

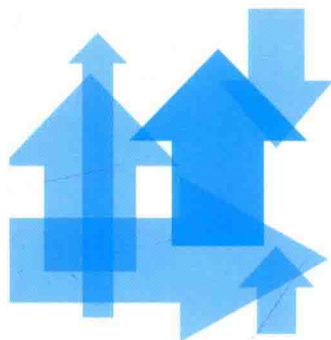


零售新观察系列

零售企业

L **战略转型** ZHANLUEZHUANXING YU CHUANGXIN
INGSHOU QIYE **与** ANLIYANJIU **创新案例研究**

刘文纲 郭崇义 魏中龙◎著



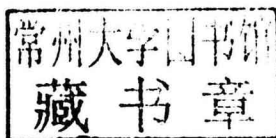
北京市属高等学校长城学者培养计划项目 (CIT&TCD20130310)

北京市社科基金项目 (15ZDB22)

零售新观察系列

零售企业战略转型与创新案例研究

刘文纲 郭崇义 魏中龙 著



中国财富出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

零售企业战略转型与创新案例研究 / 刘文纲, 郭崇义, 魏中龙著. —北京:
中国财富出版社, 2017.8

(零售新观察系列)

ISBN 978-7-5047-6575-8

I . ①零… II . ①刘… ②郭… ③魏… III . ①零售企业 - 营销战略
IV . ① F713.32

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2017) 第 204170 号

策划编辑 寇俊玲

责任编辑 谷秀莉

责任印制 石 雷

责任校对 孙丽丽

责任发行 王新业

出版发行 中国财富出版社

社 址 北京市丰台区南四环西路 188 号 5 区 20 楼 邮政编码 100070

电 话 010-52227588 转 2048/2028 (发行部) 010-52227588 转 321 (总编室)

010-68589540 (读者服务部) 010-52227588 转 305 (质检部)

网 址 <http://www.cfpress.com.cn>

经 销 新华书店

印 刷 北京京都六环印刷厂

书 号 ISBN 978-7-5047-6575-8 / F · 2804

开 本 710mm × 1000mm 1/16

版 次 2018 年 4 月第 1 版

印 张 19.25

印 次 2018 年 4 月第 1 次印刷

字 数 325 千字

定 价 68.00 元

版权所有 · 侵权必究 · 印装差错 · 负责调换

前 言

近年来，国内零售行业发展环境正发生着深刻变化。一方面，我国经济进入新常态，宏观经济增速和城镇居民收入增速持续放缓，消费增长持续低于预期；另一方面，市场需求和消费者购买行为方式不断发生变化，特别是呈现出追求高性价比的大众消费和追求差异化、重视体验的消费升级并存的局面。此外，在市场竞争进一步加剧的情况下，零售行业面临着更为严峻的成本和利润挑战，持续上涨的物业租金和人工费用使得企业经营成本高企，利润空间被进一步压缩。经济增速放缓、消费升级、同质化竞争加剧和网络零售迅猛发展对实体零售业带来了巨大的冲击，导致企业经营业绩不断下滑。为应对环境变化并尽快走出经营困境，零售企业特别是传统实体零售企业纷纷加速推进战略转型与创新实践。

从一定意义上讲，零售企业的转型升级旨在回归零售本质，进而更好地满足日益多样化、个性化的市场需求。长期以来，实体零售企业普遍实行以收取渠道费为主要收入来源的联营模式或以店铺租金为主要收入来源的租赁模式，导致企业商品经营能力和顾客经营能力日益薄弱，“千店一面”的同质化竞争日益激烈。因此，零售企业的战略转型与创新必须围绕如何增强企业的商品经营能力和顾客经营能力展开，加快完善以顾客为中心的运营管理体系，重塑核心竞争力，进而更好地满足市场需求。

此外，伴随着互联网时代的来临，“互联网+服务”快速成为零售企业转型升级和创新发展的主线。例如，越来越多的实体零售企业通过自建线上交易平台或加入第三方平台推进全渠道运营体系建设；在全渠道基础上，积极探索实施 O2O 运营，促进线上线下融合发展；加强门店的互联网化改造，建设移动端 App，开通移动支付方式，加强与顾客的沟通互动，提升顾客体验，等等。基于互联网技术的广泛、深入应用，互联网零售模式正成为一种崭新的零售商业模式。

近年来,国内零售企业的战略转型与创新实践主要有以下特征:一是通过全渠道体系建设对接全渠道消费,并在全渠道基础上开展 O2O 运营;二是加强自有品牌开发,提高自营比例,促进差异化经营;三是加强供应链建设,扩大直采、总代、反向定制,促进商品结构调整和优化;四是深入学习互联网思维和技术,积极创新营销方式和手段,加强跨渠道营销、场景营销和体验营销,提升顾客体验;五是积极开展零售业态创新,加强多业态经营。值得重视的是,讨论零售企业的战略转型与创新实践,不能仅针对传统实体零售企业,也应包括天猫、京东、聚美优品等纯电商。近年来,这些纯电商也在不断寻求变革,例如,聚美优品建设线下体验店,京东、天猫分别与永辉、苏宁云商等实体零售企业开展战略合作,京东、当当等大力发展自有品牌等。因此,可以说,传统实体零售企业从线下向线上发展,电商从线上向线下延伸,进而逐步实现线上线下融合发展,这代表着零售业未来的发展趋势。

自 2010 年以来,北京工商大学商学院“零售管理”科研团队持续关注国内零售企业战略转型与创新实践,特别是对京东、苏宁云商、王府井百货、万达集团、首商集团、京客隆、物美商业、湖南步步高零售企业的战略转型与创新实践进行了深入的调查研究,并撰写了案例研究报告。我们发现,国内零售企业的战略转型与创新实践正如火如荼地进行着,虽然企业的转型实践正经历着严酷的阵痛并面临着来自内外部的质疑,但它们的危机意识和改革决心值得敬佩。本书选择其中的 8 篇案例呈现给广大读者,供读者学习研究、作为参考。

案例 1 百货企业 O2O 运营及其影响因素研究——基于王府井百货的案例研究。首先,在文献综述的基础上,对传统百货企业的 O2O 模式以及 O2O 运营体系构成要素进行了分析与总结;进而,以王府井百货为例,根据王府井百货近年来的转型和创新发展实践,围绕全渠道体系建设、顾客管理、商品管理、供应链管理、自有品牌等方面,对百货企业的 O2O 模式以及相关问题的分析讨论,并建立了百货企业实现 O2O 运营的理论框架。

案例 2 传统零售企业线上线下同品同价策略研究——以苏宁云商为例。线上线下同品同价是零售商 O2O 运营需要重点突破的壁垒之一。苏宁云商线上线下同品同价策略施行已有两年之久,取得了一定的成果,但也暴露出一些问题。课题组通过实地走访、线上交流等方法,检验了苏宁云商线上线下同品同价策略的实现程度,并深入分析了线上线下同品同价策略实施过程中存在的问题与障碍。实证分析结果显示,双线同价策略的实施不仅与零售业

态/经营模式有关,而且与顾客特性、商品组合特性等有关。零售商未来的发展方向不仅是线上线下同品同价,而且应探索出更多的促进双线融合的有效方式,如大力发展自有品牌或定制包销。

案例3 网络零售商的自有品牌商品组合管理——基于京东的案例研究。商品组合是网络零售商自有品牌战略管理的重要内容。本书以京东为例,运用规范的案例研究法对网络零售商的自有品牌商品组合管理进行了研究,构建了网络零售商自有品牌商品组合管理的理论模型。通过对京东4个自有品牌商品品类和单品数量的观测,并对京东自有品牌部门负责人进行访谈,收集了大量资料并进行分析,得出了网络零售商自有品牌商品组合的影响因素、自有品牌宽度与深度的关系、自有品牌商品品类选择原则等方面的结论,为其他网络零售商发展自有品牌和商品组合决策提供参考。

案例4 购物中心购物者营销与购买意愿的影响因素研究——以万达广场为例。本书以万达广场作为研究对象,运用案例研究方法和因子分析法对购物中心购物者营销与购物者购买意愿的关系进行了实证研究,包括问卷调查、数据收集、数据编码和研究分析等阶段。通过实证研究,本研究得出以下结论:购物中心内的氛围与设计、产品及促销对消费者购买意愿有显著的影响关系。因此,购物中心的购物者营销要注重塑造店内环境形象、提升商品的品质及适时采取促销活动。

案例5 购物中心体验营销研究——以金源新燕莎 MALL 为例。随着生活水平的提高,人们的消费需要已经从维持生存转变成生活得更好。过去那种单纯强调产品特色、服务利益的传统营销模式已无法满足消费者日益增强的个性化、情感化、感性化等要求,这就是购物中心体验营销时代的来临。本书基于体验营销的五要素和 6E 模型,构建了购物中心体验营销的理论模型,并以金源新燕莎 MALL 为研究对象,对其 2013—2015 年所开展的体验营销活动进行了收集、梳理和分析,阐明了体验营销与顾客体验类型、顾客行为之间的关系,希望对国内购物中心更好地开展体验营销提供参考。

案例6 微电商的零售服务设计——基于 A、B 项目微信公众号的案例分折。零售服务设计是有效开展零售业务的重要保障。本书以 A、B 两个在微电商领域有实践经验的项目为研究对象,先通过实证分析对微电商受众消费者特性进行了研究,接着通过案例分析的方法对微电商零售服务设计进行研究,了解零售服务设计相关理论在微电商运营过程中的应用,分析零售服务设计

在实际应用到微电商领域中时存在的问题与解决方法。

案例7 移动购物生命周期理论与实践——基于淘宝的案例研究。本书以手机淘宝为研究对象,运用案例研究法对淘宝在消费者移动购物生命周期各个阶段的营销策略和行为进行了分析研究。基于案例研究,以查克·马丁的移动购物生命周期理论为基础,建立了针对无实体店铺零售商的移动购物生命周期理论模型。

案例8 基于业态的传统零售商O2O运营模式比较研究——以京客隆、王府井百货和苏宁云商为例。近年来,越来越多的传统零售商尝试O2O运营,以期实现线上线下的融合发展。O2O运营不仅仅是为了实现全渠道运营进而提升顾客购物体验,更为重要的是在实现商品流、信息流、物流、资金流等零售要素高效整合的基础上实现企业的差异化经营并为消费者提供更好的产品和服务,同时推动整个供应链生态体系的优化。通过对京客隆、王府井百货和苏宁云商的多案例比较分析,发现,由于所经营商品组合、门店资源、物流资源和传统经营模式等方面的不同,不同业态的传统零售商采取的O2O运营模式也有所不同,但不管在何种模式下,实体店资源都是传统零售商有效开展O2O运营的重要基础,而通过利用数据资源优势发展定制包销,有助于扩大零售商的自营比例进而促进线上线下同品同价和O2O运营。基于多案例比较研究,本书构建了分析零售商O2O运营模式的理论框架。

上述案例由刘文纲、郭崇义、魏中龙等共同开发,李文静、朱传辉、孟磊、张丽华、贾至远、李雪等研究生同学参与了案例调研和撰写。我们发现,案例开发与研究不仅是一种重要的学术研究方法,而且对专业教学与实践有着重要的促进作用。案例开发是一个非常艰苦、复杂的过程,特别是此项工作只有得到案例企业相关负责人的大力支持,才能够实现双方的深入沟通,否则工作目标难以顺利实现。在此,一并对案例企业的大力支持表示衷心的感谢。

此外,需要说明的是,以上案例的开发、研究并结集出版得到了北京市教委“长城学者”培养计划项目(CIT & TCD20130310)、北京市社科基金项目(网络零售管理的基础理论研究15ZDB22)、北京工商大学科技创新平台项目(互联网时代零售企业战略转型与创新研究19008001214)的资助和支持。

作者

2016年11月

目 录

1 百货企业 O2O 运营及其影响因素研究

——基于王府井百货的案例研究	1
1.1 引言	1
1.2 文献回顾	3
1.3 研究方法	12
1.4 王府井 O2O 运营实践	13
1.5 案例分析	38
1.6 结论与展望	41

2 传统零售企业线上线下同品同价策略研究

——以苏宁云商为例	47
2.1 引言	47
2.2 文献综述	48
2.3 研究假设	50
2.4 研究方法	52
2.5 苏宁同品同价现状	60
2.6 相关问题讨论	62
2.7 苏宁同品同价的改善策略	65
2.8 研究结论与局限	68

3 网络零售商的自有品牌商品组合管理

——基于京东的案例研究 71

3.1 引言 71

3.2 文献综述 73

3.3 案例研究设计 77

3.4 京东自有品牌发展现状 82

3.5 案例分析 88

3.6 结论与讨论 102

4 购物中心购物者营销与购买意愿的影响因素研究

——以万达广场为例 107

4.1 引言 107

4.2 文献综述 109

4.3 万达广场购物者营销实践 117

4.4 研究设计 118

4.5 数据分析 125

4.6 结论与讨论 134

5 购物中心体验营销研究

——以金源新燕莎 MALL 为例 146

5.1 引言 146

5.2 理论综述 149

5.3 购物中心体验营销的现状 157

5.4 金源新燕莎 MALL 体验营销实践 166

5.5 结论与建议 178

6 微电商的零售服务设计

——基于 A、B 项目微信公众号的案例分析	184
-----------------------------	-----

6.1 引言	184
6.2 理论框架	186
6.3 研究方法	193
6.4 基本发现	198
6.5 结论与讨论	217

7 移动购物生命周期理论与实践

——基于淘宝的案例研究	222
-------------------	-----

7.1 引言	222
7.2 理论综述	223
7.3 理论框架和研究方法	232
7.4 淘宝移动终端各阶段的分析研究	233
7.5 基本发现及建议	257
7.6 研究局限	258

8 基于业态的传统零售商 O2O 运营模式比较研究

——以京客隆、王府井百货和苏宁云商为例	262
---------------------------	-----

8.1 问题提出	262
8.2 研究设计	263
8.3 案例企业的 O2O 运营实践	266
8.4 基于零售业态的案例比较分析	272
8.5 传统零售商 O2O 运营的理论模型构建	277
8.6 结论和启示	280

9 互联网时代超市企业战略转型与创新发展研究 283

9.1 引言 283

9.2 传统超市企业经营环境变化 284

9.3 超市企业战略转型与创新发展的整体思路 287

9.4 超市企业转型与创新发展的具体措施 292

9.5 超市企业的转型与创新发展趋势 296

1 百货企业 O2O 运营及其影响因素研究

——基于王府井百货的案例研究

摘要：随着互联网技术和电子商务的飞速发展，零售行业竞争愈加激烈，新的运营模式和营销方式不断涌现。现如今，网上购物已成为消费者重要的购买方式，并对传统零售业的发展产生了显著的影响。面对宏观经济形势和居民消费方式的深刻变化，传统百货企业必须利用互联网技术推进全渠道体系建设，努力实现线上线下的融合发展，进而构建全新的商业模式。

本章首先在文献综述的基础上对传统百货企业的 O2O 模式以及 O2O 运营体系主要要素进行了分析与总结，进而，以王府井百货作为研究案例，根据王府井百货近年来的转型和创新实践，建立了百货企业实现 O2O 运营的理论框架，对百货企业的 O2O 模式以及相关问题的分析讨论，然后在此基础上提出了有关推进百货企业转型升级的对策、建议。

关键词：王府井百货 百货 全渠道 O2O 模式

1.1 引言

自 1900 年俄国资本家在哈尔滨开设秋林公司至今，百货店在我国已有百余年历史。百货商店，也可以称为百货公司、百货大楼或百货商场，是指经营范围广泛，商品种类齐全，能提供多种服务的零售商店。王东岗、杨婷竹和纪若雷（2014）再次对百货店进行了定义，他们认为，百货店（Department Store）是指经营包括服装、家电、日用品等众多种类商品的大型零售商店，

它是在一个大型建筑物内，根据不同商品部门设立销售区，主要满足顾客对时尚商品多样化选择需求的传统零售业态。其中，百货店连锁经营是指依托于国内某一大城市里的 5 万平方米以上的商场，建立多个区域性分店，统一管理，分区经营的发展模式。一直以来，百货业都在我国国民经济中占有着举足轻重的地位，但是在其发展的百余年历程中，百货商店几经起落。我国百货店的发展阶段如表 1-1 所示。

表 1-1 中国百货商店发展阶段

	萌芽期	高速发展期	低潮期	转型发展期
时间	1900—1949 年	1950—1995 年	1996—2002 年	2003 年以后
经营形式	自营	自营、柜台出租	联营，商场统一管理、收银、提供发票	联营，有意提高自营比重
特点	经营品类相对较少；价格统一；商场规模数千或超过 1 万平方米	商品由生活必需品转向高档消费品；商场规模迅速增长；百货店数量剧增	销售规模和利润率不断下滑，涌现闭店风潮	2003 年以后，各大百货公司相继发展连锁经营，百货发展回暖；2007 年以后，联营模式遭遇“天花板”，百货商场寻求转型；2013 年百货 O2O 模式兴起
盈利模式	采销差价	采销差价、租金	租金、销售抽成等	租金、进场费、销售抽成、提点等

资料来源：艾瑞咨询，中国传统百货 O2O 市场及用户研究报告。

百货商店自 1996 年遭遇销售规模和利润率大幅度下滑和关闭风潮后，2007 年以后又受到网络零售的强烈冲击，百货店联营模式的弊端逐渐暴露出来，传统的百货店依靠其原有的经营模式难以实现持续发展，百货店开始了寻求转型之路，2013 年百货店 O2O 模式兴起。

百货店转型 O2O 模式的主要动力来源于以下 3 个方面：

一是外部环境压力。从外部环境来讲，宏观经济环境欠佳，传统零售行业整体发展放缓。从国家统计局发布的连锁零售业态商品销售数据来看，2010 年以来，除专业店以外，其余零售业态商品销售额占比均呈现下降趋

势。百货店零售额占连锁零售企业商品销售额的比重从 2009 年的 11.23% 降至 2012 年的 9.17%。

二是消费者需求的转变。改革开放初期,百货店主要是为消费者提供购物和休闲功能,其中,消费者主要是以购物为主。但是,近年来,随着经济社会的快速发展和人们生活水平的不断提高,消费者需求变得日益多样化,人们不再满足于百货店提供的购物和休闲功能。此时,百货店若不能根据消费者需求变化而进行转型改变,则很难维持原有市场份额。

三是百货行业自身发展需要。从百货店的发展历程我们可以看出,百货店目前主要以联营为主,虽与品牌商联系密切,但百货商场不直接经营商品。但是,近年来,这种联营模式的弊端日益显现,比如,各大商场的商品高度同质化,可替代性强,差异化竞争偏弱,并且受电商低价格的冲击较大。

为了突破百货店发展瓶颈,在逆境中寻求生存,百货店利用互联网技术开始转型,初步探索适应时代发展的新型商业模式——O2O 运营模式。虽然有学者从零售企业或消费者视角对 O2O 模式、百货店 O2O 模式相关问题进行了一定的探讨和研究,但是相关研究视角较为单一,没有综合考虑供应商、百货店和消费者。目前学术界对 O2O 模式并没有达成共识,也没有形成百货店 O2O 运营模式研究框架。因此,在百货店转型的关键时期,有必要从综合视角出发系统地梳理百货店 O2O 运营体系组成要素,提出百货店 O2O 运营模式理论框架,并通过具体的案例分析,揭示影响百货店 O2O 运营的主要因素,发现现有百货店 O2O 模式不成功的原因,并为百货业提出相应的改进建议和策略。

1.2 文献回顾

1.2.1 O2O 模式相关概述

1. 关于 O2O 的内涵

O2O 这一概念最初起源于团购,并且由亚历克斯·兰佩尔(Alex Rampell)于 2010 年 8 月提出。但此种实践早几年就有,2006 年沃尔玛提出

Site to Store 的 B2C 战略,即通过 B2C 完成订单的汇总及在线支付,顾客到 4000 多家连锁店取货,该模式就是 O2O。国外学界并没有关于 O2O 的成熟说法,但在 Uber (优步)、Airbnb (爱彼迎)等几类网站中均出现了原型项目,随后被中国创业者复制到国内。虽然在对国外的 O2O 文献搜索中获得的资料较少,但不少国内学者都对 O2O 进行了相关定义。

卢益清、李忱(2013)认为,O2O 模式,即 Online to Offline,是近年来兴起的一种将线下交易与互联网结合在一起的新的商务模式,即网上商城通过打折、提供信息、服务等方式,把线下商店的消息推送给线上用户,用户在获取相关信息之后可以在线完成下单、支付等流程,之后再凭借订单凭证等去线下商家提取商品或享受服务。赵桂珺(2013)指出,O2O 模式是指在移动互联网时代,生活消费领域通过线上(虚拟世界)和线下(现实世界)互动的一种新型商业模式,线上线下互动、融合是 O2O 模式的核心要义。

戈清平(2011)认为,O2O 一头是电商,一头是实体零售店。正如 O2O 模式的字面意思,O2O 首先要解决的核心问题就是如何实现线上线下的无缝对接。O2O 与传统的 B2B、B2C 有所区别。它有 3 种解释,第一种解释是 Online to Offline,即线上到线下,这种模式的流程是消费者在线上预订产品或服务并在线支付,然后到线下实体店取货或享受服务;第二种解释是 Offline to Online,即线下到线上,跟前者的流程相反,消费者是先在线下实体店选购或体验,再通过线上的方式支付、购买;第三种解释是 Online&Offline,即线上线下的互动融合,借助电子商务,很多产品开始直接对消费者进行营销和销售,而消费者同时也掌握了大量的商品信息,消费者可以货比三家,随时随地购买商品。

2.O2O 模式的相关研究内容

通过对相关文献、资料的查询和阅读,得知国内外对 O2O 的研究还比较少,对于百货店 O2O 的研究则更少。目前,对于 O2O 的研究主要包括以下几个方面:①对 O2O 模式及发展的研究,例如,史春柱(2013)对 M 公司的 O2O 营销模式进行了研究;王娜(2012)指出 O2O 模式的交易流程以及 O2O 发展中存在的问题和趋势。②基于 O2O 模式或视角的相关业态研究,例如,刘静指出了 O2O 模式下的渠道冲突和全渠道零售;陈永瑶,王俊(2014)对

O2O 电子商务模式进行了简介,并分析了 O2O 在我国零售业中的应用以及转型的三大要点等。

3. 关于 O2O 运营方式

相对国内而言,国外传统零售 O2O 市场发展较早,为国内传统企业提供了模式借鉴。总体来讲,国外传统零售企业主要通过以下途径布局 O2O:①构建线上平台,鼓励消费者线上下单、支付,到线下店体验、提货,如沃尔玛;②店内铺设免费无线网络,消费者可根据推送信息自由选择柜台购买或线上购买,如梅西百货;③在公共场所建立虚拟店铺,消费者通过手机购买,商家送货上门,如韩国的 Home plus(一家超市连锁店)。

国内零售企业中以苏宁云商为代表的一批企业也开始尝试 O2O 运营,即通过整合线上线下资源,转变零售服务方式,促进企业转型升级。2013 年 2 月 14 日,“苏宁电器”正式改名“苏宁云商”,打造“店商+电商+零售服务商”的新型商业模式。国内百货企业,在向 O2O 模式转型发展的初期,主要通过自建 B2C 网上商城、推出自有移动 App 购物商城、与线上商城合作相互导流、入驻微信平台 4 种方式展开 O2O 运营。

1.2.2 关于百货企业 O2O 模式

1. 百货店 O2O 运营模式的分类

由于自身专业背景和研究需要的不同,国内学者对百货店 O2O 运营模式的分类众说纷纭,并没有统一的划分标准。卢益清,李忱(2013)根据盈利模式的不同将 O2O 运营模式分为 3 种不同的类型,即广场模式、代理模式和商城模式。广场模式是指网站为消费者提供产品或服务的发现、导购、搜索和评论等信息服务;在代理模式下,网站通过在线上发放优惠券、提供实体店消费预订服务等,把互联网上的浏览者引导到线下去消费;商城模式则是指由电子商务网站整合行业资源做渠道,用户可以直接在网站购买产品或服务。郑丽英(2013)根据传统百货店开展 O2O 方式的不同将其分为 4 种类型,如表 1-2 所示。

表 1-2 百货企业 O2O 模式

	自建 B2C 网上商场	自建 App 购物商场	与第三方平台合作	入驻微信平台
典型企业	王府井百货、银泰百货、天虹商场、新世界百货、百盛百货等	王府井百货、天虹商场	王府井百货、银泰百货	天虹商场、银泰百货
优势	企业对网站的把控能力较强，有利于品牌建设	碎片化时间利用程度高，易实现 LBS	第三方平台与自建网上商场客流共享，提升转化率	流量相对充足，碎片化时间利用程度高，易实现 LBS
劣势	流量小，流量获取成本较高	流量小，流量获取成本高	来自供应商的压力较大	微信支付“普及”尚需时日

互联网专家叶开（2015）从用户角度进一步对 O2O 的运营模式进行了划分，指出 O2O 运营模式主要分为六大类：导流类 O2O 模式、定制类 O2O 模式、社交类 O2O 模式、体验类 O2O 模式、整合类 O2O 模式、平台类 O2O 模式。这 6 种模式从不同角度来开展企业的 O2O 运营，每种模式同时又有 3 ~ 4 种范式来实现具体的业务。其中，导流类 O2O 模式的核心是流量引导，这也是目前企业 O2O 模式中最主流的模式，这种模式又有团购、导航、App 入口和爆款 4 种范式来实现具体业务。定制类 O2O 模式的核心是个性化定制，有产品定制、按月订购、私人定制和众包定制等范式。社交类 O2O 模式的核心是消费者的交互和参与，具体范式有社交矩阵、全民营销、粉丝自媒体和口碑点评等。体验类 O2O 模式的核心是消费者对服务的体验和生活方式的便利，包括为消费者提供免费的 WiFi 服务或者便利服务的社区便利店，通过价值观和粉丝来强调生活方式，以及较快的物流配送提高服务产品质量。整合类 O2O 模式的核心是全渠道的业务整合，主要形式有打通线上线下，实现全渠道业务融合，实现企业商务资源的全面电子化，体现在零售行业的全渠道业务整合方式就是全渠道零售。

全渠道零售（Omni-Channel retailing）一词来源于 2011 年第 12 期《哈佛商业评论》中达雷尔·里格比（Darrel Rigby）发表的“购物的未来”（*The Future of Shopping*）一文。他认为，随着新信息技术在零售企业应用得越来越