

自营式电商的数字化升级机理

谢莉娟^{1,2}, 庄逸群¹

(1. 中国人民大学商学院, 北京 100872; 2. 中国人民大学市场流通经济研究中心, 北京 100872)

摘要: 自营式电商是传统零售自营模式基于互联网情境的拓展, 然而其原有的痛点与瓶颈依然存在。探讨自营式电商如何更好地发挥商业资本职能具有理论和实践的双重意义。不同于电商发展的早期阶段, 数字化为自营式电商跳出传统的盈利困境、摆脱单一的平台化转型思路、回归自营并最终驱动流通效率变革提供了广阔可能。为了揭示自营式电商如何实现数字化升级, 文章首先从理论视角出发, 归纳了自营式电商的本质属性和数字化作用的可能路径。而后选取了两家典型的案例企业, 结合微观情境刻画了其内在机制。研究发现: 利用数字技术, 自营式电商可以通过强化商业资本职能提升商品经营效率, 通过供应链反向整合实现流通效率与生产效率的同步改进, 更能以数字化赋能的方式加速市场扩张并提升线下实体门店的运行效率。以上机理为自营式电商及其数字化零售创新提供了一定启发。

关键词: 自营式电商; 数字化升级; 商业资本职能; 供应链反向整合; 数字化赋能

中图分类号: F715 **文献标志码:** A **文章编号:** 1000-2154(2021)01-0005-11

DOI: 10.14134/j.cnki.cn33-1336/f.2021.01.001

The Digitalization Upgrade Mechanism of the Online Retailers of Proprietary Trading

XIE Lijuan^{1,2}, ZHUANG Yiqun¹

(1. Business School, Renmin University of China, Beijing 100872, China;

2. Research Center for Circulation Economics, Renmin University of China, Beijing 100872, China)

Abstract: Although the online retailing of proprietary trading has achieved great development in the Internet context, it still faces many pains and bottlenecks. Therefore, it is of theoretical and practical significance to explore how the online retailers of proprietary trading to perform commercial capital functions. Different from the early stage of e-commerce, digitalization makes it much possible for online retailers of proprietary trading to break through traditional profit dilemma and get rid of the single platform orientation, then return to proprietary trading and finally enhance circulation efficiency. To reveal how the online retailers of proprietary trading realize digitalization upgrading, this paper first summarizes the essence of the online retailers of proprietary trading and the possible path of digitization from a theoretical perspective. Then, two typical cases are selected to depict a more complete internal mechanism. Research shows that with digital technology, the online retailers of proprietary trading can not only enhance the efficiency of commodity operation through strengthening the function of commercial capital, but also attain the synchronous improvement of circulation and production efficiency through the reverse integration of supply chain. Meanwhile, enterprises can accelerate the market expansion and improve the efficiency of physical stores by digital empowerment. The above mechanism provides some inspiration for the online retailing of proprietary trading and its digital retail innovation.

Key words: the online retailing of proprietary trading; digitalization upgrade; function of commercial capital; reverse integration of supply chain; digital empowerment

收稿日期: 2021-01-03

基金项目: 北京市与中央高校共建一流大学计划案例开发项目(2019)

作者简介: 谢莉娟, 女, 副教授, 博士生导师, 经济学博士, 主要从事流通经济研究; 庄逸群(通讯作者), 男, 博士研究生, 主要从事流通经济研究。

一、问题的提出

伴随互联网在经济活动中的广泛渗透,“互联网+流通”成为当前我国流通体系现代化发展领先于世界的重要标志。作为直面消费者的终端环节,零售业更是发生着全面变革。借助互联网技术的强大连接性和对时空边界约束的突破,代表零售从线下到线上发展演进的电子商务为零售业开辟了一个巨大的增长空间。然而,在带来“人”与“货”连接效率提升的同时,电商依然面临着一个悬而未决的关键难题,即“自营”与“联营”的权衡与发展。

就形式上而言,自营式电商与平台式电商分别代表了零售业自营与联营在互联网情境中的发展。然而,将自营业务从线下简单“搬到”线上,并不能解决传统自营模式所面临的更高经营成本及市场风险等诸多痛点。与此同时,平台既可以借助互联网的低成本流量聚合和近乎无限的虚拟空间特征而具有更快扩张的可能,也可以通过平台服务提供商的角色叠加而实现相较于传统联营制的升级。因此,自营式电商曾在陷入发展瓶颈的一段时间内纷纷采用平台化思路作为“缓兵之计”,但伴随平台经济的快速发展,一些问题也显现出来。过度的平台化发展不仅可能催生市场垄断的风险,削弱零售商业的自主经营能力,而且平台化发展本身也面临着日益突出的“转化率”“客单价偏低”等现实难题,目前已经出现了平台式电商反过来借鉴和开拓自营业务的实践倾向。

事实上,在零售业效率演进的过程中,自营与联营都需要不断创新并保持合理的比例关系。在电商平台化扩张日益升级的背景下,无论是出于微观主体创新发展的现实需求,还是从推进现代化流通体系建设并服务于供给侧结构性改革的目标及加速提升国内经济大循环的战略全局来看,复归自营视角、探讨自营式电商的转型升级同样尤为关键。近年来,数字技术的发展为此提供了新契机。立足于此,本文结合理论分析与案例调研,归纳和提炼了自营式电商的数字化升级机制,并提出相应的对策建议。

二、自营式电商数字化升级的理论分析

(一) 零售业自营与商业资本职能

作为自营模式在线上的形式创新,自营式电商在商业资本职能的本质属性上并未改变。基于马克思商业资本理论视角,从产业资本中独立分化出来的商品经营资本,通过先行垫付自有资金周而复始地推动商品价值形态转化,是“自营”商业的基本原理。相反地,“联营”虽在形式上表现为独立的流通环节,但并不通过预付商品经营资本而实质上经营商品,往往只是提供经营场所^[1-2]。由商业资本还是产业资本承担商品流通职能,是自营与联营之分的理论本质^[2]。由此,通过这一本质上的商业资本职能发挥,自营模式就能在总体上节约流通时间和加速产业资本循环,真正体现商业的分工经济性^[3]。这种以商品经营而媒介供需的劳动也构成了流通产业在国民经济中先导性作用的直接来源^[4]。当然,自营模式本身要承担商品所有权转移所带来的更高风险,联营模式也具有丰富零售盈利模式的合理性^[2]。

互联网并不改变自营式电商商业资本职能的本质,但其开放共享、互联互通的技术特征所带来的“连接经济”的发展^[5],使自营式电商相较传统自营发生了一些明显变化。首先,由于提供了线上交易渠道,互联网使自营式电商无论是接触的消费者、整合的供应商还是提供的商品数量都获得了质的飞跃,商业经营活动范围因此极大扩展^[6-7]。其次,作为低成本中介技术和双向互动渠道^[8],互联网为自营式电商捕捉消费者并与其建立更为紧密的社群联系提供了可能。再次,线上交易行为大大便利了自营式电商收集消费数据,互联网让一切信息来源于大数据的特征^[9],使原先复杂、隐蔽的需求愈发清晰,尤其拓展了商品自营业务的效率改善空间。最后,自营式电商虽然利用虚拟空间极大地突破了时空约束,但也因此必须直面更激烈的市场竞争,并失去了传统自营所拥有的现场服务体验、即时交付等优势,且尤其要求更高的配套物流服务水平。然而即便有了上述诸多变化,应当再次强调,互联网零售同样存在实体零售的自营与联营问题,传统自营的痛点依然存在,过度平台化也会产生普遍联营的弊端^[10]。理解自营式电商应当把握这一

“变与不变”的理论辩证关系。

(二) 数字化与自营式电商升级

相比早期互联网业务,数字化为自营式电商带来了新优势,也具有促成其升级的巨大可能。虽然互联网是数字化的前提及基础,但二者之间存在着区别。首先,在技术维度上,数字技术是涵盖信息、计算、沟通和连接技术及其组合的相对广泛的概念,尤其表现为大数据分析、云计算、人工智能、区块链、物联网等技术^[11]。其次,相较于互联网形成和积累大数据,数字化更强调对作为符号而存在、没有固定意义的初始数据的高质量处理。化“比特”信息为数据,数字化进一步通过数据重组、处理与分析形成新的信息或知识^[12]。由此,数据信息及传递真正成为决定经济效率的关键^[13]。最后,互联网化更侧重企业为应对外部环境变化所带来的商业模式创新^[5],数字化则更强调企业应用数字信息技术,从内部持续的自我变革开始,进而不断突破外部边界的“内外融合”的过程^[11,14]。相比早期 ICT 技术对组织内的流程改进,互联网带来了外部导向的变革^[15-16]。典型体现为创造新渠道而导致的电子商务蓬勃发展,以及强化消费社群连接而催生的个性化长尾需求趋势和产销关系变革^[3]。数字化是一个技术驱动的从内部流程、结构、运营、产品等到外部组织乃至虚实边界不断延伸的全面变革,涉及以效率为核心的商业及价值创造的深层逻辑^[11,15]。

结合数字化特点和自营式电商的商业逻辑,理论上而言,自营式电商数字化升级的潜在途径主要包括以下方面:(1)数字化赋予自营式电商更精准的需求洞察能力,降低商品经营业务的市场风险。数字化不仅使企业可以在更多维度和来源搜集到更多结构化或非结构的数据,而且还能将“更多的数据”转化为“更好的数据”^[17],从而无论在消费群体特征还是在消费个体画像上,都能更精准地获取消费者对于使用价值的真实需求^[18],帮助解决商品滞销、库存过高等制约传统自营模式的首要市场风险因素。(2)数字化优化了围绕商品经营业务的决策效率,提升了自营式电商的需求响应能力。识别需求的同时还必须响应需求,表现在采购选品、定价、营销、物流、供应商选择与维护等关键环节的决策效率。电子商务在扩张业务的同时,也带来了决策复杂性的提升和数据膨胀、信息过载等新挑战。数字化则大幅优化了决策的计算和执行能力,突破了传统决策范式及认知约束^[19],这也与数字化需求洞察共同构成企业在渠道网络中更大的话语权和能动性。(3)数字化开辟了自营式电商超越传统商业的活动范围,进而衔接供应链产销环节的新途径。数字化模糊了产销边界,并使基于互联网的生产资源虚拟集聚及生产协作成为可能^[12]。由此,自营式电商不仅能参与到更多生产活动打造供应链层面的战略联盟^[20],而且可以在部分领域依托渠道优势直接整合供应链^[21],从而体现向深度自营的盈利创新和反向驱动生产效率提升,这也是流通业引领制造业升级在数字化情境中的具体演绎^[22]。(4)数字化创造了线上与线下连接的新形式,在空间扩张上为自营式电商带来了升级机会。互联网的发展使自营零售经历了从线下到线上的创新,数字化则赋予了自营式电商重新“落地”的能力。这不仅表现在能够基于数据集成推进全渠道转型^[23],还包括以数字化赋能等方式将线上优势“移植”至线下推进实体门店自营业务的升级,甚至反哺线上商品经营活动,大大拓宽了自营式电商的空间版图。

事实上,数字化升级的部分原理虽在零售实践中具有共通性,但在自营式电商中尤其得到极致演绎,这与自营式电商的资源特征及天然优势息息相关。一方面,与包括互联网平台在内的联营模式相比,自营能在商品实际经营和消费者互动中产生更多数据,同时在理解商品经营逻辑和积累优质供应网络资源等方面也具有更突出的优势。另一方面,与传统自营零售相比,线上发展经验为自营式电商提供了数字化的早期积累,而且互联网的广泛连接及数据获取的便利性也形成了数字化升级的先发优势。

三、自营式电商数字化升级的案例机制

(一) 案例背景说明

理论分析指出了自营式电商实现数字化升级的可能路径,然而考虑到升级机制和微观行为具有复杂性,结合具体情境来展现机制逻辑及其核心要素就十分必要。本文选取了京东集团股份有限公司(下称“京东”,本文主要聚焦其中的电商业务)和北京酒仙网络科技有限公司(下称“酒仙网”)作为案例对象。案例企业的

典型性和启发性在于,作为典型的自营式电商,两家企业近年来都通过数字化实现了自营效率的显著提升。

表1列示了京东历年净收入构成,其中可见,体现自营业务的商品经营收入始终贡献了收入来源的绝大部分。对于酒仙网而言,B2C业务负责人在受访中提道:“2016年之前我们是完全自营,在是否要开放平台这个问题上,公司内部曾有过分歧。后来我们决定分配大概25%~30%的资源用于平台开放,但要严格控制入驻商家的服务和质量。”^①可见,两家案例企业都在一定程度上吸收了平台化发展思路,但总体来说属于较典型的自营式电商。

结合研究问题,在2018年7月至2020年3月期间,我们对案例企业的高管和部门负责人展开了多次半结构化访谈,形成一手访谈文本约14万字,同时利用企业内部分享及公开渠道积累二手资料约30万字。需要说明的是,本文应用案例的目的在于丰富对机制的分析,与管理学中为构建理论而进行的案例研究有所不同,故而没有采用逐级编码形式,但结合研究问题适当借鉴了这一思路,并着重以典型证据列示的方式对案例机制加以佐证。

表1 京东历年净收入及组成

	2014	2015	2016	2017	2018	2019
总净收入(亿元)	1150.02	1810.42	2582.9	3623.32	4620.2	5768.88
净商品收入(亿元)	1085.49	1679.36	2379.44	3318.24	4161.09	5107.34
——占总净收入比例(%)	94.39	92.76	92.12	91.58	90.06	88.53
净服务收入(亿元)	64.53	131.06	203.46	305.08	459.11	661.54
——占总净收入比例(%)	5.61	7.24	7.88	8.42	9.94	11.47

注:①资料来源:京东历年年报。②“净商品收入”指在线零售业务的商品销售收入,“在线零售”指京东从供应商采购商品,并直接销售给客户的过程,因此一定程度上可以体现自营业务;“净服务收入”指京东提供的线上市场、营销、物流和其他服务的收入,其中“线上市场”一定程度上可以体现联营。③2017年以前,“净商品收入”前称“线上直接销售收入”,“净服务收入”前称“服务及其他收入”

(二) 案例机制分析

通过对案例企业数据及其背后模式的提炼与分析,本文总结了自营式电商数字化升级的内在机制,如图1所示。整体而言,这是一个在以数字化强化商业资本职能和流通效率的基础上,进一步以供应链反向整合和数字化赋能帮助上游生产环节和线下实体零售共同升级的过程。从流通效率基本维度来看,自营式电商的数字化升级意味着企业在时间上敏捷匹配的效率和在空间上快速扩张的效率的共同演进;而就社会再生产和产销分工视角而言,它更代表着数字化支持的流通效率与生产效率更好统一的过程。下文将对此进行更具体的阐述。

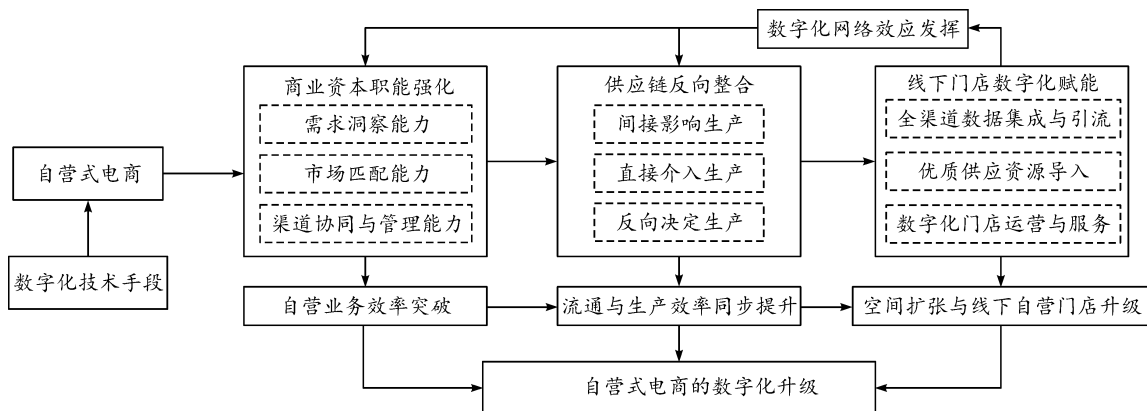


图1 自营式电商的数字化升级机制

①由于企业还未上市且出于保密要求,无法展示精确统计数据,我们通过不同受访者和多渠道信息来源对此进行了“三角验证”,以确保这一数据能反映自营与联营的真实比例关系。

1. **数字化强化商业资本职能。**在自营模式中,零售商通过商品购销而获取商业利润,但也因此承担了商品滞留在流通领域无法顺利回收预付资本的风险,这同样也成了互联网自营业务的痛点。为降低风险,自营式电商往往借鉴平台开放思路。自2010年底京东开放平台正式运营以来,其联营在商品交易总额(GMV)中的占比就不断上升,并于2016年达到43%。^①而酒仙网也在自营业务发展达到一定规模后,决定将企业部分资源用于平台开放。如京东公共战略研究院负责人受访时所说:“开放平台主要是为了丰富商品,带来更大的流量,满足的客户群体更多,客户黏性也更大。”可见,一定程度的平台化对企业拓宽盈利空间是有必要的。但平台开放本身也存在诸多问题,酒仙网B2C业务负责人就曾提道:“要担心服务标准不统一、发货不及时、沟通不畅等等,这些都会影响我们的品牌声誉”。因此,两家企业在近年来尤其重视通过数字技术实现自营业务升级。这一过程的典型证据可参见表2。

表2 数字化强化商业资本职能的典型证据示例

机制	特征表现	典型证据示例
	强化需求洞察能力	<p>消费信息大数据化 “B2C业务沉淀了很多数据,所有数据都会回到我们的数据库中”(JD-大数据中心);“几年经营下来,B2C上累积了2000万会员”(JX-高级副总裁);“有丰富的市场消费数据,消费者的消费数据、浏览痕迹等都会留存,基本上每个月都会发布一次行业报告”(JX-IT部门)</p> <p>大数据分析洞察需求 “通过大数据构建数据指标和消费者标签,然后感知需求,高效挖掘大数据价值”(JD-大数据中心);“形成例如‘爱美星人’这样通用性标签,还能进一步根据行业不同对此精细细分”(JD-大数据中心);“客户群体、消费习惯、消费画像识别都能通过数据分析有效支持”(JX-IT部门);“零售一定以会员为基础,对会员的深度挖掘和运营必须靠数据来支撑”(JX-高级副总裁)</p>
商业资本职能强化	强化市场匹配能力	<p>采购选品决策优化与精准推介 “商品定价、淘汰等,都要通过行业和市场数据分析,才能把供需协同起来”(JD-全球供应链创新中心);“数据指标支持了应用工具的开发,很多是面对采销商品去做的应用”(JD-大数据中心);“通过调取后台数据分析,推荐千人千面的商品……可以告诉他整个营销策略要怎么做,投放人群是什么样的。通过整个京东数据仓库的模型体系支持营销”(JD-大数据中心);“关注市场反馈进行及时调整,不然会造成库存积压,反馈主要看数据,数据是很直接的”(JX-品牌研发部门);“采购会有高点和安全库存等标准,根据不同商品的市场数据分析去制定系数,也会提前预测需求变化”(JX-B2C零售负责人)</p>
	强化渠道协同与管理能力	<p>提升渠道地位 “跟上游是合作共赢关系,我们主要能提供大数据方面的支持”(JD-自有品牌部分);“体量越大,我们这个渠道对上游酒厂越重要,积攒流量越多越能得到上下游资源”(JX-高级副总裁)</p> <p>提升渠道协同能力 “业务承载量非常复杂,但通过数字化系统,所有环节的计划、预测、品类选择、履约等都能通过优化来服务于业务增长……我们是全世界唯一有六大物流网络的企业,同时里面整个系统也是自己开发出来的”(JD-全球供应链创新中心);“有品牌运营部,专门贴近上游供应商,也给全球中外名酒做线上代运营服务,会根据消费者画像、根据网上数据帮助决策产品开发、预计销量、包装设计、酒质、定位等等”(JX-B2C零售负责人);“我们自己做了仓库和配送管理系统,有集团运营研发部门,专门做中后台研发”(JX-IT部门)</p>
升级结果		
自营效率突破	<p>京东: 净收入及业务规模不断扩张(参见表1);截至2019年12月31日,京东的在线零售业务已经从24000多家供应商处采购了产品(京东年报数据)</p> <p>酒仙网: “改造和提升了一瓶酒从酒厂到消费者的渠道的效率,过滤掉了多余的环节,所以产品非常有竞争力”;“我们与国内外500多家知名酒企建立了深度合作,很多他们的定价、产品、渠道推广都会和我们讨论,还包括做的定制酒,我们是独家销售。我能有序地提升我的毛利,同时逐步地影响更多的企业”(JX-董事长)</p>	

注:“JD”表示证据条目来自京东,“JX”表示证据条目来自酒仙网。限于篇幅,仅列示最典型证据,下同

^①数据来源于京东年报,其中联营占比是通过“线上市场业务”(Online Marketplace)的商品交易总额与总体商品交易总额之比算出。2017年后京东不再公布GMV中自营与联营的精确划分。

首先,数字化实现了自营式电商需求洞察能力的升级。利用数据采集技术,自营式电商突破了传统零售会员管理体系在数据抓取范围的局限,正如酒仙网IT部门负责人所说:“在网上,各种消费数据和浏览轨迹都会留存,我们可以抓取各种商品进出信息、订单、用户数据”。京东也强调,通过开放平台等手段可以使消费大数据的来源更为丰富。更重要的是,这些多形态、多维度的海量数据能在云计算、数据挖掘和算法的帮助下成为可提取的消费个性化标签,并生成精准的需求洞察和市场动态信息的“燃料”,从而能更好地定位自营业务的市场情况并识别消费者的需求满足现状,还能引领、创造新的市场。例如,截至2019年底,京东拥有涵盖约58.17亿条产品评论的数据库,其数据分析中心甚至可以调取特定商品的差评数据,从而提取关于未被满足的消费痛点的详细洞察。

其次,数字化提升了自营式电商市场匹配的能力。这既建立在需求洞察的基础上,更包括通过数字技术提升“选品”效率,以及通过大数据精准推介促进真实交易的发生。总结案例企业的实践经验可知,大数据市场洞察解决了“如何选品”的难点,而通过物联网和IT系统等实现的商品实时监控和供应商管理则为“从何选品”提供支持,同时算法基于库存、销售、市场反馈等多维度数据的自动化采购决策和信息即时交互优化了“采购时点”。此外,数字化对双向交互能力的大幅提升和大数据营销工具的开发应用,进一步促进了真实交易的发生,缩短交易完成时间。例如酒仙网通过售前和售后等高效服务方式完成更为精准的商品推荐,京东甚至借助自主开发的诸如“营销360”和各种自动化营销产品,通过大数据及AI技术支持的精准定向,以千人千面的“点对点”营销方式改变传统“人找货”的匹配方式,通过“货找人”的创新机制增加购物频率和提升匹配能力。

最后,数字化促进了自营式电商的渠道协同能力升级。限制许多自营式电商业务扩张的另一大原因,在于需要负责组织更复杂的渠道关系。数字化同样使企业实现了突破,主要体现在:其一,数字化对商情信息的丰富提升了企业渠道地位,强化了以需求满足为共同目标进而凝聚渠道成员的能力。典型的是,在传统酒类渠道中,上游酒企相比流通商拥有更明显的话语权,但如今受益于市场洞察能力的提升,酒仙网能与品牌商在独家销售、定价、产品上市选择上建立更多的深度战略合作。其二,数字化信息系统与智能化、自动化技术直接提升了渠道协同效率,进而通过优化渠道活动服务于自营业务的持续增长。尤其是在物流服务上,两家案例企业都通过数字化商品信息识别、自动化订单匹配和智能化作业等提升效率,更好地支持了自营活动。

可见,数字化对于自营式电商的升级首先体现为极大解决了传统自营业务的痛点,使其超越平台化路径,复归自营活动,实质上是通过强化商业资本职能突破自营效率。

2. 数字化深化供应链反向整合。除了商品经营之外,零售商依托渠道专业化优势和话语权形成向供应链上游的约束与整合能力,在传统线下零售中也并不少见。这推动了零售商盈利空间向供应链层面的拓展,自营零售商通过长期积累的供应商采购关系,更容易参与到这一过程。数字化对自营式电商的升级则进一步体现在对零售商反向整合能力的显著深化,甚至以更高水平的柔性化生产重构驱动供需精准契合和供应链整体升级。这一过程的典型证据可参见表3。

首先,数字化放大了自营式电商间接影响生产的能力。这主要通过数字化商情信息的反馈与共享实现。一方面,从大数据中提取的市场动态和消费信息,成为自营式电商影响新品开发方向和生产决策调整的主要方式。典型的是,京东不仅通过开放数据和提供分析工具帮助品牌商直观感知销售情况,而且自身也会通过大数据分析形成行业、市场以及更具针对性的痛点洞察,提供生产建议。类似地,酒仙网也将其商情分析的结果传递给上游酒厂以调整生产决策。另一方面,基于信息系统深度打通的信息共享交互的透明度提升,还能够缩短生产过程与真实需求的“时间距离”。京东与供应商的“非现货履约”合作,通过在生产、仓储、运输等环节的全面“可见”,赋予了尚在生产过程或还未生产的商品“可卖”的性质。由于能精准预计商品入库及送至消费者的时间及状态,商品可以更早地在市场上寻找目标消费者,大大节约其市场实现时间,优化了上下游企业的库存周转和资源配置效率。

表3 数字化深化供应链反向整合的典型证据示例

机制	特征表现	典型证据示例
	影响生产	<p>影响产品开发与生产决策</p> <p>“选品风向越好,越能辅助供应商,通过需求感知帮助供给端结构进行调整”(JD-全球供应链创新中心);“通过数据分析能够帮助决策产品特征、包装、品质、定位”(JX-高级副总裁);“我们与很多超级大厂(合作),基本上市场上畅销的白酒品牌我们都有合作”(JX-董事长)</p> <p>缩短生产过程与真实需求的“时间距离”</p> <p>“当供应链完全数字化后,我们发现还可以走得更前,能与深度合作的供应商开展非现货履约。系统使每一个节点都可见,可以明确知道什么时候能收到,在商品没入库时我们就敢销售。反之如果新上市一个香蕉味汽水,结果没人点击它,那干脆别生产”(JD-全球供应链创新中心)</p>
供应链反向整合	介入生产	<p>开展定制生产或合作生产</p> <p>“跟上游生产商合作,除了给商品开发思路上的指导,后期还有销售预测等数字模型”(JD-自有品牌部门);“把消费者的个性化需求反馈给上游做成产品,然后进行销售和反馈。反向定制不仅把消费者的个性化完全释放出来,也使整个供应链更具活性”(JD-全球供应链创新中心);“我们有全球酒类行业最大的产品研发中心,产品研发团队形成创意,酒厂定制生产,我们独家销售”(JX-董事长);“我们已经推出了‘三人炫’、五粮液密鉴、洋河特曲、古井贡桃花春曲、汾酒优级杏花村等200余款互联网爆品,这些都是我们的定制产品”(JX-董事长)</p>
	决定生产	<p>零售主导的自有品牌开发</p> <p>“数据告诉我们怎么做商品,做什么商品,然后就去寻找优质供应资源,我们用大数据和流量去赋能他们,他们将供应链分享给我们”(JD-自有品牌部门);“自有品牌有像京造、食品的八享时、家居的佳佰、服装的INTERIGHT等。未来肯定是想尽量全品类全价格的覆盖”(JD-自有品牌部门);“像丁戈树和梦特骑士是我们国外收购的,相当于是我们自己把酒庄买了,从种植到生产、酿造、灌装、运送和偏僻推广都是我们自己负责”(JX-自有品牌负责人);“随着自有品牌越来越成功,或者我们上游参与越来越成功,我们可能会逐渐提高这个比例”(JX-高级副总裁)</p>
升级结果		
流通与生产效率同步提升	<p>京东:</p> <p>“构建了一个以客户为中心、高效可信赖、高敏捷性的供应链”(JD-全球供应链创新中心);“对于供应商来讲,成品库存极大降低,我们的周转速度也会提高”(JD-全球供应链创新中心);“自有品牌盈利空间大,而且会给我们带来更高的用户黏性”(JD-自有品牌部门);2018年京东推出反向定制产品“京品家电”在“双十二”当天就占到京东家电整体销售额近10%,直观体现了产销效率同步提升(公开资料且经企业确认)</p> <p>酒仙网:</p> <p>“做更有效的定制产品,借助酒类品牌IP建立独家产品护城河……酒仙最核心的竞争力是产品开发,定制是我们的核心价值”(JX-高级副总裁);“爆款一年基本上销售2000万以上”(JX-B2C零售负责人);“我们第一款互联网爆品‘三人炫’,一直被模仿,从未被超越”(JX-董事长);2014年与泸州老窖联合定制的“三人炫”销售84天即成功突破100万瓶,体现出上游生产与市场的更好匹配(公开资料且经企业确认)</p>	

其次,数字化提升了自营式电商直接介入生产的能力。这往往表现为定制或合作生产等方式,基本思路可以归纳为“合作开发—定制生产—渠道专销—持续改进”。京东大力推行的“C2M 反向定制”就是通过消费洞察的需求报告和算法支持的仿真市场测试,与上游厂商合作研发生产,并在京东多个消费场景首发上市,同时提供精准营销服务的模式,从而供应链的个性化需求满足能力被极大释放。而在酒仙网看来,“单纯的品牌代理跟线下时代没有区别,而且难以与线下代理商竞争”,为此参与上游品牌开发、推出定制酒品是其最为重要的“破局”思路。产品团队以数字化辅助决策产品创意,并依据市场反馈调整设计及销售策略,上游酒类品牌商则据此组织生产。定制酒拥有更高的自主定价空间,虽然酒仙网并不拥有或只部分拥有这类品牌的所有权,但独家销售渠道保障了企业利润。凭借这一思路,酒仙网推出大量“互联网爆款”。显然,若没有数字技术的支持,自营式电商将很难做出有效的合作开发决策,也难以把控生产质量,从而有效介入生产过程。

最后,数字化赋予了自营式电商反向决定生产的能力。这一机制尤其表现为自有品牌开发的形式。自有品牌是零售商独立形成产品概念并完全主导生产的体现,是零售反向整合供应链的极致演绎。早期的自有品牌长期受制于市场体量不足、品牌定位不清和生产整合难度大等难题,数字化为此提供了解决思路。互联网使异质性消费社群不断细分并让分散的消费者在线上聚集,数字化则提供了与社群深度互动并识别社群特征的丰富能力,解决了在品牌开发和定位上的传统难题。同时,基于信息系统深度嵌入的供应链

全面可视化使企业能在自有品牌上更好地协调生产资源和担保品质,而自动化算法决策和模型预测则使其更清晰地识别生产节点,并弥补在生产安排上的专业化劣势。典型的是京东于2018年重新上线了八大自有品牌,酒仙网通过收购海外酒庄开发了澳洲丁戈树、法国梦特骑士等自有品牌,进一步补充了酒仙网的定制产品战略。目前,酒仙网定制产品比例已超过20%,自有品牌产品约占定制酒的一半,^①形成了独特的产品结构和难以模仿的品牌效应。

可见,自营式电商还能够借助数字化支持,将采购行为向供应链生产端延伸,通过供应链反向整合既持续优化自身盈利空间及产品结构,又能引导生产柔性化重构及供应链升级。

3. 数字化赋能线下门店转型。如前所述,数字化提升了自营式电商的商品经营能力与效率。依托于此,将商业网络由线上延展至线下,并借助数字化手段解决实体零售门店及其自营业务的痛点,能使企业获得流通效率在时间和空间上的双重突破。这一机制的核心总结,就在于通过数字化赋能实现线上线下联动发展和驱动实体门店的适应性转型,典型证据可参见表4。

表4 数字化赋能线下门店转型的典型证据示例

机制	特征表现	典型证据示例
线下门店数字化赋能	全渠道数据集成与引流	全渠道数据集成 “通过调取线上消费者数据在这个区域做一个聚合,就会知道这个区域所有人购物的习惯,帮助它们更加直接地切入选址与选品”(JD-大数据中心);“我们的数据赋能是一个全链路的赋能”(JD-大数据中心);“开店要看当地销售数据。选址是一个专业的问题,产品也会因地区、消费人群不同而不同”(JX-董事长) 全渠道引流 线下赋能会为门店引入京东APP、京东便利GO、京东到家、美团等多元化流量(JD-公开报道);“新店开业前必须有两万个微信好友。怎么来?就是拉群、拉小群。由后台专人去运营这些社群,这些人来新店领酒,领酒就得转发朋友圈”(JX-高级副总裁)
	优质供应链资源导入	产品及供应能力赋能 “我们有一套系统去帮助他们订货选品”(JD-全球供应链创新中心);“比如新通路的百万便利店计划,采购基本上都会采用京东的供应链,我们能同样高品质的东西反馈给下面,甚至还能提供定制化的商品供应服务”(JD-全球供应链创新中心);“酒快到大概店里有100种产品,60%以上都是我们的引流品和定制的专销品,国际名酒城虽然条码占比没那么多,但从销售结果来看差不多”(JX-高级副总裁);“门店新在哪,就是我们积累的供应链优势,产品的供应链优势,我们在酒类流通行业是最好的”(JX-高级副总裁)
	数字化门店运营与服务	门店协调、运营与服务升级 “帮助它们了解销售的商品、进货库存、智能补货等,有很多销售运营指标,也会通过WIFI探针等,帮助分析进店人群,以及选品陈列、销售预估和推销等”(JD-大数据中心);京东到家的五大赋能中即有针对门店商品汰换、缺货管理以及自助收银、轻松购等赋能(JD-京东到家官网);“公司是统一管理,门店服务标准化,做到瞬间管理,全国所有的门店都采用电子价签,确保价格统一”(JX-董事长);“希望赋能夫妻烟酒店,六大赋能分别是品牌、流量、产品、IT、运营和金融赋能”(JX-董事长);“技术团队会不断帮助门店终端提升效率,通过系统升级让店铺挣更多钱”(JX-董事长)
升级结果		
空间扩张与线下门店升级	京东: “门店商品数量选择可能会更加丰富,比如北京四环的一个普通小便利店数量可能增长大概50%左右”(JD-公共战略研究院);“而且通过我们的赋能,让它们卖的东西跟买的东西是匹配的,就可以提高它们的日活、月活”(JD-大数据中心);2020年“双十一”期间,京东新通路销售额达到了去年同期的208%(JD-官方公众号) 酒仙网: 国际名酒城自2017年开业以来,短短一年多就拓展至500家,而2019年重启的“酒快到”,也在短短一年时间布局了200家门店(JX-公开资料且经企业确认);“门店专销品的毛利可以达到30%左右。对一个门店而言,平均毛利达到5%~10%就已经很好了,但我们的平均毛利能达到20%以上”(JX-高级副总裁);“我们满12个月的店80%的店铺都能实现盈利”(JX-董事长)	

^①该数据由实地调研过程中企业受访对象提供,不能被理解为准确统计数据。我们已通过不同受访者和多渠道信息来源对此进行了“三角验证”,以保证信息真实性。

首先,是以全渠道的数据集成与引流,赋能线下自营门店的市场规模扩张。由于实体门店面临着明显的商圈范围约束,市场规模往往更有限,自营式电商则可以通过将线上与线下数据及消费者资源的打通与共享对此加以赋能。一方面,通过线上消费数据与地理信息的匹配优化门店选址,并依据区域性消费特征识别而调整产品结构,能直接提升门店的市场吸引力。典型的是,酒仙网在赋能线下“国际名酒城”及“酒快到”门店时,“会根据活跃会员的数据分析当地需求,在哪开店、开多少店都会有所不同”,门店产品的条码选择也会加以调整以保证渠道间的错位发展及优势融合。另一方面,数字化还提供了利用互联网社群网络资源及低成本传播优势的新引流方式。为解决获客成本高昂这一门店扩张的传统难题,酒仙网在新店开业前,会通过在线上会员中寻找当地活跃会员的方式,以其为核心组建微信群并利用会员自身的社会网络不断拉新裂变新群,并以微信朋友圈分享免费送酒等方式快速吸引顾客,从而“帮助门店在半年内就迅速积累本来三年才能积累的客户,后续就可以通过服务和会员体系,让客户更有黏性”。

其次,是以优质供应资源的导入,赋能线下零售的产品及供应链升级。自营式电商利用数字化实现的供应链反向整合为其打造了独特的产品结构,形成门店独特的竞争优势和利润空间。例如,酒仙网作为专销渠道售卖的定制酒就被其董事长定位为“公司的战略、店铺的利润、店员的奖金、顾客的赞美”。此外,通过信息系统接入,自营式电商能将优质供应能力更具针对性地对接给门店,并通过库存监控和商品评估实现库存和商品汰换等管理自动化。例如,酒仙网门店的产品全部由总部供应,其高级副总裁就指出:“门店能接入到我们供应链的优势中,比如像茅台、五粮液这样的畅销产品,相当于酒厂直接授权给酒仙网,我们再直接授权给门店,门店靠他们自己是不会有这种优惠价格和政策的”。特别是对于大部分原有经销体系难以延伸到的夫妻小店,产品供应的赋能更为重要。京东推出的新通路计划与之类似,通过提供B2B数字化订货平台和整合多方资源的联合仓配体系等,根据不同的商品品类及门店位置为零售小店提供供货及配送服务。

最后,还能直接以门店数字化提升门店运营及服务效率。一方面,信息系统的接入能够保证总部对门店的有效控制,实现门店间的协同及步调一致,更有效地约束门店行为。例如,酒仙网就在其门店中实现了全面的电子价签、电子监控和后台系统布局。另一方面,自营式电商能利用数字技术帮助门店重新定义消费场景,提升门店运营效率和消费服务体验。例如,京东在布局全渠道或赋能合作商门店时,会通过提供产品识别、客户店内活动跟踪系统等先进技术,将消费者与京东的购物数据加以比对并形成画像分析,以及提供门店热力图分析、智能自助结算、智能管理工具等方式,既实现在服务方式和体验上的升级,也提高了门店管理的透明度及经营绩效。

可见,自营式电商的数字化升级还体现在通过数字化赋能的方式驱动企业从线上到线下的进一步扩张。这不仅表现为自身扩张效率的极大提升,也能帮助实体门店升级而带来更为广泛意义上的生态价值。

值得一提的是,与平台型电商相比,自营式电商由于参与了商品实际经营,其数字化赋能可以建立在对商业逻辑的深刻理解和优质供应资源长期积累的独特优势上,还能通过网络效应的发挥反哺线上自营业务的进一步升级。线下门店所吸引的用户网络规模的扩张不仅能够带来更大的品牌效应和消费黏性,通过不断强化的再扩张趋势反哺线上市场的规模扩张,而且还能以需求端规模经济反向推动生产端规模经济及在供应链中的话语权。最关键的是,线下门店将成为企业收集更多一手数据,尤其是现场服务体验等线上较为缺乏的隐性数据的重要来源,而数据的非竞用和低成本复制特征则开发了数据共享价值,带来数据层面的网络效应,最终实现与线上业务之间的持续正向反馈和效率动态放大。

四、对策建议

本文指出数字化及数字技术的应用为自营式电商跳出平台化转型思路、回归自营甚至实现深度自营提供了可能路径,更能反向驱动生产效率的提升并带来向线下的进一步扩张和实体门店赋能。结合主要研究结论,本文提出以下对策建议:

第一,自营式电商应利用数字技术强化专业化的商品经营优势,从而更好地回归自营甚至实现深度自

营。以数字技术持续提升零售业的流通效率,必须将数字技术更好地应用于服务商业资本职能的发挥上。为此,自营式电商应当突破单一的平台化思路,认识到“自营”既是其数字化创新的天生资源优势积累所在,也应当是未来效率突破的关键来源。这就尤其需要企业关注如何将数字技术的应用嵌入围绕商品经营的使用价值精准发现和有效供给上,不仅要通过大数据分析强化在消费洞察、选品决策和精准营销等方面的能力,也可以通过逐步推进供应链全面数字化提升渠道协作与生产参与能力。这既是自营式电商开发数字化价值的核心,也是当前整个数字化零售创新更好配置资源的基本前提。

第二,自营式电商应当更加重视以数字化支持的供应链整合,实现流通效率与生产效率的统一。互联网需求特征变化大大提升了零售商在渠道和数据上的天然优势,因此应当更主动地通过商情信息的充分提取、反馈与共享影响生产决策。有实力的自营式电商还可以直接以定制生产、联合开发的方式介入生产,甚至以自有品牌开发的形式反向决定生产,从而以真实需求为引导实现供应链协同性和柔性化程度的全面提升。其中,大数据分析、算法精准决策、信息系统深度嵌入是尤为重要的技术节点。这种超越传统买卖型盈利而转向供应链型盈利的模式创新,是流通体系现代化升级的大势所趋。为此政府也应当更为关注从零售到制造的数字化协同问题,通过推广成功模式、制定发展规划、总结行业经验等方式使流通领域的改革发展更好地服务于供给侧结构性改革,促进形成强大国内市场。

第三,在线上业务效率提升的同时,自营式电商还可以利用数字化手段进一步实现向线下实体网络的延伸。特别是,全渠道转型和数字化赋能是企业推进从线上到线下的空间扩张效率提升时应当重点关注的维度。为此,企业既可以通过互联网引流和数据集成分析的方式,利用线上的消费者和数据资源赋能实体门店的选址、选品等关键决策;也可以基于IT系统等技术支持,与线下零售自营业务共享更多在产品结构和供应链上的优势,帮助门店形成更为突出的竞争基础。此外,通过提供数字化管理工具提升门店经营效率和通过物联网、信息传感设备、智能化处理技术等帮助门店在场景、服务体验上实现数字化升级也是可行的赋能方向。为了在线下赋能和线上自营业务之间建立起深层的正向反馈循环,自营式电商还应当更加重视网络效应的发挥,尤其是数据层面的共享价值开发。

第四,政府也应该更好地发挥在统筹规划、配套支持和风险规避等方面的作用,从而支持自营式电商的升级过程。首先,在方向把握和统筹规划上,政府应当继续强调零售避免过度平台化倾向并回归自营甚至深度自营的总体方向,鼓励零售与上游环节深度合作的发展模式。其次,政府应当为自营式电商的数字化转型提供更完善的配套支持。这不仅体现在制度及监管环境建设上,也包括对诸如大数据服务平台、5G技术、物联网、人工智能等新一轮技术和物流集配等商贸流通基础设施的完善,从而帮助降低商品自营的成本和市场风险。最后,政府还应当对可能存在的市场风险或潜在问题加以规避。一方面,自营式电商在进行大数据市场洞察时可能涉及数据滥用和隐私侵犯问题,为此要进一步完善关于数据权利及其获取和交易的基本规范;另一方面,自营式电商网络规模的扩张还可能潜藏着市场垄断风险并在数字化情境中滋生出新的垄断形式,政府必须加以警惕并完善反垄断规则。

参考文献:

- [1] 宋则. 零售企业放弃自营、普遍联营的经济学分析——重温卡尔·马克思商业资本学说[J]. 财贸经济, 2018(6): 5-13.
- [2] 谢莉娟, 黎莎, 王晓东. 中国零售业自营与联营问题的流通经济学分析[J]. 商业经济与管理, 2019(5): 5-14.
- [3] 谢莉娟, 庄逸群. 互联网和数字化情境中的零售新机制——马克思流通理论启示与案例分析[J]. 财贸经济, 2019(3): 84-100.
- [4] 王晓东, 谢莉娟. 社会再生产中的流通职能与劳动价值论[J]. 中国社会科学, 2020(6): 72-93, 206.
- [5] 罗珉, 李亮宇. 互联网时代的商业模式创新: 价值创造视角[J]. 中国工业经济, 2015(1): 95-107.
- [6] WU J H, HISA T L. Developing E-business dynamic capabilities: an analysis of E-commerce innovation from I-, M-, to U-commerce[J]. Journal of Organizational Computing and Electronic Commerce, 2008, 18(2): 95-111.
- [7] OUDAN R. Strategic decision-making in the emerging field of E-commerce[J]. International Journal of Management & Information Systems, 2010, 14(2): 19-26.

- [8] AFUAH A, TUCCI C L. Internet business models and strategies[M]. New York: McGraw-Hill, 2003.
- [9] 何大安. 互联网应用扩张与微观经济学基础——基于未来“数据与数据对话”的理论解说[J]. 经济研究, 2018(8): 177-192.
- [10] 宋则. 再论零售企业自营——放弃自营、普遍联营的历史剖析[J]. 中国流通经济, 2017(11): 9-14.
- [11] VIAL G. Understanding digital transformation: a review and a research agenda[J]. The Journal of Strategic Information Systems, 2019, 28(2): 118-144.
- [12] 戚聿东, 肖旭. 数字经济时代的企业管理变革[J]. 管理世界, 2020(6): 135-152, 250.
- [13] 裴长洪, 倪江飞, 李越. 数字经济的政治经济学分析[J]. 财贸经济, 2018(9): 5-22.
- [14] HAGBERG J, SUNDSTROM M, EGELS-ZANDÉN N. The digitalization of retailing: an exploratory framework[J]. International Journal of Retail & Distribution Management, 2016, 44(7): 694-712.
- [15] LI L, SU F, ZHANG W, et al. Digital transformation by SME entrepreneurs: a capability perspective[J]. Information Systems Journal, 2018, 28(6): 1129-1157.
- [16] LEGNER C, EYMANN T, HESS T, et al. Digitalization: opportunity and challenge for the business and information systems engineering community[J]. Business & Information Systems Engineering, 2017, 59(4): 301-308.
- [17] BRADLOW E T, GANGWAR M, KOPALLE P, et al. The role of big data and predictive analytics in retailing[J]. Journal of Retailing, 2017, 93(1): 79-95.
- [18] 谢莉娟, 王晓东. 数字化零售的政治经济学分析[J]. 马克思主义研究, 2020(2): 100-110.
- [19] SIMSEK Z, VAARA E, PARUCHURI S, et al. New ways of seeing big data[J]. Academy of Management Journal, 2019, 62(4): 971-978.
- [20] 丁宁. 流通商主导的供应链战略联盟与价值链创新[J]. 商业经济与管理, 2014(2): 22-28.
- [21] 谢莉娟. 互联网时代的流通组织重构——供应链逆向整合视角[J]. 中国工业经济, 2015(4): 44-56.
- [22] 祝合良, 石娜娜. 流通业在我国制造业价值链升级中的作用与提升路径[J]. 商业经济与管理, 2017(3): 5-11.
- [23] MIRZABEIKI V, SAGHIRI S S. From ambition to action: how to achieve integration in omni-channel? [J]. Journal of Business Research, 2020(110): 1-11.



(责任编辑 游旭平)