



服装企业卓越管理系列

服装企业 直线岗位管理手册

刘小红◎著

服装产业链岗位设置及考核
服装从业者职业规划与成长空间

看这一本就够!



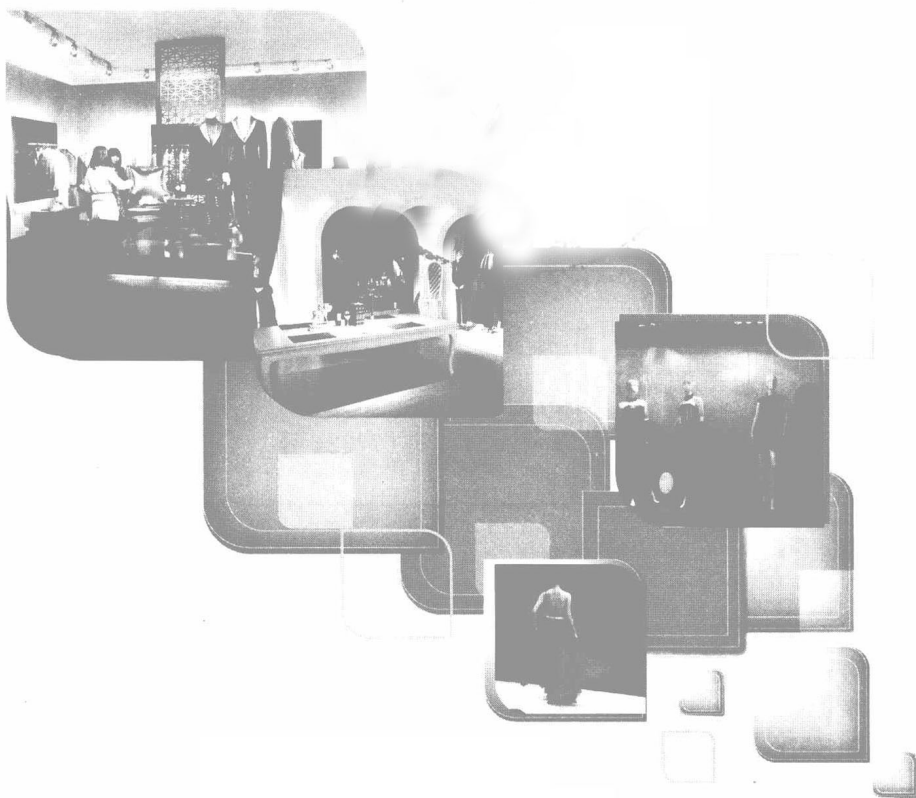
化学工业出版社



| 服装企业卓越管理系列

服装企业 直线岗位管理手册

刘小红◎著



化学工业出版社

· 北京 ·

本书围绕服装设计、服装生产、服装贸易、服装零售四大服装产业链的岗位需求,设置了服装设计、服装工程技术、服装生产管理、服装贸易管理、服装零售五大岗位模块,详细阐述了岗位设置情况、岗位技能构成、岗位工作职责及要求、岗位的考核等,有助于服装专业从业者了解服装产业的人才需求结构,明确自己岗位能力发展方向,帮助他们提升岗位能力与成长空间。本书可作为服装企业或专业人士进行组织管理的指导手册,也可作为普通高等教育或高等职业教育服装专业岗位实践指导教材。

图书在版编目(CIP)数据

服装企业直线岗位管理手册/刘小红著. —北京:化学工业出版社, 2014. 6

(服装企业卓越管理系列)

ISBN 978-7-122-20440-0

I. ①服… II. ①刘… III. ①服装企业-工业企业管
理-人事管理-手册 IV. ①F407. 866. 15-62

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2014) 第 077324 号

责任编辑:李彦芳

装帧设计:韩 飞

责任校对:陶燕华

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:北京云浩印刷有限责任公司

787mm×1092mm 1/16 印张13½ 字数289千字 2014年8月北京第1版第1次印刷

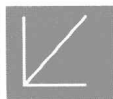
购书咨询:010-64518888(传真:010-64519686) 售后服务:010-64518899

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:38.00 元

版权所有 违者必究



纺织服装产业是典型的劳动密集型产业,据统计 2010 年每亿元服装产业固定资产可吸纳 4464 人就业,是全国工业平均数的 4.79 倍。纺织服装产业每年对原材料的需要将解决 1 亿人的生计,同时也为约 1300 万农民子女进城就业提供了岗位。因为纺织服装产业在解决我国 13 亿人口的衣着、过剩劳动力、三农、环保、外汇等方面作出了巨大贡献,所以奠定了我国纺织服装产业的战略地位。“十二五”期间我国纺织出口年均增速将保持在 5%~8%,到 2015 年纺织服装出口额将达到 2500 亿~2800 亿美元,纺织服装工业总产值达到 2.3 万亿元人民币,其中价值增长将成为拉动我国纺织出口增长的重要引擎之一。快速增长的纺织服装产业,形成了对国际化设计人才、服装工程技术人才、服装工程管理人才、服装企业管理人才的巨大需求。从我国目前纺织服装院校毕业生就业情况来看,连续 5 年就业率超过 90% 以上,纺织服装应用型人才依然很缺乏。本书正是基于服装设计、采购、物流、接单、制造、批发、零售等各个产业链环节,培养适应服装产业链需要的应用型人才为目的而编写的。在编写的过程中,突出“职业性、开放性、创新性”特点,力求理论与实用并重,借鉴并运用最新的服装行业的理论与实践成果。本书可作为服装企业或专业人士进行组织管理的指导手册,也可作为普通高等教育或高等职业教育服装专业岗位实践指导教材。

本书由惠州学院服装系刘小红老师著。全书共分八章,主要内容包括服装产业及人才需求、服装企业组织、服装商品开发直线职位、服装生产直线职位、服装贸易直线职位、服装营销直线职位、服装零售直线职位、服装职业生涯规划。

本书是广东省教育厅质量工程项目《服装应用性人才培养模式创新与实践(粤教高函[2011]39号)》的成果。本课题在开展实践教学基地建设的过程中,得到了香港旭日集团、真维斯服饰有限公司、佛山安东尼国际服饰有限公司、深圳新佳娜服饰有限公司等服装企业的支持,在此表示感谢。

由于服装产业的经营业态较多,而且经营模式也在不断演进,加之笔者水平有限,不能涵盖服装产业的所有领域,不足之处在所难免,望有关从事服装行业研究的专家和从事服装企业经营实践的企业家给予指正。

刘小红



第一章 服装产业及人才需求

1

第一节 服装产业概述	1
一、服装产业市场	1
二、服装产业分布	2
三、服装产业价值链	2
第二节 服装企业的类型及人才需求	4
一、服装企业类型	4
二、服装企业人才需求	9

第二章 服装企业组织

12

第一节 服装企业组织结构	12
一、组织结构的定义	12
二、组织结构分析	13
三、组织设计要素	14
四、服装企业组织结构	16
第二节 服装企业职能设计	20
一、职能设计概述	20
二、职能设计内容	21
三、职能设计方法	22
四、服装企业职能构成	24
第三节 服装企业职位分析	25
一、职位相关概念	25
二、职位分析	26
三、职位分析方法	26
四、职位说明书	28
五、工作指导书	29
六、服装企业直线职位分析	30

第一节 服装商品开发组织结构	32
一、服装商品开发的职能	32
二、服装商品开发直线职位设置	33
三、服装商品开发的组织结构	34
第二节 服装商品开发流程	34
一、服装设计流程	34
二、样衣制板流程	37
三、服装商品开发关键控制指标	39
第三节 服装商品开发工作指导书	40
一、服装设计工作指导书	40
二、样衣辅料跟单工作指导书	41
三、样衣陈列工作指导书	42
第四节 服装商品开发直线职位描述	43
一、设计总监	43
二、设计师	45
三、制板主管	46
四、纸样员	47
五、工艺员	48
六、样衣跟单员	49
七、样衣管理员	50

第一节 服装生产组织结构	52
一、服装生产职能	52
二、服装生产直线职位设置	53
三、服装生产组织结构	54
第二节 服装生产流程	55
一、服装生产管理流程	55
二、服装品质管理流程	58
三、仓库管理流程	58
四、服装生产关键控制指标	60
第三节 服装生产工作指导书	61
一、生产计划工作指导书	61
二、采购工作指导书	63

三、生产跟单工作指导书	64
四、品质检查工作指导书	65
五、裁床生产工作指导书	67
六、车间工作指导书	68
七、仓库工作指导书	69
第四节 服装生产直线职位描述	70
一、生产总监	70
二、生产经理	73
三、生产厂长	74
四、计划主管	76
五、采购主管	77
六、裁床主管	78
七、车间主管	79
八、尾部主管	81
九、计算机与互联网管理主管	82
十、生产跟单主管	83
十一、品管主管	84
十二、技术主管	85
十三、物流主管	86

第五章 服装贸易直线职位

89

第一节 服装贸易组织结构	89
一、服装贸易的直线职能	89
二、服装贸易直线职位设置	91
三、服装贸易组织结构	92
第二节 服装贸易工作流程	92
一、客户接单工作流程	92
二、面料开发工作流程	95
三、辅料跟单工作流程	97
四、制板工作流程	98
五、生产跟单工作流程	101
六、查货部工作流程	105
七、服装贸易关键控制指标	107
第三节 服装贸易工作指导书	108
一、报价工作指导书	108

二、服装样板评核工作指导书	110
三、面料板评核工作指导书	111
四、辅料板评核工作指导书	112
五、合同编制工作指导书	113
六、服装生产制单编写工作指导书	114
七、订单数据归档工作指导书	115
八、生产制单	117
第四节 服装贸易直线职位描述	118
一、总经理	118
二、营业部经理	120
三、客户跟单员	121
四、面料部经理	123
五、面料跟单员	124
六、辅料部经理	125
七、辅料跟单员	126
八、制板部经理	128
九、生产部经理	129
十、生产跟单员	130
十一、查货部经理	132
十二、驻厂查货员	133

第六章 服装营销直线职位

135

第一节 服装营销组织结构	135
一、服装营销职能	135
二、服装营销职位设置	137
三、服装营销组织结构	138
第二节 服装营销工作流程	138
一、服装销售工作流程	138
二、店铺开发工作流程	141
三、市场推广工作流程	142
四、物流配送工作流程	143
五、服装营销关键控制指标	144
第三节 服装营销工作指导书	145
一、服装采购预算工作指导书	145
二、销售监控工作指导书	149

三、推广活动工作指导书	150
四、陈列指引工作指导书	151
五、网站推广工作指导书	151
六、店铺 POP 工作指导书	152
七、贵宾卡工作指导书	152
八、店铺培训工作指导书	153
第四节 服装营销直线职位描述	154
一、销售总监	154
二、销售经理	156
三、销售数据分析员	157
四、市场开发经理	158
五、推广经理	160
六、网络推广员	161
七、陈列推广员	162
八、物流经理	163
九、培训经理	164

第七章 服装零售直线职位

166

第一节 服装零售组织结构	166
一、服装零售职能	166
二、服装零售直线职位设置	168
三、服装零售组织结构	169
第二节 服装零售工作流程	169
一、巡店工作流程	169
二、晨会工作流程	171
三、店铺盘点工作流程	172
第三节 服装零售工作指导书	173
一、排班工作指导书	173
二、顾客接待工作指导书	175
三、收银工作指导书	176
四、店铺陈列工作指导书	176
五、店铺补货工作指导书	178
第四节 服装零售直线职位描述	179
一、总经理	179
二、区域经理	181

三、店长	182
四、店员	184

第八章 服装职业生涯规划 186

第一节 职业生涯规划理论	186
一、职业决策理论	186
二、职业生涯发展理论	187
三、职业兴趣理论	189
四、职业锚理论	191
五、MBTI 人格理论	193
第二节 大学生职业生涯规划内容	194
一、自我分析	194
二、职业分析	195
三、职业定位	197
四、计划实施	199
五、评估调整	200
第三节 服装职业规划	201
一、纺织服装行业分析	201
二、服装职业分析	203

参考文献 206

第一章

服装产业及人才需求

服装企业是服装产业的基本构成单位，其在服装产业链上的位置决定了企业的性质、规模、经营范围、主营业务等，从而决定了服装企业的经营类型与企业人力资源应用的层次与规模。

第一节 服装产业概述

一、服装产业市场

纺织服装产业是典型的劳动密集型优势产业，其产值约占全国总产值的 1/10，服装产业是我国纺织服装产业的龙头，拥有巨大的出口与内销市场，在我国出口创汇、积累建设资金、缓解就业压力、城镇化建设中发挥着重要的作用。

我国是 13 亿人口的大国，是全世界最大的服装消费国，在我国社会消费品市场中，服装消费占社会消费品零售总额的 10% 左右，按 2013 年社会消费品零售总额 23 万亿元计算，我国服装消费市场达到 2.3 万亿元。

我国是世界最大的服装生产加工基地，全世界 1/3 的服装来自于我国生产。在国际服装市场中，我国已成为世界第一大纺织服装出口国，服装出口市场份额超过全球市场份额的 1/3，服装产业优势更加明显。从表 1-1 中可以看出，纺织服装产业出口占我国总出口约 13%，服装产业出口占纺织服装产业总出口的 60% 以上。2010 年以来，服装出口市场以年均 11% 的速度增长。由于服装产业进口比例很低，服装进出口的巨额顺差成为我国外汇收入和资金积累的重要来源。但随着人民币升值及国内生产成本上升等因素，未来中国纺织品服装出口的价格竞争优势将继续被削弱，市场份额将可能下降。

表 1-1 我国出口总额统计分析表

单位：亿元

年份 范围	2010	2011	2012	2013	年均增长
全国	15779	18986	20489	22100	11.88%
纺织服装	2065	2480	2550	2840	11.21%
服装	1295	1532	1592	1771	11.00%

二、服装产业分布

20 世纪 80 年代中期,我国服装产业通过引进国外资本、技术及销售渠道,以贴牌加工的形式在沿海地区迅速发展,服装产业主要集中于广东、江苏、浙江、山东、福建、上海等沿海城市,江西、湖北、四川、河北等内地省份在沿海城市的辐射下,利用国外服装集团公司的服装品牌、技术、信息优势,进行两头在外的外向型、加工型的服装生产,发展较快。

我国服装产业在全国的分布与发展并不均衡,沿海地区服装产业最发达,广东珠江三角洲作为沿海改革开放最早的地区,无论是在服装生产、贸易、品牌营销等方面都处于行业前列,其产量与出口份额占到了全国的 1/4。广东服装工业最大的特点是集群化发展,其所辖区域内的服装生产企业的规模并不大,但数量多,以乡镇集体企业或私有企业为主,这些中小服装企业通过地区政府行为,采用区域集群化与生产品种专业化的模式,进行大规模的贴牌加工生产,并形成了生产专业化、市场信息化优势。

20 世纪 90 年代中后期,我国服装品牌营销兴起,国内服装市场开始进入品牌营销时代,逐步形成了相对完整的服装产业链,包括服装设计、采购、物流、接单、制造、贸易、零售等环节,服装产业被北京、上海、广州、深圳等大型城市吸纳为都市产业,以期占领服装产业附加值最高的两个部分,即设计与销售。从而聚集服装产业的高级服装工程技术人才、高级服装设计人才以及高级服装经营管理人才,在服装产业链的地域分工中占有利地位。

三、服装产业价值链

产业链是由价值链、企业链、供需链、空间链四个维度在相互对接过程中形成的、具有内在联系的企业群。产业链以自然资源为起点,以消费市场为终点,大量的上下游企业依赖于产业链进行价值交换与信息反馈。产业链越完整,关联性越强,链条越紧密,资源的配置效率也越高。

服装产业链是以服装价值创造活动为基础,在一定的地域范围内,以特定的服装产品为媒介,通过上下连接与延伸,聚集一批相互支撑的、规模经济的企业,形成服装产品、技术、资本、材料、设备、人才、信息等生产要素市场交易功能完整的、具有价值增值功能的经济活动集合。一条完整的服装产业链包括以下几个部分。

- ① 产业链主体,也是服装产业链的出入口,指特定服装产品的设计、销售。
- ② 产业链基础,即服装加工。
- ③ 产业链配套,包括面料、辅料、服饰配件以及成衣印花、绣花、水洗、印染等后整理。
- ④ 产业链支撑,包括产品检测、技术服务、人才培养、资讯传播等。

1. 面料供应价值链

面料供应价值链在纺织服装行业价值链中,处于上游位置。与高科技产业价值链相比,面料供应商并不能扮演行业价值链的龙头,其根本原因是面料供应商比较多,

不存在供给垄断或技术门槛,同时面料供应商并不能很好地控制服装行业终端的服装产品生产与营销。从服装产品设计的角度来看,尽管面料供应商提供了服装设计中最基本的面料、颜色等设计元素,但是面料供应商距离终端的服装市场太远,并不能将这些设计元素有效地应用到多变的、时尚的服装产品设计中,为了适应服装市场变化的需要,面料供应商只得从大批量生产转向定制生产,根据客户需要的产品类别、质量、数量及交货期等被动地组织生产,从而决定了面料供应商在纺织服装行业价值创造活动中必须扮演服务角色,并发挥其在新型面料开发、成衣面料开发、成本控制、准时交货、质量控制与测试等方面的优势来吸引客户。

2. 辅料供应价值链

辅料供应价值链在服装产业价值链中,处于上游位置,它属于辅助性的价值活动,但辅料在服装产品开发与市场营销中作为一个重要的元素,对提升服装产业价值链的竞争优势具有不可低估的作用。比如包装辅料有助于提升产品形象与市场管理监控,生产辅料有助于提高产品质量等。与面料供应商相比,辅料供应商是在服装产业发展过程中成长起来的,规模也相对较小。辅料一般包括包装辅料及生产辅料两大类,其成本在服装产品中的比重较低,一般在5%~10%之间。对于辅料供应商来说,成本、质量、准时交货是其核心的竞争能力。在辅助价值链中,除了辅料供应商之外,还有一些服装辅助生产工艺,如印花、贴花、绣花、洗水等,对这些辅助生产商,其价值创造活动有时也对整个价值链创造起关键性作用。

3. 服装生产价值链

服装生产价值链在服装产业价值链中,处于中游位置。改革开放初期,我国服装生产还处于短缺时代,服装生产商的生产行为直接决定了服装市场的消费行为。但由于服装生产企业的技术含量不高、投资不大、进出障碍低及利润丰厚等特点,吸引了大量的外资及民间资本的进入,服装生产能力在沿海地区得以迅速扩张,并带动了整个服装行业生产能力的快速提升。用了不到十年时间,我国就跃升为世界服装最大的生产基地,并在随后的十多年里得到巩固与进一步的发展。服装生产能力快速提升,一方面导致生产的市场化程度提高,竞争加剧,生产利润下降;另一方面,过剩的服装生产能力提升了消费者的选择能力,生产与市场的矛盾日益突出。由于服装生产商的实力有限,他们并不能解决生产与市场的矛盾,只得从服装市场中退出,专门从事服装专业化生产,以其产品质量和准时交货创造服装产业的价值,因此,导致服装生产商在服装产业价值链中的位置下降。

4. 服装贸易价值链

服装贸易价值链在服装产业价值链中,处于下游位置。我国的服装贸易在20世纪80年代末发展比较快,特别是服装三资企业在沿海地区的快速发展,加速了服装生产企业出口导向的转化。虽然服装对外贸易经过了几次起伏波折,但服装对外贸易的总量在不断提升,并在今后的几年里,极有可能达到国内的消费水平,因此服装贸易商已成为服装产业价值链中举足轻重的价值链。由于服装贸易在整体纺织服装行业

价值链中具有绝对的现金流优势,决定了其在整个价值链中价值分配的地位。从我国服装贸易商的经营情况来看,服装贸易商的价值创造有两种形式:第一,是直接面对外国客户的、具有外资背景的贸易商,又称为洋行。洋行占有了大部分的商业利润,可以称为一手贸易商。第二,是直接面对服装生产企业或以贸易业务为主的内资贸易商,通常是以前国有外贸公司转型后成立的,所获得的商业利润比较低,可以称为二手贸易商。因此,只有一手贸易商才处在服装产业价值链中较高的位置,二手贸易商的地位并不高。

5. 服装品牌价值链

服装品牌价值链在服装产业价值链中,处于下游位置。在我国服装产业价值链中,对服装品牌价值链的开发是从外资品牌开始的。因为我国服装市场起步时,国内服装市场开发相对容易,但是品牌的价值并没有被重视。到了20世纪90年代中后期,对外贸易竞争加剧,加上国际金融风暴的影响,国内大量的服装生产能力得不到利用,为国内服装品牌经营商提供了客观基础。进入21世纪后,品牌经营商全面发展,并构建了广泛的服装分销网络,从而确立了服装品牌经营商在服装产业价值链中的较高地位。目前,服装品牌经营商主要分享国内服装市场的价值创造成果,而服装贸易商主要分享国际服装市场的价值创造成果。

第二节 服装企业的类型及人才需求

一、服装企业类型

服装企业是指从事服装生产、贸易和销售,具有法人资格,实行独立经济核算,自主经营、自负盈亏的经济组织。因此,服装企业只涵盖了服装产业链的服装设计、服装生产、服装贸易、服装营销等主体与基础部分。根据服装企业在服装产业链上所处的位置,可以将服装企业划分为以下几类。

(一) 服装生产企业

1. 服装生产企业分类

服装生产企业是以服装加工为核心业务的企业。根据服装生产企业在服装设计、生产两方面竞争力组合的不同,服装生产企业有以下两种不同的经营模式。

(1) 代工型制造商

不提供设计服务的服装生产企业,又称代工型制造商缩写英文 Original Equipment Manufacturing 缩写 OEM 企业,以服装生产加工为核心业务,依照客户需求,生产符合客户所需的产品,产品贴上客户的商标品牌,由客户销售,企业本身并不具备营销管理、研发设计、国际营销等竞争能力。由于服装生产企业的数量多,规模

小,生产专业方向比较窄,市场竞争主要源于同业水平竞争。

(2) 设计型制造商

提供设计的服装生产企业,又称设计型制造商,英文 Original Design Manufacturing 缩写 ODM 企业,是将服装生产企业核心业务向设计延伸,获得设计与生产双核心业务能力。企业可根据客户提出的产品构思、设计图制造样品,也可自主设计产品,向客户推荐。由于企业培育了设计能力,分担了服装品牌企业的设计负担,能够吸引更多的品牌企业下单,形成新的业务增长点。这种企业不仅能缩短生产周期,降低成本,提高核心竞争力,而且具备了设计能力,为品牌经营奠定了基础。

2. 服装生产企业的核心竞争力

无论有无设计能力,服装生产企业都是服装产业价值链的基础,涉及业务相对单纯,产量、质量、货期、成本构成服装生产企业的核心竞争能力,具体表现在以下几个方面。

(1) 弹性的服装生产能力

随着服装市场细分越来越细,变化越来越快,服装市场营销中的存货风险也越来越大。在这种情况下,服装贸易商或品牌经营者为了化解经营风险,不断向服装生产企业增压,主要表现在所下的订单品种多、批量小、交货期短。对于品种生产能力及小批量生产能力问题,属于企业内部可控制的因素,通过提高内部生产要素的质量、改进生产管理流程等措施就可以解决。对于交货周期压缩能力问题,却不是服装生产企业单方面可以解决的。因为服装生产周期受到面料、辅料等不可控的外部生产周期影响,但是这些外部影响最终还是需要服装生产环节加以解决,从而增加了服装生产企业生产组织与管理的难度。为了满足顾客在品种、质量、批量、交货期等方面的苛刻要求,服装生产企业必须具备宽范围的弹性服装产能调度能力。

(2) 成本控制能力

由于服装生产企业只能作为服装贸易商或品牌经营者资源整合对象,为了配合客户的市场战略,服装生产企业只能选择低成本战略。而对于服装生产企业来讲,低成本战略就是如何利用廉价的劳动力和有效地组织生产过程,降低生产过程中的损耗性成本。从我国经济发展趋势来看,利用劳动力成本优势只能是短期行为,长远的策略应是建立科学、有效的内部管理平台。一方面,通过该平台可以提高生产效率,从而达到降低成本的目的;另一方面,通过该平台,可以为区域性的战略转移提供坚实的基础。

(3) 品质保证与客户服务能力

服装生产企业要通过其品质控制系统,将产品品质维持在客户可接受的范围内,还要为客户提供制板服务。通过生产制板,一方面,可以为客户提供来年的服装产品组合样品,为客户下单打下基础;另一方面,服装生产企业与客户之间交易通常是凭样品买卖,产前制板成为服装交易的必备环节,可以简化交易中的沟通,减少不必要

的经济纠纷，同时也有助于正确理解客户产品制作要求，并将其正确转化为企业生产工艺。

（二）服装贸易企业

服装贸易企业是以服装批量买进与卖出赚取批零差价或佣金的企业，包括面向国内市场的批发商以及面向国际市场的洋行（指专门为国外服装品牌企业提供服装采购服务的外资贸易公司），服装贸易企业一般不参与零售终端建设。

目前，国内的服装批发商往往经营杂牌服装，单个规模不大。国内品牌企业通常采用直营、加盟、代理商模式，将这些模式归口到服装零售企业。国际品牌企业在我国采购规模通常比较大，采购的产品组合非常庞大，需要洋行通过国内服装生产资源的整合，为其提供采购代理服务。服装贸易企业要维持其主导控制地位，就不能只提供单一的买卖服务，必须具备以下几个方面的核心竞争力。

（1）接单能力

一般来讲，贸易商十分熟悉国际市场及其运作方式，具有较高的商誉和较强的接单能力，拥有大型国际采购集团的订单，这是其整合服装产业价值链中各种生产资源的基础。

（2）产品组合与开发能力

现代贸易商不只是完成买或卖两个交易流程，更重要的是为外国客户提供适当的产品组合。供应商与生产商因其规模的限制，其产品组合与开发能力被限制在较小的专业范围内，但贸易商则可将众多专业方向不同的供应商与生产商的产品组织起来，更好地满足客户与市场的需要，因此产品组合与开发能力体现了贸易商在供应商资源与生产商资源方面的开发能力、组织能力与管理能力。

（3）价值的创造与管理能力

贸易商实际上成为了服装产业价值链的组织者与管理者，提供的价值链首先要能保证各个环节的市场盈利水平，也就是说贸易商能给各个环节带来预期的盈利，否则将得不到这些环节的支持，而无法实现有效组织与管理价值链。对于贸易商来讲，长期稳定的大客户是很重要的。

（4）生产技术管理能力

贸易商的存在基础是服装产业价值链的专业化分工，而在这种专业化分工的过程中，贸易商为了有效地组织和管理整个价值链，就必须具备生产技术管理能力，为生产商提供管理和技术方面的服务，以便他们能更好地配合服装市场品种多、批量小、时效性强、品质要求高的特点而开展价值创造活动。

（5）资讯管理与利用能力

强大的资讯收集能力与处理能力是确立贸易商主导地位的重要因素。在接单、产品组合开发、产品报价及价格在各个价值链中的分配，都需要市场信息的支持，这就决定了贸易商在价值创造过程具有较强的专业性，具有不可被其他价值链所替代的优势。如贸易商利用其资讯优势，可以选择最廉价的面料供应商和最廉价的服装生产商来满足某类低价位定价的外国客户对产品成本的需要。

（三）服装品牌企业

1. 服装品牌企业的类型

服装品牌企业是拥有自己的服装品牌，并以品牌经营为核心业务的企业。根据服装品牌企业在服装设计、生产、品牌营销等方面竞争力组合的不同，服装品牌企业有以下两种不同的经营模式。

（1）品牌型制造商

有生产能力的服装品牌企业，又称品牌型制造商，英文 Original Brand Manufacture 缩写 OBM 企业，拥有生产能力和自己的品牌，既负责自己品牌的产品研发、品牌推广、渠道开发与管理、售后服务等全部营销活动，也可提供外加工服务。这类企业通常是加工企业向市场营销延伸形成的，拥有品牌整体运作的核心竞争力与服装加工的核心竞争力，但需要平衡两者之间的关系，否则容易顾此失彼。

（2）品牌虚拟营销商

无生产能力的服装品牌企业，称品牌虚拟营销企业，拥有自己的品牌，负责产品研发、品牌推广、渠道开发与管理、售后服务等全部营销活动，但不负责服装产品的生产。这类企业通常是设计工作室、服装中间商、大型超市、大型百货店向品牌营销延伸形成的，拥有品牌整体运作的核心竞争力，具备整合服装产业链的能力，但需要平衡好与服装生产企业的利益关系。

2. 品牌企业的核心竞争力

无论有无生产能力，服装品牌企业都是服装产业价值链的实际控制者，对服装面料供应商、服装生产商、服装零售商进行整合，管理的价值链更长，难度更大，在一些共性的核心竞争能力方面，要求更高一层，具体表现如下。

（1）销售网络的开发与管理能力

销售网络是品牌商可持续发展的核心优势，也是其整合服装产业价值链中各种生产资源的基础。品牌商可以通过其自身雄厚的资本，在国内迅速建立起自己的零售网络，也可以通过动员社会资金，以加盟的形式逐渐建立起自己的零售网络。销售网络建立起来之后，品牌商还必须加强销售网络的管理能力，通过对销售网络的管理，形成统一、稳定、健康发展的销售网络。

（2）产品组合与开发能力

品牌商与贸易商最大的区别是品牌商必须面对特定的最终消费群体，产品、顾客都有明确的定位。因此，在产品开发方面强调系列化开发而不是单品开发，对产品开发能力要求更高。只有产品符合了目标消费者的需要，形成预期的市场份额，才能培养忠实的顾客群体，从而实现整体价值链所创造的价值，维系整个价值链稳定。

（3）价值的创造与管理能力

品牌商作为整个价值链的组织者与管理者，其提供的价值链首先要能保证各个环节预期的盈利，否则价值链将被破坏。对于品牌商来讲，科学地将价格分配到价值链