

实施品类管理的第一利器 优化商品结构的有效密钥



Category Management . How To Structure Assortment

品类管理

教你如何进行商品梳理



黄权藩 著



 机械工业出版社
CHINA MACHINE PRESS

品类管理

——教你如何进行商品梳理

黄叔藩 著



机械工业出版社

本书一方面以具体的商品梳理来诠释抽象的品类管理原则,另一方面用品类管理方法来总结商品梳理实践,深入浅出地以案例介绍方法,采用第一手资料教你如何进行商品梳理。总结出“分好类、排好队、归好堆、论好辈”作为商品梳理的四把梳子,既生动又形象。本书对于进行有效商品组合、调整商品结构、开展品类管理具有指导作用,适合于超市经营者、超市采购人员、品类管理爱好者和商学院学生阅读,亦可作为采购管理的培训教材。

图书在版编目(CIP)数据

品类管理:教你如何进行商品梳理/黄权藩著. —北京:机械工业出版社, 2011. 4
ISBN 978-7-111-34052-2

I. ①品… II. ①黄… III. ①商品—分类 IV. ①F760.2

中国版本图书馆CIP数据核字(2011)第059648号

机械工业出版社(北京市百万庄大街22号 邮政编码100037)

策划编辑:谢小梅 责任编辑:谢小梅 李岩

责任校对:侯灵

印刷

2011年5月第1版·第1次印刷

170mm×242mm·12.25印张·1插页·157千字

标准书号:ISBN 978-7-111-34052-2

定价: 元

凡购本书,如有缺页、倒页、脱页,由本社发行部调换

电话服务

网络服务

社服务中心:(010) 88361066

门户网:<http://www.cmpbook.com>

销售一部:(010) 68326294

教材网:<http://www.cmpedu.com>

销售二部:(010) 88379649

读者购书热线:(010) 88379203

封面无防伪标均为盗版

推荐序 1

让品类管理落地的好工具

品类管理自 20 世纪末从美国引入中国以来，得到众多零售企业的关注。关注消费者、根据目标顾客制定品类策略、合理使用货架空间等理念，已经被广大企业所理解和接受，品类管理的八步骤也被大家所熟知。但是，作为一项纷繁复杂的系统工程，品类管理如何在企业落地，也是长期困扰企业管理者的难点。实际上，品类管理作为一项系统工程，其中包含了非常多的零售管理技术，挖掘和整理这些零售技术，可以更好地实现品类管理在企业的落地，《品类管理——教你如何进行商品梳理》一书正是其中的代表。

品类管理是以品类为单元的商品管理优化过程。这里要强调三个关键点，第一是基于消费者导向的；第二是生产商与零售商紧密合作的；第三是按一定的套路（品类管理八步骤）来开展的。在品类管理八步骤中，品类战术是至关重要的，再完美的品类战略都需要通过品类战术的操作来实现。品类管理开展缓慢，执行过程是最大的瓶颈，往往使很多品类管理者困惑，所以商品选择是品类管理的关键中的关键，是开展品类管理的第一抓手。

商品选择是品类管理的第一抓手。在品类管理的四大战术（商品选择、商品定价、商品促销、商品陈列）中，商品选择是最重要、最为关键的战术，如果商品选择这一前提不合理，商品结构先天不足，定

价、促销、陈列自然难以完美，也不可能使利益相关方满意。

本书作者认为，企业在品类管理的具体工作中涉及更多的是商品调整，把品类管理中“商品选择”所包含的内容进行了延伸，他将商品选择和商品调整相结合，提出商品梳理的概念（书名的副标题就是“教你如何进行商品梳理”）。

本书分四部分，第一部分是“分好类”，教你如何创建品类；第二部分是“排好队”，教你如何组合商品；第三部分是“归好堆”，教你如何简化商品的组合因素；第四部分是“论好辈”，教你如何优化商品结构。作者提出的四种梳理方法，注重理论与实践相结合，而且更偏重于实践。书中列举了大量的案例和表单工具，这些案例和工具是作者多年实践经验的积累总结，对从事品类管理工作的同仁是难得的一手资料。我相信，《品类管理——教你如何进行商品梳理》一书能够对从事品类管理的人员提供很大的帮助。

随着品类管理在中国零售企业的深入开展，我们相信会有更多实用的管理技术呈现给业内的管理人员，我们也希望业内零售企业能够用好品类管理这个管理利器，为企业的长远发展奠定坚实的基础。

中国连锁经营协会 秘书长 裴亮
2011年3月8日于北京

推荐序 2

书如其人

《品类管理——教你如何进行商品梳理》，书如其人。

作者黄权藩先生是零售行业的资深人士，做过大型超市的采购经理、大型零售集团的培训主管，现任某零售集团大区总经理。他经常在超市行业的交流大会上作为主讲，可谓“上得厅堂，下得厨房”，理论上有一套，实际操作也毫不含糊，不是光说不练的假把式。

品类管理在中国十多年，推广并不顺利。引进的东西大家用起来总是不很顺手。大家一直都在探索，如何让先进的理论和中国的实际相结合的问题，作者更是身体力行，多年来致力于探讨品类管理在国内的应用。以所在集团强大的创新背景，经常接触最新的前沿信息，用国人的方式来思考品类管理的相关问题。

我第一次见到他时在武汉，他正在谈品类管理和书法绘画的相通之处；第二次见到他时在青岛，他在谈品类管理与易经的关系；第三次见到他时在北京，他在谈对牙膏品类进行的品类管理测试……他的演讲引经据典，深入浅出，诙谐幽默，常常用形象的比喻逗笑大家。

《品类管理——教你如何进行商品梳理》一书是作者多年来从事品类管理理论研究和实际操作体会的总结。把理论消化，在实践中进行总结归纳，最后用生动形象的语言来表达，这是本书的主要写作方式。本书延续了作者的一贯风格，他将复杂的技术体系冠以“梳理”这样生

活化的词汇，将令人望而生畏的品类管理工作步骤和内容轻松的化解为“分好类”、“排好队”、“归好堆”、“论好辈”四个简单生动的动作，这不容易，不简单，是作者奉献给大家的一份好礼物。

学了很多理论与经典案例，仍然对品类管理感到困惑的人，不妨沿着作者的思路来体会一次，选几个品类来按照书中的方法进行实际操作，或许能激发灵感，或许就能找到新的途径。一把好“梳”，四个招式，加上非常有参考价值的相关信息，《品类管理——教你如何进行商品梳理》值得期待。

虽然是以书的形式展现，但作者依然用一种对话的形式和大家进行交流，书中所有的案例和数据都是真实的、可信的，因此读起来很轻松，内容也容易记忆，可操作性很强。希望读者通过书来与他对话，更希望大家有机会直接与他对话。

睿智的黄权藩，自信的黄权藩，幽默的黄权藩，普通话不太标准但能让你记忆深刻的黄权藩，书如其人！

中国人民解放军国防科技大学副教授
天牧数据挖掘研究中心首席专家

马 达

2011年2月28日

前言

16年前，我在广州万客隆（外资仓储超市）从事采购工作，受到外企严格的专业训练。后来在北京华联广西地区任采购总监，采购培训时，苦于没有中文教材，用了一个月时间把英文资料翻译成中文，并以此为基础结合自己的理解和实践，加上案例分析，整理出第一版的零售采购管理培训资料。第一版培训资料共分十篇，包括顾客分类、供应商分类、商品选项、产品的生命周期、包装政策、定价政策、促销政策、谈判策略、行政配合支持、影响销售的因素等。第一版资料一直陪伴着我走南闯北，经历了数次采购培训讲座，内容随着实践得到不断充实和完善，这是中外结合、理论和实践结合的过程。

2006年后，我开始把历次培训中讲解的内容充实到资料中，并参考了相关的书籍和资料，赋予理论依据，整理出第二版零售采购管理浅析系列。浅析系列分五个独立的PPT课件，包括浅析有效组合、浅析有效定价、浅析有效促销、浅析谈判策略、浅析影响销售的因素等。这套PPT课件经过多次培训使用和反复修改，受到接受培训人员的普遍欢迎。这是充实内容的过程。

近年来，因工作关系有更多机会参与到品类管理研讨中，发现品类管理离不开零售技术，挖掘和整理这些零售技术意义重大。于是开始着手用品类管理的方法来重新审视浅析系列，用具体的零售技术来诠释抽象的品类管理原理。首先以商品选择为突破口，在浅析有效组合的基础上，将商品选择和商品调整全盘考虑，整理出商品梳理的专题，作为第

三版的零售采购管理培训资料（一部分）。这是总结提高的过程。

至于出版此书，实缘于2008年9月与机械工业出版社的一次读者研讨会，当时经管分社的谢小梅社长知道我对零售技术有点钻研，就鼓励我写本有关介绍品类管理方法的书。她看了第三版的培训资料《商品梳理》后，提了很多建议。经过两年多的整理，于2010年2月才完成初稿，整个过程中得到中国连锁经营协会彭建真副秘书长的大力支持。

我认为企业在品类管理的具体工作中涉及更多的是商品调整，所以把品类管理中“商品选择”所包含的内容有必要进行延伸，把商品选择和商品调整结合在一起，提出商品梳理的概念，把内容确定为《品类管理——教你如何进行商品梳理》。

本书分四部分，第一部分是分好类，教你如何创建品类；第二部分是排好队，教你如何组合商品；第三部分是归好堆，教你如何简化商品的组合因素；第四部分是论好辈，教你如何优化商品结构。书中列举了大量的案例和表单工具，这些案例和工具是多年的积累，希望对从事品类管理工作的同仁有所帮助。

个人认为实现品类管理在企业的落地，使用好工具特别关键，所以本书聚焦于商品梳理方法的介绍。分好类、排好队、归好堆、论好辈如同四把梳子，可以说，掌握了这四把梳子，就基本掌握了梳理商品的方法。

本书涉及有效商品组合、调整商品结构、开展品类管理的相关内容，适于超市经营者、超市采购人员、品类管理爱好者和商学院的学生阅读。此书意在抛砖引玉，期望挖掘和整理更多的零售技术，推动品类管理在中国零售企业的深入开展。

黄权藩

目 录

推荐序 1

推荐序 2

前言

引言 / 1

第一篇 分好类——谈如何创建品类

一、对商品结构的理解 / 7

（一）商品结构的层次 / 7

（二）商品组合的概念 / 8

（三）决定品项数多少的因素 / 14

二、有关商品组织表 / 17

（一）商品组织表的作用 / 17

（二）商品分类的五大原则 / 18

（三）常见的商品群 / 20

三、如何进行品类定义 / 21

（一）漏斗模式 / 21

（二）品类定义的描述结构 / 22

（三）常见品类的品类定义 / 22

四、如何创建品类 / 23

（一）经营理念对创建品类的影响 / 23

- (二) 四种常见的品类配置 / 27
- (三) 创建品类的步骤和案例 / 33

第二篇 排好队——谈如何组合商品

- 一、顾客的购物行为 / 43
 - (一) 顾客购物决策树 / 43
 - (二) 常见类别的顾客购物决策树 / 43
 - (三) 价格对购物行为的影响 / 44
- 二、品类的组合因素 / 49
 - (一) 婴儿奶粉品类 / 49
 - (二) 织物清洁和护理品类 / 50
 - (三) 牙膏子品类 / 51
- 三、因素的组合水平 / 55
 - (一) 牙膏的品牌因素 / 55
 - (二) 牙膏的功能因素 / 56
 - (三) 牙膏的规格因素 / 57
- 四、商品组合的分析工具 / 59
 - (一) 因素/水平排序 / 59
 - (二) 市场占有率 / 59
 - (三) 分析工具——靠谱图 / 61

第三篇 归好堆——谈如何简化因素

- 一、帕累托法则应用 / 69
 - (一) 帕累托法则介绍 / 69

- (二) 因素的简化 / 70
- (三) 水平的简化 / 71
- 二、品牌因素的梳理实例 / 73**
 - (一) 品牌归类 / 73
 - (二) 品牌靠谱图 / 75
- 三、功能因素的梳理实例 / 77**
 - (一) 找出卖点, 突出卖点 / 77
 - (二) 减少搭配, 消灭搭配 / 78
 - (三) 功能靠谱图 / 79
- 四、规格因素的梳理实例 / 81**
 - (一) 跃点前下刀, 取头作代表 / 81
 - (二) 规格简化实例 / 82
 - (三) 规格靠谱图 / 83

第四篇 论好辈——谈如何优化结构

- 一、论好品项的数量 / 87**
 - (一) 与销售体量有关 / 87
 - (二) 与组合因素有关 / 87
 - (三) 与品类角色有关 / 87
 - (四) 品项数分配建议案例 / 89
- 二、论好组合的深浅 / 91**
 - (一) 组合的深度、宽度 / 91
 - (二) 删除长尾 / 94
- 三、论好优化的效果 / 95**
 - (一) 牙膏组合的理想模型 / 95

- (二) 便利店牙膏组合的优化 / 96
- (三) 综合超市牙膏组合的优化 / 98
- (四) 几点启示 / 102

四、论好内外的比对 / 105

- (一) 与外部的比对 / 105
- (二) 内部间的比对 / 119
- (三) 商品调整方法 / 126

附录 A 常见的商品群 / 133

附录 B 常见品类的品类定义 / 159

附录 C 常见类别的顾客购物决策树 / 165

附录 D 品项数分配建议表 / 169

附录 E 口腔清洁和护理品类比对及解决方案 / 175

参考文献 / 182

引言

■ 采购的使命

首先向你提这样一个问题：零售超市的采购最主要的使命是什么？请用一句话来表述。

■ 猜一猜

以大家比较熟悉的商品——牙膏为例。××综合超市，牙膏有500多个单品，占货架共有14个背（Bay）之多。因为是大卖场，面积大，可以陈列这么多的单品。一般而言，大卖场都有10个背左右的牙膏，如果每个背按6层而每层按6个单品陈列计，就有300多（ $10 \times 6 \times 6 = 360$ ）个单品。

但是对于便利店来说，这么多的品项肯定是陈列不下的。如北京×××24小时便利店，售卖的牙膏只有10个单品。

你猜一猜：有哪些单品？如果让你来当一回采购，选择10个单品类来卖，你会如何选？

给你一点提示：顾客购买牙膏时考虑的因素有哪些，如品牌，如功能，如包装等；哪些是必需的，哪些是没有必要的。猜一猜，并一一记下来，后面会提到这个便利店所售卖牙膏的10个单品，回过头再评判，同时对照对照你猜的结果，这样一定可以加深理解。

商品为什么要梳理

首先，我们讲一下为什么要进行商品梳理。其原因有三：

第一是商品存在贫富不均的现象。现在门店商品状况贫富不均情况比较普遍。就是说，一方面，有些类别商品重复品项太多，垃圾商品太多；另一方面，顾客需要的商品却没有，经常出现诸如类别缺失、品牌缺失、规格缺失等问题。这就如同财富上的贫富不均。

第二是采购满足于小富即安的状况。自我感觉不错，该有的都有了，对自己要求不高，即小富即安。但问题是：每平方米的产出如何？坪效的表现是否达到要求？价格带是否合理？此品类的选项和陈列、定价和促销，顾客是否满意？顾客对商品的包装等满意吗？所以，不能仅满足于店里商品应有尽有，还要挖掘潜力，优化结构。

第三是富在迎来的需要。准备迎接未来的挑战，对发展趋势有所预测，即富在迎来。大家都知道，未来的趋势是：因为店铺租金会越来越高。因此，理想的大型店铺资源越来越难找，对大型店铺的经营要求也越来越高。小型店铺具有更大的发展潜力，如果只会做大店，不会做小店，发展就会受到限制。富在迎来出自黄石公《素书》：“福在积善，祸在积恶；饥在贱农，寒在惰织；安在得人，危在失士；富在迎来，贫在弃时”。其中，贫在弃时的意思是贫穷是因为没有抓住机会；富在迎来的意思是之所以有财富，是因为之前已经谋划好了。

商品如何进行梳理

知道了为什么要梳理，再来看如何进行梳理。梳理是有方法的，这里主要就是讲方法。

先讲一个“努力”和“借力”的故事。

《吕氏春秋》：宓子贱，名不齐，为单父宰，弹琴而理，不下堂而单父治。巫马期亦为单父宰，披星出，戴月入，日夜不居，以身亲之，而单父亦治。期问于贱曰：“子鸣琴而单父治，不见其劳，何也？”贱曰：“我任人，子任力。任人者逸，任力者劳。”期曰：“是施之未至也。”

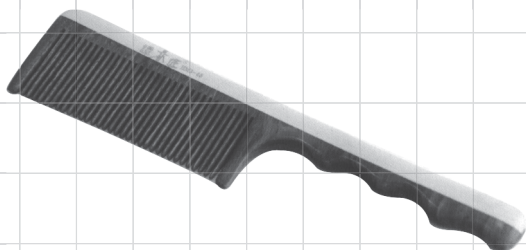
这个故事说明做事情，方法很重要。巫县长是努力，而宓县长是借力，不同的方法达到了同样的效果，但借力者就潇洒得多。所以，做事情一定要找对方法。

商品梳理的方法，从四个方面来讲：一，分好类；二，排好队；三，归好堆；四，论好辈。这四个方面如同四把梳子，掌握了这四把梳子，可以说就基本上掌握了商品梳理的方法。

第一篇

分好类

——谈如何创建品类



[第一把梳子]

分好类，用一句话表述就是：如何创建品类。最简单的理解就是先确定研究对象和研究范围。商品梳理是以品类为单元的，如果每个单元都理顺了，那么整个商品结构（可能有一百多个品类）肯定就理顺了。创建品类就是依据一定的原则对商品分类。传统的商品分类有两大原则：一是按商品的属性来分，另一是按消费的特性来分。前者分类如家用电器，后者分类如妇婴用品。但不是完全绝对，往往存在横向和纵向交错的现象。而创建品类是以顾客为导向，兼顾商品属性和消费特性来展开的。

为了让大家对分好类有一个全面的认知，此处很有必要介绍商品分类相关的约束条件和对应概念，特别是商品结构的概念和商品组织表的作用。这些内容在一般的品类管理书籍中涉及得不够深入。此处将进行专门的剖析，从宏观的高度来看待品类创建，接着进一步导入品类定义的内容。所以，本篇有以下四个方面的内容，是按递进的逻辑来表述的：第一是对商品结构的理解，第二是有关商品组织表，第三是如何进行品类定义，第四是如何创建品类。



实际上，品类管理作为一项系统工程，其中包含了非常多的零售管理技术，挖掘和整理这些零售技术，可以更好地帮助实现品类管理在企业的落地，《品类管理——教你如何进行商品梳理》一书正是其中的代表。

中国连锁经营协会 秘书长 裴亮

本书作者把复杂的品类管理技术体系冠以“梳理”这样生活化的词汇，将令人望而生畏的内容轻松地化解为“分好类”、“排好队”、“归好堆”、“论好辈”四个简单生动的动作，是奉献给一线操作者的一份好礼物。

中国人民解放军国防科技大学副教授 天枢数据挖掘研究中心首席专家 马达

《品类管理——教你如何进行商品梳理》是一部品类管理的实战宝典，浓缩了作者多年的品类管理实践经验，为品类管理的实践提供了一份快捷、实用的路线图，是一本不可多得的管理工具书。

大连职业技术学院教授 张秀霞

《品类管理——教你如何进行商品梳理》是一本不可多得的商品管理工具书，也是作者探索品类管理在中国零售企业如何落地的经验总结。黄权藩先生凭借十几年的零售业经验，为零售管理人员系统展示了商品梳理的步骤和关键所在，而本书后半部分的表单工具，对零售业从业者具有很强的借鉴意义。

中国连锁经营协会 副秘书长 彭建真

图书上架建议 企业管理

ISBN 978-7-111-34052-2

地址：北京市西城区百万庄大街2号 邮政编码：100037
电话总机：010-88379230 网络服务
社服呼叫中心：010-88379240 门户网站：<http://www.cnpbook.com>
销售热线一：010-88379234 邮购网：<http://www.cnpbooks.com>
销售热线二：010-88379648 邮购网：<http://www.cnpbooks.com>
读者服务热线：010-88379232 邮购网：<http://www.cnpbooks.com>

定价：36.00元

ISBN 978-7-111-34052-2



9 787111 340522 >