

“互联网+”模式下零售业全渠道运营策略的比较研究

罗宁, 赵忠秀

(对外经济贸易大学 国际经济贸易学院, 北京 100029)

摘要:中国零售企业在网络零售的冲击下,正在困境中探索“互联网+”模式的全渠道运营之路。量化分析全球领先的12家零售企业的全渠道运营策略的各项因素,将这些企业的全渠道运营策略分成五个类别:技术导向型高端百货、物流中心型大型超市、便利店、一体化专业店和追随型。通过比较分析各个策略类别的最佳实践,尝试形成一个完整的分析框架,用于构建和完善国内零售企业的全渠道运营策略。

关键词:零售业;全渠道;最佳实践

中图分类号:F724.6 **文献标志码:**A **文章编号:**1671-1807(2017)09-0009-06

中国网络零售业发展迅速,国家统计局的数据显示,2016年我国网络零售额超过5万亿元,同比增长26%^[1]。网络零售业增长是零售业增长的核心动力,网络零售业增速远高于便利店、百货商场和大型超市等其他零售业的增速。与此同时,实体零售业进入微利时代。普华永道发布的报告称,2013、2014和2015年,中国零售业净利润为3.6%、3.7%和3.2%,一些大型的百货商场甚至出现了收入下滑的势头^[2]。困中求变,当下大中型零售企业正在如火如荼地开展“互联网+”模式的全渠道零售转型战略。苏宁云商、国美电器、银泰商业、天虹商场、王府井、步步高、永辉超市等一批有实力的实体零售企业正试水全渠道零售模式。他山之石,可以攻玉,业界领先的国际零售企业,其全渠道运营的策略中有哪些影响因素?其策略成功的最佳实践是什么?这是本文将要研究的问题。

1 文献回顾

国内关于全渠道零售的研究主要集中全渠道零售的内涵、服务质量及模式等。范小军^[3]认为多渠道的零售形式其实是将全部可行的渠道服务于顾客,同时将这些渠道进行整合。李飞^[4]探讨了小米手机、麦考林、顺丰的多渠道零售案例,认为应根据“顾客关注

和竞争优势”,通过全渠道协同实现确定的定位优势。汪旭晖和李燕艳^[5]以苏宁为例研究了多渠道零售商线上线下的营销协同问题。李飞^[6]从顾客流、资金流、物流几个方面探讨了全渠道的零售策略。何雪萍^[7]对全渠道零售企业服务质量测量量表研究,认为“整合性”对服务质量的影响最大。刘向东^[8]建议零售商根据自身经营的商品品类和服务要素确定全渠道零售的转型路径,楼永俊^[9]从“顾客、成本、便利、沟通”四个方面视角探讨全渠道零售的发展策略。李飞等^[10]发现国内某零售企业的商业模式创新是沿着“重要资源→关键流程→营销模式→顾客价值”的路径展开的。

国外关于全渠道零售的研究主要集中全渠道零售的影响和协同效应。Warnaby和Woodruffe^[11]探讨了全渠道零售成本差异化策略对竞争者的影响。Zhang et al.^[12]的研究表明,目前多种渠道零售正处于新时代的风口浪尖之上,零售企业正是由于通过多渠道零售来寻求竞争优势,对其他群体产生了某种程度的影响。Grewal et al.^[13]指出,价格协同的方式是要求企业在顾客对于不同渠道价格预期与每个渠道相对应的成本结构之间取得微妙的平衡。Kumar和Venkatesan^[14]认为,协同对于一个多渠道购物环

收稿日期:2017-04-11

作者简介:罗宁(1973—),男,北京人,对外经济贸易大学国际经济贸易学院,博士研究生,研究方向:产业经济学,中国技术经济学会会员登记号:1030100372A;赵忠秀(1968—),男,江苏人,对外经贸大学副校长,博士,教授,享受国务院政府特殊津贴专家,研究方向:国际贸易理论与政策。

境中的商品是非常重要的,多渠道的寻找行为必然会反映在多样化的购买行为上,对商品品种需求较高并愿为之寻找的顾客,可以通过多渠道来满足要求。Ishfaq et al.^[15]探讨了零售商为了实现全渠道零售,如何调整实体店的布局从而更好地配合线上销售。

综合国内外已有文献来看,很少有使用多个零售商全渠道运营案例进行横向比较分析的研究。本文在此方面进行深入探索,研究结果有助于构建和完善国内零售企业的全渠道运营策略。

2 案例及数据

我们在研究中选取的 12 个零售商,都在全球销售额最大的 250 家零售商中^[16]。这 12 家零售企业是:沃尔玛、梅西百货、优衣库、Argos、Nordstrom、Target、宜家、屈臣氏、好市多、麦德龙、7-11、百思买。我们的研究归纳了零售商的 7 类共计 22 项全渠道策略要素,如表 1。

表 1 全渠道策略要素分类列表

| 分类 | 全渠道策略要素 |
|--------|--------------------------------|
| 线上功能 | 线上商品种类、移动 APP、移动支付、图像搜索、应用嵌入广告 |
| 线上价格 | 在线折扣、电子优惠券、比价系统 |
| 线下服务 | 现金支付、订单自提、“捎带”货品 |
| 物流 | 建立物流中心、提供终端配送 |
| 门店网络化 | 提供线上信息、体验智能化 |
| 社交网络 | 本地资讯 LBS、生活服务/游戏 APP、微博脸书营销活动 |
| 业务流程同步 | 价格、会员系统、订单处理、退换服务 |

研究选用的案例均来源于美国、欧洲、日本,原因

如下:一是美国和欧洲在零售业方面发展很早,很多的做法比中国采纳要早,美国和欧洲在零售业的线上和线下发展均处于领先地位。二是中国和日本被认为是近年来两个电子商务发展最快的国家,且有着类似的文化和经济环境,日本零售商的全渠道发展路径对国内零售商有着很好的借鉴作用。

在各项全渠道运营影响因素中,我们选取了可量化的 7 项因素进行量化分析,这 7 项因素是:①线上功能:线上应用功能中,没有线上销售的完整流程的给 3 分;一般购买和销售流程可以完全进行的给 5 分;除具有一般的购买和销售功能外,有一些特色功能的比如线上比价的给 6 分;除了一般的购买和销售功能外,有一些具备先进技术的前沿功能例如智能试衣间的,给 9 分。②线上价格:线上线下同价的参照线上产品价格,没有线上销售的给 3 分。③线下价格:定位亲民低价且提供线上线下比价的企业给 9 分,定位多元的注意价格竞争力的给 8 分,定位高端但是性价比偏高的给 6 分,定位白领人群的给 7 分,同类产品明显比其它企业价格高的给 5 分。④线下服务:售后服务参照 CustomerServiceScoreboard.com 的排名,排名最靠前的给 9 分,第二靠前的给 8 分,依次类推。排名最靠后的三个都给 4 分。⑤物流:根据物流的仓库数量,自建物流中心的数量进行打分。⑥门店数量:以 2013 年报数据为准。⑦营业收入:以 2013 年报数据为准。

综合以上案例的打分数据,另外根据各大公司和报刊网站报道的公司门店数据,以及年报中的营收数据,整理出数据归集表如表 2。

表 2 原始数据归集表

| No. | 零售商 | 线上功能 | 线上价格 | 线下价格 | 线下服务 | 门店数量 | 物流 | 营业收入 (2013 US\$ m) |
|-----|-----------|------|------|------|------|--------|----|-----------------------|
| 1 | 沃尔玛 | 7 | 9 | 9 | 6 | 11 000 | 9 | 476 294 |
| 2 | 梅西百货 | 9 | 7 | 6 | 8 | 840 | 7 | 27 931 |
| 3 | 优衣库 | 6 | 9 | 7 | 9 | 1 549 | 7 | 12 639 |
| 4 | Argos | 5 | 8 | 7 | 4 | 700 | 4 | 8 929 |
| 5 | Nordstrom | 9 | 6 | 6 | 9 | 225 | 6 | 12 166 |
| 6 | Target | 7 | 7 | 8 | 5 | 1 917 | 6 | 72 596 |
| 7 | 宜家 | 3 | 5 | 8 | 8 | 345 | 8 | 36 495 |
| 8 | 屈臣氏 | 5 | 5 | 6 | 5 | 11 400 | 7 | 19 230 |
| 9 | 好市多 | 5 | 8 | 8 | 7 | 338 | 8 | 105 156 |
| 10 | 麦德龙 | 4 | 5 | 3 | 4 | 929 | 8 | 86 393 |
| 11 | 7-11 | 6 | 6 | 8 | 4 | 35 000 | 9 | 6 136 |
| 12 | 百思买 | 5 | 8 | 6 | 5 | 1 915 | 5 | 42 410 |

3 分析结果

3.1 因子分析结果

SPSS 因子分析参数设置过程如下:首先在“描述统计”中,因为要对比方差变化,选定“单变量描述性”和“原始分析结果”,选定相关矩阵的“系数和显著性水平”,选定 KMO 和球形检验。其次在“抽取设定”中,选择抽取方法为“主成份法”,分析内容选择“相关矩阵”,选择输出碎石图用于判断因子个数,设置只提取特征值大于 1 的因子,使用缺省的收敛次数。再次在“旋转设定”中,选定使用“最大方差法”,输出旋转解和载荷图。前三个因子一共解释了 83% 的结果,而且表 3 的碎石图表明三个因子之后的特征值差异很小,因此因子分析的结果是可靠的。

表 3 因子分析——旋转成份矩阵

| 因子 | 成份 | | |
|------|--------|--------|--------|
| | 1 | 2 | 3 |
| 线上功能 | 0.964 | -0.035 | 0.076 |
| 线上价格 | 0.585 | 0.488 | 0.475 |
| 线下价格 | 0.172 | 0.392 | 0.823 |
| 线下服务 | 0.884 | -0.117 | 0.188 |
| 门店数量 | -0.139 | 0.324 | -0.836 |
| 物流 | -0.229 | 0.849 | -0.140 |
| 营业收入 | 0.088 | 0.848 | 0.129 |

注:提取方法:主成份。旋转法:具有 Kaiser 标准化的正交旋法,旋转在 5 次迭代后收敛。原始数据经过 KMO 及 Bartlett's 检验后发现,KMO 值为 0.51,Bartlett's 球形检验值为 29.891,达到显著水平,表示基本适合进行因子分析。

3.2 聚类分析结果

在 SPSS 中使用系统聚类,具体参数设置过程如下:首先指定聚类变量为上述因子分析的结果,用零售商的名字标注个案;其次在“统计量”中,选定“合并进程表”和“相似性矩阵”,不指定聚类成员数目;然后选定绘制“树状图”;最后聚类方法是用“组间联接”,度量标准选择“平方 Euclidean 距离”。采用上述不指定聚类成员数量的方法,得到聚类结果如图 1。

从以上聚类分析结果可知国际运营商的全渠道转型路径分为五大类:第一类是以梅西百货、Nordstrom 为代表的技术导向型高端百货。第二类是以沃尔玛为代表的在网络零售大行其道的早期就开始注重全渠道策略开始技术转型的大型超市。第三类是以 7-11,屈臣氏为代表的注重实体店的分布,同时开始线上零售的便利店。第四类是以宜家为代表的注重自身品牌和产品设计生产一条龙的专业店,在网络零售普及的今天坚持线下特色,线上只做营销引

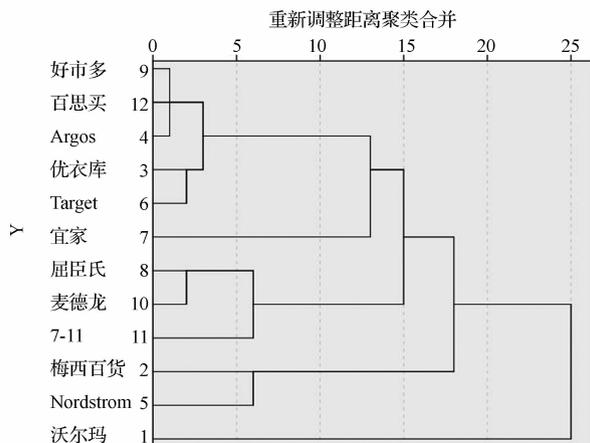


图 1 聚类结果的树状图

流线下的特色专业点。第五类是以好事多、Target、百思买为代表的全渠道跟随者。在网络零售普及的后期开始运营线上线下全渠道服务零售商。

4 全渠道运营策略的最佳实践比较

4.1 以梅西百货、Nordstrom 为代表的技术导向型高端百货

在本文涉及到的各个因素当中,技术导向性高端百货的主要因素是“线上应用功能”的智能化和一体化,具体而言,就是积极开发新技术,用以最大程度提高用户体验,利用综合的线下高质量服务,保持百货的高端路线。积极利用社交媒体,从线上引流到线下。

高端百货需要开发新技术包括:一是智能试衣间,壁挂平板电脑供店员和消费者扫描查询产品颜色尺寸、库存和产品推荐等搭配信息,还可不必出门,通过一键呼叫店员帮助,以及试穿反馈等建议性信息。二是快捷支付,开发主流手机的近场支付功能,支持 Apple Pay、Google 钱包等功能,提高支付的便捷性,全面提高用户体验。三是整合物流供应链,开发 RFID 的各种支撑功能,加快供货速度。支持手机电脑等线上购买的货物当天能到店取货。四是优化人机交互的用户体验,优化手机 APP 和电脑购物网页的人机交互界面,提升客户体验,开发线上真人试衣等功能。五是开发图像搜索、基于位置和客户信息的实施信息推荐服务等新技术。

高端百货的营销策略,需要积极和主流社交媒体如 Twitter、Facebook 合作,巧妙地灵活运用社交网络做广告。开发社交网络的引流技术,使得社交媒体上的用户可以通过点击社交媒体中的产品图片链接到购物网站上的对应产品购买链接上。综合而言,梅

西百货和 Nordstorm 的全渠道发展路径,主要运用了社交媒体营销,同时使用高科技升级顾客体验,融合高端实体店的购物感受和虚拟世界信息触手可得的便利感受,让顾客享受两个世界的精华。

4.2 以沃尔玛为代表的早期就开始注重全渠道策略的大型超市

此种类型成功的主要因素包括“线上产品价格”亲民和方便快捷的“物流配送服务”。沃尔玛在这些方面的具体做法包括:一是门店升级为配送中心。大型超市具有门店多,分布广泛的特点,把传统门店的超市功能转化为配送中心,从而支持线上购买。这些实体店拥有大量的存货和运货卡车,因而可以实现便捷送货。二是为传统顾客考虑。积极开发线上(包括手机 APP 和购物网站)的功能,并优化人机交互用户体验,使得线上购买更加便利。详细分析主要用户的情况,进行针对性服务,例如沃尔玛的很多用户年纪偏大,没有信用卡和网上支付账户,则开通了线上购买线下付费提货的服务。三是请顾客帮忙送货。充分发挥最后一公里的优势,让实体店顾客为线上顾客“捎带”一些货物。四是生鲜食品线下自取。沃尔玛还充分利用用户喜欢在实体店购买生鲜食品的优势,开发生鲜电商服务,使得用户可以在线上进行生鲜商品订购,线下取货的形式,既保证了用户线上购物的便利又消除了用户对生鲜食品品质的担心。五是提供线上比价服务。线上比价服务可以让顾客免除货比三家的麻烦,使得用户对产品具有更好的忠诚度,并且沃尔玛着力提高自有品牌比例,也使得很多产品免于价格战的困扰。

综合而言,沃尔玛的全渠道策略主要包括:重塑门店的核心能力、线上线下服务一体化以及优化供应链。沃尔玛将门店升级为配送中心和服务中心,提升商品自营比例,以提高盈利能力;增加各类生活服务功能,与商品零售形成互补互动效应,吸引顾客到店,重塑门店的核心能力。通过大数据分析,分层次了解和预测顾客的特定需求,给顾客更多的消费便利,以精准营销进行个性化服务,来提升销售额。在优化、重构会员服务管理系统的基础上,不断提升顾客的消费体验,实现线上线下服务一体化。利用互联网和大数据加强流程衔接,降低总体成本,提升物流和资金流的效率,优化了供应链。

4.3 以 7-11、屈臣氏为代表的开始线上零售的便利店

目前来说 7-11,屈臣氏均开设了线上门户进行产品销售,很明显,连锁便利店的主要优势是便捷的

“物流终端配送”。其全渠道运营的主要特点包括:线上线下同价、一些商品价格偏高、到目前为止线上销售额的比例不高。除了上述因素,7-11 和屈臣氏的便利店均进行了以下探索。

4.3.1 完善在线购物模式,提供电子商务货品代收服务

7-11 的控股公司——日本 Seven & I 计划开通购物网站,旗下的伊藤洋华堂、7-11 等 20 家便利店、超市以及商店内销售的 300 万种商品将同时在网上销售。顾客可在网上下单购买集团公司的商品,在最近的便利店取货。台湾 7-11 推出了“电子商务交货便”,与“露天拍卖”,“雅虎奇摩拍卖”以及“丰掌柜交货便”合作,凡是在这些网站上有特定 7-11 标志的商品,都可以送货到顾客指定的 7-11 门店,由其代收。

4.3.2 扩张自有品牌

屈臣氏开发了 2 000 多种自有品牌产品,自有品牌货品占整体比例约 20%~25%。在屈臣氏的门店内,随处可见贴着“Watsons”字样的自有品牌货品,大多集中在个人护理、美容领域。由于强调日用品概念,这类商品正是屈臣氏最热销的领域。7-11 的自有品牌“7-Select”,已经能占据约 20% 份额,该数据是同业的 3~5 倍。“7-Select”涉及的商品,从饮料到食品,甚至衣服应有尽有,规模化集中呈现自有品牌商品也让“7-Select”商品很热销。

4.3.3 加强社交媒体营销

7-11 和屈臣氏均发布了在 IOS 和 Android 上的移动 APP,APP 的基本功能都包括:快速定位找到附近的店铺,或者以按照省市车站等信息检索店铺;每日最新动态,店中有新产品到货后,例如季节性食品,可以直接发送广告到消费者;发布优惠券,试用券,或促销折扣信息:收到手机上的优惠券或试用券后,顾客可以直接在实体店出示,享受折扣消费和产品试用。2014 年,香港 7-11 推出了“7-Fans”会员奖励计划,只要下载“7-Fans”手机 APP 并登记成为会员,每次购物时出示 APP 中的 QR-Code 就可以进行积分,到一定分数之后可以换购相应的商品,积分比例为每 5 元换购 1 元,但是不包括购买香烟和为使用 7-11 服务而支付的费用。乌克兰屈臣氏推出的客户关系管理营销计划 Watsons Club+,使用 Facebook 与顾客进行互动营销。该项计划非常成功,并于 2014 年获得当地市场推广的年度荣誉“银汞奖(Silver Mercury)”。

4.3.4 提供面向社区的增值服务

7-11 在台湾推出了 ibon 生活站,在台湾的

4 800家门市内设置了 ibon 多媒体机,采用触屏操作,提供了如下服务:电玩游戏点数储值、代收汽、机车强制险、旅游票券、打印复印、补单缴费、饭店订房、交通罚单、演唱会和表演、展览的门票、银行会员红利兑换、手机图铃下载等,只需进入 7-11 便利店,台湾民众便能“一站式”处理各类日常生活问题,因此他们在生活中,对便利店的服务高度依赖。同时对便利店而言,这些服务的存在,也大幅提升了顾客进店次数。为进一步鼓励消费,7-11 增加了 ibon 多媒体机的积分兑换机制,凡是顾客在信用卡、N 加油站、在线游戏、百货公司会员的消费积分,都能在 ibon 上兑换成“现金”,可在店进行消费。此外,顾客还可以通过 ibon 完成包裹的邮寄,实现“本店寄货,他店取货”。具体的流程是:寄件人与收件人先商量好取件的门店,寄件人在 ibon 上选定取件门店后,打印出包裹寄送单据,将单据附在包裹上之后,就可以完成寄件过程,之后收件人凭有效凭证提取包裹。

综合而言,7-11 的全渠道策略主要包括:提升门店服务能力、与大型电商合作以及提高门店盈利能力。服务的“便利”性,是便利店得以生存的根本。这种便利性会体现在两个方面,一是地理位置上,便利店扎根社区,距离顾客最近;二是尽可能地提供生活相关的增值服务,让顾客不必奔波多个地方就可以处理各种事务,同时也提高了顾客的门店停留时间,提升门店服务能力。作为电商的货品代收点,可以极大地降低电商的配送成本。如果作为终端提供商品送货上门,又可以大幅降低配送时间,例如在便利店服务区域内实现 30 分钟到货服务,实现与大型电商合作。通过自有品牌的扩展,以及提供收费的社区增值服务,可以有效地提高单店的盈利能力。台湾便利店的营业利润中,增值服务所创造的利润已占到六七成,支撑起门店的盈利能力。

4.4 以宜家为代表的产品设计生产一体化专业店

这类专业店的全渠道运营模式比较独特,还是以线下为主,在线上基本只承担产品展示的功能,不进行商品的销售活动。具体而言,宜家在线上的渠道拓展体现在以下两个方面:一是全方位地展示自己的产品,通过数字化的“宜家产品目录”,顾客可以详细了解宜家产品的设计元素,产品间的组合搭配等,提供了比实体店更多的信息。二是利用社交网络辅助营销,在中国,宜家通过开心网、新浪微博、豆瓣网的社区互动,积累了大量的粉丝。在移动终端方面,宜家提供了“宜家商场”和“宜家《家具指南》”两个 APP,为顾客在购物准备和决策过程中提供帮助。

就全渠道发展路径而言,此类专业店零售商采用的思路很简明:线上为线下服务,扩大营销受众,为潜在顾客提供更有广度和深度的信息,吸引他们到店购物。需要指出的是,采用设计生产一体化专业店这一策略的零售商,基本需要具备以下几个条件:产品或品牌有足够的影响力;排他性掌握产品的设计、生产和销售整个产业链;用户不是价格敏感型,对实际体验要求非常高。具备这样的条件可以考虑效仿宜家的运营模式,但是目前来说国内很少有企业能够做到像宜家这样同时具备以上三个条件。但是一些餐饮、健身等行业具备这几个条件的企业比较多,可以参考宜家的全渠道运营策略,可能产生非常不错的效果。

5 结论与建议

不少经济学家和新闻学者对“互联网+”提出了批判,引起了企业界和理论界的争论^[17]。对企业而言真正的课题,不是跟风类似“互联网+”这样看上去非常吸引人的口号,而是如何利用互联网开发新的产品,如何利用互联网提高自己企业的效率。本文通过对 12 家零售企业的全渠道运营策略的各项因素进行分析,将这些企业的全渠道运营策略分成五个类别:技术导向型高端百货、物流中心型大型超市、便利店、一体化专业店和追随型,并对各个策略类别的最佳实践进行探讨。本文的建议如下:

一是零售企业全渠道转型,核心是根据自身禀赋,提升效率和客户体验。从本文的案例中可以看到,不同的初始禀赋对零售商的全渠道策略有决定性的影响。典型的成功企业,都是立足于自身的业态特点,深入发掘资源优势,如沃尔玛的物流中心改造以及 7-11 的社区服务扩展。2014 年,沃尔玛网上销售额第一次超过了亚马逊,这是传统行业利用互联网来提高自身的效率取得成功的标志性事件。由此审视国内零售商“互联网+”模式的全渠道转型,那些不着力提升效率和客户体验,仅仅贴上互联网标签的措施固然无法奏效,另一类破釜沉舟,集中全部资源打造电商平台的零售商,其模式创新之路也充满了危机。

二是零售企业全渠道转型要找到自身优势。国内零售商转型的尴尬之处在于,他们还没有能够成为各个业态中全国性的龙头企业。他们所具备的资金、地段、渠道等资源优势,都无法像沃尔玛、亚马逊一样,和淘宝、京东的电商平台进行强强对抗和竞争。但对国内零售商而言,全渠道转型之路不可避免,因此在细分行业中找到自身优势,从国外成功转型企业

(下转第 27 页)

Study on the Countermeasure Suggestions of Railway E-business Development in the Background of Internet+

SHI Yun-ming

(Party School of the Ministry of Railways, Beijing 100088, China)

Abstract: Railway enterprise faces all kinds of opportunities and challenges when developing e-business in the background of internet +. Building up e-business platform and promoting the intergrating of railway enterprise and internet is the best way to reply the challenges. Therefore, railway enterprise should make a clear development target, bulid up e-business platform, innovate the strategy, expand the service scope, and optimize allocation of resources. In order to develop railway e-business, railway enterprise should suppy more customized service and make the price much more flexible.

Key words: internet+; railway enterprise; e-business

(上接第 13 页)

案例中学习它们的最佳实践,从而更有效地设计企业自身的全渠道转型策略。

参考文献

- [1] 国家统计局. 中华人民共和国 2016 年国民经济和社会发展统计公报[R]. 北京, 2017.
- [2] 普华永道. 2016 中国零售企业营运资本管理调研报告[R]. 北京: 中国连锁经营协会, 2016.
- [3] 范小军, 陈宏民. 多零售渠道环境下的零售渠道战略发展模式研究[J]. 软科学, 2008(12): 80-85.
- [4] 李飞. 迎接中国多渠道零售革命的风暴[J]. 北京工商大学学报: 社会科学版, 2012(3): 1-9.
- [5] 汪旭晖, 李燕艳. 多渠道零售商的定价策略研究[J]. 价格理论与实践, 2012(3): 81-82.
- [6] 李飞. 全渠道零售的含义、成因及对策——再论迎接中国多渠道零售革命风暴[J]. 北京工商大学学报: 社会科学版, 2013(2): 1-11.
- [7] 何雪萍. 全渠道零售企业服务质量测量量表研究[J]. 上海管理科学, 2016(6): 49-55.
- [8] 刘向东. 移动零售下的全渠道商业模式选择[J]. 北京工商大学学报: 社会科学版, 2014(3): 13-17.
- [9] 楼永俊. 4Cs 理论视角下的全渠道零售发展策略[J]. 商业时代, 2014(7): 23-24.
- [10] 李飞, 贾思雪, 王佳莹. 中国零售企业商业模式创新要素及路径——基于胖东来的案例研究[J]. 技术经济, 2015(1):

37-45.

- [11] WARNABY G, WOODRUFFE H. Cost effective differentiation: an application of strategic concepts to retailing[J]. International Review of Retail Distribution & Consumer Research, 1995, 5(3): 253-269.
- [12] ZHANG J, FARRIS P W, IRVIN J W, et al. Crafting integrated multichannel retailing strategies[J]. Journal of Interactive Marketing, 2009, 24(2): 168-180.
- [13] GREWAL D, JANAKIRAMAN R, KALYANAM K, et al. Strategic online and offline retail pricing: a review and research agenda[J]. Journal of Interactive Marketing, 2010, 24(2): 138-154.
- [14] KUMAR V, VENKATESAN R. Who are the multichannel shoppers and how do they perform? correlates of multichannel shopping behavior[J]. Journal of Interactive Marketing, 2005, 19(2): 44-62.
- [15] ISHFAQ R, DEFEE C C, GIBSON B J, et al. Realignment of the physical distribution process in omni-channel fulfillment [J]. International Journal of Physical Distribution & Logistics Management, 2016, 46(6/7): 543-561.
- [16] 德勤. 2014 年全球零售商力量[R]. 北京: STORES Media, 2015.
- [17] 郑达威. 互联网思维的传播学批判[J]. 传媒, 2016(13): 93-96.

A Comparative Research of Omni-Channel Operations Strategy in Retail Industry

LUO Ning, ZHAO Zhong-xiu

(The University of International Business and Economics, Beijing 100029, China)

Abstract: China's Retailing Enterprises under the impact of online retailing, is the plight of the road to explore the omni-channel operation of "Internet Plus" pattern. Based on the quantitative analysis of twelve leading global retail companies, we put forward a framework for strategic analysis of retail omni-channel operations. Using factor analysis and cluster analysis, strategy of these companies are clustered into five categories, and a comparative analysis of the best practices in each category is provided.

Key words: retail industry; omni-channel; best practice