



帕兰朵笔记

一个品牌企业的创新轨迹

方国平◎著

 上海社会科学院出版社

帕兰朵笔记

一个品牌企业的创新轨迹

方国平◎著

 上海社会科学院出版社

图书在版编目(CIP)数据

帕兰朵笔记：一个品牌企业的创新轨迹/方国平著.
—上海：上海社会科学院出版社，2014

ISBN 978 - 7 - 5520 - 0699 - 5

I. ①帕… II. ①方… III. ①服装工业—工业企业管理—中国—文集 IV. ①F426.86 - 53

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2014)第 220812 号

帕兰朵笔记：一个品牌企业的创新轨迹

著 者：方国平

责任编辑：徐 侗

封面设计：黄婧昉

出版发行：上海社会科学院出版社

上海淮海中路 622 弄 7 号 电话 63875741 邮编 200020

<http://www.sassp.org.cn> E-mail:sassp@sass.org.cn

排 版：南京展望文化发展有限公司

印 刷：上海新文印刷厂

开 本：787×1092 毫米 1/16 开

印 张：15.25

插 页：2

字 数：165 千字

版 次：2015 年 1 月第 1 版 2015 年 1 月第 1 次印刷

ISBN 978 - 7 - 5520 - 0699 - 5/F · 273

定价：45.00 元

版权所有 翻印必究

序 |

杨世滨

全球金融危机以来,原来的经济发展模式所带来的问题逐渐显现,特别是在国家4万亿元的经济刺激计划以后。中央提出转变经济发展方式,由过多依靠外需转向内需;由外延型增长转向内涵型增长;由外生性动力转向内生性动力,以产业结构调整与转型升级为着力点支撑我国经济增长。

我国针织工业在新的历史背景如何实现“调结构,促升级”?如何在市场巨变、政府思变、消费多变的新经济环境下应变、谋求发展?接到方国平先生的《帕兰朵笔记》书稿,精读之后,很是欣慰。帕兰朵的发展之路,不正是行业转型升级的典型案例么?

科技创新实现产品差异化。帕兰朵的灵魂是创新,创新的核心是通过研发差异化的产品,创造别人所没有的特性,通过产品原料选择上的合理配置,技术工艺后处理上的大胆突破,织物结构上的精心调整,功能选择上的时尚处理等,引领市场的发展。帕兰朵也通过创新,从单一产品发展成多品种系列,从单季产品发展到四季产品,逐渐形成了具有帕兰朵鲜明个性的产品系列:羊毛内衣系列,倍暖保暖系列,米兰格提花系列,维生素护肤功能系列,无缝美体系列,休闲时尚系列,内裤、手套、袜子等小针织系列七大系列。

人文情怀里的诗意品牌。帕兰朵品牌源自意大利,卓越华贵

的独特气质和韵味并结合了中国传统注重“天人合一”的哲学思想,让人品味出其不同凡响的内涵,以致消费者评价:帕兰朵是有相当品位的。赋予帕兰朵独特内涵的方国平,在很多人眼里,是一个商界英才,他平时还喜欢写散文和现代诗,而他独有的知青生活,让他成功地将“北大荒精神”融入了帕兰朵的血脉。他说:北大荒,是你给了我第二次生命,并将我锤炼成钢。帕兰朵则是他用生命里的开拓之光铸就成的一柄光辉之刃!

质量是企业可持续的内生之源。帕兰朵拥有与品牌和产品定位相适应的质量管理运作机制与质量管理体系。帕兰朵质量管理运作机制以全面质量管理的工作体系为基础,赋予适应市场、应对市场变化的一系列创新理念,包括:产品形象高质量高品位的策划及其活动,终端形象的高质量高品位的建设及有创新内容的终端销售活动。运作机制的形成和实施,是帕兰朵整体战略行动的保障,也是对产品质量体系强有力的支撑。

帕兰朵成功的关键是思维的创新。如何应变新的经济环境,取决思维辨析的灵敏,判断的敏捷,正确和运作的协调果断。帕兰朵用哲学的思辨来处理新材料、新技术、新设备、新工艺之间的内在关系;将当代视觉美学理念与科技创新有机结合,创造出既具有审美趣味和文化内涵又有丰富科技元素的适应城市生活的时尚产品。正是这种跨界式的辩证式的思维创新,让帕兰朵品牌定位、产品开发和质量管理三者形成了有机完整的统一,相得益彰。

本书还收录了方国平先生撰写的帕兰朵创新的部分科研论文,以飨读者。让读者更加深入地了解帕兰朵和方国平的技术实力和赤子之心!

历史前行的步伐总归让我们应接不暇。读完本书,让我想起

德国诗人荷尔德林的诗句：人类充满劳绩，然而诗意地安居于这块大地之上。方国平先生与帕兰朵充满劳绩，然而诗意地安居于针织工业这块大地之上，享受并收获着劳动的快意！当然，我更希望针织界的同仁们能够诗意地斟读本书，诗意地投身于行业建设！

让我们共同期待一个诗意美好的针织工业！

2014年8月27日

（作者系中国纺织工业联合会会长助理、中国针织工业协会会长）



本书作者和中国针织工业协会理事长杨世滨在人民大会堂颁奖会上

特劳特定位理论的践行者 时尚舒适功能内衣的开拓者

——方国平《帕兰朵笔记》序

王 智

前些日子，刚拜读完方国平散文集《寻找亡灵》。那是一部回顾热血青春、咀嚼生命奇迹、品尝伤痛与荣光、反思知青历史、面向未来的情感之作。一幕幕知青战天斗地艰苦卓绝的场景，一幅幅沁人心肺、悲喜交集的画面，不时闪回定格。墨香犹存、余味缭绕之时，作者又递给我这本《帕兰朵笔记》的打印稿，诚邀我为之作序。我欣然提笔。

作为针织技术领域的掌门，结识国内同仁无数，遍及大专院校、大小企业，能在技术、文艺两个领域跨界驰骋并都有所建树，委实屈指可数，方国平当在屈指可数之列。《帕兰朵笔记》是作者在帕兰朵公司多年来经营管理和技术创新的经验总结。帕兰朵公司早先是一家保暖内衣的专营企业，主打品牌“帕兰朵”。保暖内衣作为针织内衣中首个以功能分类的服装，在本世纪初即经历了极为惨烈的市场竞争。从明星代言、概念炒作、广告大战到花样百出的价格之战，各种手段无所不用其极。正当行业处于混沌迷茫之际，帕兰朵公司以清醒高瞻的目光，审视产品的定位和发展战略，率先走出了一条健康持续的发展之路，这无疑得益于践行特劳特

的定位理论。

2005年,中国针织工业协会年会有幸邀请到特劳特(中国)品牌战略咨询公司专家作特劳特定位理论的专题报告。会上,方国平代表帕兰朵公司介绍了公司的品牌定位、经营战略和创新策略,获得好评。

1969年,美国学者杰克·特劳特首次提出“定位”理念,他指出商业竞争的真正战略不是在市场,而是顾客心智,商战不是产品之战,而是心智之战。定位,就是在消费者心智中占据优势位置,让品牌获得消费者优先选择。40多年来,“定位”理论在全球得到了广泛传播和运用,不断发展和完善,形成了一整套如何获得消费者心智的方法和体系。

保暖内衣的功能是保暖。众多生产经营企业产品千人一面,同质化现象严重。如何跳出这种局面让消费者穿着后有不同的体验和感受,帕兰朵提出了广告词“好舒服,帕兰朵在里面”。当然,仅有口号是远远不够的,关键要产品给消费者不一样的真实感受。帕兰朵公司开发的内衣不但保暖而且具有舒适感,抓住舒适感来充分体现帕兰朵内衣的与众不同的差异化。为此,帕兰朵公司先后推出毛盖棉内衣、“米兰格”内衣和双面磨绒内衣。这些新颖的内衣的手感、质感,甚至颜色系列给消费者带来的美感都与传统内衣明显不同。差异化的定位在如何更好地获得穿着者的情感体验和心智认同上,帕兰朵取得了成功。

消费者是分层次的,产品定位必然要清晰地选择相应的消费者目标群体。“帕兰朵”品牌定位在既适应大众化、又具有中高档品位的品牌层面,即形象是高品位的、但又贴近大众;产品是高品质、高质量的,但价格又是实在的。与其他品牌相比较能显示出独

特品位,强调实实在在的品质、实实在在的价格。高品位、高质量、高性价比和大众化的定位,铸就了“帕兰朵”品牌的辉煌。

品牌定位不可能一成不变。社会经济在发展,消费者的生活方式、消费水平在不断提高,追逐流行时尚的热度和速度也在悄然变化。经过几年的蓄势和市场竞争的历练,“帕兰朵”成熟了。产品从单一品种变为四季产品,实现转型升级的嬗变,品牌战略定位从“好舒服”升格为“城市生活内衣”。城市生活内衣,是城市现代生活的一个元素,它满足城市生活对内衣的基本诉求,适应和引领城市的消费趋势。品种包括睡衣、居家一公里生活圈内购物、散步、运动的着装,也包括户外、工作时的内衣。它应该是城市生活的一个形态,在不同场合、不同季节有着不同的要求。对于帕兰朵来说,它是一种态度,是从某个侧面和角度对城市生活的理解和诠释。

定位“城市生活内衣”是帕兰朵公司品牌战略转移和向更高层面提升的核心价值转化的需要,也给企业向更有层次、更有内涵的市场发展提供了广阔的空间。在这种战略定位下的内衣将区别于其他内衣,即区别于不符合现代城市生活的内衣,区别于与现代城市生活不协调、不适应的传统内衣,实现“帕兰朵”在新世纪的城市化中超凡脱俗、卓尔不群。

要满足城市生活的需求,就要善于运用创新思维,敏感选择有科技内涵、符合丰富多彩的城市生活的纺织新型材料、新的技术和工艺,设计和开发出一批代表现代科技、具有各种优良服用功能、让城市生活更加美好舒适,体现科技和文化品位的内衣品类。

经过几年不懈的努力、创新和开发,帕兰朵已拥有系列的功能针织品类,如抗菌类、吸湿发热类、吸附异味健康透气类、发热润肤

类、营养护肤类、发热保暖类。今年又推出了智能蛋白纤维发热内衣、发热保暖功能加强型内衣和透气抑菌抗氧化内衣。产品开发的思路、工艺路线的选择、工艺参数的制定在文集的技术论文中有详尽的论述。

祝愿“帕兰朵”品牌在“城市生活内衣”的战略定位指引下,以全新的智慧和创意,沿着新的发展路径,开启二次创业的航程,实现企业转型升级持续发展的华丽转身。

《帕兰朵笔记》有闪烁理论光辉的真知灼见,也有袒露实践应用的路径和经验,更有详陈产品开发的关键要点和细节脉络。建议同仁可在繁忙工作之余,抽空一读,或许有所借鉴、有所启迪,或许有所裨益。

2014年8月

(作者系教授级高级工程师、中国针织工业协会专家技术委员会主任、中国纺织工程学会针织专业委员会名誉主任、原纺织部科技司副司长、中国纺织科技开发总公司总经理)

艰苦奋斗的知青 科技创新的榜样

——方国平《帕兰朵笔记》序

陈积芳

方国平和我，都是北大荒知识青年，有着相似的生活经历。知青的大多数已进入了甲子之年，方国平是上海市老科技工作者协会的会员，他跟我就有了更多的交往。我了解他很热心知青的文化活动，编书写文章。后来，才知道他和一些纺织科技专家一起，创办了上海帕兰朵纺织科技发展有限公司，取得了科技创新和经营管理的显著业绩。

在不到十年的时间里，“帕兰朵”从一个很少人晓得的年轻企业，成为在消费者心目中有较好声誉，在业内具有较高知名度的针织企业；从最初年销售额三千多万人民币，到如今的将近两个亿；从单一产品发展到现在的七大产品系列，从只做一季产品，到现在向四季产品发展。据有关全国商业权威机构统计，帕兰朵内衣2005年度就进入中国市场同类产品市场综合占有率前三位。被中国纺织品商业协会推荐为2004～2005年全国消费者最喜爱的十大内衣品牌之一，被上海纺织品商业协会等共同评为消费者值得认购的十大纺织新品之一。现在，“帕兰朵”又再度荣幸地被评为上海市高新技术企业。

从知青荒友的眼光看,“帕兰朵”内衣在上海与全国以及国际产品的激烈竞争中,能够脱颖而出,是与方国平的务实、踏实、扎实的知青风格分不开的。北大荒艰苦岁月的磨练,使方国平练就了平时话语不多,遇困难不退缩,有坎坷动脑筋的坚韧品质。他们生产的产品是高品质、高质量的,与同类产品比,显示出独特品位,明显优于同类产品;产品的价值品位,即价格和品质是一致的,就是说,实实在在的品质,实实在在的价格,物有所值,不虚化、不夸张、不搞低价竞销,赢得了市场与广大消费者的认同和赞誉。实实在在的品质,可以说,就是北大荒知青的品格。

从时代发展的角度看,方国平努力跟上社会开放发展的步伐,在企业文化上倡导明快而文雅的品牌。源自意大利的“帕兰朵”三个字,让人品味出不同凡响的气质和韵味。把“帕兰朵”定位在一个在内衣行业中既适合大众化,又具有中高档品位的品牌层面上。公司形象是高品质位的,但又是贴近大众的。慎重选择了消费者喜闻乐见的具有高雅优美气质的国际影星关之琳和歌手齐秦,作为企业形象代言人。这表明,方国平很善于学习现代管理的理念和方法,采取正确的公司品牌战略和企业差异化定位的创新策略,带领企业整合众多的资源,使差异化逐步形成核心竞争力。

从科技创新的思路看,方国平管理企业的重心放在技术研发和技术创新上。帕兰朵公司做内衣产品,贴身而穿,内衣纤维的特性,能不能产生极佳的舒适效果,是产品竞争力的生命线。方国平依靠和带领纺织技术专家,对帕兰朵公司生产的最新产品的新工艺、新技术,进行攻关研制。不论是天然纤维像羊毛、羊绒、棉、彩棉等,也不论是纤维素纤维像木代尔、天丝,大豆蛋白纤维、牛奶蛋白纤维等,必须充分调动它们对人体最佳、最理想的亲和性和舒适

性,加以合理地组合、调配,辅以科学的、先进的技术工艺和后处理,从而达到有品质的“舒适”,有品位的“舒适”,使人体的舒适度达到一种最佳的状态。

内衣面料,就这么很简单的一层,可是,要做到比别人领先,还要保守技术秘密,就很不容易。坚持科技创新,是实打实的工作,为了在前进中不落伍,还要创新创新再创新。当人们都在拉毛磨毛磨绒上大做文章,保暖内衣在拉毛磨毛上同质化竞争时,方国平却反其道而行之,推出一面磨毛,一面异常光洁、平滑的产品,又以另一种新技术,映衬出产品品位的上乘和高贵。

作为一个从知青成长起来的企业家,方国平赶上了国家和上海改革开放、市场经济发展的机遇,他的创业创新的过程,得到各级政府和各方领导和专家的关心支持,是幸运的。他带领企业艰苦创业,坚韧创新,树立的帕兰朵人的创新精神,帕兰朵人的创新能力,是广大民营科技企业学习的榜样。方国平也是老科技工作者退而不休、继续创业、坚持创新的代表。

我相信并祝愿,方国平先生将在建设创新国家的进程中,继续坚持科技创新、带领帕兰朵企业,再接再厉,做出更辉煌的业绩!

(本文作者系教授级高级工程师、上海市老科技工作者协会会长、上海市科学技术协会原副主席)

2014年11月20日

什么是战略？战略就是让
你的企业和产品与众不同，形
成核心竞争力，对受众而言，
即是鲜明地建立品牌。

—— 美国定位之父
杰克·特劳特

PLANDOO

方国平 1948 年生于上海，1968 年赴北大荒屯垦戍边，1977 年考入哈尔滨师范大学中文系。曾发表科技论文数十篇，获部级科技进步奖和创新贡献奖十余次，国家发明专利两项，上海市高新技术成果转化项目六项。著有散文集《寻找亡灵》，主编纪实作品《生命记忆》、《在河对岸的远方》和音乐作品《大兴安岭的王洛宾》等。现为上海帕兰朵纺织科技发展有限公司副总经理、高级经济师、全国纺织品标准化针织技术委员会委员，上海市知识青年历史文化研究会副会长，上海市作家协会会员。

目 录 | CONTENTS

序	杨世滨	1
---------	-----	---

特劳特定位理论的践行者 时尚舒适功能内衣的开拓者

——方国平《帕兰朵笔记》序	王 智	1
---------------------	-----	---

艰苦奋斗的知青 科技创新的榜样

——方国平《帕兰朵笔记》序	陈积芳	1
---------------------	-----	---

意大利与帕兰朵		1
---------------	--	---

帕兰朵的成功,不仅是向社会提供优质产品,而且更重要的是以它独特的品牌文化能为社会提供新的生活理念和方式,开创出内衣的新天地。

差异化与品牌战略		7
----------------	--	---

源自意大利的帕兰朵,其本身就显示出卓尔不群的形象定位。简单明快而又温文尔雅的三个字,让人品味出其不同凡响的气质和韵味。产品的差异化,就是要创造别人所没有的特性,即创造出与众不同的品类特点。

我们追求的舒适,不是一般意义上的,也不是低俗的,而是追求一种品位。除人体感觉上的舒服外,还应有一种精神上的愉悦。

走向新天地		15
-------------	--	----

模仿不是抄袭,必须要经过自己创造性的劳动,创造出比别人更好的东西,这才是学习,才是创新。模仿得再好,也树不起自己的品

牌。同质化的产品是不值钱的,是没有品位的。

有梦,就能实现 20

创意的时代已经来临,人民群众正用自己的方式,发展创造性思维。要善于发现和调动人们的创造性思维,尊重与珍惜他们的创造性劳动,宽容与鼓励能够把新的科学技术及时转化为生产力的“企业家精神”。

质量,在大视角下 23

质量是一个大的概念,包括对社会、对市场、对人们的生产方式和生活方式、对企业及对产品的质量理解。只有从大环境,大范围,大视角上去理解质量的含义,我们才能有所开拓,有所创新,有所进取。所谓创意,在于思维方式的改变与创造。质量的创新,也应基于这方面的理解。

由“沧桑之变”想到的 27

在人们越来越追求时尚,越来越追求奢华的今天,如果不把当今的美学理念,艺术趣味和视觉感悟融合到企业产品中去,那就无法克服越来越严重的产品同质化,也就无法凸显企业的个性与产品差异,更谈不上实行品牌差异化战略。

思维的创意 35

成熟的东西往往成为保守和固步自封的借口,阻碍着那些不成熟的但充满创意和想象力的技术与工艺的发展。那些反传统反习惯思维的创意,往往是不成熟的。充满想象力的不成熟的但肯定是聪明的创意恰恰是创造新事物的优势,是创新成功的重要元素。

新材料的市场思考 42

任何时候在任何地方,如果你只想发生小小的变化,那只需要改变人们的行为方式;如果希望带来成倍的变化,那就必须改变人们的思维方式。