



Allocator

配货员

Basic

基本款

Buying Conference

订货会

Color Palette

色板

Dealer

经销商

Department Store

百货商场

时装买手实用手册

(第2版)

WORKBOOK FOR FASHION BUYERS

冷芸 著



FADS

短线款

Fashion

时尚款

Free-standing Shop

街铺

Gross Profit

毛利润

Merchandiser

跟单

Wholesaler

批发商

 中国纺织出版社

时装买手实用手册

(第2版)

冷芸 著

 中国纺织出版社

内 容 提 要

鉴于中外零售业态有着本质性的差异,因此中外买手的实际工作职责、工作流程及方法也有着许多不同。本书以西方买手体系为参考,重点介绍符合我国实际国情的买手工作内容、方法及流程,以提高针对性与实用性。本书的再版是在首版的基础上,根据近五年来中国零售业态的变化,特别是互联网及品牌集合店的迅猛发展而做的补充。再版除增加了多种新型销售模式,还增加了“全球货源采购”,具体讲解如何在国内外采购不同类型品牌的产品,这是为了适应眼下“品牌集合店”模式的热潮。另外,本版还补充了买手及相关部门间的合作及沟通问题。

本书适合服装专业院校师生以及从事相关时装买手工作的职场人士使用。

图书在版编目(CIP)数据

时装买手实用手册 / 冷芸著. —2版. —北京:
中国纺织出版社, 2016.9
ISBN 978-7-5180-2439-1

I. ①时… II. ①冷… III. ①服装—采购管理—手册
IV. ①F768.3-62

中国版本图书馆CIP数据核字(2016)第051659号

策划编辑: 孙成成 责任编辑: 杨 勇 责任校对: 王花妮
责任设计: 何 建 责任印制: 王艳丽

中国纺织出版社出版发行
地址: 北京市朝阳区百子湾东里A407号楼 邮政编码: 100124
销售电话: 010-67004422 传真: 010-87155801
<http://www.c-textilep.com>
E-mail: faxing@c-textilep.com
中国纺织出版社天猫旗舰店
官方微博 <http://weibo.com/2119887771>
北京通天印刷有限责任公司印刷 各地新华书店经销
2016年9月第2版第4次印刷
开本: 787×1092 1/16 印张: 17.25
字数: 219千字 定价: 39.80元

凡购本书,如有缺页、倒页、脱页,由本社图书营销中心调换

第2版

前言

非常感谢各位读者的信任！本书第1版于2011年出版后，很快就在2年内重印3次，同时获得中国纺织工业联合会颁发的“2012年度优秀图书奖”。这些成果，离不开出版社的支持及各位读者的信任。在此，首先向出版方——中国纺织出版社的工作人员及各位读者表示由衷的感谢！并期待本书的第2版能够继续得到大家的支持！

第2版是在第1版的基础上，根据近5年来中国零售业态的变化，特别是互联网及品牌集合店的迅速发展而做的补充修订。本版除增加了新型销售模式——“品牌集合店”（俗称“买手店”）的线上及线下运营模式，游击店(Pop-up store)与私人沙龙秀(Trunk Show)等；增加了“全球货源采购”，具体讲解如何在国内外采购不同类型品牌的产品，这也是为了适应眼下“品牌集合店”模式的热潮；本版另外还补充了“买手及关联部门”间的合作及沟通问题。市场上大多数相关书籍都比较注重技巧类内容的介绍，而在实际工作中，人际之间的沟通才是最耗费精力的地方，因此本书特别补充了这一方面的内容。

若就书中的内容有任何问题，或者意见，欢迎通过本人的微博（冷芸时尚）或者微信平台（冷芸）联系。

冷芸

2015年11月1日

第1版

前言

服装及纺织行业是2008~2009年金融危机下受冲击最严重的行业之一。市场需求的萎缩导致从产业链下游的零售业直至上游的加工业均受到巨大影响。在此种环境下，提升品牌竞争力成为各大服装企业的首要任务。因此，企业对营销类人才必然有了更高的质与量的需求。

时装行业对营销类人才的渴望在随着中国市场日益开放及竞争日趋激烈的环境下表现得有增无减。而近年对时装营销专业感兴趣的学生也越来越多。笔者从著名的伦敦时装学院招生处了解到，近两年报考该校时装营销专业的学生数量猛增，但从我国成功录取的学生数量极少。原因是与其他国家的申请学生相比，我国学生的相应资历太薄弱。在我国服装的本科教育到目前为止也只有三十年左右的时间。时装营销在我国高等服装教育中则更是一门新的学科。故无论从教育还是市场需求的角度而言，时装营销类人才的需求空间都是巨大的。

目前国内的营销类书籍多为国外引进版或者将国外的相应内容重新编辑后再出版。这些书对我国这一有着独特的政治、经济及文化体系的庞大市场而言，则有些“水土不服”。而针对服装行业的专门类营销出版物则更加少，仅有的几本要么为国外引进版本，缺乏对中国市场的针对性与适应性；要么与普通营销类读本没有太多区别，难以体现“服装”营销中的“服装产品”特点。

而时装营销系统中，时装买手是保证与提升商品销售表现的最重要角色之一，并且时装买手现在也是国内目前服装市场最紧俏的岗位之一。

鉴于中外零售业态有着本质性的差异，因此中外买手的实际工作职责、工作流程及工作方法也有着诸多不同之处。本书将以西方买手体系为参考，重点介绍符合国内市场实际情况的买手工作内容、方法及流程，以提高针对性与实用性。

为了有效提高读者的学习效果，本书中每章都配有丰富的案例，并在每章末列了练习题。请注意作为一门商业学科，买手训练本身具有一定的非标准性与复杂性，本书中的案例和练习的目的是希望加深读者对所学习内容的理解与掌握，但书中所提供的答案均为建议性答案，而非唯一的标准答案。在实际运作中，答案随着实际商业环境及商业要素的改变而改变。请读者在实际工作中予以灵活运用。

冷芸

2011年2月22日

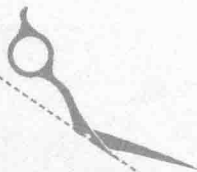
目录

第一章 买手概述	001
第一节 中西方零售业态	003
一、服装行业的供应链	003
二、服装行业主要零售渠道	007
三、国内外服装零售商主要区别	011
四、国内外服装买手职能的主要区别	013
第二节 时装买手的分类、组织架构、工作流程与关联部门	016
一、时装买手的分类及组织架构	016
二、时装买手的主要工作流程	019
三、时装买手的关联部门	020
重点总结	023
练习	025
第二章 时装商品基础知识	027
第一节 时装商品的文化属性	028
第二节 时装商品的商业属性	029
一、目标消费群	029
二、产品类别	030
三、产品潮流感定位	032
四、价格定位	033
第三节 时装商品的技术属性	036
一、服装产品线的分类	036
二、服装版型	036
三、服装设计常用款式及款式学名	037
四、纺织面料常识及常规面料的辨识	049
五、色彩基本常识	066
第四节 时装商品的其他特性	088
第五节 单款时装商品分析	090

重点总结	091
练习	094
第三章 零售数学	097
第一节 销售收入	098
第二节 毛利润率	108
第三节 库存	116
重点总结	117
练习	120
第四章 时尚流行趋势的调研与预测	121
第一节 时尚流行趋势基础知识	122
一、基本概念	122
二、影响时尚流行趋势的因素	124
第二节 时尚流行趋势调研方法与渠道	128
第三节 时尚流行趋势预测方法及内容	133
重点总结	134
练习	141
第五章 商品企划	143
第一节 商品上市计划	144
第二节 商品细分分析与计划	150
一、按商品大类细分	150
二、按面料细分	156
三、按颜色细分	157
四、按价格细分	157
五、按尺寸细分	160
六、必备款	161
第三节 销售预算	162
一、销售预算应考虑因素	162
二、销售预算流程	165
第四节 采购预算	166
第五节 采购预算的细分	168
一、按商品大类细分采购预算表	168

二、按面料细分采购预算表	170
三、按色彩细分采购预算表	170
重点总结	170
练习	173
第六章 产品开发与跟进	175
第一节 产品开发日历表	176
第二节 产品开发周期、方法及流程	178
一、产品开发周期	178
二、产品开发频率	178
三、产品开发流程	178
第三节 产品开发讨论会及会议主要内容	180
一、商品企划沟通会	180
二、产品开发方向讨论会	181
三、产品线设计初稿讨论会	183
四、产品线设计修改稿及样衣讨论会	185
重点总结	185
练习	187
第七章 货源及商品采购	189
第一节 自有品牌企业买手	190
第二节 知名品牌公司经销商买手	195
第三节 经销独立设计师品牌的买手	196
一、寻找渠道	196
二、了解设计师的途径	197
三、和国外设计师联系的注意事项	197
第四节 与供应商谈判及合约条款	199
一、简单合约	199
二、合约的主要商业条款	200
重点总结	201
练习	209
第八章 订货会及订单管理	211
第一节 订货会前的准备	212

第二节 订货会	213
一、订货及收(订)单方法	213
二、订货会一般流程	213
三、订货方法	214
第三节 订单汇总、对比与分析	217
第四节 订单跟进与管理	220
第五节 配货单	222
重点总结	223
练习	224
第九章 销售跟踪及促销支持	225
第一节 货品到店前检查	226
第二节 常用销售报表	227
一、销售日报表	227
二、销售周、月报表	230
第三节 日常货品补充、调配及促销	233
一、补货	233
二、货品调配	233
三、货品促销	234
重点总结	234
练习	237
第十章 品牌集合店的运营	241
第一节 品牌集合店简介	242
第二节 制作开店预算	243
第三节 选择店址	245
第四节 开店	246
第十一章 综合练习	249
练习1	250
练习2	252
练习3	262
附录 买手专业术语中英文对照	265
参考文献	267



买手概述

时装买手(Fashion Buyer)在国内属于“新鲜”职业。买手一词最早在国内出现大概是20世纪90年代中早期。尽管买手作为职业在国内已有近20多年的历史,但是至今国内服装企业对“买手”一词的理解依然千差万别,甚至许多行业内人士并不清楚买手是干什么的。

其实买手最主要的工作目标就是为各类型的服装零售店铺或者经销渠道组合并采购适当数量与金额的商品。时装买手的核心工作内容全部是围绕“商品”进行的。这样简单的一句概括,实际包含了以下三点要素:

(1) 合适的商品,即指产品设计符合目标消费者衣着品位、穿着习惯及当地季节气候;商品价格符合目标销售地消费群的购买能力。

(2) 商品组合则是指最能够提升并促进销售的商品配搭。比如低、中、高价格的组合,上下装、内外搭配装的组合,时尚款与基本款的组合等。

(3) 适当数量与金额则是指所采购的商品数量与金额可以满足销售需求,但也不至于影响企业现金流的周转并给企业带来沉重的库存负担。

为了达到这一工作目标，时装买手需要完成以下工作内容：

- (1) 通过各种途径了解时尚潮流并预测新一年度或者季度的流行趋势。
- (2) 与供货商谈判并控制进货成本及货品质量。
- (3) 提供商品计划，为设计部门提供新一季度设计方向与商品需求表。
- (4) 与销售部及财务部共同制订销售预算并根据销售预算制订货品采购预算。
- (5) 制订零售价格及促销折扣，从而控制好毛利率及库存。
- (6) 了解竞争者动态以提升本品牌商品竞争力。
- (7) 跟踪销售数据并作数据分析。
- (8) 为新一季度采购商品样品。
- (9) 参加订货会并订货。

为了完成以上工作内容，买手需要具备以下的基本素质：

- (1) 既需要拥有对时尚的高度热情，又能够客观冷静地分析市场需求。
- (2) 商业环境千变万化，专业买手既要讲究严谨的工作原则，又要能够不断适应市场的频繁变化，并且对市场的变化作出快速反应。
- (3) 既需要对时尚的感性认知，也需要有良好的数字分析能力。
- (4) 买手通常出差比较频繁，所以需要有很好的体力及适应各地生活的能力。
- (5) 买手涉及的相关部门很多，包括设计部、生产部、销售部、财务部等部门，又要经常同外部的供应商打交道，所以需要具备很好的协调、沟通与谈判能力。

买手最终是为零售终端服务的。要很好地了解时装买手的工作，就必须先了解其所处的“工作环境”，即“零售市场环境”。本章将介绍零售业态的主要形式及中西方零售市场的主要区别，以及时装买手在企业组织架构中的地位、工作流程、与关联部门之间的沟通，及在我国职业发展前景。

第一节 | 中西方零售业态

一、服装行业的供应链

从宏观层面来看，服装行业可以分为两大部门：一个是制造部门，完成产品制造过程；另一个是销售部门，完成产品的销售过程。就供应链而言，整个服装业可以分为两大价值链：上游价值链完成制造，下游价值链完成销售。就角色来说，该两大价值链牵涉两个角色：“制造商（Manufacturer）”与“经销商（Distributor）”，见图1-1。

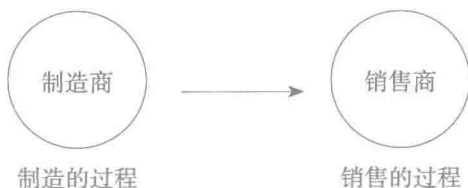


图 1-1 服装行业供应链 1

随着服装行业的大规模产业化，商品的相似程度提高，市场竞争也越来越激烈，企业开始使用“品牌”概念区分各自的商品及商品特性。

因此，在整个供应链中，又多出个角色：“品牌商（Brand Owner）”，见图1-2。



图 1-2 服装行业供应链 2

从宏观而言，这三个角色就涵盖了整个服装业的供应链。

一家服装企业可以是此供应链中三个角色中的某一或者两个角色，也可以承担所有的角色。举例来说，著名的运动用品公司耐克（Nike），就是著名的品牌商。该公司将产品制造及经销全部外包给专业公司，自己则专注于品牌运营，所以行业内人士都称耐克为专业的“营销”（Marketing）公司。而另一服装业巨头Zara品牌，其企业则承担了该品牌的三大运营环节：制造主要由本企业加工厂协同其他外包工厂共同完成；品牌属于企业自有；销售环节则由本企业自建零售渠道完成。这也是为什么Zara能够真正意义上做到对市场作出“快速反应”的主要原因。在国内，前者以美特斯·邦威为典型，后者则有著名的女鞋企业百丽公司。

图1-2中的供应链反映了服装从“产品”向“商品”流通的过程。在此流通的过程中，产品本身没有什么变化，但其附加值不断被增加，直至最终销售给用户即顾客。因此此供应链也可称为“价值链”。

而国内外服装行业的价值链间最大的不同就是“销售商”这一环节。

销售商分为两种，一种是批发商（Wholesaler），也称为B2B（Business to Business）业务模式。商品进入销售流通环节后，通常由品牌公司将货品批发给专业的销售公司，再由专业的销售公司以再批发或者零售的形式销售给终端顾客。在这种形式中，品牌公司就扮演了批发商的角色，而销售商则可以承担批发与零售两种功能，这类销售商可称为“经销商”（Dealer）或者“分销商”（Distributor）。也有销售商仅承担批发功能，即由销售公司再次批发给其他销售公司（二次批发、三次批发等，这类经销商就被称为“二级经销商”或“三级经销商”）。仅承担零售功能的销售商，即通过自己的销售渠道直接销售给终端顾客的公司，即为专门的零售商（Retailer），也称为B2C（Business to Consumers）业务模式。

买手属于经销环节中最重要的角色之一。买手所采购的商品，最终要符合终端顾客购买习性与各类需求。

要销售给终端顾客，通常有三个最基本的要素：产品（卖什么）、地点（在哪里卖）、人员（谁卖，也是我们俗称的“营业员”）。

中西方零售模式中，两者最大的不同，就是销售模式的不同。

(1) 西方的独立中小型零售商（很多是类似我们眼中的个体户或中小型家族企业这样规模的规模）比百货商场等超大型零售商更多。而在国内，主流零售业态依然以百货商场渠道为主，近十年出现了大型购物中心这种零售渠道。当然，众所周知，互联网对传统零售业的冲击是巨大的。在这股冲击波中，几乎难有传统品牌公司幸免，包括曾经不可一世的奢侈品公司。曾居上海零售业老大的太平洋百货公司终究也抵不过高新技术的冲击，最终沦落为一般百货公司。另外，更多的投资者与创业者开始投入新型零售渠道建设——“品牌集合店”的诞生即是这种趋势的产物，就业市场的不景气，国家对创业的鼓励，以及80后、90后青年人的创业欲望，是形成这股创业潮的主要原因。而在这股创业潮的影响下，新秀设计师不断涌现，自然而然，专门销售这类设计师的买手店也呼应而出。当然，对于零售来说，任何缺少消费者基础的商业都是不可持续的。因此，机会就在于现在越来越多的消费者注重个性设计，希望通过穿着体现个人独特的品位。

(2) 在西方，百货商场通常直接采购（买断或寄卖）品牌商的货品，自己则扮演着货真价实的“零售商”角色——他们自己销售得到授权的品牌给终端顾客，日常的运营工作也由商场自己完成。而在国内，百货商场则兼具了“二房东”，即类似于一个“地产商”的角色与部分零售运营的功能。国内的百货商场之所以被称为“二房东”，是因为他们通常会从商业地产商手中承租下一幢楼，然后再以“联合经营”的形式，与国内专业的经销商共同运营品牌。与西方的百货商场相比，国内的百货商场基本不买断任何品牌的经营权，而是以“招商”方式引入经销商。如果一经销商要携带某一品牌进驻商场销售，经销商除了要得到品牌授权方的授权外，还要得到百货商场招商部的确认。进入商场后，品牌的日常运营管理通常由经销商完成，但同时经销商还要听命于百货商场工作人员的管理。百货商场为了商场统一的形象与定位需求，通常在店铺装修、营业员管理、货品管理及促销方面有统一的要求，这大大削弱了经销商管理店铺的自主权。这种由经销商及百货商场共同管理店铺的模式，即为“联合经营”模式。百货商场通常以经销商在该商场的每月业绩为基数提取一定百分比的佣金作为己方的销售收入来源，并且大部分商场常常还要求经销商承诺“最低销售额”，行业内俗称“保底数”。经销商即使实际销售额未达到所承诺的最低销售额，也必须按此最低销售额基数向百货商场缴纳佣金。另外，所有在商场的品牌

销售的收银工作也是由商场统一管理的。最后由商场在合同约定的期限内将销售款扣除商场所收取的费用后，再返还到经销商的企业账户。而这一流程，无形中延长了经销商的回款周期，增加了经销商企业的现金流负担。有不少中小企业就是因为这个现金流问题而被拖垮的。

国内这种“联合经营”模式与西方的独立零售商最大的区别就是，国内的经销商自主经营权因此受到百货商场方巨大的影响与限制；而在国外，百货商场本身就是零售商，因此独立性更强。

因此，在中国服装行业的供应链中，有必要再加入一个重要角色——即“地产商”这一角色，也是我们常称为“房东”的人。产品在这一环节没有增加价值，但是这一角色对国内传统零售市场的运作却起着举足轻重的作用。

“品牌商”、“经销商”、“地产商”间的双方向箭头循环则表达了在中国这种特殊的零售模式下，各角色相互间的制衡及利益关系。这种相互作用关系常常使得某一市场决策需要得到三个角色共同的确认方可执行。所以处于销售环节的“经销商”常处于“夹心饼干”的位置，向上要得到“品牌商”的支持，向下则需要得到“商场”的批准，其独立自主性与西方经销商相比要具有更多挑战性，见图1-3。

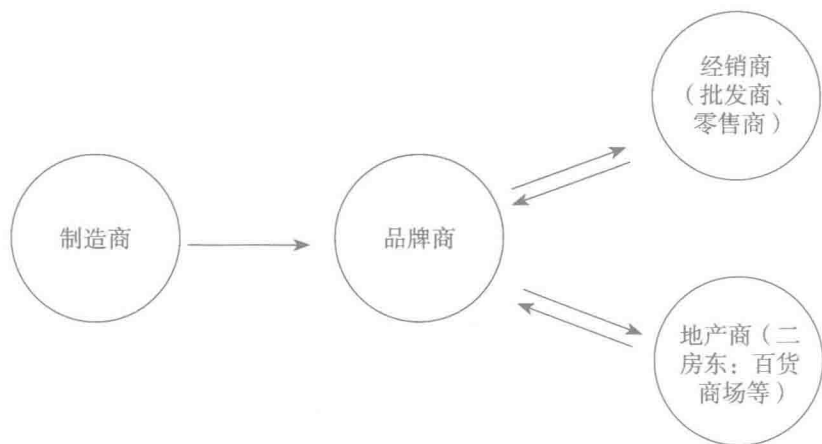


图1-3 服装行业供应链3

(3) 在西方市场，“经销商”往往比“品牌商”更具备市场话语权。而在中国，特别是20世纪90年代时，“品牌商”几乎占据了主要话语地位。特别是国外品牌商，当时即便

在国外属于二三流级别的甚至根本是无名小辈的品牌，但凡国内经销商听说是“国外”品牌，立刻会给予顶礼膜拜。而当时国内的消费者也更加崇拜贴有“洋”商标的商品（虽然许多是假洋牌）。进入21世纪后，随着中国经济地位的快速提升，国外品牌的大量涌入及本土品牌的迅速成长，现在国内经销商在选择品牌方面已比10多年前成熟与理性许多，并且与品牌商对话时的话语权也加重很多。无论是消费者还是经销商已懂得更加理性地分析品牌及商品，对“洋”品牌的盲目崇拜现象已大大减少。但总体而言，我国经销商体系依然不如西方经销商成熟与完善；在整个供应链中所占的话语权，与西方经销商相比，依然相对处于弱势。特别是面对一些市场影响力较大的国际品牌，国内经销商几乎只有“听从”的权利，这种现象在西方的经销商体系中并不常见。

不过，这些现象在近几年由于互联网的冲击及消费者习性的改变，也在逐步得到改善。首先，不少百货商场开始寻求新的商业模式，包括自己直接经销品牌（而非招募经销商入驻）；甚至，自己开创自有品牌等。其次，由于消费者习性的改变，上海、北京及广州等大都市80后、90后青年一代不再喜欢大商场千篇一律的设计，他们更倾向于逛些个性小店，自己组合搭配一些个性装扮，这也是设计师买手店会逐步开始流行的原因之一。这些因素，造成现在的百货商场已经远不如10年前的光景。

二、服装行业主要零售渠道

我国的零售渠道主要有以下几种：

1. 百货商场 (Department Store)

百货商场目前是我国最为主流的一种零售业态（虽然这种业态在近5年受到严重冲击）。实际上，在欧美等发达国家，百货商场并不像我国占有如此高密度的市场。在我国几乎每座城市，至少是省会城市都有一个甚至几个占有市场领导地位的百货商场。这些百货商场可能是全国连锁，也可能是区域连锁，或者只是在当地连锁。比如王府井百货集团，马来西亚的零售巨头百盛集团，上海的百联集团，深圳的天虹百货等。这种业态模式在前文已有叙述，此处不再赘述。



2. 街铺店 (Free-standing Shop)

此类业态与国外较为一致。均为由品牌公司或者品牌公司授权的经销商在合适的商业地段找到合适的门面，然后自己承租下来经营品牌店铺。这种业态使得房东与经销者之间是纯粹的出租与承租关系。对于房东而言，只要承租人准时足额交纳租金，房东一般是不会干涉店铺任何日常运营管理的，这是它与百货商场形式相对对经销商来说最大的利益点。但是好的铺面租金也是极高的。

3. 销品茂 (Shopping Mall)

近十余年，国内逐步兴起的另一种零售渠道形式是“Shopping Mall”，中文音译为“销品茂”。这是一种结合了部分百货商场与街铺专卖店功能的新型零售形式。目前国内较为有影响力的销品茂，包括上海徐家汇的港汇广场、上海浦东的正大广场、北京的新光天地等。

销品茂在一定意义上比百货商场更像个纯粹的地产商，租金（及物业管理费）是他们最主要的收入来源。现在大部分销品茂都会采取“二选一”的方式收取租金。所谓“二选一”的方式，即双方约定一个固定租金，但同时也约定一个根据销售业绩按一定比例提取佣金的方式。两者哪个更高，房东按高的收取租金。前者的固定租金，可以理解成百货商场收取的保底数，当销售额的销售佣金超过这个保底数时，房东就按销售业绩提成。相对于百货商场，销品茂对供应商的日常管理也没有那么频繁、细致与苛刻。但相对于普通的街铺房东，他们为了保持整体销品茂的形象，通常会在品牌选择、品牌的外观设计及公共场所的卫生与清洁管理上较为严格。但一般情况下销品茂不会像百货商场那样统一大力推广促销活动，而是基本上由经销商自行决定。所以相对而言经销商的自主经营权还比较大。

4. 超市 (Super Market)

进入超市的服装品牌通常都是以大众的内衣或者休闲轻便服为主。国内超市与国外超市的运作也不完全一致。即使是像家乐福与沃尔玛这样的国际零售巨头，在中国也开始了像国内百货商场或者销品茂一样的收租或者联营模式。

目前在我国的服装行业，由超市买断并自行销售商品的模式几乎很难找到。究其原因