

中国连锁经营协会推荐

品类管理

实战

(修订版)

程莉 郑越 编著

Category Management Practice



电子工业出版社
PUBLISHING HOUSE OF ELECTRONICS INDUSTRY
<http://www.phei.com.cn>



品类管理

实战

(修订版)

○程莉 郑越 编著

Category Management Practice

电子工业出版社

Publishing House of Electronics Industry

北京·BEIJING

内 容 简 介

中国零售业的不断开放,促进了中国大卖场、超市和便利店的快速发展,在零售业竞争日趋激烈、零售商赢利压力越来越大的今天,如何通过有效的零售管理来提升绩效,已成为困扰零售商的首要难题。针对这个难题,本书介绍了一种经欧美国家证明的行之有效的零售解决方案,即品类管理。本书由17章和3个附录组成。前3章概要介绍了品类管理的基本内容。第4章至第15章是本书的重点,从品类管理操作流程的角度详尽介绍了如何实施品类管理。最后两章介绍了作为品类管理基石的购物者的研究和品类管理工具。附录部分收集了快消品和医药行业的主要供应商所实施的品类管理案例,以及品类管理常用术语。

本书可供零售商采购总监、部门经理、各级采购人员、门店店长、供应商现代渠道总监以及各级销售人员使用,也可供零售商总经理、培训部经理,供应商渠道发展部经理、培训经理和零售业咨询人员参考。

未经许可,不得以任何方式复制或抄袭本书之部分或全部内容。
版权所有,侵权必究。

图书在版编目(CIP)数据

品类管理实战 / 程莉, 郑越编著. —修订版. —北京: 电子工业出版社, 2008.6
ISBN 978-7-121-06725-9

I. 品… II. ①程… ②郑… III. 零售商业—商业管理 IV. F713.32

中国版本图书馆CIP数据核字(2008)第071721号

责任编辑: 杨洪军

印 刷: 北京机工印刷厂

装 订: 三河市鹏成印业有限公司

出版发行: 电子工业出版社

北京市海淀区万寿路173信箱 邮编 100036

开 本: 720×1000 1/16 印张: 16 字数: 287千字

印 次: 2008年6月第1次印刷

定 价: 36.00元

凡所购买电子工业出版社图书有缺损问题, 请向购买书店调换。若书店售缺, 请与本社发行部联系, 联系及邮购电话: (010) 88254888。

质量投诉请发邮件至 zlt@phei.com.cn, 盗版侵权举报请发邮件至 dbqq@phei.com.cn。

服务热线: (010) 88258888。

序

1990年，国内首家连锁超市东莞美佳超市在虎门开业；1995年，第一家外资大卖场家乐福入驻北京。短短十几年，中国零售业发生了深刻的变化！

大卖场、超市和便利店是零售业中发展最快的部分，近期成长起来的大中型本土零售商，大部分都是这些业态的经营者。但是，外资零售商也是该领域最具实力的竞争者。2004年之后，外资企业的飞速扩张尤其引人注目。外资店越开越多，渗透率和市场占有率也在稳步上升，本土企业则以大力开店、并购重组来应对挑战。同时，价格战成了唯一的撒手锏，粗放的促销被普遍当成了特效药。快速扩张并没有带来人们所期望的规模效益，传统落后的营销换来的是业绩的下滑和竞争的乏力，有的企业已经在扩张中轰然倒下。面对越来越严峻的挑战，如何通过有效的营销提升绩效，成为困扰零售商的首要难题。

如何提高单店效率？如何深入了解顾客？如何制定客户化的营销方案从而摆脱价格战的阴影？如何改善货架陈列和供应链从而降低缺货率？如何获得供应商的大力支持？众多的挑战迫使零售商们寻求一种新的有效的管理模式。

品类管理是一种经欧美国家证明的行之有效的零售解决方案。零售商在了解和把握消费者需求的基础上，把商品品类作为战略经营单位，通过分析实点销售数据和市场数据，寻找适合自己的个性化的商品经营方案。产品组合、产品陈列、新品引进、定价与促销、产品供应，这些都是品类策略在零售终端的最直接体现。品类管理打破了传统的零售商与供应商各自为政的经营模式，强调零售商与供应商的战略合作，更好地满足了消费者需求，同时实现了零售商、供应商和消费者的“三赢”。

品类管理诞生于20世纪90年代初的美国，当时的美国零售市场与目前我国的有很多相似之处。1997年，中国连锁经营协会就尝试引进品类管理的理念和方

法，并在一些大型零售商中进行推广，但基本上还处于探索阶段。2003—2004年间，协会开始邀请品类管理专家，在全国13个城市进行品类管理的巡回培训，在超市、大卖场全面推广品类管理。一些药品零售企业也参加了品类管理培训。随着品类管理逐渐为企业所认知，如何把理论方法转化为实践工具，成为推进品类管理应用的重要一环。

国内针对品类管理方面的图书非常少。2000年，中国连锁经营协会翻译的《品类管理》是介绍品类管理的第一本专业图书。2002年，协会又组织翻译了《品类管理实施指南》，对国外品类管理的应用进行了介绍。但是，针对中国企业实际的、具有实操性的图书还是一个空白。今天，这个空白就要被填补了，完成这个任务的是两位女士，她们为推广品类管理知识做出了积极的努力和很大的贡献。

程莉和郑越是中国连锁经营协会品类管理培训的讲师，也是国内首批从事品类管理的专业人士，她们在多家跨国公司从事过品类管理的实际工作，与从事快消品零售和药品零售的连锁企业进行过大量的合作，在品类管理方面积累了丰富的实践经验。她们在进行品类管理培训时发现，学员们在实际操作过程中都面临很多问题，需要更实用的对策和方法，而这些问题和疑惑也引发了她们将自己的实战经验更系统全面地与同行分享的愿望。经过近一年的笔耕不辍，《品类管理实战》终于与大家见面了。《品类管理实战》是第一本介绍中国品类管理实践的书籍，对企业实际应用具有很强的指导意义。

零售业在经历了轰轰烈烈的跑马圈地后，正在从感性决策转为理性思考，从粗放经营转为精细管理。品类管理是一种科学的、精细化的、系统化的零售管理方法。本书的出版必将有利于品类管理在中国的实践与发展。

中国连锁经营协会秘书长

修订版前言

虽然中国零售业经历了不到 20 年的发展历程，但发展至今，已经经历了多次重要的变化，零售企业也在变化中快速成长。2004 年年底，中国零售业全面开放的前夕，内外资企业都主要追求数量和规模上的增长和扩大，跑马圈地成为业界的主旋律。2005 年零售业全面开放后，由于消费环境和市场环境的变化，零售行业进入新一轮的调整期，连锁企业逐步从数量规模型向效益效率型转变，粗放式的经营管理方式也逐渐被精细化的管理方式所代替。

品类管理是一种经欧美和中国不少企业实践验证的精细化的零售管理方法，行业对其需求也逐渐扩大。为了使《品类管理实战》更好地满足读者需求，更好地反映品类管理的发展状况，我们对完稿于 2005 年 12 月的版本进行了更新和修改。修订内容包括行业的发展状况、数据的更新、新信息的加入、错误的修改等。

在本书的修订过程中，得到了电子工业出版社的大力支持与协助，在此对他们的辛勤工作表示衷心的感谢！

我们的联系方式是：sunny 2005 jennifer @ yahoo.com.cn

程 莉 郑 越

2008 年 5 月

前 言

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 10 年的传播和实践。在这 10 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一个重要战略之一，但品类管理真正被重视还是最近几年的事。2003 年开始，随着 WTO 过渡期期限的来临以及零售业竞争的日趋激烈，品类管理再次被提上议事日程，不少零售企业甚至成立了专门的品类管理小组来领导品类管理实践。2002~2004 年间，由中国连锁经营协会主办，高露洁、强生、宝洁、AC 尼尔森和华润万家等企业协办的 13 城市品类管理巡回演讲，更是得到了众多零售商的踊跃参与，赢得了广泛好评。2005 年后，随着零售业的全面开放，零售业进入了新一轮调整期，管理模式也逐渐由粗放式的管理方式向精细化的管理方式转变。而以消费者和购物者为基石、以科学的数据分析为基础的品类管理为行业提供了技术指引。

与零售行业类似的激烈竞争也不可避免地在医药零售行业和家居零售行业表现出来。近两年，医药零售行业的领导者，如金象、一致和海王星辰等，也纷纷开始了品类管理的尝试。但在品类管理的培训和实践过程中，我们发现，很多企业对于品类管理的理解仍然停留在概念层面，甚至对概念的理解也不全面。如何帮助大家提高对品类管理的认识并将品类管理从概念转入实践，从而推动中国零售业的发展，是一个亟待解决的问题。

我们自 1998 年开始涉足品类管理领域，在与各种类型的零售商的合作过程中积累了一些经验，因此萌生了出版一本中国的品类管理图书、讲述中国品类管理实践的想法，而且这个想法得到了中国连锁经营协会秘书长裴亮先生和会员部主任彭建真先生的大力支持。

我们将这本书定位为品类管理理论与实践相结合，侧重于介绍操作方法和中国的实践案例，目的是为零售业同行们提供一些将理论转化为实践的参考方法。

本书从品类管理操作流程的角度，重点介绍了品类定义、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，并在相关章节介绍了品类管理工具以及快消品行业和医药零售业的品类管理实例。购物者研究是品类管理的基石，本书对购物者研究的基本方法和购物者研究在品类管理上的应用也进行了介绍。品类管理是一个跨部门合作的流程，因此在品类管理操作过程中，难免会碰到零售业、市场研究、供应链、财务等方面的术语，为方便读者，本书收集了与品类管理相关的常用术语。

参与本书编写的人员有张智强、彭建真、李庆福、蒋心蕊、张雪颜、徐琳、黄兴勇、蒋先锋和张亚林等。此外，在本书的编写过程中，不少零售业的同行和朋友给予了积极的支持，提出了许多有建设性的意见。在此，对他们一并表示深深的谢意！

品类管理在不断发展、不断完善，我们对品类管理的理解也有待提高，因此书中难免有不妥之处，请读者谅解并多提宝贵意见。

程 莉 郑 越

2005年12月

目 录

第 1 章 品类管理概述	1
1.1 品类管理的概念	1
1.2 品类管理的起源	8
1.3 中国零售业的挑战	11
1.4 品类管理对零售业的贡献	13
1.5 中国实施品类管理的现状	17
第 2 章 品类管理流程	21
第 3 章 品类管理起步	26
3.1 企业现状评估	26
3.2 确定行动方案	27
3.3 项目计划书	28
第 4 章 品类定义	33
4.1 品类定义的概念	33
4.2 品类定义的操作方法	37
4.3 品类定义的案例	38
第 5 章 品类角色	39
5.1 品类角色的概念	39
5.2 定义品类角色的方法	45

5.3 品类角色的案例	47
第 6 章 品类评估与品类评分表	52
6.1 品类评估的概念	52
6.2 品类评估的操作步骤	56
6.3 品类评估的案例	58
6.4 品类评分表的概念	59
6.5 品类评分表的操作方法	60
6.6 品类评分表的案例	61
第 7 章 品类策略	64
7.1 品类策略的概念	64
7.2 品类策略的操作方法	67
7.3 品类策略的案例	68
第 8 章 品类战术之高效产品组合	70
8.1 高效产品组合的概念	70
8.2 高效产品组合的操作方法	74
8.3 高效产品组合的案例	78
第 9 章 品类战术之高效新品引进	84
9.1 高效新品引进的概念	84
9.2 高效新品引进的操作方法	88
9.3 高效新品引进的案例	89
第 10 章 品类战术之高效产品陈列	92
10.1 高效产品陈列的概念	92
10.2 高效产品陈列的操作方法	101
10.3 高效产品陈列的案例	105
第 11 章 品类战术之高效定价	108
11.1 高效定价的概念	108

11.2	高效定价的操作方法	113
11.3	高效定价的案例	116
第 12 章	品类战术之高效促销	120
12.1	高效促销的概念	120
12.2	高效促销的操作方法	127
12.3	高效促销的案例	140
第 13 章	品类战术之高效补货	146
13.1	高效补货的概念	146
13.2	高效补货的操作方法	149
13.3	高效补货的案例	153
第 14 章	品类实施	156
14.1	实施品类管理	156
14.2	实施品类管理的潜在障碍	158
第 15 章	品类回顾	161
15.1	品类管理实施结果回顾	161
15.2	品类管理的潜在效益	162
15.3	品类管理的阶段性回顾	163
第 16 章	品类管理的基石——购物者研究	165
16.1	市场研究	165
16.2	购物者研究概述	169
16.3	购物者研究与品类管理	173
16.4	市场研究公司	182
第 17 章	品类管理工具	186
17.1	数据分析工具	187
17.2	货架陈列工具	193
17.3	促销分析工具	199

附录 A 快消品行业的品类管理.....	201
附录 B 医药零售行业的品类管理.....	215
附录 C 品类管理常用术语.....	228
参考文献.....	242



第 1 章

品类管理概述

1.1 品类管理的概念

□ 1.1.1 品类管理的定义

品类管理是高效消费者回应（ECR）的重要策略之一，是扩大需求、最大化店内资源的主要手段。

ECR 是流通行业的核心技术和战略之一，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的、具有快速反应能力的系统，从而提高客户价值、整个供应链的运作效率、竞争能力，以及降低整个系统的成本。如图 1-1 所示。

品类管理是 ECR 中的需求管理。品类管理是“消费品生产商、零售商的一种合作方式，是以品类为战略业务单元，通过消费者研究，以数据为基础，对一个品类进行数据化的、不断的、以消费者为中心的决策思维过程”。品类管理又称需求管理，它与 ECR 的关系如图 1-2 所示。

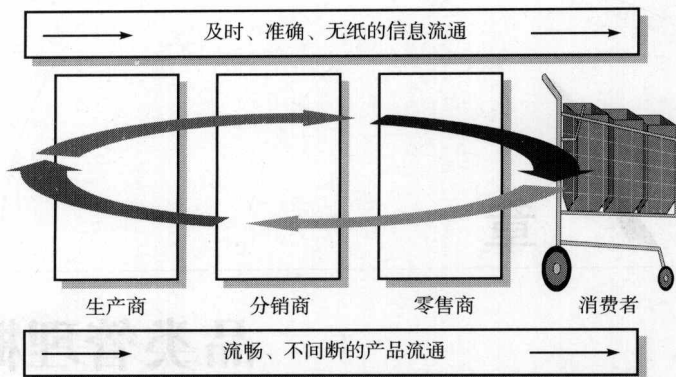


图 1-1 ECR 技术

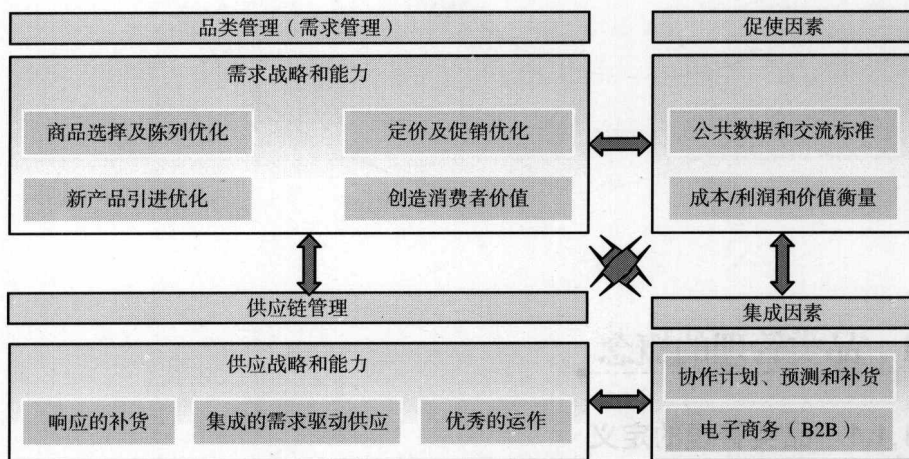


图 1-2 ECR 核心模块

可以简单地将品类管理理解为零售管理的核心部分。它涵盖了采购部和运作部的主要工作内容，还涉及人事管理，如品类经理的设置。从实施的角度来讲，也可以这样理解：品类管理就是充分地利用数据进行更好的决策。所以，品类管理是从日常零售运作中提炼出来的、科学的、系统的、精细化的零售管理方法。品类管理是零售业的全面质量管理。

□ 1.1.2 品类管理的流程

品类管理的流程主要包括 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，如图 1-3 所示。虽然高层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一种全新的合作方式，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同。对供应商来讲，必须从以自身品牌为核心的经营理念转变为以品类为核心的经营理念；对零售商来讲，必须从简单的采购商品转变为售卖商品。而这一切只有在得到双方高层的认同后才能得到有效的实施。

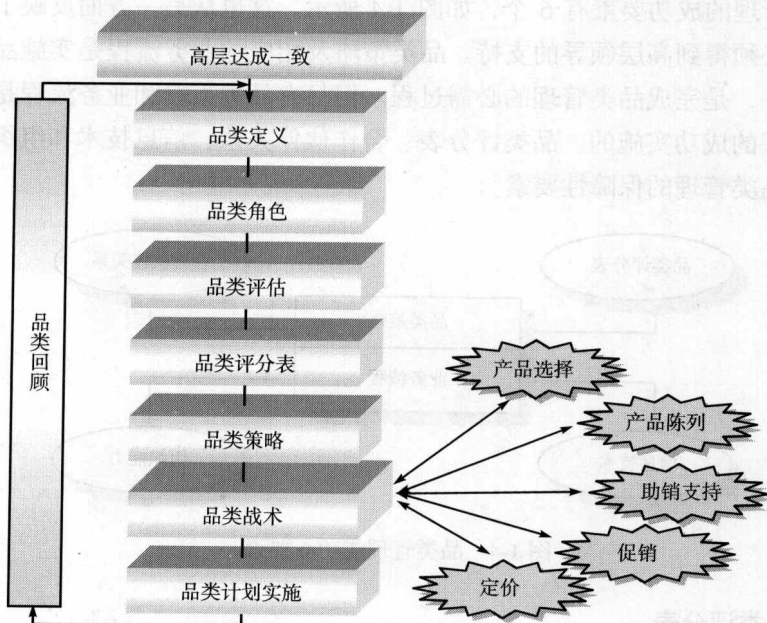


图 1-3 品类管理流程

上述 8 个步骤中，品类定义、品类角色和品类策略相对稳定，一般半年到一年才回顾一次。日常的工作，如产品选择、产品陈列、助销支持、促销和定价等属品类战术部分，随时都可能发生变化。但一定要确保战略性的决策在战术中得到体现。例如，某零售商本年度口腔护理品类产品的策略是提高客单价，那么在产品选择时就要注意引进或加强高价值的产品或大包装的产品，促销时也要侧重于这类产品。如果盲目地跟进竞争对手，产品选择、定价和促销等战术就会偏离原来的策略，零售商就会丧失自主性。

品类管理以品类为战略单位进行管理,而品类又是零售商店的重要组成部分,这就决定了品类策略必须要很好地配合商店的策略。所以作为品类经理,在对品类进行深入分析之前,必须要对商店的愿景、目标顾客、策略等大方向有清晰的把握。品类经理不仅是品类专家,而且是商店策略的贯彻者。

关于品类管理的 8 个步骤,在 3.1 节会有详细的描述。

□ 1.1.3 品类管理的成功要素

品类管理的成功要素有 6 个,如图 1-4 所示。这也从另一方面反映了品类管理的实施必须得到高层领导的支持。品类策略及相应的业务流程是实施品类管理的必要条件,是完成品类管理的必需过程。但只有品类策略和业务流程是不能保证品类管理的成功实施的。品类评分表、合作伙伴关系、信息技术和组织能力是成功执行品类管理的保障性要素。

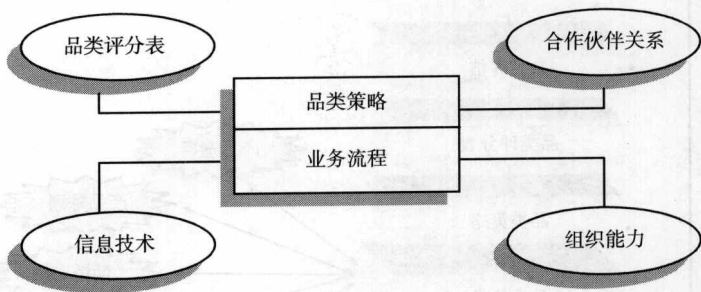


图 1-4 品类管理成功 6 要素

1. 品类评分表

品类管理实施之前,需要对商店和品类现状进行评估;品类管理实施之后,需要对效果进行评估。评估不能只局限于销售量和利润等财务指标,还要考虑库存、脱销、单位产出和人力投入等。因为品类管理涉及滞销单品的淘汰及货架的重新分配等,所以这些操作在很大程度上优化了上述指标。评估还必须有深度,必须进行跨门店评估、跨年度评估。品类评估可以帮助我们认识品类的强项和弱项,从而发现品类机会并确定品类策略。同时,品类评分表中的各项指标也为实施品类管理的各部门指引了方向。

2. 合作伙伴关系

品类管理的一个重大突破是改变了工商关系,将零售商与供应商之间的买与

卖的关系上升到战略合作伙伴关系。传统的工商关系侧重于讨价还价，零售商只关心进价是否低廉，供应商只关心自己的产品在商店是否卖得更多，这样的结果很可能是库存的积压和品类的无方向性。而品类管理将供应商和零售商的关系看成供应链上的两个联系密切、唇齿相依的上下游关系。供应商好比某个大集团公司的生产部门，而零售商好比销售部门，两个部门只有充分发挥双方优势，以消费者为中心，以开放的心态互利互助，才能达成让消费者满意这个终极目标，才能提高消费者对零售商和供应商的满意度。沃尔玛是推行品类管理最全面、最深入的零售商，也是工商关系最透明、最融洽的零售商。沃尔玛创始人山姆·沃尔顿的一句名言很好地说明了建立战略合作伙伴关系的重要性：“我们应该让供应商了解更多。他们了解得越多，就越关心；他们越关心，就会做得越好。”

供应商和零售商的合作程度影响品类管理的合作深度。在品类管理的6个要素中，“战略合作伙伴关系”是技术含量最低、最易于着手开展的一个要素。它是靠人的因素把品类管理的其他要素组织在一起并使之运转的。实践证明，那些在向顾客提供超值商品与服务时能够相互合作的企业，比没有进行合作的企业取得了更大的成功。图1-5显示了因合作程度不同而造成的品类管理操作流程的不同。

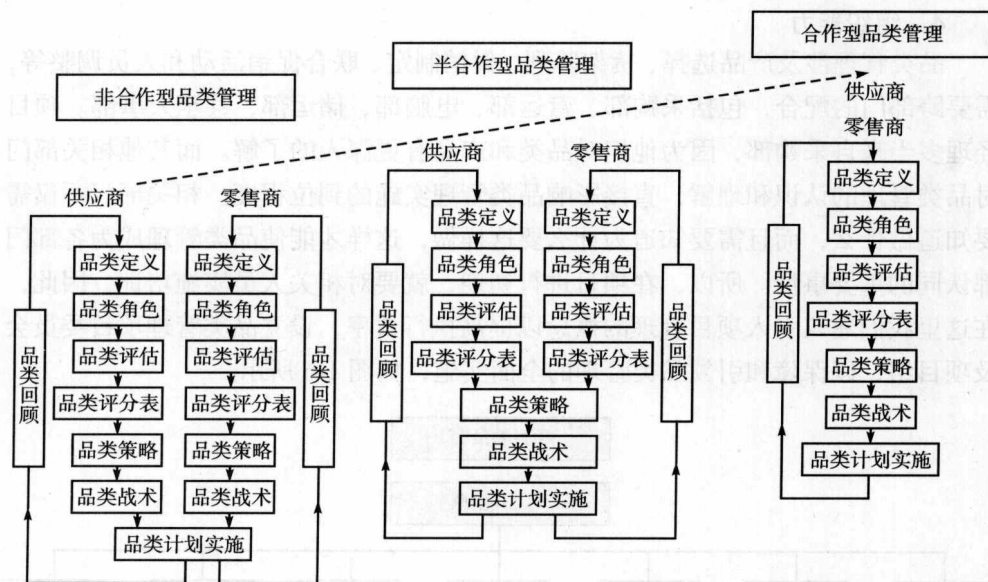


图 1-5 不同合作程度的品类管理流程