

【产业经济】

# 互联网时代的流通组织重构

——供应链逆向整合视角

谢莉娟

(中国人民大学商学院, 北京 100872)

**【摘要】** 随着互联网对拉式生产变革和供应链整合趋势的加速推进,流通组织在大型制造商去中间化的渠道变革中逐步陷入微利运行甚至疲于奔命的发展困境。本文认为,供应链逆向整合是流通组织应对互联网时代的“脱媒”冲击、推动产业组织整体再造的新式路径。基于大型流通组织的全球供应链管理经验,本文提炼了零售制造商的基本模式和关键优势,进而结合其应用局限和供应链逆向整合过程中的再中间化需求,指出了流通内部分工与协同机制对于增强流通业逆向整合整体实力的价值和意义,阐释了由渠道视角到供应链视角的批发组织分化、转化与转型思路,并提出对补充、优化零售制造商模式和拓宽产业组织重构视野具有启示意义的流通制造商模式。具体而言,中小型零售商在创业初期或转型发展时期,可以选择依附大型批发组织的主导作用参与供应链逆向整合机制,大型零售集团除了排除中间环节执行直接的零售制造商角色以外,还可以结合特定条件实施再中间化策略,通过有限联合外部第三方来提高逆向整合效率。

**【关键词】** 供应链逆向整合; 零售制造商; 流通制造商; 产业组织重构

**【中图分类号】**F272.90 **【文献标识码】**A **【文章编号】**1006-480X(2015)04-0044-13

## 一、问题提出

互联网时代,越来越多的厂商可以通过“脱媒”(Disintermediation)产生效能<sup>[1]</sup>。在商品分销过程中,减少甚至完全去掉中间环节,实现商品流通的“点对点、端对端、直通直达”<sup>[2]</sup>,这无疑是对流通组织最直接的生存挑战。过去,在产销分离和先产后销的传统价值链中,大部分商品需要经由流通组织的集散分销和营销推动,才能不断突破时空限制,卖到尽可能多的最终消费者手中,流通组织的核心职能就是通过“先买后卖”、“为卖而买”、“贱买贵卖”、“快买快卖”的专门买卖活动来媒介成社会商品交换,并从中赚取商业利润。现在,通过互联网平台的连接,厂商完全可以通过自我媒介而获得近乎无限消费群体,企业也可以先有需求再有生产,不仅可以零库存甚至做到负库存,这些彻底颠覆了以往的商业模式,使马克思话语体系下的商业资本职能产生争议,流通组织面临前所未有的发展困惑。这里,需要厘清的问题包括:①是否还有必要重构流通组织?既然生产者可以自媒介、自流通,交易近乎零环节、零摩擦,那么,市场就完全可能自动出清,供需自动均衡,产业组织本身就

**【收稿日期】** 2015-01-10

**【基金项目】** 国家社会科学基金青年项目“批发产业转型与内外贸联动发展政策协调研究”(批准号 13CJY097); 中国人民大学品牌计划研究项目“国内贸易活动的基础理论综合与研究方法创新”(批准号 13XNI009)。

**【作者简介】** 谢莉娟(1983—),女,山东淄博人,中国人民大学商学院讲师,经济学博士。

是一个高度融合的概念,流通组织失去了固有的环节优势,再中间化是不是还有现实意义?②是否还有希望重构流通组织?传统流通组织的生存机理就在于“专业化”这一经济原则,而当“跨界”(Crossover)成为互联网时代成功商业模式的关键要素时,流通组织是否还有希望凭借专业经营优势推动再中间化?若零售组织在直接服务消费者方面还能谋求发展空间,则批发组织作为“中介的中介”是否同样如此?③是否还要重构实体流通组织?网络经济的长尾效应消灭了大型商店的多品类选购和一站式购齐优势,实体零售或者被动成为免费体验店、或者面临关店危机,重构流通组织是不是意味着去实体化?④是否还要重构自营式流通组织?自营还是联营、以商品还是以平台作为经营重心,一直广受争议。“脱媒”冲击使流通组织趋于平台式发展,但目前基于“通道费”、“扣点费”的类金融模式已经显示出多重问题。

本文认为,从传统渠道视角的自上而下的商品流通过程,转向拉式供应链视角的自下而上的商品创造过程,有助于破解以上困局;这种由下游流通组织充当主导企业、由上游制造商作为节点企业的供应链逆向整合过程,表达了基于经营商品而创造商品、同时基于创造商品而经营商品的流通创新机制,能够有效应对互联网时代流通环节减少乃至消失对流通组织的生存挑战,是传统流通组织突破盈利模式局限、寻求创新发展的重构方向。近年来,大型流通企业已经显现出主导供应链的新趋势,现有研究普遍将其视为产业优化升级的新方向<sup>[3,4]</sup>;但截至目前,关注的焦点主要集中于零售商的纵向约束<sup>[5-7]</sup>,重点考虑了大型零售商实施供应链逆向整合的情境<sup>[8,9]</sup>,但从现实看,这种模式目前只是被少数本土零售商初步实践。瓶颈问题在于中国零售业经营单位尚以小微型商户为主<sup>[10]</sup>,我们不可能迅速孵化出本土零售的“沃尔玛”,单纯以并购来推动的零售业组织化则可能带来“草船拼凑起来当航空母舰”的尴尬局面。本文尝试将关注点由大型零售拓宽到小型零售、由零售业延伸到批发业和生产性服务业,在考虑多层次流通环节和流通内部分工的完整视角下探讨供应链整合机制。据此,从逆向整合视角为制造商整合供应链的通用模式提供具有补充意义的研究探索,为互联网时代的产业组织重构提供一个更为完整的构架。

## 二、供应链逆向整合:互联网时代的流通变局

去中间化的商品流通渠道并非互联网时代的专属产物,人类历史上最早形成的商品流通渠道就是直接流通渠道,也就是最初与简单商品流通形式相对应的“渠道的蛹化形态”<sup>[11]</sup>;在工业经济时代以间接流通渠道为主的多样化渠道体系中,在集中生产对应集中消费、大规模生产对应大规模消费的情况下,最便捷、最经济合理的仍然是直接流通渠道。可见,在一定条件下,直接流通渠道的存在有其固有的合理性。但与以往时期有所不同的是,在传统分销系统中只是被个别厂商所掌握的直接流通渠道,在互联网时代却成为与发达商品流通形式相对应的常态。这种变化与互联网技术对信息不对称的消除、对交易时空界限的打破和对商流活动的加速有密切关系,但在互联网因素的背后,引致流通渠道去中间化发展的是由“推”到“拉”的生产方式变革。在需求拉动生产的供应链系统不断形成的过程中,制造商存在着由渠道控制转向供应链整合的路径转移,在由产销竞争到产销协作、再至产销融合的过程中,本身就包含着逐渐去中间化甚至“直通直达”的渠道演进趋势,互联网则加剧了这一过程。如图1所示, $M$ 和 $C$ 代表制造商和消费者, $W$ 和 $R$ 代表批发商和零售商, $D_{WR}$ 代表涵盖批零环节的一般意义上的流通商,I、II、III、IV表示流通商主导渠道、制造商控制渠道、制造商主导供应链、流通商主导供应链的不同阶段。

传统推式系统中的渠道主导权变化(阶段I到阶段II),在一般脉络上刻画了人类社会的工业化历程及其引致的工商关系变化。正如马克思曾经揭示的那样:“在资本主义社会以前的各阶段中,商业支配着产业;在现代社会里,情况正好相反”<sup>[12]</sup>。在机器大工业尚不发达时期,商业资本的扩大和其引致的世界市场的形成,曾经“产生过压倒一切的影响”<sup>[12]</sup>;随着现代生产方式的建立,以及“生产方式所固有的以越来越大的规模进行生产的必要性”<sup>[12]</sup>,工业相对于商业的支配地位明显上升,体

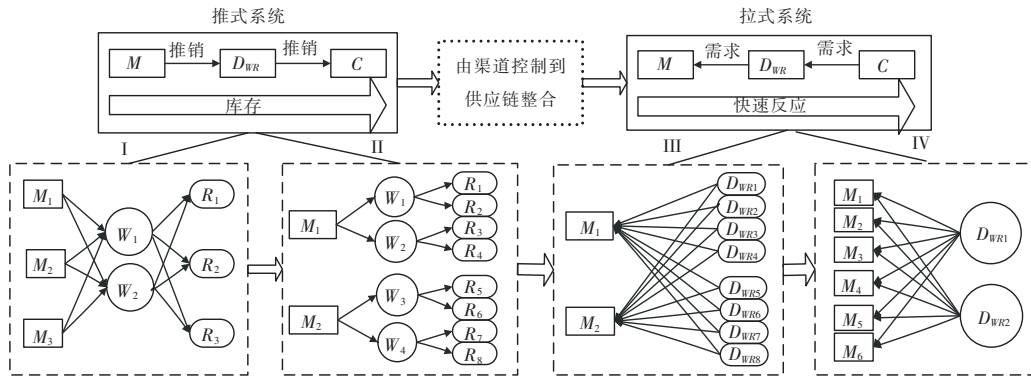


图1 拉式生产变革与供应链逆向整合

资料来源:作者绘制。

现出商业资本日益从属于产业资本的趋势。比如,日本在20世纪60—90年代建立起来并作为商业惯例沿用至今的“垂直统制制”、“流通系列制”等分销制度,以及目前仍然广泛存在于世界各国的品牌制造商领导的区域分销制度等,均反映出随着“产业支配商业”阶段的到来,大型制造商试图将流通职能内部化或序列化、中小流通商需要依附于独享式销售网络的渠道关系变化。随着推式系统向拉式系统的发展,制造商的战略思维则普遍由渠道控制转向供应链整合(阶段II到阶段III)。由于生产的组织变得比生产的执行重要、终端信息变得比流通渠道重要,规模经济和渠道控制对于推动分销的意义明显下降,制造商更加倾向于在下游排除中间环节,在上游发展供应商合作,直接以终端信息拉动上游生产,实现精准和快速反馈。而在基于拉式思维的供应链整合中,实际上内含了制造商的自流通过程,也必定包含着去中间化思维,尤其是在先销后产的纯粹拉式情境中,制造商在制造产品之前已经先行制造了流通。互联网时代的大范围“脱媒”,本质上仍属于制造商主导供应链的阶段III,而互联网作为一种技术,使其加快了速度、加深了程度、加宽了范围,企业不仅在上游高度分工、高度整合,将制造业做到极致,而且在销售端虚实结合、自建终端与嵌入平台相结合,将制造业零售做到极致,不仅大型企业可以全线铺开,越来越多的小微型厂商也可以“一通到底”。总之,互联网极大降低了供应链整合的信息成本,使“脱媒”从个例变为常态、从特殊变为一般,但本质上,排斥传统流通组织的是由“推”到“拉”的生产方式变革和制造商主导的供应链整合机制。

不同的生产方式会引致不同的流通组织模式,对流通组织的媒介职能就有不同要求。从拉式思维所需的前提看,产品和流程不会一概地模块化、定制化,总有商品不能模块,总有需求无需定制,因此厂商不会一概地“脱媒”,生产不至于完全地转向“拉”式,传统流通组织也不会完全消失。即使是最受争议的传统批发组织,也基本上是经历了先抑后扬并最终得到肯定<sup>[13-15]</sup>。但考虑到互联网对供应链整合机制的极致演绎,传统流通组织需要尽快做出适应性调整。在传统的推式分销中,供应带动需求,商品自上而下地流动,流通组织自然是经营和集散商品、调剂和分担库存。在互联网驱动的供应链整合中,中间环节没有商品可以经营,也没有库存需要调剂,有个性、有市场的产品直接来自消费者又卖到消费者,缺乏优势、缺乏渠道的才兜售给中间商。应对这种生产变局,流通组织也应基于供应链思维而推动流通变局。借助互联网的信息互通,生产者可以自流通,流通者也可以自生产,生产可以通过供应链整合而内涵流通,流通也可以借助逆向的供应链整合而内涵生产,这就是属于互联网时代和体现供应链原理的产业组织演化趋势。在这种趋势下,相对于制造商主导的供应链整合机制,流通商主导的供应链逆向整合机制既是有效的对抗与适应,也是必要的补充与发展,而不是相互的替代与排斥(阶段IV)。

在渠道思维中,流通组织在无法构建共享式销售网络时,可以选择嵌入制造商的独享式销售网络,而在消灭库存的供应链思维中,流通组织若要买卖商品需要先行创造商品。最初的零售业自有

品牌和后来发展起来的“零售制造商的模块化供应链网络”<sup>[9]</sup>,本质上就是一种创造商品、进而经营商品的机制。从流通内部分工的角度看,零售组织的优势就是点多面广,直接接触最终消费者,消费者购买的就是直接需要的,消费者持续购买的就是基本认可的,借助这种自有的一手大数据和现场的潜在信息捕获,零售商在分析与形成产品概念方面具备天然优势,现实中的供应链逆向整合也是从零售业开始的。但从分工深化与产业组织异质性的角度,零售制造商对供应链逆向整合机制的刻画仍然不够完整。与制造业零售对中间环节的处理流程相似,零售制造商也是一种去中间化思路,而从构建完整的供应链整合机制的角度,批发组织的介入至关重要。①这是渠道“再中间化”(Re-intermediation)原理在供应链视角下的延伸。理论上讲,批发商业可以对生产和零售实施双向约束<sup>[16,17]</sup>,具备更大的资源整合优势<sup>[18,19]</sup>,近期实证研究更是注意到了批发商业的专业聚集效应<sup>[20-22]</sup>和其在供应链整合中的潜在优势<sup>[23,24]</sup>。②这是模块化生产原理在流通领域中的拓宽。制造商主导的供应链整合已经在全球范围内推动形成了基于模块化的产品内和要素内分工情境,而理论上讲,流通过程中的组织和职能也具备典型的模块化特征,尤其是在供给和需求呈现高度碎片化发展趋势时,应当充分考虑不同流通组织和流通内部职能的分工协作对于供应链逆向整合的意义,使供应链可以在去中间化与再中间化之间按需切换。现实中,第四方物流对碎片化的第三方物流路径的重构已经印证了这种原理,电商平台的多边市场职能也包含着多重流通模块的嵌入。零售制造商显然还是基于单体零售网络的一种“自模块”,没有充分发挥流通内部分工的优势。③这是与中国商品流通情境紧密相关的。小零售和小生产之间、分散零售和离散生产之间,离不开大批发的集约与调节,在中国制造业和零售业呈现“两头分散”的情况下,将逆向整合的分析视野由零售业拓展到批发业,对于全面开拓产业组织的重构路径很有必要。

### 三、零售制造商:逆向整合中的零售组织重构

现有研究已经提出零售制造商概念,将其归纳为零售商主导制造商的虚拟组织<sup>[9]</sup>,是零售商借助渠道优势形成产品概念,排除批发组织并纵向约束上游制造商实现敏捷制造,快速应对消费者需求的供应链动态联盟<sup>[24]</sup>。因此,零售制造商模式表达了零售商主导的供应链逆向整合机制,启示了传统零售组织的重构方向,但在中国零售业的转型探索中,这种机制还没有演化为普遍的应用范式,需要对其基本模式、关键优势和应用局限进行再思考。

#### 1. 基本模式

从作为供应链主导企业的零售商角度看,实际上通过逆向整合构建了一种自有品牌(Private Brand, PB)产品的“自供应”机制,是零售商突破“零点利”、“负点利”的购销困境和超越“扣点费”、“通道费”的过渡形式,寻求价值创造和盈利创新的内在驱动。从作为节点企业的供应商和制造商角度看,零售制造过程提供了基于消费需求和市场机会的动态合作网络,中小厂商可以避免不擅长的市场开发和品牌管理,将分工与专业化演绎到极致,专注于各自的细分领域,从事专长的生产模块,凭借专业的单点优势嵌入广域、多元的动态网络,这符合加工制造型企业基于产品内分工、要素内分工情境的战略选择。但是,“零供”之间所形成的上述双向驱动和相互选择不会无极限发展,零售制造商在去掉传统商品供应环节以后,需要将制造、批发、物流等职能内部化并参与制造商品品牌竞争,其中的成本和风险的制约意味着零售制造职能存在着一定的规模经济边界,不会对传统零售职能构成完全替代。从而,零售制造商也并非只是作为完全角色的独立产业组织形式而存在,而是可以嵌入零售组织内部、作为传统零售角色的一种延伸和补充,既借助链式架构打通零售和制造之间的分工隔离,又可在灵活区间内实现有限融合。在不同领域、结合不同条件,专业连锁零售、大型综合卖场和网络零售组织均有实力构建反映不同内在机理的逆向整合模式,从而与最初建立在普通代工或贴牌生产之上的零售业 PB 战略形成实质区分。

(1)专业连锁零售的反馈型逆向整合。起源于服装零售业的“自有品牌服装专业零售商”

(Specialty Retailer of Private Label Apparel, SPA)概念是对零售制造商角色的最早诠释。共同做法是,零售商紧密跟随市场变化,实时汇聚零售信息,持续更新产品创意,进而迅速整合上游供应、制造和物流资源,以革命性的速度响应市场最新需求。成功理念在于:①延后就是超前。在流行信息瞬息万变的时装行业,预测、采购、制造等过程越是延后,就越是贴近真实需求,越有可能使预测水平接近以销定产的状态,从潮流和创新的角度,延后预测不会带来滞后反而实现超前。②速度就是隔离。延期必须以速度为前提,没有快速反馈的供应机制,延后预测就缺乏实际意义。更为重要的是,在虚实打通、网络快于实体的互联网时代,速度可以使实体再次赶超网络,形成必要的虚实隔离。从产品设计到上架销售,ZARA可以7天完成,2周更新。到店的就是最快的、在售的就是最新的,消费者“中意就必须立即购买”。总的看来,专业连锁零售领域的这种反馈型逆向整合代表了完全角色的零售制造商,原本独立的零售与制造职能在产业组织内部相互融合、难以分离,既是零售商也是制造商,可以自建产能也可以外包生产,但一切以反馈为中心。

(2)KA综合零售的效率型逆向整合。在综合零售中,国际性连锁超市和区域性大卖场是企业产品销售中占有巨大零售份额的少数重要客户(Key Account, KA)。在少数KA卖场占据巨大零售份额的渠道格局下,优势品牌厂商也具备以代工生产换取卖场资源价值交换需求,为零售商创造了以销售渠道换取PB产品的逆向整合机会。成功理念在于:①渠道就是资本。KA卖场是稀缺且关键的渠道资源,品牌商失去这种渠道就失去了大部分市场,零售商没有这种渠道便不具备纵向约束的资本。但渠道不只是通道,纵向约束也不只是以通道费为条件,而是应建立在零售卖场对商品购销的全面掌控之上。实践表明,租金型盈利模式已经显露出商业贿赂潜伏、渠道关系恶化等负面因素,KA零售商愈发需要通过自主采购能力为逆向整合构建强势话语权。②低价仍是根本。与基于创新型产品的供应链整合不同,KA零售卖场的逆向整合集中于快速消费品、食品杂货、大众服饰和普通家居等功能型产品领域,消费者要低价、制造商要规模,零售商可以在卖场大数据分析的基础上,开发符合低价需求和规模经济的PB产品系列,主导效率型逆向整合。这种模式下,零售制造商是一种嵌入角色,主做、先做零售商,兼做、后做零售制造商。

(3)C2B网络零售主导的定制型逆向整合。C2B电子商务正日益显现出对大规模定制的逆向整合作用,其中主要涉及两大重要理念:①模块就是创意。产品可以模块化,消费者可以通过模块的差异化组合表达个性化的产品创意。流程可以模块化,制造商可以通过操作的离散化拆解配合消费者的创意实现。比如,尚品宅配家居用品有限公司的“云设计”家居定制、苏宁云商集团的“苏宁私享家”电器定制,均是基于高度模块化的创意实现。②定制就是需求。网络零售商可以利用C2B电子商务平台迅速汇聚海量订单,不需要精准预测,只需要按消费者订单分解模块,按规模经济原则生产模块,按定制化需求组合模块,因此订单就是投票,定制就是需求。随着电子商务的发展和成熟,B2C零售完全可以基于C2B模式转型发展定制型逆向整合。从发展趋势看,基于互联网的零售制造商既可以是完全角色也可以是嵌入角色,即未来可以出现专门作为定制需求专业接口和整合平台的C2B型零售制造商,也可以将C2B型逆向整合过程嵌入B2C零售平台、实现有限融合,先做零售商再做零售制造商,主做B2C电商、兼做C2B零售制造商。

## 2. 关键优势

无论零售制造商是完全的独立角色还是有限的嵌入角色,都需要在供应链中构建能够区别于“超级制造业零售”的关键性优势;除了具备上游环节的自主采购能力以外,由零售向零售制造的职能延伸通常更需要以成功的零售商角色为前提和根基。①自主采购的虚拟制造优势。模块和流程可以分散外包,但生产的过程必须统筹组织,这就是虚拟生产中的自主采购概念。互联网可以加速信息互通、分散采购过程、减少商流环节,但不能替代实物流程的发生,尤其是复杂的物流过程。因零售制造过程而被排除的传统制造与批发环节并非机能的消失,而是机能的内化、融合和再造。绕开了商品采购的零售制造商需要自主进行模块采购,包括统筹安排原料、加工、集成和服务等模块,并

通过严格的筛选机制和规范的行为准则来纵向约束供应商,缺乏这种能力就无法实现职能延伸。

②连锁经营的信息汇聚优势。与制造商从零售商处获取销售数据、执行市场预测进而制定生产计划所体现的信息价值有所不同,零售制造商可以直接在自有的供应链终端获得消费需求和市场态势的一手信息,这种信息越是广泛汇聚和实时反馈,零售商对PB产品的定位就越是精准,这种信息优势就越有可能转化为零售商对供应链上游环节的主导优势。通常,这种充分信息需要点多面广、集思广益、虚实结合,需要建立广泛布局 and 全球扩张的连锁经营网络,既要获得全线铺开的销售大数据,也应捕获消费者现场体验的需求“软”信息。互联网是打通虚实和优化实体连锁的技术,而不是消灭实体经济的工具,失去实体的零售业可能失去专业的根本。

③自主经营的零售品牌优势。零售制造商角色必须以零售商角色为前提,但真正的零售商既非地产商也非物业房东,而是从事商品买卖活动、具备自主经营能力的经营者,这是零售商在供应链中构建强势话语权、形成零售品牌优势的根本依据,也直接决定着消费者对零售品牌的认可程度和购买意向。当前,无论是在实体零售卖场还是网络零售平台,零售商PB产品的销售业绩、开发广度与深度等,均与零售商本身的品牌竞争力密切相关;对于缺乏自主经营实力的零售商而言,既不会对上游制造商构成有效的纵向约束也很难获得消费者对其PB产品的积极购买。

### 3. 应用局限

中国零售业在现有的资产、规模、技术和管理水平上,获取上述关键优势还需要一个较长的孵化时期,而即便是大型零售商业集团,对于构建成熟的零售制造商模式也面临若干管理困扰。

①零售经营规模的局限。无论是从汇聚供应链末端大数据信息、形成优质制造资源聚集还是从建立零售商品品牌优势的角度看,零售制造商模式都对零售商的规模优势提出了较高要求。在当前实践中,零售制造职能主要由大型跨国连锁零售集团所执行,在国内市场中的实施主体也主要是大型外资零售集团。实际上,在本土零售商大部分是小型企业和个体商户的情况下,尤其是在实体连锁经营网络扩张乏力的情况下,中国零售业很难广泛执行和推广零售制造职能。

②上游环节管理的局限。由于零售商专注于商品经营业务和最终消费者服务,在捕获市场趋势和创新产品概念方面具备天然优势,但在供应链上游的原料采购与生产外包环节中缺乏专业技术优势。与优势的品牌制造商相比,在生产监管、质量监测和供应商约束方面处于比较劣势,全球范围内的采购业务扩张和制造资源整合也会受到限制,多数零售商只能形成有限范围的供应商合作网络,并执行有限职能的制造资源管理。2010年至今,沃尔玛将PB产品的全球采购业务正式外包给香港利丰贸易有限公司,反映出大型零售集团也可能遭遇供应链上游环节的管理瓶颈。

③物流资源统合的局限。在零售制造商模式中,合理的物流网络设计对于有效衔接制造和零售两端至关重要。原则上讲,零售商作为供应链的主导方和制造资源的领导者,需要对产销之间的物流网络进行统筹设计与管理。目前,多数本土零售商并不具备物流资源统合的专业优势,大部分情况下需要将物流业务外包出去,但随之面临第三方物流资源衔接不畅、物流中心和配送网络布局混乱等问题,这也正是本土零售商在面向全球制造资源而实施逆向整合策略时所遭遇的主要瓶颈。

## 四、由零售制造商到流通制造商:逆向整合中的再中间化

### 1. 供应链逆向整合中的再中间化需求

结合流通内部分工与批零协同的基本原理,有助于弥补零售制造商应用局限的一个探索性思路在于,主导零售商可以在特定情境下进一步联合上游流通组织的专业优势,通过再中间化策略来优化供应链的逆向整合过程。但在分析情境不再是传统渠道关系时,上述再中间化的需求已经超越了商品交换视角,发展为基于拉式生产变局和供应链逆向整合思路的新型媒介需求。

(1)由商品集散到资源聚合。在创造商品、消灭库存的供应链管理模式下,基于投机型生产的推动式分销被基于延期型生产的拉动式整合所替代,零售商对于供应链上游环节的专业化媒介需求

首先是从商品集散拓展到资源聚合方面。对于中小零售商来讲,过去是缺少直接货源,需要批发组织充当集采分销的供货“窗口”,而在面向零售制造过程时则是直接缺乏上游资源,更加需要上游媒介组织作为供应链整合的资源“入口”。①订单聚合。由于PB产品的自生产以零售订单的自反馈为依据,在规模经济不足或者缺乏广泛供应商合作关系时,单个零售商的多品类产品概念只能反馈至少数甚至单个供应商,表现为零售商多产品线订单的“多对一”,零售商具有十分有限的逆向整合机会,中小零售商更是难以主导或参与供应链整合过程。这就在零售商上游环节产生了订单聚合的需求,通过对分散的自有品牌生产方案进行归并重组,既可在相似工艺环节集中利用优势产能,又可将零售订单分散至全球供应商网络中进行多种采购和制造资源的最优组合,表现为供应链第三方聚合订单的“一对多”。对于单体规模偏小或PB产品订单品类分散的零售组织而言,尤其需要借助订单聚合来形成参与共同逆向整合的集合力量。②产能聚合。订单聚合需要以产能聚合为保障,优质、稳定、充分的制造业资源是零售制造商致力于搜寻的稀缺资源,但占据渠道终端的零售商在制造资源开发方面并不具备先发优势。在普遍缺乏供应商联络和生产整合能力的情况下,零售商具备通过供应链第三方来获取“一揽子”订单生产条件的需求;而通过长期专注于制造资源的动态搜寻和严格筛选,专门的产能管理者不仅聚合全球制造业资源,也可以建立供应商资源管理的专有知识,从而有助于接近上下游组织的“非重复性结构洞”<sup>[25]</sup>。③物流聚合。在零售制造商的模块化生产网络中,大多包含由离岸外包、离散生产到在岸分销、分散零售的复杂物流线路,在有限范围内执行“点对点”运输的第三方物流已经不能满足零售制造商的需求,由制造端到零售端的物流成本节约需要以全球物流资源共享为基础,专业的物流资源聚合实际上成为零售制造商的中间化服务需求。

(2)由库存分担到关系调剂。当零售制造商的产品超越了“先买后卖”的传统商业概念时,批发商利用“风险分担”(Risk Pooling)原理来平抑需求不确定性、降低存货总成本的库存分担作用不复存在,由批发商来充当“不确定性蓄水池”的职能需求随之由商品调剂转向关系调剂方面。①不确定性关系储备。在零售商主导的逆向整合机制中,零售制造商希望充分拓宽供应商合作网络,实现点多面广、自由切换,而模块供应商则希望嵌入优势的制造网络,维持长期合作、关系稳定。供应商对于稳定供应关系的需求和零售商对于灵活变动整合对象的需要相互冲突,便在供应链中游环节产生了对不确定性关系进行集中储备的需要,这就是零售制造商模式中基于对“关系蓄水池”的现实需要而形成的再中间化依据。实际上,一个供应链中间组织在聚合多方资源的同时,也聚合了多维的供应链关系,借助供应链关系的相互调剂,有助于减少组织成员之间由于过度搜寻、谈判、磋商、甄别等引致的市场成本和交易风险。②实体型关系匹配。互联网带来了全方位、多角度的巨量信息汇聚,使上下游资源可以自动疏通,这是零售制造商可以实现“自供应”、制造商可以实现“自流通”的重要依据,但这并没有在本质上冲击到供应链中对于实体型关系匹配的需求。互联网在带来充分信息的同时,也加大了信息的筛选频次和交易的切换频次,基于互联网的每一次直接交易都几乎是一次重新的适应与调整,导致上下游关系浅薄多变、难以深入,正如香港冯氏集团主席冯国经所指出的那样,独立的互联网公司和电子市场带来的交易关系实质“只有一个分子厚却有一英里宽”,从互联网与交易的关系看,实际是“业务推动信息技术”(Business Drives IT)<sup>[26]</sup>。实际上,互联网时代的深厚、持久、稳定的关系匹配尽管可以虚实结合,但仍然需要以深入实体为前提。零售制造商在执行广泛的供应商搜寻时,必然存在对实体组织进行客观筛选和动态监管的需求,而通过一个实体型的中间组织来集中执行这种专业职能,可以极大降低零售端的过度筛选和甄别成本,减少资源误配和反复试错的可能性。

(3)由交换中介到智慧管理。在供应链逆向整合机制下,零售制造商不再需要通过商品交换中介来推动交易扩散,而是需要智慧型的管理媒介反过来促进交易集约,并协助推动供应链中的关键过程优化。①交易集约。传统流通渠道中,批发组织可以通过批量化的“购销运存”来推动商品流向远方市场,其在国际贸易领域更活跃及其相比零售组织更能充当“外来文化的使者”<sup>[27]</sup>等事实,都反

映出批发组织在开拓市场空间、推动交易扩散方面的作用。但随着电商乃至跨境电商的发展以及其他技术因素对商业活动空间的拓展,全球市场近乎无缝衔接,商业机会趋于无限发展,远方市场乃至世界市场都不再是稀缺资源,意味着商业领域并非越宽越好,市场也不一定需要越做越大,而是需要越来越精准、越做越细致。过去品牌制造商需借助批发组织的分销网络来对市场机会不断做加法,现在不仅互联网带来无限机会和无数选择,零售制造商自身也具备广泛分布的终端销售网络,供应链逆向整合过程需要由交易扩散转向交易集约思路,即在无限发展的市场空间中做出最正确的减法,针对准确的产品定位实现最精益的资源整合。鉴于此,零售制造商再中间化的需求中实际包含了为供应链筛选寻求智力支持的现实需要,即由专业第三方以基于供应链的专业“知识资本”为技术工具,协助其实施集约式的合作对象甄别,降低其误入“柠檬市场”、发生劣质资源整合的可能性,以达到最优程度的稀缺资源配置。②过程优化。在既定的供应链关系中,零售制造商同时具备对于核心环节进行过程优化的需求,现实中专业咨询公司对于企业供应链流程的改进、第四方物流企业对于第三方物流过程的重构,以及外部的服务提供商为企业提供关键环节的“内包服务”<sup>[28]</sup>等,均反映出致力于优化供应链特定环节的专业化服务需求。尽管零售制造商可以基于经验累积而逐步生成知识资本、进而将所需的智慧管理职能嵌入组织内部,但通常越是在知识密集、交换关系复杂、信息高度不对称从而使交易风险持续居高的领域,越倾向于将“制造市场”的开拓性角色赋予专业的第三方去实现<sup>[29]</sup>。作为管理智慧的制造者、输出者以及基于特定环节的参与者,上述专业第三方通常既不开发独立的自有品牌,也不介入自己的业务联系,完全将思想与方案建立在知识储蓄与技术分析的基础上,有利于对零售制造过程发挥客观中立的管理媒介作用。

## 2. 供应链视角下的“中间化”角色

(1) 智慧型方案制造商。在形成产品创意和大致概念的前提下,大部分零售商仍然无法有效实施逆向整合的直接原因在于缺乏与产品概念最优匹配的供应链方案;从这个意义上讲,能够匹配零售制造商需求的中间化角色首先是智慧型方案制造商。在这种职能角色中,专业的中间组织需要基于不同的产品概念和结合不同的经营实力,为零售组织反馈恰当的供应链思路,协助其分析方案、定制方案、优化方案,为全面实施逆向整合和进行关键环节控制提供外部第三方的智力支持和管理推动。作为方案制造商,除了生成一体化的最终供应链(Ultimate Supply Chain)方案外,通常需根据不同零售组织的特定需求而生成段落供应链(Extended Supply Chain)方案。具体而言,可以是采购方案,分解模块、分散采购;可以是生产方案,分解流程、离散生产;可以是物流方案,重构物流线路、实现物流增值;可以是零售方案,改善产品概念、优化零售布局。但无论是作为一体化还是模块化方案的制造商,其中的“智慧型”特征均以深入实体组织的专用知识和关系投资为依据,比如在冯氏集团中被喻为“小约翰·韦恩”的事业部经理人就以常年扎根一线的业务优势而为供应链管理注入了重要的无形资产。事实上,如果方案制造商不是建立在对实体关系进行“面对面”联络和“有声望”连接的基础上,B2B型互联网平台将更有优势促成供应链的恰当资源配置。

(2) 平台型采购代理商(图2)。零售制造商的构建需要以上游制造环节的自主采购能力为基础,在零售制造模式开创与探索阶段,或者对于无法全面开发供应商网络的主导零售商而言,更加需要一个具备完全信息、充分资源和足够声望的平台型采购代理商来充当上游制造环节的“接口”,使其可以借助第三方的关系聚集优势来协助开展供应商合作,逐步构建和增进供应链逆向整合能力。当下游零售客户提出产品概念时,采购代理商并非充当零售商的供货契约方,而是充分利用专业聚集优势,在动态的供应商网络中进行全面的信息筛选,促成“零

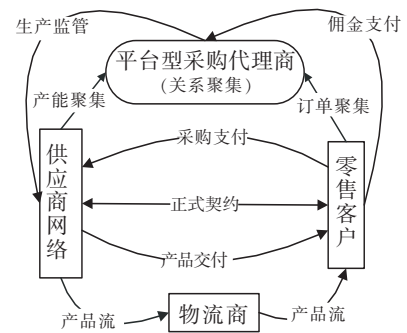


图2 平台型采购代理商

资料来源:作者绘制。



供”双方形成正式的契约关系和建立恰当的关系匹配。同时,作为平台型采购代理商,不仅需要持续开发供应资源、拓展合作网络,建立资源遍布全球的关系“蓄水池”,以充分信息、全面筛选、虚实结合而又深入实体的服务平台连接零售制造商的制造业资源整合需要,通常还需在供应链中建立中间环节的监管机制,以便为供应链上下游成员提供“负责任”的关系匹配。冯氏集团旗下的香港利丰贸易有限公司(下称“利丰贸易”),就在其实际业务中构建了平台型采购代理商角色。为协助上下游成员建立正式契约,利丰贸易通常会参与交易谈判过程、协助形成合理的契约条款;在契约执行过程中,根据生产安排对供应商提供原材料采购建议,进行生产监控、质量保证、加快出货等全程监管。当零售制造商的产品概念符合模块化生产条件时,尤其需要通过平台型采购代理商来协助开发“一对多”的供应商合作,即通过将不同模块分散至全球最优的国家和地区进行,实现供应链整合过程的全局最优。

(3)供应型虚拟生产商(图3)。当零售商对于虚拟产能具备直接的采购需求或者不具备多边关系管理的能力时,通常需要一个具备更高聚集能力的第三方来代为执行制造业资源整合,充当直接的PB产品供货方,而通过承接零售商PB产品的虚拟生产职能并与其建立正式契约关系,这种供应型的虚拟生产商事实上也成为供应链逆向整合的主导方。与普通制造商在供应链中的生产职能有所不同,虚拟生产商将生产过程建立在制造业资源聚合与关系储备的基础上,即在面向上游环节的供应链整合中并不拥有任何生产工厂,而是充分利用全球供应商合作网络进行外包生产,并作为供应链主导企业统筹整个生产流程,从事与产品供应链相关的其他支持性管理工作,零售商则按契约规定进行交易支付。与品牌制造商可能内嵌的虚拟生产能力

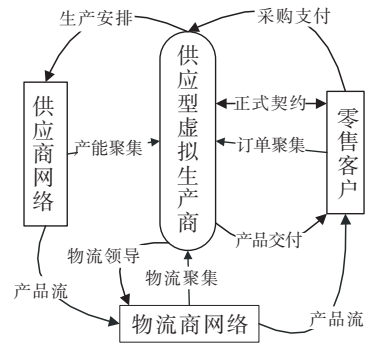


图3 供应型虚拟生产商

资料来源:作者绘制。

相比,供应型的虚拟生产商并不形成自己的独立品牌,而是利用虚拟产能提供专业的集成服务。与平台型采购代理商角色相比,供应型虚拟生产商角色对零售客户形成了生产能力的直接承诺,从而在技术知识、产品质量、交付期限等方面具有更高的管理要求,要求对产品范围和合作供应商进行更加严格的限定和筛选,也通常需要负责与产品交付相关的物流线路设计和网络资源统合。

(4)虚拟型物流集成商(图4)。如上所述,在供应型虚拟生产商角色中通常还包含着与产品交付有关的物流集成服务。事实上,虚拟型物流集成商角色不仅可以作为虚拟生产角色的辅助或配套职能,还可作为独立的供应链分工模块而存在。即便是通过完全地去中间化思路而直接主导逆向整合机制的零售制造商,由于最终产品时常需要经由分散布局的生产工厂运达离岸设置的分散零售网点,其间往往涉及频繁的中转运输和复杂的物流线路,从而也会对专业物流服务尤其是高端物流增值服务产生巨大需求。与普通第三方物流企业的“点对点”运输职能有所不同,虚拟型物流集成商并不实际参与物流运输过程,而是利用优质物流资源聚合能力为零售商提供基于段落供应链的一体化物流服务,在形成由制造端到零售端的物流方案的基础上,进一步在实际运作过程中提供诸如目标市场推广、通关手续办理、二次质量监测、物流中心管控等一站式的物流过程管控、优化,确保零售制造商的最终产品以最优路径抵达目标市场的分散零售网点,从而实现物流活动全程的无缝衔接。

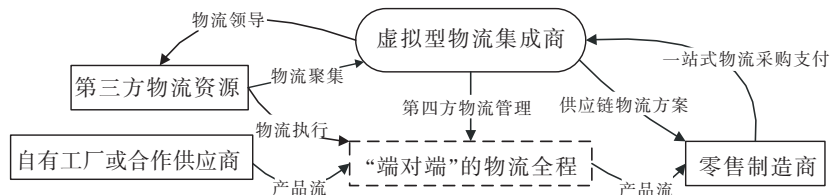


图4 虚拟型物流集成商

资料来源:作者绘制。

需要说明,上述四种角色是供应链“中间化”职能的细分,是适应零售制造商再中间化需求的职能模块,承担职能的组织成员则可以由不同角色的组合甚至成为全部模块的集合。在冯氏集团的全球供应链管理中,就实际诠释了供应链视角下的中间化角色。面向上游段落,利丰贸易通过百年运营构建了遍布全球 40 多个国家和地区、涵盖 15000 多家优质供应商的全球采购网络,但这并非只是基于互联网的信息聚合,而是以对供应商实体组织的深入考察为基础,并基于“供应商书架”、“供应商年检”、“30/70 法则”等概念或原理,形成了与优质制造业资源长期合作的动态网络;利用这种建立在实体型关系之上的资源聚合与关系储备,利丰贸易的业务模式逐步经历了从交易中介、采购公司到无疆界生产、虚拟生产管理者的演变过程,通过新职能模块的引入和原职能模块的延伸,最终推动供应链中间服务职能的丰富和完善。在中游段落,利和经销集团有限公司通过长期业务联系形成了覆盖全球优质物流服务提供商的合作网络,并进一步开发了轻资产营运的“虚拟物流”模式作为“价值链物流”概念的核心,为客户提供从工厂到零售的“端对端”的物流解决方案,并提供全程的物流增值服务。

### 3. 批发组织重构、流通制造商生成与产业组织再造

根据供应链逆向整合中的再中间化需求,批发组织在不断适应供应链关系调整而寻求重构的路径中实际上包含了分化、转化与转型的动态变化。①分化。即便零售商可以通过供应链逆向整合机制来创造商品进而经营商品,从而有力应对互联网时代的“脱媒”冲击,但依然无法规避批发环节的“去商品化”趋势;与此同时,现实存在的“推”式供应链系统和不会消亡的自主经营零售模式意味着,中间环节也不至于完全的零商品、零库存。两种趋势相互叠加,必然促使批发组织出现经营商品和经营服务的职能分化。②转化。在批发职能分化过程中,部分批发组织必然从经营商品逐步转向经营服务,发展成为专业的服务供应链运营商,提示了传统批发业逐步向生产性服务业转化的发展方向。③转型。对于在特定领域依然能够发挥重要集散分销职能的批发组织而言,则面临着由经营商品向经营服务的业务模式拓展,通过将新型的生产性服务职能内嵌到传统的商品媒介职能之中,转型成为集商品经营和服务供应链运营于一体的综合型大批发主体,以便逐步对接和有效匹配普遍嵌入零售组织内部的新型零售制造职能。

通过在供应链中实施再中间化策略,能够有效抵偿因零售段落规模经济或技术优势不足而产生的供应链逆向整合限制,进而借助流通内部分工与协同机制,实现流通组织对制造资源的更高整合能力,形成更具完整意义的、涵盖多层级流通环节和体现批零商业联合价值的“流通制造商”模式。①对零售业自主经营具备补充意义的流通制造商模式。在零售商组织化程度偏低、经营实力不足或缺乏供应链管理技术的情况下,尚不具备通过直接的制造业整合而转型零售制造商的充分条件,应先以商品的自主经营活动来建立专业化优势和渠道话语权;在此基础上,可以在有限品类的畅销产品中逐步生成自有品牌概念,进而将定制需求传递至具有更高聚合能力和综合服务能力的批发主体,在采购商品的同时获取其内嵌的生产性服务,借助零售订单聚合来实现订单生产的规模经济性,通过批零联合对上游制造业形成共同的纵向约束力,进而间接实现零售业对制造业的逆向整合。通过将分散的“小零售”订单传递至上游环节形成聚合的“大批发”订单,甚至可以让大型制造商或品牌制造商为中小零售商代工生产 PB 产品,使缺乏供应链整合能力的中小零售企业也可以参与供应链逆向整合机制。②对零售制造商具备优化意义的流通制造商模式。对于本文提出的大型零售商主导的三种不同零售制造模式,可以通过有限联合的再中间化来增进供应链盈余。专业连锁零售商在少部分价格敏感型产品领域、KA 综合零售商在少部分具备模块化特征的功能型产品领域,均可联合“供应型虚拟生产商”来最大限度地利用全球资源、建立逆向整合的价格竞争优势;专业连锁零售商在大部分时尚敏感型产品领域,当自建产能不足或者合作供应商有限时,可以通过“平台型采购代理商”来协助开发和完善自主采购能力,C2B 网络零售也可以通过这种角色协助实现产品模块的分散采购。与此同时,不同类型的零售制造商均可借助“智慧型方案提供商”和“虚拟

型物流集成商”来推进和优化供应链逆向整合过程。

将再中间化思路引入供应链逆向整合机制,不仅为转变流通发展方式、深化流通业的逆向整合提示了可行路径,也丰富了整体视角的产业组织再造思路。①由零售制造商到流通制造商。比较而言,零售制造商模式是由零售业排除中间环节而对制造业所实施的直接逆向整合,是在零售业规模化、品牌化发展以及逐渐突破传统盈利方式的过程中具备必然趋势的商业转型和创新方向;而流通制造商模式则是在零售业纵向约束能力不足或供应链整合效率偏低时,通过介入大批发职能和生产性服务职能,借助再中间化思路来间接实现的零售业自有品牌策略,是零售制造模式的必要补充与优化。②由模块化生产到模块化流通。基于零售制造商的再中间化需要而构建流通制造商模式,实际上是对流通组织和流通职能的再分工与再组合,通过这种模块化的流通分工与职能重组,可以在供应链逆向整合机制中实现去中间化与再中间化的最优决策。③基于逆向整合的产业组织重构。由大型制造商充当主导企业整合作为节点企业的模块化供应商和中小流通商,这是以往基于供应链整合视角进行产业组织再造的通用思路;而在零售制造商和流通制造商模式中,通过建立大型流通组织的供应链主导权,拓宽了模块化制造商的供应链介入视野,建立了中小零售组织的逆向整合参与机制。从未来发展趋势看,制造商品牌与零售商品牌彼此制衡、合作竞争将发展为常态格局,但将制造与零售角色完全融合的全产业链整合只适合少数大型企业,大部分企业趋向于通过演绎专业化优势而专注于核心环节掌控。流通业逆向整合及其内部职能的模块化分工意味着产业组织可以基于供应链视角再度实现分工深化,进而使产销融合的供应链进一步拆解为不同的分工区段,通过分工协同实现多方共赢,共同创造、增进并分享供应链盈余。

## 五、结论与建议

根据本文研究,供应链逆向整合代表着互联网时代去中间化冲击下的流通组织重构方向,其在产业组织分析层面的实质涵义是流通商主导制造商的供应链虚拟组织。在规模经济、经营实力和物流能力的前提保障下,大型的专业连锁零售、综合零售卖场和网络零售均有实力和潜力排除中间环节对制造商建立直接的供应链主导权,但需要以自主采购的虚拟制造能力、充分汇聚的连锁经营网络和自主经营的零售品牌优势为前提。鉴于特定零售组织的经营规模限制和其在特定情境下的供应链管理缺陷,可以借助供应链的再中间化策略来增进逆向整合效率。对于存在批发依赖的小型零售,需要联合大型批发的供应链主导权方能有效参与流通业逆向整合;对于具备供应链主导能力的大型零售组织,则需要对内嵌于综合型大批发组织内部,或由服务供应链运营商专门提供的生产性服务职能实施有限联合,以此优化逆向整合机制。基于如上结论,本文提出:

(1)重视流通商主导供应链模式对于引领产业升级的作用。现代流通企业的经营方式及其在中宏观层面所体现的流通产业创新方向,成为引领“中国制造”转向“中国创造”的重要驱动力。在大型流通组织的运营实践中,微观商业主体应充分利用供应链末端的信息汇聚优势,通过实施逆向整合来降低供需不相匹配的市场成本,避免因信息滞后或传递扭曲而引致的上游产能过度消耗或相对供给不足;同时,通过模块化思路构建虚拟生产能力,并探索形成科学的供应商筛选与监管机制,逐步带动中国制造由成本优势转向技术优势。本土加工制造企业可以积极探索面向本土商业集团的流通服务职能,通过产需匹配来规避“出口转内销”的瓶颈问题。在商业宏观管理层面,政府应重视发挥流通业对制造业转型升级的能动作用,通过流通业发展规划引导流通企业经营理念转变,同时充当大数据商情信息的公共管理者,加强行政管理数据的归集整合和交换共享,通过充分信息和信用机制优化供应链上下游之间的双向选择与合作,逐步发挥零售制造商或流通制造商模式在降低产业链内耗中的作用,建立现代产业内涵式增长的新常态。

(2)转型传统批发组织和构建综合型大批发主体。批发产业战略转型对于增进中国流通产业的供应链逆向整合能力尤为重要,这不仅是由零售业低组织化运行所造成的,也是由再中间化过程所

内含的聚集优势所决定的。现代批发商业不应只是专门从事商品转售的经济行业,批发组织也并非只是在集散分销的传统意义上媒介成社会商品交换,传统批发组织可以逐步转型成为专门服务上下游产业组织的供应链第三方,大型批发企业则可以将生产性服务职能和服务供应链运营能力嵌入组织内部,发展成为商品经营和供应链运营彼此融合的综合型大批发主体。同时,政府部门应当重视批发市场对于孵化大批发主体的积极作用,尽快超越以摊位制和商人管理为主的场地型市场概念,体现“大批发”概念的应有之义,进而在流通业逆向整合中发挥积极作用。依据关系聚集原理,一个可行的方向是,依托电子商务技术建立汇集各类实体批发市场的网上交易平台,由作为“批发市场联合”的批发管理中心进行上游供应商开发和下游零售订单汇聚,依据企业化管理方式实施共同的逆向整合,政府可率先在公益性批发市场中进行试点、示范与案例推广。

(3)转变零售盈利模式和增强自主经营能力。从增进零售业内涵式发展和增进产业运行效率的角度,应促使零售商逐步向供应链型盈利方向转化。根据本文研究,这种转化必须以商品的自主经营为前提,这也是零售制造商区别于品牌制造商和制造业零售的关键差异。大型超市和百货店应尽快突破“招商联营”的商业管理思路,储备和发展高级买手队伍,通过专业买手制和“联营转自营”来摆脱零售业同质化问题,重获商品定价权;只有不断增强自主经营能力,才能促使消费者关注和信任零售商 PB 产品,零售商才具备转型零售制造商进而增进盈利空间的现实依据。大型电商企业应当对侧重平台式发展的现有思路予以重新定位,重视自营式电商模式对于发展零售制造职能的关键作用。中小零售商应遵循专业化、连锁化发展路径,不断加强专业品类的自主采购与销售职能,着重发挥专业连锁零售的品牌汇聚优势,既为顾客提供专业优选品类信息,也以连锁数据为依据开发自有品牌,在确保专业自营优势的基础上参与流通业逆向整合。

(4)促进批零商业和生产性服务业的组织化发展。无论是构建零售制造商模式还是基于再中间化思路构建流通制造商模式,批零商业和生产性服务业的组织化发展都是关键环节。时至今日,中国本土流通领域的组织化问题并没有得到很好的解决,这是阻碍流通业对制造业实现逆向整合的主要障碍之一。鉴于组织化发展对于提升批发和零售商业的逆向整合能力均有重要意义,政府一方面应加强通用性标准和公益性平台的支持,降低流通组织化发展的技术门槛,另一方面转变商业发展思路,从强调“招商引资”引入大型外资流通企业转向引导本土流通领域的企业间合作,重视自愿连锁等新型连锁方式在提升组织化中的积极作用。鉴于生产性服务职能在流通业逆向整合中所具备的积极意义,应着力推动具备服务供应链集成与管理能力的新兴企业的成长、成熟和组织化发展,为流通业逆向整合提供具备组织化特征的生产性服务支持。

#### [参考文献]

- [1]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.
- [2]李海舰,田跃新,李文杰. 互联网思维与传统企业再造[J]. 中国工业经济, 2014,(10):135-146.
- [3]宋则,常东亮,丁宁. 流通业影响力与制造业结构调整[J]. 中国工业经济, 2010,(8):5-14.
- [4]上创利,赵德海,仲深. 基于产业链整合视角的流通产业发展方式转变研究[J]. 中国软科学, 2013,(3):175-183.
- [5]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):77-86.
- [6]徐从才,丁宁. 服务业与制造业互动发展的价值链创新及其绩效——基于大型零售商纵向约束与供应链流程再造的分析[J]. 管理世界, 2008,(8):77-86.
- [7]张小蒂,赵榄. 基于渠道控制的市场势力构建模式特征分析[J]. 中国工业经济, 2009,(2):131-140.
- [8]徐从才,盛朝迅. 大型零售商主导产业链:中国产业转型升级新方向[J]. 财贸经济, 2012,(1):71-77.
- [9]闫星宇. 零售制造商的模块化供应链网络[J]. 中国工业经济, 2011,(11):139-147.
- [10]宋则等. 流通产业发展的评价指标体系研究[M]. 北京:中国商业出版社, 2014.
- [11]纪宝成. 商品流通渠道分析[J]. 中国社会科学, 1991,(6):32-51.
- [12][德]马克思,恩格斯. 马克思恩格斯文集第七卷[M]. 中央编译局译. 北京:人民出版社, 2009.
- [13]Alderson,W. Scope and Place of Wholesaling in the United States[J]. Journal of Marketing, 1949,14(2):145-155.
- [14]Lusch, R., Zizzo, D., and Kenderdine, J. Strategic Renewal in Distribution[J]. Marketing Management, 1993,

- 2(2):20-29.
- [15]Rosenbloom, B., and Larsen-Andras, T. Wholesalers as Global Marketers [J]. *Journal of Marketing Channels*, 2008,15(4):235-252.
- [16]Nathanael, H. Engel. Economic Phases of the Wholesale Market[J]. *American Economic Review*, 1933,23(2):189-199.
- [17]Daniel, F. Spulber. Market Microstructure and Intermediation [J]. *Journal of Economic Perspectives*, 1996,10(3):135-152.
- [18]Bert, Rosenbloom. The Wholesaler's Role in the Marketing Channel: Disintermediation vs Reintermediation[J]. *The International Review of Retail, Distribution and Consumer Research*, 2007,17(4):327-229.
- [19]王晓东. 论我国工业品批发体系重构与完善[J]. *经济理论与经济管理*, 2011,(7):99-105.
- [20]Robert, Olsson, Lars-Erik, Gadde, and Kajsa, Hulthen. The Changing Role of Middlemen——Strategic Responses to Distribution Dynamics[J]. *Industrial Marketing Management*, 2013,42(7):1131-1140.
- [21]张昊. 国内市场如何承接制造业出口调整——产需匹配及国内贸易的意义[J]. *中国工业经济*, 2014,(8):70-83.
- [22]Belavina, E., and Girotra, K. The Relational Advantages of Intermediation [J]. *Management Science*, 2012,(58):1614-1631.
- [23]Anil, A., Clemens, L., Brian, M., and Thomas P. The Middleman as a Panacea for Supply Chain Coordination Problems[J]. *European Journal of Operational Research*, 2014,240(7):393-400.
- [24]谢莉娟. 流通商主导供应链模式及其实现——相似流通渠道比较转化视角[J]. *经济理论与经济管理*, 2013,(7):103-112.
- [25]Mike, W. Peng, Seung-Hyun, Lee, and Sungjin, J. Hong. Entrepreneurs as Intermediaries [J]. *Journal of Business*, 2014,(49):21-31.
- [26]利丰研究中心. 供应链管理:香港利丰集团的实践[M]. 北京:中国人民大学出版社, 2009.
- [27][日]石原武政,加藤司. 商品流通[M]. 吴小丁等译. 北京:中国人民大学出版社, 2004.
- [28]宋华. 服务供应链[M]. 北京:中国人民大学出版社, 2012.

## Distribution Organization Reconstruction in the Internet Age ——Backward Supply Chain Integration Perspective

XIE Li-juan

(Business School, Renmin University of China, Beijing 100872, China)

**Abstract:** With the trend of the pull production, supply chain integration and the impact of the flattening channel all that accelerated by the internet, the traditional distributors are facing a dilemma of meager profit so much even on the run. This article argues that backward supply chain integration can help distributors to deal with “disintermediation” impact, promoting the new path of the overall reconstruction of industrial organization. Firstly, the article derived the basic model and the key advantages of “retail-manufacturers”, based on the global supply chain management experiences of large business organizations. Combined with the application limitation and the “re-intermediation” demand of “retail-manufactures”, this article then put forward the pattern of “distributive-manufacturers” as the supplement and optimization for “retail-manufacturers” model, in which the division and coordination principle inner distribution field is viewed as of great value and significance for deepening the reverse integration mechanism and revealing the differentiation and transformation strategy in wholesale sector. Small retailers should be attached to a large leading wholesaler in order to realize reverse integration in supply chain. As to large retailers, in addition to a direct “retail-manufacturer” role, can also choose to implement “re-intermediation” strategy in specific conditions, by introducing a “third party” to implement the reverse integration strategy.

**Key Words:** backward supply chain integration; retail manufacturer; distributive manufacturer; reconstruction of industrial organization

**JEL Classification:** D51 L14 M21

[责任编辑:鲁舟]