

渠道为王的时代，
快速消费品营销大攻略

决胜零售

Store Wars

赢得了零售，就赢得了世界。对货架空间和心理空间的把持与争夺，正演变为零售商与生产商之间异常惨烈的大决战。失去了零售，一切都是空谈。快速消费品市场上，营销战已经拼到了极限，围绕着零售，一场场激战正酣……

朱迪斯·科斯蒂恩斯 / 著
[法] 马塞尔·科斯蒂恩斯
管新潮 姚奕 / 译

华夏出版社

CEIBS 中欧国际工商学院

决胜零售

STORE WARS

(修订版)

朱迪斯·科斯蒂恩斯

〔法〕 马塞尔·科斯蒂恩斯 著

管新潮 姚 奕 译

华夏出版社

图书在版编目(CIP)数据

决胜零售/(法)科斯蒂恩斯著;管新潮,姚奕译.

—北京:华夏出版社,2004.10

ISBN 7-5080-3589-5

I. 决… II. ①科… ②管… ③姚… 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(2004)第 093224 号

Judith Corstjens and Marcel Corstiens: *Store wars*

Copyright©1995 by John Wiley, Ltd.

Chinese language edition published by Huaxia Publishing House

本书中文版专有出版权由 John Wiley 授予华夏出版社,版权为华夏出版社所有。未经出版者书面允许,不得以任何方式复制或抄袭本书内容。

版权所有,翻印必究。

北京市版权局著作权合同登记号:01-2004-0678

决胜零售

[法]科斯蒂恩斯 著

管新潮 姚 奕 译

策 划:陈小兰

责任编辑:李 杰

出 版:华夏出版社

(北京东直门外香河园北里4号,邮编:100028,电话:64663331 转)

经 销:新华书店

印 刷:北京人民文学印刷厂

版 次:2004年10月北京第1版

2005年1月北京第1次印刷

开 本:1/16 开

字 数:260千字

定 价:28.00元

本版图书凡印刷、装订错误,可及时向我社发行部调换

献 给

奥利维尔和托马斯

致 谢

有许多人，多数是我们的学生、课程参与者和咨询客户，对汇聚在本书中的各种观点做出了直接或间接的贡献。我们面对的是诸多意想不到的坦率，以及花费时间和精力热情，而这仅仅是为了满足对各种观点的非正式讨论。尤其是与鲍伯·阿尔布莱希特、迪克·贝尔、特沙·库珀、克莉丝汀·库福罗克斯、科林·詹姆斯、勒斯·普崎、保罗·斯通汉姆和约翰·泰勒等人的启发式探讨使我们受益匪浅。我们也要感谢诺曼·波特伍德和伊沙贝勒·罗德里戈茨的特殊帮助。

我们追求的目标是对行业中所观察到的行为给出前后一致的、发人深省的解释。我们已经尝试从零售商和生产商的角度出发来看待问题，并希望我们的假定能与读者自身的经验相匹配，从而为他们的研究或研究提议新方法。我们的观点若有可能被现实案例和出版研究文献所采纳，那么，这已表明了我们的深思熟虑，那就权且作为一种对促进理解的贡献吧。

目 录

致 谢

引 言

第一篇 营销战走向极限 11

第 1 章 快速消费品营销的演变 13

产品导向 13

销售导向与强行推销策略 15

市场导向:有序竞争 17

市场细分和差异化优势 23

第 2 章 创造持续性的优势 30

公司学习曲线:效率 31

客户学习曲线:心理空间与货架空间 35

生产率、心理空间与货架空间 44

第 3 章 品牌扩散 47

品牌扩散的作用 47

品牌扩散的成效 51

市场超级细分:穷途末路 66

第4章	直面市场超细分	68
	新产品开发、老产品开发与突破性进展	69
	扩大规模:利用核心竞争力	71
	走行业化之路	84
	逆向市场细分	86
	其他营销风险	89

第二篇 零售的崛起 91

第5章	规则已经改变	93
	零售的演变	94
第6章	零售经受营销考验	106
	结构性差异	107
	零售业的市场营销	121
第7章	零售业的可持续性差异化优势	132
	零售业的差异化优势	132
	差异化优势的实现	134
	定价策略	145
	结论	155

第三篇 决胜零售 159

第8章	心理空间之争	161
	品牌死亡与品牌万岁!	161
	零售商创造心理空间的优势	166
	品牌所有权无足轻重	171
	生产商的心理空间优势	173
	总结	185

第 9 章	货架空间之争	187
	“脱销”的可能结果	189
	什么将会发生?	195
	实力的平衡	200
	一些经验性的结果	201
	为货架空间而战	204
第 10 章	市场交易营销	208
	从销售到市场交易营销	210
	市场交易营销的战略三角关系	211
	市场交易营销与消费者营销之间的冲突	225
	两个层面的消费者的管理	229
第 11 章	新格局及其挑战	231
	变化环境中的品牌管理	232
	共同的敌人	255
	影响购物行为	258
	全球化和面向未来的管理零售商	262
	高效消费者响应和品种管理	266
	组织化的含义	272

.....

引 言

在哪里你能够获得最佳的市场营销培训,是哈佛还是斯坦福?答案仍然在于把宝洁或联合利华或欧莱雅或若干消费品公司中的一个结合在一起,是它们创造了现代市场营销。它们给予了我们品牌的概念,正如我们现在了解它们一样;它们发明了形象广告并倡导市场研究,以探索消费者的需要和市场感受。这些创新已经贯穿于整个社会,被政府、慈善团体、消费者组织以及从金融服务业到制药业的各种商业组织所认同。除了这些模仿而来的恭维式的言语之外,在利润方面,品牌发明者已经得到了巨额的回报。20世纪60年代,伴随着商业电视的推广,品牌全盛期降临了,即使在今天还是如此,持续了40年之久。快速消费品品牌拥有者的利润正被持续看好。

20多年来,生产商持续抱怨他们与不断强大的零售商之间的战斗。在此意义上,这一赢利能力是非同小可的。美国的《发展中的食品杂货商》(Progressive Grocer)杂志每年都根据生产商的看法,就行业实力正在发生转变的议题进行民意调查。在最近一次的民意调查中,有57%的厂家认为零售商的实力正在持续增强(而10%的厂家认为生产商的实力在增强)。这一看法持续了15年之久——自从调查开始以来,生产商就感

2 决胜零售

受到零售商的实力每年都在提高。实力转变的这一“传统认识”得到了集中零售方面的数据的支持:在欧洲的主要国家和美国最重要的地区,前4名或前5名零售商目前正控制着超过一半的市场。还是经历了相同的时间,快速消费品生产商已经提高了他们的年收益和品牌资产的价值。

这并不是说在最近的时间里零售商已经不在牟取利润了。尤其是英国,在不使供应商破产的情况下,零售商提高了自己的赢利。美国的零售商(有几家著名的零售商例外)成功的相对较少,虽然有些言过其实,可英国的零售商们也逃脱不了股市的尴尬,目前他们似乎已经拖了全球化竞争的后腿。下述表格说明了零售商与生产商之间在价值、规模和赢利三方面的较量。

顶级生产商的市场资本总额和所使用的资本汇报率(ROCE),仍然明显优于最大的零售商。与英国的零售商相比,美国的零售商在20世纪90年代未曾分得迅速增长的快速消费品市场的蛋糕。这并非是因为与供应商谈判采购价格的失败而产生的。问题在于,零售商是否能够保持销售给消费者的价格不变。如果从上往下的水流在不断加大,那么两个瀑布之间的水池就不会留住更多的水。扩大水池的惟一办法,就是筑起堤坝拦住下游出口。

这一观察形成本书的一个关键信息:零售赢利性是零售行业成功构筑起消费者忠诚度的一种职能。为了赢得这一忠诚度,零售商转向了生产商长期使用的相同工具:心理空间和货架空间以及品牌。

因此,由实力雄厚的零售商所造成的对生产商的威胁并没有消失。现在的零售商正在专注于全球化与本土化,他们配备精良,而且优于以往任何时候,他们以此分析消费者的购物习惯和行为,然后对此施加影响。除此之外,整个快速消费品行业正面临着全新的挑战。外出消费正在产生各种新的机会,但不利的一面在于它对现有业务造成了威胁。欧洲风格的折扣商(例如阿尔迪)正在持续扩张其在整个百货市场中的份额。它在所属的实用型商店中销售非品牌类型的廉价产品,这使得整个行业都在贬值,并对持续赢利性构成了惟一的最大威胁。最后,在现有的零售行业中并沿着行业的边缘使用信息技术,将带来深远的变化。居家式购买和“电子商务”的其他版本,代表着连接消费者的激动人心的新途径。

表 I.1 全球 25 强快速消费品公司的统计数据 (摘自 1999 年 1 月的财富 500 强报告)

公司	国别	市场资本总额 (亿美元)	销售 (亿美元)	资本总额 与销售比	所使用的资本 回报率(%)	雇员人数 (千)
1 可口可乐	美国	142	19	7.47	48	29
2 沃尔玛	美国	123	118	1.04	11	82.5
3 菲利普—莫里斯	美国	112	56	2.00	24	152
4 宝洁	美国	95	37	2.57	21	110
5 雀巢	瑞士	77	50	1.54	18	226
6 联合利华	英国	67	50	1.34	41*	287
7 百事可乐	美国	43	21	2.05	8	142
8 吉列	美国	43	10	4.30	16	44
9 迪亚哥	英国	34	30	1.13	12	84
10 欧莱雅	法国	31	12	2.56	18	47
11 7-11	日本	26	21	1.24	29	30
12 安海斯布希	美国	26	11	2.36	16	24
13 莎莉	美国	25	20	1.25	14	139
14 家乐福	法国	24	30	0.80	20	113
15 金宝汤	美国	22	8	2.75	22	37
16 金佰利	美国	22	13	1.70	22	57
17 隋福威	美国	22	22	1.00	16	147
18 马沙百货	英国	22	14	1.57	22	48
19 高露洁棕榄	美国	20	9	2.22	12	37
20 伊都锦	日本	20	23	0.87	15	103
21 达能	法国	19	16	1.23	10	81
22 泰斯克	英国	19	28	0.68	17	124
23 亨氏	美国	19	9	2.11	7	41
24 麦德龙	德国	19	33	0.55	11	185
25 圣斯伯里	英国	18	24	0.75	15	107

注：表中阴影部分表示零售；* 表示包括特种化学公司的零售。

信息技术为更加精细地理解消费者的市场细分工作提供了新的工具,直至理解量身定制的一对一式的营销方式。从运营方面来说,信息技术可以降低折扣商的效率优势:处理数千个备货单元几乎就像处理只有六七百个单元一样,这并非不可以实现。

零售商与生产商彼此之间有着明显的对抗性关系,但是,我们相信,本书将帮助双方进行合作并相互竞争,共同发展创新式的、有利可图的快速消费品行业。在折扣问题上的争执不休,将永远不会提升快速消费品行业带给消费者的价值,或者无法帮助高品质的品牌和零售体验与可选择的分销模式相抗衡。理解彼此之间的经营业务,有助于展开有效的竞争,但这应当强调合作的需要,避免所有各方都出局的情况的发生——包括可能的消费者。

本书分为三个部分。第一部分从生产商的视角出发,来看待快速消费品的市场营销。熟悉目前快速消费品市场营销方式的读者,可能会希望略读第一部分,集全力于第二、第三部分。第二部分对零售商渴望达到的目标以及经营策略进行了探究。第三部分说明了生产商和零售商是如何在行业中为利润而展开竞争的。我们研究了合作与冲突的各领域,并探讨了竞争与合作的各种机会。

面对参与本书最后部分讨论的风险,我们概括了以下的关键思想,并得出结论。把近 300 页的内容压缩成几页纸,同样既清晰又显得粗糙——我们希望,通过研读这些内容能够激起读者足够的兴趣。

本书的关键思想

本书的中心主题是,快速消费品的市场营销已经成为生产商与零售商之间为了控制心理空间和货架空间的一场战斗;总结性的分析表明,心理空间是决定性的资源。只要生产商一旦在两方面都占了上风,零售商就会奋力夺回货架空间,并进而深入到心理空间之中。零售商与生产商在某些领域中的合作是可能的,但他们之间的根本利益会发生冲突。双方都在寻求控制这一相同的稀缺资源——心理空间与货架空间。伙伴

关系(如果可以这样称呼的话)需要从实力的角度出发进行挖掘:对实力的平衡施加影响,是市场营销策略的一个主要目标,对零售商和生产商两者来说都是如此。

第一篇:营销战走向极限

通过应用策略性市场营销的概念即市场细分、差异化和品牌扩散,生产商已经在市场超细分、品牌延伸和整体品牌建设的螺旋式进程中停下了脚步。受短期效益压力和市场超细分的驱使,生产商已经走向了滥用品牌名称之路,即把名称使用在不计其数的延伸产品、临时性产品和新产品上。

我们会设法确定,强势品牌的风格是鱼米之乡(永久性的自我更新资源)还是热带雨林(在消耗殆尽之前有丰厚的回报)。为了回答这一问题,我们检验了整体品牌与因物得名的品牌之间的差异性,并考察了当零售商难以发展后者的时候,是如何相当出色地开发整体品牌的。

从目前来看,为了在工业化国家中逃避市场超细分和市场饱和状况,生产商正在探索四条途径。它们是:

- (1) 研发与创新
- (2) 从地理上或产品领域上扩大规模
- (3) 为零售商生产自有品牌
- (4) 回归价值品牌或“反细分”

第一部分就这四种选择的新思考展开讨论而告终。

第二篇:零售的崛起

生产商的策略性营销方式假定,零售商以一种真实的、未加扭曲的方式将消费者市场返还给生产商。现代的零售商对生产商来说根本就是不透明的,他们正在努力使自己变得更加难以理解。他们已经认识到了与消费者接触的价值所在,以及控制营销变数(价格、展示和促销)的重要性。随着他们开始巧妙地处理这些营销变数,以进一步深化他们自己的目标,他们在生产商与最终消费者之间设置了障碍,大概就像一排高

耸入云的宾馆大厦屹立在生产商的别墅与海边之间一样。

随着高效率的零售商在每一个国家都实施了扩张政策,地理位置——曾经是关键的差异化优势——不再为商店提供保护并形成差异化。我们不禁要问一问,为了使购物者忠实于自己,零售商是否能够将市场营销概念以类似的方式应用到生产商身上。两种行业之间的差异性很大:一种是服务业,另一种是生产行业,任何零售商所经手的花色品种都要远远多于生产商的,等等。我们将集中精力讨论我们所认定的四种主要的差异性,它们与零售商的能力有着直接的关系,即如何运用市场细分、产品差异化和品牌扩散的设想。它们是:

- (1) 零售商在形式上被局限于一组多样化的地理位置上,是它们定义了目标市场和零售竞争状况。
- (2) 成本结构上有着根本的区别:生产商享用着更大程度上的品牌协同作用。
- (3) 与生产商的财务结构相比,零售公司的财务结构有着明显的不同之处。现代的零售业是一个处在竞争条件下的极其艰难的行业,因为固定成本高,利润低。其结果对销量非常敏感,因而热衷于价格战。
- (4) 在选择商店时,价格与价格感受发挥了更为关键的作用,它不同于对品牌的选择。由于通过零售网点来比较价格的竞争性已经变得越来越难,因而消费者的价格感受也会受到更大的影响;对产品品牌来说(“好的”零售商可以便宜的价格销售产品),质量与价格彼此之间缺少关联性;“众里选一”的挑选方式并不表明等同于直接的产品品牌。

这些差异性预示着,生产商曾经非常成功运用的市场营销方式(也就是说,市场细分、产品差异化和品牌扩散),零售商并不能以相同的方式加以运用。而应该:

- (1) 零售商必须采取宽泛的、温和的定位措施:与生产商相比,零售商不能取消重要的消费者细分市场。购物者的细分市场已经存在,但必须在商店之内锁定他们。零售商必须学会处理店内的数据,以确认

哪些购物者是增加销售量和利润的最大潜在力量,然后量身定制并锁定购物体验以满足每一个消费者。

- (2) 零售方案的扩散并不能像品牌扩散那样充当相同的角色:只有在非常限制的环境中,它才会有效。
- (3) 价格是零售营销的基础。所有的批发零售商都必须管理好对价格的感受,以使购物群体中的每一个人确信,即他们所提供的价值是值得花费的。仅仅根据价格进行定位,对折扣商来说似乎还是有理的。

我们得出结论,即在成熟的零售市场中的零售商对长期赢利性有三种选择:地理位置、低价格,以及通过高品质的自有产品来建立起零售品牌并凭借信息技术实现消费者的市场细分。这三种可能的策略导致了三种零售方案,即它们既可以成功,也可以共存;便利店、折扣商和大型的价值-质量零售商。失败者将是那些徘徊于这三极之间的玩家。

市场导向导致了“价值-质量”链的形成,进而可以开发自有消费品牌,并发展消费者保证的自我理念。另一个极端是,折扣商往往很少经营本土品牌。介乎两者之间还有其他的商店,这些商店仍然依靠着自己的地理位置和生产商的品牌来吸引购物者,但是市场的增长却不出现在他们的行业之中。没有零售商会漠视发展自有商标的优势:销售本土品牌,既可以直接得利,也可以获得更大的利润。当零售商实施包括取代生产商品品牌的策略时,他们必须与“心理空间”的传统所有者展开直接的竞争。

第三篇:决胜零售

在争夺心理空间的战斗中,零售门市店的所有权赋予了零售商三种至关重要的优势:

- (1) 与消费者的沟通:零售商可以在店内使用各种方式,在消费者购物之际向他们进行宣传。
- (2) 在商店之内,零售商控制着营销混合体的各种变数:货架位置、价格、促销手段、商品推销和现场试用。
- (3) 零售商可以获取有关购物行为和品牌选择行为的详细信息。与易沟

通的方式进行链接,诸如此类的信息在未来将成为强有力的工具,如果目前还没有充分利用的话。

生产商也有心理空间方面的优势。在与零售商所经营的繁多品种的对比之下,生产商仅专注于若干产品品种,而且生产与销售量大。最低销售量和专门化,使得生产商在技术、媒体广告和消费者理解方面有着无懈可击的领先地位。这些优势是产品领域中的关键,而在这样的领域中,技术、形象、创新、新颖性或即兴购买都是非常重要的,虽然它们在其他领域相对弱化一些。

与改换商店相比,货架空间的争夺涉及改换品牌的消费者的相对成本。例如,当技术上的平等性降低了改换品牌的成本的时候,商店的饱和度却降低了改换商店的有形成本。经过核实这些成本的各组成部分,为零售商和生产商的策略提出了建议,即瞄准修正各自利益的所占比例,并强调了购物行为对快速消费品市场营销的重要性。

市场交易营销的重要性已经非同小可,而且在实际中营销方式必须有所变化。市场交易营销意味着对策略性三角实施管理:在避免产生消费者依赖性的同时,使消费者的价值与消费者赢利性保持平衡。市场交易营销必须留在传统的销量目标之后。它要求具备新的思维方式、新的组织结构,以及最为关键的新技巧。

这就是需要假以时间来磨练公司的品牌。因此,必须在四种不同的品牌品种之间做出选择,即高档品牌、价值品牌、二流品牌和行业产品。高档品牌就是那些在生产商有着心理空间优势的领域中进行运作的品牌,它们在市场处于领军地位。即便是这些品牌,也必须注意到“万宝路星期五”的讯息:使高档品牌适应零售竞争。除了传统的增值行为之外,它们还必须借助于零售商来实践品牌管理,即通过品种规划、产品的直接赢利性规划以及市场交易奖励措施,而后者被指定用于构筑心理空间的行为。

对那些愿意有所奉献的品牌玩家来说,一心一意地专注于价值也许是一次机会,既可以击败参与游戏的零售商,又可以出奇不意地抢在竞争对手的高档品牌之前。“价值理念”远远超越了强迫性质的效率搜索,

而后者适用于所有的快速消费品公司。它预示着对所有行为进行再评估,以便向用户提供最大的价值/成本比率:削减产品系列,省略未被价值证实的特性,以最大价值即以关键销售点为原则对广告宣传和宣传采取节约措施,在每一个所服务的产品领域中增强最大的经济规模性。从本质上来说,在每一个市场中只有一种成功的价值定位,它在某些国家中都是由零售商锁定目标的。

某些生产商,总是在既定的品牌范式中进行运作,他们必须考虑到该范式是否对弱势品牌持续有效。也许有必要区别对待高档品牌和二流品牌。先前曾被考虑充当快速消费品的商品,它们的市场营销工作也许还在改变,这是针对行业营销和消费者营销的混合体而进行的,或者甚至还针对某些相当不一样的东西的。如果零售商特别偏爱零售品牌、临时性的新颖品牌、高品质私有商标等,那么对某些快速消费品公司来说这些都是机会,特别是那些无法与较大的竞争对手争夺心理空间的公司。生产商必须探明,如何才能最充分地利用自己的生产能力、实际技术知识,甚至还有品牌管理的专门知识。零售商可以提供面向市场的有效之路。

虽然这一点无可否认,即零售商仍然是生产商在心理空间争夺战中的主要竞争对手,但是人们必须寻找合作与共同发展的空间。折扣式零售商以及非店内饮食的增长,都对高品质零售连锁构成了严重的威胁,但这也同样对高品质生产商造成了威胁。共同努力以限制折扣商的发展,以及在饮食替代品方面的成功竞争之路,将对整个行业的赢利性产生有益的影响。

在这样的氛围中,即零售商希望对消费者的选择产生影响并获取心理空间,仅仅关注生产商和消费者之间的关系的市场营销理论,显然是错误的。现在的生产商必须把零售商视为具有各种目标和偏好的参与者,就如同最终消费者一样重要,有时还甚于他们。从现在起,快速消费品公司的市场营销方式有了双重的责任:针对最终消费者和分销商。传统的策略性市场营销曾经提问到,为什么消费者就应该选择这个生产商的品牌呢。另外,矩阵化市场营销现在提问到,为什么分销商就应该储备产品呢。