

品牌如何转向买手企业运营模式

不同的服饰企业，在进行买手企业运营模式改制的过程中，其具体的情况是不一样的，我们要根据实际的情况进行。比如，有的企业很小，不需要自有品牌企业风格，那么，在产品开发上，有可能对企业进行全面的买手产品开发，而放弃对设计师的需求。这些情况是不确定的，但是其大体的转型，就是上述几项重点的工作，如果能够切实按照这个模式执行，企业就可成功转到买手经营模式的轨道上来。

买手这一职业是从产品开发人员、商品采购人员的职能演变过来的。而采购人员在从事市场活动中，也需要具有对流行趋势的准确掌握才能更好地完成工作。随着纺织服装行业整体的发展，企业对采购员的要求进一步加强，掌握市场与企业经营管理方面的综合知识就显得更为迫切，随后便产生了买手这一职业。

买手的角色对企业的发展是十分重要的,但是如果没有与其相配的企业运作模式,再好的买手也不可能做出好的成绩。

服饰市场下一个消费的要点将是个性化消费，这不管是大牌还是小牌，个性化的消费必将成为今后的市场主流。而现有传统企业运营模式，是不能有效满足这种消费需求的。如果企业仍秉承设计师设计、制版出样、样衣修正、大货生产、市场铺货的传统经营方式的话，势必造成企业的破产倒闭。进入 2004 年以后，在国内一些服饰企业云集的地区，就有许多的企业因为运营模式的落后而关门倒闭的。服饰买手企业运营模式的出现，正是迎合了现代服饰市场营销的需求，在结合传统服饰企业运营优点的基础上发展起来的一种全新的服饰企业运营模式。

国内传统型服饰企业，如何转变为买手企业运营模式？笔者认为应做好以下准备：

确立以买手运营为基础的企业市场运营模式

买手市场运营包括对企业市场渠道的规范管理、店铺终端运营模式的变化、市场代理加盟商布局、市场营销信息网络的构建。

市场渠道的规范管理

国内服饰企业中大多数品牌公司对市场渠道的构成比例、管理方法、调控制度等方面的建设都是欠完善的，更有许多的服饰品牌企业没有这样的成文制度与专门的机构去监督实施，仅靠合同或是行政干预去进行管理，这对市场渠道的开发与管理会造成重大的负面影响。买手市场渠道管理，就是建立规范的渠道管理制度体系，促使渠道与品牌销售的双重提升。

店铺终端运营模式的引进

买手终端店铺的销售方法，比现有的传统店铺销售方法要大得多，其在人员的构成上是以店铺销售师为中心，店铺卖手（零售师）为主、店铺买手与店铺陈列师共同完成店铺销售的一种全新店铺模式。国外的服饰品牌，几乎全部在用这种方式了。国内服饰企业只要引入这种模式，对自己的店铺和人员进行稍微的调整和相应的培训，就可以转入到买手店铺经营模式，提升终端运营的能力。

代理加盟商布局

买手模式下的市场代理加盟商布局是与市场营销信息网络构架结合在一起的，每一个代理加盟商，都是企业市场的探手，为企业提供相应的市场信息。供企业进行市场政策与其他运营决策的调整。这些布局，首先要使企业拥有非常超前的市场信息，完成代理加盟商、直营店铺、全作店铺、托管店铺的构成比例，合理地规范各种店铺的运营制度与信息供给。

确立企业组织架构体系

这是服饰企业进行买手运营模式需要认真做的一件大事。原有的部门设置，是以专业技术为主，各自负责相关的职能，协调是建立在部门之外的。这样的部门设置，容易出现协调沟通不畅、各部门为政的现象，阻碍企业发展。对其进行部门的改制，将原有部门的职能进行重新的划分，划分后的部门职能除重点体现部门专业技术权威外，还要建立绝对的沟通，增设企业培训中心与买手运营部这两个部门。各部门的工作运营，都应当集中在与买手部的协调中，这样，就建立了自己有效的买手组织架构部门。买手部的工作内容包括面料采购、贴牌采购，产品一级开发、生产下单、物流与信息集成。这些是买手部的主要工作职能，而企业其他部门的工作，都是集中在这些工作之下的，形成相互协调，信息共享的扁平企业组织架构图。运作的效率将超前提高。这种改制，需要企业进行项目课程的系统培训，需要一定的时间，一般最短的时间也应当在半年之内，需要企业的通力配合才能够有效地改制成功，如法国 KOOP 高级成衣，其改制经过半年的培训，取得很大成效。

培养专业的买手

国内服饰企业目前只算得上是熟悉买手这一个新的职业，但是对买手的具体工作职能并不太清楚。很多大的品牌，将自己培养出来的买手，分配在设计部或是商品采购部，这样做的效果只能让买手完成单一的工作，并没有发挥买手应有的工作职能，也不利于企业买手模式改制。其实，买手应当放在企业单独设立的买手部，这个部门应当集成企业经营的各种信息，只有这样，买手的工作职能才能够得到有效的发挥。而对买手的培训工作，是企业每年都要进行的，因为买手的工作职能大，担当的经营风险也大，相应地需要买手拥有绝对胜任的工作能力与专业知识素质，这样就需要企业进行专业买手的培训，使自己拥有一批专业的买手为自己进服务。

确立企业买手模式的产品研发模式

买手产品研发模式，是以买手采购为主要产品开发源、企业设计师为主要设计者的产品开发。在这种模式下，通常买手采买到好的样版后，将这些信息形成文字、图片、实物等形式，发送给企业设计师，并且附上此款式设计的买手要求。设计师接到这些后，根据买手的具体要求，并结合企业惯有的产品风格进行相应的改动，这样才算完成了产品开发的主体工作。

买手在市场采买活动中，也可以对看中的款式进行下单或是批量采购，然后直接发送

到企业终端店铺当中进行销售，款样报送企业产品开发部备案。

设计师在工作当中，要承担相应产品的开发，这些产品主要是体现企业品牌惯有风格的产品，一个季节当中，开发的款式比例占总开发款样比例的 10%左右。

买手模式下的产品开发与生产，体现的是“多款式，少批量”，这种方式目前已为许多的国际品牌采用，效果不错，也是体现个性化消费的一种产品开发与生产方式。

建立企业信息软硬件设施

目前，大部分企业的信息软硬件设施几乎不用过多的投入就可以有效地解决。信息沟通是建立在买手运营条件下的，对部门信息共享，买手信息共享、产品开发信息沟通、物流信息沟通、企业日常沟通等都起到了快速的沟通效果，减少传统企业沟通不畅的通病。

当然，不同的服饰企业，在进行买手企业运营模式改制的过程中，其具体的情况是不一样的，我们要根据实际的情况进行。比如，有的企业很小，不需要自有品牌企业风格，那么，在产品开发上，有可能对企业进行全面的买手产品开发，而放弃对设计师的需求。这些情况是不确定的，但是其大体的转型，就是上述几项重点的工作，如果能够切实按照这个模式执行，企业就可成功转到买手经营模式的轨道上来。