

战略与组织

战略决策逻辑视角下组织网络行为动态演化过程研究

——伊藤洋华堂关键事件路径分析(1997—2020)

薛敏¹, 杨绘兰¹, 史轩亚², 钱茜³

(1. 西华师范大学管理学院, 南充 637002;

2. 西南大学经济管理学院, 重庆 400715;

3. 四川师范大学商学院, 成都 610101)

摘要: 在组织网络化过程中,企业如何响应目标和手段二元导向的网络行为是亟待关注的问题。基于动态演化视角,采用关键事件路径分析方法,抽取伊藤洋华堂网络化过程中的相关事件展开研究。研究表明:企业在网络化进程中网络行为的演变遵循清晰路径,初期由手段导向行为助力目标导向行为,中期转为目标导向行为支撑与强化手段导向行为,最终发展为目标-手段混合导向行为。在网络行为演化过程中,涌现出了“因果逻辑主导-效果逻辑参与”“效果逻辑与因果逻辑分离-同时应用”“效果逻辑与因果逻辑协同”三种战略决策逻辑模式。研究结果既从战略决策逻辑视角丰富了组织网络行为理论,又结合不同情境拓展了因果逻辑与效果逻辑的关系模式研究,对企业在VUCA环境下管理动态网络具有启发意义。

关键词: 战略决策逻辑;组织网络化;网络行为;关键事件路径分析

中图分类号: C93

文献标志码: A

DOI 编码: 10.7511/JMCS20250605

0 引言

随着全世界从工业经济向数字经济转型,企业已身处高度不确定、动态多变的VUCA商业环境,其嵌入的网络环境也日益复杂,面临信息过载、冗余关系、不恰当关系组合导致的资源浪费和机会错失等问题,动态网络管理在此背景下显得尤为重要。组织网络化(organizational networking)对网络的有效管理是企业获得竞争优势的关键^[1]。它通过网络行为

(networking behavior)调整网络位置和关系组合^[2],从而推动创业机会识别^[3-4]、资源整合^[5]、动态能力释放^[6]、合法性获取^[7]及国际创业绩效提升^[8]等。

网络行为是组织在网络化过程中,主动实施战略性网络管理的具体体现^[9],也是组织理解、拥抱与改造网络环境的自适应反应,其本质是组织灵活实施网络行为以满足自身对环境的适配性需求^[4]。从战略决策逻辑视角看,已有

收稿日期: 2024-04-16

基金项目: 国家自然科学基金面上项目“创新驱动下新兴产业链发展研究:风险机制与治理策略”(72471161);国家自然科学基金青年项目“中国跨国企业网络连带动态与国际创业机会:周边国家情境和进入后逻辑”(72202028);南充市社会科学研究“十四五”规划2025年度重点项目“网络能力视角下地方数字政府建设路径及其机制研究”(NC25A056)

作者简介: 薛敏,女,四川成都人,西华师范大学管理学院副教授,博士,主要研究方向为组织战略与创新;杨绘兰,通讯作者,女,四川宜宾人,西华师范大学管理硕士研究生,主要研究方向为数字化转型,E-mail:18483635838@163.com;史轩亚,男,重庆荣昌人,西南大学经济管理学院副教授,博士,博士后,主要研究方向为创新创业与战略;钱茜,女,四川彭州人,四川师范大学管理学院副教授,博士,主要研究方向为金融风险管控。

研究探索了因果逻辑和效果逻辑下的网络行为,并将其区分为目标导向行为和手段导向行为^[3,10-13]。目标导向行为基于结构主义观点,强调企业在确定预期下采取理性、工具性和深思熟虑的行为方式建立目标网络连接,以获取知识和资源^[12-13];手段导向行为强调在高度不确定性环境中,企业因目标模糊,导致网络行为的结果具有非预测性^[14-15],此时企业可依托现有手段开展广泛、持续的互动与探索,进而激发新机会与新目标^[10]。事实上,企业网络环境兼具已知要素和未知要素,因果逻辑与效果逻辑往往交织存在^[3],企业需要灵活运用两种逻辑来指导网络行为^[16]。基于此,如何灵活运用目标导向行为和手段导向行为成为组织应对复杂网络环境的关键。

1 理论基础与研究评述

1.1 网络行为及其效应

网络行为概念最初源于社会网络中对个体网络行为的研究,强调个体通过社会关系获取工作绩效的行为^[17]。随着研究深入,网络行为成为理解组织网络化的重要维度。网络行为作为组织在追求更好网络位置和关系组合过程中对外部关系积极治理的行为^[18],既是组织网络化的直接表现形式,又是组织应对复杂网络环境的关键举措^[9,19]。

早期组织网络行为研究多围绕目标导向对某一社会网络展开。Hoffmann^[20]从应对不确定性环境和资源获取角度出发,提出了适应、塑造和利用/稳定三种关系组合策略;Ford等^[21]提出企业在网络演化过程中,通过对现有关系的反抗与服从,结合控制与放任两种方式开展网络构建。随后,相关研究开始关注网络行为对外部资源获取与组织绩效提升的作用。Thornton等^[2]强调企业通过网络行为搜索并连接拥有关键资源的合作伙伴,提升资源获取能力和组织绩效;随后其又从互动视角出发,指出企业可通过调整对直接及间接关系的利用行为,优化网络位置以达成目标^[9]。Srivastava等^[19]探讨了高管在高度不确定性环境下,通过组合不同网络行为提升企业国际化绩效的具体举措。近年来,相关研究开始关注企业灵活组

合网络行为及其作用。如史轩亚等^[4]提出跨国企业可以通过复合型网络行为,实现国际创业机会叠加发展。尽管现有研究在网络行为类型及其实际绩效方面已取得一定成果,但仍缺乏对组织网络化过程中网络行为演化驱动复杂动态网络管理的内在机理的深入探讨。

1.2 因果逻辑、效果逻辑与网络行为

因果逻辑和效果逻辑是决策者在资源约束和不确定性环境中采取的两种基本决策逻辑^[9],常被用于指导企业网络行为^[3]。在因果逻辑指导下,企业工具性地建立联系,以获取特定资源^[22],即企业基于清晰的目标和预测,强调与“合适的”关系建立连接,以实现预定目标^[23]。Hallen和Eisenhardt^[12]强调企业通过系统扫描环境、建立内外部网络关系的方式,可有效预防风险。Thornton等^[9]指出制造业企业可以通过网络行为(如信息获取、创造机会等)优化网络位置,实现特定目标。史轩亚等^[4]研究发现,跨国企业在海外市场受到资源限制、信息与知识障碍的影响,需要将建立、改变、利用、维系四种网络行为进行灵活组合,才能实现创业机会叠加发展。

相较而言,效果逻辑强调在目标尚未明确、未来不可预测的环境中,组织可以基于已有资源与关系进行探索性行动,在可承受损失范围内把握偶然机会^[24]。在此逻辑指导下,网络行为呈现非工具性和实验性^[14,25]。Engel等^[10]提出创业企业通过利他主义、预先承诺、共同创造、意外发现等网络行为与现有关系互动并建立广泛连接,从而激发新机会。Galkina和Jack^[3]在Engel等^[10]研究的基础上提出评估网络手段、与感兴趣的利益相关者建立联系、自主选择进入互动承诺链、共创行为四种手段导向行为,对创业机会获取具有积极影响。此外,越来越多的研究表明,因果逻辑和效果逻辑并非彼此割裂,而是可在不同背景与行为路径中同时发生、相互交织并协同作用^[15,26],且二者形成的不同关系模式可驱动不同网络行为。然而,现有研究聚焦于某一情境下单一逻辑对网络行为的影响,尚未关注二者关系模式的动态变化,以及这种变化对网络行为的影响。

1.3 研究评述

现有网络行为及决策逻辑的研究虽为探讨企业网络化过程中网络行为演化提供了坚实基础,但仍存在一定的探究空间:其一,多数研究聚焦单一决策逻辑下网络行为表现及作用,鲜少有研究分析组织在同时采用因果逻辑与效果逻辑时的网络行为表现。其二,既有研究从静态视角分别探讨了不同背景下因果逻辑与效果逻辑的关系。然而,在时间维度下两种逻辑存在怎样的动态关系,尚未得到具体揭示。

2 研究设计

2.1 研究方法选择

基于上述研究议题,本文采用关键事件路径分析法进行案例研究。事件不仅是事实的记录,更是组织发展进程的载体^[27],关键事件代表组织变革的关键节点,对其进行分析能够提炼出组织发展的潜在规律与机制。此外,关键事件路径分析法作为质性研究方法,聚焦于事件发生的过程,以动态、纵向视角剖析现象,适用于揭示组织行为的内在规律^[5]。本文聚焦于受外部动态环境影响的案例样本,需要探讨其网络化过程中的决策逻辑关系模式、网络行为演化及二者作用关系的动态变化,适合采用关键事件路径分析法。

2.2 样本企业选择

本文选择零售合资企业成都伊藤洋华堂有限公司(简称伊藤)作为样本企业,主要出于三点考虑。

第一,典型性。中国零售百货兴起于20世纪80年代至20世纪90年代末,外资零售商凭借成熟经验迅速占领中国市场。然而,近年来随着电商和数字经济的崛起,大批零售企业被市场淘汰,能够持续存续者寥寥无几。伊藤逆势而行,截至2025年11月在成都拥有6家门店,总营业面积约17万平方米,员工9000人,累积纳税27.6亿元,获得多项省级、国家级荣誉。这表明其在中国市场的网络化过程具有典型性。

第二,完整性。伊藤的发展历程清晰呈现了网络行为动态演化的完整过程。例如,在成立初期,伊藤依托母公司、地方政府和国有企

业,建立合法性,体现目标导向行为。在市场扩张阶段,伊藤基于母公司和本土经营经验,预测新店可能存在的风险,延续目标导向行为,进而开启一站式购物商城的布局;同时其采用手段导向行为广泛搜寻新类型供应商,尝试产品结构和经营模式创新,随后通过手段导向行为重构供应商合作模式,并同步实施目标导向行为引导顾客和员工参与商品改进。此外,在数字经济主导的“人-货-场”情境下^[28],伊藤构建了“目标-手段”混合导向行为,可见,伊藤的网络行为演化过程具备完整性。

第三,模式多样性。伊藤在不同发展阶段表现出多种战略决策逻辑模式。在生存阶段,其以改善本地市场服务质量和提高商品供给效率为目标,形成“因果逻辑主导-效果逻辑参与”模式;在面对同质化竞争压力时,其在既有经营模式的基础上寻求创新,同时持续发挥既有优势为创新赋能,形成“效果逻辑与因果逻辑分离-同时应用”模式;在高度不确定性环境下,其表现出“效果逻辑与因果逻辑协同”状态。因此,伊藤战略决策模式的多样性为本文探讨网络行为动态演化提供了有力支撑。

2.3 数据收集

为确保关键事件路径分析的可靠性,本文采用多种方式进行数据收集,并依据三角验证原则提高研究效度^[29]。本文的数据综合来源于一手资料与二手资料。一手资料包括三类内容:一是深度半结构化访谈,研究人员对伊藤总部部分领导、职能部门负责人及分店相关人员开展访谈;二是专题研讨会,研究人员借助为伊藤中高层提供培训的契机,组织相关管理人员围绕企业战略决策逻辑与网络行为展开集中讨论;三是实地考察,研究人员在案例企业的总部和门店进行了多次实地考察,并整理成翔实的参访记录。二手资料主要涵盖案例企业内部刊物、经营分析报告等各类文档。资料来源见表1。

2.4 数据处理

在完成数据收集后,研究人员对资料进行了系统分析与归纳推理,具体包括基础数据处理、阶段划分与关键事件选取、数据编码、结论与验证四个步骤。

表1 资料来源
Tab.1 Data sources

资料来源	收集方法	资料内容		资料数量	编码
		访谈对象	访谈人数		
一手资料	深度半结构化访谈	中国地区总经理,中国地区副总经理	2人	约8小时45分钟,约7.29万字	F1—F2
		总部人力资源部、财务部、采购部、卖场部、公共关系部、经营企划部、客服部相关人员	7人	约8小时40分钟,约7.19万字	F3—F9
		分店店长,分店店长助理	10人	约9小时20分钟,约7.57万字	F10—F19
		分店基层人员	8人	约3小时36分钟,约2.72万字	F20—F27
	专题研讨会	研讨问题包括“伊藤管理中的决策风格”“突发事件下伊藤的处理模式”“伊藤商业网络构建”等	召开2次小组研讨会,每次参与人数约6人	每次研讨会时长约1.5小时(含讨论总结20分钟)	F28
	实地考察	实地考察总部		4次	F29
	实地考察门店		6家	F30	
二手资料	文档资料等	2002—2021年集团内刊		20册	S1
		各分店年度内省报告(2017—2021年)		22份	S2
		2015—2021年集团年报		7份	S3
		集团其他内部资料		26份	S4

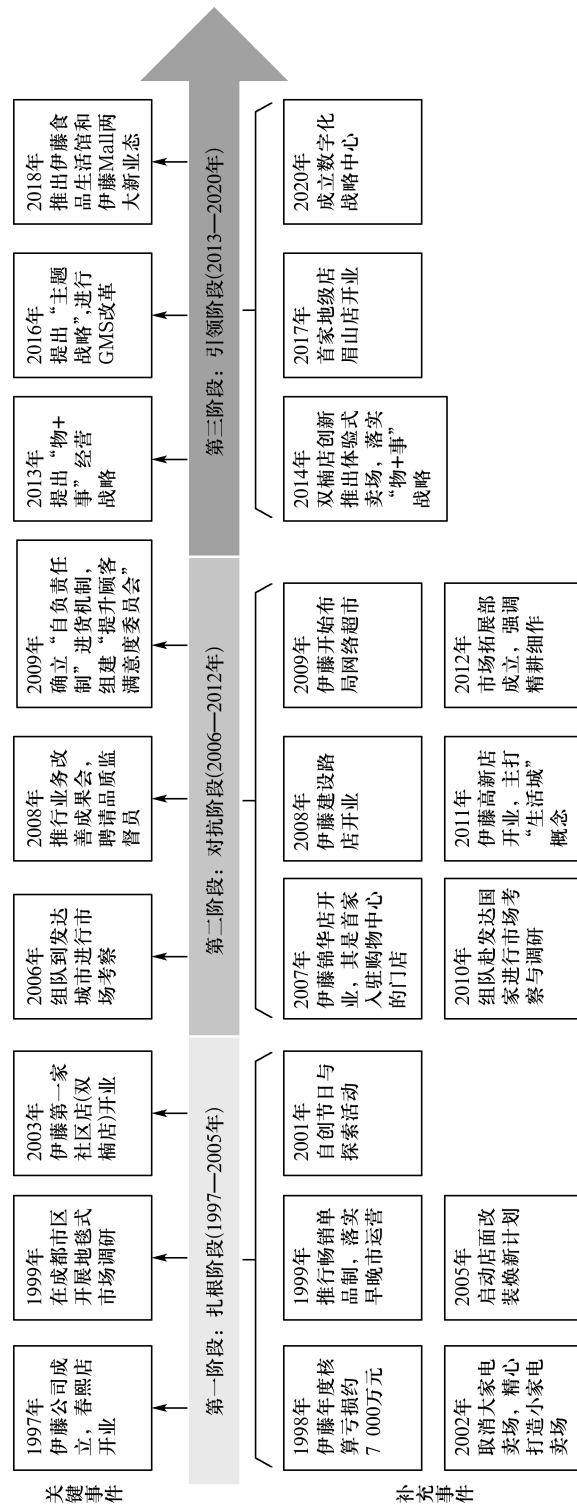
第一步为基础数据处理。研究人员将一手访谈资料与二手资料按时间顺序整理,形成结构化文本,通过反复梳理,识别网络行为表现与战略逻辑模式,初步提取62条事件。

第二步为阶段划分与关键事件选取。结合中国零售业发展脉络,研究人员将伊藤的发展历程划分为扎根阶段(1997—2005年)、对抗阶段(2006—2012年)和引领阶段(2013—2020年),同时,在事件选取方面,研究人员首先从62条初始事件中筛选出23个有效事件;再以“是否引发组织网络变化”为核心依据,经与企业方沟通确认后,最终确定9个关键事件,并将剩余14个有效事件作为辅助说明材料。阶段划分与事件选取如图1所示。

第三步为数据编码。研究人员严格遵循Gioia等^[30]提出的研究方法开展编码分析,具体步骤如下:首先对访谈记录、现场观察笔记等

原始资料进行开放式编码,通过逐字逐句解读和概念化提炼形成相对独立的一阶概念;其次结合相关理论视角对一阶概念进行系统性归类与抽象提炼,进一步聚合形成具有逻辑关联的二阶主题;最终通过对二阶主题的深度整合与凝练,归纳得出能够涵盖研究核心内涵的聚合维度。此外,研究人员在编码过程中通过反复的三角验证、团队背靠背讨论和企业反馈,确保编码的严谨性和信效度。核心概念编码见表2。

第四步为结论与验证。研究人员依据关键事件发生的前后顺序,对样本企业的网络行为表现、决策逻辑模式进行比较分析,通过理论和数据的不断交互迭代,归纳出战略逻辑关系模式、网络行为演化过程及其内在机理,最终形成研究结论。



注: ①图中关键事件按从左到右顺序, 分别对应后文分析中的关键事件一至九;
 ②2017年补充事件中, 眉山店已于2023年关闭, 但因眉山店作为伊藤首家地级市门店对其战略布局研究有参考价值, 故予以保留。

图1 阶段划分与事件选取
 Fig.1 Phasing and event selection

表 2 核心构念编码
Tab. 2 Core concept coding

聚合维度	二阶主题	一阶概念
因果逻辑	目标导向	明确的目标、详细的战略计划
	可预测风险/回报	评估预期收益
	程序化操作	先验经验/已知规则、对未来业务有清晰的愿景
	过程控制	对企业发展管理过程的控制
效果逻辑	非目标导向	评估所处环境、未有明确的目标/行动计划
	可承担损失	因失败造成的损失是否可以承担
	撬动意外	利用意外事件
	共同创造	创造新机会
目标导向行为	网络目标	需求决定网络目标
	目标网络识别	识别现有网络结构
	合作伙伴搜索	寻找满足任务要求的人选
	网络定位与协调	关系网络合理化、影响网络关系中的资源流动
手段导向行为	网络手段	网络身份、网络能力、现有关系
	与所有感兴趣的网络接触	广泛接触可能有产出的网络
	自主选择与互动承诺	建立合作关系并履行责任
	网络共建	想法的迭代验证、分享想法
目标-手段混合导向行为	网络目标—手段—资源的循环	战略扫描网络手段、可利用手段实现资源需求
	理性的即兴选择	理性构建网络并对关系即兴组合
	择优与直觉匹配	建立非特定目标的关系网络并合作实验
	惯性维护的网络共创	常规的网络维护与实现网络自我修正

3 关键事件描述

3.1 扎根阶段(1997—2005年)

20世纪90年代,中国零售业处于野蛮生长期,连锁超市、超级市场、购物中心等业态相继涌现。尽管本土企业占据主导地位,但其服务意识和理念显著滞后,属于典型的卖方市场。1992年中国对外开放零售市场,伊藤洋华堂(中国)投资有限公司成为首批进入中国市场的外资零售企业之一。1997年成都子公司成立,年末开设首家海外门店(春熙店)。伊藤进入中国并首站落子成都,出于三点考量:一是其在本国已形成成熟的零售营运模式;二是其通过调研发现“当前中国零售市场与20世纪70年代日本的零售市场环境极其相似,我们在日本开店的成功经验可进行移植(F1)”^[1];三是成都市政府积极招商、城市潜力大。伊藤春熙店首日

营业额达137万元,验证了伊藤高层对中国市场的判断。初期,伊藤洋华堂(中国)投资有限公司在成都市政府的协调推动下,与国有川糖酒公司、永利都房产开发公司成立合资子公司,获取市场合法性与核心地段资源;同时,伊藤通过快速移植母公司开店流程,与本地供应商建立联系,构建基础供应商体系,确保商品供给。伊藤在该阶段表现出明显的目标导向行为:围绕开店所需的资源目标,如经营场所、合法性等,识别和连接有效网络,如本地合作方、供应商等,实现对资源的获取。此外,在决策逻辑上,伊藤以明确发展目标为导向,通过评估市场前景、制订详细的战略计划并实施程序化操作,呈现出因果逻辑模式。

1998年,伊藤亏损达7000万元,仅完成20%预定目标。伊藤通过复盘发现,问题根源在于其对本土消费者认知的不足。为此,伊藤

启动面向1万户居民的地毯式市场调研,并选定150户做入户调研,任命内部业务能力强的员工为特别调查员收集一手数据。基于调研结果,企业迅速调整策略:快速与契合本地偏好的供应商联系合作,推出红豆面包、南瓜糕等畅销单品;调整卖场经营方式,推出符合中国消费习惯的早晚市。随后,伊藤持续优化产品结构、卖场模式、销售策略,逐渐在成都市场站稳脚跟。在该事件中,伊藤以150户本地家庭作为网络目标,调动内部业务能力强的员工为任务实施者进行市场调研,重构供应商网络,推出新产品并调整卖场模式,整体行为属于目标导向行为。在决策逻辑方面,企业围绕“满足本土消费者习惯”这一目标,通过调研调整产品结构与经营策略,以减少风险,这一举动充分体现了因果逻辑。

2003年,伊藤开设第二家分店双楠店,定位为社区一站式购物商城。借鉴母公司的选址经验,结合对成都人口和区域发展的调研结果,伊藤最终将该店址设置在当时荒芜的成都西二环外。在新店筹备期间,伊藤对竞争对手进行了系统考察,设计了涵盖3000项的对比分析

表,从商品结构、定价到设施与促销方式,全面进行对标优化。依托母公司经验和春熙店的本土经营成果,双楠店在开业首年即实现盈利。在该事件中,企业围绕新店开设,明确网络目标,整合春熙店既有供应商网络,展现出目标导向行为特征。在决策逻辑方面,企业以既有经验为基础,通过程序化操作推进业务扩张,呈现因果逻辑特征。此外,双楠店还展现出创新行为,如引进DHC药妆品牌、设置料理厨房、集合多元化的知名品牌商和国际美食,有效增强了门店吸引力。在该创新过程中,企业先评估既有供应商链,再广泛接触药妆及知名品牌商,通过自主筛选与互动承诺引入新药妆品牌,并联合新品牌供应商汇聚优质商品;同时即兴组合食品与厨具类供应商,构建场景营销新模式,充分展现了手段导向行为特征。在决策逻辑上,这些尝试并非以预设目标为导向,而是企业基于对当前供应商网络环境的评估,以及对潜在损失的预判,进而开展的一系列创新举措,这些举措集中体现了效果逻辑特征。扎根阶段证据援引见表3。

表3 扎根阶段证据援引

Tab.3 Evidence citations in the grounding stage

事件	聚合维度	二阶主题	代表性一阶概念	证据示例	编码来源
关键事件一	目标导向行为	网络目标	需求决定网络目标	永利都房产开发公司能够提供成都市区繁华地带的优质经营场所,符合我方合作需求,因此,我们同意其成为合作伙伴	S4
		合作伙伴搜索	寻找满足任务目标的人选	在进入中国市场后,我们的供应商网络主要为母公司主导的海外资源,迫切需要建立专属的中国本地供应商队伍	S4
	因果逻辑	目标导向	详细的战略计划	在收到成都市政府的合作邀约后,我们到成都市场做了深入调研,并制订了详细的开店计划	S4
		程序化操作	先验经验/已知规则	当前中国零售市场与20世纪70年代日本的零售市场环境极其相似,我们在日本开店的成功经验可进行移植	F1
关键事件二	目标导向行为	目标网络识别	识别现有网络结构	从家庭客户群体中,获取本土消费者的消费习惯	F1
		网络定位与协调	关系网络合理化	选拔内部员工并定期开展专项培训,以提升信息收集成效	F2
	因果逻辑	目标导向	明确的目标	通过这次市场调研,我们梳理出本土消费者的消费习惯,并基于此调整我们的商品结构	F2
		可预测风险/回报	评估预期收益	为精准匹配消费者需求,我们缩减了非适配商品的采购量,实现人力与财力资源的降耗增效	F1

(续表)

事件	聚合维度	二阶主题	代表性一阶概念	证据示例	编码来源
关键事件三	目标导向行为	网络目标	需求决定网络目标	双楠店作为社区一站式购物商城,部分商品供应依托春熙店现有供应商体系实现	F2
		网络定位与协调	影响关系网络中的资源流动	春熙店的关系网络为我们提供了强大的网络基础,使我们能够快速获取网络资源	F1
	因果逻辑	目标导向	明确的目标	我们的一号店已步入正轨,二号店的开发和建设也是水到渠成的事情	S4
		程序化操作	对未来业务有清晰的愿景	相较于春熙店筹备时的仓促,双楠店筹备阶段我们做了万全的准备,开业成功志在必得	S4
	手段导向行为	网络手段	现有关系	现场料理厨房模式采用“我方食品部派驻人员操作+供应商供应食品、厨具”的合作形式,这是我们与供应商共同探索的全新模式	F1
		与所有感兴趣的网络接触	广泛接触可能有产出的网络	经过对多个药妆品牌的接洽筛选,DHC 凭借双方构建的互信关系成为我们的合作选择	F2
效果逻辑	非目标导向	评估所处环境	我们每日巡查红旗商场、人民商场、太平洋百货,依托这些标杆商场的商品布局与陈列,精准捕捉成都顾客需求,进而抢占“快一步”的市场先机	S4	
	可承担损失	因失败造成的损失是否可以承担	我们可以把现有的供应商搭配组合一下,换种卖场形式试试。要是市场不买账,随时能换回来	F1	

3.2 对抗阶段(2006—2012年)

2006年前后,随着中国零售市场持续扩张,成都已集聚欧尚等6家外资企业和5家国有企业,市场竞争加剧让伊藤遭遇严重同质化竞争压力。在探索差异化竞争优势的过程中,伊藤意识到应优化产品结构、挖掘细分客户群体,但尚未形成明确策略。2006年底,伊藤组织考察队赴北京、上海、深圳、香港等地调研,走访高端商超并考察居民生活场景,识别热销商品与潜在消费需求,最终不仅形成“商品优化秘密文件”,还“意外发现了一个新的细分群体(S4)”。随后,伊藤基于调研制定了两项策略:一是与发达地区供应商建立联系,引入热销商品,优化商品结构;二是聚焦新细分群体,新设立淑女专区、时尚流行服饰专区、体育用品专区等,精准对接年轻消费者、时尚女性与体育爱好者需求。伊藤通过对发达城市头部超市及消费者的观察,意外构建了新的细分顾客群体;随后,其评估自身网络资源与既有供应商关系,广泛对接发达地区热门产品供应商,通过自主筛选与互动承诺建立合作,重构商品结构以适配细分市场,充分体现了手段导向行为。在决策

逻辑方面,尽管伊藤初期策略不明,但经调研寻找机会、评估资源与风险后,其制定出产品结构优化方案,凸显了效果逻辑。

2008年电商快速崛起,对实体零售冲击巨大。伊藤意识到亟须强化商品和服务优势,于是其快速推行了两项措施:一是推行业务改善成果会,鼓励员工建言献策,择优采纳并给予奖励,此举措既调动员工积极性,又形成员工推动业务优化的工作氛围,属于目标导向行为;同时,伊藤此举目标明确且过程管控严密,充分体现了因果逻辑。二是聘请品质监督员,邀请忠实消费者参与服务与商品监督,为提升服务与商品品质创造新机会,此举措通过将忠实消费者转化为网络手段,形成“顾客-企业”利益共生的共建网络,具有手段导向行为特征。在决策逻辑方面,伊藤关注到忠实消费者群体,并尝试转变该群体角色以实现价值共创,充分体现了效果逻辑。

2009年,受金融危机与电商崛起的双重影响,零售实体企业举步维艰。伊藤创新性推出“自负责任制”的进货机制,要求与供应商共同开发新产品、共担风险,打破了传统的供需关

系。其依托既有供应商网络与自身网络位置评估结果,广泛对接、筛选供应商并通过互动承诺确立合作,汇聚各方资源共建新品合作网络,凸显了手段导向行为特征。在决策逻辑方面,伊藤意识到现有供应商的新品开发短板,预判合作模式调整可能引发的合作破裂风险,进而尝试通过新合作模式实现企业、供应商间的新品开发共创,充分体现效果逻辑。同年,伊藤成立“提升顾客满意度委员会”,由董事长直接管理,推动企业从“坐等”顾客投诉向“主动”倾听需求

转变,通过汇集顾客与员工反馈,倒逼产品创新与服务质量提升,并以员工、顾客为网络目标,通过协调多方关系获取关键信息资源,凸显目标导向行为特征。在决策逻辑方面,此举以提升顾客满意度为明确目标,借助内外部网络资源开展程序化操作,展现出因果逻辑特征。此外,伊藤还通过布局网络超市、组织发达国家考察、设立市场拓展部等举措提升市场竞争力,持续强化其市场差异化优势。对抗阶段证据援引见表4。

表4 对抗阶段证据援引

Tab. 4 Evidence citations in the adversarial stage

事件	聚合维度	二阶主题	代表性一阶概念	证据示例	编码来源	
关键事件四	手段导向行为	网络手段	网络能力	发达城市的超市及消费者具有引领性,这些城市的头部超市能够充分体现消费者的消费习惯,我们需要掌握这样的网络资源	F1	
		与所有感兴趣的网络接触	广泛接触可能有产出的网络	我们接触了大量为发达城市提供商品的供应商	F2	
		自主选择与互动承诺	合作关系的建立并履行责任	针对成都市场,我们与新供应商进行了对接沟通,已与其中一部分达成合作	F1	
		非目标导向	评估所处环境	同行竞争很激烈,我们对自己所处的环境和现有条件进行了评估,希望能找到突破点	F2	
	效果逻辑	可承担损失	因失败造成的损失是否可以承担	向发达地区引入新产品确实存在风险,但我们采取渐进式引入策略,即便不成功,损失也会控制在小范围内	F2	
		撬动意外	利用意外事件	我们在对发达地区消费者的调研中,意外发现了一个新的细分群体	S4	
		目标导向行为	网络目标	需求决定网络目标	员工最熟悉自己的工作流程,很清楚自己负责的工作或关联工作可能出现的问题	F8
			目标导向	明确的目标	我们必须持续优化服务品质、提升运营效率,而优化业务流程正是实现这两点的关键所在	F11
关键事件五	因果逻辑	过程控制	对企业发展管理过程的控制	制定业务改善成果会的配套运作文件,并对各业务部门中高层人员开展专项培训,保障会议顺利举办	F1	
		手段导向行为	网络手段	现有关系	我们从忠实消费者中筛选出品质监督员,这些消费者本身已是我们的粉丝	F1
	网络共建		想法的迭代验证、分享想法	每一届品质监督员与忠实消费者,会不定期组织活动,开展交流	F9	
	效果逻辑	非目标导向	评估所处环境	多年的经营让我们有一批忠实的消费者,他们关注我们的商品、服务,并给予我们很多建设性意见	F1	
		共同创造	创造新机会	品质监督员实行年度人员更新,新鲜血液的注入为企业带来了新的视角与价值	F9	

(续表)

事件	聚合维度	二阶主题	代表性一阶概念	证据示例	编码来源
关键事件六	手段导向行为	网络手段	网络能力	在现有供应商中,部分优质供应商不仅能提供商品,还能输出创新性思路;另有部分仅维持基础供需关系。我们能够很好地协调这两类合作关系	F8
		与所有感兴趣的网络接触	广泛接触可能有产出的网络	引入有创新能力的供应商是我们的核心需求,且不局限于过往合作对象	F1
		自主选择与互动承诺	合作关系的建立并履行责任	我们与认同“自负责任制”的新/旧供应商签订了合作协议	F1
	效果逻辑	可承担损失	因失败造成的损失是否可以承担	采用“自负责任制”这一供应商管理新模式,即便遭受失败,我们也完全能够承担损失	S4
		共同创造	创造新机会	“自负责任制”筛选出一批优质的供应商,增强了新产品的开发和导入机会	S4
	目标导向行为	网络目标	需求决定网络目标	我们会与供应商及时沟通一线员工和消费者反馈的产品信息,并快速进行调整	F10
		网络定位与协调	影响网络关系中的资源流动	员工尤其是一线员工与顾客的直接对接,是我们获取市场信息的关键渠道	F8
	因果逻辑	目标导向	明确的目标	我们会通过业务改善成果会,改进企业的内部管理流程	S4
		程序化操作	对未来业务有清晰的愿景	此前业务改善成果会与质量监督员两项举措均收效显著,基于此的升级举措,必将取得更优效果	F1

3.3 引领阶段(2013—2020年)

2012年以后,互联网经济蓬勃发展,消费者对商品、服务与购物环境的需求显著提升,传统零售面临“如何吸引消费者回归线下”的核心挑战。“消费者的需求已经从‘物’转向了‘事’,我们也要顺势而为(S4)”。伊藤据此在2013年提出“物+事”经营战略,以商品为基础,通过打造消费场景增强顾客黏性。在“物”方面,伊藤优化商品类型、品质与陈列方式,围绕特定主题营造场景购物体验,如锦华店整合儿童相关商品,构建成都较受欢迎的儿童购物空间;在“事”方面,伊藤突破传统供货模式,与供应商共建场景体验,如春熙店与双立人专柜举办“锅友会”、星级主厨讲座等,增强顾客参与感,并将供应商串联起来,探索新特定场景。在“物+事”战略的推行过程中,企业明确资源需求及所需供应商网络,在评估既有供应商网络后,通过校正网络目标、手段与资源的循环,广泛接触供应商并评估其供货匹配性与创新性,再在入选供应商中进行即兴组合,打造出新的体验式场景;同时企业通过串联供应商、维护供应链网络,借助网络惯性

实现网络自治与共创,助力体验式购物场景落地。该过程融合了目标导向行为和手段导向行为,形成目标-手段混合导向行为。在决策逻辑方面,企业通过明确专区建设目标,借助既有供应链程序化操作推进工作,体现了因果逻辑特征;而企业在新购物场景打造过程中并未预设目标,仅在既有场景基础上尝试创新,并接受与供应商形成新合作模式可能产生的损失,体现了效果逻辑特征。由此可见,两种逻辑在同一战略的实施过程中形成。2014年起,宏观经济调整,商业地产产能过剩,零售市场低迷。在此背景下,伊藤于2016年提出“主题战略”,进行GMS改革,推动创意卖场与社交场景建设。伊藤一方面引入星巴克、好利来等连锁休闲品牌,实施“店中店”模式,打造“咖啡社交”“蛋糕休闲”等消费场景;另一方面持续优化商品陈列与体验专区,如春熙店推出韩国时尚女性专区,吸引目标顾客驻足体验,形成“体验+社交+休闲”新卖场模式。在该事件中,伊藤借助战略性扫描网络手段,如供应商网络、供应商的整合能力等,明确场景突破的资源需求;通过择优与直觉匹配行为进行理

性评估,锁定具有强引流能力的快消连锁店并与之建立联系,创新打造新卖场模式;同时采用理性的即兴选择行为,与广泛的供应商接触,扩大供应商合作范围,筛选能够打造体验场景和专区的供应商,通过即兴组合与供应商共创全新场景体验,充分体现目标-手段混合导向行为特征。在决策逻辑上,伊藤明确现有供应商定位,依托先验经验对既有网络进行程序化推进;同时通过评估现有供应商、引入新供应商,创新打造“店中店”模式及“体验+社交+休闲”新卖场模式,这两种新模式均为企业与外部网络共创的成果,且即便失败也不影响既有运营,体现了效果逻辑与因果逻辑的协同,且该协同程度进一步加深。

2017年“新零售元年”开启后,永辉超级物种、盒马鲜生等新业态迅速涌现,伊藤面临的竞争压力显著增大。“新零售的出现让我们措手不及,我们心里也很忐忑,不知道接下来该怎么走(F2)”。2018年,伊藤推出食品生活馆和伊藤Mall两大新业态,探索转型路径。其中食品生活馆依托企业食品供应链优势,对标盒马鲜生,“主打中高端即食产品,有针对性地服务周边800米社区用户(F2)”。在该事件中,伊藤扫描食品供应链网络、营运经验等可用网络手段,与食品生活馆所需资源进行匹配;广泛接触食品供应商并建立连接,确保食品常态供应;通

过择优与直觉匹配行为与具备创新性的供应商联合开发新食品,满足并引导新消费,充分展现了目标-手段混合导向行为特征。在决策逻辑方面,伊藤基于竞争对手分析,设定食品生活馆发展目标,同时评估自身食品供应链优势,且能接受该业态失败可能产生的损失,体现了效果逻辑与因果逻辑的协同。伊藤Mall是伊藤通过整合所有门店的“体验+社交+休闲”建设经验,打造的综合性娱乐购物商城。在该事件中,伊藤扫描自身网络位置、关系整合能力及资源与关系匹配情况,在维护既有供应商网络的基础上,广泛对接具备冒险精神与创新思维的供应商并为之建立合作,共同打造新专区消费场景;同时持续维护顾客与供应商网络惯性,通过反馈信息倒逼企业与供应商进行网络自我修正,保持运营的创新性与灵活性,充分展现目标-手段混合导向行为特征。在决策逻辑方面,伊藤明确了打造综合性娱乐购物商城的目标,基于既有经验进行程序化操作;同时,其对整体供应商网络、顾客开展评估,强调与多主体共同创造的重要性,并接受企业转型可能造成的损失,展现了效果逻辑与因果逻辑的深度协同。伴随数字化趋势的持续深化,伊藤数字化战略中心于2020年正式落地,伊藤由此迈入新的转型发展阶段。引领阶段证据援引见表5。

表5 引领阶段证据援引

Tab. 5 Evidence citations in the leading stage

事件	聚合维度	二阶主题	代表性一阶概念	证据示例	编码来源
	目标-手段混合导向行为	网络目标-手段-资源的循环	战略扫描网络手段	凭借已有门店的运营布局,我们已汇聚超千家供应商,这让我们在合作洽谈中拥有了更大话语权	F1
		理性即兴选择	理性构建网络并即兴组合关系	根据各店位置及区域消费者的消费习惯分析结果,每个店都有属于自己的专区风格,这也需要我们不断调整供应商组合,以打造更优的体验场景	F10
关键事件七	因果逻辑	目标导向	明确的目标	消费者的需求已经从“物”转向了“事”,我们也要顺势而为	S4
		程序化操作	先验经验/已知规则	按照惯有的方式,我们在“物”方面强调商品的品类、质量和陈列	F1
	效果逻辑	非目标导向	评估所处环境	我们考量了厨具供应商和酒店主厨网络融合的可能性	S4
		共同创造	创造新机会	我们既要在“物”方面保持优势,又要在“事”方面做出创新	S4

(续表)

事件	聚合维度	二阶主题	代表性一阶概念	证据示例	编码来源	
关键事件八	目标-手段混合导向行为	网络目标—手段—资源的循环	可利用手段实现资源需求	我们与供应商的关系已升级为同舟共济的伙伴关系,过往以我方主导为主,如今我们更注重倾听供应商的意见与想法	S4	
		择优与直觉匹配	非特定目标的关系网络建立并合作实验	汇聚可提供洗发水、内衣等日常用品且品质更优的供应商	F1	
		理性的即兴选择	理性构建网络并即兴组合关系	引入星巴克、好利来等快消品牌打造“店中店”,这是我们通过与几家意向合作商沟通确定的模式,此举存在一定的决策不确定性	S12	
	因果逻辑	程序化操作	对未来业务有清晰的愿景	打造各类主题卖场,打破商品间的壁垒	S4	
		可预测风险/回报	评估预期收益	打造异质化卖场助力伊藤塑造独特品牌形象,进而赢得顾客的长期信赖与认可	F1	
	效果逻辑	非目标导向	评估所处环境	市场在变化,消费者的需求也在变化,因此我们与供应商既要有合作模式的调整,也要达成思想共识	S4	
		共同创造	创造新机会	设计富有生活场景感的主题卖场,打造能全面满足顾客需求且兼具创意的场景	F1	
		可承担损失	因失败造成的损失是否可以承担	此举虽可能让我们失去同质化产品的销售机会,但其也将凭借异质产品带来全新的市场效果	F1	
	关键事件九	目标-手段混合导向行为	网络目标—手段—资源的循环	战略扫描网络手段	无论是外部食品供应链,还是自有食品供应链都已十分成熟,这为我们巩固食品链网络优势提供了坚实保障	F2
			择优与直觉匹配	非特定目标的关系网络建立并合作实验	伊藤 Mall 的体量支持我们和不同供应商打造各类购物场景	F1
理性的即兴选择			理性构建网络并即兴组合关系	我们把主要供应商聚集起来,大家一起到卖场调研,共同设计、优化卖场场景	F1	
因果逻辑		惯性维护的网络共创	常规的网络维护与实现网络自我修正	我们已与供应商、消费者建立起良好的信任关系,他们愿意主动分享各类信息,而彼此间的高效反馈进一步增强了供应商网络的互动性	F11	
		目标导向	明确的目标	我们目前正积极寻找新的业态,以此推动自身转型发展	F1	
效果逻辑		可预测风险/回报	评估预期收益	我们开始主打中高端即食产品,有针对性地服务周边 800 米社区用户。针对这些社区用户的食品专供模式,具有非常广阔的市场空间	F2	
		程序化操作	先验经验/已知规则	伊藤 Mall 模式很成熟,零售行业创新的关键就在于卖场的创新,这也是我们擅长的方面	F1	
		非目标导向	未有明确的目标/行动计划	新零售的出现让我们措手不及,我们心里也很忐忑,不知道接下来该怎么走	F2	
			可承担损失	因失败造成的损失是否可以承担	我们在食品领域具有绝对优势,因此转型调整过程中可能产生的部分损失也完全在我们的承受范围内	F1

4 讨论

4.1 全过程图景

在复杂环境下的组织决策逻辑与网络行为演化过程中,伊藤的战略决策逻辑呈现“因果逻辑主导-效果逻辑参与”“效果逻辑与因果逻辑分离-同时应用”“效果逻辑与因果逻辑协同”三种模式。网络行为演化呈现出由手段导向行为助力目标导向行为,到目标导向行为支撑手段导向行为,再到手段与目标混合导向行为的融合发展趋势。伊藤决策逻辑模式与网络行为演化的全过程图景如图2所示。

在扎根阶段的关键事件一中,伊藤初入中国市场,以改善本地市场服务质量和提高商品供给效率为目标,依托母公司经验、合作伙伴和本土供应商助力,制订开店计划并程序化执行,这属于因果逻辑下的目标导向行为。在该阶段的关键事件二中,为克服“水土不服”,伊藤顺应本土消费习惯、规划业务改进目标,通过员工入户调研,优化商品结构和卖场模式,体现因果逻辑模式下的目标导向行为。在该阶段的关键事件三中,面对扩张需求,企业复制母公司和春熙店的成功经验开启一站式购物中心布局,体现了因果逻辑模式下目标导向行为;同时,为助力该业态发展,伊藤通过手段导向行为,广泛接触新类型供应商、与供应商即兴组合探索产品与经营创新,展现了效果逻辑参与。由此可见,在扎根阶段,企业以目标导向行为为主,手段导向行为为辅,战略决策逻辑模式表现为因果逻辑主导-效果逻辑参与。

在对抗阶段的关键事件四中,伊藤在同质化市场竞争中,基于既有经营模式探索创新路径,即通过尝试调整产品结构和开辟新细分市场,提升一站式购物体验,体现效果逻辑下的手段导向行为。在该阶段的关键事件五中,伊藤在电商冲击下,一方面以优化业务流程为目标,激活员工网络,体现因果逻辑下的目标导向行为;另一方面,尝试调动忠实消费者参与企业商品管理,提升商品与服务品质,体现了效果逻辑下的手段导向行为,且目标导向行为是手段导向行为的有力支撑。在该阶段的关键事件六中,伊藤在面对竞争压力时,通过改进供应商合作模式,构建新供应商体系,推动产品开发,体现了效果逻辑下的手段导向行为;同时其通

过员工与顾客网络,倒逼商品研发与升级,体现了因果逻辑下的目标导向行为。在该过程中,目标导向行为是对手段导向行为的强化与巩固。

在引领阶段的关键事件七中,伊藤实施“物十事”战略,引入场景思维,整合供应商资源,创新供应商组合,打造新购物场景,体现了目标导向行为和手段导向行为的融合态势,形成目标-手段混合导向行为,在战略逻辑上表现出因果逻辑-效果逻辑协同。在该阶段的关键事件八中,伊藤在市场低迷与零售范式转型的背景下主动实施“主题战略”,以打造“体验+社交+休闲”场景为导向,通过引入新供应商,构建社交场景模式,同时持续优化商品组合与专区布局,强化场景能量输入。在该过程中,目标-手段混合导向网络行为日益深化,因果逻辑与效果逻辑协同程度增强。在该阶段的关键事件九中,受新零售冲击,伊藤整合供应链与经营模式优势,借助目标-手段混合导向行为构建全链条供应商网络。在该过程中,伊藤一方面,发展新业态探索转型的可能;另一方面,打通全品类、全链条供应商渠道并将各渠道进行灵活组合,构建顾客-供应商互动平台,打造综合购物场景,体现了效果逻辑与因果逻辑的深度融合。

4.2 网络行为的动态演化机理

本研究通过对伊藤网络行为演化的关键事件路径分析,系统揭示了组织的决策逻辑模式,探索了网络行为的动态演化过程及其内在机理。

4.2.1 因果逻辑主导-效果逻辑参与模式的网络行为

对于已存在的组织而言,目标导向行为是具有确定性、工具性且经过深思熟虑的行为表现^[31],其本质是组织在因果逻辑下寻求目标资源的网络行为。手段导向行为是组织在不确定性和未确定目标下呈现出的具有实验性、探测性的行为表现^[10]。已有研究侧重在效果逻辑下对网络行为进行探索性研究。从伊藤扎根阶段来看,中国零售市场存在着巨大的发展潜力,伊藤凭借先发优势,在因果逻辑主导下通过目标导向行为实现产品优化和流程升级;随后,通过手段导向行为合作新型供应商、组合不同供应商,实现产品结构创新,这一网络行为进一步强化了先前目标导向行为对企业早期生存发展的促进作用,体现了效果逻辑模式的参与。因果逻辑主导-效果逻辑参与模式的网络行为如图3所示。

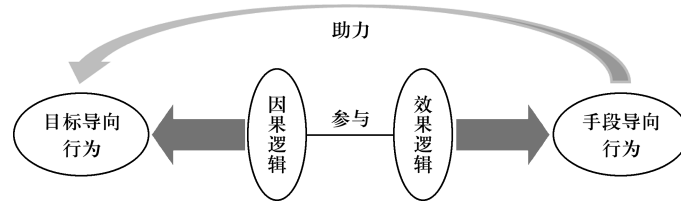


图3 因果逻辑主导-效果逻辑参与模式的网络行为

Fig. 3 Networking behavior in the mode of causal logic predominance and effectuation logic participation

4.2.2 效果逻辑与因果逻辑分离-同时应用模式的网络行为

企业在完成新产品开发等营销任务时,更强调效果逻辑;而在维护现有顾客群体时,则更需要运用因果逻辑。从伊藤对抗阶段来看,随着外部环境不确定性的加剧,伊藤依托在前期积淀的网络基础,一方面,采用手段导向行为重构供应商网络体系,挖掘忠实消费者资源,创新商品结构,开拓新细分市场,体现效果逻辑;另

一方面,通过目标导向行为调动员工积极性,利用既有供应商网络,支撑与强化手段导向行为产生的结果,体现因果逻辑。该阶段网络行为由手段导向行为助力目标导向行为,转变为目标导向行为支撑与强化手段导向行为,战略决策逻辑表现为效果逻辑与因果逻辑分离-同时应用模式。效果逻辑与因果逻辑分离-同时应用模式的网络行为如图4所示。

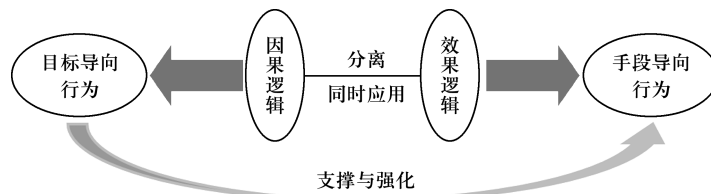


图4 效果逻辑与因果逻辑分离-同时应用模式的网络行为

Fig. 4 Networking behavior in the mode of effectuation and causal logics' separation and simultaneous application

4.2.3 效果逻辑与因果逻辑协同模式的网络行为

已有研究表明,在组织网络化过程中,手段导向行为和目標导向行为分别体现了效果逻辑与因果逻辑的本质属性^[4,32]。然而,网络行为在一个行为事件中也可同时体现出两种逻辑的融合与协同。当企业面临高度不确定性环境时,灵活组合网络行为能够确保业务持续增长^[4]。因此,以先前网络行为的结果为基础,手段导向行为与目标导向行为相互融合,最终形成目标-手段混合导向行为。该行为包含了网络目标-手段-资源的循环、理性的即兴选择、择优与直觉匹配、惯性维护的网络共创四种形式。网络目标-手段-资源的循环体现为组织对现有网络资源与网络手段的同步评估,这种

同步评估能推动企业通过特定行为获取目标资源;理性的即兴选择是指组织选择并连接适配的网络,从而借助新连接推动即兴创新,提升其对突发事件或意外契机的利用效率;择优与直觉匹配是组织基于目的性选择适配的网络成员,在最终选择环节依赖直觉,且在合作过程中强调共同创造;惯性维护的网络共创则强调组织通过重复与协调关系组合实现目标,并依托网络自组织激活创新。由此可见,目标-手段混合导向行为并非两类网络行为的简单叠加,而是二者特殊的融合过程,二者彼此依赖、相互支撑且双向强化,助力企业更好地应对不确定性、把握新机会。该融合过程体现为效果逻辑与因果逻辑协同模式。效果逻辑与因果逻辑协同模式的网络行为如图5所示。

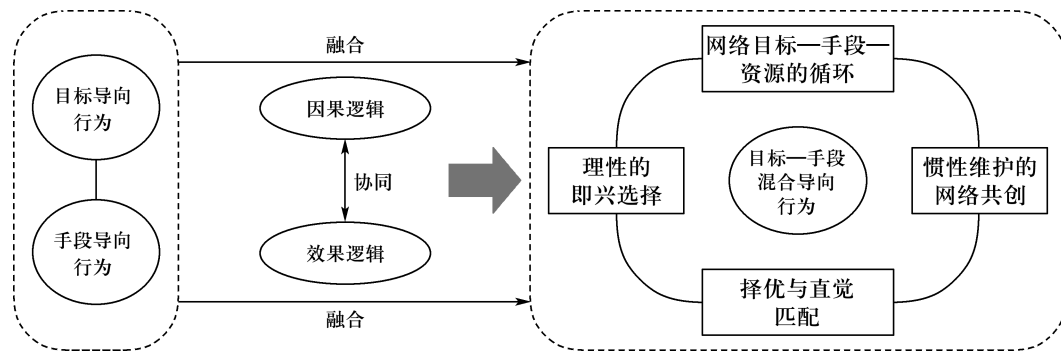


图5 效果逻辑与因果逻辑协同模式的网络行为

Fig. 5 Networking behavior in the model of synergy of effectuation logic and causal logic

5 研究总结

5.1 理论贡献

第一,本研究揭示了目标导向行为与手段导向行为的动态演化过程及其内在机理,拓展了网络行为的类型划分与作用关系研究。在VUCA环境下,企业所嵌入的网络日益复杂。已有研究关注因果逻辑下的目标导向行为及其对企业创新绩效、创业机会、国际化等的影响^[4,9,18],或聚焦特定情境下效果逻辑的网络行为及其作用^[10-11,14]。普遍缺乏对多元网络行为演化及其互动机制的系统研究。本研究发现,企业在动态环境中通过网络行为组合能实现有效的网络化管理。伊藤早期以手段导向行为助力目标导向行为,有效释放母公司网络优势;随后,通过目标导向行为对手段导向行为的支撑与强化,推动供应商结构重构、激活顾客与员工网络;最后,两类行为融合形成目标-手段混合导向行为,依托该行为,伊藤撬动了更多外部主体资源,构建了全链条、多层次的供应商网络体系,形成新的发展机会与独特竞争优势。本研究回应了动态情境下网络行为演化及其内在机理探索的呼吁,拓展了组织网络化研究^[3,10]。

第二,本研究剖析了因果逻辑和效果逻辑在不同情境下的关系模式,丰富了二者的情境化理解。企业网络行为受战略决策逻辑驱动,灵活处理两类逻辑的关系尤为必要。已有研究侧重从时间维度关注某一逻辑对组织网络的影响^[10],或探讨不同需求场景下因果逻辑与效果逻辑的交替关系及协同应用。但在不确定性增强的情境下,战略逻辑呈现非线性动态调整特征^[33]。本研究发现,当企业处于起步阶段且外

部市场空间广阔、优势显著时,表现为因果逻辑主导-效果逻辑参与模式;随着企业持续发展,在各类网络行为活动中主要呈现效果逻辑与因果逻辑分离-同时应用模式;在高度不确定性环境下,企业则易形成效果逻辑与因果逻辑协同模式。这一发现不仅响应了李怡欣等^[34]提出的结构型-情景构建型二元逻辑,还拓展了不确定性程度变化过程中对两种逻辑关系模式的理论认识。

5.2 实践启示

第一,在复杂动态网络中,企业需要兼顾目标导向与手段导向,一方面明确战略目标,另一方面培育与发现机会。在数字经济背景下,企业应推动两类行为融合协同,形成目标-手段混合导向行为,实现行为互补与动态转化,构建多元灵活的竞争优势。企业可通过灵活组合行为方式,动态调整网络结构与关系,激活资源,构建“关系场域”生态网络,从而化解复杂关系带来的挑战。

第二,效果逻辑与因果逻辑协同模式是企业实施有效网络行为的关键所在。企业应积极嵌入动态环境,根据情境调整决策逻辑。在数字技术嵌入的网络空间中,企业需要强化对两种逻辑差异与行为结果影响的认知,顺应技术趋势,形成逻辑协同,持续激发网络化活动效能,提升创新与适应能力。

5.3 研究局限与展望

本研究存在两点不足:一是尚未深入探索动态环境下不同网络行为具体表现的组合形式及其作用机制,不同类型网络行为的具体表现可能存在相互作用及组合规律,进而影响组织与各类网络主体的互动;二是本研究基于零售

业合资企业开展单案例分析,样本具有局限性,未来研究可采用多案例跨行业比较分析,提升结论的外延性与理论解释力。

参考文献:

- [1] Gulati R, Nohria N, Zaheer A. Strategic networks [J]. *Strategic Management Journal*, 2000, 21(3): 203-215.
- [2] Thornton S C, Henneberg S C, Naudé P. Conceptualizing and validating organizational networking as a second-order formative construct [J]. *Industrial Marketing Management*, 2014, 43(6): 951-966.
- [3] Galkina T, Jack S. The synergy of causation and effectuation in the process of entrepreneurial networking: Implications for opportunity development [J]. *International Small Business Journal*, 2022, 40(5): 564-591.
- [4] 史轩亚, 杜义飞, 薛敏. 网络行为组态与闭环承载构型: DMNEs 国际创业机会叠加发展的事件路径分析 [J]. *南开管理评论*, 2023, 26(5): 215-225+235+226-227.
- [5] Rooks G, Klyver K, Sserwanga A. The context of social capital: A comparison of rural and urban entrepreneurs in Uganda [J]. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 2016, 40(1): 111-30.
- [6] 薛敏, 杜义飞, 史轩亚. 在网络关系承载与悖论循环过程中释放动态能力: 浓园的纵向案例研究 [J]. *管理案例研究与评论*, 2018, 11(3): 234-251.
- [7] Fisher G, Kuratko D F, Bloodgood J M, et al. Legitimate to whom? The challenge of audience diversity and new venture legitimacy [J]. *Journal of Business Venturing*, 2017, 32(1): 52-71.
- [8] Srivastava M, Tyll L. The effect of industry-specific networking behaviour on the internationalization performance of Czech SMEs [J]. *European Business Review*, 2021, 33(2): 361-382.
- [9] Thornton S C, Henneberg S C, Naudé P. Understanding types of organizational networking behaviors in the UK manufacturing sector [J]. *Industrial Marketing Management*, 2013, 42(7): 1154-1166.
- [10] Engel Y, Kaandorp M, Elfring T. Toward a dynamic process model of entrepreneurial networking under uncertainty [J]. *Journal of Business Venturing*, 2017, 32(1): 35-51.
- [11] Elfring T, Hulsink W. Dynamic networking by entrepreneurs [J]. *The Oxford Handbook of Entrepreneurship and Collaboration*, 2019: 157.
- [12] Hallen B L, Eisenhardt K M. Catalyzing strategies and efficient tie formation: How entrepreneurial firms obtain investment ties [J]. *Academy of Management Journal*, 2012, 55(1): 35-70.
- [13] Vissa B. Agency in action: Entrepreneurs' networking style and initiation of economic exchange [J]. *Organization Science*, 2012, 23(2): 492-510.
- [14] Kerr J, Coviello N. Formation and constitution of effectual networks: A systematic review and synthesis [J]. *International Journal of Management Reviews*, 2019, 21(3): 370-397.
- [15] Sarasvathy S D. Causation and effectuation: Toward a theoretical shift from economic inevitability to entrepreneurial contingency [J]. *Academy of Management Review*, 2001, 26(2): 243-263.
- [16] Smolka K M, Verheul I, Burmeister-Lamp K, et al. Get it together! Synergistic effects of causal and effectual decision-making logics on venture performance [J]. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 2018, 42(4): 571-604.
- [17] Wolff H G, Moser K. Effects of networking on career success: A longitudinal study [J]. *Applied Psychology*, 2009, 94(1): 196-206.
- [18] 李娜, 李随成, 崔贺理. 供应商创新性的利用机制: 企业网络化行为的作用 [J]. *南开管理评论*, 2018, 21(1): 39-53.
- [19] Srivastava M, Moser R, Hartmann E. The networking behavior of Indian executives under environmental uncertainty abroad: An exploratory analysis [J]. *Journal of Business Research*, 2018, 82: 230-245.
- [20] Hoffmann W H. Strategies for managing a portfolio of alliances [J]. *Strategic Management Journal*, 2007, 28(8): 827-856.
- [21] Ford D, Gadde L E, Håkansson H, et al. Managing networks [R] // 18th IMP Conference. Perth, Australia: IMP Group, 2002: 11-13.
- [22] Neergaard H. Networking activities in technology-based entrepreneurial teams [J]. *International Small Business Journal*, 2015, 23(3): 257-278.
- [23] Audretsch D B, Aldridge T, Sanders M. Social capital building and new business formation: A case study in Silicon Valley [J]. *International Small Business Journal*, 2011, 29(2): 152-169.
- [24] 陈晓红, 邓全林, 关键. 效果推理逻辑对新创科技企业创新的影响研究 [J]. *科研管理*, 2022, 43(12): 69-78.
- [25] Read S, Dew N, Sarasvathy S D, et al. Marketing under uncertainty: The logic of effectual approach [J]. *Journal of Marketing*, 2009, 73(3):

- 1-18.
- [26] Galkina T, Atkova I, Yang M. From tensions to synergy: Causation and effectuation in the process of venture creation [J]. *Strategic Entrepreneurship Journal*, 2022, 16(3): 573-601.
- [27] Cappellaro G, Compagni A, Vaara E. Maintaining strategic ambiguity for protection: Struggles over opacity, equivocality, and absurdity around the Sicilian Mafia [J]. *Academy of Management Journal*, 2020, 64(1): 1-37.
- [28] 王福, 刘俊华, 长青. 场景如何基于人货场主导逻辑演变赋能新零售商业模式创新?: 伊利集团案例研究 [J]. *管理评论*, 2023, 35(9): 337-352.
- [29] Yin R. *Case study research: Design and methods* [M]. London: Sage Publications, 2014.
- [30] Gioia D A, Corley K G, Hamilton A L. Seeking qualitative rigor in inductive research: Notes on the Gioia methodology [J]. *Organizational Research Methods*, 2013, 16(1): 15-31.
- [31] Stuart T, Sorenson O. Strategic networks and entrepreneurial ventures [J]. *Strategic Entrepreneurship Journal*, 2007, 1(3-4): 211-227.
- [32] Prashantham S, Kumar K, Bhagavatula S, et al. Effectuation, network-building and internationalization speed [J]. *International Small Business Journal*, 2019, 37(1): 3-21.
- [33] Zhang J J, Baden-Fuller C, Zhang J. The dynamics of entrepreneurial networking logics: Evidence from United Kingdom high-tech start-ups [J]. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, 2022, 28(9): 405-426.
- [34] 李怡欣, 赵文红, 张旭. 创业过程中因果逻辑与效果逻辑如何协调? [J]. *外国与经济管理*, 2022, 44(10): 134-152.

Research on the Dynamic Evolution of Organizational Networking Behavior from the Perspective of Strategic Decision-making Logic: A Critical Incident Path Analysis of Ito-Yokado (1997—2020)

XUE Min¹, YANG Hui-lan¹, SHI Xuan-ya², Qian Qian³

(1. School of Management, China West Normal University, Nanchong 637002, China;

2. School of Economics and Management, Southwest University, Chongqing 400715, China;

3. School of Business, Sichuan Normal University, Chengdu 610101, China)

Abstract: How enterprises respond to the dual-oriented networking behaviors of goals and means in the process of organizational networking is an urgent issue that needs attention. Based on a dynamic evolution perspective, this study adopts the critical incident path analysis method, selects relevant events in the networking process of Ito-Yokado, and conducts research. The results show that in the process of enterprise networking, the evolution of networking behaviors follows a clear path: in the initial stage, means-oriented behaviors facilitate goal-oriented behaviors; in the middle stage, it turns to goal-oriented behaviors supporting and consolidating means-oriented behaviors; and finally develops into hybrid goal-means oriented behaviors. During the evolution of networking behaviors, three strategic decision-making logic patterns have emerged: causal logic predominance and effectuation logic participation, separation and simultaneous application of effectuation and causal logics, and the synergy of effectuation logic and causal logic. The research results not only enrich the theory of organizational networking behavior from the perspective of strategic decision-making logic, but also expand the research on the relationship patterns between causal logic and effect logic in combination with different contexts, thus providing insights for enterprises to manage dynamic networks in the VUCA environment.

Keywords: strategic decision-making logic; organizational networking; networking behavior; critical event path analysis

[责任编辑 韩岳良]