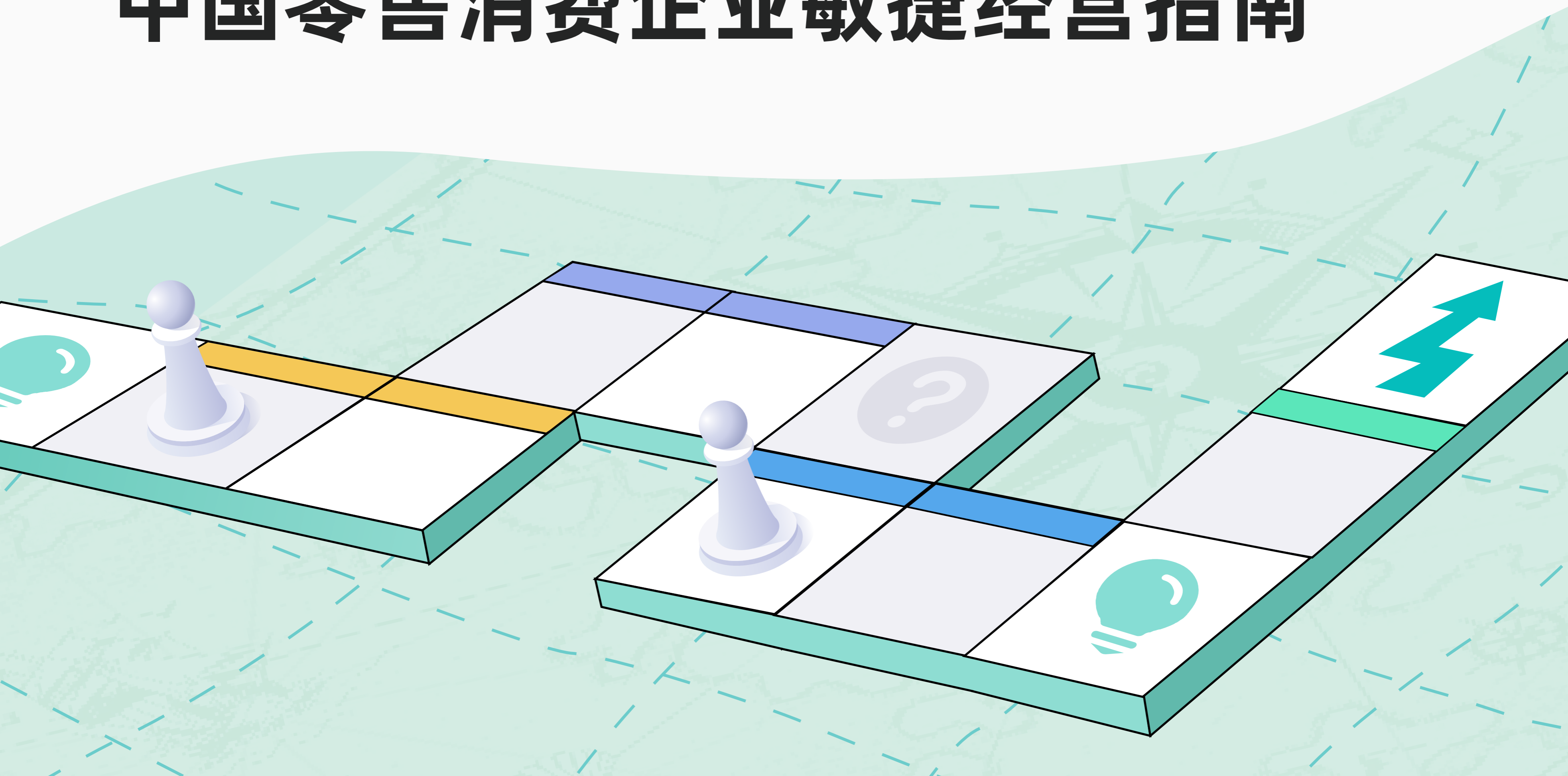


2024

中国零售消费企业敏捷经营指南



前言

Introduction

尊敬的读者，您好！

当前，传统的线下零售业务正面临着前所未有的挑战。面对不断变化的市场需求和消费者习惯，零售消费企业不得不采取敏捷经营的策略来应对市场变化和不确定性。敏捷经营涵盖了管理方式、组织架构、技术支持等多个方面，以快速决策和灵活运营为理念，追求高效和可持续的市场表现。

在本次报告中，我们对零售消费行业的现状和未来趋势进行了深入调研和分析，并提出了敏捷经营的关键执行要素和成功案例。我们发现，敏捷经营是拥有强大竞争力的企业都在采取的关键战略，而数据要素以及数字化工具的使用可以帮助零售消费企业不断优化管理、调整流程，从而实现不同生命周期下的核心发展目标。

此外，本报告将提供有关数字技术和数据驱动决策等方面的实用建议，以帮助零售消费企业更加灵活地应对趋势变化和市场挑战，并以敏捷经营为先导，在竞争市场中获得领先地位。

我们相信，本报告对零售消费企业了解敏捷经营的重要性，以及如何实现敏捷经营方针下技术和流程创新都将提供有价值的参考。我们也希望该报告的内容能够为未来发展方向的实现，开启一段新的增长历程，共同构建更加繁荣稳定的消费市场。

研究关键发现

中国零售消费产业面临重大转折，敏捷经营能力成为破局关键

- 需求侧三大转变为零售消费企业带来经营挑战——宏观经济增速放缓、中观供需关系转变、微观消费者需求个性化与分散化发展
- 供给端三大变革对零售消费企业提出新要求——渠道多元化、全渠道运营、企业经营链路变长要求企业敏捷能力提升
- 适应市场变化的敏捷经营能力成为制胜关键，但零售消费企业普遍存在数据分散、业务环节割裂、协同成本高的痛点

聚焦三大数字化能力，八大针对性路径赋能不同成长阶段企业敏捷升级

- 战略与组织支撑、技术与数据基础、数字化应用三大数字化能力贯穿零售消费企业敏捷经营升级全路径
- 初创期企业敏捷升级多以数字化工具赋能赛道精准选择及产品力的打造
- 成长期企业敏捷升级多以数据整合和业务流程优化实现产品矩阵拓宽及渠道力的打造
- 头部企业敏捷升级多以全域服务能力升级实现全渠道运营及品牌力的打造

数字化转型应围绕零售消费企业三大成长阶段经营目标因地制宜

- “占先机”是初创期零售消费企业经营关键主题，最小单元利用数字化工具解决经营痛点是这个阶段企业数字化转型核心思路
- “促扩张”是成长期零售消费企业经营关键主题，如何高效复制成功经验、提升全业务链条效率是这个阶段企业数字化转型核心思路
- “造壁垒”是头部零售消费企业经营关键主题，统一战略思想、集约化经营、提升内外部协同效率、系统性降低成本是这个阶段数字化转型核心思路

供需关系、数据应用、组织文化都将伴随数字化转型产生深刻转变

- 数字化转型背景下，需求侧面临宏观经济和消费者行为变化，供给端市场竞争日趋激烈，供需关系正在重塑，敏捷将成为企业发展原生动力
- 数据的重要性进一步凸显，主数据打通与数智化工具应用赋能将驱动零售消费企业敏捷经营不断进阶
- 组织形态升级是敏捷经营最终环节，生态化、目标驱动灵活敏捷组织将成为未来组织新形态

01

变革 求新

消费行业变革对企业经营能力提出全新要求，敏捷经营是破局首选

02

东风 之便

数据成为新型生产要素，数字化转型助力零售消费企业构建敏捷经营能力

03

制胜 之道

八大针对性敏捷经营升级路径，赋能不同生命周期零售消费企业敏捷升级

04

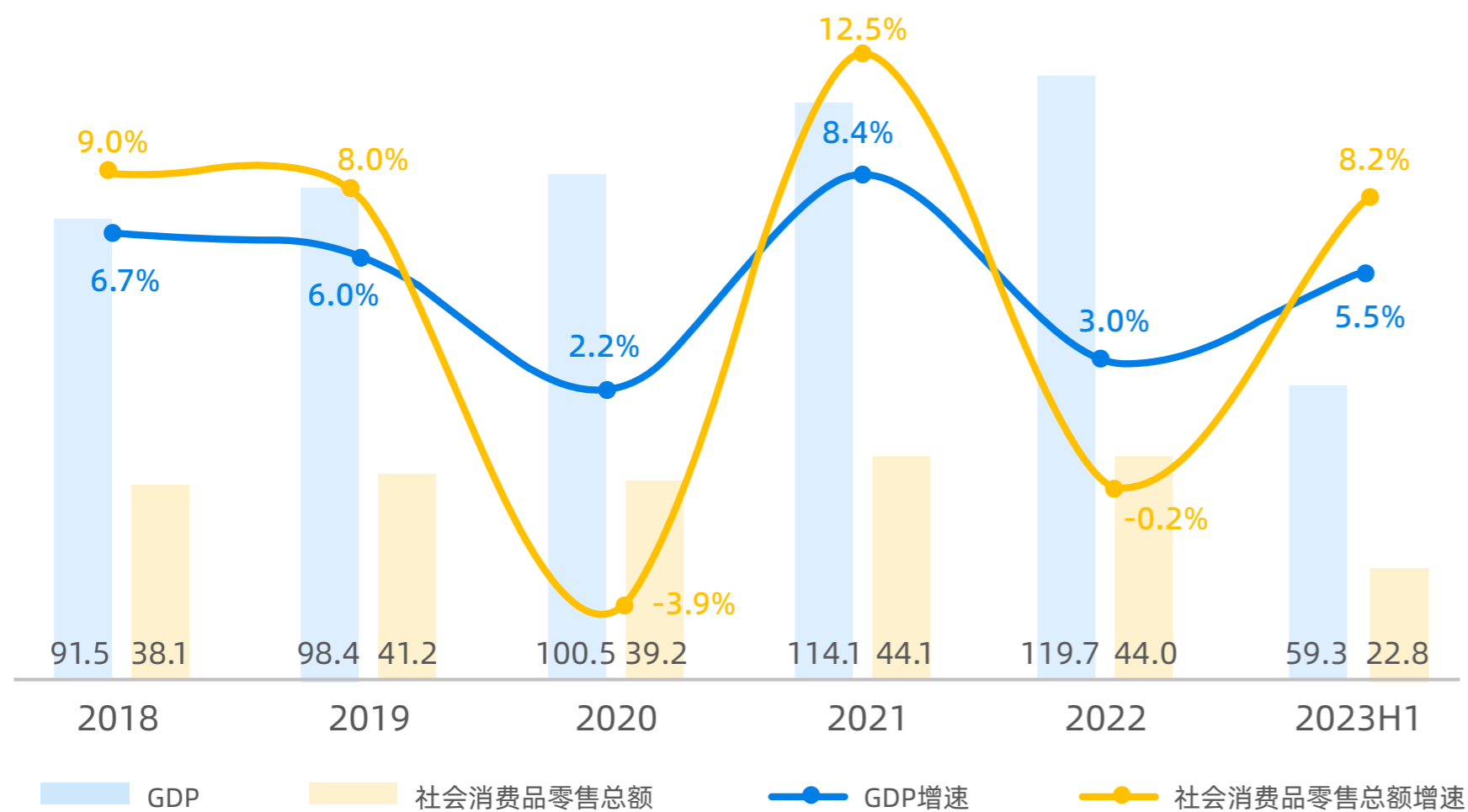
善谋 致远

全球消费缓慢渐进式复苏，机遇与风险并存，敏捷经营助力零售消费企业乘势扬帆

需求侧变化：宏观经济增速放缓、复苏慢，带来消费逻辑大转变

- 中国宏观经济增速放缓成为未来3-5年主基调，消费者人均可支配收入下降，悲观预期显著，影响消费者信心。
- 悲观预期下，消费者行为偏向保守，相同品质价格更低、主动剥离品牌溢价行为成为主要体现。

亿欧智库：中国GDP与社会消费品零售总额表现情况（单位：万亿元）



经济预期悲观导致预防性储蓄增加，消费意愿下降。

数据显示，消费者信心指数在2022年4月跌至86.7的历史低点后始终无明显回升，远低于2019年底的126.6；同时，居民储蓄不断上升，截至2023年6月末，住户人民币存款余额131.9万亿元，比上年末增加11.91万亿元，同比增长15%

消费者决策向理性趋势发展，主动剥离溢价、寻求平替成为重要体现

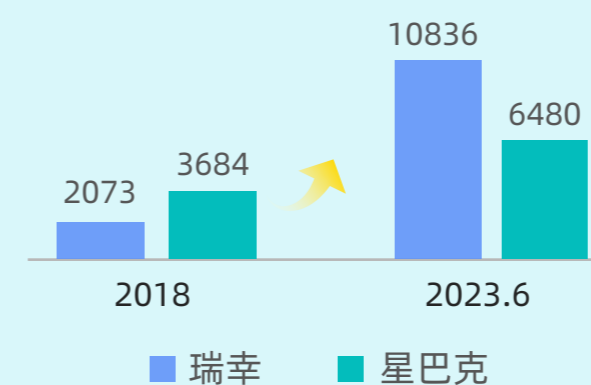
- 疫情过后，居民平均消费价格低于往年，消费者变得更加谨慎理性，寻求低价和平替产品的需求提高，在这样的消费理念主导下，中国消费市场已然发生潜移默化的变化，消费降级成为趋势。



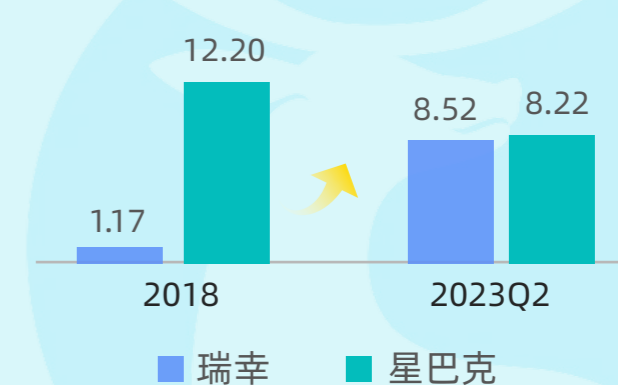
瑞幸等本土咖啡品牌主打高性价比和特色营销，冲击海外品牌

门店数量与营收出现逆转。瑞幸、Manner等国产咖啡连锁品牌以更高性价比和更具本土特色的营销手段快速崛起，差异化定位精准覆盖用户需求，极大冲击了海外咖啡品牌在中国市场的发展。

门店数量对比 (家)



营收对比 (亿美元)



需求侧变化：消费者需求多样化更突出，如何触达和满足，消费企业必须通过新方法找答案

- 消费者整体画像随代际更迭呈复杂化趋势，在精准触达消费者和洞察消费者偏好打造爆款产品方面，对企业提出更高要求。

亿欧智库：中国消费市场人群呈复杂化趋势，可分为八种人群



消费人群复杂化趋势下，企业经营能力要求提高

- 新锐白领、资深中产、精致妈妈为消费中坚力量，以挖掘更多潜在需求为主，产品上追求高质量和健康安全
- 小镇青年、Z世代为消费新势力，有充足的拉新空间，产品上追求个性化、体验式
- 都市蓝领、小镇中老年、都市银发为消费蓝海人群，开拓空间大，产品上追求高性价比

► 对用户触达提出更高要求

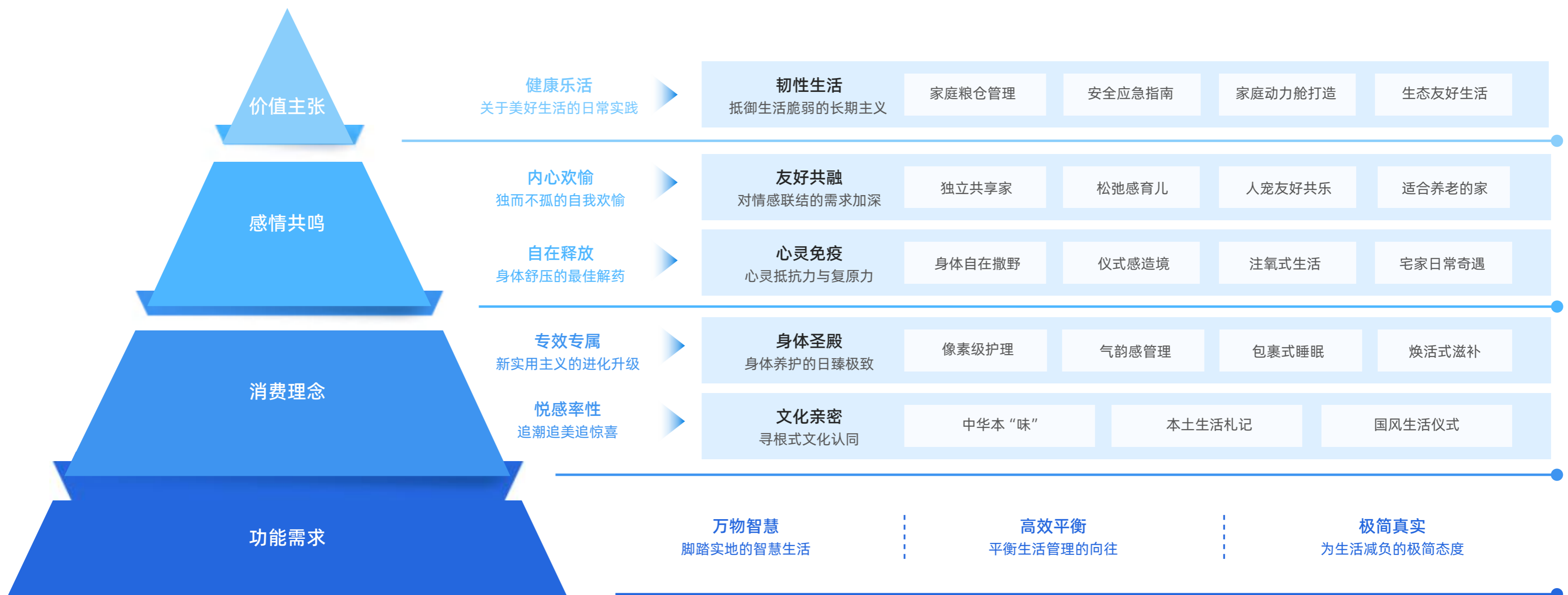
面对消费人群的群体化和复杂化，零售消费企业应优先考虑消费者触点的优化，不同群体的各类人群对产品和渠道的偏好千差万别，要求企业针对性制定用户触达策略

► 对产品开发提出更高要求

除了消费者触达和营销策略的差异化升级之外，不同消费群体在产品购买上的偏好差异对产品设计端也提出了更高要求，标准化的产品越来越难以满足各类人群的差异化需求

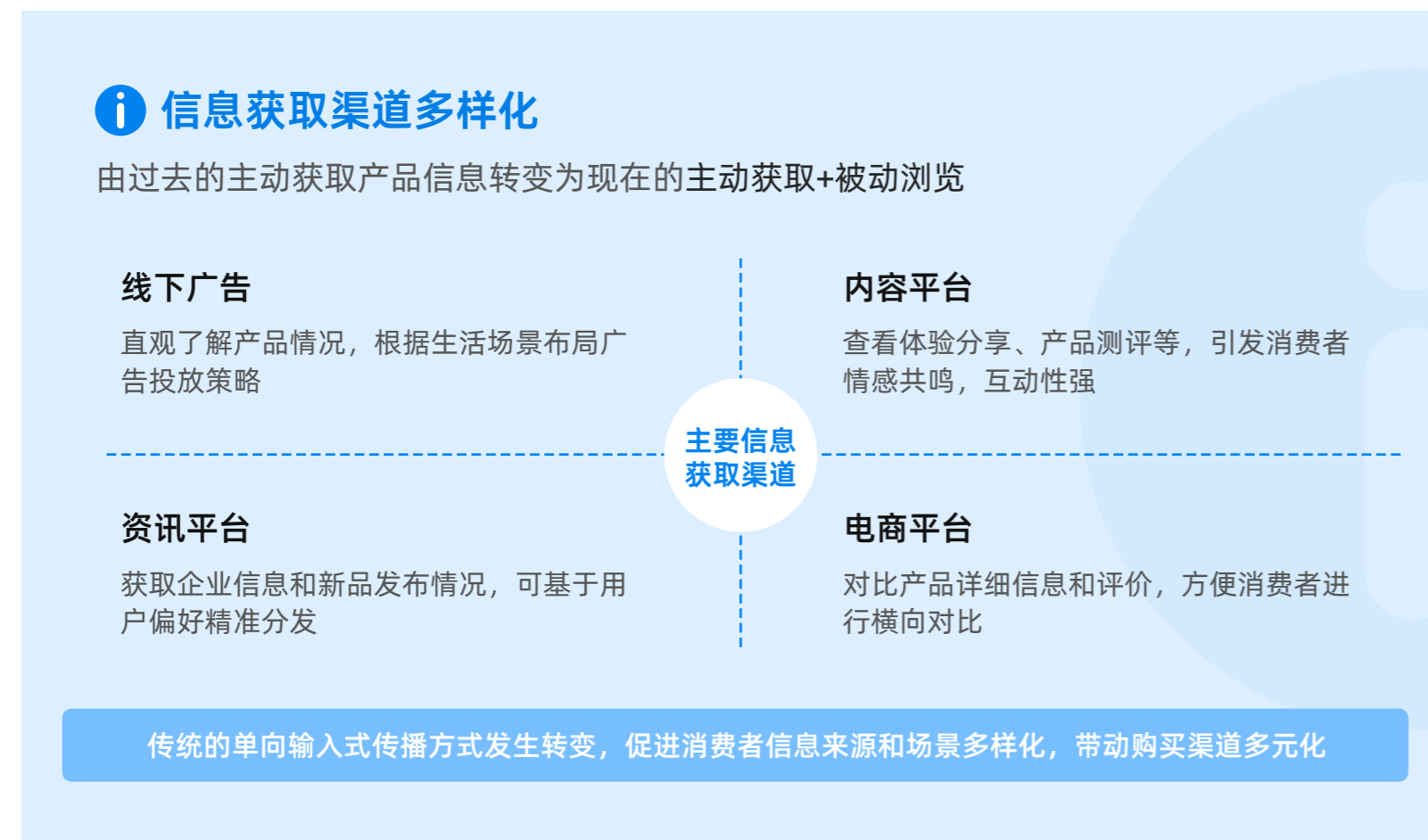
需求侧变化：消费者诉求分散化，生成多种复合需求场景，对企业触点升级提出新要求

- “多变”这一行业背景下，消费者诉求进一步细化，要求零售消费企业触点升级以匹配消费者的复合需求场景。



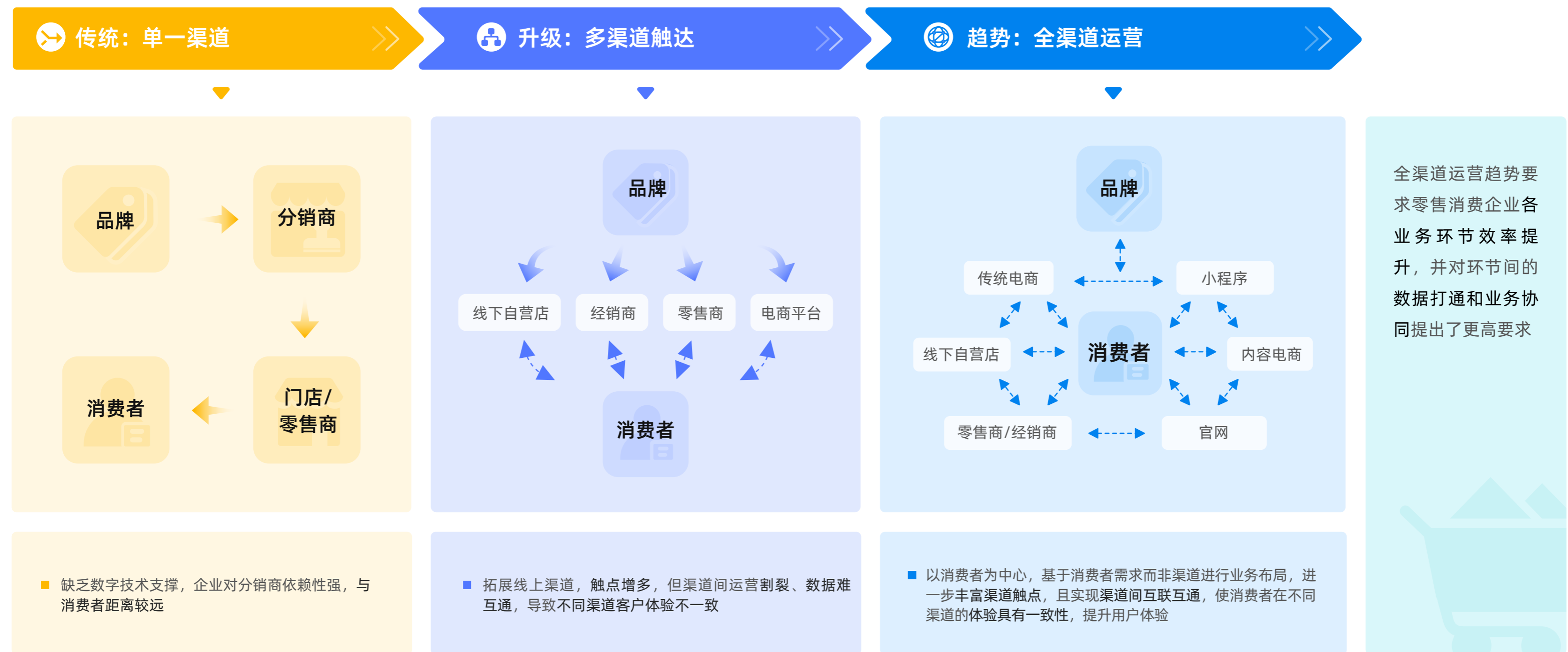
供给端变化：渠道从单一向多元化转变，“私短直”成为零售消费企业运营新阵地

- 消费者触达渠道变革：以互联网为代表的数字技术快速崛起，驱动消费者信息获取渠道和产品购买渠道多样化变革。
- 倒逼企业渠道运营变革：“私域运营、短视频、直播”等新触点的出现，以消费者直接触达新模式吸引零售消费企业成为运营新阵地。



供给端变化：全渠道运营大势所趋，解决数据沉淀与业务协同两大难题成为关键

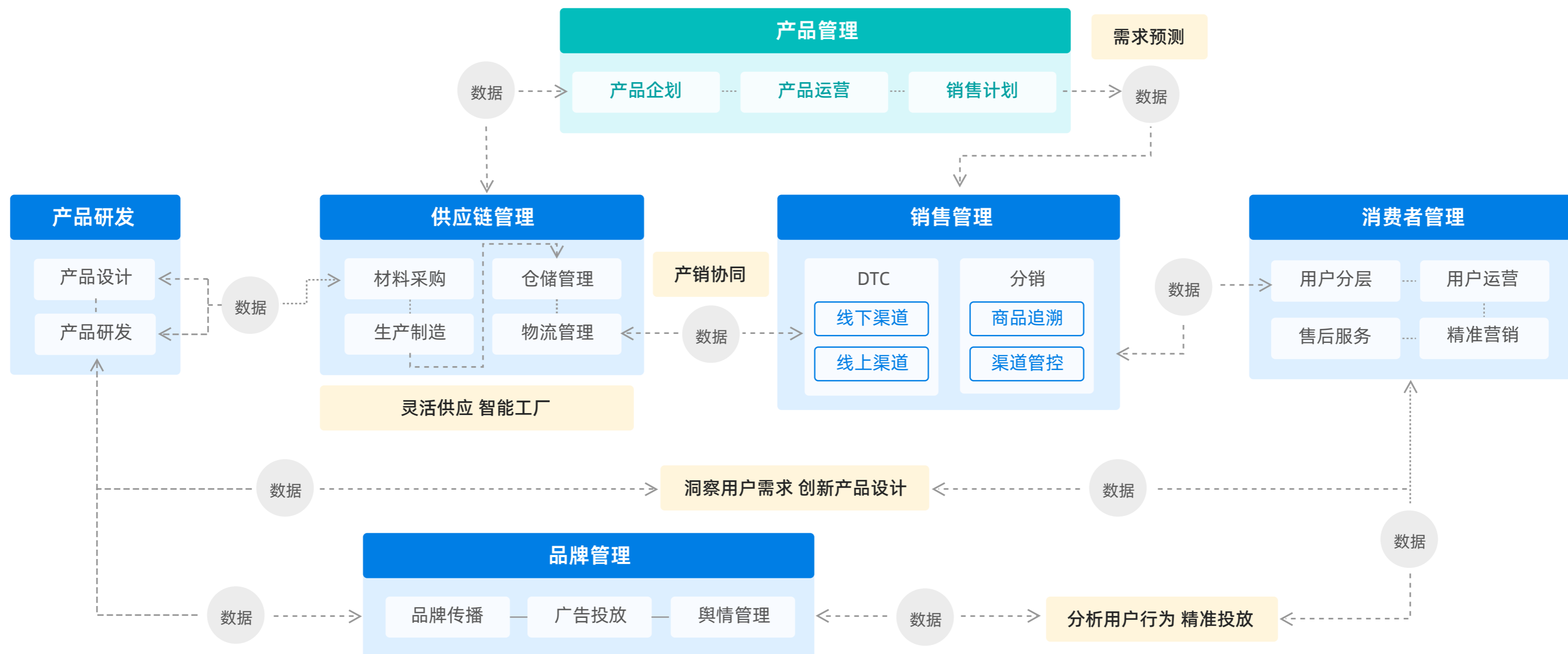
- 全渠道运营价值：扩大触点、消费者直接触达、全渠道数据联动能使零售消费企业更完善地了解消费者需求，实现真正的用户中心。
- 全渠道运营难点：当前多数零售消费企业刚拓展线上渠道，还无法形成以消费者为核心的有效数据沉淀与分析，对业务协同提出更高的要求。



供给端变化：企业经营链条长，需以消费者为中心构建闭环商业形态，实现全业务链路协同敏捷

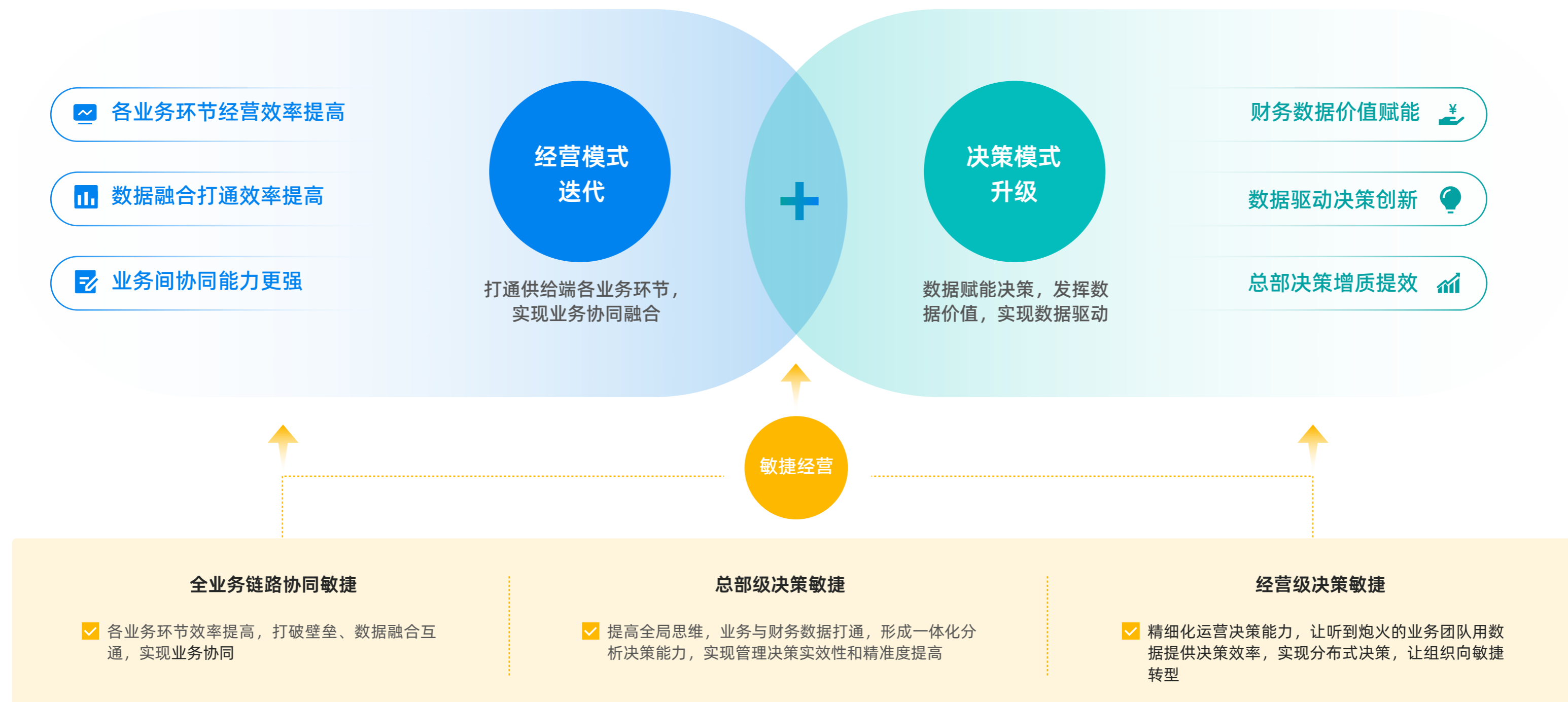
- 全渠道运营不仅需要零售消费企业拥有经营和管理多渠道的能力，还对运营过程中业务链各环节间的协同提出了更高要求。
- 但零售消费行业市场变化快，企业经营链条长，经验驱动难以支撑市场变化的快速响应，敏捷经营成为核心关键。

亿欧智库：零售消费企业业务链路全景图



新消费趋势下环境多变内卷加剧，敏捷经营能力成为企业应对变化的制胜之法

- 敏捷经营理念：全业务链路的高效协同、管理与执行的高效协同、市场与决策的高效协同。
- 敏捷经营价值：敏捷经营理念贯穿零售消费企业全业务链条，将带来端到端业务协同的经营模式迭代与数据驱动决策的管理模式升级。



敏捷经营建设面临五大陷阱，用好数据成为破局关键

- 全业务链路协同方面，数据可支撑业务环节协同提效，只有将数据意识从上到下渗透到各业务环节，才能以数据驱动串联全业务链路的协同敏捷。
- 决策敏捷方面，企业在决策升级的过程中仍面临五大陷阱，需以敏捷赋能，进一步提高数据驱动的价值。

敏捷经营能力建设面临五大陷阱

01 过去成功的战略惯性，反而成为如今敏捷决策的天敌

在外部环境相对稳定、业务相对不变的假设下，经典的战略体系将带来超强执行，但在外部不断变化的今天，为适应快速变化的经营环境，需将变化作为常量，灵活调整，实践敏捷的战略与执行

02 少数人在顶部决策，更多的人在炮火中迷失

不少企业仍依靠少数人在高屋决策，而非更多人在炮火中决策，但现阶段，分布式决策更能驱动企业向敏捷转型，要让更多听到炮火、在业务前线的人决策

03 优化局部目标，缺乏全局思维

从局部目标出发的关键场景，在全局视角里未必是重要的，重视全局目标，才能绕过一些风险场景，补充更重要、对全局更有价值的场景与路径，而在每个局部，解决对于全局真正重要的问题

04 关注结果指标，缺乏可行动的过程指标

当识别了关键场景和路径，很多企业容易陷入结果导向陷阱，而在敏捷决策的新常态下，业务向下拆解更重要的是过程指标，尤其是可行动的过程类指标，并建立行动与过程指标间的关系

05 定性与定量对立，缺乏假想与检验的科学方法

经验驱动与科学驱动，定性与定量对立的背后，是更高维度的科学思维，基于假想与验证将两者进行统一，通过经验可以形成有意义的假想，在数据分析中不断对假想进行验证，将定性与定量有机统一

数据成为敏捷经营能力构建的破局关键

决策层

- 董事会希望增加数据驱动型决策
- CEO将数据和分析能力视为在未来两年推动企业增长的首要能力
- 67%的CEO希望数据分析与决策更多能在业务内闭环，而不是在IT领域完成

业务层

- 业务部门对逐步意识到数据的重要性，对数据分析和驱动产生更多需求
- 73%的业务负责人希望在业务团队内有更多的数据分析与技术人员

▶ 数据对于全业务链路协同效率的提高至关重要，提供基础能力

▶ 数据分析为全业务链路协同提供重要支撑，而如何形成数据共识，实现知行合一，是数据分析的最大挑战，数据分析及数据驱动决策效率提高成关键需求

数据驱动的敏捷经营能力建设仍在路上，组织协同力弱、系统未打通、数据应用力不足为主要痛点

- 敏捷经营能力构建过程中，零售消费企业主要面临数据分散、数据割裂、数据应用低效三大难题。
- 打通供给端全链路数据、构建全流程协同运营能力，以数据驱动智能决策成为零售消费企业核心诉求。

全渠道运营道阻且艰

产品研发

供应链管理

产品管理

品牌管理

销售管理

消费者管理

各业务环节协同效率低，数据割裂

后端供应链



消费数据分散，产品创新难：

消费者数据分散在各渠道、系统，难以支撑研发团队快速准确洞察消费者偏好，导致研发周期延长、上市成功率降低



经验驱动为主，产销协同遇阻：

相比前端链路，后端供应链环节对数据应用要求更高，大多数企业仍以经验驱动供应链决策，难以及时对销量数据和市场需求作出精准预测和快速响应



渠道之间割裂，库存物流难协同：

不同渠道之间无法实现库存共享和统一物流调配，导致产品周转效率低、成本增加

前端营销运营



数据利用效率低，难实现营销精准：

数字化工具赋能不足，导致企业的数据采集、分析效率低下，只能依赖非实时数据，难以实现精准营销



产品系统未打通，影响消费者体验：

企业不同渠道间的产品和运营体系未打通，导致消费者难以实现全渠道的购物体验升级，降低用户留存与转化率



订单系统未聚合，易出现履约问题：

以零售企业门店履约环节为例，不同渠道订单难以实现聚合处理，随着订单量提升，容易出现错拣、漏拣等问题，影响用户体验

业务间
协同不畅



数据应用
效率低

各业务环节间协同不畅，将导致数据割裂，数据应用价值低，难以支撑全局性经营管理决策

01

变革 求新

消费行业变革对企业经营能力提出全新要求，敏捷经营是破局首选

02

东风 之便

数据成为新型生产要素，数字化转型助力零售消费企业构建敏捷经营能力

03

制胜 之道

八大针对性敏捷经营升级路径，赋能不同生命周期零售消费企业敏捷升级

04

善谋 致远

全球消费缓慢渐进式复苏，机遇与风险并存，敏捷经营助力零售消费企业乘势扬帆

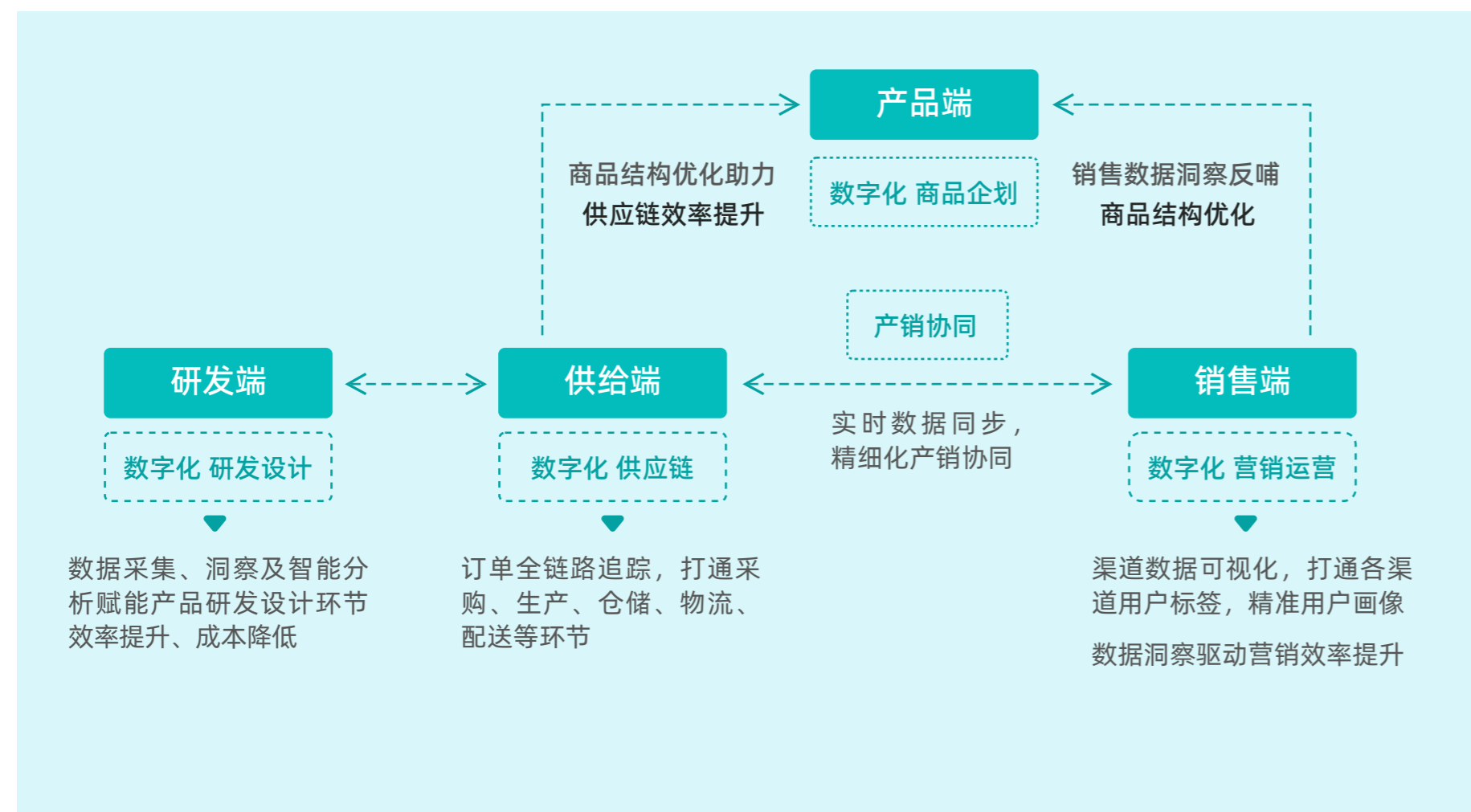
数字化是企业构建敏捷经营能力的核心，以战略决策和业务链路的敏捷化为重要抓手



提升业务协同效率与决策精准程度是数字化构建敏捷经营能力底层逻辑

- 敏捷经营能力意味着从后端采购生产、供应链到前端营销销售全业务链路的效率提高和协同升级，以及管理和经营决策的效率提升。
- 借助数字技术和数字化工具，企业能在数字经济时代更敏锐地洞察市场变化，精准把握消费者需求，并实现从业务环节到决策的快速响应。

亿欧智库：数字化赋能企业业务链路效率提升及协同升级



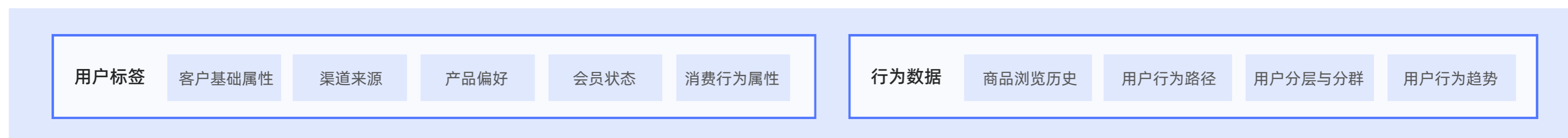
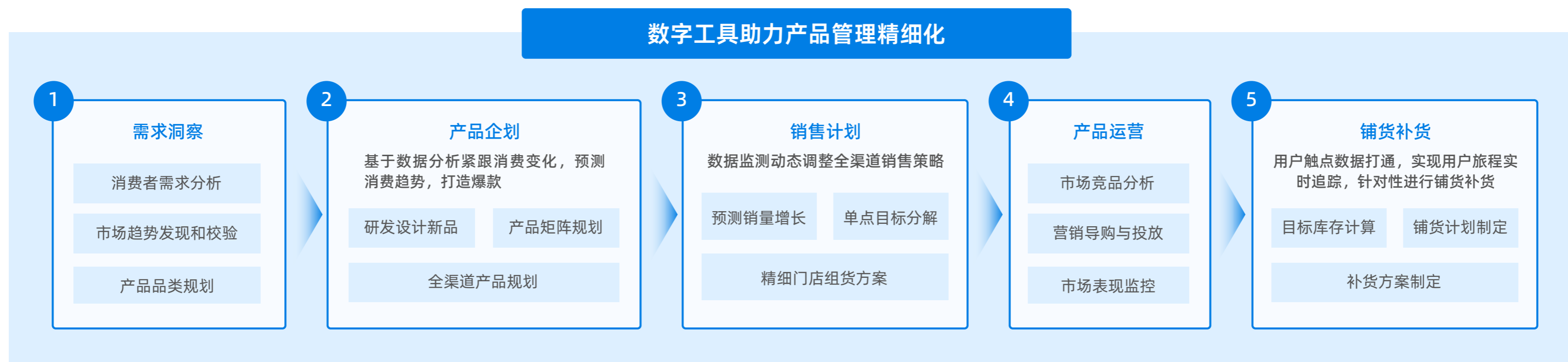
亿欧智库：数字化赋能企业决策升级



数字化分析工具/平台

产品管理：市场动态监测与消费者洞察赋能企业精细化产品管理、提升需求匹配度

- 敏捷经营建立在实时分析海量消费数据基础上，需要企业能够快速洞察消费者喜好、购买习惯、产品偏好等信息，助推产品开发与迭代。
- 在线购物平台、社交媒体、移动应用程序等渠道是实时消费数据重要来源。



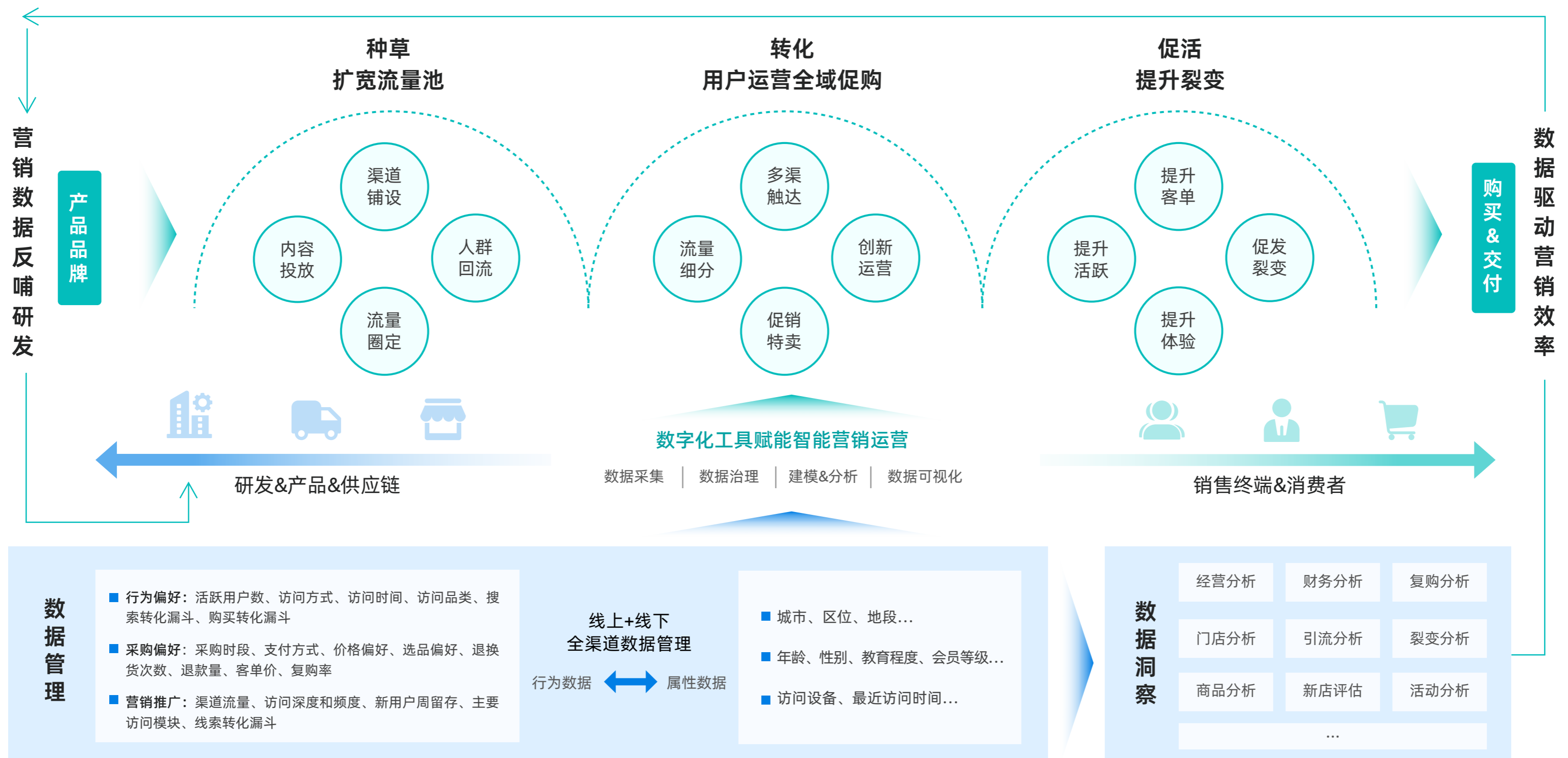
供应链协同：打破信息烟囱实现数据赋能供应链全链条灵活可控

■ 数字化工具助力构建标准化、线上化物流管理体系，赋能全链条协同效率，实现生产、分销、渠道等业绩动态数据跟踪与预测，构建灵活响应、效率最优的供应链体系。



市场投放：用户数据全面采集、深度洞察，实现全链条流量高效转化

■ 前链路的销售洞察滞后于市场变化，需借用数字化工具即时快速洞察用户需求并完成信息反馈，赋能企业灵活匹配消费者市场。

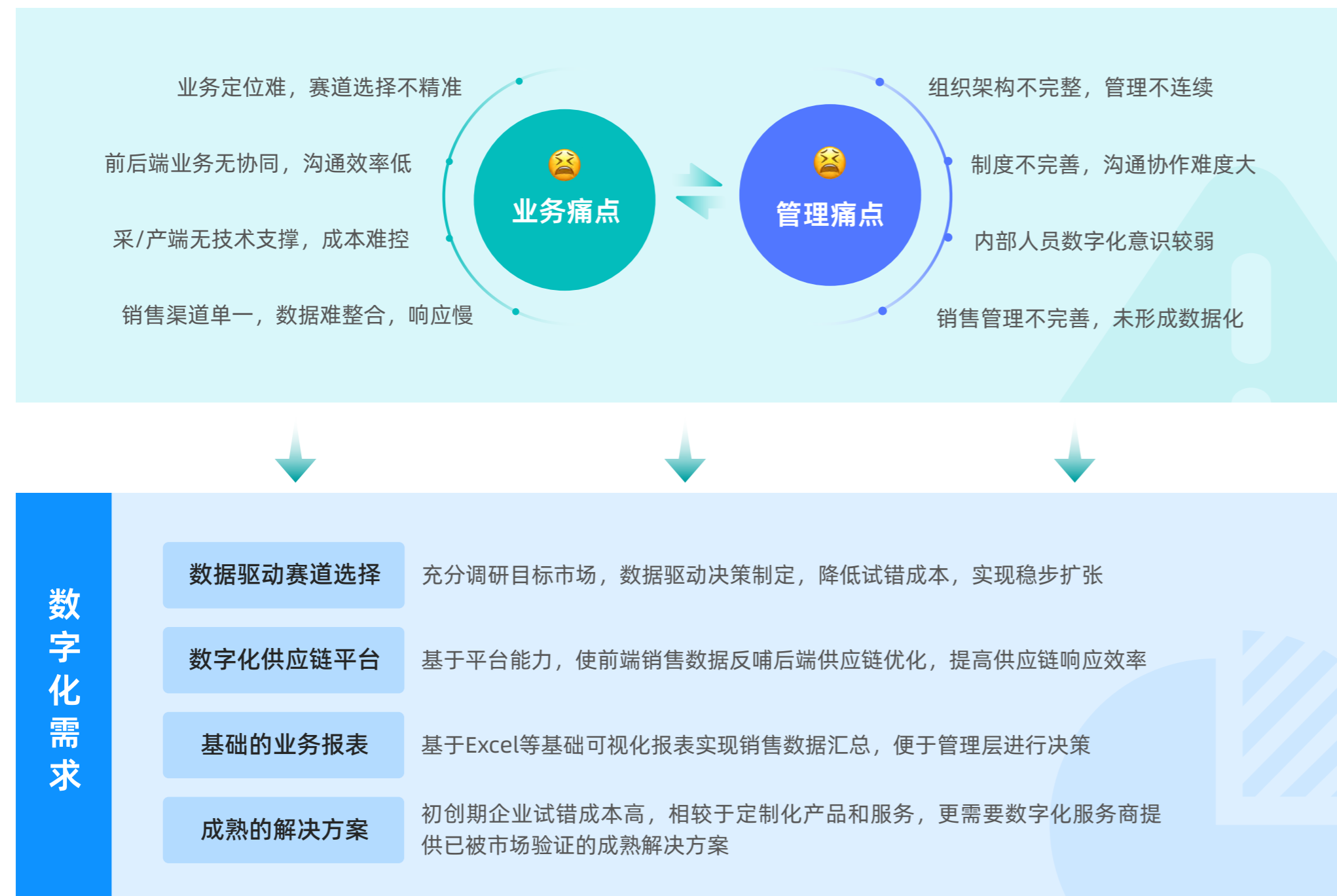


零售消费企业数字化需求伴随企业成长阶段的跨越引申出差异化重点



“抢先机”是初创期企业核心考题，数字化助攻赛道选择与爆品打造

- 初创企业的经营风险和试错成本日益高企，唯有灵活适应并抓住市场机遇才能提高生存率并快速占领市场。
- 数字化转型助力企业精准选择赛道，在识别并洞悉消费者心智的基础上集中资源，打造核心爆品。



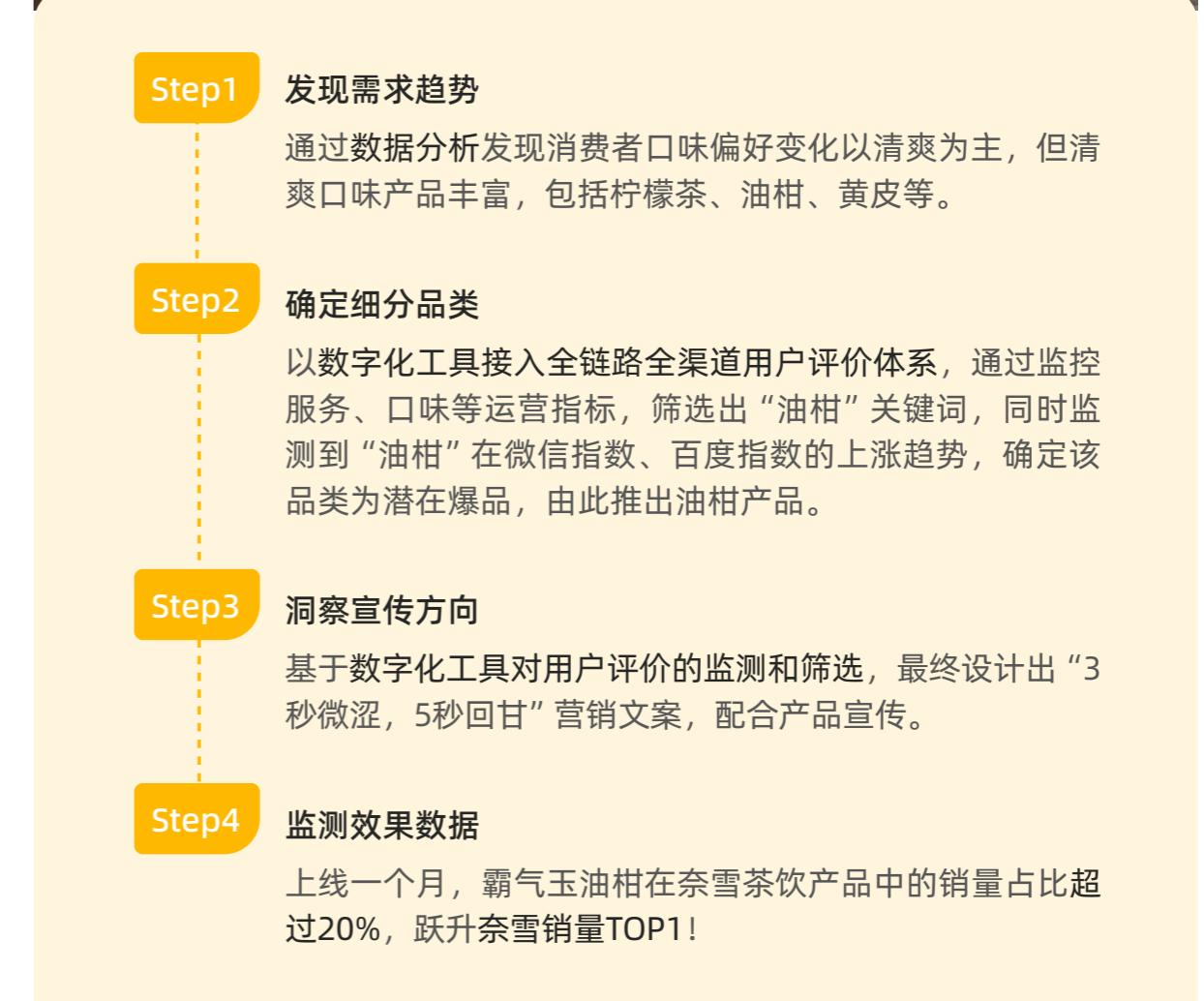
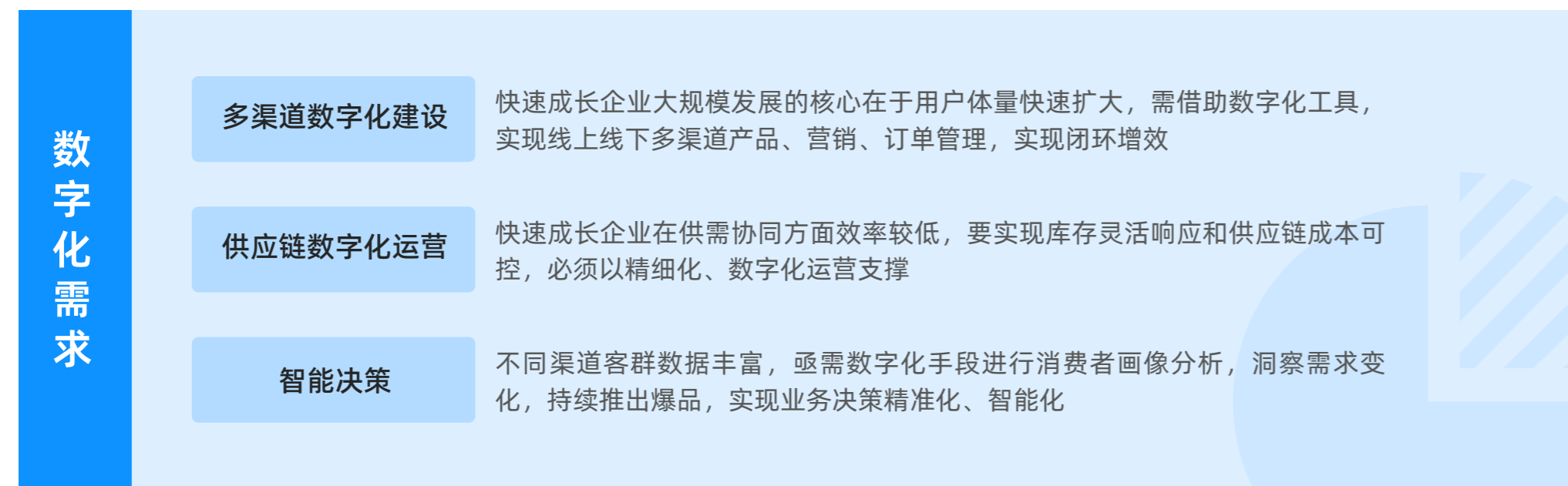
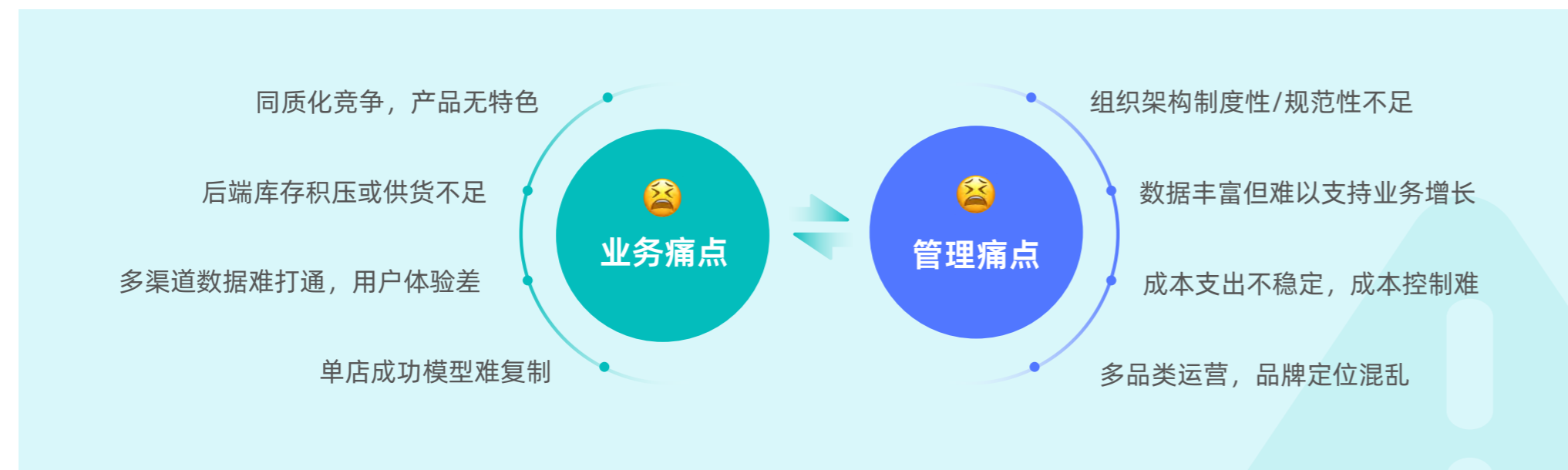
王小卤

数据驱动企业大单品策略落地，洞察用户，做“好产品”

- Step1 行业关键词数据找准赛道**
基于对卤味零售关键词数据的分析确定了“凤爪”这一产品方向。
- Step2 产品测评挖掘用户需求痛点**
虎皮凤爪产品在私域社群中进行测评后，发现复购意愿较高。正式上市后，基于数据驱动监测用户评论数据，针对“凤爪好吃但没去指甲”这一痛点及时做出调整，成就了品牌近40%的高复购率，拓宽品牌护城河。
- Step3 持续追踪核心指标，提升用户体验**
虎皮凤爪成为爆品后，王小卤没有选择快速推新、持续打造爆品的策略，而是以数据驱动将产品做到极致，以消费者反馈数据为指导，以复购数据进行产品结构优化。基于BI持续追踪用户核心指标，洞察用户反馈，优化运营策略，并反哺产品研发，提升品牌用户服务体验。

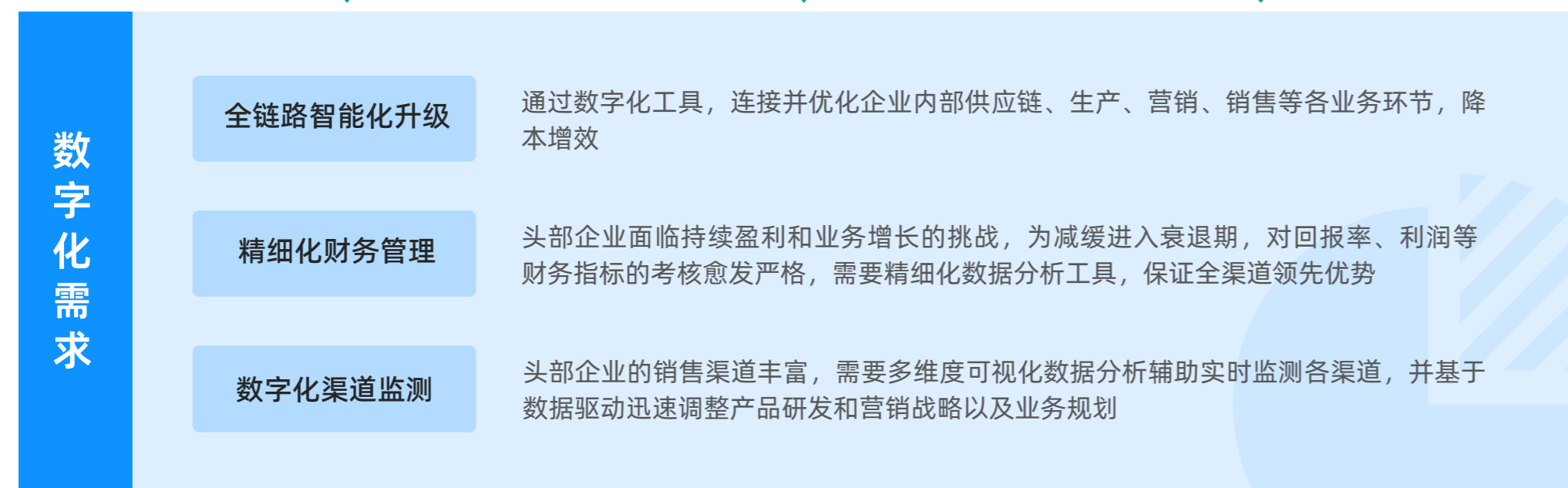
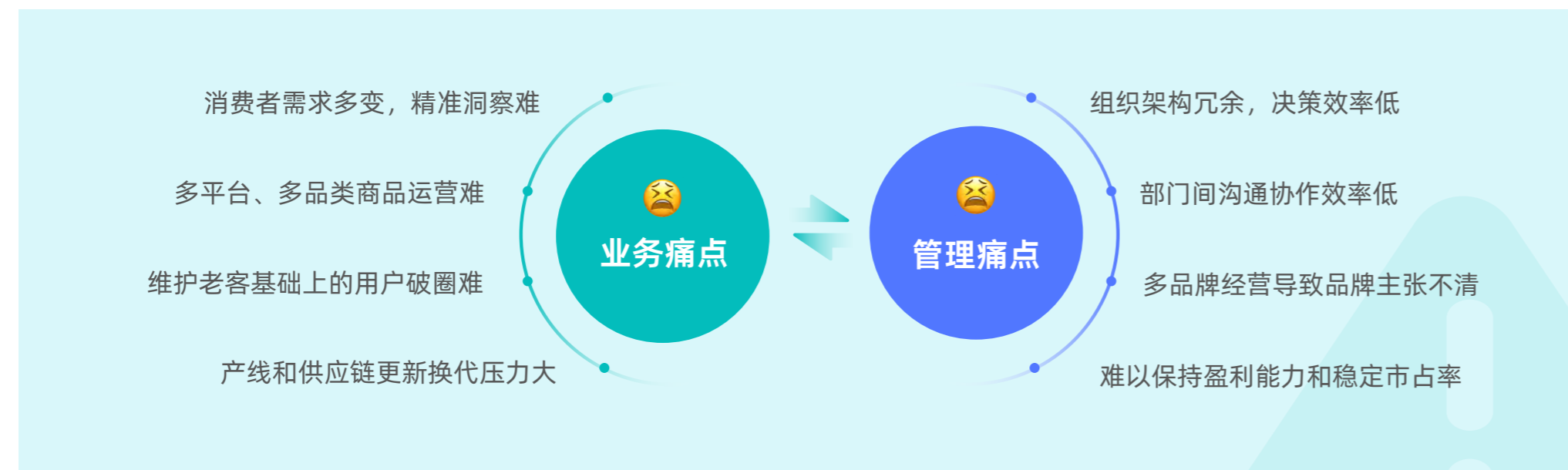
“促扩张”是成长期企业普遍难题，利用数字化突破用户增长困境

- 成长期企业以复制成功经验、拓宽市场和渠道为发展核心，以占领细分赛道龙头位置为目标。
- 借助数字化手段，成长期企业可制定全渠道营销策略，实现用户破圈，提高新用户留存率，进一步提升敏捷响应能力。



“造壁垒”是头部企业跨越发展的挑战，数字化让消费者运营有数可循

- 头部企业以持续提升品牌为发展核心，目标是突破衰退瓶颈、维持市场份额。
- 利用数字化工具，通过产品创新和营销策略创新，实现用户破圈、构建极致消费体验、提升品牌心智成为关键。



数字化工具推动营销升级, 提高营销转化率, 提升品牌地位

过去 Before

每年的广告投放成本只能回收投放转化数据, 难以赋能营销升级。

现在 Now

利用数字化营销系统打通媒介与业务, 对全渠道投放的数据进行二次应用分析, 进一步调整营销投放策略, 提高营销精准度和广告转化率, 降低投放成本, 巩固消费者心智。

01

变革 求新

消费行业变革对企业经营能力提出全新要求，敏捷经营是破局首选

02

东风 之便

数据成为新型生产要素，数字化转型助力零售消费企业构建敏捷经营能力

03

制胜 之道

八大针对性敏捷经营升级路径，赋能不同生命周期零售消费企业敏捷升级

04

善谋 致远

全球消费缓慢渐进式复苏，机遇与风险并存，敏捷经营助力零售消费企业乘势扬帆

零售消费企业数字化成熟度可划分为四大阶段

- 随着数字化转型成熟度的提升，零售消费企业在数据采集与应用方面呈现“从单点到全局、从内部到外部”的主要趋势。
- 战略规划、工具基础构建、业务应用是常见衡量企业数字化转型成熟度的三大维度，在零售消费企业数字化转型四大核心阶段中呈现差异化。



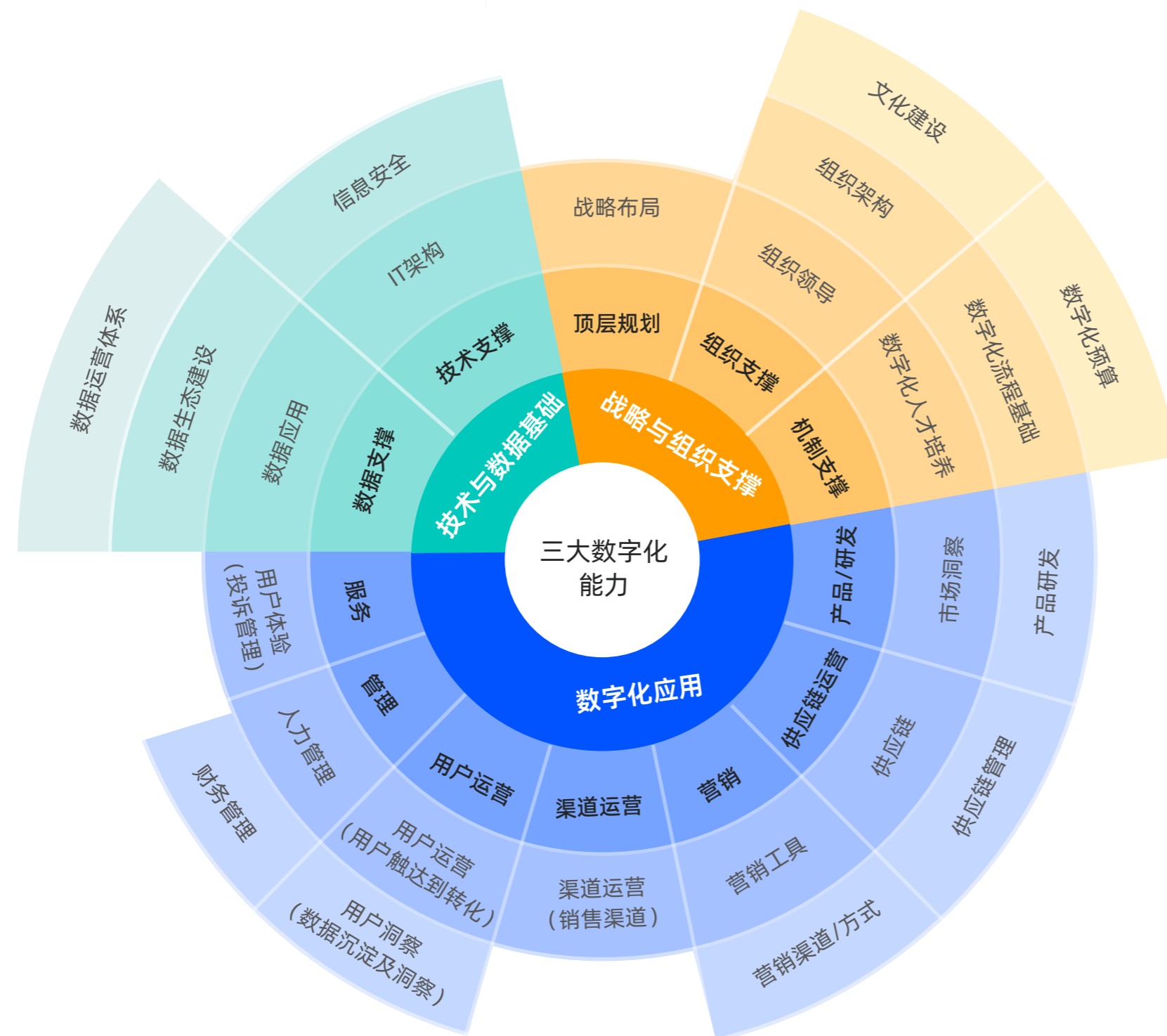
注：数字化转型成熟度自评表可参考附录页。

零售消费企业数字化转型应围绕三大成长阶段经营目标因地制宜

不同类型零售消费企业对数字化的具体需求



三大能力12项指标评估企业数字化转型成熟度



零售消费企业数字化成熟度测评

- 25 ≤ 得分 < 45 数字化单点突破阶段 ★★☆☆☆
- 45 ≤ 得分 < 70 数字化能力完善阶段 ★★★☆☆
- 70 ≤ 得分 < 95 数字化协同进阶阶段 ★★★★☆
- 95 ≤ 得分 < 100 数字化创新引领阶段 ★★★★★

扫码测评数字化转型成熟度分数
界定企业成熟度阶段

立即扫码 >>



初创期企业敏捷路径：探索数据工具赋能，提升市场洞察能力，选准赛道和核心单品



初创期企业敏捷路径：多点工具应用，提升数据分析效率，打造产品差异化



锅圈食汇:8000+门店全面数字化, 前后端数据打通, 产品周转天数下降66%

锅圈发展面临的挑战

- 不到百家门店时 · 门店如何快速拓展 · 品类如何迭代 · 如何铺设潜力产品
- 加盟商增多时 · 财务盈利模型诉求 · 多久时间回本
- 数据体系完善后 · 通过AI降低库存 · 预测客户需求 · 推荐商品组合

解决方案

BI前端呈现, 门店供应链动态协同 · 智能配货 · 存货预警 · 关键指标实时监控分析

用户需求层 日常监控 专题分析 自助分析 移动应用

根据品牌特性, AI建模分析 · 零售、加盟、连锁、餐饮 · 四大数据集市 · 八大智能分析模型

分析应用层 门店分析 商品分析 会员分析 供应链分析
外卖分析 商品专题 营销分析 库存分析

数据模型层	门店数据集市	商品数据集市	会员数据集市	供应链数据集市
	销售数据集	销售数据集	画像数据集	订单数据集
	库存数据集	库存数据集	运营数据集	销售数据集
	商品数据集	商品数据集	活动数据集	库存数据集

对接企业已有的信息化系统与平台 · 数据打通 · 数据接入 · 数据整合

数据接入层 ERP POS CRM 外卖数据 WMS TMS



气味图书馆：1周 VS 1小时, BI为业务提效数十倍

气味图书馆发展面临的挑战

系统割裂，分析团队获取数据不易

· 气味图书馆早期就较重视数字化运营体系建设，所以组建了非常专业的数据分析团队，但由于各系统的孤立，数据呈现不完整性，分布在各个系统，数据分析团队获取数据不易

做数据报表效率待提高，挤压洞察分析的精力和时间

· 团队报表效率不高，需要耗费比较多的时间和人力取数据做报表，导致没有时间和精力投入到更有价值的数据洞察分析上

数据统一管理能力还待提升，较难推进管理效率提升

· 无法实现数据的统一管理，数据割裂回溯链路长，很难究其根因，即时抓准问题处理问题不易

解决方案

一阶段 · 信息化为主，为数字化打基础，提升业务效率为目标

早期气味图书馆就搭建了业务中台，为数字化做了很多准备工作；信息化阶段将全渠道订单、供应链、财务、线下门店、产品信息等模块整合到业务中台，提升效率。

二阶段 · 数字化重点阶段，以洞察业务、指导业务为主

搭建了6大模块，分别是战略决策、渠道、产品、供应链、财务、用户分析，各个板块分别指导各模块业务；
举例：渠道销售占比，帮助气味图书馆去判断哪些渠道要重点投入资源；产品销售趋势，帮助气味图书馆快速了解到哪些产品是畅销状态。

未来 · 智能化为主，探索更多产品、业务上的创新



成长期企业敏捷路径：多元数据整合，贴近消费者做营销，扩渠道、提销量



成长期企业敏捷路径：探索业技协同，重塑业务流程，实现产销链路的精细化运营和高效协同



NEIWAI内外：数据应用赋能加速，助力内外把握市场与自身发展动态

NEIWAI内外发展面临的挑战

数据量扩大，难以高效支撑业务

· 渠道数量、用户数量同步增长，以及用户画像、市场复杂度交叉变化时，信息孤岛、分析耗时、无法高效支撑业务。

传统分析工具难以支撑数据分析要求

· Excel或报表工具无法支撑对于数据分析的要求。

全局视角的数据分析对决策层的支撑能力不足

· Excel或报表对数据的处理能力有限，复杂度高，同时，单系统的数据分析可参考性一般。而决策层更需要全局的数据视角和实时、可交互的多维分析能力，才能面对这些变化做出快速反应，为未来的品类延伸、爆品打造、消费者洞察以及多渠道管理提供有力保障。

提升商品核心竞争力

打造商品智能分析模块，深化商品管理，推进商品流动性管理，启动AI辅助决策，根据市场反馈滚动开发，提升NEIWAI内外商品应季性和爆款概率，使品牌的全渠道商品与消费者保持“沟通”，将用户需求产品化

实现效果

解决方案

商品画像销售追踪

通过价格带分析、竞品价格对比分析、毛利分析等，优化价格

商品全景库存洞察

通过商品库存分析、商品周转天数分析、实时库存分析、特殊库存预警等，深入洞察商品库存，优化库存

动销专题

通过商品效益分析（商品指标波动分析、商品/品类/产品线业绩分析、客单价、销售增长分析），商品销售前后排名分析（畅滞销分析），商品周期性波动分析等，掌握商品动态，优化进货

连带分析

通过价格段分析、ABC分析/属性分析、关联分析等，掌握商品之间的连带关系，优化布局，提升连带率

王老吉：聚焦四大主题分析场景，建设多层级管理决策平台

王老吉发展面临的挑战

各业务系统待打通

· 企业下属业务系统多依托自身标准、体系，统一指标体系未完全建立，其中信息孤岛导致跨部门协作沟通成本较高。

各类经营分析数据待汇总

· 不同种类经营分析报告散落在各个业务部门，需对信息进行优化整合，统一管理。

传统理念存在与新消费群体的偏好差异

· 消费趋势发生变革，涌现新生主力消费族群的个性化需求，传统理念与新消费群体有偏好差异，品牌转型需“抓手”。

解决方案

应用平台 · 高管驾驶舱 · 经营洞察 · 可视化大屏 · 移动轻应用

分析场景	种植基地	生产基地	物流主题	拜访主题	进销存	费用
	基地信息分析 基地产量分析 气候数据分析	基地信息分析 基地生产计划 基地产能分析 计划产能达成	加工点分布 生产额占比 运费、提货占比 运费率	终端拜访执行 终端协访核查 终端铺货统计 终端拜访地图	提货分析 分销分析 发货分析 库存分析	费用统计分析 (按架构) 费用统计分析 (按架构+科目)
梳理指标	· 地理位置 · 品种 · 面积 · 亩产量	· 温度 · 风向风力 · 降水量 · 生产基地	· 产品 · 生产计划 · 计划完成 · 生产额	· 协访天数 · 铺货率 · 渠道库存 · 同期库存	· 库存周期 · 库存差异 · 回款 · 提货	· 分销 · 预测分销 · 预测提货 · 投入费用

拉通数据 · 业务系统 · 应用接口 · 手工数据 · …… · 结构化/半结构化数据



种植-生产前端可视化

通过种植基地、生产基地的核心指标展示，并结合外部数据如天气、市场数据的分析，赋能中后端销售、运营人员对前端业务状态一手掌握。

实现效果

物流环节提能提效

将全国不同加工点的生产额与提货量进行交叉分析，得出物流最优线路建议，进一步提高运输效率。

销售指标优化整合

将公司产销存、销售费用和客户进销存数据进行优化整合，在BI系统上体现整体运营状况，为王老吉管理领导层提供运营分析和决策辅助。

头部企业敏捷路径：拓展线上渠道，消费者直接触达焕新传统品牌形象



头部企业敏捷路径：渠道触点多样化，与消费者情感共振，个性化服务提升品牌满意度



头部企业敏捷路径：数字能力中台化，全域营销占领消费者心智，供应链柔性运营建立品牌护城河



头部企业敏捷路径：数字化能力延伸至上下游，生态数字协同提升预测准确度，成为行业创新引领者



元气森林：数字化提升全链路分析决策精准性，从12个月到52周到365天的数据分析实战

元气森林发展面临的挑战

数据对决策的影响 · 元气森林引入观远数据作为数据分析工具的初期，将原本分散在各处的数据分析工作，在底层的数仓和表现层里做了集中。过程中，元气森林发现以月为周期的中长期调整，频次远远不够。

决策过程的正向循环 · 第二阶段，元气森林开始建立如何在更多的决策中使用数据，为决策过程建立正向的循环。以供应链为例，以周为节奏的策略分析与调整，使数据影响力变大。遵循全链路最优原则，针对不同的策略，评估出成本差异，围绕S&OP规范流程进行多部门多角色协作。

策略执行的自动化 · 第三个阶段，元气森林基于观远BI平台开展了一系列策略执行的自动化项目，将决策的周期提高到了日维度。通过提炼服务能力的边界、市场目标和市场变动的关系、供应链的反应指标策略等，将原来在S&OP机制下综合研判的逻辑逐步自动化，达到日维度内一定范围的自动决策，缓解了原有机制下复杂度和敏捷度之间的矛盾。

解决方案

- 可视化看板
- 数据大屏
- 移动BI
- 数据预警
- 预警/订阅推送
- 自助分析

数据可视化应用层	运营管理健康仪表盘					
	经营成果	终端数据	冰柜投放	经销商管理	市场管控	新品看板
业绩偏差监控	网点&卖力	已绑定冰柜	经销商画像	市场专案追踪	产品信息	
经销商库存监控	品类铺货	目标冰柜台数	进销存分析	市场费用管理	特渠试点	
渠道销量	巡店效率	投放率达成	库存未来计划	本品竞品PSM	线上线下分析	

数据模型层	巡店数量				经销商数据			活动审批数据			网点数据	
	维度	组织	区域	渠道	品类	产品	时间	客户	终端	销售	市场	KA

数据接入层	数据源
	ERP 巡店小程序 OMS 三方数据 EXCEL



产销协同数字化

- 借助数据团队优化工作，生产成本大大降低，生产效率显著提高，生产流程更可控
- 通过拉通需求端、供给端数据，在订单阶段即可实时看到品类入库完成率情况、SKU交期和入库明细
- 对于产生预警信息的订单，将预警信息实时发送到负责人手机上，帮助企业在预警情况发生时及时做出介入和调整，找到相应原因

实现效果

用户精细化运营

- 通过对消费习惯、商品偏好、复购留存等消费者画像数据进行综合分析，判断其客群购买力与消费偏好，挖掘消费者更多个性化的需求
- 将会员层级细分，实现千人千面精细化运营，从而形成以消费者为中心，覆盖消费者全生命周期的全场景分析，以此为依据快速研发迭代打造差异化产品，形成元气森林的“产品壁垒”

联合利华：AI赋能品牌DTC场景下的快速补货决策价值链

联合利华电商渠道发展面临的挑战

- 线上平台活动营销计划管理效率低下**
 - 线上平台活动营销策略随着平台计划调整和消费者需求变化需要不断进行调整和版本更新。而企业运营以数据表格和邮件的形式做记录，调整与分发方式出现修改难追踪、版本难管理的问题。这对于供应链敏捷化管理提出更高要求。
- 消费者需求预测准确性和稳定性低下**
 - 线上平台消费者需求波动，变化飞速，是人工预测消费者需求的一大难题，在各式各样营销计划的变动下，如何能够快速并准确地预测消费者需求成为领先发展的关键要素。
- 传统供应链方式难以以更低的成本实现消费者履约**
 - 供应链想要实现消费者需求高效履约，同时又能更加敏捷、低成本地完成供应链路，对人工通过传统数据表格，人为盯守的方式提出了很高的要求和挑战。

解决方案

- DTC 促销管理系统**
 - 销售侧的促销计划 -> 人工预测的需求 -> 供应链与销售间的目标一致 -> 供应链侧生产与发运计划 -> 工厂与仓库的执行
 - 基于观远数据的业务计划助手进行改进，实现可以完全放弃电子表格形式的线上促销管理系统
- AI DTC 需求预测**
 - 基于线上平台方的后台玩法，与品牌方在平台规则范围内的调整机动性，同时结合观远数据在电商平台分析能力，搭建符合该平台下的“促销与非促销”AI需求预测模型
 - 通过信息引入，实现AI模型预测在不同活动与环境下的稳定准确的预测输出
- 快速智能补货推荐**
 - 存在特点：促销活动频繁；促销刺激显著；促销存在相似性
 - 观远数据建立了基于联合误差分布的安全库存计算，以此搭建了相应的补货体系，做到快速、高频以及精确的补货建议
- 供应链指标仿真模拟与上线准入机制(仿真模型)**
 - 基于观远数据搭建的供应链指标仿真模拟体系与上线准入机制，通过串联预测和补货与指标之间的关联，进行基于预测的指标模拟，并提供建议运营人员的操作方案，以确保智能补货的决策能真正为供应链带来业务指标的提升，提高效率降低成本。



01

变革 求新

消费行业变革对企业经营能力提出全新要求，敏捷经营是破局首选

02

东风 之便

数据成为新型生产要素，数字化转型助力零售消费企业构建敏捷经营能力

03

制胜 之道

八大针对性敏捷经营升级路径，赋能不同生命周期零售消费企业敏捷升级

04

善谋 致远

全球消费缓慢渐进式复苏，机遇与风险并存，敏捷经营助力零售消费企业乘势扬帆

消费品牌业态挑战加剧，重塑企业形态和消费者行为，敏捷是坚韧发展的原生动力



敏捷经营能力加持下，头部企业实现降本增效，创新型企业加速抢占市场先机

头部企业态度审慎，行动策略优先降本增效

创新型企业快速跑通市场

细分行业	企业	对行业趋势的看法
餐饮	百胜中国 (肯德基、必胜客、Lavazza)	1) 宏观：更缓慢渐进的复苏，目前经济面临挑战； 2) 消费者：价值意识提升，所以在促销方面的投资来吸引更多的流量和销售是至关重要的。
	星巴克	奖励活跃会员活动获得流量的即时大幅反弹，预计未来平均每周销售额的复苏速度将放缓，仍然面对消费者习惯的变化和国际旅行复苏的速度的不确定性。
奢侈品	开云集团	宏观：随着中国经济逐步复苏，亚太地区恢复增长40%。
	普拉达	宏观：中国放宽防疫措施和东南亚地区持续稳健增长，亚太地区强劲反弹（同比增长22%，第4季度为-6%）。
美妆	雅诗兰黛	消费者：对高质量产品、高端体验和新鲜感的渴望很明显。

敏捷经营提升开店成功率

巨头企业谨慎态度给了其他企业快速试错的机会，资本也亟需寻找“新物种”增值，导致小而美的公司被资本裹挟快速扩张，互联网新热点层出不穷，在短期内快速试错并存活下来的企业享受流量的急剧效应。

线上线下混战，敏捷经营提升创新企业竞争力

线上是新锐品牌的主战地，“2G”网络的传统企业也加入混战，如何实现多渠道数据洞察，形成产品竞争力仍将依赖于数字化工具在价值链的渗透。

全渠道运营

产销一体化

精准营销

门店智慧运营

.....

头部企业通过敏捷实现降本增效

产品创新

消费者洞察

.....

创新型企业通过敏捷抢占市场先机

领先企业敏捷能力升级形成广泛示范效应，凸显敏捷经营价值

我们现在处在一个愈加VUCA的环境，过去三十年让企业成功的很多做法都面临挑战，走老路到不了新世界，面向未来的优秀企业，必须主动选择成为数据原生的敏捷组织，才会有更好的适应力、柔韧力和成长力。



王亚军
前龙湖集团首席战略官

通过敏捷迭代满足不同角色用户的数据需求，坚持从他们的角度思考和创新让数据看得见摸得着。



龙飞
维他奶数据分析总监

敏捷经营要从两个方面去看，经营是为了获取新的用户、挽留老的用户或者提高用户的使用率而采取的一系列的业务行动；敏捷往往是指通过数据来制定快速行动的战术体系。



王冠军
数禾科技COO

从高层的愿景和全员的口号到务实的落地并且发挥数字化转型对于业务和管理的实际效用，既需要业务、数据、技术的生产力，更需要组织、机制、人才的生产关系。



柳晓光
毕马威中国金融数字化咨询合伙人

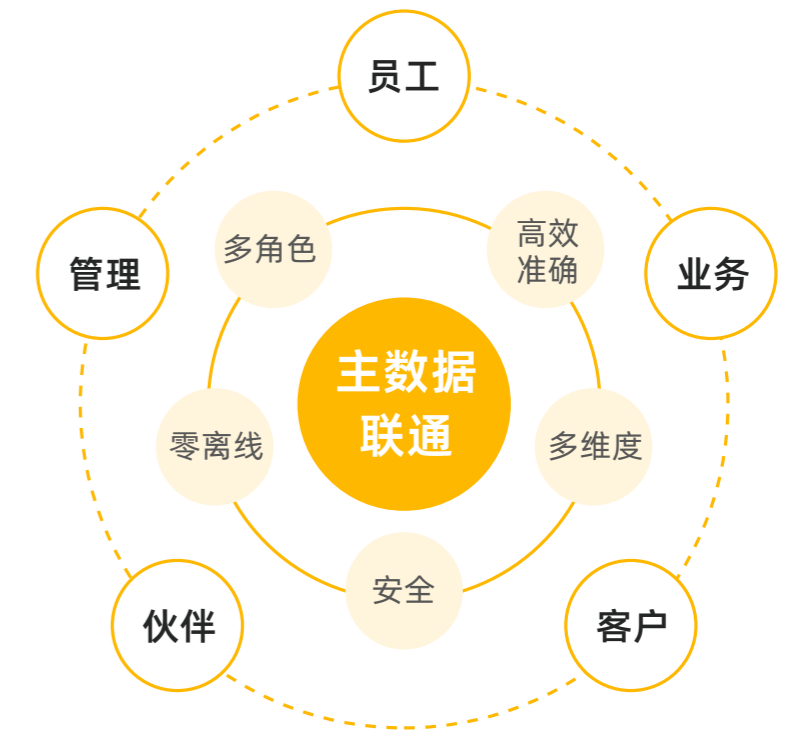
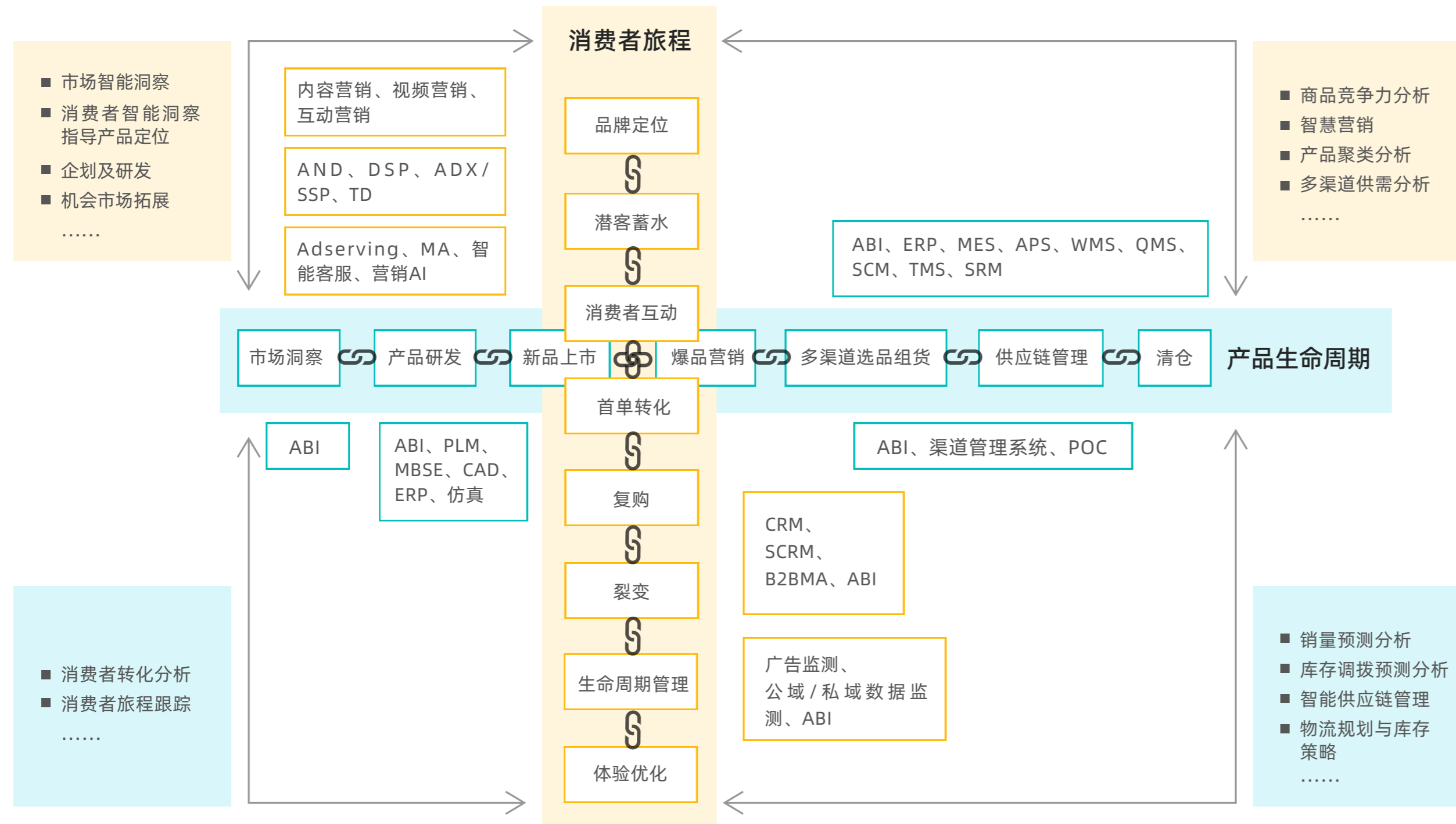
敏捷分析的本质是从数据资产中更快速地获取信息。企业内最小“决策粒度” x “价值信息获取敏捷度”决定了数字化运营分析效率及价值产出。



张磊
观远数据零售消费解决方案总监

数智化应用成熟度提升将支撑企业进一步敏捷，数据联通和高效应用仍是关键

■ 数据是企业智能化升级的关键核心，主数据联通与智能工具赋能实现围绕消费者旅程与产品生命周期两大主线形成自动化、自适应、自升级的敏捷经营系统。

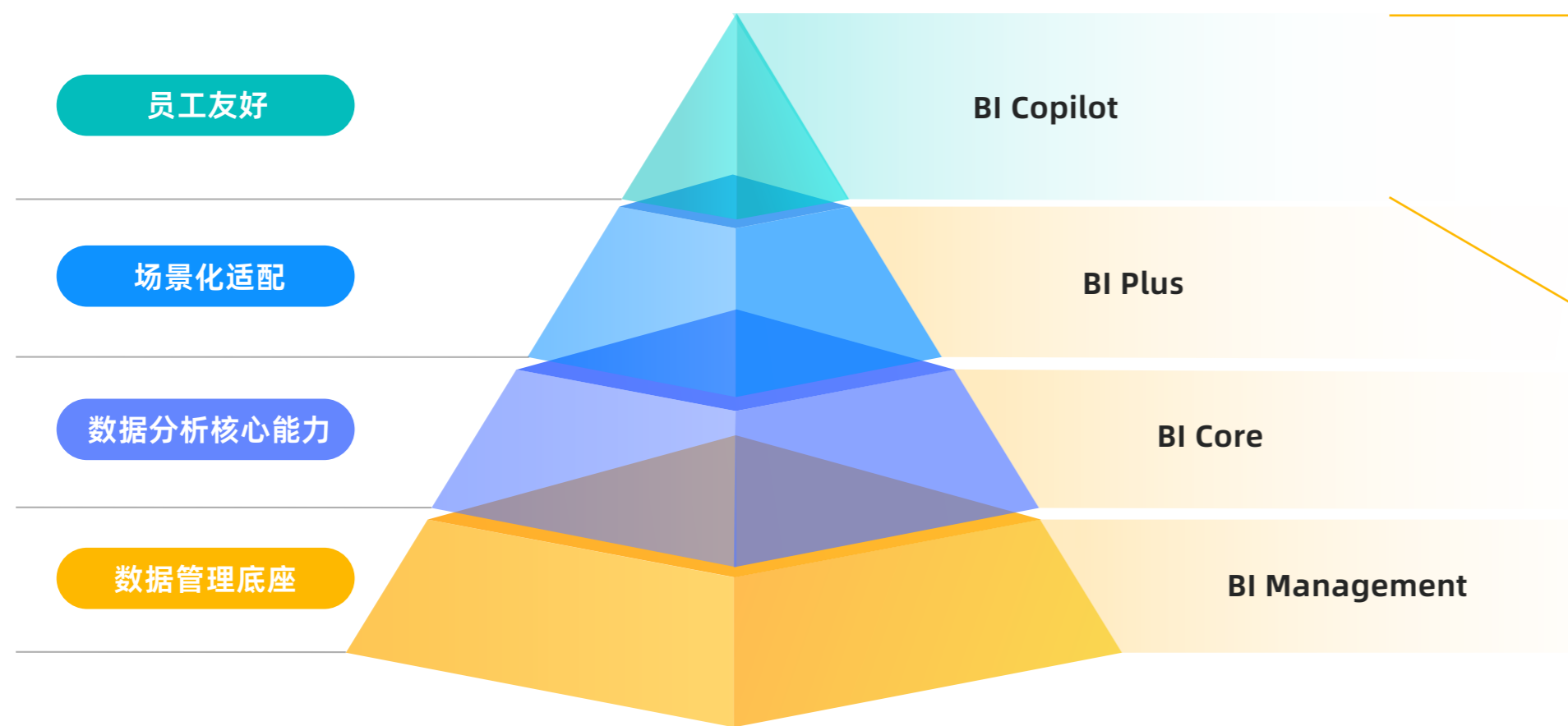


高效准确	快速找到需要的组织角色
多维度	使用消息、邮件、语音和视频等多种通讯方式
多角色	与组织内、外部多便捷地进行沟通
零离线	随时随地与组织成员沟通
安全性	加密技术保障通信安全
多设备	通过多样化的设备随心接入

GPT大模型与BI的结合，将进一步降低数据应用门槛，助力企业形成数据文化

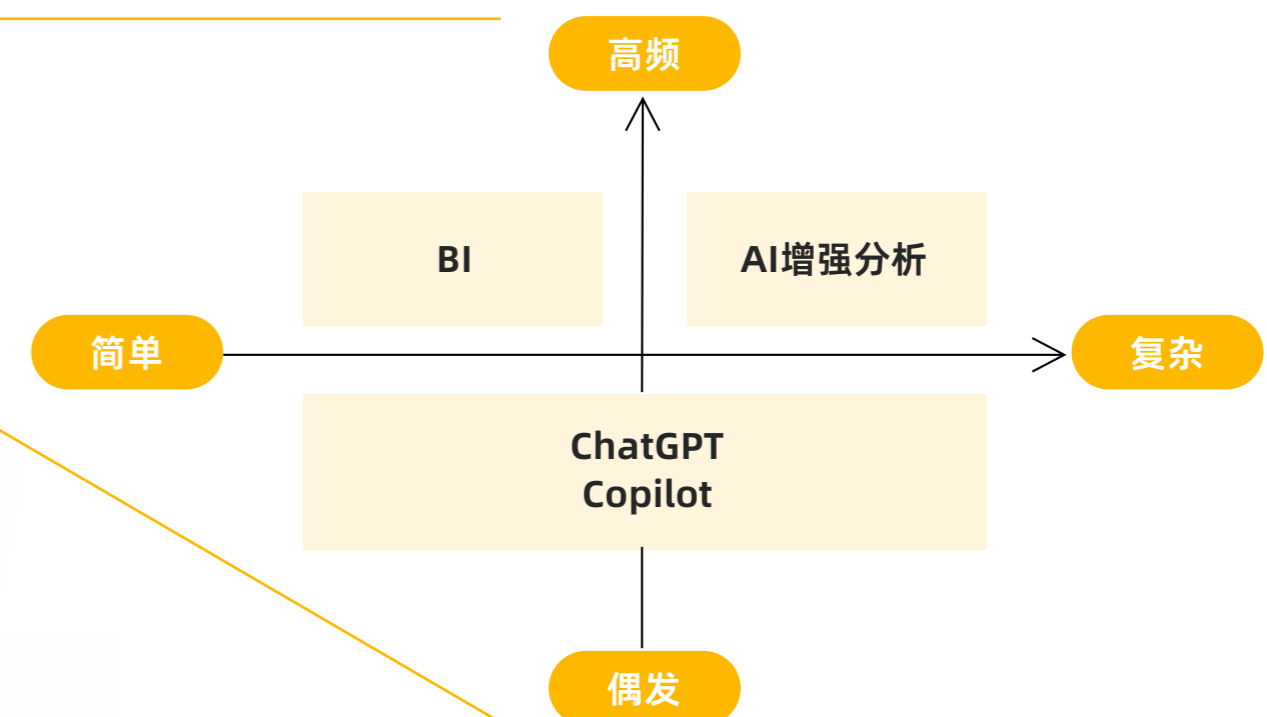
- 大模型拓展BI数据应用用户范围：用户无需预先设计报表，使更多的业务人员轻松使用实现数据分析赋能；
- 大模型拓展BI数据应用边界：智能问答的新型交互模式降低用户使用门槛，弥补偶发性问题关注度低的缺陷。

大模型助力用户可以无门槛的使用BI



大模型促进BI完全脱离传统的报表体系，用户无需预先设计报表。用户采用聊天对话的方式查询数据、分析数据，问题一经提出，数据图表即刻呈现。

大模型降低门槛、提升数据洞察智能解释

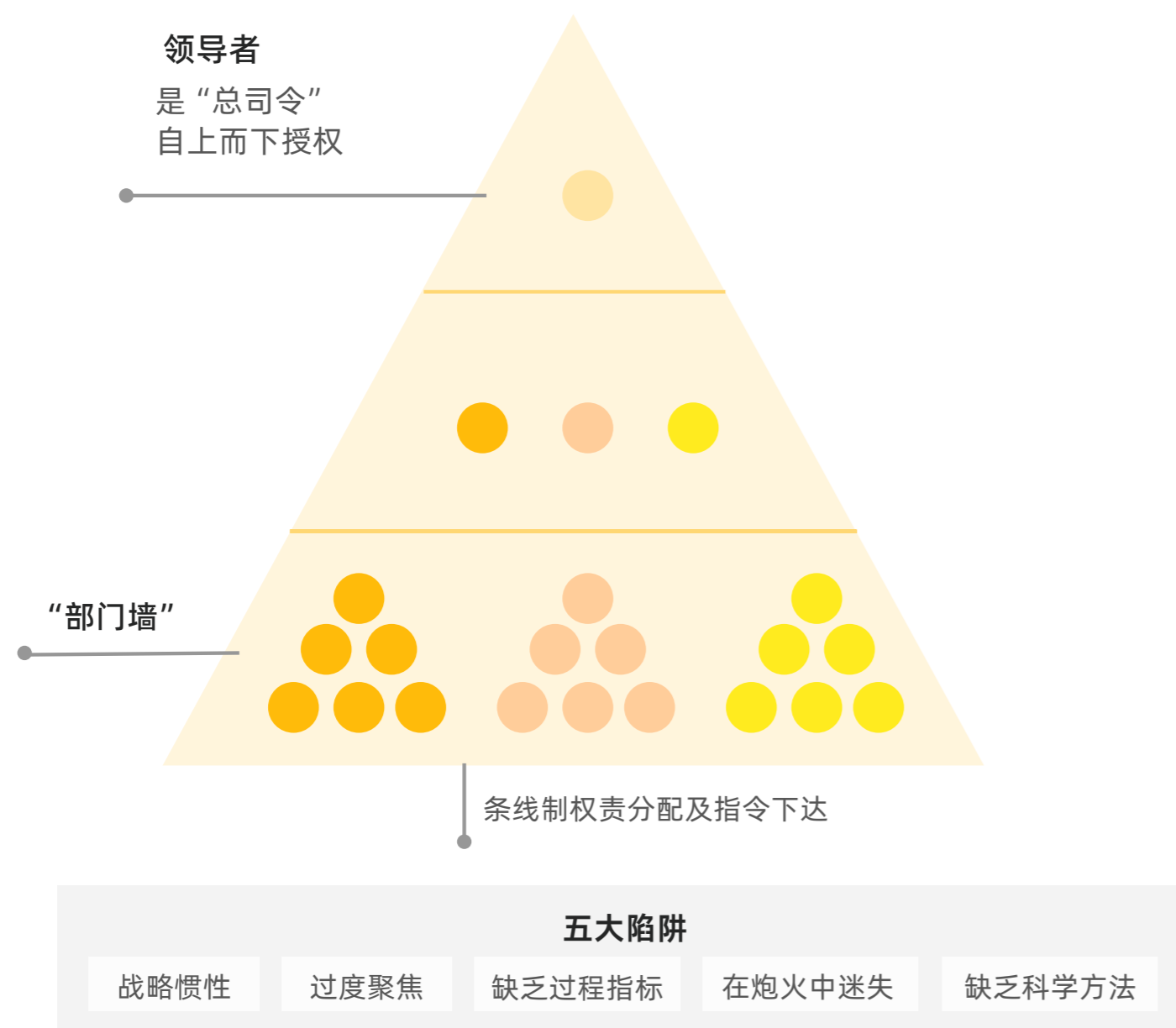


大模型弥补偶发性问题关注度低的缺陷，智能问答交互模式成为BI新形式，利用自然语言理解进行自然语句查询、利用知识图谱实现业务预警、利用专家系统提供业务咨询成为商业智能新的发展方向。

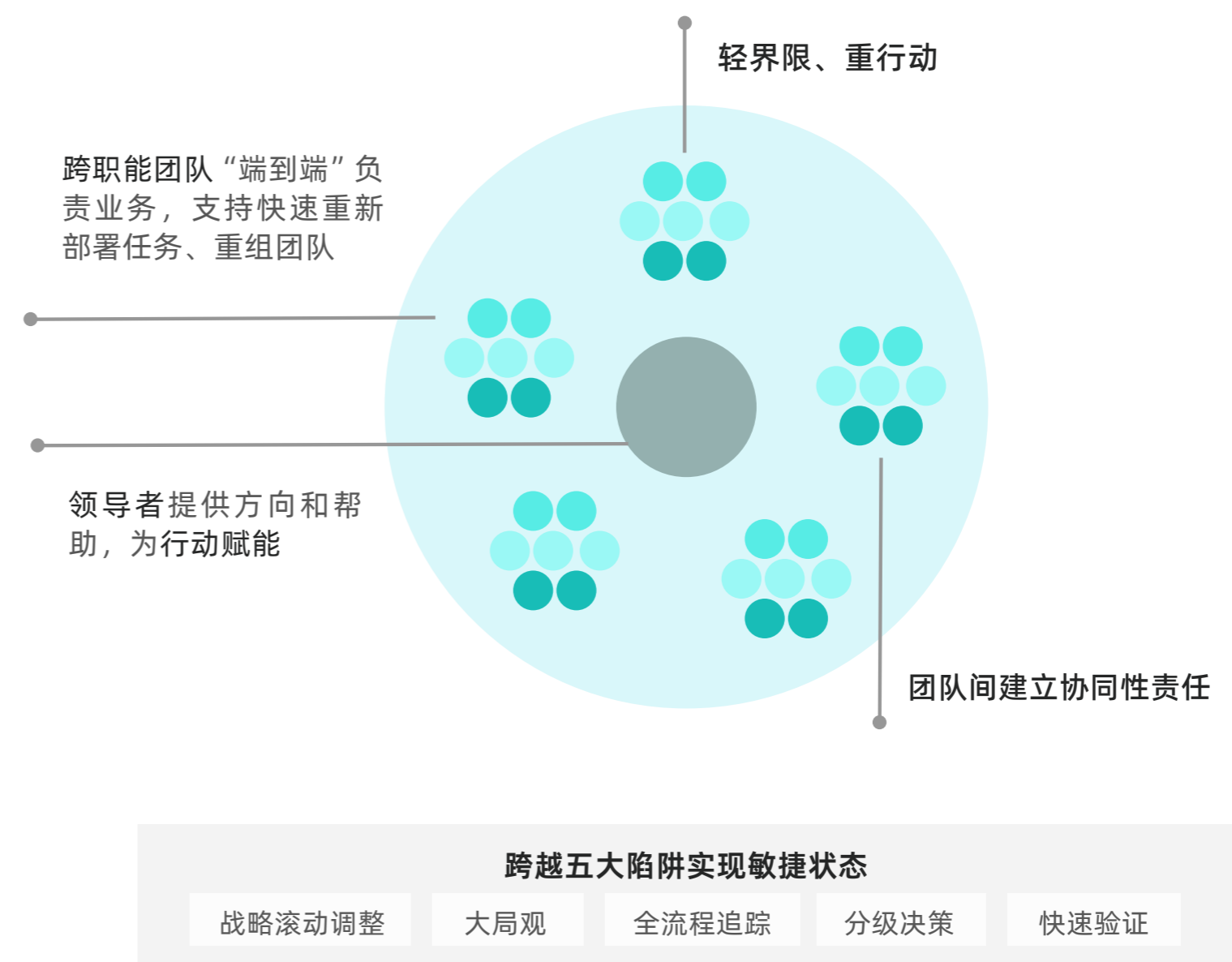
企业向敏捷的组织形态转型成为必然趋势，跨越五大陷阱达到敏捷状态

- 组织转型是构建敏捷能力的最终环节，灵活部署、快速重组的敏捷团队，会让敏捷能力在全组织实体架构内动态流动。
- 敏捷转型使组织跨越五大陷阱，形成全局视野、迅速响应市场、流程追踪、分级决策、快速验证的关键能力。

“科层式”上传下达



“生态化”敏捷组织



团队介绍

亿欧智库（EO Intelligence）是亿欧旗下的研究与咨询机构。为全球企业和政府决策者提供行业研究、投资分析和创新咨询服务。亿欧智库对前沿领域保持着敏锐的洞察，具有独创的方法论和模型，服务能力和质量获得客户的广泛认可。

亿欧智库长期深耕新科技、消费、大健康、汽车出行、产业/工业、金融、碳中和等领域，旗下近100名分析师均毕业于名校，绝大多数具有丰富的从业经验；亿欧智库是中国极少数能同时生产中英文深度分析和专业报告的机构，分析师的研究成果和洞察经常被全球顶级媒体采访和引用。

以专业为本，借助亿欧网和亿欧国际网站的传播优势，亿欧智库的研究成果在影响力上往往数倍于同行。同时，亿欧内部拥有一个由数万名科技和产业高端专家构成的资源库，使亿欧智库的研究和咨询有强大支撑，更具洞察性和落地性。

报告作者

陈乃天

- 亿欧智库 高级分析师
- Email: chennaitian@iyiou.com

严方圆

- 亿欧智库 咨询副总监
- Email: yanfangyuan@iyiou.com

郑子涵

- 观远数据 行业研究负责人
- Email: zhengzihan@guandata.com

黄卓宁

- 亿欧智库 高级分析师
- Email: huangzhuoning@iyiou.com

雷小寒

- 亿欧智库 高级分析师
- Email: leixiaohan@iyiou.com

报告审核

王辉

- 亿欧智库 副院长
- Email: wanghui@iyiou.com

张磊

- 观远数据 零售消费解决方案总监
- Email: steven.zhang@guandata.com

版权声明

本报告由亿欧智库和观远数据联合发布。报告所采用的数据均来自合规渠道，分析逻辑基于智库的专业理解，清晰准确地反映了作者的研究观点。本报告仅在相关法律许可的情况下发放，并仅为提供信息而发放，概不构成任何广告。在任何情况下，本报告中的信息或所表述的意见均不构成对任何人的投资建议。本报告的信息来源于已公开的资料，亿欧智库对该等信息的准确性、完整性或可靠性作尽可能的追求但不作任何保证。本报告所载的资料、意见及推测仅反映亿欧智库于发布本报告当日之前的判断，在不同时期，亿欧智库可发出与本报告所载资料、意见及推测不一致的报告。亿欧智库不保证本报告所含信息保持在最新状态。同时，亿欧智库对本报告所含信息可在不发出通知的情形下做出修改，读者可自行关注相应的更新或修改。

本报告版权属于亿欧智库，欢迎因研究需要引用本报告内容，引用时需注明出处为“亿欧智库”。对于未注明来源的引用、盗用、篡改以及其他侵犯亿欧智库著作权的商业行为，亿欧智库将保留追究其法律责任的权利。

关于观远数据

观远数据成立于2016年，以“让业务用起来 让决策更智能”为使命，致力于为零售、消费、金融、高科技、制造、互联网等行业的领先企业提供一站式数据分析与智能决策产品及解决方案。观远数据已深入服务宝洁、联合利华、招商银行、中信银行、华润集团、3M中国、丝芙兰中国、安踏、元气森林、蜜雪冰城、小红书、斗鱼直播、零跑汽车等600多家行业领先企业。

关于亿欧智库

亿欧是一家专注科技+产业+投资的信息平台和智库；成立于2014年2月，总部位于北京，在上海、深圳、南京、纽约设有分公司。亿欧立足中国、影响全球，用户/客户覆盖超过50个国家或地区。

亿欧旗下的产品和服务包括：信息平台亿欧网（iyiou.com）、亿欧国际站（EqualOcean.com）、研究和咨询服务亿欧智库（EO Intelligence），产业和投融资数据产品亿欧数据（EO Data）；行业垂直子公司亿欧大健康（EO Healthcare）和亿欧汽车（EO Auto）等。

杭州观远数据有限公司

🌐 官方网站: www.guandata.com

☎ 咨询热线: 400-880-0750

✉ 市场合作: hello@guandata.com

👤 加入观远: hr@guandata.com



扫码关注亿欧智库
查看更多研究报告



扫码下载
更多行业数字化资料



扫码联系
官方客服微信