



牌病例

中国服装品牌

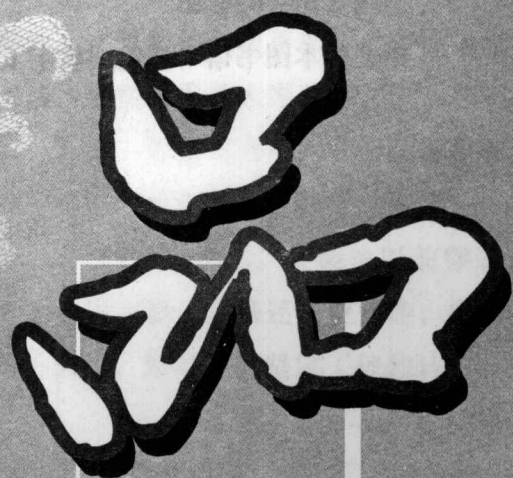
邹郁 著

诊断案例解析



随书附送光盘

東方出版社



品

牌病例

中国服装品牌

邹郁 著

诊断案例解析

F426.86
ZY

東方出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

品牌病例——中国服装品牌诊断案例解析/邹 郁 著.

- 北京: 东方出版社, 2007. 3

ISBN 978-7-5060-2264-4

I. 品… II. 邹… III. 服装工业—工业企业—企业管理咨询—研究—
中国 IV. F426. 86

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2007) 第 011995 号

书 名: 品牌病例——中国服装品牌诊断案例解析

作 者: 邹 郁

责 任 编 辑: 肖 虹

书 号: ISBN 978-7-5060-2264-4

出 版 发 行: 东方出版社

地 址: 北京朝阳门内大街 166 号 100706

网 址: [http://www. peoplepress. net](http://www.peoplepress.net)

经 销: 新华书店

印 刷: 北京市密东印刷有限公司

开 本: 787 毫米 × 1092 毫米 1/16

印 张: 18. 25

字 数: 280 千字

版 次: 2007 年 6 月第 1 版

印 次: 2007 年 6 月第 1 次印刷

定 价: 45. 00 元

版权所有, 翻版必究



作者介绍

邹 郁 顾问

香港制衣协会受训培训师，清华大学纺织专业总裁班特聘讲师。1988年进入服装行业，近20年时间里历经服装设计、裁剪、生产制作、工艺技术、营销管理、品牌运作等各个环节，通过亲身实践和积累成为中国服装品牌管理咨询行业的一位实战型顾问。曾先后受聘于新加坡华典通、UT国际、中研等多家中外专业咨询机构任品牌管理顾问。

由于多年来参与和主持众多服装品牌咨询项目的诊断和实施，因而在企业组织结构优化、营销模式设计、加盟商运营管理、总代理公司化运作等方面，具有丰富的实操经验。

欢迎业界人士与作者一同探讨，联系方式如下：

MSN: jollyzy@hotmail.com

联系电话: 13911409674

内容介绍

本书是邹郁老师根据自己多年在服装行业的从业经历，选择全国各个服装产业集群地区的一些具有代表性的品牌企业进行剖析，充分揭示不同类型的企业运营过程中存在的各种问题，并根据企业的实际情况提出了专家的解决之道。

书中详细分析了许多企业面临的危机和弊病。它也许不够全面，不能涵盖所有类型的企业，也许不够广泛，不能代表所有的产品类别，但它对当前一大批正在品牌化道路上摸索前行的企业肯定会有所帮助的。把这些真实的案例呈现给服装行业，让它成为一面镜子，以便提醒那些曾经历过的企业记住教训，帮助那些尚未经历过的企业少走些弯路，是本书的主旨。

此书是中国服装行业发展50年来不可多得的佳作，相信能给业内相关人员予借鉴和启示。

策 划：北京人民光华教育科技有限公司

责任编辑：肖 虹

征稿电话：010-82896621

投稿邮箱：rmghbooks@163.com

装帧设计： 坤艺园
82237061/62-18

序 一

我国的市场经济改革已经历了二十多年，服装行业虽然是传统产业，但也紧随时代大潮不断地发展，其中涌现出了许多优秀企业。市场竞争的不断加剧给企业带来了巨大的挑战，无论是对外的市场环境还是对内的组织管理，都要求服装企业的管理者们寻找更有利的资源，作为企业发展的助力。

管理咨询行业自改革开放以来从西方引入中国后，也有了快速的发展。服装行业的管理咨询可以说是应时而生，在企业决策需要更加科学、理性的情况下，在企业不可能短时期内提高整体专业素质的情况下，就需要借助咨询公司的力量。

随着国内服装企业自身素质的不断提高，企业对管理咨询的需求也逐渐加大，对现代企业管理、营销、人力资源等专业理论、方法和应用技术的需求也越来越高。本书作者亲身经历了这两个行业的成长过程，作为来自服装行业的专业咨询顾问，她有着十多年的服装领域实践经验和六年的管理咨询行业经验，先后为国内众多服装产业集群地区的很多企业做了大量项目。在这样的背

景下，作者提炼出近年来在服务服装行业过程中的一些案例，并指出其中的问题、提出解决的方法。相信本书将会对服装行业和管理咨询行业的发展产生积极的影响。

管理真正的含义可以概括为管理理论、管理实践和管理技术三个层面，而连接管理理论和实践的正是管理技术这一层面，管理技术是随着管理理论的发展而发展起来的。管理咨询行业在西方有较长的历史，它在连接管理理论和管理实践过程中发挥了相当重要的作用。把最新的和适用的管理理论转变为可操作、可执行的管理实践，把世界上先进、实用和成熟的管理理念迅速介绍和运用于需要的企业，以提高其市场竞争力，这个层面的推动者主要就是管理咨询公司和专业顾问。

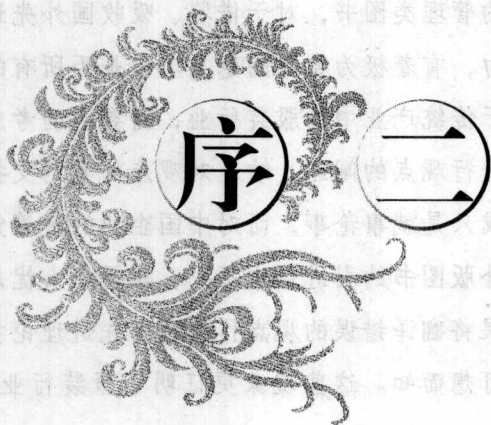
管理咨询行业的优势之一，就是它的信息优势。它密切关注着管理前沿理论的发展，洞察这些理论在少数企业中的应用状况，它能迅速把世界范围内运用于实践中的有效管理理论向其他企业推广。管理咨询缩短了理论应用于实践的时间，对企业的发展和企业竞争力的提高有着不可替代的作用。这也正是我国服装行业加速发展所需要的。

管理既是一门科学，又是一门艺术。由于管理是一门科学，所以要遵循科学的管理规律，不遵循管理规律就会有截然不同的结果；管理也是一门艺术，在管理实践中要依靠企业家和经理人的创造性，只有灵活地运用管理理论和管理技术，才能带领企业不断发展。

服装行业的发展需要更加务实、有效的管理科学和管理技术来推动和帮助，也需要更多的实践案例作为参照。祝愿这本书能为服装企业的进一步发展起到积极的参考作用。

周绍宁

中国服装协会副秘书长



在以市场为导向的改革过程中，中国经济实现了两位数的增长，并使得城市和农村经济得到了快速的发展。这是一个了不起的成就。中国服装企业也借此大好时机得到了长足的发展。

但未来的挑战依然非常严峻。要维持较好的经济增长率，就需要人们对企业内的执行层面给予更多的关注。企业界的多年经历使我们有机会亲眼目睹终端市场和商业模式的许多重大变革。在今天的商业环境中，要想取得成功，企业必须拥有一种全新的领导理念，必须学会创造、激发和维系一个整合性的商业运作模式。

在这个过程中，被综合而非各自独立地加以考虑的人员、战略和商业运营所能带来的结果，就不只是简单的环节相加。企业就像一个木桶，由各个业务板块构成，决定这个木桶盛水量大小的是最短的那块板子。企业要想走向成功，就必须能发现和补齐使企业“漏水”的、最短的那块木板。在此基础上，企业决策者还要善于发现和发挥“最长指头”的优势，也就是发挥自身资源

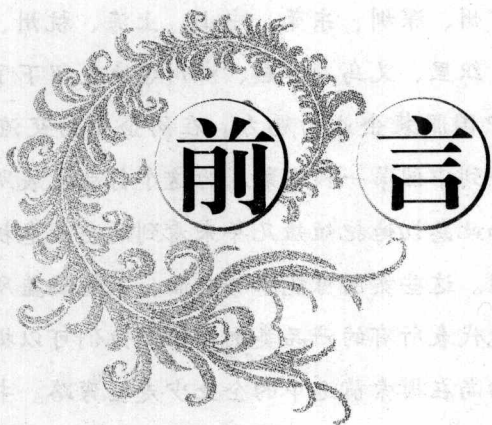
中最强的一项，打造企业的核心竞争力。

中国的大部分企业正处于科学管理的构建阶段。为了满足中国企业发展的需要，目前中国管理类的图书非常多，世界最前沿的管理理论在中国都能见到。引进国外原版的管理类图书，对于借鉴、吸收国外先进管理理论，提高我国企业的国际竞争力，有着极为重要的意义。但是否所有的理论都适用于中国企业，尤其是适用于传统产业中的服装行业，需要斟酌考虑。许多书籍本土化力度不够，或只是进行观点的阐述，缺乏对观点的案例支持；或只是简单的表述，说服力不强；或只是就事论事，而对中国企业的政策策略、管理战略没有清晰的见解。而且外版图书的引进层次不一，质量令人忧虑。有的外版图书翻译缺乏严谨性，如果将翻译错误的观点作为西方先进理论接受，一旦在实践中加以运用，其后果可想而知。这些现象更证明了服装行业需要更具有针对性、更科学的书籍。

“历史是镜子，历史也是艺术。它可以借鉴，更可以欣赏。”本书作者立足于中国本土，以其在服装行业多年的实践积累，以大量案例为主线，为服装企业提供了一面客观关照自我的镜子，给处于不同发展阶段的企业以真实的借鉴。

把优秀的管理理论转变成可操作的管理实施方案是管理咨询顾问的重要功能和作用。一种管理理念要变成能在企业中运用的方案，不仅需要对管理理论有透彻的理解，还需要正确分析不同类型企业的具体现状和企业所处的具体环境。从这本书中，我们能够看到服装行业发展的历史、面临的挑战以及应对这些挑战时，不同企业所采取的不同方法。希望服装企业的从业人员都能从这本书中得到一些适合自己企业发展的方法。

北京服装学院副院长



俗话说：“幸福的家庭都有相同的幸福，而不幸的家庭各有各的不幸。”中国的服装企业则将这句俗语演绎得更胜一筹，那就是：“成功的企业都有着各自成功的诀窍，而尚未成功的企业也面临着各自不同的问题。”

我有幸与中国的服装行业同时成长，不仅亲眼见证，更亲自参与了服装行业飞速发展的过程。20世纪80年代末，我一头扎进了这个行业，从车间的工序制作、后道整理到裁剪的面料排料、单量单裁，再到品牌时期的营销管理；从批发到直营，从单品牌运作到多品牌运作……幸运的是，总有优秀的企业在不同阶段给予我不同的积累，总有优秀的同行、同事给予我帮助，使我得到提高。从服装行业进入到服装咨询行业后，我开始将得益于行业的感悟回馈给这个成就了 my 行业。

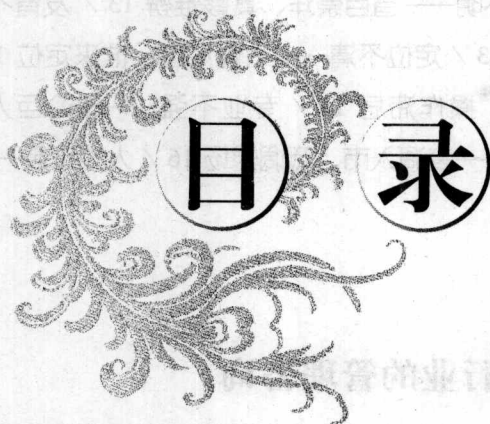
当我投身于更为广阔的咨询平台时，恰逢国内的品牌大战烽烟四起。看到某品牌在推广手段上有创新、突破时，为之欣喜；而看到其他品牌蜂拥而上、盲目跟风时，又为之担忧；看到原本默默无闻的品牌成为后起之秀时，为之鼓

舞；看到过去曾经风光无限的品牌黯然引退时，又为之遗憾。

从管理咨询的角度服务于服装行业后，借助咨询领域更为科学、系统的管理工具和咨询行业所拥有的便利条件，数年来，我走遍了大量的服装产业集群地区。北京、广州、深圳、东莞、中山、上海、杭州、温州、宁波、山东这些地方自不必说，织里、义乌、常熟、郴州等地也留下了我的足迹，各地企业无不为我展现了中国服装企业的魅力。在同企业的交流、互动与共同合作中，我更深深地体会到中国第一代服装人为这个行业发展所做的巨大努力和贡献。这也是促使我如此急切地把短短几年来看到的企业危机及弊病，通过一些案例呈现出来的原因。这些案例可能不够全面，不能涵盖所有类型的企业，也可能不够广泛，不能代表所有的产品类别，但是他们可以提醒曾经历过挫折的企业记住教训，帮助尚在摸索前进中的企业少走些弯路。书中有的案例较为详细，展示了企业内部管理的全貌；有的案例较为精炼，只集中展现了企业问题较为突出的环节。由于在对许多企业诊断时与决策层的访谈都涉及企业的核心机密或是家族感情问题，故大多数案例都略去了与企业决策人的访谈，而关于家族企业管理的问题则专门集中了一个章节与读者交流。

本书虽然是基于个人实践的积累，但我过去的许多同事和同行朋友提供了很多帮助，许多企业也提供了大量资料。正因为有各方面的支持、帮助和点滴累积，才有了这些案例的全貌呈现。但限于个人经验和能力等方面的原因，书中有一些没有进行深入探讨和清晰阐述的问题，欢迎广大读者及同行来信探讨、完善。

郭娜



序一

序二

前言

第一章 发展中的中国服装行业

第一节 中国服装行业回眸与展望 3

中国服装行业从产品加工行业转向品牌制造行业，品牌意识的形成和品牌建设仅仅用了二十多年的时间。这二十多年记录了中国服装行业曾经历的欣喜、感悟、阵痛，见证了中国服装行业的发展和壮大。

走过中国服装行业 20 年 4 / 中国服装行业的特点 6 / 中国服装企业面临的竞争环境与选择 9

第二节 现阶段服装行业凸现的问题 12

中国服装行业在最初国有资金无投入、行业政策无保护、专业系统

无支援的情况下,一路跌跌撞撞地走来,凭着老一代创业者自强不息的摸索发展至今,不可避免地形成了一系列问题。

身份不明——盲目崇洋、真假难辨 13 / 发育不良——南北不通、东西错落 13 / 定位不清——给谁定位、谁来定位 14 / 运作不稳——模式先进、操作滞后 14 / 专业不强——理论巨人、行动矮子 15 / 后劲不足——高调入市、低调退场 16 / 人力不足——有人无才、有财无人 16

第二章 服装行业的管理咨询



第一节 管理咨询的概念与管理咨询服务的差异 21

企业管理咨询,是指由具有丰富经营管理理论和实践经验的专家,深入到企业现场,与企业管理人员密切配合,运用各种科学的管理工具和方法,找出企业经营管理中存在的主要问题,进行定量及定性分析,查明产生问题的原因,提出切实可行的改善方案并指导实施,协助企业谋求坚实发展的一种改善企业经营管理的服务活动。

管理咨询公司的类型与特点 21 / 服装行业管理咨询企业的成长阶段 24 / 不同管理咨询服务的操作差异 25 / 服装行业管理咨询服务现状 32

第二节 中国服装品牌管理咨询的难点 35

尽管咨询行业在中国已经存在了二十多年,但由于在行业发展初期,它更多地被人们理解为给企业提供“策划”、“点子”之类主意的行业,所以企业很难接受花费巨额的咨询费用寻求管理方面的改善这种全新的尝试。在中国咨询行业这短短的二十几年时间里,针对行业细分的服务少之又少,而真正意义上的服装行业管理咨询就更是九牛一毛。

服装行业咨询公司的难题 35 / 服装企业面对管理咨询的难题 37

第三节 中国服装品牌管理咨询的作用 40

服装行业依靠自身的不断奋斗取得了今天的成就，但在未来，仅仅靠吃苦耐劳精神已经远远不能满足企业发展的需要，因此，适当借助外脑，快速集结最优秀的思维方法，选择最适合企业自身生存发展的有效工具，是非常必要的。

管理咨询对服装行业的作用 40 / 管理咨询对服装企业管理者的作用 41

第四节 服装企业如何评判和选择外脑 43

咨询产业在纵向上可以划分为三个层次，即信息咨询业、管理咨询业和战略咨询业。其中，信息咨询业是咨询产业的基础层，管理咨询业是咨询产业的核心层，战略咨询业是咨询产业中的最高层次。

企业需要哪些层次的咨询 43 / 企业何时需要管理咨询 44 / 服装企业如何选择咨询公司 45 / 中国服装品牌需要中国式咨询服务 47

第三章 温州服装品牌诊断案例



第一节 温州服装——潮起潮落都是歌 51

温州服装业发展时间较长。2001年，温州市服装行业共有44个品牌达到国家最高质量标准，全行业有近50种产品拥有省、市著名商标和名牌称号。随着改革开放的深入，市场经济的发展，制约温州服装产业发展的瓶颈和矛盾日益显现，原来的优势正在逐步弱化。

第二节 温州某休闲男装品牌诊断案例 53

该企业是一个由批发转型的休闲品牌，在转型过程中，企业经历了合股人分家、产业链不集中等问题，虽然渠道拓展速度较快，但其业绩却始终停滞在原有水平，由于企业的生产中心和营销中心分别设在广东和温州，给企业管理、资源利用、内部协同、成本控制等方面带来了诸多困扰。

案例说明 53 / 企业背景介绍 53 / 企业组织结构及其分析 54 / 诊断
访谈摘要及点评 55 / 诊断结果概要 83 / 顾问支招 83

第三节 温州某女装品牌诊断案例 85

该企业是一个以设计为核心的企业，在温州地区有一定的代表性。其在进行品牌运作的数年间，销售业绩一直无法突破亿元大关。而随着企业规模的扩大、人员的增多和销售战线的南北铺开，企业也面临着管理升级、产品与市场的对接和调整等问题。

案例说明 85 / 企业背景介绍 85 / 企业组织结构及其分析 86 / 诊断
访谈摘要及点评 87 / 诊断结果概要 97 / 顾问支招 98

第四章 广东服装品牌诊断案例



第一节 时尚之前，品牌之后 101

随着中国经济的发展和对外开放程度的加深，广东还有很多服装企业依然延续着家族作坊式或以生产加工为主的经营方式，缺乏塑造品牌的观念和方法。迫于自身的发展愿望或市场的压力，它们逐渐开始向品牌转型方向寻求发展。

第二节 广东某休闲品牌诊断案例 103

本案例讲述的是一个有着多年历史和一定知名度的品牌，从一个面料生产商发展到品牌制造商所经历的曲折过程。

案例说明 103 / 企业背景介绍 103 / 企业组织结构及其分析 104 /
诊断访谈摘要及点评 105 / 诊断结果概要 124 / 顾问支招 125

第三节 广东某男装品牌诊断案例 126

这是一个典型的由批发型向品牌型转型的企业，投资人有着强烈的品牌发展愿望，原批发网络也具有了一定的规模。在此基础上，该企业

又从国外引进了一个新的男装品牌,准备弥补高端市场的空白……

案例说明 126 / 企业背景介绍 126 / 企业组织结构及其分析 127 /
诊断访谈摘要及点评 129 / 诊断结果概要 141 / 顾问支招 142

第五章 “杭派”服装品牌诊断案例



第一节 成也萧何,败也萧何 145

由于创业者大都来自于服装专业院校,使得“杭派”女装在企业化经营上产生了“重设计、重企划,轻营销、轻管理”的现象。

第二节 杭州某女装品牌诊断案例 147

这是一个杭州女装的老牌生产企业,也是一个杭州女装品牌的后起之秀。当其看到曾经比自己弱小的企业已经超过自己后,巨大的刺激才使其开始关注行业和市场,开始重新审视自己的企业发展水平和对未来的选择。

案例说明 147 / 企业背景介绍 147 / 企业组织结构及其分析 148 /
诊断访谈摘要及点评 149 / 诊断结果概要 155 / 顾问支招 156

第三节 杭州某男装品牌诊断案例 157

本案例的主角是从批发市场走出来的总代理,通过全面代理国际品牌,使企业从起步阶段就有了一个很高的起点。但同大多数从批发转型的企业一样,在其发展过程中也面临着产品开发、资源应用、企业内部管理和系统再造等问题,同时,家族企业自身的问题,也随着企业的发展开始凸现。

案例说明 157 / 企业背景介绍 157 / 企业组织结构及其分析 158 /
诊断访谈摘要及点评 159 / 诊断结果概要 170 / 顾问支招 170

第六章 北方服装品牌诊断案例



第一节 我行我素的“老北方” 173

面对全国服装品牌的竞争，北方品牌的弱点逐渐表现出来：产品款式保守，流行性相对较弱；营销方式比较单一，品牌推广、市场拓展的手段比较单调。

第二节 北京某民族风格服装品牌诊断案例 175

这是一个典型的北方品牌，从做个体、开裁缝店到办企业、创品牌，十几年的苦心经营，终于形成了具有鲜明民族特色的品牌。但个体零售的随意性限制了企业规模的扩大，品牌附加值和利益的取舍等问题使企业以往的优势逐渐丧失，企业管理者的故步自封又使得企业经营与市场脱节，种种问题不断凸现，迫使企业投资人开始重新审视企业，重新取舍。

案例说明 175 / 企业背景介绍 175 / 企业组织结构及其分析 176 / 诊断访谈摘要及点评 177 / 诊断结果概要 197 / 顾问支招 198

第七章 中国本土童装品牌诊断案例



第一节 未被发现的蛋糕——童装 201

中国的童装市场究竟有多大？让我们来看一组数据：中国现在有近4亿的少年儿童，超过12亿件的年消费总量，并且这个消费量每年还在以9.6%的增长率增加。这数千亿的庞大利润空间及广阔的发展前景，意味着童装市场是服装行业一个正在等待开启的“宝藏”。

中国童装市场分析 202 / 制约我国童装产业发展的因素 204