

品牌建设与管理经典译丛

The Classic Translated Series of Brand Building and Management

总主编 杨世伟

VERTICAL BRAND PORTFOLIO MANAGEMENT

STRATEGIES FOR INTEGRATED BRAND MANAGEMENT
BETWEEN MANUFACTURERS AND RETAILERS

垂直品牌组合管理

制造商与零售商之间的
整合品牌管理战略

[德] 迪德里希·贝克 (Diederich Bakker) ◎ 著

李东升 唐文龙 肖永杰 张成龙 ◎ 译



经济管理出版社
ECONOMY & MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE

垂直品牌组合管理

制造商与零售商之间的 整合品牌管理战略

[德] 迪德里希·贝克 (Diederich Bakker) ◎著

李东升 唐文龙 肖永杰 张成龙◎译

VERTICAL BRAND PORTFOLIO MANAGEMENT

STRATEGIES FOR INTEGRATED BRAND MANAGEMENT
BETWEEN MANUFACTURERS AND RETAILERS



北京市版权局著作权合同登记：图字：01-2017-1793

Vertical Brand Portfolio Management

by Diederich Bakker

Copyright © 2015 Springer Gabler | Springer-Verlag GmbH

Springer Gabler is a part of Springer Science+Business Media

Chinese Translation (Simplified Characters) Copyright © 2017 by Economy & Management Publishing House

All Rights Reserved

版权所有。本书中文简体版由 Springer Gabler | Springer-Verlag GmbH 授权经济管理出版社在中国大陆范围内独家出版发行。未经出版者许可，不得以任何方式抄袭、复制或节录本书中的任何部分。

图书在版编目 (CIP) 数据

垂直品牌组合管理/(德) 迪德里希·贝克 (Diederich Bakker) 著; 李东升等译. —北京: 经济管理出版社, 2017.8

(品牌建设与管理经典译丛)

ISBN 978-7-5096-5006-6

I. ①垂… II. ①迪… ②李… III. ①品牌—企业管理 IV. ①F273.2

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2017) 第 043558 号

组稿编辑: 梁植睿

责任编辑: 梁植睿

责任印制: 黄章平

责任校对: 超凡

出版发行: 经济管理出版社

(北京市海淀区北蜂窝 8 号中雅大厦 A 座 11 层 100038)

网 址: www.E-mp.com.cn

电 话: (010) 51915602

印 刷: 玉田县昊达印刷有限公司

经 销: 新华书店

开 本: 710mm×1000mm/16

印 张: 16.5

字 数: 296 千字

版 次: 2017 年 8 月第 1 版 2017 年 8 月第 1 次印刷

书 号: ISBN 978-7-5096-5006-6

定 价: 58.00 元

·版权所有 翻印必究·

凡购本社图书, 如有印装错误, 由本社读者服务部负责调换。

联系地址: 北京阜外月坛北小街 2 号

电话: (010) 68022974 邮编: 100836

品牌建设与管理经典译丛

专家委员会

顾问：黄速建 黄群慧

首席专家：张世贤

主任：杨世伟

副主任：张树庭 赵顺龙

委员：(按姓氏笔画排序)

丁桂兰	丁俊杰	卫军英	牛志伟	王淑翠	王紫薇
宁乐	申桂萍	刘 祯	刘婷婷	孙文清	何 瑛
何卉娴	张 艳	张永美	张译文	张树庭	张梦霞
李 燕	李东升	李桂华	杨世伟	杨学成	肖永杰
陈 力	周 云	周小虎	郑苏晖	勇 生	姚山季
姚王信	洪 涛	贺远琼	赵顺龙	唐文龙	徐莉莉
徐梅鑫	袁胜军	郭小强	高长春	梁树广	韩顺平
魏中龙					

序 言

2014年5月，习近平总书记在河南视察时提出，要推动“中国制造向中国创造转变、中国速度向中国质量转变、中国产品向中国品牌转变”。习总书记“三个转变”的精辟论述将品牌建设提高到了新的战略高度，尤其是在国际经济环境不确定和当前中国经济发展多起叠加背景下，意义更是十分重大，为中国品牌建设指明了方向。

2016年6月，国务院办公厅发布的《关于发挥品牌引领作用推动供需结构升级的意见》（国办发〔2016〕44号）明确提出：按照党中央、国务院关于推进供给侧结构性改革的总体要求，积极探索有效路径和方法，更好发挥品牌引领作用，加快推动供给结构优化升级，适应引领需求结构优化升级，为经济发展提供持续动力。以发挥品牌引领作用为切入点，充分发挥市场决定性作用、企业主体作用、政府推动作用和社会参与作用，围绕优化政策法规环境、提高企业综合竞争力、营造良好社会氛围，大力实施品牌基础建设工程、供给结构升级工程、需求结构升级工程，增品种、提品质、创品牌，提高供给体系的质量和效率，满足居民消费升级需求，扩大国内消费需求，引导境外消费回流，推动供给总量、供给结构更好地适应需求总量、需求结构的发展变化。

2017年3月，李克强总理在2017年政府工作报告中明确提出，广泛开展质量提升行动，加强全面质量管理，健全优胜劣汰质量竞争机制。质量之魂，存于匠心。要大力弘扬工匠精神，厚植工匠文化，恪尽职业操守，崇尚精益求精，培育众多“中国工匠”，打造更多享誉世界的“中国品牌”，推动中国经济发展进入质量时代。

改革开放以来，中国在品牌建设实践中积累了丰富的成功经验，也经历过沉痛的失败教训。

中国企业从20世纪80年代中期开始了品牌建设的实践。1984年11月，双

星集团（前身是青岛橡胶九厂）时任党委书记汪海举行了新闻发布会，这成为国有企业中第一个以企业的名义召开的新闻发布会，集团给到会记者每人发了一双高档旅游鞋和几十元红包，这在当时是前所未有的。此事件之后，“双星”品牌红遍全国。1985年12月，海尔集团的前身——青岛冰箱总厂的张瑞敏“砸冰箱”事件，标志着中国企业开始自觉树立品牌的质量意识。从那时起，海尔坚持通过品牌建设实现了全球的本土化生产。据世界权威市场调查机构欧睿国际（Euromonitor）发布的2014年全球大型家用电器调查数据显示，海尔大型家用电器品牌零售量占全球市场的10.2%，位居全球第一，这是海尔大型家电零售量第六次蝉联全球第一，占比更首次突破两位数。同时，海尔冰箱、洗衣机、冷柜、酒柜的全球品牌份额也分别继续蝉联全球第一。

改革开放以来，我们在品牌建设过程中也经历过沉痛的失败教训。早在20世纪80年代，在利益的驱动下，政府颁发奖项名目繁多，十年评出6000多个国家金奖、银奖和省优部优，这种无序的系列评选活动被国家强制叫停。国家层面的评奖没有了，社会上“卖金牌”的评审机构如雨后春笋，达到2000多个，这严重误导了消费，扰乱了市场秩序。21世纪初国务院批准评选中国名牌和世界名牌，直到2008年“三鹿奶粉”恶性质量案件的披露，导致评选中国名牌和世界名牌的工作瞬间叫停。

正如中国品牌建设促进会理事长刘平均在2017年“两会”采访时所说，由于缺乏品牌的正能量引导，消费者变得无所适从，再加上假冒伪劣问题屡见报章，消费者逐渐对国产品牌失去信任，出现了热衷于消费海外产品的现象。打造和培育知名品牌，引领产业升级和供给侧改革，是当务之急。要尽快建立健全我国国内知名品牌和国际知名品牌的产生机制，把李克强总理所说的“打造享誉世界的中国品牌”落到实处。

2011年，《国民经济和社会发展第十二个五年规划纲要》提出了“推动自主品牌建设，提升品牌价值和效应，加快发展拥有国际知名品牌和国际竞争力的大型企业”的要求。为贯彻落实这个规划精神，工信部、国资委、商务部、农业部、国家质检总局、工商总局等部门非常重视，分别从不同的角度发布了一系列品牌建设的指导意见。工信部等七部委于2011年7月联合发布了《关于加快我国工业企业品牌建设的指导意见》，为工业企业品牌建设引领了方向并提供了政策支持。国家质检总局于2011年8月发布了《关于加强品牌建设的指导意见》，明确

了加强品牌建设的指导思想和基本原则、重点领域、主要措施和组织实施。国务院国有资产监督管理委员会于2011年9月发布了《关于开展委管协会品牌建设的指导意见》，为委管协会品牌建设工作明确了方向。这一系列相关政策的发布，在政策层面上为中国品牌建设给予了保障，为全面加强中国品牌建设、实施品牌强国战略、加快培育一批拥有知识产权和质量竞争力的知名品牌明确了原则和方向。

进入21世纪后，尽管中国品牌工作推进缓慢，但中国企业在品牌建设上做了诸多尝试。以联想集团收购IBM-PC品牌、吉利汽车集团收购沃尔沃品牌为标志，开始了中国企业收购国外品牌的过程。这说明中国的经济实力在增强，中国的企业在壮大，也说明了中国的品牌实力在增强，实现了从无到有和从小到大的转变。

品牌是企业生存和发展的灵魂，品牌建设是一个企业长期积淀、文化积累和品质提升的过程，一个成功的品牌需要经历品牌建设和管理，品牌建设包括品牌定位、品牌规划、品牌形象、品牌扩张等。中国的品牌崛起之路也不会一蹴而就，需要经历一个培育、发展、成长、成熟的过程。

在世界品牌实验室（World Brand Lab）发布的2016年“世界品牌500强”排行榜中，美国占据227席，仍然是当之无愧的品牌强国，继续保持明显领先优势；英国、法国均以41个品牌入选，并列第二；日本、中国、德国、瑞士和意大利分别有37个、36个、26个、19个和17个品牌入选，位列第三阵营。从表1中可以看出，美国在2016年“世界品牌500强”中占据了近45.4%，中国只占7.2%，而中国制造业增加值在世界占比达到20%以上，由此可以看出，中国还是一个品牌弱国，中国在品牌建设与管理道路上还有很长的路要走，有大量的工作要做。但是从2013~2016年的增长来看，中国品牌的增长趋势是最快的，从25位升至36位，而其他国家则基本微弱增长或减少。

表1 2013~2016年“世界品牌500强”入选数量最多的国家

排名	国家	入选数量（个）				代表性品牌	趋势
		2016年	2015年	2014年	2013年		
1	美国	227	228	227	232	谷歌、苹果、亚马逊、通用汽车、微软	降
2	英国	41	44	42	39	联合利华、汇丰、汤森路透、沃达丰	升
3	法国	41	42	44	47	路易威登、香奈儿、迪奥、雷诺、轩尼诗	降
4	日本	37	37	39	41	丰田、佳能、本田、索尼、松下、花王	降

续表

排名	国家	入选数量 (个)				代表性品牌	趋势
		2016 年	2015 年	2014 年	2013 年		
5	中国	36	31	29	25	国家电网、工行、腾讯、中央电视台、海尔	升
6	德国	26	25	23	23	梅赛德斯-奔驰、宝马、思爱普、大众	升
7	瑞士	19	22	21	21	雀巢、劳力士、瑞信、阿第克	降
8	意大利	17	17	18	18	菲亚特、古琦、电通、法拉利、普拉达	降
9	荷兰	8	8	8	9	壳牌、飞利浦、喜力、TNT、毕马威	降
10	瑞典	7	7	7	7	宜家、H&M、诺贝尔奖、伊莱克斯	平

为了实现党中央、国务院关于推进供给侧结构性改革提出的总体要求，发挥品牌引领作用推动供需结构升级，着力解决制约品牌发展和供需结构升级的突出问题。必须加快政府职能转变，创新管理和服务方式。完善标准体系，提高计量能力、检验检测能力、认证认可服务能力、质量控制和技术评价能力，不断夯实质量技术基础。企业加大品牌建设投入，增强自主创新能力，追求卓越质量，不断丰富产品品种，提升产品品质，建立品牌管理体系，提高品牌培育能力。加强人才队伍建设，发挥企业家领军作用，培养引进品牌管理专业人才，造就一大批技艺精湛、技术高超的技能人才，切实提高企业综合竞争力。坚持正确舆论导向，关注自主品牌成长，讲好中国品牌故事。

中国品牌建设促进会确定了未来十年要打造 120 个农产品的国际知名品牌，500 个制造业的国际知名品牌，200 个服务业国际知名品牌的目标。加强品牌管理和品牌建设将成为推进供给侧结构性改革的总体要求下经济发展的重要举措。

为了推进中国品牌建设和品牌管理工作，借鉴发达国家的品牌管理理论研究和品牌管理实践，中国企业管理研究会品牌专业委员会组织国内专家学者翻译一系列品牌建设和品牌管理相关著作，愿本套丛书的出版能为中国的品牌建设和品牌管理提供有价值的思想、理念和方法。翻译是一项繁重的工作，在此对参与翻译的专家学者表示感谢，但囿于水平、能力，加之时间紧迫，如有不足之处，希望国内外专家学者批评指正。

丛书总主编 杨世伟

2017 年 3 月 15 日

译者序

现今，零售商在渠道中扮演着越来越重要的角色。尤其是在零售领域集中化程度逐步提高的市场趋势下，大型零售商更是如虎添翼，它们控制着绝大多数快速消费品的市场份额。此外，为了提高利润并掌握更多的市场控制权，很多零售商对开发自有品牌产生了浓厚的兴趣，并在此方面付出了许多的营销努力与行动，效果斐然。

在此背景下，原来掌握市场主动权的全国性制造商品牌甚至区域性制造商品牌感受到了来自零售商自有品牌的巨大竞争压力。如何在不损害渠道合作关系的前提下更好地解决这一问题在许多品牌制造商不得不面对的难题。在汹涌而来的众多零售商自有品牌面前，品牌制造商如何获得并保持持续的竞争优势？

对此，迪德里希·贝克做出了探索性的研究，试图弥补学术界在此方面研究的不足。作者认为，通过借用委托—代理理论（Principal-agent Theory）、品牌组合管理（Brand Portfolio Management）和垂直营销（Vertical Marketing）领域的相关理论，进而运用垂直品牌组合管理（Vertical Brand Portfolio Management, VBPM）能够帮助品牌制造商解决这一难题。本书共分为四个部分。在第一章，作者通过大量而细致的文献述评，说明了通过理论借用来开展与实施 VBPM 的合理性。在第二章，作者从多个角度出发设计出一个自有品牌的品牌化框架作为垂直品牌组合管理规划过程的参考模型。作者所涉及的研究角度包括品牌架构（Brand Architecture）、品牌组合（Brand Portfolio）、自有品牌的品牌化战略（PL Branding Strategy）、垂直营销（Vertical Marketing）和品类管理（Category Management）等。第三章是本书的主体部分。通过论述 VBPM 的概念形成过程，进而得出实施 VBPM 战略规划要经过四个步骤来完成：①组织内部审计；②了解市场与产品品类特征；③评估零售商；④设计 VBPM 战略。在第四章，作者对本书的研究结果做了总结，并指出了本书不足之处与未来的研究方向。

翻译工作不是一件容易的事情，甚至是一件苦差事。它不仅需要译者投入大量的时间，具有良好的语言基础，还需要译者具有扎实而深厚的专业知识。学术翻译更是如此，挑战可能会更高。迪德里希·贝克所提出的 VBPM（垂直品牌组合管理）理念及其实现方法，既涉及战略管理、营销管理和品牌管理方面的专业知识，也涉及合作关系治理等议题。因此，为了更好地完成本书的翻译工作，我们组建了一个在各个专业知识领域都能够形成互补的翻译团队。他们分别是山东工商学院李东升教授，山东工商学院唐文龙副教授，烟台张裕集团有限公司肖永杰先生和中国农业科学研究院博士生张成龙。李东升在公司治理和战略管理领域具有深厚的研究基础，研究成果丰厚。唐文龙擅长品牌管理领域的研究与实践，并具备扎实的理论基础。肖永杰在分销渠道管理方面拥有丰富的实践经验，能够为更好地理解本书提供深刻的洞见。张成龙在相关文献梳理与文字翻译方面拥有较高的工作效率，并对营销管理抱有浓厚的兴趣。本书翻译工作的具体分工如下：李东升负责整本书翻译工作的统筹安排，并翻译了本书的第二章。第一章和第四章由张成龙负责翻译。唐文龙和肖永杰共同完成了第三章的翻译，其中第一节至第四节由唐文龙负责翻译，第五节至第七节由肖永杰负责翻译。此外，翻译书稿的校对与修改工作由唐文龙负责。

译者虽然竭其所能，但在知识理解与语言转化方面难免存在不足。因此，如果翻译有何不妥之处，还请读者批评指正。最后，要特别感谢经济管理出版社的梁植睿编辑，感谢她在此过程中所给予的时间、耐心与信任。没有她的支持，这本译著就无法顺利与读者见面。

译者

2016年11月于山东烟台

英文版序言

在过去几十年，零售部门不断地挣脱制造行业的束缚。今天，我们看到这样一个渠道：零售商频繁运用垂直整合战略，之前这是生产商在水平方向和垂直方向应对竞争的主要做法。零售商及其自有品牌的发展是零售业挣脱束缚的最主要标志，之前为全国性品牌制造商所应用的品牌管理，现已被零售部门广泛采用。尽管零售商品品牌被定位在水平方向与竞争对手展开竞争，而自有品牌被应用在不同的产品品类。因此，自有品牌也同时在垂直方向上与全国性品牌展开竞争。不断增长的自有品牌市场份额以及这类产品不断进入高端市场，已经引起了越来越多品牌制造商的关注，品牌制造商主要通过与零售商的产品与品牌展开竞争的方式对“自有品牌挑战”做出回应。

迪德里希·贝克（Diederich Bakker）的博士论文提出，品牌制造商需要通过合作来解决这一问题。通过参考类似于有效消费者反应（Efficient Consumer Response, ECR）这样的制造行业与渠道之间的成熟协作模式，其所提出的 VBPM（垂直品牌组合管理）背后的主要观点是，将自有品牌合理地整合到品牌制造商所提供的品牌组合规划中来。该论文以品牌管理与合作实践为基础，为我们提供了一项品牌制造商应对自有品牌的创新战略。通过详细而理性的分析，迪德里希·贝克设计了一个能够为品牌制造商实施类似于 VBPM 这样一项复杂战略而提供指导的规划过程。

本书有多项创新之处。首先，它补充了市场营销学科的理论 and 概念。再者，制造商与零售商之间的合作分析是其论述的根本，并从实践层面填补了合作管理的知识空白，即使其合作形式比较简单。虽然有些结论还只是停留在一个概念阶段，但这可以看作在预知到品牌管理问题出现的领域并对其进行全面分析之时的符合科学规律的先见，就此而言，对于垂直品牌管理合作在实践应用层面的初步

应用尝试，本书是一项能够起到推动作用的研究成果。

索斯特·拉伯 (Thorsten Raabe) 教授 (博士)

2014 年 9 月于奥尔登堡 (Oldenburg)

致 谢

本博士学位论文于2008~2013年在奥尔登堡大学（Carl von Ossietzky University Oldenburg）市场营销系（Faculty of Marketing）撰写完成。在博士学习阶段，我阅读了大量的新书籍，其中有些是我喜欢的，有些是我必须要阅读的。最重要的是，博士阶段的学习能够让我与许多优秀之人进行交流，在此对他们表示真诚的感谢。

谨以我最诚挚的感谢献给我的博士生导师——索斯特·拉伯（Thorsten Raabe），他花费了大量业余时间给予我很多关心和建议。我从他身上学到了很多，在论文撰写期间他给出的建议和鼓励为论文的顺利完成发挥了极其重要的作用。同时我也感谢博德·世贝纳（Bernd Siebenhüner）教授（博士），他作为第二导师对论文做出了评审。十分感谢我供职的格罗宁根应用科学大学（Hanze University of Applied Sciences Groningen）。学校支持老师攻读更高学位的政策堪称典范。在此，我要感谢来自格罗宁根应用科学大学的博瑞·卡特（Bram ten Kate）、赫瑞特·易兰德（Henriet Eilander）和奥德特·梅赫特斯（Arndt Mehrtens）。

毋庸置疑，还有很多其他人对本书的顺利完成给予了直接或间接的帮助。他们或在论文内容层面、或在灵感激发层面、或在精神鼓励层面都促成了本书的最终顺利完成。在此，我向他们一并表示感谢：杰格·伊德曼（Jörg Erdmann）、罗布·思科普（Rob Schaap）、马瑞尔纳·穆斐（Mariaelena Murphy）、阿努·马尼可汗（Mannickham）、福如克·维基玛（Froukje Wijma）和迪恩·瑞德（Dean Reder）。

在此，我要感谢我的父母，他们总是鼓励我要保持好奇心并勇于探索。我很幸运能接受他们的教诲，这是我人生中所接受到的最重要的教育。同时，谢谢我的儿子保罗（Paul），在本书即将定稿的时候，他正在蹒跚学步。

最后，我要感谢我深爱的妻子蒂娜（Tina）。你一开始就保持着极大的耐心，陪伴我一起完成了本书的写作。我期待着与你开启生活的下一个篇章。

迪德里希·贝克（Diederich Bakker）

2014年9月于巴德·茨维舍纳恩（Bad Zwischenahn）

缩略语列表

- 代理理论 (Agency Theory, AT)
- 品牌制造商 (Brand Manufacturer, BM)
- 品类开发指数 (Category Development Index, CDI)
- 比较 [Confer (compare), Cf.]
- 首席执行官 (Chief Executive Officer, CEO)
- 品类管理 (Category Management, CM)
- 企业社会责任 (Corporate Social Responsibility, CSR)
- 例如 [Exempli gratia (for example), e.g.]
- 有效分类 (Efficient Assortment, EA)
- 有效消费者反应 (Efficient Consumer Response, ECR)
- 高效促销 (Efficient Promotion, EP)
- 高效产品导入 (Efficient Product Introduction, EPI)
- 等 [Et Alia (and others), et al.]
- 快速消费品 (Fast Moving Consumer Goods, FMCG)
- 人力资源 (Human Resources, HR)
- 即 [id est (that is), i.e.]
- 同上 [ibidem (the same place), ibid.]
- 信息技术 (Information Technology, IT)
- 库斯咨询公司 (Kurt Salomon Associates, KSA)
- 制造商 (Manufacturer, M)
- 全国性品牌 (National Brand, NB)
- 全国性品牌制造商 (National Brand Manufacturer, NBM)
- 总统的选择 (President Choice, PC)

自有品牌 (Private Label, PL)

自有品牌制造商协会 (Private Label Manufacturers Association, PLMA)

销售点 (Point of Sale, POS)

零售商 (Retailer, R)

研发 (Research and Development, R&D)

关系利益 (Relational Benefits, RB)

单品 (Stock Keeping Unit, SKU)

优势—机会 (Strengths Opportunities, SO)

优势—威胁 (Strengths Threats, ST)

优势、劣势、机会、威胁 (Strengths Weaknesses Opportunities Threats, SWOT)

理论借用 (Theory Borrowing, TB)

商标 (Trade Mark, TM)

韦伯分析报告 (Verbraucher Analyse, VA)

垂直品牌组合管理 (Vertical Brand Portfolio Management, VBPM)

垂直营销 (Vertical Marketing, VM)

劣势—机会 (Weaknesses Opportunities, WO)

劣势—威胁 (Weaknesses Threats, WT)

目 录

第一章 引 言	001
第一节 引言及问题界定	001
第二节 垂直品牌组合管理 (VBPM)	002
第三节 相关领域近期文献综述	003
一、品牌制造商对自有品牌的回应	003
二、自有品牌的演变	004
三、自有品牌及垂直关系	005
第四节 研究原理和理论背景	006
一、委托—代理理论	006
二、品牌组合管理	007
三、垂直营销	008
四、VBPM 目标	008
第五节 本书目标及框架	010
第二章 中心论题和理论基础	012
第一节 垂直品牌组合管理 (VBPM): 品牌制造商的视角	012
一、品牌架构	012
二、管理品牌组合	013
三、多品牌组合的利益点	014
四、市场细分与品牌组合战略的联系	015
五、正确运用品牌组合管理的相关问题	017
六、VBPM 框架之下的自有品牌定位	022
第二节 自有品牌的定义和表现	023