

社区连锁生鲜便利店的价值转化路径及机理

——基于正大优鲜的案例研究

崔明, 李明明

(兰州大学管理学院, 兰州 730000)

摘要: 随着企业环境的变动,价值共创日益复杂,价值共创目标并不能轻易实现,价值共毁的事件有所增加,能否将价值共毁转化为价值共创成为企业持续健康发展的关键。因此,有必要利用案例研究法系统探索价值共毁转化为价值共创的路径及机理。研究发现:①社区连锁生鲜便利店价值共毁的转化分为市场适应能力形成的单一转化阶段、产品和服务核心能力形成的协作转化阶段、品牌信任能力形成的协同转化阶段;②运行机理由单一修复、协作修复及协同修复三类机制构成;③转化目的是将低水平的价值产出转化为高水平的价值产出,进而孕育竞争优势。最终形成的理论框架,能够补充价值共毁的相关研究缺口,可为生鲜便利店应对价值共毁、提升核心竞争力提供指导意义。

关键词: 生鲜便利店;价值共创;价值共毁;转化路径

中图分类号: F270

文献标识码: A

DOI 编码: 11.7511/JMCS20230105

0 引言

数字技术的快速发展致使企业与企业之间的组织情境、企业与顾客之间的消费情境发生极大变革,更加广泛、多元的主体可以轻松连接起来,共创价值。然而,随着企业环境的不断变化,价值共创的目标并非能够轻易实现。从企业价值共创的实践结果来看,企业常会因与其经济参与者交互过程中的沟通协调不足或不当行为引发价值共毁的产生,在互联网的放大作用下,其负面影响不断增强,最终影响企业的正常运营。因此,价值共毁转化为价值共创的路径及其机理已经成为一个重要的研究问题。

价值共毁和价值共创都是行为者在互动过程中所创造的价值产出,相较于价值共创所代表的价值产出,价值共毁代表着一种低水平的价值产出,并致使行为者感到不满^[1-2]。这就意

味着只有将价值共毁的消极影响削弱,并转化为价值共创才能促进企业的持续健康发展。已有文献就价值共创和价值共毁之间的转化关系从外部实践和资源整合的视角展开了研究^[3],但整体上忽视了企业动态发展下价值共毁和价值共创的时序特征,价值共毁与价值共创的变动性也意味着价值共毁的转化并非是静止的、某个阶段下的行为,更多是多个阶段下的动态转化过程。基于此,本文试图以近年来发展较为迅速且经济主体交互性较强的零售小型业态——社区连锁生鲜便利店为研究对象,利用动态能力理论对社区连锁生鲜便利店动态发展下价值共毁转化为价值共创的路径及其机理展开探讨,希望进一步丰富价值共创以及价值共毁的相关研究,有助于遏制价值共毁的消极影响,有助于提高社区连锁生鲜便利店的核心竞争力。

收稿日期: 2022-04-06

作者简介: 崔明,男,甘肃景泰人,兰州大学管理学院副教授,主要研究方向为渠道管理与零售管理;李明明,女,宁夏银川人,兰州大学管理学院硕士研究生,主要研究方向为零售管理与价值共创。

1 文献综述

1.1 价值共创

价值共创的概念由 Prahalad 和 Ramaswamy^[3]提出,他们认为价值共创是企业与顾客有效互动并共创消费体验的过程。随着研究情境的不断深入,Vargo 和 Lusch 提出服务是一切经济交换的基础,顾客和供应商均是价值的创造者,顾客将所掌握的操作性资源如知识、技能、经验等投入价值创造过程,供应商为企业的发展供给原材料、资源和渠道,进而实现价值创造^[4-5]。聚焦于零售行业,基于共创主体的不同,价值共创的内涵呈现两种理解:一是指零售企业和顾客共创体验价值的互动过程,强调共创主体的二元属性,如沈鹏熠等^[6]提出全渠道零售体验价值共创是在资源、产品和环境等有形载体以及互动、体验等无形载体的支持下,零售商和顾客融合线上线下资源的过程中共创体验价值的互动行为。二是指零售企业与其利益相关者共创多元价值的互动过程,价值创造的核心是为顾客创造价值,强调共创主体的多元性,如 Gardiazabal 和 Bianchi^[7]指出价值共创是各种参与者,如服务提供商、服务员工、与零售服务相关的其他客户和实体有能力整合企业提供的资源、公共资源或其他行动者的资源,基于行动共同创造价值。陈静怡^[8]指出单纯依靠客企互动很难真正完成价值共创,价值共创离不开其他利益相关者的资源支持、能力互补和互动参与。随着信息技术的不断发展,零售行业的价值共创也不再局限于企业与消费者之间的共创行为,越来越多的参与者加入零售企业的价值共创。因此,本研究更加认同价值共创的第二种内涵,认为零售企业价值共创是多元经济参与主体共创所得。

在价值共创的维度与测量方面,价值共创作为一个较为抽象的概念,既可以理解为创造价值的行动过程,也可以理解为共创行为所带来的结果。目前关于价值共创的维度与测量也主要围绕过程和结果两个视角展开。其中,基于过程的测量更多是想要对价值形成的过程进行更加清晰的呈现,如张婧和何勇^[9]基于服务主导逻辑,使用共同制订计划、执行计划以及解

决问题三个维度对共创价值的全流程进行测量;孙鑫^[10]的相关研究将价值共创划分为创造形式、价值体现以及价值逻辑三个维度。相较于过程的测量视角,基于共创结果的测量研究较多,如 Karpen 等^[11]基于服务主导逻辑,提出可以通过关系、授权、发展、伦理、协调以及个性化六种交互能力实现价值共创的衡量。由于本研究的核心是价值共毁转化为价值共创的路径及机理,利用价值创造的行动过程更能清晰地对价值共毁的转化路径展开对比分析与呈现。

1.2 价值共毁

价值共毁与价值共创都是行为者在互动过程中所创造的价值产出,相较于价值共创,价值共毁代表着低水平的产出,强调资源滥用所造成的、令参与者不满的负面产出^[1-2]。价值共毁由 Plé 和 Cáceres^[1]提出,并将其定义为价值创造过程中,参与者有意或无意滥用自身或他人的资源造成至少一方福利减少的情形。谢礼珊等^[12]认为价值共毁是服务系统下,行为者意外/故意对资源滥用或对资源整合失败,进而导致服务系统中至少一方行为者所感知到的价值与所投入成本不对等,感知价值小于零的状态。

聚焦于价值共毁与价值共创二者的关系,Prior 和 Marcos-Cuevas^[13]指出价值共毁和价值共创不是相互对立、不可转化的关系,两者可能同时发生。陈伟等^[14]也认为在多个角色的交互网络中,价值共创和价值共毁是共存的,并可相互转化。对于价值共毁向价值共创的转化,Yin 和 Qian^[15]指出通过报告、资源维护行为等外围实践,可以调整资源整合的效果,进而有利于价值共毁向价值共创的转化;肖红军^[16]认为通过尽责型自治、督责型互治和拓责型共治可以治理平台的价值共毁。Prior 和 Marcos-Cuevas^[13]认为随着行为者的目标逐渐清晰,参与的积极性逐步提升,他们所感知的价值共毁也会有所减轻;蔡继荣和韦晓泽^[17]则提出通过资源整合能力、价值共创效率、资源投入意愿以及惩罚可以增强共创行为的稳定性;董津津等^[18]提出协同创新和政府干预可以避免价值共毁。整体而言,就价值共毁如何转化为价值共创的相关研究较少,研究情景与研究视角略有不足,仍需进一步的探索。

1.3 动态能力理论

Teece^[19]就技术进步迅速、外部环境快速变迁情境下,企业如何通过战略管理来获取和维持竞争优势的问题提出动态能力理论,具体指企业为了适应多变的外部环境,整合、构建和重构资源的能力,也是企业为适应环境变化而调整相应的问题解决方式或操作流程的能力^[20]。现有动态能力的相关研究主要呈现出三个研究视角:第一是基于要素论的视角,认为动态能力是一个多维聚合的结构^[21],如张旭梅等^[22]认为生鲜电商营销动态能力的构成要素包括消费者联结能力、生产者管理能力、渠道管理能力和品牌提升能力。第二是基于流程论的视角,认为动态能力是企业资源配置演化的一组程序^[23-24],如Cantrell等^[25]将动态能力嵌入企业社会责任捐赠流程。第三是基于层次论的视角,认为动态能力是一种高阶能力^[26],如Winter^[27]认为动态能力是通过扩展、修改或创造普通能力,帮助企业进行变革。本研究的核心是价值转化的过程机制,不同阶段下价值共毁的应对措施能够形成一定的动态能力,动态能力作为流程步骤作用于价值共毁转化为价值共创的过程中。因此,本文将主要基于动态能力流程论的视角对核心内容展开研究。

动态能力理论以动态变化的环境条件为背景,成为探索价值共创形成并获取竞争优势的常用理论。就动态能力和价值共创二者之间的关系,相关研究较为丰富,并已证实动态能力能够促进价值共创的实现,如吴瑶等^[28]将动态能力理论嵌入企业价值创造的过程,发现由识别、共享以及对接资源构成的协同演化动态能力是推动价值共创的源泉。武柏宇和彭本红^[29]发现,服务主导逻辑和网络嵌入通过动态能力间接影响网络平台的价值共创。刘婕等^[30]则发现动态能力作为平台型企业演化的核心动力,通过数字化促进平台的不断演进,逐步实现平台价值共创的模式跃升。

动态能力理论具有纵向延展性,能够勾勒出动态演化要素之间的演化轨迹,与动态环境下的价值共毁和价值共创天然连接,有助于描述价值共毁转化为价值共创的过程机制。此外,动态能力中的“能力”更加强调企业通过适应、整合、重置内外部组织技能与资源以适应外

部环境的变化^[19]。在企业动态发展环境下,动态能力的形成机制与价值共毁产生后,行为者通过资源整合、构建与重塑等一系列价值共毁补救措施的核心机制具有相似性,动态能力对解释价值共毁转化为价值共创的路径描述具有较强的贴合性。因此,本文借助动态能力理论,并将其与价值恢复连接起来,勾勒出价值共毁与价值共创二者转化的演化路径。

1.4 研究问题明确

近年来,价值共毁与价值共创得到学界的广泛关注,现有研究也对价值共创和价值共毁的概念关系、转化要素以及机理均有相对深入的讨论,并不断完善和补充价值共毁和价值共创理论。但现有研究尚有可以完善之处:第一,顾客与企业二元互动可能会产生价值共毁,不同组织的互动也有可能产生价值共毁,且影响程度可能会更高。因此,原有的二元关系已经不再适用于价值共毁与价值共创描述,更加需要以多元参与主体为核心展开研究。第二,现有研究已经对价值共创和动态能力的关系进行了验证,作为价值共创的对立面,价值共毁是否也和动态能力有联系?动态能力是否能够帮助企业将价值共毁转化为价值共创?相关研究仍然是一片空白,需进一步展开探索。

2 研究设计

本研究的目的是探索社区连锁生鲜便利店动态发展下的价值共毁如何转化为价值共创,重点关注价值转化的过程。鉴于研究情境的动态性、研究对象的典型性以及研究问题的复杂性,采取单案例研究方法对现象进行深度描述,对案例企业研究情境、现象细节、参与者行为以及参与者语言所体现出的意义进行详细分析与展示,并在数据处理的基础上,挖掘隐藏在复杂现象背后的理论规律,完成从“好故事”到“好理论”的升华^[31]。

2.1 案例企业选择

遵循典型性、启发性、可追踪性等原则,选取兰州卜蜂贸易有限公司管理的正大优鲜社区连锁生鲜便利店(简称正大优鲜)作为案例研究对象,主要原因有:第一,正大优鲜是泰国正大集团在中国布局的一种新型零售业态,从初创到加速发展的过程中已经具备品牌效应,并在

多个省市开设多家门店,线上线下渠道融合的能力也领先于同类型竞争者,相较于其他社区连锁生鲜便利店更具有典型性。第二,正大优鲜以顾客必需的生鲜类产品为经营特色,发展过程中与顾客接触的界面、互动频率不断提升,更容易引发价值共毁。此外,基于观察发现,正大优鲜日常经营中存在着许多价值共毁转化为价值共创的企业实践,是较为理想的研究情境,企业实践更具启发性。第三,正大优鲜是笔者所参与的课题研究项目组长期追踪的案例企业,自正大集团进入兰州市场以来,课题组成员就帮助其开展多项研究课题,在长期合作与交流的过程中,已经建立了良好的合作关系,数据获取更加方便。

2.2 数据收集

为保证案例研究结论的稳健,采取多样化的数据来源进行三角验证,并将数据收集的过程分为一手资料的收集与整理、二手资料的收

集与整理、数据的增删改查三个环节,三个环节相互补充、完善,最终实现数据内容的不断深化与完备。

第一,一手数据的收集与整理。一手数据是文章的核心数据,采用“市场调研—直接观察—参与式观察—访谈”的数据收集流程。这样安排的基础思路主要是想通过前期的市场调研与观察,确定研究问题、界定核心构念,在此基础上形成清晰的研究问题和构念理解,进而设计访谈提纲,方便与访谈者交谈,提高访谈的问题理解精准度与数据效率。首先,通过市场调研和直接观察对案例企业的基本情况进行初步了解,具体包括门店、产品、服务、顾客、经济参与主体等内容;其次,通过实习以及会议参与的形式展开参与式观察,对案例企业日常运营中的价值共毁、应对措施和结果展开深入探索;最后,对兰州正大优鲜高层管理人员、店长以及顾客等人员展开访谈,具体内容与人员情况见表1。

表1 调研访谈的核心内容与人员情况

Tab.1 The core content and personnel situation of the research interview

数据来源	职位	访谈内容	访谈人数	访谈时长/小时
企业总部	总经理	基本信息、发展历程、阶段特征、管理变革、共毁、共创	1	1.0
	战略决策成员	发展历程、发展战略、发展方向	2	1.2
	运营部区域主管	基本信息、发展历程、价值共毁、措施、结果、价值共创	3	3.8
	市场部主管	顾客特征、顾客关系维护、顾客问题、解决措施、结果	1	1.1
	商品部主管	产品特征、新产品开发、变动、推销	1	0.9
	电商部主管	电商业务发展、变革与推广	1	1.0
直营店	店长	门店发展历程、阶段特征、价值共毁、措施、结果、共创	7	5.2
	导购	阶段特征、价值共毁、销售与顾客维护、产品维护	8	4.3
美团	区域外卖主管	业务调整、服务支持、系统维护与升级	1	0.5
	送货员	服务支持、顾客维护、产品维护	2	1.5
其他	主播	线上流量抓取与开发、顾客互动、内容传递	1	0.6
	顾客	品牌感知、品牌信任、企业联系、消费习惯	20	4.6
	区域监管员	企业形象、企业感知信任、企业关系	1	0.4
合计			49	26.1

第二,二手数据的收集与整理。基于研究问题,对二手资料展开海量搜寻与整理,完善并验证访谈数据。同时,将获取的一手数据和二手数据进行关联性、聚类、分类处理,找寻数据

中的漏洞。二手数据主要包括:①内部资料,包括正大优鲜领导讲话记录、企业总结、年度报告等;②公开性外部资料,包括正大优鲜的相关新闻报道、官方网站动态、社交媒体宣传资料、行

业分析报告、网络评论等。

第三,数据的增删改查。对数据中的漏洞及细微数据进行回访,通过对数据的持续修正、补充,确保数据的饱满度,直到数据的补充不再产生新的见解。同时,将研究内容、过程和结论以再次回访的形式进行核查,确保研究的真实性。

2.3 关键构念识别

遵循 Eisenhardt^[32]的研究思路,在相关文献回顾以及数据分析的基础上,确定回答研究问题的构念及潜在构念:价值共毁、价值恢复及价值共创。并基于“动因—行为—结果”这一普适逻辑,形成研究逻辑框架“价值共毁—价值恢

复措施—价值共创”,为案例分析提供方向指引。

第一,价值共毁。价值共毁指企业及其经济参与者在服务交换和供给的过程中,资源滥用和流程对接失调所引发的至少一方参与者利益次优或者受损的情形,具体可能表现为参与者的消极情绪和行为。价值共毁的维度研究较为匮乏,有可能将价值共毁划分为企业带来的价值共毁和顾客带来的价值共毁两个维度,也有可能将资源滥用和流程对接失调作为价值共毁的维度展开相关研究。本文参照 Plé 和 Lefebvre 的研究思想,将价值共毁的维度划分为资源滥用和流程对接失调^[33-34],具体含义见表 2。

表 2 价值共毁的相关维度

Tab. 2 The relevant dimensions of value co-destruction

研究焦点	维度	含义
价值共毁	资源滥用	资源滥用被认为行为者没能有效整合或运用其可得到的资源以满足其他行为者的期望 ^[33]
	流程对接失调	流程对接失调指行为者没有能够将自身网络与其他行为者的网络进行适应、协调并促进流程的匹配 ^[34]

第二,价值恢复。价值恢复是在服务系统中,价值共毁发生后,行为者基于价值共毁所采取的一系列解决方法与修补措施,用来缓解和修复价值共毁给自身以及他人带来的价值损失^[35]。此外,修复的实施可能是由系统中一个成员,也可能是多个成员协作或协同完成^[36]。本文所涉及的价值恢复是一个动态的、变化的多项措施形成的动态能力,很难用具体的维度衡量。

第三,价值共创。价值共创是企业及其经济参与者,在整合线上线下相关资源、交换技能

或供给服务的过程中所共创的多元价值,共创的本质是促进顾客和企业的良性交互,实现多元价值^[6-8],具体表现为经济参与主体间的经济效益、满意度、体验感等有所提升。零售企业在服务交换和供给的过程中涉及供给端服务促进者和需求端服务接受者,因而多元价值既包含需求端的交换价值、使用价值、体验价值及伙伴价值,也包含供给端的伙伴价值和关系价值。在价值共创的维度选取方面,本文借鉴江积海等的研究将价值共创划分为共创形式、价值体现与价值逻辑三个维度^[37-38],具体内涵见表 3。

表 3 价值共创的相关维度

Tab. 3 The relevant dimensions of value co-creation

研究焦点	维度	含义
价值共创	共创形式	价值创造过程中共创价值的方式,由企业与企业之间的连接(联盟、战略合作)、企业与顾客之间的连接(互动)构成 ^[37]
	价值体现	共创价值中“价值”的具体内涵与展现
	价值逻辑	价值创造过程背后所潜藏的价值主导逻辑,基于不同的价值创造主体,可分为用户主导逻辑和供给方主导逻辑 ^[38]

2.4 数据分析

在数据分析阶段,借鉴吴瑶等^[39]的数据处理方式,开展分阶段、迭代式的编码。在编码之前再次明确研究构念的界定方式,并形成编码方案。此外,为提高编码的科学性,项目组从市场营销专业的学生中邀请一名没有接触过该研究的同学展开背对背编码,具体编码分为三步。

步骤一:一级编码。首先,基于资料来源的不同,将一手资料编号为 $F_n(1 \leq n \leq 4)$,二手资料编号为 $S_n(1 \leq n \leq 2)$ 。其次,识别社区连锁生鲜便利店不同发展阶段价值共毁的产生动因、应对措施及结果,并形成条目。排除重复、表述不当及与文章主题无关的条目,累计获得664条有效条目。最后,对相关条目进行特征缩写,形成一级编码,研究团队成员将编码再次和多种原始数据进行校对,对数据矛盾的编码进行修正,直到一级编码和原始数据相互对应、相互支撑为止。

步骤二:二级编码。将具有相同特征或者相同属性的一级编码进行聚合,最终形成抽象化、理论化的构念,在该阶段的编码中,需不断与一级编码过程反复迭代,反复验证,直到没有相互冲突的原始数据涌现,最终形成核心构念。

步骤三:核心类属。在核心构念的基础上,寻找构念背后的逻辑关联,聚合为核心类属。为了进一步提高编码结果的准确性和可靠性,研究团队对编码与分析结果邀请被访人与市场营销专家进行核查,验证数据编码和分析结果的合理性与科学性。

3 案例描述

3.1 案例企业简介

正大优鲜是泰国正大集团在中国布局的一种新型零售业态,其通过组建大数据团队,搭建数字化平台,依托正大集团全产业链安全优质食品,形成B2C、B2B以及O2O全方位融合的营销体系,以生鲜类产品为特色,为餐饮、酒店、企事业单位以及终端顾客提供安全、新鲜、便捷的产品和服务。2015年4月,在上海静安区开设中国区首家门店,同年进入兰州市场,现已开设门店32家,主要分布在兰州市城关区,采用直营和加盟结合的连锁经营模式。经过7年的发展,兰州正大优鲜已经成功培育出以生鲜为

特色的社区连锁便利店模式,并成为地区发展最为突出的区域便利店之一,经营收益在全国也位列前茅。因此,本文选择兰州正大优鲜为案例对象展开研究。

3.2 案例企业发展历程溯源

纵向单案例研究需要基于研究主体的契合度对所选取的案例企业发展历程进行阶段划分,且不同阶段之间需要呈现出重大变化^[40]。以兰州正大优鲜2012至2022年为时间窗口,基于发展战略与发展特征将其发展历程分为三个阶段。

阶段一:便利店初创阶段(2012—2016年)。该阶段,正大优鲜以门店的初创、品牌的初创、模式的初创为核心拉开了发展的序幕。从2012年开始,正大集团先后试水新业态“卜蜂莲花生活站”、更换零售板块负责人、成立零售新事业部,于2015年在上海开设第一家正大优鲜门店,同年在全国部分地区开设13家门店,并进入兰州市场。然而,全国市场扩张下,区域市场的差异性致使正大优鲜模式在部分地区水土不服,如兰州地区管理人员缺乏经验、服务人员能力不足以及产品理念认同感低等问题涌现,需要暂缓总部扩张计划、展开校企合作探索区域市场,打造适合兰州市场发展的优质单店模式。在正大优鲜各项调整措施的相互作用下,兰州正大优鲜模式于2016年底形成,部分门店的销售额达到一天6万元以上。

阶段二:便利店扩张阶段(2017—2019年)。2017年,线上线下渠道融合逐渐成为便利店的核心理念。以线下业务为主的经营方式伴随着正大优鲜的快速发展。该阶段,正大优鲜提出了门店扩张的战略规划以及打造“世界的厨房”的经营目标,对门店数量、销售渠道、服务客群以及产品品类展开了扩张。将门店扩张至26家,目标客群也向单位用户和商家用户开放,销售渠道日益完备,商品品类也更丰富。以上措施在持续优化兰州正大优鲜发展的基础上,也使得其营业额有所提升,在全国正大优鲜的营收排名中位列前茅,并得到泰国正大集团董事长谢国民的鼓励与赞扬。

阶段三:便利店加速阶段(2020—2022年)。该阶段的正大优鲜进入了加速发展阶段。主要体现在以下三点:第一,全渠道服务的加速

提升。提出优先发展线上业务的战略要求与“线上+线下”融合的发展模式,开设社区团购与网络直播业务、调整产品结构,全渠道为顾客提供优质产品和高质量服务。第二,用户口碑的提升。在下沉市场顾客消费理念的转变以及正大优鲜优质产品和高质量服务的供给下,用户口碑与忠诚用户数量加速上升,门店营业额也大幅提升,2021年开业的兰州文化宫店开业

当日营业额达到100万元。第三,门店质量的加速提升。直营门店的选取更加倾向于300平方米的大店,以直采产品和自有产品为核心,结合数智化技术,全力为顾客打造优质的购物体验。在以上措施的作用下,兰州正大优鲜忠诚用户不断增多,面对经营中服务和产品的不足,顾客会主动提供建议并实施外部维护行为。整体发展历程如图1所示。

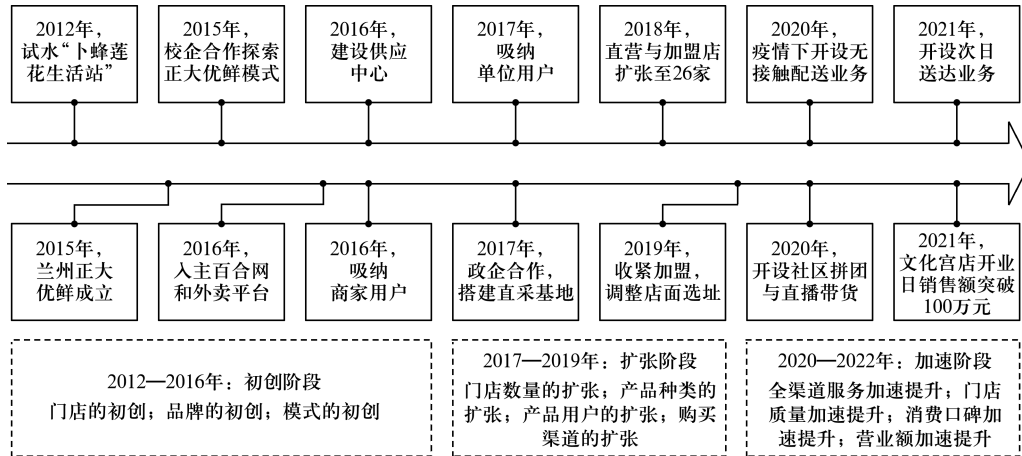


图1 兰州正大优鲜的发展历程

Fig. 1 The development process of Lanzhou Fresh Mart

4 案例分析与发现

4.1 案例分析

4.1.1 初创阶段的价值转化路径及机理

第一,价值共毁。2015年,正大优鲜进入兰州市场,初步发展过程中,区域市场的不适应性凸显,并引发了一系列价值共毁。首先,存在于正大优鲜与其供应商交互的过程中。由于采用“供应商+门店”的传统供货模式,在供应商与供应商之间、门店与供应商之间协调沟通不足的情境下,正大优鲜和供应商未能以对方“期望”的方式适应并协同对方的时间与流程,进而引发流程失调,形成扎堆配货、门店混乱与客户流失等现象。前期的低效率配货也进一步引发了供应商的利己行为,体现为不及时配货,致使正大优鲜不能满足顾客对生鲜产品的即时需求,资源缺乏问题突出,最终造成顾客与正大优鲜双方的价值共毁。其次,存在于与顾客交互的过程中。顾客的“低价实惠”消费理念与正大优鲜所倡导的“品质绿色”理念有所差异,部分

顾客出于好奇体验产品后,可能绿色产品体验感知价值低,导致期望价值高于产品价值,造成价值失衡,进而降低正大优鲜的品牌认可度并减少消费频次。此外,为培育后续发展力量,正大优鲜以本科学历为招聘起点展开人才招聘计划。然而,高标准招聘下的员工在服务能力上略有欠缺,体现为服务人员对产品及产品卖点的不熟悉,部分员工不仅不能及时帮助顾客解决需求,有时还会因服务态度差而降低顾客的购物满意度,致使客户流失,没有以门店期望的方式为门店带来收益。

第二,价值恢复。面对初创阶段的价值共毁,正大优鲜相继开展价值恢复。

首先,能力提升。针对员工服务能力不足的问题,通过内、外部培训相结合的方式来提升员工的服务能力,内部培训主要基于部门主管及当地行业专家授课的方式对产品知识、销售知识、服务处理、销售技巧等内容向员工展开教授;外部培训则推荐员工参加正大集团的“FLP项目”,在泰国优质零售企业7-11、万客隆开展

行动学习。研究发现,员工服务能力的提升不仅提高了顾客的满意度和消费金额,也进一步提高了正大优鲜人力资源的区域适应性,促使正大优鲜员工的服务能力能够和区域市场的需求相匹配,并为后续正大优鲜的快速扩张奠定了深厚的人力资源基础。

其次,资源整合。面对供应商的不当行为,正大优鲜管理层深刻认识到资源整合的重要性,并主动加入兰州本地生活“百合网”、入驻美团和百度外卖平台,整合线上销售资源。此外,于 2016 年底建立供应中心,将传统供货模式转变为“供应商+供应中心+便利店”的供货模式,供应中心作为沟通桥梁协调资源供给和资源需求,极大提升了供应商的供货效率与顾客的购物满意度。研究发现,该阶段的资源整合有效地组合了部分商品和渠道资源,提高了正大优鲜在区域市场的资源释放能力,协助正大优鲜更深层次地融入兰州市市场。

最后,品牌传播。面对价值观差异,正大优鲜持续赞助兰州马拉松比赛并开设食品原材料产地参观活动。其中,原材料产地参观活动主要借助正大集团生猪养殖场地与加工技术,以参观旅游的方式吸引当地的顾客群体前往,在参观的过程中顾客可以感受到正大的先进养殖、加工技术及优质的产品理念,进一步提升区域消费者的价值认同感。研究发现,品牌传播在潜移默化地转变着当地顾客的价值主张,基于学习和互动的形式培育区域市场消费者的绿色消费理念,为后续正大优鲜品牌信任的形成

奠定了深厚的基础。

基于上述讨论,正大优鲜通过能力提升、资源整合以及品牌传播三项措施对前期交易中的价值共毁展开了修复,而价值修复的本质是正大优鲜对区域市场的资源适应、资源整合与资源培育,在此基础上形成正大优鲜的区域市场适应能力。

第三,价值共创。区域市场适应能力的形成修复了正大优鲜与供应商之间的价值创造形式,将交易维系在了良性交易状态。基于良性交易,正大优鲜可持续展开异质性资源整合,通过资源输送弥补资源不足的缺陷,并在正大优鲜内部服务能力提升以及对顾客价值理念转变的协同作用下,形成与顾客之间的良性交易,从而实现了使用价值和交换价值的创造。然而,研究发现,该阶段的共创主要基于正大优鲜服务与产品的主动供给,顾客和供应商处于被动接受的状态,价值共创的逻辑呈现为基于供给方的共创。

在正大集团及兰州正大优鲜连续多年的努力下,优质单店模式成功构建,静宁路店的营收额也再创新高,消费口碑逐渐好转。研究发现,便利店发展初创阶段,价值共毁通过区域市场适应能力转化为价值共创,价值共毁转化的核心是正大优鲜单方面的积极作为,供应商以及顾客并没有主动地参与到价值共毁的修复及转化过程中。基于过程分析将初创阶段价值共毁转化为价值共创的路径及机理总结如图 2、表 4 所示。

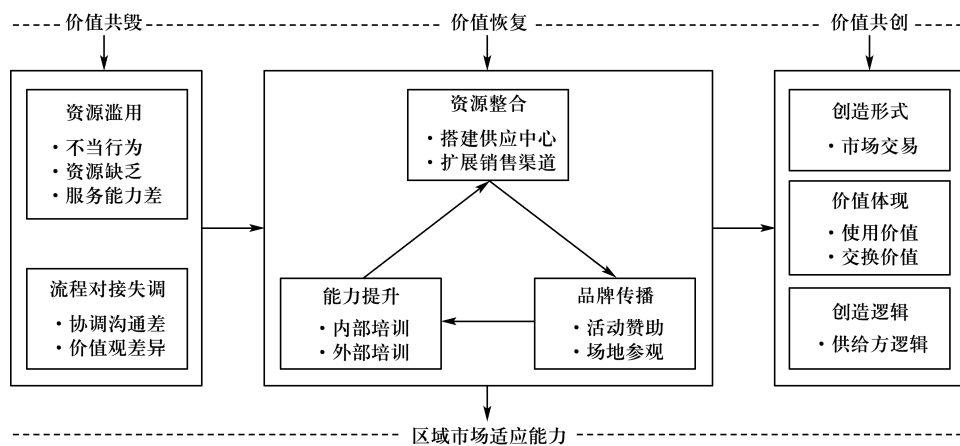


图 2 初创阶段价值共毁转化为价值共创的路径及机理

Fig. 2 The path and mechanism of value co-destruction transforming into value co-creation in the startup stage

表4 初创阶段相关构念及证据举例
Tab.4 Examples of relevant constructs and evidences in the startup stage

核心类属	二级编码	一级编码	典型证据举例
价值共毁	资源滥用	不当行为	“面对催货,部分供应商找各种理由拖延,说是等会儿到,然而20分钟过去了还没来。”(F4)
		资源缺乏	“当时正大优鲜的果蔬类产品还主要依靠供应商的供应,如果配送不及时就会没货。”(F4)
	流程对接失调	服务能力差	“第一批员工素质虽高,但服务水平有些跟不上,部分员工对商品卖点不熟悉,不会推销。”(F4)
		价值观差异	“起初正大鸡蛋及部分果蔬完全没有销售额,推销后被部分顾客告知价格高,和农贸市场购买的鸡蛋没差异。”(F4)
		沟通协调差	“生鲜商品不敢有太多存货,需要每日供应,当时供应商较多,很难协调,会出现某时间段聚集配货。”(F4)
价值恢复	资源整合	搭建供应中心	“在和正大管理层商讨后,决定建设供应中心。”(F4)
		扩展销售渠道	“为了尽快融入兰州市场,2016年加入兰州本地生活‘百合网’,扩展了商品的销路。”(F4)
	能力提升	内部培训	“展开一周一次的业务培训,培训内容包括商品卖点和基础服务。”(F4)
		外部培训	“2016年在兰州卜蜂的推荐下,我入选集团FLP项目,在泰国7-11接受为期半年的行动学习,对个人整体素质有很大提升。”(S2)
价值共创	品牌传播	场地参观	“为了宣传品牌理念,借助正大集团先进的养猪技术,让顾客从种植、饲料、养殖到屠宰、运输、零售每个环节见证猪肉品质与安全。”(F4)
		活动赞助	“活动的主要目的就是正大优质绿色的价值观传播给目标顾客。”(F4)
	创造形式	市场交易	“从产品配送到销售,我认为更多是简单的市场交易连接,并没有与供应商及顾客形成紧密连接。”(F4)
价值共毁	价值体现	使用价值	①“顾客可在有所需求时购买到心仪商品,满意度有所提升。”(F4) ②“我们也掌握了资源配置的主动权,根据门店需求进行定点配送,提高了配送效率。”(F4)
		交换价值	“在新的配送模式运作下,供应商的配送效率大大提升,很多供应商更加喜欢给正大优鲜配送商品。”(F4)
	价值逻辑	供给方逻辑	“生鲜类产品是刚需,再加之正大集团的优势资源,因此最初我们的目标是如何将以生鲜产品为核心的便利店在兰州运营下去。”(F4)

4.1.2 扩张阶段的价值转化路径及机理

第一,价值共毁。便利店扩张阶段,兰州正大优鲜基于优质单店模式开启了扩张之路。快速的扩张也引发了便利店经济参与主体之间新一轮的价值共毁,并阻碍着正大优鲜的成长。首先,在与服务平台交互的过程中,正大优鲜线上经营品类的展示、规划能力略有不足,致使外卖平台上正大相关商品的展示和价值表达效果差,降低了顾客的浏览体验。此外,线上业务大幅扩充后,正大优鲜盘货周期已不再适应正大

优鲜的业务发展,出现门店实际货物存量与线上库存存量不匹配的情形,部分商品不能及时送达顾客,价值共毁频繁发生。其次,在与线上顾客交互的过程中,部分门店员工常因对商品不熟悉而使商品挑拣效率低以及商品配送错误,引发消费体验差、外卖平台服务成本提升、门店经济价值受损的情形。此外,由于服务人员与顾客之间缺乏沟通,顾客会对长相较差的生鲜产品产生理解偏差,进而引发争执,产生消极情绪,降低对门店的好感度与重复购买率。

再次,在与商家用户的交互过程中,由于员工的售后服务意识不足,常忘记将正大的食品加工方式详细告知,出现加工方式不规范所引发的产品质量问题,这在降低顾客使用价值与体验价值的同时也损害了正大品牌形象。最后,在与单位用户的交互过程中,随着商品订单的增加,正大优鲜人力资源缺乏和商品资源缺乏经常引发物流配送迟缓问题,自身的资源不足问题再次凸显,致使单位用户的部分需求不能及时满足,满意度有所降低。

第二,价值恢复。基于扩张阶段的价值共毁,正大优鲜展开价值恢复。

首先,管理优化。将盘货周期调整为两周一盘货,保证商品数量在一定期限内真实可销售。此外,在完善线上展示界面的基础上,将线上业务交由电商部门进行专业化管理,并加大线上推广力度与优惠力度。同时,对于送货不及时的问题,转变单位用户配送模式,将以“商品”为核心的配送模式转变为以“顾客”为核心,对顾客分类,每种类别的顾客对接一个负责人,对该类顾客的商品提供“一次配送齐全”服务,及时改善了正大优鲜与单位用户之间的关系。对于员工服务能力不足的问题,正大优鲜进一步调整员工的薪资结构,将商品销售额与员工薪酬挂钩,且线上商品配货具体责任到位,同时授予店长更多的自主决定权,可自主管理店内业务并及时处理门店运营过程中的问题。研究发现,在该阶段的管理优化中,正大优鲜通过调整货品管理方式和服务模式、优化线上服务界面和人员管理来适应外部环境的变化,进而促进便利店的发展,在服务制度确立下倒逼后期便利店的资源构建与关系建立。

其次,资源构建。与甘肃省绿色食品办公室、农业产业联合会合作,引入农超对接模式,助力搭建直采基地。从原产地培育供应商,并签署战略合作协议,共同经营。利用自身优势,为老百姓提供绿色产品购买通道,补充商品资源的同时助力脱贫攻坚,提升了便利店形象。研究发现,资源构建的核心是通过合作机制的搭建进而构建正大优鲜核心商品资源,并形成产品

核心能力,为后续正大优鲜与其主要经济参与者的关系建立提供了深厚的资源支撑。

最后,关系建立。积极主动与顾客对话,询问需求并有针对性地予以满足;开设免费配送服务,对于年龄大或者购物较多的顾客免费提供配送服务,为此也得到了顾客的好评;针对顾客的投诉与不理解,主动与顾客进行电话沟通解释,并通过以参与为导向的活动创新来维护与顾客之间的关系。研究发现,关系建立的核心是基于交流互动的形式,建立并维护正大优鲜主要经济参与主体之间的伙伴关系,促使正大优鲜主要经济参与者主动参与到服务优化中,并形成服务核心能力。

基于上述讨论,正大优鲜通过管理优化、资源构建以及关系建立对前期经济参与主体之间的价值共毁展开了修复,而措施的本质更多是通过产品资源的构建形成产品核心能力,基于管理优化和关系建立形成服务核心能力。

第三,价值共创。产品和服务核心能力的形成推动更多的经济参与者与正大优鲜进行协作互动,为正大优鲜提供资源支撑和服务保障,促使正大优鲜可以多渠道、多角度与顾客进行交流互动,并基于协作互动与交流互动共创关系价值和体验价值。该阶段的价值共创主要体现在正大优鲜基于顾客需求的主动供给与部分经济参与者的主动服务保障,其余参与者仍处于被动接受的状态。因此,价值共创的逻辑呈现为基于需求方的共创。

在兰州正大优鲜连续多年的努力下,其营业额快速提升,并在全国正大优鲜的排名中位列前茅。研究发现,在扩张阶段,价值共毁通过产品和服务核心能力转化为价值共创。但该阶段的转化核心是正大优鲜以及部分经济参与者之间的协作修复,其余经济参与者还未主动加入正大优鲜的价值恢复中。因此,随着便利店的不断发展,该阶段的转化机理将升级或被新的转化机理所替代。基于过程分析将扩张阶段价值共毁转化为价值共创的路径及机理进行总结,如图3、表5所示。

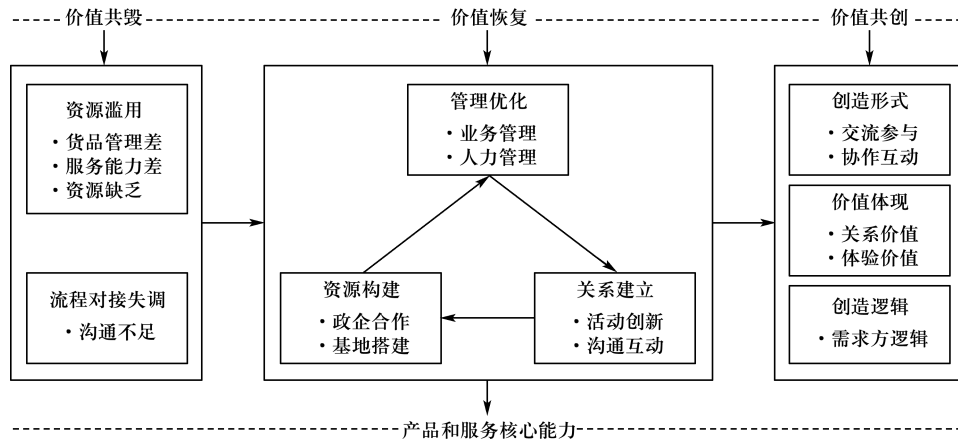


图 3 扩张阶段价值共毁转化为价值共创的路径及机理

Fig. 3 The path and mechanism of value co-destruction transforming into value co-creation in the expansion stage

表 5 扩张阶段相关构念及证据举例

Tab. 5 Examples of related constructs and evidence in the expansion stage

核心类属	二级编码	一级编码	典型证据举例
价值共毁	资源滥用	货品管理差	“我记得我经常需要和顾客打电话就商品替换进行沟通,部分顾客认为打乱了其计划并非常生气。”(F4)
		服务能力差	“在与商家用户对接中,由于没有告知食品的规范加工方式,部分商家用户不规范加工后出售给顾客,影响口感。”(F4)
		资源缺乏	“我们的商品大部分依靠不同的供应商,然而部分供应商的果蔬又达不到我们的要求,部分商品就没有在店内进行售卖,比如韭菜。”(F4)
	流程对接失调	沟通不足	“起初正大优鲜在美团的评分并不高,一部分就来自于顾客对所配送的品相比较果蔬的不满意。”(F4)
价值恢复	管理优化	业务管理	“针对 B2B 的顾客,将原先的分商品配送转化为分顾客配送。”(F4)
		人力管理	“将盘货责任具体化,每人负责某个区域产品的盘货。”(F4)
	资源构建	政企合作	“与甘肃农联合作,将甘肃特色农产品引进正大优鲜,扩充正大优鲜产品资源。”(S2)
		基地搭建	“为保证蔬菜水果的配送及成本,构建直采基地。”(F4)
关系建立	活动创新	“将节假日与活动连接起来进行活动创新,如母亲节的插花活动,主要目的是促进与顾客之间的互动,搭建并维护关系。”(F4)	
	沟通互动	“针对顾客的不理解,主动和顾客进行电话沟通。”(F4)	
价值共创	创造形式	交流参与	“通过积极主动与顾客对话,帮助他们解决难题,与周围小区部分顾客已经处成了朋友,他们也会针对不足提出意见。”(F4)
		协作互动	“外卖配送员会主动帮助我们核查货物配送清单。”(F4)
	价值体现	关系价值	“通过与部分供应商构建战略合作伙伴关系,将原先的交易关系变成了互利共赢的合作关系。”(F4)
		体验价值	“正大员工真不错,给我配送的蔬菜都是超量的,质量还好,配送也快,已推荐给邻居。”(S2)
创造逻辑	需求方逻辑	“正大优鲜秉持每日新鲜,致力为千万个家庭提供‘安全优质新鲜放心’的食品和便利的‘全方位一站式’服务。”(S1)	

4.1.3 加速阶段的价值转化路径及机理

第一,价值共毁。新冠疫情的爆发在改变顾客消费方式和消费理念的同时,也推动社区连锁生鲜便利店高速发展,越来越多的企业涌入社区连锁生鲜赛道,并不断拓展新的线上营销方式。外部大环境的变化以及激烈的市场竞争倒逼正大优鲜的变革与成长。该阶段,正大优鲜已经与部分供给端的经济参与者建立了战略合作伙伴关系,在生存和发展压力下,其他组织也纷纷自愿用更加紧密的连接方式联结正大优鲜,共创价值。供给端互利共赢的共创逻辑初见雏形,交互中的价值共毁越来越少。因此,该阶段价值共毁的出现更多体现在消费端和便利店本身,价值共毁的产生源于三点原因:一是由于优惠信息理解错误或店员没能及时更改优惠信息而引发争执,进而产生员工和顾客的不当行为。顾客的不当行为一定情境内会给员工带来消极情绪,从而产生消极服务,形成多方的价值共毁;而员工的不当行为,如果不及处理,也会造成顾客的消极情绪,致使忠诚度降低。二是由于员工主动服务意识低,店内的卫生以及生鲜蔬菜的摆放没有及时规整,影响到部分顾客的体验。三是由于便利店资源融合能力不足,正大优鲜的渠道呈现分散的状态,连接性不强,例如正大优鲜社群中很少有其他渠道的信息,独立的渠道并存使正大优鲜难以给顾客带来全渠道融合的消费体验,难以形成合力带来价值增值。

第二,价值恢复。基于外部环境的变动及所涌现的价值共毁,正大优鲜提出“严格遵守防疫要求,优先发展线上业务”的发展战略,并采取了一系列措施。

首先,业务扩展。线上业务积极配合疫情需求,开启社区拼团,随后紧跟消费方式的变动,开启直播带货业务。线下业务增加无接触配送服务,与社区拼团形成合力为居家隔离的顾客带来优质产品与服务。研究发现,业务扩展的核心是适应疫情下的市场环境变化,并在渠道的变动和服务的优化过程中传播优质品牌和优质产品形象。

其次,资源重构。专门配备疫情防控人员管理店内疫情防护,注重进行自查,保障食品安全,树立了较好的品牌形象,进而增强顾客的品

牌信任。同时,为方便顾客在疫情期间购买到生鲜产品,调整产品结构,将生鲜类产品提升至店内产品比例的40%。对于渠道融合差的问题,展开渠道资源重塑,将现有渠道连接起来。例如,将产品直播的信息发放至社群中,借助社群的客户基础为网络直播引流,促进渠道的共同发展。对于员工、顾客的不当行为,积极发挥店长的关键协调作用,主动与店员、顾客沟通,解决冲突,修复关系。通过观察发现,在店长修复员工、顾客不当行为所产生的价值共毁的过程中,也有部分顾客参与其中,主动劝解,和店长协同修复价值共毁。研究发现,资源重构的核心是传播优质企业形象,完善全渠道服务体验,进而塑造品牌信任能力。

基于上述讨论,正大优鲜通过业务扩展、资源重塑,对前期经济参与主体之间的价值共毁展开了修复,而措施的本质更多是通过业务扩展和资源重构适应疫情环境下的发展,并积极彰显企业社会责任,构建优质便利店形象,提升品牌信任与影响力,即形成便利店的品牌信任能力。

第三,价值共创。品牌信任能力的形成推动更多的顾客以及组织参与者主动合作,加入正大优鲜的平台中,协同互动、互利共赢。此外,品牌信任的能力也进一步促使更多的顾客形成信任购买、口碑传播以及品牌维护的行为,在信任互动过程中共创体验价值和伙伴价值,实现了向价值共创的转化。该阶段的价值共创是在参与各方基于共赢逻辑、主动协同互动的作用下形成的。因此,价值共创的创造逻辑呈现为互利共赢下的价值共创。

在正大优鲜新管理措施的作用下,正大优鲜的企业形象与品牌形象越来越好,且正大自有产品的产品理念也逐渐深入人心,越来越多的顾客专程来到正大优鲜购买蔬菜水果以及无公害鸡蛋,对正大优鲜内部店员服务欠缺所形成的价值共毁也更能包容。研究发现,在便利店加速阶段,价值共毁通过业务调整以及资源重构所形成的品牌信任核心能力最终转化为价值共创。与此同时,该阶段的转化核心是正大优鲜及其利益相关者协同修复价值共毁,基于过程分析将加速阶段的价值共毁转化为价值共创的路径及机理进行总结,如图4、表6所示。

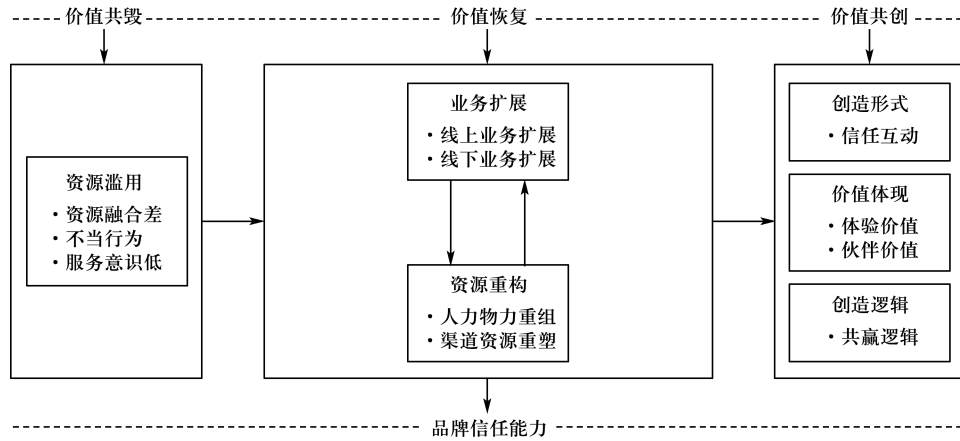


图 4 加速阶段价值共毁转化为价值共创的路径及机理

Fig. 4 The path and mechanism of value co-destruction transforming into value co-creation in the accelerated stage

表 6 加速阶段相关构念及其证据举例

Tab. 6 Example of the related constructs and their evidence in the accelerated stage

核心类属	二级编码	一级编码	典型证据举例
价值共毁	资源融合差	资源融合差	“门店社群只有今日特价菜推荐的宣传彩页以及每日刀具清理的图片,没有其他渠道的相关信息。”(F3)
		资源滥用	不当行为
	服务意识低	服务意识低	“有时候心情很好地来购物,然后发现蔬菜区的菜叶上有土、垃圾袋还没有清理,购物心情都被影响了。”(F4)
		资源重构	人力物力重组
价值恢复	业务扩展	渠道资源重塑	“社群运用我们做了调整,抓住顾客社群中庞大的客户基数,为直播和外卖引流。”(F4)
		线上业务扩展	线上业务扩展
价值共创	价值体现	线下业务扩展	“在疫情严重时期,很多顾客不能出门采购商品,我们随即开启了无接触配送业务。”(F4)
		创造形式	信任互动
	创造逻辑	体验价值	“顾客可以在正大优鲜的任何一个渠道体验到正大的优质、绿色、健康的食品,且不会有任何差异。”(F4)
		伙伴价值	伙伴价值
		共赢逻辑	“特别信赖正大的鸡蛋还有果蔬,也希望正大优鲜可以发展越来越好,这样就可以持续购买到让我信赖的鸡蛋和果蔬了。”(F4)

4.2 案例发现

4.2.1 价值共毁转化为价值共创的路径探讨

第一,基于区域市场适应能力的转化阶段。面对区域市场的不适应所引发的价值共毁,便

利店从能力提升开始变革,通过内外部培训提升员工的服务能力和综合能力,初步修复顾客与便利店之间价值共毁的同时,奠定了便利店人力资源基础,使员工能力能够适应区域市场的发展,并为后续便利店资源整合提供人力资

源支撑。其次,进行资源整合,扩充销售渠道并自建供应中心,通过供货效率的提升及需求商品的即时供应,修复了与顾客和供应商交互中的价值共毁,把握区域市场资源释放主动权,增强资源协调柔性,使商品以及渠道资源与区域市场实现匹配,初步形成区域市场适应能力。最后,加强品牌传播,进行活动赞助与场地参观,加强对品牌价值和产品理念的传播,通过深层次学习、互动的形式进一步修复与顾客交互过程中的价值共毁,进而培育区域市场顾客“绿色健康”的消费理念。在三项措施的相互作用下,最终形成便利店区域市场适应能力。在区域市场适应能力的作用下,顾客、供应商以及社区连锁生鲜便利店之间得以保持简单的市场交易关系,并基于市场交易共创使用价值和交换价值,实现了价值共毁向价值共创的阶段性转化。整体而言,该阶段转化路径逻辑呈现为“价值共毁→价值恢复—市场适应能力→市场交易→价值共创”。

从转化分析过程来看,该阶段的价值转化呈现单一性与阶段性两方面的特征。单一性是指该阶段价值共毁的转化主要基于便利店单方面的修复措施,在修复与其经济参与者价值共毁的同时,形成了区域市场适应能力,促进了价值共创。阶段性是指便利店多是基于初创阶段所产生的价值共毁展开价值修复,作用的阶段多适用于初创阶段,当价值共毁随着外部环境或便利店的发展阶段发生改变后,该阶段的转化措施可能就不再适用,只能为下一阶段价值共毁的转化提供资源支撑。

第二,基于产品和服务核心能力的转化阶段。面对便利店扩张引发的价值共毁,便利店从管理优化开始变革。首先,通过货品展示能力与服务能力的提升,修复与线上顾客、商家用户、单位用户以及外卖配送员交互中的价值共毁,并从管理层面为门店供给优质服务提供制度保障,倒逼便利店员工主动进行关系建立。其次,进行资源构建,通过政府合作、供应商战略协议签订以及部分商品的优质供应,修复与顾客以及单位用户交互过程中的价值共毁,并在供应中心的协作下,形成全产业链条,掌握商品资源主动权,形成便利店产品核心能力,

为后续便利店关系建立提供深厚的资源支撑。最后,通过沟通互动以及活动创新进行关系搭建,通过互动交流进一步修复便利店与线上顾客、外卖配送员交互中的价值共毁,并加深情感连接,形成多方服务保障,促进服务核心能力的形成。在三项措施的相互作用下,最终形成便利店产品和服务核心能力,进一步推动经济参与者与社区连锁生鲜便利店进行协作互动,为零售提供资源支撑和服务保障,进而加强与顾客之间的交流互动,共创关系价值和体验价值,实现价值共毁的转化。整体而言,该阶段的转化路径逻辑为“价值共毁→价值恢复—产品与服务核心能力→协作互动、交流参与→价值共创”。

从转化分析过程来看,该阶段价值共毁的转化呈现出协作性和阶段性两方面的特征。其中协作性是指该阶段价值共毁的转化,建立在社区连锁生鲜便利店、服务平台以及供应商三者之间的协作修复,进而促进价值共创的产生。阶段性指社区连锁生鲜便利店、服务平台以及供应商多是基于扩张阶段所产生的价值共毁进行修复,作用的阶段多适用于扩张阶段,随着发展阶段以及价值共毁的转变,该阶段的转化措施可能就不再适应,只能作为一种转化基础为下一阶段价值共毁的转化提供资源支撑。

第三,基于品牌信任能力的转化阶段。面对外部环境引发的价值共毁,社区连锁生鲜便利店从业务扩展开始变革,线上线下业务双向扩展,全方位、多渠道地满足疫情期间顾客的产品服务需求,让更多顾客体验到便利店真诚的服务与优质产品的同时,修复了便利店与顾客交互中的价值共毁,并实现品牌传播、品牌信任的初步构建以及品牌影响力的扩大。此外,对人力物力重组以及渠道资源进行重塑,通过疫情期间全方位保障顾客需求,并为其提供全渠道优质服务体验,进一步修复了便利店与顾客交互中的价值共毁,传播便利店积极形象,在顾客绿色消费理念的协同下,形成便利店品牌信任能力。在品牌信任能力的作用下,推动越来越多的组织找寻正大优鲜合作,签署战略合作协议,形成信任互动。合作组织不断为正大优鲜提供异质性资源进而保证顾客的各项需求,促使顾

客对正大优鲜的依赖度越来越高,并产生口碑传播、品牌维护以及信任互动的行为。在信任互动的作用下,创造了伙伴价值和体验价值,实现了价值共毁向价值共创的转化。整体而言,该阶段转化路径逻辑呈现为“价值共毁→价值恢复—品牌信任能力→信任互动→价值共创”。

综上所述,该阶段的价值共毁转为价值共创的路径呈现协同性、自修复性的特征。协同性主要指基于互利共赢的目标,便利店主要经济参与者相互协同,主动维护正大优鲜品牌,积极修复交互中的价值共毁,并主动参与社区连锁生鲜便利店的活动,促进价值共创的实现。自修复性是指在战略合作协议以及品牌信任的作用下,社区连锁生鲜便利店与其主要经济参与者之间协同关系的形成,面对价值共毁,参与者之间更加包容,主动修复关系,最终形成价值共毁的自修复状态。

价值共毁转为价值共创的路径是从阶段性到自循环的动态转化过程,每个阶段的核心转化能力不是相互独立的关系,是相互影响、不断升级的过程。在便利店发展的初级阶段,社区连锁生鲜便利店基于区域市场适应能力的形成,完成了价值共毁向价值共创的阶段性转化,便利店发展进入加速阶段,开始实施管理优化、资源构建以及关系搭建,形成了产品核心能力和服务核心能力,促进了价值共毁向价值共创的阶段性转化。当便利店及其经济参与者出现协同修复、互利共赢思维时,标志转化路径开始进入高级阶段,在该阶段的品牌信任能力的作用下,价值共毁向价值共创的转化进入了自组织、自循环、自修复的状态。

4.2.2 价值共毁转化为价值共创的运行机理探讨

基于上述分析,研究发现价值共毁向价值共创的转化由三个阶段构成,分别是基于区域市场适应能力的单一转化阶段、基于产品和服务核心能力的协作转化阶段、基于品牌信任能力的协同转化阶段。三个阶段之间不是独立的发展关系,而是相互影响、相互促进的关系,即后一个阶段是在前一个阶段的基础上形成的。因此,需要融合三个阶段的运行机制探讨价值共毁转化为价值共创的运行机理。

第一,单一修复机制。便利店发展的初创阶段,修复性是价值共毁转化为价值共创的过程中的显著特点。从上述讨论中可以发现,在该阶段,修复的主体是社区连锁生鲜便利店,修复行为主要为便利店单方面的单一修复,修复这一特质主要通过资源整合提升便利店资源柔性,修复便利店与供应商、顾客交互过程中所产生的价值共毁;通过服务提升修复与顾客交互过程中的价值共毁;通过品牌传播修复与顾客交互过程中的价值共毁,最终形成便利店区域市场适应能力,促进社区连锁生鲜便利店、供应商以及顾客之间的简单市场交易,在市场交易下共创交换价值和使用价值,最终实现价值共创。

第二,协作修复机制。进入便利店扩张阶段,修复这一特质主要通过管理优化以及关系构建来修复与第三方服务平台以及顾客交互过程中所产生的价值共毁,在第三方服务平台价值共毁修复的基础上,基于互利共赢的目标与第三方服务平台协作,再次修复与顾客交互过程中所产生的价值共毁;通过资源构建修复与供应商交互过程中所产生的价值共毁;通过与供应商缔结战略合作伙伴关系,将供应商与便利店连接在一起,进而协作修复便利店与顾客之间的价值共毁。最终形成与消费端顾客之间的交流互动以及与供货端参与者之间的协作互动,促使多方主体共创体验价值和关系价值,带来价值共创。

第三,协同修复机制。进入便利店的加速阶段,修复性仍然是显著的特点,但是修复的主体不再是部分主体之间的协作修复,而是经济参与主体之间的协同修复。修复这一特质主要通过业务扩展以及资源重构,并在绿色消费理念的相互作用下,形成品牌信任,通过品牌信任修复运营中所产生的价值共毁。并基于品牌信任推动社区连锁生鲜便利店与其经济参与者形成互利共赢的共创逻辑,协同修复交互过程中所产生的价值共毁,最终达到自组织、自循环的价值共毁自修复状态。由上述讨论可知,价值共毁转化为价值共创的运行机理由单一修复机制、协作修复机制以及协同修复机制构成。

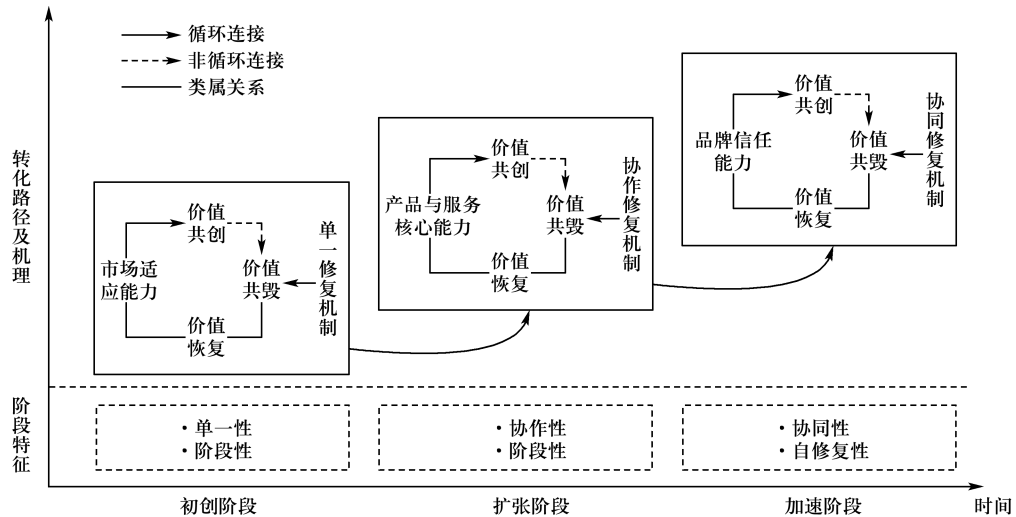


图5 价值共毁转化为价值共创的路径及机理

Fig. 5 The path and mechanism of value co-destruction transforming into value co-creation

5 结论与展望

5.1 研究结论

本文主要探索了社区连锁生鲜便利店价值共毁转化为价值共创的路径及机理,并基于便利店发展特征将案例发展历程划分为便利店发展的三个阶段,分别是初创阶段、扩张阶段以及加速阶段,初创阶段对应单一转化阶段,扩张阶段对应协作转化阶段,加速阶段对应协同转化阶段。具体研究结论有三个方面:①价值共毁向价值共创的转化可以分为区域市场适应能力形成的单一转化阶段、产品和服务核心能力形成的协作转化阶段、品牌信任能力形成的协同转化阶段;②价值共毁转化为价值共创的运行机理由单一修复机制、协作修复机制以及协同修复机制构成;③将价值共毁转化为价值共创的目的就是将低水平价值产出的价值共毁转化为高水平价值产出的价值共创,从而产生竞争优势。以上研究结论进一步补充了社区连锁生鲜便利店价值共毁的研究缺口,丰富了价值共毁和价值共创二者关系的研究内容,探索了价值共毁、价值共创与动态能力理论之间的关系,在价值共毁转化为价值共创的研究情景以及参与主体上有所创新。

5.2 研究建议

第一,强化服务导向,培育服务文化。零售的本质就是服务,在社区连锁生鲜便利店的运

营过程中,从企业层面出发,可以通过制度约束或经营理念传播的方式在组织内部各层级中构建服务文化;门店层面,放权于店长,增强服务的灵活性;员工层面,可以通过加强培训促进员工沟通交流能力的提升,在员工自我能力提升的同时将优质服务高效地展现给顾客,持续为顾客提供美好消费体验。

第二,构建资源优势,打造经营特色。对于便利店来说,优势资源是其得以长久发展的核心。社区连锁生鲜便利店管理层应该从企业层面明确企业发展目标、发展定位以及特色资源基础,基于发展定位和发展目标构建优势资源,形成经营特色,推动企业持续发展。在门店层面,可通过与顾客的沟通交流传播优势资源,在顾客心中构建独有的品牌形象。

第三,加强基础管理,放权门店管理。管理是支撑门店提供优质产品和高水平服务质量的基础,对价值共毁的转化也发挥着重要的协调作用。因此,从企业层面来说,零售企业应该主动拥抱互联网与数字化技术,借助技术优化基础管理步骤,提高管理效率并实现精细化管理,为门店层面以及员工层面更好为顾客服务提供技术支撑。从门店店长层面,通过内部培训和外部培训结合的方式提高店长综合能力,放权于店长,灵活管理门店基础事务。从员工层面来讲,以参与为导向,让员工参与到基础管理的制度制定与规划中,实现自组织管理。

第四,构建信任机制,形成关系伙伴。信任是人与人关系维护的基础,信任对方会为对方提供长期的利益和服务,并能够影响未来的行为,甚至可以提高合作机会,降低交易成本,提升危机反应效率。因此,在企业层面,管理者可以通过制度约束或者签订战略协议的形式搭建信任机制,形成关系伙伴。对于顾客可以通过严控门店质量、产品质量与服务质量,展开品牌传播、管理与维护,进而促进品牌信任的形成。从店长和员工的角度出发,可以积极提供优质服务与产品,并将品牌的产品理念通过交流的形式传播给顾客,构建信任基础,进而促进信任机制的形成。

5.3 研究局限与展望

本研究对价值共毁转化为价值共创的路径及机理进行了揭示,进一步补充了价值共毁和价值共创的文献内容,但仍有许多不足需要改善,可在将来展开进一步的探讨:①研究方法上有局限性。虽然分析材料较丰富,但单案例研究本身存在普适性方面的局限,故未来研究可采用多案例研究或者定量研究等方式进一步检验研究的结论。②研究内容上仍有不足。虽然文章从多主体参与视角对研究问题进行了探讨,但是多主体之间是否形成服务生态系统?服务生态系统的演进是否会伴随着共毁转化的演进?这些问题仍有待研究者开展进一步的探索。

参考文献:

- [1] Plé L, Cáceres R C. Not always co-creation: Introducing interactional co-destruction of value in service-dominant logic [J]. *Journal of Services Marketing*, 2010, 24(6): 430-437.
- [2] Uppström E, Lönn C. Explaining value co-creation and co-destruction in e-government using boundary object theory [J]. *Government Information Quarterly*, 2017, 34(3): 406-420.
- [3] Prahalad C K, Ramaswamy V. Co-creation experiences: The next practice in value creation [J]. *Journal of Interactive Marketing*, 2004, 18(3): 5-14.
- [4] Vargo S L, Lusch R F. Evolving to a new dominant logic for marketing [J]. *Journal of Marketing*, 2004, 68(1): 1-17.
- [5] Vargo S L, Lusch R F. Institutions and axioms: An extension and update of service dominant logic [J]. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 2016, 44(1): 5-23.
- [6] 沈鹏熠, 万德敏, 陆淳鸿. 全渠道零售体验价值共创行为对品牌资产影响机理研究 [J]. *中央财经大学学报*, 2021(6): 104-117.
- [7] Gardiazabal P, Bianchi C. Value co-creation activities in retail ecosystems: Well-being consequences [J]. *Journal of Services Marketing*, 2021, 35(8): 1028-1044.
- [8] 陈静怡. O2O 商业生态系统下零售行业多元价值共创实现机理研究——以永辉超市为例 [J]. *北京科技大学学报(社会科学版)*, 2021, 37(1): 74-83.
- [9] 张婧, 何勇. 服务主导逻辑导向与资源互动对价值共创的影响研究 [J]. *科研管理*, 2014, 35(1): 115-122.
- [10] 孙鑫. B2B 情境下企业与客户协同演化与价值共创研究 [D]. 济南: 山东大学, 2020.
- [11] Karpen I O, Bove L L, Lukas B A. Linking service-dominant logic and strategic business practice: A conceptual model of a service-dominant orientation [J]. *Journal of Service Research*, 2012, 15(1): 21-38.
- [12] 谢礼珊, 刘欣, 郭伊琪, 等. 如何从共毁走向共生? ——定制化旅游价值共毁和价值恢复对口碑传播的影响 [J]. *旅游学刊*, 2020, 35(2): 13-25.
- [13] Prior D D, Marcos-Cuevas J. Value co-destruction in inter firm relationships: The impact of actor engagement styles [J]. *Marketing Theory*, 2016, 16(4): 533-552.
- [14] 陈伟, 吴宗法, 徐菊. 价值共毁研究的起源、现状与展望 [J]. *外国经济与管理*, 2018, 40(6): 44-58.
- [15] Yin J, Qian L, Shen J. From value co-creation to value co-destruction? The case of dockless bike sharing in China [J]. *Transportation Research Part D: Transport and Environment*, 2019, 71(1): 169-185.
- [16] 肖红军. 责任型平台领导: 平台价值共毁的结构性治理 [J]. *中国工业经济*, 2020(7): 174-192.
- [17] 蔡继荣, 韦晓泽. 价值共创还是价值共毁? —— 顾企价值创造互动行为协调机制研究 [J]. 重庆

- 工商大学学报(社会科学版), 2021, 38(6): 60-72.
- [18] 董津津, 陈关聚, 陈艺灵. 协同创新如何避免价值共毁? ——参与者异质性视角的模糊集定性比较分析 [J]. 科学学研究, 2022, 40(3): 565-576.
- [19] Teece D J. Explicating dynamic capabilities: The nature and micro-foundations of (sustainable) enterprise performance [J]. *Strategic Management Journal*, 2007, 28(13): 1319-1350.
- [20] 李彬, 王凤彬, 秦宇. 动态能力如何影响组织操作常规? ——一项双案例比较研究 [J]. *管理世界*, 2013(8): 136-153+188.
- [21] Barreto I. Dynamic capabilities: A review of past research and an agenda for the future [J]. *Journal of Management*, 2010, 36(1): 256-280.
- [22] 张旭梅, 李家俊, 陈旭, 等. “互联网+”环境下生鲜电商动态营销能力形成机理研究——以本来生活为例 [J]. *重庆大学学报(社会科学版)*, 2021, 27(4): 245-258.
- [23] Zott C. Dynamic capabilities and the emergence of intraindustry differential firm performance: Insights from a simulation study [J]. *Strategic Management Journal*, 2003, 24(2): 97-125.
- [24] Prange C, Bruyaka O, Marmenout K. Investigating the transformation and transition processes between dynamic capabilities: Evidence from DHL [J]. *Organization Studies*, 2018, 39(11): 1547-1573.
- [25] Cantrell J E, Kyriazis E, Noble G. Developing CSR giving as a dynamic capability for salient stakeholder management [J]. *Journal of Business Ethics*, 2015, 130(2): 403-421.
- [26] Helfat C E, Winter S G. Untangling dynamic and operational capabilities: Strategy for the (N) ever-changing world [J]. *Strategic Management Journal*, 2011, 32(11): 1243-1250.
- [27] Winter S G. Understanding dynamic capabilities [J]. *Strategic Management Journal*, 2003, 24(10): 991-995.
- [28] 吴瑶, 肖静华, 谢康, 等. 从价值提供到价值共创的营销转型——企业与消费者协同演化视角的双案例研究 [J]. *管理世界*, 2017(4): 138-157.
- [29] 武柏宇, 彭本红. 服务主导逻辑、网络嵌入与网络平台的价值共创——动态能力的中介作用 [J]. *研究与发展管理*, 2018, 30(1): 138-150.
- [30] 刘婕, 谢海, 张燕, 等. 动态能力视角下平台型企业的价值共创演化路径探析——基于积微物联的单案例研究 [J]. *软科学*, 2021, 35(5): 138-144.
- [31] 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.
- [32] Eisenhardt K M. Building theories from case study research [J]. *Academy of Management Review*, 1989, 14(4): 532-550.
- [33] Plé L. Studying customers' resource integration by service employees in interactional value co-creation [J]. *Journal of Services Marketing*, 2016, 30(2): 152-164.
- [34] Lefebvre I, Plé L. Emergence of value co-destruction in B2B context [C]// Gummesson E, Mele C, Pol-ese F. *Service dominant logic, network & systems theory and service science: Integrating three perspectives for a new service agenda*. Napoli: Giannini, Naples Forum on service, 2012.
- [35] Camilleri J, Neuhofer B. Value co-creation and co-destruction in the Airbnb sharing economy [J]. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 2017, 29(9): 2322-2340.
- [36] Daunt K L, Harris L C. Consumer show-rooming: Value co-destruction [J]. *Journal of Retailing & Consumer Services*, 2017, 38: 166-176.
- [37] 江积海, 廖芮. 商业模式创新中场景价值共创动因及作用机理研究 [J]. *科技进步与对策*, 2017, 34(8): 20-28.
- [38] 杨学成, 涂科. 出行共享中的用户价值共创机理——基于优步的案例研究 [J]. *管理世界*, 2017(8): 154-169.
- [39] 吴瑶, 夏正豪, 胡杨颂, 等. 基于数字化技术共建“和而不同”动态能力——2011~2020年索菲亚与经销商的纵向案例研究 [J]. *管理世界*, 2022(1): 144-164+206.
- [40] Yin R K. *Case study research and applications: Design and methods* [M]. Thousand Oaks: Sage Publications, 2017.

The Value Transformation Path and Mechanism of Community Fresh Convenience Store: A Case Study Based on Fresh Mart

CUI Ming, LI Ming-ming

(School of Management, Lanzhou University, Lanzhou 730000, China)

Abstract: With the change of the internal and external environment of the enterprise, the value co-creation is increasingly complex, and its goal cannot be easily realized. On the contrary, the frequency of value co-destruction is gradually increasing, and whether the value co-destruction can be transformed into co-creation has become the key to sustainable and healthy development of the enterprise. Therefore, this paper uses the case study method to systematically explore the path and mechanism of value co-destruction transforming into value co-creation. The result shows that: ① the transformation of value co-destruction of community fresh convenience store chain can be divided into the single transformation stage of market adaptability, the cooperative transformation stage of the core competence of the product and service, and the collaborative transformation stage of brand trust abilities. ② the operation mechanism consists of single, cooperative and collaborative repairs. ③ the transformation aims to transform low level value output into high level value output and then cultivate competitive advantages. The final theoretical framework formed can supplement the relevant research gap of the value co-destruction, and provide guiding significance for fresh convenience stores to deal with the value co-destruction and enhance their core competitiveness.

Keywords: fresh convenience store; value co-creation; value co-destruction; transformation path