

frilly / July 10, 2017 02:52PM

[一張報表改寫的零售企業經營史——興隆大家庭商業集團案例](#)

遼寧興隆，2016年，中國零售企業，排名第19位，中國連鎖百強，排名第37位。

1993年，在遼寧盤錦，李維龍先生創建了興隆（即遼寧興隆大家庭商業集團）。如今，興隆已發展到22個城市，涵蓋商場36家、生活超市8家、酒店4家，籌建企業6家，經營面積超過220萬平方米。2016年，銷售額超過150億。

兩個人，兩年，100張[[url=http://www.finereport.com/tw/](http://www.finereport.com/tw/)]報表製作[[url=http://www.finereport.com/tw/](http://www.finereport.com/tw/)]數據分析[[url=http://www.finereport.com/tw/](http://www.finereport.com/tw/)]團隊獲得組長、合同員、品類經理、總部的信任，讓IT部門從一個財務結算輔助崗，成長為直面總部的數據分析戰略部門。

[b]項目背景[/b]

興隆的誕生，有著深深的歷史印記。20年前，興隆以特色行銷起家，擅長講故事，做文化。信息部門位置較低，扮演的是協助財務結款的角色。公司信息化建設十分滯後。系統編碼完全獨立，沒有真正意義的營運報表；後台數據都是單機版、每家門店獨立；業務資料庫是骨灰級資料庫，極難操作維護；主營業務依賴三套系統，系統之間封閉，數據不可交互；全集團查詢可樂單日銷量，需要層層上報，甚至需查詢36遍；總部數據，幾乎全靠人工上報。

正如有時候自嘲：興隆數據分析，似乎是一個無法完成的任務，一個永遠無法達成的目標。簡直是噩夢，一團亂麻...

2010年興隆開始規劃信息化和數據分析工作。IT部門耗時兩年六個月，將二十年積累的六百萬以上編碼，進行統一，為後續數據分析工作奠定了堅實的數據基礎。

編碼統一後，能做什麼？IT團隊大膽突破，基於帆軟平台，開始第一個試驗性報表，有野心的報表。這張報表，事後證明，是改變興隆未來營運規則的第一張報表，它的名字叫「S201」。

[b]業務數據分析解決方案[/b]

企業管理，責任到人。興隆的IT部門，2014~2016年，先後實施了100張數據分析報表，一對一覆蓋到組長、合同員、品類經理、總部等人員。主要完成了「S201」「門店部組運營」「門店合同管理」「品類運營」「集團統籌」等五大重點模塊。同時，也在信息部、監察部、人力資源部等部門做了推廣應用。

「S201」

「S201」是興隆數據分析夢想的種子。其實，本質上，「S201」屬於門店部組運營模塊，是用來找新品的。興隆IT團隊，先將產品按集團統一分類。然後，將同類商品按照銷售集團降序，查看多少家門店有售，本店是否有售，對應的供應商是誰，單品進價/售價是多少，每批次進價是多少。門店組長們每天查看這張報表，來看看自家門店是否有在經營集團熱銷的產品。如果本店沒有銷售（就是「本店有售」一欄顯示為「NO」），門店組長就要判斷是否要引進該商品。

[img]<http://www.finereport.com/tw/wp-content/themes/BusinessNews/images/2017062901.jpg>[/img]

具體如何判斷呢？組長可以點擊「S201」的編號，直接鑽取到暢銷產品的詳細信息。包括在暢銷產品的企業名稱、供應商、聯繫人、銷量、進價、售價、毛利等等信息，組長可以根據本店運營狀況，直接選擇合適供應商推廣新品。如果組長需要更多信息，可以和對應聯繫人溝通，進一步判斷。這兩張報表，一舉解決了門店找新品難的挑戰。也正是「S201」，讓IT部門第一次到集團總部給高層領導彙報，集團正式成立「數據分析團隊」，IT部門實現「鯉魚躍龍門」。

[img]<http://www.finereport.com/tw/wp-content/themes/BusinessNews/images/2017062902.jpg>[/img]

[b]門店部組運營[/b]

經過S201的歷練，興隆明確了平台工具—帆軟的定位：用於數據分析可視化。數據分析團隊要利用帆軟平台，將興隆的業務運營數據分析工作，不斷地固化成一張張運營報表。門店運營，很常規卻很重要的工作之一，就是盤點商品

的進價和售價。數據分析團隊，針對這個需求，用帆軟平台，專門開發了組長手機掃碼盤點系統。組長只需打開APP，將手機對準商品QR CODE，就可以查看到條碼商品物價、售價、供貨商信息、銷量信息、庫存信息等等，這些信息的背後是全集團300多家門店的實時數據支撐。同時，除了這個盤點查詢，還有異常周轉、異常庫存、滯銷庫存等等，都可以在手機上完成操作，便捷又高效。根據對部分門店的統計，S201平均可以為門店節約5%的採購成本，有些商品，採購成本甚至節約30%以上。

[img]http://www.finereport.com/tw/wp-content/themes/BusinessNews/images/2017062903.png[/img]

[b]門店合同管理[/b]

現在的零售企業，一般規模都比較大。相對來說，興隆計算是個地道的大企業了。企業龐大了，尤其是有子公司的情況下，合同管理異常複雜。興隆所有合同都分散在各個子公司裡面。如果我們想查看和管理某類/某個合同，就需要親自到子公司檔案室去手動查電腦，要一個公司一個公司的找，一個一個電腦的查。數據分析團隊針對這個問題，搭建了一個資料庫，將分散在36家企業的合同數據整合到一起。然後，通過帆軟平台，開發了查詢和管理頁面。現在合同員不必再到處打電話，到處查系統，只需要坐自己的辦公室里就可以3分鐘完成以往7天才能完成的工作。既提高了工作效率，又大大減輕了合同員的工作量。

[img]http://www.finereport.com/tw/wp-content/themes/BusinessNews/images/2017062904.png[/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/]FineReport臉書粉絲團[/url]！[/u]/i]

[b]品類運營[/b]

品類運營報表主要是品類單品的銷售日報、品類品牌的銷售報表、商品進價/售價報表、商品結構優化報表、商品/品牌門店到店率報表。數據分析團隊將商品按照毛利率降序排列，然後對所有的單品進行分析。比如說毛利佔比是多少，銷售的總量是多少，銷售總額佔比前80%的商品都有哪些等等。除了對品類單品做毛利分析，對品類品牌也做毛利分析。通過毛利分析，找出利潤率高的品類和品牌，然後品類經理找出異常品類，找出對應的供應商，進行優化商品結構，解決品牌、單品異常問題，提高集團整體的利潤率。

[img]http://www.finereport.com/tw/wp-content/themes/BusinessNews/images/2017062905.png[/img]

[img]http://www.finereport.com/tw/wp-content/themes/BusinessNews/images/2017062906.png[/img]

[b]集團統籌[/b]

集團層面，興隆進行了人財分離。針對庫存指標和採購指標做了重點監測分析。針對旗下子公司，對缺貨率進行排名監控，定期會議通報甚至業務調整。缺貨率等指標已經被集團層面公認為客觀數據，經常被內部引用。

[img]http://www.finereport.com/tw/wp-content/themes/BusinessNews/images/2017062907.png[/img]

總部領導更為關心的採購銷售情況，通過數據分析團隊開發了採購採購銷售日報，領導可以隨時在PC和手機上查看。銷售日報裡面，興隆重點分析的不同企業，不同品類的銷售額、同期值和增長比。增長比是核心，坦白來說，增長比是直接關聯著大區領導個人的錢袋子。

[img]http://www.finereport.com/tw/wp-content/themes/BusinessNews/images/2017062908.png[/img]

[b]其他應用[/b]

除了以上五個模塊的應用，針對信息部、監察部、財務部、人力資源部等，還單獨開發了部門個性化查詢報表，將原來無法統計的數據或者保存在紙張、Excel中的數據全部實現入庫，並且開發了查詢、維護界面，成倍地提升了各部門的工作效率。

[img]http://www.finereport.com/tw/wp-content/themes/BusinessNews/images/2017062909.png[/img]

[img]http://www.finereport.com/tw/wp-content/themes/BusinessNews/images/2017062910.png[/img]

[img]http://www.finereport.com/tw/wp-content/themes/BusinessNews/images/2017062911.png[/img]

[b]項目總結[/b]

兩個人兩年做了100張門店、公司、集團各級報表，讓IT部門從一個財務結算輔助崗，成長為直面總部的數據分析戰略部門。如今，公司培訓、內部部門會議、企業報告、集團會議都在依託數據分析平台進行，越來越多的用戶頻繁訪問基於帆軟開發的數據分析平台，越來越多的報表作為官方數據被使用。

[img]http://www.finereport.com/tw/wp-content/themes/BusinessNews/images/2017062912.png[/img]

[img]http://www.finereport.com/tw/wp-content/themes/BusinessNews/images/2017062914.png[/img]

文|帆軟數據應用研究院 船長
