

国家权威媒体**服装时报**强力推荐

FASHION TIMES

中国企业**品牌管理提升**系列

DIAGNOSIS CASES

Analysis

中研时尚品牌管理咨询机构出品

主编 祝文欣 副主编 戴虹 陈勇

服装企业 诊断实案解密

企业经营战略不清晰怎么办？企业经营管理有问题怎么办？

企业不知道自己的问题在哪里怎么办？

本书通过中研国际对服装企业诊断的典型实案，

解密了中研国际诊断的操作策略和操作方法，

使您轻松掌握企业诊断的技巧。

看完本书就可对自己的企业实施一次全面系统的诊断。

SEC
SYSTEM OF EXPERT CONSULTANCY
品牌顾问 零售专家

中研国际品牌
管理咨询机构

中国企业品牌管理提升系列

主编:祝文欣 副主编:戴虹 陈勇

服装企业

诊断实案解密

Diagnosis Cases Analysis

中研时尚品牌管理咨询机构出品

中研国际品牌管理咨询机构

Every day,
are helping
You
to **change**
the **WORLD**

中研国际品牌管理咨询机构

SEC
SYSTEM OF EXPERT CONSULTANCY
品牌顾问 零售专家

推广全球品牌成功经验，专注中国服饰业管理服务

THE MANAGEMENT CONSULTING
SERVICE TO CHINESE
FASHION INDUSTRY AND
PRODUCE THE SUCCESSFUL
KNOWLEDGE OF
GLOBAL FASHION
BRANDING
BUSINESS



专业、专注、专心……

品牌顾问 零售专家
—
**SYSTEM OF EXPERT
CONSULTANCY**

SEC INTERNATIONAL MANAGEMENT CONSULTING ORGANIZATION
中研国际品牌管理咨询机构

SINCE 1999

THE MOST PROFESSIONAL CONSULTING FIRM IN CHINA FASHION INDUSTRY
中国服饰品牌专业管理咨询机构

No. 1

加盟商管理学院

品牌投资人在这纵观全局
职业经理人在这里重塑金身

中国服装人自己的 EMBA



领先：每一个领会的观念都能抢占先机
实战：每一项学到的技能都有用武之地
灵活：12个月修满20门核心课程，获取证书
全面：五大系列课题对位品牌操作各个环节

THEY ARE
ALL VERY
OUTSTANDING,
BUT
STILL IN SEC
CHOOSE
CHINA GRINDS,
GROW UP IN
CHINA GRINDS.

他们都很优秀，
但仍然在 SEC 学习。
选择在中研，
成长在中研！

惟有望闻问切，方能对症下药。
诊断：是识别方向；是理清脉络；是确定取舍。

企业诊断



拨云见日

6年来，上百家服饰企业经过中研的诊断，
明确了定位和发展方向

序 言

随着经济全球化进程的加快,中国服装产业进入到了前所未有的繁荣时期。服装产业的繁荣,成就了服装企业跳跃式的发展,但这种跳跃式的发展使得服装企业固有的经营管理模式逐渐成为了企业持续发展的障碍,如何打破这一发展屏障,使服装企业获得可持续的发展,每一个服装企业都在苦苦地寻觅着。

服装企业诊断,是由具有丰富服装经营理论知识和实践经验的专家经过调查、分析服装企业经营的实际状况,应用科学的方法找出企业经营战略和经营管理上存在的问题;然后有针对性地深入到企业的具体运作中,运用科学方法,进行确有依据的分析,查明产生问题的原因,提出切实可行的改进方案,服装企业根据改进方案进行改进实施的过程。

无疑企业诊断是服装企业打破发展屏障的有效手段,通过企业诊断可以提高服装企业经济效益,谋求服装企业合理经营;通过企业诊断,服装企业可以获得新生,可以找到企业发展的捷径。

本书以中研国际对服装企业进行诊断的实案为例,全面揭示了诊断在服装企业中的应用。中研国际是中国第一家服饰企业管理咨询公司,是专业为中外服饰企业提供营销管理培训、品牌规划、市场战略规划、导入先进管理模式的管理咨询机构。

中研顾问专家团队长期以来专注于服饰企业的研究与实践,积累了丰富的行业实战经验,为国内外大量的服装企业实施了诊断服务,并取得了显著的效果。

通过中研的诊断咨询,企业清楚地看到了自己的优势和现存的问题,并认识到企业在行业中的位置。通过对问题的深入分析,找到了产生问题的深

SEC 服装企业诊断实案解密

Diagnosis Cases Analysis

层次原因,在此基础上,中研顾问探讨系统性的解决方案,努力为企业理清发展思路,提出详细的改进建议,帮助企业扭转困境,使企业快速走上规范化经营之路。

中研国际的主要诊断咨询项目包括:战略板块诊断咨询、管理体系诊断咨询、商品企划诊断咨询、营销体系诊断咨询、物流和信息化诊断咨询、生产运营诊断咨询、销售终端/店铺诊断咨询、代理商公司化运作咨询。

本书共有七篇内容,第一篇内容为服装企业诊断基础篇,重点介绍了企业诊断的概念、服装企业诊断的现状和服装企业诊断的步骤和意义。

第二篇到第五篇的内容为服装企业诊断实务篇,本篇从服装企业的发展战略制定到企业组织建设,从管理体系到人力资源,从服装企业特有的商品企划到企业品牌定位,从营销策略到物流与信息化,对服装企业现存的问题进行了全面剖析和诊断,对服装企业经营中存在的问题给出了相应的对策和建议。

第六篇为服装企业诊断工具篇,介绍了企业诊断所应用的专门知识、诊断中常用的调研表格和诊断的方法理论,以期服装企业可以运用这些诊断工具进行企业的自我诊断,发现企业经营管理问题,并能够相对应的解决。

本书的最后一篇服装企业实案诊断篇是本书的核心篇,本篇通过中研国际对服装企业诊断的两个典型实案,解密了中研诊断的操作策略和操作方法,使您轻松掌握服装企业诊断的技巧,看完本书就可对企业实施一次全面的诊断。

本书的最大特点是所采用的案例是完全真实的,实务篇的四个开篇案例和实案诊断篇的两个诊断案例,均为中研国际为企业进行诊断的真实内容,因为这些案例都极具代表性,服装企业可以结合自身的实际情况进行参照,运用诊断实务和诊断工具对企业进行诊断,就可以把企业发展中存在的问题解决在萌芽状态。

在企业的经营过程中,经常会遇到各种各样复杂的问题,由于企业经营管理层经常是忙于日常事务,对企业存在问题认识的深度不够,大多是从短期的角度来治理这些问题。这样的解决方式经常是治标不治本,问题越积累越多,越积累越严重,以致企业仅凭借自身的力量无法解决的地步。开展企业诊断,特别

是通过外部专家进行的企业诊断,可以使企业全面掌握自身生产经营运作的现状,使企业认识到自身经营管理的优势、劣势和问题,以及企业在市场中的地位和发展阶段,这样企业就可以在经营中扬长补短,针对企业存在的问题及时调整经营战略,并采取相应的对策措施,改善管理,提高企业经营运作的水平。

中研国际将一如既往地为中国服饰行业创造专业、领先、全面、深入、解决企业实际问题的诊断咨询服务,旨在提升企业绩效与核心竞争力,成为企业不断成长的忠实伙伴,从而通过为企业创造价值,成为服饰行业咨询顾问的典范,并成长为中国服饰业中最具竞争优势的咨询集团。

目 录

第一篇 服装企业诊断基础篇

第一章 服装企业诊断概述	/ 3
第一节 什么是服装企业诊断	/ 3
第二节 服装企业诊断的由来和发展	/ 4
第三节 企业诊断的分类	/ 6
第四节 服装企业诊断现状	/ 10
第五节 服装企业诊断咨询步骤	/ 12
第六节 诊断咨询应注意的六个环节	/ 16
第七节 企业诊断的意义	/ 19
第二章 我国服装企业概况	/ 21
第一节 我国服装产业现状	/ 21
第二节 服装企业存在的问题	/ 23
第三节 服装企业发展趋势	/ 24

第二篇 服装企业战略板块诊断篇

开篇案例:A公司的战略困惑	/ 29
第三章 服装企业战略诊断	/ 32
——一着占先,全盘皆活	/ 32
第一节 要做“百年品牌”还是“昙花一现”	/ 32

SEC 服装企业诊断实案解密

第二节 经营挫折归因于对目标的忽视	/ 35
案例链接:美特斯·邦威不走寻常路	/ 36
第三节 经营者决定企业命运	/ 38
案例链接:“经营者刚愎自用”,自己绊倒自己的锐步公司	/ 39
第四章 服装企业组织诊断	/ 42
——组织结构决定战略	/ 42
第一节 服装企业组织管理诊断	/ 43
第二节 服装企业组织诊断建议	/ 44
第三节 服装企业产权制度诊断	/ 51

第三篇 服装企业管理体系诊断篇

开篇案例:忙碌的总经理	/ 57
第五章 大企业,小管理	/ 59
第一节 既要重视业务,又要重视管理	/ 59
案例链接:服装企业需要规范化管理	/ 60
第二节 服装企业管理制度存在的问题	/ 61
第三节 服装企业要建立自己的管理标准	/ 63
第四节 好的管理团队是企业成功的基础	/ 65
第五节 企业管理层要以身作则	/ 67
第六节 明确管理层的责、权、利	/ 68
第七节 以制度管人,而非以人管人	/ 69
第六章 得人才者,得天下	/ 71
第一节 服装企业人力资源现状	/ 72
案例链接:服装企业引入职业经理人的困惑	/ 73
第二节 有多大的人格,办多大的企业	/ 74
第三节 设立共同远景并融入企业文化	/ 76
第四节 让人才感觉到自己受重视	/ 77

第五节 留住精英人才的“金手铐”	/ 78	目 录
第六节 人才的成长成就企业的成长	/ 80	

第四篇 服装企业商品企划诊断篇

开篇案例:5 万件的库存源自没有商品企划	/ 85
第七章 商品企划的模式与流程	/ 87
第一节 服装商品企划的范畴	/ 87
第二节 传统商品企划模式诊断	/ 88
第三节 微调型商品企划模式	/ 90
案例链接:CORDIER 微调型 MD	/ 92
第四节 服装商品企划流程	/ 93
第八章 如何拥有占统治地位的品牌	/ 97
第一节 服装品牌定位	/ 97
第二节 品牌理念的设定	/ 100
第三节 如何拥有占统治地位的品牌	/ 103
案例链接:新郎西服的品牌战略	/ 104
案例链接:李宁的品牌定位	/ 105
案例链接:“歌莉娅”的品牌名称	/ 107
第四节 诊断案例:如何让新品牌服装掉价但不掉品味?	/ 107

第五篇 服装企业营销体系诊断篇

III

开篇案例:如何建设 E 公司的营销系统?	/ 113
第九章 营销策略决定企业成败	/ 115
第一节 服装企业营销转型中的问题	/ 115
案例链接:安踏的渠道建设	/ 116
案例链接:杉杉的渠道变革	/ 117

SEC 服装企业诊断实案解密

案例链接:福建服装企业终端的整合与提升 / 120

第二节 服装营销应遵循市场原则 / 121

第十章 服装企业物流与信息化 / 126

第一节 服装企业的“第三利润源” / 126

案例链接:信息化建设的典范——美特斯·邦威 / 128

案例链接:李宁公司的信息化建设 / 129

第二节 服装企业信息化诊断 / 131

第六篇 服装企业诊断工具篇

第十一章 诊断专门知识法 / 135

第一节 SWOT 分析法 / 135

第二节 BCG 矩阵分析法 / 136

第三节 价值链分析法 / 139

第四节 五力分析法 / 140

第十二章 诊断经验法 / 142

第一节 诊断访谈提纲 / 142

第二节 诊断项目表 / 157

第三节 企业调查问卷 / 166

第十三章 诊断其他方法及理论 / 181

第一节 标杆比较法 / 181

第二节 传统数量法 / 187

第三节 诊断分析方法 / 188

第四节 产品生命周期理论 / 190

第五节 KJ 分析法 / 194

第七篇 服装企业实案诊断篇

第十四章 F 公司诊断案例	/ 202
第一节 F 公司诊断背景介绍	/ 203
第二节 企业战略诊断	/ 204
第三节 “F” 品牌诊断	/ 209
第四节 人力资源管理诊断	/ 214
第五节 营销系统诊断	/ 216
第六节 营销组织诊断	/ 224
第十五章 G 公司诊断案例	/ 232
第一节 G 公司诊断背景	/ 232
第二节 营销系统诊断	/ 234
第三节 店铺诊断	/ 240
参考文献	/ 256

第一篇

SEC 服饰企业 诊断基础篇
