西初次嶄露頭角的设计服裝擺在第五十九街與列星頓大道（Lexington Avenue）的百貨櫥窗裡，而密茲洛西本人還親自出席問候







招呼前去購物的顧客。就連最惡毒的流行時尚評論家也收起愛批評的毒舌，忙著瘋狂血拼，購買他們的第一套密茲洛西服裝。布明黛百貨公司的流行時尚總監柯爾·陸坦斯丹（Kal Rutenstein）至今仍記憶猶新地說道：「我們把密茲洛西賣給瞭解他個人獨特風格的顧客。」

密茲洛西的設計很酷、很棒，也很有概念、不落俗套。他受到流行時尚的現代大師克萊兒·麥卡黛爾（Claire McCardell）以及喬佛瑞·賓恩（Geoffrey Beene）的激發，設計出極為精緻的美國運動服飾，深受他最喜愛的電視繆思女神瑪麗·泰勒·摩爾（Mary Tyler Moore）的青睞。但是，他也運用了一點兒小花招，讓自己快速往上竄爬。

密茲洛西可說是九〇年代全美最引人注目、最富於創造力、想像力的男人；他不斷地創新改革，喜愛在自己的設計作品上使用鮮豔的綜合色彩，像在紙袋腰身剪裁的長褲、無帶的格子花紋連身短裙、毛皮鑲邊的派克大衣，還有樣式方整的夾克上都一覽無遺。他利用許多雙關語與俏皮話，作為自己時裝秀的串場，用意在描述自己設計時所採用的布料以及色彩，例如「Burlapse（粗麻布）」、「Fantasy Eyelet（幻想的圓孔眼）」、「Lorne Green（荒涼的綠色）」以及「James Brown（棕色）」等等。流行時尚的編輯們很吃這一套，一頁接著一頁地刊登服裝秀的照片，也連帶地打響了密茲洛西的名氣。但是，一般零售店家對密茲洛西的服裝可就不敢那麼恭維了。Barneys New York與位在芝加哥的Ultimo是這其中的少數店家之一，他們走在流行尖端的顧客都渴望擁有最受大家歡迎的品牌服飾。所以，像這樣的零售店大概每季都會販售幾件密茲洛西價值八百元美金的夾克，以及三百五十元美金的褲子。然而，雖然當時的經濟偶有亮起紅燈，但上下震盪的不景氣走勢，似乎不太會發生在以專營高級精品為形象拓展銷路的尼曼-瑪克斯百貨公司（Neiman Marcus），與薩克斯第五大道百貨公司（Saks Fifth Avenue）；因此，密茲洛西的例子著實振作了早已被埋葬在斬露頭角的設計師品牌濁流中的流行時尚。

讓密茲洛西蒙上一股神秘色彩的就是他那多采多姿、充滿百萬伏特電力的角色性格。他在一頭鬢曲的黑髮上綁了一條印度紫染印花大手帕頭巾，造型活脫脫像個可愛卡通人物。密茲洛西是流行時尚界裡滑稽可笑的甘草人物，他常扭曲著表情，尖聲尖氣地發表著淺薄的言論，而他這種狂妄不羈的言詞，就跟一九七〇年代傳奇的《時尚雜誌》編輯黛安

娜·芙麗蘭 (Diana Vreeland) 一樣，她那句生氣勃勃的媒體雋語 (「粉紅色就是印度的深藍色。」) 早就已經被編入流行時尚的詞典了。「Le Miz」——〈女性服裝日報〉(WWD) 也稱密茲洛西是流行時尚界的奇人——他昔日曾大肆批評討伐一件看似豐厚的假毛皮大衣，認為這件大衣穿在動物身上的樣子不輸給穿在人身上的樣子。密茲洛西向女性服裝日報大力推薦自己的一九九二年春季服裝系列，他說：「這將是一場充滿誘惑力的服裝秀。會場中只會展出即將上市狂賣的衣服。」

但是，對美國時裝設計師協會 (Council of Fashion Designers of America) 以及其他流行時尚工業集團的成員來說，商品的實際銷售量並非什麼大事，重點不在大賣，而是設計感，所以他們還是在密茲洛西初嚙成名之際，頒給他「最佳設計師」的獎賞。現在，密茲洛西所需要的只是贊助他將事業延伸至下一個階段的穩固資金罷了。他曾經在寫給所欲求助的金融家的推薦信函裡說道：「終其一生，我幻想擁有一間像卡文·克萊 (CK)、亞曼尼 (Armani) 或是聖羅蘭 (YSL) 那樣的設計公司。」一九九二年之際，密茲洛西的美夢因巴黎名牌之王香奈兒公司 (Chanel) 的資助而成真，香奈兒公司與密茲洛西簽約成為金融伙伴。香奈兒之所以身為名牌之王，自然有所謂的『本事』；它在八〇年代之際成功地開啓了屬於自身品牌的文藝復興時代，足智多謀的設計師卡爾·拉格斐 (Karl Lagerfeld) 巧妙地經營香奈兒的香水與配件系列，爾後又於一九八二年為香奈兒設計女裝，成為首席紅牌設計師。香奈兒把資助密茲洛西一事作為賭注，一九九四年把密茲洛西著名的遮篷圖像命名為「Isaac」，開設一家專售一件一百五十元美金的服裝以及三百元美金一件夾克的精品百貨公司，重新讓密茲洛西這個品牌問世。

然而，這位奇人彷彿就像高級流行時尚伸展台上的寵兒，繼續統領支配著時尚界，他的創意彷彿無底洞似的，取之不盡。隨著「Unzipped」裡古怪的演出後，密茲洛西也變成一位家喻戶曉的明星了。他也在自己所主演的電視節目與電影裡飾演一位服裝設計師；日後，他更是在米高·福克斯 (Michael J. Fox) 的喜劇節目「For Love or Money」裡擔任配角一職。密茲洛西同時也是電視遊戲節目「Celebrity Jeopardy!」裡極受歡迎的特別來賓與常勝軍。

雖然時髦的密茲洛西受到極大的歡迎，但他所設計的衣服卻漸漸地乏人問津。時至一九九六年，他的服裝秀不再引起流行時尚專家的興趣，





此時最炙手可熱的時尚寵兒就是古奇（Gucci）以及普拉達（Prada）。誠如骨牌效應一般，賭上密茲洛西未來的Isaac服裝系列（Isaac）似乎也不再像往常般受到消費者的青睞了，因為密茲洛西光是棉質的服飾就要價高達一百五十美元，而Bebe以及The Limited那樣的連鎖店裡早就已經有一件不到五十美元的類似品了。迫於無奈的現實所逼，密茲洛西不得不在一九九七年年終結束自己的Isaac系列部門，此時時裝公司的處境已經搖搖欲墜了。

這就是流行。難以理解的異軍突起，最後卻以迅雷不及掩耳的速度沒落。一個設計師可以只是因為大家熱烈的討論，而受到極大的評價-就像密茲洛西當初斬露頭角的際遇-雖然他的服裝銷售量並不如預期的好。但是，處於流行時尚圈之外的人根本毫不知情，只被報紙與雜誌裡只關乎時髦與流行款式的流行報導給牽著鼻子走，實際的本質到底是什麼，一般人十之八九都不清楚。

事實上，密茲洛西的運動服飾系列非常地摩登現代，應該能完全展現他的優點，但是他做生意的態度卻過於守舊老派。他孤芳自賞，老是認為自己是一名專門替超級名模與當今另類時尚家設計服飾的第一把交椅。因為不會跟一般愛挑剔的民衆溝通，他自然不瞭解那些人的想法。舉例來說，當零售店的顧客請求他再次設計紙袋腰身剪裁的長褲，這是他少數幾件暢銷品之一，而密茲洛西卻拒絕了。他稍後回憶說道：「我只是覺得很無趣罷了。」

密茲洛西回想起Unzipped的最後一場戲，自認為這是對他而言最重要的一件大事。那場戲的內容是這樣的：密茲洛西站在曼哈頓的一處報刊販賣攤附近，內心還處於服裝秀後的焦慮狀態，閱讀著一封來自女性服裝日報的信函，上面寫著對他最新服裝秀的讚美話，內容是這麼說的：「你真是個鴻運當頭的男人。」攝影機將畫面帶到輕率的密茲洛西身上，他正在街上輕快活潑地走著。但是，這個美滿結局的唯一缺憾就是他實際的服裝銷售量，這是現實世界才會去計較的殘酷。

危在旦夕的密茲洛西終究還是得面對這個殘酷的事實。他是一個拒絕變成另一個第七街（Seventh Avenue）服裝設計師的藝術家。他在一九九七年七月說道：「你瞧，我所能做的就是設計漂亮的衣服。」「我能做的也只是這樣而已。你知道嗎？我沒辦法想像在這些年以後，這些衣服竟然被零售店給模仿了。」