

基于开放系统视角探索跨渠道整合的前因与结果^{*}

• 钱丽萍¹ 王懿瑶² 薛佳奇³ 江荣杰⁴

(1, 2, 4 重庆大学经济与工商管理学院 重庆 400044;

3 对外经济贸易大学国际商学院 北京 100029)

【摘要】虽然越来越多的传统零售企业意识到跨渠道整合的重要性,但是在实施跨渠道整合过程中仍面临诸多问题。已有研究讨论了多种因素对跨渠道整合的线性关系,但尚未获得一致结论,原因之一可能是这些研究未能从整体和系统的视角厘清变量之间的相互作用。基于开放系统理论,本研究探讨了在不同经济发展水平下,财务资源、高管经验、线上经验、线下经验、顾客异质性和行业竞争性六大因素对传统零售企业跨渠道整合程度的影响,以及跨渠道整合程度对利润增长率的影响。本研究利用 91 家中国上市的传统零售企业的二手数据,采用 fsQCA 和 OLS 回归验证了上述关系。结果表明:跨渠道整合有助于提升企业的利润增长率,但不同地区的企业实施跨渠道整合的路径存在显著差异。经济发达地区的企业属于内部经验主导型,高管经验和渠道运营经验是实现跨渠道整合的重要推力,财务资源的作用有限;而经济欠发达地区的企业实施跨渠道整合的过程呈现多样性的特点,企业既可通过充裕的财务资源和丰富的线上经验推动跨渠道整合,也可通过线下经验和行业竞争的交互作用实现跨渠道整合。本研究厘清了不同经济发展地区的企业实施跨渠道整合的路径,验证了跨渠道整合的作用效果,拓展了有关跨渠道整合的前因和结果研究,帮助传统零售企业的管理者从系统的视角来理解跨渠道整合的复杂性,并为其提供更为具体和有针对性的指导意见。

【关键词】跨渠道整合 开放系统理论 内外部环境 利润增长率 fsQCA

中图分类号: F274

文献标识码: A

^{*} 基金项目:教育部人文社科一般项目“跨渠道整合战略对渠道控制机制选择及绩效的影响研究”(项目批准号:21XJA630006);重庆市研究生科研创新项目“基于区块链技术的智能合约的作用效果研究”(项目批准号:CYB21049);教育部人文社科规划基金项目“零售商跨渠道整合的驱动机制和影响效果研究:基于开放系统理论的整合模型”(项目批准号:20YJA630075)。

通讯作者:王懿瑶, E-mail: wangyiyao@cqu.edu.cn。

1. 引言

为响应国家关于加快企业线上线下融合、促进数字化转型的政策号召,传统零售企业开始推进线上和线下消费场景的深度融合(即跨渠道整合),并以此满足顾客需求,提升渠道运营效率。但企业在实施跨渠道整合过程中仍面临诸多内外部挑战,如竞争态势变化(Cao & Li, 2018)、顾客需求波动(张沛然等, 2017)、高管经验不足等(臧树伟等, 2021),且上述因素通常交织在一起共同作用。然而,诸多传统零售企业并未意识到跨渠道整合中多种挑战的复杂性和整体性,未从复杂系统视角审视跨渠道整合战略,由此引发渠道冲突、顾客不满等问题,继而陷入难以实施跨渠道整合的困境。

以往研究从不同理论视角探讨了内外部因素如何影响企业的跨渠道整合,但仍存在以下不足。首先,以往研究主要基于企业内部或者外部的单一视角展开研究,未从内外部因素整合的视角展开研究。其次,企业内外部因素对跨渠道整合的影响存在相互矛盾的结果。最后,跨渠道整合在提升销售收入的同时增加了成本,需要厘清其对利润的作用。总括之,现有研究聚焦于某一因素与跨渠道整合之间的线性关系,缺乏用整体、系统的视角厘清变量之间的相互作用,导致结论不尽相同,也未能揭示跨渠道整合对利润的影响。

鉴于此,本研究认为跨渠道整合体现了企业从多渠道独立体系向多渠道融合系统的转变,本质上是企业渠道系统的升级转型,是一项复杂的系统工程,会受到多种内外部因素的复杂影响。据此,本研究基于开放系统理论,利用fsQCA方法和OLS分析,回答如下问题:(1)影响传统零售企业跨渠道整合的重要因素有哪些?(2)这些因素如何构成组态,进而提高企业的跨渠道整合程度?这种影响是否会因为经济环境的变化而变化?(3)跨渠道整合如何影响企业利润增长?

2. 文献回顾与理论模型

2.1 开放系统理论与跨渠道整合

开放系统理论认为组织(企业)是一个开放动态的系统,系统与外部环境进行交互,不存在绝对稳态,而是保持相对稳态,即:当受到外部环境影响时,系统为了适应新的环境,会改变现有系统状态,并重新建立新的稳态(Von Bertalanffy, 1950)。因此,开放系统理论常用于解释组织从旧稳态变化到新稳态的过程,并分析这一过程的动因和结果。在跨渠道整合情境中,跨渠道整合体现了企业对线上线下渠道进行重新设计、合理分配渠道功能、实现顾客跨渠道无缝体验的管理过程(Cao & Li, 2015),本质上是企业从多渠道并行的稳态进化到渠道融合的新稳态。因而,跨渠道整合可被视为组织“稳态”发展的过程。基于开放系统理论,本研究将传统零售企业的跨渠道整合战略视作开放系统的核心,将不同的内外部因素视作组织接收到的不同信息,厘清这些因素有什么不同的交

互影响、互动机制和有益于跨渠道整合的组态，进而推动企业实施跨渠道整合，最终提高企业的经营能力。

2.2 跨渠道整合的先决条件

在解释组织从旧稳态变化到新稳态的动因中，开放系统理论强调组织的运作依赖于组织内部的资源供给，组织升级本质上是组织内部资源（能量）传输方式升级，因此组织内部资源是影响组织转化的关键因素（Ruekert et al.，1985）；开放系统理论亦强调企业外部环境的特征是组织进行稳态发展的关键诱因（Furst et al.，2017），组织从旧稳态转化到新稳态就是为了适应环境。基于开放系统视角，Furst 等（2017）认为渠道系统转变会受到组织内部因素和外部因素的交互影响。据此，本研究从内部和外部要素两个方面探讨组织进行跨渠道整合的动因。

2.2.1 组织内部要素

开放系统理论认为组织进行稳态发展不仅取决于企业拥有的对应资源，也依赖于企业运用资源的能力（Ruekert et al.，1985），企业需要对两者进行评估才能做出合理的决策，使得组织能够适应环境，进行新旧稳态的转化。因此，在实施跨渠道整合之前，企业不仅要识别关键资源，还需拥有对关键资源进行综合研判的能力。跨渠道整合是企业渠道体系的变革，体现了企业的一种管理创新，需要相应资源的支撑。财务资源通常被视为企业运营、创新的基础资源（汪旭晖等，2018），企业的知识储备与知识获取被认为是企业合理运用资源实现创新的关键（Wang et al.，2015）。因此，本研究将企业财务资源、高管经验和渠道运营经验视为核心内部要素。

首先，财务资源是组织实施渠道战略、渠道系统升级的关键资源（Luo et al.，2016）。企业需要财务资源以支撑渠道建设，如设备购置（Luo et al.，2016）、人才招聘、组织架构调整（Tagashira & Minami，2015）；但也有研究认为充裕的财务资源会阻碍企业进行跨渠道整合（Cao & Li，2018）。基于开放系统理论，本研究认为财务资源对跨渠道整合这一组织升级的影响是与其他因素组合在一起发挥作用的，以往研究简单分析其对跨渠道整合的单一影响才导致了冲突的研究结果。因此，本研究将探索财务资源与其他因素对跨渠道整合的共同作用。

其次，基于开放系统理论，企业实施跨渠道整合这一组织升级的战略决策时，不仅需要企业投入资金用于渠道改造，同时也需要企业拥有充分使用资源的能力。组织战略决策实施时需要合理使用资源，其势必会受到企业战略“决策制定者”的知识与视野的影响，即需要企业高管有敏锐的洞察力和判断力。有学者指出高管经验有助于企业更好地应对经营危机和机遇（Wang et al.，2015）。跨渠道整合需要企业对渠道功能进行重新设计和分配，实现线上、线下渠道功能协同互补。在这一过程中，企业面临诸多不确定性，经验丰富的高管对线上、线下渠道的认知更为准确，能够有效分析企业内外部环境，迅速做出有益于跨渠道整合的恰当决策。因此，本研究将高管经验作为影响企业跨渠道整合的重要内部因素。

最后，企业的线上线下渠道运营经验是组织发展新稳态（跨渠道整合）的重要内部能力要素。随着电子商务的发展，不少传统零售企业开设线上渠道，形成了线上、线下渠道并存的状态。跨渠

道整合强调企业从多渠道独立运行的状态升级到线上线下渠道相互融合的状态, 因而企业以往的渠道运营经验就成为跨渠道整合能否有效实施的关键因素。尽管已有学者指出需要考察企业不同渠道运营经验对跨渠道整合的影响 (Cao & Li, 2015), 但鲜有研究从实证角度考察线上线下渠道运营经验对企业跨渠道整合的影响效果。因此, 本研究关注了企业的线上线下渠道运营经验如何与其他内外部因素一起作用于跨渠道整合。

2.2.2 组织外部要素

开放系统理论认为除了内部组织的资源要素和能力要素会影响组织升级以外, 外部环境会与组织进行交互, 引起系统结构改变, 即组织进行升级, 从现有稳态进入新稳态 (Furst et al., 2017)。在跨渠道整合的过程中, 企业不仅要面对各种需求的顾客群体 (王茜等, 2020), 也需要抵御行业中其他零售企业的竞争 (Cao and Li, 2018), 还需要考虑自身所处地区的经济发展水平 (张慧等, 2017)。因此, 剖析顾客异质性、行业竞争程度和经济发展水平的影响能够厘清系统外部要素与跨渠道整合的关系。

(1) 现有研究已经注意到顾客异质性对跨渠道整合的影响 (Jindal et al., 2007), 但其作用效果还有待进一步厘清。顾客异质性是指顾客需求的多样性 (Furst et al., 2017)。一般而言, 跨渠道整合被视为企业满足多样化顾客需求而采取的战略举措, 因此顾客异质性会推动企业实施跨渠道整合 (王茜等, 2020)。同时, 顾客异质性高又意味着企业面临更为复杂、动荡的外部环境, 为企业决策带来了更大挑战和风险, 不利于企业实施跨渠道整合 (Jindal et al., 2007)。基于此, 扎根于开放系统理论, 本研究认为组织内外部要素会进行交互而影响企业的跨渠道整合, 因而本研究试图通过剖析顾客异质性与内外部因素的复杂关系, 阐明顾客异质性在实施跨渠道整合中所起的作用。

(2) 跨渠道整合是企业应对行业竞争的重要举措, 但行业竞争程度对跨渠道整合的影响效果尚未获得一致意见。有学者认为激烈的行业竞争会推动企业实施跨渠道整合 (张广玲等, 2017); 但也有学者认为激烈的市场竞争会使得企业聚焦当下, 不会进行长期的渠道变革 (Wallace et al., 2009); 还有学者认为在竞争程度较低的情况下, 企业可以更为从容地搜寻并获取外部资源, 推动跨渠道整合的实施 (Cao & Li, 2018)。本研究认为, 上述相互矛盾的结论是由单独研究行业竞争程度对跨渠道整合的影响导致的, 因此本研究关注行业竞争程度与其他内外部因素对跨渠道整合的共同作用。

(3) 企业的跨渠道整合决策不仅受到顾客以及行业因素的影响, 还会受到所处地区经济环境的影响。国内不同省份的经济发展水平差异很大 (张慧等, 2017)。传统零售企业通常根植于某个省市, 具有明显的地域特征, 因此所处的区域经济环境也存在显著差异, 会影响传统零售企业的跨渠道整合程度。这是因为: 一方面, 零售是指将商品或服务销售给个人消费者或最终消费者的商业活动, 消费是经济发展的“三驾马车”之一, 经济发展的水平能反映出该地区的消费能力 (洪银兴, 2021)。另一方面, 跨渠道整合需要企业协调内外部资源, 经济发展水平很大程度上决定了企业的经营效率, 从而影响这种资源调度能力 (杜运周等, 2020)。因此, 本研究将经济发展水平作为基础条件, 并考虑不同经济发展水平之下, 企业实施跨渠道整合的不同路径, 为企业部署跨渠道整合战略提供更具体的建议。

2.3 跨渠道整合的作用效果

在解释组织从旧稳态变化到新稳态的结果中，开放系统理论认为当组织从旧稳态进化为新稳态后，组织运作效率也会得到提升（Von Bertalanffy，1968）。跨渠道整合是一个系统升级工程，需要从全局的视角看待跨渠道整合的效果。一方面，通过渠道功能的重新分配与协调，跨渠道整合提升了顾客的购物体验（Cao & Li，2015），提高了顾客的购买意愿（周飞等，2017），进而可提升企业的销售业绩（Oh et al.，2012）；另一方面，跨渠道整合的实施也意味着企业资源的投入，以及不同渠道之间协调成本的提升（庄贵军等，2019），这就使得企业总体成本也随之上升。可见，单纯考虑销售收入并不能真实体现跨渠道整合的作用效果。据此，本研究认为利润增长率是更为直观考察跨渠道整合作用效果的变量。

综上，基于开放系统理论，本研究将组织内部要素（财务资源、高管经验、线上经验、线下经验）和外部要素（顾客异质性、行业竞争、经济发展水平）纳入研究框架，探讨不同要素如何相互作用进而影响跨渠道整合，并分析跨渠道整合程度与企业利润增长率之间的关系。研究框架如图 1 所示。

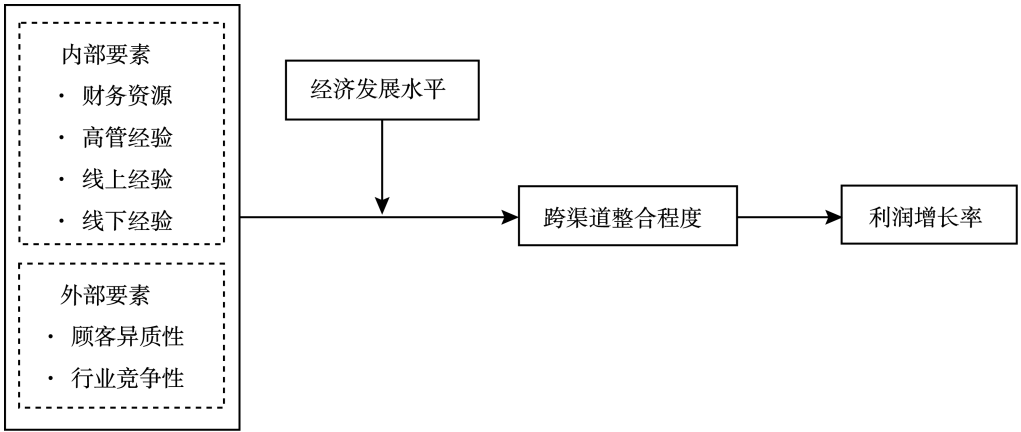


图 1 研究框架

3. 研究设计

3.1 定性比较分析（QCA）方法

本研究将企业的渠道系统视为一个开放系统，试图揭示系统内外部因素如何影响系统升级（即跨渠道整合）。在此过程中，不同因素并非独立发挥作用，而是通过因素间的相互作用共同发挥作

用。因此, 擅长揭示组态效应的 QCA 方法契合本研究的研究问题。QCA 方法关注导致预期结果出现或不出现的条件变量的组合关系 (王汉瑛等, 2021), 能够明确多个因素对跨渠道整合的复杂影响 (Fainshmidt et al., 2020)。由于本研究涉及的跨渠道整合程度等变量为多值数据, 财务资源等为连续型数据, 与 fsQCA 方法更为匹配 (吕峰等, 2018), 所以采用 fsQCA 方法作为本研究的主要研究方法。

3.2 样本选择与变量测量

3.2.1 样本选择

2016 年国务院办公厅发布《关于推动实体零售创新转型的意见》, 2017 年商务部出台相关贯彻落实配套政策, 政府积极推动零售行业新业态、新模式的发展, 有利于零售行业持续升级转型。近年来, 传统零售行业响应国家号召, 致力于进行跨渠道整合。因此, 为更好衡量跨渠道整合的动因和成效, 本研究聚焦于传统零售企业跨渠道整合实践, 样本为 91 家中国上市传统零售企业, 具体行业情况如表 1 所示。在样本选择上遵循以下原则: 第一, 选取中证指数分类中的零售上市公司作为样本, 共 105 家样本企业。第二, 考虑到服务的独特性, 根据国家商务部发布的《零售业态分类》, 剔除纯服务性质的企业, 剩余 91 家零售企业。第三, 根据知名咨询企业德勤发布的《2018 年全球零售力量》报告, 2018 年零售行业步入转型变革的关键时期, 传统零售企业的跨渠道整合行动处于不同阶段, 其跨渠道整合程度呈现出显著差异。因此, 使用 2018 年的数据能够保证关键变量 (即跨渠道整合程度) 具有丰富的多样性, 更适宜开展跨渠道整合研究。考虑到利润增长具有滞后性, 利润增长数据来自公司 2019 年年报, 其余数据均来自公司 2018 年年报。

表 1 样本行业情况

零售行业	数量	占比
百货零售	40	43.96%
其他零售	12	13.19%
大卖场	11	12.09%
药品零售	10	10.99%
汽车零售	7	7.69%
珠宝与奢侈品零售	4	4.40%
电脑及电子设备零售	3	3.30%
工业品零售	2	2.20%
综合货品零售	2	2.20%

注: 眼镜零售、跨境零售、酒品零售等行业都被列入其他零售。

3.2.2 变量测量

跨渠道整合程度，以往研究对其测量分为递进式（Cao & Li，2015）和维度式（邓琪等，2021）。递进式测量将不同的跨渠道整合工作内容划分为高低不同的等级（如表 2 所示，跨渠道整合程度由低到高分 1~4 级，每一层级包含不同的跨渠道整合工作内容）。该方法认为企业通常需要先完成低等级的工作才能开始高等级的工作，所以企业的跨渠道整合程度由已完成的最高等级的工作内容决定，如：若企业完成了 4 级的工作，则该企业的跨渠道整合程度为 4 级。而维度式测量是将跨渠道整合内容划分为不同的维度（维度之间并无高低之分，为平行维度），如从顾客购买过程角度划分为购前、购中和购后整合（Wu & Wu，2015）；或从渠道功能视角划分为品牌整合、信息整合、物流整合和交叉促销等（Goersch，2002），或者划分为一致性、共享性和协作性（Cao & Li，2018）。本研究采用 Cao 和 Li（2015）的递进式方法来测量跨渠道整合程度，原因如下：首先，该编码涵盖了跨渠道整合实践的相关领域，能够全面测度企业的跨渠道整合行为；其次，该编码将跨渠道整合视为一个循序渐进的过程，较为贴合企业实践。借鉴 Cao 和 Li（2015）的研究，本研究利用 Nvivo 11 对收集到的企业年报中有关跨渠道整合的信息按照规则进行编码。同时，为了增强该方法的稳健性，本研究又从公司官网、权威媒体收集相关信息以印证分级情况。

表 2 跨渠道整合级别编码

跨渠道整合程度	定义	表征	评判标准
1 级	零售企业通过多个渠道销售商品或服务，但独立经营这些渠道	同时经营不同渠道	企业拥有不同的渠道（实体店、网站、移动端、微信小程序等）
		渠道经营方式不同	渠道间的价格政策不同
			不同渠道经营不同的品牌
			不同渠道存在不同的产品类目
			不同渠道的服务存在差异
2 级	零售企业优化已建立的渠道，协同关注与顾客营销沟通相关的活动	整合营销传播	在所有渠道统一使用同一品牌
			在所有渠道统一展示营销信息
3 级	零售企业协同优化已建立的渠道，专注于与顾客交易相关的活动	整合多渠道间订单执行功能	线上下单并在店内提货
		整合多渠道间信息访问功能	线上购买线下退货
			门店员工能够访问线上库存和线上订单等信息
			线上顾客可以查看线下门店的库存
			门店和移动应用之间的交互（店内 WiFi、移动 APP 定位店铺等）

续表

跨渠道整合程度	定义	表征	评判标准
4 级	零售企业协同优化已建立的渠道, 专注于与顾客无缝购买体验相关的活动	实时协调基础功能	跨渠道实时协调服务
			跨渠道实时协调促销信息
			跨渠道实时协调价格变更
			跨渠道实时协调忠诚计划
			跨渠道实时协调产品分类
		后端系统集中化	跨渠道商品计划系统整合
			跨渠道物流系统整合
			跨渠道渠道经营系统整合
			跨渠道顾客数据库整合
		组织变革	跨渠道知识共享
			招聘具有零售和数字商务双重能力的人才
			改变组织架构以适应不同渠道的整合
			启用与线上线下相关的激励体系

财务资源体现了企业的现金状况, 因此本研究采用企业的留存收益与总资产的比值来衡量企业的财务资源 (Cao & Li, 2018)。留存收益是指企业从历年实现的利润中提取或形成的留存于企业的经营资金, 可用于经营或投资。留存收益与总资产的比值体现了企业可支配现金的宽裕程度。

高管经验体现了高层管理者在经营企业过程中积累的知识和资源。高管经验越丰富, 就越能够捕捉环境变化的信号, 也能够识别环境变动中的机会和威胁, 并能够及时采取有效举措应对环境变化。遵循以往研究 (Wang et al., 2015), 本研究采用公司董事长的任职经历来衡量高管经验。董事长曾经任职的公司数量越多, 表明其任职经历越丰富, 处理危机和捕捉机会的经验越足。

线上渠道运营经验与线下渠道运营经验体现了企业对线上、线下渠道的认知 (Cao & Li, 2018)。本研究采用企业开设线上销售渠道的时间来测度企业线上经验 (Tagashira & Minami, 2015)。企业对线上渠道的认识随着经营时间的增加而加深 (Luo et al., 2016), 所以企业开设线上渠道的年份越久表示企业对线上渠道的认识越深, 企业线上经验越多。传统零售企业从一开始就扎根于线下渠道经营, 并随着时间的推移开设更多的线下门店。因此, 本研究以企业拥有的线下门店数量来衡量企业线下渠道运营经验 (王茜等, 2020)。

顾客异质性是指顾客需求的多样化 (Jindal et al., 2007), 本研究通过零售企业经营收入最大省份市场的百度网购指数测度顾客异质性 (张泽林等, 2018)。尽管国内上市零售企业在不断扩大业务范围, 但从样本来看, 超过 80% 的传统零售企业的市场聚焦在某个省份, 如广州百货、沈阳商业城、福建新华都等在主要经营的省份的收入超过 90%。另有 15 家经营范围较广的企业, 如苏宁易购、永辉超市等, 在主要经营省份的收入也高于在其他省份的收入。百度网购指数体现了用户对网购的关注程度。顾客对网购的关注度越高, 顾客对多元化产品和信息的需求越大, 需求多样化程度也就越

高（张沛然等，2017）。综上，本研究认为企业收入最高的市场的百度网购指数越大，该区域的顾客需求越多样化，则企业所处市场的顾客异质性越高。

行业竞争性是指企业在行业中所面临的竞争状况，本研究使用“1-赫芬戴尔指数”来衡量行业竞争性。赫芬戴尔指数的测量方式是行业内所有企业收入占行业总收入百分比的平方和（解维敏等，2016），取值范围为 0~1，数值越大代表行业竞争性越低（潘越等，2020）。为了使变量大小能够直观反映行业竞争性大小，以往研究多用“1-赫芬戴尔指数”来衡量行业竞争性，该值越高意味着行业竞争越激烈（毕晓方等，2017）。

经济发展水平采用企业收入最高的省份人均 GDP 水平来衡量。人均 GDP 指标可衡量地区的经济发展水平，一般认为人均 GDP 越高的省份，经济发展水平越高（姚树洁，2015）。

利润增长率是指企业利润较前一年的增长幅度。企业获得更高的利润说明企业用更低的成本获得了更高的收入（Zhang et al.，2019）。因此，利润增长率越高意味着企业降本增效的效果越好。

研究涉及的变量名称、测度、来源如表 3 所示。

表 3 变 量 信 息

变 量	测 量	来 源
跨渠道整合程度	详见表 2	年报
财务资源	留存收益/总资产	CNRDS 数据库
高管经验	董事长曾经任职企业的数量	企查查、天眼查、年报
线上经验	企业线上渠道经营年限	年报
线下经验	企业开设线下门店的数量	年报
顾客异质性	企业经营收入最大的省份的百度网购指数	百度指数
行业竞争性	1-赫芬戴尔指数	CNRDS 数据库
经济发展水平	企业经营收入最大的省份的人均 GDP	国家数据库
利润增长率	(企业当年利润总额-前一年利润总额)/企业前一年利润总额	CNRDS 数据库

3.2.3 变量校准

fsQCA 方法需要进行数据校准（Ragin，2008），将原始数据转换为介于 0~1 的数值（Fiss，2011）。遵循主流研究（Misangyi and Acharya，2008），本研究采用直接校准法，为保留样本差异性，本研究将所有变量按照 95%、50%和 5%分位数值分别锚定为 1（完全隶属）、0.5（交叉点）和 0（完全不隶属）。另外，由于 fsQCA 软件无法处理 0.5（交叉点）的情况，还需将除 1（完全隶属）以外的值加上 0.001，以确保无 0.5（交叉点）出现（Speldekamp et al.，2020）。

4. 实证结果和分析

4.1 跨渠道整合前因分析

4.1.1 必要性分析

组态分析之前需要进行必要性分析,以防简化了结果中的必要条件,并可替代线性方法的相关性分析(Ragin, 2008)。通常,单个条件的一致性低于0.9表明该条件不构成必要性条件,则可进行充分性的组态分析。如表4所示,所有条件的一致性都小于0.9,说明所有变量都适合进行充分性分析。

表4 必要性分析(高跨渠道整合)

要素	全样本(N=91)		经济发达(N=65)		经济欠发达(N=26)	
	一致性	覆盖度	一致性	覆盖度	一致性	覆盖度
财务资源	0.538	0.703	0.550	0.667	0.512	0.813
~财务资源	0.558	0.731	0.529	0.715	0.623	0.765
高管经验	0.391	0.805	0.397	0.771	0.377	0.902
~高管经验	0.698	0.669	0.688	0.655	0.720	0.702
线上经验	0.649	0.791	0.667	0.771	0.609	0.850
~线上经验	0.475	0.672	0.463	0.662	0.504	0.693
线下经验	0.616	0.781	0.601	0.775	0.648	0.795
~线下经验	0.469	0.634	0.484	0.613	0.436	0.694
顾客异质性	0.741	0.711	0.850	0.678	0.490	0.880
~顾客异质性	0.360	0.742	0.240	0.770	0.638	0.720
行业竞争性	0.337	0.686	0.336	0.705	0.341	0.648
~行业竞争性	0.732	0.707	0.728	0.669	0.743	0.810
经济发展水平	0.694	0.701				
~经济发展水平	0.395	0.734				

注:一致性(consistency)指标衡量了该要素或要素组合是结果变量必要条件的强度;覆盖度(coverage)指标反映了要素或要素组合与结果变量的对应关系,即要素或要素组合对实际情况的解释力度,下同。

4.1.2 充分性分析

fsQCA 软件通过布尔逻辑运算，在结果中报告 3 种解：复杂解、中间解和简约解，通常研究人员只需分析中间解和简约解。通过比较中间解与简约解，可知：在两解中均存在的因素为核心因素（core condition）；而仅在中间解中出现的因素为边缘因素（peripheral condition）。核心因素对结果产生较为重要的影响，边缘因素则起到相对辅助的作用。本研究按照不同经济发展水平将样本分为经济发达地区和经济欠发达地区，并进行充分性分析，结果如表 5、表 6 所示。

表 5 充分性分析（经济发达地区）

要素	组合			
	1	2	3	4
财务资源	⊗	⊗		⊗
高管经验	●	●	●	
线上经验	●	•	●	●
线下经验		•	•	●
顾客异质性	•		•	•
行业竞争性	•	•	●	
原始覆盖度	0.175	0.250	0.247	0.317
唯一覆盖度	0.019	0.045	0.043	0.112
一致性	0.932	0.955	0.909	0.894
总体一致性	0.424			
总体覆盖度	0.877			

注：“●”表示因果性核心条件存在，“•”表示因果性边缘条件存在，“⊗”表示因果性核心条件不存在，“⊗”表示因果性边缘条件不存在，空白处表示变量对结果不产生影响，下同。

表 6 充分性分析（经济欠发达地区）

要素	组合					
	1a	1b	2a	2b	2c	3
财务资源	●	●		•	⊗	⊗
高管经验	⊗		⊗	•	⊗	
线上经验	●	●			⊗	●
线下经验	⊗	•	●	●	●	•
顾客异质性	•	⊗	⊗	⊗	⊗	●
行业竞争性		⊗	●	●	●	●

续表

要素	组 合					
	1a	1b	2a	2b	2c	3
原始覆盖度	0.162	0.164	0.303	0.202	0.247	0.275
唯一覆盖度	0.022	0.040	0.043	0.037	0.042	0.008
一致性	1.000	0.929	1.000	0.997	0.949	1.000
总体一致性	0.535					
总体覆盖度	0.954					

注：“●”表示因果性核心条件存在，“●”表示因果性边缘条件存在，“⊗”表示因果性核心条件不存在，“⊗”表示因果性边缘条件不存在，空白处表示变量对结果不产生影响，下同。

在经济发达地区，零售企业实施高程度的跨渠道整合存在4组组态：组合1表示财务资源不足，丰富的高管经验和线上经验是核心因素，高水平的顾客异质性与行业竞争性为边缘因素；组合2表示财务资源不足，丰富的高管经验为核心因素，高度的行业竞争性、丰富的线上经验和线下经验为边缘因素；组合3表示高度的行业竞争性、丰富的高管经验和线上经验为核心因素，丰富的线下经验和高水平顾客异质性为边缘因素；组合4表示财务资源不足，丰富的线上经验和线下经验为核心因素，高水平顾客异质性为边缘因素。

整体来看，经济发达地区的组态结果呈现内部经验主导的特点。即使在自身财务资源匮乏、外部竞争较大（顾客异质性高、行业竞争强）的情况下，拥有充足的高管经验、线上经验和线下经验的企业也可以实现较高质量的跨渠道整合。这是因为：经济发达地区金融投资市场发展成熟，充分保障了企业能够从成熟的投资市场上获得充足的资金来弥补自身财务资源的匮乏（Cao & Li, 2018）。见多识广的高管对行业的风向与机遇有更好的识别和判断，进而选择对跨渠道整合最有利的战略，优化不同渠道协作的方式，设计更为有效的跨渠道整合路径，在竞争激烈的商业环境中突出重围。经济发达地区的零售企业往往较早了解网上商城等概念，更早实现线上渠道销售，进而更早创建和完善了线上渠道运营的知识体系，更容易在外部竞争激烈的环境中选择最合适的跨渠道整合方式。此外，传统零售企业都从线下起家，其线下渠道运营经验也足以应对跨渠道整合中会发生的问题。因此，企业拥有丰富的内部经验，可以及时识别跨渠道整合中存在的风险和机遇，占据相对有利的地位，在激烈的竞争环境中拓展自身优势，更有效地进行跨渠道整合。

在经济欠发达地区，零售企业进行跨渠道整合存在6组组态：组合1a和1b表示充足的财务资源和丰富的线上经验为核心因素。在组合1a中，高水平顾客异质性和短缺的高管经验和线下经验为边缘因素；组合1b中，低水平顾客异质性和行业竞争性以及丰富的线下经验为边缘因素。组合2a、2b和2c表示丰富的线下经验、低水平顾客异质性和高水平行业竞争性为核心因素。在组合2a中，短缺的高管经验是边缘因素；在组合2b中，丰富的高管经验和财务资源为边缘因素；在组合2c中，短缺的高管经验、财务资源和线上经验为边缘因素。组合3表示丰富的线上经验、高水平的顾客异质性和行业竞争性为核心因素，短缺的财务资源和丰富的线下经验为边缘因素。

综合来看，经济欠发达地区的组态结果较为复杂，不同条件的组合都可以促进零售企业进行跨

渠道整合。首先，充足的财务资源和丰富的线上经验是促使企业进行跨渠道整合的重要条件（组合 1a 和 1b）。因为经济欠发达地区的金融市场成熟度较低，商业系统和环境不够完善，零售企业难以从外部投资市场上获取充足的资金来实施跨渠道整合。企业拥有充足的财务资源和丰富的线上经验在经济欠发达地区属于资源优势型企业。因此，该类企业实施跨渠道整合的动因来自内部优势资源的推动。

其次，组态 2a、2b 和 2c 反映了经济欠发达地区传统零售企业跨渠道整合的一种比较典型的情况。即企业的主要内部资源比较匮乏，如财务资源、高管经验和线上经验相对缺乏，但是在线下积累了丰富的经验。推动这类企业进行跨渠道整合的外因并非直接来自顾客的需求变化（因为企业所处区域的顾客异质性水平低），而是整个行业的竞争激烈程度。因此，对于线下经验丰富而其他内部资源匮乏的传统零售企业，迫使其实施跨渠道整合的外因来自行业竞争的压力。

最后，组态 3 说明财务资源匮乏但同时具有线上和线下经营经验的零售企业也能实现跨渠道整合。丰富的线上经验使企业更容易识别出不同特征的顾客以及顾客的差异化需求（Kumar et al., 2019），因而更容易感知到顾客的变化和顾客异质性带来的压力。当零售企业同时拥有丰富的线上和线下经验时，对外部市场环境的敏感度更高，更容易准确识别跨渠道整合中的风险和机会，及时对线上线下渠道进行协调，优化渠道结构，并以此满足顾客的多样化需求和应对激烈的行业竞争（Bell et al., 2020）。因此，在经济欠发达地区，财务资源匮乏的企业依然可以凭借丰富的线上和线下经验，敏锐地洞察行业竞争态势和顾客需求变化，推动跨渠道整合的实施。

4.1.3 对比分析

对比不同经济发展地区的样本，可以发现：

第一，在不同经济发展地区，驱动零售企业进行跨渠道整合的重要因素有所差异。处于经济发达地区的零售企业在跨渠道整合中，主要依赖企业内部经验，包括高管经验、线上和线下经验。而经济欠发达地区的企业进行跨渠道整合的组态结果更为多样。特别是，在经济欠发达地区，高管经验对跨渠道整合的作用效果甚微。这是由于与经济发达地区相比，经济欠发达地区的知识和技术更新迭代的速度较慢。一般来说，地处经济欠发达地区的零售企业进行跨渠道整合存在后发优势，可向成功进行跨渠道整合的企业取经，再进行跨渠道整合。因此，这些企业不再需要丰富的高管经验来甄别行业的风向与机遇，可模仿优秀企业的成功案例和跨渠道整合路径，优化自身渠道建设。

第二，在不同经济发展地区，线上经验和线下经验对零售企业的重要性也不同。在经济发达地区的零售企业，线上经验的重要性高于线下经验，在经济欠发达地区的零售企业则相反。究其原因，经济发达地区企业面临的顾客需求更为多样，而线上渠道更容易满足多样的顾客，因此，拥有丰富线上经验的企业在跨渠道整合中更占先机。对于经济欠发达地区的企业而言，传统门店才是竞争的主战场。这些企业需要拥有更为稳定的线下客群以抵御竞争冲击，而线下客群的积累离不开企业对线下门店的长期深耕。因此，拥有更多线下经验的企业在跨渠道整合中更有优势。但如果企业受到激烈的行业竞争且高水平的顾客异质性的双重外部压力，无论其地处经济发达地区还是经济欠发达地区，线上和线上经验缺一不可。

4.1.4 鲁棒性分析

虽然 Cao 和 Li (2015) 基于扎根理论形成了严谨的编码表, 但并不能保证所有的企业都按照编码表的顺序进行跨渠道整合升级。因此, 为了排除企业不按照编码表进行升级这一潜在的影响, 本研究借鉴了张广玲等 (2017) 和邓琪等 (2021) 对跨渠道整合的维度划分, 将统一营销整合、渠道功能整合、后端数据集成视作企业跨渠道整合不同的维度。只有同时进行四方面的努力, 跨渠道整合程度才为 4。比如, 某个企业做了如下努力: (1) 开拓新的线上渠道; (2) 统一渠道的价格和服务; (3) 整合顾客数据库。本研究认为企业做了三方面不同的努力, 跨渠道整合程度为 3, 并不会因为企业整合了后端数据, 而认为其跨渠道整合程度为 4。基于此, 本研究减弱了 Cao 和 Li (2015) 编码表中存在的误差。如表 7、表 8 所示, 使用调整过的跨渠道整合程度重新进行了充分性分析, 结果所体现的不同因素的重要性和在不同制度环境的因素重要性的差异与前文一致, 保证了组态结果的稳健性。

表 7 充分性分析 (经济发达地区)

要素	组 合			
	1	2a	2b	3
财务资源	⊗	⊗		⊗
高管经验	•	•	•	•
线上经验	•	⊗	•	•
线下经验		•	•	
顾客异质性	•		•	•
行业竞争性		•	•	•
原始覆盖度	0.456	0.253	0.354	0.348
唯一覆盖度	0.160	0.022	0.057	0.051
一致性	0.871	0.911	0.879	0.898
总体一致性	0.588			
总体覆盖度	0.822			

表 8 充分性分析 (经济欠发达地区)

要素	组 合					
	1a	1b	2a	2b	2c	3
财务资源	•	•	⊗	•	⊗	
高管经验	⊗			•	⊗	⊗
线上经验	•	•	•		⊗	•

续表

要 素	组 合					
	1a	1b	2a	2b	2c	3
线下经验	⊗	•	•	•	•	
顾客异质性	•	⊗	⊗	⊗	⊗	•
行业竞争性		⊗	•	•	•	•
原始覆盖度	0.224	0.222	0.380	0.279	0.338	0.412
唯一覆盖度	0.030	0.051	0.114	0.052	0.055	0.052
一致性	1.000	0.911	1.000	0.997	0.938	0.982
总体一致性	0.725					
总体覆盖度	0.934					

4.2 跨渠道整合作用效果检验

作用效果研究只集中在跨渠道整合程度与企业利润增长率的关系上，并不考虑多重并发关系，因此，fsQCA 方法并不适用于结果分析。本研究将因变量设置为滞后一期的利润增长率（即 2019 年的利润增长率），并将 fsQCA 方法中的前因变量和影响企业绩效的变量作为控制变量，使用 OLS 方法对数据进行了回归，结果如表 9 所示。首先，跨渠道整合程度对利润增长率有显著正向影响（ $\beta_1 = 0.159, p < 0.100$ ），说明跨渠道整合有利于企业提高利润。其次，本研究还使用净利润增长率替代利润增长率对模型进行了检验。结果是跨渠道整合程度对净利润增长率有显著正向影响（ $\beta_2 = 0.173, p < 0.100$ ），表明跨渠道整合战略也有助于企业提升净利润。此外，该结果也验证了跨渠道整合程度对利润增长率的积极作用的稳健性。

表 9 回 归 结 果

变 量	(1)	(2)
	利润增长率	净利润增长率
跨渠道整合程度	0.159* (1.667)	0.173* (1.806)
财务资源	-0.011 (-0.066)	0.095 (0.554)
高管经验	0.004 (0.036)	0.014 (0.115)

续表

变 量	(1)	(2)
	利润增长率	净利润增长率
线上经验	-0.074 (-0.501)	-0.122 (-0.819)
线下经验	-0.080 (-0.686)	-0.080 (-0.688)
顾客异质性	0.360* (1.798)	0.399* (1.990)
行业竞争性	0.026 (0.269)	0.058 (0.607)
经济发展水平	-0.384** (-2.128)	-0.446** (-2.476)
营业收入增长率	0.383*** (3.274)	0.355*** (3.035)
总资产	-0.159 (-1.232)	-0.133 (-1.033)
ROA	-0.116 (-0.680)	-0.206 (-1.213)
cons	0.413*** (2.856)	0.412*** (2.852)
R^2	0.196	0.196
N	91	91

注：***、**、* 分别表示在 1%、5% 与 10% 的水平上显著，括号内为 t 统计量值。

5. 结论与讨论

5.1 研究结论

针对传统零售企业渠道转型中面临的困境, 本研究基于开放系统理论, 将跨渠道整合视为组织渠道系统的转型升级, 分析了组织内外部因素如何共同影响企业的跨渠道整合实践, 并进一步分析了跨渠道整合对企业利润增长的作用效果。基于来自 91 家上市零售企业的数据, 利用 fsQCA 方法, 分析了组织内部要素(财务资源、高管经验、线上渠道运营经验、线下渠道运营经验)和外部要素

（顾客异质性、行业竞争性、地区经济发展水平）如何交互作用影响企业的跨渠道整合，研究结果显示：不同经济发展水平的差异影响了传统零售企业的跨渠道整合路径。经济发达地区企业的高管经验和渠道运营经验是推动跨渠道整合的重要力量，外部环境是次要推力，财务资源并非决定因素。相反，处于经济欠发达地区企业的内部因素呈现了多样化的交互作用模式。企业可以通过内部因素主导（财务资源和线上渠道运营经验）推动跨渠道整合实践，也可以通过内部能力与外部因素的交互作用实现跨渠道整合。此外，本研究也证实了随着跨渠道整合的推进，企业的利润率也会随之增长，这说明：不同渠道的融合并非一日之功，但持续的推进终究有利于企业业绩的提升。

5.2 理论贡献

首先，本研究基于开放系统理论，从企业内部和外部环境视角，剖析了内外部因素对跨渠道整合的不同作用模式。以往研究已经基于资源基础观（Luo et al., 2016）、动态能力理论（Huseyinoglu et al., 2018）、制度理论（张广玲等，2017）等探讨了企业实施跨渠道整合的动因，但尚未获得一致意见。从企业实践看，作为一项重要的战略变革，跨渠道整合受到了企业内外部多种因素的共同作用，因此单纯考虑某一因素的净效应并不能真实揭示不同因素是如何影响企业跨渠道整合实践的。据此，本研究依托开放系统理论，利用 fsQCA 方法，揭示了在不同经济发展水平下，企业内部资源能力如何与外部顾客和行业因素共同影响跨渠道整合。这一研究从组态效应的视角揭示了企业的跨渠道整合实践受到了内外部因素不同组合的影响，不仅在一定程度上解释了以往矛盾的研究结论，也拓展了有关跨渠道整合前因的研究。

其次，本研究发现经济发展水平是影响企业跨渠道整合实践的重要外部力量。对比经济发达地区和经济欠发达地区的组态，本研究发现：在不同经济条件下，跨渠道整合的动因有不同的组合模式。由于经济发展水平与制度环境息息相关，制度环境贯穿于经济体系之中，良好的经济发展水平离不开良好的制度环境支撑，所以高经济发展水平蕴含了资源丰富、信息充分、法规健全等条件，确保了企业可以从外界获得所需资讯与资金，这可以减缓外部竞争和市场变化带给企业的压力。由此，跨渠道整合的动因组合就呈现为内部经验主导型，甚至缺乏财务资源也可以实现跨渠道整合。相反，低经济发展水平隐含了资源信息匮乏、制度法规不完善等不利因素，这就使得企业必须抓住一切有利条件进行渠道转型，由此跨渠道整合的动因组合呈现内部资源能力主导、内外部因素交互等不同组合模式。上述研究结论揭示了经济发展水平在跨渠道整合中的重要作用，也拓展了对跨渠道整合前因的研究。

最后，尽管在理论上，以往研究大多赞同跨渠道整合有助于提升企业的业绩，但依旧存在不同观点。有学者认为跨渠道整合能够提升企业销售收入（Cao & Li, 2015），但也有学者指出跨渠道整合会短期内增加企业成本，对销量存在负向影响（Avery et al., 2012）。本研究认为单纯考虑销售收入或成本并不能准确揭示跨渠道整合对企业绩效的真实影响。从企业实践看，跨渠道整合对销售收入以及成本的影响同时存在，利润是更为准确反映最终影响的指标。本研究发现跨渠道整合有助于提升企业的利润增长率。这一结果说明跨渠道整合对企业的业绩具有提振作用，支持了以往有关跨渠道整合存在积极作用的理论观点。

5.3 实践启示

数字技术的广泛使用、移动商务的蓬勃发展以及国家政策的明确指引,都要求传统零售企业开启渠道体系的数字化转型之路,从独立的多渠道模式走向线上线下交互融合的渠道整合模式。然而,企业在转型实践中却频频遭遇各种困难与挑战,使得很多企业暂停了数字化转型的步伐。本研究的结论为传统零售企业如何根据自己的实际情况制定合适的渠道转型方案提供了依据。

首先,企业管理者需要从系统的视角看待影响企业实施跨渠道整合的因素。跨渠道整合并非一蹴而就,而是一个逐步推进并受到内外部因素共同作用的过程。更为重要的是,企业不能只重视自身资源能力、顾客需求以及竞争态势,而忽略经济环境的影响。事实上,企业所在地区的经济发展水平是决定不同动因组合的先决条件。

其次,企业管理者需要意识到:实现跨渠道整合的路径并非一条,不同因素的组合构成了传统零售企业跨渠道整合的多条实现路径。对处于经济发达地区的企业而言,管理者需要把目光投向企业内部因素,尤其是高管团队以及渠道运营经验。虽然对大部分企业而言,财务资源是跨渠道整合的重要前提,但并不意味着企业要拥有充裕的财务资源;对处于经济发达地区的企业而言,可以从外部融资渠道获得所需资金。对处于经济欠发达省份的企业而言,实现跨渠道整合的关键在于审时度势、抓住内外部一切有利要素。当企业具有良好的内部条件,比如充足的财务资源、良好的线上运营经验,那么企业可以利用这一资源组合实现跨渠道整合。对地处经济欠发达省份的企业而言,其外部融资渠道相对受限,因此当财务资源匮乏的时候,企业就需要两手抓,一手挖掘有利的内部能力(如渠道运营经验),一手分析外部环境因素(如顾客需求变动和竞争激烈程度),进而推进跨渠道整合。

最后,尽管跨渠道整合的道路是曲折的,但从总体上看,跨渠道整合的实施是有助于提升企业利润水平的。对管理者而言,单纯看待销售收入,或者单纯分析企业成本投入,都不是合适的视角,应当将目光聚焦于利润变化之上。

5.4 不足与展望

本研究仍存在一些不足:(1)本研究虽然关注了一些重要的内外部因素对跨渠道整合的影响,但跨渠道整合还会受到其他因素的影响,如企业的物流能力(Huseyinoglu et al., 2018)、IT能力等(Cao & Li, 2018),未来研究可以考虑其他因素对跨渠道整合的作用机制和作用效果。(2)本研究用公司董事长的任职历来衡量高管经验,为了更好地验证高管经验对跨渠道整合的影响,未来研究可以进一步区分高管的线上、线下任职经历/数量来衡量高管经验。(3)本研究的数据来源于中国上市的传统零售企业。未来研究可以使用其他行业或者其他国家的数据进一步验证本研究提出的模型。(4)本研究对变量测量进行了详细的论证,但仅限于二手数据,未来可以结合问卷调查来更为全面地验证本研究的结论。

◎ 参考文献

- [1] 毕晓方, 翟淑萍, 姜宝强. 政府补贴、财务冗余对高新技术企业双元创新的影响 [J]. 会计研究, 2017 (1).
- [2] 邓琪, 庄贵军, 卢亭宇. 制造商视角的跨渠道整合: 维度构成与量表开发 [J]. 预测, 2021, 40 (4).
- [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 [J]. 管理世界, 2020, 36 (9).
- [4] 黄漫宇, 王孝行. 零售企业数字化转型对经营效率的影响研究——基于上市企业年报的文本挖掘分析 [J]. 北京工商大学学报 (社会科学版), 2022, 37 (1).
- [5] 洪银兴. 中国共产党领导建设新中国的经济发展思想演进 [J]. 管理世界, 2021, 37 (4).
- [6] 吕峰, 梁琬瞳, 张峰. 效率还是效果: 复杂环境下企业创新的权衡 [J]. 南开管理评论, 2018, 21 (5).
- [7] 潘越, 汤旭东, 宁博, 等. 连锁股东与企业投资效率: 治理协同还是竞争合谋 [J]. 中国工业经济, 2020 (2).
- [8] 王汉瑛, 谭秀明, 邢红卫. 创业生态系统框架下女性早期创业的资源约束模式 [J]. 管理科学, 2021, 34 (2).
- [9] 王茜, 容哲, 陈航. 多平台渠道采纳机理及顾客价值的实证研究 [J]. 管理科学, 2020, 33 (6).
- [10] 汪旭晖, 赵博, 刘志. 从多渠道到全渠道: 互联网背景下传统零售企业转型升级路径——基于银泰百货和永辉超市的双案例研究 [J]. 北京工商大学学报 (社会科学版), 2018, 33 (4).
- [11] 解维敏, 魏化倩. 市场竞争、组织冗余与企业研发投入 [J]. 中国软科学, 2016 (8).
- [12] 姚树洁. “新常态”下中国经济发展和理论创新 [J]. 经济研究, 2015, 50 (12).
- [13] 臧树伟, 潘璇, 胡左浩, 等. 双元能力如何促进企业全渠道转型 [J]. 南开管理评论, 2021, 24 (4).
- [14] 张驰, 郑晓杰, 王凤彬. 定性比较分析法在管理学构型研究中的应用: 述评与展望 [J]. 外国经济与管理, 2017, 39 (4).
- [15] 张广玲, 刘晨晨, 王辉, 等. 制度压力与跨渠道整合程度关系研究: 企业能力的调节作用 [J]. 营销科学学报, 2017, 13 (2).
- [16] 张慧, 周小虎, 陈莹. 地区创业活动差异: 基于制度与经济的交互分析 [J]. 管理科学, 2021, 34 (3).
- [17] 张沛然, 黄蕾, 卢向华, 等. 互联网环境下的多渠道管理研究——一个综述 [J]. 经济管理, 2017, 39 (1).
- [18] 张泽林, 韦斐琼, 韩冀东, 等. 空气质量对消费者互联网搜索行为的影响 [J]. 管理科学, 2018, 31 (5).
- [19] 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 [J]. 管理评论, 2017, 29 (3).
- [20] 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 [J]. 商业经济与管

理, 2019, (12).

- [21] Avery, J. , Steenburgh, T. J. , Deighton, J. , et al. Adding bricks to clicks; Predicting the patterns of cross-channel elasticities over time [J]. *Journal of Marketing*, 2012, 76 (3).
- [22] Bell, D. R. , Gallino, S. , Moreno, A. Customer supercharging in experience-centric channels [J]. *Management Science*, 2020, 66 (9).
- [23] Cao, L. , Li, L. The impact of cross-channel integration on retailers' sales growth [J]. *Journal of Retailing*, 2015, 91 (2).
- [24] Cao, L. , Li, L. Determinants of retailers' cross-channel integration: An innovation diffusion perspective on omni-channel retailing [J]. *Journal of Interactive Marketing*, 2018, 44 (4).
- [25] Fainshmidt, S. , Witt, M. A. , Aguilera, R. V. , et al. The contributions of qualitative comparative analysis (QCA) to international business research [J]. *Journal of International Business Studies*, 2020, 51.
- [26] Fiss, P. C. Building better causal theories: A fuzzy set approach to typologies in organization research [J]. *Academy of Management Journal*, 2011, 54.
- [27] Furst, A. , Leimbach, M. , Prigge, J. K. Organizational multi-channel differentiation: An analysis of its impact on channel relationships and company sales success [J]. *Journal of Marketing*, 2017, 81 (1).
- [28] Goersch, D. Multi-channel integration and its implications for retail web sites [C]. *Proceedings of the 10th European Conference on Information System, CT: ECIS Press*, 2002.
- [29] Huseyinoglu, I. O. Y. , Sorkun, M. F. , Boruhan, G. Revealing the impact of operational logistics service quality on omni-channel capability [J]. *Asia Pacific Journal of Marketing and Logistics*, 2018, 30 (5).
- [30] Jindal, R. P. , Reinartz, W. , Krafft, M. , et al. Determinants of the variety of routes to market [J]. *International Journal of Research in Marketing*, 2007, 24 (1).
- [31] Luo, J. , Fan, M. , Zhang, H. Information technology, cross-channel capabilities, and managerial actions: Evidence from the apparel industry [J]. *Journal of the Association for Information Systems*, 2016, 17 (5).
- [32] Kumar, A. , Mehra, A. , Kumar, S. Why do stores drive online sales? Evidence of underlying mechanisms from a multichannel retailer [J]. *Information Systems Research*, 2019, 30 (1).
- [33] Misangyi, V. F. , Acharya, A. G. Substitutes or complements? A configurational examination of corporate governance mechanisms [J]. *Academy of Management Journal*, 2014, 57.
- [34] Oh, L. B. , Teo, H. H. , Sambamurthy, V. The effects of retail channel integration through the use of information technologies on firm performance [J]. *Journal of Operations Management*, 2012, 30 (5).
- [35] Ragin, C. C. *Redesigning social inquiry: Fuzzy sets and beyond* [M]. Chicago: Chicago University Press, 2008.
- [36] Ruekert, R. W. , Walker, O. C. , Roering, K. J. The organization of marketing activities: A contingency theory of structure and performance [J]. *Journal of Marketing*, 1985, 49 (1).

- [37] Speldekamp, D. , Knobens, J. , Helmhout, A. S. Clusters and firm-level innovation: A configurational analysis of agglomeration, network and institutional advantages in European aerospace [J]. Research Policy, 2020, 49 (3).
- [38] Tagashira, T. , Minami, C. The effect of cross-channel integration on cost efficiency [J]. Journal of Interactive Marketing, 2019, 47 (3).
- [39] Von Bertalanffy, L. An outline of general system theory [J]. British Journal of the Philosophy of Science, 1950, 1 (1).
- [40] Von Bertalanffy, L. General system theory [M]. New York: George Braziller, 1968.
- [41] Wallace, D. W. , Johnson, J. L. , Umesh, U. N. Multichannels strategy implementation: The role of channel alignment capabilities [J]. Decision Sciences, 2009, 40 (4).
- [42] Wang, R. , Saboo, A. R. , Grewal, R. A managerial capital perspective on chief marketing officer succession [J]. International Journal of Research in Marketing, 2015, 32 (2).
- [43] Wu, I. L. , Wu, S. M. A strategy-based model for implementing channel integration in e-commerce [J]. Internet Research, 2015, 25 (2).
- [44] Zhang, S. , Pauwels, K. , Peng, C. The Impact of adding online-to-offline service platform channels on firms' offline and total sales and profits [J]. Journal of Interactive Marketing, 2019, 47 (3).

Antecedents and Consequence of Cross-channel Integration: The Perspective of Open System

Qian Liping¹ Wang Yiyao² Xue Jiaqi³ Jiang Rongjie⁴

(1, 2, 4 School of Economics and Business Administration, Chongqing University, Chongqing, 400044;

3 International Business School, University of International Business and Economics, Beijing, 100029)

Abstract: Although more and more traditional retailers have realized the importance of cross-channel integration, there are still many problems when firms execute the cross-channel integration strategy. Existing studies have discussed the linear relationships between various factors and cross-channel integration, but they conclude inconsistent results and lack a holistic and systematic perspective to clarify the interactions between variables. Grounded on the open system theory, from the perspective of internal and external environment, this study verifies the influence of financial resources, executive experience, online experience, offline experience, customer heterogeneity and industry competitiveness on the degree of cross-channel integration of traditional retailers in different economic development regions, and discusses how the degree of cross-channel integration affects the firms' profit growth rate. Based on the secondary data of 91 listed traditional retailers in China, the above effects were tested by fsQCA and OLS regression methods. The results show that the profitability of firms improves the degree of cross-channel integration, but retailers in different economic development regions can achieve cross-channel integration through different ways. Specifically, for firms in developed regions, senior management experience and channel operation experience are the key to cross-

channel integration, while financial resources have limited effect. As for firms in developing areas, they can promote cross-channel integration through the advantages of financial resources and online channel operation experience, as well as the interaction of rich offline experience and fierce industry competition. This study clarifies the paths of cross-channel integration in different economic development regions, demonstrates the effect of cross-channel integration, expands the previous research on the antecedents and results of cross-channel integration, and helps managers of traditional retailers to understand the complexity of cross-channel integration from a systematic perspective, as well as provides more specific managerial guidance for retailers in different regions.

Key words: Cross-channel integration; Open system theory; Internal and external environment; Profit growth rate; fsQCA

专业主编: 寿志钢