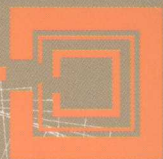


中国零售业经营管理技术系列丛书  
China Retail Industry Management Techniques Series



Category Management Theories  
and Practices

品类管理理论与实战

CATEGORY

中国连锁经营协会 编

中国商业出版社

中国零售业经营管理技术系列丛书

# 品类管理理论与实战

中国连锁经营协会 编

中国商业出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

品类管理理论与实战/章百惠, 彭建真主编; 中国连锁经营协会编. —北京: 中国商业出版社, 2009. 10

ISBN 978 - 7 - 5044 - 6667 - 9

I. 品… II. ①章…②彭…③中… III. 零售商业—商业管理  
IV. F713.32

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2009) 第 187725 号

责任编辑: 唐伟荣

中国商业出版社出版发行  
(100053 北京广安门内报国寺1号)  
010-63180647 [www.c-cbook.com](http://www.c-cbook.com)  
新华书店总店北京发行所经销  
北京明月印务有限责任公司印刷

\*

787 × 960 毫米 1/16 开 22.75 印张 440 千字  
2009 年 10 月第 1 版 2009 年 10 月第 1 次印刷  
定价: 60.00 元

\* \* \* \*

(如有印装质量问题可更换)

# 序

## 实施品类管理 发现零售核心价值

过去 20 年来，中国零售业取得了长足的发展。

在中国现代零售业发展的第一个阶段，跑马圈地、快速扩张是行业发展的主流，在遍地黄金的市场中，只要开店就能够生存是这个阶段最明显的特征。

随着市场的逐渐饱和，近几年来零售业跑马圈地的速度逐步放缓。中国现代零售行业开始迈进追求效率和差异化的第二阶段，很多企业都已经意识到，做大必须做强。

于是，行业的种种变化不期而至。

我们看到，区域零售企业开始悄然兴起。

我们看到，企业采购模式悄然发生变化，更多自营的商品意味更好地掌控资源。

我们看到，企业注意力越来越多地从通道费用转到了向管理要效益。

我们看到，零供双方的关系从对立开始进入合作，从互相博弈变成双赢。

我们看到，更多的企业推出差异化的新业态和新门店，以便更好地满足特定消费者。

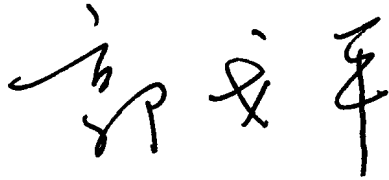
更重要的是，我们看到，零售商自身的信心普遍增强，更多的企业意识到，别人好的模式不一定适合自己，立足自身，满足目标客户，

才能做到最好。

不可否认，实现这些转变，新的技术手段和管理工具必不可少。

因此在这个时候，很多企业开始关注品类管理绝非偶然。也许作为一个舶来品，品类管理在中国的落地还需要实践，也许如何在中国零售业的土壤中生根发芽直至结果还需要不断探索。但是，千里之行始于足下，迈出第一步我们才知道第二步走向何方。

当然，品类管理备受关注，也并不意味着它是企业改善管理的惟一手段，我们相信，今后会有更多新的管理方法不断涌现，因为中国零售业的探索从来就没有停止过。

Handwritten signature in black ink, reading '高文军' (Gao Wenjun).

# 前 言

代表中国现代零售通路的大卖场、超市、便利店，以及各种专业店和专卖店起源于 20 世纪 90 年代初期。经过近 20 年的发展，中国现代连锁零售企业有了长足的发展，但总体来看，在商品经营能力上还有一定程度的欠缺。随着企业外延式扩张方式空间的缩小，企业要保持健康可持续发展，就必须提高商品经营能力。

过去十年来，越来越多的零售商意识到，以品类管理为基础，将采购与销售活动紧密结合，同时与供应商联手制定商品营销和供应方案可以有效地提高企业运营效率；供应商也意识到，零售商在满足顾客需求上所扮演的角色越来越重要，双方携手可以提高产品的流通效率。

根据中国连锁经营协会与 IBM 连续数年所做的“工商关系调查报告”，品类管理一直排在大零售商最关注的问题之列。无论是零售商还是供应商都非常重视品类管理这项技术和方法，都希望借助品类管理来促进企业运营效率的提高。

品类管理作为一个相对成熟的商品管理技术，起源于 20 世纪 80 年代美国 ECR 概念的推广。90 年代，FMI（美国食品营销协会）组织部分企业进行研发并出版系列报告。目前，品类管理在美国零售企业和供应商中得到普遍实施。

自 1997 年中国连锁经营协会从美国引进“品类管理”概念以来，协会陆续在十余个城市对这个概念进行了推广。“品类管理”也逐步得到了国内零售企业和供应商的认可，一些零售企业开始在部分品类上实施品类管理。

具体到零售企业如何实施“品类管理”时，目前很多企业往往采取和部分优势供应商在某一品类进行项目合作的方式。从美国引进的品类管理相对而言比较偏重于概念推广，难以指导国内企业全方位实施品类管理。很多零售商最初抱有巨大的热情，由于缺乏必要的知识和供应商的支持，实施品类管理的效果往往难以体现，同时在推进过程中困难重重（比如门店分类集中化与个性化的冲突，在业务运营上也存在相对固定管理与业务灵活性之间的冲突），因此不少企业对品类管理的效果表示怀疑。国内亟需一套符合中国实际情况的品类管理知识体系。

根据美国的经验，到 2012 年之前，品类管理人才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，通过合适的

方式培养根植于本土的品类管理人才将对行业发展起到巨大的推动作用。

以往品类管理主要由企业采购部门负责实施，或由其他部门兼职，但由于采购部门管理人员工作繁忙，任务繁重，他们在实施品类管理时往往缺乏主动性。为了更好地在企业中推行品类管理，需要在企业中、行业中设立品类管理职位，通过专人来推动品类管理在企业中的实施。

在中国连锁经营协会郭戈平会长的倡议下，协会组织了华润万家、沃尔玛、宝洁、强生、埃森哲、JDA 等国内外企业在品类管理领域有较强的理论研究和实践经验又从事品类管理实战的专业人员共同编写了本教材。

本教材旨在让读者了解品类管理的历史发展背景和国际国内品类管理的发展趋势，了解品类管理的基本概念和基本思想理念。明确品类管理作为一种管理工具对企业实现战略目标的意义以及在企业经营策略的实施过程中的实际指导作用。了解品类管理流程的基础要素，通过对整个流程的学习、应用，获得基本理论、方法、思路，帮助品类管理者掌握开展品类管理的基本技能。理解品类管理在融入企业的日常工作中所面临的困难和挑战，通过对国内企业实施品类管理案例的分享，清晰如何将品类管理融入品类管理者的日常工作，如何通过品类管理来帮助企业获得成功。

本教材注重知识结构的完整性，对章节的编排依据对事物的认识逻辑，第一章先对品类管理先有一个全景式的框架介绍，再到品类管理基本概念的介绍，让学员有一个基本认识。第二章内容着眼于把品类管理基本思想理念向学员作一个介绍，以便在后面的相关学习中能有一个知识基础。第三章、第四章、第五章着重阐述了品类管理的基本流程和策略战术的运用，着眼于流程、方法，是学员个人层面完整掌握和运用品类管理工具的重点章节。第六章则从企业层面实施品类管理所要考虑和解决的问题角度出发，着眼于系统完善和体制创新的推动。实践证明，仅有第三章至第五章对品类管理流程、方法的掌握，不了解和掌握第六章的知识与理念，是很难在企业全面推进和巩固品类管理的。第六章也是本教材贴近国内企业实际运用的重点章节。

本教材由编审组集体研讨确定了内容的选取和组织，章百惠、彭建真负责统稿定稿。各章的具体执笔人员是：毛勤华、何丹青负责第一章第一、二节，章百惠负责第一章第三、四节及第六章，张玲英、吴昀昀、余礼玲负责第二章，张淑娟、曾胜利、曹敏雯负责第三章，戴华英、李利新负责第四章，余峥嵘、黄兴勇、王栩负责第五章，吕非负责全稿的校审。

本教材在编写过程中得到了不少零售业、咨询业、制造业的同行和朋友给予的积极支持，提出了许多建设性意见，在此表示诚挚的感谢。同时本教材在编写过程中，参考和引用了国内外学者、专家的大量著作，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还处于发展阶段，特别是企业的大量实践经验还无法有效地收集和整理，加上编写组对品类管理的认识和理解也有待进一步提高，因此书中难免有不妥之处，请读者谅解并提出宝贵意见。

**编写组**

**2009年10月1日**



# 中国零售业经营管理技术系列丛书

## 编写组

主 编：郭戈平

副主编：裴 亮

本书主编：章百惠 彭建真

成 员：曹敏雯 戴华英 何丹青 黄兴国 李利新

吕 菲 毛勤华 余峥嵘 王 栩 吴昀昀

余礼玲 曾胜利 张玲英 张淑娟

参与编写单位：中国连锁经营协会

沃尔玛（中国）有限公司

华润万家有限公司

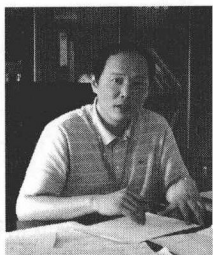
宝洁（中国）有限公司

强生（中国）有限公司

上海杰迪软件公司（JDA）

埃森哲咨询有限公司

## 编写组成员介绍



章百惠

曾任杭州家友超市总经理、浙江联华华商有限公司总经理、华润万家有限公司副总裁兼华东区总经理，中国连锁经营协会培训教育委员会主任委员，浙江省经贸技术学院特聘教授，浙江省连锁经营协会副会长。

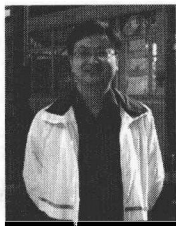
领导其所在企业与宝洁、强生、可口可乐等企业成功进行多项品类管理项目合作。参与和组织领导了华润万家大卖场业态的品类规划、角色、策略定义、战术实施等品类管理主要工作，为华润万家大卖场业态全面实施品类管理奠定了基础。并通过积极参与品类管理的培训、研讨会等活动推动品类管理实践在中国的发展。



彭建真

现任中国连锁经营协会培训部主任、中国 RCR 委员会副秘书长。

作为中国连锁经营协会培训部负责人，主导开发了特许系列和零售系列培训 40 余门课程；负责中国连锁经营协会多个专业研讨年会的设计与组织。曾代表协会与 IBM（中国）公司、零点公司在全国范围内进行《中国超市顾客行为调查》、《餐饮业消费趋势调查》，并参与编写了《中国自愿连锁的发展现状与趋势》一书。从 2003 年开始至今，通过培训、研讨会等形式在全国十余个省市推广品类管理的行业实施。



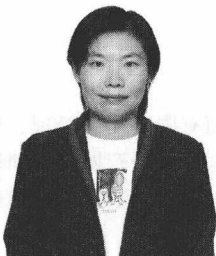
毛勤华

1998 年加入宝洁公司客户生意发展部。作为宝洁公司现代零售渠道西部市场经理，于 2004 年成功领导了品类管理项目在西部市场的实践与推广。2005 年起全面负责宝洁公司沃尔玛购物广场销售业务。2006 - 2007 年带领销售团队与沃尔玛在品类管理培训、品类舰长模式上进行了深入有效的合作。2008 年至今任宝洁公司零售创新团队高级经理，同时负责宝洁公司品类管理的培训与发展。



何丹青

2003 年就职于宝洁公司，担任护肤品渠道客户经理。2004 年担任沃尔玛客户团队客户经理。2008 年担任沃尔玛客户团队品类管理经理，宝洁创新团队品类管理项目经理。



张玲英

现任埃森哲大中华区总监，在埃森哲服务已逾 15 年。在零售业及食品制造业有多年的项目经验，曾协助许多大型企业或集团公司成功地进行了多项业务与信息技术转型的计划。



吴昀昀

现任埃森哲大中华区零售业部咨询顾问。曾就职于德国欧倍德建材超市和百安居（中国），对中国建材超市的采购和运营体系有着深入的理解。加入埃森哲后，专注于零售行业。专长领域包括：项目管理，商品企划、空间及商品组合管理、商品管理、销售运营等功能领域，对服装及零售行业有着丰富经验。



余礼玲

现任埃森哲亚太地区零售和制药业部市场经理。在市场营销及推广方面有近 20 年经验，对以客户为中心的市场定位及策略部署有着深入的理解。代表埃森哲与连锁经营协会合作，发表的业界报告包括高绩效 IT，绿色零售，零售 IT 应用基准研究，品类管理等，积极推动中国零售行业发展。



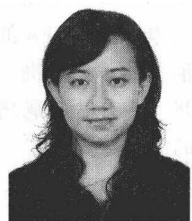
张淑娟

现任沃尔玛（中国）供应商发展及品类管理总监。1999 年加入好又多公司，曾经任职于总经理室、人力资源部、全国商品部等。2009 年初加入沃尔玛公司，接受沃尔玛美国总部品类发展计划的培训，与众多全球知名供应商在品类发展和管理方面有密切的合作。在半年内建立零售商与供应商的品类管理合作机制，并主导了数十起短期品类快速发展的专案。作为采购和供应商之间的桥梁和专业部门，对于零售商和供应商在品类管理上的合作有深刻的体验。



曾胜利

1996 年加入沃尔玛（中国）购物广场采购部，历任采购经理、商品计划经理、采购流程及控制总监等职，积累了丰富的采购管理及流程控制经验。融合沃尔玛美国品类管理理念，立足于中国品类发展需要，2008 年带领沃尔玛中国品类管理团队，协调本司采购员与供应商开展品类管理实践及相关培训。2009 年转职为商品发展部商品规划及空间管理总监，将品类管理的理念贯穿其中，协同团队致力于商场布局及商场单位面积销售及利润的全面提升。



曹敏雯

现任沃尔玛（中国）商品发展部品类管理高级经理。1999 年加入华润万家，有多年的采购及管理经验，曾任华润万家大超广州采购部负责人。2005 年初加入沃尔玛，参与建立沃尔玛品类管理团队，建立品类顾问评估报告，全面整理规范沃尔玛商品组织表等品类管理项目。2008 年 9 月接受沃尔玛美国总部品类发展计划的培训，并参与组织实施沃尔玛中国品类管理培训。



戴华英

现任 JDA 公司品类管理解决方案业务咨询顾问，擅长于 Intactix 产品套件解决方案实施，业务流程分析，实施支持，客户培训，售前支持包括品类管理解决方案的介绍和演示等工作。代表 JDA 参与了与家世界、韩国 TheLotteMart、四川好家乡、南京新丽华、ICI-Paints、BPPetro 等多个合作项目。



李利新

现任 JDA 软件公司零售解决方案专家。曾于美国塔吉特集团 (TargetCooperation)，中国宏梦卡通实业有限公司等中外零售企业担任资深采购、高级商品经理等职位，有着近十年的商品管理和品类管理经验。通过对不同零售业态零售商的业务现状研究，积累了品类管理在中国零售企业落地的丰富经验，并且对中国零售企业如何利用信息化解决方案加速品类管理的实施进程有着深刻理解。



余峥嵘

现任强生（中国）有限公司渠道市场部经理，负责品类管理等方面的工作。在快速消费品行业拥有超过 10 年的工作经历，并且在财务、内部控制、销售计划、主要客户管理、组织设计、战略规划等领域有着丰富的实践经验。在强生任职期间，积极参与各项行业活动，致力于推动品类管理在国内的应用和发展。



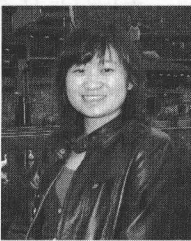
黄兴勇

2000 年加入强生（中国）有限公司销售部，2006 年出任强生公司品类发展部门负责人，并担任公司与 ECR 中国以及 CCFA 的主要联系人。2008 年至 2009 年赴英国，任强生消费品公司欧洲、非洲及中东区品类发展部门区域经理。2003 - 2008 年，作为特聘培训师积极参与 CCFA 品类管理系列培训以及相关的活动。



王 璐

现任强生（中国）销售部品类管理小组品类发展经理，参与多个主要零售客户大型品类管理项目，提供品类解决方案。倡导和推动跨品类、跨供应商之间的资源整合及运作，帮助零售客户制定并执行婴儿购物者忠诚度计划，为客户提供了整个部门而非供应商导向的差异化品类解决方案。曾担任家乐福中国总部销售发展经理。



吕 菲

2004 年加入中国连锁经营协会，主要从事行业数据统计、行业报告撰写等零售行业研究工作。自 2004 年连续五年参与编写《中国连锁企业经营状况分析报告》，撰写连锁企业物流配送情况分析报告、超市节能状况分析报告、金牌店长所在门店分析报告、快速消费品 KPI 指标体系季度报告等，并参与多项商务部委托中国连锁经营协会的零售行业管理研究项目及零售业标准起草工作。

# 目 录

<b>第一章 概述</b> .....	1
<b>第一节 品类管理的历史沿革</b> .....	1
一、国际品类管理产生的历史背景 .....	1
二、早期国际上零售商、生产商对品类管理的实践 .....	3
三、品类管理的发展趋势 .....	9
<b>第二节 什么是品类管理</b> .....	13
一、品类管理相关概念 .....	13
二、品类管理要素 .....	14
三、高效消费者回应 (ECR) 及其与品类管理之关系 .....	17
<b>第三节 品类管理对中国零售业的意义</b> .....	19
一、中国连锁零售行业的发展为品类管理提供了巨大的契机 .....	23
二、中国零售企业在提升商品管理水平上面临的主要挑战 .....	31
三、品类管理的理论和方法是有效解决矛盾的主要管理 工具之一 .....	37
四、品类管理有助于零售企业进行变革 .....	43
<b>第四节 中国企业品类管理的十年探索</b> .....	66
一、品类管理思想引进和推荐阶段 .....	73
二、国内早期零供双方品类管理合作和实践阶段 .....	73
三、供应商主导推动的品类管理实践阶段 .....	75
四、协会、零售企业、供应商、咨询公司多方位传播与 推广阶段 .....	80

<b>第二章 品类管理的核心思想</b> .....	82
<b>第一节 品类管理是企业实现战略目标的管理工具</b> .....	82
一、品类管理是企业实现战略目标的主要管理工具之一 .....	82
二、企业战略的概念 .....	88
三、品类管理是帮助企业实现持续性卓越绩效的重要角色 .....	99
四、制定与品类管理相配套的企业战略 .....	101
五、有效的品类管理能带来更好的购物者价值与企业价值 .....	104
六、品类管理如何与企业战略实施相结合 .....	105
<b>第二节 品类管理是为目标消费者创造需求与价值的管理工具</b> .....	111
一、购物者研究和洞察 .....	111
二、购物者研究发现解读和购物者细分 .....	118
三、常用购物者研究方法简介 .....	122
<b>第三章 品类管理的基本步骤——计划阶段</b> .....	124
<b>第一节 计划阶段——品类定义</b> .....	125
一、品类定义的概念 .....	126
二、定义品类的依据 .....	128
三、品类定义的操作步骤 .....	131
<b>第二节 计划阶段——品类角色</b> .....	136
一、品类角色的意义和概念 .....	137
二、定义品类角色的方法 .....	139
三、品类角色案例 .....	142
四、品类角色的练习 .....	143
<b>第三节 计划阶段——品类评估</b> .....	144
一、品类评估的概念 .....	145
二、品类评估的操作步骤 .....	149
三、品类评估案例分析 .....	150

---

第四节 计划阶段——品类评估指标体系 .....	151
一、品类评估表的概念 .....	152
二、品类评估表三步骤及设定评估表的意义 .....	152
三、品类评估表案例 .....	154
第五节 计划阶段——品类策略 .....	157
一、品类策略的概念 .....	158
二、品类策略的制定方法及步骤 .....	159
三、品类策略案例 .....	165
<b>第四章 品类管理的基本步骤——执行阶段 .....</b>	<b>170</b>
第一节 品类战术概述 .....	170
第二节 品类战术——商品组合 .....	172
一、商品组合的定义 .....	172
二、商品的基本分类 .....	173
三、如何进行有效商品组合 .....	174
四、门店分组 .....	192
第三节 品类战术——空间管理 .....	198
一、空间管理概述 .....	200
二、门店布局管理 .....	200
三、门店布局管理效率分析 .....	211
四、货架空间管理 .....	213
五、货架空间管理效率分析 .....	219
第四节 品类战术——商品价格 .....	221
一、商品价格战术概述 .....	223
二、商品价格策略 .....	224
三、价格形象 .....	224
四、商品定价模型 .....	227
五、影响价格决策的主要因素 .....	232



六、零售企业商品定价的优化 .....	237
第五节 品类战术——商品促销 .....	256
一、商品促销的基本定义 .....	257
二、商品促销的现实意义与长期影响 .....	258
三、商品促销的几种方式 .....	260
四、选择促销方式的影响因素 .....	262
五、促销商品的选择 .....	265
六、商品促销的流程 .....	266
第六节 品类战术——供应链的管理 .....	273
一、供应链概览 .....	274
二、如何使用 OTB 进行补货计算 .....	276
三、需求管理 .....	284
四、补货管理 .....	288
五、供应链管理效率分析 .....	292
第七节 品类管理基本步骤实施计划 .....	299
一、品类管理基本步骤实施计划概念 .....	299
二、品类管理基本步骤实施计划内容 .....	299
三、品类管理基本步骤实施中存在的问题与对策 .....	305
<b>第五章 品类管理的基本步骤——品类管理回顾 .....</b>	<b>308</b>
第一节 什么是品类管理回顾 .....	308
一、什么是品类管理回顾 .....	308
二、品类管理回顾的目的 .....	308
三、品类管理回顾的分类 .....	309
第二节 战略层面的品类管理回顾 .....	310
一、评估外部环境的变化 .....	310
二、明确定义和角色，制定回顾周期 .....	313
第三节 战术层面的品类管理回顾 .....	315