

基于扎根理论的服装企业买手运营模式研究

张 婷, 胡守忠

(上海工程技术大学 服装学院, 上海 201620)

摘要: 买手模式是一种全新的企业运营管理模式,近年来国内企业纷纷效仿国外企业相继引入买手模式以试图转变目前企业经营不乐观的状态,这种模式在企业的运作过程中以买手的工作为核心展开。文章运用扎根理论的思想方法,借助质性分析软件 Nvivo 8.0 对企业买手运营模式的影响因素进行系统化研究,发现影响买手企业成败的因素基本包括四大范畴:买手企业基础、市场营销环境、买手团队建设及买手商品企划。这四大范畴包含了 10 个纬度方向的子范畴,从各个方面分析买手运营模式在中国服装企业成功实施的关键因素,为国内服装企业实施买手模式提供理论借鉴。

关键词: 扎根理论; 服装企业; 买手运营模式; 影响因素; 影响因素模型

中图分类号: TS941.1

文献标志码: A

文章编号: 1001-7003(2018)01-0041-07

引用页码: 011108

Study on garment enterprise buyer operation mode based on the grounded theory

ZHANG Ting , HU Shouzhong

(College of Fashion , Shanghai University of Engineering Science , Shanghai 201620 , China)

Abstract: Buyer mode is a new kind of enterprise operation management mode. In recent years , domestic enterprises followed the example of foreign firms one after another to bring in buyer mode to try to transform the pessimistic business operation status quo. The mode focusing on buyers' work in enterprise operation process. In this paper , the method of grounded theory was used to study the influencing factors about buyer operation mode in enterprise systematically with the help of qualitative analysis software. The results show that the basic factors affecting the success or failure of the buyer enterprise include four major categories: namely Buyer Enterprise Foundation , Marketing Environment , Buyer Team Building and the Buyer Commodity Planning. The four categories contained the subcategories of 10 latitude directions and the key factors in the successful implementation of Chinese clothing enterprises were analyzed from various aspects. This paper provides the theoretical reference for the domestic clothing enterprises to implement the buyer mode.

Key words: grounded theory; clothing enterprise; buyer operation mode; influencing factors; influencing factor model

从目前国内外服装企业的发展来看,诸如服饰企业“ZARA”“VANCLE”“韩都衣舍”等,百货业连卡

佛、银泰百货,以及饰品业施华洛世奇、鞋业热风、电子行业华为等在买手模式上取得了相当大的成功,服装企业的经营方式向买手模式转型是大势所趋。目前国内企业也有相当一部分试水买手模式,但由于对买手模式的不理解和认识不足,以及自身的一些情况,“拿来主义”的买手模式套用势必会给中国企业带来一些“水土不服”的现象。

理论上而言,国内企业对买手模式的简单模仿并没有在实际应用过程中发挥其该有的效用。关于买手模式的研究目前大都只是对模式的概念介绍或

收稿日期: 2017-05-22; 修回日期: 2017-12-01

基金项目: 上海市教育委员会高校教师培养计划资助项目 (A1-5300-15-020305); 上海教育科学研究资助项目 (B14035); 上海工程技术大学研究生科研创新项目 (E3-0903-17-01291); 上海工程技术大学课程建设资助项目 (p201509001)

作者简介: 张婷(1996—),女,硕士研究生,研究方向为服装市场营销。通信作者: 胡守忠 教授 hushzh@sues.edu.cn。

是与传统模式的简单对比,相关方面的研究都没有深入到买手模式的骨髓——买手模式的营销机理及其运行机制的创新,这种表面功夫的买手模式研究使得买手制在国内无法实现可持续发展。而在实际应用过程中,有些企业更只是象征性地冠名买手模式,企业的组织流程及工作流程无法满足与买手的工作配合,买手有其名而无其实,企业的实际运作也只是表面且琐碎地照搬买手制;对于买手模式的应用研究更是缺少深入影响机制的因素探讨,这对买手制在企业实际应用过程中遇到的问题无法给予针对性较强的对策设计。

基于此,笔者认为对买手模式深层次的研究则尤为必要。因此,本文基于对买手制运行机理的研究基础之上,依据扎根理论的思想方法,借助质性分析软件 Nvivo 8.0 的三级编码过程,从原始资料到概念、范畴的升华,对买手模式运营的影响因素进行探索研究。从根源上找到影响企业买手模式的关键因素,为买手企业提供转型、实施买手模式的理论依据,为影响因素的模型构建和相应的对策设计提供研究基础。

1 基于扎根理论的服装企业买手模式影响因素

1.1 研究方案设计——扎根理论研究法

扎根理论强调的是从资料中产生理论,其研究方法自下而上,从各种数据资料出发,通过借助质性分析软件对文献资料的核心意思概念化升级,进一步将概念范畴化。然后通过对不同范畴的研究分析,最终使

理论关系显现形成理论,具体过程如图1所示。

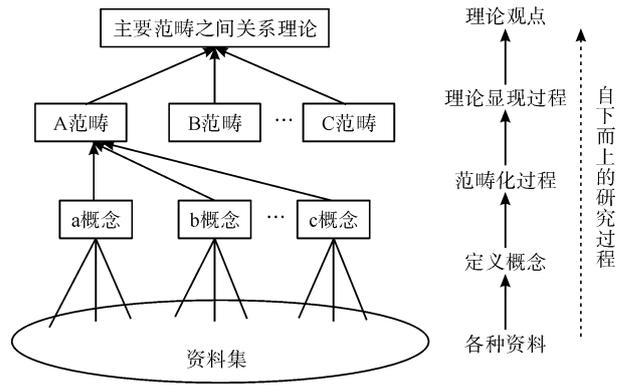


图1 扎根理论研究过程

Fig. 1 The research process of grounded theory

在进行扎根理论研究之前,要对事先搜集的文献资料整理、整顿,也就是文献回顾;接下来就是利用软件通过扎根理论的思想来分析文献,分析过程是这样进行的:1) 精读所选择的数据对其进行编码,扎根理论的三级编码过程中,自由编码过程可以将数据编码为自由节点和树节点两类不同的节点,也就是形成初步的概念化和范畴化的过程,在自由编码过程中,通过对数据的初认识,边编码边收集新的数据进行补充,以求扎根的数据达到饱和,使理论更具有说服力;2) 进入主轴式编码过程,主轴式编码是对自由编码最终获得的树节点和节点即概念和范畴进一步升华,进行关系梳理,比较分析,将范畴更加精细化;3) 进行选择式编码,通过对主范畴关系的比较分析,选择一个可以统筹所有范畴的概念领域,将范畴关系理论化,形成初始理论关系;4) 对形成的理论进行饱和度检验,直到最终形成理论。整个过程如图2所示。

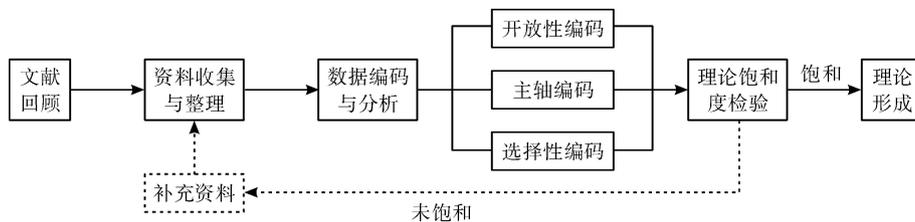


图2 扎根理论研究流程

Fig. 2 The research process of grounded theory

1.2 数据收集

基于扎根理论的研究是在雄厚的研究数据支撑下完成的,本文研究的数据来源于以下几个方面:1) 关于服装企业买手模式的相关学术论文和图书等。在中国知网、万方、维普等中文数据库中收集2007—2017年的相关中外文研究文献,以“买手模

式”“买手模式运行机制”等为关键词对几种数据库进行初步搜索,搜索到216篇相关文献。2) 关于买手和买手模式的相关行业报告。通过搜索引擎及微信公众号推送等方式获得的相关报告,如中国买手店研究报告(2016版)。3) 相关买手培训机构官网及微信公众号发布的实时信息等。如王士如的微信

公众号 buyer 上关于买手及买手模式的相关内容, 牛顿商学院官网及微信公众号 Newton Fashion MBA 推送的《全球买手与营销 MBA》等。4) 对买手人才及企业行业领导等的相关采访报道等。如《中国制衣》对 Little thing showroom 的创始人资深买手任刚的采访报道。

通过数据收集, 通读得到的文献资料及相关企业、媒体报道, 筛选出 124 篇相关数据资料。为了保证本文收集的买手模式的研究数据的相关性、真实性和有效性, 对所收集到的数据进行重复性排查。根据文献的研究内容与本文研究的主题相关性选取了 86 篇有关买手模式的文献, 并对 86 篇文献排除内容重复和雷同的文章, 最终选出 43 篇研究文献进行数据编码。

2 服装企业买手模式影响因素分析

2.1 数据处理与分析

数据资料的收集初步完成之后, 就借助执行分

析软件(本文选用 Nvivo 8.0) 进行数据编码处理和分析, 这个过程包含了开放式编码、主轴编码和选择性编码三个阶段。

2.1.1 开放式编码

在开放式编码阶段, 通过借助 Nvivo 8.0 将提炼出的数据概念化和范畴化, 该过程在 Nvivo 8.0 中表现为将数据编码成不同的“自由节点”和“树节点”, “自由节点”对应的原始资料被称为“参考点”。

首先对收集的资料进行初步整理后导入到 Nvivo 8.0 中, 对这些零碎的数据逐字逐句分析, 进行概念(用 aax 表示) 提取, 通过软件创立自由节点, 也可以边分析边对资料进行补充, 这个过程是将有效数据的概念化阶段; 进而对已有的概念继续提炼和归类, 初次范畴化(用 ax 表示)。概念化和范畴化渐渐替代了原始数据, 从而对数据的精练也在逐渐深入, 这样对原始数据的研究就转化为对编码的概念和范畴的研究, 自由节点编码的过程如图 3 所示。

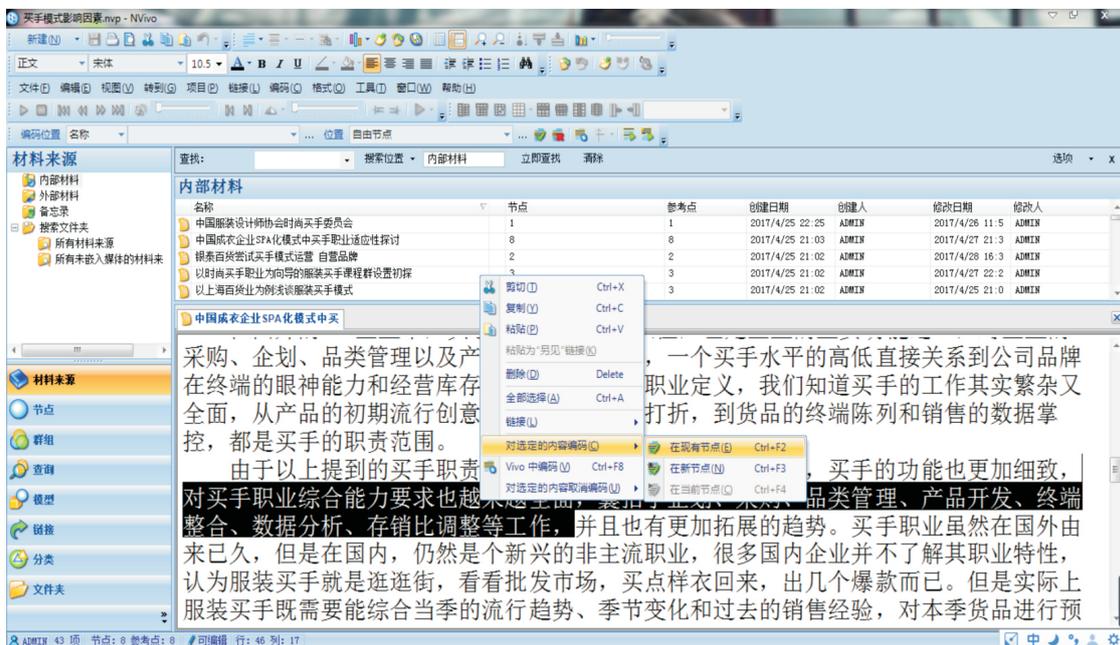


图 3 Nvivo 8.0 中自由节点的建立

Fig. 3 The establishment of free nodes in Nvivo 8.0

2.1.2 主轴式编码

主轴编码主要是对自由编码完之后的众多自由节点分门别类, 归纳为更高一级的树节点, 将不同节点建立关联, 分析各范畴在概念层次上的潜在联结关系, 试图解析出其中潜在的脉络或者因果关系。

主轴编码阶段是将初始的概念、范畴提炼出主

范畴, 并借助软件将其编码为“树节点”, 一个“树节点”对应多个“自由节点”。

因此本阶段基于开放式编码得到“树节点”和“自由节点”经过分析归纳, 最终得到 4 大主范畴(用 Ax 表示) 和 10 大次范畴(用 ax 表示), 次范畴下又包含 25 个子范畴(用 aax 表示), 如表 1 所示。

表 1 Nvivo 8.0 分析得出的相关因素层次
Tab.1 The related factor hierarchy obtained from Nvivo 8.0

主范畴(Ax)	次范畴(ax)	子范畴(aax)	参考点举例
买手企业基础 A1	硬件支撑基础 a1	企业规模大小 aa1	……但在小公司,买手大都要承担一些其他的责任……
		企业财务基础 aa2	……但百货企业必须拥有更多的资金储备,其中涉及大量的人员支出、巨额的买手培养金、商品周转资金及库存处理资金……
		企业设备设施 aa3	……给每一个专卖店的店长配有一部 POS 机……
	营销管理机制 a2	企业品牌市场定位 aa4	……买手专为百货公司的特定客群组织货源…… 使百货公司自身定位独树一帜……
		企业组织流程设置 aa5	……买手的职能化操作……离不开企业组织架构的完善和高度协调的工作体系……
		企业运行管理机制 aa6	……深层问题在于国内百货自身管理体制的缺陷,以及产业链问题……
		企业信息管理系统 aa7	……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……
市场营销环境 A2	市场竞争环境 a3	行业竞争优势 aa8	……目前买手模式在中国还不能完全发挥出其优势……
		上下游供应链关系 aa9	……服装产业链还不够完善,配套体系薄弱……
	市场文化环境 a4	买手模式的市场认可度 aa10	……买手模式会成为中国服装企业品牌运营模式的主流……
		品牌企业的市场影响力 aa11	……JOYCE 有效地提升了品牌在年轻消费群体当中的知名度和影响力……
买手团队建设 A3	买手基本条件 a5	买手职能素养 aa12	买手必须具备优秀的管理能力、沟通能力、分析能力和营销能力,并且还要拥有对这份工作的热情和责任感……
		买手职责能力 aa13	……职能已不仅限于采购,一般会延伸至商品的生产、营销、顾客反馈等……
	买手人才结构 a6	买手人才储备 aa14	……缺乏真正对产品的生产、制造、流动等流程精通的专业人才伍……
		买手小组建设 aa15	……买手在国外通常以一团队的形式出现,由买手小组来决定企业当季产品走向,围绕买手小组……
	买手模式机制 a7	买手培养机制 aa16	……通过专门学习、强化培训等方式使员工对买手制的意义有正确的了解……
		买手考核机制 aa17	……采用“平衡计分卡”制定买手绩效考核评估表,考核买手的工作能力……
	买手商品企划 A4	商品开发模式 a8	信息收集处理 aa18
产品设计开发 aa19			……通过买手牵头联系销售终端网络进行市场分析和流行预测后,结合外部信息资料,制作符合品牌定位的产品开发企划和采购计划……
产品采购生产 aa20			……买手进行的产品采购工作是商品企划部门的核心……
市场运营计划 a9		消费者渗透 aa21	……其每季时装系列的采购及选取均基于对顾客喜好的掌握及详尽的数据分析……
		产品销售模式 aa22	……根据商品的销售计划完善终端销售人员的培训指导与销售协助工作……
		产品售后追踪 aa23	……买手是必须使用公司的邮箱系统随时回复店铺收集来的客人的各种问题及需求……
商品流通计划 a10		物流运输体系 aa24	……形成中央配送系统,集中管理库存……
	产品流通计划 aa25	……商品的周转形式及调控,多以店铺对店铺的点对点形式展开……	

2.1.3 选择性编码

选择性编码是对核心范畴的选取过程,首先将主轴编码得到的主范畴与次范畴、子范畴经过 Nvivo 8.0 中的节点“关系”建立功能予以关联,进而对此 4 个主范畴,10 个次范畴和 25 个子范畴对比、分析,概念升华,最终以核心范畴“买手模式运营效用”统领全部范畴,实现整个影响因素探索的过程,从而得到:买手运营模式在服装企业的应用过程中,首先企业的基础条件要足以支撑该模式的成长与发展,要根据企业的规模大小、市场定位、资金流动情况及市场竞争环境与文化环境等寻找适合自己的中国式买手制度,同时企业的设备设施、信息系统等要满足买手模式的要求,以保证买手模式的正常进行;而且买手模式的实施,要求企业要有配套的组织架构和流程来配合买手工作的展开;同时,买手企业的产品开发与采购更要有自己一套严密的产品开发系统,其中最重要的还要有自己的造血系统以保证企业产品

更新换代适应时代和市场的潮流,满足消费者的实时需求,保障企业在竞争中立于不败之地;另外,由于买手模式的另一个特点就是适应快时尚的发展,所以对于信息、产品的获取与流动要有满足其发展的先进终端与市场管理系统,使市场信息实时传送到买手和设计师等人员的手中以保证买手等人员对市场的掌握,对于不同订单或产品在不同终端市场的流动,由于时效性,其相应的物流系统更要跟上节奏;最后却也很重要的是,作为买手模式的核心灵魂人物,对买手本人的素质素养更是要求甚高,买手除了对时尚的敏感度、市场的把握度,对服装专业知识的掌握、对店铺运营管理和对企业部门的协调外,更重要的还有跟供应商的协调谈判能力、客户维护等,所以企业要有相应的买手培养管理机制。以上所有的相应要求构成了服装企业买手模式成功运营的硬性因素,因此笔者基于扎根理论在 Nvivo 8.0 中得到的最终影响因素理论关系模型图如图 4 所示。

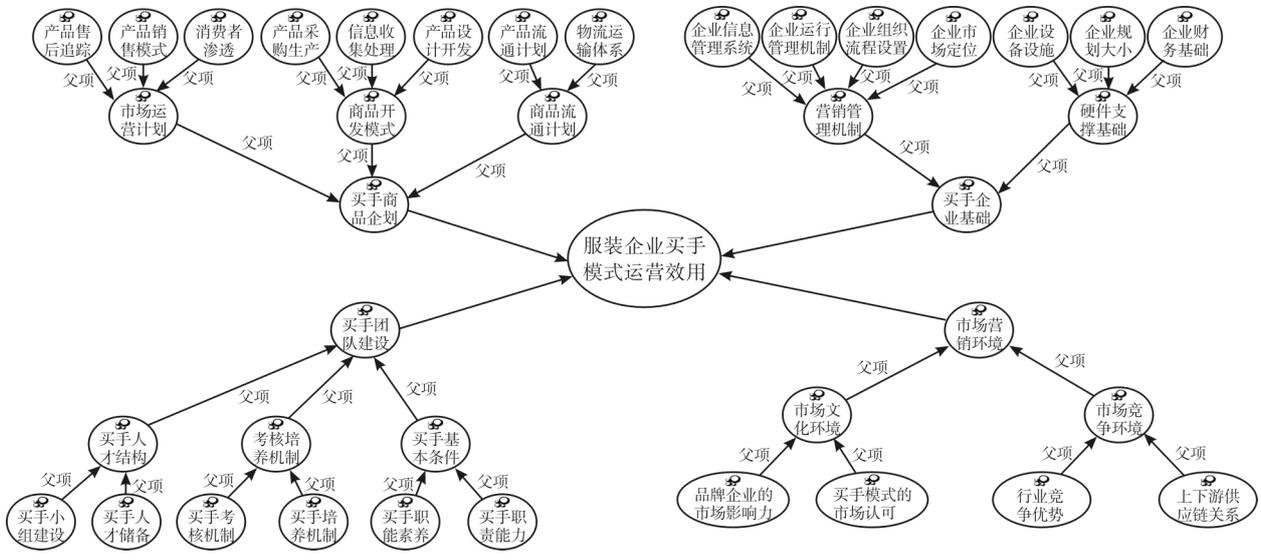


图 4 Nvivo 8.0 软件中关系理论模型

Fig. 4 The relational theoretical model in Nvivo 8.0

2.2 理论饱和度检验

理论饱和度检验是对扎根最终结果的检验,研究者的精力有限,但数据的收集分析却可以无休止,它是决定是否要停止对更多数据进行研究分析的标志。理论达到饱和的一个鉴别方法是通过额外更多的数据分析,得到的概念通过升级不会再有主范畴以外的其他范畴出现。

本文在最初的研究中选用了 43 篇相关数据资料在扎根理论方法的指导下,运用 Nvivo 8.0 计算机软件经过开放式编码、主轴编码和选择性编码三个

环节最后得到上述关系模型图。为了使得到的模型更可信,现在对此进行饱和度检验,再次从珠宝、鞋业等其他行业对买手模式研究的相关 13 篇文献进行扎根分析,并没有发现新的概念和范畴,所以本文得出结论认为此研究已经达到了理论饱和。

2.3 买手运营模式影响因素及概念模型

2.3.1 买手运营模式影响因素

本文通过经典扎根理论三级编码的分析方法,对买手运营模式在中国服装企业运用的影响因素进行了程序化研究,通过对 43 篇研究资料的扎根分

析,最终得出影响买手模式运营因素的4大主范畴,10大次范畴和25个子范畴(表1)。

2.3.2 概念模型

通过 Nvivo 8.0 软件的三级编码过程中得到的主、子范畴,建立的各种关联得知各影响因素之间的关系;通过编码参考点的个数和材料来源个数,得到的核心要素是买手团队建设和商品企划的

全过程;同时企业的相应体系制度建设也对买手模式的运营成败起到了很重要的作用,而企业的运营又离不开市场环境的变化,买手企业应对市场竞争环境与文化环境的能力也很大程度上决定了企业对买手模式运用的成效。本文从理论层面构建了买手运营模式影响因素的概念关系模型,如图5所示。

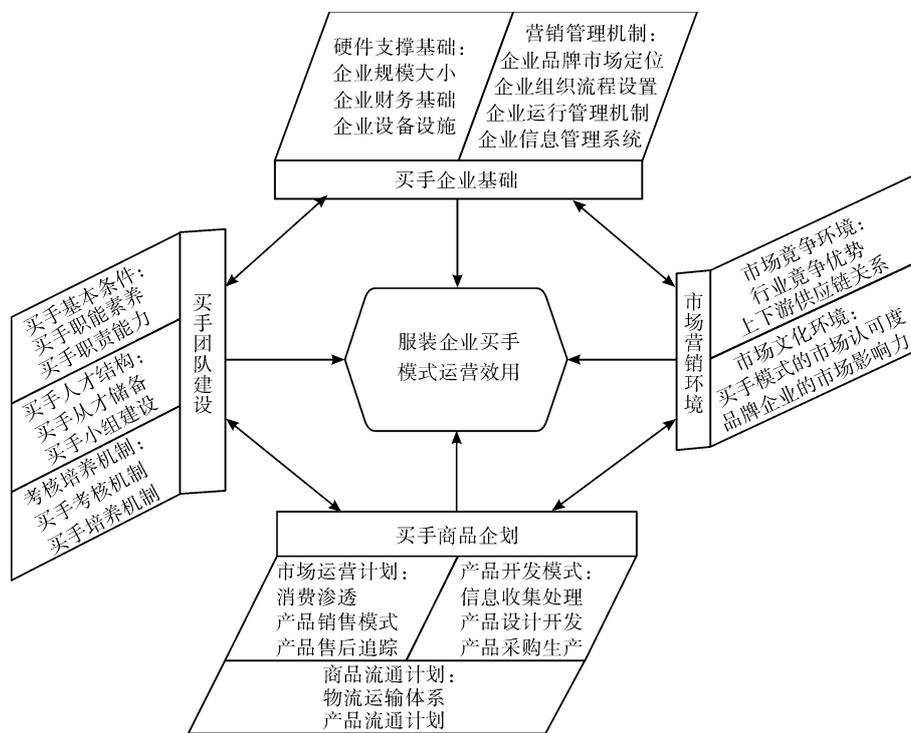


图5 买手模式运营影响因素关系模型框架

Fig.5 The relational model framework for influencing factors of buyer operation mode

3 结论

扎根理论作为一种开放式的研究方法,讲究从资料中来到资料中去,海选资料数据,通过一系列的逻辑思维、归纳演绎、对比分析、提炼升华,循序渐进地从最初零散的碎片到最终形成理论,这是一个系统深入、科学严密的过程,使研究者对所研究的问题有一个系统的思维过程和认知过程。

服装企业买手模式运营因素的研究在扎根理论的指导下更为科学规范,通过扎根理论借助 Nvivo 8.0 计算机辅助软件建立的自由节点、树节点关联而一步步分析、提炼、总结,得到了相对完整的一套影响因素指标,并初步建立了各指标间的概念模型图;同时本文所得出的因素也有利地保证了后续买手运营模式影响因素建模问卷设计的可靠性和结构有效性。

参考文献:

- [1]孙畅,张皋鹏.买手制服装零售企业推广策略研究[J].西部皮革,2016(2):30-50.
SUN Chang, ZHANG Gaopeng. Research on buyer mode garment retail business promotion strategy [J]. West Leather, 2016(2):30-50.
- [2]戴运帆.中国服饰企业买手运营模式研究[D].北京:北京服装学院,2016.
DAI Yunfan. Research on Chinese Apparel Business Buyer Mode [D]. Beijing: Beijing Institute of Clothing 2016.
- [3]张慧,国赟.韩都衣舍以买手模式为核心的经营战略分析[J].商场现代化,2015(S1):33-34.
ZHANG Hui, GUO Yun. The core of buyer mode analysis on business strategy in HSTYLE [J]. Market Modernization, 2015(S1):33-34.
- [4]毛乃川.电子商务背景下国内百货买手制发展探讨[J].商业时代,2014(36):19-20.

- MAO Naichuan. Discuss on the development of domestic department stores buyer mode in the context of electronic commerce [J]. Commercial Times 2014(36) : 19-20.
- [5]刘海燕,赵洪珊,李小页. 时尚买手主导的服装产品开发管理研究[J]. 现代商业 2014(29) : 24-26.
LIU Haiyan , ZHAO Hongshan , LI Xiaoye. Fashion buyer's dominant clothing product development management research [J]. Modern Business 2014(29) : 24-26.
- [6]张春涛,孙静. “买手模式”下服装企业与品牌发展研究[J]. 现代装饰(理论) 2014(9) : 251.
ZHANG Chuntao , SUN Jing. Research on clothing enterprises and brand development based on buyer mode [J]. Modern Decoration (Theory) 2014(9) : 251.
- [7]黄紫薇,施新芽. 品牌服装买手模式分析[J]. 浙江理工大学学报 2015 34(2) : 142-147.
HUANG Ziwei , SHI Xinya. The analysis on buyers model of brand garment [J]. Journal of Zhejiang Sci-Tech University , 2015 34(2) : 142-147.
- [8]刘建刚,马德清,陈昌杰,等. 基于扎根理论的“互联网+”商业模式创新路径研究: 以滴滴出行为例 [J]. 软科学, 2016 30(7) : 30-34.
LIU Jiangang , MA Deqing , CHEN Changjie , et al. Research on innovation paths of business model under “Internet + ” formats based on ground theory: a case study of DiDi taxi [J]. Soft Science 2016 30(7) : 30-34.
- [9]顾萌珠. 基于价值链的百货公司买手模式研究[D]. 上海: 东华大学 2013.
GU Mengzhu. Research on Department Store Buyer Mode Based on the Value Chain [D]. Shanghai: Donghua University 2013.
- [10]郭焯焯,赵洪珊. 基于买手机制的快时尚模式探讨[J]. 山东纺织经济 2011(9) : 37-39 , 103.
GUO Yewei , ZHAO Hongshan. Discuss of fast fashion model based on buyer mode [J]. Shandong Textile Economy 2011(9) : 37-39 , 103.
- [11]张逸婧. B2C 市场下的买手制品牌成衣货品开发[D]. 武汉: 武汉纺织大学 2012.
ZHANG Yijing. B2C Market for Buyer Mode Clothing Items Developed [D]. Wuhan: Wuhan Textile University 2012.
- [12]陈静. 服装买手在国内品牌中的职能化运作研究[D]. 北京: 北京服装学院 2008.
CHENG Jing. Research on Clothing Buyers Functional Operation in Domestic Brands [D]. Beijing: Beijing Institute of Clothing 2008.
- [13]李娜. 买手运营模式在国内服装企业中的应用研究[D]. 大连: 大连工业大学 2013.
LI Na. The Application Research on Buyer Operation Mode in the Domestic Clothing Enterprise [D]. Dalian: Dalian Industrial University 2013.