

传统零售业数字化转型的影响因素研究

马泽铭

北方工业大学经济管理学院, 北京

收稿日期: 2022年11月17日; 录用日期: 2022年12月14日; 发布日期: 2022年12月27日

摘要

在科技快速发展的时代, 越来越多的传统零售企业通过数字化转型来应对新的环境和挑战。本文基于巴纳德的社会系统理论, 从该理论中的协作系统和组织平衡入手, 对传统零售业数字化转型的影响因素进行了研究, 并提出了相对应的策略和建议。

关键词

传统零售业, 数字化转型, 社会系统理论

Research on Influencing Factors of Digital Transformation of Traditional Retail Industry

Zeming Ma

School of Economics and Management, North China University of Technology, Beijing

Received: Nov. 17th, 2022; accepted: Dec. 14th, 2022; published: Dec. 27th, 2022

Abstract

In the era of rapid technological development, more and more traditional retail companies are responding to new environments and challenges through digital transformation. This article is based on Barnard's social system theory, starting with the collaborative system and organizational balance in the theory to study the influencing factors of the digital transformation of the traditional retail industry, and put forward corresponding strategies and suggestions.

Keywords

Traditional Retail Industry, Digital Transformation, Social System Theory

Copyright © 2022 by author(s) and Hans Publishers Inc.

This work is licensed under the Creative Commons Attribution International License (CC BY 4.0).

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



Open Access

1. 引言

科技的进步，尤其是数字化技术的快速发展为我国零售企业带来了新的机遇与挑战。尤其是传统实体零售企业，面对消费者的消费升级、互联网冲击，线下实体零售商正面对关系自身存亡的巨大挑战。因此，在数字科学技术快速发展的情况下，传统零售企业利用数字化技术使自身摆脱低迷、重获新生已经成为了大部分企业的战略选择[1]。与此同时，随着我国人口增速下降、网民规模趋向饱和，并且伴随着消费者消费需求的变化，电商平台的发展开始进入了瓶颈期，线上交易逐渐衰弱，纯线上模式的弊端逐渐开始显露。电商平台开始谋求和实体零售企业的合作，实现线上线下销售方式的结合，为传统零售企业数字化转型提供了条件。近年来，我国很多传统零售企业已经完成了对商品采购、物流配送、产品营销、交易支付等环节的数字化升级，实现了从传统零售到新零售的基本转型。本文基于社会系统理论，从协作系统和组织平衡的视角入手，对企业数字化转型的影响因素进行研究，探讨传统零售企业如何最大化企业数字化转型升级的效益。

2. 社会系统理论

巴纳德提出的社会系统理论从社会系统的夹角角度分析组织问题，他把组织看成人与人之间的协作系统，提出了以协作系统为核心的研究企业内部平衡和对外条件适应的管理理论。他认为，协作系统的有效性取决于三个方面：共同的目标、协作意愿、信息沟通。其中，共同的目标是协作体系产生的原因，协作意愿是协作体系的永续动力，信息沟通是协作体系运行的机制[2]。这三个方面的任意一个出现问题，都会导致协作系统出现问题。在此基础上，巴纳德指出了经理人员主要职能的三个方面：提供信息交流的体系、促使组织成员为组织做出必要的努力、提出和制定组织的共同目标[3]。

此外，巴纳德还提出了平衡理论，并将企业的平衡分为企业内平衡和企业外平衡两个方面。其中，内平衡分为调节整体以适应外部环境和创造诱因两个部分，外平衡分为企业中系统通过外部环境协调平衡和企业系统外部环境平衡两个部分。巴纳德的平衡理论在企业实际运行中具有重要的指导意义，企业的经营者必须确保企业中每个成员的诱因和贡献平衡。其中，诱因表示企业成员的经济和非经济的动机得到满足的效用，贡献指企业成员的绩效。当诱因和贡献相等时，企业员工就会产生工作积极性，对企业做出正向贡献。如果诱因小于贡献时，企业成员就会产生不满，进而导致协作系统受到破坏，负面影响企业的发展。当诱因大于贡献时，虽然会使得企业员工的积极性大幅增加，但同时也会使企业的成本上升，负面影响企业发展[3]。李飞强调了技术能力在企业转型中的重要性，其认为传统零售企业应该利用数字化技术对企业、产业、产品三个方面进行数字化升级[4]。传统零售企业需要改造自身的决策过程和工作程序，提高组织协同性以支撑企业转型后的快速发展[5]。国外对于该领域的研究也有很多，其中，Demary 也认为信息技术的发展正在推动零售企业的发展进步，零售企业的发展方向是联网化和数字化，仅仅依赖本地销售人员进行产品和消费者的匹配已经不足以满足消费者当今的需求[6]。开拓企业精神和

创新企业理念可以加快企业转型速度[7]。

3. 传统零售业数字化转型影响因素探讨与分析

下面根据协作系统、组织平衡两个维度对传统零售业数字化转型的影响因素进行探讨与分析。

3.1. 协作系统

根据巴纳德的社会系统理论，组织分为正式组织和非正式组织，社会的各级组织都是几个协作的系统，企业需要通过对组织共同的目标、协作意愿、信息沟通进行调节，来实现企业的持续发展和有效转型。

共同目的是企业转型最重要的因素之一，其意义在于它有助于企业明确各部门职能责任以及权力的划分，确定相对合理的管理幅度和组织层次以提升管理效率，优化组织利用资源的能力，加强沟通效率，是提升企业转型稳定性和竞争力的重要措施[8]。结合巴纳德的社会系统理论，在传统零售企业进行数字化转型的过程中，确定企业共同的目标非常重要。企业通过确定组织共同的目标进而产生组织协作体系，协作体系反过来对企业中的个体产生影响，满足个人的动机，确保企业在数字化转型的过程中能够得到员工的持续支持和贡献，保证今后协作系统的持续发展。

其次，巴纳德认为，目标的实现程度决定协作意愿的大小，不同人的协作意愿是不同的，他们的目的可能是为了获得技术支持、资金支持或者合作等等，目标不同，意愿也就不尽相同。企业成员的协作意愿是动态变化的，当新的目标产生或者行动遇到困难时，协作意愿就随之产生，企业员工协作共进，当目标完成时，其协作意愿逐渐消失。传统零售企业进行数字化转型时，必须保证企业协作系统的持续存在和发展，企业管理者需要不断根据环境的变化进行组织目标和协作意愿的调整。不断调整的目标和意愿容易导致企业内员工的混乱和不适，进而减低企业员工的协作意愿。因此，如何在组织不断调整企业目标的过程中，为企业中的个体提供各种诱因，并尽可能使诱因大于个体对组织的贡献就十分重要。

此外，巴纳德认为，在任何企业中，信息技术都是非常重要的。通过信息技术可以将组织的共同目的和协作意愿连接起来，对组织的结构、规模和发展起到决定性影响。运用互联网思想、大数据、AR等先进技术手段，对商品的生产、流通、销售等一系列过程进行升级改造，推动线上的网络力量和线下实体零售中的数字化整合，促进信息沟通，提高企业运营效率，是传统零售企业数字化转型成功的关键[9]。第一，在当今信息技术快速发展的背景下，如果企业不进行数字化转型升级，打破原有的经营模式，那么企业可能很快就会遇到发展瓶颈。通过数字化转型，传统零售企业可以拓展传统岗位的深度和宽度，充分共享部门之间的信息和数据，提升企业运营管理的效率。第二，通过数字化转型，传统零售企业可以大大节省生产、销售和物流成本。第三，传统零售企业通过数字化转型可以消除传统经营管理的视野盲区，解决企业内部员工职责不分、财务管理混乱等问题。因此，企业通过建立和升级信息系统的方式来打破企业发展瓶颈、提升信息交流和协调效率、解决企业管理问题对于传统企业数字化转型具有重要意义，也是其进行数字化转型的重要原因之一。

3.2. 组织内平衡

巴纳德认为，企业从建立时起，其最终目的就是使企业能够一直存续。只有组织内部保持平衡，企业才能发展。这对于传统零售企业转型同样适用。传统零售企业在进行数字化转型的过程中，需要不断调整贡献与诱因，调动企业内员工的积极性，保证组织内部平衡，如此企业才能以持续的高效率进行运转进而成功转型[10]。

技术升级是数字化转型的重要组成部分，其效果同时受到原有技术和新技术的影响。第一，原有技术的影响。对于传统零售企业来说，其过去的业务模式和技术水平是有效的，它们曾经为企业做出了杰

出的贡献。因此,企业进行数字化转型时,对原有技术的淘汰会使得企业员工产生一定程度的自我否认和不安全感,同时,环境变迁和技术障碍的产生会进一步加强这种不适,对企业的转型产生一定程度的抵抗情绪。因此,如何设置合理的企业培训体系来削弱员工的抵制心理,对企业成功进行数字化转型十分重要。第二,新技术的影响。新技术的出现,影响了消费者的消费场景和传统企业价值链,使得传统零售企业的整体业务模式受到严重冲击。在这一背景下,众多传统零售企业开始进行数字化转型,可以说,新技术的发展为传统零售企业数字化转型起到积极的推动作用,提高了零售业在管理、营运、物流上的效率,扩大了服务范围和市场规模。并且信息技术的发展可以帮助企业打通内外部资源之间的壁垒,实现企业数据内外部同步更新共享,在降低成本的同时,提高信息利用效率,增强零售企业精准管理消费者的能力。

传统零售企业打造的内部社会化平台和职能数字化进程对于数字化转型十分重要,通过合理的社会化平台建设,企业员工可以在任何时间和空间下与其他员工进行互动交流,丰富企业中的非正式组织,提升企业凝聚力和员工协作,维持组织内平衡,正向促进企业转型。此外,通过组织职能数字化转型对组织职能进行整体贯穿和链接,可以有效降低企业管理成本,并提高企业运营效率。企业文化对于数字化转型具有十分重要的意义,拥有创新文化和理念的企业的员工对于转型的积极性强、抵制性弱,可以有效提高企业内平衡。

3.3. 组织外平衡

巴纳德认为,组织对外平衡十分重要,其对企业转型和转型以后的发展具有重要意义。赵昌文从宏观角度分析,认为政治、经济和技术环境对于企业转型升级有重大影响[6]。毛蕴诗则从微观角度提出,企业转型升级的过程中面临环境的压力,主要包括企业间竞争激化、供应链关系变化等[11]。结合巴纳德的社会系统理论和相关学者研究,本节从宏观、微观两个角度对传统零售企业数字化转型的组织外平衡的影响因素进行分析。

从宏观角度来看,政治因素、技术和经济因素、文化环境是传统零售企业数字化转型的主要影响因素。第一,政治因素的影响:国家的政策和法律法规是影响中国零售业发展的重要因素之一,我国一切的经济活动都是在国家的政策法规的基础上存在的。2019年开始实施的《电子商务法》在保护各方合法权益的同时,对维护市场秩序、促进中国互联网经济健康发展起到积极的作用。因此,传统零售企业才能放心地在这种健康发展态势的互联网经济环境中进行数字化升级。第二,技术和经济因素的影响:技术和经济是衡量一个国家发展水平的重要因素,中国技术和经济的发展决定着零售业的发展方向。近年来,中国的科技水平和国民生产总值一直持上升态势,整体发展稳中向好,激发了零售市场的潜能,促进了传统零售业数字化升级。第三,文化环境的影响:互联网和信息革命为中国带来了大创时代,从2020年进入创新型国家行列,2030年跻身创新型国家前列,到新中国成立一百周年成为世界科技创新强国,中国的宏伟目标早已为中国企业指明发展的趋势和方向。创新这一词汇已经慢慢变成了中国新兴企业的一种必备的文化和理念,已经成为了中国重要的社会力量、时代特征和时代要求。

从微观角度来看。目前,电子商务的快速发展严重挤压了传统零售企业的发展空间,客户忠诚度急剧下降,这使得传统零售业存在的问题开始逐渐体现。其中,企业规模较小,缺乏规模效益;零售业区域发展不平衡的问题最为突出。首先是企业规模效应问题:我国传统零售企业的管理方式几乎都是通过以总店直接投资建立直营店来扩大规模,企业虽然拥有控制权和经营权,但一般需要充足的资金支持,这正是中国企业薄弱的部分,企业没有足够多的自有资金,并且难以从商业银行中获得足够多的贷款,难以实现规模效益。其次是零售业区域发展不平衡问题:我国的传统零售业呈现东部强大西部弱小的严重不平衡状况,城市发展饱和,农村发展滞后的现象严重。在欠发达地区,零售业零散程度高,网点建

设不足，并且大多零售企业经营者的业态意识薄弱，规范化程度低，在价格、渠道、管理方面达不成统一，难以发挥新业态优势，制定合理的转型计划有针对性的进行数字化转型，解决企业最急迫的问题对企业数字化转型十分重要。此外，传统零售企业与供应商密切联系的营运模式对推行数字化转型有着很高的影响作用。相比较于其他行业，零售行业与供应商的联系密切程度很高，在传统零售企业与供应商合作的过程中存在很多诸如整合资源、企业间信息数据共享、产品质量维护等问题。如果处理不当或者不及时，就会产生严重的问题，使企业的营运成本的增加，甚至威胁企业在市场中的地位。

4. 传统零售业数字化转型策略与建议

4.1. 转变思维，制定明确的目标

互联网时代消费者需求不断变化，先集中研发，再进行产品推广的思路已经不再适应现在的经营环境，企业管理者应该转变过去传统的企业经营思维。首先，企业管理者需要在考虑企业自身实力和外部市场环境后，设计合理的可以被企业成员的理解和接受的企业目标，并使组织成员相信通过协作可以达到。其次，企业的管理者需要合理使用管理职能，将组织的目标和个人的目标统一起来，促使企业员工对组织产生积极的贡献。最后，企业的管理者需要使企业的目标适应环境的变化，时刻根据环境的变化对企业的目标进行微调，保证企业能够随时对市场变化做出反应。

4.2. 正确利用原有技术和新技术

企业数字化转型并不意味着对原有技术和营运模式的全部抛弃。首先，企业过去使用的技术并不是一无是处，取之精华、去之糟粕才能最大化提升企业转型效率。其次，企业从过去发展到现在所使用的技术和模式已经趋近于成熟，如果变革过于迅速彻底，会使得企业员工对于转型的排斥和抵触。最后，企业应该意识到技术只是一种工具，而不是目的，深入研究技术的价值，并合理使用。

4.3. 内部整合高效协同

企业在建立职能数字化体系、促进组织职能之间的数字化时，应注意到企业众多职能之间的联通性，尽可能构建职能间的无缝对接。为了高效利用职能数字化体系，企业需要在引入先进技术的同时，招聘相应技术水平的员工，设计合理的培训机制，对企业的员工进行培训，尽可能快地发挥数字化转型的效率。同时，企业的经营者还应该有意识地促进企业的文化、理念，形成正向的蝴蝶效应，充分发挥数字化在文化层面的效应，快速形成一致且协同的组织文化，促进协调系统的产生，提升企业内部建设的质量和效率。此外，企业还应该注意员工的动机、作风、态度等因素，消除由于企业转型带来的员工之间还有合作企业之间的隔阂，建立和谐平等的企业成员间关系，维持协作意愿稳定和积极，增进员工之间的情感和员工对企业的认同感，促进协作系统良性发展。

4.4. 建立信息渠道

企业在数字化转型升级时，应整合现有资源优先建立信息渠道，然后再在企业转型的过程中不断完善。第一，优先建立信息渠道可以提升企业内、企业间信息交流的效率，提升效率。第二，建立完善的信息渠道可以提升企业获取外部环境信息的效率，加快企业对外部环境变化的反应速度。第三，建立完善多样化的信息渠道可以加深对企业竞争对手的了解，及时调整企业战略来应对。

4.5. 降低企业的路径依赖

在企业对外部环境的适应能力方面，由于路径依赖性的存在，人类社会在技术进步和组织变迁的过

程中, 会存在类似物理学的惯性, 企业一旦进入这一路径, 就可能产生对这种惯性的依赖。这种路径依赖性在稳定的环境中, 对企业的发展有积极的作用, 但是在环境变化较快的情境中, 会制约企业的发展。这种依赖性的存在, 使传统零售企业在发展上更愿意按照原来的发展思路, 当环境变化速度加剧、互联网数字化技术快速发展时, 很多传统零售企业没有即时做出相应的战略调整。因此, 企业能否合理对待路径依赖性对企业成功进行数字化转型十分重要。

参考文献

- [1] 胡朝举, 谢汉池. 网络销售冲击下传统零售业发展策略研究[J]. 商业时代, 2013(33): 46-48.
- [2] 陈权宝, 杨政军, 聂锐. 巴纳德的社会系统理论与虚拟企业[J]. 连云港化工高专学报, 1998(3): 60-62.
- [3] 朱江. 巴纳德和社会系统理论[J]. 管理现代化, 1992(4): 46-47.
- [4] 李飞, 贺曦鸣. 零售业态演化理论研究回顾与展望[J]. 技术经济, 2015, 34(11): 34-46
- [5] 申文果. 传统零售模式与网络零售模式的融合[J]. 商业研究, 2002(8): 142-144.
- [6] Vera, D., Barbara, E., Klaus-Heiner, R. and Christian, R. (2016) Digitalisierung and Mittelstand: Eine Metastudie. Research Report, IW-Analysen, Institut der Deutschen Wirtschaft (IW)/German Economic Institute, Vol. 109.
- [7] Bhatnagar, A. and Ghose, S. (2004) Online Information Search Termination Patterns Across Product Categories and Consumer Demographics. *Journal of Retailing*, **80**, 221-228. <https://doi.org/10.1016/j.jretai.2003.10.001>
- [8] 付靖尹. 基于企业再造理论的国企组织结构变革探讨[J]. 中小企业管理与科技(上旬刊), 2016(10): 13-14.
- [9] 邹洪芬. 我国传统零售企业向“新零售”模式转型发展的对策探讨[J]. 市场研究, 2019(11): 37-39.
- [10] 潘方华. “新零售”连锁企业组织变革和人才开发分析[J]. 现代经济信息, 2019(6): 54.
- [11] 毛蕴诗, 吴瑶. 企业升级路径与分析模式研究[J]. 中山大学学报(社会科学版), 2009, 49(1): 178-186.