

文章编号: 1673-3851 (2012) 03-0337-06

基于循环链工作模式的“菜谱式”服装商品 企划体系研究

夏 帆

(浙江理工大学服装学院, 杭州 310018)

摘 要:以“前置筛选”为起点,以“拉式补货”为后援,构建一个为大众服装品牌服务的以“菜谱”概念命名的商品企划工作体系。其研究方法为:以季前“前置筛选”和季中“拉式补货”为主线,形成商品价格带为纵轴、商品风格为横轴、上货波段贯穿其中的“菜谱式”商品企划系统;用“链式循环工作模式”原理,进一步研究从商品企划到商品销售之间在三个维度上的变化规律,建立由企划预案到终端销售沿途主要部门协同作战系统,从而完成由“菜谱式”企划系统和相匹配的企划管控系统双轨制的企划体系构建。经过实践证明,该体系可以有效提高企划工作的预测性,较好解决商品丰富度、客户消费满意度和门店销售精准度等问题。

关键词:前置筛选;循环链工作模式;“菜谱式”商品企划;拉式补货;服装销售

中图分类号: TS941. 2-4 **文献标识码:** A

0 引 言

21 世纪的服装创新概念,已经不仅仅单指服装样式上的创新,而是指在服装产业链上任何一个“工作链”^[1]的创新。服装市场蛋糕也已不再是设计师品牌独享的时代了,以美国 GAP,西班牙 ZARA,日本的 UNIQLO,瑞典的 H&M 等为代表的大众时装品牌已形成另一个天地。他们以亲民的姿态、独特的经营理念和价值观,真正让时尚走进了千家万户的平民家中。他们承接原创设计精华,以再设计和延展设计为手段,以大众诉求替代小众品味,以市场销售、顾客需求来决定商品形式和风格,最大程度上满足多层次、多口味消费者需求,从而实现企业效益最大化。中国的大众时装品牌起步较晚,也没有欧美日那样成熟发达,但这个市场需求已经被外来的“Fast Fashion 快时尚”^[2]激发起来,并将成为中国“葫芦形社会结构”^[3]下服装未来发展的一个重要趋势。在这种商业模式下,服装商品企划工作被上升到了战略性高度,企划设计方法也发生重大变化,商品企划在实践中的作用越来越被企业重视。

1 “菜谱式”商品企划定义和概念

1.1 商品企划的概念和意义

美国市场协会对商品企划定义为“企业为实现营销目标,采用最为有利的场所、时间、价格、数量,将特定商品推向市场所进行的计划和管理”^[4]。

蓝色时空首席商品企划顾问潘静中认为“商品企划就是一个将创造力执行于组织中的知识转换系统。因此,商品企划是一个结合理性与感性,两者交互形成的思维与管理流程。”“商品企划的最终目的就是开发一套能反映公司的营销策略、并且能及时将产品生产出来与销售出去的整体方案,以帮助企业获利”^[5]。

本文把众家学说与大众商品相结合,给予新的概念和意义:大众商品企划系统是针对大众服装品牌的市场定位、运营特点、再造性设计、消费对象的广博性、商品价格的亲民性、商品风格的多元性、商品周期的快速替换性等特点,在未发生实际销售之前为设计生产(或采购)部门提供系统、符合目标消费群需求的商品预案。

按照大众商品企划定义,作为大众商品企划与

有明确风格类型定位的品牌商品比较,最大的区别在于后者是以某一类品味、兴趣、爱好相近的消费者为目标,而前者是以同一个价格层次为定位,提供更宽泛的商品风格类型,以满足多样化消费者的选择。其终端所面临的消费对象是“扁平型”的,即在同一价格层面上最大程度满足多样化口味的消费者需求。因此,成本价格控制和商品的标配化下的多样化成为企划最重要的2个因素。成本价格控制比较简单,但商品标配下的多元化比较难。肯德基商品修正化和麦当劳的商品标准化策略为我们提供了很好的榜样,“二者在向顾客提供的核心食品始终只是汉堡/三明治、炸鸡翅/炸薯条、土豆泥/冰淇淋和软饮料等,然后根据不同国家的消费者在食文化习惯上存在的差别将标准餐单稍微变化。肯德基则将中国的均衡膳食健康理念用到商品的开发上。两者同为快餐,价格相近但风格各有侧重。在标准化和本土化上做到了很好的转化和平衡”^[6]。

1.2 “菜谱式”企划概念

把终端门店设想成一家自助餐厅,服装品类就是蔬果瓜豆、鱼鸭肉禽,时尚流行的元素就是各种酌料,工艺手法如同烹蒸煎炸技术,服装风格系列如同厨师调制出来的各类佳肴,形成有公司品牌特征的图文“总菜谱”。如图1为某公司夏季新品“总菜谱”局部,主要由价格带、风格图片、上货波段以及产品编号等文字说明构成。“总菜谱”是将公司历史畅销款、品牌特征(产品DNA)和流行元素有机融合而成,是其它“菜谱”的“母板”。各加盟商或代理再从“总菜谱”里细选符合区域消费特征的“二级菜单”、“三级菜单”,结合“拉式补货”方式,即可从总体上把握品牌特色,又可兼顾各地区各门店顾客群之间的差异性,最大程度上满足大众消费者的需求。

上市 波段	推广 主题	品类	风格 小类	款号	主力款 图片	进货 价	零售 价	货期	系列 商品
									

图1 “总菜谱”

2 “菜谱式”商品企划体系

“菜谱式”商品企划体系是由商品企划设计系统与商品企划管控系统两部分构成,如图2把商品企划体系以太极图结构形式展现:商品企划设计系统为阴,负责商品企划内容与方案构成;商品企划管控系统为阳,负责企划方案执行与信息反馈系统。两

者负阴而抱阳,太极眼表述两大系统属性与特征,处静态,可深究;阴阳交界弧线,成动态,表关系;两大系统在不同时空中时而交错,时而相融,相互依存,相互推动,并在一定时空中转换。

2.1 “菜谱式”商品企划设计系统

“菜谱式”商品企划设计系统是构成商品企划的核心部分,由“前置菜谱”系统、“后置菜谱”系统、“企划辅助系统”构成。

2.1.1 “前置菜谱”企划设计

“前置菜谱”是根据“前置筛选”思想进行的一种企划方法。“前置筛选”是负责进行复杂思考和执行策划的大脑前置皮层筛选并唤起了这样的“同类”记忆^[7]。对于季前企划来说,前期大量信息收集的优化筛选和研判是一项繁重的工作。在此,本文借用“前置筛选”原理来做好信息数据的整理,尽可能为季前“菜谱”企划提供最有效的素材。

“前置菜谱”企划是针对未产生销售行为前对所需的商品及相关内容的预测性设计。主要有 a) 总公司季前商品结构总配置表(风格与价格量化配比表); b) 全公司季前商品配置表相匹配的“总菜谱式”商品企划图册(设计或买手指引); c) 订货会后,根据加盟或连锁区店长订货会数据统计分析后,制定出各加盟或连锁店商品配置表相匹配的“二级菜谱”。“前置菜谱”是在季前完成的,其主要功能是确立全季商品结构(风格和价格)框架,提供第一波销售货品的企划和实施方案。因此,在结构上应该尽可能使商品做到款式系列化,品种多元化,价格程式化;在商品上应以新鲜度,审美度,丰富度为重点,以满足走在消费群前端的对换季新品敏感度强的客户需求,同时给其他处于观望期消费者以良好的视觉形像。

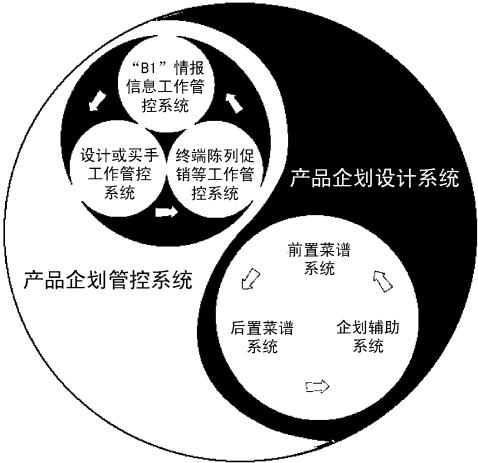


图2 “菜谱式”商品企划体系构建图

2.1.2 “后置菜谱”企划设计

“后置菜谱”是指商品上柜进入销售期后,根据实销情况做出的企划修正方案,由月、周滚动“菜谱”构成。“后置菜谱”是建立在“拉式补货及库存动态缓冲管理”上的一种实战性极强的企划方法。拉式补货运作模式的主要理论基础来源于以色列物理学家及管理学家伊利·高德拉特在上世纪70年代开始创立的制约理论(theory of constraints,简称TOC)中的鼓—缓冲管理(drum buffer management, RBM)^[8],其基本原理“以动态监控供应链上各个缓冲点的库存水位,定时发出拉式补货指令。拉式补货指令将会触发供应链上所有环节的协同运作,通过实施拉式补货,确保库存水平位于目标库存的适宜比例范围之内。周期性地调整目标库存的水位,确保目标库存的水位设置适应于某一周期内的瓶颈需求的波动范围、趋势与规律。”^[9]拉式补货供应链运作模式的最有效区域是在产生销售后的常态营运中,正好与“前置菜谱”企划形成互补功效。

2.1.3 “企划辅助系统”

企划辅助系统是企划思想在实施过程中得以贯穿始终的一个指导性系统,由“服装搭配指引手册”,“陈列指引手册”,“门店商品视觉标识及促销宣传手册”构成。“企划辅助系统”一般是在订货会后已确定的成品“菜谱”基础上为终端服务而设置的。

2.2 “菜谱式”商品企划管控系统

“效益最大化是整个系统的协同,而非哪个环节独自能实现的”,“企划只是企业经营链条中的一个环节,它能否有效发挥作用,一方面取决于企划本身的品质,另一方面更取决于企划与企业经营运作的有效整合”^[10]。商品企划管控系统正是为使商品企划设计系统在整个产供销系统中能正常、高效运行而设置的一套流程管控系统。它是以企划目标为出发点,根据沿途各相关的部门岗位特点为基础而制定出的相关要求;实际工作中主要是对BI(business intelligence 商业智能)信息工作部门、设计或买手转化成品工作部门、终端陈列展示促销等工作部门提出的协同性管理要求和机制。企划方案如同作战计划,制定前必须对情报数据认真分析,充分讨论,严谨论证。一经确认,各部门必须严格执行,才能保证企划目标如期实现。当然,作为制定作战方案的企划部门在第一作战方案(前置菜谱)发出后,必须严密关注其实际成效,并根据前线信息反馈及时修正完善方案(“后置菜谱”功能)。

2.2.1 “BI”信息工作部门管控

BI“是企业对商业数据的搜集、管理和分析的系统过程,目的是使企业的各级决策者获得知识或洞察力,帮助他们做出对企业更有利的决策”^[11]。在本文中,“BI”除了以上内容外,增加了从市场、街头、卖场、杂志、新闻等渠道收集的图片资料,并对这些图片资料,用设计形式语言来进行风格感度分类、分析、研究、提取新一季流行元素,以供企划设计使用。这是企划方案的重要数据来源和依据,它决定了企划内容的正确性和准确性,因此要求务必做到客观化(标名时间、地点、品牌名、环境)、可视化(实物或照片)、数据化、及时化。同时,BI部与企划部应有一个畅通的工作平台和机制。

2.2.2 设计或买手工作部门管控

设计或采购(买手)部工作是企划方案下游实施的第一链接部门,企划方案能否成功落实,取决于他们对企划内容的理解度和执行力度。因此,企划人与他们之间的沟通和交流非常重要,在交流过程中要明确向他们阐述企划意图和目的,充分尊重和听取他们的意见,尽可能得到他们的理解和支持,同时有相应的绩效考评机制跟进。

2.2.3 终端陈列和销售等工作部门管控

终端门店是企划目的最终实现场所,企划工作的承载者——商品将在这里亮相并接受消费者评判。陈列展示部门将根据企划思想来设计商品以什么样的装容、在什么样的环境和氛围中展示风采,吸引消费者的眼球,唤起消费者的购买欲;在与消费者沟通方面,门店导购将充分理解入店商品特点并将此信息与消费者需求发生联系,从而开启消费者的购买力。门店陈列展示及导购等工作如同临门一脚决定了商品的命运。因此,企划思想和方案能否完整正确传递到门店终端是企划管控系统中非常重要的一个环节。

2.3 “菜谱式”商品企划核心系统构成

无论“前置”或是“后置”,“菜谱式”商品企划设计核心内容都是由表、图、文三种形式结合表述,由相应的企划商品以照片图形形式填入对应的格内,辅以必要的文字说明,形成既有可视形象又有细节描述的一种企划方案,如图1所示。

2.3.1 “菜谱式”商品结构企划表

根据公司历史销售数据分析,列出历史上出现过的商品根据流行预测优化取舍,将公司年度营销计划指标分解到季、月、周,将销售额指标转化到商品各品类占比中,以公司最大门店配置为标准,以价

格带构成成为纵向轴,以风格款类为横向轴,形成一个具有坐标定位功能的表格系统,所有新一季的商品都在这个坐标系统里找到自己的位置和属性。在这个表里还包含有上货波段的时间表和相应的上货内容。

2.3.1.1 “菜谱式”商品结构表设计

从公司年度总计划中获取商品市场发展战略,以上一年同时销售数据为基础,以流行趋势和未来市场变化预测为目标,在企划表里纵横坐标上确定价格或风格属性,以及该季商品 SKU 数量和各品类权重占比。

风格设计是为了避免商品雷同,保证商品的丰富度,以最大限度满足不同消费群体的需求。风格设计包含符合小众消费的潮头时尚风格,符合大众消费的主流风格等(表 1)。

表 1 “菜谱式”商品结构表

标准价	衬衫风格			夹克风格		
	基本	大众	时尚	基本	大众	时尚
	3	2	1	1	3	2

2.3.1.2 “菜谱式”商品价格带设计

与风格相呼应的是价格带的设计。价格带以品牌定位的市场特征为定价基础,设计出最高、最低价位,在历史销售数据里找出主力价格位,构建出本品牌价格带。价格与风格设计共同构成商品结构系统(表 2)。

表 2 “菜谱式”商品价格带

2010 秋季	价格段位分析						价位段策略
	价位	金	金额	数	数量	款	
	段	额	占比	量	占比	数	占比
背心	15	45	0.31%	3	0.82%	1	14.29%

2.3.1.3 “菜谱式”商品上下货波段设计

上货波段是企划设计的重要内容之一,确定了上货波段,商品才能循序而动,商品才能价量匹配定位。上货波段的依据是历年上货记录以及本季度气象台发布的天气预报(表 3)。

表 3 “菜谱式”商品上下货波段设计

品类/波段	8月15～ 8月31	9月1～ 9月15	9月16～ 9月30
	天气 较热	渐凉	转凉
厚薄	薄、中长袖	薄、长袖	中厚
销售策略	开学学生 国庆节完善货品 准备国庆后期淡季的类型货品 结构,弥补缺失 刺激销售货品		

2.3.2 “菜谱式”商品企划图示内容

商品企划中的图示很重要,它起到向其它各有关部门明示传递企划中品类、风格、款式等视觉形象内容。常用的图示内容如图 3 所示:流行色,主要面料配饰,款式廓型,工艺细节;四大内容的来源主要有:发布会或流行报告,市场调研行报收集,历史数据库中的畅销商品等照片或手绘稿甚至实物(如面料)。

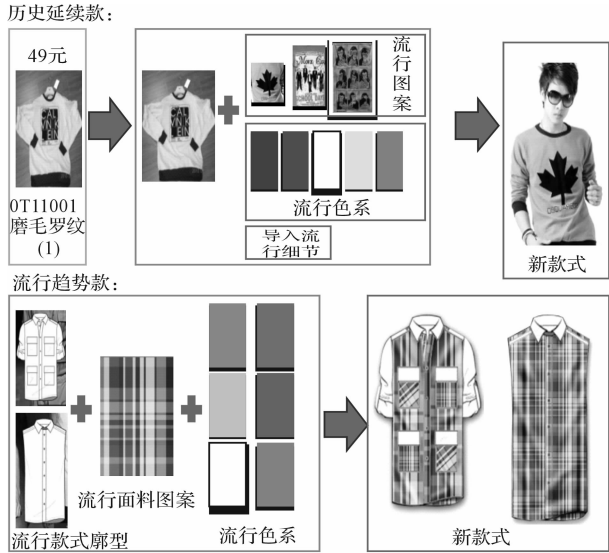


图 3 “菜谱式”商品企划图示内容

3 基于链式循环工作模式的“菜谱式”服装企划体系及作用

3.1 系统运行原理

“菜谱式”商品企划运行是一个构建在“链式循环工作模式”^[12]原理上的企划工作系统,各维度“菜谱”是一个相对独立的工作圈,其稳定性较好,便于静观查检与修复“菜谱”内容;各维度“菜谱”之间是以相互关联、相互影响、相互制约的动态循环链形式存在和运行的,其作用是用于调控各维度“菜谱”工作圈之间的平衡,由此构成一个系统工程,各维度之间相对独立又互相影响和制约,以链式循环运行方式展开工作,如图 4 所示。

3.2 系统构成及作用

“菜谱式”商品企划系统是由“菜谱”的长度、宽度、深度这三个维度的工作圈构成,季前“菜谱”、总部“菜谱”属于结构性“菜谱”,主要从整体上把控整季新商品流行方向和第一波上柜商品;季中“菜谱”、区店“菜谱”属于再生性“菜谱”,是在结构性“菜谱”的基础上,根据销售数据分析,通过“缓冲”警戒和“拉式”补货发出的调整需求进行商品结构和风格的调整;“菜谱”深度是结构性“菜谱”和再生性“菜谱”

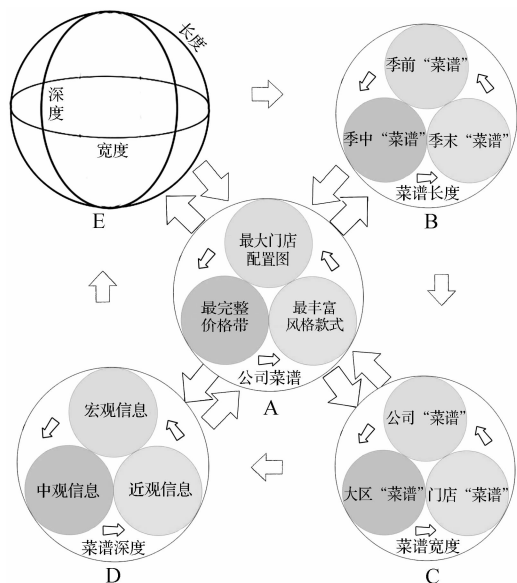


图4 A总菜谱, B菜谱长度, C菜谱宽度,
D菜谱深度, E菜谱三维度

正确性的重要依据和维系要素。

3.2.1 “菜谱”长度工作圈及作用

“菜谱”长度工作圈(图4B)是企划“菜谱”针对商品在季前、季中、季末不同要求设置的企划方案。季前“菜谱”是预测性“菜谱”,主要作用和功能是对整季商品的总体结构、品类、风格、价格和数量指导性规划,并对第一波上柜商品进行性、价、量定位;季中菜单是根据实际销售环境(天气、事件)等需要作出滚动式调整方案,是保证各品类货品在门店中的合理度(畅销、慢销的新试销)与丰富度重要手段。季末“菜谱”以促销和清仓为主,同时规划与新季第一波商品对接方案。

3.2.2 “菜谱”宽度工作圈及作用

它是根据商品在不同空间的特性需要生成,是由公司菜单、区菜单、门店菜单(图4C)这三个递进关系的企划配置表构成的,重点做好面(总菜谱)、线(区菜谱)、点(门店菜谱)特性下的商品需求企划。它是保证各品类货品既保持公司品牌属性特色,又兼顾到各区、店地域性差异引起的客户群需求,以确保终端商品畅销度与丰富度最佳占比。

3.2.3 “菜谱”深度工作圈及作用

它是指制定“菜谱”内容的信息依据与实际顾客需求之间的距离,以季前信息收集为起点,把企划部门对外部商品信息获取的精准度,分为远、中、近3个等级(图4D)。

宏观度(远)是以国内外流行趋势发布机构的信息,为新一季商品流行大势研判和把控的依据。其信息量大,来源纷杂,企划人员应该学会用专业的眼

光和嗅觉,去伪存真,从中提取符合自己品牌定位的素材,与本公司上年度同期销售数据和本年度公司战略意图相结合,完成季前企划“菜谱”的制定。

中观度(中)是利用标杆品牌与本品牌季初上货时间差来获取信息,这类信息来源于上一年度市场销售和本季尚未有明显销售业绩的商品信息,实战指导性较强,但要警惕上年度情报的“保鲜期”和本年度的“可消化性”。

近观度(近)是指对进入市场销售期的近标品牌及竞争品牌实销情报收集,与本公司销售报表相结合,为“拉式补货菜谱”企划提供较准确的即时信息,是企划“菜谱”进入滚动跟踪调整期的依据。

“菜谱”深度信息的准确度、提前度、宽广度是决定各类“菜谱”品质的重要因素。

3.3 “菜谱式”服装企划体系的实践性

与传统的设计师品牌相比较,大众商业品牌中的企划设计和管控体系的构建和运行已成为企业商品研发中的首要工作。笔者从2009年开始在浙江某公司担任企划顾问,将以上思想和构想进行了探索性实践,深感企划工作的重要性和执行过程的艰难度,先后经过多次企划实践的调整和论证,尚有局部问题未得到解决,需要在实践中不断进取和完善。但作为一个新企划体系的构建及其作用得到了公司的认可,二年间,公司销售业绩从3亿元上升到7亿多元,企划体系已经进入平稳运行阶段。

4 结 论

“菜谱式”企划体系是针对大众商业品牌市场特点为企业度身定制的一种企划方法,具有一定的普及和推广意义。对外可作为最大限度满足品牌定位中设定的各类消费群需求的“菜谱”,对内则是指挥企业各部门工作标准和方向的一部“工作手册”,基于此,本文对大众品牌企划工作从组织构架、内容形式、营运过程等做了系统研究,提出了以“链式循环工作模式”为理论基础,形象和富于操作性的“菜谱式”服装商品企划体系。

“菜谱式”服装商品企划体系中的企划设计系统与企划管控系统,二者一静一动,一阴一阳,运行时合二为一,融为一体;企划设计系统中的“前置菜谱”、“后置菜谱”以及“企划辅助系统”构成一个既独立,又彼此呼应的内外循环三角体;企划管控系统以信息工作部门为先导、设计部或“买手”部完成企划方案成品化工作;终端陈列、展示和销售则是企划意图最终能否完整传递给消费者的最后工作环节,企

划方案中对以上各部门应该提出明确的协同管理要求和回馈机制,才能形成一个高效率的商品企划设计和运营体系。

参考文献:

[1] 夏 帆. 男装设计链式循环工作模式研究[J]. 纺织学报, 2011(1): 111-118.
[2] 杨大筠. 快时尚: SPA 盈利模式的未来价值[J]. 中国制衣, 2010(12): 71.
[3] 李凯洛. 当“麦时尚”遭遇葫芦形社会[J]. 新经济, 2007(7): 28-32.
[4] 李 俊. 服装商品企划学[M]. 北京: 中国纺织出版社, 2005: 1.
[5] 潘静中. 商品企划是什么[B/OL]. [2012-02-20]. ht-

tp://www.bst168.com/disarticle.asp?id=1465.
[6] 周 杰. 价格战与产品差异化[J]. 沿海企业与科技, 2008, 8(7): 64-66.
[7] 李华驹. 21 世纪大英汉词典[M]. 北京: 中国人民大学出版社, 2002.
[8] 韩永生. 服装行业如何实现供应链拉式补货. 亿邦动力网[B/OL]. [2009-05-08]. <http://story.ebrun.com/wanglyx/2009-05-08/1241759939d153466.html>.
[9] 高德拉特·科克斯. 目标: 简单而又效的常识管理[M]. 上海: 三联书店出版社, 1999: 5.
[10] 霍云福, 韩亚文. 如何做好企划[M]. 大连: 大连理工大学出版社, 2000: 10.
[11] 蒋 韵, 韩永生. 商业智能在服装企业供应链管理中的应用[J]. 计算机工程与设计, 2011(3): 897-900.

Study on Clothing System of “Commodity Menu Proposal”
in Term of Mode of Circular Chain

XIA Fan

(School of Fashion, Zhejiang Sci-Tech University, Hangzhou 310018, China)

Abstract: This paper mainly talks about a system of “commodity menu proposal”, which serves popular dress brands; furthermore, this system begins with an advance screening, and ends with pull-type replenishment. The research method takes advance season screening and in season pull-type replenishment as key line, at the same time, constructing a commodity menu proposal, which works in a coordinating system of longitudinal axis of commodity price, lateral axis of commodity style, and with a dynamic graphics display about replenishment of the stock of goods. This paper also talks about 3-D change rule from commodity proposal to marketing with circular chain theory, building a cooperative system made of main departments in process of preparing case of commodity proposal to terminal market, and the system of commodity menu proposal and matching corporate governance system. Practice shown’s this system is more accurate and practicable for commodity proposal, and thus gives a good solution of balance of commodities abundance, customer satisfaction, and marketing accuracy.

Key words: advance screening; mode of circular chain; commodity menu proposal; pull-type replenishment; sale of fashion

(责任编辑: 张祖尧)