

# 零售经营的核心：由品类管理走向客类管理

□ 鲍跃忠

## 什么是品类管理？

笔者的理解和实践是：根据企业的经营定位，确定出一套品类策略，包括品类定位策略、商品组合策略、门店规划策略、价格策略、营销策略等。企业通过实施品类管理，目的是形成零售店的经营特色，形成零售店的经营优势，获取最佳的经营成果。

品类定位对内就是确定门店的经营目标及原则，对外就是向目标顾客传递准确的门店特色。一般企业会根据自己的经营能力确定不同的品类定位，但是基本的品类策略构成包括：要打造目标品类、形成特色品类、突出优势品类、加强补充性品类、丰富季节性品类等。譬如永辉、家家悦他们的品类定位就是做强生鲜。他们的基本经营策略就是围绕生鲜规划总体的品类策略。

商品组合就是按照总的企业品类策略，按照总体的品类定位，如何把各个不同的品类在门店实现一个有机的组合。这是品类管理中最具艺术性的一项工作。譬如总体门店的SKU6000个，但是要组合哪些品类、哪些商品，最终实现企业的品类管理目标，这个过程高度体现企业的品类管理艺术。

这些品类策略要通过企业的门店布局良好的表现出来。譬如家家悦最早是按照日本的门店布局原则，生鲜放在最深处，一段时间后，他的大多中超门店全部将生鲜调至入口，体现了他的生鲜品类特色。布局是企业品类策略的主要表现形式。

不同的品类定位通过不同的价格策略发挥不同的作用。譬如以往大卖场把生鲜中的生肉、菜、蛋作为引流产品，这几种产品基本是控制低毛利的价格策略。通过价格策略表现不同的品类定位，发挥不同的品类策略。

长期以来，品类管理是零售企业经营之魂。看一个零售企业的经营，主要看他的品类管理做的如何。

品类管理体现的是以商品为中心的经营原则。以往的零售定位就是做商品，就是通过品类管理的思路做好商品形成经

营特色，通过商品去影响顾客，实现理想的经营成果。

品类管理的理念、模式、方法是企业从外资零售学来的方法。在我的记忆当中沃尔玛的品类管理是做的最好的。

以往的零售经营理念就是贯彻以商品为中心、品类管理的思路。所以在以往的环境下，企业的经营分析贯彻的是以商品为中心的品类管理分析模型。譬如，如果经营发生问题，大家的分析思路是：对比品类策略那些品类没有达到应该达到的目标，同时把各个品类与同期对比，找出造成问题的品类、商品，然后再针对这商品、品类采取相应的营销举措。

为什么要做品类管理？在以往以商品为中心的零售时代，零售的定位就是通过商品去影响顾客，做品类管理就是通过合理的品类策略、合理的品类组合一方面去有效影响到目标顾客，再一方面通过合理的品类策略实现良好的经营成果。

在以往的以商品为中心的零售时代，如何衡量企业的品类管理是否做到位？我在多年的零售实践中总结的方法是：20：80标准。也就是只要企业的品类管理做得好，他最终经营结果是20%的品类贡献了80%的业绩，20%的商品贡献了80%的业绩。（当然在具体的实践中一般按照30：70的比例原则）

如果低于这个原则，代表企业的品类过窄，过于集中，品类管理有问题。如果高于这一标准代表企业的品类管理做的过于分散，重点品类不突出，可能没有形成优势品类、特色品类。

品类管理是指导了零售企业多年的一个非常重要的零售技术。

## 零售经营的核心：由品类管理走向客类管理

目前看，以品类管理为核心的零售经营理念需要重构。固守传统的以商品为中心的零售思想，固守传统的品类管理思想已经不行了，零售需要重构由以品类管理为中心的零售理念，走向以品类管理为基础，把零售经

营的核心转移到客类管理这一新的零售经营理念上。

一是目前看到这几年特别是一些外资零售企业，虽然品类管理做得好，但是在不断出现一些新的问题。当然，影响零售经营的因素非常多，品类管理是核心，但不是全部。但是这些现象在说明：仅靠品类管理不行了。

二是零售环境在发生变化。以往的零售定位顾客资源是相对充裕的，但是，目前顾客在逐步成为稀缺资源。同时，越来越多的零售形式都在分食顾客资源，单靠商品去影响顾客越来越难。

三是这几年也一直在不断观察一些新零售形式，像小米之家模式，感觉他们本身没有以往零售经营的品类管理理念，商品组合“十三不靠”，但是他靠了其他一些有效影响顾客的手段、方法，走出了一条新的零售模式。

四是这几年也看到电商也在创造一些新的零售方式，譬如爆品的方式。一个店铺可能就几个商品，但是也可能创造良好的业绩。

五是看到一些零售企业也在做一些品类管理的变革创新。譬如，超市发针对目前顾客购买方式的变化，在以往的丰富性品类上做减法，大量减少了以往门店品类组合中丰富性品类的品种数。李燕川的理念是：减少顾客在店的购买时间成本。超市发的做店理念由以往的增加顾客的停留时间，变革为减少顾客的停留时间。

六是面对零售门店来客数的持续下降，以往针对门店业绩分析的商品思维、品类思维不再有效。也就是面对门店的业绩下降，还是从商品调整、品类调整，从商品一端采取动作已经不能有效解决问题。

更重要的是：互联网的链接已经在改变零售的经营环境。互联网特别是移动互联网的链接技术已经可以帮助企业建立起与顾客的链接。在连接的环境下，企业可以把顾客作为一种重要的经营资源去有效、准确的经营。

所以，面对以上新的问题、新的变化、新的环境、新的技

术，企业迫切需要改变以往的以经营商品为中心的传统经营理念，走向以经营顾客为中心的新的零售经营理念，企业需要变革以往的以商品为中心的品类管理理念走向客类管理的新零售模式。

笔者认为：由经营商品转向经营顾客是零售本质的回归。零售企业永远是顾客为企业创造价值，不是商品创造价值。在以往没有链接顾客的环境下，企业无法有效经营顾客，目前的连接技术完全可以从技术手段上帮助企业实现这一重要转变。经营顾客一定是零售企业最主要的经营目标。按照品类管理的思路、策略去有效经营顾客是零售企业需要转换的最主要的经营策略。

什么是客类管理？就是企业要重构以经营顾客为中心的新经营理念。把企业目标顾客进行分类，划分：重点顾客、一般顾客、潜力顾客等不同的管理分类，用一套经营顾客的策略、体系、方法，提升顾客价值，提升目标顾客对企业的贡献度。核心是要转变理念，也就是要由经营商品转变到经营顾客，由品类管理转变到客类管理。方法是要对顾客进行分类管理，区分不同的顾客实行不同的经营策略，针对不同的顾客对企业发挥不同的价值。重点是要针对经营顾客构建一套完整的策略、方法、体系。这套体系应该包含如何打造重点顾客，如何挖掘潜力顾客，如何转化一般顾客。

目标是打造顾客价值，形成价值顾客。

目前零售企业的顾客价值太低了。分析了几家传统零售企业的顾客贡献，平均每月只有几十元，非常不合理，这样的顾客贡献也不能适应当前零售市场环境。盒马做到了月度会员贡献575元。

## 如何实现客类管理？

实现由品类管理向客类管理的转换，核心是要转换观念。特别是要由一直认为的商品为企业创造利润转移到顾客为企业创造利润上来，特别是要由经

营商品转移到经营顾客上来。

著名营销专家西奥多·莱维特指出：企业衰退的主要原因在于他们所重视的是“产品”，而不是“顾客”。而产品，只是满足顾客持久需求的一个现有手段。一旦有更好的产品出现，便会取代现有的产品。因此，生产“现有产品”的行业衰落了。

最近看到北大李飞教授的一个观点：零售企业成功千古不变的规律，就是选对你的目标顾客，给你的目标顾客一个选择和购买的理由，让目标顾客感知到这个购买理由是真实存在的。

笔者认为这个观点也在表达的是企业经营的核心是顾客。

目前看，以商品为主体的营销理念确实面临诸多严重挑战。最近看到有关第三方机构对家家悦青岛公司经理的访问，其中讲到：目前家家悦青岛公司促销对总销售的贡献由以往占比达到30%~40%下降到10%左右。

以往的零售促销模式就是商品促销模式。在目前的环境下，商品促销模式已经不能发挥应有的价值了，特别是已经不能起到影响目标顾客，提升经营业绩的作用了。

实现客类管理必须要借助当前的移动互联网链接手段实现与目标顾客的链接。通过链接把顾客变成企业可以有效经营的一个重要元素，可量化、可影响。用技术链接顾客是对零售企业带来的革命性的变革。

实现客类管理要建立一套体系。这套体系围绕打造顾客价值。包括用商品与服务打造顾客价值，用增值体系打造顾客价值等等。这也就像李飞教授所讲到的给目标顾客更多的、包含商品和商品之外的选择购买的理由。并且不仅是一次购买的理由，而是与你发生终身关系的理由。

由品类管理转型客类管理，不是全面颠覆传统的零售。而是需要在以往的零售理念基础上变革创新。也不是说零售可以不重视商品了，而是仅看商品、仅重视商品已经远远不够了。

更重要的是：要回归零售经营的本质：顾客创造价值，不是商品创造价值。

# 利群时代又添两家新店

联商网讯 12月15日，利群时代华东市场再添两家新店，利群时代连云港通灌北路店、利群时代丹阳店同步开业。

作为国内知名上市商业集团，利群在成功收购外资零售大鳄部分资产后揭开展发展新篇章。“利群时代”门店的开业，标

志着利群真正走上了全国规模化扩张的道路。而利群之所以能够快速启动“利群时代”新门店开业，与自身独具特色的经营模式——“供应链整合型商业模式”密不可分。

早在上世纪90年代初，利群在发展零售连锁的过程中，就提出

了“零售+批发”两条腿走路，实现了物流仓储、配送及后续管理信息系统和信息的匹配，较早形成了“自营+统一配送”的经营模式。这一特色经营模式，可以减少商品流通中间环节，有利于形成长期稳定的供应商资源，提升供应链效率，同时也降低了采购成本。

目前，利群已拥有十余家专业品牌运营公司，拥有茅台、宝洁、海尔、青岛啤酒、上海家化等500个知名品牌的渠道和渠道代理权，并拥有专业的品牌运营团队，已经与2000余家上游供应商建立了稳定的合作关系。

厚积薄发的利群股份在其

自身供应链整合型全业态零售运营模式下，不断创新运营模式，扩大经营规模，将以更加优质多元的商品和完善的区域物流打造出全新的零售运营模式。一起期待利群股份携“利群时代”给华东地区消费者带来更优质的商品、更便捷的生活服务吧。