



中青年经济学家文库
ZHONGQINGNIAN JINGJIXUEJIA WENKU

零售渠道模式之店中店 模式探析 ——基于制造商视角

滕文波/著

LINGSHOU QUDAO MOSHI ZHI DIANZHONGDIAN
MOSHI TANXI
JIYU ZHIZAOSHANG SHIJIAO

中国财经出版传媒集团



经济科学出版社
Economic Science Press

中青年经济学家文库

零售渠道模式之店中店 模式探析

——基于制造商视角

滕文波 著

中国财经出版传媒集团



经济科学出版社
Economic Science Press

图书在版编目 (CIP) 数据

零售渠道模式之店中店模式探析: 基于制造商视角/
滕文波著. —北京: 经济科学出版社, 2016. 9

ISBN 978 - 7 - 5141 - 7340 - 6

I. ①零… II. ①滕… III. ①零售商业 - 商业模式 -
研究 IV. ①F713.32

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2016) 第 249413 号

责任编辑: 刘 莎

责任校对: 郑淑艳

责任印制: 邱 天

零售渠道模式之店中店模式探析

——基于制造商视角

滕文波 著

经济科学出版社出版、发行 新华书店经销

社址: 北京市海淀区阜成路甲 28 号 邮编: 100142

总编部电话: 010 - 88191217 发行部电话: 010 - 88191522

网址: [www. esp. com. cn](http://www.esp.com.cn)

电子邮件: [esp@ esp. com. cn](mailto:esp@esp.com.cn)

天猫网店: 经济科学出版社旗舰店

网址: [http: //jjkxcbs. tmall. com](http://jjkxcbs.tmall.com)

北京万友印刷有限公司印装

880 × 1230 32 开 5.5 印张 130000 字

2016 年 9 月第 1 版 2016 年 9 月第 1 次印刷

ISBN 978 - 7 - 5141 - 7340 - 6 定价: 21.00 元

(图书出现印装问题, 本社负责调换。电话: 010 - 88191502)

(版权所有 侵权必究 举报电话: 010 - 88191586)

电子邮箱: [dbts@ esp. com. cn](mailto:dbts@esp.com.cn))

前 言

店中店模式是一种由制造商和零售商通过渠道功能重新组合、分配而形成的一种新的渠道合作模式。在该模式下，制造商在零售商的店内开店或在零售商的店内设置柜台、摊位进行销售，同时零售商的收益来自制造商的销售额提成或者由制造商向零售商支付一定的租金，而制造商则拥有商品销售的全部自主权，包括库存的管理、最终销售的定价权、店内员工的雇佣和培训以及提供店内的其他服务。近年来，这一模式已经得到了众多国际知名企业的应用，例如，梅西百货、布鲁明代百货公司、内曼·马库斯百货公司等零售商，以及香奈儿、雅诗兰黛、兰蔻、魅可、迪奥、拉尔夫劳伦、卡尔文克莱因、路易威登、BCBG、吉尔桑达等大量的生产制造企业。而在国内零售业中，店中店模式几乎完全替代了传统模式，占据了主导地位。绝大部分的生产制造企业与零售商的合作模式均为店中店模式，该模式在百货业的销售额中占比高达 80% 以上，甚至在有的百货公司销售额占比高达 92%。同时，在家电连锁

企业、超市中，店中店模式也是零售商与制造企业采用的主要合作模式之一。然而现有的关于店中店模式的研究却较少，而且更多的是通过调查或者案例等方式，对店中店这一渠道模式的现象进行简单的讨论、描述；少量的深入研究也存在一些问题，缺乏从制造商角度出发的系统性研究。

针对这一研究现状，本书从制造商的角度出发，以店中店模式为研究主题，通过三项研究，逐步深入地探讨了制造商选择店中店模式的相关问题。首先，在第一部分，我们将研究在相对简单的订货型模式下，制造商对店中店模式的选择问题。其次，在第一部分的研究基础上，对渠道结构进行了简化。再次，增加了对处理成本和补货成本的考虑，即在第二部分的研究中，考虑了现实中更加广泛存在的备货型模式下，制造商对于店中店模式的选择问题。最后，针对传统渠道结构中出现的服务困境问题，回答了制造商采用店中店模式是否能够抑制服务困境这一问题，给出其采用店中店模式对渠道成员更有利的条件。通过上述章节的研究讨论，最后本书对研究结论进行了总结。将研究所做的主要创新性工作概括如下：

首先，从制造商的视角出发，研究了制造商选择店中店模式进行销售的问题，使制造商更清楚在传统模式和店中店模式共存的情况下如何选择渠道模式。本书进一步地补充了店中店模式选择的相关研究，之前的研究要么仅从零售商的角度出发，要么仅考虑订货型模式下，零售商只收取租金的情况。本书不仅从制造商的角度出发，同时还考虑了零售商的收益为销

售额提成的情况,这种情况在实践中应用得更为广泛。因此,本书的结论对于制造商选择渠道模式有非常重要的指导意义,使渠道成员在进行渠道模式选择时,可以兼顾渠道成员双方的利益诉求,进而避免由于渠道成员单方面决策引起的渠道矛盾、冲突。

其次,在需求不确定的市场条件下,分别考虑了订货型模式和备货型模式下,制造商对于店中店模式的选择,进一步地细化了店中店模式相关的研究,更加有力地解释了现实问题,进而能够指导制造商的实际决策。本书揭示了订货型模式和备货型模式下,制造商对店中店模式选择的异同,并且补充了一些在店中店模式研究中较为重要的变量,例如,需求不确定性、店中店模式下制造商的需求预测精度、补货成本以及处理成本。研究发现,无论是在订货型模式下还是在备货型模式下,如果制造商能够利用店中店模式的特点,通过与消费者更加直接的接触,获得更多的需求信息,使其需求预测精度提高较大的情况下,制造商就应选择店中店模式进行产品销售;而当其预测精度提高不大或者无法提高的情况下,制造商更应该选择传统模式销售产品。同时,随着市场不确定性、处理成本和补货成本的增大,店中店模式下制造商需求预测精度的影响也在增强。尤其是在备货型模式下,当上述变量较大时,为了规避库存风险,零售商往往倾向于选择店中店模式进行销售。因此当面对渠道权力较大的零售商时,产品类型具有上述特点的制造商更应该利用店中店模式提供的机会,提高自身的需求

预测精度，降低库存风险的不利影响。只有这样，制造商才能够降低自身的经营风险，减少利润损失，甚至获得更高的收益，从而避免渠道矛盾的出现，使店中店模式成为对渠道双方均有利的一种选择。

最后，本书发现，店中店模式可能是控制传统渠道结构中所出现的服务困境的一种有效手段。当传统零售商因距离较近、运营模式类似等而出现价格竞争比较激烈，服务“搭便车”比较容易的情况下，传统零售商会更加注重通过价格手段争夺市场份额，同时降低自身的服务水平以控制成本，从而造成零售商以及制造商收益受损，即服务困境现象。本书研究发现，在这种情况下，制造商可以主动采用店中店模式，通过提高店中店的零售价格和服务水平，能够有效地降低零售商之间的价格竞争，引导传统零售商提高服务质量，并最终改善渠道成员的收益状况。

目 录

第1章 绪论	1
1.1 研究的背景	1
1.2 研究问题与主要研究内容	6
1.2.1 研究问题	6
1.2.2 研究内容	7
1.3 研究的意义	9
1.3.1 研究的理论贡献	9
1.3.2 研究的实践意义	10
第2章 国内外相关研究综述	13
2.1 与渠道模式选择相关的研究	15
2.2 与需求预测（需求信息）相关的研究	25
2.3 与服务相关的研究	35
第3章 订货型模式下制造商对店中店模式的选择	45
3.1 模型与假设	45

3.1.1	传统模式	48
3.1.2	店中店模式	50
3.2	模型求解	51
3.2.1	传统模式	51
3.2.2	店中店模式	53
3.3	命题与证明	54
3.4	仿真与分析	62
3.4.1	产品替代度	62
3.4.2	店中店模式下制造商预测误差	67
3.4.3	需求不确定性与店中店模式下制造商预测 误差的交互影响	70
3.5	本章小结	75

第4章 备货型模式下制造商对店中店模式的选择

4.1	模型与假设	80
4.1.1	传统模式	81
4.1.2	店中店模式	83
4.2	模型求解	85
4.2.1	传统模式	85
4.2.2	店中店模式	87
4.3	命题与证明	88
4.4	仿真与分析	96
4.4.1	店中店模式下制造商预测误差	96

4.4.2	需求不确定性与店中店模式下制造商预测 误差的交互影响	99
4.4.3	库存相关变量——处理成本 (h) 和补货 成本 (s)	103
4.4.4	库存相关成本与店中店模式下制造商预测 误差的交互影响	107
4.5	本章小结	112
 第5章 制造商基于服务的店中店模式选择		115
5.1	模型与假设	116
5.1.1	传统渠道结构下	118
5.1.2	店中店模式下	119
5.2	模型求解	120
5.2.1	传统渠道结构下	120
5.2.2	店中店模式下	122
5.3	仿真及分析比较	125
5.3.1	两种渠道模式下零售价格及营销服务努力 程度比较	126
5.3.2	两种渠道模式下渠道成员收益及渠道总收益 比较	132
5.4	本章小结	138

第6章 研究总结和展望	140
6.1 主要研究结论	140
6.2 主要创新点	142
6.3 研究局限和未来展望	144
附表 百货业店中店模式下，不同类型产品零售商的提成 比例	147
参考文献	148

第 1 章

绪 论

1.1

研究的背景

店中店模式是指制造商在零售商的店内开店或在零售商的店内设置柜台、摊位进行销售的一种制造商与零售商合作的商业模式。因为使用零售商的店面，所以零售商可以按销售比例提成或由制造商向零售商支付一定的租金，而制造商则拥有商品销售的全部自主权，包括库存的管理、最终销售的定价权、店内的员工的雇佣和培训以及提供店内的其他服务^[1,2]。

近年来，国际上越来越多的制造商与零售商开始尝试并接受店中店这种销售模式。有报道指出，美国主要的百货商店诸如，梅西百货（Macy's）、布鲁明代百货公司（Bloomingdale's）、内曼·马库斯百货公司（Neiman Marcus）等零售商，它们采用了一种与传统百货商店不同的销售模式——店中店模式。在

这种模式下,制造商在零售商的店面中拥有销售相关的自主权,专门销售自己品牌的产品,并且需要自己制作招牌以及张贴店内的宣传画等。有观察发现在化妆品的销售中,美国大部分百货公司和制造商的合作模式均为店中店模式,包括了很多知名的化妆品牌,如香奈儿(Chanel)、雅诗兰黛(Estée Lauder)、兰蔻(Lancôme)、魅可(MAC)以及迪奥(Dior)等^[3]。同样,店中店这一模式在服装产品的销售中也很常见。大部分百货商店的男装、女装、服装配饰、珠宝以及鞋类往往也采用店中店模式进行销售。布鲁明代百货公司在一些服装品牌的销售中就采用了店中店模式,如拉尔夫劳伦(Ralph Lauren)、卡尔文克莱因(Calvin Klein)、凯尼斯科尔(Kenneth Cole)等;在梅西百货中,同样可以看到路易威登(Louis Vuitton)、Thomas Pink、BCBG、吉尔桑达(Jil Sander)等品牌在采用店中店模式^[4]。除了美国之外,在欧洲以及亚洲,店中店这一模式同样被广泛应用,并且在这些地区,采用这一模式进行销售的产品类别要远多于美国^[5]。

目前在国内,也有学者将店中店模式称为“联营模式”。所谓联营模式是指百货商店与制造商或代理商之间,按照合同约定各自独立经营,其权利和义务由合同约定,各自承担民事责任。销售前,零售商一般不取得商品所有权;商品售出后,所有权同时完成向零售商和顾客的转移。具体是指零售商为制造商或代理商提供经营场地以及相应的综合管理,监督进店的商品,统一收银等服务,制造商或代理商向零售商缴纳联营扣

点^[6]。由此我们可以发现,店中店模式与联营模式在本质上是相同的,在本书中,将统一称为店中店模式。

在国内,我们同样可以观察到大量运用店中店模式进行销售的案例。在生产制造企业中,例如,服装业中的雅戈尔、红豆、杉杉、报喜鸟、波司登、劲霸男装、杰克琼斯等;化妆品中的欧莱雅、佰草集、雅芳、郁美净等。同时在钟表、珠宝、运动品牌、床上用品、小家电、手机数码、家具礼品、生鲜食品^[7]等类型的产品销售中,制造商与零售商的合作模式也以店中店模式为主。同时,一些国际知名品牌在进入中国市场时,同样更多地采用店中店这一模式进行产品销售^[8]。在零售商中,国内很多一线的百货公司、家电连锁销售企业和大型超市等也在大量运用店中店这一模式与制造商合作,如海信广场^[9]、天虹商场、万千百货、广百百货、王府井百货^[6]、开元商场、家乐福、华联超市^[7]等。

有研究提到,2004年以后,国内百货业出现了新的变化,店中店模式已经成为百货业的主要经营方式,在百货店的经营比例中,店中店部分的比例最大,一般占到全店销售额的80%以上,形成了以店中店模式为主,传统模式为辅的经营方式^[10]。刘清等针对北京零售业的调研也发现,大量的百货公司采用了店中店为主的经营模式,其中在华联新光百货该模式的销售额占比高达92%^[7]。杜芳敏等在2012年的调查中发现,在全国主要城市的71家百货中,无一例外,制造商与零售商合作的主要模式是店中店模式^[6]。不仅百货业中大量存在

店中店模式，大型超市在经营中同样经常采用店中店这一模式。有针对北京零售市场的调研就发现，在家乐福健翔桥店，店中店这一模式的营业额占比达到了30%^[7]。同样，国内的超市，在经营生鲜品类的过程中，也大量地采用了店中店模式与制造商合作，如美廉美、华联超市等^[11]。

然而企业界对于是否应该采用店中店模式，是一直存在着争议的。在2010年3月13日“两会”期间的新闻发布会上，商务部副部长姜增伟提出“要大大提高百货业传统经营比重，要提高到50%以上的程度”^[6]。然而时至今日，在百货业的经营过程中，店中店模式仍然占有统治地位。同样，在由北京市商务局、上海连锁经营研究所和《零售世界》杂志主办，北京市连锁经营协会和上海连锁经营管理咨询有限公司共同承办的“2007超市生鲜经营研讨会”上，京客隆、家乐福、物美、超市发等京城超市业巨头就对店中店模式和传统模式存在选择上的分歧，如京客隆、物美等在生鲜品类的经营上更多地选择了传统模式，而家乐福等超市则以店中店模式为主^[12]。因此，对于企业界而言，究竟采用何种销售模式是很多企业面临的一个选择难题。

近年来，越来越多的学者开始关注店中店模式，但更多的是通过调查或者案例等方式，对店中店这一渠道模式的现象进行描述，进而简单地讨论了店中店模式可能存在的优缺点。

一些学者认为，对零售商而言，店中店模式加剧了零售商

的同质化程度,降低了零售商对渠道的控制能力,弱化了零售商的品牌影响力,并最终降低了零售商的盈利能力。对制造商而言,店中店模式下,制造商需要完全承担销售过程中产生的经营风险以及库存风险,这加大了制造商的经营风险^{[13-15][16-18]}。

而另外一些学者则认为,店中店模式也有其自身的优点。对零售商而言,如简化经营管理,降低其流动资金占比及劳务成本,转移了库存风险,降低其经营风险等^[6,19]。同时,对制造商而言,店中店模式节约了制造商在验货、商品入库和入账等环节上的各种成本;其次,应用零售商所提供的平台,制造商可以通过其雇佣的导购员或促销员,直接面对消费者,与消费者有了更密切的接触,这使得促销流和信息流在制造商与消费者之间的流动更加顺畅^[9,19]。

然而,学术界仍然缺少对店中店模式的深入研究,通过对已有的文献进行检索,我们仅发现两篇文章较细致地探讨了店中店模式。其中杰拉什(Jerath)等^[1]从零售商的角度出发,研究了零售商如何在传统模式和店中店模式间进行选择。分析表明,产品替代度、店内服务的成本与效率、客流量以及零售商之间的竞争水平是影响零售商渠道模式选择的主要因素。另外,滕文波和庄贵军^[20]基于市场需求不确定的条件下,考虑了渠道模式的改变对制造商需求预测的影响,进而分析了制造商在什么情况下应该选择店中店模式。

1.2

研究问题与主要研究内容

1.2.1 研究问题

虽然已有的研究在一定程度上能够帮助零售商和制造商决定,是否采用店中店这一模式销售产品,然而,针对这一较新的研究领域,仍然存在很多需要探讨的问题。

例如,杰拉什等的研究^[1]更多的是站在了零售商的角度考虑问题,文中假设制造商的外部选择权是无法选择其他模式,即如果不与零售商合作其收益为零,进而假设零售商在设定租金时,总能够使制造商的收益为零,因而无法考虑制造商的相关渠道模式选择。而实际上渠道模式的选择是一个双向选择的问题,那么在对渠道模式的选择中制造商为什么会选择店中店模式进行销售,其选择又受哪些因素的影响?

滕文波和庄贵军的研究^[20]虽然在一定程度上回答了,制造商在不确定环境下的店中店模式选择问题。但是该研究,同样假设零售商只收取固定租金,但通过对从业者的调研我们发现,现实中店中店模式更多的是采用零售商按照一定的比例从制造商的销售额中提成或销售额提成加固定租金这一合作方式。其次,该研究只考虑了相对简单的订货型模式,而没有考