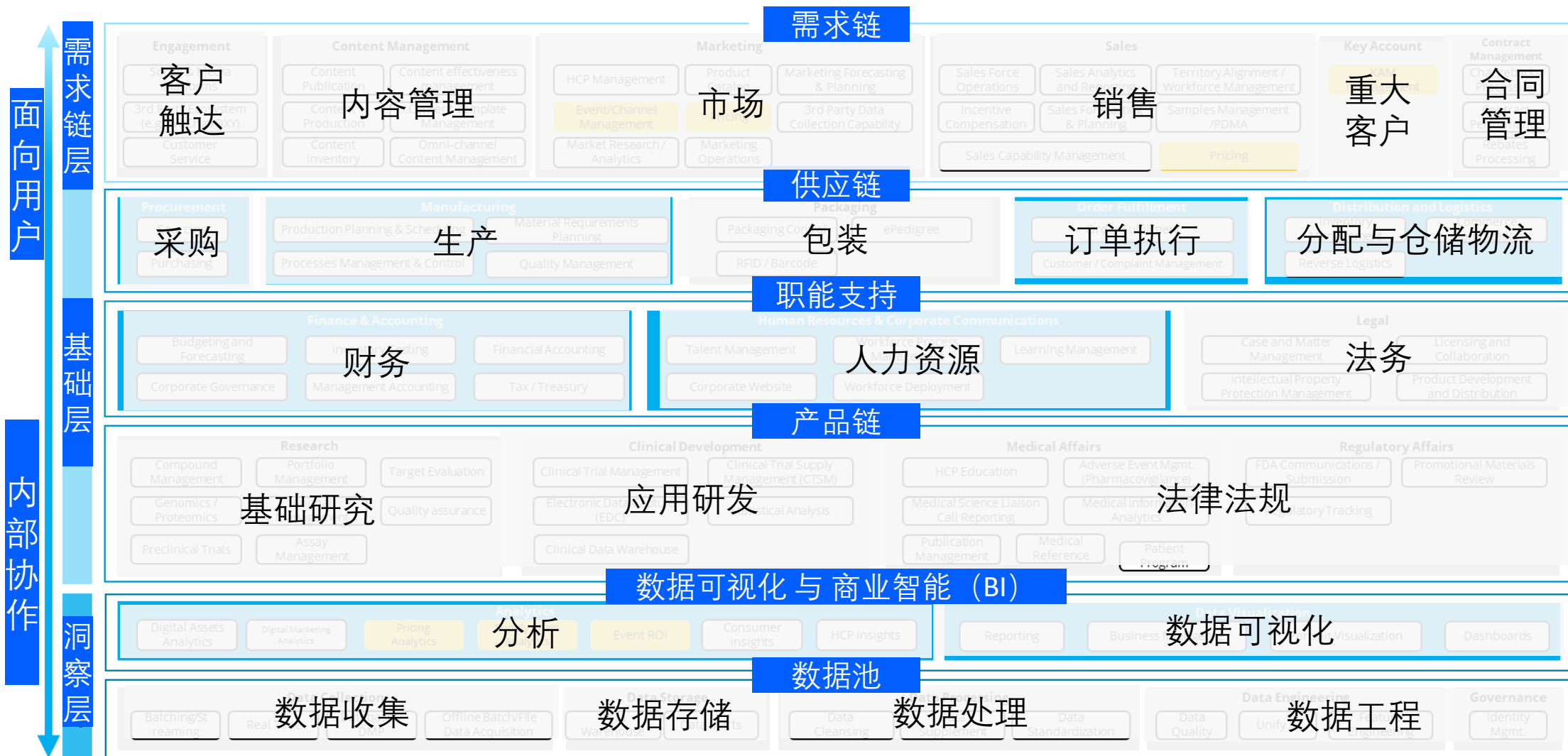


掌握常见的商业分析框架

- 
- 公司能力模型
 - 公司组织架构
 - 公司人力资源结构
 - 公司业务流程
 - 新品/新业务开发
 - 业务产品组合优化
 - 市场进入
 - 8. 渠道管理
 - 9. 定价策略
 - 10. 竞争应对
 - 11. 增长策略
 - 12. 兼并收购 / 业务拆分 手段
 - 13. 降本增效运营
 - 14. 基本财务认知

1. 公司能力模型



应用

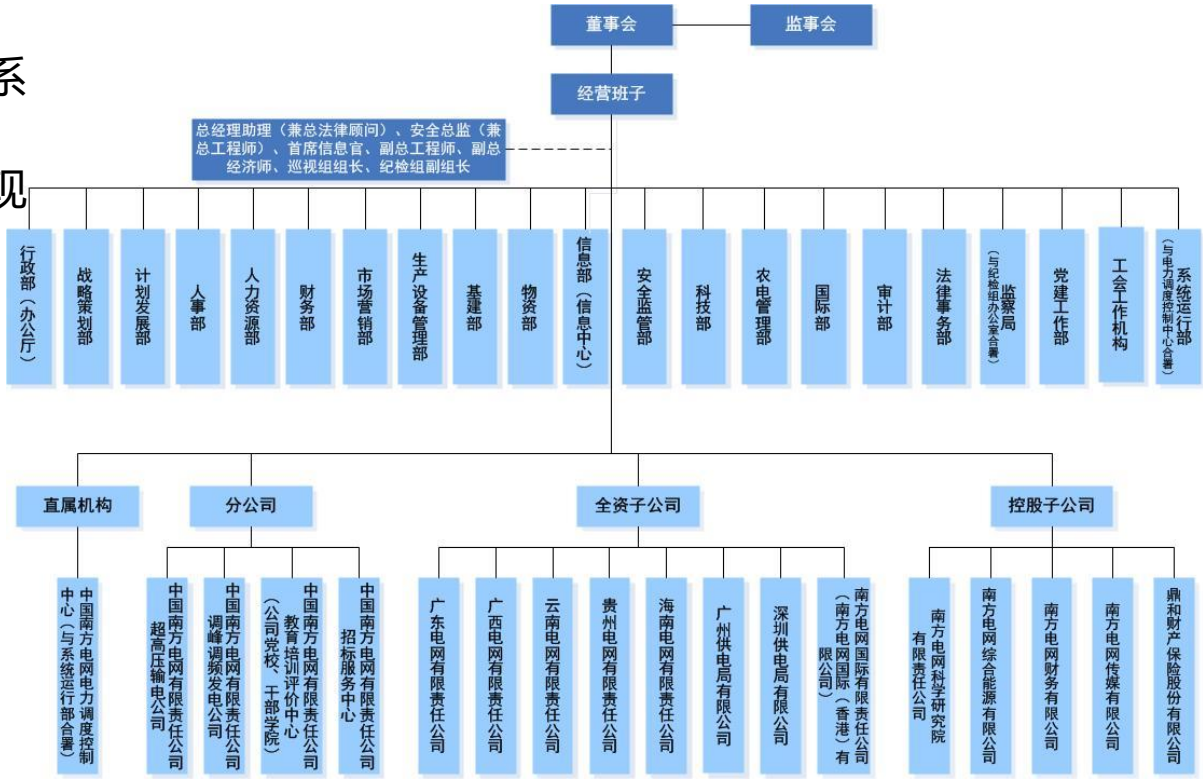
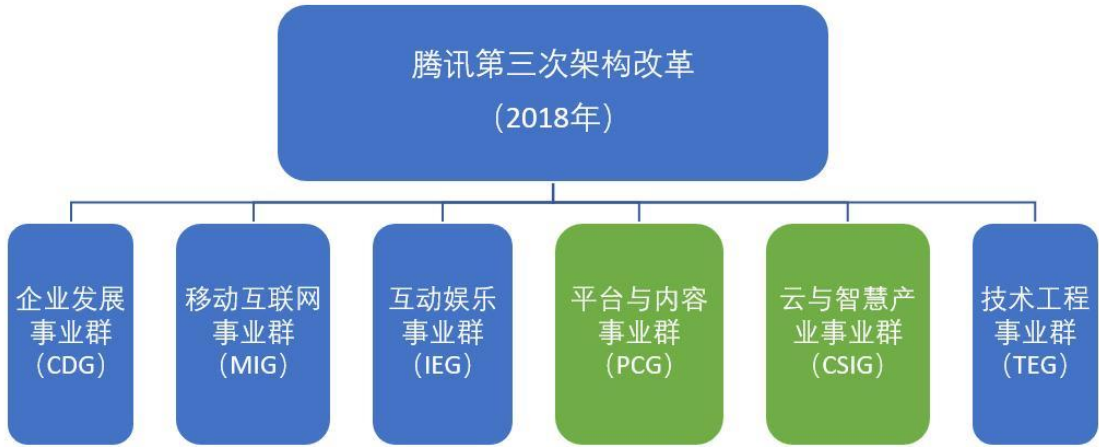
- 诊断一家公司/一个部门的能力的完整度与竞争力，发现问题，改善经营、优化组织效能

案例

- 某传统药品公司诊断发现公司在能力上缺失“数字资产沉淀”相关能力，同时前端缺失“社交媒体”获客手段，于是确立一个新的数字化项目（从前端社交媒体用户交互到后端数据采集分析沉淀）

2. 公司组织架构

- 将一家公司按业务需求和管理需求，分成业务群和部门和总部/分公司
- 不同业务群、部门、总分公司之间有清晰的从属并列关系
- 每个业务群和部门和总分公司有清晰的负责人
- 梳理业务组织架构目的是方便分工协作和管控，最终实现业务目标的达成



应用

作为个体基于对公司组织架构的理解，更好理解公司的业务分布与业务重心，调整自己职业规划。作为中高层管理者，有能力基于业务需求和管理需求，提出公司/部门的组织架构优化方案，使得组织架构能支持业务的发展目标（关键点：拆分业务目标、促进分工协作）

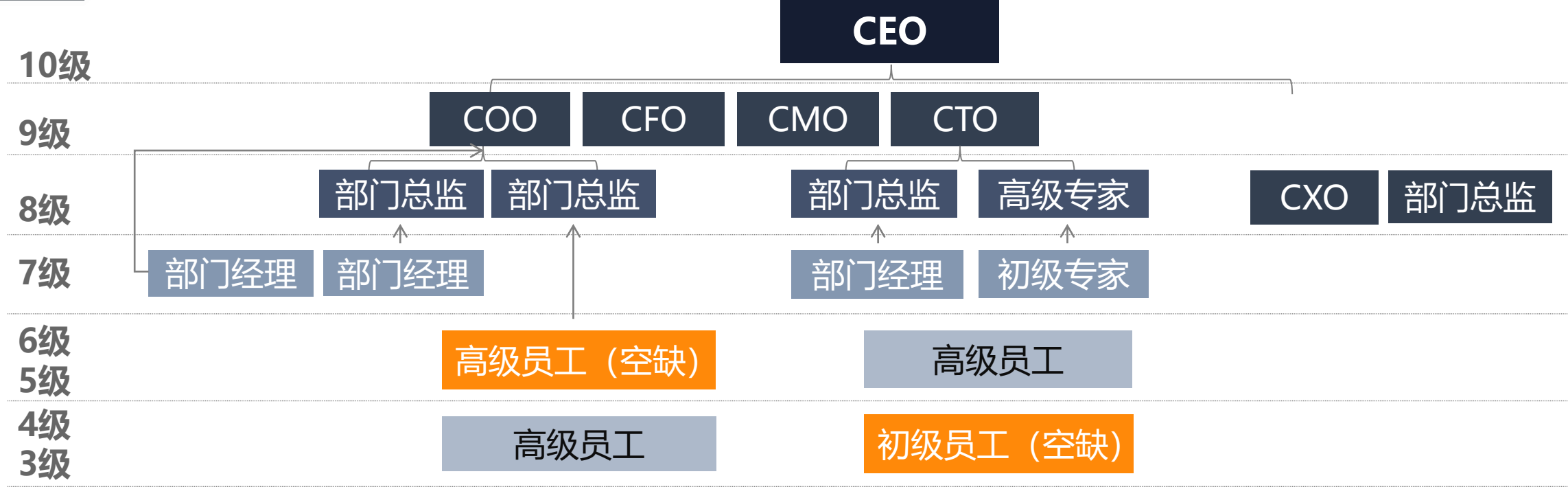
案例

某互联网公司从300人规模扩增到3000人规模，调整组织架构适应业务发展

3. 公司人力资源结构



结合前述的公司组织架构，将所有岗位级别梳理出来，并且将上下级关系清晰表达
如有岗位空缺可单独标记



应用

- 对于管理者来说，基于公司组织架构图，可以进一步明确汇报关系、岗位分工权责、晋升路径、管理专家双路径设置，薪酬区间，提升组织效能【一般由人力资源部门制定，但是高管/业务部门可以建议共创】对于个人来说，了解人员组织架构更容易看清楚局势，以及规划自我的晋升

案例

- 某传统国企岗位级别25级为了增加员工激励改为9级晋升制度
- 某互联网公司采用三级职级管理体系，让公司实现扁平化管理

4. 公司业务流程



5. 新品/新业务开发

开发新产品/新业务

新产品解决谁的什么问题

竞争力（性能、专利等对比）

竞争对手行为预估

市场竞争者与份额

新产品开发周期

渠道与营销计划

新产品开发成本与解决

新产品的盈利预期

与现有产品线的关系（替代？互补？完全新增？）

应用

- 无论个人还是企业管理者都可以持续思考：1) 是否需要开发新品/新业务？2) 新品在上述维度是否符合预期？如不符合如何调整计划？3) 做好相关的预算、时间计划、前期准备

案例

- 华为推出5G折叠屏手机；某传统物业公司开发新养老物业；肯德基推出新米饭系列

6. 业务产品组合优化

业务产品组合优化矩阵

		相对市场占有率	
		高	低
销售增长	高	明星业务 • 需要继续投入资源，以稳固市场份额	问题业务 • 尚未打开市场 • 发展潜力较大 • 需加大获取市场或出售
	低	金牛业务 • 资源投入减少 • 企业的主要经济来源	瘦狗业务 • 衰退类业务 • 撤退战略 • 可将此类业务单元合并，统一管理

分业务/产品的营收数据

	金额	占营业收入比重
营业收入合计	168, 199, 204, 404. 53	100%
分行业		
制造业	130, 427, 766, 473. 54	77. 54%
其他业务	37, 771, 437, 930. 99	22. 46%
分产品		
空调	117, 881, 639, 913. 77	70. 08%
生活电器	4, 521, 756, 518. 81	2. 69%
智能装备	790, 942, 676. 61	0. 47%
其他主营	7, 233, 427, 364. 35	4. 30%
其他业务	37, 771, 437, 930. 99	22. 46%
分地区		
内销-主营业务	110, 407, 002, 220. 87	65. 64%
外销-主营业务	20, 020, 764, 252. 67	11. 90%
其他业务	37, 771, 437, 930. 99	22. 46%

应用

- 无论个人还是企业管理者都可以持续思考：1) 清晰了解公司/部门目前的主要营收分布，不同业务条线的利润率、市场占有率，市场增速；2) 能提出优化策略，对于不同的财务表现和业务产品，给到不同的策略

案例

- 字节公司对抖音和今日头条业务的调整，连带组织架构调整
- 格力电器对于分产品线的业务决定来年营销投入

7. 市场进入

现有市场梳理

- 现有市场梳理：市场份额、竞争对手、财务规模与盈利状况等



是否进入新市场

- 是否进入新市场（新的领域、新的地域）



如何进入新市场

- 如何进入：从0开始自己建设能力、投资、收购现有公司、兼并合营、战略联盟

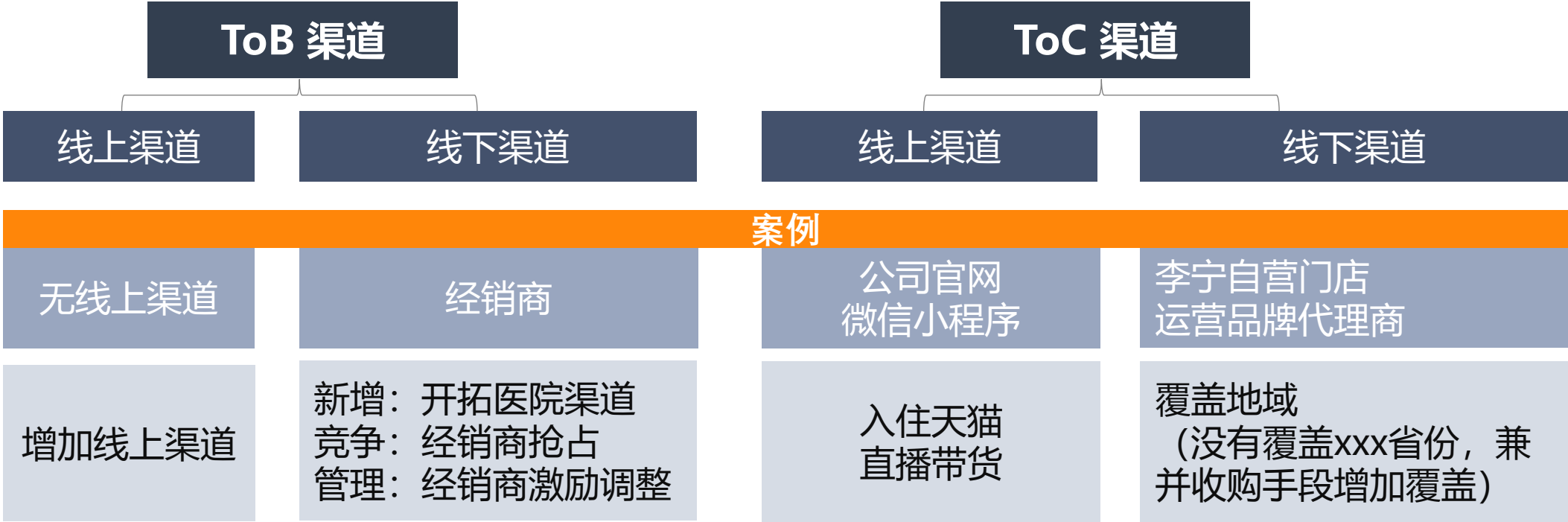
应用

- 无论管理者还是个人，思考公司在新市场机会 / 关注竞争对手在新市场表现，分析提出进入建议

案例

- 恒大等地产公司进入足球市场，更多地产公司效仿。进入方式：注入资本足球俱乐部
- 基于公司盈利状况，互联网巨头在众多新市场中选择进入农业赛道。进入方式：选择与农业头部公司组建战略联盟开合资公司
- 某传统教育行业，进入互联网教育赛道。进入方式：从0开始自己建设能力（招募互联网员工、组建新的事业部）

8. 渠道管理



- 应用
- 渠道管理（Go-To-Market）打开从产品到终端消费通路，通过梳理渠道覆盖和渠道卡点，获得更大的市场份额
- 案例
- 某某传统企业通过打开线上渠道，增加市场份额
 - 某消费品公司通过与大型商超建立战略联盟获得更多市场覆盖
 - 某国货汽车品牌通过兼并收购xxx品牌获得对方渠道将产品销往海外

9. 定价策略



应用

- 无论个人还是管理者，有能力针对新产品/旧产品，给到定价的建议或决策

案例

- 竞争分析定价：华为手机新品上市，定价参考类似性能国内外机型的定价（包括售价、赠品、分期等）
- 成本驱动定价：自媒体人短视频广告报价，成本价 = 视频制作费用 + 演员费用
- 市场驱动定价：一票难求，结合用户心理预期，票价比往常上浮20%
(一般基于三种定价策略综合制定价格)

10. 竞争应对



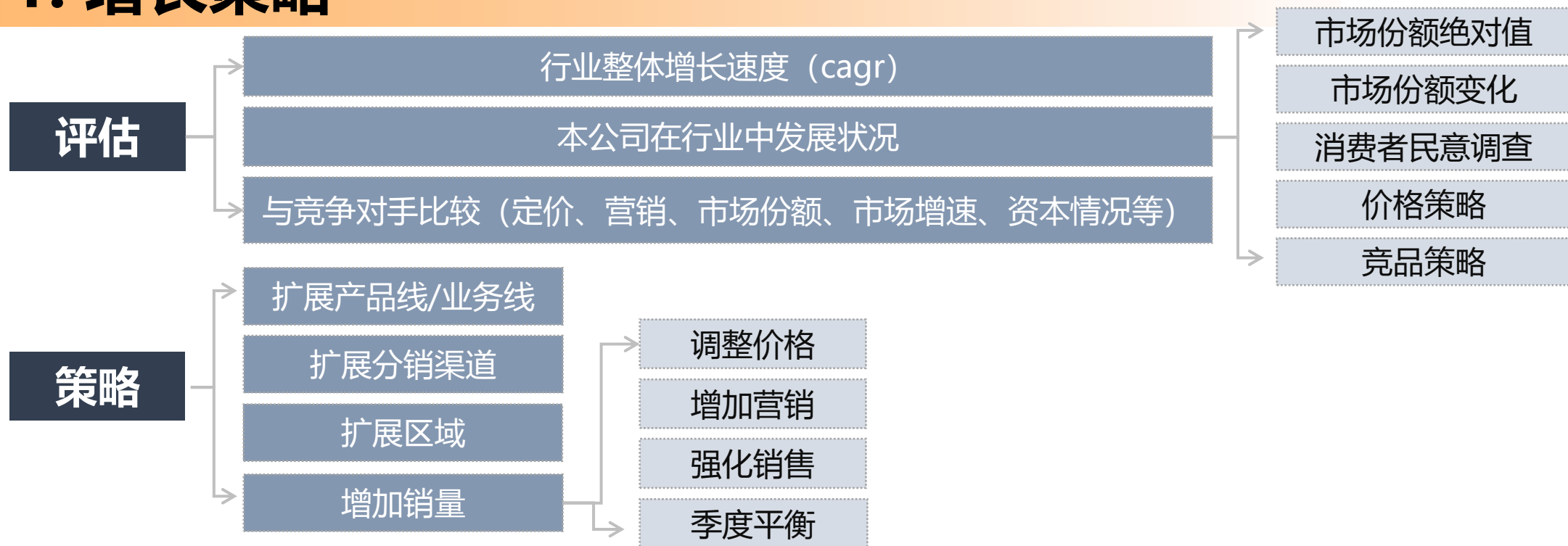
应用

- 无论个体还是管理者，有能力从竞争对手的行为中识别自己能做价值贡献的部分，以及遭遇竞争打压，知道如何应对

案例

- 某某公司观察竞品市场份额突然增加、研究发现对方新增线上营销（市场碾压），决定也上线上营销（正面较量）
- 某某地产公司得知竞争对手在招募大数据人才（识别战略变化），未来可能造成技术碾压，也开始布局AI房产（正面较量）
- 某某公司识别竞争对手推出新产品（技术碾压），通过挖对方高管为本公司带来同等技术
- 某某公司识别竞争对手抢占市场份额（对方公司有工厂，有成本优势），直接收购对手（产品线+工厂）获得生产能力降低成本

11. 增长策略



应用

- 每家公司都重视增长（销售增长、用户增长、数据增长等），能评估增长速度、制定增长策略的人，是能给企业贡献核心价值的人

案例

- 某某公司增速放缓（过去5年年复合增长率20%，最近2年只有5%）想要保持增长，选择拓展产品线，以及拓展覆盖之前未覆盖的区域
- 某某酒店销售想要实现客户增长，推出淡季套餐，通过季度平衡实现销售规模增长
- 某某互联网公司评估业务增速低于竞争对手的速度（融资速度、市场份额抢夺速度等），通过产品线、分销渠道、覆盖区域、营销手段等去抢夺市场【对应融资目的】

12. 兼并收购 / 业务拆分 手段



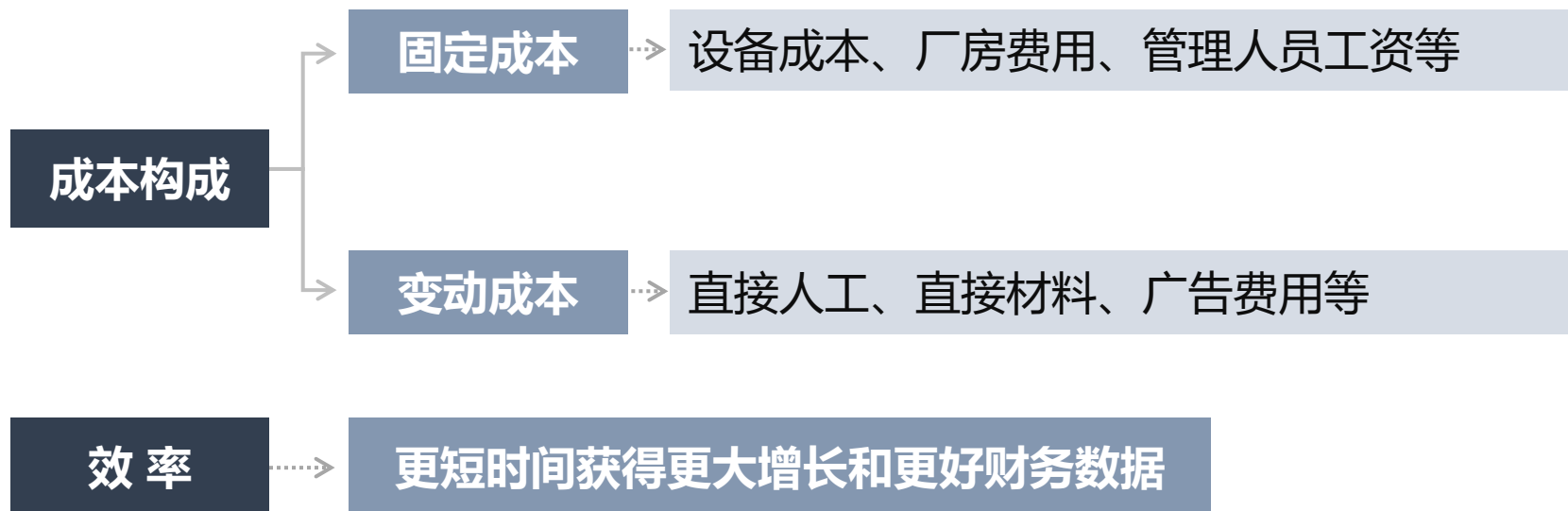
应用

- 当公司希望实现上述列举的目的时，可以将兼并收购/业务拆分作为一种手段，且知悉流程

案例

- FedEx 和 TNT 世界物流巨头企业合并，降本增效
- 惠普 将个人与企业业务分离

13. 降本增效运营



应用

- 通过“降本增效”思维，为企业/部门解决异常成本、节约成本，提升效能。
(过程中结合分析竞争对手的成本效率数据)

案例

- 某物流企业，通过重新选择第三方物流商，实现降本增效目的；
- 某银行通过AI客服实现长期降本增效的目的；
- 某广告公司上线OA审批系统实现管理上的“增效”；
- 某创业公司更换办公地址和人才策略实现“降本”

14. 基本财务认知（三表 - 资产负债表）

资产	2021年6月30日	2020年12月31日	负债和所有者权益	2021年6月30日	2020年12月31日
流动资产：			流动负债：		
货币资金	147,381,175.06	58,985,201.02	短期借款	215,000,000.00	115,154,315.56
应收账款	235,637,799.06	186,544,354.05			
.....			流动负债合计	651,944,469.65	696,558,798.29
流动资产合计	727,746,793.79	798,290,312.72	非流动负债：		
			长期应付款		12,900,586.33
					
			非流动负债合计	54,762,303.65	55,471,179.69
非流动资产：			负债合计	706,706,773.30	752,029,977.98
固定资产	597,732,856.38	581,776,052.02	所有者权益：		
在建工程	138,656,636.12	134,336,196.94	实收资本	700,000,000.00	600,000,000.00
.....					
非流动资产合计	970,887,747.45	785,013,834.78	所有者权益合计	991,927,767.94	831,274,169.52
资产总计	1,698,634,541.24	1,583,304,147.50	负债和所有者权益总计	1,698,634,541.24	1,583,304,147.50

14. 基本财务认知（三表 – 利润表）

项目	2021年半年度	2020年半年度
一、营业收入	489,752,908.38	333,653,332.36
减：营业成本	392,698,500.16	279,257,514.82
财务费用	5,608,271.98	5,638,441.85
其中：利息费用	5,052,985.68	5,222,080.42
利息收入	391,516.57	76,824.18
加：其他收益	2,099,071.34	3,024,980.48
二、营业利润	68,266,967.58	31,811,825.03
三、利润总额	68,259,967.58	31,850,635.06
四、净利润	60,653,598.42	29,122,579.53
五、其他综合收益的税后总额		
六、综合收益总额	60,653,598.42	29,122,579.53
七、每股收益		

14. 基本财务认知（三表 – 现金流量表）

项目	2021年半年度	2020年半年度
一、经营活动产生的现金流量		
销售商品、提供劳务收到的现金	278,881,782.12	267,972,169.86
.....		
经营活动现金流入小计	327,129,866.31	277,683,985.51
支付给职工及为职工支付的现金	39,703,631.38	26,410,274.11
.....		
经营活动现金流出小计	294,599,617.70	249,765,779.08
经营活动产生的现金流量净额	32,530,248.61	27,918,206.43
二、投资活动产生的现金流量	4,505,612.86	-59,045,936.80
三、筹资活动产生的现金流量	37,579,482.68	29,706,903.36
四、汇率变动对现金及现金等价物的影响	-63,812.18	-361,840.98
五、现金及现金等价物净增加额	74,551,531.97	-1,782,667.99
六、期末现金及现金等价物余额	122,656,375.95	12,527,535.47

14. 基本财务认知（读年报中的公司财务数据）

主要会计数据和财务指标

单位：千元

	2020 年	2019 年	本年比上年增减	2018 年
营业收入	252,295,666	269,228,900	-6.29%	244,956,573
归属于上市公司股东的净利润	-4,274,696	9,842,955	-143.43%	13,327,559
归属于上市公司股东的扣除非经常性损益的净利润	-6,806,848	-5,710,867	-19.19%	-359,441
经营活动产生的现金流量净额	-1,621,846	-17,864,555	90.92%	-13,874,467
基本每股收益（元/股）	-0.46	1.07	-142.99%	1.44
稀释每股收益（元/股）	-0.46	1.07	-142.99%	1.44
加权平均净资产收益率	-5.08%	11.77%	-16.85%	16.83%
	2020 年末	2019 年末	本年末比上年末增减	2018 年末
总资产	212,075,200	236,855,045	-10.46%	199,467,202
归属于上市公司股东的净资产	76,857,447	87,921,915	-12.58%	80,917,098

营业成本构成

单位：千元

产品分类	项目	2020 年		2019 年		同比增减
		金额	占营业成本比重	金额	占营业成本比重	
通讯产品	/	58,707,324	26.14%	59,272,450	25.76%	-0.95%
日用百货	/	43,912,145	19.55%	37,477,567	16.29%	17.17%
小家电产品	/	35,703,175	15.90%	36,417,902	15.83%	-1.96%
数码电脑产品	/	23,232,606	10.35%	25,154,695	10.93%	-7.64%
冰箱、洗衣机	/	20,393,310	9.08%	22,841,556	9.93%	-10.72%
空调产品	/	18,376,915	8.18%	21,828,193	9.49%	-15.81%
黑电产品	/	16,217,517	7.22%	19,088,869	8.30%	-15.04%
物流业务	/	4,784,407	2.13%	4,328,896	1.88%	10.52%
安装维修业务	/	1,623,905	0.72%	1,622,973	0.71%	0.06%
其他业务	/	493,440	0.22%	463,116	0.20%	6.55%
金融业务	/	-	-	774,756	0.34%	-

非经常性损益项目及金额

单位：千元

项 目	2020 年金额	2019 年金额	2018 年金额
非流动资产处置损益（包括已计提资产减值准备的冲销部分）	35,646	-16,473	-33,133
计入当期损益的政府补助（与企业业务密切相关，按照国家统一标准定额或定量享受的政府补助除外）	839,297	338,040	416,006
除同公司正常经营业务相关的有效套期保值业务外，持有交易性金融资产、衍生金融资产、交易性金融负债、衍生金融负债产生的公允价值变动损益，以及处置交易性金融资产、衍生金融资产、交易性金融负债、衍生金融负债和其他债权投资取得的投资收益	1,533,978	1,085,867	11,834,842
权益法核算投资转换为可供出售金融资产取得的收益	-	-	760,766
处置子公司产生的投资收益	810,054	19,663,618	1,220,422
权益法核算投资转换为交易性金融资产取得的投资收益	-	444,259	-
处置联营公司产生的投资收益	-	312,617	-
债权投资在持有期间取得的投资收益	407	-	-
其他符合非经常性损益定义的损益项目（调整应付收购天天快递股权对价款）	-	-	131,448
应收款项单项计提坏账准备转回	-17,296	-118	-
除上述各项之外的其他营业外收入和支出	-36,833	-77,123	257,155
减：所得税影响额	607,102	6,186,584	740,617
少数股东权益影响额（税后）	25,999	10,281	159,889
合计	2,532,152	15,553,822	13,687,000

来源：苏宁易购2020年报