

闻名于世的经典课程

浓缩世界的经营理念



线装书局

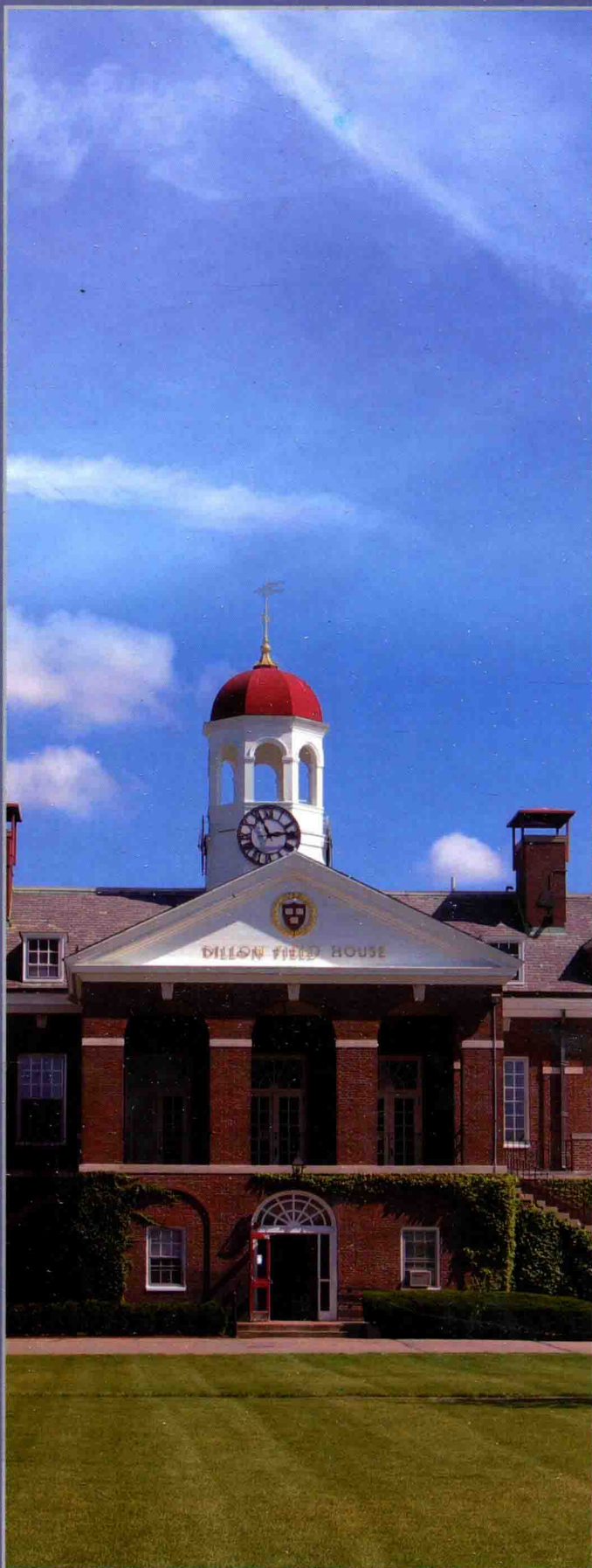
哈佛管理全集



第四册

【图文珍藏版】

马松源◎主编



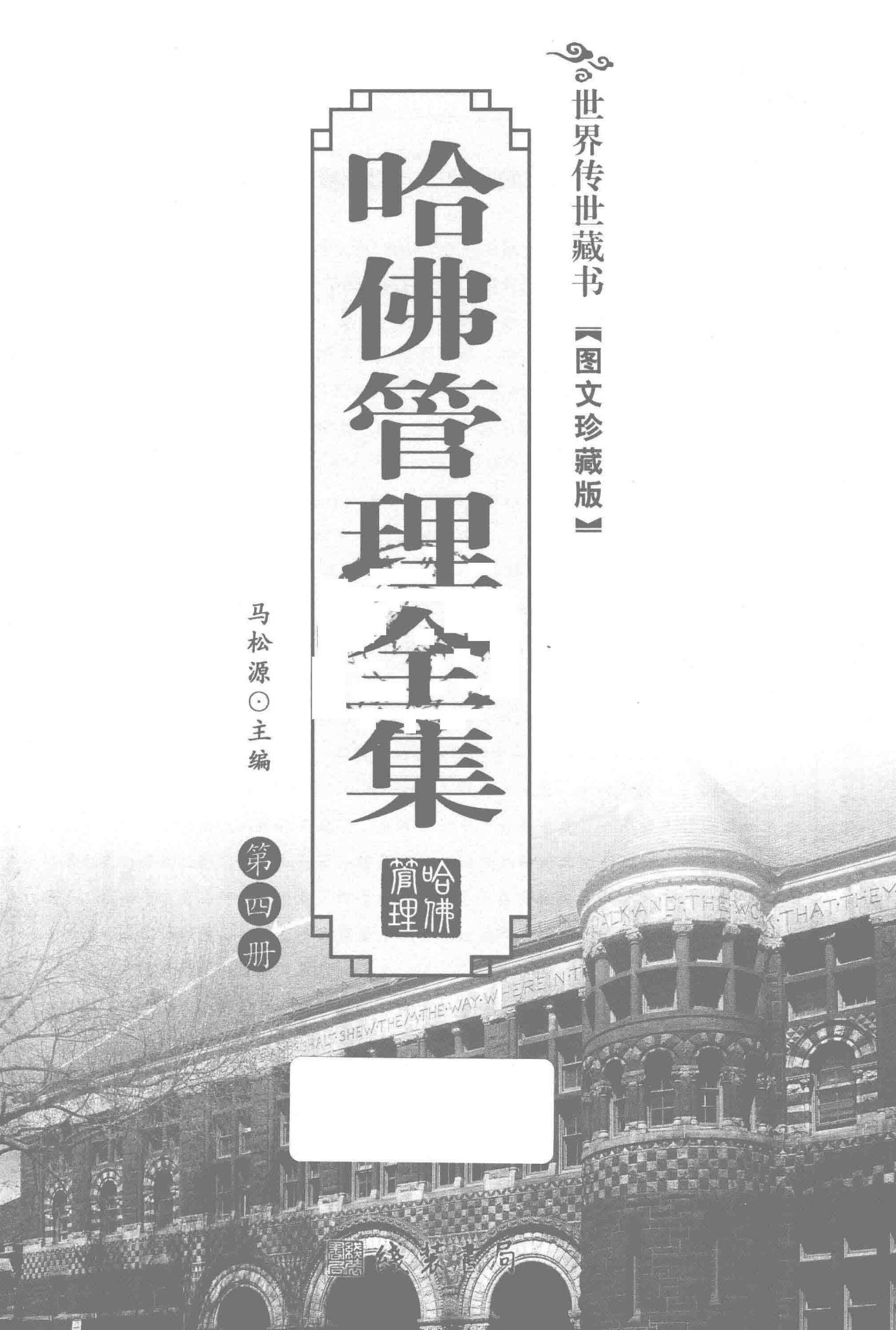
世界传世藏书
「图文珍藏版」

哈佛管理全集

哈佛
管理

马松源◎主编

第四册



（三）自有品牌，问题到底出在哪

罗布·普莱斯（Rob Price）于1997年从顶级商学院毕业后，就直接到H-E-B超级市场任职，不久之后，于2000年早期，就被任命为自有品牌的副总裁。他提到了许多使得H-E-B成为市场领袖的优势。比如，这个超级市场干净、清洁，同时市场内部的员工待客友好，在货架上有着品种丰富的各类商品，并且它的肉类和农产品部以其新鲜美味而著称。除去以上优点，H-E-B同时还在开展其承诺的每天低价活动。

在罗布对货架上的商品一通赞美之后，他把注意力集中到了他自己负责的相关领域——自有品牌商品组合。H-E-B的自有品牌覆盖3 000类商品，主要集中在两大品牌群：H-E-B品牌和HCF（Hill Country Fare）品牌。罗布·普莱斯评论道：

H-E-B的自有品牌是公司持续成功的关键。现在，我们的自有品牌商品占据了总销售额19%的比重，获得的边际收益率比全国知名品牌商品高50%。更为重要的是，我们通过对自有品牌商品系列的管理可以加深与消费者的联系。我们的总裁，查尔斯·巴特（Charles Butt）对于公司自有品牌业务非常热心，认为这个业务背后的经济和战略的潜力有待进一步挖掘。

事实上，自有品牌商品一般贴有H-E-B的商标（很自然，这是巴特的家族名）。他对自有品牌商品的质量非常认真，对其市场表现情况非常关注。他提到：

当我在30年前第一次接手这个公司的时候，H-E-B还是一个明显的自有品牌公司。当认识到顾客对全国性品牌的兴趣后，我潜意识中开始着手建设一个强大的全国知名品牌形象。今天，我们需要在自有品牌商品和全国性品牌商品之间找到一个适当的平衡点。我知道自有品牌非常重要，但是，我不确定让自有品牌占40%比重的欧洲模式是否适合我们，当然，也没有一家商店是被全国性品牌控制的。我打算在接下来的五年中把自有品牌的比重提高到30%。

由于查尔斯·巴特对于自有品牌有着极大的兴趣，他经常就自有品牌的战略和战术问题，直接询问各部门经理。举例来说，冰川矿泉水（冰川矿泉水）是在罗布·普莱斯执掌自有品牌部门后不久推出的一个商品。巴特对H-E-B的自有品牌——冰川矿泉水比较关注。

对H-E-B来说，瓶装水是一类重要的商品。在2000年，这种商品实现了3 600万美元的销售。这类商品的销售额现在正在以每年20%的速度增长。尽管事实上，水是

一种简单的生活必需品，但是水的营销和销售确是复杂的。水市场主要可以从水源（进口矿泉水、本土矿泉水和纯净水）和型号（单瓶销售、多瓶打包、按公斤销售）两个方面来进行细分。

在 H-E-B 的连锁超市中，瓶装水类商品的销售冠军是欧扎卡矿泉水（Ozarka）——一款来自得克萨斯的矿泉水。在进口矿泉水中，销售占据首位的是来自法国的依云（Evian）矿泉水。而在最近，纯净饮用矿泉水市场增长很快，这进一步刺激了可口可乐的达萨尼（Dasani）和百事可乐的阿夸菲纳（Aquafina）等相关商品的需求。事实上，纯净水就是经过化学处理的自来水。

经过三年时间的市场调研和商品开发，冰川矿泉水于 2000 年投放市场。冰川矿泉水被定位为与依云同一等级的矿泉水。由于水是从遥远的加拿大运送过来，这使得冰川矿泉水的成本比美国国内的其他矿泉水价格高很多。虽然在构想的时候，冰川矿泉水是以依云矿泉水为参考样板的，但冰川矿泉水在上架后跟欧扎卡矿泉水更加类似，它的定价低于欧扎卡（六瓶装欧扎卡矿泉水的售价为 1.86 美元、冰川为 1.79 美元、依云为 5.49 美元、阿夸菲纳为 2.39 美元），同时其包装的规格型号跟欧扎卡完全相同。

罗布·普莱斯总裁希望通过把商店名和高级商品紧密结合，从而提升公司的名气。

行业背景

在美国，杂货业是最古老同时也是竞争最激烈的行业。1999 年，接近 31 500 家超市共实现了 3 654 亿美元的销售额。这个行业中所有的 31 500 家超市里面，64% 的超市属于连锁店形式，另外的 36% 则是独立运作的模式。接近 2 920 亿美元（80%）的行业收入是在连锁超市中实现的，剩下的 734 亿美元（20%）则在独立运作的超市中产生。在 1999 年，连锁超市中的每个超市店面实现的平均收入为 1 160 万美元，而 1998 年时，平均收入是 1 130 万美元。连锁超市的每个超市店面的平均占地面积为 28 310 平方英尺，每平方英尺实现的平均销售额为 410 美元。大体上来说，边际利润非常少，毛利率也只有 20% ~ 35%，营业收益率只有销售额的 3% ~ 6%。据评估报告说，净利润水平在 0% ~ 3% 之间。比较同一超市店面的不同年份销售额可知，1999—2000 年，该行业的销售增长只有 1% ~ 3%。长期以来，H-E-B 被认为是在该行业中的创新领袖，同时，它的每个商店实现的销售收入及单位平方英尺实现的销售额均超过全国平均水

平。由于 H-E-B 公司长期坚持其实现对消费者价值的承诺，它对毛利率的追求与它的每天低价战略并存；但是，由于其卓越的企业运作，H-E-B 能够获得超过行业平均水平的营业收入和净利润。

20 世纪 90 年代，超级连锁超市领域发生了一些大型并购。克罗格（Kroger）以 135 亿美元的价格并购了弗雷德迈尔（Fred Meyer），艾伯森（Albertson）以 118 亿美元的价格并购了美国百货公司（American Stores），从规模上而言，这两起并购创造了两个美国最大的连锁超市。但同样，这两起并购也对多种品牌、系统的协调共存问题提出了挑战，同时还有关于销售区域上的重叠问题也引起了大家的注意。西夫韦（Safeway）在区域范围的强势竞争者中，同样也是一个活跃的并购发起者。例如，1999 年，西夫韦以 18 亿美元的价格收购了兰多尔斯食品店（Randalls）。

欧洲杂货行业的重量级竞争者也同样发起了跨国的零售行业并购。两个最大的跨国竞争者，乐购和家乐福已经进入美国市场。欧洲人以他们强大的可视化购买体验、复杂的供应链管理 and 成功的自有品牌项目而闻名于世。事实上，瑞士、英国、德国、法国、比利时和荷兰，与美国相比，有着更高比率的自有品牌。

20 世纪 90 年代，还有另外一个重大事件就是沃尔玛进军食品零售领域。1992 年，经过多年的试验和调研，沃尔玛将它的大型折扣商店模式和杂货店整合到一起，创立了“超级购物中心”模式。超级购物中心平均占地为 100 000 ~ 200 000 平方英尺，它不仅拥有 36 个在传统沃尔玛折扣店可见的一般商品部，还拥有包括冷冻食品、面包房、农产品、肉和乳制品等在内的传统杂货商品部。绝大多数超级购物中心有着分别面向杂货铺以及一般商品部的不同入口，但是在购买完结账的时候，统一通过一个平台结算，而服务于整个市场的运营模式。沃尔玛的超级购物中心 24 小时营业，同时每个市场雇用员工高达 500 名。一个高效运转的商店每年可以实现超过 75 00 万美元的销售收入。沃尔玛对顾客有着强大的吸引力，这不只是因为市场内部不停顿的购物体验，还基于其低价格的名声。由于其强大的购买优势以及国际购买力，沃尔玛一直以来坚持在其设立商店的地区以最低价销售。

到 2000 年底，沃尔玛在美国同时有 888 家超级购物中心，并预期 2001—2005 年贡献 50% 的销售和收入的增长。为了支持其超级购物中心的扩展，沃尔玛在渠道做了很大的投资，在美国开起了四个完整规模的干杂货和两个新鲜农产品配送中心。其中两个配送中心的运作能力就近似于 H-E-B 的全部市场规模。沃尔玛超级购物中心的成功

诱使其他的大型折扣店也大举进入这个行业。截至2001年，塔吉特拥有了30家超级购物中心，而凯马特拥有104家超级购物中心。

除了它的超级购物中心之外，在选定的城市，沃尔玛还在尝试推出社区市场模式。这种超市占地为40 000~52 000平方英尺，提供一种聚焦于较窄范围的杂货店，一个可以直接开车抵达的店内药房、扩展的健康和美容护理服务，和一个商品范围较窄的熟食店和面包房。社区市场仍旧坚持沃尔玛公司的低价策略。

沃尔玛利用它在全国范围内大宗采购和供应链上的领袖地位与卖方展开激烈的协商谈判。这个战略从而确保了沃尔玛的低价战略的实施。自从H-E-B在一个以低收入闻名的地区开始它的业务之后，公司对于它自身的价格方面的名声非常敏感和重视。H-E-B认识到，这是一个由大宗普通的、对顾客而言无差异化商品组成的一个事业。在认识到这一现实之后，以及沃尔玛对低价战略的坚持，H-E-B特别关注维持其自身的每天低价的声誉。查尔斯·巴特评述道：

一只800磅重的猩猩闯进你家后院，你肯定会警觉并开始小心关注了。沃尔玛就是一个非常大型的组织和有力的竞争者。山姆·沃尔顿（Sam Walton）这个人我很了解，他是一个商业奇才，同时也在推动这个国家的零售行业的改革。我们认识到，如果想要继续成功地成长，我们得在定价上接近沃尔玛。既然它的购买力量强大，这是一个具有挑战性的任务；但在可以预测的将来，近期对我们比较现实的是，在食品零售领域成为它的主要竞争对手。

我们同样热衷于我们事业的其他部分，这些部分将使我们可以区别于其他企业。这里包括广阔的选择区间，卓越的烘烤食品、农产品、花卉、肉类和海鲜。以客户为中心的服务，以及我们正在成长起来的自有品牌商品也是关键要素。

沃尔玛超市内的全国知名品牌商品和自有品牌商品的种类数都比H-E-B少。就以典型的沃尔玛的超级购物中心的杂货商品类来说，沃尔玛大概有25 000~35 000种，这只占H-E-B商品的70%~75%。这两家公司的商品选择战略的关键区别主要在于它们对于高级自有品牌商品的重要性看法不同。查尔斯·巴特试图在H-E-B这个大品牌下创造一些创新性的商品，用来满足南得克萨斯州人的口味。而沃尔玛提供自有品牌商品的主要目的则是在现有品牌之外给消费者提供更低价格的选择。罗布·安德森（Bob Anderson）——沃尔玛的自有品牌部的副总，在一个商业杂志访问中提到了他们公司的自有品牌商品的战略目的。他说：“我有些关注这些高级自有品牌项目。我认为

你需要冒着可能降低自身品牌在消费者心中形象的风险。如果你有 500 或者 800 个高级商品项目，那你怎么能够保证每个商品都是更高级的呢？”

沃尔玛的自有品牌中的自有品牌商品绝大多数集中在它的惠宜品牌（Great Value Brand）。公司有限的高质量商品项目集中在山姆精选品牌（Sam's Choice Brand）下。沃尔玛同样还提供奢华品牌，不过，这些并没有直接定义为自有品牌商品。

面食调味酱类商品就为公司的不同自有品牌战略提供了一个很好的例子。沃尔玛提供了有五个全国知名品牌商品，还有就是惠宜品牌下的商品。一个典型的 H-E-B 商店也供应上述这些全国性品牌，另外还有其他七个专业品牌。除此之外，这商店还会供应贴有 H-E-B 商标的商品去和其他的高级品牌竞争，而 HCF 则和经济型的品牌定位类似。

H. E. 巴特杂货公司

H. E. 巴特杂货公司的总部设立在得克萨斯州的圣安东尼奥，它是全美国第 11 大杂货连锁店。费劳伦斯·巴特（Florence Butt）凭着 60 美元的投资，于 1905 年在得克萨斯州的克劳威尔创立了这家公司。15 年之后，由巴特最小的儿子霍华德（Howard）执掌家族生意。经历了四次失利，于 1927 年，巴特在得克萨斯德里奥的边境小镇上成功开设设立了第二家商店。霍华德·巴特的座右铭是“提供最好服务的人，可以获得最好的利润，”并且他把他的这个理念传递给它的幼子查尔斯（Charles），查尔斯于 1971 年成为这家公司的总裁。2001 年的时候，公司的销售额接近 90 亿美元，它的连锁店超过 275 家，H-E-B 仍旧由巴特家族私营持有，并且查尔斯·巴特仍活跃的参与公司战略的制定。查尔斯扮演了一个公众的强势角色，对于公司内部员工（称为“合作伙伴”）而言，他是一个鼓舞人心的领袖，对于 H-E-B 公司服务的社区而言，他是一个大使。这家公司固定会将超过 5% 的税前收入捐献给慈善事业，特别是在教育和解决饥饿方面。

查尔斯·巴特还致力于保持 H-E-B 的企业精神，即不能放弃对杂货行业的成功所必需的细节问题的强调和重视。他提到：“杂货零售业特别需要重视每一个细节，通过这些细节从而作用于大量新鲜的、令人兴奋的商品供给上。”他深刻的认为，成功地关键在于把这个哲学更好的灌输给每一个商店的主管。“作为商场雇员的领导，商店主管是最为关键的人物，只有他才能把服务和对细节的关注结合到一起，他所提供的价值

事实上也就体现了商店的价值。如果商店的领导做好他的自身工作，那么公司的每一个员工也将为每一位顾客提供卓越的服务和令人满意的价格体验。”

尽管 H-E-B 专注于区域市场经营，但是，它还是被认为是一个世界级的竞争者。在查尔斯·巴特的热切要求下，公司领导层需要在世界范围内找寻新的点子和最优的实践。高级主管们参观不同的地方，诸如伦敦、米兰、汉城和曼谷，在那里，现场调研零售业的各种不同的部门。这些参观产生了一些新的商品战略、商业模式和供应链战略。这个团队同时也在试图找寻新点子，以使公司成为让员工更有激情和执行力的场所。

这些对新意思的探索补充了 H-E-B 对公司稳定的、深受 H-E-B 的服务规范和价值观念影响领导团队的依赖。长期任职于这个公司在高级管理层中是很普遍的现象。公司雇员的徽章明确写明员工的服务年数。在 H-E-B 的 26 年工作生涯的最后 7 年时间里，弗里·克雷曼（Fully Clingman）担任公司总裁兼首席运营官。向克雷曼汇报工作的有购物中心部、墨西哥部和美国零售部，同样还有人力资源部和信息系统部。美国零售部的主管哈维·马布里（Harvey Mabry），主管商店运作、市场营销、渠道、生产制造和自有品牌。H-E-B 的市场营销包括拉拢客户、广告和定价。马布里在 H-E-B 已经工作 40 年了。

H-E-B 战略

H-E-B 制定了“大胆的承诺”计划。这个文件在公司的会议室和屏幕保护程序上随处可见。它表达了公司的意愿“合作伙伴们齐心协力，一起构架最伟大的零售公司。”支撑这个意愿实现的有以下诸多各方面，如为客户提供一个优越的购物体验、杰出员工、财务金融上的优势，以及对社区的影响力。

H-E-B 公司的一位高级领导把公司的战略描绘为“拒绝在低价格和差异化之间做出选择。”H-E-B 异常珍惜和维护它每天低价的声誉。每一周，公司的高级主管们都会查看 H-E-B 与它的竞争对手的价格比较。另外，每个月公司将会施行跟踪调查来重估顾客对 H-E-B 公司价格的看法。同时，查尔斯·巴特坚持要求他的团队不能以牺牲服务、多样性和新鲜为代价。罗布·普莱斯评论道：“实行优异购物体验和低价格策略的结合之后，实现了卓越的销售增长和商店产出率。这提供了现金流，而它同时又投资在顾客体验和更低价格上。这个‘良性循环’只有当我们失去了价格和质量上的名声

之后才会破裂。”

成本控制精神也体现了公司致力于内部生产。H-E-B 的肉类加工厂每年准备 5 000 万磅肉。两个奶制品厂每年运送 1.1 亿加仑牛奶并且生产 H-E-B 牌子的酸奶酪、牛奶干酪和酸乳酪。其他生产运作生产包括冰淇淋、面包片、玉米饼、点心和蛋糕。约有 30% 的自有品牌的销售是超市自产的商品。H-E-B 的投资决策有高的选择标准比率，投资一个新厂建设期望达到的回报率超过 18%，对已有设施的投资改进希望达到的投资回报为 10%~15%。尽管这些目标很高，但是市场潜力将会证明它自己。H-E-B 估计它自己的内部生产能力建设方面已经投入了超过一亿美元。

同时，H-E-B 公司持续变革创新来改进顾客体验。公司开始实行某些种类的自动补充，从而提供一个更好的现货状态，同时释放了给额外种类的货架空间。

店铺

H-E-B 在得克萨斯州有 271 个店铺，在墨西哥有 16 个店铺，在路易斯安那有一个店铺。在得克萨斯服务的地区范围包括休斯顿、圣安东尼奥、奥斯丁、格兰德河谷、墨西哥湾沿岸和米德尔/敖德萨。在得克萨斯南部和中部，H-E-B 的市场占有率超过 60%。得克萨斯是美国人口增长速度第二快的州，随着得克萨斯州人口的增长，H-E-B 在持续扩张。H-E-B 的扩张战略使得对于公司现有渠道系统可以支持的临近市场扩大了市场份额。这就导致了达拉斯、休斯顿和墨西哥北部成为 H-E-B 成长的一个非常重要来源。

公司研究显示，在 H-E-B 核心营销区内，有 90% 的家庭每个月起码去一次 H-E-B。在美国，H-E-B 有三种不同的形式：传统的超市（182 家商店占据 77% 的销售额）、食品店（86 家商店占据 16% 的销售额）、购物中心（四家商店占据 2% 的销售额）。H-E-B 的墨西哥店铺（16 家占 5% 的销售额）类似于它在美国的超级市场，不过它占据更大的空间，包括一般商品买卖和易腐性商品的交易。

H-E-B 超级市场 H-E-B 的店铺平均占地为 55 000 平方英尺，拥有接近 50 000 类商品。新的 H-E-B 小型超市占地 45 000 平方英尺，大型则占地有 80 000~90 000 平方英尺。一般而言，小型超级市场有 10~15 个结算通道，拥有大概 200 个雇员。H-E-B 的大型超级市场一般有超过 400 个停车位，同时起码运作 20 个结算通道，雇佣超过 350 名员工。开设一家新的店铺的成本平均为 800~1 500 万美元（包括土地、大楼建筑、

设备和存货), 预计每周可以实现的收入为每平方英尺销售用地可实现销售 12 ~ 15 美元。

H-E-B 超级市场的形式和遍布美国的其他超市的形式类似, 固定在靠近外边的通道外侧的货架上摆放农商品、肉类、奶制品、熟食、烘烤商品、冷冻食品、保健美容品。绝大多数 H-E-B 商店有一小时照片冲洗、大型的啤酒和白酒部、花卉部、咖啡店、面包房和药房。

H-E-B 超级市场平均每周的销售额接近 70 万 ~ 100 万美元。H-E-B 超市能够达到上好的市场表现, 这和它不断的调整商品以迎合当地市场口味及通过每天低价与令人兴奋的特殊事件的结合是分不开的。一个这样的创新是每隔一周都开展的美食活动。在美食活动中, 超市提供一种主要材料及其他一些辅助材料, 把这些材料放在一起可以做一道简单的菜。例如, 有一个以 H-E-B 品牌的冻鸡做主菜的美食活动, 主菜只需要 5.49 美元, 同时还提供一包免费的 H-E-B 品牌的苏打, 一份免费的水果馅饼, 和 一包免费的冷冻饼干。H-E-B 一般使用它的一种主要的自有品牌商品作为活动的主材料, 从全国知名品牌商品中低价获得一些辅助性材料。

H-E-B 仓储食品店 H-E-B 同样也开了 86 家食品店, 这是一种低成本低价格的模式。小型食品店占地在 25 000 ~ 30 000 平方英尺, 每周平均可以产生 270 000 美元的销售额。这种小型店铺是在 1988 年开始开设的, 它最初开设的目的是为了能够更快的进入休斯顿市场。但是, 20 世纪 90 年代晚期, 这种较小的模式有其局限性, 使其无法满足需要更多更全商品的客户需求。H-E-B 打算把许多食品店改造成占地约 87 000 平方英尺的 H-E-B 超级市场。

H-E-B 购物中心 H-E-B 现有两个购物中心, 一个在奥斯丁, 另一个在圣安东尼奥。购物中心一般占地达 60 000 平方英尺, 把高级商品作为销售中心。这种店铺设有许多高档奢侈品的陈列。顾客进入商店时会经过精品部, 那里有 600 多件商品被充分展示。肉类和鱼类都被放置在一个玻璃陈列柜后面出售, 它会让你想起传统的肉铺, 而不是把肉预先切好放在塑料袋中出售。购物中心同样有大量的“可即食”和“需加热”商品。针对美食爱好者, 商店中有非常多的白酒和啤酒品种、自助面食、橄榄酒吧、国外的奶酪、一整排的醋、油和沙拉。

一个典型的 H-E-B 超级市场可以在 1 ~ 5 英里半径范围内吸引到客户, 而每个购物中心作为一个终极的购物体验, 它的影响半径达到 50 英里。购物中心在关键商业区对

于提升 H-E-B 的名气非常有效。正如一位高级主管所说的：“在奥斯丁，过去，H-E-B 的价格名气比它货物新鲜的名气大的多。但是自从 1994 年成立购物中心之后，它改变了 H-E-B 在上层社会中的名声。”

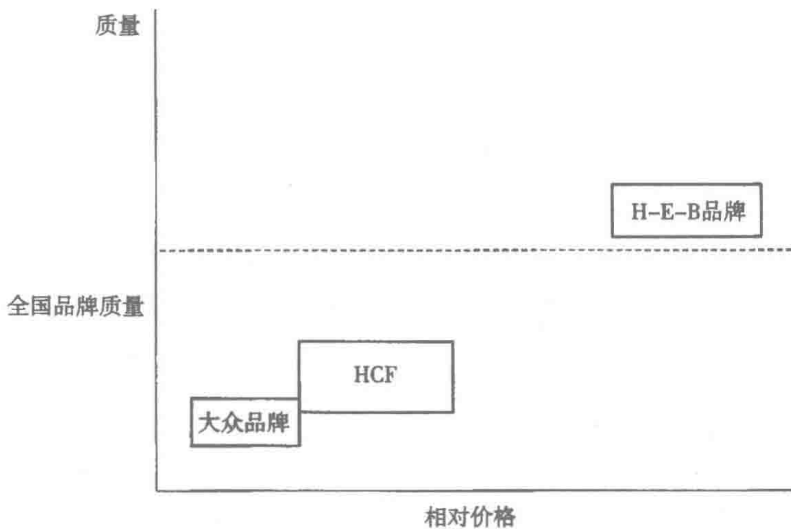
H-E-B 墨西哥 H-E-B 于 1997 年开始了在墨西哥的经营，它绝大多数的店铺位于蒙特利尔地区。蒙特利尔是墨西哥的第三大城市，拥有人口 350 万。H-E-B 在墨西哥北部是以它的低价、多样化（特别是那些从美国进口的商品和 H-E-B 的自有品牌商品）和商品新鲜而闻名，这些促成了许多非常成功的店铺。H-E-B 认为墨西哥是它有最高的增长机会的地区之一。它为这个地区创造了一整套管理基本结构，同时它计划在接下来的 2~3 年中开设 8~12 家新的店铺。

H-E-B 的自有品牌

在 20 世纪 90 年代早期，H-E-B 就对其自有品牌寄予新的使命，公司任命史蒂芬·巴特（Stephen Butt）为公司的第一任负责自有品牌业务的副总裁。在那个时期，公司在货架上有 28 个不同的自有品牌。公司高级管理层认真回顾并总结了其自身的内部能力，同时也致力于全球基准的努力。英国的塞恩斯伯里公司（Sainsbury）在其自由品牌建设方面的优异表现为杂货零售商们的高度称赞，H-E-B 公司参与了和这个公司开展的一系列广泛的交流计划。H-E-B 在许多方面模仿了塞恩斯伯里的自主品牌战略。H-E-B 成立了专门的团队来负责品牌管理质量保证、客户研究和包装设计。在产品开发的一个新的进程中，这些职能将会深入融合；同样也是在这个新的进程中，也将会把消费商品包装公司的最佳做法纳入其中。

自有品牌团队把所有已有的品牌整合成了三大品牌，这样在和全国知名品牌竞争的过程中可以有着更加清晰的自我定位。见下图提供了在 20 世纪 90 年代早期提出的定位问题的一个代表图。H-E-B 品牌提供等于或者超过全国性品牌产品质量的商品。在可能的情况下，H-E-B 品牌会向顾客提供有着“差异化”的商品。接下来一个等级的产品是 HCF。这类产品有着接近全国性品牌产品质量的水平，这类产品的竞争对手主要是其他商店的自有品牌产品。目标定位在价格敏感性客户的 HCF 试图建立“优质”而非“廉价”的品牌形象。第三个等级的品牌，一般而言，会提供有着可接受的质量变化的合理质量的产品。这些产品将是市场上可见得最低价的产品。自有品牌产品的定价一般比竞争的品牌产品要低上 10%~30%，然而，这仍旧能够确保 H-E-B 有一个

可观的毛利润。



自有品牌定位

2001年，H-E-B的自有品牌产品销售额增长到了14亿美元。自有品牌产品实现的总毛利润为4.5亿美元，这在H-E-B的总利润中占据了一个不成比例的高比重。自有品牌的销售比重（不包括汽油和药物）高达19%，这使得H-E-B在这个产业的自有品牌业务的表现中名列前茅。相比而言，西夫韦和克罗格报告披露的自有品牌产品销售额比重为22%~25%。在H-E-B，绝大多数产品类别都有着自有品牌产品，但在这些产品类别中自有品牌所占的比重相差很大。冷冻谷物的自有品牌比重只有13%，相比而言，在牛奶这一块，自有品牌产品占据了90%的份额。

对于其自有品牌产品线，H-E-B有三大主要目标：提高利润率、增加销售额、加深同消费者的关系。与不同的全国性品牌相比，自有品牌的特点就是能够实现更大的边际利润。这是因为品牌商品制造商需要在广告和促销两方面进行投资，这致使其产品的成本比H-E-B产品的成本要高，从而也降低了它们的零售利润率。自有品牌产品不需要相同程度的投资，因为H-E-B的整体营销活动已经给其自有品牌产品创造了知名度和需求。另外一个额外的成本优势来自于H-E-B对高利润产品的圈养制造。内部制造使得H-E-B可以同时获得零售和批发利润。最后，市场上表现成功的自有品牌产品对某些品牌产品制造商有了影响力，这致使这些品牌制造商为了维持其在货架上的竞争力需要向H-E-B提供额外的资金并降低成本价格。

H-E-B试图通过自有品牌产品来增加消费者的购物频率以及每次购物的消费量，从而最后实现销售收益。购物频率主要由如牛奶、面包和鸡蛋之类的核心产品的需求

所决定。这些类别的产品，自有品牌占据主导地位。保证了这些产品的质量和价值，这会直接影响消费者在购物、逛商店时选择 H-E-B。H-E-B 独特的自有品牌从长期而言影响了消费者对其的光顾。每次在商店购物时，消费者会接触到包装诱人、分量十足的自有品牌下的扩展消费类产品，像薯条和饼干，还有例如冰淇淋和西南地区口味的特质熟肉等。这些产品的价格和质量有助于扩大消费者的总购物量。而且，为了进一步扩大销售额，自有品牌对于核心产品有选择的进行广告和促销，每年在自有品牌产品的广告和促销上花费大约 1 000 万美元的费用。

查尔斯·巴特认为，自有品牌产品线最重要的目标是为了加深与顾客的关系。自有品牌产品的低价格巩固了其作为巨大价值领袖的公司形象。自有品牌食品的安全标准增强了 H-E-B 的质量名声。更加定性的来说，H-E-B 的雇员将其创新性的自有品牌产品引以为傲。这种自豪感在他们与客户的互动中可以反映出来。

自有品牌：一个混合的包装

自有品牌战略是在 20 世纪 90 年代早期构想出来的，在 2000 年的回顾总结中才意识到执行这个战略的需要。一份 1999 年的消费者调查研究报告显示，消费者认为 H-E-B 的自有品牌商品比全国性品牌商品的质量一般要差些。同样，消费者在 H-E-B 和 HCF 商品之间没有看到差别。商品研究显示，在一些种类的商品中，包括纺织品和女性保健品，H-E-B 品牌商品的市场表现没法跟全国知名品牌商品相比。这个情况和这类商品原先的标准设定是冲突的。为了能够在自有品牌部门的当前状态下找到一个解决办法，罗布·普莱斯对一些商品种类进行深入研究分析。对于选定种类商品的总体情况，在下文中则有详细介绍。

冰淇淋 H-E-B 的奶油制造 (Creamy Creations) 冰淇淋在投放市场三年之后，占据了高级冰淇淋这类商品 40% 的市场份额。奶油制造比市场主导品牌蓝铃 (Blue Bell) 的定价低 25%。调查研究表明，如果要对口味打分的话，奶油制造接近甚至超过蓝铃。H-E-B 会偶尔推出如内含本地生产的草莓等特色成分的限量版冰淇淋。奶油制造品牌不仅仅是通过电视、广播的广告来进行宣传，同时还有些大量的展示活动。H-E-B 同样也生产 HCF 品牌的冰淇淋，这种冰淇淋主要和其他零售商的自有品牌冰淇淋竞争。

熟肉制品 受肉类采购团队的创造性思维的启示，H-E-B 开始出售当地口味的肉

类制品，如烤鸡排、墨西哥铁板烧，加热即食的胸肉等。这些商品都经过严格检验，满足饭店的质量要求。另外，这些熟肉制品调配出来的目的，就是为了把做菜的准备时间减少到最小值。以 H-E-B 的加热即食的胸肉来说，在浸泡和烤肉两个环节，消费者节省了超过十小时的时间。宣传手段还包括用广告来支撑熟肉制品的销售和推广。由于竞争者没法提供相似的商品，H-E-B 的熟肉制品几乎不打折。

意大利面酱 HCF 品牌在定位的时候是以如拉古（Ragu）和普雷格（Prego）等全国性品牌作为竞争对手，而 H-E-B 则是把如古典（Classico）和五兄弟（Five Brothers）等相对更高级的面酱作为竞争对手。

面粉 H-E-B 超市有 H-E-B 品牌的和 HCF 面粉，还有就是多种多样的全国性品牌。两种自有品牌商品的原材料都是“严冬的小麦”。H-E-B 品牌面粉跟 HCF 面粉的区别在于有着更高的“含灰量”，这在烤蛋糕的时候有优势。罗布·普莱斯对于顾客是否能够清晰认识到这种差异或者在选择不同的面粉时候是否会考虑这种差异不太确定。

罐装蔬菜 H-E-B 同时提供 H-E-B 品牌和 HCF 的罐装蔬菜。H-E-B 超市店面有 27 种蔬菜 267 个品种的商品单元，为这种商品创造了 1 500 中单独的饰面。H-E-B 品牌的技术规格评价是“特级优质”而 HCF 的规格评价是“优质。”罗布·普莱斯提到，对这两种不同规格的区别需要补充的是，当农作物“特级优质”供给过量的时候，作为缓冲，剩余的农作物就会被作为 HCF 品牌进行罐装。

冷冻蔬菜 在冷冻蔬菜领域，HCF 冷冻蔬菜是 H-E-B 下面唯一的品牌。自有品牌供给包括基本的商品种类，在质量上与现有可选种类相当。但是从价格上而言，它要远远低于绿巨人（Green Giant）和雀眼（Birdseye）。在这个商品种类中，HCF 冷冻蔬菜有着最低的价格。在冰冻蔬菜商品种类中，H-E-B 品牌没有相对应的商品。

罗布·普莱斯在开始回顾自有品牌战略时，他对于公司中影响 H-E-B 自有品牌成功的许多决策越发了解。产品质量、包装、定价、布置以及促销为购物者就 H-E-B 品牌和 HCF 品牌分别代表什么提供了线索。通常这些元素被协调的统筹，这使得自有品牌在给定产品上有着强劲的市场表现。但是经常，竞争压力和差异化的动因使得它很难做出调整。

在自有品牌产品成功的市场表现中处于中心地位的是采购部，采购部负责为 H-E-B 商店找到所有产品的供应源。采购部负责各类别系列达到最低成本价格。另外，这个部门同时也负责保证来自全国知名品牌的供应商资金（也被称为采购收入）的稳定。

供应商对其在商店中流通和展示中的广告空间支付供应商资金。就每个年度而言，采购部将会把其80%的过道展示位置出售给供应商，在这个位置，一个强劲产品在促销期可以使得其销售量翻番。商店主管将会把剩下的20%的位置留给自主品牌产品。由于运营边际收入非常低，采购收入也就成了总收入的一个重要来源，这不仅适用于H-E-B，其他杂货连锁店也是这个情况。就行业范围而言，采购收入据估计占已包装商品销售额的5%~10%。

采购部的业务发展经理负责谈判、订货、广告、展示和活动。除了肉和农产品部门主管进行各自的定价，杂货和药店相关的业务发展经理则要依赖于一个独立的定价部门。业务发展经理得到的工资补偿和奖金同样是基于各类产品的销售额、毛利润和采购收入。在他们谈判协商时，业务发展经理通常要权衡例如订单数量、货架空间和促销费用，从而能够实现最大的奖金收益。举例来说，如果一个全国性品牌商打算对某种产品进行促销活动，业务发展经理可能会就额外的货架空间、特别定价和从全国性品牌商那里得到的确保促销活动顺利展开需要的付款进行协商。邓肯·麦克诺顿(Duncan McNaughton)是负责杂货采购部的副总裁，他就在这样一个环境中，自有品牌增长的复杂性进行了评述：

在商店中要在自有品牌和全国性品牌产品之间实现平衡，这通常是一个挑战。自有品牌产品对我们的财务健康和产品差异化至关重要。但是，如果让自有品牌产品占据主导地位，那么我们可能失去全国性品牌所带来的好处。自有品牌产品的经济状况有些复杂。自有品牌产品可以实现良好的边际利润，但是它们并不能带来采购收入，这些是作为业务发展经理的他或者他在管理整个类别产品的利润率时需要考虑的情况。

另外，自有品牌产品完全通过我们自己的分销渠道来操作。而许多竞争性的全国性品牌在商店中有直接负责存储交货的渠道和人员。这些类别的产品包括薯条、冰淇淋和软性饮料等产品，毛利润并不是全部。比方来说，菲多利公司(Frito-Lay)订购产品，把商品摆放到货架上以及退回未卖出产品。如果那个产品是自有品牌的话，那么H-E-B不得不处理与之相关的所有事情，这些也会蚕食利润率。

影响自有品牌的另外一个方面问题是定价。不同于杂货业的其他同行，H-E-B有一个独立的七人小组来专门负责杂货和药店的定价。H-E-B认为把定价这个职能从业务发展经理的控制中剥离开，这有助于业务发展经理能够更加集中专注与削减所销售

的货物和产品的价格。定价小组的使命就是实现 H-E-B 每天低价的承诺。

随着 H-E-B 所在的贸易领域的竞争越发激烈，一个富有竞争力的定价措施也就变得越发复杂。定价部门的主管吉姆·麦克泰（Jim McTighe）概述了自有品牌所面临的挑战：

拿罐装蔬菜产品打个比方。我们销售地门（Del Monte）玉米罐头的价格是两罐为一美元。假定绿巨人把成本价降低，使得我们能够把它的销售价格暂时调整到 0.39 美元每罐，我们 H-E-B 品牌的是 0.35 每罐，而 HCF 的是 0.33 每罐。那么，如果我们像沃尔玛这样的竞争对手把地门的定价降低到一美元三罐的话，我们该怎么办呢？

那时，H-E-B 超市就会陷入一个尴尬的境地。如果我们把地门的定价定得与竞争对手一致，那么绿巨人就成了货架上定价最高的商品。这对于它支持我们低成本的定位来说，显然是不利的。并且，我们自主品牌的产品也将比地门的定价要高。如果我们没法在地门的产品定价上跟上竞争对手，那时，我们就会损害到消费者对于 H-E-B 的认知，他们会认为我们没能履行我们每日低价的承诺。

冰川矿泉水的问题

罗布·普莱斯展开了消费者研究。研究结果表明，当没有包装提示时，只有 19% 的冰川矿泉水的消费者意识到这个产品是在加拿大进行装瓶的。64% 的冰川矿泉水消费者认定这水来自得克萨斯州。即使有包装提示时（包装纸上印有一个红色枫树叶和“加拿大产品”和“天然的加拿大泉水”标识），只有 74% 的消费者认识到加拿大是冰川矿泉水的水源。

在展开任何新的行动之前，自有品牌团队回顾了关于冰川矿泉水投放市场的初始研究。开始时的问卷调查显示，取自加拿大的水源这一点对于进口饮用水消费者而言有着很大的吸引力。事实上，依云矿泉水的消费者表示，就依云的水源而言，他们喜欢加拿大水超过法国水。在口味的盲测中，冰川矿泉水和依云泉水的口味评价相同。调查结果显示，如果强调泉水来自加拿大，这能够使冰川矿泉水成为依云用户的用水新选择。

加拿大泉水对于广大饮用水用户而言显然吸引力要小的多。只有 1/5 的瓶装水饮用者感觉到了进口水有某些方面的优点。欧扎卡的用户调查结果显示，44% 的人偏好

得克萨斯泉水超过加拿大泉水。在口味的盲测中，消费者在评价冰川矿泉水的口味时，把它与欧扎卡等同。

罗布·普莱斯还要求邓肯·麦克诺顿的投入。麦克诺顿承认冰川矿泉水的强劲市场表现和它对毛利润的贡献（见表）。麦克诺顿认为还需要考虑来自全国性品牌的采购收入，这虽然在产品毛利润中没有显示，然而却最后会在公司收入中体现。另外，全国品牌促销在驱动整个流通方面起着重要作用。这些活动通常是由特殊的供应商的资金来买单。一个典型的欧扎卡六瓶装0.5升装矿泉水的促销定价为三美元两份。

表冰川矿泉水问世前后，瓶装水的市场份额

品牌	冰川矿泉水问世前	冰川矿泉水问世后
国产矿泉水（包括欧扎卡）	73%	52%
进口矿泉水		
冰川	0	22
其他（包括依云）	12	6
饮用纯净水	15	20

对研究报告和饮用水类产品的仔细回顾没能给出一个明确的行动方针。一个选择就是把冰川矿泉水定位跟依云更接近。这就需要把它在货架上和依云离地更近，同时冰川矿泉水的定价要高于欧扎卡。这个品牌也不需要改变了，但是，加拿大的信号需要更加清晰的强调出来。这个选择会给 HCF 提供一个发布相对低端产品的机会。但是，关于 HCF 产品应该是矿泉水还是纯净水，这个思路并不明确。

另外一个选择就是把冰川重新定位成一款国内矿泉水。设计和定价仍将维持原样。但是，这就需要把大量时间和花费投入到产品研发和包装设计上。稀缺的广告资源也将被花费到新产品的重新投放中。自有品牌团队也需要决定 H-E-B 品牌和 HCF 品牌在这种新定位的产品上哪一个更加合适。这个选择同样也留下了一个问题，就是关于怎么开启纯净水市场。

在这样一个有着强劲的整体自有品牌战略，却同时需要考虑很多方面问题的背景下，罗布·普莱斯需要就冰川问题给出一个特殊的建议。自有品牌团队经常从查尔斯·巴特和其他公司高级领导那听到如下问题：

自有品牌产品应该对竞争性价格促销如何应对？H-E-B 应该在什么时候跟随这种