

# The Development Strategies of Clothing Cloud Business Model\*

Wenxing Wang

Economics and Management College, Zhongyuan University of Technology, Zhengzhou  
Email: 781785877@qq.com

Received: Sep. 12<sup>th</sup>, 2013; revised: Sep. 20<sup>th</sup>, 2013; accepted: Sep. 26<sup>th</sup>, 2013

Copyright © 2013 Wenxing Wang. This is an open access article distributed under the Creative Commons Attribution License, which permits unrestricted use, distribution, and reproduction in any medium, provided the original work is properly cited.

**Abstract:** The rapid development of apparel e-commerce and traditional clothing sales model has their own advantages. Based on online multi-channel integration which is called “Cloud” model is the development trend of future clothing sales. This paper discusses the path to achieve coordinated development of apparel sales and traditional physical store sales, as well as the pricing strategy and non-price strategies. It gives suggestions on how these traditional retailers should correctly analyze internal and external competitive environment, combine with its own development situation to choose the right path, and develop a comprehensive scientific method system of price and non-price strategy.

**Keywords:** Clothing; Cloud Business Model; Electronic Commerce

## 服装“云商”模式发展策略\*

王文兴

中原工学院, 经济管理学院, 郑州  
Email: 781785877@qq.com

收稿日期: 2013年9月12日; 修回日期: 2013年9月20日; 录用日期: 2013年9月26日

**摘要:** 快速发展的服装电子商务与传统的服装销售模式各具优势, 基于线上线下多渠道融合的“云商”模式是未来服装销售的发展趋势。本文探讨了实现服装网络销售与传统实体店面销售协调的发展路径, 以及相应的价格和非价格策略。给出了传统零售商如何正确分析内外部竞争环境, 结合自身发展情况选择合适的发展路径, 以及如何制定全面科学的价格和非价格策略体系的方法。

**关键词:** 服装; 云商模式; 电子商务

### 1. 引言

苏宁电器对“云商”模式的解释为, 以云技术为支撑, 以开放平台为架构, 在连锁店面和电子商务两大开放平台的基础上, 虚实融合, 全面整合各类实体产品、内容产品和服务产品<sup>[1]</sup>。传统的服装销售模式

中直接面向消费者的环节是综合性商场、品牌专卖店等所谓的实体店面, 随着电子商务的快速发展, 网上服装销售也逐渐被消费者接受, 并表现出巨大的优势, 中国传统服装零售商面对巨大的网上零售商的挤压, 为了提高自身竞争力, 获取更多的市场份额, 分分尝试发展网上零售, 在同一个公司内部就形成了多销售渠道的形势, 从公司的整体利益来看, 两个渠道

\*基金项目: 河南省软科学研究项目, 项目批准号: 122400450378 和河南省教育厅科学技术研究重点项目, 项目批准号: 12A630060。

应该取长补短,互相配合,使公司整条供应链上的资源得到最优化的配置。

由于我国服装企业的基础状况差别很大,从供应链角度来看,掌控的上、中、下游资源情况也不一样,实现服装网络销售渠道与实体店面的销售渠道的融合,实现所谓的“云商”运作模式,首先需要企业分析自身的实际情况,根据传统渠道和网络渠道的特点而采用不同的发展路径策略,另外,依据传统营销理论,结合服装产品的特点,处理好渠道之间价格和非价格各因素间的关系也是至关重要的方面<sup>[2]</sup>。

## 2. 发展路径策略

如果按照企业规模及企业在整条供应链上对资源的整合能力两个维度,可以把现有的服装企业划分为四个基本类型,如图1所示。第一种类型,企业规模较小,资源整合水平不高;第二种类型,企业规模较小,但资源整合水平较高;第三种类型,企业规模较大,资源整合水平不高;第四种类型,企业规模大,同时资源整合水平也高。针对以上四种类型的服装销售企业,实现服装网络销售与实体店销售融合应该采用不同的发展路径和策略。

类型I企业。传统的小规模零售商的发展面临两个选择,一个是首先朝向II企业形式发展,国内类似淘宝的第三方网络平台门槛较低,小企业可以借助网上第三方零售平台发展网上零售,在此过程中提高企业自己的资源整合能力;另一个方向是朝类型III企业形式发展,即先不断扩大实体店的经营规模,以发展实体零售为主,打好物资基础。

类型II企业。具有较强资源整合能力的企业可以首先将发展网上零售作为一种渠道战略,网络渠道主

要承担的是销售功能,网上零售的计划要整合到企业的营销计划当中,同时处理好渠道之间的关系,比如不同渠道商品的定价等,企业在这个过程中可以迅速提高线上与线下在过程、资源、能力等各方面的整合水平,为以后企业扩大规模实现线上线下融合发展打好基础。

类型III企业。规模大、资金实力雄厚的企业,比如国内发展已具规模的连锁服装商店,发展网上业务时可以首先将网上零售作为企业的商业模式,网上与实体零售基本上是分开的。并且这种战略对整合能力水平要求不高,主要专注于整个网上零售的独立运作,大部分规模较大的零售商通过组建新的网上商城来开展网上零售。选择这种模式需要企业的实力及规模足够雄厚,同时要求原有的实体业务门店多,分布广,才能进一步支撑其网上零售业务,否则短时间内很难获利。

类型IV企业。这是服装网上零售与实体零售融合发展的最终目标,企业的网上零售和实体零售实现了全面融合发展,物流实现共享,线上线下实现融合销售,顾客选择不受阻碍等等。顾客可以从就近的实体店去试穿、感受商品,并可以直接从网上下单,也可以在家随时通过网上下单并去就近的实体店提取商品等,网上购买的商品可以去实体店更换,从实体店购买的商品也可享受在线服务等等,线上线下销售互相促进,最终实现协同发展目标。

## 3. 发展定价策略

从四种企业类型的情况看,我国第二和第三种企业类型数量众多,他们的健康发展是实现服装零售企业网上零售与实体零售协同发展的关键所在。在没有实现类型IV企业模式的理想状况前,不管是类型III还是类型IV的企业,从产品销售路径上看,实际上形成了“网上”和“网下”两种销售渠道,即使两种渠道同属一个企业,但在具体的经营过程中两个渠道也存在着相互竞争的关系,这种情形下只有处理好这两种渠道的关系才能使处于这些阶段的企业得到健康的发展,为达到服装网上零售与实体零售融合发展的目标奠定基础。

价格机制向来是有效调节渠道竞争、维持市场运作机制的最有效的手段<sup>[3]</sup>。降低网络服装的销售价格,

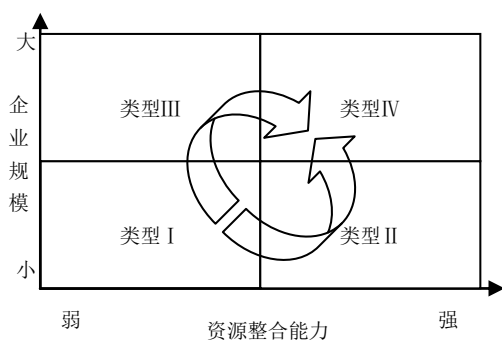


Figure 1. Clothing enterprises classification types and developing ways  
图1. 服装企业类型划分及发展路径

可以平抑电子商务的网络不适应因素的影响<sup>[4]</sup>。Chiang, Chhajed, Hess(2003)构造了一个 Internet 直销渠道与传统零售渠道的博弈模型, 作者认为, Internet 直销渠道并不会引发与传统渠道的冲突问题, 相反, 其主要作用体现在改善供应链的战略设计, 只要运用得当, 便可协助上游制造商达成渠道协调的目的, 提升利润<sup>[5]</sup>。因为两个渠道竞争销售完全同质的商品理论上企业是没有利润的<sup>[6]</sup>, 更加类似本文关于定价研究的文献是豪泰林(Hotelling)的空间城市模型研究, 即区域竞争中的商品必须是有差异的情况下企业才能获利。当然对于消费者来说, 商品的差异不只是商品本身, 获得商品的方式的不同, 以及由此产生的消费支出可以看成是产品的差异化。那么本文服装消费者对上述不同渠道的不适应性的差异也就可以归结到产品差异上, 当服装顾客对“网上”和“网下”两种渠道的不适用感觉差别越大时, 他从不同渠道获得商品时也就相当于产品本身的差异性越大, 本来同一个产品就会因为渠道的不同而产生差异化, 基于这种认识就可以构建“网上”和“网下”两个渠道的竞争博弈模型, 进而求解不同渠道的最佳定价公式<sup>[7]</sup>。

用  $p_{n0}^*$  和  $p_{r0}^*$  表示网上和网下的最优定价,  $p_{n0}$  和  $p_{r0}$  表示在没有考虑渠道竞争时的网上和网下的商品定价,  $c$  是商品生产成本,  $t_n$  和  $t_r$  表示消费者在网上和网下购买时产生的支出。网上和网下渠道的最优定价分别为  $p_{n0}^* = \frac{1}{2}(p_{r0} + c - t_n)$  和  $p_{r0}^* = \frac{1}{2}(p_{n0} + c - t_r)$ 。

从推导出的公式可以看出, 合适的渠道定价要考虑的因素包括商品本身的生产成本, 消费者在购买时的支出以及对方渠道的初始定价, 其中消费者在购买时的支出在不同渠道情形下有很大的不同, 既要考虑直接的显性支出, 比如网下消费者到达购物场所的路费、时间消耗, 网上消费者的上网费用等, 也需要考虑间接的隐性的费用, 比如网上消费者由于不会使用网络而需要学习的消耗, 由于网络服装商品在颜色、质感上的展示偏差导致的购买差错、网络的不安全产生的损失等都应该考虑。

#### 4. 发展非价格策略

我国服装零售企业发展较快, 网上服装零售等商业模式都是舶来品, 没有像国外的零售企业那样的渐进式发展, 是一种跳跃式发展, 所以在企业的资源配

置管理方面存在许多漏洞, 需要一个磨合的过程, 决定了我国服装网上零售与实体零售的协同运作需要很长时间才能实现, 在运营策略方面, 除价格策略外, 建议采取以下非价格发展策略<sup>[7]</sup>。

1) 物流渠道协同策略。我国不少品牌服装企业如李宁等属于 II 类企业, 企业在全国范围内形成了覆盖面较大的连锁门店有自成体系的物流体系。为了实现“云商”模式, 需要在与自身实体零售的物流过程共享中, 加强两者之间的物流资源合理分配。另外像凡客诚品这样的网络服装企业, 没有自建物流基础, 需要加强与第三方物流的合作, 督促第三方物流企业完善服务, 以实现零售企业的网上网下融合发展。

2) 产品渠道协同策略。对于传统零售渠道来讲, 开展网上零售不能刻板地将实体店产品全都搬到网上, 要考虑到企业产品以及消费者的消费行为特点, 企业可以选择合适的商品在网上零售中开展团购, 不仅增加销售量, 而且有利于扩大网站的品牌影响力。比如, 男士衬衫由于尺码标注规范, 颜色款型较少, 网下销售不能试穿等特点就适宜在网上销售。相反, 女士流行服装由于其款型多变, 号型不规则等原因, 一般购买者需要在实体店渠道试穿才能购买, 但是网络渠道的产品发布速度是传统渠道不可比拟的, 时装可以通过实体渠道发布图片视频信息进行宣传, 促进实体店面的销售。

3) 网络个性化展示渠道协同策略。转型零售企业可以选择性地为推出的网购产品在实体店举办产品体验, 这是纯粹的 B2C 企业无法做到的。针对去实体店购物的人群做网上零售的宣传, 不仅可以方便消费者购买, 而且能培养网络消费者, 增加网上零售的销售额, 消费者经过体验后可以在家随时选择网购。另外, 实体店渠道也可以是顾客形体三维数据录入的窗口, 为进一步的网络试衣奠定数据基础。

#### 5. 结语

渠道融合需要企业在产品、销售过程及顾客服务等各个方面有较强的整合水平, 比如仅仅将网上零售作为企业的一种销售渠道的拓展, 虽然能给企业带来营销策略的改进, 但是在顾客层面的融合度较低, 比如在实体店购物的顾客不能与在网上商店购物的顾客得到有效整合, 顾客反馈只能从网上购物的顾客获

得信息。零售商一般选择第三方物流配送，很难保证配送时间及服务质量，甚至也有可能造成产品损坏，影响了顾客的使用或直接降低对企业的品牌忠诚。因此，在将来向网上零售与实体零售的融合发展过程中，还需要通过提升企业规模，不断整合客户信息，进一步完善供应链，建立自己的物流配送体系，提升网上商店的品牌影响力。

传统服装零售商开展网上零售，是未来发展的趋势，但是不能贸然进入。建立高品质、独立运营的电子网站需要大量的人力和物力投入，传统零售商要正确分析内外部竞争环境，结合自身发展情况选择合适的发展路径，制定全面科学的价格和非价格策略体系，才能在更为激烈的市场竞争中发展壮大。

另外，服装企业要实现苏宁电器定义的“云商”模式还需要在基于云技术的平台构建、数值化服务等

方面作进一步的研究。

## 参考文献 (References)

- [1] 雷锋网 (2013) 苏宁副总裁孟祥胜详解: 何为云商模式. <http://www.leiphone.com/2013-suning-mxs-structure-adjustment.html>
- [2] 王文兴 (2008) 供应链视角下的服装网络营销策略研究. *上海纺织科技*, **36**, 1-4.
- [3] 徐峰, 盛昭瀚, 陈国华 (2011) 多地区情形下制造商渠道选择与定价策略研究. *系统科学与数学*, **11**, 1444-1451.
- [4] 王璐 (2012) 电子商务时代渠道冲突的实证研究. *商业时代*, **21**, 41-42.
- [5] Chiang, W.Y., Chhajed, D. and Hess, J.D. (2003) Direct marketing, indirect profits: A strategic analysis of dual-channel supply chain design. *Management Science*, **49**, 1-20.
- [6] 肖条军 (2005) 博弈论及其应用. 上海三联书店, 上海, 58-62.
- [7] 王文兴 (2012) 服装网络营销策略. 东华大学, 上海, 94-99.