

# 零售电商经营模式与商业行为

## ——结合品牌制造商视角的比较分析

张昊

(中国社会科学院财经战略研究院,北京 100028)

**摘要:**不同的经营模式给自营式、平台式两类电商的商业行为和流通角色带来了差异。类比线下实体零售中自营与联营的特点,文章对京东、苏宁、国美、天猫四家电商销售的6大类家电,1万余个产品型号及其价格变动数据进行分析,结果表明:在产品结构上,各电商销售的家电型号中都有50%左右为独家经营;从品牌制造商渠道选择的角度来看,平均有超过一半的商品在自营电商渠道销售,但对于市场风险更高的新产品而言,平台电商中所占的比重更高;在价格策略上,京东在调价频率和促销降价等方面的表现最为激进,天猫的调价频率也较高,但促销时的降价力度小于三家自营电商。未来,应发挥好两类电商对制造商的不同作用,促成价格、产品双维度良性竞争,从而支撑行业健康发展和消费品质提升。

**关键词:**平台式电商;自营式电商;经营行为;品牌制造商

**中图分类号:**F713;F724.2;F724.6 **文献标志码:**A **文章编号:**1000-2154(2018)08-0005-11

**DOI:**10.14134/j.cnki.cn33-1336/f.2018.08.001

## Operation Model and Business Behavior of E-Retailer:

## Comparative Analysis from the Perspective of Brand Manufacturers

ZHANG Hao

(National Academy of Economic Strategy, Chinese Academy of Social Sciences, Beijing 100028, China)

**Abstract:** Different operation models of e-retailers have brought differences in the business behaviors of self-operating e-companies and platform e-companies. By comparing with the properties of self-operation and joint-operation model of brick-and-mortar retailers, this paper analyzes more than 10,000 types of home appliances and their price data in 6 categories sold on Gome, Suning JD, and Tmall. The results show that: as for the selection of products, each e-retailer has about 50% of the types sold exclusively on average; in terms of channel selection of brand manufacturers, more than half of their products are sold by self-operating e-retailers, while the new products, which carry more risk in the market, account for high proportions in the platform e-retailers; in terms of price strategy, JD has the most radical performance measured with price adjustment frequency and price reduction in promotions, while Tmall's price adjustment frequency is also relatively high, but its average range of price reduction is less than the three self-operated e-retailers. This paper suggests that the different advantages of the two e-retailers to manufacturers should be exploited in the future, and the benign competition of both the price and the product should be promoted, so as to support the healthy development of the industry and the quality improvement in consumption.

**Key words:** platform e-retailer; self-operating e-retailer; operation behavior; brand manufacturers

**收稿日期:**2018-03-08

**基金项目:**国家社会科学基金青年项目“新形势下竞争、产业、贸易政策的综合协调及实现机制研究”(15CJY059);中国社会科学院财经战略研究所创新工程项目“新时期流通创新促进品质消费发展研究”(18NAESCX05)

**作者简介:**张昊,男,助理研究员,经济学博士,主要从事商业经济学研究。

## 一、引言

近年来,中国网络零售取得飞速发展。其中,以天猫为代表的“平台式”和以京东为代表的“自营式”已经成为两种基本模式。<sup>①</sup>不难发现,他们与实体零售企业的联营与自营之间可以形成类比。平台式电商或实体零售商联营的特点在于主要为生产商和消费者提供相互对接的线上平台或实体场所,其本身都不直接参与商品层次的经营;实体店自营或自营式电商则依托“买手”队伍,先采购商品,然后再销售给顾客。这两种模式体现了零售商不同的盈利方式,代表了商业环节在生产与消费之间扮演的不同角色,继而涉及零供关系、产品创新、生产者与消费者福利等许多深层次问题,与上下游行业的健康发展关系密切。

目前,实体零售企业的自营联营问题已经引起了众多学者的关注<sup>[1-3]</sup>;而在电商领域,主要研究仍停留在对不同经营模式的归类 and 特征总结上<sup>[4-5]</sup>,结合渠道角色、竞争环境对两者的经营行为及经济效应进行深入比较和研究的文献仍明显缺乏。事实上,线上零售有着许多实体经营并不具备的特点。例如,电商经营的价格更为透明,竞争更加充分和激烈<sup>[6]</sup>;线上的商品展示不受空间场所限制,更加强调对顾客需求的把握和引导;消费者还可以随时关注其感兴趣的物品,了解型号更新和价格变动的情况等。因此,不论是电商还是制造商,都需要在制定竞争策略时对线上销售活动的特征加以考虑。

鉴于以上,本文先对现有关于零售自营、联营模式特点与问题的文献进行了简要梳理,然后结合品牌制造商对线上渠道的利用方式和电商经营的市场属性,提出关于自营式、平台式两种经营模式在产品组合、风险承担、价格调整等方面特点的假设,并利用现实数据进行验证。在这一过程中,本文以2016年9月至2017年8月间京东、苏宁、国美、天猫四大电商企业主要大型家电产品的全部1.7万余个销售链接为基础,通过数据的获取、整理与分析,考察了其中涉及的141个品牌、1万余种商品的品种与价格信息,能够较为完整地反映目前中国两种电商经营模式的相关特点。

本文的研究价值主要体现在以下方面:(1)有助于深入认识自营式、平台式电商在服务生产环节、满足消费需求等方面的不同角色,为全面评价其实现产销对接、履行流通职能以及对消费者、生产者福利的影响提供基础;(2)体现品牌制造商在目前电商渠道模式组合下的行为选择方式,说明在产品、价格等多方面主动进行渠道间协调的意义以及对于行业上下游长期健康发展的作用;(3)以中国电商微观层面的经营数据分析不同模式线上企业之间的竞争行为,也能够弥补现有经济学文献在这一方面的不足。

## 二、文献回顾与假设提出

现有文献对自营联营问题的关注,主要是由国内实体零售业普遍采用联营模式的现象所引起。有调查表明,目前百货店中联营的比例超过90%以上<sup>[7]</sup>,自营比例仅在5%左右<sup>[8]</sup>;从连锁零售百强企业来看,过去二十年来有85%以上采用联营或引厂进店及向商家收取进场费和返点、扣点的经营方式,自营方式不足15%<sup>[9]</sup>。<sup>②</sup>这一局面的形成与中国商业改革历程有着密切的关系。20世纪90年代后期,百货商店过剩和倒闭浪潮确立了品牌联营和出租柜台为主、自营为辅的经营模式<sup>[2]</sup>,并在效仿外资零售商通道费盈利模式等做法的过程中被长期固化<sup>[10-11]</sup>。进一步地,零售商广泛采取联营模式,被认为是放弃自身职能的表现,不利于行业的长期发展<sup>[12]</sup>,同时也导致了利润率下降、零供关系失衡等一系列问题,应当从提升自营入手加以改革<sup>[3,11]</sup>。也有学者从竞争环境、经营环境等角度对自营与联营两种模式的利弊进行比较,认为只有对零售商和供应商的个体特征及时代背景加以考虑,才能得出正确的判断<sup>[1-2]</sup>。就现实表现而言,零售商在自营与联营模式上的选择正在发生变化。由于采取自营模式的零售商能够更好地控制产品质量,取得消

①据中国电子商务研究中心数据,天猫、京东在2016年网络零售市场中的份额占比分别为57.7%和25.4%,位列第一和第二。

②这里的连锁零售企业主要包括连锁超市、百货店、家电专业店等业态。

费者信赖,因而在顾客更加关注产品品质的领域,自营增加、联营减少是发展趋势,实体零售中的超市生鲜是典型代表<sup>[13-15]</sup>。

从电商领域来看,与线下零售联营更为普遍的情况不同,自营式、平台式两种电商都经历了较长时间的发展,并同时占有相当的市场份额;近年来,两种模式混合经营开始成为许多知名电商的现实选择。一方面,京东、国美、苏宁等自营电商都在保留自营业务的同时采取为入驻商家提供经营平台的运作模式。据报道,京东自营部分的占比已经由2013年初的75%以上降至2015年底的54%,自营商品毛利率低是主要原因<sup>[16]</sup>。另一方面,作为平台模式代表的天猫,也以开设“天猫国际官方旗舰店”的形式在跨境电商中导入了自营模式,回应消费者对于进口商品品质的关注。上述现象表明,自营、平台两种模式对于线上零售商而言具有一定的互补意义。就其在品质控制以及盈利能力方面的表现而言,与线下实体零售的情形是基本相似的。接下来的问题是,对于上游制造商、下游消费者以及由促进产品创新和运用等方面体现的社会总体流通效率而言,自营式、平台式两类线上零售商的经营行为是否与目前关于自营、联营两种模式作用差异的认识具有一致性?要回答这一问题,就需要突破现有从“商业”属性本身出发的研究视角,同时考虑市场竞争、风险承担等因素,特别要对制造商的经营诉求和渠道选择行为加以考察。为了实现这种视角创新,本文拟重点分析现实中自营式和平台式电商的以下特征。

一是产品组合。实体零售领域中,普遍联营被认为是“千店一面”的主要原因;而自营零售商的独立买手队伍作为商业企业职能的体现,能够起到为消费者挑选优质商品、提升服务品质的作用<sup>[10-11]</sup>。将这一观点应用于线上情形,应当有自营电商经营品牌与产品种类的差异化程度大于平台电商的推断。但在供过于求的市场环境下,零售商普遍拥有较强的渠道势力,并以此要求制造商接受不利的交易条件,因而制造商也有动机将产品投入到自主性更强的渠道来增加销售机会<sup>[17]</sup>。在线上领域,这一现象同样存在。例如,以京东为代表的自营零售商都采取了产品自零售端售出(即“订单妥投”)以后再为供货商结账的做法,而非传统意义上自营零售的“先买后卖”。在这种情况下,作为制造商渠道选择的结果,平台式电商也完全可能拥有较为丰富的品牌和产品。由此,从品牌和产品两个层面出发,可以对这样三组对立假设分别进行考察:

H1-1a: 自营电商经营的品牌数量多于平台电商。

H1-1b: 平台电商经营的品牌数量多于自营电商。

H1-2a: 自营电商独家销售的产品占比高于平台电商。

H1-2b: 平台电商独家销售的产品占比高于自营电商。

H1-3a: 制造商倾向于将更多的产品投入自营电商渠道。

H1-3b: 制造商倾向于将更多的产品投入平台电商渠道。

二是风险承担。一般认为,联营模式能够为零售商规避更多的经营风险,他与“通道费”为代表的“后台毛利”盈利模式相结合,成为了当前线下零售商的主要选择<sup>[10,18]</sup>;但这也带来了零售商进、销、存管理功能弱化的结果<sup>[19]</sup>,削弱了商业环节帮助制造商实现“惊险跳跃”、促进社会资本周转等方面的作用<sup>[3]</sup>。“新产品”导入是零售经营风险的重要表现<sup>[20]</sup>,可以由此考察两种模式的电商在承担风险方面的角色。对线上情形而言,平台电商渠道中新产品滞销的风险由入驻的品牌制造商承担,与线下联营模式相一致;而自营电商也有可能出于规避由新产品带来的品质信誉风险,并减少其占用仓储空间以及网站页面资源等原因不愿意销售新产品。这种情况下,制造商只能将自身所掌握的平台电商渠道作为新产品投放市场的主要途径。但是从制造商的角度看,自营电商拥有较高的消费者信任度,通常代表着良好的服务和质量保障<sup>[4-5]</sup>,因而能够对其新产品进入市场起到积极的促进作用。从这一诉求出发,自营电商也有可能被作为品牌制造商投放新产品的主要渠道。由此,需要对以下这样一组对立假设的现实情况进行考察:

H2a: 自营电商经营的新产品占比高于平台电商。

H2b: 自营电商经营的新产品占比低于平台电商。

三是促销行为。处于同一市场环境中的自营电商与平台电商之间会产生竞争,考察其价格调整及“购物节”集中促销活动中的特点,可以更加深入地了解两种模式的经营行为以及制造商的渠道策略。目前,针对这种竞争结构进行分析的文献并不多见,现有研究主要是在假定制造商先动的情况下,采用基于利润



最大化目标的博弈模型进行考察,并得出有关不同情形下制造商定价策略的结论<sup>[21-22]</sup>。事实上,自营电商会在特定的经营阶段采取非利润最大化的目标。例如“电商造节”现象中,交易额才是受到重点关注的内容。同时,竞争过程中的先动与后动也与不同主体的市场地位有关,表现为拥有较大市场份额的主导者更具主动权,而市场份额较小的追随者往往只能被动应对<sup>[23]</sup>。由此可知,对于竞争过程中的不同特征而言,自营、联营的经营模式与市场份额决定的竞争格局有可能会产生不同的影响。一方面,就反映竞争行为主动性的调价周期而言,应当主要体现市场份额的影响;另一方面,对于价格促销这一同时涉及企业经营目标的特征而言,需要考虑销售额因素的自营电商总体上应当比注重利润目标且需要进行渠道间协调的制造商更为激进;但在购物节等集中促销期间,激化的竞争也会使市场份额的影响得到凸显。从而,需要对以下假设进行考察:

H3-1: 市场份额较大的电商在价格调整方面表现得比市场份额较小的电商更为积极。

H3-2: 总体而言,在促销降价幅度上,自营电商比平台电商表现得更为激进。

H3-3: 对购物节而言,在促销降价幅度上,市场份额较大的电商表现得比市场份额较小的电商更为激进。

### 三、数据来源与获取过程

为了对前述研究假设进行考察,本文选择了京东、苏宁、国美和天猫四家电商的数据。其中,京东、苏宁、国美只选取自营商品,不包括第三方入驻的情况;天猫只选取品牌旗舰店部分,排除其他类型经销商入驻销售的情况。<sup>①</sup>在产品方面,选择冰箱、电视、空调、洗衣机、油烟机、电热水器这六类大型家电。目前,他们已经基本在城乡居民家庭中得到了普及,都具有明确、具体的品牌和型号标识,便于电商间的型号匹配和检查。此外,大家电产品单品价格较高,消费者购买和电商促销的行为会相对理性。

数据获取与处理过程主要分为三个阶段。第一阶段是要尽可能完整、准确地取得上述四家电商、六大类商品的销售链接,这里采取以下步骤来实现。第1步,汇总制造商品品牌。在京东、苏宁、国美三大电商中,分别选择空调等6个商品大类,然后利用“按品牌筛选”功能找到销售该类商品的制造商品品牌。接着,在天猫平台逐一检索是否存在相应品牌的“旗舰店”。考虑到品牌筛选选项中可能存在遗漏,本文又反过来汇总了各制造商品品牌在四家电商销售的家电品类,从而全面获知其品类构成。第2步,在整理得到的品牌中选择1/2尝试获取商品链接,发现其中与数据完整性相关的问题。<sup>②</sup>第3步,针对“试错”中发现的问题,采用多种方式获取商品链接,包括按品牌检索、按商品大类检索、查看专门的品牌页面,以及在产品页面通过型号选项获取延伸链接等。第4步,根据链接获取商品名称,通过文本识别办法提取相应的品牌,以此为基础进行比对检查。<sup>③</sup>该环节共得到涉及6大类商品的制造商品品牌141个,商品销售链接17011个。

第二阶段是获取产品历史价格等具体信息。本文选择国内某知名比价网站,将第一阶段整理得到的销售链接逐一进行检索。该比价网站可以提供自查询日起向前追溯至最长1年的历史价格变动情况,一年内发布的产品则追溯至链接生效日。数据采集测试自2016年底开始,正式采集在2017年9月初完成,共得到147.4万余条价格变动记录。

①根据天猫商城的命名规则,其店铺分为“专卖店”“专营店”和“旗舰店”三类。其中,“专卖店”和“专营店”属于授权经销方式,而“旗舰店”为品牌所有者设立。因此,只有“旗舰店”能够符合本文对品牌制造商经营意志进行分析的要求。

②主要包括以下情况:一是不同平台在品类划分中的差异。例如,有的电商将“热水器”归入“大家电”,而“小厨宝”另行归入“小家电”;有的则将“小厨宝”统一归入“热水器”。二是部分电商中直接通过商品分类页面获得的链接存在不完整性,需要进入专门的品牌页面(如品牌自营旗舰店页面)来进行补充。三是有的电商在一个商品页面给出多个型号或品种选项,而直接从分类页面获得的链接中没有完全包含其中的具体商品。

③主要处理了两类问题:一是结合第一步从各品牌制造商的品类构成信息,在销售品类不完整的电商网站中按“品牌+品类”进行检索,对此前没有获取的商品链接加以补充。二是采用筛选剔除的办法,删去不属于研究对象范围内的商品链接,包括套装商品、测试商品以及网站品类划分差异产生的问题。

第三阶段是整理产品型号并在电商间匹配。以电商网站销售链接中的产品名称为基础,提取其中代表型号的字符串,并在电商之间进行相互匹配。在该环节中,本文考虑了部分产品拥有多个型号标识的情况(主要是空调类家电),其依据来自电商在产品名称中同时标注所体现的对应信息。整理完成后共得到1万余个具体商品型号,其分布情况如表1所示。

上述过程及数据分析采用 Excel VBA 与 STATA14相结合的方式实现。

表1 各电商销售的各类家电产品型号数量(个)

	空调	电视	冰箱	洗衣机	油烟机	电热水器	合计
京东	805	482	792	537	159	244	3019
苏宁	481	674	907	675	663	1321	4721
国美	1303	694	842	597	392	689	4517
天猫	464	532	760	532	370	613	3271
总计	2247	1395	2136	1561	1264	2229	10832

注:由于各电商间销售的产品型号存在重合,故纵向各列加总不等于总计。

## 四、分析结果与讨论

接下来从产品构成、新产品风险承担以及价格促销等方面入手,对两类电商模式进行比较,并考察品牌家电制造商的渠道策略。

### (一) 产品构成

电商的产品构成反映了其销售商品的多样化程度,同时也是品牌制造商实施产品渠道策略的表现。这里先从产品的品牌和型号两个层次加以分析,即考察前述的 H1-1 和 H1-2。图1所示的是各电商销售的6大类家电产品品牌数量。不难发现,就空调、电视、冰箱和洗衣机这四类主流品牌较为集中的商品而言,平台式电商天猫所拥有的品牌数量都是最多的,即主要反映 H1-1b 的情况。这说明,相关的品牌制造商都倾向于在天猫开设旗舰店,并且销售的家电产品品类更为完整。而对于油烟机和电热水器这两类制造商数量较多、品牌集中度较低的家电而言,苏宁所经营的品牌数最多,天猫居于其次,即体现 H1-1a 的情况。这说明,这些类别商品的一部分品牌制造商以自营电商苏宁作为其销售渠道,而没有在天猫的平台上开设品牌旗舰店。本文进一步汇总了自营式和平台式电商间的品牌分布情况(见表2),结果表明:具有较高知名度和市场份额的家电品牌通常会选择包括更多自营电商在内的渠道销售产品,表现为空调、电视、冰箱和洗衣机四类产品涉及的品牌中,在全部渠道销售产品的占比最高,而油烟机和电热水器的品牌制造商进入全部自营电商的情形占比较低。就此而言,在自营电商倾向于选择知名品牌的情况下,品牌制造商知名度及其与自营零售商的渠道势力对比是导致 H1-1 的表现在品类间存在差异的原因。

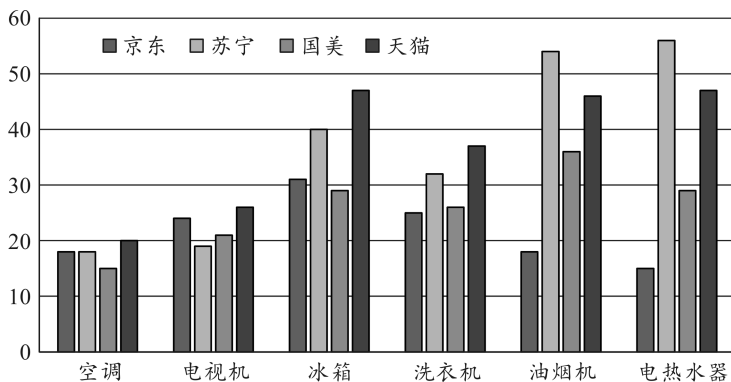


图1 各电商销售家电类商品的的品牌数量(个)

表2 主要家电品牌在电商间的销售分布情况

	仅自营电商	部分自营电商+天猫	全部自营电商+天猫	仅天猫
空调	(4个) LG、惠而浦、康佳、上菱	(6个) 格兰仕、卡萨帝、日立、统帅、新科、扬子	(13个) TCL、奥克斯、大金、富士通、格力、海尔、海信、科龙、美的、三菱电机、松下、长虹、志高	(1个) 小艾
电视	(2个) 乐视、统帅	(11个) CAN、KKTV、爱芒果、东芝、风行电视、乐华、模卡、三洋、松下、微鲸、熊猫	(14个) LG、TCL、暴风TV、创维、飞利浦、海尔、海信、康佳、酷开、三星、索尼、夏普、小米、长虹	(0个)
冰箱	(1个) 志高	(20个) TCL、白雪、倍科、达米尼、大宇、东宝、华日、惠而浦、金帅、金松、晶弘、欧立、七星、上菱、双鹿、索伊、万宝、威力、小吉、长虹	(23个) LG、奥马、澳柯玛、博世、创维、帝度、格兰仕、海尔、海信、韩电、卡萨帝、康佳、美的、美菱、荣事达、容声、三星、松下、统帅、西门子、夏普、新飞、星星	(4个) 德努希、万爱、小天鹅、樱花
洗衣机	(4个) 澳柯玛、德努希、双鹿、志高	(16个) TCL、倍科、达米尼、大宇、惠而浦、金帅、金松、卡迪、摩鱼、七星、奇帅、容声、速比坤、统帅、威力、小吉	(18个) LG、博世、创维、格兰仕、海尔、海信、韩电、卡萨帝、康佳、美的、美菱、荣事达、三星、三洋、松下、西门子、小天鹅、小鸭	(3个) 万爱、夏普、樱花
油烟机	(16个) TCL、阿诗丹顿、奥克斯、倍科、比德斯、格林姆斯、惠而浦、卡萨帝、美菱、荣事达、容声、三洋、速热奇、小鸭、新飞、长虹	(26个) 澳柯玛、百得、百吉、厨之宝、创尔特、村田、得力、格兰仕、格林格、光芒、海信、红日、火王、康星、老模范、林内、梅赛思、能率、年代、欧琳、前锋、申花、神州、帅邦、迅达、优盟	(16个) 德意、方太、海尔、好太太、华帝、康宝、老板、美的、帅康、苏泊尔、统帅、万和、万家乐、西门子、樱花、樱雪	(4个) 博世、皮阿诺、斯丹诺、唯开
电热水器	(14个) TCL、百得、村田、德意、光芒、红日、惠而浦、火王、老模范、美菱、前锋、容声、申花、长虹	(35个) 阿诗丹顿、奥华斯、澳柯玛、比德斯、博世、创尔特、创高、德恩特、德而乐施、德国宝、鼎新、法罗力、飞羽、格兰仕、格林姆斯、格美洪、哈博、海信、汉诺威、好太太、基诺德、佳源、康宝、康泉、罗格、梅赛思、诺克司、神田、神州、斯狄温、速热奇、小鸭、樱花、樱雪、优盟	(11个) 阿里斯顿、奥特朗、海尔、华帝、美的、史密斯、帅康、统帅、万和、万家乐、西门子	(2个) 林内、小艾

注:表中信息根据相关电商销售链接整理得到,链接获取于2017年9月。

在产品层次,本文计算了电商间彼此经营家电型号的重合度来对H1-2进行考察,结果如表3所示。总体而言,各家电商销售的产品型号数量占市场同期在售型号数量的比重在35%左右,仅有苏宁的油烟机类、电热水器类和国美的空调类分别达到了51.69%、58.73%和57.01%。与此同时,各电商独家销售和电商间同时销售的型号占比相当,其算术均值分别为17.43%和18.62%;而在同时销售的情况下,4家电商同时重合的比重最小(3%)。也就是说,平均来看,某一家电商中有接近一半的型号在其他电商并无销售,而在另一半其他电商有售的产品型号中,只有1/6是四家电商同时销售的。此外,市场中还有将近两倍于该电商经营数量的其他型号产品在另外电商销售。在空调、电视、冰箱和洗衣机四个品类中,国美拥有的独家销售型号占比最高,而油烟机、电热水器

表3 各电商间同时销售家电产品型号情况(%)

产品	型号总数(个)	电商	该电商无销售	该电商独家销售	该电商与另外电商同时销售		
					另有3家销售	另有2家销售	另有1家销售
空调	2247	京东	64.17	17.58	2.27	6.23	9.75
		苏宁	78.59	7.48			
		国美	42.01	39.21			
		天猫	79.35	11.57			
电视	1395	京东	65.45	10.11	6.31	9.03	9.10
		苏宁	51.68	11.18			
		国美	50.25	21.79			
		天猫	61.86	10.90			
冰箱	2136	京东	62.92	13.90	3.84	8.71	10.63
		苏宁	57.54	14.37			
		国美	60.57	20.79			
		天猫	64.42	13.81			
洗衣机	1561	京东	65.60	13.84	2.69	7.94	9.93
		苏宁	56.76	16.01			
		国美	61.76	20.31			
		天猫	65.92	14.22			
油烟机	1264	京东	87.42	4.83	1.58	3.01	3.16
		苏宁	47.55	39.00			
		国美	68.99	21.29			
		天猫	70.73	17.17			
电热水器	2229	京东	89.05	4.98	1.30	2.33	2.34
		苏宁	40.74	41.32			
		国美	69.09	17.86			
		天猫	72.50	14.71			
算术平均值			63.96	17.43	3.00	5.91	9.71

两个品类中苏宁的独家销售型号占比最高。平台式电商天猫拥有的独家销售型号占比则在10~20%的范围内。可见,这一差异并没有体现出与电商经营模式之间的关联,即自营、平台两类电商都尽可能减少与竞争对手销售产品的重合度,这与线上市场搜索信息更低所带来的特点密切相关。

接下来从品牌制造商角度汇总产品型号的销售渠道分布情况,即对H1-3进行考察。如表4所示,平均而言,各类产品的制造商都有超过50%的商品型号仅在自营电商销售;剩下进入天猫平台的产品型号中,又有大约一半同时在自营电商中销售。这在一定程度上说明自营电商已经成为品牌家电制造商销售产品的主要渠道,H1-3a的情况得到了体现。<sup>①</sup>不过,也不能排除品牌制造商被动形成这一结果的情况,即自营电商要求品牌制造商为其定制型号,或制造商为了满足自营电商在降低成本价格等方面的要求而生产专供型号。

表4 家电品牌制造商产品型号的销售渠道分布情况(%)

	品牌数量 (个)	仅天猫			仅自营电商			自营电商+天猫		
		中位数	均值	标准差	中位数	均值	标准差	中位数	均值	标准差
空调	24	11.82	19.13	27.26	72.95	67.82	30.21	7.14	13.05	16.99
电视	27	7.69	17.35	19.94	48.00	50.16	24.22	26.92	32.49	22.04
冰箱	48	14.04	25.59	29.04	59.74	50.11	28.08	22.87	24.30	19.67
洗衣机	41	11.76	23.79	27.99	60.00	54.76	28.91	19.64	21.46	17.77
油烟机	62	10.82	22.06	29.19	71.20	67.59	30.32	5.11	10.35	13.69
电热水器	62	4.58	20.72	28.05	68.94	65.75	31.04	5.78	13.53	20.00
全体	264	10.53	21.91	27.58	64.91	60.22	30.03	12.87	17.87	19.45

## (二) 新产品风险承担

刚进入市场的新产品往往会带来更大的经营风险。本文对各电商中销售的新产品比例进行了比较,即考察H2的情况。这里对新产品采取“半年内(按180天计算)上市”的操作性定义,先根据所有电商中最早出现价格记录的日期筛选出新产品,然后分别汇总各品牌在4家电商销售的新产品数量占比,再按产品类别对各电商在售品牌的新产品占比求取均值,结果如图2所示。可以发现,虽然天猫销售的电视、冰箱和洗衣机三类商品型号总量与京东相当(见表1),但品牌制造商在其中投放的新产品占比明显大于京东;天猫的空调类型号数量只有京东的一半左右,但新产品占比几乎三倍于京东。反过来看,京东销售的各类家电中新产品占比都相对较低,并且除空调类以外,产品型号数量也都较少。各品牌制造商在天猫销售的油烟机、电热水器两类家电的产品型号总量和新产品占比也都高于京东。这一结果总体上印证了H2b的判断。

但进一步分析可以发现,同样作为自营电商的国美则有着与京东不同的新产品结构。其空调、电视、冰箱、洗衣机四类商品的新产品占比均接近甚至高于天猫;而油烟机、电热水器两类商品的新产品占比更是达到50%以上。国美的新产品绝对数量居四家电商之首,其次是天猫,京东、苏宁的数量均相对较少,如表5所示。出现

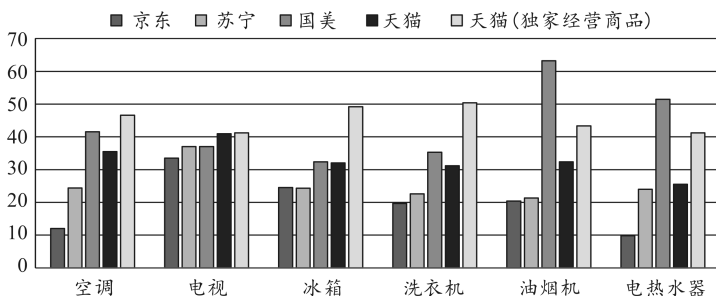


图2 各电商销售家电类商品中的新产品数量占比(%)

但进一步分析可以发现,同样作为自营电商的国美则有着与京东不同的新产品结构。其空调、电视、冰箱、洗衣机四类商品的新产品占比均接近甚至高于天猫;而油烟机、电热水器两类商品的新产品占比更是达到50%以上。国美的新产品绝对数量居四家电商之首,其次是天猫,京东、苏宁的数量均相对较少,如表5所示。出现

表5 各电商销售家电的新产品型号数量(个)

	空调	电视	冰箱	洗衣机	油烟机	电热水器	合计
京东	99	161	174	106	37	34	611
苏宁	81	211	186	151	102	108	839
国美	435	232	332	217	253	392	1861
天猫	144	209	217	153	131	160	1014

<sup>①</sup>根据均值计算结果和相关子样本数量,可以对均值差异的显著性进行统计检验。限于篇幅不能列出所有信息和结果,有兴趣的读者可向作者索要。



这一结果的可能原因在于, H2所涉及的问题也应从电商竞争格局和制造商渠道策略两方面来理解。自营零售商如果将销售资源集中于市场认可度较高的部分产品, 则可以在很大程度上降低风险, 提高短期内的资金周转率。对于处于领先地位的自营电商京东而言, 这是一种比较稳妥的策略。作为品牌制造商, 则不能只关注已经较为畅销的产品型号, 而要同时为新开发的产品寻找销售渠道, 使之接受市场的考验。这样的情况下, 在产品组合方面更具自主权的平台式电商就会成为其现实选择。进一步计算发现, 天猫平台独家经营商品中, 新产品比例都处于更高的水平(图2), 这是品牌制造商将平台式电商渠道作为新产品入市起点, 即 H2b 的另一佐证。同时, 国美为代表的其他自营电商也可以通过提供更多的新产品来形成差异化竞争优势, 深耕品类、满足顾客多样化需求, 以此提升市场份额。与平台式电商直接“下放”权力不同, 构建更为友好的新产品导入规则, 与产品更新较快的品牌制造商建立供应关系等, 可以成为自营式电商提高新产品占比的重要途径。由此, 在特定的市场份额情况下, 自营电商与平台电商之间的新产品占比也有可能体现出即 H2a 的特点。

### (三) 价格调整与促销活动

价格是市场竞争的直接体现, 同时关系到零售商与制造商的经营利润。为了比较不同电商模式间的价格策略, 本文先分别计算了家电产品的平均调价周期, 即对 H3-1 进行考察。考虑到部分产品在一天内十分频繁地进行高低交错调价, 为了避免极端值产生的影响, 这里同时给出了对单日内反复调价按实际次数计算和只按一次计算两种方式, 后者不会将一天内的多次交错调价摊入平时。汇总结果如表6所示。总的来看, 自营电商京东的调价行为最为活跃, 空调、电视、冰箱和洗衣机四类家电平均一周左右就要调整一次价格, 油烟机、电热水器的调价周期也在一个月以内。天猫位

表6 各电商销售家电的平均调价周期(天)

	产品类别	中位数				均值			
		京东	苏宁	国美	天猫	京东	苏宁	国美	天猫
单日内调价按多次计算	空调	5.12	11.78	71.18	10.66	9.47	17.38	82.47	13.75
	电视	9.30	20.23	49.30	16.53	11.37	27.97	63.20	18.60
	冰箱	6.62	21.18	49.29	20.80	10.08	28.94	73.21	25.02
	洗衣机	4.40	16.92	58.97	15.37	8.62	30.39	61.16	23.30
	油烟机	20.29	62.81	54.75	39.11	20.12	71.77	70.51	48.70
	电热水器	20.02	47.58	56.40	52.73	25.08	60.02	73.25	52.29
	算术平均	10.96	30.08	56.65	25.87	14.12	39.41	70.63	30.28
单日内调价按一次计算	空调	7.99	12.68	71.95	10.68	11.95	18.04	83.29	13.81
	电视	10.68	21.39	50.78	16.61	12.71	29.30	64.24	18.80
	冰箱	7.73	22.26	50.00	20.84	11.70	32.50	74.12	25.11
	洗衣机	6.64	19.00	59.12	15.47	10.42	31.19	62.16	23.56
	油烟机	23.13	63.17	54.75	41.30	23.55	72.93	70.83	49.66
	电热水器	23.62	47.94	56.88	52.73	26.50	60.84	74.92	52.94
	算术平均	13.30	31.07	57.25	26.27	16.14	40.80	71.59	30.65

居第二, 但平均调价周期长度都在京东的两倍左右。苏宁的调价周期略长于天猫, 而国美的调价周期最长, 平均在两个月左右。值得注意的是, 从两种计算方法得出结果的差异来看, 苏宁、国美和天猫三者基本都在1天以内, 而京东则大多在2天以上。这说明, 同一天内频繁调价的现象在京东出现得更多。

如前所述, 网络零售中更为透明的价格使竞争更趋激烈。天猫与京东作为市场份额最大的两家电商, 积极地调整价格是彼此间争夺市场的要求。但就具体调价行为的实施主体而言, 作为自营电商的京东具有设定价格的权限, 而天猫销售的产品主要由入驻的品牌制造商设定价格。对于制造商来说, 为了减少渠道间冲突, 在设定相同型号产品在天猫的价格时就需要考虑乃至参照京东的定价。因而, 天猫在价格调整周期的表现上与另一作为“跟随者”的自营电商苏宁相接近。国美的调价周期整体较长, 与其产品结构中和其他电商重合型号的占比较低具备差异化竞争的条件有关; 类似的情形也出现在苏宁经营的油烟机和电热水器两大类家电产品中。由此, H3-1的情况在总体上得到了印证。

接下来考察价格波动的幅度。本文计算了各产品在有效观测期内的平均价格(按持续天数加权), 然后统计了最高、最低价格偏离该平均价格的幅度, 结果如表7所示。明显地, 三家自营电商的最低价偏离幅度(绝对值, 下略)大于平台式电商天猫, 就各类家电产品平均而言, 京东超过了15%, 而天猫不到10%。并且, 京东的最高价偏离幅度也居于四家电商之首。这表明, 在具有实质促销意义的最低价设定方面, 自营电



商比入驻天猫平台的品牌制造商更为激进。如果说自营零售商更加侧重于提高整体销量、扩大市场份额,那么制造商还需考虑品牌形象、渠道冲突等更多问题,这是后者在降价行为方面更为谨慎的重要原因。由此,H3-2得到了印证。

表7 各电商销售家电产品的价格波动幅度(%)

	产品类别	中位数				均值			
		京东	苏宁	国美	天猫	京东	苏宁	国美	天猫
最低价 偏离 幅度	空调	-15.13	-10.50	-11.01	-6.09	-15.27	-10.06	-11.54	-7.10
	电视	-16.99	-12.31	-13.96	-9.02	-17.66	-13.33	-15.44	-9.60
	冰箱	-21.39	-12.75	-11.31	-7.97	-22.07	-12.96	-11.74	-8.11
	洗衣机	-21.82	-12.09	-10.95	-8.12	-22.84	-11.96	-10.14	-7.88
	油烟机	-16.32	-9.33	-11.55	-7.96	-16.66	-10.40	-12.23	-7.74
	电热水器	-14.34	-10.29	-11.64	-6.74	-15.63	-10.07	-13.36	-7.69
	算术平均	-17.67	-11.21	-11.74	-7.65	-18.36	-11.46	-12.41	-8.02
最高价 偏离 幅度	空调	16.55	12.28	12.25	9.72	15.39	12.14	12.55	12.78
	电视	17.00	12.95	9.39	13.16	18.42	16.56	10.16	13.96
	冰箱	17.82	16.18	9.14	12.18	19.47	18.16	12.27	19.11
	洗衣机	26.46	15.68	8.57	16.78	24.83	15.47	7.79	24.18
	油烟机	24.41	12.91	19.86	12.89	23.15	17.13	26.35	24.39
	电热水器	15.92	14.44	16.76	13.19	19.36	15.45	22.73	18.52
	算术平均	19.69	14.07	12.66	12.99	20.10	15.82	15.31	18.82

注:偏离幅度以有效观测期内按持续天数加权的平均价格为基准计算。

近年来,电商“造节”为代表的集中促销活动引起了社会的广泛关注,消费者在这一时段的购买量大幅上升,电商之间的竞争也更为激烈<sup>[24]</sup>。从目前的促销手段看,折扣让利仍然是主要方面,其落脚点均在于价格。为了说明不同电商模式价格促销行为的特点,同时考虑数据观测区间及样本量的情况,本文分析了2017年“618年中大促”期间四家电商的价格情况。仍然以观测期加权均价为基准,计算促销价格的偏离度,结果如表8所示。其中,京东的降价幅度最大,天猫居于其次。这与前述调价周期的情况类似,即两家市场份额靠前的电商在集中促销期降价方面也更为积极和主动;天猫的降价幅度小于京东,则与入驻的品牌制造商价格调整更为谨慎有关。苏宁、国美两家电商的降价幅度相对较小,其中,在大多数品类中拥有较多独家销售型号的国美还出现了高于观测期均价的情况。<sup>①</sup>由此,自营与联营的模式差别,以及市场份额格局对集中促销降价特征的影响,即H3-2与H3

表8 年中集中促销期间各电商销售家电产品的价格偏离幅度(%)

	产品类别	中位数				均值			
		京东	苏宁	国美	天猫	京东	苏宁	国美	天猫
三日 内均 价	空调	0.88	0.19	1.48	-2.87	0.17	-0.54	1.94	-2.77
	电视	-3.47	-1.45	2.21	-2.53	-3.70	-1.57	1.77	-3.40
	冰箱	-4.67	0.81	1.63	-0.60	-4.82	1.36	1.93	0.68
	洗衣机	-6.97	0.00	1.70	-0.80	-6.27	0.49	1.50	-0.80
	油烟机	-4.37	-1.62	-0.31	-0.22	-5.15	-2.10	-0.04	0.01
	电热水器	-5.97	-0.02	0.45	-1.37	-4.83	1.25	-0.88	-2.77
	算术平均	-4.10	-0.35	1.19	-1.40	-4.10	-0.19	1.04	-1.51
三日 内最 低价	空调	-2.19	-2.49	0.78	-4.19	-2.63	-2.38	1.38	-3.81
	电视	-8.66	-1.62	-0.69	-1.39	-9.75	-3.91	0.89	-4.76
	冰箱	-8.63	-1.36	1.24	-1.53	-8.92	-0.45	0.80	-1.72
	洗衣机	-8.82	-0.81	-0.15	-1.50	-11.87	-1.45	0.15	-3.54
	油烟机	-8.97	-3.71	-0.44	-3.13	-8.63	-2.33	-0.78	-1.17
	电热水器	-13.28	-2.66	0.00	-3.90	-8.31	0.23	-2.02	-3.56
	算术平均	-8.42	-2.11	0.12	-2.61	-8.35	-1.72	0.07	-3.09

注:同表7。

①由于部分观测期较长的商品在2016年“双十一”期间的价格更低,该结果本身也是可以理解的。

-3的推断同时得到了印证。

最后,本文也专门考察了天猫独家销售产品在上述价格调整特点上的表现,相关指标的计算结果汇总如表9所示。其中,调价周期与天猫销售的全部商品相接近,这里不再赘述。而最高价、最低价偏离幅度以及“618”期间的降价幅度均小于按天猫全部销售商品计算的情况。该现象可以进一步佐证,入驻天猫的品牌制造商在价格调整中考虑了来自自营电商的竞争因素。也就是说,不仅自营电商京东和平台式电商天猫层面的竞争给彼此同时销售的产品带来了积极调价或降价的要求,入驻天猫的品牌制造商出于

表9 天猫独家销售家电产品的价格调整情况

	产品类别	调价周期(天)		全年价格偏离(%)		618价格偏离(%)	
		日内复计	日内单计	最低价	最高价	均价	最低价
中位数	空调	9.02	9.02	-6.05	11.94	-2.35	-3.95
	电视	17.62	17.74	-8.19	12.06	-1.77	-2.74
	冰箱	19.73	20.05	-6.99	12.49	-1.02	-1.67
	洗衣机	12.43	12.43	-6.84	13.48	-1.09	-4.24
	油烟机	37.40	39.37	-7.05	8.90	0.00	-0.21
	电热水器	59.27	59.27	-6.02	9.66	-0.79	-1.06
	算术平均	25.91	26.31	-6.86	11.42	-1.17	-2.31
平均值	空调	12.89	12.95	-8.20	15.70	-2.78	-4.16
	电视	21.44	21.71	-8.34	13.78	-2.51	-3.93
	冰箱	24.74	24.82	-8.12	16.88	-1.07	-1.92
	洗衣机	21.39	21.54	-7.30	23.42	3.05	-4.10
	油烟机	47.14	48.26	-7.15	19.52	1.52	0.40
	电热水器	50.68	51.42	-7.42	14.48	-2.17	-2.59
	算术平均	29.72	30.12	-7.76	17.30	-0.66	-2.72

渠道管理的目的,也要在调价节奏和调价方向上考虑自营电商的做法并有所跟进;而对于仅在天猫销售的产品型号而言,由于不存在直接竞争,产生横向渠道冲突的可能性也较小,上述行为也就不那么明显。

## 五、结论与启示

本文结合品牌制造商的渠道策略,对自营式、平台式两种基本电商模式的产品与定价特征进行了比较分析,其结果有助于更加深入地认识当前两种零售电商模式、零售电商和品牌制造商之间的关系。对京东、国美、苏宁、天猫四家电商,空调、电视、冰箱、洗衣机、油烟机、电热水器六类大型家电,共1万多个产品型号的数据进行分析,主要得出了以下判断:(1)总体上各电商之间的产品重合度并不高,两种模式的电商平均每家销售的家电型号中都有接近一半是其独家经营,体现了零售电商实现差异化竞争和品牌制造商减少横向渠道冲突的共同要求;(2)自营电商销售了各类产品制造商一半以上的商品型号,但平台电商天猫中销售的新产品占比较高。自营电商所提供的信誉或服务保障能够促进品牌制造商的产品进入市场,后者在选择零售渠道时也有这样的考虑。但从现实来看,自营电商承担经营风险的意愿并不明显;(3)在价格和促销方面,京东的各类家电平均调价周期最短、价格波动幅度最大,在集中促销期间的降价幅度也最大;天猫的调价周期也较短,而价格波动和集中促销期降价的平均幅度均小于自营电商。因而,平台式电商的价格变动既表现出与追随自营式电商的一致性特点,也体现了入驻品牌制造商在自主调价时对更多因素的考虑。总之,本文将关于自营与联营的讨论拓展至线上的电子商务企业,发现平台式电商未必会导致“千店一面”的结果,而自营电商在新产品导入等方面并没有表现出积极承担风险的角色,从而与现有主要围绕实体零售的文献中对两种模式企业的特征预期存在差异。两种模式的零售电商之间存在着市场竞争,品牌制造商可以根据自身的经营需要在两种模式的渠道间进行相互协调。就目前的情况看,平台式、自营式电商发挥着各自的流通角色,具有不同的市场意义。

根据上述结论中反映的当前零售电商在价格、产品两个维度的竞争关系,以及自营式、平台式两种经营模式的特点,这里拟提出以下启示性的建议:(1)对于零售电商而言,应当致力于避免相互间恶性价格竞争,促成价格竞争与产品竞争并行不悖、良性互动的局面。基于两种电商模式的比较已经说明,大幅度的促销降价并不符合品牌制造商的意愿。事实上,不断激化的价格竞争既容易使消费者产生感知疲倦,也不利于电商行业的长期发展。特别地,还有可能产生恶性循环:自营电商以横向价格竞争为导向压低供应商

价格, 供应商为降低成本专门为电商生产“减配”型号或“降质”产品。更加积极地引入创新型、差异化产品, 在细分品种和消费层次上加宽加深, 是实现价格、产品两大竞争维度间协调的有效途径。(2) 对于品牌制造商来说, 可以继续提升综合利用自营式、平台式两种电商渠道的能力, 实现互补共赢。既充分发挥自营式电商在服务网络、品牌效应等方面的优势, 扩大市场影响和销售规模, 也可以通过入驻平台式电商的品牌旗舰店直接感知市场, 优化产品和定价策略。(3) 从政府干预的角度看, 市场监管和反垄断部门要以《反垄断法》《反不正当竞争法》等为依据, 将优化市场竞争环境、规范电商经营行为作为促进行业长期健康发展的核心举措; 同时, 要适应当前品质消费不断发展的趋势, 鼓励处于行业领先地位的电商企业发挥示范引领作用, 为产品创新和质量提升营造更为有利的环境。

## 参考文献:

- [1] 李飞. 中国百货店: 联营, 还是自营[J]. 中国零售研究, 2010(1): 1-19.
- [2] 李骏阳. 对百货商店非自营模式合理性的探讨[J]. 商业时代, 2013(26): 18-19.
- [3] 宋则. 论零售企业自营[J]. 中国流通经济, 2017(3): 25-37.
- [4] 王宝义. 中国电子商务网络零售产业演进、竞争态势及发展趋势[J]. 中国流通经济, 2017(4): 25-34.
- [5] 张夏恒. 跨境电商类型与运作模式[J]. 中国流通经济, 2017(1): 76-83.
- [6] JUNG K, CHO Y C, LEE S. Online shoppers' response to price comparison sites[J]. Journal of Business Research, 2014, 67(10): 2079-2087.
- [7] 吴崑. 中国百货店开展自营模式的实证研究[J]. 首都经济贸易大学学报, 2013(4): 86-92.
- [8] 张艳. 论百货店自营制[J]. 首都经济贸易大学学报, 2015(3): 58-63.
- [9] 王崇彩. 中国连锁零售百强企业发展状况分析[J]. 经济纵横, 2012(8): 107-110.
- [10] 陈立平. 日本百货店的经营困境——对“食利型”盈利模式不可持续性的验证[J]. 上海商业, 2009(12): 36-39.
- [11] 宋则. 再论零售企业自营[J]. 中国流通经济, 2017(11): 9-14.
- [12] 王晓东. 由电商之争看我国零售商业发展问题[J]. 商业时代, 2014(3): 47-49.
- [13] 朱幼农. 美廉美: 坚持以联营为主做好超市生鲜食品的供应[J]. 中国市场, 2007(43): 26-29.
- [14] 肖英. 华冠商贸: 走生鲜自营之路推动整体促销[J]. 中国市场, 2007(43): 29-30.
- [15] 胡媛. 自营与联营超市探寻生鲜经营之道[J]. 中国市场, 2007(38): 53-55.
- [16] 磐石之心. 京东为何渐与自营商品说“拜拜”[EB/OL]. (2016-03-15) [2018-03-04]. <http://it.sohu.com/20160315/n440436719.shtml>.
- [17] 张昊. 供应链构建过程中的渠道关系基础——对日本服装业案例的分析[J]. 北京工商大学学报(社会科学版), 2015(2): 56-62.
- [18] 刘向东, 王庚, 李子文. 国内零售业盈利模式研究——基于需求不确定性下的零供博弈分析[J]. 财贸经济, 2015(9): 108-117.
- [19] 盛朝迅. 基于业态变异视角的我国百货业盈利模式思考[J]. 商业经济与管理, 2011(2): 14-20.
- [20] KELLY K. The antitrust analysis of grocery slotting allowances: the precompetitive case[J]. Journal of Public Policy & Marketing, 1991, 10(1): 187-198.
- [21] LEI J, JIA J, WU T. Pricing strategies in dual-online channels based on consumers' shopping choice[J]. Procedia Computer Science, 2015(60): 1377-1385.
- [22] HAN S, FU Y. Pricing strategy of e-commerce platform under different operational models [Z]. Washington D C: POMS (Production and Operations Management Society) 26th Annual Conference, 2015.
- [23] CHEN Z. Dominant retailers and the countervailing-power hypothesis[J]. The Rand Journal of Economics, 2003, 34(4): 612-625.
- [24] ZHANG J, GOU Q, YANG F, et al. Online hot selling period and its impact on e-retailer's pricing strategies[J]. International Journal of Production Research, 2016, 54(7): 1899-1918.

