

重新认识“复杂度管理”



科尔尼管理咨询公司(A. T. Kearney)于1926年在美国芝加哥成立。经过80多年的发展,科尔尼咨询已发展为一家全球领先的高增值管理咨询公司。科尔尼在众多主要行业拥有广泛的能力、专门知识和经验,并且提供全方位的管理咨询服务,包括战略、组织、运营、商业技术解决方案和企业服务转型。科尔尼公司在全球38个国家和地区、55个商业中心设有分支机构,在全球拥有超过2000名咨询顾问。

长期以来,消费品行业管理层一直将“复杂度”视为大敌。他们总是把复杂度与成本混为一谈,因此会定期精简自己的产品组合。这其实是一种预防措施,就像我们会定期洗牙,预防牙周疾病一样。

但随着消费方式从大众化转向个性化,如量身定制的产品、服务和体验,消费品行业对复杂度的认识逐渐发生转变。他们不再一味地控制复杂度来获取成本优势,而是更多从价值角度看待复杂度,对复杂度的管理

也发生了变化,成为价值管理的核心。

未来,产品和服务的生命周期将持续缩短,为满足更加个性化的消费者需求(通常包括对服务、体验和意义的需求),产品组合将进一步扩大。因此,复杂度管理

的重点也将发生转变。

未来,复杂度管理的重点不再是简单地削减复杂度成本,而是将公司现有能力与消费者价值创造机会相匹配,同时满足利润率预期。这样一来,复杂度管理可以重新定位为收入或价值管理。

传统的复杂度管理方法

在上世纪的大部分时间里,消费品行业基本上都专注于生产和供应大众化产品。生产商和零售商深知认真管理产品数目和产品组合的必要性。商家的目标是确保复杂度产生的价值和成本不超过消费者愿意支付的溢价水平。这产生了一些复杂度管理的原则,也就是我们熟知的“分类优化”:

①企业根据不同产品的销量和销售额来管理产品组合,通常在帕累托曲线(一种技术

经济分析方法)上绘制成A、B和C类产品。

②生产商将复杂度分为表面上的复杂度(产品复杂度)和深层次的复杂度(配方和包装复杂度)。

③零售商严格按照产品或货架品类进行利润率管理,服务往往较为单一。

④通过开展定期项目,或者制订政策或阈值,剔除贡献率较少或贡献率为负的产品和产品组合。

消费品行业新范式

随着亚马逊和阿里巴巴的规模不断壮大,这两个平台的创始人杰夫·贝索斯和马云彻底颠覆了传统的复杂度管理规则,为消费者提供近乎无限的产品选择和便利,以及次日达或当日达配送服务,充分体现了数字化革命的特点:

①突破产品组合变化和货架空间的限制(从传统的关注“ABC类”大单品转变为提供丰富的“长尾”产品选择)。

②将侧重点和能力从产品转向消费者体验和意义,从“为消费者提供什么”转变为

购买和使用场景,以及“为什么购买”,比如更加环保。

③需要动态优化的价值碎片化(跨渠道、产品、体验等)。

④通过类似Uber优步的平台,将供应链与产品开发和消费者互动分开管理。

⑤市场新进入者采用合同制造与分销的方式。

⑥交易和互动由端到端透明度和数据可用性驱动。

⑦从规模扩张转向速度领先,同时考虑整体的消费者体验。

从复杂度管理到价值优化

在新的环境下,消费品企业仍需,甚至更加需要认真思考复杂度问题,但在本质上会发生变化。

一些全球领先的消费品品牌从价值角度出发,看待复杂度,考虑的是价值主张的整个生命周期。比如,由于一直专注于设计和用户体验,苹果长期将生产外包,并以产品种类相对较少而闻名。当前,iOS平台支持的app数量已经达到180万个,虽然大部分由外部

开发者开发,但为苹果带来了巨额利润,因为苹果向每个app收取其收入的30%作为回报。

同样,耐克也注重创新和产品体验,Nike+平台的会员人数已超过1亿。众所周知,耐克宣称提供900多万种不同款式的鞋,但生产这些鞋的500多家工厂中,没有一家是属于耐克自己的工厂。

在食品领域,雀巢在线上推出了旗下知名产品系列奇巧

巧克力棒,消费者可以选择自己喜欢的配料、口味和包装进行定制。实际上,雀巢在巧克力产品上的这一做法与Nes-

presso咖啡的做法类似,用简单的Nespresso咖啡机制作出变化无穷的个性化咖啡,使每杯咖啡的价格倍增。

复杂度管理的未来走向

当复杂度真正成为企业发展和成功的核心时,确定恰当的复杂度水平将取决于以下几个方面的转变:

①从以产品为中心转向以全面的消费体验为中心(分为四个不同模块:产品、购物过程、体验和意义)。

②从偶发性(项目)转向常态化、动态化的能力。

③从注重内部管理或成本转向注重系统化管理或价值。

④从电子表格转向实时的数字化工具和解决方案。

⑤从供应链驱动转向跨职能驱动、系统驱动。

⑥从成本控制转向资源库的充分利用(通过模块化和第三方生产)。

总之,消费品公司的思维

方式正在发生转变。他们不再使用帕累托曲线,而是把复杂度看作物料清单和销售项目清单的无限组合。

他们摒弃从企业自身出发的视角,而是采用系统化和网络化的思维方式。

因此,未来消费品公司的规模可能会越来越小,可能会更多地根据合同生产,从而实现更快的速度、更大的灵活性。当然,最重要的是更贴近用户。

未来的复杂度管理在于设计恰当的端到端复杂度,甚至是没有复杂度管理,以最佳的方式扩大消费者价值。

事实上,我们所熟知的复杂度管理未来将不复存在,取而代之的是收入管理。

如何实现复杂度优化

科尔尼认为,企业需要仔细确定自己的复杂度优化水平,了解自己在市场上和竞争对手之间处于什么样的位置。我们相信,这个方向是明确的,但如何实现复杂度优化,任重而道远,而且还要看不同企业的具体情况。为方便讨论,我们制订了简化版的“复杂度优化”发展阶段框架。

阶段一:初始——不定期简化产品组合,只能在高速增长的市场中生存下去。

阶段二:起步——定期清理产品,主要从成本角度出发,通过项目切掉长尾。

阶段三:成长——了解成本与复杂度价值之间的权衡,有较完善的产品组合管理流程,侧重企业内部管理。

阶段四:成熟——将对复杂度的关注扩大到整个价值链,产品组合管理有数据、敏捷性和速度支持。

阶段五:领先——以消费者为中心、以数据和价值为导向,基于网络化视角和动态优化的大规模个性化服务。

我们所熟知的大多数企业目前处于第二或第三阶段。要建立起迈向第四阶段或跃进第五阶段的能力,需要付出大量努力和时间。当然,这还要取决于产品、市场和行业的成熟度。

面对消费品市场的快速变化,我们认为,未来几年内,企业几乎别无选择,只能通过优化复杂度为自己的未来发展保驾护航。