

新消费情境与战略行动的互动路径研究

——基于战略认知的传导作用

任嵘嵘^{1,2}, 张鑫^{1,2}, 苏露阳^{1,2}

(1. 东北大学工商管理学院, 沈阳 110000; 2. 东北大学秦皇岛分校 管理学院, 河北 秦皇岛 066004)

摘要: 为了明晰外部情境与企业战略行动间的关系, 通过对云南宽谷糖业有限公司的纵向追踪研究, 引入战略认知概念, 探讨新消费情境对战略行动演化的影响机理。研究发现: ①新消费情境下新企业的发展历程会经过单点突破、多元发展和场景延伸三个阶段, 政策因素、技术因素与市场因素作为外部情境因素贯穿于上述三个阶段并驱动战略认知与战略行动的演化; ②战略认知包含战略重心、认知互动和战略导向这三要素, 传导新消费情境到战略行动的机理体现为通过识别外部情境形成企业战略重心, 经过认知互动后确定战略导向, 继而明确战略行动; ③新消费情境、战略认知和战略行动演化之间存在密切的互动演化关系。

关键词: 新消费情境; 战略认知; 战略行动

中图分类号: F272 **文献标志码:** A **文章编号:** 1002-980X(2022)9-0145-12

一、引言

在中国经济转型升级的总体环境中, 个性化、多样化的时尚消费渐成主流, 品质消费成为居民美好生活消费的基本要求(王晓丽, 2020), 新消费逐渐从传统消费中分离出来, 成为中国当前极具特色的新情境。新消费情境下, 这些底层逻辑的改变为一大批新创企业乘势而为提供了条件。2020年, 天猫平台公布的36个品类中国新锐品牌占比超过72%; 2021年双11期间, 天猫平台共有700多个新品牌达成细分分类目TOP1, 甚至有275个新品牌连续3年翻倍增长^①。此外, 数字化零售、在线服务、直播电商等新模式同样快速发展, 成功推动大众从“基础消费、实物消费、大众消费、单一消费、生存型消费”向“品质消费、体验消费、个性消费、多元消费、发展型和享受型消费”的迭代升级(韩凝春和王春娟, 2021)。毫无疑问, 环境变化带来发展机遇的同时, 其不确定性和不可预测性同样会对企业战略行动带来严峻影响(陈彪等, 2018)。新消费这一新情境势必会对企业战略产生不同于以往情境的影响, 因而有必要展开进一步研究。

战略行动是权衡企业现有竞争性资源与机会所得出的结果(Andrews, 1971), 直接影响着企业竞争优势的获取与建立。新创企业相较于成熟企业, 其自身基本无冗余资源、无经验优势可依赖(买忆媛等, 2015), 因而更需通过精准行动来进行有效的资源配置与有价值的机会开发。而战略认知在外部情境与创新性战略中起到中介作用(Song 和 Zhao, 2021), 在管理者收集、存储和解读信息并做出决策的过程中扮演着重要角色, 是企业后续行动的指南针(石韵珞和程源, 2019)。因此, 对于环境有高度依赖性的新创企业管理者应通过自身战略性认知发掘外部情境中的机会做好决策进而行动(蒋兵等, 2021)。然而, 当前鲜有对新消费情境下新创企业战略行动的研究, 使得理论与实践的繁荣发展不相匹配, 现有理论无法对新创企业实践进行针对性的指导, 因而有必要对新消费情境下的新创企业战略行动进行剖析。

本文立足于中国新消费情境, 引入战略认知概念, 选取新消费情境中创立的典型企业, 探讨其战略行动, 旨在回答“外部情境与内部行动间如何互动”这一问题。本文结构安排如下: 第一, 结合实践与理论, 通过现实探查与文献回顾精准找寻研究缺口; 第二, 选取云南宽谷糖业有限公司这一新创企业作为案例研究对象,

收稿日期: 2022-04-24

基金项目: 国家自然科学基金面上项目“‘中西合璧’理论视角下悖论认知框架的本土结构、形成机理及其效应研究”(71972033)

作者简介: 任嵘嵘, 博士, 东北大学工商管理学院副教授, 研究方向: 企业战略管理; 张鑫, 东北大学工商管理学院硕士研究生, 研究方向: 企业战略管理; 苏露阳, 东北大学工商管理学院硕士研究生, 研究方向: 企业战略管理。

① 数据来源: 亿邦智库, 《2022未来零售发展报告》https://www.ebrun.com/20211223/467613.shtml?eb=digi_chan_pcol_feed。

基于“情境-认知-行动”的研究范式,利用编码归纳出机理要素;第三,构建出新消费情境与战略行动间的互动演化机理模型,并进行总结与相关讨论。

二、文献综述

(一)新消费情境

2015年,国务院发布的《关于积极发挥新消费引领作用加快培育形成新供给新动力的指导意见》中首次提出新消费概念,随后一系列中央文件和重要会议均提及新消费等相关名词。2020年,新消费概念在学术界兴起。毛中跟等(2020)从消费者角度将新消费视作一种行为,而以刘敏(2021a)为代表的另一部分学者则认为新消费包括了除消费者行为外的许多其他内容。此外,学者们还就新消费的内涵(毛中跟等,2020)、发展(任增吉,2020)、作用(徐嘉祺和余升翔,2020)等展开了广泛的讨论。实际上,新消费不仅是一个时代的特征,也是在中国经济转型升级环境下提出的创新发展方案,更是应对双循环新发展格局中实现国内大循环的解决之法。与传统消费情境相比,新消费情境的核心要义在于“新”,具体来说体现在新人群(张震和李碧雯,2020)、新技术(任保平和苗新宇,2021)、新关系(董庆前等,2022)三方面。延伸至企业表现为以Z世代等新人群的需求为导向,以大数据、物联网等新技术优势为依托,以互动新关系的形成为纽带,从而达到企业自身的升级或转型以推动行业的创新发展。实际上,政策、技术、市场深刻影响我国特定新消费情境的发展,三者的持续优化与发展也不断激活新消费动能(刘敏,2021a)。因此本文将新消费情境细分为政策因素、技术因素和市场因素,以此为切入点讨论新消费情境对战略行动演化的影响。

(二)战略行动

战略行动最早属于军事概念,后被引入企业管理研究中。纵观已有研究,学者普遍认同外部环境对战略行动的影响。例如,Ansoff(2010)认为战略行动是企业与其所处环境互动后而引起的组织内部结构变更的过程;蓝海林(2015)认为企业经营环境的动态化导致企业越来越难以事前预定所有的具体战略行动,因此企业战略行动应该相对宏观或者具有导向性。细分至新创企业,其成长初期可能会经历资源匮乏的特点(原丹奇和张怀英,2019),因而常被迫使在面对不确定环境时采取创新性战略行动来获取竞争优势(陈彪和卢珊,2019)。这是由于外部环境对企业的创新行动具有启发作用(Yakhlef和Rietveld,2020),如创业制度环境(蒋兵等,2021)、营商环境(Zhai和Carrick,2019)、后发情境(余维臻等,2021)等均会显著影响新创企业创新行动。然而,新消费情境是在需求升级与数字技术的双重作用下产生的,具有不同于以往情境的特征,将如何影响新创企业创新行动的机理尚未明晰。因此,本文立足于新消费情境,探讨企业战略行动中创新行动的演化,同时关注新消费情境与战略行动间的互动机理,理清外部情境与战略行动间的演化关系。

(三)战略认知

战略认知是企业内部管理层解读战略信息并进行战略选择,从而建立组织与情境信息间的关联后持续调整与互动的过程,是管理团队系统的重要组成部分(张璐等,2021)。

一方面,战略认知随着组织内外部情境的互动而不断调整。管理者具有不同的战略认知类型,但具体选择某一类型则依据管理者在进行战略选择时所面对的外部情境差异(Phadnis et al,2017),同时管理者对内外部情境的快速感知也有助于企业灵活相应情境变化(任嵘嵘等,2021)。现有研究多将外部环境作为探讨认知与其他变量间关系的调节变量(魏泽龙等,2017;梁敏等,2022),所得结果证实了外部情境对战略认知的作用。

另一方面,战略认知会直接影响企业战略行动(林菁菁等,2021)。从静态结果来看,现有研究关注认知结构的作用,认为关键参与者凭借其经验、价值观等知识结构,在其认知地图内参考组织、行业和环境特征做出战略性决策(Wayland,2019)。从动态过程来看,在团队互动过程中,个体所具备的认知内容会共享至团队中,有利于参与者认知结构的修改与完善,通过交换信息保证企业战略行动的通畅,以使企业提升战略决策绩效(刘喜怀等,2015;George和Desmidt,2018;王传征和葛玉辉,2020)。

综上,战略认知可以作为连接外部情境与内部行动的中介桥梁(Menon,2018)。因此,有必要将战略认知引入研究新消费情境与企业战略行动的框架中,以便借助战略认知从更细致更具体的角度明确两者间的作用机理。

(四)分析框架

综上所述,外部情境影响战略认知,战略认知直接作用于战略行动。因此可以构建出“情境-认知-行动”的研究范式。新消费作为新兴外部情境,势必会通过战略认知这一连接外部情境与组织战略行动的桥梁,驱使企业产生不同于以往情境的战略行动。然而,当前对于新消费的研究多集中于探讨其本身,缺乏对该情境下新创企业战略管理的系统性研究。同时,已有对于新创企业的战略行动研究也尚未明晰新消费这一新情境的作用。上述缺口直接导致现有理论不能满足实践需求。

现有对新消费情境、战略认知和战略行动的研究为本文奠定了一定的理论基础。新消费情境下,企业所处的底层商业逻辑发生根本性变化(侯伟胜,2022),消费结构优化调整、消费方式数字化转型、消费者需求转变(董庆前等,2022)驱动管理者认知变化。管理者的战略认知与企业的战略选择和行动模式之间具有横向相关性(Kapla,2011),即企业在战略决策时重新考虑外部情境中的“变量”,并凭借战略认知解读情境中“变量”的战略信息,从信息中获得启发进行选择,将有效信息整合成一个系统性的框架,最终将其转化为具体战略行动(Heffernan,2013;Lei et al,2022),如资源行动、创新行动等。实际上,认知与行动之间存在着一个持续的相互作用过程,该过程包含了反向与反馈作用,即战略行动也会影响战略认知,推动认知的升级(Mattsson et al,2015),保证企业更好地识别新消费情境。因此,本文构建出“新消费情境-战略认知-战略行动”的具体研究框架(图1),在具体案例讨论时也关注过程中的反作用,进而探讨新消费情境与战略行动间的互动演化机理。

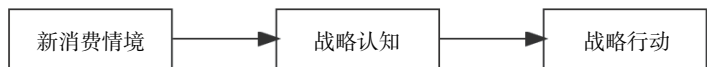


图1 具体研究框架

三、研究设计

(一)研究方法

本文试图明晰外部情境与组织内部行动间的互动机理与传导路径,通过对新消费情境下新创企业如何做出有效的战略行动以实现企业的稳步发展进行剖析,更好地阐述此类企业发展过程中战略决策“怎么样(how)”演进的具体问题(毛基业和陈诚,2017)。由于情境与行动往往存在共演化特征,而案例研究擅长按时间顺序追溯事件并找出其联系(李亮等,2020),单案例纵向研究更是能从“过程”视角厘清演进逻辑(Eisenhardt,1989),通过讲故事的方式体现企业在每一阶段的演化,同时也能通过不同阶段的对比构建出最终的过程理论,适用于探析现实背后的复杂理论问题。因此采用单案例纵向研究的方法,从动态和演化的角度探明典型案例企业发展过程中的外部情境与内部行动的互动机理。

(二)案例选择

选取我国新消费情境下极具代表性和启示性的新创企业——云南宽谷糖业有限公司(以下以其最具代表性的品牌“云耕物作”为企业简称)作为纵向研究案例,主要基于以下考虑:第一,基于案例代表性考虑。云耕物作是伴随我国新消费情境一同成长起来的新创企业。云耕物作自成立以来长期占据天猫姜汤类目前列位置,开业仅3个月,用一颗红糖卖到了月销百万。2020年“6·18”期间,云耕物作全渠道销售额上涨370%,其中天猫渠道下销售额上涨352%,成为类目第一,远超第二名70%,目前云耕物作已从一家年轻企业快速成长为红糖行业的代表性企业,将几元钱的红糖买到了公域客单价上百元,突破了红糖品牌的天花板,是新消费情境下中式滋养行业的新一代代表。第二,基于理论抽样原则。云耕物作成立以来的战略行动一直伴随新消费情境的变化而动态演进。一系列有效的战略行动是云耕物作在新消费情境下快速成长的基础,通过具体分析它们之间的关系能够探究出“外部情境与内部行动如何互动”这一核心问题。

(三)数据收集

对多元化数据资料结合分析并进行交叉验证以保证数据资料的客观性与可靠性。研究团队自2020年开始,对云耕物作进行持续的跟踪调查,同时搜集一手与二手数据资料。一手资料方面,研究团队通过亿邦动力平台多次参与论坛会议,听取云耕物作创始人自述,并与参会人员共同讨论交流;同时通过直播交流、微信交流等手段对部分员工进行非正式访谈,后续及时将语音与视频资料转化为文档资料。二手资料方面,研究团队通过企业官网、微信公众号、新闻媒体报道等持续收集与本文相关的数据资料。具体数据资料情况见表1。

表1 云耕物作数据资料搜集实况

数据性质	数据来源	具体对象	职务	主题	时长(分钟)	编码标记
一手资料	2020亿邦直播社交电商云峰会	钟晓雨	云耕物作创始人	战略行动	20	S1
	2021亿邦新消费峰会	钟晓雨	云耕物作创始人	新消费品牌和新流量间的关系	50	
	2021马蹄社昆明分社现场分享	钟晓雨	云耕物作创始人	私域建设、产品策略、员工管理	30	
	达人直播、店播等直播渠道	各主播	云耕物作员工及合作主播	对企业战略的理解程度	—	
	微信渠道	健康专家	云耕物作员工	员工行为与企业战略的适配程度	—	
二手资料	企业官网、微信公众号等企业官方网站	—	—	品牌理念、发展历程、创立以来发生的重大事件、业务范畴等	—	S2
	新闻媒体、书籍等侧面渠道的报道	—	—	正面、负面报道	—	

注:—表示无法详细统计的数据。

(四)数据分析

在数据分析过程中,以数据收集阶段形成的文档资料为基础进行三阶段分析,数据分析全过程由3名团队成员(包括一名教授和两名硕士研究生)共同完成。第一阶段,成员梳理出云耕物作发展的关键事件,以关键事件为中心,将所有数据进行整合形成初始数据库。第二阶段,成员从数据库中识别云耕物作在发展过程中所做战略行动,参照扎根理论编码思想对该行动相关的数据进行编码提炼,经过三级编码后抽象出最终范畴。其中,对于存在异议的编码内容进行交流反馈,共同讨论后以达成共识,整个编码过程不断补充新资料,对比迭代直至饱和。第三阶段,成员结合企业发展历程将所有战略事件进行归类以形成3个发展阶段,并基于上一阶段涌现出的构念搭建出理论模型。

四、案例分析

消费升级的新消费情境下,企业围绕“人、货、场”这三个核心维度建立自己的竞争优势(郭鑫和徐君,2021)。根据云耕物作成立至今战略重心的转移情况,其发展历程大致可以分为三个阶段。第一阶段是2016—2017年以“货”为中心,致力于研发无添加红糖,由单一产品单点突破进入行业;第二阶段是2018—2019年以“人”为中心,遵从用户反馈、迎合用户所需落实产品多元化以寻求企业扩张;第三阶段是2020—2022年以“场”为中心,由场景延伸拓展企业发展,实现发展可持续。

(一)阶段一:单点突破(2016—2017年)

随着《关于推动积极发挥新消费引领作用加快培育形成新供给新动力重点任务落实的分工方案》等一系列扶持新消费发展的政策出台,各行业均开始积极抓住此机遇,整体新消费政策情境不断完善。以淘宝、京东等为代表的传统电商技术发展成熟,为新创企业提供了更加便利、完善的渠道。同时,新人群的更迭促进了需求升级,人们对于健康、品质生活的追求愈发强烈,这一现象也引起了资本的关注。在中国人的传统认知中,红糖具有补血益气的功效,因而国人自古以来便有食用红糖的习惯。然而,在红糖这一品类中,当时市面上流通的许多产品是由赤砂糖或白糖粉勾兑,在品质方面不能满足用户要求。云耕物作创始人钟晓雨分析出市场上现有产品无法满足的需求点,认清用户需求与供给质量不相匹配的情况,以差异特性精准切入市场,创建了云耕物作。表2展示了云耕物作第一阶段在战略认知与战略行动方面的典型资料举例及编码结果。

表2 云耕物作单点突破阶段典型资料举例及编码结果

维度划分	核心构念	二级编码	三级编码	典型资料举例
战略认知	战略重心	产品研发	现有产品缺陷	现在市面上买到的各种“红糖”,大部分都是赤砂糖或白糖粉勾兑,都是工业糖粉添加了色素的假红糖,而不是甘蔗汁熬制出来的真红糖(S2)
			转变观念	我们改变了人们对于传统红糖的认知,红糖不再是市面上白砂糖勾兑的便宜食品,而是一款无添加、能够呵护广大女性经期不适、作为日常调理的必需品(S1)
	认知互动	认知聚焦	专注红糖	我们致力于让大家尝到那颗干净安全、原汁原味的红糖(S1) 我们做众筹,和茶业复兴合作,都是为了和大家深度沟通,集合力量来做好红糖这件事(S2)
	战略导向	任务导向	目标制定	让更多的人吃到这块干净安全、药食俱佳的红糖(S1)
			任务分解	为了做出这块红糖……从产地、原料、工艺,一步一步尝试摸索创新,力求纯粹(S2)
战略行动	创新行动	产品创新	原料更新	我们的甘蔗产地,红河干热河谷,这里冬季温差超过20度,海拔只有400余米,周围50公里没有工厂,真正是世界级的甘蔗乐园(S1)
			工艺创新	我们采用了分段明火熬煮的系统加上现代物理过滤技术,研发出经甘蔗直榨红糖工艺(S1)
			标准创新	由云耕物作控股成立云南宽谷糖业有限公司在供给侧品质发力,坚持做无添加红糖(S2)

此阶段,创始人钟晓雨通过对市场的调研,明确现有红糖产品在品质上的缺陷。为了研发出高品质红糖,钟晓雨专注于单一红糖产品进行任务的分解,以众筹的方式从原料、工艺、标准等方面开始一系列创新,并通过当时已基本成熟的电商平台进行销售。在原料方面,云耕物作在云南开发甘蔗林并建设成原料基地;在工艺方面,引入云南省轻工业科学研究所的糖业生产技术,并融合传统工艺研发出甘蔗直榨红糖工艺;在标准方面,树立了0白砂糖、0添加物、0脂肪的无添加红糖标准。最终,云耕物作成功研发出独有的由纯正甘蔗汁熬制出来的红糖产品并顺利上线有赞官方商城,通过紧抓更专业、高标准这两大要素,云耕物作迅速通过产品获得了用户信任,为未来的增长奠定基础。

综上,新消费情境下用户对于产品品质的需求及传统电商发展成熟为初创时期的云耕物作提供了以产品进行单点突破的机会。云耕物作通过识别外部情境,挖掘出用户的高层次需求,以产品研发为战略重心进入市场,通过认知聚焦达成认知互动,即集聚各方力量专注于单一产品研发以实现产品品质的突破,通过任务导向进行一系列创新行动,包括在原料、工艺、标准等方面的具体创新行动,逐步完成针对产品的创新,提升了产品质量,从已有市场中开辟出一条道路。最终,云耕物作以其产品研发+市场开拓的双重优势成功进入红糖市场。

(二)阶段二:多元发展(2018—2019年)

云耕物作凭借在上一阶段提升红糖品质取得市场的认可。然而,单一产品难以保持新创企业竞争优势,由于企业间的模仿行为,同质产品竞争问题开始显现,云耕物作亟需思考如何在众多竞争对手中脱颖而出。2018年,新型基础设施概念被提出,自此开始“加快5G商用步伐,加强人工智能、工业互联网、物联网等新型基础设施建设”,一系列新基建相关政策与规划为企业数字化发展提供了优质环境。同年,新消费品牌开始发展壮大,到2019年中国品牌市场占有率已达72%^②,资本市场对新消费赛道的投资热度不断攀升,为新创企业提供了大量资金支持。新消费情境下,新人群、新关系是企业需考虑的重点。媒体民主化、信息生产和内容传播方式的改变促使用户热衷于凭借移动终端表达诉求的习惯为企业带来发展新思路。云耕物作开始基于数据挖掘及抓住直播电商崛起的机遇对用户进行个性化定制服务与营销服务,通过与用户“对话”确定扩张多元产品的发展路径,真正向顾客展现独特价值。表3展示了云耕物作第二阶段在战略认知与战略行动方面的典型资料举例及编码结果。

表3 云耕物作多元发展阶段典型资料举例及编码结果

维度划分	核心构念	二级编码	三级编码	典型资料举例
战略认知	战略重心	价值创造	产品迭代	我们不断上新产品从而为用户创造更多价值(S1)
			渠道增加	开通淘宝、天猫、微信小程序等购买渠道(S2)
	认知互动	认知适应	积极学习	我们创始人是一个理工男,但他愿意积极改变,学习新的事物,比如直播等(S1)
			顺应环境	其实云耕物作成长到今天,踩中了很多趋势的红利,比如小红书的流量红利、天猫直播的流量红利,再到抖音的流量红利(S1)
	战略导向	市场导向	用户体验	为了提升大家的体验,我们将商城购买通道切换到了小程序,大家可以通过下拉微信的方式进入商城,购物更便捷(S1)
			用户反馈	云耕物作一直非常关注用户需求反馈。创始人钟晓雨会在大部分客户的群里了解客户的反馈,甚至设置健康顾问的岗位去主动了解客户的需求(S2)
战略行动	创新行动	价值创新	主体互动	我们更注重与一个个消费者的深度交谈,注重对他们消费行为的详细观察(S1)
			私域运营	我们建立了私域空间,始终关注私域用户和成交客户(S1)
			价值主张创新	我们识别了顾客的多样化需求,为顾客提供多元红糖产品。另外除了为顾客带来纯正红糖外,还为顾客提供云南特有农产品(S1)

此阶段,云耕物作为了应对外部产品同质化问题,明确了以用户为核心的发展方向。基于此,获得三万资本投资的云耕物作在各微信公众号、小红书等公域投放内容引起众多潜在用户的关注,利用直播电商蓬勃发展的机会,通过关键意见领袖(key opinion leader, KOL)直播、品牌店播等方式与用户进行初步互动,将用户引流至企业自有微信群等私域当中,在私域分流中留住优质客户,与优质用户进行深度互动,最直接地获取用户消费体验与反馈。基于核心用户的需求反馈,云耕物作不断进行产品的上新迭代,在纵向上更新红糖产品,推出不同口味的红糖,同时深化研发出膏方;在横向上推出一系列云南农产品,如三七粉、蜂蜜等。上述举动创造了体验,让用户成为故事的一部分而非单纯听众。云耕物作从横纵两端布局多元品类,既扩充了企业产品矩阵,提升企业竞争力,又从用户层面强调消费体验与主观感知,与用户进行共鸣,建立企业与用户

② 数据来源:亿邦智库,《2021中国新消费品牌发展洞察报告》https://www.ebrun.com/20210428/431770.shtml?eb=search_chan_pcol_content。

间的信任,满足用户的多样化需求。

综上,新消费情境下用户的个性化需求及直播电商的兴起等外部情境因素帮助云耕物作更加地关注用户,进而走上多元化发展的道路。云耕物作通过分析外部情境,明晰了用户的重要性,把为用户创造价值作为战略重心,以适应性认知实现外部环境与内部组织的认知互动,以市场导向为指引,将提升用户体验感与满足感作为主要目标,引导用户参与到价值创造过程中从而锁定顾客,进而以多元化产品布局、增加服务功能等完成顾客价值创新行动,获得了用户认可。

(三)阶段三:场景延伸(2020—2022年)

在经历前两个阶段的发展后,云耕物作积累了一定的优势,主营的红糖产品在行业中也处于前列位置。然而,整个红糖行业的代表性品牌仍然“缺失”,如何成为真正的品类代表成为云耕物作在此阶段需要思考的问题。随着新消费产业的发展,各地方政府也开始扶持新消费企业发展。2021年,云南省人民政府印发的《云南省培育发展新型消费释放消费潜力三年行动方案》有力扶持了新消费企业的未来发展。同时,线上线下融合发展的电商生态为新消费企业带来了新的渠道机会。新消费情境下,消费人群的需求在不断升级,支持国货、建立民族品牌的趋势也愈发盛行。单单2020年,新消费品牌约有200起融资事件,其中食品赛道备受资本青睐。长岭资本对云耕物作注入资金的举动表明资本市场认同了云耕物作在红糖赛道的前景,也持续为企业投资以助力其品牌方面的跃升。表4展示了云耕物作第三阶段在战略认知与战略行动方面的典型资料举例及编码结果。

表4 云耕物作场景延伸阶段典型资料举例及编码结果

维度划分	核心构念	二级编码	三级编码	典型资料举例
战略认知	战略重心	品牌跃升	完善旧品牌	过去一年,我的精力持续在产品创新端,主要是技术的创新和供应链的加强(S1)
			开创新品牌	原来我们走的是天然纯净的风格,但是红糖代表的是滋养文化,所以我们做了另外一个品牌叫“本宫欢喜”(S1)
	认知互动	认知共享	共同愿景	我们公司一致的愿望是带领整个品类的发展,更好地把红糖这个滋养中国女性千年的产品发扬光大(S1)
			共享语言	云耕物作的私域运营关键在于为用户匹配的健康顾问团队。为了让健康顾问团队更专业地帮助用户使用红糖产品,云耕物作邀请云南中医院专家、前江苏省中医院主任担任健康顾问专家导师,培训内部健康顾问如何诊断用户问题、如何匹配有效地缓解方案(S2)
	战略导向	价值导向	商业价值	云耕物作正在通过不断的产品技术创新,重塑市场大众对红糖的认知和信心,推动行业的规模化、品牌化(S2)
			社会价值	将我们的红糖事业和农村发展、农民收入提升和乡村振兴紧密结合起来,承担更大社会价值(S1)
战略行动	创新行动	品牌创新	产品创新	第三次增长源自一款来自用户建议的产品——雪梨红参红糖……一年的时间就实现了单品三千万的销售额(S1)
			场景创新	之前90%以上都是女性自用的,,我们洞察到其实有10%~20%的用户是男性来购买……极大地扩展了我们的人群(S1)
			服务创新	云耕物作强势入驻沃尔玛深圳30家门店,自此开始线上线下协同发展(S2)

此阶段,云耕物作在产品端持续创新以实现产品供给升维,突破品类天花板以实现场景延伸。一方面,云耕物作以红糖为基础,添加红参等药材研发出温和滋补类红糖产品,在“传播红糖文化”的企业共同愿景下,将红糖文化与国潮文化融合进行高端品牌布局;另一方面,云耕物作开始入驻以沃尔玛为代表的线下实体超市,布局线下营销,拓宽销售场景。此外,云耕物作开始关注其社会价值以提升企业社会形象。云耕物作利用其地理区域特点,将自身红糖事业与云南农村发展相结合,在其原料产地建厂,既直接为乡村提供一定就业岗位,又间接塑造了良好企业形象。

综上,新消费情境下用户的国潮需求及当地政府扶持等外部情境因素促使云耕物作进行场景延伸以寻求新发展。云耕物作通过识别外部情境,明晰了品牌跃升是此阶段的战略重心,“共享”成为认知互动的主要方式。在认知共享的基础上,团队达成统一价值认知,企业的战略导向演化为价值导向,最终在基于全体一致的价值导向指导下进行服务、场景、渠道等方面的创新行动,最终落脚到整个品牌创新,促使企业发展实现跃升。

五、演化路径

新消费情境、战略认知和战略行动间整体互动演化机理如图2所示。横向来看,新消费情境、战略认知和战略行动在各阶段具体表现不同,要素总体呈现出不断上升、逐渐全面化的演化趋势。纵向来看,新消费情境、战略认知和战略行动之间是相互关联的,三者间每一阶段互相影响,形成一个完整的企业战略决策过程。

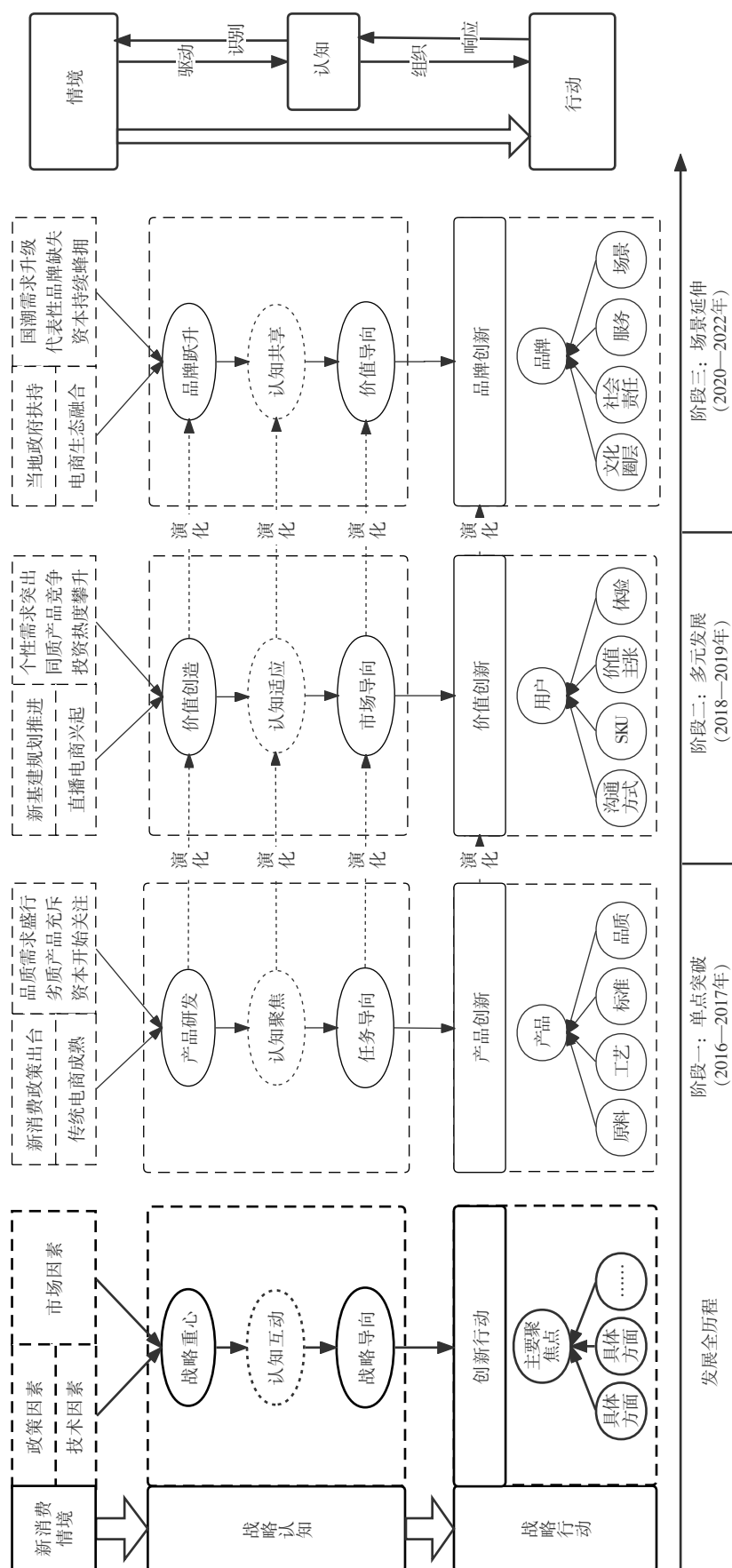


图2 新消费情境、战略认知、战略行动互动演化机理

(一) 横向演化

1. 新消费情境的演化

政策因素演化特征总体表现为从无到有,越来越具针对性,具体表现为新消费政策出台—新基建规划推进—当地政府扶持。这是因为单点突破阶段时的新消费处于发展初期,主要由国家从顶层进行政策扶持,以此创造整体良好发展环境。随着新消费情境的发展,加上顶层设计的完善,新消费行业及新创企业的快速发展引起了当地政府的关注,各地方政府开始根据区域特点制定相应的消费规划,为当地新创企业提供更具针对性的扶持。

技术因素演化特征总体表现为从有到优,具体表现为传统电商成熟—直播电商兴起—电商生态融合。传统电商的成熟为新创企业提供优质渠道,但缺乏与用户的互动成为导致传统电商服务体验不佳的弊端。随着中国电子商务技术的不断发展与完善,电商领域不断出现新模式新业态,新消费情境下新人群、新技术、新关系催生的短视频电商、直播电商等模式为新创企业带来营销红利。

市场因素演化总体特征表现为用户需求逐步升级、产品竞争始终激烈、资本市场持续关注,具体表现为用户层面的品质需求盛行—个性需求突出—国潮需求升级,产品层面的劣质产品充斥—同质产品竞争—代表性品牌缺失,资本层面的资本开始关注—投资热度攀升—资本持续蜂拥。消费升级是新消费情境最关键的特征,为了应对用户的需求升级与现有产品供应不匹配的状况,企业在产品与服务方面也随之升级,而资本市场在看到行业前景后会逐步进行针对性投资,为新创企业带来大量资源。

2. 新消费情境影响下战略认知与战略行动的协同演化

面对新消费情境中的政策、技术及市场因素,新创企业战略认知在不同阶段主要表现为聚焦、适应和共享三种状态,对应的战略行动则是产品创新—价值创新—品牌创新。新消费情境下的各类因素为新创企业提供了明显的市场缺口与发展机会,促使初创期资源存量不足的新创企业形成“聚焦”为主的认知用以指导企业的战略决策,聚焦产品这一单点进行突破。然而,随着企业发展过程中外部新消费情境的演化,仅仅是“聚焦”的战略认知已无法满足企业后续发展。政策、技术和市场三种情境因素的转变,促使管理者的注意力逐渐由产品主导逻辑转移到服务主导逻辑,认知也开始由“聚焦”向“适应”转变,主要是适应新消费情境中企业与用户强交流的趋势及新兴事物(如私域)在行业中的流行趋势。相应地,战略行动从产品创新演化为价值创新,即以用户为中心的一系列创新行动。“适应”的战略认知促使新创企业顺应趋势并及时有效地利用了新消费情境下新兴事物的红利,逐渐在用户心中占据了一定地位,成为行业中排行前列的企业。此时,外部新消费情境进一步发展促使企业内部战略调整,管理层的战略认知由“适应”外部进一步转变为内部“共享”。这是因为上一阶段的外部发展红利到此阶段已基本消退,新创企业开始关注内部建设,以认知共享促使全体成员间在认知方面达成默契,愿意为一致的目标付出精力。在新消费情境的影响下,品牌创新成为新创企业在更高发展阶段的战略行动,是企业需完成的共同目标。“共享”认知后的企业成员对于共同目标具有更高认同感,促进团队成员行动协调,为品牌创新行动带来更高效率。

(二) 纵向机理

单点突破阶段,新消费情境在政策因素表现为一系列新消费政策出台,有力推动整体环境的发展;在技术因素表现为传统电商成熟,为新创企业提供优质渠道;在市场因素表现为用户品质需求盛行但劣质产品充斥,加上资本开始关注,为新创企业提供了以“产品”为中心对现有市场进行突破的机会。新创企业通过识别上述情境,在战略认知中形成产品研发的战略重心、“聚焦”的认知互动形式及任务导向的战略导向。具体来说,集中资源与精力研发高品质产品是新创企业在初创阶段的战略重心。为此,管理团队形成“聚焦”的认知,即通过集聚各方认知达成认知互动共同研发产品。在认知聚焦的过程中,考虑到对任务进行分解可使新创企业在资源不足的情况下行动更加清晰顺畅,因而新创企业以任务为导向,并在该战略导向的指引下制定出创新性战略行动,主要表现为单一的产品创新,即针对原料、工艺等进行创新,从而实现产品自身质量的提高。

多元发展阶段,新消费情境在政策因素表现为新基建规划不断推进,推动数字技术发展;在技术因素表现为直播电商兴起,为新创企业提供营销突破口;在市场因素表现为用户个性需求突出但同质产品竞争激烈,而此时资本市场对新消费企业的投资热情持续攀升,为新创企业以“用户”为中心进行多元发展提供了客观条件。新创企业通过识别上述情境,在战略认知中形成价值创造的战略重心、“适应”的认知互动形式及市

场导向的战略导向。具体来说,数字技术发展等带来的各类平台让新创企业与用户间的交往更为密切,因而新创企业战略重心演化为从需求侧创造价值。为此,企业主动适应外部情境中快速变化的新事物,如直播、私域等,管理团队形成“适应”的战略认知,不断地与外部进行交流。此时的认知不再是第一阶段更偏重于对知识的聚焦,而是包含了对超越知识层面的价值观和理念的适应。战略导向也从以完成任务为目标的任务导向演化为市场导向,将维护卓越的客户价值置于优先地位。在市场导向的指引下,企业战略行动聚焦于进行顾客价值创新,如进行多元产品布局,行动更加注重内外互动,创新程度深化。

场景延伸阶段,新消费情境在政策因素表现为当地政府的扶持,为新创企业提供更具针对性的帮助;在技术因素表现为电商生态融合,为新创企业提供了更宽广的渠道;在市场因素表现为用户国潮需求升级但行业内代表性品牌缺失,此时资本愿意持续为新消费企业的投资,为新创企业进行品牌跃升助力。新创企业通过识别上述情境,在战略认知中形成品牌跃升的战略重心、“共享”的认知互动形式及价值导向的战略导向。具体来说,经历了前期的发展后,新创企业凭借优质产品与服务获得市场认可,整个行业代表性品牌的缺失给新创企业带来了成为行业领头羊的机会。因此,此阶段的战略重心是集中精力与资源进行品牌跃升。为此,管理团队形成“共享”的战略认知,即在上一阶段内部成员之间及内部与外部情境之间已经互相适应的基础上,将更加注重全体认知的一致性。新创企业通过品牌跃升提高自身商业价值的同时,当地政府对新崛起企业的重视程度随着企业的发展而有所提升,逐渐发挥出引导新创企业提升社会价值的作用。因此价值导向成为此阶段新创企业的战略导向。在兼顾商业价值与社会价值的导向指引下,新创企业针对品牌进行一系列创新行动,进而规范行业认知,引领行业发展,同时更好地履行社会责任。

综上所述,“新消费情境-战略认知-战略行动”的具体路径表现为:新消费情境中的政策因素、技术因素和市场因素贯穿企业发展始终,战略认知结合上述三种因素识别出当下阶段的战略重心,在分析该重心的基础上,进行内外部认知互动,在战略导向的指导下选择和制定企业战略,继而形成对应的创新性战略行动。新消费情境、战略认知和战略行动之间存在着密切互动关系,战略认知作为连接外部情境与战略行动的重要中介,保证情境与行动间的匹配。其中,外部情境是驱动因素,战略认知通过识别外部情境后组织战略行动,企业在战略行动过程中不断提升组织能力,促进战略认知的升级,进而更好地保证战略行动响应外部情境。

六、结论与讨论

(一)主要结论

新消费情境下新创企业快速完成从无到有的发展,其背后战略行动与外部情境间的有效互动发挥了决定性作用。聚焦于回答“外部情境与内部行动间如何互动”这一研究问题,本文通过对云耕物作的探索式案例研究明晰了新创企业所处的新消费情境与其战略行动是如何实现互动的。研究发现:①新消费情境下新创企业的发展历程会经过单点突破、多元发展和场景延伸三个阶段,政策因素、技术因素与市场因素作为外部情境因素贯穿于上述三个阶段并驱动战略认知与战略行动的演化;②战略认知包含战略重心、认知互动和战略导向这三要素,传导新消费情境到战略行动的机理体现为通过识别外部情境形成企业战略重心,经过认知互动后确定战略导向,继而明确战略行动;③新消费情境、战略认知和战略行动演化之间存在密切的互动演化关系。

(二)理论贡献

第一,明晰了情境到行动的互动路径。本文融合了新消费情境、战略认知与战略行动,将三者的互动关系融入企业战略的不同阶段,识别出战略认知过程中的战略重心、认知互动与战略导向三要素,进一步细化了外部情境如何通过战略认知这一传导中介影响战略行动的微观作用机理。通过对新创企业的单案例研究构建出融合了情境、认知与行动三者互动机理与演化路径,也响应了学界对研究如何形成“知行合一”式战略的倡议(Reymen et al, 2015)。

第二,丰富了战略要素细分的研究。本文对战略认知中要素的细分是对现有企业战略研究的进一步深入。通过单案例纵向研究明确了战略认知中的战略重心、认知互动及战略导向三大要素构成的传导机理,理清了新消费情境下新创企业进行战略行动的内在逻辑。这一研究结果响应了学界对于战略研究要摒弃粗放状态、细化内在要素的倡议(孙洪杰等, 2020)。

第三,丰富了中国特有情境下企业战略的研究。有别于西方成熟市场与中国过去的发展情境,在中国经

济发展新常态下兴起的新消费表现出强烈的“独特性”与“可及性”(刘敏,2021b)。本文融合新消费情境与战略行动的研究既符合时代特性又延伸了企业战略管理研究的情境,响应了学界所呼吁的中国战略管理学者应基于中国特有情境,分析和诠释中国企业“摸着石头过河”的战略管理实践内在逻辑的倡议(蓝海林等,2019)。

(三)实践启示

新消费情境赋予了企业更多创新的着力点与机会的挖掘点,新消费情境、战略认知与战略行动间的良好互动关系能探索出最适合企业当下发展的路径,最终实现整体产业的良性发展。基于此,首先,新创企业初创时可以有高质量、细分化产品或服务精准切入市场,抓住新人群需求升级的机会,由单点突破行业现状,拉高产品天花板。其次,新创企业要时刻关注用户需求变化,不断创新产品与服务,通过线上内容营销、线下体验活动等形式主动占据用户心智,创造出顾客认同的独特价值,从而赢得消费者的优先选择和持续选择。最后,新创企业可以进行渠道扩充,完善线上线下的融合,让全渠道成为品牌统一的输出窗口,同时适时进行场景延伸,布局高端产品,力争成为行业代表性品牌。总而言之,新消费情境下的新创企业要始终保持自身战略行动与外部环境的互动,持续创新,不断突围。

(四)研究局限与展望

第一,本文受案例样本数量的影响,结论的普适性需要进行验证。未来可以尝试用大样本多案例纵向研究进行检验。第二,本文案例研究对象聚焦于新消费情境下的新创企业,然而一大批老牌企业也通过积极焕新转型而取得了不凡的成绩。因此未来有必要针对老牌企业在新消费情境下的战略行动进行研究,探讨其与新创企业互动机理间的差异。第三,本文的着眼点在于目前新消费情境下新创企业的发展,未对其未来如何匹配外部情境与内部行动提出建议。因此后续研究可进一步探讨未来此类新创企业如何通过战略从“网红”变为“长红”。

参考文献

- [1] 陈彪,陈娟艺,单标安,2018.战略形成与新企业绩效关系——基于企业发展阶段的实证分析[J].科学学与科学技术管理,39(2): 61-73.
- [2] 陈彪,卢珊,2019.环境不确定性与新创企业产品创新战略[J].当代经济研究,30(5): 64-71.
- [3] 董庆前,柳源,李治宇,2022.“双循环”视域下国内居民新消费趋势及引导政策研究[J].重庆社会科学,19(2): 56-66.
- [4] 郭鑫,徐君,2021.后疫情时代我国零售业高质量发展的新思考——基于“人、货、场”概念模型[J].科技与经济,34(3): 101-105.
- [5] 韩凝春,王春娟,2021.新生态体系下的新消费、新业态、新模式[J].中国流通经济,35(3): 121-128.
- [6] 侯伟胜,2022.新消费的赛道背景下该如何打造品牌[J].商业观察,(6): 10-13.
- [7] 蒋兵,张文礼,程钧谟,2021.新创企业创业制度环境、创业拼凑与商业模式创新研究——基于决策偏好的调节效应[J].软科学,35(9): 124-130.
- [8] 蓝海林,2015.企业战略管理:承诺、决策和行动[J].管理学报,12(5): 664-667, 678.
- [9] 蓝海林,张明,宋铁波,2019.“摸着石头过河”:动态与复杂环境下企业战略管理的新诠释[J].管理学报,16(3): 317-324.
- [10] 李亮,刘洋,冯永春,2020.管理案例研究:方法与应用[M].北京:北京大学出版社: 14.
- [11] 梁敏,曹洪军,王小洁,2022.高管环保认知、动态能力与企业绿色创新绩效——环境不确定性的调节效应[J].科技管理研究,42(4): 209-216.
- [12] 林菁菁,张雁鸣,苏敬勤,2021.从资源拼凑到资源协奏——一个制度情境视角的解释[J].管理评论,33(10): 249-262.
- [13] 刘敏,2021a.建党百年来中国居民消费升级路径及未来新消费趋势[J].经济体制改革,39(2): 5-12.
- [14] 刘敏,2021b.新发展格局下新消费的可及性及其实践向度[J].湖南师范大学社会科学学报,50(3): 57-64.
- [15] 刘喜怀,葛玉辉,王倩楠,2015.TMT团队信任对团队过程和决策绩效的中介作用——基于层级回归分析的实证研究[J].系统工程,33(6): 41-48.
- [16] 买忆媛,杨阳,叶竹馨,2015.转型经济体制下创业团队的先前经验、无力感与适应能力[J].管理学报,12(7): 1028-1037.
- [17] 毛基业,陈诚,2017.案例研究的理论构建:艾森哈特的新洞见——第十届“中国企业管理案例与质性研究论坛(2016)”会议综述[J].管理世界,33(2): 135-141.
- [18] 毛中跟,谢迟,叶胥,2020.新时代中国新消费:理论内涵、发展特点与政策取向[J].经济学家,32(9): 64-74.

- [19] 任保平, 苗新宇, 2021. 新经济背景下扩大新消费需求的路径与政策取向[J]. 改革, 34(3): 14-25.
- [20] 任嵘嵘, 齐佳丽, 苏露阳, 2021. 敏捷治理: 一个新的管理变革——研究述评与展望[J]. 技术经济, 40(8): 133-144.
- [21] 任增吉, 2020. 新媒介: 新消费发展的重要动力[J]. 出版广角, 26(12): 74-76.
- [22] 石韵珞, 程源, 2019. 创业者制度认知对新技术采用的影响及政府关系的调节作用——基于全球创业观察的实证研究[J]. 技术经济, 38(5): 87-94.
- [23] 孙洪杰, 张全成, 熊素红, 2020. 一般竞争战略理论论战、观点流派与研究展望——从割裂到融合[J]. 商业经济与管理, 40(11): 21-34.
- [24] 王传征, 葛玉辉, 2020. 高管团队交互记忆系统、团队过程与战略决策绩效——基于混改科技型企业的实证研究[J]. 科技管理研究, 40(12): 150-157.
- [25] 王晓丽, 2020. 新消费趋势下中小型零售业态升级研究[J]. 商业经济研究, (15): 28-31.
- [26] 魏泽龙, 王舒阳, 宋茜, 等, 2017. 战略认知、外部环境对商业模式新颖性的影响研究[J]. 科学学与科学技术管理, 38(12): 109-123.
- [27] 徐嘉祺, 余升翔, 2020. 以新消费推动产业结构转型升级[J]. 人民论坛·学术前沿, 9(1): 100-103.
- [28] 余维臻, 陈立峰, 刘锋, 2021. 后发情境下创业企业如何成为“独角兽”——颠覆性创新视角的探索性案例研究[J]. 科学学研究, 39(7): 1267-1276.
- [29] 原丹奇, 张怀英, 2019. 从竞争到竞合: 新创企业战略管理的新趋向[J]. 吉首大学学报(自然科学版), 40(3): 79-85.
- [30] 张璐, 闫红月, 苏敬勤, 等, 2021. 从“锁定”到“进阶”: 如何突破主导逻辑的路径依赖——基于战略认知视角的案例研究[J]. 南开管理评论, 24(1): 86-96, 117-118.
- [31] 张震, 李碧雯, 2020. 张震: 新人群决定新消费[J]. 中国企业家, 36(7): 64-66.
- [32] ANDREWS K R, 1971. The concept of corporate strategy[M]. Ⅲ. Homewood: Richard D Irwin.
- [33] ANSOFF I, 2010. 战略管理[M]. 北京: 机械工业出版社.
- [34] EISENHARDT K M, 1989. Building theories from case study research[J]. Academy of Management Review, 14(4): 532-550.
- [35] GEORGE B, DESMIDT S, 2018. Strategic-decision quality in public organizations: An information processing perspective[J]. Administration & Society, 50(1): 131-156.
- [36] HEFFERNAN J R, 2013. Strategic action: Information architecture in platform migrations[J]. Bulletin of the Association for Information Science & Technology, 40(1): 40-41.
- [37] ZHAI J Z, CARRICK J, 2019. The rise of the chinese unicorn: An exploratory study of unicorn companies in China[J]. Emerging Markets Finance & Trade, 55(15): 3371-3385.
- [38] KAPLA S, 2011. Research in cognition and strategy: Reflections on two decades of progress and a look to the future[J]. Journal of Management Studies, 48(3): 665 - 695.
- [39] LEI L, FU Y, WU X, et al, 2022. The match between structural attributes and content—Based orientation of managerial cognition: An exploratory fsQCA study of “hidden champions.”[J]. Management & Organization Review, 18(2), 395-423.
- [40] MATSSON L G, CORSARO D, RAMOS C, 2015. Sense-making in business markets—The interplay between cognition, action and outcomes[J]. Industrial Marketing Management, 48, 4-11.
- [41] MENON A, 2018. Bringing cognition into strategic interactions: Strategic mental models and open questions[J]. Strategic Management Journal, 39(1): 168-192.
- [42] PHADNIS S S, SHEFFI Y, CAPLICE C, et al, 2017. Strategic cognition of operations executives[J]. Production & Operations Management, 26(12): 2323-2337.
- [43] REYMER I, ANDRIES P, BERENDE H, et al, 2015. Understanding dynamics of strategic decision making in venture creation: A process study of effectuation and causation[J]. Strategic Entrepreneurship Journal, 9(4): 351-379.
- [44] SONG B, ZHAO Z H, 2021. Institutional pressures and cluster firms’ ambidextrous innovation: The mediating role of strategic cognition[J]. Chinese Management Studies, 15(2): 245-262.
- [45] WAYLAND R, 2019. Three senses of paradigm in scenario methodology: A preliminary framework and systematic approach for using intuitive logics scenarios to change mental models and improve strategic decision-making in situations of discontinuity[J]. Technological Forecasting and Social Change, 146: 504-516.
- [46] YAKHLEF A, RIETVELD E, 2020. Innovative action as skilled affordance-responsiveness: An embodied-mind approach[J]. Creativity & Innovation Management, 29(1): 99-111.

Research on the Interactive Path between New Consumption Situation and Strategic Action : Transmission Based on Strategic Cognition

Ren Rongrong^{1,2}, Zhang Xin^{1,2}, Su Luyang^{1,2}

(1. School of Business Administration, Northeastern University, Shenyang 110000, China;

2. School of Management, Northeastern University at Qinhuangdao, Qinhuangdao 066004, Hebei, China)

Abstract: In order to clarify the relationship between the external situation and the enterprise's strategic action, through the longitudinally tracking research of Yunnan Kuangu Sugar Co., Ltd. and introducing the concept of strategic cognition, the influence mechanism of the new consumption situation on the evolution of strategic action was analyzed. It is shown that the development process of new start-ups in the context of new consumption will go through three stages: single point breakthrough, diversified development and scenario extension. Policy factors, technical factors and market factors, as external situational factors, run through the above three stages and drive the evolution of strategic cognition and strategic action. Strategic cognition includes three elements: strategic focus, cognitive interaction and strategic orientation. The mechanism of transmitting the new consumption situation to strategic action is to form the strategic focus of the enterprise by identifying the external situation, determine the strategic orientation after cognitive interaction, and then clarify the strategic action. There is a close interactive evolution relationship among new consumption situation, strategic cognition and strategic action evolution.

Keywords: new consumption situation; strategic cognition; strategic action