



THE FRONTIER PRACTICAL INNER REFERENCE OF
RETAILING CATEGORY MANAGEMENT

零售业

品类管理——一线实战内参
——商品管理实务手册

Handbook for Practical Merchandise Management

IBMG国际商业管理集团/著

阅 览

F-713.32
20136



零售商学院
RETAIL BUSINESS SCHOOL

零 · 商 · 文 · 化 · 传 · 播 · 系 · 列 · 丛 · 书

THE FRONTIER PRACTICAL INNER REFERENCE OF
RETAILING CATEGORY MANAGEMENT

零 售 业

品类管理——一线实战内参
——商品管理实务手册

Handbook for Practical Merchandise Management

IBMG国际商业管理集团/著



经济管理出版社
ECONOMY & MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE

图书在版编目 (CIP) 数据

零售业品类管理一线实战内参/IBMG 国际商业管理集团著. —北京: 经济管理出版社, 2012.9

ISBN 978-7-5096-2110-3

I. ①零… II. ①I… III. ①零售业—商业管理 IV. ①F713.32

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2012) 第 225000 号

组稿编辑: 璐 栖

责任编辑: 璐 栖 勇 生

责任印制: 杨国强

责任校对: 超 凡

出版发行: 经济管理出版社

(北京市海淀区北蜂窝 8 号中雅大厦 A 座 11 层 100038)

网 址: www.E-mp.com.cn

电 话: (010) 51915602

印 刷: 三河市延风印装厂

经 销: 新华书店

开 本: 720mm×1000mm/16

印 张: 12.5

字 数: 188 千字

版 次: 2012 年 10 月第 1 版 2012 年 10 月第 1 次印刷

书 号: ISBN 978-7-5096-2110-3

定 价: 40.00 元

·版权所有 翻印必究·

凡购本社图书, 如有印装错误, 由本社读者服务部负责调换。

联系地址: 北京阜外月坛北小街 2 号

电话: (010) 68022974 邮编: 100836

编委会名单

主任：李 生

副主任：唐韶娟 曾令同 徐耿超 虎艳玲 王全生

编委：唐韶娟 海 阔 沈 奎 胡祥玫 乌丹婷

第一章	品类角色与品类政策 / 001
第一节	精细化管理的时代到来了 / 001
第二节	品类管理的重要意义 / 003
第三节	品类角色 / 008
第四节	怎样确定品类角色 / 012
第五节	品类指标的制定 / 044
第六节	按类别制定相应的策略 / 048
第二章	品类组合与空间管理 / 059
第一节	以顾客为中心的品类分类 / 060
第二节	将策略化为战术 / 069
第三节	确定商品组合的方法 / 073
第四节	品类组合中的价格考量 / 078
第五节	品类组合中的品牌考量 / 086
第六节	向竞争对手学习 / 088
第七节	品类组合的实际操作 / 090
第八节	品类的空间管理 / 093

- 第三章** **组织架构搭建与人力配置 / 105**
- 第一节 品类管理的前提 / 105
- 第二节 品类管理的步骤 / 106
- 第三节 品类管理的组织架构 / 109
- 第四节 利润从哪里来 / 110
- 第五节 采购的职责 / 111
- 第六节 大商品部的概念 / 112
- 第七节 品类管理部门人员编制 / 113
- 第八节 品类管理部门组织结构 / 116
-
- 第四章** **成长性品类的信息和数据管理 / 121**
- 第一节 商品组织表的重新界定和细分 / 122
- 第二节 新品类的出现对信息系统的要求 / 135
- 第三节 成长性品类的日常数据管理要求 / 139
- 第四节 同比、环比和货架组效分析 / 143
-
- 第五章** **成长性品类的营销管理 / 155**
- 第一节 进口食品 / 155
- 第二节 咖啡 / 156
- 第三节 成长性品类的营销步骤 / 167
- 第四节 中老年食品 / 182
- 第五节 针对消费者分类我们该怎么做 / 188
- 第六节 品类的生命周期 / 189

第一章 品类角色与品类政策

第一节 精细化管理的时代到来了

从 1999 年开始，我们一直在对中国内地超市进行很深入的研究。这些年来，我们走访了 100 多家超市，一直没有停止过对中国超市发展的探索，也遇到了很多问题。

有一些问题比较共性，比如说，很多朋友会问这样一个问题：“在商战中，不做促销等死，做促销找死，我们究竟应该怎么办？”价格已经不能再低，毛利已经接近零，怎么办？促销的作用越来越不明显，怎么办？现实中也会发现这样一些状况，比如，超市原来的业绩非常好，当时没有分析是市场的原因还是我们自身经营的原因，结果突然进来了其他竞争对手，门店数量增加了，接着发现我们的效益在下滑，下滑的同时我们一直分析原因在哪里。我们考

虑，竞争对手来了之后我们是不是能够把价格降得比他们更低？于是价格战开始了，做猛烈的促销也是一种捷径，结果发现又走进了另一个死胡同。价格战是解决问题的唯一途径吗？

我们希望还可以找到其他方法，不仅仅治标，还能解决根本问题，我们希望能够寻求一种有效的药方。这种针对中国企业现状进行的“品类管理·中国实战”，我们称之为一副“中药”，不能说这可以立竿见影地解决所有问题，但是如果长期坚持，一年半载之后会起到很好的效果。

在整个解决方案当中，我们针对的是中国这个庞大的市场。如果你的企业效益降低了，但是为什么中国 GDP 在增长，而且是每年有接近 10% 的递增？如果你说你商圈人口太少，但是中国有庞大的 13 亿人口。我们必须先问问自己，是不是我们在挖掘市场潜力、扩大市场需求方面还没有做好。

以前，一号店效益不好，销售额下滑，下滑在哪些品类？店长分析了，我的生鲜没做好。是哪个类别没做好？店长说了，我的蔬果没做好。蔬果是业态没做好还是进货没做好？有没有分析到细节里面去？亲爱的采购们，亲爱的店长们，亲爱的信息部经理、企划部经理们，你们对你们商品的每个单品都了解了吗？你们对每个纸杯、每个杯托、每支笔的销售毛利、库存都了解了吗？

对单品，我敢说问 10 个采购，有 9 个答不出来，问 10 个店长，有 8 个店长也答不出来。但是问信息部经理，10 个经理却会有 10 个能够回答出来。然而信息部经理在跟采购员、店长沟通时不善表达，导致了信息沟通不充分。我们想能不能有个渠道或平台集中所

有人的智慧，针对一个品类进行深入的探讨。如今，粗放式管理的时代已经一去不复返了，精细化管理的时代已经来临了。我们现在强调创新型，把知识产权提到一个高度的理念当中来，这当中实际上预示着另外一个含义，也就是以往单纯靠生产加工的这种粗放式的时代已经过去了。我们必须挖掘内需，必须深挖潜力，而且必须要靠自己来挖掘。我记得有一位老总说，前几年生意真好做，弯下腰去就能捡到金子，可是那样的时候已经一去不复返了。我们面临的是新的市场环境，所以需要每个老总、采购经理、店长、企划部经理、信息部经理认认真真分析商品，分析超市的核心竞争力。

本章主要进行系统的分析，看看品类管理的重要意义和它的具体操作是怎么样的。我将会跟大家探讨，品类管理的重要意义，品类角色的确定，怎样制定品类的指标，怎样根据品类的角色制定品类策略等。

第二节 品类管理的重要意义

品类管理这个概念虽然在 1994 年就由美国西北大学零售研究中心的教授们提了出来，但是在推广过程中，却一直比较滞后。尤其在中国，刚开始的时候更多由宝洁这样的供应商推动，但是供应商们推动的品类管理，可能更多的是站在某个品类的角度上，还很少

有零售商从自己整个企业角度上、从整个战略角度上考虑这样的问题，所以在这里我们是第一次站在零售商的角度上探讨品类管理的问题。品类管理是一种思路，它是一套系统的操作工具，我们怎么样把这套工具借鉴应用到自己的业态当中去，这是需要吸收和消化的。

一、什么是品类管理

什么是品类管理呢？我们在实际的培训工作中曾就此进行过问卷调查。从收回来的调查问卷当中我们发现，10%的朋友能很清晰地谈出品类管理的定义；55%的朋友听说过品类管理，但不是很了解；还有剩下的朋友，是没听说过也不了解品类管理的。

品类管理是一个由供应商和零售商共同合作的过程，将对消费者确定的品类视为战略业务单位，专注于实现大多数消费者的需求，最终提高企业的经营业绩。其中有三个重要点：

第一，由供应商和零售商共同合作。现在的供销关系比较紧张，在1994~1995年改革开放深入时，零售商迅速崛起，从以前的卖方市场变成现在的买方市场，供应商来找我们、求我们。一直以来，当我们坐在采购这个位置上的时候，我们一直视对方是求着我们来做事的，但是实际上进入精细化管理阶段，我们会发现有很多供应商的业务经理，他们的综合素质，包括他们的策略、对市场的分析研究，可能都不比我们差，甚至高于我们。

在整个过程当中也有这样一种说法，就是供应商其实是我们的

上游，没有了供应商的支持，我们等于是无源之水。未来越来越深入的竞争实际上是资源的竞争，这种资源抢夺包括对很好的门店、好的地理位置的争夺，包括对人才的争夺。我们会发现，供应商其实也是一种资源，谁能够获得优秀供应商的支持，谁就能够在这个类别当中突出出来。这就是我们所说的供应商和零售商的合作。

第二，专注于大多数消费者的需求。我们天天做超市，但是有谁能够清晰地了解你的目标消费者是哪类人，一天来客数是多少，真正产生交易的消费者年龄段大概是多少，他们的喜好是什么，他们每次购物的量大概是多少。如果我们能够对他们进行深入的细节分析，也许我们能够做得更具有针对性。因此，我们所说的品类管理就是由供应商和零售商共同合作的，按照每个类别进行分类管理的、针对消费者需求的一种系统化管理的工具。

第三，这种工具的管理不是只有采购参加，还包括信息部、企划部。当然，还有配送中心的负责人，他必须对配货负责。在这个过程中，必须有高层领导的亲自参与，一定需要一个业务副总亲自作为这个项目的负责人。

还有处于外围的，这个类别的领导型供应商的深层次合作，比如，像洗发水，我们通常会找宝洁合作；像口腔护理的产品，我们会找高露洁合作；像方便面，我们会找康师傅合作；等等。在整个过程中，这样一个团队参与协作的项目，就能够清晰地帮助我们建立最有效的市场营销组合。比如，采购部和企划部确定我们采取什么样的产品组合策略，采取什么样的定价策略，做什么样的促销，门店因为参与了这些讨论和决策，它在执行过程当中不是被动的，

而是会积极地参与，严格地贯彻下来。信息部提供最充足准确的数据，配送中心在订货方面给予大力的支持，所以说品类管理是团队协作的过程。

二、品类管理在中国的发展

以往，有一些朋友问过我一些问题，询问现在中国做品类管理有没有特别成功的企业。从我这么多年的实践观察当中来看，内地有一些品类做得比较成功，比如，上海联华跟宝洁、北京华联跟宝洁的帮宝适进行的 BB 屋的合作，这些都属于比较成功的，但只是在某个类别当中。如果说整个系统做得非常好的，目前我看没有。

从 1994 年起，10 多年过去了。为什么到今天还是没有特别成功的系统的企业出来呢？因为就像刚才我所说的，它必须得高层统一意见，而且它的分类又是如此繁多。说到小分类，大卖场有几百个小分类，便利店也有 100 多个小分类。在那么多的分类当中要对每个类别都进行精细化的管理，找准各自的定位和策略，这需要企业非常重视地参与进去，而且推动它往前走。这是个巨大的工程。

如何在中国实施品类管理，我建议大家采取试验田的策略。尤其对于特别有把握的分类，你先开始做实验，然后慢慢推行。整个品类管理的试验田计划，开始可能需要 6 个月的时间，那么到全面推行可能需要两年的时间，这是一个长期的工作。但是一旦你能够

完整地实施品类管理，那么也就意味着你不是进行一次“改革”，而是进行一场“变革”甚至是一场“革命”，这就需要我们整个团队的积极参与。

三、品类管理需要高层重视

了解了这么多，那么品类管理具体怎么操作？在这里面有些名词可能大家会比较生疏，包括品类的定义。分类是如何分的、品类的角色定位、品类的评估、品类的指标策略战术以及实施。我们始终在强调高层达成一致形成品类策略，这是最重要的，因为只有高层的推动，我们才能够更好地把这个项目进行到底。

品类管理关乎企业战略的实现，关乎企业品牌的塑造，它不只是一次改革，而是一场变革。

品类管理不是采购部与门店关于商品调整的小项目，而是涉及企业整体资源配置的大项目。所以品类管理需要获得来自决策层的高度重视，并且达成一致认识，形成统一的策略。此外，品类管理需要团队协作，甚至包括外部团队的加入，比如领导型供应商。

第三节 品类角色

每个人在这个世界上都不可避免地成为社会人，我们都有自己的角色。同样的，商品也有它的角色。在那么多商品当中，哪一类商品是帮我们带来人气的，哪一类商品是帮我们提高客单价（是指商场或超市里每一个顾客平均购买商品的金额，也即平均交易金额）的，哪一类商品是帮我们提升利润的，哪一类商品是帮我们提升销售量的，哪一类商品是可以帮我们维护企业形象的。你必须首先给它一个很明确的定义，它扮演什么角色，你才会给它进行资源的分配。

关于品类的角色，分为四大类：目标性品类、日常性品类、季节性品类和便利性品类。我们可以把每类商品都做一个角色的分配。

一、目标性品类

目标性品类是一个企业当中最重要的品类。这个品类是首选的品类提供者，并且通过给目标消费群提供持续的、出众的价值，帮助零售商门店成为消费者的首选，确定零售商的形象，代表零售商的品牌形象。

我们用一句简单的话描述就是，消费者一想到买什么，就来到了你的超市。比如，在北京、上海、广州、深圳，年轻的女孩们一想起买护手霜、面霜这些个人护理品，马上会想到屈臣氏。北京的消费者，无论是京城的还是外地的，要想买北京特产，就会想到王府井百货。在如今消费者越来越细分的时候，虽然大卖场叫做一站式购物，但是我们会发现某一些大卖场，在某一些品类当中做得特别精，另外一些大卖场在另外一些品类当中做得特别好。比如，深圳的消费者形成这样的分流，如发现沃尔玛的家居做得特别好，买家居用品他就会到沃尔玛去；家乐福的果蔬做得特别好，买果蔬就会去家乐福；新一佳的熟食做得特别好……消费者在分流。

让消费者一想起买什么品类就马上想到你的超市，那么消费者认为，什么叫做好，认为好才来你这里。消费者认为好，第一，质量有保证；第二，价格低廉，这个低廉在全城是最低价的；第三，你的休闲食品很多，品种丰富。即你的单品很多，这个品类你单品很多，货源充足。这就是说，你保证它新鲜又便宜，而且为消费者提供持续的、出众的价值。包括在陈列方面应该会比较醒目的，促销应该会比较频繁的，经常会举行各种各样的活动刺激消费者进行再消费，这就是消费者心目当中的好。

要达到消费者所说的好，我们应该采取什么策略呢？这个策略就要老总出台了，我们提出来，支持不支持，给不给这个策略，老总要拍板。首先来看价格低廉，要做到价格低廉应该怎么做？首先，支持价格全城最低需要每天做市场调查。其次，需要（现金采

购) 财务上的资金支持要倾向于这个类别。做超市的永远没有资金非常充足的时候, 因为我们总是开店、开店、再开店, 但是“好钢用在刀刃上”, 我们要考虑, 怎样把有限的资源, 即财务上的资金重点向目标性品类(战略性品类)重点倾斜, 可以缩短账期, 可以优先支付。总而言之, 它是绿色通道。

要做到你的采购品种丰富, 你的支持应该到位, 如此一来, 当然货源充足。这个品类一定不能断货。还有一个问题, 谁对目标性品类负责? 在订货方面, 是店长。店长是订货人, 不要交给理货员。当你下订货单的时候, 有没有意识到, 30 天之后你就要付钱了, 你是在写支票。你写支票这样的动作, 能交给理货员吗? 所以最低级别的应该是主管订货, 然后店长签名, 货源充足或缺乏都是店长负责。当然了, 配送中心也要负责。如此一来, 你才能保证这个品类不缺货、不断货。

目标性品类是一个尊贵的“皇子”, 陈列要醒目, 空间应该大, 好的位置都给它, 好的装修氛围的营造都给它。促销频繁, 我们需要把这个类别做强做大。但要让消费者感觉到好, 很难做, 这需要团队的协作才行, 尤其是老总的支持, 必须要对目标性品类做出品类策略上的支持。

二、日常性(或常规性)品类

除了目标性品类作为首选, 还有更多其他的类别, 我们叫做日常性品类或常规性品类, 因为有不同的英译, 其实这两个是同一个

概念。

那它是什么呢，它是日常的品类提供者，通过给目标消费群提供持续的、有竞争力的价值，帮助零售商门店发展成为消费者的首选购物场所。注意这一点，持续的、有竞争力的，在销售额增长和利润之间提供平衡是消费者每日需要的重要品类。既然叫做日常性品类，就跟消费者的生活息息相关，如粮油、饮料、洗发水，这些类别我们都可以作为超市的日常性品类。

三、季节性品类

季节性品类，顾名思义，它是跟着季节走的，比如服装，服装就是一个很明显的季节性品类。除了服装之外，还有哪些是季节性品类呢？

比如，取暖电器类，粽子、月饼属于节日的商品，还有年货，等等，这些我们都称之为季节性品类。季节性品类是利润的提供者。这类商品的采购或者品类经理，需要跟气象局订阅天气预报，需要很敏感地抓住节气的变化。

这一点日本的伊藤洋华堂已经坚持了 10 年，他们 1997 年来到北京的时候，就跟中国气象局订阅天气预报，但是当时却没有这项服务，一直到 1999 年中国气象局才能够提供一个月的天气预报，这为他们迎来了很多商机。你需要提前了解天气的变化。能够及早订货，因为我们的利润来源是在季节之初，而不是季节之末。季节性品类最重要的流程是提前 90 天做规划，提前 60 天做谈判，提前 30