

中国商务管理 创新研究



主 编 廖进球
副主编 赵有广 宋思根

 合肥工业大学出版社
HEFEI UNIVERSITY OF TECHNOLOGY PRESS



中国商务管理创新研究(2012)

主 编 廖进球

副主编 赵有广 宋思根

合肥工业大学出版社

图书在版编目(CIP)数据

中国商务管理创新研究(2012)/廖进球主编. —合肥:合肥工业大学出版社, 2012. 7

ISBN 978-7-5650-0812-2

I. ①中… II. ①廖… III. ①企业管理—中国—2012—文集 IV. ①F279.23-53

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2012)第 152105 号

中国商务管理创新研究(2012)

廖进球 主编

责任编辑 朱移峰 金伟

出版 合肥工业大学出版社
地址 合肥市屯溪路 193 号
邮编 230009
电话 总编室:0551—2903038
发行部:0551—2903198
网址 www.hfutpress.com.cn
E-mail hfutpress@163.com

版次 2012 年 7 月第 1 版
印次 2012 年 7 月第 1 次印刷
开本 710 毫米×1000 毫米 1/16
印张 17.25
字数 315 千字
印刷 合肥星光印务有限责任公司
发行 全国新华书店

ISBN 978-7-5650-0812-2

定价: 38.00 元

如果有影响阅读的印装质量问题,请与出版社发行部联系调换。

序 言

2011年7月,以“‘十二五’经济社会发展与商务管理创新(2011)”为主题的全国高校商务管理学会第26次年会在西北名城——甘肃省兰州市举行,与会代表在轻松愉悦的氛围中交流的情景历历在目。

一年来,决定中国企业发展的外部环境出现了变化,拉动中国经济增长的三驾马车呈现“两降一升”的趋势,即消费保持平稳增长,但外需下降和投资放缓。从外需来看,由于国际金融危机影响深远,世界经济形势更加复杂,国际竞争更加激烈,美国经济复苏乏力,欧盟深陷债务危机,新兴市场经济体有可能陷入“滞涨”,从而导致贸易保护主义明显抬头,使我国进出口贸易顺差开始收窄,外汇储备增幅下降。从投资来看,通过大规模投资来拉动经济增长的余地和空间受到严重的制约,并且难以为继。为此,中国政府提出了“稳增长、控物价、调结构、惠民生、抓改革、促和谐”的对策,通过实施积极的财政政策和稳健的货币政策,有效地促进中国经济增长。另一方面,随着网络技术的快速发展,企业容易获取生产经营方面的信息,从而使企业的生产经营方式出现了很多变化,如价值链被分拆并重组,众多新型产品和服务出现,新的分销渠道出现,新的细分市场出现。这些都要求企业进行商务管理创新,以获得持续竞争优势。在此背景下,全国高校商务管理研究会将第27次年会的主题仍然定为“中国商务管理创新研究”。

商务管理创新是企业在明确的外部环境前提下,用于整合组织内外部资源和能力来获取超额利润的一种战略创新。具体来说,就是企业针对外部环境如技术进步、市场需求和竞争压力等的变化,通过整合企业可以使用的内外部资源,调节企业的组织结构,再造生产服务流程,从而使企业的产品和服务保持竞争优势。商务管理创新与企业战略密不可分,已成为企业管理决策的重要内容。通过认识商务管理创新的内在规律,企业可以更准确地把握全球化竞争中企业管理变革的趋势,提高企业核心竞争力,因而,深入开展

商务管理创新研究具有重要的理论与现实意义。全国高校商务管理研究会长期致力于商务管理创新研究,近年来,把每年年会的优秀论文结集出版,分别出版了《中国商务管理创新研究 2006》、《中国商务管理创新研究 2007》、《中国商务管理创新与改革开放 30 年》、《中国流通产业发展与商务管理创新 2009》、《中国商务管理创新研究 2010》和《中国商务管理创新研究 2011》等一系列研究成果,丰富了商务管理学科的内容。

今年,我们将聚首“珠城”——安徽省蚌埠市召开全国高校商务管理研究会第 27 次年会,广泛探讨商务管理创新的新问题、新趋势。

本书汇集了年会优秀论文二十多篇,涉及商务管理的现代化与国际化、消费升级与流通体制改革、流通产业创新与经济结构调整、物流管理的现代化和国际化、管理文化创新研究、现代服务业创新、商务管理学科教学研究七个方面。我相信这些研究成果能够对商务管理创新与实践起到一定的促进作用。

是为序。

廖进球

2012 年 6 月 26 日

于江西财经大学蛟桥园

目 录

序 言	(1)
-----------	-----

第一编 商务管理的现代化与国际化

基于自有品牌的工商关系调整的内容、边界及对策

..... 朱瑞庭 尹卫华	(3)
联想并购 IBM PC 的战略绩效分析	董桂才 张 欣 (13)
奇瑞汽车低价战略之盈亏分析	赵有广 王雪娟 (28)

第二编 消费升级与流通体制改革

山东省农村居民消费需求影响因素实证研究	胡保玲 孙立娜 (45)
中国独生代群体消费升级的影响因素研究	

——以 iphone4 的消费为例	徐大佑 张 杰 (52)
消费者对软件盗版的态度及其形成机制研究	
——不同道德类型的比较	楼 尊 (64)

第三编 流通产业创新与经济结构调整

产业安全视角：中西零售业政策比较	樊秀峰 (79)
关于通道费的思考与对策	周 勇 池丽华 (88)
经济结构调整背景下流通产业创新的研究	肖小虹 李 旭 (94)
我国大型连锁超市“垂直渠道整合”管理研究	张润兴 (100)
我国零售营销的转型思考	池丽华 周 勇 (105)
对国美“类金融”发展模式的思考	赵有广 王 敏 (111)

第四编 物流管理的现代化和国际化

我国中小企业供应链管理模式研究

——借鉴戴尔的高效供应链管理	徐 莉 (121)
----------------------	-----------

完善长三角地区商贸物流服务体系战略思考	张大成 (130)
物联网环境下移动电子商务发展模式的探究	李 翼 (137)
新农村旅游电子商务模型构建及其供应链绩效评价研究	黄丽娟 余 鹏 骆巧巧 (141)
基于网络中介的 e-旅游供应链运作的动态优化探讨	黄丽娟 余 鹏 骆巧巧 (153)

第五编 管理文化创新研究

湖南民营上市企业人力资本与企业竞争力	韩绍凤 谭 明 (165)
基于投入产出视角的内蒙古文化产业竞争力研究	孙国学 (174)
文化企业成长性评价研究	任 磊 吕庆华 (183)
试论企业诚信动力因素及其激励约束机制	杨灿荣 杨 昊 吕庆华 (200)
具有全球胜任力领导者的跨文化管理研究	周 建 (210)

第六编 现代服务业创新

中国服务业产业内贸易发展状况的实证研究	陈汉林 郑 云 (217)
服务产业的市场营销与客户关系的建立	王 刚 (232)

第七编 商务管理学科教学研究

案例与实践教学法在《国际投资学》课程教学中的应用	邢小军 赵有广 吴晓黎 赵长娟 马 军 (239)
-----------------------------------	---------------------------

第八编 其他研究主题

基于多属性区间数灰关联度理论的技术创新项目决策研究	陈又星 (249)
人民币升值对中美贸易的影响	李梦瑶 (257)
后 记	(267)

► 第一编 商务管理的现代化与国际化

基于自有品牌的工商关系调整的内容、边界及对策

朱瑞庭 尹卫华

(上海建桥学院 商学院, 上海 201319)

摘 要: 对制造商和零售商之间关系的分析是垂直营销研究的重要内容。来自实证研究的结论表明, 基于零售商自有品牌的工商关系的内容已经发生变化, 工商冲突有了新的内涵和表现形式。研究表明, 自有品牌条件下强零和弱供的工商关系还将持续, 但是工商关系的调整同时给制造商和零售商带来制约。共同的市场压力迫使双方必须致力于构建合作共生的合作关系, 品类管理、供应链管理、高效消费者响应等一系列现代营销思想和管理手段为构建合作共生的工商关系提供了有力的技术支持。

关键词: 垂直营销; 自有品牌; 工商关系

从 20 世纪七八十年代开始, 为了应对来自垂直和水平两个方向的竞争压力, 零售商凭借直接面向消费者、连锁经营模式以及突破“相邻市场”原则的大规模国际化的优势, 开始实施自身独立的品牌战略, 其中, 自有品牌战略是其重要的组成部分。作为零售商后向整合(一体化)的载体, 自有品牌是制造商和零售商垂直竞争加剧的产物, 并成为零售商应对水平竞争、凸显经营特色的重要手段, 它反过来又对制造商品牌从而对制造商本身提出了强有力的挑战。在这样的背景下, 垂直营销中的工商关系将发生怎样的调整 and 变化, 对工商双方会产生什么样的影响, 企业应该怎样应对这些变化, 这是本文要分析和讨论的问题。

一、基于自有品牌的制造商、零售商内部关系分析

为了分析自有品牌对工商企业之间关系的影响, 可以首先来分别考察自有品牌对制造商、零售商自身内部关系的调整产生的影响, 因为这两个层面

基金项目: 上海市教育委员会科研创新项目重点课题(11ZS199)。

作者简介: 朱瑞庭(1966—), 男, 浙江诸暨人, 教授, 研究方向: 零售营销、品牌管理;

尹卫华(1976—), 女, 山西平遥人, 讲师, 研究方向: 连锁经营管理。

的关系相互交错,互为影响。

(一) 从制造商角度

1. 生产能力的分配

从制造商角度来看,只要其不是由零售商因为加工自有品牌而创建,就存在其生产能力在贴牌产品和自身产品之间进行分配的问题,而且呈现出有高有低不同的分配比例,有的企业甚至可能将一半以上的生产能力用于生产零售商自有品牌。承接贴牌生产的直接后果是,制造商将处于一种两难的选择:如果将更大的生产能力用于自有品牌的生产,那么受零售商的牵制就会更大,用于自身产品(品牌)生产和管理的资源就会受到制约;反之,如果限制将生产能力用于自有品牌的生产,接受贴牌订单的压力得以减轻,但是通过开发自身产品谋求市场发展的压力就会大起来,这对没有强势品牌的制造商来说更是如此。不管怎么说,只要承接了贴牌生产,制造商就会面临在自有品牌和自身产品(品牌)之间平衡生产能力及管理资源的课题。随着零售商自有品牌战略的加强,更新一代的自有品牌将会涌现出来,将来不能排除单一生产自有品牌的贴牌制造企业的出现。

2. 自主品牌和自有品牌的关系

如果说20年前只有很少的制造商接受订单生产零售商自有品牌,那么今天几乎所有的制造商都在接受这样的订单,甚至知名品牌的制造商也在这么做,这已经不是什么秘密。面对这样的情况,德国制造商协会主席作出了这样的反应:“谁从事了50%以上的零售商品牌的生产,谁就得退出协会。”对制造商而言,在消费品市场的残酷竞争中,来自水平和垂直方向的竞争压力迫使它调整自身的竞争策略,出路之一就是在垂直营销中寻求和零售商的合作,接受零售商产品的订单就是提高其设备利用率、降低成本的有效途径。随着零售业国际化进程的加快,越来越多的制造商开始追随零售商的脚步,在零售商的目标国市场设厂生产,这也是制造业国际化过程的一个显著特点。制造商在接受零售商产品的订单的时候,应该考虑的是这种接单是否会影响自身品牌的经营和管理。有两种情况可以对这种接单的合理性作出辩护:一是制造商本身没有强势品牌,接单一方面可以保证设备的利用率、降低成本,另一方面可以加强和零售商的合作,从而在激烈的市场竞争中得以生存和发展;二是制造商自身拥有在消费者心目中无可替代的强势品牌,他们和零售商的合作不会动摇自身品牌的市场影响力,而这显然和两者是否同属一条产品线或者延伸产品有关,也对制造商的资源条件有很高的要求。

(二) 从零售商角度

从零售商业品牌的含义和品牌战略发展的阶段分析出发,可以从两个层面来分析自有品牌对零售商自身内部关系带来的影响:一是自有品牌和企业

品牌的关系，二是自有品牌在商品品牌结构中与管理商品牌之间的关系^[1]。

1. 自有品牌和企业品牌的关系

由于企业品牌在品牌战略中的先导地位，零售商业的品牌战略首先是通过企业品牌来实施的，对于多店经营的连锁商业来说更是如此。无论是单店经营还是多店经营的连锁商业，企业品牌的内涵主要是通过商店形象（store image）得以体现。大量的实证研究表明，在影响商店形象的功能性属性当中，商品属性和商店形象之间具有高度的交互影响，但是影响的方向和程度有显著差异。假如一个消费者对商店形象持有积极的评价，当发现该商店销售其持消极形象的商品（品牌）时，消费者就会修正他对该商店的评价，降低对商店的好感；反之，如果消费者对商店形象持有消极的评价，当该商店经营其怀有好感的品牌（产品），将有助于改善消费者对该商店的评价，商店形象可以得到改善，但是将损害该品牌在消费者头脑当中的形象^[2]。这一结论不仅揭示了零售企业实施品牌战略（与制造商相比）的复杂性，它的营销学启示更在于，零售商不仅要特别关注企业品牌的建设，同时也不能忽视对其经营的商品品牌的关注，任何对这两者的轻视都会对零售企业品牌战略的实施产生伤害。从这个意义上来说，不仅对制造商品品牌，同时也是对自有品牌在商品品牌中的导入和经营提出了要求，即从品牌的基本标准方面来看，商品品牌是否同企业品牌形成了互为促进和强化的肯定关系，而不是排斥性的否定关系。

2. 自有品牌和制造商品品牌的关系

在零售商的商品品牌策略中，处理好自有品牌和制造商品品牌的关系属于品类策略范畴，即在什么类别的商品中引进自有品牌。在这里有几点必须加以考虑。第一，经营商品的种类问题，这显然和零售业态有关。从市场赢利这个角度来说，只要毛利率高、市场上又存在制造商品品牌的空缺，就可以在该产品类别中引入自有品牌。实际上，企业往往严格控制商品种类的数量，并保持相对稳定，甚至在某一商品种类下严格控制替代产品、竞争产品的数量。其原则就是在同一个商品类别下尽可能没有相同或者类似的商品（包括排除制造商 B-品牌和 C-品牌）。第二，从消费者的购买行为出发，可以在消费者低度关注的产品类别中经营第一代和第二代的自有品牌，即无名品牌和准品牌，而在质量意识强、购买风险大、附加效用高的产品类别当中，引入第三代、甚至第四代的自有品牌（品牌家族和形象品牌），通过这种有差别的品牌组合可以有效地满足消费者的不同需要，从而保证较高水平的顾客满意和忠诚。第三，对那些周转速度缓慢、又处于中等价格定位的品牌来说，更适合从经营目录中撤掉，或者以区域品牌取而代之，最后留在货架上的应该是在该细分市场内的强势品牌，因为只有它们才有可能成为市场领导者。从

品牌经营的实践来看,要想在价格定位高端、创新周期快速的顶级市场中和制造商品牌进行竞争,自有品牌很难能够获得竞争优势^[3]。

二、基于自有品牌的工商之间关系分析

上述基于自有品牌的制造商、零售商内部关系的调整必然影响到工商之间关系的变化。这种工商关系变化的具体表现在哪里、变化了的工商关系又有什么新的特征,这些问题需要通过实证研究来寻找答案。

为了深入了解自有品牌对工商关系调整所带来的影响,我们选择了上海市四家连锁零售企业为对象,对它们及其对应的自有品牌贴牌制造商进行了访问调查。其中,三家为外资零售商,包括大型综合超市(大卖场)、个人护理用品销售商、大型家居商场,一家是上海本地的食品连锁超市,它们的自有品牌及战略各具特点和代表性。访谈的对象为零售商负责自有品牌采购的品牌(品类)经理,及其代工企业的高级管理人员。访谈是通过事先拟好的提纲,面对面询问并辅之以自由讨论的形式完成的。

访谈得出的总的结论是:在自有品牌的背景下,工商关系的基本特征仍表现为弱供和强零之间的关系。鉴于连锁商业的快速发展,这一态势在较长的一段时间内将难有改变。尽管如此,零售商和制造商一样,都面临着由自有品牌而产生的新的压力和困难。下面的分析都是基于和围绕这一基本判断和结论展开的。

表 1 从不同的关系特征方面描述了基于自有品牌的工商关系。

表 1 基于自有品牌的工商关系

从制造商角度	关系特征	从零售商角度
高低不等	生产集成度/依存度	高低不等
销售力、知名度、信誉、研发、管理	选择标准	质量、交货、成本、技术、协同与管理
弱势地位	市场优势	强势地位/平等
采购签量、毛利、账期、退货率	诉求/风险	生产质量、交货时间
获取长期订单	合作手段/杠杆	给予代工合同
强烈	长期合作意愿	强烈

从制造商方面来看,代工企业有为外资大卖场提供塑料薄膜类产品的制造商,其主要产品有一次性台布、保鲜膜、保鲜袋和垃圾袋等,属于低值易耗类生活用品。该公司目前一半左右的生产能力为国外的零售商做贴牌,剩下的生产能力中有一半为该大卖场提供贴牌,还有一半做自己的品牌。在选择零售商方面,制造商本身没有太多的自由度,其标准主要看零售商在国内市场的知名度,以及合作的长期、稳定。该公司希望利用成本优势,通过贴牌生产为自身品牌的开发和经营积累经验。这种接单的出发点和愿望同样得

到其他没有自身优势品牌的代工企业的证实。当问到工商合作中谁更占市场优势的时候,制造商都认为零售商处于有利地位,原因是订单来源取决于零售商,加上零售商的渠道优势,零售商有着更强的谈价能力。对做代工的中小型企业来说,市场主动权基本上都掌握在零售商手里。在业务往来中最让贴牌制造商肯定的是零售商的信誉度,它们非常乐意为一个优质的企业提供贴牌生产。还有就是零售企业的售后服务和有效的沟通,能及时得到顾客的信息,提高生产水平。目前最让制造商担心的是在代工利润方面,因为做贴牌产品的利润并不高,及时结清货款是代工企业的普遍诉求。此外,零售商从产品研发开始的前置性介入,以及采购计划的频繁调整,经常会对制造商的生产计划带来冲击,从而对制造商的管理提出了更高的要求。为此,制造商希望多和卖场进行沟通。访谈中,制造商无一例外地表达了和零售商建立长期稳定合作关系的强烈愿望,这也从另外一个角度说明了制造商相对弱势的市场地位。

再来分析零售商的情况。上述外资大型综合超市 1997 进入中国市场,到 2009 年底在大陆已经有近 80 家大卖场。公司从 2002 年开始将自有品牌导入中国市场,到现在旗下已拥有 700 多种自有品牌,涉及零食、大米、油类、服装、洗涤用品、清洁用品等,主要是粮油、副食品和日常生活用品等消耗量大、周转快的生活必需品。目前有 100 多家供应商企业为其代工自有品牌,对单个代工企业的依存度并不高。上述本土的零售商则是一家以销售休闲食品为主的连锁超市,在其直营和加盟店销售的全部是贴牌生产的自有品牌,全部依靠 250 家代工企业生产,总体依存度达 100%。自有品牌零售商对自有品牌商品的品质要求较高,在对潜在商品供应商进行选择时要进行全面、审慎的评估,制造商应同时具备设备较为先进、人员素质较高、技术能力较强的条件,这样才能确保产品质量,准时交货。总的来看,对供应商的选择会经过确定选择标准、初步筛选、精挑细选、跟踪调查四个阶段的系统评估。从市场力量来看,零售商并没有回避自身的优势地位,有一家认为目前的工商关系是平等的,共同为消费者谋求更多的利益,追求供应商、顾客和卖场之间的“三赢”。对于具体的合作过程,零售商认为准时交货、保证质量是供应商必须做到的。对于长期质量稳定,没有顾客投诉的供应商,零售商会稳定品类,继续给予订单,也有可能加大采购签量。容易让零售商产生忧虑的还是生产质量。为此,零售商都会采取相应的措施(比如在商场建立呼叫中心),对于产品质量不稳定的供应商,首先会派专人与企业沟通,对产品质量进行把关。情节严重、质量问题出现次数频繁的,就会减少订单数量、直至中断与该供应商的合作。此外,零售商也表达了和供应商长期合作的意愿,这点与供应商的想法不谋而合。对零售商而言,在代工企业和自有品牌类别

(有的品类甚至有两到三家代工企业)众多的情况下,零售商不可能频繁更换制造商,这既不现实,也大大增加时间、信息、沟通上的成本。所以,零售商也致力于避免和制造商的冲突,转而追求长期稳定的合作关系。表2归纳了传统和自有品牌条件下工商冲突的表现,显然,自有品牌条件下的工商冲突已经发生很大变化。

表2 工商冲突的表现

传统意义上	自有品牌条件下
通道费用	管理(理念、能力等)
账期	前置性介入(产品研发)
铺架位置	生产计划变动
进销价格主导	账期
促销	代工利润
滞销品处置	产能、质量、交货期

总结起来,自有品牌条件下,制造商和零售商之间的关系发生了以下显著变化:

第一,工商双方的交易边界前移,与传统的工商合作模式相比,零售商后向整合的结果是其采购业务向前(至产品研发)、零售业务则向后移动,零售商的业务线大大延长。工商双方的经营模式更加专业化,其中任何一方越来越不能取代对方在供应链中的位置。此外,零售商对供应商的依赖性增加,其程度与自有品牌在卖场品类组合中的比例有关。

第二,工商双方发生冲突的形式发生了很大变化。在传统情况下,工商冲突集中表现在通道费用的博弈、商品陈列的铺架位置、商品价格的主导权等。在自有品牌条件下,由于零售商对产品研发的介入,发生的冲突提前,零售商销售计划的变动对制造商的影响加大,因而对制造商的要求也更高。因此,保证质量、按时交货既是对制造商的要求,也是对零售商的压力。

三、基于自有品牌的工商关系调整的边界

上面的分析表明,自有品牌条件下,制造商和零售商已经成为更加紧密的利益相关者。自有品牌的份额越高,卷入这个利益共同体的成员就会越多,零售商对制造商的依赖也会更大。随着越来越多的零售企业尝到开发自有品牌的甜头,零售商将不得不选择更多的制造商来生产自有品牌。面对动辄数以百计的贴牌生产厂家,零售商的管理成本将会增加,沟通协调难度将会加大,这同样会向零售商提出发展自有品牌的界限问题。因为要与贴牌生产企业取得协同,就必须通过建立一定的水平组织或将共享对象和职能上交总部,

由此产生大量协调费用、信息费用。同单纯的商品供应商相比,零售商对贴牌生产企业的介入更大,贴牌企业管理者的积极性、自主性、灵活性都受到零售商的影响,两者的沟通方式也会对两者的关系带来影响。快速发展的自有品牌会对企业的应变能力提出更高的要求。只有当为数不多的贴牌企业来加工自有品牌,这种管理成本才会降低,但是这显然要求自有品牌的所属品类要相对集中,而这又与零售商的业态直接有关。

总结上面的分析,已经可以得出基于自有品牌的工商关系的边界,这种边界是由自有品牌给制造商和零售商带来的影响所决定的,这种影响同时决定了工商关系的本质,即目前的工商关系主要体现在大型零售商与中小供应商之间,强供和弱零的市场态势还将在一个时期内继续存在下去,只要制造商不能培育、生产出自己的强势品牌来,逆向选择的主动权就会掌握在零售商手里,市场优势将会继续向零售商倾斜。在这一过程中,缺乏创新能力的中小型制造企业将面临更大的市场压力。反过来,上面的分析也表明,这样的一种工商关系表现并不意味着零售商在工商合作中自然地占据了有利的市场优势,零售商尤其需要对此有清醒的认识和判断。目前,我国的自有品牌在大卖场和超级市场经营的商品品牌比例中有不断上升的趋势,体现在其品类范围不断扩大。这种扩大的趋势背后的隐患值得警惕:自有品牌范围的扩大和比例的提高不仅增加品牌控制的难度,而且有可能反而增加成本压力,从而抵消引进自有品牌所带来的市场机会。从消费者的角度来看,过多的自有品牌会降低他在商场的独特购物体验,特别是将企业品牌(商号)统一印制在自有品牌包装上的时候,而这正是目前我国大量自有品牌以定制的方式所采取的品牌策略^[4]。

四、实现合作共生工商关系的对策

从前面的分析可以看出,制造商和零售商的相互依赖日益加深。如果说零售商对制造商的依赖性不高,可能导致强零弱供背景下对供应商有一些不合理要求,那么,随着自有品牌商品数量的增加,零售商对制造商的依赖性将逐渐增强。对工商企业的访谈结果表明,面对日益激烈的市场竞争,工商双方都已经意识到了工商关系前所未有的重要性,合作已经成为工商双方共同的愿望。双方的依赖性越强,对构建和谐合作的工商关系的愿望也更加迫切。

访谈结果还表明,在发生工商冲突的时候,双方首选的方式是进行互相沟通,沟通是构建和谐工商关系的必由之路。从零售商的角度来说,长期合作的伙伴关系可以节省许多由于更换伙伴所发生的费用,避免重新选择代工企业的风险,从长期的合作中得到持续稳定的利润。正如诺贝尔经济学奖获

得者 Aumann 和 Schelling 在其获奖成果的研究中认为,利益冲突者之间构筑长期的信赖关系会比争一时之利获得更大的利益,换句话说,长期关系将利于双赢。在自有品牌条件下,品类管理、供应链管理、高效消费者响应等一系列现代营销思想和管理手段,为构建合作共生的工商关系提供了有力的技术支持。

(一) 品类管理 (Category Management, CM)

品类管理是指消费品制造商、零售商以品类为业务单元的管理流程,通过消费者研究,以数据为基础,对一个品类作出以消费者为中心的决策思维。品类管理是高效消费者相应的重要策略之一。在传统的品类管理中,零售商通过 POS 系统掌握消费者的购物情况,而由供应商收集消费者对于商品的需求,并加以分析消费者对品类的需求后,再共同制定品类目标,如商品组合、存货管理、新商品开发及促销活动等。可见,品类管理多半是由具领导能力的供应商辅导零售商来共同执行的。这种情况在自有品牌条件下会发生一些改变,因为零售商的品类策略是基于自身统一的品牌战略下由零售商独立决定的,这个时候的主动权更多地掌握在零售商的手里。从这个角度来说,自有品牌强化了零售商的市场优势地位。但是,必须指出的是,零售商的这种主动权是和其在品类管理中承担的更多的职能相对称的。因此,在企业拥有自有品牌的条件下,零售商更需要为制造商创造条件,比如,把稳定品类的生产任务交给相对集中的制造商,对代工企业实施分类管理,以提高品类管理的效益。

反过来,制造商可以通过以下方面在品类管理中为零售商提供支持:

1. 由高阶主管统筹自有品牌业务,以便有效地协助零售商执行品类策略。
2. 设置专职品类管理经理人执行品类管理。
3. 改变和优化作业流程,通过加强公司内部业务单位与零售商的业务单位及采购单位的互动和往来,因应合作伙伴的需要。
4. 运用先进的信息科技(例如货架空间管理软件、POS 系统的使用等)加强管理。
5. 进行内部自我评估,通过提高自身实力增强品类管理中的谈价能力。

(二) 供应链管理 (Supply Chain Management, SCM)

传统的供需关系是以价格驱动的竞争关系,而在供应链管理环境下,相关企业(供应商、制造商、仓库、配送中心和渠道商)是为了适应新的竞争环境而组成的一个利益共同体,其密切合作是建立在互信和共同利益的基础之上,强调核心企业通过与供应链中的上下游企业之间建立战略伙伴关系,以强强联合的方式,使每个企业都发挥各自的优势,在价值增值链上达到多赢互惠的效果。在自有品牌的条件下,供应链的形态(如利益体数量、层次、