

分类 管理

零售商的经营管理升级
和新型供零合作模式

Category 王涛 著
Merchandising

品类管理的重大突破 零售业经营模式的革新
供零合作方式的全新创举

中国社会科学出版社

分类 管理

零售商的经营管理升级
和新型供零合作模式

Category

王涛 著

Merchandising

图书在版编目(CIP)数据

分类管理:零售商的经营管理升级和新型供零合作模式/王涛著.

—北京:中国社会科学出版社,2007.6

ISBN 978-7-5004-6143-2

I. 分… II. 王… III. 零售商业-商业管理

IV. F713.32

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2007)第 051640 号

策 划 门小薇(xv_men@126.com)

责任编辑 门小薇

责任校对 李小冰

封面设计 久品轩工作室

责任印制 戴 宽

出版发行 中国社会科学出版社

社 址 北京鼓楼西大街甲 158 号

邮 编 100720

电 话 010-84029450(邮购)

网 址 <http://www.csspw.cn>

经 销 新华书店

印 刷 华审印刷厂

装 订 广增装订厂

版 次 2007 年 6 月第 1 版

印 次 2007 年 6 月第 1 次印刷

开 本 710×1000 1/16

印 张 19

字 数 263 千字

定 价 32.00 元

凡购买中国社会科学出版社图书,如有质量问题请与发行部联系调换

版权所有 侵权必究

前言

有一次，我在给一个供应商客户作主题为《供应商如何管理好货架陈列》的培训时，就在讲课过程中的某个瞬间，我忽然产生了一种奇怪的错觉：当时我站在讲台上，内心充满疑惑，一时之间竟分不清在教室中听课的到底是供应商呢，还是零售商？当我回过神来后，把刚才的错觉告诉了在座的培训客户，他们听了都轰然一笑，说那是因为我有供零双方的工作经历所致。但是，一直以来我无法忘记那种错觉，因此那些天我一直在思考一个问题：我为什么会产生那种错觉呢？是什么在背后起作用呢？而且这也使我联想起更早发生的一次错觉——只是那次并没有引起我更多的注意。那是在写另外一个关于供零合作的培训课程时，同样是在某一瞬间我也产生了类似的错觉：到底这个课程是写给零售商的，还是写给供应商的呢？这两次错觉一直困扰着我，始终没有找到答案，但是在我的头脑中，一直若隐若现地保留着这个问题。

就在2006年的10月份，我重新翻开过去我给供应商客户开发的一个个供零关系领域的培训课程内容时，我突然发现了早期的培训课程与后期的培训课程有一个显著的不同点，我隐约地感觉到我就要找到答案了——从我自己开发这些培训课程的思路变化中，我一步步渐渐接近了产生错觉的真相。原来，在早期给供应商客户的培训课程中，我的主导思想是将零售业的基本经营管理思想和经营管理方法教给供应商，所谓“知己知彼，

百战不殆”，使供应商能更多、更加深入地了解零售商背后的经营管理规律和原则。其实在供零合作中，供应商也确有这方面的迫切需求，这是因为零售商的经营管理不仅变得越发复杂，而且对于供应商来说，由于零售商逐渐掌握了营销因素（包括产品组合、定价、促销和陈列等）的控制权，因而其经营管理也变得越来越不透明了。（关于这方面的讨论，我在已经出版的《供零战略》一书中有专门的详细讨论。）因此，供应商无法了解零售商是如何运用这些营销因素的，零售商运用这些营销因素在做什么，他们又为什么这么做等一系列问题。供应商很难理解零售商运用这些营销因素的思路和方法，因为零售商运用这些营销因素与供应商的营销管理中的营销因素应用有着很大的不同。毫无疑问，在这种供零合作的情况下，供应商很难在与零售商合作中获得更好的经营效果，而零售商往往是获得利益更多的一方。因此，当时我的知识开发思路是要将零售商的经营管理思路 and 核心方法告诉供应商，尤其是零售商对各种营销因素的应用思路和方法，使他们在更加深入地了解零售商的前提下——而不仅仅是了解其表面的运作方法——来提高自身的营销管理水平和能力。

但是，在后期的培训课程中，我的开发思路发生了一个微妙的变化。这是因为，我发现零售商很多的经营管理思想和方法，供应商完全可以借鉴过来独立使用，因此在后期的培训课程中几乎由始至终贯穿着这种思路。比如还是那个《供应商如何管理好货架陈列》的培训课程，其中关于“货架空间设计”的部分是这样的：零售商设计分类和商品的货架空间大小最基本的考虑因素是每个分类和商品的销量，即销量大的分类和商品应安排更多的货架空间，而销量小的分类和商品应安排更少的货架陈列空间。换句话说，占据分类中销量20%的商品应该占据这个分类中20%的货架空间，这也是在宝洁、可口可乐等公司倡导的“品类管理”模式中提出的“公平货架原则”。这毫无疑问是有道理的，销量大的商品自然是周转速度快的商品，给它们更大的陈列空间，当然是减少商品缺货的最好方法，对于零售商来说，商品的缺货不仅损失了销售机会、减少了营业额和

利润，而且更为严重的是有可能导致顾客的不满，从而影响到顾客的忠诚度，那么减少的营业额就不仅仅来自于缺货的商品了。在培训课程中还提到：如果供应商发现在与零售商合作中，某些管理落后的零售商没有类似的货架空间的管理思路和方法，那么供应商有责任告诉零售商如何合理地管理货架空间，这无疑保护了供零双方的共同利益。但是，只有供应商也学会零售商的这些经营管理思路和方法，而不仅仅是单纯地了解零售商的一般性管理，才能与经营管理先进的零售商保持一致的思路，并有能力指导经营管理落后的零售商。

再比如，沃尔玛在其“零售链”（Retail Link）系统中的“80/20 销售报告”，如表0-1所示。沃尔玛与其他的零售商不同，他们更加强调与供应商的紧密合作，“零售链”和“品类管理”是这种思想很好的体现，他们希望把对每个商品的管理和对分类的管理更多地交给供应商来做，他们尽量提供各种销售数据支持。“80/20 销售报告”是沃尔玛经过多年的经营管理实践而开发的“零售链”中对商品的销售情况进行定期分析的报表。在“80/20 销售报告”中，沃尔玛以供应商为单位，定期向供应商提供其所有产品的销售数据，并按照基本的“80/20”原则，分别管理高销量商品和其他低销量商品，对于商品的管理内容就如表中列出的包含商品毛利、销售量、库存等项目。沃尔玛的根本目的是真心希望供应商能定期利用这份报告中的各种数据和指标，对自己的产品定期进行分析，及时发现销售中的问题，并尽快回馈给沃尔玛，然后双方共同商议解决方法。“80/20 销售报告”很好地体现了沃尔玛“与供应商合作”的理念，即沃尔玛认为他们的每个采购人员都要管理几千个单品，因此他们不可能随时了解每个单品、每周、每家门店的销量、毛利、库存等情况，他们希望供应商能利用“80/20 销售报告”管理好自己的产品销售，那么最终当然就可以实现双赢的结果了。如果我们仔细想想就会发现一个问题，“80/20 销售报告”是作为零售商的沃尔玛开发的，但是却是沃尔玛提供给供应商应用的，当然沃尔玛的采购人员也要看，那么“80/20 销售报告”到底是为

谁设计的呢？是供应商，还是零售商？其实我们很清楚——供零双方都要使用它。

表 0-1 80/20 销售报告

商品降价 金额	降价占销 售百分比	单位不含 税零售价	利润 百分比	供应商 编号	销售个数	销售金额	商品占销售 的百分比	累计 百分比

当前库 存数量	库存按 照零售 价的金额	占总库存 的百分比	累计 百分比	已订货 数量	当前现货 维持周数	毛利 金额	毛利率	占总毛利 的百分比	累计 百分比

注：资料翻译并节选自沃尔玛原报表。

我们可以再举一个家乐福的例子。在为供应商设计的《产品组合设计

和产品优化》的培训模块中，产品出勤率的检查是产品优化中一个重要的内容^①，尤其是对零售商来说，考核商品的出勤率更加重要。但是，在这方面供应商往往缺乏更深刻的认识和更好的管理方法。如表 0-2，这是从零售商的商品出勤率管理报表中演化而来的，家乐福每月会分析每家门店的商品出勤率，即每家门店在上一个月有库存、有销量的单品数量占到商品总数量的百分比，其考核单位是各个营运部门，比如饮料课、鞋课、文化用品课等。如果某家门店某个部门的商品出勤率太低，那么就说明这家门店的商品缺货严重，很多商品不会出现在货架上，而且造成商品出勤率太低的原因不仅仅是订货和库存管理的问题，还可能是商品结构不合理导致的门店不愿意订货等原因。因此，利用商品出勤率管理，可以及时发现商品的缺货和商品结构是否合理等问题。其实，对于供应商来说也是一样的，如果某供应商在家乐福或者沃尔玛有 100 个产品（SKU）在销售，那么到底他们在家乐福或者沃尔玛中，每月有订货的产品占到其总产品数量的百分比是多少；哪些产品经常缺货；哪些产品零售商经常不订货；又是哪些零售商或者门店经常缺货，如此等等，供应商完全可以据此进行深入的分析：为什么某些产品经常没有订货？为什么总是某个零售商的产品出勤率太低？为什么总是某家门店的订货率太低？如果供应商在产品优化管理中进行了更加主动和积极的管理，那么就不用总是处理被零售商清场等尴尬问题了。而且，这样的产品管理当然也会得到零售商的支持，每个供应商都不断优化自己的产品，那么零售商的所有产品不就都得到了优化吗？因此，零售商的商品出勤率的管理思想和方法完全可以稍做修改而变为供应商所用，从而最终使得供零双方都获益。

^① “产品出勤率”在这里是指供应商的所有产品在某个零售商中定期的订货和库存等情况，通过产品的出勤率能评估供应商的产品在货架上出现的情况。

表 0-2

产品出勤率

KA 经理		一月			二月		
零售商	门店	建档 产品数量	订货 产品数量	出勤率 (%)	建档 产品数量	订货 产品数量	出勤率 (%)
		100	80	80	100	80	80
		50	48	96	50	48	96

当然，不仅是上面提到的两个培训模块，几乎在供零合作中的每个模块中都有以上的情况发生，比如促销管理、定价、订货和库存、商品结构等。因此，帮助供应商学习先进零售商的管理思路和方法并应用于供应商自己的营销管理中，构成了我后期关于供零合作知识开发的主导方向，难道错觉的出现就是对这种思路的延续吗？这种思路还能有所突破吗？伴随着这些问题，又使我想起另外一个问题：随着零售业的发展，供零合作模式到底走向何方？从供应商强势发展到现在的零售商占据强势地位，供零双方的合作未来究竟会是什么样子呢？还要进行下一轮的轮回反复吗？我其实一直在构想一个模式：也许供零双方的合作有可能最终走向统一，不再是充满竞争和敌意的关系，也不单纯是一种买卖的合作关系，而是一种全新角度的融合。但是，到底是零售商逐渐转化成为供应商，比如拥有了工厂和品牌，现在零售商已经拥有了更多的自有品牌；还是供应商向零售商逐渐转变，比如拥有了自己的连锁超市直接销售自己的产品，比如台湾的顶新集团旗下的乐购、台湾统一公司对台湾家乐福的参股，以及上海光

明的“可的”便利店等等。这些只是一个大胆的猜测，我们现在还不能过早地讨论和妄下断论。

但是，当我把对未来供零合作模式的发展思考与前面提到的错觉联系在一起时，我突然醒悟，一种更有价值、更为先进的零售业经营管理方法和崭新的供零合作模式一直潜伏在我的头脑中，这就是本书的来由和核心观点，也就是“分类管理”。

虽然我在前一部书《供零战略》中曾提到“供零关系的本质是竞争”，但是很显然供零双方的竞争本质并不会给整个供应链带来什么好处，正如沃尔玛和宝洁等所共同认识到的。但是，要彻底改善供零双方的合作现状，消除或者弱化双方的竞争关系，强化供零双方的紧密合作，使双方对消费者的工作能得到彼此的支持和认同，根本的解决办法并不是供零双方某一方占据优势地位而对另外一方发号施令，而是供零双方真正的将眼光投向消费者，而不用互相提防和斗争。而供零双方如何能在未来走向更加和谐的合作呢？除了供应链中的地位和权力，还有什么能将供零双方紧密结合在一起呢？这正是一直萦绕在我头脑中的问题，现在终于找到了答案，一个对供零双方都有极大冲击的答案，这就是本书所要揭示的一个突破性的管理体系——分类管理。当零售商和供应商有了一种同样的经营管理思想和模式，那么双方在合作过程中的各个环节就能使用同样的经营管理思路和方法来工作，那么供零双方很容易就同一个问题得到一致的看法和结论。这样供应商的营销管理思想将更加容易被零售商接受和支持，而零售商的很多经营思想也会被供应商所理解，从而获得供应商的大力支持。

在分类管理的框架下，供应商不用担心自己潜心开发的新品不被零售商所接受、自己精心设计的促销方案不被零售商采纳而无法实施等等在传统合作模式下常见的种种问题。零售商将从与供应商的紧密合作中找到差异化竞争的途径，而不致不能自拔地陷入行业内的价格战。他们开始明白供应商的每个品牌有着不同的定位，不同的定位意味着不同的目标消费群

体，他们不应通过价格战打破供应商的品牌定位，而应利用供应商不同品牌的定位争取到更多的顾客群体来自己的超市购物。这时候，供零双方将应用同样的经营管理思路和方法，即分类管理，供应商的营销想法就是零售商的经营想法，零售商的经营想法也是供应商的营销想法，那么还有什么阻碍双方的互相理解和接受呢？双方还为什么要进行彼此都痛苦而又无奈的竞争呢？那么最终的结果将是消费者的满意，以及整个供应链成本的降低。

因此，这种管理模式终将带来全新的供零合作模式——一条供零双方真正的合作之路。比如，当零售商发现在某个分类的价格带中，缺乏某种价格的商品时，分类中的某个供应商刚好也发现了分类中这个空白的价格点，那么他们马上为零售商提供这个价格的产品，那零售商还有什么理由不接受这款新产品呢？对于零售商来说，供应商帮助其弥补了分类中的价格空白，从而满足了更多细分的顾客群体的需求，这个意义要远远大于收取一个单品的进店费。请相信，经营管理经验丰富的零售商一定会意识到并倍加重视这一点的。

建立在分类管理模式下的供零合作模式并不是虚幻和极端理想化的，它是完全可以执行并能带来效果的。这是因为分类管理是供零双方都能应用而且有必要应用的经营管理模式，在供零双方各自的经营管理中，只有分类管理才可能成为双方的重叠部分，如图0-1所示，而零售商和供应商在其他方面的经营管理内容几乎无法结合。比如，零售商的选址策略是供应商无法理解也不需要理解的，而供应商的产品开发和品牌管理往往是零售商无法触及的管理内容。

实际上，以分类为经营管理单元是零售业普遍的管理原则，也是其最基本的经营管理模式。他们不可能以每个商品为管理单元，这是任何一家零售商无法做到的事情，管理每个商品在不断变化的时间内，以及在每家门店的销售、库存、毛利表现等几乎是不可能的，而且对零售商来说也没有这个必要。因为零售商很清楚，每个分类代表了顾客的一种利益，而不

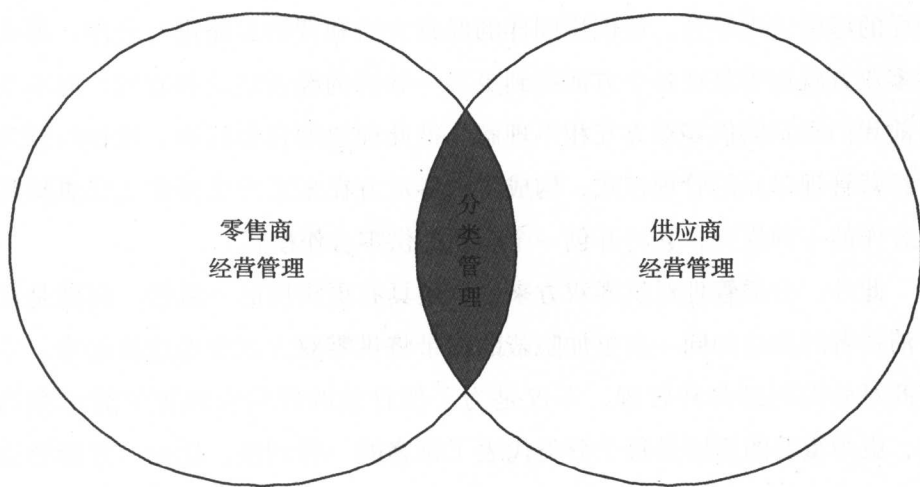


图 0-1 供零双方的经营管理结合点

是某个产品、品牌和供应商。因此，零售商各种营销因素的运用是围绕着每个分类展开的，比如，分类中的商品组合、分类的价格政策、分类的促销计划和分类的陈列设计等。而且，零售商还会对每个分类实施一些战略性的经营管理内容，比如，分类结构的定义和调整、分类定位的确定、分类经营策略的制定等。这也使我们更加清楚，零售商的经营管理核心实际上并不是围绕着商品、品牌或者供应商展开的，这也是为什么供应商总是无法理解零售商的做法，以及供零双方总是不能达成更加默契合作的最关键的原因。

虽然对分类的经营管理是零售业的经营管理核心，但是供应商完全有能力从分类的角度进行经营和营销活动，宝洁的“品类经理”制度和法国达能等的“市场交易营销”（Trade Marketing）部门实际上就扮演着对分类进行营销管理的工作。供应商可以在进行产品管理和品牌管理的基础上，增加对分类的经营管理，也就是使供应商能从分类的角度并在分类的框架下，看待经营和营销的问题，比如，营销资源分配、产品的研发、商品的定价、促销计划和财务绩效评估等。这样供零双方实际上就建立起了一个

同样的经营管理平台，他们用同样的经营方法和营销思路进行合作，那么供零双方就很容易在各个方面得到更具一致性的经营结论和方向，而不是目前我们看到的供零双方互不相理解、彼此埋怨的合作局面。这种以分类为经营管理单元的管理模式，构成了供零双方在未来的交易中达成更加默契合作的一种媒介，它将开创一个全新的供零合作模式。

此外，分类管理对供零双方来说，还具有更深层的一致性，那就是对于消费者的关注如同一条更加隐蔽的纽带将供零双方紧密地连接起来。零售商对分类的经营和管理，不仅是为了使日常的经营管理更加简单和高效，更为重要的原因是每个分类代表了顾客的一种利益。比如，牙膏分类代表了顾客刷牙时使用牙膏的利益，书写工具分类为顾客提供了写字的利益，洗发水为顾客提供了洗头发的利益，食用油为顾客提供了炒菜的利益等。而对于供应商来说，从分类的角度进行经营和营销活动，就如同在细分市场的框架下考虑消费者需求一样，而不是单纯从一个产品或者品牌的角度研究消费者的需求。因此，分类管理给了零售商和供应商一个机会，使双方有可能站在同一个视角和高度去研究和服务自己的消费者。很显然，零售商的顾客就是供应商的消费者，比如，宝洁为消费者精心打造的“飘柔”洗发水，会被家乐福的顾客所购买，同样沃尔玛的顾客会买走雀巢公司为消费者提供的咖啡。零售商分类管理的出发点和结果都是围绕着更好地满足其商圈内的顾客需求展开的，而供应商的经营和营销活动的出发点和结果同样是更好地满足其目标消费者的需求。

我们仍然可以看看上面提到的货架空间管理的例子，零售商在设计分类和商品的货架空间时，是以产品的销量为最关键的考虑因素的，那么他们必须给表现更好的分类和商品以更多的货架空间，这样才能最大限度地减少商品缺货，毫无疑问，商品缺货的机会越少就越能赢得顾客的满意；同样，作为供应商也希望自己销量更大的产品和品牌能获得更大的货架空间，这也为供应商的产品供应提供了更好的条件，从而减少了产品在货架上缺货的机会，那么供应商就能使消费者更多地看到和购买自己更好的产

品和品牌。由于超市的货架资源是有限的，因此在考虑分类和商品的货架空间时，不管是零售商还是供应商，他们都无法也不希望突出所有的品牌和产品，他们都会选择最好的产品和品牌优先推荐给消费者。

但是，分类管理的意义不仅是带来了一个全新的供零合作模式，实际上其更大的意义在于，给零售商提供了一种更加领先的经营管理模式。不过，它并不是我们平时提及的“品类管理”，虽然看起来“品类管理”与“分类管理”几乎是一样的内容，它们都是零售业经营管理的核心部分，并都代表了一种供零双方的合作模式。但是，“品类管理”更加强调的是对分类的管理层面的内容，并且在其中渗透了更多的营销管理因素，而且也带有更多的供应商倾向。而我们这里提及的“分类管理”则更多地从经营角度而不是管理角度，为零售商提供如何通过每个分类的经营获取更多利润的思想和方法。更加确切地说，“分类管理”是帮助零售商不断地考虑：在更大的满足顾客购买需求的前提下，如何在每个分类中为自己创造更多的利润和市场份额。零售商首先是经营着每个分类，而不仅是管理着每个分类。零售商需要不断地考虑每个分类为顾客和自己创造着什么价值，而又如何评估这些价值，并如何让这些价值最大地展示出来。

比如，虽然如我们前面提到的，零售商和供应商在设计分类和商品的货架空间时，都希望遵循“公平货架原则”，即给销量更大的分类和商品以更多的货架空间，但是，如果从经营一个分类的角度来看，零售商有时候并不希望这么做。举例来说，如果某个分类或者商品给零售商提供的平均毛利率过低，而分类所在部门的整体毛利也很低甚至于无法完成预估的毛利指标时，那么零售商此时就不愿意促进这个分类或者商品的销量的提升，因此，他们可能会有意识地减少这个分类或者商品的陈列空间，而将节省下来的货架空间提供给具有更高毛利率的分类和商品。虽然看起来这是零售商的自私行为，但毕竟赢得利润是任何一个企业必须首先关注的事情，那么零售商以上的做法其实就是其经营思想的体现，或者叫典型的“商业思维”的体现。

但可惜的是，很多零售商的分类管理水平并不是很高，尤其国内的一些零售商还没有明确的分类经营意识，更没有建立起系统的分类管理模式。如果我们到一家超市去购物，当你看到这家超市中几乎所有分类的商品全部是以品牌为第一陈列原则，即纵向陈列是按照品牌来设计时，那么毫无疑问，这家超市根本就没有实施分类管理，他们没有区别对待每一个分类。显然顾客在选择每个分类中的商品时，所考虑的首要因素是不同的，比如顾客在购买牙膏时习惯首先按照品牌来选择，而在购买进口葡萄酒时，顾客则习惯于首先选择产地和年份。事实上，任何一家零售商都不可能做到对每个商品进行管理，如果那样的话，超市就忽略了其作为一家零售商来说最核心的经营管理部分。不仅是国内一些零售商，很多欧美零售商也并不具备更高的分类管理水平和能力。我们以沃尔玛为例，它把“品类管理”工作交给各个分类中的供应商来做，这确实体现了一种更好的供零合作精神，我们暂且不提各个分类中的供应商其“品类管理”水平如何，单就沃尔玛自己的“品类管理”来说，它又是如何保证其水平得到持续提升的呢？毕竟零售商对分类的日常经营管理不能全部依靠供应商来做。而且，对分类的经营管理内容并不是一成不变的，它与其他的经营管理理论和方法一样，是需要随着外部环境的变化而不断更新的。

归纳起来，“分类管理”在两个方面带来了更大的突破：第一，零售业的经营管理模式的升级，“分类管理”帮助零售商建立起对分类更加科学的经营管理思路和方法，使零售商真正通过经营每个分类而获得合理的利润并赢得顾客的支持，从而在行业竞争中脱颖而出。对于很多零售商来说，“分类管理”实际上是他们从未尝试过的崭新领域，即便是做过“品类管理”项目的零售商，他们也会因“品类管理”过于关注对分类的流程化管理和营销导向而无法了解和掌握经营每个分类的思想和方法。第二，通过供零双方共同应用分类管理，使供零双方能站在同样的经营管理平台上，运用相同的经营管理思想和方法，这更加容易使双方获得一致的经营方向和结论。因此，分类管理将是一个不同于“品类管理”的全新的供零

合作模式，它将为建立一个更加和谐的供零关系提供新的途径和可能性。

“分类管理”虽然是从供零关系的研究中发现的，但是必须明确的是，“分类管理”首先是零售业经营管理的最核心部分，然后才是在供零双方都应用“分类管理”的前提下，延伸成为一种新型的供零合作模式。回想起来这这也是一个有趣的轮回。那么，前面提到的错觉产生的原因终于找到了，不过更令人高兴的是在发掘问题的过程中产生了一个新的经营管理思想，即“分类管理”。

本书将就“分类管理”经营管理模式展开充分的讨论，并从零售商的角度和供应商的角度分别讨论“分类管理”在他们各自的日常经营实践中的应用。然后，在“分类管理”的各个环节中，本书也重点提到了供零双方如何进行更好的合作。但是，仍然要特别强调的是，“分类管理”中的供零合作模式不同于“品类管理”中的合作模式。虽然“品类管理”是业界普遍认同的供零合作模式，它试图解决供零双方积累已久的矛盾，使双方建立起合作伙伴关系。但是，随着零售业自身的发展，零售环境发生了很大的变化，这时候“品类管理”出现了一些局限性，限制了其在零售商的经营管理以及供零合作中发挥更大的作用，关于这一问题我们将在第二章中有专门的讨论。

需要说明的是，“分类管理”的应用主体仍然是零售商。这不仅是因为“分类管理”是零售商经营管理的核心部分和基本的管理模式。而且从供零关系的现状来看，零售商逐渐占据了强势地位，供应商的产品要通过零售商销售给他们的最终消费者，因此只有提高了零售商的经营管理水平，让他们能更多地应用分类管理来理解顾客，使其具有更多的营销管理思想，更深入地了解分类所在的整个市场和分类中的品牌，才能使供应商的营销策略真正获得零售商的理解和支持。如果零售商具有了更高的分类管理水平，并结合以更多的营销管理思想，那他们势必会抛弃一味的价格战，转而努力寻求自身在竞争中的差异化优势，从而赢得顾客的青睐。那么，供应商也就可以更好地保护自己的品牌定位，以及行业利润，这样供

应商的经营目的也更容易达到了。这时候，供应商们将会看到，他们不再需要用强迫或者带来冲突的做法迫使零售商接受自己的营销策略，也不会再抱怨零售商是建立在他们与消费者之间的一个巨大的屏障了。

但是，从另一个角度看，供应商的营销管理与我们提及的“分类管理”完全不同，因为营销管理只是建立在产品和品牌角度上对消费者的研究，而在分类框架下应用营销同样是“分类管理”所能起到的巨大作用，当然这也是对传统营销管理的一个挑战。在理解和实施“分类管理”的过程中，供应商比零售商有更大的难度，毕竟“分类管理”对供应商来说是一个全新的领域，是一个大多数供应商从来没有涉足过的领域。而且，相对于供应商来说，“分类管理”是一个更加抽象的经营管理模式，因为供应商的生产车间里并没有摆上一排排放满各种商品的货架。但是，一旦应用了“分类管理”的武器，供应商就会发现，他们的经营和营销意图才能真正被零售商所理解并获得支持。因此，“分类管理”是供需双方都要应用于日常经营管理中的重要经营管理内容，而不单单是零售商自己的事情。

本书将从三个部分展开讨论：第一篇，“分类管理”带来了领先的零售经营思想和方法；第二篇，“分类管理”是零售管理的提升和新型的供需合作模式；第三篇，经营管理实践中的“分类管理”。

第一篇讲述了“分类管理”产生的背景和市场基础，并提及了“品类管理”在当今零售环境中存在的一些局限性，最后重点介绍了“分类管理”的基本思想和原则，及其核心结构和原理等。第二篇是本书的核心内容，主要是对“分类管理”核心结构中的各个模块分别进行了讨论。这些模块包括“分类结构的定义和调整”、“分类定位的确定和管理”、“分类经营策略和目标的制定”、“商品结构的设计和保持”、“商品组织的设计和管理”、“分类的日常经营管理”，以及“分类的经营绩效评估”等七个模块。在每个模块中，都会以三个阶段展开讨论：第一阶段，从零售商的经营管理角度解释“分类管理”在此模块中的基本管理思想和方法，并重