

# 在线零售商多元化经营特征的实证分析

邵兵家, 马 蓉, 池世龙

(重庆大学 经济与工商管理学院, 重庆 400044)

**摘要:**以多元化理论为指导,基于淘宝网上503家初始行业为化妆品的网店抽样数据,对在线零售商多元化时机、多元化类型及多元化产品选择等方面的特征进行了实证研究。结果发现,九成以上信誉度超过五钻的网店实施了多元化经营。在线零售商多元化程度偏低,以相关多元化经营为主,兼顾非相关多元化,并且非相关多元化产品的选择是基于客户需求为中心的扩展。

**关键词:**电子商务;多元化;化妆品;淘宝网

**中图分类号:**F724.6

**文献标志码:**A

**文章编号:**1008-5831(2011)05-0061-06

## 一、引言

随着互联网用户的增加和网络消费环境的改善,中国网上零售业得到了快速增长。2009年中国网购市场交易规模达到了2 630亿元,比2008年增长了105.2%<sup>[1]</sup>。即使是最保守的估计,到2012年,中国网络购物市场也会突破1万亿大关。随着网络购物环境的不断完善,需求方也不断增加,需求面也同时扩大。为了扩大销售规模和更好满足在线消费者的需要,不少知名垂直电子商务企业如京东商城、红孩子、卓越亚马逊、当当等都不约而同地开始进入新的领域,实施多元化经营。国内市场占有率第一的C2C电子商务交易平台淘宝网上的许多明星网店如两皇冠网店“哆啦韩梦”、三皇冠网店“韩都衣舍”、双金冠网店“柠檬绿茶”都实施了多元化战略。举个例子,淘宝唯一的双金冠网店“柠檬绿茶”,在进化升级阶段的战略运营是网商发展研究中的经典案例,其超速度发展的关键,就是不失时机地开展了多元化经营,使网店的客流量价值最大化,从而进入良性循环。在具体措施上,它通过横向扩张自己的商品线,在保持化妆品经营优势的同时,大胆深入服装领域,并进入鞋包、配饰等领域。通过多元经营,通过各种资源的互动、互助、互补,在以实现做网络市场化妆品专柜为首要目标的经营中,逐步成为了网络市场中女性白领的“超级超市”。这并不仅仅是一个个案,淘宝网上的皇冠级卖家们通过多元化经营促进营收快速增长的案例比比皆是。甚至很多皇冠卖家在良好信用和用户的基础上,完全放弃原有的产品而进入陌生的领域,只要客户有交集,也很容易成功。

企业经营中,多元化与专业化是一个著名的悖论,网店经营也是如此。那么,在线零售商是否应该实施多元化、何时实施多元化以及多元化产品怎么选择成为了不少网上零售企业急需解决的问题<sup>[2]</sup>。

收稿日期:2010-12-20

基金项目:重庆市科委自然科学基金项目(CSTC,2008BB2042);教育部留学回国人员启动基金项目(教外司留(2008)890-4)

作者简介:邵兵家(1968-),男,山东高唐人,重庆大学经济与工商管理学院教授,博士研究生导师,管理学博士,主要从事电子商务理论与方法、国际贸易与投资研究。

虽然国内外在传统企业多元化经营方面积累了丰富的研究文献,但对于网上零售企业多元化的研究尤其是实证研究还没有发现。因此,本研究在借鉴传统企业多元化文献的基础上,以淘宝网初始行业为化妆品业的网店抽样数据为基础,对网店实施多元化程度、多元化类型、多元化时机、产品选择等问题进行了研究,以便为在线零售商的多元化经营提供理论依据。

## 二、理论基础

### (一) 多元化概念

Ansoff<sup>[3]</sup>认为多元化是企业对目前已有产品线和市场的同时偏离,因而多元化通常需要新技术和新设备,几乎不可避免地导致目前业务结构物质的和组织的变革。Gort<sup>[4]</sup>把多元化理解为企业所经营的产业数目和产品异质性。Rumlet<sup>[5]</sup>认为不存在一种普遍接受的多元化定义和度量,他给出的定义只是指导性的,企业本身具有多元化的性质,通过结合有限的多元化实力、技能或目标,与原来活动相关联的新的活动方式所表现出的战略。潘瑞娇<sup>[6]</sup>认为多元化是指企业从只生产一种产品转化为生产同一系列的多种产品,到最后生产不同系列的多种产品。

### (二) 多元化维度

多元化经营包含业务、空间(地域)与功能三项内容,因而要结合三个维度进行分析。笔者研究的是业务多元化,不考虑地区多元化(通常是国际多元化)和职能多元化。业务多元化研究常关注多元化的三个维度:多元化的程度、类型和模式。本研究主要关注多元化的程度和多元化类型两个维度。

Gort<sup>[4]</sup>以《美国标准行业分类和代码》中的四位

数标准行业分类为依据,来度量企业是否多元化以及多元化程度。Shin<sup>[7]</sup>根据产品数量,也就是企业目前经营的业务数量来衡量多元化程度。以企业同时经营的具有不同 ISIC 代码的业务数量或同时生产的属于不同产业分类的产品数量来表示多元化程度。

按照多元化经营产品之间及其使用的相关要素密切程度来划分,可以将多元化战略分为相关多元化和非相关多元化。相关多元化指新业务在技术、市场、顾客、管理等成功要素上与企业现有的业务有较紧密的联系,而不相关多元化的联系则较少或根本无联系。Rumelt<sup>[5]</sup>把多元化战略类型分解成为九种,后来的研究者主要依据基于 SIC 的连续测量方法从概念上区分了两种多元化战略:相关多元化和无关多元化<sup>[8]</sup>。依据 ISIC 代码对多元化战略进行客观分类,具有相同 2 位或 3 位 ISIC 代码的业务属于相关多元化业务,具有不同 2 位 ISIC 代码的业务属于无关多元化业务。由于 ISIC 代码对零售业的分类比较粗糙,按 4 位代码分类的商品具有本质的不同,因此,我们把 ISIC 表进一步细化(表 1),依据 4 位 ISIC 代码对多元化战略类型进行客观分类,具有相同 4 位 ISIC 代码的业务属于相关多元化业务,具有不同 4 位 ISIC 代码的业务属于无关多元化业务。

本研究中,具有相同 4 位 ISIC 代码 5231 的商品 G52311, G52312, G52313, G52319 为相关多元化,此时涉及到的 4 位 ISIC 代码数目  $N=1$ 。具有不同 4 位 ISIC 代码的商品 G5220, G5231, G5232, G5233, G5234, G5235, G5236, G5237, G5238, G5239 为无关多元化,此时涉及到的 4 位 ISIC 代码数目  $N>1$ 。

表 1 标准产业分类(零售部分)

部门	大类	中类	小类	包含产业
G	52			零售贸易,私人和家用商品的修理
	522	5220	52200	专门商店中食品、饮料和烟酒的零售
		523		专门商店其他新商品的零售贸易
		5231		保健品、化妆品、个人清洁用品及美发用品
			52311	保健品的零售
			52312	化妆品的零售
			52313	个人清洁用品的零售
			52319	美发用品的零售
		5232		服装、鞋帽、针纺织品的零售
		5233	52330	金银珠宝类
		5234	52340	日用品类
		5235	52350	家具类、家用电器和音像器材类
		5236	52360	虚拟用品类
		5237	52370	文化办公用品、书报杂志类
		5238	52380	通讯器材类
		5239	52390	其他类

### (三) 范围经济理论

多元化战略要想经济可行,企业所经营的各项业务之间必须有范围经济潜力。当多项业务合作的价值大于各自独立经营时的价值之和时,就存在范围经济,或者协同效应。如果没有范围经济的存在,多元化业务和共同基金没有什么区别,也就没有经济上的理由去同时经营多种业务。若业务间存在相关性,多元化业务便可以共享活动、资源和能力,可以用价值链分析来描述多元化企业的不同业务所共同参与的活动,以及支持这些活动的资源和能力,这些活动的共享就是多元化企业范围经济的源泉<sup>[9]</sup>。

在多元化战略研究中,相关性成了范围经济、协同效应的代名词。相关性是指多元化企业不同业务单元的活动互相支持、互相补充的程度<sup>[10]</sup>。多元化企业利用不同业务间的相关性可以获得成本优势。如果多元化企业多种业务都依赖于同样的生产要素,如生产资料、雇员、管理人才和技术,也就是在这些生产要素方面具有相关性,那么共享要素就可以降低这些生产要素的供给成本。如果多元化企业的不同业务在低成本生产技术上具有相关性,那么,共享生产技术可以使企业直接降低生产成本,并节省每项业务的技术开发成本。如果多元化企业的多种业务都生产相似的产品和服务,并且这种生产过程具有重大的规模经济,那么,多元化企业就可以通过共享几种业务共同的生产活动来抓住规模经济的成本优势<sup>[9]</sup>。

### (四) 企业资源理论

在战略管理研究领域中,基于资源的理论得到了研究者的广泛接受,已经成为战略理论的主流<sup>[11]</sup>。Penrose<sup>[12]</sup>是率先认识到资源对企业竞争地位有重要作用的学者之一,她把企业看作是生产性资源的集合,只有当资源潜在的服务价值被充分利用时,才能对企业的竞争地位起作用。Rubin<sup>[13]</sup>也认为资源本身并没有太多的作用,企业应该对原始资源进行加工,以使其有用,而不是简单地拥有资源。

资源理论对多元化战略研究的贡献主要在四个方面<sup>[14]</sup>:第一,资源理论考虑了多元化成长的限制因素;第二,资源理论考虑了多元化战略的动机;第三,资源理论为预测多元化战略的方向提供了理论基础;第四,资源理论与预测相关多元化的良好业绩提供了理论原理。

多元化业务的方向不是随机的,而在于企业可用资源的特性和环境中的市场机遇的匹配<sup>[15]</sup>。Montgomery 和 Hariharan<sup>[16]</sup>的实证研究表明,企业的

技术研发能力和营销引导了多元化的方向,企业倾向于进入那些能共享已有技术资源和营销能力的业务领域。MacDonald<sup>[17]</sup>发现,企业通常会进入那些与其基本活动相关的产业,多元化的类型依赖于企业活动间是否具有可共享的特殊组织资产和无形资产。综合 Penrose<sup>[12]</sup>的观点和企业资源观,可以解释多元化战略绩效的性质:不同业务资源共享所产生的协同效应。在某种程度上,多元化战略所产生的经济效益源于在多业务领域内对剩余资源的充分利用。资源相关性是目前最受关注的多元化业务协同优势的来源。资源相关性是指多元化企业不同业务间相似活动或资源共享的存在。资源观学者认为,多元化业务单元共享战略资源可以创造基于资源的协同效应,从而提高企业的总体价值。

## 三、研究设计

### (一) 样本选择

本研究样本来源于淘宝网,主要基于以下两点:(1)淘宝网具有代表性。截至2009年12月31日止,淘宝网注册用户已超过1.45亿,淘宝网所占C2C市场份额已达到83.9%,是目前国内市场占有率第一的C2C电子商务交易平台。(2)淘宝网具有信用评价系统。通过信用评价系统可以判断网店发展所处的阶段,以利于分析网店发展到何种程度开始实施多元化战略。

### (二) 调查对象选择

样本选择淘宝网上的化妆品类。主要考虑两大因素:一是化妆品类商品成为网购交易量最大的商品品类之一。二是此类网店发展成熟,皇冠类店铺也相对较多,有较好的代表性,信息较全,也便于收集样本。

为了增强样本的代表性,提高研究结果的准确性、有效性和可靠性,笔者的样本调查采用分层随机抽样。分层次有利于了解网店各发展阶段实施多元化的情况,随机抽样能够保证每个层次的样本比较均衡,从而更好地反映总体特征。我们分层依据淘宝网信用评价系统。网店信用度共分4大级别,分别为心级店铺、钻石店铺、皇冠店铺、金冠店铺,每个大级别又分别分为5个小级别,因为信用度低的网店基本未实施多元化战略,我们从三钻店铺开始收集样本,共得到503个有效样本。样本分布情况如表2所示。

按照网店规模(经营的总宝贝数)分类,宝贝总数在1001~1500的87家,占17.30%,比例最高。大部分网店经营的宝贝数量都在1000以内。

表2 样本基本信息

信用度	C2C 店铺数	样本数	占总抽样的比例
3 钻	4 273	49	9.74%
4 钻	4 654	49	9.74%
5 钻	2 262	49	9.74%
1 皇冠	1 736	49	9.74%
2 皇冠	890	87	17.30%
3 皇冠	203	77	15.31%
4 皇冠	91	87	17.30%
5 皇冠	47	45	8.95%
1 金冠	5	5	0.99%
2 金冠	4	4	0.80%
3 金冠	2	2	0.40%
总计	14 167	503	100.00%

注:钻石店铺信誉值为 251~10 000 分;皇冠店铺信誉值为 10 001~500 000 分;金冠店铺信誉值为 500 001~10 000 001 分。

按照网店所在省市分类,上海 144 家,占 28.63%,北京 67 家,占 13.32%,浙江 49 家,占 9.74%,江苏 45 家,占 8.95%,位于前四名。总体来看,沿海省市占绝大多数,网店样本数量较多,这或许能在一定程度上反映淘宝网网店的分布状况。

#### 四、数据分析

##### (一) 多元化现状

不同发展阶段的网店多元化状况如表 3 所示。

表3 网店多元化状况

店铺信用度	专业化	多元化	总样本数	多元化比重
3 钻	15	34	49	69.39%
4 钻	6	43	49	87.76%
5 钻	3	46	49	93.88%
1 皇冠	3	46	49	93.88%
2 皇冠	1	86	87	98.85%
3 皇冠	4	73	77	94.81%
4 皇冠	13	74	87	85.06%
5 皇冠	4	41	45	91.11%
1 金冠	0	5	5	100.00%
2 金冠	0	4	4	100.00%
3 金冠	0	2	2	100.00%
总计	49	454	503	90.26%

由表 3 可见,实施多元化的网店有 454 家,占样本总数的 90.26%。而且发展到 5 钻以后 90% 以上的网店都选择了多元化战略,金冠级网店全部实施了多元化。当网店发展到一定阶段,在获得足够的客流量之后,网店的风险实际上已经比较小了,就形成了规模效应。在具备较强运营能力的前提下,网店多元化往往可以获得明显的增量营收。

##### (二) 多元化程度

网店多元化程度如表 4 所示。由表 4 可见,实施多元化战略的店铺有 454 家,其中实施相关多元化战略的网店( $N=1$ )为 98 家,实施无关多元化战略( $N>1$ )网店为 356 家。化妆品业进入的其他领域最多为 5 个,即产业 4 位 ISIC 代码最大组合为(G5231, G5232, G5233, G5234, G5220, G5237),此时  $N=6$ 。经计算实际  $\bar{N} = (98 * 1 + 155 * 2 + 102 * 3 + 69 * 4 + 24 * 5 + 6 * 6) / 454 = 2.524$ ,网店经营项目数  $N$  值偏小,由此可以做出推断,网店实施多元化战略程度偏低。即虽然不少网店实施多元化战略,但是经营的项目数比较少,经营的其他业务范围比较小。多元化经营的范围不宜太多,即企业不要进入太多的行业或领域。如果进入的行业过多,网店的的管理能力很难跟得上扩张的速度。企业在利用多元化发展战略时,要在充分考虑主业发展的基础上,根据相关性与市场特征慎重选择多元化业务,依据内部能力把握多元化的规模,才能最大限度地降低风险,提高收益。

表4 网店经营多元化程度

ISIC 代码数目	样本数	百分比
1	98	25.45%
2	155	40.26%
3	102	26.49%
4	69	17.92%
5	24	6.23%
6	6	1.56%
总计	454	100.00%

##### (三) 多元化类型

网店实施多元化战略类型如表 5 所示。由表 5 可见,实施多元化的 454 家网店中实施相关多元化的网店为 98 家,非相关多元化的为 34 家,同时实施相关和非相关多元化的为 322 家,比重最大。由此可以做出推断,大部分网店实施混合多元化战略。

表5 多元化战略类型分布

店铺信用度	相关多元化	非相关多元化	混合多元化	多元化总数	混合多元化比重
3 钻	11	6	17	34	50.00%
4 钻	10	4	29	43	67.44%
5 钻	16	1	29	46	63.04%
1 皇冠	12	1	33	46	71.74%
2 皇冠	10	12	64	86	74.42%
3 皇冠	10	1	62	73	84.93%
4 皇冠	18	5	51	74	68.92%
5 皇冠	11	4	26	41	63.41%
1 金冠	0	0	5	5	100.00%
2 金冠	0	0	4	4	100.00%
3 金冠	0	0	2	2	100.00%
总计	98	34	322	454	70.93%

注:混合多元化是指同时实施相关多元化战略和无关多元化战略。

由表6可见,实施混合多元化战略的网店,其主营宝贝以G5231类(即化妆品、个人清洁用品、洗发用品、保健品零售)为主,偏重于实施相关多元化战略。网店在其主营业务的长期经营中,积累了相当多有形资产和无形资产,如人力资源、营销渠道、管理、品牌和信用等,大多数网店选择同时实施相关和无关多元化战略,但是更偏重于相关多元化业务的经营。发展关联产业可以充分发挥现有的竞争优势,实现关联产业内的资源转移和资源分享,从而有利于企业在新行业中立足和壮大。

表6 混合多元化店铺经营业务情况

店铺信用度	混合多元化网		5231类比重
	5231类宝贝数量	店总宝贝数量	
3 钻	31 593	33 630	93.94%
4 钻	23 531	27 061	86.96%
5 钻	27 637	31 461	87.85%
1 皇冠	30 923	32 798	94.28%
2 皇冠	80 939	90 300	89.63%
3 皇冠	84 931	94 539	89.84%
4 皇冠	128 863	142 024	90.73%
5 皇冠	25 040	72 872	34.36%
1 金冠	11 390	15 759	72.28%
2 金冠	10 696	12 730	84.02%
3 金冠	6 242	13 359	46.73%
总计	461 785	566 533	81.51%

(四)非相关多元化业务领域

对多元化产品组合的分析(表7)发现,实施非相关多元化的网店多元化产品主要是G5232、G5233和G5234,即服装及鞋帽类、金银珠宝类和日用品类。化妆品类客户一般为女性,而服装及鞋帽类、金银珠宝首饰类和家庭日用品的购买者也以女性为主。由此我们得出结论,化妆品业进入的其他领域主要是基于客户的需求,以女性为主的客户对相关

产品的需求特征进行扩展。

表7 网店产品组合分布

产品组合类型	样本数目	百分比
5231,5220	10	2.84%
5231,5232	23	6.53%
5231,5233	6	1.70%
5231,5234	125	35.51%
5231,5220,5232	5	1.42%
5231,5220,5234	15	4.26%
5231,5232,5233	7	1.99%
5231,5232,5234	51	14.49%
5231,5233,5234	13	3.69%
5231,5220,5232,5234	9	2.56%
5231,5232,5233,5234	39	11.08%
5231,5232,5233,5234,5237	6	1.70%
总计	309	86.80%

五、结论及建议

(一)研究结论

通过数据分析可以发现,初始行业为化妆品业的网店在信用度达到5钻后大多数会实施多元化战略。大多数网店是同时实施相关和无关多元化且更偏重于其中的相关多元化战略。实施无关多元化战略的网店进入的其他领域是基于原有用户需求进行扩展。

(二)管理启示

第一,专业化是开展多元化的基础。开展多元化需要一定的条件,其中之一就是经验和客户的积累。在经营初期,开展专业化单一类别的经营相对容易。通过专业化服务不断提升客户体验,积累运营经验,然后扩大经营范围。

第二,相关多元化经营是趋势。开展相关多元化可以很好借鉴相关的经营经验,相关产品在产品的属性和进货渠道方面有一定的重合性,比较容易

很快地熟悉,所以容易成功。

第三,以客户价值最大化开展非相关多元化。科学的多元化战略要求企业在确保主营业务和积累了相关多元化经验及客户数量的前提下,以客户需求为核心进入非相关多元化领域。

#### 参考文献:

- [1] 艾瑞咨询. 2009-2010年中国网络购物行业发展报告[R]. 北京:艾瑞咨询,2010.
- [2] 高晓虎. 网店的多元化之辩[J]. 网商研究通讯,2009(2):44-45.
- [3] ANSOFF H I. A model for diversification [J]. Management Science, 1965(4):392-414.
- [4] GORT M. Diversification and integration in American industry [M]. Princeton, NJ: Princeton University Press, 1962.
- [5] RUMELT R P. Strategy, structure and economic performance [M]. Cambridge, MA: Harvard University Press, 1974.
- [6] 潘瑞娇. 多元化理论与中国上市公司多元化经营影响因素研究[D]. 上海:复旦大学,2005.
- [7] SHIN N. The impact of information technology on the financial performance of diversified firms [J]. Decision Support Systems, 2006, 41:698-707.
- [8] STEVEN C M. Can information technology enable profitable diversification? An empirical examination [J]. J. Eng. Technol. Manage, 2007, 24:167-185.
- [9] BARNEY J. Gaining and sustaining competitive advantage [M]. Reading, MA: Addison - Wesley, 2002.
- [10] DAVIS R, THOMAS L. Direct estimation of synergy: a new approach to the diversity performance debate [J]. Management Science, 1993, 39(11): 1334-1346.
- [11] NEWBERT S L. Empirical research on the resource-based view of the firm: An assessment and suggestions for future research [J]. Strategic Management Journal, 2007, 27(2): 121-146.
- [12] PENROSE E T. The theory of the growth of the firm [M]. Oxford: Oxford University Press, 1959.
- [13] ROBINS J A, WIERSEMA M F. The measurement of corporate portfolio strategy: analysis of the content validity of related diversification indexes. [J]. Strategic Management Journal, 2003, 24(1): 39-59.
- [14] MAHONEY J T. A resource-based theory of sustainable rents [J]. Journal of Management, 2001, 27(3): 651-660.
- [15] 李晶,周亚庆. 战略管理与公司创业耦合研究[J]. 重庆大学学报(社会科学版),2009,15(3):45-48.
- [16] MONTGOMERY C A, HARIHARAN S. Diversified entry by established firms [J]. Journal of Economic Behavior and Organization, 1991, 15(5): 71-89.
- [17] MacDONALD J M. R & D and the directions of diversification [J]. The Review of Economics and Statistics, 1985, 67(4): 583-590.

## Empirical Study on Diversification Features of Online Retailers

SHAO Bing-jia, MA Rong, CHI Shi-long

(College of Economics and Business Administration, Chongqing University, Chongqing 400044, P. R. China)

**Abstract:** Guided by diversification theory, diversification degree, diversification type, diversification opportunity, and product decision-making of diversification are studied based on the 503 cosmetics stores Taobao.com. The study finds that more than 90% online shops with over 5 diamond credibility have implemented a diversification. The level of online retailer's diversification strategy degree is low, and the diversification is mainly related-diversification. Unrelated diversified product selection is based on customer demands.

**Key words:** e-commerce; diversification; cosmetic industry; taobao.com

(责任编辑 傅旭东)