

Qi 启尔智

品类制胜

新零售时代的门店制胜策略

● 周如祥 著

通过RX定律&RX法则，
教你做好门店定位，提升竞争力！



华南理工大学出版社
SOUTH CHINA UNIVERSITY OF TECHNOLOGY PRESS

品类制胜

新零售时代的门店制胜策略

● 周如祥 著

常州大学图书馆
藏书章



华南理工大学出版社
SOUTH CHINA UNIVERSITY OF TECHNOLOGY PRESS

· 广州 ·

图书在版编目 (CIP) 数据

品类制胜: 新零售时代的门店制胜策略/周如祥著. —广州: 华南理工大学出版社, 2018. 4

ISBN 978 - 7 - 5623 - 5569 - 4

I. ①品… II. ①周… III. ①妇女 - 日用品 - 零售商店 - 商业管理
②儿童 - 日用品 - 零售商店 - 商业管理 IV. ①F713. 32

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2018) 第 051612 号

PinLei Zhisheng—Xin Lingshou Shidai De Mending Zhisheng Celiue

品类制胜——新零售时代的门店制胜策略

周如祥 著

出 版 人: 卢家明

出版发行: 华南理工大学出版社

(广州五山华南理工大学 17 号楼, 邮编 510640)

http: //www. scutpress. com. cn E-mail: scutl3@scut. edu. cn

营销部电话: 020 - 87113487 87111048 (传真)

责任编辑: 黄冰莹

印 刷 者: 广州星河印刷有限公司

开 本: 787mm × 960mm 1/16 印张: 14. 25 字数: 254 千

版 次: 2018 年 4 月第 1 版 2018 年 4 月第 1 次印刷

定 价: 45. 00 元

版权所有 盗版必究 印装差错 负责调换

序 1

品类管理无止境

从商品管理到品类管理，是零售管理的一个飞跃，这个飞跃的核心在于零售商站在什么角度看待零售管理。商品管理时代，零售管理的出发点是零售商本身，零售商会根据自己对卖场的整体规划和布局来进行货架陈列、动线设计、商品管理。而品类管理的出发点是消费者，零售商要根据消费者的购物习惯来进行商品的分类管理，使消费者购物更便捷。因此，品类管理更多的是研究消费者，思考怎样为消费者提供更好的服务，最终提升零售商的运营效果。

品类管理始于大商超，随着零售门店管理精细度的提升，中小规模的零售商开始把品类管理当作提升坪效、人效的重要手段。母婴门店对于品类管理的认知要晚于其他快消品行业，但母婴门店消费人群的消费特点（人群高度集中、高频度集中消费、一站式消费、顾问式消费）使母婴门店的品类管理水平提升更快，普及程度也更高，绝大部分的母婴门店已经在运用品类管理运营门店。

同时，品类管理是个动态管理过程，品类定义也会随消费者购物习惯的变化而改变。现在的消费群体，以年龄来区分的年龄间隔越来越短，相隔两三年就有可能是完全不同的两个消费群体，这就对零售门店的品类管理提出了挑战。消费者变化，与消费者变化紧密相连的品类管理就要变化。因此，品类管理无止境，我们学习、运用品类管理同样无止境。

周如祥老师是深耕母婴产业三十年的专家，其对母婴产业、母婴零售的洞察对行业和企业都产生了积极的影响。《品类制胜》是周如祥老师多年心血的结晶，是零售商、母婴门店品类管理的指导性书籍，相信能给零售商带来启发和思考，推动零售门店品类管理的发展和提升。是为序。

序 2

新型营销已由产品、营销、管理的铁三角转为模式、用户、数据的金三角。品类管理则是以用户为中心最集恰的体现。

任何一个强大的实体零售品牌必须有强大的品类组合作支撑，一个赢利的零售连锁系统必须有适当的品类组合作保障，一个品牌的品牌力体现在多元品类组合的能力及供应链的运作能力上，在日趋成熟的现代零售市场，已经进入了品类制胜的精细化数据运营时代。

记得 2002 年周如祥老师加入英氏期间，英氏已经开始研究并实践品类管理体系，他一直主抓品类管理且取得卓越成效。周如祥老师在品牌公司的工作经历、多年母婴零售连锁的咨询顾问经验，让其对零售行业的品类管理有了更加深入而独特的见解，从而创新地提出了“以货架为核心”的品类管理理念，将零售门店管理的“进、销、存”机制升级进化为“进、摆、销、存”体系，更加让人欣喜的是周老师将这些理念转换成了一套可操作的方法和可实现的工具，独创了 RX 定律以及 RX 法则，确实是母婴零售行业的一大幸事。

现在，周如祥老师又把这些方法和工具结集出版成书，特别将棉品各品类的模版工具更加细致以及系统地一一呈现，作为母婴行业棉品类“老人家”的我倍感欣慰！我欣喜地看到周如祥老师一直在延续这份“英氏人”的专研精神！

周老师邀请我给他的这本书作序，借此，我作为母婴行业的一员，感谢他为行业的发展作出的贡献。相信这本凝结了周老师多年经验与心血的书，一定能给母婴的从业人员及广大读者带来很多帮助！

英氏创始人 郭超英

前 言

我从事顾问咨询二十余年，服务百余家企业，发现在商品管理上，企业有一个共同的痛点，就是“没有赚到现金，而是赚到库存”，因为旧货不走新货会来，导致仓库货品堆积如山，资金积压，周转困难。

在零售管理中我们强调，商品是门店的核心。但是，我们的门店面积与货架是有限的，商品是无限的，如何在无限的商品中有效地规划货架非常重要。之前门店讲得较多的是进、销、存，被忽略的是“摆”。怎样选择商品，选择的商品如何摆，摆在什么门店？摆多少？摆在哪一节货架？都是需要思考的，要知道货架是产生利润的唯一源泉。

我用“进、摆、销、存”的经营思路颠覆了“进、销、存”管理，高效使用货架，向货架要利润。并且，独创RX定律和RX法则，让数千家零售企业库存额下降了近2/3，实现了业绩倍增。

如今，唯品牌、唯利润的时代已经过去，我们进入了以消费者为中心的品类时代。

在品类时代，最重要的是从顾客需求出发去思考，不断优化门店的品类结构，给消费者足够的空间，这样不仅能够为消费者创造良好的购物环境，还提供更多样化的产品选择。我们卖的不只是商品，更是一种生活方式。

品类管理不是一朝一夕的功夫，而是一个循环往复的过程，需要持之以恒。

作 者

目 录

第1章 大定向	1
1.1 品类时代已经到来	2
1.1.1 行业的现状与困惑	2
1.1.2 我们已进入品类时代	3
1.2 品类制胜的源起与构成	5
1.2.1 品类制胜源起	5
1.2.2 品类制胜的构成	6
第2章 定好位	13
2.1 什么是品类管理	14
2.2 品类管理的核心	16
2.3 品类管理的步骤	17
2.3.1 品类定义	17
2.3.2 品类角色	18
2.3.3 品类评估	19
2.3.4 品类评分表	20
2.3.5 品类策略	21
2.3.6 品类战术	21
2.3.7 品类计划实施	22
2.3.8 品类回顾	22
2.3.9 定期评估监督修改	23
2.3.10 高层达成一致	23
2.4 门店及品类的定位	23
2.4.1 门店的定位	25
2.4.2 门店的品类定位	28
2.4.3 品牌的门店定位	29
第3章 分好类	31
3.1 商品分类的原则	32
3.2 商品结构与品类配置	34

第4章 排好队	39
4.1 关于商品组合	40
4.1.1 为什么要做商品组合	40
4.1.2 如何做商品组合	41
4.2 门店定量铺货	49
4.2.1 销售分析指标汇总	49
4.2.2 门店铺货模型设置	52
4.2.3 定量铺货操作步骤	56
4.2.4 商品布局与陈列	62
第5章 归好类	65
5.1 如何做商品集中	66
5.2 库存产生的诊断方法——鱼骨分析法	69
第6章 论好辈	75
6.1 如何优化商品组合	76
6.2 顾客消费行为研究	77
6.3 增加营业收益的方法	81
6.3.1 客单量	81
6.3.2 客单价	82
6.3.3 成交率	83
6.3.4 销售折扣	83
6.3.5 连带率	84
第7章 定好价	87
7.1 店铺的价格定位	88
7.2 商品价格带分析	89
7.2.1 价格带	90
7.2.2 价格带宽度	90
7.2.3 价格带广度	90
7.2.4 价格带深度	90
7.2.5 价格点	91

7.2.6 价格区	91
7.3 商品定价方法	94
第8章 助好销	97
8.1 如何做好助销	98
8.2 零售企业有效品类管理要素	102
8.2.1 商品	103
8.2.2 空间规划	103
8.2.3 价格	103
8.2.4 促销	104
8.2.5 库存	104
8.3 品类制胜的导入与落地	105
8.3.1 企业现状评估	105
8.3.2 设计品类管理流程	105
8.3.3 调整组织结构	105
8.3.4 开始建设与供应商的合作联系	106
8.3.5 培训品类管理干部	106
8.3.6 着手信息系统升级	106
8.3.7 全员培训	106
8.3.8 实验品类管理流程	106
8.3.9 实施改进信息系统	107
8.3.10 全面推广	107
第9章 决胜棉品	109
9.1 一件衣服旅程	110
9.1.1 款式研发	110
9.1.2 制作样衣	110
9.1.3 订货下单	110
9.1.4 面料采集	110
9.1.5 织布染色	111
9.1.6 大货剪裁	111
9.1.7 印花刺绣	111
9.1.8 大货生产	111

9.1.9 熨烫包装	112
9.1.10 店内陈列	112
9.2 买手商业模式的关键	112
9.2.1 季前(销售前)	114
9.2.2 季中(销售中)	114
9.2.3 季末(销售后)	115
9.3 做一套完整的棉品策划案	115
9.3.1 市场调研	118
9.3.2 商品结构规划	121
9.3.3 推广活动	124
9.3.4 促销跟进	125
9.3.5 视觉展示	128
9.3.6 突发事件	129
附表1 门店定位分析参考	131
附表2 品牌定位分析参考	132
附表3 门店商品定位(铺场量)标准参考	133
附表4 商品配送周期表参考	134
附表5 商品拣货周期表参考	134
附表6 门店每日补货预警表参考	135
附表7 集采集配工具模板(一)	136
附表8 集采集配工具模板(二)	137
附表9 年度出清计划参考	138
附表10 消费者/会员活动计划表参考	140
附表11 商品销售批次6周期跟进法	141
附表12 各区域服装(童装)上货时间参考	146
附表13 供应商档案表模板	148
附表14 某企业非服装部门各品类SKU定编表参考	149
附表15 门店信息调查表参考	151
附表16 门店会员分析维度参考	154
附表17 会员月度品类(棉品)消费分析参考	156
附表18 会员月度消费品类交叉率分析参考	159
附表19 门店风格定位参考	160

附表 20	13 位商品编码参考	161
附表 21	13 位编码尺码对照表参考	165
附表 22	棉品品类分类参考	166
附表 23	棉品(外服)年度规划表参考	173
附表 24	棉品(内衣)年度规划表参考	175
附表 25	床品商品信息表参考	179
附表 26	棉品(散件——袜子)年度规划表参考	180
附表 27	棉品(散件——帽子)年度规划表参考	182
附表 28	棉品(散件——内裤)年度规划表参考	184
附表 29	棉品(散件——方巾、童巾、浴巾)年度规划表参考	185
附表 30	棉品(散件——吸汗巾)年度规划表参考	187
附表 31	棉品(散件——口水肩)年度规划表参考	188
附表 32	常规促销活动流程参考	189
附表 33	棉品春季产品上市波段表参考	191
附表 34	年度促销企划参考	193
附表 35	夏季棉品主推单品参考	196
附表 36	夏季棉品促销方案参考	198
附表 37	秋季外服第一波上货计划参考	200
附表 38	棉品秋冬营销方案参考	201
附表 39	冬装清零方案参考	202
附表 40	商品视觉陈列规划表参考	204
附表 41	视觉规划明细表参考	207
跋		209

第1章 大定向

移动互联网时代，实体零售门店面对重重挑战，唯品牌、唯利润的时代已经过去，真正以消费者为中心的品类时代已然来临。只有与消费者建立深度连接，让商品会说话，才能制胜于市场。

1.1 品类时代已经到来

1.1.1 行业的现状与困惑

随着移动互联网的普及、消费习惯改变及消费行为升级，传统渠道模式正被逐步打破，整个零售产业链面临前所未有的挑战和压力。

首先，从品牌商、代理商角度来看，品牌商、代理商如何与零售商进行合作？这个问题牵涉到三方利益的平衡，一直都颇为棘手。因为不少代理商曾经起到的最大作用是物流中转，但是物流业成长快速，零售商的话语权越来越强，很多品牌开始去掉中间环节。代理商为零售商上品牌、上货、上人，实际上就是一个三无产品的代名词，即无品牌、无店铺、无消费者，品牌不是你的，终端不是你的，更不能与消费者建立直接连接，实现对商品及服务的先占式分销。代理商很难对价值链进行控制，这困境如何突破？此外，品牌商大都只会根据区域面积、居住人口来设定任务目标，以前一个代理商手上可能只有几个品牌，现在却有很多品牌，如何将代理的品牌进行优化管理？如何将大量品牌、繁杂的商品合理分配到零售门店？

其次，从零售商的角度来看，顾客为什么进店而不购买商品？为什么仓库货品堆积如山，畅销品却一再缺货？库存积压着资金，现金流周转困难，利润越来越低，怎么办？在如此多的品牌、品项中，如何选择商品？如何进行门店定位、品类定位、商品定位、品牌定位？现实中，月动销3个以下的商品在不少门店占到85%以上，但是，为什么货架总是那么满？当货品积压，要消化库存能想到的唯一办法就是：降价、降价，最后还是降价，降价的同时降低了品牌的影响力，也把消费者的心给伤了。如此导致很多门店看上去业绩在上升，实际上毛利在下降，一年到头没有赚到钱却“赚到”满满的库存。另外，在企业内部，采购部、营运部等各职能部门分工不明确，相互推诿、扯皮，门店与总部之间信息沟通不畅、执行不力，财务统计的业务数据和业务部门统计的数据总是不一致，商品部的采购计划大多拍脑袋制定，缺乏数据分析支持。这些问题困扰着每个老板，这该怎么办？

第三，从消费者的角度来看，为什么店员总在推销一些消费者不需要的商品？很多门店还在做一件事情：导购推销、导购提成，所有导购提成的商品都是消费者不需要的，或者即使需要但也是不认可的。货架上为什么没有消费者想要的商品？有提成的商品，导购就推，没有提成的商品，

导购就不推。门店货架上不是没有商品，而是商品太多了，但并不是消费者需要的。

另外，消费者走不过去。很多店铺的货品越来越多，中岛柜也多，路被堵死了，消费者怎么走得进去？消费者不愿向前走，不能走进去，店铺就不可能产生业绩。很多时候我们认为多上一点货就多一点业绩，其实不是的，货不在多而在于精。其他，还有诸如消费者找不到想要的商品、去哪里买需要的商品……问题。消费者其实也很困惑，只是我们不知道，所以什么都在卖，进了很多品牌、很多单品，但实际上什么都没卖好。不拿提成就卖不出去，可拿提成的看似卖出去了，进一个品牌就推广一下，不推业绩就下去了，很多品类就这样被做砸了，为什么？因为很多老板认为毛利高就好，实际上并不是毛利高，是毛利率高，毛利率高不一定毛利高。

以上这些困惑，如何解决？我们可以看到，在整体的趋势中，消费者的主导性越来越强，迫使我们供应链必须随之变革。唯品牌、唯利润的时代已经过去，真正以消费者为中心的品类时代已然来临。只有通过优化品类、优化品牌、优化商品，与消费者建立深度连接，让品类商品自己会说话，才能领先于对手，制胜于未来。

1.1.2 我们已进入品类时代

在品牌时代讲求的是进名品、做品牌，这种思维的背后是希望依托成熟品牌的高知名度产品来获得店铺业绩增长，而品类时代则是依靠全面满足消费者的需求来获得利润增长。也就是说，要通过研究消费者，不断优化门店的品类结构，从而全面满足消费者的需求。

品类时代最显著的特征是一切以顾客为中心，从顾客的需求出发去思考。在这个过程中，品牌商、零售商、代理商的角色都将发生改变。在未来，品牌商和零售商会直接对接，去中间化。代理商的角色如何去转换？代理商可以从商品供应链的角度思考，做好整个供应链，以供应的方式与上下游进行整合，现在一些代理商已不是单纯的代理商，而是供应链的整合者，其整合了供应链资源之后以持有零售商和品牌商股份的形式，将代理的产品与零售商进行合作，共同打造市场。

这里实际上是一种价值转换，代理商原来倚重的物流、资金价值优势正在弱化、萎缩，取而代之的是业务价值优势。现在很多零售商需要的不是单纯的代理商，而是合作伙伴，看重的是业务转换产生的价值。所以，在新的市场环境下，代理商应该把经营的重点从如何帮助多卖货转移到帮

助零售门店提升经营管理能力，只有通过帮助门店提升经营管理，解决零售商目前经营中存在的实际问题，才能进一步保持紧密关系，共同生存与发展。

对于零售商来讲，市场上品牌那么多，如何选择？首先，不看大小看思路。这如何理解？比如做婴童商品，通常情况下，我们可能会选择所谓的大品牌，但是有些大品牌根本不重视婴童店渠道，重心在传统商超上，我们要看它的思路，就是看它未来的战略中对我们这个渠道是否重视；第二，不看长远看眼前，对于零售商来说，资源很重要，不仅要看品牌商描绘的蓝图是怎样的，更要看实际上有没有给予充分的支持和服务；第三，不看终端看顾客，看有多少顾客用这个产品，消费者是否会回购、体验好不好。以前很多品牌商会跟零售商要消费者，就是你给我带来多少新会员，我给你多少支持。实际上应该反过来，零售商不要向品牌商要返点，而是要消费者。比如，可以跟品牌商讲，我们不要返点，可以按照去年的供货折扣，但是去年该品牌带来的新客是1000个，今年我们要1500个，如果该品牌没有给我们带来足够的新客，少一个新客要100元，10个就是1000元，这样品牌商会想方设法与消费者互动，与消费者产生连接，比如开妈妈班、做亲子课堂等，就会带来新客、带来人流，原来1000个新客变成1500个，折扣度没有变化，毛利也没发生变化，但多了500个消费者，就能带来更多的销售业绩。

品牌引进来了，如何进行推广？我是非常反对做个人提成，不建议按单品、品牌去做提成，如果一定要做，可以做品类提成，品类提成是主推某一品类，里面所有品牌都会推，而不是单推某个品牌。比如奶粉这个品类，所有品牌都推，这样就避免了某个品牌可能只有1/10的消费者认同，而90%的消费者不认同。如果你只推了一个品牌，大部分的消费者都会不满意，如果强推，就会失去消费者。同样的品类，你家是10个牌子，别人家也是10个牌子，为什么人家做得好，而你家做不好，原因很简单，人家是推所有品牌，而你家只推一个品牌，只推一个可能导致90%的消费者都不买账，最终消费者弃你而去。

另外，在品类时代，要给消费者足够的空间。门店为什么要做中岛柜？为什么中间的通道不能留出来？留出来的空间都是消费者的。中岛柜多了，后面的高柜就会被挡住，导致高柜上的货物卖不出去。然后随着时间的推移，高柜上的货会被移到中岛柜，中岛柜上的货会被移到花车上去。正价卖不出去就会成为特价，特价再卖不出去就会成为超特价。门店中间的通

道很重要。在我们辅导的企业，很多门店的主通道会达到4米，这个区域周一到周五客流少的时候可以摆上爬行垫、摇摇车，周末摆上花车堆头，放上推广的产品，也可以用来做活动。所以建议大家，一定要在门店保留宽敞的主通道，一是可以做体验区；二是可以做特殊陈列，比如堆头陈列；三是可以布置成休息区，摆点凳子、沙发、儿童玩具等，消费者坐在这里是可以环顾四周的，销售自然就能带动起来了。今天的消费者逛商店不仅仅是购物，更是一种放松和休闲方式，让他们在门店停留的时间久一点，产生交易的机会就会多一些。

1.2 品类制胜的源起与构成

1.2.1 品类制胜源起

之所以说品类制胜，是因为其中的规律、方法在实践中应用很广泛，卓有成效，曾帮助不少企业快速改变商品管理现状，实现业绩的持续增长。以前大家都讲进、销、存，没有人讲进、摆、销、存。在卖方市场，商品匮乏，无论怎么摆都卖得掉，讲进、销、存是没有问题的。但在商品极度丰富、同质化越来越严重的情况下，进来的货品没有摆到货架上是卖不出去的，当然，摆在货架上的货也不一定能卖得出去，因为你选择的商品不一定是顾客真正需要的商品，上什么商品、上多少量、位置怎么摆放，这里的学问很大，一定要有摆的概念。

假设一个童装企业，每一季有几十个系列，每个系列有10个款，每款有3~5个码，大家算一算，最后的产品有多少？这么多产品，但门店的面积和货架是有限的，无限的商品如果不能在有限的店铺里合理地展示出来就等于无效。为什么？因为对于服装而言，等下一季货品上架时，上一季的货品就要下架，在下架的时候可能会发现门店进的货有一半根本没有打开过包装，没有打开包装就一定没有卖掉，因为门店货架能展示的商品数量通常是进货量的1/4，最多1/3，有些即使展示了也没有销售掉。如果我们不能很好地控制商品的SKU（注：SKU指库存进出计量的基本单元，每种产品均对应唯一的SKU号）数，不能很好地进行品类管理，货品很可能一进来就成为库存。因为一批货不走，另一批货又来，导致后仓的库存堆积如山，仓库的面积不断增大。门店、货架是有限的，商品是无限的，如何在无限的商品中有效地规划货架非常重要，所以说，货架是产生利润的唯一源泉。如何通过货架的陈列让商品发挥更好的效益，在这个过程中

使用的原理不是进、销、存，而是进、摆、销、存。

商品虽然是门店的核心，但创造最大利益的关键在于货架，货架是产生利润的唯一源泉，没有好的陈列就不可能有好的销售业绩。

在品类管理中，有两个工具——RX 定律（如祥定律）和 RX 法则（如祥法则），这两个工具可以说是整个品类制胜的精髓和灵魂，后面在应用中会详细阐释。RX 定律适用于制定策略、方向，RX 法则适用于具体的操作、执行，两者相互配合，则可以无往不胜。

1.2.2 品类制胜的构成

通常，零售企业的管控体系包括预算管控、商品计划、空间管理、供应渠道建立、促销体系、供应商评估考核和考核评估，其中现金流是核心（图 1-1）。这里面最重要的是目标预算，因为没有预算就没有目标、没有预算就没有计划、没有预算就没有考核。最难的是空间管理，目标预算有了，商品计划有了，空间管理怎么做，就是品类制胜关注的内容。

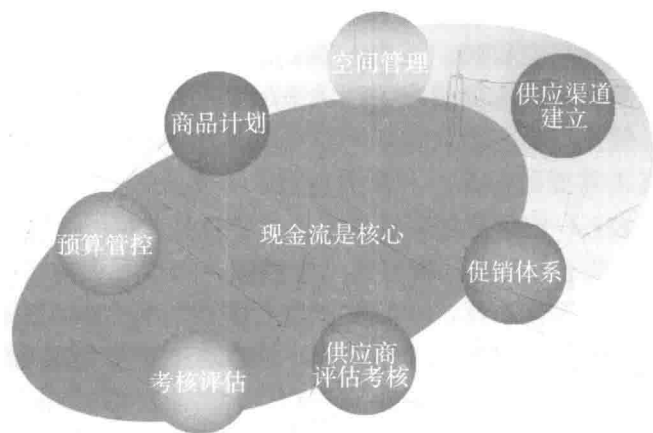


图 1-1 零售企业七大管控体系

消费者选择商品时，首先是用品类来反映需求的（比如说今天要去店里给宝宝买奶粉、奶瓶，先想到的是某个品类，而不是某个品牌）；然后，是以品牌来表达品类，买用品，买什么牌子的用品；第三才是选择什么样的商品？从品类到品牌、品项，最后是价格。但是，很多门店认为消费者就是喜欢便宜，认为价格是决定消费者是否进店的关键因素，以价格来吸