

# 株洲华润万家自有品牌经营现状及对策分析

颜泳红,张璐,童译萱

(湖南工业大学商学院,湖南株洲412008)

**[摘要]**运用自有品牌管理的相关理论,对株洲华润万家从与自有品牌相关的商场内部数据以及消费者外部数据两方面进行调查,发现株洲华润万家超市在自有品牌建设上存在自有品牌产品比重低、价格定位不科学、质量参差不齐等亟待解决的问题。应努力维护超市声誉,扩大品牌知名度;树立“顾客导向”的品牌观念,及时沟通获取产品研发信息;制定合适的价格策略,走出低价误区;慎重选择供应商,提高自有品牌产品的质量;注重产品开发创新,构建差异化经营特色等解决对策。

**[关键词]**自有品牌;零售企业;华润万家

**[中图分类号]**F713.32

**[文献标识码]**A

**[文章编号]**1674-117X(2015)03-0034-06

## Analysis on the Management Status and Countermeasure for Private Brand in Zhuzhou Vanguard

YAN Yonghong, ZHANG Lu, TONG Yixuan

(School of Business, Hunan University of Technology, Zhuzhou Hunan 412008, China)

**Abstract:** In view of theories relating to private brand management, as well as investigations of both the interior data of the chain and the exterior data of the consumers, there are some problems relating to private brand existing in Zhuzhou Vanguard, such as: the proportion of PB products is quite small; the price is unreasonably fixed; the quality can hardly be ensured and so on. Accordingly, we should take the following countermeasures, maintaining the reputation of the supermarket and enhancing the brand recognition; focusing on the needs of consumers and keeping up with the R&D information of the products; adopting suitable price strategy and avoiding the single low-price way; choosing the suppliers cautiously and improving the quality of PB products; emphasizing on the innovation and carrying out the differentiated marketing strategy.

**Key words:** private brand; retail business; Vanguard

随着经济发展,我国零售企业自有品牌的市场份额逐年增加,且其增长速度都在二位数以上。但是,我国连锁超市自有品牌的发展还停留在一个模仿、探索的初级阶段。为了应对国外零售业进入我国零售行业的挑战,许多零售企业开始认识到建设自有品牌的重要性,不断发现自有品牌建设中存在的问题,并加以解决,以提升零售企业的竞争实力。本文拟在实体调研的基础上,运用自有品牌管理的相关理论,对株洲华润万家超市自有品牌的经营现

状进行调查,发现其提供借鉴和参考,存在的问题提出相应的解决对策,以期为我国其他零售企业自有品牌的建设。

### 一 自有品牌含义

自有品牌(Private Brand,简称PB)又称为商店品牌,PB商品也称为自有品牌商品或中间商品品牌商品,即零售企业通过搜集、整理、分析消费者对某类商品的需求特性的信息,开发出新产品功能、价

收稿日期:2015-05-08

作者简介:颜泳红(1963),女,湖南娄底人,湖南工业大学教授,硕士生导师,研究方向为统计与应用经济学;张璐(1984),女,河南长葛人,湖南工业大学硕士研究生,研究方向为企业管理学。

格、造型等方面的设计要求,零售企业则从设计、原料、生产、到经销全程控制,自设生产基地或者指定合适的生产企业进行加工生产,并由零售企业使用自己的商标对该新产品进行注册<sup>[1]</sup>,以保证使用权的合法性,将其贴有零售企业品牌在自己的卖场中进行销售,实质上是零售业的 OEM(Origin Entrusted Manufacture)产品,即定牌生产合作产品<sup>[2]</sup>。

因自有品牌具有自产自销的特点,不仅省去了许多中间环节,节约了流通费用,而且,使用自有品牌的商品可以较少支付广告费用,同时也省去了进入商场的入场费用。因此广大超市可以利用这些优势对自有品牌产品进行大批量生产并销售,降低商品的销售成本,从而取得一定的规模效益。

## 二 株洲华润万家超市自有品牌经营现状

华润万家是华润集团旗下优秀的零售连锁企业集团,是中央直属国有控股企业集团,世界 500 强企业之一,同时也是中国最大的零售连锁企业集团之一,其中超市业务已连续多年位居中国连锁超市第一位<sup>[3]</sup>。华润万家创立于 1984 年,30 年来,华润万家始终在可持续发展、企业社会责任以及提供就业机会等领域担任表率作用。2014 年华润万家自营门店总数达 4 127 家,覆盖全国 31 个省、自治区、直辖市和特别行政区的 264 个城市。全国自营门店实现销售 1 040 亿元人民币,员工人数超过 30 万人,成为国内最具实力的多元化企业之一。

株洲华润万家购物中心于 2012 年 9 月 26 日开业,坐落在荷塘区新华西路文化路口,总建筑面积达 72 000m<sup>2</sup>,拥有 18 000m<sup>2</sup> 智能化停车场,共 5 个经营楼层,拥有 2 000m<sup>2</sup> 儿童欢乐天地,3 000m<sup>2</sup> 星美影院,6 000m<sup>2</sup> 电器城,10 000m<sup>2</sup> 美食休闲娱乐文化荟萃,是一个集超市、百货、餐饮、休闲娱乐于一体的一站式购物体验中心<sup>[4]</sup>。

### (一) 株洲华润万家自有品牌内部调查

华润万家的自有品牌包括简约组合、家之选、VICTOR、惠买、润之家等,而株洲华润万家目前自有品牌只有简约组合系列和润之家系列。

“简约组合”主要以日化品为主,如个人护理类有:洗护美发;沐浴用品;婴儿用品;美容护肤;纸制品;家庭清洁等。家居用品类有:厨房用品、塑料制品;一次性用品;家具;床品;办公文具等;服饰类

有:内衣内裤;袜子等。该系列的 LOGO 有两种呈现方式:一种字体庄重大方,以中文“简约组合”与英文“SIMPLE LIFE”;另一种字体简洁飘逸,以红色作底来标识。

“润之家”是华润万家食品类的自由品牌,品种齐全,以休闲、冷鲜食品、干货等为主,如生鲜类:水果、面包等;杂货类:粮油米面,南北干货、饼干糕点、休闲小食等,LOGO 视觉识别能力强,以“红”“黄”两种主色调,寓意热情、喜悦、食欲、美味,给大家一目了然的视觉效果。

为了更准确的了解华润万家超市自有品牌的经营情况,笔者通过资料查阅及访谈等形式对华润万家超市自有品牌商品有了初步的认识。现将华润万家超市自有品牌商品的内部调查情况简要概括为以下几个方面:

1. 自有品牌商品的销售比重偏少。在超市相关部门负责人的帮助下,笔者对华润万家超市(株洲店)自有品牌商品的销售数据进行了统计,结果如表 1 所示。

表 1 株洲华润万家自有品牌商品销售比重(%)

自有品牌名称	2014 年
简约组合	≤2.5
润之家	≤1.5
合计	≤4.0

从上表可以看出,华润万家有 2 个自有品牌销售,800 多个品类的自有产品,其中简约组合近 500 个单品,润之家开发了近 300 个单品,但是相对于华润万家超市销售的 20 000 多商品种类而言,不仅超市自有品牌的品类数量偏少,而且自有品牌商品的销售额仅占整个超市销售额的 4% 左右。

2. 自有品牌商品定价较低。在株洲华润万家超市,笔者选取了几种自有商品,用其价格与制造商同类商品价格进行了对比分析,如表 2 所示。

表 2 株洲华润万家超市部分自有品牌商品与制造商商品价格差

种类	品名	价格(元)	价差(元)
燕麦片	润之家全粒快熟燕麦片(500g)	19.9	7.9
	皇室燕麦片(500g)	27.8	
保鲜膜	简约组合保鲜膜	5.00	2.9
	妙洁保鲜膜	7.9	
整理箱	爱丽思彩色塑料整理箱(55 升)	78.9	39
	简约组合手提整理箱(55 升)	39.9	

从表中可知,同类产品华润万家自有品牌价格低于制造商品品牌产品 30% ~ 50%。自有品牌产品的低价竞争导致自有品牌产品利润空间偏低,制约了自有品牌的盈利能力。连锁超市在追求价格优势的同时也应合理掌握消费者心理,不能给消费者自有品牌就是低廉产品的印象,实行合适的定价策略很有必要。

3. 自有品牌商品的质量不稳定。株洲华润万家没有针对自有品牌商品采用专门的质量控制措施。自有商品与一般代销代购商品没有差别,90%以上商品都是通过不同类别的采购部联系制造商生产的,由于没有专业的自有产品管理团队,质量控制上比较松散,导致质量不稳定。有的供应商在开始合作阶段提供的产品质量很好,但在后续合作中,可能存在偷工减料的行为,导致产品质量不稳定。如果不对其产品进行有效管控,必然影响自有品牌产品形象,因此做好产品质量控制管理成为做好自有品牌的关键。

4. 自有品牌商品的陈列位置优势明显。通过对株洲华润万家超市内部考察得知,自有品牌商品的陈列方式相对比较规范,符合安全性、易见易取、前进梯状(即先进先出补货)、区分定位几大原则,采取了量感陈列法如店内岛式、整箱大量陈列法等以吸引顾客。在百货或食品类上,华润万家超市多采用展示陈列,如突出陈列,将产品用自由抽动的隔板陈列于走道中间,并配以文字说明来吸引消费者,同时较多采用端头陈列的方法,即在货架两端处或者电梯、走道拐角处进行产品陈列,譬如华润万家整理箱的陈列方式即是在电梯拐角处与制造商产品一起进行堆头陈列,及时让消费者进行对比购买。

5. 自有品牌商品的宣传促销单一。走进株洲华润万家超市卖场内部,对于商品的宣传氛围很强,在卖场墙壁周围及电梯通道墙壁上都贴有巨型海报进行宣传,其中将商品分为五大类,均用不同颜色的卡片予以说明,红色卡片为推介商品,表示享实惠,品生活;黄色卡片标示为惊喜商品,表示惊喜价,物超所值;紫色卡片标示为进口商品,表示产品来自全球各地,让消费者尽享多元化体验;蓝色卡片为新商品,表示抢“鲜”上市,最先体验;绿色卡片则为华润万家自有品牌标示,色调与华润万家整理 LOGO 一致,也在一定程度上强调了自有品牌的

地位,但是华润万家少有视频广告宣传及人员的介绍讲解宣传,仅仅限于卡片式宣传,消费者在一定程度上很难对自有品牌产品形成深刻的印象。促销方式多采用价格及组合低价销售的方式来吸引消费者。

## (二)株洲华润万家外部消费者对自有品牌的认知程度与购买意向调查

为了获取株洲消费者对华润万家自有品牌的认知程度以及购买意向,笔者设计了一份调查问卷,内容涉及消费者对株洲华润万家超市自有品牌商品的总体认知度,主要包括对自有品牌商品的知名度、忠诚度、美誉度和购买意向等,涉及到产品质量、价格、种类、宣传、摆放地点等几个方面;并在商场内各销售专区蹲点采取随机拦截的方法向顾客发放问卷,实行匿名填报数据。本次调查共发放调查问卷 100 份,实际回收 100 份,剔除无效问卷 5 份,最后得到的有效问卷 95 份,有效问卷回收率为 95%。将收集的数据资料进行整理分析后,所得结果如下:

1. 株洲华润万家自有品牌商品的知名度较高。知名度是指一个产品、公司或企业品牌等被公众知晓、了解的程度。调查结果显示,株洲华润万家自有品牌商品的知名度较高,约有 79.8% 的人听过华润万家超市的自有品牌商品。之所以还有 20.2% 的人没有听过华润万家有自有品牌商品,主要是因为调查的人群中有些人不是常驻居民,这是由于株洲市人口流动性大所致。

2. 株洲华润万家自有品牌商品的美誉度一般。美誉度是指公众对某一产品、公司或企业品牌等的好感和信任程度。调查结果显示,消费者对株洲华润万家自有品牌商品的总体感觉一般,其比例占到 62%,而认为很好与好的消费者占比不到 25%,认为差与很差的消费者人数占 13.7%。如表 3 所示。

表 3 株洲华润万家自有品牌商品美誉度调查

总体印象	人数(人)	比例(%)
很好	12	6.5
好	33	17.8
一般	115	62.0
差	18	9.7
很差	7	4.0

## 3. 株洲华润万家自有品牌商品的消费者购买

倾向。本问卷设计了“您在株洲华润万家超市购买过哪些自有品牌产品”,可供选择的商品种类有休闲食品、家居日用品、办公文具用品、鞋帽服饰品、生鲜熟食品、婴儿用品、美容护理用品等。其中购买休闲食品、生鲜熟食及家居日用品的人数最多,分别占到了86.4%、95.1%和66.5%,其他如婴儿用品及美容护理产品,消费者对其购买意愿较低。如表4所示。

表4 消费者对株洲华润万家自有品牌商品的购买倾向

产品分类	人数(人)	比例(%)
休闲食品	158	86.4
婴儿用品	23	12.4
护理、美容	36	19.5
家居日用品	123	66.5
办公文具	59	31.9
服饰鞋类	67	36.2
生鲜熟食	176	95.1

经过对消费者购买动机的调查,得知有34%的消费者是因为商品的价格便宜而购买,购买商品多为一些生活日用品。因一时冲动而随机购买的消费者占24.3%;因为自有品牌质量很好及位置显眼而购买的消费者比例相对较低,均占9.7%;而因偏爱华润万家品牌采取购买行为的消费者仅占5.4%。如表5所示。

表5 消费者首次购买株洲华润万家自有品牌商品的动机

购买动机	人数(人)	比例(%)
价格便宜	63	34.0
随机购买	45	24.3
质量很好	18	9.7
位置显眼	18	9.7
包装得体	17	9.0
对华润万家品牌的偏好	10	5.4
朋友推荐	9	4.9
其他	5	3.0

调查问卷也对消费者不愿购买自主品牌商品的原因进行了调查,结果表明有43%的消费者担心自有品牌的质量问题,对于自有品牌价格及包装上的要求所占比例较少分别为1%和13%。由此可见,消费者对自有品牌的价格及包装上不满较少。如表6所示。

表6 消费者不愿购买株洲华润万家自有品牌商品的原因

不愿购买的原因	人数(人)	比例(%)
担心产品质量问题	80	43.0
价格不合适	2	1.0
包装简陋	24	13.0
不需要此类产品	44	24.0
知名度不高	35	19.0

4. 株洲华润万家自有品牌商品的忠诚度。品牌忠诚度是指公众在购买决策中多次表现出来对某个品牌有偏向性的(而非随意的)行为反应。通过对“购买某产品,更愿意选择华润万家超市自有品牌”消费者给出的数据整理得出,消费者对自有品牌的忠诚度较低,主要表现在消费者在选择产品时并非出于对品牌的喜爱,更多的是参考其性价比。如表7所示。

表7 株洲华润万家自有品牌商品忠诚度

忠诚程度	人数(人)	比例(%)
非常同意	1	0.5
同意	29	15.7
无所谓	142	76.8
不同意	10	5.4
非常不同意	3	1.6

5. 消费者对株洲华润万家自有品牌商品质量的认知。调查数据显示,认为自有品牌商品质量一般的消费者为53%,对自有品牌商品质量满意或非常满意的消费者只有19.5%,而对自有品牌商品质量不满意或很不满意的消费者则有27.5%,这表明商品质量在消费者心目中是不过硬的。因此如何加强自有品牌商品质量控制是超市经营的首要任务。如表8所示。

表8 消费者对株洲华润万家自有品牌商品质量评价

消费者评价	人数(人)	比例(%)
非常满意	1	0.5
满意	35	19.0
一般	98	53.0
不满意	38	20.5
非常不满意	13	7.0

6. 消费者对华润万家自有品牌商品价格的认知。通过对“您认为株洲华润万家自有品牌产品的价格合理吗”问题的整理得知,虽然价格是消费者

购物时考虑最多的因素之一,特别是对品牌效应不高的生活日用品,如纸巾、收纳盒等。华润万家自有品牌商品多属此类,通过访谈得知,华润万家自有品牌较低的价格直接给人便宜没好货的感觉,说明现在消费者关注及购买产品的角度逐渐从对价格的要求转向对质量的要求。如表9所示。

表9 消费者对株洲华润万家自有品牌商品价格认知

个人感受	人数(人)	比例(%)
非常合理	16	8.7
合理	30	16.2
一般	102	55.1
不合理	24	13.0
非常不合理	13	7.0

7. 消费者对华润万家自有品牌商品种类的评价。株洲华润万家超市的两个自有品牌包含的商品门类在整个商场来说相对较少,主要集中在食品、家居日用品上。调查结果显示,只有37.5%的消费者认为株洲华润万家超市的自有品牌商品品种较丰富的。如表10所示。

表10 消费者对株洲华润万家自有品牌商品种类评价

消费者评价	人数(人)	比例(%)
足够丰富	5	2.7
比较丰富	66	37.5
一般	68	38.7
比较单一	37	16.2
过于单一	9	4.9

8. 消费者对于株洲华润万家自有品牌商品陈列评价。株洲华润万家在商品陈列上采用了不同颜色的小贴纸予以标识,同时在电梯出口、主道路货架堆上都摆放了大量自有品牌产品。调查结果显示50.2%的消费者认为株洲华润万家自有品牌商品摆放比较规范、醒目。如表11所示。

表11 消费者对株洲华润万家自有品牌陈列评价

消费者评价	人数(人)	比例(%)
很有创意	9	4.9
比较规范	93	50.2
一般	59	31.9
没有新意	19	10.3
比较凌乱	5	2.7

株洲华润万家对自有品牌商品的宣传推广力度不够。调查结果显示,有26.4%的人对株洲华润

万家自有品牌商品的宣传广告没有什么印象,而有14%的人表示没有见过株洲华润万家自有品牌商品的宣传广告,对株洲华润万家自有品牌商品广告宣传有点印象的只占24.3%,而对株洲华润万家自有品牌商品的宣传广告印象很好的消费者仅16.2%。如表12所示。

表12 消费者对株洲华润万家自有品牌商品宣传评价

消费者印象	人数(人)	比例(%)
印象很好	30	16.2
印象较好	39	20.1
印象一般	45	24.3
印象不深	47	26.4
没有印象	24	14.0

### 三 株洲华润万家解决连锁超市自有品牌问题的经营对策

1. 维护超市声誉,树立消费者品牌意识。较好的超市声誉是实施自有品牌战略的前提和内在优势,也是超市可持续发展的保证。维护良好的超市声誉是长期、系统的工程,株洲华润万家连锁超市需要不断提供良好的服务以及价廉物美的自有品牌产品,提高美誉度,获得忠诚度,赢得终身顾客。尤其在超市竞争日趋激烈的前提下,株洲华润万家连锁超市更应注重品牌意识的培养,在消费者心中树立起良好的企业形象,使超市创立的自有品牌无形中拥有良好的品牌底蕴,提升其品牌价值,从而得到消费者的支持与认可。

2. 树立“顾客导向”的品牌观念,及时与之沟通获取产品研发信息。树立“顾客导向”的品牌观念,与顾客进行有效沟通,了解顾客的潜在消费需求,获取更多更好的合作机会。<sup>[5]</sup>为此,株洲华润万家超市应针对当地会员顾客定期进行回访活动,及时与顾客进行有效沟通,选择适合大多数顾客需要的产品项目进行研发以促进自有品牌的成长。

3. 制定合适的价格策略,走出低价误区。在高度竞争的市场中,降价并非万全之策。零售企业确定合适的价格策略在自有品牌的竞争中十分必要。<sup>[3]</sup>产品定价策略一般包括撇脂策略即高利润定价策略,渗透定价策略即低价策略,满意定价策略即中档价格策略。目前,株洲华润万家自有品牌商品的价位一般处于该类商品的中下游水平。随着自有品牌商品的增加,株洲华润万家超市应根据不

同的自有品牌商品采用不同的定价策略。针对还没有制造商知名品牌的自有品牌商品可采用高价撇脂策略,创立强势品牌;针对有制造商强势品牌存在的自有品牌商品可以采用低价渗透策略,依靠明显低于制造商品牌的定价或者采取限时促销活动来吸引消费者。

4. 慎重选择供应商,提高自有产品质量管理。由于超市的优势在于零售领域,而劣势在于生产领域,超市唯有与生产企业形成战略联盟,才能达成优势互补有效开发自有品牌产品。为解决株洲华润万家超市产品质量不稳定的问题,株洲华润万家超市在选择自有品牌产品供应商时要慎重选择信誉及品质好的企业进行合作,同时要派专人进行质量监控,从源头上对自有品牌产品进行质量监管,以提高自有品牌产品的整体质量水平。

5. 创新促销方式,扩大自有品牌商品的覆盖率。株洲华润万家超市自有品牌品类相对较少,超市要加强对消费者需求的了解,不断推出新的自有品牌商品。在自有品牌推出时,要突出其特点。在加大对自有品牌商品宣传的基础上,不能在价格与质量两者的极端上进行宣传,<sup>[6]</sup>如:价格最低与质量最好。过度强调前者容易让顾客感到产品的质量不可靠,从而产生抵触心理,过度强调后者则会让顾客觉得有夸大其辞之嫌,从而产生不好的印象。促销的重点在于设法吸引顾客亲自尝试新的自有品牌产品。<sup>[7]</sup>只有顾客在亲身体验的过程中逐渐接受并认可自有品牌,才能发自内心的成为自有品牌商品的忠实拥护者,从而扩大自有品牌商品的销售,提高自有品牌商品的覆盖率。

6. 注重产品开发创新,构建差异化经营特色。在物质资源丰富的今天,消费者的消费观也愈趋理性,价格与质量两者之间,消费者更关注质量而非价格,如果一味的压低成本吸引消费者的购买终究

不是长远之计,压低成本的同时就很难保证产品的质量,很有可能适得其反砸了自己品牌的声誉。从株洲华润万家现有自有品牌商品的调查中不难发现自有品牌商品大都是生活日用品类,所占的利润空间已经压缩的非常有限,因此只有不断提升产品的创意性、实用性、差异性才是长久之计,做到人无我有,人有我优这样一种境界。<sup>[8]</sup>这就必须进行准确的市场定位,及时了解消费者的各种需求,激发创新灵感,定期开发有特色的产品实行限量版销售,这样不仅可以提升消费者的消费热情,同时也可以提高自有品牌的品牌价值。

#### 参考文献:

- [1] 彭怡茂,肖云端.金融危机背景下零售企业发展自有品牌若干建议[J].江苏商论,2009(12).
- [2] 李舒媛.零售企业自有品牌建设研究[J].中小企业管理与科技:下旬刊,2013(12).
- [3] 李春丽.大型连锁超市自有品牌战略研究[D].西安:西安科技大学,2014.
- [4] 罗水英.华润万家10月登陆株洲网络[EB/OL]. [2015-01-22] <http://www.zgswcn.com/2012/0619/91441.shtml>.
- [5] 张书瑞.对零售业实施自有品牌策略的探讨[J].企业经济,2009(2).
- [6] 黄超华.零售企业的自有品牌商品发展策略研究[D].成都:西南交通大学,2011.
- [7] 王健.大型零售企业经营策略研究——自有品牌策略研究[J].科技创业,2009(10).
- [8] 张敏.零售商自有品牌视觉形象设计研究[D].株洲:湖南工业大学,2012.

责任编辑:徐蓓