

《零售风暴》

图书基本信息

《零售风暴》

内容概要

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。

《零售风暴》

精彩短评

1、...这书简直太牛逼了，好多现实棘手情况都被它一一论述到。但竟然没人评论...

章节试读

1、《零售风暴》的笔记-第一部分

第一章 价值链影响力的转移

1. 过去广告费占大头，现在对零售商的成本支出要远大于在电视广告费
2. 商业贸易的历史，就是分销商、制造商、和零售商之间进行利润控制的斗争史。
3. 早期，给夫妻店供货的是那些从众多小规模制造商处采购无商标产品的中间商。零售商成为了唯一可以依赖的商品质量的担保人，但他们却有了在定价上有了大控制权
4. 聪明的零售商打造了一个引人注目的场所来实现营业额与利润的增长。方式之一就是齐聚屋檐下，用号召力吸引。
5. 而为了以名声担保质量，他们便可以在产品上添加某种标记，让他们产生对自己，而不是其他产品的需求。品牌由此演化。
6. 保洁由于受制于中间商，利润很少，于是剔除中间商环节，扩大销售队伍，签订很多卡车供货，直接向零售商供货，采取自主分销
7. 大西洋与太平洋茶叶公司，开设了店面，直接从中国进货，提出中间商，并将节省的利润转化为更低的价格。这说明，早期零售商意识到，一旦拥有顾客群这个近水楼台，他们就有可能将一个或甚至多个其他玩家从价值链中剔除
8. 库伦的构想一直走到了今天，今天大多数主要零售商都会有四五百种产品线以成本价或低于出售
9. 这种模式造成了一种格局：对消费者影响力，和由此产生的巨额利润都归品牌商所有，对价格的空置也落入品牌商。后来无能为力的零售商放弃了垂直价值链的交易争夺战，转而与其他零售商争夺市场，他们就是在比谁的价格更便宜
10. 零售商后来发起折扣店战略，并投资技术以降低物流成本。这种高效商店对制造商来说是较好的客户，对制造商来说，它们优于那些小规模和管理松散的商店
11. 折扣店比其他零售商更精明的处理财务，物流和地产。他们的目标是薄利多销，从而提高运营效率。
12. 大型制造商引进了将其电脑与客户连接的系统，存活售出后会自动补货，从而减少库存。独立商店无计可施。连锁商店占美国食品销售的50%到了现在的90%
13. 在如此激烈的竞争种，保持销量的高效途径就是推销。涉及降价，促销活动，折扣日等。但除了冲动购买的品类，汽水和糖果。这种技巧并不会创造更多价值。增加销量最简单方式是降价，而对手会把价格降的更低。推销总是收不抵支，增加的市场价值，不足以补偿推销人员收入。零售商们都坚信自己可以有更好的促销策略创造更大利润，但从长期来看，这无法促进行业发展。市场上出现的是千篇一律的推广和促销活动。随之而来是零售店的供大于求，效率低下。这种销售导向的策略往往会滋生其他更加复杂的低效性（主要在库存上）
14. 零售商用名牌来驱动客流量，一旦购物者被吸引过来，就通过强力的推销计划出售竞争对手产品，以求获利。结果是大零售商只会为某个品类分配一个品牌，一旦其他品牌有更好的利润率，会让原有品牌撤走
15. 零售商不好对付，他们在和制造商谈判时担心的是还没挖出制造商的底线。由于报价对所有供应商都是公开的，所以他们只关心是否赢得比起他零售商更多的折扣，和促销支持，延迟付款条件，而非与制造商争食利润

第二章 制造商与零售商的差异

1. 二者的差异化有财务结构差异，成本结构差异，定价和价格感知差异，物理差异
2. 两者最大的差异是如何创造利润。净资产收益率=净利润空间×资产周转率×杠杆率。

净利润 资周转 杠杆率 净资收益率

《零售风暴》

零售商	3%	1.9	3.2	18%
制造商	13%	0.9	2.7	31%

1. 一般制造商比零售商拥有更好的净资产收益率，后者则保持较高增长率（资产周转率）来弥补这一劣势。
2. 但零售商开发出自身的品牌资产，并开始将品牌溢价计入利润
3. 这些财务结构上的重大差异，影响着零售商的思维模式和运营方式，这也是他们之间摩擦的来源。零售商的利润更容易受到销量、定价决策、微笑成本控制波动的影响
4. 销量敏感性：零售商比制造商更容易受到销量波动的影响，因为销量变化影响了资产周转率。而资产周转率是他们较大的利润驱动力。当制造商的供应出现问题，导致零售缺货，这对零售商的伤害大于对制造商。缺货给美国杂货商造成的损失每年几百亿。
5. 将上面公式里的3%下降到2%，将导致净资产收益减少三分之一
6. 在如此微薄的利润下，如果零售商在成本控制上损失一两个百分点，就意味着亏损。因此，制造商任何动向，甚至换包装，都会受到密切关注。如果一个商品物流成本高，那它将很难有机会进入店面
7. 就规模经济而言，它对于多数行业都是一样的。与制造商不同，零售商的规模经济发生层面为：公司层、价值链、或库存层面。
8. 产品范围广对制造商来说是“复杂化成本”，而对零售商会实现好的利润率。制造商的高利润来自于高销量产品，他们会想停产末端产品，而这些对于零售商来说又可能是利润较高的，这就引起了两者的严重冲突
9. 价格对零售门店的定位作用要大于它对品牌的定位作用。一个大型零售连锁店的价格感知是其形象的基石。不仅价格定位明确的折扣店如此，那些在价格、质量和品类间寻求折中位置的店面由其如此
10. 那些致力于高品质形象的店，也需要不断向消费者强调价格承诺
11. 为消费者提供广泛品类的超市，会因此将产生的成本叠加在商品价格上。而采用少品类的超市则可以以低价格
12. 这家店不能因为成本的问题而减少品类，因为有一站式购物的名声。但盈利是个问题，因为必需品占了其运营成本的40%，但销量却不可观
13. 无论一个便利店多么细分群体，他必须为居住或工作在它周围的人服务。因此，任何一个连锁店都不可能为它的所有店面划分出具有相同社会经济基础或生活方式的消费群。由于零售连锁是所有店面的总和，所以每个零售商都不同程度上为如下所有目标群体服务，一是那些住在附近或经常路过的顾客，二是被价格策略吸引来的，三是被特定的sku、服务吸引来的顾客。

第三章，营销导向的脆弱性

1. 产品雷同：制造商和自由零售品牌这两个新进入者，通过外包制造形成了质量上的学习曲线，增加了市场领先者的压力。从消费者的角度，品牌越来越难区分，导致品牌可替代性，这对大多数行业都是盈利的末日
2. 销售导向和推销术：如汽车、航空、电视机、电脑，都是固定成本较高的行业。高固定成本意味着高销量的重要性，制造商外包生产的优势是他们不用买那么多固定资产来维持工厂运转，从而降低了风险。以销售导向为战术往往对第一个吃螃蟹的人是有效的，但其他会立即效仿
3. 市场导向：盈利能力的关键是使自己的品牌在消费者心中不可替代，而最好的方式就是市场细分。鲜有人记得，市场细分的诞生是为了反击价格战。起源是宝洁收购了很多品牌，每一种都声称可以满足各种范围的洗涤剂需求，消费者就可以只根据价格来选择，于是产品价格开始下降，品牌变得完全可替代。同一个品牌的用途细分，可以通过差异化的包装来实现，例如可口可乐对野外、家用，分出不同的包装，从而带来新销量
4. 主要竞争对手之间交替降价促销，可以防止他们的市场份额被拥有少量用户的小品牌蚕食
5. 即使是小零售商，也可以发起一场破坏性的价格战，而其他必须回应。对于制造商，只有富足的才能承担起销售队伍。例如制造公司会派销售到医生办公室推销同类药物。而没有销售队伍的药品只能在货架上和同类零售品牌竞争

6. 避免价格战的方法有垄断、兼并收购和规则

7. 在下面这些情况中，任何一个都可能引发价格战。具有吸引力的盈利性市场必然吸引新的竞争者进入，他们常处于价格敏感度高的区域。但大型零售商会有一系列经营布局，以留给竞争者很少的差价。竞争对手决意在稳定市场上实现增长，他们可能会打破有序的市场规则。复制对手产品极具诱惑，因为在短期内它可以盗取份额和盈利。事实上，97%的所谓新产品并非源自真正的创新，而90%的新产品在上市两年后失败。但一旦仿制品在行业内立足，必然会造成价格下跌。亚马逊退出Kindle后，又有索尼等推出同类。如今市场上类似的阅读器非常多，以至于该行业已转战价格竞争。Kindle降至79元，eReader则149元抢占市场份额。仿造策略在快速增长的市场上很受欢迎，因为它回避了成功创新的一大障碍：消费者对新理念接受。80%的新产品在首年的销售额不能超过750万美元。在这样的背景下，在别人狂欢时擅自去凑热闹看着不错。消费者的支付意愿发生改变。93年万宝路降价20%以对抗小品牌，这些降价40%的品牌已经蚕食了万宝路市场份额。但仅仅两年后，很多竞争者就再也无法以更加优惠的价格和万宝路竞争。当可口可乐与自由品牌之间的差大于1元时，消费者更愿意选择自有品牌。太大的差价会增加由价格带来的市场内销量流动，从而引发价格战。价格战可能由有意窃取市场份额的外来竞争者有意挑起。在价格战中，为了确保竞争力，厂商不得不对质量作出调整，广告、研发都被削减。而这让买家相信，所有产品都是相似的，凸显了价格。消费者对价格更加敏感，从而消减了市场的附加值。90年代，长虹大幅降价，结果是市场份额翻翻，三分之一的本地对手在低利润率下破产，这让长虹有时间和空间在中国消费者心中巩固地位

8. 市场细分是从推销导向，向营销导向过度的最有效途径

9. 除非你具有充足的长期成本优势，或处于需要巩固的快速增长市场，否则不要发动价格战

第四章 零售商与营销概念

1. 零售商对消费者的细分达不到制造商的程度。制造商有能力为一小群消费者供应一个品牌，并产生一定的销售额。例如，海飞丝针对的是有头皮屑的人群，占总人数的20%，这20%还可以进一步细分，分为敏感、发痒、油性头皮屑人群等，导致催生了很多版本的洗发水

2. 但零售商无法在品牌层面进行这样的品牌切割。零售商店是物理空间，决定了覆盖范围内的人群是参差不齐的。它必须创造出和店铺同等级别的销量，因为它有建筑、员工、存货的固定成本。商店得力求从覆盖范围内所有购物者身上创造出最大化的销售额。锁定100%的消费者和20%的消费者，它的固定成本是一样的。这与不断寻求细分市场的制造商相反。

3. 另一个导致了产品端细分，而不是零售端细分的原因是，领先品牌往往很容易受到那些更加有针对性的小众品牌的威胁。尽管海飞丝有了12种洗发水，但注重头皮平衡疗法的B洗发水，也会让他产出第13种海飞丝洗发水。因此，细分仍在继续

4. 欧莱雅可以为孩子的妈妈打造M洗发水，但没有一家零售连锁，能只为孩子的妈妈服务

5. 零售商容易呈现钝化。后来发现拜托钝化最有效的方式是开发出不同的商店业态。具体提供不同的品类和SKU的七种主要业态。

6. 拥有不同零售品牌要在很多方面低效于拥有不同的店铺业态，比如营销广告

7. 多店铺业态的先发制人优势非常明显，因为在一个区域内，每种业态可用的场址数量有限。即使有厂址，也会受到单位销量的限制

8. 一家制造商接管另一家时，往往是购买后者的品牌，并通过这些品牌获得宝贵的心智空间。联合利华和雀巢名下的诸多品牌皆是如此。他们可能会更改公司名称，但绝不会把品牌名字丢掉。但当一家零售商收购另一家时，可以保留原有品牌，或者延伸自己的覆盖

9. 那些提供无条件退换的商店，是在与购买者建立更强的纽带关系，因为大多数来商店的人只想速战速决

10. 商店要锁定所有用户。穿着入时的收银员，红色的地板，都会疏远某些重要群体，虽然也会强烈吸引另一些群体

《零售风暴》

版权说明

本站所提供下载的PDF图书仅提供预览和简介，请支持正版图书。

更多资源请访问:www.tushu111.com