

Choice of Marketing: Store within Store or Specialty Store?

Qianwen Peng¹, Bin Guo¹, Jing Zhen²

¹School of Management, Southwest University of Political Science and Law, Chongqing

²Chongqing Nanfang Translators College, Sichuan International Studies University, Chongqing

Email: guobinbin1981@163.com

Received: Sep. 23rd, 2013; revised: Oct. 26th, 2013; accepted: Nov. 6th, 2013

Copyright © 2013 Qianwen Peng et al. 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. In accordance of the Creative Commons Attribution License all Copyrights © 2013 are reserved for Hans and the owner of the intellectual property Qianwen Peng et al. All Copyright © 2013 are guarded by law and by Hans as a guardian.

Abstract: The shop in shop mode has the advantages that the traditional business mode (specialty store) cannot match, but it cannot completely replace the traditional business mode. Based on the pursuit of benefit maximization and the basic demands of sustainable development, manufacturers feel trapped in the selection of the shop in shop mode or the traditional business mode in its different stages of development. For this, based on the theory of enterprise life cycle, this article theoretically discusses the manufactures' commercial operation mode fits best into manufacturers' development goals. Results suggest that manufacturers should tend to choose the shop in shop mode in its start period. While in growth stage, manufacturers should mainly use the shop in shop mode, supplemented with the traditional business mode, and then the traditional business mode in maturation stage.

Keywords: Shop in Shop Mode; Specialty Store Mode; Enterprise Life Cycle

销售方式的选择：店中店模式还是专卖店模式？

彭倩文¹, 郭斌¹, 甄静²

¹西南政法大学管理学院, 重庆

²四川外语学院重庆南方翻译学院, 重庆

Email: guobinbin1981@163.com

收稿日期: 2013年9月23日; 修回日期: 2013年10月26日; 录用日期: 2013年11月6日

摘要: 店中店模式有着传统专卖店商业模式不可比拟的优势, 但又不能完全取代传统商业模式(传统的专卖店的行销模式)。基于利益最大化的追求以及可持续性发展的基本诉求, 制造商在其企业不同发展阶段究竟选择店中店模式还是传统商业模式, 常常为之困顿。为此, 本文基于企业生命周期理论, 从理论上探讨了制造商不同发展阶段最符合制造商发展目标商业经营模式。研究结果认为, 企业发展初级阶段应倾向于选择店中店模式; 在发展阶段可以选择店中店模式为主、传统商业模式为辅的经营策略; 当制造商处于成熟阶段时, 则选择传统商业模式。

关键词: 店中店模式; 专卖店模式; 企业生命周期

1. 引言

彼得·德鲁克在《德鲁克日志》中说过：“现代企

业竞争不是产品的竞争, 而是商业模式的竞争。”^[1] 一个适合企业的商业经营模式能使企业走向辉煌, 而

不适应的模式则会使企业灭亡。传统商业模式是以往大部分制造性企业的选择，但是这真的是最好的选择吗？生活中，我们可以看到大到重百商场的柜台直接由制造商驻入，小到学校门口的花店内设置奶茶店，店中店模式已经风靡中国，甚至在新起的网络购物中店中店模式也被广泛的引用。不久的将来店中店模式会取代传统商业模式吗？因此，制造商如何从自身所处阶段出发，在现有资源约束条件下合理选择店中店模式或者传统商业模式以更好的实现发展目标，便是一个非常具有理论意义和现实意义的问题。

2. 文献回顾

店中店顾名思义是店内设店，其多指制造商在百货商场等大规模零售店内直接设置专柜、摊位进行销售的一种商业模式。店中店的概念早在 1933 年就已经出现在美国商界，因此引起了一些专家学者的研究，但是专业性的研究论文比较少。Jerath et al. (2010) 从零售商的角度，研究了如何在传统商业模式和店中店模式中做出合理选择，该文提供了一个从产品替代度、店内服务成本与效率、客流量以及零售商之间的竞争水平四个角度进行分析的框架^[2]。伴随着国内经济的发展，店中店模式已经悄然出现在大街小巷，成为一种极具发展潜力的新的商业模式。国内对于店中店模式与传统商业模式优劣势比较研究也不多，滕文波、庄贵军(2012)在产品替代度、市场波动以及需求预测精度三因素的分析框架下，讨论了店中店模式和传统商业模式的选择性问题，结果认为，在产品替代度小、市场波动较大、需求预测精度越高时，制造商选择店中店模式更有利^[3]；刘燕等(2011)以中国药店经营为例，认为店中店模式的选择，需要考虑的因素有选址、成本、租金等，并讨论了在这些因素下该如何选择的问题^[4]；海云(2005)讨论了“店中店 VS 专卖店”，从店中店模式和专卖店模式的区别出发，指出在经营方式、人气、投入风险这三个因素之间两种经营模式的差别，但最后指出究竟选择何种模式，企业自我认识被认为比选择两种模式优劣更关键^[5]。王耀(2001)指出店中店在美国已经逐渐被一些商家认同，并从理论上解释了店中店被选择的原因^[6]；UTA (2008)“店中店”何以成为最终选择中指出了店中店的优点以及专卖店的缺点，最终结果认为店中店市场前景广阔等^[7]。

传统商业模式多指制造商进入销售领域时选择的专卖店等独立实体店铺进行销售的模式，在本文中特指专卖式商业模式。

在现实生活中，两种商业模式都是广为制造商选择的模式，为了更深刻的分析选题，现运用 SWOT 分析方法对店中店模式和传统商业模式进行分析。

优点	缺点
店中店模式：前期成本低；风险控制能力好；组织管理效率高	店中店模式：决策受到商场限制；利润与商场共享
传统商业模式：收入自有；决策自由	传统商业模式：资金、人力等投入高；组织管理效率、风险控制能力依赖企业自身
机会	威胁
店中店模式：与现有零售商形成互补关系增强店中店模式优越性；潜在客户多	店中店模式：被其他品牌代替，客户关系面临挑战
传统商业模式：自身品牌的快速深入发展，根据销售数据进行 CRS，提高顾客忠诚度	传统商业模式：内部资源分散，财务风险等增大

分析了店中店模式和传统商业模式，现在继续回顾选择的主体 - 制造商的相关文献。制造商主要是指以原料或零组件为基础，经过较为自动化的机器设备及生产工序，制成一系列的日常消费用品，而生产规模大或者品牌信誉好的制造商除了有制造功能外，还会进入营销领域，以获取更大利润以及发展空间。经过相关文献收集，可以发现关于制造商进入销售领域的商业模式选择问题的文献资料甚少；主要有：朱翠玲(2006)等关于制造商构建多渠道零售模式的判断模型研究，其研究结果认为，当其他参数不变时，如果通过直销渠道购买的产品对于顾客的效用降低值较大时，或者当制造商构建直销渠道成本较大时，则制造商不应构建直销渠道。因此制造商应该根据自身资源优劣势预测将要采取的商业模式的的发展模型，以最大限度的契合自身发展。

在当今中国经济发展现状下，制造商为了追求利益最大化以及长远发展的目标，已经出现了关于店中店模式和传统商业模式的选择性难题。因此，提出一个制造商商业经营模式选择的分析框架，有望为制造商在既定条件约束下寻找到更符合企业自身发展的商业经营模式。从已有文献来看，多数文献主要从静态的视角出发，通过横向比较成本、收益(效率)、风

险等财务指标、市场竞争力等指标，重点讨论了店中店模式的利弊，或指明店中店模式的优越性及其发展前景。但是，目前仍鲜见严格从动态的视角来讨论企业不同成长阶段的行销模式选择的问题。本文的创新在于，基于企业生命周期理论，将主要从制造商成长的不同阶段(即初级阶段、发展阶段以及成熟阶段)来探讨符合其阶段性发展需要的合理的行销模式。相信我们的研究工作，不仅有助于丰富已有的企业管理理论，还将为处于不同生命周期的制造商进行销售模式选择提供重要的理论依据。

3. 制造商在不同生命周期阶段的商业模式选择

企业生命周期理论以美国伊查克·爱迪斯为最主要代表人物，其研究的主要目的在于为处于不同生命周期阶段的企业找到能够与其现有状况相适应、并且能不断促进其发展延续的商业经营模式，使得企业可以从内部管理等资源约束出发找到一个较优的商业经营模式使企业在激烈的竞争中立于不败之地。以下即从制造商处于初级阶段、发展阶段和成熟阶段具体的分析，推论出制造商在不同生命周期阶段选择哪种商业模式更有利于发展。

3.1. 制造商处于初级阶段

制造商处于初级阶段，其品牌知名度较小、资金并不富裕，销售领域经验缺乏。为了方便起见，假设制造商是初次接触销售领域，并且资金能刚好满足核心价值链需求但不富裕。根据周可(2006)指出，制造商在婴儿期的关键成长因素是“务实精神、对市场的快速反应、销售额高增长的保证、流动资金的一定储备”^[8]。因此，对于此阶段的制造商，成本、风险控制能力以及客户关系是其应该考虑的关键因素，以实现既定成本下的利润最大化以及风险最小化。以下便从成本、风险控制能力及客户关系三个方面讨论制造商的商业经营模式的选择问题。

从成本视角来看，在此阶段，店中店模式一般采用选择商场专卖的形式，有商场提供的各类销售数据，因而其前期的数据调研等成本比传统模式少；大型商场柜台租金一般在同等地段、面积的条件下比传统店铺租金少，机会成本相比较而言小，而且其管理受到商场的限制和规范，规模化的管理模式会降低制

造商在销售领域的管理成本。因此，在初级阶段的制造商进入销售领域，选择店中店模式的成本低于传统商业模式成本。

从风险控制角度看，店中店模式以低成本投入以及商场风险并担模式转嫁了一部分的风险给商场，因此企业自身的风险减小；同时大型商场以专业化和规模化的管理模式，形成规模经济，使店铺的服务成本等成本降低，进一步降低了风险发生率；而初级阶段的制造商在销售领域经验匮乏，选择传统商业模式会更多的承担财务风险、管理风险等；因此店中店模式的风险控制能力比传统商业模式的风险控制能力好。因此，在初级阶段的制造商进入销售领域，选择店中店模式的风险控制能力优于传统商业模式。

从客户关系角度看，大型商场中的店中店能借助商场的客流量，从而挖掘潜在顾客群体，与此同时店中店模式与顾客联系密切，据此能灵活地应对市场需求波动，最大地减少库存费用，从而以合理成本实现最大利润满足顾客需求；传统商业模式的顾客源依赖于制造商自有品牌的吸引力，而此处假设制造商处于初级阶段，因此固定顾客源很少，传统商业模式的客户关系优势无法展现出来。可见，在初级阶段的制造商，选择店中店模式更有利于建立自己的客户源，形成良好的客户关系。

通过以上分析，可以得出以下推论：

推论一：初级阶段的制造商进入销售领域选择店中店模式比传统商业模式更有利于其发展，能使制造商更快的进入发展阶段。

其实，在现实中，有不少案例。仅以奥康集团经营模式选择为例。

案例一：奥康集团将商场视为品牌发展的重要渠道，认为要把自己的品牌做大做强，就必须进驻商场。由于，商场在当代人心目中是一个高端品牌的汇集地，只要是大型商场内的东西就是好东西。因此，初次进入市场的制造商，为了提升制造商品牌的知名度以及形象等，进入大型商场是一个理性的最优选择。奥康集团成功的奥秘就在于此。

3.2. 制造商处于发展阶段

这里的发展阶段是指制造商已经度过初级阶段，品牌小有名气，资金充足，且在销售领域有一定的经验。为了方便，我们假设发展阶段是指制造商品牌知

名度不高、资金充足不富余，并且销售领域经验有待检验和完善。根据周可、顾立刚(2006)指出制造商青春期的关键成长因素有市场占有率的保持和制度建设，其中制度建设包括管理的程序化、系统化等^[8]。因此对于这一阶段的制造商，收益、选址与现有竞争水平以及组织管理效率是其考虑的最主要的因素，通过这些因素的控制，实现组织制度建设的完善，从而实现市场占有率的保持。以下便从收益、选址、现有竞争水平及组织管理效率四个方面讨论制造商的商业经营模式的选择问题。

从收益的角度看，店中店模式的盈利模型是直接销售额减去商场扣点，而传统的模式要自建销售场地。假设销售额相同，相比而言，在初始阶段店中店模式可能更有优势。而如今店中店每年平均涨租30%~40%，核心商业圈的商场扣点有些高达30点。在发展阶段，如果选择传统自荐销售场地及销售渠道，随着销售额不断地增长，平均成本会不断下降，而商业扣点占销售额的比例会不变。因此，随着销售额的增长，平均成本会越来越低。从长期看，在发展阶段，选择传统模式会逐渐优于店中店商业模式。因此，在发展阶段的制造商可以选择传统商业模式进入销售领域，通过节约商场扣点、降低平均成本，以获得更多的利润。

从选址及现有竞争力水平角度看，当店中店的选址在同类产品较多的商场时，产品替代度大，因此，选择传统商业模式能更符合制造商的要求；当店中店的选址能与周边产品形成互补关系，则可以利用互补产品的客源，提高自己产品的销售额。如许多商场由于星巴克咖啡的引入使得消费者有更多的时间停留在商场，因而能把星巴克咖啡和其他商场品牌的忠实顾客融为一体，实现整体销售的上升。因此，在发展阶段的制造商进，当其销售选址能够实现与现有零售商(制造商)的产品互补，则选择店中店模式占优；反之，则传统商业模式更有利。

从组织管理效率上看，在发展阶段，店中店模式可以凭借商场本身的规模化、专业化运营实现高的组织管理效率；而处于发展阶段的制造商，因其组织管理能力有待加强，而大商场内店中店的规范化管理可以给制造商学习的机会，然后通过传统商业模式进行检验并不断的完善。因此，从组织管理绩效的角度看，发展阶段的制造商可以主要选择店中店模式进行销

售，同时辅之传统商业模式。

根据以上三个方面的讨论，可以得出以下推论：

推论二：制造商处于发展阶段时进入销售领域，可以选择店中店模式和传统商业模式并行的销售方法，既提高销售利润，同时完善自身组织管理经验，推动制造商进入成熟阶段。

现实中，我们也发现了类似的例子。以下仅以百丽集团为例。

案例二：百丽集团的案例

根据香港文汇报报道，为了追求更高的利润以及企业的长久发展，百丽集团在成长阶段，开始大量开设专卖店，截至2009年12月底，百丽全年开店数目为681间，店铺增长10.9%，全年同店增长约8%。开设专卖店后的百丽集团财政状况稳健，截至2010年度上半年末，百丽持有现金61.96亿元人民币，较前半年增加了7%。

3.3. 制造商处于成熟阶段

根据周可、顾立刚(2006)指出制造商在稳定期的关键成长因素有市场占有率的保持，企业文化的整合^[8]。在这一阶段的企业已经处于发展的高峰状态，如何保持现有的业绩是其关注的重点，因此考虑的主要因素是客户关系，对于另一个关键因素企业文化的整合，根据SWOT分析结果，选择传统商业模式决策自由更能促进制造商的发展，实现企业文化的塑造。以下便从三个方面讨论不同行销模式在客户关系方面的差异：

1) 从客源上看，在成熟阶段的制造商客户源已经基本建立完成；在传统商业模式中，店内的商品唯一，因此一般不用考虑店内顾客被动性流失；在店中店模式中虽能借助商场本身的客流量以及其他品牌的人气，增加品牌的知名度以及店内人气，从而挖掘潜在顾客群体，但同时也存在着自有固定顾客被动性流失问题，并且成熟阶段的制造商只要考虑现有顾客关系维护便可维持竞争力，因此选择传统商业模式更适合该阶段的发展。

2) 从客户信息搜集及分析上看，传统商业模式下制造商能够通过分析每位客户的利润贡献率，据此进行分级CRM，运用2~8理论，提高销售针对性，从而实现单位客户收益率的提高；而店中店模式的销售数据一般掌握在商城方，其数据具有复杂性以及延迟

性。

3) 从客户投诉的处理上看,传统商业模式下,制造商可以且有能力针对客户的投诉等及时提出合理的解决方案,并对解决进度和结果进行追踪,提高客户满意度;而店中店模式下客户的投诉需要转经商场然后到达制造商,时间浪费、信息失真等可能造成客户的满意度下降。

从以上的讨论容易得出结论:在成熟阶段的制造商,选择传统商业模式能够更好的维持现有客户关系。

可见,制造商在成熟阶段选择传统商业模式比店中店模式更有利于其长久发展。

在现实中我们也发现了一些类似的例子。以下仅以格力为例。

案例三：格力的案例

格力制造商的空调产品,在国美的销售出现争端时,毅然选择开设自己的专卖店,根据全球空调业权威杂志《JARN》相关统计数据表明,2005年,格力凭着1000万台的销售量和182亿的销售额登上了家用空调销售世界冠军的宝座,成为中国空调业的第一个“世界单打冠军”,并在2006年上半年,格力的销售收入超过123亿元,其中空调内销增长19.28%、外销增长76.67%。因此,成熟阶段,制造商可以选择店中店的销售模式。

更有郑翔洲博士在《新商业模式赢天下》中提到的TCL幸福村专卖系统、五粮液提出的全国两千家专卖店计划、蒙牛乳业提出的蒙牛专卖店加盟计划、云南乳业出现的牛奶专卖店与牛奶总汇等,这些例子都说明了传统商业模式需要成熟的环境,需要品牌资源、顾客惯性消费习惯以及制造商产品线的齐全等,也同时印证了本文的观点,在成熟阶段的制造商选择传统商业模式更能契合企业自身的发展,实现既定资

源约束下的利润最大化。

4. 结论

本文基于企业生命周期,从制造商自身发展的不同阶段,研究了各个阶段对于店中店模式和传统商业模式两者该如何选择的问题。制造商的发展处在一个动态系统中,并且各个阶段资源约束各不相同,但是本文主要从企业成长的三个阶段(初始期、成长期、成熟期),且每个阶段资源约束都有共性。本文理论证明了在制造商存在店中店模式和传统商业模式都能实现的情况下,制造商处于初级阶段时应倾向于选择店中店模式;而处于发展阶段时可以选择店中店模式为主,传统商业模式为辅的经营策略;当制造商处于成熟阶段时则选择传统商业模式。

本文的缺陷在于仅从三个阶段:初始期、成长期和成熟期讨论了不同阶段制造商产品行销方式的选择问题。在实践中,制造商在决定是否选择店中店模式或者传统商业模式时,还应该结合考虑外部环境因素,如产品替代度、市场波动幅度以及需求预测精度等因素,综合考虑做出最优决策。

参考文献 (References)

- [1] Drucker, P.F. (2006) *The daily Drucker*. 上海译文出版社, 上海.
- [2] Jerath, K. and Zhang, Z.J. (2010) Store within a store. *Journal of Marketing Research*, **10**, 748-763.
- [3] 滕文波, 庄贵军 (2012) 基于需求预测的店中店模式决策. *系统工程理论与实践*, **7**, 1391-1399.
- [4] 刘燕 (2011) 店中店慢转弯. *中国药店*, **3**, 68-70.
- [5] 海云 (2005) 店中店 VS 专卖店—谁主卖—服装销售两大基础卖场的差别与特色. *中国制衣*, **8**, 46-48.
- [6] 王耀 (2001) 店中店在美国已经逐渐被一些商家认同. *商业经理人*, **8**, 54.
- [7] UTA 时尚传媒中心 (2008) “店中店”何以成为终端最佳选择. *连锁特许*, **5**, 64-65.
- [8] 周可, 顾立刚 (2006) 企业生命周期阶段划分方法综述及其划分依据与成长因素分析. *商场现代化*, **2**, 457.