

赢

在自有品牌

Outstanding For Private Brand

汤洋 著

为自有品牌正名 为企业出位助力

当自有品牌真正摆脱模棱两可之困惑，切中要害，准确发力，
企业方能走向展现个性、彰显实力的康庄大道。

中国第一本连锁超市自有品牌实战手册
为零售实体店转型、对抗电商找准出路

光明日报出版社



汤 洋

1980 年出生，现居大连，毕业于东北财经大学工商管理学院，商业经济师。2002 年入职国内某著名上市商业集团，一直处于连锁超市业态自有品牌经营工作的前沿。曾主持开发食品类和非食品类自有品牌商品近千个，年销售过亿元。积累了近 10 年连锁超市自有品牌的一线工作经验和方法。曾指导并参与了国内多家企业的品牌定位、产品研发、包装设计、市场营销诊断等工作。

邮 箱: tangyangwater@163.com

微信号: [tangyangwater](#)



手机扫描微信二维码
关注中尚网更多精彩书讯

责任编辑：庄 宁
装帧设计：中尚图

赢在自有品牌

“自有品牌”作为舶来的概念，受到很多业内学者和超市管理者的追捧，不乏一味盲从者。他们并未考虑这些自有品牌的理论是否符合中国国情，更未结合市场环境的变化，便武断嫁接于自身企业，结果事倍功半，得不偿失。

作者近十年间始终处于连锁超市业态自有品牌工作的前沿，总结出大量的一线工作经验和实操流程，发现很多自有品牌理念和工作方法对于零售业具有普适性，值得大力推广。希望通过本书的出版，自有品牌的理念能够得到更为广泛的传播，并为开展自有品牌经营的从业者提供一些有价值的帮助和启发。

再小的个体也要有自己的品牌，这是一个品牌创新的时代。从广义上讲，各行各业的企业都有属于他们自己的“自有品牌”，对于整个国家及社会，支持自有品牌就是鼓励创新。

Outstanding^{For}
Private Brand



上架建议 市场营销

ISBN 978-7-5194-0797-1



定价：58.00 元

赢在自有品牌

汤洋 著

光明日报出版社

此为试读, 需要完整PDF请访问: www.ertongbook.com

图书在版编目 (CIP) 数据

赢在自有品牌 / 汤洋著. — 北京: 光明日报出版社, 2016. 5

ISBN 978-7-5194-0797-1

I. ①赢… II. ①汤… III. ①连锁超市 - 品牌营销
IV. ①F717.6

中国版本图书馆CIP数据核字 (2016) 第117297号

书 名: 赢在自有品牌

著 者: 汤 洋

责任编辑: 庄 宁

责任校对: 傅泉泽

封面设计: 中尚图

责任印制: 曹 诤

出版发行: 光明日报出版社

地 址: 北京市东城区珠市口东大街5号, 100062

电 话: 010-67022197 (咨询), 67078870 (发行), 67078235 (邮购)

传 真: 010-67078227, 67078255

网 址: <http://book.gmw.cn>

E-mail: gmcbbs@gmw.cn zhuangning@gmw.cn

法律顾问: 北京德恒律师事务所龚柳方律师

印 刷: 北京墨阁印刷有限公司

装 订: 北京墨阁印刷有限公司

本书如有破损、缺页、装订错误, 请与本社联系调换

开 本: 710mm × 1000mm 1/16

字 数: 245千字 印 张: 16.5

版 次: 2016年5月第1版 印 次: 2016年5月第1次印刷

书 号: ISBN 978-7-5194-0797-1

定 价: 58.00元

版权所有 翻印必究

20世纪80年代，随着中国改革开放的不断深入，中国开始学习和引进国外先进的管理经验、技术，超市这一新兴商业业态逐渐进入中国。到了90年代，超市业态与连锁经营紧密结合在一起。在这一阶段，连锁超市处于快速的成长阶段，如1991年成立的上海联华超市，成为上海连锁超市的领跑者；1995年，家乐福在中国大陆首开大卖场；沃尔玛于1996年进入中国，在深圳开设第一家购物广场。随着这些国际零售企业进入中国，自有品牌随之开始发展。进入21世纪，我国连锁超市已经进入成熟期，开始了全国性跨区域的发展。

回顾连锁超市从20世纪90年代开始高速发展的20多年时间，各连锁零售企业不断开店，仅仅依靠数量上的跑马圈地，就实现了企业规模的高速增长，这种发展模式属于数量型和粗放型的增长模式。随着一二线城市市场的日益饱和及同业市场竞争的加剧，尤其是2003年“非典”发生后，电商迅猛发展，很多连锁超市不得不思考自己的增长模式，开始向质量型和精细型方向调整。自有品牌作为连锁超市的核心竞争手段之一，越来越引起连锁超市的重视。

国内连锁超市虽发展了多年，但很多业内人士还没有真正了解自有品牌。一提起自有品牌，大多数人均会认为是零售商品牌、是商店品牌。实则不然，早期自有品牌的概念是基于当时的市场环境，针对制造商品牌提出来的。自有品牌一般是指分销商或中间商创立并拥有的品牌，具体可以分为批发商品牌和零售商品牌。其中，批发商品牌是主要收入来自于批发业务的公司所拥有的自有品牌，在这方面国内学术界少有研究。因此，一般提到自有品牌，绝大多数人均认为是零售商品牌，这样就产生了自有品牌狭义的传统定义：

自有品牌（Private Brand，PB），又称为商店品牌，是指零售企业从设计、原料、生产到经销全程控制的产品，由零售企业指定的供应商生产，贴有零售的企业品牌，在自己的卖场进行销售，实质上是零售业的OEM产品。

随着国内商品流通渠道的变革，制造商、批发商、零售商之间更多地呈现出你中有我、我中有你的市场格局；电商的迅猛发展、虚拟店铺的存在，延展了传统意义上商店的概念，传统意义上的批发商和零售商概念显得越来越僵化。自有品牌的概念，也应该随着市场的发展而与时俱进。自有品牌狭义的传统定义没有包含批发商品牌，仅包含了商品自有品牌。毕竟自有品牌既可以是商品品牌，又可以是服务品牌。笔者给自有品牌做了如下定义：

自有品牌是批发商或零售商自己创立并使用的品牌，用于区别于其他品牌的商品或者服务。

互联网给自有品牌的发展提供了充分的土壤，电子商务激发了批发商、零售商的品牌创业热情。电子商务平台上流行的所谓“淘品牌”“网络原创品牌”等大多归属于自有品牌，这些自有品牌有的是企业创立的，有的是个人创立的；有的是服务品牌，有的是商品品牌。

自有品牌与传统制造商品牌很多时候并非对立，在自有品牌的发展过程中，由于零售商向制造商的深度介入或转变，使得很多自有品牌完全转变成了传统意义上的制造商品牌。品牌建设不是一蹴而就的，是漫长持久的过程，有了一定市场知名度的自有品牌还需要付出巨大的努力进行品牌的打造，以避免出现昙花一现的结果。

在2014年9月夏季达沃斯论坛的开幕式上，李克强总理首次提出，要借改革创新东风，在960万平方公里的土地上掀起“大众创业”“草根创业”的浪潮，形成“万众创新”“人人创新”的新态势。“大众创业、万众创新”已经成为中国的国家战略。应该说这是一个鼓励创新的时代，自有品牌的创立本来就是一种创新，顺应了时代需求，自有品牌一定会获得长远的发展。

近十年间，笔者一直处在连锁超市业态自有品牌工作的前沿，深切地感受到连锁超市业态自有品牌从业人员较少，能沉下心来研究自有品牌发展课题的人就更少了。自有品牌作为外来的新兴概念，与其他学科的理论引入中

国一样，很多学者和超市的管理者一味盲目地直接引用国外的理论，认为只要是国外的就一定正确，就一定是符合发展规律的，没有考虑这些理论适不适合中国的国情，没有考虑市场环境的变化，也没有考虑适合不适合自己的企业。笔者通过实际工作用心积累和总结了很多自有品牌的工作经验和方法，一并写出来奉献给广大读者。可以说，本书是中国国内第一本原创连锁超市自有品牌实战手册，书中很多自有品牌的理念和工作方法对零售业其他业态具有普适性。通过本书，我希望自有品牌的理念能够得到广泛传播，同时希望给从事零售工作的人员开展自有品牌经营带来一些帮助，正可谓“传播理念，服务实践”。

汤 洋

2016年2月22日

第1章 重新认识自有品牌

- 一、自有品牌工作的常见误区 _002
- 二、连锁超市为什么要经营自有品牌 _003
- 三、重新定义连锁超市自有品牌 _005

第2章 自有品牌的品类规划策略

- 一、连锁超市门店的类型及品类经营特点 _010
- 二、连锁超市自有品牌开发的大品类方向 _011
- 三、连锁超市自有品牌开发的品类选择策略 _017

第3章 自有品牌的品牌策略

- 一、自有品牌导入期的品牌策略 _027
- 二、自有品牌成长期的品牌策略 _058
- 三、自有品牌成熟期的品牌策略 _060

第4章 自有品牌的产品策略

- 一、自有品牌的选品原则 _066
- 二、自有品牌产品的市场定位 _068
- 三、自有品牌进入目标市场的竞争策略 _091

四、自有品牌合作工厂的选择	_093
五、自有品牌的产品定位	_106
六、从三方面入手来开展产品定位工作	_116
七、连锁超市通过确定和发展自身优势来 引领产品定位	_126
 第5章 自有品牌价格策略	
一、自有品牌的产品组合价格策略	_152
二、自有品牌的产品线价格策略	_153
三、自有品牌的单品价格策略	_154
四、常用的自有品牌定价技巧	_160
五、自有品牌单品价格体系的确立	_164
 第6章 自有品牌的包装策略	
一、包装定位策略	_174
二、自有品牌的创新包装策略	_175
三、包装的设计策略	_178
四、包装的成本导向策略	_187
五、包装的促销导向策略	_191
 第7章 自有品牌的渠道策略	
一、自有品牌销售渠道	_196
二、自有品牌的零级渠道	_197
三、自有品牌销售渠道的管理	_197
四、自有品牌新销售渠道的拓展	_205

第8章 自有品牌的促销策略

一、人员推销策略	_208
二、广告策略	_211
三、公共关系策略	_214
四、营业推广策略	_218
五、促销计划的制定和实施	_223

第9章 自有品牌的组织架构

一、自有品牌导入期的组织架构	_240
二、自有品牌成长期的组织架构	_243
三、自有品牌成熟期的组织架构	_247
四、自有品牌在成长中创建学习型的组织架构	_249

后 记	_252
-----	------

Private Brand

Chapter One



第 1 章

重新认识自有品牌

关于零售企业自有品牌的起源，可以追溯至19世纪，也就是1882年的英国玛尔科公司，其最早生产了自己的品牌商品。零售企业自有品牌在我国起步较晚，在20世纪90年代随着国际零售企业进入中国，自有品牌也随之开始了发展。时至今日，国内绝大多数的大型连锁超市都开始了自有品牌商品的经营，但总体来看，自有品牌商品经营水平低，缺乏品牌经营意识，处于自有品牌的无名产品及自有标识品牌阶段，自有品牌商品的种类及数量少、市场占有率较低。很多连锁超市的从业者仍然搞不懂自有品牌到底是怎么回事。很多连锁超市内部的工作文件经常将自有品牌错写成“自由”品牌。卖场一线员工一提起自有品牌，联想最多的就是“卖得不好”。这些均是我国连锁超市自有品牌的现状。

一、自有品牌工作的常见误区

连锁超市的管理者由于没有深刻地把握自有品牌的经营规律，在工作上或多或少存在着误区，最常见的是在以下两个方面：

（一）把自有品牌工作等同于自采工作

很多超市的管理者把自采工作等同于自有品牌工作，实际上两者相差较大。它们之间有联系、有共性、有区别。

让我们先了解一下什么是自采。所谓自采，通常是指由连锁超市的采购员到生产厂家直接采购，一般是需要现金或短账期结算的。自采商品，主要是成本低、销售毛利高。自采商品的自主权在采购部门手中，操作灵活，做特价活动的力度大。国内超市自采工作做得最多的就是农超对接。农超对接即农产品与超市直接对接，连锁超市需要什么，农民就生产什么，既可避免生产的盲目性，稳定农产品销售渠道和价格，同时，还能减少流通环节，降低流通成本

(通过直采可以降低流通成本20% ~ 30%), 提高连锁超市的毛利空间。

自采工作主要是从源头采购、减少流通环节、降低成本等方面对超市采购工作所做的突破, 更多的是体现采购方式和渠道的创新及变化。

自有品牌工作与自采工作在采购环节上有一定的共性, 但自有品牌工作是在自采工作基础上的进一步提升及丰富, 涉及品牌创立、品牌运营及管理、商品运营标准、质量控制等多方面内容, 自有品牌工作比自采工作复杂得多。

(二) 连锁超市为了“自有品牌”而做自有品牌

有些连锁超市的经营者看到竞争对手在做自有品牌, 就马上动手做, 是为了“自有品牌”而做自有品牌。他们并没有全方位地分析自身的实际情况, 缺乏长远的规划, 匆忙上阵, 因此, 失败的比例自然很高。

很多连锁企业的领导人都会这样说: “我们非常重视自有品牌, 自有品牌是我们未来发展的希望所在, 是我们未来的核心利润所在, 是我们未来的核心竞争力所在……”但是放眼国内连锁百强企业, 设立独立的自有品牌发展部的有几个? 负责自有品牌的人员有几个能够直接与公司决策层沟通? 负责自有品牌的人员是否是从全公司选拔出来的精英? 是否是国内品牌领域具有一定权威、一定影响力的重量级人物? 在自有品牌上面投入的资金、人力、物力等资源与连锁企业其他重点部门相比如何? 答案不言而喻! 人们对自有品牌工作只停留在口头上。

所以说, 连锁超市的经营者要从战略高度出发, 深刻理解自有品牌是未来企业的核心竞争力、未来企业的核心盈利模式。自有品牌不能做表面文章, 要实实在在地下真功夫。

二、连锁超市为什么要经营自有品牌

有的连锁超市自有品牌经营得不好, 选择放弃自有品牌的经营。例如, 在中国大陆的家乐福于2004年左右推出了近千个自有品牌产品, 包括家乐福

杂货自有品牌、家乐福生鲜自有品牌（家乐福质量体系）、家乐福家电自有品牌（福斯莱）、家乐福纺织欧蕴自有品牌等等，但由于经营不善，近年来家乐福自有品牌产品在卖场内已难寻踪影。但是大多数连锁超市还是选择坚持做自有品牌，这样做的目的何在呢？

（一）自有品牌经营是连锁超市追逐更多利润的内在要求

自有品牌之所以能够兴起，是因为它可以为相关企业带来丰厚的利润。下面是一段著名的关于资本家贪婪追逐利润的描述：

一有适当的利润，资本就会非常胆壮起来。只要有10%的利润，它就会到处被人使用；有20%，就会活泼起来；有50%，就会引起积极的冒险；有100%，就会使人不顾一切法律；有300%，就会使人不怕犯罪，甚至不怕被绞首的危险。

如上所述，资本总是追逐尽可能高的利润，这是市场经济中一个无法抗拒、不可改变的规律。在市场经济中企业经营的目的就是追逐更多的利润，为股东创造更大的价值。自有品牌的经营减少了流通环节，降低了采购成本，并通过品牌化的经营逐步提升了附加值，提高了经营毛利率，会给连锁超市带来更多的收益。所以从本质上说，连锁超市做自有品牌就是为了获取更大的利润。自有品牌是连锁超市永续经营和持续盈利的重要手段，是连锁超市追逐更多利润的内在要求。

（二）自有品牌经营是连锁超市市场竞争的内在要求

连锁超市面临的市场竞争日益白热化，除了同业连锁超市实体店的竞争外，电商对连锁超市的冲击也越来越猛烈。从市场表现来看，在实体店与电商的对抗中，经营自有品牌商品的宜家家居（IKEA）、迪卡侬、ZARA等连锁零售巨头，均表现出不惧电商的特质。自有品牌商品的经营，是连锁超市突破商品同质化竞争，实现差异化、特色化经营的主要手段，是连锁超市创新经营、构建核心竞争力的重要举措。自有品牌经营提升连锁超市市场竞争力的具体表现如下：

1. 提高连锁超市顾客的忠诚度。国外关于自有品牌的很多理论研究表明,自有品牌的销量提升,会促使消费者对制造商品牌的忠诚转移到对自有品牌的忠诚,进而提高顾客对卖场的忠诚度。

2. 店铺引进自有品牌商品,可以完善店铺商品线和产品结构的合理覆盖,增加店铺商品的条码数量,无形中能为店铺提供更多的商品交易机会,从而提升店铺的商品销售总额。

3. 自有品牌商品是店铺制衡品牌商、代理商的秘密武器。店铺依靠自有品牌商品可压制品牌商、代理商的话语权,提高自身的议价能力,为店铺经营带来更多的主动权。对于一些强势品牌,通过自有品牌的经营,能迫使供应商放低身段,增加市场投入,给予更低的价格折扣。

4. 店铺可以利用自有品牌商品,与竞争店铺实行差别化竞争,缓解同品牌、同品种的残酷竞争。

5. 自有品牌商品通过规模采购会形成低价优势。店铺通过自有品牌商品会拉升毛利水平、提高利润。

综上所述,随着市场竞争的加剧,自有品牌的产生是一种必然,自有品牌经营是连锁超市市场竞争的内在要求。

三、重新定义连锁超市自有品牌

自有品牌对很多连锁超市从业者来说是既熟悉又陌生,熟悉是因为接触了自有品牌太长的时间,陌生是因为对自有品牌认识不清,对如何做及怎么做自有品牌更是人云亦云。接下来让我们重新认识一下自有品牌。

(一) 自有品牌一定是品牌

讲到品牌,大家都很容易理解,品牌就是给拥有者带来溢价、产生增值的一种无形资产。它的载体是用以和其他竞争者的产品或劳务相区分的名称、术语、象征、记号或者设计及其组合。简单地说,同样的液晶电视机,贴上