

国内服装 **买手** 模式运作手册

BUYER MODE BOFA APPAREL INDUSTRY

服装企业

买手模式


如何最大化地减少企业的库存

如何让自己的产品一夜之间成为市场的主流

如何建立广泛的市场网络

如何将传统的服装经营运作模式转为买手制运作模式

王士如 高彩凤 韩贤军 / 著

 中国纺织出版社

服装企业买手模式



BUYER MODE OF APPAREL INDUSTRY

王士如 高彩凤 韩贤军 © 著



中国纺织出版社

内 容 提 要

服装买手是21世纪服装企业的运作模式,目前这种经营思想正在国内悄然升起,尤其在服装制作生产密集的长江三角洲及珠江三角洲地带。然而作为买手制度的使用并不是单纯地买进模仿,为了让国内意向建立和已经建立买手体制的服装企业能有完善的制度与体制,本书主要从买手的产生、特点,如何进行买手市场运作(包括:市场的划分、终端销售市场的操作、产品生命周期的确定、产品开发的独特流程等),买手型企业间如何进行联合与协作、如何进行技术的贩卖以及中国服装买手的职业发展前景等几个方面进行了阐述。

相信本书对服装企业如何最大化地减少库存,如何让自己的产品一夜之间成为市场的主流,如何建立广泛的市场网络,如何将传统的服装经营运作模式转为买手制运作模式会有较强的指导意义。

图书在版编目(CIP)数据

服装企业买手模式/王士如,高彩凤,韩贤军著. —北京:中国纺织出版社,2005.7

ISBN 7-5064-3426-1/F·0580

I. 服… II. ①王…②高…③韩… III. 服装工业—企业管理—中国 IV. F426.86

中国版本图书馆CIP数据核字(2005)第051748号

责任编辑:向连英 责任印制:刘 强

中国纺织出版社出版发行

地址:北京东直门南大街6号 邮政编码:100027

邮购电话:010-64168110 传真:010-64168231

http://www.c-textilep.com

E-mail:faxing@c-textilep.com

北京云浩印刷有限责任公司印刷 各地新华书店经销

2005年7月第1版第1次印刷

开本:787×1092 1/16 印张:11.5

字数:123千字 定价:25.00元

凡购本书,如有缺页、倒页、脱页,由本社市场营销部调换

前言

从目前的情况来分析，中国服装的整体发展趋势应该是好的，她在经过一段时间的发展之后，从以往看别人怎么做发展到自己想着怎么做的阶段了，虽然这个阶段在整体的发展过程中仍然显得不是太成熟，但中国服装人在运作过程中已经想到了自己服装的运作思想，这就是最好的一种进步。

一、商标与买手的情缘

在商标的使用上，虽然有许多模仿名称，从服装商人的角度去分析和理解，这也是商人的商机所在，中文发音与英文或其他语言的发音在商标注册与使用上本身就是另一个商业机会的存在，这是另一种商业。在这个另类商业空间中，服装商标的使用占有很大的一个比例，这也为服装买手进行运作提供了很大的空间。商标在服装业界是最为重要的一个企业门面，但国内服装企业商标维护的整体意识不是太强，每 100 个注册商标中模仿型

买手的出现是中国服装品牌加速流通的又一种价值体现，从真正意义上来说他们是一种“品牌倒爷”。

猎手将信息直接提供给买手。

的占51%，自注册型的仅为49%，近年有所上升。商标意识的加强是买手在实际市场运作中教会企业的一个课程，因为买手的概念中有破坏品牌建设与发展的意思。同时，买手型企业又利用自身多商标的特点进行品牌的建设。

二、买手的初期市场行为

买手的出现是中国服装品牌加速流通的又一种价值体现，从真正意义上来说他们是一种“品牌倒爷”。买手与猎手、探手都是一种商人的角色，他们是一体的，但又因各自不同的角色与职能定位而有不同的职业功能与职业角色的对象。“倒爷”是一种真正的贩卖人的角色，买手的概念则上升到了一个高度，他们是品牌的创造者，同时也是品牌的破坏者。

买手是自己拥有品牌，且拥有业内几个不同类别的品牌，以简单的买入为主，再将买入的货品贴上自己的品牌，然后发到自己的销售网络中去。他们没有固定的生产厂家，也可以说只要是服装厂都是他们的生产厂家，但是他们却绝对拥有最为广大的服装市场网络资源，确切地说，他们是一个流动的品牌公司。

三、买手市场的下线角色

猎手就是买手的下线，他们通常与买手相互配合进行品牌款式的生产方搜集，他们不参与卖出，只协助买手买入，他们拥有独特的眼光与高度灵敏的款式嗅觉，是买手的左手。猎手将信息直接提供给买手。

探手是买手的市场运作协助人，他们经常与买手相互配合进行品牌的市场推广，但也不参与服装的买入与卖出，他们是买手的市场网络建设者及优秀代理商的名单供给者，其主要责任是帮助买手了解市场信息，是市场上畅销款式的最早发现者，并拥有独特的市场眼光与良好的网络关系。

四、品牌买手的操作过程

品牌买手的市场操作过程通常有以下几个步骤。

1. 确定办公场所

拥有固定的办公场所或者企业平台。他们利用品牌来做贩卖，品牌对他们来说只是一种货品的交易，文化的界定不是太清楚，但他们最清楚品牌之间的款式与市场的适应性。

2. 资源准备

看中服装的款式后，买手就开始在自己的市场网络内兜售，客户从下单到收到货物、兜售商品一般只有十个工作日。如果没有良好的外协加工能力，将会直接影响买手供货，但他们在操作之前就已经将加工厂家确定了。

3. 明确目标市场

没有固定的市场，但是拥有固定的市场客户群，而且这个客户群会随着他们操作时间的增加越来越大，并且是相对稳定的一个客户群。

4. 商标的应用

买手可以把同一市场上不同品牌的畅销款式进行不同的市场贩卖，也可以把另一个品牌的畅销款式根据客户的需求变成客户手中操作的品牌，对买手来说这样的变更只是换一个品牌的商标而已。

买手的市场是全国性的品牌市场及二三级的批发商市场，经营范围不限于业内某一个专业性的品牌，而是整个服装行业。

5. 重新寻找目标客户

买手在客户所在市场上进行长驻的时间一般为一个发货周期，也就是十天的样子。他们手中畅销款式的品牌最少也有十几个，每到一个市场，他们就会疯狂地寻找意中客户，不断地与客户进行商谈，以期在最短的时间内得到最大的订单。

6. 货款结算的基本方式

货款结算的方式有三种，一是针对老客户，可能在货物销得差不多的时候进行货款结算，因为存在着货款损失的危险，现在一般不采取这种方式。另一种方式是货到结账，这是目前运用得最多的方式。还有一种方式是月结、周结，客户与买手的关系一般是买断方式。其他还有客户代理买手自己品牌的方式，一般与客户之间都没有拖欠货款的行为。

7. 市场操作的范围

买手的市场是全国性的品牌市场及二三级的批发商市场，经营范围不限于业内某一个专业性的品牌，而是整个服装行业。买手通常会将重点集中在成年男装与成年女装品牌上，休闲、牛仔也是他们经营的重点，童装、老年装、家居装、男女内衣是他们投机的最好领域。

五、品牌买手运作的重点

以上讲的是品牌买手操作的大体标准，下面介绍品牌买手运作的几个重点：

1. 虚拟手法的应用

品牌买手自己拥有服装业内的多个专业品牌，也就是

商标。一般他们将从市场上大量买入的服装全都换上自己的商标，在自己的网络内进行销售，这就是服装虚拟经营更进一步的理念体现，这种体现在于他们的品牌没有资金的负担与库存的压力，只要把握住量就行了。品牌买手的量是完全能够消化掉的，只是赚多赚少而已。他们把虚拟经营的理念发挥到了极限（当然，这也是我把这个理念进行了更深入的探索）。

2. 买手个体的产品开发方式

买手的品牌是其他品牌真正的市场竞争者。买手一般不注重产品的开发，因为一个真正的买手知道，世界就是最好的产品开发专家，只要有好的款式出现，他们就会嗅到一个新的商机的到来，因为他们手下的猎手、探手是一个很大的网络，这个网络就是他们赖以生存的产品开发中心。

3. 买手的品牌破坏力

买手对品牌市场有着强大的破坏力，从某种意义上来说，他们的这种行为加速了中国服装向规模化生产的前行。如果一个小的品牌公司被他们盯上了，有可能一个季度下来就会死掉。产品是企业赖以生存的基础，从某种意义上来说，产品的虚拟经营模式脱离了品牌虚拟经营的束缚，做到了既淡化产品的存在，却又能成为利用产品本身进行自身经营的最好平台。

4. 品牌的重建心态

品牌只是买手的一个脸面，而产品才是买手的一切。他们不漠视品牌，不高看品牌，却也不低视产品，这样就做到了目前虚拟经营模式所做不到的两者三顾的一个新的高度。

中国品牌服装行业下一个神话的缔造者就是买手。真正意义上的买手是一个品牌的破坏者，也是一个最好的品牌运作者。

在正式讲解买手模式前，下面先将几个名词讲解如下，以便于理解。

买手型企业：是指经过买手型企业模式改制后的企业，在运作上企业完全按照买手型企业运作理论进行。

买手个体：是指买手型企业的市场买员，他们是买手型企业的市场与主要运作信息的采集者，也就是我们简称的买手。

企业型买手：是指没有经过买手型企业模式改制的企业向市场派出的信息采买人员，也可称为买手。

限于我们的水平，疏漏之处在所难免，欢迎购买本书的读者给予指正，以便修订时使之更臻完善。

联系方式如下：

电话：13958795159

QQ：51934869

E-mail: wsr_99@163.com

作者

2005. 5



目 录



第一章 买手的产生	1
第一节 初级买手与新生代买手的产生	2
一、初级买手的产生	2
二、新生代买手	4
第二节 买手型企业买手个体的选择与培训 机构的设立	6
第三节 买手型企业制度的建设	12
一、买手型企业制度建立的重点	13
二、企业制度与企业的心智模式	14
三、团队建设与企业制度建设	15
四、买手型企业制度建设的主要原理	16
第二章 买手的初级市场行为	21
第一节 买手的初级市场职能	22

第二节 买手初级市场行为目的细述	26
一、了解当地市场同类品牌的销售情况	26
二、了解当地代理商与加盟商的销售渠道	30
三、调查当地历年畅销款式的结构	31
四、当地市场的气候与消费者的穿着习惯	34
五、了解同类品牌产品的价格与代理条件	36
六、了解同类品牌产品设计风格特征	40
七、了解当地市场销售的起落时间段以及造成这些起 落的原因	42
八、了解当地市场的消费能力与当地的消费水平	43
九、了解当地市场服装生产加工能力与业内品牌的向 往权	44
十、对当地市场代理商及加盟商的经济结构与代理加 盟品牌的习惯分析	45
十一、对当地市场企业产品开发、生产、销售能力的 综合评比分析	47
十二、对当地市场的物流效率分析	47
十三、对当地市场相关面料、辅料市场的调查	48
十四、对当地政府行为的分析	49
十五、对当地市场社会综合权数的分析	49

第三章 买手型企业的市场运作 51

第一节 买手型企业前期市场运作的资源

配置 52

一、买手运作中的资金运作与财务配套体系 52

二、企业虚拟资源的利用 54

三、企业的买手资源 55

第二节 买手型企业的市场运作 56

一、区域性市场的贩卖行为 56

二、不同市场的协同运作 59

第四章 买手的市场划分 61

第一节 买手初级市场与运作市场的划分 62

一、地理市场的划分 63

二、气候市场的划分 63

三、民族市场的划分 63

四、高档市场的划分 64

第二节 买手市场的假象 68

一、高档市场里产品价格高，但产品的面料、辅料
及产品本身的品质并不高档 68

二、高档市场中人员知识结构不配套	68
三、产品畅销款式的信息误区	69
四、业内信息的失真	69
五、市场销售信息的失真	70
六、市场风格的假象	72

第五章 买手终端市场操作

73

第一节 终端市场的买手概念	74
一、店铺形式	74
二、非店铺形式	74
三、品牌运作软件输出形式	75
四、其他体现形式	75
第二节 买手终端市场的功能与运作方法	76
一、店铺终端的卖场功能	76
二、店铺终端的管理与运作细节	79
三、非店铺形式终端的功能与运用	85
四、品牌运作软件输出终端的表现形式	88

第六章 产品生命周期的确定

91

第一节 买手型企业产品生命周期的长期性	92
第二节 产品生命周期的诊断	95

第三节	产品流行的生命时间	98
第七章	买手型企业产品开发流程	103
第一节	企业产品款式的收集与产品开发 思想	104
一、	企业的产品开发	104
二、	企业产品开发的思想	107
第二节	企业产品的设计	109
第三节	产品开发与企业市场	114
第八章	买手型企业间的协作	117
第一节	企业合作的目的及意义	118
第二节	企业间的合作模式	122
一、	企业间的横向合作	122
二、	企业间的纵向合作	127
第三节	合作中的企业心理障碍克服	133
第九章	买手型企业的服装技术贩卖	139
第一节	服装企业的技术发展趋势	140

一、服装技术的发展趋势	140
二、企业经营管理技术的推广	144
三、服装企业技术的几个发展区域	145
第二节 新技术产品的应用与发展	145
一、新技术产品应用与发展的特点	145
二、市场上新技术产品的发现与应用	149
第三节 服装企业技术贩卖的类别及特点	150
第四节 买手的技术产品资源网络	153
一、技术资源的虚拟性经营	154
二、技术产品网络的管理	158

第十章 中国服装买手未来的职业发展 159

第一节 中国服装买手的任务	160
一、让国内的服装人首先做好观念上的进化	160
二、带动中国服装文化外侵	161
三、带动国内服装进行全球化高档市场运作	162
第二节 中国服装买手型企业制度存在的 问题	163
第三节 中国服装买手的职业发展空间与 自律	166
一、买手的职业规划	167
二、买手的自律	169

第一章 买手的产生

BUYER MODE OF APPAREL INDUSTRY

服装企业 买手模式

说明

买手可以称为服装前期市场的催化剂，他们可以在世界各地进行新颖服装款式的采买，然后根据其自身市场运作的需要，以生产成本最小化、边际收益最大化的经营方式分发到自己在世界各地的加工基地与市场。

.....

国际服装产业的全球化进程早在我们刚打开国门的那一天就来临了，对于黄军装与黑、白、灰那个时代的中国人来说，这样的情景只能放在回忆的电影里面了，当现在黑白再度被提起为永恒的时候，意义却早已变成了一种服装的美！当美国的公司提出“虚拟”这个经营名词的时候；当欧洲的工厂在中国乃至世界其他发展中国家落户的时候；当全球各地资讯与信息同步发展的时候，服装买手诞生了。买手可以称为服装前期市场的催化剂，他们可以在世界各地进行新颖服装款式的采买，然后根据其自身市场运作的需要，以生产成本最小化、边际收益最大化的经营方式分发到自己在世界各地的加工基地与市场。

第一节 初级买手与新生代买手的产生

一、初级买手的产生

从我国的历史文献上来看，初级买手在战国时期就已经出现了。各国争雄的局面对经济的破坏巨大，但却形成了现代经济竞争的初步理论，着装风格也从最初的一国一风到渐趋的雷同化，只是那个时代生产力低下，手工纺织与基本的裁剪技术只能在简简单单之中进行，体现身份与美的服装只能穿在少数贵族身上，图腾的表现就是最好的体现。那时候，由于没有技术的交易，也就是现在的知识产权交易，各国的纺织裁剪技术只有靠商人在商业交换的过程中带入各国。

秦朝统一之后，服装的商业交易有了明显的文献记载，“燕赵越织簿，贩卖到秦韩地。夏遮外冬遮内，可补遗也”。这就是