

连锁经营管理专业工学结合、校企合作开发教材  
连锁经营行业CCFA注册品类管理师课证融通教材  
全国高职高专教育规划教材

# 连锁企业品类管理

中国连锁经营协会校企合作小组 组织编写



连锁经营管理专业工学结合、校企合作开发教材  
连锁经营行业 CCFA 注册品类管理师课证融通教材  
全国高职高专教育规划教材

# 连锁企业品类管理

Liansuo Qiye Pinlei Guanli

中国连锁经营协会校企合作小组 组织编写

李卫华 彭建真 主编



高等教育出版社·北京  
HIGHER EDUCATION PRESS BEIJING

## 内容提要

本书是全国高职高专规划教材。本书由中国连锁经营协会牵头组织编写,以行业协会推出的品类管理师的职业标准为依据,作为品类管理师资格认证的配套教材,实现了课程内容与职业标准的无缝对接,真正做到了“课证融通”。

本书以连锁企业实施品类管理的八大步骤为主线,结合高职教育改革的基本要求,设计了五大模块十四个项目的学习内容。本书重点在于培养学生具有品类定义能力、品类角色定位能力、品类评估能力、制定品类目标和选择品类策略的能力,同时能够熟练掌握品类管理的五大战术,并能够对品类管理在连锁企业内部的具体实施有所推动。

本书每个项目的开篇均以学习目标(包括能力目标与知识目标)、关键概念、工作流程、任务导入等内容进行课程导入,每一个项目结束之后还有专门的配套练习题。本书深度适中,通俗易懂,方便学生主动学习与自我训练。同时,在主教材之外,还有多媒体课件、试题库等配套资源。

本书适合作为高等职业院校、高等专科学校、应用型本科院校连锁经营管理专业教材,也可作为连锁企业内部以及各供应商从事品类管理的工作人员参考用书。

## 图书在版编目(CIP)数据

连锁企业品类管理/中国连锁经营协会校企合作小组组  
织组编. —北京:高等教育出版社,2012.9

ISBN 978 - 7 - 04 - 036205 - 3

I. ①连… II. ①中… III. ①连锁企业 - 商业管理 -  
高等职业教育 - 教材 IV. ①F717.6

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2012)第 214428 号

策划编辑 张睿 责任编辑 张睿 封面设计 赵阳 版式设计 王艳红  
责任校对 胡晓琪 责任印制 刘思涵

出版发行 高等教育出版社  
社 址 北京市西城区德外大街 4 号  
邮政编码 100120  
印 刷 煤炭工业出版社印刷厂  
开 本 787mm × 1092mm 1/16  
印 张 18  
字 数 440 千字  
购书热线 010 - 58581118

咨询电话 400 - 810 - 0598  
网 址 <http://www.hep.edu.cn>  
<http://www.hep.com.cn>  
网上订购 <http://www.landaco.com>  
<http://www.landaco.com.cn>  
版 次 2012 年 9 月第 1 版  
印 次 2012 年 9 月第 1 次印刷  
定 价 29.80 元

本书如有缺页、倒页、脱页等质量问题,请到所购图书销售部门联系调换  
版权所有 侵权必究  
物 料 号 36205 - 00

## 序 言

零售行业品类管理的概念进入中国已经有十几个年头了。

1997年中国连锁经营协会和美国食品营销协会(FMI)签订技术引进协议,从FMI引进了一套品类管理教材并进行翻译出版。从那时起,国内零售企业开始接触品类管理概念。应该说,那套教材是国内很多零售企业了解品类管理的启蒙读物。

作为改善企业运营效率的重要工具,从2000年开始,中国连锁经营协会开始在中国本土零售企业中推广品类管理。从早期的概念推广、培训,到现在一年一度的品类管理年会,我们看到,关注品类管理的企业越来越多,无论超市和大卖场,还是家居专业店、家电专业店、休闲食品专业店、饰品专业店甚至是电商,对于品类管理都有极大的热情。尝试实施品类管理的企业也从外资企业为主逐步扩展到内资零售企业,从跨国供应商扩展到本土供应商。

作为一个管理工具,品类管理为什么得到这么多企业的认可和青睐?我们认为有两方面的原因。

一方面,随着市场逐步饱和,除收购兼并外,企业外延扩张逐步减缓的趋势不可避免,通过挖掘门店内部潜力,实现销售持续稳步增长,也成为越来越多企业关注的焦点。在探索提高企业运营效率方式,很多企业想到了品类管理。

另一方面,零售商和供应商作为既矛盾又互惠互利的两个角色,通过什么方式实现双方业绩共同增长,也是很多企业发展到一定阶段所关注的课题。而品类管理恰恰给大零售商和大供应商之间有效沟通、精诚合作提供了基础和工具。因此,我们也看到越来越多的零售企业和领先供应商通过品类管理建立了良好的合作关系。

但是不可否认,国内零售企业在实施品类管理的过程中也遇到了重重困难。抛开企业是否有完善的IT系统、是否有相配套的人员组织架构不说,企业也必须意识到,品类管理的实施是一个系统工程,绝不是一朝一夕就可以见到成效的。从某种程度上说,国内零售企业面临的首要问题就是人才和经验的缺乏,而人才的缺乏,也导致部分企业在推行品类管理上难以突破。

为解决企业品类管理人才培养的问题,中国连锁经营协会选择从教材的编写开始,改变中国零售行业缺乏理论和实践兼具的品类管理教材的现状。因此,在2009年,中国连锁经营协会组织业内领先企业,如沃尔玛、华润万家、宝洁、强生、JDA、埃森哲等编写了《品类管理实战》教材,之后两年,业内一些专家也编写了相关教材。这些教材的面世,让很多想了解品类管理、想帮助企业实施品类管理、想提高门店运营效率的同仁有了许多可借鉴的工具和方法。

但是,目前国内针对高职院校学生的品类管理教材仍然非常匮乏,这也是中国连锁经营协会



组织业内品类专家和领先高职院校编写本书的主要原因。在学生阶段导入品类管理等现代零售管理理念,对于一个即将跨入零售行业的学生来说,将受益终身;对于接受这些学生的零售企业来说,也将受益匪浅。

千里之行,始于足下。要推进中国零售现代化的进程,人才培养是第一步。我们也相信,随着越来越多本土品类管理书籍的出版,将有越来越多的学生和企业从业人员将接触到品类管理的知识和技术体系,国内零售企业实施品类管理的步伐也将更加坚实。

中国连锁经营协会会长

高安平

# 前 言

我国连锁行业快速发展,竞争日趋白热化,目前已经从规模竞争转向了内涵建设,品类管理作为解决目前连锁零售企业面临问题的手段之一逐渐浮出了水面。品类管理自1997年由中国连锁经营协会引进中国已经经历了15年的传播和实践。在这15年中,品类管理几乎年年被提及,也被很多大企业定为公司的重要战略之一。根据美国的经验,在可预见的5年之内,美国的品类管理人才将仍然是行业所稀缺的专业人才之一;在中国,品类管理人才的缺乏将持续更长的时间,因此通过适当的方式培养本土的品类管理人才将对行业的发展起到巨大的推动作用。人才的培养需要从源头抓起,品类管理人才也不例外。目前,高等职业院校作为连锁零售业的人才储备蓄水池,连锁经营管理作为专门为连锁行业培养高端技能型专业的专业,由其来担当培养品类管理人才的责任更是理所应当。然而,高职教育和连锁行业的发展很类似,快速扩张也带来了一系列问题,高职教育也要加强内涵建设,其中对于课程来讲,“专业要求是否和岗位技能相对接、课程内容是否与职业标准相对接”是我们必须思考的问题。

中国连锁经营协会作为连锁经营领域唯一的全国性行业组织,一直以来积极推动品类管理在中国的实践。中国连锁经营协会基于对连锁行业品类管理主管、品类管理经理、品类管理总监工作内容的深入分析,总结岗位技能并提出了品类管理从业人员的职业标准,且基于该标准推出了“注册品类管理师”资格认证。作为该资格认证的配套教材,本书由中国连锁经营协会校企合作工作小组牵头组织编写,以行业协会推出的品类管理师的职业标准为依据,作为品类管理师资格认证的配套教材,实现了课程内容与职业标准的无缝对接,真正做到了“课证融通”。

本教材在内容设计上以连锁企业实施品类管理的八大步骤为主线,结合高职教学改革的基本要求,科学设计了五大模块十四个项目的学习内容。在深度的把握上,本教材定位于高等职业教育高端技能型人才的培养,重点在于培养学生具有品类定义能力、品类角色定位能力、品类评估能力、制定品类目标和选择品类策略的能力,同时能够熟练掌握品类管理的五大战术,并能够对品类管理在连锁企业内部的具体实施有所推动。

本教材由李卫华、彭建真进行总体设计和后期的整理、统稿、定稿工作,各模块具体分工是:大连职业技术学院赵明晓负责课程导入模块与模块一项目三的编写,江苏经贸职业技术学院李卫华负责模块一项目一、二及模块二、模块三项目二、模块四项目一的编写,山东商业职业技术学院张晓红、王欣欣负责模块四项目二、五的编写,广东岭南职业技术学院李旭穗、牛玉清负责模块四项目三、四的编写,北京财贸职业学院李慧负责模块三项目一、模块五的编写。

本教材在编写过程中得到了零售业、咨询业、学术界同行和朋友们的积极支持,尤其是中国

连锁经营协会秘书长裴亮博士和中国知名品类管理专家、原华润万家有限公司副总裁章百惠老师参与了教材编写的全程工作,并且在本书稿即将杀青之际,提出了许多建设性的意见。在此表示诚挚的感谢。同时本教材在编写的过程中,参考和引用了国内外学者、专家的大量著作,包括通过网络检索大量的文献,因限于篇幅,未能一一注明,在此向原作者深表谢忱。

由于品类管理在国内实践中尚处于发展阶段,特别是由于企业的大量实践经验还无法有效地收集和整理,加上编写人员对品类管理尤其是高职教育阶段的品类管理的认识也有待进一步提高,书中难免有不妥之处,请读者谅解并提出宝贵意见。

编者

2012年7月

# 目 录

课程导入 品类管理认知	1
<b>模块一 品类定义与品类角色</b>	<b>17</b>
项目1 商品组织结构表制定	19
项目2 商品组合单品配置	45
项目3 品类角色定位	60
<b>模块二 品类评估与品类评分表</b>	<b>75</b>
项目1 品类评估	77
项目2 品类目标制定	96
<b>模块三 品类策略</b>	<b>107</b>
项目1 品类策略的确定	109
项目2 策略向战术的转化	117
<b>模块四 品类战术制定</b>	<b>133</b>
项目1 高效的商品组合	135
项目2 高效的空間管理	153
项目3 高效的商品定价	182
项目4 高效的商品促销	204
项目5 高效的供应链管理	224
<b>模块五 品类管理实施与回顾</b>	<b>241</b>
项目1 品类管理实施	243
项目2 品类管理回顾	262
<b>附录 中国连锁经营协会校企合作小组大事记</b>	<b>274</b>
<b>参考文献</b>	<b>276</b>





## 课程导入

# 品类管理认知

### 学习目标

#### 知识目标:

- 了解品类管理产生的历史背景;
- 掌握品类管理的概念和流程;
- 理解品类管理对零售业的意义;
- 熟悉品类管理师的工作内容及要求。

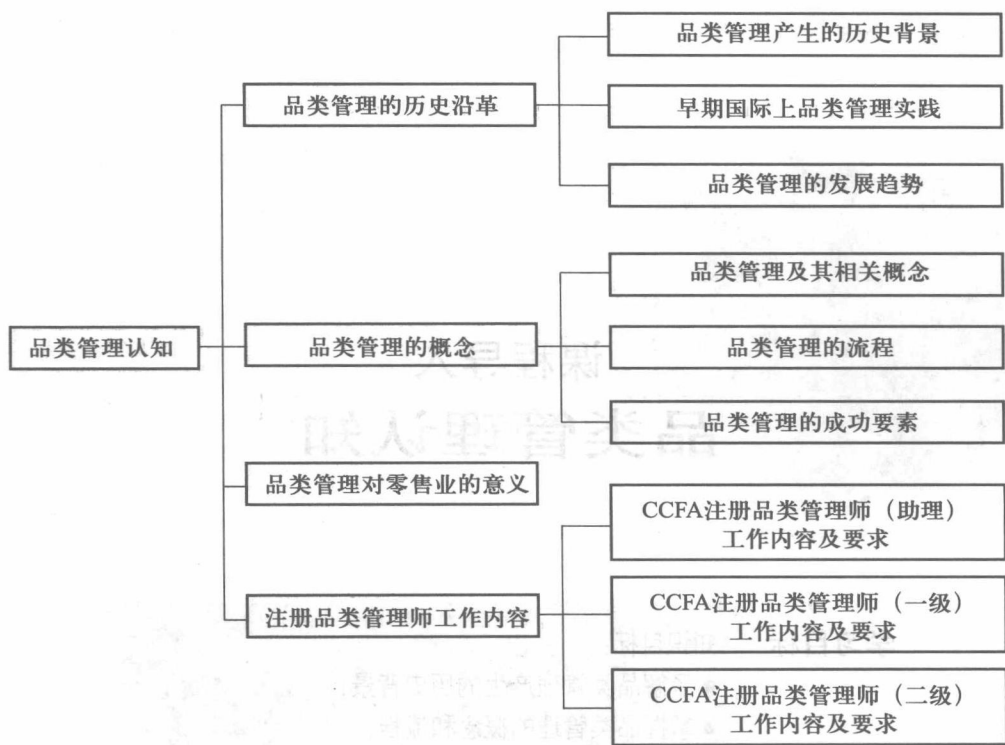
#### 能力目标:

- 树立品类管理意识;
- 关注品类管理发展。

### 关键概念

品类 品类管理 ECR 品类管理师

## 体系结构



## 任务导入

沃尔玛的一位营销经理对超市的销售数量进行设定跟踪。有一次他发现了一个很奇怪的现象，啤酒与尿不湿的销量在周末总会呈现成比例增长。他们立即对这个现象进行了分析和讨论，并且派出专门人员在卖场内进行全天候的观察。最后，谜底终于揭开，原来购买啤酒和尿不湿这两种产品的顾客多是年龄在25—35周岁的青年男子。由于孩子尚在哺乳期，多数男士奉夫人之命下班后带尿不湿回家，而周末正是美国体育比赛的高峰期，喝着啤酒看着比赛是多么惬意的事！这位营销经理从中受到启发，他对超市的物品摆放进行了调整，将卖场内原来相隔很远的妇婴用品区与酒类饮料区的空间距离拉近，减少顾客的行走时间，将啤酒与尿不湿摆放在一起，同时将牛肉干等一些简便的下酒食品也摆放在一起，这样全年下来，营业额增加了几百万美元。

案例中发生在身边的这些小事，并不是偶然发生的，其中蕴涵了一个深奥的商业经营之道——品类管理。品类管理自20世纪末被引入我国以来，得到了众多零售企业的关注，他们通过不断学习应用取得了较好的经营业绩。了解、掌握、运用品类管理技术，将给你带来不一样的零售管理。

## 一、品类管理的历史沿革

### (一) 品类管理产生的历史背景

20世纪90年代,美国经历了长期的经济繁荣之后,消费市场开始发生变化,消费者变得越来越精明,消费个性化和选择力不断加强。这使得产品的生命周期变得越来越短,整个消费市场面临重大压力,如产品滞销、成本上升等。

在这种情况下,美国零售市场从20世纪40年代至80年代的蓬勃发展时期,进入到缓慢增长时期。同时创新型的仓储商店、折扣店以及大型购物中心等高效新业态的涌现,使原有的日杂百货业的零售商之间的竞争更加激烈。这就促使零售商不断想方设法追求效率和利润最大化,于是零售商开始投入巨资开发自有品牌。但是“术业有专攻”,由于缺乏生产制造的专业性,自有品牌很难获得成功;零售商为追求规模优势,快速开店,建立自己的配送中心,购买POS终端,但由于没有共同的标准和IT语言,零售商和供应商的物流与信息彼此难以匹配,规模优势难以独自建立,供应链效率低下,整体成本上升。

此时生产商已经在供销关系中处于被动地位,随着零售商把盈利的压力向上游转移,零售商和生产商关系日趋紧张。双方缺乏信任和交流,造成市场信息不对称。生产商无法及时了解和迅速反映消费者的需求,难以制造出适销对路的商品以及提高产品的质量,同质化的产品层出不穷,形成恶性竞争。并且为了获得市场份额,生产商竞相进行直接或间接降价,挤压自身利润,牺牲自身利益。

许多有远见的零售商和生产商开始意识到零售商POS终端上的数据非常有价值。他们希望借此数据了解消费者的需求,找到消费者真正想要的产品,从而提高利润和效率。最初的探索来自1986年沃尔玛和宝洁公司进行的提升效率的尝试,双方的合作源自沃尔玛的山姆·沃尔顿与宝洁的首席执行官约翰·白波在辛辛那提小河边泛舟会见时向宝洁提出的倡议:双方从供应链的源头到终端进行分析,发展简单而高效的从工厂至消费者的物流储运体系,建立合作伙伴关系。

为了实现这些目标,双方做了大量的工作,包括采集沃尔玛大量的销售信息,建立持续的补货体系以保证合理的订单、运输、安全库存和高效的库存周转。通过基于数据的科学的量化分析,双方致力于拓展供应链,从而降低运输和仓储成本,减少库存及脱销情况的发生。最终,宝洁和沃尔玛的多部门合作取得了巨大的成果:双方的供应链成本降低了;销售额上升了;库存下降了;沃尔玛采购的宝洁产品的库存保持在很低的水平,库存周转速度提高了;供应商到货率保持在较高的水平。宝洁在沃尔玛的份额提高了20个百分点。在合作项目开始后的10年中,库存单位下降了25个百分点,销售人员减少了30个百分点,库存金额下降了15个百分点。1998年,宝洁在沃尔玛的销售额为3.5亿美元,目前这一数字已经超过了100亿美元。宝洁的经理总结说:“由于双方把注意力都集中在消费者身上,因此我们的合作进展得非常顺利,销售额明显增长。”

这是一个“破冰”的合作,双方不但实现了信息共享,而且通过合作取得共同的效益,为整个行业树立了榜样。20世纪90年代初,沃尔玛在美国本土市场的发展势如破竹,而宝洁作为行业

领头羊的地位也不断得到巩固。他们不断创新的实践以及品类管理的成功案例,唤醒了零售商和生产商,使他们开始追随宝洁和沃尔玛,全面实践品类管理。

1993年,美国食品营销协会(Food Marketing Institute, FMI)与宝洁、可口可乐以及 Safeway 等 16 家生产企业、零售企业和咨询公司一起组成了研究组,对食品业的供应链进行调查分析,提出了改进供应链的详细报告。在该报告中首次系统提出高效消费者回应(Efficient Consumer Response, ECR)和品类管理(Category Management)的概念。而后 TPG 咨询公司(The Partnering Group)提出了品类管理整套流程,即品类管理八部曲。这套流程的提出对于零售商和生产商进行品类管理的实践提供了更加具有实践性的指导。因此,一些大型的零售商和生产商相继开展品类管理的测试和实施,品类管理很快成为很多零售商和生产商之间合作的必然流程。

## (二) 早期国际上的品类管理实践

早期国际上实践品类管理的零售商和生产商包括沃尔玛、Safeway、Kroger、Albertson's、Supervalu、宝洁和可口可乐。很多早期的实践对于品类管理的发展和完善非常重要,而且参与者都从中取得了显著的成效,如销售增加、库存降低、效率提高。

### 1. 零售商、供应商关系的全面转换

品类管理和 ECR 的发展,逐渐影响了零售商和供应商关系的变化。传统的供销关系是采购和销售针锋相对的买卖关系,双方背后的巨大资源平台作用都没有被发挥出来,如图 0-1 所示。而在品类管理和 ECR 的合作中,零售商和生产商之间可以在销售、物流、IT 技术、运营、市场等方面进行无缝链接,如图 0-2 所示。零售商和供应商在品类管理上紧密合作,极大地提高了利润和效率,更好地满足了消费者的需求。



图 0-1 传统零售商和生产商的合作模式

### 2. 品类管理流程的提出和不断优化

TPG 公司提出的品类管理流程,被众多的零售商和生产商加以应用和发展,成为现代品类管理工作的基础。并且随着品类管理在业界的推广和流行,品类管理流程也不断得以优化。

首先,有一些零售商和生产商认为传统的八部曲流程过于复杂,不易操作,因而对流程进行简化,形成诸如五步曲或六步曲的品类管理流程。



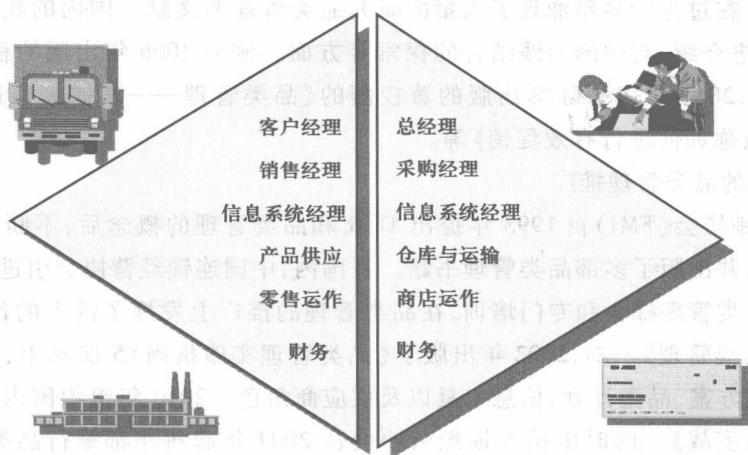


图 0-2 现代零售商和生产商的合作模式

其次,消费者的需求在品类管理中越来越受重视。20 世纪 90 年代早期的品类管理重心往往停留在生产、物流数据和数据分析上,到 90 年代后期生产商开始和零售商分享越来越多的消费者相关数据,如来自消费者的调查数据、消费者心理数据、人口统计数据等,也被应用到品类管理的分析中。

最后,零售商和生产商的合作方式也有创新。品类管理实施之初,零售商往往和三四个生产商进行品类管理的合作,这些生产商阐述的内容、原理和建议不尽相同,这就造成零售商的困惑,不知应该采用哪种见解。因而,零售商开始选择一个生产商作为信任的合作伙伴,它能确保将充分的资源和能力投入到品类管理方面的合作中,并且承诺品类的增长。这样的生产商就是“品类舰长”。那么其他生产商可以成为品类建议者,他们可以共同验证品类舰长的建议,并提供少量补充性的见解。在业界,很多市场领先的生产商如宝洁、可口可乐、雀巢等都是国际上知名的品类舰长。一个好的品类舰长可以帮助零售商了解品类的发展动态,了解消费者的购物习惯和趋势,运用最好的品类管理流程和系统分析品类生意,发掘品类的生意机会,提出品类的发展策略,支持日常的品类管理战术的操作,如选品、货架陈列图、新品引进等,监控品类计划的执行和品类生意的发展,帮助零售商实现品类的销售、利润和市场份额的增长。所以在选择品类舰长时,要看重这些生产商是否和零售商结成战略合作关系,具有领先的市场地位和增长能力,了解品类的消费者和购物者,具有品类管理的专业性,以及具有相应数据处理的能力和组织结构的能力。品类舰长最重要的原则是要保持中立性(支持品类的生意发展,而不只是自己品牌的生意发展)和专业性。

### 3. 品类管理支持系统(软件和新技术的开发与运用)与品类管理的学术性研究和探索

品类管理技术工具的开发是促进品类管理流程不断应用的重要因素。在早期品类管理工作中,需要人们花费大量的时间导入数据,进行数据分析,然后才得出数据报表和结论,整个过程相当耗时耗力。因而人们提出在数据分析上应更加直接、更加适合实际应用的需求,一些企业为此开发出界面使用友好、便于操作、客户化的品类管理分析和操作软件。

此外,国内外在过去十多年涌现了大量的研究品类管理的文献。国内的相关文献主要集中在品类管理的引进介绍,与中国实践结合的探索等方面。例如 2006 年出版的程莉、郑越合著的《品类管理实战》,2011 年以来陆续出版的黄权藩的《品类管理——教你如何进行商品梳理》、《品类管理——教你如何进行有效促销》等。

#### 4. 行业协会的品类管理推广

美国食品营销协会(FMI)自 1993 年提出 ECR 和品类管理的概念后,不断致力于在行业里品类管理的推广,并出版了多部品类管理书籍。在国内,中国连锁经营协会引进国外品类管理书籍,举行大量的品类管理峰会和专门培训,在品类管理的推广上发挥了巨大的作用。例如,1999 年引进出版了《品类管理》一书,2002 年出版了《品类管理实施指南》5 册丛书,系统阐述了品类管理的起步、实施方案、品类计划、信息工具以及供应商角色。2010 年组织国内行业专家编写了《品类管理理论与实战》。同时中国连锁经营协会从 2007 年起每年都举行品类管理和 ECR 峰会。另外,中国商业联合会专家工作委员会于 2007 年成立中国品类管理研究中心,近年来在国内推广“品类管理实战中国”系列培训,目前已经陆续推出了基础篇、提高篇、应用篇、研讨篇、成长篇等,这些都促进了品类管理在中国零售企业和生产企业的开展和应用。

### (三) 品类管理的发展趋势

#### 1. 品类管理开始从快速消费品行业向其他行业甚至网络销售等行业发展

在中国,品类管理最早于 1997 年出现在快速消费品行业,主要由一些日化行业和食品行业的生产企业如宝洁、可口可乐等推动。他们和零售商进行了诸多品类管理方面的合作,实现了品类利润增长、库存优化的目标。2004 年随着医药连锁店的大规模扩张,药店之间的竞争日趋激烈。为提高效率、提升利润,生产企业与零售商之间寻找合力,建立更好的合作互赢模式成为重要问题,品类管理的理念开始在连锁药店推广。2009 年国内部分专门针对百货行业服务的管理咨询公司也推出了百货公司的品类管理产品模块,同时在服装零售领域越来越多的公司开始推广品类管理技术。

随着电子商务、网络购物的井喷,各电子商务公司之间竞争日益加剧,它们也开始关注品类管理,并寄希望于品类管理给它们带来竞争优势。例如,目前从事 B2C 业务的电子商务门户在商品陈列与需求分析方面存在严重缺陷,商品展示技术难以满足 B2C 业务的发展需要。由于无法提供多维商品陈列与系统化的品类管理,导致电子商务服务商缺乏提供增值服务的能力,并增加产品脱销的概率。事实证明,搭配合理、目录清晰、展示充分的商品更易获得在线订单。为了有效增加成交额和发掘潜在需求,传统零售业的品类管理与新兴的虚拟货架技术开始应用于 B2C 业务。品类管理对于 B2C 业务的促进作用是明显的,如设计结构化电子目录、开展策略性服务、发掘潜在消费需求、分析购买行为、区分相关需求与独立需求、有效利用页面空间、实现高效响应等。为了支持品类管理工作,虚拟货架技术在商品陈列方面提供的支持,不仅局限于简单电子目录展示,而是提供基于多媒体的商品陈列,并进一步优化 B2C 界面,刺激消费需求。同时,品类管理与虚拟货架技术的搭配应用也将为个人消费者、电子商务门户与供应商三方提供建立关联关系的必要手段。

#### 2. 品类管理开始从单一品类的管理向跨品类的部门品类管理转变

过去,当企业在做品类管理时,主要是考虑单个品类的品类管理的目标、战略和战术等。如今则需要考虑该品类应该和哪些品类组织在一起,形成合力,来满足消费者多方面的需求,带来更多的跨品类的连带性销售。这时,就需要进行多品类部门的分析、战略和战术的制定,从多品类部门的角度开展品类管理。

### 3. 品类管理与一些创新的零售管理理念和技术结合

例如,品类管理和基于购物者的店内创新进行有机结合。它是一个创新性的零售管理模式,充分考虑了消费者整个购物过程的需要。通过品类管理、店内消费者指引以及多角度消费者沟通和营销,最终提高消费者的满意度,提升业绩。这种方式使得更多的零售企业更容易因基于店内创新的项目开始使用品类管理,而品类管理也使得基于店内创新的项目得以持续性地发挥绩效。另外,结合消费者忠诚度数据,联结客户关系管理的品类管理也在一些连锁零售企业中被应用。例如,宝洁公司联合一些国内大型零售企业开展了个人护理中心、婴儿护理中心等项目,进行了跨品类的品类管理和基于购物者的店内创新,并取得了提高销售额、销售效率以及顾客满意度的效果。

随着国内品类管理思想、技术的发展、人才的成长,必然会有更多零售企业和生产企业加入到学习运用品类管理技术的队伍中来,推动品类管理在理论与实践上取得更多有效的应用和不断发展。

## 二、品类管理的概念

### (一) 品类管理及其相关概念

#### 1. 单品和品类

单品是商品分类中不能进一步细分的、完整独立的商品,是零售企业商品经营管理的最基本单位。例如,200毫升装飘柔滋润去屑洗发水,就是满足头发护理要求的一个具体单品。在有些卖场也有人用“品项”来代替“单品”,但二者还是有差别的。从类别的角度来讲,二者可以通用,但是从库存数量的角度来讲,二者是有差别的。比如,货架上放着5瓶200毫升装飘柔滋润去屑洗发水,你可以说它有5个单品的库存,却不可以说有5个品项的库存,而只能说是一个品项——200毫升装飘柔滋润去屑洗发水。品类是易于区分、能够管理的一组产品和服务,消费者在满足自身需求时认为该组产品和服务是相关的,或可以相互替代的。所有满足消费者头发清洁和护理的一系列单品就组成了头发护理品类,包括洗发、护法、定型、染发等产品。

#### 2. 品类管理

品类管理是以消费者为中心,以品类为战略业务单元,以数据为依托,通过零售商与供应商的有效合作,发现并满足消费者需求从而提高业绩的零售管理流程。

#### 3. 跨品类管理

根据商店的定位和战略,确定不同品类的角色,模拟销售额、利润率、资源投入(货架等),计算出总体和分类的销售额、毛利率、净利润率、各指标比重等。通过计算模拟后,加以调整并执行和不断回顾、修正。

品类管理的重点在于：① 品类管理是需要供销多方合作，不是单独一方可以完成的；② 品类管理需要零售商和生产商共同推进，既可以提高彼此的利润和效率，又可以促进交易伙伴之间的关系；③ 品类管理是一系列流程支持的工作；④ 品类管理需要一套完整的计划，需要了解市场信息、消费者习惯，需要具备成本效益分析的能力；⑤ 合作双方必须彼此互信，而且有提供给消费者更好产品和服务的共同意愿。所以实施品类管理的商店采取的是“拉”式管理方式，而传统商店采取的是“推”式管理方式，具体如表 0-1 所示。

表 0-1 品类管理商店和传统商店的区别

传统商店	品类管理商店
销售采购了的产品	采购要销售的产品
以产品为主	以消费者为主
将产品推进商店	消费者将产品买出
零售商和生产商的谈判	双方互为合作伙伴
以进货数量为依据	以实际销售为依据

#### 4. 高效消费者回应

高效消费者回应( ECR)是流通供应链上的各个企业以业务伙伴方式合作，建立一个以消费者需求为基础和具有快速反应能力的系统，可以提高客户价值、整个供应链的运作效率和竞争能力，并降低整个系统的成本，如图 0-3 所示。

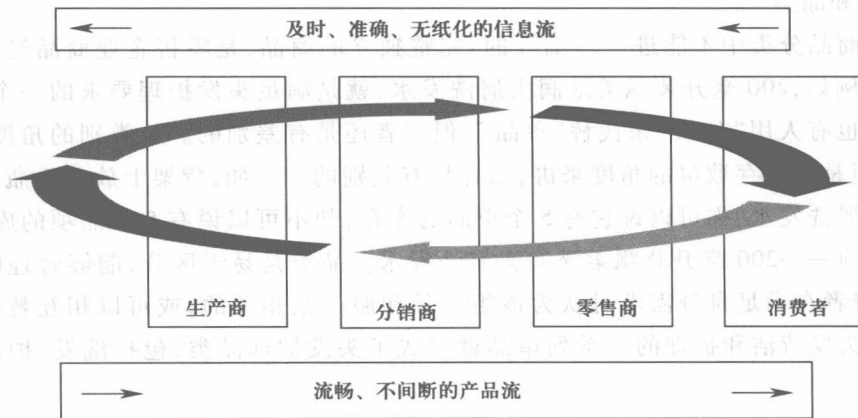


图 0-3 ECR 技术

ECR 是零售业满足消费者需求的全面解决方案，包括品类管理、供应链管理、数据系统等重要部分，从而实现创造需求、优化供应链的目的。品类管理就是 ECR 中的需求管理，用于实现创造需求。供应链管理主要就是优化供应、提高效率。数据系统是为实现这些工作提供数据保证、系统支持。ECR 的核心合作模块如图 0-4 所示，包括需求管理、供应链管理以及相对应的促进因素和集成因素。



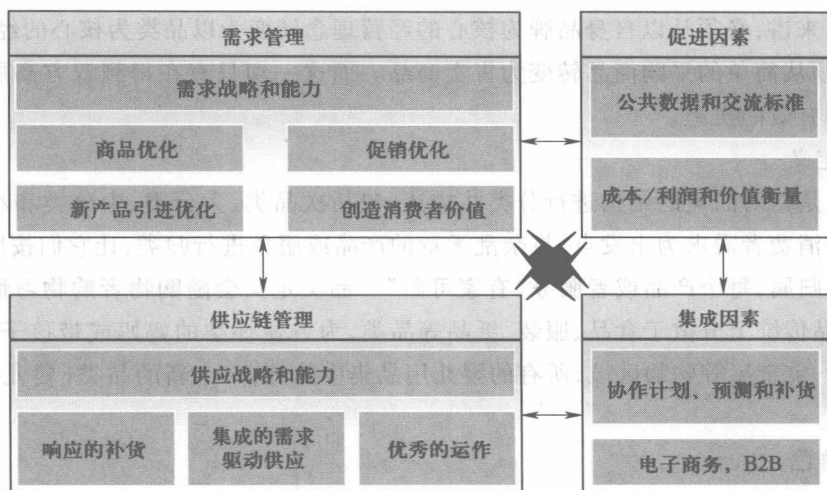


图 0-4 ECR 核心模块

## (二) 品类管理的流程

品类管理不是一次性的项目,而是一个流程。该流程包括 8 个步骤,即品类定义、品类角色、品类评估、品类评分表、品类策略、品类战术、品类计划实施和品类回顾(见图 0-5)。

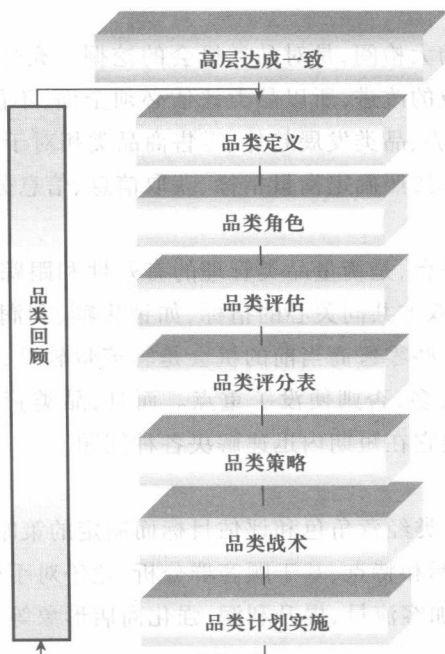


图 0-5 品类管理流程

虽然高层管理者达成一致不在品类管理这 8 个步骤之中,但它是品类管理中相当重要的一个环节。高层管理者对品类管理的认识直接影响这 8 个步骤的实施效果。品类管理是供应商和零售商全新的合作方式,是建立在相互信任基础上的协同合作,与传统买与卖的关系有本质的不