

Pinlei Guanli Shiwu



创新人才培养规划教材

· 连锁经营

品类管理 实务

沈荣耀 ○主 编
曹 静 殷延海 ○副主编

本书以工作任务分析为基础，以系统的理论知识为核心，按照工作过程的需要来设计实践性训练，融专业技能训练、综合职业能力与专业理论学习于一体，力图实现理实一体化，使学生从纯粹的学习者角色向学习者与工作者统一的角色转变。

 东北财经大学出版社
Dongbei University of Finance & Economics Press



Pinlei Guanli Shiwu

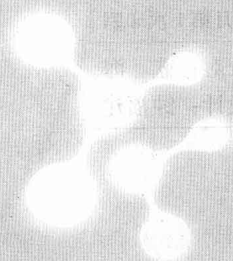


创新人才培养规划教材

· 连锁经营

品类管理 实务

沈荣耀 主编



 东北财经大学出版社
Dongbei University of Finance & Economics Press

大连

前 言

由于消费者偏好对商品销售的重要性日渐增强，品类管理以满足消费者的某一需求特质为基础，能从根本上把握消费者的需求偏好，从而迎合市场的需求，所以，对于疏于核心销售业务，而过分关注收取通道费等短期收入来源的部分现代零售企业来说，品类管理技术的应用对其也是一个校正。

品类管理是把握市场脉搏的高端技术，其对零售商与供应商的重要性不言而喻。目前，外资企业利用从国外引进的技术与理念优势，对品类管理开展了深入的研究与应用。而内资企业却长时间专注于收取通道费的盈利模式，对能提高本企业核心竞争能力的品类管理技术缺乏理解与关注，认识不够深刻。其主要表现在以下几方面：一是对品类管理理念本身认识不清，相关知识储备不足。二是对品类管理在企业未来竞争和发展上的重要性认识不足。三是零售商有关品类管理的技术储备不足以及现有盈利模式形成的障碍等原因也导致品类管理技术在国内迟迟不能得到推广。

正是基于这样的需要，加之国内相关教材及理论文章比较缺乏，我们决定编写这本书作为连锁经营管理专业的教材。

本书共分9章。其中第1章为品类管理基础，该章系统阐述了品类管理的基础理论，特别是在对品类管理概念等理论描述上，对国内现存的观点进行了一系列修改、创新与完善，使之更加系统化。第2章为品类管理工作流程，本章结合目前零售业发展现状及国内零售企业的特征，提出品类管理关键工作流程。第3章商品组合、第4章商品陈列、第5章商品定价、第6章商品促销、第7章新品管理与第8章滞销品管理是对品类战术的分别描述，是品类管理技术应用的体现。第9章VMI与供应商品类管理则在阐述品类管理理念根源的基础上，让读者更好地理解品类管理运用与发展方向。

本书由上海商学院沈荣耀老师主编，具体负责第1章、第2章、第7章、第8章和第9章的编写工作，并负责全书统稿；殷延海老师负责第3章、第4章和第5章的编写工作；曹静老师负责第6章的编写工作。上海商学院连锁经营管理专业是上海市本科教育高地建设项目之一，本书是上海市本科高校教育高地第三期建设成果之一。本书在编写过程中得到了上海商学院有关领导、专家和老师的支持，在此深表谢意！

由于时间仓促，作者水平有限，书中难免有不妥及疏漏之处，敬请读者提出批评指正。

编 者

2011年1月

目 录

第 1 章

品类管理基础 / 1

学习目标 / 1

引例 / 1

1.1 品类与品类管理 / 2

1.2 品类管理理念的提出与应用 / 8

1.3 品类管理与零售业 / 11

1.4 品类管理的支撑要素 / 14

● 本章小结 / 18

● 主要概念 / 19

● 基础训练 / 19

● 实践训练 / 20

第 2 章

品类管理工作流程 / 21

学习目标 / 21

引例 / 21

2.1 品类管理作业流程概述 / 25

2.2 建立品类管理组织机构 / 26

2.3 市场分析 / 32

2.4 品类结构分析 / 37

2.5 建立品类体系 / 42

2.6 品类管理实施推广 / 73

● 本章小结 / 79

● 主要概念 / 80

● 基础训练 / 80

● 实践训练 / 81


第 3 章

商品组合 / 84


学习目标 / 84


引例 / 84

- 3.1 商品组合概述 / 85
- 3.2 商品分类的方式 / 88
- 3.3 商品组合的方法 / 90
- 3.4 品牌组合管理 / 92

 本章小结 / 104

 主要概念 / 105

 基础训练 / 105

 实践训练 / 106


第4章


商品陈列 / 107

学习目标 / 107

引例 / 107

- 4.1 商品陈列基础 / 107
- 4.2 商品陈列的基本要求和原则 / 108
- 4.3 商品陈列的基本类型 / 111
- 4.4 商品陈列的方法 / 113
- 4.5 商品的陈列技术 / 118
- 4.6 商品陈列的表现手法 / 121
- 4.7 商品陈列的位置设计 / 124

 本章小结 / 128

 主要概念 / 129

 基础训练 / 129

 实践训练 / 129


第5章


商品定价 / 131

学习目标 / 131

引例 / 131

- 5.1 企业商品价格管理基础 / 131
- 5.2 商品定价管理 / 134
- 5.3 变价管理 / 146

 本章小结 / 151

 主要概念 / 152

基础训练 / 152

实践训练 / 152

第 6 章

商品促销 / 154

学习目标 / 154

引例 / 154

6.1 促销概述 / 154

6.2 促销流程 / 163

本章小结 / 176

主要概念 / 176

基础训练 / 176

实践训练 / 177

第 7 章

新品管理 / 179

学习目标 / 179

引例 / 179

7.1 新品管理概述 / 180

7.2 新品评估 / 184

7.3 新品引进操作方法 / 187

本章小结 / 199

主要概念 / 200

基础训练 / 200

实践训练 / 200

第 8 章

滞销品管理 / 202

学习目标 / 202

引例 / 202

8.1 滞销品概述 / 203

8.2 滞销品淘汰流程 / 205

本章小结 / 216

主要概念 / 216

基础训练 / 216

实践训练 / 217

第9章

VMI 与供应商品类管理 / 219

学习目标 / 219

引例 / 219

9.1 VMI 概述 / 219

9.2 供应商品类管理 / 223

本章小结 / 230

主要概念 / 231

基础训练 / 231

实践训练 / 232

主要参考文献 / 234



学习目标

通过本章的学习，了解和掌握品类及品类管理概念；了解品类管理理念提出过程及发展历程；熟悉品类管理与零售业的关系；掌握品类管理的支撑要素。

引例

乔氏食品公司品类管理案例

乔氏食品公司（以下简称乔氏食品）是较早应用以消费者为中心的品类管理的快速消费品生产商。通过这种品类管理方式的转变，乔氏食品在不到三个月内将该公司谷类食品的销售额提高了近100万美元。

1. 确定品类和子品类

在这一步骤，乔氏食品将公司的谷类食品分成以下四个子品类：即食的（ready-to-eat），热的，混入干果和天然的，燕麦和玉米粗粉的。

2. 绘制消费者购买决定结构图

在这四个子品类的基础上，乔氏食品绘制出了消费者在购买这些品类时做出购买决定的基本步骤，基本上反映出了大部分消费者购买此品类的原因和过程。一般情况下，消费者购买决定结构图在定位子品类和具体商品在整个品类中的位置，扮演了非常重要的角色。

具体到乔氏食品，消费者做出的第一个决定就是他们想要购买谷类食品，第二个决定是要买什么类型的谷类食品，随后才决定购买的品种、大小和口味。消费者购买的品种、大小和口味主要受到消费者收入、家庭结构、购买者的年龄等因素的不同程度的影响。

这个发现对于乔氏食品来说非常有价值，因为之前公司开发的品类分类图都是以谷类品牌为基础的，但是，通过绘制消费者购买决定结构图后，公司将品类分类图更改成以谷类食品的类型为基础。

3. 消费者需求聚类分组（Demand Clustering）

接下来，乔氏食品运用以消费者需求为基础的聚类分组将消费者定位为不同的消费者族群，并且将这些族群所对应的店铺进行聚类分组。

我们发现，超过三分之二的乔氏谷类食品的实际购买者并非他们通常意义的目标客户，如果乔氏食品仅仅是向“一般的”消费者营销他们的产品的话，他们将会失掉很多潜在的销售额和利润。

因此，乔氏食品在此基础上进行了店铺的聚类分组，并找出店铺聚类分组和消费者聚类分组之间的关系，清楚了所有潜在消费者的实际购物地点。他们发现了一

个有趣的现象：绝大部分的中等收入消费者购物地点相当集中，但是高消费人群和低消费人群的购物地点却相当地分散。

低消费人群最爱购买燕麦和玉米粗粉子品类，最不喜爱购买混入干果的天然谷物，而这正是高消费人群最爱购买的子品类。

4. 评估

通过消费者和店铺的聚类分析后，乔氏食品的营销人员找出了年潜在销售额的增长可能超过100万美元的13家店铺，根据它们不同的情况分别制订了独特的营销计划。他们发现，企业产品销售的停滞不前，可能仅仅由于在错误的店铺摆放了错误的子品类商品。只要品类管理得当，即使是低消费人群也能为企业带来巨大的利润。

5. 制定项目策略

乔氏食品将销售潜力大的13家店铺分成了3组，根据每组不同的消费者特征和购买行为，推广了乔氏食品的不同子品类产品。而且，乔氏食品的营销人员为每家店铺准备的促销方式、价格策略、产品摆放策略也根据消费者的需求和竞争对手的情况而各有不同。

6. 确定品类的任务

在企业制定了消费者和店铺聚类分组的项目策略后，营销人员就可以比较容易地确定每个品类针对不同的消费者族群所扮演的角色和任务了。

名牌的即食谷物食品显然太贵了，如果低消费人群购买即食谷物产品，一般会购买无品牌的或自有品牌的。因此，营销人员可以将品类中较为低端的子品类——乔氏燕麦玉米粗粉食品定位为该品类中最好的品牌，而即食谷物只是他们在某些季节偶尔购买的产品。在对高消费人群的宣传中，则强调乔氏即食富含有机物，是该品类中最天然、最健康的品牌，而对于中等收入的消费者来说，需要强调的是乔氏即食谷物性价比很高，物超所值。

由此看来，将店铺进行分类管理，在不同的卖场推出不同的营销组合相当有必要。

在实行了以消费者为中心的品类管理后，乔氏食品的销售增长非常明显，更加重要的是，通过这种调整，消费者能够更加便利地购买到适合他们的产品，品牌喜爱度和忠诚度也有了很大程度的提高。

资料来源 王卓：《将消费者带入品类管理中》，载《投资与营销》，2005（6）。

1.1 品类与品类管理

1.1.1 品类概述

1) 品类的定义

我国品类管理理论研究及实践运用受国外相关研究和实践的影响较深，在国内兴起略晚于国外。品类管理实践起初由外资零售公司带入国内，国内一些学者敏感

地认识到这一实践对我国零售业的意义，并从理论上加以阐述。但总体来说，持续关注品类管理，并对其理论研究和实践运用加以深入挖掘的学者并不多。这与我国国内零售业对品类管理认识不深，重视不够有关。国外及国内一些零售企业的实践证明，品类管理及与品类关联的销售行为对零售企业管理技术的提高和盈利能力的增强具有无可替代的作用，在零售利润空间被最大限度地挖掘，零售业管理者寻求差异化竞争能力和利润空间的难度日益增大的情况下，品类管理将是下一个有效的利润增长点。

“品类”与零售实践中长期使用的概念，如“商品”、“单品”等存在本质区别。在此，首先需要明确品类的概念。国内学者对品类的认识经历了不同的发展阶段。

第一阶段，在定义品类时注重商品之间功能的同质性，认为具有类似功能的，相互间可替代的商品为同一品类商品。有学者认为，品类是指产品之间可以相互替换，或者说它们属于同一属性。例如，洗衣粉有很多品牌，但是，不同品牌的基本功能都类似——把衣服洗干净。^①还有人认为购买者认为是相关联或可以相互替代的一类产品，就是品类。^②

第二阶段，对品类定义时，以消费者的主观认可为前提，只有消费者认为相互之间存在可替代性的商品才是同一品类的商品，如有学者认为“品类”是指消费者心目中在满足需求时，相互关联、可相互取代的一组独一无二、可管理的商品或服务。^③

其他一些企业和机构对品类也作了定义，按照 FBI Best Practices Definition 的定义，品类管理 (Category Management, CM) 是“分销商和供应商合作，将品类视为策略性事业单位来经营的过程，通过创造商品中消费者价值来创造更佳的经营绩效”。^④按照国际知名的 AC 尼尔森公司的定义，品类即“确定什么产品组成小组和类别，与消费者的感知有关，应基于对消费者需求驱动和购买行为的理解”。而家乐福则认为“品类即商品的分类，一个小分类就代表了一种消费者的需求”。

综合以上定义，本书认为，商品品类必须以消费者对同类商品在某些特性上的共同认知为前提，以便根据市场需求确定商品组合销售，故品类应为在消费者心目中在某一或某些特性上是一致的，能够相互替代的同类商品，且这些同类商品能让销售者更好地锁定目标消费者，更好地对该商品进行管理以便促进销售。

2) 品类的构成要件

品类的构成要件是指形成品类所必须满足的条件，具体如下：

(1) 消费者心目中对某类可替代商品的某些购买考虑因素的共同认识。品类

① 赵旭升、马军海：《VMI 在零售业应用中的发展模式——供应商品类管理》，载《佳木斯大学学报（自然科学版）》，2005（10）。

② 毛平：《商品的品类管理》，载《中国商贸》，2001（24）。

③ 夏维朝：《现代商业的品类管理与品类核算》，载《商业研究》，2005（18）。

④ MBA 智库，<http://wiki.mbalib.com/wiki>。

形成的前提就是消费者对同类可替代商品形成一定的共同印象。例如，同样两件衣服，一件是国际知名品牌限量版服饰，另一件是没有品牌的廉价衣服，它们具有本质相同的使用价值，从商品分类的角度，它们是同类商品，但在消费者的心目中，这两件衣服从品牌、定价、质量等各方面完全不存在任何相似性，销售的时候无法把它们同时陈列，甚至不能出现在同一个销售场所，所以虽同为衣服，但并不是同一品类商品。

(2) 同品类商品必须是相互关联或可互相替代的。例如，相同档次及类似价格的**品牌西服与西裤**，可视为一个品类商品，两者存在相互关联性。**蒙牛和伊利的常温奶**可以看做一个品类的商品，两者存在可替代性。

(3) 同品类的商品可以通过**定价、展示、促销**等方式共同进行销售管理，达到规模效应，增强对消费者的吸引力。

3) 品类形成要素

品类的形成要素是指构成品类的商品在消费者心目中所表现出的共同特性，这些共同特性因素使消费者相信同品类下的商品在某些方面存在同质性，是相互关联或可以相互替代的。品类的形成要素主要有商品的用途、价格、品牌形象和质量等(如图 1—1 所示)。

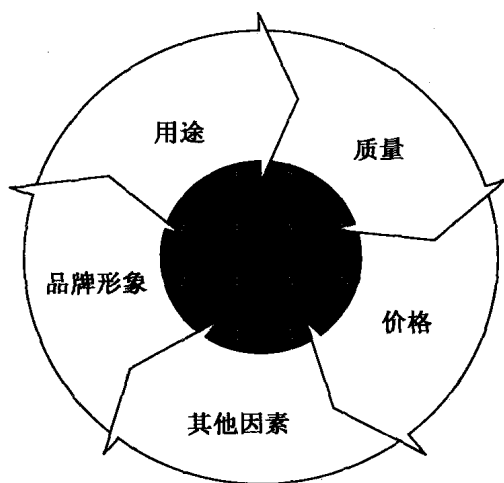


图 1—1 品类的形成要素

(1) 用途。只有相同或相互关联用途的商品才能够形成品类。例如，衣服、裤子、鞋子等，存在一定关联性，某些零售商或供应商在定义品类时将其归为同一品类。而衣服和椅子由于在用途上完全不相干，无论如何也不会被归为一个品类的商品。不同的商品由于认识的差异，在品类定义上也存在区别，如有的商家会把类似档次的衣服和裤子定义为同一品类，也有的商家会把衣服和裤子定义为不同的品类。

(2) 价格。价格是很多消费者选择商品时的重要考虑因素，所以价格也是商品形成同一品类的重要参照因素。同样是汽车，10 万元价位和 100 万元价位的汽

车在较为细分的层面上显然不是同一品类的商品。

(3) 品牌形象。品牌形象与品类商品之间存在密切联系。相同用途的商品, 由于品牌形象的差异会形成不同品类; 不同品牌的商品, 由于品牌形象的相似性会成为同一品类商品。比如很多消费者会把宝马和奔驰联系起来, 认为这两个品牌的汽车在档次、价格等方面存在相似性, 是同一类车, 销售者可把这两个品牌商品视为同一品类。但即使是同样用途的汽车, 消费者也往往不会把奇瑞和宝马联系在一起考虑。

(4) 质量。质量要素很容易与品类商品的其他要素联系起来, 如消费者一般认为价格越高, 品牌形象越好的商品质量越好。质量与其他要素之间形成了一种相辅相成的关系。例如, 在婴儿奶粉的选择上, 由于受毒奶粉事件的影响, 城市消费者对国产奶粉敬而远之, 以前作为优先考虑因素的价格不再受城市消费者的重视, 所有价格相对较低的国产奶粉都被视为相同品类的低质量商品, 消费者凭印象而不会去实际调查确定产品的质量(毒奶粉事件中出事范围的普遍性和受处理厂家的狭窄性、奶制品安全事故的频发性, 使得城市消费者无法建立对国产婴儿奶粉的信心)。而国外品牌的奶粉由于绝大部分没有卷入国内毒奶粉事件, 价格又类似, 相对国内品牌奶粉偏高, 而被认为同品类商品。消费者也会根据质量之外的其他因素如奶粉营养成分等把国外奶粉再细分为不同品类。

(5) 其他因素。不同商品具有的一些特征也可能成为品类形成因素, 如绿色环保、产地、企业公益行为、某类商品的特性(如前述奶粉的营养成分)等。

1.1.2 品类管理

1) 品类管理定义

AC 尼尔森公司在 1992 年对品类管理(Category Management)的定义为: 品类管理是经由零售商与制造商共同合作, 将每一个品类视为一个策略事业单元来经营, 致力于传递产品的消费者价值, 来创造更佳经营成果的流程。

美国食品营销协会 FMI 对品类管理的定义为: 配销商与供应商合作, 将品类视为策略性事业单元来经营的过程, 其借由专注于创造商品的消费者价值来缔造更佳的经营绩效。

我国学者也对品类管理提出不同定义, 具体有:

品类管理是以购物者为中心, 以品类为战略业务单元, 以数据为依托, 通过零售商与供应商的有效合作, 发现并满足购物者需求从而提高生意效果的零售管理流程。^①

品类管理是根据消费者的需要, 制造商与零售商将商品品类作为战略性单位来经营, 从而创造更好的经营绩效。^②

综合以上定义, 我们认为, 品类管理是以品类为策略性事业单元, 在零售商与

^① 中国连锁经营协会:《品类管理理论与实战》, 北京, 中国商业出版社, 2009。

^② 张卫星、徐珉钰:《基于品类管理的制造商与零售商组织合作研究》, 载《北京财贸职业学院学报》, 2009(9)。

供应商有效合作的基础上,通过数据收集与分析应用,充分挖掘与满足消费者需求,从而达到优化盈利能力的零售管理流程。

2) 品类管理特征

品类管理具有以下特征:

(1) 品类管理的基本单元是按一定标准确立的商品品类,而不是某个单品或某个商品品牌。

(2) 品类管理应在零售商与供应商通力协作下完成。

(3) 品类管理是建立在数据收集与分析应用的基础上,必须由现代信息技术为支撑。没有有效的数据收集与分析系统,就无法通过对商品销售数据进行收集分析,也就无法通过消费者的行为模式来发现消费者的实际需求与偏好,更无法开展建立在消费者需求基础上的品类管理。

(4) 品类管理的最终目标是在满足消费者需求基础上寻求经营优势和利润。满足消费者需求是实施品类管理的基础目标,寻求经营优势和新的利润增长点是品类管理的最终目标,前者是后者的前提和保障。

(5) 品类管理最终表现为一种零售管理流程。

3) 品类管理产生的市场基础

(1) 消费者对零售企业要求的变化

消费者对零售企业的要求随市场的发展而不停变更。以中国为例,市场正处于催生零售环节品类管理的前夜,品类管理开展的条件已经成熟。从消费者的角度看,在快速消费品领域,低价、商品齐全等因素不再是消费者仅有的几项追求,消费者希望零售企业所能提供的服务和商品包括更多的个性化因素,如环保、绿色、满足个性需求等。消费者对商品的认知自有其标准,零售企业不能再仅从采购的角度决定销售什么,而应从消费者需求的角度决定销售的商品。

(2) 竞争压力

对零售企业来说,竞争压力不仅表现为同业之间,也表现在整个流通渠道上,甚至表现在渠道之间。零售企业面对全方位的竞争,要保持并拓展市场,不能仅依照传统经营模式经营,几乎所有的零售企业都在根据市场的需求改变自身的经营模式,品类管理是零售企业面对竞争压力以变求存的结果。

(3) 信息技术的发展

信息技术,主要是计算机、网络的零售信息软硬件系统的发展,为品类管理的产生和发展提供了技术支持。品类管理是基于对消费者和商品信息收集和处理的基礎上实现的,没有信息技术的支撑就不可能有品类管理出现。

(4) 传统品牌管理遭遇瓶颈

传统品牌管理主要着眼于品牌的运作,在现有的市场条件下,无论是理论研究还是实践都发展到了一定高度,通过品牌管理大幅度提高利润空间的难度较大,具体表现为:单靠市场定位清晰的无法提高商品价格,大部分的品牌商因零售商势力高涨而处于相对劣势,品牌将以扩散方式为主而非创新,广告对品牌塑造的重

要性减弱,品牌本身不再是附加价值,传统的品牌管理架构不再适用,而迎合消费者需求的品类管理具有品牌管理所不具有的优势。

(5) 财务绩效压力

利润永远是市场主体拼搏最基础的原动力。利润在财务上表现为财务绩效,在面对竞争激烈的市场时,企业需要通过管理变革取得更好的财务绩效,品类管理作为一种求变的零售流程管理很好地满足了这种需求。

1.1.3 品类管理零售店与传统零售店的区别

在品类管理的经营模式下,零售商通过 POS 系统的销售数据掌握消费者的购物信息;供应商取得零售商的销售数据后,对消费者消费商品信息进行分析,锁定消费者对品类的需求;零售商与供应商在此基础上共同制定品类目标,确定商品组合、存货管理、新品开发及促销活动等。传统超市的流通渠道中,零售商与供应商更多地处于一种对立竞争的状态,销售数据与消费者信息无法共享,也不可能联合确定商品组合等品类管理活动。表 1—1 列出传统超市管理与施行品类管理的超市管理之差异。

表 1—1 传统超市与品类管理超市差异

传统超市	品类管理超市
销售所采购之品项	采购应销售之品项
战略性	策略性
以产品为主	以消费者为主
零售商与供应商协商	双方成为合作伙伴
将产品推入市场	消费者将产品买进
厂商提供利润	消费者产生利润
以进货数量为报表依据	以实际销售为依据

资料来源 周春芳:《流通业现代化与电子商务》,北京,中国税务出版社,2005。

1.1.4 ECR 与品类管理

高效消费者反应 (Efficient Consumer Response, ECR) 是 1992 年从美国食品杂货业发展起来的一种供应链管理策略。20 世纪 90 年代初,日本食品加工和日用品加工开始模仿美国服装业的“快速反应”,并形成自己的体系,称为“有效消费者反应”(Efficient Consumer Response)。ECR 欧洲执行董事会的定义是:“ECR 是一种通过制造商、批发商和零售商各自经济活动的整合,以最低的成本,最快、最好地实现消费者需求的流通模式。”

ECR 更多地被认为是一种观念,而不是一种新技术。它重新检讨上、中、下游企业间生产、物流、销售的流程,其主要目的在于消除整个供应链运作流程中没有为消费者增加附加值的成本,将供给推动的“Push”(推)式系统,转变成更有效率的需求拉动的“Pull”(拉)式系统,并将通过 ECR 理论重新设定的高效系统所带来的经营成果回馈给消费者,以期能更快、更好、更经济地把商品传递到消费者手中,更好地满足消费者的需求。因此,ECR 的实施重点包括需求面的品类管理

改善、供给面的物流配送方式改进等。

目前，ECR 的推广对象主要以快速消费品（Fast Moving Consumer Goods, FMCG）以及食品杂货（Grocery）为主，这些商品是以超市经营为主。而其实施重点包括需求方面的品类管理、供给方面的物流配送方式的改进等。

ECR 的主要基础架构分为四大领域，如图 1—2 所示，包括：供应面管理、需求面管理驱动力及整合力的应用，并据此形成 ECR 全球评量表，可评估 ECR 导入前的程度与能力。此外，ECR 可鼓励供应链相关业者在下列四个范畴（14 个项目）中不断地改善。^①

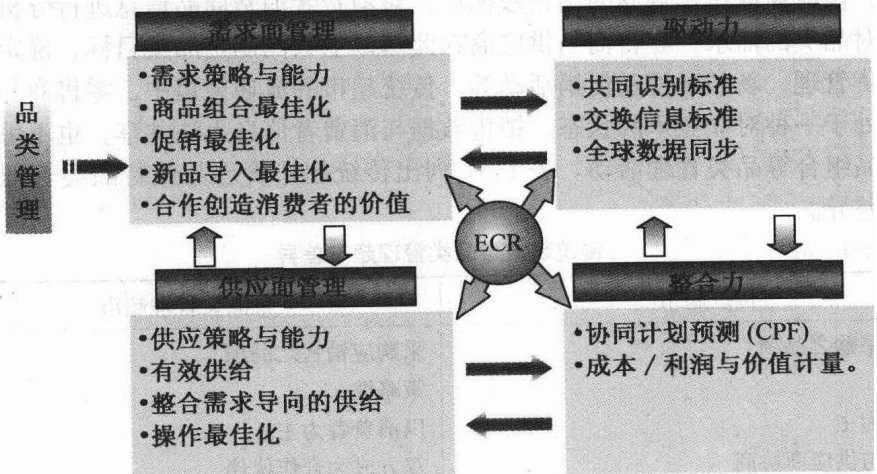


图 1—2 ECR 推动的重点及 ECR 与品类管理的关系

如图 1—2 所示，ECR 基础架构中的需求面管理，主要涉及的内容如商品组合最佳化、促销最佳化、新品导入最佳化和合作创造消费者的价值等内容都与品类管理相关。可以说，品类管理作为零售管理流程，是实现 ECR 理念的一种管理方式。

1.2 品类管理理念的提出与应用

1.2.1 国外品类管理发展历程

品类管理实践开始于 20 世纪 80 年代的美国，它改变了零售商与供应商传统上相互对立的关系，使两者趋向合作。在品类管理出现之前，美国的商品流通渠道，从原来的生产商之间的竞争为主已经转变为零售商与生产商之间的竞争，典型特征为沃尔玛这样的大型零售商逐渐取得市场主导地位，零售商与供应商的矛盾日益激烈。过度竞争的后果是零售商与供应商都把精力集中在价格博弈中，而忽视消费者的利益与需求，同质商品充斥市场。消费者对符合自身需求的商品的寻求导致了品

① <http://www.ecrchina.org/>.

类管理理论与实践的最终产生。1992年，AC尼尔森公司开始公布快速消费品供应商的信息，导致品类管理又在欧洲逐渐展开。最初，品类管理的运用只局限于大卖场和超市，但随其优势越来越明显，逐渐为药品销售等零售领域所接受。

1993年，美国食品营销协会（FMI）联合可口可乐、宝洁公司、Safeway Storeheng及美国加工食品行业15家大型企业会同流通咨询企业克特·萨尔蒙公司一起组成了研究组，对食品业的供应链进行调查分析。在总结了行业的许多成功经验之后，于1993年1月提出了改进行业供应链管理的详细报告，在该报告中首次系统地提出了ECR和品类管理（Category Management, CM）的概念。ECR指的是一个生产厂家、批发商和零售商等供应链组成各方相互协调和合作的产业链管理系统，系统的目的是更好、更快和以更低的成本满足消费者需要。品类管理是零售商与生产商将品类视为一个策略经营单位、以提升消费者的价值为焦点，共同管理品类过程。其重点在于零售商和供应商“共同合作”提升消费者价值（欧洲ECR推动委员会），主要战术是高效商品组合、高效货架管理、高效新品引进、高效定价和促销以及高效补货。^①

在20世纪90年代中期，一些零售商和供应商把品类管理误定义为“使商品分类合理化，清除重复商品”，从而在商业经营上产生了一些不良影响。此时，品类管理被误认为清理货架。在此挫折之后，许多零售商重回传统商业模式。在20世纪90年代后期，品类管理再度兴起，此时期内涵更为广泛合理，包括陈列、价格结构、促销战略和顾客分析。

① 相关链接 1—1

沃尔玛与宝洁的品类管理史

从20世纪70年代开始，沃尔玛公司就不断研究超市管理方式，并在90年代初开创了品类管理理论，将管理的重点从原来的企业内部管理转到了“通过最大程度地传递给消费者价值来提高企业的利益”上来。零售商与供应商管理发展史如下图所示。

通过品类管理，现在沃尔玛的总体库存已经可以控制在12天之内。沃尔玛与宝洁最近的一次合作结果表明：品类管理的效果使得销售额上升了32.5%，库存下降了46%，周转速度提高了11%。品类管理开始显示出强大的优势。最近的产业报告显示：83%的被调查的百货零售商认为品类管理是目前面临的最重要的课题。另一项研究表明品类管理是零售商应用信息系统最重要的驱动力。

^① 吕贵兴：《零售企业品类战术之高效定价分析》，载《现代商贸工业》，2007（6）。