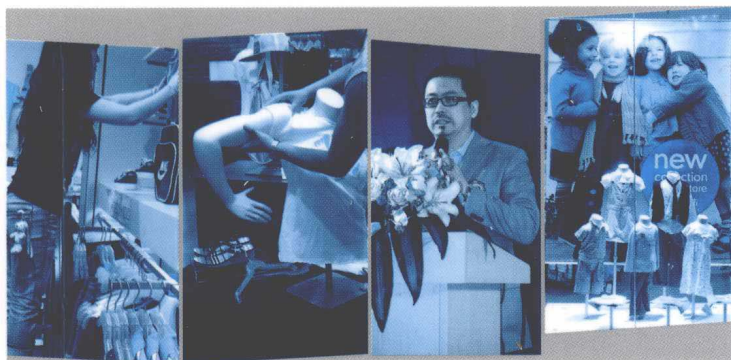


北京九派壹线咨询有限公司服装服饰实战培训系列丛书



Fashion Buyer Q&A

时尚买手Q&A

——服装服饰买手实务63问

邵立刚 马立群 张尧 编著

北京九派壹线咨询有限公司服装服饰实战培训系列丛书

Fashion Buyer Q&A

时尚买手 Q&A

——服装服饰买手实务 63 问

邵立刚 马立群 张 尧 编著

辽宁科学技术出版社

图书在版编目(CIP)数据

时尚买手 Q&A——服装服饰买手实务 63 问 / 邵立刚, 马立群, 张尧编著. —沈阳: 辽宁科学技术出版社, 2012.3
(北京九派壹线咨询有限公司服装服饰实战培训系列丛书)
ISBN 978-7-5381-7352-9

I. ①时… II. ①邵… ②马… ③张… III. ①服装—采购管理—问题解答 IV. ①F768.3-44

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2012)第 014568 号

出版发行: 辽宁科学技术出版社

(地址: 沈阳市和平区十一纬路 29 号 邮编: 110003)

印刷者: 沈阳新华印刷厂

经销者: 各地新华书店

幅面尺寸: 170mm × 240mm

印 张: 14.25

字 数: 160 千字

印 数: 1~5000

出版时间: 2012 年 3 月第 1 版

印刷时间: 2012 年 3 月第 1 次印刷

责任编辑: 姚福龙

封面设计: 颖 溢

版式设计: 于 浪

责任校对: 李淑敏

书 号: ISBN 978-7-5381-7352-9

定 价: 45.00 元

前 言

我第一次接触“买手”的概念始于20世纪90年代初的大学时代，当时我的本科专业是日本语言文学。一次偶然的机会，在日本外教提供的学习资料中看到了“バイヤ口”这个词汇，当时翻遍了所有的字典也没能查到确切的中文释义。后来有机会请教相关的专业人士，才了解到在当时的日本企业中，“バイヤ口”是对一个职能工作岗位的称呼，类似于中国企业的“采购经理”。如果从今天的角度来看，这种理解显然有些牵强，甚至可以说是很不准确！

大学毕业后，我进入了一家大型外贸公司，并且分别在多家日本及国内服装公司从事中、高层管理职务，对于“买手”的概念，逐步从大学时代的片面性理解，上升到更全面、更系统化的解读。买手并非只是从事单纯的采买工作，还要为落实采买做一系列的准备及后续工作。在外行人看来光鲜无比的买手背后，其实面临着市场需求测算、商品结构分析、利润空间把握、销售库存压力、上货波段规划、数据分析技能、跨部门协调能力等众多环节因素的压力，而并非是众多外行人所认为的逛街、看时装秀、抄版……尤其服装服饰行业更有别于其他行业，买手需要把握相对短暂的商品销售生命周期，以及来自于消费群体对时尚要素不断更新追求的挑战。

由于笔者一直在行业中从事买手实战及管理工作，与众多企业同行有着很多的互动交流，逐步发现中国企业中普遍存在着“买手制”的缺失。商品的采买规划与管控大多数处于“三拍”模式，造成企业在商品组货时呈现赌博式的运作与管理，造成品牌发展风险系数逼近红线。之所以存在这种现象，一方面是部分企业并不了解买手，甚至不知道国外已经运作了几十年的买手管理体系的存在；另一方面是有的企业虽然也通过某些渠道确认了买手制的存在，但苦于买手管控体系资料的缺失而不能学习，导致不能有效导入买手制……这种行业发展的困境难道不能通过

某种快捷方式而得以解决吗？在进入服装纺织行业14年的实践与历练后，萌生了一个想法——将自身在外资企业的买手管理经验复制并传播给中国企业，为中国服装产业的发展也贡献一份力量！于是，以国内服装服饰企业为服务对象，集授课与项目咨询为一体的北京九派壹线咨询有限公司应运而生。公司成立于2008年，设置了“时尚买手”、“商品企划与管控”、“数据分析管理”、“商品计划视觉化”等诸多实用课程，逐步受到行业内众多受惠企业的欢迎！我们衷心地希望企业能通过有效学习与快速复制科学管理机制，并通过个性化的改进与修正，实现企业的良性与长久发展！

在九派壹线顾问团队为企业提供服务的过程中，众多服装企业及相关行业人员强烈要求我们将授课的内容尽快形成文字资料，这是本书编写的最直接动因。本书以问答方式（Question & Answer）呈现给读者，旨在能够对致力于学习买手、渴望提升商品采买管控技能的人群有选择性地学习与参考。由于买手体系庞大且纷繁复杂，涉及营销、OTB、生产、物流、陈列、数据分析等多个领域，买手知识在本书中并不能全部呈现给读者，敬请各位读者谅解！考虑到有些读者可能希望获取更多的行业参考资料，特此推荐北京九派壹线咨询有限公司专业论坛 <http://bbs.9IDMS.com> 给大家，希望其中丰富的资料可以满足更多读者的学习需要！另外，针对中小企业买手管理工具的缺乏，辅助买手做好商品全流程采买与管控的专业服装管理软件也可到 www.9IDMS.com 去免费下载！

我们九派壹线咨询有限公司相信，通过不断地学习，不久的将来，在中国服装服饰行业内必将涌现出大批的优秀买手，并能为行业的蓬勃发展带来巨大的推动力，从而促进品牌内涵价值的飞速提升！



北京九派壹线咨询有限公司顾问
北京九派壹线软件有限公司 CEO

邵立刚
2012年2月

目 录

第 1 章 认识买手

- Q1 什么是时尚买手 002
- Q2 买手的工作内容都包括什么 005
- Q3 具备什么样的条件才能做买手 008
- Q4 买手与设计师的地位哪个更高 011
- Q5 国内企业何时开始出现对买手的需求 014
- Q6 买手究竟在企业中起到什么作用 017
- Q7 中国买手水平提升缓慢的原因 020
- Q8 未来的买手人才从哪里培养 023
- Q9 买手主要分哪几大类型 026

第 2 章 计划分析

- Q10 为什么要重视销售目标合理性 031
- Q11 如何制订有效的商品计划 033
- Q12 如何正确测算新品采买金额 036
- Q13 商品投放计划如何有效分解 039
- Q14 什么是商品的宽度和深度 043
- Q15 各月的上货结构如何确定 046
- Q16 为什么要做地域分割呢 050

- Q17 买手如何确定款式数量 054
- Q18 商品采买金额如何投放 057

第3章 辅助信息

- Q19 买手需要关注哪些信息 061
- Q20 买手如何进行款式采集 064
- Q21 使用流行要素需注意什么 067
- Q22 去哪里收集流行资讯 070
- Q23 能否谈谈竞品信息收集 074
- Q24 为什么要关注街头信息 077
- Q25 如何做好信息分类管理 080
- Q26 流行要素如何应用于服饰 083
- Q27 关注自身品牌的哪些信息 086

第4章 有效采买

- Q28 买手常见的采买方式 090
- Q29 买手的商品采买流程 093
- Q30 必须关注的三个时间 096
- Q31 如何做好选款和定款 099
- Q32 必须掌握的商品知识 102
- Q33 如何做好商品的定价 105
- Q34 影响定价的核心要素 109
- Q35 如何完成订货会订货 112
- Q36 商品的搭配组合技巧 116

第5章 落单操作

- Q37 中国买手可能落单海外吗 121
- Q38 买手如何操作海外采买 124
- Q39 如何分析并调整供应商 127
- Q40 如何开发并洽谈新供应商 131
- Q41 如何决定正确采买方式 134
- Q42 生产落单应注意哪些细节 137
- Q43 如何确保及时交货 140
- Q44 追加货品必须注意哪些问题 145
- Q45 什么是定量落单和定期落单 148

第6章 商品调控

- Q46 上货前如何分析商品 152
- Q47 需要关注天气分析吗 155
- Q48 如何分析商品销售趋势 159
- Q49 如何实施畅滞销分析 162
- Q50 买手如何参与营销会议 166
- Q51 如何解决终端呆滞库存 169
- Q52 如何通过业绩构成发现问题 173
- Q53 如何协助陈列师做好终端视觉 176
- Q54 买手如何做好店铺巡查工作 180

第7章 计算技能

- Q55 怎样正确认识商品消化率 185

目 录

Q56	能否说明一下库存周转率	189
Q57	商品季节指数如何使用	192
Q58	什么是百分率变异法	196
Q59	交叉比率的正确使用	199
Q60	详细解释一下 ABC 分析法	203
Q61	商品贡献度能评价买手吗	207
Q62	如何计算和使用平效	211
Q63	买手如何做 PI 值分析	215

第 1 章

认识买手

Q01 什么是时尚买手

Q02 买手的工作内容都包括什么

Q03 具备什么样的条件才能做买手

Q04 买手与设计师的地位哪个更高

Q05 国内企业何时开始出现对买手的需求

Q06 买手究竟在企业中起到什么作用

Q07 中国买手水平提升缓慢的原因

Q08 未来的买手人才从哪里培养

Q09 买手主要分哪几大类型

提到“买手”，大多数人都会首先想到采购，从字面上简单地去理解就是“采买商品的人”。对此，不能说不正确。但是，二者却不是完全等同的关系。首先，采买商品肯定是买手的工作内容；其次，买手的工作实际上除去“采买”之外，还包含其他很多的工作内容。

目前，国内有很多网络媒体对“买手”进行了宣传报道，但是宣传报道的内容很多并不是很准确，甚至有些夸大其词。笔者简单地做了一些收集：年薪20万元、30万元、50万元……游走在各个国家、城市的时尚秀场之间；逛街、听音乐会、看艺术展；可以和企业的CEO相比，甚至还可能比CEO的生活更有品质；高薪、高生活品质、高社会地位；看见漂亮的东西就毫不犹豫买下；快速并大量收集其他品牌的版式；靠的主要是个人品位和眼光……在这些对买手的语言描绘中，有些是真实的，有些却是十分离谱的。还有一些人，把“时尚达人”等同于时尚买手，这也是认识上的错误。

其实，买手从事的是一项十分艰苦并痛苦的工作！需要承受销售业绩提升与库存有效控制的巨大压力，如图1所示。

笔者曾经给买手下过一个定义：掌握着大量信息，了解行业操作规范，对商品及市场的反应敏感并具有高度预

买手要从根本上解决这对矛盾

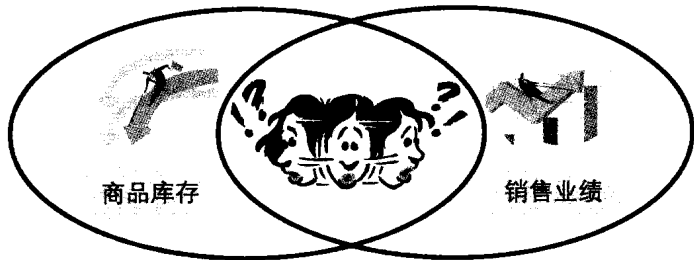


图1 买手面临的双重压力

见性，为满足顾客的购买需求而组织货源，并通过合理加价后的及时销售，为企业或个人赚取最大限度利润的专业商务人员（或团队）。其中，粗体字是对买手描述的关键词。

也就是说，买手的工作并不是讹传中的那么自由自在，而是需要遵循缜密的规划操作而完成采买的复杂工作。

那么，“时尚买手”又是怎么回事呢？

这是对英文 Fashion Buyer 的解释，笔者认为这是由于时尚行业对买手的需求和依赖远远高于其他行业而导致的。在人们每日的“衣食住行”中，其实都涉及到了社会的流行要素，都涉及到了商家替代顾客而提前做出的商品甄别选择——顾客喜欢什么，商家就提前准备好什么。其中，“衣”的部分又是流行要素变化最大的部分：年与年之间，月与月之间，地区与地区之间……由于时间和地理上的差异化导致人们对时尚的认知和接受程度是不同的，提前替代顾客做出商品的选择就需要更专业的人员（或团队）来实施操作。因此，目前我们所提及的“时尚买手”通常指的是服饰、珠宝等行业的买手。

买手这个职业最早产生在英国，业界普遍认同是在 20

世纪60年代，是经济繁荣与激烈竞争的产物。这个理解起来并不是很难，英国是最早进行工业革命的国家，机械化大生产促进了生活物资从匮乏到富裕的转化。当充斥市场的商品供应远远超过市场购买的需求时，竞争必然出现。为了争夺有限的顾客市场资源，哪一个商家能够提前组织符合顾客购买偏好的商品，哪一个商家就有可能获取最大的利润。在追求利润目标的驱使下，时尚买手的职业也就应运而生了。

在亚洲，较早导入买手制的国家应该首推日本，因其战后的特殊地位导致其“脱亚入欧”的思想比较强烈，所以对西方的管理思想等吸收比较快。就笔者个人来看，日本的买手体系发展到今天，其精细化程度已经远远地超过了西方的水平。

中国的时尚买手发展比较晚（我们后边会详细介绍），甚至可以说目前在国内还没有得到企业的普遍认可。当然，从另外一个角度看，这也证明国内的钱还是好赚。随着市场竞争的进一步加剧，随着赚钱的难度系数进一步提升，时尚买手这个职业终将得到企业的追捧！

买手的工作首当其冲就是“采买”。

很多人的理解是：采买有什么难的呢？只要手里有钱，还怕买不到东西吗？这个观点往往是站在顾客采买角度的思维模式！

买手的采买不是简单地满足自己的品位和眼光，而是应该站在顾客角度、为满足顾客而实施的替代采买行为。一旦买手组织的货品不能得到最终顾客的认可，那么将会是“顾客不高兴，后果很严重”，轻则打折处理，重则库存积压！

所以，买手实施采买之前，必须要考虑好以下几个问题：

- ◎ 什么时间？ (When)
- ◎ 什么地域？ (Where)
- ◎ 什么顾客？ (Who)
- ◎ 购买什么？ (What)
- ◎ 购买目的？ (Why)
- ◎ 如何购买？ (How to)
- ◎ 购买价位？ (How much)
- ◎ 购买数量？ (How many)

于是，为了解决好“采买”环节的工作，买手还必须要依赖企业外部“流行资讯”和企业内部“数据分析”的有效支持，否则买手的采买就有可能偏离顾客市场的需求。

作为时尚行业的买手，对流行资讯的关注必然要保持高度的敏感性。但是，很多买手对流行资讯的关注角度不够宽，过于偏重流行资讯机构和时尚媒介发布的信息，导致采买的商品过于时尚而远离了目标群体的购买需求。

买手对流行资讯的关注应该考虑以下几个来源：

- ◎ 媒介机构资讯
- ◎ 竞争品牌信息
- ◎ 街头流行信息

而笔者个人认为其重要程度是：街头流行信息 > 竞争品牌信息 > 媒介机构资讯。

在掌握外部“流行资讯”的基础上，对企业内部的“数据分析”工作其实才是关键。通过对企业内部的商品进、销、存数据有效地分析，买手往往会很直观地看到不同时间及不同地域的商品属性（款、色、码、质、价）状况，会直接发现商品采买及分配的问题所在，为下一个周期的采买规避可能再次出现的问题，提高货品采买的准确率。

“数据分析”的工作技能是买手必备的技能，也是体现买手水平最关键的部分。在九派壹线顾问团队培训过的学员中，有很多人“谈数色变”，甚至认为高不可攀，其实反映的问题恰恰是对行业操作规范的不了解。因为不了解行业操作规范，也就不知道在哪个工作环节需要分析、需要什么样的分析，所以对数据的畏难情绪也就出现了。也有人经常问到笔者如何才能掌握数据分析的技巧？借用《卖油翁》中的一句话：我亦无他，惟手熟尔！

除此之外，买手还有一项重要的工作内容，就是对市场的把控。一些人认为，买手把商品采买入仓就可以结束工作了！其实不然。当商品进入终端市场以后，买手依然要对商品做有效的跟踪工作：哪些商品卖得好？在哪些地方卖得好？哪些商品卖得差？在哪些地方卖得差……随时要对商品进行有效地调整，促进商品的快速销售。

买手的上述四大工作，并不是一个等量的时间分配。虽然采买是首当其冲的工作内容，但是站在全年的角度来看，其时间的占有比例却是最少的一个环节，如图2所示。

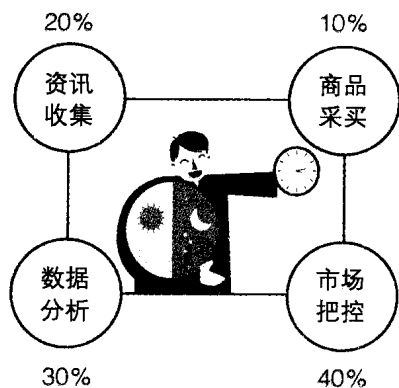


图2 买手四大工作内容的时间分配

许多人认为：能够做买手的人都是比较聪明的人，需要具有高智商，不是一般人可以做得了的。这是一个很大的误区，究其原因可能还是出于对买手计算能力的畏惧心理。其实，人并非生而知之，而是学而知之，再厉害的买手也不是生下来就会计算啊！包括行业操作规范也是一样，在行业里边接触久了、学习久了也就慢慢地了解掌握了。

笔者一直不认为技能很难，只要能够踏踏实实放下心来学习，掌握计算技能和行业操作规范只是一个时间的问题。

那么，是不是什么人都可以成为买手呢？

也不是！

依据笔者多年的行业经验，发现很多厉害的买手还是具有一定的共性特征，如果具有这些共性特征，那么成为买手的可能性就会更大一些。这也可以算作是成为买手必须要具备的基本条件吧。

1. 积极的行动力

懒人是不太适合的！

检验的标准很简单：你是否了解所在城市最新商场商圈的状况？也就是说，当你所在的城市出现了一个新的商场商圈或者是出现了一个话题性的店铺，你能否在第一时间离开舒适的办公室，立即到达现场用自己的眼睛去亲自