

# 服装品牌开发流程分析及优化

黄燕, 沈雷\*

(江南大学 纺织服装学院, 江苏 无锡 214122)

**摘要:**通过对中国服装品牌发展现状的概述,强调提升产品附加值的必要性。将服装品牌开发流程归纳为调研计划、设计研发、上市及营销推广3个层次。阐述了现今服装品牌开发的一般模式,提出服装开发模式的优化建议,以期增强中国服装品牌的核心竞争力,真正实现“走出去”的美好愿望。

**关键词:** 服装品牌; 开发流程; 优化

**中图分类号:** F 768.3 **文献标志码:** A **文章编号:** 2096-1928(2017)01-0079-05

## Analysis and Optimization of Garment Brand Development Process

HUANG Yan, SHEN Lei\*

(School of Textile and Clothing, Jiangnan University, Wuxi 214122, China)

**Abstract:** Through the overview of the status of China's clothing brand development, the current paper emphasizes the need to enhance the added value of the product. The clothing brand development process could be summarized as three levels, namely, research plan, design and development, and marketing. This work describes the general pattern of clothing brand development, puts forward suggestions for the optimization of clothing development, in order to enhance the core competitiveness of China's clothing brand, realize our good wish of "stepping out into the international market".

**Key words:** clothing brand, development process, optimization

中国作为世界人口大国,其服装行业在经济全球化中占有绝对优势,依靠进口产品或加工出口产品,在中国市场占有很大份额。目前国际服装品牌不断注重提升产品附加值,但中国大多数加工型服装企业仍满足于获取代加工利润的现状,处在服装产业价值链的最底层。对于现代服装产业而言,融入创意和品牌文化的产品才能为企业创造更高的价值,因此产品开发环节越来越受到重视,产品线成为企业的“生命线”<sup>[1]</sup>。

## 1 中国服装品牌现状

### 1.1 行业形势

2008年金融危机,服装产业不可避免地受到强

烈重创,结构调整势在必行。2014年,李克强总理在达沃斯论坛上提出“万众创新”的概念,国家鼓励企业从要素驱动、投资驱动转变为创新驱动,从粗放式发展转变为融合均衡发展,走一条融合创新的转型升级之路。为顺应经济形势发展,原本从事外贸加工、进出口贸易的服装企业纷纷尝试建立自主创新品牌,并成立专门的产品研发部门。虽然服装企业有转型升级的愿望,但成功与否受诸多因素的影响。大型服装企业基础雄厚,资源丰富,创立自主品牌水到渠成;而中小型服装企业基础薄弱,缺乏品牌意识和自主创新能力,忽视产品开发流程,导致产品同质化现象严重,设计研发人员、管理人员匮乏,品牌文化落后,科技创新能力不高<sup>[2]</sup>。另外,还有大量服装品牌公司以买手取代设计师,缺

收稿日期:2016-09-25; 修订日期:2017-01-02。

基金项目:教育部人文社会科学研究基金项目(11YJA760059);江苏省服装品牌创新战略研究项目(12SYC-047)。

作者简介:黄燕(1990—),女,硕士研究生。

\*通信作者:沈雷(1963—),男,教授,博士生导师。主要研究方向为服装品牌等。Email:s1999@sina.com

乏服装品牌应有的内涵和价值,这些现象均制约着服装品牌的发展。

### 1.2 生存之道

通过服装行业形势分析,中国服装品牌无论在国内还是在国际市场的情况均不容乐观。品牌区别于普通商品,具有更高的商品价值,而这种价值就是产品附加值。一件产品想要获取更高的利润就必须提升其附加值,这也是品牌竞争优势所在。服装品牌价值构成要素如图 1 所示。服装品牌价值由设计、品牌、文化、管理、产品、营销、质量等要素构成,其中设计、品牌、文化、管理等是提升产品附加值最关键的部分;具体而言,设计包括定位、流行、合体;品牌包括形象、审美;文化包括价值、品味;管理包括组织、程序、制度;产品包括需求、功能、技术;营销包括渠道、体验;质量包括做工、面料、裁剪。党的十八大报告明确把品牌提升到企业的核心竞争优势之一,《十二五规划纲要》中提出,要“推动自主品牌建设,提升品牌价值和效应,加快发展拥有国际知名品牌和核心竞争力的大型企业”,为品牌的战略发展提供了强有力的政策支持<sup>[3]</sup>。总之,中国服装品牌要走出一条有中国特色的品牌之路,就必须拥有开拓创新的精神,不断提升产品附加值,增强品牌核心竞争力。

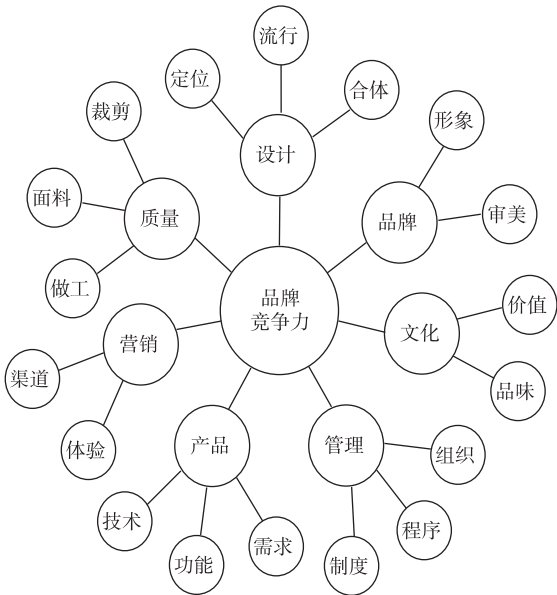


图 1 服装品牌价值构成要素

Fig.1 Components of clothing brand price

## 2 服装品牌开发流程

成熟的服装品牌必然需要成熟的规章制度和规范的产品开发流程,二者环环相扣,紧密联系。产品开发是指针对特定的市场消费群体,按计划进

行设计生产,最终提供所需产品的过程,其本质是以消费者为中心所进行的一系列产品策划。服装品牌开发流程主要分为 3 个步骤:①调研计划,包括市场调研和制定计划,市场调研又分线上与线下;②设计研发,包括流行趋势预测、产品主题企划和产品设计开发,其中产品设计开发包含从设计初步思路到大货生产 8 个环节;③上市及营销推广,包括定价上市和营销推广宣传。服装品牌开发流程是一项工作计划,在实际操作过程中指引大方向,整个流程的实现需要设计部、企划部、生产部和销售部等共同合作,相互监督,将市场销售信息、最新流行信息和公司的发展战略、品牌文化有机地结合在一起,加强品牌文化与产品之间的联系,提升品牌形象<sup>[4]</sup>。

### 2.1 调研计划

**2.1.1 市场调研** 市场调研是在每一季新产品开发前,对品牌产品相关数据进行收集、整理和分析,与各部门核心人员沟通<sup>[3]</sup>,目的是生产适销对路的产品。一方面,市场调研是对市场反馈的过程,了解目标消费群的消费需求量、消费结构以及消费行为心理,明确品牌定位,使决策者掌握市场前沿资讯、目标品牌的产品风格以及竞争品牌的营销模式,做到知己知彼,百战百胜<sup>[5]</sup>。利用市场指向性来指导产品开发的方向,开发出的产品更适应市场需求。另一方面,通过细分市场确立品牌,在整体保持一致性和持续性的基础上以更清晰的品牌形象即产品定位、设计、价格、分销和促销等,吸引目标顾客群的关注<sup>[6]</sup>。

服装类市场分为线上与线下两大方向:线上包括天猫、淘宝、京东、苏宁易购、唯品会等网购平台,以及部分独立开发 APP 的专题型网购客户端;线下包括各地服装卖场、国内主要的服装批发档口、面料市场,其中线下市场为主要调研方向。

线上市场调研,按照往年销售总额从高至低排序,挑选影响力较大的网购平台,分别按照“综合排序”及“销量排序”搜索排名靠前的品牌及款式类别,再对其进行整理记录;另外,收集网购平台在节假日和自发购物节期间的销售数据,掌握线上畅销产品的风格。线下市场调研方面,一是服装卖场不能局限在一个地区,而是要挑选本品牌主要消费群体集中的省市地区,有针对性地了解消费对象的喜好;二是通过服装批发档口进行线下市场调研。服装批发档口是中国传统服装产业的缩影,既有正规的小众品牌,也有外贸加工尾货、工厂库存货等,目前国内规模最大的服装批发市场在广东和浙江,其

服务对象广泛、种类繁多,从这里可以了解众多服装消费者的喜好;三是对面料的了解。全国最大的面料市场在广东和浙江,面料决定着服装产品的风格气质,也是服装成本的关键因素,调研面料不仅是为了了解面料趋势,更是挑选符合品牌风格的材质,满足消费者需求。

经过市场调研以及销售数据分析,了解市场形势和消费者需求,对原有市场定位进行调整,便可以制定下一季产品开发计划。

**2.1.2 制定计划** 基于公司的发展战略以及品牌市场定位,制定符合公司的一系列产品开发计划。中心对象是产品线,以产品线为基准做出资金预算、产量计划、产品组合计划以及上市时间等。资金预算包括员工工资、市场调研开销、款式采样、面料购买、趋势资料购买、营销活动投入;产量计划一般以订货会或者上一季实际销售数据为参考;产品组合计划包括产品尺码配比、陈列组合形式、新品推广策划等。这些计划有利于提高工作效率,加强各部门相互监督,保证产品的顺利开发。

**2.2 设计研发**

**2.2.1 流行趋势预测** 产品设计要有依据,符合消费者观念才能使消费者产生购买欲望。随着网络信息时代的发展,人们坐在家也能看时装秀,在网上随时浏览时装杂志,看明星街拍,更有不少以时尚为主题的微信公众号相继推出。人们的审美水平在不断地提升,这就意味着对服装消费的审美要求也越来越高。这对服装设计师而言,挑战越来越大,设计师不仅要了解当前流行趋势,更要具有敏锐的洞察力,分析并预测下一季的流行风向。市场上不乏流行趋势咨询机构,专门给服装企业提供产品开发所需的流行资讯及第一手资料,涵盖了款式、面料、色彩、细节等多方面内容,例如世界最大的流行预测服务商 WGSN;还有提供专题服务板块的机构,只做图案设计、面料设计或者色彩服务<sup>[4]</sup>。专业的流行趋势指导必不可少,但是设计师不可盲目跟风,避免产品同质化,要对趋势信息进行筛选分析,结合品牌文化以及自身的风格特点进行二次设计,才能设计出具有品牌特色、满足消费者需求的产品。

**2.2.2 品牌主题企划** 品牌主题企划是产品开发的关键环节。在品牌风格的基础上设定系列主题后,产品都必须跟着主题线进行开发,对于由多人组成的产品设计团队而言,更有利于以保证设计风格的统一。经过全面的市场调研以及精准的流行趋势预测,将收集的资料梳理精简化,结合品牌文

化,制定品牌主题企划,包括系列主题、品类结构、色彩企划、面料企划、廓形企划、图案企划、工艺细节企划、陈列搭配企划等诸多内容<sup>[7]</sup>。这不仅涉及到前期产品风格定位,还决定了成衣最终面向消费者的形式。品牌主题企划制定后需通过包括决策者在内的全体会议商讨调整,并细化落实最终企划案。

**2.2.3 产品设计开发** 设计师拥有其独特的设计理念和设计风格,设计作品通常会融入个人特色、品牌文化以及主题系列元素。在资源膨胀的今天,设计资源层出不穷,色彩、面料、图案等因素直接决定了设计的最终效果,针对这一情况,如何协调决策者与设计师、设计师与设计师、设计师与销售人员的沟通成为产品设计开发环节的重中之重。品牌服装产品设计开发流程如下:

1) 设计初步思路:设计师根据产品主题企划,针对每个主题及款式类别作出设计初稿,以展板形式向设计主管和终端销售人员进行产品口头描述,共同商榷并现场交流修改意见。

2) 制定材料规划案:材料来源主要有供应商和展会,将收集的材料进行筛选整理,按照产品款式类别做成相应的实物卡,并对其成分和应用进行简要介绍。

3) 确定正式图稿:设计初步思路通过后,按照设计主管和终端销售人员提供的意见进行修改,并从规划案里的材料,制作成由款式、色彩、面辅料、工艺、细节等组成的正式图稿,向设计主管和终端销售人员讲解,经过多次修改最终决定是否审核通过。

4) 工艺交接:正式图稿确定后,设计师制作工艺图说明,并与打版师进行工艺交接,包括对工艺细节的讲解,工艺实现程度的沟通,版型、配色、面辅料、工艺、印花、绣花的选择及成本确定。

5) 样衣制作:工艺交接完成后,打版师根据设计师要求和现有工艺条件进行样衣制作,制作标准与大货一致,制作过程与相应设计师进行实时沟通。样衣制作过程中必须完成相应的标准检测项目,保证工艺达标。

6) 样衣审核:样衣制作完成,组织产品经理、设计开发人员及销售管理人员参与选样,就版型、配色、面辅料、工艺、印花、绣花、成本等方面进行考核,对比正式图稿是否符合原创设计效果,对样衣、图稿提出修改意见,包括对成本控制和优秀款式延伸开发等方面的意见。修改后重复工艺交接一样衣制作一样衣审核的环节,直至全体通过或彻底

放弃。

7)最终审核:实物展示修改后的样衣,确定产品主推款、新增款及删减款,进行成本确认。销售人员从市场角度对样衣提出意见,产品经理给出产品策划方案,同时对销售人员进行新产品系列讲解。

8)大货生产:按照产量计划,结合当季销售状况适当调整产量,按时间点生产大货,保证在规定的时间内上货<sup>[8]</sup>。

### 2.3 上市及营销推广

新产品开发的收尾环节就是定价上市,其中成衣成本、市场竞争环境、营销活动预算等都是定价前需要考虑的因素,虽然在之前的资金预算中有涉及,但在实际操作时仍然有变数,要依据企业实际情况而定。另外,还可以参考同等级同类别品牌进行成衣定价。

新产品上市后,需要品牌特约督导对店铺陈列加以管理,并组织店员进行产品系列讲解,销售技巧和陈列搭配培训。同时,产品经理与销售人员根据新品推广策划案作出相应的推广宣传活动,依靠网络平台与实体店铺,结合目标消费群的喜好,对主推新品进行营销推广,扩大品牌影响力,增加购买需求。如果说产品开发环节决定产品质量,那么营销推广环节决定销售业绩。产品开发流程的目的是使品牌创造更多利润,所以每一个环节都至关重要。

## 3 服装品牌开发模式优化

服装行业发展日益严峻,传统的加工型企业被

迫进行转型升级,创立自主品牌。由于缺乏经验且基础不够牢靠,大多企业照搬传统的品牌开发模式,在短时间内很难收到成效,造成企业不自信,品牌经营停滞不前。尽管如此,仍有一些优秀的服装品牌冲破层层阻碍,不断尝试创新,利用传统的品牌开发模式结合新形势新特点进行改革,形成品牌独有的开发模式,并成为业界楷模。例如快时尚品牌 ZARA,H&M,C&A,UNIQLO 等,自从进驻中国市场后,不断适应中国的市场环境,市场份额逐年增长,这些成功的品牌营销离不开优良的产品开发模式。

文中就服装品牌开发模式优化提出几点建议:  
①实事求是。企业应该根据自身实际情况制定产品计划,一步一个脚印,重视每一个环节,切不可虎头蛇尾。  
②明确分工,抓时间点。每一个环节安排对应的负责人,增强每个人的责任心与团队协作能力。产品经理负责监督整个流程,突发状况时应及时补救,保证正常进度。  
③设计创新。鼓励设计师进行创新思维,开拓眼界,融合品牌文化、潮流元素,设计出符合大众口味又具品牌特色的产品,这是提升品牌产品竞争优势的关键。服装品牌产品各元素的占比如图 2 所示。成功的服装品牌产品包含诸多元素,每部分都影响着产品的最终价值,缺一不可。  
④员工培训。定期组织各部门员工培训,目的在于明确品牌理念,加强专业技能,提升整体素质,促进各部门之间的沟通交流,减少工作沟通障碍。另外,服装企业可以借助网络平台为消费者提供反馈意见的窗口,包括对使用过产品的意见和对即将开发新品的想法,缩短品牌与消费者之间的距离,降低风险系数<sup>[9]</sup>。

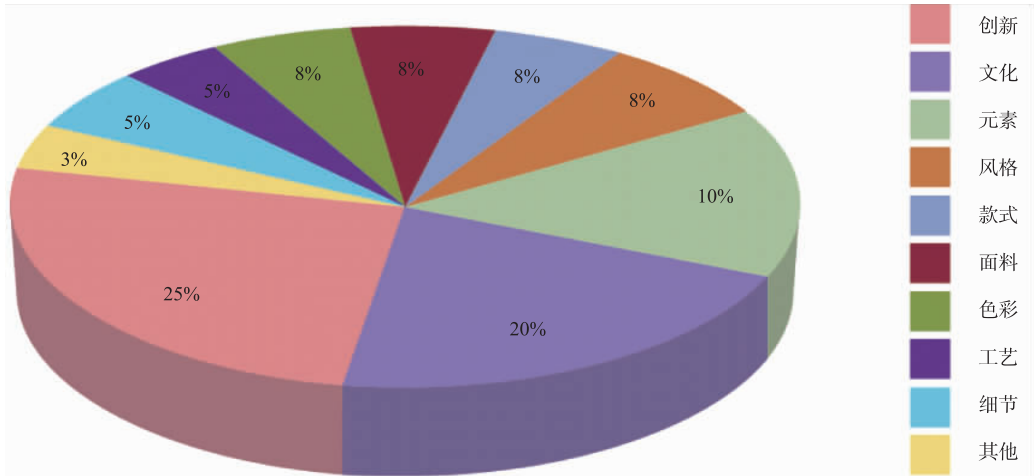


图 2 服装品牌产品各元素占比

Fig. 2 Proportion of each element of the brand product

## 4 结 语

服装市场竞争日益激烈,国内服装品牌受到国外快销品牌的强烈冲击屡屡陷入僵局,急需寻求突破口。增加产品附加值,提升品牌核心竞争力是中国服装品牌走向成功的唯一出路,而适合企业自身条件的产品开发流程是关键所在。一切从企业实际情况出发,汲取国外成功经验,不断完善产品开发流程,形成一套行之有效的产品开发模式,才能使更多的中国服装品牌走上国际舞台,立于不败之地。

### 参考文献:

[ 1 ] 迈克·伊西. 服装营销圣经[M]. 金陵,高姝月,潘静中,译. 上海:上海远东出版社,2002:155-160.

[ 2 ] 舒鸷姿,沈雷,唐颖. 江苏地区服装品牌发展战略研究[J]. 中国商贸,2013(11):22-23.

SHU Yingzi, SHEN Lei, TANG Ying. Research on the clothing brand development strategy of Jiangsu region[J] China Business and Trade, 2013 ( 11 ): 22-23. ( in Chinese )

[ 3 ] 徐浩然. 对江苏和无锡品牌发展战略的思考[J]. 江南论坛,2014(1):26-27.

XU Haoran. Thinking on the brand development strategy of Jiangsu and Wuxi[J]. Jiangnan Tribune,2014(1):26-27. ( in Chinese )

[ 4 ] 任力,朱伟明. 品牌服装新产品开发流程的研究[J]. 浙

江理工大学学报,2009,26(3):354-358.

REN Li,ZHU Weiming. Research on new product development process of brand clothing[J]. Journal of Zhejiang Sci-Tech University,2009,26(3):354-358. ( in Chinese )

[ 5 ] 施静. 浅析品牌服装产品开发中的调研[J]. 辽宁丝绸,2012(3):24-25.

SHI Jing. Analysis on the research of brand apparel product development[J]. Liaoning Silk,2012(3):24-25. ( in Chinese )

[ 6 ] 梁惠娥,崔荣荣,吴聪. 服装品牌企划[M]. 上海:上海文化出版社,2011.

[ 7 ] 张继荣. 服装品牌产品企划的工作流程及工作内容[J]. 艺术教育,2012(6):170.

ZHAN Jirong. The work flow and work content of brand product planning[J]. Art Education,2012(6):170. ( in Chinese )

[ 8 ] 朱淑兰. 服装企业新产品开发流程优化——以特步(中国)有限公司为例[D]. 阜新:辽宁工程技术大学,2012.

[ 9 ] 孙筱,赵洪珊. 服装产品开发流程管理解析[J]. 山东纺织经济,2013(11):13-15.

SUN Xiao, ZHAO Hongshan. Analysis of the process management of garment product development [ J ]. Shandong Textile Economy, 2013 ( 11 ): 13-15. ( in Chinese )

(责任编辑:张 雪,杨 勇)