



中国品类管理实践研究

品类管理与自有品牌 的战略升级之道 - 报告摘要

2025年12月





余叶嘉莉
普华永道中国消费市场行业主管

前言

当前，线上平台在“即时零售”领域掀起激烈的价格战，致力于在一小时内极速送达商品。同时，会员店与折扣店业态日益普及，这些都给传统零售商与餐饮经营者带来了巨大压力。根据中国连锁经营协会发布的“2024年中国连锁Top100”榜单，2024年近60%的中国百强连锁企业的门店数量为零增长或负增长，未持续扩张。

在此背景下，深化品类管理与拓展自有品牌成为企业的战略必然选择，这也是企业在动态多变且竞争激烈的消费市场中寻求持续发展的路径。根据我们对中国品类管理实践的研究（覆盖6个城市的12家食品杂货零售商，共159家门店和4个产品品类），中国零售商相较于西方同行仍存在差距。

首先，西方零售商与制造商的关系更为紧密；其次，其自有品牌发展更为成熟。反观中国，自有品牌渗透率仍处于较低的个位数水平，尽管近年来有所进步，但若想显著扩大自有品牌规模，仍需投入更多资源并获得管理层的持续关注；第三，西方零售商普遍采用“品类舰长”模式（通常由品类中领先的全国性品牌制造商担任主导角色）。然而，建立在零售商与供应商深度信任基础上的“品类舰长”模式在中国却鲜少落地。事实上，全国性品牌制造商已积累了深厚的品类知识与专业能力，可在此基础上与零售商合作，推动“品类舰长”模式的发展，共同提升品类绩效。

当前环境已经成熟，时机已到，正是企业大幅提升品类管理能力（涵盖供应商关系、选品组合规划、定价、促销陈列与自有品牌管理），并为目标客群开发自有品牌

产品的关键时期。中国的中等收入群体（尤其是中高收入群体）正在快速增长，这一趋势预计仍将持续。根据经济学人智库的数据，2024年，中国拥有2.5万美元及以上可支配收入的家庭数量已达6,400万户，预计到2029年将增至1.16亿户。随着政府出台多项提振消费的政策与措施，未来五年私人消费预计将增长3%，占GDP比重将提升至43%。

新经济时代的消费者见多识广且需求更高。根据普华永道《2025全球消费者之声—中国报告》，中国消费者对健康、环保食品的重视程度已超过全球平均水平。他们在拥抱国货的同时，也对国际和进口产品持欢迎态度。这对零售商和制造商而言是利好消息，也为自有品牌与各品类带来了新的增长机遇。

自有品牌是零售商的门面。成功的自有品牌不仅能提升企业业绩表现，还能增强客户忠诚度，最终提高零售商品牌价值。这需要企业多年不懈的努力，持续加大对产品与客户数据分析的投入，运用科技与AI工具优化客户体验、提升运营效率，同时坚守企业的使命与价值观。就个人而言，我十分钦佩那些历经多个经济周期、存续超过百年的企业。这些企业的长盛不衰，印证了坚守初心的重要意义——无论这份使命感是为了社区、顾客、环境，还是为了世界和平。

最后，谨此感谢中国连锁经营协会对本研究的支持，并感谢哈佛商学院Ananth Raman教授与范德堡大学欧文管理学院Yasin Alan教授提供的宝贵见解与深入分析。

概要

品类管理在较早之前已经引入中国。然而，在当时的环境下，无论是国内还是国际零售商，都将重点放在迅速扩张门店以获取市场份额上。消费者也欢迎这一现代零售业态的涌入，以及其提供的丰富的商品选择。

回溯至2005年，中国80%^[1]的家庭年收入在5,000美元或以下，价格承受力是消费决策的核心考量。门店运营、供应链管理或品类管理，并不是企业CEO们关注的重点。

时至2024年，已有6,400万户中国家庭的年收入达到2.5万美元或以上。市场成熟所带来的激烈竞争进一步加剧，消费者变得更加成熟且需求更高。

在另一端，中国仍有2.16亿户家庭年收入低于1万美元，而价格可负担性仍是其核心考量。因此，零售商有充分的

理由开发品质“质量合理”的自有品牌产品，以触达这类价格敏感型消费者。

无论线上还是线下的零售商，掌握品类管理将成为其竞争优势。基于这样的背景，本报告开展了对中国品类管理实践的研究。

报告由四个部分组成：

1. 品类管理核心决策概览
2. 中国品类管理实践研究
3. 面向新时代消费者的品类管理与自有品牌
4. 结论与建议



资料来源：

[1]经济学人智库

品类管理核心决策概览

品类管理是零售商与供应商将品类作为战略业务单元进行共同管理的协作流程，通过专注价值交付来提升整体业务成效^[1]。做出正确的品类管理决策，对零售商提升销售额、盈利能力和赢得顾客忠诚度至关重要。这一过程涵盖了供应商关系、定价、选品组合规划、促销陈列以及自有品牌管理等一系列关键决策。

本节将阐述上述各项决策的核心考量因素，提供学术研究作为支撑，同时也涉及中国市场的具体情境分析。



资料来源:

[1] NielsenIQ

[2] Sebenius, J. K., & Knebel, A. (2007). Tom Muccio: Negotiating the P&G relationship with Wal-Mart (A). Harvard Business School Case 907-004. Harvard Business School Publishing.

供应商关系

- 有效的品类管理需要零售商与供应商之间建立长期、基于信任的协作关系。稳固的供应商伙伴关系对于品类管理至关重要，这意味着双方需共同规划、共享数据以及在品类层面的策略制定，以提升效率和盈利能力^[2]。
- 在中国，零售商与供应商正日益展现出从传统的对立关系转向协作式合作的意愿。
- “品类舰长”模式（Category Captain），即由一家领先的供应商代表零售商管理某个产品品类，从而显著提升该品类的业绩表现。目前，品类舰长模式在中国并不被充分认知和理解。

定价

- 其目标是实现品类整体绩效的最大化——即在维持与消费者和供应商长期关系的同时，优化销售额、利润与客流量。
- 定价会因该品类的战略重点而有所不同：例如是引流型品类，还是利润驱动型品类。
- 在中国，激烈的低价竞争迫使零售商在守住客流的同时难以兼顾利润。
- 自有品牌则可作为一个有效的定价杠杆，让零售商实现差异化，并避免直接的价格战。

品类管理核心决策概览

选品组合规划

- 目标是确定最佳的选品组合规模和构成。
- 最优的选品组合决策需要在满足消费者选择需求与控制运营复杂性（如库存、货架空间、物流）之间取得平衡。
- 较大的选品组合便于消费者找到所需商品，但会导致运营复杂性与成本上升。较小的选品组合则提升运营效率，但会限制消费者的选择范围。
- 依托POS数据、价格弹性估算和需求预测模型进行选品组合决策，能够实现更高的SKU产出效率及更低的缺货率。
- 理解消费者如何在不同SKU之间进行替代选择至关重要。这可以让零售商淘汰低绩效商品，同时确保不损害该品类的整体销售额。

促销陈列

- 目标是通过高效的采购、库存与缺货管理、货架陈列设计、促销陈列管理及门店执行，实现产品可得性、可视性与购物体验的最优化。
- 商品陈列策略应与每个品类的角色保持一致。零售商必须根据品类角色来调整定价、陈列和促销投入，并管理跨品类的取舍，因为在一个品类采取激进行动可能会以牺牲其他品类为代价。
- 零售商与供应商（尤其是在特定品类已建立深厚专业知识的领先制造商）之间存在显著的知识差距。
- 与“品类舰长”供应商协作，可显著提升零售商的陈列专业知识、数据分析能力与货架执行水平。

自有品牌管理

- 自有品牌是品类管理战略的重要组成部分。
- 其作为一个战略杠杆，可以提升品类盈利能力、增强顾客忠诚度，同时优化自有品牌与全国性品牌之间的产品组合平衡。
- 在某一品类推出自有品牌，可提升消费者对零售商整个自有品牌系列的认知，从而带动其他品类的自有品牌销售。
- 零售商可以首先在易于建立信任的品类（如生鲜食品）引入自有品牌，继而向其他品类扩张，以此实现溢出效应最大化。
- 中国自有品牌的市场份额仍然较低，说明其具有显著的增长空间。

中国品类管理实践研究

目标：深入理解并助力提升中国零售商的品类管理水平

研究范围：

- 位于北京、上海、广州、深圳、武汉、成都的12家食品杂货零售商，共159家门店。
- 4大产品品类：包装牛奶、食用油、洗衣液、瓶装水。

数据来源：

- 人工采集的库存保有单位（SKU）级别数据、货架陈列图及缺货情况记录；
- 企业高管访谈：邀请6家零售企业与2家消费品制造企业的高管。



资料来源：

中国品类管理实践研究，恒欣连锁教育基金有限公司

注：中国品类管理实践研究于2023年7-9月期间开展，随后于2024年进行了高管访谈

1

本土品牌在各品类前十位SKU排名中均占据主导地位

- 本土品牌在各品类前三位SKU排名中占有绝对优势；
- 在4个品类中，有3个品类的前十位SKU排名中，外资品牌仅占3个席位。

2

外资零售商在自有品牌方面处于领先地位

- 外资零售商在4个品类的自有品牌前十位SKU排名中占比超过40%。

3

同一零售商旗下不同门店的品类组合存在差异

- 同一零售商的不同门店在品类数量上存在显著差异；
- 这一差异可能反映出企业有意为之的策略选择，或是反映了由于在商品组合规划方面缺乏标准化而导致的运营效率低下；
- 部分零售商各门店的商品在SKU范围上表现一致，而另一些则差异较大，这反映出不同零售商在品类管理成熟度方面的差距。

4

自有品牌渗透率

- 在4个品类中，自有品牌的渗透率较低，平均水平仅为4.4%；
- 不同零售商对自有品牌的依赖程度差异较大，渗透率从1%到27%不等。

中国品类管理实践研究

5 选品组合规模与自有品牌渗透率之间的关系

- 选品组合规模（SKU总数）与自有品牌渗透率（门店自有品牌SKU数量）之间存在负相关关系；
- 部分零售商选择提供丰富的商品种类，但其中自有品牌占比极低；而另一些零售商则提供较简单的商品组合，但自有品牌在其组合中占比相对较高；
- 在美国市场也存在类似的负相关关系，但其关联强度不及中国市场显著。

6 产品创新度高的品类，其选品组合更加广泛，自有品牌渗透率更低

- 创新度低的品类，选品组合较为有限（例如：瓶装水）；
- 产品创新驱动选品组合规模的扩大：例如在洗衣液品类中，新配方的推出（如洗衣凝珠、二合一配方等）导致 SKU 数量增加；
- 在高创新度品类中，自有品牌渗透率偏低的原因在于研发成本较高和产品开发门槛较高；
- 零售商应优先在差异化较小的品类中扩展自有品牌，并在创新驱动的品类中与各地的制造商开展合作。

7 平均缺货率低于国际标准

- 零售商和供应商都会设定关键绩效指标，并持续监控库存水平；
- 中国零售商受益于较低的劳动力成本，能够进行更频繁的补货；而在西方市场，较高的劳动力成本限制了补货频率。

8 缺货率在不同零售商、门店和城市间存在差异

- 不同零售商采取不同的库存管理策略，部分零售商独立管理库存；其他则与供应商协作，共同管控补货，降低缺货风险；
- 库存控制和补货效率在很大程度上取决于门店经理的领导力和现场执行的纪律性。

9 门店经理的关键角色

- 不同零售商之间、乃至同一零售商的不同门店之间，在货架陈列的整体吸引力上均存在明显差异（例如，部分门店可通过巧妙调整商品陈列，更有效地减少缺货带来的负面视觉影响）；
- 即使在同一零售商和同一城市内，部分门店在所有品类中拥有较高的自有品牌渗透率；
- 与国际市场相似，门店经理在确保统一的视觉陈列标准与货架效果一致性方面扮演着至关重要的角色；
- 零售商应识别出表现优异的门店，总结成功经验，通过培训等方式，推动所有门店的店长采用类似的货架管理实践。

面向新时代消费者的品类管理与自有品牌

1

过去十年，中国人均 GDP 稳步增长，从 2015 年的 8,175 美元上升至 2024 年的 13,303 美元，增幅达 63%。
中高收入群体持续快速扩大。

根据经济学人智库 (EIU) 的估算，过去十年间，年可支配收入达到或超过 2.5 万美元的家庭数量增长了 207%，2024 年已达 6,400 万户，预计到 2029 年，将进一步增至 1.16 亿户。

整个中等收入群体（年收入 1.5 万美元及以上）已经占到中国总人口的 35%，覆盖 1.67 亿家庭，约 4.8 亿人。

2

中国私人消费占GDP的比重历来较低，约为40%，远低于西方主要经济体的水平（美国为68%，英国为61%）。

根据经济学人智库预测，到 2029 年，中国的私人消费占比将上升 3 个百分点，达到 43%。

以 2024 年 GDP 为基准，私人消费每增加 1 个百分点，相当于新增约 1,900 亿美元的消费市场。

3

中国的消费市场依然是国民经济未来发展的主要支柱。

为提振消费者信心，中国政府实施了多项举措，包括稳定房地产市场，加大对社会保障体系的投入，例如在全国范围内推出育儿补贴计划、提高基本养老金水平，并将医疗和养老保险覆盖范围扩展至零工经济从业者等以往长期被排除在传统福利体系之外的社会群体。

4

零售商与制造商应通力协作，共同挖掘潜在的消费增长空间。

零售商需充分利用数据与技术手段，系统性提升在选品组合规划、促销及商品陈列，以及自有品牌产品拓展等方面的品牌管理能力。

5

中国在自有品牌渗透率方面仍落后于美国与欧洲市场。

2022 年，中国百强超市的自有品牌市场份额仅为 5%。

相比之下，2024 年美国自有品牌市场份额为 20.7%，而欧盟国家则超过 30%。

尽管中国零售商近年来加快了自有品牌产品布局，但仍有巨大的发展空间。

面向新时代消费者的品类管理与自有品牌

6

美国零售商近年来大力推动自有品牌发展，过去四年间，其自有品牌销售额大幅增长了24%。

在自有品牌渗透率本就较高的欧洲市场，西班牙与葡萄牙表现尤为突出，2024年自有品牌市场份额分别达到43%和39%。



7

国际自有品牌制造商协会（PLMA）将这一增长归因于自有品牌所在价值、品质与创新方面的优势，并指出消费者正日益青睐那些能带来简单健康益处并符合伦理标准的产品。

8

随着中国消费市场的日趋成熟和竞争的加剧，自有品牌的拓展正成为中国零售商提升利润率和增强客户忠诚度的必然性战略选择。

9

中国自有品牌渗透率较低，部分原因可能在于消费者对自有品牌产品质量的考虑。

如今，中国制造的产品在质量与价格之间实现了良好平衡，在食品安全、产品安全性与可靠性方面都有显著提升，并且具备快速响应能力。

消费者已准备好接纳那些以高品质、创新性和易得性而备受认可的中国本土品牌。

本研究发现，本土品牌在四个品类销量前十位的SKU排名中占据了主导地位。

10

根据普华永道《2025全球消费者之声——中国报告》显示，中国受访者购买本地生产的商品，是因为他们认为这些产品更健康（50%，高于全球平均45%的比例），且品质更高（43%，高于全球平均40%的比例）。

该调研还显示，中国消费者更青睐具有高营养价值（34%，全球为27%）、有机食品（25%，全球为13%）以及能满足特定膳食需求的食品（23%，全球为11%）。

这些领域是自有品牌和类别可以进一步研究的方向，以更好地满足消费者的期望。理想的自有品牌食品应该在保持合理利润的同时，具备健康、环保和价格亲民的特性。

结论与建议

中西方零售商在品类管理的成熟度上存在差异

1. 中西方零售商遵循相似的品类管理决策框架，均涵盖供应商关系、商品组合、定价、促销陈列以及自有品牌开发等核心支柱。
2. 与西方零售商相比，中国零售商在保持低缺货率方面表现突出。同时，中国零售商也是技术与人工智能的早期推动者，通过科技提升销售能力与运营效率。部分领先零售商已经实现高度技术驱动的线上线下融合，并具备即时配送能力。
3. 西方零售商与制造商合作关系更为紧密，自有品牌体系发展成熟，而中国自有品牌仍然处于发展阶段。西方零售商普遍采用“品类舰长”模式，而中国零售商对此模式仍持谨慎态度。
4. 中国零售商当前正在经历的发展阶段，与美国零售商在20世纪90年代末至21世纪初所经历的转型期类似。具体而言，中国零售商已经认识到以下三方面的重要性：
 - 深化品类管理
 - 与供应商建立更紧密的合作伙伴关系，以充分利用其专业能力
 - 发展强大的自有品牌
5. 尽管西方零售商花费数十年才实现这些目标，但信息技术的进步有望助力中国零售商显著加快这一变革进程，缩短传统发展路径，实现跨越式发展。

“

本研究显示了品类管理，这一在西方市场已验证成功的体系，如何通过协作与数据驱动的零售模式，为中国零售商释放巨大的增长潜力和提升利润空间。

Yasin Alan

范德堡大学

欧文管理学院运营管理副教授

结论与建议

中国品类管理的未来

1. **中国品类管理能力的下一阶段，将依托国际成熟经验**（如数据驱动的供应商协同、基于信任的长期合作、自有品牌体系化管理等），**与中国市场自身特点相结合**（如区域差异、消费者信任的构建、全渠道整合等）。
2. **调研显示，中国零售市场自身的差异，已大于本土企业与国际企业之间的差距**——这表明，仅凭全球性的专业知识，并不足以确保在复杂的中国市场中实现更强的执行力。
3. **“中国从中国学习什么”**：中国零售商可以识别并推广本土优秀案例，例如精准的品类组合策略、差异化的自有品牌建设、敏捷的供应链能力等方面，将有力加速整个行业的能力建设与提升。

“

过去几十年，中国零售商取得了令人瞩目的进步。未来数年，中国零售商需要在产品开发和商业模式方面持续创新，以更好地服务消费者并提升经营业绩。中国零售商既可以在自身体系内发掘创新做法，也应积极借鉴国内外其他零售商的成功实践。未来充满希望，令人振奋。”

Ananth Raman

哈佛商学院

UPS基金会商业物流教授
技术与运营管理联合主管

结论与建议

零售商

1. **识别国内成功案例，并进行跨区域、跨门店模式推广，以缩小绩效差异，提升品类管理的一致性；**
2. **提升自有品牌渗透率，从技术壁垒较低、产品差异化较小的品类（如瓶装水）入手，再逐步拓展至创新驱动型品类；**
3. **在品类决策中采用组合管理思路，优化全国性品牌与自有品牌的组合结构，以实现整个品类（而非单一产品）的业绩最大化；**
4. **深化与供应商的合作，以获取品类专业能力，共同制定产品研发、定价与货架陈列等策略；**
5. **探索新型“品类舰长”模式，强调共创研发与数据协作，同时保持零售商自身的决策自主权；**
6. **充分利用数据与数字化工具，覆盖从选品组合规划、定价分析到实时库存监控与货架优化的全流程。**

供应商

1. **作为战略合作伙伴与零售商紧密协作，超越基本的供货关系——与零售商共创、共享消费者洞察、品类趋势与专业技术知识；**
2. **在核心品类中担任“品类舰长”，提供可执行的建议，涵盖品类组合、定价策略、陈列策略，从而提升该品类的整体价值；**
3. **共建数据与分析平台，实现透明、基于绩效的协作机制，加快决策周期与执行效率；**
4. **投资供应链的灵活性与定制化能力，以支持更快速的产品开发、区域化适配以及对零售商需求的及时响应；**
5. **构建持续性与差异化的产品管线，与零售商的品类策略保持一致，同时满足消费者对高品质及功能与情感需求的期望。**

编委会

Yasin Alan

范德堡大学 欧文管理学院
运营管理副教授

Ananth Raman

哈佛商学院
UPS基金会商业物流教授
技术与运营管理联合主管

Carrie Yu

普华永道中国消费市场行业主管

Esther Mak

普华永道中国消费市场行业高级经理

Michelle Man

普华永道中国消费市场行业研究高级经理

致谢

我们衷心感谢哈佛商学院的Ananth Raman教授和范德堡大学欧文管理学院的Yasin Alan教授给予的巨大支持。感谢您们在零售运营管理方面传授宝贵知识，分享有价值的研究洞见与建议，来帮助零售商和制造商提升中国的品类管理实践。

我们由衷感谢中国连锁经营协会邀请零售商和制造商高管参与访谈，并感谢受访者提供的深刻见解。

同时，我们也感谢恒欣连锁教育基金有限公司分享本次研究成果。

联系我们



余叶嘉莉
中国消费市场行业主管
carrie.yu@hk.pwc.com



麦嘉丽
中国消费市场行业高级经理
esther.kl.mak@hk.pwc.com



杨旭东
上海审计(大客户组)主管合伙人
franco.yang@cn.pwc.com



徐世达
咨询服务客户与市场主管合伙人
jasper.xu@cn.pwc.com



乔来智
中国企业并购服务主管合伙人
annie.lz.qiao@cn.pwc.com

中国大陆



唐宇强
高级顾问
y.k.tong@hk.pwc.com



彭超
中国消费市场行业税务
主管合伙人
anita.c.peng@cn.pwc.com



李柳杨
咨询服务合伙人
liuyang.li@cn.pwc.com



陈锦钊
香港消费市场行业审计主管合伙人
raymond.kc.chan@hk.pwc.com



郑子慧
资本市场和会计咨询服务合伙人
simon.tw.cheng@hk.pwc.com



黃剑美
咨询服务合伙人
lyris.km.wong@hk.pwc.com



袁国健
南中国风险管理主管合伙人
andrew.k.yuen@cn.pwc.com



曹倪葆
香港消费市场行业税务
主管合伙人
jenny.np.tsao@hk.pwc.com



廖咏恩
香港消费市场行业交易服务
主管合伙人
winnie.liu@hk.pwc.com

