

## 摘 要

当前，国内各大超市雷同化日趋严重，彼此之间缺乏明显的差异，竞争异常激烈，导致利润空间直线下降，寻求新的发展出路成了超市必须考虑的重要问题。纵观国际大型零售商的发展历史，自有品牌以特有的优势成为其利润增加的重要来源。本文在前人的理论研究基础上，结合国内外零售商自有品牌的实践，对我国超市自有品牌战略进行了尝试性探索。

本文正文共分为五大部分：

绪论部分，内容包括研究背景及意义、文献综述、研究思路与创新点、研究方法，对全文有一个整体把握。

第一部分着重论述了超市自有品牌的内涵，阐述了超市自有品牌的定义、特点和意义。

第二部分论述了我国超市自有品牌的发展现状与存在的诸多问题。从超市、消费者、制造商三方面详细分析了我国超市自有品牌的发展情况，剖析当前超市自有品牌存在的诸多问题，从而引出我国超市实施自有品牌战略的必要性。

第三部分较全面系统地阐述了构建自有品牌战略的理论基础，奠定对我国超市自有品牌战略研究的理论根基，本文试图整合与嫁接这些理论研究成果，为提出我国超市自有品牌战略做出铺垫。

第四部分为本文的核心部分，重点在“制定战略决策”和“提出战略模式”。通过运用“五力”模型分析了超市所处的市场竞争环境，指出自有品牌是超市拓展赢利空间、差异化生存、持续经营的一大出路；借鉴制造商价值链，构建零售商自有品牌价值链，运用战略成本分析方法做出是否经营自有品牌的战略决策。最后，通过对零售商价值链的深入剖析和层层分解，提出我国超市自有品牌的战略模式。

第五部分是本文的重点内容，针对战略模式的具体环节，即“战略定位——策略模式——生产方式与质量控制——营销组合——监测和维护”，进行较系统详细的阐述。

最后为整个研究的结论部分，既归纳了本文的研究成果，同时也指出了本研究的不足，并对后续研究提出了自己的建议。

**关键词：** 自有品牌    战略    价值链    超市    差异化

## Abstract

At present, each supermarket in China is similar to others. They are lack of obvious differences and competing intensely, so that the profits spaces descend straightly. It is the key point for supermarket to look for a new development path. Taken a comprehensive view of the development history of international large dealer, private brand has been the important source to create profits by its special advantage. Based on predecessor's fundamental research and combined domestic and foreign dealer fulfillment, this thesis will try to explore the strategic model of supermarket private brand in China.

This thesis is totally divided into five parts:

As a preface of this thesis, there is a brief introduction, from which we can know the research background and the aim of this thesis, what the previous scholars have studied in relative fields, the logic of the thesis and innovation, and research methods.

The first part is to discuss the foundation theories on private brand, which includes definition, characteristics and the significance of private brand.

The second part is to analyze the current situation of supermarket private brand in China. Excepted analyzing supermarket itself, this thesis analyzes cognitions of consumer and manufactory, which can help understand present condition completely. Then, this part is to analyze existent problems of supermarket private brand in China, and to point out the necessity of implementing private brand strategy.

In the part three of this thesis, there is systematical analysis of the existing views about the private brand, which help us to establish basis of supermarket private brand strategy in mainland China. By the analysis, we try to integrate these theories and form a strategy model of local supermarket private brand.

The following two parts are the core of this thesis. The point of part four is to make strategic decision and to put out strategic model. Using the "five force" model, we analyze competing environment of local supermarket, which point out that private brand is a road to win profit space, form difference and keep on management. Then, drawing lessons from manufactory value chain, this thesis sets up dealer value chain of private brand and make decision on whether to manage private brand. At last, thorough analysis on the dealer value chain, we put forward a strategy model of supermarket private brand.

The fifth part is another key content. We will elaborate each link of the strategic model in detail, namely 'strategical position- brand strategy - production and quality controlling- marketing mix- monitoring and maintenance'.

Based on the conclusions of the above, this thesis also put forward the shortage of this research, and

own suggestion to the follow-up research.

**Key word: private brand, strategy, value chain, supermarket, differentiate**

### 北京工商大学学位论文原创性声明

本人郑重声明：所呈交的学位论文是本人在导师指导下进行的研究工作所取得的研究成果。除了文中已经注明引用的内容外，论文中不包含其他个人或集体已经发表或撰写过的研究成果。对本文的研究做出重要贡献的个人和集体，均已在文中以明确方式标明。本声明的法律后果完全由本人承担。

学位论文作者签名：周晓芳 日期：2007年6月2日

### 北京工商大学学位论文授权使用声明

本人完全了解北京工商大学有关保留和使用学位论文的规定，即：研究生在校攻读学位期间论文工作的知识产权单位属北京工商大学。学校有权保留并向国家有关部门或机构送交论文的复印件和电子版，允许学位论文被查阅和借阅；学校可以公布学位论文的全部或部分内容，可以采用影印、缩印或其它复制手段保存、汇编学位论文。（保密的学位论文在解密后遵守此规定）

学位论文电子版同意提交后，可于  当年  一年  二年后在学校图书馆网站上发布，供校内师生浏览。

学位论文作者签名：周晓芳 导师签名：董书芝 日期：2007年6月2日

## 绪 论

### 一、研究背景及意义

超市已经进入微利经营的时代。近几年来,超市平均利润率不到 2%<sup>1</sup>!在这 2%的利润率里,90%以上甚至 100%是由“非经常性收入”贡献出来的,非经常性收入主要来源于超市名目繁多的进场费、赞助费等通道费。这种收费被认为是不合理的<sup>2</sup>,而且也不是超市长期可持续经营的根本。“销售利润”才是超市盈利的根本。

国内外的实践已经表明,发展自有品牌是超市获取额外利润的重要支撑点。有资料表明,自有品牌的利润率最高可达 30%<sup>3</sup>。国外各大超市通过不断发展自有品牌来拓展自身的盈利空间。根据 AC 尼尔森 2005 年的调查,大型超市自有品牌的市场份额,英国特易购 (Tesco) 为 40%,美国沃尔玛 (Wal-Mart) 占 20%,法国家乐福 (Carrefour) 占 10%<sup>4</sup>。

除此之外,国内各大超市雷同化日趋严重,彼此之间缺乏明显的差异,消费者对超市业态的忠诚并未转化为对个别超市零售商的忠诚。AC 尼尔森中国区董事长高恩先生在 2004 年“中国零售业高峰论坛”上明确表示,“在竞争激烈而同质化严重的中国市场,中国的零售商们应该考虑发展自有品牌<sup>5</sup>。”超市自有品牌作为只在超市内部销售的特殊商品,如果能在差异化上有所成就,则能增加超市自身的特色,差异化生存。

ACNielsen<sup>6</sup> 从 1998 年开始对全球零售业自有品牌进行调查,发现自有品牌不断扩大,2005 年与 2004 年相比全球自有品牌产品市场份额为 17%,以超过一般品牌成长率两倍的幅度、以 5%速度持续成长。在超过三分之二的国家中,自有品牌的销售都比一般品牌成长更快<sup>7</sup>。而且超过三分之二的消费者同意“卖场的自有品牌是另一个购物的好选择”,说明了全球的零售商自有品牌在未来有持续增长之势。

随着连锁化的风潮迭起,国内各大超市纷纷仿效,竞相推出了自有品牌,但大多集中在低附加值的易耗日用品上,处于既不能以低价取胜、又不能以质量或差异化胜出的两难

<sup>1</sup> 资料来源:“2005 年中国销售前 10 名的超市和中国连锁百强的毛利润率,分别是 12.8%及 11.95%,而外资零售企业的毛利润率平均是 20.56%;中国销售前 10 名超市和连锁百强的净利润率,分别是 1.77%及 1.32%,而外资企业平均是 2.22%。” www.yinl.net,2006-11-13。

<sup>2</sup> 郎咸平等著,《模式——零售连锁业战略思维和发展模式》[M],东方出版社,2006 年 8 月第一版,P311

<sup>3</sup> 资料来源:www.linkshop.com

<sup>4</sup> 资料来源:www.acnielsen.com.

<sup>5</sup> 资料来源:www.acnielsen.com.“AC 尼尔森《购物者趋势调查》:中国零售市场研究”。注释:每年一度的 AC 尼尔森《购物者趋势调查》在亚太区的 15 个国家展开,旨在洞悉购物者行为及影响购物者满意度和忠诚度的因素,了解购物者对自有品牌的认知和使用情况。

<sup>6</sup> ACNielsen (The world's leading marketing information company, 中文名字是 AC 尼尔森) 是全球领先的市场研究、资讯和分析服务的提供者,服务对象包括消费产品和服务行业,以及政府和社会机构。

<sup>7</sup> 资料来源:“AC 尼尔森全球经理人报告:2005 年自有品牌的力量”。

境地。自有品牌并没有得到消费者太多正面的认同，销售比例较低。据调查，尽管零售商货架上自有品牌单品的数目有大幅增加，购物者对自有品牌的认知度仍然较低，一半的受访者表示不知道任何自有品牌，对自有品牌的购买量增长缓慢，上海市过去一个月中，购买过自有品牌的消费者比例为 15%，与 2003 年相比仅提高 3%<sup>8</sup>。

实践如此，而零售商自有品牌的理论方面也较为缺乏。国外学者对零售商自有品牌的研究进行得较早，相继提出零售商自有品牌对制造商、零售商、消费者等利益相关者以及渠道的整合、宏观经济的协调都有积极促进作用的观点，深入研究了自有品牌的定义、自有品牌策略、制造商的应对策略，以及品牌理论的直接应用，但是专门从战略角度对零售商自有品牌的研究仍然较少。

国内对零售商自有品牌的研究还停留在一般的阐述性层次，多从建立自有品牌的必要性和可行性上进行分析，或是对国外已经实践较久的营销手段进行简单的引入，而基于国内实际情况对自有品牌战略的系统性研究较为缺乏。

本文正是在这种背景下，试从战略高度阐述超市自有品牌战略，通过借鉴国内外零售商自有品牌的成功经验，对我国超市零售商开展自有品牌经营展开论述，藉以对微利经营下的超市零售业拓展赢利空间、差异化经营以及可持续发展有所帮助。

## 二、研究对象与范围

本文的研究对象是自有品牌。

本文主要站在我国本土超市的角度，论述自有品牌战略。本文所涉及的超市包括按照最新国家标准《零售业态分类》(GB/T18106-2004)中的超市、大型综合超市、折扣店三种业态<sup>9</sup>。

## 三、文献综述

自有品牌的起源可以追溯到 18 世纪 80 年代，但对自有品牌的研究则开始于上世纪 60 年代。40 多年来，西方学界对自有品牌的研究逐渐趋于成熟。国内开始对自有品牌的研究相对较晚，大约在上世纪 90 年代。国内外学者的研究成果大致集中在以下几个方面：

### (一) 自有品牌的定义

自有品牌，常见的英文名称是 private brand 或 private label。关于自有品牌的定

<sup>8</sup> 资料来源：www.acnielsen.com。“AC 尼尔森《购物者趋势调查》：中国零售市场研究”。

<sup>9</sup> 资料来源：<http://www.mofcom.gov.cn/>。最新国家标准《零售业态分类》(GB/T18106-2004)把零售业态原则性分为 17 种，其中，超市是开架售货，集中收款，满足社区消费者日常生活需要的零售业态，包括食品超市和综合超市；大型超市是实际营业面积 6000 平方米以上，品种齐全，满足顾客一次性购齐的零售业态，包括以经营食品为主的大型超市和以经营日用品的大型超市；折扣店是店铺装修简单，提供有限服务，商品价格低廉的一种小型超市业态。

义,有以下几种表述:

1、Retail Business(1968)在“Own Brand Marketing”中,从零售商角度,对自有品牌的定义为:凡消费的产品是以零售商利益为着眼,并且以零售商的名字或商标为名,通过零售商自己的市场渠道销售出去者为自有品牌。

欧洲零售行业协会借鉴了这一定义,于1978年在“Economist intelligence Unit”中把零售业自有品牌的定义为“凡是消费者产品是以配销商利益为着眼,并且以配销者的名字或商标为名,透过配销者自己的市场通路销售出去者为自有品牌。

2、Hoch(1996)在文献“*How Should National Brands Think about Private Label?*”中,根据自有品牌的特点,对自有品牌的定义是:唯一可以遍布整个卖场产品种类的品牌;唯一零售商可以完全决定销售方式、存货规划等决策的产品;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%转至消费者身上的产品。

3、美国自有品牌协会(The Private Label Manufacturers Association,即 PLMA)(2005),从品牌角度,对自有品牌的定义:自有品牌产品包括所有零售商品牌的商品,这一品牌可以是零售商自己的名称,或是零售商专门创立的名称。

## (二) 自有品牌的起源和发展

关于零售商自有品牌的起源,美国学者Coyle在其1994年出版的“*Commercial brand*”中进行了详尽的阐述。该书认为,英国是西方近现代零售商品牌的发源地。1882年,英国的玛尔科公司开始经销自己的品牌商品。1950年英国最大的零售商Sainsbury首次在伦敦郊区开辟了超级市场,开始了零售商自有品牌的经营。随着1964年英国“再次销售价格保护法”<sup>10</sup>被废除后,连锁商店飞速发展,自有品牌开始向日用消费品市场迅速扩散。到了70年代,任何产品市场难逃自有品牌商品的入侵。80年代,零售商自有品牌商品可以与生产商的品牌商品抗衡。90年代,在消费品领域出现了戏剧性的变化,生产商与零售商之间力量对比发生了重大改变,以及零售商自有品牌和零售商作为日用消费品市场控制力量异军突起。

除了英国,西方各大发达国家的零售商相继推出自有品牌,并占了很大比重。据美国自有品牌制造商协会(PLMA)提供的数据表明,全美自有品牌商品销售额占零售总额的14.8%;据日本流通问题研究协会的调查,日本有60%以上的连锁商业集团都在开发自有品牌商品,大约有30%—40%的超市其自有品牌商品的销售额已占到企业销售总额的1/3<sup>11</sup>。

<sup>10</sup> 1960年代,英国法律允许制造商有权决定市场上产品价格,而制造商为了控制零售价,有权将自行降价销售制造商产品的零售商移送法办。

<sup>11</sup> 名牌时报,2002年3月6日

### (三) 自有品牌消费者的特征

最开始的研究表明, 自有品牌顾客和制造商品牌顾客是有差异的。Myers (1967) 基于 1964 年在芝加哥和 Evanston 两地对职业女性 (181 个) 和家庭妇女 (166 个) 的实地调查结果显示, 家庭妇女比职业女性更偏爱自有品牌。但是随着西方经济的复苏以及自有品牌从“低质低价”转化为“高质低价”, 这种特征越来越不明显。Key Note (1997)<sup>12</sup> 实证研究结果显示自有品牌的购买者已经遍布于各个年龄段和各个收入阶层, 只是年龄大的顾客购买比例略低于年轻人。近年来, McGoldrick (2002)<sup>13</sup> 等学者们的研究表明, 要找出零售商自有品牌购买者的特征越来越困难。

国内学者对自有品牌的研究比较晚, 大连理工大学的侯铁珊教授、丛辉等人<sup>14</sup> (2005) 对大连新玛特、家乐福、沃尔玛、乐购、好又多等推出自有品牌的超市进行了实证研究, 研究表明: 自有品牌与非自有品牌消费者在人口统计因素、信息搜集行为、情绪以及心理统计因素层面上存在差异, 但研究结果不显著。说明二者的心理特性基本上是类似的。这也与国外的研究基本一致。

### (四) 零售商自有品牌的差异性研究

Laforet and Saunders 在 1984 年出版的“Retail Brand equity”中指出, 成功的品牌除了品质、服务、创新等要素之外, 必须再加上持续拥有某种差异性优势 (sustainable differential advantage), 而自有品牌的出现正好满足了零售商品牌的需要。关于自有品牌差异性的研究, 学者 Blacket, El-Ansary 和 Stern 在 1998 年出版的“Marketing for Brand Diversity”中进行了全面系统的阐述。但是对于如何实现差异化, 存在着不同的观点和看法。(1) 低廉价格主张。绝大多数学者认为, 自有品牌的竞争优势在于低廉的价格。Kevin Lane Keller (1998)<sup>15</sup> 指出, 从美国自有品牌发展的历史看, 自有品牌的市场份额与个人可支配收入密切相关, 在个人可支配收入增加比例较高的年份, 自有品牌的市场占有率较低, 反之则较高; 另一方面, 在现实的零售市场上, 自有品牌价格通常比制造商品牌低 20—40% (McGoldrick, 2002)。(2) 其他差异主张。传统上的自有品牌是低价的象征, 但是现在自有品牌的核心竞争力已经从低价格向高质量转移, 零售商可以提供迎合高阶层的消费品, 制定高价, 直接与制造商品牌进行竞争 (Verheef, Nijssen & Sloot, 2002)。Hoch 和 Banaeji<sup>16</sup> (1993) 提出了相同的意见, 他们认为零售商选择的自有

<sup>12</sup> Key Note, “Own Brands”, [M], London, 1997

<sup>13</sup> McGoldrick, “Retail Marketing”, [M], McGraw-Hill Education, 2002

<sup>14</sup> 丛辉, 具有超市自有品牌偏好的消费者特性实证研究, 大连理工大学硕士学位论文, 2005。

<sup>15</sup> Kevin lane Keller, “Strategic Brand Management”, [M], Prentice Hall, 1998.

<sup>16</sup> Hoch, Stephen J. & Banerji, Shumeet, 1993, “When Do Private Labels Succeed?”, [J], Sloan Management Review, Summer 34(4)

品牌商品应该是制造商品品牌的补充，而不是替代。

### （五）零售商自有品牌策略

学者 Robbins, Hofer, Schendel 在 1992 年出版的 “The strategy of commercial brand’ s” , 阐述了品牌策略思想在零售商自有品牌的运用。

1、品牌名称策略。McGoldrick (2002)<sup>17</sup>提出自有品牌名称命名的三种思路：直接采用零售商名称；采用零售商名称加店铺名称；不同的属类采取不同的品牌名称。前两种方式的优点在于可以将自有品牌直接和零售商联系起来，增加自有品牌的知名度和忠诚度，但是缺点在于自有品牌的失败会给零售商带来很大的风险。Doyle (1984) 则以自有品牌商品的差异性优势及市场区隔来决定品牌名称，大致有以下四种思路：公司名、公司名加上品牌名、公司名加上系列名称，或另取一新品牌。我国学者冯玉芹 (1999)<sup>18</sup>提出了适合我国零售商自有品牌的品牌决策：单一品牌策略，双重品牌策略，混合品牌策略等。

2、零售商自有品牌的营销策略。Lingenfelder, Michael&Dann, Sabine 在 1997 年发表的 “Positioning and Marketing of the Private Brands in Europe” 中较为系统的提出了自有品牌的定位和营销策略。国内学者朱瑞廷 (2004)<sup>19</sup>根据这一理论并结合我国的实际，提出了在价格和质量两维空间下不同发展阶段的零售商自有品牌的市场定位。营销策略方面，冯玉芹 (1999)<sup>20</sup>、朱瑞廷 (2004)<sup>21</sup>、王培才<sup>22</sup> (2004) 等都提出了类似的观点：产品（品类）策略应解决的是在多大范围内以及在哪些具体的商品类别中经营自有品牌；渠道策略主要解决在什么业态内引入自有品牌以及自有品牌的配送问题；价格策略首先决定的是和产品定位相一致的价格定位问题；沟通策略则是要广泛地应用各种沟通工具等。

3、零售商自有品牌的生产方式。学者鲍观明等<sup>23</sup>在 1999 年提出了适合我国零售商自有品牌的开发方式，分别是：“借船过海”，利用现有生产厂家的生产条件定点定牌定样监制生产；“买鸡下蛋”，采用参股合营、控股兼并等方式同有关生产厂家合作；“自产自销”，实力雄厚的商业零售企业独资创建自己的生产加工基地，走工商一体化之路；“搭车抢道”，借他人之力，来提高自身技术、产品、品牌开发的水平。张岩岩 (2006)<sup>24</sup>通

<sup>17</sup> Kevin lane Keller, “Strategic Brand Management”, [M], Prentice Hall, 1998.

<sup>18</sup> 冯玉芹, 关于我国零售商自有品牌战略的研究[J], 中国软科学, 1999.10

<sup>19</sup> 朱瑞庭, 零售商自有品牌的功能和市场定位[J], 北京工商大学学报: 社科版, 2004.6

<sup>20</sup> Hoch, Stephen J. & Banerji, Shumeet, “When Do Private Labels Succeed?”, [J], Sloan Management Review, Summer 34(4)

<sup>21</sup> 朱瑞庭, 零售商自有品牌的功能和市场定位[J], 北京工商大学学报: 社科版, 2004.6

<sup>22</sup> 王培才, 零售商培养自有品牌的营销策略[J], 商业时代, 2004.21

<sup>23</sup> 鲍观明, 李怀政, 毕开凤, 零售商自有品牌的开发[J], 商业经济研究, 1999.7

<sup>24</sup> 张岩岩, 零售商自有品牌化趋势及对策研究[J], 价值工程, 2006.4

过借鉴国内外的成功经验，总结出三种可选择的方式：自建工厂，自产自销；利用资本运作，参股、控股等方式生产自有品牌；或是以战略联盟的方式开发自有品牌等。

#### （六）制造商应对零售商自有品牌的策略

Parker, Philip; Kim, Narnwoon (1997) 在“National Brands Versus Private Labels”中指出，自有品牌是制造商与零售商之间垂直竞争的产物，反映的是市场力量在制造商与零售商之间的此消彼涨。其他学者也认为，零售商自有品牌的快速发展，已经危及到了制造商品牌的生存，制造商对零售商自有品牌必须采取相应的策略：（1）仅生产制造商品牌的策略。Quelch 和 Harding (1996) 是这一观点的坚定拥护者。他们呼吁：如果制造商已经开始自有品牌的生产，一定要对这种依赖保持警惕；如果还没有开始，一定坚持不要进入。（2）兼顾生产制造商品牌和自有品牌的策略。这是现在制造商采用较多的一种策略。Hoch & Banerji (1999)<sup>25</sup>认为，一方面，可以利用过剩的生产能力，更有效的利用制造和配送设备，实现规模经济；另一方面，生产自有品牌可以改进和零售商的关系，有利于共同经营自己的制造商品牌。Nandan 和 Dickinson (1995)<sup>26</sup>、Mc Goldrick(2002)<sup>27</sup>也持有同样的观点，提出生产自有品牌可以使制造商在竞争中优先一步，同样也就压抑了竞争对手的规模。（3）仅生产零售商自有品牌的策略。我国学者谢震<sup>28</sup>等（2003）引用“买椟还珠”的寓言故事，提出让制造商回归本位，以制造为本，有利于消费者的价值回归。

#### （七）我国零售商自有品牌的必要性和可行性研究

上世纪 90 年代，国内的部分学者认识到了创建零售业自有品牌的重要性，如岑丽（1992）指出自有品牌是零售企业为了突出自身形象，维护竞争地位、充分利用无形资产而采取的一种竞争策略；陈国清（1999）指出了从市场需求角度看，自有品牌具有价格优势、信誉优势和减少消费者选择成本的优势；高凯东（1998）则借鉴了英国马狮集团经营自有品牌的成功经验，初步分析了我国零售企业建立自有品牌所具备的现实条件。随着中国加入 WTO，国内部分学者提出通过建立自有品牌以提高国内零售企业的竞争优势，如罗伟光（2001）的“开辟零售业的第三战场”、吉福林（2003）发表的“实施自有品牌战略是零售商业应对入世挑战的必然选择”、朱瑞廷（2005）的《零售商自有品牌的成功之路》等等。

<sup>25</sup> Hoch, Stephen J. & Banerji, Shumeet, "When Do Private Labels Succeed?", [J], Sloan Management Review, Summer 34(4)

<sup>26</sup> Bhasin, A.R., Dickinson & S.Nandan. retail brands: a channel perspective in the United States. [J] Journal of Marketing Channel. 1995.4

<sup>27</sup> McGoldrick, "Retail Marketing", [M], McGraw-Hill Education, 2002

<sup>28</sup> 谢震, 晓石, 自有品牌的开发路数与盈亏大账[J], 中国商贸, 2003.9

## 四、研究思路

### 1、研究思路

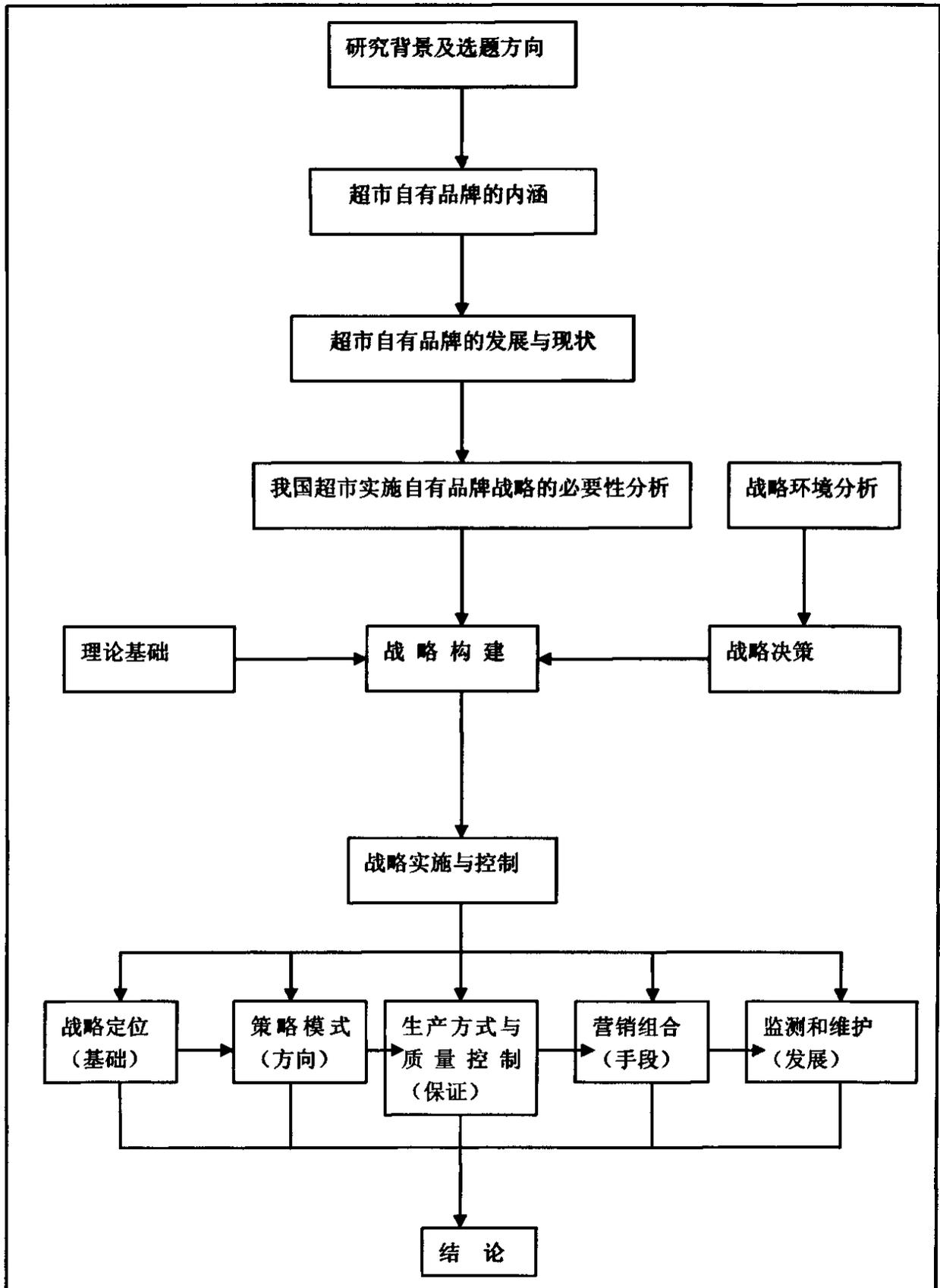


图 1-1 论文的研究思路

## 2、创新点

本文将运用战略管理、品牌管理、营销管理，以及零售学等相关理论，旨在超市自有品牌战略上，寻求有所创新和突破。总体而言，本文的创新点主要体现在以下两个方面：

(1) 借鉴制造业价值链模型，提出了零售商自有品牌价值链，分析超市自有品牌与超市经销制造商品品牌的成本差异，做出是否经营自有品牌的战略选择；

(2) 结合国内外学者的研究成果以及实践经验，通过对零售商自有品牌价值链的深入剖析和层层分解，构建超市自有品牌战略模式，即“战略定位——策略模式——生产方式与质量控制——营销组合——监测与维护”，针对超市自有品牌战略实施过程中的各个环节进行系统而详细的阐述。

## 3、研究方法

本文的研究方法主要有以下两种：

(1) 科学抽象法。品牌理论的研究无论是在制造商领域、还是在零售商领域均因其“无形”而发展得过于虚空，由实践上升到理论的高度走得异常艰难。如何形成有序的理论体系，特别是在国内近乎空白的零售商自有品牌理论上形成一套能指导实践的科学模型，是本文深入探讨的核心。

(2) 系统分析方法。超市自有品牌战略的实施是一个系统工程，而不是超市零售商片面孤立的经营策略，它需要超市在战略定位、战略选择、战略实施、战略控制等诸多因素的辅助支撑，需要应用系统分析方法研究其内在的协调关系，整合构筑超市自有品牌战略体系。

此外，归纳和演绎相结合的方法、定性分析与定量研究相结合、动态分析方法等也在理论构造中得以应用，此处不一一赘述。

## 第一部分 超市自有品牌的内涵

### 一、超市自有品牌的概念

如文献综述中所述,从不同角度,国外学者对自有品牌赋予了不同的定义。尽管角度不同,但都包含了零售商自有品牌共有的几个特征:一是零售商以自己的品牌命名,这一品牌可能是零售商自己的名称,也可能零售商创建的名称;二是仅在零售商或零售商控制的渠道中销售。因此,本文所述及的超市自有品牌即可定义为:仅在该超市销售的商品,并被赋予该超市独享的名称及图案组合。

### 二、发展超市自有品牌的意义

McGoldrick(1990)认为,自有品牌的出现是制造商与零售商之间的地位演变的结果。那么,发展自有品牌究竟有哪些意义呢?本文试从超市自身、利益相关者、渠道以及宏观经济四方面进行论述。

#### (一) 发展自有品牌对超市自身的意义

##### 1、自有品牌可以为超市拓展盈利空间

和其他经济实体一样,超市的终极目标也是实现利润的最大化,不断拓展利润空间。但是,激烈的市场竞争导致超市零售商利润率极低,据统计,国内前10名零售商的净利润率是1.7%,而价格更低的沃尔玛却是3.3%<sup>29</sup>。沃尔玛较高利润率的秘密就是自有品牌!沃尔玛30%的销售额、50%以上的利润来自它的自有品牌<sup>30</sup>。号称“价格杀手”的迪亚连锁折扣店隶属家乐福,其自有品牌的比例达到50%~60%甚至更高,售价比同类产品便宜20%~30%,但利润却是同类产品的几倍<sup>31</sup>。

通晓这个秘密的不光是沃尔玛和家乐福,自有品牌早已经成了全球众多超市生存的支柱。制造商品品牌采取全国(或区域内)统一售价,利润分配常向制造商倾斜,超市为了满足消费者需求和保证上架率,往往只能苦叹“为他人做嫁衣裳”。自有品牌则由零售商根据成本与市场需求,自主定价,利润多在零售商与消费者之间分配,无疑为微利经营下的超市拓展了盈利空间。

##### 2、自有品牌可以有效运用超市规模扩张优势,凸显价格优势

随着我国人民生活水平的不断提高,效率高、规模化、购物环境舒适的超市正在得到

<sup>29</sup> 资料来源: <http://www.info56.cn/bbs,2007-3-2>

<sup>30</sup> 谢震,晓石,生而有价的自有品牌,[J],中国商贸,2003.9

<sup>31</sup> 谢震,晓石,生而有价的自有品牌,[J],中国商贸,2003.9

越来越多消费者的青睐。中国连锁经营协会会长郭戈平指出，中国商业已经进入“超市时代”<sup>32</sup>。超市正迅速向大中城市蔓延，新增店铺数量迅速增加，据统计，2004年前30家连锁企业中，超市店铺数增长21.7%，销售额增长32.8%，占30家企业总销售额的52.9%。华联集团2005年在全国开设的连锁店数量达到6000家，营业额达到600—700亿元；上海联华超市计划4年内将其门店扩展到8000家<sup>33</sup>。这种规模化的发展趋势，对实施自有品牌战略是十分有利的。集团化和连锁化经营的发展和速度不断加快，使得大型超市的规模和实力增强，有足够的规模满足细分市场的需要，并发挥规模经济效应，凸显自有品牌的价格优势。

### 3、自有品牌可以使超市创造竞争优势、差异化生存

同质化的低水平竞争是导致我国现阶段超市竞争激烈的一个重要原因。所有的超市都经营着相同或相似的商品，采取相同的促销手段、价格定位，在发展中强调大而全的“一站式”服务，最终使得相互之间缺乏经营上的特色。研究表明，消费者对某一零售商的忠诚度非常低，而门店之间没有足够的差异性是最主要原因<sup>34</sup>。AC 尼尔森中国区董事长高恩先生在2004年“中国零售业高峰论坛”上明确表示，“在竞争激烈而同质化严重的中国市场，中国的零售商们应该考虑发展自有品牌”。超市零售商通过开发和经营各具特色的自有品牌商品，并且只在自己的零售网点中销售自有品牌商品和提供全方位服务，可以形成差别化优势，凸现企业经营上的特色，创造超市零售商的差异化优势，并持续经营。

### 4、自有品牌可以充分利用零售商多年来形成的商誉创造价值

改革开放二十多年来，经过激烈的市场竞争，大浪淘沙之后，市场上涌现出了颇具知名度的大店名店，这些超市以其优质的产品和服务在消费者心目中树立起了良好的企业形象，比如北京的物美，上海的华联综超，南京的苏果超市，广州的好又多超市等等。这些良好的商誉和知名度，是超市实施自有品牌战略最宝贵的资源和财富。因为自有品牌本身就是驾驭在超市自身品牌上的附属品，可以充分利用超市多年经营下来形成的商誉并创造价值。反过来，优秀的自有品牌又会大大提升超市的品牌形象。

## （二）发展自有品牌有利于制造商、消费者等相关者利益的实现

最初，制造商都以为零售商自有品牌抢占了他们的市场份额，但是，随着零售商自有品牌越来越多地出现，几乎所有的制造商包括知名品牌制造商逐渐改变了这一看法，并开始接受这样的订单。他们意识到：这并不意味着向零售商妥协，而意味着在新的市场竞争环境下，制造商更好地利用了闲置剩余生产能力，提高了设备利用率并降低单位产品成本。

<sup>32</sup> 郭庆婧，我国商业信息化发展现状与趋势调查报告，人民邮电报，2006-03-15

<sup>33</sup> 于仰南，陈冰，中国本土连锁超市的发展对策[J]，北华大学学报，2005.12

<sup>34</sup> www.acnielsen.com

对于强势的制造商而言，其自身品牌已经在消费者心目中拥有无可替代的地位，和零售商的合作不会动摇自身品牌的市场影响力；对于大多数没有强势品牌的中小制造商更是利远远大于弊，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。

消费者无疑是这场“战役”中的最大受益者。消费者以较低的价格购买到质量优胜的商品是自有品牌给消费者带来的最大好处。其次，自有品牌的出现，使消费者选择增多，个性化需求得以实现。

### （三）发展自有品牌有利于营销渠道的整合

近 20 年来，随着卖方市场转向买方市场，零售商在整个营销渠道中的地位不断提高，营销渠道中的权力、利益、信息机制向直接接触买方的终端市场——零售商倾斜<sup>35</sup>，生产商对零售商的依赖程度逐渐增加。这些都使得传统的营销模式出现了几大趋势，如直接营销渠道、短渠道、垂直整合渠道、零售商主导的渠道、电子商务渠道等等，都在尽可能地接近和方便终端消费者。超市自有品牌集中体现了这些趋势。作为超市零售商对制造商的一种后向整合战略，超市自有品牌推动着制造商更接近零售商和终端消费者，它的兴起集中地代表着买方市场条件下整个营销渠道变化的大趋势。

### （四）发展自有品牌有利于提高供需的衔接度，促进宏观经济的集约发展

目前，供需矛盾日益突出，“我国市场上大量的低水平的无效供给遏制了有效需求”<sup>36</sup>，而超市自有品牌则能从根源上减少或消除无效供给。通过市场调研以及与消费者直接的信息交互，超市能更准确地把握消费需求及其发展动向。在此基础上，及时向制造商发出订单或自行组织生产，适时、适量、适质、适价地向消费者提供商品，使得社会生产更具针对性，无效供给得以减少甚至消除。由此可见，超市自有品牌提高了供给与需求的衔接度，促进了社会资源的合理配置与经济效率的提高，有利于我国宏观经济的集约发展。

<sup>35</sup> 刘琼辉等，市场发展与企业分销渠道的创新[J]，经济与管理研究，1999，(2)：59-60

<sup>36</sup> 冯玉芹，关于我国零售商自有品牌战略的研究[J]，中国软科学，1999.10.

## 第二部分 超市自有品牌的现状与问题分析

### 一、零售商自有品牌在国外的历史

零售商自有品牌的发展大致经历了以下四个阶段：一是低价导入市场阶段；二是保持低价并提高品质阶段；三是形成特色并以品牌家族亮相阶段；四是成为零售商品牌形象阶段。

#### 第一阶段：低价导入阶段

上世纪 60 年代左右，处于同制造商相竞争的目的，零售商把自有品牌商品的价格定得低于制造商品品牌的同类商品。为了维持低价，零售商自有品牌的质量和品牌形象定位远低于市场主导产品，外观设计粗糙，生产技术简单，市场进入成本低，产品容易模仿。比如，当时英国的一些零售商为了降低自有品牌冰激淋的成本，在产品中增加了空气的含量，使得产品的口感不如制造商产品。这一阶段，自有品牌在人们印象中是低质品的代名词。

#### 第二阶段：保持低价并提升品质阶段

尽管零售商自有品牌较制造商品品牌拥有价格优势，但是以牺牲品质为代价的“品牌短视”行为已经严重损害了自有品牌形象。Hoch 和 Banerji (1993) 的研究表明：在决定自有品牌能否成功的众多要素中，质量比价格更重要。而且，随着零售商的发展尤其是连锁经营的出现，零售商规模大大扩张，使得零售商获得了大规模订货的可能，可以保持低价销售而不需要以降低产品质量为代价。第二代的零售商自有品牌的市场定位有了提高，但价格依然低廉，因此各商品的市场销售仍然增加。不过，以单一产品为主的自有品牌仍然没有自身的独特性和显著性。

#### 第三阶段：形成特色并以品牌家族亮相阶段

这一阶段的零售商自有品牌延伸到了一个或几个产品类别，形成品牌家族，并具有一定程度的独特性，其市场定位已经可以和市场主导产品进行比较。零售商可以做出一定的质量保证和承诺，产品质量有了提高，生产技术有了突破，创新程度几乎可以和市场主导商品相提并论，其生产主要由制造商品品牌的生产者来完成。

#### 第四阶段：成为零售商品牌形象阶段

此时，零售商自有品牌从质量、形象、以及市场定位至少达到了市场主导产品的水平，它们独具特色，产品质量优良，生产技术先进，通常由专业厂商生产，已经成为零售商的

形象代表。例如宜家已经不仅仅是家居用品，更象征着简约朴素的生活风格；屈臣氏不仅仅是护肤品、化妆用具，更是健康、美态、快乐的个人护理专家。这是自有品牌发展的最高阶段。在该阶段，自有品牌影响力和知名度极高，并且拥有相当数量的品牌忠诚者，成为了零售店的旗舰商品。

可见，零售商自有品牌的发展与零售商力量的发展是截然不可分的，根据McGoldrick(1990)的观点，“这是市场控制力量在生产商与零售商之间发生转移的重要里程碑。自有品牌作为一个比较近代的现象，表征了市场营销形势的复杂化和零售商作为一个整体能力素质的增强”。

## 二、我国超市自有品牌的发展现状

### (一) 我国超市经营自有品牌的情况

“随风潜入夜，润物细无声”，不知不觉间，超市的货架上悄然出现了一些标示超市名称的新面孔——即超市自有品牌。笔者选取了北京地区的部分超市进行了随机调查，为了分析国内超市自有品牌的经营情况，调查范围不局限于内资超市，大致情况如下表所示。

北京地区 8 家超市自有品牌情况一览表（表 2-1）

自有品牌商品 超市名称	日常用品			生鲜、家庭厨房			零食	百货	其他
	纸杯、保鲜袋	饮料、方便面类	洗发水、洗洁精、洗衣粉	净菜、鲜肉、水果	主食、米、面粉、油、调料	冷冻食品	瓜子、花生、红枣、巧克力等	毛巾、服装、鞋袜、被套等	家电等
沃尔玛*	√	√	√	√	√	√	√	√	√
家乐福*	√	√	√	√	√	√	√	√	√
欧尚*	√	√	√	√	√	√	√	√	√
迪亚天天*	√	√	√	√	√	√	√	√	
物美	√		√	√	√		√	√	
美廉美	√			√	√				

超市发	√			√	√		√		
顺天府				√	√				

注：由于条件限制，本表只列示北京地区 8 家超市自有品牌的调查数据。数据收集于 2006 年 12 月。其中\*者为外资企业。

从调查中看到，外资超市自有品牌已经涉足于各类商品，小到一次性纸杯、保鲜袋等杂货，衣物、被套等百货，大到家电；而国内超市自有品牌（包括无品牌）却主要覆盖在差异性不大的品类中，如净菜、水果、自制家庭厨房食品；消费量大，周转率高的商品，如纸巾、保鲜袋、一次性水杯类；或一些无差别性产品，如白糖、面粉等。对于有差别性产品，如洗发水、小家电等，由于这类商品的品牌效应强，而且需要投入较大，超市则很少开发。

同时，笔者还对这些超市自有品牌的特征进行了调查。结果如下表：

北京地区 8 家超市自有品牌商品的特征（表 2-2）

自有品牌与名牌制造商商品相比	沃尔玛*	家乐福*	欧尚*	迪亚天天*	物美	美廉美	顺天府	超市发
价格	低 20%	低 20%	低 20%	低 20% 以上	低 10% —— 20%	低 10% ——20%	低 10% ——20%	低 10% ——20%
质量	差异不大	差异不大	差异不大	略差	差异不大	略差	略差	略差
不可替代性	一般	一般	弱	弱	弱	弱	弱	弱
陈列	突出	非常突出	非常突出	一般	一般	不突出	不突出	不突出
营销（主要）	店内广告	推荐标签	店内广告	DM 广告单	特价促销	无	无	无
生鲜及家庭厨房	有	有	有	无	有	有	有	有

注：\*者为外资企业。调查以当时的状态为准。

从上表看出，与外资超市经营的自有品牌商品相比，国内超市价格低廉的幅度不太明显，而质量与名牌制造商有一定的差距，品牌和商品的不可替代程度较低，处于一个两难境地：既不能以低价诉求取胜，又不能以质量优胜或差异化优势来突出自有品牌。

## （二）消费者对超市自有品牌的认知

作为超市的衣食父母，消费者对自有品牌是否欢迎呢？在中国，消费者对自有品牌的态度是积极的。尽管购物者的自有品牌认知度仍然不高，但自有品牌的日用品类如卫生纸、生鲜产品、食品及油类等已经赢得了广泛的认可<sup>37</sup>。同时，我国消费者对自有品牌的态度也是宽松的。据调查，在超市自有品牌和普通厂商品牌的商品购买倾向比较中，选择“不一定”的消费者占 66.7%，而选择普通（制造）厂商品牌的只占 25.9%<sup>38</sup>。这为超市自有品牌提供了极为有利的发展空间。

这基于两个方面，其一借助于商店本身良好的商誉，商品质量、价格及售后服务，消费者有理由相信自有品牌，Dodds et al. (1991) 已经证明“消费者对自有品牌的评价与商店本身的形象成正比”；其二是由于自有品牌本身低价的特性，对注重价格的日用品市场来说，是比较有吸引力的。

但是，消费者对超市自有品牌的认识还存在很多“盲点”，例如超市自有品牌商品的质量是否有保障，以及自有品牌并非超市自身生产、超市只是对生产进行监制等，都让众多消费者困惑不解。这说明超市还应该加大对自有品牌的宣传推广，提高消费者对自有品牌的认知度。

## （三）制造商对超市自有品牌的态度和应对措施

尽管我国超市自有品牌落后于国际同行业，但是自有品牌已成为现代超市发展的一个趋势。大多数制造商对这一势头已经非常清楚，并且已经开始接受自有品牌生产加工，甚至知名制造商品牌也这样做。一方面，在终端制胜的今天，超市自有品牌直接抢占制造商品牌的市场份额，加之终端的各种费用高昂，因此一大批中小企业会失去超市这个市场。但另一方面，我国零售业目前竞争十分激烈，超市暂时没有太多能力直接进入生产领域，这为制造商尤其是广大中小企业制造商提供了许多代加工的机会，拓展了生存空间。这也是大多数制造商“坚持 OEM 和自产自销两条腿走路这一基本路线”<sup>39</sup>的重要原因。

<sup>37</sup> 资料来源：www.acnielsen.com。“AC 尼尔森《购物者趋势调查》：中国零售市场研究”。

<sup>38</sup> 北京信息科技大学工商系市场营销课题组，“超市自有品牌发展纵横谈”[J]，市场研究，2005.1。

<sup>39</sup> 资料来源：云南汉秦饮品有限公司（为河北保龙仓集团总部超市自有品牌的贴牌生产商）李长虹经理在《糖烟酒周刊》特邀对话“‘自有品牌’给行业带来的影响”中所述，2004 年 12 月 17 日。

### 三、我国超市自有品牌存在的问题

目前国内大多数超市都推出了自有品牌，但是真正成为“品牌”、具有品牌号召力、影响力的并不多，且存在一些问题。这些问题主要是：

#### （一）未考虑自身实力和能力，盲目推出自有品牌产品，低价优势无从发挥。

自有品牌战略的成功离不开规模经济优势的发挥，所以它必须以大规模经营和广阔的销售网络为基础，这样，企业才能以大订单吸引生产企业的合作、降低单位产品的生产成本和经营费用，并利用自身广阔的销售网络加以推广，自有品牌的价格优势才能发挥出来。比如，沃尔玛在全球有 6796 家门店，2006 年均全球销售额达到 3449 亿美元<sup>40</sup>；家乐福 11000 多家营运店，2005 财年全球营业额达 874.22 亿欧元<sup>41</sup>；而我国龙头企业联华超市门店数为 3609，2005 年均销售额不到 128 亿元<sup>42</sup>！北京市财贸管理干部学院商经系陈鹤鸣副教授认为，尽管我国近几年大型零售商业企业包括一些连锁企业发展迅速，但真正能够实现规模经营，取得规模效益的并不多，如果再具体到某一品种上，这种规模效益要求就更高了，这一点已经成为制约自有品牌在中国发展的瓶颈。

规模的局限，使得自有品牌商品的销售额在短期内不会提高很快，一时难以形成生产经营上的规模效益，低价优势无以发挥。前面的调查可以发现，国内超市自有品牌价格虽低于同类制造商商品价格，但低得并不多，不到 25%，比起其它地区如新兴市场的 40%或欧洲的 37%低了很多<sup>43</sup>，并没有表现出极具诱惑力的价格竞争优势。更有甚者，不考虑自身的条件，盲目跟风，“打肿脸充胖子”，最终的结果很可能是：既输掉了自有品牌还拉垮了其余制造商品牌产品的销售。

#### （二）对自有品牌经营缺乏认识，没有系统的自有品牌运作思路

复旦大学管理学院蒋青云教授认为，长期以来，中国零售商的精力主要集中于卖场的地域拓展、日常营运和物流配送等方面，而对发展自有品牌所需要的市场信息搜寻、产品研发、质量控制和品牌战略管理等方面一直持忽视态度。我国零售商在自有品牌经营上的能力还很薄弱，还需要有一个渐进的认知与学习阶段，大多数自有品牌的推出只是短暂的经营行为，没有进行战略性思考和布局，导致他们在开发产品时随意性大，选择制造商也只从目前合作关系考虑，不作远期的深入细致的生产能力、竞争能力的考察，也不积极参与质量监控，间接影响了与制造商的合作不能稳定和持久，致使某些自有品牌产品质量得

<sup>40</sup> 资料来源：[www.wal-mart.com.cn](http://www.wal-mart.com.cn)，数据更新日期 2007 年 4 月 4 日。

<sup>41</sup> 资料来源：[www.carrefour.com](http://www.carrefour.com)，‘2006 Full year sales’

<sup>42</sup> 资料来源：[www.lhok.com.cn](http://www.lhok.com.cn)。其中，本数据包含超级市场和大型综合超市两种业态，其中超级市场销售额为 564,260.29 万元，大型综合超市为 715,354.76 万元。

<sup>43</sup> 资料来源：“AC 尼尔森全球经理人报告：2005 年自有品牌的力量”。

不到保障，价格优势无从发挥，永远停留在“开发——消亡”的状态。

### （三）自有品牌产品仅限于技艺简单的、低价的生活日用品

国内超市自有品牌目前仅限于极少数几类商品，并且主要是低附加值的易耗日用品。诸如净菜、水果、自制家庭厨房食品；消费量大，周转率高商品，如纸巾、保鲜袋、一次性水杯类；或一些无差别性产品，如白糖、面粉等。对于差别性、高附加值产品，超市则很少开发。如上海华联的“勤俭”品牌虽覆盖 1000 多种商品，但大多是卷纸、毛布、面包、蛋糕等日用品和食品。这些产品虽然单价低，容易被消费者接受并迅速占领市场，但技术含量低，市场准入条件低，利润空间较小，一方面加剧了与可替代产品的竞争，另一方面容易造成各大超市之间经营格局的雷同，使得自有品牌在短期内难以取得令人满意的效果。而国外大型超市在自有品牌品类上早已有所突破，如家乐福推出的葡萄酒、红酒醋，普尔斯玛特推出的沐浴露等等。这些附加值相对比较高的商品的成功推出，说明消费者对自有品牌的认同不再只是低质低价商品，国内超市应该在衡量自身优势后推出具有特色和差异化的高附加值商品。

### （四）没有严格挑选自有品牌供应商，对产品质量没有严格控制

国内超市自有品牌大多以 OEM 方式与制造商合作，不进行产品研发，没有中间环节，不必单独或另行进行广告宣传，不必支付货架陈列费用等，大大降低了商品的成本，因而常以低于制造商同类商品 15%—20% 的价格销售。这也是很多顾客乐意购买自有品牌的重要原因之一。但同质化竞争的加剧，使得一些超市为了保持持续的低价优势，或是在日常开支中减少支出，或是忽略产品质量的监测，或是由非品牌制造商供货等等，导致产品质量下降，顾客流失，进而损坏到超市的形象。AC 尼尔森研究报告<sup>44</sup>显示，食品质量问题是制约广东超市自有品牌发展的首要问题；在郑州不断有超市爆出自有品牌商品质量问题的丑闻，如出售过期的加工食品、销售“早产”奶等；在北京，质检局同样也发现了超市自有品牌食品存在质量问题。这些贴上超市自有品牌的各类食品、商品，已经成为破坏超市声誉的“罪魁祸首”。

### （五）没有足够的、合适的人员来负责自有品牌的系统化运作，陷入人力资源瓶颈

超市实施自有品牌战略是一项复杂的系统工程。由流通流域跨入生产领域后，超市面临着许多新的挑战，要求其管理者不仅要懂得一般的经营管理知识，还要有较为丰富的品牌营销理论和实践。它既要进一步拓展营销网络，努力提高销售能力，又要担负起自有品

<sup>44</sup> 资料来源：AC 尼尔森关于《2003 年广东零售业态最新发展》的研究报告。

牌的设计、开发工作，还可能要投资设厂、组织生产加工。这些业务对超市而言更多的是全新的挑战。在这种情况下，没有足够的优秀人才，经营自有品牌只是句空话。而我国超市管理者大多属于传统型和经验型人才，经营管理队伍专业单一、学历低、理论与实践水平不高，缺乏品牌营销的管理经验，人员结构和素质与超市自有品牌经营不适应的矛盾越来越突出。

#### 四、实施超市自有品牌战略的必要性

从以上分析可以看出，我国超市对自有品牌的经营一直处于一种盲目、散乱、无章可循的状态，随意性非常大，没有考虑过自身实力和能力，对自有品牌的经营没有战略性的思考和布局，不作长期、深入的分析，导致了大多数自有品牌的推出只是短暂的经营行为。

而现有的理论研究成果，或是停留在概念层次的探讨，或是对国外已经实践较久的营销手段进行简单的引入，或是品牌理论的直接应用研究，专门从战略理论角度对零售企业自有品牌进行的研究极少见，而基于国内实际情况的对自有品牌战略的系统性研究则更为缺乏，尚不能解决当前我国超市自有品牌经营过程中出现的这些问题。

因此，超市必须站在战略的高度重新去思考这些问题，从全局和未来发展的角度来研究超市自有品牌的经营和发展，制定一套系统而有序的战略模式来指导具体环节的操作，时刻关注竞争环境和消费者需求的变化，及时调整自有品牌的经营重点，打造超市自有品牌的差异化、特色化，使其成为超市持续的竞争优势，为超市提供长期、稳定的利润来源。

## 第三部分 超市自有品牌战略的理论基础

### 一、品牌理论

莱斯利·德·彻纳东尼 (Leslie De Chernatony) 提出的品牌创建理论, 创造性地开发了一个从品牌展望到品牌评估等一个闭环构成的品牌创建和维护流程, 即品牌展望→组织文化→品牌目标→审查品牌环境→品牌本质→内部实施手段→寻求品牌资源→品牌评估→品牌展望, 弥补了服务性行业的品牌创建在理论上的缺失, 为超市自有品牌的创建奠定了理论基础。而大卫·艾克 (David A. Aaker) 在《管理品牌资产》一书中提出的品牌资产五星模型理论, 包含品牌知名度、品牌忠诚度、认知质量、品牌联想和其他品牌所有权资产 (如专利权及分销渠道等) 五大要素, 则为超市自有品牌的管理和测评提供了具体工具。

### 二、战略理论

#### (一) 战略思想

美国企业家兼学者安索夫 (1976) 指出, 企业战略管理是指将企业日常业务决策同长期计划决策相结合而形成的一系列经营管理业务。从国外对战略管理运用的实证结果来看, 战略思想所具有的全局性、长远性、现实性以及创造性等特征可以成功地运用到超市自有品牌的创建和管理中。具体体现在以下几个方面: 第一, 超市要十分重视与其所处的外部环境的互动关系, 要不断适应、利用环境, 甚至影响环境的变化。第二, 超市自有品牌战略的制定、实施、控制和评价等是一个完整的过程, 并要充分提高这一过程的有效性和效率。第三, 成功的战略需要超市长期、稳定和高速的发展, 自有品牌战略的跨度通常在 3 年以上, 而且战略实施的过程也不会总是一帆风顺的, 因此需要超市不断对战略实施结果进行反馈并不断调整, 以获得长期的成功。

#### (二) 竞争战略

迈克尔·波特在其经典著作《竞争战略》中, 提出了行业结构分析模型, 即“五力模型”: 行业现有的竞争状况、供应商的议价能力、客户的议价能力、替代产品或服务的威胁、新进入者的威胁这五大竞争力量, 决定了企业的盈利能力。波特通过行业分析, 指出公司战略的核心应在于选择正确的行业, 以及行业中最具有吸引力的竞争位置。这可用来分析超市的竞争状况, 并提出经营自有品牌这一战略思路。

同时, 波特还明确地提出了三种通用战略, 即成本领先战略、差异化战略、集中战略。

这些竞争战略都为超市自有品牌提供了发展方向。成本领先要求超市坚定不移地走高效规模化之路，全力以赴降低成本，抓紧成本与管理费用的控制；差异化战略要求超市将产品或服务差别化，创造出独特性的商品，在微利的零售业中赢得高水平收益；集中战略要求超市集中力量，主攻某个特殊的顾客群、某产品线的一个细分区段或某一地区市场，以更高的效率、更好的效果为某一狭窄的战略对象服务，从而超过在较广阔产品范围内竞争的对手。

### （三）价值链理论

迈克尔·波特的价值链理论，是一种用于判定竞争优势和寻找增强竞争优势的基本工具。价值链（Value chain）是每一个企业用来进行设计、生产、营销、交货以及对产品起辅助作用的各种活动的集合<sup>45</sup>。波特的价值链模型如图 3-1 所示。

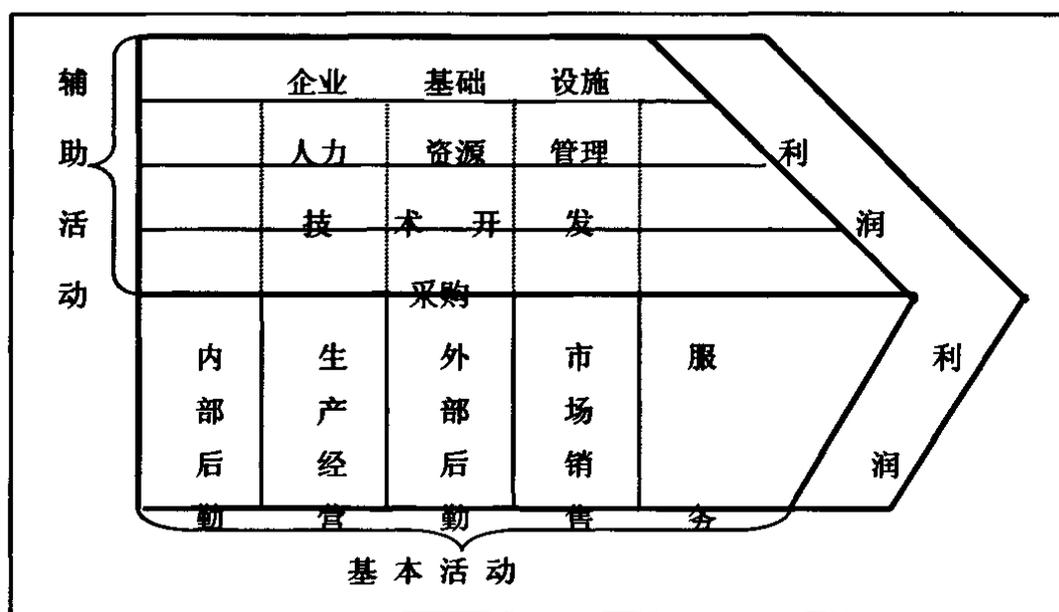


图 3-1 迈克尔·波特的价值链模型<sup>46</sup>

价值链理论是以市场和客户需求为导向，以构筑竞争优势为出发点，摒除了传统管理理论的诸多不足，发展和优化了现代管理思想和模式。该理论强调：其一，价值链内部各项价值活动之间相互联系，构成一个系统。其二，各种活动都能够给企业带来有形或无形的价值。其三，不仅注重价值链的内部联系，而且更加注重企业价值链与供应商和卖方的价值链的联系等。这些都为超市自有品牌战略的构建和实施提供了有利的指导。

### （四）战略成本管理理论

战略成本管理思想倡导企业运用一系列成本管理方法来同时达到降低成本和加强战

<sup>45</sup> [美]迈克尔·波特 (Michael E. Porter) 著, 陈小悦译. 竞争优势[M]. 北京: 华夏出版社, 1997年1月第1版.

<sup>46</sup> [美]迈克尔·波特 (Michael E. Porter) 著, 陈小悦译. 竞争优势[M]. 北京: 华夏出版社, 1997年1月第1版.

略地位之目的。上世纪 90 年代以来，这一思想与相关方法得到了理论界和企业界的一致认同，被认为是企业获取长期竞争优势的有效方法。如果企业所有价值活动的累计成本低于竞争对手的成本，它就具有成本优势。成本优势的战略价值取决于其持久性。如果企业成本优势的来源是竞争对手难以照搬或模仿的，其持久性就会存在。战略成本规划的主线是价值链，通过差别分析和成本分析，识别出那些与企业战略密切相关的过程或活动，找出企业潜在的差异性资源及在价值生产过程中的利弊，并通过有目的的提高这些具有战略意义的过程或活动的绩效，来实现企业的竞争优势。这一理论为超市自有品牌战略决策提供了指导方法，本文将运用战略成本分析方法，比较自有品牌战略的价值链与经销制造商品牌价值链各自的成本与优势。

### 三、营销理论

#### （一）定位理论

杰克·特劳特和艾·里斯（1970）提出了营销历史上最具划时代意义的崭新观念——定位（Positioning）。他们给定位下的定义是：“定位并不是要对你的产品做什么事……是对你未来的潜在顾客心智下功夫……也就是把产品定位在你未来潜在顾客的心中。”他们认为，定位“改变的是名称、价格及包装，实际上对产品则完全没有改变，所有的改变，基本上是在做些修饰而已，其目的是在潜在顾客心中得到有力的地位。”市场定位的核心是 STP，即市场细分（Segmenting）——目标市场选择（Targeting）——市场定位 P（Positioning）。品牌定位的过程也是市场定位的过程，这一理论为自有品牌的定位提供了理论指导。

#### （二）营销组合理论

美国营销学家杰罗姆·麦卡锡（1960）将市场营销组合表述为产品（Product）、价格（Price）、地点（Place）和促销（Promotion）；菲利普·科特勒（1967）在《营销管理》中确认了 4P 营销组合；之后又发展到 4C、4R、4V 营销组合。企业如果从目标市场需求和市场营销环境的特点出发，根据自身资源条件和优势，对营销组合各要素进行系统整合、综合运用、动态调整，从而形成统一的、配套的市场营销战略，就能发挥企业的整体营销效应，取得最佳营销成果。由于 4P 组合的四要素是企业市场营销中可以控制的，也是企业进行市场营销活动的主要手段，因此，本文也将运用 4P 营销组合理论，为超市自有品牌的具体营销策略提供方向。

## 第四部分 我国超市自有品牌战略构建

超市自有品牌可谓问题重重，那么，超市究竟有无必要开发经营自有品牌？这需要认真分析我国超市所处的市场环境。

### 一、我国超市自有品牌的战略环境分析

根据迈克尔·波特的“五力”分析模型，结合我国当前超市发展现状，把超市所处环境划分为横向和纵向两方面，可以得到下列模型，即图 4-1 我国超市零售业竞争的“五力”模型。

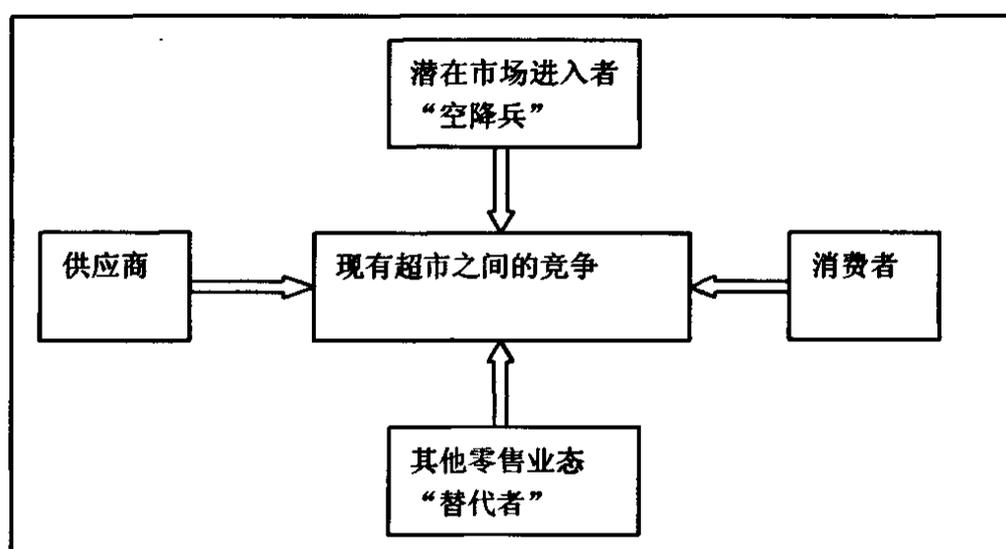


图 4-1：我国超市零售业竞争的“五力”模型

#### （一）横向分析

在零售业的横向价值链中，前端是广大消费者，其物美价廉的理性价值认知以及变化万端的消费需求，为自有品牌的开发经营提供了空间；后端是制造商，随着渠道权力的转移，制造商的讨价还价能力逐渐减弱，为自有品牌的开发经营提供了生产支持。应该说，在当前的产业链中，作为中间商角色的超市零售商，有着比较好的发展环境。

##### 1、供应商讨价还价能力减弱

随着近年来国内商业资本的崛起，商业资本已开始主动寻求承担流通过程中的风险。这种来自传统制造业风险的让渡，已使商业资本的权重地位日益突显，渠道议价能力开始逐渐增强，零售商获得了更多制衡的筹码，相反，除少数具有较强品牌影响力的制造商外，供应商的讨价还价能力却逐渐减弱。除此之外，占国内企业数量高达 98% 的中小企业“降低姿态”竞相寻找零售商合作，也是大型供应商议价能力减弱的又一原因。这种发展态势

对零售企业在产业价值链中的战略地位的增强显然是有积极意义的，其间自有品牌更应顺应这一“东风”趋势实现跳跃性发展。

## 2、消费者讨价还价能力增强

消费品的极大丰富为消费者提供了更多的选择空间，这加剧了买方市场下同类商品的竞争，而现行零售商过度的价格促销又导致消费者对降价促销的期望程度不断上升，造成更多的价格期待，而对品牌的忠诚度却逐渐下降。加之超市的商品品类多是技术含量较低的日用品、食品，同质化倾向严重，更使得价格成为影响消费者行为的最主要因素。这些都增加了消费者的讨价还价能力。因此，超市适时推出具有特色的自有品牌商品，势必能满足消费者的差异化需求，又有效应对了残酷的市场竞争。

## （二）纵向分析

随着中国零售市场的开放，在消费者购买力有限增长的前提下，业内直接和间接竞争者在规模和数量上的剧增，已使超市业界竞争日益白热化。

1. 现有超市之间的竞争，呈现出全国性连锁超市零售集团和区域性超市零售商、大规模连锁超市和小规模单店、本土超市零售商和外资超市零售巨头并存的格局。而这个格局的演化中，规模、技术、管理经验等核心资源在竞争中的权重地位日益突显。自有品牌产品的发展，无疑开辟了一个超市零售业传统资源竞争的第三战场。但较外资超市零售商而言，中国超市自有品牌产品的开发还处在萌芽阶段，缺乏自有品牌的相关经验，自有品牌商品缺乏特色，同质化日趋明显；而与此同时，竞相涌入中国的外资零售“大鳄”已经开发出大量覆盖各品类的自有品牌商品，这势必加剧现有超市之间的竞争。不过，中国市场具有一定的特殊性，自有品牌的消费者认知度从零开始，因此谁能够不断提高质量，并保持品牌的一致性和持久性，谁才能获得真正的优势，这也意味着我国超市未来的一大发展方向。

2. 潜在介入的“空降兵”加剧了现有市场的竞争程度，甚至可能彻底颠覆现有市场的竞争格局。波特在《竞争战略》中曾明确指出，潜在进入者进入一个行业面临着进入障碍和退出障碍。但是，一方面，随着近年来各大超市零售商并购浪潮的风起，大型零售商尤其是连锁经营的大型流通企业实力迅速膨胀，市场的进入障碍和退出障碍已被缩短的学习曲线所稀释。根据商务部发布的《2006年上半年全国连锁企业前30强排行榜》显示，超市占据了前十强中的六强，其2006年上半年销售额达2751亿元，比去年同期增长25%；店铺总数为15563个，比去年同期增长17.1%<sup>47</sup>。另一方面，我国超市自有品牌发展程度还比

<sup>47</sup> 资料来源：商务部网站 <http://www.mofcom.gov.cn/>

较低，行业进入比较容易。目前我国超市零售商多选择日用品、饮料、食品等为切入点，这些产品消费者购买频率高、购买风险小、单价低且技术含量不高，一般都是品牌意识不强或品牌转换成本较低的商品，产品本身的差异化程度小，没有明确的行业限制政策，资本需求较小，行业进入壁垒低。在自有品牌产品发展中，这些潜在介入的“空降兵”依靠强劲的实力，凭借其资金、产业内共享资源的优势，通过企业内部交易的自行输出，可以获得成本节约的优势。

3. 其他零售业态的替代威胁也让众多超市零售商倍感不安。如果说来自市场的正面进攻还可以用规模、实力等累积资源相抗衡，而来自市场侧翼的侵袭，则常常会令企业将此细分市场被迫放弃。众所周知，超市的顾客需求恰好介于便利店和仓储批发店之间，虽然说国内便利店发展并不迅速，其商品品类较少，但是便利店的竞争优势也不可忽略，比如便利店销售点多且密集，与社区、消费者紧密相连，且成长速度和开店速度较快，全天候 24 小时，全年无休。应该说，超市除了商品品类较齐全，可满足消费者一次性购物需求，且价格具有吸引力外，在便利性和营业弹性上均不如便利店。仓储批发店虽然距离消费者较远，但是其商品品类多，常年低价促销，加上目前不少仓储批发店选址地点已经在城乡结合部，交通便利，随着家用轿车的增多，仓储批发店势必成为超市主要竞争对手之一。而自有品牌产品的独特性和差异性，却可以将这种来自竞争业态的替代威胁化解。

## 二、我国超市自有品牌战略的决策依据

以上分析表明，制造商力量的减弱以及消费者需求的多样化都为超市自有品牌的经营提供了发展空间，而超市处在竞争白热化的零售业中又面临着潜在“空降兵”以及替代者的严重威胁，使得超市必须自谋出路。如第一部分所述，经营自有品牌能给超市带来诸多利益，是超市的一大出路。但是，具体到某一个超市个体，是否应该做出经营自有品牌的战略决策，又需要慎重考虑以下因素。

### （一）是否为超市创造高额利润

由于激烈的市场竞争，超市的处境并非如表面一样风风火火、热热闹闹，相反，却是举步维艰，我国排在前十位的超市的平均利润率仅为 1.7%<sup>48</sup>！因此，开发自有品牌的一大目的就是为了提高超市的盈利水平，通过后向一体化抢占本该属于制造商的利润，从而提高超市整体的利润率。但是，由于涉足了以前并不熟悉的制造领域，超市除了生产成本外，可能会产生一些额外成本，如信息成本等；另一方面，超市的货架空间是有限的，自有品

<sup>48</sup> 资料来源：[www.yinl.net](http://www.yinl.net)，2005 年中国销售前 10 名超市和连锁百强的净利润率，分别是 1.77% 及 1.32%，而外资企业平均是 2.22%。”

牌挤占了制造商品牌，诸如销售制造商品牌的利润、制造商提供的其他费用如进场费、促销费等都需要从自有品牌的销售中得到补偿。可见，自有品牌能否为超市零售商创造高额利润就成了自有品牌能否从理想变成现实的一大条件。按照业内常规，自有品牌的利润率只有超过 20%，才能为零售商创造额外价值，零售商才有必要舍弃制造商品牌转而投向自有品牌。

## （二）是否同超市整体战略目标相一致

开发自有品牌是一个长期的系统工程，必须与本企业的整体战略目标相一致。自有品牌战略要服从于企业的整体战略，并充分考虑到本企业目前的实力和周遭的环境。比如，超市的整体战略是寻求差异化生存，争夺更多的市场份额，创造竞争优势，长期持续经营。此时，超市就应该抓住机会、利用自身的有利条件开发自有品牌产品、创建自有品牌。相反，超市整体战略是团结现有员工的力量，缓和财务危机，加速资金周转，以求在激烈的竞争中长期生存。如果超市在此时创建自有品牌可谓是不自量力，很可能加速倒闭。

## （三）是否为超市创造竞争优势

如何使消费者认同超市提供的产品或服务是独特的，与其他相类似的竞争对手区别开来，是自有品牌开发的关键所在，它将可能涉及到价格、产品质量、包装、品牌形象等方面的内容。这里，我们用品牌的差异性、单位成本及绩效之间的关系<sup>49</sup>加以阐述，如下图 4-2 所示：虽然理论上低成本高差异化是最好的（II、III），但低成本容易吸引制造商愿意增加成本达到更高的差异化。对于成本高的产品（如图中区域 IV、V、VI）制造商可通过增加产品的内在价值如提高质量、功能等途径减少差异性带来的负面影响。而零售企业毕竟不是生产领域的专家，在上述领域无优势可言。对于超市而言，建立有获利性及成长性的品牌，最有利的是在领域 I，即集中差异化，把差异化策略集中在某个产品或某个市场间隔。这可能正是创造超市竞争优势的最好办法。

<sup>49</sup> 资料来源：Hall, W.K.(1980)

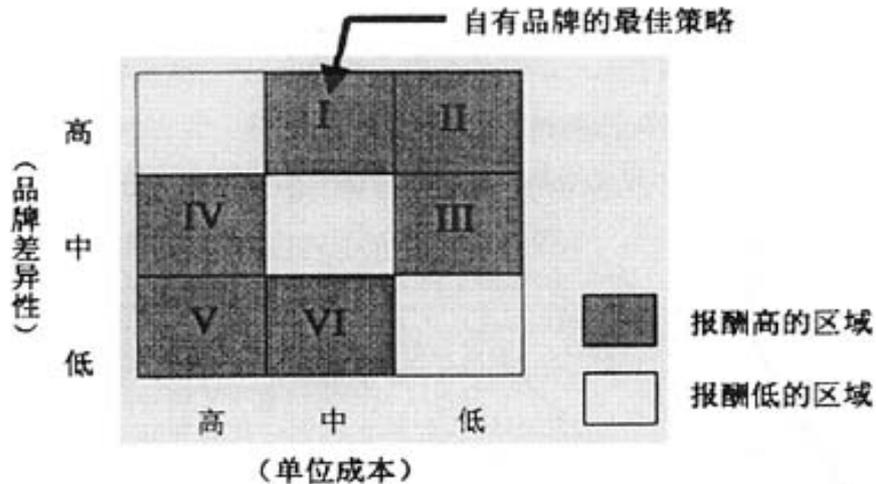


图 4-2: 品牌差异性、单位成本及绩效之间的关系

#### (四) 是否提升了超市形象

自有品牌的经营必须与提升超市形象结合起来。一般而言，通过自有品牌提升超市形象要经历以下三个阶段：初级阶段，自有品牌以争取更多的顾客为主要目的；形成阶段，产品的附加价值开始体现，并形成了对产品本身的保护，价格已经不是唯一使顾客留意和购买的原因；独立阶段，这时自有品牌可以完全不依赖于原有的商品而独立存在，并在更广泛的地区和领域发挥作用，提升零售商形象。例如：宜家、GAP 已不单纯是商品的品牌，它所体现的设计风格、传达的价值观充分迎合了目标顾客崇尚的生活方式和文化，使顾客在购买时有强烈的被认同感，其自有品牌已经不只是简单的产品，而是超市形象的代言。因此，自有品牌的经营重点应在品牌经营，而非商品开发，只有品牌才具有独特性和唯一性，才能与竞争者形成差异，而这才是超市经营自有品牌的初衷。

### 三、我国超市自有品牌战略的决策方法

超市自有品牌战略是关系到超市长期可持续发展的一大重要决策，需要用科学客观的方法来做出这一决策。本文主要运用以下两种决策方法：战略成本分析法、单位货架平均毛利率决策法。

#### (一) 战略成本分析法

确定价值链是战略成本分析的首要步骤和基础。迈克尔·波特的价值链模型实际上是基于制造商的生产活动而提出的，本文在借鉴波特价值链模型的基础上，提出零售商自有品牌价值链和经销制造商品牌的价值链。

##### 1、零售商自有品牌价值链与零售商经销制造商品牌的价值链

把自有品牌的总价值展开，零售商自有品牌价值链由价值活动和差额组成。价值活动

可以分成基本活动和辅助活动。基本活动指生产经营自有品牌的实质性活动，主要包括自有品牌的开发设计、原材料购买、生产制造、物流过程和市场营销等。这些活动与自有品牌商品实体的加工流转直接有关，是自有品牌的基本增值活动。辅助活动是指用以支持基本活动而且内部之间又相互支持的活动，主要包括零售商的基础设施、人力资源管理、融资投资等。差额是自有品牌总价值和进行价值活动的总成本之间的差。如图 4-3 (1) 所示。

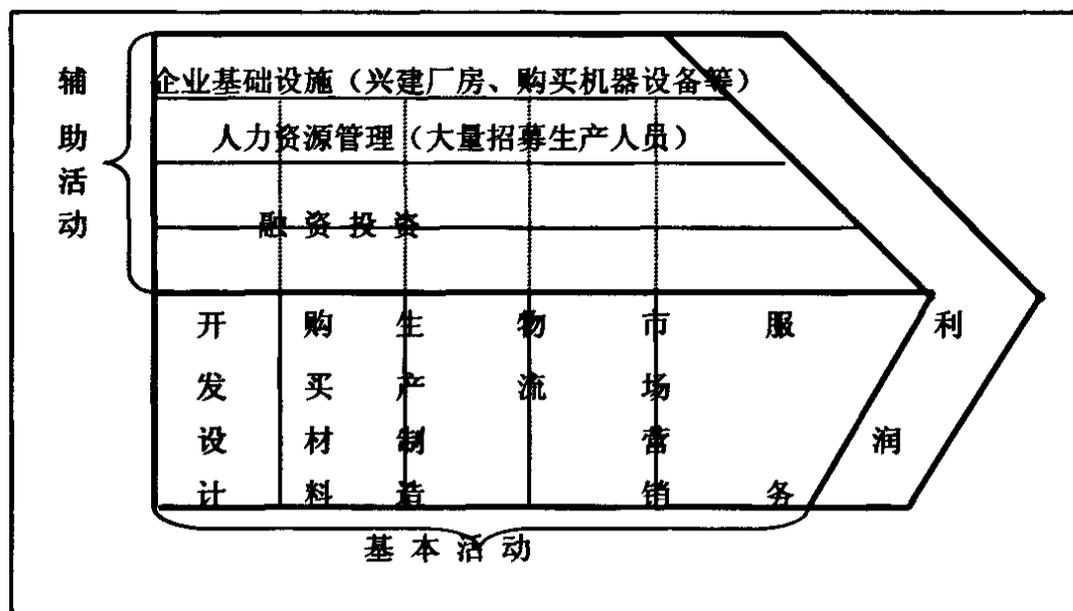


图 4-3 (1) 零售商自有品牌价值链（自主生产）

值得注意的是，实践中大多数零售商那个并不直接参与自有品牌的生产制造，而只是负责产品的开发设计，把产品的生产制造外包给制造商，同时关注和监督产品的生产过程和产品质量。这种情况下，自有品牌价值链中的基本活动，则主要包括自有品牌的开发设计、选择制造商、外包、监督生产、物流和市场营销等。辅助活动侧重点也会有所不同。零售商不必花费大量精力融资投资，不必兴建厂房，不必大量招募生产员工，但仍然需要招聘优秀的开发设计人员和质量检测人员，如图 4-3 (2) 所示。

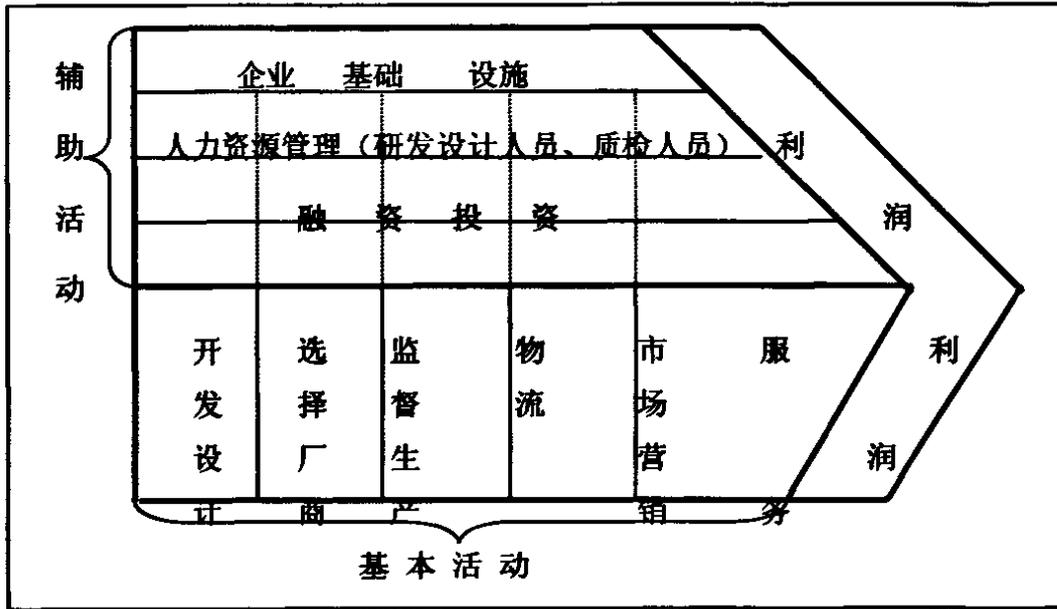


图 4-3 (2) 零售商自有品牌价值链 (外包)

而在零售商经销制造商品品牌的价值链中，零售商自有品牌价值链中的开发设计、原材料购买、生产制造等活动将被商品采购所取代，辅助活动的内容也会不同，如图 4-4 所示。可见，零售商自有品牌价值链与零售商经销制造商品品牌的价值链是有差异的。

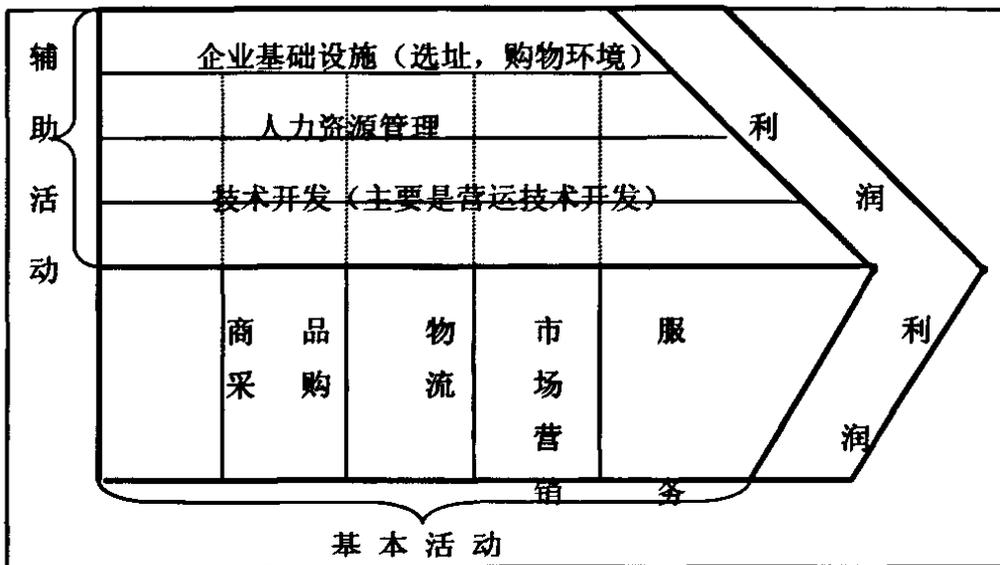


图 4-4, 零售商经销制造商品品牌的价值链

## 2、两种价值链的战略成本分析

战略决策的重点在于对这两个价值链的对比分析，本文采用战略成本分析法对这两个价值链进行成本分析，确定能够为零售商带来成本优势的价值链，最终使零售商在品牌经营中具有竞争优势。而战略成本分析的关键是成本对比，即自有品牌累计成本与经销制造商品品牌累计成本的比较。

由于自有品牌价值链中的开发设计、原材料购买、生产制造等活动或是开发设计、选

择厂商、监督生产等活动，是对经销制造商品品牌价值链中的商品采购活动的替代，因此前者的累计成本应低于后者的成本；如果高于后者，则自有品牌价值链中其它活动必须以更大的幅度实现低成本运作，从而使零售商自有品牌在总体累计成本方面处于相对有利的成本地位。

从成功企业的经验来看，与零售商经销制造商品品牌价值链相比，零售商自有品牌价值链还有几个地方可能获得相对较低的成本。一是前期市场调研费用的节约。由于零售商直接与消费者接触，并且掌握第一手的销售数据，无须单独或者无须进行前期的市场调研，即可迅速掌握消费者需求的变化。二是物流成本的节约。由于自有品牌从生产到上架过程中的诸多物流环节得到最大程度的简约，从而使得产品相应地减少了许多运输与储存等物流成本。三是交易成本的节约。自有品牌商品省却了从生产到销售的中间交易环节，大大节省了商品搜寻、信息搜寻、商品鉴别、谈判签约、履行合同等方面的交易成本。四是后期市场营销费用的节约。借助零售商服务品牌，商品上市减少了前期的广告宣传投入，节省了零售商的市场推广费用，节省了广告费等。这样，自有品牌的价格就会比经销制造商品品牌处于比较有利的成本地位。

下面举例说明超市自有品牌利润空间的简化虚拟计算，如表4-1<sup>50</sup>：

项目	无品牌商品	自有品牌商品	制造商品品牌商品
市场调查费用 (1)	0	0	2
生产成本 (2)	3	3	3
销售成本 (3)	3	0	2
宣传推广成本 (4)	0	0	3
总成本 (5) = (1) + (2) + (3) + (4)	6	3	10
零售价格 (6)	10	12	20
商品总利润空间 (7) = (6) - (5)	4	9	10
制造商利润空间 (8)	1	1	5
超市利润空间 (9) = (7) - (8)	3	8	5

必须指出的是，这个虚拟计算有以下几个假设前提：

第一，假设超市自有品牌无需前期市场调查费用。这是由于零售渠道掌握第一手的销售数据，无需进行复杂的市场调查就可以对大多数产品的销售趋势做出较为准确的判断；

第二，假设自有品牌也可以达到和制造商品品牌商品同样的规模经济，单位生产成本相

<sup>50</sup> 资料来源：《关于超市贴牌之：生而有价的自有品牌》，中国营销传播网，<http://www.emkt.com.cn/>，2003年8月29日。

差不多；

第三，假设自有品牌销售成本忽略不计。由于自有品牌商品在超市内销售，无需承担销售人员工资等销售管理费用；

第四，假设超市自有品牌后期无需花费或无需另行花费宣传推广费用。这是基于超市处于销售终端，可以充分利用自身的有利位置和空间对自有品牌进行宣传和推广；

第五，假设开发自有品牌的超市自身具有比较强势的品牌，比如沃尔玛、家乐福等零售企业自身已经成为相当强势的品牌；以及其自有品牌商品和无品牌商品相比，消费者愿意为超市自有品牌的商品支付更高的价钱。

从上面这个虚拟的计算我们可以看出，自有品牌商品所创造的利润空间小于品牌商品所创造的利润空间。但是，更重要的一点是，由于不需要和品牌制造商分享，超市从自有品牌中所获取的利润完全有可能超过从品牌商品中获得的利润。之所以说“可能”而非“肯定”，是因为上面的虚拟计算没有考虑到辅助活动中基础设施、人力资源的投资回报期长短，只考虑了利润率而没有考虑销售量，因此，超市在进行自有品牌战略决策时，要综合考虑各个前提条件，以及市场可能的销售量。

## （二）单位货架平均毛利率决策模型

超市销售制造商品牌也好，经营自有品牌也好，最终的目的就是最大限度的赚取利润。而超市的货架空间是有限的，要实现利润最大化，就必须实现单位货架平均毛利的最大化。这种方法可用来选择具体的自有品牌品类。决策过程如下图 4-5：

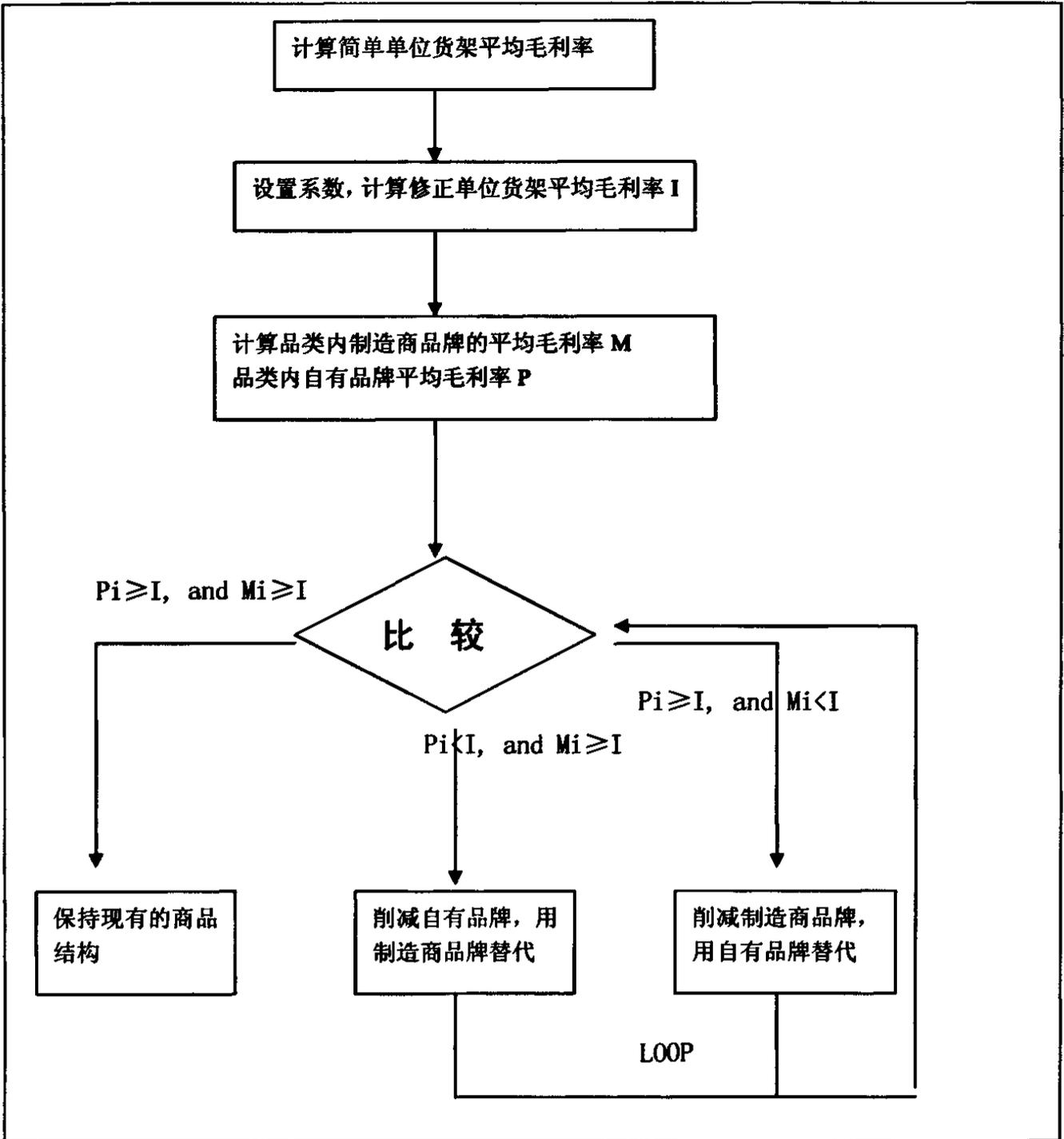


图 4-5: 单位货架平均毛利率决策模型

假定某超市货架的总长度的 1 万米, 超市一年的商品销售毛利为 5000 万元。那么, 超市货架的简单平均毛利为 5000 元/米/年。不可忽视的是, 由于货架本身位置的差异, 需要对不同位置的货架进行系数调整。例如, 位于超市主要入口附近, 高度介于 1—1.5 米的货架应当拥有最高的单位产出, 系数可以设定为 3, 即修正后的每米货架每年应当由 5000 元\*3=15000 元的毛利产出。超市可以为不同位置的货架设置一个年毛利产出的标准值。要保持或提高自己的利润水平就必须使自己的平均货架毛利产出达到或超过所设置的标准值。在选取自有品牌商品时, 在其实际毛利率高于单位货架产出标准值的前提下, 如

果其毛利率高于制造商品品牌的毛利率，则可以用自有品牌取代制造商品品牌。值得注意的是，这是一个动态的分析模型，超市可用该量化标准进行科学的判断，不断改进自有品牌，用合适的自有品牌取代制造商品品牌，直至超市整体货架的平均毛利产出最大化。

#### 四、超市自有品牌战略模式的构建

通过战略成本分析，超市可以做出是否经营自有品牌的战略决策；运用单位货架毛利率法，可以选择适合经营自有品牌的具体商品品类。但是，超市自有品牌战略是一个长期的战略工程，需要有一套系统而完善的理论模式作指导。本文将通过对零售商自有品牌价值链的深入剖析和层层分解，构建超市自有品牌战略模式。

构建超市自有品牌战略模式，必须坚持一定的原则，即系统性、经济性、可操作性。系统性要求超市自有品牌战略模式中的子系统有机结合在一起，相互作用，相辅相成，层层递进，形成一个完整的战略系统，共同打造具有特色的超市自有品牌。经济性要求超市自有品牌战略模式的构建必须坚持经济节约的原则，不可追求所谓的时髦战略模式。可操作性要求超市自有品牌战略模式必须具体化、程序化，必须具有很强的可操作性和可指导性，避免战略沦为空谈奇谈，否则将失去构建它的意义。

按照这一原则，通过对零售商自有品牌的深入剖析和层层分解，可以得到超市自有品牌战略模式，如图 4-6。其中，品牌定位是基础，策略模式是方向，生产方式与质量控制是保证，市场营销组合是手段，监测和维护是发展，这五个方面联系紧密、层层相扣，共同构成了超市自有品牌战略这一系统工程。

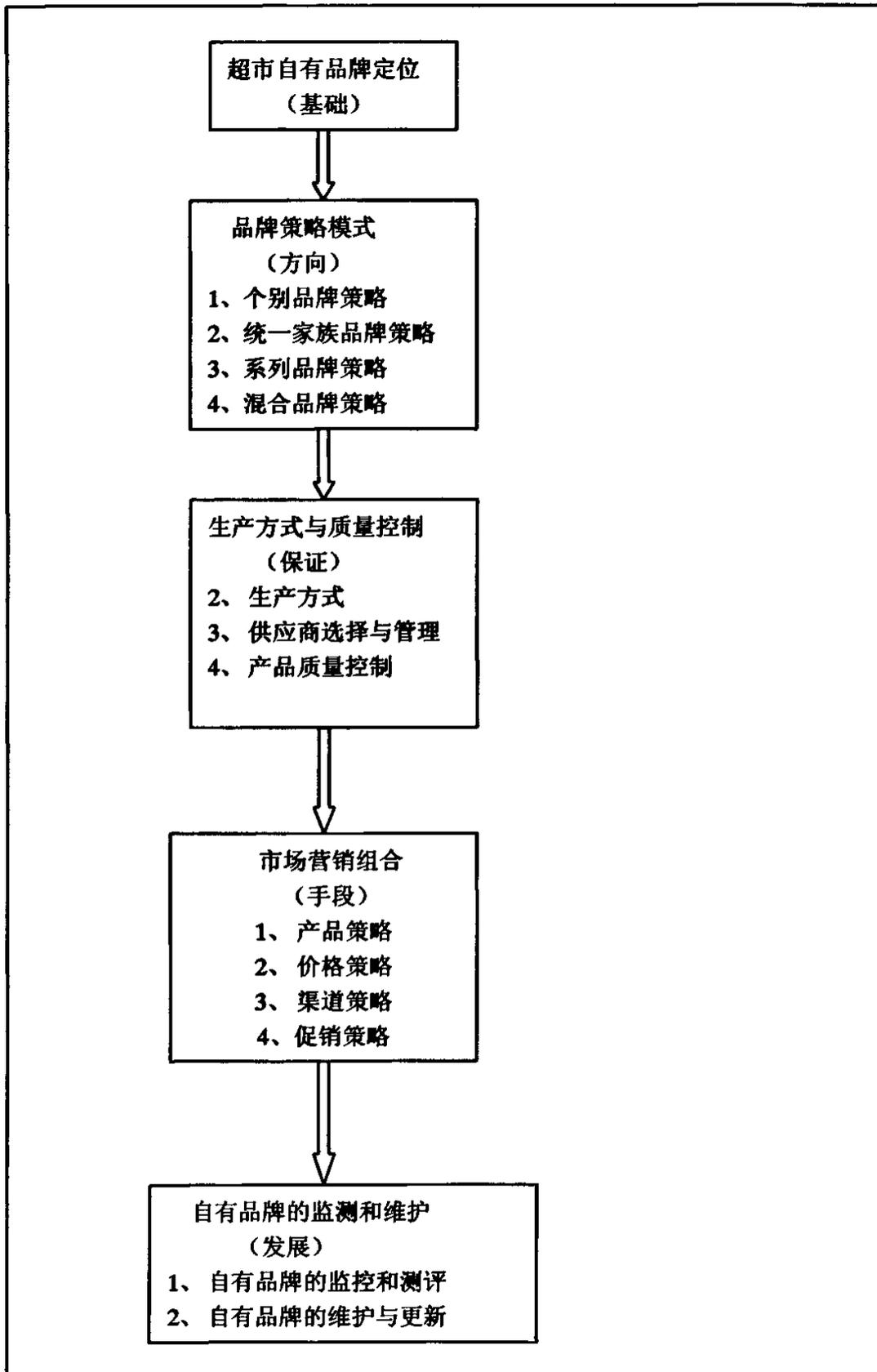


图 4-6 超市自有品牌战略模式

## 第五部分 我国超市自有品牌战略实施与控制

### 一、我国超市自有品牌的战略定位

自有品牌作为超市商品组合的一部分，必须同超市整体战略目标相一致，并保持与超市定位的一致。超市通常以价格作为定位依据，目前国内外各大超市均以中低档商品为主，中档商品的价格带宽，个别高档做点缀，但品种少，高档商品每个价格带上保证有一定数量的商品<sup>51</sup>。秉承这一定位，超市自有品牌也应该分类对待，分别定位。

我们对进入超市的消费者进行调查，运用先进的现代情报分析系统，尤其是图像分析系统，通过对数据信息和声音、图像信息的收集和整理，研究消费者选择不选择自有品牌的购买行为过程和心理<sup>52</sup>，从而为自有品牌的定位提供数据支持。这种调查方法又称为行为细分法，被认为是市场细分的最佳起点<sup>53</sup>。与传统分析方法注重结果不同，声音、图像数据分析侧重过程，并结合最终结果来分析顾客购物的整个过程。声音数据收集一般通过顾客访谈和定期座谈，而图像数据收集和分析则是通过以摄像机为主导的情报系统。

通过科学的采样，我们按购买态度与心理，可以把消费者细分为以下几种类型：

(1)理智型：这类消费者善于观察、分析、比较，在购买之前已经广泛收集商品信息，了解市场行情，并经过慎重权衡利弊之后才做出购买决定；在购买时表现得理智慎重，不易受他人及广告宣传的影响。自有品牌商品的功能、价格是吸引其关注的主要原因。

(2)冲动型：这类消费者对外界刺激敏感，心理反应活跃，在外界广告、推销员、他人影响刺激下，不去进行分析比较，以直观感觉为依据从速购买。自有品牌中的创新型产品、时尚类商品对他们的吸引力最大。

(3)经济型：这类消费者对价格高度敏感，通常把同类商品的价格对比作为购买决策的前提标准。自有品牌商品的价格优势是吸引该类消费者的主要原因。

(4)习惯型：这类消费者一般依靠过去的购买经验和消费习惯采取购买行动，一旦脑海中既定品牌印象形成，不容易受外界因素干扰，具有较高的品牌忠诚度，是自有品牌应当长期争取的对象。

(5)情感型：这类消费者富于感情，有较高的想象力，容易受外界环境的感染诱导。

<sup>51</sup> 资料来源：[www.linkshop.com](http://www.linkshop.com)

<sup>52</sup> 资料来源：宋永高著，“品牌战略和管理”[M]，浙江大学出版社 2003 年版，P148—156；王元勇、王增明编著，“强势品牌创建与发展”[M]，工商出版社 2002 年版，P2—31。“因为 80%以上的人类沟通是非语言的，传统的问卷调查、小组调查、个人访谈等都不能很好的获得人民你表达内心深处的真正感受，消费者调查最好用非语言的方式让他们表达内心的思想、观点、感觉和情感。”

<sup>53</sup> 乔春洋编著，“品牌定位”[M]，中山大学出版社，2005 年 10 月第 1 版，P47。

自有品牌的销售现场气氛和品牌内涵往往成为影响其购买决策的关键。

(6) 疑虑型：这类消费者性格内向多疑、谨小慎微。他们在购买前三思而后行，在购买时大多表现优柔寡断，购买后还会疑心上当受骗。零售商的信誉和商品的质量是其关注的主要内容。

(7) 随意型：这类消费者在生活上不苛求、不挑剔，表现在购买行为上也比较随便。在品牌选择上带有随机型，是自有品牌不可控的对象。

超市可以根据自己的实力和优势，考虑到消费者购买态度和行为的细微差异，选择目标市场，并进行准确有效的定位。如表 5-1：

目标顾客	自有品牌定位	内涵
经济型、理智型	低价诉求	同品类价格最低
随意型、冲动型、情感型	差异化创新	需求、创新
习惯型、疑虑型、理智型	高质中价	与领导品牌比较

## 二、超市自有品牌策略模式

早期的自有品牌大都采用无品牌策略，由于无品牌商品剥离了多余的装饰，平均价格比同类知名制造商品品牌低 40%，比同档次的零售商自有品牌低 20%<sup>54</sup>。这种价格优势对其他品牌的同类商品构成了一定的冲击。但是，实践证明，销售具有较大价格优势的无品牌商品只不过是转移了边际利润更高的其他品牌商品的销售，往往导致零售商利润总额的下降<sup>55</sup>。因此，各国零售商又不得不将无品牌商品撤走。之后，零售商自有品牌又陆续经历了“准品牌”时代、“自有品牌”时代，一直到目前的“细分自有品牌”时代。沃尔玛、家乐福等国际著名连锁超市以及国内大型超市都进入到了“细分自有品牌”时代。

由于自有品牌的细分化，品牌策略模式也呈现出多样化，一般而言可以使用下列四种品牌策略模式：

### （一）个别品牌名称策略模式

这是最常见的品牌策略，即为每一产品另取一新品牌。这种战略由于不能充分利用超市已有品牌资产，而且耗资巨大，所以很少被使用。

### （二）统一家族品牌策略模式

这种策略是指多种不同类别的产品共同使用同一品牌。实践中大多以超市名称直接命名，如国内的华普超市有华普冰激淋、华普酸奶、华普速冻食品等。这种策略有助于超市

<sup>54</sup> (英) L·D·彻纳东尼, M·麦克唐纳, “创建强有力的品牌——消费品、工业品与服务性品牌的效益”[M], 中信出版社, 2001 年 1 月, P33。

<sup>55</sup> 王长征, “零售店品牌策略的选择”[J], 商业研究, 1996.09

执行标准化营销，有助于增强忠诚度及营销的效果，可以节省大量的广告、公关等品牌建设成本和管理费用，有利于集中资源塑造一个大品牌，并带动更多产品的畅销；而且旗下产品每一种产品的畅销又都有利于品牌价值的提升。这种策略的缺点是一个品牌旗下产品太多难免会模糊品牌个性，缺乏专业品牌优势。也正因为此，统一家族品牌战略的使用需要超市具备较高的知名度和美誉度，同时必须具有较强的品牌管理能力，确保不会因为自有品牌的质量问题，“一招不慎，满盘皆输”。

### （三）系列品牌策略模式

这种模式主要是一个产品系列使用一个品牌。这种策略使用范围略大，目前国内外大多超市都使用这种策略来命名自有品牌，如沃尔玛的日用品取名为“惠宜(Great Value)”、玩具为“Kid Connection”、服装为“Simply Basic”、电池为“劲量(Ever Active)”等；家乐福的日用杂货为“家乐福”或“棒”系列、纺织用品为“欧蕴”、家电为“福斯莱”等；国内物美超市的日用品取名为“给你省”、小吃为“良食记”、纺织用品为“东纺西织”等。这种品牌策略模式很好的规避了统一品牌策略的缺点，可以将个别产品的成败与其他产品的成败区分开来，便于每个品牌的定位设计，以突出商品的特色。但这种策略的缺点在于会大幅度提高营销费用。

### （四）混合品牌策略模式

具体又分为两种模式：超市品牌——产品品牌，超市品牌——制造商品牌。前者有效地将统一品牌和个别品牌充分结合起来，举例说明，若超市名称为万家兴，超市将经营的某洗涤灵定为洁牌，则这种洗涤灵可定为万家兴-洁牌。这种模式既兼顾了统一品牌的优点，又避免了个别品牌的弊端；既可以充分利用企业的知名度，又可以彰显品牌的个性，可以说一举两得。这种策略模式的缺点是如果各种产品间差异较大，超市形象与产品形象就可能发生冲突。

后者则通过制造商品牌与零售商自有品牌的捆绑来吸引消费者。Fugate (1979) 证实了包装上标识制造商品牌对消费者自有品牌感知质量有积极的正面影响<sup>56</sup>。这种策略因混合品牌能吸引各自的品牌忠诚者，故有利于提高产品的竞争力和市场占有率，并能较好的兼顾零售商与制造商双方的利益，而且应用起来比较灵活，可以随时根据产品情况和促销情况加以调整。

### （五）品牌策略模式选择

那么，超市究竟应该选择哪种品牌策略呢？Doyle (1984) 则以该产品的差异性优势

<sup>56</sup> Fugate. Influences of Brand Name and Packaging on Perceived Quality. [J]. Journal of Marketing Research.

及市场区隔来决定品牌名称(如下表 5-2),其分类结果为使用公司名,公司名加上品牌名,公司名加上系列名称,另取一新品牌。

表 5-2 品牌策略模式选择

		产品的差异性优势	
		相似	差异
目标市场	相似	公司名称	公司名称+个别品牌
	差异	公司名称+系列品牌	另取新品牌名称

相比较而言,我国超市自有品牌尚处于初级阶段,在选择品牌名称时,可以直接沿用其店名,借助超市已有的知名度,缩短品牌的导入期,节约成本。但这一模式的缺点在于自有品牌商品与超市的联系过于紧密,风险较大,同时也很难做到专业化。因此,超市零售商应该根据实际需要使用一种策略模式或者几种策略模式的组合:如果超市开发的自有品牌与其他制造商品牌或超市自有品牌并无太多差异,可以选择统一品牌策略模式,如家乐福的杂货、生鲜自有品牌分别命名为“家乐福”、“家乐福质量体系”;如果产品有较大差异性、有较独特的目标市场,宜采用新品牌名称,或选择系列品牌策略模式,如家乐福的家电自有品牌“福斯莱”,纺织自有品牌“欧蕴”等;如果自有品牌种类广泛且关联度较小,可考虑使用混合品牌策略模式,即超市品牌——产品独立品牌、超市品牌——制造商品牌两种模式,利用已有的品牌资产,说服消费者接受自有品牌,并且不会模糊品牌核心、干扰消费者对品牌的认知,增强品牌的竞争力和吸引力。

### 三、超市自有品牌的生产方式与质量控制

超市实施自有品牌战略是一个长期的过程,不可能一蹴而就,品牌的建立更需要有自有品牌产品质量的保证。而自有品牌的生产方式以及商品质量的控制,一直是制约自有品牌发展的重要瓶颈。

#### (一) 自有品牌的生产方式

##### 1、自主开发

自主开发是商业企业进军生产领域的一种品牌开发模式,具体有两种方式:一是以资本经营为纽带,运用参股、控股、兼并等多种方式,巩固和发展生产基地;二是实力雄厚的零售企业建立自己的生产加工基地,走工商一体化之路。这种模式的优势在于超市将从产到销的整个价值链整合在一起,有利于对其中的各个环节的有效控制。但是相对于专业化的工业企业来说,多数超市缺乏科学的生产技能和管理素质,也没有充足的资金单独投资设厂。因此,采用这种方式都要求超市本身具备相当的实力和规模,如易初莲花就依靠

其母公司正大集团强有力的资金和实力，其数量高达 1000 多种的自有品牌商品大部分都是正大集团下属公司的产品。但是鉴于目前国内超市的具体情况，这种方式应当慎用。

## 2、战略联盟

战略联盟是指超市与实力较弱的中小生产商结成联盟，超市根据市场需求，提出产品的生产标准，委托中小生产商加工生产，待验收合格后在产品上冠以超市自有品牌进行销售的一种模式。这种模式的优势在于超市可充分利用自己的销售能力控制较为弱小的中小生产商，在生产上不必分散过多的精力和资金，专注于自有品牌的开发。同时，超市利用与生产商之间稳定的供销关系，可以降低交易费用。加之生产的专业化导致成本进一步降低，有利于超市发挥更大的价格优势。英国马狮集团采取的做法是：马狮只向为其提供产品的生产厂家提出原材料、生产工艺、品质等方面要求，同时提供技术支援、管理咨询等，不进行直接投资。当然，这种模式也有不利的地方，即超市缺乏产品生产方面的技术知识，在产品的生产质量以及产品的验收标准上较难准确把握。

## 3、联合开发

对于某些具有高技术要求而又是广大顾客需求的产品，超市可采取与实力强劲的大生产商联合开发、共同拥有的模式，共同分担开发费用，共担风险，共享利润。这种模式的优势在于可以充分利用超市的声誉和大生产商在市场上的知名度，为消费者提供双重质量保证，降低消费者的购物风险，有利于提高超市自有品牌的知名度和市场份额。如易初莲花的小伙伴几乎都是大名鼎鼎的厂商：易初莲花雪饼由“旺旺”制造，易初莲花果汁饮料由“统一公司”生产，易初莲花牛奶选择的是“三元全佳”等。但这种模式仍然存在弊端，如超市无法对势力强劲的大生产商实行有效控制，在品牌开发和促销宣传费用的分摊上容易发生分歧，往往导致品牌开发的效率下降。

## 4、订购生产

这种方式是指零售商不进行产品设计，而是通过了解市场、调查需求，针对市场上已有的产品进行定位，然后直接向经过甄选的制造商订购无品牌产品，经过分装和贴牌进行销售，同时承担产品质量风险与相关服务。订购方式的利润则由制造商与零售商依协议分享。如沃尔玛每年都会在全球进行大规模采购，目标直指自有品牌，其每年上百亿美元的采购中，有 90%以上是沃尔玛的自有品牌<sup>57</sup>。

## （二）自有品牌供应商的选择和管理

供应商的选择和管理是自有品牌长期持续经营的关键，它直接关系到自有品牌的质量

<sup>57</sup> 周涛，“沃尔玛自有品牌将引发的冲击”，经济观察报，2006.2.25

和信誉。超市在对潜在供应商进行选择时要对供应商资质、生产能力等因素做出慎重的考虑。

### 1、自有品牌供应商的选择

(1) 选择自有品牌供应商应考虑的因素。第一，供应商的产能和资质。超市应对供应商进行严格的资质审核和现场审核，这直接关系到自有品牌的质量是否得到保证。第二，成本因素，即自有品牌供应商按照超市需求生产商品的成本，这直接关系到自有品牌商品的价格，如果成本较高，自有品牌的价格优势则无处谈起。第三，产品开发与生产因素，超市自有品牌中有一部分是“应时”商品，需要供应商能够及时按照超市零售商的要求进行生产和改进，因此需要供应商有强劲的技术研发和创新能力，符合消费者需求变化，赢得市场。第四，供应商交货情况，包括交货准时(JIT)、交货提前期、交货提前量等因素，这些都将直接影响到超市的经营情况、库存成本、管理成本等，进而影响到超市的利润空间。

(2) 供应商选择方法。实践中常用的方法主要是以下三种：第一，经验判断法，这是一种定性选择方法，主要由有丰富采购经验的采购人员，根据征询和调查所得的资料并结合个人的分析判断，对供应商进行分析、评价的一种方法。第二，线性权重法，这是目前供应商定量选择最常使用的方法。其基本原理是给每个影响供应商选择的因素分配一个权重，每个供应商的得分为该供应商各项影响因素的得分与相应权重乘积的和，最后通过比较，选择出自有品牌供应商。第三，招标机制。超市让参与投标企业提供各种产品参数，将产品参数作为函数变量，将其代入函数方程(可以是上述方法建立起来的模型)中，就可以严格筛选出理想的自有品牌供应商。

### 2、自有品牌供应商的管理

超市和自有品牌制造商的关系主要有两种模式，一种是控制和依附，另一种是平等合作。第一种方式是一种零和博弈——一方所得即另一方所失。尽管目前超市能凭借渠道终端力量压榨制造商谋取更大利益，但这种方式目光短浅，容易引起恶性循环。另一种方式则是零售商和供应商强化价值联盟，实现价值链的相对优势。这种方式被认为是最优选择。因为当前的市场竞争，不再是单个企业的竞争，而是企业所在价值链的竞争，一个企业能够处在比竞争者具有相对优势的价值链上比企业本身具有相对优势更重要。

因此，不管对建立了战略联盟的中小制造商，还是对与其联合开发自有品牌的实力强劲的大制造商，超市都应该从长远角度出发，力求建立与供应商合作共赢的稳定关系，实现自有品牌的长期可持续发展。具体而言，在管理中小制造商时，尽管超市占据市场优势，

但仍应充分尊重和精诚合作，在平等、互助、坦诚和共享的基础上进行协作，鼓励开发新原料、执行新方法等。在管理大型制造商时，超市应当利其“利”，防其“弊”。在改进产品和推出新产品时，应该接受制造商好的产品创意，积极与制造商进行合作，共同努力将这类创意转化为产品并推向市场。值得注意的是，零售商与大型制造商所建立的价值联盟相对较不稳定，需要谨慎处理。

### （三）自有品牌质量的控制

供应商的成功选择是确保自有品牌质量的关键因素，但并不意味着万事大吉，据 2006 年北京市食品安全办发布的消息称，全市下架的不合格食品中大多是别人生产的“自家孩子”——即超市自有品牌商品，而这些自有品牌的生产厂家不乏优质厂家，更多的还是与超市合作多年的战略伙伴。例如其中被下架的“物美”品牌有沙嗲味牛肉干、沙嗲味牛肉粒、五香味牛肉粒等 5 个批次的食品，包装标注由北京果园老农食品有限公司监制、苏州亨谕食品有限公司制造。虽说物美集团立刻做出反应，当即与自有品牌的生产商——苏州亨谕食品有限公司中断了合作关系，但是，自有品牌的质量问题依然成为令超市零售商头疼的难题。

也就是说，选择好的供应商只是成功的一半，超市并不能忽视对自有品牌质量的控制，一定要把好最后一道关，以保证上市的自有品牌的质量。国内外大型零售商对其自有品牌的质量都采取了诸多方法，以进行有效控制。

#### 1、过程监控

自有品牌是一把“双刃剑”，自有品牌的质量则是商家能否制胜的决定性因素，因此超市有必要对自有品牌商品的质量实施全程监控。易初莲花深知这一点，推出了“五层质量控制体系”，如下图 5-1，以保证自有品牌的质量。

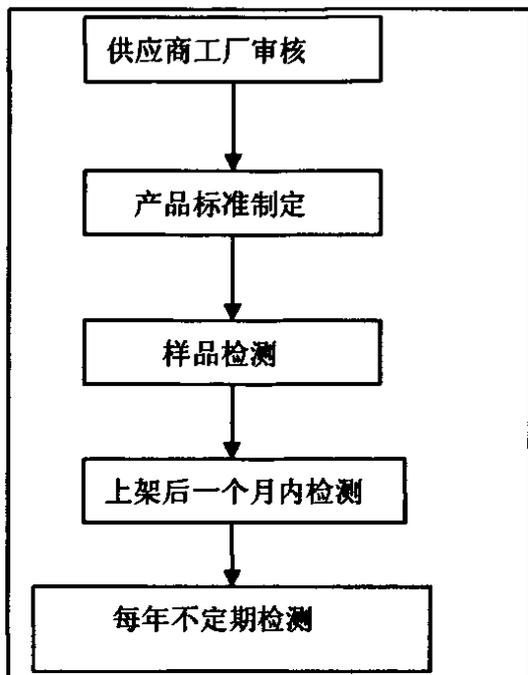


图 5-1: 易初莲花自有品牌五层质量控制体系

(1) 供应商工厂审核——对供应商工厂进行严格的资质审核和现场审核。

(2) 产品标准确定——选择国际标准、国家标准、同行业标准、以及以同类产品中质量上乘的产品为标准。下表 5-3 列示了易初莲花几种自有品牌商品的产品标准:

易初莲花自有品牌	产品标准
泉信啤酒	符合“GB4927 优级”啤酒标准
易初莲花拉面	符合“推荐标准 SB/T10068 一级品”标准
易初莲花纯正葵花籽油	符合“GB10464 一级油”标准

(3) 产品检测。产品上架前, 样品必须通过检测, 若抽检合格, 超市开始上架销售。上架后, 质保部继续检测: 在一个月内做抽检, 保证符合产品质量标准; 销售满三个月后, 进行顾客满意度调查, 并进行相应调整; 销售满六个月后, 进行第二次质量抽查; 并伴随每年不定期产品质量抽检, 保证产品质量稳定。

## 2、组织保证

目前, 大多数超市自有品牌并不是超市自主生产的, 而是通过采购部门选择供应商外包生产的。试想, 如果自有品牌的采购、检测都由采购部门负责的话, 有点“左手挑右手的毛病”, 难免会滋生腐败, 导致质量控制处在“真空”状态。针对这一问题, 可在采购部门之外单独设立一个机构, 来监督和补救采购部门可能的疏忽。这一部门的主要职责就是对超市自有品牌质量的控制, 以及对供应商工作绩效的审核。在部门人员无法胜任某些工作时, 可请求其他部门给予协助, 或是外包给超市外部组织, 以对自有品牌质量进行有效的监测。

沃尔玛就采用这种方法, 在超市内部组建了隶属于防损部的“质量保证部”, 与采购部门注重选择和管理供应商不同, 其工作重点在于如何在自有品牌食品引进后对供应商的质量表现进行审核; 在组织外部, 沃尔玛聘请了外面的一家实验室对以下领域把关: 净重、产品化学、微生物学、批号和有效期等, 为其 Great Value 品牌系列提供质量保证。

## 3、名誉承诺

这种方式主要是在自有品牌宣传和推广上以超市名誉或最高负责人名誉做出承诺, 使消费者相信自有品牌质量可靠。美国年度最佳自有品牌零售商之一的 H. E. B 公司就采用了这种方法。H-E-B 公司每一个自有品牌商品的外包装上都有特定的质量保证词, 并签上

Charles Butt<sup>58</sup>的名字：“我们相信这件 H-E-B 产品拥有高品质，这也是它的卓越价值所在。我们希望你会赞同这一点。如果您不这样认为，我们将乐意退回货款——Charles Butt。”

当然，名誉保证的背后是一流的质量作为支撑的。H-E-B 一直按照世界一流食品商的标准来经营，不惜投入重金，建造了自有品牌产品评估中心、实验厨房和包装设计部门，并组建自己的质量保证小组（以下简称“质保小组”）。质保小组专门监督自有品牌生产厂家和运行中的产品绩效，确保他们在食品安全和产品一致性上能做得很好。除此之外，质保小组还从事产品维护工作，以确保制作标准不会随时间流逝而发生偏移。

国内超市在自有品牌质量控制上比较薄弱，应该以国外的先进经验作指导，完善组织建设，加强过程控制，有较好声誉的超市还可以自身的名誉进行担保，在提高产品质量的前提下逐步提高消费者对自有品牌的认知。

#### 四、超市自有品牌的营销组合策略

自有品牌的建立和企业的经营活动密切相关，自有品牌战略的具体任务和要求需要通过市场营销职能的有效发挥才能得以实现。从营销组合看，超市具有天然的渠道优势，因此，其营销策略主要体现在产品策略、价格策略以及促销策略上。

##### （一）产品策略

###### 1、合理选择自有品牌种类

国外的实践已经证明，超市自有品牌可以涉足于任何商品，小到一次性纸杯、保鲜袋等杂货，衣物、被套等百货，大到家电、葡萄酒、化妆品等高附加值的特色产品。关键的问题是，超市应该选择哪些种类，或者说在选择商品种类时应该考虑哪些因素。

（1）超市自身的优势和实力。超市可以利用的优势资源是有限的，最好集中优势，重点突破，选择拥有优势资源的商品系列或品种作为自有品牌。这种产品可以很形象地向消费者传达超市形象及企业内涵，培养和巩固消费者的忠诚度，反过来，这种忠诚度又为自有品牌战略的良性发展奠定良好的基础。易初莲花做出了一个良好的示范：其大股东正大集团是一个以农牧业为优势产业和主导产业的企业，易初莲花充分根据自身的背景资源进行准确的定位，开发了诸如蜂蜜、牛奶等以农产品为主的一系列自有品牌商品，而不是一味仿效他人开发洗衣粉、肥皂化工系列的产品或服饰类产品。

（2）消费者认知和市场需求。Rajeev. Batra和Indrajit Sinha（2000）<sup>59</sup>的研究表明

<sup>58</sup> Charles Butt 系 H-E-B 公司主席兼首席执行官。

<sup>59</sup> Rajeev. Batra and Indrajit Sinha, "Consumer-level factors mederating the success of private label brands".[J] Journal of Retailing, 2000.76(2).

了以下几种情况消费者倾向于购买自有品牌：一是当消费者认为即使错误的选择了自有品牌，由此产生的后果也不严重；二是对于品牌间品质差别不大的产品种类；三是对于仅凭文字说明就可以了解产品主要成分，判断质量和功能的产品种类。也就是说，自有品牌商品需要具备以下特征：购买风险小；品质差异小，容易对制造商品牌和自有品牌进行比较；容易做出质量判断。比如单价低、品牌意识不强的商品，购买频率高的商品，科技含量不高的非专业性产品，生鲜食品等。

(3) 市场竞争。在制造商品牌竞争领域激烈或是集中了强势品牌的产品领域，自有品牌想突破重围并获得成功的难度很大。因此，超市应该选择没有强势品牌存在的品类，如果脯、面包、毛巾等，或是选择市场规模不大、制造商不屑于大力宣传推广的产品，如鞋油、纸巾等；或是具有特色的商品，如我国的民族工艺品；或是顺应市场需求的时尚类产品；等等。

## 2、包装、标签

除了种类较为单一、低质低价外，包装、标签等简易甚至简陋成了我国超市自有品牌的一大问题。诚然，自有品牌的包装略微低档，能降低自有品牌的成本，凸显自有品牌的价格优势。但是，这种简单的包装设计仅适合于定位于低质低价的商品，如日用杂货、家庭厨房用品等。而对于定位于高质高价或差异化的自有品牌，如特色礼品之类附加值较高的商品，过于简单的包装会削弱产品在消费者心理上的可靠度，不利于超市自有品牌的建立和维护。Richardson 等人（1995）的研究已经证明了自有品牌包装与制造商品牌同档次或更为精美时，对消费者对自有品牌商品感知质量的评估有较为显著的正面影响<sup>60</sup>。特易购推出的 Tesco Finest 小甜饼系列酒就是一个成功的案例，特易购意识到好的产品除了质量上乘外还需要好的包装，因此其下的 Tesco Finest 系列的包装都是一个银色盒子，其产品图像的印刷质量很好，看上去非常高档，并且在货廊上专门陈列。正因为如此，Tesco Finest 系列产品才取得了不错的销售业绩。

## （二）价格策略

在价格策略上，超市自有品牌同其他制造商产品一样，要考虑市场供求，超市开发自有品牌产品的成本，竞争者如制造商、其他零售商产品，还有消费者对超市自有品牌产品价格与价值的认知，等等。同时，由于各种自有品牌产品的定位不同，其价格策略也会有所不同。

<sup>60</sup> Richardson. "The Measurement of the Effect of a New Packaging on Preference and Sales". [J]. *Journal of Business*. 1995,(1): 80—85

## 1、超市自有品牌产品制定价格的依据

(1) 自有品牌产品的成本。每一种生产方式下的自有品牌产品有不同的成本动因，如自主开发中有生产成本，战略联盟、联合开发中有交易成本，订购生产有信息成本。但以下几项共同成本更不可忽视：开发、维护成本，即品牌的设计、宣传成本；机会成本，即放弃销售制造商商品或服务给超市带来的利润，以及各种形式的进场费、赞助费等，这是超市最容易忽略的；风险成本，如调研失误，决策失误，执行失误等可能给超市带来的损失；其他成本，如库存成本、物流成本等。总之，超市零售商要站在一个全局的角度上，对开发自有品牌所涉及的全部成本进行细致的评估。

(2) 消费者对自有品牌产品价格与价值的认知。自有品牌受到消费者判断影响，是基于受价格判断的消费者购买行为特征，主要表现在两个方面：一是价格知晓，即消费者常以价格作为外部品牌判断的标准，研究显示：自有品牌的低价是吸引消费者的主要购买原因。在他们购买行为中，会把其它因素的考虑极小化，而把重点放在价格上。二是价值认同，即消费者倾向于把价格当成品质的指标，高价格意味着高品质，研究显示，消费者对零售商自有品牌的品质认知普遍比制造商品品牌低，其主要原因并不是产品本身的实际差异造成，而是由于自有品牌的价格通常比制造商品品牌价格低。可见，自有品牌的价格应该高或低，或低多少，都是一个极其复杂的问题，需要充分考虑消费者对自有品牌价格以及价值的认知。

(3) 相关竞争者产品的价格。Gail Geisler 指出，影响零售商自有品牌产品销售额的主导因素有两个：自有品牌产品价格及自有品牌产品与同类竞争品牌产品的价格差<sup>61</sup>。也就是说，要实现超市自有品牌良好的销售，零售商还应根据消费者的心理价格与竞争品牌的价格做出适当调整，即零售商自有品牌与制造商品品牌应保持一个合理的价差，从而确定一个最有利于其销售的市场价格。根据 ACNielsen 对 30 个国家的研究，零售商自有品牌的平均价格低于制造商品品牌 30%<sup>62</sup>。因此，我国零售商在制定其自有品牌产品的价格时，可将同类制造商品品牌产品价格作为标杆，然后，在此基础上进行微调。

## 2、基于市场定位的价格策略

在考虑以上定价依据的基础上，超市还应该考虑各类自有品牌的市场定位，对不同定位的自有品牌商品区别对待，建立自己的商品带和相应的价格带。如日本大荣集团自有品牌分为三类：1 万种优质商品比同类全国畅销货便宜 10%—20%，150 种商品售价比同类

<sup>61</sup> Gail Geisler. "sales of a private label product are a function of the following :1.product price ,and relative price to the competition",[J],Private Label Grows Up, <http://acnielsen.com>

<sup>62</sup> <http://www.ACNielsen.com>: Private Label Continue to Gain Share ,ACNielsen Study Shows

名牌产品约便宜 30%，而另外 40 种商品售价比一般商品低 15%。广州百佳超市“百佳”牌和“超值”牌是两个不同的自有品牌，商品比邻陈列，产品种类相差无几，但超值牌的价格一般比百佳牌的同类产品低 10%—20%。

根据自有品牌商品定位的不同，可以采取不同的价格策略，分别是：低价诉求定价、差异化创新定价、高质中价定价。

(1) 低价诉求定价：以低价诉求的自有品牌，主要是提供最便宜且质量有保障的产品，价格通常为该品种类最低，以达到更好地吸引以价格为主导的消费群体。此类自有品牌产品宜采用以同品类中最低价格的制造商品品牌产品为对象的比价定价法。

(2) 差异化创新定价：以追求差异化为核心的自有品牌，可采取需求定价法，同时参考同业相似产品的定价。采用需求定价法可符合消费者的心理预期，并能保证自有品牌获得超额的利润率。

(3) 高质中价定价：对于高质中价的自有品牌，关键是要提供领导品牌的品质，但价格优惠，通常会以领导品牌的价格为对象进行比价定价，其价格差距根据产品性质不同而不同，平均价差在 10%-25%。

由以上分析，本文将自有品牌的定价方式归纳为下表 5-4：

表 5-4 超市自有品牌的定价方式

产品定位	定价方式
低价诉求	比价法(同品类内价格最低,一般低于 20%以上)
差异化创新	需求定价法
高质中价	比价法(与领导品牌比较,一般低于 15%—20%)

### (三) 促销策略

制造商往往综合运用广告、人员推销、公关宣传、营业推广等四种促销方法以发挥其整体的促销作用。与制造商注重范围的广告促销不同，零售商依据自身的经营特点和资金条件，在加强具有针对性的地域型广告宣传的同时，应更加重视人员推销和营业推广的综合运用，以及通过适当的公共关系提升自有品牌的知名度和美誉度。

#### 1、店内广告

由于自有品牌仅在超市内部进行销售，其广告宣传主要借助于超市商誉，在店内采用广告单(DM)、闭路电视、广播等方式进行，对比普遍采用电视、报纸等大众媒体进行广告宣传的制造商品品牌，其自有品牌产品的广告成本大大降低，而且更具针对性。而另外一种更为经济的做法是零售商可充分利用其通路的权力，在超市入口及各区显著位置设置大

幅广告、促销牌等特别宣传，吸引消费者购买。同时，超市还可为自有品牌产品特制宣传册，详述各品类的不同产品。除此之外，超市还可以在购物袋上单独印制自有品牌名称加以特别宣传，使消费者很自然地将自有品牌与超市本身联系在一起。

## 2、人员推销

这是零售商经营自有品牌的重要促销策略。因为它直接与消费者打交道，而且总是选择有可能产生购买行为的人作为推销对象，针对性强，避免无效劳动。但是存在诸如推销对象范围较窄、人员费用较高等缺点。但值得注意的是，正是由于销售人员直接与消费者接触，关系到自有品牌产品的销售、自有品牌的建立以及超市的声誉，所以销售人员的专业素质、服务意识和服务水平在人员推销中显得尤为重要。比如屈臣氏在现场促销前一段时间内都会对其销售人员进行特殊培训，使其掌握最详尽的产品信息和有效的促销技巧。

## 3、营业推广

零售商直接掌控销售终端，它可以不必经过任何竞争即可获得最佳的货架位置和面积，比如通道入口处、同品类货架目视区、自有品牌专区等黄金位置，将自有品牌的产品最醒目地呈现给消费者，且确保及时供货。在货物的摆放上，自有品牌也占尽先机，一般制造商品牌的产品只有两到三个展示位，而自有品牌的展示位会拉长一倍，摆放的样式也别具匠心，往往将自有品牌贴近品类的领导品牌。如沃尔玛就喜欢把自有品牌Equator的洗发水和宝洁的飘柔摆放在一起，很容易使Equator洗发水得到试用，取得了很好的促销效果。

包装则直观地体现着一个产品内在的品质。不少零售商在包装上大做文章，新推出的自有品牌产品往往采取与同档次名牌制造商产品相似的包装，诱导部分品牌辨别意识模糊而价格敏感度极强的消费者的购买。一些更具长远经营眼光的零售商则乐于为自己的品牌设计特别的包装，强化自有品牌形象，以达到促销目的。如屈臣氏为自己的品牌设计特别的包装，其“健康、美态、欢乐”的自有品牌形象深入人心；香港惠康超市集团的自有品牌“黄金麦”，以金黄色包装纸闻名；而百佳超市的“百佳”则以斜纹为标志，不同类的产品采用不同颜色的斜纹。

除了在陈列和包装上下足功夫外，超市还可以大搞联动促销，比如买高露洁牙刷送自有品牌牙膏，或者买汰渍洗衣粉送自有品牌毛巾等促销活动。这种促销方式既省钱效果又好，值得超市零售商推广使用。

#### 4、公共关系

超市可以利用合适的时机，充分发挥公关效应，提高自有品牌的知名度和认知度。外资超市很早就已经意识到了这一点。2004年与2005年间，易初莲花举行了“买自有品牌商品，爱心救助大熊猫”的宣传推广活动，即每买一件自有品牌商品，易初莲花捐出0.1元用于大熊猫的保护工作，并设置了购买者可以参加四川卧龙大熊猫保护区的免费5日游抽奖。同时，为了将公关的效应发挥到极致，还与其母公司正大集团，携同《少年日报》共同主办了“易初莲花自有品牌杯——‘我与大熊猫交朋友’少年儿童当场绘画比赛”，更可看出易初莲花的良苦用心——从小教育消费者认同易初莲花自有品牌。

总之，在当前的营销环境下，要想和有大量广告及促销活动支持的制造商产品竞争，超市自有品牌就必须改变原有销售方式，变被动为主动，通过促销来吸引顾客眼球，提升产品形象。

#### 五、超市自有品牌的监测和维护

##### （一）自有品牌的监控和测评

茹尔文克女士（Roolvink）根据BCG矩阵创建了品牌策略矩阵，这一矩阵可用来协助分析自有品牌在市场中的位置、发展趋势、品牌综合绩效评估等。

##### 1、审视自有品牌发展的趋势

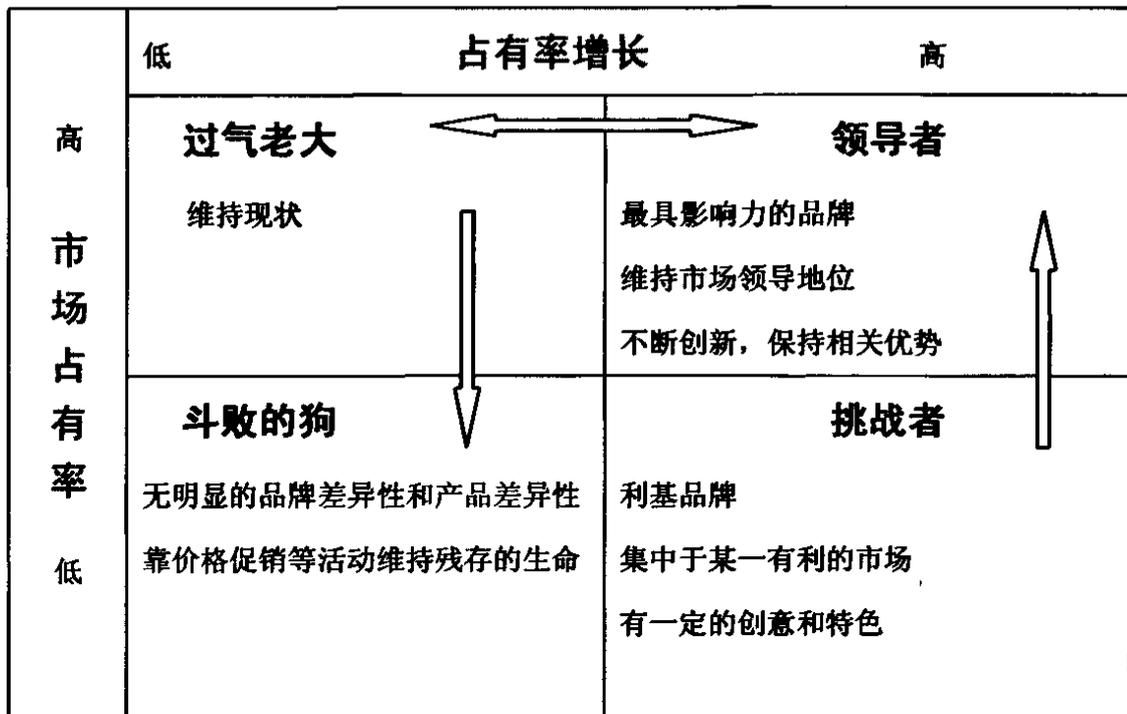


表 5-5： 品牌策略管理矩阵



超市自有品牌作为市场“挑战者”，必须检视目标市场区块里的消费者“态度”、“偏好度”、“忠诚度”和“购买选择标准”，因为挑战者是处于“利基”品牌<sup>63</sup>的地位，市场已经审慎区隔过了，并展现出成为领导者的潜力和野心，因此，亦应针对整体市场评估品牌知名度、消费者的“考虑”和“态度”。

## （二）自有品牌的维护与更新

### 1、提高危机防范和应对能力

随着市场竞争的日趋激烈和信息技术的迅猛发展，品牌危机越来越难以避免。一些国际知名大品牌如可口可乐、奔驰、强生等都曾遭受过不同程度的危机。古人云：“生于忧患，死于安乐。”在企业实践中，品牌危机管理的重点在于如何辨别企业品牌运营过程中潜伏着的各种危机以及如何未雨绸缪，也就是说，只有“先忧”，才能“无患”。这种危机意识是企业不断开拓和创新的动力。对于超市自有品牌而言，对超市自有品牌商品实施全面质量管理，密切注意消费者态度的变化是防范危机的重要举措。

另一方面，当危机已经不可避免的发生时，需要超市具备危机应对能力，尤其是快速处理危机的能力，否则，处理不善或未及时处理很可能给品牌带来毁灭性的打击。如我国的某些知名品牌如三株、巨人、爱多、秦池等也是因为没有很好地处理危机最终走向了衰落甚至灭亡。对于主营业务为日用品、食品的超市，更应建立快速处理危机的机制。速度与态度是决定危机处理是否成功的关键因素。速度是决定危机能否消除甚至转化机遇的关键，反应速度稍显迟缓，就可能造成品牌危机上升到企业危机。要尽一切可能将危机化解在萌芽状态，避免危机扩散，所以，建立危机快速反应机制是品牌管理走向成熟的重要步骤。而态度则关系到危机得以消除的根本，必须统一口径，诚实以待。在超市自有品牌危机处理中，往往会涉及到三方面的关系：消费者、媒体和公众，这三方面的立足点和关注点各有侧重，但共同点都是让各个群体感觉公司的态度是诚恳的，不能一味应承或推卸，也又不能降低公司的形象或者随便做出承诺。

### 2、注重品牌的维护——商标注册

品牌形成容易，维护却很难。在进行品牌维护的过程中，商标注册是一个重要环节。我国企业由于缺乏品牌保护意识，对品牌的管理不善，致使一些知名商标在国外被抢注，企业为此付出了昂贵的代价和惨痛的教训。“竹叶青”商标在韩国被抢注、“阿诗玛”商标在俄罗斯被抢注、“同仁堂”商标也在日本被抢注，而我们的企业处于要么退出市场，要

<sup>63</sup> 资料来源：营销大师菲利浦·科特勒博士说：随着市场的零碎化和消费者意志的强大，未来属于利基品牌。利基（Niche一词是英文的音译）市场是目前经济学界一个时尚的词组，有拾遗补缺或见缝插针的意思。利基市场的特点是：市场整体规模不是很大，利润相对比较稳定。

么重金购回本属于自己的商标的两难境地，可见，商标注册是企业保护自身品牌的重要环节，决不可轻视。对于超市而言，也应该在第一时间对自有品牌商标进行注册，并且及时抢注容易与其混淆的商标，形成交叉保护。如“娃哈哈”在注册商标时，就将“哈娃娃”、“娃哈娃”、“哈哈娃”等容易与其混淆的文字进行了商标注册，对“娃哈哈”这个品牌形成交叉保护，以免给他人以可乘之机。

### 3、自有品牌的持续创新与再定位

品牌一旦定位之后，一般不要轻易改变，以保持其稳定性和连续性。但是，市场是不断变化的，消费者的需求和偏好也不是一成不变的，原有的市场形势发生改变之后，就有必要对品牌进行再定位，在品牌内涵中加入新的元素，满足消费者的新需求。所以说，品牌的持续创新是品牌常青的根本保证。一方面消费者永远是喜新厌旧的，企业只有不断创新，从品质、功能、外观、款式、包装、服务等方面不断地充实品牌的内涵，才能持久获得消费者的关爱，品牌才能长盛不衰；另一方面，企业要提高效率，为品牌竞争锻造坚实的后盾，也需要在质量管理、市场营销、产品开发、硬件设施等各方面进行不断改革创新。值得注意的是，自有品牌定位的调整甚至重新定位，并不意味着马上放弃现有的品牌定位，重要的通过解决相关问题，力求保持品牌的成长和稳定。

## 结 论

本文在前人理论研究的基础上,结合国外超市自有品牌的实践,对我国超市自有品牌战略模式进行尝试性探索,通过研究,得出了下列结论:

1、经营自有品牌是超市拓展盈利空间、差异化生存、长期可持续发展的重要途径。

2、我国超市零售商对自有品牌的经营一直处于一种盲目、散乱、无章可循的状态,随意性大,未深入考虑过自身实力和能力,对自有品牌的经营没有战略性的思考和布局,不作长期、深入的分析,导致了大多数自有品牌的推出只是短暂的经营行为。而现有的理论研究成果尚不能解决这些问题,因此,需要超市站在战略的高度重新思考。

3、目前,供应商讨价还价能力降低,而消费者需求多变多样化,为超市经营自有品牌提供了可能;同时,潜在“空降兵”随时可能展开突袭,业态替代者的威胁随处可见,这使得超市不得不思考新的出路,自有品牌提供了一种思路。

4、零售商自有品牌价值链与经销制造商品牌价值链是不同的,超市可以通过战略成本分析,剖析零售商自有品牌价值链各个环节对自有品牌成本节约的贡献,以做出是否经营自有品牌的战略选择。同时,还可以利用单位货架毛利率法,选择不同类别的商品作为自有品牌,取代制造商品牌。

5、超市自有品牌的定位应与超市自身的定位相一致,对不同类别的自有品牌分别定位:低价诉求定位、差异化创新定位、高质低价定位。基于这种定位,超市自有品牌可采用四种品牌策略:个别品牌名称策略、统一家族品牌策略、系列品牌策略、混合品牌策略;四种生产方式:自主开发、战略联盟、联合开发、订购生产,通过全程监控、组织保证、名誉保证等方式,保证自有品牌商品的质量。作为超市商品组合的一部分,自有品牌应积极开展市场营销,从产品、价格、促销等多方面促进自有品牌的销售。另外,还应对超市自有品牌进行随时监控和维护,保证自有品牌的持续发展。

总之,超市自有品牌战略是一个系统而严密的工程,需要零售商从战略角度仔细策划,步步为营,才能使其成为超市拓展盈利空间、差异化生存以及可持续发展的一大出路。

需要指出的是,本文在研究过程中虽力求严谨,但由于能力和时间所限,仍存在以下不足之处:

第一,对我国超市自有品牌进行了部分调查,没有展开系统而大规模的调查研究,缺乏一定的深度和广度,造成研究结论在未来被应用时可能会有一定的局限性。

第二,对零售商自有品牌价值链的剖析还不够全面,对零售商自有品牌价值链与经销

制造商品品牌价值链的战略成本分析还有忽略之处，而这对超市自有品牌战略决策可能会有比较重要的影响。

第三，引用了部分国外知名超市经营自有品牌的案例，但未能深入企业尤其是国内超市进行实地调研，提出的超市自有品牌战略模式可能会有不完善和考虑不周全之处。

基于以上不足，后续研究应遵循以下思路和建议：

第一，后续研究应对我国超市自有品牌现状进行一番全面的调查分析，使研究结论更具代表性。

第二，后续研究应该在超市自有品牌价值链与经销制造商品品牌价值链的战略成本分析上进行更加深入和全面的探索。

第三，后续研究除了应更加全面的关注国外超市自有品牌发展的同时，还应当关注国内超市在经营自有品牌上的一些成功经验，以更好的发挥借鉴作用。

## 参 考 文 献

- [1]. 郎咸平等.《模式——零售连锁业战略思维和发展模式》[M]. 东方出版社. 2006年8月第一版. P311.
- [2]. [美]迈克尔·波特 (Michael E. Porter) 著. 陈小悦译. 竞争优势. [M]. 北京: 华夏出版社. 1997年1月第1版.
- [3]. [英]L·D·彻纳东尼. M·麦克唐纳. 创建强有力的品牌——消费品、工业品与服务性品牌的效益. [M]. 中信出版社. 2001年1月:P33.
- [4]. [英]彼得·切维顿著. 李志宏等译. 品牌实施要点. [M]. 北京大学出版社. 2005年第一版.
- [5]. [法]朱迪丝·柯斯蒂恩斯. 马塞尔·柯斯蒂恩斯著. 管新潮等译. 决胜零售. [M]. 华夏出版社. 2005年第一版.
- [6]. [英]乔纳森·雷诺兹. 克里斯廷·卡思伯森著. 王慧敏译. 制胜零售业. [M]. 电子工业出版社. 2005年第一版.
- [7]. [美]詹姆斯·赫斯科特. 小厄尔·萨塞. 莱恩·史克莱斯诺著. 王兆刚等译. 服务利润链. [M]. 机械工业出版社. 2005年第一版.
- [8]. 巴里·伯曼. 乔尔·R·埃文斯著. 吕一林. 熊鲜菊等译. 零售管理[M]. 中国人民大学出版社. 2002年8月第一版.
- [9]. 黄桂芝. 零售营销[M]. 清华大学出版社. 1998年5月第1版.
- [10]. 宋永高. 品牌战略和管理. [M]. 浙江大学出版社 2003年版: P148——156.
- [11]. 王元勇. 王增明. 强势品牌创建与发展. [M]. 工商出版社 2002年版:P2——31.
- [12]. 乔春洋. 品牌定位. [M]. 中山大学出版社. 2005年10月第1版:P47.
- [13]. 黄静等. 品牌管理. [M]. 武汉大学出版社. 2005年第一版.
- [14]. 杨米莎. 服务营销. [M]. 广东经济出版社. 2005年第一版.
- [15]. 彭程. 马狮营销. [M]. 中国经济出版社. 2003年第一版.
- [16]. 冯玉芹. 关于我国零售商自有品牌战略的研究. [J]. 中国软科学. 1999. 10.
- [17]. 朱瑞庭. 零售商自有品牌的功能和市场定位. [J]. 北京工商大学学报: 社科版. 2004. 6.
- [18]. 朱瑞庭. 消费者求变购买行为及零售商的市场机会. [J], 商业经济与管理. 2003. 7.
- [19]. 朱瑞庭. 零售商自有品牌的开发与管理. [J]. 国际商业技术. 2003. 3.

- [20]. 常永胜. 王卫红. 论零售商自有品牌管理. [J]. 财经理论与实践(双月刊). 2004. 2.
- [21]. 王卫红. 营销渠道策略创新. [J]. 财经理论与实践. 1999. 3.
- [22]. 王培才. 零售商培养自有品牌的营销策略. [J]. 商业时代. 2004. 21.
- [23]. 张玉波. 对发展我国零售商品牌的思考. [J]. 中国流通经济. 2000. 4.
- [24]. 谢震. 晓石. 自有品牌的开发路数与盈亏大账. [J]. 中国商贸. 2003. 9.
- [25]. 鲍观明. 李怀政. 毕开凤. 零售商自有品牌的开发. [J]. 商业经济研究. 1999. 7.
- [26]. 肖怡. 零售企业核心能力与供应链管理. [J]. 商场现代化. 2001. 7.
- [27]. 雷大章. 零售商自有品牌分析. [J]. 商业研究. 2002. 2.
- [28]. 张岩岩. 零售商自有品牌化趋势及对策研究. [J]. 价值工程. 2006. 4.
- [29]. 于仰南. 陈冰. 中国本土连锁超市的发展对策. [J]. 北华大学学报. 2005. 12.
- [30]. 刘琼辉等. 市场发展与企业分销渠道的创新. [J]. 经济与管理研究. 1999. 2.
- [31]. 北京信息科技大学工商系市场营销课题组. 超市自有品牌发展纵横谈. [J]. 市场研究. 2005. 1.
- [32]. 王长征. 零售店品牌策略的选择. [J]. 商业研究. 1996. 09.
- [33]. 杨涛. 葛松林. 企业营销渠道系统创新动因分析. [J]. 商业研究. 2000. 5.
- [34]. 刘琼辉等. 市场发展与企业分销渠道的创新. [J]. 经济与管理研究. 1999. 2.
- [35]. 李文元等. “入世”对我国零售业的影响及战略选择. [J]. 现代经济探索. 2001. 3.
- [36]. 李海延. 企业如何超越品牌陷阱. [J]. 企业活力. 2003. 12.
- [37]. 高景军. 商业品牌与竞争. [J]. 税务与经济. 1998. 3.
- [38]. Field. Alan .M. Store brands take over. [J]. Journal of Commerce. 2006. 2.
- [39]. Parker. Philip. Be friending the Private Label. [J]. Harvard Business Review. 2006. 2.
- [40]. Talk. Jeff. Private Label Takes on Skin Care. [J]. Global Cosmetic Industry. 2006. 1.
- [41]. Smith. Jennifer. PLMA study: private label sales in drug are flat. [J]. Drug Store News. 2001. 6.
- [42]. Eder. Rob. Private label show has big brand feel. [J]. Drug Store News. 2003. 12.
- [43]. Kevin lane Keller. Strategic Brand Management. [M]. Prentice Hall. 1998.
- [44]. Key Note. Own Brands. [M]. London. 1997.
- [45]. Koskinen. S. UK private label: European brand leader. [J]. European Retail

Digest. 1999. 21.

[46]. Laaksonen. H. and J. Reynolds. Opportunities for own brands in European grocery retailing. [J]. European Retail Digest. 1994. 3.

[47]. McGoldrick. Retail Marketing. [M]. McGraw-Hill Education. 2002.

[48]. Fugate. Influences of Brand Name and Packaging on Perceived Quality. [J]. Journal of Marketing Research.

[49]. Rajeev. Batra & Indrajit Sinha. Consumer-level factors mederating the success of private label brands. [J]. Journal of Retailing, 2000. 2.

[50]. Richardson. The Measurement of the Effect of a New Packaging on Preference and Sales. [J]. Journal of Business. 1995. 1.

[51]. Bhasin A. R. Dickinson & S. Nandan. retail brands: a channel perspective in the United States. [J]. Journal of Marketing Channel. 1995. 4.

[52]. [www.acniesen.com](http://www.acniesen.com)

[53]. [www.linkshop.com.cn](http://www.linkshop.com.cn)

[54]. [www.wal-mart.com.cn](http://www.wal-mart.com.cn)

[55]. [www.carrefour.com.cn](http://www.carrefour.com.cn)

[56]. [www.lotus-supermarket.com.cn](http://www.lotus-supermarket.com.cn)

[57]. [www.mofcom.gov.cn](http://www.mofcom.gov.cn)

[58]. [www.e-marketing.com.cn](http://www.e-marketing.com.cn)

## 致 谢

经过无数个不眠之夜的辛勤耕耘，本论文终于完成。回想起论文从选题、开题到撰写各个阶段的困惑以及解惑之艰辛，不由得对所有那些给予过我帮助和建议的人们充满了感激之情。

首先，我要感谢我的导师黄桂芝教授。本论文的选题、研究与撰写、修改的全过程无不凝聚导师的心血和辛勤培养，在此表达崇高的敬意和深深的谢意。导师在学术上严谨的态度和实践中丰富的经验使我受益非浅，她慈母般谆谆的教诲不仅教会了我怎样去做学问，更教会了我怎样去做人，这些都将是未来人生道路的动力源泉。

其次要感谢的是指导过我的所有商学院的老师。诸位老师悉心的指导，从各个方面对本文的写作给予了极大的启发和支持，对论文提出了许多真知灼见，让我在写作中少走了很多弯路，他们的批评指正使我大受裨益。在这里特向他们表示深深的敬意和衷心的感谢！

同时，我还要向陶晓波师兄和邵永洁师妹表示衷心的感谢，他们对于本文的写作提出了非常多的好建议，尤其是陶晓波师兄，他严密的思维逻辑帮助我较快的找到了研究的逻辑主线，加快了整个研究的进度。除此之外，还要感谢张姝、陈楠、徐远源等同窗同学的大力支持和帮助。

在这里，我还要深深地感谢我的家人，为了我能顺利地完成学业，他们的期望和支持，给了我极大的动力。

古人云：“滴水之恩，当以涌泉相报。”每念于此，我都感到惟有努力学习和工作，积极进取，以不负大家对我的期望！

谨以此敬献给所有关心、鼓励和帮助过作者的人们！