



凤禧旗袍品牌策划书

团队名称：风禧小组

小组成员：***

指导老师：***

指导企业：***

联系方式：***



目 录

第一章 执行总结	1
1.1 策划书概述	1
1.2 市场背景	1
1.3 品牌简介	2
1.4 品牌痛点	2
1.5 品牌营销策略	2
1.6 品牌资产保护	3
1.7 财务概述	3
1.8 品牌风险概述	3
第二章 引言	4
第三章 环境分析	4
3.1 宏观环境：PEST 分析	5
3.1.1 政治因素分析	5
3.1.2 经济因素分析	5
3.1.3 社会因素分析	7
3.1.4 技术因素分析	8
3.2 行业环境：波特五力分析	9
3.2.1 供应商的议价能力	9
3.2.2 购买者的议价能力	10
3.2.3 新进入者的威胁	10
3.2.4 替代品的威胁	11
3.2.5 同业竞争者的竞争	11
第四章 品牌现状分析	13
4.1 品牌介绍	13
4.1.1 品牌发展历程	13
4.1.2 品牌定位	13
4.1.3 品牌推广	13
4.2 SWOT 分析	14
4.3 品牌痛点	14
4.3.1 品牌知名度较低	14
4.3.2 产能受限	16
4.3.3 品牌格调偏老气	16
4.3.4 品牌产品线较杂乱	17
4.4 竞品分析	18
第五章 品牌产品策划	20
5.1 STP 分析	20
5.1.1 市场细分	20
5.1.2 目标市场选择	21
5.1.3 产品定位：主副品牌策略	22
5.2 主品牌：凤禧	23
5.2.1 产品形象	23
5.2.2 价格战略	25

5.2.3 品牌价值	26
5.2.4 主品牌凤禧的核心竞争力分析	31
5.3 副品牌：玲珑骰子	37
5.3.1 产品形象	37
5.3.2 副品牌价格策略	39
5.3.3 品牌价值	39
5.3.4 核心竞争力分析	41
第六章 品牌元素设计	43
6.1 主品牌元素设计	43
6.2 副品牌元素设计	45
第七章 品牌推广策划	48
7.1 主品牌的营销推广	48
7.1.1 主品牌的社群服务	48
7.1.2 旗舰店的建设	50
7.1.3 凤禧出海计划	50
7.1.4 创始人 IP 建设	55
7.2 副品牌的推广与传播	57
7.2.1 副品牌的联名	57
7.2.2 副品牌的 IP 打造	60
7.2.3 副品牌的广告方式	62
第八章 品牌资产保护	65
8.1 品牌资产的建立	65
8.2 品牌资产的管理	66
8.3 品牌产权的保护	67
第九章 风险管理	69
9.1 战略风险	69
9.2 外部风险	69
9.3 运营风险	70
9.3.1 业务连续性	70
9.3.2 知识产权	70
9.3.3 劳务成本	70
9.4 信用风险	70
9.5 流动性风险	71
第十章 财务预算	72
第十一章 附录和参考资料等内容	74
11.1 调查问卷及数据分析	74
11.2 参考文献	74

第一章 执行总结

1.1 策划书概述

苏州是中国旗袍的中心，苏式旗袍以精美的苏绣工艺和优质的丝绸面料占据旗袍市场半壁江山。诞生于苏州常熟的“凤禧”旗袍在业内是中国中高端市场占有率前五的品牌，具有一定的业内知名度和较强的产品力。本轮品牌策划着眼于进一步提高凤禧品牌影响力，通过对标国内外一线奢侈品牌，串联多维市场，力争将顾客体验形成价值转化，着力夯实凤禧品牌的竞争力和知名度。

本策划案基于市场宏观与微观环境分析，从价值定位、管理模式等方面综合制定了本品牌发展与营销规划，涉及企业品牌保护、模式优化、风险管理等多个方面。主要方法包括讨论法、调查法、网络查询法、文献研究法、比较分析法等。

提出的品牌建设规划主要为分设主副品牌。其中主品牌“凤禧”主打中高端市场，弘扬传统文化，完善社群服务实现差异化竞争，在社群服务上发力，延长服务链路，构建品牌文化。副品牌“玲珑骰子”打造新时代年轻化旗袍潮牌，注重品牌联动形成资源互换，搭上国风回潮的快车。主副品牌营销方法与销售渠道及营销策略均有所不同。

1.2 市场背景

随着国内消费升级和文化自信的逐步提升，中国传统服饰市场迎来了新的增长机遇。旗袍作为具有代表性的中国传统服饰之一，在近年来逐渐受到广泛关注。据艾瑞咨询数据显示，2019年中国传统服饰市场规模达到250亿元人民币，预计未来几年仍将保持10%以上的

增速。

在竞争格局方面，凤禧面临的主要对手虽然具有一定的市场份额，但凤禧依然具有显著的竞争优势。

1.3 品牌简介

凤禧是创立于 2000 年的苏式旗袍旗袍品牌，总部位于苏州常熟，以其雅致的设计与优秀的品质占据了中国大陆旗袍市场占有率前五的份额。凤禧几乎涉及全产业链，包含旗袍研发、生产、销售等。目前，凤禧门店基本涵盖全国一二线城市，数量在 123 家以上。

1.4 品牌痛点

第一，品牌线上领域开发不足，线上销售额仅占总销售额的 10% 不到，且线上订单退货率达到 50% 左右。第二，品牌产能不足，全国门店中有三分之一表示面临畅销款短时间内缺货的问题。第三，品牌格调偏老气，凤禧做出的调研显示总部旗舰店的消费者平均年龄超过 40 岁。第四，品牌产品线较杂乱，各条产品线没有本质性区别，价格定位缺乏体制性。

1.5 品牌营销策略

主品牌的营销推广战略分为社群服务、环保建设、科技赋能、出海计划、创始人 IP 建设这几个方面。社群服务计划包含线下活动与售后服务等方面，增加用户黏性与潜在购买群体。环保建设贯穿产业链的各个方面，包括与研究院合作使用环保布匹与染料，使用废弃布料制作旗袍周边等等。科技赋能板块，小组为凤禧研发旗袍定制专属 APP，并采用微胶囊包裹技术开创“时装+香水”一体化模式。凤禧依

托国家战略为自身制定了三步走出海计划，同时顺应潮牌主理人文化让品牌创始人增加曝光度。

副品牌的推广与传播需要寻求快速出圈的方法。联名为副品牌的重要战略规划，比如与青蛇白蛇等国漫、博物馆拙政园等景区进行联名，实现消费群体的转化。副品牌将在线上领域发力，在小红书、抖音等平台上打造个人 IP。广告方式上参考网红经济，顺应街拍文化。

1.6 品牌资产保护

品牌资产保护主要分为三个部分：品牌资产的建立、品牌资产的管理以及品牌产权的保护。首先，品牌资产保护是现代企业塑造品牌形象的必由之路；对企业内部来说，做好品牌资产保护也使企业在研发、生产、销售形成了自身独立的系统，有助于企业增强市场竞争力。

1.7 财务概述

本财务预算根据本次策划的生产与销售活动，生产成本囊括了原料、生产工具以及人员薪资，推广与销售费用则包含了 IP 联名、线上推广与社群服务，预算标准为每一年所购置该旗袍的顾客而进行的测算，遵循绿色经济原则。

1.8 品牌风险概述

企业通过战略规划识别与评估风险，在日常业务计划中制定风险应对方案，并加强管理重点的工作来监测风险。总体而言，在战略决策与规划中明确重大风险要素、在业务计划与执行中控制风险，为企业的可持续经营提供保障。

第二章 引言

常熟市凤禧服饰有限公司是一家集旗袍研究、开发、生产、销售服务为一体，创立于2000年的一家新生代旗袍类女装专业生产企业。目前旗下品牌“凤禧”产品线覆盖传统旗袍、改良休闲旗袍、新娘与喜妈妈旗袍、晚宴旗袍。目前凤禧旗袍在全国有一百二十家以上的专卖店，基本覆盖全国一、二线的城市。在机器生产的大潮流下凤禧依旧坚持缂边、绣花的手工工艺，生产工序皆在常熟本地完成。

凤禧不仅秉承着国服复兴与弘扬传统文化的使命，而且提倡优雅享受的人文主义生活方式。公司总部设在江苏省苏州市常熟市尚湖水街，是专卖店与品牌生活馆结合的一体化中心。党的二十报告指出：“全面建设社会主义现代化国家，必须坚持中国特色社会主义文化发展道路，增强文化自信”，作为有责任心的民族服饰企业凤禧决定承担更多的社会责任。

目前随着新经济形式下互联网的深入发展，凤禧着力于解决遇到的产能、品牌气质、品牌转型等痛点，通过环顾旗袍产业与自身特性，实现差异化竞争并拥有核心竞争力。在国潮风起的当下，凤禧将在未来三到五年内掀起一场旗袍的新国风浪潮，交出一份建设国风高端品牌之路的答卷。



图1 凤禧旗袍图

第三章 环境分析

3.1 宏观环境：PEST 分析

3.1.1 政治因素分析

中央制定国民经济和社会发展第十四个五年规划和二〇三五年远景目标，以实现高质量发展为目标，推广智能低碳的发展理念，促进服装产业转型升级。由于旗袍生产手工环节较多，属于非物质文化遗产，各地政府积极打造文化品牌，有利于旗袍的传承与发展。

我国实行高水平的对外开放战略，以“一带一路”建设为重点，坚持引进来和走出去并重，加强创新能力开放合作，形成陆海内外联动的开放格局。不断加强对外的文化宣传，输出文化产品，增强海外影响力。同时，我国积极开设对外贸易展会，利好旗袍的出海计划。

3.1.2 经济因素分析

（一）旗袍小而美，市场扩张潜力大

我们通过十四五规划《建议》分析认为，积极的产业政策利好旗袍产业。无独有偶，此前商务部对外公布的《“十四五”商务发展规划》提出，要全面促进消费。针对新型消费，规划提出要培育以信息技术为手段、以多业态聚合、多场景覆盖为特征的新型消费，打造消费新增长点。发展商品消费新模式，鼓励定制消费、体验消费、智能消费等发展。支持消费领域平台企业加大创新力度，运用新技术打造数字消费新场景，培育更多“小而美”网络品牌。旗袍作为文化产业，受国潮文化的影响，近年来越来越受到重视。电子商务是旗袍推广销

售的优质平台，凤禧将会持续优化线上服务质量，引流存量，开拓新型客群。

（二）经济背景的分析

2023年国家经济工作的重点之一就是加强建设现代化产业体系。大力发展八大战略性新兴产业，主要涵盖两大新经济，一是信息经济，或者数字经济，二个是绿色经济。我国经济结构进一步优化，中高端产业占比增加。新一代技术、生物、节能环保、高端装备、新材料、新能源和数字创业等八大战略性新兴产业的增加值占GDP比重提高至15%左右。在经济社会的发展趋势下，传统的服装产业也在逐步转型升级，加入服务元素，与第三产业相结合。

（三）我国的财政政策

我国综合考虑财政承受能力和助企纾困需要，采取积极的财政政策，在落实好前期出台政策的基础上，根据实际情况进一步完善减税降费措施，增强精准性针对性，突出对中小微企业、个体工商户以及特困行业的支持，促进企业转型升级和提升创新能力，为企业增活力、添动力。

（四）我国的货币政策

全国人大政府工作报告提到，我国实施稳健的货币政策。根据形势变化灵活把握政策力度，加大对实体经济的有效支持，缓解中小微企业融资难融资贵等问题。制造业贷款余额从16.3万亿元增加到27.4万亿元。普惠小微贷款余额从8.2万亿元增加到23.8万亿元、年均增

长 24%，贷款平均利率较五年前下降 1.5 个百分点。这有助于服装企业解决融资问题，为产业实现新发展提供了有力资金支持与保障。

（五）关税政策

根据我国与有关国家或地区签署的自由贸易协定和优惠贸易安排，以及《区域全面经济伙伴关系协定》（RCEP）有关规定以及协定对印度尼西亚生效情况，自 2023 年 1 月 2 日起，将对原产于印度尼西亚的部分商品实施 RCEP 协定税率。我国注重对外交流与贸易往来，凤禧旗袍自身带有中华文化的特征，在 RCEP 框架下的东亚国家受中华文化影响较深，旗袍可作为文化输出的一类文化产品，有利于凤禧的出海计划。

3.1.3 社会因素分析

当前社会，国潮之风兴起，一系列国潮产物迎合了广大人民群众对于中华优秀传统文化复兴的期待，愈发彰显我国的文化自信。在国潮复兴的时代背景下，工匠精神的回归让人们更愿意为优质的文化产品买单。

疫情后复工复产，各个行业回暖。同时，居民可支配性收入增加，弹性需求扩大，消费意愿有一定的提升，商业发展迎来了新的契机。



图2 中国社会消费品零售综合图

3.1.4 技术因素分析

在数字产业化和产业数字化的时代洪流下，我们策划凤禧旗袍的生产方式可以使用数智技术重构、提升旗袍行业生产和流通效率，提升数智化水平。

目前国内通信技术已经达到了国际先进水平，5G 通讯的普及使得工业互联网从理想走向现实，助力于旗袍生产提升效益，在各个环节进行数字化改造，摆脱人工管理，打造真正意义上的智慧云工厂。

人工智能的广泛研究与落地为服装销售环节提供了一定的支持，进一步开发 AI 试衣，让我们的顾客足不出户享受到较为真实的穿搭体验，提升销售额。

线上电商的推广效率远高于线下门店的宣传，电商平台除了销售，还需给时尚品牌提供一个与消费者进行情感沟通的平台，天猫选择与虚拟网红合作就是希望能更好地与消费者建立情感连接，凤禧可以支持人工力量助力于与消费者的沟通。

根据 PEST 分析的结论，企业可以全面地识别出宏观环境方面的机会和威胁，并据此对战略规划和经营策略做出调整。

3.2 行业环境：波特五力分析

3.2.1 供应商的议价能力

供方力量的强弱主要取决于他们所提供给买主的是什么投入要素，当供方所提供的投入要素其价值构成了买主产品总成本的较大比例、对买主产品生产过程非常重要，或者严重影响买主产品的质量时，供方对于买主的潜在讨价还价力量就极大增强。

旗袍作为服装产业中较为特殊的一个板块，其主要的原材料有单棍、一字扣、布料、机缝、缂边、花扣、里子、真丝料、薄料子、对花等手工艺品，后续的加工过程更为复杂。

凤禧的供应商来源广泛，上游厂家与凤禧业务有十分紧密的关系。对于特殊服饰的旗袍，制作工艺要求高，上游产业对标精细化标准，全力打造旗袍产业供应商，这不仅攸关到凤禧旗袍的成本质量，更关乎他们自身的名誉。

目前来说，凤禧的供应商较为稳定。一方面，凤禧的产业规模处于上升期，产品所需的原材料有一定的需求；另一方面，长期合作关系有利于双方增进联系，同时降低了采购的价格，实现互利共赢。批量大小对供方的人重要性不言而喻，在竞争激烈的市场，拥有一个可信赖的合作方非常不易，凤禧的信誉口碑一直是受人称赞的，这为我们自身寻找更多优质供应商奠定了基础。在未来，我们还将与企业开发环保材质的服饰原材料，致力于低碳生活，助力于可持续发展目标。

3.2.2 购买者的议价能力

购买者主要通过其压价与要求提供较高的产品或服务质量的能力，来影响行业中现有企业的盈利能力。

凤禧实行直营店模式，其购买者主要是广大的女性消费者。正常而言，消费者无法在直营店模式下进行砍价，所以此因素将不作为重点分析。

3.2.3 新进入者的威胁

新进入者在给行业带来新生产能力、新资源的同时，将希望在已被现有企业瓜分完毕的市场中赢得一席之地，这就有可能会与现有企业发生原材料与市场份额的竞争，最终导致行业中现有企业盈利水平降低，严重的话还有可能危及这些企业的生存。竞争性进入威胁的严重程度取决于两方面的因素，这就是进入新领域的障碍大小与预期现有企业对于进入者的反应情况。

凤禧深耕旗袍领域二十余年，已经占据了一定的市场份额，企业财务状况良好。凤禧完全有能力与新进入的企业展开竞争，每年设计上千款新型款式，扎根全国主要的一二线城市，开设了一百二十余家门店，赢得了较高的市场认可度。

旗袍产业与其他的服饰企业存在很大的差异，制作旗袍需要精细化的理念，人力需求量大，培养传承绣工周期长，不可一蹴而就。新企业进入一个行业的可能性大小，取决于进入者主观估计进入所能带来的潜在利益、所需花费的代价与所要承担的风险这三者的相对大小情况，旗袍行业很显然难度大，风险高，所以外部侵害威胁并不高。

3.2.4 替代品的威胁

两个处于同行业或不同行业中的企业，可能会由于所生产的产品是互为替代品，从而在它们之间产生相互竞争行为，这种源自于替代品的竞争会以各种形式影响行业中现有企业的竞争战略。

总之，替代品价格越低、质量越好、用户转换成本越低，其所能产生的竞争压力就强；而这种来自替代品生产者的竞争压力的强度，可以具体通过考察替代品销售增长率、替代品厂家生产能力与盈利扩张情况来加以描述。

旗袍服饰仍然具有较强的模仿性，外界的小作坊会通过仿制的方式压低价格，从而会导致部分消费者失去对凤禧的粘连性，比较价格时“用脚投票”，这对于我们的品牌形象建设十分不利。因此，我们每年尽可能设计出样式繁多的旗袍款式，更新速度快可以让顾客第一时间目睹我们的产品，如此以往，我们才会立足于不败之地，降低替代品对我们的威胁。

3.2.5 同业竞争者的竞争

作为企业整体战略一部分的各企业竞争战略，其目标都在于使得自己的企业获得相对于竞争对手的优势。所以，在实施中就必然会产生冲突与对抗现象，这些冲突与对抗就构成了现有企业之间的竞争。现有企业之间的竞争常常表现在价格、广告、产品介绍、售后服务等方面，其竞争强度与许多因素有关。

凤禧提供全闭环式服务体系，保障旗袍全生命周期。在售后环节，凤禧积极地与客户交流沟通，愿意提供高质量的社群服务，邀请她们

前来释放压力，获取我们的产品所蕴含的文化属性，长此以往，老顾客可以带新顾客购买旗袍，开拓客户群体。

波特的竞争力模型的意义在于，五种竞争力量的抗争中蕴含着三类成功的战略思想，那就是大家熟知的：成本领先战略、差异化战略、集中战略。凤禧运用数字化手段精准把握生产与销售的财务平衡，成本控制较业内相比处于领先地位；目前，我们正在开拓不同客群的产品路线：玲珑骰子，做好差异化竞争的准备；集中战略方面，凤禧坚持质量优先的原则，集中最优力量为顾客制作好每一件旗袍，实现资源合理配置。

第四章 品牌现状分析

4.1 品牌介绍

4.1.1 品牌发展历程



图 3 凤禧历年成就图

凤禧自 2000 年由周春亚女士和她丈夫创立以来，一步步地从一家十五平方的小门店，变成了如今覆盖全国，拥有一百二十多家门店的专业旗袍品牌，成为苏式旗袍领军者之一，一路上荣誉颇丰。

4.1.2 品牌定位

为满足城市白领阶层以上日常起居及参加各种正式与非正式派对时对中式类服饰和相关的延伸性产品的需求而创立，体现了个人品位及慢生活的追求。品牌本质上定义为民族服饰轻奢产品。

价格区间：由于其多为手工制作，原材料进口且优质，设计师精心打造，时间长耐穿用，其价格一般在 1500 以上，多在两千左右。

4.1.3 品牌推广

凤禧在全国设立了一百二十多家门店，涵盖了全国诸多一二线城市的众多商业商场，所以目前其主要推广模式为线下推广，吸引众多

热爱去实体店购物且热爱旗袍的女士。目前其也尝试开拓线上领域，采用主播直播等新形式，但目前尚在尝试阶段，还未形成完整体系，粉丝流量等尚少。

4.2 SWOT 分析

表 1 SWOT 分析

	内部优势 (S)	内部劣势 (W)
内部环境	目前已经具有较大规模优势	线上领域开发不足
	自有设计团队，旗袍设计能力较强	产品线较为杂乱
	具有除原材料生产外的全产业链，控制力强	品牌气质偏老气
	具有除原材料生产外的全产业链，控制力强	产能不足
	创始人具有良好美学底蕴	单一生产旗袍，缺乏周边产品
外部环境	同质化竞争，无法形成品牌特色	未来五年旗袍市场仍有较大的增长空间
	服装行业款式抄袭现象普遍	没有形成明显的领头型企业
	难以日常穿着“不适合年轻人”等偏见	影视文化带动旗袍热度
	传统技艺存在失传风险	资本逐渐进入旗袍市场，推动规模化
	部分品牌打“国潮”旗号消磨消费者信任感	国家实行文化强国战略，相关政策支持。

4.3 品牌痛点

4.3.1 品牌知名度较低

品牌线上领域开发不足。凤禧品牌销售渠道几乎全部集中在实体店，对于官网销售、网店销售、直播销售等渠道重视不足。官网是品牌新时代的门面，具有官方新闻、口碑营销、产品展示等作用。凤禧旗袍在互联网拥有自己的官网，但是此官网是基于电脑等拥有大屏的

设备所设计的，并不能在手机等移动设备上有良好的体现。随着技术的发展，人们的生活大量依托于手机。因此，应该对于官网在手机端的应用做出改善。如今，一个品牌的官网往往是消费者对于此品牌的第一印象和直接印象，很多消费者起初并没有购买的想法，但当他们浏览品牌的官网之后，对品牌产生了信任，并且认可了品牌文化，最终促成了消费。



图 4 官网截图

从官网的截图可以看出咨询板块有轻微的遮挡产品的展示，而品牌介绍的部分文字被遮挡。当消费者浏览官网页面时，无法快速准确地获取信息。并且，官网设计质感不强、板块凌乱、网站操作性差等问题比较突出。凤禧品牌的淘宝店铺也和官网存在类似的问题。

对于任何商家而言，无论电子商务还是传统生意，流量决定一切。而现在有将近 10 亿用户数的短视频平台，无疑是流量的来源大户。2018 年和马云 PK 卖口红的李佳琦，在 2021 年的 618 大促的一场直播

中就累计售出 89.3 万件商品，销售额约 2.17 亿元。即使对于凤禧这样的传统商家，线上引流也是必不可少，短视频使得“打卡经济”得以更好发展，也推动了传统店铺生意的步步上升。虽然凤禧有过短视频拍摄和直播经历，在抖音也拥有账号，但是粉丝却不足千人，线上直播销售量更是寥寥无几。从战略来看，凤禧只重视线下销售而忽视线上发力的战略已经难以满足后疫情时代的发展潮流。

同时，凤禧也颇有营销宣传不足的问题。体现为方式旧、投入低、效果有限等。凤禧目前的营销方式主要为线下广告投放、活动赞助等，主流线上广告形式如视频植入、app 推送、网红带货等领域并未涉足。而普通广告线下投放也只有海报等方面。目前线下广告中的具有针对性强和强制性强优势的电梯投放，凤禧也并没有投放打算。或许好的产品确实有些时候可以一力降十会，但是在现在的市场环境下没有投消费者所好的营销绝对会影响品牌的发展进程。

4.3.2 产能受限

旗袍生产本身属于劳动力密集型产业，大量传统工艺需要专业手工匠人耗时制作。创始人表示：目前凤禧旗袍的打造一半是手工，一半是机器，机器的部分主要是缝围拼接，但绲边、绣花都是手绣。就像大多数传统文化面临的处境一样，目前旗袍所需的部分手工技艺由老裁缝、老匠人支撑，存在断档风险。并且由于老裁缝、老匠人数量有限，新生力量不足，严重限制了凤禧品牌的产能与扩张能力。

4.3.3 品牌格调偏老气

视觉传达设计可强化品牌效应，塑造企业特色风格，在企业品牌

建设中发挥功能引导作用，有时比产品更能反映品牌形象。凤禧存在品牌格调偏老气的问题。从“凤禧”两字来看，让人联想到龙凤呈祥的端庄厚重与婚庆时节的欢闹热烈，与现在喜好特立独行的年轻一代所追求的文化符号并不相同。反观目前中国大陆地区前列的女装品牌“之禾”“玖姿”“江南布衣”等，如主打时尚风格则具有“翻译风”的国际气息，如主打民族风则具有古风古色感。转换到旗袍赛道上，“珞珞如石”“花溪伴歌”“限时赏味”等品牌，在名称上也与年轻人距离更近。从品牌 logo 上来看，品牌以“凤禧”二字印章来设计，具有中国古典特色，但是缺乏辨识度，设计由文字构成偏老气。

专卖店的档次直接影响了品牌形象和商品价格。凤禧在全国拥有 120 家以上的专卖店，各家专卖店虽然具有差不多的装修风格，但是没有统一的装修标准，所以就难以给消费者带来全国大品牌的即视感。其二，从凤禧门店装潢本身来说，富丽堂皇中缺乏设计感，并没有与品牌文化进行良好的融合。

4.3.4 品牌产品线较杂乱

从凤禧官网的产品分类来看，分为“红妆晚宴”“经典传承”“真丝刺绣”“江南人文”这五个大块。红装晚宴系列定位比较清晰，即为正式的新娘装和高端晚礼服。“经典传承”系列比较大杂烩，既包含中老年旗袍款类，也包含“可爱复古”的改良旗袍新品类。“真丝刺绣”则是以“真丝”材料和“刺绣”工艺来划分的旗袍品类，这个系列中旗袍的改良与否、年龄跨度、风格款式则比较相同。而最后“江南人文”系列旗袍则可以理解为设计中包含了江南元素的旗袍款类，

其概念太过宽泛，系列下包含旗袍的横跨“蕾丝、棉麻、醋锻里布”等材料和“商务、婚庆礼服、日常穿搭”等场景纬度，且该系列的设计并未完全体现出所谓江南人文。

4.4 竞品分析

1、姑苏荷言旗袍。荷言旗袍文化会馆是苏州本地旗袍品牌，主打改良款与设计款，同样为中高端的价格区间。每一件衣裳款式都是设计师团队原创设计，都是有着数十年经验的老师傅亲自裁剪。

表 2 品牌异同点分析表

相同点	不同点
<ul style="list-style-type: none"> ①同样是来自江南的人文旗袍，文化底蕴丰富。 ②知名度高，受众面广。 ③同样是高级定制，采用苏绣等技巧，质量好，受青睐。 ④设计上都有独特的设计理念夹杂创新的传统工艺。 ⑤品牌设计更新快，款式新颖。 	<ul style="list-style-type: none"> ①姑苏荷言旗袍被称为“闺秀旗袍”，而凤禧旗袍设计的旗袍范围更广，多在礼服设计，有“新娘篇”，“妈妈篇”，“宾客篇”等等。 ②姑苏荷言旗袍注重线上推广，通过明星代言等形式提升知名度。而凤禧旗袍更多通过线下推广，通过入驻重大商场，获得真正懂旗袍者的青睐，消费群体更加稳定。

2、陶玉梅旗袍。陶玉梅说：我的任务是传承和弘扬我们的服饰文化，让他们更多地因了解、从而热爱这种传统文化，让我们的民族服饰文化得以继承和光。

表 3 品牌异同点分析表

相同点	不同点
<ul style="list-style-type: none"> ①都具有一定的规模效应。 ②知名度高，受众面广。 	<p>陶玉梅注重对不了解但想了解旗袍的对象进行推广旗袍，而凤禧注重对热爱旗袍的人士进行旗袍的推广，所以目前陶玉梅注重群体的广泛性，而凤禧更具有针对性。</p>

3、小众线上品牌，如淘宝四小姐服饰旗舰店。当网上购物的形

式普及，越来越多人喜欢逛淘宝，京东等，小众线上品牌以精美的图片吸引着消费者的眼球，比起线下购物，线上品牌虽不知名但发展潜力巨大。

表 4 品牌异同点分析表

相同点	不同点
品牌设计更新快,款式新颖。	<p>①小众品牌价格相对较低，对旗袍初次尝试着更具吸引力，而凤禧旗袍价格相对高，消费群体更稳定。</p> <p>②小众品牌款式虽更新快，但抄袭现场严重，而凤禧旗袍作为知名品牌，都是原创。</p> <p>③由于小众品牌投入成本低，质量相对较差，而凤禧旗袍，原料保障，手工保障，质量保障。</p> <p>④小众品牌多线上推广，通过模特试穿图，或者线上直播方式吸引消费者，而凤禧注重消费者线下体验，以专卖店和中高档商场专厅为主要销售渠道。</p>

4、小作坊。建立在景区周围，受旅游辐射带动，它以一种独特的形式吸引着消费者，以苏州十全街旗袍店为代表性

表 5 品牌异同点分析表

相同点	不同点
<p>①线下模式，增进消费者的体验感。</p> <p>②大都以手工制作的模式，成品精美，且利于消费者观看制作过程，增强购买欲望。</p>	<p>①小作坊布料质量无法保障，而凤禧有稳定的布料提供商，做出的产品舒适度高且耐穿。</p> <p>②小作坊工作人员少，效率对于凤禧旗袍这一成熟的产业链来说较低。</p> <p>③小作坊旗袍款式更新慢，而凤禧旗袍紧跟时代潮流，对市场敏锐性高，款式多样且时尚。</p> <p>④小作坊旗袍一般价格较低，而凤禧旗袍价格较高。</p>

第五章 品牌产品策划

5.1 STP 分析

5.1.1 市场细分

目前市场上旗袍的客户群体主要分为四类，第一类是因为国朝文化兴起而受到影响的 90 后 00 后；第二类是喜爱中国传统文化的四十五到五十五岁的人群；第三类是有送礼需求的人群；第四类是想要出席重要场合的人群。

凤禧的产品以改良海派旗袍为主，目前已基本覆盖全国一二线城市，以及有较强购买力的三线城市。凤禧立足于国内大市场，在相关政策的扶持下积极作为，努力打造国民时尚旗袍品牌。

如今，当人们提到旗袍更多的是女性特有的一种衣服。因此凤禧的穿着者为女性，这并不代表其消费群体为女性，男性为自己的母亲、妻子、女儿购置旗袍的消费是不可忽视的。

根据对消费者年龄的分析，凤禧以三十五岁到五十五岁为中坚力量，同时向下开拓，向上兼容。随着近几年国潮文化的崛起，更多的年轻人愿意穿着中国传统文化服饰走出家门。作为购买主力的三十五岁到五十五岁的人群拥有稳定的生活和一定的财富积累，同时这一人群拥有更多的场合和机会穿着旗袍，这也意味着她们会为旗袍购置买单。而五十五岁以上的人群更多是在重要场合或者聚会穿着，往往不会经常购买，消费能力相对较低。

当今的服装以时尚、便捷、快消为主，更适合如今快速的社会。这并不代表旗袍无法适应快速的社会，只是相比于时装更为复杂，想

要穿着者花费更多的时间和心思。这也是其他中国传统服装所面临的共同问题，更是制约中国各式各样的传统服装推广发展的重要原因。而凤禧的目标客户更多已经摆脱快节奏的生活，可以有时间慢下来，可以专注在自己喜欢的东西上。

开拓市场的一个重要渠道是了解潜在客户，重点在于不了解或者不知道凤禧品牌的人群，以及接触过但没有产生购买行为但人群。积极了解这些人群对于凤禧品牌的评价，包括正面评价，中立评价以及负面评价。其中负面评价往往是这些人群对于品牌的第一印象，也是帮助品牌不断改善，扩展客户的重要依据。

在我们所做的调查中，多数人会被凤禧的设计理念、旗袍款式所吸引，表示会在未来进行尝试；与此同时，部分潜在客户会因为价格昂贵而放弃再次购买或者选择其他品牌，用更低的价格替代凤禧的产品。

部分人群有意向购买旗袍，但表示穿着旗袍的机会和场合并不多，消费旗袍产品的动力不足。凤禧对此采用的方案是推出周末系列，将旗袍的穿着场景生活化，提高穿着率，促进更多的消费。

5.1.2 目标市场选择

对于目标市场的选择，我们团队的选择是生活化的周末系列和重要场合的华贵系列以及花嫁系列。在原有设计的基础上，适当修改衣品风格打造更贴近生活的旗袍款式。

凤禧并不缺乏竞争对手，例如姑苏荷言 HEYAN、陶玉梅 TAORYUMEI。这些品牌的定位各不相同，其中姑苏荷言是凤禧在年轻群体的竞争对

象。通过对荷言苏州店的考察，店内的旗袍产品多以复古产品为主。起初，陶玉梅产品定位在高知型的中老年女性，价格较高。而现在更为注重推广旗袍文化，以此来扩大现有客群。

在于经营管理方面，凤禧相较于竞争对手拥有更多的优势。首先，凤禧旗下的门店均采用直营店模式。其二，凤禧旗袍的更新速度快于同行，每个季度可以上市两百到三百款新品。其三，凤禧拥有完全自主可控的产业链，可以更好地控制成本，品质以及生产周期。最后，得益于凤禧稳定的销量，丰富的款式，生产的速度与上游原料供应商建立了良好的关系，使得凤禧拥有稳定且充足的原料供应，甚至可以定制专属布料。

在市场营销方面，凤禧目前处于劣势。在如今互联网加新媒体的模式下，大多品牌会花大量的时间和金钱在推广营销上，不断提高他们的知名度。尽管线上推广受到一定的阻力，在市场占有率上凤禧却是领先其他品牌的。主要原因在于，相比于其他旗袍品牌，凤禧由于数倍甚至数十倍的线下门店，在较高的市场占有率的同时可以得到市场最直接的反馈。

凤禧曾经设计出许多经典的旗袍，这些旗袍在市场上有着很高的欢迎度。当然，这些经典款式并不是一成不变的，在每次重新生产前都会进行优化，这也使得凤禧相比其他品牌的经典款重新生产，成本更友好。凤禧始终跟随时代的步伐优化产品的设计，在市场上赢得主动权。

5.1.3 产品定位：主副品牌策略

根据艾媒体咨询发布的《2018 中国新消费专题研究报告》显示，在中国经济发展快速的情况下，部分人群消费观念开始转变，热衷“满足自身情感需求的消费”，偏向高性价比、个性化的商品，这也催生了特色市场的繁荣。

然而，凤禧旗袍品牌虽然具有良好的设计能力和优秀的品质，但是由于品牌气质等原因，难以吸引年轻人的眼球，难以开拓年轻人市场。

在此大背景下，凤禧品牌迫切需要改变。所以，本团队在进行深入的市场调研之后，决定**成立副品牌——玲珑骰子**，以开拓年轻化旗袍市场。

凤禧和子品牌玲珑骰子为两条独立的产品线，但玲珑骰子又是凤禧的补充。玲珑骰子在定位上更年轻化，价格更低，其创建的目的是覆盖三十五岁以下的人群。设计上也会区别于凤禧，会更时尚，更符合年轻人的审美。而凤禧则是注重现有的系列，再根据市场定位进行资源的分配。在市场策略上也有不同，凤禧依旧维持现在的线下直营模式加上新媒体推广，而玲珑骰子则侧重线上的销售，例如淘宝、抖音等年轻人占比高的平台。

5.2 主品牌：凤禧

5.2.1 产品形象

主品牌“凤禧”的产品线包含婚庆、晚宴、周末、私定等系列。它秉承着国服复兴的使命，不断深化旗袍的内核与外延，产品既包含了华贵古典的传统旗袍，又涵盖了改良旗袍的品类，真正把旗袍作为

一种生活艺术覆盖全方位使用场景。近两年来，凤禧产品中逐渐出现了“国服旗袍化”的趋势，把旗袍元素与其他服装品类相结合。

旗袍形象方面，凤禧展现了优雅高端的形象。实施了主副品牌战略之后的主品牌分割了专门偏向于年轻群体的展品线，所有产品均以传统旗袍、旗袍礼服和适合于全年龄段的改良款旗袍。所以，战略其实拔高了主品牌的品牌格调。

社会形象方面，凤禧展现了有担当、负责任的形象。第一，凤禧承载传统文化复兴的使命。作为民族服饰企业，本身设计中就蕴含大量的传统文化元素。凤禧还把传统文化融合在了门店设计、线下活动、课堂教学方面。凤禧与常熟市多家小学开展工艺合作活动，由凤禧的员工担任课外社团的老师，开展传统文化进校园课程。第二，凤禧建设绿色环保品牌。凤禧在布匹染料使用、废品再利用与后期宣传方面贯彻环保理念。第三，兼顾妇女权益的保护。凤禧的总部设有凤禧文化艺术中心，本质目的就是为了为妇女提供一个安静惬意的社交环境。妇女权益的保护已经被凤禧纳入了核心价值。不仅对于女性员工有超出法律额定的福利，还对消费者提供女性权益保护的援助（例如总公司的法务部为消费者提供免费的法律咨询服务）。

员工形象方面，凤禧展现了专业有涵养的员工形象。公司完善考核制度，积极组织开展精神文明创建活动，进一步规范员工行为和激励员工工作热情。凤禧完善各板块员工的培训制度，销售岗位必须来到总部进行上岗培训。销售岗位员工是公司文化的“代言人”，员工的优雅知性必须在顾客面前展示，所以旗袍仪态训练与旗袍专业知识

的培养尤为重要。在各专卖店，员工服皆为凤禧旗袍。



图 5 凤禧员工接受采访图

5.2.2 价格战略

表 6 主品牌价格划分

款式	价格
入门款最低价	1500 元
设计款/真丝等较高级面料款	2000 元 ~ 3000 元
运动特殊面料/秀款	3000 元以上
婚宴服饰	4000 元 ~ 30000 元
私人定制款/苏秀款（与设计师深度交流）	6000 元以上
APP 定制款	价格不等

主品牌的定价战略通过对市场调研数据的综合分析，结合凤禧品牌的产品特性、市场竞争环境、目标消费群体等方面，制定了以下五个层次的定价策略：

1. 入门款最低价：1500 元

这一价格区间的旗袍产品主要针对那些初次尝试穿着凤禧、预算

相对有限但又希望体验品牌专属服务的消费者。通过提供较低价位的产品，吸引更多潜在客户，为品牌积累口碑和市场份额。

2.设计款/真丝等较高级面料款：2000元~3000元

这个价格区间的产品针对质感、设计和面料有较高要求的消费者。凤禧品牌将在这个价位提供更多样化的设计选择以及优质的面料，满足消费者对于时尚美观和舒适度的需求。和入门款一样，这个价位的旗袍也是凤禧的走量款型。

3.运用特殊面料/秀款：3000元以上

此价格区间的产品主要针对追求个性与创新的高端消费者，提供更为前卫、独特的设计以及高科技材质的特殊面料（包括皮革镶嵌、科技香味面料），为消费者展现更为丰富的旗袍形象。秀款为凤禧参加走款的再次设计款，更加适应日常穿着。

4.婚宴服饰：4000元~30000元

此价位区间，凤禧品牌将为消费者提供一站式的婚宴服饰定制服务，旨在满足消费者在重要场合的着装需求，彰显其独特气质与品味。

5.私人定制款/苏秀款（与设计师深度交流）：6000元以上

针对高端消费群体，凤禧品牌提供私人定制服务，充分挖掘顾客个性化需求，与设计师深度交流，打造独一无二的旗袍佳作。这一定价策略有助于提高品牌形象和知名度，为品牌创造更高附加值。（此条产品线在于拉高品牌形象，提升品牌格调）

5.2.3 品牌价值

凤禧的品牌价值既包含了凤禧的创始人对凤禧所定下的品牌愿

景，也包含的凤禧在时代的发展中所承担的社会责任。

1.文化价值

民族服饰是民族文化的一个重要载体，往往向外人传达民族的精神理念、风俗习惯、节庆等多元而复合的文化态度。旗袍作为正式场合中国女性的传统民族服饰，是文化传承绝好的载体。本次项目探索服装领域文化创新的新路径新方案，既要实现文化传承的实际社会效果，又要在目前市场上众多文创产品中扎根立足实现差异化竞争。

在这基础上，凤禧将旗袍文化创造性转化，创新性发展。旗袍作为中华传统女性服饰，具有鲜明的民族文化特色和丰富的艺术特色及审美情趣。在本策划中，我们赋予旗袍新时代元素，打造与当下潮流相适应的新旗袍品牌。

2.绿色价值

环保顺应目前国家经济发展转型的大趋势，符合低碳节能的社会期望。而在传统服饰行业，依旧存在着众多的不环保问题，例如布匹的浪费、化学燃料的过度使用，过度包装等方面。在凤禧的转型之路上，作为一家全产业链企业凭借其对各环节更高的控制力，有理由在环保领域承担更多的社会责任，探索出一条适用于中国服装产业的环保之路。在这个过程中，势必需要科技为产业赋能。小组计划在追求环保效益的同时增加产品的竞争力，例如通过把市面上最新布匹研究成果与旗袍相结合等方式。



图6 与凤禧合作的研究院纯天然染料样衣服图

3. 妇女权益价值

凤禧本质上是一家女性企业——创始人为女性，员工为女性，消费者亦为女性。所以凤禧承担妇女权益的保护也是理所当然。在消费者层面，凤禧文化艺术中心的创立就是为了给予妇女一个放松舒适的社交环境。不同于星巴克和饭店的喧闹，凤禧文化艺术中心的定位为休闲的女性空间。公司法务也为消费者提供了免费的法律咨询服务。在社会活动方面，凤禧可以资助女性发展，可以选择参与或赞助妇女教育和培训工作，帮助提升妇女在职场上的竞争力。在社会活动方面，凤禧可以鼓励员工参与妇女运动和活动，在当地社区中组织和赞助妇女社团。公司可以向外界宣传这些活动，发挥积极影响。同时，公司可以与其他组织合作，策划相关活动，声援妇女权益。

4. 科技价值

旗袍产业作为小众化的生产部门，一直以来面临技术要求高、推

广难度大、影响力不足以及旗袍文化传承接力等难题。根据英国时尚协会（BFC）发布的一份报告对（时尚产业）的概念界定，时尚产业链的关键环节包括设计端、生产端、推广端、消费端，旗袍时尚产业科技赋能的方向选择需要聚焦产业链的关键环节。我们小组致力于为凤禧实现科技赋能，并取得了一些落地的成果，例如与研究院合作实现业内唯一的布匹微胶囊包裹技术首先在凤禧旗袍上成功落地。



图 7 研究院布匹微胶囊包裹技术展示台

（一）设计端的科技赋能

凤禧可以寻求与知名 3D 艺术家合作，推出时尚产品的 3D 模型，为品牌节省制作时间成本和物质成本，也融入了更加多元化的设计理念。在产品的设计环节借助信息平台增加消费者反馈环节，有助于产品贴近消费需求实现精准化设计。通过 3D 建模技术将立体产品放到信息平台上，消费者可以全面了解产品设计的构造和理念。设计师可以在网络上测试消费者对于新颖的设计款式和设计风格的接受度，在了解市场反应后再投入制作，节省了成本，提高了效率，降低了风险，也让旗袍产业拥有了更加广阔的消费群体。

（二）生产端的科技赋能

旗袍产业可持续发展必然要符合节能减排等环保理念，通过科技赋能在产品生产工艺、原材料、产品品质等方面实现。

凤禧正在与研究院合作开发使用天然染料对丝绸着色，其中有一款实验品是使用紫荃泽兰提取染料来对旗袍所需的丝绸进行着色。

为了满足人们对纺织服装天然抗菌性能的需求，我们创新天然植物紫荃泽兰的提取工艺，利用紫荃泽兰含有的天然抗菌性能，在染制丝绸的同时赋予丝绸面料抑制金黄葡萄球菌、大肠杆菌的能力，该工艺使丝绸面料及服装具有持久的抑菌和抗菌效果，提升了消费者的体验感。

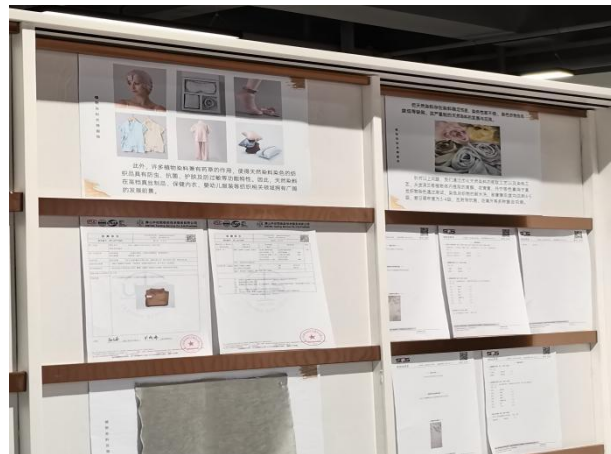


图 8 纯天然染料展示台

（三）推广端的科技赋能

时尚产业推广端是时尚产品被消费者认知和接受的关键环节。

在时尚品牌广告中，虚拟技术的应用将更加广泛。电商平台除了销售，还需给时尚品牌提供一个与消费者进行情感沟通的平台，天猫选择与虚拟网红合作就是希望能更好地与消费者建立情感连接。凤禧将利用数字化技术对旗袍进行创新式推广，在推动旗袍产业数字化的同时，可以带来科技文化与旗袍文化的碰撞，形成独树一帜的旗袍品

牌标签，践行可持续发展的先锋理念。

（四）消费端的科技赋能

数字化促进了消费主体实践的路径变革，降低了消费的准入门槛，提高了可获得性，用户通过数字搜索、人工智能推荐或大数据对接等获得所需的消费内容，不论是通过个人主动选择还是技术反向定制，消费均可有效实现。

5. 国际价值

国家多年来重视文化强国建设，在文化自信的重要性日益凸显的今朝，打造或重拾传统服饰是提升文化自信的一个重要途径。而凤禧旗袍不仅积极利用文化元素，更是打造文化中心，向国人传播自身的价值与意义。对外又响应了“一带一路”的倡议，积极推广中国丝绸之路，同时引进国外优秀丝绸产品，将其运用到自身的改良与创新。不仅带动了自身的发展，同时给周边地区带去商机，互利共赢，共同进步。



图 9 凤禧参加中国—东盟博览会

5.2.4 主品牌凤禧的核心竞争力分析

凤禧在如下几个方面拥有强大的核心竞争力。

（一）全产业链的自主可控

凤禧集旗袍研究、开发、生产、销售、服务于一体，自有生产工厂、研发团队、销售渠道，对于全产业链具有较强的掌控能力。其掌控能力带来的优势如下：

可以提高生产效率。凤禧将生产线上的工艺流程串联起来，缩短了生产周期，节省了人力物力成本。同时，凤禧专门投入资金对各个环节进行自动化设备升级，进一步提高了生产效益和管理能力。

可以更好地掌握产品质量。凤禧从旗袍设计、开发到生产销售都由自己完成，可以严格把控每个环节的品质。而且，在产品研发的过程中，凤禧会直接与原材料供应商沟通，在其保证质量和交期的前提下，对原材料质量与该款旗袍的契合度提出更高的要求。

可以采用系统化的管理流程。凤禧在全产业链中可以建立相关的管理体系和标准规范，统一了公司的管理职责和 workflows。这种系统化的管理模式，既可降低人为管理风险，又可以有效提高企业的执行力。同时，对于全产业链的所有，可以使得凤禧通过多种方法促进各环节的沟通，例如召开例会、安排人员换职交流。

可以更好地承担社会责任。拥有全产业链的企业规模较大，横跨的板块较多，更有物质能力和现实要求来承担社会责任。凤禧可以制定全面的公益计划：坚持传承中国传统文化，推动文化创意产业的发展，并且重视生态环境问题，积极改善常熟市环境、关注员工合法权益、支持儿童教育和反对侵权行为等方面。

（二）线上线下一体化销售渠道

凤禧的未来计划采用线上线下深度融合的销售渠道。

凤禧目前的销售主要集中在线下领域，采用商场专柜的模式。为了顺应现在的互联网时代，凤禧在天猫、京东开设了官方旗舰店，同时采用直播带货的模式。

但是根据线上官方旗舰店的数据来看，旗袍的退货率达到了60%，原因可能有如下几个方面。（1）产品定价一般在2000元以上，多数消费者可能不太敢直接下单。（2）旗袍对身材的要求比较高，不合身的比率较大。（3）习惯于淘宝、网购来购买服饰的用户群体的消费能力较低于商场专柜的用户。

所以，凤禧目前存在一定线上领域的销售困境，必须制定新的线上领域销售方案。

第一，推出多样化试衣方案。由于所有的凤禧线下门店都采用直营模式，所以线上线下并不具有利益矛盾。在多数一二线城市凤禧都有门店，用户可以在门店试穿相似款型或系列的衣服。实体店可以准备好白匹布制成的经典款型衣服，当成专门化的试穿服。试穿服构成不同版型，覆盖大多数的产品线。最后，还可以尝试开拓AI试衣服务，

在网络渠道寻找高净值用户。凤禧锁定高净值用户的网络差异话使用方向。例如，通过银行可以知晓高净值用户，那么凤禧就可以直接和银行合作，在app的打开页面就载入凤禧旗袍广告。同时，大多

数银行都有积分换好礼活动。凤禧就可以与网银开展合作，推出银行客户专用的网购抵用券和旗袍兑换券。

完善网店销售服务计划。凤禧将制定针对网络用户的服务计划，打造“海底捞”模式，让用户舍不得又不好意思退货。包括，赠送赠品（小手包、小香囊、明信片），同时更新包装，在包装上齐平国际一线大牌。

另外，小组充分发挥专业技能，已经着手为凤禧制作 APP 软件。主要功能为线上定制衣服，线上社群服务相关程序。目前软件处于 Beta1.2 版本。APP 为消费者提供了丰富的定制化选择。例如某一款版型，消费者可以自由选择其面料、领形、绲边等方面，最后还可以输入身体参数进行智能尺码匹配。



图 10 凤禧专属 APP 效果图

APP 的作用还在于构建一个线上的社群大家庭，让成员在线上享受社群服务的感情链接，形成区别于线下的二级社群。社群区分的种类不仅包含地域，还包含不同的兴趣爱好与话题。

（三）社群服务实现价值转化

社群服务是拓展品牌服务场景的重要一步，让第三产业板块成为企业营收的重要方面。

社群服务在 to C 端具有重要作用。第一，增加现有社群成员的黏性，建立起成员和社群组织者、成员和成员间的感情连接，从而增加旗袍购买的可能。第二，建立起新老成员之间的“老带新”模式。社群服务类型多样，具有社交性和趣味性。所以中青年女性极有可能带着“闺蜜团”一起参加活动，增加了凤禧旗袍的潜在购买群体。

社群服务在 to B 端具有广阔的发展空间。很多企业具有维护高净值客户群体的客观需求。例如保险公司、银行、美容院等，其虽然有客观需求，但却缺少社群服务的客观环境。凤禧和这些公司不存在竞争，同时又拥有良好的环境与资源，所以可以承接企业的线下活动。具体操作为以其他企业的名义开展活动，凤禧以组织者的身份提供场地、茶饮、小吃以及相应不同的活动课程。在向企业收取费用的同时，又增加了自己的曝光度。

（四）多方合作实现资源整合

合作计划着力于探索企业与社会资源间的合作新路径。

与加盟商的合作。成为具有国民度的旗袍品牌，必须具有足够数量的门店支持。而在前期对于全国范围内直营店的开设速度显然难以达到预期要求，所以开放加盟作为门店铺设的方式之一尤为重要。

加盟商采用“省级统一加盟”模式。选取具有资质的加盟商统一代理一省或相邻若干省的门店开设。但是，各省省会和经济强市开设旗舰店，所有旗舰店均为直营。

与院校和科研机构的合作。目前企业存在工匠断层而导致产能受限的问题。而苏州常熟市其产业结构中纺织业占据重要部分，本市唯一公办性大学常熟理工学院的服装类专业也在业内有较大影响力。凤禧计划与本地大学深度合作，委托培养传承了中华传统旗袍制作工艺的年轻人才，既解决了产能受限问题，又为凤禧的服装设计能力注入新活力。与院校的合作参考南京信息工程大学与京东集团的委托培养模式。



图 11 与凤禧合作的科研机构

与院校和科研机构的合作也应该是企业环保与科技赋能计划的重要组成部分。凤禧制定大方向的战略计划，利用院校和科研机构的技术能力实现成果落地。成果方案囊括与常熟汇智纺织服装产业研究院合作，在旗袍中添加微胶囊包裹技术与纯天然染料的技术。目前，

在小组的努力下,凤禧已经实现了微胶囊包裹技术在旗袍上的大规模运用。

成果介绍
从花草植物中提取香味精油或合成精油,通过特殊手段制作成香味微胶囊整理剂,香味整理的服装经摩擦、拍打或揉搓,在受到外力的作用下,微胶囊破损,香气外溢,即可闻到芬芳的香味。
香味整理适用于棉、麻、丝、毛、化纤等多种材质服装。当人们穿着经过香味整理的衣服通过动态摩擦,衣料上的香味便会弥漫开来,香飘四逸,令人心旷神怡。不仅使人在视觉上获得美的享受,而且在嗅觉上得到愉快的满足。

图 12 微胶囊包裹包裹技术介绍图

与各大具有筛选性质的平台进行合作。其一,凤禧品牌入驻唯品会等具有筛选性质等平台。其二,与具有良好信誉的直播网红进行引流,但暂时不涉及分红分成。其三,参与国内时装周活动,包括取得展位展台,参与外场走秀和内场走秀。这些形式的活动目的在于提高品牌知名度,嫁接各平台原有的高质量受众。

与具有联名价值的 IP 进行合作。副品牌的主要营销方式之一即为联名销售,包括但不限于著名景区、博物馆、著名老字号品牌、国漫等。品牌与品牌间的联名往往能取得一加一大于二的效果。营销上,跨界合作有利于充分整合双方资源,实现品牌效应的叠加,从而使品牌印象产生更具张力的表达和联想。

5.3 副品牌: 玲珑骰子

5.3.1 产品形象

玲珑骰子是一家针对 20 岁到 35 岁的旗袍品牌,以“国风回潮”为特色,开辟旗袍与街头文化相结合的新路径。玲珑骰子的品牌形象分别为以下三个方面:

（一）品牌专为年轻人设计

在当今社会，年轻人充满活力、追求时尚和个性，对于服装的需求也逐渐多样化。玲珑骰子正是抓住了这个市场空缺，以创新、时尚的设计理念，将传统旗袍元素融入现代时尚之中。品牌通过不断研究年轻人的审美观和消费习惯，打造出符合他们心意的旗袍产品。此外，玲珑骰子还注重与年轻消费者保持良好的互动，通过线上线下的活动和渠道，让年轻人深度参与到品牌建设和产品设计中来，从而让更多年轻人喜爱并认同玲珑骰子这一品牌。

（二）做传统文化的代言人

玲珑骰子品牌着力于将中国传统文化与现代时尚相结合，展现出国风回潮的潮流趋势。品牌在设计中大胆运用国风元素，将旗袍这一个中国传统服饰打造得充满新意。比如将家喻户晓的传统神话形象变成漫画融入到旗袍设计中。同时，玲珑骰子不仅注重设计的创新，还致力于推广和普及国风文化，让更多年轻人了解并喜欢上具有浓厚历史底蕴的中国传统文化。通过与其他艺术家、文化机构的合作，玲珑骰子也在不断寻求传统文化与现代时尚的完美融合，为消费者带来独具特色的时尚体验。

（三）品牌融合了街头文化

街头文化是年轻消费者非常喜爱的一种时尚潮流，它个性张扬、不拘小节，深受年轻人的喜爱。玲珑骰子敏锐地捕捉到这一潮流，在设计旗袍的过程中，将街头文化元素融入其中。例如通过加入涂鸦、拼接、撞色等元素，使传统旗袍焕发出别样的生机与活力。此外，玲

珑骰子还借鉴了街头文化中的一些流行元素,如宽松款式、运动风等,使得旗袍更加适合现代年轻人的穿着和搭配。这种融合街头文化的旗袍设计打破了传统旗袍的固有形象,让年轻人在展示个性的同时,也能感受到旗袍所带来的优雅韵味。

5.3.2 副品牌价格策略

表 7 玲珑骰子价格策略表

普通设计款/经典款	799 元 ~ 999 元
联名款	999 元 ~ 1499 元

根据消费能力报告,20 岁到 35 岁年龄段的女性消费能力低于 35 岁到 50 岁的女性。所以相对于主品牌,定价为 799 元到 1499 元的副品牌应当更加符合 20 岁到 35 岁女性的消费能力。同时,购买力对价格的关系具有向下兼容性。高净值人员在副品牌旗袍质量、价格均优的情况下,就会将副品牌纳入其消费区间。副品牌的定价区间既保证一定的高端性,又区别于淘宝款与地摊款,从成本的角度为产品的质量与设计提供保障,又不超过大多数女性消费者所能接受的服装类最高定价。这样定价可以让大多数女性消费者“踮一踮脚”够到。

联名款的价格高于普通设计款,原因有二。第一,玲珑骰子初期知名度不高,与一些较大 IP 进行联名需要支付一定的费用,所以定价更高。第二,虽然联名可以进行消费群体的转化,但是在一定程度上也限制了消费群体,所以联名款的单品销售量应该低于普通款,导致平均每件承担更多的设计费用。

5.3.3 品牌价值

其品牌价值体现在如下方面

（一）使传统文化年轻化

玲珑骰子品牌以“国风回潮”为特色，通过将旗袍与街头文化相结合，让传统文化焕发新的生机。这种创新方式塑造了旗袍这一传统服饰在当代青年人中的独特地位，使其从过去的束缚中解放出来，成为富有时尚感和个性表达的时装。将家喻户晓的传统神话形象变成漫画融入到旗袍设计中，既保持了民族文化的根本精神，又增加了对现代审美的吸引力。这种文化传承方式架起了传统与现代、经典与潮流之间的桥梁，使年轻人可以更容易地接触和理解优秀的传统文化，并激发他们对中华民族优秀传统文化的自豪感和认同感。

（二）提供符合年轻人气质的旗袍选择

玲珑骰子旗袍品牌针对 20-35 岁的年轻人群体，通过与街头文化的结合，提供了一系列符合现代年轻人气质和审美需求的旗袍选择。这使得原本可能因为找不到合适旗袍而对传统文化产生隔阂的年轻人有了新的选择，让他们能够更自信地展示自己的个性，同时体现出对传统文化的尊重和热爱。从这一点来看，玲珑骰子品牌不仅为时尚界带来了创新的设计理念，还为年轻消费者提供了更多元化、符合个性需求的旗袍产品，丰富了市场选择，也推动了传统文化在新时代的传播与发展。

（三）建立国内唯一一家传统服饰潮牌

玲珑骰子品牌致力于打造国内唯一一家传统服饰潮牌，并以此树立文化自信。这种独特的品牌定位使其在众多竞争激烈的服装市场中

脱颖而出，成为一面独具魅力的旗帜。通过将传统文化与潮流元素相结合，玲珑骰子品牌展示了中国传统文化的无穷魅力和包容性，引领了一场国风回潮的独特时尚潮流。这种品牌形象既强调了对传统文化的尊重，又展现出一种充满活力与创意的时尚态度，正是这种独特的价值观使其在市场上获得了广泛的认同和好评。通过树立这样一个成功的文化潮牌，玲珑骰子品牌为国内消费者带来了自信、自豪的民族情感，同时也为中国服装文化在世界舞台上争取到了一席之地。

5.3.4 核心竞争力分析

凤禧是国内门店数量最多的旗袍企业，但是由于凤禧产品线比较杂乱、品牌格调比较老气等问题，所以决定成立副品牌玲珑骰子。玲珑骰子是一家针对 20 岁到 35 岁的旗袍品牌，以“国风回潮”为特色，开辟旗袍与街头文化相结合的新路径。

（一）定位清晰，针对年轻消费群体

玲珑骰子作为凤禧的副品牌，明确将目标市场定位在 20 至 35 岁的年轻人群体。这个年龄段的消费者精力旺盛，追求个性与潮流，具有较强的消费意愿和购买力。玲珑骰子通过“国风回潮”的特色，将传统文化与现代时尚相结合，让更多年轻人喜爱并接受旗袍文化。定位清晰有利于品牌在市场中脱颖而出，获得年轻消费者的青睐。

（二）创新设计，打造独特风格

玲珑骰子的核心竞争力之一是创新设计。副品牌的设计团队与主品牌实现资源共享，皆为美学功底深厚、经验丰富的设计师。品牌团队深入挖掘传统旗袍元素，并结合当前街头文化、时尚潮流以及年轻

人审美需求，设计出独具特色的旗袍。这种设计风格不仅传承了旗袍的优雅风韵，还增添了现代感和时尚气息，使得旗袍成为适应不同场合、展示年轻人个性的时尚单品。创新设计有助于品牌在市场竞争中形成差异化优势，吸引年轻消费者的关注。

（三）产业链整合，提升品质与效率

凭借凤禧旗袍企业在旗袍生产、设计、销售方面的丰富经验和资源，玲珑骰子可以从源头到终端实现产业链的高效整合。这意味着玲珑骰子在保证产品质量的前提下，能够更快地响应市场需求，及时推出符合潮流的产品。此外，产业链整合还有助于降低成本、提高盈利空间，为品牌的持续发展提供有力支持。

（四）营销策略，拓展线上线下渠道

不同于主品牌凤禧在线上所遇到的困境，玲珑骰子可以在营销策略上充分运用了线上线下的多元渠道，以满足不同消费者的购物需求。品牌通过社交媒体、电商平台等线上渠道，开展内容营销、直播带货等活动，吸引更多年轻消费者关注并参与。同时，在线下门店方面，除了传统的实体店铺，玲珑骰子还尝试将体验式购物、文化活动等场景融入其中，为消费者提供丰富的互动体验。这种线上线下相结合的营销策略，有助于品牌在竞争中脱颖而出，提高市场占有率。

第六章 品牌元素设计

6.1 主品牌元素设计

表 8 主品牌元素设计表

品牌元素	内容	备注
名称	凤禧	“凤”有端庄的气质，“禧”有幸福吉祥的含义。“凤禧”名称在中高端与婚庆方面具有天然优势。
品牌宣传标语	“因你而美”	强调用户价值，以用户为中心。使顾客美丽的，并非仅仅是旗袍，更是顾客自己本身。“因你而美”不仅是宣传标语，更是构建以顾客为核心、服务为半径的品牌战略的总纲领，契合品牌优雅自信的形象。
品牌代言人	品牌创始人、网络博主	打造“品牌主理人”文化，以经营创始人 IP 为主，辅以其他代言人。
品牌官网	http://www.qipao.com	原品牌域名是凤禧服饰的英文拼写 www.fengxifushi.com 。该域名复杂且缺乏辨识度。修改后的域名简单且符合行业类型，具有寓意与辨识度。同时，众多与服装、旗袍有关的域名处于尚未使用状态，例如类似的域名“ chinaqipao.com ”，未注册的域名可以帮助该品牌引流，增加曝光度。
品牌 logo		<p>新的品牌 logo 设计中的元素分为几个部分。</p> <p>第一，上下左右四部分衔接精密，酷似榫卯结构。而榫卯恰代表了中国传统文化的智慧与成就，与凤禧追求国潮复兴的使命相符。</p> <p>第二，各部分的形状恰似古代织机的组成部分，又与品牌行业领域相符合。第三，各部分组成的缝隙构成中华传统纹路万字纹，视为火的象征，被认为会带来吉</p>

		<p>祥如意。</p> <p>第三，突破了上一届 logo 缺点，新 logo 中心对称，具有结构美感，辨识度高。</p>
品牌推广 音乐	苏州古典评弹、 古风歌曲	带有苏州特色，大部分无版权费用。 例如：渭水情、秦淮景等。
品牌包装	见图 6	融入 logo 元素，包装盒根据节气、系列而不同花纹与配色。
品牌包装 手提袋设计	见图 7	融入了众多旗袍元素，既可作为纪念品与周边出售或分发，也可作为旗袍的拎包类包装。

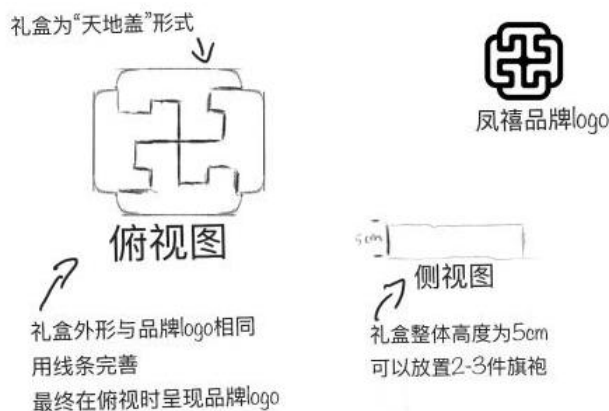


图 13 凤禧包装设计图

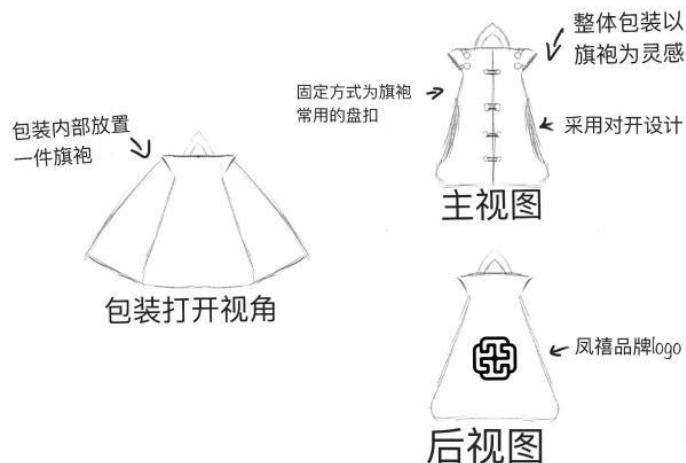


图 14 凤禧手提袋设计图

表 9 凤禧 TVC 广告脚本

序号	景别	时长	内容	预期	摄影机角度	运镜	设备	镜头焦距	具体分镜
1	南京明城墙	10秒	明城墙日转夜日间拍摄	人多，可以早上拍摄	'-15度	由下到上	DJI MINI2SE&DJI FPV	24mm F2.8	无人机飞到城墙上方向下向上运镜，同一地点，夜间无人机由上向下运镜
2	南京明城墙	10秒	明城墙日转夜夜间拍摄	人数未知，暗光环境	'+15度	由上到下	DJI MINI3SE&DJI FPV	24mm F2.8	
3	南京明城墙	15秒	跟随向前拍摄	暗光环境，ISO高，噪点大	0度	跟随，向前运镜	sony A7C&canon R6	55mm F1.8&24-105mm	模特在前行走，相机+云台在后锁定跟随
4	南京明城墙	8秒	模特旋转	模特旋转与拍摄配合度	0度	机位固定	sony A7C&canon R6	55mm F1.8&24-105mm	模特先背对相机，开拍后向后转身
5	南京明城墙	8秒	模特中景	快门速度偏慢 慢门拍摄	0度	机位固定	sony A7C&canon R6	55mm F1.8&24-105mm	中景拍摄模特被摄，带城市色彩（大虚化）
6	南京明城墙	8秒	模特中景仰拍	城墙导致画面视角狭窄	'+10度	机位固定	sony A7C&canon R6	55mm F1.8&24-105mm	在左侧仰拍模特，中景侧面
7	南京明城墙	8秒	城市夜景	焦距不够广	'+3度	由左到右	sony A7C&canon R6	55mm F1.8&24-105mm	焦点由平行模特脸部向左偏移，最终聚焦于城市夜景
8	南京明城墙	10秒	结尾+logo	色彩断层	'+3度	由下到上	sony A7C&canon R6	55mm F1.8&24-105mm	cut6画面延续，向上运镜，过程中logo渐显

6.2 副品牌元素设计

表 10 副品牌元素设计表

品牌元素	内容	备注
名称	玲珑骰子	玲珑是指金玉清脆之声，骰子代表街头潮流文化。所以玲珑骰子也正代表了潮流与古典相碰撞的品牌文化。
品牌宣传标语	“玲珑骰子，不负君意”	品牌原意为“玲珑骰子安红豆，入骨相思知不知”。“不负君意”既有对原诗的致意，又有品牌不辜负消费者的承诺。
品牌代言人	各路 IP、网红博主、街拍博主	选择代言人的标准为。1.粉丝画像为年轻女性群体的女性博主（UP主）。2.知名度较高。3.视频创作内容不限，但应具有积极导向，没有黑历史。推荐：一栗小莎子、nya 酱、vivi 可爱多

<p>品牌 logo</p>		<p>副品牌 logo 设计是在主品牌新 logo 设计上二次创作演变而来，大胆撞色具有强烈视觉冲击效果，吸引消费者眼球。它也会根据不同的系列做出调整。</p>
----------------	---	--

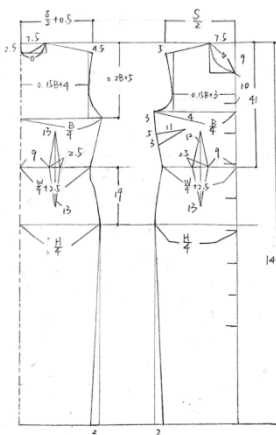
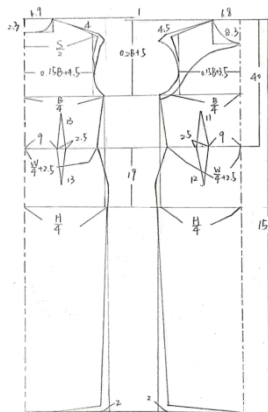


图 15 玲珑骰子设计图

表 11 短视频推广脚本（截选）

短视频推广——财阀姐弟系列					
编号	景别	画面	字幕	音效	时间
1	中景	下雨天，姐弟两人从豪车上款款走下，姐姐身穿黑色蕾丝旗袍，弟弟身穿黑色复古风西装，旁边保镖打伞	左上“玲珑骰子” 水印	德沃夏克《e小调第九交响曲》的第二乐章 配合雨水声	5s
2	远景	走进别墅	水印同上		2.5s
3	近景	姐姐打开手包，甩出一张盖有公章的文件，弟弟定睛一看后大惊失色	水印同上		5S
4	中景	弟弟起身离开，走过几步之后回头，说：“姐，你确定是这样的结局吗？”	人物语言 水印同上		6S
5	近景	姐姐眉头紧锁，唉声叹气	水印同上		2.5s
6	近景	文件特写——“股权转让协议书”	水印同上		3s
7		“玲珑骰子——xx 系列，未完待续”逐渐出现在画面中间	水印同上		2s

第七章 品牌推广策划

7.1 主品牌的营销推广

7.1.1 主品牌的社群服务

lululemon 成为继 Nike, Adidas 之后市值第三大的运动品牌，其社群服务模式是以寻找 KOL（意见领袖），建立垂直社群为主，让消费者在社群里面找到归属感。这种“直营+社群营销”的便捷性远超传统广告，直接面对消费者的营销模式（DTC），消费者可以享受到无中间商赚差价的价格，品牌方能够直接与消费者沟通，及时有效地获得消费者反馈。

所以，目前凤禧的主要营销方式是以社群服务为主的品牌文化的构建。在线下活动方面，凤禧品牌相比于专注于瑜伽产业的 lululemon 具有较大优势，因为凤禧的品牌文化具有更深刻的外延。

表 12 主品牌线下活动计划表

主品牌可以开拓的服务			
项目	备注	项目	备注
绣工教学非物质文化遗产的展示窗口	定期	拓展制作项目	扇子、油纸伞、香囊、宫灯、明信片、书签、台历、镌刻
书法国画	定期	体验当地文化	评弹、昆曲、吴语教学（up 主予安）
民乐表演	定期	茶百戏表演	与碧螺春等当地茶品合作
美食（苏氏面点：各式糕团）	定期	陶艺、插画、木工	与当地少年宫合作
仪态训练	改变适龄女性		

对自己身形体态不满意而导致错过的购买前景

以上的服务大多采用线上加线下的形式，在无法把“旗舰店”覆盖全国主要城市之前，经营线上领域。引进服装品牌“私域”概念，成立相关群组，普通顾客自愿加入“旗袍俱乐部”，对于较为资深及常客则加入更为私密的“VIP 社团”，并定期组织邀请制茶话会、新装发布会等。

社群服务内容还包含更广阔的外延，与网购、旗舰店建设等方面结合还可以擦出不一样的火花。例如，在网购方面，会员顾客可以选择“拍一发三”的模式。由于旗袍品类需要与身体有更高的贴合度，“拍一发三”的模式有利于消费者在网购时可以获得更加贴身的旗袍。例如消费者购买了 L 号的旗袍，工厂发货 M, L, XL 三种尺码的同一款旗袍。然后运用上门收件的方式把另外的两件旗袍寄回。

表 13 主品牌线社群服务归纳表

旗袍购买方面	可勾选拍一发三服务	
	可获得旗袍定制权	
旗袍售后方面	旗袍终身免费保养	
	旗袍终身免费修改	
线下服务方面	嘉宾定期	1.技艺类活动
	开展线下	2.宣讲类活动
	活动	3.发售类活动

		4.文旅类活动
个人服务方面	1.生日赠送鲜花	
	2.定期赠送旗袍周边产品	

7.1.2 旗舰店的建设

策划案计划在全国拥有三家店及以上的城市开设凤禧旗舰店。

品牌旗舰店有利于打造清晰且有吸引力的品牌第一印象，在品牌高端化建设之路上，品牌旗舰店成了举足轻重的一步。同时，旗舰店也是打造社群服务的最大载体。除了社群服务外，旗舰店还提供旗袍定制服务，每个旗舰店配备专属量衣师傅，提供定制化尺码/款式服务。其次，旗舰店还提供旗袍的后期维护服务以及缝补、尺寸修改等善性服务。

表 14 旗舰店建设方案体系

旗舰店建设方案		
项目	具体	实施单位
制定准许标准	例：城市选址必须拥有两家级以上的凤禧门店	市场部
制定门店装潢标准	例：装修材料、设计图由总部制定；定期总部寄往分部节日装饰材料	设计部、采购部
制定门店选址、面积等标准	例：人流量必须达到标准、商场选址标准、面积标准	市场部、地方大区经理
派遣流动讲师	例：苏州糕点师傅、评弹乐师、书法老师	人事部

7.1.3 凤禧出海计划

（一）政策方面

国务院多次在两会中提出“促进外贸外资稳中提质”战略，旨在推动进出口稳步增长，发展跨境电商等新业态新模式。实施更大范围、更宽领域、更深层次对外开放，更好参与国际经济合作。积极鼓励引导品牌国际化。鼓励企业实施品牌国际化战略，拓展国际市场。引导企业构建研发、采购、生产、品牌建设推广、售后服务一体化体系，开展商标海外布局。鼓励品牌企业与国际品牌企业合作，提高品牌国际化运营能力。引导行业龙头企业带动中小企业联合开展海外品牌建设推广，合作共建展销中心、营销渠道、服务网络、研发体系和公共海外仓。支持企业参加海外品牌展示和推广活动。符合中国发展两个市场、促进两个循环的战略。

（二）行业出海现状

服装行业以女性消费者为主导，从受众的需求多样化（注重品质、注重价格、注重风格、注重时尚等）、诉求悦己化（情感式消费）、过程体验化（体验式消费）三方面发展。同时服装市场具有流行性、季节性、地域性及层次与多样性的特点。服装行业多元化的发展方向为企业出海提供新的思路。

Shein、Amazon 等 B2C 电商，直接面向终端用户，减少了原有的链条长度，去掉了国内出口商和国外进口商的环节。同时通过优化供应链、优化成本、加快上新速度和款式等来获得一定利润。

用于特定场合的功能性服装、定制类服装近年来市场涨幅较大，存在潜在的市场发展机会。

从消费者角度来看，千禧一代以及 Z 世代拥有极高的消费能力，

他们逐渐习惯在线上购买服装类产品。同时这些年轻的消费者普遍具有高度的环保和社会责任感，可持续发展的品牌更有可能获得他们的关注。

（三）出海策划

策略一：三步走。旗袍服饰文化属性较强，所以在开拓海外市场的时候，我们首先考虑文化亲和性，采取了“由近到远”的策略——由跟我们文化相对比较接近、差异比较小的东亚和东南亚市场开始，然后逐步扩展到文化差异更大的欧美地区。

表 15 三步走战略图

阶段	地区	备注
初期	进军东南亚、东亚等周边的国家和地区	受到过中国传统文化 or 儒家文化影响较深以及当地华人华侨华裔居多，当地服饰也多有对中国传统服饰的借鉴如越南的“奥黛”
中期	进入欧美市场	这些地方多为发达国家和地区，人均收入高有能力消费，且多有定居的华人、博主以及青年中国留学生，可将其作为向外国人推广的媒介，参考“‘迪奥’马面裙事件，中国留学生走上街头宣传”，“汉服女孩‘碰碰彭碰彭’国外街头弹古筝宣传中国文化”
后期	打入伊斯兰等宗教信仰深厚及其他发达地区	不做主要的市场，仅作为文化推广的媒介，可与相关政府合作，搭乘“一带一路”之快车，增强文化自信

策略二：由试到铺。因为在完全陌生的环境和市场，直接去做 DTC 风险很高。所以我们选择先通过 B2B 的这种商业合作模式去进行尝

试，去了解海外的市场，然后通过这三四年的时间，不断进行多元化的商业合作，以更低的成本来探索不同市场的喜好。

在这个过程中，我们初期会将所有设计先同时输出到海外不同市场，再通过洞察不同市场的消费者对于产品的偏好差异，来找到合适的市场策略。

（四）活动方式

表 16 外国文化交流的方式

编号	内容	备注
1	快闪活动	
2	与海外当地华商社团合作	在促进经贸交流的同时，宣传有关旗袍的知识，并开展相关体验活动
3	外国友人合作	例：“歪果仁研究所”
4	开展“中西旗袍设计大赛”	吸引外国设计师参与到旗袍设计当中来，使其认识到中华文化之灿烂，同时，其西方设计思想与国内不同，国外设计师因有文化隔阂，元素只服务于服装本身，反而出奇迹，国内的相关设计师能够取长补短，这些“西化”的旗袍也更能被外国人所接受
5	开展旗袍华服时装秀	有选择性地参加那些知名度较高的时装秀，或者与部分男装品牌合作办秀
6	游戏	在享誉世界的游戏“拳皇”之中，角色“春丽”身着旗袍的形象深入人心。同时，旗袍服饰也常作为游戏 mod 被游戏开发者和玩家添加到游戏中去以增添乐趣

（五）注重点

1. 基于本土化痛点，针对性地展开产品研发，尽可能地满足用户

体验。

2.完善供应链、仓储、售后、数据等一系列管理，注重品牌价值观塑造和传递。

3.在海外的推广不能效仿国内进行大面积的线下门店推广，学会利用社媒营销，与海外搜索引擎平台合作，在目标客户搜索相关关键词的时候，优先跳出本品牌的产品推广，增加曝光度；学会利用海外的社媒渠道，致力于跨文化营销

表 17 外国网站图

网站名称	备注
谷歌独立站	企业官网，流量汇聚中心，私域流量营销中心
阿里国际站	第三方成交平台，给予买家信任感，解决官网支付付款的信任问题
Youtube	主要社媒阵地，企业视频形象展示，全球最大的在线中视频网站
Tik Tok	企业品牌打造，年轻人群居多，全球最大的在线短视频网站
Pinterest	企业品牌打造，女性群体占据 90%

（六）价值传播

1.经济价值

国内市场趋于饱和，而海外市场的红海还尚未被完全开拓，具有极大潜力，有利于形成企业规模效益，增加营收。不仅带动了自身的发展，同时给周边地区带去商机，共同盈利，共同进步。

2.文化审美价值

旗袍承载着中华民族历史文化的古朴之美、具有乡土和世俗气息

的自然之美、融精湛技艺和非凡想象的工艺之美等，是对外展示中华文化的媒介。宣传中国传统工艺、设计审美、非物质文化遗产技艺，可以吸引更多海外民众关注乃至喜欢上中华优秀传统文化。

3. “启示”价值

不能一味去输出，而是要去谋求包容和融合。展现中华文化的包容力，努力去适应各地文化、做好本土化发展。不能落入海外对中国刻板印象的圈套，要让其为“旗袍还能这样设计、传播”而惊叹，努力让当地人认可而并非只是关注。

4. 国际价值

响应了“一带一路”的倡议，积极推广中国丝绸之路，利用丝绸之路的便利性，引进国外优秀旗袍产品，将其运用到自身的改良与创新。吸引海外相关人才，促进相关社团、研究小组的成立，形成海外对中国文化学习研究的新风。

7.1.4 创始人 IP 建设

创始人 IP 指将品牌创始人形象进行包装推广，使其成为用户喜欢的“个人品牌”。创始人 IP 具有创业偶像、品牌代言人等属性，同时作为品牌资产重要的组成部分。目前，很多时尚类品牌都是以自己的品牌创始人的姓或者名来命名，例如雅诗兰黛、伊丽莎白·雅顿、玫琳凯、香奈儿、NARS 等。

凤禧品牌也可以构建自己的创始人文化。凤禧品牌创始人文化的构建参考“潮牌主理人”文化与小米雷军 IP 文化。

品牌主理人即为品牌的全权掌控者与品牌的代言人。非明星潮牌

的核心即为理念的构建与传播，品牌主理人即为最大的品牌文化传播者。小米雷军个人 IP 的成功具有部分不可复制性，但是雷军个人 IP 打造最成功的原因即为符合时代需求。当时中国经济正处于野蛮生长的高峰期，年轻人迫切需要一位具有开拓精神的成功商人作为自己的偶像。而目前，中国经济发展转向平稳高质量发展，大众对较高生活质量的要求留给了凤禧品牌创始人 IP 打造的巨大空间。

其次，创始人周春亚具有足够的底蕴来承担品牌文化传播的重任。



周春亚，苏州人，自幼受父母艺术熏陶，绘画天赋极高。五岁开始正式拜师学习国画，十一岁获得绘画大奖。上世纪 80 年代，前往欧洲、亚洲游学，于英国、法国、俄国、日本等国家交流学习，在绘画、设计领域取得了丰硕的成果。90 年代末，她学成归来，感慨祖国的日新月异。受西方文化冲击，追赶潮流的友人已穿起时髦的洋装，在那个年代看起来熠熠生辉；而她的身上，是一件素色旗袍，似乎“朴实无华”……

图 16 凤禧品牌创始人介绍图



图 17 凤禧创始人周春亚图片

表 18 凤禧创始人活动参加表

具体活动	身份定位	备注
------	------	----

品牌新品发布会	主持人	凤禧目前每年有约1500款产品发布，可设立春秋两场品牌发布会
线下沙龙	导师	凤禧旗袍中许多工艺可以进行独立化创作成为单独艺术饰品
代言	代言人	因为创始人气质即为品牌气质，且创始人外形端庄大方
品牌/自媒体访谈	被采访者	目前潮流媒体占据国内时尚界话语权，参加专项访谈/自媒体采访有利于拓展知名度
短视频	主角	创作旗袍制作类、品牌故事讲述类视频

7.2 副品牌的推广与传播

7.2.1 副品牌的联名

在玲珑骰子的营销策略中，联名战略比例较大。品牌与品牌间的联名往往能取得一加一大于二的效果。例如 Nike 和 tiffany、dior 等大牌的联名就屡造爆款。纵观整个品牌市场，国外的一些品牌已经较早确立了自身的潮流特色，比如百事，不再单纯是饮料公司，而是逐步建立自己的文化品牌，使其成为一个文化符号。营销上，跨界合作有利于充分整合双方资源，实现品牌效应的叠加，从而使品牌印象产生更具张力的表达和联想。

对于品牌来说，联名推出最直接的效果就是提高话题度，成为自带流量的热门单品。在产品设计上，玲珑骰子还可以重复利用对方的设计元素甚至是设计成果，避免与其他同类型品牌同质化竞争。由于对方的品牌属性不同，旗袍设计可以进一步打破时尚与文化、科技等领域之间的界限，避免品牌发展到后期出现品牌形象老套和设计能力匮乏的局面出现。

（一）与国内著名景区联名

与国内景区联名可以分为两部分，博物馆与非博物馆。博物馆具有丰厚的历史文化，目前随着我国文化强国战略的不断深入推进，其市场意识不断增强，并且本身的文化潜力也不断被发掘。北京故宫博物院的文创事业成功为文物“火起来”和“活起来”立下标杆。著名文物作为出发点，更容易打开市场。故宫文创以《千里江山图》为主题，提取画卷中的青绿色，运用到现代首饰中，几何形的轮廓中镶嵌着青绿和青蓝色的矿石，现代金属感和绿水青山的柔相融合，有对比却不违和。除此之外还制作了真丝团扇和纸胶带、折扇等一系列文创产品，都十分精致。目前，故宫文创产品中服装较少，副品牌可以填补空白顺势把旗袍品类添加到故宫“千里江山”“御花园”“宫猫”等系列中。故宫中还藏有大量的书法、绘画等作品，每一件都可以作为创作来源。

从销售渠道来看，故宫文创厂牌覆盖网店、故宫实体线下店等，拓宽了副品牌的销售渠道。在今后与博物馆的联名中，除了与故宫之类成熟的类型，还可以与更多开发中的博物馆厂牌，如“苏州博物馆”“陕西历史博物馆”“南京博物院”和其他各地区博物馆。此类博物馆既具有较高的知名度，又可以共同开发文创产品。为打开全国各地市场，可于当地博物馆景点推出地区限定款式旗袍。

第二类是非博物馆景点。非博物馆景点虽然有可开发的元素较为单一的缺点，但优势是开发程度较低，可开发空间大。凭借凤禧公司强大的设计能力，采用“广撒网”的优势，与众多景区进行联名，包括

“苏州拙政园、西安大雁塔、寒山寺、新疆香妃墓、敦煌莫高窟”等知名度较高的产品。定位为景区售卖的“高品质旅游纪念品”和副品牌既有渠道的国潮单品。每一套旗袍的设计都体现该景区的历史文化，并且配备专属的宣传语言。例如故宫“我用江山如画，换你笑靥如花。”例如拙政园：“你本无意穿堂风，偏偏孤倨引山洪。”

（二）与国内著名影视 IP 联名

与国内著名影视 IP 的联名主要以动漫为主，包括但不限于新国漫“青蛇白蛇”“哪吒”“大圣归来”“姜子牙”“中国奇谭”等部分。新国漫是对传统文化和时代精神的融合表达，同时具有强大的商业潜力。中国二次元内容行业白皮书显示，中国二次元内容产业正处于高速发展阶段。预计未来五年内，二次元内容产业规模有望突破千亿元人民币。其中，动漫产业占比将超过 44%。通过二次元周边衍生产业和 IP 改编产业的拓展，二次元内容 IP 的商业价值成长空间可进一步扩大数倍以上。根据调查研究，中国青少年中有每日看漫习惯的高达 30%以上，其中不乏年轻女性。如今，中国“国漫”产业蓬勃发展，国漫电影屡次进入大陆票房榜前十。

把副品牌与国漫 IP 结合是因为受众群体高度交叉。副品牌的消费者画像“热爱传统文化的新潮年轻女性”和大量喜欢国漫的女性是高度重合的。而喜欢国漫的女性群体正在随着国漫产业的蓬勃发展和国家的政策支持而不断增加。

（三）与部分国内老字号联名

副品牌立足中国潮牌，就必须要与“国货回潮”的主体们进行合

作，例如回力、大白兔、的确良等。虽然上述部分国货已经褪去一线的光环，但是很多 80、90 一代还对品牌具有深厚的感情。所以，与此类“旧国货”一起乘势而上可以起到借力的作用。目前，回力、大白兔等品牌也都在寻求新兴的发展模式。回力品牌近期同样把自己定位为国货潮牌，也乐于见到自己的品牌 logo 出现在其他种类的品牌上。大白兔香水奶茶也频上微博热搜，小红书、B 站、抖音等新媒体平台也纷纷刷起了国民奶糖“大白兔”的国潮情怀。这只“兔子”让老一代消费群体寻回温馨记忆，又满足了新一代消费群体的猎奇心理。大白兔与美加净跨界联姻，推出大白兔唇膏，其第一批 920 套正式开售不到一分钟即被抢购一空。2019 年 5 月，大白兔不但与服装品牌“乐町”推出联名款服装，大白兔的联名之路异常精彩。

玲珑骰子就可以“蹭热度”设计出带有回力 logo 的潮流旗袍和白色风格带有大白兔元素的旗袍衫。

7.2.2 副品牌的 IP 打造

关于品牌个人 IP 的打造对于一个全国性品牌，玲珑骰子必须着力于线上领域。

个人 IP 的打造，有利于增加信任感，提升成交概率。个人 IP 实际上就是打造一位人设，IP 与关注者之间形成一种“朋友关系”。而一旦信任感增加，后期产品推广的难度也就降低不少。目前，在抖音领域品牌个人 IP 比较成功的有主打文化的东方甄选董宇辉，主打年轻漂亮的合肥包河保时捷中心佳佳，主打幽默等罗永浩等。

个人 IP 的打造前期以短视频为主，在全平台（抖音、小红书、

微博、bilibili) 同时进行。其中分为两个部分。

第一部分是专业类视频，包含品牌介绍和旗袍知识两个方面。品牌介绍类视频介绍具体产品、品牌历史、品牌文化等与品牌紧密相连的部分，还包括凤禧旗袍的生产写照和品牌融合的传统工艺的介绍。旗袍知识方面就比较广泛，包含较多方面。a.旗袍历史讲解、旗袍分类知识等。由于旗袍材质的特殊性，所以旗袍养护技巧也被包含在内。b.旗袍穿搭教程。目前穿搭类博主层出不穷，但是专门的旗袍穿搭博主却鲜有听闻。年轻消费者中缺乏对旗袍的购买欲，其中原因就是“不会穿”，缺乏对于旗袍穿搭的了解。c.关于旗袍的评价与鉴赏。目前电视剧、电影行业中不乏民国剧，其中女性角色大多以旗袍形象示人。而旗袍鉴赏从版型、真实度、贴身度等多个方面多维评价热门的影视作品，凭借专业实力“蹭流量”。

第二部分是娱乐视频。娱乐视频展示了穿上玲珑骰子旗袍后个人IP的优美身姿，视频以女性受众为出发点，努力打造偶像效应，勾起女粉丝的购买欲。同时，娱乐性视频也会吸引一定数量的男粉丝（甚至数量上会超过女粉丝），也有利于提升玲珑骰副品牌的话题度，构建品牌文化。

娱乐视频同样分为两个方面。其一以变装视频与音乐卡点视频为主。品牌个人IP运营之初属于“补习”阶段，翻拍之前的潮流热点以涨粉。经历平稳模式之后就可以开始紧跟抖音潮流风尚，“抖音热啥我拍啥”。采用的模式模板为“固定品牌 slogan+抖音实时热点+旗袍的外在形式”。其二为微前景剧更新，视频形式为30秒左右的

连续剧。情景剧经历外部借鉴到内部原创的过程，女主角皆身着玲珑骰子副品牌服饰，剧情结构参考部分网文军阀太太系列、腹黑姐弟系列、民国地下工作者系列。

此类线上软广告更能潜移默化给用户带来价值观的植入与观念的改变，而能使受众观念改变得营销无疑更加高级有效。同时，依托几乎免费的平台资源，更有创作者激励奖金加成，视频制作成本进一步降低。个人 IP 打造目标为两年内抖音 100 万粉丝以上，全平台 200 万粉丝以上。

个人 IP 的打造首先要有明确的核心定位，玲珑骰子所代表的是年轻女性群体，我们将会邀请一位时尚女性为顾客讲解旗袍穿着的美丽与自我身心愉悦的感受。在日常的直播中，我们以旗袍为中心，向用户输出有关旗袍的文化内容，让互联网用户知晓我们的中心主题，从而在他们的心目中牢牢地树立起这个形象，专注于一个领域，精益求精。

7.2.3 副品牌的广告方式

副品牌的主要受众较为年轻，其娱乐社交，服装购物的方式也更加广泛和多元。随着网络与生活关联日益紧密该年龄段的女性或在抖音、小红书等有自己的穿搭分享，或在其中关注一些优质的穿搭博主，从中汲取穿搭灵感，有的穿搭博主也会在推文下方附带自己的穿搭购买链接、“找同款”“找相似”等等以供粉丝参考和消费。与直白的广告拍摄相比，穿搭博主以更贴近日常生活的分享，让粉丝有更真实的观感，在潜移默化中让粉丝有了认同感和购买欲。

因此，小组计划在抖音、小红书中寻觅有一定知名度的博主，以及热衷中华优秀传统文化的自媒体人，让她们穿上玲珑骰子的服装，走进网络视频，走向现实生活，从而达到品牌提升销量和知名度的目的。线上领域的蓬勃发展也带动了线下领域的不断完善自己的营销方式来引流，在很多的购物综合体里，我们看到女装专柜一层楼，现在随着中国李宁等国潮品牌兴起和热度发展，我们可以在商场里看到越来越多的国潮元素，因此我们也将商场中设立副品牌的专柜，一方面在摆设模特上穿上引人注目的最新款或者特色款来给休闲闲逛的消费者眼前一亮的感觉，吸引其进入专柜试穿。另一方面，我们也可以在专柜内采取直播的方式扩大流量，提高品牌知名度。

品牌代言人：各路IP、网红博主、街拍博主



图 18 副品牌带货博主说明图

与此同时，中国街拍模式已经成熟。随着短视频的崛起，路客文化，蓝山城 2 块五，庞格街拍，路人甲街拍，晓宝街拍，复刻回忆频道，山城街拍，街拍滚叔等街拍博主共同掀起了街拍文化。街拍也是一种社交媒体账号的营销手段，凭借其内容生产质量低、周期短、效果好的特点而在中国广泛传播。推广玲珑骰副品牌的街拍文化，邀请模特并且和摄影师达成合作，在成都太古里、北京 798、南京新街口、

上海外滩等地拍摄写真作品，之后自费推广。

街拍的被拍者为素人和网红博主。素人出镜优势为侵权风险较低，而网红博主出镜则相对影响力更大。之后可以与多位网红达成分红合作，网红选择用户群体肖像为女性的女网红，采用视频推荐、直播间带坑位等方式推广。

第八章 品牌资产保护

品牌资产是现代企业必须加以保护的一个对象，而在品牌资产建立的前提则是品牌战略。

战略的本质是塑造企业的核心专长，从而确保企业的发展。如今凤禧品牌在旗袍市场上已经占据了一席之地，从而让消费者树立了对凤禧品牌的认知，这种认知和感觉不能被轻易模仿。凤禧在旗袍的设计，生产，销售，企业管理形成了独立的系统，在考虑品牌战略时，定位好市场的预期目标，助力企业稳步发展。

8.1 品牌资产的建立

产品定位是满足青年女性日常起居及参加各种正式与非正式派对时中式类服饰和相关的延伸性产品的需求，体现了个人品位及慢生活的追求。

凤禧的客群主要面向中高端的消费群体，在全国一二线城市均开设了线下门店，进一步拓展消费者群体。

就生产环节而言，凤禧旗袍的打造一半是手工，一半是机器，机器的部分主要是缝围拼接，但缂边、绣花都是手绣，制作工艺精良，产品质量处于较高的水准，消费者满意度高。。

现在的凤禧有了成熟的经营模式和强大的研发实力，每年设计的新款式超过 2000 款，年产值达到一亿元。凤禧每年设计多种多样的旗袍，一方面确保自身的与时俱进；另一方面，保护自身的设计产权，避免被小作坊抄袭现有的产品，压低产品的价格。

在积累一定客群的基础上，凤禧构建旗袍购置的全闭环服务体系，

充分增强客户对凤禧品牌的粘连性。

一是凤禧进一步增强客群对自身品牌的粘连性。目标的客群主要是一二线城市的白领，是具有一定消费水平的人群。同时，凤禧也在降本增效，最大化地提升客户的体验感。例如凤禧会员在电商平台购物时，凤禧可以提供寄送三种不同型号的尺码的选择，以便顾客选择最适合自己的码数。

二是在品质服务方面。创始人周春亚说，旗袍产品有其特殊性，不能够像民用产品一样终身维护。在一定限度的费用内，凤禧尽最大努力为顾客服务旗袍的维护与保养。此外，如果客户体型有所变化，凤禧也会帮助调节尺寸，或者进行一定的处理。

三是做旗袍界的“诚品书店”，传承文化，追求品质，给都市人一个心灵的归宿。因此，在十几年的积淀之后，他们决定成立凤禧文化艺术中心，致力于打造一个中式文化空间，重新定义中式理想生活。

品牌忠诚度是顾客对品牌感情的量度，反映出一个顾客转向另一个品牌的可能程度，是企业重要的竞争优势。它为品牌产品提供了稳定的不易转移的顾客，从而保证了该品牌的基本市场占有率。因此，培育品牌忠诚度对于企业来说至关重要，“最好的广告就是满意的顾客”，凤禧在创业与成长期注意宣传该品牌，并提供给顾客的一个完整的从选择原材料，到为顾客提供的售后服务的一系列责任的价值体系，在企业与顾客之间建立融洽的关系。

8.2 品牌资产的管理

近年来，天猫、京东、拼多多等新零售电商平台的快速发展，高

端定制旗袍行业却难以适应。由于电商平台普遍单价低、客户对品牌的忠诚度也相对较低，并且线上的获客成本和推广费用也是一笔不小的开支。凤禧董事长李晶峰坦言：“对我们来说，从面料设计研发、到衣品生产、再到商场展示呈现，这些都是成本。”

虽然做的东西是传统文化的体现，但是在管控角度来说，凤禧的经营管理运用了现代云办公模式，因此在经营管理上运用了畅捷通T+Cloud，精准把控出入库及损耗，在财务及供应链等多模块实现了降本增效，为实现企业扩张打下坚实的基础。

8.3 品牌产权的保护

凤禧注重产品的更新迭代，每一年设计出多种旗袍款式，贴合时代发展与当今流行文化。设计的产品完全领先于外部市场的小作坊生产。同时，这也是更好地定位客户的需求，

对品牌资产进行经营层面的产权保护，必须从技术、生产、营销策略三个层面形成“立体保护”，方有利于品牌资产的提升。比如，在技术层面上，要保持技术领先，严守技术秘密，统一技术标准。在生产层面上，要按有效需求组织产销，坚持持之以恒的严格质量管理。在营销策略上，则要审慎开展品牌延伸经营、始终树立以消费者满意为中心的经营理念、保护与消费者沟通的连续性、维持标准定价、保持价格控制权、避免恶性竞争

表 19 品牌资产在经营层面的保护

品牌资产在经营层面保护的三个主要方面	
产品研发优势	形成了行业内较为领先的研究设计优势
产品品质优势	始终如一地坚持产品的高品质

	产品是品牌的核心竞争力，品质是品牌的立身之本，对品质的追求是公司一贯的坚持
线下渠道优势+ 电商推广	凤禧线下店面已经基本覆盖了全国一二线城市，采取直营与加盟相结合的方式。由于旗袍服装的特殊性，线下店铺对于公司整体的创收起到了举足轻重的作用。所以，我们也在积极地推广该品牌，更多地通过互联网模式

品牌资产的公关助力于品牌的产权保护，此项工作必不可少。

传统公关愈发向线上转型，减少对线下活动的依赖。对于公关人来说，要勇于拥抱新的传播环境、传播方式，不断累积扎实的专业技能，同时需要有敏锐的洞察力，不断探索，根据外部环境的变化对沟通策略做出实时调整。

凤禧目前在电商的影响力较弱，在公关的从业人员方面，我们看到不同行业的起伏，相应带来不同背景的公关人也会有不同走向。活动组织和实施的企业和从业者会面临更大的挑战，需要积极探索线上活动的策划和创意，寻求变通之路。

第九章 风险管理

9.1 战略风险

2023年，在国内外市场需求疲弱、原材料成本高企等更加错综复杂的因素下，我国服装行业经济运行压力显著加大，总体呈现持续放缓的发展态势。自从疫情防控政策的逐步优化，产销循环逐渐恢复畅通，但是市场需求未见明显改善，服装行业生产、内销、效益各项指标继续扩大，未来一段时间行情必将变好。

当今时代，我国对非物质文化遗产的保护愈加重视。但是，传承文化企业面临着市场的不确定性，年轻人消费力的萎缩，培养传统文化继承人存在困难，甚至出现后继无人的现象。展望未来，一个民族必须坚持传承好，发展好自身的文化，才能推动民族的伟大复兴。凤禧持续、健康地投入对文化事业的保护，同时进一步增强新一代对传统文化的认同感。

旗袍产业在服装领域中不同于快消型的服装产业，面向的客群较为狭窄，年轻群体对旗袍相对陌生，不易开拓市场等诸多问题。但是凤禧坚持传统文化本色，不断地更新旗袍款式，融入时代特征，更好地迎合新兴消费者的需求，真正致力于中国女性的服饰之美。

9.2 外部风险

2023年经济复苏将得到巩固，但不确定性增加，经济增速放缓。三年来的新冠疫情对于市场经济的冲击仍未完全散去，国内外市场需求疲弱；财政政策收紧，对实体经济的支持将减弱；原材料成本高企，对于企业自身的盈利创收有一定的影响。整体的服装行业生产、内销、

效益等各项指标继续扩大，凤禧的营销状况仍在稳步向好。

9.3 运营风险

9.3.1 业务连续性

在当今社会高度国际化的背景下，凤禧的各项业务都不可避免地依赖于第三方厂商、专业机构以及合作伙伴的广泛合作，业务连续性管理至关重要。凤禧创业二十多年来，已经在研发、采购、制造、销售以及售后服务建立了完整的体系，特别是运用数字化办公的手段，准确把握企业生产成本，根据实际情况加以控制。

近年来，随着企业规模的扩大，对企业管理控制水平日益增高、对专业性人才和高端管理人才的需求也日益增长，人力成本的上升必然在一定程度上推动经营成本的增加，从而会影响到企业盈利能力和竞争能力的提升。

9.3.2 知识产权

产品容易遭受侵权，但由于产品迭代快速，无法进行专门的保护。

9.3.3 劳务成本

劳务成本是凤禧生产中不可避免的，从最开始的设计到最终的销售，始终是离不开人的。而人工成本一直保持上升趋势。根据人工成本的计算公式（人工成本=企业从业员工工资总额+社会保险费用+福利费用+教育费用+劳动保护费用+住房费用+其他人工成本），其中所有的费用每年都有上涨。这代表着在产品售价不变的情况下凤禧的纯利润会大量减少。

9.4 信用风险

信用风险对于凤禧最大的风险在于商场。由于凤禧采用直营的模式，而大量的店铺开设在全国的大型商场内。近些年，实体经济受到了大量的冲击，网购的发展导致线下销售大量减少，全国有大量的商场倒闭。对于凤禧来说，商场的倒闭不仅仅意味着门店的减少，同时意味着无法收到货款。这是由于现在的商场采用集中结算，每个店铺在售出商品时收款方为商城而非商品所属品牌的公司。各个品牌方往往要下个月甚至间隔一个月才能收到货款。对于凤禧来说，如果商场倒闭，会直接损失一至两个月的货款。

9.5 流动性风险

凤禧所在的服装业特殊的环境决定了企业需要有一定的库存，而库存过多就意味着产品积压，成本的投入换不来利润，反而要占用巨大的空间，带来了额外的成本，同时浪费了这部分资金的生产能力，还会给消费者一个滞销的信号。长此以往，资金流通一旦受到阻力，那么凤禧会受到巨大的亏损。社会的发展瞬息万变，谁都无法知道明天是市场的春天还是寒冬。

第十章 财务预算

本次品牌策划预算基于产品的生产、销售以及售后服务而进行的相关测算。产品的生产费用主要来自衣品的原料、生产机器和人员工资，由于旗袍产品的特殊性，前期成本相对于一般的服装业较高；中期产品为了更好地扩大影响力，需要与景区、老字号与个人 IP 联名，因此销售环节的经费占总体的比重较高；线下店铺的扩张也是固定资产投资较多的一部分，但是随着消费市场的恢复，线下渠道仍是推广的主战地。

为了提升客户的粘连性，线下活动的支出必不可少，目的是让客群更好地理解旗袍的内涵；扩大客群的另一方面是在线下举行真人互动，以更加真实的表现形式吸引年轻人对于传统旗袍的好感。

表 20 品牌策划总体费用预算表

品牌策划总体费用	费用（元）
生产资料成本： （单棍、一字扣、布料、机缝、缂边、花扣、里子、真丝料、薄料子、对花、手工纤边、机缝暗线、手工纤边、版型、归拔）	每件 400，先进 行批量生产 100 件 总计：40,000
制造经费（生产机器）	10,000
人员薪水	100,000
线下品牌推广： （店内设施，税费，刷卡手费，其他固定支出）	1,000,000
与国内著名景区联名	500,000
与部分国内老字号联名副品牌立足中国潮牌	1,000,000
品牌个人 IP 的打造： 个人 IP 的打造前期以短视频为主，在全平台（抖音、小红书、微博、bilibili）	1,000,000

线上短视频推广，电商平台	500,000
产品运输及其他杂费	300,000
总计	4,450,000

表 21 线下活动预算表

活动项目	活动内容	费用（元）
绣工教学 非物质文化遗产的展示窗口	扇子、油纸伞、香囊、宫灯、明信片、书签、台历、镌刻	以每个月为 1—2 次的活动频率，平均每次在 1500 元左右，共计 36,000 元
书法国画	体验当地文化，评弹、昆曲、吴语教学	每月 1 次，全年共计 48,000 元
美食(苏氏面点：各式糕团)	陶艺、插画、木工，与当地少年宫合作	每月 1 次，全年共计 10,000 元
仪态训练	邀请舞蹈老师	每月 2 次，全年共计 30,000 元
共计		124,000 元

表 22 实地真人互动预算表

策划方案	费用（元）
街拍,邀请网红人士在 3 个不同地方取景	600,000
主播带货	600,000
总计	1,200,000

总计费用：5,774,000 元，约占营业额 5%，属于合理区间。

第十一章 附录和参考资料等内容

11.1 调查问卷原卷

随着“国潮风”的兴起，中国传统文化结合当代需求，演变出了社会新认知、新风尚，同时也激起了全民参与的广泛消费热情。当下，中国风的旗袍越来越多地走进消费者的视野，因此为了了解旗袍在市场中的消费需求，以及凤禧旗袍的品牌知名度和消费者购买力和购买意愿的状况，我们邀请您参与本次问卷调查。本调查为匿名制，请您按照真实情况和想法作答，所有数据仅用于分析，感谢您的支持！

您的性别是 [单选题]

男 女

您的年龄是 [单选题]

20 以下 20-24

25-30 31-40

31-40 41-50

51-60 61 及以上

您的职业是 [单选题]

学生 普通打工族

中等收入群体 较高收入群体

旗袍裁缝 其他 _____

您有留意过兴起的“国潮风”带来的服装产业的改变吗 [单选题]

留意到了 还没留意过

您觉得“国潮风”兴起带来的服装产业的改变如何 [单选题]

带动传统文化和时尚元素相结合，增强了文化自信，前景还是很光明的

多数商家打着“国潮”的噱头做出的产品价格高但质量不达标

总体感觉未达预期

您是否有意愿购买“国潮风”的服饰 [单选题]

是 否

您是否关注过旗袍 [单选题]

是 否

您是否购买过旗袍 [单选题]

是 否

如果您要购买一条旗袍，您可以接受的预算是 [单选题]

200 以内 200-500

500-1000 1000-2000

可以超过 2000

你更看重旗袍的哪些因素 [多选题]

布料要好，不太在乎价格（人棉、真丝、宋锦、香云纱等）

要有工艺，希望收藏（绣花，如意云头，窗宕等）

版型要好，显瘦遮肉

性价比高，整体效果好

您是否愿意定制旗袍 [单选题]

是 否

您对旗袍的改良有什么想法和建议 [多选题]*

推动开拓旗袍设计休闲化，贴合日常生活

将旗袍元素融入时装设计，提高旗袍领域覆盖面

融入西式元素，打造西式旗袍，提高实用性

其他 _____

此调查问卷旨在了解旗袍在市场中的消费需求，以及凤禧旗袍的品牌知名度和消费者购买力和购买意愿的状况，根据调查数据显示：

中国大多数青年和中年消费者关注到了中国的国潮形式,并且愿意尝试购买有关产品。大多数消费者关注过旗袍,但购买的比重不高,对于旗袍消费者来说,大家关注得更多是旗袍的品质,并且有较大意愿尝试定制旗袍。凤禧品牌在布料材质,手工苏绣,以及品类丰富设计能力强等方面受到了消费者的青睐,但其中高端的品牌定位导致价格也一定程度上超出了大部分消费者所能接受的旗袍价位。旗袍修身,对身材的要求可能就会比较高,这也成了很多消费者对旗袍望而却步的一大顾虑。

11.2 参考文献

- [1] 窦梦寒,傅菊芬.苏派旗袍的色彩风格特征探析[D].苏州大学,2022.
- [2] 肖满英.我国旗袍个性化定制的现状及其发展趋势[J].现代丝绸科学与技术,2020(05):11-14.
- [3] 林文萍.新时代文化市场视域下国民老字号的路径探析——以大白兔奶糖为例[J].中国市场,2020(17):50-51.
- [4] 陈春花.品牌发展之路七步走[J].中国品牌与防伪,2021(06):51-53.
- [5] 安蓼葭.品牌战略与品牌管理[J].企业改革与管理,2014(05):34
- [6] 北京市旅游发展委员会.2017年度中国机构海外传播十大杰出案例[J].传媒,2018(05):21-34.
- [7] 侯萱,张振鹏.时尚产业科技赋能的路径选择[J].中国国情国力,2021(06):25-28.