

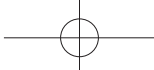


### 作者微博



### 参与互动





## 推荐语

(排名不分先后)

零售业出路不仅是线上线下的成功融合，更源于对数据的收集、整理、分析，实现可预测、可指导，就是常说的数据化管理。市面上不少关于大数据的书籍，多来自国外，理论性强，不适合国情。能针对零售业进行系统化、专业化分析的书籍也不多。作为黄老师多年老友，他认真、踏实的钻研精神，也令我深深折服！

曹志国，志向卓越咨询集团，董事长（[新浪微博@曹志国-连锁研究](#)）

互联网时代电商对零售行业的影响有目共睹，这个行业的竞争变得越来越激烈，以前的粗放式管理已不适应潮流，我们需要精细化管理，这就需要数据，数据是无形资产，也是核心竞争力的基础。本书系统介绍零售行业数据方面的应用思路和实战的数据分析要点，书中模拟实战，同时渗透着数据化思路的引导，相信这本书能让你快速成长！

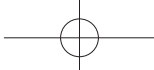
邓凯，资深数据分析师，[新浪微博](#)，资深博主（[新浪微博 @数据挖掘与数据分析](#)）

用数据来指导和决策商业经营管理，是最近很火的一个概念。但与许多高大上的数据分析挖掘类图书有所不同，在这本书当中并没有堆砌太多的数据分析理论和数理统计公式，而是用最通俗易懂的实例和最轻便易用的工具来为我们演绎了商业数据化管理的理念和方法，并具有高度的可操作性和可复制性。这本书让我们认识到，商业数据分析很多时候难的不是工具和方法，而是在于对数据敏感的意识、观察数据的角度以及对数据理解的方式。同时，作为一个使用Excel的“熟练工”，我在阅读这本书的时候感到了久违的轻松和愉悦，因为它让我找到了Excel这种平民化工具在激发企业生产力和决策力方面的巨大潜力，依托于Excel的数据化管理，大有可为！

方骥，微软最有价值专家MVP（[新浪微博@Excel大全](#)）

随着全零售时代的到来，传统商业的每一个供应链细节都离不开数据的支撑。特别是以C端驱动的供应链模式成为主流的今天，用数字解读顾客需求成为品牌和渠道竞争的核心。本书可以让你学会全面地利用数字化的方式掌握对人、货、场、财等经营管理，特别适合新零售、电商、供应链、大数据的朋友一读！

黄刚，著名物流供应链专家·汉森世纪供应链，总经理（[新浪微博@黄刚-物流与供应链](#)）



随着电子商务对零售业态的改变，数据已经成为企业竞争力的“核心”。对于企业来说掌握市场环境、营销流量、运营管理、客户关系的数据越多、越立体化，越可以精细化企业管理。《数据化管理》一书从“人、货、场”的维度，为我们呈现了真实的零售数据世界。希望大家可以通过本书的学习，提升自身对数据的理解和企业运营效率。

海云飞，艾瑞咨询集团，艾瑞学院总监

本书通过几个人对实际业务的探讨展开了数据驱动业务的有趣旅程。既有数据分析逻辑、基础指标计算和对比方法，又具备数据分析技巧，涵盖数据分析从入门到高级再到精深的各个阶段，其中数据分析立体化无疑是数据分析的重要指导思想，从由小到大，由局部到整体的立体化，到通过增加不同维度实现立体化的思考，为数据分析从业者提供很好的思路和借鉴。在立体化逻辑的基础上，再从不同维度的数据指标组合中找寻业务解释，为企业提供更多的决策和效率优化依据！

罗鑫，微博数据中心，总监（新浪微博@五洲红）

不懂数据，就做不好生意；不懂大数据，就做不成大生意！数据是生意经营过程的量化结果，里面蕴含着不为人一眼察觉到的奥秘。通过洞悉数据背后的逻辑、规律、趋势和洞见，可以更好地读懂过去、了解现在、预见未来！在这本书中，我们可以深刻感受到黄老师对数据的解读深度、对分析方法的不倦追求、对生意逻辑的深刻洞察！推荐各行各业的企业家、高管们，都好好读一读这本帮你读懂生意、发现生意的专业书！

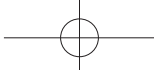
穆兆曦，优识营销学院，院长

无论是传统领域里的企业人，还是基于互联网技术发展起来的电商公司，更包括了大量的IT、科技公司，对于数据化的概念，向来是敞开怀抱热烈欢迎。这一方面是，在实际的业务中，数据真得给予了企业者更理性化、系统化管理业务的支撑点，另外一个因素则有些窘迫：关于数据管理的知识总显得太过严谨生涩而让人难以轻松接受。这次的新书，数据君一如既往地保持着通俗有趣的写作风格，并且不再受到篇幅的限制，可以酣畅淋漓地把案例一个个穿插在理论中，就算是刚接触数据的新人，都可以通畅地阅读。实在是目前市面上，将数据化管理最接地气的一本书啦！

强音，i天下网商，主编

在经济学中，最经典的概念是“看不见的手”，这是所有微观经济学及市场经济的核心。“看不见的手”，是一种对于市场的敬畏，也是对于市场中多方博弈的一个总结。而这个经典的概念，正在被另外一个更加重要的概念所替代“看得见的数字”，也就是所谓的“数据赋能”。伴随着互联网的发展，尤其是移动互联网的发展，市场的每一个细节都将数据化、智能化。

数据的力量正在展现，数据对于商业的价值，就像电子对于科技的价值，正在一步步成为商业的



现实。而在整个数据的商业应用中，最先价值化的是电子商务。

在阿里巴巴的平台上，商家在经营淘宝及天猫店铺时，有两个重要的数据平台，一个是量子恒道，以本店铺的所有营销、客户、商品信息为基础；二是数据魔方，涉及全网的行业数据，包括爆款、行业指数等方面。除此以外，还延伸出大量的数据化的工具与公司，这点都是因为互联网非常透明的竞争，数据就是精细化运营的基础。

在O2O的领域也是如此，O2O是商务电子化的过程，也就是将所有的商务环节数据化与智能化，提升效率，节约成本，挖掘新需求。

@数据化管理，是对于商务数据化与智能化的一个系统的探索与思考，开启了一个新的商业思维的维度，值得我们在商业巨变的时代，掌握时代的潮流与商业的未来。

**天机，阿里巴巴集团，O2O项目 品牌商负责人**

大数据时代已悄然来临，那些默默沉睡在服务器上的陈年旧数一夜间身价倍增。现在市面上已经有很多关于大数据、数据挖掘等的各类书籍了，本书却非常新颖和务实地聚焦在“如何利用数据及数据挖掘分析方法支持企业各项管理工作”。而这种视角，对于我们连锁零售百货公司非常有价值。新世界百货从1993年来大陆开店，至今已经有21年的历程，在我们的后台服务器上积累了海量的中国各个城市消费者的消费记录，同时我们已经拥有超过300万的VIP会员，他们21年的消费行为、消费习惯，以及这种行为和习惯的变迁，都刻录在存储器上。我们一直在思考如何挖掘这些堪比石油的数据矿。本书的问世给我们带来了一种欣喜和尝试的冲动。

**王宝军，新世界百货中国有限公司企业管理服务部，总经理**

零售界著名的数据化管理培训师兼好友黄成明出书了！可喜可贺！一向与成明私交甚笃，有感于他这几年厚积薄发、真材实料的飞速发展，特地向大家推荐本书！

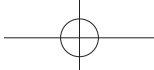
**吴子恒，中国零售界及商业地产界第一微博，博主（新浪微博@Hermann中国零售微博）**

行业资深人士，都有一个共同点：观市势，而创己道；填万坑，而成己法。黄老师浸泡零售行业20余年，将运营归结为“人货场”三方面，并采用一套缜密的数据分析方法分解落地。道法合一，基于“人货场”思维的立体化，在介绍各种分析方法的同时，将各种“坑”逐一呈现，值得一阅。

**杨帆，唯品会，商业智能高级总监**

优秀的数据分析师要求五懂，即要懂业务、懂管理、懂分析、懂工具、懂设计，本书为五懂结合应用的结晶。

**张文霖，《谁说菜鸟不会数据分析》作者（新浪微博@小蚊子乐园）**



## 前言

# 测试你对数据的敏感度

五一刚过，北京某大学校园内来了几个人，他们是新春天连锁商业有限集团公司负责校园招聘项目的员工。而此时阶梯教室早已坐满了慕名而来的同学，他们是被这样一张海报吸引过来的：

We want you

我们不在乎你学的是什么专业，我们也不在乎你是男是女，但是我们在乎：

你是否对未来的工作充满幻想和期待？

你是否对数据有足够的敏感度？

你是否有很强的逻辑思维能力？

如果有，我们5月7日14:00阶梯教室见！

招聘会中将有资深职场人士分享“如何提高你对数据的敏感度”等内容。

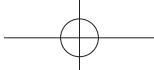
我们是新春天连锁商业有限集团公司，中国50强零售企业。我们的总部在北京，我们的主要业务来源于百货、超市和电子商务。

14:00新春天校园招聘会准时开始，例行发言后，主持人给每位同学发了一张笔试卷子。要求10分钟内完成，不能使用计算器或者具有计算功能的手机等（友情提示：最好是心算）。

亲爱的读者，准备好纸和笔，你也一起来测试下自己对数据的敏感度吧。

第一部分：请判断下面的描述是正确的、错误的还是不能确定。

- 1** 某公司业务员小强有24个客户，4月不重复客户购买比率为78%。（注：不重复客户购买比例=有订单的客户总数÷总客户数，重复购买的客户只算一次）
- 2** 我国城镇住房建设较快发展，人均住宅建筑面积升至 $26.11\text{m}^2$ （北京市为 $32.68\text{m}^2$ ），户均住宅建筑面积为 $83.2\text{m}^2$ 。同时，城镇住宅建筑面积达到历史最高的300.16亿 $\text{m}^2$ 。
- 3** 2013年4月，某品牌在某地区销售同比增长32%，该地区的三个客户分别完成销售23.8万元、36.8万元、27.0万元，去年同期他们分别完成销售18.3万元、28.8万元、20.9万元。（注：该地区只有三个客户）



- 4** 某学校200名同学全部参与了优秀学生干部的选举活动，最后李刚同学以88.8%的投票支持率当选。（注：共5名候选者，每位同学只能选择支持1位，候选者也可以参加投票）
- 5** 国家统计局发布的《2009年国民经济和社会发展统计公报》显示，2009年70个大中城市房屋销售价格上涨1.5%，其中新建住宅价格上涨1.3%，二手住宅价格上涨2.4%，房屋租赁价格下降0.6%。
- 6** 2012年，某公司各部门员工离职率分别为：销售部125%，市场部48%，物流部26%，人事部0%。
- 7** 甲、乙两单位进行大学生招聘，只要两单位的女性录用率分别都高于男性录用率，就能确保两单位的总录用率女性高于男性。（注：录用率=录取人数÷应聘人数×100%）
- 8** 2011年8月，京沪高铁开通运营一个月以来，共开行动车组列车5542列，日均179列；运送旅客525.9万人，日均17万人，平均上座率为107%。

**9**  $345678+13897+6732+19753+685454+23988+348766+768=1445038$

第二部分：请找到如下数字的规律，并将正确答案填到括号中。

- 1** 11, 27, 66, 146, ( )
- 2** 5, 5, 9, 17, 29, ( )
- 3** 3, 4, 6, 10, ( )
- 4** 65, 8, 50, 15, 37, 24, ( )

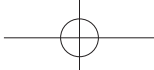
第三部分：请运用加减乘除和括号计算如下试题，要求计算结果是24，同时要求每题用两种方法。

- 1** 5, 8, 9, 2
- 2** 6, 6, 8, 3
- 3** 3, 5, 7, 8

测试题答案请见附录，总分20分。

15分钟之后，一位英俊潇洒的帅哥走上了讲台。他叫杰克，新春天集团总裁特别助理，主要负责集团的数据化管理项目，也是这次校园招聘项目MT（Management Trainee，管理培训生）的导师。杰克以严谨、严厉、严格著称，被下属取绰号“严三儿”。

杰克上台后环顾了一下全场，场下是数百位同学在等待他的演讲。



大家好，我叫杰克。我今天第一个问题是：有谁知道数字、数值和数据的区别吗？

**同学A：**数字就是阿拉伯数字，而数据应该和数值差不多吧？

**同学B：**我认为数据和数值不一样，比如我数学考了88分，88是数值，而88分就应该是数据。

**杰克：**不错，综合你们的说法就是答案。数字是阿拉伯数字，只是计数符号，数据是有背景的数值，这个背景一般以单位来体现。例如，2013年5月5日新春天集团王府井店营业额是人民币3686万元，3、6、8、6是数字，3686是数值，人民币3686万元就是数据。

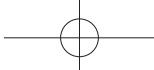
如果你们能进入新春天集团的数据部门工作，那你们就会每天面对各种数据。

我的第一份工作是做销售经理的助理，天天负责给销售团队做各种报表，也就是大家熟知的“表哥”。刚开始的时候，非常痛苦，辛苦半天做好的报告被经理一秒钟就给打回来了，说里面有错误，并且还不告诉我具体错在什么地方了。于是我又不得不花上一些时间去找那个该死的错误值。时间长了我就总结出一些快速找到数值（注意不是数据）错误的方法。

请大家在30秒内选择出下面这4道题的正确答案，前提是不能用计算器：

- 1**  $345678+13897+6732+19753+685454+23988+348766+768=$   
 A 1445035       B 1445036       C 1445037       D 1445063
- 2**  $3872 \times 68=$   
 A 263296       B 283296       C 193296       D 213296
- 3**  $1258 \times 308=$   
 A 38764       B 3874064       C 3870464       D 387464
- 4**  $12837+9235+432867+235=$   
 A 435174       B 489174       C 455174       D 555174

说实话，我现在非常感谢我的这位领导对我的磨练，他用一种特殊的方法让我快速融入到数据之中。你们进入社会以后也需要这种磨练才能快速成长，这样能迫使自己快速进入状态，找到对数据的感觉。心算是找数据感觉的一种方法，并且在很多场合，例如在商务谈判时，在听别人做销售报告时，下属向你汇报工作时……你好意思拿出计算器来吗？所以我们需要掌握一套判断数字运算结果是否错误的速判法。这种方法虽然不能准确知道正确的结果是什么，但是可以快速判断哪些结果肯定是错误的。



如何快速识别真假数值？

- ◆ 尾数法：只看最后一位数字，尾数相互加减乘除后的结果必须满足对应的算术规律。例如 **1** 所示，我们可以快速判断尾数应该是6，所以 **A C D** 肯定是错误的。
- ◆ 首位法：只看每个数值的第一个数字，相乘或相加，结果需要满足或近似满足四则运算规律。例如 **2** 所示，首位数字近似于4乘以7，计算结果应该靠近且小于28，所以 **B C D** 是错误的。
- ◆ 数位法：通过数每个数值的位数来判断计算结果是否正确。例如 **3** 所示，4位数乘以3位数结果应该是6或者7位，而题中的两个数值偏小，所以结果应该是6位。从而判断 **A B C** 都是错误值。
- ◆ 极值法：在求和运算中，最大值左右了运算结果，所以通过对比最大值和运算结果大致就能做出判断。例如 **4** 利用此法很容易就能判断 **A B D** 是错误的。

“So easy，我们在小学就会这些了！”突然从人群中冒出一句话，随即引起了同学们的哄堂大笑。杰克平静地看着大家，等大家安静下来后才继续。

**杰克：**我曾经在不同的企业、不同的层面，把上面几组错误的的数据嵌套到销售报告中做测试，遗憾的是，只有少数人发现了其中的错误数据，这个比例不到5%，因为大家已经将这些知识“还给”小学数学老师了。我相信到时候你们中的大部分人也会犯这种错误，因为大部分人没有数据思维，也没有养成对数据的质疑精神，这种精神不是学出来的，而是练出来的。

如何提升自己数据化思维的意识？

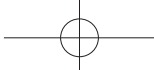
包括三个方面：对数据的敏感度、数据化思维意识以及习惯用数据说话，可以从主动和被动两方面来提高。

- ◆ 主动提高

**1 玩数字游戏：**什么24点<sup>1</sup>、数独等都统统可以有。刚开始工作的那几年，在每天上下班的路，我常常一个人盯着公交车外一闪而过的汽车尾部牌照玩24点，很有效。最后我可以做到在下一辆车出现之前就能算出前一车辆牌照号的24点。

1 24点规则：随机抽取4个整数（一般是1~9之间的数字，可以重复），运用加减乘除等运算法则，最后得到结果必须是24。





- 2 多看财经类的新闻报道：**当看到数据的时候，多想一想，花点时间思考一下，还可以通过搜索、查证、逻辑判断等来证明这些数据是正确或错误的。
- 3 学会质疑：**不迷信不盲从专家的数据，养成独立思维的习惯。
- 4 记大数、关键数、异常数等：**在业务过程中多记一些有用的数据会让你显得更专业，时间长了对数据的感觉就出来了。

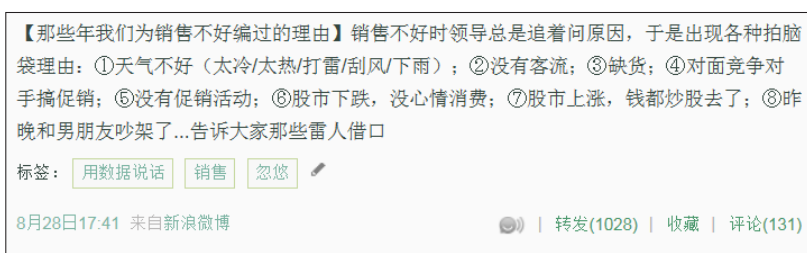
当然每个人都有适合自己的方法，找到它坚持下去，时间长了这就会变成一种能力。很多女孩子总是认为自己对数据敏感度低是天经地义的，其实这是用心不够。

◆ 被动提高

**杰克：**被动总是一件很痛苦的事情，我服务的第一家公司是一家号称具有浓郁报表文化的美国公司。当时我平均每天需要做10~20张左右的报表，在那个没有电脑、报表只能靠手工传真的年代，大家可以想象这是一个多么宏大的工程。

若干年前的某个夏天，我在主持某品牌服装北京地区销售周例会的时候，有个商场当周销售额环比下降了18%，店长解释的原因是天气太热，顾客都不愿意逛商场，客流量下降，所以销售额也必然下降。有意思的是当周有个商场销售额环比上升了15%，而这位店长给出的原因也是天气。天气太热顾客都喜欢逛商场，因为可以享受凉爽的空调，平均停留时间增加，所以销售额上升。

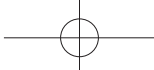
2012年8月28日，我在新浪微博写了这样一条，如图Q-1所示。



图Q-1 微博图片

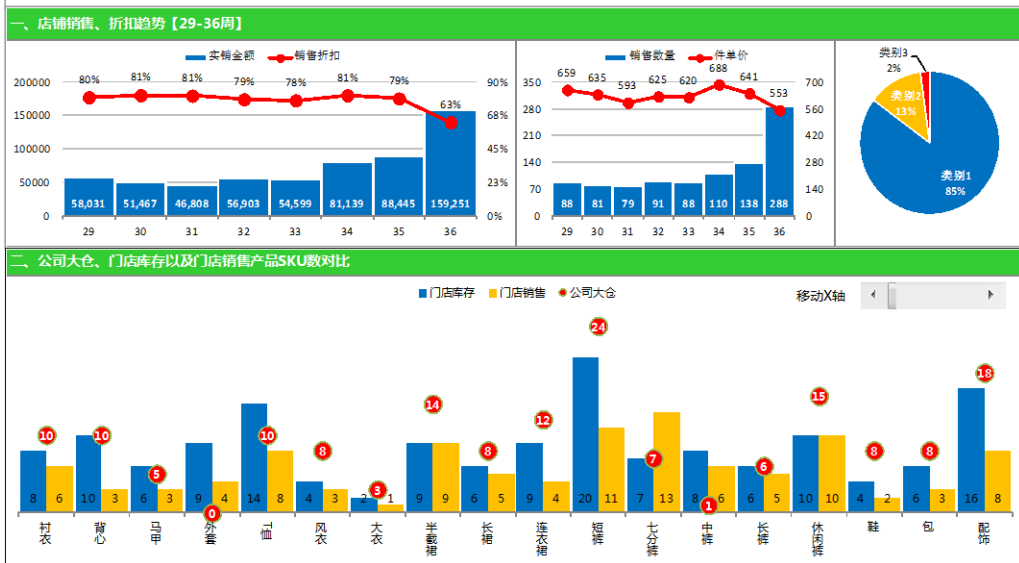
“So easy!”不知道哪位同学又冒出一句，又是哄堂大笑。

**杰克微笑着看着大家：**很多职场人士遇到问题的时候，不是主动找问题的原因，而是习惯性地编故事。我做过统计，当销售表现不好的时候，有25.7%的人会归结于天气，有22.1%的人会归结于客流，就是没有顾客，有18.5%的人会归结于商品的原因……为了帮助这个公司的同事更快地提高数据化思维，我做了一个艰难的决定，必须强迫他们养成用数据说话的习惯。



- 1 培训：**我们准备了专业的数据课程培训，同时我还安排了公司数据分析中心的同事每月给大家上课。
- 2 做表：**每天做5张表，包括日销售分析表、月销售预测表、商品数据汇总分析表、会员数据汇总分析表、竞争对手数据调查表。这是我当时强制留给店长们的作业，他们报表交上来后，我会不断地给他们“挑错”。三个月后再看大家对数据的感觉，效果相当不错。
- 3 诱惑：**三个月后我把上面的5张表整合成一个店铺管理模板，我在里面植入了各种销售和商品的分析及各种算法。只需要店铺每天录入几个数据，其他的模板自动生成，如图Q-2所示。通过模板诱惑他们主动去分析，这时候提高的就是店长的综合分析能力。

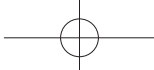
今日提醒：你好，今天是9月12日，星期三，今天的销售目标是9862元。截止到昨天为止，累计完成销售20.8万元，目标完成率是37.4%，销售势头不错，继续加油！正常进度应该是37%。预计本月最后可以完成销售76.5万元。★ 昨天销售比去年同期2多销售了7314元，比前三日平均加权销售值增长了105.6%



图Q-2 店铺管理模板（部分）

- 4 换岗：**经过前三步的培养之后，对于那些实在不愿意改变的同事，这是下下策的安排。数据思维是一个不断训练提高的过程，然后放到业务环境中去思考问题，数学成绩的好坏并不是我们这次招聘的必备条件。

祝大家好运！



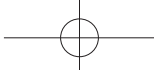
# 目 录

## 第 1 章 什么是数据化管理 /17

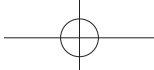
- 1.1 “聪明”的销售人员 /17
- 1.2 数据化管理的概念 /20
- 1.3 数据化管理的意义 /21
- 1.4 数据化管理的四个层次 /22
  - 1.4.1 业务指导管理 /22
  - 1.4.2 营运分析管理 /22
  - 1.4.3 经营策略管理 /22
  - 1.4.4 战略规划管理 /22
- 1.5 数据化管理流程图 /23
  - 1.5.1 分析需求 /23
  - 1.5.2 收集数据 /23
  - 1.5.3 整理数据 /23
  - 1.5.4 分析数据 /24
  - 1.5.5 数据可视化 /24
  - 1.5.6 应用模板开发 /25
  - 1.5.7 分析报告 /26
  - 1.5.8 应用 /27
- 1.6 数据化管理应用模板 /27

## 第 2 章 寻找零售密码 /29

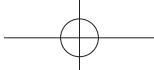
- 2.1 周权重指数 /30
  - 2.1.1 寻找店铺零售规律 /31
  - 2.1.2 周权重指数 /32
  - 2.1.3 周权重指数的计算 /34
  - 2.1.4 日权重指数的特殊处理 /36
- 2.2 周权重指数的应用 /37
  - 2.2.1 判断零售店铺销售规律辅助营运 /38
  - 2.2.2 分解日销售目标 /39
  - 2.2.3 月度销售预测 /41



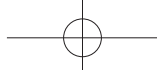
2.2.4	销售对比	/44
2.3	神奇的黄氏曲线——单位权重（销售）值曲线	/47
2.3.1	单位权重（销售）值曲线	/47
2.3.2	应用在销售追踪过程中	/47
2.3.3	特殊事件的量化处理	/50
2.3.4	促销活动的分析及评估	/52
2.3.5	新产品上市的分析及评估	/54
2.3.6	其他应用	/55
2.4	案例及应用——数据化排班	/56
<b>第3章</b>	<b>销售中的数据化管理</b>	<b>/61</b>
3.1	销售都是追踪出来	/62
3.1.1	没有目标管理就没有销售的最大化	/62
3.1.2	没有标准就没有追踪的依据	/63
3.1.3	如何用数据化追踪销售	/64
3.1.4	销售追踪注意事项	/68
3.2	常用的销售分析指标	/69
3.2.1	人货场是零售业基本的思维模式	/69
3.2.2	零售业常用的分析指标	/72
3.2.3	如何确定指标的重要性	/86
3.3	提高销售额的杜邦分析图	/87
3.3.1	路过人数	/89
3.3.2	进店率	/89
3.3.3	成交率	/89
3.3.4	平均零售价	/90
3.3.5	销售折扣	/90
3.3.6	连带率	/90
3.4	促销中的数据化管理	/92
3.4.1	影响冲动购买的因素有哪些	/92
3.4.2	零售业常用的促销方式	/93
3.4.3	促销活动的准备、执行和评估	/94
3.5	案例及应用	/97
<b>第4章</b>	<b>商品中的数据化管理</b>	<b>/103</b>
4.1	常用的商品分析指标	/103
4.1.1	商品分析的基本逻辑	/103
4.1.2	常用的商品分析指标	/104



- 4.1.3 伤不起的售罄率 /117
  - 4.1.4 再谈如何确定指标间的重要性 /119
  - 4.2 常用的商品分析方法 /120
    - 4.2.1 商品的自然分类方法 /120
    - 4.2.2 商品的销售分类方法 /122
    - 4.2.3 商品的价格分析 /124
    - 4.2.4 商品的定价策略 /130
  - 4.3 商品的关联销售分析 /136
    - 4.3.1 商品的关联程度分析 /136
    - 4.3.2 购物篮分析 /139
    - 4.3.3 提高商品关联度的方法 /141
  - 4.4 商品的库存管理 /142
    - 4.4.1 库存分析逻辑 /142
    - 4.4.2 异常库存管理 /150
    - 4.4.3 设置库存预警条件 /151
  - 4.5 商品的利润管理 /152
    - 4.5.1 谁在决定商品的利润 /153
    - 4.5.2 商品的现值 /153
    - 4.5.3 库存的现值分析法 /156
  - 4.6 案例分享 /157
- 第5章 电子商务中的数据化管理 /164**
- 5.1 数据分析是电商营运的指路明灯 /164
    - 5.1.1 电子商务和传统零售数据分析的区别 /165
    - 5.1.2 电商数据分析需要的数据 /166
    - 5.1.3 电商数据来源及分析工具 /167
  - 5.2 电商数据分析指标 /168
    - 5.2.1 流量指标 /168
    - 5.2.2 转化指标 /169
    - 5.2.3 营运指标 /171
    - 5.2.4 会员指标 /171
    - 5.2.5 财务指标 /173
    - 5.2.6 关键指标 /175
  - 5.3 流量及会员数据分析 /177
    - 5.3.1 流量及转化的漏斗图分析 /177
    - 5.3.2 对比发现有质量的流量 /178



5.3.3	电商销售额诊断	/180
5.4	案例分析	/181
<b>第6章</b>	<b>零售策略中的数据化管理</b>	<b>/184</b>
6.1	渠道策略的数据化管理	/185
6.1.1	如何科学地将渠道分类	/185
6.1.2	渠道拓展分析	/191
6.1.3	渠道的管理指标	/197
6.2	会员策略的数据化管理	/198
6.2.1	会员数据分析	/199
6.2.2	会员价值分析	/203
6.2.3	会员的生命周期管理	/206
6.2.4	会员购买行为的研究	/209
6.3	竞争对手分析	/211
6.3.1	谁是你的竞争对手	/211
6.3.2	如何收集竞争对手的数据	/214
6.3.3	竞争对手的分析方法	/217
6.4	营运策略的数据化管理	/224
6.4.1	如何做销售预测	/224
6.4.2	如何制定年度销售目标	/230
6.5	案例分享	/235
6.5.1	整理思路	/236
6.5.2	界定问题	/237
6.5.3	收集数据	/238
6.5.4	分析数据	/241
<b>第7章</b>	<b>必知必会的数据分析方法</b>	<b>/244</b>
7.1	数据分析的立体化	/244
7.1.1	数据分析必须立体化	/244
7.1.2	三维分析之点-线-面	/245
7.1.3	三维分析之时间-对象-指标	/245
7.1.4	三维分析之人-货-场	/246
7.1.5	三维分析之广度-宽度-深度	/248
7.2	数据没有可对比性就没有数据分析	/251
7.2.1	被滥用的同比和环比	/252
7.2.2	伤不起的各种“率”	/253
7.2.3	她真的是销售冠军吗	/257



- 7.3 常用的数据分析方法 /259
  - 7.3.1 如何设定指标的权重 /260
  - 7.3.2 经典的二八法则应用 /262
  - 7.3.3 ABC分析方法 /264
  - 7.3.4 排行榜分析方法 /265
  - 7.3.5 你真的了解平均值吗 /267
- 7.4 数据展示也是一种分析方法 /269
  - 7.4.1 Excel图表的展示逻辑 /270
  - 7.4.2 不一样的雷达图 /271
  - 7.4.3 清清爽爽的K线图 /273
  - 7.4.4 高端大气的热力图 /275
  - 7.4.5 四象限图的策略思维 /278

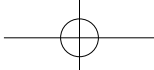
## 第8章 如何建立数据化管理模型 /280

- 8.1 数据化管理应用模板 /280
  - 8.1.1 自定义区域 /281
  - 8.1.2 数据源区域 /282
  - 8.1.3 分析辅助区域 /283
  - 8.1.4 业务预警区域 /283
  - 8.1.5 业务分析区域 /284
  - 8.1.6 报告展示区域 /286
- 8.2 搭建数据化管理模板必会的Excel十大技巧 /287
  - 8.2.1 必须要掌握的54个函数 /287
  - 8.2.2 数据透视表 /288
  - 8.2.3 自动排名 /289
  - 8.2.4 四象限图 /290
  - 8.2.5 智能提醒 /291
  - 8.2.6 PPT随Excel图表自动更新 /292
  - 8.2.7 密码保护 /293
  - 8.2.8 /控件和VBA的使用 /295
  - 8.2.9 名称管理器 /298
  - 8.2.10 如何隐藏数据 /300

后记 /304

附录 测试你对数据敏感度能力的答案 /305





# 第 1 章

## 什么是数据化管理

2013年8月5日，星期一，经过多轮面试的柯北和星星终于踏进了新春天北京总部办公室，开始了向往中的白领生活。办完入职手续后，二人被带到杰克的办公室。在未来的6个月内，杰克将是他们的直接上司以及试用期内的培训导师。

**杰克：**我们又见面了，请叫我杰克，欢迎加入新春天商业集团，你们的职务是见习数据分析师。我们集团的所有业务都实行数据化管理，所以需要你们俩尽快养成用数据说话的习惯。不知道上次校园招聘结束后，你们有没有进行一些针对性的训练？

**柯北：**我天天看财经新闻，然后再去网上搜索相关数据来证明财经结论的真伪。我从中发现了不少错误的引用数据，有些还是故意误导读者。

**星星：**为了练24点，我每天放学坐车时都盯着汽车牌照看！我还把我们家周边的超市逛了好几遍，看看能不能找到他们零售价格的规律。

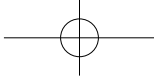
**杰克：**不错，待会儿我发几个案例考考你们。不过我先带你们去部门认识一下大家。

### 1.1 “聪明”的销售人员

零售行业有大量的地面一线销售人员，比如超市的促销员、商场的导购、专卖店的店员等。这个群体非常庞大，非常年轻有活力。他们也非常聪明，会利用公司的各种管理制度漏洞来获得利益。我们来看两个案例。

**案例 1** 喜欢赚差价的艾米





艾米是一家服装公司的普通店长，每月工资收入4,000~5,000元，而实际上每月她还能从这个店铺赚到5,000~10,000元外快。她每月的外快来自于两部分：会员顾客差价和促销活动差价。艾米的店铺是在一个大型购物中心内，所有款项都是店铺自己收，这为她的行为提供了便利。

- ◆ 会员每次购买正价服装都可以享受88折，对于那些非会员且用现金支付的顾客购买的商品，每次艾米都用自己偷偷办的会员卡结账，这样她可以赚到12%的差价。
- ◆ 每个月店铺都会有几天打折销售，一般是8折。在打折促销活动期间，艾米会把之前顾客正价且现金购买的衣服先做退货处理（退全款），再按照促销价开单（8折结算），这样她又可以在赚到20%的差价。

当然这一切都不是艾米自己一个人完成的，她有好几个姐妹协助自己完成这些工作，有时候为了防止公司抽查，她们还会多办几张VIP卡轮流使用。

**杰克：**这两种情况的危害性非常大，既让企业的绩效考核失效，也使顾客管理失效，当然销售数据也会失真。那你们俩说说如何监控这种行为？

**柯北：**我觉得可以去抽查她们的购物小票，如果是没有购买凭证的退货记录肯定就是有问题的。

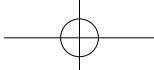
**星星：**针对虚假的VIP购买记录，我觉得可以打电话抽查。

**杰克：**这个公司在全国有上千家专卖店，十几万VIP会员，直接抽查和打电话都是没有考虑成本的方法。作为数据分析人员应该首先考虑：我们是不是可以利用数据建立一项监控制度，设定预警条件，定期筛选出有问题的店铺，然后再辅以其他抽查等监控手段。

**杰克：**针对这个案例，如果你是一线销售管理者（包括销售主管、城市经理、区域经理等），需要在60秒内回答出下面5个问题，如果不能，门店管理很可能已经失控：

- 1** 你负责的区域最近一个月的退货率是多少？
- 2** 退货率最高的店铺是哪些？
- 3** 你负责的店铺最近一个月的VIP顾客销售额占比<sup>1</sup>是多少？
- 4** VIP销售额占比最高的店铺是哪些？
- 5** 你最近一次去抽查退货单或VIP顾客销售单是什么时候？

1 VIP顾客销售额占比指会员顾客消费金额占总销售额的百分比，一般用来判断店铺会员贡献。



**杰克：**前4个问题是需要销售管理者每月、每周甚至是每天去关注和追踪的，最后一个问题是需要落实到自己常规店铺拜访行程中去的。

**案例 2** 永远争第一的妮可

妮可是一个服装店铺的普通店员，她所在的店铺有近千平米的营业面积，有50位和她一样负责每日销售的店员。在店长、销售主管甚至城市经理眼里，妮可是一个不可多得的销售高手，因为她每个月销售都是第一名，从她第一个月来这个店铺的时候就是第一名。

但是，有一天这个店铺的店长离职了，换了一个新的店长，从此以后妮可的销售业绩下滑得非常厉害，有时候竟然排在最后几名。销售主管和城市经理也分别找她了解过原因，还曾把她调到其他店铺工作，但是效果都不好。

**杰克：**你们俩认为可能是什么原因呢？

**柯北：**是不是妮可和新来的店长有矛盾，从而影响了销售业绩？

**星星：**我认为可能是妮可和原来的店长有某种关系，但是我又说不好这种关系是什么，就是感觉相关。

**杰克：**星星猜得有道理，当我拿到这个案例的时候，心里差不多就有答案了。这里面涉及一个长期被销售管理者忽视的问题，就是排班问题。目前大部分零售品牌的排班都是由店长来编排的，这是职责所在，无可厚非。但是如果店长在排班的过程中有私心，且销售主管又没有监控的话，问题就会出来了。问你们两个问题：

- 1** 同样是上一天的班，在周一上和周六上效果是否一样？
- 2** 同样是上6个小时的班，在周六的9:00-15:00和15:00-21:00上效果是否一样？

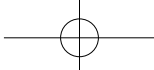
“当然不一样啊！”星星和柯北同时回答道。

**杰克：**上面这个案例的答案就是，妮可和原来的老店长是有某种关系或默契，店长在排班时总是把她排到最好的日期、最好的时段上班。这样即使是妮可的销售能力一般，但是由于有足够的客流也能保证妮可的销售业绩是最好的，况且这个服装品牌也是非常有名度的。

**杰克：**这种排班方式会极大地伤害团队凝聚力，也会影响店铺的销售。如果你们俩是这个公司的营运总监，你们会如何杜绝这种现象的发生？

**柯北：**我会建立一套零售店铺排班流程表，让他们变成体系，让店长、销售主管、城市经理等销售管理者都参与进来。

**杰克：**有道理，不过不现实。每个企业流程已经很多了，我们完全不需要这点“小事”去麻烦



管理层。我们只需要用Excel做一张表，一张【数据化排班表】，这张表将具有如下功能：

- ◆ 自动分析排班是否符合销售规律。
- ◆ 自动分析排班的公平性。

店长每月做完这张表后，需要将此表发给自己的直线上司审核，同时还需要张贴在店铺内供所有店员监督就可以了。具体的“数据化排班”我们将在第4章中仔细讲解。

**星星：**懂了。作为数据分析师，我们不但需要分析数据，还需要为其他团队提供简单化、模板化的工具帮助他们进行管理。

**杰克：**对的。从上面两个案例来看，在一个企业仅有数据分析是不够的，我们需要搭建数据化管理的体系，让它能“管理”到业务的每个角落。

## 1.2 数据化管理的概念

数据化管理是指运用分析工具对客观、真实的数据进行科学分析，并将分析结果运用到生产、营运、销售等各个环节中去的一种管理方法，根据管理层次可分为业务指导管理、营运分析管理、经营策略管理、战略规划管理四个由低到高的层次。根据业务逻辑还可以分为销售中的数据化管理、商品中的数据化管理、财务中的数据化管理、人事中的数据化管理、生产中的数据化管理、物流中的数据化管理等。

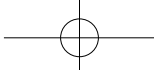
定义中的数据分析工具主要有Excel、SAS、SPSS、Matlab等，其中Excel由于通用性强、门槛低、功能强大等原因深受各种水平的数据分析人员的喜爱（本书所涉及的模板或工具均是用Excel独立完成的）。作为一个每天和数据打交道的人员，你可以不会那些专业的分析软件，但是Excel必须会，并且还要非常熟练。

**柯北：**Excel使用到什么程度算熟练呢？

**杰克：**当你觉得Excel是一张白纸的时候！因为白纸，你就可以在这上面设计你想要的分析模型，前提是你必须驾驭这个工具。当你刚入职的时候，可能只需要做表，简单的函数运算就可以满足你的需求；当变成部门助理时，领导需要分析的东西会很多，你就需要再学习一些比如高级函数、透视表等才能满足这个阶段的需要；当成为专业的数据分析人员时，Excel里面的控件、宏甚至Access就必须会用了。也就是说你的Excel水平必须够用，必须和你的业务需求相匹配。

**柯北：**好吧，今天开始我就拼命学习。

**星星：**数据化管理的作用是什么呢？



杰克：我打几个通俗的比喻你们就明白了：

- ◆ 是一部CCTV（Closed Circuit Television，闭路电视），起监控作用，可以通过数据及对应的分析指标监控到业务的各个层面。
- ◆ 是一台预警机，提前预测销售、客流、访问量、盈亏等数据，业务层面可提前做出反应，从而制定对应的策略。
- ◆ 是一架播种机，为新产品、新策略、新政策的制定提供数据支持。
- ◆ 是一台CPU（Central Processing Unit，中央处理器），即一个企业的核心。



## 1.3 数据化管理的意义

从数据化管理的流程来看，应用是数据化管理的核心。这也是数据化管理和数据分析最大的不同，不能应用到业务层面的数据分析是没有意义的。

### 1 量化管理

无论是传统零售还是电子商务，大部分管理工作都是可以量化的。本章前面的两个案例就是量化管理的反例。绩效KPI（Key Performance Indicator，关键绩效考核指标）就是对日常业务的一种量化管理。

### 2 最大化销售业绩、最大化生产效率

数据分析本身不能带来最大化的业绩或效率，只有将正确的分析结果用最实际的方式应用到业务层面才能产生效益，只有持续不断地产生效益才能称之为数据化管理。

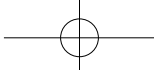
### 3 有效地节约企业各项成本和费用

每个业务中心都可以建立独立的数据化管理体系，建立自己部门的追踪及预警机制，从而达到节约成本和费用的目的。

### 4 组织管理、部门协调的工具

同样一个指标，不同的部门提供的数据可能不一致，这既浪费资源，又不利于标准化管理。日常和数据有关的信息传递尽量按如下的原则来做，这样会大大提高组织及部门间的效率：

- ◆ 提供正确且有效的数据给对方。
- ◆ 不仅提供数据，还尽可能提供数据结论。



- ◆ 对结论进行必要的补充说明，将你的论证逻辑告诉对方。
- ◆ 建立业务管理模板共享机制。

## 5 提高企业管理者决策的速度和正确性

我们习惯给管理层扣一项“拍脑袋”的帽子，其实“拍脑袋”并不是一件容易的事情，它是基于经验、深思熟虑之后的一种结论。不是每个人都有资格“拍”的。当然如果管理层在“拍脑袋”决策的过程中能够参考必要数据的话，这将是极好的。

## 1.4 数据化管理的四个层次

根据业务逻辑，数据化管理分为四个层次，如图1-1所示。

### 1.4.1 业务指导管理

通过数据收集、数据监控、数据追踪等手段透视业务，通过数据分析、数据挖掘等方式搭建业务管理模型来提升业务。业务指导管理的范畴包括销售、人力资源、生产、财务、客服等业务单元。主要管理模块有目标及预测管理、利润及费用管理等。

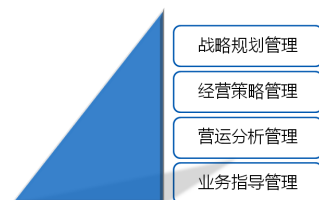


图1-1 数据化管理的四个层次

### 1.4.2 营运分析管理

简单来讲营运分析管理是对人、货、场、财的分析管理。包括绩效考核管理、库存分析管理、供应链分析管理、客流分析管理、资金分析管理、客户关系管理（CRM）等。

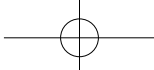
业务指导管理和营运分析管理的区别是前者侧重于追踪和监控，后者侧重于分析和管理。

### 1.4.3 经营策略管理

经营策略管理指通过对各经营环节进行对应的数据分析来达到制定或修改策略的目的，数据化的策略管理是企业策略合理化的一个保证。包括消费者购买行为分析、会员顾客策略、商品定价策略、品牌定位策略、竞争对手策略管理、资源分配策略等。

### 1.4.4 战略规划管理

战略规划管理是通过企业内部和外部数据，制定企业的长远规划的过程。包括宏观经济分析、



行业环境分析、经营环境分析、内部资源分析、企业竞争力分析、战略目标规划管理、战略可操作性评估等。

## 1.5 数据化管理流程图

如图1-2所示，数据化管理流程分为8个步骤，它和常规数据分析最大的不同就是强化应用，要求应用模板化，模板智能化。实施数据化管理之后，每个层面看到的不再是枯燥的数据，干巴巴的表格。你的受众看到的将是简洁的可视化图表，傻瓜式的业务诊断，智能化的应用提醒，高互动性的使用界面。



图1-2 数据化管理流程图

### 1.5.1 分析需求

分析需求又包括收集需求、分析需求、明确需求三个部分。收集需求的方法主要有：和使用对象进行访谈、市场调查、走访专家<sup>2</sup>等。分析需求推荐利用思维导图来整理收集的信息，思维导图的逻辑可以参考使用5W2H分析法<sup>3</sup>、人货场等概念。

### 1.5.2 收集数据

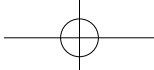
收集数据是根据使用者的需求，通过各种方法来获取相关数据的一个过程。数据收集途径包括公司数据库、公开出版物、市场调查、互联网、购买专业公司数据等方法。数据收集是数据分析的基础环节，在收集过程中需要不断地问自己，数据来源是否可靠？我收集数据的方法是否有瑕疵？我收集的数据是否有缺失？

### 1.5.3 整理数据

整理数据是对收集到的数据进行预处理，使之变成可供进一步分析的标准格式的过程。需要整

<sup>2</sup> 这里所指的专家包括行业专家、业务单位的资深人士、管理者等。

<sup>3</sup> 5W2H是英文单词Who, Where, When, What, Why, How, How much的简称，下文会介绍。



理的数据包括非标准格式的数据、不符合业务逻辑的数据两大类。非标准格式数据例如文本格式的日期、文本格式的数字、字段中多余的空格符号、重复数据等。在零售行业中不符合业务逻辑的数据非常多，比如为了冲销售额可能会有不真实的销售数据进系统，大量虚假的会员购买记录，电子商务中的虚假点击，等等。

我曾经见过一个服装专卖店，该店铺年销售额的65%来源于同一个会员顾客的购买行为，不用说都知道，这个会员数据是不真实的，如果我们用这样的数据来分析会员顾客的购买行为，结果可想而知。

数据整理的好与坏直接决定了分析的结果。整理数据的方法主要有：分类、排序、做表、预览等；逻辑有理口径、看异常、查大数、观趋势等。工具可以利用Excel中的分列、删除重复项、透视表、图表、函数等功能来辅助整理。

#### 1.5.4 分析数据

分析数据是指在业务逻辑的基础上，运用最简单有效的分析方法和最合理的分析工具对数据进行处理的一个过程。没有业务逻辑的数据分析是不会产生任何使用价值的，对分析师来说，熟悉业务、有业务背景是非常重要的。分析方法简单有效就可以，实用为最高准则，本书第7章将会详细讲解一些常用的数据分析方法。对工具熟练掌握的深度决定了你分析的高度。对分析师来说，工具不在多而在精。当然片面强调对工具的掌握或对业务的理解度都是不对的，我们可以用一个四象限图来展示二者的关系，如图1-3所示，只有均衡发展才是真正的数据分析师。懂数据分析的人很多，懂业务的人更多，但是既懂业务又懂数据分析的人却非常少。

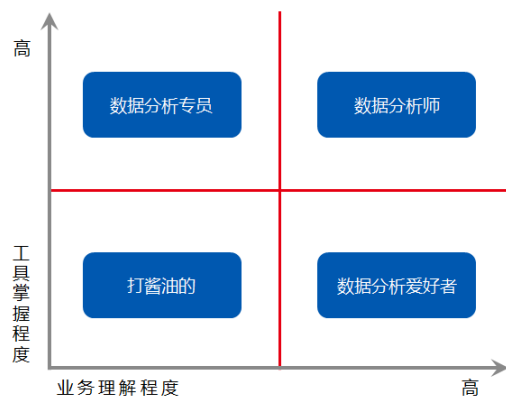
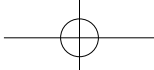


图1-3 数据分析人员层次图

#### 1.5.5 数据可视化

数据可视化是将分析结果用简单且视觉效果好的方式展示出来，一般运用文字、表格、图表和信息图等方式进行展示。Word、Excel、PPT、水晶易表等都可以作为数据可视化的展示工具。现代社会已经进入了一个速读时代，好的可视化图表可以自己说话，大大节约了人们思考的时间。用最简单的方式传递最准确的信息，让图表自己说话，这就是数据可视化的作用。

在数据可视化过程中需要注意的事项：



- 1** 数据图表主要作用是传递信息，不要用它们来炫技，不要舍本逐末般过分追求图表的漂亮程度。
- 2** 不要试图在一张图中表达所有的信息，不要让图表太沉重。
- 3** 数据可视化是以业务逻辑为主线串起来的，不要随意地堆砌图表。
- 4** 不要试图用图表去骗人，否则你的结果会很惨。

**杰克：**柯北，你能说说图1-4中的两个曲线图有什么区别吗？

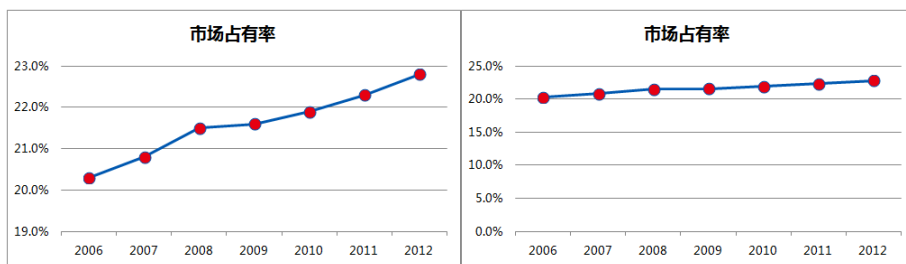


图1-4 市场占有率曲线

**柯北：**左边的市场占有率“涨”势喜人，右边的市场占有率看起来有些变化，但是增长得太缓慢。不过仔细一看，发现这两张图很可能是同一组数据源，只是左边这图改变了Y轴的起始点后，图表趋势就显得不一样了。

**星星：**对对对，如果不把它们放在一起来看的话，很难看出它有什么误导。

**杰克：**柯北说得对，这是同一组数据源。左边的图是用来汇报工作或给消费者看的，右边的图是用来向董事会申请增加广告费预算用的。

**杰克：**另外，教你们一招，如何判断一个人是老鸟还是菜鸟？你只需要给他看一张漂亮的可视化图表，看他的第一反应是“哦，好漂亮啊！”“这图是怎么做的？”，还是“这张图是想说明什么问题？结论和这个图有直接关系吗？”。

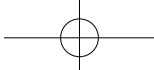
**柯北和星星几乎同时答道：**这是为什么？

**杰克：**你们自己琢磨吧（哈哈）。

## 1.5.6 应用模板开发

对于那些标准化程度比较高的数据以及使用频率比较高的分析文件，可以开发成一种固定的模板格式，这样的好处是标准化、程序化，并且会大大节约时间。1.6节和第8章“如何建立数据化管理模板”中都会谈到数据化管理模板的问题，这里就不细说了。





## 1.5.7 分析报告

分析报告是数据分析师的产品，可以用Word，Excel，PPT作为报告的载体。写数据分析报告就犹如写议论文。议论文有三要素：论点、论据、论证，数据分析报告也必须要明确的论点，有严谨的论证过程和令人信服的论据。虽然在报告中不一定都要将三者呈现，但是论点是一定要有的。其次在写分析报告之前，一定要弄清楚你是在给谁做分析报告，对象不同，关注点自然不一样。

**杰克：**柯北，星星，如果下周一需要给我看三个分析数据，你们会给我看哪三个？

**柯北：**我会给你看本月的销售额、完成率和利润吧。

**星星：**我会给你看上周销售额、上周客流量、环比增长率。

**杰克：**如果下周一你需要给新春天集团的营运总监看三个数据，你们又会给他看哪三个数据呢？

**柯北：**我想营运总监也会关注销售额、完成率吧，还有就是星星说的客流量。

**星星：**我有点懂了，虽然我还不知道具体给他看什么。你是想让我们明白对象不同他对数据的关注点就不一样吗？我们不应该根据自己的逻辑来给对方看什么数据，而是应该给对方看他最需要的数据？

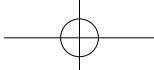
**杰克：**你说对了一部分。我们集团是零售企业，每天都会产生大量各式各样的数据，销售数据、商品数据、客流数据、财务数据，等等。我是数据化管理总监，我的关注点和营运总监自然不一样。还有为什么是下周一，而不是周二或者是周五，你们想过吗？为什么是三个数据而不是四个或五个数据？

所以，在做数据分析报告之前，你们必须要做的一件事情就是要学会审题！

写数据分析报告的注意事项：

- 1** 不要试图面面俱到，一定要有重点，可以聚焦在关键业务以及受众的关注重点上。
- 2** 不能写成记叙文，要写成议论文，要有论点、论据、论证。记叙文是叙事<sup>4</sup>，议论文是有观点的，是有力量的。其次需要注意的是同一个主题下面的论点不能太多，建议最好不要超过三个。我曾经收到过一百多页的月营运报告，报告人为了证明自己当月是多么的辛苦，几乎罗列了所有当月自己的行动。其实这样的记叙文报告无异于谋财害命，如果真的想证明自己的辛苦程度，完全可以将自己的行动数据化就行了，而不是罗列图片和事件内容。

<sup>4</sup> 读到这里，你可以停下来想想，自己曾经见过多少只罗列数据而没有任何观点的分析报告，下次记住打回去重做吧。



- 3 既要关注点，还要照顾线和面。何为点、线、面？举例来说：截止到2013年8月18日成都春熙路店完成了当月销售目标的62%，这就是点。但是单凭这个数据我们是没办法判断春熙路店销售完成的好坏，还需要线和面的概念。简单来说线就是趋势，面就是扩大对比范围，和同类型的其他店铺对比，甚至有的时候还需要和竞争对手的店铺数据做对比。
- 4 报告需要有逻辑性。一是报告各部分内容之间的逻辑性，其二是某一个内容的逻辑性。前者可以利用业务间的逻辑来串联，后者一般遵照发现问题、解读问题、解决问题的逻辑。
- 5 数据分析报告要有很强的可读性，尽量图表化。千言万语不如一张图。
- 6 不要回避“不良结论”，有时候做数据分析也是一个良心工程。
- 7 报告中务必注明数据来源、数据单位、特殊指标的计算方法等，尽量少用或不用专业性强的术语。



### 1.5.8 应用

数据分析报告并不是数据化管理流程的终点，它反而是数据化管理流程的另一个起点，数据化管理的目的是为了应用，没有应用的流程是不完整的。应用就是将数据分析过程中发现的问题、机会等分解到各业务单元，并通过数据监控、关键指标预警、对趋势进行合理判断等手段来指导各部门的业务提高。

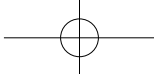
数据化管理的8个步骤有别于常规的数据分析步骤，强调应用，强调模板化。

## 1.6 数据化管理应用模板

一个完整的数据化管理模板应该包括如下5部分：自定义区域、数据源区域、辅助分析区域、业务分析区域、报告展示区域。它由模板开发者制作，数据维护者定期录入数据，最后提供给模板使用者进行数据化管理。这三者有时可以是一个人，也可以是不同的对象。

**星星：**杰克，为什么要将数据化管理模板化？我们公司不是有专门的数据分析师吗？

**杰克：**这个问题问得好。数据化管理是一个过程，分析师只是这个过程的一个环节，负责做数据分析报告，供自己或公司其他人使用。好的模板可以提高效率、节约时间，还可以使分析过程逻辑化、分析结论自动化、使用过程傻瓜化。



数据分析师设计模板，将自己对商业逻辑的理解植入到分析模板中去，最后变成一个一个的产品。所以从这个角度来说数据分析师不是在做数据分析，而是在制造产品，有些产品是一次性的，这样会比较浪费，所以需要生产一些通用且实用性强的可重复利用的产品，这就是模板。

设计分析模板也不是数据分析师的全部工作，毕竟有很多分析是不能模板化的。当然可以设计模板的也不仅仅是分析师们，每个人都可以是数据化管理的模板设计者。

**柯北：**我们需要把模板开发成软件或系统吗？或者说模板的载体是什么？

**杰克：**柯北，你这个问题问得也不错。小的模板可以是一个文件，一个应用程序，也可以是系统的一个组成部分，大的模板可以自成一个系统。但对普通的数据分析人员来说，开发一个应用程序或系统是不现实的，不但成本高，开发周期也会很长，专业度要求也高。一个公司可以没有系统软件，但是不会没有Excel，模板开发可以借助Excel完成，这种模板具有通用性强、开发和生产成本低、使用简单化的特点。本书会在第8章详细介绍如何利用Excel建立数据化管理模型。

理解了数据化管理的概念和流程，接下来我就带你俩进入具体的业务场景中去，我们一起去寻找零售业的数据规律。

