

向复杂性成本宣战

清华大学出版社

北 京

关于作者

Stephen A. Wilson 是 WilsonPerumal 公司的管理总监。该公司是一家策略和运营管理咨询公司。Stephen A. Wilson 是《征服企业的复杂性》(Conquering Complexity in your Business) 这本书的作者之一, 并且是《快速创新》(Fast Innovation) 一书的特约作者。这两本书都是由 McGraw Hill 公司出版发行。在为美国和欧洲的高级客户提供运营和策略相关问题的咨询方面, 作者拥有十余年的丰富经验。早在之前, Wilson 先生便是 George Group Consulting 公司的负责人, 并拥有在 Marakon Associates 的工作经验。他的教育经历包括在宾夕法尼亚大学沃顿商学院获得的 MBA 学位。

Andrei Perumal 也是 WilsonPerumal 公司的管理总监。他与 CEO、执行团队和政府领导人一起工作, 帮助他们解决聚焦于有关策略、运营和组织结构整合的疑难杂症。之前, Perumal 先生曾在 Bain & Company 公司工作, 并且是 George Group Consulting 公司领导团队中的一员。他还曾担任过美国海军的官员, 在工业领域中担任过工程师, 在财务服务公司担任过策略运营总监。他曾获得麻省理工学院航空与航天工程专业的学士学位, 并从美国海军的核电项目中顺利毕业。

感谢信

在此,我们衷心地感谢我们的同事和朋友。在我们写这本书的时候,他们一直在给予我们无尽的支持和帮助。尤其要感谢的是,我们在 WilsonPerumal 公司的同事: Brain Herner 为我们提出了许多宝贵的建议,并为我们的原稿做出了巨大贡献; Nick Vikitset 博士,感谢他善于分析的技术支持和在开发用于计算最佳批量大小的等式时取得的突出成就。检查原稿不是一件轻松的工作,而完成这些工作完全是出于真正的友谊:在此我们感谢 Jason Santamaria、David Kim 和 Andy Bonney。同时,我们还要感谢 McGraw Hill 公司的整个团队:感谢我们的编辑 Knox Huston,他一直在为我们提供指导和支持;感谢编辑主任 Mary Glenn 对这个项目的鼓励和支持。我们还要特别感谢 Sue Reynard,她的专业技能、专注和热情,对这本书的修订、编辑和出版起到了十分重要的作用。同样需要感谢的是我们的宣传人员 Barbara Cave Henricks。

最后,我们要特别感谢我们的家人,对于完成这本书所需的长时间工作和高度专注,他们给予了极大的鼓励和充分的理解。

作者

前 言

写这本书的原因， 以及为什么选在这个时间写

勇气中蕴含着天赋、力量和奇迹。

——歌德

在混乱的时期，暴露出弱点和机会的几率不相上下。对于如今的商业领域来说，这尤为真实：需求突然减少时，收入就减少，而成本保持不变。经济的衰退不仅暴露出了之前隐藏起来的巨大成本，也揭示了这些成本的本质。在过去的二十年间，对成长的过度追求已在公司中产生了巨大的复杂性，并因此导致高昂的复杂性成本。这时唯一的好消息就是，您的竞争对手所背负的复杂性成本可能跟您一样多，或者比您的复杂性成本还多——这就出现了机会：学习如何有效地消除复杂性成本，从而可以产生超越竞争对手的成本优势，再次赢得竞争地位。

绝对可以有这样一种优势：因为极少的公司能够真正解决复杂性成本带来的问题，他们会将这种复杂性成本看作是难以应付的困难。同时，大部分公司也没有充分意识到打赢这场复杂性成本战争可以赢得多少收益。但是正如我们随后将进行一些解释，说明**复杂性成本是您成本竞争中最大且唯一的决定性因素**。一些公司会被怂恿将复杂性成本置之不理，并等待更加省事的办法，不过我们建议您应采取大胆的措施，让其他人随波逐流去吧。在这场战争的暴风雨过后，您的努力会将您带向成功的港湾。

五年前，很少有人能预见我们当前所处的窘迫困境。但即使是在那个时候，一些公司的 CEO 也已经将复杂性，尤其是复杂性成本看做是利润和绩效的敌人。在我 2004 年出版的书《征服企业的复杂性》(Conquering Complexity in your Business) 中，我详细介绍了某些此类公司是如何选择与产品和服务复杂性所带来的问题进行斗争。但是回到现在，世界已经完全不同。这些问题已经有所演变，其中的利害关系也越发突出。

• 这个问题造成的影响已经变得更加宽广、更加深远。市场收缩已经将复杂性成本视为急需处理的尖锐问题。许多公司都发现他们的货物和服务的需求量都在减少，但是相关成本却居高不下。进一步讲就是他们“吸收”复杂性、浪费和低效率的能力被

抑制了。少数的经济学家会认为这种经济下滑趋势是短暂现象。公司需要在短期内管理好现金流危机,同时也需要适应众多新的竞争对手、新的客户期望和新的长期需求水平。事实上,公司是否能够(a)检查业务的哪些部分与客户的偏好一致或能够支持客户的偏好—不是以前的偏好,而是今后的偏好;以及(b)高效处理那些不能满足客户偏好的部分(责任),将决定这些公司未来的发展趋势。这种现象造成的影响就是,许多的公司在过去只是对这一问题很有兴趣,现在却直截了当地以解决这个问题为当务之急。

- **这个问题的本质已经改变。**产品和服务的多样性仍然是复杂性成本的一个主要构成部分。但在当今世界,在进行显著且持久的成本削减的同时,公司必须处理好潜藏在流程和组织结构中的复杂性。简单地削减 SKU 或取消服务选项已经不再有效,也不再是正确响应所必须的。针对复杂性成本的新一轮战争需要在方法上有所转变,并且需要能够对复杂性的类型、及其来源和相互作用有更深层次理解的策略。

- **驱动结果的时间框架正在被压缩。**过去公司可能要花费六个月或更长时间来简单了解这一问题。如今这已是不可能的事情了。公司之间相互竞赛来抢先理解沃尔玛(Wal-Mart) CEO 称之为“新常态”的客户行为所带来的影响,并采取有效措施。是否为混乱的有利方面?竞争的场地发生了转换,新的赢家也将出现。但是一拖再拖只会将您甩在队伍的最后。。

简而言之,公司需要实用和快速的方法来攻击复杂性成本,而不是一些只能带来大量行动但是收效甚微的学术消遣。他们需要的是可以快速实施的洞察力,所以他们不会放弃对新系统或详尽的基于行为的成本计算技术(本身已成为行为陷阱)的投资。

本书是对这些变化的回应,并尝试回答执行官们经常问到的问题,这些问题包括:

- 削减复杂性成本的商业案例和财务案例有哪些?
- 我如何能识别出大好的机会?有没有一些能够快速削减的大笔成本?
- 我如何从我的公司中消除这些成本?
- 一旦我消除了这些复杂性成本,如何能防止它们再次出现?
- 我该从哪里着手?

写这本书的目的是帮助您通过削减复杂性成本来改善组织短期和长期的经营状况,无论这些复杂性成本是否与您的产品和服务、流程还是组织结构有关。我们将通过示例的形式来向您展示所获收益的多少,以及如何计算您公司削减成本的机会。我们还将讨论对复杂性来源的错误认识,并解释致使征服复杂性如此困难的相互作用(还将展示为什么如今最常用的战术在长期运营当中会失效)。我们还将提供能够对您的基线业绩带来立竿见影的影响,并为企业健康发展奠定基础的清晰策略。。

抓住机会

传统意义上来讲,赢取这场复杂性成本战争的其中一个最大的障碍就是战胜内部

阻碍、在公司中形成动力来打破过去遗留的理念。我们也看到了许多 CEO 在过去不断沟通企业变革的迫切性,鼓舞团队打破旧有的、与市场基调不符的传统观念,并进行着英勇地斗争。

而如今这一切都不再需要;正在寻求合适平台以鼓动改革的 CEO 如今已经蓄势待发。

虽然这对大多数公司来说只是一个测试时期,但它也展现出了一个改革的机会。“我是一个乐观主义者。这对其他某些方面来说也没有太大用处。”Winston Churchill 说过。对此我们表示赞同:要小心预言家、占卜者和经济学家的悲观论调,但是要时刻准备好在机会出现时有所行动并抓住它。

那些宣称要“对复杂性成本开战”的领导者们将能在他们的公司中找到很多志愿者,因为它能将在今天求生存的经济现状转变为朝着繁荣的明天而努力的战斗呐喊。

Stephen A. Wilson

2009 年 9 月

前言注释

1. Mike Duke, 沃尔玛公司的 CEO, 在 2009 年的年度股东大会上发表此言。
2. 1954 年 9 月 9 日的伦敦市长晚宴所说。