

Doi:10.11835/j.issn.1008-5831.jg.2020.06.001

欢迎按以下格式引用:张旭梅,吴雨禾,吴胜男.基于优势资源的生鲜零售商供应链“互联网+”升级路径研究:百果园和每日优鲜的双案例研究[J].重庆大学学报(社会科学版),2022(4):106-119. Doi:10.11835/j.issn.1008-5831.jg.2020.06.001.



Citation Format: ZHANG Xumei, WU Yuhe, WU Shengnan. Research on “Internet +” upgrade paths of fresh supply chain based on the advantageous resources of fresh retailers: A comparative case study of Baiguoyuan and Missfresh [J]. Journal of Chongqing University (Social Science Edition), 2022(4):106-119. Doi:10.11835/j.issn.1008-5831.jg.2020.06.001.

基于优势资源的生鲜零售商供应链 “互联网+”升级路径研究 ——百果园和每日优鲜的双案例分析

张旭梅,吴雨禾,吴胜男

(重庆大学 经济与工商管理学院 重庆 400044)

摘要:在互联网环境下,生鲜农产品上游供应链的传统运作方式已不能满足销售端多样化的产品和服务需求,从源头上制约着生鲜零售商长远快速发展。针对这一问题,从满足互联网环境下销售端多样化产品服务需求和促进生鲜农产品供应链整体发展的角度出发,调研了百果园和每日优鲜两家企业采取的不同“互联网+”供应链升级方式,通过双案例研究方法对比分析了它们具有的不同优势资源和“互联网+”供应链升级过程,并在此基础上提出了基于生鲜零售商优势资源的“互联网+”供应链升级路径。研究发现具有异质性资源的生鲜零售商会依据自身的优势资源选择不同的“互联网+”供应链升级路径,具体包括共建式供应链升级路径和引领式供应链升级路径。共建式供应链升级路径主要表现为生鲜零售商联合供应商获得新资源和培养核心能力,即利用现有优势资源连接其供应链的利益相关者,建造利益共同体进而实现共生共赢,通过不断探索产业链和供应链的上、下游促进“互联网+”技术资源的获取和供应链升级的实现,整个过程建立在生鲜零售商与上游供应商的强关系连接和实体门店物流优势上。引领式供应链升级路径主要表现为生鲜零售商利用自身技术领先优势引领供应商资源升级和能力进阶,即利用现有优势资源不断丰富和发展初始线上交易平台,通过社交化营销、准入式会员改革等方式吸引更多消费者,形成规模化的消费者数据和订单,通过不断挖掘用户需求扩大生鲜零售商对供应链的影响力倒逼供应链升级,整个过程建立在生鲜零售商自身的数据资源、技术优势和线上销售平台上。最后对比发现零售商和供应商网络主体性质、与供应商的网络关系和企业已有优势资源是影响互联网环

基金项目:国家社会科学基金重大项目“推进‘互联网+’生鲜农产品供应链渠道发展研究”(15ZDB169);国家自然科学基金项目“O2O/OAO模式下的供应链合作策略与协调机制研究”(71572020)

作者简介:张旭梅,重庆大学经济与工商管理学院教授,博士研究生导师,博士,Email:zhangxumei@cqu.edu.cn。

境下零售商及其上游供应商选择不同生鲜农产品供应链升级路径的主要因素,包括以生鲜连锁企业为核心的共建式供应链升级路径和以生鲜电商企业为核心的引领式供应链升级路径,两者的基础逻辑都依照外部驱动因素和内部影响因素推动资源整合配用,资源整合配用推动形成核心能力,最终促使供应链转型升级形成价值产出的路径发展。

关键词: 互联网环境; 生鲜零售商; 生鲜供应链; 优势资源; 案例研究

中图分类号: F721; F724.6; F274

文献标志码: A

文章编号: 1008-5831(2022)04-0106-14

中国生鲜电商市场发展迅速,自2016年起便保持着超过40%的增长率,2018年市场规模达到2000亿元,线上线下融合新零售等“互联网+”零售模式不断涌现^[1]。但是相比于销售端互联网化进程的加快,支撑销售实现的生鲜农产品供应链却显得后劲不足,大多数上游供应链节点企业依旧按照传统方式运作,已不能满足互联网环境下消费端多样化的产品和服务需求。在此背景下,中央文件指出供应链已经发展到与互联网、物联网深度融合的智慧供应链新阶段,提出关于加快供应链创新与应用,推进供给侧结构性改革的意见^[2]。意见的提出为生鲜农产品供应链提供了“互联网+”升级的创新思路。但我国生鲜农产品存在“小农户,大市场”等难题,生鲜种植户规模小且分散,难以形成合力促进供应链升级,同时距离消费市场较远,难以获取市场需求信息。在此背景下,部分生鲜零售商开始借助资源整合优势和消费市场信息优势对自身供应链基本结构进行“互联网+”升级,向以满足互联网环境下消费者需求为中心的新模式转变。鉴于此,本文拟分析生鲜零售商基于原有优势资源进行供应链“互联网+”升级的过程,从供应链网络构成主体生鲜零售商视角提出基于优势资源的生鲜零售商供应链“互联网+”升级路径的理论框架。

一、文献综述与理论框架

(一) 互联网环境下生鲜农产品供应链研究

学界针对互联网环境下生鲜农产品供应链的研究经历了较长时间的发展,目前涉及的主要研究方向包括互联网环境下生鲜农产品供应链升级驱动因素、互联网环境下电子商务对农产品供应链的影响及互联网环境下生鲜农产品供应链升级策略。首先围绕互联网环境下生鲜农产品供应链升级驱动因素问题,赵晓飞和李崇光构建了农产品流通渠道变革驱动力模型,对渠道变革的影响因素及作用机制进行了分析^[3];王磊等提出了“互联网+”环境下市场需求和技术变化等外部驱动因素^[4]。然后围绕互联网环境下电子商务对农产品供应链的影响问题,Bao等认为电子商务服务平台可缩短流通时间,使供应链成员获得更多的收益^[5];Verdouw等认为基于互联网技术的电子商务形式能对农产品供应链流通成本降低和渠道结构缩短起到重要作用^[6];Parker等认为电子商务可促进生鲜农产品供应链的透明化^[7];王珂等研究了电商平台“菜管家”线上渠道与线下渠道共存的供应链模式^[8]。最后围绕互联网环境下生鲜农产品供应链升级策略问题,王磊等为由不同性质的供应链网络主体主导的供应链升级提供策略和建议^[4];张建军和赵启兰构建了以适应新零售消费者个性化需求为导向的数字化、柔性化、扁平化、共享化和生态化的流通供应链平台生态系统商业模式^[9];李晓提出了基于大数据实现生鲜农产品电商配送优化的策略^[10];文风等以永辉超市为例,指出供应链整合是供应链成员依赖于关系学习的两个维度相互作用、互动演进的有限过程^[11];王冲和

陈旭从三个视角提出农产品流通改革重点,包括政府的外部流通环境改革、企业的流通商业模式改革及农户的主体形式、性质改革^[12];刘天军等提出从现代流通方式、食品安全、市场组织对接模式等方面进行生鲜农产品流通体系机制创新^[13];汪旭辉和张其林通过“天猫生鲜”和“沱沱工社”的探索性双案例对比研究,在案例企业供应链环节和供应链网络结构、关系基础上分析了电子商务模式破解生鲜农产品流通困局的内在机理^[14];但斌等提出了基于消费众筹的“互联网+”生鲜农产品供应链预售模式^[15];张旭梅等通过案例研究探索生鲜电商如何通过跨界合作实现商业模式创新^[16];赵晓飞以信息化为基础、以渠道体系为核心、以组织体系为支撑、以服务体系和安全体系为保障,构建了电子商务环境下现代农产品供应链的运作体系^[17]。

通过上述分析发现,本文相关的互联网环境下生鲜农产品供应链研究总体上围绕互联网环境下生鲜农产品供应链升级驱动因素、互联网环境下电子商务对农产品供应链的影响以及互联网环境下生鲜农产品供应链升级策略等问题展开。学者们肯定了电子商务对生鲜供应链升级的正面影响,提出“互联网+”环境下市场需求和电商技术变化等外部驱动因素、供应链网络主体性质及关系、原有资源等都会影响生鲜供应链升级,为后续的生鲜农产品供应链升级研究奠定了理论基础。但是现有研究较少涉及生鲜零售商如何主导传统生鲜供应链升级为互联网环境下生鲜供应链的研究,即鲜少对生鲜供应链升级过程进行系统性研究;同时现有文献较少从生鲜零售商优势资源、资源能力视角对供应链升级问题进行解释,迫切需要对生鲜供应链“互联网+”升级问题展开系统全面的过程型研究,为生鲜供应链节点企业积极应对互联网环境下消费端的多样化需求提供理论参考。鉴于此,本文拟基于生鲜零售商优势资源探索互联网环境下生鲜供应链升级路径,试图在系统性过程分析基础上,通过梳理分析案例企业实践过程,建立生鲜零售商基于优势资源的供应链“互联网+”升级过程理论框架。

(二) 理论框架

基于上述分析,遵从“动因—行动—结果”的思考逻辑,结合现有研究提出的供应链升级影响因素,构建本文的理论框架如图1所示。生鲜农产品供应链“互联网+”升级驱动因素包括外部驱动因素和内部影响因素。外部驱动因素包括市场需求和技术变化,内部影响因素包括网络主体性质、网络关系和原有资源,升级行动包括资源整合配用形成核心能力,核心能力促使供应链实现“互联网+”升级。

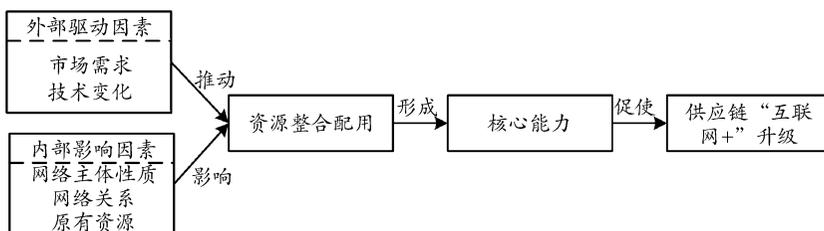


图1 本文的理论框架

二、研究方法

(一) 方法选择

本研究采用双案例研究方法对基于优势资源的生鲜农产品供应链“互联网+”升级过程进行分

析。原因在于:(1)基于优势资源的生鲜农产品供应链“互联网+”升级路径研究,属于回答“为什么”和“怎么样”类型的问题,适合采用案例研究方法^[18]。同时,研究者需要对供应链升级进行细致的过程分析,以揭示升级过程中供应链主体间的复杂关系,剖析隐藏在复杂现象背后的理论联系,是一个典型的由现象到理论的过程,适合采用案例研究方法。(2)通过观察案例企业实践活动,发现不同生鲜零售商会根据自身条件的不同采取不同的供应链互联网化升级路径,通过双案例对不同路径进行对比分析发现共性和差异,可以更好地揭示基于优势资源的生鲜农产品供应链“互联网+”升级发展的普遍规律。

(二) 样本选择

根据典型性原则,本文选取深圳百果园实业发展有限公司(简称百果园)和北京每日优鲜电子商务有限公司(简称每日优鲜)作为案例研究对象,两家企业的典型特征与研究问题吻合,在供应链“互联网+”升级上存在异同,便于比较分析。共同点在于:第一,百果园作为生鲜实体连锁企业,每日优鲜作为生鲜电商,要进行供应链“互联网+”升级都面临着传统生鲜农产品供应链信息化水平不高、供应商等上游企业运作方式传统等问题,此类问题具有较强代表性;第二,随着企业规模扩大,百果园和每日优鲜都树立了发展上游,重塑供应链、产业链的企业发展计划,并且成功实现生鲜农产品供应链升级,发展历程与问题吻合,并且百果园已实现线上线下规模化盈利,每日优鲜已实现一线城市区域内盈利,对同类型企业具有代表性意义。差异点在于:百果园自成立起一直以生鲜实体店为业务核心,主营单一品类生鲜农产品,与其供应商都是传统线下实体企业类型。经过十几年的线下扩张,百果园在全国40多座城市拥有3700多家门店和20多个仓储配送中心,建设的线下冷链物流体系、门店体系已经较为成熟。同时,百果园作为老牌生鲜实体店,对供应链上游进行了多年深耕,通过入股投资、合作、委托代工等方式与国内外200多个种植基地建立了长期、稳固的合作关系,对上游参与较多。另外在物流运输、仓储和配送环节,百果园自建了冷链运输、仓储中心,在末端采取门店自提+众包配送+自提柜结合方式进行配送。每日优鲜以线上APP、微信微店为业务核心,自身为生鲜电商,供应商为传统企业,为消费者提供一站式的生鲜购物,覆盖一线区域城市付费准入式消费者,且作为新锐生鲜电商代表,线上销售平台客流快速增长,每日优鲜月订单量已突破300万,用户规模、盈利能力皆为行业内第一,持续增长的用户规模和订单量保证其消费需求大数据能够反映消费者需求,在销售端具有较强竞争力;但也有生鲜电商普遍存在的线下实体供应链建设不足的问题,每日优鲜通过“买手制”批量采购,与上游供应商合作关系较为不稳固,对上游参与较少。另外在物流运输、仓储和配送环节,每日优鲜自建了冷链运输、仓储中心,在末端采取自建前置仓配送团队+无人货架方式进行配送。通过分析可以发现供应链“互联网+”升级前两家企业具备的优势资源显著不同,实践也表明百果园和每日优鲜选择的供应链“互联网+”升级路径不同,并且两家企业上下游供应链合作模式代表了大部分生鲜零售商和供应商的合作模式,对二者的共同点和差异点进行深入对比分析,对不同类型的生鲜农产品供应链升级更具代表性意义。百果园和每日优鲜的供应链对比如表1所示。

(三) 数据收集与分析

本文案例资料主要来源包括服务人员访谈、消费者信息反馈、企业认可的媒体报道、企业文本资料、企业官网数据、APP数据、微信微店小程序数据、相关期刊论文等,多方数据来源形成“三角验

证”。研究者对案例企业百果园和每日优鲜进行了追踪调查,实时观察其供应链“互联网+”升级过程,在此过程中获取了两家案例企业一手资料、二手资料,对分析百果园和每日优鲜供应链升级前后的变化及过程提供了案例资料支持。资料分析阶段由研究者对两个案例进行跨案例聚类研究。首先对每个案例单独编制文档表格进行分析,依照动因—行为—结果的思考逻辑组织案例资料,建立完整证据链,寻找两家案例企业进行供应链“互联网+”升级的内在逻辑,发现相似性和差异性。在资料分析阶段,小组内不同研究者对多来源案例资料进行分析编码,建立案例研究资料库,以提高研究的建构效度、内在效度、外在效度和信度。通过结合一手数据和二手数据,识别两家案例企业供应链“互联网+”升级动因、升级措施和升级结果。然后,采用双盲方式对两家企业资料进行编码,将案例资料提炼成概念,并将概念归类、分配到相关构念中去,最后用表格呈现编码结果。编码时,根据思考逻辑对案例证据进行一级编码。首先识别出供应链“互联网+”升级动因、升级措施和升级结果的主要阶段和关键事件。然后,通过理论基础框架指引提炼构念,“动因”部分,针对两家企业不同的供应链网络主体特性、网络关系、现有资源进行概念化编码;“措施”部分,对两家企业不同的资源能力交互方式进行概念化编码,形成两条不同的升级路径;“结果”部分,则对两家企业的供应链升级产出价值进行概念化编码,形成二级条目库。双盲式编码结束后,两组编码人员核对编码结果,交流讨论不一致的条目,并保留最终达成一致的编码结果,保证获取案例资料的完整性,减少因个人偏见和主观性导致的结论片面性^[19]。

表1 百果园与每日优鲜的供应链对比

项目	百果园	每日优鲜
优势资源	上游物流供应链建设、实体门店客流	消费者需求大数据、线上销售平台客流
主体性质	生鲜连锁实体店	生鲜电商
市场定位	单一品类生鲜购物	一站式生鲜购物
辐射范围	全国消费者	一线区域城市消费者
货源组织	自建、合作种植基地采购	买手团队全品类精选采购
末端配送	门店自提+众包配送+自提柜	自建前置仓配送团队+无人货架

三、案例分析

(一) 百果园供应链的共建式“互联网+”升级路径

在互联网环境下,面对技术范式转变及生鲜品质和服务升级的需求,百果园结合自身优势资源,采取了联合供应商共同获取信息化技术资源和培养核心能力的措施实现供应链“互联网+”升级。升级前,百果园作为老牌生鲜连锁企业,自2002年成立之初就开始布局连锁店面和供应链,拥有3000多家门店、200多个合作种植基地和几十处城市仓储配送中心,具备供应商采购优势资源和实体门店物流优势资源。但百果园作为实体零售商,缺乏供应链“互联网+”升级资源,与生鲜电商相比为技术贫乏型网络主体,与其供应商相比不具备技术资源优势,升级阻力较大。同时其上游供应商主要为种植基地,运作方式传统,存在组织惯性,百果园和供应商双方都缺乏支撑供应链升级的异质性线上资源。但是,百果园通过多年的投资、合作和技术指导等方式与上游供应商建立了较强的联系,呈现强关系连接,对上游具有较强影响力。综合以上因素,百果园选择了联合供应商获得新资源和培养核心能力的共建式供应链“互联网+”升级路径,即利用现有优势资源连接其供应

链的利益相关者,建造利益共同体进而实现共生共赢,通过不断探索产业链和供应链的上、下游促进升级的实现。

在升级过程中,百果园结合自身供应商采购资源、实体门店物流优势资源,围绕供应端实现技术资源获取和供应商合作升级以实现联合上游升级的目的。在技术资源获取方面,百果园联合同业和异业企业成立“优质果品产业联合会”,搭建供应链信息平台、数据分析平台等多个产业平台,获取产业互联网资源对供应链进行信息化共建。同时联合种植基地、信息技术公司成立“智果科技”公司,通过物联网、人工智能与种植过程的融合建立“气候、地理、农事、生理”四位一体的标准化生产与预测模型,实现对种植基地产量与品质的预测及优质果品的定制化生产,并通过并购一米鲜等 O2O 生鲜电商引入技术人才资源。在供应商合作升级方面,百果园在技术资源获取的基础上,强化与供应商关系实现产销一体化,包括建立产销对接平台、投资上游种植基地、组织供应商大会等,为种植户打通市场销售、金融保险以及农资供应等渠道,实现百果园与供应商的高效协作。在此基础上,百果园进一步实现了产业链相关者共建和产业体系标准的建立,如百果园牵头成立了“优质果品产业联合会”,把生鲜农产品品类标准从销售等级标准扩展到水果产业体系标准,整合资源以达到建设共生共赢生态体系、实现全产业链合作增值的目标。

但随着环境变化,资源面临时效性问题,会失去其竞争优势。为了供应链长远发展,企业需发展自身动态核心能力参与竞争。在升级过程中,百果园联合其供应商在资源获取基础上培养了供应链信息化共建能力、供应链信息化管理运营能力和产业链资源整合能力。上游供应商培养了智能化生产能力和产品信息化管理能力,可借助物联网系统获得相应数据,针对不同品种对数据模型进行差异化调整,从而通过智能化的种植方式实现多类果品的智能化生产,使得种植过程随时可控,提升产品品质。从上述分析可知,在互联网环境下,面对技术范式转变和消费者对产品服务升级的需求,百果园作为技术贫乏型企业,与其供应商都缺乏支撑供应链升级的异质性线上资源,但具备供应商采购优势资源和实体门店物流优势资源。在此基础上通过构建产业互联网、获取生产指导数据、引进技术人才等手段进一步升级技术资源,通过供应商关系强化、产销一体化加强与供应商合作、扩大供应商规模,联合上游供应商、整合产业链资源实现供应链转型升级。为支撑上述分析,表 2 列举了案例相关构念和典型证据,并将共建式供应链升级路径绘制如图 2 所示。

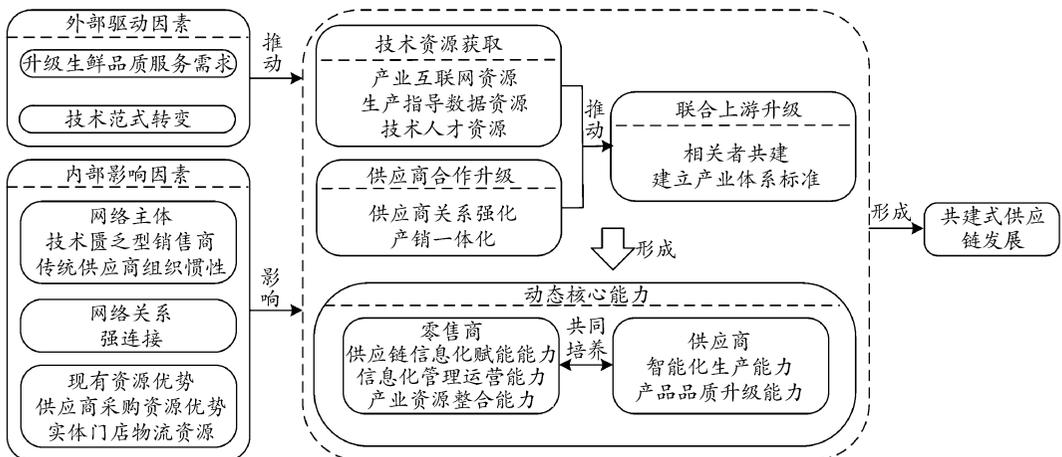


图 2 共建式供应链升级路径

表2 共建式相关构念和典型证据举例

逻辑	构念	范畴	典型证据举例
动因	外部驱动因素	消费者升级产品服务需求	随着消费升级,消费者对高品质水果的需求增多,关注水果的品种和安全性等问题
		技术范式转变	互联网技术的发展给销售商和供应商带来了新的发展思路和机遇
	内部影响因素	供应商采购优势资源	百果园在全球布局了230个水果种植基地、建立王品果业投资管理(深圳)有限公司进行采购
		实体门店物流优势资源	百果园既是开店,又是布仓,门店成为配送团队的配送站点,提升门店固定资产利用率
		技术贫乏型网络主体	百果园主营连锁实体店,比较缺乏供应链互联网化技术,转型升级阻力大
		传统供应商组织惯性	百果园主要供应商为种植基地,运行传统,缺乏互联网技术
	强网络连接	百果园通过投资、合作,为种植基地提供从种子、化肥等生产资料,到采摘管理的全方位资源与指导	
行动	技术资源获取	产业互联网资源	百果园打造以产业互联网为核心的7大平台,即标准化种植平台、供应链平台等,目标是实现产业信息化共建
		生产指导数据资源	百果园联合慧云信息成立“智果科技”公司,建立标准化作物生长指标模型和病虫害大数据,把种植过程从以种植者为中心过渡到以数据为中心
		技术人才资源	百果园对O2O生鲜电商一米鲜进行收购,一米鲜总经理焦岳出任百果园副总裁,一米鲜近百人的团队也一同加入
	供应商合作升级	供应商关系强化	除了与供应商签订合同共同建立种植基地外,百果园还会定期举行供应商大会,聚集供应商及行业专家,共同交流、探讨水果行业发展及未来趋势
		产销一体化	“智果科技”对接优果联交易平台,实现产销一体化联动,达到全产业链高效协作的目的
	联合上游升级	相关者共建	成立“优质果品产业联合会”,通过制定标准、整合资源达到建设共生共赢水果产业体系的目标,实现全产业链合作增值
建立产业体系标准		把生鲜品类标准从销售等级标准扩展到上游采后检测标准、生产种植标准等,建立水果产业体系标准	
结果	零售商能力培养	供应链信息化共建能力	建立标准化种植平台等平台的目的是为了实现在产业互联互通和智能协同,用信息化的手段将水果的种植、仓储、物流、终端销售连接起来
		供应链信息化管理运营能力	百果园制定了水果零售的标准化流程,通过商业连锁供应链管理系统实现物流、资金流和信息流的快速流动
		产业资源整合能力	优果联平台的核心能力在于产业整合能力
	供应商能力培养	智能化生产能力	种植基地借助“智果科技”的物联网系统,可以提升水果品质、获取种植数据,还可对数据模型进行差异化调整,从而实现果品的智能化生产
		产品品质提升能力	种植基地对果品产量与品质进行精准预测,并将果品种植生产的每个环节归纳为标准生产流程,提升产品品质

(二) 每日优鲜供应链的引领式“互联网+”升级路径

在互联网环境下,面对技术范式转变及消费者对生鲜品质和服务升级的需求,每日优鲜利用技术领先优势引领供应商进行供应链信息化资源升级来实现供应链转型升级。升级前,每日优鲜作为生鲜电商平台,较为容易获取和挖掘消费者需求信息和反馈意见,具备消费者数据优势资源。同

时,每日优鲜积极打造了官方 APP、微信小程序等多流量入口,形成了销售平台优势,拥有一定的供应链互联网升级资源。生鲜电商相较于传统生鲜零售商为技术引领型网络主体,升级阻力较小,但其上游种植基地运作方式传统,存在组织惯性。每日优鲜相比其供应商具有技术资源优势,需要利用自身资源推动供应商克服惯性。另外,每日优鲜与供应商间“银货两讫”类的短暂交易居多,多数情况下采取“买手制”挑选供应商进行采购,采购规模较小、品种较多,对上游影响有限,与合作伙伴间的关系不稳固,呈现弱连接关系。综合以上因素,每日优鲜选择了利用自身技术领先优势引领供应商资源升级和能力进阶的引领式供应链升级路径,即利用现有优势资源不断丰富和发展初始线上交易平台,通过社交化营销、准入式会员改革等方式吸引更多消费者,形成规模化的消费者数据和订单,通过不断挖掘用户需求扩大每日优鲜对供应链的影响力,倒逼供应链升级。

在升级过程中,每日优鲜对供应链上游涉及较少,但自有生鲜电商平台涉及的销售数据较多,于是结合自身销售端技术、销售平台和消费者优势资源,围绕销售端进行技术资源升级和消费者互动升级以实现倒逼上游升级的目的。在技术资源升级方面,每日优鲜在贴近消费者的生活社区建立了前置仓,覆盖周边 3 公里内消费者,做到 1~2 小时配送到家,相比于次日达提高了配送效率,并开发了消费者大数据配送资源,实现智能补货,通过改良算法和补货模型将商品的库存周转天数做到 1 天,分仓缺货率降低到 10%。同时,每日优鲜强化对技术人才资源的利用和开发,深入挖掘内部的电商人才资源,与中科大数据研究所等外部科研机构合作,吸引更多相关技术人才加入公司。在消费者互动升级方面,在销售端每日优鲜建立便利购无人货架,在原有渠道基础上增加与消费者接触点,在社区建立前置仓缩短仓库与消费者的距离,增加与消费者的互动效率。每日优鲜在原有消费者数据资源基础上进行了会员制升级,鼓励消费者通过社交化分享吸引新用户,扩大消费者群体规模,也提出了准入式的会员模式,对付费会员提供专享服务,增加消费者粘性和忠诚度。每日优鲜销售端的技术升级和会员制升级在稳固老用户的基础上吸引了大批新用户,增加了消费者数据规模,使每日优鲜能对大量数据细化分析得到目标消费者需求偏好,据此对生鲜产品进行全品类精选,形成少品种、大批量的进货方式,在订单规模化基础上,通过持续向后端输出消费者需求数据倒逼上游供应商按照消费者需求种植、供应更高品质生鲜农产品,通过逆向输出电商标准倒逼上游供应商按照体系化标准进行精准化种植、小包装精加工、100% 质检和标准化仓储运输,系统性地升级生鲜农产品的种植、加工、运输等流程。

但资源面临时效性问题,随着环境变化资源会失去其竞争优势,为了供应链长远发展,企业需发展自身面对环境变化的动态核心能力参与竞争。在升级过程中,每日优鲜升级了供应链信息化赋能能力、供应链信息化管理运营能力和销售平台资源整合能力。上游供应商升级了精准化生产能力和产品品质升级能力,比如根据每日优鲜提供的消费者数据精准化生产符合消费者需求的生鲜农产品,经受由每日优鲜委托的第三方质检机构 100% 质检合格后才能入库,无形中倒逼供应商提高了精准化生产能力和品质升级能力。基于上述分析可知,在互联网环境下,面对技术范式转变和消费者对产品服务升级的需求,每日优鲜作为技术引领型企业,在其销售端的技术优势、平台优势、消费者数据优势基础上,通过构建消费者大数据资源、引进技术人才进一步升级其技术资源,通过多渠道触及消费者、准入式会员制加强与消费者互动、扩大消费者规模、增强消费者粘性,利用消费者规模和全品类精选形成规模效应倒逼上游转型升级,过程中每日优鲜对其供应商起到引领作用。为支撑上述分析,表 3 中列举了案例相关构念和典型证据,并将引领式供应链升级路径绘制如

图3所示。

表3 引领式相关构念和典型证据举例

逻辑	构念	范畴	典型证据举例
动因	外部驱动因素	消费者升级产品服务需求	消费升级,消费者需要更便捷的购物渠道和即时配送服务,以及更加高品质的生鲜农产品
		技术范式转变	互联网技术发展给销售商和供应商带来了新的发展思路和发展机遇
	内部影响因素	销售平台优势资源	微信小程序、官方微信群、官方网站和官方APP,特别是微信背后有着巨大的人口红利,都是每日优鲜的流量入口
		消费者数据优势资源	不要只关心多少人下单,而要关心下单消费者的特质,具体到年龄层、购物区域、购买的高频次产品等
		技术引领型销售商	每日优鲜相较于上游供应商具备更多的技术优势。依靠技术手段,每日优鲜做到更好地补货配置,并能在末端分布式的供应链上提效,也能作用于垂直供应链甚至推演到上游源头
传统供应商组织惯性	每日优鲜产地直采比例达到50%,多数供应商为种植基地,运作方式比较传统		
弱网络连接	每日优鲜与供应商采取较多的是“银货两讫”类短暂交易方式,能力不足以影响上游		
行动	技术资源升级	消费者大数据配送资源	成立大数据团队,根据日单量、时间节点、社区属性、天气等因素进行预测,测算每个前置仓、每款产品的补货时间和补货量
		技术人才资源	CEO徐正毕业于中科大少年班数学专业,作为战略合作伙伴的中科院大数据研究所里有很多徐正认识的同学
	消费者互动升级	多渠道触及消费者	社区前置仓把冷链物流从城市级升级到了社区级,更加贴近消费者
		会员制升级	每日优鲜通过会员制升级提高消费者粘性,每日优鲜推出“优享会员”,福利包括会员专享商品、返现5%、1小时达等
	倒逼上游升级	输出电商标准	合作了部分有改进意愿的供应商,他们想尝试做毛利更高的冷鲜肉,形成自己的品牌,过去做得不成功,现在与每日优鲜合作为他们提供了管理模板
		消费者需求传递	每日优鲜通过把消费者的数据向种植端反馈,使得种植端能够生产出更多符合国内消费者消费升级需要的产品
形成规模优势		单品采购量都非常大,平均单品的采购规模在200万以上,集中采购可以跟供应商建立更好的供需关系,单品的采购价格也更低	
结果	零售商能力进阶	供应链信息化赋能能力	每日优鲜也在做人工智能、深度学习方面的研究,对降低生鲜品损耗率和消费者的精准营销都有积极意义,用大数据技术反哺供给侧
		供应链信息化管理运营能力	邀请第三方打造前置仓模式拣选信息化方案,使得前置仓可以灵活应对波峰波谷,提高人效
		销售平台资源整合能力	每日优鲜在满足销售端消费者需求的时候,经过整合后形成了规模化效应
	供应商能力匹配	精准化生产能力	每日优鲜通过把销售数据向种植后端传递,逆向输出标准,并开始改变一些商品的包装、规格、定义,以及探讨种植端、养殖端的优化
产品品质升级能力		每批次到前置仓前都会进行100%质检,不合格会直接退回供应商,保证品质	

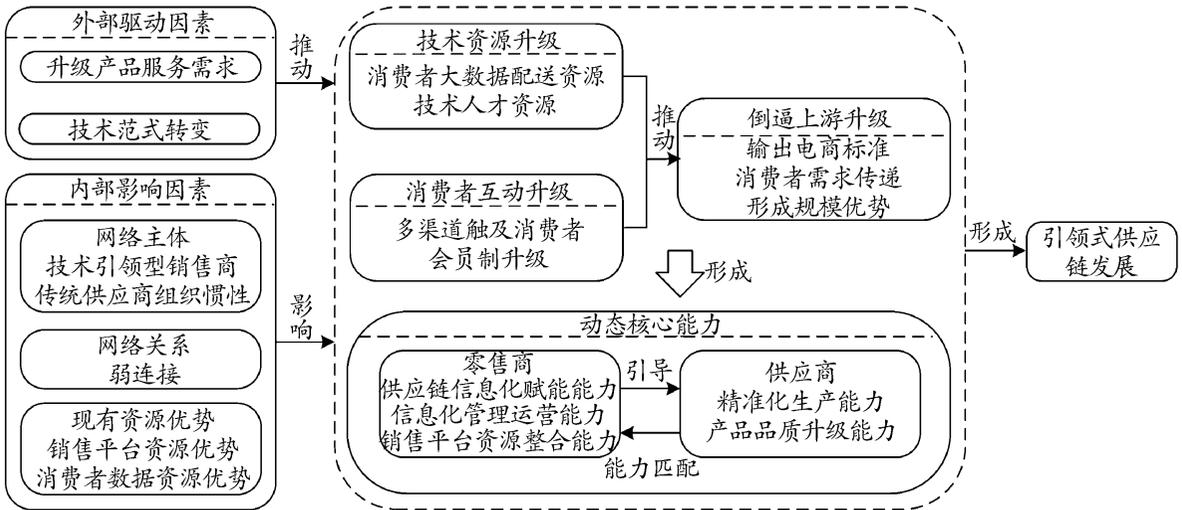


图3 引领式供应链升级路径

四、研究发现

本文研究发现,在互联网消费升级背景下,面对消费者产品服务升级需求、互联网发展带来的挑战和机遇,零售商和供应商网络主体性质、网络关系和企业已有优势资源是影响零售商及其上游供应商选择不同生鲜农产品供应链升级路径的主要因素,包括以生鲜连锁企业为核心的共建式供应链升级路径和以生鲜电商企业为核心的引领式供应链升级路径。两条路径都依照外部驱动因素和内部影响因素推动资源整合配用,资源整合配用推动形成核心能力,最终促使供应链转型升级形成价值产出的路径发展。其中采用共建式路径的生鲜实体零售商主要通过上游优势资源,联合供应链网络相关企业获取自身不具备的外部新资源更新核心能力参与竞争;引领式路径主要通过生鲜电商在原有销售端资源基础上实现资源升级,利用消费者需求信息、采购规模优势引领供应链网络相关企业升级实现核心能力的进阶参与竞争,如图4所示。

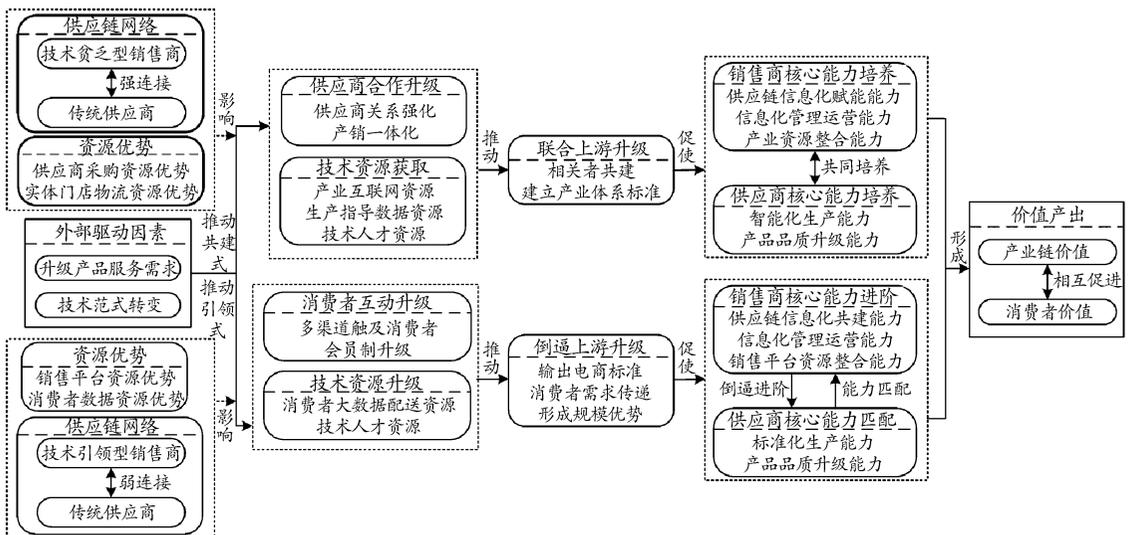


图4 基于优势资源的生鲜农产品供应链“互联网+”升级路径

(一) 基于优势资源的生鲜农产品供应链“互联网+”升级驱动因素

在互联网环境下,技术范式的转变和消费者对产品服务升级的需求给生鲜农产品销售商和供应商带来了新的挑战和机遇。首先是供应链结构发生根本性改变,技术范式的转变使得销售商能够跨过多级中间供应商实现产地直采直销,降低生鲜农产品在途损耗,于是销售商开始对传统的生鲜农产品供应链进行“互联网+”升级。另外,互联网电商的崛起改变了消费者的市场地位,消费数据更大规模、更有效率地收集与采用,能更准确地反映消费者需求并向上游传递,在供应链中拥有更多话语权。特别在生鲜农产品领域,因为产品的易腐性、消费高频次性、消费即时性等特点,消费者对其产品品质和服务水平有较高要求,这也促使销售商开始对供应链进行“互联网+”升级,满足消费者对产品品质和服务水平的高要求。在外部因素的驱动下,研究发现零售商和供应商升级前所处供应链网络主体性质、网络关系强弱和优势资源会导致零售商选择不同的升级路径,但总体而言,两条转型路径都遵循从资源到能力、再从能力到价值产出的实现机制。

对于技术贫乏型的实体生鲜零售商而言,面对同样缺乏互联网技术的传统供应商,不具备技术优势,可凭借与上游供应商的强关系和多年深耕线下积累的实体门店物流资源、供应商采购优势资源,联合供应商加强合作获取产业互联网资源、生产指导数据资源、技术人才资源等新技术资源,实现相关者共建和产业体系标准的建立。为了充分利用获取的新资源,生鲜零售商和供应商通过共同培养信息化共建能力、信息化管理运营能力、产业资源整合能力、智能化生产能力和产品品质升级能力来克服自身技术短板和企业组织惯性,建造利益共同体实现共生共赢,通过不断探索产业链和供应链的上、下游促进共建式供应链转型升级的实现。

对于技术引领型的生鲜电商而言,面对具有组织惯性的传统零售商,具备一定的供应链“互联网+”升级资源,但电商对物流供应链建设比较欠缺,与供应商呈现弱连接关系,还不足以支撑整个供应链实现“互联网+”升级。但可以在生鲜电商具备的销售平台资源、消费者数据优势资源基础上升级技术资源,进一步加强与消费者的互动,通过扩大的消费者数据和订单规模向上游输出电商标准、传递消费者需求信息、形成规模优势倒逼上游供应商按照销售商需求进行转型升级。为充分利用升级资源,零售商通过供应链信息化共建能力进阶、供应链信息化运营管理能力进阶和销售平台资源能力进阶来倒逼上游供应商实现精准化生产能力进阶和产品品质升级能力进阶,克服自身对上游影响不足的劣势和供应商的组织惯性,通过规模化的消费者数据和订单,不断挖掘用户需求扩大企业对供应链的影响力,倒逼引领式供应链转型升级的实现。

(二) 基于优势资源的生鲜农产品供应链“互联网+”升级资源能力协同

供应链网络主体性质、网络关系和优势资源的不同导致了供应链节点企业合作方式的不同。从资源角度,共建式企业采取新资源获取方式,由于缺乏供应链升级的线上资源,更倾向于合作更多的产业链相关企业共同探索,通过合作、投资和并购等手段实现新兴资源的获取和内化,培养适应新环境的核心能力;引领式企业采取资源升级方式,由于已具备部分供应链升级资源,所以更倾

向于在原有资源基础上进行升级,促使供应商为响应销售商需求,提供符合标准的产品和服务进而升级供应商资源,为后续核心能力的进阶提供条件。从核心能力角度,供应链核心能力的培养和升级是保证生鲜农产品企业实现供应链转型的能力基础。面对选择不同转型路径的企业,核心能力分为两种情形:一是能力更新,共建式升级路径的销售商为了利用获取的新资源,需要培养供应链信息化共建能力、信息化管理运营能力和产业链资源整合能力,培养供应商智能化生产能力和产品品质提升能力;二是能力进阶,引领式企业具备一定的供应链升级能力,销售商需要升级供应链信息化赋能能力、信息化管理运营能力和销售平台资源整合能力,供应商需要升级精准化生产能力和产品品质升级能力与销售商形成能力匹配。可以发现转型后的供应链核心能力竞争力逐步增强,为企业后续价值网络价值输出奠定了基础。

(三) 基于优势资源的生鲜农产品供应链“互联网+”升级价值产出

价值网络产出是零售商和上游供应商进行供应链“互联网+”升级的原生动力。采取共建式升级路径和引领式升级路径的生鲜零售商价值网络包括产业链价值和消费者价值两部分,两者之间形成相互促进的良性循环。在产业链价值方面,零售商通过与上游供应链节点企业的合作升级与倒逼升级,双方持续输出价值交互,输出的生鲜产品标准体系、人才培养体系和生鲜农产品供应体系等内容为供应链成员带来了整体供应链网络价值的增加,实现 $1+1>2$ 的价值提升效果。销售商还能通过信息化手段为上游供应商制定营销策略、进行产品定制、改造流通模式,提升生鲜农产品品质、提高产品销量,从而实现整个产业链价值的增加。消费者价值对应消费者在互联网环境下产生的消费价值诉求,又分为产品价值和体验价值两部分。生鲜零售商通过联合、倒逼等手段,可以更精准地向后端传递消费者需求,加大上游产品品质的保障,对生鲜农产品种植进行数据化管理、制定产品生产高标准要求、精选品类和严格质检,都为消费者提供了更高的产品价值;在消费者体验上,升级后的供应链生鲜农产品可以在更短的时间内触及消费者,即提高了获取便利性,实现“望、闻、问、切”式的体验消费,帮助消费者更方便掌握产品信息及动态。

五、研究结论

在互联网环境下,面对市场需求变化和技术升级,生鲜零售商如何借助内外部优势资源对上游供应链进行“互联网+”升级、塑造系统竞争优势,如何创新价值创造方式为供应链合作企业及消费者创造价值,均为当前生鲜零售商面临的难题。对于很多迫切希望进行供应链“互联网+”升级的生鲜零售商而言,本文通过对国内连锁生鲜实体企业百果园和生鲜电商每日优鲜的双案例对比研究,从外部驱动因素、内部影响因素、资源能力和价值产出视角探讨了拥有不同优势资源的生鲜零售商实现供应链“互联网+”升级的过程,提出了升级路径理论框架,包括共建式升级路径和引领式升级路径。共建式升级路径主要通过技术资源获取和供应商合作升级达到联合上游升级的目的,促使销售商和供应商共同培养核心能力,再通过核心能力培养实现供应链升级,输出产业链价值和消费

者价值;引领式升级路径主要通过技术资源升级和消费者互动升级实现倒逼上游升级的目的,进而引领供应商核心能力进阶与销售商形成能力匹配,再通过核心能力进阶实现供应链升级的目的,输出产业链价值和消费者价值。其中影响生鲜零售商供应链“互联网+”升级路径选择的主要因素为生鲜销售商优势资源、供应链网络主体性质与网络关系强弱。通过研究分析,本文构建了基于不同优势资源的生鲜零售商供应链“互联网+”升级路径,回答了生鲜零售商供应链为何要进行“互联网+”升级、如何开展“互联网+”升级及升级后价值网络输出等理论与实践问题,对于生鲜零售商如何结合自身优势资源及网络条件进行供应链“互联网+”升级具有参考与借鉴价值。

参考文献:

- [1] 亿欧网. 2018 生鲜电商市场规模 2000 亿,每日优鲜月活近 500 万领跑[EB/OL]. [2019-01-29]. <https://baijiahao.baidu.com/s?id=1623978081333845979&wfr=spider&for=pc>.
- [2] 国务院办公厅. 国务院办公厅关于积极推进供应链创新与应用的指导意见[EB/OL]. [2019-10-13]. http://www.gov.cn/zhengce/content/2017-10/13/content_5231524.htm.
- [3] 赵晓飞,李崇光. 农产品流通渠道变革:演进规律、动力机制与发展趋势[J]. 管理世界,2012(3):81-95.
- [4] 王磊,但斌,王钊. 基于功能拓展的生鲜农产品供应商“互联网+”转型策略[J]. 商业经济与管理,2018(12):5-17.
- [5] BAO L W, HUANG Y C, MA Z J, et al. On the supply chain management supported by E-commerce service platform for agreement based circulation of fruits and vegetables[J]. Physics Procedia, 2012, 33:1957-1963.
- [6] VERDOUW C N, VUCIC N, SUNDMAEKER H, et al. Future Internet as a driver for virtualization, connectivity and intelligence of agri-food supply chain networks[J]. International Journal on Food System Dynamics, 2013, 4(4):261-272.
- [7] PARKER C, RAMDAS K, SAVVA N. Is it enough? Evidence from a natural experiment in India's agriculture markets[J]. Management Science, 2016, 62(9):2481-2503.
- [8] 王珂,李震,周建. 电子商务参与下的农产品供应链渠道分析:以“菜管家”为例[J]. 华东经济管理,2014(12):157-161.
- [9] 张建军,赵启兰. 新零售驱动下流通供应链商业模式转型升级研究[J]. 商业经济与管理,2018(11):5-15.
- [10] 李晓. 基于大数据的生鲜农产品电商配送优化研究[J]. 农村经济,2018(6):106-109.
- [11] 文凤,成龙,冯华. 供应链整合跨度与强度二维互动演进机理研究[J]. 重庆大学学报(社会科学版),2016(4):81-87.
- [12] 王冲,陈旭. 农产品价格上涨的原因与流通改革的思路探讨[J]. 中国软科学,2012(4):11-17.
- [13] 刘天军,胡华平,朱玉春,等. 我国农产品现代流通体系机制创新研究[J]. 农业经济问题,2013(8):20-25,110.
- [14] 汪旭晖,张其林. 电子商务破解生鲜农产品流通困局的内在机理:基于天猫生鲜与沱沱工社的双案例比较研究[J]. 中国软科学,2016(2):39-55.
- [15] 但斌,郝开维,邵兵家. 基于消费众筹的“互联网+”生鲜农产品供应链预售模式研究[J]. 农村经济,2017(2):83-88.
- [16] 张旭梅,邓振华,陈旭,等. “互联网+”生鲜电商跨界合作商业模式创新:基于易果生鲜和海尔合作的案例研究[J]. 重庆大学学报(社会科学版),2019(6):50-60.
- [17] 赵晓飞. 我国现代农产品供应链体系构建研究[J]. 农业经济问题,2012(1):15-22.
- [18] YIN R K. Case study research: Design and method(4th)[M]. London: Sage Publications, 2002.
- [19] 毛基业,张霞. 案例研究方法的规范性及现状评估:中国企业管理案例论坛(2007)综述[J]. 管理世界,2008(4):115-121.

Research on upgrade paths of fresh supply chain based on the advantageous resources of fresh retailers in the Internet environment: A comparative case study of Baiguoyuan and Missfresh

ZHANG Xumei, WU Yuhe, WU Shengnan

(School of Economics and Business Administration, Chongqing University, Chongqing 400044, P. R. China)

Abstract: In the Internet age, the traditional mode of upstream fresh supply chain can no longer meet the diversified demand of the sales end, which restricts the long-term development of fresh retailers. Aim at this problem, we analyze the different advantageous resources and the “Internet +” supply chain upgrade paths of Baiguoyuan and Missfresh. Then, the research finds that fresh retailers with heterogeneous resources will choose different “Internet +” supply chain upgrade paths based on their own advantageous resources, including the co-construction supply chain upgrade path and the leading supply chain upgrade path. The characteristic of co-construction supply chain upgrade path is fresh retailers combining suppliers to acquire new resources and develop core competencies to connect stakeholders in the supply chains. They can access Internet technology resources and upgrade supply chains by constantly exploring the upstream and downstream of the industrial chain. This is built on the strong connection between fresh retailers and upstream suppliers and the logistics advantages of physical stores. The characteristic of leading supply chain upgrade path is fresh retailers using their technical advantages to promote supplier resources upgrading. They attract more and more consumers to form large-scale data through social marketing, membership reforming, and continue to tap consumer demand, increase the influence of fresh retailers on the supply chain. This is built on the fresh retailer’s data resources, technical advantages and online sales platform. Finally, we find that the nature of retailers and suppliers, network relationships and advantage resources are the main factor affecting the upgrade path of the fresh chain.

Key words: Internet environment; fresh retailers; fresh supply chain; advantageous resources; case study

(责任编辑 傅旭东)