



互联网环境下 零售商 商业模式选择研究

李佩 魏航 | 著

 上海远东出版社

互联网环境下 零售商 商业模式选择研究

李佩 魏航 | 著

 上海远东出版社

图书在版编目(CIP)数据

互联网环境下零售商商业模式选择研究/李佩,魏航著. —上海:上海远东出版社,2019
ISBN 978-7-5476-1525-6

I. ①互… II. ①李… ②魏… III. ①零售业—网络营销—商业模式—研究 IV. ①F713.32②F713.365.2

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2019)第 159768 号

责任编辑 祁东城

封面设计 李 廉

互联网环境下零售商商业模式选择研究

李 佩 魏 航 著

出 版 **上海远东出版社**

(200235 中国上海市钦州南路 81 号)

发 行 上海人民出版社发行中心

印 刷 昆山亭林印刷有限公司

开 本 710×1000 1/16

印 张 12

字 数 208,000

版 次 2019 年 9 月第 1 版

印 次 2019 年 9 月第 1 次印刷

ISBN 978-7-5476-1525-6/F·646

定 价 68.00 元

前 言

近年来,传统互联网和移动互联网技术的迅速普及改变了商品采购、销售、服务等各个环节,也使作为商品交换媒介的零售商面临着巨大的机遇和挑战。一方面,互联网技术的进步带动了网络零售市场迅速发展。2013年中国网络零售市场交易额高达1.85万亿元,超过美国成为全球第一大网络零售市场,2014年、2015年中国网络零售市场交易额上升到2.8万亿元、3.8万亿元,同比增加36.2%;另一方面,互联网的发展对传统零售产生了巨大冲击。从2010年开始,中国社会消费品零售总额增速呈放缓态势,2014年社会消费品零售总额比上年增长12%,到2015年增速继续放缓,只增长10.7%。社会消费品增速下降给传统零售企业带来巨大冲击,继2014年关店201家后,2015年上半年主要传统零售企业(含百货、超市)在中国共关闭121家门店,零售业关店现象频繁出现。

互联网的迅速发展为零售业带来的机遇和挑战使得不少零售商为了适应市场环境而不断改变商业模式。零售商商业模式是以经营模式(包括盈利方式和价值主张)及零售商在价值链中的位置为核心要素,在产品生产并送达给消费者的整个过程中,通过零售商和上下游企业对交易活动中关键要素的投入,形成一定竞争优势并实现自身价值的方式。这样,零售商商业模式的核心要素包括两个方面:一是经营模式,包括盈利模式和价值主张;二是零售商在价值链中的位置,零售商可以通过对价值链上下游企业的投资合作改变其在价值链中的位置,这些投资合作策略中最为重要的就是纵向整合。

因此,本书主要讨论零售商商业模式的两个核心部分:一是零售商的经营模式;二是零售商的纵向整合。①对于互联网环境下零售商的经营模式来说,呈现两个基本特点:一是多样性,零售商从最早的分销模式,发展到平台模式,最后又衍生出了分销与平台混合模式;二是多变性,随着互联网的发展,零售商的经营模式选择是不断变化的,零售商可以由分销模式转向平台模式(例如百思买)、由平台模式转向分销模式(例如 Zappos)、由分销模式转向混合模式(例如京东、苏宁)、由平台模式转向混合模式(例如天猫)。②对于互联网环境下零售商的纵向整合来说,也呈现多样性特征,零售商既可以选择后向整合策略来向供应链上游扩张,例如天猫、当当等,也可以选择前向整合策略来向供应链下游发展,例如京东、苏宁、国美等,还有不少零售商选择不进行纵向整合,例如银泰百货等。经营模式和纵向整合策略的多样化使得零售商商业模式的选择也呈现多样化趋势,那么,零售商究竟应该选择何种商业模式呢?

目前国内外学者关于零售商商业模式的研究大多以传统零售业为背景,没有考虑互联网发展对零售商商业模式选择的影响。同时,在现有研究中,大多从单一角度分析零售商商业模式的选择,并未从整体上构建商业模式选择的框架体系。在相关理论文献中,一方面,对于涉及的渠道结构研究,大多以分销模式为研究对象,没有考虑零售商采取平台模式的情形;另一方面,对于经营模式和纵向整合选择的研究中,较少有考虑产品质量和服务水平、产品之间竞争性对策略选择的影响,特别是在纵向整合的研究中,也没有分析不同经营模式对零售商纵向整合策略的影响。基于此,本书考虑互联网发展对零售商商业模式选择的影响,本书聚焦于两个方面:一是零售商的经营模式选择,二是零售商的纵向整合策略选择。由于产品或产品之间的特性会对零售商商业模式选择产生影响,本书分别以单产品和多产品为研究对象,从经营模式和纵向整合这两个角度研究了零售商商业模式选择。因此,本书核心框架体系包括以下几点。

(1) 单产品的零售商经营模式选择。该部分以单产品为研究对象,考虑由制造商、零售商和服务提供商组成的三级供应链,制造商决策产品质量、服务提供商决策销售产品时的服务水平,通过对比零售商采取分销模式和平台模式的利润,给出了佣金费率外生时零售商经营模式选择条件,分析不同经营模式对制造商、服务提供商利润的影响,最后进一步讨论了佣金费率

内生时零售商经营模式选择条件。

(2) 不同经营模式下单产品的零售商纵向整合策略选择。该部分考虑了由制造商、零售商和服务提供商组成的三级供应链,制造商和服务提供商能够通过投资分别提高产品质量和服务水平,对比分销模式和平台模式下零售商不进行纵向整合、后向整合策略和前向整合策略的利润,给出了不同经营模式下零售商最优的纵向整合策略选择条件,并设计了一种纵向整合改进策略来提高供应链中各个企业的利润。

(3) 竞争性产品的零售商经营模式选择。该部分从产品之间竞争性的角度研究零售商对分销模式、平台模式和混合模式的选择及当市场环境改变时经营模式的转变机制,通过对比零售商在分销模式、平台模式、混合模式下的利润,给出了零售商最优的经营模式选择条件,并分析了当市场环境改变时零售商不改变经营模式和转为混合模式的利润,得到了零售商经营模式转变机制,最后结合我国网络零售业发展现状验证了本书的主要研究结论。

(4) 不同经营模式下竞争性产品的零售商纵向整合策略选择。该部分从产品之间竞争性的角度研究不同经营模式下零售商的纵向整合策略选择。通过分别对比分销模式、平台模式和混合模式下,零售商采取不进行纵向整合、前向整合策略和后向整合策略的利润,给出了不同经营模式下零售商最优纵向整合策略选择条件,并分析不同经营模式对零售商纵向整合策略选择的影响。

本书的主要研究结论和管理启示如下。(1)考虑单产品时,当佣金费率外生时,若佣金费率和服务成本一大一小,分销模式占优,其他情况下平台模式占优;当佣金费率内生时,若固定成本和服务成本一大一小,平台模式占优,其他情况下分销模式占优。(2)考虑单产品时,不进行纵向整合并非零售商的最优策略,零售商至少应该选择一种纵向整合策略;经营模式会影响零售商对前向整合策略和后向整合策略的选择。在分销模式下,服务成本系数高于质量成本系数时后向整合策略占优,反之前向整合策略占优;在平台模式下,受佣金费率的影响,只有当服务成本系数较高且佣金费率较小时后向整合策略占优,其他情况下前向整合策略占优。(3)考虑竞争性产品时,随着产品之间价格影响系数、佣金费率、固定成本的增加,最优经营模式由分销模式逐渐变为混合模式、平台模式;随着间接网络外部性的增加,最

优经营模式由平台模式逐渐变为混合模式、分销模式。当市场环境变化时,最初采取分销模式(平台模式)的零售商,若产品的潜在需求变化为正且佣金费率较高(较低),随着潜在需求变化的增加,零售商更倾向于转向混合模式;若产品的潜在需求变化为负且佣金费率较低(较高),随着潜在需求变化的增加,零售商更倾向于不改变经营模式。(4)考虑竞争性产品时,随着潜在需求的增加,在任意经营模式下零售商最优策略由不进行纵向整合变为后向整合、前向整合。随着产品之间竞争程度的增加,分销模式和平台模式下零售商最优策略由后向整合变为不进行整合、前向整合;混合模式下,后向整合策略或者不进行纵向整合的界限并不明晰。随着佣金费率的增加,在平台模式下零售商最优策略由前向整合变为后向整合、不进行纵向整合;在混合模式下零售商最优策略由前向整合或者后向整合采取平台模式的制造商变为不进行纵向整合,再进一步变为后向整合采取分销模式的制造商。

目 录

前言

第一章 绪论	1
第一节 研究背景	1
一、互联网环境下零售商经营模式变革	4
二、互联网环境下零售商纵向整合变化	6
三、互联网环境下零售商商业模式选择	8
第二节 研究意义	10
一、理论意义	10
二、现实意义	11
第二章 零售商商业模式研究现状述评	12
第一节 商业模式相关研究	12
一、商业模式的定义	12
二、商业模式的要素	14
三、商业模式的分类	15
第二节 经营模式相关研究	16
一、盈利模式	16
二、渠道结构	17
三、经营模式	18
第三节 纵向整合相关研究	20
一、纵向整合的定义和分类	20

二、纵向整合的成因	20
三、纵向整合对企业绩效的影响	21
四、纵向整合的选择	22
第四节 本书的主要内容	22
第三章 单产品的零售商经营模式选择	25
第一节 研究背景	25
第二节 模型描述	26
一、符号描述	26
二、问题描述	27
三、模型假设	27
四、基本模型	28
第三节 不同经营模式下的均衡利润	28
第四节 佣金费率外生时零售商最优经营模式选择	32
第五节 佣金费率内生时零售商最优经营模式选择	35
第六节 本章小结	38
第四章 单产品的零售商纵向整合策略选择	39
第一节 研究背景	39
第二节 模型描述	41
一、符号描述	41
二、问题描述	42
三、模型假设	43
四、基本模型	44
第三节 分销模式下的纵向整合策略选择	44
一、分销模式下不同纵向整合策略的利润	45
二、分销模式下不同纵向整合策略的选择	47
第四节 平台模式下的纵向整合策略选择	50
一、平台模式下不同纵向整合策略的利润	51
二、平台模式下不同纵向整合策略的选择	53
第五节 纵向整合改进策略	56
一、供应链纵向整合策略的利润	56
二、分销模式下的纵向整合改进策略	57
三、平台模式下的纵向整合改进策略	59

第四节 平台模式下零售商的纵向整合策略	112
一、平台模式下不同纵向整合策略的利润	112
二、平台模式下不同纵向整合策略的选择	117
第五节 混合模式下零售商的纵向整合策略	119
一、混合模式下不同纵向整合策略的利润	119
二、混合模式下不同纵向整合策略的选择	126
第六节 经营模式对零售商纵向整合策略选择的影响	129
第七节 本章小结	131
第七章 总结与展望	133
第一节 管理启示	133
第二节 未来展望	135
参考文献	137
附录	145

第一章 绪 论

第一节 研究背景

一直以来,“零售商”被认为是制造商(分销商)完成产品销售的最重要媒介,承担着产品分配的职能,制造商(分销商)的产品(服务)通过零售商最终送达给消费者(Berry, 1995)。无论是承担分销职能的零售商(超市、便利店、专营店、网络零售商等),还是承担平台职能的零售商(百货商场、电商平台等),都会直接面对消费者,位于分销渠道最终环节,起到实现产品最终价值的作用,因此,由零售商组成的零售业对整个国民经济的发展起着重大的作用。近年来,随着现代通讯技术的发展,传统互联网和移动互联网技术的迅速普及,互联网时代随之到来。互联网的出现,改变了商品从采购、销售到服务的各个环节,也使作为商品交换媒介的零售商面临着巨大机遇和挑战。

互联网技术进步带动了网络零售市场的迅速发展。互联网的发展改变了消费者的购买行为,消费者网络购物逐年增加。根据 CNNIC 发布的《中国互联网络发展状况统计报告》显示,2016 年中国网络购物用户规模达到 4.67 亿,占网民比例的 63.8%,较 2015 年增长 12.9%。手机网络购物用户规模达到 4.41 亿,占手机网民的 63.4%,增长率为 29.8%。网络购物用户增加带动了网络零售市场交易规模的增加。如图 1.1 所示,2009 年中国网络零售市场交易规模为 0.26 万亿元,到 2013 年中国网络零售市场交易额高达 1.85 万亿,成为超过美国的全球第一大网络零售市场,2014 年、2015 年中



图 1.1 2009—2015 年中国网络零售市场交易规模

资料来源：作者根据 2009—2015 年度《中国网络零售市场数据监测报告》整理。

国网络零售市场交易额上升到 2.8 万亿元、3.8 万亿元，同比增加 36.2%^①。

互联网技术进步带动了网络零售业的飞速发展，对传统零售业产生了巨大冲击。随着房租和运营成本的增加，传统零售商面临着高竞争、高成本、难扩张、低回报等难题，在经济增长减速和网络零售冲击的背景下，传统零售业面临着低增速和负利润的严峻挑战。如图 1.2 所示，从 2010 年开始，我国社会消费品零售总额增速呈放缓态势，2014 年社会消费品零售总额 26.2 万亿元，比上年只增长 12%，到 2015 年增速继续放缓，只增长 10.7%。社会消费品增速下降给传统零售企业带来巨大冲击，传统零售商关店现象频



图 1.2 2008—2015 年中国社会消费品零售总额增速变化趋势

资料来源：作者根据国家统计局 2008—2015 年发布的中国社会消费品零售总额数据整理。

① 作者根据 2009—2015 年度《中国网络零售市场数据监测报告》整理。

繁出现。继 2014 年关店 201 家后,2015 年上半年主要传统零售企业(含百货、超市)在中国共关闭 121 家门店,其中不仅包括万达百货、王府井百货等国内百货品牌,还有如百盛、华堂商场(伊藤)、玛莎百货等外资百货品牌也难逃关店命运^①。

互联网迅速发展为零售业带来的机遇和挑战使得不少零售商为了适应市场环境而不断改变其内部运作和外部扩张方式,这就涉及零售商商业模式的改变。目前,相关理论文献中没有对商业模式(Business Models)的概念有明确界定(Teece, 2010)。国外学者中,Rappa(2004)等从价值链角度考虑,认为商业模式是在考虑上下游企业的基础上,通过对企业在价值链中的定位来确定采取何种活动来创造价值的方式。Zott 和 Amit(2010)认为企业的商业模式是核心企业与其周边上下游企业构成的相互关联的系统。国内学者中,张艳(2013)认为零售商商业模式是在特定的市场环境下,零售商以盈利方式和经营模式为核心要素,通过对经营管理中的边际要素进行创造性的开发,进而形成竞争优势,产生较高的市场辨识度和影响力,以此获得持续稳定的收益回报。彭虎锋和黄漫宇(2014)提到大多数学者都承认商业模式包括企业的价值主张、盈利模式、企业与利益相关方的关系。基于上述文献,零售商商业模式是以经营模式(盈利模式和价值主张)及零售商在价值链中的位置为核心要素,在产品生产并送达给消费者整个过程中,通过零售商和上下游企业对交易活动中关键要素的投入,形成一定竞争优势并实现自身价值的方式^②。

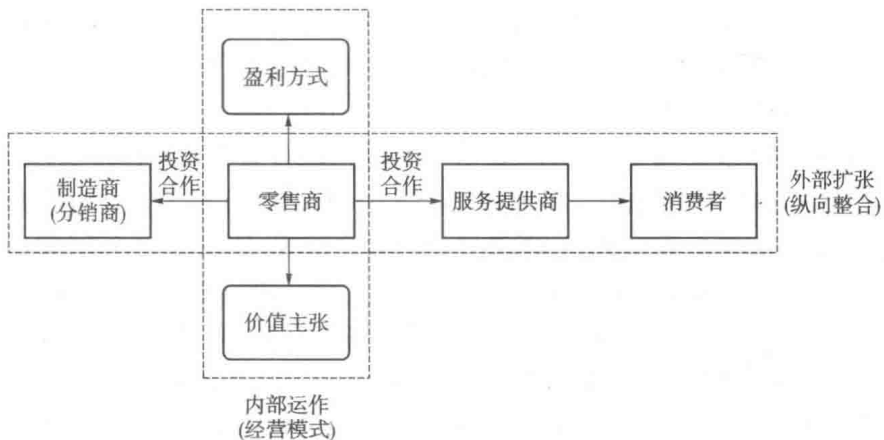


图 1.3 零售商商业模式定义架构图

① <http://www.ebrun.com/20160410/171805.shtml>。

② 本书在文献综述部分对零售商商业模式的定义有更详细的综述分析。

这样,如图 1.3 所示,零售商商业模式的核心要素包括两个方面:一是经营模式,涉及零售商的内部运作,包括盈利模式和价值主张;二是零售商在价值链中的位置,涉及零售商的外部扩张,零售商可以通过对价值链上下游企业的投资合作改变其在价值链中的位置,进而实现零售商对上下游价值链上企业的控制,这些投资合作策略中较为重要的就是纵向整合。因此,本书研究零售商商业模式的两个重要方面,一是涉及零售商内部运作的经营模式选择;二是涉及零售商外部扩张的纵向整合。接下来从经营模式和纵向整合这两个方面来看互联网发展对零售商商业模式的影响。

一、互联网环境下零售商经营模式变革

一般来说,零售商的获利方式包括两种:一是零售商向制造商(分销商)采购商品并销售给消费者,制造商(分销商)并不负责产品的最终销售,零售商通过赚取进销差价来获利。在这种获利方式下,零售商承担产品销售过程中的分销职能,一些传统的超市、便利店、杂货店以及早期的家电零售企业等都主要通过这种方式来获取收益,例如家乐福、沃尔玛、7-11 便利店、早期的京东和苏宁等。二是零售商为制造商(分销商)提供销售产品的场地、设施等,吸引制造商(分销商)进入商场(平台)来销售产品,零售商通过向制造商(分销商)按照销售额收取一定比例佣金来获利。在这种获利方式下,零售商承担产品销售过程中连接制造商与消费者之间的中介平台作用,一些传统的百货商店、网络零售商等主要通过这种方式来获取收益,例如从 1984 年第一家厂商进驻北京王府井百货开专柜起,王府井百货 90% 的销售收入来自于佣金(张艳,2013),网络零售商中天猫和京东的非自营部分、当当网也主要通过收取佣金来获利^①。

这样,按照获利方式和产品所有权的不同,张艳(2013)、Hagi 和 Wright(2015)等将零售商的经营模式分为分销模式(reseller)/自营模式、平台模式(platform)/联营模式,以及二者的混合模式(hybrid)。分销模式/自营模式指通过向卖方报价买入商品,再向买方要价卖出商品的经营模式;平台模式/联营模式指企业并不通过具体的交易来获利,而是对交易过程中的买卖双方进行匹配,从促成交易中获取佣金分成的经营模式;混合模式是指同时通过分销(自营)和平台(联营)这两种不同的模式来获得收益的经营模式,这种混合模式兼具其他两种模式的特征。为了概念的统一性,在下文中将自营模式统称为分销模式、联营模式统称为平台模式。

① <http://b2b.toocle.com/detail-6166413.html>。

在零售业的发展过程中,零售商最早采取的是分销模式,即从制造商购买产品后转售给消费者,例如家乐福,沃尔玛等。随着社会的进步,消费者的物质需求多样化,平台模式作为一种连接制造商(分销商)与消费者的经营模式逐渐发展起来,例如百货商场等。这种平台模式更侧重于中介连接作用,零售商为制造商(分销商)提供销售产品的场所和其他服务,在平台上,制造商(分销商)可以直接将产品销售给消费者,零售商通过收取租金或佣金的方式来获取收益。同时,随着互联网的发展、分销模式与平台模式并存发展的现象使得零售市场上还出现一种新型的经营模式,即分销与平台混合模式,例如京东网站销售的产品不但包括自营的产品,还有其他制造商(供应商)的产品,苹果 iTunes 上的数字音乐商店,尽管苹果公司没有完全拥有商店内销售音乐的版权,但是其却有重新包装和定价权,这些权利使得商店同时拥有分销模式与平台模式的特征(Hagiu 和 Wright, 2015)。

现如今,随着互联网技术的进步,产品供给方和需求方可以跨越交易空间约束,自由地完成产品交易,平台模式在更多领域得到广泛应用。例如电子书(Kindle)、旅游(携程,去哪儿)、古董及艺术品(Etsy)、零售(ebay, 阿里巴巴)、出版及杂志(Macmillan and Random House, The New Yorker)、软件和游戏开发(Android),这使得一些原本采取分销模式的零售商逐渐向平台模式转型。例如百思买(美国一家大型电器零售商),原来采取分销模式,后来却逐渐允许苹果、三星、微软等品牌在其实体店铺中建立自己的微型商铺来销售产品(苹果于 2011 年,微软和三星于 2013 年),这些品牌控制着自己的产品陈列和库存,三星甚至还有自己的收银服务(Ovide 和 Zimmerman, 2013),到 2013 年百思买改名为 Rakuten.com 时,其已经全部转为平台模式(Heller, 2013)。然而,这些原本采取分销模式的零售商逐渐向平台模式转型的现象并不意味着分销模式的衰退,市场上还有一些原本采取平台模式的零售商正开始转向分销模式。例如 Zappos,一家美国最大的鞋类线上零售商,1999 年开始通过为鞋类制造商和消费者搭建平台的模式来盈利,但是在 2009 年被亚马逊以 8.47 亿美元收购后又转为纯分销商(Hagiu 和 Wright, 2015)。

当然,零售商从分销模式直接转向平台模式或者从平台模式直接转向分销模式可能需要较长时间,Zappos 也是花了近 10 年时间才从平台模式转向分销模式,这就使得一些采取分销模式或平台模式的零售商会选择转向分销与平台混合模式(下文简称混合模式)。如表 1.1 所示,京东从 2011 年开始逐渐向混合模式转型,在 2013 年 7 月举办开放平台招商大会时京东宣布计划到 2016 年平台业务将占到总体业务的一半。继京东之后,苏宁电器

也加紧平台战略动作,2012年开始苏宁云商正式开放其线上平台,京东和苏宁都逐渐完成了从分销模式向混合模式的过渡。最初采取平台模式的天猫也于2012年开始自建天猫超市,并于2014年包下美的、九阳、苏泊尔等10余个知名品牌12条生产线,以天猫网络定制的方式销售产品,天猫旗下喵鲜生通过海外跨境直采渠道,采取一站式进货方式销售产品,这些都是天猫从平台模式向混合模式转型的尝试。但是,任何一种经营模式的改变必然会耗费大量的人力、物力和财力,因此还有不少零售商选择不改变经营模式,例如聚美优品等。

表 1.1 2011—2014 年我国主要网络零售商经营模式变化

零售商	变化时间	模式变化
天猫	2012 年	平台—分销与平台混合
京东	2011 年	分销—分销与平台混合
苏宁易购	2012 年	分销—分销与平台混合
国美在线	2014 年	分销—分销与平台混合
亚马逊	1999 年	分销—分销与平台混合
1 号店	2010 年	分销—分销与平台混合
当当网	2014 年	分销—分销与平台混合
易迅网	—	分销
聚美优品	—	分销
唯品会	—	分销

资料来源:作者根据 2011—2014 年度《中国网络零售市场数据监测报告》整理。

因此,互联网环境下零售商经营模式发展呈现两个基本特点:一是多样性,零售商从最早的分销模式,发展到平台模式,最后又衍生出了混合模式;二是多变性,随着互联网的发展,零售商的经营模式选择是不断变化的,零售商可以由分销模式转向平台模式(例如百思买)、由平台模式转向分销模式(例如 Zappos)、由分销模式转向混合模式(例如京东、苏宁)、由平台模式转向混合模式(例如天猫)。零售商经营模式发展的上述特点无疑会给其商业模式选择带来一定的难度,零售商究竟应该选择何种经营模式?

二、互联网环境下零售商纵向整合变化

互联网改变了消费者的消费方式、延展了供应链销售环节的长度。从