

■ 服装设计师通行职场书系

SHOE DESIGN & PRODUCT DEVELOPMENT

品牌鞋靴产品策划

——从创意到产品

■ 赵妍 著

中国纺织出版社

服装设计师通行职场书系

品牌鞋靴产品策划

——从创意到产品

赵 妍 著

 中国纺织出版社

内 容 提 要

本书根据作者的经验总结了鞋类产品从人员设备的准备、主题策划、产品设计、生产准备、到销售分析预测以及包装展示的全部过程。本书提供了大量的实际案例资料和图片,并提供了作者在工作中遇到的问题和解决的方法,对于读者了解真实的产业工作情况有非常直接的作用。

图书在版编目(CIP)数据

品牌鞋靴产品策划:从创意到产品/赵妍著. —北京:中国纺织出版社, 2012.8
(服装设计师通行职场书系)
ISBN 978-7-5064-8561-6

I. ①品… II. ①赵… III. ①鞋—产品开发 IV. ①TS943.7

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2012) 第 071991 号

策划编辑: 刘晓娟 责任编辑: 宗 静 责任校对: 余静雯
责任设计: 何 建 责任印制: 何 艳

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

邮购电话: 010 — 64168110 传真: 010 — 64168231

<http://www.c-textilep.com>

E-mail: faxing@c-textilep.com

北京千鹤印刷有限公司印刷 各地新华书店经销

2012年8月第1版第1次印刷

开本: 710×1000 1/12 印张: 13

字数: 135千字 定价: 42.00元

凡购本书, 如有缺页、倒页、脱页, 由本社图书营销中心调换

前言

本书写作的最初目的是希望根据笔者对鞋靴产品设计与生产过程的了解，总结出一套鞋靴品牌开发过程的标准程序。然而在写作的过程中笔者发现，由于鞋靴产品的种类繁多，生产程序各不相同，开发手段也是多种多样，要想总结出一套适合所有鞋靴产品的标准开发程序是几乎不可能的。但是，虽然不同种类鞋靴产品策划的细节不完全相同，但整体的思路和过程是基本相通的，因此本书的写作是基于笔者对大部分鞋靴产品的开发程序的了解，求同存异，以案例的形式对整个鞋类产品策划过程进行的总结性介绍。希望能够为不同需求的读者提供有关鞋类产品策划的有用信息和资料。

作为一名鞋类产品设计的初学者，通过本书不仅可以了解鞋类产品开发策划的全部过程，为自己的学习做一个整体的认知和规划，也可以根据书中介绍的产品设计和生产方面的内容进行深入的学习。

作为一名有意投资鞋类产品的企业主，可以通过本书了解到鞋类产品开发所需要的人员配置、设备购置以及周边产业交流的情况。

作为任何一名从事鞋类产品生产的相关人员，都可以通过本书了解到其他相关部门的工作内容和特点，以此作为互相沟通的基础，更好地推进工作的进行。

由于本书作者的经验有限，再加上鞋类产品开发技术的日新月异，本书不可避免存在不足之处，敬请各位读者指正。

本书为浙江省教育厅项目（Y200806003）课题成果。

目录

1	第一章	品牌鞋靴产品策划的内涵
2	第一节	品牌鞋靴产品策划机构设置
6	第二节	品牌鞋靴产品策划人员设置
10	第三节	品牌鞋靴产品策划的流程与内容
17	第二章	信息收集与整理
18	第一节	收集信息的渠道
29	第二节	样品资料的收集与整理
35	第三章	产品设计
36	第一节	单款产品的设计
45	第二节	系列产品的设计
50	第三节	品牌产品的设计
57	第四章	样品制作与调整
58	第一节	样品材料的准备
65	第二节	样品的制作
80	第三节	样品制作过程的管理
83	第五章	生产方式与流程
84	第一节	生产前的准备
91	第二节	生产流程
98	第三节	质量检验

101 第六章 销售预测与订货

107 第七章 产品包装与卖场陈列

108 第一节 包装的设计

112 第二节 陈列的设计

123 第八章 案例

124 虚拟品牌 “Amazing · Style”

126 主题——纽约of 1970’ s

129 流行趋势

130 产品架构

132 色彩架构

138 产品开发——夜色诱惑

140 产品开发——朝九晚五

142 产品开发——郊外周末

143 产品配色

第一章

品牌鞋靴产品策划的内涵

在众多的服装起源学说当中有一种叫做身体保护说。这种学说认为，服装的起源是人类为了适应气候环境或为了使身体不受外物伤害，而从长年累月的裸态生活中逐渐进化到用自然的或人工的物体遮盖和包裹身体。

——李当岐《服装学概论》

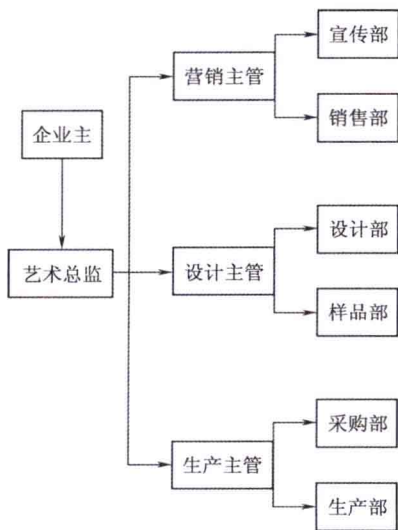
如果这种学说成立，那我们是否可以大胆地假设，鞋是人类在艰难险阻的跋涉中最先用来保护身体的发明呢？

在今天，鞋这种服饰产品已经远远超出人们对于保护的需求，承载了越来越多的内容。鞋产品设计开发也不再是徒承师业的传统手工技艺，而成为一个复杂的系统化工程。

本书就根据鞋类产品开发过程中所涉及的内容，与大家一起探讨和分享其中的知识经验和感受。

第一节

品牌鞋靴产品策划机构设置



(图中加重部分为品牌企业现代设计管理系统的内容)

一双鞋的设计制作可以由一个人来完成，一个鞋靴品牌产品的策划就需要很多人，分成很多部门共同协作来完成。从广义来讲，鞋靴产品策划机构应该包括设计部门、营销部门、样品制作部门、采购部门。这个产品策划机构应该是一套完善的设计管理系统，而不仅仅是一个个独立运行的部门。

所谓完善的现代设计管理系统就是要设立一些相关的部门，同时设立艺术总监职位，由艺术总统筹管理这些部门。将公司的形象宣传、产品开发、卖场展示、销售方式等作为一个统一的系统进行运作。由此提升品牌形象、确立消费者对品牌的认知方向，进而达到促进销售的最终目的。从图表可以看出这个设计管理系统几乎涉及整个企业运营系统的每一个部门，这在我国传统的鞋类企业职能架构中并不常见。的确，要想创建一个成功的时尚产业，设计艺术应该是无所不在的渗透于企业的每一个角落。

一、艺术总监的必要性

在这个管理系统框架中我们看到，艺术总监几乎处于与企业所有者平级的地位。在许多成功的时尚品牌中，艺术总监通常是作为企业主的合作者出现（或者由企业主本身担任），这样的安排能够给艺术总监一个充分的权限进行全局的统筹管理，并且有几点好处。

第一，将设计理念贯通始终的执行下去。每一个设计理念从雏形到样品，从样品到产生销售效益，都需要几个部门合作才能完成，而如果每个部门的工作

目标都不接轨,那么必然在合作的过程中产生不可融合的矛盾,最终的产品也必将与最初的设想大相径庭。在这种情况下,艺术总监就要决定是放弃一点经济利益满足设计的完整性,还是适当地调整设计内容以节约开发生产成本。类似的这些决定都会在企业日常运营中不断发生,而每一个决定的执行,都会对企业的形象和效益在长久以往的发展中起到决定性的作用。

第二,用一个系统的艺术氛围将几个部门融合在一起。给非设计部门创造良好的艺术氛围,让其员工有参与设计工作的感受,从而调动员工的积极性,同时还能提高非设计部门工作内容当中的创造性,产生意想不到的效果。

第三,将几个原本各自独立的部门在时间上进行统筹管理,减少各部门之间安排工作所产生的冲突,进而节约时间,而节约时间就等同于节省成本,抢占商机。

二、各部门与设计部门的关系

首先来分析一下营销部门的设置与艺术总监的关系。营销部门通常包括销售和宣传两个部门。宣传部门的工作主要包括广告、橱窗和卖场的布置等。这些工作都是设计系统中重要的部分,绝对不能脱离设计内容凭空完成。有时候我们会看到一个将目标消费者定位于中年消费者的品牌选择了代表青年消费者形象的名人作为广告代言人。这种宣传的结果使中年消费者看到广告认为产品是给青年消费者提供的,而青年消费者却在该品牌的货架上找不到适合自己的产品。这种宣传工作与产品设计工作的脱节造成的后果是相当严重的,而艺术总监这个职位的设置就能够在产品宣传策划的最初很好地避免这种错误的产生。另外,卖场的布置、橱窗展示的设计都与产品设计是一脉相承的。卖场的布置要根据每一件产品的特性以及其在本季产品中的位置决定。通常设计师在完成一件产品设计工作的同时已经对该产品的定位有了一定的设想,所以如果展示人员没有与设计部门的沟通,仅凭自己对产品的理解,很可能将主推款式摆放在次要的位置,而突出了并不讨好的产品款式。在这种情况下,由艺术总监统筹的设计管理工作就是将两个部门的工作在统一理念的前提下进行运作,杜绝这种



Hermès (爱马仕) 2011春夏高级成衣发布会中鞋靴等配饰类产品占相当大的比重。



由于部门分工所产生的不必要的宣传错位和销售损失。

销售部门的工作看起来与设计似乎没有什么相关的联系，实际上不尽然。在传统企业中，每季产品的生产数量通常都是由销售部门根据以往的销售情况来确定的，这种仅凭销售数据的反映来决定产品种类的方式是不可取的。举个简单的例子，某公司的设计部门设计了一个系列的产品，其中有比较夸张的，我们称其为超前款，有比较普通的，我们称其为基本款。销售部门会根据上一季度的销售情况分析得出，超前款销售情况不理想，而基本款销售不错，于是在订购新季产品的时候大量地缩减了超前款的种类，加大了基本款的订货量。这样简单的增减是非常不科学的。如果进行比较详细的调研报告，我们有可能发现，大部分消费者在卖场选择商品的时候，首先试穿的是超前款，而最终选购了基本款。于是我们得出结论，超前款产品起到的作用是吸引顾客的眼球，形成良好的销售氛围，保证产品定位的高度。不能因为其销售状况不理想就全盘否定其作用，简单地减少出货种类，以基本款代替。但是，可以适当减少订货数量来解决货品积压的忧虑。由此看来，销售部门与产品设计部门之间千丝万缕的联系，对销售的影响是非常大的。要想既保证公司产品的形象定位又保证销售的业绩，还需要两个部门不断地沟通交流。艺术总监所处的位置应该能够很好地解决两个部门工作性质之间的矛盾，并且在产生矛盾的时候，由公司大局考虑出发，作出利于全盘货品销售的决定。

其次，我们分析一下样品部门与设计部门的关系。在以上的现代企业设计体系的设置中我们看到，样板师是与设计师一样设置在设计部门当中的。这是因为样品部门的工作实际上是设计的一部分。这是设计产品的普遍特性决定的，尤其是鞋类产品的特性更加要求设计师与样板师的紧密合作甚至融为一体。当然最理想的状态为设计师与样板师为同一个工作者，能够独立完成整个开发程序，但是目前行业内普遍遇到的问题是设计师不具备打板能力，样板师不具备良好的艺术素养。基于此，比较好的解决方案为，一个设计师与一个样板师组合成工作组，两个人共同完成设计、打板以及样品制作的全部工作。具体到实际工作内容应该设置为：首先，设计师与样板师共同完成鞋楦的开发工作，然后由设计师完成款式设计、楦上画款、帮面和内里材料选用、工艺说明等工作，这样就确定了新产品的的基本状态。其次，由样板师完成鞋楦调整、样板的制作、样鞋制作以及辅助材料的选用等步骤。然后，由艺术总监、设计师、样板师共同审核样鞋的完成情况。



况, 确认样鞋的款式设计、舒适度、材料使用、成本等相关内容, 进入到调整阶段, 最后完成产前确认样品。在整个开发过程中, 设计师与样板师虽然各自分工明确, 但是却需要不断地交流想法, 不能各自为政。总之, 设计师与样板师是共同完成设计开发工作, 缺一不可。

最后, 我们必须探讨一下采购部门与设计部门的关系。在很多传统的企业当中, 采购部由于涉及成本控制问题通常受到高层管理者直接管理的部门。以往我们常遇到的情况是: 设计师根据款式设计的情况选择了材料, 采购部门询价后发现超出预算, 于是决定选择其他材料代替。这样做确实控制了成本, 但是却有可能破坏了产品的设计属性, 极大影响了销售, 反而造成了利润上的损失, 得不偿失。那么在这种情况下, 如果有艺术总监站在公司全局的角度, 来判断是降低成本还是保持设计风格, 就能够避免由于降低成本而产生的品质变乃至销售积压, 或者由于选料不当产生的成本过高问题。

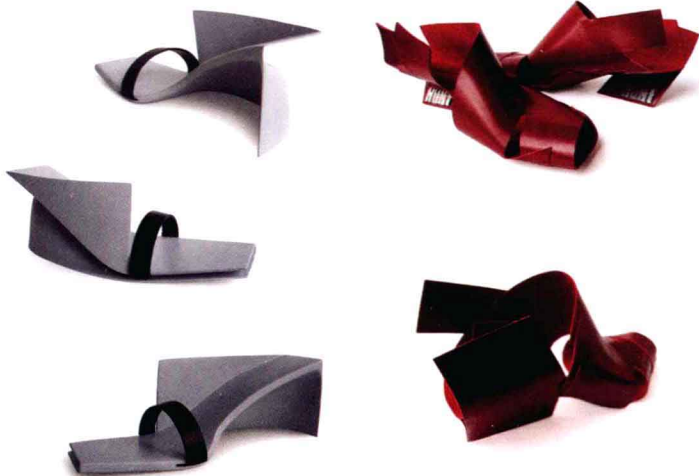
总之, 艺术总监的职位设立以及由此产生的现代设计管理体系, 不仅有利于提升公司品牌的形象, 同时能够将设计部门的工作与其他部门的工作进行良性整合, 节约成本、促进销售。



著名鞋设计师Jimmy Chou (周仰杰) 和他的作品。



新锐设计师Marloes Ten Bhomer和她的作品。



第二节

品牌鞋靴产品策划人员设置

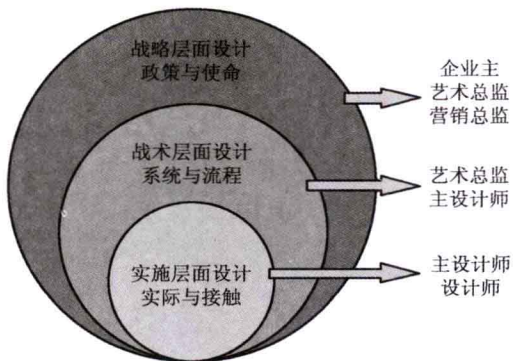
在战略层面，统筹全局的政策方针任务以及议程已定——设计必须与之相关。

在战术层面，团队、流程、系统、功能进入到了运作阶段。

在实施层面，设计使产品、服务、体验获得增值——项目的执行与流程是能为用户所真正“接触”到的。

——Sean Blair的《创意精神（Spirit of creation）》

任何品牌产品的设计工作都无外乎以上提到的战略层面、战术层面和实施层面的设计三个层次的内容。鞋靴品牌产品的设计也不例外。根据图表我们得知，在战略层面的设计主要由企业主、艺术总监、营销主管共同参与完成。在这个阶段，主要完成的内容有品牌风格走向、确定产品开发、设计、宣传、营销等大方向的策略制定。战术层面的设计主要由艺术总监领导，主设计师实施完成。这部分的主要工作内容有根据公司品牌的定位组织设计部门进行产品的开发策划案拟定；设定鞋靴产品设计全过程的设计流程。实施层面的设计主要由主设计师和设计师完成。这部分的工作包括鞋靴产品的款式设计、面料选择等具体内容。



根据公司的不同情况,对各种职位的具体要求也略有不同,但总体内容如下。

一、艺术总监的工作职责

艺术总监直接对企业主负责,管理公司产品设计开发相关的全部内容。根据需要配合其他部门的工作。

(一) 制订品牌风格走向,确定产品开发、设计、宣传、营销等策略和计划表

1. 组织市场调研,分析国内外时尚流行趋势,确定本公司产品开发主题方向。
2. 根据营销部门反馈的市场信息和消费者动态,准确掌握客户需求,并以此为参考制订产品开发方案。
3. 根据企业和品牌的整体发展战略,确定年度产品发展目标、策略和市场计划,并根据企业发展需要制订产品延伸的针对性计划。
4. 参与其他与公司产品设计或企业形象设计的各项工作。

(二) 组织设计部门进行产品开发

1. 根据公司品牌的定位、形象、风格等组织设计部门进行产品的开发及样品制作。
2. 根据公司品牌特点和产品架构设定设计部门的分组及工作职责。
3. 拟订品牌产品开发设计的时间计划。

(三) 外部联系及关系维护

1. 协调部门的内外关系。
2. 参与组织年度订货会,设计展会风格。
3. 负责客户和供应商的培养和沟通。

(四) 负责部门内部管理

1. 组建产品设计团队,并拟定人才梯队培养计划。
2. 负责员工队伍建设以及人员的培训、考核。

二、主设计师的工作职责

主设计师直接对艺术总监负责,管理部门内设计师的工作安排,根据上级要求完成产品开发预测、调研、设计等具体工作。

(一) 接收工作,内部沟通

1. 与艺术总监良好地沟通年度和季度产品的开发计划,充分掌握公司品牌风格走向。
2. 对部门内设计师传达公司设计计划安排。
3. 开展市场调研,分析服装设计款式、面料、色彩等方面的流行趋势,并形成汇报资料。
4. 与市场部门、销售部门和客户进行需求沟通,以销售部门所提供客人反馈意见作为参考,并主动与销售部门沟通,尽量多了解客人心理动态,为设计开发产品积累信息。

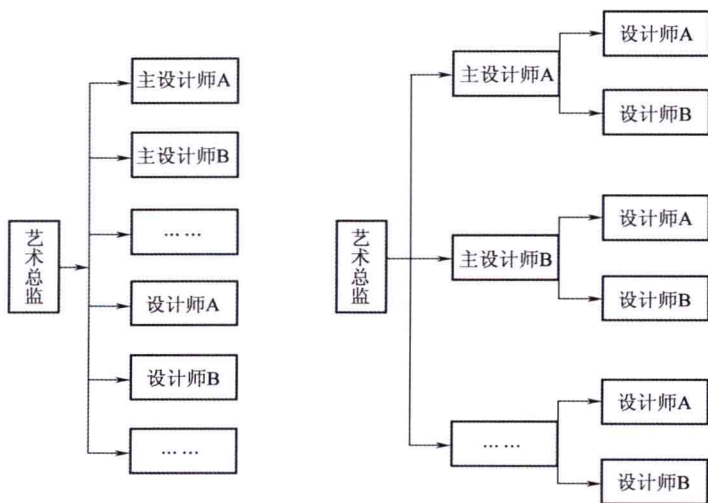
（二）组织鞋靴产品设计

1. 根据公司要求，独立设计鞋靴产品。
2. 对部门内设计师分配设计开发任务，协调人员关系。
3. 负责保证所开发的产品生产工艺科学合理。
4. 负责样板、样鞋、制鞋工艺技术等内容的审核确认。
5. 拟定鞋靴产品设计工作流程，并监督执行。

（三）外部联系

与合作的供应商和加工商沟通设计要求，使之明确本公司的设计意图。

由于设计人员本身的个体差异，他们对于设计、风格、概念的理解和表达也存在很大不同，因此在设计工作中要尽量减少传导过程。就是说，当艺术总监和营销主管以及企业主在完成当季产品的整体主题策划和产品架构等大方向性的内容后，要及时并直接地传达给设计部门的每个工作人员。不能由设计总监传达给主设计师，再由主设计师传达给设计师，以此类推（主设计师对于设计师和设计助理有一定的工作内容的安排和管理职责，但不应该具有设计指导责任）。艺术总监在平时的工作中也要尽量与每个设计师直接沟通，避免信息传导多层化从而对信息的准确性产生误导和破坏。



设计性工作分工示意

事务性工作分工示意

三、设计师的工作职责

(一) 接收工作, 内部沟通

1. 从主设计师处接收工作内容, 按照公司计划按时完成设计任务。

2. 根据主设计师的意见对设计产品进行调整。

3. 有效指导设计助理完成其工作内容。

(二) 鞋靴产品设计

1. 根据公司要求独立完成鞋靴产品设计图以及系列产品设计, 清晰表达设计细节。

2. 需要时能独立完成款式画楦的步骤, 为样板师提供确切的指导。

3. 设计新工艺时能够与样板师良好地沟通, 明确表达设计意图, 协助工艺师完成新工艺的尝试。

(三) 对外联系

1. 能够根据设计需要进行附件材料的寻找、采购及整理。

2. 与供应商和加工商联络, 完成辅料配件的设计制作和外加工产品的设计沟通。

此外, 样板师、工艺师、试鞋模特儿等都是设计部门的人员组成部分。



↑ Terra Plana公司推出的“裸鞋”Dopic。

第三节

品牌鞋靴产品策划的流程与内容

品牌鞋类企业的产品策划具有一套完整的程序和内容。这套程序是整个设计过程的指导书，是设计师遵循的核心原则，是工作完成内容的体现。其内容主要包括：时间计划、流行调研、灵感主题、色彩架构、面辅料架构、产品架构、产品设计。品牌风格和产品定位是在品牌建立之初就已经完成并设定好的内容，根据时代的不同会有所调整，但通常不会突然有太大变化（除非整个品牌改变风格），以免流失固有客户。

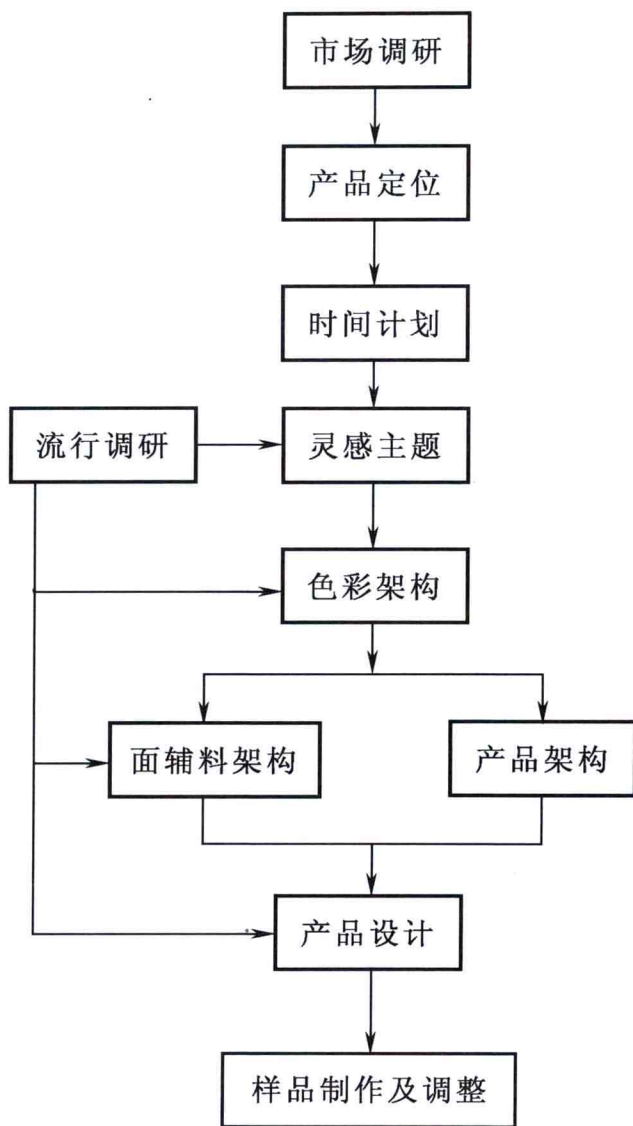
一、时间计划

大部分公司的时间计划是根据产品上市时间采取后推式来计算的。即根据产品上市时间，结合以往经验，计算出每部分工作所需要的大致时间，反向推导出整个过程所需要的总体时间。据此设定的计划基本能够满足工作的时间需求，但要充分考虑很多因素的不确定性，以免措手不及。另外，时间计划要与各相关部门充分沟通，为与各部门的合作制订协同计划。

2009年度工作时间计划表

项目	工作计划	2008年	2009年											
		12月	1月	2月	3月	4月	5月	6月	7月	8月	9月	10月	11月	12月
鞋	订货会				秋鞋		冬鞋			春鞋			凉鞋	
	产前准备					秋鞋		冬鞋			春鞋			凉鞋
	生产周期						秋鞋	秋鞋	冬鞋	冬鞋	冬鞋	春鞋	春鞋	春鞋
	配发期								秋鞋		冬鞋			
	开发周期	秋鞋	秋鞋	秋鞋	冬鞋	冬鞋	冬鞋	春鞋	春鞋	春鞋	凉鞋	凉鞋	凉鞋	
	产品企划案	秋鞋			冬鞋			春鞋			凉鞋			
	大底、楦开发	秋鞋	秋鞋		冬鞋	冬鞋		春鞋	春鞋		凉鞋	凉鞋		
	面辅料开发		秋鞋			冬鞋			春鞋			凉鞋		
	制板、样鞋、定板	秋鞋	秋鞋	秋鞋	冬鞋			春鞋	春鞋	春鞋				
	第一次看样				冬鞋	冬鞋	冬鞋				凉鞋	凉鞋	凉鞋	
	第二次看样			秋鞋		冬鞋			春鞋			凉鞋		
	定样				秋鞋		冬鞋			春鞋			凉鞋	

(某公司鞋类产品开发生产销售时间计划表)



鞋靴产品开发流程图