



# 如何战略性削减成本



我们都经历过迫在眉睫的成本削减项目。对许多人来说，这不是一个美好的回忆。

在过去十几年，企业采取了多么削减成本的举措？更重要的是，在回顾这些举措时，它们是否具有变革性，帮助企业取得成功、实现增长？

对于多数大企业的主管而言，第一个问题的答案是“太多了”，而第二个问题的答案是“没有”。我们将这种现象称为成本管理疲劳。根据思略特的研究显示，大多数企业患上这种“综合症”的主要原因，在于它们进行了与战略无关的全盘成本削减，并且不能使削减持续下去。大多数企业在出现问题时才采取行动，到那时，已经没有时间做出有利长远发展的正确权衡。

相比之下，成功的企业认为成本管理是企业战略的有力支撑，作为宝贵的投资，成本将促进发展。企业把钱投入到战略需要的地方，不断削减不良成本，并将资源重新导向良好成本。毕竟，如果不将花费落在实处，企业又何来发展机遇？

这些企业的管理团队花费了大量的精力，将真正有助于企业独特优势的成本分离出来。企业基于自身需求做出削减和投资的决定，从而发挥自身的最大优势，即：能够为客户创造独特价值的的能力。思略特研究的领先企业的经营方式都具备这个特点，如亚马逊、西麦斯、菲多利、宜家、乐高和星巴克。它们削减成本并发展壮大。

这种与众不同的成本分配法在企业面临困境时会发挥作用。罗杰·恩里克于 1991 年担任菲多利的首席执行官，当时该企业正在采用一种富于创新的独特方法来实现直销店的交付，使其能够在对的时间将对的产品持续交付给合适的商店。当时，鹰牌小食（Eagle Snacks）正凭借创新的新产品和自己的分销系统获得市场份额。恩里克意识到菲多利必须在产品质量上大力投资，以应对竞争威胁。他决定从削减 1 亿美元，即 40% 的一般和行政费用开始。这很痛苦，包括一天之内裁掉 1800 名管理人士和专业人才。但此举精简了管理层，并消除了许多不必要的业务，优化了响应机制，提高了效率，并使资金充分分配到强化菲多利的独特优势：除了店铺直送能力，还包括产品和制造创新，以及消费者营销。如今，菲多利在其市场上占主要份额，品牌价值 10 多亿美元。

五大观念转变可以帮助企业和企业主管正确进行成本管理。

第一，将成本和战略联系起来。将每一个降低成本的机会看作是将投资转向强化自身价值主张的机会。将预算与战略要务直接挂钩；如果预算没有体现你的优先事项，那么实现愿景就几乎毫无胜算。这意味着不仅将成本作为年度支出，而且视为长期投资，投资于帮助企业执行战略的差异化能力。

第二，从能力角度重新考虑成本。在许多企业中，对能力的投资隐藏在一系列的职能预算里。应该阐明这些预算，理清当前支出模式的战略影响。这不容易做到，因为大多数传统的费用跟踪系统不会将成本与能力挂

钩。这可能会带来一些文化和运营上的影响，但也将促成更大的成功，因为它促成了管理者之间有意义的讨论，从而了解哪些能力将是企业赢得市场真实所需的。

第三，列出与企业活动相关的所有费用，然后逐个决定这些费用是否需要。独特的能力将获得所需资源，从而发挥全部潜力。企业应通过削减其他一切开支来支持独特能力的搭建。我们将其称之为“归零思考”，这意味着让企业摆脱过去的预算做法，即许多企业“比去年增加 X%”的惯性思维方式。

第四，让成本管理计划具备可持续。围绕那些与独特能力相关的“良好”成本和可有可无的“不良”成本建立更加透明的金融系统，发挥企业文化的作用提高对差异化的认知。将预算流程与战略规划过程紧密关联，确保自身的独特能力继续获得大力的投资，并严格管理其他费用。在真正的“主人翁文化”中，成本意识是一种组织能力和共同观念，而不是一系列遭到憎恶和抵制的规则。即使没有人监督，雇员也会谨慎并合理地利用每一笔支出。

**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\\_32144](https://www.yunbaogao.cn/report/index/report?reportId=1_32144)

