

國立臺灣大學管理學院碩士在職專班商學組



碩士論文

Executive MBA Program in Business Administration

College of Management

National Taiwan University

Master Thesis

品類管理對零售產業採購決策創新的研究

特力屋及特力和樂個案研究

Research on the introduction of category management to  
the innovation of purchasing decision in retail industry

B&Q & HOLA Case Study

朱紹珍 Shao-Chen Chu

指導教授：練乃華 博士、余峻瑜 博士、黃崇興 博士

Advisor: Nai-Hwa Lien Ph.D.、Jiun-Yu Yu Ph.D.、

Chung-Hsing Huang, Ph.D.

中華民國 107 年 12 月

December 2018

## 誌 謝



沒有想到可以把 EMBA 念完，還可以寫完論文，感謝師長及同學們在課堂上無私的分享，課堂上師長及同學們的對談遠比書本及教材上學到的還多。

這二年課業及工作的雙重壓力，沒有同組同學的幫助更是無法堅持下去，謝謝 105B 第七組的同組同學，你們的扶持及鼓勵，是順利修完課程的最大助力。

完成這篇論文更要感謝指導教授黃崇興老師，在最後階段我修改了論文題目，老師還能不厭其煩的重新梳理架構，讓我能順利的完成論文。也謝謝三位指導教授練乃華老師、余峻瑜老師、黃崇興老師，的論文指導，口試期間也給予諸多論文的建議及指教。

最後要感謝我的先生洪明宏及二位好友倪菊萍、沈念平的鼓勵，你們的愛是我前進及學習的動力。

朱紹珍 謹識  
於臺大管理學院  
民國 107 年 12 月

## 中文摘要



歐美各國推行 ECR 概念已行之有年，在業內有不同的名稱，例如快速回應(Quick Response, QR)、供應鏈管理 (Supply Chain Management, SCM)、即時管理(Just-In-Time, JIT)等，但在台灣則統稱為商業快速回應(QR/ECR)。ECR 是零售業滿足顧客需求的全面解決方案，包括品類管理、供應鏈管理、數據系統三個重要部分。品類管理是 ECR 的一環，它使用的策略是零售商的“品類經理”和供應商/品牌商緊密合作，有效又迅速的回應消費者需求，對於特定的商品分類，零售雙方基於共同術語、流程和資料來開展供應鏈的合作及採購決策的創新。

本研究主要是了解品類管理的相關概念及方法後，探討台灣品類管理推動的相關個案所進行的方式和成效，並以個案公司特力零售特力屋、HOLA 特力和樂，二大通路的實際導入方法用以下七大步驟：(1)通路策略、(2)品類角色、(3)品類定義、(4)品類評估、(5)品類戰略、(6)策略執行、(7)成效檢核。可推動達成以下相關質化指標(1)改善企業流程、(2)提昇企業組織能力、(3)協同合作的交易關係、(4)資源有效分配。並以也相關量化指標(1)業績、(2)動銷率、(2)存貨週轉率(3)促銷毛利率、(5)供應商家數等衡量指標，實證品類管理導入對於供應鏈的合作及採購決策的創新確實有效益的

通過作者個案總結和提煉，未來能推廣至個案公司其他通路，能在品類管理的導入工作執行上有幫助及借鏡。也對台灣其他中大型連鎖超市從事品類管理的相關人員有所幫助和借鑒

關鍵字：ECR、品類、品類管理、消費者決策樹.....



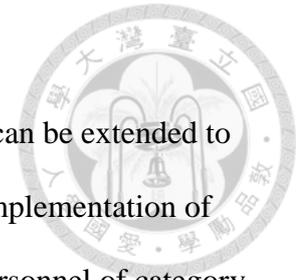
## THESIS ABSTRACT

European and American countries have been promoting ECR concepts for many years, with different names in the industry, such as Quick Response (QR), Supply Chain Management (SCM), and Just-In-Time (JIT). Etc. But in Taiwan they are collectively referred to as the Business Quick Response (QR/ECR). ECR is a comprehensive solution for the retail industry to meet customer needs, including category management, supply chain management, and data systems. Quality management is part of ECR. It uses a strategy in which retailers' "category managers" work closely with suppliers/brands to respond effectively and quickly to consumer needs. For specific product categories, retail parties are based on common terms and processes. And information to carry out supply chain cooperation and innovation in procurement decisions.

This study is mainly to understand the relevant concepts and methods of category management, and to explore the ways and effects of the relevant cases promoted by Taiwan's category management, and to use the case company's special retail B&Q & HOLA, The actual introduction method of the two major channels The following seven steps: (1) channel strategy, (2) category role, (3) category definition, (4) category assessment, (5) category tactics, (6) strategy execution, (7) effectiveness check; Can promote achievement The following related qualitative indicators (1) improve business processes, (2) enhance organizational capabilities, (3) collaborative relationships with suppliers, and (4) effective allocation of resources. And with relevant quantitative indicators (1) Sales, (2) sales hit rate, (2) inventory turnover rate (3) promotional gross profit margin, (5) number of suppliers, and other indicators, the introduction of empirical category management for the supply chain and Innovation in purchasing

decisions is indeed beneficial

Through the author's case summary and refinement, the future can be extended to other channels of the case company, which can help and guide the implementation of the category management. It also helps and draws on the relevant personnel of category management in other medium and large supermarket chains in Taiwan..

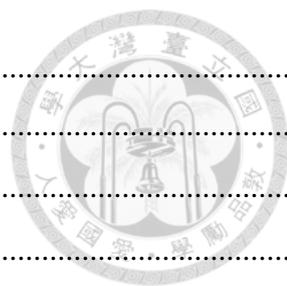


Keywords : ECR 、 Category 、 category management 、 CDT(Consumer decision tree),.....

# 目 錄



封面.....	I
口試委員會審定書.....	II
誌 謝.....	III
中文摘要.....	IV
英文摘要.....	V
目 錄.....	VII
圖目錄.....	X
表目錄.....	XII
第一章 緒 論.....	1
1.1 研究背景.....	1
1.2 研究動機.....	3
1.3 研究目的.....	3
1.4 研究方法與架構.....	4
第二章 文獻探討.....	5
2.1 QR/ECR 與品類管理.....	5
2.1.1 QR/ECR 簡介.....	5
2.1.2 QR/ECR 產生背景.....	5
2.1.3 ECR 的概念.....	7
2.1.4 ECR 的組成.....	8
2.2 品類的定義.....	9
2.2.1 何謂品類.....	9
2.2.2 品類架構.....	10
2.2.3 品類界定及消費者決策樹 CDT.....	11
2.3 品類管理的定義.....	12
2.3.1 何謂品類管理.....	12
2.3.2 傳統管理方法和品類管理的差異.....	13
2.3.3 品類管理的步驟.....	13
2.3.4 品類管理的要素.....	22



第三章 品類管理的導入方法與國內個案.....	25
3.1 美國 THE PARTNERING GROUP INC. (1995) 導入方法.....	25
3.1.1 品類定義(Category Definition)又稱品類設定，.....	25
3.1.2 品類角色(Category Role).....	25
3.1.3 品類評估(Category Assessment).....	26
3.1.4 品類評分表(Category Scorecard).....	26
3.1.5 品類策略(Category Strategies).....	26
3.1.6 品類戰術(Category Tactics)又稱品類技巧.....	26
3.1.7 品類實施(Plan Implementation).....	26
3.1.8 (8)品類回顧(Category Review)又稱品類檢查.....	27
3.2 興農超市與寶僑家品品類管理導入案例(QR/ECR 委員會).....	27
3.2.1 公司簡介.....	27
3.2.2 計畫目的.....	29
3.2.3 計畫範圍.....	29
3.2.4 預定導入的應用項目及原因.....	29
3.2.5 執行方法和內容.....	30
3.2.6 效益.....	34
3.2.7 關鍵性成功因素.....	35
3.2.8 計畫執行心得.....	35
3.2.9 結論.....	36
3.3 松青超市與金百利克拉克品類管理導入案例.....	36
3.3.1 公司簡介.....	36
3.3.2 計畫目的.....	37
3.3.3 計畫範圍.....	37
3.3.4 導入的應用項目.....	38
3.3.5 執行方法.....	38
3.3.6 計畫投入.....	43
3.3.7 執行效益.....	44
3.3.8 關鍵成功因素：.....	44



3.3.9 結論.....	45
3.4 台灣個案的總結.....	45
3.4.1 品類管理導入遇到的困難.....	45
3.4.2 品類管理的效益.....	46
3.4.3 結論.....	47
第四章 個案公司導入的方法及研究與分析.....	48
4.1 個案公司介紹.....	48
4.1.1 公司背景及介紹.....	48
4.1.2 特力的企業文化.....	49
4.1.3 主要事業體介紹.....	49
4.1.4 特力貿易事業群.....	49
4.1.5 特力屋零售事業群.....	50
4.2 導入品類管理的背景.....	51
4.2.1 外在環境.....	52
4.2.2 公司結構的問題.....	52
4.3 導入的方法.....	52
4.3.1 導入的目的.....	53
4.3.2 導入計畫範圍.....	53
4.3.3 導入的方法.....	54
4.4 導入遇到的困難.....	57
4.4.1 質化指標.....	58
4.4.2 量化指標.....	60
第五章 結論與建議.....	61
參考文獻.....	62

## 圖目錄



圖 1- 1 本論文的研究方法及架構.....	4
圖 2- 1 全球採納 ECR 概念國家及地區 資料來源：PWC (1999).....	7
圖 2- 2 ECR 概念.....	7
圖 2- 3 ECR 的三個組成.....	8
圖 2- 4 品類在供應鏈協作及消費者需求的關係圖.....	11
圖 2- 5 消費者決策樹 CDT.....	11
圖 2- 6 CDT Article Hierarchy.....	12
圖 2- 7 商品供應商戰略選擇.....	20
圖 2- 8 品類管理六大要素.....	22
圖 2- 9 商品顧客管理概念.....	23
圖 3- 1 品類管理 8 步驟.....	25
圖 3- 2 興農超市品類管理八大步驟與重點.....	31
圖 3- 3 消費者決策圖.....	32
圖 3- 4 品類管理八大步驟.....	38
圖 3- 5 婦女生理用品品類結構.....	41
圖 3- 6 建議空間陳列配置.....	42
圖 3- 7 建議貨架圖.....	43
圖 4- 1 採購決策創新.....	53
圖 4- 2 特力零售品類管理 8 步驟.....	54
圖 4- 3 特力零售的品類角色.....	54
圖 4- 4 特力零售品類定義架構圖.....	55
圖 4- 5 特力零售品類評估診斷樹.....	56
圖 4- 6 特力零售集團品類戰略.....	56

圖 4-7 特力零售品類任務執行時間表.....57



## 表目錄



表 2-1 品類結構表.....	9
表 2-2 傳統門市和品類管理門市的差異.....	13
表 3-1 品類評估三步驟.....	17
表 3-2 常見的品類策略及特徵.....	18
表 3-3 品類角色和品類策略的關係.....	18
表 3-4 商品組合戰略選擇.....	19
表 3-5 商品定價及戰略選擇.....	19
表 3-6 商品行銷及戰略選擇.....	20
表 3-7 工作項目查核表.....	30
表 3-8 目標績效評分表.....	32
表 3-9 價格售價係數表.....	33
表 3-10 目標績效評分表.....	34
表 3-11 工作項目及執行時間.....	38
表 3-12 計畫投入表.....	44
表 3-13 計畫執行效益.....	44
表 4-1 特力屋量化指標.....	60
表 4-2 HOLA 特力和樂量化指標.....	60

# 第一章 緒論



## 1.1 研究背景

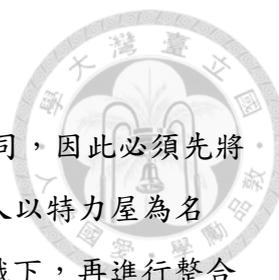
特力集團於 1978 年成立，在創辦人李麗秋女士及夫婿何湯雄先生多年的努力下，使得特力從由專營手工具出口的小型貿易公司，發展至今成為逾 5,500 名員工，資本額高達 50 億的股票上市公司，客戶遍及全球各地頂尖貿易零售企業，是台灣地區最大的專業貿易商。

為滿足大陸市場需求，於上海設立貿易事業大中華地區總部，除了妥善運用當地製造業的豐沛資源外，同時發展與國際知名品牌合作代理銷售業務；後來，更成立貿易採購代理部門，提供全球知名零售品牌進行採購代理的服務。

1995 年，特力開始跨足發展零售事業，並與英國大型通路 Kingfisher 翠豐集團旗下零售品牌「B&Q」攜手合作，雙方合資於 1996 年在台成立「B&Q 特力屋」成功掀起 DIY 手作風潮。因考量特力屋以 DIY 修繕的「硬裝」產品為主，隨後在 1998 年又決定推出以家居家飾等「軟裝」產品為主的「HOLA 特力和樂」零售通路，並於 2004 年以 HOLA 品牌進入中國市場，逐步於北京、上海等地區建立「HOLA 特力和樂」家居館。

2008 年，特力自英國 Kingfisher 翠豐集團手中買回 50% 的股份，通路品牌亦從「B&Q 特力屋」，正式更名為「特力屋」。2010 年更跨足居家修繕裝潢市場，成立特力屋室內裝修設計股份有限公司，提供室內裝潢居家修繕及終生維修服務。旗下通路包括特力屋、HOLA 特力和樂、HOLA CASA 和樂名品傢俱、HOLA Petite 等品牌，迄今在兩岸有近 171 家居家零售據點，也是台灣最大的家居家飾通路業者。

2008 年，特力自英國 Kingfisher 翠豐集團手中買回 50% 的股份後，在 2009 年 6 月推動零售事業的四合一計畫，所謂四合一就是將特力屋、HOLA 特力和樂、HOLA CASA、FREER 這四家在當時分屬不同公司的零售品牌整合成一家公司。整合之後除了銷售部門是各自不同的單位，其他如採購、行銷、服務及後勤單位如人力資源、IT、法務等都是四個通路共用後勤資源。以前四家公司有自己的總經理，四合一之後以特力屋為存續公司，只有一位總經理，但仍保留四個通



路品牌緊密合作，共用資源。

整合的過程與範圍相當的龐雜，例如 HOLA 原本是上櫃公司，因此必須先將 HOLA 下櫃才能開始推動相關工作；又像是因為整合後的的法人以特力屋為名稱，必須將除了特力屋員工以外的所有員工都移轉到特力屋組織下，再進行整合

由於 B&Q 特力屋原本的管理體系以英國 B&Q 集團管理體系為主，有些特力屋的員工認為「英商」比本土發展出來的 HOLA 特力和樂地位高。HOLA 特力和樂在整合後是消滅公司，因此 HOLA 和樂的員工必須轉換到新的公司，員工士氣低落。

零售事業群整合後的 brand 相當的多，令消費者混淆。有些是通路品牌、有些是代理產品的品牌，有些是特力自己開發的品牌，但是消費者搞不清是產品？是通路？還是代理？當消費者對品牌產生混淆時，品牌的認同感與價值便會大打折扣。

特力零售二大通路特力屋及特力和樂賣場，從 1995 年以來，發展 20 多年，有高度的品牌知名度，在臺灣是指標的零售賣場。前十年的發展表現突出，但在零售外部環境變化面臨到嚴峻的成長挑戰時，發現內部以往商品採購的思維及供應鏈管理無法跟上，為了提高自己的交易量紛紛打起了價格戰和花樣繁多的促銷戰，內部眾多品類爭奪資源。

2008 年的金融危機約在 2009 年時襲擊到臺灣，在金融業崩盤之後開始影響零售業，由於零售業為最終端消費者的直接消費，因此在景氣不好的情況下消費者的消費意願降低，在 2009 年的第一季底時，特力零售不論是銷售 還是利潤都是在下降的。而除了景氣的因素之外，那時臺灣的零售業已經接近飽和了，想要有突破性的成長，就必須要有積極的改革作為



## 1.2 研究動機

而零售最核心的單位商品採購部門下的品類經理，有來自英商的特力屋體系，有特力集團自行發展的 HOLA 特力和樂、HOLA CASA，有來自併購的本土 FREER 品牌。四合一之後同一採購部門整合成依品類配置同一品類經理，品類經理必須同時採購來自 2~3 個不同通路的商品，消費客群不同，品類在各自不同的通路定位也不同，對品類經理的造成莫大的壓力。

特力集團零售事業群董事長何湯雄先生，有鑑於此開始在內部進行一連串的商品採購及供應鏈的變革。為達到物超所值及通路差異化，我們向零售業夥伴 Wal-mart 取經，導入品類管理概念，帶動採購決策的突破，讓商品開發能確實滿足顧客需求

導入品類管理之前，採購決策的基礎是片段且難以整合的，採購只能在供應商所提供的有限商品選擇下，考量業績或成本做出採購決定，使得商品發展無法完全契合市場趨勢和顧客需求

導入品類管理後，跨部門的資訊將整合成品類戰略，成為採購決策的基礎，並發展符合通路任務和消費者期待的商品組合；另一方面也透過自有商品的開發，成為通路差異化的主力

在 2010 年由特力屋開始先導實行品類管理專案，專案進行了十個月，HOLA 特力和樂接著在 2012 年也實行了品類管理。在實行品類管理專案時，筆者有幸是二大專案的專案經理，在導入實踐時。Wal-mart 流出導入的相關資料相當稀少，且美國零售業成熟狀況及規模與台灣零售的基礎不同，專案導入時面臨許多問題，在導入時與台灣有關品類管理之相關研究，及其導入之案例相當少，引發本研究之動機，希望能收集整理出一套品類管理導入方法及其應用研究。

## 1.3 研究目的

本研究有二個目的：

(1.)藉由國內外有關「實體賣場導入「品類管理」的個案方法與步驟，可以瞭解品類管理導入的流程及方法。

(2.)以個案公司為例，藉由其現有在零售業中的問題與需求，整理出導入的實務上遇到的問題，以及提出驗證及建議，做為個案公司其他通路或其他同仁未來導入時的參考。甚至台灣中大型賣場有意願導入時的參考。



## 1.4 研究方法與架構

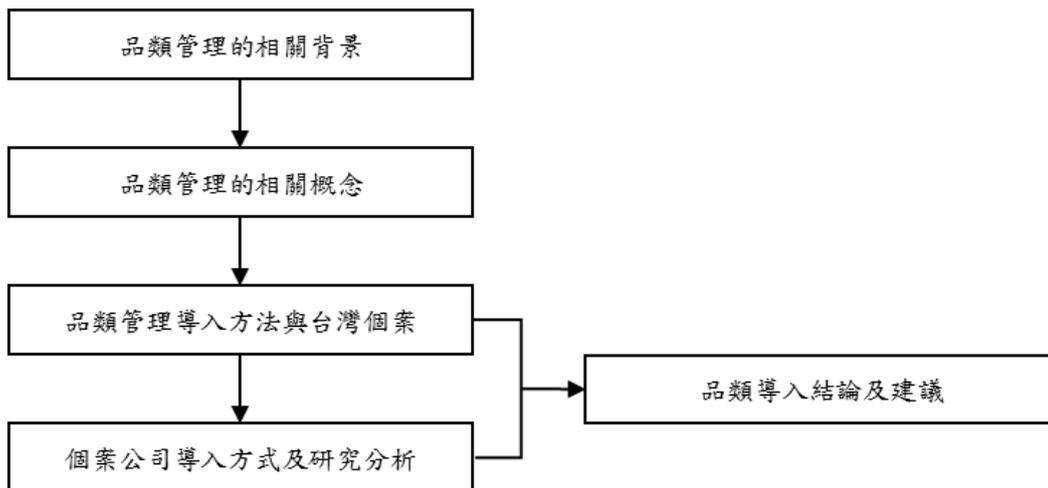


圖 1-1 本論文的研究方法及架構

## 第二章 文獻探討



### 2.1 QR/ECR 與品類管理

#### 2.1.1 QR/ECR 簡介

QR 是英文字母 Quick Response(快速反應系統)的縮寫，是指通過零售商和生產廠家建立良好的夥伴關係，利用 EDI 等資訊技術，進行銷售時點以及訂貨補充等經營資訊的交換，用多頻度、小數量配送方式連續補充商品。以此來實現銷售額增長、客戶服務的最佳化以及庫存量、商品缺貨、商品風險和減價最小化的目標的一個物流管理系統模式。

ECR 是英文字母 Efficient Consumer Response(高效消費者回應)三個英文字母的縮寫。ECR 起始於美國食品雜貨業所創造的戰略概念，旨在恢復競爭力。公司能否生存取決於公司能否為客戶提供更高的價值。超越零售商，批發商和製造商的壁壘，通過三方密切合作來提高消費者服務水準的戰略，以滿足顧客要求和最大限度降低物流過程費用為原則，及時做出準確反應而進行密切合作，使物品供應或服務流程最佳化，建立一個敏捷的消費者驅動的系統，實現精確的資訊流，和高效的實物流在整個供應鏈內的有序流動，提高整個供應鏈的效率。ECR 的最終目標是分銷商和供應商組成聯盟一起為消費者最大的滿意度以及最低成本而努力，這個聯盟可以通過分享“客戶滿意度”的目的來減少機會損失，庫存水準和整體成本，以及提高盈利能力。

#### 2.1.2 QR/ECR 產生背景

從 70 年代後期開始，美國紡織服裝的進口急劇增加，到 80 年代初期，進口商品大約占到紡織服裝行業總銷量的 40%。針對這種情況，美國紡織服裝企業一方面要求政府和國會採取措施阻止紡織品的大量進口；另一方面進行設備投資來提高企業的生產率。但是，即使這樣，價廉進口紡織品的市場佔有率仍在不斷上升，而本地生產的紡織品市場佔有率卻在連續下降。為此，一些主要的經銷商成立了“用國貨為榮委員會”。一方面通過媒體宣傳國產紡織品的優點，採取共同的銷售促進活動；另一方面，委託零售業諮詢公司 Kurt salmon 從事提高競爭力的

調查。Kurt salmon 公司在經過了大量充分的調查後指出，雖然紡織品產業供應鏈全體的效率卻並不高。為此，Kurt salmon 公司建議零售業者和紡織服裝生產廠家合作，共用資訊資源，建立一個快速反應系統（quick response）來實現銷售額增長。

ECR 系統的提出與美國食品行業的危機有直接關係，並最早在食品行業中應用的。由於食品種類和品項日益增多，食品生產和流通企業適應顧客需求越來越困難，傳統的商品供應體制很難適應現代流通市場的需求，銷售額日益減少。消費者很少再像以前那樣去反復購買同一種食品，原有的行銷方法也不適用了。消費者對商品價格、品質的日益敏感，然而商品的供應方式卻並未改變，與消費者的需求相離越來越遠。零售商在與供應商打交道時煞費心計，仍不能改變銷售利潤率下降的趨勢。在這種背景下，食品業開始探索新的運作方法。

1992 年初，美國食品市場行銷協會（Food Marketing Institute）成立了一個特別工作組，聯合 COCA-COLA，P&G、對供應鏈進行調查、總結、分析，具體作業分析由美國諮詢公司 KSA (Kurt Salmon Associations)公司執行。該公司對食品行業展開調查，提出物流、品類、促銷和新商品的引入等四大需要改革的領域。KSA 公司針對四大領域的改革措施和資訊技術提出了一種綜合運作系統，這就是 ECR 系統。該系統在 1993 年召開的 FMI 大會上公開發表。

美國的日用品業在 1993 年根據類似的原則，開始發展其 ECR 計畫。另一方面，歐洲國家面對類似的市場壓力，也迅速採用 ECR，但其模式則較美國更為制度化。由於歐洲的主要零售商和供應商組成了 ECR 歐洲委員會，並在個別國家組成了 ECR 委員會，因而加速了 ECR 概念在歐洲的推廣

ECR 概念在業內有不同的名稱，例如快速回應(Quick Response, QR)、供應鏈管理 (Supply Chain Management, SCM)、即時管理(Just-In-Time, JIT)等，但在台灣則統稱為商業快速回應(QR/ECR)。儘管在名稱、推行時間、國家、發展階段以及產業性質上存在差異，ECR 的所有措施全是為了回應及實現以下共同目標：

「通過交易夥伴間的協力合作，著重提高消費者價值，從而提升供應鏈的整體效益。」

## 全球採納ECR概念國家及地區

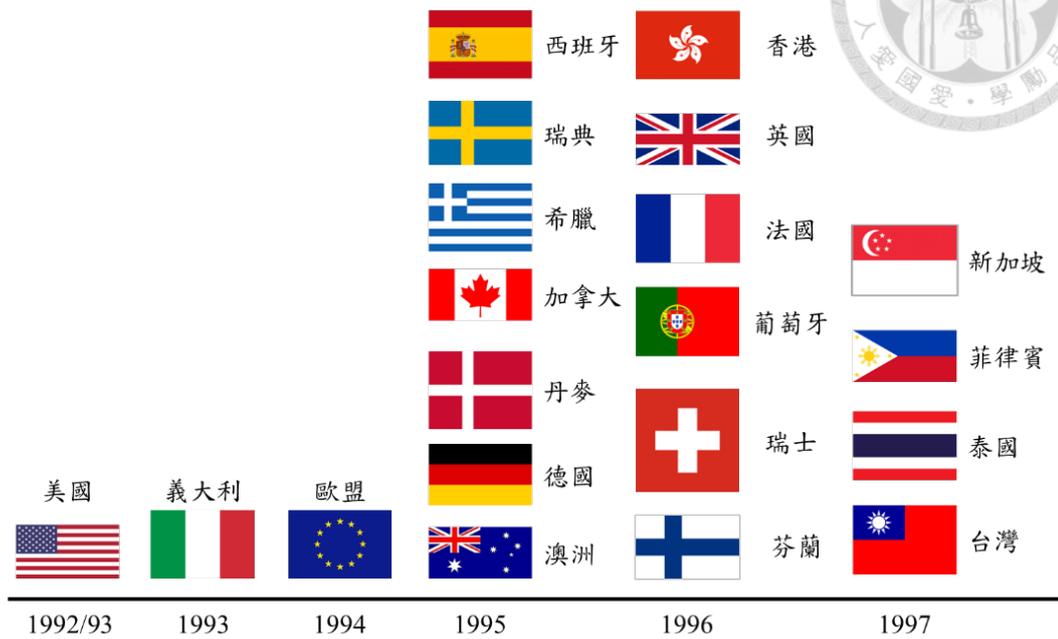


圖 2-1 全球採納 ECR 概念國家及地區 資料來源：PWC (1999)

### 2.1.3 ECR 的概念

ECR 是流通供應鏈上的各個企業以業務夥伴方式合作，建立一個以消費者需求為基礎和具有快速反應能力的系統，提高客戶價值，提高整個供應鏈的運作效率，降低整個系統的成本，提高競爭能力。(如圖 2.2 所示)

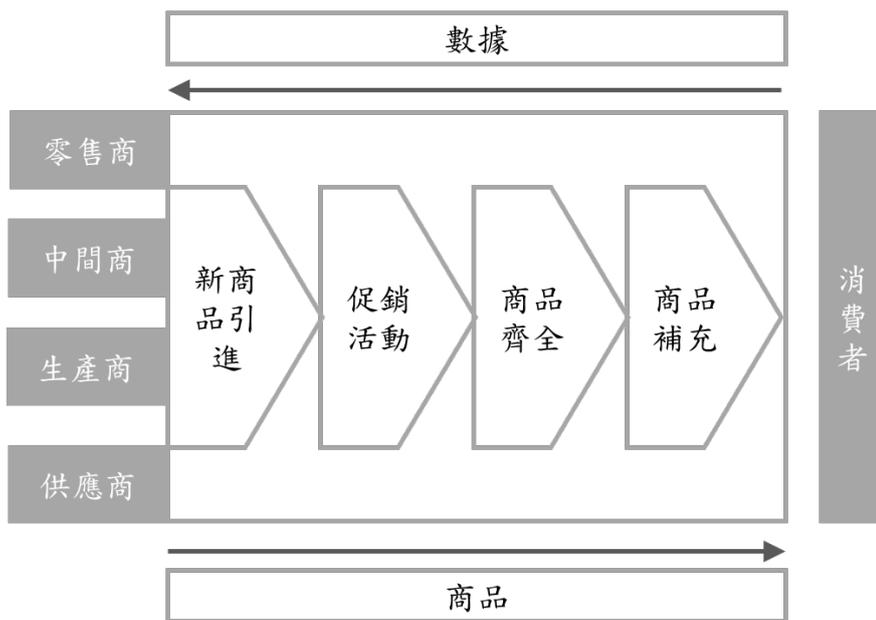


圖 2-2 ECR 概念



## 2.1.4 ECR 的組成

ECR 是零售業滿足顧客需求的全面解決方案，包括品類管理、供應鏈管理、數據系統三個重要部分(如圖 2-3 所示)。ECR 是流通行業的核心技術和戰略之一，是一種協同增效的戰略，在這種戰略裡，流通供應鏈上的各個企業以業務夥伴方式合作，建立一個以消費者需求為基礎的、具有快速反應能力的系統，從而提高客戶價值、整個供應鏈的運作效率、競爭能力以及降低整個系統的成本。

**品類管理：**是以購物者為中心，以品類為戰略業務單元，以資料為依託，通過零售商與供應商的有效合作，發現並滿足購物者需求從而提高生意效果的零售管理流程。

**供應鏈管理：**建立全程供應鏈管理的流程和規範，制訂供應鏈管理指標；利用先進的資訊技術和物流技術縮短供應鏈，減少人工失誤，提高供應鏈的可靠性和快速反應能力；通過規範化、標準化管理，提高供應鏈的資料準確率和及時性；建立零售商與供應商資料交換機制，共同管理供應鏈，最大程度地減低庫存和缺貨率，降低物流成本。

**資料系統：**支援品類管理的資訊系統必須能把資料處理成為容易維護和最終用戶能很快獲得的格式。即用戶不用再花時間和精力去整理和總結相關資料。資料化零售管理模型包括價格管理、促銷管理和貨架管理模組，這些系統為品類管理經理總結了許多資料分析要點，協助他們做出決策。

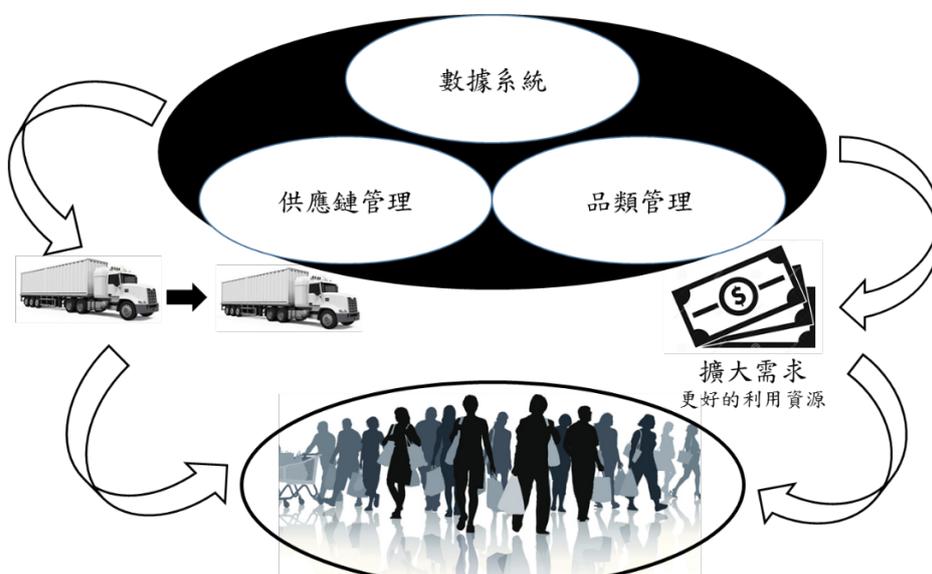


圖 2-3 ECR 的三個組成



## 2.2 品類的定義

### 2.2.1 何謂品類

首先我們來確定一下“品類”的定義，按照國際知名的 AC 尼爾森調查公司的定義，品類即“確定什麼產品組成小組和類別，與消費者的感知有關，應基於對消費者需求驅動和購買行為的理解”。

按照美國食品行銷協會的定義，“品類”是“易於區分、能夠管理的一組產品或服務，消費者在滿足自身需要時，認為該組產品或服務是相關的和（或）可以相互替代的”。

大零售商已經知道如果他們能夠更有效的管理所有不同產品和產品品類，就可以提高銷售及利潤，該觀點是將零售賣場看作品類的混合而非產品的集合。

按此定義來看，“品類”在商品結構中，可以是“商品大組”，也可以是“商品小組”，也有可能是“商品群”。

表 2-1 品類結構表

部門	品類	中類	小類
五金工具	工具	電動工具	電鑽
			線鋸機
			圓鋸機
		手工工具	起子
			鋸子&鉋類
			板手
	五金	門窗&傢俱配件五金	鉸鏈
			滑軌
		釘子&螺絲安卡	釘子
			螺絲釘

在執行品類管理之前，要先決定品類為何。而品類的架構是由供貨商與零售商協調訂定，但最主要的仍是以消費者需求為出發點。

品類的定義是指品類的結構，包括部門、品類，中分類，小分類等。領導性的供應商都可以提供相關品類甚至非相關品類的品類定義。品類的定義不能與資訊系統脫節。不少零售商都清楚品類的結構，但資訊系統中沒有相應地做維護，當需要知道中分類，小分類的銷售情況時，系統只能打出品類所有單品的資訊，員工需手工計算某中分類或小分類的銷售數據。這極大地制約了品類管理的實施。另外，品類定義會隨購物者購物習慣的變化而改變，如嬰兒用品傳統上分散於食品，服裝，紙品等品類，為方便懷孕的媽媽或帶著孩子的媽媽購物，出現了嬰兒街，寶寶屋等購物區域，所有的嬰兒用品集中陳列，一個新的品類（嬰兒用品品類）應運而生。

### 2.2.2 品類架構

品類是零售商的概念，即一組商品，從商品、採購及計畫的組織角度，是零售企業最基本的買貨計畫單元。關於零售企業的商品分類體系，classification，assortment，category 這幾個詞都有“分類”的意思，不同語義環境，例如 SAP 零售系統裡這三個詞都用，有明確的概念區分；而有些企業的實踐又有其他含義）下經常混用。

“品類管理”是一個零售管理的概念，零售商聚焦於一個“品類”的業務結果，而非一個或幾個品牌的銷售表現。基於這種理念，零售商通常會設置品類經理這個角色，綜合了對某一品類的採購、定價、促銷政策以及採購計畫等職能。一般來說，品類管理多用於零售業態，零售商的“品類經理”會和供應商/品牌商緊密合作，對於特定的商品分類，零售雙方基於共同術語、流程和資料來開展供應鏈的合作。

“品類管理”的關鍵是品類結構設計的邏輯。零售商介於品牌商和消費者之間，其品類結構設計一方面要面向消費者，品類結構決定了門店空間管理（分區規劃、貨架圖）及視覺行銷

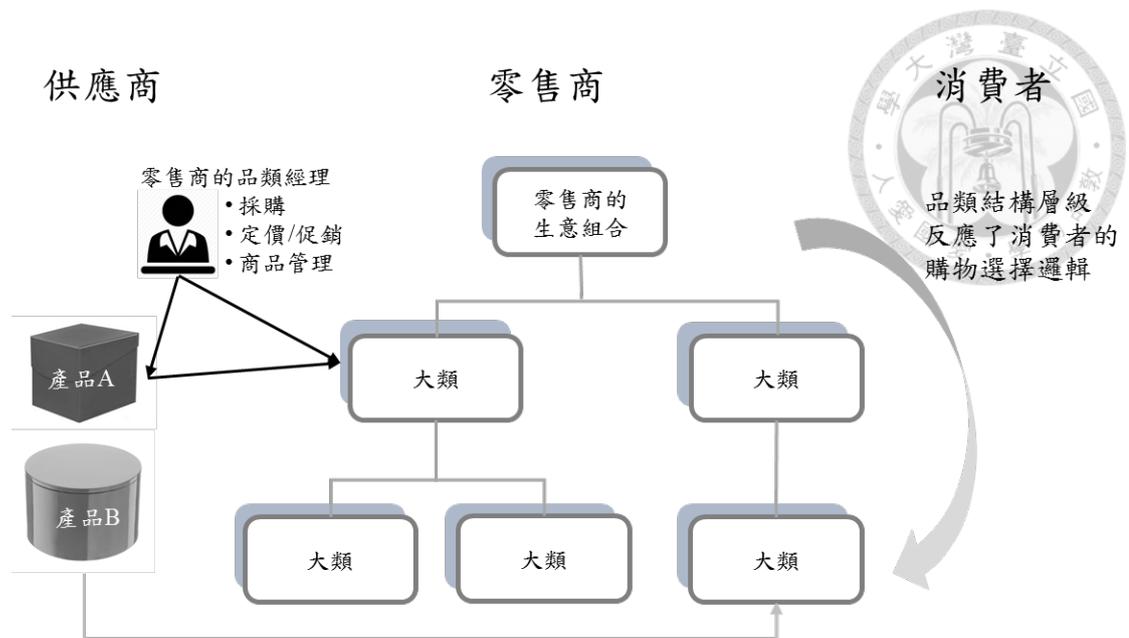


圖 2-4 品類在供應鏈協作及消費者需求的關係圖

### 2.2.3 品類界定及消費者決策樹 CDT

品類可以通過考慮客戶在做出購買決策時可能做出的選擇來定義類別，以顧客為中心，從顧客購買行為角度出發，用消費者決策樹 CDT(Consumer decision tree)的方式，儘可能地反映消費者如何以及根據消費者做出購買決定的需求，

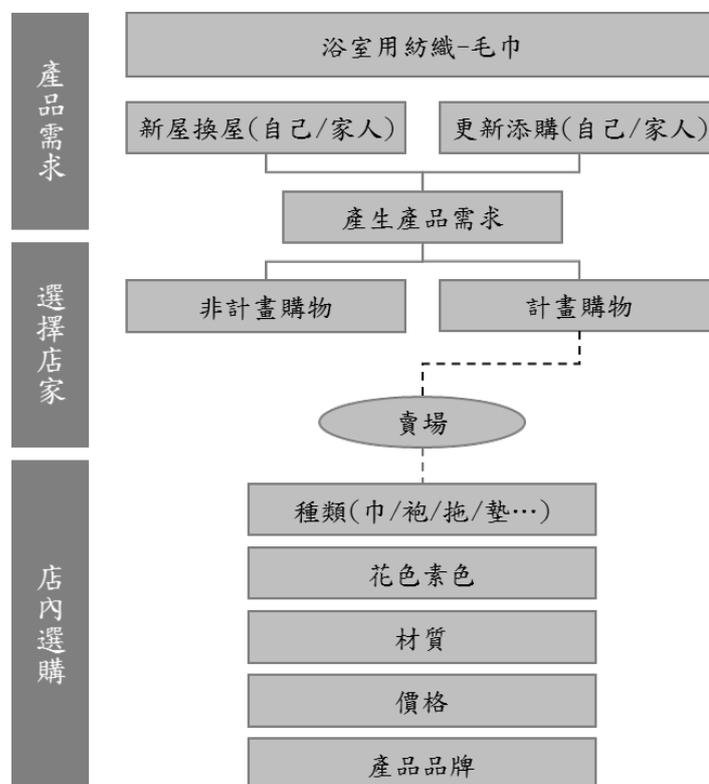


圖 2-5 消費者決策樹 CDT

SAP ERP 裡對零售商品的品類管理的分類邏輯，由 SAP 與 Roland Berger - Strategy Consultants 共同開發，並遵循 ECR Europe 的類別管理最佳實踐報告的結果，下圖顯示了 CDT 的可能結構：

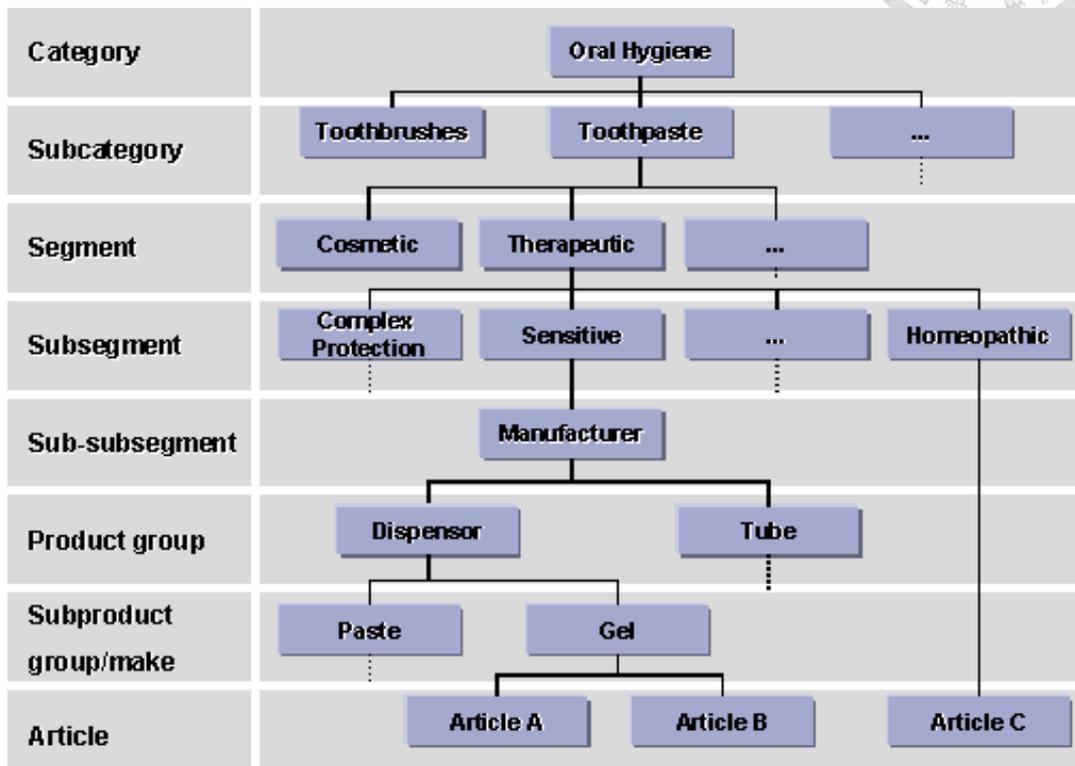


圖 2- 6 CDT Article Hierarchy

資料來源：SAP Help Portal

## 2.3 品類管理的定義

### 2.3.1 何謂品類管理

各文獻的論述：

品類管理(Category Management)，是“零售商和供應商合作，將品類視為策略性事業單位來經營的過程，通過創造商品中消費者價值來創造更佳的经营績效”。依據 FMI Best Practices Definition 的定義

品類管理是由生產商及零售商，以改善提供予消費者的品類為出發點，而進行的活動。品類管理並非取捨的買賣關係，亦沒有改變對零售和品牌行銷活動的需要。Price Water House Coopers (1999)

一個將商品品類視為事業單位管理，並依個別商店的特性予以設計安排來滿



足消費者需要的過程，並重視消費者需求，回歸基本要求，為零售商和供應商持續創造銷售和利潤的過程。(ACNielsen, 1992)

品類管理是 ECR 的一環，它使用的策略是使廠商與零售商緊密合作後，有效又迅速的回應消費者需求 (Kurt Salmon Associates, 1993)。

### 2.3.2 傳統管理方法和品類管理的差異

在傳統的商業活動中，品牌為供應商的經營核心，所有的經營活動都是以品牌營銷為主，從商品的開發、訂價到促銷活動等，連銷售狀況分析及市場調查也都以品牌為中心；零售商的經營則是以其店鋪的銷售情況來決定商品組合及陳列擺設的調整。供應商及零售商都以品牌及店鋪為中心來決定其經營策略，在收集產品數據時難免會有所遺漏。品類管理則為零售商和供應商提供另一個經營方向，通過品類管理來主導經營活動必須要求零售商和供應商密切合作，打破以往各自為政甚或互相對立的情況，以追求更高利益的雙贏局面。

表 2-2 傳統門市和品類管理門市的差異

傳統賣場	品類管理賣場
銷售所採購的品項	採購應銷售的品項
戰略性	策略性
以產品為主	以消費者為主
零售商與供應商協商	雙方成為合作夥伴
將商品推入賣場	消費者將產品賣出
廠商提供利潤	消費者產生利潤
以進費數量為報表依據	以實際銷售為依據

資料來源：PWC (1999)

### 2.3.3 品類管理的步驟

品類管理的基本流程包括八個步驟，分別為品類定義、品類角色、品類評估、品類評分表、品類策略、品類戰術、品類計畫實施和品類回顧。



### 2.3.3.1 步驟一：品類定義(Category Definition)

品類定義(Category Definition)又稱品類設定，即將雜亂無章的產品或服務進行歸類，讓它們按照消費者的分類找到自己的歸屬。每個產品或者服務“有家可歸”。這一類產品或者服務是相互關聯或可以替代的。品類設定後應根據大、中、小分類、單品的分類標準，對品類進行編碼，以便於借助電腦進行資訊化管理。國際知名的 AC 尼爾森調查公司這樣定義品類，“確定什麼產品組成小組和類別，與消費者的感知有關，應基於對消費者的需求驅動和購買行為的理解”。可見品類即商品分類，一個小分類就代表一種消費需求。所以我們可以根據 AC 尼爾森給品類下的定義可看出品類是根據消費者的需求進行的分類，而有別於僅僅根據商品的屬性進行分類。這就是品類管理與傳統商業在分類上的最大不同。例如：在傳統商業分類上杯子為器皿類，其包括玻璃杯、陶瓷杯、鋁合金杯、一次性紙杯等，筷子為廚房用品類，其包括鍋具、菜刀、竹筷、鋁筷、一次性木筷等，那麼顧客去郊遊需要購買一次性紙杯和一次性木筷要跑兩個不同的區域選購，很不方便。所以根據品類劃分有了一個新品類：一次性用品。

定義品類的依據：

定義品類的依據定義品類的時候，需要考慮以下幾個方面：

(1)購物者的購買決策樹：購物者在選擇商品的過程中，其思維模式是有先後順序的，稱之為購買決策樹。一般來說購買決策樹有 3 個需求點，第 1 個是需求目的，是為何而有消費需求，目的性的消費是因為換季/汰換/遷居/結婚/成員人生階段調整還是衝動消費，是因為有促銷/特賣會。第 2 個需求點是選擇通路，消費者因應需求目的所選擇的通路為何，消費者選擇通路的優先順序是什麼。最是顧客購買行為角度，這個不是通路賣場隨意決定的標準，必須是根據市調及消費者的決策過程檢視之後而訂定的。以上三個需求點都要確保在顧客的每個需求點上都有符合，以達成目標購物群的需求。

(2)品類的發展趨勢：品類的發展趨勢重點是在關注品類發展是否具有前瞻性，在確定現有品類定義的同時還要關注到該品類的長遠發展及未來的走向。例如在臺灣人口老齡化的趨勢，在衛浴的品類，如果沒有受到重視，則會錯失了熟齡消費者的需求

(3)通路的定位：通路賣場自身的定位也決定了商品的選擇，例如全聯定位是“方便又省錢”，是老百姓日常離不開的商品，所以它的商品選擇傾向於中低檔；Jasons Market Place 超市定位就是高端顧客，它的商品選擇裡面進口商品占的比重相對就比較大。

### 2.3.3.2 步驟二：品類角色

品類角色的分類：品類角色是品類管理的靈魂。品類角色決定了通路中不同品類的優先順序和重要性，並決定了品類之間的資源配置。設立品類角色，通過品類對消費者的重要性來進行管理，從而為消費者帶來更大的價值；通過有效地分配貨架空間、人力、財力和時間，將投資回報最大化。以顧客為導向的跨品類分析法將品類分為四種角色：目的性品類、偏好性品類、季節性品類和便利性品類，但在做新品類的測試時會增加一個品類角色為崛起性品類。

(1)目的性品類：目的性品類是賣場的主力，當提高這個品類時，顧客會在第一時間內將該通路作為首選。首選的品類提供者，通過給目標消費者提供持續、超出預期的價值，幫助通路成為消費者的首選。其特點是：該品類代表超市門店的形象；該品類對目標顧客群非常重要；該品類在銷售增長方面居於所有品類的領先地位；該品類擁有比其它品類更多的資源。

(2)偏好性品類：偏好性品類是優先的品類提供者，通過給目標消費者提供持續的、有競爭力的價值，幫助通路發展成為消費者的選擇。其特點是：該品類在銷售額和利潤之間提供了平衡；該品類是消費者每日需要的重要品類；該品類的銷售額及利潤占比與其所獲得的相關資源比較接近。

(3)季節性品類：是重要的品類提供者，通過給目標顧客群提供頻繁的、有競爭力的價值，幫助加強通路在消費者心目中的形象。其特點是：該品類在某個時期處於領導地位；該品類加強目標顧客群心目中的形象；該品類給目標顧客群提供頻繁的、有競爭的商品，該品類在利潤、現金流和投資回報率方面處於次要地位。

(4)便利性品類：便利性品類是品類的提供者，通過給目標顧客好的價值，幫助加強通路的形象。其特點是：該品類為額外的購買機會；該品類加強該超市的“一站式”購物形象；該品類為利潤增長提供機會。



(5) 崛起性品類：崛起性品類是為試驗性質風險較高的品類，通過提供給目標顧客市場新興話題品類，或市場普及但非通路屬性商品，幫助加強通路的形象，其特點是：該品類為額外的購買機會；該品類加強目標顧客群心目中的形象，該品類為利潤增長提供機會。

一般來講，按照消費者導向角色劃分，各種品類在所有品項數量的佔比分別為：偏好性品類最高，目的性品類次之，之後才是季節性品類及便利性品類。實際佔比依通路屬性不同，沒有一定的比例，但符合上述的原則。

### 2.3.3.3 步驟三：品類評估

品類管理實施之前，需對通路和品類現狀進行評估，收集及分析內外部的相關資訊，各品類管理實施後，還需要對效果進行評估，評估不能只局限於銷售量，毛利及利潤等財務相關指標，需考慮供應商、庫存，人力投入等。因為品類管理涉及到商品的淘汰，貨架的重新分配等，這些操作很大程度地優化了上述指標。評估還必須有深度，需進行跨店評估，跨年度評估。

#### (1) 內部評估

- A. 目前該品類在公司的表現
- B. 供應商對該品類的表現狀況
- C. 哪些品類最受消費者喜愛？
- D. 該品類的定價及促銷表現如何？

#### (2) 外部評估

- A. 目標消費者的需求及購物習性
- B. 消費者研究包含人口結構及家戶滲透率
- C. 市場研究及競爭者研究
- D. 供應商研究

#### (3) 評估三步驟

品類的評估是制定計劃的過程中最耗時和最需要分析的步驟。品類評估可分為三個步驟。這樣就可以使評估著眼於三個關鍵領域，防止計畫的攤子鋪得過大。(如表 3.1 所示)

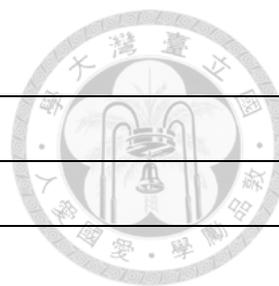


表 3-1 品類評估三步驟

步驟	執行細節
收集	從 POS 銷售和財務資料取得各項績效指標的資料
	從 CRM 取得消費者的相關資料
	從 ERP 取得供應商的供貨資料
	從貨架管理系統取得坪效及呎效資料
	委外收集外部消費者及競爭者的資料
	獲得並總結關鍵消費者的使用和購買行為資料
分析	分析內部庫存及貨架陳列的各品類供應商的供應狀態
	分析並瞭解消費者行為和偏好，關鍵的趨勢，競爭者的動向
	記錄關鍵的結論
解讀	回顧結論，評價通路目前專案的成功與否
	得出進一步的理解確定對消費者的關鍵的更深層次瞭解

#### 2.3.3.4 步驟四：品類評估表

品類評分表是對品類角色和品類評估的提煉與總結。品類評分表提供了一個綜合平臺，將業務目標和衡量標準明確下來，通過統一的衡量標準反映實際情況與目標之間的差異，使得品類的整體狀況一直被衡量和監控，以便隨時發現問題，立即制定相關行動方案。

品類目標設定應符合以下原則：

- (1)與通路的戰略保持一致
- (2)與品類的角色保持一致
- (3)對全部過程表現進行總體評估，完整的
- (4)反映消費者、供應商、零售商利益的三贏
- (5)準確的
- (6)可衡量的
- (7)具有挑戰性但是可完成的
- (8)及時的。

### 2.3.3.5 步驟五：品類策略

品類策略是制定相應的策略以滿足品類的角色並達到評估目標的過程，

常見的品類策略及特徵

表 3-2 常見的品類策略及特徵

品類策略	具體表現
增加客流量	增加品類購買的人數
提高客單價	提高購物者每次的購買金額
貢獻利潤	引導購物者購買利潤更高的商品
保持現有市場份額	不惜代價保持／強化現有市場地位
刺激購買	為刺激購買而製造緊迫感、新奇感、機遇感
消費者教育，提高認知度	幫助購物者瞭解品類特徵、如何使用等
降低庫存成本	庫存成本降低，而又不會缺貨
提升忠誠度	刺激持續多次購買
滲透	激發初次購買
增加現金流	提高品類的周轉
提高消費量	刺激額外的／新的使用方法
提高忠誠度	刺激持續的重覆性的購買行為

選擇合適的策略以實現品類角色

表 3-3 品類角色和品類策略的關係

角色	吸引人潮	提高客交易	創造營利	增進形象
目的性	最有可能		不大可能	不大可能
偏好性	很有可能	最有可能		
方便性	不大可能	很有可能	最有可能	
季節性			很有可能	最有可能



### 2.3.3.6 步驟六：品類戰略

品類戰略整合品類不同面向，供應商/商品結構/定價策略/促銷方式等，的發展方向，依據品類角色、定義和評估的產出，決定品類最適的商品組合、定價與促銷邏輯、供應商管理策略

#### 商品組合戰略選擇

表 3-4 商品組合戰略選擇

戰略選擇	說明
減少	減少 SKU 的數目商品線的廣深度
增加	增加 SKU 的數目或商品線的廣深度
替換	將現有 SKU 或商品線以新的替換
一致化或群組化	依照不同的店，店的形式或不同群組的店設計不同的商品組合
自有品牌	自有品牌開發、放棄或擴大
維持	不做任何改變

#### 商品定價及戰略選擇

表 3-5 商品定價及戰略選擇

行銷策略	價格戰術
吸引人潮	高忠誠度的 SKU—以折扣吸引人潮 價格彈性大的 SKU—訂價與競爭者相同或較低
保護領土	採取一般零售價格在同型通路中有競爭性的定價
創造交易	某些區隔—以積極的訂價刺激顧客購買更高價位的商品
創造利潤	爭取最高的利潤，但維持在同通路中的競爭性。 根據消費者的需求來以價格分割商品
創造驚奇	某些商品定期折扣以製造驚奇的效果或敦促消費者購買
強化形象	採取一般零售價格，但以商品獨特性及服務加強價格的優勢

#### 商品定價及戰略選擇

表 3-6 商品行銷及戰略選擇

行銷策略	戰術
吸引人潮	對忠誠度與滲透率高的採用密集的廣告促銷手法 提供消費者節省支出的機會或其他價值以吸引再次來店
創造交易	以店內促銷鼓勵消費者選取較大包裝較高品質的 SKU 與品類內/外品項共同促銷
創造利潤	將促銷活動限於利潤佳於平均利潤的項目 與高利潤之 SKU 進行聯合促銷 採用不會造成價格折扣的促銷方式
製造驚奇	選擇新的、吸引注目的商品並配合供應商的促銷活動 採用會製造驚奇的手段 選擇店內最佳位置來進行促銷活動
強化形象	促銷時除了價格之外加上商品的特性強調商品獨特性

商品供應商戰略選擇

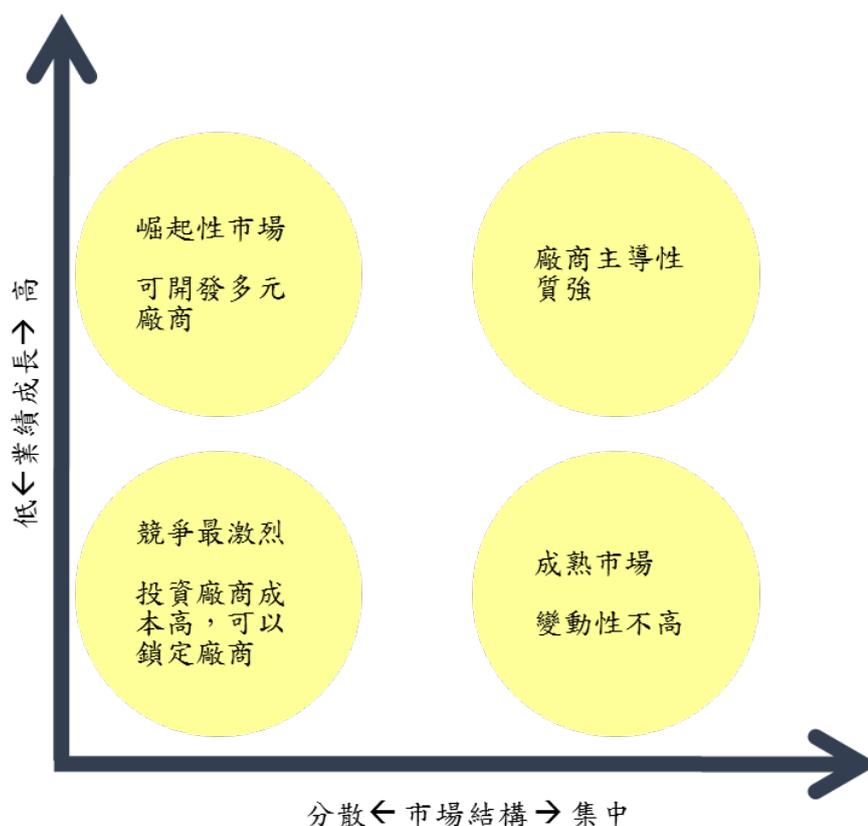


圖 2-7 商品供應商戰略選擇



### 2.3.3.7 步驟七：品類實施

落差分析：針對品類的商品組合、定價與促銷邏輯、供應商管理策略，以現況及未來做落差分析

PDCA：通過 PDCA 進行管理

很簡單，主要是 4 個步驟

P (Plan) —— 計劃，確定方針、目標和活動計劃

D (Do) —— 執行，實現計劃中的內容

C (Check) —— 檢查，總結執行計劃的結果，找出問題

A (Action) —— 行動，對總結檢查的結果進行處理

### 2.3.3.8 步驟八：品類回顧

品類管理實施的最後一步就是品類回顧。這一階段通過對品類管理前面 7 個流程中每一步驟執行狀況的回顧，對所做工作做出總結。同時對之前展開品類工作時的外部環境再次進行掃描，以便對變化做出相應的調整，以利於下一輪工作的順利展開

如今的市場，商品琳琅滿目，而消費者的需求又在不停地快速變化中。通路和供應商面臨同樣的問題。雙方都有意願在整個價值鏈合作中更加緊密地協調步驟，從而迅速有效地回應消費者和購物者的需求。有效地執行品類回顧能夠增進雙方的互信，發現價值鏈差異化的機會，使得品類管理能夠真正服務於通路和供應商的企業戰略。

品類管理回顧的分類：

#### (1) 流程戰略層面的品類回顧

品類管理回顧涉及到品類管理的各個步驟。由於各個步驟的工作物件有著不同的決策週期和決策層級，一般會將整個回顧階段分為流程層面的回顧和戰術層面的回顧。

流程層面的回顧主要針對品類定義、品類角色、品類評估和品類評分表的制定這四個環節。品類定義和品類角色的決策關係到通路的企業戰略，一般不會頻繁變化，並且決策的層級較高。品類評估需要定期開展。品類評分表會根據品類



評估的結果結合品類定義和品類角色來調整和修訂。最佳實踐是有一個 3 年到 5 年的中長期計畫和品類評分表，並且每年都會修正。

## (2) 戰術層面的品類回顧

戰術層面的品類管理回顧主要是圍繞品類評分表的結果來展開。從品類評分表的實際結果出發，回顧品類戰略、品類戰術的有效性，以及執行情況。

### 2.3.4 品類管理的要素

「品類管理」的首要在於瞭解消費者的需求，秉持品類管理的六大要素(如圖二所示)並貫徹品類管理的八大步驟(後續說明)，利用完善的商品組合，藉由行銷和商品選擇的效率化，使得訂貨量達到有效的控制，以降低庫存和缺貨率，增加銷售數量，以真正滿足消費者的需求。

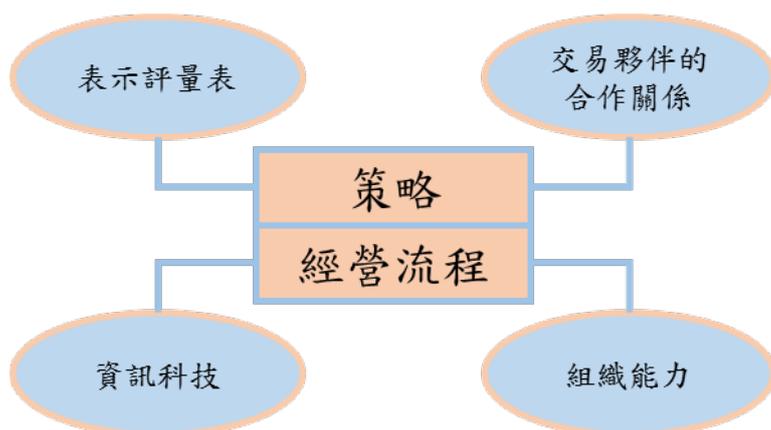


圖 2-8 品類管理六大要素

資料來源：Jerry Sighn(1999)

從 Jerry Sighn(1999)文中品類管理有六大基本要素，即「組織能力」、「交易夥伴的合作關係」、「表現評量表」、「資訊科技」、「策略」和「經營流程」，而策略與經營流程為六大基本要素的核心要素，缺此兩要素則品類管理就無法啟動。為了使核心要素有力的進行和發展，其他四項為趨動要素，即「評量表」、「組織能力」、「資訊科技」和「交易夥伴的合作關係」，此六大要素是在執行品類管理時決策思考和經營流程的重要關鍵。

從商品/顧客管理概念圖(如圖三所示)中，可以瞭解整個價值鏈，包含需求與供給鏈，而品項管理為供應商與零售商之間的介面，供應商藉由品項來管理產品，零售商利用品項來改善顧客需求，而後供應商與零售商充分合作，傳遞價值

給消費者，提升了顧客關係，滿足消費者。

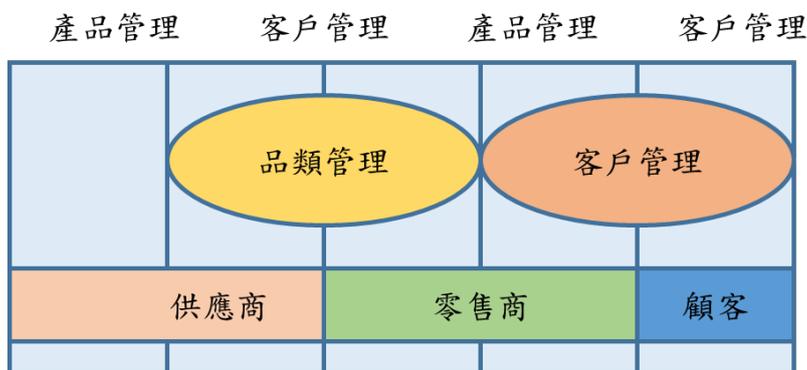


圖 2-9 商品顧客管理概念

資料來源：Jerry Sighn(1999)

六大基本要素補述如下：

(1)組織能力：品類管理是跨部門，甚至是跨組織的合作，所以組織能力必須強健。執行品類管理時，首先必須要和高層管理者達成共識，視品類管理為組織運作的重要任務，再者是組織重整，確定組織調整的範圍和方法，並訂定以品類管理為主的獎勵制度和系統。在組織能力此要素中，零售商和供應商在品類管理執行中，所應扮演的角色和能力發揮將是品類管理成功與否的重要因素。

(2)交易夥伴的合作關係：品類管理是供應商與零售商充分合作，傳遞價值給消費者，兩者必須要充分信任，除了有定期和公開的討論外，彼此間更要不斷地溝通協調，增加合作的默契和相互的信任與瞭解；再者，雙方的高階主管更需全力支持，在彼此的策略和戰術確定後，零售商更需努力尋求此品項的其他供應商的支援，因為品類管理的執行不單是只有一個供應商和零售商的合作為目的，而是以此品項所有供應商的配合和認同，才能達成整體品項的效益，共同創造供應商、零售商和消費者的三贏局面

(3)表現評量表：品項管理需要評量指標，來衡量品項的表現並做檢討修正。其評量表設計原則如下概述

- 評量表需要結合公司整體的任務、目標和策略。
- 均衡設計：評量表應針對供應商、零售商和消費者的三者的期許來設計。
- 評量表系統的設計需整合各資料內容，提供管理者做評估和分析。
- 評量表不應只看銷售量，應以整體業務、毛利額和來客購買率等所有相關

數據一同做評估，以各個階段的數據來確定品類管理的成效。

(4)資訊科技：現代的商品種類繁多交易頻繁，供應商和零售商在合作品類管理時，應提供彼此的數據資料，以做為資料分析和市場掌握的基礎。

- 供應商提供：消費者資訊、商品供應資訊、活動成本分析、市場及人口資訊。
- 零售商提供：POS 資訊、活動成本分析、金融資訊、商品供應資訊。

如果供應商和零售商沒有彼此信任和正確性的資料提供，是很難真正達到正確的數據分析，以瞭解市場狀況和銷售情形。再者，經由市調軟體分析和市場數據，結合供應商和零售商彼此的資料整合結果，就可大致掌握整體的市場需求和銷售狀況。

(5)策略與經營流程：兩者為其核心要素，其實它就是品項管理的願景與目標及企業每日所進行的作業，為達成企業策略所從事的一連串活動與方法。企業在決定以品類管理為主要策略時，應先開始於「內部計劃討論」並需要高層主管的背書，把品類管理的位階提高至整個公司的營運方向，做為企業執行品類管理前的重點工作。總之，品類管理的概念和各個部門的推動策略相結合，使得組織運作以品項為事業經營方向並以滿足消費者需求為依歸。品類管理的經營流程需要交易夥伴間的協同合作，結合供應商和零售商的經驗分享和計畫執行，兩者的關係不再以傳統經營-即自我利益導向為合作基礎，而是以消費者需求和雙方利潤為未來經營的主要方向。

## 第三章 品類管理的導入方法與國內個案



### 3.1 美國 The Partnering Group Inc. (1995) 導入方法

The Partnering Group Inc. 導入方法，為目前最普遍使用的導入方法，其導入方法八步驟如下圖所示。

圖 3-1 品類管理 8 步驟

資料來源：The Partnering Group Inc. (1995)

品類管理的基本流程包括八個步驟，分別為品類定義、品類角色、品類評估、品類評分表、品類策略、品類戰術、品類計畫實施和品類回顧。

#### 3.1.1 品類定義(Category Definition)又稱品類設定，

即將雜亂無章的產品或服務進行歸類，讓它們按照消費者的分類找到自己的歸屬。每個產品或者服務“有家可歸”。這一類產品或者服務是相互關聯或可以替代的。品類設定後應根據大、中、小分類、單品的分類標準，對品類進行編碼，以便於借助電腦進行資訊化管理。國際知名的 AC 尼爾森調查公司這樣定義品類，“確定什麼產品組成小組和類別，與消費者的感知有關，應基於對消費者的需求驅動和購買行為的理解”。可見品類即商品分類，一個小分類就代表一種消費需求。所以我們可以根據 AC 尼爾森給品類下的定義可看出品類是根據消費者的需求進行的分類，而有別於僅僅根據商品的屬性進行分類。這就是品類管理與傳統商業在分類上的最大不同。例如：在傳統商業分類上杯子為器皿類，其包括玻璃杯、陶瓷杯、鋁合金杯、一次性紙杯等，筷子為廚房用品類，其包括鍋具、菜刀、竹筷、鋁筷、一次性木筷等，那麼顧客去郊遊需要購買一次性紙杯和一次性木筷要跑兩個不同的區域選購，很不方便。所以根據品類劃分有了一個新品類：一次性用品。

#### 3.1.2 品類角色(Category Role)

品類角色分為四種：目標品類、常規品類、季節性品類、便利性品類。在描述時應將品類角色描述成一個期望的狀態，目的是要它在品類經營中扮演這樣的

角色。這些品類角色的設定要充分考慮消費者的需要，反映消費者的購買行為。



### 3.1.3 品類評估(Category Assessment)

品類評估的目的是全面、深入地分析零售商目前的狀況，以及與市場、競爭對手的差距，從而找到自己的強項和弱項，為品類評分表和品類策略提供資料支援。全面的品類評估不僅僅考慮各種戰術，如價格、促銷等的表現，還必須考慮品類發展趨勢、消費者購物行為等，否則，企業會失去戰略方向。品類評估一般涵蓋以下幾個方面：品類發展趨勢、零售商銷售表現、市場和競爭對手錶現及供應商財務、配送能力等。因此，所需資料包括品類發展趨勢、零售商銷售資料、AC 尼爾森資料、競爭對手相關資料和缺貨率、庫存天數等。

### 3.1.4 品類評分表(Category Scorecard)

品類評分表是進行品類評估的工具，以品類指標反映品類角色和品類評估，包括零售商和供應商雙方共同關心的指標。評估不能只局限於銷售量和利潤等財務指標，還要考慮庫存、單位產出和人力投入等。因為品類管理涉及滯銷單品的淘汰及貨架的重新分配等，所以這些操作在很大程度上又優化了上述指標。

### 3.1.5 品類策略(Category Strategies)

品類策略是零售商為達到既定方向所要採取的方式方法。針對不同的品類角色和目標，就要使用不同的品類策略。常用的品類策略有提高客單價、增加客流量、提升利潤、強化形象等。

### 3.1.6 品類戰術(Category Tactics)又稱品類技巧

是指為實現品類策略以達到目標所採用的具體操作方法，如產品選擇、產品陳列、產品定價、產品促銷等。這些具體操作方法應該由品類策略匯出。如著名的啤酒與紙尿褲的故事就是品類戰術的經典案例。

### 3.1.7 品類實施(Plan Implementation)

這是品類管理最重要的一步，需要採購、營運、後勤、財務等部門的有效運作。所有步驟都做好了，沒有了這一步也就無法挖掘出品類管理的潛在優勢，它也是讓品類管理得以突破的一步。



### 3.1.8 (8)品類回顧(Category Review)又稱品類檢查

只有對品類角色和品類指標等相關的經營計畫進展進行不斷衡量和檢查，才可以對經營計畫進行適當地調查，從而有效地實行品類管理。

## 3.2 興農超市與寶僑家品品類管理導入案例(QR/ECR 委員會)

### 3.2.1 公司簡介

#### 3.2.1.1 興農（楓康）超市

##### (1)興農沿革及組織

興農股份有限公司成立於 1963 年 11 月 20 日，1989 年 12 月 14 日股票上市。興農股份有限公司以製造農藥起家，為台灣國內農藥產銷的大廠之一，並積極推動多角化經營，跨足家用品、生鮮超市等領域。化學事業群及流通事業群為興農集團之核心事業。興農生鮮自民國 77 年第一家超市成立至今已有 15 年，目前店數主要分佈在台中縣市 18 家，南投縣市 4 家，彰化縣 2 家，共有 24 家分店。並於民國 81 年成立中央生鮮處理場並通過 ISO-9002 國際品保認證，目前為中部唯一獲得 CAS 優良肉品認證的生鮮超市，及成立食品分析檢驗室和農藥殘毒檢驗，並積極為消費者之產品品質做嚴格把關。又於民國 84 年成立物流中心，發展至目前共有 5000 坪之廠房，以利貨品之集中處理、專業分工，提高工作效率和經營績效。

##### (2)興農主要經營方向及策略

興農超市本諸誠實公平、利益兼顧之公司信條及讓你滿意而歸的服務信念，提供個人三餐，日常生活所需的商品，並提出生鮮的承諾和品質保證，積極開發產地自送的高優質水果，蔬菜皆經農藥殘毒檢驗合格，魚、肉品皆經抗生素及磺胺素檢驗合格才上架販賣，以照顧消費者健康為己任。近年來更積極結合交易夥伴共同推動品類管理工作，強化 IT 技術發展運作，俾使能滿足消費者的需求及提升彼此的效益。此次本計劃的發展即是結合優質廠商共同經營品類的具體表現。

#### 3.2.1.2 寶僑(P&G)



## 一、寶僑沿革及組織

寶僑家品股份有限公司於 1985 年 4 月與南僑化工以合資企業型態設立。在台設立初期以銷售紙尿褲、衛生棉及洗髮精家庭用品為主。1990 年 7 月，寶僑家品成為百分之百美國寶鹼（Procter&Gamble）在台子公司。1991 年 7 月併購蜜絲佛陀化妝品公司（MaxFactor），員工人數從 320 人增加至全省 1000 人。另於 1999 年併購榮成紙業公司，該公司係生產廚房及衛生用紙為主，至此寶僑家品成功將觸角延伸至化妝品及家庭用紙市場。寶僑家品，藉由幫寶適（Pampers）、好自在（Whisper）、潘婷（Pantene）、飛柔（Pert）、沙宣（Vidal Sassoon）、海倫仙度絲（Head & Shoulders）、采研（Inner 6 Science）、汰漬（Tide）、歐蕾（Oil of Olay）、SK-II、蜜絲佛陀（Max Factor）和翹鬍子洋芋片（Pringles）等產品成功上市，營業額快速成長。自 1993 年來，該公司連續於財經雜誌列為台灣 100 大製造業公司。在物流通路，寶僑家品產品在紙尿褲、衛生棉、洗髮精、美容保養用品均居領導地位。

寶鹼母公司係於 1837 年設立於美國辛辛那提市（Cincinnati）。經過 160 年發展，已然成為全世界消費用品產業的領導者。產品行銷全球 140 個國家，年收入達美金 370 億，產品線涵蓋了嬰兒、婦女、美容、美髮、食品、紙類及清潔衛生產品等多項類別，全球員工已達十萬人。

## 二、寶僑主要經營方向及策略

寶鹼母公司致力於生產和提供世界一流品質及價值的產品，以改善消費者的生活。從而獲得領先的市場銷售地位和利潤成長。並積極與交易夥伴合作推廣 ECR（Efficient Customer Response-商業快速回應）之供應鏈管理模式與觀念，促進整個供應鏈的交易效率，從而降低成本。

寶僑家品一直以扮演台灣市場產品創新的先鋒者為目標。因此，推出了台灣第一件拋棄式紙尿褲—幫寶適，第一瓶真正將洗髮及潤髮雙效合一的洗髮精—飛柔，第一片加上蝶翼的衛生棉—好自在。而在優秀的台灣經理人才團隊努力之下，締造出許多令人驕傲的台灣成功經驗；例如潘婷 Pro-V 洗髮精，其台灣成功上市的模式，很快地被應用到全球其他市場，今天的潘婷已成為全球知名的品牌。SK-II 是另一個例子，成功地塑造 SK-II 的品牌形象，獲得消費大眾的肯定，

現已成為台灣美容市場中的第一品牌，而其成功轉型的模式正是全球其他市場學習的典藏。因為對於創新的熱情與堅持，寶僑家品得以在台灣這個充滿活力的市場中，成為成長最快速的民生消費用品公司。未來，將繼續秉持「為消費者創造更美好生活」的企業理念，以更創新、更貼心的產品，貼近消費者的生活及需要，為消費者帶來更高品質的產品。

### 3.2.2 計畫目的

流通業的消費市場正處於一個結合消費者、科技和通路等市場變化快速且存有許多複雜因素的環境中，因此，本次計畫主要的目的是希望藉由零售商與供應商雙方透過品類管理為合作的基礎，將公司運作的模式轉變成更具市場機能、能更有效率、能滿足消費者需求、進而提升彼此利益的工作流程。其次則是希望能根據計畫推展的相關經驗提供，給予目前實際從事品類管理的有關人員在品類管理基本定義和執行管理方面，一個主要的認知與參考依據。

此外，由於品類管理工作的推展無法單由零售商或供應商獨立完成，興農冀望藉由此一“品類管理”計畫的實施，加強零售商與供應商彼此間資源分享、技能互惠的合作遠景，以期轉變零售商和供應商的關係為整體整合的合作關係。

### 3.2.3 計畫範圍

女性衛生用品品類管理為實施的範圍。因為女性衛生用品品類之使用者與興農超市之目標消費者一致，所以選定女性衛生用品品類做為合作的品類。希望藉由品類管理合作，對目標消費者提供更好的附加價值，來滿足消費者的需求，進而提升企業的獲利。

- 1.從女性衛生用品品類開始，試驗性實施並建立品類管理程式於興農超市的生意操作流程中
- 2.超越興農今年的女性衛生用品品類生意目標
- 3.建立成功模式與 QR/ECR 推動委員會之會員公司分享成果

### 3.2.4 預定導入的應用項目及原因

品類管理八大步驟：真正完成品類管理的各個步驟和執行方向



### 一、主要內容著重：

- 1.消費者需求及行為分析：確實瞭解消費者的需求，以作為本次計劃推行方向訂定的主要依據，進而滿足消費者需求。
- 2.產品組合/貨架管理：以達成店內產品種類及貨架安排最佳化。
- 3.促銷分析暨訂價分析：以達成店內產品促銷安排最佳化。

### 3.2.5 執行方法和內容

#### 3.2.5.1 工作項目、時程、經費、查核點：

表 3-7 工作項目查核表

工作項目(檢查項目)	時程	查核點
1.整體市場評估	91/04/30	6 月上旬
2.興農公司經營目標與目標消費者分析	91/04/30	6 月上旬
3.女性衛生用品市場分析暨目標消費者分析	91/04/30	6 月上旬
4.生意機會點分析暨跨品類分析	91/05/10	6 月中旬
5.女性衛生用品品類策略訂定	91/05/10	6 月中旬
6.品類戰術	91/05/31	
(1)產品組合/貨架管理-	91/05/31	6 月中旬
(2)促銷分析暨訂價分析	91/04/30	6 月中旬
(3)研擬促銷活動	91/05/31	6 月中旬
7.計劃執行(郵寄、教育資訊及贈品)	91/06/25	7 月上旬
8.消費者滿意度調查	91/08/25	9 月上旬
9.成果評估	91/09-11	10 月上旬 及 12 月上旬

#### 3.2.5.2 興農超市品類管理八大步驟與重點

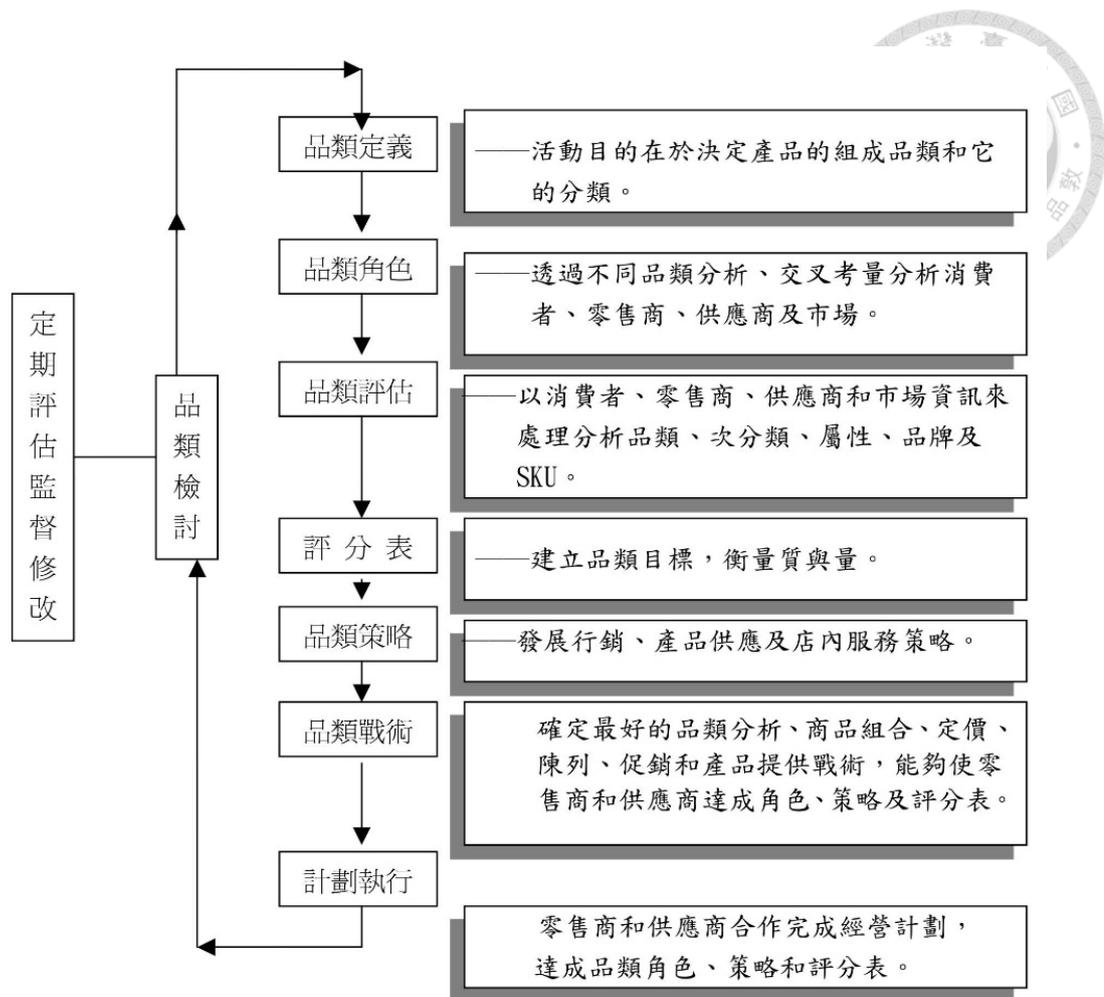


圖 3-2 興農超市品類管理八大步驟與重點

### A 品類定義

興農超市女性生理用品的品類定義：

女性生理用品為婦女用以吸收經血及分泌物的各種單次使用的產品，目的在吸收平日及生理期的分泌物及經血，以保持身體乾淨與清爽。

### B 確定品類之角色\目的\目標

品類角色是整個品類經營管理的重要步驟，這個過程對零售商和供應商來說有三個相關聯性的意義：1.發展公司所需要的角色。2.指定每一個品類角色在公司品類政策上所扮演的角色。3.資源的分配與品類角色是一致性的。

每一個品類都能傳遞零售商所需達成的任務、目標和策略方向。零售商的品類執行者和其合作的供應商，可針對合作的品類，提出質疑或一個建議選擇方案，使品類角色的定位和目標經過對等的協調後，進而改進消費者的價值觀。



興農超市女性生理用品品類角色：經常型的角色

興農超市女性生理用品品類目的：增加交易客單價

興農超市女性生理用品品類目標：

1. 整體總業績與去年同期同店別比較，比 90 年度增加 10% 以上
2. 整體總利潤與去年同期同店別比較，比 90 年度增加 5% 以上
3. 來客購買率與去年同期同店別比較，比 90 年度增加 10% 以上

C 主要供應商之建議/品類分析：市場、零售商、供應商和消費者的資料分析

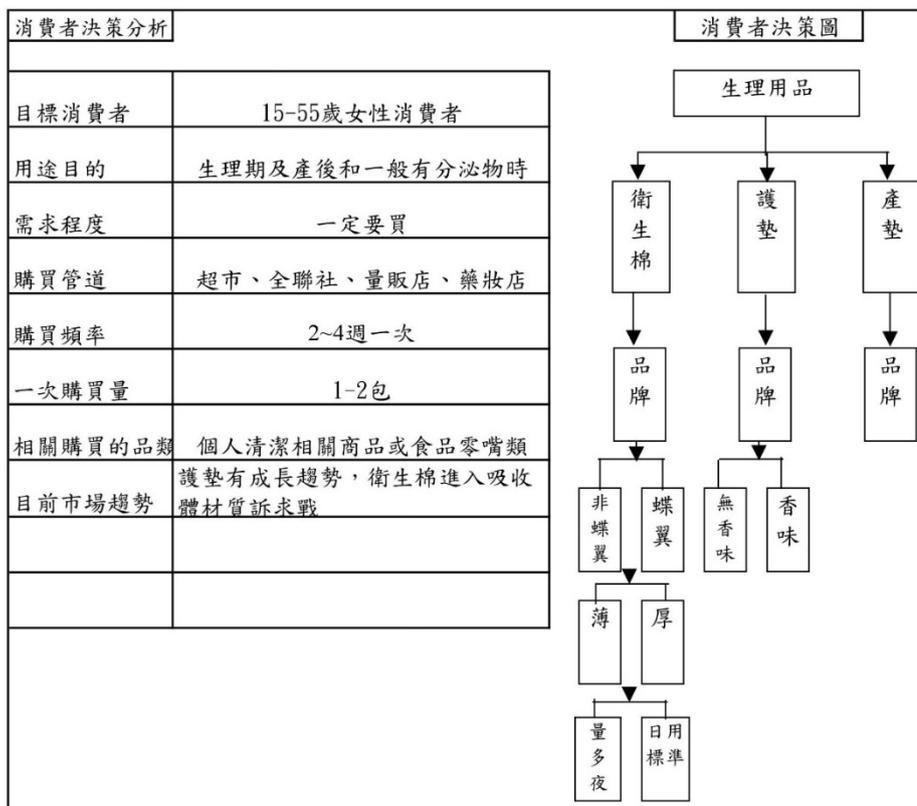


圖 3-3 消費者決策圖

D. 發展策略

興農女性生理用品的品類角色為經常性的品類，其目的是增加交易客單價，計畫執行重點是調整各個完整產品線的促銷頻率和共同陳列系列性產品的發展，並以健康和新鮮為主軸，鼓勵系列性產品及跨品類產品一次購買的促銷方案為主要策略

E. 評分表

表 3-8 目標績效評分表

目標績效評分表	期間		PI (每一千人購買率)	業績	毛利額	備註
	7月	去年實際				
今年實際						
成長率%						
8月	去年實際					
	今年實際					
	成長率%					
9月	去年實際					
	今年實際					
	成長率%					
	7-12月預計成長%					

#### F.發展策略

興農女性生理用品的品類角色為經常性的品類，其目的是增加交易客單價，計畫執行重點是調整各個完整產品線的促銷頻率和共同陳列系列性產品的發展，並以健康和新鮮為主軸，鼓勵系列性產品及跨品類產品一次購買的促銷方案為主要策略。

#### G.實行計劃

a.產品組合：貨架圖的決策及產品組合由興農超市主導，期間更和寶僑家品共同協商，目前興農的商品有完整的圖檔和資料，可提供產品組合與貨架管理的資源運用和徹底執行。

b.價格：檢附價格彈性係數表，定義各商品之最大(MPQ)毛利額

表 3-9 價格售價係數表



價格售價係數表														
商品名稱&代碼	特賣起	特賣止	原售價	特售價	銷售數量	銷售金額	特進價	毛利額	特賣類別	非特DMS	特賣PI	平日PI	成長%	毛利率
蕾妮亞薄護墊40無香標	#####	#####	59	45	258	11610	###	1310.38	一般	4.42	0.6592	0.1635	303.18	11.29
蕾妮亞薄護墊40無香標	#####	#####	59	52	123	6389	###	1478.72	一般	4.42	0.333	0.1635	103.67	23.14
蕾妮亞薄護墊40無香標	#####	#####	59	45	203	9135	###	1031.04	一般	4.42	0.4547	0.1635	178.1	11.29
蕾妮亞薄護墊40無香標	#####	#####	59	45	227	10215	###	1152.93	一般	4.42	0.5371	0.1635	228.5	11.29
蕾妮亞薄護墊40香標	#####	#####	59	45	286	12870	###	882.02	一般	5.67	0.7307	0.2094	248.95	6.85
蕾妮亞薄護墊40香標	#####	#####	59	52	145	7519	###	1730.45	一般	5.67	0.3926	0.2094	87.49	23.01
蕾妮亞薄護墊40香標	#####	#####	59	45	277	12465	###	1406.88	一般	5.67	0.6205	0.2094	196.32	11.29
蕾妮亞薄護墊40香標	#####	#####	59	45	287	12929	###	1471.67	一般	5.67	0.679	0.2094	224.26	11.38
蘇非超薄護墊40片微香	#####	#####	59	42	378	15876	###	1131.16	一般	9.06	0.9657	0.3375	186.13	7.12
蘇非超薄護墊40片微香	#####	#####	59	39	617	24063	###	578.44	一般	9.06	1.3822	0.3375	309.54	2.4
蘇非超薄護墊40片微香	#####	#####	59	43	476	20468	###	1900.43	一般	9.06	1.1262	0.3375	233.69	9.28
蘇非超薄護墊40片微香	#####	#####	59	42	351	14742	###	1050.37	一般	7.85	0.8968	0.2924	206.7	7.13
蘇非超薄護墊40片無香	#####	#####	59	39	562	21918	###	526.87	一般	7.85	1.259	0.2924	330.57	2.4
蘇非超薄護墊40片無香	#####	#####	59	43	447	19253	###	1816.65	一般	7.85	1.0576	0.2924	261.7	9.44
康乃馨超薄護墊無香20	#####	#####	35	19.5	40	909	###	69	限時搶購	8.58	1.6017	0.3195	401.31	7.59
康乃馨超薄護墊無香20	#####	#####	35	28	173	4858	###	1225	一般	8.58	0.3875	0.3195	21.28	25.22
康乃馨超薄護墊無香20	#####	#####	35	19	200	3886	###	106	限時搶購	8.58	7.7337	0.3195	320.56	2.73
康乃馨超薄護墊無香20	#####	#####	35	26	167	4342	###	1185.7	一般	8.58	0.4632	0.3195	44.98	27.31
康乃馨超薄護墊清香20	#####	#####	35	19.5	19	410	###	11	限時搶購	9.44	0.7608	0.3514	116.51	2.68
康乃馨超薄護墊清香20	#####	#####	35	28	184	5152	###	1288	一般	9.44	0.4122	0.3514	17.3	25
康乃馨超薄護墊清香20	#####	#####	35	19	147	2823	###	44.7	限時搶購	9.44	5.6842	0.3514	517.59	1.58

### 3.2.6 效益

效益說明：7 月份累計至 10 月 28 日止 目標績效評分表：

表 3- 10 目標績效評分表

目標績效評分表	期間		PI (每一千人購買率)	業績	毛利額	備註
	7 月	去年實際		36.51	888276	189952
今年實際			33.79	971097	179215	
成長率%			-7.46%	9.32%	-5.65%	
8 月	去年實際		30.87	860177	189783	
	今年實際		35.89	1027895	187180	
	成長率%		16.24%	19.49%	-1.37%	
9 月	去年實際		34.75	898737	170189	
	今年實際		37.37	1005257	181502	
	成長率%		7.52%	11.85%	6.64%	
10/01 至 10/28	去年實際		38.35	832746	151354	
	今年實際		38.9	945171	174212	
	成長率%		1.42%	13.5%	15.1%	
	預計成長%		10%	10%	5%	

1. 整體總業績與去年同期同店別比較，至 9 月底已達呈成長目標 10% (9 月 11.85%、10 月 13.5%)；整體毛利額與去年同期同店別比較，至 9 月底已達呈成長目標 5% (9 月 6.64%、10 月 15.1%)；每千人來客購買率從 91 年 7 月份 33.39 至 91 年 10 月已達 38.9 比 90 年度已有明顯成長。
2. 價格彈性係數表提供價格決策更大的支援，可提供更佳的毛利組合。
3. 相關購買分析增加產品組合的安排進而提昇 PI(每一千人購買率)。



- 4.以買 A 商品搭贈 B 商品的促銷方式，避開單純的市場價格戰。
- 5.對供應商的能力與缺點有更多的瞭解，有助於未來的合作更順暢。
- 6.與本次合作的夥伴—寶僑培養了更多的默契及溝通管道。

### 3.2.7 關鍵性成功因素

- 1.確實依品類管理的八大步驟逐步研討，並訂出適合的品類戰術加以執行。
- 2.專案小組的成員透過快速有效的輔助工具(軟體新開發)，以追蹤執行成效並修正戰術的內容。
- 3.高階主管全力的支援以及合作夥伴的大力協助，讓計畫執行中問題或障礙得以順利排除。
- 4.合作夥伴—寶僑提供的市場、消費者分析結合興農價格、相關購買分析做出最有利的戰術奠定了成功的基礎。

### 3.2.8 計畫執行心得

品類管理的推動很難只做一部分或只選某一個品類來執行，因為興農超市每個門市的商圈特性及貨架空間皆不同，總部或品類管理執行小組必須透過不斷的教育、績效追蹤、開會研討逐店解決問題進而建立品類經營的基礎；然而品類管理是持續性的，即使興農超市歷經 3 年的努力，也奠定了不錯的品類經營基礎，但在本次專案進行中仍然遇到不少障礙。

目前國內流通業中實施品類經營的供應商並不多，當品類戰術訂定後需要各供應商的共同配合卻常常受阻，此次女性生理用品專案也不例外；由於合作夥伴寶僑 19 具有相當豐富的經驗，再加上雙方高階主管的支援，先是針對單一供應商個別溝通並調整戰術執行內容，逐漸獲得大多數供應商的認同進而改善配合的態度，讓整個計劃的績效有了初步成果。總之，品類的經營不只是單一供應商和通路零售商二者可以完成，必須該品類其他供應商一同參與才能真正執行，所以策略應以該整個品類為中心，與各個供應商們共同溝通與合作。

國內流通業相當競爭，要如何提升競爭力，一直是各業者思考的重點，然而，品類管理經營對消費者、零售商和供應商而言是三贏的策略，但目前真正投入研究執行的單位和業者仍不足，期待能有更多相關的教育訓練和研討會，並邀請各業者一起參與，讓整體市場有更佳的經營環境。



### 3.2.9 結論

興農超市此次案例的主要特色是以「品類管理」做為公司整體營運重點，包括公司經營者和各高層主管的強力支援和與各部門主管和員工的全力配合，加上內部整體組織的調整和與外部供應商寶僑家品的策略協調，使得品類管理的各個應用項目能徹底的執行和運用。再者，此案例強調瞭解消費者的價值需求，以消費者的利益為主，再者，執行品類管理前的事前整體評估和市場調查是執行品類管理的首要準備工作，最後值得一提的是往往零售商和供應商在執行專案時不能互信，不願意分享彼此的資源，或是無法有良好的溝通，但興農品類管理案例和合作夥伴寶僑家品間的互動，是完全以信任和互助為原則，彼此資源的分享是盡可能的完全提供，如此合作態度是此案例成功的主要因素。總之，供應商和零售商必須有定期和公開的互相討論，彼此間不斷地溝通，增加相互間的信賴與瞭解，以達成供應商、零售商和消費者的三贏局面，。

## 3.3 松青超市與金百利克拉克品類管理導入案例

### 3.3.1 公司簡介

#### 3.3.1.1 松青超市

松青超市為味全集團旗下六個事業群中通路服務事業之子公司，松青超市於民國 1986 年由味全食品與日本 FRESSAY 共同投資成立，主要的營業項目為超級市場及商店之經營、超級市場及商店自有剩餘攤位之出租及超級市場及商店商品 資訊供應服務。

『松青超市』與『MATSUSEI』雙品牌經營，後者鎖定高消費族群。全國共有 69 家門市，是全國第一家通過優良肉品之專業生鮮超市，除了超級市場之經營，並積極參與公益活動，回饋社會外，並教育員工以信心和熱忱來提供顧客最高級的服務，這也是企業經營的最高理念。

原隸屬於味全集團，2015 年 11 月味全董事會通過出售松青股權讓與全聯福利中心，2016 年 1 月公平會決議通過兩家企業結合。

#### 3.3.1.2 金百利克拉克



英屬蓋曼群島金百利克拉克股份有限公司（以下簡稱金百利克拉克）--全球第一大衛生紙品及北美第二大家用產品暨個人衛生用品製造商，於 2001 年 5 月在台成立分公司，整合旗下在台之兩家子公司—台灣史穀脫紙業股份有限公司和金百利股份有限公司，成立金百利克拉克台灣分公司。金百利克拉克自 1983 年，即成為 Fortune 雜誌所列的「最令人嚮往」的公司之一，在 41 個國家有製造設備，產品線包括了各種家用衛生用紙、女性生理用品、嬰兒紙尿褲、溼巾及各種商用消費性產品，產品行銷 150 個以上國家。金百利克拉克台灣分公司秉持母公司對品質、服務及合理價格的信念，提供顧客最佳的產品和服務。

### 3.3.2 計畫目的

執行任何計畫皆須建立在雙贏的基礎上，故執行本計畫的目的分別就松青超市（零售商）與金百利克拉克（供應商）的角度加以說明。

#### （一）對於松青超市

- 1、提高消費者忠誠度。
- 2、尋找生理用品的品類問題及機會點。
- 3、建立松青內部品類管理示範，成為各品類經營者執行之典範。
- 4、提升婦女衛生用品品類銷售業績。
- 5、與交易夥伴建立良好的合作關係。

#### （二）對於金百利克拉克

由於金百利克拉克公司的產品在松青超市的婦女生理用品品類為領導品牌，故金百利克拉克參與本計畫主要的目的有：

- 1、更進一步提升消費者的忠誠度。
- 2、尋找生理用品的品類問題及機會點。
- 3、提高婦女生理用品品類銷售的成長。
- 4、更接近消費者。
- 5、與交易夥伴建立良好的合作關係。

### 3.3.3 計畫範圍

本計畫針對婦女生理用品品類，包括目前市面上所有的婦女生理用品品牌，

進行品類管理八大步驟流程之導入。其八大步驟如下圖

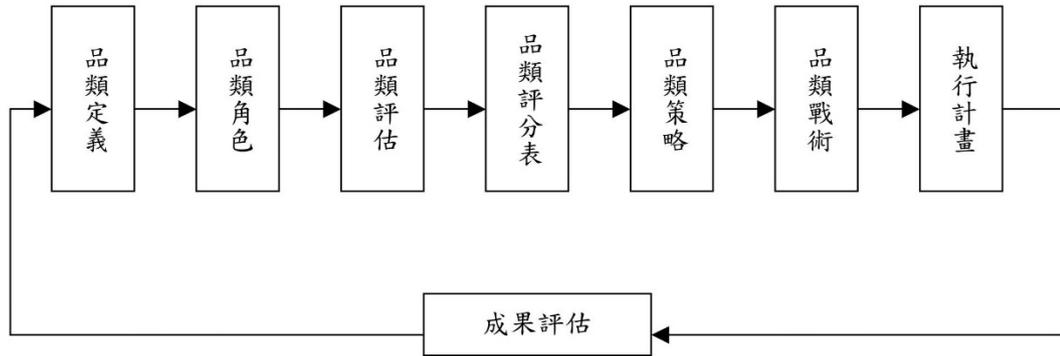


圖 3-4 品類管理八大步驟

本次計畫將針對先導的店頭進行品類管理的示範案例，計畫實施的分店共計五家分店，並計劃在未來擴散到松青超市整個門市甚至可以擴散至味全集團之九久超市。

計畫實施的分店如下：

- 1、天母分店
- 2、惠國分店
- 3、信義分店
- 4、汐止分店
- 5、合江分店

### 3.3.4 導入的應用項目

本示範體系的導入項目有下列幾點：

1. 將導入品類管理的八大步驟。
2. 將結合金百利克拉克公司的消費者購買生理用品行為研究，針對貨架管理，依照消費者的消費決策（C.D.T），規劃符合消費者想要的貨架，同時運用軟體，進行貨架的模擬及銷售的分析。

### 3.3.5 執行方法

#### 3.3.5.1 工作項目及執行時間

本計畫自 2002 年五月開始進行，主要的工作項目及執行的時間如下表

表 3- 11 工作項目及執行時間

工作項目	執行時間
溝通會議	91.05.10~91.05.12
建立品類管理計畫概要	91.05.13~91.05.15
提出品類管理計畫模組	91.05.16
修訂品類管理計畫模組（經雙方管理階層同意後）	91.05.17
執行品類分析：品類定義、角色、評估	91.06.23~91.06.31
制定品類管理的目標及評估標準（評分表）	91.07.01~91.07.23
準備品類管理計畫：品項組合、商品化管理/貨架陳列圖	91.07.24~91.07.31
執行品類計畫	91.08.23~91.10.31
評估及報告	91.11.01~

### 3.3.5.2 執行過程

#### 1. 溝通會議

此會議主要目的在於建立松青超市與金百利克拉克之間執行品類管理之共識，藉由高階主管及品類管理專案負責人之參與，透過會議溝通彼此的品類管理觀念，並由金百利克拉克以過去與其他零售商合作的品類管理成功案例輔以說明，並解釋品類管理執行之目的及執行後可達到的效益，讓大家瞭解品類管理之重要性及其對策略上的意義，同時松青超市的高階主管更強調品類管理乃未來流通業經營管理之所趨，在高階主管強烈的支援下將有利於未來計畫之執行。

#### 2. 建立品類管理計畫概要

本次會議明確界定出本次品類管理執行的品類、各相關人員於計畫內所擔任的任務及角色。藉由金百利克拉克分析由市場分析公司所調查的目前品類績效資料及松青內部品類績效資料，認為在婦女生理用品品類執行品類管理存在著極大的改善空間，故選擇了婦女生理用品做為本次品類管理之執行品類。透過討論最後選定以婦女生理用品為本次計畫的執行範圍，同時也確定以示範店的模式進行本計畫，共選定了五家松青超市的

分店（請參考前面計畫範圍）。

#### 3. 提出品類管理計畫模組

為了明確地規劃出此次品類管理的執行計畫，由松青超市的品類小組及商品部採購人員與金百利克拉克品類小組，並規劃出計畫執行之詳細內容及時間表，及協商品類管理計畫，並進一步溝通彼此負責之項目及完成時間；透過先前品類

管理計畫概要之討論，藉由本次會議進行最後的溝通及修正，並提出正式的計畫內容，同時訂出計畫的效益目標。

本次會議的結論將整個品類管理的實施分為二個階段，第一階段由 2002 年 6 月 4 日至同年 10 月 31 日，主要的任務為進行貨架空間管理、品項組合分析、討論品項數及陳列原則及執行品類貨架管理；第二階段則將於 2003 年 1 月至 2 月進行，主要的任務為進行價格及促銷分析，並擬定具體策略及戰術。

#### 4.修訂品類管理計畫模組(經雙方管理階層同意後)

將品類管理計畫模組提報雙方主管，經由雙方修訂後，正式確立計畫內容及推展時間表，以進行計畫之推展及確立效益目標。

本計畫預期效益訂為：

- (1)降低店內庫存/提高商品週轉率 25%。
- (2)提升 ROII(存貨投資報酬率)10%。
- (3)品項合理化品項減少 15%。
- (4)提高業績成長率 10%。

#### 5.執行品類分析：品類定義、角色、評估

##### (1)品類定義

經由雙方的討論後，對於婦女生理用品品類的定義為：

「為婦女用以吸收經血及分泌物的各種單次使用的產品，目的在吸收平日及生理期的分泌物及經血，以保持身體乾淨與清爽。」同時婦女生理用品品類結構如圖四，整個品類管理將依照婦女生理用品品類內分為 4 個副品類進行相關規劃。

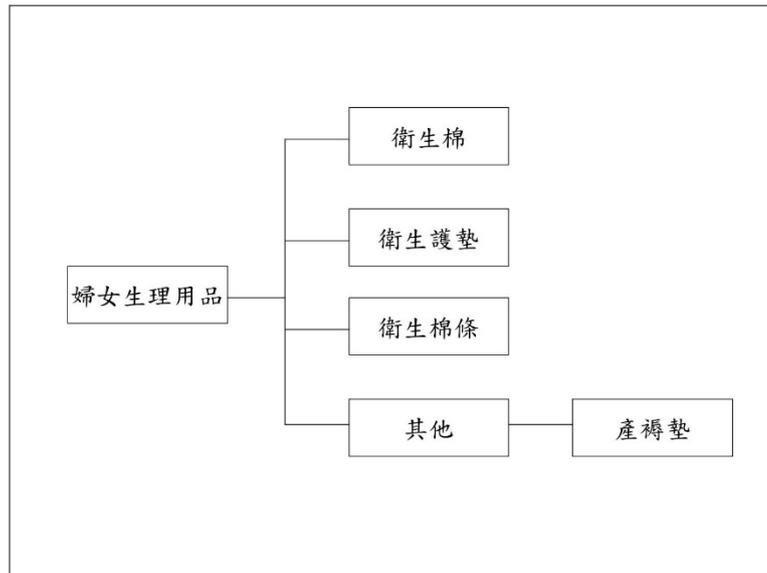


圖 3-5 婦女生理用品品類結構

## (2) 品類角色

為瞭解婦女生理用品品類對整體業務的重要性與優先順序，必須對該品類進行品類角色之定義，以做為資源分配之依據。由金百利克拉克分析該品類及副品類的市場資訊，包括婦女生理用品品類依副品類及各通路區分的銷售表現，及消費者資訊，包括品牌認知、品牌忠誠度、消費者購買決策，同時分析松青超市目前各副品類在婦女生理用品的銷售狀況，同時進行松青銷售資料與整體市場差異分析，以明確定出婦女生理用品品類對於松青超市的品類角色應為何。經過上述的分析結果，定出了婦女生理用品中的

衛生棉及衛生護墊副品類的品類角色為：

「優先選擇商品」

1. 可幫助零售商建立目標消費者的形象；
2. 該品類可給予零售商之目標消費者一致且具競爭性的價值；
3. 該品類是零售商利潤、現金流動及本益比的主要來源。」

## (3) 品類評估

依照松青超市所提供之資料調整單店週銷售量，分析各婦女生理用品供應商



對松青的銷售表現，以 80/20 法則分析找出各副品類 80%的銷售貢獻是來自多少個品項，將剩下的 20%品項提出進行討論，在討論其市場趨勢及貢獻度後，做出最適的品項組合，在雙方確定後整個品項由 86 個品項降為 74 個品項。

### 3.3.5.3 制定品類管理的目標及評估標準

為了訂定品類之表現評量方式及指標，整個婦女生理用品品類管理的評估標準主要是採用金百利克拉克目前現有的評量表 (Scorecard) 以進行評估。

### 3.3.5.4 準備品類管理計畫：

#### (1)品類策略定義

經由松青與金百利克拉克的討論後，定義出婦女生理用品品類對於松青超市的品類策略為「創造人潮和產生利潤」。

#### (2)商品化管理/貨架陳列圖

金百利克拉克規畫如圖 3-6 的二座 (Bay) 的建議空間陳列配置圖，同時建議依據實際銷售資料分析及貨架陳列圖的表現，先分配品類及副品類的陳列空間比率，集中副品類及品牌為主要原則，方便消費者購買；同時同一品類中，儘可能將銷售佳的商品陳列於視線水準的貨架層，或較佳的陳列位置；將較佔空間之副品類陳列於貨架下半部，較不佔空間者陳列於貨架上半部。

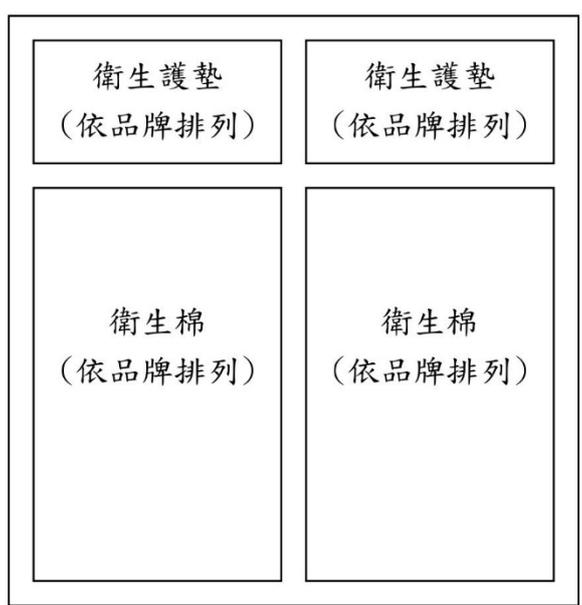


圖 3-6 建議空間陳列配置

依據先前的 80/20 分析結果，衛生棉此副品類佔總體婦女生理用品銷售約為 80%，且佔貨架較大的空間，因此將衛生棉放在貨架下半部，而衛生護墊銷售佔的比例較低，且以小包裝為主，故放置於貨架上層。

同時為製作貨架陳列圖，開始進行貨架規格、商品規格及圖檔的建立，由品類管理工作小組成員至各分店，測量貨架的長、寬、高，詳細記錄商品的 3D 立體尺寸，同時將商品拍照以輸入電腦系統建立商品資料庫。

經由金百利克拉克針對各品項進行分析後，提出了建議貨架圖（如圖 3-7）。透過金百利克拉克的貨架建議，大幅提升了松青超市的貨架利用率並增加每一坪空間的業績貢獻度。



圖 3-7 建議貨架圖

#### 3.3.5.5 執行品類計畫

由松青超市對於 5 家示範店店長進行婦女生理用品推展說明，並對各店貨架進行調整，每分店每個月須提出效益追蹤與報告，同時新品導入時，須同時進行貨架的調整，除了目前此 5 家分店執行該計畫，2012 年 12 月導入所有的松青超市分店。

#### 3.3.6 計畫投入



松青超市與金百利克拉克於本計畫的投入如表 3-12。

表 3-12 計畫投入表

項目	松青超市	金百利克拉克
提供之資料	1. POS 資料 2. 品類資料庫及空間矩陣 3. 分店資訊 4. 松青消費者資訊及研究資料	1. 品類分析 2. 品類結構圖 3. 消費者決策樹 4. 消費者行為研究
設備	1. 軟體：SpaceMan 2. 硬體：電腦及 Scan Gun	1. 軟體：ProSpace 2. 硬體：電腦

### 3.3.7 執行效益

本計畫執行之效益透過評量表的分析後，其結果遠超過原本預期，如此的成效更加 奠定松青超市後續執行其他品類的信念，整個執行效益如表 3-1。

表 3-13 計畫執行效益

衡量項目	導入品類管理前 (2001 年平均值)	導入品類管理後 (8/23~10/31)	成效
ROII(存貨投資報酬率)	4.37	5.42	提升 24%
品項合理化	86sku	74sku	減少 12sku， 減少幅度達 14%
貨架供應天數	97.66 天	43.51 天	降低 55%
週轉率(即 365 天/貨架供應天數)	3.74	8.4	增加 125%
業績成長率	\$17289 /周	\$27881 /周	成長 61%

### 3.3.8 關鍵成功因素：

本計畫之所以可以達到上述的效益，歸納出下列幾點因素：

(1)公司高階主管全力支援：由於高階主管的支援，才能將品類管理執行的信念深入到各部門，整個公司才能全力配合執行。

(2)建立跨功能小組：由於品類管理與傳統的經營模式有顯著的不同，為了不同的部門間有效的溝通與協調，籌組了跨部門的品類管理工作小組，藉由本計劃學習到新的經營模式，才能品類管理的概念貫徹不同的部門。

(3)與交易夥伴間的資訊分享：松青超市與金百利克拉克之間基於共同的利益，藉由資訊的分享，零售商可以獲得供應商所擁有的市場分析資料，而供應商可以瞭解其商品在零售商的銷售情況，唯有在這種情況下，雙方才能達到決策的最佳化。



### 3.3.9 結論

松青超市透過與金百利克拉克的合作，藉由其執行品類管理之經驗豐富，有效縮短計畫的前置時間，才能在短短的幾個月內，完成第一階段的任務，同時執行本計畫讓松青超市在品類管理上學習到相當寶貴的經驗。本計畫成功地打破舊有的零售商與供應商

交易模式，彼此分享各自的資訊，建立了更緊密的交易夥伴關係，為未來彼此的合作奠定良好的基礎，同時松青超市在執行 QR/ECR 上跨出了成功的第一步。

目前松青超市與金百利克拉克推行本次婦女生理用品品類管理計畫之第一階段已成功達成，但品類管理必須靠全部的品類一起執行方能將效益達到最大化，未來松青超市將依此模式將品類管理的概念落實於整個味全集團流通事業群（包括丸久超市）及所有的品類。

## 3.4 台灣個案的總結

「品類管理」引進國內，在台灣 QR/ECR 推動委員會的推動下，已有二十年的時間，初期國內大多執行品類管理的公司都以外商公司為主，主要原因是這些外商公司在歐美最先接觸和瞭解品類管理的精髓，也在上層主管的支援下執行品類管理的策略應用和流程導入。

但這 20 年來品類管理在台灣零售業並未真正落地生根，歸納出來以下幾點

### 3.4.1 品類管理導入遇到的困難

#### 1. 對於品類管理的認知層次不同，缺乏實際經驗和策略方向有誤

目前國內許多業者可能認為公司有做空間管理就算是做到品類管理，但事實上，空間管理只是品類管理中一小部份，空間管理只是在針對商品在貨架上的陳列，以有限的空間做出最合宜的陳列方式，藉著順暢的後勤作業，達成成本效益高的管理流程，而品類管理則是整個組織由上而下的運作和協調；品類管理的實施需要與企業的成熟度相對應，並以企業現有的優勢相結合，才能真正的發揮



其效益

## 2. 供應商和零售商在合作品類管理時，沒有以信賴為主導合作關係

缺乏適用的數據；如交易夥伴間沒有事先溝通完整性的資料交換原則，以致於進行的同時遇到分析阻礙。除了有定期和公開的互相討論外，彼此間更要不斷地溝通協調，增加合作的默契和相互的信任與瞭解

如果供應商和零售商沒有彼此信任和正確性的資料提供，是很難真正達到正確的數據分析，以瞭解市場狀況和銷售情形。

## 3. 專案執行人員覺得氣餒，高層不全力支持

品類管理的實施並非立竿見影立即有成效，是必須在不斷的更新和修正中達成目標。執行品類管理時，首先必須要和高層管理者達成共識，視品類管理為組織運作的重要任務，再者是組織重整，確定組織調整的範圍和方法，並訂定以品類管理為主的獎勵制度和系統，所以不要只為了眼前的機會而放棄長遠的利益

## 4. 採購較沒有清楚的品類管理概念

就零售商而言，「採購」應該是品類管理的執行者，必須擁有清楚的品類管理概念，但目前大多採購較沒有清楚的品類管理概念，所以有些零售商會把品類管理的執行從採購部門調至商品行銷部門，讓品類管理的位階和採購平行，如此相互溝通協調，以達到品類管理的執行效果，但最完美的境界莫過於各個採購者，也是品類管理經理，有完整的品類管理概念，能真正以品類管理的執行方向規劃商品的組合、促銷、貨架管理和產品供應等等。

### 3.4.2 品類管理的效益

品類管理的需求是經過驗證的有效經營方式，其帶來的效益可歸納為：

(1)消費者需求為焦點的採購、行銷、交易等作業，以提高消費者的滿意程度。

(2)有生產力、效率的經營流程，降低系統與行銷成本。

(3)提昇零售商和供應商的資產投資回收。

(4)一致的策略架構支援日常戰術決策，以提高管理作業的生產力。

### 3.4.3 結論

品類管理的最終目的就是嘗試將零售業與供應商夥伴的力量成功地結合起來，共同執行以滿足消費者需求為導向、創造消費者價值為依歸的品類管理經營流程，並進而推廣至其他通路在品類的工作執行上，以期獲得各公司在業績上的成長和整體效益。然而，品類管理成功關鍵主要因素有：「高階主管全力的支持，並配合組織現有的優勢訂定主要策略，讓計畫執行中的問題和障礙得以順利排除」、「確實依品類管理的八大步驟逐步研討，並訂出適合的品類戰術加以執行」、「透過快速有效的輔助工具追蹤執行成效，並修正戰術內容」、和「與合作夥伴間的資訊交換，掌握市場資訊和消費者分析結果，以最有利的策略和戰術奠定成功的基礎」。總之，品類管理應當成企業中的主要工作流程，而非只是一個專案的工作執行。

## 第四章 個案公司導入的方法及研究與分析



### 4.1 個案公司介紹

#### 4.1.1 公司背景及介紹

特力集團於 1978 年成立，在創辦人李麗秋女士及夫婿何湯雄先生多年的努力下，使得特力從由專營手工具出口的小型貿易公司，發展至今成為逾 5,500 名員工，資本額高達 50 億的股票上市公司，客戶遍及全球各地頂尖貿易零售企業，是台灣地區最大的專業貿易商。

為滿足大陸市場需求，近年於上海設立貿易事業大中華地區總部，除了妥善運用當地製造業的豐沛資源外，同時發展與國際知名品牌合作代理銷售業務；後來，更成立貿易採購代理部門，提供全球知名零售品牌進行採購代理的服務。

1995 年，特力開始跨足發展零售事業，並與英國大型通路 Kingfisher 翠豐集團旗下零售品牌「B&Q」攜手合作，雙方合資於 1996 年在台成立「B&Q 特力屋」，

成功掀起 DIY 手作風潮。因考量特力屋以 DIY 修繕的「硬裝」產品為主，隨後在 1998 年又決定推出以家居家飾等「軟裝」產品為主的「HOLA 特力和樂」零售通路，並於 2004 年以 HOLA 品牌進入中國市場，逐步於北京、上海等地區建立「HOLA 特力和樂」家居館。

2008 年，特力自英國 Kingfisher 翠豐集團手中買回 50% 的股份，通路品牌亦從「B&Q 特力屋」，正式更名為「特力屋」。2010 年更跨足居家修繕裝潢市場，成立特力屋室內裝修設計股份有限公司，提供室內裝潢居家修繕及終生維修服務。旗下通路包括特力屋、HOLA 特力和樂、HOLA CASA 和樂名品傢俱、HOLA Petite 等品牌，迄今在兩岸有近 171 家居家零售據點，也是台灣最大的家居家飾通路業者。

特力集團致力構築一個全球整合型企業（GIE, Global Integrated Enterprise），透過追求資源的最佳化，與供應廠商、事業夥伴、客戶形成最佳的生態體系。近年，更先後獲得政府頒發人力創新獎、創造就業貢獻獎、商業服務業優良品牌、

綠色行銷獎、幸福企業獎等獎項；亦贏得歐美多家大型零售商如 Walmart、Michaels、O'Reilly 等頒發最佳合作夥伴大獎肯定。迄今特力集團已發展成為一個橫跨貿易、零售、電子商務、商品設計、營建等全方位的大型事業體。



#### 4.1.2 特力的企業文化

誠信 (Integrity)、當責 (Accountability)、謙和 (Modesty)、顧客導向 (Customer Focus)、高績效文化 (High Performance Culture) 是特力不變的企業文化，並隨時以最貼心的服務，致力提升民眾居家生活品質，幫助所有家戶擁有人實現美好家園。

#### 4.1.3 主要事業體介紹

#### 4.1.4 特力貿易事業群

特力貿易事業群 (即特力股份有限公司，以下簡稱「特力貿易」)，以客戶的採購代理及工廠的銷售代表之業務方式為主軸，透過新產品及新客戶開發、產品設計、品牌授權及新地區發展等五大策略，持續進行業務拓展。隨著業務成長，在採購代理成效方面，目前已代理 Michaels、Autozone、AAFES、Spotlight、Arteriors、Express Gift Ltd、MBI、HD Supply、SPESA INTELLIGENTE、Chewy、Fred's、Light Bulb LLC、At Home Procurement Inc. 等多家公司。

貿易本業主要客戶為歐美知名零售商，包括：Walmart、O'Reilly、Menards、Costco、QVC、Adeo、Lowe's、Soriana、Tepro、Home Depot 等，並依供應商品之品類，區分為節慶商品、文具傢俱用品、戶外用品、五金汽車用品、家庭用品、電器暨燈飾商品等項目。

2016 年，特力更與美國知名五金工具進口商 Hillman 公司達成策略聯盟協議，雙方締結五年的策略聯盟關係，以特力貿易長期在亞洲商品採購及供應鏈管理的能力，結合 Hillman 在美洲地區經銷及專業銷售服務的經驗，提供客戶最具競爭力的商品及服務，優化供應鏈運作效率並擴大整體出貨規模。

目前特力貿易在全球 8 個國家 / 地區設有 11 個辦公室，包括台灣、中國、印度、越南、新加坡、美國、德國、英國等地，營運範圍橫跨美、歐、亞、大洋各洲。



#### 4.1.5 特力屋零售事業群

特力屋零售事業群（即特力屋股份有限公司，以下簡稱「特力屋零售」），以經營大型連鎖通路商場及銷售居家相關商品服務為主，同時透過代理國外品牌、經營自有品牌等方式，拓展商品服務涵蓋範圍。秉持集團總裁何湯雄先生的指示，零售事業群以「家的大小事，一輩子都是特力的事」為企業願景，致力於提升台灣民眾居家生活品質。

主要通路包括：特力屋、HOLA 特力和樂、HOLA CASA 和樂名品傢俱、HOLA Petite、特力幸福家、特力屋好幫手、特力家居等；代理品牌或通路品牌如 Frette、Wedgwood、WMF、KitchenAid、Ecovacs、Crate and Barrel…等。零售事業群在台灣及大陸地區合計擁有 171 個零售據點，並以發展「家」的產業自許，希望發揮專業技能、強調服務熱忱，全力為顧客提供最佳服務

特力屋零售事業群致力於實現「家的大小事，一輩子都是特力的事」企業願景。自 1996 年首先成立特力屋迄今，我們在台灣及大陸地區已發展出約 171 家門店，會員人數逾千萬名，每天為消費者居家生活提供數以萬計

特力屋首開台灣 DIY 風氣先河，賣場強調顧客服務，力求「問的到、找的到、辦的到」的服務精神，提供消費者居家修繕解決方案。賣場各商品區域均安排專屬人員，提供消費者詢問專業建議；商品方面，「特力屋」提供超過 3 萬種豐富品項，讓每位顧客找到居家修繕、佈置或裝潢時所需的所有工具與材料。另外，我們在各家門店內規劃「專案裝修服務中心」專區，可依顧客需求量身打造，為消費者辦理客製化的居家專案工程。2016 年，特力屋提出進化版的賣場設計與互動式服務，強調先體驗、再選購，其中最引人注目的莫過於手作教室「手創空間」，及彙集國內外群眾募資話題商品的「WOW 物」專區兩大區域，創造全新消費感受。

2017 年，「手創空間」拓展至南臺灣，於高雄左營店設立，使北中南三地民眾皆可在特力屋享受手作樂趣。的各式商品及服務。在現有「硬裝天王」特力屋、「軟裝天后」HOLA 兩大通路之外，再加上提供「終生維修服務」的特力屋室內裝修服務，我們從居家設計、裝潢、修繕到佈置 / 裝飾，提供完整的商品和服務，為台灣消費者構築夢想家園。

## HOLA 特力和樂



「HOLA 特力和樂」則透過引領居家生活趨勢，提供與世界時尚同步的多樣化家飾用品，為消費者打造最精緻、優質的居家生活美學。透過完整齊全的居家用品品類，如訴求安心、幸福、貼心三承諾的舒眠寢具；全面通過 SGS 安全檢驗的餐具與鍋具；觸感細緻且別具品味的家飾織品；療癒生活的衛浴美體商品等，讓每一個居家空間都有 HOLA 的陪伴，創造家的動人時刻。HOLA 特力和樂首創設有駐店之「居家佈置設計師」，提供消費者空間運用、色彩運用及佈置搭配等免費諮詢服務。並可依消費者個別需求提供家飾布品量身訂製服務（窗簾及各式家飾織品特殊訂製），並可配合到府丈量、彈性施工期、專業施工及安裝等多項專業服務。為強化品牌記憶度，HOLA 不只談流行，更傳遞 life style 的生活態度，以消費者注重的實用性為根本，調和白、灰、米、咖啡、粉紅、粉綠、粉藍、粉紫，串連起八大基礎色，開發全新素色經典系列商品，藉由三大生活提案詮釋：從舒壓到好眠、從下廚到上桌、從共聚到休憩，以親近日常的姿態走進消費者的家。

特力屋室內裝修服務 2009 年推出「特力屋好幫手」，2014 年又成立「特力幸福家」等室內裝修服務品牌，以科學化的服務方式，分別提供裝修工程服務及裝潢設計服務。不僅承諾終生維修服務，更提出以「服務貼心」、「品質用心」、「價格安心」的三大訴求，民眾只要一通電話撥打裝修服務專線，就能輕鬆解決居家修繕大小問題，包括設計裝潢、防水抓漏、廚房工程、衛浴工程、冷氣空調、清潔服務等項目，享有全方位整合居家修繕服務！

2017 年特別與工研院產經中心 IEK 聯手，建立全台第一個樂齡友善生活平臺「特力屋好幫手樂齡生活裝修平臺」，樂齡族只要在手機上輕鬆一點，不用出門，即可在家享受「清潔服務」、「局部叫修」、「居家安全設計」等多元化整合性服務。特力幸福家不僅擁有專業的工程與設計團隊，更強化顧客服務，如 24 小時內專人聯繫到府丈量 / 現勘約排作業，線上預約、諮詢、客服，以及顧客評價機制，客人可分享滿意度及意見；此外，並首創施工日誌服務網站，方便顧客從網上監看居家裝修工程的施工進度和照片。

## 4.2 導入品類管理的背景



#### 4.2.1 外在環境

2008 年的金融危機約在 2009 年時襲擊到臺灣，在金融業崩盤之後開始影響零售業，由於零售業為最終端消費者的直接消費，因此在景氣不好的情況下消費者的消費意願降低，在 2009 年的第一季底時，特力不論是銷售 還是利潤都是在下降的。而除了景氣的因素之外，那時臺灣的零售業已經接近飽和了，想要有突破性的成長，就必須要有積極的改革作為

#### 4.2.2 公司結構的問題

2008 年，特力自英國 Kingfisher 翠豐集團手中買回 50% 的股份後，在 2009 年 6 月推動零售事業的四合一計畫，所謂四合一就是將特力屋、HOLA 特力和樂、HOLA CASA、FREER 這四家在當時分屬不同公司的零售品牌整合成一家公司。整合之後除了銷售門市部門是各自不同的單位，其他如採購、行銷、服務及後勤單位如人力資源、IT、法務等都是四個通路共用後勤資源。

而零售最核心的單位商品採購部門下的品類經理，有來自英商的特力屋體系，有特力集團自行發展的 HOLA 特力和樂、HOLA CASA，有來自併購的本土 FREER 品牌。四合一之後同一商品部門整合成依品類配置同一品類經理，品類經理必須同時採購來自 2~3 個不同通路的商品，消費客群不同，品類在各自不同的通路定位也不同，對品類經理的造成莫大的壓力。

而為了因應外部環境及內部變革，必須把商品部門的角色由採購轉換到品類管理經理，但大多採購沒有清楚的品類管理概念，於是 2010 年開始思考以何種方式可以增加組織能力，範圍包含行銷部門及銷售部門。

為此公司內部發想那國外歐美大型零售是如何做的呢？借由特力貿易瞭解到國外全球最大的零售商 Wal-Mart 已實施品類管理多年，經過內部評估這套方法能有效提升內部的組織能力，包含規劃商品的組合、促銷、貨架管理和產品供應等。於是在 2010 年由特力屋開始先導入品類管理專案，專案進行了十個月，HOLA 特力和樂接著在 2012 年也接著導入。

### 4.3 導入的方法



### 4.3.1 導入的目的

使通路能真正以消費者需求為基礎，發展商品並提升物超所值的感受；並透過品類管理指出的方向發展自有商品，創造通路差異化

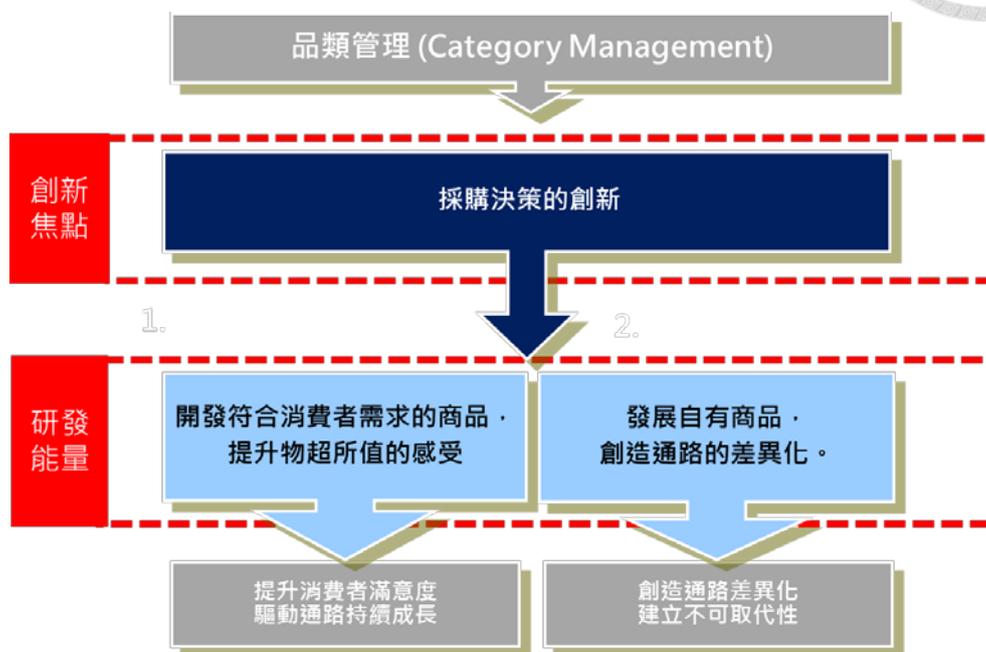


圖 4-1 採購決策創新

### 4.3.2 導入計畫範圍

為了導入品類管理後，跨部門的資訊將整合成品類戰略，成為採購決策的基礎，並發展符合通路任務和消費者期待的商品組合；另一方面也透過自有商品的開發，成為通路差異化的主力。再依據品類內各個不同商品線的特性與任務，搭配自有商品架構，導出商品開發的方向。透過品類戰略的產出，將回應哪些商品該開發？開發的方向為何？商品組合如何設計？訂價和促銷邏輯為何？所以必須包含全部品類

### 4.3.3 導入的方法

根據最常見的品類管理 8 步驟，重新梳理了適合特力的流程，如下圖

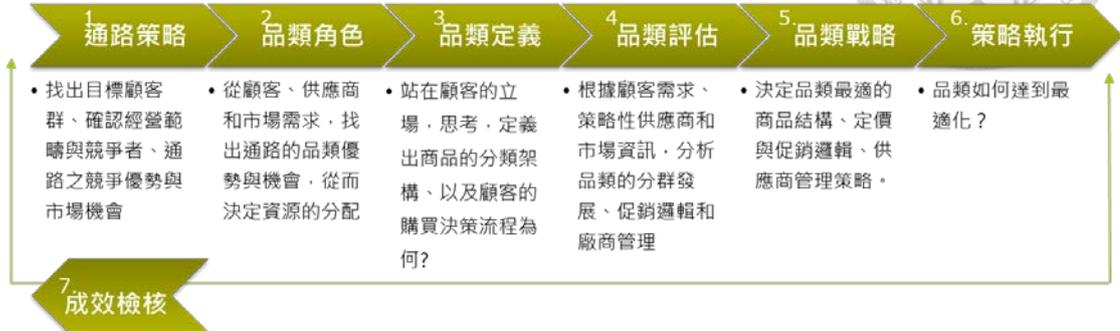


圖 4-2 特力零售品類管理 8 步驟

#### 4.3.3.1 品類角色

透過消費者的觀點、通路策略定位等，決定每個商品線所扮演的角色，從而依其擔負的任務不同，制訂出下圖四種品類角色，擁有不同的商品組合和促銷邏輯，據此也呈現通路以及競爭者的強弱項。



圖 4-3 特力零售的品類角色



### 4.3.3.2 品類定義

將一連串消費者購買決策流程，拆解為需求動機、店家選擇、選購的決定因數與順序；透過決策流程的重新檢視，消費者的需求以及顧客對通路的期待，將更有跡可循

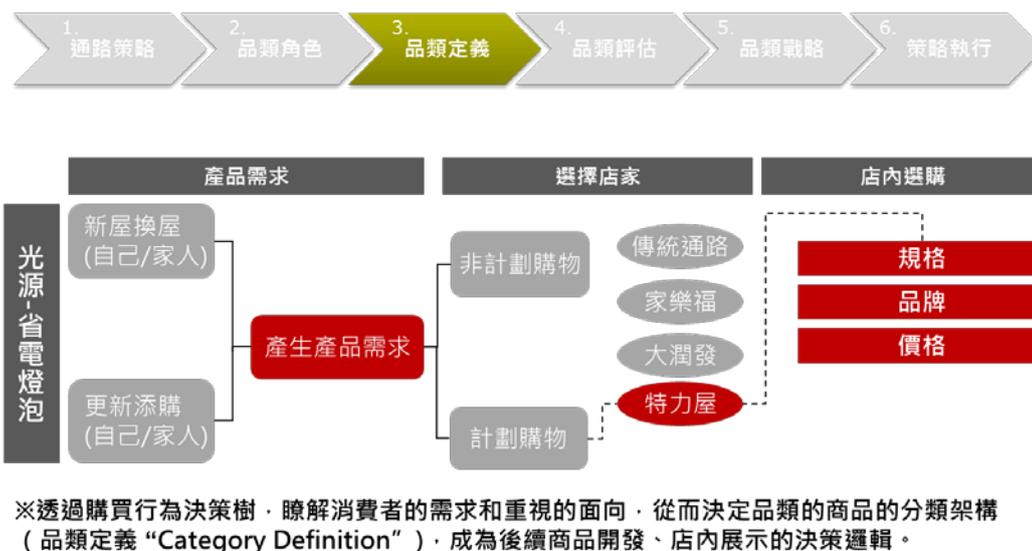


圖 4-4 特力零售品類定義架構圖

### 4.3.3.3 品類評估

則透過層層拆解品類產值組成（平均售價、購賣件數/頻率、會員滲透率…等）的品類診斷樹，找到顧客消費的趨勢與變化，成為未來品類獲利與成長的機會點



圖 4-5 特力零售品類評估診斷樹

#### 4.3.3.4 品類戰略

整合商品線不同面向（供應商/商品組合/定價策略/促銷方式等）的發展方向，依據品類角色、定義和評估的產出，決定品類最適的商品結構、定價與促銷邏輯、供應商管理策略

1. 通路策略	2. 品類角色	3. 品類定義	4. 品類評估	5. 品類戰略	6. 策略執行
燈源/燈具	品類角色: Destination	目的地品類	品類特性: Traffic Driver	驅動人潮到店	
顧客觀點	“特力屋有最多燈飾照明的選擇和最惠的方案,我一定要去特力屋買!”				
商品組合	<p>Lighting為Destination角色,所以要提供能充分滿足家用顧客需求為主的商品選擇,包括:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Traffic(省電燈泡/照明桌立燈/日光燈具):以市占前三大廠商主力range為主,維持連鎖通路賣場第一銷售市占。</li> <li>Profit &amp; Traffic(半吸+環吸+吸頂):range廣且深,以特殊功能(ex. IP防塵防水認證燈具)強化既有商品組成,初步需針對現有商品進行瘦身計畫,中長期計畫以價格優勢結合空間訴求來改善陳列來增加顧客選購,商品價格帶分佈為ENTRY: 10%, GOOD: 45%, BETTER: 35%, BEST: 10%</li> <li>Profit(吊燈/系列性燈飾): range廣且深,並透過陳列/Live Demo增加顧客選購;商品價格帶分佈為ENTRY: 10%, GOOD: 45%, BETTER: 30%, BEST: 10%, PREMIUM: 5%</li> <li>Profit(燈具其他): range主要包括市場topseller/hero item,並透過改善陳列/Live Demo增加顧客選購;商品價格帶分佈為GOOD: 40%, BETTER: 55%, BEST: 10%</li> </ul>				
定價與促銷	<p><b>特力屋燈飾照明商品應具市場價格競爭力</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Traffic(省電燈泡/照明桌立燈/日光燈具):居市場領先地位(至少平價或5-10% var.)</li> <li>Profit(吊燈/系列性燈飾) &amp; Profit &amp; Traffic(半吸+吸頂+環吸): entry商品具有市場領先地位,good以上價格帶儘管會受到材質外觀,CNS認證等因素影響,特力屋價格仍相對便宜</li> </ul> <p><b>促銷是Lighting吸引顧客成交的關鍵因素,促銷業績占比超過六成,其中,EDLP約一成</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>目錄越來越凸顯主題化時,分店還是有明顯的一般促銷商品需求而衍生店促效益看起來比目錄業績要好</li> <li>燈飾照明屬於長尾效應,目錄露出可以提示顧客系列特價訊息,但由於店促商品不僅提供更多選擇且滿足顧客touch &amp; feel需要而增進成交</li> <li>省電燈泡、系列性燈款、照明桌立燈都屬於對促銷較為依賴的品類,其中省電燈泡對於DM最為明顯</li> <li>目錄效益差距最顯著的品類包括吊燈、燈具其他;而半吸+環吸+吸頂、日光燈具、裝飾桌立燈可以透過目錄提示系列特價+店促陳列增進銷售,差異較顯著</li> </ul>				
供應商	<p><b>增加並強化品牌操作</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>燈泡燈管Focus on市場一線品牌top3操作,Entry價格帶則以non-brand商品操作,以提高毛利率</li> <li>燈具嘗試引進並操作品牌(北歐Markslöjd, Philips居家燈飾,東亞日光燈具)</li> </ul>				

圖 4-6 特力零售集團品類戰略



#### 4.3.3.5 品類執行

品類戰略要能付諸執行，必需有清楚及可行的執行方案，將品類戰略拆解成各個小專案，並清楚的列出衡量指標及執行的時間表。

### Category Task Profile

Project #	Pricing & Promotion Management	Owner	Edith & Yvonne			
Objectives	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 競爭商品線的訂價調整</li> <li>■ Offer消費者平價的image</li> <li>■ Improve promotion effectiveness &amp; maximize profit margin</li> </ul>	Project Team	Buyer & SMD			
Output	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Improve GM%</li> <li>■ 增加EDV商品的SKU數</li> <li>■ 促銷占比的調降</li> </ul>					
Success Indicator	Review promotion%, EDV sales & GM%					

Major Task	2011				2012				2013			
	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4
An increase in GM% from 25.9% to 26.5%	■	■	■	■								
枕頭/被胎價格的調整以符合促銷折扣% from 6折 to 8折			■	■	■							
EDV商品(主力商品線)的執行，占10% sales				■	■	■						
促銷占比調降 from 80% to 70%				■	■	■						

圖 4-7 特力零售品類任務執行時間表

## 4.4 導入遇到的困難

### (1) 缺乏品類管理人才

品類管理是一門涉及多種管理理論與方法技術運用的管理工具，台灣缺乏專門的系統培養品類管理人才的培訓機構，企業自身培養又缺乏全面系統的本土化教材和師資。所以特力零售在導入時，對品類管理的知識不足，必須一邊先做內部教育訓練一邊進行品類管理專案的導入，常會發生進行到一半發現專案進行有落差，再回頭做重新訓練的情況。

### (2) 同時進行多品類資源不足

特力屋一個通路就有 20 個品類，導入的背景是期許可以進行採購決策的創新，所以選擇了全品類同時進行。在沒有進行先試行一個品類後再全面實施的狀況下，專案團隊發生資源排擠問題，同時多個品類在進行，資源的優先順序要如何分配。在專案進行時也同時要處理每天日常業務，零售在特定時期會有業績高



峰期，同時要進行專案又要能兼顧達成業績的目標。人力及資源的優先順序安排，在導入的階段煞費苦心

### (3)非短期效益，實行階段持續說服

品類管理需經過一段時間的學習與測試調整，才能顯現效果，所以在導入過程中會被要求有短期的效益，但在實施過程中品類管理其效益，非短期可呈現，需要與高階主管及跨部門還有專案團隊溝通，取得支持後才能持續進行下去。

## 4.4.1 質化指標

### (1) 改善企業流程

透過運用各項資訊科技收集及分析相關資料，提供品類管理所需的數據，改善以往用經驗判斷轉而用量化指標的方式，可以大幅改善企業流程。

### (2)提昇企業組織能力

組織能力，是企業核心競爭力，透過適當的組織架構、責任、角色、發展、技術與獎賞系統的進展而得的。透過品類管理的導入，各跨部門單位的參與，8個步驟逐步的進行，內外部資料收集及分析，銷售單位回饋第一手消費者的行為及競爭對手的動態，行銷部門收集外部市場趨勢及消費者的滿意度，提昇企業組織能力

### (3)協同合作的交易關係

以往特力零售和製造商的關係，在各自不同的立場及特力屋通路為王的強勢主導下，大多是主從上下游的供需關係，但在品類管理導入後，藉由瞭解品類管理的內涵與執行方式，提供雙方一個「共通的語言」，使雙方的目標達成一致性，節省以往互相在細節上拉鋸的時間，共同著手於對業績或客流量成長更有效率的事情。

### (4)資源有效分配

特力屋有 20 幾個大品類，數百個中小類，在門市空間，行銷預算等公司資源分配上以往可能都雨露均霑，資源分配是沒有效能及效率的

但在實行品類管理之後，更能依照不同的品類角色決定分配資源的多寡，投

資在能發揮成效的。經由以下的品類評估的數據分析及判讀的健康檢查，更能將資源投入在最能發揮的品類上。



#### A 商品組合：

瞭解自己商品組合廣度深度是什麼狀況，及市場上的競爭者又是什麼狀況？自己與競爭者的商品組合呈現的方式有什麼差異，各小類的商品績效表現，是否符合 80/20 法則？如果沒有，又是處於什麼樣的狀況？調整？如果要調整（增加？減少？更換？挪移？）那些品類及中小類是能發揮最大產值的。

#### B 商品促銷

瞭解自己品類促銷占比這三年來趨勢是如何？與大盤比較有什麼差異？自己品類在不同促銷型態的占比變化如何？績效又是如何？每個小類的促銷貢獻度拆解後，業績的貢獻度表現如何？毛利額的貢獻度又是如何？每個小類，作促銷與不作促銷的數量變化是如何？上 DM 或只作店內促銷時的數量變化變化又是如何？在有限的資源配置時，你會怎麼分配你的促銷資源於各小類？

#### C 商品定價

顧客對自己品類的品質/價格印象是什麼？品類的價格操縱彈性多大？顧客對各種類的價格變動有多敏感？該品類包含了所有適當的價格帶嗎？價格帶有競爭者的豐富嗎？價格帶的貢獻影響嗎？正常售價與促銷價與競爭者差異多大？目的性品類與競爭者的價差足夠讓我們領先市場嗎？

#### D 供應商管理

你處在一個什麼樣的市場？這個市場中的 key player 是誰？我們自己的 key vendor 又是誰？我們對 key vendor 的影響力大小？Bargain power 在誰手上？廠商運用有符合 80/20 法則嗎？我們在市場上處於什麼樣的位置？現有的廠商佈局，我該怎麼調整？



#### 4.4.2 量化指標

特力屋先行導入的各項量化指標如下表：

表 4-1 特力屋量化指標

品類評估	指標	成效
產品組合	業績 (有調整產品組合) 佔總業績佔比 20%	+18.8%
	平均月動銷率	-0.9%
	存貨週轉率	+4.9%
商品促銷	促銷毛利率	+1.9%
商品定價	來客數	+0.7%
供應商管理	供應商家數	-12.2%

HOLA 特力和樂 2012 年導入後的各項量化指標如下表：

表 4-2 HOLA 特力和樂量化指標

品類評估	指標	成效
產品組合	業績 (有調整產品組合) 佔總業績佔比 24%	12.3%
	平均月動銷率	8.3%
	存貨週轉率	5.3%
商品促銷	促銷毛利率	4.4%
商品定價	來客數	8.6%
供應商管理	供應商家數	-27.6%

## 第五章 結論與建議



本文結合了國外品類管理理論及歷史發展背景，和台灣國內連鎖超市二大個案品類管理導入的過程及實際運用，了解到品類管理的最終目的就是嘗試將零售業與供應商夥伴的力量成功地結合起來，共同執行以滿足消費者需求為導向、創造消費者價值為依歸的品類管理經營流程。

然而，品類管理成功關鍵主要因素有：「高階主管全力的支持，並配合組織現有的優勢訂定主要策略，讓計畫執行中的問題和障礙得以順利排除」、「確實依品類管理的八大步驟逐步研討，並訂出適合的品類戰術加以執行」、「透過快速有效的輔助工具追蹤執行成效，並修正戰術內容」、以最有利的策略和戰術奠定成功的基礎」。總之，品類管理應當成企業中的主要工作流程，而非只是一個專案的工作執行。

作者在論文寫作和個案的工作實踐中，深刻感受到在品類管理過程中，能否正確、全面、透徹地應用品類管理的理論和八個基本步驟，對品類管理的計畫、組織、執行、落實進行有效控制，對品類管理發揮出最大作用具有決定性的意義。因此作者撰寫這篇論文的意圖是希望，通過作者個案品類管理中取得的成功經驗加以總結和提煉，能推廣至個案公司其他通路，能在品類管理的導入工作執行上有幫助及借鏡。也對台灣其他中大型連鎖超市從事品類管理的相關人員有所幫助和借鑒。

## 參考文獻



- ECREurope. (1997). Category Management Best Practice. Munchen.
- EuropeECR. (無日期). EFFICIENT ASSORTMENT Best Practices Report.
- O'Brien, J. (2017). 採購品類管理 (第 3 版 ed.). (蔣先鋒, & 庄莉, Trans.) 北京: 電子工業出版社集團.
- PartnerBergerRoland. (1997). Category Management Best Practices Report. Brüssel: The Partnering Group,.
- PWC 資誠. (2017). 2017 年全零售報告 Total Retail 2017. 台北: PWC 資誠.
- 白宗城. (2010 年 2 月). 如何建立價值為基礎的品項管理(上). 採購與供應 雙月刊, 頁 8.
- 何湯雄. (2013). 傳統零售業追求非有機成長的策略與手段. 台北市: 國立臺灣大學臺大-復旦 EMBA 境外專班 碩士論文.
- 吳洪濤. (2010). 連鎖超市品類管理研究. 北京工業大學工商管理碩士學位論文.
- 李衛華、彭建真. (2012). 連鎖企業品類管理. 北京: 高等教育出版社.
- 杜鳳林. (2017). 母嬰紅利: 新零售時代的品類制勝策略. 北京: 人民郵電出版社 .
- 周如祥. (2018). 品類制勝: 新零售時代的門店制勝策略 (第 2 刷 版本). 廣州: 華南理工大學出版社.
- 周蕾 (主編) . (2014). 商品品類管理. 北京: 中國物資出版社.
- 胡政源. (2017). 現代零售管理新論 (第 2 版 版). 新北市: 新文京開發出版股份有限公司.
- 庫寶企業管理顧問公司. (1998). 台灣商業快速回應(QR/ECR)推動藍圖. 台北市: 經濟部商業司.
- 特力集團. (2016). 特力集團 2016 企業責任報告書. 台北市: 特力集團.
- 曹偉. (2005). 連鎖超市品類管理及其應用研究. 重慶: 重慶大學工商管理碩士學

位論文。

黃振清. (2006). 中小型超級市場導入品類管理之個案研究. 國立清華大學科技管理學院碩士論文.

經濟部商業司，資策會. (2002). 91 年 QR/ECR 案例與應用實務. 台北市：經濟部.

賴樹鑫. (2018 年 8 月). 品類管理有效增進「供應鏈管理效率」的解決方案. 採購與供應 雙月刊, 頁 5.

