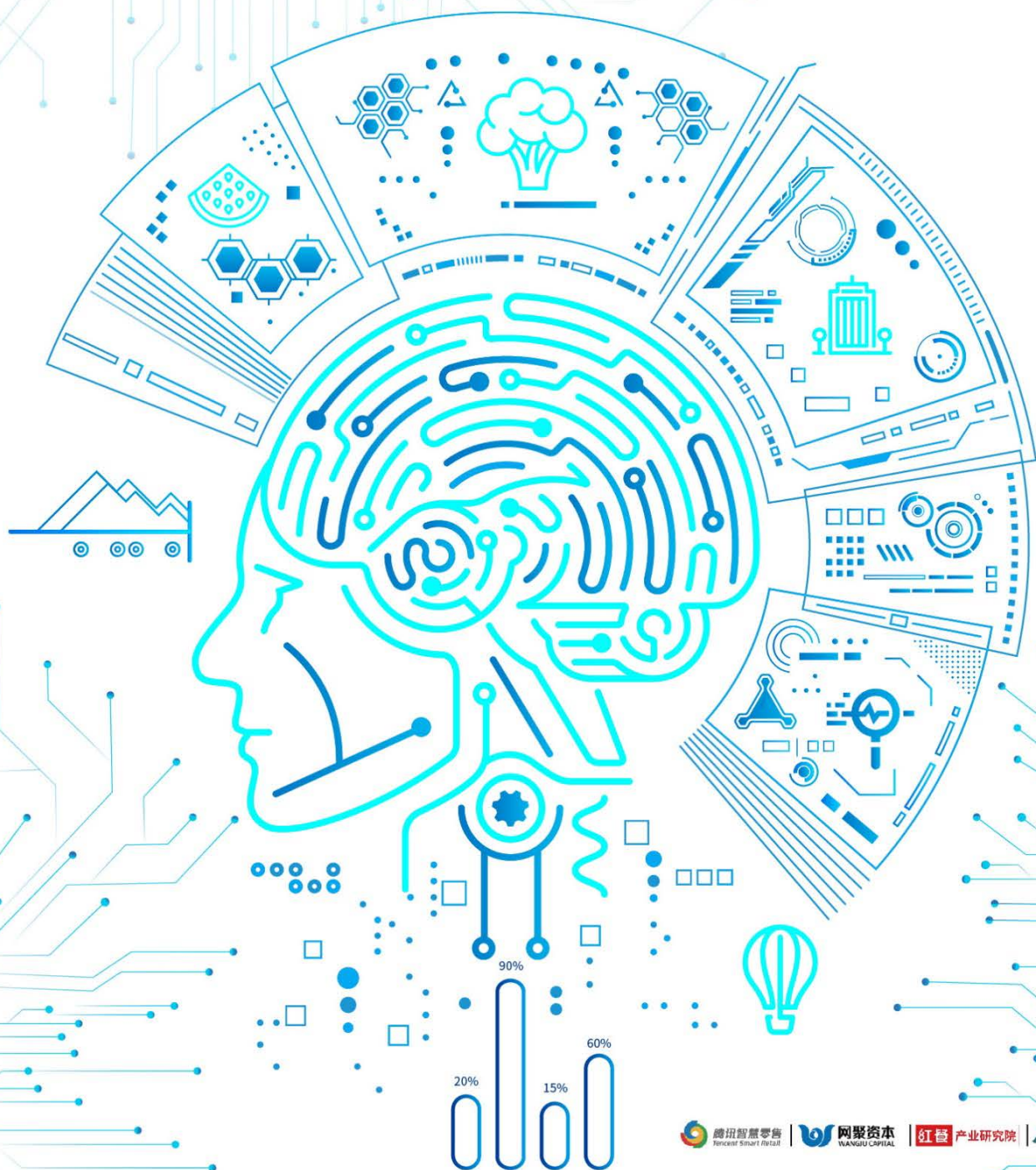


Digital Operation and
Intelligent Decision

食品与餐饮连锁企业 数字化增长指引参考

数字化运营与决策 专题



目录

引言：食品与餐饮连锁企业数字化运营与决策概览

Chapter1 望与闻：数字化企业是什么

- 1.1 数字化企业的本质是什么
- 1.2 企业数字化的基础是什么
- 1.3 企业数字化的战略选择是什么

Chapter2 问与切：如何构建企业数字化运营与决策体系

- 2.1 基于业务框架，打造数字化运营体系
- 2.2 私域运营，移动时代让品牌直连用户
- 2.3 支撑企业数字化运营的决策体系
- 2.4 AI+BI，驱动企业快速实现数据洞察

Chapter3 数字化运营与决策案例

- 3.1 腾讯LBS选址平台助某茶饮连锁品牌实现高效渠道扩张
- 3.2 喜茶，突破传统营销走向数智化
- 3.3 某咖啡品牌，“异军突起”与“绝处逢生”的奥秘

结语：风正济时，自当扬帆破浪；任重道远，还需策马扬鞭

引言

食品与餐饮连锁企业 数字化运营与决策概览

1、食品与餐饮连锁企业数字化前三期白皮书回顾

第一期白皮书开宗明义，就后疫情时代食品与餐饮连锁行业的数字化转型发展思路进行了探讨，总结了食品与餐饮连锁企业数字化转型的基本目标，主要包括：建立数字化服务体系、建立数字化运营体系，建立数字化决策体系与建立全方位的数字化管理体系。其次基于腾讯私域运营“四力”增长模型对食品与餐饮连锁行业的私域打法进行了总结并通过绘制数字化转型蓝图框架梳理出企业全面数字化转型的核心方向。

第二期白皮书聚焦在数字化营销与扩张主题，对食品与餐饮连锁企业的发展趋势进行了分析并得出了未来在数字化营销与扩张方面面临的挑战，同时通过公私域版图在企业营销数字化方面进行深入分析。借助数字化工具进行市场营销与扩张将会使企业获得“快人一步”的先机，最后我们构建了门店扩张的数字化体系与战略，通过相关案例给读者以启发。

供应链作为当下企业的核心竞争力，第三期白皮书对食品与餐饮连锁企业的数字化供应链进行了深入分析，总结了目前企业供应链数字化的发展现状，并通过构建企业供应链数字化转型的方法，提出了从战略层面入手的数字化供应链建设的发展方向。最后基于数字化供应链的案例总结了大中小企业数字化供应链的发展路径。

引言

食品与餐饮连锁企业 数字化运营与决策概览

2、食品与餐饮连锁企业数字化的五步法

根据第一期《食品与餐饮连锁企业数字化增长指引参考》，企业数字化可以分为五步：

第一步：基础设施云化。基础设施云化程度反映了企业数字化转型的基本技术能力，通过双中心，多边缘的专有云架构模式，实现统一的、安全可靠的专有云技术架构，利用云原生数据同步和负载调度能力对关键业务可轻松实现异地双活的高可用架构。

第二步：触点数字化。企业借助AIOT、移动互联网等技术，使得公司在全链路保持连接和数据获取能力。例如摄像头数据、传感器数据、历史数据、生产管理系统、维修备件系统、试验装置、ERP等数据，实现全面感知的数字化现场。

第三步：业务在线化。通过业务能力服务化的方式帮助企业完成业务流程的数字化和业务价值的提升，实现企业业务协同，核心业务全部中台化，建成完善的中台共享服务体系，持续创新多元化业务。

第四步：运营数据化。充分挖掘自身高价值的“小数据”并充分结合生态的“大数据”，沉淀数据标准，实现数据驱动业务；实现人、财、物、经验等核心运营业务全面数字化。

引言

食品与餐饮连锁企业 数字化运营与决策概览

第五步：决策智能化。构建“数智大脑”是企业数智化转型的重要方向，基于复杂智能算法的推荐、预测、决策等结果，实现人工智能技术的广泛应用。例如：通过引入人工智能技术和应用，以智能语音、智能问答的形式提供内部业务咨询、查找、业务办理等服务，有助于提升整体业务运营效率，降低内部运营成本，提升业务流转速度。

本期白皮书将聚焦运营数据化和决策智能化两大板块，阐述企业如何打造数字化的运营决策体系。



3、食品与餐饮连锁企业的数字化运营模式概览

通过智慧门店洞察、动销数据分析、渠道数据打通，提高线下渠道管理能力，提升营运效率。

目前食品与餐饮连锁行业的数字化运营模式主要包括智慧门店洞察、终端销售数据洞察以及营销活动在线化三个部分。

智慧门店洞察是指利用图像识别技术对零售终端产品的展示进行识别、分析和应用。主要的开展形式是与移动访销系统、经销商业代表、第三方图像采集机构等合作。在图像数据形成后，品牌商能够了解产品的动销情况、促销活动终端执行情况与竞品的对应情况，从而更好地优化产品投放策略、强化对业务代表的监督和对渠道商的管理、提高活动管理效率与发掘空白市场，优化市场策略。

终端销售数据洞察的需求来自于：产品线下渠道链条过长和信息传递的真实性与及时性较差造成的品牌商无法及时且有效地做出优化产品的决策。终端销售数据洞察主要通过品牌商与经销商或第三方数据服务商合作，获得某一区域的终端脱敏销售数据。通过实际的终端销售数据，品牌商可以及时获取产品的实际市场表现，优化产品的渠道投放策略，提高渠道效率。

营销活动在线化意味着品牌商会将线下活动逐步转至线上线下一体化，此举能够使品牌商将线下客户导入私域流量池、沉淀用户行为数据，对用户实施精细化管理从而提高复购率、降低引流费用、推动业务发展。并且在打通渠道数据后，相关的数据将会辅助品牌商实施运营优化决策，品牌商能够对营销活动进行复盘与分析从而更好地推动线下活动的展开。



4、数字化决策：打造数字化大脑

以数据和业务算法为基础，建立全域决策模型，数字化决策的关键在于形成以数据模型与业务模型为基础的决策模式与机制。

数据模型的打造要求品牌商进行数据治理实践，统一各端的数据标准，打通各系统的内部数据接口并形成数据自动化加工，最后形成数据模型。业务模型的形成主要与业务实践与洞察相关。各端数据的实时更新能够为业务模型的优化提供助力。在数据模型与业务模型形成合力后，品牌商的“数字化大脑”才能够真正为决策服务，最终形成全域决策模型。

而数字化决策的形成实际上是人机协同生态的体现。数据驱动提升的过程对应着人机协同程度的加强，初始的阶段企业能够形成简单的人机互动，将可视化的数据结果提供给业务人员以形成决策。

当人机协同的程度加强，企业的数据系统能够逐渐通过机器学习，基于数据与模型进行决策自我生成。当达到了人机智能融合的局面，人机系统能够双向学习，智能决策会提供实践意义极强的决策建议。



Chapter 1

望与闻：数字化企业是什么

1.1 数字化企业的本质是什么

1.1.1 以数据为驱动，推动企业高质量发展

企业数字化转型是以数据为驱动，借助大数据、云计算、物联网、区块链等数字技术和数学算法，打通企业生产经营的各个环节，加强业务与技术融合，提升数字化运营水平，优化资源配置，实现管理升级和模式创新，从而达到降本增效的目的，不断推动企业高质量发展。

不管是大型企业还是中小型企业，无论企业目前发展处于哪个阶段，都无需对数字化转型产生焦虑和恐惧，立足当下开启数字化转型之路都会对企业发展产生益处，同时数字化转型也是关系到企业未来发展的底层设施和重要举措，因为数字化转型对于企业的影响不是立竿见影的，而是企业的数字化转型发展到一定程度、到达一个临界点后，数字化就快速发挥效果，助力企业进入飞速发展阶段，若同行业其他企业已然领先后，企业需要花费更多的时间和精力去追赶，甚至可能被数字化转型成功的企业挤压市场空间。

企业应该以终为始，进行数字化转型全局规划，制定统一路线，从数据治理等方面打造好转型基础，依据规划逐步实现企业数字化发展战略。

1.1.2 数字化对于企业的实际意义

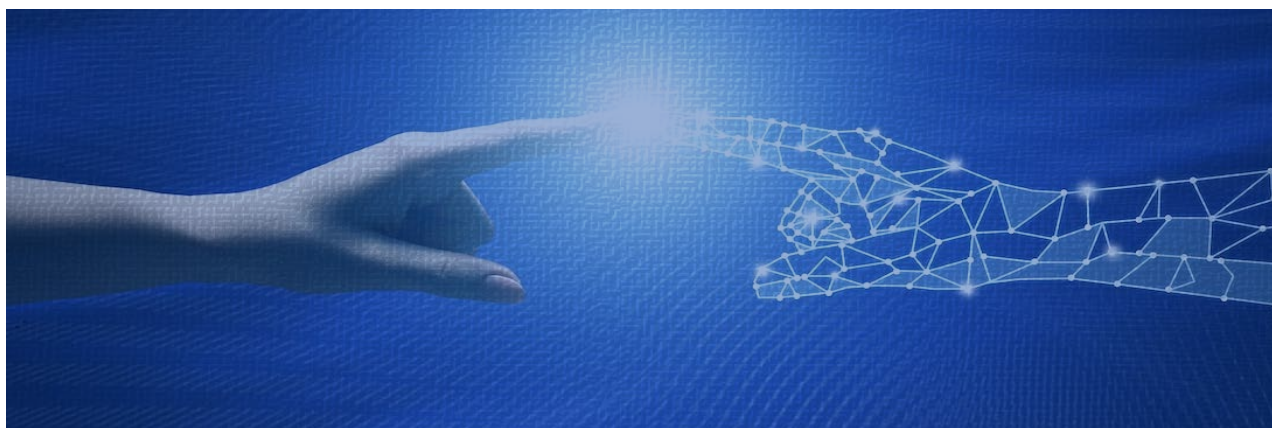
对企业来说，数字化意味着更快速的感知、更高效连接和更敏捷的响应。弱化感知与连接，是企业走向衰亡的主要矛盾。

未来组织的核心能力，一定是感知与连接能力。任何“人”、任何组织都想建立以自己为中心的“圈子”，都希望能整合起别人的资源和信息，建立更大的生态。但同时，谁都无法真正做到包容一切，唯有“多圈融合、万圈融合”，才是大势所趋。

信息的高速流动会使得一切“变平”，如果横着切、竖着切、斜着切赛道都不能切出个“第一”，组织就没有“令人兴奋的未来”。数字化只是走向“第一”的工具，并不是目的，用数字化的思想、工具和方法提升感知和连接，确保不低于时代的底线要求，并活下去！

对于组织来说，随着时代迅速发展的数字化技术如区块链、大数据、人工智能等能够作为数字化转型的基础支持，使企业从数字化到互联化最后到智能化。而数字化技术作为数字化转型的底层支持，事实上也是组织进行场景化建设的重要支撑。

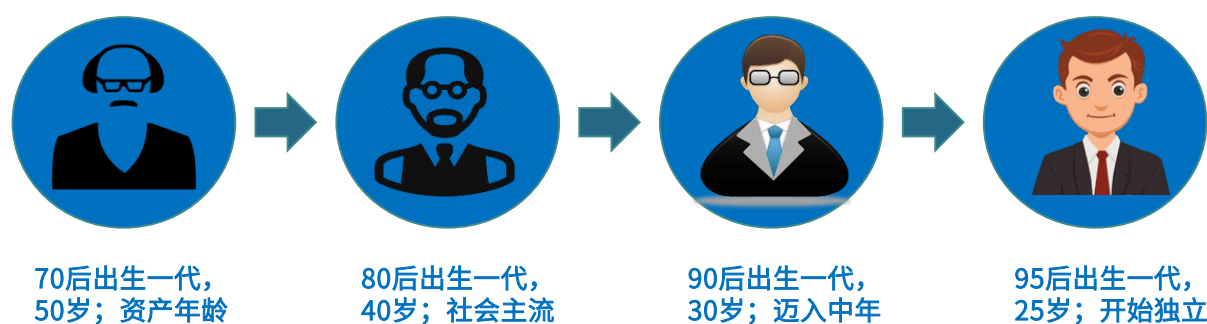
在产业端，企业能够形成新制造、新供应链的局面，全面打造产业互联网体系。在消费端，新零售与新服务的形成使在分销渠道、营销信息与售后互动方面都能够持续发力创新，形成消费互联网。数字化体系的建设能够使企业在线上与线下形成连接，对万物进行感知，在有效数字化运营体系建设的保证下才能够使企业在聚变的激烈竞争环境中稳固核心竞争力。



1.1.3 消费者转变，从“人找货”转变为“货找人”

过去，食品与餐饮连锁行业的营销人以引领市场趋势而感到骄傲，但在数字化时代，花重金投放却效果不佳的案例比比皆是，让我们不禁思考：是数字化营销改变了消费者，还是消费者正在颠覆传统的营销认知。

对于食品与餐饮连锁行业的企业来说，了解消费者并满足消费者日益变化的需求，是其成功的重要因素之一：



随着供给关系带来的消费者地位的提升，食品与餐饮连锁行业的产品同质化严重。疫情后新零售模式激增，企业和消费者沟通触点逐渐增多，希望能更多听到消费者的声音，在产品研发、生产制造、物流配送、分销渠道、营销信息、售后互动等多个环节实现客户触达，并将主要工作围绕消费者展开，逐渐从“人找货”到“货找人”转变。

“人找货”模式是以货为中心，消费者只能在现有场景和渠道中的货物进行选择；商品通过既定的渠道流通至终端门店，消费者在给定的商品中进行选择、购买。在此模式下，消费者的需求满足程度不高。“货找人”模式是以“人”为中心，在用户画像的基础上挖掘用户需求，以丰富、灵活的场景，引导、吸引用户购买，在此模式下，消费者可以较低的成本来满足个性化需求。

“货找人”模式的关键，在于消费数据的积累。需要品牌商更加了解客户或者用户，描绘出颗粒度细的用户画像，掌握用户的需求满足现状及变化趋势。从客户或用户的购买、交易、反馈的线上化闭环，实现用户数据的收集、形成用户画像，并实现对用户感知基础之上的用户分层、用户需求分层；进而交付产品设计并提供商品。

1.1.4 企业数字化的痛点是什么

根据《2022年中国零售数字化白皮书》，目前的企业整体处于探索“线上化”并向“数智化”迈进的阶段。在数字化转型未完全贯彻的情况下，许多企业在转型的过程中仍有许多痛点。

数字化转型深度不足。在业务方面，许多企业只解决了下单或者支付环节的一些局部痛点，数字化建设对于获客、体验、降本、增效等更深层面的痛点并未解决。并没有建成属于企业自身的数字运营体系，因此会存在过于依赖平台的情况。

从技术的角度上来看，企业自有客户数据匮乏，传统企业缺乏客户信息数据的采集能力，在数据整合后，数据的整体驱动与产出无法实施到位。并且企业也会时常存在“数据孤岛”、运营流程过于复杂等情况。

数字化建设投入产出比不理想。现在许多的企业都把数字化转型作为企业未来发展的战略方向，并大力投入数字化建设。但是数字化建设的回报具有非常大的不确定性，同时可预测的资本回收周期较长。因此在短期内无法看到数字化转型建设的成效可能会对领导者的信心是一个较大的挑战。

组织变革推进困难。企业在业务层面成立数字中心的同时，数字化的团队是变革的进程中十分重要的一环。在数字化转型推进的过程中，组织变革是与其相辅相成的。

数字化进程中的组织变革问题主要存在于三点：

一是一线员工对于数字化转型的认知不高并且积极性不足；

二是企业的数字化人才相对匮乏；

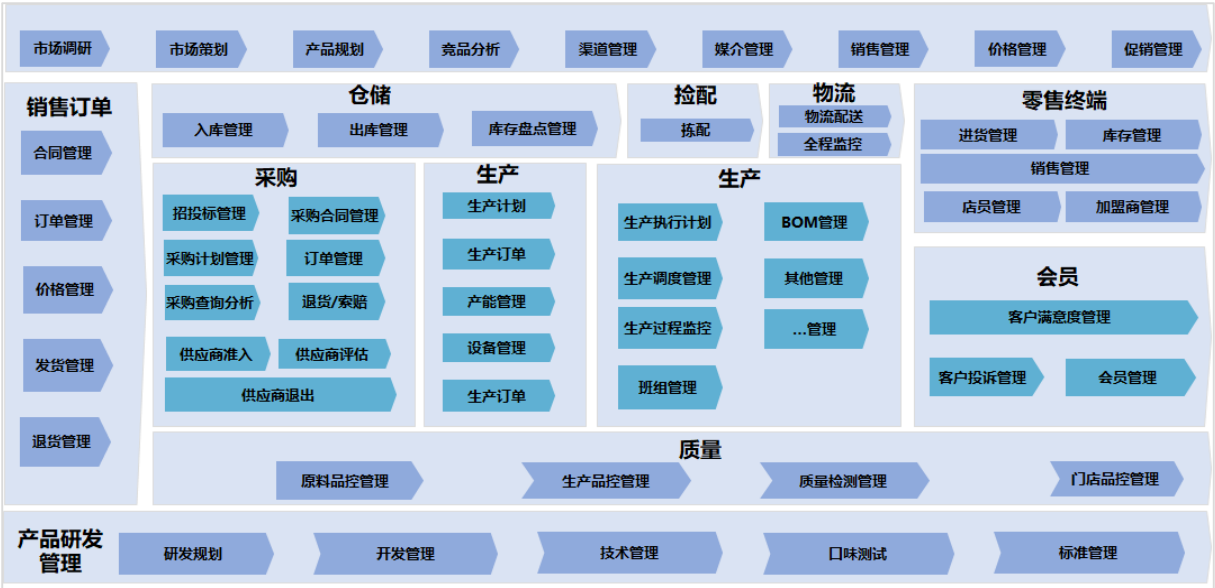
三是企业存在组织与流程上的僵化问题，无法适应数字化变革后敏捷的行为方式。

由此可见，大多数企业的数字化进程仍然任重道远，只有从基础建设开始慢慢推进企业的数字化变革、解决沿途遇见的痛点，企业才能够最终达到数字生态化的状态。

1.2 企业数字化的基础是什么

1.2.1 全流程应用数字化工具分析业务场景并解决问题

企业数字化转型来源于企业对业务转型的需求，数字技术正在从数字支撑走向企业生产经营的全流程。企业转型的核心目标，主要包括“开源、节流、提效”三个部分。而企业应寻找适合自身的切入节点，循序渐进地开展数字化转型。找到适合自身切入点的前提是对企业进行全面数字化转型的需求收集与梳理，需求的收集范围要覆盖企业的研发、测试、生产、营销、销售、采购、客服、人力、财务等全流程与全部门，在整合分析后得出企业的核心需求。在此同时，企业经营立足于业务场景。在进行价值需求的分析后，也应寻求从业务场景切入，通过各端大量的数据资产来开展基于场景的模型构建与应用，最终找到适合企业的“破局之点”。数据应用于场景时，也应不断基于数据迭代优化业务模型，持续支撑数字化体系的稳定运作。

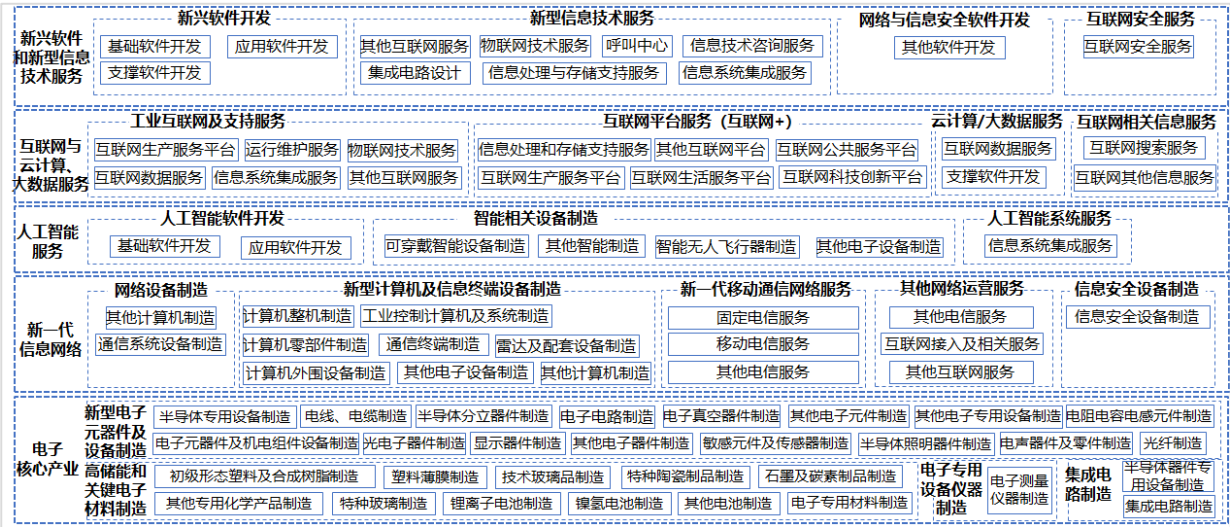


图片来源：AMT企源，连锁餐饮企业总体业务框架图

技术的发展是没有终点的，数字化转型亦是如此。数字化转型的本质就是通过技术手段挖掘价值，再为业务运营与管理决策提供数据支撑而释放价值。在数字化转型的进程中，以云计算、大数据、物联网、人工智能、5G 为代表的新一代信息技术在不断迭代、融合为转型提供支撑，而业务场景与技术的融合关系是远重要于技术本身的。

1.2.2 全链路的数字化支撑

从技术维度看，企业数字化涉及的技术内涵更加丰富，传统IT只是其中非常小的一部分，互联网IT和新兴IT的技术被广泛应用。



数据来源：AMT企源根据《工信部新一代信息技术产业分类》与国家关于信息技术相关指导文件、行动计划整理

从企业的价值链路来看，企业数字化体系的建设来源于研发、供应链、生产、营销、财务和经营管理六大价值链关键环节的规划建设，只有为全链路提供数字化支撑，打通每个版块，才能够形成共生共赢的数字化新局面。

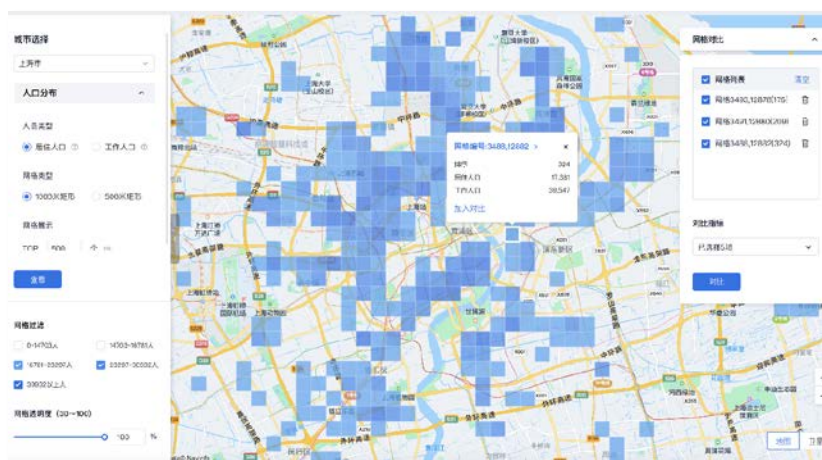
随着时代的变化，用户对于产品的需求不断增高，这要求着企业在研发端有着更高的效率与更多的创新。在数字化的浪潮下，企业研发端的难题在于如何将经典的传统需求与新时代下的数字化需求相结合，产品研发迭代跟上需求变化的步伐并形成自由的协同研发生态。做好研发数字化的关键在于做好需求管理、迭代产品研发体系与建立协同研发生态。

采购与供应链的数字化能够提高供应链的响应能力、流程的自动化能力与供应链的抗风险能力。使供应链不再以线性传播而是联结成矩阵的关键在于以市场终端需求为驱动力，把握供应链的数字化趋势。在数字化技术方面要加强在机器学习、区块链等方面的技术支持，提升供应链的敏捷性与韧性。最后，在进行供应链数字化的同时，保持与供应商良好的关系、打造双赢的局面，数字化技术能够使企业与供应商形成更加深度的连接。

生产数字化并不仅仅是对生产业务进行智能设计、合理排产、科学决策等操作，而是实现工厂内部的可持续数字化管理与外部价值链联通。生产数字化主要能够提升企业在VUCA的当下，基于消费者需求拥有大规模定制能力、供应链韧性以及智能化生产能力。实现这些提升的关键在于“以用户为中心”开展个性化生产、以传感器为纽带实现生产全链路在线连接、以数字孪生为基础开展智能化生产控制，最后形成以系统融合的智能化工厂。

营销数字化的关键在于：一是将用户数字化，链接全场景。二是洞察用户需求并为其创造需求。三是搭建营销数字化的生态矩阵。通过营销数字化能够得到更加准确的用户画像，在数字化技术的支持下能够更加精准的进行会员营销。并且通过AR、VR等新技术应用，用户能够得到更加真实的感知与体验。全生命周期交互的场景能够让企业在交互中挖掘用户的需求。

实现财务数字化的关键在于构建“价值创造型”财务体系，企业的财务人员需要深入业务场景，基于数据解决业务问题和经营问题，让数据更有价值。在大数据的时代下，对于财务的要求渐渐趋向于链接与打通公司内部的财务体系、业务体系和企业外部的产业体系。只有以数据驱动为主线，构建“价值创造型”财务体系才能为企业从记录价值到反映价值、守护价值，最后到创造价值提供支持。最终使财务成为战略与业务的合作伙伴，推动企业的价值创造，支持业务的发展。



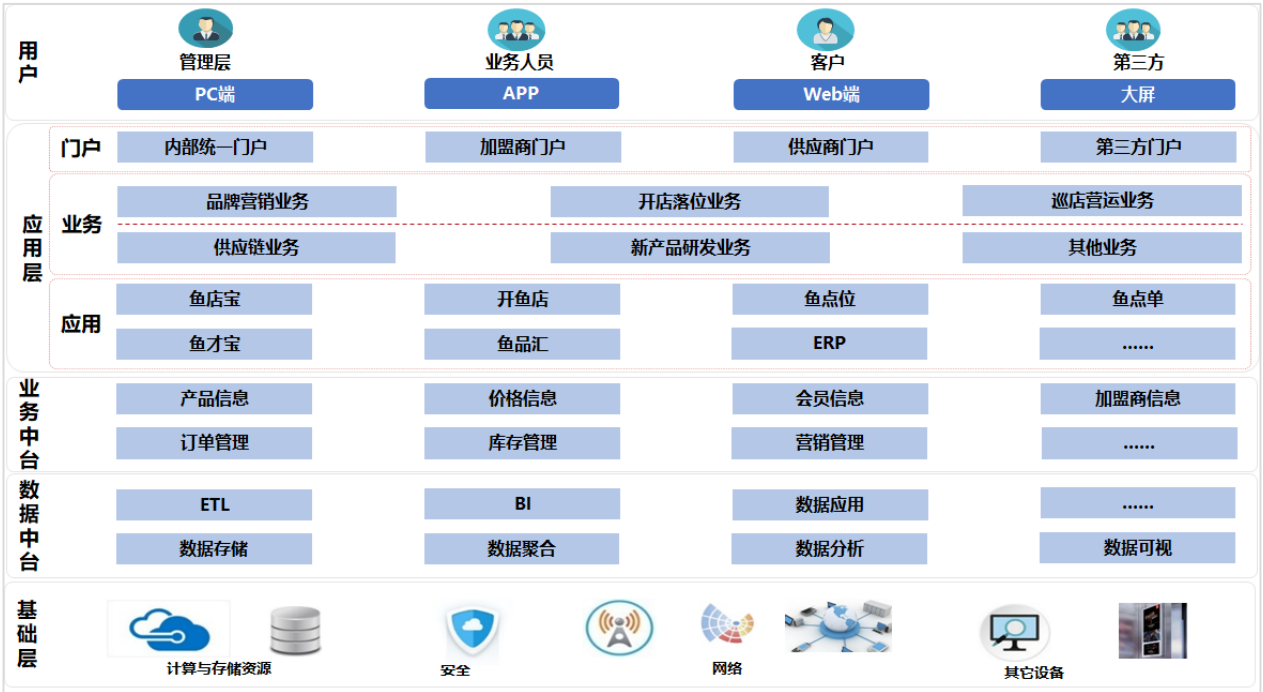
图片来源：腾讯数据魔方

最后从企业的经营管理数字化的角度来看，企业如何利用自身的数据资产与决策模型进行决策与预测将决定着企业的未来发展走向。根据中国企业数字化转型白皮书，实现经营管理数字化共有五大步骤：

- 一是要搭建作为技术和数据底座的数据平台；
- 二是要确定数智运营相关规则；
- 三是要开展业务全程实时监控；
- 四是实施自动化建议和判断；
- 最后则是指挥任务执行形成反馈闭环。

企业经营管理数字化体系能够使企业的数据更加丰富，更有价值、提升全面感知的能力、提高前瞻洞察、科学决策与自动执行的能力，最后形成以实现数智运营，用数据治理企业的能力。

某餐饮连锁企业在信息化建设中，通过全链路数字化应用。将用户端（管理层、业务人员、客户以及第三方连接）与应用层、业务中台、数据中台以及基础层架构全面打通，实现智能运营、高效决策的数字生态，赋能品牌持续占据用户心智，助力门店快速增长并跑通盈利模型，建立企业的核心竞争力。



图片来源：AMT企源，某连锁餐饮企业信息化总体框架

1.3 企业数字化的战略选择是什么

数字化的基础还是要回归到战略和业务模式本身，根据组织“天赋”开展分层次（管理数字化、业务数字化、数字生态化）的数字化建设是务实的选择，企业必须要对现状有客观的认知与共识。

管理数字化是以业务管理和职能管理数字化建设为手段，实现全流程的线上化、数据的标准化、管理的智能化，提升管理效率和辅助决策。刚需是业务在线、流程优化和数据积累。

业务数字化以客户价值交付为中心，以业务效率提升为导向，通过新技术应用与数据的持续挖掘，构建研发、生产、供应链、营销等业务过程的持续价值升级。此时的刚需是高附加值的产品和服务、企业基于个性化的基因，借助数字化工具巩固核心竞争能力。

数字生态化进一步加快业务开放能力，用平台化的视角构建生态IT连接，将自有服务开放给第三方合作伙伴，形成服务+场景开放生态。刚需是市场占有率、行业基础设施能力、核心资源获取能力和基础流量。



Chapter 2

问与切：如何构建企业数字化运营与决策体系

2.1 基于业务框架，打造数字化运营体系

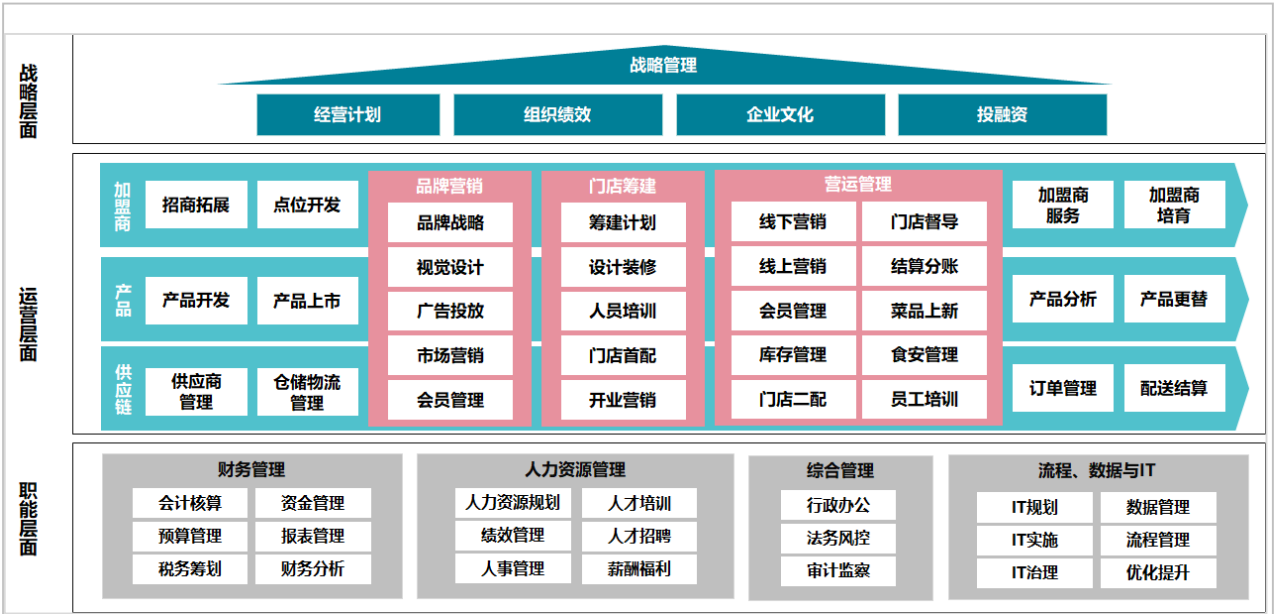
企业的业务框架承载着企业独特的核心运营能力及作战能力。对于企业来说“自然流量红利”的时代已然过去，企业的核心竞争已逐渐趋向于增强自身的数字化运营能力，企业的精细化运营管理、对海量数据的管理、推动底层运营的信息化建设等需求将决定着企业是否能够提质增效、改善盈利、筑立起企业的护城河。

从企业的架构设计来看，数字化运营体系是应融入在业务框架之中的，从顶层的战略层面，统领下层的运营层面与职能层面。

在企业运营体系的三个层面中：运营层面从横向来看主要包括加盟商管理、产品管理、供应链管理三个版块。从纵向来看，企业的品牌营销、门店筹建与运营管理纵向覆盖了业务运营的每个版块。

职能层面，主要由财务管理、人力资源、综合管理与流程、数据与IT四大板块组成，每个版块的基础职能分别独立。

这样的运营架构能够使企业的业务与运营相交互统一。从而支撑战略层面的经营计划、组织绩效、企业文化、投融资等。



图片来源：AMT企源，连锁餐饮企业业务框架

随着企业的数字化建设成本逐渐增高，企业在数字化转型的进程中需将战略自上而下有效分解，并通过经营分析与决策对战略执行进行有效复盘。数字化转型建设是一项系统工程，而任何一项系统工程都离不开顶层设计，这是企业开展数字化转型的关键路径。

而企业数字化体系建设的顶层设计，应该围绕客户体验与业务战略开展，主要包括建立适合企业未来数字化转型战略的愿景与目标、评估目前的数字化转型基础、依照转型框架设计企业的数字化转型蓝图框架、评估方案的收益与风险，制定完善的转型路径、设计转型效果的关键评估指标并建立评估的周期、方法等机制。

随着数字化时代的进程加速，企业应找准自身数字化变革的切入点，设计出适合企业自身的组织运营体系并且将数字化运营能力融入进组织从职能支撑到生产运营到战略决策的方方面面中。

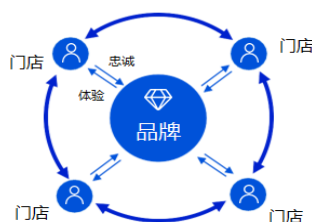
对于食品与餐饮连锁企业来说，企业的数字化运营核心覆盖了数字化产品开发、数字化营销、数字化供应链、门店的智能选址、加盟商的智能管理等方面，这些层面将会是行业企业制胜的决定性因素。

2.2 私域运营，移动时代让品牌直连用户

实体门店时代，以“场”为连接。该阶段商家自主权高，但数字化程度低，客户通过在各门店的体验，逐渐培养对品牌的忠诚度；公域时代，平台电商以“货”连接，商家需要遵循平台规则，线上的客流清晰但是却与线下逐渐割裂，平台连接货币、用户、品牌和货品。

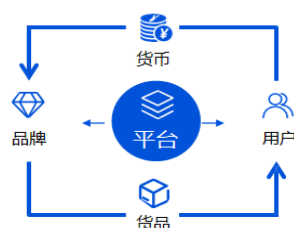
近期私域运营崛起，自主权又重新回归商家。门店数字化加速，以“触点”直接连接用户，品牌通过社交裂变与多触点连接等方式整合现有客户资源，做到精准触达。

实体门店——以[场]为连接



商家自主权
数字化程度低

平台电商——以[货]为连接



商家遵循平台规则
线上客流渐清晰，但与线下割裂

私域崛起——以[触点]直连用户



自主权回归商家
门店数字化加速，推进全渠道数字化

图片来源：腾讯智慧零售

数据量级的倍增主要来源于消费端与产业端的新局面。随着线下消费转型到互联网消费，到现在的移动互联消费。在消费端，庞大的消费群体已逐渐移动化，因此每一个消费者都将成为数据资产的一部分。消费者数量的不断增加会使数据的量级得以提升。在产业端，物联网的发展也推动了数据量的增加，当企业的信息系统引入产业中的各种设施，海量的数据将会不断地产生与更新。

食品与餐饮连锁企业在私域数据运营时，数据量级倍增催生了三大痛点，商家缺乏全链路数据运营工具：

痛点1

私域数据难融通

如何打通全渠道私域触点，形成合力？

痛点2

经营效果难衡量

数据如何更有效地衡量私域运营投入效果？

痛点3

数据资产难应用

数据如何与不同的运营场景打通，真正用起来？

图片来源：腾讯智慧零售

腾讯有数深谙此类企业痛点，并通过人、货、场助力食品与餐饮品牌私域增长。

- 人：TA是谁，从哪来，到哪去？懂TA才能更好的服务TA；
- 货：从人找货到货找人，如何让商品出现在需要TA的人面前；
- 场：小程序/公众号/企业微信/直播多场联动，互相加持。

主要通过以下三步实现高效私域运营：

1、小程序商城分析：数据指导精细化运营，提升小程序场内转化

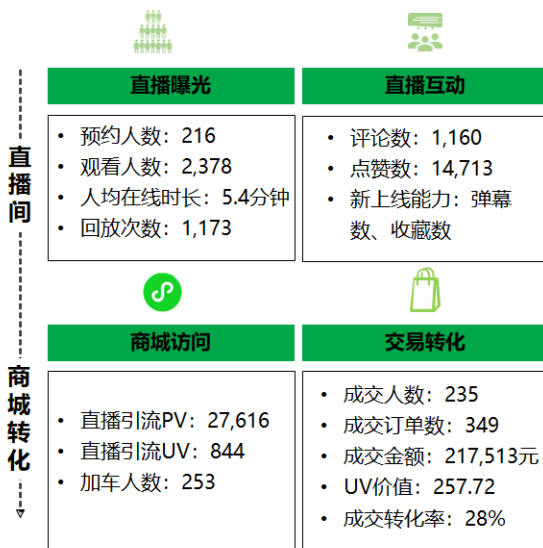
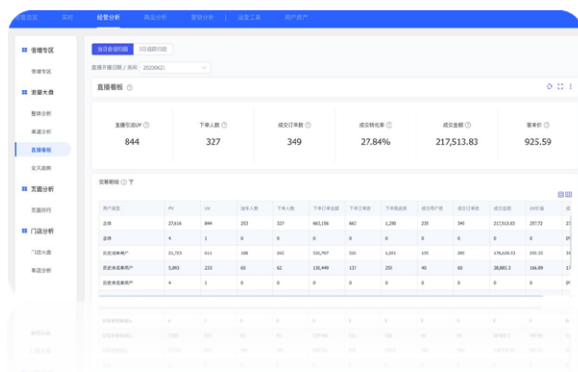
借助有数商城的数据分析能力，商家可对小程序商城内消费者行为进行诊断，指导商城排版布局，提升用户转化率。



图片来源：腾讯智慧零售

2、品牌直播：从直播间曝光互动，到商城访问转化的直播整体追踪

某国内化妆品零售连锁门店于2020年6月进行的小程序直播卖货



图片来源：腾讯智慧零售

3、企业微信：导购和社群转化追踪分析，优化导购和社群运营策略

导购业绩直观呈现，策略及时调优



某美妆品牌：通过企业微信看板联通互动数据与转化数据，提升群转化率



- **洞悉社群运营状况，促进消费转化：**
有数拉通群基础数据-互动数据-成交数据，帮助商家直观查看到每个社群为小程序带来的成交贡献
- **导购效率可衡量，业绩可追溯**
可查看企业所属导购数量及导购下管理的客户数；可针对单个导购的客户活跃及转化进行分析

通过启用企业微信看板，为品牌小程序提供了企业微信运营数据洞察，为下一步的精细化社群与导购运营提供指导建议。

图片来源：腾讯智慧零售

接下来腾讯有数从数据分析到数据驱动，实现运营策略智能化。

- **数据分析：**分析群、导购和活动产生的主数据，并支持PC、手机端等多端查看，同时结合权限细分保障治理体系；
- **策略反哺：**通过数据模型输出针对不同细分用户沟通时间和内容，根据导购/商家目标，输出运营操作指引及自动化执行能力；
- **解决方案：**联合运营团队，输出企业微信经营解决方案报告，分享企业微信运营经营。

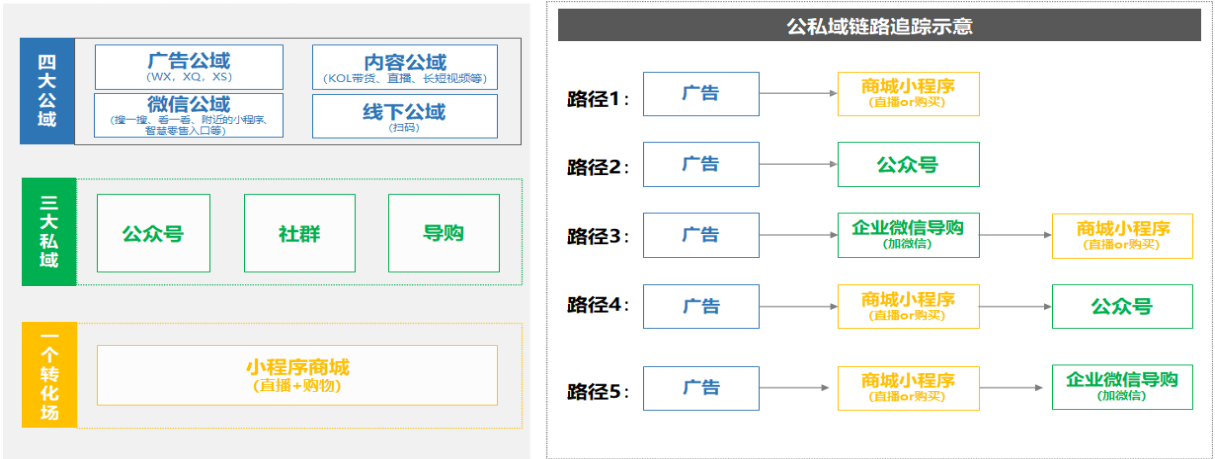
腾讯有数通过公私域联动、商品推荐、商品搜索能力和商品分析四大维度帮助企业进行数字化决策能力搭建。

1、公私域联动

公私域链路天然打通，实时掌控各触点转化表现，广告全链路的数据跟踪、科学归因，实现公私域运营联动。

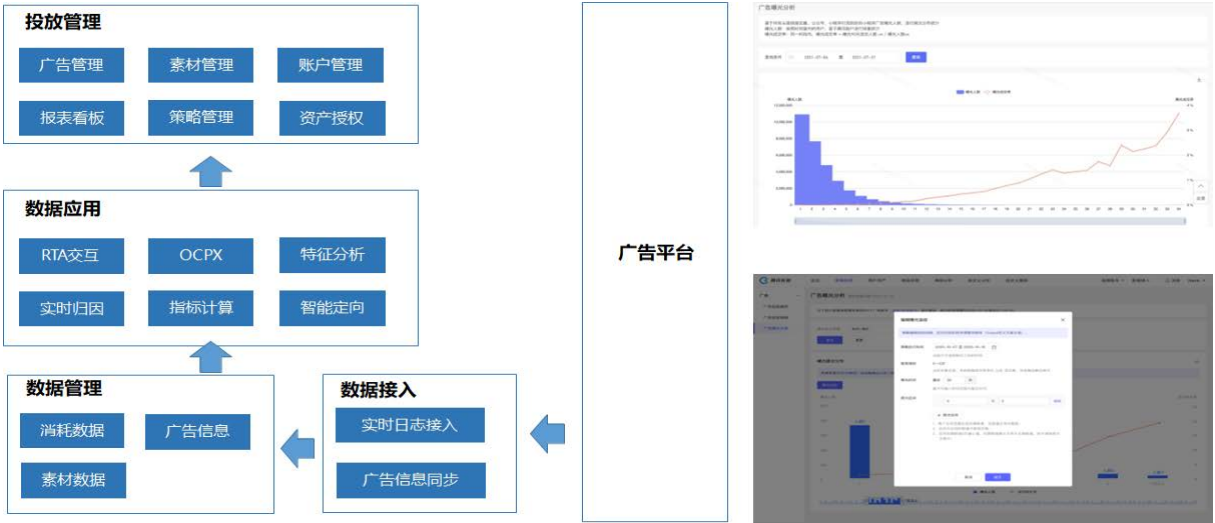


公私域链路打通，实时掌控各触点转化表现。在公域与私域的数据端口打通后，企业能够在线上活动如广告投放、用户获取与转化等触点进行数据上的收集，在进行一定的数据治理后我们得以根据各触点海量的数据研发出适合的业务模型并将其运用至业务层面的数据分析。当企业形成实时的数据反馈系统，决策者能够随时感知各触点的转化情况从而及时作出相应的策略与调整。



图片来源：腾讯智慧零售

全链路数据反哺公域获客，实现Insight To Action。在企业内部进行全面的数据化转型后，全链路以及各部门的数据得以能够很好的被收集以及应用。在公域获客的Insight往往不止产生于消费者端，企业业务链路上的各部门形成的决策数据反馈事实上是能够对公域的获客动作产生指引的。只有在产生Insight后不断的去进行行动上的实现并不断的通过数据优化企业的Action，企业的获客活动才会开展的更加科学以及有序。

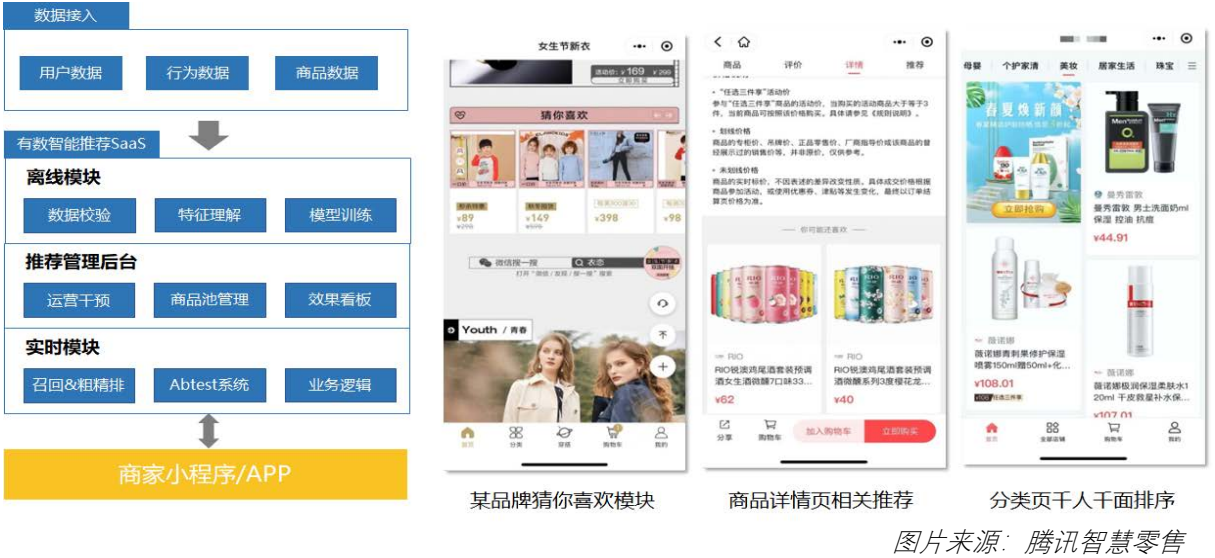


广告数据洞察

图片来源：腾讯智慧零售

2、商品推荐

洞悉商品热度与潜力，助力运营优化。数字化转型的意义之一就在于增加企业的洞察能力。而市场上的商品会在公域产生海量的信息与数据，数字化系统的意义所在就是去洞察商品的热度与潜力。随着市场上的信息不断的更新，实时形成的智能化反馈能够使业务人员对商品运营进行一定的优化，帮助企业开展相关的业务调整。



3、商品搜索能力

精准识别用户意图，展示合适的商品。商品的搜索的准确程度决定了用户能否顺利地找到自己所需的商品，由此也极大程度关联着商品与用户需求的匹配程度。而搜索的准确程度在于系统是否能正确的识别用户的意图，只有在机器学习技术的支撑下不断提升对应的算法，商品的搜索能力才能够得到持续的提升，进一步满足客户的需求，加强商品与用户需求的匹配度。



微信搜索，帮助品牌增加免费公域流量。当用户在微信搜索与品牌相关的关键词或产品时，能够自动出现品牌的公众号、小程序或相关的信息，这能够作为品牌免费的公域流量，提高品牌曝光度。

微信搜索框：关键词

“全部”tab下滑

“商品”tab

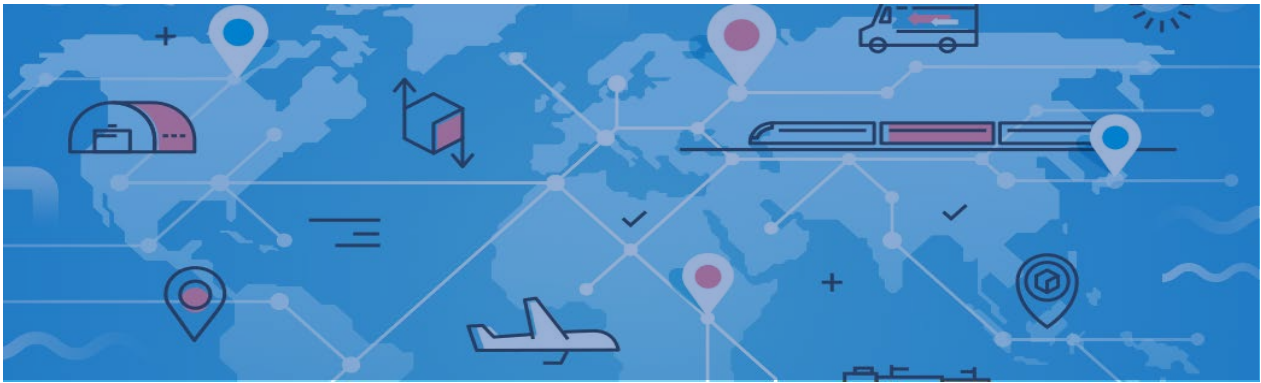
品牌小程序

点击商品

4、商品分析

洞悉商品热度与潜力，助力运营优化。

- **多维度：**支持更多维度商品整体数据分析，提供商品矩阵支持商家运营决策；
- **多触点：**提供按触点分析商品的功能，便捷对比各触点商品引流和销售情况，支持按触点精细化运营商品；
- **“货”交叉分析：**提供单品颗粒度的分析能力，支持单品对比及单品消费者画像洞察；
- **打通商品营销：**与有数营销能力（商品广告、私域营销）联动，打通“整体分析-具体商品-营销行为”的分析行动链路。





商品推荐分析帮助商家对比使用/不适用推荐策略时的效果，查看推荐板块的推荐结果排序。

推荐效果对比分析：

如猜你猜你喜欢使用与不使用推荐算法的用户GMV、成交量、点击率等指标的对比

推荐板块商品排序：

查看猜你喜欢板块推荐TOP产品排序，可根据曝光、成交人数和金额进行排序



搜索分析看板可以帮助商家运营了解当前用户站内搜索的意愿程度、搜索满意度以及搜索贡献的GMV。

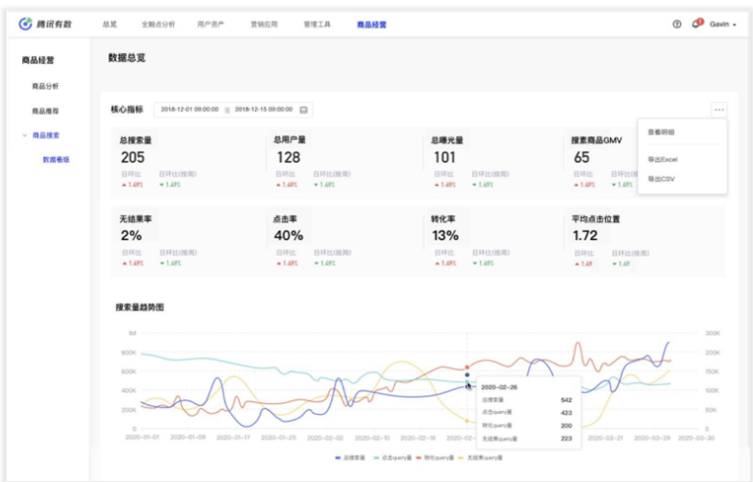
- 🔍

搜索PV/UV
搜索PV/UV代表着用户在站内的搜索意愿与心智
- 📍

搜索点击率
搜索点击率代表着用户对于搜索结果的满意程度
- 🔍

搜索无结果率
搜索无结果率代表着商城没有用户希望购买的商品。
- 🛒

搜索商品GMV
搜索GMV代表着搜索的成交贡献



2.3 支撑企业数字化运营的决策体系

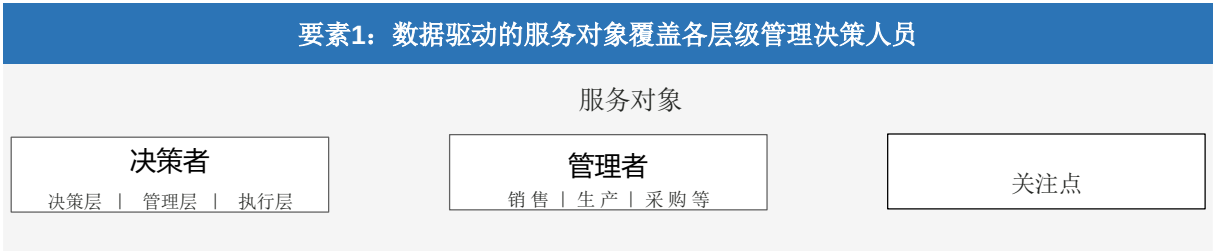
2.3.1 数据驱动是企业数字化转型和高阶应用的目标

1、数据驱动的概念

数据驱动是企业数字化转型的主线，其基本前提是数据与模型，充分地发挥与利用数据的价值是数据驱动的目标。当企业采用人机协同的数据驱动模式，企业的业务与管理需求则能够依靠数据、算法与模型进行决策而不是人的直觉与经验。

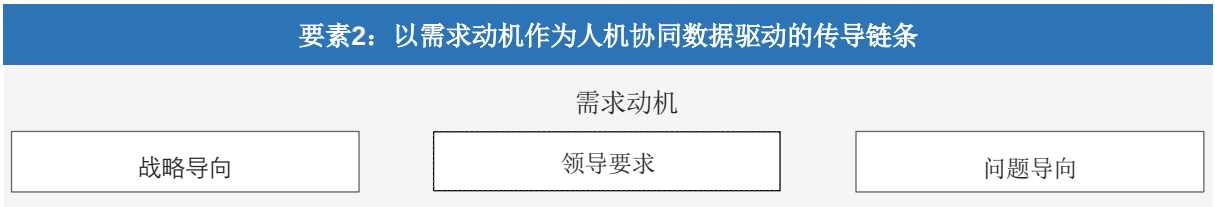
从数据驱动的概念框架来看，数据驱动主要包含了五大要素，分别是：服务对象、需求动因、数据、模型、应用场景。

对于服务对象，数据驱动的服务对象包括了从企业最基层的各业务执行人员如销售、采购、研发等人员，到中层的管理人员以及最后的企业高层决策者。这些服务对象是数据的使用者同时也是提供者。



不同服务对象的关注点不同，数据驱动型企业需要挖掘不同角色的核心关联信息，对信息进行分类分级处理，利于角色快速抓取有效信息处理分析，快速高效地做出业务决策。

对于需求动因，需求动机来源于数据驱动的服务对象，三个层级的数据服务对象都有着其战略上、管理上、业务上的需求，分为企业决策层的战略需求、管理层的管理需求以及业务执行层解决业务问题上的需求。需求动机对应在不同的应用场景后，能够作为在人机协同中传导的链条动态构建数据驱动的概念模型。随着需求层次的不断发展，这就要求数据驱动坚持动态发展的原则，还原数据驱动的全貌。



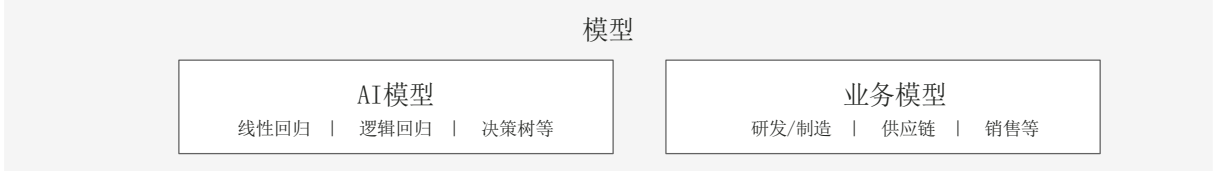
数据驱动的核心为找到高价值的应用场景，这对应着服务对象不同层级的需求动机的高低，也就是人机协同的程度。根据《中国企业数字化转型白皮书》，人机协同的程度主要分为五层：第一层为呈现，具体表现为将数据结果呈现给用户，该层级只有简单的人机交互；第二层为预警，这能够帮助用户对于数据进行优劣的判断；第三层是建议，这一层级表现为基于数据能够形成行动建议，已具有一定的人机协同程度；第四层是决策，即基于数据进行自动决策与执行，在此过程中人与系统双向学习，具有高度的协同效应；第五层是融贯，即人机智能得到充分融合，人与机器的共生关系全方位得到展现，此时的决策已分不出是由机器做出还是由人做出。

要素3：找到高价值的应用场景是数据驱动的前提和核心



不同的应用场景都需依靠模型来构建。数据驱动场景下的模型主要有两类，一是AI模型，包括线性回归、机器学习等，该类型的特点为能够借助机器人的自适应学习机制进行模型的自主更新。一类是业务模型，基于数据与算法将业务场景抽象化，形成覆盖全业务链条的多维业务模型。

要素4：构建自动优化的AI模型和业务模型

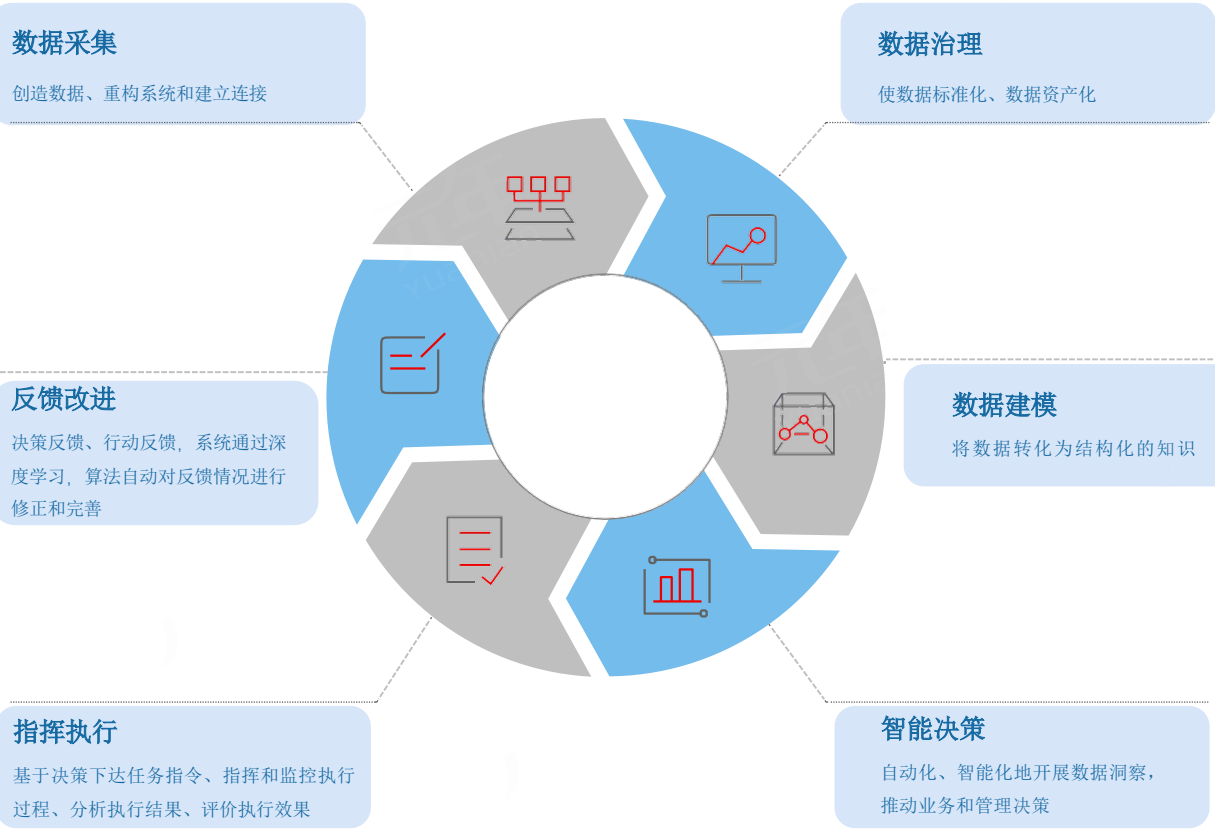


而数据则是数据驱动的基础，数据量的提升、数据维度复杂化、数据时效性的加强，能够使数据驱动在生产要素上具有实时、多维、定制化等特点从而更好地为模型以及应用场景提供支撑。

要素5：夯实海量实时多维共享的数据基础



2、数据驱动的闭环体系



(1) 数据采集

数据采集作为数据驱动闭环的起点，其主要形式有两种。一种是在经营过程中对数据进行简单记录，并保存在数据库中，其特点为较被动且具有伴随性。另一种则是通过用户在流媒体中主动产生数据如电商点评与意见发布。

(2) 数据治理

统一数据标准，开放市场数据，打通内部数据加工自动化。

数据治理的作用主要在于将数据标准化、资产化。当统一数据标准后，内部数据的权责主体将趋于分明，数据的安全与质量能够得到保障。另外在数据标准统一后，数据的缺失、不准确等问题将得到解决，这能够减少对于数据意义理解上造成的偏差，降低各部门之间的沟通成本。打通内部数据的连接能够为数据自动化提供基础，提升企业处理业务的效率。



（3）数据建模

基于业务洞察与最佳实践，建立业务模型，并通过最新数据持续校准，优化模型。

数据建模是将数据转化为结构化知识的过程。基于业务洞察，企业能够从海量数据中抽取结构化知识以及洞察“肉眼”无法发现的关系与逻辑，形成知识结构化网络并逐渐积累成企业的结构化知识库。在提炼出简洁可复用的业务模型后，可以协助决策者进行快速的知识回顾，为自动化、智能化的数据洞察打下基础。

（4）智能决策

建立以数据模型为基础的决策模型与机制，对照业务模型，持续优化全链路业务流程。智能决策指系统能够自动化、智能化地开展数据洞察、管理决策。当管理层的决策行为作为知识输入系统，通过机器学习等方式使系统进行自我优化与升级，产生新的算法或模型。

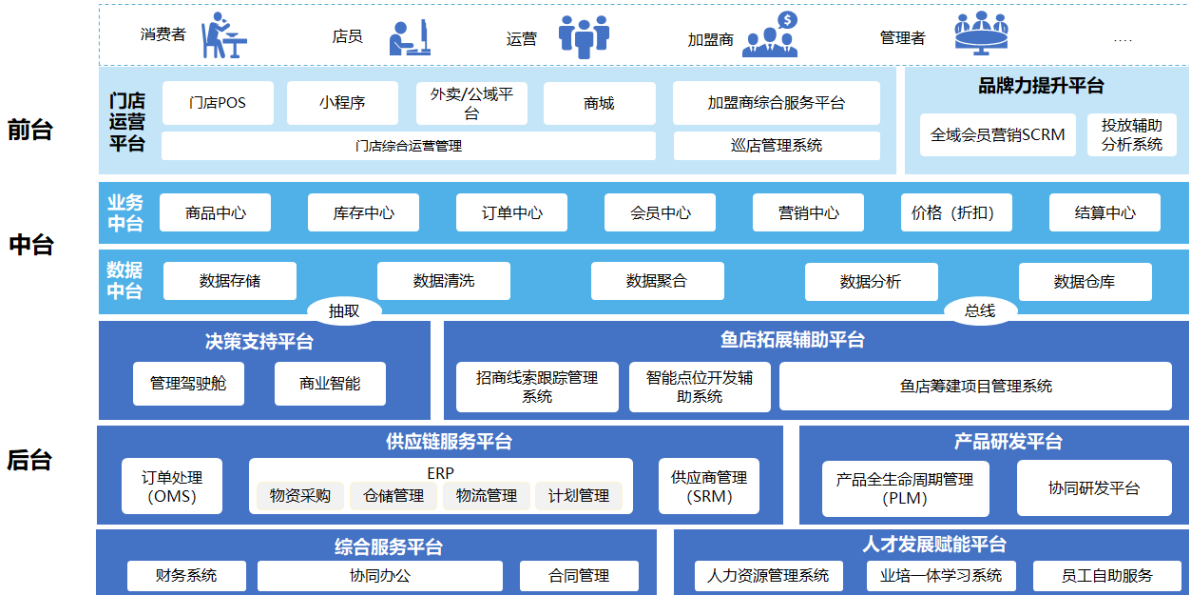
（5）指挥执行、反馈改进

指挥执行是用决策的结果直接驱动行为的过程。在系统完成自动化、智能化决策后，这些决策能够通过系统的自动化指令对与企业的业务经营进行直接性的指导。这种行为的特点是具有整体性，能够将企业的复杂战略落实到每一个业务环节。而反馈改进是系统结合决策反馈的情况，通过深度学习算法去自动修正和完善的过程，这个过程需要反馈数据的不断输入，以机器学习为基础模型形成改进结果。通过不断的反馈能够使数据驱动最终形成一个动态的、自主发展的闭环。

2.3.2 从业务场景到数据中台

1、食品与餐饮连锁企业的中台体系有两个关键组成部分：业务中台、数据中台

中台体系是企业级可复用能力的主要承载，它的两个关键组成部分包括业务中台、数据中台。食品与餐饮连锁企业搭建业务中台的关键在于改变过往“前重后轻”的运营模式，在部署数字化系统的同时也要调度一定的运营资源，并且要将其作为业务的一部分，与前台共同背负业绩指标，这样才能够实现真正的自动化、智能化运营决策。数据中台通过海量数据的采集、存储、计算和产品化应用，服务于业务中台及前台的数据需求，数据中台应与前端应用呈松耦合的状态，支持数据处理模式的灵活运用。



图片来源：AMT企源

2、数据中台：从需求出发，从场景切入，用数据支撑

从需求出发，需求的收集与管理是企业数字化转型的首要工作。需求收集的覆盖范围应包含企业运行的全流程与全部门，在明确企业的核心需求后，能够找到最适合企业的环节入手。

从场景切入，在企业从需求出发后通过场景建模、解耦、复用、协同开发、数据打通等方式从单个场景的转型切入，推动企业的数字化转型。

用数据支撑，实现数字化转型的关键在于有数据进行支撑，数据不仅能够支撑数字化转型的过程与动作，还能够对业务运营与管理决策进行支撑。

企业需要通过数字化，打通线上交易、预定、点单、买单、储值、发票等多种功能，汇集餐厅经营数据、用户消费数据以及营销活动数据，加盟商可以随时随地清晰看到门店的客流量、翻台率等经营情况，通过消费者的行为和偏好分析，同时还能为门店选址、菜品研发、定价等一系列经营活动做出决策。



图片来源：AMT企源

将数据中台概念形象化，把数据中台的流程比作做菜，各业务系统中产生的原始数据则为初始的原材料，对数据进行加工的数据中台便是中央厨房，而最后产生的可视化数据、辅助决策材料则是餐桌上的美味美食。

从数据中台的功能来看，数据中台能够对数据的接入、清洗、融合、储存、建模以及应用提供全生命周期的支持。

数据中台的主要作用包括，支持稳定处理业务系统产生的海量数据，在数据接入、加工、管理和应用等各环节提供数据权限控制和多重认证，保障数据安全，提供可视化的操作界面使业务人员无需开发人员即可完成数据清理、建模等操作，与企业原有 IT 技术体系及合作伙伴的技术体系兼容，降低企业的实施成本。

2.4 AI+BI，驱动企业快速实现决策智能

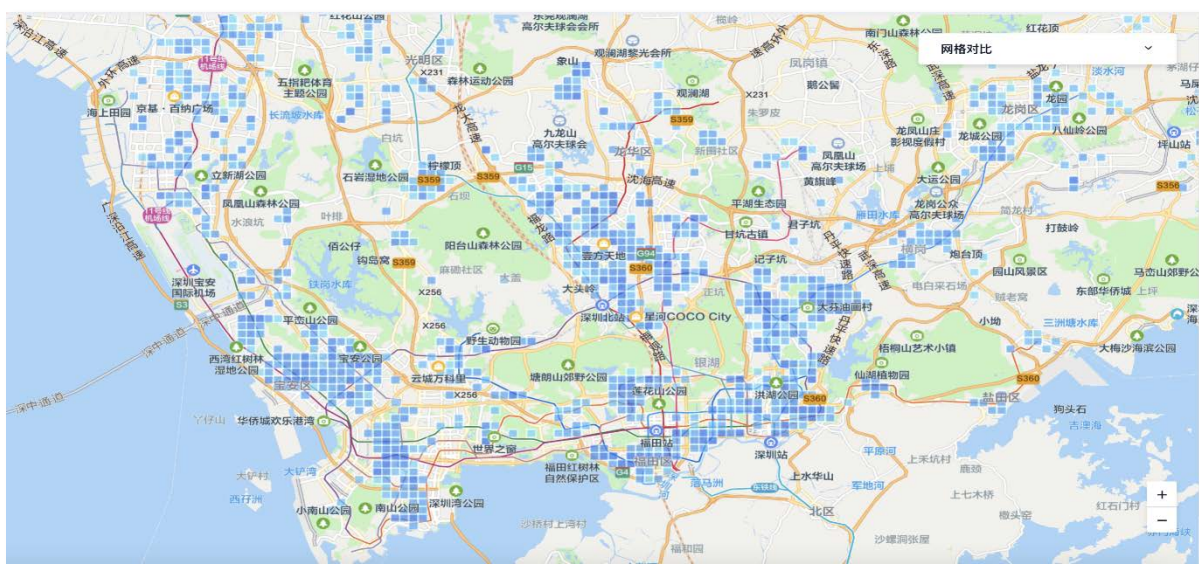
2.4.1 传统BI不敏捷，决策支撑不智能

传统BI的应用模式下，IT部门往往需花费较大精力进行需求沟通和用户诉求分析，并耗费较长时间准备报告或仪表板，使得管理层或业务人员查询的数据，无法在第一时间通过BI获取。Gartner最近的一项调查表明，“65%的受访者表示他们的决定比两年前更复杂。”另一方面，BI呈现的内容更多是基于静态数据，无法应对当下不断变化的动态环境。决策者的行动也面临着解释的压力，“53%的人表示他们面临更多的压力来解释或证明他们的决定。”

传统BI工具使用需进行漫长的培训以及复杂操作，无法实现普通人无使用门槛随时随地获取数据的便捷操作，而其数据应用操作也较为固化僵化，无法快速响应用户灵活多变的个性化数据分析需求。

除此之外，传统BI分析都是基于过去的描述，无法提供策略性的、预测性的、可解释性的结果为用户提供决策指导分析，BI数据的洞察价值未充分挖掘，基于预测性的、策略性的、最优规划的数据闭环体系未形成，对经营的指导不足，洞察力不充分。

决策智能（DI）的加入，为BI从提供信息和见解走向洞察决策提供了桥梁，AI则是搭建这个桥梁的有力基石。



图片来源：腾讯智慧零售

2.4.2 AI技术发展赋能BI变革

随着数据量和复杂性的增长，组织需要AI来揭示洞察力，并增强BI的应用能力，解决更加复杂的业务场景，产出更精准的分析结果，从而使决策更为科学和准确。随着产业数字化带来的数据基础的日益成熟，人工智能在营销、金融、数字政府、零售、医疗等行业的落地持续推进，并开始带来显著的效益。

科大讯飞公司CIO王宏星表示，通过AI能力开发平台，在语音能力、图像识别、语义认知、深度学习等几个方面赋能IT和业务系统，让传统的IT架构插上AI的翅膀，能满足企业更加适应智能时代的需求，助力未来业务的腾飞。构建基于AI的BI平台，能让企业经营决策从经验和流程驱动转向数据驱动、自动化决策，产出更精准的分析结果，使决策更为科学和准确，进一步推动企业战略落地和精细化运营，优化企业运营环境。



AI也称为机器智能，人工智能不是一项，是专注于构建和管理可以学习自主决策并代表人类执行操作的技术。它是一个涵盖性术语，包括支持机器学习、计算机视觉、自然语言理解 (NLU) 和自然语言处理 (NLP) 的任何类型的软件或硬件组件。

将AI算法嵌入企业数据平台，实时监控企业内部运营数据+外部数据（例如原材料期货价格），灵活的配置监控规则。让企业实现“数据找人”，AI主动发现问题，定位问题主体并主动找到责任人，将关键信息报告发送给责任人要求其做出管理动作，先人一步发现问题，找出相关信息和责任人，并督促其及时决策和行动。

AI算法帮助分析师和管理者快速定位经营数据异常的主要原因，大幅减少在问题查找方面进行人工的数据加工，处理和分析时间消耗，将分析师资源的更多的用在问题的底层业务逻辑分析上，帮助企业提升底层业务驱动因素的认知，让管理者的决策能够建立在科学可靠的信息和分析之上，解决企业“决策难”的问题。

Chapter 3

数字化运营与决策案例

随着“自然流量红利”时代的逝去，数字化时代的进程加速。企业之间的竞争愈演愈烈，企业的核心竞争力将决定其是否能在激烈的竞争环境中存活，这要求着企业在精细化管理、海量数据管理等层面提高企业的数字化运营能力。因此，提升数字化运营能力将会是未来的食品与餐饮连锁企业发展的必然趋势。

本章我们将重点聚焦食品与餐饮连锁行业的数字化运营的典型代表企业，分析这些企业的数字化运营现状，并在借鉴其成功经验的基础上给出食品与餐饮连锁企业数字化运营体系建设发展方向的建议。



3.1 腾讯LBS选址平台助某茶饮连锁品牌实现高效渠道扩张

3.1.1 LBS大数据，助力零售商整合外部大数据进行业务决策

LBS大数据平台适用于所有零售客户，包括餐饮、茶饮、鞋服、美妆、食品、潮玩、3C、特卖、超市、母婴、药房等企业，主要包括四大功能。

渠道拓展。从宏观到微观洞察所有待评估点位的格局，进行多维数据对比，优选最适合自身入驻开店的商场。

门店画像与经营分析。通过查询线下客流、客貌、商圈业态，为店铺升级、调改提供数据基础。通过门店所在商圈的客流、客貌评估门店经营状况。

选品组货。结合商圈/购物中心主力客群的特征、到访偏好等信息，灵活调整门店货品结构，实现“千店千面”。

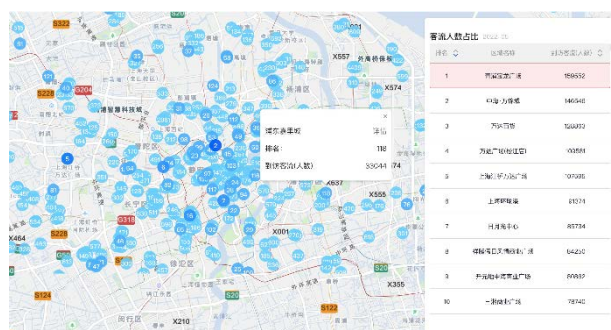
指导下营销策划。结合客流画像数据、商圈数据进行精细化运营决策，针对不同偏好特征客群制订活动策划、地推选点方案等。



3.1.2 腾讯LBS，借助位置智能科学选址，优化资源配置

1、城市宏观选址

综合LBS大数据城市级经济发展、人口分布、行业聚集、人群特征统计、市场渗透竞争态势等信息，对城市进行宏观分析，结合品牌自身拓展战略，评估各城市战略布局



图片来源：腾讯数据魔方

2、商圈分析

通过地理信息系统按照自然街区、知名商圈、栅格、可达圈等多种方式划分商圈，并结合LBS大数据大数据分析，深度挖掘商圈内的潜在机会。

3、重点渠道评估

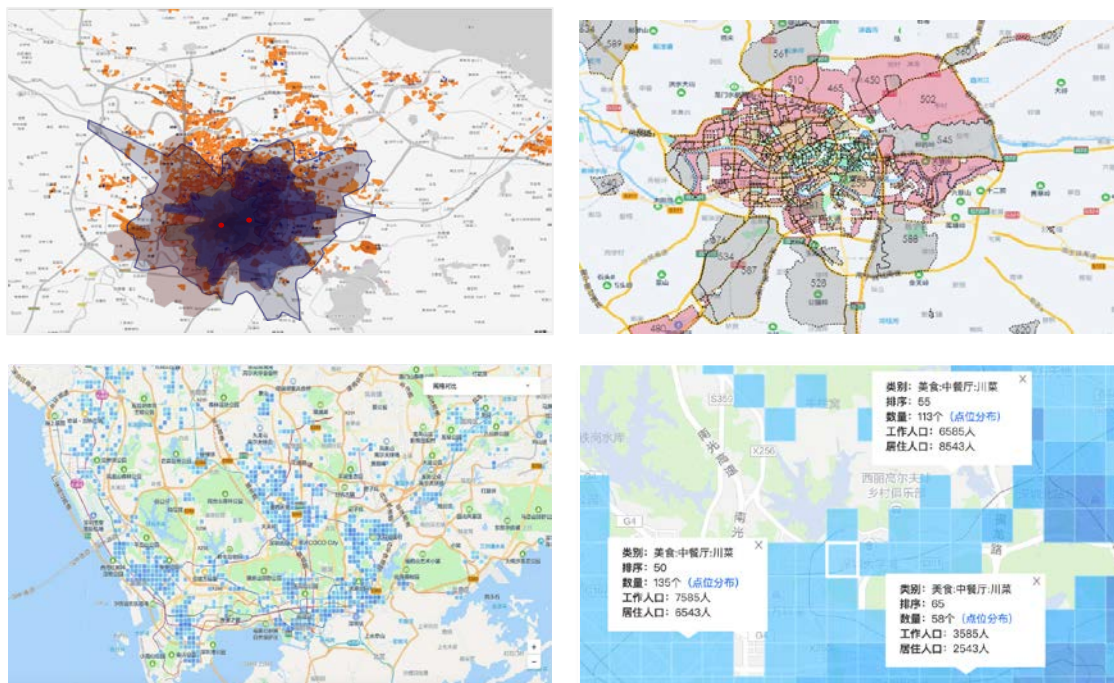
针对品牌关注的重点渠道例如购物中心、社区、写字楼、街铺等不同类型的渠道，通过LBS大数据多维视角分析找出重点拓展机会。

4、点位市研评估

对线下开发人员或者加盟商提报的点位结合人口、客流、人群画像、竞争态势和品牌内部样本数据相结合建立点址平模型、销量预估模型快消为决策者提供决策依据。

5、长期数字化收益

基于LBS大数据和品牌长期积累的经营数据，可进一步优化建模，持续沉淀品牌数智化的决策能力，为品牌快速高质量扩张提供支撑。



图片来源：腾讯数据魔方

3.1.3 某茶饮连锁品牌实现高效渠道扩张

后疫情时代，越是优秀的品牌越在寻求大规模高质量的发展，如何大规模、高质量的选店和精耕是品牌发展面临的重要挑战，也是品牌竞争制胜的核心能力。

1、客户背景

该品牌在全国累计拓展5000+门店，对于加盟门店的规划和点址筛选方面，较依赖于招商开发人员的主观经验。在区域规划、选址决策中缺乏客观信息数据支撑，难以形成一套符合品牌拓展规划和精准选址的评估体系。

客户希望借助数字化选址系统，制定科学的全国区域发展策略，建立门店选址评估模型、单店成功模型以及销售预测模型，将门店历年的经营数据信息进行沉淀、分析和有效利用。

2、LBS选址解决方案

模型定制：通过品牌萃取获得选址关键要素，融合业务经验与内外部数据集建立选址模型；

城市甄选：输出优先拓张潜力城市建议清单；

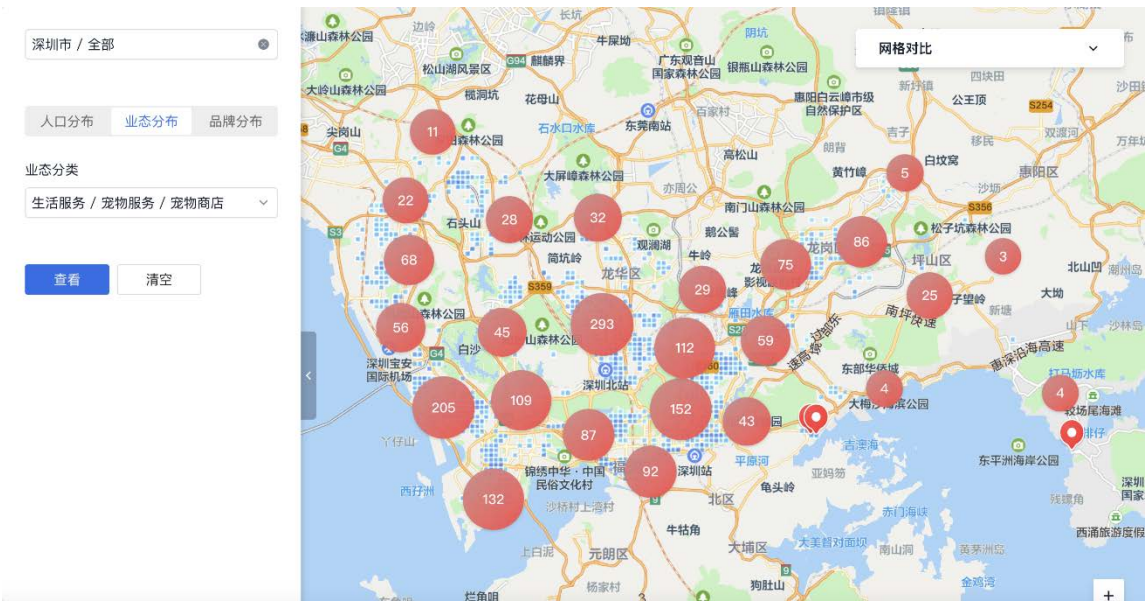
商圈优选：输出优选商圈及黄金栅格，潜力点位按照潜力排名高低铺开。高潜力位置输出定点评估报告；

成熟区域优化布局：从目标城市中优选出合适的网点，并优化门店布局；

网点分析：对门店做消费客群画像及深度分析报告，为精准选店及精细化营销提供数据支撑；

竞品追踪：追踪主要竞品门店分布及开店数据；

系统互通：打通OA和信息系统，一键下发专人跟进，打通 workflow。

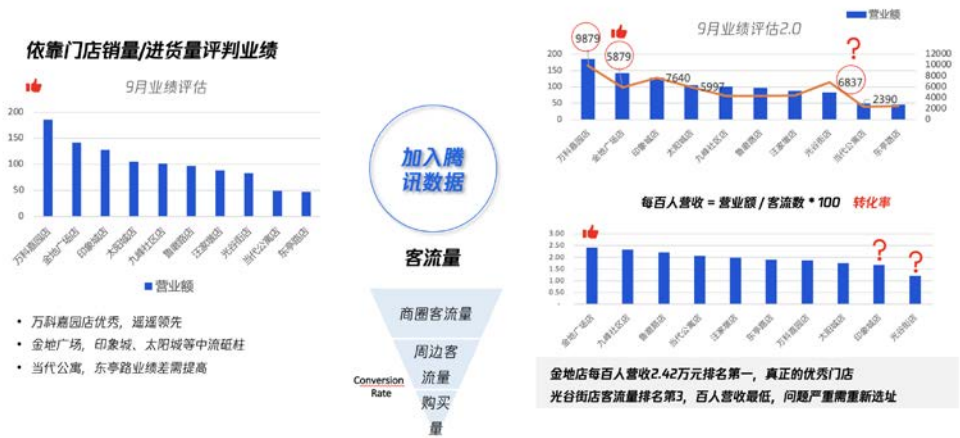


图片来源：腾讯数据魔方

3、门店经营分析，结合内外部数据实现更精准可靠的决策

LBS通过门店所在商圈的客流、客貌评估门店经营状况，为店铺升级、调改提供数据基础，定期对门店销量/进货量评判业绩，建立漏斗模型筛选商圈客流量、周边客流量与购买量数据，评价店铺客流量健康程度。

腾讯LBS认为，只有颠覆自有数据结论，优化模型才能做出正确的决策。



图片来源：腾讯智慧零售

3.2 喜茶，突破传统营销走向数智化

在2017年4月，喜茶就已正式开启供应链数字化的布局，上线了ERP系统，实现了数字化管理门店库存，合理采购，适时补货，尽量减少库存压力，提高后勤供应链的效率。喜茶还借助数字化工具，精准提取用户反馈数据，推进产品迭代。至此，喜茶真正意义上完成了从供应短到产品端的全方位布局，对品牌的规模化发展起到了强有力的支撑作用。

1、打破线上线下边界，实现全渠道融合

对于喜茶这种新型网红茶饮连锁品牌，虽然成立五来年，在本土有一定的知名度，但是，随着线上品牌的发力，直接面临着消费者减少到店消费频次的困境。据悉，在接入智慧数字环境方案后，喜茶通过线上媒体平台进行茶饮宣传介绍，把产品的视频、海报、美图等发布在平台上，触达到更多人群，吸引更多人从线上导流到线下进店消费，另一方面，喜茶的线下门店采用智能屏幕，挂在门口处，通过屏幕播放抖音短视频，介绍好喝好玩的内容，吸引顾客进店，轻松提升到店率。



2、简化顾客的消费流程，实现快捷便利消费体验

对于传统线下茶饮店来说，下单排队时间过长、订餐比较麻烦、没有固定的消费群、低复购率等，是普遍面临的行业难点。

在此行业背景下，喜茶选择接入智慧数字环境方案，为其线下的连锁门店都配备了智能屏幕，放置于收银台、桌子上或墙上，通过屏幕播放营销推广的内容，在屏幕上进行分区播放，广告二维码区域设置商家二维码，订阅商家公众号后，可直接下单购买，之后就可以随时随地下单订餐，为顾客提供最便利的消费方式、最好的服务体验，改善、提升店铺的整体服务效率。

3、线下营销推广，建立智慧化门店

像某咖啡、COCO等专注于数字化营销的新零售门店，大部分采用的是“屏幕+营销”的宣传模式，在店铺内设立多个电视屏幕，可以分别播放商品价目表、新品宣传视频、超值套餐海报等多方面展示，引导消费者体验最新的促销饮品，提高产品宣传曝光。

喜茶也是采用这种数字化营销宣传方式，通过店铺引导屏与抖音短视频的展示，给消费者带来新体验的同时，增加消费者进店消费的冲动，提高到店消费率。

喜茶店铺通过智慧数字环境的营销宣传，实现了线上线下双渠道一体化运营，改善顾客到店消费体验，提供方便快捷的下单购买流程，解决商户在内容播放，购买引导等问题，简化客户到店排队消费等问题，由此数字化营销逐渐被商家所接受，越来越多的店铺都这么使用。



3.3 某品牌咖啡，“异军突起”与“绝处逢生”的奥秘

在某品牌咖啡自曝造假6天后的4月8日，某品牌咖啡微信服务号便开始推送樱花莓莓酸奶新品以及3款果茶、4款樱花杯。随后，某品牌咖啡一直在有条不紊地推出新品，就连退市当天也不例外。过去几个多月内，某品牌咖啡共计推出包括咖啡、茶饮、早餐及周边潮品在内约50款新品，上新速度惊人。

某品牌咖啡的商业模式在中国市场上十分领先。某品牌咖啡主张做“每个人都喝得起、喝得到的好咖啡”，定位于高端连锁咖啡店与速溶咖啡之间的中间层市场，结合私域APP和写字楼门店布局完成消费者渠道触达，客户关系上其依靠私域流量，在视频号、直播平台上发放福利，培养用户消费习惯，采用消费者裂变的方式形成闭环的营销路线。某品牌咖啡深谙消费者心智教育的重要性，选择年轻人的“好朋友”谷爱凌作为形象代言人，以及一系列出圈的联名活动，吸引了一大批忠实粉丝。

据一位某品牌内部人士介绍，某品牌咖啡私域用户已达180多万，其中110万用户加入了9100多个围绕门店组建的用户福利群。此外，每个月某品牌咖啡入群人数还以60多万的速度在新增。私域流量亮眼的数据反映出某品牌本身的业务边界存在极强的延展性。

某品牌咖啡的运营能力极强，某品牌咖啡2021年报中的年度存货周转天数为48.90天，相比之下，星巴克的2021年年度存货周转天数为64.99天。与星巴克的“第三空间”定位相比，某品牌咖啡强调的是“无限空间”，也就是覆盖了消费者全面消费场景的需求。

在某品牌咖啡的门店中，门店空间小，客户只能够通过APP点单，这其中的目的就是提高周转速率，通过了极其精准的大数据分析技术与极简化的门店，某品牌的门店形成了完美的准时化生产线，精准预测销售，砍掉流程上的时间浪费。



3.3.1 用户运营，流量池思维实现低成本增长

根据增长黑客的访谈，某品牌创立之初，就计划打造一个超级App，2017年10月推出的第一个版本就支持用户在线下单、支付，具备较完整的功能。在当时的拉新策略下，用户下载App即可免费获取一杯咖啡，此时某品牌获取一个App下载的成本仅为一杯咖啡的变动成本即2-5元。免费获得第一杯咖啡后，用户可以通过邀请好友获得一张1.8折券，或者支付少量金额购买三张1.8折以上的优惠券。当用户开始复购第二杯时（单价通常在5-6元），支付的金额已经可以覆盖所有的原材料成本，复购第三杯时，某品牌拉新的ROI就将大于1。

基于这种思路，早期某品牌的“攻城略地”并不只是以价换量那么简单，而是用较低成本建立了巨大的流量池和持续获取用户数据资产，为后期进行效率优化提供了充足的时间和空间。App上积累的用户资产，使某品牌秉持的“流量池思维”得以最大程度地施展，在某品牌App内建立品牌私有流量池，利用现有用户裂变带来新用户，同时配合优质青年偶像代言、跨界ip联名、事件营销等运营玩法不断扩大流量池，使某品牌获客成本逐年降低。同时，App也成为某品牌生意数据和消费行为数据积累的主阵地，赋能某品牌实施高度自动化的全链路运营。比如各业务部门及增长中心可发起基于App和小程序、门店的A/B-test，用于调整数字化产品和门店的用户体验、营销策略、供应链控制等。



2020年初，为了应对疫情对线下业态的冲击，某品牌成为企业微信3.0的第一批内测用户，利用微信私域维持用户黏性。基于企业微信的开放能力，某品牌将企业微信和自建SCRM、CDP、BI看板及其他第三方工具打通，充分利用社群精细化运营提升销售结果。

截至2022年4月，顾客经门店端进群的占比仅为20%，某品牌微信服务号订阅人数已经超过3000万，仅在企业微信上，某品牌积累的用户就已超过2000万社群客户的体量约为1600万人。其中，超过80%的社群用户都来自于微信生态内的社交裂变和广告投放，给某品牌用户池带来可观的增量。

后台可以根据用户的RFM模型、消费偏好标签等信息，精准分发不同时间、不同折扣力度、不同品类的优惠券或者抵扣券，向用户提供有用的营销，提升转化率的同时也保证用户体验。

除了做到基于用户的分层运营，某品牌的BI系统还能够实现“分时运营”，根据BI看板上的数据，不断调整社群推送内容，就像股票内的“短线操作”。比如运营人员会实时筛选出销售未达标的区域，通过门店社群和私信的方式向未触达的周边人群发券，如果依旧没有达到目标，则继续扩大人群或增加折扣力度。

3.3.2 门店运营，智慧门店系统赋能

在门店端，某品牌构建了一套智慧门店系统，核心是通过流程自动化，帮助门店实现最高效的出餐流程。除了常规的原材料和设备管理，智慧门店系统通过对人员的数字化赋能，大大提高了某品牌的员工效率。



首先，要让员工尽快入职并胜任，就必须采用最简化的培训体系。某品牌的新员工培训采取集训+门店带训+工作站App相结合的方式，在实际应用中，通常新员工入职后不需要前往总部集训，在成熟的门店内带训2-3天即可完成各项独立出品工作，而星巴克和Manner的培训时间则都在一个月及以上。

其次，某品牌内部有一套科学的人员排期方法。每到周五，智慧门店系统能按照单量预估和峰谷状态，为直营店铺的全职和兼职店员自动排期，并在员工的某品牌工作站App中同步通知。

最后，产品制作的排期和流程也会被进行精确的计算和优化。某品牌门店内的智慧屏会根据设备的运行情况和接单情况，计算出最佳的制作顺序，将订单自动排期，并会自动拆分制作、打包、上门取餐、配送时间，并在屏幕上进行倒计时预警。除了制作咖啡以外，店员也不需要进行收银、打单、送餐等操作，出餐效率大大提升。

3.3.3 智慧选址，成就高效扩张

在2021年之前，某品牌与行业内绝大部分品牌一样，主要依赖拓展团队的资源和经验进行选址。渐渐地，依靠资源和经验的人工选址方式，在门店数量和单店盈利线上都遇到了瓶颈。于是某品牌在2021年1月正式启用自建的智慧选址系统，借助算法和模型得到更加精准的点位推荐，快速筛选合适的空白市场，实现开店效率和门店质量的提升。

具体来说，系统打通了品牌自有数据和外部服务商数据（如腾讯地图数据魔方、高德地图、外卖平台等），可以网格化地形成各区域的人流量、人群生活画像、人群消费行为、商铺点位等信息，并将这些信息整合进可视化工具“智慧地图”中。拓展人员可以在智慧地图直接看到点位的场景分析信息（如人流、开店规划）和算法预测信息（销量预测、成本预测、盈利线预测、回报周期预测、周边某品牌店铺的开店周期等等），从而更精准高效地选择合适的点位。

智慧选址系统的建立，得益于某品牌从一开始就对数字化的高度重视。某品牌在2017-2020年间开关7250家门店的交易数据、地理数据、点位数据、人流数据等都留存了下来，这为算法模型的建立提供了最佳的训练素材。随着门店数量增加，提供的基础数据增多，模型分析的准确性也将会越来越高。

结语

风正济时，自当扬帆破浪 任重道远，还需策马扬鞭

1、风正济时：食品与餐饮连锁企业数字化运营与决策小结

现代社会的迅速发展使得企业对信息的需求正发生改变，更加高速、低损耗的信息传递需求表示着企业应随数字化浪潮迅速转型。对于企业来说，数字化意味着更加高效、敏捷地感知与响应，这能够使企业在数字技术发展中产生的畅想得到实现。本期白皮书聚焦数字化智能化的运营与决策，对食品与餐饮连锁行业企业如何在全业务链路中应用数字化分析并结合业务场景形成高度人机协同的局面进行了阐述。

全链路的数字化支撑要求企业建立支撑数字化运营的体系与保障机制，建立企业中台，协同好业务中台与数据中台、技术中台之间的关系。同时要做好数据驱动闭环的六步体系，将数据进行采集、治理、结合业务洞察进行建模并形成智能决策体系，最后再执行并反馈。

对于食品与餐饮连锁企业来说，数字化的运营决策能力在未来将成为核心竞争力中最不可忽视的一个环节，尽管“道阻且长”，但“行则将至”。找对方法、用对工具，方可“问渠哪得清如许，为有源头活水来”。



结语

风正济时，自当扬帆破浪 任重道远，还需策马扬鞭

2、任重道远：食品与餐饮连锁企业数字化增长指引参考的未来展望

2022年12月，“新十条”的落地，说明我们正式迈向结束疫情生活的道路，疫情三年对中国经济社会的影响已经渗透到方方面面，全面放开后的影响仍未可知，但2023年增长是主基调的趋势已然明确。

对于食品与餐饮连锁企业来说，风险与机遇共存。一方面，消费者生理和心理的解封过渡期仍然需要时间；而且虽然全国上下都开始执行新的疫情防控政策，但处于不确定性的阶段。放开虽然是大势所趋，其中螺旋式的反复也许难以避免。另一方面，资本提前布局入场食品与食品连锁行业；客流与消费力回升等信号传递着利好的讯息。

2023年也许依然是最坏的一年，也可能是最好的一年，企业需要把握市场趋势，找准企业核心竞争力，重新布局疫情放开后的市场环境。《食品与餐饮连锁企业数字化增长指引参考》会继续为从业者提供一线实战方法论与优质案例，赋能企业扬帆远航。

我们将从行业线与板块线两大角度入手，深耕卤味行业、兼顾餐饮行业中的快餐、火锅等赛道，并对调味品行业、预制菜行业、茶饮烘焙行业进行深度挖掘，提供产业链构建和数字化支撑的方法论与案例，帮助从业者掌握行业最新动态与前沿知识；同时版块线聚焦市场端、供应链端、管理端、决策应用端和新技术版块，助力企业构建关键成功要素，以应对变幻莫测的市场环境，为迷茫中的企业带来希望的灯塔与前进的方向。



关于腾讯智慧零售



智慧零售是腾讯助力整体零售行业发展提出的策略。并联动全行业企业与生态伙伴共同探索的发展方法论与解决方案。智慧零售部门，是腾讯集团面向品牌与零售企业在腾讯实现生意增长的全面解决方案提供者与合作伙伴，致力于推动腾讯智慧零售策略与规划形成，充分整合内部资源，不断完善交易的基础设施，联动行业生态伙伴提供完整多元的数字化零售解决方案，以助力品牌与零售业务增长。

关于网聚资本



网聚资本是绝味食品（603517）旗下的产业投资平台，基于绝味食品“致力打造一流特色美食平台”的战略愿景，定位于成为“特色食品和轻餐饮的加速器”，聚焦卤制品、调味品、轻餐饮、食品行业基础设施等领域，以项目为中心、服务为驱动、结果为导向，秉承“共生、共享、共智、共长”的投资理念，努力为投资伙伴企业成长创造价值，为行业进步提升贡献力量。

关于红餐产业研究院



作为国内首个专注于餐饮产业发展的专业研究机构，红餐产业研究院以餐饮产业大数据为抓手，深入研究整个餐饮产业链，立志成为餐饮产业最专业的、综合性的调研服务机构。自2021年3月份创立以来，红餐产业研究院发布了多份具有前瞻性的研究报告，如《2021中国花椒产业发展报告》《2021中国餐饮产业生态白皮书》。同时，红餐产业研究院也是业内大型活动“中国餐饮产业峰会”的承办方之一。未来，红餐产业研究院将持续致力于中国餐饮产业的深度研究，梳理产业变革脉络，助力产业生态健康发展。

关于AMT企源



经过20多年领先的“管理+IT”咨询服务实践，累计服务3000多家客户，中国百强企业中60%是AMT的客户；基于对AMT服务的认可，70%的客户与AMT二次及多次签约。在从咨询规划到运营落地的持续深度服务过程中，AMT逐步形成以信息化-数字化-智能化驱动商业模式创新和管理提升的核心能力积累，以及在数字化转型和产业互联网领域的先发优势。