

零售企业跨渠道整合对销售绩效的影响研究

王举颖

摘要:新零售背景下零售企业如何进行跨渠道整合以提升销售绩效,是业界广泛关注的热点问题。在构建零售企业跨渠道整合与销售绩效组态分析模型的基础上,以中国零售业上市企业为研究对象,运用必要条件分析(NCA)和模糊集定性比较分析(fsQCA)方法,研究跨渠道整合中产生高销售绩效的必要条件及组态,结果显示:(1)NCA方法表明零售企业跨渠道整合单个要素中并不存在高销售绩效的必要条件,但需注意自建平台、网单店取和退换到店的组合效应;(2)fsQCA方法得出线上渠道独立拓展型、跨渠道互动型和品牌延伸型三种条件组态可以产生高销售绩效,不同组态代表了零售企业高销售绩效的多重实现方式;(3)导致低销售绩效结果的两种组态均呈现出跨渠道服务互补性的缺失。

关键词:跨渠道整合;零售企业;销售绩效;模糊集定性比较分析

DOI: 10.19836/j.cnki.37-1100/c.2022.03.012

一、引言

新冠肺炎疫情对零售行业造成的冲击较大,2020年社会消费品零售总额出现了自1978年以来的首次下降。与此同时,消费者的线上消费倾向明显上升,根据国家统计局发布的数据,2020年全国网络零售额同比增长10.9%^①。新冠肺炎疫情的出现加速了零售新业态的发展,实体零售企业纷纷加大力度布局线上业务,逐渐将更多的产品和服务转至线上,通过线上与线下跨渠道融合的方式打破零售时空的限制,向消费者提供优质、无缝、便捷的购物体验。线上零售渠道的快速发展对零售企业来说既是机遇也是挑战,如何发挥跨渠道的整合作用以提升绩效,是零售企业需要考虑的关键问题^②。虽然有研究表明渠道多元化有利于绩效的提高^③,但在实践中零售企业容易受到自身资源、能力和成本的限制而不能采取所有的渠道策略,且线上渠道和传统渠道之间存在一定的替代效应^④。因此,考虑到不同的渠道配置策略会对消费者及销售绩效产生不同的影响^⑤,零售企业有必要基于自身资源优势、能力水平和成本约束,优化线上渠道与线下渠道之间的关系,促进跨渠道的整合进而实现协同发展。

基金项目:教育部人文社科青年项目“‘互联网+’背景下零售企业多边协同发展研究”(16YJC790099)。

作者简介:王举颖,中国海洋大学管理学院副教授,管理学博士(青岛266100; wangjuying@ouc.edu.cn)。感谢硕士研究生徐佳在数据处理方面对本文的贡献。

① 国家统计局:《中华人民共和国2020年国民经济和社会发展统计公报》, http://www.stats.gov.cn/tjsj/zxfb/202102/t20210227_1814154.html, 访问日期:2021年4月28日。

② Eyuboglu N., Kabadayi S., Buja A., "Multiple Channel Complexity: Conceptualization and Measurement", *Industrial Marketing Management*, 2017, 65, pp.194-205.

③ Wang Q., Song P., Yang X., "Understanding the Substitution Effect between Online and Traditional Channels: Evidence from Product Attributes Perspective", *Electronic Markets*, 2013, 23(3), pp.227-239.

④ Trenz M., Veit D. J., Tan C., "Disentangling the Impact of Omni-Channel Integration Services on Consumer Behavior in Integrated Sales Channels", *MIS Quarterly*, 2020, 44(3), pp.1207-1258.

跨渠道整合是零售企业实现全渠道零售战略目标的关键过程和主要途径。消费者和零售企业可以在服务接触点进行更多的互动,为彼此提供信息和服务入口,实现资源的有效配置^①,从而优化整个购买流程,提升消费者满意度,发挥跨渠道整合的持续影响。零售企业渠道间的整合能力决定跨渠道过程中产生蚕食作用还是协同作用^②,因此应尽可能优化渠道的整合程度以规避冲突。但是从国内外现有研究成果来看,无论是定性研究还是定量研究,大多关注 Showroom、BOPS(Buy Online and Pick up in Store)、HTO(Home Try-on)、STS 等零售渠道运营策略,或者更多侧重于跨渠道整合单因素变量对企业绩效的影响研究,而较少从多因素整体角度研究分析跨渠道整合的关键要素如何优化组合与配置。

在此背景下,本文从整体角度探究零售企业跨渠道整合对销售绩效的影响,具体回答以下两个问题:跨渠道整合要素中是否存在实现高销售绩效的必要条件?哪些跨渠道整合条件组态可以产生高销售绩效?基于此,本文以中国零售业上市企业为案例样本,结合必要条件分析(Necessary Condition Analysis,NCA)和模糊集定性比较分析(Fuzzy Set Qualitative Comparative Analysis,fsQCA)方法,研究跨渠道整合与销售绩效之间的关系,分析跨渠道整合中实现高销售绩效的必要条件,寻找并建立跨渠道整合关键要素的最佳组态,以期为零零售企业实现规模经济效益提供一定的参考与借鉴。

二、文献综述与模型构建

(一)文献综述

跨渠道整合指企业在一定程度上协调各渠道的目标、设计和部署等,为消费者提供便利,最终实现渠道间的协同效应。Sousa 和 Voss 最早提出渠道整合质量模型,并将其分为渠道服务配置和渠道集成交互两部分^③。前者指跨渠道服务广泛而灵活的组合,方便消费者根据自己的偏好在可选渠道之间自由切换购买途径;后者描述不同渠道提供内容和过程的一致性^④。具体而言,渠道服务配置包括渠道服务的广度和透明度,交互集成包括内容一致性和流程一致性。随后,Hossain 等将渠道整合质量与动态能力理论结合起来,在渠道整合质量模型中纳入保证质量测量维度^⑤。根据商品的零售过程可将渠道整合的评价体系划分为信息获取整合、促销信息整合、零售商品及价格信息整合、交易信息整合、订单履行整合和顾客服务整合^⑥。Lee 和 Kim 则从消费者感知的角度构建跨渠道整合指标体系,共分为渠道选择自由、渠道信息一致性、线上经营效果、渠道互补性和线下服务体验五个测量维度^⑦。庄贵军将跨渠道整合的测量维度总结为一致性、共享性、协作性和互补性^⑧。

关于零售企业跨渠道整合对绩效的影响,现有国内外文献主要运用传统的定量分析方法对企业

① Bendoly E., Blocher J. D., Bretthauer K. M., et al., "Online-In-Store Integration and Customer Retention", *Journal of Service Research*, 2016, 7(4), pp.313-327.

② Verhoef, Peter C., *Multichannel Customer Management Strategy*, UK:Edward Elgar Publishing, 2012, pp.135-150.

③ Sousa R., Voss C. A., "Service Quality in Multichannel Services Employing Virtual Channels", *Journal of Service Research*, 2006, 8(4), pp.356-371.

④ Lee Z. W. Y., Chan T. K. H., Chong A. Y., et al., "Customer Engagement through Omni-Channel Retailing: The Effects of Channel Integration Quality", *Industrial Marketing Management*, 2019, 77, pp.90-101.

⑤ Hossain T. M. T., Akter S., Kattiyapornpong U., et al., "Reconceptualizing Integration Quality Dynamics for Omni-Channel Marketing", *Industrial Marketing Management*, 2020, 87, pp.225-241.

⑥ Oh L., Teo H., Sambamurthy V., "The Effects of Retail Channel Integration through the Use of Information Technologies on Firm Performance", *Journal of Operations Management*, 2012, 30(5), pp.368-381.

⑦ Lee H., Kim J., "Investigating Dimensionality of Multichannel Retailer's Cross-Channel Integration Practices and Effectiveness: Shopping Orientation and Loyalty Intention", *Journal of Marketing Channels*, 2010, 17(4), pp.281-312.

⑧ 庄贵军、邓琪、卢亭宇:《跨渠道整合的研究述评:内涵、维度与理论框架》,《商业经济与管理》2019年第12期。

的绩效和消费者的购买行为进行研究。适当的渠道冲突可以促进渠道的改善,但过度的冲突会对渠道性能产生不利的影 响^①。短期内跨渠道整合会导致线下销售的减少,但从长期看会带来线上及线下销售额的双重提升^②。Tagashira 和 Minami 采用动态面板模型,从成本的角度论证了跨渠道整合对企业绩效的影响,得出跨渠道整合与成本效率呈正相关的结论^③。吴锦峰等利用结构方程模型验证了跨渠道的整合有利于改善消费者对线上线 下商店的态度,从而达到企业权益增值的目的^④。

通过现有文献综述可以看出:第一,跨渠道整合测量维度并不统一,缺少系统、完整的跨渠道整合研究体系;第二,因渠道组合测量工具的有限性,无法从多要素相互作用实现整合效应的角度研究要素组合对绩效的影响,现有文献对跨渠道整合影响销售绩效的验证主要采用传统的多元统计等定量分析方法,仅考虑单要素的单独、对称影响。

(二)跨渠道整合对销售绩效影响分析模型

通过国内外相关文献的梳理,零售企业跨渠道整合的测量维度共分为四个方面:渠道渗透性(自建平台、合作平台、线下终端)、营销一致性(产品一致、促销一致)、信息共享性(供应链共享、会员共享)和服务互补性(网单店取、退货到店)。

1.渠道渗透性:零售企业可通过增加或减少某些渠道合作的方式对渠道组合进行动态管理,最终实现跨渠道整合效应。根据线上渠道与线下渠道之间的关联程度,可将渠道策略分为自营渠道、联合共建、战略合作和独立渠道。自建线上购物平台如微店、小程序和购物网站等有助于控制零售中的各个环节,实现线上与线下渠道的“闭环”,形成规模经济;与第三方电商平台合作是传统零售企业最优的“触网”策略;线下实体店铺是渠道战略的重要组成部分,可以用来衡量企业的线下服务实力。

2.营销一致性:指消费者在不同渠道购买时感知信息的相似程度^⑤。零售企业可以通过故意设定价格差异的方式促使消费者从某一渠道向另一渠道转移,减少运营成本。产品一致意味着消费者可以在不同的购物渠道间实现相同的购买目的;借鉴现有研究的测量方法^⑥,线上线下渠道举行促销活动的重合度能够衡量跨渠道整合的程度。

3.信息共享性:线上渠道和线下渠道在信息展示方面同样存在整合效应^⑦。Goersch 较早提出信息共享的概念,认为消费者交易等信息在各个渠道之间的互通有助于更好地提高服务质量。供应链共享可以为网单店取等服务提供资源基础,帮助企业降低库存成本,提高库存周转率;会员共享则意味着消费者可以在不同渠道之间使用通用的会员信息,为消费者带来一体化、无缝的购物体验,增强其忠诚度和归属感。

4.服务互补性:网单店取指消费者在线上渠道选择和购买产品后采用线下交付产品的销售方式,这要求零售企业充分发挥线上与线下渠道的整合作用。但受单位运营成本、消费者沟通成本和交叉

① Claro D. P., Vojnovskis D., Ramos C., “When Channel Conflict Positively Affect Performance: Evidence from ICT Supplier-Reseller Relationship”, *Journal of Business & Industrial Marketing*, 2018, 33(2), pp.228-239.

② Avery J., Steenburgh T. J., Deighton J., et al., “Adding Bricks to Clicks: Predicting the Patterns of Cross-Channel Elasticities Over Time”, *Journal of Marketing*, 2012, 76(3), pp.96-111.

③ Tagashira T., Minami C., “The Effect of Cross-Channel Integration on Cost Efficiency”, *Journal of Interactive Marketing*, 2019, 47, pp.68-83.

④ 吴锦峰、常亚平、侯德林:《多渠道整合对零售商权益的影响》,《南开管理评论》2016年第2期。

⑤ Hure E., Picot-coupey K., Ackermann C., “Understanding Omni-Channel Shopping Value: A Mixed-Method Study”, *Journal of Retailing and Consumer Services*, 2017, 39, pp.314-330.

⑥ 周飞、冉茂刚、沙振权:《多渠道整合对跨渠道顾客保留行为的影响机制研究》,《管理评论》2017年第3期。

⑦ Zettelmeyer F., “Expanding to the Internet: Pricing and Communications Strategies when Firms Compete on Multiple Channels”, *Journal of Marketing Research*, 2000, 37 (3), pp.292-308.

销售利润等的影响,网单店取策略并不是总能够给企业带来利润^①。实体店铺服务有利于改善消费者退货时不愉快的氛围^②,增加消费者线下渠道购买的潜在可能性,积极将线上渠道向线下渠道引流。

综上所述,本文以跨渠道整合测量维度为基础,运用 NCA 和 fsQCA 两种新方法从整体角度分析其中的必要与充分组态,讨论零售企业应如何实施跨渠道整合以提升销售绩效,分析模型如图 1 所示。

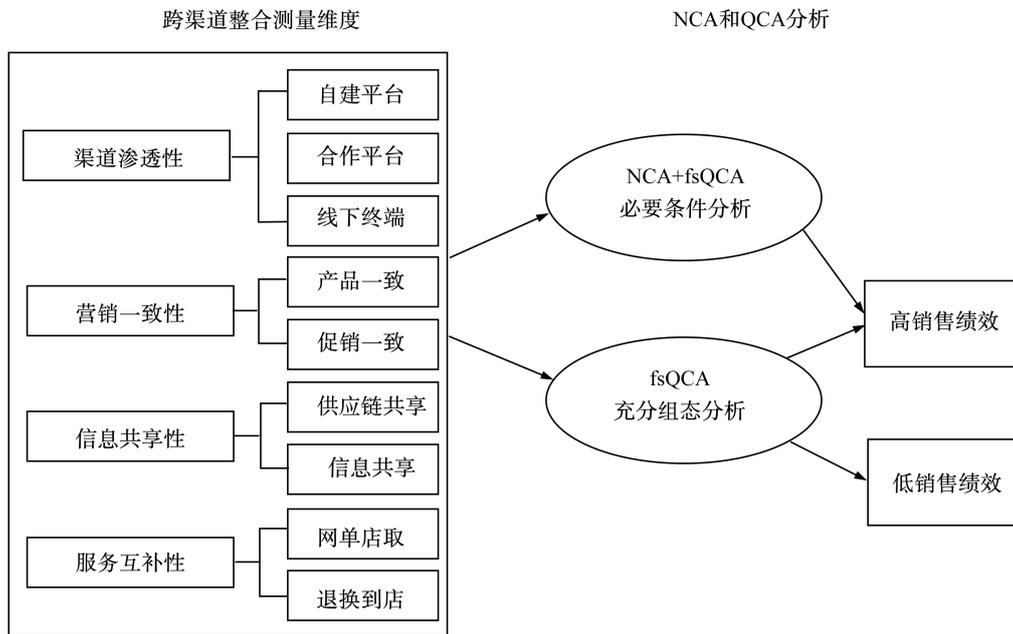


图 1 零售企业跨渠道整合与销售绩效的必要和充分组态分析模型

三、研究设计

(一)研究方法

必要与充分组态分析是新兴的两种关系解释角度,近几年已成为管理学研究的新热点^③。必要条件存在是结果出现的前提,必要条件存在,预期结果不一定出现;但必要条件不存在,预期结果一定不出现。充分条件(组合)确保结果的存在^④。本文使用 NCA 和 fsQCA 两种研究方法检验零售企业跨渠道整合和销售绩效之间的必要与充分组态关系。其中,必要条件分析主要通过 NCA 和 fsQCA 两种方法共同实现,充分组态分析通过 fsQCA 方法完成。

QCA 方法可识别必要因素,但其只能判断某一变量是否为必要因素。而 NCA 方法除了在确定

① Kong R., Luo L., Chen L., et al., "The Effects of BOPS Implementation under Different Pricing Strategies in Omni-Channel Retailing", *Transportation Research Part E: Logistics and Transportation Review*, 2020, 141, pp.102014.

② Ertekin N., "Immediate and Long-term Benefits of In-Store Return Experience", *Production and Operations Management*, 2018, 27(1), pp.121-142.

③ 杜运周、刘秋辰、程建青:《什么样的营商环境生态产生城市高创业活跃度?——基于制度组态的分析》,《管理世界》2020 年第 9 期。

④ Shanjehan A., Afsar B., Shah S. I., "Is Organizational Commitment-Job Satisfaction Relationship Necessary for Organizational Commitment-Citizenship Behavior Relationships? A Meta-Analytical Necessary Condition Analysis", *Ekonomika Istraživanja*, 2019, 32(1), pp.2657-2679.

是否为必要因素的同时还能确定必要的程度是多少,且能够判断各种条件变量的组合产生的必要性,因此 NCA 是较 QCA 方法更为先进、更有优势的必要条件分析方法^①。基于此,本文以 NCA 结果为主、QCA 结果为辅检验零售企业跨渠道整合中是否存在高销售绩效的必要条件。

本文采用 fsQCA 方法分析跨渠道整合中实现高销售绩效的条件组态。QCA 采取组态的研究视角,对案例进行比较分析,其中每个案例都被视为条件变量不同组合方式的组态,通过集合分析探究要素组态与结果之间的关系^②。由于 fsQCA 方法既可以处理类别问题,又可以处理程度问题,加之本文所使用的数据既有二分变量又有连续变量,故本文选择 QCA 中的 fsQCA 方法。

(二)样本和数据

基于中国证监会的行业分类标准,本文将处于零售业的上市企业作为样本来源。进一步借助 Wind 数据库对样本进行筛选,筛选标准如下:(1)中国大陆上市企业;(2)剔除单一品牌制造与主营业务不是商品零售的企业;(3)已实施跨渠道发展战略的企业。经过上述步骤以及剔除 2020 年年报数据缺失的零售企业之后,最终筛选出 73 家上市零售企业作为研究的样本。结果变量即销售绩效的数据通过企业年报计算得出,其他条件变量的数据来源于各企业年报、官方网站和微信公众号等。为保证数据的可信度,本文通过访谈、咨询等方式对数据进行了核实。

(三)测量与校准

运用 fsQCA 方法时需要对模糊集进行数据校准,赋予案例一定的集合隶属分数。遵循主流研究,本文采用直接校准法对变量进行校准。其中,完全隶属、交叉点和完全不隶属三个临界值的位置一般基于理论知识和经验证据确定,但由于与本文相关的 QCA 研究材料较少,外部标准和相关理论标准匮乏,故本文使用客观分位数值确定临界值的位置。

1.结果变量

销售绩效从盈利能力和销售能力两个方面衡量跨渠道整合对其的直接影响,其中选取营业毛利率作为盈利能力的替代变量,选取库存周转率和销售收入增长率作为销售能力的替代变量。最终销售绩效指标由营业毛利率(50%)、库存周转率(25%)和销售收入增长率(25%)加权计算得出。遵循 Fiss 的校准方法,将销售绩效的 95%分位数值作为完全隶属的阈值,50%分位数值作为完全不隶属的阈值,75%分位数值作为交叉点。低销售绩效的校准选择为:完全隶属(5%)、交叉点(25%)、完全不隶属(50%)。

2.前因条件

自建平台反映零售企业自建线上销售平台在所有渠道中的渗透程度,由自建线上平台的覆盖区域与所有渠道区域总和的比值得出,数据校准时将 95%、50%和 5%分位数值分别作为完全隶属、交叉点和完全不隶属的阈值。

合作平台反映零售企业与第三方电商平台合作在所有渠道中的渗透程度,由合作平台的覆盖区域与所有渠道区域总和的比值计算得出,以 95%分位值为完全隶属阈值、50%分位值为交叉点阈值、5%分位值为完全不隶属阈值进行校准。

线下终端反映零售企业自建线下店铺在所有渠道中的渗透程度,由零售企业自建线下店铺的覆盖区域与所有渠道区域总和的比值来测量,将完全隶属、不完全隶属、交叉点分别设置为变量取值的 95%、5%和 50%。

产品一致反映零售企业的产品在各个渠道间的一致性,由线上渠道产品数量与线下渠道产品数量的比值得出。由于数据获取的困难性,对该变量的取值范围进行预估,最终将取值设定为 0、25%、

^① Vis B., Dul J., "Analyzing Relationships of Necessity Not Just in Kind but Also in Degree: Complementing fsQCA with NCA", *Sociol Methods Res*, 2018, 47(4), pp.872-899.

^② 杜运周、贾良定:《组态视角与定性比较分析(QCA):管理学研究的一条新道路》,《管理世界》2017年第6期。

50%、75%、100%中的某一值。数据校准时将此变量的95%、50%、5%分位数值分别作为完全隶属、交叉点和完全不隶属的阈值。

促销一致阈反映不同渠道之间举行促销活动的同步程度,结果由线上线下渠道举行相同促销活动重合次数与促销活动总次数的比值计算得出。依靠现有的资料同样对促销活动的一致性程度进行预估,最终变量取值为0或30%或60%或100%。促销一致变量的集合校准点:完全隶属为促销一致变量的95%分位值点,完全不隶属为5%分位值点,交叉点为50%分位值点。

供应链共享反映不同渠道是否采用相同的供应链服务体系。对于线上渠道购买,远距离订单是否可以交由更靠近消费者所在区域的实体店铺发货。赋值为1表示线上线下渠道共享同一套供应链体系,赋值为0表示不同渠道对应各自互不干涉的供应链服务体系。

会员共享反映不同渠道间会员信息的通用程度,该变量为二分变量,消费者在跨渠道购买时会员和积分可通用则取值为1,不通用则取值为0。

网单店取反映线上渠道下单产品是否可以在实体店自行取货。参照现有文献^①,1代表零售企业已实施网单店取的取货方式,0表示只采用线上订单邮寄到家的配送方式。

退换到店反映对线上渠道购买的订单不满意时消费者是否可以在线下实体店铺退换货。将提供退换到店服务的零售企业赋值为1,反之为0。

四、结果分析

(一)必要条件分析

在NCA方法中,默认使用CE-FDH(自由处置式包络上限)和CR-FDH(自由处置式回归上限)两种上限技术生成上限包络线,以确认给定结果(Y)所需要的必要条件(X)水平。

单因素必要分析的输出结果如表1所示。为了研究的严谨性,效应值还需要通过蒙特卡洛仿真置换检验的显著性检验^②。从表1可以看出,自建平台、线下终端、网单店取和退换到店四个条件变量的效应值大于0。但线下终端条件变量的效应值太小且未通过检验,故不是高销售绩效的必要条件。自建平台、网单店取和退换到店条件变量的检验结果都不显著,显然也不能认为它们是高销售绩效的必要条件。

表1 零售企业跨渠道整合的NCA必要条件分析结果

前因条件	方法	精确度	上限区域	范围	效应值	p 值
自建平台	CR-FDH	97.2%	1.779	20.326	0.088	0.348
	CE-FDH	100%	2.840	20.326	0.140	0.364
合作平台	CR-FDH	100%	0.000	20.326	0.000	1.000
	CE-FDH	100%	0.000	20.326	0.000	1.000
线下终端	CR-FDH	100%	0.028	21.681	0.001	0.966
	CE-FDH	100%	0.057	21.681	0.003	0.966

① Gao F., Su X., "Omni-Channel Retail Operations with Buy Online and Pickup in Store", *Management Science*, 2017, 63(8), pp.2478-2492.

② Dul J., Van Der Laan E., Kuik R., "A Statistical Significance Test for Necessary Condition Analysis", *Organizational Research Methods*, 2020, 23(2), pp.385-395.

续表1

前因条件	方法	精确度	上限区域	范围	效应值	p 值
产品一致	CR-FDH	100%	0.000	22.585	0.000	1.000
	CE-FDH	100%	0.000	22.585	0.000	1.000
促销一致	CR-FDH	100%	0.000	22.585	0.000	1.000
	CE-FDH	100%	0.000	22.585	0.000	1.000
供应链共享	CR-FDH	100%	0.000	22.585	0.000	1.000
	CE-FDH	100%	0.000	22.585	0.000	1.000
会员共享	CR-FDH	100%	0.000	22.585	0.000	1.000
	CE-FDH	100%	0.000	22.585	0.000	1.000
网单店取	CR-FDH	100%	3.040	22.585	0.135	0.091
	CE-FDH	100%	6.080	22.585	0.269	0.091
退换到店	CR-FDH	100%	3.040	22.585	0.135	0.052
	CE-FDH	100%	6.080	22.585	0.269	0.052

NCA 方法除了分析单因素的必要性外,还可以用瓶颈表从整体多因素角度研究条件变量的必要性,识别必要条件的组合。瓶颈表表示若想达到某一预期结果,前因条件所必须达到的组合水平。表 2 展示了零售企业的跨渠道整合 NCA 瓶颈表分析结果。本文进行瓶颈表分析时只运用了 CR-FDH 方法。如表 2 所示,若想达到 100%的高销售绩效水平,需要 51.6%水平的自建平台,1%水平的线下终端,100%水平的网单店取和退换到店,而其余条件变量都不存在瓶颈水平。这显示虽然跨渠道整合单要素条件变量并不构成高销售绩效的必要条件,但不能忽视自建平台、网单店取和退换到店的作用。

表 2 零售企业跨渠道整合的 NCA 瓶颈表分析结果

销售绩效	自建平台	合作平台	线下终端	产品一致	促销一致	供应链共享	会员共享	网单店取	退换到店
0	NN	NN	NN	NN	NN	NN	NN	NN	NN
10	NN	NN	NN	NN	NN	NN	NN	NN	NN
20	NN	NN	NN	NN	NN	NN	NN	NN	NN
30	NN	NN	NN	NN	NN	NN	NN	NN	NN
40	NN	NN	NN	NN	NN	NN	NN	NN	NN
50	NN	NN	NN	NN	NN	NN	NN	NN	NN
60	NN	NN	NN	NN	NN	NN	NN	NN	NN
70	5.9	NN	NN	NN	NN	NN	NN	NN	NN
80	21.2	NN	0.2	NN	NN	NN	NN	25.7	25.7
90	36.4	NN	0.6	NN	NN	NN	NN	62.9	62.9
100	51.6	NN	1.0	NN	NN	NN	NN	100.0	100.0

注:NN 表示不必要。

本文运用 fsQCA 方法检验零售企业跨渠道整合中是否存在高销售绩效的必要条件,从而确认分析结果是否与 NCA 有所不同。在 fsQCA 方法中,一致性结果数据是判断条件变量是否为必要条件的依据,若一致性结果大于或者等于 0.9,则可认为该条件变量为高销售绩效的必要条件;反之若小于

0.9,则视为非必要条件。如表3所示,虽然非高促销一致条件变量通过了一致性检验,但其既出现在高销售绩效结果中又出现在低销售绩效结果中,因此可忽略其效果。因此,经计算fsQCA必要分析结果与NCA结果一致,表明跨渠道整合单个要素中不存在产生高销售绩效的必要条件。

表3 零售企业跨渠道整合的fsQCA必要条件分析结果

前因条件	高销售绩效		低销售绩效	
	一致性	覆盖率	一致性	覆盖率
自建平台	0.6810	0.6941	0.6618	0.7815
~自建平台	0.7856	0.6673	0.7409	0.7290
合作平台	0.5411	0.7457	0.4727	0.7547
~合作平台	0.8220	0.5737	0.8407	0.6797
线下终端	0.6233	0.7365	0.5518	0.7554
~线下终端	0.7930	0.6043	0.8076	0.7129
产品一致	0.1609	0.4945	0.1419	0.5055
~产品一致	0.8391	0.4577	0.8581	0.5423
促销一致	0.0925	0.6260	0.0477	0.3740
~促销一致	0.9075	0.4513	0.9523	0.5487
供应链共享	0.4500	0.4756	0.4283	0.5244
~供应链共享	0.5500	0.4537	0.5717	0.5463
会员共享	0.4701	0.4818	0.4364	0.5182
~会员共享	0.5299	0.4480	0.5636	0.5520
网单店取	0.6171	0.4537	0.6414	0.5463
~网单店取	0.3829	0.4796	0.3586	0.5204
退货到店	0.5396	0.4679	0.5296	0.5321
~退货到店	0.4604	0.4579	0.4704	0.5421

注:“~”表示条件缺席。

(二)组态分析

fsQCA方法从组态的视角对零售企业跨渠道整合中实现高销售绩效的充分条件进行分析。将案例频数阈值设定为2,组态一致性的阈值设定为0.85。fsQCA方法最终结果会出现复杂解、中间解和简约解三种组态解。本文以中间解的结果为主进行呈现,辅之以简约解,同时出现在中间解和简约解中的条件为核心条件,只出现在中间解中的条件为边缘条件^①。表4展示了实现高、低销售绩效的跨渠道整合条件组态,其中各种符号的具体含义是:实心圆表示条件存在,含叉圆表示条件缺席,大圆为核心条件,小圆为边缘条件,空白为条件亦可存在亦可缺席。

表4 零售企业跨渠道整合实现高销售绩效的fsQCA组态分析

前因条件	高销售绩效			低销售绩效	
	H1	H2	H3	L1	L2
自建平台	●	●	⊕	●	●

^① 张明、蓝海林、陈伟宏、曾萍:《殊途同归不同效:战略变革前因组态及其绩效研究》,《管理世界》2020年第9期。

续表4

前因条件	高销售绩效			低销售绩效	
	H1	H2	H3	L1	L2
合作平台	⊕	⊕	●	⊕	⊕
线下终端	⊕	●	●		●
产品一致	⊕	⊕	●	⊕	⊕
促销一致	⊕	⊕	⊕	⊕	⊕
供应链共享	⊕	●	●	●	⊕
会员共享	⊕	●	●	⊕	●
网单店取	●	●	●	●	⊕
退换到店	●	●	●	●	⊕
原始覆盖率	0.16	0.15	0.24	0.10	0.03
唯一覆盖率	0.16	0.15	0.24	0.10	0.03
一致性	0.93	0.93	0.89	0.99	1
总体覆盖率	0.4			0.18	
总体一致性	0.88			0.91	

注:由于版面原因,稳健性检验略去,留存备案。

1.零售企业跨渠道整合实现高销售绩效的组态分析。结果显示共有三种组态能够促使高销售绩效结果的出现,这些不同的组态代表实现同一结果(高销售绩效)的不同跨渠道整合方式,对三种组态分别命名如下。

(1)线上渠道独立拓展型。组态 H1 代表高自建平台、非高合作平台、非高线下终端、非高产品一致、非高信息共享性和高服务互补性为核心条件,互补非高促销一致为边缘条件的跨渠道整合条件组态可以产生高销售绩效。自建线上销售平台有助于利用手机等移动设备快速抓住消费者的眼球,吸引潜在的消费者将购买欲望转化为购买行为。影响消费者线上购买的顾虑之一是线上渠道的购买无法保证产品的质量,网单店取便可以有效消除消费者的这一忧虑,减轻线下店铺因退换货而造成的压力。退换到店提高了订单转化效率,增加了消费者潜在的线下消费行为。营销一致性与信息共享性侧重线上与线下渠道间的互动,当零售企业只侧重线上自建平台建设时,增强营销一致和信息共享所能够取得的效果甚微。因此,线上渠道独立拓展型组态只要求零售企业满足服务互补性即可。处于这一组态的零售企业多为老牌大型商超(如利群股份),为了适应零售新业态的转变,大型商超逐渐开始拓展线上渠道,自建销售平台。依靠雄厚的实力和多年的口碑,传统商超早已在当地占据了一定的市场,不需要再借用第三方平台的流量,即使自建线上平台也能持续吸引消费者。大型商超通常规模较大,线下店铺终端数量有限。此外,其追求线上渠道的独立运营,产品以爆款为主,无法做到像线下店铺那样品类繁多,因此跨渠道之间无法保证营销一致性和信息共享性;借助线下店铺的优势开展网单店取、退换到店等服务,为消费者提供多种消费和服务选择,实现线上自建平台的独立拓展。

(2)跨渠道互动型。组态 H2 显示,高自建平台、非高合作平台、高线下终端、非高产品一致、高信息共享性和高服务互补性为核心条件,互补非高促销一致为边缘条件的跨渠道整合条件组态有助于实现高销售绩效。线上渠道销售平台的自建有利于对各个零售环节进行控制,保持自有产品的一致性,提高消费者的忠诚度。借助自建平台和线下终端的优势,零售企业可以通过渠道之间供应链等信息共享的方式为消费者提供即时、流利、个性化的购物体验。线下店铺给予提货和售后退换货的保障

措施有利于实现配送服务的高效率,减少消费者的“搭便车”行为^①。通过以上措施促使各渠道之间有效互动,增加不同渠道交叉购买的机会。显然,与线上渠道独立拓展型不同的是,当零售企业在自建线上平台和注重线下终端的建设时,需要借助共享信息的途径增强渠道之间的互动性,满足消费者在购买不同阶段随时切换的需要,达到提高销售的目的。处于这种组态的典型企业是大商股份。大商股份坚持发展独立自主的跨渠道融合战略,线上借助强大的商业渠道打造“天狗网”,线下通过并购整合和自主开发等方式跨区域发展,旗下 120 余家实体店铺分布在东北、山东等地区。消费者在线上网站或 APP 选择相应的门店之后便可自提商品或进行退换货,同一套供应链体系的使用极大地缩短了拿到货物的时间,形成了“多渠道、多业态”的合力发展优势。虽然受疫情的影响大商股份企业经营受到了冲击,但其整体业绩仍保持在合理水平,维持了良好的发展势头。

(3)品牌延伸型。组态 H3 指出高线下终端、高信息共享性和高服务互补性为核心条件,互补非高自建平台、高合作平台、高产品一致和非高促销一致为边缘条件的跨渠道整合条件组态将导致高销售绩效的发生。与较为成熟的其他电商平台合作使得零售企业无需投入大量的初始成本,线上业务成为轻资产业务,企业经营的风险会降低;第三方平台的流量和信誉也可以直接为零售企业所用,从而达到品牌延伸的效果。这时企业便可将资源向实体店铺倾斜,为线下消费者提供更优质的服务。高效的网单店取服务能够帮助消费者在提货时追加新订单^②;采用退换到店服务策略时,工作人员可以面对面解决消费者的诉求,安抚消费者的情绪,并适当给予消费者一定的补偿措施,鼓励消费者继续在线下店铺内消费。在信息共享性维度,供应链共享有利于网单店取更好地实现,提升消费者对渠道服务整体水平的感知;会员共享和产品一致则增强了消费者购物的流畅感。此外,零售企业若与第三方平台合作则会容易受其影响而举办额外的促销活动,且一些零售企业也会对第三方店铺进行外包或交由专门的人员打理,导致促销一致在此情境下很难实现。这种组态典型的例子是居然之家。居然之家虽然也拥有微信小程序等自建平台,但其重点在于与天猫、京东等第三方电商平台合作,例如在天猫商城开设旗舰店、与天猫合作同城站等。居然之家现总共经营 355 个家居卖场,覆盖一线城市至五线城市,已实现了网单店取、退换到店和信息共享的零售模式,线上与线下渠道间产品分类及信息的一致性进一步加强了品牌在各渠道的延伸发展。2020 年,居然之家同城站从年初的覆盖 5 城增长为 130 城,线上商品从年初的 1.2 万件增加至 119 万件,全年引导成交 84.5 亿元,销售绩效大幅提高。

运用同样的方法对 2018 年、2019 年零售企业数据重新计算,将得到的近三年结果进行比较发现,前两年结果与 2020 年结果最大的不同在于合作平台变量原处于非常重要的位置,而在 2020 年中其作用甚微。一种合理的解释是我国居民的线上消费习惯逐渐普遍养成,线上购物成为人们日常生活中的重要组成部分,大家对多渠道购物的接受程度更高,零售企业不再需要过多借用成熟第三方平台的流量吸引消费者。

2.零售企业跨渠道整合实现低销售绩效的组态分析。产生低销售绩效的组态有两个:L1 和 L2。组态 L1 表示,高自建平台、非高合作平台、高供应链共享和非高会员共享为核心条件,互补非高营销一致性和高服务互补性为边缘条件的组态会导致低销售绩效的出现。与组态 H1 相对应,由于不能保证服务互补性的充分实现,零售企业的销售绩效便存在降低的可能。组态 L2 表示,高自建平台、非高合作平台、高线下终端、非高供应链共享和高会员共享为核心条件,互补非高营销一致性和非高服务互补性为边缘条件的组态将实现低销售绩效。与组态 H2 相对应,同样由于跨渠道服务互补性的

^① Pantano E., Viassone M., “Engaging Consumers on New Integrated Multichannel Retail Settings: Challenges for Retailers”, *Journal of Retailing and Consumer Services*, 2015, 25, pp.106-114.

^② Zhang P., He Y., Zhao X., “‘Preorder-Online, Pickup-In-Store’ Strategy for A Dual-Channel Retailer”, *Transportation Research Part E: Logistics and Transportation Review*, 2019, 122, pp.27-47.

缺乏导致各渠道之间的关联性和互动性减弱,对零售企业的销售绩效产生了负面影响。这也显示出实现高销售绩效的组态解和低销售绩效的组态解是不完全对称的,强调了组态解的不完全对称性。

五、结论与启示

(一)结论

零售企业的跨渠道整合越来越受到学界和业界的关注,很多零售企业已经意识到跨渠道整合可以为消费者提供便利性,提升企业的销售业绩。然而,实施相应的跨渠道发展策略能否达到预期的效果,很大程度上取决于零售企业各渠道间的整合情况。跨渠道的整合与运营涉及大量的人力、复杂的技术和高昂的成本,零售企业需要依据自身资源情况对渠道的管理和建设进行充分的分析与权衡。如何有效配置有限的资源达到跨渠道有效整合协同发展的状态对零售企业来说至关重要。本文以中国零售业上市企业为样本,运用 NCA 和 fsQCA 两种方法,分析了零售企业跨渠道整合对销售绩效的必要条件与组态影响关系。

首先,使用 NCA 方法进行必要条件分析,既关注渠道之间的互动性,又考虑各渠道本身的特性,结果发现零售企业跨渠道整合单个要素并不构成产生高销售绩效的必要条件,需注意自建平台、网单店取和退换到店的组合效应。其次,运用 fsQCA 方法探究产生高销售绩效的跨渠道整合组态,讨论高销售绩效的多种实现方式。针对传统研究方法拘泥于单一要素显著性考量的问题,从组态角度探究如何实现各渠道资源整合与配置以提高销售业绩,弥补了跨渠道整合现有文献中组态研究视角的缺失。最后,综合分析三组高绩效组态,认为当零售企业强调线下店铺终端建设时,不同渠道之间的信息共享能够为消费者提供流畅的购物体验,增强消费者的信任,提高购买转化率。实现跨渠道整合之中的服务互补是零售企业需着重满足的条件,因为快速交付商品是吸引线上消费者的最佳策略^①;实施网单店取和退换到店服务后,消费者的购买渠道从线上转移至线下,有利于实体店销售额的增加^②。

(二)管理启示

本文利用必要条件分析和模糊集定性比较分析,研究中国情境下零售企业跨渠道整合产生高销售绩效的必要条件和条件组态,据此建议政府前瞻性出台相关产业政策、零售行业协会充分发挥行业协调作用、零售企业根据自身特征及时调整跨渠道发展策略,综合施策、多方协同,共同促进中国零售行业健康有序持续发展。

政府机构作为宏观政策的制定者,应进一步加强产业政策制定和产业环境优化:(1)建议出台新型零售业产业规划或相关指导意见,鼓励支持实体零售企业实现商业模式优化升级,同步提高新型零售业的行业规范,出台行业标准,指导新型零售企业规范有序发展。(2)鼓励零售企业跨界融合,有效整合资源构建网络,发展新业态、新模式,优化新型零售商业环境、消费信用体系、渠道服务规范等,为实现零售企业跨渠道整合建立良好的外部环境。

行业协会作为零售业发展的支持者,应进一步强化行业协调引导和政策建议作用:(1)规范零售企业跨渠道运营行为。引导平台企业合理降低商户服务费,定期开展行业发展交流分享活动,促进零售企业间在信息技术运用、渠道关系管理和组织人员调整等方面的经验交流和学习借鉴,推动整个行业的转型升级与高效发展。(2)发挥行业协会的独特作用,积极推动政府制定有关行业发展规划、产业政策、法

^① Jindal R. P., Gauri D. K., Li W., et al., "Omni-Channel Battle between Amazon and Walmart: Is the Focus on Delivery the Best Strategy?", *Journal of Business Research*, 2021, 122, pp.270-280.

^② Serkan A. M., Ketzenberg M., Heim G. R., "Assessing Impacts of Introducing Ship-To-Store Service on Sales and Returns in Omni-Channel Retailing: A Data Analytics Study", *Journal of Operations Management*, 2018, 61(1), pp.15-45.

律法规等,建立透明、公平的监督机制,通过良性的合作和竞争,保障整个行业健康可持续发展。

零售企业作为跨渠道整合的主体角色,应积极拓展线上渠道建设,加快实施跨渠道整合策略:(1)通过不同的跨渠道整合条件组态实现高销售绩效。当零售企业侧重线上自建平台时需要增强不同渠道之间的服务互补性;注重线下终端的建设时需要保证信息之间的共享性和服务的互补性,实行跨渠道的联动营销和即时服务。(2)积极拓展线上渠道的建设。不论线下终端布局如何,增设线上渠道已成为一种必然。大数据、AI的发展为线上渠道的建设提供了技术支持,全方位网络渠道布局的门槛降低,通过线上流量入口的打造,零售企业可第一时间触达消费者,满足消费者随时随地购物的需求,实现线上到线下、线下到线上的跨渠道营销,为消费者提供更多便捷舒心的服务和产品。(3)加强渠道之间的优势互补。通过网单店取和退换到店等渠道运营策略达成多渠道的共享共赢,发挥各渠道的优势,形成完整的零售闭环。

The Impact of Cross-Channel Integration on Sales Performance of Retail Enterprises

Wang Juying

(College of Management, Ocean University of China, Qingdao 266100, P.R.China)

Abstract: How retail enterprises conduct cross-channel integration to improve sales performance in the context of new retailing is a key issue of widespread concern in the industry. The integration and operation of cross-channels involves a lot of manpower, complex technology and high costs. Retail enterprises need to fully analyze and weigh the management and construction of channels according to their own resources. Based on the configuration analysis model of cross-channel integration and sales performance of retail enterprises, this paper studies the necessary conditions and configuration of high sales performance in cross-channel integration by using the Necessary Condition Analysis (NCA) and Fuzzy Set Qualitative Comparative Analysis (fsQCA) methods. The NCA method not only pays attention to the interaction between channels, but also considers the characteristics of each channel itself. The fsQCA method solves the problem that the traditional research methods stick to the significance of a single factor, and explores how to realize the integration and allocation of resources in various channels from the perspective of configuration to improve sales performance, which makes up for the lack of configuration research perspective in the existing literature of cross channel integration. The results show that: (1)The results of NCA method show that there is no necessary condition for high sales performance in the single factor of cross-channel integration of retail enterprises, but it is necessary to pay attention to the combination effect of self-built platform, online order and store pick-up and returning to store. (2)The fsQCA method obtains that the three conditional configurations of online channel independent expansion, cross-channel interaction and brand extension can produce high sales performance, and different configurations represent multiple realization modes of high sales performance of retail enterprises. (3)The two configurations that lead to low sales performance results show a lack of cross-channel service complementarity.

Keywords: Cross-channel integration; Retail enterprises; Sales performance; Fuzzy set qualitative comparative analysis

[责任编辑:郝云飞]