

RETAIL ANALYTICS: THE SECRET WEAPON

做零售 就该这样分析

零售业业绩倍增的
秘密武器

[美] 艾米特·考克斯 (Emmett Cox) 著
徐梦蔚 译

数据分析驱动零售业的未来
敏锐的洞察力和分析力是预见未来需求的关键



中国电力出版社
CHINA ELECTRIC POWER PRESS



F713.32
201410

阅 览

Retail Analytics: The Secret Weapon

做零售就该 这样分析

零售业绩倍增的 秘密武器

[美] 艾米特·考克斯 (Emmett Cox) 著
徐梦蔚 译



 中国电力出版社
CHINA ELECTRIC POWER PRESS

图书在版编目 (CIP) 数据

做零售就该这样分析：零售业绩倍增的秘密武器 / (美) 考克斯 (Cox, E.) 著;
徐梦蔚译. —北京: 中国电力出版社, 2012.4

书名原文: Retail Analytics: The Secret Weapon

ISBN 978-7-5123-2885-3

I. ①做… II. ①考…②徐… III. ①零售业—商业经营 IV. ①F713.32

中国版本图书馆CIP数据核字 (2012) 第058914号

Retail Analytics: The Secret Weapon

ISBN 978-1-118-09984-1

Copyright © 2012 by Emmett Cox.

All Rights Reserved. This translation published under license by John Wiley & Sons.

No part of this book may be reproduced in any form without the written permission of the original copyrights holder.

京权图字: 01-2011-7264

做零售就该这样分析：零售业绩倍增的秘密武器

中国电力出版社出版、发行

北京市东城区北京站西街19号 100005 <http://www.cepp.sgcc.com.cn>

著 者: [美] 艾米特·考克斯 (Emmett Cox)

译 者: 徐梦蔚

责任编辑: 张 燕

责任校对: 黄 蓓 责任印制: 邹树群

汇鑫印务有限公司印刷·各地新华书店经售

2012年7月第1版·2012年7月北京第1次印刷

700mm×1000mm 16开本·14.75印张·141千字

定价: 35.00元

敬告读者

本书封面贴有防伪标签, 加热后中心图案消失

本书如有印装质量问题, 我社发行部负责退换

版权专有 翻印必究



作者简介

艾米特·考克斯为凯马特效力27年，初入职时在密歇根的一家分店工作，干的活是推购物手推车、给货架上货。渐渐地，他承担起越来越重要的责任，也积累了店内经验，后被提拔为运营经理。1985年，他被升调到凯马特总部工作，肩负起更重要的任务，先后担任过电器买手、运营研究项目经理、战略市场营销主管、店铺选址策略信息系统主管，最后被任命为数据库市场营销和信息系统主管。

艾米特在市场购物篮分析和数据库设计方面颇有建树。在使用市场购物篮数据制订战略上，他是举足轻重的专家，从事的分析工作包括利用市场购物篮数据进行店铺选址、商品组合建模、物流规划、价格优化、店内商品布局、地理人口统计模拟建模、产品类别规划及劳动力预测。他在凯马特的最后一个职位是直接负责与外部机构合作，开展以公司和贸易商为基础的直接邮件项目，并进行反应测量和分析。

之后，艾米特在GE金融担任沃尔玛投资组合的客户关系管理高级经理。他管理着美国和印度的专业团队，开展基于企业和客户的分析工作，建立消费者的信任，综合利用内部及外部

数据制订具有明确金融目标的投资组合战略，并负责客户期望分析、数据申报、模型建立及战略数据要求。

在担任澳大利亚和新西兰的GE金融客户关系管理负责人期间，他引入了以顾客为中心的分析方法，并设立了该机构内第一个全职的客户关系管理职位。艾米特从经营咨询的角度与高斯（包括凯马特和塔吉特）、迈尔、哈维诺曼和The Good Guys合作。项目覆盖面广，内容包括店铺选址、竞争反应、商品类别管理、积分卡项目和会员分组等。

艾米特在GE担任的最后一项工作是全球零售分析负责人，他主导了积分卡项目管理及信用卡、网络战略。艾米特咨询式的分析给GE的投资组合及合作的零售机构都带去了成功。他领导的项目包括俄罗斯的电信会员项目、英国的零售机构积分卡项目、迪拜（阿联酋）的零售分析和积分卡项目、法国的互联网分析项目、捷克共和国的积分卡项目。

艾米特还为德国普及（Precima）、BBG国际及一些领先的零售机构提供过咨询服务。不久前，他在沃尔玛的金融服务部负责消费者洞察及分析。

目前，艾米特在BBVA Compass银行担任高级副总裁，负责消费者体验的相关工作。

他仍在利用自己的专长，通过各个渠道为全球企业提供咨询服务。

他在许多客户关系管理和市场营销方面的会议、研讨会上进行过演讲，包括巴黎顾客忠诚度论坛、捷克共和国的会员管理会议、AC尼尔森品类管理会议、光谱市场营销和智能定位会议、Teradata NCR合作伙伴会议，以及美国、澳大利亚昆士兰、奥地利维也纳等多地的活动。



在分析行业工作的这些年，尤其是在做零售分析时，我有幸能与世界各地的分析师、企业一起工作（有些工作经历称得上是一种磨炼）。分析师在看问题时会努力做到一分为二、非黑即白，尽量缩减模糊地带。在一个国家司空见惯的事，可能在另一个国家却是闻所未闻的。管理不同国家的分析团队及分析项目更像是一个学习与教授的过程。我不断地学到各国文化间的细微差别。例如，不同的国家对预置软件（**prebuild software**）持有不同的态度。我遇到的一支团队精通各款最新软件，他们认为使用各类软件有助于开发更迅速、高效的分析方法，团队也因此更具竞争力。但另一个国家的某一分析团队却认为，这些无法复制的软件无异于黑匣子、秘密系统，他们更愿意自己编写系统，这样还可以根据客户的特定需求对模型进行调整。

类似的分歧是可以克服的，在与各国团队合作时，我的绝大部分时间都花在了向大家解释分析工作上。这听起来简单，但如果对方不了解基本的零售术语，这项任务就会变得复杂得

多。面对那么多年轻、聪颖却没有任何第一手零售经验的工商管理硕士，该怎么向他们解释最小存货单位（stock-keeping unit）、包装数（package quantity），或是市场购物篮分析（market basket analysis）、商圈重叠（trade area overlay）？

由于各个国家处于不同的时区，很难找时间把所有人都聚集起来进行电话会议，向他们解释最基本的零售知识。所以我花了4年的时间，把我30年来积累的零售分析知识以书面形式记载下来。我这么做的本意是让团队中的每一个人通过自学这些资料，懂得基本的术语和概念。这样一来我也可以少参加一些半夜两三点的电话会议。待我完成时，写出的是一本包含了实例和具体方法的书，书后还将我工作中常会遇到的术语集结成表，以便查阅。我从未奢望此书能正式出版，更没想到它会受到海内外朋友的大力追捧。这让我受宠若惊，因为撰写此书完全是出于我对工作的热爱。

这本书适合作为一本参考读物，帮助读者更好地理解零售用语及分析过程。我将常用的零售术语编汇成表，并在书中介绍了一系列零售分析项目。只要能从一个项目的结果中吸取经验，这个项目就不能被算作是失败的。在解决商业问题时，尽量发挥你的创造力。创造力是你最宝贵的财富。分析学不但是门技术，也是门艺术，你需要在这两者间保持平衡。

书中的研究案例及项目范例，一部分是我自己开创的，还有一部分是在他人的基础上进行了改良和充实。

我在零售行业及金融行业均有多年的从业经验，因此写作

时会融合零售层面和金融层面的见解。此外，我还尽量将信用卡市场推广纳入本书的内容体系中。贯穿本书的主要问题之一是：“信用卡分析好像挺不错，但它对我的产品销售具体能起什么作用？”各级零售商都会有这个疑问，因此在阅读时你也要时时想到这个问题。

所有构思中的、讨论中的，或是已经成型的项目，其目标都是为客户的生意带去切实的积极影响，增加信用卡的使用（份额的增加），或是与客户关系的明显提升（零售商乐意将你推荐给他的同事吗）。理想地说，我们希望在以上各方面都取得成效。

希望你能多多参阅这本书最后的术语表，以便获得最好的阅读效果。理解这些术语能帮助你自如地运用各个概念。

目 录

序

1 第一章 零售分析概述

- 3 零售商的商誉
- 4 零售业的内幕
- 5 零售的组织架构
- 8 店铺选址市场营销
- 9 创意广告营销
- 10 运营营销（研究）
- 11 直接营销
- 12 战略营销
- 12 与零售机构打交道
- 14 销售点数据与市场购物篮数据
- 15 数据是金
- 17 数据亦是财源：零售数据的价格

19 第二章 零售与数据分析

- 21 有趣的数据领域核心术语
- 22 市场购物篮
- 23 数据存储入门课
- 26 有时数据是鸡肋

目 录

27	与数据相关的零售项目研究案例及实例
28	商圈模型
29	房地产选址模型
30	竞争对手威胁分析
32	商品组合建模：多渠道数据并用
35	明星市场推广：跟踪成效
37	自有品牌与驰名品牌
39	电子商务：动动鼠标还是去实体店
44	亲缘商品销售：商品交叉销售案例分析
47	市场购物篮分析实例
53	市场的部门间交叉销售
57	单一品类亲缘分析：纸巾
60	案例研究：最适合在圣诞季摆放在收银机旁的冲动型商品

63 第三章 服装产业

65	不同类型的服装企业
66	零售商店：地段，地段，地段！
67	我的顾客是谁？抓住机遇赚大钱
69	品牌的发展：不再是你父亲的蓝色牛仔裤
70	商业多样化：分散风险
71	服装分析中需要知晓的关键信息
72	季节性：风向在变，潮流在变

目 录

74	季节性的对立面
75	商品陈列布局：货架上的财富
75	配饰
76	下一个精选优惠（Next Best Offers）
78	促销：服装行业生命之源
78	对各种零售均适用的冲动购物

81 第四章 地理和人口统计数据的重要性

83	了解工具和数据要求
83	地理信息系统是如何工作的：工具背后的科学
84	GIS分层信息：一层一层构建地图
85	地理如何介入零售：地段，地段，还是地段！
85	零售业地理：海量的数据
87	零售数据：内部数据采集
88	零售商圈：不同划分方式之争
91	邮编数据：预测各商店的信用卡申请情况
91	懂了工具和数据后，我们能干什么
92	案例分析：根据邮编分析银行卡偏好
97	销售渗透地图实例
98	市场观察：GIS工具的附加用途

目 录

101 | 第五章 店内营销及展示

- 103 | 了解不同的商店设计
- 104 | 商品布局的传统原理
- 105 | 商品布局的新原则
- 106 | 赶超大型卖场并不容易：便利转换为销售额了吗
- 107 | 关于定价的一切
- 108 | 天天平价
- 109 | 定价哲学和成本削减
- 110 | 零售商哲学
- 111 | 会员折扣哲学
- 112 | 分级定价
- 114 | 类型与规模：零售商店战略
- 114 | 店中店：让购物更加便利
- 116 | 商店里有什么：从便利店到超级大卖场
- 117 | 超级大卖场：大过头了吗
- 119 | 仓储会员店：付费享受购物资格
- 119 | 设计引导购物：行走路线
- 123 | 品类管理：商品组合背后的科学
- 125 | 商品陈列：背后的策略
- 128 | 专门部门：咖啡、早点和比萨
- 128 | 其他的专门部门
- 130 | 货物装卸处

目 录

132	给柜台上货
133	店内宣传媒介：广告还是纯粹展示
139	收银条上的宣传
139	店内活动
140	节假日
140	分析学：跟踪移动的目标
142	店外市场营销

143 第六章 商店运营和零售数据

145	让商店走向成功：数据的战略性使用
145	劳动力预测
147	精准劳动力预测的重要性：运营的成本
149	收银处的顾客区分
151	制热和制冷：中央恒温器
151	商店间内部交流
154	补货与POS销售：因果关系
155	店内职业发展道路：从理货员到店铺经理

159 第七章 忠诚度市场营销

161	积分卡项目
167	积分卡项目的赞助方是谁
168	开始项目前需要思考的问题

目 录

171	整体项目激励：你是忠实顾客吗
174	从零售商的角度观察信用卡和消费金融
175	会员分组要尽早
177	POS机上的会员策略：不同阶段和层次的忠诚度策略
182	凯马特“校园精神”积分项目
184	澳大利亚的积分卡项目
186	澳大利亚的FlyBuys积分奖励与会员制度
188	其他积分卡项目
189	零售行业在经历变化
191	社交媒体
195	术语表
221	致谢



第一章 零售分析概述



本章旨在帮助具有各种背景和经历的读者对零售术语和概念有一个基本认识。可以肯定的是，我们由于工作的需要，或多或少都运用过分析学（analytics）。

在过去七年，我工作中的一个主要任务就是分析消费者的信用卡数据，从而帮助很多地区的零售商提高销售额。不少细节都可以透露出信用卡的信息，例如一张卡的卡号，或者信用卡的类型（是VISA、万事达还是其他卡）。我在各个章节都谈到了信用卡信息的使用，同时，我还会向大家演示如何借助信用卡数据来完善多类分析。

在分析中，我还会从信用卡发行商的角度来看问题，因为不少信用卡公司并没有零售方面的经验，他们费力地寻找能将信用卡和零售业相连接的桥梁，却总是无功而返。而我发现，连接信用卡公司和零售商的绝好桥梁，正是分析学。因为一旦将信用卡公司和零售商各自掌握的数据整合在一起，就可以得到非常有价值、有深度的信息。帮助信用卡公司了解零售商，最终得益的不仅是信用卡公司，更是零售商。





零售商的商誉



所谓商誉，可以理解成是商家给消费者带去的那种温暖、贴心的感觉，让消费者切实体会到商家看重顾客的利益，处处为顾客着想。因此，在从事分析工作时，你和你的分析团队并不能事事只从零售商这一方考虑问题。温暖贴心的感觉无法用数学方法测量，这种感觉带来的成效也无法量化。从客户关系管理（CRM）角度来看，一切要以顾客为中心，在本书中，顾客就是零售商，也就是你的客户。在全球通用电气（GE）的项目中，GE的分析团队必须管理好顾客—客户（customer-client）之间的关系。然而，分析的目的，并不仅仅在于让终端消费者更多地使用本行的信用卡结账，我们还希望能影响我们的客户（即零售商），让他们从GE进更多的货、更多地运用分析学来指导决策、允许我们的分析团队进入零售的核心层面。以上均是非常积极的成果，但却很难换算成实际的盈利。切不可因为无法用金钱衡量就忽略这些软性收益，软性收益对构建长期关系至关重要。客户若是乐意与你续约，而不