

商品

企划

Fashion

Merchandising

主 编 杨大筠
副主编 李 宽
编 著 马大力

从品牌企划、设计企划、投放企划到营销企划，
商品企划的长远目标就是逐步提升品牌层次，不断
改善品牌形象，最终实现品牌资产的全面升值。



◎ 中国服饰业经营实战丛书

商品企划

杨大筠 主编 李宽 副主编
马大力 编著

 中国纺织出版社

内 容 提 要

本书详细阐述了一个服装品牌的建立和企划,根据潮流趋势和新型面料进行的设计企划,针对市场状况的投放企划,根据上货期设计高效的生产企划以及最关键的市场营销企划。本书在每节后还附有实际案例,可供读者作为操作参考。

这本书使你在一切尚未发生的时候,已经掌握了一切。

图书在版编目(CIP)数据

商品企划/马大力编著. —北京:中国纺织出版社,2003.3

(中国服饰业经营实战丛书/杨大筠主编,李宽副主编)

ISBN 7-5064-2563-7/F·0330

I. 商… II. 马… III. 服装工业-工业企业管理:质量管理

IV. F407.866.3

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2003)第 008575 号

策划编辑:刘 磊 曲小月 戴 超 责任编辑:王安平
责任校对:余静雯 责任设计:何 建 责任印制:初全贵

中国纺织出版社出版发行

地址:北京东直门南大街6号 邮政编码:100027

电话:010-64160816 传真:010-64168226

http://www.c-textilep.com

E-mail:faxing@c-textilep.com

中国纺织出版社印刷厂印刷 各地新华书店经销

2003年3月第一版第一次印刷

开本:787×1092 1/16 印张:11.5

字数:154千字 印数:1—5000 定价:28.00元

凡购本书,如有缺页、倒页、脱页,由本社市场营销部调换

出版者说

2001年11月,中国加入世界贸易组织,从而使中国服装业开始更大范围、更深层次地进入世界市场的竞争。可喜的是,我国服装行业除劳动力成本优势之外,还具有许多得天独厚的竞争资源:世界级的加工规模,完整的产业体系,全球最大的出口份额和世人瞩目的超高级内需市场,5000年华夏文明的深厚底蕴,全面建设小康中迸发出的不可抑制的对服装精神层面、健康层面的需求……所有这些优势条件为服装行业奠定了一个大发展的宽厚基础。毫无疑问,新世纪将成为中国服装业创建辉煌的绝好时机。

服装出口连年创出历史新高、100亿元的盈利水平,把中国服装业推上纺织全行业大势的主要支柱地位。重要的地位带来更大的市场竞争空间。

中国服装行业中小企业居多,我国加入WTO促使外贸体制改革加快,国家放宽进出口经营资格管理,中小企业、民营企业成为服装出口大军中最具活力的一支队伍。

告别了短缺经济,品牌主导的时代正大张旗鼓地进入人们生活的每一角落,服装品牌经济在流行、时尚、充满变数中迅速成长,为把握住这一机遇的人们赢得大把利润和无限风光。令人惊羡的品牌效应将全行业的注意力紧紧地吸引到产品创新与品牌建立上来,为打造企业的核心竞争力起着无可替代的作用。

与国际接轨的品牌经济新形势要求企业必须以国际化标准来做国际竞争的准备,如何面对新形势的挑战,如何以国际水准建立品牌,如何运用先进的管理模式提高效益,如何让产品创新获得令人满意的市场效果,解决这些问题需要学习现代企业管理知识、经营决策的各种理论及实际经验;需要掌握做好工作的全新理念和具体办法。

然而,在面对图书市场上名目繁多的经营、管理类图书时,服装行业的从业人员却有些无所适从。因为,首先,服装行业的特性

使之在众多泛化的经管类图书中难以找到解决实际问题的答案；其次，许多大路化的经管类图书或过于强调基本理论，或定位过于瞄准职业经理人。众所周知，我国服装行业受先天、环境等因素影响，在管理方面的职业化程度远远落后于其它强势行业。因而，如何能对症下药，针对我国服装行业现状提出经营、管理层面的，行之有效的操作原则是关键所在。

“中国服饰业经营实战丛书”正是作者针对行业的实际需要精心组织编写的一套学了就能用的工作指南性图书。作者的高学历年轻化保证了图书理论体系的时代先进性及完整性；多年名企的专业化工作经历保证了丛书的权威性和可信赖程度；深入钻研、反复实践的精神保证了丛书对服装企业生产、营销全过程描述的准确性和规范性；一切为企业着想、精雕细刻的写作态度保证了各种管理手段的可操作性。以这套丛书为依据的学习班已经成功地把许多企业送上了康庄大道。我们感谢作者为企业在市场竞争中占有先机而精心筹划了这套工具书。

中国纺织出版社总编辑

郑群

前 言

随着中国加入 WTO, 2003 年中国的服装服饰市场将全面向世界开放, 虽然中国是服装大国, 但真正的世界名牌并不多, 国内大部分企业还没有真正的实力与国外大的服饰品牌抗衡。面对急剧变化的市场环境, 企业发展的空间越来越小, 压力越来越大, 因此, 练好企业内功, 创优秀品牌, 制定有特色的经营策略, 全面提升店铺业绩, 成为每位企业家和部门主管所必须面对的问题。

服饰企业经营与品牌树立是一个完整的系统工程, 在目前非常激烈的市场竞争中, 企业必须在各方面都做好, 策略正确、制度完善、计划周密、执行有效、调整及时, 容不得半点失误。国内的服饰企业在近几年发展很快, 尤其是民营企业如雨后春笋般茁壮成长, 但发展过快势必导致基础管理跟不上, 管理系统不能适应宽幅变化的运作, 会出现产品问题、加盟商管理问题、店铺管理问题和服务问题, 各项制度需要完善, 各种系统需要调整, 因此, “中国服饰业经营实战丛书”就是专门针对以上问题为正在成长和发展期的国内中小型服饰企业而编写的一套实战型丛书。为了满足行业最迫切的需求, 解决最广泛层面上的问题, 本套丛书首批推出五本, 分别是:

《商品企划》详细阐述了一种服装品牌的建立和企划, 它包含根据潮流趋势和新型面料进行的设计企划, 针对市场状况的投放企划, 根据上货期设计高效的生产企划以及最关键的市场营销企划。本书在每节后还附有实际案例可供读者作为操作参考, 它将使你在一切尚未发生的时候, 已经掌握了一切。

《连锁加盟》主要是针对那些急需拓展市场的服饰企业而编写的。书中详细介绍了连锁加盟系统的准备和建立, 如何制定正确的加盟策略, 加盟系统总部的实务操作管理以及加盟店的具体营运管理。本书会让你的企业与加盟商在合作中共同成长。

《店铺运作》是专为服饰专卖店的管理者而编写的。书中详细介绍了店铺的选址与开发, 店长在营运管理中的工作细则, 店铺人员管理, 有效的商品管理, 店铺促销的运作管理, 利用数据进行

分析的资讯管理,顾客管理,店铺服务管理以及店铺绩效的评估。本书全面列出店铺实际营运的方法,拿来即用,非常方便有效,无论对新店长还是老店长的工作都会起到很好的帮助作用。

《超级导购》是专为服饰店的导购而写的。书中详细介绍了做为一名超级导购应具备的素质、能力和知识,如何树立现代导购的新形象,导购在营业前、营业中和营业后的工作职责,优质服务八步曲,卓越的推销技巧,各类顾客购买服装的心理预测以及有效处理好顾客的投诉。在书后的附录中还介绍了服装面料、面料的洗涤与保养、皮革面料的保养、服装的洗涤标志、服装尺码换算及服装英语等知识。本书是内容最全面的服饰导购手册,导购一旦拥有此书,将会使你的业绩大幅提高,赢得上司和同事的赞赏;店长也可用本书对员工进行培训,不断提升他们的整体素质。

《视觉营销》是专为服饰卖场装饰推广人员而写的。书中用大量图片详尽介绍了服饰的摆放在一定时间内所能散发出的视觉魅力,对于店铺的标志和招牌、橱窗设计、店面布局、展示架的应用、壁面展示、模特儿的展示与选择 POP 的位置、照明灯光的运用、导购的服装、装饰物品甚至店铺香味都有非常具体的设计说明。本书还应用实例、实图讲解了店铺的九种陈列技巧,介绍了各类不同服饰店视觉营销设计。这是一本最全面陈述服饰店陈列技巧的好书,公司推广人员可以参考本书实例,把公司的橱窗和卖场变成一个无声的超级导购。

“中国服饰业经营实战丛书”是一套实务操作的工具书,是服饰企业管理人员和前线员工手头必备的参考资料,尤其是书中的实用表格和管理制度,使管理工作或服务工作更加得心应手。

丛书的编写得到了众多专家的支持,他们投入了许多精力与宝贵的时间,在此深表感谢。同时,因为时间仓促,不足之处敬请指正。

在本书的编写过程中,天津工业大学的吴静、尹艳章、晏细红为资料的收集、翻译和整理做了大量的工作,此外,吴静参与了第五、第八章的编写;尹艳章参与了第六、第七章的编写;晏细红参与了第三、第四章的编写。正是由于团队的合作精神,本书才得以顺利与读者见面。在此,对她们的认真态度和辛勤劳动表示衷心的感谢。

“中国服饰业经营实战丛书”主编 杨大筠

副主编 李 宽

目 录

第一章 商品企划概论	1
第一节 挑战和趋势	2
一、问题和挑战	3
二、市场大趋势	4
第二节 重新认识商品企划	7
一、概念更新	7
二、观念创新	8
第三节 服装商品企划的运营	10
一、理解系统化管理	10
二、企划的大脑	11
三、企划的核心	12
四、企划的范畴	14
五、企划组合	16
六、限制因素	17
第二章 品牌企划	19
第一节 品牌分析	20
一、品牌内涵	20
二、品牌形象	25
第二节 品牌定位	29
一、锁定目标顾客	30
二、品牌定位要点	31
第三节 品牌延伸	32
一、拓展市场空间	33
二、增强竞争实力	33
三、扩大无形资产	34

第四节	品牌建设	34
一、	价值理念	34
二、	提升品牌价值	35
第三章	设计企划	39
第一节	信息资料分析	40
一、	市场分析预测	40
二、	企业资源运作	44
三、	竞争对手的信息资料	45
第二节	总体设计	46
一、	产品概念创意	46
二、	产品定位	48
第三节	产品系列设计	59
一、	产品系列分类	59
二、	系列设计方案	60
第四章	投放企划	67
第一节	商品组合	68
一、	设计评估	68
二、	投放策划	70
三、	卖点组合	74
第二节	投放管理	76
一、	配货中心	76
二、	投放管理系统	79
第五章	生产企划	81
第一节	物流管理	82
一、	供应链管理	82
二、	采购管理	86
三、	物流管理	88

第二节	生产组织	93
一、	生产管理原则	93
二、	生产计划	94
三、	现场作业管理的实施与控制技巧	97
第三节	质量检验与控制	100
第四节	成本与价格	109
一、	成本估算	109
二、	价格分析	112
第六章	营销企划	117
第一节	商品营销企划导论	118
一、	商品营销企划概要	118
二、	营销信息系统	123
三、	营销组合简述	124
第二节	价格策略	125
一、	价格策略	126
二、	价格调整	128
第三节	销售渠道	130
一、	销售渠道的类型	131
二、	中间商的类型	132
三、	销售渠道的设计	132
四、	新的销售方式	135
第四节	促销策略	135
一、	营销信息沟通	135
二、	促销费用的预算	136
三、	促销策略	137
第七章	绩效评估	145
第一节	评估——监控与调整	146
一、	绩效评估概要	147

二、评估误差及其有效避免措施	150
三、评估准备	151
第二节 评估体系	153
一、创建评估平台	153
二、评估的实施	155
 第八章 商品企划的发展	 163
第一节 内部因素和外部环境的变化	164
一、影响未来商品企划的内部因素	164
二、环境的变化趋势	166
第二节 商品企划系统的变化趋势	167
一、商品企划职能的发展	167
二、评估标准的变化	168
 参考文献	 170

第一章

商品企划概论

“夫未战而妙算胜者，得算多也；
未战而妙算不胜者，得算少也。
多算胜，少算不胜，而况于无算乎？
吾以此观之，胜负见矣。”

——《孙子兵法·始计篇》

截止到 2000 年,我国共有服装企业 4.7 万家,多数为中小企业;已有注册服装品牌 8 万余个,但大多不是强势品牌,其中只有 0.3% 的品牌可以称为国内名牌。

经过产业升级和结构调整,我国服装市场正处于平稳增长、活跃上升时期,行业发展迅速,市场日趋成熟,竞争更加激烈。市场需求由中、低档为主转向中、高档为主,品牌时代已经到来;服装消费个性化、时尚化特点明显,顾客对服饰文化内涵的要求以及表现自我的意识不断增强;社会观念和服饰文化对服装市场的影响更加明显;高档服装市场被国外知名品牌占据,我国加入 WTO 后这个趋势将更加明显。

新型企业经营模式和市场营销理论,越来越受到服饰业的广泛重视,如同 CI 工程、品牌策略和服务经济等概念一样,商品企划也成为被研究和应用的热点之一。

现代理念下的服饰商品企划体现了现代商品运行模式,即由设计、生产、营销、消费所构成的“闭环模式”。今天,服饰市场早已超越了以生产为主导的时期,而进入以消费为主导的时代。顾客成为真正的“上帝”和主宰,他们要求在购物和消费时,获得更多的服务和审美体验。因此,服饰商品企划也从以物质生产为中心发展到以观念意识为中心的阶段。

现代商品企划的鲜明特点是全方位、深层次,兼有分析、策划、实施和控制等功能。它所坚持的原则是:创造性、互利性、战略性、系统性和理论性。

商品企划的最终目的是为服饰品牌注入活力,因此,企业和它的企划人就必须具备创造活力的意识、观念、灵感和信心。

第一节 挑战和趋势

21 世纪是一个全人类在知识经济、信息时代、思维创新和全球战略的背景下寻求发展的时代,也是我国服饰业迎接挑战、锐意变革、走向辉煌的时代。

20 年的艰苦创业,许多服饰企业已经取得了骄人的业绩,而时代的要求则是超越历史、更新观念、重塑自我。

现代商品企划的鲜明特点是全方位、深层次,兼有分析、策划、实施和控制等功能。它所坚持的原则是:创造性、互利性、战略性、系统性和理论性。

机遇永远属于有准备的企业。

一、问题和挑战

我国服饰业经过了 20 年的发展,已经进入转型、调整和更新时期,许多过去潜在的问题日趋明显:由于前期存在较大的市场空间,呈现企业快速发展、市场急于扩张的态势,而不可避免的盲目性,使得现代企业竞争点过度集中,导致市场发展空间急剧“缩水”。随着竞争的日趋激烈,企业又在营销策略、品牌策略上展开了新一轮角逐。但是,为了树立品牌和扩大营销网络,资金投入往往超出了合理的范围,许多企业虽然品牌知名度有所提高,但是市场占有率却不见起色,投入巨资创建的品牌很快就被市场所淘汰;业绩较好的企业也会因为急于扩大产品线,造成力量过于分散,在竞争中渐渐处于劣势;一些企业盲目引进国外的经营理念,却无视自身情况,不加消化吸收,反而使自己的形象失去特色,丢掉了产品的传统优势;尤其是大量的库存和滞销商品所引发的价格大战,造成了同类企业间的恶性竞争,使许多企业难以保证扩大再生产的必要投入。

此外,我国服饰业还面临着十分严峻的挑战。

1. 国外品牌的挑战

近年来,国外服饰品牌竞相进入中国市场,在加入 WTO 的五年过渡期之后,可以预见国外品牌将会大举入侵。它们明显的优势是拥有较高的美誉度和领先的经营管理水平,其中,许多世界知名品牌已经达到品牌经营的最高层次。这将是我国服饰品牌面临的最大挑战。

2. 市场空间的紧缩

来自国外品牌的压力主要有两个方面:一是它们会快速占领市场空间的上位,封锁我国品牌向高层次发展的通道;二是通过发展特许经营和品牌连锁店,抢占中国市场。此外,服饰业容易进入,回报较高,而且难以形成垄断,尽管风险不断增加,但是新企业和新的经营模式不断加入市场竞争,也导致了市场空间的不断紧缩。

我国服饰企业的首要问题：如何使挑战成为机遇。

3. 绿色壁垒

贸易保护正在不断改变形式，质量标准和安全标准已经成为主要的限制手段。特别是通过制定十分苛刻的安全标准而形成的绿色壁垒，对于我国服装外贸将造成十分不利的影响。

4. 信任危机

国外服饰品牌在我国市场已经形成了极大的影响力。在一定数量的国外品牌逐步完成市场定位并加强形象宣传之后，将会在我国培养十分可观的顾客群体。由于这个群体对于消费观念和流行趋势均有很强的示范和导向作用，一旦形成这样的态势，市场对于我国服饰品牌的信任度将会因缺少顾客的参与而下降，我国品牌的市场地位也会受到巨大的冲击。

二、市场大趋势

无论是完成原始积累的成熟企业，还是刚刚入市的新企业，面对快速转型的服装市场，都必须尽快解决如何保证可持续发展以及如何使经营理念领先于市场变化的问题。

尽管市场变化不以人的意志为转移，但是它所反映的必然是市场发展的内在规律，因此，问题的关键就是了解和把握市场发展的基本趋势和根本原因。

1. 高度细分的市场空间

今天，人们对服装的要求已经不限于作为个人的“外貌”和适应环境的手段，他们需要借助服饰不断地改变自己的形象，而且使服饰同生活的每一个细节相辅相成。此外，时尚的变化时刻让人们产生落伍的感觉，衣橱里的服饰几乎总是过时的。这些现象反映了服装商品发展的基本规律。

作为消费品，服装明显受到经济因素的影响：它既要标出让收入最低的人可以接受的价格，又必须找到提升档次的充足理由。所以，服装是消费品中档次、级别最多，价格差别最大的一类。

尽管时尚的传播日益加快，但是，不同地区之间，不同群体之间的差异依然存在。事实上，问题不在于信息传播的速度，而在于

人们反应和接受的速度受到了文化、习惯和经济水平的影响。因此,时髦的能够流行,保守的也有自己的市场。

服装在款式特征方面的变化是十分有限的,但它可以被赋予许多的含义。服装常常通过概念化来满足各种需要和不断的变化。因此,代表时尚的概念在市场上层出不穷。

以上趋势日益明显,已经形成了个性化消费的局面,使服装市场细分达到了前所未有的程度。

个性化消费使服装市场细分达到了前所未有的程度。

2. 日益增强的品牌观念

今天,许多顾客在购买决策中,以选择品牌和品牌满足为第一准则。这标志着服饰消费已经进入品牌消费阶段。

当顾客的要求越来越高时,企业就必须做到“供大于求”,也就是说,要在产品中注入更多的“附加价值”。这正是品牌经营的中心理念。品牌也因此成为企业和顾客沟通的桥梁和纽带。

对顾客而言,品牌是具有某种共性(如商品特征、品质、风格、价值观念等)的一类服饰的象征符号。品牌消费观念使顾客的消费方式和消费体验都发生了显著的变化:他可以直接选择某个品牌,避免了反复挑选同类产品 and 决策时的麻烦;品牌的附加价值使他获得更多的利益。

品牌观念的强弱取决于一个人对服装品牌的关注、认知、欣赏和需要的程度,并且和产生的原因有密切关系。而品牌观念又从根本上决定了顾客的态度。

一个企业利用品牌区别于其他企业,突出产品的独特性;随着品牌文化的建设、发展,企业必将拥有强大的市场竞争力和雄厚的无形资产。品牌观念是企业经营理念深化的结果,也是他们在当今市场竞争中的必然选择。

今天,顾客的品牌意识与日俱增。

3. 不断变化的消费心理

服饰消费具有很强的个性化色彩。今天的服饰,必须和顾客的个性产生共鸣,才能满足顾客自我实现的心理需求。他们今天不再盲目追求大众化的流行,已经树立起了自己的时尚观。

时尚媒体推动了服饰文化的普及,大大提高了服饰的文化价值。服饰消费越来越成为一种与修养有关的文化行为。因此,消费

者追求服饰品位的意识明显加强，也格外注意对服饰的认知和评价，他们在评判服饰的过程中可以获得一种满足感。

服饰的价值标准同样发生了根本改变：过去，顾客追求的是商品的性能和质量，看重的是实物价值；今天，人们主要是追求自我感觉上的愉悦，对服装的品牌、设计、服务和卖场的情调更为重视。

顾客的审美意识也在不断成熟，个人的倾向性日益明显。他们不满足大批量、标准化的大众商品，而是追求个人的审美趣味。他们不仅考虑单件服装是否美观，而且也讲究整套服饰的搭配是否得体；不仅考虑服装本身的美感，更讲究服饰与环境、场所是否协调，力求与自己的个性、情调、社交范围和生活方式相一致。

今天，服装的市场定位突出了层次性和差别化，顾客消费心理的差距也在加大，并且进一步向多重性和多元化发展。顾客的购买决策可能受到品牌、质量、流行、设计、功能的影响，也可能取决于价格、促销、广告；有些人的标准坚持不变，有些人则是双重或者多重的。服饰品种日益丰富，随机型和冲动型的消费者也越来越多。

现代生活方式极大地影响着消费心理：生活节奏不断加快，促使许多顾客愿意选择尽量方便、快捷的购物方式，对服装也尽可能要求多功能、易保养，而且要舒适、轻便。

图 1-1 顾客消费心理天平

