

[英] 弗吉尼亚·格罗斯 (Virginia Grose) ◎ 著

国际时尚设计丛书·营销

朱方龙 ◎ 译

时尚产业管理： 服装营销

FASHION MERCHANDISING



中国纺织出版社

国际时尚设计丛书·营销

BASICS

fashion management

01

时尚产业管理： 服装营销

[英] 弗吉尼亚·格罗斯 (Virginia Grose) 著
朱方龙 译



中国纺织出版社

内容提要

本书旨在为时装设计、市场开拓、采购以及跟单等相关人员重新塑造这一蓝图,以便于读者对时装产业的关键路径及重要阶段做出中肯的评价。本书共有五个章节,各章节分别探讨了时装产业发展路径上的一个里程碑。为使理论融入日常生活并使有关内容的获取更加便捷,每个章节安排了一个相关的案例探究和对行业内专家的采访。在每章的结尾,安排有反思式问题和练习来帮助读者对理念做更深入的思考。

原文书名: FASHION MERCHANDISING

原作者名: Virginia Grose

© AVA Publishing SA 2012

All rights reserved. No part of this publication may be reproduced, stored in a retrieval system or transmitted in any form or by any means, electronic, mechanical, photocopying, recording or otherwise, without permission of the copyright holder.

AVA Publishing is an imprint of Bloomsbury Publishing PLC. This book is published by arrangement with Bloomsbury Publishing PLC, of 50 Bedford Square, London WC1B 3DP, UK

本书中文简体版经 Bloomsbury Publishing PLC 授权,由中国纺织出版社独家出版发行。本书内容未经出版者书面许可,不得以任何方式或任何手段复制、转载或刊登。

著作权合同登记号: 图字: 01-2012-5120

图书在版编目(CIP)数据

时尚产业管理: 服装营销 / (英) 弗吉尼亚·格罗斯著; 朱方龙

译. --北京: 中国纺织出版社, 2017. 1

(国际时尚设计丛书·营销)

书名原文: Fashion Design 01: Fashion

Merchandising

ISBN 978-7-5180-2921-1

I. ①时… II. ①弗… ②朱… III. ①服饰—市场营销学
IV. ①F768.3

中国版本图书馆CIP数据核字(2016)第210405号

策划编辑: 张程 责任编辑: 陈静杰 责任校对: 王花妮
责任设计: 何建 责任印制: 王艳丽

中国纺织出版社出版发行

地址: 北京市朝阳区百子湾东里A407号楼 邮政编码: 100124

销售电话: 010-67004422 传真: 010-87155801

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

E-mail: faxing@c-textile.com

中国纺织出版社天猫旗舰店

官方微博<http://weibo.com/2119887771>

北京市雅迪彩色印刷有限公司印刷 各地新华书店经销

2017年1月第1版第1次印刷

开本: 710×1000 1/16 印张: 11

字数: 183千字 定价: 78.00元

凡购本书,如有缺页、倒页、脱页,由本社图书营销中心调换



1. 时尚管理界的职业生涯

时尚产业不断地塑造新角色，从买手和跟单人员到产品开发人员、采购经理和纺织面料技术专家。如今的毕业生比以往任何时候都有更多的机会。

目录

6 引言

- 10 第一章 背景和概念
- 12 从高级时装到高街流行服饰
- 16 设计师类型
- 18 调研和理念的产生
- 24 流行趋势预测
- 28 名人专访：金姆·曼尼诺
(Kim Mannino)
- 34 案例探究：WGSN全球时装网
- 38 小结

- 40 第二章 产品研发
- 42 设计在时装业中的作用
- 46 产品组合
- 50 服装规格：样板制作
- 54 名人专访：乔治·夏普
(George Sharp)
- 60 案例探究：Marks & Spencer
- 64 小结

- 66 第三章 零售战略
- 68 定义零售战略
- 72 营销组合：定位
- 74 营销组合：分销
- 80 营销组合：定价
- 82 营销组合：人员
- 88 名人专访：贝琳达·迪克森
(Belinda Dickson)
- 94 案例探究：Topshop
- 100 小结

102 第四章 供应链

104 纺织业

106 供应链管理

110 资源全球化

114 风险管理

116 供应链中的物流和外部采购

120 供应链中的道德规范

126 名人专访：罗伯·亨得利
(Rod Hendry)

132 案例探究：沃尔玛

136 小结

138 第五章 品牌化

140 消费者分析

142 品牌建设

144 奢侈品牌

148 品牌提升

150 品牌保护

152 名人专访：尼基·洛弗尔
(Nicky Lovell)

158 案例探究：Louis Vuitton

162 小结

164 结语

166 术语表 Glossary

170 参考书目

171 相关网站

172 专业词汇

176 致谢和图片来源



引言

时装产业包含时装零售店销售的所有商品，它们或许有（有的也可能没有）一个公认的品牌名称。时装设计师既是产品的主导者又是产品的创新者；他们可能在一个自由或独立的工作室工作，抑或加盟一个相对大型的设计团队，比如就职于服装生产或服装代理总公司的零售业务部、产品供应链环节。但是，时装产业不仅仅局限于设计这一个方面，而是流行预测、产品研发、服装生产、零售、营销、品牌提升等众多领域的联合，领域的联合成就了那个能在全球雇佣数千万员工并创造出数十亿美元价值的产业。

像创作的服饰产品 and 设计图稿一样，与这一大型产业有关的每一部分的功能都是独特的。即便是在全球经济不景气的情况下，消费者仍旧想花最少的钱购买些与众不同的服饰或者最新的流行时装来装扮自己，因此时装产业依旧开拓了新的市场。时装设计和产品研发能够给零售商或时尚品牌企业带来利润。时装产业需要和服装消费需求同步创新，如若不然，她就会落伍，显得毫无新意。时装产业是一个计划着让她的产品在每季度末都沦为淘汰商品的产业。

“创新是市场、科技和组织机构的能力相互作用的结果。”

——特罗特 (Trott) 2005

1. 时装零售

时装产业是由设计、生产和季节性系列产品的零售组成的。从本质上讲，时装在每个季末都要被淘汰的自然属性，促进并维持了时装产业的循环发展。

引言

随着零售商在时装产业内的角色创新，促进该产业不断发展；采购商、跟单员、产品研发人员、采购主管、纺织和面料技术专家是产业内的一些重要角色。所有这些都意味着如今的毕业生有更多的机会接触时装产业里多样的职业发展路径，可以在全球范围的不同类型的组织机构中进行选择。时装产业的演变速度已经突显出许多针对该产业的、新的、重要的、亟待考虑的问题，如关于可持续性和民族特色的问题。由特定品牌塑造的针对快速时尚的消费欲望尚未减退，消费者对设计师品牌产品和奢侈品领域的名牌产品的购买热情也没有消减。这些消费趋势在过去的十年里已经出现，并在可预见的未来继续存在。

时装产业可以被视作一条至关重要的道路，这条道路上的每个里程碑——从时尚理念到消费者以及增加产品的价值等，都是经过特意设计的。这条重要道路的关键阶段如下：

- × 概念、趋势和理念的产生
- × 设计策略
- × 设计和产品研发
- × 零售战略
- × 面料研发
- × 制样
- × 产品系列规划
- × 采购策略
- × 生产
- × 运送
- × 布局
- × 促销
- × 销售
- × 顾客反馈

时装产业：关键路径

调研和想法的产生

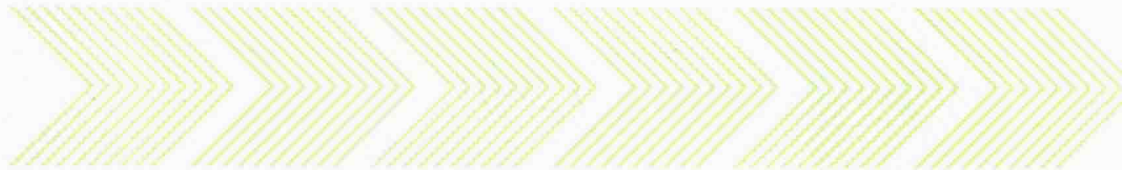
产品系列规划

纱线和面料研发

最初的理念

系列设计完成

制样完成



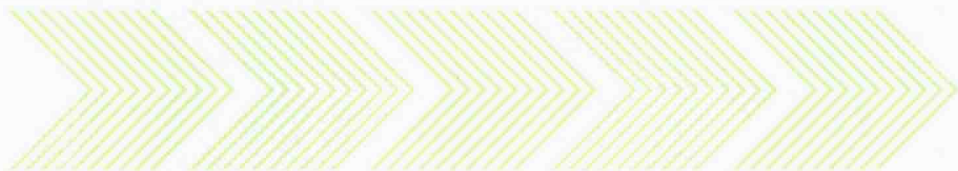
每个时装零售商或时装品牌都会对这些关键阶段做出调整并形成适合自己的版本，以确保它们能够满足自身产品和目标客户群的要求。

本书旨在为时装设计、市场开拓、采购以及跟单等相关人员重新塑造这一蓝图，以便于读者对时装产业的关键路径及重要阶段做出中肯的评价。本书共有五个章节，各章节分别探讨了时装产业发展路径上的一个里程碑。为使理论融入日常生活并使有关内容的获取更加便捷，每个章节安排了一个相关的案例探究和对行业内专家的采访。在每章的结尾，安排有反思式问题和练习来帮助读者对理念做更深入的思考。

生产制造

配送至各店铺

销售和客户体验



批量生产装运

视觉促销



第一章 背景和概念

本章将让读者深入了解时装加工的创作活动和设计理念。任何商业环境下的创作活动都将成为更广泛的运作过程的一部分，它是把创新和不可捉摸的想法转变成可盈利的现实。时装产业也不例外。创作时装是一个令人兴奋的、极富挑战性的产业，有时甚至会有冒险，但是这一极富创造性的产业有坚实的商业模式和运作流程作支撑。谨记这点很重要！时尚产业的任何一位零售商都在追求利润，时装同其他产业一样都是以盈利为目的的产业。

1. 彼得-皮洛托 (Peter Pilotto)

10秋 / 冬时装

时装设计师和由他们创造的理念构成了时装产业路径的起点。时装设计师是由采购人员、跟单员和服装制造商组成的产业链条上的关键链接。

从高级时装到高街流行服饰

现在时装产业流程仍然非常像19世纪50年代查尔斯·弗雷德里克·沃斯(Charles Frederick Worth)推出高级时装的流程:由勾勒想法开始,接下来是制样,然后是生产服装并将其出售给个人或大众市场的消费者。

高级时装和成衣

高级时装特指由引领时装潮流的公司设计和制造的高品质服装。从纯粹意义上讲,高级时装是一个受保护的名目。时装公司若想使用某个标牌必须满足一定量的正规标准(例如雇员数量或参加时装秀的次数等)。Christian Dior、Chanel和Givenchy都是高级时装设计公司。从广泛的意义上讲,高级时装这一术语用于描述所有的定制服装。

时装设计师和设计公司在时装生产方面占有极具影响力的地位;他们是发现和捕获流行趋势、概念或主题的先头兵,然后其他时装设计师和时装商业领域的利益相关者同他们就创造性或商业性既得利益进行竞争。时装设计师创作的许多样品是富有争议的艺术品。这些创作最终转化成可穿着的、商业化的和流行且适合大众市场消费的服装。为了保证时尚产业链不断循环,投资培养具有一定水平且富有创造性的设计师是十分必要的。

查尔斯·弗雷德里克·沃斯
(1826—1895)

因引入高级时装的概念而著称,沃斯以在工作室准备给现场模特和顾客设计款式、量身定做衣服而闻名。沃斯并不是用这种方式做生意的第一人或唯一的设计师,但是他富有进取心的自我激励为他赢得了“第一时装设计师”的荣誉。

常被视为直觉的创意实际上是对研究过程的有效吸收和认真调研的分析。

——基尼·斯蒂芬斯·弗林斯(Gini Stephens Frings), 2002





1+2. 新风貌 (New look)

1947年，限额配给仍在实施的战争年代，克里斯汀·迪奥 (Christian Dior) 新风貌因时装展使用大量的面料陷入争议。战后，克里斯汀·迪奥界定了一种新的经营模式，创立了成衣精品专柜和许可协议。如同在欧洲一样，他的设计在美国也被复制和强化。许多人认为迪奥的模特是引领快速时尚的先驱。

成衣系列是20世纪60年代取代高级时装进驻精品店的首要选择。成衣主要用来是工厂定制的服装，多为成品且以具有标准尺寸的系列服装进行出售（明显区别于订做的、量身定制的高级时装）。Yves Saint Laurent (YSL) 作为首家推出成衣系列的法国时装公司而名闻遐迩；虽然其他时装公司在同一时期也准备推出成衣系列，一些人仍将这一决定视为将时尚大众化的一种愿望。1966年在巴黎，首批销售YSL成衣系列服装的左岸 (Rive Gauche) 商店开始营业。

在时尚和经典服饰领域，成衣系列有着非同寻常的内涵。在时装产业领域，设计师们生产的成衣系列服饰有标准尺码，能够适合大多数人，直至顾客把衣服穿旧都无需对衣装做出明显的修改。和传统的缝制工艺相比，制作同样的服饰，标准样板和快速生产工艺的运用将使生产成本大大降低。一些时装生产商和设计师提供大量工业化制作的成衣系列服装，而有些生产商提供限量但并不是唯一的服装。

随着时间的推移，高级时装店和设计师的影响力发生了改变。如今，只有很少一部分顾客承担得起真正的高级时装所需的时间和金钱的花费。诸如Chanel、Givenchy、Dior、Versace、Ralph Lauren和Armani等标志性时尚公司通过对化妆品、香水及配饰的特许经营攫取其大部分的收益。例如，Chanel公司的勃艮第酒汇 (Rouge Nior) 唇膏和指甲油为Chanel公司带来顾客群，其化妆品和香水的销售额达数十亿美元。

从高级时装到高街流行服饰

快速时尚：高街流行服饰的革命

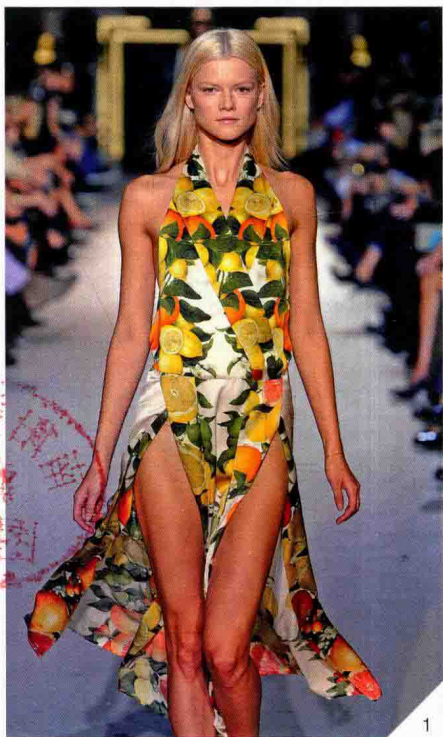
人们倾向于认为快速时尚是一个新兴的自发行业，事实上，快速时尚是Yves Saint Laurent成衣运行模式的再开发和完善。20世纪60年代，连锁零售商开始出现，例如英国的Mary Quant、Chelsea Girl和Biba，还有美国的Levi Strauss和Gap。

当今的首席设计师，多数已经是家喻户晓的名人，他们能够从整体上影响时尚产业。Giorgio Armani、Calvin Klein和Ralph Lauren等设计师品牌便是此类通过其扩展系列和高街流行合作产品，为大众市场开发产品的大型企业。随着设计师和高街商店间的合作日益普遍，高端和大众时尚间的区别越来越小了。这一趋势似乎要被需求快速时尚的高端消费者驱动着持续下去。近来，如果大众担负不起原创产品的费用，设计师们准备转向大众市场。

时装产业是少有的提供其新产品系列宣传照（通常是通过网络）的产业之一。通过这样做，可以证实时装工作室正在通过他们的创造性影响力，向高街时尚零售商提供某些形式的服务。媒体和时装出版社除了负责宣传时装走秀和更新产品信息，也负责编辑发布会并展示流行趋势。随后，这类走秀创意（以增长的速度）逐渐扩散至时装零售商。例如，很多时尚和主流杂志定期会对“仿制”系列产品进行专题特写，向公众展示到哪里可以买到更便宜的设计师系列产品的仿制品。

1+2. 设计师创作产品和高街仿制品

在时装店展板上开始其生命周期的服饰产品很容易就变成Target、H&M或Top shop等公司的衍生产品。Stella McCartney公司的柠檬印花连衣裙（2011款）便是最好的例证。这一卓然不群的设计被高街设计团队（和与此相当的团队例如Primark）进行诠释，以大家买得起的价格将其制成适合大众消费的产品。





时装周期略微有点不合时宜。我们仍然在二月份展示时装，而消费者直到八九月份才能在市场上买到。到那时，时装展览的图片已经风靡于网络，并被人们在博客、社交网络和风尚网等地方进行着令人作呕的评论，而等时装进驻店铺的时候，消费者已经对其厌烦了，因为已经过时了。时装周期与信息沟通交流的速度不相匹配。我们不应该在时装秀上展示（那些需要等几个月才能进驻店铺的）时装作品，而应当展示可以立即被买走的作品。全球化奢侈品网上专卖店携手罗兰·穆雷（Roland Mouret）和侯司顿（Halston）在这方面做得很好。我们不是做出更多的积极响应，制造出更多的旺季和时装展览，那不是解决问题的方法，解决问题的方案是在消费者需要的时候可以给他们提供想要的产品。

女性时装日报 (Women's Wear Daily) , 2009

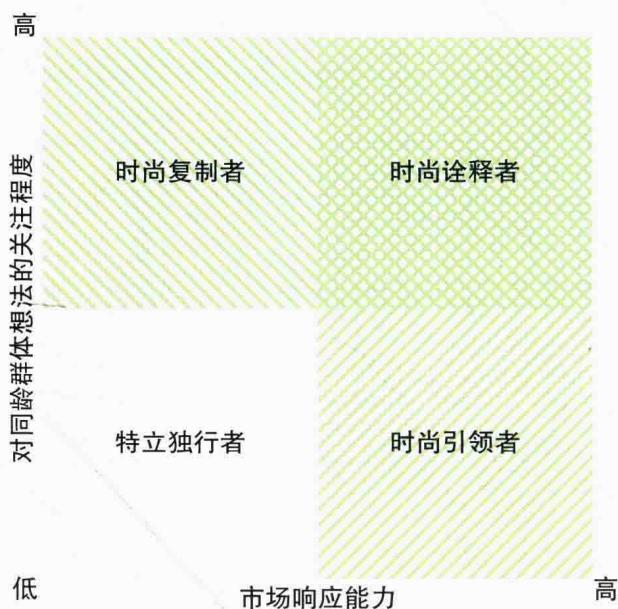
设计师类型

时装设计师形成新的理念，将其作为时装创作过程的一部分，他们有责任将这些新的理念以时尚的服饰设计形式表达出来。全世界不同类型的时装设计师和时装零售商，他们供职于时装市场的不同部门，例如从事时尚品牌设计，就职于设计公司或高街零售店。来自时装产业不同部门的设计师会产生相互影响。他们不可避免地被时装设计过程联系在一起，并从接触到的一切事物中获取灵感。

2009年，瑞普（Rieple）和甘德（Gander）对时装设计师的类型进行了研究。得出的结论是，大部分服装设计师可归为四大类：特立独行者，时尚引领者，时尚诠释者，时尚复制者。

特立独行者

特立独行者是纯粹的创造型（而不是商业型）设计师，他们经常扮演创造性设计总监和趋势预测顾问的角色。特立独行者就每个季度色彩、风格、面料选择方面向顶级设计公司给出自己的建议。这些设计师不是关注当前消费者或市场上的流行趋势，反之，他们给某一品牌创作高级时装、更新服装风貌和指导发展方向的，更倾心于引领而非跟风。当代特立独行者的例子包括约翰·加利亚诺（John Galliano），薇薇安·韦斯特伍德（Vivienne Westwood）和亚历山大·麦昆（Alexander McQueen）（观察一下，2010年麦昆过世后，公司如何试图替换他的设计天赋是一件十分有趣的事情）。



1. 服装设计师类型学

服装设计师被时装设计过程紧密联系在一起，他们之间也借此联系着。瑞普和甘德的研究集中于设计师类型学以及设计师如何同其他设计师和创造性机构“联位”，便于他们利用大量的无形资源，例如街头场景、大众心态和社会氛围等创新设计。