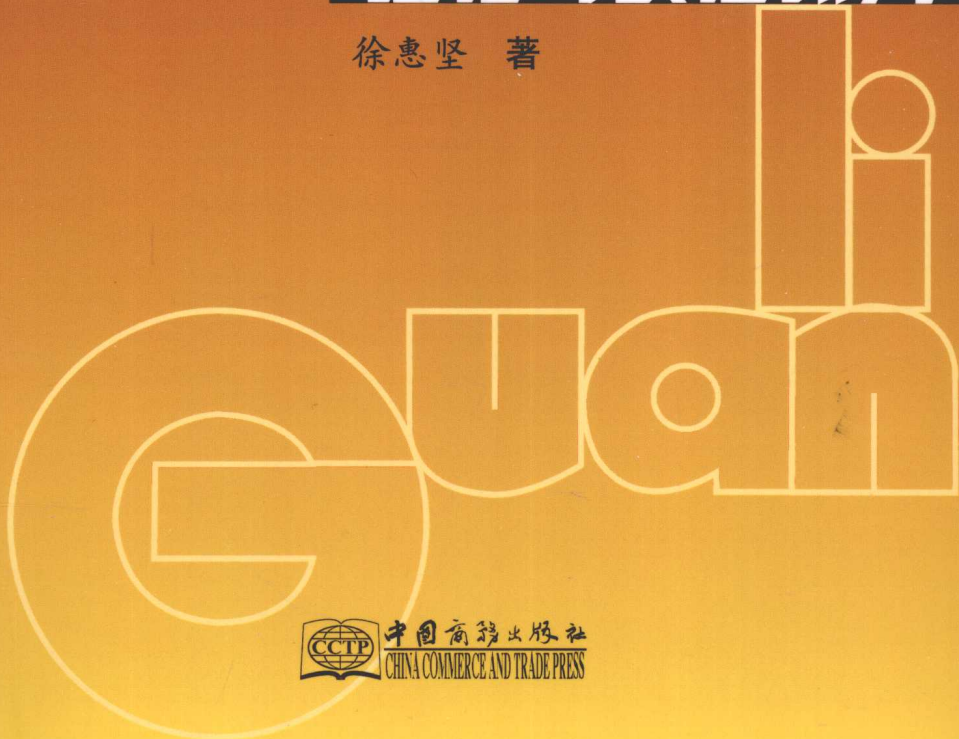




品类管理

理论与实证研究

徐惠坚 著



中国商务出版社
CHINA COMMERCE AND TRADE PRESS

品类管理——理论与实证研究

徐惠坚 著

中国商务出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

品类管理：理论与实证研究/徐惠坚著. —北京：中国商务出版社，2009.6

ISBN 978-7-5103-0089-9

I. 品… II. 徐… III. 零售商业—商业管理—研究
IV. F713.32

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2009) 第 099243 号

品类管理——理论与实证研究

徐惠坚 著

中国商务出版社出版

(北京市东城区安定门外大街东后巷 28 号)

邮政编码：100710

电话：010—64269744 (编辑室)

010—64283818 (发行部)

网址：www.cctpress.com

E-mail：cctp@cctpress.com

北京中商图出版物发行有限
责任公司发行

卓越无限排版

850 毫米 × 1168 毫米 32 开本

20.125 印张 260 千字

2009 年 6 月 第 1 版

2009 年 6 月 第 1 次印刷

ISBN 978-7-5103-0089-9

定价：22.00 元

版权专有 侵权必究

举报电话：(010) 64283818

内容简介

20世纪90年代以来，随着我国改革开放的不断深入和扩大，我国零售业发展迅速，成为我国近几年来发展最快、最具生气的行业之一。但是由于海外零售企业纷纷抢滩登陆中国，抢占国内市场，给我国的零售企业造成从未有过的竞争压力，我国零售企业要生存发展，就必须提升自己的核心竞争能力，奠定自己在市场中的地位。

品类管理作为商业部1999年中美零售业技术交流项目之一，一向被奉为零售业的“TQM”，对企业提高效益起直接的推动作用，同时也是提升零售企业核心竞争力的有效手段。本书分为理论研究篇和实证分析篇。理论研究部分介绍了品类管理的基本部分，主要从品类管理操作流程的角度对如何实施品类管理进行详细分析。实证分析部分主要分析品类管理的业务流程再造问题，对我国零售企业采购部门的核心业务——品项优化、货架优化、定价与促销、新品引进的流程进行再造，以符合我国零售企业的实际应用，从而提高我国零售企业的经营管理水平。以快速消费品和医药零售两个行业为例进行了案例分析。

本书理论框架清晰，配合业务流程再造及案例，读者既可以把握品类管理的研究动向，又可以获得品类管理实践的系统方法。

前 言

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？如何制订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。

品类管理自1997年由中国连锁经营协会引进中国，已经经历了十多年的传播和实践。在中国，品类管理已经被很多大企业定为公司的重要战略之一。随着零售业竞争的日趋激烈，不少零售企业成立了专门的品类管理小组来领导品类管理实践。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性合作，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零售市场有很多相似之处。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，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。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。

本书内容分成两部分：理论研究篇和实证分析篇。购物者研究是品类管理的基石，本书首先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进行研究。理论篇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。实证分析篇从品类管理的业务流程再造着手，对清洁用品部门品类优化实例进行分析。又针对快速消费品行业、医药零售行业进行了品类管理实践的分析。

品类管理在不断发展、不断完善，本人对品类管理的理解也有待提高，因此，书中不妥之处，请读者指正。

作者
2009年5月

目 录

上篇 理论研究篇

第 1 章 我国零售业的竞争力分析	(3)
1.1 国内外零售业发展分析	(3)
1.2 零售企业核心竞争力分析	(10)
第 2 章 品类管理概述	(13)
2.1 ECR 思想、内容与目标	(13)
2.2 ECR 的组成	(15)
2.3 品类与品类管理的定义	(17)
2.4 品类管理的起源	(24)
2.5 中国零售业的挑战	(27)
2.6 品类管理对零售业的贡献	(30)
2.7 中国实施品类管理的现状	(34)
第 3 章 品类管理的基石——购物者研究	(39)
3.1 市场研究	(39)
3.2 购物者研究概述	(43)
3.3 购物者研究与品类管理	(46)
第 4 章 品类管理起步	(57)
4.1 企业现状评估	(57)
4.2 确定行动方案	(57)

4.3	项目计划书	(58)
第5章	品类定义、品类角色、品类评估及品类策略	(64)
5.1	品类定义	(64)
5.2	品类角色	(70)
5.3	品类评估与品类评分表	(83)
5.4	品类评分表	(89)
5.5	品类策略	(90)
第6章	品类战术之产品、定价及促销	(96)
6.1	品类战术之产品组合	(96)
6.2	品类战术之高效新品引进	(109)
6.3	品类战术之高效补货	(115)
6.4	品类战术之高效定价	(122)
6.5	品类战术之高效促销	(133)
第7章	品类战术之产品陈列	(154)
7.1	卖场布局	(154)
7.2	商品陈列的空间	(188)
7.3	商品陈列方法	(200)
第8章	品类管理流程之品类实施、品类回顾	(238)
8.1	品类实施	(238)
8.2	品类回顾	(242)

下篇 实证分析篇

第9章	基于品类管理的业务流程再造	(249)
9.1	品项优化流程	(249)

9.2	货架优化管理流程	(254)
9.3	定价及促销流程	(259)
9.4	新品引进流程	(264)
第 10 章	清洁用品部门品项优化实例分析	(267)
10.1	背景介绍	(267)
10.2	原有滞销品淘汰分析	(267)
10.3	品类管理的实施	(269)
第 11 章	快速消费品行业的品类管理	(284)
11.1	宝洁公司与品类管理	(285)
11.2	高露洁棕榄公司与品类管理	(289)
11.3	强生公司与品类管理	(292)
第 12 章	医药零售行业的品类管理	(298)
12.1	湖南 ABC 医药与品类管理	(299)
12.2	北京金象与品类管理	(306)
参考文献	(311)

上 篇

理论研究篇

第1章 我国零售业的竞争力分析

1.1 国内外零售业发展分析

1.1.1 世界零售业的发展历程

在世界零售业的发展历程中，美国零售商店的变迁具有典型意义。从美国的情况看，传统式零售店经过很长时间才发展到成熟阶段，而现代式的零售店从产生到成熟的时间大大地缩短了。例如，百货商店从产生到成熟花费了80年时间，仓储式商场只用了10年时间就发展到了顶峰。每一种零售业态都有过主宰市场的光辉历史，但几乎也都有惨淡维持生存的经历。曾垄断市场的综合商店和小杂货店都已进入衰退时期，它们的竞争优势已逐渐消失。具体地说，一般要经历创新、发展、成熟和衰退四个阶段。

创新阶段：对旧有的传统零售形式及经营方法进行变革，一般从降低费用开支入手。如美国20世纪30年代初出现的超级市场，在毛利率为12%的情况下从事经营，而传统食品店毛利率为20%。也有些变革是从便利顾客开始的，如美国50年代兴起的新商店——7-11便利店。革新阶段利润较低，甚至没有利润。

发展阶段：新的零售形式在市场上所占份额上升，传统商店受到冲击。新商店获利迅速增加。

成熟阶段：所占市场份额基本稳定，利润增加的速度趋缓。

衰退阶段：经营效果令人失望，所占销售份额会大大减少，努力的结果仅能获得微利，无力与对手进行竞争。

表 1-1 美国各种零售业态的生命周期

	发展最快时期	从开始到成熟期年数	目前生命周期	代表性公司
小百货店	1800—1840 年	100	衰退	地方性公司
单一品种商店	1820—1840 年	100	成熟	希考瑞·伐姆斯公司
百货商店	1860—1940 年	80	成熟	马歇尔·费尔兹公司
综合商店	1870—1930 年	50	衰退	摩根·林赛公司
邮购商店	1915—1950 年	50	成熟	斯皮革尔公司
团体连锁商店	1920—1930 年	50	成熟	西尔斯公司
折扣商店	1955—1975 年	20	成熟	凯玛特公司
超级市场	1935—1965 年	35	成熟/衰退	大西洋及太平洋茶叶公司
购物中心	1950—1965 年	40	成熟	帕拉莫斯公司
合作商店	1930—1950 年	40	成熟	阿斯五金公司
加油站	1930—1950 年	45	成熟	得克萨考公司
方便商店	1965—1975 年	20	成熟	7-11 便利店
快餐店	1960—1975 年	15	成长后期	索尔斯公司
家庭用品中心	1965—1980 年	15	成长后期	乐维斯公司
超级专营店	1975—1985 年	10	成长后期	有限公司
仓储零售商店	1970—1980 年	10	成熟	勒维兹公司
个人电脑商店	1980—		成长早期	大陆计算机公司

1.1.2 中国的零售业态发展

1979 年的改革开放之后，国家实行有中国特色的社会主义市场经济，一些效益较差，包袱较重的国营或国有商业大中小企业渐渐被淘汰；有一些则被承包出去，自负盈亏；还有一些有竞争

性的商业企业则仍被留存下来，在市场上依其市场定位服务其目标顾客群，但有一点可以确定的是国家将不会继续将资金投入商业企业或刻意扶持某些商业企业。商业竞争是一场无硝烟的战争，它是无情的，适者生存，这是市场的法则，谁也无法去改变或阻止它，最终的裁判就是顾客，也就是商家的“上帝们”。目前中国消费品零售市场是以下列几种业态来发展的。

1. 专业市场

根据国家经贸委 1999 年 5—7 月的调查统计，全国共有一万多个各行各业的消费品专业市场，主要经营小商品、纺织品、家具建材、干鲜果品、粮油副食等。专业市场主要散居在全国各地较大城市（指城区人口在 20 万以上者），批零兼营，有些以批发为主，有些则以零售为主。大部分的经营者的都是个体户，经营者一般都向市场管理单位或物业主交租金或买断一个或若干个小铺位，每个铺位的经营面积为 10~50 平方米。规模较大的专业市场可达 20000 平方米以上，小一点的也有 2000~5000 平方米。专业市场的商品一般档次较低，也不明码标价，消费者若不够精明容易受骗。假冒伪劣加工食品及日化用品的大量充斥，其中真伪难辨。经营者可由制售假货中获取较大的利润，因此禁而不绝，打假愈打愈多。以批发为主的专业市场辐射能力很强，有些远郊县的客商能从几百公里以外的地区来批货，转卖给居住地的小商小贩或自行零售。城里的小商贩则通常一大早去农产品经贸市场进货，在农货市场或街边转卖给居民消费。

2. 综合市场

“综合市场”是指两种以上行业的消费市场，国内的综合市场约 3.4 万个，包括农产品综合市场和其他综合市场两种。“农产品综合市场”即是一般所谓的“农贸市场”、“自由市场”或“菜市场”，主要以零售为主，许多农产品除了由专业市场批发进货外，在农村或城市近郊还由农民自产自销，综合市场里的小商小贩们卖的都是老百姓最需要的生鲜及食杂品，商品档次低，也

是我国居民消费最大的市场，估计每年的消费额高达15000亿元，占全国社会消费品零售总额的48%。“其他综合市场”就是集合生鲜、副食品及百货商品批零兼营的综合型市场，在这里各种商品应有尽有，但不如专业市场那么齐全。有些综合市场以批发为主，例如江西南昌的“洪城大市场”除了副食品（加工食品）以外，还有各式各样的服装鞋帽、日化、塑料制品等，总面积达50000平方米，年营业额达50亿~60亿元，居然高达南昌市社会消费的零售额的40%以上，辐射范围可达400公里。浙江的义乌小商品综合批发市场及成都的荷花池综合市场规模也都非常大。大部分的综合市场以零售为主，是农村地区主要的消费场所，与农产品综合市场一样，商品档次低，假货充斥，在我国零售市场占有非常重要的地位。

3. 小型超级市场

这种在1930年由美国首先创始的自选式商店，在我国最早引进的时间是从1985年开始，经过一段步履蹒跚的摸索阶段，起起落落，但很快就纷纷下马。在中国现代史上，1991年9月，上海联华超市公司在居民区开设了第一家真正意义上的超级市场，在800平方米的营业面积里经营近5000种商品，在上海地区由上海联华超市、上海华联超市及上海农工商超市自1995年开始，逐步抓住市场的动脉与生存之道，这三家公司目前都已发展成500~900家的连锁超市，单店日均营业额在1万~3万元之间，已产生规模效应。全国各地也陆续设立了25000~30000家超市，约有一半以下的店数是连锁经营，其他多为单店经营。

超级市场一般都是以销售全国性品牌的食品及日用品为主，地方性品牌为辅，自有品牌则极少。但近年来连锁超市的自有品牌则有增加的趋势。

4. 便利店

这种在1942年由美国7-11公司引进的24小时的小商店，最早期的营业时间是从早上7点到晚上11点，在一些发达国家目

前正大行其道，在繁华的都市里，稠密的居民区里，学校、办公楼边都有它的踪影，目前在沿海经济较发达的大都市里，它已渐渐为消费者接受，未来它将可取代部分小型超级市场的份额。它的营业面积一般都很小，大约在100~300平方米，有些甚至是由各地方政府粮食局下属的粮油店蜕变而成。它的主要品种为小食品、休闲食品、饮料、日用品等，有些还兼营邮票、寄包裹、报纸、传真、早餐及其他附加服务项目。它以24小时营业为号召，吸引一些学生、上班族及年轻人，在喧闹的都市的夜晚里已成为一种不可或缺的夜景。

5. 百货公司

这种在1851年由法国BON MARCHE百货公司所创立的业态，到1950年左右已到了生命周期的衰退期，但在国内仍有其重要性，它大概占城镇居民消费额的10%左右，全国约有300~500家中大型百货公司或百货大楼，它们大都属国营商业企业，在大都市里有一些外企。新中国成立以来，这些国营百货公司都曾有过辉煌的历史。但时过境迁，现在的百货公司大都面临效益下滑，人员负担沉重的包袱，很多家是亏本经营。国内许多百货公司是在1990年前后开张的，由于重复建设，卖场面积远超过老百姓的需求，加上近年来，以低价为诉求的大型综合超市的大肆兴起，百货公司打折的风气盛行，各个公司的利润都十分微薄，百货公司未来的远景不看好，但管理完善者，仍有其生存空间。

百货公司一般营业面积都在10000~20000平方米之间，毛利率在25%~30%之间，以服装鞋帽、化妆品、珠宝及家居用品，床上用品及名牌电气为主，品种一般多达10万~20万个，其商品结构既深又宽，但单品陈列都很少，单品存货也少，但搞打折促销时，总能吸引大批客流。北京翠微大厦2005年11月18日及19日周年庆全场打七五折，部分商品还满百送二十，两天的业绩居然高达5200万元，破了国内的纪录，令人咋舌！

有些国有的百货公司在计划经济时代就有作为一级批发站的功能，到目前它们仍掌握一些大品牌在当地的代理权，尤其是家电畅销品牌，其实力不可小看。

6. 大型综合超市

大型综合超市（GMS）源于法国家乐福 1963 年创建的特级市场。这一业态首次将生鲜食品超市与大型非食品折扣店有机结合，倡导“超大的营业面积、一站式的购物消费、超低的价格体系、自助式的消费方式、以家庭消费为目标客户”的经营理念，自 20 世纪 60 年代末起风行于欧、美及东亚，目前已逐渐成为国际零售业发展的主力军之一。

自 1996 年后，国际零售业巨头纷纷抢滩我国，也将大型综合超市这一业态带入我国。经过数年时间，大型综合超市已在我国取得了长足的发展，2000 年连锁业前 60 强中，有 18 家是经营大型综合超市的企业，占连锁业前 60 强的 28%。其中特别是排名第 13 位的深圳万佳百货股份有限公司，作为国内最早面对沃尔玛、家乐福等国际零售巨头的冲击的企业，在数年的与“狼”共舞下，不仅未曾被“洋”巨头所挤垮，反而创出了营业额较成立初的 1994 年增长 50 倍的佳绩，堪称国内业界的奇迹。

7. 仓储会员店

这种由德国麦德隆在 1966 年所设立的仓储会员店业态一般都设在城乡结合部，有人称它为“量贩店”，其内装修非常简单，让顾客觉得价格便宜，会员以专业顾客（即企事业单位采购或总务、餐饮业、零售商、二级批发商及机关团体等）为主，有些收年费，有些则不收。其批发生意大约可占 20%~40%，其余仍为零售，由于停车场较大，且利用邮寄快讯促销，其商圈可达 20~200 公里。客流较少，客单价较高（¥150~400 元/人）是它的特点。商品的品类（广度）与综合超市几乎相同，但商品深度较浅，品种较少，包装一般较大，有一些商品以“箱”或“组合包装”的形式销售。欧式的仓储会员店品种较多，约为 6000~