

PRIVATE LABEL

Keith Lincoln Lars Thomassen



Turning the retail brand threat into
your biggest opportunity

自有品牌与狼共舞

(英) 基思·林肯 拉尔斯·托马森 著

李健生 译

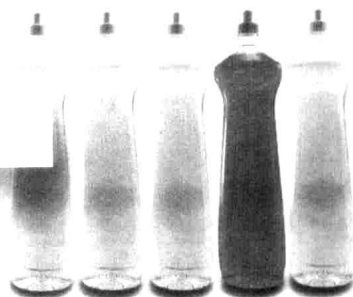
全新演绎自有品牌的发展趋势

揭示自有品牌与制造商品牌的共赢之道

FE 东北财经大学出版社
Dongbei University of Finance & Economics Press



Keith Lincoln Lars Thomassen



自有品牌与狼共舞

(英) 基思·林肯 拉尔斯·托马森 著

全新演绎自有品牌的反成趋势

揭示自有品牌与制造商品牌的共赢之道

FE 东北财经大学出版社
Dongbei University of Finance & Economics Press

大连

© 东北财经大学出版社 2012

图书在版编目 (CIP) 数据

自有品牌: 与狼共舞 / (英) 林肯 (Lincoln, K.), 托马森 (Thomassen, L.) 著; 李健生译. —大连: 东北财经大学出版社, 2012. 11
书名原文: Private Label: Turning the retail brand threat into your biggest opportunity
ISBN 978-7-5654-0997-4

I. 自… II. ①林… ②托… ③李… III. 零售商业-品牌战略 IV. F713.32

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2012) 第 226563 号

辽宁省版权局著作权合同登记号: 图字 06-2012-08

Keith Lincoln, Lars Thomassen: Private Label: Turning the retail brand threat into your biggest opportunity

Keith Lincoln©2009 by Kogan Page

No Part of this book may be reproduced or transmitted in any form or by any means, electronic, mechanical, including photocopying or by any information storage and retrieval system, without permission in writing from the Publisher.

All rights reserved.

本书简体中文翻译版由 Kogan Page 出版社授权东北财经大学出版社独家出版发行。未经授权的本书出口将被视为违反版权法的行为。未经出版者预先书面许可, 不得以任何方式复制或发行本书的任何部分。

版权所有, 侵权必究。

东北财经大学出版社出版

(大连市黑石礁尖山街 217 号 邮政编码 116025)

教学支持: (0411) 84710309

营 销 部: (0411) 84710711

总 编 室: (0411) 84710523

网 址: <http://www.dufep.cn>

读者信箱: dufep@dufe.edu.cn

大连北方博信印刷包装有限公司印刷 东北财经大学出版社发行

幅面尺寸: 170mm×240mm 字数: 274 千字 印张: 15 3/4 插页: 1

2012 年 11 月第 1 版

2012 年 11 月第 1 次印刷

责任编辑: 李 季 吉 扬

责任校对: 王 娟

封面设计: 冀贵收

版式设计: 钟福建

ISBN 978-7-5654-0997-4

定价: 36.00 元

译者前言

译者对自有品牌的关注，始于世纪之初，那是在我博士生专业课上，我的导师夏春玉教授给大家讲授了一个关于自有品牌的专题。好奇心加专业兴趣，使得本人对这一领域坚持了文献追踪和研究积累，直至如今。

回望一下，自有品牌在我国起步于20世纪90年代初，当时虽然在零售企业中有了实践探索，但鲜有学者关注，1999年之前，能检索到的文献可以说寥寥无几。之后，伴随着入世（WTO）的钟声以及外资零售进入中国市场的脚步声，国内探讨和研究自有品牌的文献才开始逐年增多。所以，准确地说，国内对自有品牌的研究，起步于世纪之交，和国外自有品牌实践和研究兴起于20世纪70年代相比较，晚了有30余年。30余年啊，不仅意味着经营理念的差距，还有消费市场成熟度的差距。然而，遗憾的是，除了尚且丰富的论文文献外，目前国内尚无本土专著。从国外转译过来的只有一本，就是2010年商务印书馆出版的《自有品牌：狼来了》（段纪超译，美国的库马尔和荷兰的斯丁坎普二人合著），该书的转译，不仅填补了国内空白，而且在理论上也给予了读者很大启发。历经一年多的努力，本人携团队成员完成翻译的这本书——《自有品牌：与狼共舞》，算是国内的第二本国外译著了，巧合的是，本书的两位作者（林肯和托马森）也在书中提及了上本书，认为这两本书是十分互补的，本人也深表同感，但愿这本颇具实战味道的书籍能够为国内自有品牌的实践（当然还有零供和谐）带来益处。

其实，在国外，关于自有品牌的书籍和浩渺的营销类书籍相比，也是凤毛麟角的。在这方面，贡献最大的还要首推美国的 Philip Fitzell 教授，在上述两本专著之前，其余有限的几本关于自有品牌的著作均出自其手，其在2003年出版的《21世纪的自有品牌营销》一书中指出：自有品牌正在成为零售和食品服务贸易的未来必由之路。而如今，在全球范围内，零售自有品牌正在给供应商带来挑战和威胁，并使得零供关系发生深刻变化。然而，自有品牌在国外起步发展时，由于其低质、低价的原因，却曾被“传统的品牌”所轻视，被认为是获得零售货架空间权力的、穿着品牌燕尾服的乡巴佬；但在其40余年

仿佛不经意间地逐步成长、成熟起来后，却对制造商品牌构成了巨大威胁。再看看目前国内处于蹒跚起步状态的自有品牌，历史是否在重演呢？

学者们认为，自有品牌成长与成熟是引发零售商和制造商之间关系发生深刻变化的重要力量，是市场控制力量在制造商与零售商之间发生转移的重要里程碑。从某种意义上说，自有品牌的发展代表了零售商的实力与营销管理的成熟度，同时也是零售商获得渠道权力和市场势力的重要战略手段。显然，国内大多数零售商还在摸索前行，一旦它们开始像制造商一样专注而又倾心地培养自有品牌，打破各种体制、模式、观念和方法的障碍，同时引导国内消费者像国外的消费者一样逐渐接受并喜欢自有品牌产品，其发展潜力包括威胁是不容忽视的。当然，在目前国内零售商去功能化和本色消失倾向比较明显的背景下，自有品牌战略如能够被零售企业拾起或关注，则也在某种程度上代表了零售商本色或价值的回归，同时也是盈利模型的重要转变。从某种意义上讲，零售商发展自有品牌，有助于零售商从依托连锁扩张的外延式增长转变为依托价值管理的内涵式增长，是零售商创造水平差异和提高垂直能力的关键之举，也是跑马圈地之后的重要理性回归。

因此，只有国内与自有品牌相关的著作不断增多，才能够帮助厂商丰富决策，让自有品牌在国内市场的发展不再“听着炮火去决策”。本书的翻译，正是出于上述初衷。作为前期文献消化和成果积累，本人主持的以下两个国家项目为本书的翻译出版提供了支持：（1）教育部2010年青年基金项目——“自有品牌成长及跨文化比较研究”（10YJC630115）；（2）国家自然科学基金2011年项目——“自有品牌（PB）开发对零供关系的影响研究”（71172122）。

感谢我的博士生导师夏春玉教授对本人从事该领域研究的鼓励和支持，同时也感谢其指导的东北财经大学“营销与流通经济研究沙龙”成员对本人自有品牌相关选题研究的建议和支持。在本书的翻译中，我指导的硕士研究生闫传强、杨树林、武娜丹、吴惠惠、张恋恋等付出了辛勤努力。此外，对大连海事大学的郭柳晨老师、大连东博管理咨询有限公司的张天彦先生和张兴民先生、大连海权咨询有限公司的宋海先生和权英女士，以及东北财经大学出版社国际合作部的李季主任、吉扬编辑在本书翻译和出版中给予的帮助和支持表示感谢。

译者：李健生
2012年7月27日于大连

致 谢

很多人为本书的出版作出了贡献，我们要感谢他们。

要特别感谢下面这些人和部门，感谢他们在本书撰写期间提出的宝贵意见以及给予的帮助和指导。排名不分先后：

C. 米格尔·布兰德尔，欧洲工商管理学院，博士，市场营销副教授；

马丁·怀斯特，阿什当集团（Ashdown Group），首席执行官；

布鲁斯·威尔克，芝加哥，RTC 全球，策略总监；

马丁·林德斯特罗姆，品牌未来主义者，《品牌意识和子品牌》的作者；

罗伊·韦伯斯特，亚萨合莱全球（ASSA ABLOY Worldwide），集团品牌经理；

马格努斯·冯·雷蒙德，亚萨合莱全球（ASSA ABLOY Worldwide），耶鲁零售经理；

乌尔夫·厄尔兰德，斯德哥尔摩，SWE，首席执行官；

奥里·哈德，斯德哥尔摩，瑞典零售（SWERETAIL），合作伙伴；

卢·普林格尔，天联广告全球（BBDO Worldwide），前全球董事；

泽维尔·奥利弗，西班牙，天联广告（BBDO），董事长；

汤姆·沃森，天联广告全球（BBDO Worldwide），环球董事局董事；

苏珊·弗罗格加特，苏·弗罗格加特培训与咨询（公司）；

保罗·弗里曼，s4p.com；

迈克尔·科伊尔，欧洲传播，前执行副总裁；

保罗·林肯，国家中心论坛，首席执行官；

克洛伊·林肯，作者女儿，研究员和审校员；

克里斯蒂娜·埃克伦德，詹斯·朗万和孟加拉舆论的米亚·瓦尔斯特姆，斯德哥尔摩；

马赛厄斯·迪特里希，瑞典，DLF（数字图书馆联盟）；

埃吉尔·布雷斯，Movement.nu；

马赛厄斯·西格尔曼，广播电视大学；

自有品牌 与狼共舞

海伦·柯岗，乔恩·芬奇以及 Kogan Page 的所有同仁；

国际终端营销协会；

BrainJuicer 互联网研究公司。

最后，还要特别感谢盛世长城（Saatchi & Saatchi X）在本书创作过程中给予的具有创造性和战略性的智力投入，特别是策划总监菲尔·怀特和总经理西蒙·哈斯韦。

感谢大家。

基思·林肯
拉尔斯·托马森

目 录

引言：新自有化/1

- 0.1 寻找事物的另一面/1
- 0.2 为什么传统品牌不够好？/2
- 0.3 如何定义自有品牌？/5
- 0.4 本书的内容/5
- 0.5 怎样使用这本书？/7

第1部分 理解机遇

1 自有化的事实/11

- 1.1 自有品牌的野兽本性/11
- 1.2 全球事实/11
- 1.3 本地事实/12
- 1.4 品牌事实/14
- 1.5 人气事实/16
- 1.6 依赖事实/17
- 1.7 品类事实/18

2 自有化的论调/20

- 2.1 论调1：自有品牌是为购买自有品牌的人准备的/20
- 2.2 论调2：我们偶尔购买自有品牌产品/21
- 2.3 论调3：自有品牌是为穷人准备的/22
- 2.4 论调4：它不会再发展壮大/22
- 2.5 论调5：自有品牌不能促进业务增长/22
- 2.6 论调6：人们不喜欢自有品牌/23

2.7 论调7：自有品牌不能称之为品牌/24

2.8 论调8：不管怎样都不会盈利/24

3 自有化的过去/26

3.1 我们以前完全见证过！/26

3.2 大众媒体失去原有威力/27

3.3 旧物新貌/28

3.4 自有品牌——对法国的批判/28

4 自有化的现在/31

4.1 趋势指路/31

4.2 别愚蠢了，它就是品牌！/34

4.3 美国经验/35

4.4 英国经验/35

4.5 走近主要的自有品牌/38

4.6 趋势仍在继续/40

5 自有化的未来/41

5.1 自有品牌发展空间/41

5.2 数量对价值的扭曲/43

5.3 天堂还是地狱，机遇抑或威胁/45

5.4 自有品牌还会继续增长吗？/45

5.5 未来由何决定？/46

5.6 自有品牌驱动因素/46

5.7 在线驱动因素/47

5.8 乐购效应/48

5.9 第1部分 总结和启示/48

第2部分 识别机遇

6 盛世长城的全球研究报告/53

6.1 “全方位”视角/53

7 购物者的观点/55

7.1 我们先来看购物者的观点/55

7.2 实现产品平价/57

- 7.3 品类差异化/59
- 7.4 购物者的自有未来/62

8 品牌商的观点/66

- 8.1 静音壁/66
- 8.2 威胁的另一面/68

9 零售商的观点/71

- 9.1 最后是零售商/71

10 全体的观点/74

- 10.1 求同存异/74
- 10.2 第2部分 研究总结：要点/75

第3部分 品牌商的机遇

11 每个威胁的背后都隐藏着机遇/79

- 11.1 重返卓越/79
- 11.2 重新定义品牌/80
- 11.3 更好地理解威胁/81

12 自有法则总论/84

- 12.1 自有品牌之路/84
- 12.2 10条法则/86

13 自有法则1：直面风险，接受现实/87

- 13.1 提要/88
- 13.2 重组反映未来而不是过去/88
- 13.3 首先问三个问题/89
- 13.4 以自有品牌为中心/89
- 13.5 为什么传统品牌不够好？/90
- 13.6 总结和机遇/91
- 13.7 需要考虑的行动/92

14 自有法则2：零售化并保持激进/94

- 14.1 提要/95
- 14.2 摒弃传统/95

- 14.3 质问现状/96
- 14.4 确保你不会成为原始状态型自有品牌/97
- 14.5 真的爱我/97
- 14.6 供应还是不供应? /99
- 14.7 砍掉尾巴/101
- 14.8 制定品牌价格结构/101
- 14.9 决定是“进”还是“退” /102
- 14.10 证明自己仍然发挥作用/102
- 14.11 总结和机遇/103
- 14.12 需要考虑的行动/104

15 自有法则 3：明天的全球问题、社会问题 和环境问题正是你今天的机遇/105

- 15.1 提要/105
- 15.2 相信未来/106
- 15.3 粉饰与落实重大议题/107
- 15.4 重大议题界定/110
- 15.5 重大的全球议题 1：健康问题/110
- 15.6 不只是小品牌/116
- 15.7 重大的全球问题 2：涉入问题/117
- 15.8 重大的全球问题 3：生活方式问题/119
- 15.9 我为人人，人人为我/119
- 15.10 总结和机遇/120
- 15.11 需要考虑的行动/120

16 自有法则 4：教育、导航和启发/121

- 16.1 提要/122
- 16.2 成为教育者/122
- 16.3 确保你已全副武装/123
- 16.4 如何构建明天的品牌忠诚度? /125
- 16.5 现实点吧! /126
- 16.6 总结和机遇/129
- 16.7 需要考虑的行动/129

17 自有法则 5：赢取“思维货架” /131

- 17.1 提要/132
- 17.2 为空间而战/132
- 17.3 未来的崭新货架崭露头角/133
- 17.4 始终如一，一致性/135
- 17.5 品类分解者/135
- 17.6 总结和机遇/136
- 17.7 需要考虑的行动/137

18 自有法则 6：创新、想象和涉入/138

- 18.1 提要/139
- 18.2 创新、想象和涉入/139
- 18.3 创新/139
- 18.4 想象/144
- 18.5 涉入/146
- 18.6 总结和机遇/148
- 18.7 需要考虑的行动/148

19 自有法则 7：重塑并彻底改造店铺/150

- 19.1 提要/151
- 19.2 未来零售店铺及其外观/151
- 19.3 新鲜每一天/155
- 19.4 真正理解购物者/156
- 19.5 涉入性零售/159
- 19.6 总结和机遇/160
- 19.7 需要考虑的行动/161

**20 自有法则 8：沟通催化，让品牌摆脱
对电视媒体的依赖/162**

- 20.1 提要/163
- 20.2 创新是全部——但应从哪里着手？/163
- 20.3 为自己建造一个私人空间/165
- 20.4 自主创意/166
- 20.5 定制创造性反应/167
- 20.6 保持创造性的惊喜/168

20.7 努力提升零售定位/169

20.8 更加密切/170

20.9 店内创造性扩展/171

20.10 让他们来爱你/172

20.11 总结和机遇/174

20.12 需要考虑的行动/174

21 自有法则 9：通过竞合实现协同合作/176

21.1 提要/177

21.2 竞合/177

21.3 品牌商的竞合/177

21.4 零售商的竞合/180

21.5 总结和机遇/181

21.6 需要考虑的行动/181

22 自有法则 10：购物者解决方案——攫取钱包份额/182

22.1 提要/183

22.2 金钱，金钱，金钱/183

22.3 观念，观念，观念/185

22.4 总结和机遇/188

22.5 需要考虑的行动/189

第 4 部分 零售商的机遇

23 每个机遇中都蕴藏着更大的机遇/193

23.1 负责任的零售商品牌的崛起/193

23.2 新的和下一个是什么？/194

23.3 全食超市——前行之路/195

23.4 健康红绿灯/196

23.5 真正的利益是什么？/198

23.6 总结/198

24 零售商自有法则 1—5/199

24.1 学会接纳/200

24.2 改变心态/200

- 24.3 抓住大议题/202
- 24.4 多层次自有品牌战略/203
- 24.5 总结和机遇/206
- 24.6 需要考虑的行动/207

25 零售商自有法则 6—10/208

- 25.1 意愿经济/209
- 25.2 学习如何创新/210
- 25.3 学习如何涉入/214
- 25.4 学习如何去想象/215
- 25.5 关系营销/216
- 25.6 保持简单/217
- 25.7 学习如何做品牌/217
- 25.8 应对变化/218
- 25.9 面对现实/219
- 25.10 总结和机遇/219
- 25.11 需要考虑的行动/220

第5部分 总结

26 共同实现机遇/223

- 26.1 品牌商机遇总结/224
- 26.2 零售商机遇总结/227

27 附言：自有化品牌/230

28 附录：盛世长城公司调查问卷/236

- 28.1 对购物者的问题/236
- 28.2 对品牌商的问题/236
- 28.3 对零售商的问题/237

引言：新自有化



任何事物都有两面性。

日本谚语

0.1 寻找事物的另一面

在过去十多年，自有商标的增长速度至少是著名厂商品牌增长速度的两倍。实际上，目前世界上有很多关于自有商标或“零售品牌”（或者我们应该称其为自有品牌，PRIVATE BRANDS）增长的说法。传统的品牌确实到了最后的发展关头，因此在本书中，品牌问题会贯穿始终。谈论将集中在很多问题上，但最突出的一个问题还是生存问题。

如今，传统的品牌面临着生存的问题，因其面临着自有商标不可阻挡地增长，这种自有商标不但随处可见，而且在各个品类中都在日益增多。如果零售商没有为其顾客提供最好的自有商标商品，进而锁定顾客并使之忠于这个标识，那么这些零售商也将面临生存问题；而制造商如果没有足够的产能利用率来证明他们的投资，那么他们也将面临生存的问题。自有商标使得与消费者的整体沟通成本大大降低，在驱动购物者方面也许还有着更为丰富的战术营销活动，传统品牌的代理商将面临着生存问题。在快销品品牌（packaged-goods brands）似乎已经失去显著性和吸引力的时代，当营销者越来越觉得困难，并对自己的作用存有质疑的时候，他们也将面临生存问题。

让我们暂且忘记有关生存的探讨，换个角度来探讨问题的另一面，并抓住

它所表现出的机遇：品牌通过引人注目的创新对自身进行重塑的机遇，零售商真正创新他们提供的商品的机遇，制造商优化其生产能力的机遇，代理商彻底加强或重筑沟通的机遇，所有我们这些购物者买到物超所值的商品的机遇，每个人致力于塑造当今和未来社会的机遇。

换个角度来思考，自有商标不是一个魔咒。实际上，它可能是一个礼物：一个促使我们大家重新审视社会现状的礼物；一个促使我们积极参与塑造当今社会的主要动力；一个促使我们共同进步、更加有效地工作、团结协作的礼物。

也就是说，生存的另一面即机遇。

在机遇降临之前抓住它

不论我们在英国、美国、中国或是斯堪的那维亚半岛，这个礼物（自有商标）与我们的关系都日益密切。不管我们是否喜欢，在世界范围内，每种快销品很快就会贴上自有商标。在过去的十年里，自有商标至少是以知名快销品（CPG）品牌增速的两倍来增长。自有商标何以极速增长？在更广义的快销品（FMCG）市场中，这将为人们带来怎样的启示？我们往往认为这种情况仅会发生在食品行业，而实际上，这种情况越来越多地发生在整个消费品市场中。零售经营、人类活动及其品味的全球化，已经使自有商标成为一个全球性的现实。今天的零售商面对的是日益增多的自有商标，我们不但不能逃避，而且要对其进行了解和探讨。

也许从现在起，我们应称自有商标为自有品牌。如果开始将它看成品牌而不是商标，我们就可以建立不同的竞争策略，这是因为品牌商要与最接近其品牌的品牌竞争者竞争。而制造商品牌会把自有品牌当成其最接近的品牌竞争者吗？也许它们会这样做；或许它们已经做了，但也可能在实践中采取了不同的方式。

品牌还在继续发展。实质上，随着自有商标凭一己之力有了品牌力量，品牌就已经变得自有化。它不能再被视为一个纯粹的标签，而应被赋予更多的含义。

0.2 为什么传统品牌不够好？

我不想讨论市场份额的问题，也不希望与任何人分享我的市场。

拉里·莱特，麦当劳首席执行官

尽管有点断章取义，但正是由于这个原因（也许比其他任何原因更具说服力），自有品牌才会引起分裂，使品牌商处于防护地位，而将零售商置于攻击地位。任何一方似乎都特别不愿意公开讨论这个问题，或在除了生产以外的任何其他方面进行合作。品牌自有化使零售商以剽窃为由被告上法庭，而零售商也将厂商品牌从货架中拿掉——这几乎没有让步的余地。沃尔玛（Wal-Mart）自有品牌的总销售份额为40%，乐购（Tesco）为50%（目标是增加到70%），阿尔迪（Aldi）为95%（有趣的是，随着一些著名的品牌（如Haribo）被公认为是必不可少的，阿尔迪自有品牌的总销售份额反而从100%下降到95%），所有的目光均聚焦于未来。实际上正如围墙有两侧，由于某种原因，“生存”和“自有品牌”这两个词经常出现在同一句话中。

正如我们将继续阐述的一样，自有品牌是品牌制造商面临的巨大挑战。它不仅代表制造商品牌最大的、唯一的品牌竞争者，而且还会在分销渠道（可能会使你的业务处于第一位的因素）上给制造商品牌带来影响。进一步说，它越来越多地扭曲了普遍接受的购物行为和消费模式，它是一个有时可能会占据2/3以上顾客实际购买力的品牌，一个质量和价值越来越被视为（至少）均等的品牌，一个通过平衡公司权力和零售商预算来超越任何传统品牌的品牌，一个可能把制造商带入业务下降的恶性循环的品牌。这个万亿美元级的产业，一定是被分析和了解最少的产业，我们不得不考虑到它的庞大规模和潜在影响。一个在未来若干年内会不断壮大的产业，每年数千亿美元的潜在收入会从品牌商那里转移到自有品牌上。你确定已经制订好计划和方案了吗？

那人们会推荐什么样的方案呢？降低价格，提高质量，变得更为创新。来吧！这不仅仅是一个方案，你应该将其作为业务开发的一个常规组成部分。但这还不够，这是一次需要打破常规、创造非凡的挑战，要么接受挑战，要么无法生存。

自有品牌是品牌制造商的唤醒者：唤醒商业现实，唤醒顾客，唤醒贵公司的潜力，唤醒真正的积极主动性，唤醒让贵公司与世界接轨的机遇。自有品牌已经从传统秉持的信念中挣脱出来，即公司可以通过“以较高的成本（制造商品牌）为它们的顾客（购物者）创造更多的价值或以较低的成本（零售商品牌）创造合理的价值”来获胜。换言之，这是在差异化（或创新）与低成本之间进行选择。公平地说，零售商在前者上下功夫，只是为了能够把后者始终如一地传递给购物者。正如可口可乐（和乐购）向你讲述的一样，把你的品牌放在每个街角均可以增加效益。尽管如此，我们的一些研究结论表明：自有品牌和已建立起来的制造商品牌之间仍然存在着很大的质量/价值感知差距。尽管事实上一些自有品牌商品确实比制造商品牌要昂贵（如Tesco Finest），但