

基于 SPA 模式的服装企业组织结构与企业文化特征研究

文 / 曹爱娟

摘要:以服装自有品牌专业零售商的运营模式——SPA为切入点,探索 SPA 型服装企业组织结构与企业文化特征。提出以终端店铺为核心、以信息技术为手段、以工作流程为重点的扁平化组织结构是服装企业实现快速响应机制的组织保障;同时,服装 SPA 品牌需要辅以优秀的企业文化:以人为本的人性化管理方法,以客户为中心的产品策略,鼓励创新,充分发挥团队协作精神,才能使各个环节紧密衔接,快速流转,推动品牌实现快速时尚。

关键词:SPA; 组织结构; 企业文化

服装商品有着季节性鲜明、产品时效性强、生命周期短但潮流变幻莫测的特点,因此服装市场瞬息万变,不易掌控。服装 SPA 模式集产品策划、研发设计、生产制造、终端销售、乃至物流运输于一体,在瞬息万变的 market 环境下,这种产销整合的运营模式是将流行信息即时转化为终端商品,促使服装品牌实现快时尚的有效保障。借助 GAP、C&A、UNIQLO、H&M、ZARA 等知名品牌的相关案例,本文深入浅出地分析了 SPA 型服装企业的组织结构与企业文化特征,并在此基础上提出了快时尚企业设置组织结构的原则,以及构建优秀企业文化的着手点。

1 SPA 模式服装企业的组织结构

企业的组织结构好比人类的骨骼系统,支撑着企业研发、生产和销售的整个运营体系,承载着企业躯干不断发展壮大的重要任务。从定义来说,企业的组织结构是指为实现企业目标,在工作中进行分工协作,在职务范围、责任、权力等方面所形成的结构体系。^[1]

国内服装企业常见的组织结构,主要是传

统的金字塔式组织结构。它等级森严,结构严谨,由于存在管理层级多、信息传递不畅、下属潜能难以发挥等局限性,从一定程度上制约了服装快时尚产业发展的脚步。而国际 SPA 型服装企业的组织结构普遍采用扁平化的组织结构,还有买手模式的结构、产销一体化的组织结构。

1.1 扁平化组织结构

扁平化组织结构改变了传统企业中上下级部门之间的纵向联系方式,企业内部平级部门增多,横向联系加大,充分发挥了部门之间协同工作和优势互补的功能;扁平化组织结构纵向管理层次简化,指挥链条变短,提高了管理效率;扁平化组织结构让资源和权力下放,使基层员工拥有部分决策权,避免顾客反馈信息向上传达过程中的失真与滞后,快速地响应市场变化。

扁平化组织结构与传统金字塔式组织结构相比较,宛如橄榄球形与金字塔形的比较。从管理思想、沟通路线、适用环境等方面对比

扁平化组织结构与传统金字塔式组织结构(见表1),我们发现扁平化组织结构具有如下优势:(1)组织灵活化。扁平化的组织结构将设计、生产与销售整条流程中的相关工序交叉运作,加强每一部门与社会的紧密性,提高了快速响应的效率。(2)权力扁平化。扁平化组织结构扩大了管理幅度,使组织结构更加扁平化的接触顾客,便于信息快速传递、决策迅速形成,满足市场多变的要求。(3)管理柔性化。扁平化组织结构强调充分授权,决策自主,有利于基层人员的成长。(4)双向沟通,上下级关系融洽,注重互动。

表 1: 金字塔式和扁平化组织结构的比较分析对比内容

对比内容	金字塔式 组织结构	扁平化 组织结构
管理思想	制度加控制, 强调领导权威,管理重心上移	学习加激励, 强调顾客需求,管理重心下移
权力结构	权力集中、等级森严、责任分明	权力分散、充分授权、富有弹性
管理职能	强调分工,以“管”为主	强调沟通,以合作为主
管理内容	员工行为的标准化	工作流程的快速化
管理策略	刚性化	柔性化
沟通路线	自上而下,被动等待	上下互动,主动创造
管理结果	管理固化,信息传递滞后	快速响应,激发员工创造力
适用环境	较稳定的市场	复杂不确定性的市场

因此,相对于传统的金字塔式权力组织,扁平化的结构动态灵活,更具有灵活性与应变动态环境的能力,是实现 SPA 模式的有力保证。^[2]

服装企业中扁平化的组织结构主要有矩阵型组织结构、团队型组织结构和网络型组织结构等表现形式。其中以 ZARA 采用矩阵型的组织结构影响最大(见图 1),^[3]其组织结构呈现扁平化管理模式。公司内部层级减少,上下级之间沟通便捷,能够充分适应外部环境的动

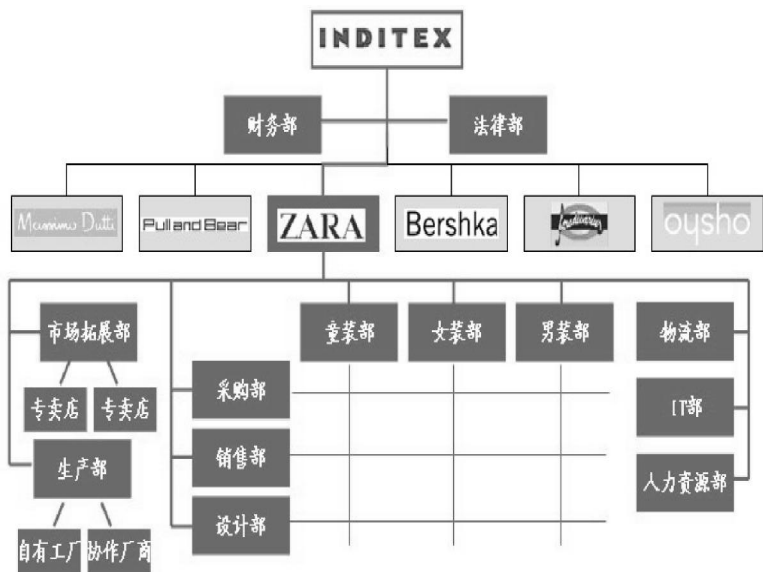


图 1: ZARA 矩阵型的组织结构

态变化,推动快时尚的顺利实施。同时,借助强大的 IT 系统,保持每天信息的及时更新,为企业实现快速反应保驾护航。

1.2 买手模式的组织结构

买手模式是一种全新的服装品牌运营模式,它以“买手”作为产品开发的核 心,其组织结构围绕买手工作的顺利开展而设置。GAP、H&M、ZARA、C&A 等快速成长的品牌都采用了买手模式——最大化的收集市场信息,然后运用这些信息改制款式,以形成自己的产品风格。从而真正做到以目标市场、消费者为中心,精益求精地满足当季需求。

1.3 产销一体化的组织结构

在服装界,季节更迭和时尚潮流导致商品需求变化迅速,快速响应市场有助于企业抓住转瞬即逝的商机。SPA 型服装企业将商品策划、生产制造与终端零售三个环节纳入运营体系,真正实现企业内部可控的产销一体化。从而压缩经营成本,提高产品的流转速度,有效地抓住市场与利润。在此方面,做得最典型的莫过于日本 UNI QLO, 其商业营运模型见图 2。^[4]

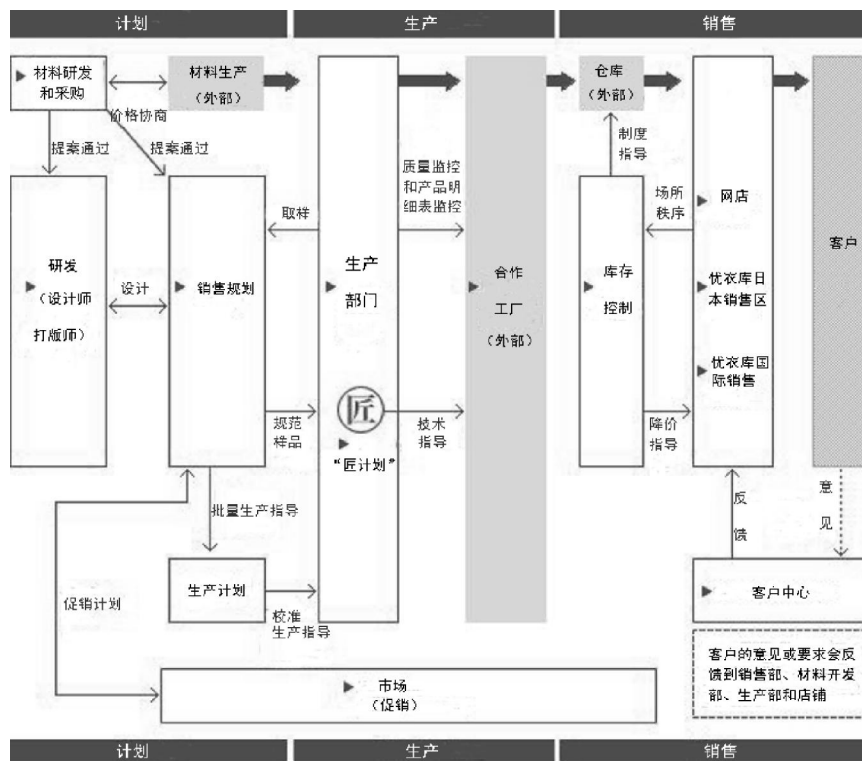


图 2: 日本 UNIQLO 的商业营运模型

2 SPA 型服装企业组织结构的设置原则

SPA 型服装企业模式决定其企业组织结构,而服装企业组织结构为 SPA 型服装企业的运营模式提供支撑,因此 SPA 型服装企业组织结构的设置原则对其企业组织结构至关重要。SPA 型服装企业组织结构的设置原则应注意以下 3 个方面:

2.1 以终端店铺为核心,顺应时尚、制造时尚

店铺的意义在于带给顾客良好的消费体验,包括商品、形象、空间、陈列、服务、价格等的体验。这些体验的总和构成店铺、品牌的综合竞争力,而经营品牌与经营终端店铺在内涵上是一脉相承的。

组织结构的设置,要保障将顾客的需求信息及时转化为适销商品,并快速上架。纵观 GAP、C&A、UNIQLO、H&M、ZARA 等品牌,均将终端店铺当作品牌运营的根据地,坚持独立运作,积极与顾客沟通,了解和把握市场信息,并将这些信息迅速体现在新商品中。

2.2 以信息技术为手段,整合资源、畅通渠道

服装业既是劳动密集型产业,也是流行趋势变化快、产品周期周转快的高技术信息化产业。及时分析处理市场信息,是研究市场规律,制定产品计划,调整经营措施的基本依据。信息化的实施,是畅通企业内外部沟通渠道,整合产业链上下游资源,优化企业传统组织结构的保障。E-mail、办公自动化系统、管理信息系统等互联网技术的运用,使设计、生产、营销整个产业链实现信息互通、资源共享,提高生产效率与利润。

2.3 以工作流程为重点,结构扁平、快速响应

SPA 型服装企业的组织结构以快速响应市场需求、缩短产品前导时间为宗旨,围绕“重点流程”建立。相关部门绕过原来的中间管理层次,直接面对顾客,并向公司总体目标负责,从而以群体和协作的优势赢得市场主导地位。因此,组织结构扁平化,是企业及时应变动态市场的最佳选择。

新世纪的服装企业集信息、技术、市场于一体。服装快消品牌要想取得快速发展,就必须

以终端店铺为核心,紧紧把握信息技术这一“利器”,通过“整合资源、降低成本、优化管理、快速响应”,以新产品提高顾客回头率和市场占有率,推进企业的顺利发展。

3 SPA 型服装企业文化

企业文化,又称公司文化、组织文化或管理文化,它的概念最早出现于美国,企业文化的理论也源于美国,是美国的管理学家总结日本的企业管理经验之后提出来的。企业文化有广义与狭义之分。广义的企业文化,指企业在长期生产经营过程中形成的、具有本企业特色的物质文化和精神文化的总和;而狭义的企业文

表 2: 国际五大 SPA 型服装企业文化的共性分析

序号	企业文化特征	GAP	UNI QLO	C&A	ZARA	H&M
1	柔性化管理	√	√	—	—	√
2	团队精神	—	√	√	√	√
3	创新精神	√	√	—	—	—
4	顾客第一	√	√	—	—	—
5	诚信工作	—	—	√	—	—
6	成本控制	—	√	√	√	√
7	重视广告	—	√	—	零广告	√
8	产品周期	90 天	—	—	15 天	21 天
9	低价格	—	√	—	—	√

注:表格中“√”代表具有此特征;“—”表示资料中未提到。

化指的就是企业的精神文化。^[5]企业文化包括表层的物质文化、中层的行为文化和制度文化,以及深层的精神文化。优秀的企业文化有助于增加员工的归属感,降低员工流动率,这对于劳动力密集型的服装产业来说十分有益。企业文化主要有导向功能、凝聚功能、激励功能和约束功能;此外,在协调功能、教育功能等方面也发挥着积极作用。人有无限的潜能,当员工的潜能充分发挥时,对个人而言是一种幸福,对企业则是取之不尽的资源,优秀的企业文化能够不断挖掘这种潜能。

3.1 SPA 型服装企业文化特征

SPA 型服装企业文化特征各有特色,笔者以比较成功的国际五大 SPA 型的服装企业为例说明之,试图找出它们的共性(见表 2)和个性。表 2 列出了五大国际 SPA 型服装企业文化的共同特征——以人为本的人性化管理方式、以顾客为中心的产品策略、鼓励创新精神以及协同合作发挥团队精神。而它们的个性表现为:GAP,自 1969 年建立以来,逐渐形成了企业代代相传的 DNA——提倡员工“带上激情”工作,强调以顾客为中心、重视沟通参与、要求诚信。^[6] UNI QLO 一切经营活动以满足顾客的需求为基准,要求员工直面革新和挑战,坚持正直诚信,尊重员工让其与公司共同成长。C&A 的企业文化主要体现在:开放式的态度,广泛接纳建议;希望员工富有激情的工作;强调团队合作、可持续性发展、尊重员工;要求员工具有责任感、对顾客友好。^[7] H&M 的企业文化则建立在共同的认识、责任和革新基础上,公司比较强调人性化的管理,重视团队精神,产品上寻求低价、时尚与品质的平衡。ZARA 强调快速响应,低价时尚。

3.2 SPA 型服装企业的企业文化建设建议

3.2.1 强调“以人为本”的人性化管理,促进个人潜能的发挥

“以人为本,人性化管理”,体现在关注员工的需求、尊重员工的想法,具体表现为充分授权、民主决策和开放性的管理思维。这种文化氛围,能够有效保护员工的工作热情,让其拥有归属感和信任感,充分激发个体的潜能,积极参与企业建设。

3.2.2 强调“以顾客为中心”的产品策略,重视沟通反馈

美国学者卡米尔和唐纳德在著作《以顾客为中心的企业范式》中指出,只有消费者拥有主宰当代市场的权利。因此,只有倾听并满足顾客的需求,企业才能获益。国际 SPA 型服装

企业都将顾客放在首要位置,它们关注顾客需求,重视顾客反馈,并且能够在最短的时间内生产出顾客需要的产品,真正做到由“顾客驱动”。

3.2.3 鼓励创新精神,提高企业核心竞争力

创新能力是企业竞争力的集中体现,反应在服装企业主要是指新产品的研发能力与市场销售能力,其作用是策应外部竞争的挑战与压力。^[6]新产品的的设计开发能力,是服装企业成功的重要基础。而创新需要胆识、需要支持,健康的企业文化与企业环境,能够推动资源整合、产品创新。

3.2.4 协同合作,发挥团队精神

团队精神是现代企业文化的重要部分,它有两层含义:一是与人沟通交流的能力,二是与人团结合作的能力。优秀的企业文化能创造良好的企业氛围,形成整体协同的力量,减少企业内耗,增强快速反应能力。当今社会是一个团队作战的时代,尤其是产业链长、市场环境瞬息万变的服装行业,必须依靠团队的群策群力、协同合作,才能够发挥出更大的力量。

4 结语

组织结构的合理设置与企业文化的因势利导,是国际服装 SPA 品牌实现快速时尚的关键因素。通过分析,支撑 SPA 模式顺利运营的组织因素有如下特色:组织结构的设置要以终端店铺为核心,顺应时尚、制造时尚;以信息技术为手段,整合资源、畅通渠道;以工作流程为重

点,结构扁平、快速响应。建设企业文化可以从以下几方面入手:强调“以人为本”的人性化管理,促进个人潜能的发挥;强调“以顾客为中心”的产品策略,重视沟通反馈;鼓励创新精神,提高企业核心竞争力;协同合作,发挥团队精神。

参考文献:

- [1]符绍珊.企业组织结构模式创新研究[M].北京:中国经济出版社,2004:52-53.
- [2]国秋华.我国传媒学习型组织建设研究[D].武汉大学,2010:25.
- [3]葛星.ZARA公司的组织结构图.[EB/OL].[2013.04.12].<http://www.vsharing.com/k/marketing/2006-2/519302.html>.
- [4]FAST RETAILING 官方网站.UNIQLO Business Model [EB/OL]. [2013.04.12].<http://www.fastretailing.com/eng/group/strategy/uniqlobusiness.html>.
- [5]刘光明.企业文化[M].北京:经济管理出版社,2002:171-172.
- [6]GAP 官方网站.Our Culture. [EB/OL]. [2013.04.12].http://www.GAPinc.com/content/csr/html/Goals/employees/our_culture.html.
- [7]C&A 官方网站. The seven key C&A values. [EB/OL]. [2013.04.12].<http://www.c-and-a.com/uk/en/corporate/company/about-us/ca-concept/>
- [8]谷环洲.企业文化创新力源于基层[J].中国石油企业,2010(11):112.

(收稿日期:2013年6月14日)