

天作之合

The Perfect Fit

论服装业的互联网策略

介绍 Robert H. Gertner 教授的研究成果

90 年代中期，互联网为零售业带来全新的商业模式，标志着服装企业所面临的重要转折。迫于立刻制订互联网战略，一些公司仓促地进行网站开发，另一些公司发现当前的销售模式不利于他们把握电子商务的新机会。新的研究表明，组织形式的不同决定了服装行业公司适应互联网经济的快慢乃至成败。

举个例子，假设一名顾客想要搜索特定品牌和款式的卡其布服装，比如说 Nautica 或是 J.Crew 的，在现实世界中，他可以很容易地在诸如 Bloomingdale 之类的百货商店里找到 Nautica 牌子的，或是在 J.Crew 的专卖店里也能买到。但如果这名顾客更喜欢在网上购物，他会发现这两种本来看上去几乎一模一样的商品，在网上的情况却大相径庭。如果搜索 Bloomingdale 的网站，会查到 10 种 Nautica 牌的卡其布服装，但没有一种是顾客想要的，甚至有可能根本都不是卡其衫。再到 Nautica 的网站搜索，顾客或许能找到产品的照片和商店的地理位置，但仍无法直接在网上购买。在网上进行了 10 到 15 分钟徒劳无益的搜索之后，顾客最终却在 J.Crew 的网站上找到了 12 种不同款式的卡其布服装，而且所有的款式都能立即在线购买。

芝加哥大学商学院经济学和战略学教授 Robert H. Gertner 用这个例子揭示了这样一个问题：两种几乎可以相互替代的商品，为什么其中一种在网上很容易买到而另一种则不行？

在题为《服装业的垂直整合与互联网战略》的文章中，Gertner 教授和来自经济咨询公司 Lexecon 的 Robert S. Stillman 探讨了服装业公司采纳网上销售的速度以及迄今为止所取得的成功。在销售相似品牌和款式商品的公司之间有巨大的差别，这个现象使服装业成为研究企业组织与企业适应经济条件变化两者之间关系的理想对象。

在零售业或其它所有行业，垂直供应链始于原材料而终于消费者，垂直整合是指在供应链中同时对某几个环节享有所有权的部分。

Gertner 和 Stillman 的发现表明：The Gap 和 J.Crew 等垂直整合的专卖店，一般比 Nautica 等非专卖的零售商以及百货商场更早开展网上销售。此外，垂直整合的零售商在网上提供的商品也更具有宽度和深度。

进军电子商务

美国零售联盟和 Forrester 研究机构 2000 年所做的一项调查表明，服装在网上小金额商品的

销售额排名中名列第二，仅次于排名第一的书籍类。然而，服装的在线销售量不到全美所有服装销售量的百分之一。尽管在线销售的重要性日益凸显，但在近期，传统商店仍将是服装销售的主要渠道。而传统销售渠道依然占统治地位的现状，将直接影响零售业经理主管人员对电子商务的看法。

垂直整合公司和非垂直整合公司差别巨大，这些差别影响到它们把握电子商务机会的能力。有的服装品牌是通过垂直整合的专卖店和专门销售此类品牌的商品目录公司进行销售，比如 Abercrombie & Fitch, Eddie Bauer, The Gap, J.Crew, Lands' End, The Limited 和 L.L. Bean 等。而有的服装品牌则主要是通过非专卖性质的百货公司及其它非整合的零售商进行销售，比如 Calvin Klein, Nautica, Polo Ralph Lauren 和 Tommy Hilfiger 等。大多数此类非整合的公司也经营他们自己的零售商店，但主要的业务是将商品销往各大百货商店。

出于本篇研究文章的需要，两位作者集中考察了垂直整合在被调查公司中差异最大的方面，即公司在多大程度上拥有其所在的零售系统。

为什么 The Gap 等垂直整合的专卖店比百货商场和非整合的经销商更早决定投资开展网上销售？为了解释这个问题，两位作者调查了服装行业 30 家公司的情况，信息来源包括公司报表、报纸和在商业刊物上发表的文章、咨询公司报告、电话采访以及对公司主管人的当面采访。

调查对象以 The Gap 公司为基准，是因为该公司被公认在网上服装销售领域处于领先地位。其余调查对象的选择主要是看这些批发和零售商所销售的商品是否与 The Gap 相类似。

调查结果显示，在开展在线销售方面，非整合公司比经过整合的公司一般起步要晚两年。垂直整合的零售商在网上的商品种类一般相当于其商店或目录中的商品种类，有时甚至更多。非整合公司网站上所提供的产品种类则非常有限。

尽管在线销售只占全部销售额很小的一部分，但所有被调查的零售商都强调，互联网能帮助他们进一步简化顾客的购物过程，并增进与顾客的沟通。

Gertner 教授说：“我们发现一件很有意思的事，在某个层面上，多渠道零售(Multichannel retailing)对大多数垂直整合的公司都很有吸引力。”例如，一名顾客在 J.Crew 专卖店购物完毕，离开时提着印有 jcrew.com 的购物袋，这样就等于为另一种销售渠道做了宣传。如果管理有效，互联网可以作为传统销售渠道的补充，吸引更多的顾客。

电子商务时代刚刚来临的时候，经营目录业务的服装公司在开展网络销售时拥有一个重要优势，就是他们通常使用同一个系统来处理网上的订单。这种网上网下的协同操作不是非整合的公司可以轻易模仿的，因为非整合的公司一般不愿意请第三方公司来执行网上订单。在顾客服务和处理退货的方面，如果没有大规模连锁店或目录销售网络，非整合的公司更难实现多渠道零售。但研究也显示，即便对已经拥有目录业务的公司，垂直整合的程度仍是决定性的因素。

交易和协调成本

为什么象 The Gap 这样的公司能更快、更有效地抓住电子商务的机会？两位作者认为，有几个因素影响公司开展在线销售的能力和动机。

对于 Nautica 或 Tommy Hilfiger 等非整合的经销商来说，通过百货公司的网站销售其商品会产生大量的协调成本。经销商为在百货公司网站上应树立的品牌形象而进行谈判，这个过程中所花费的时间和人力就是一种协调成本。百货公司在网站上每添加一家新的经销商，双方就需要对商品的照片和介绍文字等一系列事宜进行新一轮的谈判。

为开展网上零售，垂直整合的公司也必须与传统的零售渠道合作，但垂直整合公司的高层管理人员有能力解决任何可能出现的问题，他们有能力对网上销售做出最终决策，这是整合公司的协调成本较低的关键原因。

除了协调成本，非整合的经销商如果在自己的网站上销售商品，可能还会碰到渠道冲突的问题。两位教授发现，在有几个案例中，百货公司对经销商在自己网站上销售商品的做法表示反对，因为这被视作是销售相同产品的直接竞争行为。

Gertner 和 Stillman 指出，“在决定是否开展网络销售时，非整合的经销商需要估计作为合作方的百货公司是否愿意接受这一挑战，以及是否有必要对双方的合作协议条款进行修改。”

来自决策双方当事人以外的外部因素也会增加非整合经销商开展网上销售的难度。因为如果百货公司在自己的网站上销售经销商的商品而只能获得很小一部分利润，那么他们就不会为了经销商而在其商品陈列上尽心尽力。同样，如果由某个品牌的经销商承担百货公司网站建设的一部分费用，百货公司缺乏品牌专营的特点也会变成一个问题，因为其他品牌的经销商也可以从改进后的网站上获益。

困难只是暂时的

Gertner 教授指出，他们的研究揭示出一个更广泛的问题，是所有公司在打算实行产品外包(outsourcing)时都需要考虑的。他说：“外包意味着有效的协调性会降低，在外部环境发生重大变化，如互联网兴起、经济低迷或高速成长之时，这一问题会显得尤为重要。”

他还说：“尽管交易成本和协调成本的存在会增加 Nautica 之类的公司进军网络的难度，但我们认为困难只是暂时的。”尽管垂直整合的公司能对互联网带来的剧烈变化做出更快也更有效的反应，但只要有多数的人愿意到网上购买 Nautica 的服装，两位作者相信这些非整合的公司最终也会找到适当的方法，使他们的顾客能方便地进行网上购物。

Robert H. Gertner 是芝加哥大学商学院经济学和战略学教授