网易严选B端业务数字化之路

郑令飞

网易严选技术经理





精彩继续! 更多一线大厂前沿技术案例

上海站



时间: 2023年4月21-22日

地点:上海·明捷万丽酒店

扫码查看大会详情>>



广州站

全球软件开发大会

时间: 2023年5月26-27日

地点:广州·粤海喜来登酒店

扫码查看大会详情>>



网易严选是什么

极致注重用户反馈

商品开发的关键输入

DTC模式 + 新消费品牌

DTC模式集结了中国最优质的制造力量 打造出敏捷的供应链体系,将好货带给国人

3 用户 交互 优质 (供给 2 直连优质制造商,提供好商品





网易严选的发展历程

网易严选官方诞生		亚朵网易严选酒店开业开启海外服务			首家线下店杭州开业		首家定制店上海开业		Pro会员计划 道战略	
	2016年4月		2017年8月		2018年8月		2019年10月		2020年	
2015年1	1月	2017年	7月	20	018年1月		2019年4月	2020年	6月	2022年
严选PC商城	上线		卖,分销系统上线 程序上线	付费会	会员上线	自动化	化广告投放DSP上线]罩抗疫 播功能上线	数字化助力茅台孵化 I茅台APP





纲要

- 网易严选B端业务介绍
- B端数字化的挑战
- B端业务架构思考解法和案例
- •面向未来的一些思考





B端业务范围LO大图

售后 客服 用户表达 供 应 商 供给 履约 端 商 家 商品企划研发 端 服 务 货品中心 供应商资源中心 库存中心 质量中心 商 端 (知识库、单据生命周期、出口网关等) 业务基建 基础域产品 端场景 核心业务产品 全链路基建





网易严选的B端业务特点-业务组织

- ·业务角色:客服(售前、售中、售后客服)、供应链(采购、计划。 品控、仓储、配送、供应链管理)、商品(开发、运营)...
- •服务组织:服务体验中心、商品中心、供应链中心、质量中心 70%
- 业务域: 履约、供给、库存、客服、售后、供应商、品控、商品等等
- •行业和渠道:多类目*主站、淘系、京东、抖音、拼多多等

N*N*N 业务维度多、业务场景丰富度高的特点





网易严选的B端业务特点-运作视角

	B端	C端
数字化依赖	提效工具	强依赖,数字孪生
决策方式	专家经验为主,辅 助业务数据决策	数据驱动,ABtest 为常规手段
运营链路	长链路依赖协同	链路相对短

业务运营数字化依赖度不强、业务领域深、决策专家倾向、长链路协同的特点





严选B端数字化面临的挑战

- •如何打破专家经验驱动的传统模式建立数字化的运作闭环(数字化落地路径)
- 全渠道多品类的业务模式下需要怎么样的数字系统(行业纵深和差异化)
- 品牌模式下的架构取舍(成本效率 vs 管理深度)
- 多领域、高纵深、长链路复杂业务(架构抽象和建模)

网易互联网孪生的产品技术体系 如何帮助业务线下到线上?





数字化解法

目标

架构

问

题

域

落地有路径、系统有纵深、架构有取舍、复杂有管控









- 明确架构蓝图知道去向哪里
- > 既满足通用诉求
- > 架构约束

需求和研发线性收敛

- 》 明确演进路线知道 怎么去
- > 又承载行业特性
- 行业最佳不是业务 最优
- 》 概念、模型容易共 识

B端架构四要素





解法:B端架构四要素

顶层原则

战略和组织分析

业务模式、组织设计、资源判断

关键要点

精益化建设

标准化、个性化

业务建模

流程建模、实体建模、角色建模

数字化路径

线上化、自动化、数字化、智能化

整体打法

关键要点





数字化怎么做

成熟度演进

阶段

线上化

面向场景布局

画像

工具-看线上化率

- ① 场景渗透远大 于功能建设
- ② 不是照搬业务 到线上

数字化

管理规则可落地

最难

自动化

执行决策可闭环

数字化管理(系统驱动运作)-看决策自动化率

- ① 关键是管理经验 落地
- ① 问题反馈、优 化到系统闭环
- ② 策略可感知

智能化

决策AI化

智能化闭环-看结果

- ① 管理策略可优化 可学习
- ② 决策可验证可模 拟





线上化路径一供应链案例

成熟度演进

线上化

面向场景布局

- ▶ 履约1.0
- > 用户履约最核心
- ➤ 3PL体系构建、电子面单、物流轨迹等、实物库存

数字化

管理规则可落地

最难

- > 履约2.0
- > 调度体系
- 》 选仓选配策略、到 货策略,库存平衡 策略等和辅助建议

自动化

执行决策可闭环

- ▶ 履约3.0
-)自动化闭环、策略 效果可感知
- 》如:仓间调拨自动 建单、调拨原因可 视化等

智能化

决策AI化

- > 履约3.5
- 净决策规则沙盘模 拟
- ▶ 通过系统自己优 化管理策略





四要素: 战略和组织分析

- 组织对于数字化架构的影响
 - 》业务活动能否跟领域系统形成小闭环; 比如 货品 vs 商品;
 - 业务架构边界问题,最理想未必最合适;考虑和组织的映射,比如外部导入的领域标准;

- •战略对架构选型的影响
 - > 资源 vs 蓝图? 比如 3PL模式 vs 自建物流体系
 - 》战略目标 vs 架构选型? 云仓 vs 爆品模式





业务建模和抽象:问题域

- •长链路重流程,5成以上的产研投入在流程相关的工作(流程)
- 业务概念多、共识难,解释成本搞(模型)
- 模型相比C端指数级放大,领域实体抽象很有挑战(模型)
- •用户角色多差异大高纵深带来的蛛网式的复杂场景(场景)





业务建模:三个关键要素

流程: 4

要点: 单据生命周期、规则、数据流

三个维度

40%聚焦模型抽象

40%关注流程建模

20%侧重场景复用

模型: 4

场景: 2

要点: 边界、语义、职责内聚

要点: 业务角色、功能复用





业务建模:一些工具和方法

• 模型:

- > 行业对标
- > 超域建模(电信、金融等行业的模型导入)
- > DDD、OOAD用例建模等(更多是自下而上的建模方式)

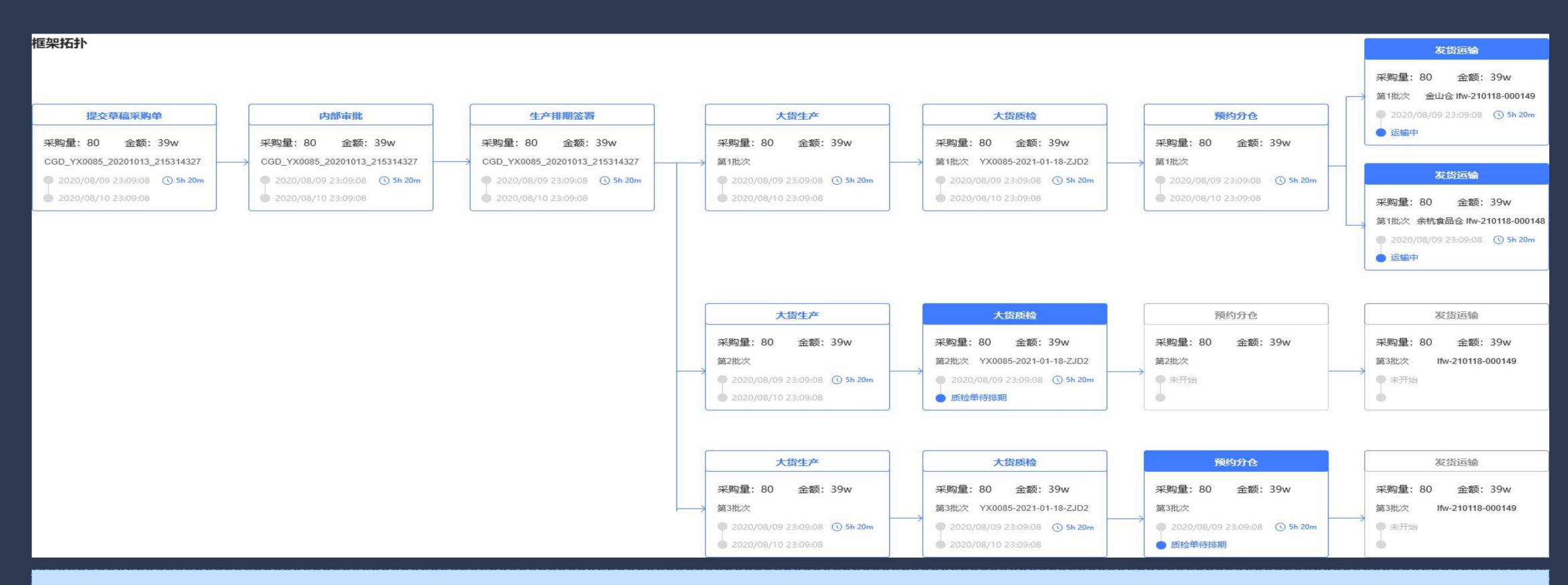
• 流程:

- > 行业对标、规则流程引擎、单据要素等
- 场景:
 - > 用户角色抽象、功能抽象





业务建模抽象案例:单据生命周期



单据生命周期管理基座 = 单据+链路+扩展应用(70%复用,30% scheme配置+开发)





精益化产品建设

精益化是10-100的建设,大盘维度遇到瓶颈后的管理和运营下钻,专业性上升,标准化的挑战

标准化产品

标准化解决方案

中台型产品

个性化解决方案

个性化产品

个性化解决方案

个性化流程

标准化流程

业务领域基础能力(订单、客服工单、库存、商品、货品等)

三种精益化的演变形态





精益化产品建设:原则和标准

个性化产品模式

中台模式

标准化产品模式

需求通 用程度

<40%(模型流程性都不通用)

40%-80%(模型通用流程相似)

>80%(模型流程通用)

组织适配:产品模式和组织相关,不同的业务类型适合于不同的产品和组织模式

- > 精益化是在业务数字化至少达到管理数字化阶段才去考虑的问题
- > 三种产品模式的选择跟业务类型和组织特点相关,不存在唯一解
- > 个性产品也并非没有通用能力,只是产品的演进和协作更加小闭环





精益化产品建设:案例

中台型产品:商品研发中台,品研流程关键节点一致,有行业赛道的差异性,比如 化妆品行业的风险评估

· 个性化产品: 服配采购的季节性补货,流程和基础数据模型差异化大,季节性、 SKU宽度决定个性化程度高





面向未来的一些思考

千行千面

一站式办公协同

决策智能化



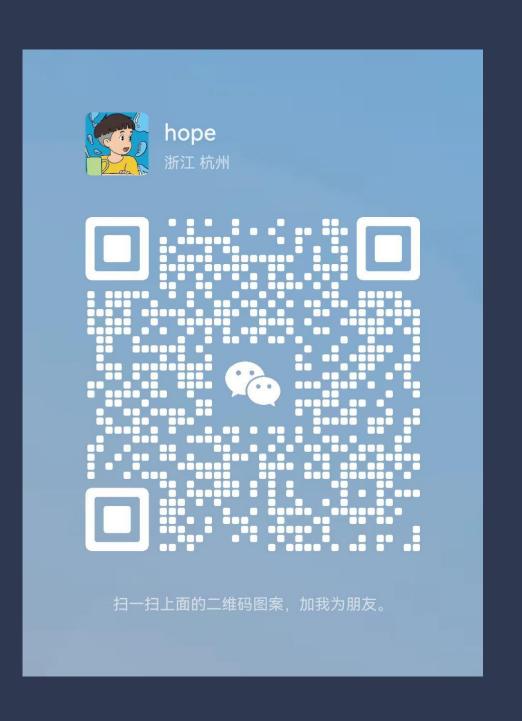


欢迎交流

• 微信: zhenglingfei789

• 邮箱: hzzhenglingfei@corp.netease.com









想一想,我该如何把这些技术应用在工作实践中?

THANKS



