

# 工商時報 經營知識

## <扭轉錢坤> 98.02.04

### D4版 ERA Taiwan 剪報資料

【扭轉錢坤】◎文／葉益成

## 解決營收增、盈利降的迷思

以品類管理來優化產品線，  
企業當能降低平均產品營運成本，  
達到快速盈利的目的。

某連鎖企業，擁有30家直營店，銷售額逐年增加，但是光鮮的背後，該企業的盈利能力並不能如人意，虧損嚴重。

分析該企業去年上半年的毛利水平：該連鎖企業65%為品牌產品，35%為折扣促銷品，前者的毛利率為5%，只及後者的一半，整體綜合毛利率只有8%。去年下半年，該公司開發了自我品牌產品，這部分產品佔總銷售額15%，品牌產品、折扣促銷品占比分別下降到55%和30%，並且進行價格調整，整體綜合毛利提高到12%，但由於費用增加，公司整體仍繼續虧損。



在完成一系列分析之後，對該公司的品類結構再做調整。在第一階段調整之後，該企業的綜合毛利提高5%，主要根據消費者的需求引進50種高毛利的推薦商品，佔銷售額的10%，把一部分促銷品項換下來，這部分的推薦商品為利潤的提升起了很大作用。調整之後的結構為：推薦產品占10%、自我品牌產品占15%、折扣促銷品占20%、品牌產品占55%。

第二階段，進一步加大高毛利推薦品的引進，引進品項達150個，同時保存下來的促銷產品都是毛利達50%的。結果，該企業的綜合毛利又提高5個百分點，達到20%。

在這樣循序漸進的過程中，經過半年的調整，該連鎖企業的毛利率提升1倍，顯示品類管理的魅力和魔力，品類管理以為消費者創造價值為宗旨，根據消費者的利益和需求（而不是廠家的利益）進行品項優化。它的核心就是加或減，從而尋求最佳的選擇和組合。

在營銷方面，力求客戶化，增加促銷的集客度、影響度及顧客滿意度，減少顧客和行銷資源的流失，進而滿足中高收入消費者的需求，提高客戶的消費額、品牌影響力和顧客忠誠度。

在服務方面，增加服務與品類的完整度及創新度，引進客製商品，推行重點客戶管理。在品類方面，透過高中低價位完整的產品線建立和高頻率的促銷方式，增加產品與顧客需求的一致度，降低產品的重疊度。在供應鏈方面，優化庫存和供應商管理，增加庫存周轉速度，降低缺貨頻度。

總之，品類管理就是回歸顧客面，對營運進行全面的改變和調整，提高企業整體營運對顧客需求的反應能力。簡單說：學會選擇，懂得放棄，棄不必，求所必。以品類管理來優化產品線，企業當能降低平均產品營運成本，達到快速盈利的目的。

（作者為中華穀業總裁暨ERA穀業國際顧問組織台灣區負責人、中華成本管控學會理事長）