

【案例研究】

基于渠道控制的市场势力构建模式特征分析

——以沃尔玛为例

张小蒂, 赵 榄

(浙江大学经济学院, 浙江 杭州 310027)

[摘要] 渠道控制能力是研究竞争市场中市场势力构建的核心,其形成对我国企业改变在全球价值链中被低端锁定的现状,增进比较利益至关重要。本文采用案例研究的方法,通过揭示沃尔玛公司在全价值链中基于渠道控制的市场势力构建模式的特征,阐明了由销售网扩大导致的市场份额提升带来的规模经济和范围经济可以压低产品进价,导致要素的报酬递增并获取丰厚利润;利用先进的信息技术可以降低公司的长期平均成本,尤其是节约物流、订单等环节的运营成本,提高企业的交易效率;通过构建与供应链内关联企业的战略联盟,形成激励相容,可以获取“链”内外部经济 and 专业化分工带来的效率提升,使得市场份额扩大与先进信息技术引致的成本下降和利益增进可持续。市场份额不断扩大、先进信息技术适时运用、与供应链内关联企业建立的战略联盟这三个维度的形成与互动是沃尔玛提升渠道控制力、构建市场势力的关键。本文的剖析对我国企业,尤其是商业企业的市场势力构建既具有典型的参考价值,又具有普适的借鉴意义。

[关键词] 渠道控制; 市场势力; 信息技术; 战略联盟; 经营绩效

[中图分类号]F270 **[文献标识码]**A **[文章编号]**1006-480X(2009)02-0131-10

一、问题提出

改革开放30年来,我国在经济全球化的背景下充分利用了劳动力资源丰富的比较优势参与国际分工,使得经济保持了年均10%左右的增长速度。然而,随着经济全球化和国际分工的深化,来自发达国家的跨国公司凭借其在技术、资金、销售渠道等方面的优势,纷纷占据了全球价值链(Global Value Chains)中高利润的环节;我国虽然已经成为世界制造业的重地,但由于在国际竞争中仅仅凭借廉价劳动力这一初级要素参与分工,在全球价值链中往往只能得到微薄的利润,并且劳动密集型产业的竞争力也呈现下降趋势(张小蒂,孙景蔚,2006)。据统计,在美国每销售一双中国制造的鞋子,中国人仅能获得“其中3%或者4%的价值,其他价值,包括设计、市场、销售、广告等,全部属于美国”(于大波,2008)。近年来,我国外贸出口更是屡屡出现“增量不增价”、甚至是“量增价跌”的情

[收稿日期] 2009-01-10

[基金项目] 国家自然科学基金项目“全球化中我国企业创新与市场势力构建互动机理与对策研究”(批准号70873101)。

[作者简介] 张小蒂(1951—),男,浙江杭州人,浙江大学经济学院副院长,教授,博士生导师;赵榄(1983—),男,浙江杭州人,浙江大学经济学院博士研究生。

况,贸易条件逐渐恶化,严重影响我国企业的可持续发展。

根据全球价值链理论,全球价值链可以分成产品研发、生产制造、终端销售等环节(Kogut, 1985;Kaplinsky,2001)。价值链的各个环节所蕴含的价值是不平等的,其中利润最丰厚的是位于价值链两端的上游研发和下游销售环节,通常将其称为“微笑曲线”。不同的产业往往受居于价值链不同环节的一个或几个支配者控制和协调,通过支配者占据价值链中关键环节的不同,价值链又可区分为采购者驱动与生产者驱动等不同的类型(Gereffi,1999;张辉,2004,2006)。我国企业要摆脱在全球价值链收益分配中被低端锁定的命运,必须考虑从传统的生产加工环节向价值链两端的市场营销、物流配送、品牌竞争、技术研发等高利润环节转移,寻求更加合理的全球价值链战略定位,并最终成为价值链关键环节的支配者。而要实现在全球价值链中的“链节”升级,要求企业必须具备一定的市场势力,即能掌握影响产品价格和市场份额或其他市场参与者的能力(Landes and Posner, 1981),这与当今国际市场的非完全竞争特征是一致的,如冯丽、李海舰(2003)就分析了全球化背景下市场竞争范式向垄断范式过渡的趋势。而企业市场势力的获取,既可以来自产品上游研发环节创新能力的提升,也可来自产品下游渠道环节控制能力的增强。针对我国大多数企业研发投入不足、自主创新能力不强的现状,我国企业在利用市场势力向价值链两端升级的过程中从下游的渠道控制入手将是更加现实和有效的选择。渠道控制是指一个渠道成员就某一特定产品对其他渠道成员的控制能力(Stern,1967;Bucklin,1973;庄贵军,2004)。El-Ansary and Robicheaux(1974)进一步指出,渠道关系双方实施的控制取决于渠道成员在关系中的地位和作用。在针对商业企业渠道控制问题的研究上,晏维龙(2004)指出渠道控制可以分为供货商控制和流通商控制,并对各种渠道控制类型形成的原因以及表现形式做了解释。石奇、岳中刚(2008)则运用双边市场理论,分析了零售商主导的市场环境下顾客、零售商、制造商三者的利益关系,并对零售商主导的逆向控制进行了绩效评价。张小蒂、朱勤(2007)针对发展中国家企业自主创新能力薄弱的现状,阐明了渠道控制与创新能力提升的内在联系。一是通过对市场需求变化的迅速掌握及时修正研发或设计的系统参数,使研发或设计与市场需求的变化更加吻合,从而提高研发的成功率,降低研发的市场风险,这是实现由生产到销售“惊险一跳”的关键。二是“下游”销售渠道的构建可保障或扩大企业产品的销售量,通过规模经济更好地“分摊”“上游”研发或设计的总费用。同时,利润源的拓展可有效增加上游研发的再投入。三是由于企业内技术创新成果在使用上边际成本接近于零,故在给定技术创新、产品改进或升级的前提下,下游渠道的拓宽与控制所致销售量的上升,即等于企业盈利水平与再创新投入的动力和能力获得有效提升。因此,探讨发展中国家企业如何从渠道控制角度构建市场势力,进而实现在全球价值链中由“低端锁定”向“高端控制”演进,就显得十分重要而迫切。

那么,作为我国广大处于全球价值链分工低端的中小企业,其在向全球价值链的渠道控制环节升级过程中的具体实现路径是什么?渠道控制力的提升与企业的经营绩效是否存在显著的相关关系?在这方面,从美国小镇一个普通中小零售商发展到世界第一零售巨头的沃尔玛(Wal-Mart)公司给了我们很好的启示。本研究采取基于案例研究的定性理论研究和定量实证研究相结合的模式,通过对沃尔玛公司的案例研究,分析商业企业基于渠道控制的市场势力构建模式,归纳其渠道控制力不断增强的成功因素,旨在为我国企业尤其是商业企业从渠道控制环节动态地提升在全球价值链中的利益分配地位提供借鉴。

二、全球价值链中沃尔玛渠道控制模式的特征分析

提起“沃尔玛”这个名字,中国的消费者并不陌生,它是美国著名的零售企业。其创始人山姆·沃尔顿(Sam Walton)于1945年在小镇本顿维尔开始经营零售业,从1962年创办第一家沃尔玛百货商店开始,到2007年在全球拥有超过6800家沃尔玛分店,销售收入达3449.92亿美元,沃尔玛已经成为当今世界上最大的商业公司之一。在采购者驱动型全球价值链中,以沃尔玛为代表的大型商

业企业成为了价值链各个环节的主导者。沃尔玛作为连接供货商和消费者的交易平台,其利润不仅来源于产品零售一个环节,更重要的是在利用对销售渠道控制力的基础上,对产品设计、生产制造、物流配送、订单处理等价值链其他环节形成了逆向控制,进而从这些组织外的环节获取了高额的利润。本文认为,沃尔玛作为产品销售的渠道终端,充分利用了自身具有的市场份额(包括规模经济和范围经济)、先进信息技术和战略联盟等优势,一定程度上实现了在全球价值链中对多个环节的渠道控制,并且这三个维度上的渠道控制模式之间形成了相互促进的正反馈和自增强机制。对沃尔玛的案例研究将有助于我们深刻了解全球价值链中基于渠道控制的市场势力构建模式特征,从而为我国商业企业利用渠道控制力实现在全球价值链中的链节升级提供参考。

1. 沃尔玛通过较大的市场份额在销售和生产环节提升了对供货商和消费者的控制力

在日趋激烈的市场竞争条件下,供货商总是,一方面,试图通过规模经济不断降低生产成本,实现利润的最大化;另一方面,为了避免产品被迅速替代,供货商在实现规模经济的同时纷纷采取产品差异化战略以增强对消费品市场的垄断性。但是,规模经济往往要求产品种类减少,产品差异则又要求产品种类增多,因此,两者之间存在着“两难冲突”。要缓解这一“两难冲突”,实现企业在提升规模经济的同时满足顾客对产品差异化的需求,必须借助于产品市场份额的扩大,而沃尔玛正好满足了供应商的上述要求。^①沃尔玛公司拥有较大的销售规模,2007年的销售额突破了3449亿美元,这就保证了供货商由规模经济带来的产量扩张那部分产品可以有更多的机会在市场上销售出去,从而确保了供货商的规模经济是一种“有效规模”。因此,沃尔玛是以自己的规模经济保障了供货商的规模经济。^②众多的供货商制造出来的差异化产品需要一个足够空间并且分布广泛的交易平台进行展示,一般的中小零售商并不具备上述条件,而沃尔玛则可以通过销售网点的不断扩张(截至2008年,沃尔玛在全球开设超过7000家大型商场,销售商品超过8万种)来提供这一交易平台。因此,沃尔玛是以自己销售网络的不断扩大获取了市场份额的大幅提升,实现了规模经济和范围经济^③。^③消费者面对纷繁复杂的各类商品,由于信息不对称以及高昂的信息搜寻成本,也希望借助于一个可靠和方便接触的大型交易平台,在这个平台内对相关商品进行对比和选择,从而降低买卖双方的信息不对称,节省交易费用。而沃尔玛规模庞大、品种丰富且分布众多的销售网点也能很好满足这一要求。

规模经济和范围经济带来的另一个好处是沃尔玛可以从众多供货商处拿到比其他商业企业更低的进货折扣,从而获得更强的市场竞争力。作为受人关注的全球大买家,沃尔玛每年的国际采购量就约为1000亿美元(全秋梅,2007),如此大的集中采购足以对供货商产生强大的吸引力和价格压制力。国内一位生鲜食品的供应商就表示,“我们与沃尔玛、家乐福等毛利虽然不高但风险低的企业合作,由于周转率高,即使单位商品赚得少一点、利润薄点,总体毛利润仍然可以保持在一个比较高的水准”(苟践,2005)。而平价销售带来的对消费者吸引力的提高和销售量的增长,反过来又提升了供货商对沃尔玛的依赖程度,强化了其低价为沃尔玛供货的动力和能力。因此,沃尔玛由于自身规模经济和范围经济带来的市场份额的扩大,不仅使供货商在生产中实施规模经济成为了可能,并且沃尔玛由规模经济和范围经济带来的议价能力的提升又进一步增强了供货商和消费者对沃尔玛的依赖程度,从而提升了沃尔玛对价值链销售环节和生产环节的控制力。

需要强调的是,虽然规模经济和范围经济带来的企业市场势力的增强所导致的产业内垄断程度的上升以及由此产生的X非效率受到一些学者的诟病,但我们认为,诸如沃尔玛等商业企业的市场势力并不会导致产品价格的上升和X非效率的出现。对于X非效率产生的一个通行的解释是:垄断企业在不存在市场竞争机制约束的状况下,就会放松内部管理和技术创新,并且很难有效监督和控制企业雇员的活动,代理成本无可避免地上升了,从而导致了总的生产成本上升。但是,作为在

^① 从成本函数上来区别,范围经济意味着 $C(q) < C(q_1) + C(q_2) + \dots + C(q_n)$, 其中 $q = q_1 + q_2 + \dots + q_n$, 而规模经济则意味着 $C(q)/q$ 随着商品量 q 的上升而下降。

市场经济条件下一个追求利润最大化的企业,其在追求规模经济和范围经济的过程中,虽然付出了代理成本上升的代价,却得到了长期平均成本下降的利益,并且后者肯定超过前者,否则作为一个理性的经济主体必定不会愿意扩大企业规模。因此,企业利用规模经济和范围经济抵消了X非效率所导致的成本而有余,这与企业支付任何别的成本获取更多的收益没有本质区别。本案例中,沃尔玛公司在规模扩大过程中虽然组织成本上升了,但其规模经济和范围经济带来的更多利润显然远远超过了组织成本的增加。因此,对于沃尔玛而言,其整体效率反而是增进的。而且,由于沃尔玛公司长期采取低价策略,将规模经济和范围经济带来的好处部分转移给了消费者,消费量的扩大又可带动供应商产量的提高和利润的增加,从而实现了基于某种产业链的要素边际报酬递增,即形成了某种“链”内的外部经济^①,使社会总体福利得到了帕累托改进。

2. 沃尔玛通过先进信息技术的大规模运用,不仅突破了由于市场扩大带来的组织成本的增加,而且牢牢控制了价值链的仓储物流和订单处理环节

为什么沃尔玛在短短40年间能迅速扩大市场份额,获取规模经济和范围经济带来的好处?通过对沃尔玛成长历程尤其是营销渠道建设的研究发现,沃尔玛在发展壮大过程中非常注重对公司内外各类信息的收集和运用。进一步通过对提升沃尔玛渠道控制力的各类信息研究后可发现,这些信息大致可分成私信息和公信息两大类。其中,“私信息”是指非正规、不透明、人格化的信息簇,其在小范围内更有效,在企业的各类报表上寻找不到;而“公信息”是相对规范、透明和非人格化的信息簇,其在较大范围内更有效,一般在企业的各类报表上都能找到。在沃尔玛成长初期,更多依赖于“私信息”对渠道进行控制,而这些“私信息”的获得多半建立在人际关系基础上,信任、社会网络、人格魅力等起了关键作用。如沃尔顿在创办公司之初资金极度匮乏,是在其身为银行家的岳父那里获得了2万美元的贷款才保证了公司运营所需的资金。而在沃尔玛开始扩张渠道时,沃尔顿又是委派其最信任的弟弟巴德作为分店的负责人去经营和发展新的渠道网点。在随后几年,沃尔顿又通过与其他零售业的联姻不断发展壮大。截至1962年底,沃尔顿兄弟和罗布林家族的合伙企业已发展到16家,一跃成为全国最大的本·富兰克林单一特许加盟店和全美最大的独立杂货店经营者(王孝明,2004)。

而随着沃尔玛市场份额的迅速扩大和企业各类管理成本的上升,“私信息”在渠道控制中的地位逐渐被“公信息”所取代。由于企业在发展过程中总是受到企业规模的制约,虽然企业可以通过组织扩展获得交易成本节约等内部化收益,但同时也需支付组织成本,它表明对于企业扩张而言,理论上存在一个极限。沃尔玛在扩大市场份额的过程中,同样面临着组织成本不断增加的问题。为了应对这一发展瓶颈,沃尔玛开始采用先进的信息技术筹建规模宏大的“公信息”管理系统,利用先进信息技术带来的交易成本的节约克服企业组织成本的增加,从而保证了企业的有效边界,即市场份额的不断扩大。值得一提的是,沃尔玛将先进信息技术重点运用于物流和订单处理等环节,以信息流引领物流和商品流,并由此形成了区别于其他商业企业的核心竞争能力。正如沃尔玛前任CEO大卫·格拉斯所说:“配送设施是沃尔玛成功的关键之一,如果说我们有什么比别人干得更出色的话,那就是配送中心”。充分利用现代信息技术打造的物流管理体系和产品订货系统,使沃尔玛能将产品全球价值链中附加值较高的重要两环牢牢掌控在自己手中,并进一步增强了对生产制造环节的控制力。自沃尔玛在20世纪60年代末成为最早采用计算机跟踪库存的商业企业之一时起,沃尔玛就再也没有停止过对先进信息技术的不懈投入和运用。1981年,沃尔玛开始试验利用商品条形码和电子扫描器实现存货自动控制。商品条形码加上便携式扫描仪的运用,可以控制门店内存货水平,方便地记录下商品品种、数量、进价、售价等信息,使公司能更快的规划存货要求,节约物流配送

^① 英国经济学家马歇尔最早提出了外部经济这一术语,它是指经济中外在于企业的因素变化对企业的有利影响,外部经济一般存在于企业集中的特定地方如工业集聚区而获得。本文所指的外部经济则是产业链内其他企业的变化对本企业产生的有利影响,这些企业可以不存在于同一产业集群内。

的时间。通过应用上述技术,沃尔玛在对商品的整个处理过程中,总共节省了约 60% 的人工。1983 年,沃尔玛斥资 2400 万美元开始建立自己的卫星通信系统,之后更是花了 7 亿多美元建成目前所拥有的计算机和卫星系统。正如沃尔顿所说:“卫星通信系统,是我们最棒的工具和最大的优势”。通过这套卫星通信系统的应用,沃尔玛总部可在 1 小时内,对遍布全球的 5300 多家门店的每种商品的库存上架及销量全部盘点一遍;也可使配送中心、供货商及每一销售点都能形成连线作业,在短短数小时内完成“填妥订单→各分店订单汇总→送出订单”的整个流程,大大提高了配送的高效性和准确性。与此同时,沃尔玛也开始逐步运用 EDI 与供应商进行交易。截至 1990 年,沃尔玛已经与它的 5000 余家供应商中的 1800 家实现了电子数据交换,大大降低了办公成本,提高了信息沟通速度。在条形码技术、卫星通信技术以及 EDI 技术的基础上,沃尔玛进一步开发了电子自动订货系统(Electronic Ordering System, EOS)以及自动补货系统(Automatic Replenishment)。EOS 是企业间利用通信网络和终端设备,以在线联结方式进行订货作业和订货信息交换的系统。EOS 不仅缩短了订货商品的交货期,减少了商品订单的出错率、节省了订货的日常费用,而且有利于减少企业的库存水平,提高库存资金周转速度,有效防止销售缺货现象。自动补货系统则是对 EOS 的配套补充,它是供货商预测未来商品需求,担负起替零售商补货的责任并与零售商维持长久稳定合作关系的一个系统。自动补货系统能够使供货商对其所供应的所有分门别类的货物记载其销售点的库存情况了如指掌,从而自动跟踪补充各个销售点的货源,使供货商提高了供货的灵活性和预见性。即由供货商管理零售库存,并承担零售店里的全部产品的定位责任,使零售商大大降低零售成本。沃尔玛成功地应用了自动订货和补货系统以后,有效地减少了门店的库存量,不仅降低了物流成本,还增加了存货的流通速度,大大提高了沃尔玛公司的经济效益和作业效率。

正是通过上述各种先进信息技术的配合使用,沃尔玛公司得以突破组织成本增加的瓶颈,越过专业化分工于终端销售的门槛,获取将物流和订单环节内部化的优势,提高了公司在销售产品过程中的时效性,降低了产品销售成本。同时,先进的信息技术使得供应商和沃尔玛之间实现了库存报告、销售预测报告和订购报告等有关商业信息的最新销售数据实时交换,不仅提高了沃尔玛采购订单的计划性、时效性、市场预测的准确性、供应链运作效率和存货周转率,保证了其对物流和订单环节的利润控制,而且也处于生产制造环节的企业形成更强的议价能力,从而增强对整个全球价值链利润的控制。由此可见,在公司成长初期较多依赖于“私信息”建立渠道,在市场份额迅速扩大时更多采用“公信息”管理渠道乃是沃尔玛迅速发展壮大的关键,这也为我国企业较好利用各类信息促进企业发展提供了思路。

3. 沃尔玛通过与其他企业的战略联盟进一步提升了对整个价值链多个环节的控制力

虽然庞大的市场份额和先进的信息技术使得沃尔玛对广大供货商形成了强大的议价能力,但沃尔玛认识到,如果单纯对供货商作价格压制,对沃尔玛的长期发展将是极为不利的,沃尔玛必须寻找出与供货商的共同利益,并将自己利益的实现建立在广大供货商利益实现的基础之上,使双方建立起激励相容的机制。激励相容是指一方预期利益的实现建立在另一方或其他诸方预期利益实现的基础之上,即相关各方的预期利益具有共生性。当相关各方形成共生利益时,它们之间可具备激励相容的动力基础。不仅如此,激励相容的相关各方可互相锁定于共生利益之中,由于具备共同取向的目标函数,相关各方的共生利益可以动态增强,产生某种正反馈效应。

为了实现与供货商的激励相容,沃尔玛通过战略联盟将自己和供货商的利益紧密联系在一起,视供货商为自己的战略合作伙伴,把供货商的生产成本、技术研发、管理费用纳入到沃尔玛公司的管理体系中来,并利用计算机联网和电子数据交换系统让供货商和它分享宝贵的商业信息。这样,供货商就可以通过沃尔玛的销售统计,及时准确地掌握自己产品的销售情况,制定更加富有针对性的生产计划,从而不断提高效率、降低成本,而沃尔玛也分享了产品成本下降以及销路扩大带来的好处,双方实现了激励相容。这其中,日用品制造业的巨头宝洁公司与沃尔玛的战略联盟就是很好

的例子。通过联盟形式,沃尔玛和宝洁在 1987 年率先借助计算机开始实现信息共享。宝洁公司可以调用沃尔玛的销售和库存数据,并以此为依据制定出有效的生产和出货计划;沃尔玛则从繁重的物流中解放出来,专注于销售工作。在信息共享的基础上,宝洁又和沃尔玛合力启动了协同、预测与补货计划,联盟实施的结果是双方的经营成本和库存水平都大大降低,沃尔玛分店中的宝洁产品利润增长了 48%, 存货接近于零; 而宝洁在沃尔玛的销售收入和利润也大幅增长了 50% 以上 (李伟, 2004)。基于以上成功的尝试,宝洁和沃尔玛接下来在信息管理系统、物流仓储体系、客户关系管理、供应链预测与合作体系、零售商联系平台以及人员培训等方面进行了全面、持续、深入而有效的合作。例如,当沃尔玛提出宝洁的产品容易失窃,宝洁便及时将玉兰油的包装盒改成蛤状,这样就更难打开;将佳洁士的美白牙贴也做大,并加上一层额外的塑料层。同时,宝洁也特意为沃尔玛设计一些产品,因其与其他公司的产品显著不同,使沃尔玛取得了不错的销售业绩。各种合作的改进使得沃尔玛可以分享整个产品价值链上高附加值环节的利润,从而加深了对产品价值链各环节的控制能力。除了与大型供货商开展合作,近年来沃尔玛也非常注重与广大中小供货商改善合作关系,充分利用自己作为销售渠道终端的信息收集优势,对供货商的生产进行指导和协调。作为供应链上游的中小供应商,往往缺乏在全球各个细分市场调研消费者差异化需求的经验和能力,制造的产品也不能很好契合各个细分市场的实际需求。而沃尔玛公司作为分店遍布全球的大型商业企业,能通过产品的销售情况迅速掌握各个细分市场的文化差异以及消费者的消费习惯,并及时将这些信息反馈给中小供货商。这些中小供货商则利用沃尔玛提供的信息迅速对生产计划做出调整和改进,保证生产出的产品能满足各细分市场上顾客的差异化需求,从而降低经营风险。比如,美国的橙格国际公司,它于 1998 年成为沃尔玛的供货商,仅仅过了两年,产品就利用沃尔玛的平台打入了国际市场。这不仅是因为沃尔玛分店数量多、销售量大,而且还在于沃尔玛公司给橙格公司提供了非常有效的生产指导。如沃尔玛公司通过对日本市场的调查,发现日本商店下层货架的高度比美国货架更短,于是建议该公司把去污粉的罐子削短 5 厘米,好放进日本商店的下层货架里。得益于和沃尔玛的全面合作,橙格公司从 1999 年起经营规模得到了迅速扩大,产品出口到 11 个国家。正如橙格公司负责人 Joel Appel 说:“沃尔玛给我们提供了必要的指导,有效的改善了公司的物流和信息系统……优化了需求预测”。再比如,为了帮助供应链上游的供货商应对世界各国日趋提高的环保标准,2008 年沃尔玛在中国率先开展了绿色供应链计划。这个计划要求所有供应商必须通过当地环保标准认证,如果供应商不能达到上述标准,沃尔玛将协助其整改并使其有机会享受数十亿美元的信贷用于可持续发展;这个计划还协助供应商减少水消耗和提高能源效率,帮助他们把供应链中多余成本剔除出去。可见,沃尔玛正是凭借着与供应商长期稳定的战略联盟关系,获得了以供应链整合为基础的分工效率增进带来的好处,并在供货商经营绩效提升的过程中分享了其中的利润,实现了与供货商的激励相容,从而全面强化了其在全球价值链的渠道控制。

三、全球价值链中沃尔玛渠道控制与经营绩效评价

如前所述,沃尔玛渠道控制能力的提升首先得益于其市场份额的扩大,而在扩大市场份额的过程中,沃尔玛却面临着组织成本不断增加的问题。为了在获得规模经济和范围经济带来利益的同时突破组织成本不断上升的瓶颈制约,沃尔玛尝试将先进的信息技术服务于公司运营的多个环节,利用信息技术带来的交易成本的节约缓解了企业各类组织成本尤其是销售成本的增加,从而促进了沃尔玛市场份额的不断扩大。

从 20 世纪 70 年代初到 80 年代中期,沃尔玛的销售额都保持着平稳的增长,但销售规模一直保持在 50 亿美元以下,销售成本占销售额的比重也维持在 73%—75%。随着 20 世纪 80 年代后期世界经济尤其是美国经济的较快发展,沃尔玛的销售量迅速扩大,1997 年更是接近 1000 亿美元,销售规模在短短 10 年间翻了 20 倍。销售量的持续扩大带来了销售成本的不断上升,1983 年沃尔

玛的销售成本约占销售额的 72.8%，1993 年这一比例提升到了 79.6%。为了应对这一销售成本不断上升的危机，沃尔玛从 20 世纪 80 年代初就开始利用先进信息技术改造公司的业务流程。1983 年沃尔玛最早发射了自己的通信卫星，并先后花了 4 年时间斥资 7 亿多美元最终完成这一系统；1985 年沃尔玛最早利用 EDI 与供货商进行协调；1988 年沃尔玛最早将无线扫描枪应用到公司管理中。随着沃尔玛先进信息技术的不断投入和完善，其销售成本占销售额的比重开始逐步回落，信息技术带来成本节约的威力日益显现。1993 年，沃尔玛销售成本占销售额的比重在达到最高的 79.6% 后开始逐步下降，2007 年这一比重降至 76.5%，有力地支撑了沃尔玛的规模经济和范围经济^①。

进一步通过对沃尔玛公司销售额与总利润的研究发现，随着 20 世纪 80 年代销售额的迅速增长，沃尔玛的总利润也随之快速增加，这主要归功于沃尔玛在规模经济和销售成本不断下降的同时能坚定地贯彻实施“薄利多销”的销售策略。沃尔玛公司深知，商业企业要由小到大迅速发展，必须在产品价格上战胜竞争对手。虽然降价导致的单个产品利润率低于其他商业企业，但由此带来的销售量的迅速增加却可以使总利润远远高于未实施低价策略前的利润水平。正如沃尔顿一直倡导的女裤理论所述：“女裤的进价 8 美元，售价 12 美元，每条毛利 4 美元，一天卖 10 条，毛利为 40 美元；如果售价降到 10 美元，每条毛利 2 美元，但一天能卖 30 条，则毛利为 60 美元”。因此，沃尔玛公司的“薄利多销”策略带动其获得了规模经济和范围经济，而规模经济和范围经济又提升了沃尔玛对渠道的控制能力，并使其牢牢控制了产品的进货定价，进一步保证了沃尔玛“薄利多销”策略得以实施和总利润的不断增加。沃尔玛这种“低价销售→市场扩大→渠道控制→低价进货→低价销售”可循环、自增强的企业经营策略是其成功的主要原因之一，这也为我国中小商业企业如何尽快占领市场，不断增强渠道控制力和盈利能力提供了较好的借鉴。

伴随着销售成本占销售额比重的降低，沃尔玛公司的经营绩效也得到了较好的提升。一般认为，商业企业的利润主要来自于产品销售价格与销售成本之间的差额。本案例中，沃尔玛公司正是通过市场份额扩大带来的规模经济和范围经济压低了产品进价，导致了要素的报酬递增并获取了丰厚的利润；利用先进的信息技术不仅降低了公司的长期平均成本，而且还节约了大量物流、订单等环节的运营成本，提高了交易效率；通过开展与其他企业的战略联盟，在获取专业化分工带来效率提升的同时分享了价值链其他环节的利润，使得上述规模经济和先进信息技术引致的成本下降和利益增进能够可持续。因此，沃尔玛的渠道控制模式最终所产生的效果主要体现在其出售产品的销售成本的节约上。根据上述思路，本文选取销售成本占销售额的比重作为衡量沃尔玛在全球价值链中渠道控制效果的指标，这一比重越低，则渠道控制效果越好；选取每股收益率和销售利润率两组数据作为衡量沃尔玛经营绩效的指标，这些指标值越高，则企业经营绩效越好。各变量定义见表 1。

表 1 沃尔玛渠道控制与经营绩效相关变量

指标类别	变量	变量计算
被解释变量		
1. 每股收益率	EPS	年度净利润/普通股股数
2. 销售利润率	SP	年度净利润/销售收入总额
解释变量		
销售成本与销售收入比	CDR	销售成本/销售收入总额

① 数据来源于沃尔玛公司网站 <http://walmartstores.com/Investors/7666.aspx>

我们假设沃尔玛公司的每股收益率和销售利润率等绩效指标和销售成本与销售收入比存在负相关关系,为了检验此假设,我们选取沃尔玛公司 1996—2007 年间相关数据作为样本^①,并建立了以下 2 个回归模型,运用 Eviews5.0 软件进行了回归分析。其中, $Y_i(i=1,2)$ 分别表示回归模型中的被解释变量,即沃尔玛公司经营绩效的表征变量——每股收益率和销售利润率。相关回归结果可见表 2。

$$Y_i=C+\alpha_i CDR$$

表 2 的回归结果显示,沃尔玛公司的销售成本与销售收入比和每股收益率、销售利润率在 1% 水平下显著负相关,这说明沃尔玛公司的销售成本与销售收入比越低,其经营绩效就越高。又由于沃尔玛销售成本的降低,很大程度上得益于其能充分利用规模经济和范围经济、先进信息技术以及战略联盟等方式对价值链高利润环节进行有效控制,因此,沃尔玛公司基于渠道控制的市场势力构建模式对其经营绩效存在着显著的积极影响。

表 2 回归结果

变量名称		Y=EPS	Y=SP
		模型一	模型二
常数项	系数	221.381***	18.652***
	t 值	19.372	3.749
	P 值	0.000	0.004
销售成本与销售收入比	系数	-50.750***	-4.005***
	t 值	-19.343	-3.506
	P 值	0.000	0.006
调整的 R ²		0.971	0.507
F 统计量		374.144	12.293
D-W 统计量		1.547	1.407

注:***、**、* 分别表示 1%、5%、10% 的水平上显著相关。

四、研究结论与启示

我们以沃尔玛公司为案例研究对象,考察了全球价值链中商业企业基于渠道控制的市场势力构建模式特征(参见图 1)以及渠道控制与商业企业经营绩效的相关性。我们发现:①沃尔玛的规模经济与范围经济是其采取低价策略的源泉。在低价策略执行过程中,“取”与“予”的度的选择和策略安排至关重要。沃尔玛正是通过降低产品价格扩大了产品销售数量,而销售数量的增加导致的规模经济和范围经济不仅抵消了垄断程度上升导致的 X 非效率,降低了企业长期平均成本,而且还形成了对供应商强大的议价能力,进一步推动了沃尔玛低价策略的持续实施并实现了沃尔玛利润的不断增长。在这里,低价策略的“予”导致利润不断增长而获得的“取”与经济学中“拉弗曲线”的原理是一致的。从沃尔玛的案例中不难看出,规模经济和产品差异这一“两难冲突”的协调需要市场份额的不断扩大。这一原理表明贸易可以突破传统比较优势理论的窠臼,通过分工深化获得交易量与利润的良性互动。②在商业企业不同经营规模背景下,“公”、“私”两类信息存在效率差异,商业企业渠道控制力的不断提升需要两类信息的优势互补。企业成长初期,更多依赖于“私信息”对渠道进行控制,此时“私信息”更为有效;随着规模的扩大,企业不仅要依赖“私信息”,更需要凭借先进信息技术管理各类“公信息”,利用“公信息”突破企业规模扩大带来的组织成本增加,进一步增强对整个全球价值链的利润控制,实现“公”、“私”信息的差异互补。③战略联盟是实现产业链内正外部性的有

① 数据来源于沃尔玛公司网站 <http://walmartstores.com/Investors/7666.aspx>,考虑到沃尔玛公司在 20 世纪 80 年代和 90 年代上半期一直致力于先进信息技术应用和发展企业联盟,此处从 1996 年开始测算沃尔玛公司全球价值链控制模式与绩效的关系。

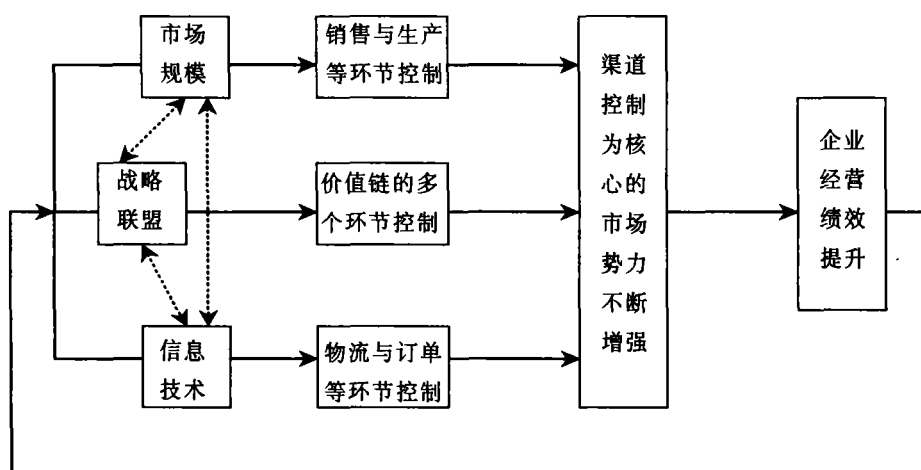


图1 沃尔玛基于渠道控制的市场势力构建过程中的正反馈和自增强路径

效途径。处于同一产业链内的企业若能开展合作博弈，通过相关制度安排实现抑弊扬利和激励相容，可以有效促进价值链各相关企业利润的增进，并有助于企业巩固由市场份额扩大和先进信息技术带来的效率提升，增强在全球价值链中多个环节的控制能力。^④沃尔玛三个维度的渠道控制模式存在着互动和自我增强的内在联系。先进信息技术的运用帮助企业缓解了规模经济和范围经济带来的组织成本的上升，有利于企业市场份额不断扩大；而企业规模经济和范围经济形成的价格竞争优势促进了利润的不断增长，保证了企业对先进信息技术的持续投入，对供应商的市场势力在帮助沃尔玛压低产品进价并获得丰厚利润的同时，也通过链内的战略联盟使供应商在产品的销量上得到了补偿，增加了利润。因此，此类激励相容的合作博弈是可持续的，这不仅保障了沃尔玛能够继续获得规模经济和范围经济扩大带来的利益，而且提升了其对先进信息技术加大投入的能力。总之，对这个世界500强的头号企业的研究具有典型的借鉴意义，实证分析也佐证了本文的观点。

通过对沃尔玛公司在全球价值链中渠道控制模式的分析，我们得到如下启示：^①小企业由小变大、由弱转强是可能的，但必须要有清晰的发展战略和明确的路径选择。沃尔玛公司能从美国一个偏远乡镇的小企业发展成世界商业巨头，这与它一直致力于对基于渠道控制的市场势力构建是紧密联系的，这为我国为数众多的中小企业的成长壮大提供了富有启迪性的思路。实践中，沃尔玛公司通过规模经济和范围经济压低了产品进价，并通过“取”与“予”的适度把握获取了要素的报酬递增和丰厚的利润；通过先进信息技术不断降低公司的长期平均成本，提高了经营的效率，推动了市场份额的进一步扩大；通过开展与其他企业的战略联盟，获取了专业化分工带来的效率提升，并使得规模经济、范围经济和先进信息技术引致的利益增进能够可持续。因此，我国商业企业若能从多方面不断增强以渠道控制为核心的市场势力，也能成长为具有国际影响力的大型跨国公司。^②市场结构的不完全竞争性要求企业必须重视市场势力的构建，而渠道控制则是“构建”的关键。与许多制造企业从研发环节入手构建市场势力不同，作为商业企业的沃尔玛公司是通过销售终端、物流、订单等环节的控制提升了自己的市场势力，进而获取了产品价值链高附加值环节的较多利润。可见，我国企业在研发投入不足、自主创新能力不强的情况下，从渠道控制入手构建市场势力是较为现实和明智的选择。

【参考文献】

- [1] Bucklin, Louis P. A Theory of Channel Control[J]. *Journal of Marketing*, 1973, 37(1).
- [2] El-Ansary, Adel I., Robicheaux, Robert A. A Theory of Channel Control: Revisited [J]. *Journal of Marketing*, 1974, 38(1).
- [3] Gereffi, G. International Trade and Industrial Upgrading in the Apparel Commodity Chain[J]. *Journal of International*

- Economics, 1999, 48(1).
- [4] Kogut, B. Designing Global Strategies: Comparative and Competitive Value-added Chains [J]. Sloan Management Review 1985, 26(4).
- [5] Raphael Kaplinsky, Mike Morris, Jeff Readman. Globalisation and Upgrading: Innovation and Learning in the Wood Furniture Value Chain[R]. Background Paper Prepared for UNIDO, 2001.
- [6] Stern, Louis W. The Concept of Channel Control [J]. Journal of Retailing, 1967, (43).
- [7] William M. Landes, Richard A. Posner. Market Power in Antitrust Cases[J]. Harvard Law Review, 1981, (94).
- [8] 冯丽, 李海舰. 从竞争范式到垄断范式[J]. 中国工业经济, 2003, (9).
- [9] 荀践. 步步高, 弱势挑战者[J]. 中国商业评论, 2005, (1).
- [10] 李伟. 从“宝洁—沃尔玛模式”看渠道创新合作策略[J]. 现代家电, 2004, (10).
- [11] 全秋梅. 沃尔玛上海“裁员风波”折射工会缺位[N]. 第一财经日报, 2007-11-08.
- [12] 石奇, 岳中刚. 零售商对制造商实施纵向约束的机制和绩效评价[J]. 中国工业经济, 2008, (5).
- [13] 王孝明. 沃尔玛打造“零售帝国”的44个奥秘[M]. 北京:九州出版社, 2004.
- [14] 晏维龙. 生产商主导还是流通商主导——关于流通渠道控制的产业组织分析[J]. 财贸经济, 2004, (5).
- [15] 于大波. “中国制造”在美国开始“失宠”[N]. 参考消息, 2008-10-30.
- [16] 张辉. 全球价值链理论与我国产业发展研究[J]. 中国工业经济, 2004, (5).
- [17] 张辉. 全球价值链动力机制与产业发展策略[J]. 中国工业经济, 2006, (1).
- [18] 张小蒂, 孙景蔚. 基于垂直专业化分工的中国产业国际竞争力分析[J]. 世界经济, 2006, (5).
- [19] 张小蒂, 王焕祥. 国际投资与跨国公司[M]. 浙江: 浙江大学出版社, 2004.
- [20] 张小蒂, 朱勤. 论全球价值链中我国企业创新与市场势力构建的良性互动[J]. 中国工业经济, 2007, (5).
- [21] 庄贵军. 营销渠道控制: 理论与模型[J]. 管理学报, 2004, (1).

Analysis on Features of Market Power Construction Patterns Based on Channel Control——Case Study on Wal-Mart

ZHANG Xiao-di, ZHAO Lan

(College of Economics, Zhejiang University, Hangzhou 310027, China)

Abstract: The channel control power is the key to the market power construction in the competitive market study. It is vital for China's enterprises to change the low-end lock-in situation and to attain more comparative advantages in the global value chain (GVC). By means of case study, this paper revealed the features of Wal-Mart's market power construction which is based on the channel control in the GVC, pointing out that scale economy and scope economy, resulted from the expansion of the sale network and the rise in market share, would contribute to a lower purchasing price and an increasing return of factors, thus generating profitable revenues. By means of the advanced information technology, the corporation's long-term average cost, especially the operation expenditure on logistics and orders, would be reduced and the transaction efficiency be improved. Besides, the strategy alliance with the relevant enterprises would form an incentive compatibility, bring about the external economy inside the "chain" and the professional specialization. Consequently, the higher efficiency makes the profits of the first two dimensions, namely, the larger market share, the lower cost and the higher revenue sustainable. The construction and interaction of the three dimensions above the expanding market share, the proper use of the advanced technology and the strategy alliance with the relevant enterprises on the supply chain are the three essential factors in the increase of the channel control power and the formation of the market power of Wal-Mart. The study of this paper provides valuable referential significance for China's enterprises, especially those in the commercial industry on how to construct the market power.

Key Words: channel control; market power; information technology; strategy alliance; operation performance

[责任编辑:李海舰]