



SKU 效率优化“三件套”， 破解产品研发“老大难”





作者：陈嘉文、施俊昌、吴伊凡、张潇文

【中国正致力于从世界制造中心转为世界创新中心。过去 10 年间，企业纷纷加大研发投入，整体创新水平已见显著提升。然而，由于 SKU（最小存货单位）效率低，研发投入产出比不理想成为诸多企业的普遍痛点。本文结合麦肯锡在研发条线服务全球企业的经验，为中国企业系统提升 SKU 效率提出几点建议，希望助力企业把握这一关键时间窗口，成功完成研发转型，进入真正以创新推动的全新发展阶段。】

过去 10 年间，中国企业总体研发投入增长近 3 倍，且预计将以 7% 的年增速持续上涨。然而，很多企业的研发投入产出比仍旧差强人意。一方面，不少企业虽能快速响应市场需求，但产品组合复杂，单个 SKU 营收效率低；另一方面，产品模块组件多，导致供应链及生产过程复杂，产品成

本高。其实，在这些业务痛点背后，企业往往存在以下典型的深层次问题：

我们建议企业从三个方面着手解决以上症结：在流程机制层面搭建基于事实基础的产品管理流程；在组织能力层面体系化地培养产品经理团队，并设计适配的组织架构与绩效管理体系；借力数字化工具进行产品规划，同时提升立项的决策透明度及产品全生命周期的管理透明度（见图1）。

图1

企业的SKU效率管理体系中普遍存在
以下痛点 ...



不解客户：缺乏系统性的机制、方法与工具来结构化洞察客户需求、市场趋势、技术发展等，无法形成洞见



不明价值：产品的价值主张不明确，未经过充分的多角度压力测试，也未能紧扣客户价值



决策不清：项目立项论证不充分，缺乏事实依据，且经济性论证潦草，未能从公司投资收益最优的角度做出决策



各自为营：产品规划部门很少与研发、制造、采购等职能拉通创意形成充分共识，使得立项之初就埋下较多风险

... 从流程机制、组织能力、数字化三个层面推进改善



流程机制：在规划、立项、退市三个关键环节保证论证的严格及决策的审慎。基于结构化的多维度事实分析，进行跨职能领域探讨，将研发资源聚焦于具有明确价值的产品项目上



组织能力：引入课程、实操培训及师徒制培养产品经理能力；设计有吸引力的职业路径保持人才活力；调整组织关系与绩效体系，打造目标一致的跨职能产品经理团队，赋能产品经理实现业务目标



数字化：规范产品数据；通过“立项驾驶舱”，提升待立项目的信息化及决策透明度，优化决策水平；搭建“产品组合数字孪生”，提升产品全生命周期表现的透明度，识别SKU优化机会，模拟裁剪部分SKU对利润的影响，辅助退市决策

McKinsey
& Company

麦肯锡实际服务的客户案例显示，在1~2年的周期内，通过系统性降低10%~30%的SKU，可实现5%~10%的EBIT提升，减少10%~30%的

营运资金，并释放 10%~20% 的研发资源。

抓手一：搭建基于事实基础的产品管理流程

在产品管理流程中，企业应至少在规划、立项、退市这三个关键环节保证论证的严格及决策的审慎：

抓手二：制定全面可操作的产品经理赋能体系

产品经理肩负着端到端产品管理的重责，主要围绕产品线战略目标开展工作。为赋能产品经理实现公司业务目标，企业需为其提供相关配套支撑：

某消费电子制造企业多年来一直为产品管理所困扰，从选择什么市场到产品技术路线，全由少数高层凭直觉决策，新产品市场转化率不足 30%。该企业启动产品管理转型后，在第一轮试点中实施了以下举措：1) 完成中长期产品规划，支撑 20% 的营收增长目标；2) 建立从洞察分析到输出产品路线的跨职能产品规划流程；3) 建立产品经理培养项目，通过课程与工作中一对一指导来培养产品团队，达到能独立负责产品规划、立项、退市等全生命周期活动的水平。伴随着后续深化改革，该企业在所有产品线均建立起标准的产品管理体系，大幅提升了产品市场命中率与研发生产力。

抓手三：借力数字化提升产品管理透明度

在清晰的流程机制与适配的组织能力基础上，数字化能帮助企业提升管理效率与精细度。在数字化能力建设期内，第一阶段应进行产品数据的

梳理与规整：

在信息准确的基础上，数字化能力建设的第二阶段应着重提升产品管理过程的透明度，并促进产品组合的数字决策：

在数字化的实现过程中，第一阶段底层产品信息的梳理与第二阶段产品管理的透明度提升，既可以是自底向顶的推动，也可以是以终为始的牵引，具体策略应结合企业自身基础与业务特点来敲定。

某楼宇自动化设备供应商的 SKU 复杂度高，长尾产品多，且 75% 的 SKU 仅贡献 2% 的利润，导致运营成本高企。该企业团队采取了以下举措：

1) 建立清晰的财务基准；2) 明确定义每个产品细分市场的利润目标与销售回收率；3) 基于 BOM 清单建立 SKU 组件的透明度；4) 开发“产品组合数字孪生”应用（见图 2），用于分析决策需淘汰的产品及组件；5) 对低于利润预期的产品重新定价或设置可盈利产能。在这一过程中，该企业识别出 30% 的 SKU 可在两年内进行裁剪，通过后续系列举措，成功实现 15% 的利润提升。

预览已结束，完整报告链接和二维码如下：

https://www.yunbaogao.cn/report/index/report?reportId=1_52291

