

电商情境下弱势企业驱动的供应链合作伙伴关系构建:上佰电商案例研究

肖迪^{1,2}, 易开刚¹, 徐蕾¹

(1. 浙江工商大学工商管理学院, 浙江杭州 310018;

2. 浙江工商大学现代商贸研究中心, 浙江杭州 310012)

摘要: 现有供应链合作伙伴关系理论主要以强势的制造型企业作为合作关系构建的主导者, 缺乏从弱势企业驱动的视角考察供应链合作伙伴关系发展的研究。文章通过电商代运营企业上佰电商的案例研究发现: 在快速变化的电商环境中, 弱势企业可以凭借其动态能力的不断演化影响强势企业的行为, 由此提出弱势企业驱动供应链合作伙伴关系构建的概念模型, 认为弱势企业的动态能力有三种, 即觉察并降低认知差异的能力、分析并运用运营数据的能力以及改进并协调战略决策的能力, 并进一步指出合作伙伴关系的构建分为引导型和协同型两个阶段。这一研究将供应链合作伙伴关系构建的驱动方从强势企业拓展到了弱势企业, 并从动态能力视角给予了合理解释, 丰富了供应链合作伙伴关系理论的内涵, 对中国中小电商企业的供应链管理创新具有启发和指导意义。

关键词: 供应链合作伙伴关系; 弱势企业; 动态能力; 电子商务

中图分类号: F713 **文献标志码:** A **文章编号:** 1000-2154(2019)04-0018-12

DOI: 10.14134/j.cnki.cn33-1336/f.2019.04.002

The Establishment of Supply Chain Partnership Driven by Weak Enterprise in Ecommerce Environment: A Case Study of Sunbuy Ecommerce Co., Ltd

XIAO Di^{1,2}, YI Kai-gang¹, XU Lei¹

(1. School of Business Administration, Zhejiang Gongshang University, Hangzhou 310018, China;

2. Research Center of Modern Business and Trade, Zhejiang Gongshang University, Hangzhou 310012, China)

Abstract: With strong manufacturing companies as the leader of establishing supply chain partnership in current literature, little research has been conducted on the development of the supply chain partnership from the perspective of weak enterprises as a driver. Through the case study of Sunbuy Ecommerce Co., Ltd, this paper finds that weak enterprises can affect the behavior of strong manufacturing companies by virtue of the revolution of its dynamic capabilities in the rapid-changing ecommerce environment. Therefore, it puts forwards the conceptual model on the establishment of the supply chain partnership driven by weak enterprises, and points out three dynamic capabilities for weak enterprises: perceiving and reducing cognitive differences, analyzing and using operation data, and improving and coordinating strategy decision. Furthermore, it proposes a two-phase division of the establishment

收稿日期: 2018-10-15

基金项目: 国家自然科学基金青年项目“集群内领先企业知识网络架构与创新能力演进关联研究”(71402166); 浙江省社会科学规划“之江青年课题”项目“考虑企业社会责任议题的供应链协调机制: 有限理性决策视角”(16ZJQN009YB); 浙江省自然科学基金项目“基于顾客需求驱动的C2B供应链运作决策及契约协调机制”(LY18G020002)和“多维网络空间机遇下的浙江省制造型企业跃迁路径: 设计驱动型创新的视角”(LY17G020007)

作者简介: 肖迪, 男, 副教授, 管理学博士, 主要从事供应链与物流管理研究; 易开刚, 男, 教授, 博士生导师, 法学博士, 主要从事平台经济治理研究; 徐蕾, 女, 副教授, 管理学博士, 主要从事战略管理与创新管理研究。

of supply chain partnerships: guiding phase and coordinating phase. This study extends the driver of establishing supply chain partnership from strong enterprises to weak enterprises, and explains it reasonably from the perspective of dynamic capability, which enriches the previous theories about supply chain partnership, besides, middle and small-sized enterprises who want to improve supply chain management can benefit from it.

Key words: supply chain partnerships; weak enterprises; dynamic capabilities; ecommerce

传统的供应链战略合作伙伴关系构建往往是由强势企业主导,强势企业凭借其强大的经济实力和在供应链领域多年积累的经验协调供应链成员的行为,弱势企业在这个过程中只是配角。但是,电子商务的飞速发展使得这种情况开始发生改变。传统供应链大多为简单的线性结构,并且通常强势的制造型企业能够依靠经销商等渠道资源来分销产品,无需直接接触消费者,运作模式相对简单;但电商供应链则是一对多甚至多对多的复杂网络,企业要直接面对消费者,而且线上与线下消费者的行为迥异,因此其运作模式与传统供应链存在较大差异。传统供应链中制造型的强势企业往往不熟悉这样的运营模式,难以胜任电商供应链成员行为协调的角色,这就使得一些熟悉电商供应链运营规律的弱势企业有了“逆袭”的机会,成为构建供应链战略合作伙伴关系的驱动者。在电商经营环境下,弱势企业如何凭借其优势驱动供应链合作伙伴关系的发展?本文试图对这一问题进行探讨。

在供应链合作伙伴关系构建的研究中,学者们对核心企业主导的供应链伙伴的开发和伙伴关系的维系进行了较多讨论(李辉等,2007)^[1],一些学者关注供应链成员间的信任、承诺以及资产专用性投资等因素对合作伙伴关系的影响(殷茗和赵嵩正,2009)^[2],但上述研究对伙伴关系构建的过程缺乏深入的讨论。还有学者较深入地探讨了研发联盟等合作方式中伙伴关系的发展(Dan等,2007;龙勇和郑景丽,2013)^[3-4],但这些合作关系中伙伴间的地位往往是平等的,而供应链中经常存在强势方与弱势方,强势方在供应链中占据了主导地位,可能对供应链成员的合作关系造成负面影响(辛欣等,2017)^[5]。在电商供应链的研究中,有关供应链合作伙伴的文献主要考察了信任机制的设计,合作关系建立后知识分享、物流协同以及库存合作预测等问题,但对电商供应链成员合作伙伴关系构建的过程缺乏研究。

鉴于现有理论的研究盲点,本文拟综合运用动态能力、电商供应链管理等理论,通过对上佰电商的纵向案例分析,阐述电商经营环境为供应链中的弱势企业带来了哪些机会?弱势企业如何运用动态能力影响供应链合作伙伴关系?由此构建弱势企业驱动下供应链合作伙伴关系形成及发展过程的理论模型。

一、文献综述与理论框架

(一) 供应链合作伙伴关系

供应链合作伙伴关系研究源于对日本制造型企业与其供应商关系的关注(Hines,1996)^[6],Maloni和Benton(1997)等将供应链合作伙伴关系定义为供应链中两个相互独立的实体为获取特定的目标和利益而形成的一种关系。供应链合作伙伴关系是一个逐渐发展的过程^[7],丁立军和李雪峰(2003)将其分为需求分析、信息搜集、伙伴选择和跟踪管理四个阶段,侧重伙伴选择过程及之前准备工作的分析^[8]。陈志祥(2005)则提出了选择合作伙伴、建立合作伙伴关系、维持合作伙伴关系和解散合作关系四个阶段,更关注合作伙伴关系建立后的优化,从供应链生命周期特征等三个维度讨论了合作关系的优化策略^[9]。

现有的研究大多集中在合作伙伴的选择与合作关系的维持两个阶段。对于供应链合作伙伴的选择,现有文献主要讨论了选择供应链合作伙伴应考虑的因素及方法。刘昌贵和但斌(2006)指出,资源优势、兼容与互补、敏捷性与柔性以及良好的信用是选择供应链伙伴时应考虑的因素^[10]。吴隽等(2005)基于证据推理与粗集理论,结合主观判断信息与客观数据给出了合成选择算法^[11],而聂茂林(2006)则基于可拓理论与权变理论给出了供应链合作伙伴选择的层次变权优度评价法^[12]。但是,大多数研究是以传统制造型企业为核心企业,考虑如何为核心企业选择合适的供应商,很少有文献探讨下游分销商的选择方法。

在合作伙伴维持阶段,很多学者都认为信任关系对于供应链成员关系的维持有举足轻重的作用。Liu

等(2009)讨论了供应链合作伙伴之间信任关系的建立过程,从心理过程机制、判断过程机制、交往过程机制以及其他过程机制等方面进行了分析^[13]。石岩然等(2011)构建了供应链成员间的信任估值模型,认为增加高信任的预期收益、降低高信任的成本、建立公平有效的利益与风险分担机制能够促进系统向高信任均衡演化^[14]。此外,还有一些学者从关系治理的角度出发,认为关系治理和契约治理两种手段都有助于供应链成员合作关系的发展,指出长期跨组织协同的关键在于实现基于关系和契约治理机制的平衡,而信息技术能够通过治理机制的动态叠加推动平衡的实现(冉佳森等,2015)^[15]。

(二) 动态能力

传统的资源基础观不能很好地解释企业如何在快速变化的市场环境下获得竞争优势,因此学者们提出了动态能力的概念,认为动态能力是企业更新、整合以及重构资源的能力(Teece和Pisano,1994)^[16]。另外一部分学者则认为将动态能力定义为一种能力过于抽象,因而将动态能力视为惯例、过程和模式,是企业整合、重构、获取以及释放资源以匹配甚至创造市场变化的过程(Eisenhardt和Martin,2000)^[17]。

很多学者认为,学习和认知是动态能力形成和发展的重要影响因素。从学习的视角分析,动态能力通过重复的实践、记录、模仿、即兴创作、试错以及从错误中不断地学习并积累经验来发展(Zahra等,2006)^[18]。但Wang等(2014)进一步指出,探索性学习可以促进企业动态能力,而只关注开发性学习则会对动态能力产生负向影响,因为过往经验会导致僵化,进而抑制企业适应新变化^[19]。从认知视角出发,Teece(2007)进一步拓展了动态能力的定义,明确提出感知是动态能力的一部分,即企业感知并辨认机会与威胁应被列为动态能力的重要维度^[20];一些学者更进一步地指出,高管对于机会和威胁的感知和把握以及企业演化的看法对于维持动态能力至关重要(Rindova和Kotha,2001;Teece,2012)^[21-22]。在此基础上,Helfat和Peteraf(2015)提出了管理认知能力的构念,认为感知、注意力、逻辑推理能力、语言与沟通等管理认知能力都会对动态能力产生影响。上述研究主要从内部视角探讨企业如何应对环境的变化^[23],而肖静华等(2014)从企业与消费者这一外部环境因素相互影响的视角分析动态能力,提出了企业与消费者协同演化动态能力的概念模型^[24]。

(三) 电商供应链

在电商供应链领域,供应链合作伙伴关系的研究主要探讨了如何运用信任、知识分享等机制来提升供应链的绩效。李薇(2011)指出,企业间实施协同电子商务策略有助于提高供应链的整体集成能力,当这种协同策略转化为供应链成员的协作行动与集成能力后,能够提升企业的运作绩效和财务绩效^[25]。汪璇等(2006)在考虑了供应链成员获取市场需求能力的条件下,提出了实施合作型企业间电子商务的上下游企业构造合作信任机制的策略^[26]。李志刚(2006)对电子商务联盟中合作伙伴关系、信任形式以及知识共享等级等进行了阐述,并设计了知识共享行为模型^[27]。此外,还有一些学者考察了电商和传统渠道同时存在时供应链的协调机制,如徐广业和但斌(2012)在制造商为主方的斯塔克伯格博弈下,建立了能够协调双渠道供应链的价格折扣模型,并设计了一种使制造商和零售商能够达到双赢的转移支付机制^[28]。甘小冰等(2013)分析了生鲜供应链的决策与合作问题,提出了对生产商提供资金或技术支持的收益共享契约。上述研究极少涉及消费者等外部环境因素对供应链成员决策的影响^[29],蒋国银和马费成(2016)考察了协同电子商务中服务商和消费群体的交互行为演化过程,并提出了有针对性的策略加大服务商获取更大利润的可能,但并没有考察该交互行为对供应链成员关系发展的影响^[30]。

(四) 简要评述和研究框架

文献回顾表明,在现有研究中,虽然研究者从信任、资产专用性等多个视角对合作伙伴关系构建的影响因素和方法进行了探讨,但基本是以强势的制造型企业作为合作关系构建的主导者,缺乏对弱势企业驱动的合作关系构建过程的探讨。事实上,在电商情境下,像上佰电商、宝尊电商等很多原本处于弱势地位的企业在驱动供应链合作伙伴关系构建方面扮演着越来越重要的角色,迫切需要理论上的指导。其次,在现有动态能力的研究中,尽管研究者从不同视角考察了外部环境变化时企业动态能力的形成及演化,但较少探讨供应链合作伙伴这一重要环境变量的行为变化对企业动态能力发展的影响。最后,现有文献通常

将外部环境与动态能力的关系视为单向因果关系,缺乏从二者相互影响的视角对动态能力的形成进行探讨。在电商供应链的研究中,尽管重视供应链成员的协同机制,但侧重通过契约治理协调供应链成员的行为,缺乏对关系治理的关注,并较少探讨电子商务市场环境的变化对供应链成员行为的影响。

根据上述文献和讨论,本文提出图1所示的研究框架。首先,电商市场环境的变化是处于弱势地位的电商代运营企业能够驱动供应链合作伙伴关系构建的前提。电商市场环境的变化使得弱势企业有机会凭借其专业的电商供应链运营能力引导上游强势制造型企业的行为,而强势企业在经营压力的驱使下也会加入供应链合作伙伴关系的构建过程中来,二者共同推动了弱势企业动态能力的演化。其次,随着弱势企业动态能力的演化,供应链合作伙伴之间的关系越来越紧密,强势企业参与供应链运作协同的意愿不断增强,这进一步推动了双方合作关系的升级。

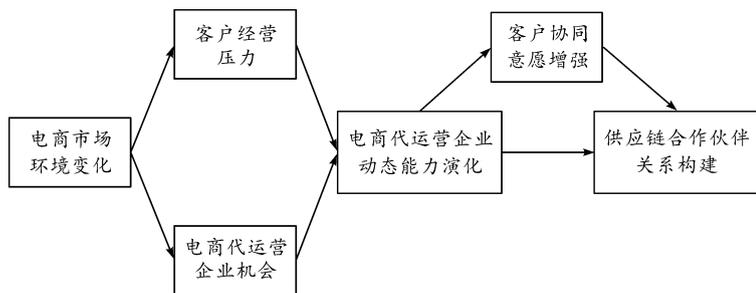


图1 研究框架

二、研究方法

本文拟对弱势企业主导下供应链合作伙伴关系构建的逻辑、机制和特征进行探索性研究,回答“how”和“why”的问题。根据这一目的,纵向单案例研究是适合的研究方法。主要原因在于:第一,本文需要对弱势企业如何主导供应链合作伙伴关系构建的过程进行分析,案例研究在揭示过程的变化特征,归纳总结纵向演进路径方面具有优势(Elsbach等,2010)^[31];第二,本文需要对弱势企业如何主导供应链合作伙伴关系构建的逻辑和机制进行探讨,研究问题的关系隐藏在复杂现象的背后,案例研究能够生动、细致地描述和剖析所发生的关系,揭示现象背后的隐含机制(黄江明等,2011)^[32]。

根据本文的研究问题,对具体案例企业的选择主要基于如下的标准:第一,在电商供应链中属于弱势企业,但对供应链合作伙伴关系的构建起着主要的推动作用;第二,企业与供应链合作伙伴的关系发展经历了不同的阶段,并最终形成了较为稳定的长期合作关系,能够较为完整地体现供应链合作伙伴关系形成和演进的过程。基于上述标准,本文选择上佰电商作为案例研究对象。首先,综合现有文献,若供应链中的企业能够凭借其在规模、品牌及技术等方面的优势,在定价、控制供应链成员行为等方面拥有更多的权力,则处于强势地位,反之就处于弱势地位(周继祥和王勇,2016;浦徐进等,2007)^[33-34]。上佰是阿里巴巴体系下的电商代运营企业,在成立的第一年仅有700万的销售量,需要严格按照客户的要求运营网店,没有定价权,因此在电商供应链中属于弱势企业,但在供应链合作伙伴关系构建中承担着驱动者的角色。其次,上佰电商创立于2011年,在供应链合作伙伴关系构建的过程中呈现出明显的阶段性特征,并且已经与20多家知名制造企业,如美的、联想等有长期的合作关系。由此可见,上佰电商与本文探讨的问题有很好的契合性。

(一) 案例概况

上佰电商于2011年12月在杭州成立,是国内领先的电商代运营公司,目前有员工800多人。上佰电商擅长消费者行为及电商运营数据分析,为松下、联想等二十余个知名品牌提供完整的客户品牌行销、产品供应链优化、用户营销、视觉管理、线上运营及推广、资源管理等一体化电商代运营服务。

成立初期,上佰电商以知名品牌天猫旗舰店的运营为切入点,以其专业的网络营销手段和对阿里巴巴平台规则的深刻理解及解读能力获得了诸多客户的认可。2014年开始,上佰电商开始组建专门的数据分析团队,对消费者行为、库存、物流等数据进行深度挖掘,并与合作伙伴共享,极大地提升了双方供应链的绩效。2015年上佰开始与其客户在供应链协同方面开展更加深入的合作,在产能、补货、预测、研发等方面建立了较为规范的流程以及战略协同机制。

上佰电商通过向客户提供创新、专业、高效的电商运营服务获得了迅速成长,2017年“双11”大促一天

的销售额破十亿,全年销售额达到80亿。2014年-2017年上佰连续四次获得“阿里巴巴淘拍档金牌运营服务商”荣誉。

(二) 数据收集

在案例资料搜集过程中,本文采用二手资料搜集、半结构化访谈、现场观察和非正式访谈等多种方法,通过多样化的数据来源来保证数据的相互补充和交叉验证,提高案例的信度和效度(Yin,2008)^[35]。研究团队数据收集与数据分析的工作同步进行。

研究团队先后于2016年1月、2016年12月和2017年12月对上佰电商进行了3次实地调研,对11位上佰电商中高层管理人员和基层员工进行了15人次,近26小时的深入访谈。每轮访谈都至少有3名研究人员参加,一人主问,两人辅助提问。研究团队在访谈结束2天内将获得的信息整理为14万字的文档,并对访谈中的有关信息进行了再一次确认、核实。访谈采用半结构化的方式,一方面根据研究设计的访谈提纲对受访者进行提问,另一方面顺着受访者的思路提问,目的是获得尽可能真实的信息。访谈的重要信息如表1所示。

表1 调研访谈的核心内容与人员情况

序号	职位	主要访谈内容	访谈次数	访谈总时间(小时)
1	CEO	创业的动机及过程,企业发展各阶段的特点	1	3
2	COO	企业供应链管理的整体情况,企业与客户供应链合作关系的发展,企业与客户在供应链库存管理模式、信息共享等方面的合作情况	2	4
3	供应链总监	企业供应链运作的整体模式,企业与其合作伙伴进行供应链协同运作的策略,企业与合作伙伴供应链关系的变化,如何从被动接受产品到影响客户决策	3	4.5
4	IT中心副总监	企业信息系统总体设计、架构及发展历程,信息系统如何帮助企业进行消费者分析、销售分析、库存分析及供应链管理	1	2
5	运营部经理	企业的促销活动和销售计划与预测、库存决策、生产计划决策是如何配合的	1	2
6	市场部经理	企业的营销思路,企业在制定营销决策时如何与合作伙伴协同	1	1
7	数据分析主管	消费者行为、库存、售后服务等数据对企业决策的影响,企业与合作伙伴之间是如何进行信息共享的,信息共享对合作伙伴的供应链决策有何种影响	1	1
8	UI设计主管	企业UI设计是如何与其他部门配合开展工作的,企业在UI设计方面是如何与合作伙伴互动的	1	1.5
9	营销策划主管	企业预售业务是如何开展的,对库存策略有何种影响,企业的营销策略与客户发生冲突时的解决方法	1	2
10	供应链专员	企业如何进行精准的销售预测和分仓决策,企业与合作伙伴在供应链决策上有不同意见时如何解决	2	3
11	采购专员	企业的采购策略,企业与合作伙伴在采购方面发生矛盾时的解决方法	1	2
	合计		15	26

除了正式访谈,本研究还与上佰的员工进行了一些非正式的交往以获取更多的信息和见解。例如,参观上佰电商的设施,更重要的是旁听了两次上佰电商与客户以及阿里巴巴三方的复盘会。同时,还通过各种渠道搜集与上佰电商有关的资料和文档,用于加深对上佰电商的了解,并验证受访者回答的真实性。此外,对受访者描述的关于与其客户合作及交互的信息,研究团队通过客户访谈进行了匹配和验证。

(三) 数据分析

研究团队采用数据编码与理论框架相结合的思路进行数据分析,一方面借助理论对现象进行解释,另一方面又基于数据对理论进行丰富。本研究采用多级编码的方式,对访谈材料进行分析和归纳。为了保证效度,由三位作者分别进行数据编码,在对编码结果进行组织和分析时,一名充当挑战者,一名充当辩护者,挑战者不断对结论进行质疑,辩护者则依据数据和理论进行解释,直到达成一致意见,以保证所获取信

息的完整性,并减少由于个人偏见和主观性导致的结论片面性。在此过程中,研究团队不断寻找相关理论中与数据最契合的概念和关系,并对概念化和汇总概念进行了若干轮的迭代,直至在与理论保持对应和与数据保持紧密联系之间达到平衡(Langley,1999)^[36]。

三、研究发现

现有研究对合作伙伴关系发展阶段的划分并不统一,综合已有文献将其分为试探、了解和维护三个阶段(李辉等,2007;刘昌贵,2006;Dan,2007)^[1,3,10]。在试探阶段,企业与供应链上的潜在合作者通过互访、谈判等方式观察对方,判断对方是否可能成为合作伙伴,并进行初步的业务合作;在了解阶段,双方基于基本的信任关系,通过信息共享等手段加深了解,并建立初步的供应链协同运作机制;在维护阶段,双方通过互相学习、构建重大战略协同机制等方式形成深厚的信任关系。通过对不同阶段案例材料的剖析,主要发现如下:第一,电商经营环境的变化使得供应链中的强势制造企业面临转型压力,同时为弱势的电商代运营企业提供了发展机会;第二,弱势企业感知到环境变化,并对其能力进行构建和重构以抓住机会,而强势企业也在压力等多种因素的作用下由被动配合到主动协作,共同推动了供应链合作伙伴关系的发展;第三,弱势企业在供应链合作伙伴关系发展各个阶段形成了不同的动态能力,包括觉察并降低认知差异的动态能力、分析并运用运营数据的动态能力及信任并协调战略决策的能力,上述动态能力是弱势企业能够驱动供应链合作伙伴关系良性发展的关键。

(一) 试探阶段:形成觉察并降低认知差异的动态能力

1. 潜在合作伙伴的行为特点。上佰电商的客户通常是传统的大型家电制造企业,这些企业在线下拥有较好的品牌美誉度,但管理模式已经固化,不擅长电商渠道的拓展,不熟悉电商供应链的运营规律。在电商大潮的冲击下,这些传统制造型企业开始谋求互联网转型,但由于自身难以克服的局限性往往在电商经营上四处碰壁,无奈之下才会寻求像上佰电商这样的专业代运营商的帮助。但是,出于对自身实力的自信 and 传统制造业供应链运作的固有思维逻辑,以及对相对弱小的代运营商电商运营能力的怀疑,这些企业往往比较强势,很难接受来自代运营商的不同意见,导致二者的合作步履维艰。

在对待电商的态度上,传统制造型企业的差异也比较大。有些企业态度模糊,抱着试试看的心态,电商销售状况好则继续跟进,销售状况不好则立刻采用收缩战略,放弃电商渠道;有些企业虽然态度比较明确,但仅仅将电商作为辅助性的销售渠道,用来处理过时的尾货;还有一些企业则将电商视为未来的重要增长点,把电商提升到了战略的高度,愿意投入大量资源,试图将电商渠道打造为新的利润源。

2. 弱势企业构建合作伙伴关系的策略及结果。上佰电商成立初期就觉察到电商代运营存在巨大的商机,但也意识到该行业门槛很低,若在初期没有形成品牌美誉度,很难形成持续的竞争优势。因此,在初创期上佰并不急于扩大客户规模,而是着重挖掘真正有意愿建立长期合作伙伴关系的客户。与传统制造商选择供应商时主要关注业务能力、绩效、质量系统及企业环境等不同,上佰高层注重提升的是感知客户与其认知差异能力,通过与客户反复沟通确认其对于发展电子商务的态度,并观察其价值观及企业文化是否与上佰契合。在访谈中,上佰 CEO 说道:“如果潜在客户对电商业务不够重视,与我们的调性不匹配,即便这个客户的规模很大,我们也未必会接受。因为我们知道,如果业务开展顺利,双方还能合作,一旦出现问题,立刻就会分道扬镳。说到底,电商是一把手工程,只有获得客户一把手的支持,双方合作的基础才是稳固的。”

在业务代运营阶段初期,上佰意识到阻碍双方合作关系进一步发展的重要障碍就是对电商运营认知的差异。例如,营销策略迥异常常是矛盾的焦点,传统制造型企业习惯了线下偏严肃的营销风格,难以接受线上营销策划针对年轻消费者的较为直白活泼的风格。如果不能将这一差异降低到可以承受的范围,很可能导致合作失败。因此,上佰特别注重运用典型案例展示、借助第三方力量(如天猫小二)等多种手段与客户进行反复沟通以降低认知差异。通过多轮接触,客户会不断更新对上佰电商运营专业能力的判断,上佰也会继续评估客户成为长期合作伙伴的可能性。为了让客户尽快认可自身的专业能力,上佰电商一直专注于白色家电领域的代运营,直到2016年才涉足家具这一新领域。在与潜在合作伙伴的交互影响中,弱势

企业逐步形成了觉察并降低认知差异的能力。图2展示了试探阶段企业与潜在合作伙伴的行为及交互过程。

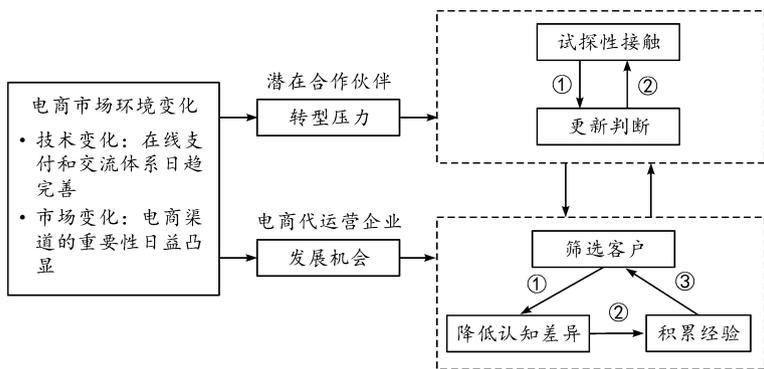


图2 试探阶段弱势企业与潜在合作伙伴的行为及交互

（二）了解阶段：形成分析并运用运营数据的动态能力

1. 合作伙伴的行为特点。随着电商市场规模的迅速增大，传统制造型企业的线上销售量不断上升，上佰的客户更是如此，线上年销售增长率平均高达153%。由于终端顾客需求增长太快，经常超出上佰和客户的预期，导致客户的生产计划经常无法有效地满足线上销售的需求，客户不得不频繁采用加班的方式应对销售的增长，使得生产成本大幅上升。同时，随着越来越多的厂商开始重视电商渠道，线上的竞争日益激烈，价格战成为主要的竞争手段，促销成本不断上升，有时会出现销售量高，但几乎没有利润甚至亏损的情况。

线上消费者以八零后和九零后为主体，他们刚刚走上工作岗位，可支配的消费资金不高，因此对价格比较敏感。同时，他们不像上一辈人有较重的家庭负担，愿意涉猎新生事物，体验新鲜感。当厂商推出被赋予某种特殊功能的新产品时，他们愿意购买。但是，传统制造型企业对于线上消费者的特点并不熟悉，在大多数情况下只是将线下销售的产品放到线上销售，没有为线上消费者量身定制产品。实际销售情况表明，线下销量很好的产品有时在线上表现并不好。传统制造型企业也慢慢意识到了这一问题，但由于缺乏线上消费者的详细行为数据，对于如何改进产品以满足消费者需求依然一筹莫展。

2. 弱势企业构建合作伙伴关系的策略及结果。在这一阶段，上佰与客户的初步磨合已经完成，建立了基本的信任关系，如何进一步加深合作以提升运营效果成为双方关注的焦点。上佰意识到电商运营数据是一项重要的资源，开始尝试通过挖掘数据中有价值的信息向客户提供增值服务以获得客户更多的认可。上佰对企业资源进行了重新配置，将重点放在数据分析与挖掘能力的提升上。为此，上佰招聘了数据分析的高端人才组成了专门进行销售预测的团队，开发出了上佰独有的销售预测系统，大幅提升了销售预测准确率，使得缺货率不断降低，长库龄产品的库存水平也明显下降。上佰还将销售预测数据分享给客户，减少了客户的加班生产及安全库存量。精准销售预测数据的分享极大地提升了客户对上佰的信任程度，很多客户开始将自己的运营数据，如生产计划、产能情况等定期提供给上佰，上佰与客户之间对销量、产能以及生产计划的不定期沟通也日益频繁，供应链的运营效率稳步提升。

觉察到数据分析对供应链的价值后，上佰开始对运营数据进行了更深入的挖掘，综合运用流量跟踪、行业与竞品监测、店铺运营数据分析等方法，形成了系统的经营数据分析报告以引导客户的研发与生产。例如，线下销售的冰箱通常是纯色的，但上佰的数据分析报告显示顾客更加偏好颜色丰富的产品，因此上佰说服客户设计并生产了有蓝色门圈的冰箱，并大获成功。之后，上佰与很多客户在数据分享及产品改进方面形成了正式的交流机制。在上佰与客户的共同努力下，大黄蜂、漫威超级英雄等一系列符合年轻人审美品位的家电被设计出来并实现了量产，取得了不错的销售业绩。

在这一阶段，随着电商市场规模迅速扩大，加之数据分析技术的成熟，上佰与客户之间的相互影响日益加深。无法对销售做出准确预测引起的成本上升以及对消费者需求把握不准导致的供需不匹配对企业形成了信息压力，上佰通过提升自身数据分析及利用的能力，并与客户及时频繁地进行供应链信息的交互，使得客户的信息压力得以缓解。客户对上佰的认可度和信任度提升，并且逐渐意识到信息共享对提升

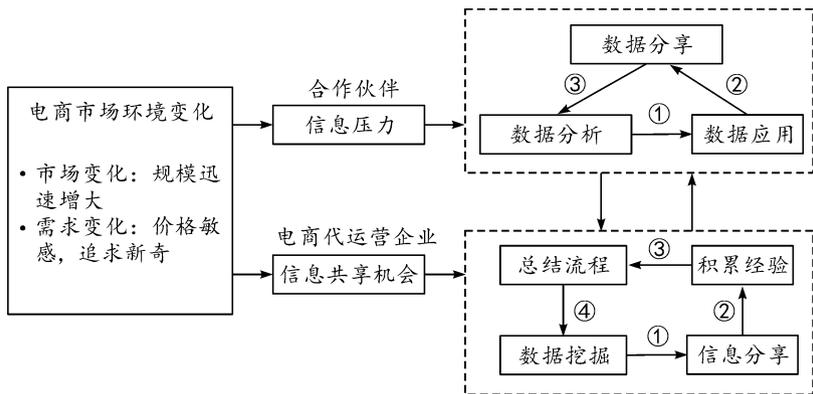


图3 了解阶段弱势企业与潜在合作伙伴的行为及交互

电商供应链运营效率的价值,开始主动将自身有价值的供应链运营数据分享给上佰,双方形成了良性的互动关系,合作关系更加紧密。在这一阶段中,强势制造型企业对高价值数据及信息的需求不断提升,而上佰电商逐步加强了分析及运用运营数据的能力,很好地满足了强势企业的需求,有效地推动了供应链成员合作伙伴关系的发展。图3展示了了解阶段企业与合作伙伴的行为及交互过程。

(三) 维护阶段:形成信任并协调战略决策的能力

1. 合作伙伴的行为特点。随着互联网的日益普及,尤其是移动互联网的发展,越来越多的中老年人也加入了网购的行列。调查显示,老年人消费能力明显高于平均水平,2017年老年群体人均年消费额是全部用户平均水平的2.3倍,家电产品是其较为偏爱的购物品类。中老年消费者比重的不断提升一方面使得消费呈现多元分化的趋势,另一方面也进一步扩大了电商销售的规模。为了更好地掌握消费者线上购物的偏好及行为模式,抓住电商市场风口以提升产品销售量,客户有动力与上佰在产能规划、产品研发方面开展更为深入的合作。但随着合作的深入,双方在战略决策上不可避免会遭遇一些矛盾冲突。访谈中,上佰提到,像“双十一”这样的关键销售节点,产能分配矛盾往往比较突出。有时客户为了平衡海外市场及其他电商渠道对产品的需求,无法满足上佰对产能的要求,使得上佰的业绩受到影响。

2. 弱势企业构建合作伙伴关系的策略及结果。前期上佰已经与客户建立了较为稳固的信任关系,这足以协调战术层面的决策,但依然没有形成重大战略决策的协同机制。因此,上佰在这一阶段开始利用客户希望加深供应链合作的机会构建战略协同机制。经过近6年的高速增长,上佰已经代运营了20多个知名品牌,2017年的销售额达到80亿元。实力的大幅上升和运营能力的不断增强使得上佰可以相对平等地与客户通过协商的方式确定战略决策。也就是说,在前面两个阶段,弱势企业在驱动合作伙伴关系构建时处于相对被动的地位,而在这一阶段,弱势企业抓住消费多元化的趋势与电商消费规模持续增加的机会,开始主动从战略层面促成深度合作伙伴关系的形成。

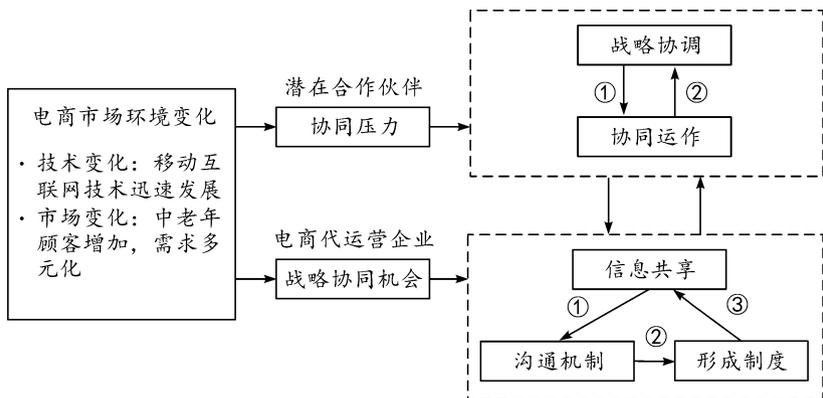


图4 维护阶段企业与潜在合作伙伴的行为及交互

上佰采取了如下四种措施:第一,通过进一步的信息共享增加基于过程的信任。双方建立基于过程的信任有助于在战略层面达成共识,因此上佰提议双方开展定期及不定期的互访活动以加深了解。上佰的员工向客户学习产品知识、品牌文化以及线下销售经验等,以期更加精准地抓住客户产品的卖点和特点。客户的员工向上佰学习网店设计和运营的技巧,以便更好地理解互联网运营的思路。第二,与客户建立定期的运营复盘会议机制,在会议上双方开诚布公地提出问题,将战略分歧摊在桌面上,进行充分的交流讨论,将很多潜在的冲突消灭在萌芽之中,以免这些问题后来变成战略协同的障碍。第三,上佰与客户的高层管理者成立了战略协调委员会。当较低的管理层不能解决协同运作问题时,双方通过该委员会对战略决策进行协调,上佰与客户在产能及新产品开发等方面的矛盾绝大多数都得到了及时的解决。最后,借助第三方的力量解决战略协同问题。上佰与客户均依托阿里巴巴提供的平台实现电商运营,并且阿里巴巴所拥有的平台大数据对优化供应链决策有非常重要的借鉴意义。因此,在召开战略协调会议时,上佰经常会邀请阿里巴巴的代表参与,从第三方的角度提供专业建议以解决双方的矛盾,取得了良好的效果。综上所述,在这一阶段,弱势企业主动引导合作关系向战略层面发展,通过高层复盘会、战略协调委员会等多种手段不断提升供应链成员间的战略协同能力。图4展示了维护阶段企业与合作伙伴的行为及交互过程。

四、讨 论

(一) 合作伙伴关系的构建

1. 基于引导型动态能力的合作伙伴关系构建。一般而言,供应链合作伙伴关系的构建由强势企业主导,但在电商环境下,强势企业通常为不熟悉电商运营规律的传统制造型企业,在构建电商供应链合作伙伴关系时显得力不从心。相对弱势的电商代运营企业掌握电商供应链的规律,并且拥有海量的消费者行为数据,就有可能凭借自身的信息优势和知识优势主导供应链合作伙伴关系的构建。但是,弱势企业毕竟存在实力先天不足的劣势,在合作的初期双方基本的信任关系尚未建立,倘若弱势企业行动太过激进,则很容易遭到强势企业的排斥而导致合作关系破裂。因此,弱势企业应通过引导的方式展示自身的能力,为强势企业提供有助于其业务开展的增值服务,逐渐构建合作伙伴之间的信任关系,推动合作伙伴关系发展。

具体而言,在双方互相试探的阶段,弱势企业要发展体察强势企业意图的动态能力,筛选出真正重视电商业务发展,并且在价值观层面与自身契合的企业,为后续合作伙伴关系的发展奠定较为稳固的基础。由于强势企业不熟悉电商的运营规律,双方存在较大的认知差异,弱势企业不能急于将自己对电商运营的认识强加给强势企业,而应体察强势企业与自身认知差异的原因,通过反复沟通的方式让强势企业逐渐了解自身在电商领域的专业能力以降低认知差异,进而取得强势企业的理解和配合。在这个过程中,借助第三方的力量共同引导强势企业对电商运营产生新的认知是一项有效的手段。

在强势企业认可了弱势企业电商运营的基本能力后,开发高阶能力向强势企业提供增值服务是推动合作伙伴关系构建的重要措施。弱势企业直接接触消费者市场,在电商环境下能够借助电商平台提供的工具以极低的成本获得海量的消费者行为数据。因此,弱势企业可以通过数据挖掘形成相对于强势企业的信息优势,通过将销售预测、消费者偏好等对强势企业具有极高商业价值的的数据共享来推动供应链成员在生产计划、产能规划以及产品研发等方面的协同。

总之,即便拥有觉察并降低认知差异的动态能力,或是分析并运用运营数据的动态能力,弱势企业在此时还没有取得与强势企业对等的地位,其行为的目的是寻求强势企业的认同与信任,推动合作关系的发展。因此我们将弱势企业利用这两种动态能力构建合作伙伴关系的阶段称为引导式合作伙伴关系构建阶段。

2. 基于协同型动态能力的合作伙伴关系构建。随着电商市场规模的不断扩大,传统制造型的强势企业越来越重视线上销售,而线上消费者的多元化和消费行为的转变迫使其加强与相对弱势的电商代运营企业在营销、研发以及产能配置方面的合作以推动线上业务的发展。随着合作的深入,二者在利益分配、产能配置、产品研发等重大经营问题上的矛盾和冲突不可避免地增加。上佰认识到,采用引导的方式推动

合作伙伴关系的发展确实能够减少矛盾,但往往达不到最优的供应链协调效果。因此,随着自身实力的提升,上佰寻求与合作伙伴相对平等地进行沟通以解决冲突,实现最优的供应链战略协同。

当弱势企业取得了与强势企业相对平等的地位后,弱势企业往往不再采用引导式合作伙伴关系,而是主动根据环境和市场需求进行即时性的动态改进,对产品设计、生产节奏进行规划。在此过程中弱势企业难免与强势企业在战略层面产生矛盾冲突,因此需要构建战略决策协调机制以实现供应链的战略协同。

(二) 概念模型

通过上述讨论,可以将弱势企业主导的供应链合作伙伴关系的构建过程概括如下:第一阶段为基于引导型动态能力的合作伙伴关系构建阶段。在此阶段弱势企业通过两种能力,即觉察并降低认知差异的动态能力以及分析并运用运营数据的动态能力推动合作伙伴关系的构建。由于强势企业与弱势企业对电商运营的认知存在巨大差异,并且强势企业对弱势企业的能力持怀疑态度,这迫使弱势企业不得不筛选出能够在电商运营方面达成一定共识的潜在合作伙伴,并通过反复沟通、案例展示等多种手段更新客户对其能力的认知,构建基本的信任关系。为了推动合作伙伴关系的进一步发展,弱势企业需要凭借电商运营信息的优势为强势企业提供有价值的增值服务,如通过分享销售预测、消费者偏好等信息来获得强势企业在供应链运营上的配合。随着合作的不断加深和弱势企业实力的提升,弱势企业逐渐从引导转变为协商,从而将二者的关系推向第二阶段,即基于协同型动态能力的供应链合作伙伴关系构建阶段,弱势企业能够与强势企业在相对平等的基础上通过协商来解决双方的战略冲突以优化供应链的运作。据此,本文基于动态能力理论,提出弱势企业主导下的供应链合作伙伴关系构建的概念模型,如图5所示。

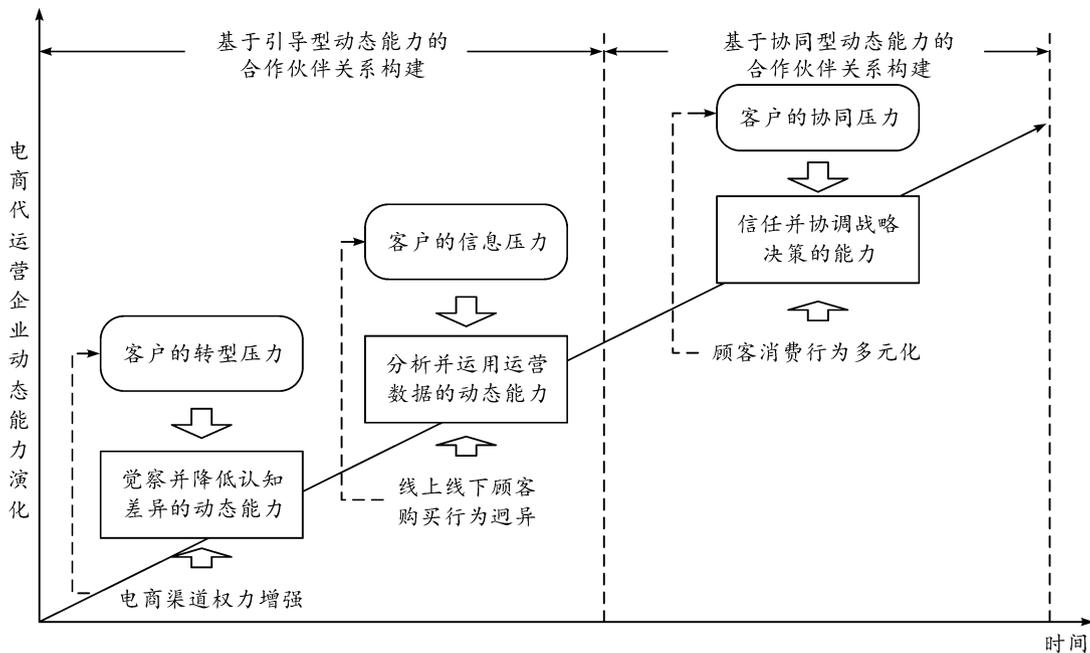


图5 概念模型

由图5可知,外部电商环境的变化使得制造型企业在各阶段面临不同的压力,这种压力与外部电商环境的变化叠加,共同引发弱势企业动态能力的演化,进而推动了供应链合作伙伴关系的构建。在传统环境下,制造型企业熟悉供应链的运作,并利用自身的规模优势协调供应链成员的行为,但其市场营销及消费者行为感知主要依赖于线下促销活动、顾客问卷等手段,在速度、广度和深度上均表现不彰,使得供应链难以对顾客需求做出快速响应。然而,在电商环境下,弱势的电商代运营企业能够实时获得电商平台提供的海量消费者及运营数据,并凭借自身高水平的数据分析及挖掘能力及及时响应消费者需求,为制造商提供高附加值的信息服务,推动了供应链成员的深度合作。因此,数据挖掘及运用能力构成了弱势企业与强势企业合作伙伴关系构建的基础和加速剂。

五、研究贡献、局限与展望

现有供应链合作伙伴关系构建理论尽管对供应链成员关系的演化进行了较为系统的分析,但研究主要从供应链中较为强势的制造型企业的视角探讨其对合作关系形成及发展的作用,较少考虑商业环境的变化对供应链成员合作行为的影响。但是,电商情境下供应链合作伙伴关系的发展与传统供应链有较大差异,商业环境的迅速变化也会对供应链成员的行为造成巨大冲击,因此需要对现有供应链合作伙伴关系理论进行丰富和发展。本文借助动态能力理论,提出了电商环境下弱势企业驱动供应链合作伙伴关系构建的理论框架,突破了供应链中只有强势企业才能推动合作伙伴关系发展的固有思路,并且指出商业环境的变化会影响供应链成员的行为,进而影响供应链合作关系的发展。本文研究表明,在电商情境下,供应链合作伙伴关系的构建分为基于引导型动态能力构建和基于协同型动态能力构建两个阶段,在此过程中弱势企业形成的动态能力有觉察并降低认知差异、分析并运用运营数据以及信任并协调战略决策三种能力。因此,本文提出的供应链合作伙伴关系的构建与现有理论的差异主要体现在三个方面,具体比较如表2所示。

表2 弱势企业驱动的合作伙伴关系构建与现有研究的差异比较

比较要素	弱势企业驱动的合作伙伴关系构建	现有研究
合作伙伴关系构建前提	电商环境的变化使得制造型企业面临各种压力,同时使得弱势企业可以通过动态能力的演化缓解这种压力,这构成了合作伙伴关系构建的前提。	强势企业拥有供应链管理的知识和经验及对供应链的掌控力是合作伙伴关系构建的前提。
合作伙伴关系构建基础	弱势企业的数据挖掘及运用能力推动了供应链成员间的深度合作。	强势企业通过数据分享推动供应链合作关系发展。
合作伙伴关系构建机制	弱势企业凭借动态能力的演化引导制造型企业参与供应链协作,最终实现战略决策协同。	合作关系主要通过强势企业的推动来实现。

本文通过案例研究发现并提出了弱势企业驱动下供应链合作伙伴关系构建的机制,指出在电商环境下,弱势企业也可以通过动态能力的演化推动供应链成员合作关系的发展。本文的发现表明,处于弱势的中小企业无需唯强势企业马首是瞻,应不断增强自身电商运营的专业能力,并利用自身对消费者需求的信息优势,通过动态能力的演化引导强势企业参与供应链协同运作,最终与强势企业构建战略合作伙伴关系,形成供应链战略决策层面的协同以实现供应链运作的最优化。

上佰电商与其客户的业务开展都依托于阿里巴巴的电商平台,其行为与决策显然会受到电商平台的影响,但本文并未对此进行深入剖析,拟在未来研究中进一步深化。其次,本案例仅重点考察了环境压力、动态能力以及数据运用在供应链合作伙伴关系构建中的作用,较少考虑信任、企业声誉等因素的影响,这也是未来研究需要高度关注的。最后,本研究仅仅是电商情境下供应链成员合作伙伴关系发展研究的开端,后续工作的一项内容是对供应链合作伙伴关系进行进一步测量,并将概念模型中的动态能力演化方向及成员关系发展过程进行实证研究,以验证和丰富本案例研究的结论。

参考文献:

- [1] 李辉,李向阳,徐宣国. 基于信任的供应链伙伴关系维系管理方法研究[J]. 管理工程学报,2007(4):72-79.
- [2] 殷茗,赵嵩正. 专用资产投资与供应链协作信任、合作意图之间的动态差异性关系研究[J]. 科研管理,2009(1):65-70.
- [3] DAN L, LORRAINE E, MICHAEL A, et al. Friends, acquaintance or strangers? Partner selection in R&D alliance[J]. Academy of Management Journal, 2008, 51(2):315-334.
- [4] 龙勇,郑景丽. 联盟过程管理视角的联盟能力与联盟治理关系研究[J]. 管理世界,2013(1):182-183.
- [5] 辛欣,孙汝攀,刘文超,等. 强势零售商是否直接获得较高的采购绩效? ——基于中国大型零售商数据的实证研究[J]. 商业经济与管理,2017(8):5-18.
- [6] HINES P. A discussion of causality within the buyer supplier relationship[J]. European Journal of Purchasing & Supply

Management,1996,2(1):79-88.

- [7] MALONI M J, BENTON W C. Supply chain partnerships: opportunities for operations research[J]. *European Journal of Operational Research*,1997,101(3):419-429.
- [8] 丁立军,李雪峰. 供应链合作伙伴关系管理过程分析[J]. *计算机集成制造系统*,2003(10):873-878.
- [9] 陈志祥. 供应链中供需合作关系的分析与优化理论[J]. *计算机集成制造系统*,2005(3):386-393.
- [10] 刘昌贵,但斌. 供应链战略合作伙伴关系的建立与稳定性[J]. *软科学*,2006(3):60-63.
- [11] 吴隽,张剑英,任娟娟. 基于证据推理与粗集理论的供应链合作伙伴选择方法研究[J]. *中国软科学*,2005(3):130-133.
- [12] 聂茂林. 供应链合作伙伴选择的层次变权多因素决策[J]. *系统工程理论与实践*,2006(3):25-32.
- [13] LIU Y, LUO Y, LIU T. Governing buyer-supplier relationships through transactional and relational mechanisms: evidence from China[J]. *Journal of Operations Management*,2009,27(4):294-309.
- [14] 石岷然,马胡杰,肖条军. 供应链成员间信任关系形成与演化研究[J]. *系统科学与数学*,2011(11):1386-1394.
- [15] 冉佳森,谢康,肖静华. 信息技术如何实现契约治理与关系治理平衡[J]. *管理学报*,2015(3):458-468.
- [16] TEECE D J, PISANO G. The dynamic capabilities of firms: an introduction[J]. *Industrial & Corporate Change*,1994,3(3):195-213.
- [17] EISENHARDT K, MANDMARTIN J A. Dynamic capabilities: what are they? [J]. *Strategic Management Journal*,2000,21(10/11):1105-1121.
- [18] ZAHRA S A, SAPIENZA H J, DAVIDSSON P. Entrepreneurship and dynamic capabilities: a review, model and research agenda [J]. *Journal of Management Studies*,2006,43(4):917-955.
- [19] WANG C L, SENARATNE C, RAFIQ M. Success traps, dynamic capabilities and firm performance [J]. *British Journal of Management*,2015,26(1):26-44.
- [20] TEECE D J. Explicating dynamic capabilities: the nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance [J]. *Strategic Management Journal*,2007,28(13):1319-1350.
- [21] RINDOVA V P, KOTHA S. Continuous "morphing": competing through dynamic capabilities, form, and function [J]. *Academy of Management Journal*,2001,44(6):1263-1280.
- [22] TEECE D J. Dynamic capabilities: routines versus entrepreneurial action [J]. *Journal of Management Studies*,2012,49(8):1395-1401.
- [23] HELFAT C E, PETERAF M A. Managerial cognitive capabilities and the microfoundations of dynamic capabilities [J]. *Strategic Management Journal*,2015,36(6):831-850.
- [24] 肖静华,谢康,吴瑶,等. 企业与消费者协同演化动态能力的构建: B2C 电商梦芭莎案例研究 [J]. *管理世界*,2014(8):134-179.
- [25] 李薇. 协同电子商务、供应链集成能力与企业绩效关系研究 [J]. *软科学*,2011(6):103-107.
- [26] 汪漩,仲伟俊,梅妹娥. 合作型企业间电子商务中信任机制设计研究 [J]. *系统工程学报*,2006(1):38-43.
- [27] 李志刚. 电子商务合作伙伴知识共享机制研究 [J]. *科学学研究*,2006(24):576-581.
- [28] 徐广业,但斌. 电子商务环境下双渠道供应链协调的价格折扣模型 [J]. *系统工程学报*,2012(3):344-350.
- [29] 甘小冰,钱丽玲,马利军,等. 电子商务环境下两级生鲜供应链的协调与优化 [J]. *系统管理学报*,2013(6):655-664.
- [30] 蒋国银,马费成. 协同电子商务下交互行为演化研究 [J]. *管理科学学报*,2016(2):1-12.
- [31] ELSBACH K D, CABLE D M, SHERMAN J W. How passive face time affects perceptions of employee: evidence of spontaneous trait inference [J]. *Human Relations*,2010,63(6):735-760.
- [32] 黄江明,李亮,王伟. 案例研究:从好的故事到好的理论——中国企业管理案例与理论构建研究论坛(2010)综述 [J]. *管理世界*,2011(2):118-126.
- [33] 周继祥,王勇. 不对称信息下弱势批发商与供应商的讨价还价问题研究 [J]. *系统工程学报*,2016(4):481-493.
- [34] 浦徐进,石琴,凌六一. 直销模式对存在强势零售商零售渠道的影响 [J]. *管理科学学报*,2007(6):49-56.
- [35] YIN R K. Case study research: design and methods [M]. Thousand Oaks, CA: Sage Publications Inc, 2008,34-39.
- [36] LANGLEY A. Strategies for theorizing from process data [J]. *Academy of Management Review*,1999,24(4):691-710.

