




WILEY

普华永道 | 思略特

# FIT for GROWTH



A Guide to Strategic Cost Cutting, Restructuring, and Renewal

一次增长重在扩大规模 二次增长重在核心能力

## 重塑增长

成本削减、重组和转型的战略指南

维奈·库托 (Vinay Couto)

[美] 约翰·普兰斯基 (John Plansky) 著

德尼斯·卡格拉 (Deniz Caglar)

普华永道思略特管理咨询公司 译



机械工业出版社  
China Machine Press

# FIT for GROWTH

A Guide to Strategic Cost Cutting, Restructuring, and Renewal

# 重塑增长

成本削减、重组和转型的战略指南

维奈·库托 (Vinay Couto)

[美] 约翰·普兰斯基 (John Plansky) 著

德尼斯·卡格拉 (Deniz Caglar)

普华永道思略特管理咨询公司 译



机械工业出版社  
China Machine Press

## 图书在版编目 (CIP) 数据

重塑增长：成本削减、重组和转型的战略指南 / (美) 维奈·库托 (Vinay Couto), (美) 约翰·普兰斯基 (John Plansky), (美) 德尼斯·卡格拉 (Deniz Caglar) 著; 普华永道战略特管理咨询公司译. —北京: 机械工业出版社, 2017.10

书名原文: Fit for Growth: A Guide to Strategic Cost Cutting, Restructuring, and Renewal

ISBN 978-7-111-58045-4

I. 重… II. ①维… ②约… ③德… ④普… III. 企业绩效—企业管理 IV. F272.5

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2017) 第 228744 号

本书版权登记号: 图字 01-2017-3565

Vinay Couto, John Plansky, Deniz Caglar. Fit for Growth: A Guide to Strategic Cost Cutting, Restructuring, and Renewal.

ISBN 978-1-119-26853-6

Copyright © 2017 by PricewaterhouseCoopers Advisory Services, LLC.

This translation published under license. Authorized translation from the English language edition, Published by John Wiley & Sons. Simplified Chinese translation copyright © 2017 by China Machine Press.

No part of this book may be reproduced or transmitted in any form or by any means, electronic or mechanical, including photocopying, recording or any information storage and retrieval system, without permission, in writing, from the publisher. Copies of this book sold without a Wiley sticker on the cover are unauthorized and illegal.

All rights reserved.

本书中文简体字版由 John Wiley & Sons 公司授权机械工业出版社在全球独家出版发行。

未经出版者书面许可, 不得以任何方式抄袭、复制或节录本书中的任何部分。

本书封底贴有 John Wiley & Sons 公司防伪标签, 无标签者不得销售。

## 重塑增长：成本削减、重组和转型的战略指南

出版发行: 机械工业出版社 (北京市西城区百万庄大街 22 号 邮政编码: 100037)

责任编辑: 冯小妹

责任校对: 殷虹

印刷: 北京文昌阁彩色印刷有限责任公司

版次: 2017 年 10 月第 1 版第 1 次印刷

开本: 147mm × 210mm 1/32

印张: 10.25

书号: ISBN 978-7-111-58045-4

定价: 55.00 元

凡购本书, 如有缺页、倒页、脱页, 由本社发行部调换

客服热线: (010) 68995261 88361066

投稿热线: (010) 88379007

购书热线: (010) 68326294 88379649 68995259

读者信箱: hzjg@hzbook.com

版权所有·侵权必究

封底无防伪标均为盗版 本书法律顾问: 北京大成律师事务所 韩光 / 邹晓东

在当今竞争激烈的全球市场，由于新兴的市场竞争者和新技术不断涌现，企业正面临着多重挑战，需要通过创新实现差异化和可持续发展。

中国的情况更是如此。在中国市场实现盈利性的可持续增长并非易事，而且将变得越来越难。虽然按购买力平价（purchasing power parity, PPP）计算，中国已成为全球最大的经济体，但近年来 GDP 增长率已经从两位数下降至 6%~7%。为了推动国内生产总值的提升，中国近来把注意力转到了从投资驱动到消费驱动的经济转型。“一带一路”和“中国制造 2025”等政策，也是为了使中国摆脱对出口的依赖，转向国内消费和对外投资。中国通过增加对高科技创新投资，同时政策鼓励发展高附加值的制造业，从而促进中国企业向其他国家转移低附加值环节，并投资改善与亚洲和其他地区的贸易关系。除了经营复杂性提升外，还存在工资和土地成本上升、人民币升值、更严格的环境监管等困难。随着企业不断扩展新的业务、渠道和地区，挑剔的客户愿意更换品牌的情况，也为维

持盈利增长带来了挑战。

在这样的大背景下，普华永道思略特<sup>①</sup>结合自身百余年的咨询经验，将近年来持续针对全球数百家来自各行业的企业开展的研究成果浓缩在新书《重塑增长》中，希望能够帮助企业解决增长痛点，实现从规模增长向能力增长转变的“二次增长”。与市面上其他针对企业增长话题的图书不同的是，对于如何切实有效地实现增长，本书是一个从成本管理入手的实用操作指南，我们给出了具体的解决方案，即通过战略性的成本削减实现盈利型增长。那什么是战略性的成本削减呢？

成本挑战与未来的增长需求间的冲突日趋强烈。在“新常态”下，企业正被推向一个临界点。随着增长放缓和成本上涨，为了实现增长，需要更认真地思考向三、四线城市进行“下一波”扩张。企业需要在经济放缓、成本上升、需要大规模投资的大环境下促增长、降成本、创利润，这一点已经不言而喻。

为了实现可持续的盈利能力，投资的重点不仅在于增长。企业需要更多地关注在保持瘦身的同时投资于应对竞争所需要的能力上。过去，增长需要不断地投资和关注，以全面的“扩张和征服”来解决问题，但游戏已经改变。现在面临的问题是“放弃”或“瘦身”。对于大多数公司来说，中国不是一个可以“放弃”的重要市场，所以真正的问题是如何“瘦身”，更具体地说，如何做到精实增长。

---

① 思略特（Strategy&），原名博斯公司，1914年在美国芝加哥成立，1944年以一篇《管理的医生》定义了现代意义上的管理咨询。2014年并入普华永道，改名思略特，专注战略咨询。思略特以思想领袖著称，提出了产品生命周期、项目计划评审技术、供应链管理、组织基因和能力驱动战略等创新管理理念，在业内被广泛使用。

过去被广泛采纳的方式就是一刀切地降低成本。但屡见不鲜的是，这种方式可能会带来灾难性的后果。作为公司生命线的职能部门严重受损，旨在为未来创新而进行的初期尝试和为长期竞争优势而打造的能力被扼杀。鉴于中国的增长潜力，企业需要确定差异化能力和必备能力，以便能继续在当下和未来开展竞争。

在本书中，我们介绍了精实增长工作法的实现方式，从战略的高度解读如何进行成本削减和投资，从而使企业能够做到更好、更强。具体来说，我们希望通过我们的方法和案例来帮助企业思考：

- 企业的竞争方式是什么——战略到实施层面，将成本管理和能力提高相结合。
- 如何改变企业的成本结构——消除低产出的投资和运营成本，明确地将改进措施与公司战略结合起来，制定削减和投资的方向，对能带来更多回报和具有吸引力的领域进行投资。
- 如何重组企业以实现长期可持续发展——重新设计运营模式，以便建立度身定制的运营模式、决策权和激励机制。
- 哪些是增长所需的必要投资——系统地应用多种成本手段，最大限度地削减成本，并将释放出的资金投资于更高附加值的项目，以建立实现增长所需的可持续的、差异化的能力，打造制胜权。
- 如何进行文化变革——发挥企业文化中的积极因素，建立主人翁意识并培养迎接变革的心态。

精实增长不能一蹴而就，需要花大力气，需要一系列的努力，因为这可能会改变企业当下和未来的经营理念。本书还提供了一些

针对性案例，帮助企业围绕战略定位和业务组合来思考企业要做什么、围绕运营模式和组织来思考企业如何做，以及围绕运营和执行来思考企业如何做得更好。鉴于中国经济大环境的独特性，我们又增加了一篇关于中国企业如何做到精实增长的后记。

我们知道，每一家企业的精实增长之路都将不同，但是希望通过我们的方法，您的企业能踏上正确的道路，找到能够帮助企业降低成本所需的正确投资机会，从而实现盈利性增长。通过阅读本书中分享的案例，您会发现精实增长并非易事，但为了在商业世界中获得制胜利权，企业需要打好地基，通过打造差异化能力实现可持续增长。

最后，我还想在此对那些为本书顺利出版提供了帮助和支持的公司、团队和个人表达最诚挚的谢意。首先要感谢在百忙之中为本书撰写推荐语的中国第一汽车集团公司董事长、党委书记徐留平先生，可口可乐装瓶商生产控股有限公司首席执行官 Javier Sabas 先生和周大福珠宝集团执行董事（财务及信息）郑炳熙先生。其次，感谢思略特执行总监黄楚柯（Christopher Corkery）先生，他专门撰写了一篇“中国企业如何精实增长”的后记，满足了广大中文读者的需求。同时，还要特别感谢朱浩翔先生带领的本书翻译团队，正是因为他们精益求精的态度，才能真实准确地还原全书内容。在此还要感谢普华永道管理层和市场推广团队的全力支持，他们为本书的出版和推广提供了重要资源和帮助。最后，本书的出版获得了很多人的默默支持，限于篇幅不再一一累述。

徐沪初

普华永道思略特大中华区总裁

2017年9月

## 前 言

Preface

如今，许多企业正试图大力扭转收入疲软的颓势，为投资者带来更丰厚的回报。有些正疲于抗击主动投资者掌控公司的图谋，有些在试图存活和重组，有些则在避免破产的命运。各类企业日益认识到，实现盈利型增长的唯一手段就是削减成本，而且通常是大幅度削减。在 21 世纪初这样全球互联互通、以数字化摆脱中间渠道、竞争极为激烈的市场中，当事关利润时，没有任何避风港。企业在集中精力开源时，同样也需要严格地做到节流。如同有机体一样，盈利型的增长离不开同样大力度的修剪。

对于如何协助企业在充满挑战的市场中获得成功，思略特累积了 70 余年的经验。我们发现，精实增长是确保通向成功最可靠的方法。真正意义上的精实增长型企业在以下三个方面坚持不懈，始终如一：

1. 聚焦少数差异化能力，即比其他企业做得更好的方面。
2. 围绕能力调整成本结构。
3. 设计适合增长的组织。



我们对全球范围内数百家遍布各行业的企业所开展的研究以及曾经的咨询经验显示，采用精实增长方案的企业实现了最大幅度的增长和财务回报。

本书为中高级管理人员提供了明确的指南：如何将成本和组织与战略相匹配，从而实现增长、创造价值并持续超越竞争对手。它还开展大规模的精实增长成本转型项目提供了完整的蓝图规划，其中包括概念、理念、分析、现实的案例研究以及明确的实操建议。本书还可作为各种最重要的成本管理方法的操作指南。

本书共分三个部分，每个部分都自成体系，侧重于精实增长方法的不同方面。第一部分“导论及精实增长概览”介绍了精实增长方法，明确地将企业的增长议程与组织和成本议程联系起来。通过翔实的企业案例，我们从经济性和商业性两个角度阐述了企业为何需要从战略的角度削减成本从而发展壮大。我们探讨了精实增长的意义，以及重组和改革之路上的关键要素：发现差异化能力、调整成本结构、针对增长开展重组。最后，我们为首席执行官和其他高管呈现了带领企业开展精实增长转型的十项最佳实践。

第二部分“如何削减成本发展壮大：管理指南”深入分析了各类行之有效的战略性成本削减方法。通过案例研究和最佳实践，我们探讨了九种最重要的成本管理技巧或“手段”：业务组合合理化、零基、调整运营模式、外包、布局优化、卓越流程、管理跨度和层级重构、战略性供应管理、数字化。我们以现实世界中的案例来说明每种手段，建议其使用场景，并一步步介绍如何实施。

第三部分“应对成本重组：如何管理和保持变革”围绕精实

增长的重组之路及长效机制，探讨了重组和持续的改革。我们首先探讨了如何动员、推广和开展成功的精实增长转型项目。然后，我们关注于人的方面：如何在成本转型过程中管理员工的士气，高管如何做到让全员参与，如何让员工准备好、有意愿且有能力进行变革。我们研究了各类基本的变革管理技巧，阐述了这些技巧为何独木难支，并详细介绍了高管如何让企业文化来鼓励、推动和维持变革。最后，也许是最重要的一点，我们重点探讨了企业如何通过引入各类工具和技巧来实现精实增长转型项目的长效不衰，避免出现积习难改的现象。

身为高管的你，无论是希望促进企业的增长，还是准备引导企业开展重组，都能在本书中找到有关如何细致有效地削减成本的各种战略、翔实案例和操作指南，并在经过历练之后，以更强的姿态准备迎接增长。

# 目 录

Contents

译者序

前言

## 第一部分 导论及精实增长概览 / 1

### 第 1 章 需要削减成本发展壮大吗 / 2

- 电路城：甘为鸵鸟 / 5
- 宜家：将成本优化升华成一门艺术 9
- 精实增长指数 13

### 第 2 章 成为精实增长型企业：重组与变革之路 / 19

- 聚焦差异化能力 / 22
- 调整成本结构 / 24
- 设计适合增长的组织 / 26
- 实现变革和文化演进 / 31
- 持续的成本精益改革 / 32

### **第3章 领导人的角色：将成本与战略相联系 / 36**

- 如何知晓时机已到 / 37
- 领导人提出的三个核心问题 / 39
- 精实增长工作法为何与众不同 / 51

## **第二部分 如何削减成本发展壮大：管理指南 / 53**

### **第4章 削减成本的手段：做什么、在哪做、怎么做 / 54**

- 设定目标 / 55
- 确立差异化能力 / 57
- 选择成本削减的手段 / 59
- 做什么？业务组合及能力选择 / 61
- 在哪做？组织和地点 / 62
- 怎么做？做得多好？卓越运营 / 63

### **第5章 业务组合合理化：决定应该从事的业务 / 64**

- 什么是业务组合合理化 / 65
- 什么情况下使用业务组合优化 / 70
- 如何优化业务组合 / 72

### **第6章 零基：合理说明保留什么，不是砍掉什么 / 78**

- 什么是零基 / 78
- 灵活、全面的成本手段 / 83

- 什么情况下使用零基 / 84
- 如何针对能力开展零基 / 85

## **第 7 章 调整运营模式：重新界定关键工作的开展地点 / 95**

- 运营模式的要素及原型 / 96
- 什么情况下重构运营流程 / 102
- 如何重构运营模式 / 103

## **第 8 章 外包：让外部供应商为你创造价值 / 114**

- 什么是外包 / 114
- 什么情况下使用外包 / 118
- 外包流程：如何发挥效用 / 120

## **第 9 章 布局优化：反思经营和管理的地理位置 / 132**

- 什么是布局优化 / 132
- 什么情况下使用布局优化 / 137
- 布局优化：如何发挥效用 / 140

## **第 10 章 卓越流程：简化工作并将官僚主义降至最低 / 149**

- 什么是卓越流程 / 150
- 什么情况下使用卓越流程 / 156
- 卓越流程指南 / 158

- 将卓越流程与其他成本手段相结合 / 165

## **第 11 章 跨度和层级：组织扁平化和授权 / 169**

- 什么是跨度和层级重组 / 169
- 什么情况下使用跨度和层级重组 / 174
- 如何重组跨度和层级：五步通向更高效的组织 / 176

## **第 12 章 战略性供应管理：从采购中攫取更多价值 / 184**

- 什么是战略性供应管理 / 184
- 什么情况下使用战略性供应管理 / 189
- 付诸现实：战略性供应管理指南 / 191

## **第 13 章 数字化：以技术改变竞争 / 201**

- 什么是数字化 / 201
- 什么情况下使用数字化 / 204
- 如何实现数字化 / 207

## **第三部分 应对成本重组：如何管理和保持变革 / 215**

### **第 14 章 开展成本转型：动员、推广和保持 / 216**

- 第一阶段：梳理和变革蓝图 / 218
- 第二阶段：制定详细的设计方案 / 223
- 第三阶段：实施 / 229

## 第 15 章 士气、情绪和期望：重组过程中的领导力 / 236

- 焦虑和不安 / 237
- 第一阶段：谁的机遇 / 240
- 第二阶段：焦虑浮现 / 242
- 第三阶段：混沌中的曙光 / 245

## 第 16 章 人的因素：做好准备，迎接变革 / 254

- 以文化引领的变革管理项目的组成要素 / 256
- 第一阶段：梳理和变革蓝图 / 260
- 第二阶段：制定详细的设计方案 / 264
- 第三阶段：实施 / 274

## 第 17 章 保持精实增长 / 279

- 战略手段：将战略落实为绩效 / 280
- 运营手段：按计划开展实施 / 284
- 组织手段：分配责任和奖励成本意识 / 287
- 文化手段：放飞个人 / 289
- 意识和可持续性：扬帆远航 / 292

注释 / 294

鸣谢 / 296

作者简介 / 300

后记 中国企业如何精实增长 / 302



第一部分

导论及精实增长概览



## 需要削减成本发展壮大吗

什么抑制了贵公司实现增长的能力？是使得所有企业都不得不逆风而行的全球经济大环境？不断提升的客户期望？数字化技术带来的颠覆？日趋严格的监管审查？利润的竞争压力？大宗商品波动？还是有主动投资者刚刚收购了贵公司大量股权并要求立即大刀阔斧地削减成本？

无所谓，一切都殊途同归。无论是希望改变趋缓的收入增速，还是面临着迫在眉睫的破产窘境，全球各行各业中的企业都已认识到，实现盈利型增长的唯一途径就是成本削减，而且通常是大手笔的削减。在如今这样全球相互连通、以数字化摆脱中间渠道、竞争极为激烈的市场中，当事关利润时，没有任何避风港。企业在集中精力开源时，同样也需要严格地做到节流。如同有机体一样，盈利型的增长离不开同样大力度的修剪。