

零售商空前强大 制造商如何突围

Winning case studies and strategies for
retailers and brands

赢在 货架

[英] 基思·林肯 (Keith Lincoln) 著
[英] 拉斯·托马森 (Lars Thomassen)

胡晓姣 译

How To Succeed
At Retail

東方出版社

赢在 货架

[英] 基思·林肯 (Keith Lincoln) 著
拉斯·托马森 (Lars Thomassen)

胡晓姣 译

How To Succeed
At Retail

東方出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

赢在货架 / [英] 基思·林肯 拉斯·托马森 著, 胡晓姣 译. —北京: 东方出版社, 2008. 10

ISBN 978-7-5060-3322-0

I. 赢… II. ①林… ②托… ③胡… III. 零售商业—商业企业—企业管理
IV. F713.32

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2008) 第 163212 号

How to Succeed at Retail.

All rights reserved including the right of reproduction in whole or in part in any form.

Simplified Chinese translation copyright © 2008 by Oriental Press.

All Rights Reserved.

中文版权由英国 Kogan Page 公司代理
中文简体字版专有权属东方出版社
著作权合同登记号 图字: 01-2008-1043 号

赢在货架

作 者: [英] 基思·林肯 拉斯·托马森

译 者: 胡晓姣

责任编辑: 燕霜玉

出 版: 东方出版社

发 行: 东方出版社 东方音像电子出版社

地 址: 北京市东城区朝阳门内大街 166 号

邮政编码: 100706

印 刷: 北京智力达印刷有限公司

版 次: 2008 年 10 月第 1 版

印 次: 2008 年 10 月第 1 次印刷

开 本: 710 毫米×1000 毫米 1/16

印 张: 16.75

书 号: ISBN 978-7-5060-3322-0

定 价: 38.00 元

发行电话: (010) 65257256 65245857 65276861

团购电话: (010) 65273937

版权所有, 违者必究 本书观点并不代表本社立场

如有印装质量问题, 请拨打电话: (010) 65266204

前言

胜败之间

生存还是死亡，这是个问题。

——威廉·莎士比亚，《哈姆雷特》

中国西藏的僧侣们总是一边旋转刻着经文的转经筒，一边祈愿，将他们的愿望摇送至苍穹之中。有的时候，一个僧人会同时旋转十几个转经筒。今天的零售业销售状况与此何其相似！

在此，我们再次为你展示一个品牌的世界，展示零售业中品牌的作用，展示品牌的影响力。我们将为你诠释品牌与零售业存亡的休戚相关，这也是我与安东尼·埃克尼斯（Anthony Aconis）合著的第一本书《零售化经营——零售商时代的品牌生存》（*Retailization—Brand Survival in the Age of Retailer Power*）的主题，这本书的受欢迎程度大大超出我们的预期。令我们感到欣慰的是，该书的销量一直很大，目前已经再版了第3版，从中国的上海到美国的加州都有我们的读者。这本书还被译为丹麦语、俄语、汉语和印度语等很多外文译本。读者群的广泛分布令我们由衷地高兴，使我们更加相信我们所讨论的问题与大家密切相关，相信你会继续关注我们的话题。一般来讲，人们在写下一本书时，往往要等待几年，但坦白而言，是大家对信息的急切需求——尤其是对真实案例的需求——催生了这本书。希望本书能为你的品牌生存略尽绵薄之力。如

果说我们第一本书的主题是生存，那么这本书的要义便是成功。

在本书中，我们首先论述了为什么只有全身心投入零售业中才能在这一领域取胜。不管是经营老品牌的销售商还是老牌零售商，它们遵循的规则是相同的，因为两者都属于销售行业，两者都是零售商，两者都在学习、都在成长。在零售业中，你应当谨记“再”字原则，使这一原则贯穿于你的语言、思想和行为之中。那么，如何使你的一切行为都以零售为本呢？如何使你的“再”字原则与众不同呢？

接着，我们将为你展示成功的案例。在过去的3年中，我们对数百家企业进行了书面调查，特别选择了其中较为突出的25家进行分析，希望为你提供有益的参考。也许你对其他的企业有所了解，有些甚至比我们所选的这25家还要优秀，但如果你有意让自己的品牌跻身零售业知名品牌之列，如果你想获取成功之道，那么，我们为你呈现的这25个案例将是最好的指引。研究一下它们的经营活动，相信你会受益匪浅。

在本书的最后一部分中，我们会转向实战问题。我们整理出一套操作性很强的方法——一个营销模版，可以为你的企业所用。这一模版可以为你解答营销中的疑问，助你成功。在此基础上，你可以开发和销售更合理、更有价值的品牌。

也许这本书还不够完美，但我们相信，书中那些全新的观念、成功的案例和实用的方法会使你离成功越来越近。有时候，迈出一小步，你会收获一大步。迈出这一步，你就会获胜；迈出这一步，你就会成功。进退之间，完全由你。成功还是失败，这是个问题。

谁是受益者

对于所有经商之人而言，想要提高其品牌销量，就应当对零售业的成功之道有所了解。我们所探讨的问题与此息息相关，对经

者的前途有举足轻重的影响，不管他们是首席执行官、品牌经理还是销售人员，都会从中受益。到目前为止，我们的经验表明，高层管理者对本书探讨的主题有着浓厚的兴趣，因为这一主题反映出了他们最急切的策略需求。这种需求的重要程度与日俱增，这种需求需要及时的指导。书中的信息与内容是专门针对目前从事营销的人士设计的，不管他们是品牌产品生产商、零售商还是传媒公司，不管他们是直接还是间接地参与营销活动，不管他们是品牌经理还是首席执行官，不管他们的生活工作是在美国、英国、斯堪的纳维亚还是在中国，这本书都会为其提供指导。

如果你有意了解下列内容：

全球最强的零售品牌有哪些？

如何选择成功的品牌？

有没有可以参照的成功模式？

那么，恭喜你，本书就是你的最佳选择！在本书中，你会找到走向成功所需要的重要策略，实实在在地超越梦想！

你肯定也像大多数人一样，不想浪费太多时间，只需要一个简明、快捷、易懂的解决方案。我们深知这一点，我们了解那些大大小小的企业的需求。不管你是小品牌还是大品牌、是小零售商还是大零售商，我们都可以为你提供成功的模式，有了这种模式，成功便唾手可得了。

附言：howtosucceedatretail.com 是本书的同步网站，在那里，你可以了解到更多的营销策略、案例、技巧及方法，这些指导能够使你在零售界游刃有余。另外，你还可以下载更详尽的幻灯片，其中包含有效的技巧、头脑风暴应用、实战指导等等。这些策略会定期更新，以供你斟酌运用。

前言 / I

第一部分 如何以“再”字原则取胜

1. 巨大压力的再缓解——压力是永恒的……

压力在继续…… / 3

来自零售商的压力 / 3

来自消费者的压力 / 13

来自自主品牌的压力 / 18

来自媒体的压力 / 27

其他重要变化正在发生 / 31

2. 使品牌再显威力

合作竞争是出路 / 35

以“再创造”为合作竞争的动力 / 35

共同打造合作竞争典范 / 41

3. 对顾客进行“再评价”

以“我”为上 / 42

由大众市场转向为顾客量身定做产品 / 48

4. 与顾客再联系 / 50

5. 对购物体验进行再评价

卖场指标先锋研究 / 61

品牌易购性索引 / 64

6. 再掀潮流风暴 / 67

7. 再造品牌信息

伟大零售思想 / 73

再掀风暴 / 74

将设想付诸实践 / 75

再看零售化趋势 / 77

积极的零售思路 / 80

从独特销售主张 (USP) 到零售经营主张 (RSP) / 82

零售业机会圈 / 85

一词定乾坤 / 85

8. 再造(重塑)品牌新形象

过去的旗舰店 / 90

一些有趣的实例 / 91

未来重塑形象的方针 / 94

9. 一再尝试

商海显身手, 决胜于体验 / 98

独具匠心的现实体验 / 103

10. 再次运用道德砝码——如何以职业操守取胜 / 105

第二部分 赢得成功

11. 成功的企业典范

向赢家取经 / 115

你愿意成为谁 / 116

你不愿意成为谁 / 116

选择权在你 / 116

12. 形成零售氛围——如何成为零售赢家

关于零售业真正成功的品牌的一份独到而全面的分析 / 120

零售化经营的角色是什么 / 120

如何识别赢家 / 123

我们的赢家分析 / 124

我们的零售赢家：谁是赢家？为什么会赢？怎么赢的？ / 209

赢在未来 / 211

第三部分 如何在实际运作中取胜

13. 光源 / 217

14. 品牌零售化

再思考——第一步：了解我们的货架 / 222

再思考——第二步：“偷”来选择 / 223

再思考——第三步：借顾客之力 / 225

再设想——第四步：将产品影响最大化 / 228

再设想——第五步：将零售影响最大化 / 229

再构建——第六步：与我们的顾客沟通 / 230

再构建——第七步：在你的企业中实行零售化经营 / 233

再培训——第八步：构建零售视觉 / 234

再培训——第九步：明辨并细化零售视觉 / 235

再培训——第十步：零售视觉的讲解和发布 / 236

再发展——第十一步：改进零售化经营 / 237

15. 后记……吃掉别人还是被别人吃掉 / 240

附 录

附录 1：“再”字原则 助你成功 / 245

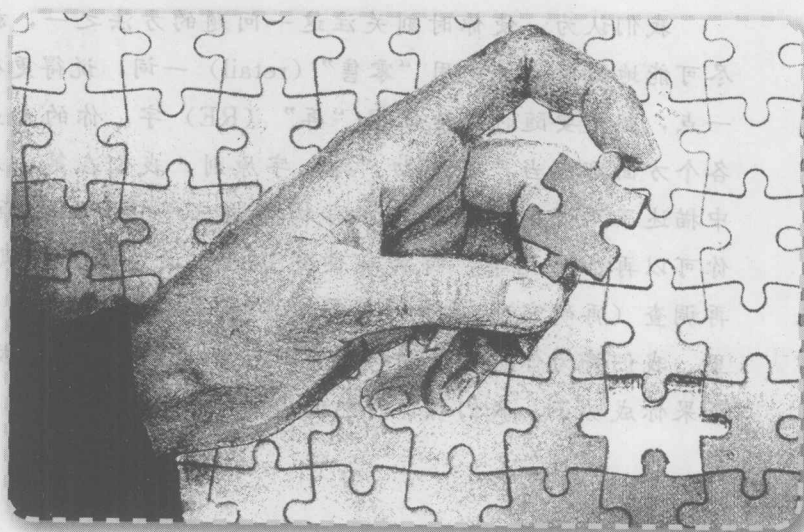
附录 2：知己知彼 百战百胜 / 246

附录 3：阅读书目 助你取胜 / 246

致 谢 / 253

第一部分

如何以“再”字原则取胜



只有全身心地投入一件事，我们才能使自己和他人成功。

在我们的第一本书中，我们曾详细讲述了一心一意经营零售业的重要性。只有这样，你才能真正认识到自己在营销方面的潜力。我们把这种全身心投入称为“零售化经营”——将你的企业零售化，你就可以一心进行零售经营了。要想使“零售化经营”这一概念的威力发挥到极致，你首先应当搞清楚它的含义。

零售化经营：通过零售经营的形式将品牌与顾客紧密联系在一起，实现销售最优化的过程，即为零售化经营。

我们认为，使你时刻关注这一问题的方法之一，就是尽可能地随时随地使用“零售”（retail）一词，说得更确切一点，就是要随时随地使用“再”（RE）字。你的企业在各个方面都应当严格贯彻“再”字原则，我们在第一本书中描述了再思考、再构思、再构建这三个“再”字原则。你可以再加上几条，将其延伸到其他方面，如再掀风暴、再调查（再研究）、再学习等等。在接下来的两百多页内容里，我们将为你进行透彻的“再”分析，希望你能够成功。如果你成功了，我们的目的也便达到了。

1. 巨大压力的再缓解——压力是永恒的……

如果所有人都失去了理智，只有你还保持冷静，
你就要小心了，很可能是你没有把握住时机。

——美国幽默作家，吉恩·克尔

压力在继续……

继续，继续，继续……

在第一本书中，我们谈到了品牌都在经历的巨大压力。我们假想了一座品牌堆成的山，一座很大的山，它是如此沉重和密集，里面所有的东西都被挤作一团。当这种形体上的挤压达到一定程度时，每个品牌都会变形走样，而你的品牌就是其中之一。那座大山，仍然还在；那些压力，从未离开。这种压力可谓威力不减，事实上，它的重要性正与日俱增。为什么呢？因为世界不断受到挤压，其中品牌的受力比较明显。我们的第一本书中所描述的那些压力都还在，甚至有增无减。我们一个一个来，仔细看看这些压力最近发展到什么程度了。

来自零售商的压力

我们提到的第一个压力当然是来自零售商的压力。在书中，我们为大家讲述了一个世界，在这个世界里，零售商是新生力量；在



这个世界里，零售商时代取代了品牌时代。这个时代是零售商称雄的时代。这种实力非但没有消退，反而在持续增长，统计学家反复证实了这一点。美国的沃尔玛（Wal-Mart）超市当前收入达到3300亿美元，并且还在增长；英国的乐购（Tesco）超市占其境内市场份额近33%，这一比例还在增长；瑞典的ICA^①公司在其国内市场所占的份额已经超过50%。零售商的实力由此可见一斑。

我们将零售商的异军突起视为一种新现象，但如果考古学家的最新论证可信的话，早在4000年前，超市及类似的营业机构就在秘鲁安第斯地区开始运营了。据《自然》（Nature）杂志中的一篇文章报道，史密森考古队在一处工厂遗址上发现了古代贸易的证据。很明显，类似沃尔玛这样的零售企业存在的时间比我们想象得要长，其分布也远远超出安第斯地区！图1.1向我们展示了全球超级零售商国际业务的快速增长状况。

零售商正逐渐取代品牌

零售商，而非品牌，正逐渐成为今天和未来世界的地球人（见图1.2）。在全球范围内，也许只有成为零售商我们才能生存下去。品牌需要在世界范围内采用零售方式，因为零售已经成为全球主流的营销方式。品牌不能再像过去一样只做供应商——他们必须逐渐学会在全球范围内进行直接销售。这样的论据俯拾皆是，我们还是以沃尔玛超市为例。作为一个零售实体，沃尔玛的销售额占全球十大零售企业营业总额的35%。截至2006年1月31日，沃尔玛在美国及全球设有1209家廉价商店、1980家超级购物中心、567家山姆会员俱乐部和100家街道市场；在阿根廷设有11家卖场、巴西295家、德国88家、日本315家、墨西哥774家、波多黎各54家、韩国16家、英国315家，在中国也以合资企业的形式设有56家分部。沃尔玛在全球雇用员工130万人。

① ICA是瑞典最大的食品连锁集团。——编者注



图 1.1 全球零售商“十强”市场份额示意图

来源: IGD.com

接下来,我们再来看看英国的乐购超市。该集团的最新数据显示,其全球销售额增长了23%,网上销售额增长了29%(那些认为网络营销不可能成功的人肯定没有看到乐购超市的业绩),员工有40万人(《时代周刊》,2006c)。到2006年年底,乐购约60%的份额分布在国外,而非英国本部。在韩国、匈牙利、波兰、捷克共和国、斯洛文尼亚、日本、土耳其、马来西亚、中国、印度和美国,乐购公司已经设有或正在协商开设独资或合资公司,这些国家的人口数量相当可观。相比而言,沃尔玛超市的主要经营范围仍在美国,其全球化程度还无法与乐购比肩。与沃尔玛不同,乐购一直顺应市场要求,努力对其最终消费者保持较高的敏感度,试图证实拿破仑曾经对不列颠的论断——卖场国家。我们认为,乐购非常值得关注,

它极有可能成为全球最大的零售商。凭借其每年 23% 的国际贸易增长额，乐购发展到像沃尔玛一样的规模不是没有可能的。也许有人会认为，事实上乐购的经营已经超越了沃尔玛！据说乐购董事会的每一个人每年都要拿出一周的时间在超市里工作，要么将商品上架，要么招呼顾客。

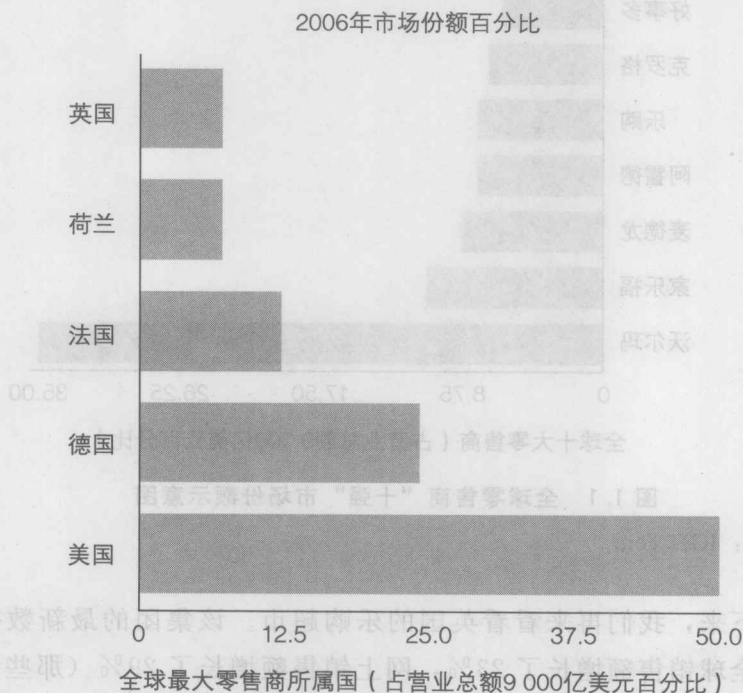


图 1.2 全球零售商所属国示意图

来源: IGD.com

我们曾生活在一个品牌决定一切的世界里，但品牌的地位已经逐渐被零售商“无情地”取代，全球零售商进入了有史以来最强、最富活力、最有秩序的阶段。无论我们是大型零售企业还是国际品牌，不管我们是否情愿承认，在今天的企业中，零售手段无可争议地处于决策的中心地位，而这一中心正不断全球化。我们也承认，零售业的存在只是因为近年来零售商实现了超乎寻常的发展，其发



展远远超过了那些大型优秀企业，受到了全世界的关注。如果品牌商能够清楚地认识到这一点，他们会学到很多东西。

为何品牌商应致力于零售全球化

零售全球化对于零售商与品牌而言同样重要。这一策略是出于吸引消费者、扩大经营规模、提高市场份额、促进企业增长的需要。正是通过使用这一策略，瑞典的一个小型本土服装零售集团 H&M 成长为一家国际企业，该集团的国际业务始于 1947 年。受美国 20 世纪 40 年代中期一些百货商场的影 响，厄林·佩尔森（Erling Persson）在瑞典建立了 H&M 集团，如今该集团已经是一家全球性企业了！你可以在 22 个国家看到它的身影，而沃尔玛只在 11 个国家设有分部。不，是 10 个，它刚刚从德国撤出，因为无法适应德国人的要求！不，又错了，只有 9 个国家，沃尔玛又从韩国撤出，因为与韩国人格格不入！

要实现全球化，首先要吸引消费者。不同国家的消费者之间的相似点正在扩大，而差异在逐渐缩小。大众传播学将我们这些处于同一个星球的人联系在一起，我们观看同样的新闻，追随同样的世界潮流，拥有同样的产品，浏览同样的博客，使用同样的 YouTube！从 iPod Shuffle、苹果电脑、耐克运动鞋到最新的仪器、设备，全世界的人都渴望拥有这些商品。消费者与消费行为已成为全世界人民生活的中心。消费是一种社会活动，一种生活方式的选择，一种世界性的选择，在全球零售商那里购物的消费者期待着物美价廉的商品，而可供选择的数量是惊人的！仅以法国为例，从 1994～2003 年的几年间，一家高级百货商店的持股单位（SKUs）数目就增长了 66% 以上，达到 13 000 家（Kapferrer, 2006）。换言之，在不到 10 年的时间里，人们又多了近 70% 的选择，我们只能期待他们有足够的精力去面对如此多的选择了。未来的零售商必须满足这些选择，才能成功地将自己的商品推销出去。大规模的零售商正在为

