

中国连锁经营协会推荐

品类管理 实战

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>

中国连锁经营协会推荐

品类管理 实战

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

随着零售业规模的迅速扩大,以及大卖场、超市和便利店的快速发展,如何通过有效的营销来提升绩效,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所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。前三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。最后两章分别是对购物者的研究和品类管理工具的介绍。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. —北京: 电子工业出版社, 2006.1
ISBN 7-121-02084-X

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

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2005) 第 143330 号

责任编辑: 杨洪军

印 刷: 北京智力达印刷有限公司

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

经 销: 各地新华书店

开 本: 787×980 1/16 印张: 15.75 字数: 274 千字

印 次: 2006 年 1 月第 1 次印刷

定 价: 36.00 元

凡购买电子工业出版社的图书,如有缺损问题,请向购买书店调换。若书店售缺,请与本社发行部联系。联系电话:(010) 68279077。质量投诉请发邮件至 zltz@phei.com.cn, 盗版侵权举报请发邮件至 dbqq@phei.com.cn。

作者 简介

程莉

毕业于上海交通大学材料工程系。1995 加入宝洁中国有限公司客户生意发展部，2000 年作为宝洁公司品类管理项目经理，负责品类管理在全国的传播和实践。参与了《品类管理实施指南》一书的翻译，发表了“品类管理及其适用技术”、“品类管理，势在必行”、“细节的魔方：品类管理操作流程详解”等多篇论文。2003 年加入广州高露洁棕榄有限公司，负责品类管理在中国的推广。作为中国连锁经营协会的特约讲师，参与了多个城市的品类管理培训。

郑越

美国城市大学 - 北京工业大学中加工商管理学院 MBA。1991 年加入中国宝洁客户生意发展部。1999 年负责宝洁北方、西北和北京华联的全面品类管理工作。作为中国连锁经营协会的特约讲师，在多个城市进行品类管理培训。参与翻译了《品类管理实施指南》，发表了“医药行业品类管理实践”系列文章。2004 年在担任中美上海施贵宝制药有限公司 OTC 全国通路市场经理时，开展了中国医药零售行业最早的工商合作的品类管理实践，指导施贵宝与深圳一致、北京金象等医药连锁企业开展品类管理合作。

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15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，价格战成了唯一的杀手锏，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所证明的行之有效的零售解决方案。零售商在了解 and 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，更好地满足消费者需求，同时实现零售商、供应商和消费者的“三赢”。

品类管理诞生于10年前的美国，当时的美国零售市场与目前的国内市场有很多相似之处。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

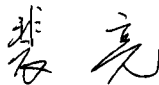
在一些大型零售商中进行推广，但基本上处于探索阶段。2003~2004年间，协会开始邀请品类管理专家，在全国13个城市进行品类管理的巡回培训，在超市、大卖场全面推广品类管理。一些药品零售企业也参加了品类管理培训。随着品类管理逐渐为企业所认知，如何把理论方法转化为实践工具，成为推进品类管理应用的重要一环。

国内针对品类管理方面的书籍非常少。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书籍。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书籍还是一个空白。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贡献。

程莉和郑越是协会品类管理培训的两位讲师，也是国内首批从事品类管理的专业人士，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



前 言

品类管理自1997年由中国连锁经营协会引进中国已经进行了8年的传播和实践。在这8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重要战略之一，但品类管理真正被重视还是最近二三年的事。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赢得了众多零售商的踊跃参与。

零售业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。但在从事品类管理的培训和实践过程中，我们发现，很多企业对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中积累了一些经验，因此萌生了出版一本中国的品类管理书籍，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、蒋芯蕊、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

问题背后的问题

书号: 7-121-00558-1 定价: 18.40 元 出版时间: 2005 年 1 月 作者: 约翰·米勒

内容简介

在目前的企业文化中, 个人责任感的缺失是非常普遍的现象, 推诿、抱怨、拖延与执行不力这些都是组织内部的通病, 而缺乏责任意识的组织和个人将无法达成目标, 无法在市场上与竞争对手一较长短, 无法实现愿景, 更无法让个人和团队更上一层楼。



领导力 (第3版)

书号: 7-5053-9422-1 定价: 38.00 元 出版时间: 2004 年 1 月

作者: 詹姆斯·库泽斯、巴里·波斯纳

内容简介

该书是领导力领域第一权威著作。作者认为, 领导者并不只存在于组织和社会的高层, 它存在于我们的日常生活中。领导是一种人与人之间的关系, 是领导者与追随者之间的关系。领导的成功、经营的成功和生活的成功, 在过去、现在和未来, 实际上都是人们如何能很好地在一起工作与生活。



目标 (The Goal) (第3版)

书号: 7-121-01933-7 定价: 48.00 元 出版时间: 2006 年 1 月 作者: 艾利·高德拉特

内容简介

身为物理学家与企业管理大师的高德拉特博士, 将物理学法则及逻辑推理的思维方法应用于企业管理, 独创出可解决企业诸多问题的“制约法”(Theory Of Constrain), 并以此写下了一系列企管小说, 现已风靡全球。本书是以案例的形式讲解简单而有效的常识管理。



绝不是靠运气 (It's Not Luck)

书号: 7-121-01935-3 定价: 36.00 元 出版时间: 2006 年 1 月 作者: 艾利·高德拉特

内容简介

本书以企业产品的营销和分销为主线,以小说的形式,展现了作者独特的 TOC 制约法的重要组成部分——全新而实用的思维方式,并运用这种方式探讨了企业面对困境时的三个重要问题:要改善什么,改善成什么样子,怎样执行改善。从而阐明企业的成功与失败不能归咎于运气,只要掌握正确的管理与分析问题方法,就可以把看似不可能的事情变为可能的事情。

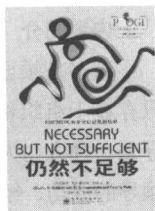


仍然不够 (Necessary But Not Sufficient)

书号: 7-121-01934-5 定价: 29.00 元 出版时间: 2006 年 1 月 作者: 艾利·高德拉特

内容简介

本书以小说的形式,运用作者独创的 TOC 制约法,让你看到企业信息化后的经营新境界。这本书对信息技术产业以及已安装或正考虑安装 ERP 的企业,会有很大的启发及帮助。



关键链 (Critical Chain)

书号: 7-121-01937-X 定价: 32.00 元 出版时间: 2006 年 1 月 作者: 艾利·高德拉特

内容简介

项目无处不在,但是都有一定的特征:可动用的资源有限;有完成日期及开支限制;牵涉层面往往很广,不仅跨部门还会牵涉企业以外的相关人士。项目期间要面对的不确定因素及跨部门、跨企业的协调更费工夫,要能有效地统领各项的所有环节,一同向项目目标迈进,挑战难度是很高的,作为项目管理的最普遍工具“关键路线”法似乎越来越失去其有效性。本书以小说的形式,将 TOC 制约法引进项目管理领域,提出了可以打破生产与管理瓶颈的项目管理新方法——关键链。



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	16
第 2 章 品类管理流程	20
第 3 章 品类管理起步	25
3.1 企业现状评估	25
3.2 确定行动方案	26
3.3 项目计划书	27
第 4 章 品类定义	32
4.1 品类定义的概念	32
4.2 品类定义的操作方法	36
4.3 品类定义的案例	37
第 5 章 品类角色	38
5.1 品类角色的概念	38
5.2 定义品类角色的方法	44

5.3 品类角色的案例	46
第6章 品类评估与品类评分表	51
6.1 品类评估的概念	51
6.2 品类评估的操作方法	55
6.3 品类评估的案例	57
6.4 品类评分表的概念	58
6.5 品类评分表的操作方法	59
6.6 品类评分表的案例	60
第7章 品类策略	63
7.1 品类策略的概念	63
7.2 品类策略的操作方法	66
7.3 品类策略的案例	67
第8章 品类战术之高效产品组合	69
8.1 高效产品组合的概念	69
8.2 高效产品组合的操作方法	73
8.3 高效产品组合的案例	77
第9章 品类战术之高效新品引进	83
9.1 高效新品引进的概念	83
9.2 高效新品引进的操作方法	87
9.3 高效新品引进的案例	88
第10章 品类战术之高效产品陈列	91
10.1 高效产品陈列的概念	91
10.2 高效产品陈列的操作方法	100
10.3 高效产品陈列的案例	104
第11章 品类战术之高效定价	107
11.1 高效定价的概念	107

11.2	高效定价的操作方法	112
11.3	高效定价的案例	115
第 12 章	品类战术之高效促销	119
12.1	高效促销的概念	119
12.2	高效促销的操作方法	126
12.3	高效促销的案例	139
第 13 章	品类战术之高效补货	145
13.1	高效补货的概念	145
13.2	高效补货的操作方法	148
13.3	高效补货的案例	152
第 14 章	品类实施	155
14.1	实施品类管理	155
14.2	实施品类管理的潜在障碍	157
第 15 章	品类回顾	160
15.1	品类管理实施结果回顾	160
15.2	品类管理的潜在效益	161
15.3	品类管理的阶段性回顾	162
第 16 章	购物者研究	164
16.1	市场研究	164
16.2	购物者研究概述	168
16.3	购物者研究与品类管理	172
16.4	市场研究公司	181
第 17 章	品类管理工具	185
17.1	数据分析工具	186
17.2	货架陈列工具	192
17.3	促销分析工具	198

附录 A 快消品行业的品类管理.....	200
附录 B 医药零售行业的品类管理.....	214
附录 C 品类管理常用术语.....	227
参考文献.....	240

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和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。

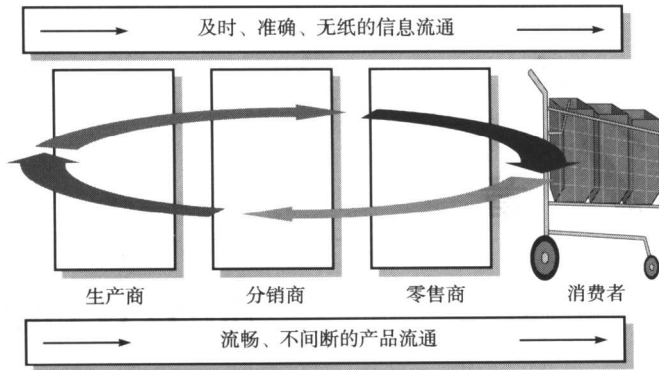


图 1-1 ECR 技术

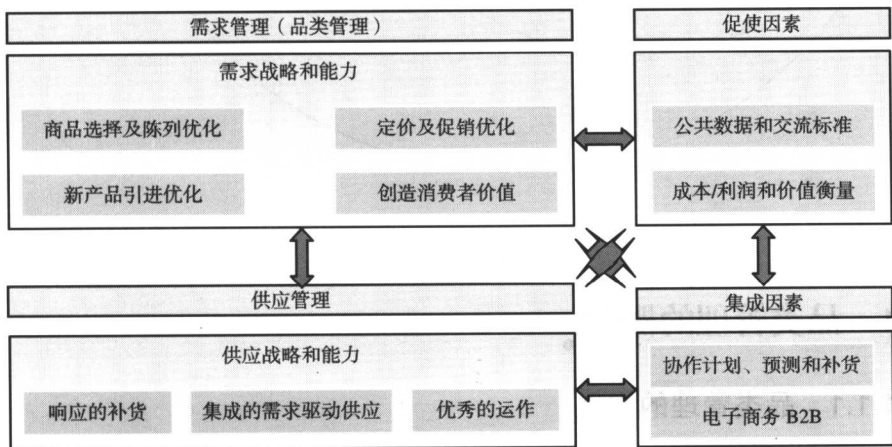


图 1-2 ECR 核心模块

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升出来的、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。

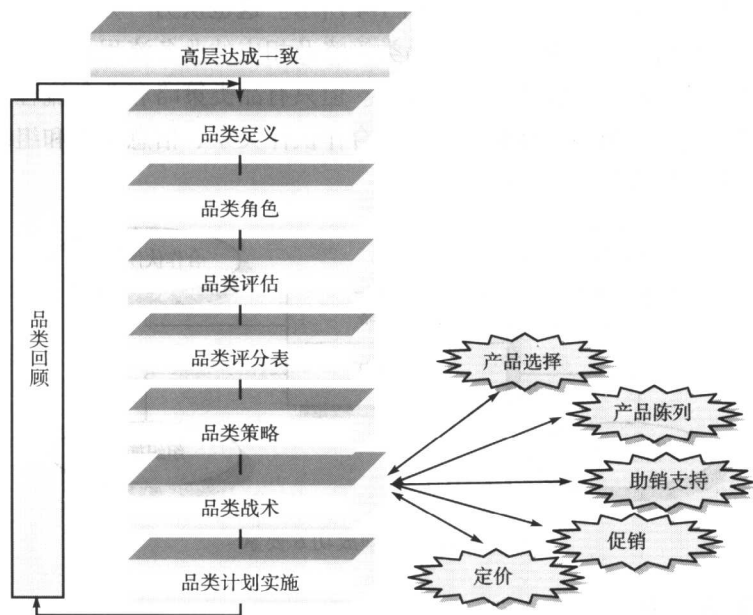


图 1-3 品类管理流程图

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，本年度口腔护理品类的策略是提高客单价，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，从而丧失自主性。