

零售企业实体与网络零售协同下商业模式要素的构成

王国顺, 陈怡然

(北京工商大学商学院, 北京, 100048)

摘要: 运用扎根理论对 B2C 业务中的代表性企业苏宁电器的资料进行分析, 探讨苏宁电器在科技转型、开展网络零售业务这一时期商业模式要素的构成, 从而总结实体与网络零售协同下商业模式的构成要素及其演进, 为同类零售企业进行实体与网络零售商业模式构建与创新提供思路。

关键词: 零售企业; 网络零售; 商业模式; 扎根理论; 苏宁

中图分类号: F713.32

文献标识码: A

文章编号: 1672-3104(2013)06-0041-07

一、引言

互联网不仅改变了人们的生活观念、行为方式, 也在渗透和改变着商业活动。信息技术以其独有的方便、快捷改变了每个行业的竞争环境及生存模式, 尤其是和人们生活息息相关的零售业, 其管理理念、组织结构和商业模式正伴随着新涌现技术的改变而改变。零售企业为适应社会 and 市场需求而进行的不断更新和调整, 归根结底是商业模式的改进, 越来越多的企业开始拓展网络业务, 以“实体+网络”的新形式创新其商业模式。近十年来, 我国网络零售市场快速成长, 诞生了淘宝、当当等新型网络零售企业, 同时传统零售企业如国美、苏宁等零售巨头纷纷建立了网上零售平台。在此背景下, 零售企业商业模式的研究得到了众多学者的重视。正如 Johnson 认为的那样, 零售企业要想实现变革性增长, 依靠的往往不是产品或技术创新, 而是商业模式创新^[1]; 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^[2]。

商业模式从本质上讲是企业的价值创造逻辑^[3]。这一逻辑涉及企业战略、价值链、资源及整合能力、相关利益群体等。由于其范围较宽泛, 众多学者提出了不同的看法。McGrath RG 等将商业模式描述为企业的运营结构, 认为商业模式的重点在于说明企业通过何种内部流程和基本构造设计来创造价值^[4]。从企业

价值创造角度, 高金余、陈翔则认为, 商业模式是企业进行价值创造的内在机制, 它基于一种体系结构来进行商业运作, 其目的是通过给客户提供价值增加的产品而获取利润, 在企业规划与运作中起到连接企业战略和其实实施的作用^[5]。基于系统的观点, 王晓明等人从“要素-结构-功能”的角度对企业商业模式的内涵和演进展开分析, 指出商业模式是在特定的环境下, 以企业及其相关利益者的价值创造和价值获取(实现)为目标, 围绕企业的商业活动(业务活动)而进行的一系列整体性、结构性、功能性的设计、安排或选择^[6]。从要素组合角度出发, 一些学者则将商业模式定义为核心界面要素形态的组合, 此核心界面包括客户界面, 内部构造和伙伴界面。其中所涉及的顾客价值是指企业以一定的方式探寻并参与到顾客的活动过程中, 且能够为其带来利益或满足感, 能够使顾客对企业产生忠诚度的价值所在。企业对顾客价值的考察可以从潜在顾客价值、知觉价值、实际实现的顾客价值等层面进行。

总体看来, 零售企业商业模式是在企业特定的战略环境下, 通过整合企业现有资源, 以实现顾客价值及满足企业自身价值实现的过程。

商业模式的构成要素在理论上尚不统一。Osterwalde 在综合各种概念共性的基础上, 提出了一个包含九个要素的商业模式模型, 即包括价值主张、消费者目标群体、分销渠道、客户关系、价值配置、核心能力、合作伙伴网络、成本结构、收入模型。这是一个较为细致完整的划分^[7]。但是, 企业商业模式

收稿日期: 2013-06-10; 修回日期: 2013-11-24

基金项目: 国家自然科学基金项目(71172183); 北京市哲学社会科学规划重点项目(10AbJG376); 北京市教委社科计划重点项目(SZ201310011004); 北京市教委科技创新平台项目“北京零售企业竞争问题研究”

作者简介: 王国顺(1962-), 男, 湖南南县人, 北京工商大学商学院教授, 主要研究方向: 企业理论与战略管理, 服务管理, 零售管理; 陈怡然(1991-), 女, 山西临汾人, 北京工商大学硕士研究生, 主要研究方向: 战略管理, 服务管理。

构成要素可能会因其所属行业、类型等性质的不同而不同,因此,针对零售企业尤其是基于实体和网络零售协同经营下的零售企业进行分析,归纳总结其商业模式的构成要素,将具有理论和实际价值。

根据对现有文献的分析归纳,本文把商业模式构成要素划分为三个层面:① 企业资源能力。指配置企业资源的能力,包括企业执行其商业模式所需的能力和资格,为有效实现价值并实现其商业化而形成的合作关系网络等^[8]。企业资源能力除了其整合各项人力、物力、财力的水平,更重要的是企业关注市场动态的能力,包括能否根据市场的风云变化及时调整企业范围内的各项活动等等;② 客户主张。是指市场细分、顾客价值确定、客户沟通等一系列与客户界面有关的活动。对于实体和网络零售协同发展的企业,客户主张呈现出多变性和复杂性;③ 价值创造。包括价值主张、成本结构、收入模式等。价值创造是企业明确运营目的的一个过程,只有与市场有效结合,才能在企业拥有强大的资源能力的同时,实现价值、创造价值,带来企业盈利。

二、研究方法和企业选择

本文运用扎根理论的研究方法来分析实体和网络零售协同下的企业商业模式的构成要素。作为一种较完善的质化研究方法,扎根理论的基本思想是在分析经验资料的基础上构建理论^[9]。研究主要采用 Strauss 的阶段分析法^[10],具体步骤:① 以收集的资料为基础,通过迭代式开放性编码对目标企业商业模式的各子模式进行概念化和类属化;② 依据主轴编码将各个类属按因果关系划分出不同层次,将同类属性的控件聚类,而后逐步建立各类属直接的内在逻辑关系;③ 构件类别形成后,不断进行理论抽样和比较分析,通过螺旋式比较精细类属间的关系;④ 进行选择性的编码,通过故事线将所有变量联系在一起构建出目标企业商业模式体系,再提炼概括出商业模式各要素的内在联系,从而得出实体零售与网络零售协同演进的动态模式,提炼商业模式创新路径,构建相关理论。运用扎根理论对目标企业进行分析,不仅能提高所得结论的说服力,同时能深度构建各要素的内在联系,大大提高研究结果的准确性。

本文选取苏宁电器为研究的目标企业。原因有二:第一,作为中国商业的领先者、最大的商业零售企业,

除了容易获取其大量资料外,苏宁的商业模式也有较高的研究价值,对其它企业的发展具有示范效应。第二,自 2004 年 7 月,苏宁云商(苏宁电器(002024))在深交所上市,苏宁打造出国内第一的电子商务网购平台——苏宁易购,开创了实体和网络零售共同发展的新模式。此后,苏宁入选了《福布斯》亚洲企业 50 强、成为全球 2 000 大企业中国零售业第一,品牌价值高达 815.68 亿元,这些成功都源于其独有的商业模式。本文主要分析苏宁电器发展自 2009 年起至 2013 年之间的资料,该期间正是苏宁电器进行科技转型,拓展线上业务的阶段。

资料来源主要包括苏宁官方网站的新闻动态和基本介绍;关于苏宁的论文、报道评论,包括企业网络电子宣传册、报刊;关于零售电商行业整体发展状况的调研报告和文件以及对顾客群体的访谈调查等。

三、苏宁电器商业模式构成要素分析

(一) 开放性译码

开发性译码阶段是一个逐字逐句分解、碎裂资料数据并且重新定义现象的阶段,本文运用因果联系、条件关系、并列关系等逻辑联系将苏宁电器的资料进行了解,将原句打破后重新定义,给重新定义后的现象赋予概念化的标签,将相关的概念聚类在一起,提炼并形成范畴。具体步骤为:概念化—范畴化—挖掘范畴的性质和维度—界定。开放性译码多是按因果指令进行的,指令关键词包括“为此”“目的”“使”“导致”等。按此步骤分析资料,本文发掘出 54 概念和 16 个范畴,概念分别是:战略变革、成功转型、企业洞察力、企业领先、成长速度、规模效应、企业重塑、逐步扩张、企业形象、企业定位、企业文化、品牌优势、店面扩张、经营方针、产品类型、市场渠道拓展、创新经营组织、业务拓展、营销策略、促销方式、营业额、需求增加、价格优势、价值创造、客户调查、细分市场、客户沟通、市场反应、供应商关系、分工明确、供应网络、联系动态、顾客价值、定制服务、用户体验、资源整合能力、组织能力、业态创新、网络零售、物流配送、运营系统、柔性管理、售后管理、协同效应、共享资源、仓储、平台运营、数据运维、电子商务人才孵化。范畴是:战略变革、企业文化、经营方针、营销策略、组织管理、战略资产、体验平台、供应网络、顾客价值、核心能力、成本结构、营业额、创新、柔性管理、产品收入模式、组织转型(见表 1)。

表 1 苏宁资料概念一览表

编号	概念	概念性质	标签	资料语句
A1	战略变革	企业战略的变革与革新	C2R14	跻身世界级的企业是苏宁未来十年发展的战略目标，为实现这一战略，苏宁从连锁发展、营销变革、管理转型等方面制定了新的奋斗目标。
A2	成功转型	企业长期经营方向、运营模式、资源配置等方面整体性的转变	R2R5R8R14	
A3	企业洞察力	企业对市场变化等现象的前瞻力、透视力		
A4	企业领先	企业通过多种手段保持行业领先水平	R3R8R11R14R15	随着第四季度二十周年庆典促销力度的加大，销售和品牌形象将会进一步提升
A5	成长速度	企业规模、发展速度	R4	市场的爆发加强了……网购的成长速度和实体店比较起来是成倍的增速
A6	规模效应	生产要素比例增加时，产出增加价值大于投入增加价值的情况	R5	网购的成长速度和实体店比较起来是成倍的增速
A7	企业重塑	企业重新塑造包括企业形象、品牌效益等活动	R6	提升苏宁服务消费者的能力，为其 2012 年双渠道、双品牌作战，领跑中国零售市场的战略目标提供强有力的后台支持
A8	逐步扩张	企业逐步拓宽其业务范围、市场渠道等活动	R7R15R16R23	苏宁易购的推出，为苏宁提供了去电器化发展、多元化经营的先行载体
A9	企业形象	人们通过对企业各种标志而建立起来的对企业的总体印象	R7	是一个通过互联网技术，依托高效的全品类供应链、……覆盖全国的物流网和服务网，为消费者提供全方位服务的综合生活平台
A10	企业定位	企业通过其产品、品牌，塑造其在消费者心中独特的个性、文化形象	R8	建立面向商品供应商、内容供应商、服务供应商、物流供应商的在线开放、智能协同的生态体系
A11	企业文化	企业经营指导思想：企业形象	R9	有效增强了苏宁服务能力，赢得了消费者的广泛认可。
A12	品牌优势	客户品牌忠诚度	R10	苏宁易购具有苏宁品牌优势、上千亿元的采购规模优势……
AA13	店面扩张	门店连锁经营的扩散	C11	苏宁电器针对 20 周年庆典期间启动大规模促销活动并加快连锁发展速度，一方面……另一方面……
AA14	经营方针	企业根据实际情况为其实现经营目标而提出的指导方针	C12	公司正通过……在经营管理效率，毛利率提升上也具有很强的后劲。
AA15	产品类型	产品种类	C4C5	进一步全面渗透网上销售的用品、图书等品类的综合销售上……快速延伸至应用软件、游戏点卡、机票、充值等增值业务
AA16	市场渠道拓展	向消费者销售的流通渠道	C14	新的经营范围和线上线下的渠道融合，是苏宁“有区别”的生存保障。
……	……	……	……	……

(二) 主轴译码

主轴译码阶段是在第一阶段的基础上, 将概念化的资料进行进一步的整理。主要目的是剔除不能与其他概念聚拢成范畴的概念, 调整出现频次较少的范畴, 延伸范畴的性质与层面, 使范畴严谨化。重新阅读与范畴有关的资料, 保证其客观、严密。例如: 原因句定义为 C1: “电子商务企业的终极目的还是要盈利, 苏宁易购 2011 年开始的发展是要建立在自身有合理

的盈利空间的基础上的。”结果句 R1 “我们将逐步切割实体门店与易购的销售。”经过开放性译码阶段, 将 C1 概念化为盈利模式、价值实现类别, R1 则为分工明确、经营方针类别。连接二者的是“要…, 为此…”。初看是为达到 C1 这一目的, 采取了 R1 这一策略, 而实质的商业模式结构中应为采取 R1 导致 C1, 为更清晰明了阐述二者在企业商业模式中的因果关系, 就要重置其因果顺序, 这就是主轴译码的意义,

即重置为: R1 导致 C1, 提取的范畴分别为: 组织管理和价值实现。

通过处理, 继续提炼出核心范畴: 战略变革、组织管理、顾客价值、价值实现。与网络零售相关的主范畴为: 战略变革、经营方针、营销策略、组织管理、体验平台、供应网络、顾客价值、柔性管理、产品收入模式、组织转型市场反应、顾客价值、业态创新、数据运维。

(三) 选择性译码

根据第一二阶段的处理, 再次分析资料, 借助发展好的若干个主要范畴间的“故事线”将发掘的核心范畴联系起来, 找出有关实体零售与网络零售有关的主要范畴和次要范畴, 用以铺陈整个关于苏宁的资料集。与此同时, 构建出因果关系脉络, 并将苏宁资料集重新审读应用, 检验所构建的脉络图与“故事线”:

苏宁电器在发现网络零售的新趋势后, 提出了“未来 10 年, 苏宁将实施虚实结合的战略”。在这一宏观战略的指导下, 苏宁拉开了重塑商业模式的序幕。2011 年苏宁制定了“以‘科技苏宁、智慧苏宁’为主线, 开始一系列创新”这样的计划。由此, 苏宁易购隆重上市, 苏宁电器线上销售渠道被开通。

易购网站的特点在于整体设计很简洁, 没有其他的悬浮广告窗口之类的出现。在首页顶部的左侧边有产品的详细分类, 同时采用楼层式的方式展示各个分类下的部分产品, 在每一层都有特价商品展示。在网页右侧还有品牌旗舰店推荐, 这些店的商品质量一般都不错, 且信誉度高。在最右边有四个快捷方式, 其中有一个问卷调查, 这个主要是针对用户在购物过程的相关体验调查, 用以提升用户在网购过程中的体验。消费者有什么意见也都可以其中提出。可见, 苏宁网络业务的开展经过了深思熟虑。所以, 易购在拥有了苏宁的品牌效应、采购规模优势以及辐射全国的物流配送网络服务优势的基础上, 更形成了富有特色的运营机制, 即自主采购、独立销售和共享物流服务的态势。依托于实体, 并超越实体的理念使易购和实体形成了共享资源的模式, 二者共享遍及全国 30 多个省 1 000 个配送点、1 300 家产品自提门店、3 000 多个售后服务网点的服务网络, 还同时共享着苏宁得天独厚的口碑, 一方面节源开流, 一方面又保障了对顾客的服务。然而, 提到盈利模式, 易购与苏宁连锁则是分而治之, 在共享资源的同时又形成了内部竞争的态势。借鉴于门店 20 年的运营服务经验, 苏宁易购将消费者消费习惯、产品喜好、购物体验的研究融入至网站日常运营和体验中, 并结合网络成本用户的行为特点, 创立了有别于纯电子商务平台的独有商业模

式和运营模式, 在整体供应链的柔性生产、大规模定制能力方面具备了其他电子商务平台不可比拟的优势^[1]。与此同时, 苏宁易购根据市场需求的变化及时采购产品, 依托自主采购的便捷灵活性, 实现产品品类的不断丰富与扩充, 从传统家电、3C 类产品, 进一步拓展到服装百货、书籍、体育用品、化妆品等种类, 充分满足消费者多样化产品需求。而基于网店的快捷服务, 消费者不出门就能了解到所选用商品的规格参数、价格, 甚至通过网络可以看到其他用户的评价、口碑, 再到实体店去体验时, 有目标有分类, 提高了购买效率, 拉动了门店的服务效率与质量。可以说, 易购的出现拉动了实体的经营, 它不是补充品, 而是催化剂, 一方面它拉动了实体的服务质量和效率。另一方面, 对于门店而言, 易购的存在是一个极强的内部竞争对手。

当然, 伴随着易购出现, 一系列问题和矛盾也暴露出来, 除了易购分割实体店的营业额、顾客源外, 由于网站设置的不健全还出现了品牌效应下滑、用户需求处理的不及时等问题, 这也给实体门店的运营带来了负面影响。为解决这一难题, 苏宁不仅拓宽了市场渠道, 更在“为顾客服务”的基础上进行了业态创新, 包括: 增加产品类型和范围, 重新定义苏宁的客户群体, 提供更高效的网络服务, 打造一流的仓储和物流配备系统等内容, 以便为消费者提供更快捷高效的服务。另外, 为缓和争夺客户源的矛盾, 苏宁还特意推出超级店 expo, 使消费者在实体店享受购物、体验服务的同时也能享受其线上购物的低廉价格, 这是在电商企业热捧 BtoC 过程中一次具有意义的尝试, 意味着线上线下的零售业务开始趋于协同并进。

苏宁电器在逐步完善本企业的商业模式结构, 在不断地探索、发展、改进的过程中形成了具有苏宁特色的商业模式要素组合。

四、苏宁实体与网络零售协同商业模式要素组合结构模型

通过分析, 本文将苏宁电器这一阶段的商业模式要素进行归类, 得出:

1. 企业资源整合层

产品类型、资源整合能力、店面扩张、组织能力、业态创新、网络零售、物流配送、运营系统、柔性管理、市场渠道拓展、售后管理、共享资源、仓储、平台运营、数据运维、电子商务人才孵化。

2. 顾客价值实现层

客户调查、细分市场、客户沟通、市场反应、供

应网络、联系动态、定制服务、用户体验。

3. 企业价值实现层

企业文化、企业定位、战略变革、品牌优势、经营方针、创新经营组织、业务拓展、营销策略、成本优势、促销方式、营业额、需求增加、价格优势、价值创造。

根据以上层次细分得到苏宁电器商业模式要素组

合图(如图 1)和实体与网络零售协同路径图(如图 2)。

图 1 是苏宁电器商业模式运营总括图: 苏宁的一切活动以企业战略为起点, 通过对企业文化的深度解读和准确的定位制定出适时、适度的战略, 为企业指明方向。在此基础上, 苏宁分别按业务流程、时段、部门制定了经营方针、营销策略和组织管理的形态, 以保证后续工作有章可循, 与此同时, 企业的文化理

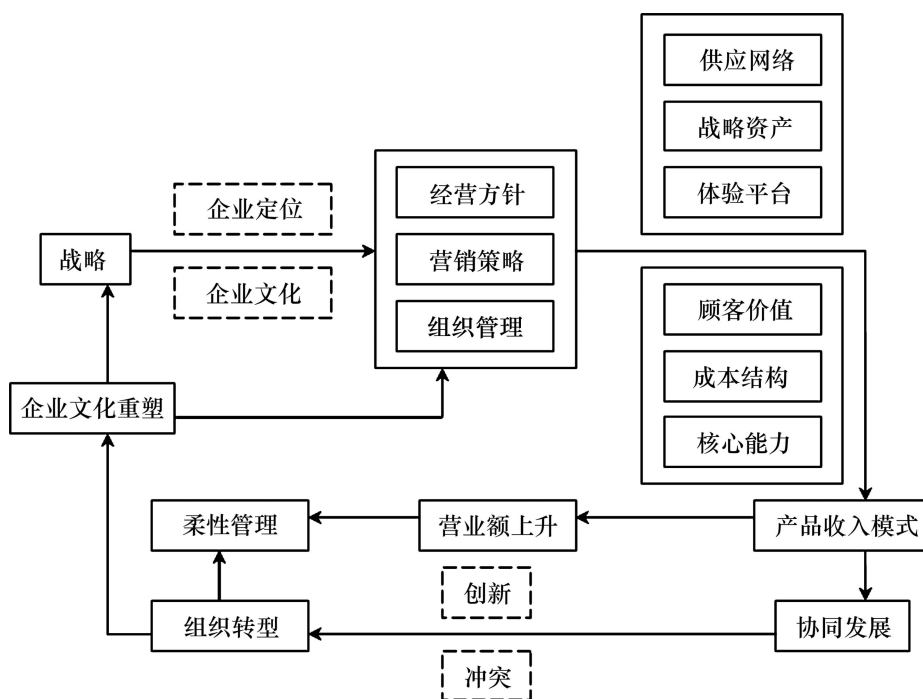


图 1 苏宁电器商业模式要素组合图

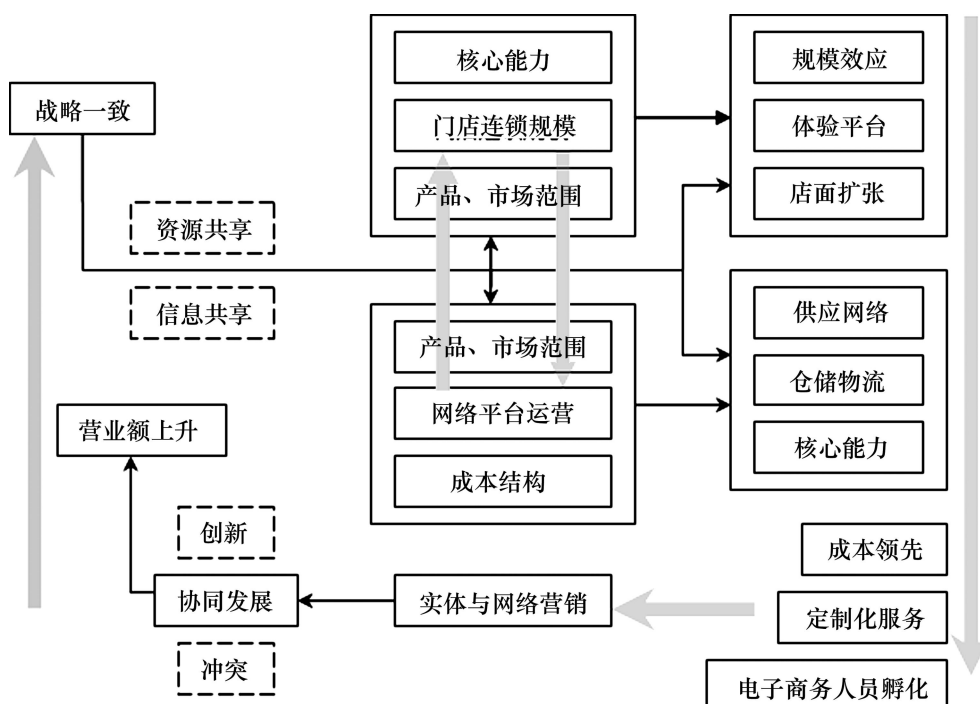


图 2 苏宁电器实体与网络零售协同演进商业模式要素构成图

念也渗透在价值实现模块中,加固了战略在企业商业模式中的地位。此部分定义了构建商业模式的目的和价值实现方向,是整套商业模式体系的中枢神经。

经营方针、营销策略的实施需要体现在产品和收入模式上来,而中枢系统指令的传达需要各部门资源的整合。供应网络、战略资产本就是苏宁作为电商企业的强项。在强大的物流仓储等设施的支持下,苏宁又推出独特的体验平台,极大地拉动了顾客价值,促使企业核心能力逐步从强大的硬件系统转向柔性的服务能力上来;二者相互配合,一方面达到了节源开流、成本领先的效果,另一方面提高了服务的质量与效率,促使产品收入模式不断改善。产品收入模式的改善带来了营业额的提升,组织因资产的丰厚可以开展更多的业务范围,尝试更多的变革。而在此过程中,线上线下业务由于争抢市场份额出现冲突,协同发展就是要解决二者间的冲突,依托不断创新实现发展,而后实现组织转型,企业文化重塑,更深层次改变企业整套商业模式系统,形成商业模式创新的良性循环,此时模式创新带来了巨大的竞争优势,为企业形成独有的核心能力奠定了基础^[12]。

图1还不能清晰地体现出实体和网络零售的业务整合。为了进一步细化说明实体和网络零售协同演进的动态演进,在图1的基础上,更深层挖掘出实体与网络的协同路径图(图2)。

实体与网络零售业务协同发展的基础是二者在战略上的一致,因此战略一致是该路径图的起点。苏宁电器拥有全国最大的仓储系统,最便捷的供应网络,网络零售在保有其独特优势的同时,与实体店共享企业资源,共享网络系统,大大节省了成本,并获得了消费者的信赖。图2上半部分反映实体店的连锁经营,下半部分则为网络运营平台,二者既有区别又有联系。实体店的特点体现在其规模效应,顾客购买服务体验上,连锁、方便、安全、保障是其相对于网络零售的优势;网络零售主题鲜明,为顾客提供便捷服务,不仅体现在足不出户便知天下事,更体现于价格优势、顾客评价对比分析,成本优势成为吸引顾客的最大特色。虽然存在差距,但实体与网络零售的产品收入模式基本一致,产品定价、收入份额基本一致,单价差距浮动在100~500元之间。二者相互竞争、相互拉动,使企业为适应新变化提供新的服务,如培育电子商务人员,网站维护和管理等,最终促使协同发展^[13]。

由于实体与零售的竞争中易出现争抢营业额、顾客的冲突,就需要不断的创新,不断的转型以缓解矛盾,苏宁推出 expo 超级店就是协同实体与网络零售的创新,在多样的矛盾中寻求创新寻求出路,激发了潜

在营业利润,苏宁获得了更多的顾客信赖,从而实现了企业的良性发展,为实体与网络零售的商业模式组合构建提供了新的发展路径。

五、结论

第一,企业商业模式、流程的创新归根结底是商业模式的创新,只有处理好实体和网络零售的共用资源和差别资源才能完善商业模式的要素组合。从图1、图2中可以看出,实体与网络的协同发展是商业模式创新的结果,而在协同发展的过程中出现的冲突也需要通过创新解决。零售企业商业模式要素组合是由企业资源能力、顾客价值创造、价值实现三大部分组成,其中,企业资源能力层包括资源整合能力、组织能力、业态创新、物流仓储、运营系统、售后管理、资源共享、平台运营、数据运维等。价值实现层包括战略变革、企业文化、战略变革、品牌优势等。而客户调查沟通、市场反应、联系动态、定制服务、用户体验则属于顾客价值实现层。零售企业的创新是商业模式的创新,需要每一层面要素组合的创新。

第二,实体零售与网络零售的协同发展实质上是整个零售企业商业模式各要素的协同变迁,在这一过程中,各要素之间的主次关系、联系方式、节点与节点、路径与路径的选择都会对整个机体产生重大的影响作用。当实体零售与网络零售实现共享企业战略资源,将能提高企业效率,强化竞争优势,而二者并存也可能导致顾客价值导向紊乱,内部非良性竞争等问题。因此,无论企业是在起步阶段还是发展阶段,协同的过程是不断提高各要素的连接与耦合,实现不断改进、不断创新、实现系统良性循环的过程。

第三,商业模式构成要素的组合创新是推动和保持企业持续竞争力的本源,企业应根据自身状况、规模经济选取不同的路径优化其商业模式构成要素。诸要素的组合形态是怎样的?网络零售在企业中应处于什么地位?如何选择过渡路径?这都是商业模式所涉及的问题。苏宁电器的商业模式要素组合是以流程化为基础,多样化、多部门、多功能配合影响,实体与网络平分天下的模式呈现的,这种独特的创新带来了苏宁的发展。同时,苏宁电器的发展路径是电商中较为普遍的选择,即由实体连锁门店规模效益达到一定程度后,再逐步开展网络业务,这也是基于苏宁的品牌效应、上千亿元的采购规模优势和辐射全国的物流配送网络服务等优势,才保证了易购能够迅速抢占市场,在实体店的基础上超越实体,在极短的时间内与

实体门店形成了分庭抗礼的局势。这样的商业模式, 对于苏宁电器来说意义非凡, 对于零售业界来说, 更是解决矛盾、拓展创新的有益尝试, 对想要创新商业模式的零售企业来说, 毫无疑问是一个福音。

参考文献:

- [1] Johnson M W, et al. Reinventing your business model [J]. Harvard Business Review, 2008(9): 51-59.
- [2] Drucker P F. The theory of the business [J]. Harvard Business Review, 1994(5): 95-104.
- [3] Dubosson-Torbay M, Osterwalder A, Pigneur Y. E-business model design, classification and measurements [J]. Thunder bird International Business Review, 2002, 44(1): 5-23.
- [4] McGrath R G, MacMillan. The Entrepreneurial Mindset. Strategies for Continuously Creating Opportunity in an Age of Uncertainty [M]. Cambridge: Harvard Business School Press, 2000.
- [5] 高金余, 陈翔. 互联网环境下的企业商业模式概念和定位研究[J]. 管理工程学报, 2008(2): 152-154.
- [6] 王晓明, 谭杨, 李仕明, 等. 基于“要素-结构-功能”的企业商业模式研究[J]. 管理学报, 2010, 7(7): 976-981.
- [7] Osterwalder A. The business model ontology —A proposition in a design science approach [R]. Switzerland: Université de Lausanne, 2004.
- [8] 李艳华. 零售企业自有品牌竞争力评价研究[J]. 北京工商大学学报(社会科学版), 2012(11): 7-12.
- [9] Strauss A L. Qualitative Analysis for Social Scientists [M]. New York: Cambridge University Press, 1987.
- [10] Strauss A, Corbin J, 著. 徐宗国, 译. 质性研究概论[M]. 北京: 巨流图书公司, 1997.
- [11] 吴蔚诗, 王婧妮. 苏宁国美死磕京东: 从线下吃到线上[J]. 市场风云, 2012: 72-74.
- [12] 刘勇. 品牌延伸的决策研究[J]. 北京工商大学学报: 社会科学版, 2006, 21: 74-78.
- [13] Ming-Hone Tsai, Yu-De Lin, Yea-Huey Su. A grounded the theory study on the business model structure of GOOGLE [J]. International Journal of Electronic Business Management, 2011, 9(3): 231-242.

A Study on the Elements of Business Model Based on Coordination of Physical & Internet Retail

WANG Guoshun, CHEN Yiran

(School of Business, Beijing Technology and Business University, Beijing 100048, China)

Abstract: The Evolution of Physical & Internet Retail Coordination is an inevitable trend of retail enterprises development, as the Internet has become an inseparable part of commercial activities. In order to adapt to the tendency, more and more retail enterprise are transforming their business model by means of optimizing elements combination. However, there are many problems arising in this process. This paper attempts to implement Grounded Theory to analyze SuNing, the typical Physical & Internet Retail, on the basis of the data in the period of transformation. Thereby, the paper summarizes the influence factors of business model patterns and coordination effect to the enterprise. Additionally, it provides new ideas for other retail about innovation in the process of Coordination evolution. In this way, the article provides a foundation upon which other researchers may further develop novel theoretical concepts, as well as a set of guidelines for enhancing retail enterprise's competitiveness.

Key Words: Retailer; Internet retail; Business model; Grounded Theory; Su-ning

[编辑: 汪晓]