

时尚服装企业组织韧性的构成维度及影响因素研究

付嘉成¹, 刘春红²

¹东华大学旭日工商管理学院, 上海

²东华大学上海国际时尚科创中心, 上海

收稿日期: 2023年11月17日; 录用日期: 2023年12月14日; 发布日期: 2024年3月19日

摘要

组织韧性对于时尚服装企业的生存与发展具有至关重要的意义。然而, 关于时尚行业组织韧性的结构维度与影响因素等议题仍缺乏深入且成熟的研究。本文采用了多案例研究方法, 以李宁、安踏、森马、海澜之家这四家具有代表性的时尚服装企业为研究对象。通过扎根理论的研究方法, 本文旨在深入探讨时尚服装企业组织韧性的构成维度与影响因素。研究结果表明, 时尚服装企业的组织韧性包含五个维度, 分别是战略韧性、供应链韧性、资本韧性、关系韧性和文化韧性。这些维度的能力背后有着显著的影响因素, 包括精益战略、供应链优化、稳健资本、共赢关系以及卓越文化。这些研究结果对于时尚服装企业提高韧性、应对挑战具有重要的指导意义, 同时也为相关领域的理论和实践提供了有益的借鉴。

关键词

组织韧性, 时尚服装企业, 影响因素, 扎根理论

A Study on the Composition Dimensions and Influencing Factors of Organizational Resilience in Fashion Clothing Enterprises

Jiacheng Fu¹, Chunhong Liu²

¹Glorious Sun School of Business and Management, Donghua University, Shanghai

²Shanghai International Fashion Innovation Center, Donghua University, Shanghai

Received: Nov. 17th, 2023; accepted: Dec. 14th, 2023; published: Mar. 19th, 2024

Abstract

Organizational resilience is of crucial importance for the survival and development of fashion apparel companies. However, there is still a lack of in-depth and mature research on the structural dimensions and influencing factors of organizational resilience in the fashion industry. This article adopts a multi-case study method, taking four representative fashion apparel companies, namely Li Ning, Anta, Senma, and Heilan Home, as the research objects. Through the grounded theory research method, this article aims to deeply explore the structural dimensions and influencing factors of organizational resilience in fashion apparel companies. The research results show that the organizational resilience of fashion apparel companies includes five dimensions, namely strategic resilience, supply chain resilience, capital resilience, relationship resilience, and cultural resilience. There are significant influencing factors behind the abilities of these dimensions, including lean strategy, supply chain optimization, robust capital, win-win relationship, and excellent culture. These research results have important guiding significance for fashion apparel companies to improve resilience and cope with challenges, and also provide useful references for the theory and practice in related fields.

Keywords

Organizational Resilience, Fashion Apparel Enterprises, Influencing Factors, Grounded Theory

Copyright © 2024 by author(s) and Hans Publishers Inc.

This work is licensed under the Creative Commons Attribution International License (CC BY 4.0).

<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>



Open Access

1. 引言

过去的几十年里, 时尚服装行业发生了许多变革, 包括全球化、快时尚的崛起、社交媒体的兴起以及可持续发展的重要性的增加。这些变革不仅对时尚服装企业的运营模式和供应链产生了影响, 也改变了消费者的购物习惯和偏好。尤其在 2020 年新冠疫情以来, 时尚服装企业这类高度依赖线下渠道销售的传统制造业更是举步维艰, 很多企业无奈裁员或倒闭。据市场监管总局统计: 在 2021 年全国企业注销 349.1 万户, 个体工商户注销 961.9 万户, 根据清华大学的统计数据显示: 仅 2022 年上半年, 全国就有 46 万家公司宣布倒闭, 其中有 310 万左右的个体工商户注销。同处在 VUCA 的环境中, 为什么有些企业有能力从危机中快速走出来, 在整个时尚服装行业大幅亏损的情况下实现逆势增长? 一些研究者将这种能力定义为组织韧性。越来越多的证据表明, 组织韧性是解释企业为什么能够成功克服危机的最直接因素。

组织韧性作为一种关键的组织能力, 近年来在不断变化的商业环境中受到了广泛关注[1]。其概念最早源自物理学领域, 指系统应对变化的能力。随后逐渐引入到组织管理领域, 用以描述组织在面对不确定性和压力时保持稳定运营的能力。组织韧性强调了在动态环境中的适应性、恢复力和创新能力, 以应对不可预测的变化和风险。

在过去的 30 年里, 组织韧性越来越受到学术界的关注。现有文献集中研究了组织韧性的定义、影响因素、测量、作用机制等方面。尽管组织韧性的重要性被广泛认可, 迄今学术界将韧性理论引入时尚服装企业领域的论文仍屈指可数, 对于时尚服装企业中韧性的构成维度以及影响因素的深入研究仍然相对

缺乏。其次, 韧性由于其情境性, 在不同的环境和挑战下, 韧性的具体内涵和表现形式可能有所不同[2], 探究时尚服装企业组织韧性的结构维度和影响因素不能直接套用基于广泛研究的结论。因此, 本研究旨在填补这一研究空白, 深入研究时尚服装企业组织韧性的结构维度和影响因素。通过揭示组织韧性在时尚产业中的具体表现, 可以帮助企业更好地应对市场波动、供应链中断、消费者变化等挑战, 从而保持竞争优势和可持续发展。

鉴于此, 本研究以李宁、安踏、森马、海澜之家四家时尚服装企业作为研究对象, 将扎根理论和多案例研究相结合, 以探究时尚服装企业组织韧性的结构维度和影响因素, 对于时尚服装企业的实际运营和长远发展具有重要的参考意义, 也为组织韧性研究领域提供了新的实证案例和理论贡献。

2. 研究设计

2.1. 研究方法

2.1.1. 多案例研究方法

多案例研究通常对多个案例进行系统性的比较和分析, 来获取对一个特定主题或现象的深入理解。通过在多个案例中观察到的共同模式和结果, 可以提高研究结论的可信度和可靠性。当多个案例得出相似的结论时, 这些结论更有可能是普遍适用的[3]。多案例研究法可以用于验证和拓展现有理论。通过对多个案例的比较和分析, 可以生成新的理论观点, 填补理论上的空白或深化对研究主题的理论理解。相比于单案例研究, 多案例研究具备更全面的视角, 更好的推广性和理论构建的潜力, 适用于需要深入比较和综合分析多个案例的研究问题。

2.1.2. 扎根理论

1967年, 哥伦比亚大学的两位著名学者格拉斯(Glaser)和斯特劳斯(Strauss)首次提出了“扎根理论”的定性研究方法。扎根理论没有一定的学科限制, 也没有方法论立场的预设, 是一种质性研究方法而非抽象理论, 需要学者从大量的原始资料中, 归纳总结概括, 并逐步上升为系统的理论[4]。

扎根理论的具体实施步骤如图1所示。

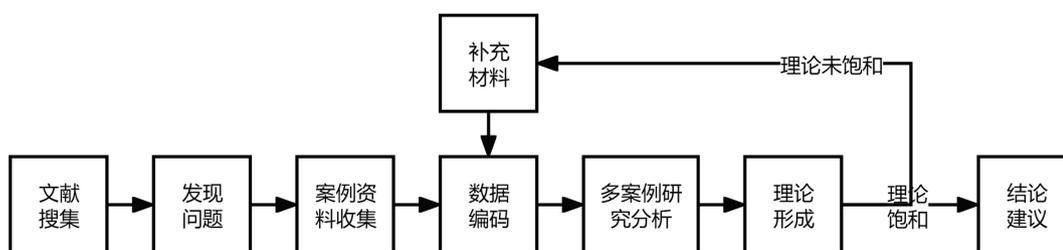


Figure 1. Implementation steps of grounded theory

图1. 扎根理论实施步骤

2.2. 案例选择标准

本文的案例选择严格遵循以下几点标准来进行:

- 1) 选择公司发展历史在20年以上的本土时尚服装企业
- 2) 企业经历过严重危机, 且成功地走出逆境, 并实现了持续增长。
- 3) 选择不同类型的、具有代表性的企业。
- 4) 选择的企业要具有研究价值。

最终确认选取李宁、安踏、森马、海澜之家这四个企业进行研究分析。

2.3. 数据来源

本文数据来源主要有三, 一是李宁、安踏、海澜之家以及森马上市以来企业年度报告; 二是在中国知网搜索“李宁”、“安踏”、“海澜之家”、“森马”关键词所得到的 5 年以内相关论文资料; 三是中国管理案例共享中心搜索“李宁”、“安踏”、“海澜之家”、“森马”关键词所得到的案例资料。

最后, 对收集到的重复度高的原始资料进行删减, 最终得到的各案例企业搜集情况如表 1 所示。

Table 1. Overview of Case Data Collection

表 1. 案例资料收集概况

| 案例资料 | 安踏 | 李宁 | 森马 | 海澜之家 | |
|------|--------------------------|---------------------|-----------|----------------|----|
| 创立时间 | 1991 年 | 1990 年 | 1996 年 | 1991 年 | |
| 主营业务 | 专门从事设计、生产、销售运动鞋服、配饰等运动装备 | 专业及休闲运动鞋、服装、器材和配件产品 | 休闲时尚服装和童装 | 销售男性服装、配饰与相关产品 | |
| 二手资料 | 描述性案例 | 6 | 8 | 1 | 4 |
| | 期刊论文 | 40 | 34 | 26 | 30 |
| | 企业年报 | 6 | 12 | 11 | 8 |

本文以二手数据作为多案例研究的主要资料来源。数据来源都是经由相关学者的研究及专业平台所认证过, 案例资料较为客观、质量较高, 能够帮助本文更好地研究问题, 能够在一定程度上保证研究的准确性。

3. 时尚服装企业组织韧性因素分析

根据本文研究问题, 以获得的有效原始资料为基础开展研究, 依据扎根理论的编码程序, 即“开放性编码 - 主轴性编码 - 选择性编码”进行数据分析, 同时参考了 Eisenhardt 等学者关于多案例研究和理论构建的建议, 在此基础上进行多案例分析。

3.1. 开放性编码

开展扎根理论的第一步是开放性编码, 编码过程是一个将原始资料打散, 提取概念的过程, 要求研究者尽量以一种开放的心态, 避免受到个人经验的“偏见”或研究界的“定见”影响, 并根据实际情况对原始数据进行记录和编码, 得到了表 2:

Table 2. Opening coding

表 2. 开放性编码

| 案例资料 | 标签化 | 概念化 |
|---|------|-------|
| “李宁”牢牢把握“运动时尚品牌”这一整体定位, 打造出中性、年轻、运动、爱国等鲜明的品牌个性, 这也是“李宁”品牌价值观的体现。 | 业务定位 | |
| 2016 年安踏体育提出单聚焦、多品牌、全渠道, 收购 Descente, Kolon, Kingkow, Amersports 等品牌开始布局多个细分赛道。 | 品牌战略 | 业务专一性 |
| 海澜之家进行了深入思考, 最终决定细分市场, 精准定位, 把消费群体定为 25~45 岁, 年收入在 5~10 万元之间的商务男士。 | 业务聚焦 | |
| 李宁品牌十余年赞助奥运会等重大国际赛事中国体育代表团、金牌运动队。 | 赞助营销 | |
| 在 2018 年纽约时装周上, 李宁用“悟道”系列重新定义了中国文化与时尚的融合方式。在同年的巴黎时装周中, 李宁同样以又潮又酷的设计惊艳了秀场。 | 秀场展示 | 多元化营销 |

续表

| | | |
|--|----------------|---------|
| 海澜之家通过销售后付款、滞销货品退货及二次采购相结合的模式, 将供应商、品牌方的利益紧紧捆绑在一起。 | 采购加盟 | |
| 海澜之家改变以往“人盯人”的导购模式, 为消费者提供了一种无干扰、自由的购物环境。 | 自由化购物 | 商业模式 |
| 森马产品全部采用外包生产方式, 生产、销售两头在外, 集中力量做研发设计、品牌推广、信息化建设和组织活力提升等工作。 | 轻资产模式 | |
| 2018年, 李宁通过天猫大数据发现, Counterflow-溯系列的目标人群为18至30岁的男性, 可接受的主力产品价格区间为500~800元。据此, 李宁推出了500元以上的Counterflow-溯系列篮球鞋, 从而将李宁天猫旗舰店的客单价整体拉升至400~600元。 | 数据决策 | 数字化转型 |
| 李宁联手阿里云等新零售技术提供商打造“数字化的生意平台”, 以全渠道、全触点的形式对消费者数据进行收集、整合和分析, 帮助制定经营决策, 形成企业数据化运营的闭环。 | 数字化转型 | |
| 李宁在长期的销量不佳, 面临低谷之际, 选择转型, 着重于产品本身的设计感, 并在国际舞台上一举成名。 | 产品设计 | 产品设计与创新 |
| 近10年来, 安踏投入了约30亿进行科技研发, 累计申请超过1400项国家专利。 | 研发创新 | |
| 在海澜之家总部, 没有生产工厂, 只拥有占地11.8万平方米, 斥资近13亿元智能化物流仓库。这些仓库每天要发送93万件服装到全国各地5000多家服装店铺。 | 智能物流仓储 | |
| 森马结合近年渠道发展新趋势, 重点拓展购物中心渠道, 加大电商投入, 调整渠道结构, 形成全渠道发展格局。 | 渠道优化 | 渠道与供应链 |
| 森马已建立统一的供应链信息管理平台, 通过大数据整条供应链进行统筹和监督, 提升效能。 | 供应链管理 | |
| 海澜之家服装连锁品牌的销售模式主要采用的线下门店销售+线上网店销售。通过现代化信息手段把线上客户的不同需求和线下门店试穿相结合, 大大提高了客户的购物体验与效率。 | 线上电商 | 线上线下一体化 |
| 对于线上与线下可能存在的价格冲突, 李宁公司的解决之道是这样的: 实行统一的价格政策, 当季新品不打折, 全价销售, 过季商品打折销售, 线上线下一视同仁。 | 统一价格 | |
| 在战略重塑失败及整个行业陷入库存危机中, 李宁从2013年的现金流12.8亿逐年增长到2021年的147.4亿, 保持了稳定的现金流, 从而确保自身在逆境中的可持续发展。 | 现金流增长 | |
| 海澜之家的上下游环节, 轻松地为企业赢得大量的流动资金, 同时进一步将存货风险和经营风险分摊到供应商和加盟商身上。这种独特的模式, 使海澜之家的资金较为充沛。 | 现金流稳定健康 | 现金流流动性 |
| 在疫情席卷的2020年, 安踏仍旧实现了4.7%的高同比增长, 实现了连续七年高增长, 毛利率达到58.2%, 是行业最高值。 | 收入增长 | |
| 李宁公司的毛利率近年一直在稳步提高, 2020年毛利率高达58.2%。高毛利率意味着李宁的产品专业化和差异性较高, 已经建立起了较深的护城河。 | 利润率增长 | 盈利能力 |
| 安踏在2015年~2017年间的资产负债率远低于李宁和耐克, 2018年以后, 安踏的资产负债率逐步上升, 但仍未超过50%, 到2020年度达到50.21%, 近几年整体上仍低于合理水平值50%, 偿债能力较强, 且较为稳定。 | 资产稳健 | 稳健的资本杠杆 |
| 安踏的流动比率和速动比率在2015年~2017年间在国内, 甚至在国际上均处于高水平, 甚至于在2017年达到顶峰, 远高于李宁和耐克。由此可见, 安踏的短期偿债能力是很强的。 | 偿债能力 | |
| 李宁正与阿里巴巴、腾讯等科技公司密切合作, 从事消费者数据的研究, 其频密程度甚至达到“每周开一次会”, 以进一步了解目标客群的性别、年龄、偏好、行为轨迹等数据, 进行客户画像, 并能够精准识别商圈。 | 与阿里腾讯合作研究消费者数据 | 社会网络合作 |
| 我们通过深化与清华大学等高校及科研机构的合作, 整合全球优质战略供应商, 并与国际领先的材料及化工供应商建立战略合作伙伴关系, 搭建内外融合的创新平台。 | 与高校及科研机构合作 | |

续表

| | | |
|---|-----------|--------|
| 2015年李宁品牌在互联网+运动生活体验上进行大胆创新,通过“韦德中国行”的球鞋设计大赛网络征集全球设计投稿,并实现获奖作品全球发售。 | 价值共创 | 顾客关系 |
| 为完善客户管理体系,森马定期进行消费者调研,深入了解消费者的实质需求,并为消费者提供了丰富的、符合时尚需求的优质产品。 | 优化消费者购买体验 | |
| 在员工成长和晋升方面,安踏集团制定了全面的人才梯度培养方案,员工只需通过努力工作便可获得公平晋升的机会。 | 人才培养 | 员工关系 |
| 安踏重视员工的安全,保护员工在疫情期间免受到感染至为重要,密切监测疫情最新情况,并按照政府及专家建议,制定合适的防疫措施。安踏亦为全体员工提供合适的防疫装备,并制定相关要求员工遵从的工作守则,以确保他们的感染风险减至最低。 | 员工安全保障 | |
| 海澜之家自2014年借壳上市起,现金股利分配呈现稳定情况,但在2016和2017年出现分配小高峰。整体而言,企业的现金股利支付率整体呈现较高水平,六年间股利支付率平均为54.45%。 | 重视股东回报 | 投资者关系 |
| 李宁公司投资者关系部将“沟通与发现、传递与建议”作为核心工作要点,将“透明、可信、及时”的沟通原则始终贯彻在与卖方分析师及买方投资者的有效交流中,力争将公司业务发展更加完整地向投资界人士展现。 | 投资者沟通 | |
| 李宁以良好的业绩回报股东,不断加强信息披露的管理,维护投资者各合法权益,通过建立良好的投资者关系管理,实现了与投资者良好的沟通。 | 建立投资者良好关系 | |
| 森马自成立以来,积极投身各项公益事业,参与社会主义新农村建设,支援革命老区建设,捐建希望小学,资助失学儿童,为贫困学子圆大学梦,赈济灾区,等等。 | 公益事业 | 企业社会责任 |
| 海澜之家选用绿色环保面料,如再生涤纶、天丝面料等,减少石化资源依赖;创新使用水果染技术,染色过程没有污水,不添加化学助剂,环保亲肤,回归自然穿衣本质。 | 环保材料 | |
| 森马已建立基于产品全生命周期的绿色设计理念,2021年,森马推出了“C25”低碳概念产品,产品从原材料选择到成衣生产,都尽可能采用了低碳材料以及绿色工艺进行生产制造。 | 节能减排 | |
| 森马通过工会组织,积极做好困难员工的慰问或救助工作;保护女职工合法权益,组织员工体检和健康知识讲座,提高员工福利等。 | 员工帮扶 | 员工关爱 |
| 李宁从健康检查、健康锻炼、健康饮食、补充医疗四方面关注员工的身心健康,为员工提供包括补充医疗保险、人身意外保险、重大疾病保险等商业保险,并为每位员工提供入职体检及年度体检。 | 员工关怀 | |
| 随着亚洲金融危机的到来,中国经济受到打击,李宁产品也受到牵连,市场地位开始下降。为摆脱困境,李宁集团在特许专卖的基础上开始打造自营营销网络,并开始实施ERP技术,成为中国第一家实施ERP的体育用品企业。 | 危机学习 | 学习力 |
| 新冠肺炎的疫情加速了安踏体育数字化转型的进程,从上线有赞商城开始,安踏体育投入10亿元,用于财务、销售、供应链、营销等方面的数字化转型。或许这一进程因为疫情而加快了两到三年时间。 | 危机变革 | |
| 安踏弘扬“铁军文化”,品牌端不断地“赋能”给各大经销商和一线销售团队,以优异的零售服务来提升消费者的购物体验。 | 企业文化 | 企业文化 |
| 安踏以成为具有数字化能力的体育用品集团为目标,未来所做的决策将更加重视数字化,藉此赋能“高质量增长”,成为领先的全球化企业。使命驱动30+不止于超越我们不仅要领先的中国品牌,更要成为一家世界级的品牌。 | 共赢理念 | |

3.2. 主轴性编码

在对原始数据进行开放性编码后,下一步就是开展主轴性编码。主轴编码的主要任务是发现和建立概念类属之间的各种联系,并据此进行凝聚和区分。通过对这些概念和类属进行主轴性编码,来发掘他

们内在的逻辑关系。在得到开放性编码的基础上, 将得到的 18 个概念进行整理, 进行主轴性编码, 得到了表 3:

Table 3. Spindle Encoding
表 3. 主轴性编码

| 概念化 | 范畴化 |
|-------------|---------------------------|
| a1、业务专一性 | Aa1、战略韧性(a1、a2、a3、a4) |
| a2、多元化营销 | Aa2、供应链韧性(a5、a6、a7) |
| a3、商业模式 | Aa3、资本韧性(a8、a9、a10) |
| a4、数字化转型 | Aa4、关系韧性(a11、a12、a13、a14) |
| a5、产品设计与创新 | Aa5、文化韧性(a15、a16、a17、a18) |
| a6、渠道与供应链 | |
| a7、线上线下一体化 | |
| A8、现金流动性 | |
| A9、盈利能力 | |
| a10、稳健的资本杠杆 | |
| a11、社会网络合作 | |
| a12、顾客关系 | |
| a13、员工关系 | |
| a14、投资者关系 | |
| a15、企业文化 | |
| a16、关爱与快乐 | |
| a17、学习力 | |
| a18、企业社会责任 | |

3.3. 选择性编码

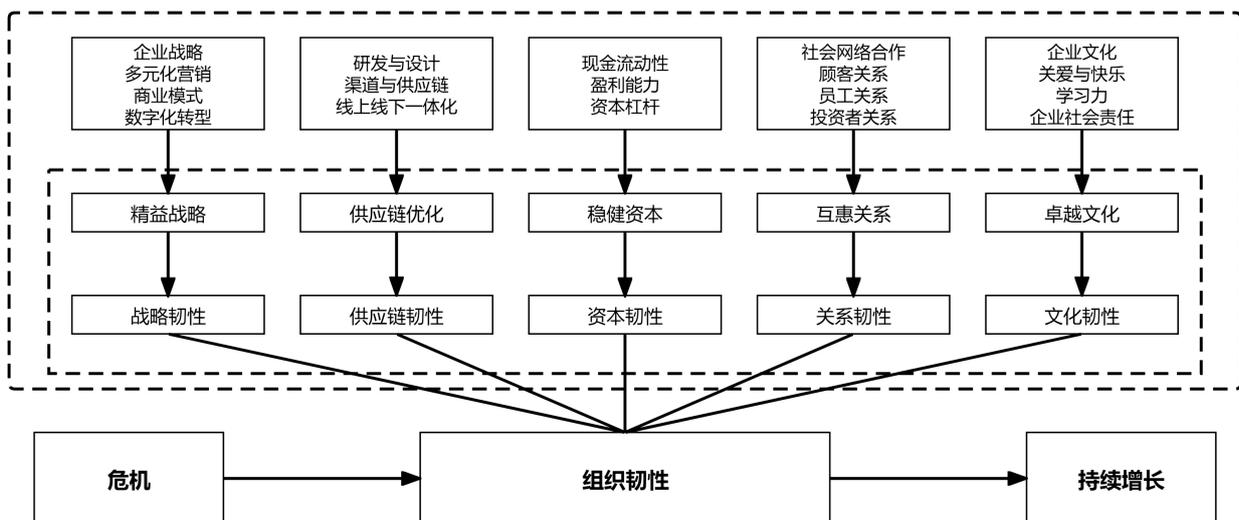


Figure 2. Model of organizational resilience formation mechanism in fashion clothing enterprises
图 2. 时尚服装企业组织韧性影响因素模型

选择性编码就是在已发现的概念或类属中通过严谨的分析判断后选择出“核心类属”，从而将其他范畴与核心类属联系起来。核心类属能够将其他类属串成一个整体联系起来，从而达到“提纲挈领”的作用。基于韧性理论和数据的相互作用，本文通过对 5 个主范畴，18 个副范畴间关系的分析，构建出时尚服装企业组织韧性影响因素模型，结果如图 2 所示。

4. 研究结果与讨论

4.1. 时尚企业组织韧性的五个维度

通过对原始资料进行结构化分析，本文归纳出了时尚企业组织韧性影响因素的五个维度，分别是战略韧性、供应链韧性、资本韧性、关系韧性和文化韧性。其中，战略韧性是指一家公司在一段时间内保持战略一致性的能力，有助于它识别和消除不利因素，并能够选择合适的增长模式。供应链韧性是指供应链在受到干扰后能够恢复到原状态或者更加理想状态的能力。资本韧性是指组织在面对压力、挑战和不确定性时的财务和资源方面的韧性。关系弹性是指公司与其利益相关者之间建立的互惠关系。文化韧性是指企业文化塑造员工创业精神和员工对组织的承诺的方式。组织韧性就是在危机中重构组织资源、流程和关系，促使企业在危机中快速复原，并推动企业持续增长的能力。时尚服装企业组织韧性的结构维度包括战略韧性，供应链韧性，资本韧性，关系韧性和文化韧性。

4.2. 组织韧性的影响因素

研究结果显示，时尚服装企业的每一项韧性维度都有一个影响因素推动组织韧性的形成。精益战略、供应链优化、稳健资本、共赢关系、卓越文化分别对战略韧性、供应链韧性、资本韧性、关系韧性、文化韧性产生显著的驱动作用，从而为时尚服装企业塑造其组织韧性实践提供思路。

4.2.1. 精益战略对战略韧性形成的影响

一般而言，战略不能常变，要有它的恒常性，因为战略的实施要有很多稳定的配套措施，包括人员、组织结构、运营体系等。精益战略是指组织在制定战略时，将资源和精力集中在少数核心领域或关键业务上的战略方法。它强调组织在特定领域的专注和深入，并通过在这些领域上的集中投入和优化资源配置，实现卓越的绩效和可持续的竞争优势。精益战略不是指只做一件事，它强调的是组织在战略定位上保持一致性，而在实际商业环境中的竞争战术上保持灵活性。比如：“聚焦专业运动”就是安踏集团的长期战略定位，通过坚持这一战略，使安踏在时尚服装行业的竞争中存活下来。战略的一致性有助于企业获取一致性的资源和能力，没有资源和能力的支持，战略是无法落地和实施的。安踏长期坚守“成为大众的专业体育用品品牌”的战略定位，坚持在数字化方面加大投资，多元化营销，向服务型制造模式、DTC 模式转型。在这样的战略原则指引下，公司塑造了与其战略相一致的资源和能力。正是战略定位与资源能力的匹配提高了安踏持久的竞争优势，从而塑造安踏应对逆境的韧性。对于李宁来说，2010 年，李宁重新进行品牌定位，重心也从“运动”转向“时尚”。目标消费者也以在大中城市生活的学生为主，却与公司实际的消费群体不符。目标消费者的改变不仅使一大部分原有的顾客不再选择李宁，新的设计款式也没有吸引到足够的新消费群体。采取提价策略冲击一线品牌，新市场没有打开，旧市场却损失不少，李宁陷入了进退两难的境地。因此，组织战略聚焦可以让企业在核心领域的专注和卓越执行，取得市场份额和竞争优势，从而实现持续增长。

4.2.2. 组织供应链优化对供应链韧性的影响

供应链优化是指通过改进和调整供应链中的各个环节和流程，以提高供应链的效率、降低成本、增强灵活性和响应能力的过程。它旨在最大限度地优化整个供应链的运作，以满足组织和客户的需求，并

实现可持续竞争优势。在案例资料的供应链优化主要包括产品设计与创新、渠道与供应链、线上线下一体化。由于时尚行业产品的时效性,产品的设计,面料的研发创新都是其产品力的核心来源。注重产品研发与创新能使企业迅速跟上市场的变化并满足消费者的需求,在不确定的环境中保持竞争力。李宁在长期的销量不佳的情况下,着重于产品本身的设计感,并在国际舞台上一举成名,从而走出颓势。高效的渠道与供应链可以增加组织对变化的敏感度和应对能力。李宁当时最大的问题在“以销定产”的被动生产模式下,李宁公司对终端消费者的消费偏好判断出现较大失误,导致供应链各环节形成大量库存。最终李宁重新整合供应链,通过加快识别消费者需求,并以数字化转型来优化从生产到销售各环节,提高了李宁柔性供应和快速反应能力,从而让李宁走出了危机。线上线下一体化的渠道结构,可以增强多元化销售渠道、统一消费者体验、数据洞察力,从而提高组织韧性及适应能力。如安踏通过打通线上线下的零售体系,探索全新的网络营销模式,销售增速领先全行业。因此,在时尚行业,企业可以通过优化其渠道与供应链,从源头加大产品研发创新,驱动企业实现持续增长,从而提升组织应对危机的能力。

4.2.3. 稳健资本对资本韧性的影响

稳健资本是指企业所具有的稳健的资本结构,确保拥有足够的资本来支持业务运营,并满足可能出现的风险和挑。这涉及到充足的现金流、稳健的财务政策以及可持续的获利能力,以确保企业在不同经济环境下都能够满足资金需求。资本是维持企业日常经营活动以及逆境事件中走出困境的必要资源,因此,通过采用稳健的资本结构,企业可以提高财务稳定性、抵御风险、优化资源配置,并为长期发展打下坚实的基础。首先,有效的现金流管理,可以确保企业有足够的现金流入以满足运营和投资需求,并处理突发的资金需求。如安踏从2014年开始现金流一直呈增长趋势,在2019年几乎是2018年的两倍,充足的现金流为安踏2020年东京奥运会和2022年北京冬奥会做生产的采购准备。其次,保守的财务杠杆也是企业获取竞争优势的来源。安踏的资产负债率一直维持在比较严格的范围之内,正是坚持稳健的资本策略,使得安踏能以债券融资来支持当下业务。最后,良好的盈利能力为组织提供了资源和资金,有助于建立和增强组织韧性。即使在疫情的大环境下,李宁和安踏的销售额和净利润仍呈现增长。2022年,安踏营收同比增长8.76%至536.51亿元,李宁营收同比增长14.31%至258.03亿元。因此,打造韧性资本,需要企业平时就注重打造高收益的经营体制,使企业在危机事件来临时,仍然可以站稳脚跟。

4.2.4. 互惠关系对关系韧性的影响

互惠关系是指企业和消费者、员工、投资者以及社会网络之间建立的一种相互有益的关系,其本质是利益共同体,塑造了企业的关系韧性。在影响组织韧性的众多因素之中,员工个体层面的价值信念和心理特征决定了员工韧性水平,是组织层面韧性能力产生的基础和前提。迟冬梅等(2023)对482家中小企业的研究表明,融洽的员工关系能够形成积极的氛围、员工个体之间的情感契约,从而可以提高组织应对危机的能力[5]。在所有危机中,最大的危机是凝聚力的瓦解,具有高韧性的组织在日常运营中着重塑造与员工之间的互惠关系,从而能够抵御危机的冲击。如森马注重内部培养,努力为员工创造实现自我价值的平台。提供具有竞争力的薪酬以及设立股票激励计划,并长期坚持这一政策。安踏重视员工安全,疫情期间为全体员工提供合适的防疫装备,并制定合适的防疫措施,以确保员工受到感染的风险降到最低。企业与顾客建立互惠关系的基石是“创造独特的价值”,当企业越能满足顾客个性化、独特的需求,这种互惠关系就越稳固。面对危机事件时,顾客将不会抛弃企业,甚至会与企业携手共渡难关。李宁通过举办线上网络设计大赛,在全球范围内征集投稿,并且最终获奖作品也在全球进行发售。海澜之家为消费者提供了无干扰、自由的购物环节,并与美团合作,优化线上销售渠道,可实现一小时速达,相比线上平台购买更具优势,提升消费者购物体验。因此,高韧性企业通过与员工、顾客、投资者以及其他合作者之间建立互惠关系,拉近了企业和其利益相关者的关系,当危机来临的时候,他们也不会因为短

期利益而抛弃企业。基于互惠的关系韧性是帮助企业战胜危机的重要力量。

4.2.5. 塑造卓越文化对文化韧性的影响

塑造一个积极的组织文化需要关注企业社会责任、员工关爱与幸福、企业文化和学习力。段春明等(2021)指出, 要培养学习型的组织文化, 这也反映了组织对待风险挑战的态度[6]。高韧性组织在危机中不断反思, 将逆境视为组织成长的机遇, 逆境过后通过学习改进实现逆势增长。比如, 应对突如其来的疫情封城停业, 由于安踏经历过类似危机, 在除夕当天就做出一系列应急预案, 一切匆忙却有条不紊。朱丹阳等(2023)通过追踪中国A股制造业上市公司的研究表明, 企业社会责任对组织韧性具有积极的促进作用[7]。海澜之家自成立以来, 积极参与各项公益事业, 在创造社会财富的同时积极承担社会责任。森马也建立基于产品全生命周期的绿色设计理念, 2021年, 森马推出了低碳概念产品, 产品从原材料选择到成衣生产, 都尽可能采用低碳材料以及绿色工艺进行生产制造。高韧性企业把重点放在关心和幸福上, 关心员工有利于员工体验家的感觉, 这将激励他们更加努力地帮助公司应对危机。愉快的经历可以使组织成员有激情, 可以提高组织成员的效率。森马通过工会组织, 向困难员工提供帮助, 让员工感受到来自企业的温暖; 李宁成立了众多运动俱乐部, 让员工可以在工作之余培育运动习惯, 保持健康的体魄和愉快的心情。重视企业和员工之间的关系的价值观念塑造了卓越的积极文化, 形成了企业和员工质检紧密的关系, 从而帮助企业能够应对外界的冲击[2]。

5. 研究总结

随着人类社会和世界经济的快速发展, 组织所处的环境日益复杂, 多变性、不确定性、复杂性和模糊性(VUCA)已成为时代的主题。在动态的环境中实现持续增长是企业经营的共同目标。因此, 近年来组织韧性的重要性越来越得到关注, 时尚服装企业的特征决定了其更易受外部冲击所影响。本研究以4家时尚企业在日常情景和危机情景下的组织行为作为研究对象, 使用了扎根理论和多案例的研究方法, 基于现有研究探究了时尚服装企业这一特定行业组织韧性的构成维度及影响因素, 构建了组织韧性的影响因素模型。

1) 本研究明确了时尚企业组织韧性的构成维度。以往有关其构成维度的研究结果较为分散, 并且针对时尚制造业这样独特性较强的行业是否具有推广性与普遍性尚未得到研究。在此基础上, 本研究基于程序和扎根理论的编码程序, 发现了组织韧性受到战略韧性、供应链韧性、资本韧性、关系韧性、文化韧性五个维度的共同影响, 五个维度之间相辅相成, 共同构成了时尚服装企业的整体韧性。

2) 本研究基于对构成维度的认识, 以此为基础探究了时尚服装企业组织韧性的影响因素, 并分别对聚焦战略、供应链优化、稳健资本、互惠关系以及卓越文化对组织韧性形成的影响进行了分析。

总的来说, 本研究对于时尚服装企业中组织韧性的研究具有一定的理论和实践意义, 为未来的研究提供了一定的参考和借鉴。然而, 由于时间和资源的限制, 本研究的样本量和研究范围仍具有一定的局限性, 未来可以进一步拓展研究的范围和深度。

6. 展望

未来, 我们可以进一步深入研究组织韧性的具体影响因素, 如企业文化、数字化、供应链等, 以及它们在不同情境下的作用。此外, 我们还可以探讨如何通过管理和引导组织韧性, 提高企业的适应性和创新能力, 以应对日益激烈的市场竞争。

在研究方法上, 我们可以尝试采用定量研究方法, 通过收集和分析实际数据, 进一步验证组织韧性的相关理论和假设。同时, 我们也可以借鉴跨学科的研究成果, 将心理学、社会学、经济学等领域的理论和方法引入组织韧性的研究中, 以丰富和完善相关的理论体系。

总之, 对于时尚服装企业来说, 组织韧性是其持续发展的关键因素之一。未来, 我们需要进一步深入探讨时尚服装企业的组织韧性的影响因素, 为企业的实践提供更有针对性的指导和支持。

参考文献

- [1] 刘春红, 郗可心, 陈李红. 动态视角下组织韧性的形成机理与作用效果[J]. 经济管理, 2023, 45(8): 5-25.
- [2] 张公一, 张畅, 刘晚晴. 化危为安: 组织韧性研究述评与展望[J]. 经济管理, 2020, 42(10): 192-208.
- [3] 刘庆贤, 肖洪钧. 案例研究方法严谨性测度研究[J]. 管理评论, 2010, 22(5): 112-120.
- [4] 陈向明. 扎根理论的思路和方法[J]. 教育研究与实验, 1999(4): 58-63+73.
- [5] 迟冬梅, 段升森, 张玉明. 和谐的力量: 劳动关系氛围对组织韧性的影响[J]. 外国经济与管理, 2023, 45(1): 88-103.
- [6] 段春明, 白彦平. 新常态下提升组织韧性的路径探索[J]. 领导科学, 2021(20): 90-92.
- [7] 朱丹阳, 李绪红. 企业社会责任投入对制造企业组织韧性的影响研究[J]. 管理学报, 2023, 20(7): 1023-1033.