

“十三五”国家重点出版物出版规划项目 图解服务的细节076

经营自有品牌

——来自欧美市场的实践与调查

Managing Private Labels;

Sharing knowledge from research and practice

[荷] 科恩·德·琼
Koen A.M. de Jong

[德] 赫尔曼·席维斯
Hermann Sievers

[荷] 罗·林彭斯
Loe Limpens / 著

金好来商学院 / 译

引入自有品牌，零售商就能拥有持续竞争力



人民东方出版传媒

People's Oriental Publishing & Media



东方出版社

The Oriental Press

图解服务的细节

076

Managing Private Labels:
Sharing knowledge from research and practice

经营自有品牌

——来自欧美市场的实践与调查

[荷] 科恩·德·林彭斯

[德] 赫尔曼·席维斯
Hermann Sievers

[荷] 罗·林彭斯
Loe Limpens / 著



金好来商学院 / 译

人民东方出版传媒
People's Oriental Publishing & Media



東方出版社
The Oriental Press

图字：01-2018-3455 号

Copyright © 2015 by Koen A. M. de Jong, Hermann Sievers and Loe Limpens

Simplified Chinese edition copyright © 2018 People's Oriental Publishing & Media Co., Ltd. (Oriental Press)

All rights reserved.

中文简体字版专有权属东方出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

经营自有品牌：来自欧美市场的实践与调查 / (荷) 科恩·德·琼, (德) 赫尔曼·席维斯, (荷) 罗·林彭斯 著; 金好来商学院 译. —北京: 东方出版社, 2018. 10

(服务的细节; 076)

书名原文: Managing Private Labels-Sharing knowledge from research and practice

ISBN 978-7-5207-0591-2

I. ①经… II. ①科… ②赫… ③罗… ④金… III. ①品牌—企业管理—研究—欧洲、美洲
IV. ①F279.1

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2018) 第 218317 号

服务的细节 076：经营自有品牌：来自欧美市场的实践与调查

(FUWU DE XIJIE 076: JINGYING ZIYOU PINPAI: LAIZI OUMEI SHICHANG DE SHIJIAN YU DIAOCHA)

作 者：[荷] 科恩·德·琼 [德] 赫尔曼·席维斯 [荷] 罗·林彭斯

译 者：金好来商学院

责任编辑：崔雁行 高琛倩

出 版：东方出版社

发 行：人民东方出版传媒有限公司

地 址：北京市东城区东四十条 113 号

邮 编：100007

印 刷：北京联兴盛业印刷股份有限公司

版 次：2018 年 10 月第 1 版

印 次：2018 年 10 月第 1 次印刷

开 本：880 毫米×1230 毫米 1/32

印 张：9

字 数：193 千字

书 号：ISBN 978-7-5207-0591-2

定 价：78.00 元

发行电话：(010) 85924663 85924644 85924641

版权所有，违者必究

如有印装质量问题，我社负责调换，请拨打电话：(010) 85924602 85924603

鸣 谢

著此书过程中，有多人参与，才最终出版，成为诸位手中之物。除了要感谢在国际自有品牌咨询公司（IPLC）继续鼓舞我的同事，还有几位我希望特别提到的支持我的人。

首先，感谢毕业于鹿特丹伊拉斯姆斯大学（Erasmus University）管理学院市场营销专业的卡米拉·赛洛特（Camilla Zallot）和维拉·布鲁维尔（Vera Brouwer），他们为研究过程做出了无价的贡献。他们收集了大量的学术出版物，并帮助我吸收消化。他们让我能够在开始写作之前进行预备阅读。Planet Retail 的 马特 艾斯·切克（Mtthias Queeck）和 邱玉军（Yujun Qiu）与我分享了宝贵的意见、数据。另外，在我们能够咨询的人中，有许多人证实并复查了我们的意见和观点。

我尤其要感谢鹿特丹伊拉斯姆斯大学管理学院的副教授马兹耶·斯马诺斯基（Maciej Szymanowski）。作为一名在自有品牌品类有广泛经验且受过训练的学术人员，他在读过初稿之后，给我提供了宝贵的详细建议。尤其是他提出的优化初稿结构的建议，让我十分受用。

能再次同 HLLS 的海伦·洛斯特德（Helen Lusted）共事是

一种荣幸。正如她之前为我们的两本书所做的那样，她同样对本书初稿进行了专业的校订，使之更易于阅读。Reflections 的大卫·范·杜金哈文（David van Duijnhoven）帮我拍了大量高质量的照片。我尤其要感谢 Yellow Dress Retail 的里奥·琳彭斯（Loe Limpens），芭芭拉·范·得·霍恩（Barbara van der Hoorn），米歇尔·维格曼（Michelle Wiegman），他们帮我设计封面及内容排版。在 Inline Design 的艾博·米尼恩克（Ab Meenink）和杰罗恩·马腾斯（Jeroen Martens）的帮助下，这本书实现了完美的装订。

作者简介

科恩·德·琼 (Koen A. M. de Jong) (鹿特丹大学经济学理科硕士) 在自有品牌制造业工作 18 年之后, 于 2003 年创建国际自有品牌咨询公司 IPLC (International Private Label Consult)。他在欧洲零售市场以及自有品牌制造业方面有丰富的经验。IPLC 旨



在为欧洲和其他地方的零售商、制造商提供策略和经营服务。客户通过目标明确的项目、董事会咨询以及担任监督董事会成员分享知识。IPLC 多次参与欧洲自有品牌制造业的收购项目, 为达成收购目标兢兢业业, 恪尽职守。科恩还是世界各地研讨会、讨论会的知名发言人。

赫尔曼·席维斯 (Hermann Sievers) (柏林工业大学工商管理理科硕士) 在国际快速消费品 (FMCG) 制造和食品零售业担任市场营销、销售职位, 拥有 20 多年的经验。十多

年来，他一直负责德国最大的食品零售商 EDEKA 的市场营销和自有品牌策略，对零售的概念和产品发展有深刻的了解。作为 IPLC 的伙伴，赫尔曼管理着德国办事处。他经常在行业重大活动中担任发言人，自 2010 年以来，他一直主持每年的德国自有品牌峰会。

罗·林彭斯（Loe Limpens）在马斯特里赫特的应用艺术学院学习时尚设计，他在自有品牌包装和零售设计的创新方面有丰富的经验。二十年来，罗一直为自有品牌制造商、设计公司以及荷兰市场领先零售商 Albert Heijn 工作。作为视觉形象营销经理，他负责 2001—2008 年的视觉重新定位，并取得成功，在其中，自有品牌包装设计扮演着至关重要的角色，目前罗是 Yellow Dress Retail 的合作伙伴，Yellow Dress Retail 是专业从事自有品牌包装设计和零售沟通的公司。

序 言

2007年，我出版了第一本书，《欧洲自有品牌趋势以及零售商和制造商的挑战》(*Private Labels in Europe trends and challenges for retailers and manufacturers*)，2011年又出版了《自有品牌将零售商品品牌带向下一个水平》(*Private Label Uncovered taking retailer brands to the next level*)。两本书在很大程度上都是基于我们的技巧和实际的经验，因为此前，有关这方面的出版物很少。当时可以获得的出版物仅仅是通过外部观察来描述和解释这种现象。真正在自有品牌行业工作过的人在这方面没有任何出版物，这也是我出版这些书的主要动力。

与此同时，自有品牌市场份额继续增加。由于零售商，包括硬折扣店的一些活动，经济下滑的影响，自有品牌在许多国家都不断快速增长。国家品牌的势头有所逆转，许多国家品牌不得不进行反击，甚至退出市场。自有品牌给制造商、供应行业和零售商所竞争的领域带来了巨大的影响。所以我期望能够出版更多这方面的书，同更多的读者分享实际经验。但这并不是现实情况。

市场的变化以及自有品牌卓越的表现，并没有逃过学术界的目光。在过去十年中，开展的越来越多的调查，为自有品牌这一理论提供了科学证据。

在写这本书之前，我研究了学术著作方面的一百二十篇论文。其中的许多意见具有宝贵的价值，并被用于这本书中。然而，如同此前的书一样，这本书的主要内容都来源于我们的经验、由国际自有品牌咨询公司开展的调查以及此前的出版物。

在同世界各地的客户进行合作的过程中，我们仔细研究了哪些方法可行，哪些并不可行。那些使得自有品牌制造商或者零售商脱颖而出的技巧和方法，都遵循一个清晰的模式。在过去几年中，我们参与的许多项目中，我们有时同客户分享知识和经验，因而受到一些十分具有创造力、十分成功的竞争者的启发，使得我们能够在竞争极其激烈的市场中，不管是对制造商还是对零售商自有品牌业务的经营复杂度有了更深层次的了解。

自有品牌市场竞争极其激烈，也十分复杂，但是也在快速增长。在亚洲，俄罗斯，印度和南非的这些新兴市场也在快速地学习来自欧洲和美国成熟市场的经验。折扣零售商以及新科技的影响给所有有关方都带来了挑战。本书讨论了以上所有话题，也包括许多其他相关的趋势和变化，这本书还会提供我们认为值得分享给更多读者的许多有价值的意见。

市场中的变化无法逆转，也将会给最终的消费者带来好处，因为消费者能够以比国家品牌产品标价更低的价格买到高质量的产品。

就如同我们此前的出版物一样，本书提供了一针见血的建议，写作风格十分简洁，专注于以一种简单方便的方式，提供有价值的内容。我们希望本书能够让您对自有品牌、零售商与制造商之间的互动以及自有品牌成功中的变化因素有更深入的了解。《经营自有品牌》能够帮助您调整您的策略和过程，更好地管理自有品牌。

作者简介_____ 1

序 言_____ 3



第一章 历史回顾

- 早期的自有品牌_____ 002
- 扩大商品种类_____ 003
- 零售商集中_____ 005
- 从竞争中脱颖而出_____ 007
- 力量平衡中的变化_____ 008
- 获取购物者信息_____ 009
- 不公平的优势_____ 009



第二章

零售商竞争

- 建立商店忠诚度_____ 012
 - 商店形象_____ 012
 - 商店标语品牌_____ 013
 - 零售商品牌形象_____ 015
- 店间竞争_____ 017
 - 产品质量的重要性_____ 018
 - 管理品质认知_____ 019
 - 商店忠诚度_____ 019
 - 交叉效应_____ 021
- 同折扣商店竞争_____ 023
 - 降低失去购物者的风险_____ 023
 - 廉价的自有品牌_____ 023
 - 负效应_____ 024
 - 乐购（Tesco）折扣品牌_____ 026
- 店间竞争_____ 027
 - 获益更高_____ 027
 - 独立定价_____ 029
 - 定价与利润_____ 030

货架曝光度 (shelf visibility)	033
制造商品牌的回应	034
增加谈判力量	034
相对于国家品牌的崩解值分析	036
· 同制造商品牌共存	040
品类管理	040
品类理性化	041
品类获益率	042
应对品牌创新	044



第三章

零售商与制造商之间的关系

· 力量平衡	046
半买方垄断	046
议价能力	047
施加零售力量	048
供应商的担忧	049
对价格的片面关注	050
短期合同	051

· 成本压力与质量下降的风险_____ 051

价值工程_____ 052

双方合作下的质量下降_____ 052

未检测到的质量下降_____ 053

质量下降实例_____ 054

对抗成本压力_____ 058



第四章

自有品牌管理

· 品类管理_____ 060

创新_____ 060

允许独立策略_____ 061

缺口分析和产品组合决定_____ 061

· 利基市场营销理论_____ 064

健康饮食_____ 065

功能食品_____ 066

不含特定成分的食品（Free From）_____ 067

降低含糖量_____ 068

昙花一现的潮流和媒体大肆宣传_____ 069

节假日_____ 072

· 异域美食	074
· 老龄化	074
· 大厨代言	075
· 购物者参与	076
· 精美、怀旧视觉效果	077
· 合资品牌	078
· 出口自有品牌	082
· 新产品研发	084
· 快速进入市场	084
· 廉价和高档品牌的增加	085
· 维持包装设计	086
· 照顾廉价自有品牌的商店旗舰品牌?	089
· 货架定位 (shelf positioning)	090



第五章

保卫国家品牌

· 品牌制造商应对自有品牌的策略	094
· 保持领先	094
· 品牌沟通特性	095
· 渐进型产品创新	096

新产品的引进	097
产品质量与包装改进	097
沟通	098
有限生命周期的产品	099
品类碎片化	099
低端市场品牌	100
进入折扣店（Discounter）	102
少而精的独家分销	103
品牌之间的集体行动	103
生产自有品牌	104
授权	105
品牌扩张和品牌联合	106
经济衰退时管理品牌	107
经济衰退下的促销活动	109



第六章 消费者视角

· 自有品牌质量评估	112
品质认知	113
影响品质认知	114

选择购买自有品牌背后的驱动因素_____ 115



第七章 市场竞争

- 不公平优势_____ 118
- 管理产品品类_____ 119
- 中小型企业的机遇_____ 121
- 地方和区域风味_____ 122
- 快速模仿_____ 124
- 实现平衡_____ 125



第八章 卓越运营

- 自有品牌制造业的发展_____ 130
- 不同的经营模式_____ 132
 - 关注零售商_____ 133
 - 生产多样化_____ 134
 - 成本领先战略_____ 135