

北京市教委科技创新基金项目

『服装品牌VMP运作系统』项目课题组 编著

服装品牌

FUZHUANG
PINPAI

VMP

XITONG CAOZUO SHIWU

系统操作实务

VMP



中国纺织出版社

北京市教委科技创新基金项目

服装品牌 VMP 系统操作实务

“服装品牌 VMP 运作系统”项目课题组 编著



中国纺织出版社

内 容 提 要

VMP 系统是国际服装品牌标准化运行系统,是将视觉形象识别系统(VIS)、现代营销管理系统(MIS)、产品开发行销系统(PIS)全面整合而来。本书旨在将服装企业有限资源通过系统分析、整体规划整合,提炼出明确清晰的品牌核心价值、品牌定位、品牌个性魅力、品牌核心识别等理念,并将抽象的品牌理念最大限度地转化为企业内部的管理规范系统、产品开发要求及外部易被目标受众感知并认同的品牌口号、视觉形象,强化服装企业对内的“统一性”和对外的“差异性”,为服装品牌的建设、管理与营销制度的革新,为品牌扩张和产品开发提供资源平台和支持工具。

本书可供服装企业经营决策人员阅读参考,也可供高等院校服装专业师生学习参考。

图书在版编目(CIP)数据

服装品牌 VMP 系统操作实务/“服装品牌 VMP 运作系统”项目课题组编著. —北京:中国纺织出版社,2010.11

ISBN 978 - 7 - 5064 - 6856 - 5

I. ①服… II. ①服… III. ①服装工业—工业企业管理
IV. ①F407.866

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2010)第 182262 号

策划编辑:郭慧娟 张晓芳 责任编辑:宗 静

责任校对:寇晨晨 责任设计:李 歆 责任印制:周文雁

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

中国纺织出版社印刷厂印刷 三河市永成装订厂装订

各地新华书店经销

2010 年 11 月第 1 版第 1 次印刷

开本:635×965 1/12 印张:13

字数:171 千字 定价:36.00 元

凡购本书,如有缺页、倒页、脱页,由本社图书营销中心调换

《服装品牌 VMP 系统操作实务》

编委会

编委会主任 惠桂芝

主 编 宁 俊 陆亚新

编 著 (按姓氏笔画为序):

王革非 王秋月 宁 俊 朱光好 李 莉 陆亚新

姚 蕾 常 静 曹冬岩 惠桂芝 韩 燕 穆雅萍

前言

VMP (Visual Management & Marketing Product System) 是国际服装 (服饰) 品牌标准化运行系统, 是欧洲服装品牌经多年实践提炼出的标准化品牌运行模式。这一模式较成功地从视觉形象识别系统 (Visual Identity System, 简称 VIS)、现代营销及管理系统 (Mind & Marketing & Management Identity System, 简称 MIS) 以及产品开发行销系统 (Product Identity System, 简称 PIS) 这三个相互关联的系统来全面整合并塑造企业品牌。VMP 品牌运行模式的特点在于从服装品牌整体运行视角切入, 旨在建立起符合国际竞争规则的服装品牌的模块化运行, 并最终达成为企业量身打造品牌的目的。

VMP 服装品牌运行模式, 是在服装行业国际化发展迅速、服装产品竞争同质化加重、服装产品创新力不足以及构建企业核心优势的背景下应势而生。VMP 最初的创建目的非常明确和朴实, 就是为了夯实管理基础和完善营销系统。如果服装企业对其导入有效, 可以在一定程度上提升企业的竞争优势。可以说, 从 VMP 的正式提出至今, 其内涵不断丰富, 并逐渐成为企业视觉形象识别系统的专业化升级。

如果从 VMP 在国际上被认可的程度来看, 其国际认可度 (特指在实际应用方面) 在不断提高。从可操作层面来看, 起源于欧洲并发展于欧洲的 VMP, 不仅有着明确的市场区隔竞争力, 而且还在很大程度上吻合了全球服装行业未来发展的大趋势。也正是因为如此, 该模式目前已得到越来越多的国际服装品牌企业的广泛认可, 在国际上的应用案例在不断增多。伴随着这股大潮汹涌而来, 在我国, VMP 也逐渐成为一些专业咨询机构帮助服饰企业塑造品牌的主要利器, 但有关其运行细节的纯学术研究似尚未真正启动, 或者说, 其整体研究框架与思想纵深有更广阔的探索空间。

如果从全球经济一体化大背景下的视角来看, 在当前, 本土服装企业的外部环境正面临较大的不确定性与复杂性。此时, 是否有一个完整的品牌运行平台来保证企业持续发展尤显重要。在这样的背景下导入欧洲服装品牌 VMP 运行模式, 从整体而言, 对我国服装企业快速提升品牌竞争力无疑是一条捷径。

基于此, 《服装品牌 VMP 系统操作实务》将服装企业有限资源通过系统分析、整体规划整合, 提炼出明确清晰的 brand 核心价值、品牌定位、品牌个性魅力、品牌核心识别等理念与定位要素, 并将抽象的品牌理念最大限度地转化为企业内部的管理规范系统、产品开发要求及外部易被目标受众感知并认同的品牌口号、视觉形象, 强化服装企业对内的 “统一性” 和对外的 “差异性”, 为服装品牌的建设、管理与营销制度的革新、品牌扩张和产品开发提供资源平台和支持工具。

本书是北京市教委科技创新平台运行两年的成果之一，在编著过程中得到了北京市教委的大力支持，在此致以诚挚的感谢。在本书的编著过程中，作者查阅了大量相关的国内外图书资料和报刊资料，得到了国内外一些服装企业的大力支持，有些还加以引用，在此特予说明，并致以诚挚感谢。本书在编著过程中得到了中国纺织出版社的大力协助，在此一并表示真诚的感谢！

编著者

2010年7月

第1章 绪论 / 1

1.1 VMP 系统解读	1
1.1.1 何谓 VMP	1
1.1.2 V-M-P 三模块的分工协作关系	2
1.1.3 VMP 系统的应用特色	3
1.2 VMP 系统操作指南框架	4

第2章 信息基础 / 7

2.1 服装品牌运营环境的信息内容	7
2.1.1 行业素描	7
2.1.2 竞争结构与竞争品牌	9
2.1.3 消费者特征	13
2.1.4 企业资源与能力	15
2.2 服装品牌运营环境的信息收集	17
2.2.1 企业内部信息的收集	17
2.2.2 企业外部间接信息的收集	18
2.2.3 企业外部原始信息的收集	20
2.3 服装品牌运营环境的信息分析	23
2.3.1 竞争品牌分析	23
2.3.2 消费者分析	27
2.3.3 企业自身分析	30
2.4 流行信息分析	30
2.4.1 流行信息采集	31
2.4.2 整理分析信息	37

第3章 品牌形象与品牌 VIS / 44

3.1 打造品牌第一步——树立品牌形象	44
3.1.1 品牌形象的作用	44
3.1.2 如何塑造品牌形象	45

3.2 品牌 VIS 体现品牌形象	47
3.2.1 品牌 VIS 的含义与组成	47
3.2.2 品牌 VIS 塑造品牌形象	52
3.3 建立品牌 VIS	53
3.3.1 编制 VI 手册	53
3.3.2 企业导入 VI 的基本流程	55
3.4 应用品牌 VIS	57
3.4.1 品牌 VIS 应用的主要内容	57
3.4.2 品牌 VIS 应用的管理	68

第4章 品牌理念 / 69

4.1 品牌理念	69
4.1.1 品牌理念形成的基本条件	69
4.1.2 如何设定品牌理念	69
4.2 三位一体——打造品牌理念的创新模型	70
4.2.1 品牌理念的三大核心要素	70
4.2.2 品牌定位的操作方法	70
4.2.3 消费者定位的操作方法	82
4.2.4 产品定位的操作方法	86
4.3 品牌理念的应用与检验	91
4.3.1 品牌视觉识别系统和产品开发系统对品牌理念的表达	92
4.3.2 消费者对品牌视觉识别系统和产品的接受度	92

第5章 产品研发系统 / 94

5.1 产品企划	94
5.1.1 产品开发主题企划	94
5.1.2 产品设计数量企划和配比企划	95
5.1.3 产品开发时间企划	98
5.2 产品设计	99
5.2.1 明确设计主题	99
5.2.2 确定色彩、材料、款式及配饰的设计方案	100
5.2.3 产品系列设计	103
5.2.4 推出设计稿	107
5.3 确定产品方案	109

5.3.1 制作样衣	109
5.3.2 设计方案评审	109
5.3.3 设计方案定稿	111
5.3.4 编写生产指导文件	112
第6章 品牌服装营销 / 116	
6.1 服装价格的制订	116
6.1.1 制订价格需要考虑的因素	116
6.1.2 品牌价格的制订方法	117
6.1.3 竞争环境下的价格调整	119
6.2 中间商的选择	120
6.2.1 选择经营模式	120
6.2.2 确定经销商数量	123
6.2.3 建设渠道终端	124
6.3 服装品牌的宣传推广	125
6.3.1 适合服装商品的传播工具	126
6.3.2 加强和消费市场的沟通	129
第7章 企业内部管理 / 131	
7.1 企业内部管理系统	131
7.1.1 品牌标准化运行的根基	131
7.1.2 从无到有, 构建企业内部管理系统	131
7.2 基于标准化运行的企业内部管理	133
7.2.1 战略制订与管理决策平台	133
7.2.2 人力资源开发与管理平台	135
7.2.3 连锁经营与店铺管理平台	136
7.3 操作指南, 实现内部管理与品牌标准化运行间的动态匹配	139
7.3.1 战略管理平台操作要领	139
7.3.2 人力资源管理平台操作要领	140
7.3.3 店铺管理平台操作要领	141
参考文献	144

第1章 绪论

在服装产业国际化、同质化竞争的背景下，国际强势服装品牌凭借其雄厚实力源源不断地进驻中国，虽然中国的服装品牌数量已逾10万，但相比之下中国的服装品牌没有品牌影响力，品牌发展缺乏前瞻性、科学性、规范性和持续性。越来越多的中国服装企业意识到系统性、战略性品牌塑造的重要性。VMP系统正是当前国际上卓有成效的品牌塑造工具。

1.1 VMP系统解读

VMP品牌运作系统由法国5Union（五联合机构）推出，是欧洲国际服装品牌标准化运作系统，也是欧洲服装国际品牌经过多年的运营实践归结出的品牌运作模式。

1.1.1 何谓VMP

VMP品牌运作系统是通过VIS（Visual Identity System，即视觉形象识别系统）、MIS（Mind & Marketing & Management Identity System，即现代营销管理系统）以及PIS（Product Identity System，即产品开发行销系统）3个互为关联的模块来塑造品牌。

模块一：VIS

视觉形象识别系统是感官上的识别符号，是品牌形象的外在表现。根据顾客价值分析，将与品牌有关的一切可视物进行统一的视觉识别表现和标准化。

视觉形象识别与顾客及社会公众的联系最为密切，影响面也最为广泛，是服装企业对外传播的一张“脸”。它是以品牌理念与顾客为核心，使顾客直接感知品牌，进而获得对品牌的认知。

模块二：MIS

现代营销管理系统包括品牌理念、现代营销及管理系统，是VMP品牌运作的原动力和实施基础。其中包含三个子模块：

品牌理念（Mind）为品牌之“心”、品牌的灵魂，是VMP系统的核心，是一切品牌识别系统构建活动的理念指导。包含品牌核心价值、品牌定位、品牌个性等决定要素。

现代营销（Marketing）在国际化背景的市场竞争中占据日益重要的地位，是企业运作的重点内容，通过客户关系管理、服务模式的建立、导购系统的完善、商品陈列模式、商品物流管理，构建服装企业对外的市场竞争能力。

· 管理系统（Management）是服装企业经营运作的基础与保证体系。服装企业竞争战略、组织建设、人力资源开发、制度建设、店铺的连锁经营、店铺安全管理等内容构成了现代服装企业内部的基础性管理工作。

模块三：PIS

产品开发营销系统是在顾客需求系列化、多样化的客观基础上，对服装产品按不同的风格、档次、品牌、种类等进行系统化、规范化的开发，通过推向市场的多种类产品，在市场与消费者心目中建立起的风格统一、特色鲜明的产品形象，以此最大限度地占领市场。

1.1.2 V-M-P 三模块的分工协作关系

VMP 正式提出至今，其内涵日益丰富。结合不同的产业环境和企业发展背景，VMP 系统有其新的内涵构成和运行特色。在 VMP 系统中，V、M、P 三个模块并不是并列的关系，而是存在一种主次逻辑关系，其中，MIS 是主体，PIS 是载体，VIS 是外壳，关系流程如图 1-1 所示。

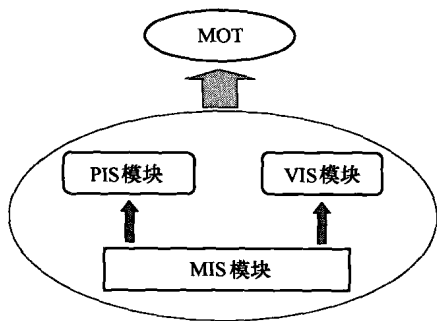


图 1-1 VMP 系统三模块关系图

①在 VMP 系统中，MIS 是品牌战略运作的原动力和实施基础，是 VMP 系统的基石和主体，是一个品牌健康运行的前提与保障要素。

②以 MIS 模块为基础，PIS 模块对服装产品按不同的风格、档次、品牌、种类等进行系统化、规范化的开发，因为企业给消费者提供的是有形产品，最终目的是满足消费者不同的需求，所以，PIS 是品牌的载体，是品牌的实体表现形式。

③以 MIS 模块为主体，借助于 PIS 这一载体，VIS 将与品牌有关的一切可视物进行统一的视觉识别表现和标准化、专有化的塑造，使品牌形象的外在表现为顾客所喜爱，使品牌与社会公众的联系更为密切。所以，VIS 是顾客了解品牌的窗口，在心里形成对品牌的印象，因此，VIS 是品牌的外壳。

④一个品牌的成功塑造是 MIS、PIS 和 VIS 三个模块分工协作的成果。以 MIS 为主体、PIS 为载体和 VIS 为外壳的 VMP 系统，最终将转化为以顾客体验为核心的终端体验识别系统（Moment of Truth，简称 MOT），即顾客的瞬时体验。通过终端的店铺视觉环境、空间环境、展示环境、听觉环境，形成顾客的心理感受、行为感受、视觉感受、听觉感受，组成顾客在终端的完整体验过程。MOT 的内容就是从终端的环境、管理、展示和产品等方面，使顾客获得对品牌瞬间的认同和一致性感知，从而建立品牌的独特形象，刺激消费者的购买行为。

1.1.3 VMP 系统的应用特色

VMP 系统从视觉形象、产品开发及营销管理全方位地为企业提供了品牌运作模式的依据,为服装品牌的建设、管理与营销制度的革新、品牌扩张和产品开发提供了资源平台和支持工具。

VMP 系统的应用特色有以下五点:

(1) VMP 系统是 CIS 系统的行业专业化升级

20 世纪 60 年代,美国人提出了 CIS (Corporation Identity System, 即企业形象系统) 的概念,并迅速在全球得到广泛推广,中国许多企业也在 90 年代中期纷纷导入 CIS 系统,推动了企业文化建设,树立了良好的企业品牌形象。由于 CIS 系统可以被所有行业导入,所以其概念较为笼统,不够细化,难以量化。

VMP 系统则本着更强的操作性原则,专门服务于服装行业,有较强的针对性,其最大的特色是将理念、营销与管理,即 MIS 模块,从 CIS 中分离出来。

(2) VMP 系统尤为强调品牌个性魅力的建立

VMP 系统理论认为,品牌也具有个性,这是品牌与品牌之间识别的重要依据。人们选择某一种商品,越来越多地取决于其精神感受与价值观念是否与品牌趋于一致。价值观念的多元化,是品牌个性存在的基础,人们需要不同个性的品牌。

(3) VMP 系统更关注管理的标准化与系统性

VMP 系统从企业的基础性管理切入,强调管理的标准化与系统性,同时强化系统与企业自身的切合性,通过调研了解企业的规模、成长阶段、品牌影响力、内部文化、管理、技术及外部环境。一套有效的 VMP 方案可以更好地奠定坚实的成长基础、竞争基础,并且可以提高抗风险能力。

(4) VMP 系统同样重视产品设计研发系统的建设

开发消费者满意的产品,建立强势品牌是服装品牌企业最终的目的。VMP 系统将服装产品开发行销系统作为服装品牌管理的重要方面,只要适当结合本土文化与服装企业的实际情况,VMP 产品设计研发系统将能够切实有效地提升企业品牌形象。

(5) VMP 系统力求打造完美体验终端

成功品牌通过千变万化的终端传播手段,使品牌的外观形象无所不在,这些手段在潜移默化中影响着人们的认知,消费者不管是被动接受还是主动接受都是无所遁形。

VMP 系统就是通过对品牌理念、管理与营销系统及产品与视觉系统的整合最终转化为以顾客体验为核心的终端体验识别系统,借由规范的服饰企业内部管理行为、标准和统一的品牌经营理念以及建立服饰品牌的视觉与营销系统,使品牌行为趋向一致,从而在行为上形成品牌的识别特征。

1.2 VMP 系统操作指南框架

VMP 系统的实际操作中,可由服装企业根据自己进程的实际需要自由组合,既可以单项系统规划,又可以多项系统规划。也就是说,从服装企业的创业初期、成长期、成熟期到二次创业期,根据不同阶段的特殊要求,可以导入不同侧重点的 VMP 系统。

本书中的 VMP 系统操作框架是一套强调一般性规律、凸显系统重点内容、具有较强可操作性的完整的系统操作指南。VMP 系统操作指南框架如图 1-2 所示。

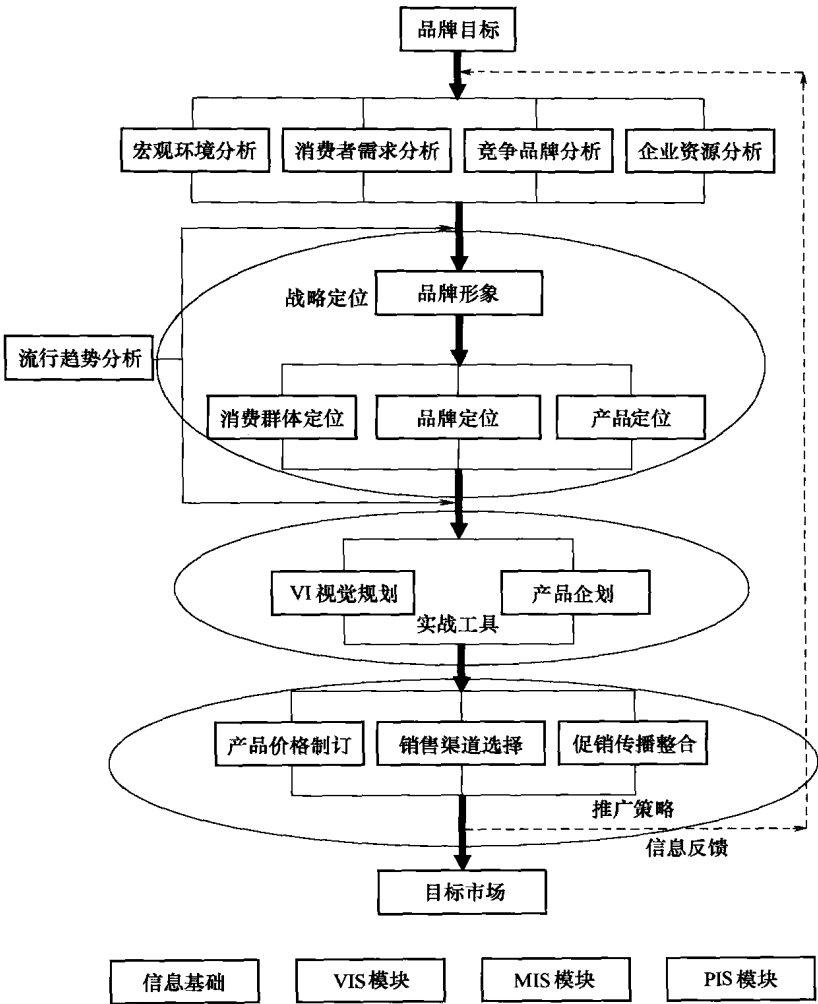


图 1-2 VMP 系统操作指南框架

VMP 系统操作指南框架是品牌塑造的核心流程,可以从以下两个角度理解:

(1) 传统品牌运作流程

针对传统的品牌运作流程,我们可以看到一个“金三角”的稳定构架,“金三角”构架由战略定位、实战工具和推广策略三部分组成。

战略定位是明确产品、品牌的定位,确立差异点,通过挖掘产品文化和品牌内涵,进而在市场上形成认知度,完成产品形象在理念层面的工作。

实战工具是在产品完成的基础上对其进行包装,视觉系统完全是对产品度身定制的,尤其对于终端视觉形象的设计更为重视。

渠道策略、促销策略则是战术的推广策略,即实际行动。

(2) VMP 系统运作模式

VMP 系统是传统模式的细化与升级,我们能够感受到品牌的模块化运作。

1) 起点: 品牌目标

服装企业的品牌运作,目标可以主要归结为两类,一是塑造新品牌,二是已有品牌的增值或转型。

2) 基础信息: 市场调研、流行趋势

“没有调研就没有发言权”。市场信息的获取是一切营销活动的前提,也是树立品牌形象的前奏。品牌形象的确立,需要创意和思想的火花,必须脚踏实地地进行市场调研,掌握流行趋势,分析调研结果。分析调研结果直接影响着品牌形象,决定着品牌形象的树立。

基础信息工作的完成主要涉及宏观市场环境、消费者需求、竞争品牌、企业资源和流行趋势等,此外,对于信息反馈的再处理也是非常重要的工作内容。

3) VIS 模块: 品牌形象

根据市场调研结果和未来市场流行趋势的变化,尤其是消费者的需求,确定与完善品牌形象,以强化品牌在消费者心目中的印象,它是 VIS 模块的一项内容。

品牌形象通过产品、服务或者商标、包装等视觉系统表现出来,是品牌个性魅力的外在有形表现。这里的品牌形象确立关注的是个性维度,测量的是品牌的个性魅力表现,注重的是品牌与消费者的关系表现。

4) MIS 模块: 品牌理念

在明确消费者需求、偏好与品牌形象——个性表现的基础上,我们将深化到理念层面,完成品牌的定位,它是 MIS 模块的内容。

品牌定位是对品牌进行设计,建立一个与市场相适应的品牌形象的过程,使它在消费者心目中占有一个独特的、有价值的位置。品牌理念的确立同样离不开流行趋势的指引,我们需要重点完成品牌定位、消费者定位和产品定位等工作。

5) PIS/VIS 模块: 产品规划与视觉规划

在无形的品牌理念指导下,我们需要通过有形的载体和能够感观的外壳,让消费者感受

到品牌的魅力。

载体：产品规划是在目标市场定位、品牌定位的基础上，进行服装商品的总体设计，包括服装产品的色彩、材料、廓型与结构的设计以及服装的品类组合设计。服装产品规划决定品牌将向目标消费者提供哪些产品以及什么样的产品，而产品又是影响品牌与消费者关系、影响品牌成败的关键要素之一。

外壳：视觉规划是以品牌标志、标准字体、标准色彩为核心展开的完整、系统的视觉传达体系，是将理念、文化特质、服务内容等抽象语意转化成具体符号的概念，通过建立 VI 视觉识别手册等具体操作，塑造出独特的品牌形象。

6) MIS 模块：品牌营销

有了体现品牌理念的产品以及强具吸引力的外壳包装，我们接下来的任务是让消费者认可品牌并采取购买行动，形成品牌忠诚度。这就是 MIS 模块中的营销管理。

在服装营销管理过程中，当品牌定位之后，就要依据目标市场的需求和相关环境因素制订营销策略组合。怎样通过科学、有效的营销渠道实现服装产品从生产者向消费者的转移？怎样根据产品的市场竞争力和消费者的承受能力来决定服装产品的价格？怎样运用各种方式刺激消费者的购买行为？这些都是每一个服装企业必须考虑的工作环节。

此外，MIS 模块中还有一个内容就是品牌管理，涉及企业的内部管理，它是品牌标准化运作的支持平台与机构保障，它融合体现在品牌运作的各个环节中。

7) 终点：目标市场

目标市场包含两层含义，一是品牌目标的达成；二是最终品牌的落脚点是消费者，即产品市场。

第2章 信息基础

由于现在的企业面临的是一个比以前更加易变的环境，因此企业只有不断地扫描环境，不断地收集环境信息，评价分析信息，并监控环境中出现的任何新的变化，才能抓住机会、躲避威胁，充分发挥企业的强势、克服劣势，在竞争中立于不败之地。

2.1 服装品牌运营环境的信息内容

2.1.1 行业素描

行业素描指服装公司对所在行业一些关键因素或状况进行刻画与分析。行业素描所要回答的问题主要有以下方面：

(1) 市场状况

- 该行业的市场特征是什么：垄断、垄断竞争或其他？
- 该行业正在萎缩、成长还是保持稳定？
- 是哪些独一无二的特点使该行业中的企业获得了成功？
- 该行业中企业的业务是地区性的、全国性的还是多国性的？

(2) 营销实践与市场结构

- 该行业产品或服务对商业周期波动的敏感性如何？
- 该行业产品或服务对顾客购买意愿的突然改变有多大的敏感性？
- 该行业运用的营销渠道有哪些？
- 该行业有哪些知名品牌？
- 该行业实行的价格政策是什么？
- 该行业产品有没有特殊包装？
- 该行业花费在广告和促销活动上的开支如何？
- 过去五年内该行业有哪些主要的新产品被开发研制出来？
- 该行业的产品或服务是拥有大量顾客还是只拥有有限数量的顾客？
- 新产品开发在该行业是否很关键？
- 该行业的进入或退出是否容易？
- 该行业产品或服务有无替代品？

(3) 财务状况

- 该行业的资本要求如何？
- 该行业的企业能获得的投资利润有多大？
- 该行业中企业的财务状况如何？
- 该行业下列财务比率的平均数据是多少：流动比率、酸性实验比率、存货周转率、净资本利润率、每股收益及其他？

(4) 竞争状况

- 该行业中主要竞争者使用的价格政策、广告政策和促销政策都有哪些？
- 该行业中成功的和不成功的企业各执行过哪些战略？
- 谁是行业领导者？
- 该行业中各个企业所占市场份额如何？
- 该行业的竞争是建立在价格基础上、服务基础上还是产品基础上？
- 该行业是否有国外的竞争者？如果有，那么它们来自何处？对该行业有何影响？

(5) 营业条件

- 要参与该行业内的竞争，企业员工需要具备哪些技巧和能力？
- 该行业内企业之间的联合情况如何？
- 该行业产品或服务以什么原材料生产？这些原材料分布于哪些地方？它们的供应是充足还是短缺？是否已有可用的替代材料？
- 为该行业提供商品或服务的行业的特性和结构如何？

(6) 生产技术

- 该行业运用何种生产方式？
- 这些生产方式是陈旧的还是现代化的？
- 生产设施有没有一个最小规模限制？
- 过去五年内该行业的生产技术有没有重要的革新？
- 该行业的企业的生产能力是否得到了充分利用？是否存在剩余生产能力？

在进行了竞争结构和行业素描分析的基础上，就可以对行业的特征进行综合性的评价。一般可以从竞争特征、需求特征、技术特征、增长特征、赢利特征等方面进行评价，见表 2-1。

表 2-1 服装行业特征评价

竞争特征	需求特征	技术特征	增长特征	赢利特征
竞争企业数	需求增长率	技术成熟程度	生产能力增长率	平均利润率
竞争企业战略	顾客稳定性	技术复杂性	企业规模经济程度	平均贡献率
行业竞争热点	产品寿命周期阶段	相关技术的影响	新投资总额	投资收益率
资源的可得性	替代产品的可接受性	技术的保护性	一体化、多角化发展速度	
潜在进入者	需求弹性	研究与开发费用增长率		
竞争结构	互补产品	技术进步影响		
产品差异化程度				