

多准则 ABC 分类视角下烘焙连锁门店产品组合优化研究

——以 G 公司为例

梅雨

广西大学工商管理学院

DOI:10.32629/jmsr.v5i2.21047

[摘要] 烘焙连锁门店普遍面临着产品分类粗放与商圈需求错配的双重困境。这项研究构建了规模、盈利与风险相结合的多准则分析框架,以G公司多家门店的销售数据为样本,对比了传统单维度ABC分类的偏差,基于销售额与毛利率构建九宫格矩阵来识别产品的真实定位,横向对比了高校周边店、社区店与商超店的结构差异,进而引入报废率维度对模型做了修正,识别出虚假明星产品并予以降级。在此基础上,提出了七类产品的分层精细化管理策略与三类商圈门店的差异化选品方案,为中小烘焙连锁企业的数据驱动型选品决策提供了可操作的方法论工具。

[关键词] ABC分类法; 九宫格矩阵; 产品组合优化; 门店差异化; 报废率

中图分类号: F273.2 **文献标识码:** A

Research on Product Portfolio Optimization of Bakery Chain Stores from the Perspective of Multi-criteria ABC Classification— Taking Company G as an Example

Yu Mei

Business Administration College of Guangxi University

[Abstract] Bakery chain stores generally encounter the dual challenges of broad product classification and mismatch between store locations and customer demands. This study constructed a multi-criteria analysis framework combining scale, profitability, and risk. Using the sales data of 14 stores of Company G as a sample, it compared the deviations of the traditional single-dimensional ABC classification. Based on sales volume and gross profit margin, a nine-grid matrix was constructed to identify the true positioning of products. Horizontal comparisons were made between stores around universities, community stores, and supermarket stores to identify structural differences. Then, the scrap rate dimension was introduced to modify the model, identifying false star products and downgrading them. On this basis, seven types of product hierarchical and refined management strategies and three types of store selection schemes for different business areas were proposed, providing an operational methodology tool for data-driven product selection decisions of small and medium-sized bakery chain enterprises.

[Key words] ABC classification method; nine-grid matrix; product portfolio optimization; store differentiation; scrap rate

1 引言

烘焙行业竞争加剧,平均净利润率已从12%下滑至7%以下,精细化产品管理成为生存关键。然而,多数中小烘焙连锁仍依赖以销售额为唯一维度的传统ABC分类法,该方法将销售额等同于产品价值,在短保质期、高报废率的烘焙场景下严重失真:高销低利产品挤占资源,高毛利产品遭忽视,报废风险被完全屏蔽。同时,门店普遍采用统一选品模式,忽视不同商圈客群的差异,

供需错配与报废高企并存。现有ABC分类改进研究集中于药品和耗材领域,对短保质期零售关注不足,亦未将报废率纳入修正维度。本文以G烘焙公司多家门店销售数据为样本,构建销售额、毛利率与报废率相结合的多准则分析框架,通过九宫格定位、报废率修正与商圈对比,提出七类产品分层管理策略与三类门店差异化选品方案,为中小烘焙连锁的数据驱动型选品提供可操作的方法论工具。

2 分类失灵与商圈错配: G公司产品管理困境

G公司是浙江舟山地区的本土烘焙大品牌,现有店铺20多家,遍布高校周边、成熟社区、商超综合体等各类商圈。从行业净利润率来看近几年更是从12%跌到了6.8%。存量博弈下精细化产品管理已经成为生存之道,但G公司在产品分类和选品方面都存在着严重的问题。分类粗放造成财务错位。公司一直采用传统单维度ABC分类法,以销售额来划分所有产品类型。这种做法中隐含假设的销售额即价值,在保质期较短的烘焙场景下受到极大影响:高销低利的普通白吐司被当作最有赚钱效果的主要产品,过于挤占黄金货架与中央工厂;定制法式西点等毛利较高的产品,因绝对销售额不高就划入B类甚至C类,利润潜力遭遇忽视。而且销售额完全屏蔽报废风险,一些A类产品报废率畸高,名义上的销售数额背后更大投资与隐性损耗,越卖越亏。

千店一面的统一选品造成商圈错配。企业对每个门店选择统一的产品形式,忽略了每个客群的差异性(例如高校周边店学生主要追求高性价比和复购率)却大量陈列着客单价较高的家庭装面包,冷藏西点频繁缺货;社区店客群注重早餐的常态化与品质稳定性,却充斥着保质期极短的猎奇现烤产品,滞销报废严重;商超综合体店的客群有着明显的冲动购买和礼品化消费特征,却因缺乏场景化选品支撑,沦为了面包搬运工。

分类粗放与选品一刀切叠加,导致全系统报废率高、净利润下滑。短保质期是烘焙行业的物理底色,产品只有短时间的存在即使有供需错配,也不能通过增加库存来消化,只能以报废的形式承担。部分门店每月的报废率已经达到销售额8%到15%,因此对该门店进行多准则分类并据此选取差异化的新品实属必要。

3 多准则分析框架构建与实证发现

3.1 九宫格矩阵: 从单维度到多维度的定位校准

由于传统ABC分类的最大缺陷在于仅以销售额来对产品进行等级划定,因此我们在原有销售额维度的基础上加入了销量、毛利率和报废率这三个辅助维度,即以销售额为参考价值尺度,用销售额衡量市场规模大小,用销量衡量流转速度,用毛利率衡量单位盈利能力,用报废率衡量供应链风险暴露。只有四者结合才能还原出产品的真实价值全貌。多准则赋权改进的思路在药品管理和实验室耗材分类中都已成功践行^[1],本文将其拓展到短保质期零售。以销售额为横轴、毛利率为纵轴,两个维度各自按照帕累托原则切分为A(前20%)、B(20%—50%)、C(后50%)3×3交叉形成九宫格矩阵,综合考虑管理优先级把9个象限归纳为核心主力品(AA,高销高利)、规模引流品(AC,高销低利)、利基潜力品(CA,低销高利)、低效待改品(CC,低销低利)四种定位。而销量作用是辅助判断同属高销售额的产品究竟是靠高单价获得的低频大单还是靠高周转实现的高频流转,报废率作为一个重要修正维度。本文第三节将报废率列入测评标准^[5]。

以2022年9月数据为基准,对三家典型门店进行九宫格定位。商超综合体属于双高驱动且冗余严重的结构:42个核心主力品占到了SKU 19.4%、贡献了56.7%的销售额;但是低效待改品多达56个,占了25.9%,仅贡献3.1%的销售额,SKU冗余显著。海

大店(高校周边)核心主力品只有10个(10.0%),贡献了26.5%的销售额,而利基潜力品多达20个(20.0%),贡献了36.9%的销售额,高毛利产品未能充分释放问题十分明显。老社区店也是如此:核心主力品10个(8.6%),利基潜力品19个(16.4%)。单维度ABC与九宫格相比较可发现前者存在系统性偏差。超熟白吐司凭借6.67%的销售额占比高居A类头部,但其毛利率仅70.1%,落后于门店平均水平;而一些冷藏西点虽然毛利率超过了72%,却因为销售额不高被归入B类甚至C类。九宫格通过二维交叉定位纠正了仅依靠销售额排序带来的偏误。

3.2 商圈异质性的量化证据

品类结构差异较大。包装吐司系列在三个门店均是第一大类,但海大店为28.5%、老社区店25.9%、惠众店21.8%,这也说明了高校客群对早餐型包装面包的需求量很大;包装餐包在老社区店占比达到25.0%远高于惠众店7.5%,这与社区家庭的早餐场景直接相关。现烤系列则在惠众店占比约为25.3%,而另外两家仅占极小份额,体现出商超客群对新鲜度的追求;九宫格内部存在差异性。具有明显特征的是:海大店和老社区店处于利基积压期,利基潜力品产生了37%左右销售额,远高于惠众店6.0%,对高毛利产品的市场需求还会继续扩张。其原因可能在于高校学生价格敏感性较强,对于高定价利基产品不太愿意购买;社区家庭注重性价比及品质稳定性;商超客户冲动消费倾向强,他们最容易接受高毛利现烤产品。报废水平差别较大。以统一口径[报废金额/(实际销售金额+报废金额)]计算,海大店报废率最高,达8.54%,其次是惠众店7.07%,老社区店最低,只有6.99%。高校客群之所以认为海大店报废率最高是因为高校客群需求变化多(开学季假期时间差很明显),预测难度大;惠众店SKU数量巨大,216个,大量无效SKU在短保质期条件下无法及时消耗完毕;老社区店客群需求最稳定,最少。报废水平也就最低。

三类门店的系统性差异充分证实了商圈异质性对产品组合的深刻塑造作用。在统一选品策略下,供需错配具有必然性,唯有差异化产品组合方能化解。差异化经营的逻辑在零售领域已有理论支撑^[2],模块化则为平衡差异化需求与运营效率提供了实现机制^[3]。

3.3 报废率修正与虚假明星产品识别

不同象限的产品报废风险也存在差异。惠众店CA象限(低销高利)平均报废率最大,达到16.85%;AC象限(高销低利)其次是12.60%,AA象限为9.12%。背后的管理学逻辑清晰可辨:AC象限规模引流品的销售额极高,毛利却较低,生产者迫于生产规模效应,过多生产,而低毛利意味着每单位报废以更高成本侵蚀利润,面临一个高产出、高报废和低利润补偿的恶性循环;CA象限低销高利的产品缺乏对需求的预判能力,产品生产决策在高毛利诱惑与滞销之间摇摆,报废率居高不下。而且,报废成本对利润的侵蚀震惊了我们。惠众店AC象限的报废占据了该象限利润的30.8%,CA象限31.0%,AA象限14.2%,即使在九宫格中销量和毛利都非常优秀的产品,其真正利润也有很大可能会被报废成本所侵蚀。仅从规模与盈利这两个维度来划分,并无法准确反映短保

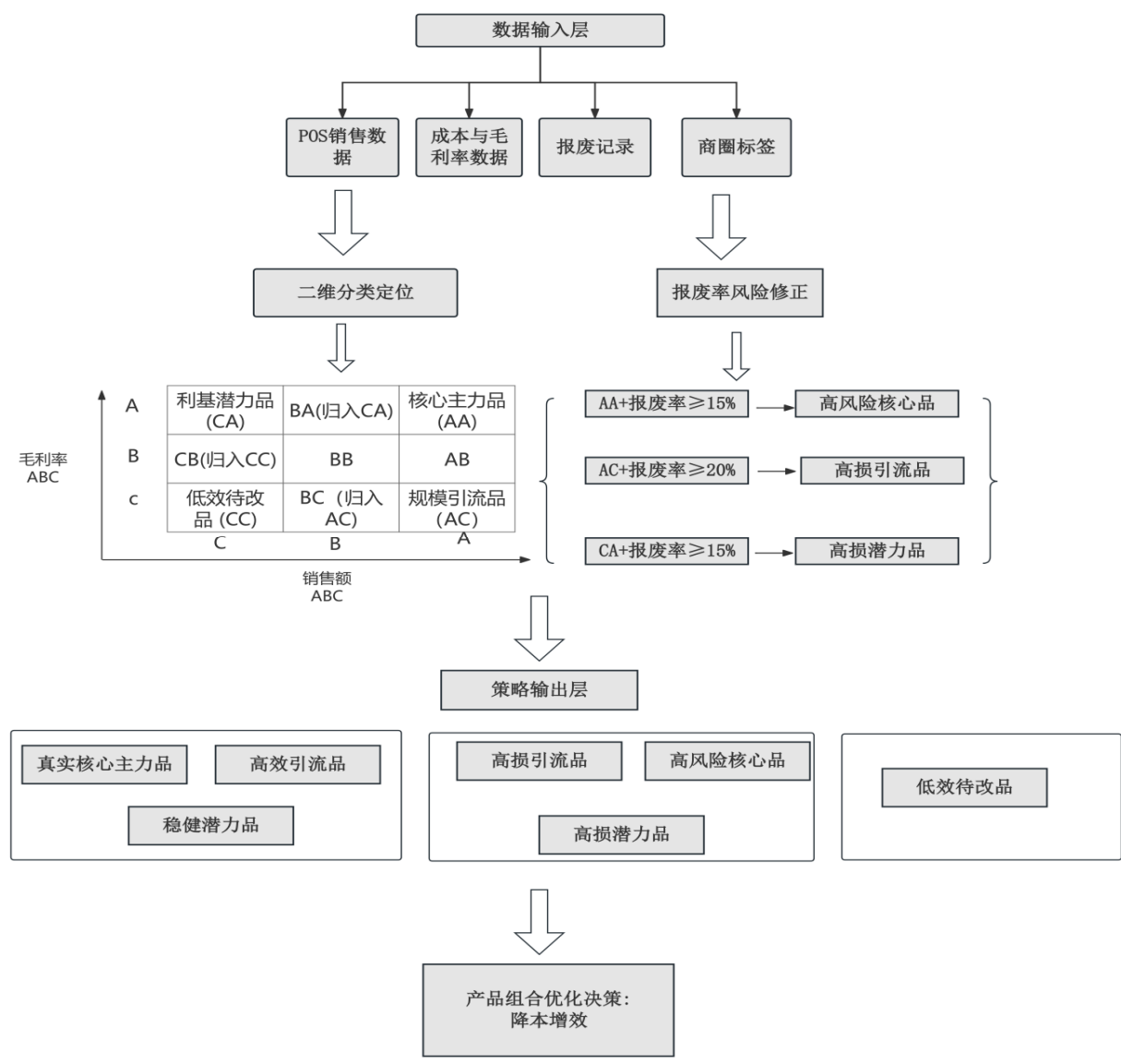


图1 多准则 ABC 分类九宫格定位与报废率修正框架

产品的价值。欧洲学者的研究也发现，面包供应链的损耗集中在零售端，产品组合管理才能减少浪费^[4]。

据此，这项研究中将九宫格中定位为核心主力品（AA）但报废率超过15%的产品作为虚假明星产品。惠众店共发现了8个虚假明星产品，占到AA类产品总数19.0%，例如蜜桃空气蛋糕毛利率高达72.2%、报废率达26.5%；半熟芝士毛利率高达65.6%，报废率为21.9%，每四五个就有一个被废弃，修正后实际利润大幅度缩水。值得注意的是在海大店和老社区店的AA类产品并没有发现报废率超过15%的虚假明星，这与惠众店属于商超综合体客流波动大，现烤以及冷藏品类占比较高，需求不确定性远高于社区门店以及高校门店有关，同样说明了报废率修正对商圈敏感性。AC象限也应引起警惕。在惠众店AC类中报废率超过15%多达20个，占到了37.0%，冰面包系列几乎成为生产即可报废的无效品类，柠檬冰面包报废率48.1%、白桃冰面包41.1%。海大店AC

类中有8个高报废产品，巧克力慕斯报废率33.1%，老社区店5个，巧克力慕斯23.0%。其中修正规则为：AA类产品的报废率超过15%的属于高风险核心品，AC类产品的报废率超过20%的属于高损引流品，CA类产品的报废率超过15%的属于高损潜力品。修正之后，产品分类由四类扩展到了七类：真实核心主力品、高风险核心品、高效引流品、高损引流品、稳健潜力品、高损潜力品、低效待改品，实现了从名义定位到真实定位的全面校准。

4 产品组合优化策略

4.1 七类产品的分层精细化管理

核心原则：资源倾斜的方向和力度要与产品自身真正价值贡献相匹配。真实核心主力品（AA且低报废），资源倾斜与供应链深度协同。比如生吐司片毛利率77.2%，但报废率非常小（惠众店5.8%、老社区店1.4%），应优先保障黄金货架位，给予中央工厂优先排产权，探索与果酱、黄油等辅料交叉销售来提升客单价；高

风险核心品(AA但高报废), 控废为主。压缩生产批量为小批量、多频次模式; 设置报废率日度监控, 连续超过阈值时, 减产; 晚间阶梯折扣促销, 距离保质期结束一天以七折至五折促销; 如果三个月后报废仍然大于15%则降级。高效引流品(AC且低报废), 规模效率优化。超熟白吐司在海大店月销2119个, 报废率仅2.35%, 是高效的流量入口。聚焦配方端降本、包装端标准化、陈列端压缩单品面宽来释放货架给高利润产品。高损引流品(AC但高报废), 价值重估并且果断淘汰。柠檬冰面包毛利率74.1%, 报废率48.1%, 报废侵蚀比远超30%, 引流价值已经无法覆盖报废损失。执行价值重估、限产试错与果断淘汰3步, 淘汰低效品类是提升利润率最直接的途径。

稳健潜力品与高损潜力品, 差异化培育。稳健潜力品通过试吃体验降低尝试门槛、关联陈列获取核心主力品流量溢出; 高损潜力品不宜盲目铺货, 应缩小生产批量、严控试错成本, 待确认需求稳定后再放量。

低效待改品, 动态末位淘汰。惠众店56个CC类产品仅贡献了3.1%的销售额, 其中大量饮品乳品类外购商品毛利率仅28%, 与烘焙主业的协同性弱。建立季度末位淘汰制, 总量控制在SKU的10%以内。

4.2 三类商圈门店的差异化选品方案

高校周边店: 高性价比、高频次、流量型组合。包装吐司加餐包占总营业额的60%以上, 增加产能和货架配额, 对超熟白吐司(月销2119个)、韩式麻薯面包(月销410个)等高频次产品扩大; 冷藏西点产品尽可能选用小规格低单位产品; 冰面包系列因报废率高缩减或按需定制数量降低; 新品引进达常规的一半, 试销期缩短至两周。成熟社区店: 高品质、家庭化、早餐常态化组合。包装餐包提升到30%以上(老社区店该系列已经贡献了25.0%的销售额); 蛋糕类约10%以满足家人生日与聚会场景; 冷藏西点控制在10%以内, 且只保留报废率低于15%的商品, 淘汰掉巧克力慕斯(报废率23.0%)、草莓奶油杯(21.0%)等报废率较高的商品; 推行月度早餐卡锁定复购频次, 分享系列更多地采用家庭装来提高每月消费金额。商超综合体店: 场景化、精致化、高毛利组合。现烤系列为25%甚至提升到30%; 冷藏西点占比可提升到15%以上, 但仍须严格执行报废率修正——全部禁止冰面包系列出货, 限产控废冰乳酪蛋糕(报废率40.5%), 饮品乳品类由9.0%压缩到3%以内释放货架空间, 推出精致下午茶组合与伴手

礼盒以场景化打包提升客单价。让报废率可以下降。

5 结语

这项研究以G公司为案例, 构建了规模、盈利与风险相结合的多准则分析框架, 得出了三点核心发现: 一是传统单维度ABC分类在烘焙零售场景存在系统性偏差, 九宫格矩阵有效弥补了这一不足; 二是报废率修正机制是框架的关键创新, 惠众店识别出了8个虚假明星产品占AA类的19.0%, AC象限报废侵蚀比高达30.8%, 修正后分类从四类扩展为七类; 三是三类商圈门店在品类结构、九宫格分布与报废水平上均存在显著分化, 差异化选品方案从根本上破解了统一选品的供需错配困局。该框架所需数据均为企业常规ERP与POS系统可获取的, 无需高成本信息系统投入, 对同类中小烘焙连锁企业具有较强的可推广性。未来研究可引入多期面板数据来考察分类的动态演化, 结合消费者调研增强商圈策略的精准性, 并通过方案实施前后的对比实验量化评估优化效果。

[参考文献]

- [1]龙星颖,葛名欢.基于层次分析法改进ABC分类法提升带量采购药品管理的实践[J].中国医院药学杂志,2023,43(7):799-803.
- [2]刘文纲,吕雪松.基于跨界融合的“千店千面”零售模式研究——以超市发的创新实践为例[J].北京工商大学学报(社会科学版),2021,36(1):14-26.
- [3]刘文纲,王皓月,郑明赋,等.基于模块化的“千店千面”零售模式——以超市发为例[J].管理案例研究与评论,2025,18(2):213-228.
- [4]Mesiranta N,Mattila M, Eriksson M,et al.Reducing bread surplus and waste at the bakery-retail interface in three European countries[J].Cleaner Waste Systems,2025,12:100433.
- [5]齐钰,明新国,商易安,等.基于AHP的ABC分类模型的实验室耗材库存分类管理[J].实验室研究与探索,2022,41(9):269-272.

作者简介:

梅雨(1997—),男,汉族,安徽芜湖人,硕士研究生,研究方向为市场营销。