

产品买手开发模式--H&M 决胜的利刃

产品买手开发模式--H&M 决胜的利刃

关于 H&M 的产品模式的重新定位，公司在总裁皮尔森先生的主张下，得到了董事会的通过，因为 ZARA 与美国 GAP 的成功，使他与我们也更多的理由来说服董事会，他说“H&M 重新定义了平价时尚。但是，需要一种快速而有研发模式进行支持，同时，更需要一种快速的工作模式来改变整个企业的发展与经营”2005 年，《商业周刊》曾经这样评论：相对于 ZARA、GAP、C&A 来说，H&M 买手模式更加的体现它自身的发展特点。而根据 2005 德勤会计师事务所统计，瑞典 H&M 服装连锁公司已经是世界上 50 家发展最快的零售大公司之一。在这家欧洲最大的服饰零售

公司成立 60 周年之际。这些都表明了 H&M 进行整体的买手运营是正确的选择。



[下载](#) (21.88 KB)

2008-7-16 12:47

那么，在 H&M 整体买手模式改制工作中，产品研发模式的解决如何来正确的协作品牌自身的运作特点呢？皮尔森多次与我谈到一个问题：设计师情结！这是一种商业炒作与市场需求的点，作为一个企业经营者，我是这样来理解服饰品牌中的设计师情结的，2002 年，皮尔森到美国参观了 GAP 与我的 BUYER.SHI 后，开始接受了我对设计师情结的解释。公司需要这样的标准去执行，那么，接一来的工作就好做的多了。

首先，我们还是在公司所有设计师中挑选买手人选，这些人选皮尔森的意见是那些为公司服务达二年以上的设计师，而其他设计师在进入公司之后，只能按设计师分工编入各个专业设计小组中去，对其中工作与开发效果好的设计师，则进行买手的预培，签于买手人员在一个品牌中服务需要常久的时间性，对于培训的公司买手，公司需要再度与之签订十分严格的合

约，以保证买手人员的稳定性，首批选培的买手人员共计划成本 113 人，剩下的设计师将按规定编入各自买手分管的专业设计团队中去。

而为了有效的带动消费者与行业内对品牌的看法，设计师情结在这里就需要更好的进行运用了，那么也就很简单了，在与皮尔森多次商定之后，我们确定了 H&M 在聘用知名设计师的方法与操作流程。即，公司每年去进行一些国际知名设计师的招聘录用，然后以三种方式进行操作，一是录用的设计师只需冠名；二是设计师为公司一年中各季节提供定额的服装款式；三是为公司进行全职服务。任何一种设计师服务操作方法，在公司与设计师签订合约的那一天起，就需要进行大张旗鼓的宣传，以突出公司与 ZARA 等品牌的不同之处，同时，为了更好的进行市场营销的需要，每名签约设计师需要配合公司市场运营中心进行整体的营销宣传企划。这样就保证了公司品牌有设计师名望，又不会为设计师情结所束缚产品的开发。

由于采取了这样的设计师情结式营销，H&M 的产品，虽便宜，但是却又有点脱俗的感觉，因此，在巴黎、纽约这些城市的女孩衣橱，你会发现，其中并不都是夏奈尔、圣罗兰或者巴黎世家这些品牌放在其中，在这些时尚之都街头的年轻人身上往往会见到 H&M 等平价服饰的商标。这种价格从几欧元到几十欧元不等的服饰品牌，往往紧跟时尚的步伐。任何时间，都可以在它的店里找到当季最紧贴国际时尚风向的潮流商品。而 H&M 的买手与买手旗下的设计师们这个时候才是最大的时尚制造者。

H&M 首席买手型设计师 Margareta van den Bosch 表示：“我们的设计和国际时尚完全同步，囊括了时尚最流行元素，并且有我们自己独特的设计。因为我们有专职的自主的设计师与其队伍，更有专业的买手与买手旗下众多更为专业的产品设计师。”此话不假，H&M，一个将时尚、品质和低价完美糅合的大众时尚品牌，每年都会选一个炙手可热的顶级大师与之合作。早在 2004 年、2005 年，H&M 就携手法国夏奈尔的设计师 Karl Lagerfeld、

英国设计师 Stella McCartney，联合推出了用他们的名字来命名的成衣系列。

那么，H&M 买手产品开发模式是如何进行的呢？他与 ZARA、GAP 的产品开发模式有何不同呢？相信看过前几次专栏文章的朋友还记得 ZARA 与 GAP 的产品开发模式，那么，我今天

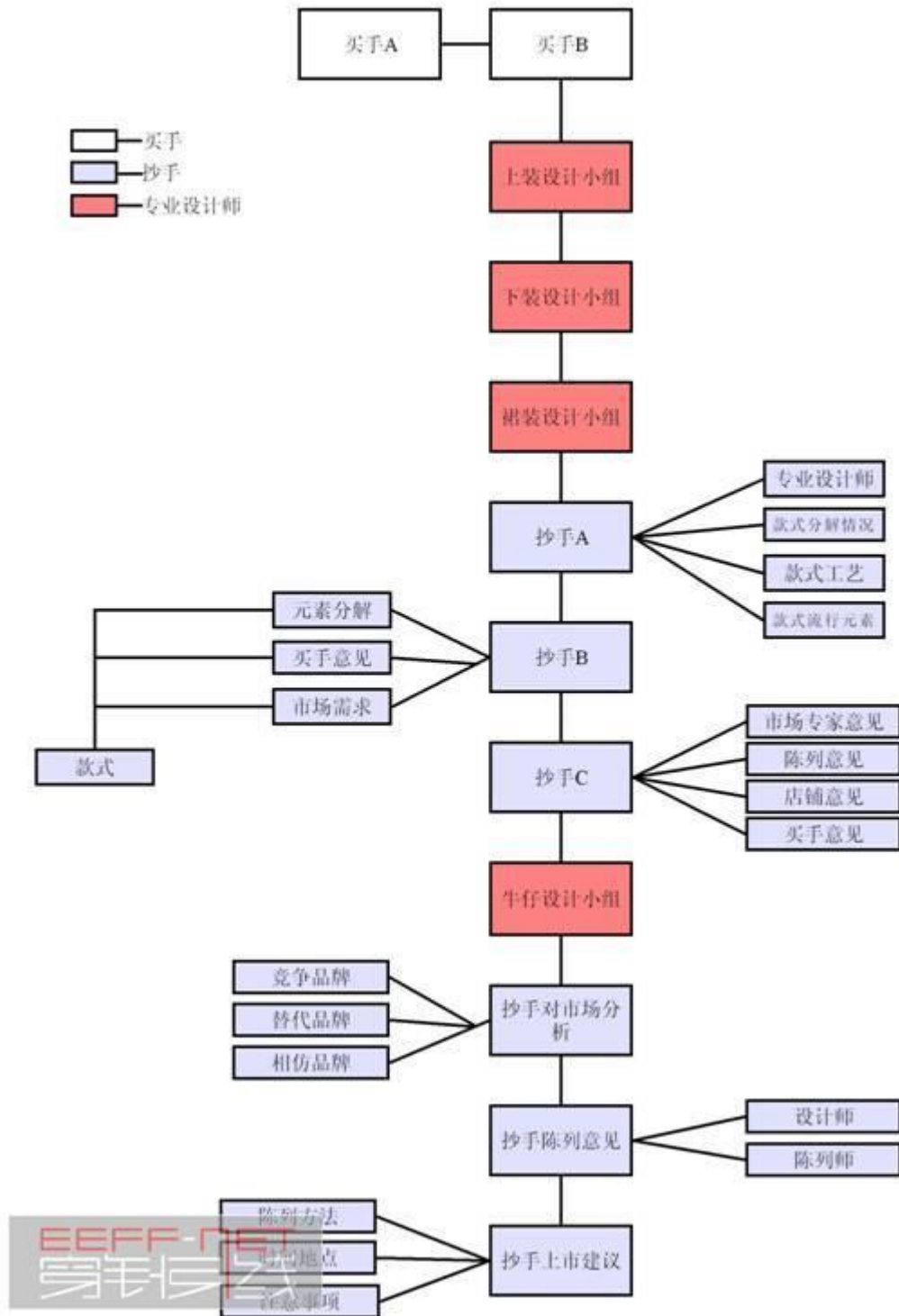
就精简的提出 H&M 的产品开发模式，供中国区服饰企业家们参考。

首先，确立一个专业独立的产品研发队伍，这个队伍就是刚才所说的“设计师情结”一种工作模式，这种模式相信一般做企业的人都会知道，即设计师自主进行产品开发。公司只做简单的量化规定，同时，这些设计师必须提出每一年当中各个季节自己对时尚流行的理解作品，这些作品并且能够投入到生产当中去，而且个性必须十分清楚明确！以制造不同的流行元素。其次，为了更好的深化与买手模式相衔接，这些设计师必须与买手旗下的陈列师进行有效沟通，以保证自己开发出的产品能够与卖场相协调起来。这样，使设计师能够结合卖场与市场环境去更好的开发产品，而不会失去对时尚的现实性。当然，其中的考核与流程非常多，这里也就不一一去细说了。在这里在交待一下，这个队伍人数大约有十五人到二十人不等，公司视不同国家的设计师进行选择，每年签约的人数也有多少不等。他们的工作设立一名设计总监进行日常管理，这一点与 ZARA、GAP 是不同的，ZARA、GAP 他们没有设计总监这个职位，完全依据各分管买手进行全面而专业的产品开发，大家也不要认为 H&M 设立设计总监与独立的设计师队伍是依赖设计师进行开发，那样理解就大错特错了，他们设计这个部门，是为了满足“设计师情结”的市场回应度。至于这个部门每年出多少畅销款，他们才不在乎呢！他们在乎的是这个部门开发的产品与设计队伍中的设计师，为消费者所接受，为公

司市场企划方案增加了多少可供宣传的元素，制造了多少公司可供宣传的流行。这才是这个部门存在的理由。

H&M 的买手们旗下设立的专业人员与岗位十分的多，这些专业的岗位都是独立操作而又相互协调，买手们各自有独立负责的店铺，而店铺下面有销售师、零售师、陈列师。这些人提供大量的第一手市场产品开发需求资料，买手们又通过更多的渠道获取更多竞争对手的新款式与流行概念。在处理后，分发到旗下各个专业的设计小组内进行整体的在研发与深度开发，他们具体的工作流程我们看以下图表：

王士如设置的H&M买手产品开发模式



从图中我们可以看出，抄手在整个产品开发过程中起到主要的作用，每个专业设计小组当中有一名专业的设计抄手，他们相当于一个品牌的设计总监，规划着旗下设计师的产品开发与开发出的款式在陈列、市场针对地点上的一切需要。抄手们在买手人员的工作指导下进行，而买手人员的主要工作就是指导抄手与设计者们进行产品的第一次开发，同时，也指导者陈列师的第二次开发。这对于 H&M 来说更加的重要，也许中国区的企业家们感觉不到服饰产

品的二次开发是多么重要，但是，当你的店铺达到一千多家以后，每个地区实行区别化上货的时候，你就会知道二次开发是多么的重要。服饰产品的二次开发是指买手、设计师针对现有库存产品提好出混搭意见后，然后由公司陈列设计师进行的第二次开发，具体开发方法因篇幅有限，这里做一概念介绍，相信中国区的企业家们能够理解其中的意思。

这一期我们大体的介绍了一下 H&M 的买手产品开发模式，下一期中，我们将带大家去分享他独特的市场营销与买手立体式店铺的销售模式。

篇外话

H&M 公司创始人艾瑞·皮尔森的儿子史蒂芬·皮尔森 1972 年加入公司之后一直在确定品牌的多元特点。这个年轻人提出在标榜低价位之外，应该加入流行以及品质的特色。当时有许多人认为，这些特色无法同时存在于一个品牌，但是史蒂芬·皮尔森在认清了买手模式之后，却相信公司能够做到。

史蒂芬·皮尔森所提倡的“以最好的价格、提供流行与品质”这一理念，确实为公司的成功再打了一剂强心针。

正是这一信条，才确保公司在行业不景气的 2003 年仍然创造了 50% 的净利润，而这一年也让公司的扩张率达到了 75% 的历史最高点。此后 H&M 始终保持每年增加 10%-15% 家分店的扩张速度。至今，H&M 已在 25 个国家拥有了 1350 家分店，营业额中有 88% 来自国外市场。

公司的快速扩张也让史蒂芬·皮尔森身价猛增至 11 亿美元，并由此登上《福布斯》全球