

frilly / June 28, 2017 10:45AM

[如何用精細化數據管理打造競爭優勢？——實例分析](#)

永輝超市是中國大陸首批將生鮮農產品引進現代超市的流通企業之一，被國家七部委譽為中國「農改超」推廣的典範，被百姓譽為「民生超市、百姓永輝」。生鮮經營是其最大的特色，各門店的生鮮經營面積都達到40%以上；在集團總銷售額中，生鮮農副產品的銷售額佔到總銷售額50%以上。2016年，以[[url=http://www.finereport.com/tw/](http://www.finereport.com/tw/)]數據分析[[/url](#)]技術為依託，通過賽馬制和供應鏈資源整合，集團毛利率已高達20.19%，在中國連鎖百強企業中，暫居第10位，並以高於10%增長率向更強邁進。

[img]<http://www.finereport.com/tw/wp-content/themes/BusinessNews/images/2017062301.png>[img]

[b]如何實現精細化管理[b]

永輝超市大數據團隊的吳江淮介紹，永輝超市主營零售、服務亮大行業，主營生鮮&加工、食品用品和服裝等產品，旗下有大賣場、賣場、社區店、BRAVO精緻超市等主要業態，全國合計300多加門店，170多萬會員。其中生鮮&加工營業收入增長了約19%，食品用品增長了月20%。這兩塊是永輝重點做精細化管理的產品線。除了針對產品線做精細化管理，對不同業態的門店也做重點管理。從效果來看，大賣場和社區店效果顯著，分別增長2.5%和1.2%。

零售行業裡面的增長空間靠規模取勝是沒有希望了，用投資擴大資本取得社會增長的這個時代也已經過去了。企業增長方式要從圈地逐漸轉化為精細化運營。企業運營效率也是決定企業核心競爭力的關鍵指標。做精細化運營，首選的技術是AI。永輝在上海成立了專門的大數據公司，為超市做數據支撐、雲計算支撐。永輝就是要走零售轉數據科技的發展方向方向，依託[[url=http://www.finereport.com/tw/](http://www.finereport.com/tw/)]大數據分析軟體[[/url](#)]公司的數據處理能力和數據分析能力，來支撐自身精細化運營。同時，廣泛和社會上的像帆軟這類的專註於產品的大數據、數據分析公司合作。永輝的專長是零售業務運營，走科技創新、數據科技之路，依然是重點深耕業務，依託多年業務積累經驗，轉型做[[url=http://www.finereport.com/tw/](http://www.finereport.com/tw/)]商業智慧[[/url](#)]零售解決方案提供商。

[img]<http://www.finereport.com/tw/wp-content/themes/BusinessNews/images/2017062302.png>[img]

[b]生鮮精細化管理[b]

為提升數據的及時性，準確性，便利性及實用性。2016年上線了永輝生意人、永輝到家、永輝管家等APP，幫助各部門提升的工作效率，優化了工作流程。這其中，重要的一塊便是帆軟數據分析的集成與應用。永輝將生鮮毛利分析模塊集成到現有業務APP中，讓業務部門直接隨手可查經營數據，及時提供經營異常預警。如下圖的生鮮毛利率日分析，店長通過手機APP，可是實時看到當前門店（下圖中的門店一）的毛利率情況，包括月累計銷售同比、月累計毛利同比、區域毛利率、本店毛利率、毛利率排名。還有毛利率排行榜。那這個怎麼用起來呢？根據自身店面的毛利和區域的毛利率以及其他毛利率對比，一旦數據異常，系統自動彈出消息提示經理。門店經理根據分析頁面提供的數據，初步判定毛利是否在可接受範圍。然後根據查看排名靠前的門店的經銷實時情況對比分析，看是自己的有效SKU不足導致的，還是斷銷導致的，或者是客流不足導致的等等，系統會自動對比這些維度的數據，幫助門店經理分析自己店面的不足，及時改正。

[img]<http://www.finereport.com/tw/wp-content/themes/BusinessNews/images/2017062303.jpg>[img]

[img]<http://www.finereport.com/tw/wp-content/themes/BusinessNews/images/2017062304.jpg>[img]

[i][u]數據分析，報表實例，專業的人都在這裡！加入[[url=https://www.facebook.com/twfinereport/](https://www.facebook.com/twfinereport/)]FineReport臉書粉絲團[[/url](#)]！[u]/i]

[b]門店賽馬精細化管理[b]

數據驅動運營，不管是數據分析還是信息系統，都是輔助業務經營和管理。真正改變業務的，還是要靠一線業務人員的執行。如何在強化管理的同時又調動業務部門的積極性和創造性呢？我們採用KPI體系和賽馬體系兩者結合運營管理。KPI體系就是「大棒」，就是上級給下級定任務，施加壓力，完不成就扣績效獎金。賽馬體系是「胡蘿蔔」，就是同級之前相互競爭，完成的好有獎勵，除了物質獎金獎勵，還有榮譽獎勵。另外，大家都是勤勤懇懇的員工，多年共事，相互之間還是想比一比的，自己落後了肯定面子掛不住。所以，賽馬體系激發業務部門的活力和創造力。

如下圖的賽馬成績單，賽馬成績單的核心就是不同門店、課組的業績獨立核算。永輝在這裡形成了一套完整體系，相對公平的模型來自自動評分，每月公布一次。同時，門店看門店相互競爭，門店還看自己的課組，要對下級監督；課組看課組相互競爭，課組還看門店，對上級監督。為什麼既能相互競爭，又能相互監督呢？哪裡來的動力和權力呢？因為永輝做了績效考評，有個人績效獎懲和團隊績效獎懲，這樣大家就團結成一股繩。

[img]http://www.finereport.com/tw/wp-content/themes/BusinessNews/images/2017062305.png[/img]

[img]http://www.finereport.com/tw/wp-content/themes/BusinessNews/images/2017062306.png[/img]

[b]供應鏈精細化管理[/b]

2016年，永輝超市從品牌商合作轉向工業化採購、向市場化貿易商機制轉變，全面提升採購服務和效率。規模化採購與區域靈活性兼顧，優化商品結構，聚焦核心商品。食品用品集中化採購佔比提升0.8個百分點，梳理淘汰近2萬SKU，淘汰了15%供應商；服裝淘汰近25%的供應商。

永輝超市的物流預警管理，主要依託的是微信公眾號，將帆軟報表集成到微信裡面。之前永輝用的是SAP的報表製作，想要個性化定製，功能不十分滿足，技術難度很大，而且這個費用確實不太合適。現在這個微信集成方案，永輝申請好企業號，然後要求需要推送消息的用戶關注永輝企業號。帆軟和微信後台可以對接集成，實現人員許可權、數據許可權的匹配。

我們看物流庫存預警報表，預警缺貨。這個物流庫存預警永輝針對不同崗位受眾，有不同的版本。我們看下圖，對東北地區不同課組的商品做缺貨預警，其中預警信息是通過微信自動實時發到課組長手上。預警消息含詳細的商品描述、含稅進價、總庫存天數、物流信息和門店的庫存詳情。可以看到，不同課組的缺貨狀態時，門店庫存天數並不相同。這實際上是由我們一線的業務人員綜合物流運輸管理、庫存管理等綜合設定的，是每個門店在總部提供的建議值的基礎上，做了量體裁衣的精細化調整。如此根據業務需求自動調整定製，這才是永輝物流庫存預警靈活高效的秘訣之一。

[img]http://www.finereport.com/tw/wp-content/themes/BusinessNews/images/2017062307.jpg[/img]

[b]精細化管理成效[/b]

永輝數據中心APP，是公司高層大行數據驅動決策的成果，是永輝紮實做數據分析的良好實踐。從一年多的統計數據來看，數據中心APP用戶活躍率正在逐步上升，這正說明數據中心APP真正在業務中得到了認可，並在被廣泛推廣。尤其是，永輝數據中心APP曾創下當日線上人數6300+人，日查詢次數10w+次的記錄。正是這樣的廣泛關注和認可，讓永輝的數據創新工作蒸蒸日上。

[img]http://www.finereport.com/tw/wp-content/themes/BusinessNews/images/2017062308.png[/img]

千言萬語，不如我們店長一段實時在在的感慨。他郵件給數據中心部門寫到：

[img]http://www.finereport.com/tw/wp-content/themes/BusinessNews/images/2017062309.png[/img]

文 | 帆軟數據應用研究院 船長

Edited 1 time(s). Last edit at 06/28/2017 10:50AM by frilly.
