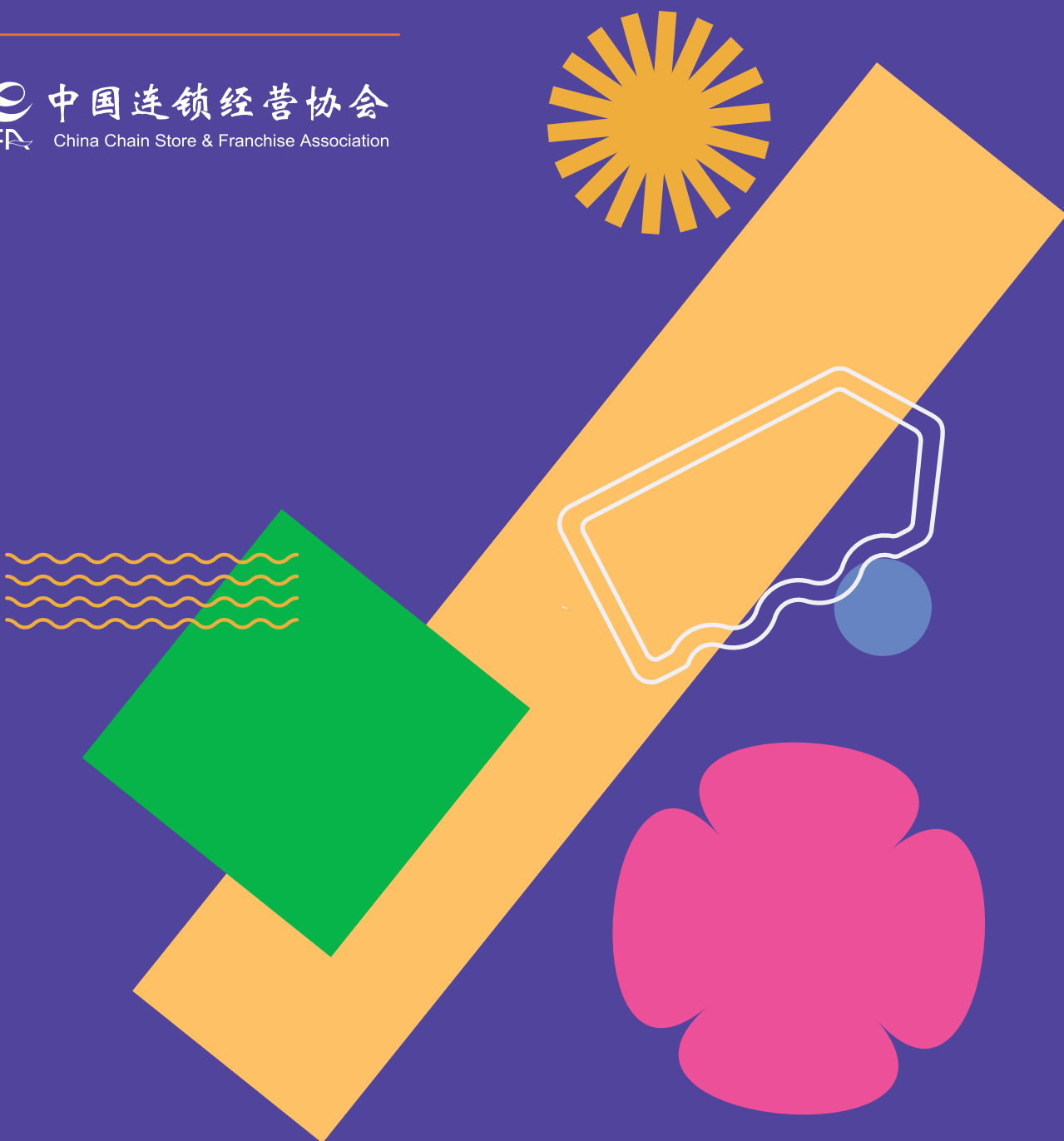


2023 中国商超 自有品牌案例报告

CCFA RETAILER PRIVATE-LABEL BEST
PRACTICE AND ANALYSIS

 中国连锁经营协会
CCFA China Chain Store & Franchise Association



前 言

回归零售本质，聚焦商品力，已成为当前行业企业的共识。在这个过程中，打造优质、高价值的自有品牌¹商品，是不少企业发力的重点。CCFA通过走访调研行业优秀代表企业，深入了解各企业的自有品牌开发，特别是如何打造爆款商品、明星商品的案例，以及在这过程中，企业的经营总结和思考，供行业参考。

本报告正文分为两个部分，涵盖企业自有品牌开发案例，行业趋势和特点，以及企业实践中遇到的问题等内容。第一部分为自有品牌市场发展情况以及行业企业存在和关注的共性问题，供大家探讨。第二部分为明星商品开发案例，列举了Costco开市客、盒马、罗森中国、山姆会员商店、唐久便利、天虹、永辉超市、伊藤洋华堂、元初食品、永旺中国十个行业代表企业的自有品牌商品开发案例，涵盖生鲜、熟食、包装食品、酒类、服装等品类。希望能为零售企业自有品牌商品的探索和实践提供有益参考。

对于报告编写中的不足之处，也请读者建议指正。同时，诚挚欢迎更多的自有品牌从业者参与未来的研究工作。

1 《SB/T 10619—2011 零售业自有品牌开发与管理规范》：自有品牌（private brand）指“以零售企业的商标、企业名称、零售企业另外独立注册或转授权的商标，作为产品商标或品牌的形式；并根据零售企业所订立的产品规格及质量要求，或根据零售企业许可使用的其他具有知识产权的配方、工艺、设计等技术手段，由生产加工厂商所生产的产品。”

致 谢

感谢以下企业和机构对本报告的支持：

山西省太原唐久超市有限公司

罗森（中国）投资有限公司

天虹数科商业股份有限公司

永辉超市股份有限公司

厦门元初食品股份有限公司

上海盒马网络可有限公司

成都伊藤洋华堂有限公司

永旺（中国）投资有限公司

元旨数据科技有限公司

上海市自有品牌委员会

目 录

卷首	1
一、自有品牌市场发展情况和关注问题	01
(一) 零售企业自有品牌市场发展情况	01
(二) 制定清晰的自有品牌战略 提供始终如一的价值主张	04
(三) 为自有品牌开发提供组织保障	05
(四) 提高商品认知 开发满足消费者需求的商品	06
(五) 重视品类管理对自有品牌的规划和杠杆作用	07
(六) 建立系统化的质量管理体系	08
(七) 尊重生产加工商 加强合作 实现共赢	10
(八) 多种举措 高效营销	11
二、明星商品开发案例	13
(一) 唐久便利：打造“饭团”、“烤肠”本土化鲜食	13
(二) 罗森中国：网红甜品的开发	16
(三) 天虹：品类销售NO.1天优五常大米的打造	18
(四) 永辉超市：生鲜自有品牌的背后逻辑	20
(五) 元初食品：爆款商品椰子水的诞生	23
(六) 盒马：网红爆品冰醉小龙虾	25
(七) 伊藤洋华堂：“看得见的放心”品牌	28
(八) 山姆会员商店：Member's Mark葡萄酒的开发	31
(九) 永旺中国：具有中国特色的自有品牌服装	34
(十) Costco开市客：明星商品科克兰坚果	36
结语	38

卷首

对当前零售自有品牌建设的观察思考

2023年下半年，我先后考察了美国、日本、英国、德国、荷兰国家的约二十多个超市企业，最深刻的印象就是这些企业的自有品牌渗透率高，尤其是3R产品，自有品牌占据了主导。

中国超市企业耕耘自有品牌已有十多年的积淀，取得了一定的进展，积累了一些经验，但与发达国家的同行相比，差距依然很大。尽管在数字化方面，我们具有一定的领先优势，但相比之下，自有品牌的进步就显得较为缓慢。

当前，中国零售企业做自有品牌有几个问题仍然没有解决：

第一，企业的商品采购能力和销售能力不足。

以前供应商管商品，零售商管货架，零售企业缺懂商品的人，不知道什么东西好卖，也不知道东西怎么卖。零售企业在采销能力还没有培养起来的情况下做自有品牌，就像还不会走就要跑，很容易跌倒。

为什么缺懂商品的人？不是人不行，是组织不行。组织为什么不行？零售业发展二十多年，企业把有限的资金基本都投在开店上，对于商品的经营普遍投入不足。比如，大多数情况下，企业都不会买断商品，怕商品卖不掉，造成损失。

连锁协会推动企业进行采购模式转型，一些企业按兵不动，不是企业不明白，而是觉得通道费模式更适合企业的发展。以前日子好过，不用转型。现在环境变了，企业不敢转型，怕转了，原来的通道费会损失，自营商品还不一定盈利。企业不敢投入，规避风险，对未来发展信心不足。即使要转型，也不可能一蹴而就。

除了采购，商品营销、销售工作也交给厂家，以前是促销员，虽然省事，但企业自己的能力没有培养起来。现在促销员少了，要靠自己卖，但营销的能力和人才不足。

第二，组织和管理的问题。

有立足长远发展，有魄力转型的企业，敢于做“难而正确的事”，但也面临其他一些方面的问题，比如营采协同的问题，考核机制要理顺。如果这个问题没解决，自有品牌做出来了，门店不能全力销售，或者起码与NB一视同仁。机制不理顺，好的自有品牌产品也未必好卖。

这里面就有一个打破利益格局的问题，利益格局不打破，会有很多干扰因素，企业开发自有品牌也会受利益格局影响，自有品牌商品的业绩不理想，进而让决策者产生误判，本来下了决心，最后望而却步。现在有的零售企业做新业态，重新组建团队，就是为了解决利益格局问题。

企业采购和营销模式转型了，组织的问题解决了，再有的就是自有品牌开发本身，策略、方法是不是适宜和得当。

国外的经验要不要借鉴？怎么借鉴？国情不同，绝对不能照搬。中国是全世界的生产基地，产

能足，对自有品牌开发有好处。但中国的供应商实力大，比零售商有能力，渠道选择又多，谈起合作来不容易。小生产企业，基本功又弱，创新能力不够。这是一个不同。

欧盟零售企业的自有品牌做得好，主要还是在食品方面，尤其是3R产品。中国超市企业做自有品牌，也应该关注这些品类。这本来就是超市的优势，日用品、标品、功能性产品、长保产品、常温产品，线上优势大，占的份额也大，线下门店没有优势，做好NB，精选SKU就OK了。鲜食是超市的优势。现在的问题是，中国农产品生产和供应，食品加工的水平，相对较弱，需要超市扮演主角，要有能力整合各方面的资源，但现在超市在这方面的能力还不足，需要持续投入，这就又回到前面提出的一系列问题上了。

现在，中国超市企业面临的是生存的考验，改革进入深水区。**自有品牌是改革的内容，也是改革的抓手。**把自有品牌做好，做到20%、30%，客观上也会带动超市其他方面的转型，总而言之，自有品牌战略是个系统工程，需要解决一些根本问题。自有品牌做好了，很多问题也就找到了正解，相辅相成。这也是这一轮超市洗牌的关键因素。

今年，协会对行业企业进行走访调研，形成这份报告，梳理了行业企业在自有品牌开发方面存在和关注的共性问题，供大家探讨。

中国连锁经营协会会长

裴亮

一、自有品牌市场发展情况和关注问题

（一）零售企业自有品牌市场发展情况

近年来，受经济环境和生活成本支出的影响，消费者消费愈发谨慎理性，购买高性价比的产品意愿增强，不少国家和地区的自有品牌市场占有率得到提升。

由于通货膨胀导致商品价格上升，2023年，英国超市自有品牌产品的销售速度是品牌产品的两倍²。

2022年，自有品牌在欧洲依然保持增长态势，包括德国、法国、西班牙、意大利在内的欧洲十七国自有品牌的市场占有率（销量占比）、销售额占有率均值都超过前两年，其中2022年市场占有率同比2021年增长0.8个百分点、销售额占有率同比增长1.4个百分点³。

2022年全年，全美自有品牌的销售额增长了11.3%，几乎是知名品牌增长的两倍（知名品牌全年增长了6.1%），自有品牌的年销售额增加232亿美元，助力美国零售渠道销售总额达到2286亿美元，创下历史新高⁴。

目前，自有品牌开发作为零售企业寻求经营突破、创造自身价值的重要途径，被越来越多的中国零售企业所重视。据中国连锁经营协会发布的2019–2022年的中国超市TOP100数据显示，TOP100企业的自有品牌销售占比呈逐年上升趋势。

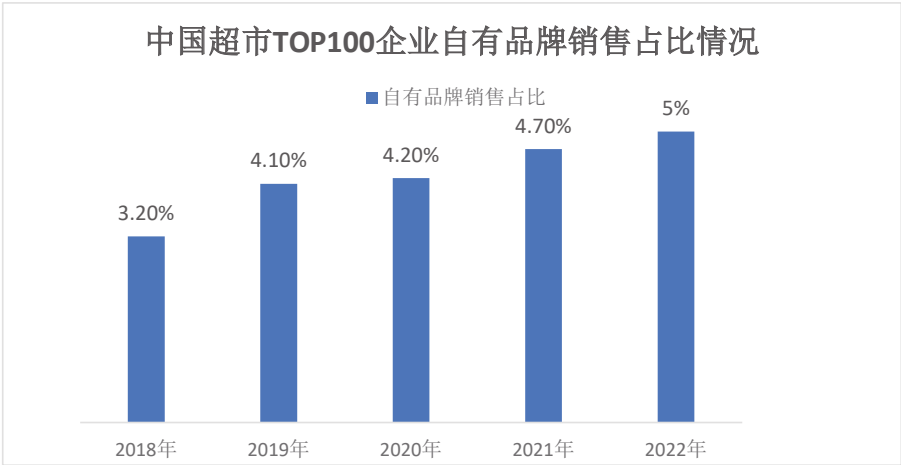


表1：中国超市TOP100企业自有品牌销售占比情况

2 Esmmagazine: 《Private-Label Sales In UK Growing Twice As Fast As Branded Goods: NIQ》

3 尼尔森 2022年欧洲自有品牌数据

4 美国信息资源公司IRI数据

2019中国超市TOP100数据显示，2019年，中国超市TOP100企业自有品牌开发力度进一步增强，每家企业平均拥有自有品牌SKU数865个，比上年增长了32.3%，销售占比从3.2%上升到4.1%，平均提高了28.1%。

2020年中国超市TOP100 数据显示，2020年，超市TOP100企业平均拥有自有品牌SKU数900余个，销售占比达4.2%。

2021中国超市TOP100数据显示，2021年，中国超市TOP100企业自有品牌商品销售占比近5%，单品数与销售占比连年稳步提高。

2022中国超市TOP100数据显示，2022年中国超市TOP100企业自有品牌商品销售占比达5%。

尽管国内自有品牌相对启动较晚，但是发展迅猛。例如，据中国连锁经营协会发布的2016年中国连锁百强的数据显示，2016年，开发自有品牌的百强企业超过80家，自有品牌单品数平均为1200个，销售占比接近5%。

在本报告第二部分所选取的10个自有品牌明星商品开发案例中，涉及9家2022年中国连锁TOP100企业，其中，8家TOP100企业的2022年销售额总计约为2412亿元（不含山姆会员商店，元初食品的销售数据），占2022年中国连锁TOP100企业销售总额的12.4%。

下表为10大自有品牌商品案例代表企业的自有品牌发展情况。

代表企业	自有品牌开发情况	未来计划
唐久便利	截至2022年底，唐久便利店拥有自有商品SKU200个。自有商品的销售占比为28%（其中，完全自有品牌商品的占比为20%，联合研发自有商品的占比为8%）。	自有品牌销售占比达60%，其中FF日配商品占50%，非日配商品占10%左右。
罗森中国	2022年，自有商品销售占比达36.4%左右。	—
天虹数科	天虹自有品牌销售占比近10%。	自有品牌销售占比达20%—30%。
永辉超市	永辉超市2023年半年报显示，2023年上半年，永辉自有品牌实现销售额达19.5亿元，同比增长15.2%，占总营收的比重达4.64%，贡献线上业务收入比重达22.5%。	未来5年，永辉超市自有品牌商品在货架上的占比能够达到10%—20%。
元初食品	自有品牌销售占比50%—60%之间。	—
盒马	截至2022年10月底，盒马自有品牌商品类目已经达到1200多种，销售占比达到35%。	到2025年，自有品牌销售占比达50%。
成都伊藤洋华堂	截至2023年3月，成都伊藤洋华堂自有品牌SKU超过1300个，累计销售金额达到9.2亿，占比为8%。	—

代表企业	自有品牌开发情况	未来计划
山姆会员商店	山姆自有品牌的销售占比达 30% 左右。	—
永旺	2023 年 6 月，日本永旺（AEON）宣布，2022 年其自有品牌销售表现达到历史最高峰——1.3 万亿日元的销售额，折合约 650 亿元人民币。在日本本土市场，永旺自有品牌占比达到 30% 左右。	计划未来 5 年，在中国市场，永旺衣食住所有类别的自有品牌销售占比合计达 50%。
Costco 开市客	2021 财年，Costco 旗下自有品牌“Kirkland Signature”的销售额超过 590 亿美元，同比增长 13.4%，占其总收入的 31%。	—

表2：10大自有品牌商品案例代表企业的自有品牌发展情况

（数据来源：企业调研数据、财报数据、媒体公开报道）

《2022年中国自有品牌蓝海战略白皮书》数据显示，在过去两年间，消费者对自有品牌认知度显著提高，在被调研的消费者中，知道自有品牌概念的比例从2019年的74%提升到了2021年的92%。50%的消费者能准确说出自有品牌的名称。35%的消费者在过去半年购买过自有品牌。未购买的消费者中，87%对尝试购买持开放态度。该报告还显示，消费者愿意推荐自有品牌，愿意尝试更多品类，并认可自有品牌产品的多样化优势。⁵

需要注意的是，尽管近几年国内零售企业加大了对自有品牌商品的开发力度，但与欧美发达国家的零售企业相比（例如，Costco在2020–2021财年，销售额达1920.52亿美元，其Kirkland Signature品牌占公司总销售额的31%，约590亿美元），中国零售企业的自有品牌起步较晚，目前还处于初级发展阶段，无论是自有品牌的商品开发、管理还是销售规模，国内零售企业还有很长一段路要走。而这背后涉及到零售企业内部对商品的认知水平，供应链能力，品牌策划、营销能力，以及组织机构建设等一系列问题。下文以当前国内零售企业在自有品牌开发中所遇到的难点和问题为重点，并结合国内国外企业案例，以供行业探讨和参考。

5 《2022年中国自有品牌蓝海战略白皮书》（自有品牌产业研究院与达曼国际咨询、数字100合作发布）

（二）制定清晰的自有品牌战略 提供始终如一的价值主张

定位不同，发展阶段不同的零售企业，其自有品牌战略各有不同。对于一些自有品牌处于起步期，或者瓶颈期的零售企业而言，如何做好自有品牌战略，是企业面临的挑战之一。

据《2023 中国自有品牌经理人调研报告》调研显示，42%的自有品牌经理人认为自己企业的自有品牌战略模糊。⁶

从行业观察来看，当前一些本土零售企业在自有品牌开发中，由于处于“跟随”、“模仿”阶段，存在如自有品牌覆盖多个档次、不同档次的品牌之间区分不清晰、自有品牌战略经常变化等问题。此外，一些零售企业的自有品牌团队和商品销售团队对于自有品牌的战略、价值主张的理解不同，可能导致自有品牌商品的最终落地效果不尽人意。例如，原始状态型、基础型自有品牌与中端自有品牌的定位模糊，价格差异小，消费人群、品类产品相似。

一般而言，零售企业的自有品牌可以在四个消费主张中进行选择：原始状态型，跟随型、高端卖场品牌型和价值创新型⁷。此外，从行业实践来看，不少零售企业的自有品牌矩阵在纵向通常分为：大众、中端、高端三个层次，在横向则根据垂直品类进行细分。

例如，截至2022年底，永辉自有品牌已经搭建了覆盖中高端全线的“6+1”的品牌矩阵，包括“馋大狮”、“永辉农场”、“田趣”、“优颂”、“辉妈到家”、“惠相随”、“Ofresh”，涉及干杂日配、生鲜、饮品休闲、清洁家居、快手菜等多个品类。

永旺则针对细分客群，在“TOPVALU”特惠优主品牌之外，还衍生出了“TOPVALU Best Price”、“TOPVALU Gurinai”、“TOPVALU SELECT”等自有品牌。

无论选择是单一品牌，还是多品牌策略，零售企业在开发自有品牌时，都需要制定明确的开发标准，以及给消费者提供清晰的、始终如一的价值主张。

例如，尽管目前元初拥有多个自有品牌商标，但元初更希望消费者记住的是元初食品SUNGIVEN FOODS这一服务品牌，希望让消费者形成整体印象，对服务品牌产生信赖。元初食品的自有品牌其实就是一套价值体系，给用户传递品牌基于生活理念的价值主张，即“质优价实”。此外，从成立之初起，元初的自有品牌定位就是国际标准、全球同步。每款自有品牌商品都备有厚厚的产品手册，从源头到终端各个环节的国际国内标准、法律法规和操作指南，以此指导自有品牌开发。尽管每款自有商品的产品手册内容会有差异，但有一点始终不变，就是自有品牌商品始终“坚持最大程度的原生态、少处理、少添加”，这也是元初希望传递的价值。

6 《2023 中国自有品牌经理人调研报告》（上海市自有品牌协会、自有品牌产业研究院发布）

7 《Private Label Strategy: How to Meet the Store Brand Challenge》（《自有品牌狼来了》哈佛商学院出版公司出版）

（三）为自有品牌开发提供组织保障

目前，在本土零售企业的组织架构中，自有品牌团队从属于采购部是主流形式，也有部分零售企业将自有品牌作为独立部门，与采购部并列。

从行业企业实践看，企业的组织架构和制度流程不清晰，会导致内部沟通成本高，自有品牌开发存在内部阻力等一系列问题。例如，在一些零售企业内部，自有品牌部门和常规的采购部门，往往处于博弈的状态，容易造成部门之间的矛盾与内耗。双方会因为KPI、商品的引进、汰换、以及商品陈列和促销活动安排等方面产生矛盾，这也阻碍了自有品牌的发展。

最近几年，一些实体零售企业把自有品牌提到了重要战略位置，并在组织架构上给予积极支持和保障，对自有品牌产品的开发、制造、营销等一系列活动进行统筹管理。

例如，自有品牌发展一直是永辉公司发展战略重要的组成部分。2022年，永辉自有品牌部成为公司的一级部门，受到自上而下一致高度重视。目前，永辉自有品牌部已经搭建了以产品研发部为中心，主导商品开发，协同品类规划部进行自有品牌年度商品开发计划制定的组织架构体系。在天虹，自有品牌部门与品类采购部门是并列的关系。在做全年自有品牌计划时，由自有品牌部门和品类采购部门一起参与，品类采购主导计划，自有品牌负责开发。

调研发现，尽管有部分零售企业未成立独立的自有品牌部门，但他们也通过相关制度和体系的建立，保障自有品牌的发展。

例如，唐久目前没有设置专门的自有品牌商品开发团队，其商品研发按照品类经营计划进行商品开发的探索。在管理体制方面，以品类经营计划为体系、通过宣传、培训、沟通等各项协作和辅助措施为机制、并制定相应的食品安全管理、人员管理、商品管理、供应商管理等制度来保障商品触达消费者的时候，是消费者想要的（包括口味、价格、包装设计等）。

（四）提高商品认知 开发满足消费者需求的商品

在自有品牌开发上，当前国内部分零售企业已由最初的简单模仿发展到如今加大研发创新，为消费者提供差异化、高质价的自有品牌商品。但是，仍有不少零售企业的自有品牌还停留在价格低廉，简单模仿的跟随阶段。这些企业通过向制造商以低价采购商品，简单印上自有品牌的商标，把它们摆上货架，依靠门店客流和货架位置来确保销售，至于商品的研发、市场研究、广告促销、包装设计等方面，则是制造商、厂商的事情。

随着消费者消费行为和消费喜好的变化，以及电商平台，社区团购的崛起，渠道的多元化、可选择性、碎片化进一步加剧，分流了部分消费者，那些对消费者没有吸引力的自有品牌商品自然就堆满了货架和仓库。

因此，当一些零售企业开始重视商品力，想要为消费者开发更具价值的自有品牌商品时，却发现由于过去过度依赖制造商和厂商，企业自身对消费者的需求，对商品的认知远远不够。

消费者究竟需要什么样的商品？还有哪些消费需求未被现有商品所满足？哪些品类商品适合开发？商品开发应该采用什么样的标准？如何在价格、质量和独特性中取得平衡？诸如此类的自有品牌开发问题困扰着不少零售企业。

有区域零售企业表示，当他们想开发红酒品类的自有品牌时，却发现团队中没有人了解红酒的知识，也不知道该如何有效地向消费者传递这类自有品牌商品的价值。

也有零售企业反馈说，企业的自有品牌的湿纸巾虽然质量好，但由于沟通不到位，导致该商品的包装设计没有吸引力，销售远低于门店售卖的包装更为时尚的品牌商湿纸巾产品。

由于商品认知能力的不足，一些零售企业开发的自有品牌产品的同质化严重，企业难以捕捉消费趋势和市场变化，开发出的自有品牌新品无法满足消费者的需求，或者开发出的新品市场接受程度低。

《2023 中国自有品牌经理人调研报告》数据显示，81%的自有品牌经理人认为自有品牌工作存在各种挑战，其中“产品创新”是最大的挑战，占 37.1%⁸。

近年来，特别是新冠疫情后，消费者喜好和消费需求发生变化，消费者越来越关注更健康、可持续等方向的产品，零售企业可以针对这些方向，为消费者提供他们想要的自有品牌产品和生活方式。

例如，原生态、少处理、少添加是贯穿元初自有品牌研发和选品的主线逻辑。元初自有品牌的乳制品（如奶酪/酸奶/奶片等）去除色素，儿童爱吃的零食，如冻干水果，蒟蒻果冻等，通过跟工厂沟通调整配方，去除香精。天虹自有品牌在产品开发上，更加注重适合儿童食用的健康商品。甄选天然原料，少添加、无负担，如天优蒟蒻果冻系列、天优山楂棒、天优牛初乳奶棒等，配料表简单没有添加剂，满足家长和儿童们对健康零食的需求⁹。

8 《2023 中国自有品牌经理人调研报告》（上海市自有品牌协会、自有品牌产业研究院发布）

9 《CCFA2023年度健康消费实践最佳案例》（中国连锁经营协会）

（五）重视品类管理对自有品牌的规划和杠杆作用

过去几年，自有品牌在国内实体零售行业中的热度很高，但企业在开发过程中，往往会陷入一些误区：比如，简单选择卖场中厂商品牌的高销量产品，或是同行做得不错的自有品牌产品进行开发，再或者是求多求全，提出不切实际的目标。还有一些零售企业在门店中用自有品牌商品替代一线品牌商品。但实际上，不少顾客会更喜欢一线品牌。

此外，由于一些零售企业在自有品牌开发时，缺乏清晰的品类管理流程，这导致在部分品类上，企业自有品牌和厂商品牌的产品的价值主张可能发生重叠，无法形成差异化，从而削弱自有品牌产品的价值。

因此，做好品类管理，对于自有品牌的开发尤为关键。通过调研行业企业，以及行业专家的交流，我们总结了做好品类管理的几点建议：首先，按顾客需要和消费者的购物行为对门店商品分组管理。比如，企业的目标顾客是哪些人？他们的生活状态有什么变化？他们有哪些需求未被满足？你有哪些地方可以超越他们的期待？他们的购物行为受什么样的影响？其次，从市场格局、竞争格局和市场趋势进行判断。当前哪些品类处于比较好的成长期，哪些品处于衰落期等。三是，企业自身的经营能力。比如企业擅长哪些方面，团队有什么样的优秀品质？企业需要有多方面的经营能力，去理解和满足消费者的需求。四是，品类分组的商品在门店中承担不同的角色。最后，在门店经营资源的分配，要以品类角色和贡献为依据，照顾主客观两方面因素。

通过对零售企业的调研，我们发现一些行业企业正通过品类管理，开发自有品牌，从而帮助企业提高利润，提高顾客满意度。

以天虹为例，天虹自有品牌在过去16年的发展中，摸索出了自己的经验，即开发自有品牌，要从整个品类结构的角度，从整体SKU数、消费者决策树、品牌结构、自有品牌发挥的角色等去输出自有品牌的开发计划。

从品类管理的角度来看，顾客购买决策树分为转身层（即没有这个品牌，或产品，顾客就会转身离开），和替换层商品（即价格相当、产品互相可以替代来满足顾客的商品）。天虹的做法是：一，精简一些可以被替代的品牌商品，配置自有品牌商品；二，一些功能导向强、品牌属性不是很强的品类，全部用自有品牌商品。据悉，天虹自有品牌的开发主要围绕以下三个方向发展：一，提供更好质价比的商品，聚焦核心的民生品类。二，提供更多的天虹差异化的商品，满足天虹主要消费群体的消费升级和品质生活需求。三，打造商品力，持续推进战略大单品计划，提升顾客口碑和影响力。

（六）建立系统化的质量管理体系

事实上，在与制造商的合作中，零售企业如果只是片面关注价格，对产品质量关注不够，那么自有品牌的产品质量将难以得到保障。此外，由于缺乏开发品类的知识或技能，一些企业在自有品牌商品开发过程中，无法向供应商提供有建设性的意见，对自有品牌商品的研发和生产过程也很难做到全系统、全流程的把控。

国际自有品牌咨询公司（IPLC）曾分享了一个腌小黄瓜的例子。如果对作物保护得不够，或者，没有行之有效得质量管控体系，果蝇的幼虫也许会侵蚀作物以及最终产品。一些为了成本省去作物保护过程得农民，也许不会因此遭受损失，但是以低价包销这些产品的零售商会遭遇严重的质量问题。从外面看，这些腌黄瓜同未被污染的黄瓜之间并没有明显的不同，但幼虫很有可能已经进入了果实中，零售企业会为此付出较大的代价，因为完整的货运过程之中，黄瓜会被幼虫侵蚀，顾客们会纷纷投诉。召回产品的代价高昂，在补运新货期间，也没有其他可用产品，除此之外，对这些召回产品，零售企业也无法得到退款。¹⁰

因此，在自有品牌开发中，零售企业要建立一个系统性的体系，真正做到对产品质量的全系统、全流程的管理和把控。

例如，伊藤洋华堂的“看得见的放心”品牌开发有三个阶段：审查、监察和检查。包括且不限于对书面、实地的检查，对产地的指导及改善，以及商品的认证。

以“看得见的放心”品牌的苹果商品开发为例。首先是苹果开花的时候，要在现场确认和把握今年年度产地的的气候状况，栽培规模，并进行产量预估。其次是苹果成果的时候，还要再去现场，确认产品特点，并预估今年和去年的差额，还要看看农事记录、用药记录、采摘的情况。三是采收环节，这需要远程确认。涉及人工成本、包装形态、商品标准预估和售价预估。四是出货时，要去现场确认。进行标准确认、物流环节的确认，比如缩短物流链路，保证商品以更好的鲜度提供给顾客，还有对净售价和商品的确认。全部流程完成后，苹果完成销售后，还需要再去场地，或者通过远程方式，与种植方复盘种植状况，销售状况反馈，比如多大的果径受到顾客支持，是条红还是片红的苹果更受顾客喜欢。通过这一流程进行PB商品的开发和跟进。

此外，与国际成熟管理体系和标准合作也是保障自有品牌商品质量一种行之有效的方法。据中国连锁经营与海洋管理委员会（MSC¹¹）联合发布的《2020年零售业自有品牌与可持续海产品发展报告》显示，在欧美国家，自有品牌作为各个零售采购的黄金标准（Golden Standard），要求一般高于其他同类商品。

例如，在自有品牌海产品开发中，欧美零售企业普遍将MSC作为其海产品采购的主要指标，

10 《经营自有品牌——来自欧美市场的实践与调查》（东方出版社出版）

11 MSC 作为全球推动可持续渔业（野生捕捞）标准的应用及生态标识项目的非盈利组织，其可持续渔业标准的开发符合联合国粮农组织（FAO）以及国际可持续标准联盟（ISEAL）的最佳实践要求，也是被可持续海产品倡议（GSSI）目前唯一认可的全球范围内野生海产品认证项目。

并在海产品自有品牌开发中积极应用，不仅能够促进海产品的规范化管理，同时将可持续消费理念与企业自有品牌理念紧密结合，向消费者传递出品牌价值观和诉求。欧美的一些主要零售企业还专门就海产品可持续采购做出了承诺，其中不乏Sainsbury's、Aldi、Tesco、Walmart、Whole Foods等知名零售企业。

以原德国麦德龙旗下的高端超市品牌Real 为例，Real 将企业社会责任作为其重要发展议题，秉承“可持续采购”理念，建立了强调当地采购、公平交易和生态保护的可持续采购政策。这些政策涉及包括海产品、可可在内的8大品类，既建立了多项内部标准，还广泛采用了包括 MSC 在内的20多项外部标准。在海产品采购方面，Real意识到不仅全球渔业捕捞面临过度捕捞的威胁，养殖业也遭到外界对其工作环境、 抗生素使用等方面的质疑。因此，Real 在 2012 年就建立了其海产品可持续采购政策，这些政策包括：关注可持续捕捞方式、杜绝非法捕捞增加认证海产品（MSC，ASC，有机认证）、增加延绳钓捕捞产品、清楚标示产品信息（捕捞区域、养殖方法等）、下架有争议的濒危海产品（除非获得认证）。

据悉，截至到2020年6月，仅Real 在售的自有品牌MSC 标识产品就达到78个（Real已于2020年被Edeka和Kaufland的母公司收购）。MSC认证为Real的海产品经营带来了巨大的变化，这些变化主要包括：一是制定符合MSC标准的内部管理制度，推动了冰鲜柜台的规范化管理；二是在产品上标示产品的可持续性，倡导可持续的海产品消费；三是通过店内海报、社交媒体传递可持续渔业信息，加强了与消费者的沟通。

（七）尊重生产加工商 加强合作 实现共赢

在自有品牌开发中，越来越多的零售企业认识到供应链，以及与生产加工商建立长战略合作伙伴，或是良好关系的重要性。

但是，仍有部分零售企业与生产加工商的合作是简单的货品采购模式，对成本和价格的片面关注，缺乏对产品开发的沟通交流，或是缺乏提供消费者需求等相关数据，这导致最终生产出的产品不尽如人意。此外，由于部分企业缺乏对产品知识和产品生产流程的了解，这也使得企业与生产加工商的沟通交流往往并不顺畅。还有在一些零售企业中，品类管理或自有品牌开发团队的不稳定，也会影响与生产加工商的合作。

如何与合作方供应商、生产加工商建立良好的关系？一些国际知名折扣零售企业的做法是，将供应商视为专家并予以尊重。例如，Lidl和Aldi等折扣店采取了不同的方法。采购、董事和员工往往会多年保持不变，这让他们能够建立对产品和市场的知识和理解。他们对产品品类有深入的理解，并通过加强合作，分享知识。¹²

在CCFA调研中，我们看到已有部分零售企业通过不收进场费、准时结算账款，建立良好的合作关系等方式，带动合作伙伴如生产加工商一起进步，一起实现共赢。

例如，在自控供应链的过程中，元初特别注意合作方如供应商、生产加工商的利益维护。从2011年在厦门开出第一家店起，元初就坚持不收供应商进场费，准时结算账款，并带动合作方一起进步。

截至2022年年末，罗森在中国大陆市场一共有45家合作工厂。在罗森内部，有一个制造管理部，制造管理部会到合作工厂中去指导工作，帮助工厂提升商品品质、提高生产效率，提升利润，还有推动商品信息共享。例如，罗森在大连工厂做得好的商品，制造管理部就会把它的信息共享到重庆的工厂。与其说制造管理部是为了罗森，不如说是为了工厂而存在的一个部门。罗森正是通过这些方法，保证自有商品的持续生产。

在自有品牌开发上，唐久选择合作生产加工商的标准和条件是：首先是意识和能力同频：具有“匠人精神”，对食品行业专注、热爱，同时，自身重视食品安全、对商品品质有一定的要求，只有以上两条能经过唐久的采购人员的实际评估合格的生产加工商可以进入唐久的考虑范围。其次是自主研发能力、生产技能和管理水平等。

如何与合作伙伴实现共赢？唐久有三点举措：一，合作方向目标统一：关注顾客需求的最优解决。二，日常合作求同存异：对双方合作之间的事宜，多以MD会议形式，勤沟通，多共识思维意识和方式方法，尊重各个企业之间的特性，同时又保持基本做法和标准的一致。三，追求卓越共同成长：每年度针对性的对双方都提出一些学习计划或具有难度的课题式项目进行解决，合作双方共同学习，研究解决，提升双方在意识和技能上的共同进步。

12 《自有品牌革命—欧洲市场研究与实践案例》（ILPL我爱自有品牌译，上海交通大学出版社出版）

（八）多种举措 高效营销

自有品牌的开发上市，产品上市不过是完成了一小部分，如何把这些堆满货架的自有品牌产品卖掉，是当前不少企业自有品牌开发中遇到的挑战一。

事实上，产品的广告营销、社交媒体渠道、门店的服务质量、购物环境等都可以提高顾客对于自有品牌产品的认知。相较于通过价格、促销、广告、货架位置来推动购买的传统营销方式，现在，一些零售商正通过更高效的方式或者渠道，例如试吃、私域会员群，门店员工的介绍，传递自有品牌的背后价值和故事。

在试吃方面，山姆会员商店是一个典型例子。在试吃上，山姆很舍得“成本”。例如，在山姆会员商店，南美白虾一年的试吃量就曾达到15吨。此外，只是试吃并不能满足会员的需求。为了让会员客对陌生的食材产生兴趣，让不懂烹饪的会员掌握更好的烹饪方法，山姆还专门打造了专业厨师坐镇的“山姆厨房”，以及在门店随处可见的工作人员现场加工产品，以此帮助会员更加方便地掌握烹饪知识和方法，即使购买食品回家后，也能烹饪出味道可口的饭菜。

调研显示，越来越多的本土零售企业，如盒马、永辉、元初等，通过加大卖场自有品牌商品的试吃力度，让顾客了解、并信赖自有品牌商品，从而产生购买行为。

此外，一些零售企业通过在卖场、会员社群、微信公众号、企业APP等不同渠道展示自有品牌背后的故事，如何选择产品产地、如何采购产品，产品执行标准等等故事，让顾客对自有品牌产生信赖。

例如，当产品终于经过前期开发进入卖场后，为了顾客对“看得见的放心”的自有品牌有所认知、对项目有所理解，伊藤洋华堂对商品在门店的陈列和媒体物进行了相关标识。更多讲的是品种、采用了什么农药，经过多少轮检测等信息介绍。同时，顾客也可以从电脑端、手机端检索和扫描与商品相关的生产者信息，生产相关的所有信息。通过这种方式告诉顾客，产品的安全性，让顾客安心。

元初会在企业微信公众号发布文章，讲述椰子水采购背后的故事，让顾客了解元初的供应链优势和价格优势。此外，元初认为，自有品牌商品是用来社交、炫耀，还是自用，针对的只是服务场景，而不是某个层级。不能让任何顾客从认知、心智上感受到差异。例如，在疫情期间，元初为抗击疫情，回馈顾客，推出了临时性标识——“元初爱你”，如售卖15.9元33颗生蚝，消费者花150元就能买10箱回去。在自有品牌传播和营销上，元初没有广告费，而是通过上述方式让顾客记住该品牌，产生情感上的牵连。

在自有品牌的营销传播上，与知名IP联名合作也是一个不错的方式。罗森就很擅于IP营销。自2011年在中国市场引进IP合作营销模式以来，罗森已经合作过的IP涉及动漫、电影、足球、游戏等多个品类。据悉，罗森与IP的合作形式主要有三种：IP+活动，IP+品牌，IP+IP。具体而言，IP+活动，主要以集点活动的形式来体现；会员购买一定量的指定商品即可免费兑换罗森和IP定制开发的周边。其次，IP+品牌，以快闪店和主题店来呈现。近年来，为了获得更多更年轻的消费者，罗森

还和各大游戏IP合作，如有米哈游的《原神》；叠纸游戏的《恋与制作人》；网易的《第五人格》和《蛋仔派对》。IP+IP的形式，则是罗森通过与其他IP方合作，定制内容、商品、体验，最终达到品牌曝光、获取新客、及老客复购的效果。例如，与崩坏3手游的合作案例，主旨就是让游戏人气主角琪亚娜穿上了罗森的制服，开启一段打工之旅。同时罗森还展开了集点活动，玩家可获得周边+虚拟道具。罗森方面认为，在合作过程中，需要考虑的最重要方向就是，合作之后，能否让消费者感到愉悦，而不仅仅是销售。

不同于单一零售企业，蚂蚁商业联盟（以下简称“蚂蚁商联”）是一个由100家企业组成的，横跨全国29个省市自治区，涉及到大卖场、综合超市、便利店等各种零售业态的联盟，它不仅仅给成员企业提供自有品牌商品，还帮助成员企业梳理一整套自有品牌的解决方案，比如帮助企业建立自有品牌的战略，打造自有品牌的文化，建立自有品牌的组织架构、绩效考核，构建一个销售系统。

在蚂蚁商联内部，有一个代号“蚁店”的落地项目，这是蚂蚁商联自有品牌整体解决方案的集中展现，它集成了蚂蚁商联自有品牌商品的组合、陈列表演和营销体系。它为商品的表演，商品的营销，提供了全面的解决方案。当蚂蚁商业联盟的商品在成员企业门店售卖时，蚂蚁商联不仅会提供基于52周MD的陈列指导手册，指导企业进行场景化陈列，也会给出相应商品的助销工具、和多种营销方案，来打造多场景、系统化的解决方案。

二、明星商品开发案例

（一）唐久便利：打造“饭团”、“烤肠”本土化鲜食

没有谁会否认鲜食对于便利店的重要意义。但当饭团、烤肠等鲜食品类几乎成为连锁便利店品牌的标配时，如何打好手中鲜食这张牌，如何凭借差异化在越发激烈的市场竞争中突出重围，成为不少便利店品牌思考的问题。

疫情三年，尽管整个便利店行业同样受到影响，但唐久便利却在当地收获了更多消费者的青睐。这背后，可能是一个个充满家乡味道的小小饭团，一根根脆软Q弹的烤肠，一杯杯香气四溢的咖啡，链接起了消费者与唐久便利店的情感。

不同于唐久总部所在的太原，西安是一座人口流动较大的旅游型城市，在这个关中平原的核心城市，汇聚了来自五湖四海的人们。唐久便利2010年进军西安市场到现在，门店数量已超过400家。对于唐久来说，如何不断满足这些消费者的需求，是商品研发的重要出发点，这也是其能够在异地市场牢牢深耕并不断扩大发展的核心原因之一。

1.用美食传递情感

事实上，如何让顾客通过唐久的自有品牌商品，感受到其所在城市的包容和感情，是唐久一直在努力做的事情。

以饭团品类为例，唐久的商品引进和开发都是通过品类经营计划制定经营战略和方向。在做品类经营计划时，唐久首先会对客群的属性进行分析。面对这些来自五湖四海的顾客，唐久有没有生产出他们所熟悉的米种的味道？



图1：唐久饭团

因此，饭团品类开发的第一层，就是通过调研，根据唐久消费者的不同来源地，评判出唐久需要主打的是哪些口感的米种，以此区分饭团的特性，比如东北米种的饭团、西南米种的饭团、东南米种的饭团。通过这样的方式，让身在外地的消费者，尝到来自家乡的味道。

把客层定好后，唐久再设定不同的使用场景，比如，作为零食的补充场景，作为一顿饭的主食场景，还有针对抖音、小红书等社交媒体渠道的节日、节气营销场景。此外，唐久还要考虑每一种饭团的口味、口感，规格、包装等内容。

其实，最初开发饭团产品时，唐久仅仅是对产品进行简单的口味调整，没有完全考虑到客层需求。但是现在，在开发自有商品时，唐久首先会通过消费者、市场情况、企业数据，供应商厂商调研等四项评估，制定品类经营计划，对品类进行定性。

比如，唐久的主要消费者是谁？消费者会在哪些场景使用这一品类？在这个品类之下，再考虑产品的定位、味型，规格、克重，包装等等。目前，仅饭团这个品类，在唐久的单店日均销量(PSD)就已达到60，并且还在持续成长中。

2.抓住需求细节

在本土连锁便利店，烤肠也是最常见的一款商品，但就是这款看似简单普通的烤肠，却成为唐久利润持续增长，打造差异化的利器。

西安的夜宵市场麻辣小龙虾销售非常火爆，很受当地消费者喜欢。于是，西安唐久便利的商品部团队决定从烤肠入手，开发一款麻辣小龙虾的烤肠。经过数十次打磨，在2020年6月，唐久正式推出了麻辣小龙虾烤肠，一经上市单店曾突破日均320根的销售业绩。

同年，唐久还推出了水蜜桃烤肠、泡椒烤肠、鱿鱼烤肠，辣条烤肠等一系列流行口味产品的上市，均取得不错的表现。

2022年，唐久的商品研发人员发现，一些男性消费者购买烤肠时会比较纠结，原因是，一根吃不饱，但买两根又吃不了。于是，唐久又开发出大软Q拔天肠系列，将烤肠规格提升至100g。



图2：唐久烤肠系列

截至目前，唐久的大软Q烤肠系列已经形成了从口味，规格上丰富多样的变化，受到更多的消

费者喜爱。同时也为唐久每年带来至少5—10%的同比增长效益。

从最开始关注口味到追求肉的含量，从肉的含量到肉的品质和健康，再从口味的丰富多样性，再到男性顾客需求推出拔天肠系列，每一次烤肠背后的变化，都是唐久对于顾客需求的捕捉和不断满足，在合适的时机对烤肠的突破和创新。

3. 唐久商品开发的三个重点

对于唐久而言，自有品牌要做出差异性和特色，就一定要做好前期对目标消费者的调研和对品类分类的定性工作，要有一套基于品类管理的标准流程或技术。在唐久便利店，自有品牌产品不只是贴牌生产挂有“唐久”标识的产品，而是想给消费者和社会提供有价值、能满足需求、且能带来消费兴奋感而不断复购的商品。

其次，和供应链条上的各个合作方做好配合和不断磨合。比如，如何让工厂更好地理解商品开发的语言。

以唐久曾经开发爆浆面包为例，唐久希望消费者下去第一口，要有“云一般的感觉”，“有幸福的感觉”，但这个感觉究竟是什么样的？这就需要唐久的研发人员把这些意向化的表达用具体的数字，或者成份进行表达。要有云朵般的感觉，能不能类似于某种棉花糖的口感。在咬下去的爆浆瞬间，爆汁就充满整个口腔，这也需要找一个类似的产品让工厂体会到。

第三，企业内部的小MD（包括企划、营运，电商，采购）会议很重要，各方都要做好各自专业和配合。

目前，唐久便利店拥有自有商品SKU200个，其中包含完全自有品牌SKU120个，以及联合开发的自有商品80个，全部为食品类商品。截至2022年底，唐久便利自有商品的销售占比为28%（其中，完全自有品牌的占比为20%，联合研发自有商品的占比为8%）。

（二）罗森中国：网红甜品的开发

入华27年的罗森便利店，收获了众多年轻消费者的青睐，亦被便利店同行看作是可以参照和学习的行业标杆，“让消费者感到愉悦”是罗森所做一切的出发点。



图3：罗森中国冰皮月亮蛋糕

消费者端最容易感知的，是罗森打造的一个又一个的网红商品，比如持续长红的冰皮蛋糕。一般新商品的寿命大概在六个月到一年时间，但是冰皮蛋糕自2016年推出后一直火到现在，罗森还不断对这款产品优化，推出新口味，如榴莲味、蜜桃味、生巧味，很受消费者欢迎。

罗森非常重视商品研发，在罗森中国总裁三宅示修看来，如果没有顾客想要购买的商品，没有差异化的商品，不能够保证顾客需要的东西，只依靠店铺自身的新颖，顾客是不会来店的。

商品开发从市场调查开始，目标对象有哪些人？选定目标对象，需要他来选择什么？需要他来认同罗森什么呢？罗森会针对不同消费群体做不同的产品开发。比如对于20多岁的女性，对于“新奇特”产品感兴趣的年轻人，哪些甜品才是最好的？哪些才是他们愿意分享的？

接下来则是价格，设定一个什么样的价格比较合适？这些商品有哪些类别、尺寸规格，有多少利润等都是罗森必须要考虑的因素。罗森必须了解这个商品到店铺的成本构成，也要假设顾客需要什么商品，包括商品到店铺后应该如何进行陈列这些细节。比如，价格太贵的甜品不适合便利店，罗森的甜品要离消费者近，要容易通过社交网络、用户口碑传播分享。

当然，把流行商品流行的东西尽早商品化，有标准化的制造方法用于罗森在全国各地工厂也很重要。比如，2019年，脏脏包开始流行之时，罗森就迅速把它商品化，并在全国门店铺开。而等第二年一些同行反应过来再推出脏脏包时，它的热度已经开始下降了。

在这个过程中，特别重要的是，要考虑如何与供应商打造双赢关系。

罗森中国总裁三宅示修表示，事实上，便利店企业想做的商品和工厂想做的商品完全相反。

便利店想做的是品种丰富、量少，更新频度较高的商品。而工厂方面想要做的是品种较少、批量较大，能够稳定生产且畅销的商品。因此，不仅是罗森的便利店业态，被称为制造型零售的业态都要跟供应商、工厂建立良好的合作关系，双方能够互相理解尊重，才能实现双赢。

截至2022年年末，罗森在中国大陆市场一共有45家合作工厂。在罗森内部，有一个制造管理部，制造管理部会到合作工厂中去指导工作，帮助工厂提升商品品质、提高生产效率，提升利润，还有推动商品信息共享。比如，罗森在大连工厂做得好的商品，制造管理部就会把它的信息共享到重庆的工厂。可以说，罗森的制造管理部是为了工厂而存在的一个部门。罗森正是通过这些方法，保证自有商品的持续生产。

（三）天虹：品类销售NO.1天优五常大米的打造

这几年，尽管遭遇疫情影响，但天虹的自有品牌商品依然取得了不错的成绩。2022年，天虹的自有品牌销售额达8.5亿，同比增长11%，销售额占比近10%，SKU数近1500个，涵盖粮油副食、食品饮料、日用百货、生鲜蔬菜等多个品类。在民生品类，天虹打造出了品类销售排名靠前，甚至是排名第一的自有品牌大单品，比如大米、食用油、纸巾、鸡蛋等。为持续满足中高端顾客的需求，天虹还开发了如西洋参片、燕窝粥等滋补养生类产品，以及酱香型白酒等产品，在自有品牌供应链上实现了新品类突破。

天优五常大米就是天虹所打造的战略大单品的代表。作为天虹大米品类销售排名第一的自有品牌产品，天优五常大米的售价在7-9元一斤左右，不是最便宜的大米，但很受天虹的消费群体青睐。



图4：天优五常大米

天虹是如何打造出这款品类NO.1产品的？有几个关键点：首先要做好品类规划。其次，质量一定是生命线。第三，在营销环节，要加大对商品价值的营销。

从品类角度看，天优五常大米在开发之初，就需要梳理和考虑商品结构中已存在的五常大米、东北大米品牌产品情况。其次，天虹的目标客群是中高等收入的家庭，天虹自有品牌的定位是高质优价，因此，在开发自有品牌产品时，就需要寻找和选择符合定位标准的优质产地，和价值观趋同的生产商。

位于黑龙江省的五常市，具有优质的大米种植资源，被誉为“稻米之王”。为解决消费者对市场

上五常大米“贵”和“假”的痛点，以及给天虹消费者带来美味健康的生活方式，2020年，天虹从源头出发，在五常定向锁定5000亩五常大米基地。

为从源头上确保大米的品质，天虹从选种—种植—生产加工—仓储—运输—销售等实施全产业链品质管控，建立“一品一码”质量追溯体系，天优五常大米从种植到销售全过程需要经过8个环节99道工序的标准化流程。

在与生产企业的合作上，天虹也有着极为严苛的标准。首先，生产企业要具有ISO22000 或 HACCP 认证，是所选品类中的头部生产企业，其产品要符合品质消费者的需求。天虹和生产企业双方志同道合，都追求质量和高标准。

合作前，天虹会委托第三方专业机构对生产企业进行审核、检查验证，评审通过后，才会进行合作。

商品上架前，会有专业机构对产品进行全项目检测，产品完成送检合格才会上架销售。商品上架后，天虹也会对产地/工厂不定期的飞行检查，将产品送检专业机构进行检测。

在销售过程中，天虹还会邀请顾客对自有品牌商品做质量感知调研，让顾客给商品质量提意见。天虹还建立了一支专业质量管理团队，策划、培训、指导门店主动开展质量管理工作。

在营销方面，有几个要点：首先要让顾客知道有哪几个品牌是天虹的自有品牌，包括自有品牌给予顾客提供了哪些价值。其次，加强对战略大单品的和新品的营销，通过大单品和新品让顾客对该品牌产生认知心智。第三，在线下和线上渠道给予品牌更多露出，打造专属的卖场氛围，以及参与活动营销。

以天优五常大米为例，天虹不仅在线下卖场和线上渠道给予该商品更多露出，突出天优五常大米的高质优价的特点。据悉，天虹还开发了一款250g的试用装，以换购的营销手段，让顾客试用和了解该款产品，最终实现产品的价值转化。

现在，天虹自有品牌的销售占比在10%左右，未来2-3年的目标是占比达到20%—30%左右。但前提是要让每一款开发的自有品牌都被顾客认可，要稳扎稳打发展。

在过去16年的发展中，天虹自有品牌摸索出了自己的经验，即开发自有品牌，要从整个品类结构的角度，从整体SKU数、消费者决策树、品牌结构、自有品牌发挥的角色等去输出自有品牌的开发计划。

天虹自有品牌的开发主要围绕以下三个方向发展：一是，提供更好质价比的商品，聚焦核心的民生品类。二是，提供更多的天虹差异化的商品，满足天虹主要消费群体的消费升级和品质生活需求。三是，打造商品力，持续推进战略大单品计划，提升顾客口碑和影响力。目前，天虹自有品牌的销售占比在10%左右，未来2-3年的目标是占比达到20%—30%左右。

（四）永辉农场：生鲜自有品牌的背后逻辑

作为民生超市的代表企业的永辉超市，“生鲜”一直是其核心竞争力所在。在塑造了强有力的渠道化品牌之外，永辉想要带给消费者的不止于此。

1.找到消费者心智产品

最近几年，走进永辉门店的消费者，很容易被一些爆款产品所吸引，比如来自“永辉农场”推出的辽宁丹东“99红颜”草莓、三红蜜柚18mm+、大果径高原蓝莓产品、藤玉蜜瓜、板栗南瓜、沙地蜜薯等等。

“永辉农场”是永辉旗下的自有品牌之一，以新鲜蔬菜、水果、鱼肉、水产品类为主，开发全年性产品和季节性热门产品，打造强产业化地带、发掘核心产地核心产区、开发极具辨识度的地标性产品。

从永辉自有品牌开发的经验来看，做好生鲜自有品牌，首先要洞察消费者心智，筛选品类。比如在不同的季节时令，找到消费者想要吃的水果，并锁定核心产区，选取最优产品。

辽宁丹东东港椅圈镇，地处北纬40°的黄金草莓生长带，是国家级的草莓产研中心和最大的优质生产基地，“永辉农场”的丹东草莓就来自这里，并选择了国内消费者认知度最高的辽宁丹东“99红颜”草莓品种进行开发。

还有“永辉农场”主推的三红蜜柚，是“皮红囊红肉红”的高品质品种，只选择漳州平和县小溪、山格、坂仔等黄金产区的柚子，这几处的柚子树几乎都是20年树龄以上的老树，结的果实皮薄多汁少籽，酸甜适中。从2023年9月10日上市至10月下旬，一个多月时间，三红蜜柚单品销售额已突破1000万元，同比增长超30%。



图5：永辉农场平和琯溪蜜柚种植基地

占领消费者心智的另外一个重点，就是做生鲜不能怕麻烦。

以“永辉农场”开发蓝莓的经验为例，“永辉农场”洞察到消费者希望能够常年吃到蓝莓，而不是只在特定季节才能吃到。因此，永辉自有品牌开发团队会选择在不同时间段，锁定核心产区，为消

费者提供最优质的应季蓝莓。比如，在4-6月份，为消费者提供的是来自云南的高原蓝莓，在6-9月份，又转移采购地点，提供鲜枝蓝莓，在12月份，则是通过永辉全球供应链，采购来自智利的蓝莓，确保消费者全年都能吃到品质稳定的蓝莓。

据悉，目前永辉在全国各地有超过800个直采点，及多个自建产地仓，遍布全国31个省。

2.保证品质的稳定性

为了保证产品品质和供应的稳定性，“永辉农场”通过订单农业+源头直采方式，选择与业内TOP排名前列的果品合作社合作开发，与产地种植户签订种植协议，就产品的品种、品质、规格、采收时间提出要求，并全程跟踪种植生长过程。

比如，“永辉农场”的丹东草莓采用了暖棚种植、人工调节温度湿度、蜜蜂授粉等方式，以此保证草莓能够自然成熟。等到培育的草莓成熟后，“永辉农场”也有一套严格的筛选标准，只选果形圆润饱满、呈标准圆锥形、平均果径大于20g的自然成熟鲜果。

对于农产品消费市场而言，葡萄是最主要的水果品类之一。我国也是世界最大的鲜食葡萄生产国和消费国。阳光玫瑰这一来自日本的青提品种，因其外表青翠、果肉含玫瑰香味，成为近几年发展最快的葡萄品种，销量年年攀升。

今年雨水较多，为保证最优品质，“永辉农场”将对国内几大主产区的气候、土壤、种植面积等进行多维度的考察，最终将在四川、江苏、湖南中选择最优产区建立专属种植基地，并针对基地管理，还设置了“建园、整形修剪、花果管理、土肥水管理、病虫害防控、采后管理”6大标准。

在对阳光玫瑰的采收上，“永辉农场”也有着一套严苛的采收标准，比如需要选择日照充足、靠山向阳的核心产区果园，灌溉水源主要纯天然无污染，种植标准严格按照6大标准执行，需满足一藤一串、单串果粒饱满、每粒重量超10g、玫瑰香浓郁、下树糖度在16度以上，串型适中，品质可与日本阳光玫瑰葡萄相媲美。

除了提出一套严苛的标准，调动种植农户的积极性也很重要，在“授人以鱼”的同时，还要“授人以渔”。在对生鲜蔬果进行源头直采时，“永辉农场”不仅会给到农户高于市场平均水平的收购价格。在种植过程中，永辉的采购员还会将先进的种植理念和经验传递给当地农户，并且会定期到基地查看剪枝情况、定穗形状、果子长势、上色趋势，监督基地严格按照“永辉标准”进行作业和生产。在这个过程中，当地农户的思维也发生了转变，从追求单次利益到追求可持续经济效益。

3.生鲜供应链的降本增效

“永辉农场”在打造生鲜产品时，极为强调和突出“源头鲜”的概念，为的就是让消费者能够在最短时间内，品尝到从源头运输到门店的高品质、新鲜的生鲜产品。

草莓果壁脆弱，磕碰受损后容易腐烂，运输途中自然温差变化也易造成草莓变质或冻损。当“永辉农场”的丹东草莓经过层层筛选从产地出运往门店，在运输过程中，这些采摘后的草莓会通过严格的打冷温度设置，经由全程冷链控温运输，最大程度保证了草莓的新鲜度。

而当草莓被摆上门店货架时，消费者往往会担心盒装底部无法看到，坏果或损耗面被隐藏。针对这一痛点，去年，永辉研发推出了360°可视化硬质PVC防震包装，这款包装不仅能够最大程度降低草莓在运输过程中的损耗率，还能让消费者在门店选购时可以清晰看到草莓的新鲜程度，大大提升了消费体验。

得益于近年来在数字化技术的创新运用，在采购生鲜产品时，永辉不仅可以通过AI算法预测订货，进行销量预测，还能指导门店订货，降低库存周转天数，降低缺货率。此外，永辉生鲜供应链还将上游采购、物流运输、冷链系统、门店到家等全环节打通，打造了高效的供应链体系。比如，从蓝莓采摘到消费者端销售，在48小时内就能完成全流程。

目前，在永辉已搭建的自有品牌矩阵中，包括“永辉农场”、“馋大狮”、“田趣”、“优颂”、“辉妈到家”、“惠相随”、“Ofresh”多个品牌，涉及生鲜、干杂日配、饮品休闲、清洁家居、快手菜等多个品类，约160个品类，1000+SKU。2022年，永辉自有品牌销售额达32.7亿元，同比增长23.40%。

（五）元初食品：爆款商品椰子水的诞生

总部位于福建省厦门市的元初食品，是一家定位于“健康三餐提供者”，主推自有品牌商品、自建零售渠道、自控供应链的食品连锁企业，社区生鲜超市是其核心业务，拥有超过数千个SKU、超过2千家合作供应商和全球范围内的3个产品研发中心。

从成立之初，自有品牌就是元初发展的核心重点。近年来，元初的自有品牌销售占比始终稳定在50%–60%之间。

自有品牌的本质是什么？从元初的实践来看，自有品牌其实是一套价值体系，最终是要给用户传递自己基于生活理念的价值主张。元初将此总结为“质优价实”四个字。

在基础价值之上，元初自有品牌的开发还要体现对消费者理解的个性化价值，要理解消费者的心智。当元初的品类经理每开发一个自有品牌商品时，都必须画出客户心智触达图，讲清楚该款商品的开发逻辑。

以元初开发的产自越南的自有品牌椰子水为例，最近几年，椰子水在饮料界大放异彩，因其低热量和高电解质，很受消费者追捧。元初开发自有品牌的椰子水，除了关注解渴的基础的食品功能，更满足了对健康功能有需求的消费者的交流、炫耀、分享的社交需求。

元初的品类经理会结合细分需求、场景、消费人群对商品进行详细的划分，涉及商品的包装、元素和定价。避免“大路货”，形成差异化的供给。

元初从成立之初起，其自有品牌的定位就是国际标准、全球同步。每款自有品牌商品都备有厚厚的产品手册，从源头到终端各个环节的国际国内标准、法律法规和操作指南，以此指导自有品牌开发。尽管每款自有商品的产品手册内容会有差异，但有一点始终不变，就是自有品牌商品始终“坚持最大程度的原生态、少处理、少添加”，这也是元初希望传递的价值。

由于椰子水的颜色及风味会受椰子产地、季节等因素影响产生差异，一些生产商会采用添加蔗糖的工艺平衡口感。但元初采用的是100%纯天然的椰子水，不添加一勺糖，并会在包装中告诉消费者产品颜色及风味差异的原因。

自有品牌开发中的另一个不变定律则是最优产地。比如，椰子水的最优产地在东南亚，元初的研发团队就会深入东南亚各国，走访越南、泰国、马来西亚等多个椰子产地，最终确定以来自越南湄公河流域的 Tall Variety 青椰为原料。

元初前身是成立于2001年的厦门的天酬企业（SUNGIVEN），主要为全球食品进口商及超市提供专业



图6：元初椰子水

的亚洲食品采购服务。正是这段经历，元初积累了丰富的供应链资源和供应链能力。这也使得元初可以做到全球组合供应链资源。例如上述的椰子水，曾经做到全球最低价，原因就在于其供应链是共享欧洲市场的订单。

在运营逻辑上，元初是弱营销，重会员，极为注重顾客体验。在元初卖场，没有导购，也没有打折促销活动，而是各种试吃，让顾客更好地了解自有品牌商品。

元初椰子水一经上市，就销售火爆，2022年，元初椰子水的销售量约为40万瓶。在元初食品超市大卖的同时，还接到很多国内批发和国际贸易的订单，这也使得元初能与供应商重新谈判，在保证品质的同时，拿到更好的采购价格。好东西不贵，这款元初的椰子水，其价格在中国、北美都保持了优势。

在自控供应链的过程中，元初还特别注意供应商利益的维护。从2011年在厦门开出第一门家店起，元初就坚持不收供应商进场费，准时结算账款，并带动合作方一起进步。良好的供应商关系维护，是这爆款商品持续存续的重要因素。

（六）盒马：网红爆品冰醉小龙虾

夏天本是小龙虾的销售旺季，但在今年夏天，国内小龙虾销售价格出现“跳水”、“腰斩”，整个“小龙虾”市场不如往年一般热闹。不过，在盒马，“小龙虾”预制菜系列商品却销售火爆，例如盒马开发的“冰醉小龙虾”就成为了当季的网红爆款产品。

就在今年年初，盒马把预制菜部门升级为公司的一级部门。在今年5月盒马预制菜战略升级发布会上，盒马CEO侯毅就表示，“预制菜的发展不可逆，未来将成生鲜第一大品类，而超市的商品结构也将迎来革命性变化”。

在我们走访零售企业的过程中，不少零售企业透露，预制菜是企业当前正在发力的重点品类，或是未来自有品牌发展的下一个重要品类。我们以盒马开发的“冰醉小龙虾”这款网红爆款产品为例，看看盒马开发预制菜自有品牌商品的背后逻辑。

1.打造夏季爆品冰醉小龙虾

今年夏天，令不少北方的年轻消费者们没有想到，自己会尝试并喜欢上来自盒马的醉新鲜系列海鲜预制菜商品。在小红书、抖音等社交平台上，不乏来自北方城市的网友们晒出对盒马冰醉小龙虾的分享贴，测评贴。



图7：盒马冰醉小龙虾

据悉，盒马预制菜团队主要从几个方面入手：与农林牧渔领域的顶尖原料企业合作，一手获取新鲜、优质、安全的食材；与头部央厨合作，让预制菜生产标准化；与拥有先进食品技术专利的高校合作，解决生物保鲜、口味还原度、技术创新等难题。

今年4月底，盒马上线了研发许久的“醉新鲜”系列预制菜，如冰醉黄蚬子、鲍鱼、八爪鱼、墨

鱼仔、蟹钳等小海鲜。“醉新鲜”系列的成功上线，背后是盒马在预制菜技术上的突破。

盒马利用轻断生工艺，通过控制漂煮的水温和时长，让经过漂煮的海鲜内外保持一致且鲜嫩的口感，并且针对不同海鲜的入味特点调整配料，在保证食品安全的同时，也保持冷泡海鲜的口味稳定。正是得益于这一技术，在今年夏天来临之时，盒马与中国梅酒品牌“梅见”联名打造了冰醉小龙虾。

事实上，常见的冰醉海鲜多用陈年花雕调味，但这样做出来的冰醉海鲜久置后酒味过重，容易发苦，不适合搬上零售货架。于是盒马的采购同学尝试将花雕换成了青梅酒。

在口感上，梅见青梅酒具有青梅原味的酸甜清爽特点，酸甜解腻。小龙虾搭配“梅见”青梅酒、话梅和柠檬，梅子酒香味，与话梅的甘甜、柠檬的果香相互碰撞，甜而不腻，一口下去满嘴的果香和酒香，冰爽的口感又激发了小龙虾的鲜甜。不仅解决了此前的口味问题，消费者对接受度也很高。在小红书、抖音等社交平台，甚至还有不少用户分享和交流对冰醉小龙虾底料的二次使用，比如用来拌面，拌菜等，口感也很不错。

冰醉小龙虾与梅见青梅酒的奇妙碰撞，让不少微醺轻度潮饮的主要受众女性消费者加入进来，和小龙虾品类的爱好者一起，在炎炎夏日，约上三五好友一起吃夜宵，嗦虾喝梅见，释放压力，共享微醺的快乐。

2.鲜制预制菜的背后能力

“预制菜不好吃、添加剂乱用、口味还原度低、不新鲜、没营养……”这些都是当前预制菜行业长期以来存在的痛点和偏见。由于入局者水平参差不齐，产品端一直存在食品安全难控、品种单一、味道还原度不高等痛点。

事实上，当下行业面临的最大机遇与挑战：即食品的还原度。预制菜的成功关键，则取决于食品工艺及技术的持续进步。

从2017年开始，以盒马工坊品牌为代表的鲜食预制菜正式出道，今天全渠道的预制菜品类月均在售达到1000多种，分为多种温层和多种形态：即食、即烹、即热、预拌菜、即配净菜。

针对预制菜的痛点，盒马将用真正的科技，围绕产品下功夫，推动预制菜的品质升级。“好吃”，这是盒马升级预制菜的一个方向。

围绕“好吃”，盒马通过一系列诸如蔬菜杀青、分子料理包埋、射频杀菌、预热锁鲜等一系列技术，让预制菜的口味还原度大大提高。今年来自江南大学的青稞破壁技术就被盒马采用，做成了八宝饭、粽子。上海海洋大学、中洋鱼天下合作的“去腥技术”，解决鱼类做成预制菜后腥味过重的问題，也会被用到更多盒马的水产预制菜中。

据悉，盒马主打的冷鲜短保预制菜，储存温度在0-4摄氏度，保质期在4天左右，这背后则是更高的冷链物流运输成本以及供应链门槛。陈慧芳表示，过去5年，盒马在全国建起了300条鲜食供应链。2022年开始，盒马在全国各地自建的供应链中心也相继投产。得益于这供应链体系的支撑，盒马可以跟随时令快速切换菜单，为消费者提供又新鲜又应季的鲜食预制菜。

盒马鼓励新品的创新，基于多年积累的互联网和数字化能力，以及对消费需求的更细微洞察，盒马会不断根据对消费者的细微洞察，推出满足其需求和喜好的预制菜产品。据悉，盒马预制菜新品每个月的更新率在15%左右。一款预制菜新品从研发到上市最快在20天以内，但如果遇到需要有关技术攻关的商品，耗时间则会相对较长。

目前，在盒马预制菜板块，自有品牌商品占到70%左右。基于新鲜、新奇、新场景三个维度，今年盒马会全面加速预制菜的新品开发，打造品质化和差异化的预制菜。

（七）伊藤洋华堂：“看得见的放心”品牌

最近15年，中国零售业快速发展，线上线下，新业态新模式层出不穷。成都伊藤洋华堂发现，只有商品才能强化品牌，只有通过商品开发，打造出成都伊藤洋华堂的独有性，才能增强市民与成都伊藤洋华堂的黏性。

目前，成都伊藤洋华堂一共有5个PB商品品牌在销售，一是侧重于安全安心的生鲜食品品牌“看得见的放心”，二是侧重于原料、制造方法，特别是对制造方法讲故事、品牌价值传递的加工品牌“伊藤品质”，三是侧重于日常使用效率高的商品“每日伊藤”，此外，与日本伊藤洋华堂共同导入“7P”（SEVEN PREMIUM）品牌，以及导入与7-11共同开发的“7S”（SEVEN SELECT）品牌。

以“看得见的放心”品牌为例，向大家介绍伊藤洋华堂自有品牌的开发和运营过程。

1.“看得见的放心”品牌开发理念

“看得见的放心”的开发理念是，“用可视的形式将放心提供给顾客”同时“缩短产地与顾客之间的距离”。通过网络把产地与成都伊藤洋华堂在促进食品的安心安全方面相互协助展开的工作公之于众，可以增加顾客的放心感及拉近与顾客的亲近感。

“看得见的放心”品牌开发有三个阶段：审查、监察和检查。包括且不限于对书面、实地的检查，对产地的指导及改善，以及商品的认证。

PB开发是一个艰难的过程。在这个过程中，一方面要获得顾客的信任，另一方面还要获得农户甚至生产企业的信任。

2.苹果商品开发案例

以“看得见的放心”品牌的苹果商品开发为例。

首先是苹果开花的时候，要在现场确认和把握今年年度产地的气候状况，栽培规模，并进行产量预估。

其次是苹果成果的时候，还要再去现场，确认产品特点，并预估今年和去年的差额，还要看看农事记录、用药记录、采摘的情况。

三是采收环节，这需要远程确认。涉及人工成本、包装形态、商品标准预估和售价预估。

四是出货时，要去现场确认。进行标准确认、物流环节的确认，比如缩短物流链路，保证商品以更好的鲜度提供给顾客，还有对净售价和商品的确认。

全部流程完成后，苹果完成销售后，还需要再去场地，或者通过远程方式，与种植方复盘种植状况，销售状况反馈，比如多大的果径受到顾客支持，是条红还是片红的苹果更受顾客喜欢。通过这样一个流程，进行PB商品的开发和跟进。



图8：“看得见放心”商品陈列区

当商品终于经过前期开发进入卖场后，为了顾客对“看得见放心”的品牌有所认知、对项目有所理解，成都伊藤洋华堂对商品在门店的陈列和媒体物进行了相关标识。更多讲的是品种、采用了什么农药，经过多少轮检测等信息介绍。同时，顾客也可以从电脑端、手机端检索和扫描与商品相关的生产者信息，生产相关的所有信息。通过这种方式告诉顾客，产品的安全性，让顾客安心。

“看得见放心”从2013年推出到现在已有十年，目前已开发出15个品类，139个SKU，成都伊藤洋华堂的自有基地涉及中国10个省份、27个市/地区，35个基地。

3.“看得见放心”品牌开发维度

“看得见放心”品牌从哪几个维度开发？在目前已开发成型的商品中：一是蔬菜，对标绿色有机商品种植标准。二是采用纯正的种子，我们一直坚持采用原培的日本种子向农户推荐。三是，目前“看得见放心”的产品，主要是蔬菜、水果、大米，我们用这些原材料加工比较有特色的寿司、便当，以及原材料成半成品。

从2013年到2016年，是“看得见放心”发展第一阶段，借助日本伊藤的资源，成都伊藤洋华堂采用的是山东基地提供的蔬菜。2016年后，随着中国农业种植水平的发展和物流的发展，成都伊藤洋华堂把更多产地集中于云贵川，通过既存的供应商寻找优秀的产地资源，以提升开发和销售效率。2021年开始，随着中国农业发展，逐渐实现了规模化、标准化和品牌化。基于农业发展的趋势，成都伊藤洋华堂开始重点与龙头企业进行合作。

目前，成都伊藤洋华堂在拥有的五个自有品牌下，建立了统一的品牌标准，涉及加工·制造标准，品质标准，信息标准等。同时，成都伊藤洋华堂内部建立了PB商品认证委员会，为保证PB商品的每个商品的附加值都处于同一水平，开发的商品都必须通过认证委员会的认证。

4.自有品牌发展计划

截至2022年底，成都伊藤洋华堂的PB商品共涉及179个商品群，超过1500个SKU，累计销售

金额为9.2亿元。2022年，销售占比达8%。未来，成都伊藤洋华堂会重点增加PB商品的开发，计划2026年达到构成比30%的销售目标。

自有品牌商品开发的第一阶段，伊藤洋华堂解决的是消费者对缺斤短两不信任感的痛点，第二阶段，解决的是消费者对食品安全的诉求，第三阶段，通过细化市场，根据市场来提供附加价值。未来，PB商品的开发方向，除了第一，二阶段的味道、品质、健康以外，伊藤洋华堂还会针对便利、进口以及紧贴地区，环境应对等方面进行开发。

（八）山姆会员商店：Member's Mark葡萄酒的开发

2000年，山姆会员商店把自有品牌Member's Mark引入中国市场，几乎涵盖所有品类。从商品开发、品质控制到定价，都体现了体现山姆的品牌价值。

在开发前期，山姆利用全球采购资源，精选优选产地和供应商，只有通过严苛检厂的供应商才有资格与山姆合作，对商品，山姆要求自有品牌应对标知名品牌商品的品质，且必须具有极具竞争力的价格；开发过程中，山姆有严格的品质控制和对细节的要求；商品正式上架后，山姆会不间断地进行抽查，确保有效的监督和控制商品质量。

从2018年开始，山姆将自有品牌Member's Mark葡萄酒引入中国，Member's Mark葡萄酒来自世界经典核心产区，错落有致。在山姆会员商店，人们可以一站式地“游历”和“选购”不同产区、不同风格的Member's Mark葡萄酒。由于是直接和海外酒庄合作，Member's Mark葡萄酒极具高品质，高性价比特点，深受山姆的会员青睐，连续几年保持着双位数增长。

1.源头优选

葡萄酒市场上选择多，但如若没有专业的知识和技能，消费者很难挑选出最适合自己的酒。

为了保障Member's Mark葡萄酒的品质，山姆从源头优选与把控，葡萄酒只选经典产区的经典品种，为会员带来高品质，高性价比的酒款。山姆不会选择入门款葡萄酒，所有葡萄酒均来自15大经典核心产区，例如勃艮第、夏布利、普罗塞克等产区。

法国的勃艮第是全世界公认的出产最高品质（以及最高价格）黑皮诺和霞多丽葡萄酒的产区。山姆在选择勃艮第葡萄酒时颇费心力，推出了自有品牌酒款，包括：马朗日La Fussiere园（一级园）干红、勃艮第法定产区（大区级）干红。

山姆在精选波尔多产区的酒款时，错落有致，从波尔多大区到波尔多村级产区，都有酒款供购物者挑选。

意大利的葡萄酒最为纷繁复杂，其葡萄酒等级从高到低依次为：DOCG（优质法定产区葡萄酒）、DOC（法定产区级葡萄酒）、IGT（地区餐酒）、VDT（日常餐酒）。而在DOCG等级中，有五大类葡萄酒“ABBBC”——“Amarone”阿玛罗尼、“Barolo”巴罗洛、“Barbaresco”巴巴莱斯科、“Brunello di Montalcino”蒙塔希诺布鲁奈罗、“Chianti Classico”经典基安蒂。山姆选择了几款最具意大利特色的葡萄酒进行自有品牌开发。例如，托斯卡纳产区的经典基安蒂葡萄酒，来自皮埃蒙特产区的巴罗洛葡萄酒，瓦坡里切拉产区的经典阿玛罗尼红葡萄酒。

选酒还要考量消费者的消费场景，节日派对、生日宴会、好友相聚、尾牙庆功。例如，起泡酒是派对或庆功的必备，山姆店的气泡酒汇集了香槟产区、西班牙卡瓦、意大利普罗塞克三大起泡葡萄酒，各种口味、各种价格一应俱全，给会员充足的选择。山姆在售的Member's Mark 珍藏香槟，来自法国颇具名气的香槟法定产区杜洛儿酒庄。

美国是新世界葡萄酒探索精品化和高端化的代表，美国葡萄酒的主要产区集中在西部的几个

州，包括加州、华盛顿州和俄勒冈州。依托沃尔玛总部的资源优势，山姆会员店的美国葡萄酒可圈可点。其自有品牌的酒款有：产自加州的老藤仙粉黛干红，产自纳帕谷Rutherford法定产区的干红（赤霞珠、梅洛、小维铎混酿），产自紧邻纳帕谷的索诺玛产区的霞多丽干白和黑皮诺干红。

2. 专业化选品与开发

由于同一酒庄在不同年份的葡萄酒都有口感差别，山姆采购团队会深入到产区，实地考察每个酒庄的种植情况，再经过多次对比和挑选后，指定年份、指定酒庄、指定酿造方式的酒才能被列入Member's Mark。

据悉，山姆每一位酒类采购员都有WSET资格认证（全称“Wine and Spirit Education Trust”，译为“葡萄酒与烈酒教育基金会”），这是目前是全球流行的葡萄酒及烈酒课程提供者，也是当今中国大陆地区葡萄酒行业广泛认可的资质认证。Member's Mark葡萄酒均由具有WSET资格认证的专业采购甄选，为会员筛选出该产区最高级别酒款。

此外，Member's Mark葡萄酒需经过多轮盲测，由专业的品酒师共同筛选。例如，意大利有400多个DOP（原产地名称保护）产区的葡萄酒，但不到2%的产区符合山姆标准；西班牙70多个DO（法定产区）中，只有1个产区符合山姆标准。山姆正是凭借精益求精的选品标准，选出最符合中国会员口感的高品质商品。

得益于拥有全球化、专业化的采购系统，山姆大量采用“直采”、“自有品牌”的方式，从海外酒庄直接采购葡萄酒、威士忌，保证品质的同时，还可省掉中间环节的成本，对比市面上相同品质的葡萄酒，Member's Mark葡萄酒更具有价格优势。



图9：Member's Mark 奥克维尔赤霞珠红葡萄酒

近年来，山姆会员对配餐葡萄酒需求更加日常化，尝试各类产区酒种的意愿更高，中青年尤其是80后、90后逐步成为葡萄酒消费的主力人群。这些人群往往生活方式多样，不再局限于宴请才喝葡萄酒，对饮用葡萄酒的乐趣、多种场景的都有要求，山姆会围绕会员的生活方式研发酒类商品，让山姆的酒去适应会员日常的饮食方式，打破了喝葡萄酒必须配西餐的常规认知。

例如，Member's Mark卢瑟福赤霞珠和洛迪老藤金粉黛，口感饱满，适合中式围餐的传统，一酒配多菜，口感稍微甜美、果香浓郁的风格对搭配的菜式的有较高包容度；Member's Mark索诺玛黑皮诺红葡萄酒有着浓郁的果浆香味，搭配冷盘甚至是螺狮粉，属于搭配宵夜宵夜的惊喜选择。Member's Mark桑格利亚配制酒则以红葡萄

酒为基底，加入水果香料配置而成，可以搭配香辣的火锅，或者加入水果和冰块成为鲜甜的自制开胃酒，适合聚会。

为了让会员能够深入了解葡萄酒相关的知识，山姆特别在店内设立了品酒区，由专业的资深品鉴师坐镇，根据会员家庭饮食习惯和喜好推荐适合他们的酒，或者相关的菜肴，如牛肉、海鲜等。

（九）永旺中国：具有中国特色的自有品牌服装

服装一直是永旺自有品牌开发的重点品类。据CCFA的调查，过去中国永旺尝试直接将日本永旺开发设计的商品直接导入中国在两国同时售卖，但此举似乎并未受到中国顾客的欢迎。而据永旺中国商品部总经理深田实先生所述，近年来永旺开发的自有品牌服装商品开始打破发展瓶颈，有了不错的表现。

在日本市场，永旺推出的自有品牌服装商品，其目标客群是35岁-50岁的消费者。但在中国，永旺门店较为聚集在广州、深圳等年轻人较多的城市，这些商品并不能满足当地顾客群体的需求。此外，中国消费者对颜色和款式的喜好与日本消费者有着不小的差异。

于是，最近几年，永旺中国通过加强对中国区域自有品牌服装的开发和革新，推出了更符合中国消费者需求的商品。

最为典型的例子是，今年入夏以来，国内多地持续高温，永旺推出的自有品牌夏装就取得了不错的销售成绩。商品是冰感棉T面料或是空气层面料制成的T恤、短裤、裙子等夏装，因其轻薄透气，功能性强，色彩搭配舒适清爽、款式简洁，而深受消费者欢迎。

在国潮风的流行下，永旺特别针对中国市场，推出了具有国潮风范的服装，例如带有精美刺绣花卉的中式长裙、带有中式盘扣的中式T恤、印有中式书法的国潮印花T恤，其配色和设计上都颇具中国风格。

据悉，在产品开发前期，永旺会对顾客的购买意愿及决策做深入的调查研究，以获取设计灵感，并积极听取顾客及店铺营业员的意见，同时研究流行趋势，把握潮流方向，从而开发更适合中国消费者风格和款式的服装。



图10：永旺中国自有品牌服装陈列区

事实上，刚进中国市场时，永旺自有品牌的商品都是在日本研发设计和生产后再出口到中国市场销售。最近几年，为满足中国消费者的不同需求，以及随着中国本土制造质量的提升，永旺的一

些自有品牌产品也开始转移到中国市场进行研发、设计和生产，不仅价格更优且质量保持一贯水准。

永旺极为注重服装的面料和舒适感，精选功能面料、超长棉等优质原料，并严格筛选生产工厂。

在这个过程中，永旺的自有品牌开发人员，品质管理人员会一起商讨商品面料的安全性，添加物的使用以及制作方法是否恰当等。

除了对生产工厂以及物流运输进行严格把控外，永旺还委托第三方进行品质把控。例如，对工厂进行商品检查以及工厂卫生调查，不定期委托第三方机构“突然拜访”，抽检品控情况等。

不同于一些商超卖场，自有品牌服装堆积在花车等简单的陈列方式，当消费者走进永旺卖场，挑选自有品牌服装时，从柔和的灯光、原木色的木质陈列台、用心搭配的服饰上很容易感受到品牌所呈现的时尚与质感。为了提升消费者的购物体验，永旺甚至还会组织各门店围绕当季流行的服饰颜色、搭配等方面进行卖场陈列竞赛，并邀请消费者票选出最喜爱的陈列样式。



图11：永旺中国自有品牌服装陈列区

事实上，永旺的自有品牌商品从企划、设计及供应商的选定、商品样式的确定，到制造管理及销售的各阶段都是从顾客的角度出发，新品发售后会针对消费者的使用反馈对产品进行不断地改善更新。

不少市场分析人士认为，在服装商品的品质上，永旺与优衣库和岛村没有大的区别。面对艰难的服装市场，就在今年4月，日本永旺发起了新的改革，把自有品牌的服装分成面向年轻人及中老年等六个专门店卖场，且定价水平将低于优衣库。希望通过明确目标客群，从而获得家庭客户及年轻客户的青睐。据悉，日本永旺的该项改革从今年四月底在日本永旺的船桥店开始试行，到2030年前计划在日本的240家店铺运行这种模式。

目前，永旺在中国市场的自有品牌产品主要分为TOPVALU、旺选味道、旺选专供以及Early Bird。不论是在中国市场，亦或是日本市场，未来永旺都会加大对自有品牌服装品类的发力，为顾客带来更多的幸福感。

（十）Costco开市客：明星商品科克兰坚果

Kirkland Signature科克兰是开市客的自有品牌，深受开市客全球会员追捧，现如今也是吸引其中国会员的核心法宝，从食品调料、家居洗护、宠物用品、衣物饰品、乃至旅行及户外设备等多元好物.....科克兰的产品覆盖了会员日常生活的方方面面。

据开市客年报显示，仅2021财年，科克兰(Kirkland Signature)销售规模就达590亿美元。在开市客2022年财报会上，其首席财务官Richard Galanti就曾表示，2022财年，科克兰的商品渗透率约为28%。并且随着时间的推移，在缓慢而稳定地增长。

近三十年来，科克兰秉承着“用合理的价格为消费者提供良好的产品”这一理念，持续“进化”。科克兰从生产到销售的所有环节及生产环节均经过严格把控和反复测试，以确保产品在口感、食品安全、营养成分、耐用度等方面都能满足消费者需求。

根据开市客在其中国官网上发布的2022年度会员热捧榜显示，规格为1.13千克的科克兰无调味综合坚果是深受其会员喜爱的零食类产品。

据悉，科克兰坚果原料来自全球各地二十几个产区，譬如碧根果来自墨西哥；扁桃仁、夏威夷果、开心果和核桃选自美国；松子来自中国东北。Costco开市客团队极尽所能保持食品原生态风味，使它们具有清新气息与独特口感。具有热带风情的夏威夷、阳光明媚的加利福尼亚、生机盎然的亚马逊雨林，这些地方都可能是科克兰坚果的来源地。



图12：科克兰(Kirkland Signature)坚果

Costco开市客采购团队走访世界各地——走进农业生产社区，为种植提供支持，甚至走进生产工厂，要求供应商规范生产。

为了得到满足开市客品质的坚果，开市客在一些地区主动为农民提供技术培训，向他们分享高效的劳作方式。通过传授更可持续的工作方式，土地的未来生产力得到了保障。长远看来，农户有了稳定的收入，Costco开市客也因此得到更多、更优质的农产品。这便是科克兰坚果长期备受欢迎

迎的基础。

有了良好的原材供应，Costco开市客通过多部门紧密合作，确保商品质量。①采购团队重点监督坚果从树上生长，到车间制作的完整过程。②质量保证部门负责抽样检查。在制造和分拣的过程中采用高规格的质量检查标准，确保仓库中待售产品符合质量标准。③采购团队与质量保证部门每月共同检视产品样品，把好质量关。

在卖场的经营管理上，开市客以栈板模式来完成进货与卖场陈列，达成精简成本以回馈广大会员之目标。Costco开市客在让会员享受优惠价格的同时，也兼顾到了环保。

例如，科克兰的腰果的罐子设计从圆形改为方形，每个栈板上放置罐子数可从288罐增加到432罐，可显著减少装载次数。在不改变产品品质和净含量的前提下，新版袋装坚果可大幅减少塑料用量；同时新增可重新密封的密封条，更方便了开封后食物保存。通过简化包装、回收包装材料等方式，Costco开市客努力减少供应过程中纸板和塑料的使用量，减少资源浪费与环境污染。

自2019年，Costco开市客在上海开出中国大陆市场首店后，最近几年，开市客在全国各地接连布局，特别是进入2023年以来，开市客明显提升了开店速度。截至今年9月25日，开市客在中国大陆已开出5家门店。未来，开市客将持续深耕中国大陆市场。

结语

有研究表明，自有品牌市场占有率在经济衰退时候上升，经济腾飞时候下降，但是这些变化是不对称的，衰退时期的净增长并没有被经济增长时期的净下降所补偿，因为消费者对自有品牌的认知会延续。一旦消费者因为在衰退时期购买了自有品牌商品，并且体验到质量上的提高，不管经济形势如何改变，很大一部分人还是会认可并购买自有品牌商品。自有品牌的上升跨越了商业周期。¹³

据CCFA调研显示，在自有品牌开发中，一些本土零售企业开已发展到从提供价格价值，到为消费者提供高质价比、差异化的自有品牌商品，为消费者带来更美好的生活。

例如，盒马在挑选自有品牌的切入点时，更多关注的是，今天消费者需要什么，渠道里还缺什么。当现有的商品结构还不能够满足消费者，对于优质优价的需求时，就会考虑做切入，这也构成了盒马自有商品，区别于其他同类商品的差异化。元初从成立之初，其自有品牌战略的指导思想就是“质优价实”，每一位每一位消费者都有权利，可以花最少的钱，买到品质最好的食品。

当前，我国消费市场正在逐步复苏，消费市场的潜力仍旧不可小视。这正是零售企业重构自我，蜕变跃升的机会。我们看到，在新发展格局下，行业企业都在积极探索，寻求创新和突破。回归零售本质，聚焦商品力，积极为顾客提供优质、高价值、高质价比的自有品牌商品。我们将行业企业的自有品牌实践案例和深度思考汇编于此，希望能够为身处行业大变革时期的零售从业者和研究者提供参考。



扫描查看案例详细文章

13 《Private Label Strategy》（《自有品牌狼来了》哈佛商学院出版公司出版）

报告研究团队：

中国连锁经营协会副秘书长 王 升
中国连锁经营协会副秘书长 王文华
中国连锁经营协会副秘书长 郝 雪
中国连锁经营协会新闻部 李睿奇
中国连锁经营协会采购部 张 鹏

联系我们：

中国连锁经营协会新闻部
电话：010-68784908
邮箱：bx@ccfa.org.cn
liruiqi@ccfa.org.cn

中国连锁经营协会简介

中国连锁经营协会成立于1997年，截至2022年底，协会拥有会员1300余家，连锁店铺超46万个。零售类会员企业2022年销售额4.5万亿人民币，约占全国社会消费品零售总额的11.6%。

协会本着“引领行业、服务会员、回报社会、提升自我”的理念，参与政策制定与协调，维护行业 and 会员权益，为会员提供系列化专业培训和行业发展信息与数据，搭建业内交流与合作平台，致力于推进连锁经营事业的发展。

2021年，中国连锁经营协会再次获民政部授予“全国先进社会组织”荣誉称号。

2022年，中国连锁经营协会获评5A级行业协会。



更多信息请关注“连锁”APP、协会官方公众号