

成本削减愈演愈烈

零售业如何通过运营模式削减 20-40% 成本



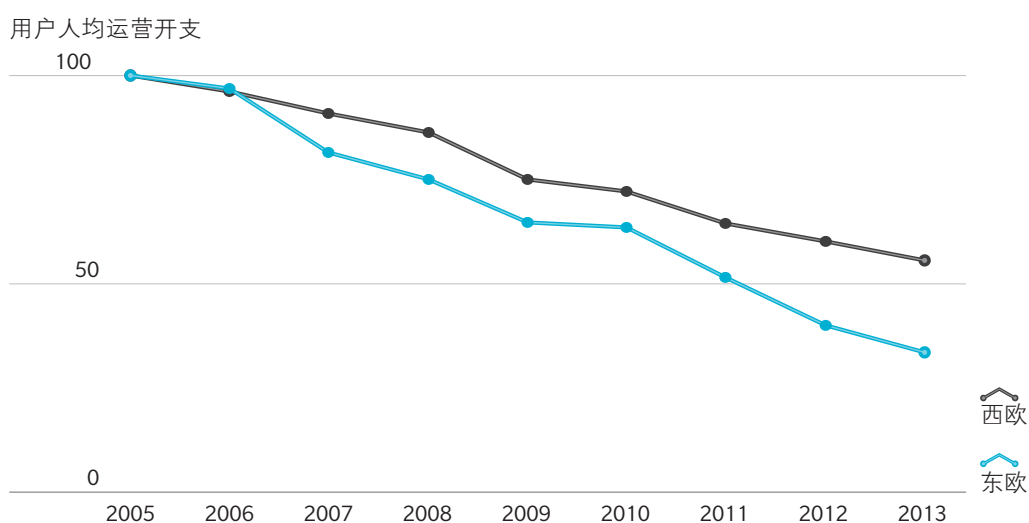
成本削减一减再减

成本永远是优秀零售商的关注重点之一。由于成本上涨的速度往往超过商品价格上涨的速度，零售商必须不断提高效率以维持目前的盈利水平。然而，日益增长的成本压力催生出聚沙成塔的成本削减方法：即每年小幅度节省成本、一点一滴缩减劳动用工预算、不断推动供应商降低供货成本、削减费用预算。

上述行为是大部分零售业高层管理人员日常工作的一部分，然而在当今市场环境下，这种聚沙成塔的成本削减策略已经不再是最佳的实践方法。

面对疲软的需求、闲置的店铺面积和来自于低成本商业模式的竞争挑战，大部分零售商真正亟待采取的行动是按照削减成本的潜力从根本上改变成本结构——在这里，我们讨论的成本削减目标是 20%，而不是 2%。其他行业已经经历了类似的成本变革过程：过去十年内，为了应对由手机用户人均收益下滑带来的对于盈利性的挑战，欧洲电信运营商不得不将人均手机用户运营成本削减了 30%（参见图 1）。类似地，零售银行也正在大幅度地削减成本，以适应产品的数字化发展趋势和实体网点的需求锐减。

图 1: 过去十年内多家欧洲电信运营商实现人均用户运营开支降幅超过 30%



信息来源：瑞银；Wireless Matrix（美洲银行、美林）；Informa Telecoms & Media；CISCO；IEEE；奥纬研究

这是我们第一次看到，许多零售商终于准备着手大力变革成本削减策略。短短几年前关于零售商成本削减变革的讨论寥寥无几，时至今日却已成为业界普遍的议题。

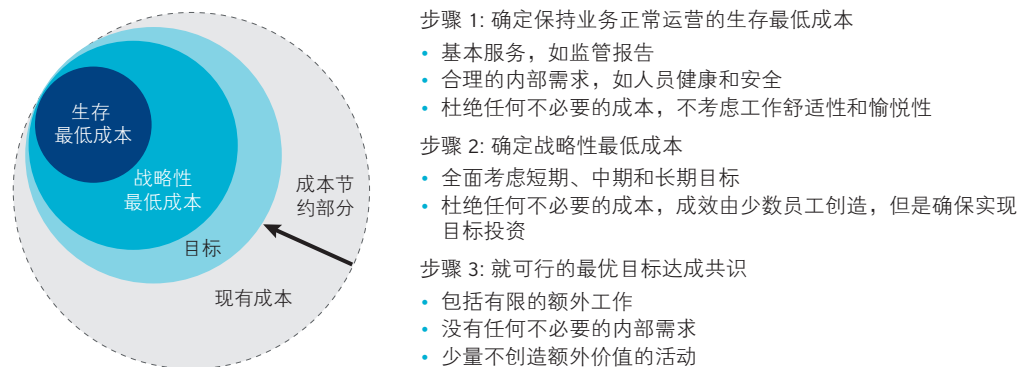
零售商应该如何变革成本结构呢？图 2 提供了成本变革方法之一，即零售商从小幅削减总部员工的现有模式转向在每个职能部门“从零开始”的成本变革模式。新模式着重于具有真正重大业务意义或业务价值的工作模块，而摒弃了“锦上添花”的部分。

对于整体业务而言，针对内部流程和面向消费者的服务流程，开展彻底的流程简化和运营自动化评估同样至关重要——零售商在这方面需要向新生的数字零售商群体汲取经验。一些营业额超过 10 亿美元的线上零售商总部用工规模仅相当于 200 名全职员工。当然，传统零售商的经营模式不同于线上零售业务，但是这些新兴企业的经营方法，尤其是利用数据分析和算法降低员工成本，具有启发意义。下文案例研究 1 介绍了一家保险公司运用数字化实现业务转型的案例。

对于零售业而言，在产品种类丰富度不甚重要的品类中，放弃大量“尾部”商品有助于零售商在消费者不关注的领域简化价值主张。下文案例研究 2 解释了一家折扣商家成功将平均单店商品数量精简 20% 的实践案例。撤销商品的确需要慎之又慎，但如果撤销商品着力于重复的或不具备“选择弹性”的商品品类，那么对销售影响将减到最小甚至没有影响。采用上述方式精简商品组合有助于提高供应链和店铺运营模式的效率，进而降低成本。

成本削减变革的最后一项举措是精简供应商结构，加强与部分供应商的合作并以此获取更有利的供货条款（更多观点请参阅奥纬报告《更多信任赢得更多价值》）。部分零售商还有机会跳过供应链中的代理中介，将商品采购份额转向利润更高的自有品牌商品。

图 2: 从零开始的成本削减三步骤



运用数字化实现成本削减目标

背景

一家传统的欧洲零售保险公司被新兴的数字化竞争对手抢夺了客户资源。该公司意识到数字化已成为自身生存的关键，希望通过数字化技术提高保险产品定价的灵敏性及简化运营模式。

奥纬项目实施方法

我们对保险同业竞争者和其他成功的数字化颠覆者进行对标分析，以启发管理层以新的方式思考其业务运营模式。我们向公司管理团队展示的内容包括：一家竞争对手能够做到每 15 分钟更新一次产品价格，而另一家竞争对手仅需要 30 名客服人员来维护和处理 750,000 份保单。

在对标分析基础上，我们帮助该公司参照一家数字化颠覆者的模式，重新设计核心业务流程。流程之一是使顾客可以在线登录及跟踪理赔情况，流程之二是为理赔供应商提供一站式综合性服务。不仅如此，我们还接管了该公司 1TB 容量的数据，并开发了顾客分析引擎；该分析引擎涵盖 8,000 个风险因子组合、750,000 个数据点和 2 亿多条个人报价，实现了每周顾客风险评估。

项目成效

该项目取得了巨大的成效：

- 通过快速推进议定的目标成本水平，该公司在短短 18 个月内节约了 1 亿多欧元的成本通过动态定价、风险管控和深化市场渗透率，公司利润率升幅突破 5 个基点
- 应对竞争对手价格变动的灵敏性增强

案例研究 2

降低业务复杂度以成功削减成本

背景

一家美国折扣零售商发现其商品组合过于庞大，增加了业务运营的复杂性，进而导致整个公司各环节成本高企。

奥纬项目实施方法

通过与供应商的合作，该零售商调整商品库存策略，在生鲜品类中仅储存无需店内切割加工或包装即可直接销售的商品。在精简生鲜商品组合方面，我们剔除了浪费情况严重的品类，并优先选择产地毗邻客户分销中心的商品入库，以降低供应链成本。

我们建议客户采用可直接摆上货架的成箱包装方式，甚至在某些情况下扩容到小型托盘包装，减少了需要人工码放整理的商品数量（参见图 3）。

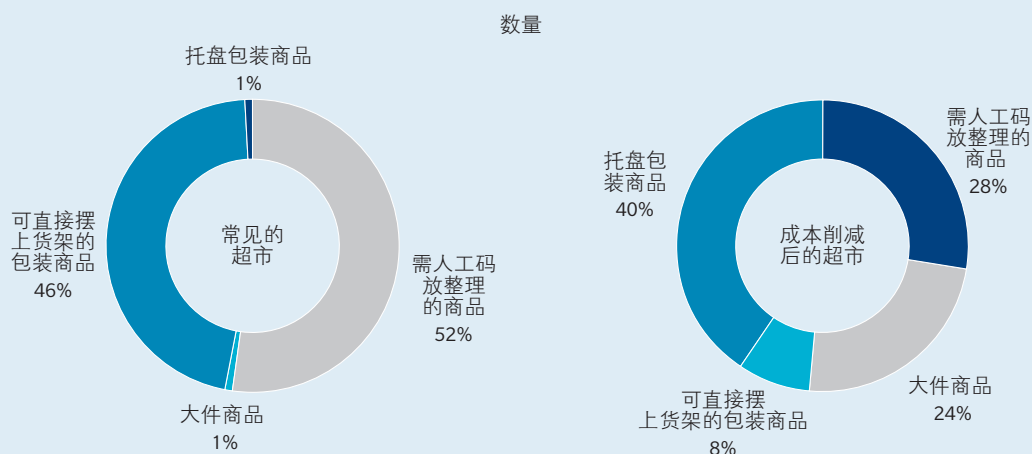
为加快顾客结账速度，我们进一步优化了商品条形码的位置，以确保商品信息扫描一次成功，此外我们还调整了结账柜台的高度，使商品在通过条形码扫描设备以后可以直接滑落入购物车。

项目取得的成效

该零售商在每家常规店铺减少了 25% 的商品种类，并由此带动了进一步的成本削减：

- 供应链成本下降 20%
- 其他店内成本削减 5% 以上，如公用事业费、维护费用和清洁费用
- 店内劳动力成本下降 30% 以上

图 3: 快速高效的库存补充解决方案可以实现 1-1.5% 的店内运营效率提升



结束语

随着其他行业大力推进和实行成本结构优化，零售商可以从中汲取成功的信心和勇气，但仍需要拓宽视野。

在现有业务模式下，采取聚沙成塔的成本节流无法实现大幅度的成本节约。与之相反，零售商需要从源头思考成本削减—彻底摒弃“传统模式”概念，采取从零开始的成本削减变革方法，着力于顾客真需求。通过低成本业务模式重新设计商品和服务，例如利用新技术提高顾客自助服务水平或降低业务复杂性，零售商可以像其他行业一样实现未来的盈利目标。

成本削减变革不会在一夕之间发生，但我们相信在未来几年越来越多的零售商将在不同细分市场、不同国家地区着手实施类似的成本变革行动。

奥纬咨询简介

奥纬咨询是一家国际领先的管理咨询公司，拥有深厚的行业知识与战略、运营、风险管理、组织转型等管理领域专长优势的优势。

奥纬零售事业部凭借同业无可比拟的消费者及战略研究洞见和最先进的分析技术，致力于为我们的客户实现更好的成效。我们深谙零售行业竞争的取胜之道：即执着于服务消费者客户、专注于不断提高工作执行水平、锐意进取优化提升经营能力。奥纬采用求真务实、通过参与实践推动变革发生的咨询方法，我们相信这一方法体现了奥纬真正的独特性——在过去二十年间，我们协助全球广大零售企业和公司培育和拓展业务，籍此奥纬咨询亦逐步成长和发展。

公司网址：<http://www.oliverwyman.cn/>

联系信息

JAMES BACOS

全球零售咨询业务领导人
james.bacos@oliverwyman.com
+49 89 939 49 441

马恒析 RICHARD MCKENZIE

亚洲零售咨询业务联合领导人
richard.mckenzie@oliverwyman.com
+86 21 8036 9320

CHRIS BAKER

北美零售咨询业务联合领导人
chris.baker@oliverwyman.com
+1 312 345 2965

MARÍA MIRALLES CORTÉS

伊比利亚零售咨询业务领导人
maría.miralles@oliverwyman.com
+34 615 036 406

陈维赞 WAI-CHAN CHAN

亚洲零售咨询业务联合领导人
wai-chan.chan@oliverwyman.com
+852 2301 7500

SIRKO SIEMSSSEN

欧洲零售咨询业务联合领导人
sirko.siemssen@oliverwyman.com
+49 89 939 49 574

BERNARD DEMEURE

法国零售咨询业务领导人
bernard.demeure@oliverwyman.com
+33 1 4502 3209

NICK HARRISON

欧洲零售咨询业务联合领导人
nick.harrison@oliverwyman.com
+44 20 7852 7773

FREDERIC THOMAS-DUPOUIS

北美零售咨询业务联合领导人
frederic.thomas-dupuis@oliverwyman.com
+1 514 350 7208

版权所有 © 2016 奥纬咨询保留所有权利。

未经奥纬咨询书面准许不得复制或发布本报告所有或部分内容，奥纬咨询对第三方的上述行为不承担任何责任。

本报告中的信息和观点均来自奥纬咨询。本报告不构成针对某家金融机构实施公司战略的定制化专业咨询意见。本报告并非投资建议，报告内容不应该作为相关专业投资意见的依据，也不应该将本报告作为专业会计、税务、法律或金融顾问意见的替代。奥纬咨询已尽力使用可靠的、最新的、完整的信息和分析，但奥纬咨询对所含信息不作任何明示或暗示的保证。奥纬咨询不承担更新报告中的信息或结论的责任。奥纬咨询对于因本报告内容、引用此处信息的任何报告或资料来源采取或放弃的任何行为而产生的损失，或者对任何后果性的、特殊的、相似的损害(即使得知该损害发生的可能性)不承担任何责任。未经奥纬咨询书面同意，不得出售本报告。