

零售企业自有品牌 战略研究

LINGSHOU QIYE ZIYOU PINPAI
ZHANLUE YANJIU

刘文纲 魏中龙 王国顺 ◎ 著



经济科学出版社
Economic Science Press

北京市属高校高层次人才引进与培养计划（长城学者）项目（编号 CIT&TCD20130310）

北京市教育委员会社科计划重点项目（编号 SZ201310011004）

北京市教委科技创新平台项目（编号 PXM2011_014213_113557）资助

零售企业自有品牌战略研究

刘文纲 魏中龙 王国顺 著

经济科学出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

零售企业自有品牌战略研究/刘文纲, 魏中龙, 王国顺著.

—北京: 经济科学出版社, 2014. 11

ISBN 978 - 7 - 5141 - 5168 - 8

I. ①零… II. ①刘…②魏…③王… III. ①零售企业 - 品牌战略 - 研究 - 中国 IV. ①F724. 2

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2014) 第 261983 号

责任编辑: 王长廷 刘 莎

责任校对: 徐领弟

版式设计: 齐 杰

责任印制: 邱 天

零售企业自有品牌战略研究

刘文纲 魏中龙 王国顺 著

经济科学出版社出版、发行 新华书店经销

社址: 北京市海淀区阜成路甲 28 号 邮编: 100142

总编部电话: 010 - 88191217 发行部电话: 010 - 88191522

网址: [www. esp. com. cn](http://www.esp.com.cn)

电子邮件: [esp@ esp. com. cn](mailto:esp@esp.com.cn)

天猫网店: 经济科学出版社旗舰店

网址: [http: //jjkxcbs. tmall. com](http://jjkxcbs.tmall.com)

北京汉德鼎印刷有限公司印刷

三河市华玉装订厂装订

710 × 1000 16 开 13.5 印张 260000 字

2014 年 11 月第 1 版 2014 年 11 月第 1 次印刷

ISBN 978 - 7 - 5141 - 5168 - 8 定价: 56.00 元

(图书出现印装问题, 本社负责调换。电话: 010 - 88191502)

(版权所有 侵权必究 举报电话: 010 - 88191586)

电子邮箱: [dbts@ esp. com. cn](mailto:dbts@esp.com.cn))

前 言

进入 21 世纪以来,上海、北京、广州、深圳等地零售业快速发展并逐步成长为经济社会发展的主导产业和体现以人为本、提高市民生活品质和建设宜居城市的重要基础行业,我国零售企业的整体实力得到增强,并且有一些企业进入全球零售 250 强榜单,如苏宁云商、京东商城、华润万家、大商集团、农工商超市集团、国美电器等。但相比沃尔玛、家乐福、欧尚、玛莎百货等欧美国家零售企业,我国本土零售企业的核心竞争能力、可持续发展能力和盈利能力仍较为薄弱;特别是在近年来,随着电子商务的快速发展和人工成本、物业成本、物流成本的快速上升,传统零售企业盈利能力出现了持续下降的趋势,联营模式难以为继,传统零售企业急需推进战略转型。

欧美国家零售企业的长期实践表明,发展自有品牌是零售企业在充分利用自身资源条件基础上增强企业的竞争优势和盈利能力的重要途径。近年来,面对强劲的国际化和日益激烈的市场竞争,国内一些零售企业已经意识到发展自有品牌对于企业战略转型的重要性,并开始探索实施自有品牌战略。那么,目前国内零售企业实施自有品牌战略的整体情况如何?在发展自有品牌过程中,企业遇到了哪些障碍或制约因素?我国本土零售企业应如何更有效地实施自有品牌战略?互联网零售的快速发展对我国零售企业实施自有品牌战略有何影响?这些问题值得我们关注并进行深入的调查研究。

2013 年 6 月,北京工商大学商学院组建了“北京零售企业自有品牌建设与发展研究”项目组,对北京市乃至全国范围内本土零售企业的自有品牌建设与发展情况进行全面、深入的调查研究;希望通过调查研究,对

我国零售企业自有品牌建设与发展现状及存在问题进行客观描述及分析,并提出有关推动我国零售企业自有品牌发展的对策建议。本研究主要从自有品牌市场定位、品牌模式选择、商品组合设计、产品生产和质量控制、品牌宣传推广、组织保障等方面反映了我国本土零售企业自有品牌建设与发展情况,并主要对百货、超市、专业店、B2C 网店等业态零售商自有品牌发展过程中遇到的障碍及存在的问题进行了分析。此外,本研究还对零售企业自有品牌成长路径、自有品牌竞争力评价等问题进行了较深入的研究。

调查发现,近年来,随着经营环境的快速变化,有越来越多的本土零售企业开始实施自有品牌战略,并有部分企业取得了一定的成绩;但从总体上看,由于缺乏相应的管理经验,以及受环境条件的制约,自有品牌并未能够在提高企业竞争力和盈利能力等方面发挥应有的作用。本土零售企业在自有品牌定位、产品品类选择、产品开发和生产、质量管控、宣传推广、组织保障等方面仍面临许多要解决的问题。

我国本土零售企业发展自有品牌,大都从“低质低价、贴牌生产”起步,希望以低价格激发消费者的购买意愿,进而扩大销售规模。在定价明显偏低的情况下,零售商和供应商为了控制成本,不得不降低了对质量的要求。这样做的结果是,自有品牌商品很快在消费者心目中形成了低端、廉价的形象,而这种形象显然不利于自有品牌的持续发展,也很难支持自有品牌销售规模和利润贡献的扩大。为实现自有品牌可持续发展,零售企业需要尽快地从低质低价的误区中走出来,把商品品质放在第一位,通过提高顾客对自有品牌商品的感知价值,来增强顾客对自有品牌商品的购买欲望。

从近年来的实践看,我国本土零售商自有品牌商品组合与其所主营零售业态有密切关系,即零售商均选择了自己熟悉的、适合在自己门店销售的品类开发自有品牌商品。本土零售商自有品牌商品组合的宽度和深度都还有限,即自有品牌商品品类和库存单品数都还较少,而真正能够为企业销售额和利润做出贡献的“拳头”产品则更少。零售企业应在充分利用会员信息、流量数据和交易数据的基础上,加强对市场需求的分析,引导开发甚至主导开发自有品牌商品,为消费者提供有品质保障且有特色的自有

品牌商品。

近年来,在国内零售市场,被监管部门查处的自有品牌商品质量问题频频发生并被媒体曝光,这不仅影响了零售企业声誉,而且降低了国内消费者对自有品牌商品的购买意愿。自有品牌产品质量问题不仅与品牌定位有关系,还与产品质量控制难度大、成本高有直接关系。零售企业应以顾客需要为导向,以流程控制为主要内容,加快完善企业的质量管理体系。

调查发现,影响我国本土零售企业发展自有品牌的因素主要有以下方面:品牌运营管理人才缺乏、商品质量控制难度大、产品研发能力薄弱、经营规模小或门店数量少、企业资金实力薄弱等。发展自有品牌,需要企业拥有一批既懂市场和产品开发,又懂生产、物流和销售的复合型人才,但由于长期坚持以收取渠道费为主要收入来源的联营模式,使得零售企业忽视了此类人才的培养,进而制约了自有品牌战略的实施。回归零售本质、提高自营比例并加快“买手”等综合性人才的培养,是我国零售企业实现战略转型和可持续发展的关键。

项目组成员在调查研究过程中,不仅重视对国内外既有文献的学习和借鉴,更重视对零售企业的实地调查,王府井百货、首商集团、超市发、京客隆、物美、凡客诚品、农工商超市集团等零售企业对本项目调研给予了大力支持和帮助,在此表示衷心感谢。

此外,本课题的研究和出版得到了北京市属高等学校高层次人才引进与培养计划(长城学者)项目“北京零售企业营销管理创新研究”(项目编号 CIT&TCD20130310)、北京市教育委员会社科计划重点项目/北京市哲学社会科学规划项目基金项目“北京零售企业自有品牌战略研究”(项目编号 SZ201310011004)、北京市教委科技创新平台项目“首都商业企业管理创新研究”(项目编号 PXM2011_014213_113557)的资助和支持。

《北京零售企业自有品牌建设与发展研究》课题组

2014年10月26日

目 录

第一章 零售企业自有品牌相关理论综述	1
第一节 零售商自有品牌的内涵和特点	3
一、零售商自有品牌的内涵	3
二、零售商自有品牌的特点	4
第二节 零售商自有品牌的产生背景	5
第三节 自有品牌商品购买意愿	7
第四节 零售商自有品牌战略制定和实施	10
一、零售商发展自有品牌的动因和条件	11
二、自有品牌市场定位	12
三、自有品牌命名	13
四、自有品牌商品组合	14
五、自有品牌产品生产	14
六、自有品牌成长路径	15
七、自有品牌货架分配和货架位置	16
第五节 推动我国零售业自有品牌建设的意义	17
一、零售业自有品牌的发展历程	17
二、推动我国本土零售商自有品牌建设的意义	18
第六节 小结	20
本章参考文献	22
第二章 零售企业自有品牌成长路径研究	25
第一节 零售商实施自有品牌战略的前提条件	27

第二节 零售企业自有品牌成长路径模型及路径选择	29
一、零售企业自有品牌成长路径模型	29
二、零售企业自有品牌成长路径分析	31
三、零售企业自有品牌成长路径的关键要素	35
第三节 不同零售业态自有品牌成长路径分析	37
一、百货商店自有品牌成长路径分析	37
二、大型超市自有品牌成长路径分析	39
三、专业店自有品牌成长路径分析	41
四、B2C 网络零售商自有品牌成长路径分析	43
五、不同零售业态的自有品牌成长路径对比分析	44
第四节 基于业态的零售企业自有品牌成长路径实证分析	47
一、玛莎百货	48
二、华润万家	49
三、苏宁云商	52
四、凡客诚品	55
五、四家零售企业自有品牌成长路径的比较分析	58
本章参考文献	60
第三章 零售商自有品牌适用性分析	61
第一节 自有品牌适用性的影响因素分析	63
一、产品属性因素	63
二、企业资源能力因素	68
三、顾客购买意愿及其影响因素	71
第二节 自有品牌适用性测度方法	75
一、自有品牌产品绩效测度	75
二、顾客购买意愿测度	77
第三节 自有品牌适用性实证分析	77
一、案例企业自有品牌现状简介	77
二、案例企业自有品牌产品购买意愿对比分析	81
三、案例企业自有品牌产品绩效对比分析	88

四、案例企业资源与能力对购买意愿以及适用性的影响	92
第四节 结论	94
附表 超市自有品牌顾客购买意愿情况调查表	95
本章参考文献	97
第四章 零售企业自有品牌战略管理	99
第一节 零售企业自有品牌战略管理过程	101
第二节 零售企业的品牌决策类型	103
第三节 零售企业自有品牌市场定位	106
一、自有品牌定位过程	106
二、自有品牌定位策略	108
第四节 零售企业自有品牌模式选择	110
第五节 零售企业自有品牌商品组合	113
一、自有品牌商品品类的选择	113
二、自有品牌商品组合的宽度和深度决策	116
第六节 零售企业自有品牌商品开发和生产	119
一、自有品牌商品开发	119
二、自有品牌产品生产	120
第七节 零售企业自有品牌组织建设	121
本章参考文献	124
第五章 零售企业自有品牌竞争力评价研究	127
第一节 相关文献综述	130
一、关于品牌竞争力的内涵	130
二、关于品牌竞争力的评价	131
三、零售企业自有品牌的竞争要素	131
四、已有研究评述	133
第二节 零售企业自有品牌竞争力评价指标体系的构建	133
一、零售企业自有品牌竞争力的内涵	133
二、零售企业自有品牌竞争力评价指标体系构建	135

第三节 零售企业自有品牌竞争力的测度模型与应用	138
第四节 研究启示与进一步研究方向	142
一、研究启示	142
二、研究不足和进一步研究方向	143
本章参考文献	144
第六章 我国零售企业自有品牌战略实施现状	147
第一节 我国零售企业实施自有品牌战略的总体状况	149
一、我国零售企业实施自有品牌战略的动因	149
二、我国零售企业实施自有品牌战略的整体绩效	150
三、制约本土零售企业实施自有品牌战略的主要因素	151
第二节 我国本土零售企业自有品牌战略的制定和实施	153
一、自有品牌市场定位	153
二、自有品牌模式选择	155
三、自有品牌商品组合设计	157
四、自有品牌产品开发和生产	159
五、自有品牌宣传推广	163
六、自有品牌组织管理	165
第三节 我国零售企业自有品牌建设中存在的问题及对策	165
一、存在的主要问题	166
二、对策建议	168
附表 我国零售商自有品牌战略实施基本情况一览	172
本章参考文献	177
第七章 北京超市发公司自有品牌建设与发展案例研究	179
引言	181
第一节 文献研究和案例分析框架的构建	182
一、文献研究	182
二、案例分析框架	185
第二节 北京超市发公司自有品牌战略实践	188

一、企业简介	188
二、企业自有品牌基本情况	190
三、企业自有品牌战略实施情况	191
四、存在问题或制约因素	197
第三节 北京超市发公司自有品牌建设与发展案例分析	198
第四节 结论和建议	201
一、主要结论或启示	201
二、推动零售企业自有品牌建设发展的措施建议	202

第一章 零售企业自有品牌 相关理论综述

零售商创立自有品牌并开发、提供自有品牌商品，体现了零售商在消费品生产和流通中主导作用和控制力的加强，有利于工商一体化、丰富消费品市场供应并推动经济的发展。西方国家零售商自有品牌经营管理实践已有较长的历史，而我国本土零售商自有品牌实践相对落后。国内外学者关于零售商自有品牌战略的研究已有较长的时间，研究视角分为零售商、消费者和制造商三个方面，研究内容主要包括自有品牌内涵和特点、自有品牌商品购买意愿、开发自有品牌的动机和条件、自有品牌定位、自有品牌商品组合、自有品牌商品开发和生产、自有品牌商品的宣传推广等。

本章关键词：零售商；自有品牌；制造商品牌；自有品牌战略

第一节 零售商自有品牌的内涵和特点

一、零售商自有品牌的内涵

零售商自有品牌在国外被称为 PL (Private Label)、PB (Private Brand) 或 SB (Store Brand), 大多数学者认为这三者并没有什么区别。科特勒和阿姆斯特朗 (Kotler & Armstrong, 2001) 认为, 零售商自有品牌是在零售商品牌下销售的产品, 并区别于全国性的制造商品品牌名称, 也就是这种品牌专属零售商所有。麦戈德瑞克 (McGoldrick, 1990) 基于竞争层面上而给予自有品牌的描述更具有营销思维, 他指出, 自有品牌作为一个比较近代的現象, 表征了市场营销形式的复杂化和零售商作为一个整体能力素质的增强, 是市场控制权在制造商和零售商之间重新配置的重要里程碑。孙成旺 (1998) 认为, 零售企业自有品牌在国外又称 RPB (Retailer Private Brand), 是指零售企业通过搜集、整理、分析消费者对于某类商品的需求特性的信息, 开发出新产品, 在功能、价格、造型等方面提出设计要求, 自设生产基地或者选择合适的生产企业进行加工生产, 最终由零售企业使用自己的商标对该产品注册和宣传, 并在本企业门店销售的产品。

需要注意的是, 零售商的企业品牌和零售企业自有品牌是两个不同的概念。零售商企业品牌是指零售商业企业的名称, 如“华润万家”、“华联综超”、“苏宁云商”、“物美”等都是零售商业企业品牌, 它是企业开展连锁经营的前提条件。通常情况下, 零售企业可以凭借其著名的企业品牌来发展加盟连锁和特许经营, 从而推动门店数量和销售量的上升。零售企业自有品牌则是零售企业创立并拥有自主知识产权的产品品牌, 所以它不同于零售商业企业品牌和服务品牌, 但零售企业自有品牌名称与零售商业企业名称可以一致, 如北京京客隆商业集团公司开发的“京客隆”品牌; 也可以不一致, 如京客隆开发的“惠廉”品牌等。企业品牌与自有品牌是否名称统一, 是零售企业自有品牌战略实施过程中需要处理好的一个

重要关系。

二、零售商自有品牌的特点

从本质上说,零售企业自有品牌与传统的制造商品品牌是一样的,都是企业或品牌拥有者所有无形资产的综合体现,并且可以通过特定的形象及个性化符号来识别它,其本身有着广义品牌的共同特征,例如无形性、专属性、扩张性等。

但是,零售商自有品牌因经营方式的特殊性决定了它也有自己的一些特点,正如学者霍赫(Hoch, 1996)所提出的,零售商自有品牌是可以遍布整个卖场产品种类的品牌;是零售商可以完全决定销售方式、存货规划等决策的唯一产品;一定是放在最醒目的货架,且不需支付上架费用,可以将产品价格折扣100%让渡给消费者的产品。

零售业自有品牌的特点具体包括以下两个方面:

1. 自有品牌经营者承担生产和销售的双重角色

零售商自有品牌商品的生产方式主要有两种基本形式,一种是自设生产基地,即零售企业根据消费者的需求信息,设计开发并自设工厂生产商品,销售时使用自己的品牌;而另一种则是委托制造商生产,即零售企业根据市场需求对商品的类型、结构、原料、质量、规格、包装等进行设计,然后委托制造商按照具体要求生产,销售时使用自有品牌。自设生产基地的方式要求零售企业应具备充足的从策划、设计到生产、销售的专业人才以及雄厚的财力。由于受到资金、管理、技术水平等多种因素的限制,大多数零售企业都是委托制造商生产自有品牌商品,并派专人或委托专业机构进行质量监督。不管是自建生产基地还是委托生产商生产,零售企业都参与了自有品牌商品的开发、生产、销售过程。这样,经营自有品牌的零售企业就承担了生产和销售的双重角色;换句话说,做自有品牌意味着零售企业向“零售制造商”的角色转变。

2. 自有品牌商品分销渠道简短

在零售企业自有品牌商品的生产和销售过程中,商品的经营者就是零

售企业本身,因此中间流通环节大大减少,其营销渠道从零售企业直接到消费者,比制造商品品牌商品的营销渠道更简短、更顺畅。自有品牌商品只在零售商自己的门店销售。零售企业自有品牌产品分销渠道短,从而节约了大量的分销成本,相比制造商品品牌,自有品牌产品成本优势非常明显,这也决定了零售企业自有品牌产品在价格上的优势。

第二节 零售商自有品牌的产生背景

1. 零售业的市场结构变化

根据西方发达国家的经验,零售业的市场结构越集中,其零售企业就越倾向于采取自有品牌战略。例如,在欧洲的英国,零售业高度集中,排行前五位的零售企业可以占到全英国零售市场份额的62%;在美国,最大的五家零售企业共占总体市场份额的21%;而日本的零售市场则更加高度分散。与此相对应,根据AC Nielsen公司2003年的调查结果,英国的自有品牌市场占有率高达31%,美国的自有品牌市场占有率为15%,而日本自有品牌的市场占有率则仅为4%。

而之所以存在这种关联,一方面是由于在集中度高的零售市场中,主要零售企业的规模实力都很强,有能力影响制造企业按照自身的要求和品牌生产商品;而另一方面也是由于集中性的零售市场中,大型的零售企业具有更高的市场占有率和知名度,拥有为数众多的忠诚顾客,为自有品牌的建设提供了坚实的市场基础。

然而,近些年来,随着各国经济的发展和经济全球化的日益深入,零售产业中的收购和兼并现象层出不穷,大型的零售集团不断出现,各国零售业的市场结构不断集中,进而不断促进了零售企业的自有品牌发展。正如英国零售情报调查机构PlanetRetail的调查显示,全球自有品牌市场份额已从2000年的14%提高到2010年的24%;其中,日本从2%提高到10%,北美地区从20%提高到27%,西欧地区则从20%提高到31%,如表1-1所示。

表 1-1 自有品牌在世界范围内的发展

自有品牌市场份额 (%)		
	2000 年	2010 年
全世界	14	24
西欧	20	31
中欧和东欧	1	7
北美洲	20	27
拉丁美洲	3	9
大洋洲	15	21
日本	2	10
中国	0.1	4.5
南非	6	14

资料来源：PlanetRetail 发布的《全球自有品牌趋势报告》。

2. 零售企业与制造企业之间的整体绩效

从供应链视角看，零售商除了起到将商品销售给最终消费者的作用以外，还发挥了许多原本由制造商发挥的作用。比如，很多大型连锁零售企业还要承担市场调查、产品开发、产品宣传、店内促销和提供售前售后服务等职能。消费者购买的产品价值中由零售商创造的价值比重日益提高，顾客的满意和产品的成功销售也愈发依赖于零售商。

然而对于消费者而言，大多数情况下他们并不能正确地将其满意归功于零售商或是制造商，更不要说对两者各自的贡献进行量化。那么，零售商发挥的功能越多，可能吃的亏就越多，零售商与制造商的矛盾就会越激烈，增加二者协调成本。这种消费者无法将制造商和零售商各自绩效分开并评价的现象可以称为“整体绩效 (Performance Inseparability)”现象 (ShihFen Chen, 1996)。由于该现象的存在，制造商和零售商都有可能为对方的失误承担责任，遭受损失；而产品畅销时，双方又都会声称是自己提供了更好的商品或服务，进而导致在利益分配上出现分歧。整体绩效的范围越广、程度越深，制造商与零售商之间的冲突就越激烈，协调矛盾的成本也越高。