

An Analysis of the Construction Process of the New Retail Business Model of E-Commerce Enterprises

—Based on Suning's Case Study

Junling Su, Meng Lv

School of Statistics, Jiangxi University of Finance and Economics, Nanchang Jiangxi
Email: 1480444967@qq.com

Received: May 2nd, 2019; accepted: May 15th, 2019; published: May 22nd, 2019

Abstract

Innovations in the retail business model have never stopped. As Ma Yun proposed the concept of "new retail" at Alibaba's October 2016 conference, a new round of business model reforms began. In the next decade, the new retail business model will undoubtedly become the main theme of the e-commerce business transformation and upgrading. How to establish a competitive new retail business model has very important research value. As one of the leading companies in the e-commerce retail industry, Suning e-commerce has accumulated rich experience in business model building after 27 years of development. Suning is now the first to propose the concept of "intelligent retail" business model, leading the wave of new retail transformation. Therefore, this article will use Suning as an example, using a case study method based on grounded theory to analyze the construction process of Suning's new retail business model, analyze the key elements and characteristics of the new retail model construction process, and explore the universality. The path of the new retail business model for e-commerce retailers is expected to be able to serve as a reference for the theoretical and practical research of the new retail model transformation of e-commerce companies in China.

Keywords

Suning New Retail, Business Model, E-Commerce Retail

电商企业的新零售商业模式构建过程剖析

——基于苏宁的案例分析

苏俊凌, 吕 梦

摘要

零售业商业模式的创新从未停下过脚步, 随着马云在2016年10月的阿里云栖大会上提出了“新零售”的概念, 开启了新一轮的商业模式变革。未来十年, 新零售商业模式无疑将会成为电商企业变革升级的主旋律, 如何建立具有竞争力的新零售商业模式具有十分重要的研究价值。苏宁易购作为电商零售行业的领军企业之一, 经过二十七年的发展, 积累了丰富的商业模式建设经验, 如今苏宁率先提出“智慧零售”的商业模式概念, 引领新零售变革的浪潮。因此, 本文将苏宁为例, 运用基于扎根理论的案例研究方法, 通过对苏宁的新零售商业模式的构建过程进行剖析, 分析新零售模式构建过程中的关键要素和特征, 探讨具有普适性的电商零售企业新零售商业模式转型的路径, 并且希望能为我国电商企业的新零售模式转型的理论与实践研究起到一定的参考意义。

关键词

苏宁新零售, 商业模式, 电商零售

Copyright © 2019 by author(s) and Hans Publishers Inc.

This work is licensed under the Creative Commons Attribution International License (CC BY).

<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>



Open Access

1. 引言

商业模式创新可以说是零售行业中经久不衰的话题, 2016年10月随着马云在阿里云栖大会上提出了“新零售”的概念, 又开启了新一轮的商业模式创新变革。未来的十几年, 新零售无疑将会成为电商企业商业模式变革升级的主旋律。因此, 企业如何建立有特色而不失竞争力的新零售商业模式就愈加显得具有十分重要的研究意义。

苏宁经过二十八年的发展, 从创立时200平米的小店演变为年收4000亿的行业巨头, 从线下实体零售企业一步步转型为互联网电商, 再向线上线下融合的O2O零售升级。苏宁既有传统线下零售企业扎实的基础, 又有电商企业的互联网基因, 如今在虚实融合的新零售商业模式变革的大浪潮下, 苏宁依靠自身28年沉淀的线下实体优势以及近10年互联网转型积累的丰厚经验提出了建设属于苏宁的智慧零售生态圈, 引领新一轮的零售变革。因此, 本文将论文案例企业定为苏宁易购集团, 研究分析新零售商业模式的构建过程。

2. 文献回顾

管理学大师彼得·德鲁克曾经说过: “当今企业之间的竞争, 不是产品之间的竞争, 而是商业模式之间的竞争。”关于商业模式迈克尔·莫里斯(Morris) [1]等在分析了30个以上关于商业模式定义的关键词后对商业模式进行分类, 的出了经济类、战略类和运营类三种类型。Jonas和Thomas [2]提出企业指构

建新的商业模式的过程中, 应当将企业的战略规划、内部组织结构、业务交易过程、企业价值链和核心竞争力等纳入考虑范围。

关于商业模式创新的动力, 蒂莫尔斯等[3]早期学者认为, 互联网为主的新技术是商业模式创新的主要动力。对于商业模式创新目标与路径方面的研究, 以阿米特、卓德、迈尔斯等[4]为代表的学者认为, 商业模式创新应当以价值主张为统领。最后, 对于商业模式创新的实施过程, 奥斯特瓦德等[5]学者基于过去已有的一些有关企业战略规划、组织变革和业务流程重组的较为成熟的研究成果和想法, 提出要完成企业商业模式的创新需要经过四个阶段, 分别是商业模式设计、组织规划和商业模式执行和环境分析。互联网时代中新的科学技术的应用, 为商业模式创新的研究提供了新的视角。李文莲和夏健明[6]基于大数据变革性, 创造性地提出了依托大数据环境的商业模式创新驱动的三维视角。杨灿荣等[7]认为, 通过对大数据的挖掘可以实现精准营销, 建立体验创新、供应链管理创新和营销创新等新的商业模式。关于新零售这个新概念, 杜睿云和蒋侃[8]指出新零售的关键在于加速线上线下渠道的有机融合, 打破互联网零售和实体店终端在时空上的界限, 实现整个零售行业在商业模式上的革新, 并引导消费市场由价格主导转向价值主导。

综上所述, 国内外对于商业模式这个概念的研究已经趋于完善成熟, 但是对于商业模式创新的研究仍处在发展阶段, 目前关于企业如何构建新零售商业模式的文献较少, 研究尚处于起步阶段, 因此本文希望通过以苏宁作为案例分析的对象, 研究苏宁智慧零售模式的构建过程, 归纳出具有可行性的研究结论, 推动新零售环境下的电商企业的商业模式变革的相关理论与实践的发展。

3. 研究设计

本文选取苏宁公司作为案例研究的对象。选取理由为: 江苏苏宁易购集团股份有限公司(以下简称苏宁)创立于 1990 年, 从最初的线下空调批发, 到进入二十一世纪的电器零售, 再到电商兴起时的线上零售转型, 如今又向着苏宁“智慧零售生态圈”的终极形态继续变革。苏宁创业二十八年来, 致力于零售业的发展和研究, 每当处于时代更替的交点时, 苏宁总是会毅然决然地选择破旧立新, 放弃原有已经趋近成熟的商业模式, 主动寻求变革建立新的商业模式。如今, 在新零售的时代下, 苏宁作为零售行业的变革者也是率先开始探索新零售商业模式的构建, 并提出了属于苏宁的“智慧零售生态圈”。苏宁的新零售商业模式构建可以分为三个阶段, 如表 1 所示。可以说苏宁的“智慧零售”不仅是一次新零售商业模式的大胆创新, 对于行业内其他企业的商业模式构建也十分具有参考价值, 因此苏宁的智慧零售模式的构建能够很好得契合本文的研究主题。

Table 1. Division of Suning's new retail business model construction stages

表 1. 苏宁新零售商业模式构建阶段划分

发展阶段	2009~2013	2014~2016	2017~2020
企业描述	专注于线下电器产品的销售, 主要围绕线下实体店制定营销策略的传统零售企业	致力于“去电器化”建设, 追求多品类零售探索, 产品涵盖电器、3C、母婴、图书等全面满足顾客需求的, 线上线下逐步连通的电商企业。	围绕大众衣食住享用的基本需求, 持续推进智慧零售战略和线上线下融合, 全品类经营、全渠道运营、全球化拓展, 注重产品品质的同时, 努力提高消费体验和售后服务, 致力于打造新零售生态圈的多元化、多业态的综合型企业。
商业模式特征	在线下渠道较为成熟的基础上, 开拓线上渠道, 两者互相独立	“店面 + 电商 + 零售服务商”的线上线下双重商业模式	引入人工智能、大数据等新技术, “线上 + 线下 + 物流”深度融合
商业模式本质	传统零售模式向 O2O 模式过渡	O2O 商业模式	新零售商业模式

本文案例研究资料数据包括一手资料与二手资料。其中, 一手资料包括对苏宁南昌大区多个部门经理关于企业基本信息的访谈, 访谈记录见附录 1; 在南昌北苏宁物流基地进行企业实习培训期间, 企业各部门经理讲授的企业概况、未来发展规划等; 从苏宁官方渠道获得的企业内部文件及学习资料, 苏宁官方网站公开的信息等。二手资料包括校图书馆中的相关书籍, 中国知网中的新零售和商业模式相关文献资料以及网络中苏宁“智慧零售”相关的新闻报道、文章评述、研究报告等。

4. 苏宁新零售商业模式构建过程的扎根分析

4.1. 2009~2013 年商业模式构建的扎根分析

4.1.1. 案例描述

苏宁成立于 1990 年, 是国内最早一批开始从事商品零售的企业, 但是 2009 年之前的苏宁仍只是一家以开店、促销、降低采购成本, 降低企业内部管理成本等模式进行发展的传统线下零售企业。然而, 随着电子商务的日益繁荣, 苏宁逐渐意识到了危机的临近, 开始谋划互联网转型。作为国内进行互联网转型的先行者, 苏宁主要通过改变销售模式、开拓线上渠道、线上线下价格一致等措施进行电商模式的转变。通过企业内部的组织架构重建, 运营模式升级, 加强企业生态建设, 苏宁逐步实现新商业模式向新盈利模式的过渡。同年, 苏宁推出基于电商模式建设的苏宁易购线上商城取代原有的功能匮乏的网上商城, 宣告苏宁正式进入线上零售。2011 年 2 月, 苏宁易购从苏宁电器分离, 成为独立公司, 在 2011 年第二季度取得 2.2% 的市场份额, 环比增长了 1 倍多, 成功地将行业关注度更高的当当网、凡客诚品、新蛋中国等竞争对手抛在后头, 仅排在淘宝、京东商城、卓越亚马逊之后。

4.1.2. 编码分析及归纳演绎

根据以上材料, 苏宁构建新零售商业模式的第一阶段中的关键要素的编码结果如表 2 所示。在第一阶段中, 苏宁构建新零售模式的关键要素包括渠道、产品和服务。首先是渠道, 苏宁在 2009 年以前一直是以主营线下市场的传统零售企业, 因此苏宁商业模式变革的第一步就要打开线上渠道, 拓展线上市场。为达到这个目的就需要像阿里和京东学习, 搭建线上端口, 苏宁通过上线苏宁易购商城, 收购兼并一些小型互联网企业实现“+互联网”的线上渠道开发。苏宁新零售商业模式构建第一阶段的特征为: 1) 传统零售模式向 O2O 模式的过渡, 建立的 O2O 模式也只处于初级阶段, 从形式上看只是在原有的零售要素上加上互联网概念, 内容上看是学习其他电商建立线上平台, 再将线下的产品搬到线上以及重新构建相关的线上运营服务。这一阶段的向上与线下运营基本相互独立, 不能很好地整合已有资源。2) 商业模式构建重点放在平台的建设上, 一定程度上忽视了消费者的线上消费体验, 缺乏消费情境区分。且由于是独立探索如何建立 O2O 模式, 前期投入成本较大, 需要克服的难题较多。

4.2. 2014~2016 年商业模式构建的扎根分析

4.2.1. 案例描述

苏宁在 2013 年底将公司名称正式更改为苏宁云商集团, 踏出“去电器化”的线上和线下全渠道融合的第一步。在渠道融合过程中, 苏宁开启了新一轮的企业内部变革, 在组织结构改造中, 成立了三大事业群和 28 个细分事业部门。苏宁在经营业务的变革升级上也颇有壮士断臂之意, 完全摒弃过去进二十年积累的传统零售模式理念, 全面进军 O2O 模式, 进行了一系列线下店面升级、产品种类扩容、建设物流金融网络等战略, 新零售商业模式初见雏形。

2015 年, 苏宁开始实施“云店”模式的战略计划, 即将线下店面原本只是商品陈列展示的作用进行改造, 在引入互联网等新技术的同时, 将消费者的需求纳入营销重点, 提供更优质的消费服务和让消费

Table 2. Suning's new retail business model construction stage coding table
表 2. 苏宁新零售商业模式构建各阶段编码表

构建阶段	新零售关键要素		
编码结果	渠道	产品	服务
关键词	O2O 建设、渠道融合、经营模式	产品种类	物流服务、售后服务、客户服务
2009~2013 (第一阶段)	<p>典型例证</p> <p>1) 上线苏宁易购, 开发 PC 端和移动端, 收购 PPTV 进入 TV 端, 实现+互联网建设; 2) 借助互联网技术实现线上线下四端融合, 形成覆盖全渠道消费场景; 3) 提出“去电器化”, 于 2013 年将公司名更为“苏宁云商”, 着手建立“店商 + 电商 + 零售服务商”的中国零售云商模式。</p>	<p>产品种类由原有的家电 3C 扩展到母婴、超市、百货、家居、生鲜、汽车等全品类, 商品 SKU 从原来的几十万款扩张到 1000 万款以上。</p>	<p>1) 苏宁自建物流, 建立了区域配送中心、城市配送中心、转配点三级物流网络, 实现长途配送、短途配送与零售配送到户一体化运作; 2) 售后服务专业自营, 在全国拥有 1800 多个售后网点、30 家高端技术服务中心, 15,000 名服务人员; 3) 苏宁建立了行业内首个以呼叫中心为平台、以 CRM 为管理目标的客户服务体系。</p>
2014~2016 (第二阶段)	<p>编码结果</p> <p>关键词</p> <p>零售生态体系、智能平台</p>	<p>产品</p> <p>品类多元化、产品体验</p>	<p>服务</p> <p>一站式服务、智慧物流</p>
2014~2016 (第二阶段)	<p>典型例证</p> <p>1) 线上虚拟互联平台(PC 端、移动端、OTT)与线下实体互联平台(一大两小多专)相互渗透、相互协同, 推动全场景互联、多业态并发, 六大产业相互协同, 构建“无界化”零售体系; 2) 苏宁在美国硅谷、中国北京、上海、南京、杭州、武汉等地设立研发基地, 科技研发人员近 10,000 人, 同时与阿里联盟, 整合双方优势资源, 利用人工智能、云计算、大数据、物联网、移动应用、金融支付等打造 O2O 智能平台。</p>	<p>1) 拥有苏宁云店、直营店、超市、红孩子、小店等成熟业态, 还推出了汽车超市、无人店等创新业态, 拥有各类型自营店面和互联网店近 4000 家, 商品 SKU 超过 4000 万; 2) 产品形式涵盖实体产品、服务产品、内容产品延展服务闭环, 提升粉丝粘性; 3) 将日本 Laox、美国和香港的海外商品引入海外购物频道, 并在实体店虚拟展示, 模拟穿戴和情景搭配, 突破商品展示数量、陈列方式局限。</p>	<p>1) 推出苏宁会员一账通, 基于苏宁自建的物流云、数据云和金融云以及全品类经营、全渠道运营、全球化拓展, 通过四端协同将消费体验提升到极致; 2) 基于物流云建设自营物流, 仓储面积 628 万平方米, 同时拥有 3708 条干支线、43,705 辆运输车辆, 配送网络覆盖全国 2810 个县, 以技术和驱动, 提供供应链解决方案, 专注从效率、体验、管控、创新四大维度提升客户服务力, 协助客户聚焦核心竞争力, 进行更快速的转型升级</p>
2017~2020 (第三阶段)	<p>编码结果</p> <p>关键词</p> <p>智慧零售生态圈</p>	<p>渠道、产品、服务</p>	
2017~2020 (第三阶段)	<p>典型例证</p> <p>1) 苏宁已拥有一套完备的智慧零售解决方案, 该方案自带方便快捷的操作系统(在线下就是可以一站式聚合各类业态的苏宁易购广场)和量身定制的 APP 应用(云店、母婴、超市、体育、极物、影城、汽车超市、财富中心、小店、县镇店等各类专业店面), 未来重点更多的是在建立互联网化的店面形态, 创新互联网的场景业务, 让苏宁真正拥有核心资源;</p> <p>2) 将“苏宁易购”从品牌名称上升为公司名称, 实现渠道统一、品牌升级, 同时联合万达、恒大、融创等国内外 300 家知名地产商, 制定智慧零售大开发战略, 计划 2018 年开设 5000 家互联网门店, 三年新开 15,000 家, 至 2020 年达到 20,000 家规模;</p> <p>3) 大幅推进线下零售业态创新, 将线下门店改造成运用人工智能科技推进场景革命的先进产物, 代表作如苏宁无人店、乐拼购、AR 易购、苏小语、颜值测试等零售黑科技;</p> <p>4) 依托数据云, 在苏宁在原有六大产业基础上, 提升了物流和科技产业的战略地位, 形成以易购、物流、金融、科技、置业、文创、体育、投资八大产业板块协同发展的格局, 形成一个物流、数据、流量为基础, 聚焦智慧零售发展的生态圈, 实现智慧零售生态圈战略升级;</p> <p>5) 收购天天快递后, 仓储物流再升级, 在国内也建立了 AGV 仓库, 可实现全自动检货分货, 在全国还开通了多条无人机镇到村的配送航线, 未来三年仓储面积计划达到 1000 万平方米。</p>		

者享受更加优质的沉浸式体验。到 2016 年底, 苏宁基本完成了 O2O 模式中线下店面的全面升级, 线下店面数量进行了大规模精简和重新定位, 店面数量由最多时 1700 多家缩减至 1500 家左右, 在物流升级上, 苏宁收购了全国前十的天天快递, 并通过与阿里合作, 开始对接阿里菜鸟网络, 实现苏宁线下物流的变革。

4.2.2. 编码分析及归纳演绎

根据以上材料, 苏宁构建新零售商业模式的第二阶段中的关键要素的编码结果如表 2 所示。在第二阶段中, 商业模式构建的关键因素依旧为渠道、产品和服务。在渠道方面, 苏宁继续加强线上渠道的开发, 向两个方向演绎, 向上升为云和大数据, 向下沉为 O2O, 形成线上从 PC 端到移动端, 到电视端, 和线下 POS 端四端融合的全方位渠道组合。在产品方面, 苏宁继续丰富产品种类, 增加商品 SKU 数量。但不同于前一阶段单纯为了扩充商品经营范围, 这一阶段由于市场由生产者主导转变为消费者主导, 关注消费者价值导向提供定制化的专业服务。

苏宁新零售商业模式构建第二阶段的特征为: O2O 商业模式建设趋于成熟完善。1) 渠道上, 在前端实现线上线下融合, 在后端则是物流、资金流、信息流的互联网化, 同时在组织架构上做出调整来适应互联网快速创新。由于线上线下的流量互相导入, O2O 模式下的流量成本显著下降, 形成“电商+店商+零售服务商”模式。2) 产品上, 围绕消费者需求制定产品策略, 由“专业型 4S 店”向“百货超市”转型, 产品种类涵盖各个领域, 实现全品类经营, 借助大数据、云计算和物联网等新信息技术, 突破了线上线下的时空限制, 实现了销售的无边界化, 消费者在线上可以享受和线下相同的优质购物体验。3) 服务上, 回归零售本质, 基于商品零售形成一条包括售后服务、金融服务、物流服务和客户服务的完整的生态链。

4.3. 2017~2020 年商业模式构建的扎根分析

4.3.1. 案例描述

2017 年, 苏宁再次提出苏宁零售的最终形态是要建设智慧零售生态圈, 仅仅一年, 苏宁就建成了以苏宁易购广场为主体, 苏宁易购云店、苏宁易购服务站为“两翼”以及苏宁小店、苏宁红孩子母婴、苏鲜生精品超市等专业零售门店的“一大、两小、多专”的全业态群, 商品销售规模达到了惊人的 2433 亿元。为进一步加快人工智能辅助的智慧零售模式建设, 苏宁在 2017 年 8 月开设了全国第一家无人零售店——苏宁 Biu 店, 依托强大的大数据和云计算技术, 可以在没有店员的情况下, 仅仅依靠人工智能的辅助完成与消费者的实时交互。为推进全面智能化业态, 苏宁还在上海建立了全国最大的 AGV 仓库群, 通过装备 100 组智能机器人, 实现了仓储货物分拣配送的全自动化。2018 年 2 月, 苏宁将公司名称和品牌名称统一为“苏宁易购”, 进一步对智慧零售模式进行变革升级, 形成了以易购为主体的八大产业板块协同发展的业态形式。在线下, 苏宁继续巩固实体店优势, 加速推进互联网门店的普及, 打造场景化消费模式。运用大数据挖掘消费规律, 反向定义产品设计, 同步预售、预测订单, 以需求引导生产。苏宁作为国内领先的智慧零售企业, 正在让“精准定制”、“智能制造”成为现实, 智慧零售让大数据成为产品设计生产的“数字化图纸”, 使用户成为自己的“产品经理”, 让每一款产品都精准供应市场, 极大地满足了消费者需求, 进一步扩大了苏宁的品牌影响力。

4.3.2. 编码分析及归纳演绎

根据以上材料, 苏宁构建新零售商业模式的第三阶段中的关键要素的编码结果如表 2 所示。该阶段为苏宁新零售智慧零售商业模式构建的最终阶段, 强调全渠道融合, 建立完整的商业闭环, 满足所有类型消费者的需求, 其具体框架如图 1 所示。产品方面, 一方面, 由消费端反向驱动生产端, 不再一味追求产品的种类或数量的多少, 而是生产出消费者需要或者喜欢的产品, 产品也不仅仅局限于实体商品, 覆盖了实体产品、内容产品和服务产品全品类。另一方面, 得益于人工智能等创新技术的引入, 使得各个渠道平台之间的界限不再明显, 通过互联网的虚拟展示、模拟穿戴和情景搭配, 消费者能充分了解所有商品的具体信息, 根据需要随时随地进行选购。服务方面, 可以根据与商家进行情景化的交流互动,



Figure 1. Suning smart retail ecosystem framework

图 1. 苏宁智慧零售生态圈框架

通过增强顾客的消费参与感,提高顾客的体验感受。同时在移动支付上,通过易付宝等金融服务进一步提高支付效率,积极推进场景互联、社交服务发展,实现线上渠道与线下促销活动,产品服务的无缝对接。

苏宁新零售商业模式构建第三阶段的特征为:1) 企业商品销售不再局限于实体商品,而是覆盖了服务产品、内容产品、实体产品全品类,成为综合性的“百货超市”。2) 数字化技术广泛应用于生产、物流、销售等消费链的各个环节,使信息传递畅通无阻,提高了各个环节的协同效应,提升整个消费链条的效率,进一步优化了消费者的消费体验。3) 苏宁的销售活动以消费者为核心,以满足消费者需求为目的,重构人货场的关系,注重体验式消费,通过消费者需求逆向推动商品生产和服务提供,同时,消费场所多样化、消费方式全渠道化,不再局限于某些特定场所,以适应新消费环境。

5. 归纳新零售商业模式构建流程

综上所述,新零售模式建设的关键在于打造一个完整高效的生态闭环,打破传统零售模式中时空、产品边界的限制,推进实现线上线下的“无界化”[8]。经营策略要以“人”为中心制定,注重提高顾客线上线下消费时的体验。因此,电商企业要在新时代背景下转型建立新零售商业模式,可以通过以下路径实现:

1) 线上和线下平台的全渠道融合。将线上与线下平台有机连接,打通全渠道,通过线上线下的优势互补,流量互通,实现资源的高效整合利用,推进人、货、场的价值重新构建。要实现全渠道贯通在构建过程中首先要规范线下实体店加盟的标准,做到线上线下同品同价;其次要运用大数据、云计算、人工智能等新技术建设及时、准确、高效的把控库存和会员信息的分享系统,促进不同渠道的有机融合。

2) 围绕顾客打造的“体验式”消费。随着我国经济的快速发展,人民生活的不断提高,人们可支配收入显著增加,消费者在选购商品时逐渐从价格导向转变为价值导向。购物时的体验成为营销消费者消费的重要因素,因此场景化销售模式是新零售中必不可少的。无论在线上还是线下,都要能够为顾客提供沉浸式的消费体验,为顾客制定专属的消费策略,满足顾客的个性化需求。

3) 利用平台优势建立生态闭环。新零售的最终目的是为了构建一个囊括网上页面、实体店、支付终端、数据体系、物流平台、营销路径等诸多方面,并嵌入购物、娱乐、阅读、学习等多元化功能的完

整而高效的商业生态系统。这种以自然生态系统思想为基础构建的商业生态系统是以零售企业为主体, 各种功能性从属企业为辅组成的联系紧密、相互渗透的动态系统。通过这个系统, 推动企业线上服务、线下体验、金融支持、物流支撑等四大能力的全面提升, 从而提高消费者消费过程中的便利性和快捷性, 进一步提升消费者的消费体验, 由此增加顾客粘性。

6. 结论

本文从新零售的视角出发, 以电商新零售商业模式的构建过程为研究对象, 通过对苏宁“智慧零售”商业模式的建设过程进行扎根分析, 归纳出具有普适性的电商企业新零售转型的路径。

本文的主要学术贡献在于: 1) 通过对苏宁“智慧零售”商业模式构建的深入剖析, 分析了电商企业构建新零售商业模式不同阶段的创新内容和创新特征, 帮助理解新零售的内涵。2) 以渠道、产品和服务三点新零售关键因素为切入点分析, 将电商企业新零售转型过程大致分为三个阶段, “初级 O2O 模式” → “高级 O2O 模式” → “零售生态圈模式”。再从整体视角出发, 归纳出电商企业新零售转型的路径: 首先要进行线上和线下平台的全渠道融合, 打破时空的界限; 接着需要依托大数据、云计算、物联网、人工智能等创新技术, 围绕顾客打造“体验式”消费, 提高顾客消费满意度; 最后要利用平台优势, 扩大营销范围, 优化销售流程, 完善商业生态, 建立生态闭环, 从而增加用户粘性, 不断创造更大价值。为电商企业的新零售模式转型的理论与实践研究起到一定的借鉴价值。

本文的不足之处在于, 虽然选取了苏宁的“智慧零售”模式作为代表案例进行典型分析, 但是无法掩盖案例过少所带来的研究的片面性, 由于不同零售企业自身的发展规模、发展方向和战略存在差异, 使得研究结论可能不能适用所有企业。同时, 因为个人知识层面的局限性, 在案例分析和内涵挖掘发面的深度和广度很难达到理想的程度, 存在一些较为肤浅的见解。因此, 在未来的研究中, 希望找到更为合适的指标作为切入点进行更加细化、深层次的研究分析, 提炼出更加具有普适性的研究结论。

参考文献

- [1] Schindehutte, M.M. and Allen, M. (2003) The Entrepreneur's Business Model: Toward a Unified Perspective. *Journal of Business Research*, **58**, 726-735. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2003.11.001>
- [2] Jonas, H. and Thomas, K. (2003) The Business Model Concept: Theoretical Underpinnings and Empirical Illustrations. *European Journal of Information Systems*, **12**, 49-59.
- [3] Timmers, P. (1998) Business Models for Electronic Markets. *Electronic Market*, **8**, 3-8.
- [4] Amit, R. and Zott, C. (2001) Value Creation in E-Business. *Strategic Management Journal*, **22**, 493-520. <https://doi.org/10.1002/smj.187>
- [5] Osterwalder, A., Pigneur, Y. and Tucci, C.L. (2005) Clarifying Business Models: Origins, Present, and Future of the Concept. *Communications of the Association for Information Systems*, **16**, 1-40. <https://doi.org/10.17705/1cais.01601>
- [6] 李文莲, 夏健明. 基于“大数据”的商业模式创新[J]. 中国工业经济, 2013(5): 83 -95.
- [7] 杨灿荣, 郑淑蓉, 卢益. “大数据”驱动的零售企业商业模式创新探究[J]. 商业时代, 2014(27): 15-16.
- [8] 杜睿云, 蒋侃. 新零售的特征、影响因素与实施维度[J]. 商业经济研究, 2018(4): 5-7.

附录 1

苏宁访谈记录表

时间	职位	访谈地点	访谈内容	访谈次数	访谈时长(小时)
2017.12.28	南昌大区副总经理马总	谢家村苏宁南昌大区总部	企业基本概况, 行业发展动向, 企业未来发展规划及战略	1	1
2018.3.17 2018.3.18	南昌大区人事部经理		苏宁内部组织架构, 总体业务划分及各板块基本概括	2	5
2018.3.17	南昌大区物流部经理		苏宁物流基地基本概况、物流板块业务流程及发展规划	1	1
2018.3.18	南昌大区门店经理	苏宁昌北物流基地	苏宁连锁店组织架构, 苏宁线下店面发展规划	1	5
2018.3.19	南昌大区售后部经理		苏宁售后服务业务概括, 售后整体运营情况	1	3

知网检索的两种方式:

1. 打开知网页面 <http://kns.cnki.net/kns/brief/result.aspx?dbPrefix=WWJD>
下拉列表框选择: [ISSN], 输入期刊 ISSN: 2169-2556, 即可查询
2. 打开知网首页 <http://cnki.net/>
左侧“国际文献总库”进入, 输入文章标题, 即可查询

投稿请点击: <http://www.hanspub.org/Submission.aspx>

期刊邮箱: ass@hanspub.org