

# BUYER

一个成熟的买手，  
能改变自己老板的命运！

# OPERATING

# MODE

# 买手

# 运营模式

王士如 著

山西出版集团  
山西人民出版社

# BUYER

# OPERATING

# MODE 买手 运营模式

王士如 著

山西出版集团  
山西人民出版社

## 图书在版编目(CIP)数据

买手运营模式 / 王士如著. —太原:山西人民出版社,2010.8  
ISBN 978-7-203-06889-1

I. ①买… II. ①王… III. ①企业管理-研究 IV. ①F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2010)第 133582 号

## 买手运营模式

---

著 者:王士如

责任编辑:傅晓红

装帧设计:亚 奇

---

出 版 者:山西出版集团·山西人民出版社

地 址:太原市建设南路 21 号

邮 编:030012

发行营销:0351-4922220 4955996 4956039

0351-4922127 (传真) 4956038(邮购)

E-mail: sxskcb@163.com 发行部

sxskcb@126.com 总编室

---

网 址:www.sxskcb.com

---

经 销 者:山西出版集团·山西人民出版社

承 印 者:北京凯达印务有限公司

---

开 本:710mm × 1000mm 1/16

印 张:16.25

字 数:250 千字

版 次:2010 年 8 月第 1 版

印 次:2010 年 8 月第 1 次印刷

书 号:ISBN 978-7-203-06889-1

定 价:33.00 元

---

如有印装质量问题请与本社联系调换

# 前 言

买手一词对于改革开放 30 多年的中国来说，还算是一个新的名词。

买手有两种含义：一种职业，一种运营模式。

所谓买手职业，按照国际上的通行说法，即往返于世界各地，常常关注各种信息，掌握大批量的信息和订单，不停地和各种供应商联系，并且组织一些货源满足各种消费者不同需求的人。这种人最终为自己的行业创造出惊人的市场价值。所谓买手运营模式，是指采用买手研发小组作为企业生产运营的核心、其他职能部门都围绕买手部门进行工作的企业运营模式，简称为买手模式。而采用这种模式的企业，可称为买手模式企业。本书介绍买手模式，尤其是普通人如何成为一个合格的买手。书中还深入探讨了企业应怎样建立买手模式、怎样利用买手模式使企业更好地运营、怎样升级改制现有的落后模式、如何成为不同行业的买手等等。

买手模式在全球已被广泛应用，因为它的高效、精干，许多企业都纷纷改弦更张，以之作为运作机制。我国也有不少企业引入了买手模式，在市场竞争中取得了良好的经济效益。

许多人因为对买手模式不清楚、不了解，故而将其神秘化、夸张化，将它看成是遥不可及的东西。其实正如美国某位学者所说，人人都是天生的买手，只不过自己没有意识到而已。买手模式是近十几年才被系统化、理论化地提炼总结，从而形成的某种机制。

买手模式在本质上是将各种资源统筹借鉴、为我所用。举个例子，我们将前人的各种经验提炼总结，结合当前实际创造了符合目前审美

情趣的文学、音乐、舞蹈艺术等，这就是运用买手模式的体现。而我们的老邻居——日本，更是深刻地运用买手模式的精髓。他们的文明曾经远远落后于中国，但他们善于借鉴，善于运用买手模式在将中国的汉字、哲学、艺术等文明统统吸纳改造后，就形成了日本文明。这和现代意义上的“买手”做法不谋而合。所以连“买手”两字也是由日本人最先提出的。

不过，买手模式被企业界大规模运用，还是19世纪后的事。工业革命解放了生产力，使买手模式也得以迅速发展。随着市场的多变和个性解放浪潮的袭来，欧美等发达国家的买手模式工商企业纷纷兴起并大行其道。买手模式一度成为许多濒临倒闭的工厂的救星。现在，世界上80%以上的一流企业都在采用买手模式，相信不久的将来，这股浪潮也必将席卷中国。

有人说，买手模式其实是一种抄袭，这是非常偏颇的看法。买手模式不是单纯地照搬照抄，而是在借鉴的基础上大力创新，抄神而不抄形，抄高而不抄低。说的再通俗些，这种飞机“抄袭”飞鸟、汽车“抄袭”马车、造纸“抄袭”布匹一类的抄袭，也是一种本质上的创新和进步。试想，如果抄袭真是不道德的低级行为，那怎么会在欧美等知识产权保护严格的国家大行其道呢？在借鉴的基础上创新，在模仿的前提下突破，才是买手模式的基本要求。

还有人说，买手模式其实就是普通企业模式加强了采购功能。这也是不准确的。传统的以采购为重心的企业通常只是简单地发现需要，然后组织货源，再等厂家送上门来。他们对市场需求的敏感度不强，更谈不上主动出击、把握潮流。而买手模式中的企业采购，必须是根据消费者的实际需要来进销货品。买手人员必须敏感地去捕捉消费者和市场需求，不能闭门造车被动地等着厂家推销上门。

买手模式内容繁多，千头万绪，学习它进而运用它，是一个系统工程。本书将抛砖引玉，以飨读者。

作者 2010 年 6 月于法国巴黎住所

# 目 录

---

## CONTENTS

前 言 .....	001
<b>第一章 服装业买手模式：专业成就利润</b>	
第一节 ZARA 持续成功的秘诀 .....	002
第二节 GAP 的蜕变与雄起 .....	018
第三节 奢侈品牌的买手模式硝烟 .....	030
<b>第二章 鞋业买手模式：生产力 + 操作技巧 = 世界名牌</b>	
第一节 鞋类企业的买手模式特征 .....	038
第二节 铸就卓越的鞋业买手 .....	041
<b>第三章 IT 业买手模式：选对模式让强者更强</b>	
第一节 IT 业的买手模式 .....	048
第二节 华为的买手模式 .....	054
第三节 挖掘借鉴 GOOGLE 的买手模式 .....	061
<b>第四章 珠宝业买手模式：抓牢消费者的心，就抓牢了钱包</b>	
第一节 珠宝业买手模式的秘密 .....	066

第二节 施华洛世奇的买手模式 .....	071
<b>第五章 汽车业买手模式：孕育自己的核心杀伤力</b>	
第一节 日本汽车业的崛起之谜 .....	076
第二节 培育汽车买手，增强竞争能力 .....	080
<b>第六章 超市百货业买手模式：必选的生存之路</b>	
第一节 超市百货业买手的工作与职能 .....	092
第二节 超市百货业买手的 N 项技能 .....	099
<b>第七章 家电业买手模式：永远站在需求的最前端</b>	
第一节 家电企业分类和买手的演进 .....	104
第二节 家电业买手的必备技能 .....	107
第三节 家电业买手的职能 ABC .....	111
<b>第八章 买手模式的四大内涵</b>	
第一节 创新：买手模式的本质 .....	116
第二节 抄改仿：买手模式的基础 .....	122
第三节 流程设置：买手模式的原理 .....	129
第四节 管理机制：买手模式的要求 .....	135
<b>第九章 买手模式的公司架构</b>	
第一节 确定部门设置 .....	140
第二节 明确岗位职责 .....	148
第三节 协调岗位关系 .....	155
第四节 细化考核制度 .....	164

## 第十章 稳、准、狠的研发系统

第一节	买手团队的职责设置 .....	174
第二节	买手与其人 .....	178
第三节	研发抄手 .....	189
第四节	研发技术制图人员 .....	195
第五节	陈列运营师与陈列师 .....	198
第六节	市场专家 .....	205
第七节	色彩与材料分析师 .....	209
第八节	技术分中心与岗位营运 .....	215
第九节	生产分中心与岗位营运 .....	224

## 外篇 后买手模式时代

第一节	个体买手运营的三大特点 .....	240
第二节	规模化企业的买手模式 .....	242
第三节	后买手模式时代的全球经济发展 .....	245

后 记 .....	249
-----------	-----



## 第一章

---

# 服装业买手模式：专业成就利润

买手模式已风行世界，它以其简洁、高效、灵敏、专业的优势对原有企业模式形成了巨大冲击。而采用买手模式的企业都有一个共同特点，即所有运营和发展都围绕买手展开、为买手服务。因为只有这样，才能真正抓住市场、抓牢消费者。本章介绍了世界领先的服饰品牌——ZARA、GAP等，是怎样借助买手模式或起死回生，或由弱转强的。

## 第一节

### ZARA 持续成功的秘诀

2005年，传言西班牙服饰品牌 ZARA 将进入中国。这在中国服饰界引起了强烈的“地震”，让服饰从业人员如临大敌。那么，是怎样一家服饰企业，居然能让见惯大场面的中国服饰同行们如此害怕呢？让我们先来看一组数据：

2006年2月23日，ZARA 在上海的第一家分店成立。该店的首日营业额即超过百万，相当于100个中国品牌服装店的日销售额总和。

中国品牌服装的平均仓储期为180天，而 ZARA 只用7~12天就能将最流行的服装完成设计并从遥远的西班牙送到中国消费者手中。

国内服饰企业的平均利润率是5%~6%，而 ZARA 能将成本只有二三十元的衣服卖到几百甚至上千元，利润率高达百分之几十甚至几百。

这是多么让人震惊的差距！

#### ☞ 小贴士

ZARA 每件衣服的成本公式可总结如下：面辅料（按人民币计6~8元/米）+加工费用（ZARA 在中国市场销售的服装在中国市场加工单件费用在8元左右）+营运固定成本分摊（估计值每件衣服的费用不会超过人民币5元） $\approx$ 18~25元。从这个公式可以看出，ZARA 店铺里的服装，成本很少超过25元；可能个别面料高档、工艺复杂的服装成本要贵一些，但平均下来也不会超过25元。而它每件衣服的零售

价格却是最低八十几元（这个价格的吊牌在其店中也是极少见的，偶尔出现的可能是小内搭、小饰品之类），最高的达上千元（上千元衣服的成本也有人算过，不会超过人民币 100 元）。

与国内服饰企业相比，ZARA 最大的优势就是采用了买手模式。买手模式让它更轻巧、更灵活、更直接也更有效，从而能简单利落地干掉竞争者。

那么，ZARA 又是怎样利用买手模式实现迅速发展，成为全球排名第一的服装零售商的呢？我们都知道，对服饰企业而言，产品开发才是灵魂性的流程。而 ZARA 就是通过将整个开发流程彻底买手化，来保证其设计能紧跟时代潮流，始终受到市场追捧。ZARA 的整个开发设计都以买手需求为重心，为买手服务。这种开发模式可称之为买手开发模式。这就是 ZARA 的秘密武器。

下面，我们来简单地讲解一下 ZARA 的买手开发模式。

## 一、ZARA 的开发流程

### 1. ZARA 的开发步骤

首先，ZARA 的店铺人员依据店铺所在地市场的需求，将店铺希望在下一季度出现的产品要求做成店铺产品开发企划，报给分管区域买手主管；区域买手主管依据自己分管区域的店铺产品开发企划，进行整理、提炼、总结后，形成代表区域需求的产品企划，上报给总部买手。

其次，总部买手对区域买手主管上报的产品开发企划进行总体分析，确定出下一季度延续款式的结构与开发方向，并确定好色系与陈列的基本方向等。

第三，总部买手拟定好产品开发企划后，传递给旗下的设计抄手、设计制图人员，让后者去进行更为具体的产品开发，然后再由制图人

员传递给技术部进行制版与工艺标准制作。

第四，产品版型与款式选定后，由生产委员会决定下单。下单前由技术部确定裁剪唛架，在排唛完成后，交由裁缝车间进行裁缝生产。

第五，所需面料同步进行调配至裁剪车间，裁缝车间每天可裁最大单款数在五百个新款唛架。

第六，进行成品后期的整理工作，同时，也进行产品入库前的检验工作。

第七，进行最后的产品包装，同时贴上不同国家的商标，确定好吊牌上的零售价格。

第八，店铺补货。据统计，ZARA 的运输中心每周可经手 260 万件衣服，即每一个 ZARA 的专卖店一般一周要进两次货。对 ZARA 的买手与开发人员来说，只有开发的产品被完美地陈列出来，工作才暂告一段落。

## 2. ZARA 的流程特点

### (1) 人员构成灵活

ZARA 的产品开发小组中没有专门的“设计师”。所谓的“设计师”都被按专业进行了分类，分成了许多小组；每一个小组大约五到六人不等；每组都有一名叫“抄手”的组长带队。抄手的直接领导就是买手。在 ZARA 的品牌事业部中，有许多这样的小组。而且，在专业买手项目公司的配合下，ZARA 对这些抄手与设计人员进行了大量而持续的快速产品开发方法与流程的培训。

### ☞ 小贴士

设计小组人员的工作，其实就是玩“拼图”游戏。专业的买手项目公司都有多年建立起来的开发模板。它们可以像排列组合一样被设计成新的产品。这就大大节省了 ZARA 产品开发的时间和周期；而且不断更新的模板也保证了所设计的产品不落后于潮流。

搜集制作开发模板这一工作是每年都要做的，因此永远也做不

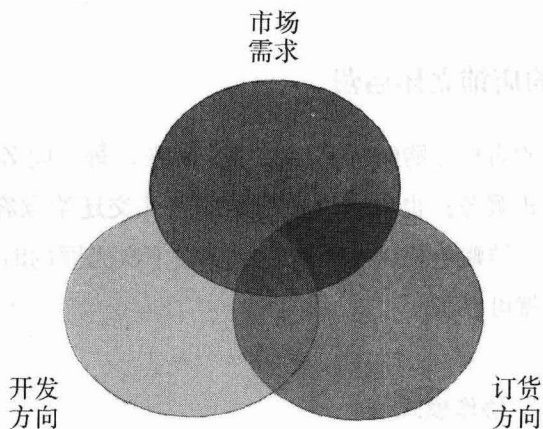
完。每年都会有上万种模板被用于 ZARA 与其他品牌产品开发的资源积累，这是一项常规性的工作，ZARA 专门成立了一个专业部门来做。

### （2）后期推进便捷

品种繁多的设计作品完工后，只需经过技术归类与尺寸调整就可向采购人员推介。一旦被采购人员看中并订货，就可以马上完善生产技术资料，投入产业化生产。以上过程如此反复，如流水不腐，保证了 ZARA 的设计都是最新鲜、最时尚、最个性的。同时，这个流程又是开放式的。流程中的每一位责任人——买手、抄手、设计制图、市场专家、生产人员、市场人员、店铺团队人员等，都能清晰地了解自己面对的市场需求，立体式的产品开发思路也更加的明确。这就保证了产品的开发能直接针对市场流行需求，不会让市场与开发脱节，避免了有些企业只凭借主观意识就进行开发的感性运营模式。

### （3）内部营运透明

在实行买手开发模式的过程中，ZARA 还用制度保证了其内部营运的透明化。这对保证市场人员与开发人员的工作效果非常重要。为了做到这一点，ZARA 将开发和订货统一到一个平台上，从而避免了两个部门的单打独斗、各自为政。这一点可用如下图表形式来阐述。



图表 1 开发、订货平台示意图

从图表 1 中我们可以看出，ZARA 的开发流程中始终离不开一个因素，即市场需求。无论是开发方向还是店铺订货，都是在市场需求的前提下进行的。买手开发模式将市场与开发部门统一在一起，使它们的职能分属加以模糊和简化，并且让它们处在产品流程不同的环节去解决问题。这样就很好地将产品开发与市场需求统一起来。

当然，ZARA 的买手开发模式流程中还有许多细节的设置，这些细节决定了具体可执行的数据、款式结构、色彩需求与流行、搭配图样等，在此就不一一赘述。

### ✎ 小贴士

如果某个服饰企业的产品，完全依附于设计师，那么它必然不能获得市场利润的最大化或很高的市场占有率。因为依附设计师的品牌模式是一种即将被淘汰的开发模式，它在上世纪 20 年代到 90 年代是可行的，但是现在，它已经不可能被广泛使用了。依附于设计师的品牌模式是为少数人服务的，企业可以据此谋求单件产品的零售最高利润，但绝对无法取得整个品牌与市场利润的最大化。崇尚设计师、崇尚艺术品无可厚非，但是应当记住，仰慕设计人才和把他们个人的设计风格完全带到市场化品牌中来是两回事。

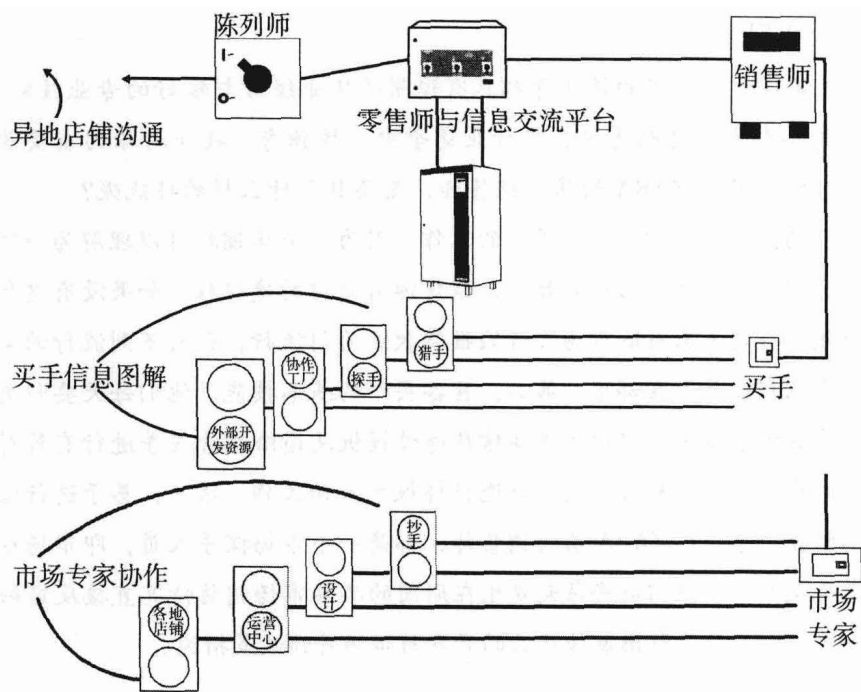
## 二、ZARA 的店铺立体运营

店铺销售的店长导购时代已经结束。现在，每一间 ZARA 店铺里都倡导无终端式服务；也就是说把选购的事儿交还给顾客，ZARA 只做好陈列维护、结账包装以及弄清楚顾客在下次光顾的时候希望看到什么样的款式就可以了。

### 1. “三手”协作模式

ZARA 的店铺团队有三种职能的人构成：店铺销售师、店铺卖手（零售师）和店铺陈列师，统称“三手”。三手各司其职又分别从各自

角度针对订货及产品开发提出建议。通常店铺陈列师需将陈列信息收集并归类，卖手（零售师）从自己的岗位上搜集相关信息，然后陈列师与卖手将各自的信息反馈给店铺销售师。销售师经过整理后，连同自己收集的信息一起转报给分管自己的买手。买手将其中有开发价值的信息进行结构分解，然后再将有关市场部分的信息转交给市场专家。经过这些流程，配合产品开发、市场政策与营运方法调整的建议就会很快产生，并转入到下一流程中去进行有针对性的使用。这一过程可用图表 2 表示。



图表 2 ZARA 店铺的信息化协作流程

📖 小贴士

从上述流程图中我们可以看到，信息在每一环节的反馈都有个信息终端数据系统在支持。这也是 ZARA 这么多年来一直投入巨资建立信息系统的结果。这个系统可使更多的有用信息被有效的存储起来，并被需要的岗位使用。

在各自分工的基础上，销售师管理着整个店铺，包括店铺里的卖手（零售师）与陈列人员。三手们每日将源源不断的产品信息、品牌营运信息等反馈到总部，并被分流到各个分管买手中被使用。什么样的品牌产品与市场信息都逃不过他们灵敏的嗅觉。这样就使他们拥有非凡的市场攻击力。正是因为有了这“三手”，分布在全球的几千家 ZARA 店铺，才充分发挥了买手模式的内在优势。

### ☞ 小贴士

ZARA 店铺里的销售师都具有较深的从业经历与较好的专业技能。这绝不夸张，这也是它能在行业竞争中一枝独秀、技压群雄的重要原因。那么作为 ZARA 的店铺销售师，需要具备什么样的技能呢？

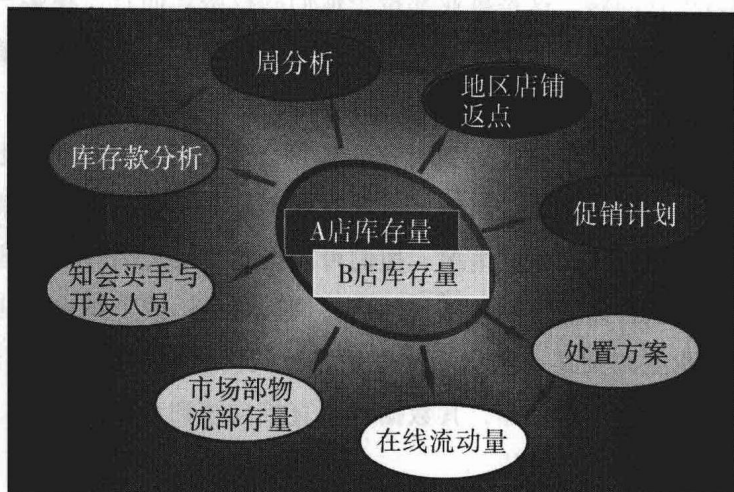
首先，必须做过服饰设计的工作。因为一个店铺就可以理解为一家人分公司，而对店铺的产品开发，销售师有直接的建议权。如果没有这种技能，将看不出当地市场流行的服饰款式为何流行，也看不到流行的单款卖点与设计点在哪里。第二，具备买手的基本技能。他们每天要归类单店的需求情况，然后将这些信息通过模板反馈给主管买手进行有针对性的产品开发，有时他们也会进行样板的采购工作。第三，善于进行信息整合。每一个 ZARA 店的销售师，都是一个市场探手人员，即市场信息收集人员。他们应将每天发生在周围的品牌市场销售情况直接反馈给买手，以此让其做出最佳产品的开发与市场营销政策措施。

## 2. “三手”的工作职能

上面我们介绍了“三手”的协作运营职能。在日常阶段，“三手”的工作也有其固定内容和流程，具体见图表 3。

从图中可以看出，一切营运的流程控制均需要得到分管买手人员的知情与认可。并且这个控制系统也是扁平的、开放的、数据公开化的。这样有利于加速市场反应，也便于其他协助岗位的及时调整。





图表3 ZARA 店铺常规工作图

#### 📖 小贴士

买手一般对其主管的 ZARA 店统一进行库存量分析。这种分析的目的在于找出滞销款，ZARA 要求，将滞销款率控制在 6% 的范围内。如果超出了这个比例，那该店铺的人员和分管买手就需要自己掏钱把滞销的货品买进。ZARA 事业部规定了滞销款的有效销售周期，一般 2~3 周时间；春秋季会更短一些。在这段时间内，许多店铺之间可以相互调货以相互消化。

### 3. 高效的调货制度

ZARA 的调货效率之高世所公认，这得益于其科学的调货制度。ZARA 的调货有三级之分。一级调货以事业部为单位进行总调配，调配内容包括新款上市、配送款发货以及重大区域款式（所谓区域款式可做如下理解：即某一地区因流行、消费者文化等原因导致款式不畅销，但是在另一个区域这些款式又受到市场欢迎）之间的调配。二级调货在各分区买手主管之间进行。ZARA 的买手一般每人分管一个区域内的两家店铺，他们之间可以相互帮助进行调货，以缓解各自遇到