

[文章编号]1009-3729(2012)03-0072-04

零售连锁企业自有品牌开发问题研究

姜军

(郑州轻工业学院 国际教育学院, 河南 郑州 450002)

[摘要]自有品牌战略是零售连锁企业市场竞争发展到一定阶段的必然产物。国外自有品牌的发展已日臻成熟,为企业带来了显著的效益,而我国零售连锁企业由于品牌营销能力、盈利模式等因素的影响,自有品牌开发严重滞后。我国零售连锁企业应借鉴国外发展自有品牌产品的经验,认真制定本企业自有品牌发展战略,提高品牌营销能力,扩大企业经营规模,转变企业盈利模式,加强质量监控,加大技术投入和专业人才建设,以实现自有品牌商品规模与利润的大幅提高,增强企业的核心竞争力。

[关键词]零售连锁企业;自有品牌;品牌战略;品牌营销

[中图分类号]F717.6 [文献标志码]A

Avijit. Ghosh^[1]在《零售管理》一书中认为:自有品牌又称商店品牌,是指由零售商委托制造商代为制造其商品,再冠以零售商自身所有的品牌,然后专门在其零售店销售的那种品牌。自有品牌的特点是自产自销,省去许多中间环节,使用自有品牌的商品可以少支付广告费,进行大批量生产、销售,可以取得规模效益,降低商品的销售成本。关于自有品牌的已有研究主要集中在以下几点^[2-4]:(1)对消费者购买自有品牌商品意愿的研究;(2)对零售商自有品牌策略选择的研究;(3)对制造商如何应对零售商自有品牌策略的研究。本文拟在已有研究的基础上,通过对国内外零售商自有品牌发展现状与差距的深入分析,寻找阻碍我国零售连锁业自有品牌开发的关键因素,并据此提出加快我国自有品牌开发的建议。

一、全球零售连锁业自有品牌发展现状及我国的不足

1. 国外自有品牌的发展现状

自有品牌最早出现于20世纪初,其快速发展期是在1970年代后。随着一些零售企业连锁化经营模式的迅速推广,零售企业在规模、物流配送能力、

信息化水平、营销管理能力等方面有了很大提升,一些零售企业开始向产业链的上端延伸,自有品牌战略成为了市场竞争发展到一定阶段的必然产物。

美国自有品牌制造商协会(PLMA)与AC尼尔森(ACNielsen)联合发布的国际市场自由品牌年报显示,1995—2009年,美国连锁超市中自有品牌商品的销售量和销售额比重分别从18.6%和14.2%上升到40.7%和46.2%。^[5]排名前几位的零售连锁巨鳄,如沃尔玛、家乐福、特易购等,都拥有超过50%的自有品牌商品。走进这些大型超市,到处充斥着自有品牌商品和印有自有品牌Logo的标签、宣传海报等物品,对消费者形成强烈的视觉冲击。英国零售业流传一句顺口溜“要看超市好不好,数数自有品牌商品有多少”。根据AC尼尔森中国区董事长高恩的观点,国外自有品牌的发展经历了4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;三是形成特色阶段;四是抓住目标消费群,使自有品牌商品成为零售门店的旗舰商品阶段。这表明,国外自有品牌的发展已日臻成熟。

2. 我国自有品牌开发与国际的差距及发展瓶颈与国外大型零售企业自有品牌的发展相比,我

[收稿日期]2011-12-23

[作者简介]姜军(1971—)男,河南省郑州市人,郑州轻工业学院副教授,主要研究方向:企业管理。

国零售企业自有品牌开发才刚刚起步,存在相当大的差距。据2009年中国百强连锁经营企业统计,中国百强连锁经营企业自有品牌的销售额还不到整个连锁经营企业销售额的1%。^[5]通过对国内外零售连锁企业的比较分析(见表1)可以看出,阻碍我国零售连锁业自有品牌建设的关键因素主要有以下几点。

表1 国内外零售连锁企业自有品牌发展的比较

比较项目	国外零售连锁企业	国内零售连锁企业
自有品牌发展战略	清晰	不清晰
自有品牌影响力和品牌营销能力	很强	很弱
经营规模	很大	较小
盈利模式	商品经营为主	商场经营为主
质量监控能力	较强	较弱
ERP、HR等现代企业管理能力	很强	较弱

(1) 认识误区导致自我国零售连锁企业自有品牌战略缺失。国内大多数零售连锁企业对开发和经营自有品牌的战略意义缺乏正确认识,没有意识到其对打造企业核心竞争力、转变企业盈利模式、实现企业差异化经营优势、提高消费者忠诚度、抬高行业进入壁垒、保持企业可持续健康发展的重要意义。企业如仅从增加利润的角度考虑问题,必然导致企业经营者的短期行为,使国内自有品牌商品始终停留在低价导入阶段,并最终给消费者留下“低价劣质”的品牌形象,从而严重阻碍自有品牌商品的销售和后续品种的开发。

(2) 我国零售连锁企业自有品牌影响力和品牌营销能力较弱。国外零售连锁巨头在经营中已经形成独特的管理运营模式。企业名称在消费者心目中的影响力巨大,零售企业以企业名称命名商品,很容易使消费者把对企业的良好印象转变为对自有商品的品质信赖。我国零售连锁企业大多在1990年代及以后成立,发展时间短,管理水平低,员工素质参差不齐,股权结构变动频繁,企业运行不稳定,这些因素必然影响企业在消费者心目中的形象。目前,一些国内零售企业学习国外同行的做法陆续推出了一些自有品牌商品,但由于自身品牌的影响力较弱及品牌营销能力的匮乏,自有品牌商品的销售量与企业预期相去甚远,甚至出现自有品牌商品滞销的局面,严重打击了企业开发自有品牌的积极性。

(3) 经营规模阻碍我国零售连锁企业自有品牌的开发。国外自有品牌战略的成功实践表明,零售

商开发自有品牌必须达到一定的规模,否则开发自有品牌无任何优势可言。零售商只有具备一定的规模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,并利用自身庞大的销售网络加以推广,最终实现规模经济效益。国外有实力的零售企业经过兼并重组扩大规模,现在基本形成了寡头竞争。例如在美国的零售市场,前三大家零售连锁企业的销售总额一般占整个市场份额的70%以上。^[7]我国零售连锁业由于起步晚、发展时间短、融资渠道少、专业人才匮乏等原因,仍然处于群雄逐鹿的完全市场竞争阶段,真正具有跨地区、跨区域运作能力和影响力的零售连锁企业不多。显然,扩大经营规模,形成覆盖全国的零售网络是我国零售连锁企业实现自有品牌发展的必由之路。

(4) 企业的盈利模式束缚了我国零售连锁企业自有品牌的发展。我国零售连锁企业的盈利模式基本以商场经营为主。零售商就像一个二房东,把整个商场租下来后分小块租给各个厂家或代理商,所售商品均实行代销制。一方面,零售商通过向供货商收取名目繁多的通道费和返点获得盈利,这些通道费包括促销费、条码费、店庆费、堆头费、新品上架费等各种费用。另一方面,零售商可以在一定的期限内占用供应商的货款。同时,零售商可以将滞销或残次品退还给供应商,这样虽无盈利但也不存在风险。在这种盈利模式下,零售商缺乏研究市场需求和提高自身商品经营能力的动力。这种盈利模式持续的时间越长、在我国零售连锁企业整体盈利份额中所占比重越高,越不利于零售连锁企业自有品牌的发展。

(5) 我国零售连锁企业缺乏强有力的质量管理和监控能力。近些年,我国接连曝光多起产品质量安全问题,产品质量隐患已经成为制约我国零售连锁企业自有品牌健康发展的突出问题。零售商自有品牌商品多为交由制造商代为生产的OEM产品,但零售商不懂生产、不懂技术,缺乏对制造商的监督能力,很难保证产品的质量。

(6) 我国零售连锁企业的ERP、HR等现代企业管理能力不强。ERP是企业资源规划系统的简称,实施该系统可以使企业准确掌握成千上万种商品的销量、库存、物流、现金流等各种信息,使企业能够快速有效地补充货物,减少断货,加快周转,提高效益。国内许多零售连锁企业由于资金、技术、人才等各方面因素的制约,还不能有效地实施信息化管理系统,

这就使许多企业仍然在依靠制造商或代理商来完成各个门店自有品牌商品的理货工作,企业缺乏进行自有品牌商品的管理运营能力和人才。

二、对加快我国零售连锁企业自有品牌开发的建议

1. 制定适合我国国情的零售连锁业自有品牌发展战略

在我国的出口产品中,国产品牌少得可怜,绝大部分都是贴国外品牌的代工商品,这充分说明我国企业在低成本制造方面的强势和在品牌经营方面的弱势。自有品牌战略已经成为外资零售业巨头的核心竞争力,这种能力的形成是企业在经过多年实践、深入研究消费者行为、不断调整经营策略的过程中逐步形成的。国内零售连锁企业在实施自有品牌战略时,首先要深入学习和研究国外企业品牌经营的成功经验,认真分析阻碍我国零售连锁企业自有品牌建设的因素,根据我国国情和企业自身经营状况,制定长期的自有品牌发展战略,并分阶段有计划地认真实施。

2. 加强我国零售连锁企业自有品牌的营销宣传能力

国外零售连锁巨头之所以敢于开发超过50%以上的自有品牌商品,是因为他们拥有一套与任何知名制造企业相比都毫不逊色的品牌经营管理系统。大到企业的整体形象广告设计,小到每一位员工的口头宣传培训,每一张店内POP海报的制作,他们的市场营销部门都能够近乎完美地完成。2007年,沃尔玛在电视、报纸等各种媒体展开了新一轮的广告宣传攻势,他的新广告语“Save Money, Live Better”(省钱让生活更美好)取代了使用了近20年的广告语“Always Low Price, Always”(天天低价)^[8]。它的广告并不针对任何商品,而消费者自然而然地会将其与店内所售的每一件商品联系在一起,当然也包括自有品牌商品,消费者感觉在沃尔玛购物既省钱又能买到称心如意的商品。反观我国零售连锁企业自有品牌的营销宣传,少有创意,亟待提高。

3. 联合制造商和供应商,助推我国零售连锁企业快速扩张规模

我国许多连锁企业为了能够实现快速扩张,总是想方设法占用制造商和供应商的货款,拖延付款时间,设立名目繁多的通道费。零售企业一旦出现经营困难,往往会发生供应商挤兑货款,并最终导致

零售企业瞬间崩盘的情况。我国零售连锁企业应该深刻汲取郑州亚细亚、北京红苹果等企业衰败的教训,切实改善与制造商和供应商的关系。联合制造商共同生产自有品牌商品无疑是一剂改善双方关系的良方。通过这种方式,制造商可以获得稳定的订单专心生产,零售商可以获得稳定的货源快速进行规模扩张,从而形成规模化生产、规模化销售、规模化效益,最终实现双赢。

4. 逐步转变经营模式,建立自有品牌商品经营管理和绩效考核机制

自有品牌商品虽然能为零售连锁企业带来更高的利润,但一旦经营不好,退货、滞销、残次品等损失将全部由零售企业自己承担,风险要远远高于零售企业现在普遍采用的代销经营模式。因此,国内零售企业在实施自有品牌战略时,必须建立与之相配套的经营管理和绩效考核机制。一方面,通过各种途径培训员工的商品经营能力,特别是一线员工的产品摆放、理货、推销等技能;另一方面,制定自有品牌商品销售的绩效考核与奖励激励机制,使自有品牌商品的销售与员工的收益挂钩,逐步提高企业的商品经营能力。

5. 谨慎选择制造商,加强质量监控,保证产品质量

国外零售企业在确定自有品牌制造商之前,往往会对该行业的制造企业进行广泛深入的实地调研,从中筛选出优秀企业作为自己的代工伙伴;同时,向制造商提出一整套原料、工艺、设备与人员标准,对生产过程加以全程监督,对产品的各项技术指标提出具体要求。即便这样,知名品牌由于代工而出现各种产品质量问题的事件仍层出不穷。品牌商对代工企业的监督已经成为了一个世界性难题。因此,我国零售连锁企业在发展自有品牌的过程中,应该谨慎选择制造商,不断提高产品质量监控的手段和能力,以确保产品质量。

6. 加大技术投入和专业人才建设,提高信息化管理水平

零售连锁企业开发自有品牌并不是简单地模仿制造商的畅销产品,而是在运作一项比任何一种类产品制造都复杂得多的生产经营活动。国内零售连锁企业应该进一步加大技术投入,提高企业信息化管理水平,从所获取的数据分析消费者需求,以设计开发适销对路的自有品牌商品。利用ERP等现代化信息管理手段,加强自有品牌商品的库存与销

售管理,避免出现断货脱销、积压滞销等商品经营问题。同时,我国零售连锁企业应向国外同行虚心学习,根据自有品牌发展战略,广纳专业人才,迅速建立一支高水平的自有品牌商品营销的运作队伍。

三、结语

开发自有品牌可以有效降低比价带来的竞争强度,实现差异化经营,增强消费者忠诚度。开发自有品牌是提高我国零售连锁企业竞争能力和获取更高利润的有效手段,也是企业应对国外零售连锁巨头竞争的必然选择。然而我国零售连锁企业对自有品牌重视不够,品牌营销能力、企业规模、盈利模式、质量监控能力、科技管理手段等方面十分薄弱,阻碍了其发展。我国零售连锁企业应借鉴国外经验,尽快制定自有品牌发展战略,提高品牌营销能力,扩大企业经营规模,转变企业盈利模式,加强质量监控,加大技术投入和专业人才建设,增强企业的竞争力,从而实现自有品牌商品规模与利润的大幅提高。

[参 考 文 献]

(上接第56页)

- [12] 浙江省高级人民法院联合课题组. 新《民事诉讼法》实施与执行救济制度之完善[J]. 法治研究, 2010(3): 90.
- [13] [美] 斯蒂芬·布雷耶. 美国的司法独立[EB/OL]. (2009-12-16) [2011-08-21]. <http://www.law-thinker.com/news.php?id=3987>.
- [14] 申欣旺. 执行难系司法领域最大顽症 保护主义屡见不鲜[EB/OL]. (2010-08-06) [2011-08-21]. <http://news.sohu.com/20100806/n274023523.shtml>.
- [15] 王春旭. 克服民事执行难的法律思考[J]. 政法论坛, 2008(4): 189.
- [16] 王运慧. 民事执行难问题的原因与对策新探[J]. 中州学刊, 2009(5): 97.
- [17] 汤维建. 执行体制的统一化构建——以解决民事“执行难”为出发点[EB/OL]. (2006-09-29) [2011-08-22]. <http://www.studa.net/minfa/060929/14452887-2.html>.
- [18] 杨荣馨. 审执分立——修改民事诉讼法必作的大动作[J]. 法学家, 2004(3): 5.
- [1] Ghosh A. Retail Management [M]. Chicago: Dryden Press, 1990.
- [2] McGoldrick P J. Retail Marketing [M]. New York: McGraw-Hill Education, 2002.
- [3] 张蕙. 连锁超市发展自有品牌必备条件探析[J]. 中国经贸导刊, 2011(8): 60.
- [4] 李飞, 程丹. 西方零售商自有品牌理论研究综述[J]. 北京工商大学学报: 社会科学版, 2006(1): 1.
- [5] 张庆联. 现代百货自有品牌的发展之路[J]. 国际市场, 2011(4): 30.
- [6] 金名. PB: 洋超市的竞争利器[J]. 上海经济, 2011(1): 50.
- [7] 孙宁. 中、外大型零售企业的竞争力比较分析[J]. 特区经济, 2007(8): 98.
- [8] 兰贵秋, 张玉改. 关注我国连锁超市自有品牌的开发[J]. 江苏商论, 2007(4): 14.