

中国服饰业买手模式运营丛书

服装品牌 托管经营

**TRUSTEESHIP
FOR CLOTHING BRAND**



王士如 编著



品牌托管经营是买手模式下全新的经营模式！
只要您拥有网络、拥有经营资源，您就可以用最少的投资来经营您的服饰事业！
企业该如何选择自己的托管商？托管商又如何选择托管的品牌？
本书将给您一个全新的操作思路！

机械工业出版社
CHINA MACHINE PRESS



中国服饰业买手模式运营丛书

服装品牌 托管经营

**TRUSTEESHIP
FOR CLOTHING BRAND**



王士如 编著



托管经营在中国服装市场中被广大的代理加盟商所运用,托管经营的投资风险小、回报快,对服装品牌企业的市场知名度提高会带来非常好的经营效果。本书对代理加盟商如何转入托管经营、托管经销商如何提高专业知识及操作技能都作了详细的阐述,是中国服饰代理加盟商、托管商进行服装品牌托管必看的一本书。

图书在版编目 (CIP) 数据

服装品牌托管经营/王士如编著. —北京:机械工业出版社, 2008.4

(中国服饰业买手模式运营丛书)

ISBN 978-7-111-23580-4

I. 服... II. 王... III. 服饰工业—工业企业管理 IV. F407.866

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2008) 第 026197 号

机械工业出版社 (北京市百万庄大街 22 号 邮政编码 100037)

策划编辑:贾秋萍 责任编辑:徐 井 版式设计:梅 轩

责任校对:唐海燕 封面设计:毛 雨 责任印制:李 妍

保定市中国画美凯印刷有限公司印刷

2008 年 4 月第 1 版第 1 次印刷

170mm×240mm·5 印张·1 插页·154 千字

0001—5000 册

标准书号:ISBN 978-7-111-23580-4

定价:25.00 元

凡购本书,如有缺页、倒页、脱页,由本社发行部调换

销售服务热线电话:(010) 68326294

购书热线电话:(010) 88379639 88379641 88379643

编辑热线电话:(010) 88379001

封面无防伪标均为盗版

前言

对于服装品牌的托管经营,有许多企业不知道该如何去做,他们急于让自己的品牌在市场上打开销路,却找不到可以信任的品牌托管经营商。企业并不适合自己去做直销,所以,企业对于品牌托管商的要求与市场运作的特点要有所了解,这样就会消除与托管经营商之间在合作上的一些不理解。另外,我在市场的实际运作过程中也发现,服装营销方面欠缺一本能够详细指导服装品牌托管运营方面的书,以完善我们在服装市场营销理论中的空缺。

本书内容主要侧重国内品牌托管的运作方法与需要规避的问题。对于什么是品牌托管,什么样的品牌需要托管,托管商如何运作,都做了十分详细的论述,其中有许多是我在做品牌托管时的心得体会以及在国外所了解到的新的托管方式和方法,将这些介绍给国内的服装界朋友们,以此共勉!

从企业的角度考虑,品牌托管主要应从以下几个方面进行思考:

(1) 企业是否具备了品牌托管的经营政策?从企业实际的市场利益出发,如何制订对自己企业有利的品牌托管经营政策以及政策制订的技巧。

(2) 企业的品牌是否具备了品牌托管经营的必要条件?不是什么样的品牌都适合托管经营的,品牌处在哪一个发展时期最适合托管经营,这是企业要进行重点考虑的第二大要点。

(3) 在未开发市场时,如何找到最具实力的品牌托管经营商?现在做品牌托管经营的公司与个人良莠不齐,有的企业为了急于打开一个市场将自己的品牌托给了一个经营能力与素质都不合格的公司或个人,而使企业品牌在市场上受到巨大的损失。

(4) 企业与品牌托管经营商的合作关系该如何合理地界定?现在大多数企业都是完全不知道或模糊不清的,对于其中在某些地方拥有着绝对竞争优势的品牌托管商来说,他们开出的条件企业并不情愿接受,原因就是不知道托管商的实际情况,并且与托管商之间在合作方式与关系的制订上存在着技术盲点。

(5) 财务方面的知识企业掌握得不够。企业有时根本不知道与托管商谈判会发生哪些财务费用以及需要承担的相关费用。这就会在企业寻找托管商的时候造成外行与内行谈判的不利局面。

(6) 如何管理托管市场? 企业认为, 把自己的公司经营权或品牌的某一地域经营权交给托管商就可以不闻不问了, 或者想问也不知道该如何去问, 这样会让企业在经营管理上出现盲点。企业要重点培养自己与托管商的合作管理水平, 加强对托管商的经营监督, 建立起完善的品牌托管制度, 这才更利于企业的品牌托管管理。

(7) 信息系统的建立。企业需要建立相应的信息管理系统, 这会使企业在托管经营中具备较强的洞察力, 并对托管经营的全过程进行管理与掌握, 让托管商没有任何的小动作可以做。

(8) 市场网络建设与品牌形象建设。企业的品牌形象要交给托管商进行全面管理与维护, 而目前市场上的托管商对于这一点的管理都很难达到让企业满意的要求, 对此, 企业要制订相应的奖惩政策。

(9) 托管人员的管理问题。这是托管品牌的重点问题, 涉及到许多问题, 企业要与托管商进行合理的协商。

以上是企业在考虑品牌托管的时候需要研究的几个重要问题。这里的服饰品牌托管并不仅限于企业利用自己的买手寻找托管商与托管经营, 也适用于那些没有买手的服饰企业, 而品牌托管商所要考虑的情况如下:

(1) 品牌是否具有市场发展的潜力。如果托管商托管了一个发展趋势不佳的品牌, 会造成自己托管市场的混乱与托管能力下降。因此, 托管商要在与企业进行初期谈判的时候, 重点考查企业在其他市场的销售情况与其他综合运作能力。

(2) 公司内部管理的规范化。如果一个品牌发展趋势好但企业内部管理混乱的话, 托管商不要急于着手进行, 这样会让自己陷入企业管理混乱的泥潭。

(3) 合作政策是否符合自己的利益。托管商与企业的问题往往都是发生在这个主要问题的谈判上。

(4) 费用分摊是否合理。托管商与企业就共同分摊的一些费用进行谈判, 并且在后续合作当中要有对具体的费用进行一些规范化的管理行为。

(5) 企业给予网络建设的支持力度。这对托管商市场开发来说是最为重要的。企业与托管商是共同开发运作市场网络的, 不能只由托管商一家独立承担。

在此, 我们需要明确托管商就是一种买手行为, 他们在市场经营过程中积累了十分丰富的市场资源与经验, 拥有自己的终端网络。在经营自己服装品牌的同时, 他们也会不断地寻找那些能够进行托管经营的服装品牌融入自己的资源中去, 这样才体现出买手的资源经营特点。

对买手与托管商的认识应当从以下几个方面进行：

(1) 托管商就是买手，买手整合了自己的市场资源后，可以更好地利用这些市场资源，以进行其他品牌的托管经营。例如，一个服装企业的买手，他在为服装企业进行工作的同时，也会利用自己的市场资源网络去托管经营其他的服装品牌，以获得更多的收入。

(2) 个体买手大多为托管商经营不同的服装品牌。个体买手职业特点是比较松散的，他们拥有自己的终端网点，甚至拥有自己的服装品牌，以企业的形式进行经营，为了更好地利用自己的市场资源，他们会单独成立一个部门进行其他服装品牌的托管经营。

(3) 企业买手与托管商买手其职能是相同的，只不过两者分别代表不同的利益点。因此，在学习本书的内容时，需要理解买手模式下的服装经营其实也就是买手与买手的合作。

在本书中我们将就以下内容全面系统地向各位企业界的朋友们进行介绍。

王士如

2008年3月

目 录

前言

第一章 服装品牌托管经营

- 第一节 服装品牌托管经营的起源与发展 (3)
- 第二节 服装品牌托管经营在中国的发展 (4)
- 第三节 服装品牌托管经营的方式 (6)

第二章 品牌托管经营政策

- 第一节 托管经营合约的制订 (11)
- 第二节 服装品牌托管需要强调的几个政策问题 (17)
- 第三节 托管经营的不适用政策 (19)
- 第四节 托管经营政策的合理性 (22)

第三章 服装企业品牌发展与托管经营

- 第一节 服装企业品牌发展与托管经营的关系 (27)
- 第二节 托管经营对品牌发展的影响 (29)



第三节 品牌托管经营的最佳时期 (31)

第四节 品牌托管经营的利与弊 (32)

第四章 托管商经营方式

第一节 托管商经营的方式 (37)

第二节 托管商经营的行为 (40)

第三节 托管商的品牌发展 (42)

第五章 托管商的利润点及财务管理

第一节 托管经营的利润点与利润分配 (49)

第二节 店铺财务管理 (50)

第六章 托管经营的市场营销策略

第一节 托管经营中的价格策略 (57)

第二节 促销策略 (62)

第三节 产品策略 (70)

第七章 托管经营市场渠道建设

第一节 托管商买手经营的渠道策略 (75)

第二节 专卖店铺 (77)

第三节 连锁经营 (82)

第八章 托管经营市场的销售控制

第一节	销售管理	(89)
第二节	卖场配置原则	(95)
第三节	店铺物流配送	(96)
第四节	服装陈列管理	(103)
第五节	销售报表与信息系统管理	(107)

第九章 托管经营卖场管理与设计

第一节	卖场选址	(117)
第二节	卖场设计	(123)
第三节	卖场谈判技巧	(129)

第十章 托管经营市场营销结构

第一节	市场细分与定位	(137)
第二节	消费周期分析	(139)
第三节	市场调查	(141)

第一章

服装品牌托管经营

Trusteeship for Clothing Brand

第一节 服装品牌托管经营的起源与发展

现代托管经营的模式最早发源于美国，时间大约为 20 世纪初。在初期市场竞争的格局中，有些商人因为路途遥远，来回运送货物成本较大，为了能够更多地销售自己的产品，他们往往一次性多带一些货物，并将自己的货品放在一些代销代售的商店里进行销售。这样使费用与精力都能够节省下来。

随着市场竞争格局的形成，市场销售模式的发展与演进，这种托管方式被改进与沿袭下来，并被许多行业广泛地采用。

1. 托管的含义

托管即委托管理或委托经营的简称。

(1) 委托管理。企业或者个人将自己企业或者产权的管理权部分或全部委托给一些专业的机构或个人进行管理的行为。

(2) 委托经营。其指企业或者个人将自己企业的经营权部分或全部委托给专业机构或个人，让其代为经营的一种方式。

(3) 委托管理与经营。企业或个人将自己企业或产权部分或全部委托给专业机构或个人进行管理经营的一种方式，是上述两种的综合体。

从以上的分类中大家可以看出托管经营的含义。这种模式的发展，给企业或个人解决了自己管理与经营的专业技术问题，它能在一定的前提下为自己的企业产权进行增值。

2. 托管经营的发展

20 世纪 20 年代，美国的一些服装公司在自己的服装生产经营管理方面开始采用托管经营模式。开始的时候，托管经营主要被用于服装市场的销售方面，企业把自己生产出来的服装产品放在超市或百货公司里，让超市与百货公司代理销售，企业则给予超市与百货公司一定的销售佣金。

后来,虚拟经营的模式在美国被企业广泛采用,服装企业又将自己的生产管理权通过自己的买手委托给具有一定专业生产技术的加工厂与个人,而企业自身则完全从生产中解脱出来,专注于做市场。将生产管理与经营权的委托出去,使美国的服装产业发展得到了迅速提高。随着市场国际化的渗透,这种模式被许多国家的服装企业所采用,但主要是在服装的市场营销范围内。而生产的托管形式则被后来的贴牌加工与委托加工模式所代替。

托管经营的模式经过近一个世纪的发展与改进,慢慢成为服装生产经营的一种有效方式,被为数众多的服装生产经营企业所运用。各国因为其历史与文化背景的不同,对于服装托管模式也有着不同的看法与运作规则,但总体没有太大的区别。

第二节 服装品牌托管经营在中国的发展

4

托管经营进入我国的时间还很短,大约只有二十多年的时间,也就是从20世纪80年代开始的。起初只有少数的国外品牌进入中国市场进行推广,因为对中国市场的不了解,这些国外服装品牌为了节省市场开发的费用,把自己的品牌在中国市场的经营管理权委托给国内一些公司进行运作。那个时候国内其实也没有什么专业的公司来做这方面的工作,这些国外品牌只是将自己的品牌经营管理权委托给了国内一些百货公司进行品牌经营与一些必要的品牌管理。例如皮尔·卡丹是最早进入中国的品牌之一,起初它就是将自己的经营权委托给上海与北京的一些百货公司进行经营的。

委托管理的新模式很快得到了国内服装企业的重视,进入20世纪90年代后期,一些沿海城市的服装企业为了让自己的生产不再局限于自有品牌的发展与市场建设,想要能够挪出更多的时间来进行市场其他品牌的建设,于是开始把自己的企业生产委托给一些专业机构与个人进行管理,先后将服装的生产与经营权分开进行运作。

与此同时,国内的生产加工型企业的兴起更加速了此种方式的发展,虚拟经营的发展更是有效地将此种模式推向了高速发展。与虚拟化经营模式不同的是,托管经营的生产管理是在一定的实体基础上进行的,而加工模式托管经营的提高也从另一个方面加快了虚拟经营的发展。这两种生产与经营的模式在我国沿海地区得到了广泛的推广与发展,并且逐渐形成了具有中国特色的托管经营模式。

由于我们的服装企业对于托管经营模式的不了解,加上国内服装品牌市场发展的不规范,有的服装企业在进行品牌市场化推广的时候一般不会采取这种模式,主要原因有以下几点:

(1) 企业对于托管经营模式的认识度不够,如果是自己企业进行此种模式运作的话,还需要增强对一些必要操作知识的了解与学习。

(2) 对于服装市场理论指导与培训方面的滞后,我们的服装专业技术院校没有能够将此种服装市场营销的运作模式进行系统的课堂化教学与专门的操作培训,使我们的企业在市场运作的过程中不能准确把握一些关键技术与风险上的规避方式。

(3) 前期有的企业在进行此种模式尝试的时候,由于上述两种情况,整体运作的效果不理想,致使企业想退出托管经营的模式,而且这种不理想的效果又给后续想要进入这一模式操作的企业增添了心理上的阻碍。

(4) 对于托管的整体运作,企业缺乏相应的人才,这一点是目前企业托管经营一直徘徊不前的主要原因。中国的服装企业在新的市场运作模式上都是敢于进行尝试的,但是对于人才的需要往往会让服装企业放慢或暂停对于此种模式的尝试。

(5) 有些企业在不了解托管经营的情况下进行形式上的变更,名义上是进行了托管模式的运作,其实质还是那种代理或加盟的方式。而这样的不规范操作,一方面增加了企业在市场营销中的成本,另一方面又让这种模式的正面效应没有能够得到及时的发挥,造成了模式的变异。

从以上几点中,我们可以看出托管经营在我国的实际发展情况,对于此种模式的发展,我个人还是抱着十分乐观的态度,因为这确实有利于一些服装企业进行市场代理与品牌建设,只要我们能够全面详细地了解托管经营操作技术与知识,就会有更多的企业进行尝试。

在具体发展层面上,托管经营会呈现以下几个地方性特点:

(1) 广东在托管经营运作上比较普遍,大多数服装品牌公司都以这种模式进行市场运作,占服装企业主导市场模式的20%左右。这些服装企业在运



用该模式时都是与自己企业的品牌代理制与加盟制一起运作的，而完全进行托管经营的只占千分之一。

(2) 福建、浙江，这两个地方运用托管模式的企业在量上没有广东多，托管经营在百分比上也不及广东省。这主要是因为这两个地方的企业主多半是靠自己多年经营而建立自己品牌的，他们更加相信以直营、代理、加盟、合作等市场模式去运作自己的品牌，而不会轻易把自己的品牌交给托管商去运作。到目前为止这些地方还没有完全的托管经营，少数企业也只是在已有的模式上进行了一些必要的补充。托管店铺较少，这里要分几个小的地方进行对比：

1) 福建的地方服装企业不多，只占9%左右。

2) 在浙江，宁波服装企业占7%左右，温州占11%左右，杭州占14%左右，其他几个小的服装生产基地占5%左右。

(3) 上海占的比例最高，达到了20%左右，其中服装公司完全采用了这种模式的占到数据中的3%左右。

(4) 其他服装生产基地如北京、山东、湖北等地，占8%左右。

这些显示的数据是我于2003年下半年委托咨询公司进行调查的，从这些数据里我们就可以大体了解到国内服装企业采取托管经营这种模式的情况，而今情况也许有所变动，但是变动幅度不会太大。

对于服装品牌的托管经营，国内的许多朋友都曾问过我，到底托管经营有哪几种方式，他们在实际的市场运作中听到的托管模式参差不齐。这使他们在市场运作中感到有些无从下手，到底该怎么样去做托管以及托管到底存在哪几种运作方式，我想这也是需要进行重点介绍的。

1. 品牌市场管理托管

这是服装企业把自己品牌的市场管理权委托给一些专业托管商进行市场管理的方式,企业支付给托管商必要的市场管理费用与管理佣金,托管商运用他的市场资源对该品牌进行形象维护与相关事项的管理。托管商与企业是上下级的合作关系,托管商受企业品牌管理制度的约束。这种托管方式一般用于企业市场网络管理不到位的地方或者企业的网络维护费用较大、店铺离企业本部距离较远的一些市场。

店铺的销售管理归属于企业自己,托管商只是做一般的管理维护。这种方式的优点是企业不必进行市场品牌的一些管理工作,而只专注做品牌的市场销售工作;缺点是企业由于管理与销售的分离,给品牌在某一个地方市场上的发展带来一定的滞后性。

2. 品牌市场经营与管理托管

这是服装企业为了更好地在一个地方市场上运作自己的品牌,而将管理与经营权全部委托给托管商进行运作,自己只提供产品的一种方式,这样的方式占到托管经营模式的80%左右。这是企业在一个市场上将自己的品牌委托给一些在此市场上有着绝对优势的机构或个人进行品牌托管的运作方式。

托管商与企业的关系是上下级或平等的合作关系,具体的隶属关系由双方商谈决定。但是不管是哪一种关系,托管商对于企业的品牌管理与经营都要符合企业自己品牌发展与建设的政策制订,而当托管商根据自己在市场上运作品牌的实际情况需要进行一些管理与经营政策的调整时,则必须经过企业管理部门同意才可以进行。

托管商从企业品牌在此市场上的管理经营过程中提取相应的费用与佣金,这一般也都是企业与托管商在进行合作商谈的时候确定下来的。对于托管商的费用与佣金提成,一般是占到此品牌在此市场上月销售额10%~15%,也有的达到20%左右。

3. 品牌先期市场托管与后期自主经营

服装企业想进入某一特定市场,但可能企业对该市场的整体情况不是太了解或自身管理经营能力不够,而将自己的品牌在进入该市场的先期工作交由专业的托管机构或个人进行全面的管理与经营,而到了双方约定的时间后,企业收回托管商的经营管理权,改由自己进行经营管理。

这种方式与第二种方式的前期是一样的,只是后来到了双方的约定时间后,企业收回经营管理权,费用与佣金也是按照第二种方式进行提取的。

4. 企业经营管理权或品牌经营管理权的托管

企业在自己的经营过程中感到自己的经营管理能力跟不上发展,而请一些专业机构或个人进行企业经营管理合作的一种方式。也有服装企业需要重新创立一个品牌,对于这个品牌企业感到自己在经营管理方面没有太多的精力或需要更专业的知识来进行品牌的单独操作,而将自己的品牌让专业的机构或个人进行托管经营管理的一种方式。

此项合作在国外较多,国内这样的案例也是有的,但是如果企业没有找好自己的合作伙伴,就会让品牌的发展处于十分不利的位置。因此,对于此项合作,企业还是需要慎重考虑的。

此项托管方式合作的佣金有两种算法:一是企业支付给托管商费用,分为合约签署前给予总佣金额的百分比,合作结束后再付给剩余部分;二是企业与托管商商定的销售提成,具体的比例由双方协商而定。

如果托管商自身的经营管理能力不够,对于此项托管方式还是需要进行认真考虑的。委托方只承担资金供应,而对于生产、开发设计、市场营销都是不参与的,这样的风险对于双方来说都非常大。

企业在这种模式下也有几种不同的选择:一是把自己的市场委托给托管商进行专业化的运作,自己负责企业的生产管理与产品开发设计;二是把自己的生产与开发设计交给托管商进行运作,自己负责市场营销的工作,这样两种合作方式在我国目前采用得比较多。这种形式可分摊企业与加盟商的经营风险,双方各负其责,从而将经营风险降低到最小化。

以上就是存在于我国服装企业中的几种主要的托管经营方式,还有其他的一些方式,但都是从这几种方式里派生出来的,大体的操作原理也大致相同。在这里我们就不一一细述了。

企业可以结合自己的实际情况选择不同的托管经营的方式,托管商也可以根据自己的实际经营能力选择不同的托管方式。