

品牌服装买手模式分析

黄紫薇, 施新芽

(湖北理工学院艺术学院, 湖北黄石 435003)

摘要: 品牌服装买手模式是被实践证明了的,能适应当前复杂的市场环境的管理模式。从买手及买手模式的理论研究出发,通过深入剖析欧美国家快时尚的服装买手品牌,找出品牌服装买手模式的发展优势;对中西方买手模式的比较分析,找出了中式买手模式的不足;最后探讨了如何在中国发展品牌服装买手模式。

关键词: 买手; 买手模式; 供应链; 品牌; 服装

中图分类号: F416.86 **文献标志码:** A

一、服装买手模式的理论研究

(一)买手的产生及发展

buyer 源自 19 世纪 60 年代欧洲的百货零售业,作为百货公司的采购员,其主要职责是为百货公司订购多品类的产品,组织产品入库。1983 年, Packard 等^[1]将买手定义为:“为一个特定的目标顾客群体服务,平衡产品价格,预测时尚趋势的功能”。随后这一概念被欧美广泛采纳,用于连锁经营的品牌企业。

20 世纪 80、90 年代,由于发达国家劳动力成本上升,本土服装制造业大幅度萎缩,众多服装企业开始转型到服务行业,产品的附加值以及零售终端受到行业重视,而服装零售业对市场的依赖性渐趋显著,货品流转更加迅速,这些因素最终促成了买手职业在服装行业的出现。

2001 年, Jackon 等^[2]将买手定义为:以获取利润和满足消费者需求的服装专业买家,其主要职责是负责从服装生产商和批发商处挑选所需货品,然

后进行零售,他是服装供货商和零售商之间的桥梁。由此可见,买手最开始在服装行业是以中间商的形式出现,通过沟通供货商和零售商来赚取产品差价。

国内学者王士如^[3]认为:按照国际通行说法,所谓买手职业,即往返于世界各地,常常关注各种信息,掌握大批量的信息和订单,不停地与各种供应商联系,并且组织一些货源满足各种不同消费需求的人。这种人最终为自己的行业创造出惊人的市场价值。

经过几十年的发展,买手一职在欧美国家已经比较成熟,并形成一套围绕“买手”展开的运营系统,该系统与买手一起合称为“买手模式”。买手模式在众多行业都得到较好的运用,如:服装、汽车、珠宝、零售业等,其中运用最充分的是服装业。依托买手模式成功发展的服装品牌较多,国外有: ZARA、H&M、MANGO、GAP 等,国内的如:美特斯邦威、七匹狼、热风、诺奇等。

(二)服装买手的分类及职责

服装行业的买手职位,在不同类型的企业中职责不同,如表 1 所示。

表 1 买手的类型

买手类型	类型细分	所属企业类型	买手职责
零售型买手	店铺买手	奢侈品牌企业	盘货,产品陈列,组织销售
	代理商买手	代理商企业	订货,市场推广
品牌型买手	供货型品牌买手	集设计、生产型企业	商品企划,款式开发,生产跟进
	直营型品牌买手	集设计、生产、销售于一体的综合性企业	时尚信息收集、分析及预测;生产监督及销售跟踪;统筹全局

收稿日期: 2014-03-10

作者简介: 黄紫薇(1983-),女,湖北孝感人,硕士研究生,主要从事市场营销与品牌策划方面的研究。

1. 零售型买手

零售型买手在众多行业中都有出现,如:鞋类、汽车、珠宝、百货超市等直接面向消费者的行业。在零售行业中:买手=采购+导购+仓管。不仅要考虑如何以最低的成本购进最好最适合的商品,还要考虑如何将商品卖出去,并且最大程度减少库存,赚取最大利润。

零售型买手可进一步细分为店铺买手和代理商买手。

店铺买手多存在于奢侈品牌中,大多是从店长或销售人员培养成长而来,这些买手由于长期在一线终端接触顾客,充分了解顾客的消费习惯与需求以及当地市场的信息,以此从总公司挑选每季适合的产品,进行视觉陈列、终端零售等工作。

代理商买手是指在代理商(某一品牌在某区域的代理人或者该代理人同时代理多个品牌)制度下的买手,其职能等同于店铺买手,通过向总部订货并组织销售,并协调上游品牌进行市场推广。店铺买手和代理商买手是两种初级买手,既不需要组织生产,也不用负责产品开发,存在于服装业最久。

2. 品牌型买手

品牌型买手是指直接或间接控制生产环节和零售系统的品牌商制度下的买手,品牌型买手根据品牌运营模式又分为“供货型买手”和“直营型买手”。

供货型品牌主要是指以产品设计和生产为主的服装品牌,该品牌极少涉足零售终端的管理,区域市场的开发由代理商来完成,供货型品牌买手在该企业模式下发挥作用。供货型服装买手其职责主要有:商品企划、款式开发、生产跟进等,这些行为都只在总部进行,对区域代理商的干涉较少。

直营型品牌买手主要是指在设计—生产—销售一体化企业下的买手。在直营型品牌中,买手的职能发挥得最充分,自上而下包括:

a) 时尚信息收集、分析及预测。信息收集不仅指时尚信息收集,还包括消费者动向、供货商动向、竞争者动向、销售数据、上货时间段等。买手还需要对收集的数据进行分析,通过与市场上同类企业比较,制定本公司商品计划提案。

b) 生产监督及销售跟踪。区域市场及供货商的选择,产品的生产过程、物流、营销、库存等方面的

监督与管理。

c) 统筹全局。买手是一个综合性较强的职位,要与设计师、陈列师、店长、导购、物流及上游供货商等多方进行沟通、协调,才能完成工作。

(三)买手的职责误区

经过多年的发展,“买手”一词被业内人士所熟知,特别是近年来,市场的不稳定性和国外买手型企业的成功更让买手倍受推崇,很多企业试图在本公司设置“买手”一职,然而在其职能定位上存在一定偏差,没有真正理解买手的含义。

首先,品牌型买手不等于采购。买手由采购发展而来,但二者却有极大的差别。在工作范围上,采购只局限于执行层面,而买手却兼顾管理和运营职能;从买的内容来看,采购侧重于对原料的购买,而买手则着眼于成品的购买。品牌型买手源于采购,职责却高于采购,是采购职位的发展与升华。

其次,品牌型买手不等于产品经理。国内大部分服装企业,其产品经理一职以厂长的形式出现,主要是对产品的生产过程负责,确保产品的质量以及对生产车间的管理;而买手主要对成品负责,保证按计划生产出来的服装顺利销售出去,对生产环节只起监督作用。

再次,品牌型买手不等于商品企划。商品企划主要是制定每季服装设计的总体规划,把握产品的“出”,而买手需要在商品企划部门限定的范围内发挥,负责产品的“买”,另外,买手也必须参与到“出”的环节,这样才能有目的的买。

最后,买手不能代替设计师。当前国内很多人认为,“买手和设计师是冲突职业,一个企业有了买手就可以不用设计师了”,这是对设计师和买手职责认识不清的表现。从本质上来说,设计师作为产品研发人员,是专业技术操作人员,其主要职责是不断开发新产品并保持产品风格的一致性。而买手则以运营管理者的身份出现,通过对市场和本企业相关数据的分析,对本企业的产品进行组织计划。另外,买手还有为设计师提供时尚信息和市场数据的职能,但具体的产品设计由设计师来完成。因此,买手和设计师无论是在工作范围还是职责要求上都有所差别,买手不能代替设计师。买手与设计师、采购员、产品经理、商品企划员的职责比较如表2所示。

表 2 买手与类似职位的比较

职位类别	所属部门	职责
买手	独立的买手部门	捕捉最新时尚信息和市场数据,当季商品的组织及采购,销售监管
设计师	设计部门	产品研发与创新
采购员	生产部门	原料的购买,为大货生产服务
产品经理	生产部门	对产品的生产过程负责,监控产品的质量及生产车间的管理
商品企划	隶属于设计部或营销部,或者独立的商品企划部	制定下一季产品构成的总体规划,对产品的“出”进行把握

(四)买手与买手模式

品牌服装买手模式是一种市场化的运作模式,具有高效性,旨在通过缩短产品周期来快速实现产品价值。这种模式的运营由:市场信息的搜集整理、市场定位、商品采购、分货调控、物流配送、商品推广六个环节紧密配合共同完成^[4]。品牌服装买手模式的性质是管理模式,它最大特点和优势是市场化运作,核心是供应链系统,动力是买手。

买手是一个职位,目前在中国已经存在,并且显示出一定的优势,然而只有在品牌服装买手模式下,买手的职能和优势才能充分发挥。整体而言,买手模式与买手是整体与部分的关系,在买手模式六个运营环节中,买手只是整个系统中的一环,其任务是确保买手模式的顺利运行。

二、买手模式特征比较分析

(一)国际品牌服装买手模式

买手模式起源于欧洲,经过多年的发展,已在服装业形成了一套完备的系统,然而虽同为快时尚买手模式,但不同的公司,其具体的运作方式存在差异。目前国外运营较好的有两种:

第一,买手与设计师相结合的模式(ZARA 模式)。在这种模式下,买手的主要职责是为设计师提供准确及时的时尚信息,这些信息的来源包括对时尚的判断以及对本企业内部销售数据的分析与提炼。在这种模式下,买手与设计师的关系是相互配合、密切联系的合作者。

第二,以买手为主导的模式(GAP 模式)。这种模式以买手为主导,买手管理设计师。每位设计师因某项专长技能被分配到某个岗位从事总体设计的某一部分工作,买手通过市场调查,收集时尚信息,将看中的款式或其他时尚信息传递给设计师,设计师经过一系列抄、仿、改、创等工作后,组织成为一季货。

两种买手模式其本质都是以市场为导向,但在具体管理方法上存在差异:买手与设计师结合的模

式中,买手为设计师服务,从各种渠道为设计师收集时尚资料。而在第二种模式下,买手充当了管理者的角色,设计师为买手服务,设计师的工作限定在买手为其确定的范围内。

在 ZARA 模式下,企业对服装产品供应链的完美整合与掌控,使得买手的职能得到充分发挥,从而成为当前快时尚品牌的领跑者,其整套标准的系统化供应链表现出强势的竞争力:

a) 强大的服装设计供应网。ZARA 很少有一件服装由某一个人单独设计完成。ZARA 虽然没有世界顶级的设计师,却有一个顶级的设计团队,该团队由一群二十五六岁的年轻设计师和买手组成。买手们分散于世界各地,将最新的时尚信息反馈给总部,设计师对该信息进行二次加工,形成本品牌主题系列,然后快速、有针对性地设计出市场需要的产品。

b) 便捷的原材料供应与生产网。一般的服装企业为节约成本,在选择原材料和生产加工场所时从生产成本出发,对空间距离和时间因素考虑较少,因此,在降低成本的同时速度会大打折扣,导致企业丢失最佳销售时机,从而产生严重库存。ZARA 将采购和生产都放在欧洲总部附近一个很小的辐射范围内,产品投产一周内就能完成。

c) 快速的物流配送网。为了货物能够快速上架,ZARA 建立了多个配送中心,终端在世界任何一个地方,都能保证产品三天内送达。另外为了每笔订单能够准确准时到达目的地,采用每小时能挑选并分拣超过 8000 件服装而出错率不到 0.5% 的激光条形码读取工具。

d) 完备且及时的信息管理网。在 ZARA 各门店每天都按时将销售信息反馈给总部,总部在收到信息后进行一系列分析,以确定产品销售情况,便于及时调整,最大限度的把握销售时机,发现问题就能及时调整生产,避免不必要的损失和浪费。

通过对 ZARA 运营模式的分析,可知买手模式的一个最大特点是“快”(如图 1 所示)。在各个有序

环节的推动下,ZARA 产品的前导时间能从传统的三个月甚至半年压缩到两周,满足快速时尚的人们对服装的需求。

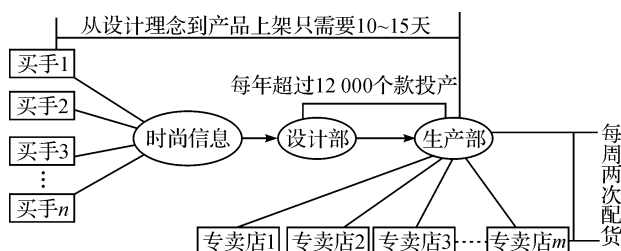


图1 ZARA 的快速反应系统

(二)国内品牌服装买手模式

国外买手模式的快时尚品牌成功给正处于迷茫状态的中国服装行业指明了一条道路,许多服装企业对买手模式很推崇,并将其付诸实施,其中最为突出的有热风、三福、诺奇、美特斯邦威、七匹狼等。

1. 热风

1996年创立,初期是一间小型外贸鞋店,从2000年开始转变经营思路,采用买手模式。热风的买手拥有绝对的权威,他们通过市场调查,确定好款式后可以直接与厂商就面料、配饰、数量等进行协商;另外在生产过程中买手还要对生产进度,产品质量进行监督;生产完成后通过物流公司直接运到各门店,而各门店配送的数量也需要由买手来确定。

这种依靠买手直接连接供货商和销售终端的方式,抢占了市场先机,实现了快速供货,降低了成本。相对于传统的服装企业来说,热风所运用的买手模式具有以下优势:

a) 紧跟时尚。热风定位于“快时尚”,面对的消费人群更挑剔更擅变,加快产品的更新速度,准确把握时尚便是成功的关键。买手通过时尚杂志、画报、电视节目及各大展会,时装秀等捕捉最新时尚信息,挖掘当下最新流行款式。此外,买手们也会根据连锁店前台发来的销售资料进行分析,确定畅销款及滞销款,进而寻求最优方案。

b) 小批量,多款式。热风每周都有新品上架,对于非常畅销的款式在其他店调货,或者只做少量进货,而断货的款式便不再补货。因为服装的需求变化快,更多的新款会源源不断地补充空出来的货架,多款式、小批量的方式不仅满足了市场需求,同时还最大限度降低了高库存风险。

c) 快捷的供应链。一件时装自上市起,每天贬值约0.7%,提前10天卖出,就能少贬值7%^[5]。由此可见,上市速度和销售速度便是提高其价值的两

大因素。买手模式提高了热风对“时尚”的感知力,买手连接供货商和专卖店的两端,扁平化的组织架构使热风的产品能够快速上架,最短可达半个月,基本接近ZARA。

2. 七匹狼

品牌服装买手模式多用于快时尚品牌,尤以中小型女装企业居多,七匹狼男装突破这一界限,将买手模式运用到了中高档男装。七匹狼借鉴了H&M的模式,力争实现从设计—生产—货品反馈—销售阶段的低成本快速反应。七匹狼男装采用了设计师与买手结合的模式,其中买手的针对性更强,其职责除了普通快时尚品牌的要求外,还需要审核男装版型与质量、设定货品组合、商品定价等。

首先,提高销售和订货效率。七匹狼男装采用最新的订货系统,根据收集的经销商销售信息,系统便会自动生成订单指标,对本年度的销售进行预测。在订货会上,系统会根据终端的订单以及上年度的销售完成比例,自动合并处理各分公司订单,在最短的时间内完成订货。

其次,加强渠道终端管理,将批发为主的模式向直营零售模式转变。直营模式不仅有利于对零售终端的管理,还能及时将市场信息和销售信息反馈给总部,对于企业整体方案的调整具有指导意义。七匹狼推崇H&M的“时间、质量和价格”的商业理念,竭力在效率和成本之间寻找平衡点,通过对销售渠道的管理,节约了大量的中间成本,同时产品更加市场化。

(三)中外服装买手模式差异化分析

买手模式在欧洲经过几十年的发展,无论是理论研究还是实践探索都较中国成熟。二者差异具体表现在以下几方面:

a) 商业机制不同。买手起源于欧洲的百货零售业,欧洲的百货业以自营模式为主,国内百货零售业以联营模式为主。而且,国外自营模式与国内传统自营方式不同,国外百货公司的自营模式核心即为买手模式,建立在“买手模式”之上的自营模式则是买手根据目标顾客的实际需求来采购商品,其核心是敏感地去捕捉目标顾客的需求,从而去适应市场的需求。国内传统的自营模式通常只是简单地发现市场的大致需求,通过简单的组织,就会有相应的厂家找上门,然后把商品卖给消费者,对顾客的需求并不敏感。而且,我国零售业商品管理体制存在一定缺陷,未能形成像国外成熟发达的零售业状态大环境,难以对买手模式进行强有力的支撑。

b) 对买手的认知度不同。在欧洲国家,说起买手模式,人们首先联想到的是快时尚品牌的管理方式。而在国内,买手会与“采购”甚至“抄袭”联系在一起,认为把其他品牌销售较好的款式抄袭过来,找来“买手”和版师一起抄款、打版,正是这个误解的存在,

导致对买手的关注度不高,不理解买手职业背后需要的是对产品供应链系统的精细化科学管理。

c) 所处阶段不同。国内买手型企业虽然在向国际化迈进,但各项指标明显落后于欧美企业(表3)。

表3 热风 and ZARA 买手模式的比较

	设计师网络	生产网络	物流配送	营销模式
ZARA	上千人的设计团队	辐射周边 400 km 的生产网络 (公司控制关键部分)	拥有多个自主物流配送中心	多款式,小批量,轻微折扣
热风	不足百人	无固定合作工厂	无自主物流及配送中心	出款率较低,折扣较大

d) 买手人员素质不同。在欧美国家,一些高等院校或培训机构有买手相关专业,公司的买手都是受过专业培训的人才。而国内的众多买手大多由服装设计或经济管理等相关专业发展而来,有的甚至是导购、店员、店长出身。中国服装买手模式的发展,培养专门的买手人才是关键。

中国服装企业还处于模仿阶段。许多企业在公司内也设置买手一职,然而买手模式的关键除了买,还需要建立完善的供应链系统。

三、如何在中国建立品牌服装买手模式

中国服装行业经历了“代工”的洗礼,无论是在加工能力、质量水平还是在专业化程度上都具备了较强的实力,多年埋头于加工的缺憾是对市场和品牌的关注不够。当国外快时尚服装品牌迅速席卷国内市场时,服装业应该反思自己的优势和短板。

对于具有明显特色的中小型服饰企业,适合将自己的特色进行深层次挖掘,将自身的核心优势向周围辐射,以专业特色为核心,带动区域内商贸一体化,发展区域产业集群,以强化其特色。例如:嵊州是世界上最大的领带生产基地,在嵊州当地,专门生产领带的企业超过了 1000 多家,年产量 2 亿多条,这些领带通过 300 多个专业化的贸易商远销到美国、日本等 80 多个国家。

对于具备了较大市场份额的服饰品牌,适宜将强大的品牌掌控力向产业链的上游和下游延伸,建立垂直营销体系。在充分了解服饰行业以及消费者需求的基础上,结合当前的科技手段,合理整合产业链,建立对时尚的快速反应体系,将诞生于西方世界的买手模式本土化。现阶段在中国发展买手模式,选择设计师与买手结合的模式(ZARA 模式)更符合国情。另外,在这种模式下,对设计师的重视将更有利于中国服装行业风气的好转。国内传统服装企业向品牌服装买手模式过渡,应该从以下几方面考虑:

a) 准确的市场定位,避免同质化的重复竞争。

b) 加强渠道管理。买手模式下的市场渠道管理,需要建立规范的渠道管理制度。第一,重视终端零售市场;第二,营销渠道从多层次、多级渠道向垂直化方向发展;第三,关注营销渠道中电子商务以及企业资源信息的整合利用。

c) 改进企业内部结构。在传统的服装企业,部门的设定根据服装生产环节来确定,各自负责相关职责,协调工作独立于部门之外,容易导致沟通不畅,延长产品开发周期,阻碍企业的发展。而西方买手模式企业内部各部门之间属于相互联系的网状结构(如图2所示),这种结构不仅能够准确把握市场,还能最大限度地降低库存。国内服装业对传统企业进行改制,需要将原来的部门进行重构和组合,重构后的部门除了体现专门技术权威外,还要建立绝对的沟通机制,增设企业培训中心和买手运营管理两个部门,每个部门的运营都应该集中于对买手的配合中,这样就建立了切实有效的买手组织架构部门。

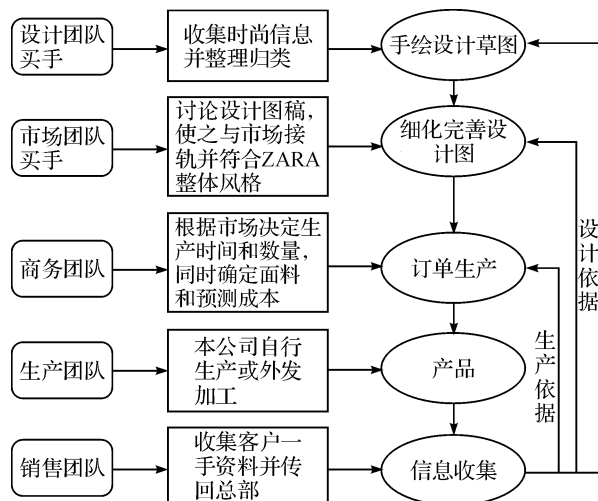


图2 ZARA公司内部运营结构

注:在每个环节中都有买手的参与和调节;每个部门都是相互联系的,信息沟通及时。

d) 建立买手制度下的产品开发模式^[6]。品牌服装买手制度下,以买手对产品的采购和流行信息收集为源头,设计师对信息的再利用为核心进行产品开发。在这种模式下产品开发更具有针对性,更符合市场需求,同时出款量也会大大提升。

e) 建立完整的企业信息管理系统。加强企业信息管理使企业内部各部门不再孤立,部门间及时有效的协调能实现服装产品的快速反应。

f) 充分利用行业现有资源,整合产业链。快时尚品牌 GAP,几乎没有一间自主产权的工厂,但每年却能保证3万件产品及时上架。ZARA虽在总部有自己的印染中心等工厂,但仍离不开周边的中小企业,每年销往亚洲的服饰中有一半在亚洲本地生产。中国是服装大国,服装产业链上的每个环节,都能在国内自主完成,因此,应该避免重复竞争,合理利用已有资源,专注于产品的开发和销售。

随着快时尚消费时代的到来,市场对服装行业的快速反应能力也提出了挑战,中国的服装行业具有实

现品牌服装买手模式的土壤,买手模式的本土化将会给致力于品牌建设的服装企业带来新的希望。

参考文献:

- [1] Packard S, Winters A A, Axelrod N. Fashion Buying and Merchandising[M]. New York: Fairchild Publications, 1983: 166.
- [2] Jackson T, Shaw D. Mastering Fashion Buying and Merchandising Management[M]. London: Macmillan Press Ltd, 2001: 12.
- [3] 王士如. 买手运营模式[M]. 太原: 山西人民出版社, 2010: 16.
- [4] 罗晓康. 买手模式: 真正的市场导向[J]. 销售与市场, 2010(5): 30-31.
- [5] 顾燕青. 基于时间竞争的快速服务模式研究[EB/OL]. [2014-03-10]. <http://www.docin.com/p-35368181.html>.
- [6] 王士如. 转向买手企业运营模式需做两项修炼[J]. 中国制衣, 2006(7): 52-53.

The Analysis on Buyers Model of Brand Garment

HUANG Zi-wei, SHI Xin-ya

(Art Institute, Hubei Polytechnic University, Huangshi 435003, China)

Abstract: Buyers model of brand garment can adapt to today's complex market environment, which has been proven by practice. This paper starts from the theoretical research on buyers and buyers model of brand garment. The development advantages of buyers model are found out by deep analysis of buyers model of fast fashion brand in Europe and America. The deficiencies of the Chinese buyers model are achieved through the comparison between Chinese and western buyers model. Finally, this paper investigates how to develop buyers model of brand garment in China.

Key words: buyers; buyers model; supply chain; brand; garment

(责任编辑: 杨一舟)