

需求链驱动

零售行业的数据化生意

邓翔超

分享目录

- 零售的核心 --- 隐形的需求链
- 需求链的核心体系
- 零售需求链的关键节点
- 零售大数据的未来

个人介绍



Name : 邓翔超

Mail : dxcking@sina.com

微信 : dxcxiang

个人经历：

拥有十多年来在知名中资及世界顶级零售企业的从业经历，在百思买中国（BestBuy China）、沃尔玛中国（WalmartChina）、一号店、永辉集团等企业中，担任过物流主管、Demand Planning Manager、高级供应链计划经理、项目合伙人等职务，长期带领团队直接负责供应链前端工作并对公司管理层负责。

天天遇到的老问题

所以：

- 零售公司里都是一群不懂生意的XX
- 那个小二对我有意见
- 那个采购太黑，没给回扣，所以没资源位
- 不是我的问题，那破网站没流量
- 拼不过XXX公司，他们市场费用投入多



零售公司的影子部门

采购、商品、门店运营、电商运营、技术、物流、
市场、财务、人事、客服。。。

看到的

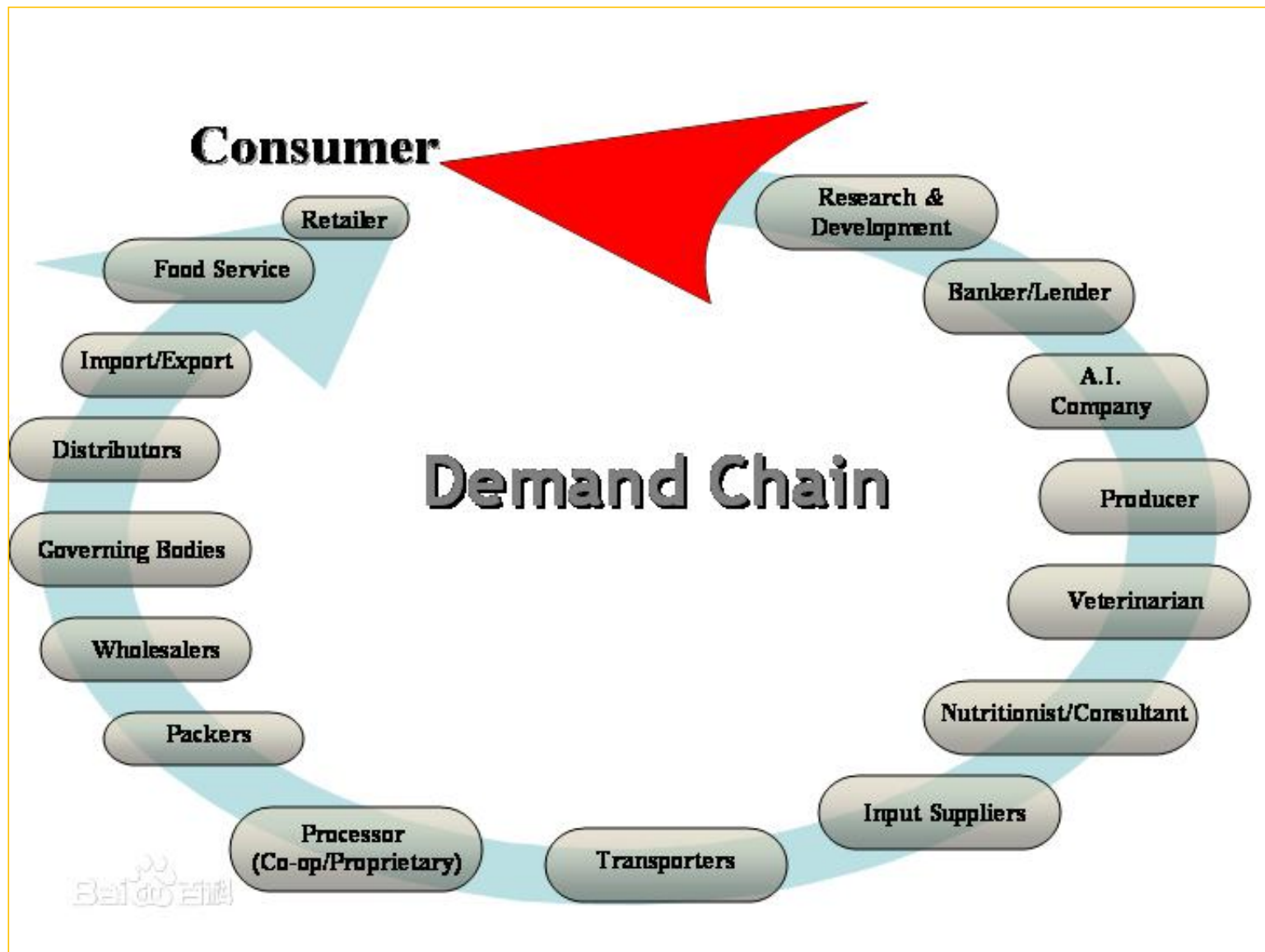
看到的部分

计划
(Planning)

- 商业计划 --- Business Planning
- 需求计划 --- Demand Planning
- 库存计划 --- Inventory Planning
- 市场计划 --- Marketing Planning
- 物流计划 --- Logistics Planning
- 数据分析 --- Data Analysis

影子部门

隐形的需求链



- 如果说供应链是从前至后正向的流程，那么需求链就是从终端出发，以更合理地满足终端需求为导向的逆向业务流程
- 需要注意的是，零售需求链并不是一味地强调从客户需求着手，而是通过推式和拉式管理相结合的方式来达到零售企业的效率最优
- 为了防止需求链倒推过程中因为牛鞭效应带来的不可控风险，由零售主导的需求链仍需由完善的数据体系管控

需求链能打通什么

原材料供应商

将可能面临更为精确的需求，变得可预测化

制造商

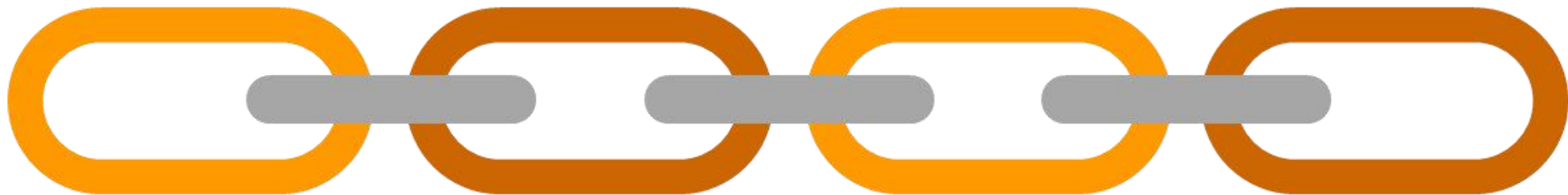
将缩短与零售商的时间、空间距离，倒逼生产提高柔性

零售商

在未来一段时间内、零售商及零售平台仍将作为需求链的主导者

消费者

通过大数据分析得出的终端消费者的需求变得无比关键



需求链未来将缩短现有的供需环节，将终端需求数据更为准确地传递给制造商和原材料供应商

零售需求链的核心体系 --- 计划部门的架构



商业计划

负责制定、更新年度、月度销售、市场投入、物流成本、运营成本等



品类管理及计划

负责按照各品类制定、更新年度、月度销售、市场投入、物流成本、运营成本等



市场计划

负责与市场部负责人根据年度及月度目标拆分渠道投入费用、流量及转化率目标及分配、促销计划等



库存计划

负责商品的日常补货、库存分析、管理



物流计划

负责根据目标及趋势拆分物流相关指标（库容需求、人员配置、配送运力等）



数据分析

负责销售趋势、预测、顾客行为、地理分布、流量ROI等数据分析并给出结论

零售计划体系上的明珠 --- Open To Buy 计划预测体系

计划预测体系 (OTB) :

预测管理已经被几乎所有的大型零售企业证明可以为公司带来极大的利益和效率的优化，无论在沃尔玛还是京东和一号店，一个高质量的预测体系已经被证明必不可少。而Open To Buy又是被多家跨国零售企业证明最适合零售属性的预测体系。

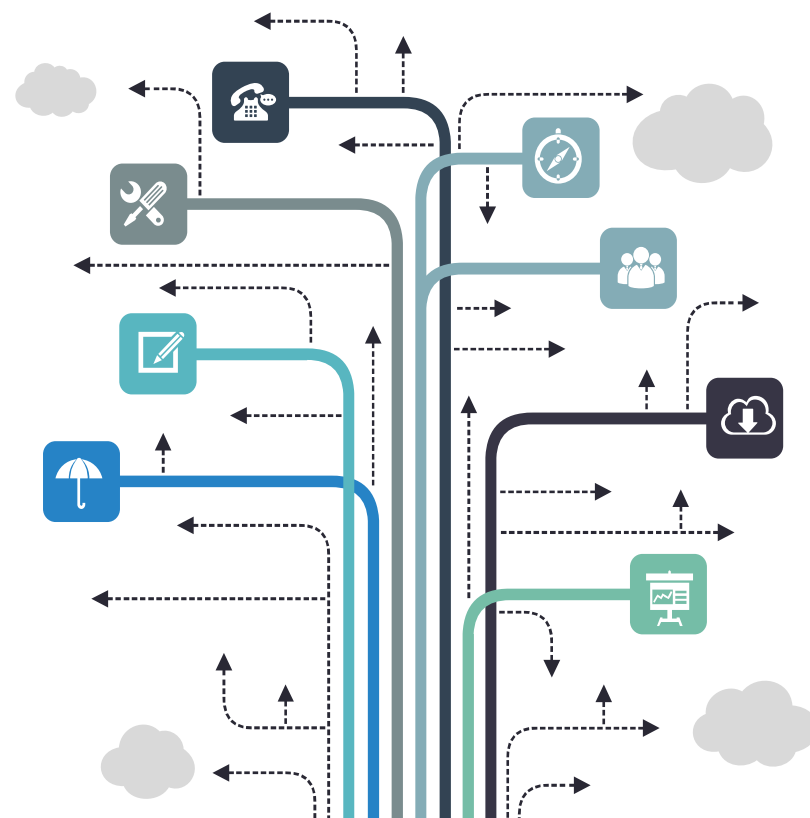
快速反应

OTB能通过对实时数据表现的追踪，对业务方向和过程中发生的问题进行快速反应，并给出方向



现金流风险管控

OTB能针对财务数据，尤其是库存引起的现金流风险起到合理和及时的管控，保证零售企业现金流健康



指导性规划

以OTB作为企业核心预测体系，给到公司各核心部门的工作及指标起到指导性规划的作用



核心数据分析

OTB预测体系以数据体系作为框架，有效反映经营业务过程中的趋势，同时也是零售企业公司级别数据分析的基础



OTB 计划预测体系的主要组成部分 --- 销售计划及预测

销售计划及预测：

主要解决公司或品类级别的销售端计划及预测数据。主要数据作用：

- 协助品类负责人合理设定销售节奏
- 协助品类负责人根据实际销售进度采取针对性解决方案
- 协助品类负责人及相关采购洽谈合理的期初毛利
- 协助品类负责人及采购控制销售过程中的促销及活动折扣
- 协助品类负责人及采购根据期初毛利、促销折扣与供应商一起合理规划后台返利等

品类	Month	Oct	Nov	Dec
家居	销售目标金额	888,946	2,043,366	3,313,699
	销售成本	573,465	1,327,801	2,151,728
	期初毛利额	315,481	715,566	1,161,971
	期初毛利率	35%	35%	35%
	后台返利	31,112	73,425	122,902
	促销&折扣金额	147,263	395,860	749,321
	促销&折扣率	16.6%	19.4%	22.6%
	实际销售金额	741,682	1,647,506	2,564,379
	前台毛利金额	168,218	319,706	412,650
	前台毛利率	22.7%	19.4%	16.1%
	综合销售毛利额	199,330	393,131	535,553
	综合销售毛利率	26.9%	23.9%	20.9%

OTB 计划预测体系的主要组成部分 --- 库存计划及采购成本

库存计划及采购成本：

主要设定公司品类、运营表现、库存及现金流表现等关键数据，主要数据作用：

- 协助品类负责人及采购合理进行品类规划
- 协助品类负责人、采购及相关运营人员你监控品类表现
- 协助库存管理团队合理规划库存结构并根据可采购金额合理调整订单数据
- 协助物流部门合理安排相应品类的物流能力
- 协助公司控制库存相关的现金流（库存周转），并及时预警相关的风险

品类	Month	Oct	Nov	Dec
家居	SKU数量	3,362	4,077	4,315
	平均销售单价	44	43	42
	平均单件成本	28	28	27
	总销售件数	20,241	47,234	79,467
	收货数量	29,594	59,646	116,752
	收货成本	855,363	1,702,142	3,234,554
	期初库存成本	-	281,899	656,240
	期末库存成本	281,899	656,240	1,739,065
	ROS	6	12	18
	实际收货成本	66,350	57,561	84,725
实际可供周数	5	5	3	

零售业务的基本功 --- 品类管理 (Category Management)

- A. 品类市场数据分析
- B. 品类历史销售数据分析
- C. 客户群分析
- D. 品类定位

- A. 供应商策略
- B. 品牌、单品选品策略
- C. 如何选品



- A. 品类结构策略
- B. 采购方式策略
- C. 销售-毛利结构矩阵
- D. 产品价格段策略
- E. 组货更新策略

- A. 销售计划
- B. 运营策略
- C. 推广策略

品类管理 --- 品类结构策略

差异化品类（核心品类）：

顾客认同的会员店特色品类

- 辅以差异化的运营策略
- 培养核心供应商
- 合理的定价及毛利

天天平价（引流品类）：

强顾客粘度

强调高频次需求

- 树立高性价比形象

结构性品类：

强调与食品**的强关联性**

满足顾客生活必须但购买频次较低

- 高销售额及选择丰富程度



品类管理 --- 销售结构对毛利的影响 (Sales-Margin Matrix)

Season 1				Sell Through				
SKU Name	Retail Price	Purchase Cost	Stock QTY	Act Retail Price	Sales QTY	Sales Amt	Margin Amt	Margin Rate
A	150	100	100	full price	40	6000	2000	33%
				30% off	20	2100	100	5%
				50% off	20	1500	-500	-33%
				75% off	20	750	-1250	-167%
				Total Margin		10350	350	3%

Season 2				Sell Through				
SKU Name	Retail Price	Purchase Cost	Stock QTY	Act Retail Price	Sales QTY	Sales Amt	Margin Amt	Margin Rate
A	150	100	100	full price	50	7500	2500	33%
				30% off	20	2100	100	5%
				50% off	15	1125	-375	-33%
				75% off	15	562.5	-937.5	-167%
				Total Margin		11287.5	1287.5	11%

Season 3				Sell Through				
SKU Name	Retail Price	Purchase Cost	Stock QTY	Act Retail Price	Sales QTY	Sales Amt	Margin Amt	Margin Rate
A	150	100	100	full price	60	9000	3000	33%
				30% off	15	1575	75	5%
				50% off	15	1125	-375	-33%
				75% off	10	375	-625	-167%
				Total Margin		12075	2075	17%

我们应尽可能在毛利最高时或是热销的季节抓住销售机会，销售结构的最优化将最大程度上保证毛利水平

零售业务有序进行的保障 --- 品类运营及推广计划

版位	w1	w2	w3	w4	商品
POV 1.活动	家居频道促销活动 加5元换购（多彩靠垫、舒适拖鞋）		家居频道促销活动(换购播报) 加5元换购（多彩靠垫、舒适拖鞋） Eg: xxx已经换购了一双拖鞋		餐厨: 10 sku 床品:15 sku 日用清洁:10 sku 灯具: 5 sku 装饰:10 sku
POV 2.情景	婚庆\双人\卧室 成套购买xx折（视毛利%核算）		婚庆\双人\客厅 成套购买xx折（视毛利%核算）		床品、地毯、 靠垫、灯、装 饰、水具
POV 3.专题	入秋上新（收纳洗晒）		租客一族		台灯、三/四件套、 枕头、钟、被子、 收纳、清洁'
POV 4.情景	婚庆\双人\浴室 成套购买xx折（视毛利%核算）		出游\双人\餐厨-户外		餐厨套装、浴 衣、浴帘、挂 钩
POV 5.活动	品牌促销: Evergreen爱屋格林		全球精选: 德国厨具（w2吃蟹.中秋）		地垫、厨具
限时抢购	选品目的: 诱发尚未买过家居用品者, 下第一张家居单; 商品定义: 每日1款商品、限量、性价比、刚性需求高的实用商品。				收纳格、袋三色, 售价8.9（缺）

品类运营及推广计划：

主要根据公司的销售节奏，根据品类目标客户的实际购买偏好和其他相关参数，设定品类运营及推广的计划：

- 协助品类负责人及采购提前与相关部门沟通活动商品相关事宜
- 协助运营部门同事提前准备活动相应的推广资料
- 协助库存及物流部门提前准备库存及物流相关工作

零售业务的粘合剂 --- 库存管理 (Inventory Management)

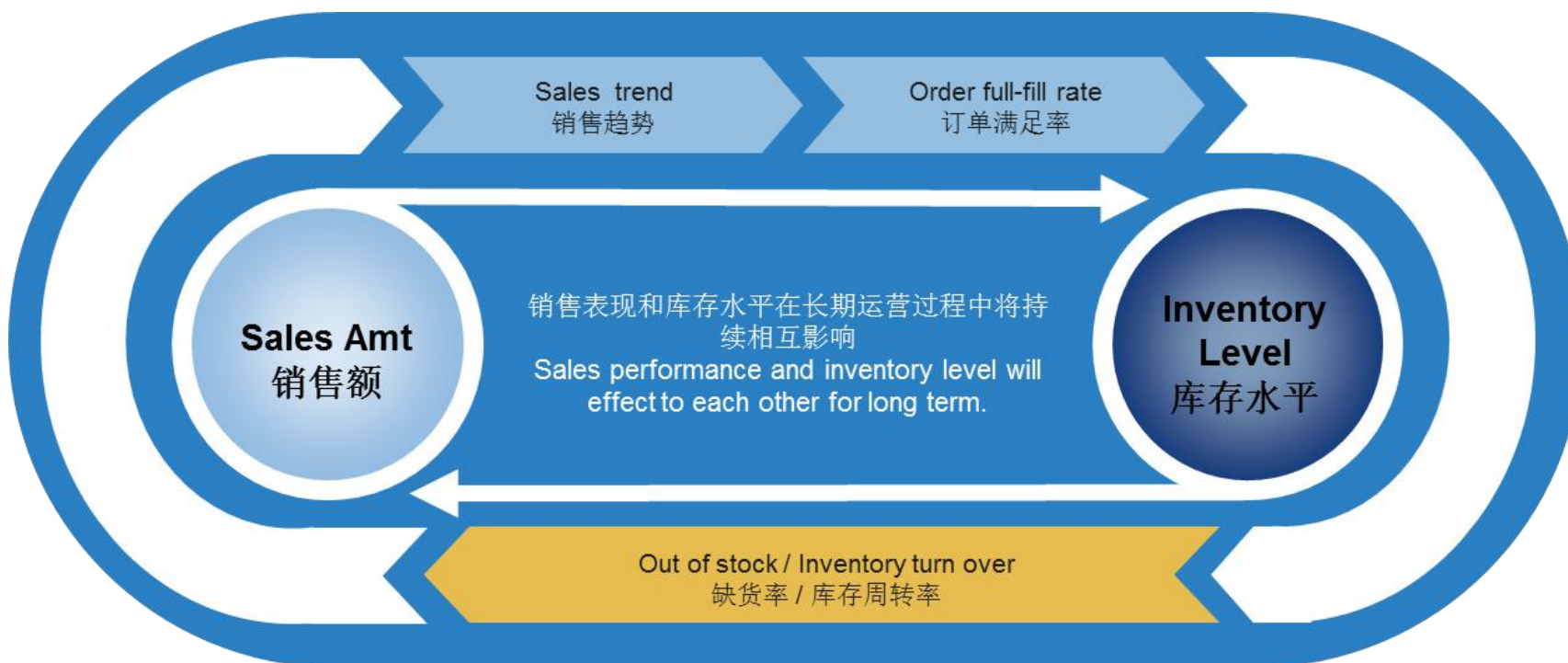
库存的影响力 --- Inventory Influence

一个良性的库存结构会协助供应商和零售商达到其销售目标

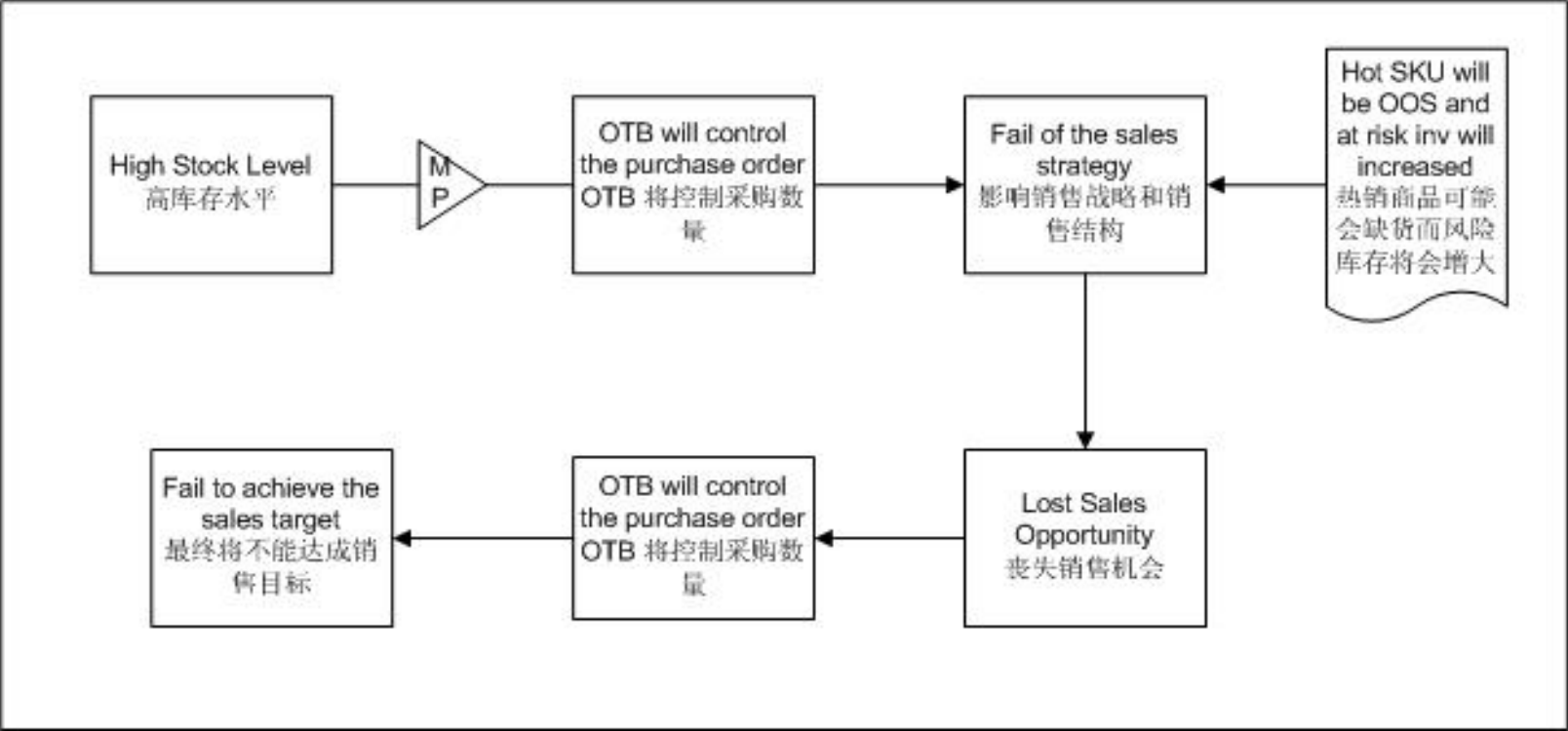
Benign inventory structure will support supplier and retailer to achieve the sales target.

一个不健康的库存结构则只将产生风险库存(动销较慢&滞销库存)

Unhealthy inventory structure just build up the risk inventory(slow moving & no movement)



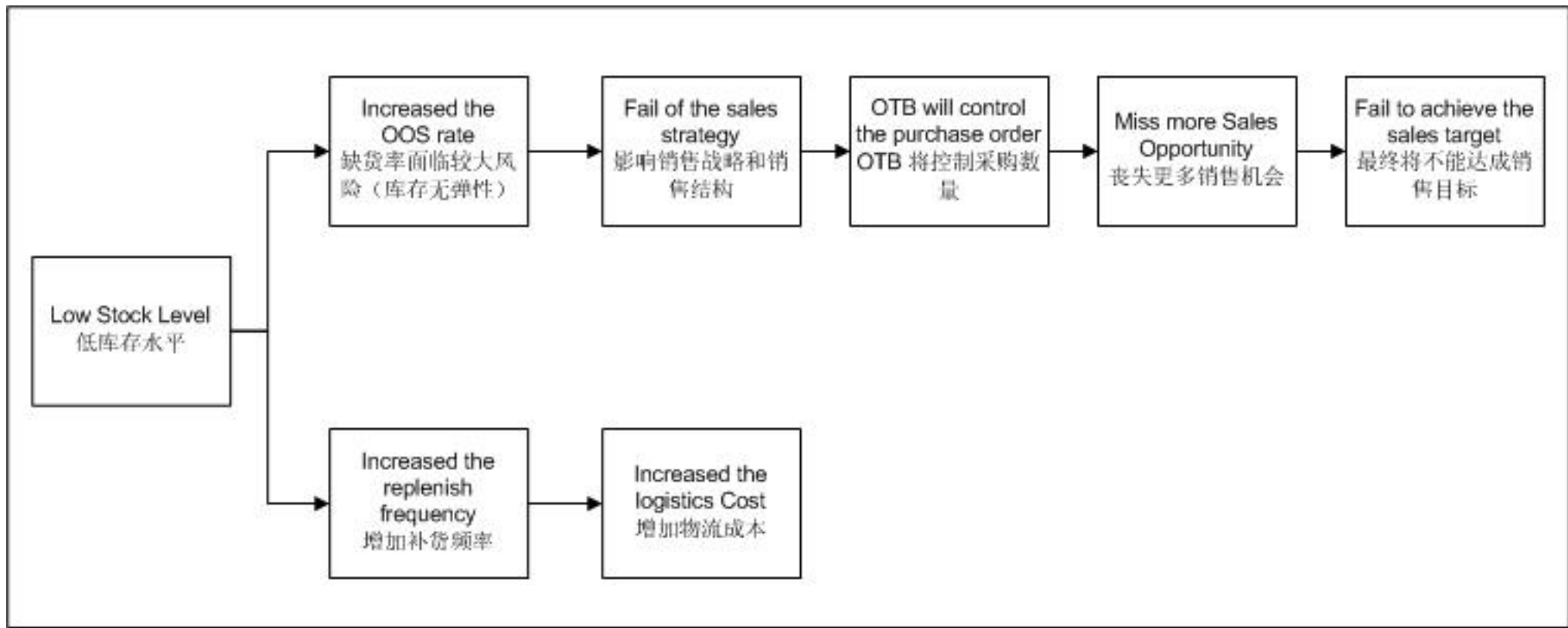
零售业务的粘合剂 --- 库存管理 (Inventory Management)



High Stock Level ----- Sustained effect the sales performance and difficult to revise the sales trend . And fail to achieve the sales target finally.

高库存水平 ----- 将持续影响公司的销售表现并且非常难以纠正回正确的销售趋势。最终导致难以达到销售目标

零售业务的粘合剂 --- 库存管理 (Inventory Management)

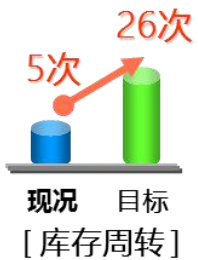


Low Stock Level ---- Will be increased the OOS risk and tired of processing replenishment . On the other hand that's will increase the logistics cost.

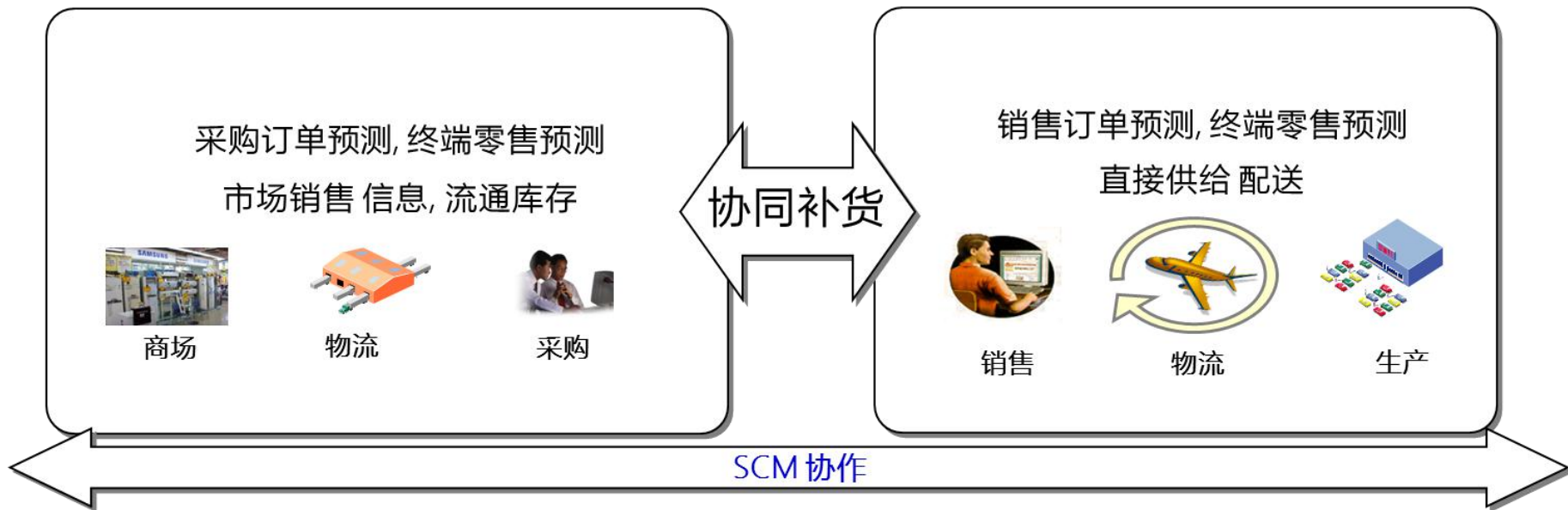
低库存水平 ----- 将增加商品缺货风险并疲于应付各式补货。另一方面低库存水平将导致增加各式物流成本

未来需求链的重要工具 --- CPFR 协同式供应链库存管理

增加销售，库存效率化



共同构筑以终端需要为基础的SCM体制



CPFR 协同式供应链库存管理：

CPFR是Collaborative Planning Forecasting and Replenishment，协同式供应链库存管理，也叫协同规划、预测与补货。是一种协同式的供应链库存管理技术，它在降低销售商的存货量的同时，也增加了供应商的销售额。

需求链的未来



传统零售商



多个垂直产业链的控制者

更多商业智能BI和大数据精品视频尽在 www.hellobi.com

数据分析
与挖掘案例分析与实践

包括数据分析与挖掘的步骤，数据分析理论方法及案例实现

爬虫利器 **视频教程**
pyspider

特邀讲师：彭远权 腾讯高级数据分析师

爬虫架构演变、爬虫安装配置、爬虫对比、爬虫技能介绍、爬虫案例-以大众点评网站为案例讲解整个过程

Python
网络爬虫实战

案例示范、定义数据产品、网络萃取、数据分析
本课程将会进行Python爬取新浪微博实战演示

Tableau
数据分析实战

项目全过程实战场景和技术

R&Python机器学习入门

通俗易懂的讲解原理 结构、逐句的讲解使用

快速玩转
Power BI

微软Power BI可视化分析

机器学习与
Python实现

用人工智能码出分析师之路

数据分析师
职场课程

从规划思维到技巧套路
打造数据分析师中的offer收割机

统计学基础

高效整合知识体系,奠定数据分析基础

讲师：菜鸟数据(Olivia)

BI、商业智能
数据挖掘 大数据
数据分析
R Python
机器学习
Tableau
QLIKVIEW
Hive Hadoop
BIWORK
BAO胖子 seng
曹浩 贝克汉姆