



专注于商业智能BI和大数据的垂直社区平台

经营分析攻略

陈老师

自我介绍

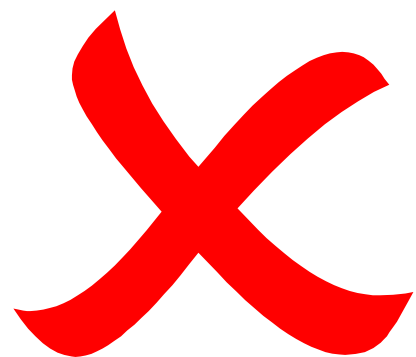
- 天善商业智能和大数据社区 专家 讲师 – 陈老师
- **9年经验，数据部门主管，资深咨询顾问**
- 天善社区 ID - 陈老师
- 博客：<https://ask.hellobi.com/blog/chenwen>
- <https://www.hellobi.com> – 学习过程中有任何相关的问题都可以提到技术社区版块。

第一节

什么是经营分析

一个基本的问题：企业是干什么

改变世界



挣钱



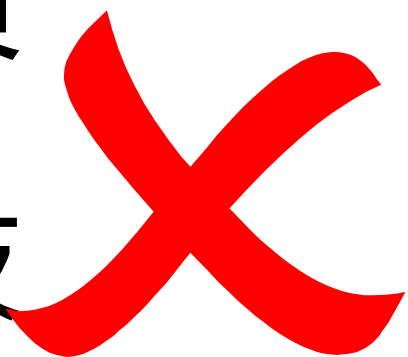
因此，老板最关心的核心问题是.....

情怀

理想

世界

科技



业绩



第二个基本问题：业绩从哪里来

销售渠道

全公司都等着养活呢



有人干活，就需要有管理，有监控，于是有了经营分析



什么是经营分析

- 经营分析是通过数据指标监控企业经营情况，为领导层做出经营决策提供依据的分析方法。

第二节

为什么要做经营分析

想法一：经营状况，不是找个财务记账就好啦.....

- 理论上连财务都不需要，就像那些杂货店的老板，看一眼小抽屉有没有钱就行了



然而，老板需要的是管理过程，不是只看结果

流水好的话



OR

流水差的话



想法二：经营状况，各个业务线不是有各自的数据吗



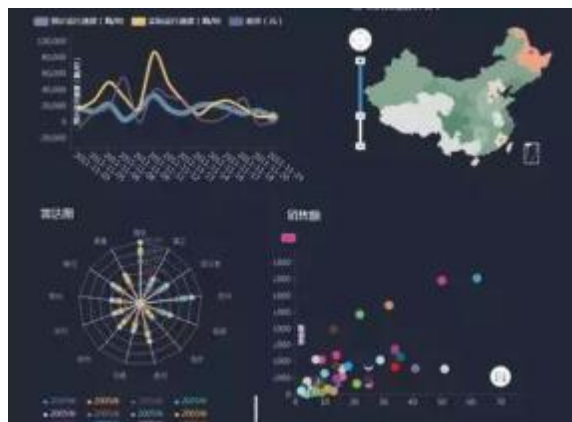
运营数据



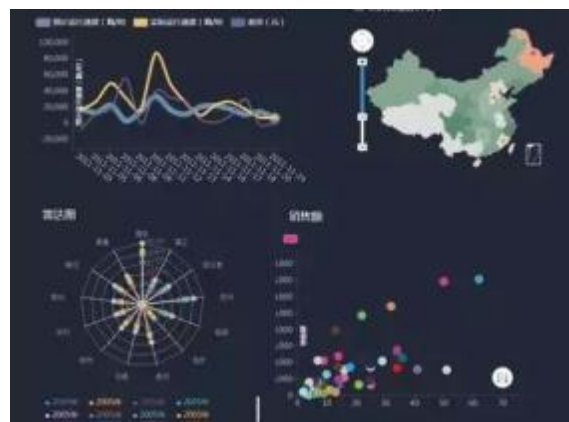
销售数据

供应链数据

品牌数据



然而，老板需要的是看全局，不能在局部陷得太深



一个经典的问题

- 如果你给京东的大老板每天汇报三个数据，你会讲什么？

- ✓ 京东

- ✓ 大老板

- ✓ 每天

因此，需要从经营目标出发，开上帝视角俯瞰全景



第三节

如何做一份**无脑**的经营分析

经营分析可以做的很无脑.....

- 经营分析一句话
- 流量转化客单价
- 同比环比三年比
- 饼图条图大红花
- 高了就是做的好
- 低的还得努力下
- 有人喷你没深入
- 就说回头研究下

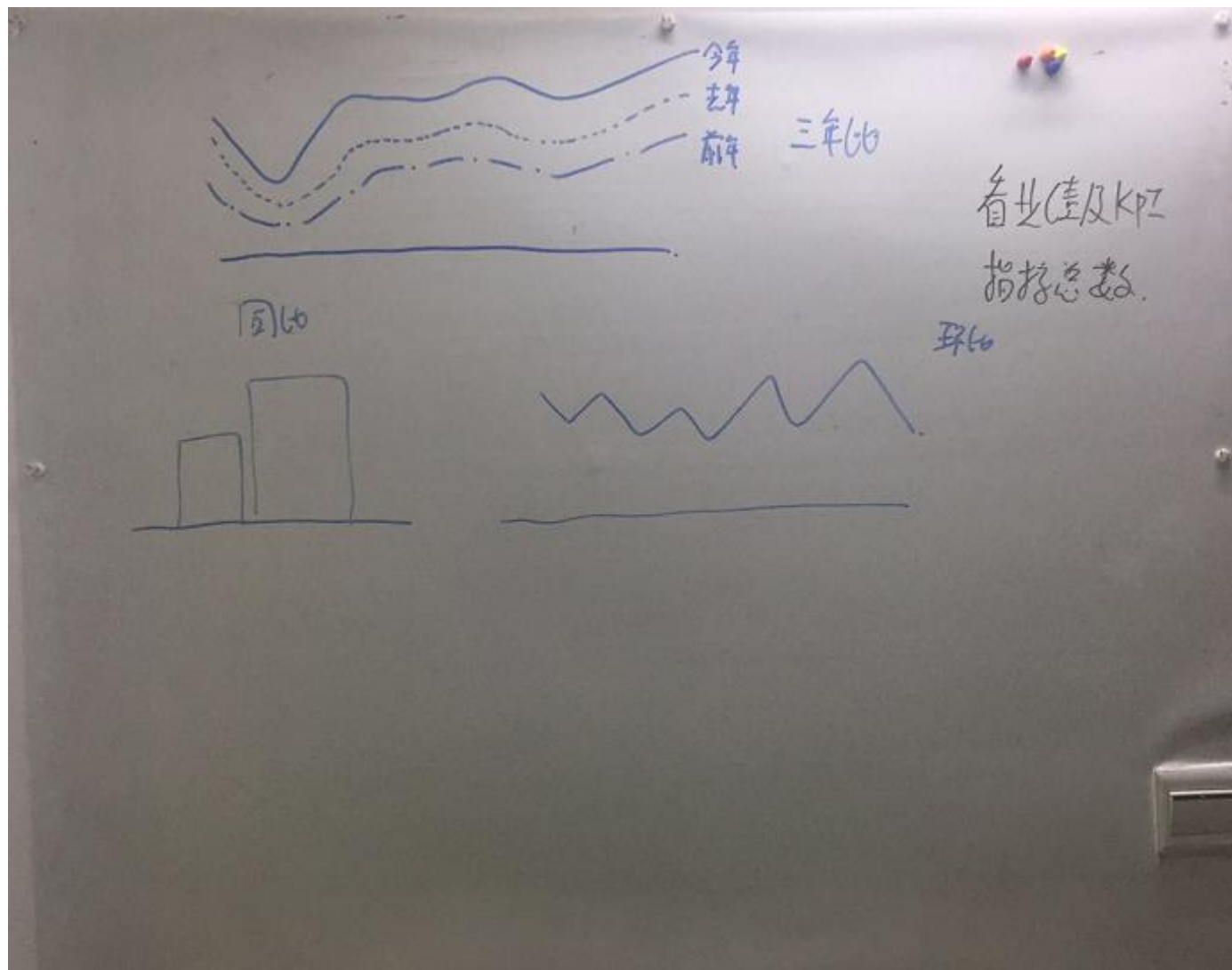
无脑经营分析第一步

- 业绩 = 业务1 + 业务2 + 业务3 + 业务4 +
- 业务1 = 客流量 * 转化率 * 客单价
- 业务2 = 客流量 * 转化率 * 客单价
- 业务3 = 客流量 * 转化率 * 客单价
- 业务4 = 客流量 * 转化率 * 客单价
- 业务5 = 客流量 * 转化率 * 客单价

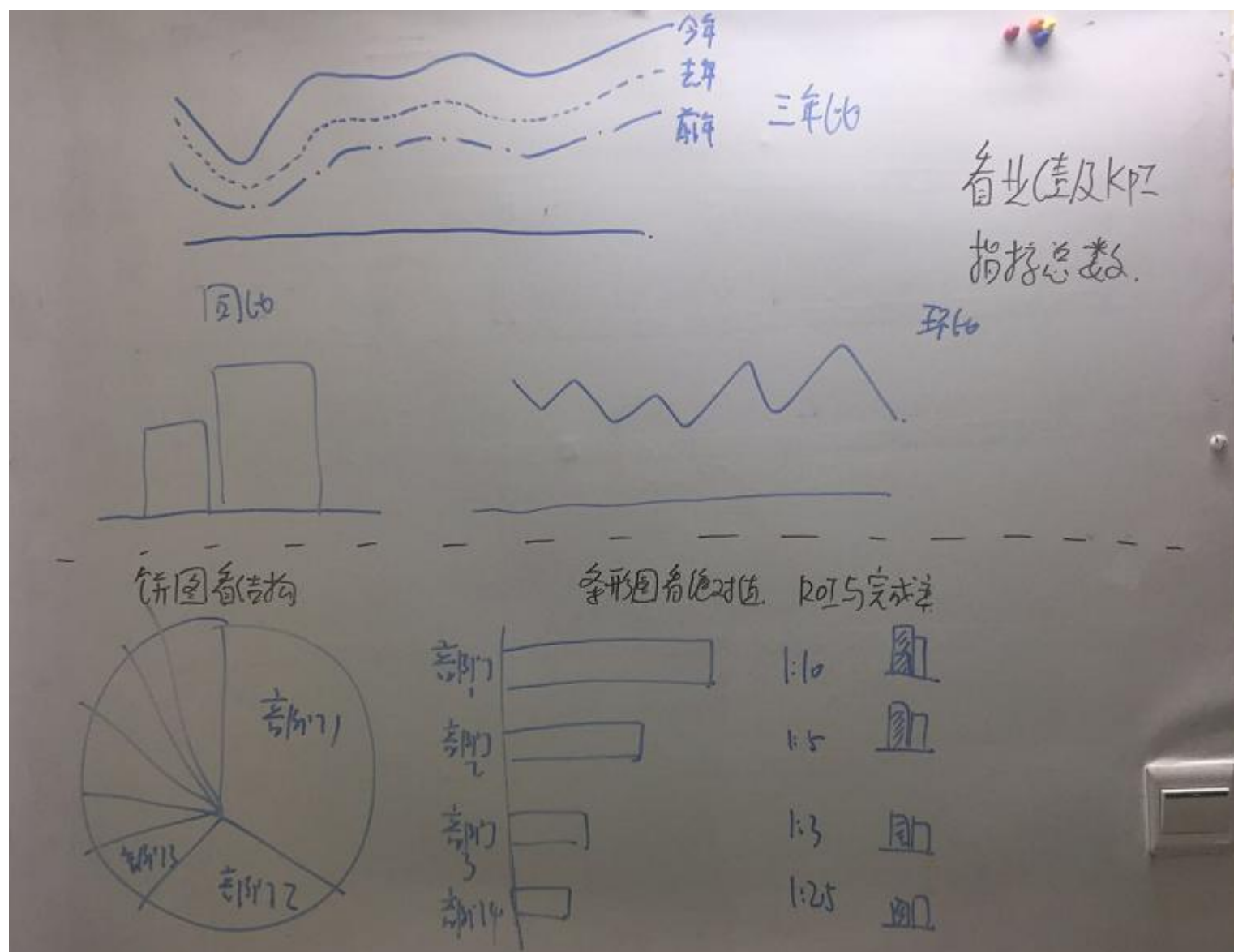
无脑经营分析第二步

- 业绩 = 业务1 + 业务2 + 业务3 + 业务4 +
- 业务1 = 客流量 * 转化率 * 客单价* 7
- 业务2 = 客流量 * 转化率 * 客单价* 7
- 业务3 = 客流量 * 转化率 * 客单价* 7
- 业务4 = 客流量 * 转化率 * 客单价* 7
- 业务5 = 客流量 * 转化率 * 客单价* 7
- 同比，环比，三年比都放上！

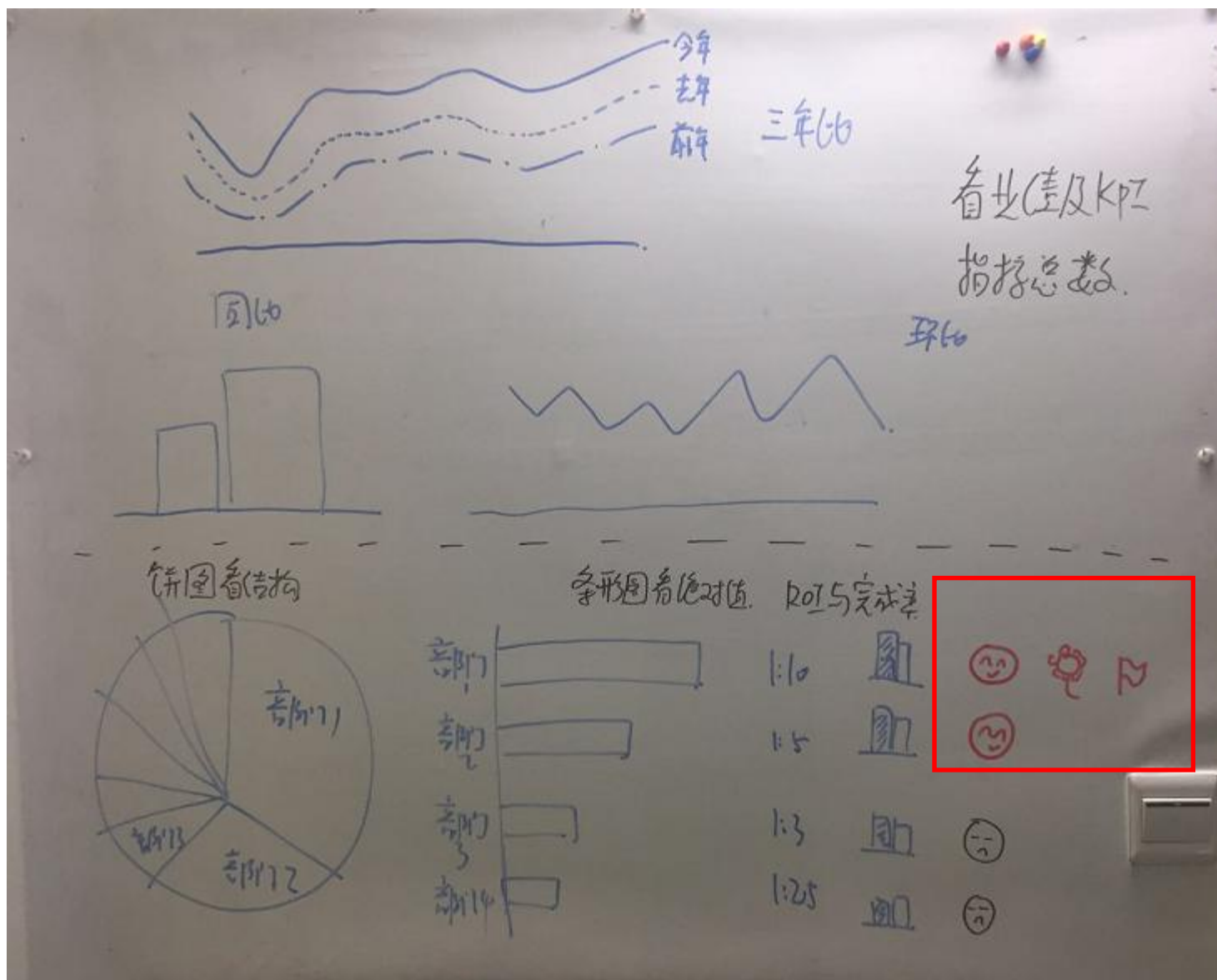
无脑经营分析第三步



无脑经营分析第四步



无脑经营分析第五步



最后呈现的，大概就长这样

项目	市区							
增值业务收入	1248.15	472.26	318.69	265.20	153.22	243.78	118.33	212.57
12580拨打用户数	1681	634	966	521	380	470	227	467
指标	1940	1000	950	600	350	500	230	440
完成率	86.62%	63.43%	101.68%	86.78%	108.48%	93.97%	98.55%	106.14%
月均139邮箱活跃用户数	1783	668	513	432	349	536	219	216
指标	1981	874	561	507	314	555	239	360
完成率	90.03%	76.49%	91.48%	85.20%	111.16%	96.48%	91.60%	60.03%
月均飞信活跃用户数	9256	1284	1207	818	566	879	367	704
指标	8220	1200	1000	700	450	800	340	600
完成率	112.61%	107.01%	120.73%	116.83%	125.70%	109.92%	107.89%	117.28%
月均手机报计费用户数	10018	4669	3293	3420	1869	2900	937	2497
指标	9250	4500	2900	3220	1800	2800	850	2400
完成率	108.30%	103.76%	113.56%	106.20%	103.83%	103.57%	110.25%	104.03%
月均号簿管家活跃用户数	422	155	135	158	208	162	63	72
指标	516	282	195	163	97	176	93	128
完成率	81.78%	54.89%	69.37%	97.42%	215.07%	91.67%	67.82%	56.44%
GPRS普及率	41.79%	29.16%	32.70%	36.87%	34.70%	30.13%	38.58%	31.87%

5-

注：标红的需引起注意。

然而，这种报告，业务部门是这么反馈的

- 你当我是瞎子吗！
- 没有达标我不知道？
- 店里没人我不知道？
- 我每天都守在店里啊，我会看不到客户少了！！！！



然而，这种报告，老板是这么反馈的

希望能站在业务的角度，以经营者的思维从以下几个方面调整：

- 1、版面信息不要太拥挤，否则看不清楚
- 2、没有太多意义的信息尽量去掉
- 3、尽量表达观点
- 4、与 16 年的同步没有太多意义，可以去掉；

每一张胶片的信息和分析观点都需要审视一下对现有的业务管理着是否有意义，是否有帮助。

为什么会这样？

- 因为数字不等于问题！
- 客流量环比下降3%是一个数字，然而下降3%又怎样？
 - ✓下降3%是不是个问题？
 - ✓下降3%是不是个真正的问题？
 - ✓下降3%是不是该老板关心的问题？
 - ✓下降3%是不是老板能解决的问题？

如何破这个局？理清一个基本思路

- 数据驱动业绩增长
- 谁来去驱动？老板去驱动——所以老板关心的是什么？
- 往哪里驱？大的战略方向——所以老板准备往哪里走？
- 谁来动？干活的业务部门——所以到底谁要负责这个？

如何破这个局？基本战术

- 数据驱动业绩增长
- 谁来去驱动？老板去驱动——明确经营**重点**，围绕重点组织数据
- 往哪里驱？大的战略方向——明确经营**方向**，围绕方向论证趋势
- 谁来动？干活的业务部门——明确经营**责任**，围绕岗位分析对策

第四节

高质量的经营分析，从读数基本功开始

从一个简单的问题开始.....

- “小王，把截止现在每个团队每月新发展多少客户的数给我，另你和老张要盯紧每个团队老客户摆放进度，假设A团队能完成40%，B能50%，C能60%，看看他们一共能做多少”

一脸蒙逼的小王

- 这也叫分析啊~~~
- A客户3000，完成率40%就是1200
- 这分析了个毛线啊，明天还盯紧
- A今天完成300，明天100
- 这又分析个毛线啊



蒙逼是因为你不知道老板在思考什么

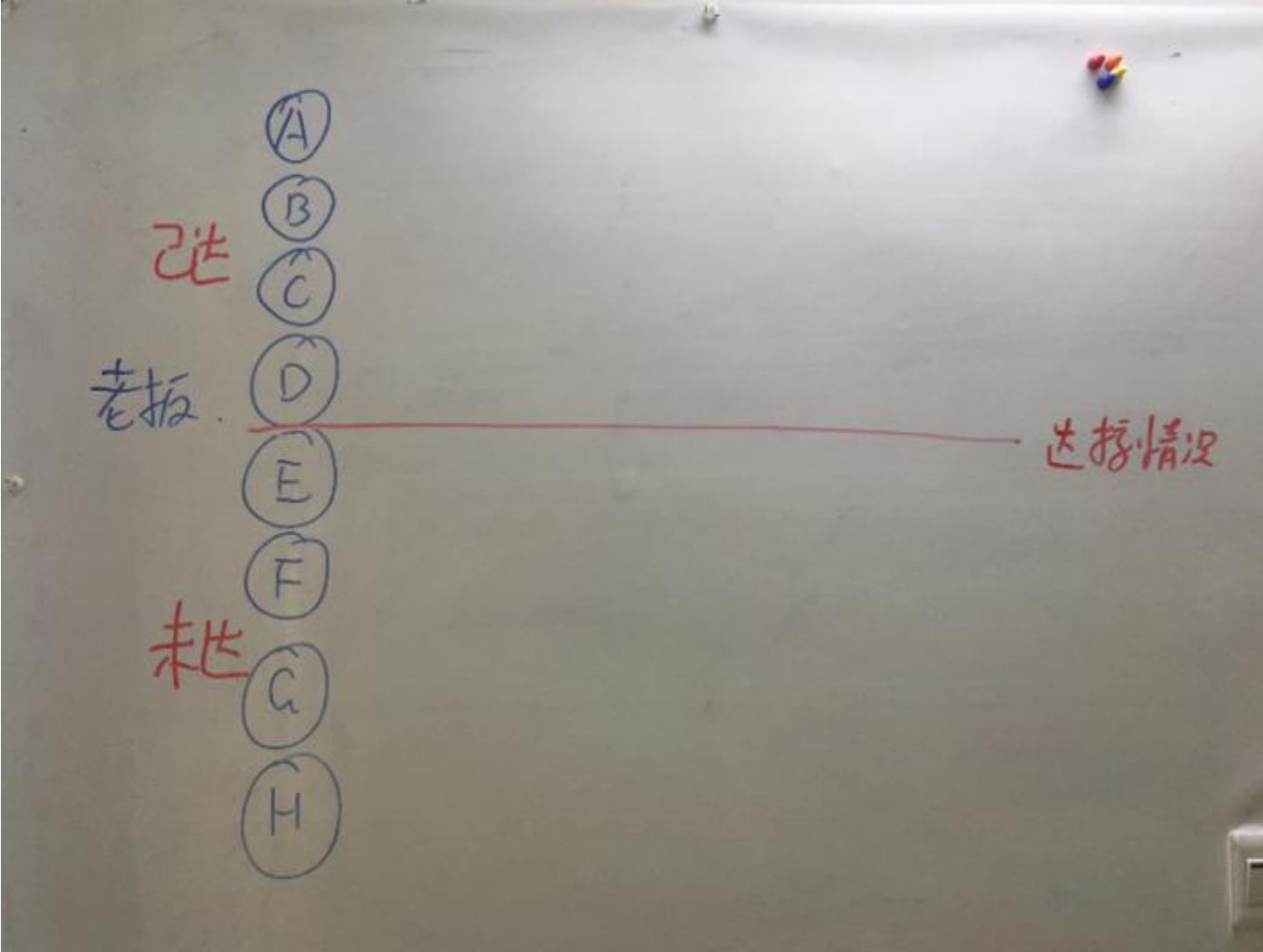
- 老板背什么KPI？ ——销售业绩
- 老板一共管多少团队？ ——17个！
- 现在是几月份？ ——11月中旬！
- 销售业绩达标了没有？ ——？？？做表的分析师不知道？？？
- **是啊，老板最关心的问题你不知道，当然不知道分析什么了**

老板很有可能在研究今年业绩如何达标的问题

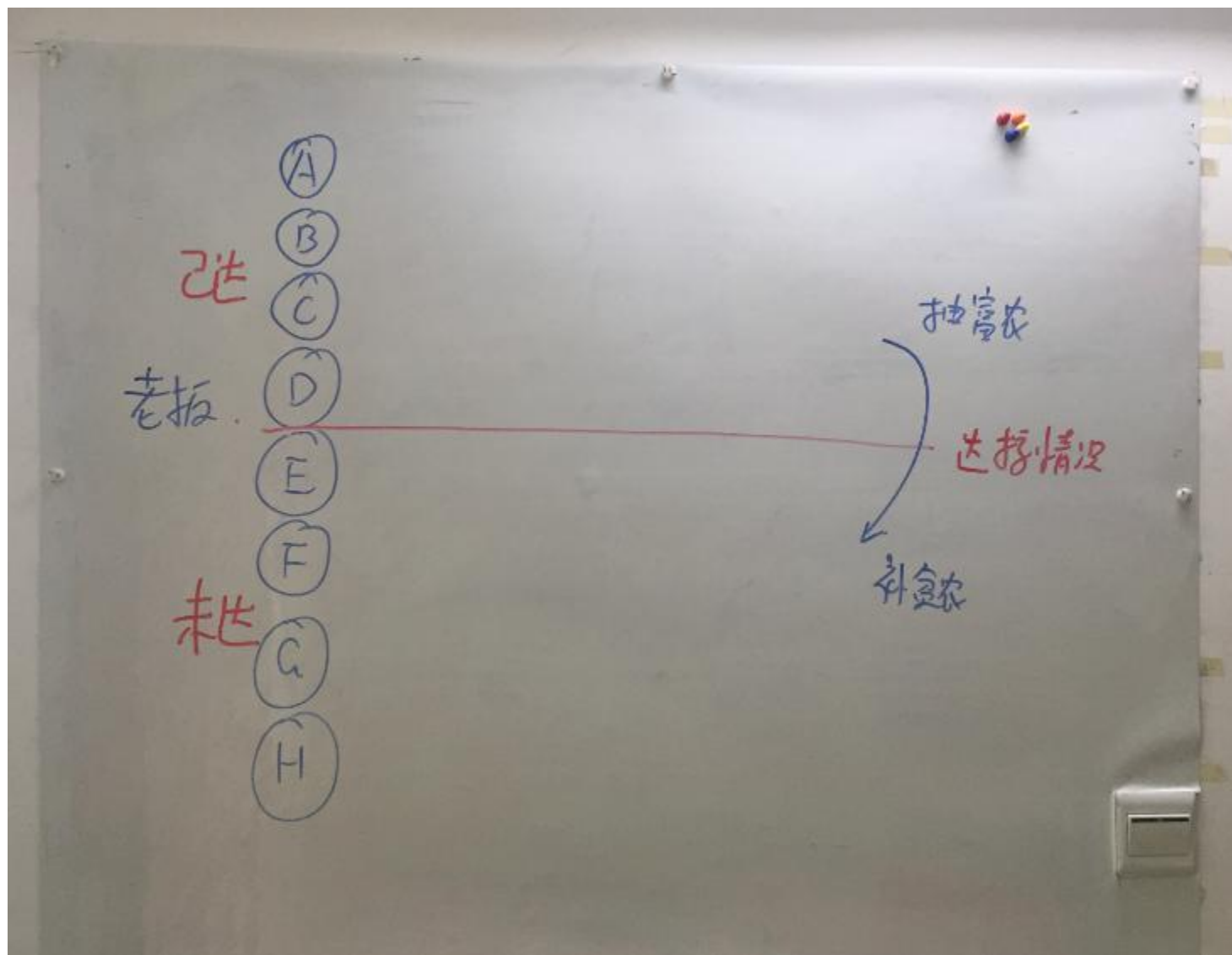
- 直接沟通，侧面了解，同事研究
- 总之要明白到底他老人家在纠结什么



因此，同样是看业绩沟通，可能视角就是这样的.....



要论证的基本问题就是这样的



转化成分析的语言，就是

- 是真的穷还是装穷？
- 到底富农能补多少窟窿，会不会怎么都补不上？
- 现在富，还差1个月半月年底，会不会又穷了？
- 不能光让马跑不让马吃草，我要填多少资源给人家？
- 给谁效率更高？

转化成分析的语言，就是

- 是真的穷还是装穷？

是否季节性波动

- 到底富农能补多少窟窿，会不会怎么都补不上？

还有多少空间

- 现在富，还差1个月半月年底，会不会又穷了？

是否趋势向好

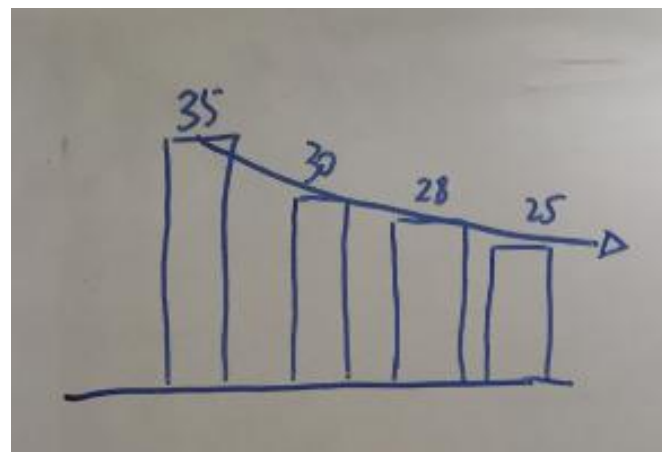
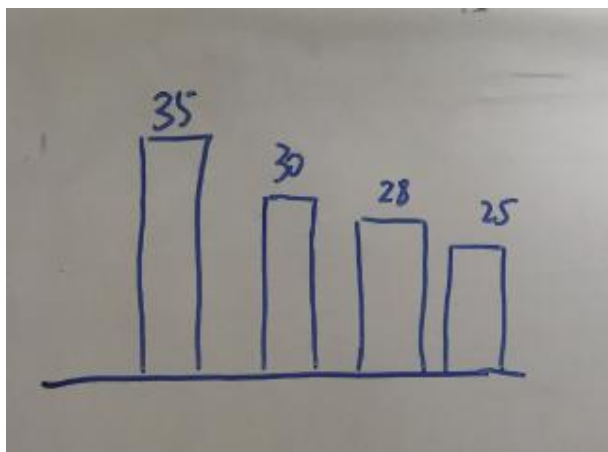
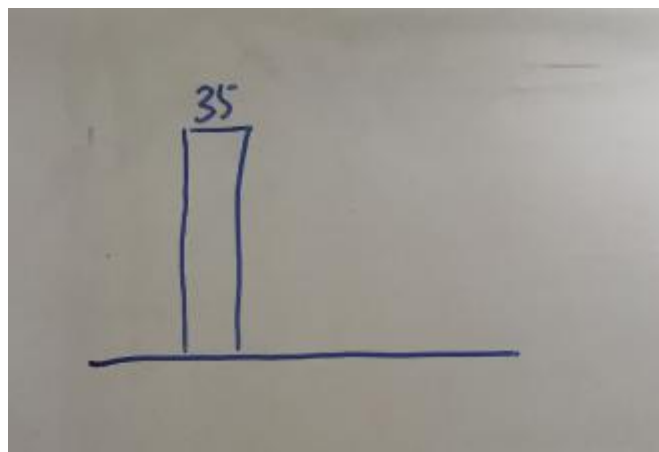
- 不能光让马跑不让马吃草，我要填多少资源给人家？

谁的ROI好看

- 给谁效率更高？

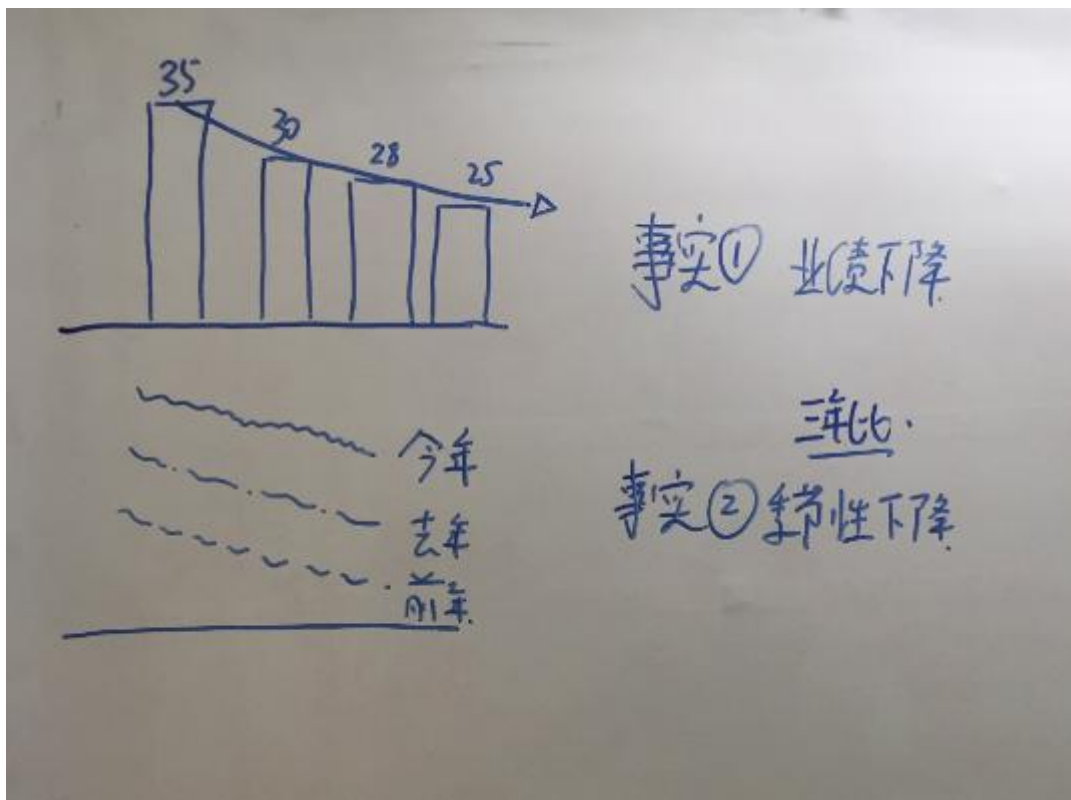
谁的ROI好看

解读1：孤立的数据不说明问题



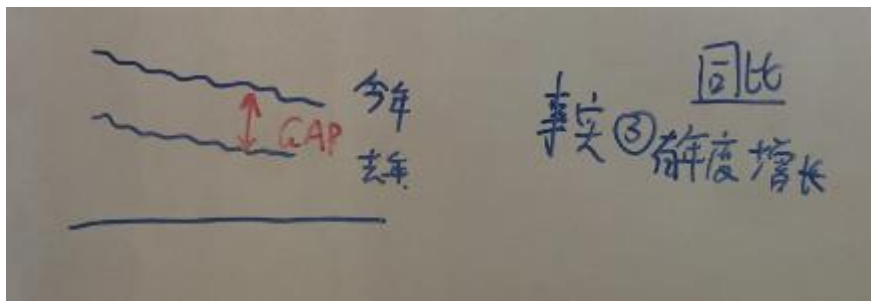
- 看到这里，最多只能说业绩在下降，但是下降 \neq 问题

解读2：三年比主要看季节规律



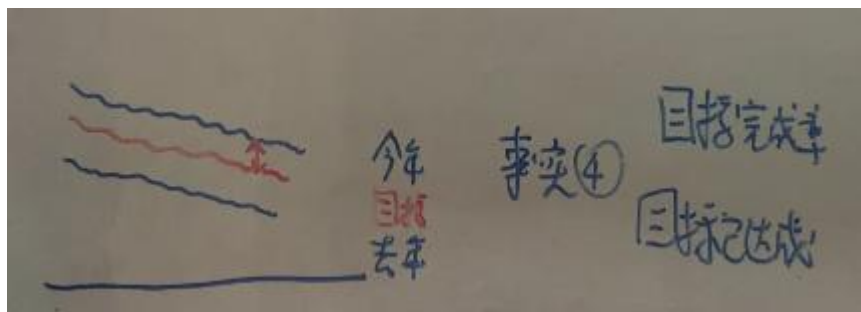
- 之所以经营分析会放三年对比数据，是为了看季节性趋势，实际上很多行业都有季节规律
- 新上手的分析师要至少看三年的情况，先掌握基本规律再看细节

解读3：同比主要看今年基本盘



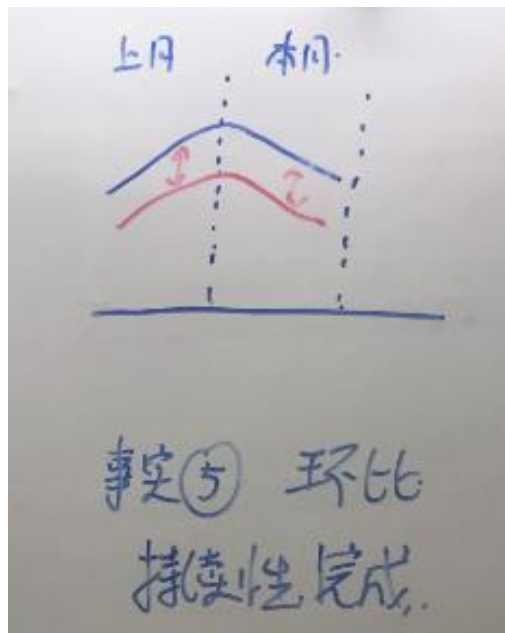
- 每年经营状况有基本盘（向好、持平，困难）同比数据主要用于监控今年基本盘情况是否有变化。
- 在预计剩余月份业绩的时候，用同比推算是个简单有效的办法。

解读4：目标达成率要和ROI结合起来看，才能看出潜力



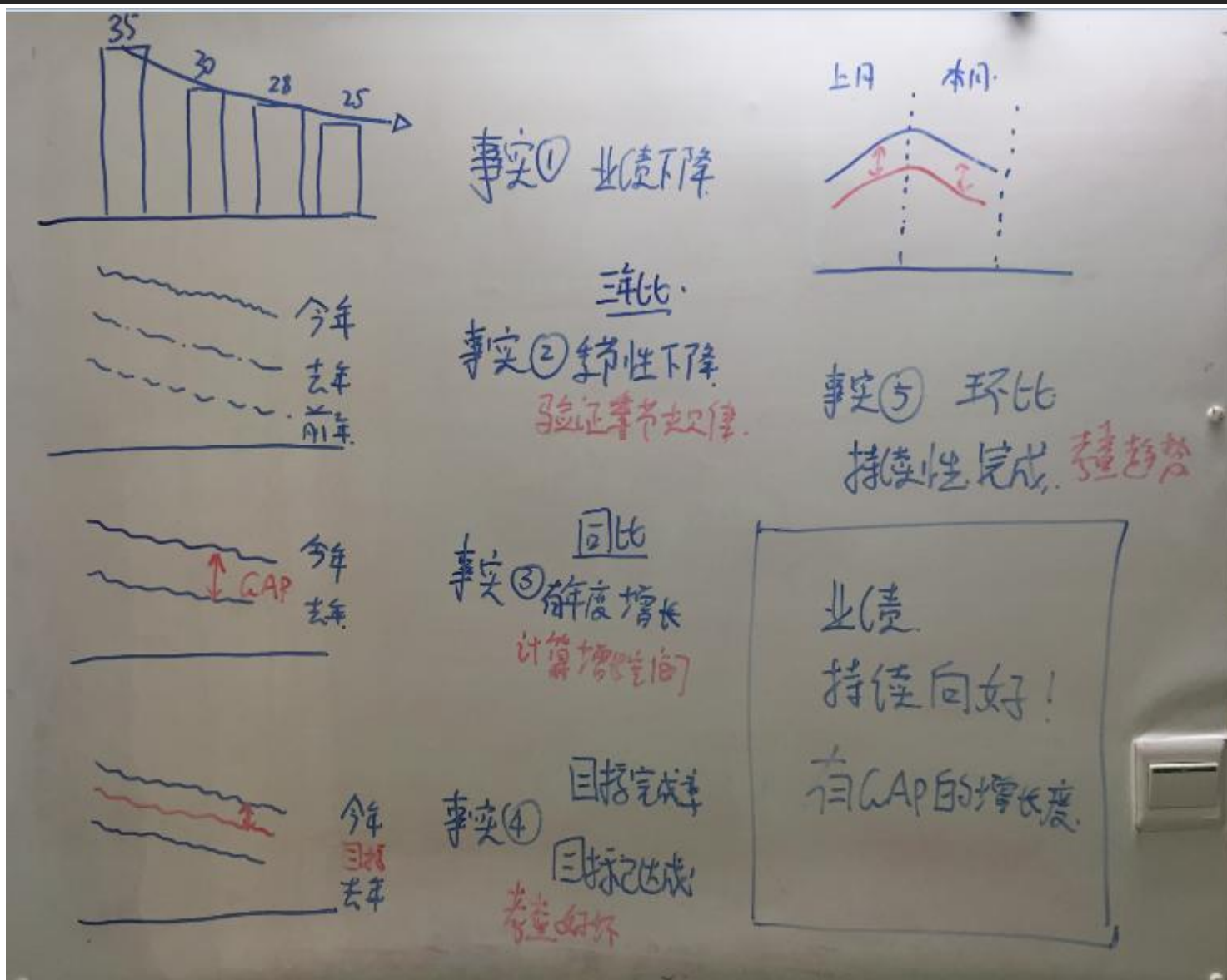
- 达标率是用来区分好坏的，是结果不是原因
- 看达标率要和ROI结合起来，比如销售渠道，人员投入多少，客户名单使用率多少，营销费用投入多少。只有ROI高且业绩达标率高的才是真富农

解读5：环比主要看近期趋势



- 环比主要看近期趋势，看短期内是否能保持态势。但环比值经常受到季节因素影响，所以先看大的季节趋势。如果季节趋势影响大（比如春节前后，十一，圣诞）就看环比业绩达标率。

综合起来，我们才能下一个结论



用类似的方法，我们可以找出哪些是真富农



- ① 目前A超额完成状况: 超额数量: (A)
- ② 目前A比去年有 (13) 的增长.
- ③ A环比持续良好, 后劲足.

A. 富农 \Rightarrow 补富农

• 有真富农当然有伪富农，比如

- ① 超额完成数量很少的
- ② 同步增长持续下降的
- ③ 环比增长忽高忽低的
- ④ ROI低，ROI越来越低的

投放到老板管辖的整个基本盘，就能看清全貌

	现状	预计	趋势	
已进	(A)	+150	+170	+++
	(B)	+120	+130	+
	(C)	+30	+45	0
	(D)	+20	+30	0
未进	(E)	-10	-5	0
	(F)	-20	-15	0
	(G)	-50	-55	--
	(H)	-100	-105	---

抽富农

达招情况

补贫农

• 当然，贫农也有假的，比如

- ① 未达成数量很少的
- ② 同步增长持续上升的
- ③ 环比增长保持稳定
- ④ ROI高，欠投入的

这时可以推导出基本策略

	现状	预计	趋势	
已达	(A)	+150	+170	++ 加码
	(B)	+120	+130	+ 加码
	(C)	+30	+45	0 维持
	(D)	+20	+30	0 维持
老板	(E)	-10	-5	0 止损
	(F)	-20	-15	0 止损
未达	(G)	-50	-55	--
	(H)	-100	-105	--- 放弃/转移/保护

抽富农
达标情况
补贫农

- 特别强调，加码是加在ROI高，同比持续增长的业务线上的，如果一个业务线本身增长乏力，ROI并不好看，再加码只会更显疲态，所以：

不是看到低了就要搞上去

不是看到高的就要做更高

这只是一个简单的例子，但说明问题

- 比如业绩不达标，不做事情也可能是一个选择（把节省的营销费用填回利润里去）。
- 比如投入力度不足，抨击财务，找财务挪用备用金可能是一种方式。
- **找到老板的真实问题，才能分析问题**

读书基本功：搞清楚三个基本问题

- 是什么、为什么、做什么
- 还是上例：老板担心业绩不达标，那**是否**目前已经不达标了，按目前的同比趋势估算，**是否**预计不达标，预计差额多少？
- 确认是否以后，再看**是谁**导致没有达标，这哥们的趋势是向好、更差、毫无起色，预计需要多少填他。
- 确认要填以后，再看有谁**有希望**填上这块，找ROI好看，趋势向好的业务线，投入更多，多做一些，来填这个坑。

然而，还有一个问题

- 老板是我们服务的对象，不是教我们的老师
- 如果事事都要请示，会显得我们很小白，老板也不耐烦
- 所以如何了解公司发展的大趋势？？如何自己有些判断？

第五节

高质量的经营分析，从量化分析趋势进阶

想要了解趋势，得从听得懂各种官话开始

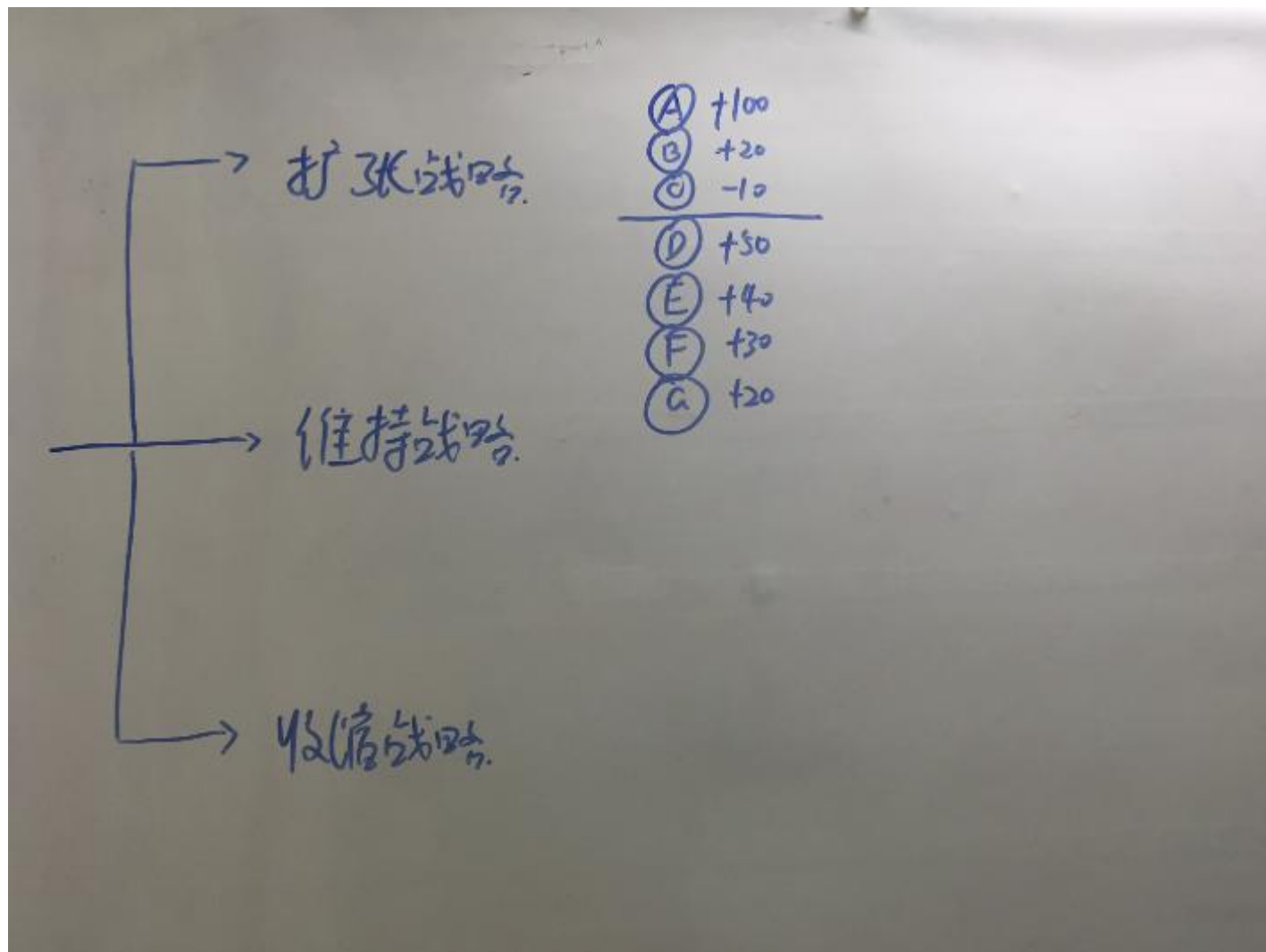
- 消费升级
- 品质电商
- 精品2.0
- 储粮过冬



其实简单来说，三种大的战略

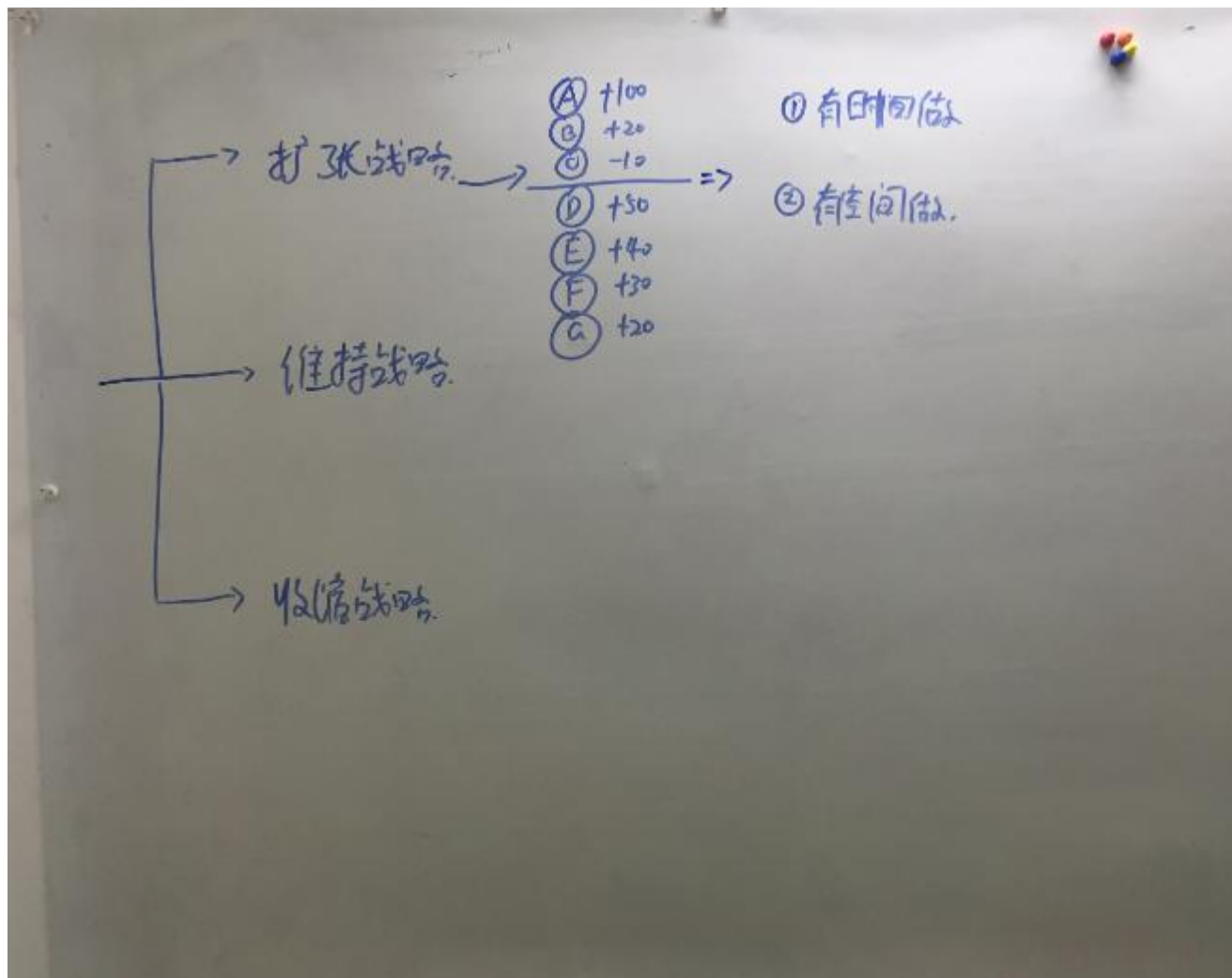
- 扩张战略：跑马圈地，尽快占领市场，出新品，拉新人，开新店
- 经营战略：精耕细作，巩固市场份额，出爆款，做会员，树旗舰
- 收缩战略：放弃边缘，不良业务

扩张战略的表现



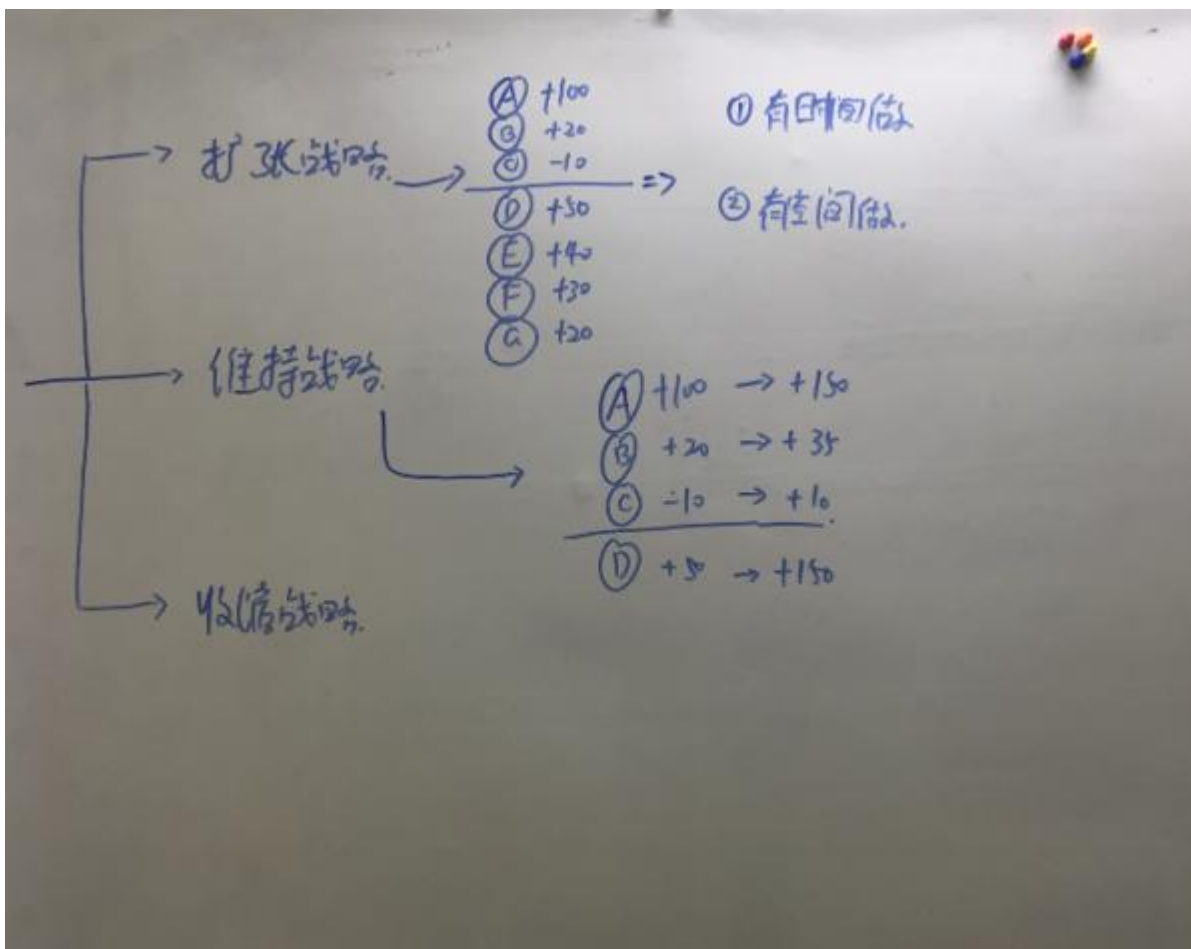
- 大量推出新产品
- 大量开新店
- 大量拉新人
- 来自新的占业绩大头
- 新业务ROI高

扩张战略的条件



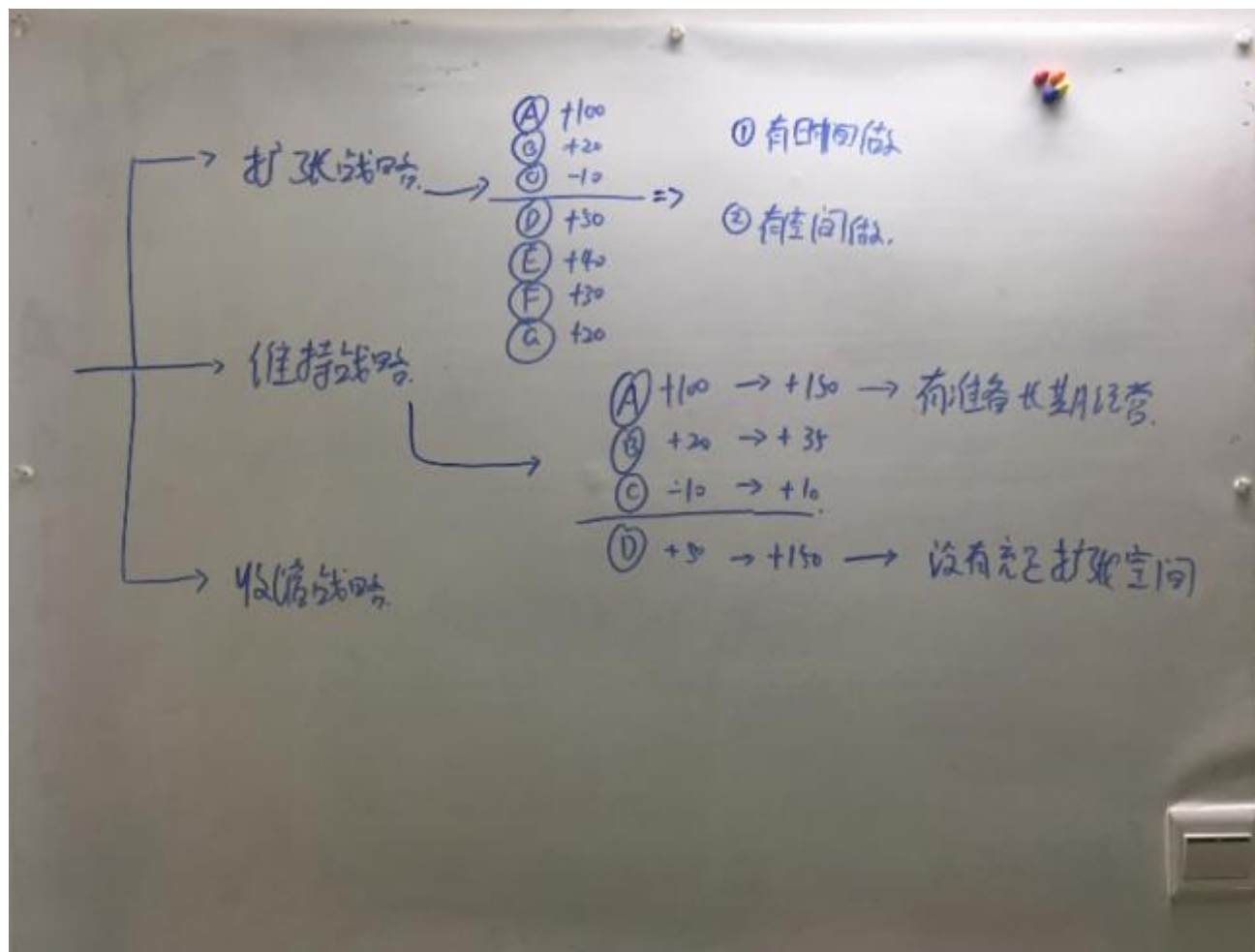
- 有时间做：新业务回本速度快！成功率高！立竿见影
- 有空间做：有足够的剩余市场空间给我们做新

经营战略的特征



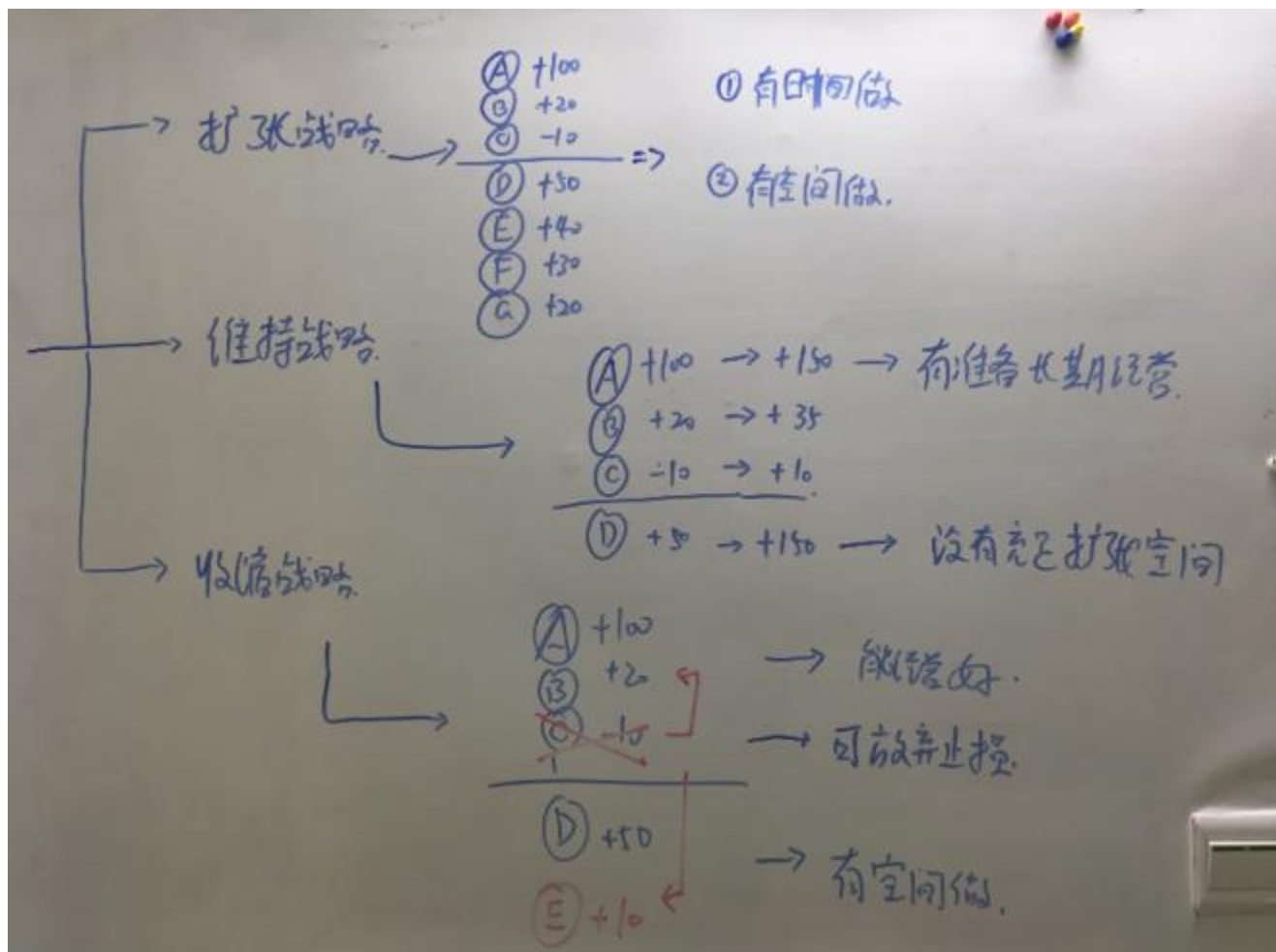
- 新开店少，失败率高
- 产品升级
- 培养高端VIP
- 对单店产能要求提高
- 对高端产品购买率要求提高

经营战略的条件



- 没法做扩张战略了(π ^ π)
- 都说打江山不易，守江山更难，是滴！老板也是人，也喜欢做简单的，能扩张谁不扩张啊。

收缩战略



- 因为真到收缩的时候人早就离职了
- 因为收缩的企业都先炒数据分析师
- 因为收缩的企业都是穷光蛋没钱做项目
- 总之陈老师没做过类似的项目哈

所以.....

- 当你有机会接触经营相关数据时，关注企业增长速度，关注新/老产品，关注用户结构变化，关注新开店数。可以更具体的理解企业发展阶段。从而更好地理解老板到底在关注什么
- 比如：消费升级.....典型的**经营战略**。关注小包装，关注子品类，关注中高端品类，对应的客户量略微下降，客单价提升

然而还有问题

- 只是理解了企业在干什么，我还是不知道怎么分析出有用的结论啊！
- 亲，别着急
- 想得出结论，先解决**尺子**问题：到底什么算是好，有了标杆，才知道什么是好，什么是差，才知道怎么出结论。

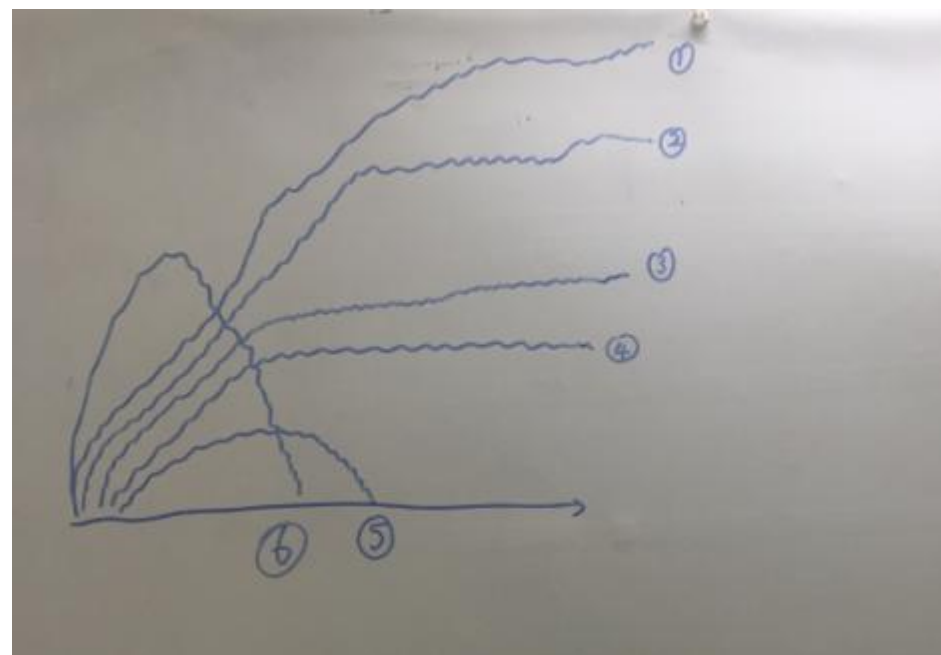
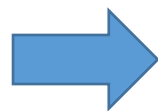
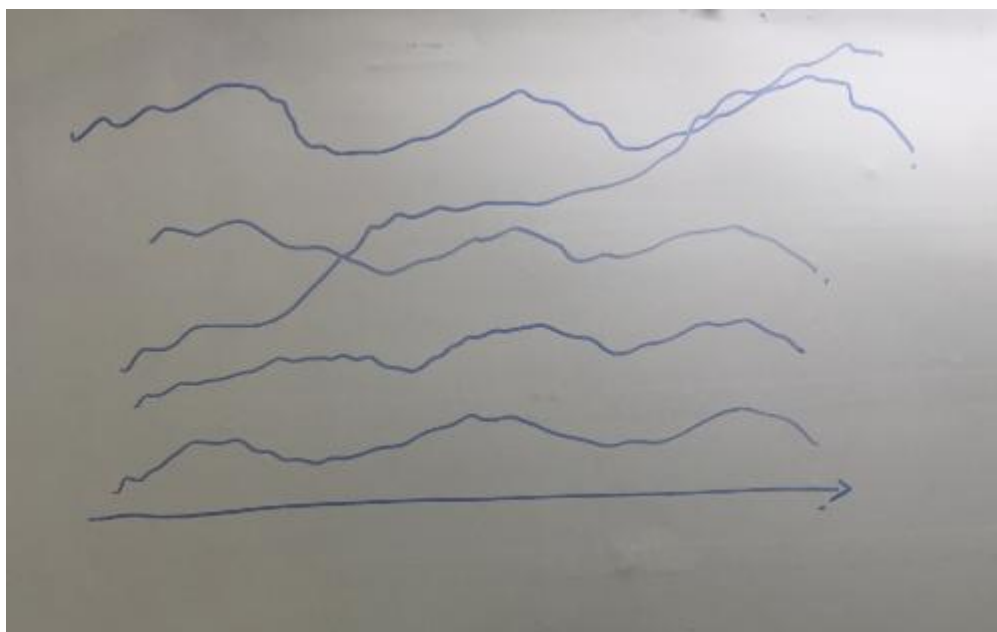
高质量的经营分析，树立标杆很重要

做经营分析，最怕被业务部门喷没实战，借力打力是最好选择

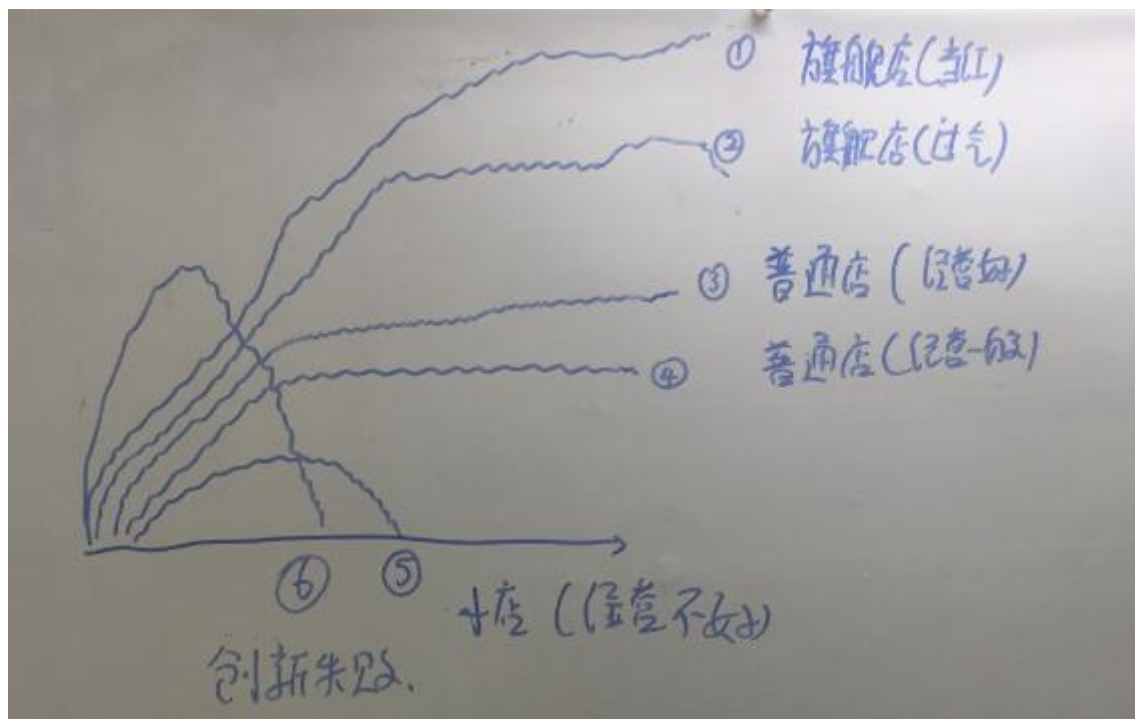
“你挣过一毛钱吗？你凭什么这么说”

“你自己看，为啥你挣不到钱，人家能挣！”

看现状只能看到结果，从生命周期角度更容易找出原因

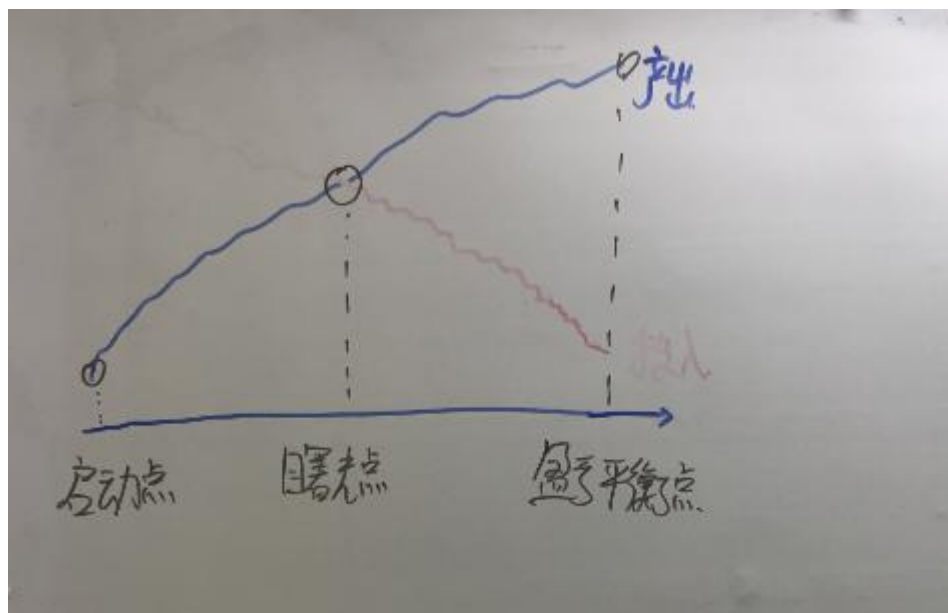


生命周期六个典型类型



- 标杆处处都有，大规模有大规模的标杆，小规模有小规模的标杆，要分层设标杆更合适。
- 越近的标杆，越有指导意义（容易学）

理解发展原因，从三个关键点入手



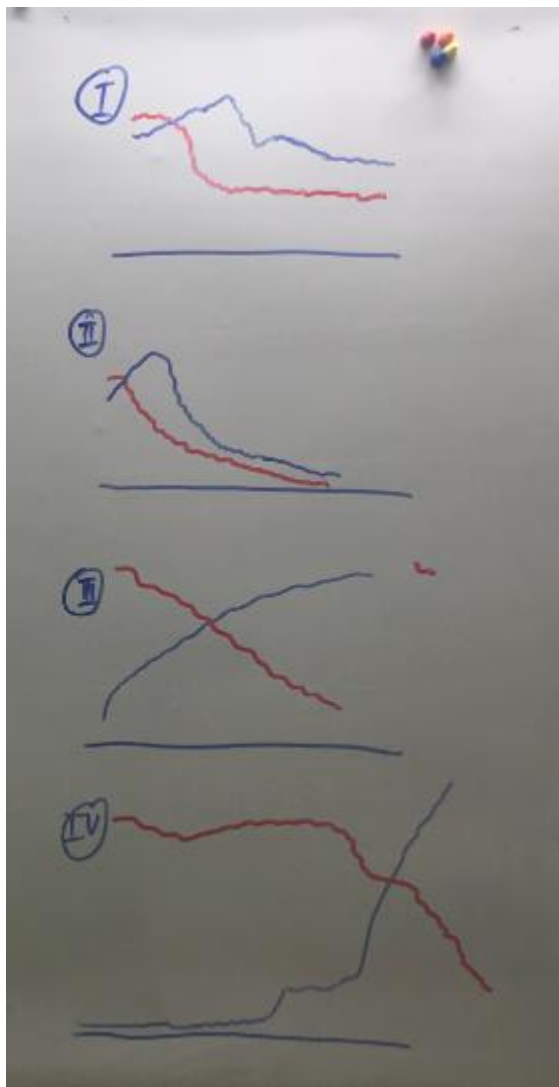
启动点：业务开始盈利的起点

曙光点：业务当年盈亏平衡点

平衡点：业务整体收支平衡点

每个点需要多少时间达成，需要多大营业额支持，需要多少投入，需要做哪些工作，要弄的越清楚越好。 **越是吃透一个个案，越能指导全局。**

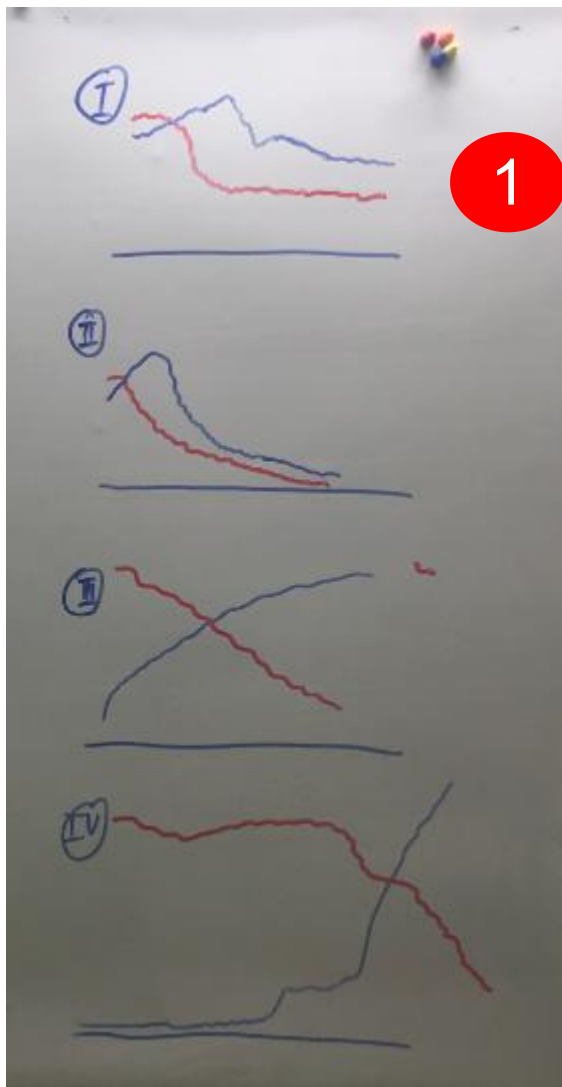
更进一步的，了解业务发展形态



有可能在不同的行业，不同的时期，单个样本的发展态势不同，因此找标杆不是个一蹴而就的事，也不是找到一个就一竿子通到底的事，需要经常回顾，最好每年更新一批

常见的有**四**种形态。

形态1：市场火爆

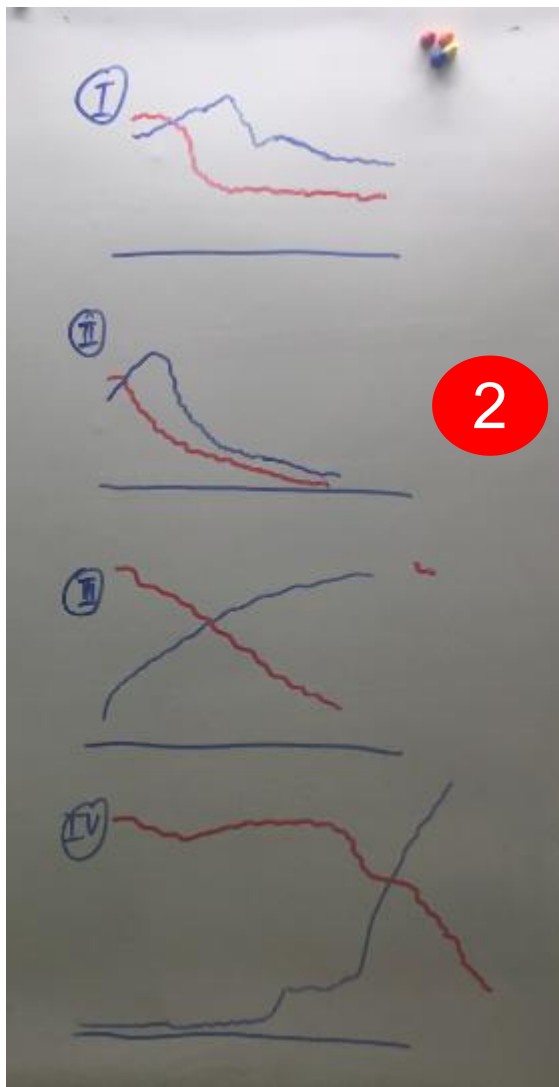


常见于高速成长，市场空白大，需求旺盛的行业。

2006-2014年房地产及相关家居、建材行业。新店开一家火一家，3个月回本。

这种情况下，快速扩张，跑马圈地是第一要务

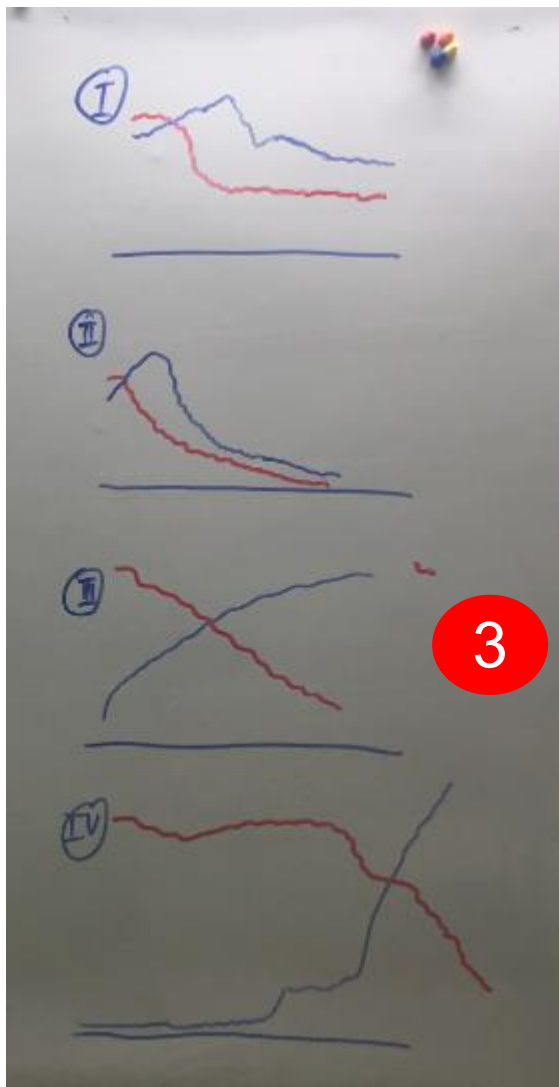
形态2：市场虚火



常见于新兴概念，市场有需求但尚未培育起来的行业。比如早年国产网游。O2O，共享单车，团购也类似（但他们的收入曲线没有那么高）

这种情况下，业务会倾向于过把瘾就死，疯狂扩张一波圈一波钱，能做就做，不能做死了拉倒。

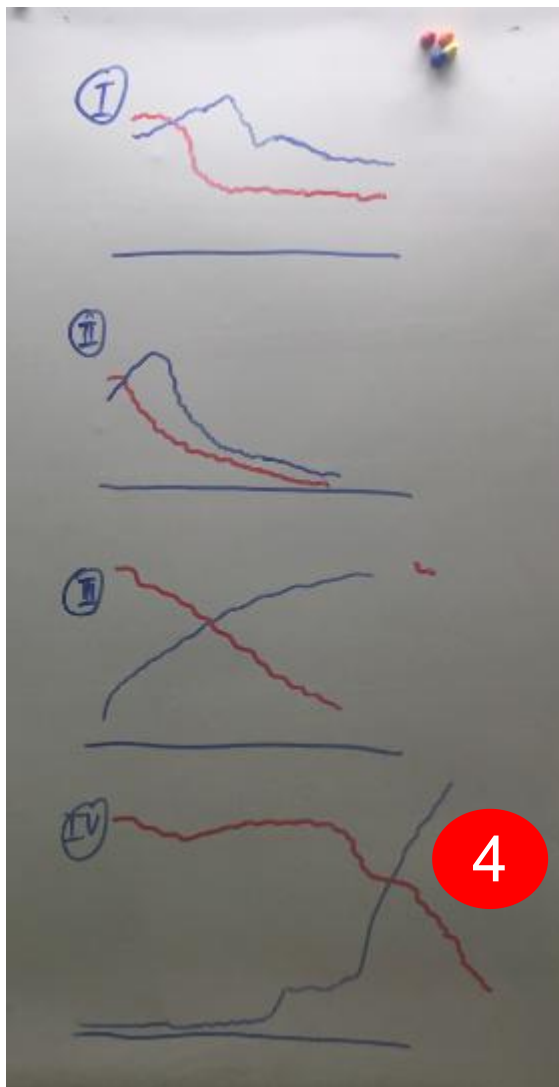
形态3：常规市场



最常规的形态，需要早起1-3年的投入培育，之后收入越来越好

大部分实体企业新开店都是这个模式，需要一定的孵化期，此时开店早起运作非常重要，是避免夭折的关键。

形态4：潜力市场



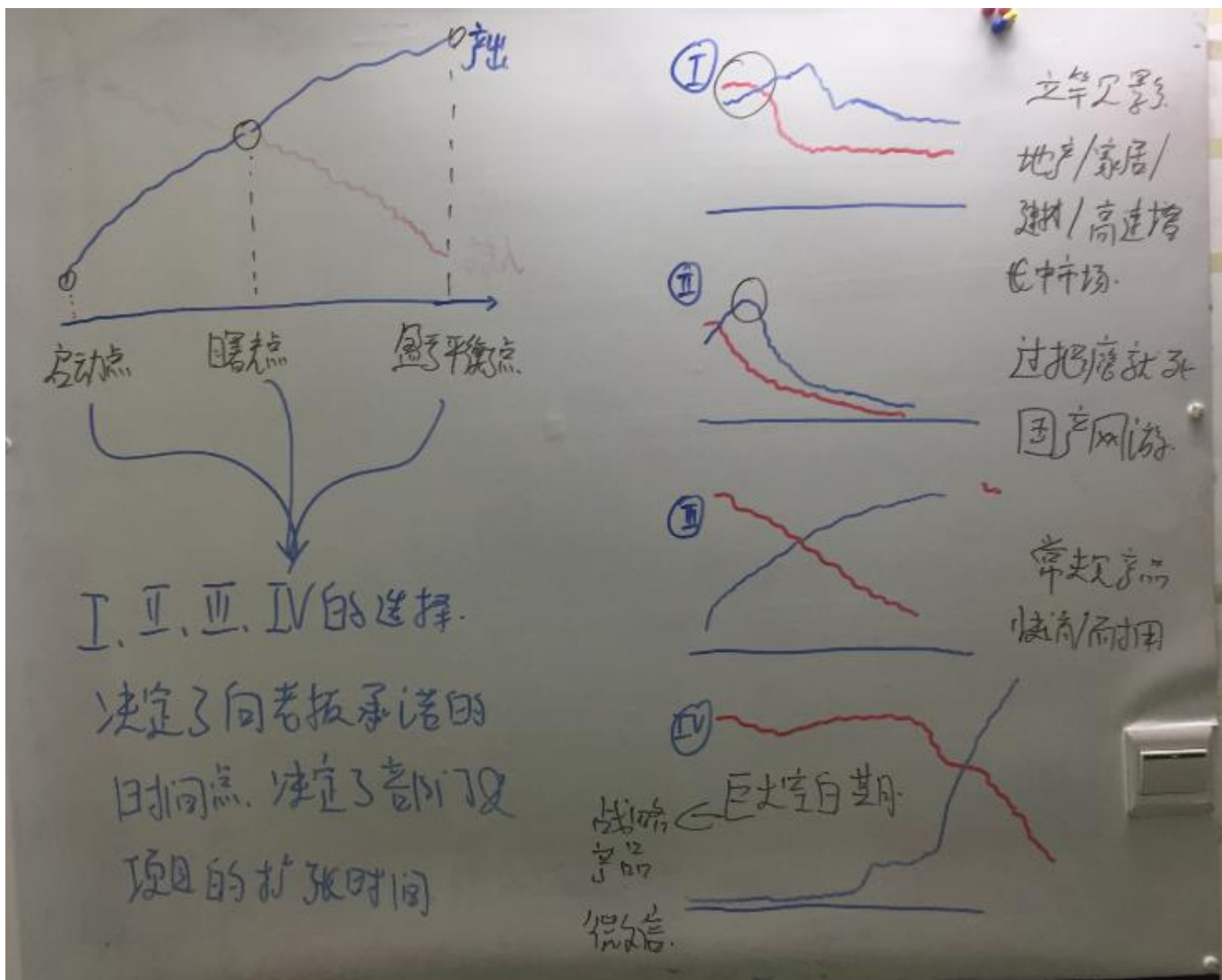
常见于有好的理念支持，但尚无眼前盈利的市场，
需要长时间培养用户习惯，比如微信，支付宝
(当年微信在IMG分家的时候被纳入战略发展部，
就是为了把微信保护起来，免得被KPI折磨)

这种情况下，业务会倾向于过把瘾就死，疯狂扩
张一波圈一波钱，能做就做，不能做死了拉倒。

有了不同形态尺子，更容易评价业务发展好坏

- 数据有对标：标杆做到多少，你们做到了标杆的%多少。
- 行为有准则：从标杆中提炼出诸如：33制，3721法则，1415运作等等经过实践检验的操作步骤，可以复制到其他业务线。
- 榜样有力量：对标杆的宣传和表彰能极大鼓励其他业务线前进。

更重要的是，尺子本身，可能是老板设定自己KPI的来源



聪明的老板，会洞察自己的业务属于哪一种模式，从而对应的给大BOSS画饼，控制期望。

傻逼的老板，就会瞎吹，玩脱了就拍拍屁股滚蛋了。

所以现在你能理解

- 精品战略2.0——意味着我要更多的资源和更长的忍耐期，也意味着我对业务的要求，是更高的收入，这时整个产品研发，上市，推广的布局都会有所不同。

然而这引申出另一个问题

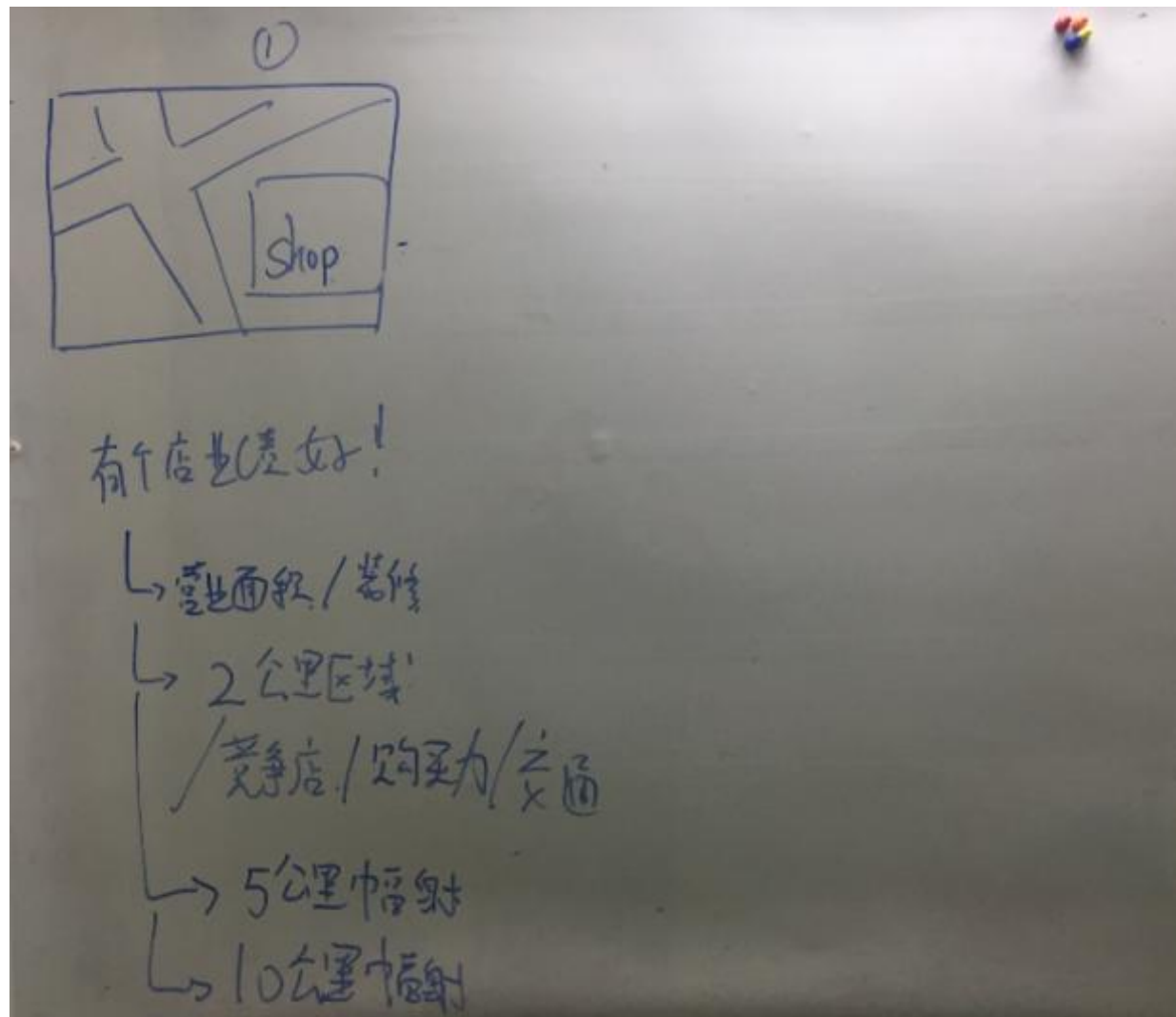
- 是不是所有的业务都能发展到标杆水平？
- 当然不是，实际上一开始分出6种形态，就是想说在资源，环境不同的情况下，要合理的分配：大中小业务到底要做多少。
- 那么，如何评估环境呢？下一节来解读。

战略规划：从宏观趋势开始

宏观测算，是从最微观的标签构建开始的

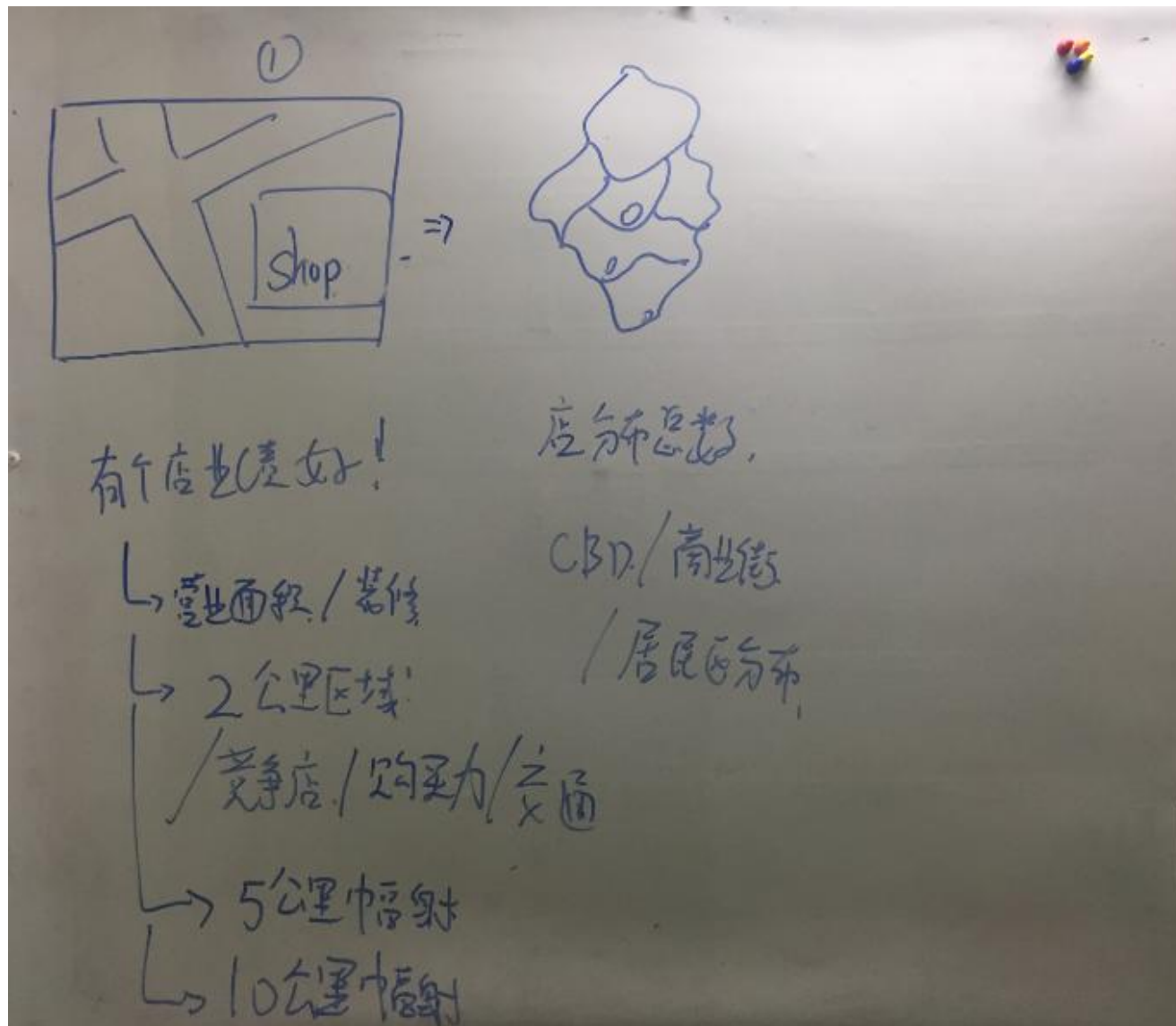
- 知道一家门店做的好，怎么推算出全国还能做多少家呢？
- 方法：
 - ① 把这一家店的特征抽出来。
 - ② 成本特征：门头，面积，人员，装修，库存
 - ③ 环境特征：城市、区域、位置
 - ④ 看我们还有多少资金做类似的店。
 - ⑤ 全国还有哪些地方能容下这种店。

第一级标签：战斗级、门店特征与环境



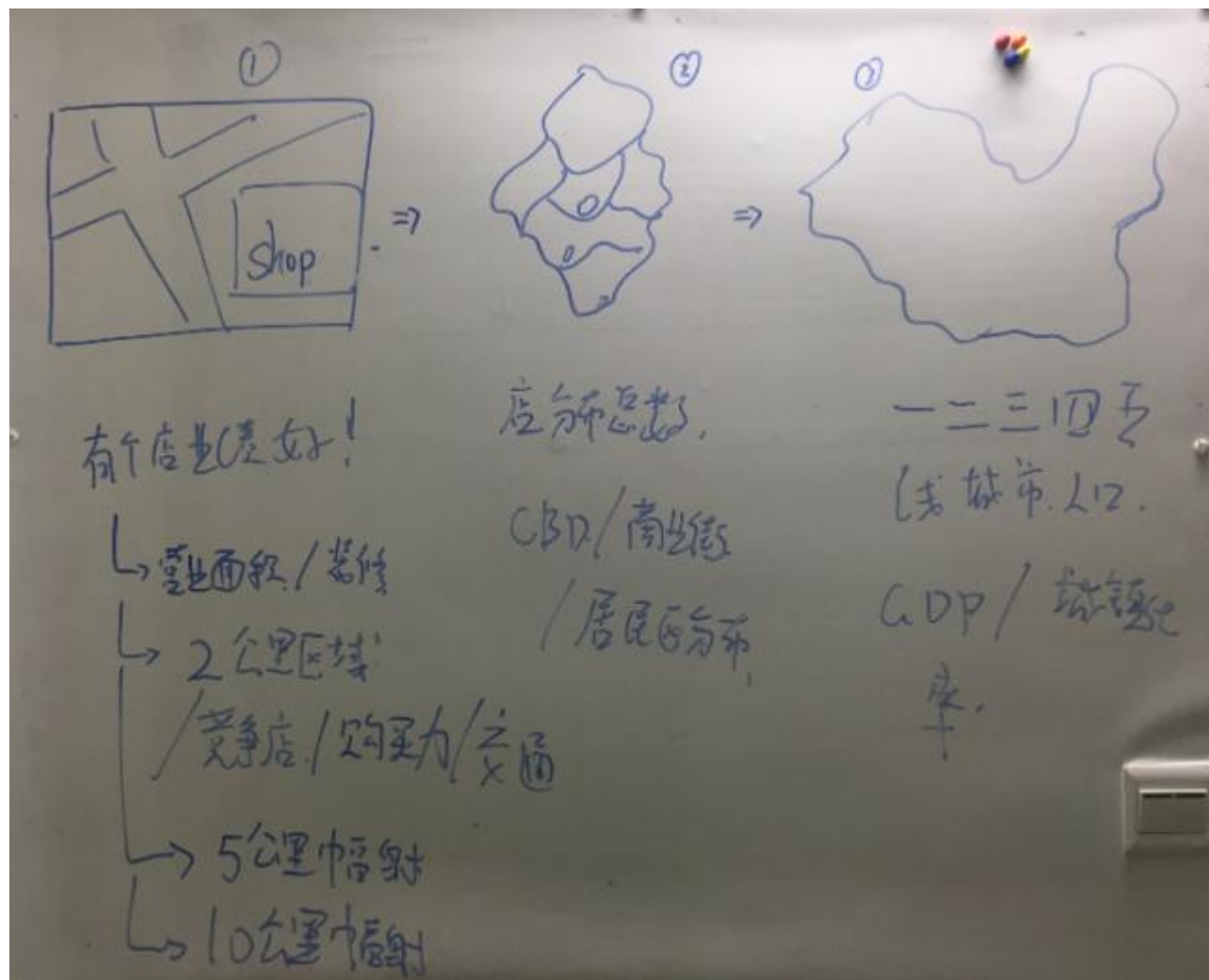
战斗级标签很多时候是由业务部门提供的，他们对于一线更有把握

第二级标签：战术级，城市、区域、地块



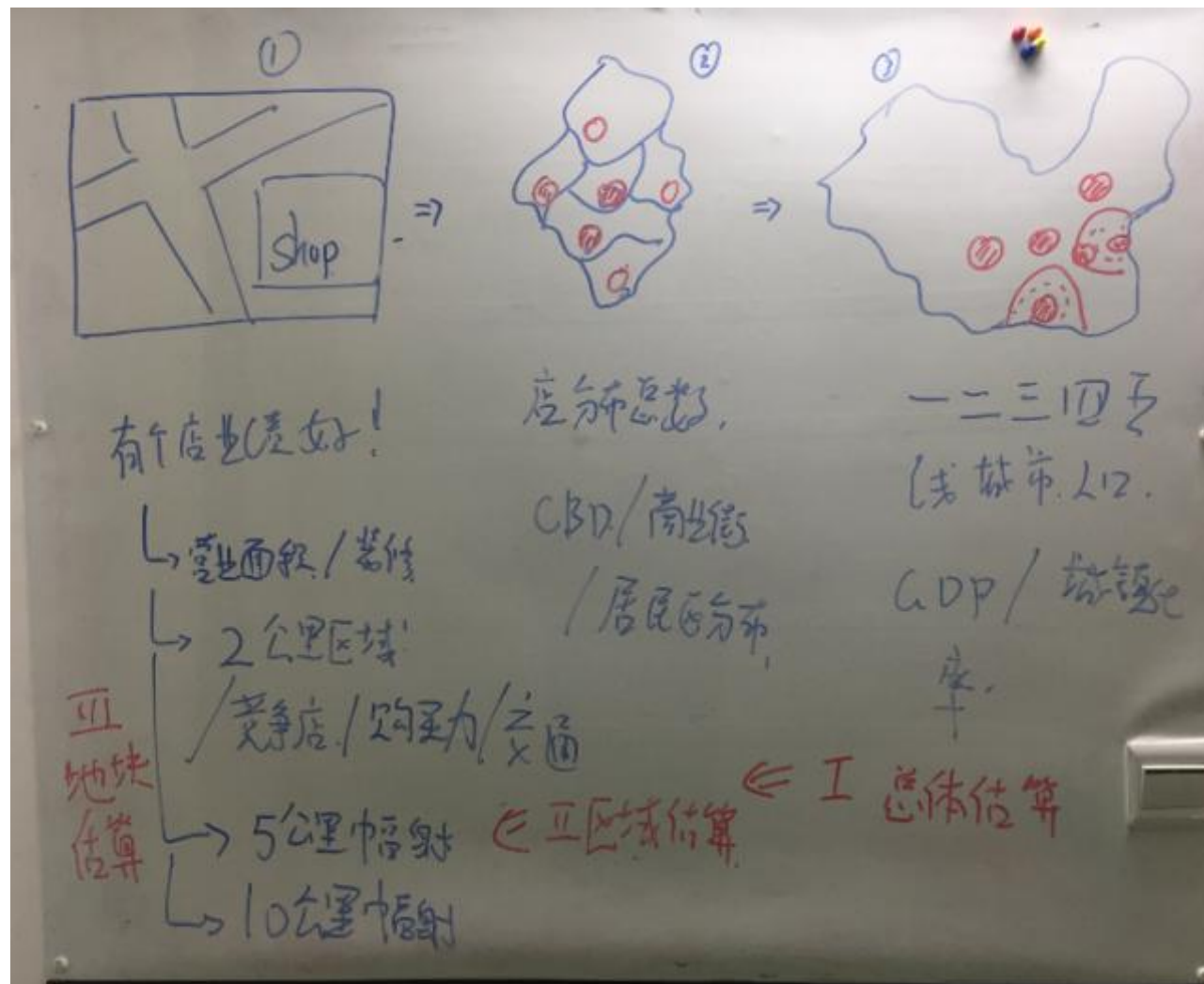
战术级标签需要分析师分专题去做，一个城市一个城市精耕，这是个很大的工程，也是容易出彩的地方（特别是对于新市场）

第三级标签：战略级、整体经济形势



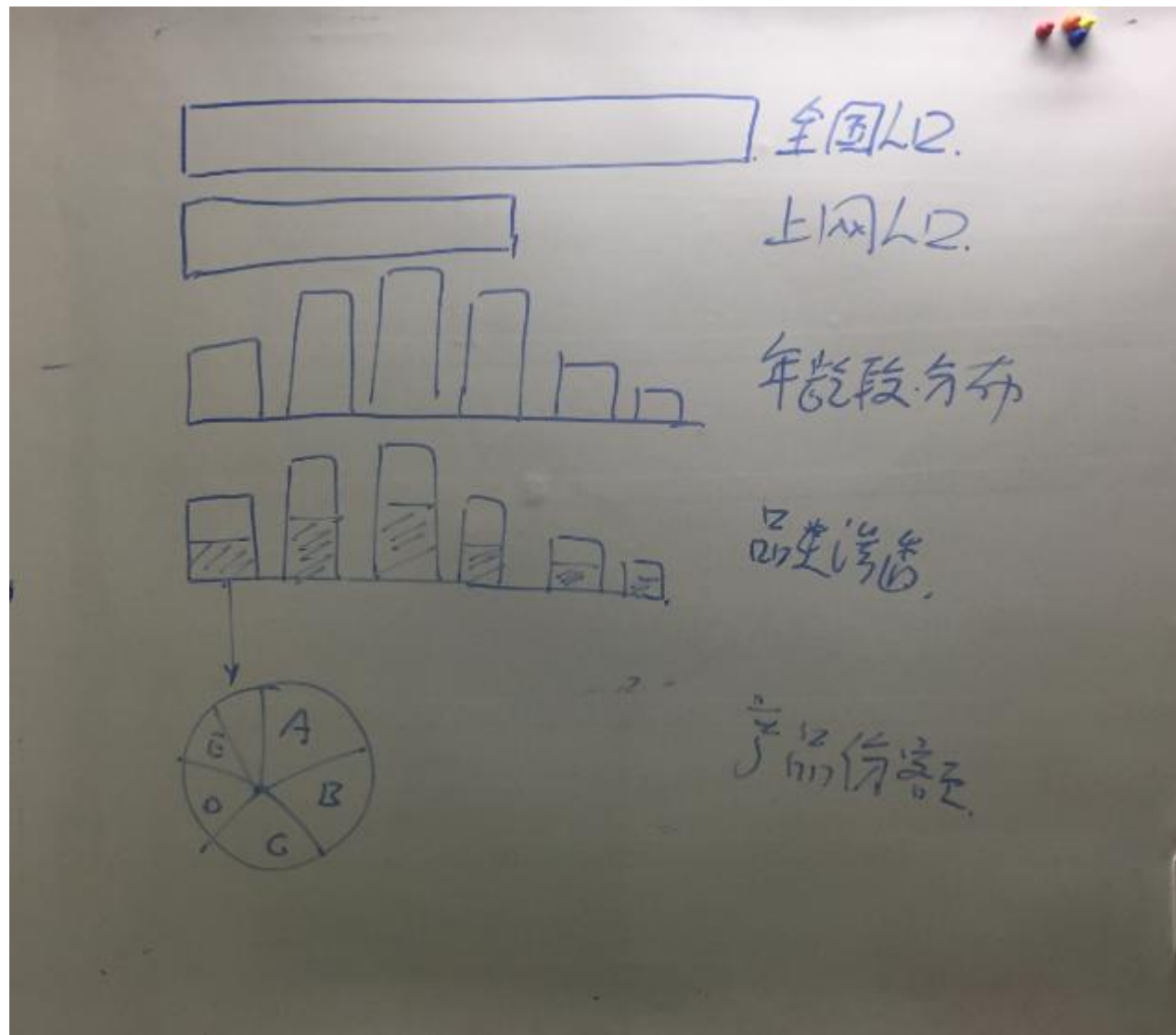
战略级标签更多是做长期趋势分析使用，需要和至少战术级结合才能发挥作用。如果没有战术规划，就不要怪战略分析没价值。

测算时，反向推算，逐级深入



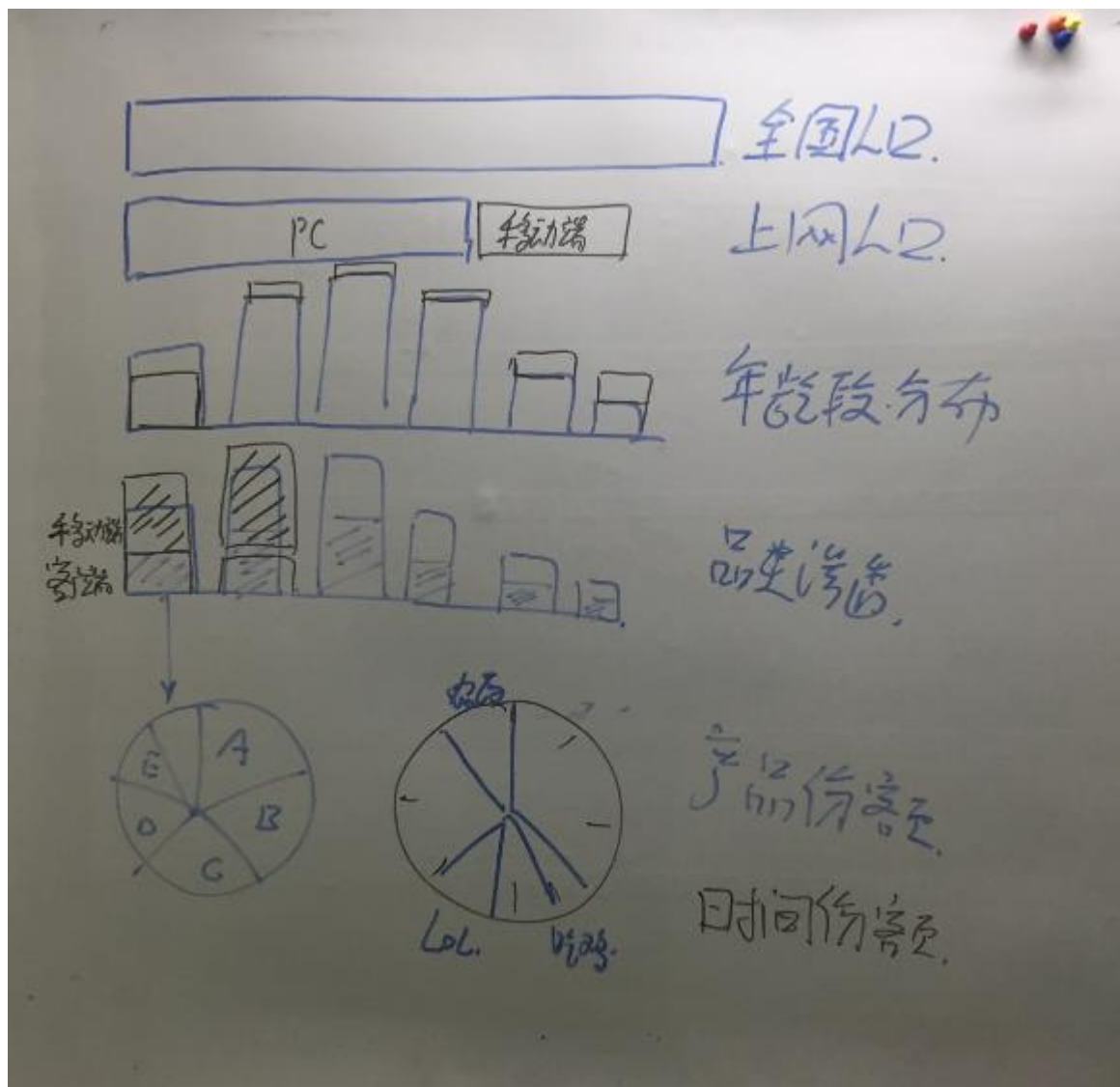
总结标签是一级级往上推，测算的时候则反过来，由上至下，从最宏观的因素往下推算，避免只找黑天鹅，忽视白犀牛的问题

互联网的做法大同小异



腾讯战略发展部会长期做基础用户研究，从人口到网民，到腾讯可渗透的网民，到腾讯游戏可渗透的网民逐步往下，关注趋势变化

随着互联网渗透的深入，关注点越来越具体到个人



当互联网渗透率接近饱和的时候，基础研究直接切入用户时间，做用户时间研究，从而使腾讯游戏始终能捕获大量用户，在大Dau路上走的非常顺畅。

~~谁说腾讯成功靠qq的？这话留给死透了的凯旋，半死不死的华夏说去~~

第八节

战略执行：从按岗追责落地

想驱动业务，先理解一个基本问题

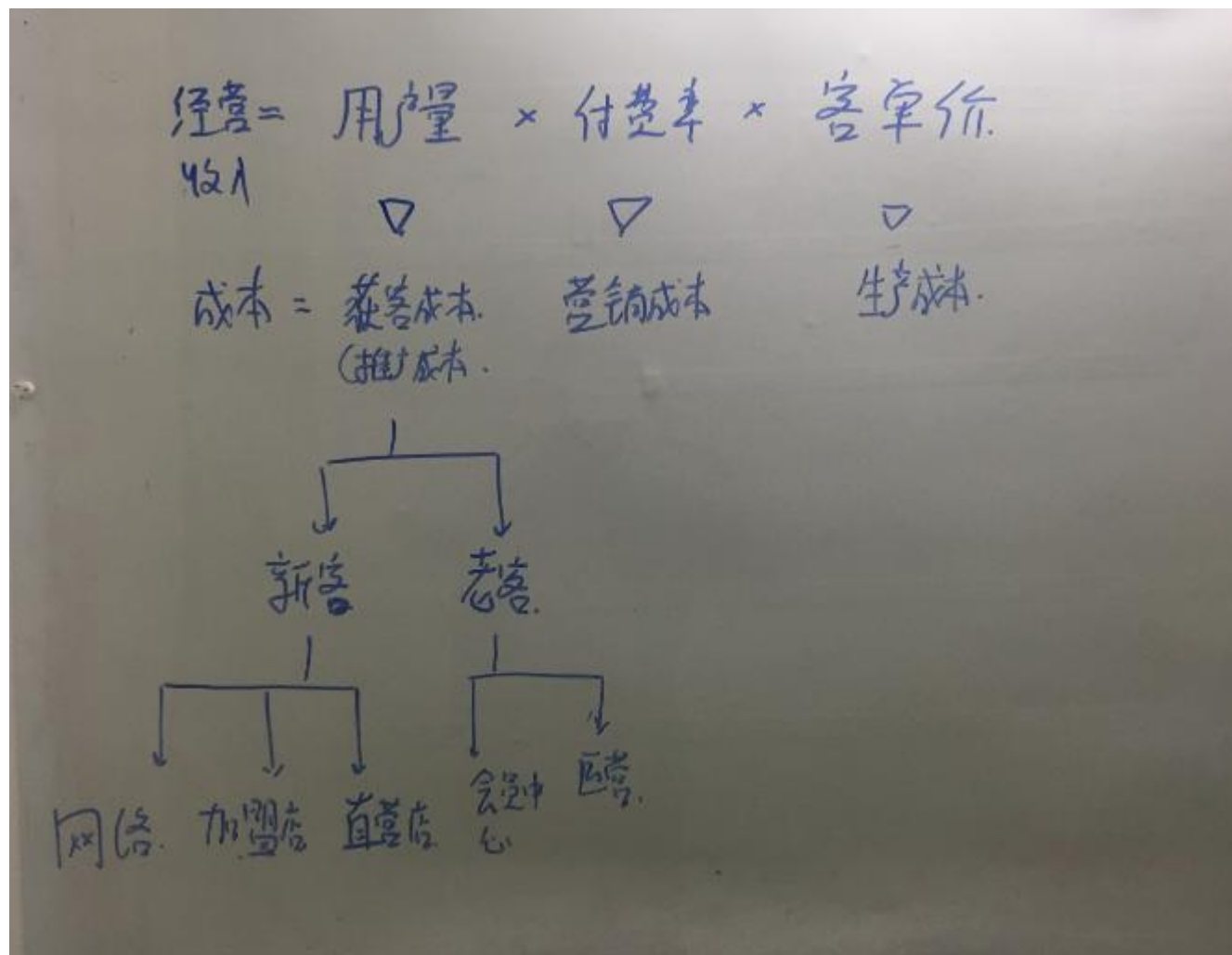
- 一个和尚挑水吃，两个和尚抬水吃，三个和尚没水吃
- 一个问题如果负责人超过3人，就等于没人负责
- 想驱动业务，从定位负责人开始，谁负责，谁去动

从战术上看，收入与成本

$$\begin{array}{ccccc} \text{经营} & = & \text{用户量} & \times & \text{付费率} & \times & \text{客单价} \\ \text{收入} & & \nabla & & \nabla & & \nabla \\ & & \text{获客成本} & & \text{营销成本} & & \text{生产成本} \\ & & (\text{推广成本}) & & & & \end{array}$$

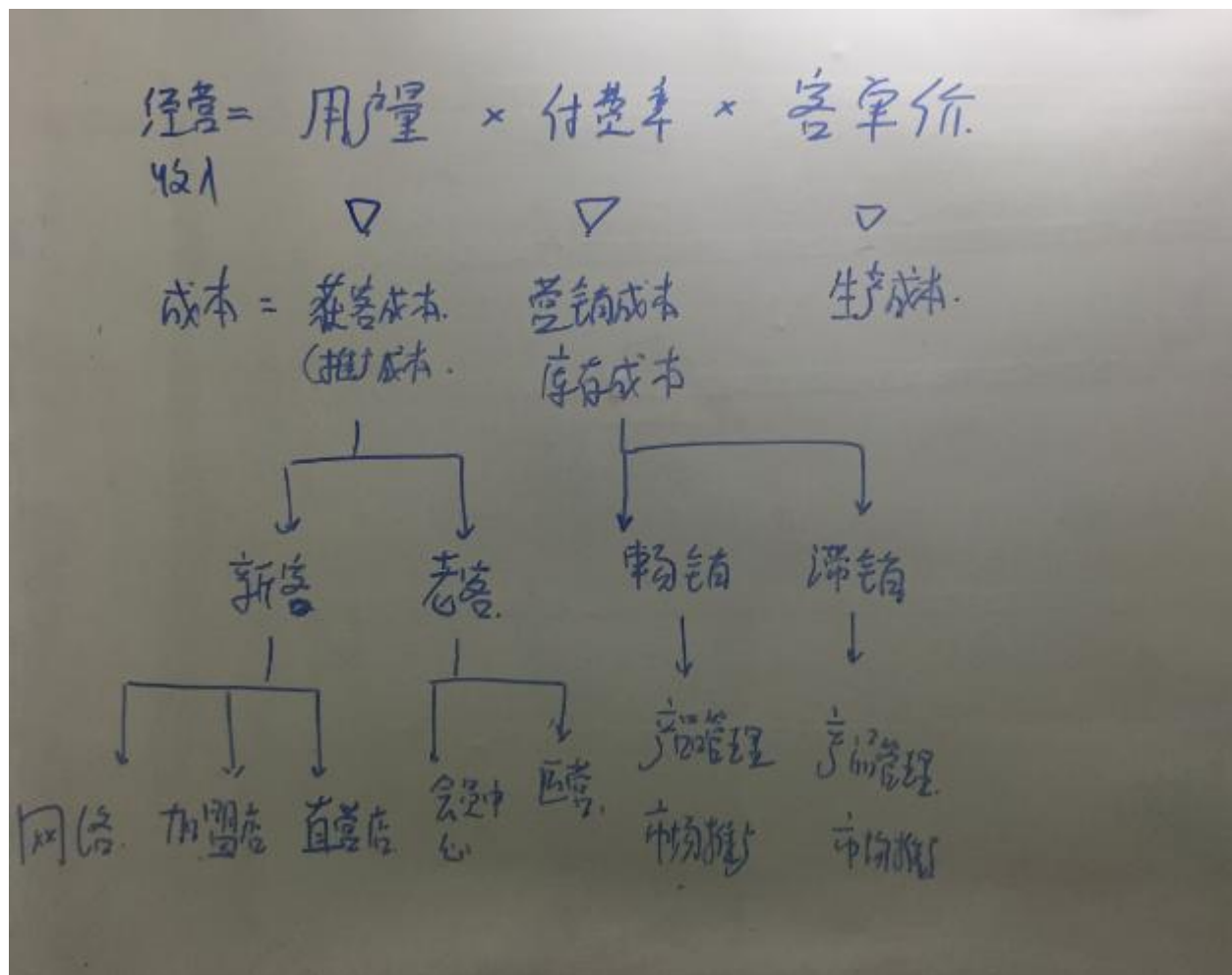
- 单纯的分解收入=用户量*付费率*客单价很简单，但到底**谁来**把这个指标搞起来更重要
- 理解业务流程，找到指标负责人更重要。

第一顺位：获取用户



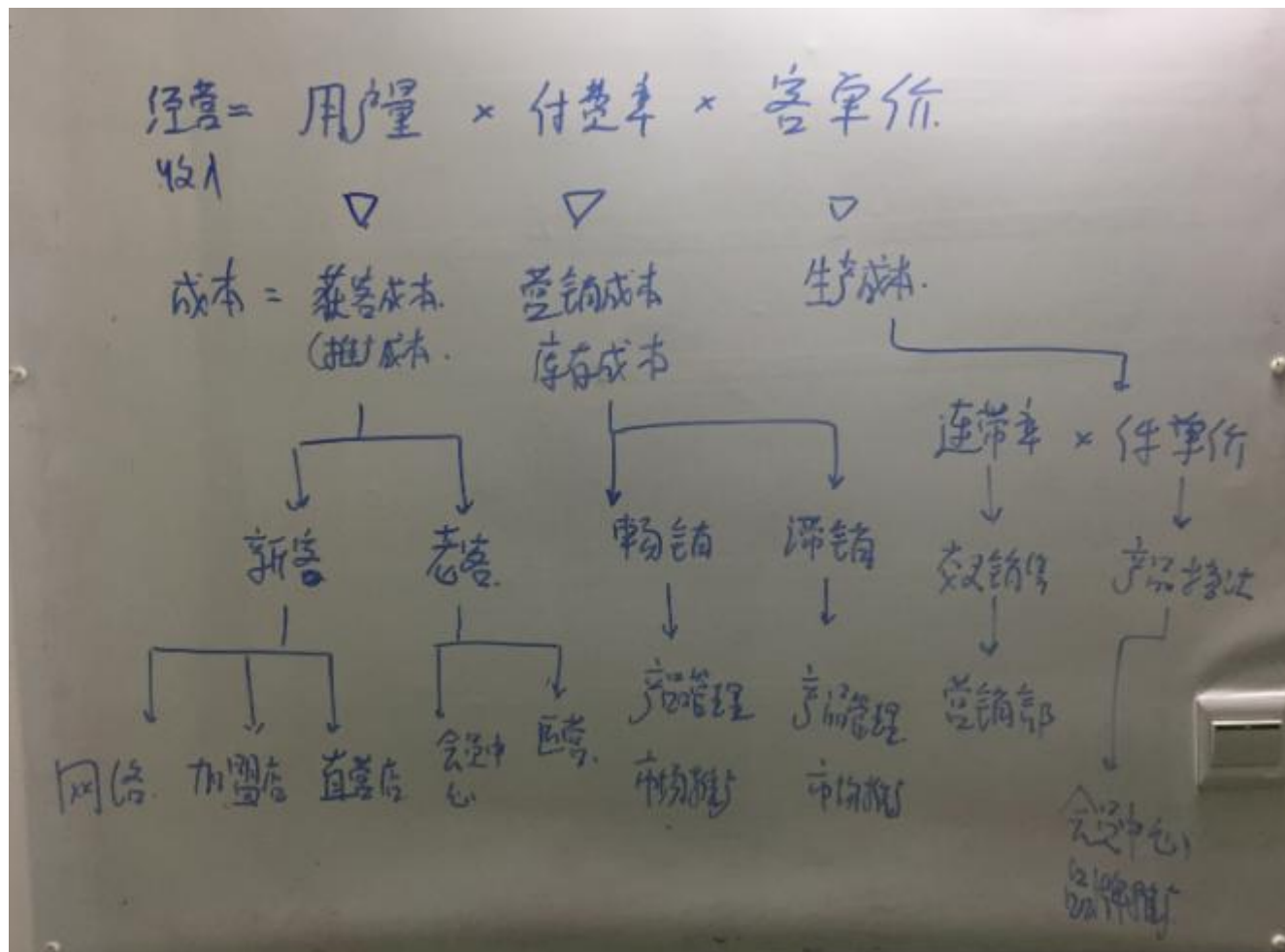
- 获取用户是一切经营的基础，没有用户啥都别说
- 获取用户要拆分至具体渠道，每个渠道的负责人各自盯自己的目标
- **谁没完成，打谁屁股**

第二顺位：用户转化



- 在用户转化上，主要看产品吸引力与库存控制，短期内用户需求不会剧烈波动，产品管理起作用更大。
- 长期看，可能用户需求会变化，因此可作为战略议题详细讨论。

第三顺位：用户档次



- 在用户转化上，主要看产品吸引力与库存控制，短期内用户需求不会剧烈波动，产品管理起作用更大。
- 长期看，可能用户需求会变化，因此可作为战略议题详细讨论。

等等，似乎少了交叉因素.....

- 比如用户不付费，也可能是因为产品没吸引力，比如用户档次不够，也可能是渠道找到的都是低端客户，因素之间有交叉。我们要不要细致交叉分析一下？？？

• **不要，看似精明的分析会把水越搅越浑**

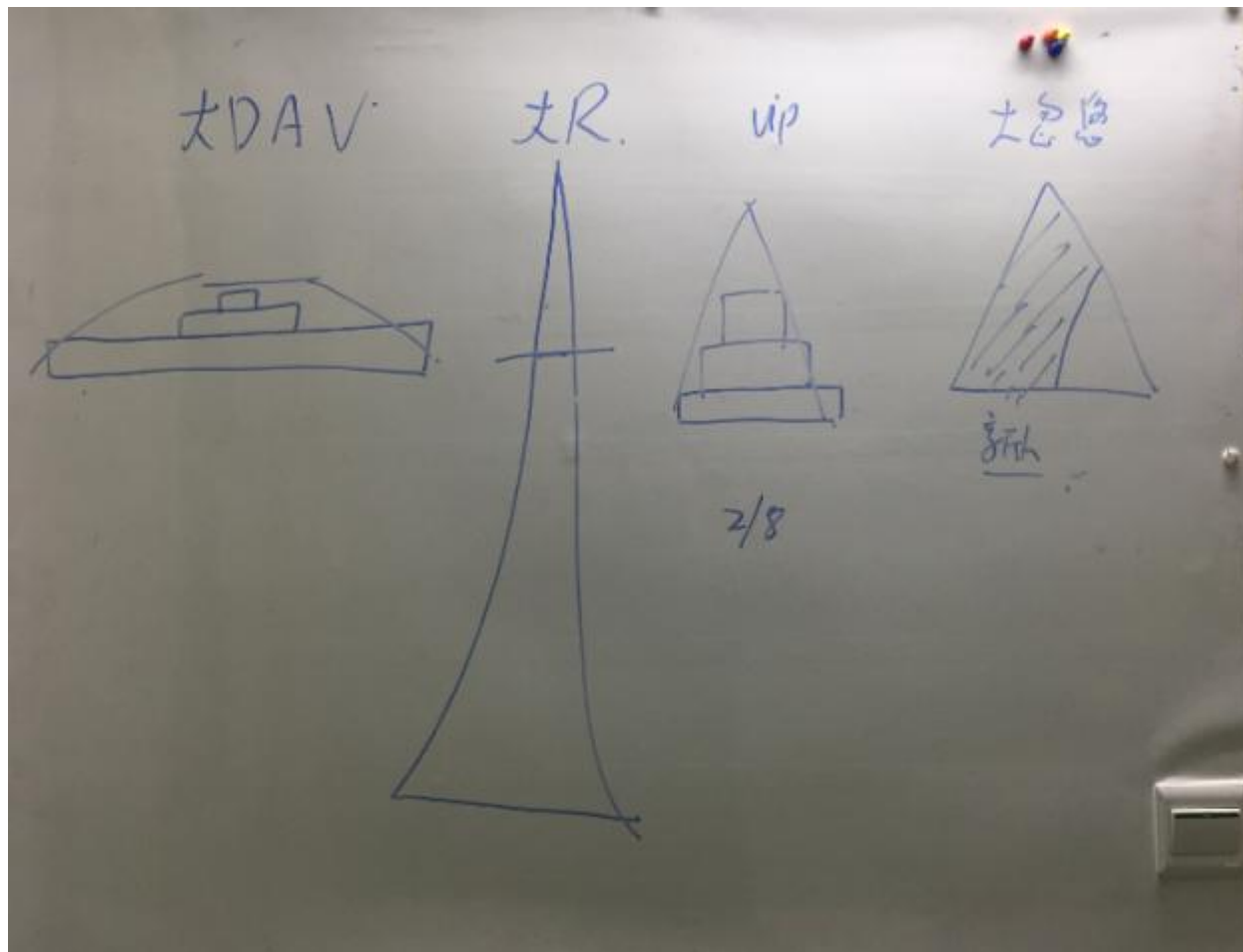
- 所以，需要设战略议题。短期内对于一线，渠道这些打硬仗的部门，就考核执行率。对于策划部门，产品部门，可以分年度，季度总结，调整政策，内外各有分工，才能把问题贯彻下去。

所以，真的不怕分析的不深入吗.....

• 不怕，做不好的就该挨板子

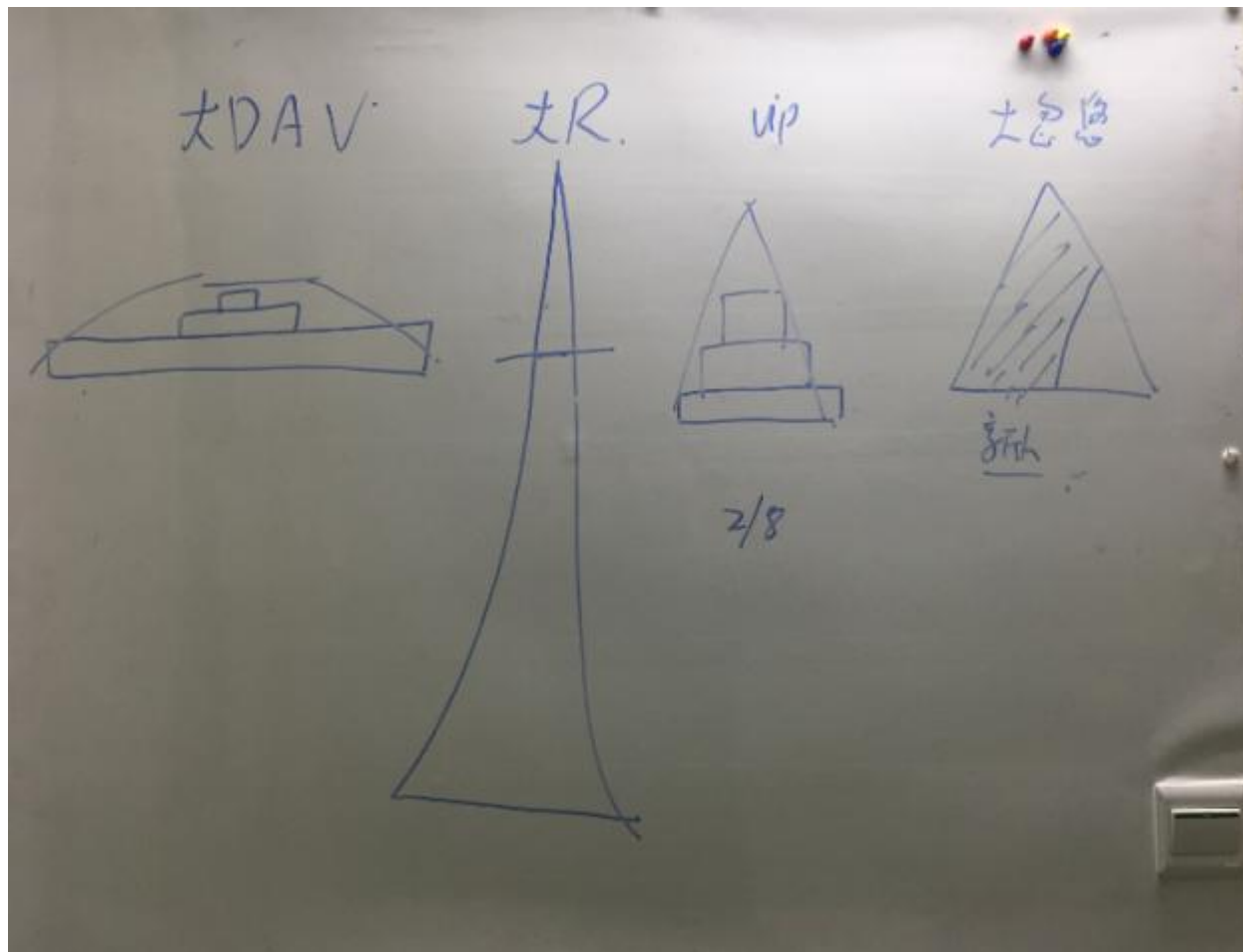
- 这就是为什么经营数据要分日，周，月，季度，半年度，年度汇报的原因。一般日、周只看执行效率，督促业务部门全速前进。只有月度、季度汇报才会找原因，看看策略是否需要调整
- 比起分析的不精确，一群业务部门的人坐着不干活，忙着想怎么精确分析，才是更可怕的事。

理解业务发展基本模式，找到分析重点



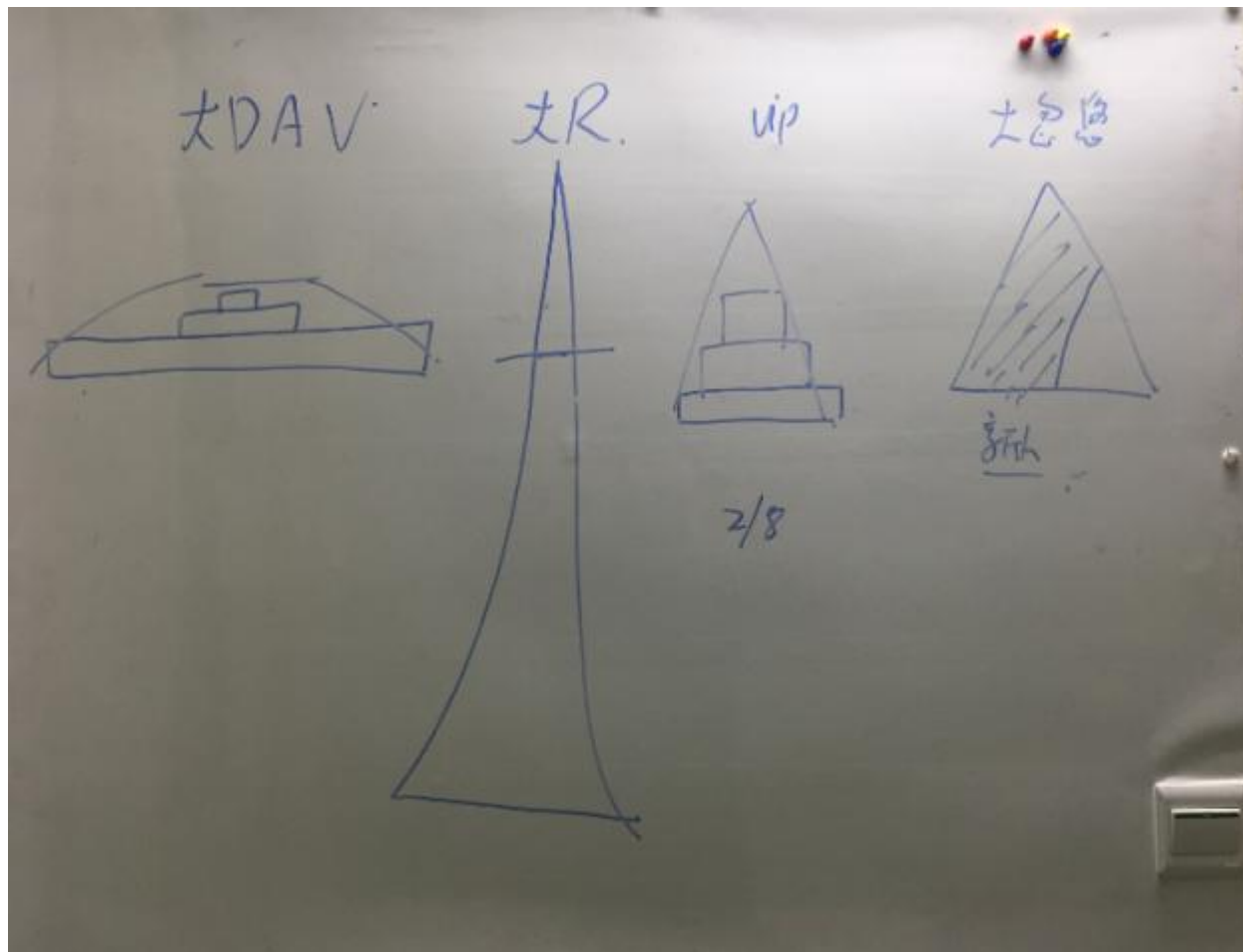
- 实际上，每个行业，每种产品有自己经营特点，并非用户量，付费率，客单价三个指标都是越高越好
- **四**种典型特点

模式1：大DAU式



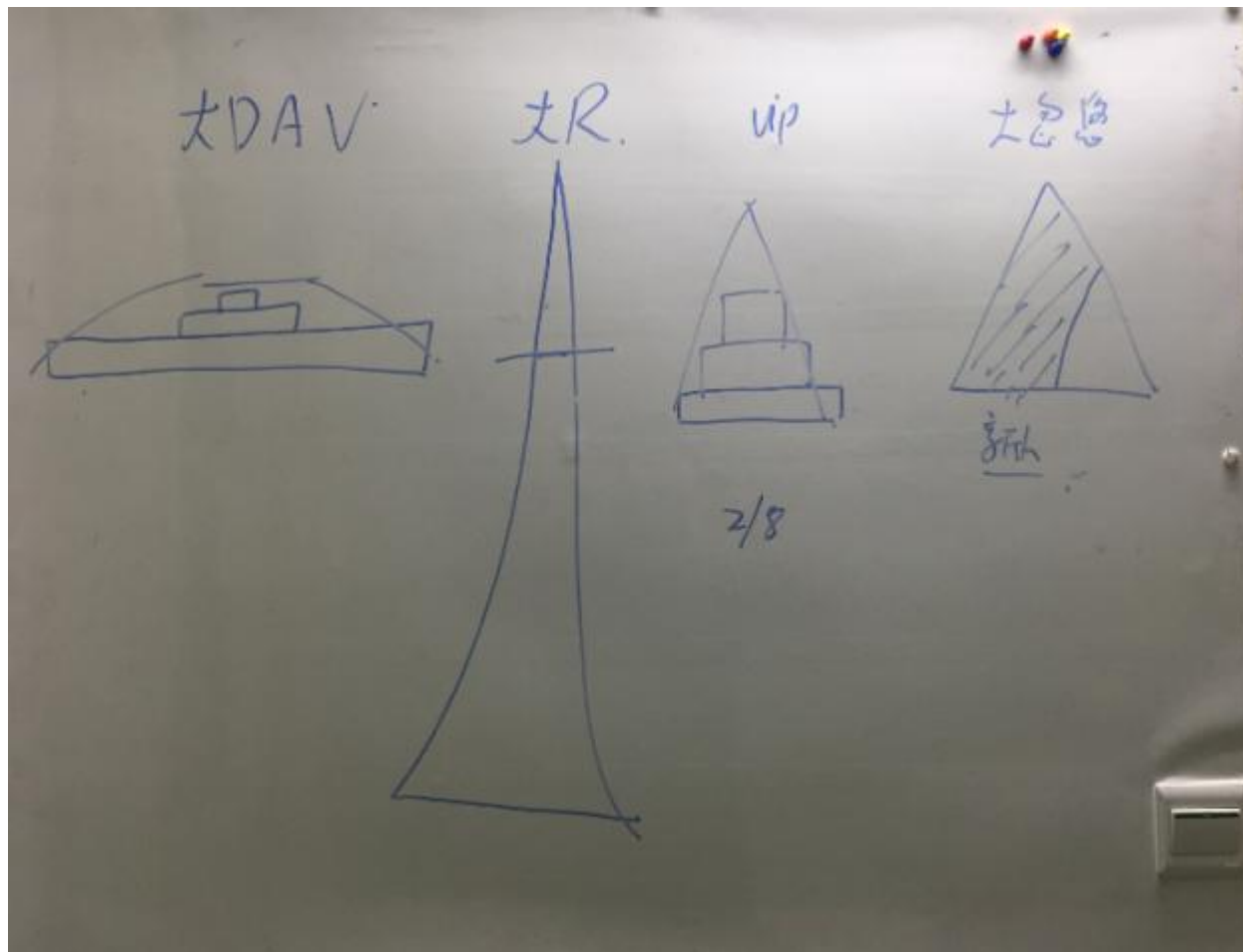
- 比如LoL，农药，QQ游戏都是这个模式，用户基数非常大，人均付费很低，靠数量取胜
- 这个模式下，用户量更重要

模式2：大R式



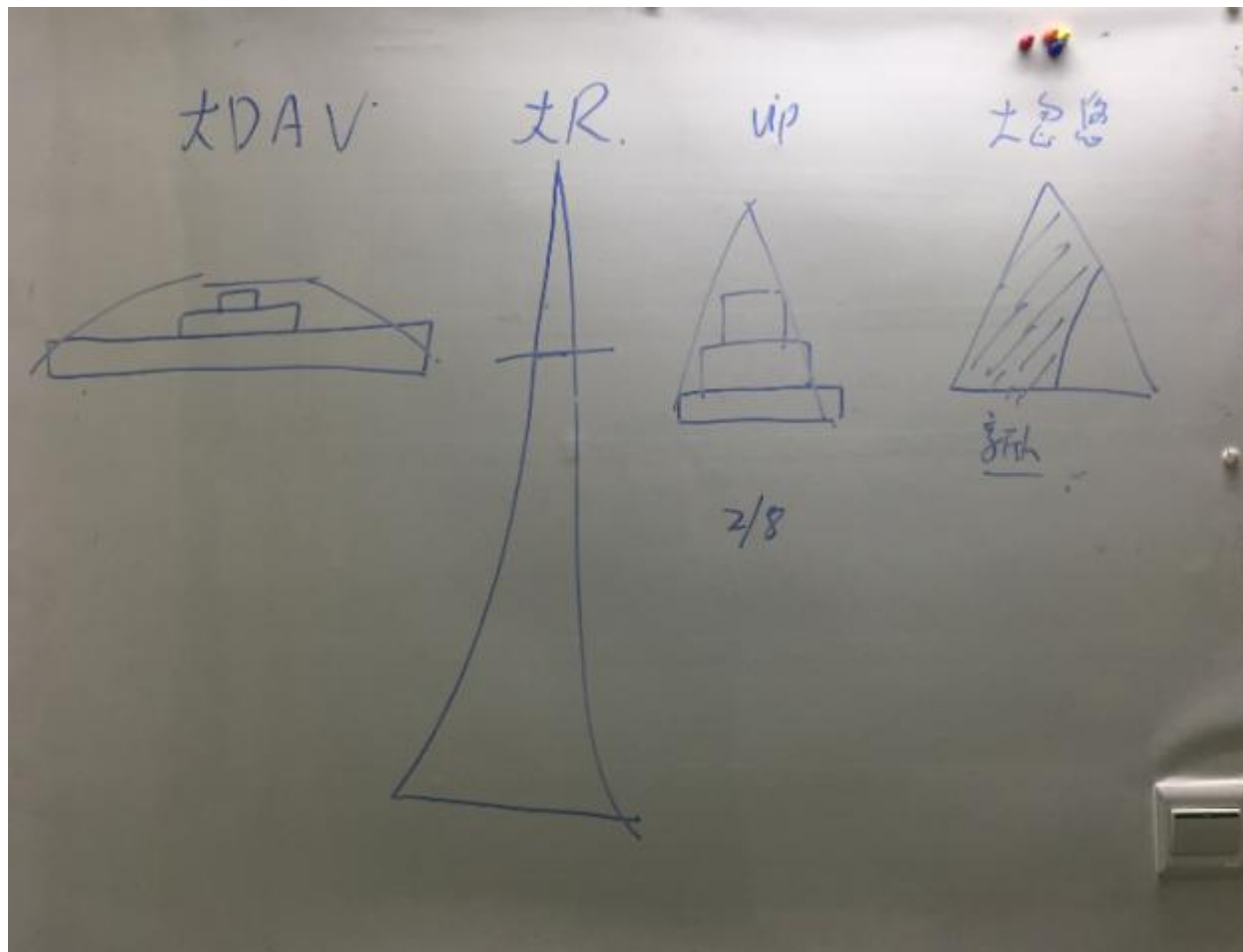
- 比如传奇，完美，阴阳师（大部分非腾讯国产游戏）美容行业都是这个模式，靠少数超高付费用户维持。
- 这个模式下，用户客单价最重要，哄好一个土豪胜过千万屌丝

模式3：分层VIP服务



- 大部分传统企业类似这个模式，符合28定律（或者26定律，看行业有略微差异）
- 这种情况下需要相对均衡发展，保持节奏

模式4：大忽悠式



- 大部分新兴业务、信息不对称类似这个模式类似保健品、网红品牌
- 这种情况下骗一个算一个，新人进是头等大事。

基于业务发展模式，列出轻重缓急

- 发展战略 + 发展方向 + 业务模式 = 当年业绩重点
- 比如：2018年重点做消费升级，做有品质电商，关注点从GMV到客单价，从用户量转到复购率。相应的.....
- 是滴，老板只会说品质电商四个字，看什么指标，**得自己悟**

第九节

关键提示：想拿高收入的数据分析师必看

为什么战略发展部的收入高，现在明白了吧

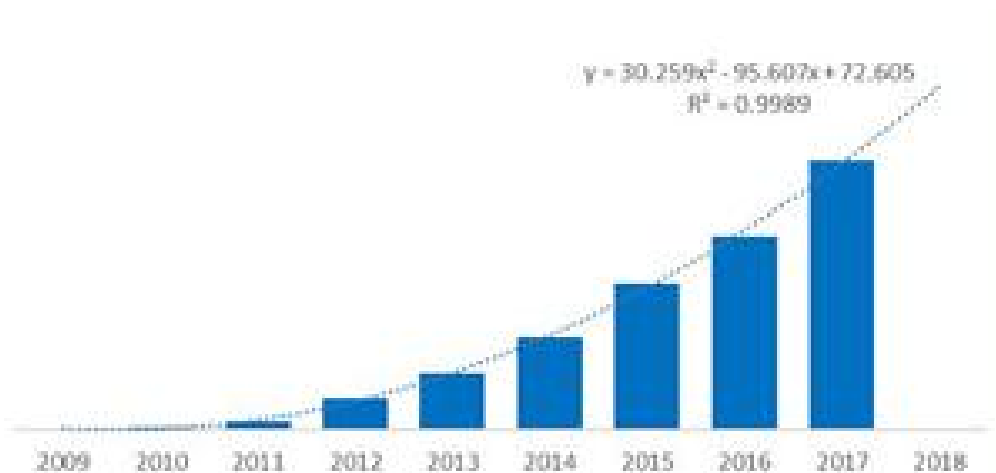
- 服务老板，推动业绩



- “今天的数就好了啊，等等哈”



但是看起来似乎不复杂，然而作用却是明显的



- 模型预测，牛逼多了



- X是谁Y是谁？
- 所以17个分公司各干多少？
- 他们都不干哪里来业绩？？？

做那个可以驱动业务部门的人，而非替代业务部门的人



第十节

关键细节：为什么要灵魂手绘

当你面对老板这种话的时候，怎么办？

希望能站在业务的角度，以经营者的思维从以下几个方面调整：

- 1、版面信息不要太拥挤，否则看不清楚
- 2、没有太多意义的信息尽量去掉
- 3、尽量表达观点
- 4、与 16 年的同步没有太多意义，可以去掉；

每一张胶片的信息和分析观点都需要审视一下对现有的业务管理着是否有意义，是否有帮助。

如果不能马上沟通，后边再越老板就难咯，结局是

V1

V20

V2

V21

V3

V22

V4

V22-1

.....

.....

V15

V22-8

V16

V22-8f

V17

V22-8f最终版

V18

V19

“我们的分析师能力真差，能不能招个高级的
过来，直接向我汇报”

手绘是快速沟通思路，确认问题的最好办法

	现状	预计	趋势	
已选	(A)	+150	+170	+++ 加码
	(B)	+120	+130	++ 加码
	(C)	+30	+45	0 维持
老板	(D)	+20	+30	0 维持
	(E)	-10	-5	0 止损
	(F)	-20	-15	0 止损
未选	(G)	-50	-55	--
	(H)	-100	-105	--- 放弃/转移/保护
新增	(I)	0	+120	+++

抽盲盒

达捞情况

补仓

一个好的数据分析师，是可以解决问题的数据分析师

胸中藏有百万兵

下笔逻辑有神明

与大家共勉

更多商业智能BI和大数据精品视频尽在 www.hellobi.com



BI、商业智能
数据挖掘 大数据
数据分析
R Python
机器学习
Tableau
QLIKVIEW
Hive Hadoop
BIWORK
BAO胖子 seng
曹浩 贝克汉姆