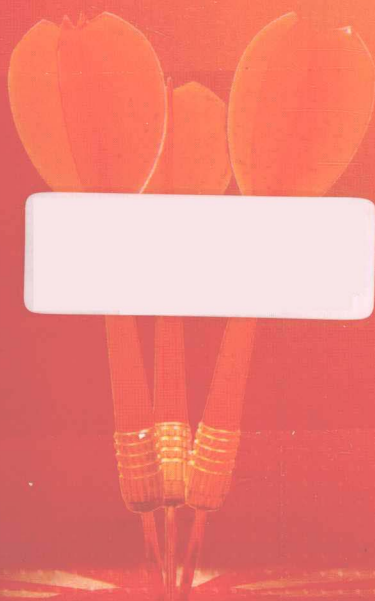


订货专家

从入门到精通的买手订货技巧

实用的服饰企业订货管理工具，打造高利润服装终端店铺！
看了就能用，照着做你就能玩转货品！

于有为 | 编著



清华大学出版社

订货专家

从入门到精通的买手订货技巧



于有为 | 编著



清华大学出版社

北 京

本书封面贴有清华大学出版社防伪标签,无标签者不得销售。

版权所有,侵权必究。侵权举报电话:01062782989 13501256678 13801310933

图书在版编目(CIP)数据

订货专家——从入门到精通的买手订货技巧/于有为 编著. —北京:清华大学出版社, 2013.2

ISBN 978-7-302-30108-0

I. ①订… II. ①于… III. ①鞋—采购管理 ②服装—采购管理 IV. ①F768.3

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2012)第 218079 号

责任编辑:张颖 高晓晴

封面设计:周周设计局

版式设计:思创景点

责任校对:蔡娟

责任印制:宋林

出版发行:清华大学出版社

网 址: <http://www.tup.com.cn>, <http://www.wqbook.com>

地 址:北京清华大学学研大厦 A 座 邮 编:100084

社总机:010-62770175 邮 购:010-62786544

投稿与读者服务:010-62776969, c-service@tup.tsinghua.edu.cn

质 量 反 馈:010-62772015, zhiliang@tup.tsinghua.edu.cn

印 刷 者:北京鑫丰华彩印有限公司

装 订 者:三河市新茂装订有限公司

经 销:全国新华书店

开 本:165mm×230mm 印张:10.75 插页:1 字 数:176千字

版 次:2013年2月第1版

印 次:2013年2月第1次印刷

印 数:1~5000

定 价:28.00元

产品编号:045648-01



序

国内服装产业经过 30 年的飞速发展，已从过去的供不应求到现在的供大于求，品牌竞争也从过去国内品牌之间的竞争到现在国内品牌与国际品牌的竞争。在市场飞速发展过后，特别是当今市场疲软的环境下，和许多从事服装行业的朋友谈起时，大家最关心的话题不再是店铺开得多不多，是库存压力大不大，甚至曾有人估算过，当前的服装库存足够全中国人穿两年。库存不是一夜之间突然形成的，而是进、销、补、存、甩等环节日积月累的结果，库存一旦形成再去管理往往晚矣，所以要解决库存的问题不是做一两次促销活动扬汤止沸即可，而应该从采购源头抓起方可釜底抽薪！

我在负责销售时，面对库存和销售压力需要时刻做调整对策，无论是店铺顾问式销售还是数字化陈列，发现大部分的调整和激励措施都是针对滞销品，因为畅销品都是断货根本就不愁卖，那么如何提高订货命中率是我一直在思考的问题。试想如果用 80% 的精力订货，订到畅销品，后期销售只需 20% 的精力就可以了；但如果用 20% 的精力来订货，因为准备不充分，可能会订到滞销品，所以后期销售需要花 80% 的精力才能卖掉，这就是商品采购的另外一种“80：20”法则。科学的订货固然和买手临场发挥有关，但之前



的系统准备必不可少，一般精准的订货首先依赖于系统的准备和完善的商品体系。

科学精准的订货是商品运作体系的核心源头，但关于科学订货的认识则是仁者见仁，智者见智。有人认为买手的眼光艺术性重要，有人认为买手的数据技术性重要，在两点之间，我也徘徊了很长时间，但在不断的实践和摸索中逐渐找到了最佳结合点。如果将一盘好的货品比喻为一桌好的饭菜原料，要想炒得好，首先，厨师的手艺非常重要；其次，餐馆的菜谱也是非常重要的。如果仅仅依靠厨师的手艺，一旦厨师流失则饭菜无法复制，而如果一个餐馆有了一个标准、规范的菜谱，每个人都按照标准菜谱操作，做出来的菜基本都是符合口味的。那么如果你是一家餐馆的老板，是靠厨师手艺生存，还是靠餐馆的秘方生存呢？其实，一宗好的商品采购也是如此，铁打的营盘流水的兵，既要靠买手的眼光，更要靠系统的数据技术，前者好比是厨师的手艺，后者好比是餐馆的秘方，两者相辅相成，三成靠艺术，七成靠技术，所以我将买手订货总结为三大“心法”和六大“刀法”，试图做到买手艺术与技术的完美结合。

在学习工作过程中，我发现讲述商品买手的书籍虽多，但针对代理商及零售商订货的实用操作性书籍却是空白，自己也因此走了许多弯路，于是，我将经过自己消化的理论结合实践案例进行了融合升华，写成此书，希望后来者能够有更好的坦途。当然罗马不是一日建成的，在我的订货思路和方法成熟的过程中，也借鉴了许多商品专业前辈的经验，正是因为有了他们经年的铺垫才有了这个行业的发展和本书的精髓，我是在他们的指引下前进的，也希望自己能够为年轻人点亮一盏明灯，让后来者能够更加顺利地前进！

因为平时授课和顾问工作较多，撰写工作也是见缝插针，从筹划到定稿近一年，在此非常感谢我的合伙人提供的大量数据和资料，也非常感谢我的夫人和女儿给予的默默支持，还要感谢曾经与我合作过的伙伴给予我的赞许，希望本书对各位提高订货技术不无裨益！

正如乔布斯先生说的，“活着就是为了改变世界”，我也希望自己多年来关于订货技术及商品运作的心得体会能够与诸君分享，让各位朋友真正赚到钱而不是赚到货！

于有为

2013年1月



序



目 录

| | |
|----------------------------------|----|
| 第一章 为什么要学订货 | 1 |
| 一、为什么要推行科学订货 | 3 |
| (一) 解决新品上货, 充分保证货源 | 3 |
| (二) 订货制对公司管理具有牵引性 | 4 |
| (三) 订货的有效推广可提升零售商利润 | 4 |
| (四) 降低采购谈判成本与货品运输成本, 提高效率 | 4 |
| 二、什么是买手, 谁能成为买手 | 5 |
| (一) 谁是终端买手 | 6 |
| (二) 买手订货的四大误区 | 9 |
| (三) 成功的经销商也一定是一个成功的买手 | 11 |
| 三、订货的 8 种表现 | 13 |
| (一) 每款平均型 | 14 |
| (二) 盲目订货型 | 15 |
| (三) 自我喜好型 | 15 |
| (四) 追求“爆款”型 | 15 |
| (五) 跟风型 | 16 |
| (六) 推卸责任型 | 17 |
| (七) 指手画脚型 | 17 |
| (八) 代言人型 | 18 |
| 第二章 不打无准备之仗——订货前的准备 | 19 |
| 一、精准订货的 5R 技巧 | 19 |
| (一) 合适的数量 | 20 |
| (二) 合适的质量(结构、款式) | 21 |



| | |
|------------------------|-----------|
| (三) 合适的时间 | 22 |
| (四) 合适的价格 | 22 |
| (五) 合适的店铺 | 23 |
| 二、买手自身修炼 | 23 |
| (一) 准确把握当地市场 | 23 |
| (二) 前瞻宏观流行趋势 | 27 |
| (三) 选款技巧保持准确 | 30 |
| (四) 冲量商品下单果敢 | 33 |
| 三、历史数据的参考 | 34 |
| (一) 去年同期的商品构成 | 34 |
| (二) 根据历史数据确定今年的商品构成 | 36 |
| 四、稳准狠的订货技巧 | 37 |
| (一) 稳—科学数据规划 | 37 |
| (二) 准—站在顾客角度看问题 | 38 |
| (三) 狠—畅销款果断下单 | 38 |
| 第三章 订货总量及盈亏平衡计算 | 41 |
| 一、订货总量确定 | 41 |
| (一) 营业计划的制订 | 41 |
| (二) 商品计划的制订 | 45 |
| (三) 订货计划的计算 | 48 |
| (四) 订货总量的确定 | 50 |
| 二、常用营业目标计算方法 | 53 |
| (一) 平米平效法 | 53 |
| (二) 天真预测法 | 56 |
| (三) 平均平效和单店平效 | 57 |
| (四) 季节销售指数法 | 59 |
| 三、销售分析与预测 | 64 |
| (一) 销售指标分解 | 65 |
| (二) 销售分析 | 65 |
| (三) 销售预测 | 66 |
| 四、新店铺目标如何预算 | 67 |
| (一) 选店铺的4个关键点 | 68 |

| | |
|--------------------------|------------|
| (二) 根据店铺盈亏平衡表计算 | 68 |
| 五、盈亏平衡计算 | 69 |
| (一) 营销赢利与否的因素分析 | 69 |
| (二) 如何衡量目标的赢利与否 | 69 |
| 第四章 订货任务分解 | 73 |
| 一、商品结构——商品的宽度与深度分析 | 73 |
| (一) 订什么货：品类结构分解 | 74 |
| (二) 订多少款：商品宽度分解 | 79 |
| (三) 如何投放：商品波段分解 | 84 |
| (四) 下单有多深：商品深度分解 | 88 |
| (五) 怎么组合：商品系列组合 | 92 |
| 二、商品内容分析 | 94 |
| (一) 款式分析 | 94 |
| (二) 尺码分析 | 96 |
| (三) 颜色分析 | 97 |
| (四) 材质分析 | 99 |
| (五) 价格分析 | 100 |
| 三、商品季节——商品的季节分割 | 101 |
| (一) 如何投放——商品波段分解 | 102 |
| (二) 销售季节的划分 | 106 |
| (三) 商品季节性分配 | 107 |
| 四、店铺 SKU 的测算 | 108 |
| (一) 测算店铺 SKU | 109 |
| (二) 宽度与深度 | 109 |
| (三) 服装订货宽度与店铺陈列 SKU 数关系 | 110 |
| (四) 店铺陈列的 SKU 数和陈列量 | 110 |
| (五) 标准店铺的订货 SKU 数 | 110 |
| (六) 计算 SKU 的意义 | 111 |
| 第五章 赢在会场——订货流程与管理 | 115 |
| 一、先观后选——浏览全盘货品 | 115 |
| (一) 横向组合的了解——主题风格、色彩、系列 | 116 |
| (二) 纵向组合的了解——色系、数量 | 119 |





| | |
|---------------|-----|
| 二、海选目标款式 | 121 |
| (一) 以单款选择为基准 | 121 |
| (二) 选择模特试穿对比 | 122 |
| (三) 卖点分析 | 123 |
| (四) 考虑自身所处市场 | 124 |
| 三、确定中心商品 | 124 |
| (一) 中心商品、中心颜色 | 124 |
| (二) 非中心商品 | 125 |
| (三) 确定季节销售主题 | 125 |
| (四) 参照历史数据分析 | 126 |
| (五) 确定商品功能划分 | 127 |
| 四、确定搭配组合 | 129 |
| (一) 中心款+中心款 | 129 |
| (二) 中心款+非中心款 | 130 |
| (三) 商品搭配组合注意点 | 130 |
| 五、调整数量金额 | 130 |
| (一) 对照商品计划调整 | 130 |
| (二) 考虑季节陈列主题 | 132 |

第六章 订货后期立体管理 135

| | |
|-----------------|-----|
| 一、货品不但要订更要推 | 135 |
| (一) 产品订量分析 | 135 |
| (二) 销售推介 | 136 |
| (三) 陈列配合 | 138 |
| 二、在销商品的控制 | 145 |
| (一) 商品周转率 | 145 |
| (二) 商品售罄率 | 149 |
| (三) 商品交叉比例 | 151 |
| 三、货品后期追加补货 | 152 |
| (一) 商品追加补充的两种方式 | 153 |
| (二) 补货动态管理参考数据 | 154 |
| (三) 期中检讨 | 155 |
| (四) 期末检讨 | 156 |

| | |
|----|-----|
| 后记 | 161 |
|----|-----|



第一章 为什么要学订货

鞋服行业已经进入零售商品时代，如今是得终端者得天下，没有设计不出的产品，只有卖不出去的商品。

如何科学订货，订到畅销品并销售出去是每个服装经销商需要深入思考的。如果订到畅销品销售出去，赚到的是钱；而如果订到滞销品则成为库存，赚到的是货！前者是买手，后者是“杀手”。

鞋服行业经销商每年都要参加2~4次订货，这是最基本的，部分品牌甚至会参加高达12次订货会，例如，ONLY、VERO MODA每年10次，欧时力每年8次，耐克4次。通常，对于商品流行性越强的品牌，要求对于市场的反应策略越快；订货频率越高，订货会做得越细致。因此，要想把服装生意做好，经销商应该训练一套别人拿不走的、属于自己的看家本领，即：具备一手选货组货的能力，成为订货专家。

作为订货的负责人，简单讲就是我们通常所说的买手(BUYER)，可以分为品牌商买手和零售商买手，前者主要结合品牌定位和商品企划从世界各地采买自己所需货品，并结合二次研发；而后者主要是从品牌公司已经打样量产的货品中进行订货，根据公司制订的采买目标，采买符合当地市场的产品。

一个品牌的竞争力大致可以分为3个维度，即产品力、渠道力和文化力。

产品力

决定品牌价值的第一个因素是产品力，是企业的产品(包括服务产品)所能提供给消费者的效用。消费者之所以能产生与企业进行交易行为的动机，其

主要诱因就是产品本身能带给消费者以使用价值。因此产品本身的效用能否满足消费者的需求，始终是决定企业能否带给消费者价值的一个首要因素。

同时，产品力作为可见的物质表现力，是品牌文化的载体，无论是品牌公司或是零售商，乃至顾客对这点都非常关注，而无论是品牌商买手或是零售商买手最终都为产品力负责，一个品牌的产品力如何表现大致可用如下公式表示：

$$\text{产品力} = \text{研发力} \times \text{订货力}$$

而作为买手的订货专家就是在既定的产品前提下尽可能提高产品采买力，从而提升品牌的产品力。

渠道力

良好的渠道可以使产品在恰当的地点、适当的时间高效地送达消费者，满足其需求。较好的渠道力可表现为企业具有高效合理的分销渠道结构、适度的渠道成本及对渠道的掌控能力。

文化力

文化力是企业精神文化、制度文化、行为文化和物质文化的总和与精髓。四者相互结合，构成企业核心文化力。企业核心文化四要素均蕴涵着巨大的能量，分别引发思想力、策略力、行动力和形象力，四力合一，构成企业文化力，或称企业核心文化力。

同样的品牌，同样一盘货品，最终为什么有人能赚到钱，而有人只赚到货了，这不仅和产品研发有关，更与订货的人和方法相关，所以本书从买手订货的角度出发对如何科学订货进行系统地分析讲解。

经典寄语

如果订到畅销品销售出去，则赚到钱，而如果订到滞销品则成为库存，赚到的是货！前者是买手，后者是“杀手”。



一、为什么要推行科学订货

近年来，随着我国经济的高速发展，居民消费能力及理念逐步成熟，国内鞋服行业发展迅速，甚至部分细分市场出现爆炸式发展，并且涌现出一批优秀的国内品牌企业，如雅戈尔、美特斯邦威、百丽、安踏、李宁等。但随着市场发展逐渐趋于饱和，发展中的瓶颈问题也逐渐凸显，那就是库存及资金周转问题，而解决这个问题的一個关键战略手段就是订货机制。

我国鞋服行业大致可以分为两个阶段：在计划经济时代，市场运作采取以产定销，消费观念及产品款式单一，同时国内市场属于卖方市场，市场供不应求；进入市场经济时代以后，市场运作采取以销定产，消费理念及产品款式丰富多变，市场正逐步过渡到买方市场，供大于求，各个品牌公司如何适应并占领市场？没有优质的货品，再好的卖场也是“巧妇难为无米之炊”，只有有了订货这根脐带，品牌所属的渠道市场这个婴儿才可得到充沛的营养，所以推广订货对于品牌与市场发展具有重要意义。

（一）解决新品上货，充分保证货源

服装行业，采用现货订单时，常常发生畅销货品到仓数日便售罄的情况。畅销货品由于时间、资金等问题很难及时补货，所以经销商一边握紧钞票，一边紧盯总部库存，但情况总是差强人意。笔者曾接触过一个体育品牌客户，在2008年采用订货制前，其仓库内3个月的新品上市比例仅达到40%，而在2010年彻底执行订货制后，其新品上市比例则达到了70%。

可以看出订货制的好处是：货品全部是自己想要的，同时对新货的数量也做到心中有数，对滞销库存的多少更有计划；非订货制则对新品的数量无法把控，而且对滞销库存处理不能做到主动。



(二) 订货制对公司管理具有牵引性

推广订货制对零售公司管理层提出了更高的要求,管理者对自己的未来通路、经营业绩、资金预算、库存管控、商品管理综合考虑,在提高要求、标准的同时,管理也得到提升,并从中受益。比如根据订单金额、开店计划,就可计算出每月应投入的资金量,根据到货时间、销售计划即可计算出每月库存状况,从而在经营上更加科学,且可以有效规避风险。

(三) 订货的有效推广可提升零售商利润

有些经销商朋友一听到订货就认为要压货,其实订货不是压货,而是各地卖什么货就订什么货,让店铺的畅销品更充沛,货品卖得更好,销售业绩飙升。

另外,通常零售商采购货品的折扣会比现货折扣降低 4~8 个百分点,这就意味着经营毛利增加 4~8 个百分点。以某零售商一年采购商品订单吊牌价 4 000 万元为例,仅此一项即可提高利润 160 万~320 万元,所以,如果零售商善于利用这个游戏规则,则可大大提高其经营利润与投资收益。

(四) 降低采购谈判成本与货品运输成本,提高效率

采用现场订货时,会出现根据该笔订单数量及货品临时沟通折扣的情况,这样不但投入大量精力,而且浪费时间,沟通谈判成本太高,而订货则只需在订货会现场一次性确定订货数量、折扣、发货时间等关键要素。后期只需要打款提货即可;同时,因为补现采取零散发货方式,而订货一般一月发货 2~4 次即可完成,批次少,流量大,一定程度上可降低运输及搬运成本,而这些无疑都大大节省了时间,提高了零售商的运营效率。



二、什么是买手，谁能成为买手

近几年来，中国服装行业兴起了一个时尚的职业——买手，买手作为职业最早起源于 20 世纪 60 年代的欧洲。按照国际上通行的说法，品牌商买手通常往返于世界各地，时时关注最新的流行信息，手中握着大量订单，不停与供应商联系，组织商品进入市场，满足消费者不同的需求，更多从品牌高度和商品企划角度思考问题。

而零售商买手首先不是关注采购货品多漂亮，而是看库存报告多健康、财务报表多好看，更多要兼顾产品与市场，从渠道、销售和客户需求角度出发，因此我们形容买手是：左手产品，右手市场，两手抓，两手硬，如图 1.1 所示。



图 1.1 买手要兼顾产品与市场

在中国，我们对买手的认知时间很短，主要是通过大举进入中国市场的快餐式、精品时装品牌认识的，例如：ZARA、H&M 等品牌，已经成为香港、北京、上海等城市近年来时尚圈最为津津乐道的谈资。

如今，买手的存在形式是多种多样的，不同环境定义不同，职业买手可分为两类：品牌商买手和零售商买手。其中，品牌商买手是专为某一品牌服务的，他的负责对象是品牌公司的产品组合，为品牌公司前期产品进行组货；而零售商买手以零售店货品组合为目的，专为分销商(即我们所讲的总代理)、



零售店铺或是零售商品品牌(例如百货商场)服务的,负责参与品牌公司实施的订货,本书更加侧重后者,即零售商买手,并对其能力和方法进行深入的分析和说明。

经典奇语

订货不是为了压货,而是让店铺畅销品更多,销售更好。

(一) 谁是终端买手

作为一个服装经销商,无论我们是加盟服装品牌形式的零售商,还是靠自己组货形式的零售商品品牌,都离不开货品这个关键问题。围绕店铺货品的问题有很多,比如:数据分析、货品构成、货品搭配组合、上货波段、价格、陈列组合、库存管理、进货补货、新品销售跟踪等等一系列问题,如图 1.2 所示。从更加具体、形象的角度来讲,服装经销商的买手定义更多的是货品管理,这更具行业特性。

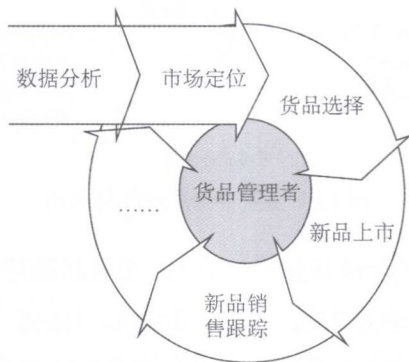


图 1.2 店铺货品管理问题

在服饰零售终端,一些规模大的零售公司可以设置职业买手进行货品采买,但是一些规模尚小的零售终端,谁来充当买手的角色呢?目前,大多数经销商自己充当了买手的角色,如果你是一个经验丰富、对终端相当了解的管理

者，承担这个责任，一点都没有问题。但如果你是一个对终端经营过程不管不问，只要结果不管过程的人，你在订货时充当买手就会产生很多问题，因为你对什么是畅销款、哪些是畅销面料、哪些尺码受欢迎等因素不了解，订回来的货品和市场不符合，也就不会销售出好的业绩。因此，经销商在参与订货会时可携带一个帮手，这个帮手可以是店长，也可以是店铺的超级卖手，视情况而定，因为这两类人对终端、对顾客的审美是最了解的，见表 1.1 所示。

表 1.1 店铺中适合做买手的角色

| 角色 | 适合做买手的条件 | 是否能独立订货 |
|------|-------------------------------------|--|
| 经销商 | 零售店的经营、管理者，掌握店铺货品销售状况，掌握店铺的运作情况 | 对货品销售了解者可独立参加订货会；对货品销售不了解者需要带店长或是超级卖手前往参加订货会 |
| 店长 | 管理店铺的货品，对什么是畅销款、什么是滞销款、上货的频率有很深的了解 | 与经营者一起参加订货会，提供货品款式、数量等方面的意见 |
| 超级卖手 | 销售第一线的员工，对什么是畅销款、什么是滞销款、上货的频率有很深的了解 | 与经营者一起参加订货会，提供货品款式、数量等方面的意见 |

服装行业常常讲“店长负责制”，但真正能做到这一点的并不多，尤其是在订货这一“关键性问题”上，一般的经销商更是不敢让店长参与决策。有些经销商也带着店长去参加订货会，但一般都当作试衣模特来用，即使店长提出意见也“仅供参考”。

经销商应该让店长参与订货的决策，一些管理成熟的店铺甚至可以直接让店长去订货。店长每天直接面对顾客，并且对以往款式非常熟悉，对畅销款、滞销款非常了解，并能够了解畅销款为什么会畅销、滞销款为什么会滞销，了解顾客对产品款式、颜色、面料、价格等方面的反应。让店长参与订货决策能有效提高订货质量。

当然，也有一些经销商认为自己的店长并不具备这些能力，这是经销商

