



HARVARD
BUSINESS
SCHOOL
PRESS

哈佛经管图书简体中文版
全球独家授权



商务印书馆
THE COMMERCIAL PRESS

PRIVATE LABEL STRATEGY

自有品牌：狼来了

——制造商如何应对销售商产品的挑战

〔美〕~~尼尔马利亚~~·库马尔

〔荷〕~~简·贝内迪克特~~·E. M. 斯丁坎普

著

Nirmalya Kumar & Jan-Benedict E. M. Steenkamp

PRIVATE LABEL STRATEGY

How to Meet the Store Brand Challenge

Original work copyright © Harvard Business School Publishing Corporation.

Published by arrangement with Harvard Business School Press.

图书在版编目(CIP)数据

自有品牌:狼来了——制造商如何应对销售商产品的挑战/
〔美〕尼尔马利亚·库马尔,〔荷〕简-贝内迪克特·E. M. 斯丁坎普
著;段纪超译. —北京:商务印书馆,2009

ISBN 978-7-100-05727-1

I. 自… II. ①库…②斯…③段… 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(2008)第 008227 号

自有品牌:狼来了

——制造商如何应对销售商产品的挑战

〔美〕尼尔马利亚·库马尔 著
〔荷〕简-贝内迪克特·E. M. 斯丁坎普
段纪超 译

商务印书馆出版

(北京王府井大街36号 邮政编码 100710)

商务印书馆发行

北京瑞古冠中印刷厂印刷

ISBN 978-7-100-05727-1

2009年5月第1版 开本 700×1000 1/16

2009年5月北京第1次印刷 印张 19 1/4

印数 5 000 册

定价: 39.00 元

致中国读者

哈佛商学院经管图书简体中文版的出版使我十分高兴。2003年冬天,中国出版界朋友的到访,给我留下十分深刻的印象。当时,我们谈了许多,我向他们全面介绍了哈佛商学院和哈佛商学院出版公司,也安排他们去了我们的课堂。从与他们的交谈中,我了解到中国出版集团旗下的商务印书馆,是一个历史悠久、使命感很强的出版机构。后来,我从我的母亲那里了解到更多的情况。她告诉我,商务印书馆很有名,她在中学、大学里念过的书,大多都是由商务印书馆出版的。联想到与中国出版界朋友们的交流,我对商务印书馆产生了由衷的敬意,并为后来我们达成协议、成为战略合作伙伴而深感自豪。

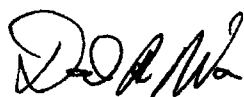
哈佛商学院是一所具有高度使命感的商学院,以培养杰出商界领袖为宗旨。作为哈佛商学院的四大部门之一,哈佛商学院出版公司延续着哈佛商学院的使命,致力于改善管理实践。迄今,我们已出版了大量具有突破性管理理念的图书,我们的许多作者都是世界著名的职业经理人和学者,这些图书在美国乃至全球都已产生了重大影响。我相信这些优秀的管理图书,通过商务印书馆的翻译出版,也会服务于中国的职业经理人和中国的管理实践。

20多年前,我结束了学生生涯,离开哈佛商学院的校

园走向社会。哈佛商学院的出版物给了我很多知识和力量,对我的职业生涯产生过许多重要影响。我希望中国的读者也喜欢这些图书,并将从中获取的知识运用于自己的职业发展和管理实践。过去哈佛商学院的出版物曾给了我许多帮助,今天,作为哈佛商学院出版公司的首席执行官,我有一种更强烈的使命感,即出版更多更好的读物,以服务于包括中国读者在内的职业经理人。

在这么短的时间内,翻译出版这一系列图书,不是一件容易的事情。我对所有参与这项翻译出版工作的商务印书馆的工作人员,以及我们的译者,表示诚挚的谢意。没有他们的努力,这一切都是不可能的。

哈佛商学院出版公司总裁兼首席执行官



万季美



序 言

简

—贝内迪克特和我都是在一个被制造商品牌控制的世界里长大的。制造商品牌无处不在,并且在很大程度上影响着消费者的生活。然而,随着时间的流逝,我们发现零售业的这种情况正在改变。越来越多的零售商店推出了贴有自己商标的产品。随之而来的是小零售店的消失——通常不是被大的连锁商店取代就是被它们收购。

当我俩都还是学生的时候,由于经费预算有限,为了省钱我们逐渐将目光转向一些贴有零售商商标的商品。我们发现这些东西的质量比期望的要好,从此开始定期不断购买这些自有品牌商品。现在,自有品牌商品已经成为我们购物时一个固定的保留节目,与此相对应的是:自有品牌在许多领域都取得了成功,从食品到领带,从非处方药到理财服务,从家居产品到需要自己动手组装的产品。

如今我们都是大学市场营销教授,在工作中我们系统地分析了整个零售市场的行为。我们发现了自有品牌的三个



令人惊讶的特征。首先,我们发现自有品牌现象并没有得到市场营销学者的重视。事实上,尽管在很多产业,自有品牌是制造商品牌强有力的竞争者,但绝大多数研究者还是对此熟视无睹,市场营销界还是像往常一样将所有焦点集中在制造商品牌上。

其次,更让人感到意外的是,作为许多最大和最成功的品牌制造商的顾问,我们发现这些企业也依然低估了自有品牌的威胁。著名品牌通常的做法还是和其他制造商品牌进行竞争,这就好像自有品牌根本不存在一样。这样的话,就算是有可能,也让它们很难去获得有关自有品牌的市场表现和产品质量的零售数据。在这些品牌制造商头脑里还有着这样根深蒂固的想法:自有品牌都是些低劣货,消费者很快就会对它们失去兴趣,根本不值得参与这个行业的竞争。

当我们开始不停谈论自有品牌不断显现的威胁和取得的成功的时候,我们发现这是把我们关于自有品牌的知识和经验写成一本通俗易懂的书的好机会。这就是我们的第三个令人吃惊的发现了。虽然自有品牌已经形成了上万亿的产业,但是市场还没有出现一本由有经验的从业者或者学者编写,并由知名出版社出版的有关自有品牌的著作。我们希望本书能填补这个空白。

根据我们自己和其他学者的相关学术研究、已公开的商业出版物和咨询经验,我们分析了零售商的自有品牌战略,并且鞭策品牌制造商针对这些战略采取更有效的措施。无



论是和自有品牌提供者竞争,还是和自有品牌提供者合作,我们都在本书中提出了很多可行的战略。书中还包括许多详细的国际案例研究、图表资料和一些可实际操作的小工具,希望能帮助职业经理人在这个变化剧烈的商业领域能够收获丰厚的回报。

我们对这个领域的感悟并非一朝一夕形成的,而是在超过 10 年的时间内逐渐形成和整合的。这得益于我们在世界不同地方的咨询工作和对高级管理人员的教学培训经历。这使我们的眼光能够深入理解零售商战略和自有品牌,并且洞察品牌制造商为了与之抗衡而制订的五花八门的战略的有效性。不过在这里我们要先提醒读者:自有品牌的力量源泉有很多而且还是不断变化的,就像希腊神话中九头怪蛇许德拉(Hydra)一样,让人无法准确抓住它的弱点。和品牌制造商一起工作的经验也告诉我们不存在一个放之四海而皆准的办法。

这里没有一个简单的办法可以来解决品牌制造商面对的自有品牌问题。不管市场营销顾问和权威们说得怎么天花乱坠、言之凿凿,其实世上是没有这样的灵丹妙药存在的。但是通过辛勤的工作和持续的效果累积,自有品牌的威胁可以用以下的七种武器进行正面的限制:改变轻视的思想、更加有效率的合作、才华横溢的创新、选择性打击、竞争性定价、持续提升质量和创造性营销。我们没有理由不这样做。再说今天的品牌经理们都有一群志趣相投的伙伴。毕竟,赫拉克勒斯(Hercules)在直接努力没有成功后并

没有使用任何魔法杀死九头怪蛇，而是靠转变心态、辛勤工作、持续和有创意的策略以及联合一个好伙伴才完成这项艰巨任务的。



致 谢

在

相当长一段时间内,零售商、品牌制造商和自有品牌制造商三者在市场上不断掀起波澜,这本书正是因此而生。我们非常有幸在这一惊心动魄的过程中得到可靠的第一手资料,许多同事、公司和市场营销第一线的人为本书的出版作出了不可估量的贡献。

我们应该感谢市场营销学科把注意力转向自有品牌的高瞻远瞩,还要特别感谢下面一些同事作出的卓越贡献:库苏姆·艾拉瓦蒂(Kusum Ailawadi)(达特茅斯学院塔克商学院)、鲍勃·布拉特伯格(Bob Blattberg)(西北大学)、史蒂夫·伯吉斯(Steve Burgess)(开普敦大学)、普瑞迪普·钦塔甘特(Pradeep Chintagunta)(芝加哥大学)、丹尼尔·科斯坦(Daniel Corsten)(伦敦商学院)、芭芭拉·德莱尔森迪尔(Barbara Deleersnyder)(伊拉兹马斯大学)、布鲁斯·哈迪(Bruce Hardie)(伦敦商学院)、琼-诺埃尔·卡普弗尔(Jean-Noel Kapferer)(法国巴黎高等商学院)、菲利普·科特勒(Philip Kotler)



(西北大学)、唐·莱曼(Don Lehmann)(哥伦比亚大学)、卡什·兰甘(Kash Rangan)(哈佛大学)、卢·斯特恩(Lou Stern)(西北大学)、纳德·塔瓦索利(Nader Tavassoli)(伦敦商学院)和诺菲尔·维尔卡希姆(Naufel Vilcassim)(伦敦商学院)。

特别感谢下面四位同事,在过去的10到15年里,作为我们的搭档,他们用自己智慧的光辉照耀我们前行。卡特金·吉兰斯(Katrijin Gielens)(伊拉兹马斯大学)对零售业有着极其深入的了解,她提出的许多有洞察力的见解深深地影响了这本书。马尼克·德金普(Marnik Dekimpe)(蒂尔堡大学)和莉萨·希尔(Lisa Scheer)(密苏里大学)长期以来在关于品牌、自有品牌和渠道的研究方面与我们有着密切的合作。他们在寻找我们的论点的弱点和提出有效的修改意见方面的能力令人惊讶。不仅如此,我们还与英奇·盖斯肯(Inge Geyskens)(蒂尔堡大学)在关于营销渠道和自有品牌方向上紧密合作。在整个项目中,她大方地和我们共享她的见解。

这本书得到了伦敦商学院、北卡罗来纳大学教堂山分校和蒂尔堡大学这三个主要学术机构大量、有价值的帮助。我们非常感激这三所学校的校长——劳拉·泰森(Laura Tyson)、史蒂夫·琼斯(Steve Jones)和道格拉斯·沙克尔福德(Douglas Shackelford),以及西奥·维霍伦(Theo Verhallen),为我们的这本书慷慨地提供了大量的资源。在以上这些学校高管教育项目的教学和与同事的互动中,我们受益良多。

如果没有和大量公司的紧密合作,完成这本书是件不可能完成的事情。这些年来,我们和许许多多企业一起工作,把我



们的一些想法付诸于实践。感谢德国阿迪达斯公司(Adidas)、荷兰阿霍德公司(Ahold)、荷兰阿克苏诺贝尔公司(Akzo Nobel)、法国欧尚集团(Auchan)、法国达能集团(Danone)、美国道氏化学公司(Dow Chemical)、印度食品世界公司(Foodworld)、德国 GfK 集团、美国固特异公司(Goodyear)、瑞士霍尔希姆公司(Holcim)、美国强生公司(Johnson & Johnson)、美国卡夫食品公司(Kraft)、瑞士雀巢公司、美国菲利浦莫里斯烟草集团(Philip Morris)、美国宝洁公司、英国利洁时公司(Reckitt Benckiser)、美国萨拉·李集团(Sara Lee)、瑞典利乐公司(TetraPak)、英国特恩斯公司(TNS)和英国联合利华(Unilever)给予了我们非常多的支持。

我们还要感谢许多经理在百忙之中抽出时间给我们提供了珍贵的信息和反馈,这其中包括:托马斯·巴克(Thomas Bachl)(特恩斯)、杰尔姆·伯施(Jerome Boesch)(达能)、伊恩·克鲁克(Ian Crook)(乐购/Tesco)、理查德·赫伯特(Richard Herbert)(Europanel 调查公司)、克里斯托弗·尼(Christopher Knee)(International Association of Department Stores, 国际百货店协会)、肯·拉扎勒斯(Ken Lazarus)(Cape Union Mart)、朱迪思·普格波(Judith Puigbo)(Aple)和卡雷尔·斯密特(Karel Smit)(IRI)。保罗·波尔曼(Paul Polman)(现在在雀巢,以前在宝洁)作为第一批真正重视自有品牌价值的经理,对自有品牌有着清晰的认识。在过去超过 15 年的时间内,艾尔弗雷德·迪杰斯(Alfred Dijss)(GfK 集团)和迪克·瓦斯塔(Dick Valstar)(GfK 集团)对我们的支持

是无价之宝。他们的支持对我们这本书来说至关重要。

哈佛大学出版社的克里斯滕·桑德伯格(Kristen Sandburg)和朱莉娅·埃利(Julia Ely)从一开始就持续地、热忱地支持本书。他们事必躬亲的态度尤其令人赞赏。哈佛商学院出版公司(Havard Business School Publishing)的戴西·赫顿(Daisy Hutton)、齐纳·波提亚(Zeenat Potia)、阿南德·P. 拉曼(Anand P. Raman)、萨拉·韦弗(Sarah Weaver)和莱斯利·祖特琳(Leslie Zheutlin)在帮助出版这本书的过程中也起到关键作用。我们感谢索菲·林谷里(Sophie Linguri)和阿齐拉·维奇塔查雷姆(Akhila Venkitachalam)对我们研究的极好协助。海蒂·范·德·伯尼(Heidi van de Borne)、珍妮特·哈里尔(Jeannette Khalil)、亚斯明·雷德曼(Yasmine Redman)、玛格丽特·沃尔斯(Margaret Walls)、苏西拉·耶苏典-斯托夫杰尔(Suseela Yesudian-Storfjell)的秘书工作也非常出色。

最后,我们想答谢那些在生命中的每一天都辛勤工作的高级管理人员。无论他是在零售业还是生产企业,无论他是想塑造一个成功的自有品牌还是想在与自有品牌的竞争中取得胜利,只要他们觉得这本书有用,我们所有的付出就有了意义。

尼尔马利亚·库马尔

简-贝内迪克特·E. M. 斯丁坎普

目 录

CONTENTS

序言.....	i
致谢.....	v
第一章 传统品牌正在遭受自有品牌的攻击.....	1
第一部分 零售商的自有品牌战略	29
第二章 和传统的自有品牌在价格上竞争	35
第三章 用高端型自有品牌在质量上竞争	49
第四章 利用价值创新型自有品牌争夺理性消费者.....	71
第五章 用零售商品牌组合包围制造商品牌.....	89
第六章 创造成功自有品牌的关键并不只是价格.....	107
第七章 通过自有品牌使零售商利润最大化.....	127
第二部分 制造商对抗自有品牌的战略	145
第八章 为了更高的利润生产自有品牌产品	151
第九章 有效合作,巧妙构建双赢关系	179
第十章 通过聪明的创新击败自有品牌.....	193
第十一章 有选择地与自有品牌争夺资源.....	215
第十二章 为制造商品牌创造可以取胜的价值主张.....	225
第十三章 品牌衰败了吗?	249
附录	263
注释	267
作者简介	291



第一章 传统品牌正在遭受 自有品牌的攻击

全球范围内自有品牌每年的
销售额高达一万亿美元

过

去的 20 世纪是一个制造商品牌的世纪,消费者的消费习惯从 19 世纪购买本地工厂生产的、没有名气的、质量无法保障的产品转移到购买全球化制造商的知名品牌,如可口可乐(Coca-Cola)、迪斯尼(Disney)、尊尼获加(Johnnie Walker)苏格兰威士忌、强生婴儿爽身粉、卡夫食品的吉露牌(Jell-O)果子冻、李维斯(Levi's)的牛仔裤、宝洁的象牙牌(Ivory)香皂、雀巢的婴儿配方奶粉和联合利华的阳光牌(Sunlight)香皂。这些制造商品牌为了有效地传递它们的品牌信息,频繁出现在各种媒体上。从过去的报纸、广告牌和收音机到最近的电视以及互联网,它们无所不在。这些品牌聪明地传递给消费者一种信息,品牌是值得信任的、高质量的、具有连续性的和价位合理的。起初消费者购买这些制造商品牌是因为它是高质量、值得信赖和富裕的标志,而现在这些品牌被消费者青睐的原因是它代表着荣耀、形象和一种

生活方式。

消费者一般可以通过渠道商和零售商两种方式买到商品。20 世纪的大多数时间内,零售商对于它们最大的供应商来说相对较小,这就允许品牌制造商通过高质量的商品创新和大规模地投入广告,在分销渠道上建立自己的优势。制造商运用这种优势欺压零售商,强迫零售商用相同的价格销售和使用同样的促销策略。¹零售商们通常只能选择“接受或出局”(take it or leave it)。

零售商和自有品牌势头的上升

1970 年代,事情慢慢开始发生变化,零售商们开始构建它们的国际化产业链。像阿霍德、家乐福、麦德龙这样一些零售商甚至开始进行国际化扩张,通过零售产业内的不断整合,从小的零售商铺成功地转型成为举足轻重的全球化企业。受这些先行者的触动,快速消费品(CPG)零售商如阿尔迪(Aldi)、欧尚、好事多(Costco)、Lidl、万客隆(Makro)、乐购和沃尔玛,在上一个千年的最后二十几年,急切地进入全球各个市场。

零售商现在在规模上超越了制造商

零售商的崛起已经打破了品牌制造商和零售商之间潜在的平衡关系。25 年以前,最大的小商品生产商可能在规模上让它们的零售商客户相形见绌,但现在不会有这样的事情了。零售商现在拥有规模优势,并且正因为如此而掌握着谈



判的主动权。(见表 1-1)²

表 1-1 零售商在规模上超越制造商

零售商					制造商
公司	总销售额 (单位:10 亿美元)	自有品牌%	自有品牌 销售额 (单位:10 亿美元)	销售额 (单位:10 亿美元)	公司
1. 沃尔玛	316	40	126	75	1. 雀巢
2. 家乐福	94	25	24	69	2. 阿尔特里 亚(Altria)
3. 麦德龙	73	35	26	57	3. 宝洁
4. 乐购	71	50	36	51	4. 强生
5. 卡夫	61	24	15	50	5. 联合利华
6. 皇家阿霍德	56	48	27	33	6. 百事
7. 好事多	53	10	5	26	7. 泰森食品 (Tyson Foods)
8. 塔吉特 (Target)	55	32	17	23	8. 可口可乐
9. 雷弗(Rewe)	51	25	13	20	9. 萨拉·李
10. 阿尔迪	43	95	41	18	10. 欧莱雅
11. 施瓦茨集团 (Schwarz Group)	43	65	28	18	11. 日本烟草
12. 英特超市 (Intermarché; ITM)	42	34	14	17	12. 达能

资料来源: M + M Planet Retail, 2005; “Fortune Global 500”, *Fortune*, July 24, 2006, 113-120; 以及作者自己的计算和估计。

力量平衡的打破不仅仅只限于小商品范围, 因为世界上最大的零售商同样大规模销售着其他商品。最典型的例子是沃尔玛, 它的非快速消费品商品全球销售额超过 1 500 亿

