

DOI:10.13475/j.fzxb.20181206208

新零售时代服装品牌商的全渠道融合模式

邵 鹏, 梁 杰

(西安工程大学 管理学院, 陕西 西安 710048)

摘 要 在新零售时代服装品牌商面临多种挑战。为此,基于商业模式理论与服装品牌商渠道融合实践,选取休闲类和运动类服装品牌商案例,从价值发现、价值创造、价值实现 3 个阶段对服装品牌商全渠道融合模式进行多案例分析。研究表明:在实现全渠道融合前,案例企业均实现了从单渠道向双渠道模式的变革;全渠道融合是将线下渠道体验优势与线上渠道信息优势全面融合的销售实践;服装品牌商通过技术应用与机制创新可实现全渠道融合;全渠道融合模式实现了全渠道同品类、同价格、库存共享、会员数据互通;全渠道品牌商能够通过多种渠道与客户进行互动,借助网络平台、社交工具和优惠策略组织和引导顾客。

关键词 新零售;全渠道;服装营销模式;渠道融合;服装品牌商

中图分类号:F 724.6

文献标志码:A

Research on omnichannel integration model of clothing brands in new retail era

SHAO Peng, LIANG Jie

(School of Management, Xi'an Polytechnic University, Xi'an, Shaanxi 710048, China)

Abstract In the new retail era, clothing brands face many challenges. The purpose of this study is to explore the omnichannel integration model for clothing brands, based on the business model theory and channel integration practices. This paper focuses on casual and sports clothing brands as case study objects. The research was carried out in three stages: value discovery, value creation, and value realization. It was found that before omnichannel integration, the businesses in this study had already made the transformation from single to dual-channel mode. The study also shows that the sales practice of the omnichannel integration model integrates the advantages of the offline channel experience with those of online channel information, and that clothing brands achieve omnichannel integration through technology application and mechanism innovation. The omnichannel model has the characteristics of same category, same price, stock sharing, and member data intercommunication. The omnichannel brand can interact with customers through various channels using preferential strategies, while organizing and guiding them through network platforms and social media.

Keywords new retail; omnichannel; clothing marketing model; omnichannel integration; clothing brands

21 世纪以来,我国零售业发展经历了线下零售、线上零售冲击线下零售、线上零售与线下零售相协调的 3 个阶段,正在向全渠道融合的新零售转型。新零售的概念来自于产业界,一经提出便得到了线上零售、线下零售以及行业与政府机构的关注。政府部门近几年来也发布了一系列文件,鼓励和推动

线上线下渠道的融合实践与商业模式转型。

服装是人们生活的必需品,服装业无论是在线上零售或线下零售市场中都占据了很大的份额。服装作为互联网零售的第一大品类,即便在互联网化水平领先零售行业情况下,如今也已经开始打破渠道区隔,走向资源共享、业务互补的全渠道融合。

收稿日期:2018-12-29 修回日期:2019-05-20

基金项目:教育部人文社会科学青年基金项目(19YJC630093);陕西省软科学研究计划一般项目(2018KRM55)

第一作者:邵鹏(1987—),男,副教授,博士。主要研究方向为商业模式与创新扩散。E-mail:shaopengde@sohu.com。

虽然新零售在互联网和零售行业备受关注,但无论从实践或学术研究而言都尚处起步阶段,缺少完备的理论支持。现有关于新零售的研究如新零售的模式与发展路径^[1],生鲜品新零售^[2]等,对服装新零售的研究较少。服装业是新零售变革中受到影响大和较早出现渠道模式变革的业态。新零售及其背景下的全渠道融合依赖于技术进步与创新,但仅仅拥有技术是不够的,商业模式创新可以更好地实现技术创新的价值^[3]。本文基于现实新零售实践与商业模式理论,选取代表性服装品牌商全渠道融合案例,对新零售时代服装品牌商全渠道融合模式进行案例分析,对双渠道与全渠道进行比较,对全渠道的“在线购买,线下提货”模式进行探讨,为新零售时代服装品牌商全渠道融合模式提供参考。

1 渠道模式的相关概念

近年来,很多商家已经建立了双渠道或多渠道营销模式,消费者可通过多个渠道从同一零售商购买产品^[4-5]。双渠道是指服装品牌商拥有2种营销渠道,包括线下渠道和线上渠道^[6]。多渠道是指通过2个或多个渠道同时向客户提供信息、商品、服务和支持的行为^[7]。由于双渠道与多渠道营销越来越广泛地被应用于零售业,研究人员也开始从更广泛的领域研究其商业环境,如消费者购买渠道选择^[7],多渠道购物的前因和后果^[8],多渠道顾客细分和分析^[9]。研究者认为双渠道或多渠道模式存在渠道冲突和实体店展厅现象两方面困境。其一,随着在线零售的快速成长,渠道冲突甚至导致了线上线下渠道收益都减少的情况^[10]。此外,部分商家可能还会迫于渠道中关键零售商的压力而放弃在线渠道,或直接放弃构建在线渠道的计划^[11-12]。其二,在双渠道或多渠道背景下,消费者可以在实体店中搜索信息,却使用在线渠道以较低的价格进行实际购买。消费者在一个渠道上搜寻产品,但通过另一个渠道购买产品已经成为消费者购买决策的常见路径^[13]。消费者首先访问线下实体店来调查产品是否是其喜欢的,如果喜欢则通过线上网络商店以相对较低的价格购买该产品^[14-15]。

实体店展厅现象困境的存在,使得线下渠道成为线上渠道的免费展厅,承担了消费者的体验成本,但并没有获得足够的订单激励。许多品牌商开始整合其现有渠道来改善客户价值主张^[16],创建全渠道的新零售模式。麦肯锡对新零售的定义为:企业以社交媒体为中心与消费者互动并为消费者提供多渠

道服务。从零售行业实践可以发现,推动线上与线下全渠道融合是新零售的关键。全渠道是指品牌商通过线上线下多种渠道向消费者提供无差异的服务,消费者在产品搜索和购买过程中可在不同渠道得到同样的体验,并且可在渠道间进行切换^[17]。在全渠道模式中,品牌商通过所有可能渠道与消费者建立连接关系,向消费者传递信息,向消费者提供产品或服务,消费者的跨渠道消费体验得到了升级^[18]。由于消费者的购买过程往往会同时利用到多种不同的渠道,全渠道零售的核心就是渠道间的深度融合。尽管现有研究已经关注到全渠道问题,但在新零售背景下的全渠道融合依然存在有待进一步研究的问题。

2 研究构念与研究设计

2.1 商业模式研究构念

新零售背景下的渠道融合,是区别于传统双渠道、多渠道的商业模式创新,全渠道是新零售的重要特征之一。全渠道融合属于商业模式创新的范畴,而新兴业态与模式创新更适用于进行案例研究,故从商业模式视角研究新零售商家的全渠道融合是有价值的研究方向。服装品牌商的商业模式创新研究可从价值发现、价值创造、价值实现3个阶段展开^[19]。价值发现驱动品牌商由传统零售转型新零售,通过价值创造方式满足用户需求。在全渠道融合的基础上,品牌商通过整合营销模式和盈利模式、通过社群思维在互动中推广品牌从而实现价值。

人、货、场是零售模式研究的三要素,其中场是指交易的空间环境。传统线下零售注重零售的场,一切经营均围绕场所展开,较少关注商品和消费者。新零售则是要实现线上与线下渠道融合,即发挥线下渠道场的优势,同时借助线上渠道的消费者可触达优势。尤其是在消费者可触达方面,社交网络与会员关系系统的发展使得品牌商可以打通线上线下用户数据,与消费者实现精准化连接^[20]。

在新零售时代,消费者彼此间通过社交网络连接并产生互动;场是指线上网店(包括移动APP或第三方平台)或线下实体店;货是消费者购买的产品,对于商家而言,既可提供定制化产品,也可进行多品类拓展。新零售的全渠道融合涉及到价格、营销策略、物流等多方面,这种融合使得消费者通过线上渠道、线下渠道都能够获得良好的、无差别的购物体验。

2.2 研究方法与设计

案例研究是利用多种来源资料对某种尚未清晰界定的复杂现象进行系统归纳及理论提炼的一种实证探究^[21]。服装是线上零售交易第一大品类(占比 21%),在新零售背景下传统服装行业正在经历线上线下渠道融合模式的变化,并在一定程度上引领着其他相关行业变革。品途智库发布的《2018 中国新零售百强》显示,优衣库、海澜之家、迪卡侬、李宁分别排名第 7 名、第 25 名、第 27 名、第 45 名。新零售商业模式创新的商家通常是具有一定规模、具备线上线下多个渠道、具有一定知名度品牌的产品提供商。选择有代表性的案例,对案例研究方法使用的合理性与有效性至关重要,因此,本文研究选择优衣库、海澜之家、迪卡侬、李宁开展案例研究,案例企业均是具有品牌知名度的服装品牌商,案例选取具有典型性和代表性,如表 1 所示。

表 1 研究案例选取情况
Tab.1 Research case selection

品牌商	经营时间	主要产品	线下渠道	线上渠道
优衣库	2006 年中国首家店于上海开业	服装及其配件、鞋、伞、箱包、床上用品等	布局一二线城市,截至 2018 年 8 月门店 633 家	官方网站,天猫店
海澜之家	2002 年南京中山北路店正式开业	男装、配饰与相关产品	布局二三线城市,截至 2018 年 8 月门店 6 097 家	官方商城,天猫店,美团外卖
迪卡侬	2000 年第一家直销店开张	运动服饰、装备及创意运动产品	截至 2017 年 12 月概念商场 267 家	官方网站,天猫店
李宁	1998 年第一家设计开发中心设立	运动及休闲鞋类、服装、器材和配件	截至 2018 年 6 月门店 6 898 家	官方网站,天猫店

注:表中内容根据各品牌商官网资料整理。

本文基于实体店与网店调研、网络资料、企业公开资料开展案例研究,资料获取时间截止于 2018 年 11 月。在新零售的实践中:服装品牌商如何从传统零售向新零售转型;服装品牌商如何通过消费者诉求的满足来实现价值创造;如何通过价值实现来满足零售商自身的诉求;线上线下同价是全渠道区别于传统双渠道的重要特征,避免了价格竞争可能导致的渠道冲突问题,然而,线上零售与线下实体店的运营成本差异较大,如何处理线上线下的利益分配问题?这些问题的解答,成为全渠道融合案例分析的关键。

3 案例分析

3.1 休闲类服装品牌商

1) 优衣库:门店发展之外增加线上销售。

价值发现。实体门店是成功的关键因素之一。随着互联网经济的发展,拥有线上网络渠道和线下实体渠道已经成为服装业的普遍特征。然而,仅通过增加渠道来扩大产品销量的方式在发展过程中出现了很多问题。对于消费者,线上线下品类、价格、服务不一致增加了消费者购买决策制定的时间成本,降低了消费者购物体验满意度;对于品牌商而言,出现了渠道冲突和展厅问题。优衣库在中国市场一直保持着门店的高增长速度,优衣库认为实体门店是未来成功的关键因素之一。随着在线销量的增长,在线订单交付速度是影响消费者购买决策的影响因素之一,即从下单到收货的时长影响了消费者网上购物的决策。对于这种现象,优衣库对线下实体店有着明确的定位,认为实体店能够更好地为用户提供产品购买服务。

价值创造。线上线下库存全打通。优衣库线上、线下的产品同款、同质、同价且同时上线。当消费者通过线上渠道(如天猫旗舰店、官方网站、移动端等)访问优衣库,系统会显示距离消费者最近的实体店,以及相应产品在该实体店是否仍有库存。在这样的条件下,消费者得以随时随地在全渠道进行切换,选择自己偏好的渠道进行产品购买。全渠道库存数据向消费者展示,其前提是所有实体店与在线平台数据的打通,这必须依赖于 1 个强有力的品牌商。线上渠道显示线下渠道服装库存信息,势必对线上线下渠道的销量产生影响,因此人员激励与考核机制成为全渠道融合的关键。优衣库对线下渠道采取直营,消费者反馈信息可及时得到处理,并基于此调整产品品类和新品开发。

价值实现。线下提货促使消费者在线下门店产生更多消费。传统网上购物模式是消费者网上下单,品牌商通过快递的方式向消费者寄送产品。对于服装类产品而言,网络购物因无法触摸或试穿为消费者带来了不合适与退换货的风险。线上下单,线下取货被称之为 BOPS,从 2017 年开始,消费者在优衣库线上渠道的订单,都可选择通过实体店取货。使用 BOPS 服务,消费者还可获得预选尺码轻松换、裤长免费改 2 项服务,还能够因不合适而现场退货,降低了网络渠道购买产品的退换货成本。BOPS 实现了从线上到实体店的引流,而当消费者在实体店提货的同时,还有可能在线下门店产生更多的消费。

优衣库销售数据显示,门店数量越多的城市,来自该城市的网上订单数量也越多。此外,当消费者与朋友一同前往实体店时,可能也会激发其朋友的购买意愿,从而产生更多消费。

2) 海澜之家:线上线下的数据共享和互通。

价值发现。将线下品牌优势与互联网思维相结合。海澜之家的服装大都是通过代工厂生产,线下门店由总公司统一管理、统一培训、统一调货、统一价格销售。海澜之家常年不打折的销售方式,与以打折来吸引顾客的其他品牌线下服装店形成了鲜明对比。虽然海澜之家拥有大量的线下门店,但随着电商冲击、线下租金高涨,海澜之家也开始谋求线上销量增长。2017年海澜之家在线上品牌销量(天猫男装)排名前三,且线上渠道的毛利率较高(高于线下毛利率的38.79%),表明了线上渠道对海澜之家的重要性。

价值创造。门店自提使品牌商拥有更多向消费者展示的机会。2017年,海澜之家先后与阿里巴巴签署关于智慧门店的协议,与京东、腾讯开展合作。海澜之家集团旗下共有6000多家门店,海澜之家重视门店零售改革,认为京东、淘宝、天猫、唯品会等都是卖货通道。这些通道是为了积累更多的消费者,并且促使消费者和门店建立更多的关联。从服装行业全渠道角度来看,门店发货是目前品牌方实现全渠道场景的主要方式,门店自提意味着品牌方将拥有更多向消费者展示门店体验的机会。在线上渠道与线下渠道融合方面,海澜之家已经部分实现了门店发货、门店自提和区域配送等全渠道服务。

价值实现。积分与优惠券实现全渠道用户引流。海澜之家借助无线射频识别技术为每件服装进行编码,从而使得线上线下可互通共享服装数据信息,为线上下单、线下发货提供了基础。为了促进线上线下进一步融合,海澜之家认为积分与优惠券是有效的营销手段。通过打通不同渠道的会员积分,利用积分开展营销活动,如引导消费者去门店兑换礼品,使消费者和门店之间发生持续连接关系。优惠券有助于用户引流,如优惠券策略在2017年爱居兔(海澜之家旗下品牌)的感恩节活动中(线上流量带入线下门店)取得了良好效果。

3.2 运动类服装品牌商

1) 迪卡侬:运动场与购物中心结合。

价值发现。新零售品牌商的全渠道应成为人、货、场的融合点。自1994年进入中国,2000年第一家直销店在广州开业,迪卡侬经过多年发展已经拥有了成熟的线下商超运营经验。迪卡侬以高性价比为产品卖点,产品全部来自自营品牌。迪卡侬服装

涵盖80多种体育类别,目前在中国拥有275家实体店,拥有自建供应链管理系统。迪卡侬希望当消费者在实体店购买某类型体育服装时,具有运动专业知识的导购会向消费者提供专业的建议。迪卡侬虽然在2019年已经开设了天猫旗舰店,但2018年其线上销售占比仍低于15%。即便如此,迪卡侬的全渠道模式也正在不断深入,迪卡侬希望让消费者从享受运动开始享受购物,打造一套完整的运动体验链,使人(消费者和员工)、货(商品)、场(体验区、运动场和健身房等)完美融合。

价值创造。新技术助力门店数字化转型与自提服务。有趣、快速、简单是新零售背景下迪卡侬希望实现的三大目标。在线上,迪卡侬除了官方网站之外,仅有天猫旗舰店1种渠道。在线下,智能应用、体验升级、移动支付、无人结账,以及添加了新型技术的购物体验都是迪卡侬希望实现的目标。2018年11月,迪卡侬联合微软举行了“黑客松”活动,宣布采用微软智能云技术及其定制化解决方案,推动迪卡侬中国的数字化转型。全国超过190家迪卡侬实体店提供网上购买线下自提服务,用户可在7天内灵活安排提货时间,在实体店当场试用或换货、退货。线上下单线下取货,线上下单线下退换货等举措加强了消费者的购物体验。

价值实现。在体验导向的环境中实现自助式定制化购物。迪卡侬认为线下体验是根基,线上是驱动。迪卡侬在中国约90个城市的门店里展示了迪卡侬的各类运动服装与装备。为了进一步提升运动体验与消费者对运动品牌的认知,2017年9月迪卡侬CHINA LAB在上海浦东开业。迪卡侬CHINA LAB将运动场、健身房和购物结合,货架让位于体验区、店员让位于运动大使,线上线下全渠道结合,开启自助式定制化购物。在体验导向的迪卡侬全渠道购物环境中,消费者可先在迪卡侬运动场预约比赛,而后前往实体店领取通过在线渠道定制的运动服,在比赛前还可与迪卡侬教练交流,赛后还可到迪卡侬健身房放松。

2) 李宁:重塑电商、门店与物流模式。

价值发现。以消费者需求为导向,建立与消费者的全渠道接触。李宁自成立以来,在市场竞争、品牌定位、企业经营等领域出现的问题使得其发展道路充满起伏。李宁和业内其他企业一样,早期经营中采用经销商制度,该制度有利于快速扩张并占领市场,但也使得品牌商缺乏与消费者的直接接触。在一段时期内,未能以消费者需求为导向使得李宁品牌陷入发展困境,公开数据显示李宁在2012至2014年累计亏损超30亿元。李宁的消费者构成比

较复杂,包括消费能力相差较大、年龄跨度较大、用户偏好不同。2015 年下半年,李宁围绕全渠道进行了“三通”尝试:一是产品通:电商与线下门店的产品同款;二是数据通:线上下单和线下提货;三是交易规则通:货品质量与交付线上线下保持一致。

价值创造。数字化战略提升产品销量。从 2000 年开始,李宁开始着手数字化建设。2008 年,李宁电商公司成立,开始开拓线上渠道。2012 年以来,李宁数字化战略遇到了新的问题,如通过预测生产计划系统平台对门店预期销售和商品组合进行预测和计划管理、通过工业协同平台提升供应链的响应速度、通过全渠道会员平台实现线上线下库存订单的共享等。从 2016 年开始,李宁在数字化转型中充分利用 IT 手段提升企业的业务效率。李宁实施以销售为导向的数字化战略,其中的关键在于连接消费者,核心在于获取用户购买习惯数据,因此,基于数字化门店中的门店 Wi-Fi、探针技术、RFID 设备,采集消费者数据,并进行消费者行为分析,最终形成消费者画像。通过一系列数字化变革,2016 年李宁公司的营业收入为 80.15 亿元,拥有 6 000 多家线下门店,线上业务也持续高速发展。

价值实现。全渠道结算中台赋能智慧门店。2017 年下半年,李宁成立专门的新零售部门,并尝试通过两步走方式实现新零售转型。第 1 步,建立全渠道结算中台。经销商和中台率先对接,经销商在完成区域增长目标的前提下,可以通过中台要货,但可能会有一个加价率,反之,如果中台向经销商要

货,经销商也可加价,然后再做加价结算。第 2 步,在全渠道结算中台基础上,考虑经销商间横向打通和技术赋能。此外,李宁还与阿里巴巴、腾讯以分层推进的方式进行智慧门店的改造。未来,即使消费者通过扫码购、云店购、离店购等方式达成交易,门店导购员也能获得相应奖励。李宁在渠道变革的过程中,从电商、门店到物流,重塑了商业模式并取得了成果。

4 渠道模式讨论

4.1 渠道模式演进的讨论

在案例分析中发现,在进行新零售全渠道模式变革前,案例企业均在一段时间内实现了从单渠道向双渠道模式的变革。当品牌商只有线上零售或线下实体店时,消费者是否购买产品依赖于购买后的效用是否大于不购买的效用。网络购物可能因为信息不对称退货可能性更高。双渠道环境中线上零售与线下实体相对独立,通常线下实体店产品价格比线上渠道高,用户根据自身效用函数选择是否在线上或线下购买产品。在新零售背景下,案例企业通过技术应用与机制创新实现了全渠道融合。从单渠道、双渠道向全渠道模式的演进过程中(见图 1),品牌商实体店之间,实体店与线上渠道之间从竞争关系转化为合作关系。全渠道模式环境中,线上线下渠道在价格、产品、服务等方面并无差别。

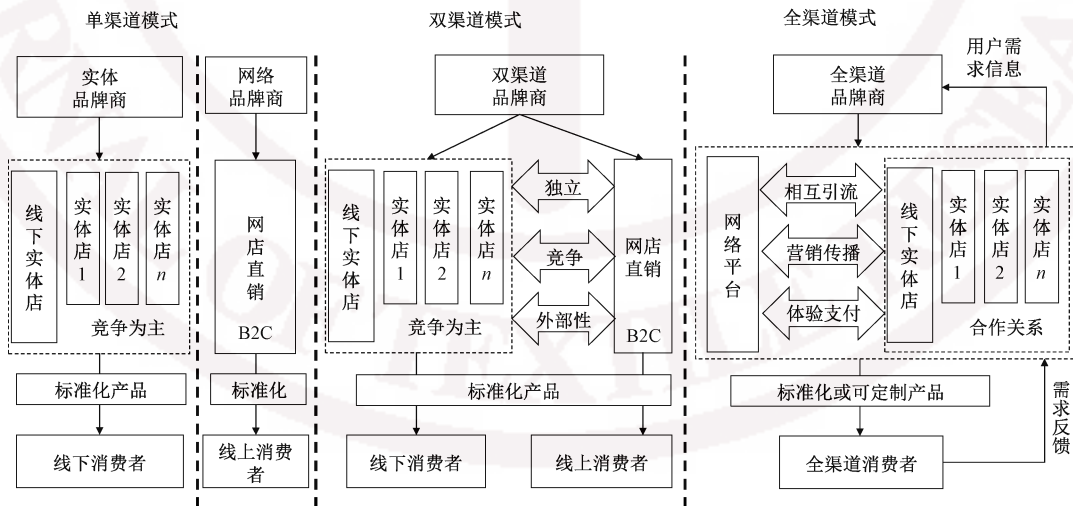


图 1 渠道模式演进

Fig.1 Channel model evolution

通过对案例企业的分析,对传统线上线下双渠道结合与新零售背景下的全渠道融合进行比较,发现传统双渠道结合与新零售全渠道融合不仅在渠道类型上具有不同之处,而且在运营模式、价格、配送

等方面也有具有明显差异,如表 2 所示,即新零售背景下的全渠道融合具有同品类、同价格、库存共享、会员数据互通等特征。品牌商通过社会化媒体为消费者提供服装的属性、折扣、库存等信息服务,通过

线下实体店满足消费者对服装触摸、试穿的真实体验。所有渠道均以消费者为中心,通过各种方式引导消费者在渠道中切换、流动,并且提供全渠道一致的服务,更好地激发了消费者的消费潜力,实现了品牌商全渠道收益最大化。线上线下融合过程中的协调激励是化解渠道外部性与展厅困境的关键,也是全渠道融合效率提升的关键。数字化管理的应用以及考核机制的改变是全渠道融合与协调的关键。

表 2 渠道模式的比较

Tab.2 Channel model comparison

项目	传统双渠道或多渠道结合	新零售全渠道融合
运营模式	实体零售商开拓网上渠道,网络零售商布局线下渠道	实体店与网络零售数据连通,共享库存、会员、价格等信息
价格	通常线上价格低于线下价格,线上营销价格策略更加灵活和具有针对性	线上线下同价,优惠券、营销活动互通,营销价格策略灵活并具有针对性
配送	由网上商城向全国用户配送,或配送到实体店用户自取,此时实体店通常只起到了代收货的作用	品牌商预测需求并动态调整实体店库存,网上商城接收订单,当地实体店向用户配送或用户自取
渠道	线下线上彼此独立、不产生冲突,但线上线下并没有形成有效互动与协同	以用户需求为导向,线上线下融合,不区别对待线上或线下用户
典型场景	由于网上购物具有价格优势,线下店铺沦为体验店。用户受到线下店铺的冷遇后选择其他品牌	基于用户数据进行针对性营销,用户接收到网络优惠券并选择在线下单,用户前往实体店体验自取

注:表中内容根据相关案例资料整理。

4.2 全渠道融合模式的比较

在新零售背景下,4家案例企业均通过全渠道融合推进商业模式变革,但发展路径存在差异。优衣库是从线上渠道获得成功开始大量布局线下渠道,实现线上与线下相互融合促进的发展模式;海澜之家是线下渠道获得成功,为了满足消费者购物习惯变革,从而发展线上渠道以及进行全渠道融合;迪卡依以线下卖场增强运动体验为特点,并通过智能技术实现线上线下全渠道零售增长;李宁是在线下渠道发展受阻从而布局线上渠道,并走向以消费者需求为导向的全渠道模式。在全渠道融合模式中,营销、支付、取货3个环节均可通过线上或线下渠道实现。其中,3个环节均在线下实现的是传统实体店,3个环节均在线上实现的是电商零售店,而线上支付线下取货被称之为 BOPS 服务,如图 2 所示。

在案例企业的分析中,发现在线购买,线下提货

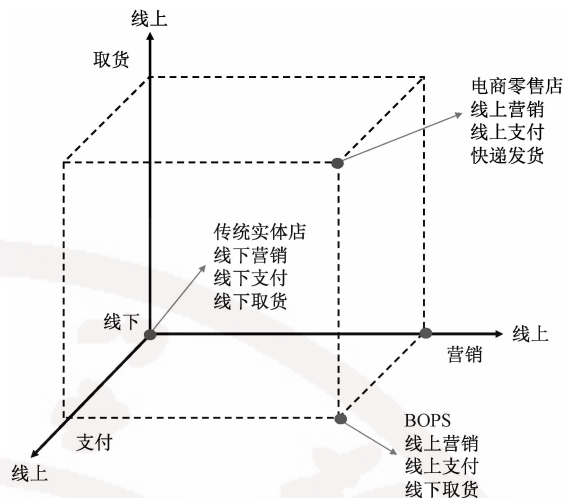


图 2 用户消费路径组合

Fig.2 User consumption path combination

是休闲服装类品牌商普遍提供的服务。品牌商之所以愿意提供 BOPS 服务,是因为消费者在取货的同时,还有可能在线下门店产生消费。优惠引流使得线上消费者前往实体店消费,而消费者也可能同线下好友一同前往实体店消费,前往实体店使品牌商增加了向上销售的可能。在案例企业的分析中发现,体验参与和多品类是运动类服装品牌商普遍提供的服务。在迪卡依的案例分析中发现,运动类服装品牌商将线下实体店定义为品牌传播的重要空间,线下渠道不再以销量为最终目的,而是以增强品牌形象为目标,向消费者传达更多的品牌文化。运动类服装品牌商通过设计运动场馆或组织精彩的运动体验(如迪卡依的线下健身中心、李宁组织的线下运动赛事),为运动爱好者提供交流的社群,更好地将消费者聚集在品牌周围。

5 结束语

新零售对传统服装业实体经营模式和电子商务模式带来了挑战,全渠道模式成为服装品牌商模式变革的重要方向。本文选取优衣库、海澜之家、迪卡依和李宁等4家服装品牌商开展全渠道融合模式的案例研究,对新零售背景下的渠道融合模式具有理论意义和实践启示。研究发现:其一,在进行新零售全渠道模式变革前,案例企业均在一段时间内实现了从单渠道向双渠道模式的变革。然而,品牌商为了满足消费全渠道无差异购物需求,均主动探索全渠道变革,即将实体店的体验优势与网上购物信息便捷丰富全面融合的销售实践。其二,在新零售背景下,渠道间数据共享是实现全渠道融合的重要条件,案例企业通过机制设计实现了线上线下一体化

考核,有效解决了渠道冲突与渠道困境。其三,传统双渠道结合与新零售全渠道融合在运营模式、价格、配送等方面也有具有差异。全渠道模式品牌商实现了全渠道同品类、同价格、库存共享、会员数据互通。其四,全渠道融合不仅包括渠道的融合,还包括用户数据与用户关系的融合,品牌商通过社交网络工具与用户关系管理系统与线上线下用户产生互动,精准向消费者提供信息与服务,提升用户在品牌商全渠道的消费意愿。

基于案例研究服装品牌商全渠道融合模式,研究发现对寻求全渠道融合的服装品牌商具有启示意义。服装品牌商在全渠道融合进程中应关注以下方面:1)服装品牌商应将线下品牌优势与互联网模式相结合,以消费者需求为导向,建立与消费者的全渠道接触,使全渠道成为人、货、场的融合点。2)实体店是新零售成功的关键因素之一,应用新技术打通线上线下库存、助力门店数字化转型,并通过实体店向消费者提供 BOPS 服务。3)借助积分与优惠券实现全渠道用户引流,促使线下提货的消费者在线下门店产生更多消费,在体验导向的全渠道环境中实现自助式定制化购物。4)品牌商应拥有线下渠道绝对经营权或采取直营,变革线上线下考核机制,构建品牌商总体收益最大化的激励机制。

服装品牌商线上线下渠道融合、线上线下“商家-会员”关系互通是新零售的重要特征,考察产品扩散效果是检验商业模式创新成功与否的重要方式,未来研究可从全渠道融合和社交关系耦合双重视角对新零售背景下的全渠道融合效果展开。

FZXB

参考文献:

- [1] 赵树梅,徐晓红.“新零售”的含义、模式及发展路径[J].中国流通经济,2017,31(5):12-20.
ZHAO Shumei,XU Xiaohong.The meaning, pattern and development path of "new retail"[J].China Business and Market,2017,31(5):12-20.
- [2] 方颖,杨磊.“新零售”背景下的生鲜供应链协调[J].中国流通经济,2017,31(7):55-63.
FANG Jie,YANG Lei.Coordinating fresh product supply chain under new retailing model[J].China Business and Market,2017,31(7):55-63.
- [3] 邵鹏,胡平.电子商务平台商业模式创新与演变的案例研究[J].科研管理,2016,37(7):81-88.
SHAO Peng,HU Ping.A case study of business model innovation and evolution of the e-commerce platform[J].Science Research Management,2016,37(7):81-88.
- [4] HISHAMUDDIN H, SARKER R A, ESSAM D. A recovery mechanism for a two echelon supply chain system under supply disruption [J]. Economic Modelling, 2014, 38: 555-563.
- [5] DUMRONGSIRI A, FAN M, JAIN A, et al. A supply chain model with direct and retail channels [J]. European Journal of Operational Research, 2008, 187(3): 691-718.
- [6] 施聪聪,胡觉亮,韩曙光.品牌服装双营销渠道竞争与合作模型构建及应用[J].纺织学报,2017,38(5):157-162.
SHI Congcong, HU Jueliang, HAN Shuguang. Competition and cooperation model construction and application in dual marketing channel for brand apparel[J]. Journal of Textile Research, 2017, 38(5): 157-162.
- [7] KUSHWAHA T, SHANKAR V. Are multichannel customers really more valuable? the moderating role of product category characteristics [J]. Journal of Marketing, 2013, 77(4): 67-85.
- [8] VENKATESAN R, KUMAR V, RAVISHANKER N. Multichannel shopping: causes and consequences [J]. Journal of Marketing, 2007, 71(2): 114-132.
- [9] KONUS U, VERHOEF P C, NESLIN S A. Multichannel shopper segments and their covariates [J]. Journal of Retailing, 2008, 84(4): 398-413.
- [10] WEBB K L. Managing channels of distribution in the age of electronic commerce [J]. Industrial Marketing Management, 2002, 31(2): 95-102.
- [11] LU Q, LIU N. Effects of e-commerce channel entry in a two-echelon supply chain: a comparative analysis of single-and dual-channel distribution systems [J]. International Journal of Production Economics, 2015, 165: 100-111.
- [12] 施涛,陈娇.基于服务重要性的网络零售渠道引入决策研究[J].管理评论,2013,25(1):82-89.
SHI Tao, CHEN Jiao. A study on the introduction of online retailer-services perspective [J]. Management Review, 2013, 25(1): 82-89.
- [13] 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.
- [14] GENSLER S, NESLIN S A, VERHOEF P C. The showrooming phenomenon: it's more than just about price [J]. Journal of Interactive Marketing, 2017, 38: 29-43.
- [15] FERNANDEZ N V, PEREZ M J S, VAZQUEZ-CASIELLES R. Webroomers versus showroomers: are they the same? [J]. Journal of Business Research, 2018, 92: 300-320.
- [16] GAO F, SU X. Omnichannel retail operations with buy-online-and-pick-up-in-store [J]. Management Science, 2016, 63(8): 2478-2492.
- [17] BELL D R, GALLINO S, MORENO A. How to win in

- an omnichannel world [J]. MIT Sloan Management Review, 2014, 56(1): 45.
- [18] VERHOEF P C, KANNAN P K, INMAN J J. From multi-channel retailing to omni-channel retailing: introduction to the special issue on multi-channel Retailing[J]. Journal of Retailing, 2015, 91(2): 174-181.
- [19] 但斌,郑开维,吴胜男,等.“互联网+”生鲜农产品供应链 C2B 商业模式的实现路径:基于拼好货的案例研究[J]. 经济与管理研究, 2018, 39(2): 65-78.
DAN Bin, ZHENG Kaiwei, WU Shengnan, et al. Realization route of C2B business model in “internet plus” fresh agricultural product supply chain: a case study of pinhaohuo [J]. Research on Economics and Management, 2018, 39(2): 65-78.
- [20] 李敏,甘美辰,毛成吉. 用户偏好对女装品牌社会化媒体营销的影响[J]. 纺织学报, 2018, 39(4): 163-169.
LI Min, GAN Meichen, MAO Chengji. Influence of user preference on social media marketing of women's fashion brands[J]. Journal of Textile Research, 2018, 39(4): 163-169.
- [21] 王晨筱,周洋,陆露,等. 颠覆性创新四阶段扩散过程模型:基于液晶电视机与山寨手机案例[J]. 科技进步与对策, 2018, 35(22): 1-7.
WANG Chenxiao, ZHOU Yang, LU Lu, et al. Study on the four-stage diffusion process model of disruptive innovation: a case study on LCD TV and emulational mobile phone [J]. Science & Technology Progress and Policy, 2018, 35(22): 1-7.