



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

拐点已至：2026中国 自有品牌发展报告

2026年8月





波士顿咨询公司（BCG）致力于帮助全球领先企业和组织将战略愿景转化为价值成效。面对变革加速的时代，BCG 依托60余载的深厚行业积淀与专业知识，帮助企业明晰战略方向，并结合根植于咨询实践的AI能力，与全球企业领导者并肩携手，共同推动规模化转型，实现卓越回报、沉淀关键能力，并持续释放智变成效。

如需了解更多信息，请访问 bcg.com。



中国连锁经营协会成立于1997年，截至2025年底，协会拥有会员1600余家。

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级协会。

目录

02 前言

03 中国自有品牌崛起的底层逻辑：四大增长引擎

全球规律：自有品牌爆发的宏观前提——“高购商”与“低预期”

中国独特红利：供给溢出、高速创新与媒介平权共推增长拐点

07 中国商超自有品牌：增长空间巨大，五年内渗透率有望达到 20%–30%

全球渗透率对比：中国仍处第三梯队

消费者需求变化：从低价转向品质驱动

品类与城市机会：增长潜力呈现差异化

零售商实践调研：从探索走向能力深化

自有品牌四阶段演进路径：中国正从第二阶段开始跃迁

19 零售商如何制胜：避开七大误区，构建体系化能力

常见误区：自有品牌转型中的七大挑战

转型框架：“一愿、双轴、五能力”

落地工具：十大工具支撑体系化转型

24 品牌商如何制胜：打造“品牌+代工”双轮驱动

价值链拆解：聚焦高价值环节，重构品牌溢价基础

协同增长模式：明确角色、搭建组织、分级服务

28 结语

29 关于作者



前言

毋庸置疑，中国零售行业正处在激烈竞争、优胜劣汰的阶段，自有品牌成为竞争中的重要变量，正处于新的发展拐点。

过去十余年，中国零售商对自有品牌的探索从未停歇：从早期以低价替代为主的“白牌商品”，到会员店、折扣店、即时零售等新业态中不断涌现的爆品，再到今天越来越多零售商将自有品牌上升为公司级战略，自有品牌正从零售货架上的补充选项，逐步成为顾客重要的信任资产和零售商差异化竞争的核心抓手。做好自有品牌，要求零售商在经营理念上，从经营场地、经营供应商，转向经营商品、经营品牌——自己的品牌。

中国当前商超渠道自有品牌渗透率约为8%（统计口径为标准化商品品类，不含生鲜），仍处于全球第三梯队。但综合全球发展规律，以及中国独有的供给溢出、高速创新与媒介平权等因素，我们认为，到2030年，中国商超自有品牌渗透率有望提升至20%–30%，并走出一条不同于海外成熟市场的增长路径。

未来，自有品牌的高速发展将对零售商和品牌商提出新的命题。

对零售商而言，如何重新定义自有品牌在企业中的角色和定位？组织应如何相应调整？应选择哪些品类作为主攻方向？如何通过具有确定性的商品表达，持续传递自身的价值主张？又应如何打造支撑这一战略的一系列结构性能力？

对品牌商而言，自有品牌的崛起绝不仅意味着外部压力，更是重新思考增长方式的契机：如何拥抱并协同自有品牌的发展？如何在品牌经营与代工合作之间找到平衡？如何在参与自有品牌合作的同时，保障利润水平与长期增长？

围绕上述问题，本报告将分别从零售商与品牌商两个视角展开分析，并提出相应的思考与建议。



中国自有品牌崛起的底层逻辑： 四大增长引擎

本章将从全球市场发展规律出发，拆解自有品牌爆发的宏观前提，并进一步分析中国市场独有的供给溢出、高速创新与媒介平权等因素，如何共同推动中国自有品牌迈入新的增长阶段。

全球规律：自有品牌爆发的宏观前提——“高购商”与“低预期”

纵观全球主要市场自有品牌的发展历程，自有品牌的快速发展往往伴随着两个消费端的宏观信号，即消费者“高购商”与“低预期”的叠加。

“高购商”，即消费者商品购买决策能力提升，是指消费者对商品力、价格带与品牌溢价形成了更成熟的判断，对自我判别商品品质更有信心，能从成分、产地、工艺等维度综合权衡“什么才是好商品”。随着人均GDP的提升，消费者“高购商”特征通常会逐步增强。

“低预期”是指当收入增长预期趋于谨慎时，消费者并不会降低对生活品质的追求，而是更加审慎地权衡价格与价值之间的关系。消费决策由此从“相信品牌”转向“甄别价值”，自有品牌也逐步成为消费者的优先选择。

海外自有品牌增长的“拐点时刻”通常出现在“高购商”与“低预期”的交汇阶段（如2008–2012年的西班牙、2010–2012年的葡萄牙、2009–2013年的希腊）：人均GDP进入成熟区间，但可支配收入增速放缓，消费者转向价值理性，自有品牌加速渗透（参阅图1）。

中国独特红利：供给溢出、高速创新与媒介平权共推增长拐点

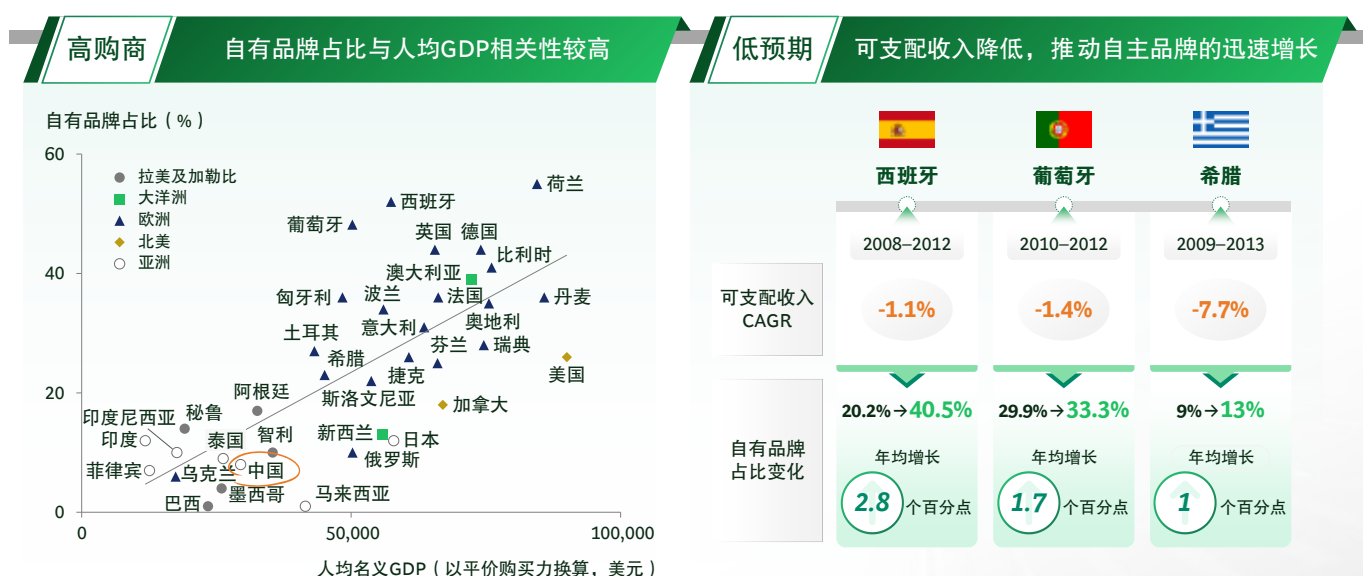
从中国当前的发展阶段来看，市场正处于“高购商”与“低预期”并存的结构性窗口。

“高购商”源于中国高度数字化环境下的信息过载，推动消费者形成更强的商品自主判断能力；“低预期”则源于经济换挡与不确定性上升。从经济合作与发展组织（OECD）月度消费者信心指数看，2022年以来，中国消费者信心持续处于低位；从居民人均可支配收入实际增速看，2012年以来增速逐步放缓。

除上述基本条件外，中国市场还拥有三个海外市场所不具备的独特优势——供给溢出、高速创新与媒介平权。这些因素共同作用，有望推动中国自有品牌实现比欧美等成熟市场更快的发展轨迹（参阅图2）。

图1

自有品牌的拐点时刻——“高购商”与“低预期”



来源：Euromonitor；世界银行；IMF；自有品牌制造商协会（PLMA）；尼尔森IQ；BCG分析。

图2

中国自有品牌崛起的四大增长引擎



供给溢出为自有品牌提供了更加坚实的产业基础。中国长期积累了成熟的产业带、代工体系和供应链配套能力；同时，部分行业产能利用率下滑、商品出厂价格持续承压，也使大量优质产能开始寻找新的需求出口。2023–2025年，中国商品出厂价格连续三年下滑；2019年至2026年第一季度，食品制造业产能利用率下降2.7%（参阅图3）。对零售商而言，自有品牌不再只是末端的选品与价格管理，而是有机会向上游延伸，重新组织原料、工艺、产地、加工路径与成本结构。

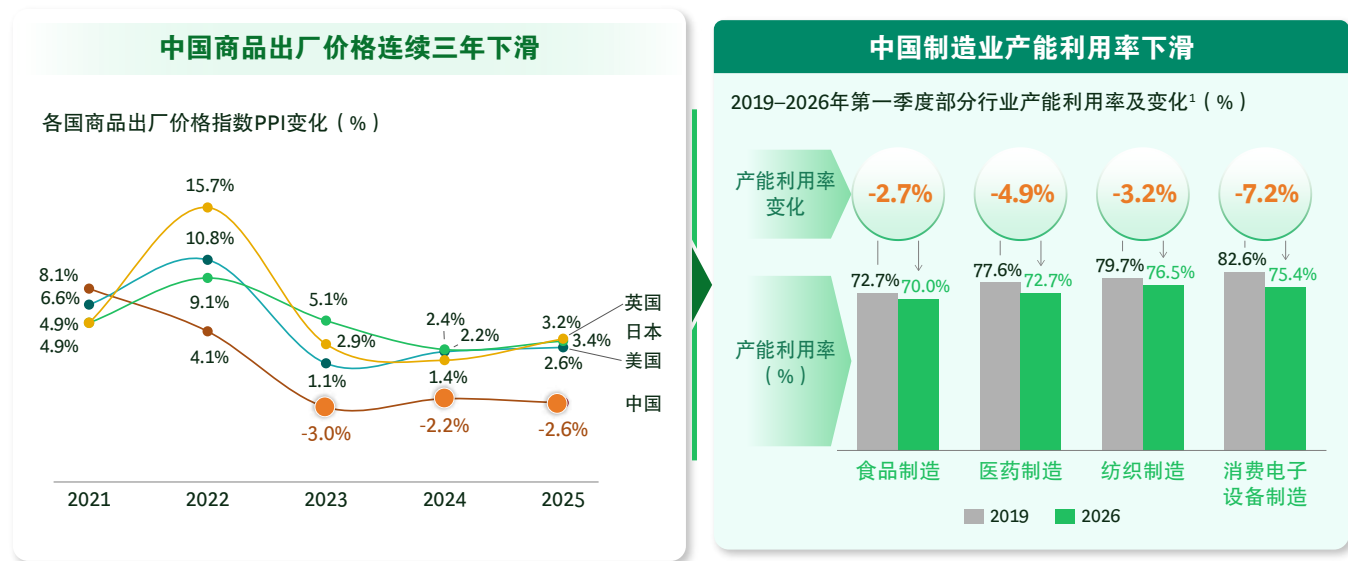
高速创新为自有品牌提供了更快的商品响应能力。中国是全球微创新成本最低的市场之一，消费品供应链高度集聚，原料、设计、研发、打样、包装、生产和物流能够在较短半径内实现协同，大幅缩短新品从概念到上市的周期。以休闲零食为例，中国新品研发及上市周期可缩短至2个月，显著短于欧美的10–18个月；以美妆为例，中国约为3–6个月，也短于欧美的7–18个月。零售商因此能够更快捕捉消费趋势、定义需求，并响应市场变化。

媒介平权正在重塑自有品牌的信任形成方式。过去，品牌认知主要依赖大规模广告投放和渠道曝光；如今，达人测评、场景种草、成分解析、效果对比、用户反馈和社群讨论，共同参与商品价值的诠释。中国消费者日均社交媒体使用时长约3–3.5小时，比其他市场多约1–2小时；人均可比短视频单条停留时间仅约7秒，也反映出中国消费者注意力更加碎片化（参阅图4）。信任正从品牌的单向灌输转向多元内容的共同验证，为自有品牌直接建立消费者认知打开了新的空间。

因此，中国自有品牌的崛起，背后是多组关系的重构：消费者正在重新定义什么值得买，制造端正在重新寻找需求出口，零售商也被推向一个新的命题：不只是组织货品，而是定义价值。尽管中国自有品牌起步较晚，但在供应链能力与媒介传播生态方面具备优于其他国家和地区市场的发展条件。随着零售行业整合持续推进，中国自有品牌有望形成雪球效应，呈现加速发展的趋势。

图3

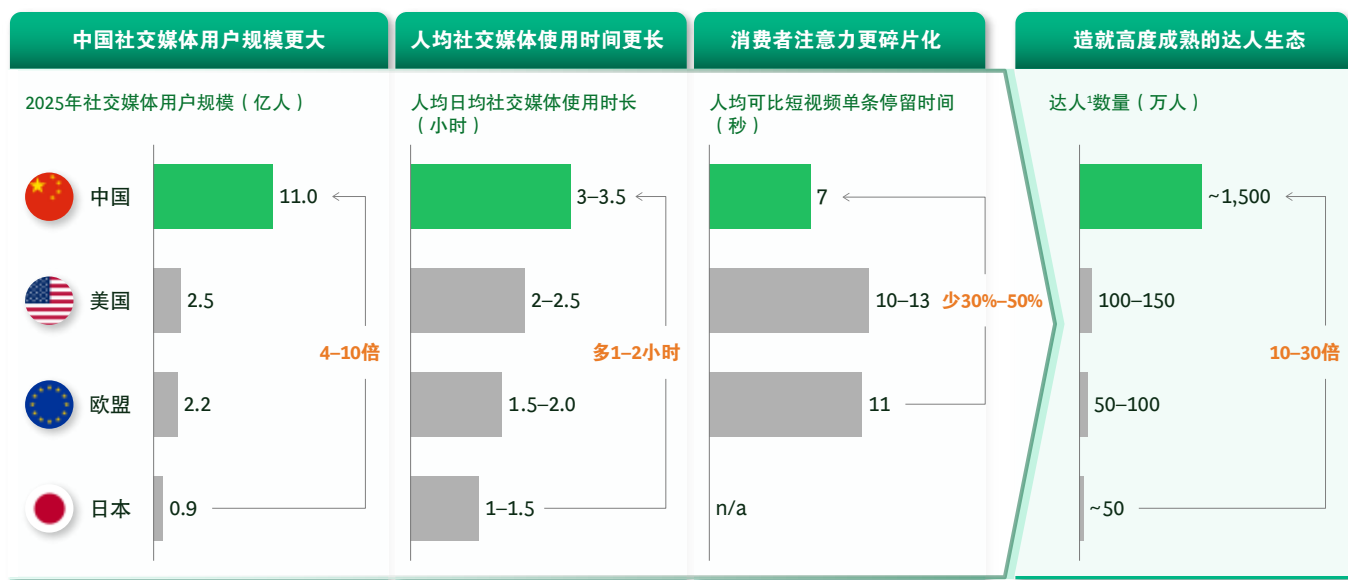
中国独特红利——供给溢出



来源：中国国家统计局；BCG分析。
¹ 产能利用率是指实际产出与生产能力（均以价值量计量）的比率。

图4

中国独特红利——媒介平权



来源：Gitnux；思科《年度互联网报告》；Meltwater；Data.ai；QuestMobile；《华盛顿邮报》；Datapods；KuaiRec。
¹ 全网粉丝数量超过1万人。



中国商超自有品牌：增长空间巨大， 五年内渗透率有望达到 20%–30%

本章将从中国自有品牌的全球市场对比、消费者需求、品类与城市层级机会、零售商实践以及自有品牌演进路径五个方面，分析中国商超自有品牌的发展潜力。

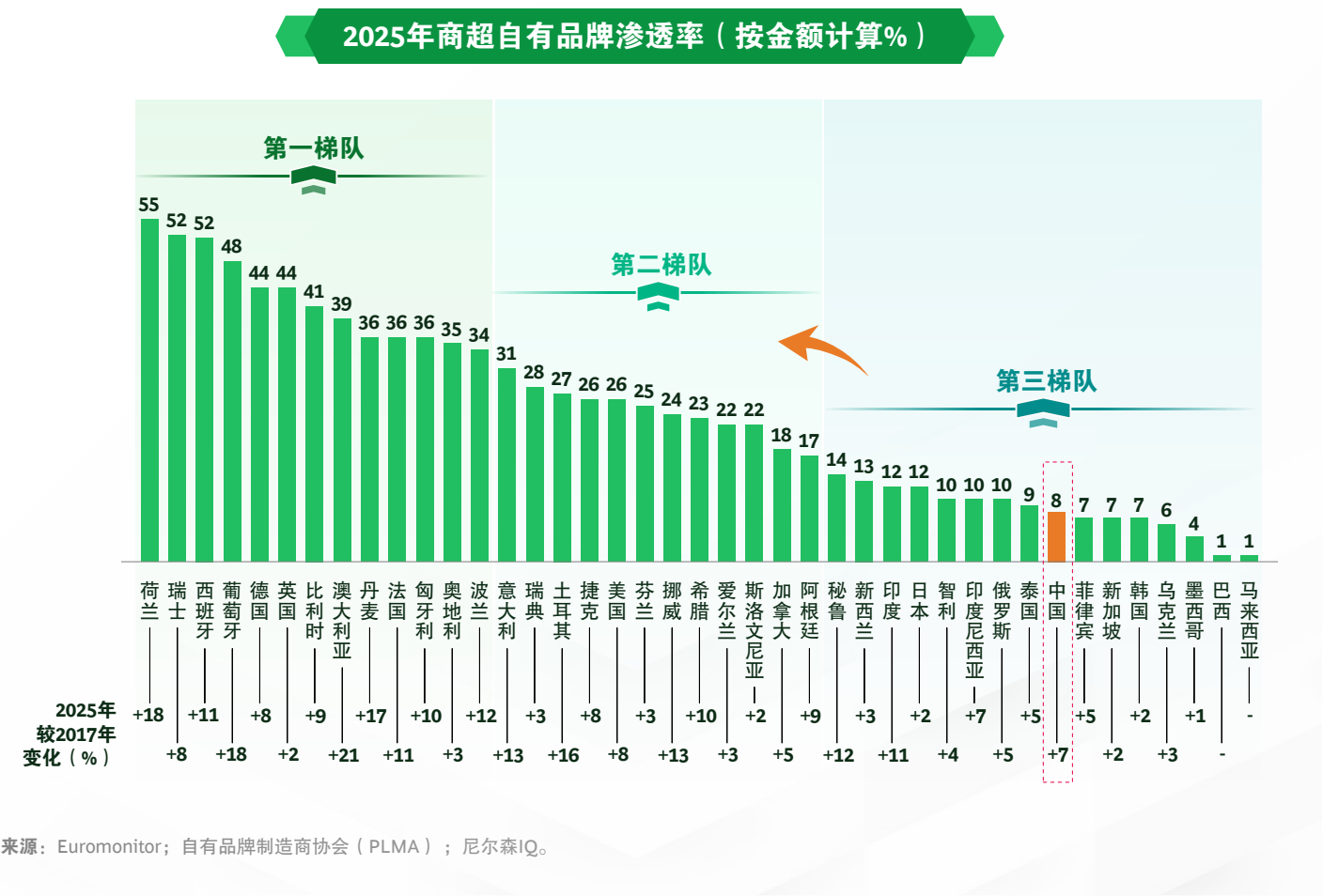
当前，中国商超自有品牌渗透率仅约8%（统计口径为标准化商品品类，不含生鲜），但消费者接受度已明显高于当前市场渗透水平。随着品类机会不断释放与零售商能力持续提升，未来五年，渗透率有望提升至 20%–30%。

全球渗透率对比：中国仍处第三梯队

从全球市场格局来看，中国商超自有品牌销售额渗透率仍处于第三梯队，与成熟市场仍存在显著差距。西欧成熟市场自有品牌渗透率通常达到 40%–50%，北欧和北美市场多处于 20%–30%（参阅图5）。

图5

2025 年全球主要市场的自有品牌渗透率



多重结构性力量共振之下，中国自有品牌正进入快速发展的窗口期，渗透率有望在未来五年从当前的8%提升至20%–30%。

章一博
BCG 董事总经理，全球合伙人

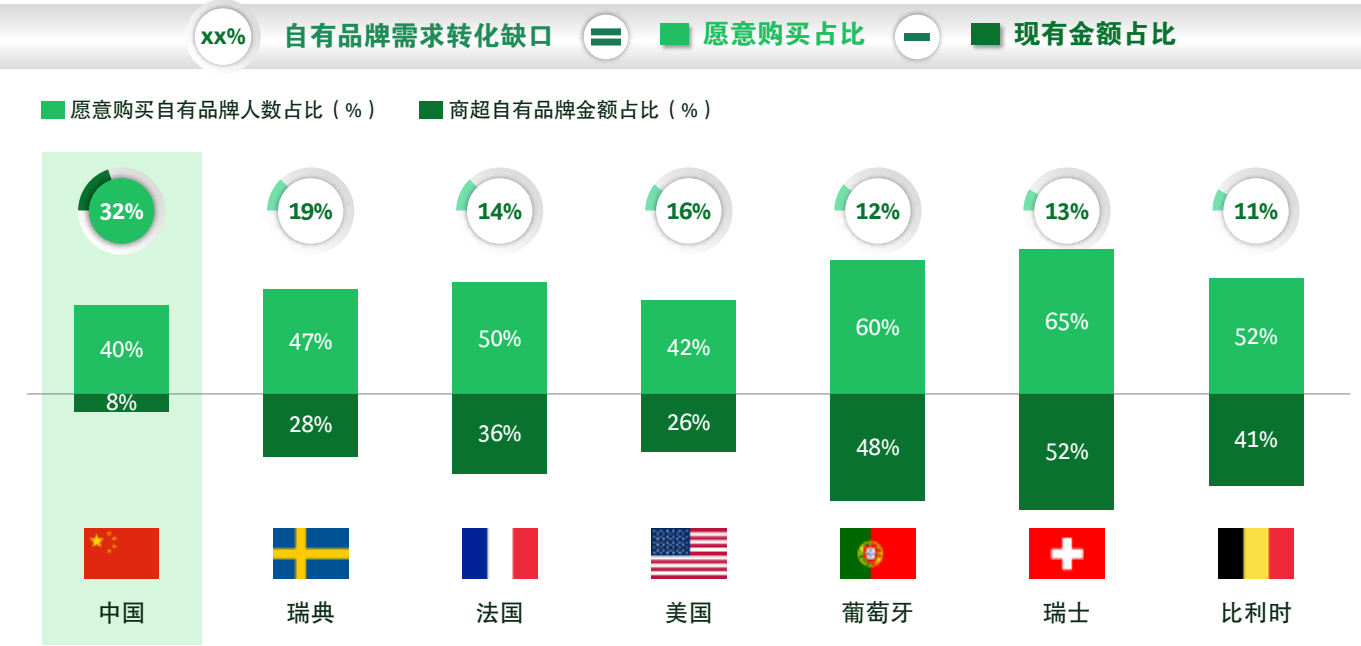
消费者需求变化：从低价转向品质驱动

低渗透率并不意味着低需求，中国消费者对自有品牌的接受度已明显高于当前市场渗透水平。报告调研显示，中国愿意购买自有品牌的人群占比已达到40%，显著高于当前约8%的商超自有品牌渗透率；相比之下，欧美成熟市场中，消费者购买意愿与实际渗透率之间的差距通常仅为10%–20%（参阅图6）。这表明，中国消费者对自有品牌商品的潜在需求尚未被充分释放，市场仍存在较大的增长空间。

在欧美市场，我们观察到，中高收入阶层对于自有品牌的接受程度甚至高于中低收入阶层。随着消费者需求不断演变，全球消费者心理正在趋同：中低收入阶层在价格不变的前提下，更加关注商品带来的综合体验；中高收入阶层则越来越将精明消费与个性化选择视为一种消费理念。相应地，自有品牌在保持供应链成本优势的同时，也正在产品体验上追赶甚至超越制造商品牌。

图6

自有品牌需求转化缺口

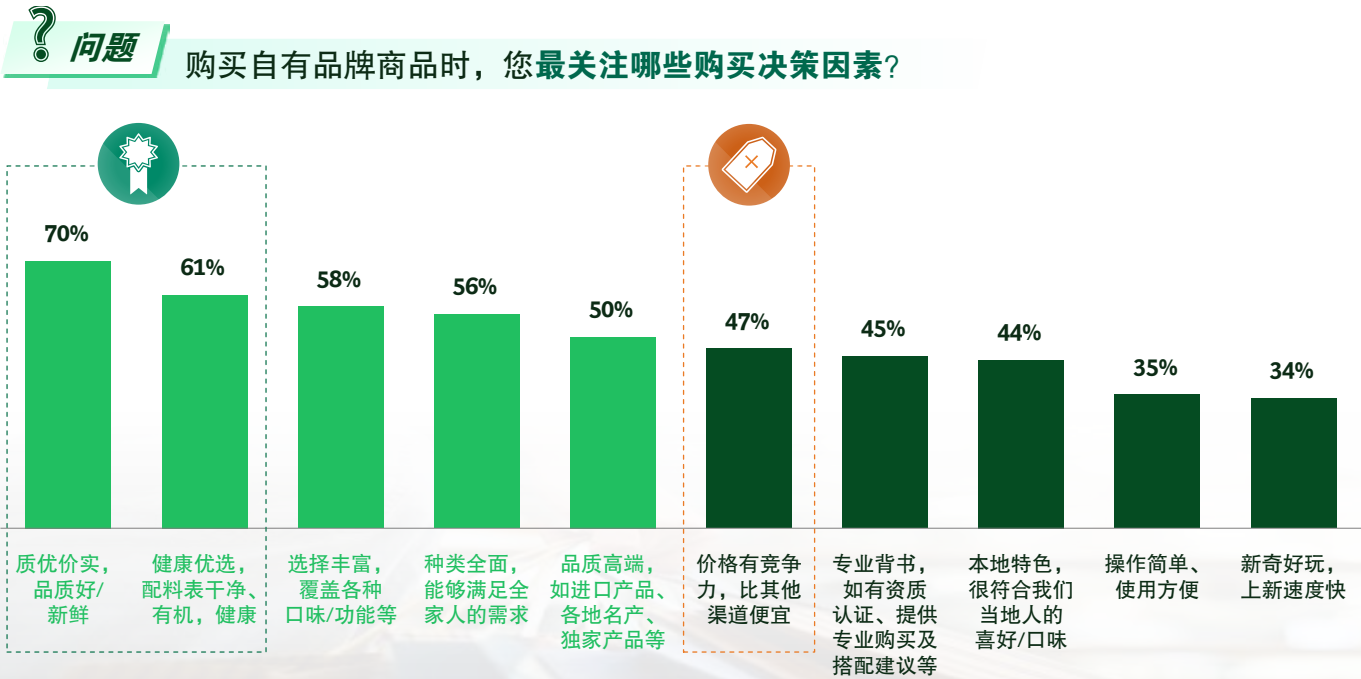


来源：Simon-Kucher《2025年国际购物者调研》；BCG 2025年6月中国商超人群消费者问卷调研（N=2014）；BCG分析。

在中国市场，类似的消费特征也正在显现，消费者选择自有品牌的逻辑已不再单纯由价格竞争力驱动。报告调研显示，自有品牌购买决策因素已呈现多元化趋势，品质（70%的消费者选择）、健康（61%）、丰富度（58%）、种类全面（56%）和高端（50%）均成为关键考量因素。

这意味着，价格优势仍是中国消费者选择自有品牌的重要基础，但品质信任正在成为影响购买决策的关键因素（参阅图7）。

图7
中国自有品牌的关键购买决策因素



来源：2025年6月中国商超人群消费者问卷调研（总样本N=2014；本题样本N=1438，购买过自有品牌的消费者）；BCG分析。

品类与城市机会：增长潜力呈现差异化

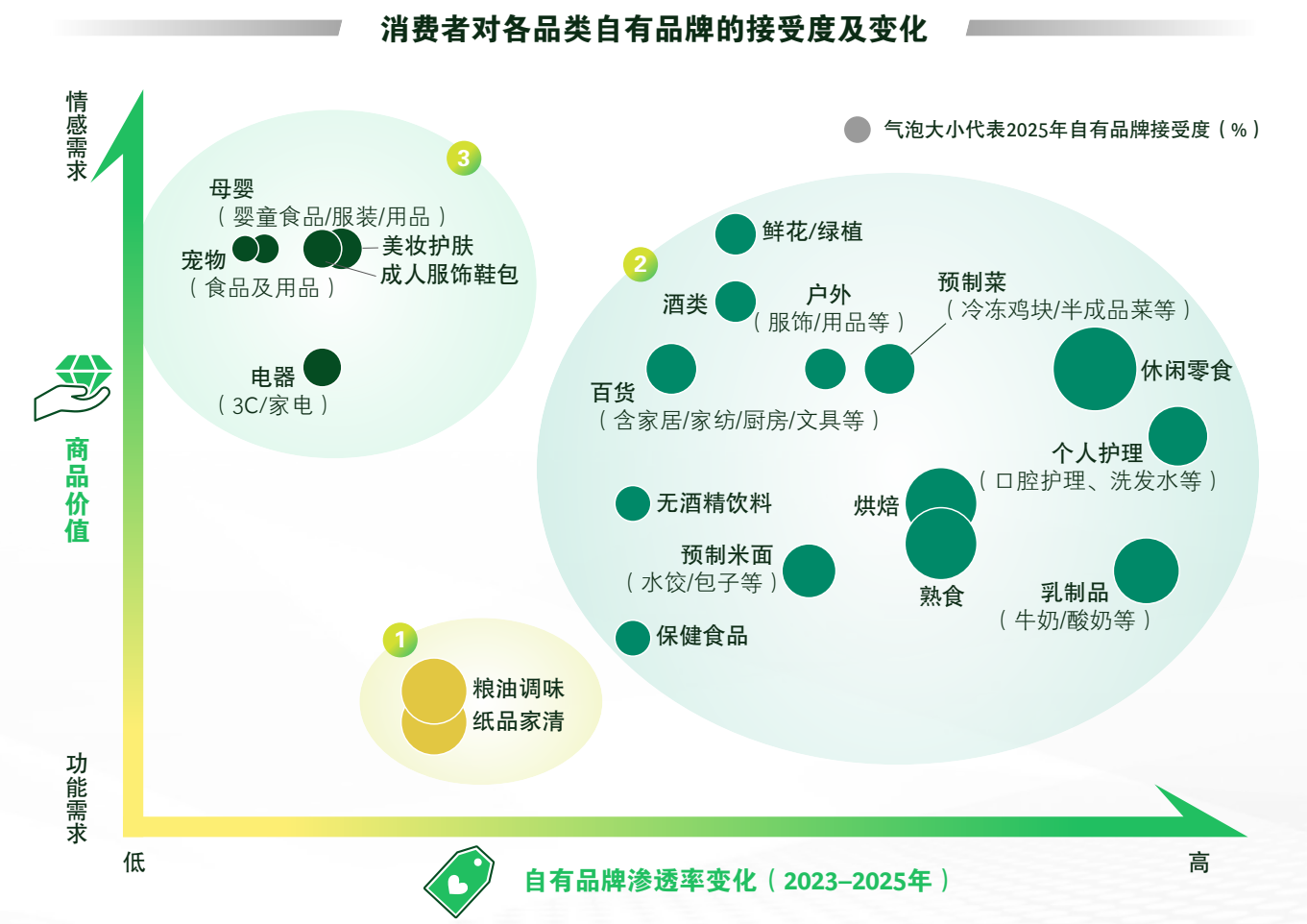
自有品牌的机会并非均匀分布，而是随着品类需求属性与城市消费环境的不同，呈现出明显差异。

从品类看，中国消费者对自有品牌的接受正在从满足基础功能需求的品类，逐步向满足情感需求与体验需求的品类延伸。

纸品家清、粮油调味等高频刚需、功能明确的品类，消费者购买习惯已初步养成，但进一步提升溢价的空间相对有限；烘焙、熟食、休闲食品、无酒精饮料、个人护理等品类，部分需求过去主要由烘焙店、零食店、餐馆或专卖店承接，商超有机会凭借供应链效率、门店体验与即时可得性，将相关消费需求转化为增长机会，成为未来自有品牌突破的重点领域；而母婴、美妆护肤、电器等高信任门槛品类，对品质、安全与功能背书要求更高，消费者认知仍需要较长周期培育（参阅图8）。

图8

中国消费者对自有品牌的接受度（分品类）



来源：2025年6月中国商超人群消费者问卷调研（N=2014）；BCG分析。

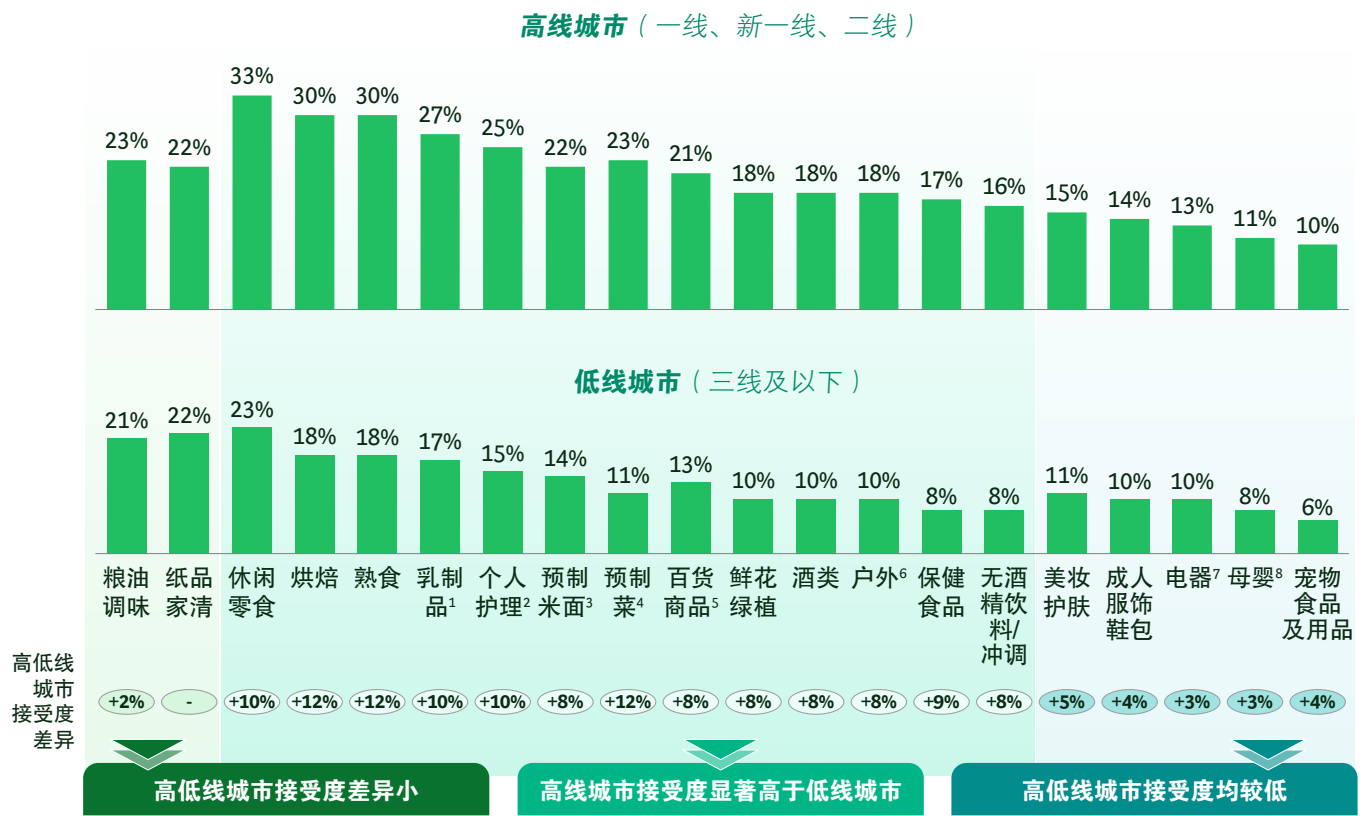
从城市层级看，高线和低线城市消费者对自有品牌的接受度也呈现差异。对于粮油调味、纸品家清等高频刚需品类，由于产品标准化程度较高、质量差异较小，自有品牌在高低线城市均较易被接受；对于休闲食品、烘焙、熟食等需求快速增长的品类，高线城市消费者受社交媒体与新零售环境的影响，更容易从品牌忠诚转向渠道信任，对自有品

牌接受速度更快，而低线城市仍受成熟品牌背书和渠道触达限制，消费者认知与信任建立相对较慢；对于美妆护肤、电器、母婴等高信任门槛品类，高低线城市消费者接受度均相对较低，消费者更倾向于“买熟不买新”，即优先选择已有认知和使用经验的品牌，以降低试错成本（参阅图9）。

图9

中国消费者对自有品牌的接受度（分城市层级）

以下哪些品类中，您在过去一个月曾经购买过超市的自有品牌商品？



来源：2025年6月中国商超人群消费者问卷调研（N=2014）；BCG分析。

¹ 牛奶/酸奶等。

² 洗发水等。

³ 水饺/包子等。

⁴ 冷冻鸡块/半成品菜等。

⁵ 含家居/家纺/厨房/文具等。

⁶ 服饰/用品等。

⁷ 3C/家电。

⁸ 婴童食品/服装/用品。

零售商实践调研：从探索走向能力深化

为进一步了解中国零售商自有品牌的发展实践，本报告选取30家具有代表性的零售企业开展专项调研，围绕自有品牌销售贡献、品类布局、组织建设、供应链模式、主要挑战及未来战略方向等维度展开分析¹。

从整体发展情况看，中国零售商自有品牌经历了一定阶段的探索。逾六成受访零售商的自有品牌运营时间超过5年；其中，40%的零售商已运营超过10年，积累了较长期的运营经验，并逐步进入体系化发展阶段。

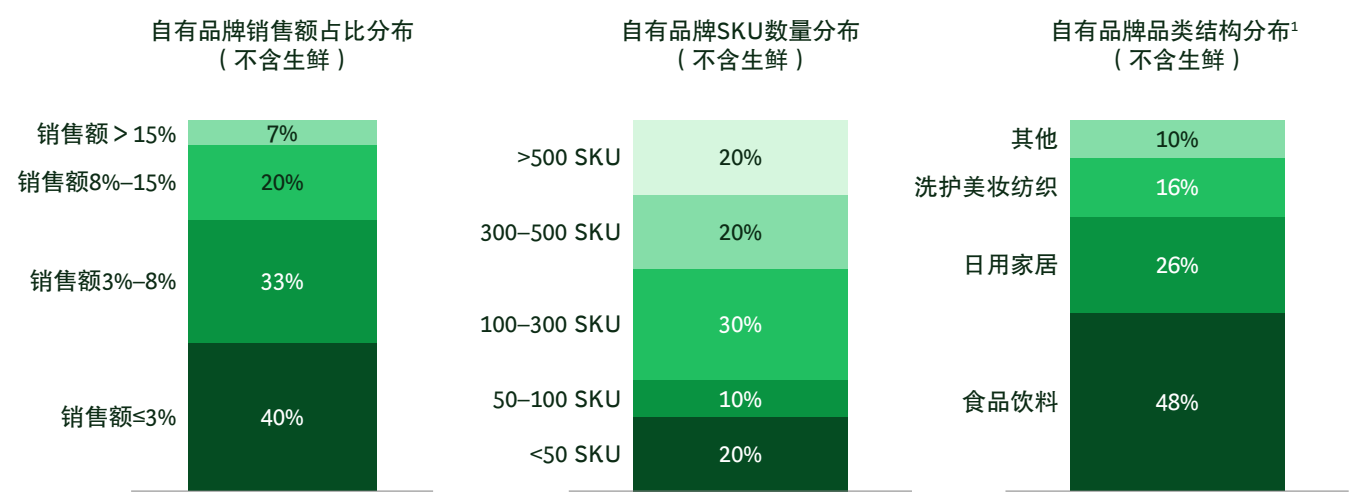
从业务贡献与商品规模看，不同零售商在自有品牌的发展成熟度上存在差异。40%的受访零售商自有品牌销售额占比低于3%，33%的零售商处于3%–8%区间，20%的零售商达到8%–15%，仅7%的零售商超过15%。整体来看，当前多数零售商仍处于提升自有品牌业务贡献的阶段。

在商品规模方面，部分零售商已建立起较丰富的自有品牌商品组合，约20%的受访零售商SKU数量超过500个，50%的零售商SKU数量集中在100–500个区间。但SKU数量的增长并不等同于商品经营能力的提升，如何围绕核心品类优化商品组合、提升单品效率，仍是零售商需要持续关注方向。

从品类布局看，食品饮料平均占比达到48%，日用家居占比26%，洗护美妆及纺织占比16%，其他品类占比10%。当前，食品饮料仍是自有品牌发展的核心阵地；与此同时，部分领先零售商已开始向更多生活方式相关品类拓展，探索更丰富的消费场景（参阅图10）。

图10

零售商调研——自有品牌贡献与品类分布



来源：2025年7月CCFA零售商自有品牌调研（N=30）；BCG分析。
¹ 基于受访零售商的平均品类占比。

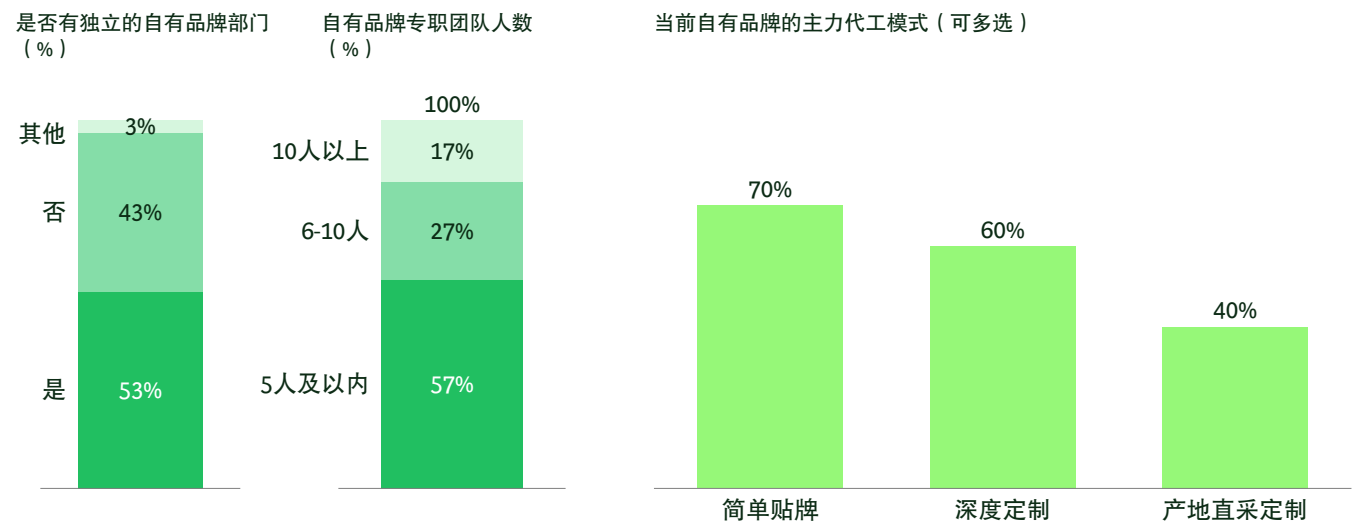
1. 调研统计口径为标准化商品品类，不含生鲜。

随着自有品牌逐步成为长期业务布局的重要组成部分，零售商也开始加大组织投入。超过半数受访零售商已设立自有品牌独立部门，但团队规模仍相对精简，近六成零售商的独立团队人数在5人以内，反映出行业仍处于专业化能力建设持续完善阶段。

在供应链模式方面，零售商目前仍以简单贴牌作为最主要的合作方式，同时也逐步探索更深层次的商品共创模式。70%的受访零售商采用简单贴牌模式，60%采用深度定制模式，40%采用产地直采定制模式。随着自有品牌向差异化发展，零售商正进一步加强对商品定义、品质管控与供应链协同等环节的参与（参阅图11）。

图11

零售商调研——自有品牌组织设置与供应链合作模式



来源：2025年7月CCFA零售商自有品牌调研（N=30）；BCG分析。

与此同时，随着自有品牌迈向更深入的发展阶段，零售商面临的挑战也从商品供给转向商品经营能力提升。专业产品及品牌人才不足是当前最普遍的挑战，60%的受访零售商提及；此外，同质化严重、缺乏差异化也是行业面临的重要问题。如何持续打造具有竞争力的商品，并形成稳定的创新能力，已成为自有品牌发展的关键课题。

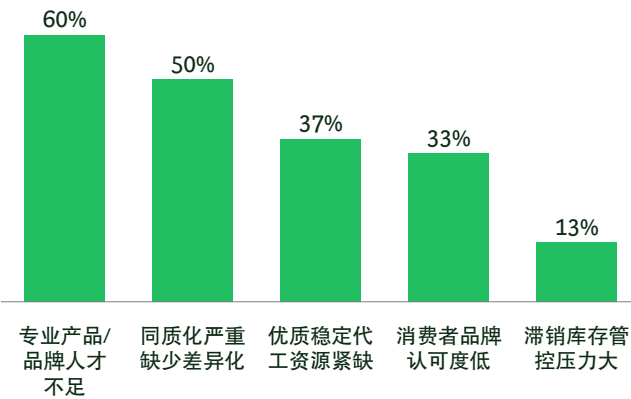
面向未来，零售商自有品牌战略重点正在从规模扩张转向价值提升。强化爆品打造与重点品类突破是最主要的发展方向，83%的受访零售商将其作为未来重点；同时，77%的零售商计划升级供应链与品质管控能力，67%关注精简低效SKU、聚焦主力品类（参阅图12）。

整体来看，调研结果表明，中国零售商已普遍完成自有品牌的初步布局，未来竞争重点将从扩大商品覆盖逐渐转向提升商品竞争力，并通过聚焦核心品类、打造差异化商品和强化供应链能力，持续推动自有品牌发展。

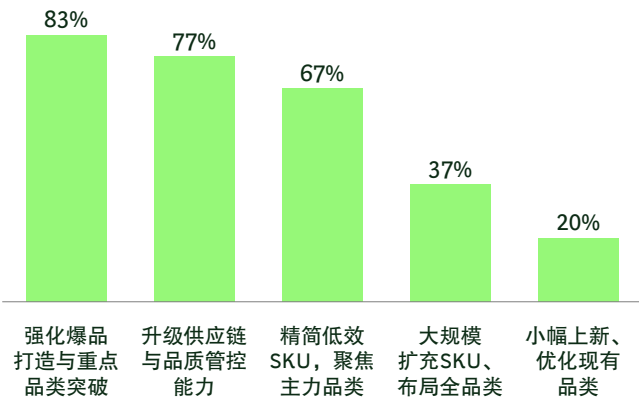
图12

零售商调研——自有品牌发展挑战与未来战略方向

当前自有品牌发展的主要难题（可多选）



未来自有品牌发展的战略方向（可多选）



来源：2025年7月CCFA零售商自有品牌调研（N=30）；BCG分析。

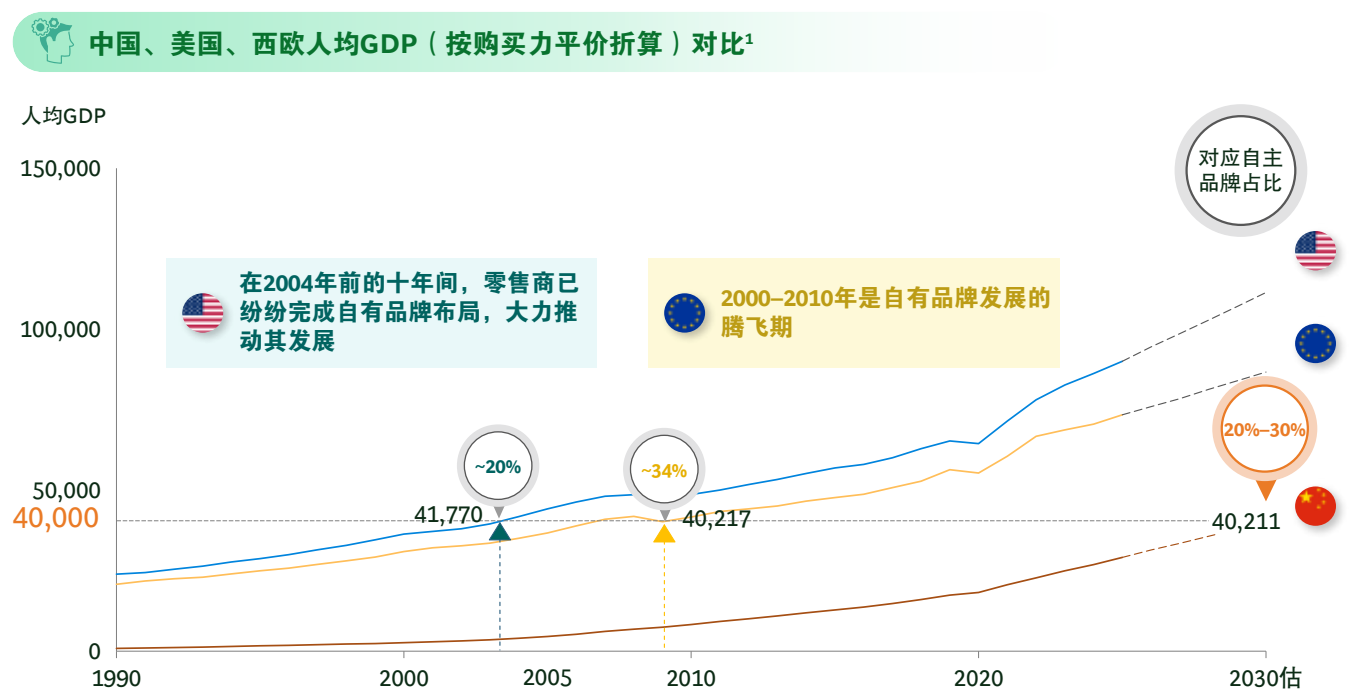
自有品牌四阶段演进路径： 中国正从第二阶段开始跃迁

如前文所述，自有品牌渗透率与人均GDP高度相关。回看欧美市场，美国在2004年前后自有品牌已进入规模化发展阶段，其占比约为20%；西欧则在2000-2010年进入加速渗透阶段，自有品牌占比约为34%。二者对应阶段的人均GDP按购买力平价口径均在4万美元左右。

这一发展规律同样为中国市场提供了重要参考。预计到2030年前后，中国人均GDP按购买力平价口径将突破4万美元大关。参照美国与西欧在相似经济发展阶段的自有品牌表现，并综合考虑消费者接受度和供需关系，我们认为，中国商超渠道的自有品牌渗透率在未来五年有望提升至20%-30%（参阅图13）。

图13

中国自有品牌渗透率五年内有望达到 20%-30%



来源：世界银行；Oxford Economics；Euromonitor；尼尔森IQ；世界知识产权组织（WIPO）；案头研究；BCG分析。
¹ 美元金额以平价购买力换算。西欧国家划分依据 EuroVoc（欧盟多语种术语库）标准；本研究所指核心西欧国家包括英国、法国、德国、瑞士、奥地利、荷兰和比利时。

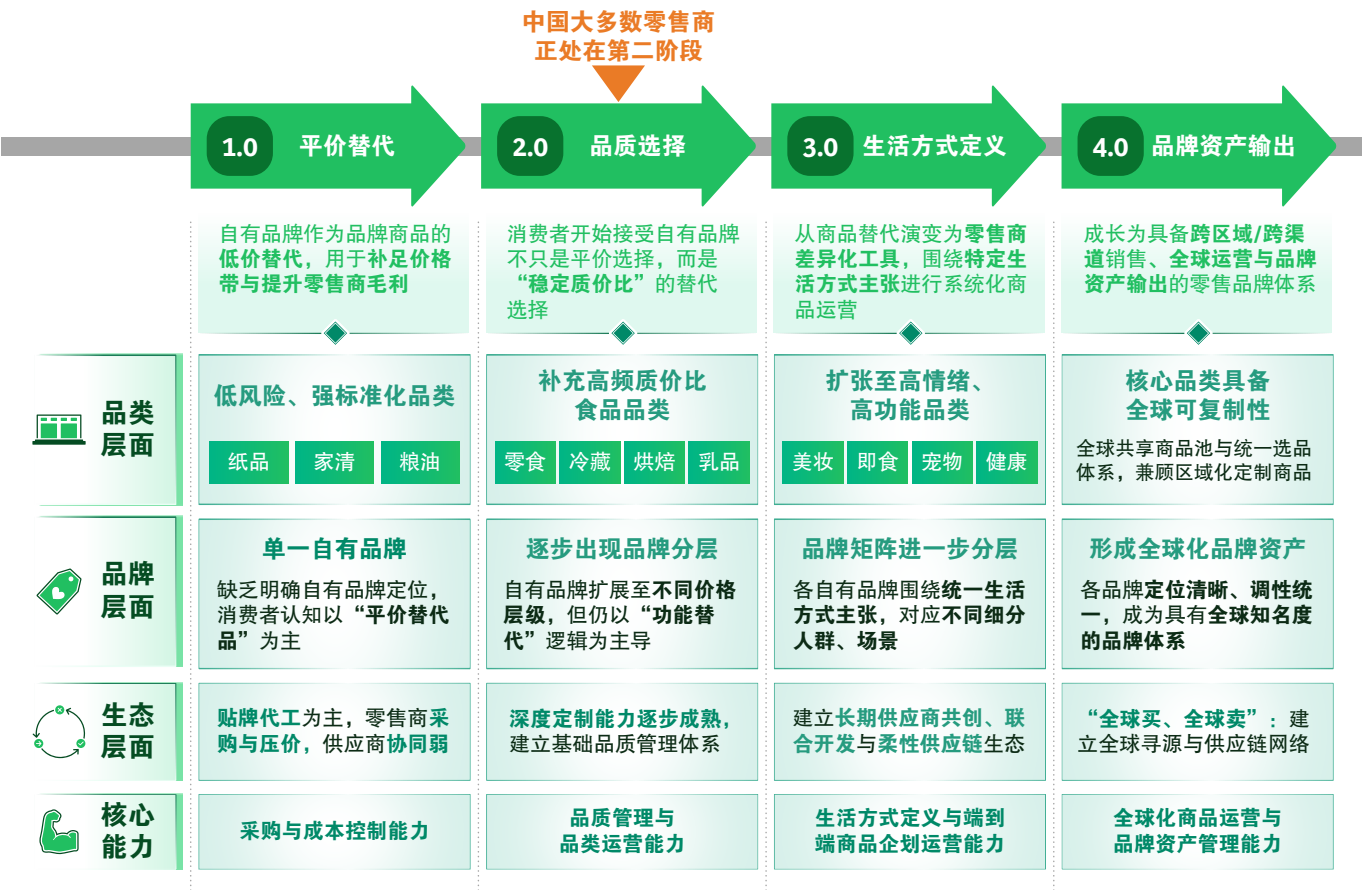
但中国自有品牌的增长不只是渗透率提升，更是发展阶段的跃迁。从海外经验看，自有品牌的演进通常经历四个阶段（参阅图14）。

第一阶段是“**平价替代**”。自有品牌主要作为品牌商品的低价替代，用于补足价格带、提升零售商毛利，品类通常集中在纸品、家清、粮油等低风险、高标准化品类。这一阶段的核心能力是成本控制，零售商更多依靠贴牌代工和采购议价建立价格优势。

第二阶段是“**品质选择**”。随着消费者接受度提升，自有品牌不再只是“更便宜”，而开始成为“稳定质价比”的选择。品类逐步从基础标品扩展到休闲食品、冷藏、烘焙等高频食品，零售商也开始在包装、口味、品质、安全和规格上进行系统升级。这一阶段的核心能力从单纯成本控制转向品质管理与品类运营能力。

图14

自有品牌的发展通常经历四个阶段



第三阶段是“**生活方式定义**”。自有品牌从商品替代演变为零售商差异化主张，围绕特定人群、消费场景和生活方式进行系统化商品运营。品类进一步扩展至健康、宠物、美妆等高情绪、高功能领域，消费者购买的不只是某一件商品，而是对零售商选品能力、审美能力、价格能力和品质保障能力的信任。这一阶段的核心能力是生活方式定义与端到端商品企划能力。

第四阶段是“**品牌资产输出**”。当自有品牌具备稳定消费者认知和成熟商品体系后，零售商开始形成可跨区域、跨渠道运营的品牌资产。其核心不再只是单一市场内的商品运营，而是通过全球寻源、全球供应链和全球商品池，实现“全球买、全球卖”，推动自有品牌从零售商内部商品体系升级为可输出的增长引擎。

中国大多数零售商目前仍处于第二阶段，但部分领先零售商已经展现出第三阶段特征：自有品牌不再只是品牌商品的替代选择，而开始成为零售商表达商品判断、生活方式主张和渠道心智的重要载体。未来，中国自有品牌有望在提升渗透率的同时，从“品质选择”进一步走向“生活方式定义”；并在内容生态、供应链效率和区域零售商深度参与的共同作用下，走出不同于欧美成熟市场的发展路径。对于消费者而言，品牌仍然重要，但未必来自制造商品牌。一个在目标消费者中拥有清晰定位与优质口碑的零售商，同样具备机会。



全球自有品牌遵循清晰的成长路径：从平价替代走向品质选择，继而定义生活方式，最终实现品牌资产输出。中国自有品牌正处在向第三阶段跃迁的关键窗口。

彭建真
中国连锁经营协会（CCFA）会长



零售商如何制胜：避开七大误区，构建体系化能力

本章将回到零售商视角，回答自有品牌如何实现有效落地的问题。我们首先拆解零售商在打造自有品牌过程中最常见的七大误区，继而提出BCG“一愿、双轴、五能力”的转型框架，帮助零售商从战略定位、商品策略到能力建设，构建可持续的自有品牌经营体系。

常见误区：自有品牌转型中的七大挑战

在对大量零售商的深度访谈与实践观察中，我们发现：逾九成零售商在打造自有品牌过程中，都存在“战略意图强、落地成效弱”的共性症状，陷入七个主要误区。

误区一，战略导向：把自有品牌当短期利润抓手。自有品牌只被用于补毛利、压成本、补价格带，而非沉淀消费者心智，未能形成真正的品牌资产和商品能力。

误区二，利益牵制：受当前供应商关系与既有收入结构约束。零售商采购、自有品牌、营销之间，在品牌商关系、后台费用和促销资源上难以达成一致，使自有品牌无法获得充分的陈列和营销支持。

误区三，商品跟随：陷入平替商品的价格内卷。对标其他零售商的自有品牌爆品进行开发，最终依赖低价竞争，难以形成差异化价值。

误区四，品类同质：品类布局缺乏筛选与取舍。集中选择在同行已验证的个别品类上布局，导致相似品类、相似价格带、相似商品扎堆竞争，自有品牌反而从差异化抓手变成同质化补位。

误区五，共创缺位：未与供应商建立深度共创机制。部分自有品牌开发仍将供应商视为代工厂，缺少联合开发、试错迭代和质量共担机制，自有品牌新品开发变成“拿现货、贴牌、改包装”，难以形成真正有竞争力的自有商品。

误区六，运营断点：商品开发与销售转化未打通。采购、门店、营销协同不足，商品开发完成后，陈列、试吃、内容和会员触达没有跟上，消费者认知和尝试不足，内部容易过早判断单品表现不佳。

误区七，周期错配：用短期KPI管理长期能力。自有品牌新品往往需要培育期，若只关注快速起量和短期回报，就容易在单品潜力尚未释放前过早淘汰，难以沉淀持续迭代能力。

七大误区背后，本质上是同一个根因：自有品牌在战略上被寄予厚望，但在管理上仍被当作商品专项推进，在角色定位、利益藩篱、执行协同和成果衡量之间拉扯盘桓。要真正突破这一瓶颈，零售商需要的并不是一套更复杂的自有品牌开发流程，而是一套能够牵引企业转型的系统框架。

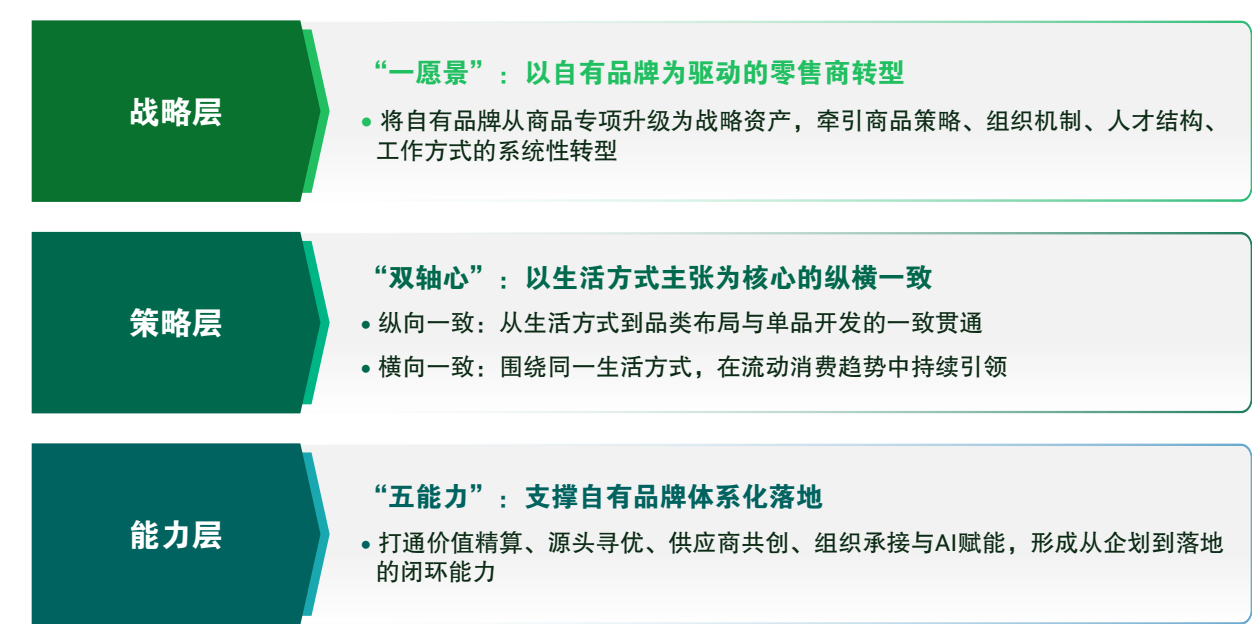
转型框架：“一愿、双轴、五能力”

BCG认为，自有品牌破局的关键，在于构建“一愿、双轴、五能力”的转型框架（参阅图15）。

“一愿”是战略层，明确公司自有品牌的战略导向和组织机制。以自有品牌驱动零售商转型，自有品牌需要从商品专项升级为战略资产，牵引商品策略、组织机制、人才结构和工作方式的系统性转型。

图15

“一愿、双轴、五能力”的转型框架



“双轴”是策略层，明确品牌代表的生活方式主张，并保持一致性。以生活方式主张为核心，实现纵横一致。纵向一致，是从生活方式主张到品类布局与单品开发的一致贯通；横向一致，是围绕同一生活方式，在流动的消费趋势中持续引领。

“五能力”是能力层，明确自有品牌体系化落地所需的核心能力。通过打通价值精算、源头寻优、供应商共创、组织承接与AI赋能，形成从企划到落地的闭环能力。

自有品牌的难点从来不是缺少动作，而是缺少一致性。许多零售商可以做选品、找工厂、定价格、上新品、做陈列，但若没有统一的战略目标牵引和商品主张约束，就很难从单点尝试沉淀为持续优势。因此，零售商真正需要的不是把每个动作做得更热闹，而是让每个动作指向同一个方向。

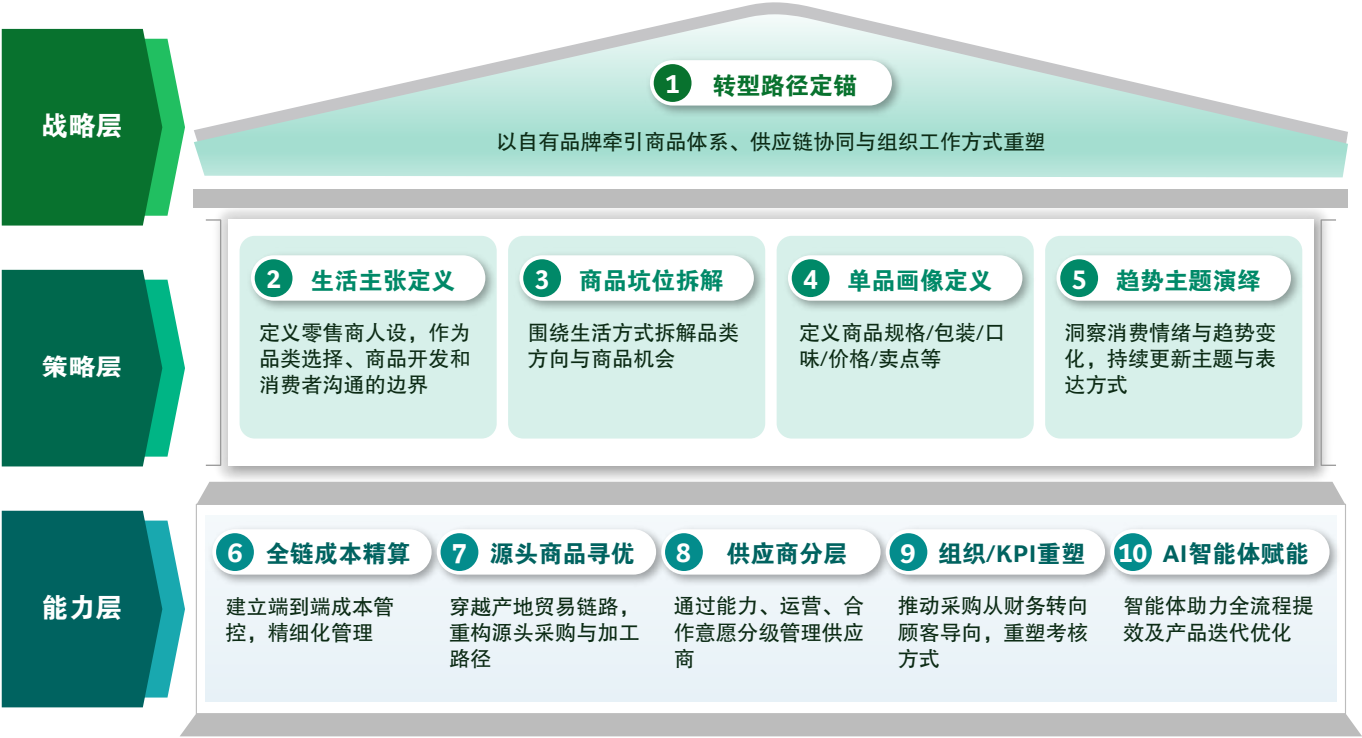
落地工具：十大工具支撑体系化转型

零售商需要从“一愿、双轴、五能力”出发，完成从商品项目到公司级战略资产的跃迁。与之对应，十大落地工具分别作用于战略层、策略层与能力层，将自有品牌转型拆解为可执行、可追踪、可迭代的具体动作（参阅图16）。

在战略层，核心工具是“转型路径定锚”。自有品牌的发展并非单纯制定一套自有品牌战略，而是需要持续优化商品架构、运营体系与后台系统，推动组织复杂性降低。零售商需明确自有品牌定位、发展方向及管控机制，将自有品牌从采购部门的商品专项上升为公司级转型项目。这一过程涉及企业深层次的组织关系调整，需要一把手牵头推动。

图16

自有品牌落地工具



在策略层，核心是围绕生活方式主张构建商品企划体系，对应四项工具。

第一是“**生活主张定义**”，明确零售商希望代表什么样的消费者、什么样的生活方式与价值取向，并以此作为品类选择、商品开发和消费者沟通的边界。

第二是“**商品坑位拆解**”，围绕生活方式进一步拆解品类方向和商品机会，判断哪些品类应布局、哪些商品应重点打造。自有品牌的发展可以选择若干品类作为突破，但必须保证品类内部的深度渗透，切忌泛而浅。

第三是“**单品画像定义**”，将商品机会具体化为规格、包装、口味、价格和卖点，确保每一个单品都服务于清晰的消费场景与目标人群。

第四是“**趋势主题演绎**”，在同一生活方式主张下持续更新商品表达，让自有品牌能够跟随消费趋势变化不断迭代，而不是停留在一次性选品。

对于自有品牌而言，采用单品牌还是多品牌并不存在固定模式，更关键的是围绕目标消费者形成足够的品牌浓度，并通过重点品类、货架陈列、系列化商品与风格化包装持续强化消费者认知。

在能力层，五项工具决定自有品牌能否真正落地。

第一是“**全链成本精算**”，通过端到端成本管理和精细化管理，识别商品从源头到门店的成本改善空间。

第二是“**源头商品寻优**”，穿透产地贸易链路，重构源头采购与加工路径，寻找真正具备成本和品质优势的商品来源。

第三是“**供应商分层**”，基于供应商能力、运营表现和合作意愿进行分级管理，匹配不同合作深度和资源投入。

第四是“**组织/KPI重塑**”，推动采购从财务导向转向顾客导向，重塑考核方式和协同机制，驱动采购、门店、营销等团队围绕同一目标协同。

第五是“**AI智能体赋能**”，利用智能体助力趋势洞察、商品概念生成、消费者模拟、成本优化和复盘迭代等环节，提升全流程效率。

工具体系的价值，最终要回到顾客端被验证，体现在消费者是否更容易理解零售商代表什么、是否更愿意相信零售商替自己完成了筛选，以及是否能在不同品类中感受到同一套选择标准。



做好自有品牌需要两手抓：既要做出好商品，也要持续降低业务体系的复杂性，为客户省钱。

陈有钢
奥乐齐（中国）前主席

美国领先零售商： 以生活方式主张打造差异化自有品牌

以一家美国领先的零售商为例，其成功之处并不在于拥有尽可能丰富的自有品牌，而在于让消费者走进门店后，几乎无需费力判断——无论如何选择，都落在同一种健康生活方式主张之下，让消费者相信，只要出现在这里的商品，都可安心选择。

在战略层，该零售商将自有品牌定义为顾客价值主张的核心载体。围绕这一定位，经营逻辑与组织评价方式也随之改变：不仅关注短期销售与毛利，更重视顾客满意度、复购率与核心单品表现。

在策略层，其品类布局强调“有所为，有所不为”。并不追求全品类铺开，而是聚焦现制饮品、冷藏酱料、面包烘焙、营养保健、包装饮料等少数核心品类，围绕“细胞与外观健康”“代谢与内在平衡”“身体舒缓体验”等核心场景持续打透。即便是汽水、糖果和甜品，也遵循同一套商品逻辑：天然成分、减少负担、功效价值。因此，汽水可以是益生菌汽水，糖果可以是海藻功能软糖，巧克力杯子蛋糕也可以是生酮版本。看似属于不同品类的商品，背后遵循的却是同一套商品的筛选标准。

在能力层，该零售商重点投入供应商体系建设与源头寻优。围绕核心品类绑定战略供应商，持续推进联合开发和配方迭代；同时通过源头寻优，不断优化产地、原料与工艺方案。最终，消费者买到的不只是一个商品，而是零售商基于统一标准完成筛选的一整套健康生活方式。





品牌商如何制胜： 打造“品牌+代工”双轮驱动

本章将回到品牌商视角，探讨在自有品牌崛起的背景下，品牌商如何重构增长模式。首先，从价值链拆解出发，重新审视品牌溢价的来源；其次，提出“品牌+代工”双轮驱动模型，探讨品牌商如何通过清晰角色定位、专业化的代工组织与客户分级管理，在品牌经营与自有品牌代工之间形成协同增长。

价值链拆解：聚焦高价值环节， 重构品牌溢价基础

自有品牌的崛起，对品牌商的挑战并不仅是货架份额被挤压，而是消费品价值链正在被重新审视。传统制造商品牌的溢价，主要来源于高质量生产工艺、产品研发能力的相对稀缺，以及传统媒体环境下消费者触达成本较高所形成的传播门槛。如今，这些要素的稀缺性正在下降，传统品牌溢价基础逐渐弱化，品牌商必须寻找并打造新的价值来源。

以某饮料品类为例，在传统品牌模式下，若以终端售价为100%，其中生产成本约35%，营销费用、渠道费用与SG&A（销售、管理及行政）费用合计约25%。而自有品牌模式改变了这套分配逻辑。在同等品质下，自有品牌商品的终端售价可降至约85%；与此同时，生产商利润基本保持在10%，零售商利润则可提升至约33%。这意味着，通过减少部分渠道分销、营销投放与管理链路，自有品牌相较传统品牌商品拥有约15%的终端价格优势。对品牌商而言，新的竞争壁垒需要围绕更具长期价值的建设，例如持续开发专利生产工艺、强化与重点品类强关联的营销资源（而非泛品类资源）、优化价值链和组织模型提升运营效率等（参阅图17）。

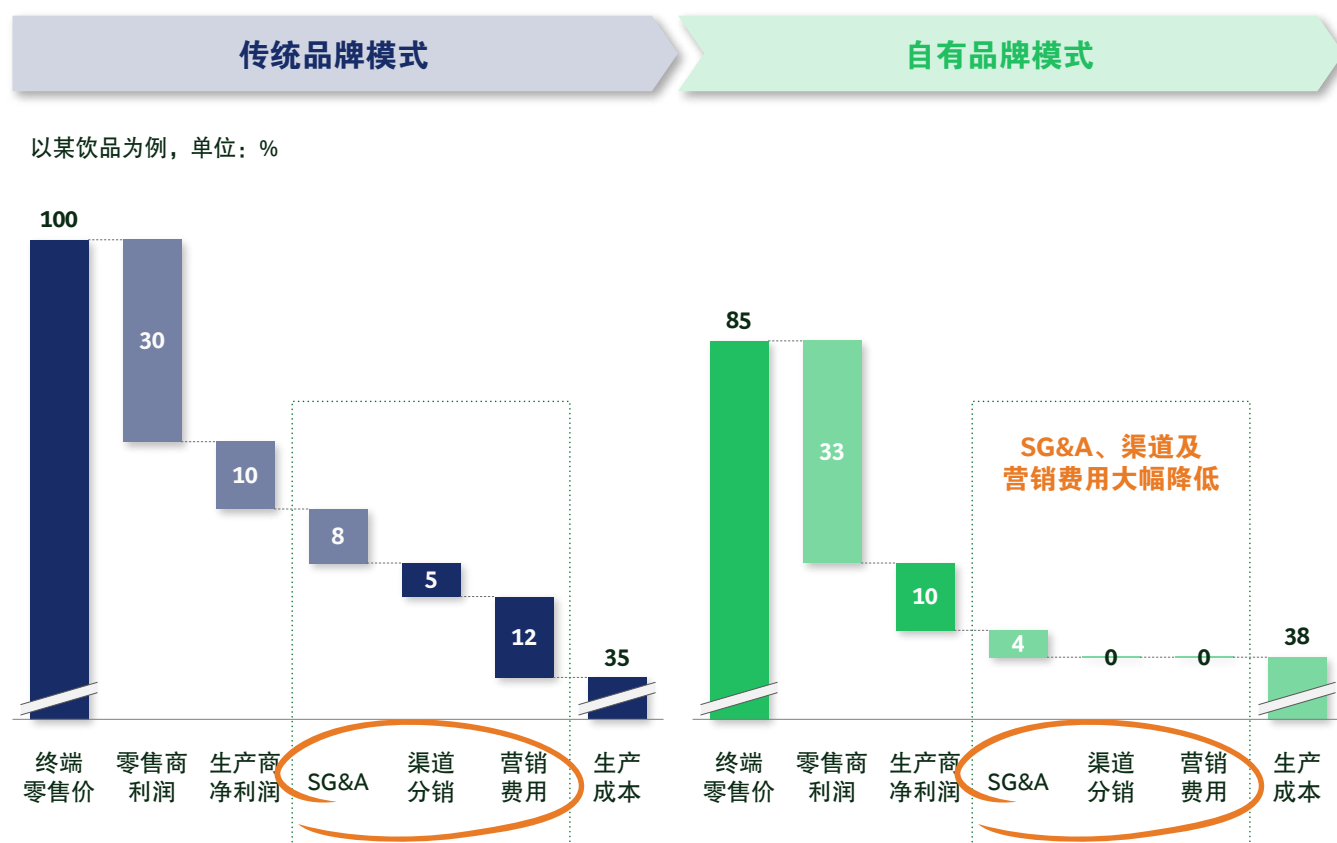
协同增长模式：明确角色、搭建组织、分级服务

品牌商仍有转型提升的窗口，但需要增强紧迫感，因为中国的变化速度往往出乎意料。关键问题不再是是否参与自有品牌，而是如何在自有品牌加速发展的市场环境中，重新定义自身增长模式。

成熟的品牌商不应只将代工视为被动承接订单，而应形成“品牌+代工”双轮驱动。要实现这一协同增长模型，关键在于三个方面：

图17

传统品牌与自有品牌模式价值链拆解



来源：专家访谈；BCG分析。
注：SG&A即销售、管理及行政费用。

第一，厘清角色定位。品牌业务与代工业务并非彼此替代，而是分工协同。品牌业务应继续聚焦消费者心智建设与创新引领，短期巩固规模与成本优势，同时明确相较于零售商自有品牌的长期溢价来源；代工业务则聚焦规模增长、渠道份额和供应链效率提升。二者可以共享研发、生产、品控和供应链资源，但目标、考核和经营逻辑需要清晰区分，避免代工业务沦为销售团队的附属任务。同时，品牌商也需要重新审视自身以月甚至年为单位的创新周期，如何与零售商以周为单位的创新速度形成竞合。

第二，搭建专业代工组织。零售商对自有品牌的要求正在从简单贴牌，转向产品共创、质量共担、快速响应和柔性交付。品牌商若要成为核心合作伙伴，需要建立多职能组成的专业代工服务团队，覆

盖销售、产品定制、供应链等职能，并通过独立合同签约与财务核算，精算投入产出和盈利水平，保障代工业务的可持续经营。另一方面，在零售商通过自有品牌重塑供应链效率的同时，品牌商也必须重新审视自身业务模式和组织架构，减少无法创造竞争优势的复杂环节。

第三，建立客户分级管理机制。不同零售客户对品牌商的战略价值不同，应匹配差异化服务模式与团队资源投入。对于战略合作客户，重点在于通过商品共创获得货架与营销资源，需配置最高级别产能保障和专职客户管理团队；对于关键客户，重点在于获得稳定销量和渠道份额，可提供产品定制、优先产能和专职销售支持；对于补充合作客户，重点在于获取额外销量或品牌曝光，可提供基础定制服务，并采用共享客户管理团队（参阅图18）。

图18
代工业务的客户分级管理机制



英国大型乳制品企业： 构建“品牌+代工”双轮驱动

以一家英国大型乳制品企业为例，自2012年布局自有品牌代工业务以来，十年内实现销售额增长5倍，并成功实现扭亏为盈；同时，通过代工业务填充闲置产能，产能利用率从2012年的62%提升至2025年的75%。其背后真正发挥作用的，是品牌与代工两条能力线的协同。

在产品创新上，该企业一方面通过内部研发持续强化品牌业务，另一方面借助零售商提供的消费者洞察与货架反馈，提升新品开发的精准度。例如，基于零售商对消费者偏好的观察，该企业重新推出经典区域口味酸奶，并与运动营养品牌共同开发功能型乳制品系列，带动年度新品数量从过去每年5-10款提升至50款以上，推动相关品类销售翻倍。

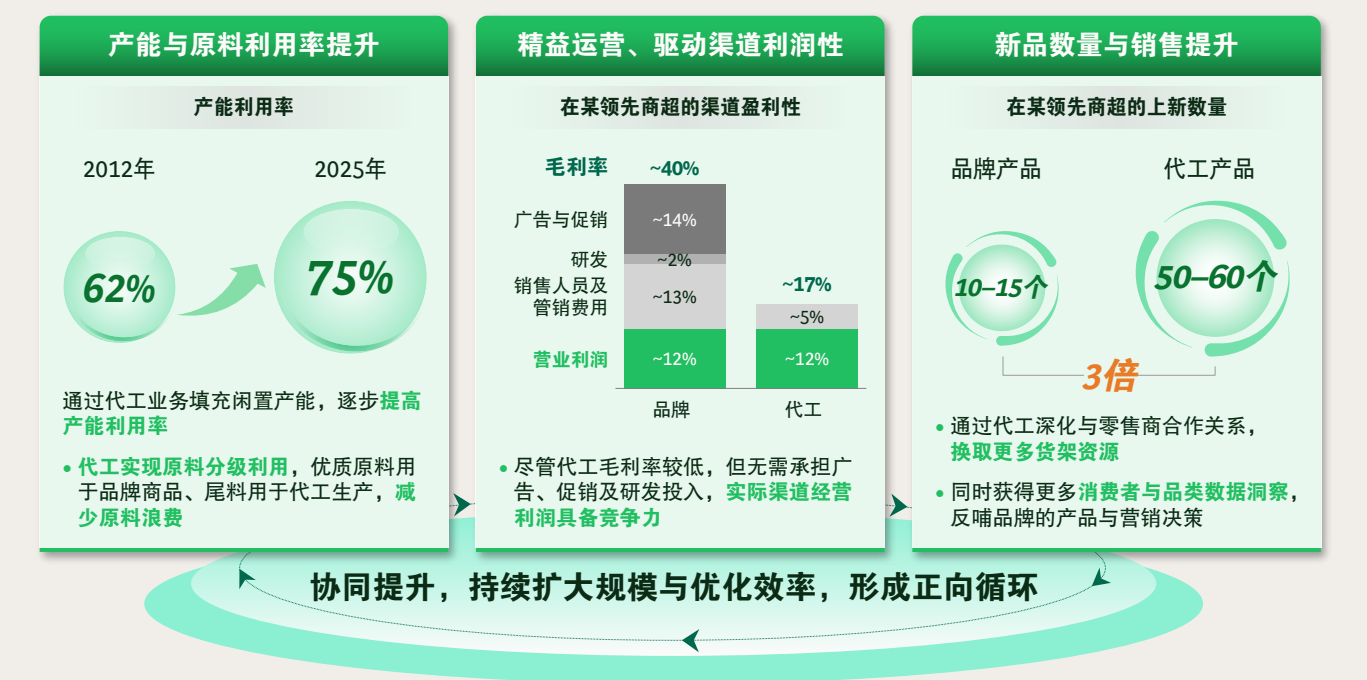
在组织服务上，该企业建立独立代工业务部门，并配置财务、销售、渠道营销、产品定制、IT与供应链管理等专业团队，既保障品牌业务与代工业务各有侧重，也提升了对零售客户需求的响应速度。

在供应链效率上，代工业务帮助该企业消化闲置产能、提升产能利用率，并通过更稳定的订单规模摊薄固定成本。同时，通过原料分级利用，将优质原料用于品牌商品生产，其余尾料用于代工生产，减少原料浪费。虽然代工毛利率（17%）低于品牌业务毛利率（40%），但由于无需承担广告、促销和大规模研发投入，其实际经营利润仍具备竞争力。

由此，品牌与代工形成正向循环：品牌业务积累的研发、品控、供应链和品类理解，反哺代工服务能力；代工业务带来的规模、效率和渠道洞察，又帮助品牌业务更好地理解市场变化，优化商品组合与渠道策略（参阅下图）。

图

英国某大型乳制品企业案例





结语

自有品牌的崛起，是中国消费品价值链重构的重要信号，也将推动零供双方共同重塑消费者价值。

对零售商而言，需要以清晰的顾客主张牵引转型，对外建立消费者信任，对内沉淀商品企划、供应链协同与组织机制，形成穿越周期的长期竞争力。

对品牌商而言，需要重新审视哪些投入真正创造消费者愿意支付的价值，夯实品牌溢价基础，并通过“品牌+代工”双轮驱动探索未来增长空间。

谁能率先完成这一轮能力跃迁，谁就更有机会在新的竞争周期中占据主动。中国自有品牌的时代已经到来。

关于作者

波士顿咨询公司

章一博

波士顿咨询公司 (BCG) 董事总经理，全球合伙人

BCG 消费者领域专项中国区核心领导

BCG 零售业务中国区负责人

黎晓晖

波士顿咨询公司 (BCG) 合伙人

BCG 消费者领域专项中国区核心成员

施惠俊

波士顿咨询公司 (BCG) 董事经理

房天仪

波士顿咨询公司 (BCG) 项目经理

中国连锁经营协会

彭建真

中国连锁经营协会 (CCFA) 会长

孙民仕

中国连锁经营协会 (CCFA) 自有品牌部主任

零售行业资深专家

陈有钢

奥乐齐 (中国) 前主席

更多联系

如您希望就本报告内容作进一步交流与探讨，欢迎联系 BCG (GCMKT@bcg.com) 或 CCFA (sms@ccfa.org.cn)。



BCG波士顿咨询



中国连锁经营协会

BCG



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

