

时尚品牌经营与管理系列丛书

东华大学·海派时尚设计及价值创造协同创新中心
杨以雄主编

如何开家 设计师品牌 买手店

(第二版)

叶琪峥 周志鹏 邵丹 编著



东华大学出版社

如何开家 设计师品牌 买手店

(第二版)

杨以雄 主编

叶琪峥 周志鹏 邵丹 编著

东华大学·海派时尚设计及价值创造协同创新中心

图书在版编目(CIP)数据

如何开家设计师品牌买手店/杨以雄主编;叶琪峥,周志鹏,邵丹编著. —2版. —上海:东华大学出版社,2018.4

ISBN 978-7-5669-1382-1

I. ①如… II. ①杨… ②叶… ③周… ④邵… III. ①服装—商店—商业模式—研究 IV. ①F717.5

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2018)第 060213 号

责任编辑 李伟伟

封面设计 周志鹏

如何开家设计师品牌买手店(第二版)

RUHE KAIJIA SHEJISHI PINPAI MAISHOUDIAN

主 编 杨以雄

编 著 叶琪峥 周志鹏 邵 丹

出版发行 东华大学出版社(上海市延安西路1882号
邮政编码:200051)

出版社网址 <http://dhupress.dhu.edu.cn>

天猫旗舰店 <http://dhdx.tmall.com>

营销中心 021-62193056 62373056 62379558

印 刷 苏州望电印刷有限公司

开 本 787 mm×1 092 mm 1/32

印 张 7.625

字 数 210千字

版 次 2018年4月第2版

印 次 2018年4月第1次印刷

书 号 ISBN 978-7-5669-1382-1

定 价 32.00元

前 言

买手店最早出现于20世纪60年代的欧洲,并逐渐发展。随着注重个性化消费人群的不断增多,买手店已获得越来越大的发展空间和渠道,并引发了行业的变革。如今,买手这一经营模式已经获得个性化消费群体的认可,不仅涌现出一批初具规模的服装设计师品牌买手店,而且全球化视野的百货商场也在引入买手经营模式。

本书力图阐明开创一家设计师品牌买手店所需经历的环节,包括买手店概念的解读、设计师品牌买手店发展现状的分析以及从开业准备到实施的全过程梳理,同时实地采访并整理了若干设计师品牌买手店的经典成功案例。

本书可为设计师买手店从业者和希望在这一领域得到事业拓展的人士提供参考,也可供高等院校时尚经营类专业教学之用。

本书是杨以雄教授主编的时尚品牌经营与管理系列丛书之一。杨以雄教授策划并组织了本书撰写,同时负责全书审稿。主要作者有 DFO 首席运营官及观潮时尚网创始人叶琪峥、上海工程技术大学服装学院周志鹏、东华大学服装·艺术设计学院邵丹,参与编写的还有蔡钰茹、单丹微、熊棕瑜、翟世瑾、马骥、侯永海、陈炜、高融等。

本书融入了编者多年积累的理论研究和实践结果,并结合了诸多案例。然而,设计师品牌买手店在国内仍处于起步阶段,如何探索系统性的本土化发展模式仍有待进一步尝试。书中不妥之处,敬请斧正。

编者

1	什么是设计师品牌买手店	1
1.1	买手店很高大上吗?	2
1.2	为何以前设计师品牌买手店难以成功?	7
1.3	市面上买手店有哪些类型?	9
1.4	开设计师品牌买手店正当时	10
2	开一家怎样的设计师品牌买手店	12
2.1	国外设计师品牌买手店分析	13
2.2	国内设计师品牌买手店分析	23
2.3	买手店的中外区别	31
2.4	怎样开一家设计师品牌买手店	32
3	如何实施开店计划	37
3.1	开店计划的制定	38
3.2	买手店选址与设计	54
3.3	品牌组合与采购准备	63

4 如何订货 84

- 4.1 去哪里订货? 85
- 4.2 订货决策的影响因素 98
- 4.3 订货实务与技巧 107
- 4.4 付款、物流、报关 114

5 如何卖货 124

- 5.1 推广 125
- 5.2 陈列 129
- 5.3 店铺管理及顾客服务 151

6 案例分析 161

- 6.1 Joor Access 时尚买手互联网平台 162
- 6.2 ROUND ROUND 买手店 173
- 6.3 OOAK 买手店 179
- 6.4 LemonShop 买手店 189
- 6.5 T9 糖梨菱角买手店 197
- 6.6 Moimoins 买手店 202
- 6.7 ShowRoom·秀买手店 208

附录实用资料

216

附表 1	海外时装周时间表(2017 年秋冬系列)	217
附表 2	海外时装周时间表(2018 年春夏系列)	218
附表 3	海外贸易展览会信息表(2018 年)	219
附表 4	海外部分 Showroom 列表	227
附表 5	中国时装周时间表(2017 年)	233
附表 6	中国贸易展览会信息表(2017 年)	233
附表 7	中国部分 Showroom 列表	234

参考文献	236
------------	-----

1



什么是设计师品牌买手店

1.1

买手店很高大上吗？

经验表明,在开店前做好充分的准备将有助于取得事半功倍的效果,反之,则往往会变得事倍功半。根据对买手店的调研发现,一般买手店开业前的准备期在6个月左右,有些甚至需要1年的时间。

广义而言,街道边任何一家小店都可以称为买手店,因为货品都是店主买来然后加一定利润后卖出,进什么货由店主决定。然而本书涉及的设计师品牌买手店似乎带着一轮光环,人们往往认为这些店的店主才是真正的买手。其实也不必看得如此高大上,究其原因主要是因为国内改革开放始于20世纪70年代末,尤其时尚业,短短几十年浓缩了国外上百年的发展历程,使得目前我国的设计师品牌买手店如此稀缺。

在海外,其实一开始并没有品牌概念,首先是有商店,店主或买手去选择适合当地市场的商品进行销售,有的商店发展成为大型连锁零售商,如沃尔玛和梅西百货,有的则根植于本地市场,成为了人们所谓的买手店。另一端,商品供应方逐渐强大起来,发展成品牌系列产品,甚至拥有自己的经销商、代理商,比如Nike和Adidas。有些品牌甚至自己建立零售连锁店,如经营垂直一体化的范例:优衣库和Zara。

中国改革开放促使消费经济大发展,但外资进入内销市场受限颇多。目前,国外大型零售商进入中国内地市场非常少,而取得成功的则更少。

消费者在国内看到的往往是成功的国外品牌,而同一时期,国内也在开发建立自己的品牌,直接跳过了国外先有商店后有品牌的这一发展阶段。于是,国内的百货店从20世纪90年代开始并不自设买手,而是要求入驻品牌直接以专柜形式联销,百货店按照销售额收取一定比例的扣点后还需要设定一个保底金额。如此一来百货店以最简单的方式看似立于不败之地,如果入驻品牌一定阶段达不到保底金额,就用别的品牌替换,反正有的是想进商场的品牌,即所谓“店大欺客”。

中国由于地域辽阔,各地区间发展不均衡,由此出现了多种经营模式,除了百货店和大卖场外,常见的有直营店、加盟店、托管店、买手店、奥特莱斯店、个体自营店等(表1-1)。

A. 直营

国际顶级奢侈品牌和大型快时尚品牌主要采用直营模式,如奢侈品牌 Hermès(爱马仕)、Chanel(香奈儿)、Louis Vuitton(路易·威登),快时尚品牌 Zara、Uniqlo(优衣库)、H&M等。这些品牌实力雄厚,从产品开发到终端零售全部由企业自主完成,确保品牌以最佳状态展现给消费者。从店铺经营者角度来说,这些店铺可作为参考和学习的对象,但设计师品牌买手店与其合作的可能性几乎没有。

B. 特许经营

特许经营(Franchise)是国际上通行的品牌连锁发展重要方式。我国2007年推出的《商业特许经营管理条例》规定:拥有注册商标、企业标志、专利、专有技术等经营资源的企业(以下称特许人),以合同形式将其拥有的经营资源许可其他经营者(以下称被特许人)使用,被特许人按照合同约定在统一经营模式下开展经营,并向特许人支付特许经营费用的经营活动。

表 1-1 不同零售经营方式释义及对比

经营模式	定义	经营方式	货品来源	人员配置	利润分配	特点
直营店	由公司总部直接经营、投资、管理各个零售点的连锁经营形态	总部采取垂直经营管理方式,直接管控零售店,接受总公司指挥	公司总部	公司总部	归公司总部所有	经营权由公司总部控制
加盟店	品牌公司将商品授权给加盟商,利用品牌形象、商品美誉度等,吸引消费者购买,是特许经营的主要方式	总公司提供品牌理念、主题及商品支持,加盟商订购商品进行自主经营	公司总部、上级代理商	加盟商	除加盟费及商品成本外,利润归加盟商所有	与品牌商是利益共同体,拥有自主经营权,但风险大
托管店	受托人接受委托人的委托,按照合同,对委托对象商品进行经营管理和销售活动	零售店归总公司所有并向托管方支付费用,经营活动由托管方负责	公司总部	托管方	归公司总部所有	经营权交由托管方,零售店及利润归总公司所有
买手店	以目标顾客时尚需求为基准,选择不同品牌的时尚商品,集合在一起销售	买手店或店主购买品牌服装,自主经营	Showroom、订货会、展会等	买手店	归买手店所有	小众消费者,品位鲜明,汇集不同时尚产品
奥特莱斯店	销售名牌过季、下架、断码商品的购物中心	品牌公司直接在奥特莱斯开设折扣店,自主经营,自负盈亏	公司总部	公司总部	归公司总部所有	产品质量有保证,价格适中,货品量大而集中
个体自营店	个人经营的小微型服装店	自主采购与销售	服装批发市场	店主	归零售店主所有	店铺多,价廉,质量不稳

特许经营在我国应用比较广泛的是可以标准化的餐饮领域，比如麦当劳和星巴克等。而在服装领域，由于国内市场地区差异较大，市场渠道复杂，特许经营推行需投入较大资金。以目前某快时尚品牌在国内推行的“类直营”特许经营模式举例来说，单一店铺初始总投资在500万~600万元，店铺面积在1000~1200平方米。选址要求中，一线城市目标：成熟商圈、成长型商圈及中高端大型社区；二线城市目标：成熟商圈及成长型商圈；三线城市目标：成熟商圈。这类特许直营对店铺选址的要求高，而合作者的回报是按照月销售额以每月不超过45%的比例返还。

如此看来，特许经营一般要求企业有较强的品牌经营能力，而被特许人则有较强的经济实力和本地资源，双方属于优势互补。对被特许人来说，自主发挥空间较小，经营受品牌特许约束。

C. 加盟经营

加盟经营是品牌特许经营模式的一种，国内最常见的加盟商在商场或专有经营场地销售品牌货品，一般以专卖店或专柜形式出现。国内经过近30年的发展，呈现出若干区域性大型加盟代理商，一般同时经营数个品牌，在当地商场具备较强的品牌经营资源。

事实上，在具体加盟经营条款上有许多差别，每个品牌和公司所采取的策略也不尽相同。总体来说，店铺经营者需要与品牌建立深入的特许合作关系，品牌对加盟商有订货量和店铺统一展示形象等要求。

服装品牌若要进入新市场，这时，成熟品牌往往已经有加盟商在运营，而新进品牌要么寻找有经验的加盟商，或者服装品牌企业利用自身无形资产优势吸引加盟商。品牌企业和加盟商都要考虑合作共赢是否能够长期稳定发展。

D. 托管

这种经营模式与加盟经营的区别是店铺经营者不需要投入资金开店买货,而是负责管理店铺,根据销售额提取一定比例的佣金作为收入。托管在国内还分为大托管和小托管两种模式,前者店铺经营者需要承担店员的工资,而后的店员工资由品牌方承担,当然这时两者的分成比例也不同。对托管者的要求除了较高的店铺管理经验外,还需要有一定的渠道拓展能力,比如在当地较好的商场能开出专柜。

无论是特许经营或加盟经营还是托管经营,都是以品牌为核心,店铺经营者需要依据品牌经营理念和指令进行运作。如果业主对品牌风格不认同或希望创造自己的风格,那么上述几种模式可能不适合自主经营。

E. 自营

自营服装店最大的问题是缺乏正规渠道采购品牌产品。中国是生产大国,在国外快时尚品牌和奢侈品牌尚未大规模进入国内时,外贸原单店成为引领潮流的时尚店铺,在那里你能找到物美价廉又时髦的剪标货。然而随着时间推移,各种伪外贸原单店开始出现,加之海外品牌大量进入中国,消费者的选择渠道增多,外贸原单店若不转型则难以生存。

通常,店主转型路径的选择大致有三类:第一类是“向下走”,从国内各大批发市场进货卖给大众市场;第二类是自建品牌,为人熟知的“热风”品牌是其代表;第三类是“向上走”,开始去国外时装周引进国外设计师品牌货品,成为设计师品牌买手店。

1.2

为何以前设计师品牌买手店难以成功？

店铺经营者遇到的问题有时很纠结，如果你想开一家有品味的店铺，你只有两条路：一条是代理一个你认为有品味的品牌，一条是你自己创造一个有品味的品牌。除此以外几乎没有其他路，因为商场不会给你空间开一家没有品牌特色的店铺，而有品味的品牌也不会允许你将他的品牌与其他品牌混在一起卖，他们担心品牌风格错乱。所以如果不自创品牌，店铺经营者就必需直接为某品牌开出一家专卖店或专柜来经营，否则品牌不会卖货给它。

但是店铺经营者们都很乐意上品牌这条大船，他们原先拎着蛇皮袋跑全国各地批发市场，现在转型为加盟商，可以去品牌总部参加订货会。这种情况下，可谓温水煮青蛙，加盟商只能在品牌给定的货品范围内挑选货品，而其中某些又属于必定款，长此以往导致加盟商的买手能力缺失，特别是在风格创造与表现上，因为品牌企业只需要加盟商尽可能传递其风格，而不需要去变化和演绎。

所谓的设计师品牌买手店实际是指店主能创造出店铺的自主风格，并通过店铺的货品和陈列将之个性化特色展现出来，在当地市场能起到引领潮流的作用。而大牌服装专卖店则不是这种风格，简单举个例子，只卖爱马仕 Birkin 和香奈儿 2.55 等大牌包包的奢侈品店就不能算在设计师品牌买手店里，这种店称为大牌精品店比较合适。

中国开始成为世界重要奢侈品市场之时,理论上应该有西方买手制百货店和多品牌精品店的生存空间。然而,早期的设计师品牌集成买手店在中国似乎始终游离于主流消费圈之外。

为什么当时的中国内地消费者不待见买手店而只爱专卖店?首先,由于中国内地时尚领域开放时间晚,买手店与品牌同时进入市场时,买手店的宣传力度肯定不及品牌影响力强大,开店规模与数量也不可同日而语。其次,当时仍处于启蒙阶段的消费者在购物时往往看重品牌多于产品本身,而设计师品牌买手店的服装属于特色、小众商品,当别人问你这件衣服是什么牌子时,你自己可能都读不出这些欧洲设计师品牌的名字,而且对方可能还不知道这家店有什么来头。再者,还有一件对买手店而言极为尴尬的事,那就是当买手店将许多品牌引入且初现规模后,品牌很有可能会收回经营权自己开店,买手店此时就可能不被允许再售卖这些品牌,于是不得不再去发掘新的品牌。

然而,近年来随着中产阶级购买力的提升,中国消费市场结构正在发生巨大变化。一部分具有很强购买力的消费者开始追求个性、潮流、与众不同的标签,他们的兴趣点渐渐从“大众化”的主流奢侈品牌转移到个性鲜明的品牌。不断涌入的国际时尚品牌和饱含生命力的本土设计师品牌,已经成为了改变国内消费市场同质化竞争格局的关键,设计师品牌买手店在其中扮演着重要角色。

1.3 市面上买手店有哪些类型？

作为一个希望成为有品味店铺的经营者，大致有如下买手店铺类型可以参考或操作(表 1-2)。

表 1-2 买手店的类型

买手店类型	进货渠道	店铺表现	经营压力
品牌加盟商	品牌订货会，依据品牌授权经营	单品牌店铺，展现品牌风格	销售指标高，受加盟合同制约
海外品牌精品店	经销海外品牌，不注重品牌授权	商品是店铺最重要的展示	容易受质疑，如原产地、货品真假
设计师品牌买手店	Showroom 或展会，有品牌授权	营造店铺自有风格品味	是否能找到足够和稳定的消费者
一般买手店 (外贸原单店)	批发市场或工厂渠道，品牌杂乱	商品越丰富越好，社区店即可	缺乏社会认同感，质量参差不齐

由表 1-2 可知，设计师品牌买手店若要创造特色经营风格，服饰货品一定要相对稀缺，也就是出售的商品不能在批发市场或商场里随处找到，这种商品往往是设计师品牌的小众产品。通常，设计师品牌根据订单生产，也就是买家需要提前订货。

希望通过接下来的章节，告诉读者如何开设一家设计师品牌买手店。

虽然单品牌店铺依然会占据市场较大的份额，但我们相信买手店会成为未来中国时尚市场的重要组成部分。

1.4

开设计师品牌买手店正当时

经过多年的经济发展，中国已然成为世界最大奢侈品消费国之一，国内中高端零售市场在井喷式发展后也已进入调整期。传统的商场渠道受到巨大冲击，消费者不再满足于消费少数几个奢侈品大牌，对品牌的忠诚度也进一步降低，期望购买能体现自己个性的着装品。

从经营角度而言，单品牌的生命周期开始变短，品牌从爆发到衰退意想不到得快。传统品牌加盟方式依附于品牌特许受到很多限制，无法发挥店主的创新和创意。

举例来说，国内某服装上市公司独家代理海外某知名品牌，通过自营和招聘下级代理的方式拓展市场。据了解，该品牌的货品一般到季末仅能销售掉一半的当季货品，而实际销售成交价格为吊牌价的八折左右。考虑到商场的租金扣点、人员、装修和税金等相关费用，几乎无法盈利。而代理商手里剩下的大量库存仅有小部分比例可以在下一季上货时与品牌商调换为新品，对于剩下的货品，加盟商只能根据品牌商的打折要求和规定慢慢消化库存。长此以往，加盟商将陷入恶性循环，随着规模不断扩大，想掉头将会更难。

大环境方面，全国各地的商业地产在若干年内将不断推出，现阶段许多购物中心千店一面，缺乏特色。因此新的商业地产希望找到吸引消费者和有特色的商家入驻，而设计师品牌买手店是