

多渠道零售研究述评与展望

张武康^{1,2}, 郭立宏¹

(1.西安理工大学经济与管理学院, 陕西 西安 710054; 2.西安交通大学城市学院, 陕西 西安 710018)

摘要: 实施多渠道零售是零售商应对市场竞争、获取竞争优势的重要途径。研究多渠道零售问题,对于零售商更为有效地开展多渠道零售活动,更好地满足顾客需求具有指导意义。近二十年来,国内外学者在多渠道零售问题研究方面取得了丰硕成果。文章总结前人研究成果,初步构建了研究多渠道零售问题的理论框架,明确了研究的基本方向和主要问题。首先,多渠道零售指零售商通过多种零售形态向消费者销售商品,具体形式是店铺与非店铺的结合;其次,多渠道零售的实施具有拓展市场、追求顾客满意、获取战略优势、实现利润等动机;其三,多渠道零售发展面临组织结构调整、数据融合处理、顾客行为分析、绩效指标建立等方面的挑战,存在价格协同、商品协同、促销协同、售后服务协同等促进企业发展的协同效应;其四,多渠道零售对供应商、顾客、竞争者具有重要而积极的影响,有助于提高互利共赢关系。此外,关于多渠道零售还有些需要进一步研究的问题,如多渠道零售发展应用的比较分析,多渠道顾客购买行为及特征的研究,多渠道零售商所应有的独特资源与保持顾客忠诚度的研究,多渠道零售协同决策、实现利润最大化的最佳渠道融合方案的研究。

关键词: 多渠道零售;零售理论;多渠道整合;多渠道协同

中图分类号: F713.32

文献标识码: A

文章编号: 1007-8266(2014)02-0088-09

一、引言

20世纪90年代以来,随着网络与信息技术的应用和普及,许多非店铺式零售渠道(网络零售、直接销售或目录零售)迅速发展起来,消费者购买行为也开始朝着跨渠道模式转变。为适应零售环境与消费者购买行为的变化,在日益激烈的零售市场竞争中获得优势,零售商开始采取多元互补的渠道发展战略。无论是传统的实体零售业态,还是新兴的在线零售业态,都有向多渠道零售发展的趋势,如沃尔玛、家乐福、国美、苏宁、百联集团等实体零售企业均已建立网上商城,一些纯粹的在线零售企业,如麦考林、凡客诚品、钻石小鸟等也纷纷开始建立实体体验店或专卖店。但是,朝着多渠道零售发展对零售商现有资源和能力提出了严峻挑战,并产生了一系列新的问题,如组织结构难以适应、信息不能及时共享、顾客行为变化多端、商品类别配置失衡、不同渠道价格冲突等。在多渠道零售市场环境下,无论是实体零售企业还是在线零售企业,均面临如何更好地进行多渠道

零售、满足顾客需求、促进企业绩效提升等难题。

在此背景下,多渠道零售成为零售理论研究的一个重要领域,国内外学术界围绕多渠道零售展开了广泛的理论和经验研究。目前,国内外有关多渠道零售的研究主要集中在以下五个方面:一是多渠道零售的内涵与表现形式;二是实施多渠道零售的动机;三是多渠道零售发展面临的挑战;四是多渠道零售发展存在的协同效应;五是多渠道零售发展带来的影响。本文在总结国内外相关问题研究现状与贡献基础上,指出了有待进一步研究的主要问题,期望能在理论上形成对多渠道零售的整体认知,进而促进实践活动的有效开展,推动企业绩效与顾客满意的双提升。

二、多渠道零售的内涵与表现形式

1. 多渠道零售的内涵。传统意义上的渠道指的是产品从制造商到终端用户的流动,最近十年,网络和信息技术的发展改变了这个导向,网络迅速演变成了商业交易环境,成为了一个新的零售

渠道,受到了零售商的重视。诺贝尔(Noble)等人指出,面对零售市场日益激烈的竞争以及零售环境的改变,零售商开始采取多元互补的渠道发展战略来服务日益增长的多样化的消费市场。^[1]埃文斯和沃斯特(Evans & Wurster)指出,随着网络和信息技术的发展,许多非店铺式零售渠道(网络零售、直接销售、目录零售)迅速发展起来。^[2]在多渠道零售实践活动下,学术界对多渠道零售内涵展开了深入研究。伯曼和西伦(Berman & Thelen)提出,多渠道零售就是能够方便消费者购物的一系列形式,具体包括商店、目录、网站、信息亭,甚至可以访问掌上电脑等。^[3]迈克尔和威茨(Michael & Weitz)分析提出,多渠道零售就是通过两种以上的渠道,向消费者销售商品或提供服务的一系列活动。^[4]而巴里和乔尔(Barry & Joel)结合零售形态提出,多渠道零售指零售商通过多种零售形态向顾客销售商品,有别于只通过一种零售形态向顾客销售商品的单渠道零售,从事多渠道零售且商品零售活动是主业的企业即多渠道零售商。^[5]汪旭晖和李燕艳从营销渠道角度指出,多渠道零售是企业可以通过实体店、邮购、电话中心、电子商务网站、移动商务等多种营销渠道接触顾客的零售模式,通常包括线上渠道与线下渠道。^[6]李飞进一步细化了多渠道零售的内涵,提出了两个含义:多渠道零售组合与多渠道零售整合,其中多渠道零售组合是指企业采取多条完整的零售渠道进行销售活动,多渠道零售整合是指企业采取多条非完整的零售渠道进行销售活动。^[7]

通过已有研究可以看出,在外部环境与市场需求变化的共同推动下,多渠道零售快速发展。国内外学者从实施主体、购物形式、零售形态、营销渠道等角度出发,提出了对多渠道零售内涵的理解。通过综合可以得出,多渠道零售不仅仅是单一零售渠道的组合,而且更强调多个渠道的整合。实现多渠道经营仅仅是出发点,而促进多渠道协同配合,增强企业整体竞争力,实现顾客价值与提升企业绩效,才是更有意义的多渠道零售行为。

2. 多渠道零售的表现形式。迈克尔顿(Michaelidow)等人提出,零售渠道总体上可划分为店铺式和非店铺式零售渠道,其中店铺式零售渠道包括超市、折扣店、特许经营店、专业店等多种形式,非店铺式零售渠道涉及直销、网络零售、目录零售、邮

购、电视零售等多种形式。在非店铺式零售渠道中,目录零售和网络零售是非常普遍的两种零售渠道。^[8]李飞和王高指出,零售渠道类型可理解为零售类型,一般可分为店铺零售和无店铺零售。其中,店铺零售是指通过店铺的形式向购买者销售商品或服务的零售类型,这里的店铺指由店面、商品展示销售区和存储区构成的临街或在购物中心设立的商业建筑体,而非店铺零售主要指通过非有形店铺形式向消费者销售商品的零售类型。^[9]范小军和陈宏民进一步提出,多渠道零售形式就是利用全部可行的渠道服务于顾客,并对这些渠道进行整合,而不影响顾客希望采用的渠道,指出宜家家居公司成功地将店铺零售、网络零售、目录零售等多种渠道整合起来,提升了顾客的价值体验。^[10]巴里和乔尔(Barry & Joel)对店铺零售组合与无店铺零售组合形式进行了详细分类,^[11]据此可绘制多渠道零售表现形式表(表1)。

从表1可以看出,随着零售环境的转变,零售商开始主动设计多种渠道供消费者作购物选择,有店铺式零售与无店铺式零售相结合的形式就是多渠道零售。其具体表现形式多样,如以店铺为基础的零售商,无论是以食品为主的零售商还是一般商品零售商,都可以进行无店铺式零售,如目录销售或网络销售,或二者兼而有之。开展多渠道零售最核心的问题就是,要把多种渠道整合起来,协同实现对消费者的服务,提升顾客价值体验。

三、实施多渠道零售的动机

综合相关文献,零售商开展多渠道零售的动机主要包括四类:拓展市场,即能够低成本进入新的市场;追求顾客满意,即增加顾客满意度和忠诚度;获取战略优势,即创造一个战略优势;实现利

表1 多渠道零售表现形式

多渠道零售形式	有店铺式零售	以食品为主的零售商(便利店、传统超市、食品超级商店、仓储店等);一般商品零售商(专业店、传统百货商店、杂货店、工厂直销店、会员俱乐部等)。
	无店铺式零售	直复营销(如目录邮寄、电视购物、电话购物、网上购物等)、直销、自动售货机、万维网、智能信息亭等。

润,即改善企业绩效。

1. 拓展市场。根据零售商圈理论,实体店铺零售商的市場通常仅限于本地商圈范围,市場空间有限,而增加非店铺零售渠道,能使在当地发展的零售商迅速扩大市場区域,而无需建造额外的实体店铺,从而大大降低了经营成本,获得了范围经济。

露比(Ruby)等人指出,零售商提供多种渠道开展零售行为的目的在于适应激烈的市場竞争,进而在分析四类顾客——目录购买者、店铺购买者、网上购买者、非购物者渠道消费行为基础上发现,跨零售渠道消费的顾客占全部顾客的比重越来越大,并且其消费金额要高于单一零售渠道的消费者。^[12]尼斯林和尚卡尔(Neslin & Shankar)对大量经验证据的分析表明,多渠道消费者与单一渠道消费者相比,就平均水平而言,他们的购物支出更多且具有较高的终身价值。^[13]古纳斯(Konus)等人发现,这些消费者之所以利用多种渠道,是因为这些渠道的差异性能有效满足其购物需要。^[14]钱和安德森(Qian & Anderson)等人研究零售商工厂店开业后影响时发现,顾客反而会从零售商的核心渠道购买更多商品,购买价格更高和质量更高的商品,工厂店积极的外溢表现是所有商品的销售量增加了大约17%。^[15]随着网上购物的迅速增长,大多数消费者将最终变成多渠道购物者,对零售商而言,多渠道零售的运用能更好地拓展零售市场份额,促进企业发展。

2. 追求顾客满意。通过使用组合渠道,零售商能够利用每个渠道的好处并克服每个渠道的缺陷,使顾客获得更大的满意。例如,店铺渠道便于顾客触摸产品,获得个性化服务,实现购物体验等,但却会受到购物时间、成本、信息等方面的限制,对此非店铺渠道可与之优势互补,相互配合。

安萨里(Ansari)等人发现,顾客使用某一零售商的多种渠道会购买更多的商品,超过了单一渠道的购买量,提升了顾客的满意度。^[16]尼斯林和尚卡尔进一步指出,除了增加顾客满意度与顾客支出金额外,提供多渠道也能够提高顾客忠诚度。^[17]华莱士(Wallace)等人专门在多渠道零售战略环境下调查了顾客零售忠诚度,结果显示多渠道零售战略对顾客而言增强了服务产出组合,进而增强了顾客满意度,并从根本上增强了顾客零售忠诚

度,表明多渠道零售是建立顾客零售忠诚度的一个有力战略。^[18]范霍夫(Verhoef)等人的研究表明,顾客通过不同渠道或不同方式获得产品,在购买行为及其对公司的忠诚度方面差异很大。^[19]荆林波指出,互联网经济和新技术以及买方市场的形成,使消费者拥有前所未有的力量并逐步参与到价值链中来。消费者个性化、定制化时代的到来,使流通企业不得不从关注供应链转移到关注需求链。^[20]从这些学者的混合观点可以看出,进行多渠道零售,能够从总体上提升顾客满意度,进而提高顾客对公司的忠诚度。

3. 获取战略优势。零售商运用多渠道零售可获得专有的顾客信息并加以有效利用,进而实现比较优势。实体店铺零售商很难建立广泛的有关顾客购买的历史记录数据库,为解决这个问题,许多店铺零售商鼓励顾客使用会员卡或要求购买者留下相关信息。与此相反,通过网络或目录渠道交易,在订单形成和运送产品的过程中就能够自动收集顾客信息,而且互联网渠道除了提供顾客交易数据外,还能方便地收集消费者在线搜索行为记录。因此,多渠道零售商在开发大量专有顾客信息方面具有很大优势,并且能够在营销活动中更有效率地使用这些信息。

同时,顾客在与多渠道零售商相互作用时,可以获得无缝的体验。例如,顾客通过零售商网络渠道购买的产品,可以在当地的某个实体店铺拿到;在实体店铺找不到某一产品时,可以通过零售商网络渠道送货上门得到。而要有效率地提供这种无缝连接服务,有学者认为,具备隐性的交易过程知识是很有必要的,而这些隐性知识是不能被其他竞争对手轻易复制的。^[21]所以,多渠道零售商在与同行竞争时,利用隐性知识与顾客无缝接触,也能获得战略优势。

4. 实现利润。从根本上讲,无论是店铺、目录邮寄、电视购物形态的传统零售商,还是基于互联网的新兴零售商,之所以纷纷演化成多渠道运营者,其最终目的都是为了增加利润,改善财务绩效。

利瑞和马蒂厄(Levary & Mathieu)研究了实体零售店、在线店铺、混合零售下利润的获得情况,并认为未来混合零售将获得最大的最佳利润。^[22]科拉马斯(Koulamas)基于零售商利润率实证检验,

认为多渠道能促进企业利润,并呼吁要对多渠道市场战略予以足够的重视。^[23]沃尔克和埃布林(Wolk & Ebling)研究了多渠道零售商基于渠道的价格差异,确认这种行为能够增加多渠道零售商的利润进而提升渠道的价格差异。^[24]尽管福克(Falk)等学者指出,零售商通过更多渠道进行销售会存在渠道替代和负面溢出问题,^[25]但更多学者的研究表明,多渠道运营确实能够改善企业的财务绩效状况。汤向俊、任保平指出,我国商贸流通体系条块分割现象比较严重,行业集中度低,要鼓励商贸流通主体兼并、重组,运用多业态战略来发挥规模经济效益。^[26]因此,对多渠道零售商而言,利润动机可以说是开展多渠道零售战略的根本动机。

综合以上研究成果,多渠道零售的运用能使零售商摆脱固有商圈的束缚,拓展更大的市场空间,满足购物者的需求,提升顾客满意度,进而提高其对企业的忠诚度。通过与顾客持续的无缝接触,获得专有的顾客信息并加以有效利用,形成企业自己的隐性知识,获得比竞争对手更强的战略优势,从而增强企业竞争力,增加利润,提升企业财务绩效。

四、多渠道零售发展面临的挑战

伯曼和西伦(Berman & Thelen)^[27]提出,采用多渠道零售战略能够获得优势,但卓越的多渠道零售的实现,还面临一些困难和挑战,综合多位学者的研究成果可知,多渠道零售发展主要面临四个方面的挑战:组织结构调整、数据融合处理、顾客行为分析、绩效指标确定。

1. 组织结构调整。建立适当的组织结构是有多渠道零售商面临的巨大挑战。大多数拥有店铺和非店铺销售渠道的多渠道零售商,在组织结构上保持独立,采用了分散的方式。古拉蒂和加里诺(Gulati & Garino)指出,分散的组织结构具有如下优点:一是每个渠道下的独特竞争状况,都能得到更多的重视和更大的灵活性响应;二是允许每个渠道调整其零售组合,以满足不同的市场需要;三是帮助吸引并留住各特定渠道下具有丰富经验的高管人才。^[28]但这种权力下放的结构也引起了很多的问题,这种分散的结构创建了重复的团队,

结果导致了业务流程的低效率,引起了各渠道间的内部冲突,并由于缺乏跨渠道商品采购协调经验,往往会导致目标顾客不一致。因而,为实现多渠道的成功,组织结构保障最为必要。

鉴于正式组织结构变化的复杂性,德勤咨询公司建议零售商也要考虑建立非正式的组织结构以支持多渠道环境,比如开发一个跨功能指导委员会,形成跨渠道的领导和专家网络,即所谓“半集成”的组织结构,使各渠道能够整合并适当保持独立。同时,零售商还必须重新审视并修改其现行销售激励制度,以配合组织结构的变动。舒曼(Schuman)提出,在当前分散的组织结构中,零售商为实现多渠道目的,设计正确的薪酬激励制度是一种简单的方法。^[29]设计一个有效的销售激励制度,能将跨渠道的组织冲突降到最低,促进跨渠道组织合作。

2. 数据融合处理。多渠道零售商面临的另外一项挑战是,如何建立一个集成的信息技术(IT)平台,将各渠道数据连接在一起并进行全面分析。在信息流方面,需要解决以下两个关键问题:一是要建立一个IT基础设施,从所有渠道收集和处理购物数据,即向内流动的信息;二是要清楚应该从数据中提取什么样的信息,怎样打包并将相关信息交付给各渠道的决策者,即向外流动的信息。

多渠道战略呼吁采取以顾客为中心的数据集成方法。范霍夫(Verhoef)等人研究指出,以顾客为中心实现数据集成显得尤为必要,从顾客购买行为整体和统一的视角出发,是使用顾客交易数据建立顾客关系管理(CRM)与资源分配交易数据模型的关键。^[30]零售商需要把两类数据准确地联系起来,将数据融合生成数据仓库,衡量顾客价值,确定相应的营销资源,在不同阶段跟踪顾客演变等,以促进多渠道零售活动的有效开展。

3. 顾客行为分析。在今天的零售环境中,顾客可以在线浏览商品目录,搜索产品信息,然后到实体店铺实现购买,并通过呼叫中心得到他们所需要的售后服务。加斯瓦米和范·布吕亨(Rangaswamy & Van Bruggen)指出,顾客购买行为多渠道特性的日益增长,要求零售商更好地理解顾客的决策过程,并采用新的方法来监测顾客的购物体验、满意度和忠诚度。^[31]零售商需要具备一种能力,即能够将顾客的搜索行为与购买行为联系起

来,这可能会涉及到电子渠道产生的点击流数据与店内购物路径产生的数据的融合。此外,巴拉苏布兰马尼安(Balasubramanian)等人指出,还要注意心理因素在顾客渠道选择中的决定性作用,如目标和偏见,进一步了解顾客不断变化的行为。^[32]

在进行顾客数据分析时,零售商要注意顾客信息安全和隐私问题。收集顾客信息可以帮助零售商提供更好的价值,但很多顾客担心自己对零售商的信息披露,尤其是通过网上渠道。纳姆(Nam)等人指出,需要进行更多的研究,以帮助多渠道零售商去缓和这些担忧,并鼓励顾客信息披露,以便更好地开发多渠道销售所具有的全部功能。^[33]

4. 绩效指标确定。为更好地推动多渠道零售的发展,迫切需要制定实施正式的绩效指标,该指标能考虑每个渠道的性质以及任意零售组合策略的跨渠道影响,并鼓励各渠道之间的合作。阿伯丁集团(Aberdeen Group)的研究发现,大多数多渠道零售商并没有定期测量它们多渠道方案的价值。一些过去经常使用的绩效指标,如针对实体店的每平方米的销售额及毛利率、针对目录销售的每平方米的销售额及毛利率等指标,并不适用于新兴的互联网渠道。由于顾客群稳定性、销售预测准确性以及跨渠道风险状况的不同,盲目套用可能会使事情变得更加复杂。^[34]

此外,在绩效指标中如何衡量零售商一个渠道上营销活动对另外一个渠道的影响,比如顾客认知度、品牌偏好、顾客满意度等方面,目前还没有达成共识。尼斯林和尚卡尔提出,跨渠道决策系统应当包括跨渠道弹性矩阵,它是决策支持系统的一个关键要素。^[35]尚卡尔等人试图研究该矩阵中的一些因素,^[36]这方面的发展将对跨渠道绩效指标产生直接影响。

综上,多渠道零售的成功需要克服一些限制。在组织结构方面,还需要进行细致的研究,特别是设计一个理想的销售激励系统,这对于促进多渠道零售至关重要。在数据融合处理方面,需要从顾客购买行为整体和统一的视角出发,建立顾客关系管理(CRM)和资源分配交易数据模型进行深入分析。在顾客行为分析和绩效指标设置方面,研究还略显薄弱,需要综合营销学、心理学、社会学等理论和知识,加强顾客多渠道特性行为分析,同时建立适合多渠道特性的绩效指标,为管理决策提供依

据。

五、多渠道零售发展存在的协同效应

面对巨大的挑战,要求多渠道零售商必须采取果断行动,充分利用所拥有的资源,积极创造跨渠道协同的机会,以实现 $1+1>2$ 的效应,取得多渠道零售实践的成功。综合相关研究成果,多渠道零售协同效应包括四个方面,即价格协同、商品协同、促销协同、售后服务协同。

1. 价格协同。格雷瓦尔(Grewal)等人指出,企业必须在顾客对不同渠道的价格预期以及每个渠道的成本结构之间取得微妙的平衡。^[37]与每个渠道相关联的成本结构是不同的,一般情况下,直接渠道的最大成本是可变成本,而实体店铺占主导的成本是固定成本,因此从经济的角度来看,直接渠道由于具有较高的边际成本,应该制定较高的价格,而实体商店对产生足够大的销量更为敏感,因此价格应当制定得更低一些。莱奇福德(Ratchford)研究发现,与传统实体店铺渠道相比,电子渠道销售由于信息不对称及买家搜索成本减少,在相同的产品质量上实现了更低的平均价格水平。^[38]这种较低的价格水平导致消费者对电子渠道和传统实体店商品价格不对称的预期发生了改变。因此,为与消费者期望一致,零售商仍然面临着考虑不同渠道赢利能力的定价困境。

如果渠道管理人员独立作出决定,以最大限度地提高每个渠道的收益,可能会导致跨渠道中显著的价格差别。邢(Xing)等人的研究证实,多渠道零售商采用的定价策略随着时间的推移发生了改变,一个多渠道零售商电子渠道的价格与那些纯粹的电子零售商的价格更为接近,而与该零售商其他渠道的价格并不相同。^[39]因此,尽管存在有差别的成本结构和战略目标,为与纯粹的电子零售商进行竞争,多渠道零售商也要调整自己的定价策略。只要跨渠道设计的定价机制是协同的,在不同的渠道中,对于同样的产品,企业应收取不同的价格,以增强整个零售组织的赢利能力。

2. 商品协同。一位顾客的渠道选择可能依赖于每个渠道品种的广度和深度。帕西科夫斯和蒂莫曼斯(Popkowski & Timmermans)指出,商店选择受多品种找寻行为的推动。^[40]库马尔和文卡特桑

(Kumar & Venkatesan)指出,在一个多渠道购物环境中,多品种找寻行为能够反映跨渠道不同花色品种的购买。寻求品种程度较高的顾客,可利用多种渠道来满足他们的要求。^[41]与此同时,如果将相同的商品大类别放到实体店铺渠道,会受到单店容量与库存持有成本较高的限制。因此,多渠道零售商必须针对每个渠道仔细确定适当的商品分类,同时维持各渠道品种的广度,以保持竞争力。

在商品协同上,多渠道零售商可借助不同渠道的优势,提高顾客满意度,同时降低采购、库存和运输成本。大多数多渠道零售商的直接渠道比实体店铺渠道拥有更多的商品类别,如果某个产品缺货或者从未在某特定渠道出现过,那么顾客跨渠道购买经常会得到允许和鼓励。例如,零售商在网站上展示了一个琳琅满目的产品类别,可以克服实体商店库存量的限制。对于那些空间占用较大、费用昂贵的大型物品,可以仅显示样品,允许顾客在店里检查产品,并通过直接渠道进行订购。通过渠道间的协同,可使多渠道零售获得旺盛的生命力。

3. 促销协同。多渠道协同考虑促销协同,会提高促销活动的效率,如在广告投放上,电视广告可吸引客流量到实体店铺、电话中心或网站渠道购物。弗兰巴赫(Frambach)等人提出,面对众多的商品类别,顾客可以选择在一个渠道中“逛”,而到另外一个渠道中“买”。^[42]安萨里(Ansari)等人的研究表明,企业积极利用促销工具,可鼓励顾客采用或转移到某个渠道。^[43]范霍夫(Verhoef)等人发现,顾客为发现价格促销协议,更倾向于使用互联网而不是目录或实体店渠道,为此建议公司协同设计自己的促销策略,使一个渠道提供的优惠券可以在其他渠道被赎回。^[44]与之类似,库瓦哈和尚卡尔(Kushwaha & Shankar)发现,多渠道顾客比单一渠道顾客更有可能利用各种降价促销的机会,面对这些折扣,多渠道顾客购买的频次更高且购买量更大。^[45]

张和韦德尔(Zhang & Wedel)的研究表明,网上商店开展忠诚度促销会获得更多利润,而线下商店开展竞争性促销则更为有效。他们还确定了各渠道定制促销及无差别促销的最佳水平,发现网上商店定制促销获得的利益往往高于线下商店,且随产品类别而发生变化。^[46]该研究建议,多渠道零售商可通过策略性促销驱使顾客流动到所

需的渠道上。此外,促销的策略性使用,可引起产品类别在拟推广的渠道上实现飞跃,可管理跨渠道需求并优化供应链管理,可更为有效地管理多渠道竞争。

4. 售后服务协同。赫斯和梅休(Hess & Mayhew)的研究表明,处理产品退货是企业顾客关系管理战略重要的组成部分,根据产品类别,产品退货率可达到订单的10%~25%。^[47]库马尔和文卡特桑(Kumar & Venkatesan)研究发现,在顾客退货与多渠道购物可能性之间存在一个倒U型的关系。换句话说,顾客处于曲线中间范围进行产品退回,更有可能通过多种渠道购物。^[48]彼得森和库马尔(Petersen & Kumar)的研究同样表明,顾客当前的退货行为与未来的购买可能性以及顾客终身价值之间也存在一个倒U型关系。^[49]这表明,宽大的退货政策增强了信任感和便利感,由此导致顾客重复购买的可能性更高。库瓦哈和尚卡尔(Kushwaha & Shankar)也指出,在营销资源分配决策中忽略顾客退货行为,可能会导致不理想的结果。他们在分析销售高端男装的多渠道零售商数据时发现,通过直接渠道和多元渠道进行交易的顾客,具有不成比例的高退货率,最高可达订购物品的22%。^[50]

尽管如此,一些多渠道零售商却充分利用产品退货场所,将这些场所作为自己与顾客额外的接触点,以此加强相互之间的关系。这些零售商不仅允许顾客在店内拿走他们在线购买的商品,也允许顾客在店内退回他们在线购买的商品。这样的政策不仅方便了顾客,提高了满意度,而且顾客的来店到访也为零售商提供了一个交叉销售和提升销售的机会。

综上,多渠道零售做好自身资源的组合利用,实现跨渠道协同,发挥协同效应,能够促进组织发展。价格协同对整个零售组织的赢利能力非常重要,需要针对不同渠道策略性地制定,以实现相互配合;商品协同使多渠道零售获得了旺盛的生命力,能充分利用零售商的场地空间资源,更好地满足顾客需求;促销协同能提高顾客满意度和忠诚度,促进产品类别的大力推广,可以更为有效地管理多渠道竞争;售后服务协同是企业顾客关系管理战略重要的组成部分,可进一步提升顾客的满意度。

六、多渠道零售的影响

张(Zhang)等研究指出,目前多渠道零售正处在新时代的风口浪尖上,零售企业通过多渠道零售寻求竞争优势,会对其他相关群体产生影响。^[51]要考虑零售商影响的主要群体,重点分析多渠道零售对供应商、顾客及竞争者产生的影响。

1. 对供应商的影响。双边市场理论认为,零售商吸引的顾客数量越多,掌控的终端资源越多,在与供应商的博弈中就会越强势。据此,多渠道零售下,零售商将获得更大商圈范围内的顾客群体,产生更大的销售量,对供应商形成更大的优势。结合双边市场理论进行分析,零供双方利益在根本上是一致的,互为依赖,双方存在合作的内在动力。零供关系并不是此消彼长的利益博弈关系,而是在一个供应链系统上建立起来的利益共享的战略联盟。^[52]因此,在多渠道零售背景下,更需要供应商与多渠道零售商密切合作,了解市场需求,动态安排生产和营销。而多渠道零售商也更加需要与供应商紧密联系,以获得更低的采购成本和更快的订单响应。

2. 对顾客的影响。尼斯林等研究指出,多渠道零售既能增加顾客满意度和购买份额,也能增加顾客忠诚度。^[53]从本质上讲,消费者购买行为会越来越多地采用多渠道,多渠道零售适应顾客的多样化行为,商品选择范围扩大,选择方式自由,并且能及时获得购买相关信息,在售后服务方面也能灵活响应,因此能够提升顾客的满意度和忠诚度。特别是价格协同、商品协同、促销协同、售后服务协同的综合使用,极大地满足了顾客的购物需要,可使多渠道零售企业获得较高的顾客价值,促进销量的提高。

3. 对竞争者的影响。波特(Porter)认为,两个主要的竞争战略是成本领先战略和差异化战略,并认为二者是一对非此即彼的选择,企业要尽量避免处在“两者之间”的位置。^[54]但瓦内比和伍德罗夫(Warnaby & Woodruffe)指出,这可能并不完全适用于零售业,两者结合的“组合战略”或“混合战略”才是零售企业最合适的战略选择。^[55]这一点在多渠道零售背景下表现得尤为突出,零售商寻求市场差异并力求降低成本,开始依托产品和服务与竞争对手展开差异化竞争。与此同时,多渠道零售商凭借自己开发的一系列战略资源,这些资源不易被竞争者发现或复制,能提高顾客忠诚度并

降低企业成本,从而获得战略优势。

综上,多渠道零售的运用能够对相关利益方产生影响。对供应商而言,多渠道零售能进一步密切两者间关系,增加互利共赢的合作理念;对顾客而言,可更好地满足顾客多渠道购物行为,及时响应顾客需求,有利于提高顾客满意度和忠诚度;对竞争者而言,多渠道零售商采用混合战略,能运用自身战略资源与之竞争,从而具有较强的战略优势。总的来看,多渠道零售带来了积极影响。

七、结论与展望

近二十多年来,国内外学者在多渠道零售问题研究方面取得了丰硕的成果,本文借鉴前人的研究,在以下四个方面进行了归纳和梳理:(1)阐述了多渠道零售的内涵和表现形式,即多渠道零售指零售商通过多种零售形态向消费者销售商品,具体形式是店铺与非店铺的结合;(2)分析了多渠道零售的实施动机,即拓展市场、追求顾客满意、获取战略优势、实现利润等动机;(3)归纳了多渠道零售发展面临的组织结构调整、数据融合处理、顾客行为分析、绩效指标建立等方面的挑战,同时总结了多渠道零售存在的价格协同、商品协同、促销协同、售后服务协同等促进企业发展的协同效应;(4)探讨了多渠道零售对供应商、顾客、竞争者主要相关群体的影响,并侧重积极影响效应的发挥和提高互利共赢关系。总的来看,初步构建了研究多渠道零售问题的理论框架,明确了研究的基本方向和主要问题。

此外,有关多渠道零售,还存在一些有待进一步研究的问题,这些问题的存在为该领域的进一步研究提供了参照,指明了未来研究的方向。这主要表现在以下三个方面:一是多渠道零售发展应用的比较分析,多渠道顾客购买行为及特征的深入研究;二是多渠道零售商所应有的独特资源的研究和保持顾客忠诚度的研究;三是多渠道零售协同决策、实现利润最大化的最佳渠道融合方案的研究。

*本文系国家社会科学基金“西部地方政府绩效目标设置管理研究”(项目编号:11XGL008)、陕西省普通高校重点学科建设专项资金(项目编号:107-00X902)的部分研究成果。

参考文献:

[1] Noble S. M., Griffith D. A., Weinberger M. G.. Con-

sumer Derived Utilitarian Value and Channel Utilization in a Multi-Channel Retail Context [J]. *Journal of Business Research*, 2005, 58 (12): 1643-1651.

[2]Evans P. B., Wurster T. S.. Strategy and the New Economics of Information. [J]. *Harvard Business Review*, 1997, 75 (5): 70-82.

[3],[27]Berman B., Thelen S.. A Guide to Developing and Managing a Well-Integrated Multi-Channel Retail Strategy[J]. *International Journal of Retail & Distribution Management*, 2004, 32 (3): 147-156.

[4]Michael L., Weitz B. A.. *Retailing Management* [M]. New York: The McGraw-Hill/Irwin Companies, Inc., 2009: 132.

[5],[11]Barry Berman, Joel R. Evans.零售管理[M].北京:中国人民大学出版社, 2011: 146.

[6]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.

[7]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.

[8]Nina M., Arnott D. C., Sally D.. Characteristics of Marketing Channels: a Theoretical Framework[J]. *The Marketing Review*, 2005, 5 (1): 45-57.

[9]李飞, 王高.中国零售类型研究: 划分标准和定义[J]. *北京工商大学学报(社会科学版)*, 2006 (4): 1-7.

[10]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, 22 (12): 80-85.

[12]Ruby R. D., Miao Z., Dholakia N.. Multichannel Retailing: A Case Study of Early Experiences[J]. *Journal of Interactive Marketing*, 2005, 19 (2): 63-74.

[13],[17],[35],[53]Neslin S., Shankar V.. Key Issues in Multichannel Customer Management: Current Knowledge and Future Directions [J]. *Journal of Interactive Marketing*, 2009, 23: 70-81.

[14]Konus U., Verhoef P. C., Neslin S. A.. Multichannel Shopper Segments and Their Covariates [J]. *Journal of Retailing*, 2008, 84 (4): 398-413.

[15]Qian Y., Anderson E., Simester D.. Multichannel Spillovers from a Factory Store [R]. *National Bureau of Economic Research*, 2013.

[16],[43]Ansari A., Mela C. F., Neslin S. A.. Customer Channel Migration[J]. *Journal of Marketing Research*, 2008, 45 (1): 60-76.

[18]Wallace D. W., Giese J. L., Johnson J. L.. Customer Retailer Loyalty in the Context of Multiple Channel Strategies [J]. *Journal of Retailing*, 2004, 80 (4): 249-263.

[19],[30]Verhoef P. C., Venkatesan R., McAlister L., et al. CRM in Data-Rich Multichannel Retailing Environments: a Review and Future Research Directions [J]. *Journal of Inter-*

active Marketing, 2010, 24 (2): 121-137.

[20]荆林波.中国流通业效率实证分析和创新方向[J]. *中国流通经济*, 2013 (6): 13-17.

[21]Liebeskind J. P., Zack M. H.. Knowledge, Strategy and the Theory of the Firm[J]. *Knowledge and Strategy*, 1996: 197-220.

[22]Levary R., Mathieu R. G.. Hybrid Retail: Integrating E-Commerce and Physical Stores [J]. *Industrial Management*, 2000, 42 (5): 6-13.

[23]Koulamas C.. A Newsvendor Problem with Revenue Sharing and Channel Coordination [J]. *Decision Sciences*, 2006, 37 (1): 91-100.

[24]Wolk A., Ebling C.. Multi-Channel Price Differentiation: An Empirical Investigation of Existence and Causes[J]. *International Journal of Research in Marketing*, 2010, 27 (2): 142-150.

[25]Falk T., Schepers J., Hammerschmidt M., et al. Identifying Cross-Channel Dissynergies for Multichannel Service Providers[J]. *Journal of Service Research*, 2007, 10 (2): 143-160.

[26]汤向俊, 任保平.统筹城乡商贸流通体系的约束条件及其路径选择[J]. *西安财经学院学报*, 2011 (2): 74-79.

[28]Gulati R., Garino J.. Get the Right Mix of Bricks and Clicks[J]. *Harvard Business Review*, 2000, 78 (3): 107-117.

[29]Schuman E.. Aberdeen Report: True Multichannel Sales Desirable but Rare[EB/OL]. [2011-10-22]. www.eweek.com.

[31]Rangaswamy A., Van Bruggen G. H.. Opportunities and Challenges in Multichannel Marketing: An Introduction to the Special Issue[J]. *Journal of Interactive Marketing*, 2005, 19 (2): 5-11.

[32]Balasubramanian S., Raghunathan R., Mahajan V.. Consumers in a Multichannel Environment: Product Utility, Process Utility, and Channel Choice [J]. *Journal of Interactive Marketing*, 2005, 19 (2): 12-30.

[33]Nam C., Song C., Lee E., et al. Consumers' Privacy Concerns and Willingness to Provide Marketing-Related Personal Information Online[J]. *Advances in Consumer Research*, 2006, 33: 212.

[34]Aberdeen. The Multi-channel Retail Benchmark Report: Where Is the True Multi-Channel Retailer? [R]. Aberdeen Group, Inc., 2005: 1-26.

[36]Shankar V., Kushwaha T.. An Empirical Analysis of Cross-Channel Effects in a Multichannel Environment [R]. Working Paper, Texas A&M University, TX 77843, 2008: 20-24.

[37]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.

- [38]Ratchford B. T.. Online Pricing: Review and Directions for Research[J].*Journal of Interactive Marketing*, 2009, 23 (1): 82-90.
- [39]Xing X., Yang Z., Tang F. F.. A Comparison of Time-Varying Online Price and Price Dispersion between Multi-channel and Dotcom DVD Retailers [J]. *Journal of Interactive Marketing*, 2006, 20 (2): 3-20.
- [40]Popkowski Leszczyc P., Timmermans H.. Store - Switching Behavior[J].*Marketing Letters*, 1997, 8 (2): 193-204.
- [41]. [48]Kumar V., Venkatesan R.. Who are the Multi-channel Shoppers and how do They Perform?: Correlates of Multichannel Shopping Behavior [J]. *Journal of Interactive Marketing*, 2005, 19 (2): 44-62.
- [42]Frambach R. T., Roest H. C. A., Krishnan T. V.. The Impact of Consumer Internet Experience on Channel Preference and Usage Intentions Across the Different Stages of the Buying Process [J]. *Journal of Interactive Marketing*, 2007, 21 (2): 26-41.
- [44]Verhoef P. C., Neslin S. A., Vroomen B.. Multichannel Customer Management: Understanding the Research - Shopper Phenomenon [J].*International Journal of Research in Marketing*, 2007, 24 (2): 129-148.
- [45]. [50]Kushwaha T., Shankar V.. Optimal Allocation of Marketing Efforts by Customer - Channel Segment[R]. *MSI Reports*, 2007: 7-207.
- [46]Zhang J., Wedel M.. The Effectiveness of Customized Promotions in Online and Offline Stores[J].*Journal of Marketing Research*, 2009, 46 (2): 190-206.
- [47]Hess J. D., Mayhew G. E.. Modeling Merchandise Returns in Direct Marketing [J]. *Journal of Direct Marketing*, 1997, 11 (2): 20-35.
- [49]Petersen J. A., Kumar V.. Are Product Returns a Necessary Evil? Antecedents and Consequences [J]. *Journal of Marketing*, 2009, 73 (3): 35-51.
- [51]Zhang J., Farris P. W., Irvin J. W., et al. Crafting Integrated Multichannel Retailing Strategies[J].*Journal of Interactive Marketing*, 2010, 24 (2): 168-180.
- [52]陈文玲.思维的足迹——中国经济社会前沿报告(下)[M].北京:经济科学出版社, 2006: 514-516.
- [54]Porter M. E.. *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance* [M]. New York: Free Press, 1985: 310-313.
- [55]Warnaby G., Woodruffe H.. *Cost Effective Differentiation: an Application of Strategic Concepts to Retailing*[J].*International Review of Retail, Distribution and Consumer Research*, 1995, 5 (3): 253-269.
- [作者简介]张武康(1976-),男,陕西省韩城市人,西安理工大学经济与管理学院博士研究生,西安交通大学城市学院教师,主要研究方向为零售管理、企业集群与产业组织理论;郭立宏(1962-),男,陕西省华县人,西安理工大学经济与管理学院教授,博士生导师,主要研究方向为战略管理、企业集群与产业组织理论。

责任编辑:陈诗静

Research and Prospects on Multi-channel Retail

ZHANG Wu-kang^{1,2} and GUO Li-hong¹

(1.Xi'an University of Technology, Xi'an, Shaanxi710054, China; 2.Xi'an Jiaotong University, Xi'an, Shaanxi710018, China)

Abstract: The implementation of the multi-channel retail is an important way for retailers to respond to market competition and to gain competitive advantage. Research on the multi-channel retail issues will help the retailers to manage multi-channel retail activities effectively and better meet customer needs. First, multi-channel retail means that the retailers can sale their products by different kinds of types of retailing, namely the combination of physical and online store; second, the implementation of multi-channel retail has the motivation of exploring market, chasing for customer satisfaction, gaining strategic advantages and realizing profit; third, the development of multi-channel retail are now facing some problems in restructuring organization, integrated processing information, analyzing customer behavior and setting performance indicators and there exists some coordination effects; and fourth, multi-channel retail has the important and positive impacts on suppliers, customers and competitors, and it is helpful in promoting the relationship of mutual benefit. Besides, there are also some other problems demanding our researches.

Key words: multi-channel retailing; retail theory; multi-channel integration; multi-channel synergy