



时尚企业管理实战丛书



shishang maishou
chenggong yunzuo moshi

抛开个体因素，一个能够看了成千上万个设计作品的人，必然会对设计有深刻的理解，有了深刻的

提升买手理性与感性结合的工作能力

抛开个体因素，一个能够看了成千上万个设计作品



订货高手

时尚买手成功运作模式

杨大筠 著



时尚企业管理实战丛书

订货高手

时尚买手成功运作模式

杨大筠 著

 中国纺织出版社

内 容 提 要

买手水平的高低直接关系到公司品牌在终端的延伸能力和经营库存问题。买手这个职业需要具备商品企划、统计学、营销管理、商品设计、洞悉流行趋势等素养,更需要进行系统的学习与培训。

本书针对买手这个职业的特点,有针对性地加入实战演练,旨在提升中国时尚买手的综合实操能力。本书分为两大部分:第一部分是介绍买手专业和买手实施阶段。从把握流行元素开始,到怎样成为优秀的职业买手以及销售与订货的关系,都进行了全面解读。第二部分对企业订货的技巧及流程、订货的准备工作以及对企业进行买手运营模式的改制等进行了生动形象的描述。

本书从表现形式上也突破了以往的章节形式,而变成题目解答式,使读者更加明确自己要了解的内容,可称为中国服饰企业在引入买手型企业运营模式改制时的一本指导性书籍,适合服饰企业老板、代理加盟商、服饰店铺店长及其他从业人员阅读与参考。

图书在版编目(CIP)数据

订货高手:时尚买手成功运作模式/杨大筠著. —北京:

中国纺织出版社, 2011. 4

(时尚企业管理实战丛书)

ISBN 978-7-5064-7372-9

I. ①订… II. ①杨… III. ①企业管理: 采购管理

IV. ①F274

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2011) 第 041987 号

策划编辑: 刘晓娟 责任编辑: 阮慧宁 特约编辑: 白玉力

责任校对: 余静雯 责任设计: 何 建 责任印制: 何 艳

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

三河市华丰印刷厂印刷 三河市永成装订厂装订

各地新华书店经销

2011 年 4 月第 1 版第 1 次印刷

开本: 710×1000 1/16 印张: 7. 25

字数: 93 千字 定价: 24. 00 元

凡购本书, 如有缺页、倒页、脱页, 由本社图书营销中心调换

在巴黎、在伦敦、在纽约，那些对时尚敏感、能准确判断流行趋势，品位高雅、眼光独到、经验丰富、能够根据市场判断制定畅销商品采购计划并实施采购的人，被称为“时尚买手”。作为时尚商品的经营者的，你必须具备买手的素质，只有这样，你才能成为潮流的引导者，你才能赚得盆满钵满！

买手水平的高低直接关系到公司品牌在终端的延伸能力和经营库存问题。买手这个职业需要具备商品企划、统计学、营销管理、商品设计、洞悉流行趋势等素养，更需要进行系统的学习与培训。

时尚买手身处这个瞬息万变、竞争激烈的时尚行业中，必须能够准确地分析、评估市场以确定未来的产品变化，对商品进行分析与分类；按照公司商品主管的要求，制定合理的采购订单，使公司所设计的产品以不同的系列、不同的风格相互搭配售出，并非单一样式，以增加公司的整体产品销售能力；同时，监控公司的商品零售、批发、分配、调拨、整合以及购销的平衡；使公司的整体战略协调、统一。

作为一名买手，还要对数据具备很好的统计、分析能力，能及时将相关数据汇总，把握商品的物流营运状况，对公司的库存做出合理的规划和安排。特别是对开业伊始的新店营运的指导，更是不可或缺。

本书针对买手这个职业的特点，有针对性地加入实战演练，旨在提升中

国时尚买手的综合实操能力。本书分为两大部分：第一部分是介绍买手专业和买手实施阶段。从流行元素开始，介绍整个服饰市场以及品牌的市场定位与目标客层的寻找。从怎样成为优秀的职业买手到销售与订货的关系分析，通过不同的小主题进行解释。第二部分介绍企业订货的技巧以及流程，讲解如何拟定商品组合与采购计划、采购流程以及采购谈判的诀窍。并对订货的准备工作以及企业进行买手运营模式的改制进行了详细的介绍。

另外，本书中的买手、订货以及采购虽都有购买的意思，但代表的意义不同，在此给予简单解释：

买手：一个服装买手就是在服装企业分销过程中那个知道在正确的时间为企业买到正确货品（服装）的人。我们在本书中提到的买手，就是企业中通过对设计企划到营销企划的前期调研及后期分析，为企业进行合理采购的人员，具有比后面的采购更广的意义。

订货：订货除了单纯的采购意义外，也会针对某产品参与采购的前期调研以及后期分析等。

采购：采购做的事情常常只是采买的工作，比如一个生产型服装企业的采购经理，他的工作就是为企业采购需要生产的面料，以及生产中所需的所有辅料。采购经理的职责是完全围绕生产过程的，而买手的意义则不仅仅如此。

在本书中还列举了大量成功的品牌实例，运用真实数据以及互动与模拟演练等教学手段使读者从理论到实践全面掌握买手的运作技能。从表现形式上也突破了以往的章节形式，变成题目解答式，使读者更加明确自己要了解的内容。本书可称为中国服饰企业在引入买手型企业运营模式改制时的一本指导性书籍，适合服饰企业老板、代理加盟商、服饰店铺店长及其他从业人员阅读与参考。

此外，感谢北京服装学院的张凌、夏婧婧、马天遥等同学为本书的出版做了大量的资料收集及编辑整理工作，也感谢对本书给予大力支持与鼓励的老师及专家们。

绪言 / 1

第一部分 “我”是如何诞生的? ——一个买手的诞生 / 5

一、成为优秀的职业买手 / 5

1. 企业为什么要选择采购 / 5
2. 如何把流行元素变成畅销商品 / 8
3. 指导采购必备的五大基本要素 / 10
4. 商品采购前对流行业的全程了解 / 11
5. 商品采购人员必备的能力 / 14
6. 商品采购所需的信息资源 / 16
7. 商品采购的流程 / 17
8. 商品采购的具体工作内容 / 18
9. 成功买手的四大基本功 / 20
10. 采购的专业订单 / 21

二、从商品动态销售到订货关系的解读 / 22

11. 假如你是专卖店的老板, 你将如何考虑商品管理问题 / 22
12. 经营管理的核心是商品管理 / 27
13. 商品管理与订货的四个阶段的循环关系 / 28
14. 糟糕的商品管理是如何影响利润的 / 28
15. 商品管理关键衡量指标 / 29
16. 如何进行商品采购预测 / 30
17. 采购流行资讯预测 / 32
18. 市场竞争状态预测 / 35

- 19. 上季商品销售状态分析 / 35
- 20. 商品采购结构计划的拟定示例 / 36
- 21. 商品品类计划 / 39
- 22. 上货波段计划（有效的订货策略） / 41

第二部分 使企业盈利的订货技巧与流程 / 43

一、订货技巧 / 43

- 23. 什么是顾客需要的商品 / 43
- 24. 如何知道什么是顾客需要的商品 / 43
- 25. 商品企划与设计 / 44
- 26. 设计企划的重要性 / 50
- 27. 如何制定合理的价格回馈 / 56
- 28. 商品组合设计与管理 / 57
- 29. 订货量的实际计划方式与分析 / 60
- 30. 有效订货管理流程及方法 / 61

二、商品采购基于以往销售信息的把握 / 62

- 31. 第一步：下季营业目标设定—上季营业状况分析—上季产品销售结构—上季产品库存分析—上季环境综合分析 / 62
- 32. 第二步：环境分析与采购预测—当季环境分析—当季商品采购预测 / 63
- 33. 第三步：宏观环境—市场环境—企业内部环境
风格与生活—产品系列与故事—色彩—材质—品类—配件 / 63

三、商品采购基于商品结构的把握 / 65

- 34. 商品结构规划的意义 / 65
- 35. 如何做好商品结构规划 / 66

四、商品采购的具体工作内容 / 70

- 36. 分析商品的零售结果 / 70
- 37. 明确该地区的季度或月度销售目标、具体分销的网络情况以及具体店铺的容量情况 / 71

38. 明确该地区的市场容量	/ 74
39. 与零售或经销客户沟通, 以获得销售信息	/ 77
40. 通过对价格、款式以及存货深度等的调整满足产品的 存货平衡	/ 79
41. 与行销部门共同规划展示促销活动	/ 80
五、商品订货逻辑思维方式	/ 82
42. 公司订货思维分析	/ 82
43. 终端零售思维模式分析	/ 83
44. 商品的订货分析	/ 84
45. 买手型品牌思考的流程	/ 85
46. 设计师思考的流程	/ 85
47. 零售商产品买手思考的流程	/ 86
六、订货前的准备工作	/ 86
48. 提前了解产品线	/ 86
49. 分析历史数据	/ 89
七、订货的统计实施工作	/ 93
50. 采购额度核定	/ 93
51. 终端店铺分级的优点	/ 93
52. 店铺分销计划	/ 94
53. 拓展计划	/ 94
54. 了解商品的基本结构	/ 95
55. 产品上市的分配	/ 95
56. 订货量的实际计划方式	/ 96
57. 订货流程分析	/ 100
58. 订货总量分析	/ 103

绪言

时尚买手在欧美国家是零售业态发展到一定阶段而诞生出来的一个职业，这个职业在国外一些大学里也是一门专业，比如在纽约时装艺术学院。时尚买手是近一二十年所诞生出来的学科，其具体要求基本包括以下几个方面：

（1）作为一个好的时尚买手，他应该对时尚流行的产品有感觉，这个感觉包含衣着打扮、流行趋势、消费者的需求等，以及从这些角度而产生的对产品研发和市场运作的认识。

（2）时尚买手不仅仅会通过流行趋势决定一个产品是否好销，他还需要懂得一定的统计学知识。因为买手不是简单地把货品订回来，摆放好然后就能销售出去这么简单，还需要一些经验，需要对各种数据进行统计和分析。

（3）一个好的买手至少应该懂一些商品企划方面的知识。因为货品订回来以后怎么上货，每个季节上多少，每个产品的销售周期是多少，这些问题都是他必须考虑的范畴。

（4）作为一个买手还必须懂得营销方面的知识。

那么培养一个买手是不是非常容易的事情呢？在国外，聘用买手最多的有八大类企业。第一类是百货公司，国外的很多百货公司和企业之间是合作关系，在欧美国家的零售商，其职责是根据商场的定位、商场品牌的

要求、自己所在商圈顾客的来源、自己的经营思路 and 战略要求，去主动采购一些品牌进入自己的商场里来，并且按照自己的零售和管理要求进行分区，以期吸引顾客对他的关注。所以他们需要很多买手，女装有女装的买手，男装有男装的买手，童装有童装的买手，配件和化妆品牌也有相应的买手，买手的分工比较细。此外，买手不仅仅只是服装和配饰上需要，还有适用于其他时尚相关产品的采购，所以时尚买手最早是因百货公司经营业态的需要而产生的职业。第二类是企业在全世界各地有很多经销商，比如阿玛尼（ARMANI）、芬迪（FENDI）、普拉达（PRADA）、路易·威登（LV）等，它们在全球各地都有经销商，这些代理商不是听从于它代理的品牌的总部的要求来进货，而是有自己选择货品的权力，买手行使这些权力需要针对自己国家的实际情况、消费水平，选择适合的价位、数量、款式、颜色，包括适合的面料等因素。同时，如何在自己的国家通过自己的渠道和终端经营把产品推销给消费者，并最终把它销售出去，让企业获利，也是买手必须考虑的问题。所以说买手在这样的企业中具有举足轻重的地位。

一个好的买手应该对流行产品，商品的设计、企划、营销，以及商品的统计学等方面有清晰的认识。他们实际工作经验的多少，也直接关系到其在采购过程中对商品盈利的影响，所以说买手在很多企业里是非常重要的职位，因为这事关当季经营能力的好与坏。

在国外，买手这个职位通常是一个小组，很难由一个人来决定企业的命运。所以应该是一个买手小组来决定企业当季的产品走向，同时还需要其他部门的人去配合他们进行数据分析，最终决定企业进货标准。

我国的零售业态与西方国家有很大的差异，中国企业基本上掌控了产品研发、成衣设计、成衣加工、终端渠道拓展、产品经营等整个经营链，这个经营链在我国完全是由一个企业从头到尾来操作。在西方国家，作为一个品牌企业，它们多半是掌握产品研发、品牌控制和经营，而像渠道拓展和产品经营以及价格管理等，则完全可以交给经销商或者交给全球性百货集团的买手来做，无需自己再去拓展渠道。这就是我国在零售业态上和

西欧国家的差异。但是我们也需要买手，特别是在最近几年里，很多企业由原先的批发慢慢转变到专卖店经营，再慢慢转变到品牌经营，在这个过程中很多企业发现，无论是分公司经理，还是经销商或是单店店长，他们对产品了解与否，他们订货与当地市场结合程度的高与低，往往决定了一个店铺的经营水平。在这种情况下，企业关注到可以通过训练，通过岗位培育，来弥补在产品的采购和订货上的不足，这个时候笔者就考虑到把国际买手引到中国来，让中国企业更多地掌握专业买手的经验和理论，并且能够培养他们在这方面的能力。我们很多企业已经明显注意到，经销商和分公司经理买手水平的高低直接关系到以下两个重要问题：

（1）公司品牌在终端的延伸。

品牌延伸直接让消费者感受到的是产品，笔者参加过很多公司的订货会，并且定期给参加订货会的经销商做培训，在做培训的时候参观了他们的展厅，发现当季产品设计得非常漂亮，颜色、系列感和主题非常明确。结果过了三四个月笔者去了这家公司的终端和经销商的店里，看到店里是凌乱的，而且不相关的产品也搭配在一起销售。这些直接反映出来的原因是，经销商不懂产品，也不了解公司的设计，他们只是按照自己的理解把货品买回来，并没有投入精力去研究产品的搭配。现在产品的组合性、系列感越来越强，消费者对流行的紧随度越来越高，在这样的情况下，产品的组合性和系列感被破坏，直接影响了产品的销售。是什么原因造成公司的产品形象和品牌形象在终端没有得到体现呢？主要是经销商和分公司经理或者单店店长在采购和当买手的过程中，他们的专业度局限了公司产品形象在终端的表现力，所以很多公司虽然开了很多店，在店面装修上花了很大力气，但是我们看到能完美表现品牌形象的多是外国品牌，我们的终端在这方面表现得比较弱，主要的原因是这个环节国内缺乏专业人士。

（2）经营库存问题。

有很多经销商，平均折扣价很低，但是每季的销售额做得很高，利润率也不错，他们经营得非常好，库存量做得很低。研究发现，这些客户对

产品本身有一个专业的认识，他们能根据自己的情况了解设计师意图，并在采购过程中配合公司品牌特征，结合当季消费水平采购适合当地消费的产品。在这样的情况下，库存在采购过程中得到有效控制。作为一个好的买手，是能够根据商品企划和销售的特征，有预见性地定购适合销售并且能够带来高利润回报的产品，同时能够敏锐地发现哪些流行的款式和哪种系列的产品在当地能够带来销售快速增长。

所以说，买手的专业训练就是要把更多的经销商训练成专业人士，以期提高整体的经销商、分公司和普通行业的平均水平和能力。买手对他们是非常重要的一个课程，对降低库存和提升经营水平有直接帮助。

第一部分

“我”是如何诞生的？ ——一个买手的诞生

一、成为优秀的职业买手

1. 企业为什么要选择采购

买手做的最主要的工作就是采购，商品采购是商品管理的首要环节，服装公司某产品在市场上最终是否能够盈利，从产品设计到投产只是完成了整个过程的一半，而商品采购能直接决定销售业绩，它能影响企业资金周转，提升品牌形象和扩大市场占有率，达成企业利润的最终实现。因此，买手决定了这一季产品是否能够盈利。具体来说，买手在工作中要做到以下三点：第一，买手一定要卖这个品牌的文化，即这个品牌到底想向消费者传递什么思想。第二，买手一定要了解该产品的设计师，因为设计师决定了产品每一季的风格和产品的走向。第三，买手一定要知道如何把文化和设计师的想法与每季的产品结合到市场的销售中去，然后让它走向市场。

买手是决定当季业绩的重要环节，商品采购的成功与否决定了零售商是否可以赚到钱，满足消费者的需要，扩大品牌的市场占有率。比如像 ZARA 等这些快速销售品，从概念搜集到最后形成一个季的产品，从款式的第一次看样到最终订货，整个过程都是和销售人员共同参与的。国内很多服装公司都把销售人员排除在外，这种做法是极不科学的，因为我们毕竟不是像 ARMANI 这样著名的品牌，不是在市场中去引导潮流，而是要通过采购与销售人员的协作更好地去满足消费者的需要，只有这样我们的商业品牌才有存在价值。

零售商最核心的追求是利润，利润不完全等于营业额，采购一定要把握好三个因素：第一个因素是库存，我们叫库存指数。良好的库存控制是零售业经营管理的命脉。存货的周转速度越快，库存指数越低，经营状况就越好。第二个因素是平均销售折扣价。如果进货折扣是五折，四折全卖掉，虽然卖得挺快，但利润肯定不大。第三个因素就是销售费用。以上三个指标始终是考量经营成败与否的指标，对利润影响非常大。

买手在订货之前，要把库存控制在计划之内，先设定一个库存指数，如果库存指数控制在 5，销售费用控制在 2%，平均折扣价就要求九折，利润才会有保障，否则利润不可能存在。很多公司认为采购的任务就是把货买回来，但是如果库存和销售折扣问题没有办法解决，双赢将不可能存在。因此采购的重要性包括以下几点：

- (1) 商品采购是商品管理的首要环节。
- (2) 商品采购的成功与否决定了零售商是否可以赚到钱。
- (3) 零售商最核心的追求是利润。
- (4) 存货周转顺利及良好的库存控制，是零售业经营管理的命脉。

采购是一个非常重要的角色，图 1-1 是某国外服装公司的组织结构图，总经理下面的研究部门，负责研究市场和公司的经营与发展。副总经理下面是负责各个业务的主管群，包括财务主管、商品企划主管、宣传主管和门市主管。企划主管下面有总店、采购办事处、存货主管。采购和存货主管并存，其目的就是要求做服装要两手一起抓，一手抓销售，一手抓库存。

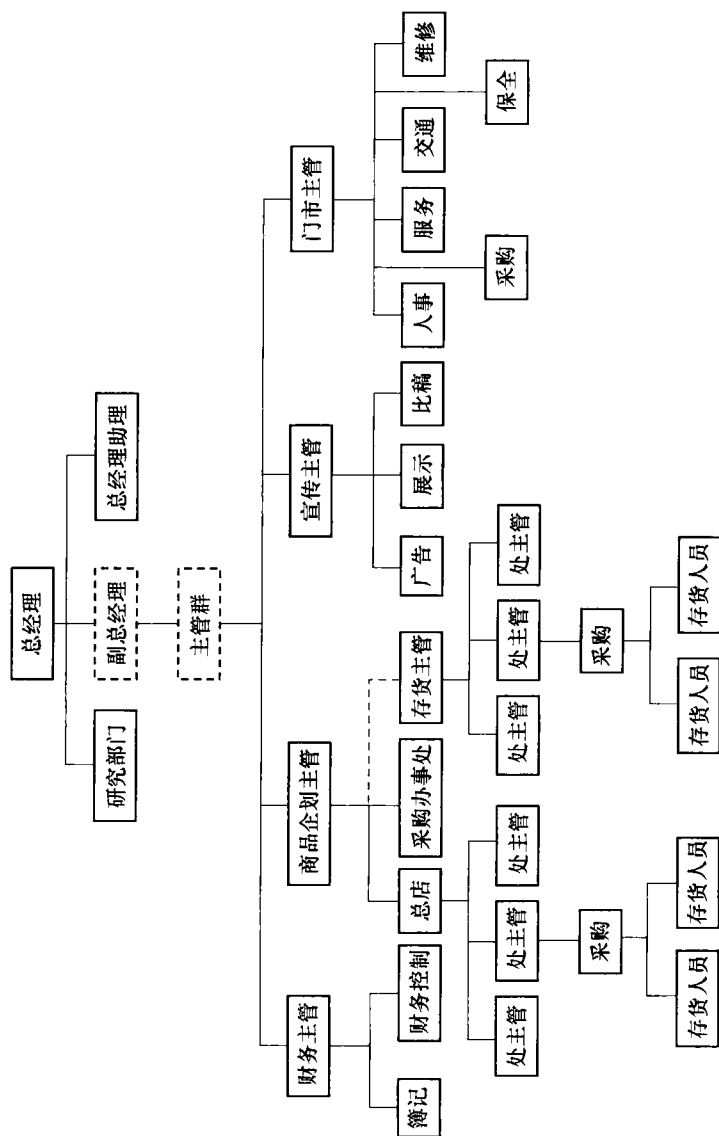


图 1-1 服装零售企业组织结构图

从图 1-1 可以很直观地看出,采购在这个组织中无处不在,它是专有职位,渗透到一个单店的营销部门,然后到各个部门中间的一个环节。

2. 如何把流行元素变成畅销商品

作为一个买手要能够预见未来,要知道下一季什么东西可能会成为一种流行,只有这样才能把握住下一季商品的销售方向。

我们要明白时尚业存在的必然规律。首先,从事时尚业要了解流行的概念,流行是指在一段时间内被一群人广泛接纳的一种表达方式。流行既左右着企业的变化,又成为企业可以利用的工具。

要想把握流行,必须对它有充分的了解。了解流行的三个要点是:渠道、元素和成因。

(1) 渠道。从渠道上来说流行的概念有两种,一种就是世界时装设计大师在时装秀上发表的流行趋势。买手就是要把这种趋势捕捉到,组合到商品中去,以合适的价格卖出去。比如说现在女装流行复古风,买手要把这种复古风融合到产品风格中,拒绝流行就是拒绝你的生存机会。所以说流行趋势是从高端走向低端,再说得具体一点就是顶级设计师制造了流行,上流社会在引导流行,白领和工薪阶层把流行穿在了身上,然后流行终止在批发市场。另外一种流行概念来自于专业研究公司和调研公司,这些机构通过市场分析,最终得出一个结果,就是明年会流行什么,比如对流行色的调研。

(2) 元素。流行元素是指具体化的流行,是有关概念、风格等在产品细节上的表现。主要的流行元素见表 1-1。

在对流行元素进行分析时,还必须注意不同元素的组合,因为在实际当中,很少是单一元素的表现。同时,某个元素在不同款式上重复出现的情况也十分常见。此外,对于不同元素,必须确认哪些是自然元素,例如配合春夏服装出现的明快色系,哪些是人为元素,例如材料、品类、搭配的反常规运用。

表 1-1 主要流行元素

元素	表现和作用
品类	由款式和组合方式表现,体现生活方式和个人趣味
色彩	由色彩系列和主导色表现,体现情绪和象征性
面料	由材料、质地、手感、图案等表现,传达功能、技术和象征性
风格形象	借助象征性设计元素表现,体现流行主题
造型	由廓型表现,反映设计创意和美感特征
服饰配件	由鞋、帽子、包、袋、围巾、皮带、首饰等表现,体现装饰特点
细节特征	由领、袖、裙摆、腰线、口袋、纽扣等表现,体现风格和趣味

在选择流行元素时一定要注意以下几点:

- ①流行元素的选择——不要忘记自己的客人。
- ②流行元素的使用——不要忘记本品牌的风格。
- ③流行元素的取舍——适合比好看更重要。
- ④流行元素的融入——不要舍弃功能而迁就流行。

(3) 成因。流行是一种突破常态或打破常规的变异现象。由于服饰在当今已经被看作十分个人化的行为,以往的“清规戒律”已经荡然无存,加之市场炒作和品牌运作的推波助澜,今天的流行变化越来越使人难以琢磨。

然而,流行并不是毫无道理可言,虽然推动流行的因素更加复杂和多变,但它还是遵循着基本的规律。流行的主要成因可以归纳为以下几点:

①人在生理及心理上的需求发生变化时,打破习惯的动机产生了流行。

②人类社会性模仿和自我表现的动机造成了流行。

③广告宣传和信息传播,促进人们的行动有意无意地趋同化、模式化,从而形成了流行。

④文化、艺术、教育的发展,提高了民众的文化水准和审美能力,知识的互相渗透和日新月异的社会价值观,促进了流行。

⑤商品经济和时尚文化的发展,更新了人们的消费意识,提高了人们的消费欲望,不断发展的消费需求推动了流行。

⑥科技发展和新型材料、工艺的不断出现,诱导了流行。