



零售风暴

STORE WARS

[英] 格雷格·塞恩 (GREG THAIN) / 著
[英] 约翰·布拉德利 (JOHN BRADLEY) / 著
陈峻松 / 译

大润发、法国弓箭、丰益国际、高露洁、好丽友、华润万家、惠氏、金佰利、
金六福、可口可乐、乐购、立白-乐莱、联华、玛氏、麦德龙、美赞臣、
尼尔森、欧莱雅、欧尚、强生中国、沃尔玛、亚洲商务、庄臣



WILEY

 复旦大学出版社

014034558

F713.32
130

零售风暴

STORE WARS

[英] 格雷格·塞恩 (GREG THAIN)

[英] 约翰·布拉德利 (JOHN BRADLEY) / 著

陈峻松 / 译



北航出版社



北航

C1714921

F713.32
130

图书在版编目(CIP)数据

零售风暴/[英]塞恩(Thain, G.),[英]布拉德利(Bradley, J.)著;陈峻松译.

—上海:复旦大学出版社,2014.1

书名原文:Store wars: the worldwide battle for mindspace and shelfspace, online and in-store
ISBN 978-7-309-10184-3

I. 零… II. ①塞…②布…③陈… III. 零售商业-市场营销学 IV. F713.32

中国版本图书馆CIP数据核字(2013)第276546号

Title: Store wars: the worldwide battle for mindspace and shelfspace, online and in-store by Greg Thain, John Bradley

© 2012 John Wiley & Sons

All Rights Reserved. Authorised translation from the English language edition published by John Wiley & Sons Limited. Responsibility for the accuracy of the translation rests solely with Fudan University Press and is not the responsibility of John Wiley & Sons Limited. No part of this book may be reproduced in any form without the written permission of the original copyright holder, John Wiley & Sons Limited.

ISBN: 978-1118374061

上海市版权局著作权合同登记号图字09-2013-302号

零售风暴

[英]格雷格·塞恩 [英]约翰·布拉德利 著 陈峻松 译

责任编辑/王联合 张咏梅

复旦大学出版社有限公司出版发行

上海市国权路579号 邮编:200433

网址:fupnet@fudanpress.com http://www.fudanpress.com

门市零售:86-21-65642857 团体订购:86-21-65118853

外埠邮购:86-21-65109143

山东鸿杰印务集团

开本787×960 1/16 印张19.5 字数216千

2014年1月第1版第1次印刷

印数1—4100

ISBN 978-7-309-10184-3/F·1988

定价:39.00元

如有印装质量问题,请向复旦大学出版社有限公司发行部调换。

版权所有 侵权必究



北航

C1714921

作者简介



格雷格·塞恩，欧洲著名的企业家，具有近50年的丰富商业经验，主要工作领域为市场营销、市场调研、房地产、投资和证券基金、出版发行。近年来致力于新兴产业在欧洲、亚洲的开拓及企业的经济与管理发展。

2003年，他正式加入了零售商战公司商战模拟的管理团队，分享多年的零售和营销经验。至今，他已经为汉高、百事可乐、可口可乐、诺基亚、金佰利、拜尔斯道夫、达能、家乐福、麦德龙、卡夫食品、箭牌、乐购、英国南非米勒酿酒公司、汉高、日本烟草集团、菲利普莫里斯、玛氏、吉利、AC尼尔森、普华永道等提供商业培训课程。



约翰·布拉德利，资深管理咨询师与商业顾问，在Cadbury公司担任市场部经理24年，工作范围覆盖了品牌管理、市场研究、销售、内部运营等。先后出版了*Cadbury's Purple Reign*、《零售风暴》、*The Foul Bowel*、*Fry's Chocolate Dream*等著作。他是*Strategy*杂志的专栏作家，同时在快速消费品界被公认为权威评论家，并获得加拿大广告仙后等奖项。

译者简介

陈峻松，华东理工大学商学院副教授，中欧国际工商学院访问教授，其教学和研究专注于消费者行为和购买决策。曾获得过中英教育基金奖、海外归国学者研究基金、英国大学校长联席委员会奖等在内的多项研究奖励，其研究成果发表在*International Journal of Business in Marketing*、*Journal of Business Research*、*Journal of Strategic Marketing*、*Journal of World Business*、《管理学报》等国内外期刊，在欧洲案例交流中心（ECCH）发表15篇商业案例，并著有*Marketing Management in Asia*一书。

内容提要

步入21世纪,快速消费品行业制造商之间的竞争,以及他们与零售商之间的关系,揭开了一页新的篇章。纵观全球市场,制造商与零售商们为确保自身能在价值链上占据一席之地,都力求通过深度解析自身的业务模式,以期找到获得持续盈利的能力。制造商之间在销售终端场内积极拼抢货架空间,同时他们又在场外和零售商自有品牌争夺消费者心智空间,而网络的兴起,又使他们在多条战线上既对抗又合作。

本书结合多个市场的近百个实例和案例研究,系统分析了快速消费品行业制造商与零售商如何通过谈判开展市场营销活动,争夺心智空间和货架空间,最终通过竞合,取得共赢。

本书适合作为快速消费品行业、超市零售业、制造业企业的采购与生产经营管理人员的内部培训及管理用书,也可作为高等院校工商管理、市场营销、电子商务等专业师生的教学参考用书。

约翰要感谢他的妻子奥黛丽和女儿乔治娜对其工作的鼎力支持。我要感谢我的妻子卡佳和我的孩子莎拉、尼克、珀匹、詹姆斯和马格诺利亚的理解。

格雷格·塞恩

前 言

自 1995 年《零售风暴》英文第一版出版以来,快速消费品(FMCG)行业已经发生了日新月异的变化,制造商如此,零售商亦如此。

诸如吉列和吉百利等诸多标志性的品牌公司已经失去了其独立性,被更大的玩家所吞并,这些玩家将规模看作是应对另一重大变化的关键因素,即零售巨头的出现。沃尔玛 1995 年 930 亿美元的销售额到 2010 年翻了两番多,达到惊人的 4 050 亿美元,其中 1 000 亿美元来自美国以外的市场。这导致了快速消费品行业的另一巨变:俄罗斯、中国、印度和巴西等新兴市场的崛起已经开创,并依旧保持着快速消费品玩家的现代版淘金热;财富在这里创造,也在这里消失。新兴市场的快速发展正是全球零售空间占有率攀升的首要原因,由 2001 年的 4 000 万平方米升至 2011 年的 1 亿 3 千万平方米。¹

许多制造商和零售商在 1995 年使用的工具如今都演绎出各种大相径庭的效力。曾是品牌制造商中流砥柱的电视广告,如今已无法指望其来带动零售排名榜的位置,取而代之的是,营销预算纷纷流入互联网和社交媒体。自有零售品牌 1995 年还微不足道,如今已升至超乎想象的高度,并成为几乎所有主要零售商的战略基石,占据某些公司 50% 以上的销售额。这些你方唱罢我登场的

措施昭示着,信息化战争毫无悬念地垂青于零售商。产品扫描与顾客积分卡的结合让零售商获得关于个体购物者购物的完美信息。

本书的目的是为包括制造商和零售商等快速消费品业内人士提供帮助,为20世纪90年代中期以来发生的关键事件和重大变化提供背景参考和理论分析。对于希望更好了解快速消费品行业、零售业和面向消费者的行业内动态的学者和学生而言,本书将是其无价之宝。

我们将了解到经营层面所发生的巨变,还将深入发掘并提炼这些变化的深层战略因素,同时说明它们在21世纪的新形势下应如何加以应用。结合从几十个市场中提取的100多个实例和案例研究,我们向读者提供了关于现代快速消费品行业的最全面的见解。

在第1章中,我们对快速消费品行业的演变进行了战略性概述,帮助读者了解影响力如何在制造商和零售商之间交互更迭,以及其驱动因素分析,包括技术创新、社会变革,还有最关键的一点,即业界各方为寻求交易利润额的增长而发动的行业内革新。在制造商和零售商争夺利润的较量中,最关键的是赢取和维持消费者的信任,因为这个时代下的品牌忠诚度比以往任何时候都更脆弱。

在第2章中,我们密切关注制造商和零售商之间的差异,读者将了解到,大部分的贸易摩擦并非由于彼此类似的组织追求不同的、相互冲突的目标,而是差异极大的组织以差异极大的方式追求相同的目标。尤其值得注意的是,对彼此财务结构的迥异性和缺乏了解,往往导致它们在应对同一市场形势时发生激烈冲突。

我们在第3章中聚焦于制造方,研究制造商所采纳的各类策略。我们分析了“市场细分”(segmentation)在应用得当时的关键

作用,它让各公司从价格竞争的胶着战中脱身,置身盈利增长的艳阳天。然而,该类市场变幻莫测,公司很容易被妖魔化的价格竞争引诱,试图以此解决衰退的收入与利润。但我们也看到,在快速发展的新兴市场,价格竞争仍有可能不失为盈利的良方。

在之后的第4章中,我们将视线转移至零售商的战略定位上,并发现它们所受的局限远远大于制造商。连锁零售企业需占领较广范围的市场,因此相比通过占据许多差异化的细分市场缺口而获利的制造商企业,其地理分布要密集得多。之后我们研究了零售商根据消费者需求对商店类型加以细分这层能力的衍生过程,这意味着零售店可以是一个100平方英尺的便利店,也可以是100 000 SKU(库存计量单位)的大卖场,同时了解这种“多类型策略”(multi-format strategy)如何影响着零售商-制造商的关系。

在第5章中,我们会详细探讨零售商-制造商面临的两个战场,货架空间(shelfspace)与心智空间(mindspace)。之前,在这两个战场上相互争食的是各制造商,但如今演变成零售商和制造商之间的激战。我们看到零售商如何通过规模、品牌塑造和强大的自有零售品牌策略的组合使天平向己方倾斜。制造商眼下不得不采取更精明的措施来赢取心智空间,包括替竞争性的零售商自有品牌贴牌生产。

在第6章中,我们继续深入心智空间之战,以及制造商和零售商各自的相对优势。我们探索了建立心智空间的不同策略,分析了其中一方占先天优势的品类。我们还突出阐明了在最近几年间,当品牌建设成为零售商的核心战略后,出现了制造商和零售商之间不断增加的技能重叠(increasing skills overlap)。

我们在第7章中则深入货架空间争夺战场,披露了滥用但实则无效的退市威胁手段。我们鼓励采用系统化的方法,遵循转换

品牌成本与转换店面成本的相对概念,使双方更好地了解各自的优势杠杆与非优势领域。我们展示了制造商如何通过品牌建设来增加消费者更换品牌的成本,并通过分销策略降低其转换商店的成本。同样,零售商必须努力反其道而行之。

在第8章中,我们剖析了零售商在其主导地位已不复存在的品类目录(category)领域中建立可持续发展优势的各种手段。世界上最大的两家零售商均成立于20世纪60年代,这于制造商是不可想象的;零售商往往品牌更悠久、更有生命力。我们探索了新鲜农产品(fresh produce)、多级细分(multi-segmentation)、顾客积分卡(loyalty card)和价格(price)作为防御策略的可能性,我们也阐明了一个事实:每个市场都有三种价格定位,零售商必须择其一。

第9章主要深入了解零售商最重要的单一竞争武器:自有零售品牌。我们解释了5种不同类型自有零售品牌的作用,以及每种类型在抗衡其他零售对手及制造商的品牌定位中发挥的作用。我们还探讨了自有零售品牌战略的复苏对制造商造成的影响、如何制定清晰的自有品牌战略,以及如何缓解其影响。

我们接着在第10章中分析了制造商的渠道营销(trade marketing)这一棘手问题。对某些制造商而言,渠道营销已成为他们的第二大开支,是其业务和零售商之间的接口。我们探讨了渠道营销和品牌营销的固有冲突,因其分别针对不同的市场群体,即有着不同利益诉求的消费者和零售商。我们还探讨了不断飙升的渠道营销成本的控制策略,并将其运用归为品牌导向类公司(brand-focused organisation)的内部挑战。

在第11章中,我们重温了快速消费品行业的国际化,特别是与新兴市场相关的国际化,包含了中国、俄罗斯、巴西、印度和其他

市场的实例和图示。我们对比了制造商和零售商不同的国际化步伐,展现出新兴市场如何为制造商创造了机会。我们将展示国际化如何因为对零售商全新技能和态度的要求而成为其巨大挑战。在新兴市场方面,我们将阐明这些市场相比发达市场的发展史而言,如何以更快的步伐、沿着不同的路径向前迈进。我们还注意到该类市场上强势制造商和零售商的诞生,及其对现存全球竞争者带来的威胁。

在第12章中,我们切换到虚拟的互联网市场,研究互联网零售市场的迅速崛起和网上商城的出现。我们探索了电子商务的惊人增长背后的原因,并仔细探究了成功与失败的网络销售和网上商店的经验教训,以更好地了解该渠道将对快速消费品带来的影响。我们将了解到拥有正确的商业模式对零售商有多重要,以及手机带给零售商的无限商机。

最后,在第13章中,我们综合了上述所有见解,并预测制造商、零售商和电子零售商将拥有怎样的未来。我们看到消费者对品牌的态度将更加中立,因为只要能挑选到合适的品牌,他们就没有意见。这将迫使制造商更难选择其品牌组合,并迫使他们采取纯粹的溢价、价值或产业化战略,我们将探讨各自的组织层面内涵。同样,零售商将不得不采取在线零售方式,并击退来自纵向一体化整合专家、品类杀手零售商(category-killer retailer)的挑战,否则将只能自食苦果。最后,我们对快速消费品在未来5至10年的演变作出一系列的预测。

《零售风暴》一书中所阐述的见解与经验教训可通过高度逼真的“零售风暴商业模拟”环境进行探讨。该商业模拟项目自20世纪90年代中期以来,就一直被公认为是为面向消费者行业内的管理人、高级经理和董事打造的世界领先的商业模拟。该模拟已在

43个国家开展了700余次,为60%的世界领先快速消费品和零售企业所采用。从学术方面看,零售风暴模拟已为横跨五大洲的多所大学采用。敬请登录我们的网站(国际网站 www.storewars.net;国内网站 www.storewars.com.cn)获取全部详情。此外,该网站包含了本书所有图表和表格的全彩格式,并将每年进行一次更新,以让您紧跟快速消费品行业不可避免的变化步伐。

格雷格·塞恩

约翰·布拉德利

注解

1. <http://www.atkearney.com/index.php/Publications/retail-global-expansion-a-portfolio-of-opportunities2011-global-retail-development-index.html>. Accessed 12 December 2011.

目录

前言	→1
第1章 价值链影响力的转移	→1
第2章 制造商与零售商的差异	→25
第3章 营销导向的脆弱性	→41
第4章 零售商与营销概念	→57
第5章 心智空间与货架空间的战场	→73
第6章 心智空间战	→91
第7章 货架空间战	→111
第8章 创建可持续化的零售差异化优势	→129
第9章 自有零售品牌	→151
第10章 渠道营销	→177
第11章 国际化与新兴市场	→205
第12章 互联网零售	→229
第13章 新秩序及其面临的挑战	→255
附录1 顶级自有零售品牌制造商	→281
附录2 金砖四国市场掠影	→287
“零售风暴”是世界领先的商业管理模拟课程	→298
致谢	→301

第 1 章 价值链影响力的转移



在 20 世纪后半叶,制造商实际上控制了所有的营销变量,如价格、促销和上架展示等。品牌定位策略常常包含了该品牌的消费价格点,而该价格点则是商品入主店铺的重要因素。分销上的缺口是制造商的销售部门没能与客户进行正确谈判的后果,但是这个战术性错误是可以轻易更正的。制造商们很少关心自己的品牌在哪些商店里出售,因为分销渠道大同小异。然而,制造商与零售商之间影响力平衡点的转移让这样的时代一去不复返。2009 年 6 月份, *Progressive Grocer* 杂志曾报道:

“五年前,制造商与零售商坦言他们在合作关系中势均力敌,如今,制造商们觉得零售商控制了近三分之二的影響力,该比例在今后五年将扩大至 71%;另一方面,零售商则认为,他们目前掌控的影响力比例为 60%,预期在今后五年里该份额将会接近三分之二。”

制造商的影响力已经不如过去了。专家分析说,他们曾是唯一的消费者知识提供者,如今这些知识已经让位于零售商们所掌握的信息。例如,有 2 850 万的顾客参与了乐购的会员积分计划。乐购在 1994 年雇佣 Dunhumby 来帮其分析自身数据库,之后不到三个月,乐购董事会主席 Lord Maclaurin 激动地说,“吓人的是,你们花了三个月对我顾客的了解超过了我用 30 年对他们的了解。”

曾几何时,零售商和制造商之间的对话被制造商们前卫的品牌创意所左右,而如今占主导地位的则是零售商们紧跟时代的供应链计划。零售商过去乐于接受能带动店铺顾客流量的品牌创新,如今,他们则通过创新自身店铺品牌来引领市场。同时,营销预算过去曾多半花在电视广告费上,如今制造商在对零售商的成本支出上要远大于对消费者的成本支出,此项支出占年营业额的10%到25%,是仅次于制造成本的第二大支出。制造商通过内部开源节流来抵消交易开支,但很多制造商如今被迫通过降低针对消费者的营销成本,来维持收支平衡并保持盈利。

这些转变带来的结果是,制造商现在必须把零售商当作市场上一支自主的主导力量,而不再是唯命是从的仆从。由于零售商自有品牌策略的成功(见第9章),如今世界八大快速消费品制造商中有五位是零售商;联合利华和可口可乐等制造商巨头甚至被甩出十强,比起沃尔玛(目前世界最大的快速消费品制造商)、家乐福、乐购、阿尔迪(Aldi)和利德尔(Lidl)等名下贴牌生产的商品,这些曾经的制造商巨头的全球销售则相形见绌。那些参与为零售商生产自有品牌的制造商,其实很清楚现在的影响力掌握在谁的手上。的确,对于一个品牌制造商来说,公开承认自己在为零售商生产自有品牌产品是很罕见的;维多麦(Weetabix)就曾坦言其为零售商生产自有品牌产品。而相比之下,联合利华、百事可乐、雀巢、亨氏、倍儿乐(Playtex)、普瑞纳(Ralston Purina)、好时(Hershey)、纳贝斯克(RJR Nabisco)和麦肯食品(McCain)等制造商则不太愿意公开承认这一点。

但是,这种转变既非新生现象,也并非不可逆转的历史潮流。为了更好地了解其发生的机制和原因,我们需要分析零售影响力的基础,并研究价值链中的影响力平衡点如何随着时间的推移,在