

服装经营与管理核心课教程

主编 宁俊

FUZHUANGJINGYINGYUGUANLIHAXINKEJIAOCHENG

服装营销管理 教学案例

Cases on Fashion Marketing Management



中国纺织出版社

主编/宁俊

服装经营与管理核心课教程

Cases on Fashion Marketing Management

服装营销管理教学案例

主编 宁俊 李淑珍

副主编 陈振东 陈游芳

 中国纺织出版社

内 容 提 要

本书系“服装经营与管理核心课教程”之一。

本书以服装市场营销为理论基础,综合了大量国内外知名服装企业营销管理的经典案例,并对每个案例进行了详细深入的剖析,精心设计了一系列具有一定深度的思考题,不仅使读者更加熟练地掌握服装市场营销管理的理论与方法,加强对学生创新能力与实践能力的培养,同时也可用于服装营销专业人员的培训及自修提高。

本书案例全面系统,分析评点精辟到位,实用性和可操作性较强,特别适合服装市场营销管理专业的师生和服装企业营销管理人员阅读。

图书在版编目(CIP)数据

服装营销管理教学案例/宁俊,李淑珍主编. —北京:中国纺织出版社,2004. 10

(服装经营与管理核心课教程/宁俊主编)

ISBN 7-5064-3081-9/TS·1846

I. 服… II. ①宁… ②李… III. 服装-市场营销学-案例
IV. F724.783

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2004)第 085639 号

策划编辑:郭慧娟 责任编辑:王安平 责任校对:陈 红

责任设计:何 建 责任印制:初全贵

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

电话:010-64160816 传真:010-64168226

http://www.c-textilep.com

E-mail:faxing@c-textilep.com

中国纺织出版社印刷厂印刷 三河永成装订厂装订

各地新华书店经销

2004 年 10 月第 1 版第 1 次印刷

开本:787×1092 印张:23

字数:300 千字 印数:1—5000 定价:35.00 元

凡购本书,如有缺页、倒页、脱页,由本社市场营销部调换

纺织服装业是历史悠久的传统产业，从 18 世纪产业革命开始直至现在，在产业部门中一直占据重要地位，在国际贸易领域始终令人瞩目。从工业化和经济发展的一般规律来看，纺织服装业往往是一个国家或地区工业化初期的主导产业，随后纺织品和服装成为其对外贸易中最主要的出口产品。随着经济全球化的发展和各国经济结构的变化，纺织服装业本身正在从劳动密集型逐步向技术密集型转变，发达国家的资金、技术和发展中国家的劳动力比较优势，不断改变着世界纺织品服装生产和贸易的格局。

加入 WTO 是中国经济融入世界经济的战略性选择。中国是世界上最大的纺织服装生产国和出口国，出口竞争力强，市场准入度高，占中国工业增加值的 8%，目前有约 12 万家企业，是全国 32 个行业中的第二大行业，又是中国最大的创汇行业。入世之后，中国纺织服装业首先融入经济全球化潮流，若能有效地抓住普遍看好的发展机遇，减少市场准入可能带来的风险，其在国民经济中的重要地位将会日益巩固。

加入 WTO 以来，市场急剧变化，国际名牌服装更大量地涌进国门，外商用他们“老到”的经营谋略与我国服装企业挤占市场，争抢份额，势必加大国内服装企业的竞争压力。中国的服装企业只有真正与国际接轨，在企业管理能力、科技水平、市场运作观念与手段上真正取得平等对话的实力，才能在国际大环境中生存。

因此，入世后的服装企业领导者面临着许多新问题：企业领导者是生产管理者还是经营管理者？企业的动力到底从何而来？合理化的管理过程究竟是什么？这些经营与管理难题都需要有效的经营管理理论指导。目前，服装经营与管理学科仍在发展之中，其新的学科体系也尚未确定，还在探索。我们在多年研究的基础上，融合东西方经营与管

理学术思想撰写了这套“服装经营与管理核心课教程”系列教材,希望能为我国服装行业的发展提供一些启示。

“服装经营与管理核心课教程”系列教材是北京服装学院“十五”规划重点建设教材,共有八分册,分别为《服装营销管理》、《服装营销管理教学案例》、《服装企业战略管理》、《服装企业管理教学案例》、《服装产业经济学》、《国际服装商务》、《服装企业信息化》和《服装网络营销》。本套教材从经营与管理学中若干个最为核心的领域对服装行业经营和管理中的热点问题进行了广泛意义上的讨论,书中所涉及的企业都是真实的并有着普遍代表性的企业。本套书的形式不拘一格,包括了有针对性的论述、典型的案例分析、真实的企业诊断与实用性的总结,从整体上做到了令读者耳目一新。

在编写本套教材的过程中,作者们一直遵循着用最简洁的方式向读者传送服装企业经营与管理学中经典内容的原则,力争通过有针对性的论述和与实际相结合的分析向读者讲述如何用这些知识来透视、分析服装企业的问题,并能进行思考,给出现实的解决方案,来帮助服装企业摆脱困境,寻找有效的管理途径,求得服装企业的生存与发展。作为服装生产实践者,需要实用性很强的、完整的理论工具和管理模式,本套教材构建了一种与目前成功企业管理相对应的管理模式和可操作的管理工具。

本套教材的主要特色:

一是体系新。该书在体系上有所创新,适应了现代企业发展对经营和管理的新要求。把服装产业经济、国际服装商务、营销管理、战略管理及网络营销等内容有机地结合起来,适应了网络时代、经济全球化和建立市场经济体制对企业经营与管理的新要求。

二是综合性强。该书根据工科院校管理专业及相关专业学习经营与管理知识的需要,把企业经营与管理所需的多学科知识相融合,使广大学生和企业管理人员通过这套教材的学习,掌握相关的经营与管理学科知识。

三是紧密结合行业实践。该书以服装行业及企业的经营管理为对

象,结合行业、企业经营管理实践的特殊要求,不仅在引用的例子方面紧密结合服装企业的实践,而且从教材的体系和内容上都结合服装行业及企业的特点进行了调整。

四是简明扼要,文字简练。鉴于教材涉及的内容较多,如何有效地把它们组织起来,去粗取精,既做到内容全面,又不能篇幅太长,本套教材在这方面下了很大功夫,较好地做到了抓住重点,简明精练。

本套教材可作为服装专业和经济与管理专业研究生和本科学生的教材,更可为正在奋斗中的广大中国服装企业提供一个更加富有建设性与推动性的思维方式,同时,希望本书能为服装企业核心能力的提升提供一套科学的工具。本套书并非某种研究成果的总结,而是一套关于服装企业经营管理问题探索与研究方法的阐述,是一套能从根本上帮助服装企业发现问题、分析问题和解决问题的实用性教材。

宁 俊

2004年5月于北京服装学院

随着我国社会主义市场经济的发展及全面建设小康社会进程的加快,我国服装业也得到了快速发展。服装业已成为我国国民经济支柱产业之一,也成为我国出口创汇的拳头产业,是我国外汇和资金积累的重要来源。我国服装出口量已雄踞世界首位,成为当之无愧的服装大国。但是随着经济全球化的进一步发展,特别是我国加入 WTO,使服装市场竞争日益激烈。服装产业的竞争不仅表现在设计与生产,更重要的是表现在服装营销和管理环节。

与其他行业企业一样,服装企业的营销,遵从传统的营销理论,但由于服装行业具有分散的特点,企业的营销也具有其特殊之处。有些甚至是不能用传统营销理论加以解释的。

中国的服装企业大多规模不大,同时中国进入市场经济的时间不长,这使得中国服装企业在走向市场的过程中遇到了许许多多问题。如何解决这些问题,从理论上加以解释当然是一方面,但以实实在在的案例形式可能让读者更易理解。

服装市场营销及管理是一门实践性很强的学科,采取案例教学方法,把学生引入特定的场景之中,启发学生思考、评论和参与,不仅使学生在模拟环境下,培养和发展分析问题和解决问题的能力,还能使学生更好地理解 and 掌握营销基本理论、技术和方法。

本书以服装市场营销为理论基础,与本套教程中的《服装营销管理》相配套,综合了国内外服装企业的营销管理案例,涉及了企业在营销管理中的方方面面,实现了专业理论与实践的高度融合。全书共五篇十五章,每章内容分两部分:第一部分为案例介绍与分析,每章选择两到三篇与该章教学内容一致的服装案例并加以分析和点评,力求画龙点睛,对读者有所启迪。并针对每个案例精心设计了思考题,供学生课堂讨论与课后练习,以培养学生的分析与创新能力。第二部分为本

章要点,介绍了案例所在章节的主要教学内容。每篇最后附有一篇服装企业的经典案例,供广大读者学习和欣赏。

在本书编写的过程中,作者搜集了国内外服装企业大量案例,十分注意案例的典型性,并对不同的案例进行了归类,即分为市场分析,调查研究与营销机会,市场营销计划、组织与控制,营销战略与策略制定以及特殊的市场营销策略等篇,每篇既有独立性,又有一定的相关性。此外,本书还突出了以下特点:

(1)紧扣教材。在案例及本章要点的编撰上特别注意与其所在章的教学内容的一致性,通过对每章案例及知识要点的学习,学生能够更加熟练地掌握该章的营销理论与方法,加强对学生创新能力及实践能力的培养。

(2)服装特色。本书全面介绍了中外服装企业的营销管理实践,既有国外知名企业,又有国内为大家所熟知的企业;既注重新知识、新案例的介绍,又突出了一些在服装业中创造奇迹的经典案例的选择。目前在国内市场上虽有众多的营销案例书籍,但很难找到一本全面系统的服装企业营销案例,本书的编写更具实用价值。

(3)分析透彻。我们对所选的每个案例都进行了较详细的剖析,提供了一条将市场营销学的基本原理与实践相结合的纽带,提高了学生对案例的理解与分析能力。我们在每篇案例后面都精心设计了具有一定深度的思考题,在让学生掌握已知的同时,引导学生积极思考探索未知。

(4)适用性强。本书案例全部由长期在服装业进行教学与工作的人员编撰,选用的大多数为国内外经典案例,并与现行教学大纲相配合,尊重教学规律的同时更尊重实务规律,内容具有一定的深度与前瞻性。适合国内高等院校营销管理类学科师生使用,也可用于营销专业人员的培训及自修提高。

(5)实务性及操作性强。本书所选案例全部源于实践,背景真实,资料丰富充实,具有较强的实用性和可操作性。

本书由李淑珍任主编,陈振东、陈遊芳任副主编。参加本书编撰的

有：陈振东、宁俊编写第一章，王娟编写第二章、第三章、第四章，冯咏梅编写第五章、第六章，王晓红编写第七章，韩燕编写第八章、第九章、第十章、第十一章，李淑珍编写第十二章，白玉苓编写第十三章，陈遊芳编写第十四章、第十五章。

本书中的案例材料有些来源于对中国服装企业的实际调查，对其进行加工编撰而成；有些取材于书报杂志，对其进行了必要的修改与加工；有些为服装企业亲自提供。历时一年多的编撰过程，不仅作者投入了大量的精力，其他有关方面的专家、学者、企业家也给予了宝贵的支持与指导，对此我们表示衷心的感谢。由于水平和能力有限，书中难免有不足之处，恳请各位读者批评指正。我们真诚地希望这本书能得到读者朋友的喜欢。

作 者

2004 年 5 月

第一篇 市场分析——知天知地

第一章 市场营销环境	(2)
银发世界,商机无限——中小服装企业开发老年服装	
市场营销环境分析	(2)
彭尼公司的衰落与复兴	(6)
“鹿王国际化”到“国际化鹿王”的飞跃——重视市场	
营销环境的鹿王集团	(9)
本章要点	(13)
第二章 消费者市场和购买行为	(27)
蚂蚁阿诺开拓儿童服装市场	(27)
Lee's 牛仔“贴身”女性	(32)
本章要点	(37)
经典案例赏析 与时尚源头同步的高级成衣——记白领品	
牌高级成衣的成长历程	(46)
记白领服装服饰公司的缔造者——苗鸿冰	(54)

第二篇 调查研究与营销机会——知己知彼

第三章 市场营销调研与预测	(60)
德尔斐神谕	(60)
定性、定量预测汗衫背心市场	(65)
新郎西服在济南市场的切入策略	(67)
本章要点	(73)

第四章 市场细分、选择目标市场	(81)
世界拉链大王寻找需求的“萌芽”	(81)
李宁公司的再定位战略	(83)
蔻蔻服饰叩开中国市场大门	(86)
本章要点	(92)
经典案例赏析 金利来,成功男人的选择	(100)

第三篇 市场营销计划、组织与控制——未战而妙算

第五章 市场营销计划的制定	(104)
华方公司功能纺织品的营销方案	(104)
通辽第一毛纺厂的营销计划	(108)
谁来为天龙公司的市场营销方案做出决策	(111)
本章要点	(116)
第六章 市场营销组织与控制	(127)
淘迪服装公司的营销审计	(127)
红叶怎样红起来——红叶针织厂的市场营销审计	(130)
本章要点	(134)
经典案例赏析 雪莲盛开天下春——雪莲公司战略之道	(151)

第四篇 营销战略与策略制定——不战而屈人之兵

第七章 竞争分析与竞争策略	(160)
报喜鸟的生存	(160)
雅戈尔竞争优势的再造	(165)
本章要点	(170)

第八章 产品、品牌、包装策略	(177)
如何成就男装品牌——威可多男装经营案例	(177)
蓝色快乐——美特斯·邦威全新品牌形象分析	(182)
婷美中科暖卡保暖内衣营销策略	(184)
本章要点	(190)
第九章 定价策略	(194)
“自动降价”新业态	(194)
探秘折扣店	(196)
本章要点	(199)
第十章 渠道策略	(209)
渠道制胜——暖倍儿渠道管理的启示与思考	(209)
杉杉集团的创新市场链	(215)
点击购衣——美国 landsend 公司网上服装店	(219)
本章要点	(221)
第十一章 促销与广告策略	(227)
“凉一夏,靓一夏”激活森达——正一堂为森达策划的 广告整合传播活动	(227)
终端形象带动产品消费——“菲依尼尼”的视觉促销	(233)
本章要点	(236)
经典案例赏析 PLAYBOY:如何用特许经营开拓中国市场	(240)
记香港预发控股集团主席——陈振东	(246)

第五篇 特殊市场营销策略——因地制宜,克敌制胜

第十二章 国际市场营销	(252)
皮尔·卡丹在中国的营销策略	(252)
真维斯的服装名牌战术	(256)

老名牌难以国际化,恒源祥出路在何方	(261)
鞋王耐克的国际营销策略	(264)
本章要点	(270)
第十三章 网络营销	(282)
Gap 的网上购装服务	(282)
网上定制——网络营销新亮点	(284)
沙溪国际休闲服装节	(285)
本章要点	(287)
第十四章 服务营销	(301)
雪豹送温暖	(301)
佐丹奴——等于服务	(304)
本章要点	(307)
第十五章 绿色营销	(316)
波司登——让人与自然更和谐	(316)
劲霸男装——与绿色时尚同行	(321)
本章要点	(325)
经典案例赏析 倡导绿色,拼搏奋进的“圣莎菈集团”	(333)
参考文献	(339)

第一篇

市场分析 ——知天知地

第一章 市场营销环境

任何企业都是在不断变化着的社会经济环境中运行的,都是在与其他企业、目标顾客和社会公众的相互联结中开展市场营销活动的。以企业的各种外部力量为主,构成了深刻影响企业营销活动的市场营销环境。市场营销环境是企业生存和发展的土壤,环境力量的变化,既可以给企业营销带来市场机会,也可以形成某种环境威胁。企业必须注重对市场营销环境的分析和研究,并根据营销环境的变化不断调整其营销策略,扬长避短,趋利避害,适应变化,抓住机会,才能确保在竞争中立于不败之地,从而实现企业的市场营销目标。

案例介绍

银发世界,商机无限

——中小服装企业开发老年服装市场营销环境分析

一、背景材料

当前,经济全球化的趋势使少数大型企业和企业集团控制全球经济的实力不断增强,广大中小企业的生存与发展面临新的挑战。另外,随着经济总量的增加,买方市场的形成与确立,中小企业正面临着“二次创业”的艰巨任务。据原国家经贸委统计,我国各类中小企业数量超过 1000 万家,占企业总数的 99% 以上。在国民经济中,60% 的总产值来自于中小企业,销售收入占到总额的 57%, 并为社会提供了 70% 以上的就业机会。在服装制造业中,中小服装企业同样占有十分重要的地位。因此,研究中小服装企业具有现实意义。

然而,近些年来我国服装市场消费的不景气,使得中小服装生产企业经营状况不容乐观。尽管国家采取降息扩大内需等宏观调控办法,但服装市场上“供过于求”

的矛盾依然没有得到根本的缓解。一方面,各地都出现了各类档次的众多品牌的服装打折现象,致使厂家、商家所获销售利润极低,纷纷大叫“卖衣难”,相当一部分企业陷入亏损困境;另一方面,却仍有相当数量的消费者抱怨买不到合适的或称心如意的服装,这在老年服装方面尤为突出。由于老年服装市场品种款式的单调,对于众多老年人来说可选性不大,他们只好到裁缝店量身定做。而我们在市场上见到的被称作“婆婆衫”、“老头装”的老年服装,也大多面料差、种类少、式样旧、做工粗,几乎没有老年人叫得响的服装品牌。针对这种现状,有必要对开发老年服装市场中面临的市场机会与环境威胁做出分析。

二、市场机会分析

国际上,一般把一个社会人口总数中 65 岁以上人口占总人口的 7% 及其以上,叫做老年型社会(另一种计算方法是人口总数中 60 岁以上人口占人口总数的 10% 就是老年型社会)。联合国在 2001 年 2 月 28 日发布的统计报告数字表明,目前全世界 60 岁以上的老人有 6.06 亿,并预计到 2050 年将上升到 20 亿,届时 80 岁以上老人将达到 4 亿,100 岁以上的老人也将达到 320 万。2000 年,我国举行了第五次全国人口普查。普查表明,我国 65 岁及以上人口占总人口的 6.96%,因此可以说,我国已基本进入了老年社会。老年人口的急剧增加,已成为世人所关注的一个重要社会问题和重要理论课题。

在理论上,人口规模、购买能力、消费倾向是构成市场的三大要素,而人口规模是基础。我国如此庞大的老年人群体为形成巨大的老年消费市场奠定了基础。一方面,老年人有很强的购买力,为实现消费提供了可能性和前提条件。随着我国经济向纵深发展,老年人的各种收入会不断提高。庞大的老年人口基数,旺盛的需求和一定的收入水平预示着我国已经形成了一个潜力巨大的老年服装市场;另一方面,伴随着老年人口的增加,老年人在衣、食、住、行等方面的需求也在不断增加。“衣食住行”衣为先,随着生活水平的提高,老年人在服装上的需求不论从款式的美观方面还是裁制的质量方面,都和年轻人一样有着强劲的需求。目前市场上服装品种繁多,但老年人要买到称心如意的服装仍然是“踏破铁鞋无觅处”,老年人买衣难的困境成为服装市场的“空白点”。因此,开发老年服装市场这块“大蛋糕”,对于中小服装企业来说,蕴含着无限商机。

三、环境威胁分析

尽管我国已逐渐步入老年社会,但老年消费市场的开发还处于认识和起步阶段,老年服装市场更是不尽如人意。开发老年服装市场还存在着一些环境威胁:

(1)当前倒挂式的社会消费结构制约了老年服装市场的发展。“爱幼”甚于“尊老”,使老年服装市场与丰富的妇女儿童服装市场相形见绌,致使不少服装经营者把老年服装市场定为商业盲区,不愿在此投资发展。

(2)老年人因其年龄、体形等原因,对服装有较特殊的板型需求,这就可能无法形成统一型号的制版,而不能统一制版就难上生产线,生产成本必然增加,成本增加使厂方和商家都认为投资经营老年服装不划算,没有效益。

(3)由于老年人之间的文化素质、心态观念、体形及个人收入等差异,导致了老年人在选购服装的要求上差异较大,因而未能形成一个稳定的消费群体,使企业的产品很难定位和投资发展。

四、应对措施

基于对开发老年服装市场的机会与威胁的分析,中小服装企业要想成功开辟这一广阔的市场,具体的应对措施如下:

从产品本身来说,在服装板型方面,准确确定国内老年服装的标准板型,并细化大、中、小号板型的差别,保证服装款款合体;在服装面料方面,采用具有高科技成分、保健性能的绿色面料,从中体现出老年人的时代感;在服装色彩方面,一改过去蓝、黑、白穿四季的局面,多采用一些暖色系、亮色系,体现老年人的健康向上、富有活力的精神面貌;在服装款式方面,注重回避老年人腰腹尺寸大的特征,打破服装的陈规旧套,积极融入流行款系,实用、方便、美观、舒适应是老年服装的设计定位。

在服装价格方面,应该制定出高、中、低不同的档次,其中,中间层次价格的服装所占的比例应大些,以满足最大多数老年消费者的需求。

在销售渠道方面,采取流通渠道的多元化,既可在大型商场中设专柜,也可在社区附近设立老年服装专卖店、连锁店,又可采用邮购等方式。对于千元以上的高价老年服装,可采取分期付款的销售方式,以刺激老年人消费。考虑到老年人出行不便的特点,还可采取上门服务,包退包换、百换不厌等措施,真正为老年消费者着想。

在服装促销方面,运用老年人在消磨时间时所获取信息的主要媒介如广播、电