

对电商价格大战的深度分析

赵耀忠

(上海海事大学经济管理学院 上海 200135)

【摘要】 本文着力从竞价、内在成本和规模三要素出发来分析电商企业价格大战背后的真实目的,以让读者对此类商业现象有更深刻、清楚的理解。

【关键词】 电商企业竞价 内在成本 规模 市场份额

2011年第四季度之后,经过长期的价格战,事实上电商企业毛利已处于微利状态,有的甚至出现了亏损。而与此同时,中国网购市场同比却保持高速增长。这样的特殊阶段,几家主要电商按常理应该联合起来共同维护这个市场,而事实上非但不是如此,反而打起了愈演愈烈的不计成本的价格大战,这是市场和价值规律的作用,是宣告旧模式的结束、新模式的开始,还是另有其他目的?本文以国内B2C电商龙头、本次电商价格战的始作俑者京东商城为例,从竞价、内在成本和规模三个要素展开讨论。

一、电商企业竞价权的争夺

多年来,京东在主要竞争对手苏宁、国美的挤压下,为了保持和维护自己的优势,一直在努力打造一站式综合性网上购物中心,除了自营的3C(计算机、通信、消费类电子产品),百货商品外,还借鉴传统百货公司的成功经验,旨在最大限度地吸纳国内外知名名牌商以及网上优质的商户入驻京东,突出安全性和流动性以及优质的售后服务。同时极力推介自己独有的开放平台(京东商城),该平台具有规范的经验环境、庞大的客户资源、进销存管理明细、VIP的推广服务以及仓储和物流等优势。京东非常注重公司人员的高执行力,并通过自建物流体系和自建信息系统,降低了仓储、运输、配送成本,让商品更便宜,配送方面,其还建立了非常多的自提点,方便了客户。同时货物周转率明显加快,运营成本不断降低,在产品挑选、质量保证、售后等方面的消费者体验上下足了功夫,使得低价成为可能,这也是供应商乐意看到的。

但问题是目前我国家电销售的市场份额主要还是来自于实体店,尤以苏宁、国美占据的份额最多,其中大家电(电视、冰箱、空调、洗衣机等)占有比例高达60%~70%,其毛利率高达22%~25%。实体店的竞争优势也是网络销售无法比拟的,如购物环境、商品的直观与可体验性、可以与营销人员面对面交流。而京东的大家电品类加起来只占其所有品类的10%。在家电销售市场,京东商城无论在采购规模和销售规模上都要远低于苏宁、国美。2004年起京东专做线上B2C垂直交易,欲在线上交易平台打造出一番属于自己的家电销售天地。尽管实际上苏宁完全可以强大的规模效应来抵消京东的低价

优势,可在2010年和2011年苏宁和国美分别又开设了苏宁易购、库巴和国美电器网上家电商综合电子商务平台,这样对京东来说无疑是雪上加霜,许多原来忠诚于京东的供应商和客户又有了可选的余地,这样使得京东线下无法与苏宁、国美竞争,线上又被人血拼,原来的优势和地盘进一步丧失。

面对这些,一直卧薪尝胆苦心经营着低价优势并希望若干年以后在电商行业独霸天下的京东商城当然不肯善罢甘休,凭着自己有众多国外风投资金的支持,终于在苏宁又准备向二级市场的普通公众融资80亿元公司债的计划实施当口,加之苏宁电器由于定向增发发行价过高遭到很多基金公司的拒绝,二级市场上股价惨跌的尴尬时刻,京东抓住了这个难得的机会,打出了没有最低只有更低的商品价格约战苏宁等电商企业,致使二级市场上前期已经跌了较多的苏宁电器的股价几乎跌停,苏宁迫于无奈只能冒着可能被平仓的风险用股票质押的融资方式拉起股价,使苏宁电器在投资者和消费者心中造成了很不好的负面效应。

电商企业在行业地位的强弱决定了对供应商竞价权的得与失,以上分析说明了电商企业的价格大战背后的一个目的就是要排挤对手,霸占市场,以夺取商品的竞价权。

二、电商企业内在成本的困境

人们普遍认为,电商的经营成本要比线下实体的家电经销商企业成本低。但实际上并非如此,在采购成本上,以苏宁、国美为代表的线下实体店每年家电采购规模在千亿元以上,而京东只有200亿元左右规模,采购规模决定了线下实体店的采购成本平均低于电商4%;广告成本方面,如今电商的广告和流量的成本约为4%,而线下实体店的广告营销成本约为1.5%;人工成本方面,线上人工成本为4.5%,线下人工成本约为3.5%;在物流成本方面,以京东为代表的纯电商物流成本约为6%,而以国美为代表的线下实体店配送成本约为0.6%。

根据国美、苏宁多年业绩报告显示,平均综合毛利18%左右,经营费用率(成本)在13%上下,净利润率约为4%;电商平均综合毛利率在17%左右,经营费用率(成本)在14%上下,净利润率在-8%左右。通过以上数据对比,电商的经营成本实际上要高于线下经营成本,导致长期亏损。

撇开社会成本等外部成本不谈,电商企业的内部成本主要由技术成本、安全成本、物流成本、客户成本组成。作为B2C的龙头电商企业,京东深知要想盈利是不能一蹴而就的,长期亏损和成本的高企是要靠规模扩张、霸占市场以后去弥补的。要实现目标,首先要以无限贴近市场的方式去聚集消费者,在家电营销这条产业链上找到自己可以切入的价值层面,了解客户的需求,再反向匹配资源,拓展企业的边界,实现借资源杠杆增长,而非通过自主投资或者并购获得扩张,要做产业链中掌握核心价值层的电商企业。与此同时,京东也敏锐地看到作为竞争对手的苏宁、国美等企业,其线上线下的商品价格很难做到一致,短时期内其线下的经营不可能完全转到线上,而电子产品和其他商务产品的线上交易则是大势所趋。机不可失,京东终于以它一贯的低价格手段冒着亏损会更大的风险向对手发起了挑战,试图争取尽可能多的市场份额。

市场上,受京东商城超级低价的吸引,越来越多的消费者开始从实体店转向京东网上商城。京东净销售额从2004年的1000万元迅猛增长到2011年的210亿元,预计2012年将达到500亿元的惊人销量。拥有了1000万注册用户、300万活跃用户,平均每笔客单价在800~1000元。并准备在美国上市。相关资料显示:京东商城绝大多数商品价格都比实体店要便宜8%~15%甚至更多,而且都是带正规发票的正品行货,提供上门POS机刷卡服务等,这么强的促销方式无疑对消费者是致命的诱惑,对竞争者是致命的打击。

诚然低价可以在一定程度上打败对手,但它毕竟只是一个手段,盈利才是真正的目的。实际上,京东不但有长期亏损、成本高企的隐忧,还有京东目前主要是靠风投资本快速发展起来的,这几年在风投资本的追逐下规模不断扩张,它不敢也不可能放缓自己的脚步,否则就会因与投资人签订的“对赌协议”(如果京东没有在2013年底之前上市,那么京东将失去多数投票权)而成为资本口中的猎物。尽管京东商城目前的净亏损率为5%左右,但风投资本想要的回报不是企业经营利润,而是上市后的股权增值,京东能否按理想估值上市,取决于能否兑现450亿元的年销售额,所以京东亟待扩大市场份额。

在市场不断扩大的同时,成本的压力如影随形。事实上,京东仅物流成本率就高达16%,成本费用率至少20%,两万多名员工的人力成本也超过10多亿元,京东实际成本费用率要高于苏宁和国美等实体连锁门店,这是不争的事实。而且京东在技术成本、安全成本、物流成本、客户成本等方面的内部成本依然几乎抵消了它的盈利,直接的结果是京东的销售毛利率很低,几乎是平出平进。是什么原因造成这样的结果?试想,当商品的价格压得比对手低8%~15%甚至更多,自己的可控成本也尽可能做得最低,其他占大比例的不可控成本仍然无法降低时,利润自然就出不来。加之为了提供优质服务,争创品牌,京东在上海、广州、北京和成都等多地建造了大型的仓储库房,在全国建立了几十个分仓库,每隔600~800公里就建立一个库房,直接给定单用户进行配送,营运效率提高的同时,营运成本也大幅提高。

通过以上分析,由京东挑起的电商价格大战的原因似乎

更加清楚了,那就是京东商城要通过价格大战不断扩张,以获得国外风投资金的长期支持,来弥补自己的营运成本,当销售额达到一定程度时就可以求得在美国上市,上市后融资就更方便,品牌会更值钱,竞价上可抢得先机。

三、电商企业的规模之争

在商界有句话说:如果不赚钱,哪怕销售额再大,也只是个小公司。这真是对目前京东的最好写照。可以肯定的是:规模的大小是B2C公司能否盈利的最重要因素。目前京东的规模还远远没有达到有足够发言权的地步,所以现在基本拿不到总代理权,只能向一级经销商进货,受制于人,否则其盈利就会显著上升。电子商务市场通常在前期为了建设面向全国乃至更大范围内的仓储和物流,其初始的固定资产投资较多,导致较高的营运成本。但一旦规模达到一定程度后,供应商就会给予更低的供货价格,这样电商企业的毛利率会上升,营运费用率会下降。比如亚马逊的运营费用率能从1999年的57%降低到迄今的19%就是极富说服力的例子。

传统实体家电零售店和线上的电子商务交易平台有着很大的不同,传统零售店每开一家分店都是面对区域市场的,其开店成本多为可变成本,且扩张速度较慢。而电子商务平台从一开始就是面向全国甚至更大范围的,有着极强的扩张能力,易吸引拥有网络终端的几乎所有用户。但实际上,在电商行业,国内的主要业务还是被牢牢控制在苏宁和国美等巨头手里,尤其是毛利率最高的大家电,而且大家电又大多在其线下的实体店销售,京东的规模与之相比还显得较小。

对比行业特点不难发现,物流成本、个性化需求、安全性、商家诚信等无疑是制约电商企业进一步扩展业务的主要瓶颈。如果说前些年京东商城无论在管理水平、市场规模等方面都还不能与苏宁和国美相媲美,但通过近几年的努力打造,京东在管理水平方面得到了长足的提高,加之苏宁的毛利率逐年下降,国美已经开始亏损,现在是到了可以向苏宁、国美叫板与争夺市场规模的时候了。加之一直以来电商行业在苏宁、国美双寡头统治下,供应商是没有足够话语权的,所以从某种角度而言,供应商实际上是支持京东崛起的,乐意看到电商企业相互竞争的格局,其从中可以获得更多的话语权,又能去库存、加速资金的周转。

通过以上分析,又可以进一步了解电商价格战背后的另一个真正目的就是电商企业的规模之争。总之,从商战来说,价格战无疑是低层次的,缺乏核心竞争力的商场混战终究是没有出路的、短视的。市场规律告诉我们:健康的商业模式是多赢的,用户得到服务,厂商得到效率,资本得到回报,这才是电商发展的正道。

主要参考文献

1. 曹军波.2011年电子商务行业回顾及趋势解读.艾瑞咨询,2011
2. 丁磊,刘婧.国美王俊洲:京东打的是一场“伪价格战”.21世纪经济报道,2012-08-24
3. 陈月波.电子商务盈利模式分析.杭州:浙江大学出版社,2011