

FASHION BUSINESS REVIEW 2019

时尚商业评论 2019

赵洪珊 等 著



中国纺织出版社有限公司

国家一级出版社
全国百佳图书出版单位

FASHION
BUSINESS
REVIEW
2019

时尚商业评论
2019

赵洪珊 等 著

 中国纺织出版社有限公司

国家一级出版社
全国百佳图书出版单位

内 容 提 要

本书是时尚管理领域的最新企业案例及研究专题的论文集。书中按照“应用—理论—趋势”的逻辑思路，分为时尚产业的相关企业案例实践、专题理论总结以及重点调研报告三个篇章组编材料。本书可帮助企业界人士了解时尚管理领域最新动态，也可作为时尚管理专业方向研究生相关课程的参考资料。

图书在版编目 (CIP) 数据

时尚商业评论. 2019 / 赵洪珊等著. — 北京:
中国纺织出版社有限公司, 2019.9
ISBN 978-7-5180-6448-9

I. ①时… II. ①赵… III. ①企业管理—案例 IV.
① F272

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2019) 第 155638 号

策划编辑: 郭慧娟 责任编辑: 杨 勇 责任校对: 高 涵
责任设计: 何 建 责任印制: 王艳丽

中国纺织出版社有限公司出版发行
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-textilep.com>
E-mail: faxing@c-textilep.com
中国纺织出版社天猫旗舰店
官方微博 <http://weibo.com/2119887771>
北京玺诚印务有限公司印刷 各地新华书店经销
2019 年 9 月第 1 版第 1 次印刷
开本: 787 × 1092 1/16 印张: 8.75
字数: 140 千字 定价: 48.00 元

凡购本书, 如有缺页、倒页、脱页, 由本社图书营销中心调换

编委会成员

编委会主任

赵洪珊

编委会副主任

马琳

席阳

编委会成员

白玉苓	王秋月	常静	王涓
刘娜	索珊	刘荣	江影

当前我国纺织服装行业转型升级的关键时期中，时尚产业以其高收益率、高贡献率备受瞩目，吸引越来越多的研究学者、实业家关注时尚产业的发展。本书按照“应用—理论—趋势”的逻辑思路，选取时尚管理领域的有代表性企业案例及前沿专题进行写作，分为时尚产业的相关企业案例实践、理论专题总结以及重点调研报告三个篇章。

第一篇“案例实践篇”，选取时尚产业典型企业进行案例分析。刘娜老师和索珊老师的《巴拉巴拉：多品牌、多渠道、新发展》，从多品牌多品类研发、积极拓展海外市场、儿童市场产业集群、协调集团供应链、借助外部咨询等方面，分析巴拉巴拉品牌的创新经验。王秋月副教授的《爱慕：聚力价值链创新》，从聚焦产品和生产、打通全渠道零售两个驱动，分析爱慕企业的成功经验。刘荣老师和江影老师的《韩都衣舍：网络原创品牌的“互联网+服装”模式》，总结该企业的服装品牌运营和生态系统运营的双驱动创新模式对其品牌发展的重要影响。常静老师的《酷特智能：C2M 规模化定制模式的智能制造》，从数据驱动制造个性化产品、C2M 商业生态模式、个性化定制生产、企业传承引入公司治理四个方面分析酷特智能的创新经验。白玉苓教授的《老凤祥：基于品牌活化理论的营销创新》，基于品牌活化理论，从产品创新、服务创新、设计工艺创新、品牌推广等方面，分析“老凤祥”这一中华老字号营销创新经验。

第二篇“专题理论篇”，选取时尚产业最新热点问题进行分析。赵洪珊教授的《“互联网+”服装产业：价值发现与再造》，分析了在“互联网+”趋势下，服装产业价值创造、价值实现、价值传播与价值传递各环节发生变革，全价值链分工被优化重组，出现全媒体传播、个性化规模定制、O2O 模式渠道融合以及全程协同的智能价值创造等多种创新。马琳副教授的《基于画布的商业模式应用案例分析》，介绍了商业模式研究兴起的背景，详细介绍了商业模式画布这一重要分析工具，并以某服装企业为例讲解商业模式画布的具体应用。王涓副教授的《自主服装品牌运营模式》，概括介绍了我国服装品牌发展历程以及服装品牌格局现状，我国服装自主品牌发展历程，以及我国服装品牌转型升级的重要途径。

第三篇“调研报告篇”，选取重要的行业调研报告说明行业现状。本部分选取了北京服装学院商学院与央视市场调研公司合作完成的《90后人群细分及时尚消费行为研究报告》，分析了90后对时尚行业的重要性，90后细分人群特征及消费行为特征，尤其是新媒体对90后人群消费行为的影响等内容。

本书由赵洪珊主编，马琳和席阳副主编，作者群体来自北京服装学院商学院，一直致力于我国时尚管理领域的教学与研究。可帮助企业界人士了解时尚管理领域最新动态，也可作为时尚管理专业方向研究生相关课程的案例资料。

本书是时尚产业学术界与企业界产教融合创新的一次尝试，希望成为一本对各位读者真正有益的著作。但由于学术水平及经验有限，存在诸多不完善之处，敬请各位读者批评指正。在本书的出版过程中，受到中国纺织出版社郭慧娟女士的大力支持，也在此表示感谢！

作者

2019年7月

第一篇 案例实践篇

01

第一章 巴拉巴拉：多品牌、多渠道、新发展·····	02
一、品牌简介·····	02
二、品牌历程·····	04
三、市场环境及竞争对手·····	05
四、品牌核心竞争力及运营策略·····	09
五、品牌发展建议·····	14
参考文献·····	16
第二章 爱慕：聚力价值链创新·····	17
一、品牌发展史·····	17
二、聚焦产品和生产为价值链核心·····	18
三、打通全渠道零售·····	22
四、未来发展建议·····	23
参考文献·····	25
第三章 韩都衣舍：网络原创品牌的“互联网+服装”模式·····	26
一、品牌发展史·····	26
二、服装品牌运营：助力生态运营平台的搭建·····	27
三、生态系统运营：推动双轮驱动模式的实现·····	32
四、双轮驱动模式面临的挑战·····	36
参考文献·····	37
第四章 酷特智能：C2M 规模化定制模式的智能制造·····	38
一、酷特智能的发展历程·····	38

二、酷特智能的蜕变与创新·····	39
三、未来·····	50
参考文献·····	50

第五章 老凤祥：基于品牌活化理论的营销创新·····	51
一、品牌历史·····	51
二、品牌活化理论·····	52
三、老凤祥的前世与今生·····	53
四、老凤祥品牌活化策略·····	56
五、品牌发展前景与建议·····	61
参考文献·····	64

第二篇
专题理论篇

65

第六章 “互联网+”服装产业：价值发现与再造·····	66
一、“互联网+”是服装产业转型升级的必然选择·····	66
二、“互联网+”服装产业转型升级路径·····	67
三、服装品牌全媒体传播·····	68
四、“互联网+”流通：线上与线下渠道融合·····	69
五、“互联网+”服装研发设计：个性化规模定制·····	71
六、全过程协同的智能化价值创造·····	72
参考文献·····	74

第七章 基于画布的商业模式应用案例分析·····	75
一、商业模式研究的兴起·····	75
二、商业模式画布的广泛使用·····	76

三、某服装企业的商业模式画布分析·····	77
四、结论·····	81
参考文献·····	81
第八章 自主服装品牌运营模式·····	82
一、服装品牌发展历程·····	82
二、服装品牌格局·····	84
三、服装自主品牌发展·····	86
四、服装品牌转型升级·····	91
参考文献·····	95

**第三篇
调研报告篇**

97

第九章 90 后人群细分及时尚消费行为研究报告 ·····	98
一、90 后人群概况 ·····	98
二、90 后人群对时尚行业的重要性 ·····	104
三、90 后人群细分 ·····	106
四、新媒体对 90 后的消费行为影响 ·····	123
参考文献·····	128



第一篇
案例实践篇

第一章

巴拉巴拉：多品牌、多渠道、新发展

浙江森马服饰股份有限公司是一家以虚拟经营为特色、以系列成人休闲服和儿童服饰为主导产品的品牌服饰企业，巴拉巴拉是其主打童装品牌。历经 17 年的发展，巴拉巴拉已经成为我国市场占有率第一的童装品牌。本文通过分析巴拉巴拉品牌的市场环境及竞争品牌，探讨其进行多品牌、多渠道、新发展的品牌核心竞争力及运营策略，最后对品牌提出未来发展建议。

一、品牌简介

浙江森马服饰股份有限公司连续 12 年被评为中国服装行业销售、利润双百强，中国民营企业 500 强，位居中国服装行业竞争力 10 强，是中国服装行业优势企业之一。2011 年 3 月，森马服饰在深交所中小板成功上市，成为市值领先的服饰类上市公司。目前，集团已形成以森马和巴拉巴拉为主打品牌、多品牌集团化经营的品牌体系。

截至 2018 年 6 月 30 日，公司的门店的总体情况如表 1-1 所示，公司营业收入如表 1-2 所示，两个表都显示了儿童服饰在森马集团的突出地位及对森马集团的突出贡献。表 1-1 显示，2018 年上半年中，森马集团公司儿童服饰的门店数量增加 429 个，

表 1-1 森马集团公司门店品类列表

品类	期初		本期增加		本期减少		期末	
	数量 (个)	面积 (万平方米)	数量 (个)	面积 (万平方米)	数量 (个)	面积 (万平方米)	数量 (个)	面积 (万平方米)
休闲服饰	3628	80.4	391	8.0	136	2.4	3883	86.0
儿童服饰	4795	69.8	429	8.3	243	2.8	4981	75.4

续表

品类	期初		本期增加		本期减少		期末	
	数量 (个)	面积 (万平方米)	数量 (个)	面积 (万平方米)	数量 (个)	面积 (万平方米)	数量 (个)	面积 (万平方米)
合计	8423	150.2	820	16.3	379	5.2	8864	161.4

(摘自浙江森马服饰股份有限公司 2018 年半年度报告)

数量及面积都高于休闲服饰，而总体门店数量也体现了儿童服饰在集团运营中的中心地位。表 1-2 显示，森马集团 2018 年上半年的营业收入数据显示，童装与上年同期比较的提高率也高于其他行业，而各行业的营业成本却相差无几。

表 1-2 森马集团 2018 年上半年营业收入

行业类别	营业收入 (亿元)	营业成本 (亿元)	毛利率 (%)	营业收入比 上年同期增减 (%)	营业成本比 上年同期增减 (%)	毛利率比 上年同期增减 (%)
服装行业	54.94	33.71	38.64	24.87	28.87	-1.9
休闲服饰	26.25	17.07	34.93	21.91	28.83	-3.5
儿童服饰	28.69	16.63	42.02	27.7	28.92	-0.55

(摘自浙江森马服饰股份有限公司 2018 年半年度报告)

“巴拉巴拉”品牌创立于 2002 年，倡导专业、时尚、活力，定位为专业、时尚童装，主要面向中产阶级及小康家庭 0~14 岁的童装消费群体。自创立以来，巴拉巴拉坚持秉承“童年不同样”的核心理念，提倡并鼓励父母去发现、尊重孩子的独特个性，让孩子能在无拘无束的环境中释放天性、快乐成长，让孩子拥有属于自己不同样童年。基于这样的理念，巴拉巴拉致力于研究当前成长背景飞速变化下的儿童，关注他们在生活方式、情感需求、着装需求等各方面的变化及未来趋势，用着眼当下、放眼未来的方式不断为孩子及其家长创造更合时宜的产品及服务，把丰富多样且时尚专业的产品、创新的购物体验、物超所值的消费价值、可持续的品牌价值导向作为品牌不断努力的着力点。经过多年的努力，巴拉巴拉品牌知名度及市场占有率位居国内童装品牌前列。品牌曾荣获中国服装品牌潜力大奖、中国十大童装品牌，被誉为“创造了中国童装品牌的发展奇迹”。

二、品牌历程

巴拉巴拉历经品牌创立时期、品牌专业化时期和品牌时尚化时期并不断发展壮大。

（一）品牌创立

2002年1月，巴拉巴拉品牌诞生。

2002年3月，第一家巴拉巴拉专卖店开业。

2002~2004年，巴拉巴拉在全国的门店数量从九十多家一路扩展到四百多家。

2004年，巴拉巴拉创下了单店日销售额超过10万元的行业最高纪录。2004年3月，获第十届“中华杯”国际童装设计大赛金奖。当年，巴拉巴拉的年销售额还突破了1亿元，以同比增长108%的速度，写下了中国童装业的神话。

2005年11月，巴拉巴拉品牌童装被评为“2004~2005年中国童装行业畅销品牌奖”。同年度巴拉巴拉获得中国环境标志。

2006年，全面制定品牌发展蓝图，推出“童年不一样”的品牌理念。

（二）品牌专业化

2007年1月，启动大店战略，第一家旗舰店在合肥开业。

2007年3月，荣获“中国十大品牌童装”称号。

2007年9月，获得“中国名牌产品荣誉”称号。

2007年，巴拉巴拉的终端销售额成功突破5亿元。2008年3月，荣获“2006~2007年中国服装品牌年度大奖”潜力大奖和策划大奖提名奖。

2010年，推出小童、配饰、童鞋产品线，向一站式购物平台跨出坚实一步。

2010年8月，推出终端第五代形象店铺。

2011年，推出幼童产品系列，实现儿童产品线全年龄段化。

2011年，引入VMD系统，全面推动产品在终端呈现的形象升级。

2011年3月，浙江森马服饰股份有限公司在深交所上市。

（三）品牌时尚化

2012年，优化品牌定位，并最终确定将“专业、时尚、愉悦”作为品牌的核心价值。并成立电商公司，集团电商逐渐从原先的清理库存的渠道发展向O2O转型阶段。

2012年，以时尚为导向，产品线划分为COOL、DAILY、Y、EVENT等系列。

2012年4月，“迈阿密冲浪”系列产品开赴美国迈阿密拍摄，标志以产品时尚趋势为导向的新传播模式，时尚度成为与消费者沟通的主要诉求。

2013年1月，时尚预览会、街拍宝贝等时尚互动战役活动，将时尚深入消费者体验之中。

2015年，巴拉巴拉门店数量突破了4000家，年销售额达到了70亿元，连续3年的增长速度超过25%，并以4%的市场占有率成为了中国童装品牌的领头羊。

2016年，巴拉巴拉的营业收入达50亿元，在中国童装市场占有率第一。

三、市场环境及竞争对手

（一）童装市场环境

与男装、女装等服装品类相比，我国童装行业起步较晚。随着我国家庭对童装消费习惯的改变，国内专业童装企业普遍于20世纪90年代中期以后开始发展。从产业生命周期的角度来看，我国童装行业尚处于成长期阶段，具有市场需求增长迅速、成长空间加大的特点。2001年前，中国童装市场格局尚未形成之前，森马集团敏锐地嗅到了童装作为中国服装行业细分市场存在的商业机遇。经过一系列的市场调研，巴拉巴拉在2002年初正式上线运营，并正式被森马集团定为主品牌森马以外的第二个业绩增长点来打造。近些年来，我国的童装消费规模不断扩大，且保持着较高的增长率。

2018年上半年，我国经济运行稳中向好。根据国家统计局数据显示，2018年1~6月中国社会消费品零售总额达到人民币180,018亿元，同比增长9.4%；在消费升级、国民可支配收入普遍增长，居民消费意愿进一步增长的背景下，服饰行业发展呈现弱复苏，稳中向上，服装鞋帽、针纺织品类2018年1~6月零售总额6651亿元，同比增长9.2%，中国正在成为全球最大、增长最快、最具增长潜力的服饰消费市场。

2017年中国童装市场规模为1557亿元，预计到2021年将达到近3000亿元。近一倍的增长空间给巴拉巴拉未来5年发展提出新的机遇和挑战。初步预期，巴拉巴拉童装业务2019年将实现84.76亿元的营业收入，与上年同期相比增长15.3%。而这些主要是基于童装行业增长态势好，使巴拉巴拉市场份额持续提升。近年我国童装市场规模总体保持较高的增速，近3年我国童装市场规模复合增速为12.22%。2017年我国童装行业前5位企业的市场占有率之和由2012年的6.5%提升至2017年的8.5%，我国童装行业前10位企业的市场占有率之和由9.6%提升至11.5%。而8.5%的行业前5位市场占有率之和显著低于同期美国30.6%、英国18.8%、日本26.1%，我国童鞋前5位

市场占有率之和为 14.7%，也显著低于同期美国 55.1%、英国 36.0%、日本 57.3%。差距即是机遇，从数据中可以看到中国童装市场的巨大潜力。

据 2013 年人口普查统计，我国 0~16 岁的儿童接近 3.8 亿，其中 0~6 岁幼儿约为 1.17 亿，且每年还将增加 1000 万以上的新生儿人口。而随着 80 后生育高峰的到来，6 个大人围绕 1 个小孩，且还以一次性消费为主，按每人每年保守 300 元服装消费，童装市场规模就高达近千亿。从人口数量上看，我国童装市场前景广阔，尤其 0~6 岁幼儿阶段的童装。2015 年二胎政策的全面开放，童装行业得到重大利好，并且面临着一片市场蓝海。随着新生婴儿数量规模的高速增长，我国 0~14 岁人口数量也将持续增长，给童装市场带来更大的市场空间。从童装市场的消费受众来看，主力军主要由 80 后父母构成，而且未来几年就会蔓延到 90 后父母。至此，典型的“6+1”家庭结构越来越多地出现。也就是说，目前的孩子俘获了整个社会与家庭前所未有的高度重视，而童装市场也由满足基本穿着的实用型向追求时尚美观的品牌化转变。

（二）竞争对手

童装按材质、价格、设计等划分为高端童装市场、中高端童装市场及低端童装市场。和成人服装不同，消费者在选购童装时，会综合考虑舒适度、质量、品牌、填充物等因素，而不仅仅只是“好看”。这是因为儿童正处于成长期，对贴身衣物要求更高，既要保证舒适度，又不能对儿童身体有害。童装选购理念的不同，给高端童装市场创造了巨大潜在需求。随着消费升级、居民收入水平提高、健康意识觉醒，高端童装市场需求将逐步得以释放。不过，我国童装市场产品层次仍以低端为主，高端童装需求未得到充分释放。目前的童装行业尚处于成长期阶段，市场需求增长迅速，上升空间巨大。相较于国外成熟市场，国内童装行业仍处于快速发展阶段，市场集中度处于较低水平，呈现出分散、区域性的特点。2017 年，巴拉巴拉品牌占据国内 5% 的市场份额并连续数年排名第一；相较而言，美国排名第一的 carter's 公司市场份额占比高达 11.7%，市占率超巴拉巴拉一倍以上。

目前童装市场上国际品牌已经占据了半壁江山，如 GAP、H&M、ZARA 等国际快时尚品牌的童装产品线，carter's、Gymborre 等国际专业童装品牌，和一些奢侈品品牌如 Baby Dior、BURBERRY、FENDI、GUCCI 等纷纷进驻童装市场，加上中国消费者逐渐由原有的品牌消费模式逐渐被理性消费模式所取代，这些奢侈品牌相继调整自身价格，提升产品覆盖率。运动品牌 adidas、NIKE 也以雄厚的实力跨进童装行业。国内品牌更是数不胜数，如运动品牌 361°、安踏、特步等，成人品牌美特斯邦威、七匹狼、

南极人等，都纷纷踏足童装市场。本土童装品牌也纷纷加大营销力量，如小猪班纳、笛莎、巴布豆、安奈儿、派克兰帝等。一些本土服装品牌在成人服装品牌做强做大的同时也进入童装市场，如拉夏贝尔、太平鸟、韩都衣舍等。因此，对于巴拉巴拉童装来讲，潜在竞争者的进入能力不容小觑，需谨慎对待。

从表 1-3 可以看出，巴拉巴拉品牌在 2017 年的收入远远超过其他童装品牌，其市场占有率也远高于其他品牌。部分竞争品牌具体情况如下。

表 1-3 部分竞争品牌概况

公司	品牌	创立年份(年)	目标客群年龄(岁)	主营产品	定位	渠道定位	2017 年收入(亿元)	2017 年童装市场占有率(%)	2017 年童鞋市场占有率(%)
森马服饰	巴拉巴拉	2002	0~14	童装、童鞋、配饰	中档	一、二线城市	63.22	5.0	1.1
起步股份	ABC	1983	3~13	童装、童鞋	中档	二、三、四线城市	13.99	0.6	3.8
安奈儿	安奈儿	1999	0~12	童装	中档	一、二线城市	10.31	0.8	—
小猪班纳	小猪班纳	1996	0~15	童装	中档	二、三线城市	—	0.8	—
安踏体育	ANTA KIDS	2008	3~14	童装、童鞋	中档	二、三线城市	16	0.5	0.8
安踏体育	FILA KIDS	2015	7~12	童装、童鞋	高档	一、二线城市	—	—	—

(摘自智研咨询《2017~2023 年中国童装品牌市场专项调研及投资前景预测报告》)

“小猪班纳”品牌始创于 1995 年，目前已发展为一家集研发、生产、销售于一体，专营“小猪班纳”系列品牌童装的现代化服饰企业。小猪班纳的产品定位于 0~15 岁的儿童。截止目前，小猪班纳系列品牌年产量 1100 多万件，专卖连锁店 1500 多家，销售网络覆盖全国各地及亚、欧、美洲等地区。

“笛莎”品牌创建于 2009 年，以女童童装为切入点，立足于“每个女孩都是公主”为品牌理念，通过线上笛莎公主旗舰店等十余家电商平台和线下四十多家笛莎 O2O 店铺，2016 年销售额超过 4 亿元，会员数超过 200 多万人。

巴布豆，产品涵盖从休闲、运动、复古、时尚、皮制品、户外等多个系列，无不透射产品的经典，缔造儿童产业的传奇。BOBDOG 和 LITTLE BOBDOG 是日本向阳株式会社于 1987 年创造的卡通狗造型，1992 年向阳株式会社第一次在中国申请注册商标，随后向阳株式会社和红林股份有限公司（简称红林公司）又分别在多个类别注册了 LITTLE BOBDOG 及图商标。1994 年红林公司邀请 BOBDOG 的授权厂商共同集资成立上海巴布豆公司。巴布豆即为 BOBDOG 的谐音词，上海巴布豆公司于 1997 年便在多个类别上申请注册了巴布豆系列商标，产品包含童装、童鞋、文具等多个领域。

安奈儿股份有限公司是一家自主研发设计，主营童装业务的自有品牌服装企业，旗下拥有“安奈儿”童装品牌。公司以“不一样的舒适”为产品主题，追求优质的面料与舒适的体验，为广大儿童消费者提供舒适、安全、精致的童装产品。公司产品涵盖大童装与小童装两个类别，包括上衣、外套、裤、裙、羽绒服、家居服等多品类童装产品。

派克兰帝童装作为国内童装领域的专业品牌公司，致力于儿童服装和相关领域产品，集设计、研发、生产、销售一体化运作模式；涵盖派克兰帝（PacLantic）、探路者童装（TOREAD kids）、贝美依（BabyMe）等品牌商品的开发和销售，通过多品牌策略，覆盖不同消费市场细分领域。公司业务目前已实现线上、线下全渠道覆盖。线上主要销售通路为天猫、京东、唯品会、当当、亚马逊等各大平台；线下销售网点覆盖全国 180 多个重点城市，拥有近 500 家零售店铺及门店专柜。

安踏在 2015 年推出了 FILA KIDS，结合这两大品牌的优势主打高端童装市场，并推出了针对 0~2 岁的婴小童产品。2016 年，安踏儿童的总体体量（包括电商销售）已经接近 20 亿元，占安踏 133.5 亿元年营收的近 15%。

李宁在推出李宁 YOUNG，未来这个品牌将覆盖原有的 LINING KIDS，后者专门针对 3~6 岁的小童。这是因为部分商场渠道一般也将儿童区域划分为小童和大童，这样的划分更有利用李宁覆盖各个年龄段的目标客户群。

从上述内容可看到，多个竞争品牌均具有其主要品类市场，且与巴拉巴拉市场有所重叠。例如，鞋类产品，ABC 品牌的市场占有率为 5.5%，远高于巴拉巴拉 1.1% 的市场占有率。其他品牌也在 0~2 岁婴儿服装品类加大投入，这必将影响巴拉巴拉的婴儿产品市场占有率，促使竞争更激烈化。因此，巴拉巴拉需要不断关注竞争品牌的动向，确保品牌优势的同时，及时制定应对策略。