

产品收益管理： 新常态下运营效益提升的抓手



引言

为什么要谈产品收益？

因为现在制造业面临着困境，利润下滑，有的企业虽说总体上盈利，但究竟是哪些具体的产品为企业带来了利润，哪些产品没有怎么为企业带来利润，甚至卖的越多亏损的越多，不少企业是一笔糊涂账！

在过去，经济高速发展，企业关注的重点是销售收入增长，产品线的扩张，各产品的收益还没有摆上议事日程。如今，大家已经习惯了新常态，首先习惯的是增长率没有原来那么高了，接着企业高层逐步主动思考的是：在这种经济常态下，**如何管理每个具体产品的收益，提升运营的质量。**这不仅是一种理念的变化，更是一种经营管理模式的重大转变。

就国内管理产品的模式，笔者曾经与国内不少企业分享过一个形象的故事：农民伯

伯种玉米，遍地都撒种子，生怕哪个地方空着（天网恢恢，疏而不漏），反正最后总有几株玉米长的不错。过去老天爷帮忙，风调雨顺，满打满算还能赚点，现在气候不行了，弄不好还倒贴。

8年前，笔者曾帮一个家电企业对上市产品的收益状况

进行分析，发现不少产品的利润非常薄，大部分利润来自仅有的几款产品，甚至有的产品从产品立项开始，直到退市，就没有为公司赚过钱，卖的越多亏的越多！

因此，新常态下，我们再也不能忽视产品收益管理了！



从财务的视角来审视产品

通常来讲，一个产品的历程大体是这样的：公司规划职能牵头制定3~5年的产品型谱计划（或产品组合），同时梳理出年度需要开发的产品（包括产品定位，主要特性等），然后是具体产品的立项，经过概念、计划、设计与验证、上市、随后就进入了生命周期管理，监控产品在市场上的表现，或升级换代，或直接退市等等。同时，在生命周期阶段，一般也会经历开发、成长、成熟和衰退几个状态。



如果从财务的角度看，整个产品生命周期分为三个部分：

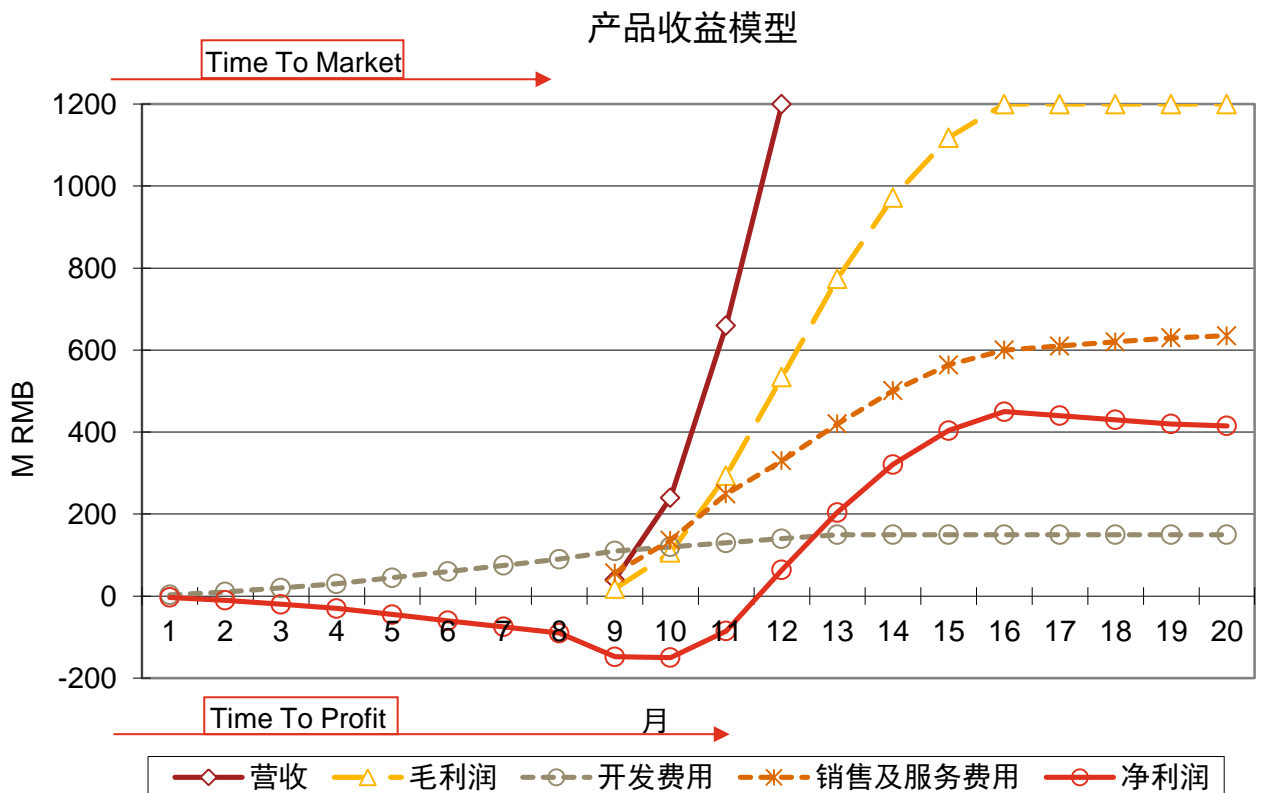
预算的确定：从产品规划后期开始，直到产品概念/计划的批准，是一个产品预算从粗估，到细化，再到优化和核准的过程，也是一个不断探索，细化产品的投资前景，进行ROI分析的过程，具体到不同的行业和企业，其管理的方式可能会有所不同，比如对于汽车行业，项目的最终预算要在长周期工装发布后才被最终核准，因为此后就要大规模花钱了。

预算的执行：项目组从成立那天开始，实际上就开始产生费用了，这里面的费用有直接费用和间接费用两种：

- 直接费用包括与项目直接相关费用，比如人工、培训、差旅、采购、材料等；
- 间接费用包括各项相关的分摊费用，比如办公设施、管理成本分摊、营销费用分摊等；

收益的产生：在产品上市后，就开始产生收益了，产品卖的越多，卖的越快，积累收益的速度就越快。

因此，从产品全生命周期的角度，可以建立如下的财务模型。



这里有两个比较重要的指标：需要说明的是，并不是所有的产品都有TTP，因为有的产品在整个生命周期中就压根没有赚过钱，或者说有的产品通过百般努力将要赚钱时，它将要被淘汰了，非常的遗憾！

- **TTM(Time To Market):** 产品从立项到首次上市的时间，它体现了产品开发的周期，可以与同行进行横向比较，反映的是整体开发体系运作的效率；

- **TTP(Time To Profit):** 产品从立项开始到首次达到盈亏平衡点的时间，它是从投资的角度体现资金回收的周期，反映的是产品开发投资的效益；

因此，在产品上市后（注：有的企业称为商品），对产品在市场上的表现进行持续的监控、分析，并据此制定相关的举措，对于实现产品的收益目标至关重要，比如可以清楚的知道哪些产品收益好，哪些产品的收益不好，对于收益不好的，是否有改善的空间，如果没有改善的空间，该怎么办等等。

比如，大众汽车的辉腾，据报道从2002到2013年已累计亏损了20亿欧元，销量远未及预期，同时，在大众计划2017年之前削减成本50亿欧元的情形下，如何对待这样亏损的产品？

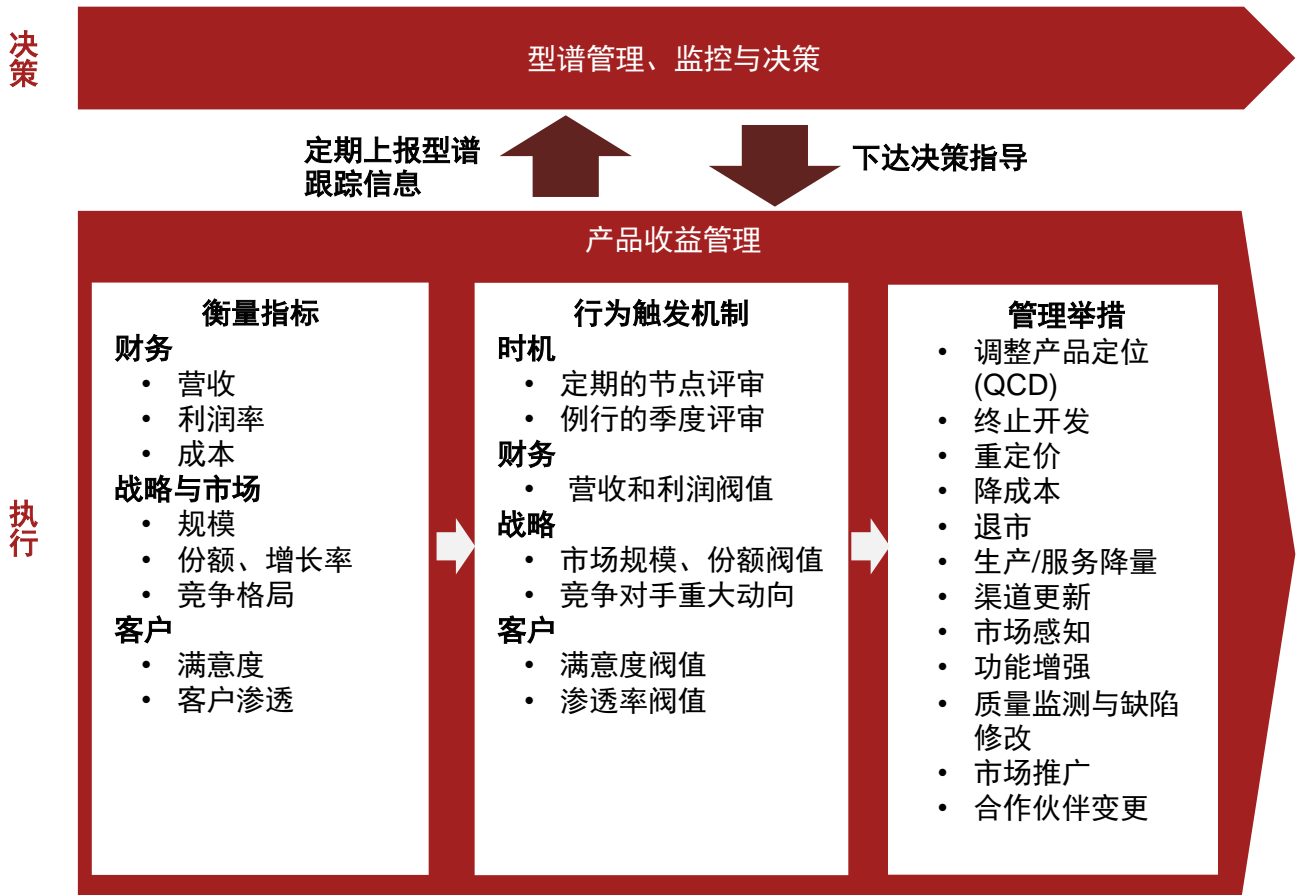
不同的公司会有不同的做法，大众董事会的做法是：计划两到三年内推出新一代辉腾豪华轿车，希望借助辉腾的高端形象改善消费者对品牌的印象----继续烧钱！

因此，对产品的收益进行管理，并不是直接告诉公司管理层具体的举措和答案，而是将各产品的收益状况可视化，作为业务决策的参考！



产品收益管理的框架

基于行业的实践和我们的咨询经验，产品收益管理可以参考如下框架进行管理：



团队组织：开展产品收益管理，需要两个层面的团队，一个为决策层面，一个为执行层面。在开发阶段，由产品开发项目组负责对产品项目相关信息的收集、分析，产品组合管理团队负责决策（或产品经营管理委员会，不同的企业的运作方式可能存在差异）；在产品上市以后，由公司市场职能定期收集各在售产品的相关信息，通过整理分析，定期提交给产品组合管理团队决策（或产品经营管理委员会）；

衡量指标：从财务，战略与市场，客户等维度来提供产品收益分析决策的依据，在产品所属的不同阶段，其关注的侧重点有所不同，比如在开发阶段，重点关注潜在的营收、潜在的利润率和已发生的成本和需要花费的成本，战略与市场的动态更新等，在上市后，重点关注实际的营收、利润、成本、战略与市场、客户等，同时对于处于生命周期不同状态的产品，比如产品是处于成长状态还是衰退状态，其关注的侧重点也会有所不同；在这里，公司财务职能需要与业务职能统一相关财务指标统计的口径，并制定公司统一的信息收集、输入产品收益工具；

行为触发的机制：在产品的开发阶段，通常在产品的开发节点评审上审核产品项目的财务信息，在上市后，可以按季度定期审阅所有在售产品的收益信息；公司管理层可根据不同的产品线，产品定位，财务管理原则，以及产品在生命周期中的状态，分别从财务、战略、客户的维度设置阈值（或红线），一旦某些产品在某些维度不能满足要求，将需要在会议中重点讨论。

如上所述，这些相关的分析工作，可以借助产品收益工具来帮忙分析，形成可视化的图表，辅助管理层讨论；

管理举措：基于对产品收益状态的可视化分析，管理层需要结合公司的业务战略，产品所属的阶段或状态，当前的市场环境等因素，对于不同类型的产品制定不同的管理举措，比如对于正在开发中的产品，可以调整产品的定位(QCD)或者中途停止产品开发，对于已经上市的产品，可借助**生命周期状态—竞争力矩阵分析模型**，视情形对具体产品采取相应的战略举措，比如重新定价，更新渠道，甚至退市等；

生命周期状态

		开发	成长	成熟	衰退
竞争地位	垄断				
	强势				
	喜好				
	稳定				
	弱势				

选择方式多样
 选择性拓展
 危险—退市或者进入小众市场

如何引入产品收益管理

对于企业而言，如何引入产品收益管理，让产品的收益状态可视化，便于管理层作出有效的决策？

基于我们的实践，企业分以分四步来引入产品收益管理，前期可以重点关注前三步。

产品收益管理的实施步骤



- 了解公司产品线的构成及产品之间的衍生关系
- 了解公司相关衡量指标的设置状态，统计口径及管理优先级
- 了解公司生命周期状态的管理规则
- 了解公司相关产品收益管理实践的应用状态
 - 团队构成
 - 会议机制
 - 辅助工具
 - 衡量指标
- 确定产品收益分析场景，制定收益模型构建的原则和逻辑，明确需要信息收集的种类，渠道和主体
- 协助规范各项衡量指标的统计口径
- 协助明确相关成本的分摊原则
- 开发产品收益工具包(EXCEL)
- 规范产品收益会议的评审机制
 - 团队构成，角色与职责
 - 运作机制
 - 管理举措指南
 - 等等
- 开发产品收益管理培训
 - 理念
 - 工具包适用
- 选择产品线，辅导业务职能将现行在售产品信息导入产品收益工具包(EXCEL)
- 辅导产品收益评审会
- 根据使用的反馈，优化产品收益工具包
- 扩展到全公司产品线使用
- 优化相关业务规则或应用场景
- 提供推广培训
- 逐步将新产品开发纳入产品收益工具包，涵盖全生命周期，同时逐步与其他业务模块融合
 - 资金分配
 - 资源分配
 - 等等

企业在应用中，以下原则可供参考：

- 先着眼于在售产品，后关注在开发产品；
- 先选择产品线开展试点，再推广到全公司应用；
- 先侧重于收益的可视化和指标的一致性，后提升各指标的精确度；
- 先导入常用、易用的分析场景，后考虑较复杂的业务场景

实施中需要考虑的因素

不同的企业，由于其所在行业不同，业务类型和发展阶段不同，因此，在实施中，有些特殊的业务因素需要结合自身的情况加以考虑：

- **产品 vs 产品族：**有的企业开发产品是以单个产品的形态开展的，有的企业或者行业目前以产品家族、产品系列开发的居多，因此，在进行产品收益管理时，是以单个产品型号为单位还是以产品族、产品系列为单位呢，鉴于不同企业在业务和管理上的差异性，建议以财务能实现的最小粒度为单位，以便了解各产品更具体的收益状态；
- **费用的分摊：**在产品的成本中，有很多是分摊成本，比如管理费用，工厂设施，测试设备等等，有的还有平台费用，企业通常都有自己的财务分摊准则，可参照执行。原则上，建议先建立通用的、基本的分摊规则，再在实践中逐步提升分摊的合理性、公平性和准确性；
- **业务指标的阈值：**在进行产品收益管理中，需要企业设置不同的业务指标的阈值（或红线），比如在新产品开发中，低于多少的毛利率不能开发这种产品，在上市产品中，每月销量低于多少的产品应该引导下市，停止接单等等，在早期，这些类似的阈值可能并不完全，可以先试着设置一些大家比较认同的初始值，待运作一段时间后，再进行优化。

联系我们



张汉新
中国汽车业咨询业务高级经理
北京
+86 (10) 6533 7158
hanxin.zhang@cn.pwc.com



施孟龙
中国汽车业咨询业务主管
北京
+86 (10) 6533 2356
simon.d.strom@cn.pwc.com