

零售企业实施 ECR 的成功案例 转

零售企业实施 ECR 的成功案例

零售企业实施 ECR 的成功案例

2005-9-28 来源：《销售与市场》2005 年第 9 期作者：陈东锋

这里汇集各类零售商实施 ECR，落实品类管理或供应链管理的四个案例，并简要介绍他们的实施路径。在以后各期我们将进行更细致的说明。

案例 1：“华联超市登高 ECR”计划

品类管理科学优化

上海华联超市在品类管理方面的实践主要包含品类优化和货架管理两部分：

*品类优化是通过数据评估卖场中某个品类下各规格单品的销售业绩，比照市场数据，作出品类规格决策；

*货架管理则是在各规格销售份额的基础上，合理安排货架。

早在 2000 年，华联超市和宝洁公司就通力合作实施了品类管理项目。他们根据门店规模及现有货架的不同，对众多门店进行了分类，并针对不同类型的门店进行了品类的优化和货架图纸的制作。

在对洗发水品类的测试与推广中，这一合作取得了十分明显的效果。据对 50 家测试门店的统计，品类管理成功地降低了品类的总脱销率(由 11%降至 5%)，洗发水品类销量当月提高 7%。

其经验是：考虑到连锁超市企业各单体门店位置、经营面积的差异性，门店经营促销活动的频繁及门店执行质量的控制等因素之后，华联超市对门店品类优化、货架管理、商品组织表及配置表等方面进行了精细而深入的探索：

首先，相关管理部门利用不同渠道收集市场销售数据，对各品类内各规格进行排名，评估各规格商品对整个品类的意义和潜力，对消费者购买行为和决策进行研究，最后对各规格商品作出不同决策和结论。

其次，在品类优化的基础上，华联根据商品的销量排行、二八法则下的 20 商品、对供应商的承诺三个因素，选择商品配置，并对每张配置表进行了排放试验，规定了每个商品的排面、高度和深度数量。

最近华联重点加强对大卖场系统的品类管理研究，作出了更为细致的商品组织表，然后作出不同类型商场、不同地域要求的商品配置表，从商品分类抓采购业务和门店管理业务，已初步取得了成效。

库存管理快速响应

早在 1996 年，华联就在各个门店推行“零库存”管理，同时实行 24 小时的即时配销制度，取消店内小仓库后，大大降低了库存水平。华联超市公司还拥有一个“零库存”的生鲜食品加工配送中心，该配送中心实施一天 24 小时全天候的整箱和拆零商品的货物配送。

随着连锁经营规模的迅速扩大，华联超市对配送中心与各门店的库存管理提出了更高的要求，期望达到库存成本和服务水平的最佳平衡点。

2000 年开始，华联与供应商紧密合作，建立 EDI 自动补货系统。华联做了大量的动员工作，要求供应商全面配置电脑，并由华联超市安装 EDI 接口，实现华联超市与供应商网络库存信息的交换，实现“有效的顾客快速响应”，以削减整体成本，提升供给系统的整体效率。

目前已有千余家供应商与华联分享数据。实施 EDI 自动补货系统后，华联物流中心的库存周转天数从 35 天下降到 15 天左右，部分供应商充分地利用这一信息分享，在服务水平上有很大的提高，从而也提高了华联对门店服务的水平，最终提高了顾客的满意度。这在国内是很先进的水平。

案例 2：零售商 A 的“婴儿护理中心”

制造商 B 是一家跨国公司，生产婴儿纸尿裤，具有丰富的品类管理经验，一直为营业面积达 1 万平方米的大卖场 A 供货。

在制造商 B 的倡导和帮助下，大卖场 A 试图重点建立以 0~3 岁婴儿家庭为目标客层的基于客户关系的解决方案，建立全新的品类结构，并提高婴儿护理品类的销售和毛利 30% 以上。

大卖场 A 与制造商 B 成立了联合项目小组，投入多个部门的专业人员，实施以下项目：

- *开展购物者研究。调研顾客对婴儿护理品类的需求，确定经营品类的定义及角色。

- *制定品类策略、战术和计划。

- *研究产品的深度及广度，确定商品结构架和关联性货架陈列方案。

- *确定“婴儿护理中心”的经营定位。

- *调整组织结构，采用工作绩效评估表，定期跟踪。

购物者研究的发现

顾客研究发现，有 0-3 岁婴儿的家庭是一个重要的目标客层，他们对商店的贡献率对比其他客层的多一倍——新家庭占全体家庭户 6%，带来了 13% 的商店收入。所以这一目标客层对商店很重要。

顾客购买婴儿护理产品时满意的地方：产品的质量、整洁的货架、价格。

顾客者购买婴儿护理产品时不满意的地方：

1. 品项——缺类缺细分类(产品的深度和广度有机会)；
2. 便利性——费时，不易找到所需商品，付款时间长；
3. 服务——信息和咨询等服务不够。

顾客认为婴儿护理中心必须陈列的品项依次为：纸尿裤，婴儿洗浴用品，婴儿用具，婴儿奶粉，婴儿玩具，婴儿内衣。

而过去的商品采购和销售是以产品特性(如纸尿裤、洗浴用品、婴儿用具、奶粉等)为类别，而不是顺应婴儿需求的“一站式采购”，因而缺乏许多婴儿用品的品类(如玩具、服装、育儿书籍等)和品牌。

因此，大卖场 A 决定引进新品，划分出一个区域设立店内的“婴儿护理中心”，进行婴儿用品大类(超级品类)的品类组合，然后优化组合品类内部的品牌和品项，并进行组合式的市场营销活动，给妈妈们提供“一站式购买”便利和其他服务(例如深度咨询服务)。

实施

根据国际性零售企业的品类管理经验，婴儿护理中心成功的 5 个步骤是：

1. 零售标准：配送，货架，助销，价格；

于是大卖场 A 开始根据这几个步骤进行实施。

“婴儿护理中心”推行的结果超越了预订的目标：婴儿大类的整体生意提高了 33%，利润整体提高了 63%。根据实施后的调研发现，顾客的满意度得到了很大提升。

案例 3：中小超市的品类管理起步

2003 年 8 月，江苏雅家乐超市是一家中小零售在参加了中国连锁经营协会的品类管理培训班认识到实施品类管理对提升超市绩效的巨大决心回去后付诸实施：

首先，制定了实施品类管理的流程，成立了由总经理负责的品类管理小组，从总部到门店，一层一级，界定职责，并指定配合部门。

其次，抽调熟悉商品知识的人员组成品类管理小组，品类管理的有关领导均为各部主要负责人，从人力和权限上给予最充分的保障。

再次，研究公司目前商品管理中存在的问题，制定阶段性推进目标，提前分析落实品类管理过程中可能出现的困难，并找出解决办法。

最后，开始实质性落实后，品类管理小组每周和采购委员会开一次落实检查会，平时出现问题可以随时沟通，克服一切困难实现既定目标。

在4个月里，他们完成了如下工作：

1. 清理出近2万条“早已无此商品销售”的商品信息。电脑中的信息资料变得条理清楚，既便于查找分析，又提高了服务器的运行速度。

2. 分析各店3个月内销售为零和销售在末位5%的商品，其中的少数商品调整零售价和陈列位置后继续试销，其余4000多个单品被列为淘汰商品，大部分通过退调迅速离店，少数无法退调的淘汰商品集中到几个大店清仓处理。同时建立了商品淘汰审批制、商品销售末位淘汰制、新品试销制。几个月来，货架空间利用率得到很大提高，陈列效果得到极大的改善，库存结构趋于合理。

3. 进行广泛的市场调研，开发差异化商品和多样性商品2000多个，并合理配置到大小门店，增强了商品结构对消费者的吸引力。目前他们正准备从商品类别上加以拓宽。

4. 对布局不合理的5个超市进行了重新设计和调整，同时对照一家国内卖场和一家外资卖场的商品空间配比，对公司的大、中、小店进行了商品调配，并建立了缺货管理办法。

这些举措对销售起到了明显的提升效果，目前正酝酿根据商品的贡献度分配超市资源的方案。

5. 去年底公司建成1万平方米的配送中心后，他们重新对2万余个单品进行了角色定义，已建成新的商品分类模型，待新的配送中心物流运转达标后，即导入使用。届时将对公司品类管理产生新的指导意义。

6. 在3个大店设计了3个“爱婴岛”，婴儿用品销量增长30%以上；在所有门店特设了无糖食品专柜，不仅促进了销售，还方便了顾客。

目前正在尝试开设药品店中店、烟草店中店、新华书店店中店等。这些举措增强了各部类的运营活力和创新能力。

通过这几个月的品类管理，公司的库存成本、人员成本、采购成本都不同程度地得到控制；店堂环境、价格形象、标准化程度等也不断改善，企业的综合运行质量得到改进。

案例 4：供应商管理(零售商)库存--VMI

这是宝洁公司与一家香港零售商的 VMI 项目的实施案例。

VMI 系统包括客户自动补货系统和电子数据交换系统(EDI 或因特网)。客户自动补货系统安装在供应商(或经销商)一端，通过 EDI 与零售商相连，交换单品销售量、库存数据和订单等信息。其承载的具体业务流程是：

1. 零售商每日把当天结业的单品销售量和库存数据用 EDI 发送给供应商；
2. 供应商用自动补货软件产生订单，可发给零售商确认，或零售商根据自己的促销等修改订货数量；
3. 供应商订单处理和发货；
4. 零售商收货和付款。

完整的客户自动补货系统主要包括客户订单自动产生(以补货预测公式为基础)、人工修正(考虑促销、新品等因素)和订单的整合(最小订单量、经济批量、满载等)3 项功能。

客户订单预测公式一般使用 IC0(库存控制目标)模型，考虑到不同零售客户对预测的影响参数，如订单间隔、到货天数、平均销售量、安全库存等，然后建议出科学合理的订单。

此外，客户自动补货系统还包括零售商商品代码和供应商商品代码、订单格式的自动转化等功能。

该香港零售商有 10 个店铺和 1 个配送中心，项目实施前采用手工订单。
VMI 技术采用宝洁公司的 KARS 软件+EDI。

项目实施前，宝洁商品在该零售商运营中的主要数据为：

-中心仓库库存：8 周；

-店铺库存：7 周；

-缺货率：5%。

宝洁公司有关人员在详细分析零售商居高不下的库存以及缺货率以后，选择实施 VMI 技术来解决宝洁产品的有效补货问题。宝洁公司与零售客户投入双方的信息技术、后勤储运、采购业务部门，组建了多功能小组。在几个月的实施过程中，双方重新组合了订单、储运的流程，确定了标准的流程、清晰的角色与任务，安装了 VMI 系统，建立起了电子数据交换(EDI)的沟通渠道。

系统开始运行 3 个月后，取得显著的业务指标改进绩效。零售商销售(宝洁产品)增加 40%，中心仓库库存变为 4 周(减低 50%)，店铺库存变为 5.8 周(降低 17%)，缺货率变为 3%(降低 40%)。不仅如此，零售商通过向供应商的学习，其供应链管理走上了科学合理、高效的轨道，大大节省了人员的劳动强度，提高了效率，降低了运作成本。

总结

从以上 4 个 ECR 的实施案例，我们可以发现，ECR 不但适合大型零售企业，也适合中小型零售企业。相似的地方都是以顾客为中心、以数据为基础的决策和科学化、精细化的管理。

(作者：广州中山大学管理学院)