

Deloitte.



逆袭于动荡不安的未来

德勤首期双年成本调查报告：
亚太区成本改进实务与发展趋势

目录

概要	04
关于调查	06
宏观经济趋势	09
亚太地区的主要研究发现	12
零基预算：质的突破还是昙花一现？	23
选择适当的成本管理方法	26
展望未来	31
报告作者	32
联系人	33
附录A：中国	35
附录B：香港	45
附录C：印度	50
附录D：日本	58
附录E：澳大利亚	67
附录F：新加坡	76

概要

政治与宏观经济因素对亚太区的成本改进要务和举措产生了重大影响。为了了解亚太区企业如何管理成本，提高利润，德勤近期对来自中国、印度、日本、澳大利亚、中国香港和新加坡大中型企业的299位企业高管进行了相关调查，按国内生产总值计，这些国家占亚太地区经济总量的89%¹。同时，我们亦分析了关键的宏观经济因素，为调查结果提供更广泛的背景。

本调查是德勤全球调查的组成部分，这项全球调查包括第四期美国双年成本调查（第一期出版于2008年，最近一期出版于2016年4月）以及第一期拉美（出版于2016年6月）和欧洲（出版于2016年10月）双年成本调查。

亚太地区宏观经济形势

- 自二十世纪六十年代以来，亚太地区的经济增长主要得益于该地区的出口型国家。亚太区已然成为全球GDP的主要贡献力量，其在全球经济中的总体地位有望持续提升。
- 和世界其他地区一样，亚太地区经济在近几年也遭遇了巨大的市场波动与不确定性。自2008年以来，全球贸易量逐年下滑，导致亚太区经济增长放缓；然而，全球经济目前复苏迹象明显，这预示着亚太区的出口型经济可能迎来良好的增长前景。而且，亚太地区中产阶级的消费支出增长远远快于其他地区²，有助于亚太区发展健康的内部市场。
- 虽然中国和印度近年来经济增长不太稳定，但是这两大经济体迄今依然是亚太地区最具活力的经济体，有可能带领该地区走向经济复苏之路。

调查研究的主要发现

- **政治和经济因素是首要的外部风险。** 亚太地区的首要外部风险均与政治和经济相关。虽然宏观经济问题被视为中国和新加坡的首要风险。但是，对于亚太区整体而言，首要的外部风险来自政治气候，而宏观经济问题紧随其后。
- **节约型增长。** 三大战略重点是销售增长、产品盈利和成本降低，构成我们称之“节约型增长”的典型成本管理战略：通过节约的成本支持其他增长活动。
- **增长预期有所上升。** 对未来24个月实现收入增长的预期略高于过去24个月的历史增长表现。
- **逆袭于动荡不安的未来。** 成本降低的两大推动因素是“获取竞争优势”和“在增长领域进行必要投资”。这两大因素均以增长为导向，但是，其余的五大成本降低推动因素则以预防为主。成本推动因素的混合构成表明，虽然亚太地区的企业积极推动增长，但是他们亦清楚未来充满不确定性。

¹世界银行数据

²经济合作与发展组织

- **成本降低是共同关注。**亚太地区的企业在未来24个月中会重点关注成本降低，中国、印度和新加坡最有可能实现成本降低。
- **多数成本降低计划均以失败告终。**尽管超过40%的企业设定的成本改善目标低于10%，多数企业（63% - 83%，视所在国家而定）都没有实现他们的成本降低目标。
- **如何实施挑战是有效成本管理的最大障碍。**印度和中国所设定的成本目标最为激进，因此实施方面的挑战尤为突出。
- **吸取经验教训。**鉴于实施挑战是有效成本管理的最大障碍，所以获取的主要经验教训均与变革管理、实施战略和目的目标相关，这些对于成功实施而言至关重要。
- **发展成本管理能力。**在过去24个月中，发展成本管理最普遍的关注领域是“预测、预算和报告”，其次是“新政策和程序”以及“信息技术基础设施、信息技术系统以及商业智能平台”。“零基预算”则是最不为重视的关注领域。
- **战略成本举措未尽其用。**在亚太地区，最有可能实施的成本举措是“简化商业流程”和“降低外部支出”，这两项在本质上具有高度战术性。最不可能实施的成本举措是更具战略性质的“外包/离岸”。由于战略成本举措通常能够节省更多成本，因此，重视战术成本举措就成为重要的改进机遇。
- **印度：**受非货币化以及可能对消费者信心和消费需求产生的消极影响的推动，印度设定的成本降低目标居亚太地区之最。
- **日本：**日本公司更加关注增长，而非成本降低，但对两者都不抱太大期望，几乎任何与成本降低相关事情的调查结果均低于平均水平。
- **澳大利亚：**对成本降低前景持中性看法，反映了经济稳定期延长以及均衡的增长方式。
- **新加坡：**与参与调查的其他国家相比，更接近于亚太地区的平均水平。

选择适当的成本管理方法

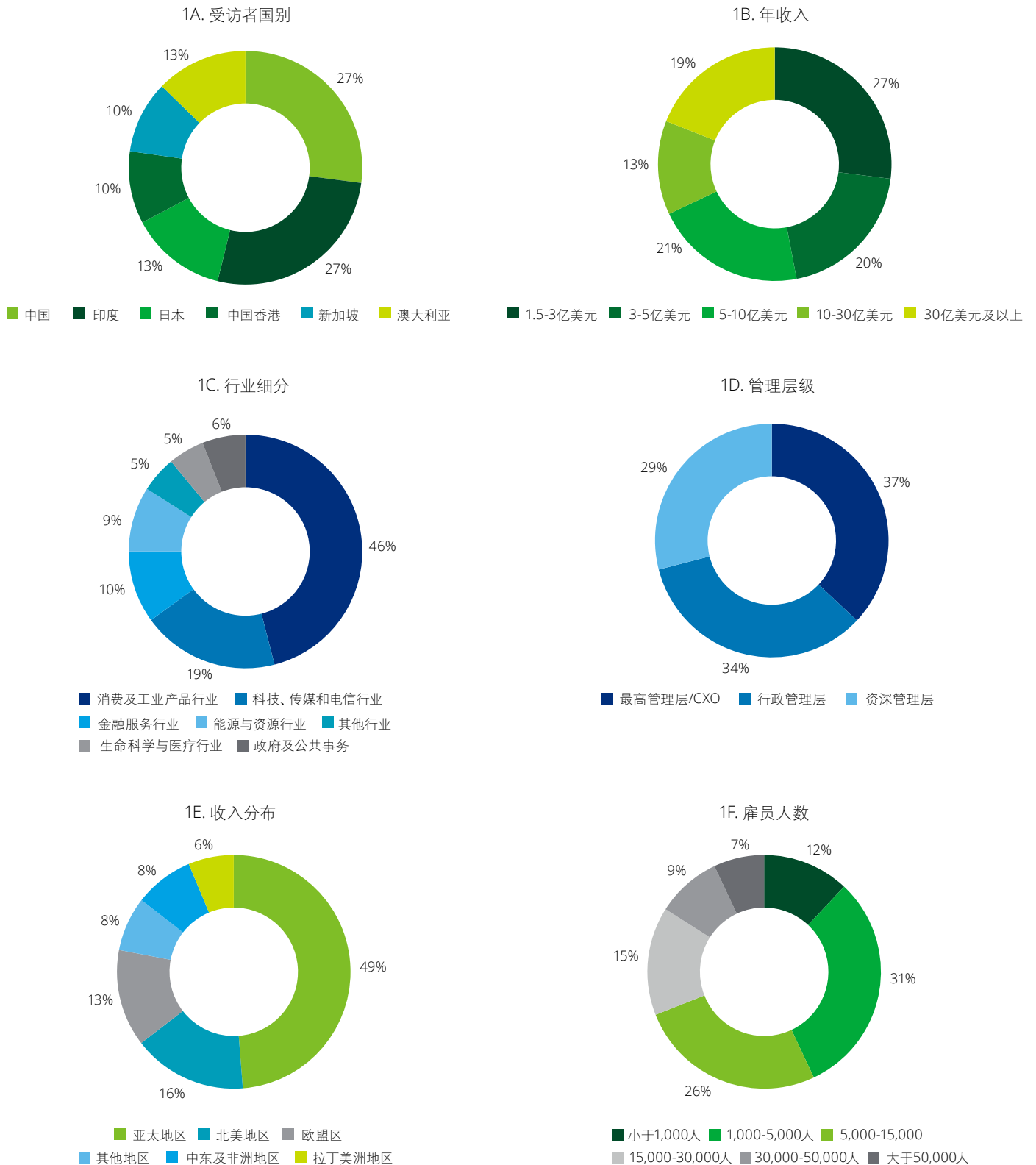
- 追求成本改进的企业通常划分为三个类别：(1) 陷入困境，(2) 具备成长条件，或者 (3) 稳定增长。然而，当今的全球业务环境动荡复杂，我们称之为“逆袭于动荡不安的未来”的第四大类别悄然崛起——这一情境介于“陷于困境”和“具备成长条件”之间。
- 第四大类别是否会成为商业环境新的永久特征，还是仅仅作为某项传统类别的垫脚石，这还有待观察。在中国和印度，情况正在向更为积极的方向发展，可能需要创造价值助力成长战略战术；另一方面，日本的现状导致企业面临更大的不确定性，这可能需要企业采取更具防御性的战术。
- 未来，许多亚太地区的企业可能需要采取更具战略性的转型方式来削减成本，包括利用机器人流程自动化和认知技术的数字突破。坚持维持现状的或仅采用成本控制战术的企业依然可能会面临一系列实施问题以及较高的成本计划失败率。

不同国家和地区的主要研究发现

- **中国：**受宏观经济和竞争问题的推动，主要侧重于成本削减和业务增长。但是具体情况会因公司所有权结构的不同而有所变化，国有企业采取成本举措的可能性最低。
- **香港：**未来增长预期有所提升，对成本降低采取不寻常的战略视角；然而，高于平均的目标往往伴随高于平均的失败几率。

关于调查

图1: 亚太区受访者图表概要 (299)



在2017年1月和2月, Deloitte Consulting LLP对来自中国、印度、日本、澳大利亚、中国香港和新加坡大中型企业的现行和未来成本降低举措进行了首期双年调查, 按国内生产总值计, 这些国家占亚太地区经济总量的89%³。

同时, 我们亦分析了关键的宏观经济因素, 为调查结果提供更广泛的背景。

自2007年以来, 我们一直在对美国的大型企业进行类似研究, 2016年, 我们决定扩大研究范围, 纳入欧洲、拉美和亚太地区, 获取由详细的区域洞察支撑的全球见解。

主要目标

- 了解与成本举措相关的因素、方法、行动和目标
- 评估成本举措的有效性, 包括从以往工作中吸取的经验教训
- 了解未来成本举措的推动因素和范围

资格标准

- 最高管理层 (首席执行官、首席财务官、首席运营官、首席信息官、董事会等等)、行政管理层 (部门/业务部门/区域总裁、国际监管、财务主管或其他公司高级职员), 或资深管理层 (企业集团高级副总裁/副总裁或财务、人力资源或信息技术等推动部门的高级副总裁/副总裁)
- 企业年收入不低于1.5亿美元*
- 亲身参与管理企业内部的成本降低举措

32%的受访者所在企业的年收入不低于10亿美元; 41%的受访者所在企业的年收入在3亿至10亿美元之间, 27%的受访者所在企业的年收入在1.5亿至3亿美元之间。(图1B)

受访者所代表的前两大行业是“消费与工业产品”以及“科技、传媒和电信”, 占受访样本的65%。紧随其后的行业是“金融服务”以及“能源和资源”, 占受访样本的19%。(图1C)

受访者在高管层中的分布较为均等: 最高管理层 (37%)、行政管理层 (34%) 和资深管理层 (29%)。(图1D)

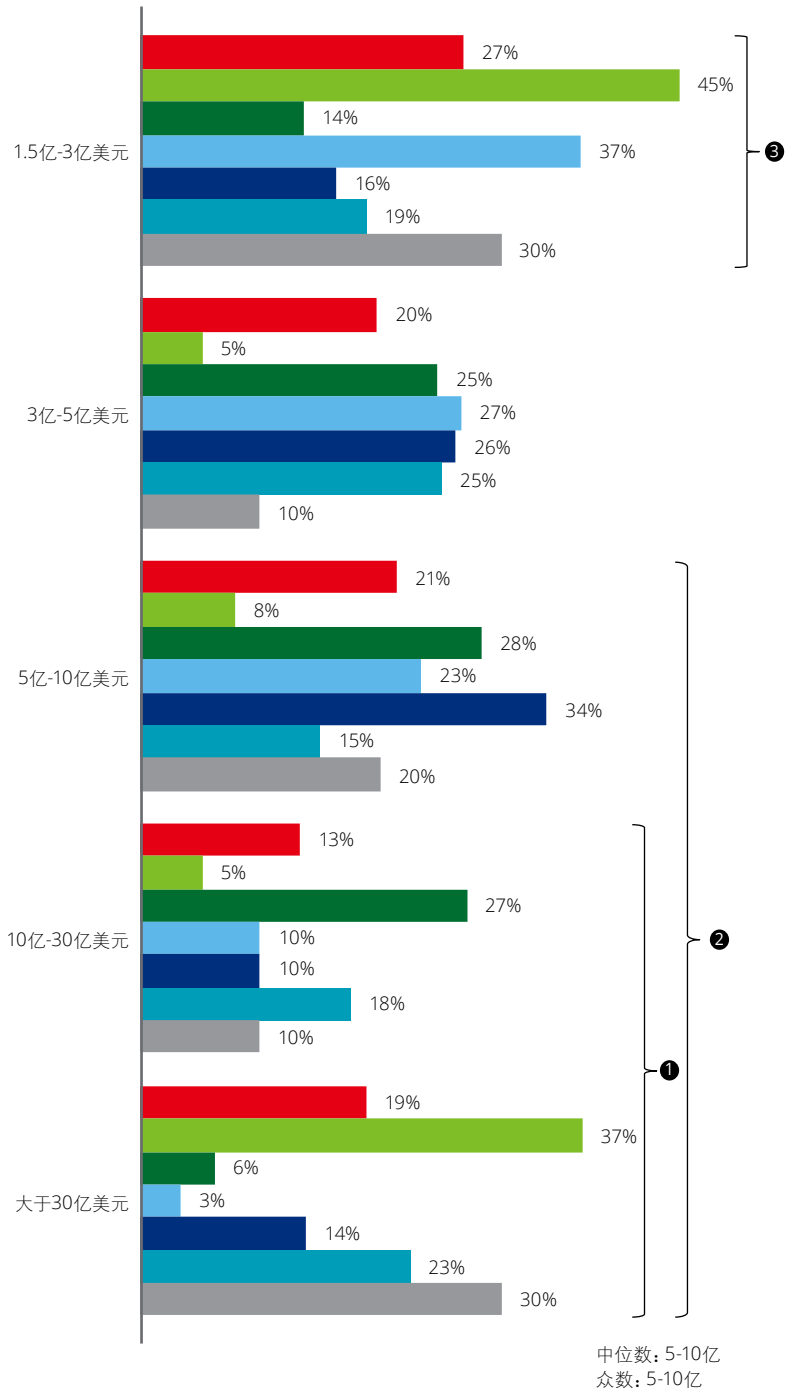
31%的受访者所在企业的雇佣员工不少于15,000名; 57%的受访者所在企业的雇佣员工在1,000 至15,000名之间, 12%的受访者所在企业的雇佣员工少于1,000名。(图1F)

澳大利亚的最初调查结果与亚太地区的其他国家相差甚远, 因此, 我们又对澳大利亚市场开展了补充调查, 以确保调查发现的统计数据有效。第二轮的调查结果与第一轮的保持一致, 验证了我们的研究与发现。

* 在本报告中, “元”特指美元, 除非另有说明; 而且, 本调查是以当地货币为单位。

³世界银行数据

图2: 受访者的年收入分布
(占所有受访者的比例)



调查发现

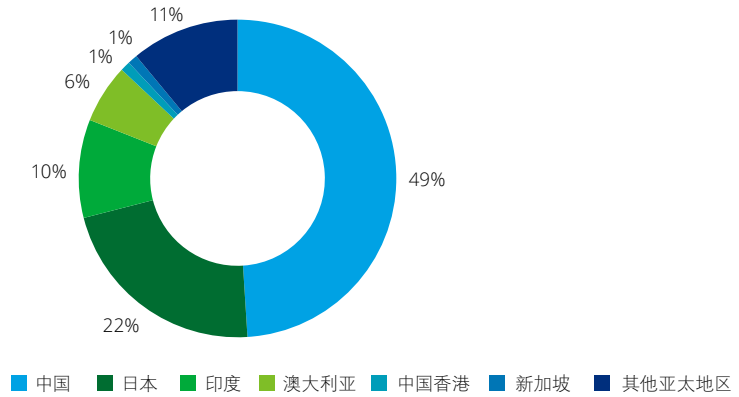
- ❶ 31%的受访者来自于年收入大于10亿的公司。
- ❷ 56%的受访者来自于年收入大于5亿的公司。
- ❸ 只有23%的受访者来自于年收入小于3亿的公司。

宏观经济趋势



我们的调查涵盖了亚太地区的六大市场，按GDP计占亚太地区经济总量的89%。(图3)

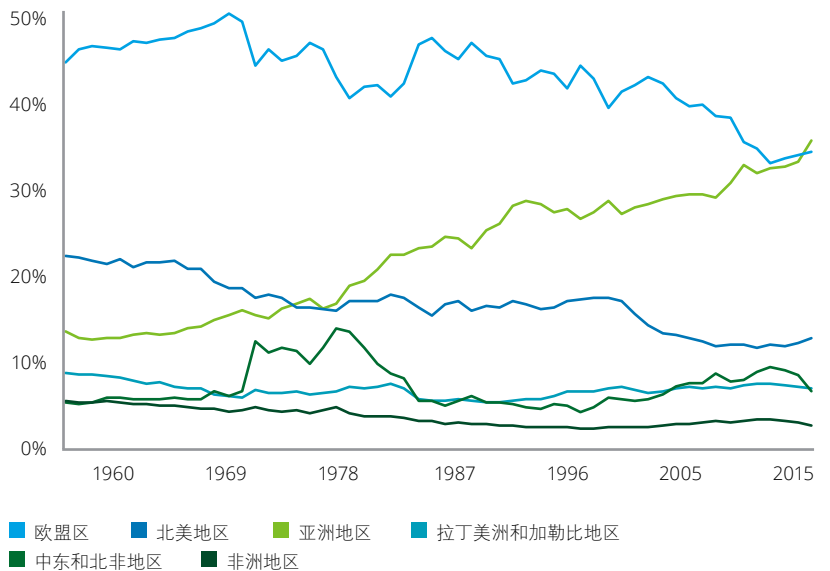
图3: 调查样本覆盖
(按2016年GDP计, 占亚太地区经济总量的百分比)



数据来源: 经济学人智库

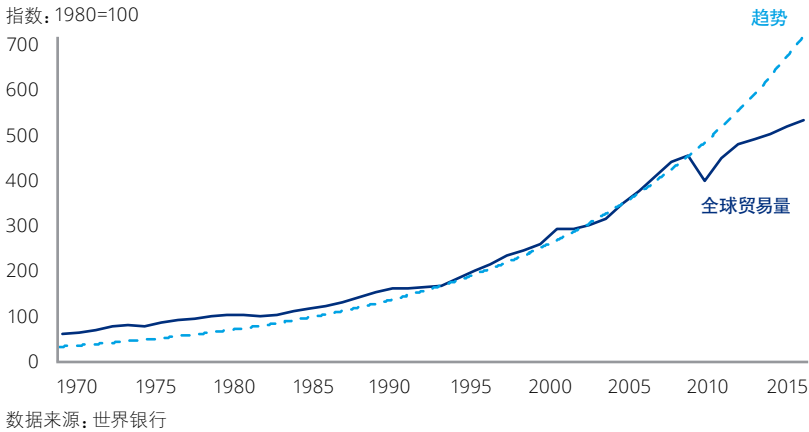
自二十世纪六十年代以来, 亚太地区的经济增长主要得益于亚太区经济体的出口型战略。2015年, 亚太区超越欧盟, 成为世界领先的出口地区。(图4)

图4: 各地区在全球商品出口中所占份额



数据来源: 世界银行

图5: 全球贸易

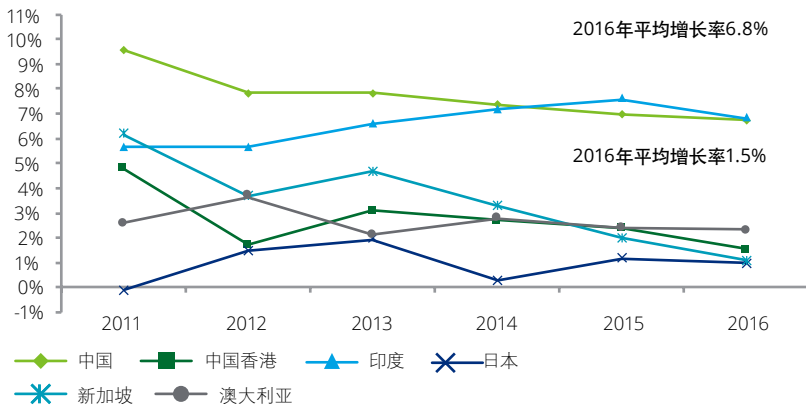


自2008年以来,全球贸易量下滑,导致亚太区多数经济体增长放缓。(图5)

目前,全球贸易呈现积极的复苏迹象,预示着亚太区的出口型经济体将迎来良好的发展前景。举例来讲,全球集装箱吞吐量有所上升,近期超越了急剧下滑后2015年出现的峰值⁴。

图6: 过去五年的实际GDP

(同比变化百分比)



*平均增长率基于2016报告数据计算
(例如印度6.8%与中国6.7%的均值等于6.8%)

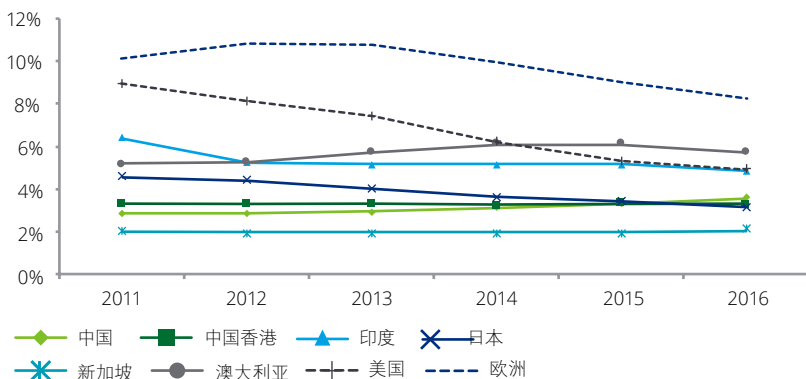
数据来源: 经济学人智库

虽然中国和印度近年来经济增长不太稳定,但是这两大经济体迄今依然是亚太地区最具活力的经济体。香港和新加坡的增长率大幅下降,而日本经济则停滞不前。(图6)

- 虽然中国的增长率下降,但是在亚太地区,中国和印度仍然保持最高的经济增速。
- 新加坡和中国香港情况类似,同样有服务型经济的特点,并且与中国大陆的关系相近。
- 近年来,日本经济发展停滞不前。

图7: 过去五年的失业情况

(同比变化百分比)



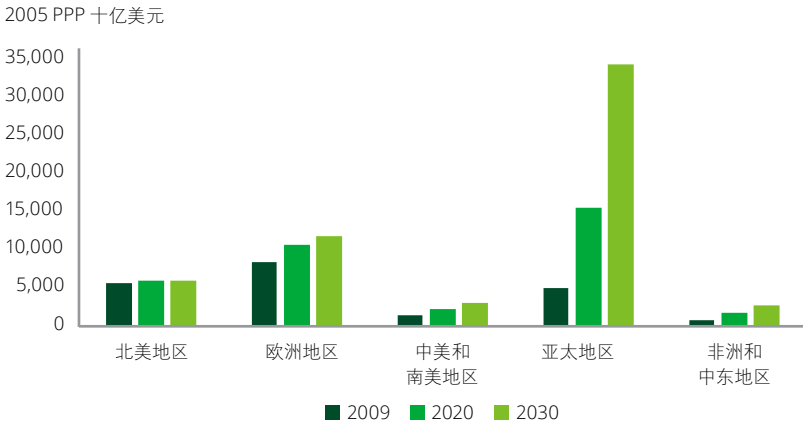
数据来源: 经济学人智库, 美国劳动统计局, 欧洲统计局

亚太地区的失业率与美国持平,但远远低于欧洲。在我们所研究的亚太区经济体中,新加坡目前的失业率最低(2.1%),澳大利亚的失业率最高(5.7%),预示还有经济扩张的空间和机会。(图7)

- 亚太地区中澳大利亚的失业率最高(5.7%),新加坡的失业率最低(2.1%)。

⁴集装箱吞吐量指数(2011年1月-2017年1月),德国不莱梅航运经济与物流研究所(ISL)

图8: 亚太地区中产阶级的消费支出增长加快

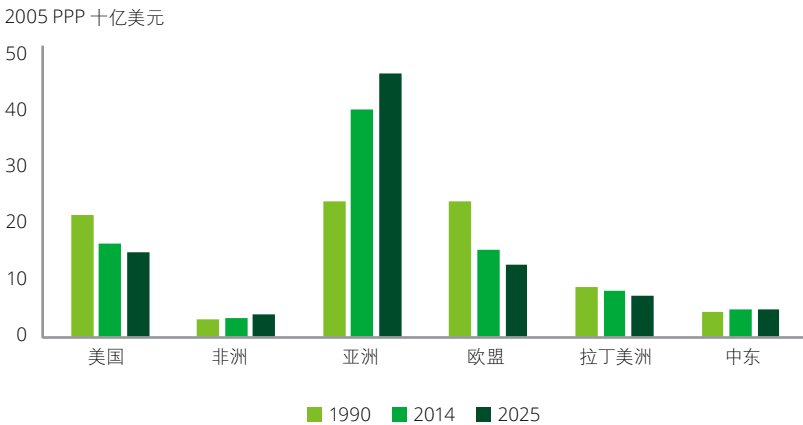


PPP=购买力平价

数据来源: 布鲁金斯协会, OECD

由于全球贸易复苏, 出口增长势头强劲, 除此之外, 亚太地区中产阶级的消费支出增长远远快于其他地区, 有助于亚太地区的经济体发展健康的内部市场。(图8)

图9: 亚太区在全球GDP (实际美元购买力平价*) 中所占的份额 (百分比) 将进一步加大



PPP=购买力平价

数据来源: 牛津经济研究院

亚太区已然成为全球GDP的主要贡献力量, 其在全球经济中的总体地位有望持续提升, 尤其是相对于美国、拉美和欧盟而言更是如此——他们对全球GDP的贡献在稳步下降(图9)。亚太地区的经济增长主要受益于中国和印度的大力推动。

和世界其他地区一样, 亚太地区的各大经济体近年来也面临巨大的市场波动和不确定性。而且, 亚太地区的货币——尤其是澳元, 相对美元在逐渐走软。

亚太地区的主要研究发现

政治和经济因素是首要的外部风险

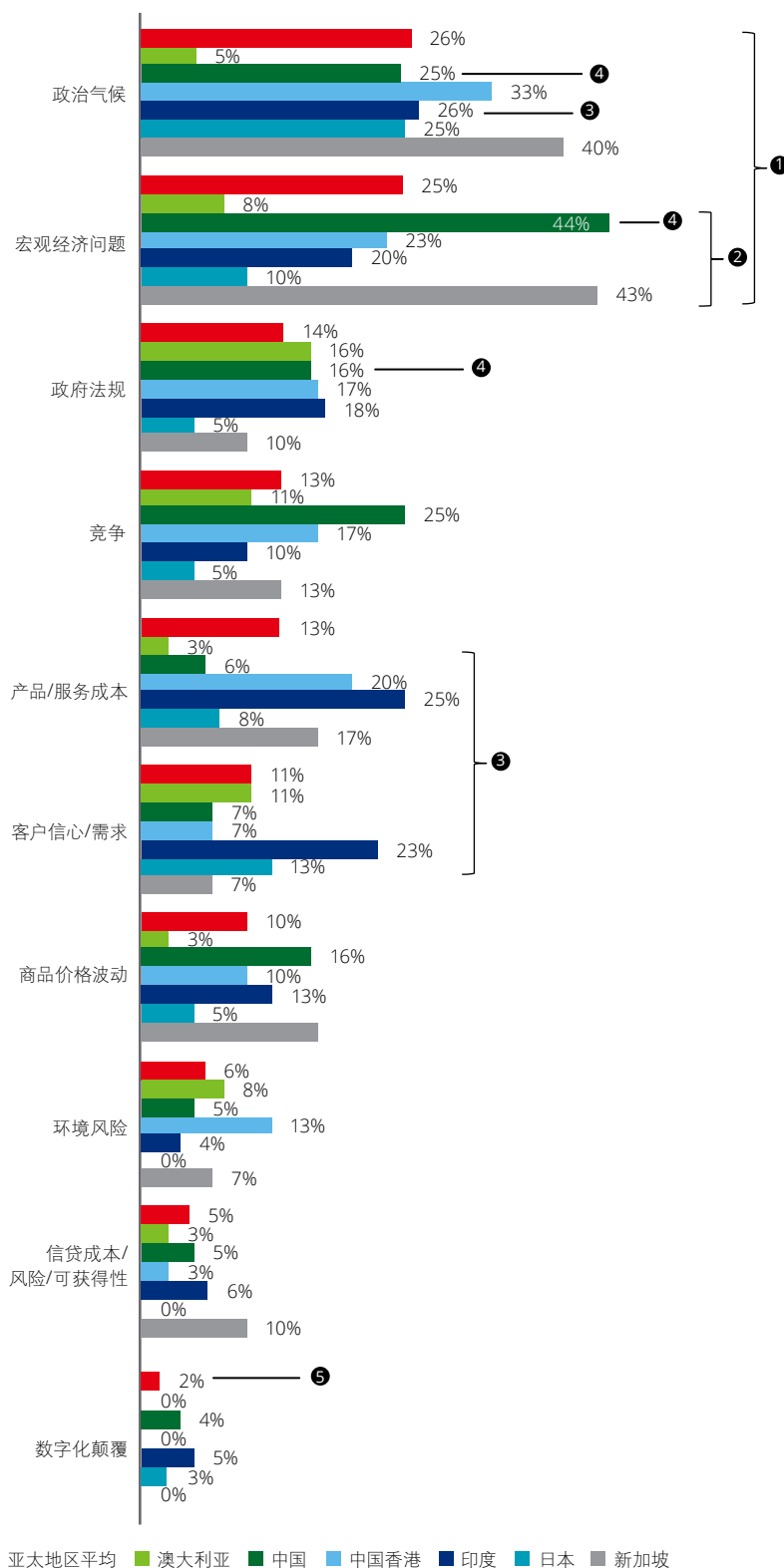
我们的调查显示，亚太地区的首要外部风险均与政治和经济相关。宏观经济问题被视为中国 (44%) 和新加坡 (43%) 的首要风险。但是，对于亚太区整体而言，首要的外部风险来自政治气候 (26%)，而宏观经济问题紧随其后 (25%)。(图10)



调查发现

- ① 亚太区首要风险来自政治气候 (26%) 和宏观经济问题 (25%)。
- ② 中国 (44%) 和新加坡 (43%) 的首要外部风险是宏观经济问题。
- ③ 除了政治气候 (26%) 以外，印度的首要风险来自产品/服务成本 (25%) 和客户信心 (23%)。
- ④ 中国的首要风险来自宏观经济问题 (44%)，紧随其后的是政治气候 (25%) 和竞争 (25%)。
- ⑤ 大部分亚太地区受访者并不认为数字化颠覆是主要外部风险。

图10: 首要外部风险





节约型增长

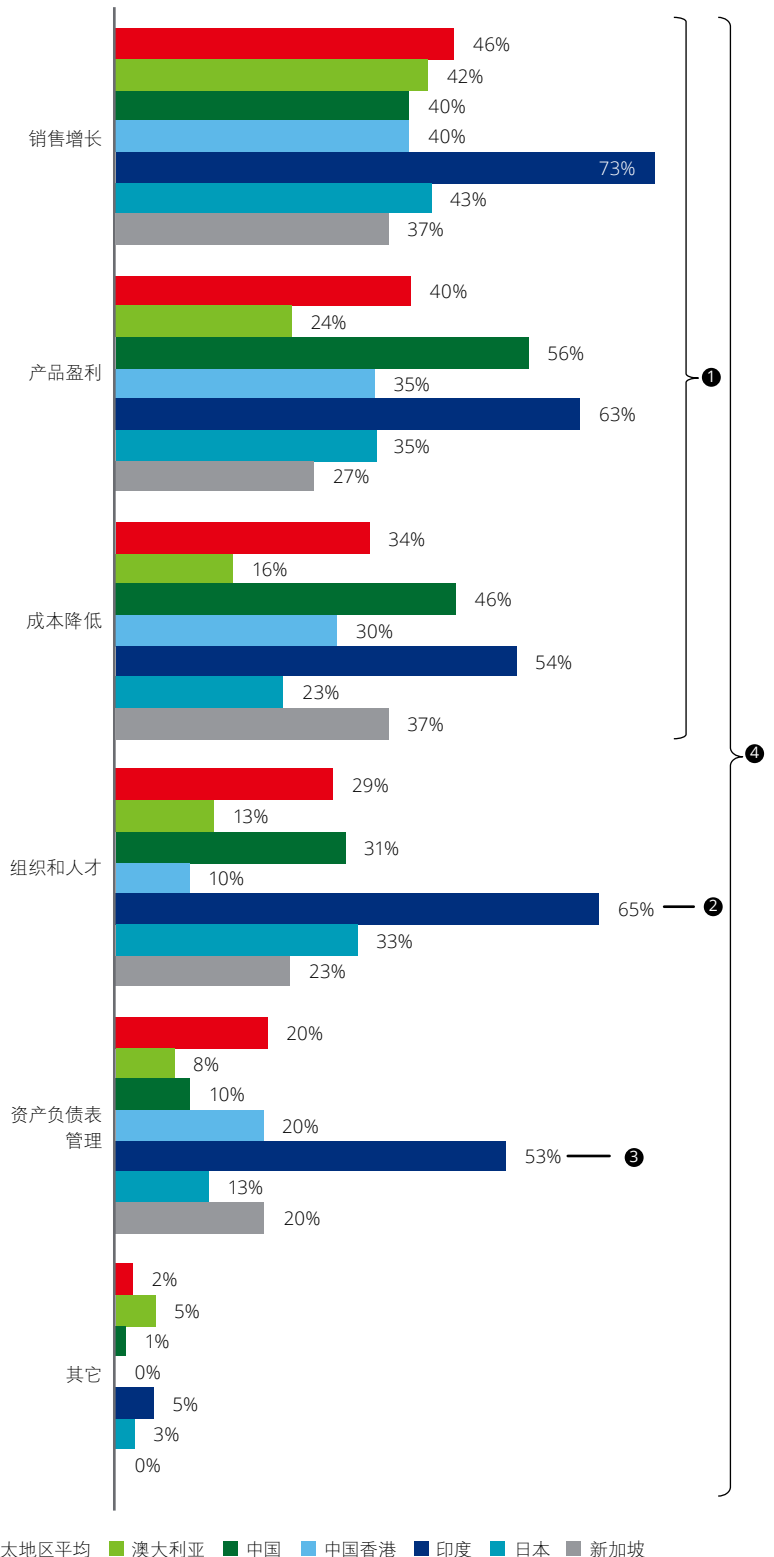
受访者认为三大战略重点是“销售增长”（46%）、“产品盈利”（40%）和“成本降低”（34%），这构成我们称之“节约型增长”的典型成本管理战略：通过降低成本推动增长活动。印度对所有战略重点的响应均大大高于平均水平，尤其是在“组织和人才”（65%）和“资产负债表管理”（53%）方面。（图11）



调查发现

- ① 受访者认为三大战略重点是销售增长（46%）、产品盈利（40%）和成本降低（34%）。
- ② 在印度，受访者对组织和人才（65%）的响应远高于亚太地区平均水平（29%）。
- ③ 在印度，受访者对资产负债表管理（53%）的响应远高于亚太地区平均水平（20%）。
- ④ 印度受访者对于所有战略重点的响应均高于平均。

图11: 未来24个月的重点





增长预期有所上升

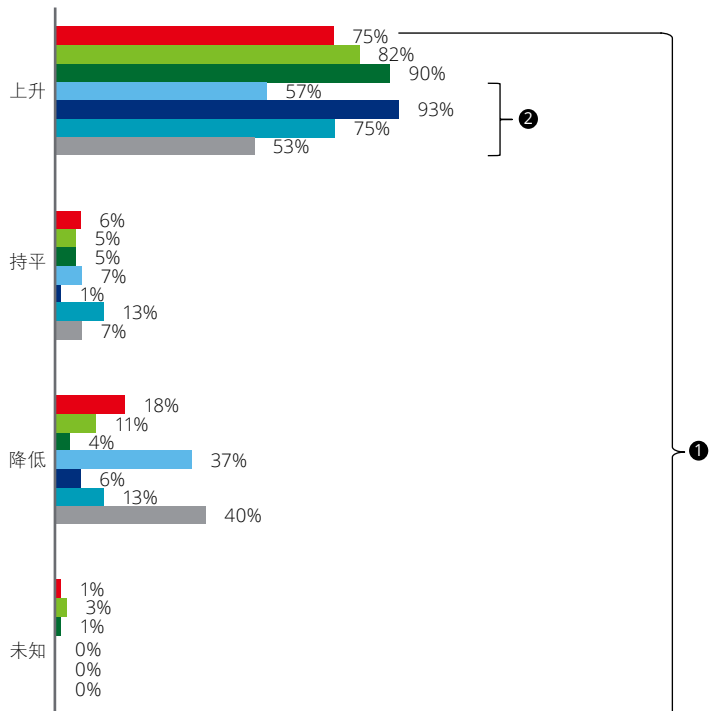
受访者对未来24个月实现收入增长的预期略高于(78%)过去24个月的历史增长表现(75%)。日本(65%)、香港(70%)和澳大利亚(71%)的增长预期低于平均水平,但是整体而言还是持积极态度。(图12)



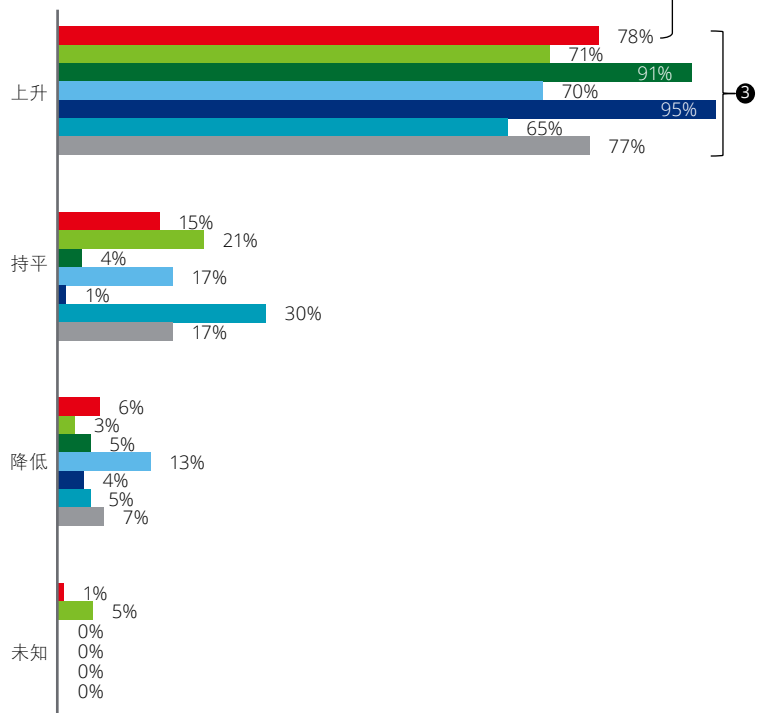
调查发现

- ① 平均来看,75%的亚太地区受访者在过去24个月内收入得到了提高,78%的受访者预期收入在未来24个月增长。
- ② 在过去24个月,香港和新加坡的受访者实现收入增长的比例(57%和53%)远低于平均值(75%)。
- ③ 香港(70%)、日本(65%)和澳大利亚(71%)的受访者对未来收入会实现增长抱有信心的比例比平均值(78%)更加保守。

图12: 年收入增长
过去24个月的年收入
占所有受访者的比例



未来24个月的预期收入增长
占所有受访者的比例



■ 亚太地区平均 ■ 澳大利亚 ■ 中国 ■ 中国香港 ■ 印度 ■ 日本 ■ 新加坡

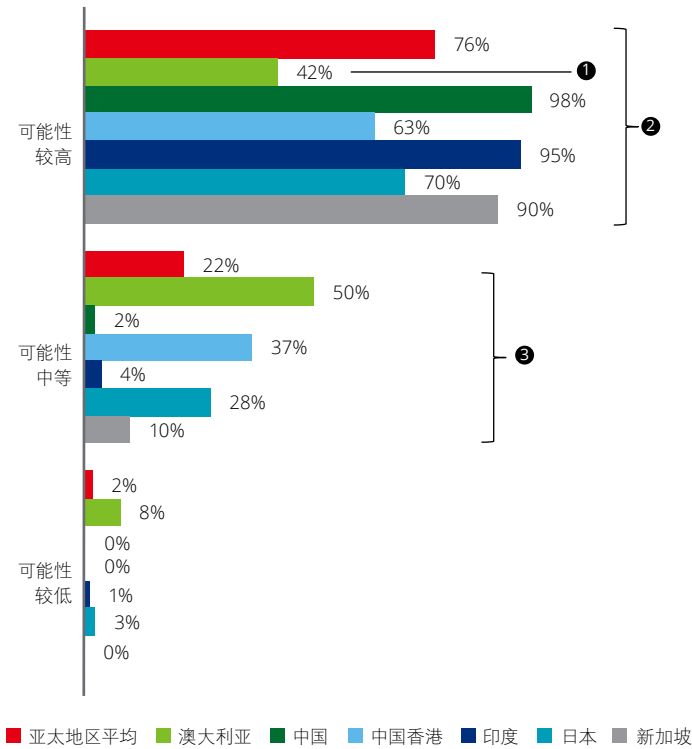


成本降低是共同关注

亚太地区的受访企业在未来24个月中会重点关注成本降低，中国 (98%)、印度 (95%) 和新加坡 (90%) 最有可能实现成本降低。(图13)

图13: 未来24个月中成本降低的可能性

占所有受访者的比例



调查发现

- ❶ 澳大利亚受访者反馈的未来成本降低概率最低 (42%，亚太地区均值76%)。
- ❷ 香港和日本的成本减少概率 (63%和70%) 也低于亚太平均水平 (76%)。
- ❸ 澳大利亚公司对成本降低持中性态度的比例最高 (50%)，第二、三分别是香港 (37%) 和日本 (28%)。



逆袭于动荡不安的未来

参与调查的受访者认为，成本降低的两大推动因素是“获取竞争优势”（58%）和“在增长领域进行必要投资”（51%）。这两大因素均以增长为导向，但是，其余的五大成本降低推动因素则以预防为主。成本推动因素的混合构成表明，虽然亚太地区的的企业积极推动增长，但是他们亦清楚未来充满不确定性。

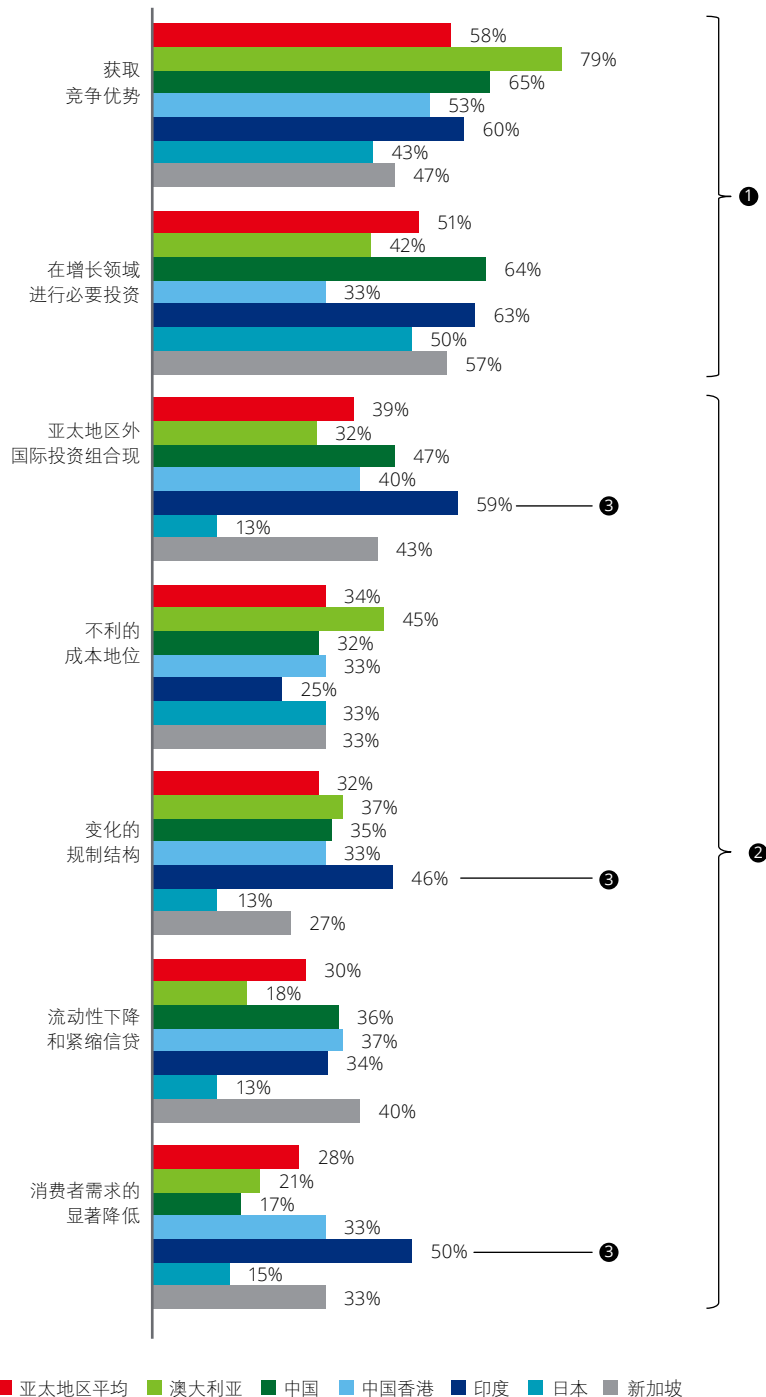
(图14)



调查发现

- ① 成本降低最大的两个驱动因素为“获取竞争优势”（58%）和“在增长领域进行必要投资”（51%）。两者都是主动的并与增长相关。
- ② 七个成本降低的驱动因素中，有五个实际上是被动的，并与政治与宏观环境的不确定性相关。
- ③ 印度公司对三个成本降低驱动因素重视程度远高于平均水平：亚太地区外国际投资组合表现（59%，平均39%）、变化的规制结构（46%，平均32%）和消费者需求的显著降低（50%，平均28%）。

图14: 成本降低的推动因素





多数成本降低计划均以失败告终

虽然相当多的企业 (43%) 设定的成本改善目标低于10%，多数受访企业 (63%—83%) 都没有实现他们的成本降低目标。平均而言，澳大利亚设定的成本目标最低。高于20%的成本改善目标在印度 (44%) 和中国 (26%) 最为常见。(图15)



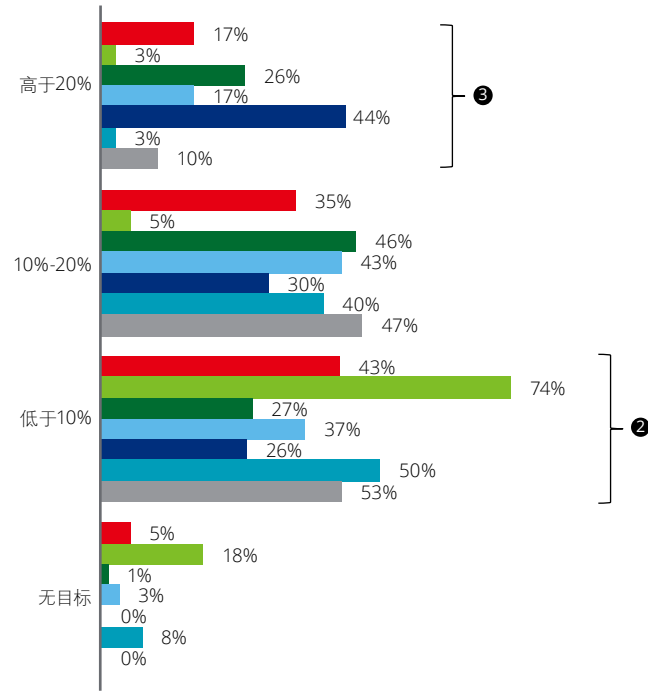
调查发现

- ① 大多数公司没有达成他们的成本削减目标 (比例63%-83%; 亚太地区平均72%)。
- ② 在亚太地区，成本削减目标低于10%的受访者中，比例最高的是澳大利亚 (74%)，地区平均为43%。
- ③ 在亚太地区，成本削减目标高于20%的受访者中，比例最高的是中国 (26%) 和印度 (44%)，地区平均为17%。

图15: 年度成本计划目标及目标成功达成率

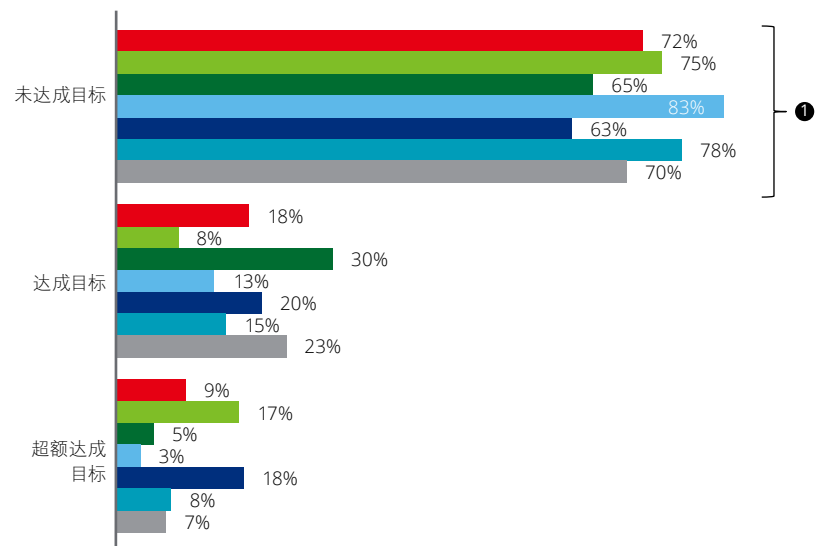
年度成本降低目标

占所有受访者的比例



目标成功达成率

占所有受访者的比例



■ 亚太地区平均 ■ 澳大利亚 ■ 中国 ■ 中国香港 ■ 印度 ■ 日本 ■ 新加坡

采用多种降低成本方法

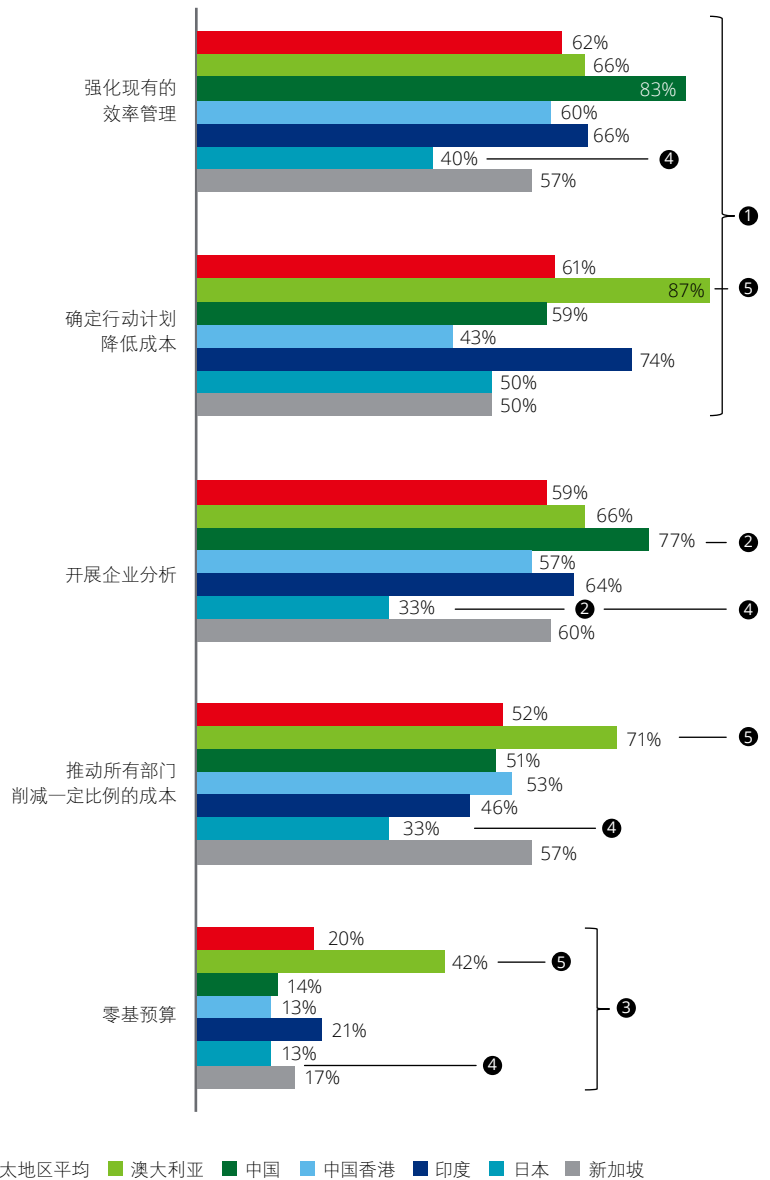
在过去24个月中，最受受访者欢迎的两大降低成本的方法是“强化现有的效率管理”（62%）以及“确定行动计划降低成本”（61%）。然而，在中国，最受欢迎的成本降低方法是“开展企业分析”（77%）。调查显示，零基预算是最不受欢迎的成本降低方法，但澳大利亚对这种方法的采用（42%）高于亚太地区的整体水平。（有关零基预算详见侧边栏）。虽然，澳大利亚采用零基预算方法的频率高于亚太地区的平均水平，但是澳大利亚对于其他成本降低方法亦是如此，如“推动所有部门削减一定比例的成本”以及“确定行动计划降低成本”，这也潜在地说明在过去二十四个月中澳大利亚开展了更多的成本降低活动。（图16）



调查发现

- ① 最常用的两个削减成本的方法是：强化现有的效率管理（62%）和确定行动计划降低成本（61%）。
- ② 中国对开展企业分析的使用远高于平均水平（77%，平均59%）；日本对这一方法的使用最低（33%）。
- ③ 在过去的24个月，零基预算在成本管理领域的使用程度远远低于其他方法（反馈率13%-42%，平均20%）。
- ④ 日本公司在五个方法中有四个反馈率最低，表明在日本企业中，成本削减并不盛行。
- ⑤ 在五种方法中，澳大利亚公司对其中三种反馈率均为最高，因此不能简单判定他们对未来成本削减的预期不高。

图16: 未来24个月中管理成本的方法





有效成本管理的障碍

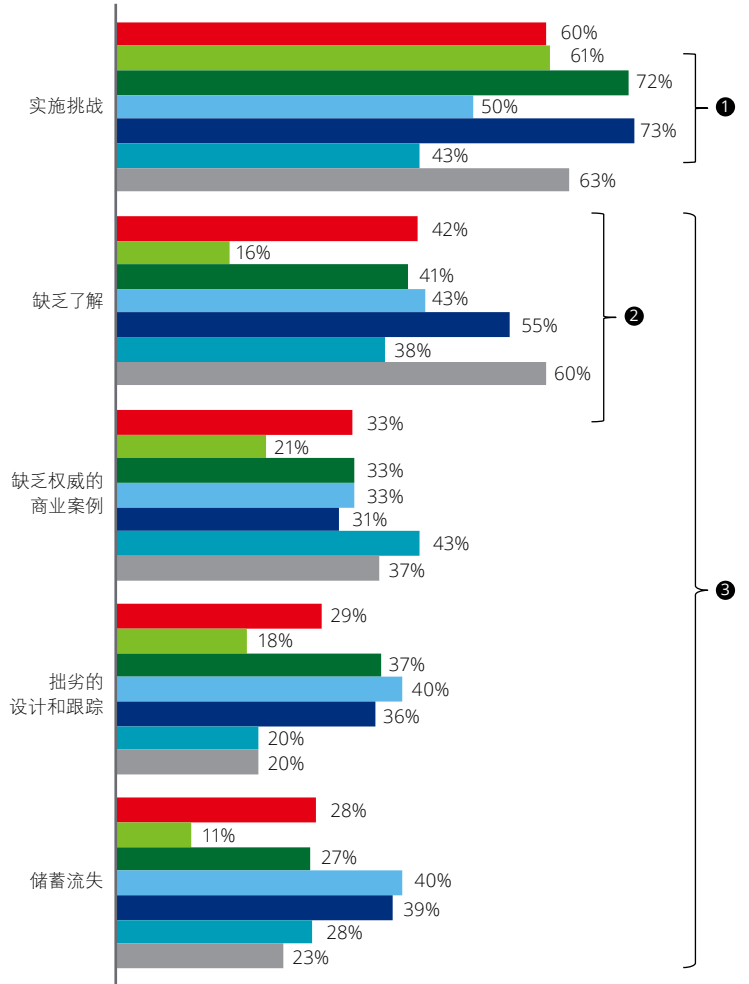
参与调查的受访者认为，实施挑战是有效成本管理的最大障碍。印度（73%）和中国（72%）所设定的成本目标最为激进，因此实施挑战尤为突出。缺乏了解被视为第二大障碍，其他障碍紧随其后。（图17）



调查发现

- ① 印度（73%）和中国（72%）反馈“实施挑战”远高于其他阻碍，这与他们远高于平均水平的成本目标相符。
- ② 在印度（55%）和新加坡（60%），缺乏了解的阻碍反馈频率远高于亚太平均水平（42%）。
- ③ 五类阻碍中，澳大利亚对其中四类反馈率最低，表明在成本削减上缺乏广泛关注。

图17: 有效成本管理的障碍



■ 亚太地区平均 ■ 澳大利亚 ■ 中国 ■ 中国香港 ■ 印度 ■ 日本 ■ 新加坡



吸取经验教训

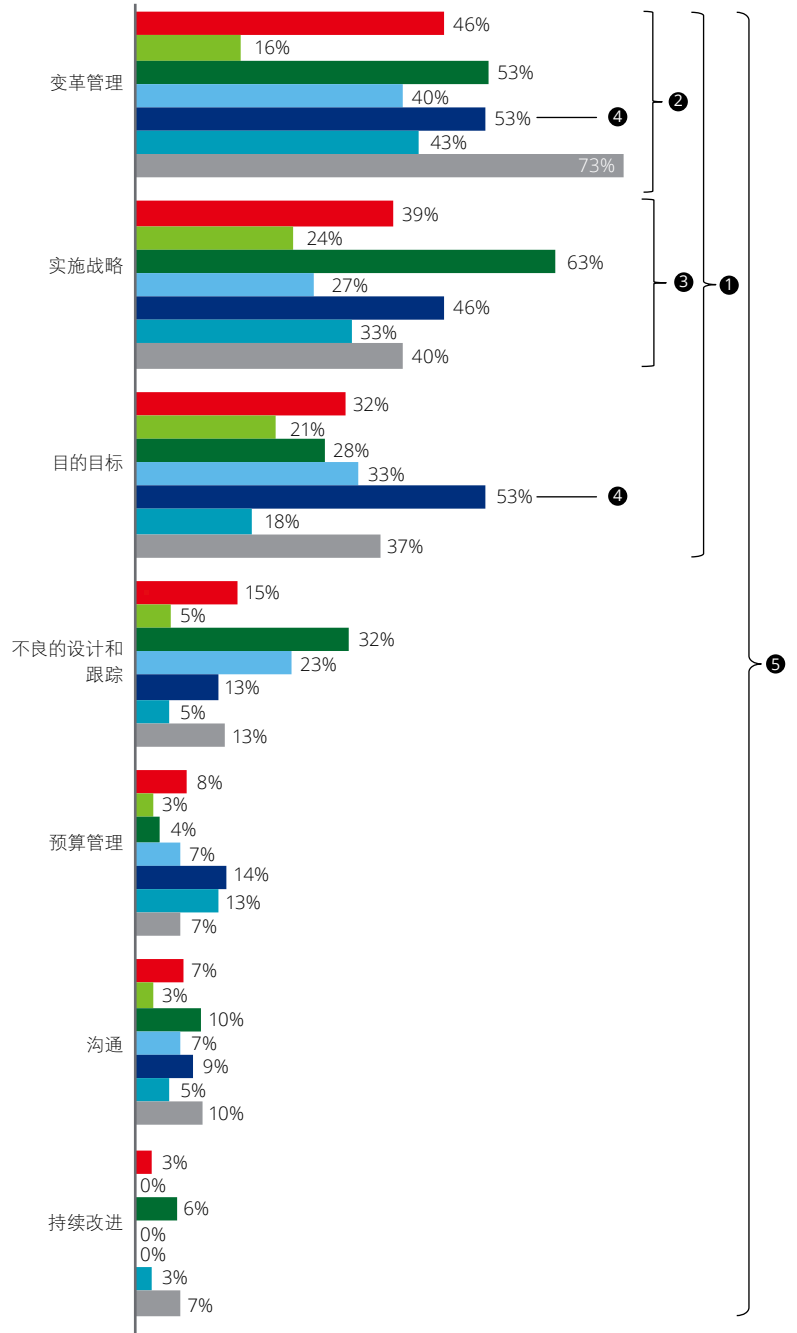
鉴于受访者认为实施挑战是有效成本管理的最大障碍，所以获取的主要经验教训均与“变革管理”（46%）、“实施战略”（39%）和“目的目标”（32%）相关，这些对于成功实施而言至关重要。在中国，选择“实施战略”的比例特别高（63%）。（图18）



调查发现

- ① 最重要的三个经验教训是：变革管理（46%）、实施战略（39%）和目的目标（32%）。
- ② 新加坡（73%）、印度（53%）和中国（53%）反馈变革管理的频率远高于亚太平均水平（46%）。
- ③ 中国（63%）和印度（46%）对实施战略的提及率高于亚太平均水平（39%）
- ④ 印度对“目的目标”（53%）和“变革管理”（53%）的反馈率最高。
- ⑤ 总体来说，澳大利亚的反馈量最低。

图18: 主要经验教训



■ 亚太地区平均 ■ 澳大利亚 ■ 中国 ■ 中国香港 ■ 印度 ■ 日本 ■ 新加坡

发展成本管理能力

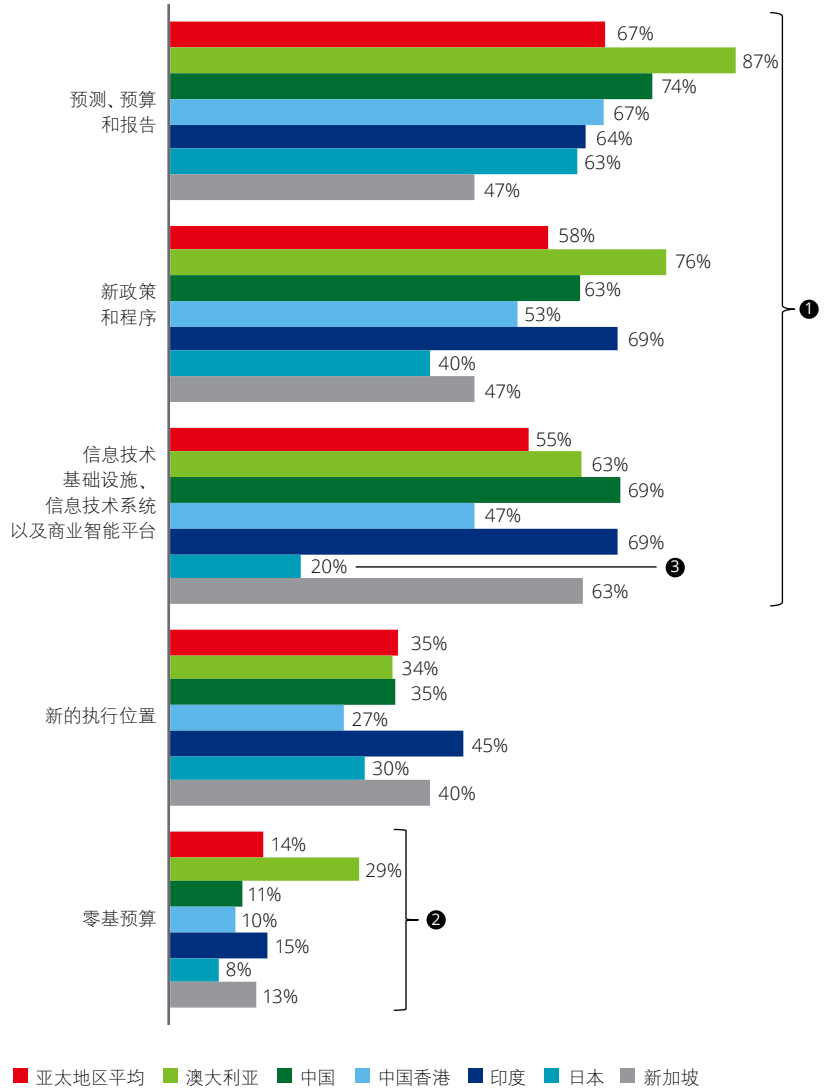
受访者认为，在过去24个月中发展成本管理能力最普遍的关注领域是“预测、预算和报告”（67%），其次是“新政策和程序”（67%）以及“信息技术基础设施、信息技术系统以及商业智能平台”（55%）。零基预算则是最不受重视的发展领域。（图19）



调查发现

- ❶ 在调查中，过去24个月中最多被提到的发展的能力包括：预测、预算和报告（67%）；新政策和程序（58%）；信息技术基础设施、信息技术系统以及商业智能平台（55%）。
- ❷ 零基预算在过去24个月中是最少被提到的能力，澳大利亚公司在这一能力上的反馈（29%）高于平均值（14%），但这仍是其最少被发展的能力。
- ❸ 日本的回应量依然低于平均，尤其是信息技术基础设施、信息技术系统以及商业智能平台（日本20%，平均55%）。

图19: 在过去24个月中发展的能力



❶

❷

❸

■ 亚太地区平均 ■ 澳大利亚 ■ 中国 ■ 中国香港 ■ 印度 ■ 日本 ■ 新加坡

战略成本举措未尽其用

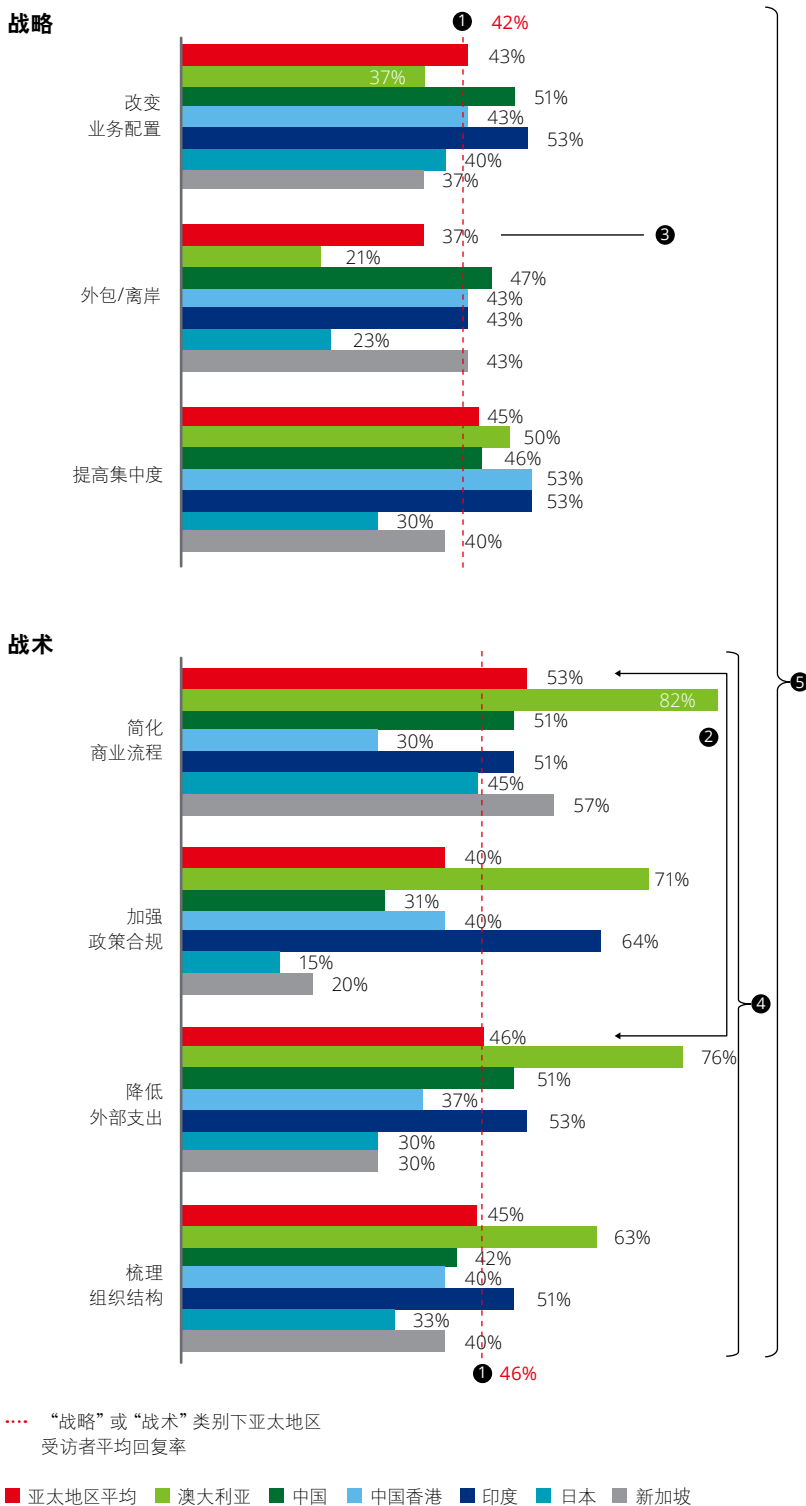
在亚太地区，受访者认为在未来24个月中最有可能实施的成本举措将侧重于战术（46%），而非战略（42%）。最有可能实施的两项成本举措是“简化商业流程”（53%）和“降低外部支出”（46%），这两项在本质上具有高度战术性。最不可能实施的成本举措是更具战略性质的“外包/离岸”（37%）。由于战略成本举措通常能够节省更多成本，因此，重视战术成本举措就成为重要的改进机遇。（图20）



调查发现

- ① 平均来看，42%的受访者计划进行战略成本行动，46%计划进行战术成本行动。
- ② 受访者反馈更多的是简化商业流程（53%）和降低外部支出（46%）。这两种都是战术行动。
- ③ 最少被提及的行动是外包/离岸（37%），这是一个战略行动。
- ④ 相对于亚太平均水平，澳大利亚在所有战术行动中的反馈率都是最高的，表明其较高的行动力，但主要集中在战术层面。
- ⑤ 在7种行动中，日本在其中6种的反馈都最少，再次表明成本计划在日本并不盛行。

图20: 未来24个月中最有可能实施的成本举措



..... “战略”或“战术”类别下亚太地区受访者平均回复率

■ 亚太地区平均 ■ 澳大利亚 ■ 中国 ■ 中国香港 ■ 印度 ■ 日本 ■ 新加坡

零基预算： 质的突破还是昙花一现？

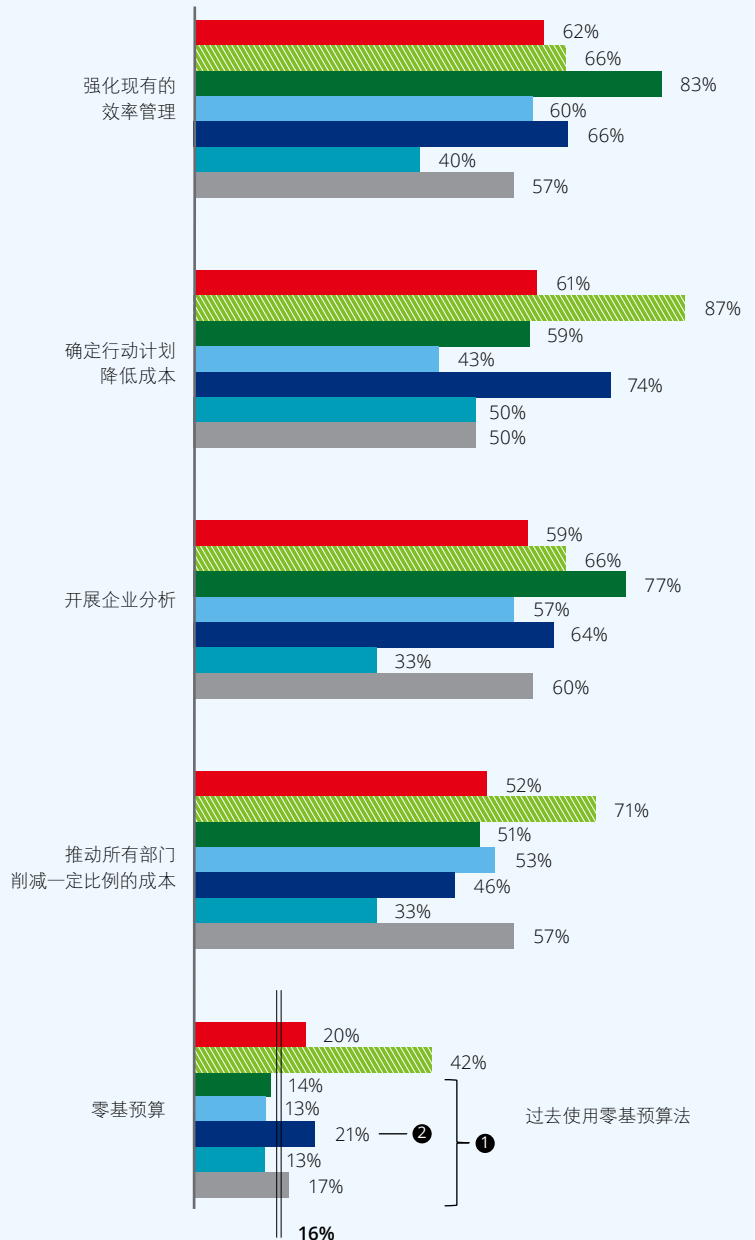
制定预算的传统方法是以上一期的预算为基础，根据需要进行相应调整。零基预算是一种完全不同的方法，每次都是制定全新的预算（即从零开始）。这种方法的理论依据是零基预算有助于决策者不断以新的眼光审视业务发展，摆脱过去假设和目标的限制。但是，理论可以在多大程度上转化为实践？

我们对亚太地区企业的调查显示，零基预算在过去24个月中的成本管理方法中排名最低。值得注意的是，零基预算在澳大利亚的普及程度（42%）远远高于亚太地区的整体水平（20%）。为了防止这种差异影响结果的客观性，我们的零基预算分析通常包括两种不同的视角：一种是包括澳大利亚，另一种则不包括澳大利亚（图XX）。举例来讲，在这种情况下，如果排除澳大利亚，亚太地区采用零基预算的平均水平就会从20%下降至16%。

需要指出的是，零基预算并非是澳大利亚采用程度较高的唯一成本管理方法。事实上，在进行比较的五种方法中，有三种在澳大利亚的采用程度都远远高于亚太地区的平均水平。（图21）

图21: 过去24个月的成本管理方法

占所有受访者的比例



— 亚太地区平均反应率（不包含澳大利亚） ▨ 极端或区域内不具备代表性的数值

■ 亚太地区平均 ■ 澳大利亚 ■ 中国 ■ 中国香港 ■ 印度 ■ 日本 ■ 新加坡



调查发现

- 过去24个月中，除去澳大利亚，亚太区零基预算的使用比例仅16%，各国家与地区比例在13%到21%间。
- 除去澳大利亚，使用零基预算最多的是印度（21%）。



采用零基预算方法的亚太区受访者错失成本目标的可能性（60%）低于不采用这种方法的受访者（71%）；然而，虽然零基预算方法在澳大利亚深受欢迎，但是采用这种方法的企业实施成本计划的失败率（63%）实际上却高于亚太地区的平均水平（60%）。（图22）

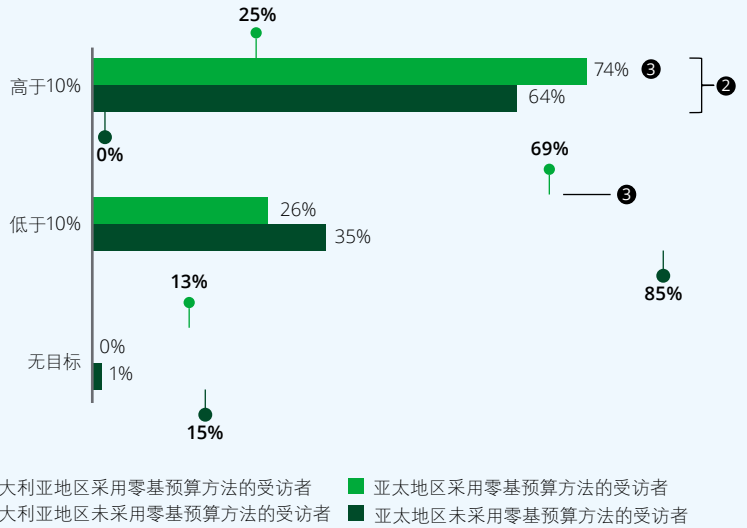


调查发现

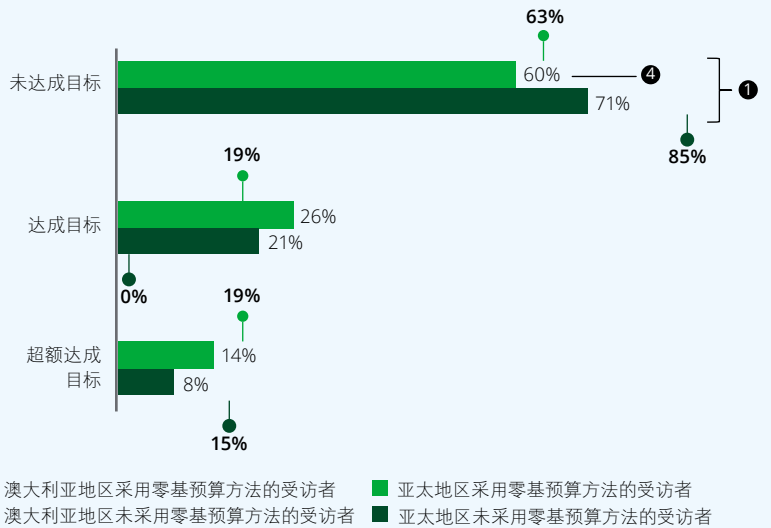
- ① 调查显示，亚太地区不使用零基预算的公司更可能达不成目标（60%失败率，不使用零基预算的失败率是71%）。
- ② 零基预算使用者更倾向于制定高于10%的目标（74%），不使用零基预算的受访者此比例是64%。
- ③ 澳大利亚的零基预算使用者更倾向于制定低于10%的目标（69%），而整个亚太地区的零基预算使用者倾向于制定高于10%的目标（74%）。
- ④ 澳洲的零基预算使用者的失败率（63%）与整个亚太地区水平几乎持平（60%）。

图22: 年度成本计划目标及目标成功达成率

年度成本降低目标
 占所有受访者的比例

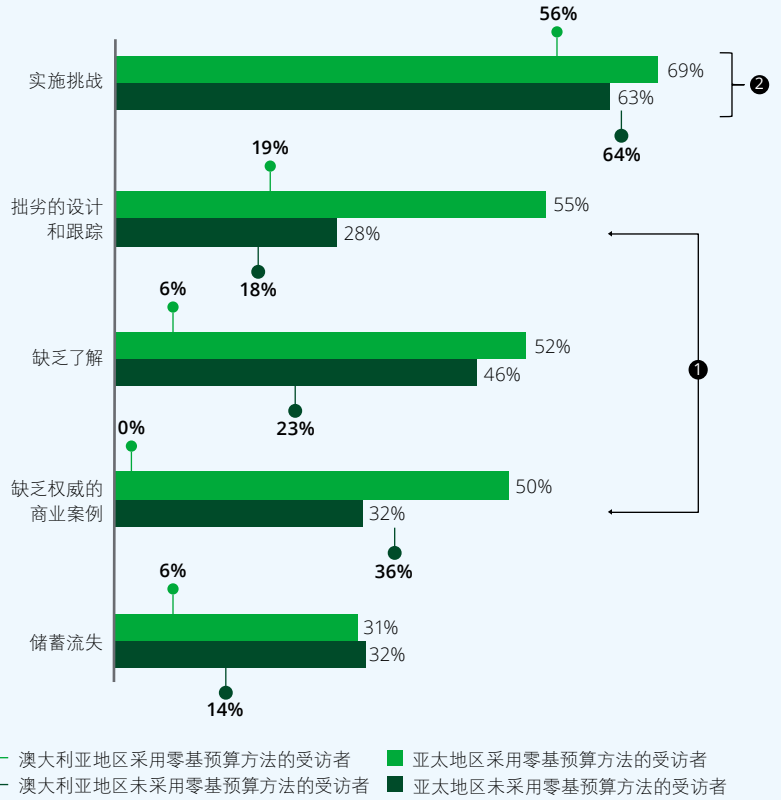


目标成功达成率
 占所有受访者的比例



在过去24个月中采用零基预算的受访企业在开展有效成本管理时存在更多的障碍。其中有两大障碍零基预算采用者对其的评分远远高于不采用零基预算的受访者：“拙劣的设计和跟踪”（零基预算采用者55% VS非零基预算采用者28%）以及“缺乏权威的商业案例”（零基预算采用者50%，非零基预算采用者32%）。（图23）

图23: 有效成本管理的障碍（零基预算的采用）
 占有所有受访者的比例



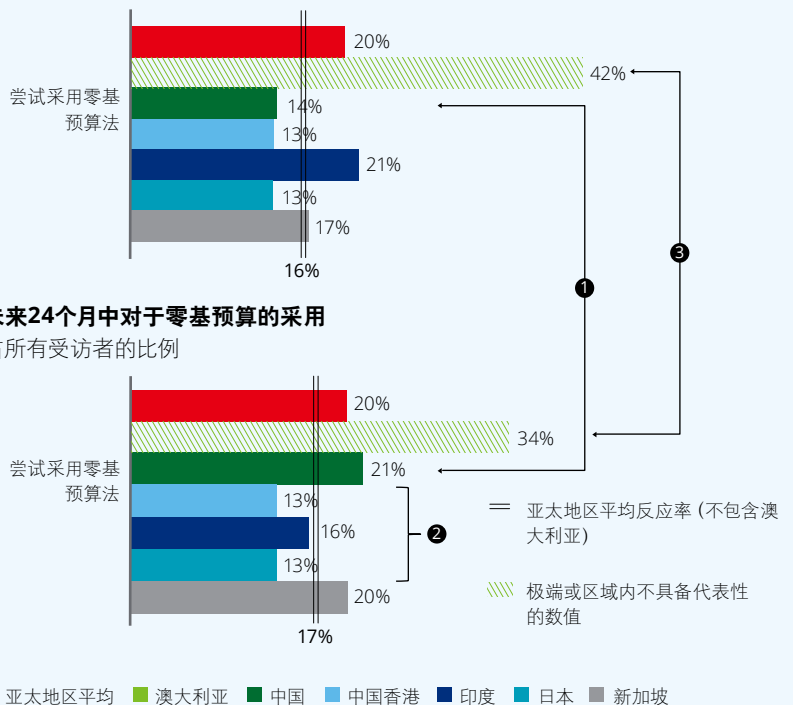
调查发现

- ① 相对于不使用零基预算的公司，零基预算使用者反馈更多的两个障碍是：拙劣的设计和跟踪（55%，非零基预算使用者28%）和缺乏权威的商业案例（50%，非零基预算使用者32%）。
- ② 澳大利亚公司的回应应在实施挑战方面与亚太地区趋势相同，但其他阻碍的情况则差异较大。

调查数据显示，在未来24个月中，对零基预算方法的采用将稳定在20%（如果不包括澳大利亚则为17%）。相对平稳的采用率表明零基预算的采用趋势可能已经达到极限。（图24）

图24: 零基预算采用的过去与未来

过去24个月中对于零基预算的采用
 占有所有受访者的比例



调查发现

- ① 中国和新加坡的受访者预期在未来24个月增加零基预算的使用，其中中国公司预期增幅最大(从14%到21%)。
- ② 香港和日本的公司预期零基预算的使用稳定在13%，而印度公司预期该比例从21%降低到16%。
- ③ 澳大利亚受访者也预期会降低零基预算的使用(从42%到34%)。

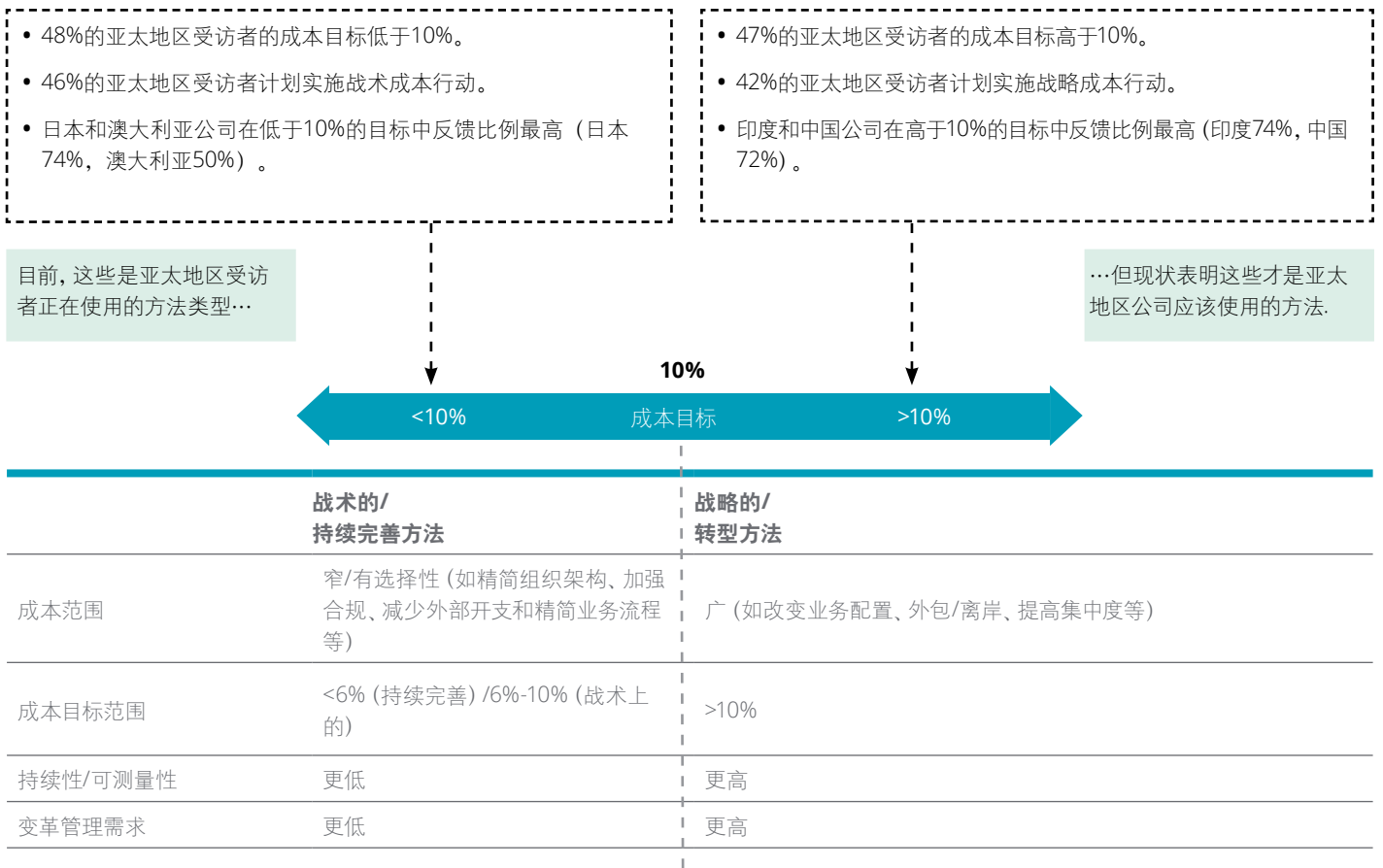
未来24个月中对于零基预算的采用
 占有所有受访者的比例

■ 亚太地区平均 ■ 澳大利亚 ■ 中国 ■ 中国香港 ■ 印度 ■ 日本 ■ 新加坡

选择适当的 成本管理方法

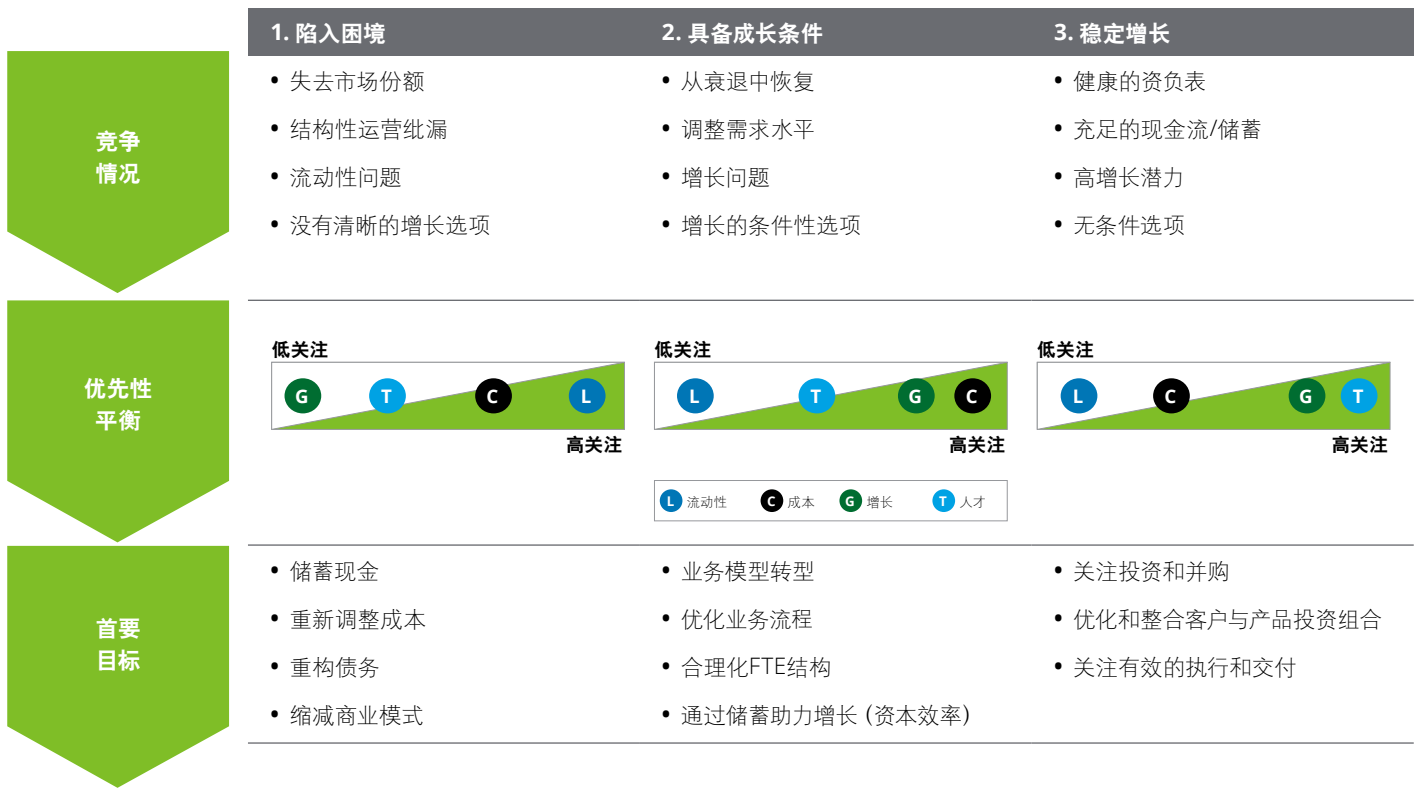
高失败率意味着亚太地区的成本计划效率并不高，进而为该地区公司显著改进成本管理方法提供了机会。各国选择何种适当的成本管理方法取决于每个国家面临的特殊情况和挑战。但仅采用短线战术提升不可能产生超过个位数的节约成本，通常高于10%的成本目标成功率要求成本管理方法更具战略和转型性质。(图70)

图70: 成本管理连续性



追求成本改进的企业通常划分为三个类别：(1) 陷入困境，(2) 具备成长条件，或者 (3) 稳定增长。(图71)

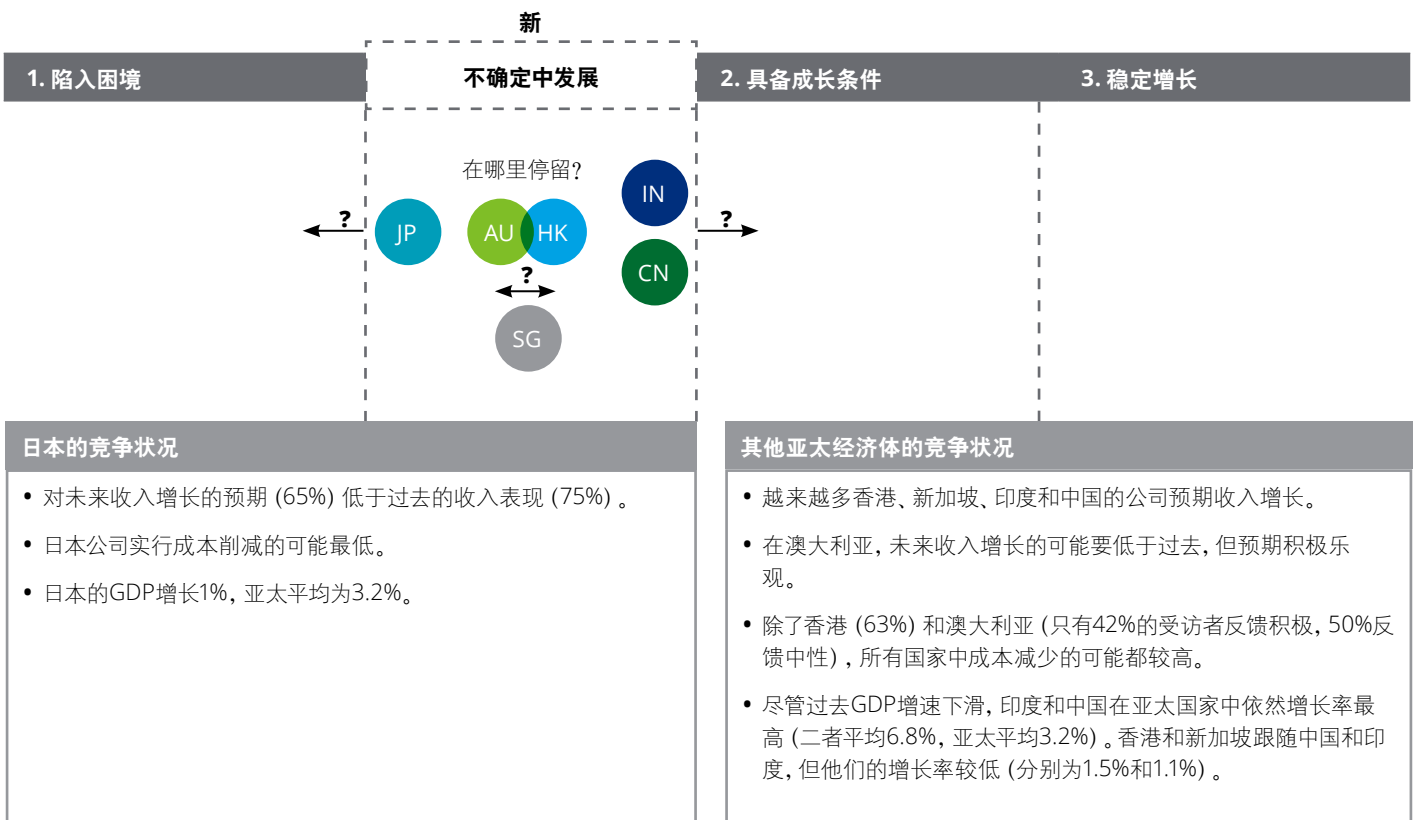
图71: 传统成本管理情境



处于“陷入困境”的公司通常聚焦短期生存和资产负债表改进，寻求能够稳定公司的任何成本及流动性改进措施。处于“具备成长条件”的公司往往首先关注结构性改进，例如选择适当的运营模式，然后寻求其他成本降低机会为其增长计划提供资金。已处于“稳定增长”的公司通常专注于借助结构性成本效率提升和改善（例如明智投资、并购、客户及产品组合管理），实现可持续性利润增长，进而协助提升业绩和竞争地位。

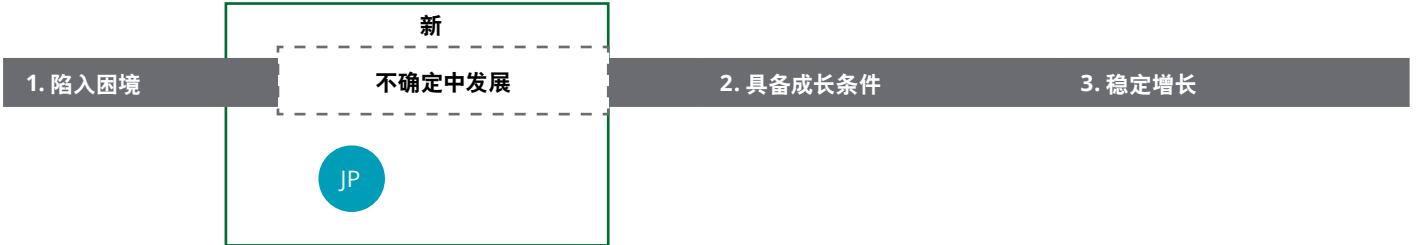
然而，当今的全球业务环境动荡复杂，我们称之为“逆袭于动荡不安的未来”的第四大类别悄然崛起——这一情境介于“陷入困境”和“具备成长条件”之间。第四类是会成为商业环境新的永久特征，还是仅作为某项传统类别的垫脚石，这还有待观察。（图72）

图72: 逆袭于动荡不安的未来



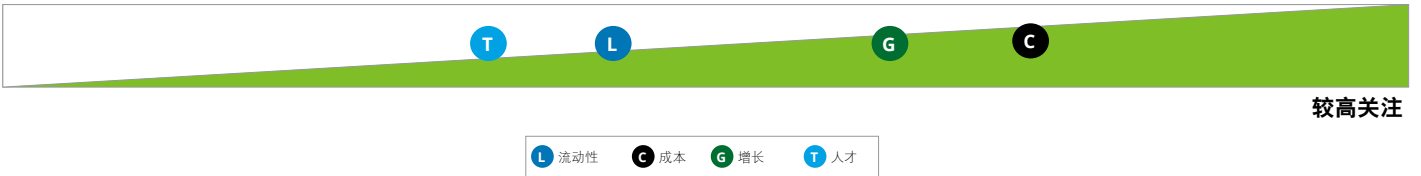
日本的宏观经济因素促使公司面临更为动荡的情形，这需要公司采取创造价值助力增长且更具防御性的战术。(图73)

图73: 防御型战术



价值的产生依赖于专注的领域

较低关注

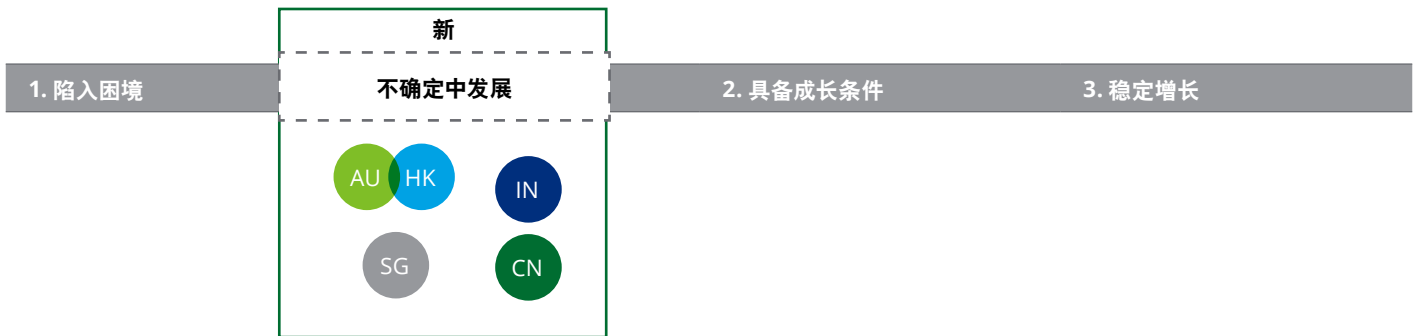


收入	定价实现	市场营销和有效销售	客户体验和渠道整合	产品组合创新和合理化
比率	直接成本优化	SG&A成本管理	供应链和生产有效性	服务交付执行
资产	运营资产优化	创新优化	资产投资与撤资	债券重组
执行	管理与变革	组织与人才	业务表现管理	风险与合规
战略	并购与收购	业务组合优化	合作制与合作	税收战略

■ 代表德勤认为是潜在的关注领域

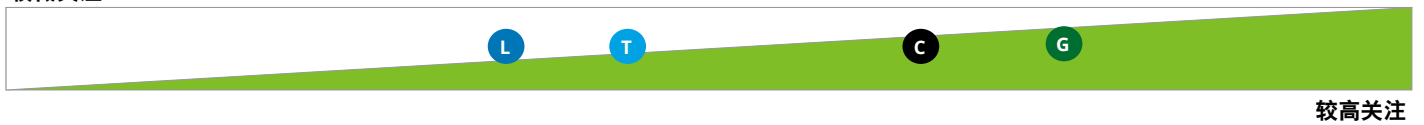
其他受访的亚太地区市场，尤其是中国和印度的前景似乎更为乐观，因而需要侧重增长且能创造价值的不同战术。(图74)

图74: 增长型战术



价值的产生依赖于专注的领域

较低关注



较高关注

L 流动性 C 成本 G 增长 T 人才

收入	定价实现	市场营销和有效销售	客户体验和渠道整合	产品组合创新和合理化
比率	直接成本优化	SG&A成本管理	供应链和生产有效性	服务交付执行
资产	运营资产优化	创新优化	资产投资与撤资	债券重组
执行	管理与变革	组织与人才	业务表现管理	风险与合规
战略	并购与收购	业务组合优化	合作制与合作	税收战略

■ 代表德勤认为是潜在的关注领域

展望未来

亚太地区公司面临诸多挑战，包括政治气候的不确定性以及由于全球贸易收益的观点变化而产生的全球经济不稳定性。此外，数字化颠覆带来的变革浪潮将席卷美国以外地区，可能重塑全球竞争格局。

为应对各种复杂挑战，许多亚太地区公司可能需要寻求更具战略性的成本降低措施。仅靠短线成本举措不可能达到较高的成本节约预期。因此，各公司可能需要采用新的成本管理方法，采取

更具战略性和结构性的举措，例如加强集中化、重新布局业务和外包/离岸业务流程，以及利用机器人流程自动化和认知技术等数字化突破。

动荡时期中，采取果断举措的公司能更快恢复并获得可持续竞争优势，在经济形势好与坏时均能提升业绩。未来能够并愿意采取果断成本举措的公司可能会发现，当下充满挑战的环境为他们的长期成功提供了绝佳机遇。



报告作者

作者



Omar Aguilar

总监
德勤咨询战略成本
转型服务全球领导者
电子邮件: oaguilar@deloitte.com
美国联系方式: +1 215 870 0464
国际联系方式: +1 267 226 8956

Omar Aguilar是德勤咨询战略成本转型服务的全球领导者, 专注于支持和服务全球跨国企业和本土企业。他的专精领域包括战略成本转型、利润率改善、业务重组、扭亏为盈和商业模式转型。在这角色之前, 他是美国战略和运营区域领导人。Omar针对可持续可扩展成本管理专题广泛发表过文章, 并已被商业财经、成本管理杂志和华尔街日报等引用或为其执笔。他经常演讲, 并已经在宾夕法尼亚大学沃顿商学院、斯坦福大学商学院, 和卡耐基梅隆大学泰珀商学院担任客座讲师。他拥有密苏里堪萨斯大学核工程科学本科和硕士学位, 以及圣母大学工商管理硕士 (MBA) 学位。

投稿者

Fernando Jimenez Barria

经理 战略&运营
德勤管理咨询
电子邮件: Fejimenez@deloittemx.com

联系人

全球

总监
德勤管理咨询
电话: +1 267 226 8956
电子邮件: oaguilar@deloitte.com

亚太地区

Vanessa Matthijssen (澳大利亚)
合伙人
德勤全球
电话: +617 3308 7203
电子邮件: vmatthijssen@deloitte.com.au

Christine Ahn (中国)
合伙人
德勤全球会计师事务所
电话: +86 21 6141 2208
电子邮件: christineahn@deloitte.com.cn

Jez Heath (香港)
合伙人
德勤咨询
电话: +85 2 2238 7864
电子邮件: jerheath@deloitte.com.hk

Gaurav Gupta (印度)
高级总监
德勤印度
电话: +91 12 4679 2328
电子邮件: gugaurav@deloitte.com

Yusuke Kamiyama (日本)
合伙人
德勤管理咨询
电话: +81 8 04367 7943
电子邮件: ykamiyama@tohatsu.co.jp

Wendy Lai (新加坡)
执行总监
德勤管理咨询
电话: +65 6232 7133
电子邮件: wenlai@deloitte.com

美洲地区

Eloisa Montes (巴西)
合伙人
德勤咨询
电话: +55 11 5186 1004
电子邮件: heloisamontes@deloitte.com

Chris Lynch (加拿大)
合伙人
德勤加拿大
电话: +1 416 601 6581
电子邮件: jclynch@deloitte.ca

Federico Chavarria (拉美国国家组织)
合伙人
德勤咨询
电话: +506 2246 5300
电子邮件: fechavarria@deloitte.com

Froylan Campos (墨西哥)
合伙人
德勤咨询墨西哥分公司
电话: +52 55 5080 7046
电子邮件: frcampos@deloittemx.com

Omar Aguilar (美国)
总监
德勤咨询
电话: +1 215 870 0464
电话: oaguilar@deloitte.com

Faisal Shaikh (美国)
总监
德勤咨询
电话: +1 214 840 7321
电话: fshaikh@deloitte.com

欧洲

Eric Baart (比利时)

合伙人
德勤比利时
电话: +32 473 30 27 96
电子邮件: ebaart@deloitte.com

Zlatko Bazianec (克罗地亚)

合伙人
德勤克罗地亚
电话: +385 1 2351 906
电子邮件: zbazianec@deloittece.com

Ulrik Bro Muller (丹麦)

合伙人
德勤丹麦
电话: +45 30 93 40 13
电子邮件: umuller@deloitte.dk

Anne Gronberg (芬兰)

合伙人
德勤芬兰
电话: +35 8207555607
电子邮件: anne.gronberg@deloitte.fi

Cyril Gay Belan (法国)

合伙人
德勤法国
电话: +33 1 58 37 93 72
电子邮件: CGayBelan@deloitte.fr

Harald Proff (德国)

合伙人
德勤咨询
电话: +49 21187723184
电子邮件: hproff@deloitte.de

Akos Demeter (匈牙利)

合伙人
德勤匈牙利
电话: +36 1 428 6687
电子邮件: ademeter@deloittece.com

Umberto Mazzucco (意大利)

权益合伙人
德勤咨询
电话: +39 0283323053
电子邮件: umazzucco@deloitte.it

Willem Christiaan van Manen (荷兰)

总监
德勤咨询
电话: +31 882883118
电子邮件: wvanmanen@deloitte.nl

Joachim Gullaksen (挪威)

合伙人
德勤
电话: +47 905 34 970
电子邮件: jogullaksen@deloitte.no

Dariusz Kraszewski (波兰)

合伙人
德勤
电话: +48 (22) 5110633
电子邮件: DKraszewski@deloittece.com

Irina Biryukova (俄罗斯)

合伙人
德勤俄罗斯
电话: +74 957870600
电子邮件: ibiryukova@deloitte.ru

Gorka Briones (西班牙)

合伙人
德勤咨询
电话: +34 914432520
电子邮件: gobriones@deloitte.es

Jonas Malmlund (瑞典)

合伙人
德勤瑞典
电话: +46 75 246 33 03
电子邮件: jmalmlund@deloitte.se

Simon Brew (英国)

合伙人
UK1W
电话: +44 20 7007 8989
电子邮件: sbrew@deloitte.co.uk

中东及非洲地区

Ozgur Yalta (土耳其)

合伙人
德勤
电话: +90 212 366 60 77
电子邮件: oyalta@deloitte.com

Mat James (阿联酋)

合伙人
德勤
电话: +971 2 408 2424
电子邮件: matjames@deloitte.com

Daryl Elliott (南非)

高级经理
德勤南非
电话: +277 31955829
电子邮件: delliottd@deloitte.co.za

附录A: 中国



受宏观经济和竞争因素的推动，中国企业成本管控主要侧重于成本削减和业务增长。但是具体情况会因公司所有权结构的不同而有所变化，国有企业进行成本削减的可能性最低。

一般来说，成本削减在中国无处不在，且相对成功。然而，我们的调查结果显示，成本削减因公司所有权结构的不同而相差悬殊。跨国企业和合资公司最有可能进行成本削减，而国有企业进行成本削减的可能性最低。民营企业通常设定最具野心的成本削减目标，但是他们的失败率也是最高的。

宏观经济风险排名第一

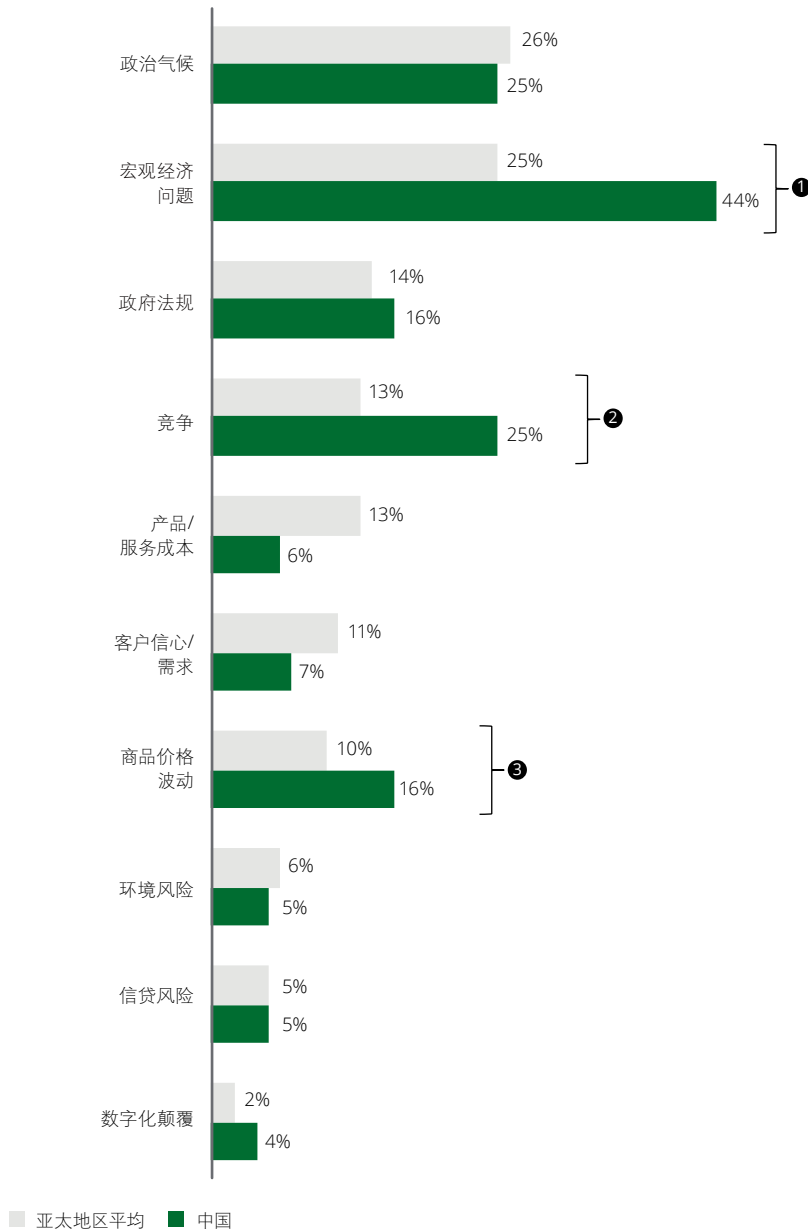
参与调查的中国受访者认为，宏观经济问题是中国首要的外部风险（44%），远远高于亚太区的整体水平（25%）。中国受访者对竞争问题（中国25%，亚太地区整体水平13%）和商品价格波动（中国16%，亚太地区整体水平10%）的担忧也远远高于亚太区整体。（图25）



调查发现

- ① 中国受访者认为“宏观经济问题”是其首要外部风险，提及率远高于亚太地区平均水平（中国44%，亚太地区25%）。
- ② 中国受访者认为“市场竞争”是其主要外部风险之一，提及率远高于亚太地区平均水平（中国25%，亚太地区13%）。
- ③ 在中国受访者中，提及率第三高的外部风险是“商品价格波动”（中国16%，亚太地区10%）。

图25: 首要的外部风险



业务增长和未来预期较高

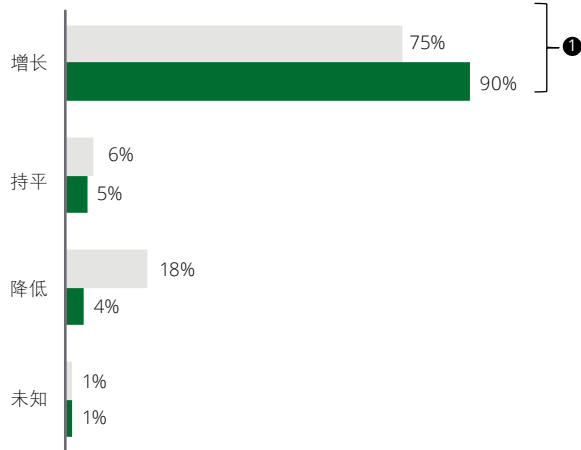
虽然对宏观经济存有担忧，中国企业在过去24个月中录得收入增长的比例高于亚太区的平均水平（90%对75%），对未来24个月收入增长的预期亦是如此（91%对78%）。（图26）



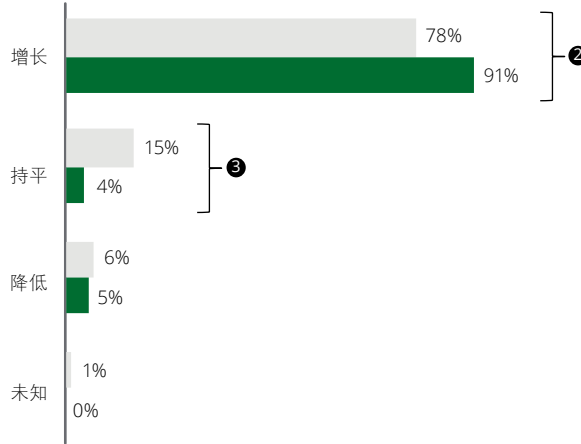
调查发现

- ① 在过去24个月中，90%的中国受访者反馈了收入正增长。在亚太地区，这一比例是75%。
- ② 91%的中国受访者预期在未来24个月内实现收入增长。在亚太地区，这一比例是78%。
- ③ 只有4%的受访者预期在未来24个月内收入持平（亚太地区15%），显示了中国的乐观期望。

图26: 年收入增长
过去24个月的年收入
占所有受访者的比例



未来24个月的预期收入增长
占所有受访者的比例



■ 亚太地区平均 ■ 中国

成本削减无处不在

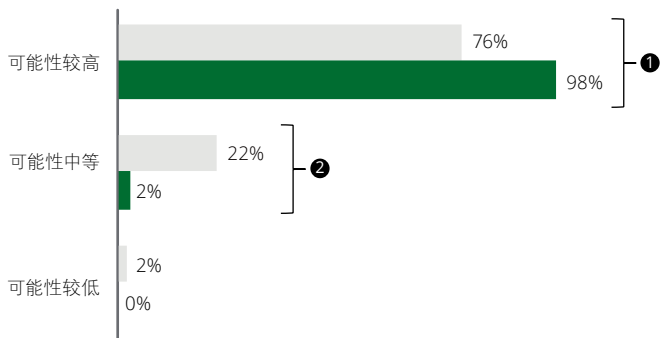
调查结果显示，未来24个月中国企业更有可能实行成本削减（中国98%，亚太区整体水平76%）。（图27）



调查发现

- ① 在未来24个月中，几乎全部受访中国企业都表示会采取降低成本的行动（98%），在亚太地区这一比例是76%。
- ② 只有2%的中国受访者对于降低成本持中立意见（亚太地区22%）。

图27: 未来24个月中成本降低的可能性
占所有受访者的比例



■ 亚太地区平均 ■ 中国



国有企业进行成本削减的可能性不大

在本调查中，15%的中国受访者是国有企业。中国的这类企业要多于其他国家，且大多属于市场中的大型企业。而且，很多企业即使不是国有企业，也往往会得到政府相关资源的大力支持，如贷款、补贴和投资。

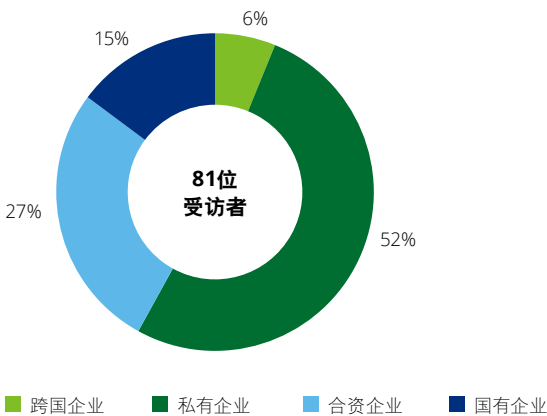
调查结果显示，相对于其他类型的企业，国有企业在未来24个月中追求实行成本削减的可能性最低（92%），原因可能是国有企业面临的竞争压力较小。然而，92%这一数字仍然较高，相对于其他国家而言更是如此。（图28）



调查发现

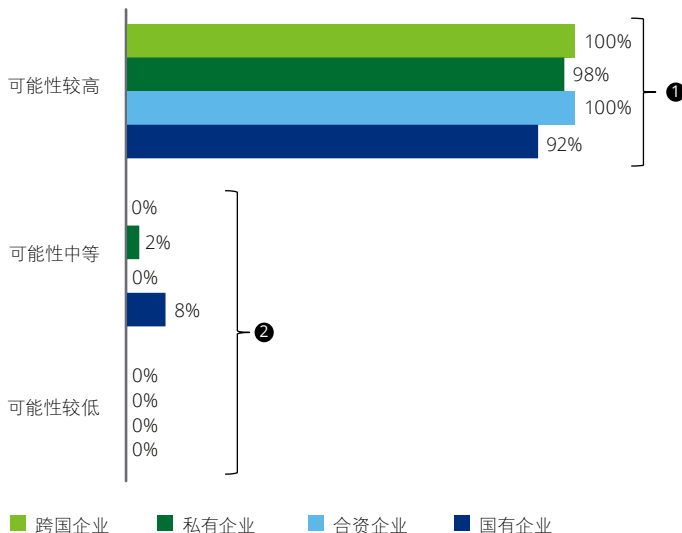
- ① 中国国有企业在未来24个月中进行成本削减的可能性最低（92%），但是这一数字与其他类型企业一样处于高位。
- ② 国营企业对于成本降低持中立预期的可能性最高（8%），没有公司认为成本降低可能性。

图28: 受访者公司所有权分布及实施成本削减的可能性对比
占所有受访者的比例



跨国企业: 由外国企业全资持有并在中国运营业务的企业。
中国民企: 由中国私人或资本持有的企业。
合资公司: 由中外企业合资持有共同控制的企业。
国有企业: 由中国政府持有并控制的企业。

未来24个月成本下降可能（按所有权结构）
占所有受访者的比例



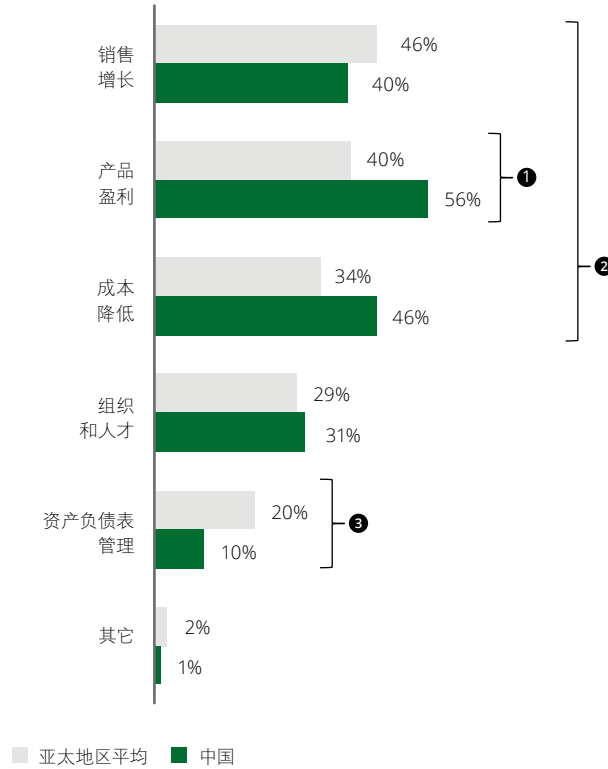


成本削减的驱动因素与亚太地区一致

中国的成本削减驱动因素与亚太区基本一致，但多数主要因素的数值偏高。主要的驱动因素是“获取竞争优势”（中国65%，亚太区平均水平58%）以及“在成长领域进行必要投资”（中国64%，亚太区平均水平51%）。

就战略重点而言，参与调查的中国受访者对产品利润（56%对40%）和成本削减（46%对34%）的关注程度要远远高于平均水平。同时，他们还关注销售增长，这是典型的“节约型增长”思维方式。（图29）

图29: 未来24个月的重点



调查发现

- ① 中国受访企业视“产品盈利”为最高战略要点（亚太地区40%）。
- ② 中国受访者提及最多的三个战略重点是“产品盈利”（56%）、“成本降低”（46%）和“销售增长”（40%），体现了其“节约型增长”思维模式。
- ③ “资产负债表管理”（10%）是中国公司提及最少的战略重点（亚太地区20%）。



中国企业积极实施成本削减且更为成功

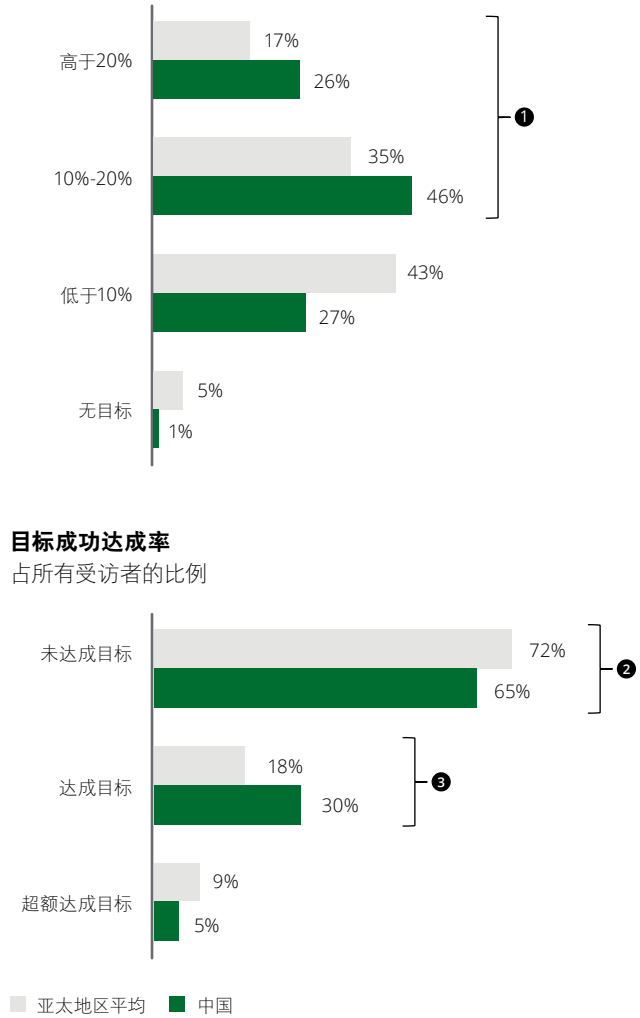
中国企业积极进行成本削减，目标设定和成功率均高于亚太区平均水平。但是，受访者也表示中国多数成本计划（65%）未能达成。（图30）



调查发现

- ① 中国受访者倾向于设定较高的成本降低目标，其中72%的受访者的成本计划目标在10%以上（亚太地区52%）。
- ② 中国公司反馈的成本降低计划失败率（65%）低于亚太地区平均水平（72%）。
- ③ 中国公司更可能达成他们的成本计划（中国30%，亚太地区18%）。

图30: 年度成本计划目标及目标成功达成率
占所有受访者的比例

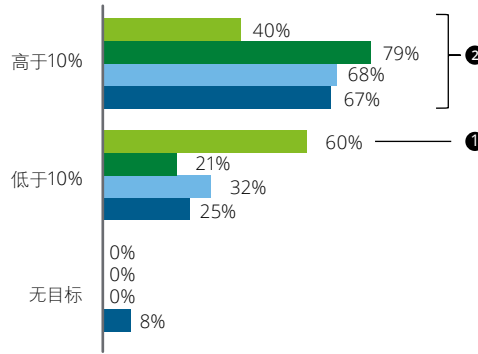




民营企业在削减成本方面最具野心，跨国企业目标设定相对保守

与中国其他类型的企业相比，跨国企业更倾向于设定较低的目标，60%的受访跨国企业表示年度成本削减目标设定低于10%。民营企业设定的目标最高（79%的受访民营企业设定的成本目标高于10%），但是他们的失败率也是最高的。（图31）

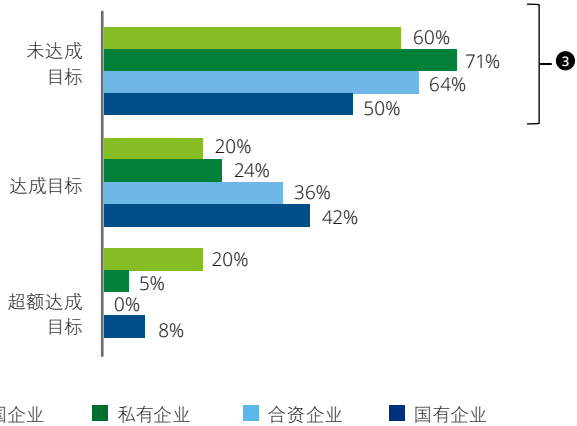
图31: 年度成本计划目标及目标成功达成率
 占有所有受访者的比例



调查发现

- ① 在中国，跨国企业更有可能设定低于其他类型企业的成本目标。其中，60%的跨国企业年度成本计划目标低于10%。
- ② 79%的中国民营企业设定的成本目标高于10%，其次为合资企业（68%）和国有企业（67%）。
- ③ 中国民营企业成本计划失败率最高（71%），国营企业失败率最低（50%）。

目标成功达成率
 占有所有受访者的比例



■ 跨国企业 ■ 私有企业 ■ 合资企业 ■ 国有企业



关注生产率提升

参与调查的中国受访者在过去24个月中首要的成本管控方法是“强化现有的生产率提升计划。”这一亚太区最受欢迎举措在中国企业中的应用程度更高（中国83%，亚太区整体62%）。“开展企业级的成本结构分析及重组管理部署”在中国的应用程度（77%）高于亚太区平均水平（59%）。（图32）

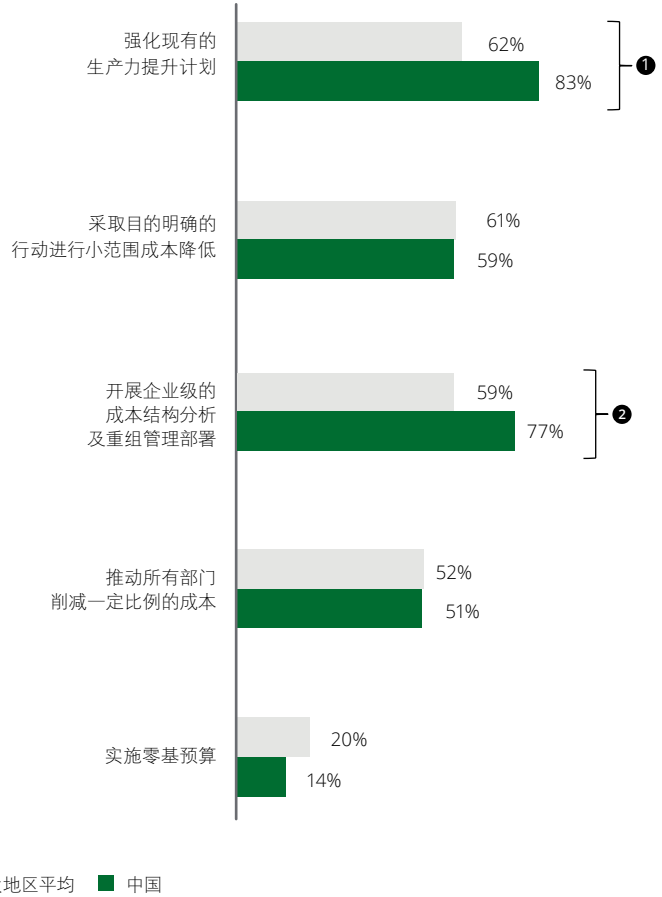
“实施挑战”被视为中国和亚太区有效成本管控的最大障碍，但是在中国的比例更高一些（中国72%，亚太区平均水平60%）。“不良的设计和跟进”亦是有效成本管控的主要障碍（中国37%，亚太区平均水平29%）。



调查发现

- ① 中国公司采用的首要成本管理方法是“强化现有的生产率提升计划”（83%），高于亚太地区平均水平（62%）。
- ② 中国公司采用“开展企业级的成本结构分析及重组管理部署”的比例（77%）高于亚太地区平均（59%）。

图32: 过去24个月中的成本管理方法





侧重于发展信息技术能力

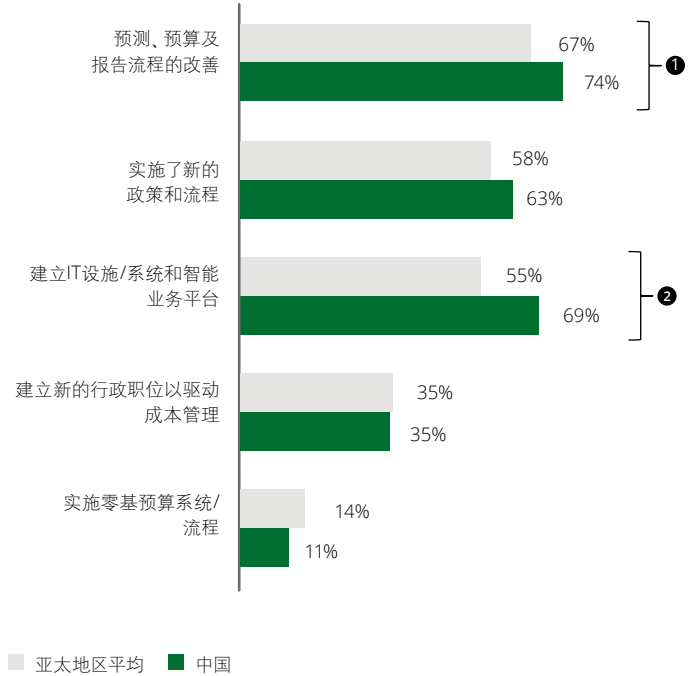
参与调查的中国企业和其他亚太区企业对效能提升的侧重点大致相同，最为关注的是“预测、预算及报告流程的改善”，对“信息技术基建、系统及商业智能平台的设立”关注度高于平均水平（中国69%，亚太地区55%）。(图33)



调查发现

- ① 在过去24个月中，中国受访者认为“预测、预算及报告流程的改善”得到了最大提升（中国74%，亚太地区67%）。
- ② 中国受访者对“建立IT设施/系统和智能业务平台”的关注（69%）同样高于亚太地区平均水平（55%）。

图33: 过去24个月中发展的能力



所有权结构影响未来的成本举措

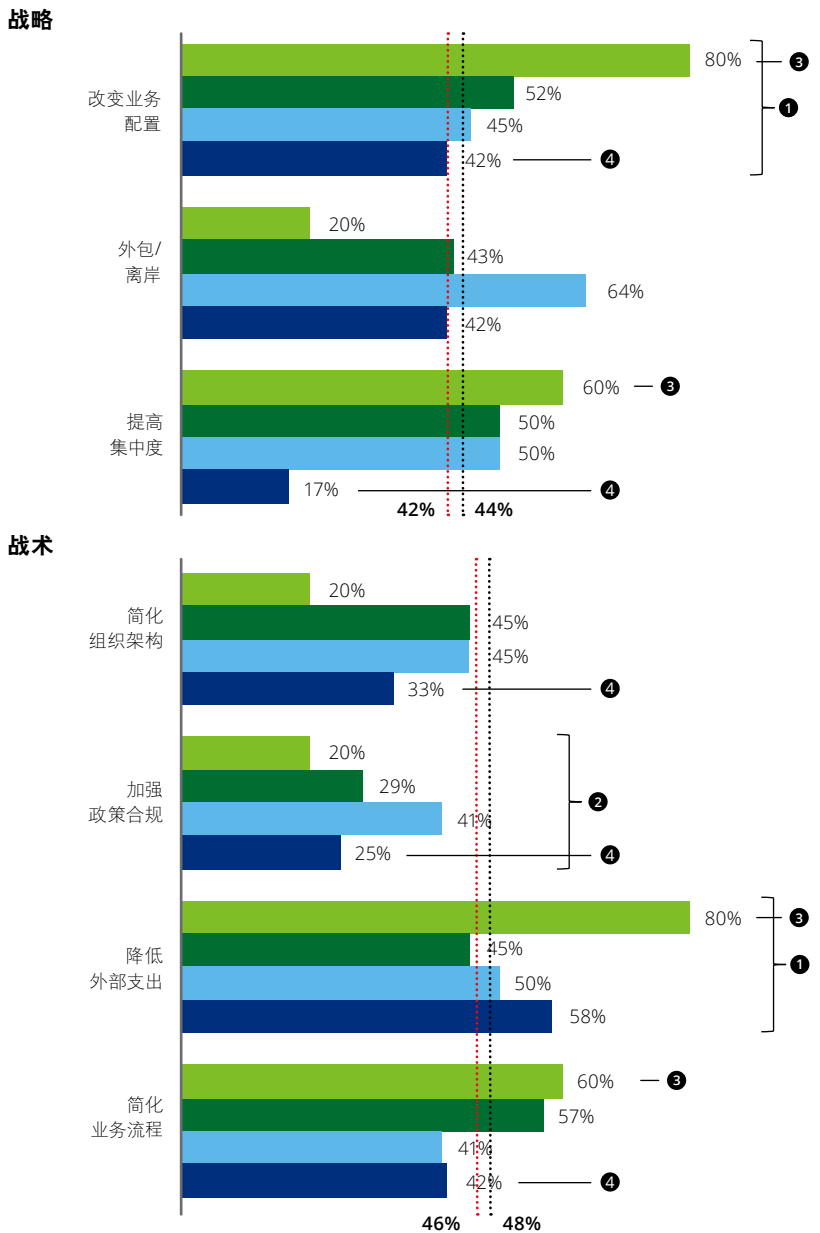
调查结果显示，未来24个月，中国企业将更倾向于采取战术成本举措而非战略成本举措。实施的可能性以及具体采用的举措因所有权结构不同会产生显著差异，跨国企业和合资企业的实施可能性最大。所有7项举措中，跨国企业于4项排名首位，尤其是在“改变业务配置”（跨国企业80%，其他类型的企业42-52%）和“降低外部支出”（跨国企业80%，其他类型的企业45-58%）方面大大高于平均水平；合资企业在7项举措中的四项排名前两位；而国有企业则于6项排名末两位，进行成本削减的可能性最小。（图34）



调查发现

- ① “改变业务配置”和“降低外部支出”是最受跨国企业青睐的成本降低举措（80%），其他类型的企业（42%-52%）。
- ② “加强政策合规”是中国受访者最少采纳的战术举措。
- ③ 跨国企业在7项成本举措的4项中排名第一；合资企业在7项成本举措的4项中排名第一或第二。
- ④ 国营企业在7项成本举措的6项中排名倒数第一或倒数第二。

图34：未来24个月中最有可能实施的成本举措



.... “战略”或“战术”类别下亚太地区受访者平均回复率 “战略”或“战术”类别下中国受访者平均回复率

■ 跨国企业 ■ 私有企业 ■ 合资企业 ■ 国有企业

	平均	APAC	China	Multinational	Private Chinese enterprise	JV	SOE
战略	42%	44%	53% ↑	48% ↑	53% ↑	33% ↓	
战术	46%	48%	45% ↓	44% ↓	44% ↓	40% ↓	

↑ 表示大于平均值 ↓ 表示小于平均值

附录B: 香港



未来增长预期有所提升,对成本降低采取不寻常的战略视角;然而,更高的目标往往伴随着更高的失败几率。



对于未来24个月企业可能采取的成本管控举措，参与调查的香港受访者持有不寻常的战略视角。但是，这种战略思维并没有充分转化为实际成果，香港成本削减计划的失败几率高于平均水平，原因或在于其设定的削减目标高于平均水平。

政治气候是首要风险

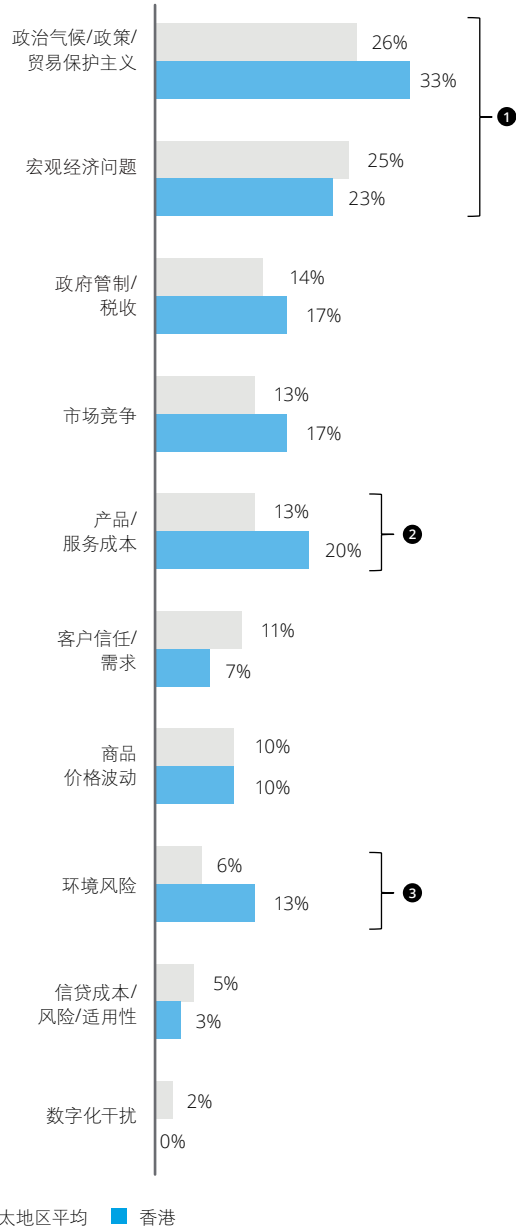
香港企业面临的两大主要外部风险是政治气候（33%）和宏观经济问题（23%），这与亚太区的整体状况保持一致。（图35）



调查发现

- ① 中国香港受访者提及“政治气候”（33%）和“宏观经济问题”（23%）为其外部风险的比例高于其他风险因素，与亚太地区整体水平保持一致。
- ② 受访者提及“产品/服务成本”（20%）的比例高于亚太地区平均水平（13%）。
- ③ 受访者提及“环境风险”（13%）的比例同样高于亚太地区平均水平（6%）。

图35: 首要的外部风险



增长预期较为乐观

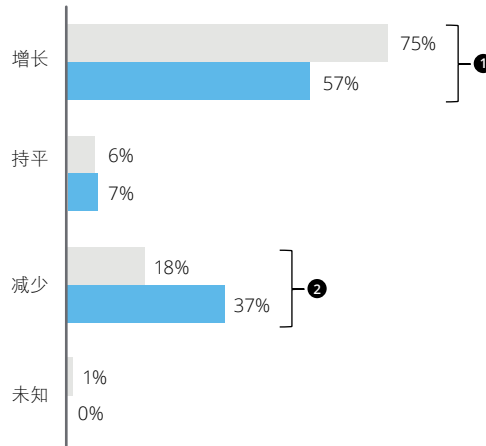
香港企业对于未来24个月的收入增长预期 (70%) 显著高于过去24月的实际可见增长 (57%)，但仍低于亚太区的平均水平。(图36)



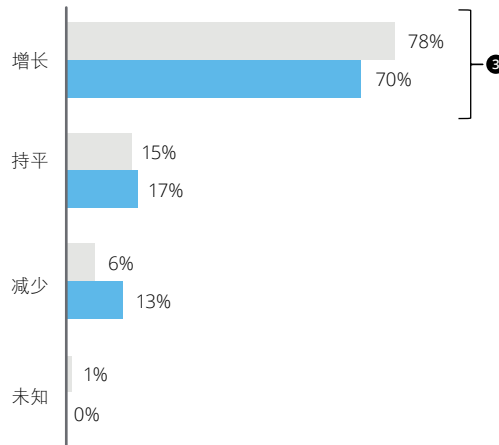
调查发现

- ① 香港受访者在过去24个月中收入增长的比例低于亚太地区平均水平 (香港57%，亚太地区75%)。
- ② 香港受访者在过去24个月中收入减少的比例高于亚太地区平均水平 (香港37%，亚太地区18%)。
- ③ 香港受访者预期未来24个月中实现收入增长的比例低于亚太地区平均水平 (香港70%，亚太地区78%)。

图36: 年收入增长
过去24个月的年收入
占所有受访者的比例



未来24个月的预期收入增长
占所有受访者的比例



■ 亚太地区平均 ■ 香港

进行成本削减的可能性不大

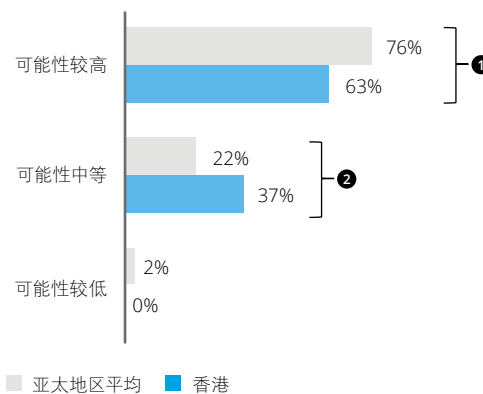
相对于亚太区的整体状况而言，香港企业采取成本削减举措的可能性较低 (香港63%，亚太区76%)。(图37)



调查发现

- ① 香港公司在未来24个月中可能实行成本削减的比例低于平均 (香港63%，亚太地区76%)。
- ② 香港公司对于实施成本降低计划持中立意见的比例大于平均 (香港37%，亚太地区22%)。

Figure 37. Likelihood of cost reduction in next 24 months
% of total respondents



■ 亚太地区平均 ■ 香港

更高的目标和更高的失败率相伴而生

与亚太区整体相比，香港企业倾向于制定更高的成本削减目标，但失败率亦更高（香港83%，亚太区72%）。（图38）

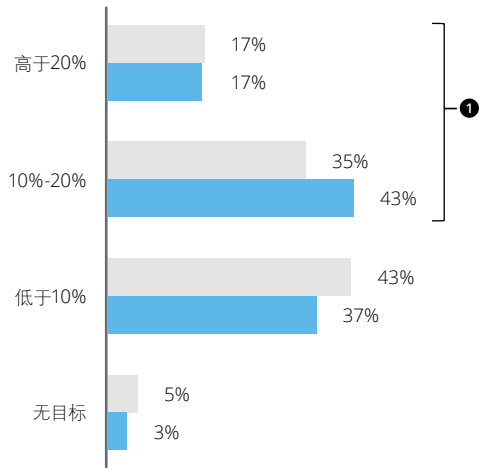
参与调查的香港企业将“实施挑战”视为有效成本管控的主要障碍（50%），管理成本最常采用的方法是“强化现有的生产率提升计划”（60%）。



调查发现

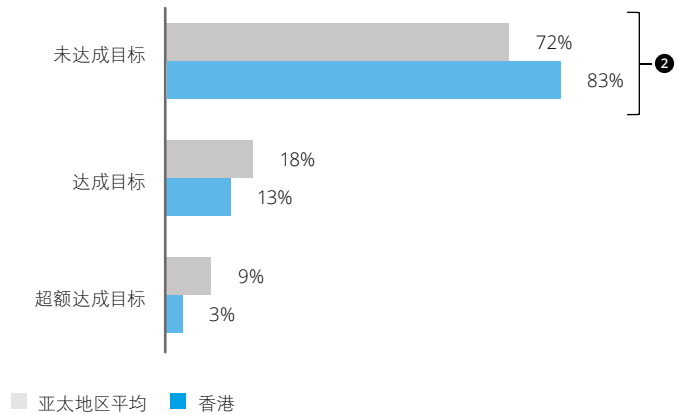
- ① 香港受访者设立10%及以上成本降低目标的比例高于平均（香港60%，亚太地区52%）。
- ② 香港成本计划的失败率高于平均（香港83%，亚太地区72%）。

图38: 年度成本计划目标及目标成功达成率
 占所有受访者的比例



目标成功达成率

占所有受访者的比例



极具战略性

与亚太地区的企业以及世界各地的多数企业相比，香港企业更依赖于战略性举措 (47%) 而非战术性举措 (37%)。(图39)

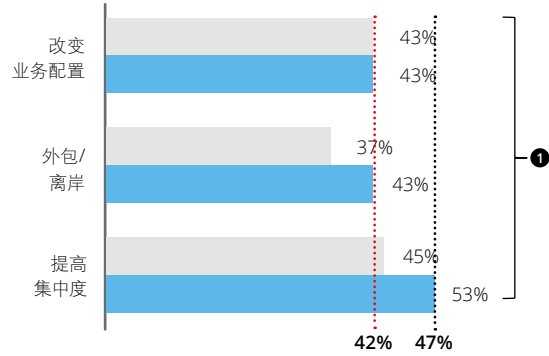


调查发现

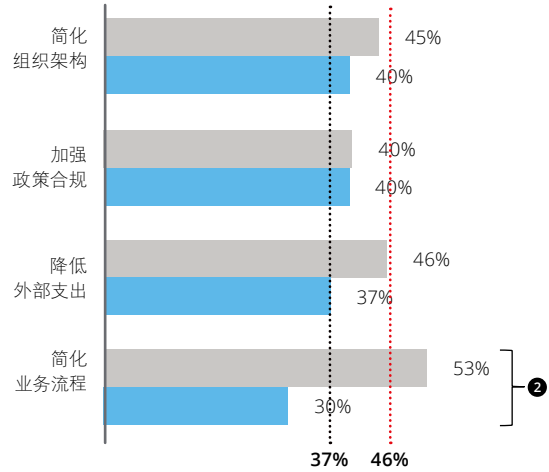
- ① 香港公司采取战略性举措的可能性均持平或大于亚太地区平均水平。其中，“提高集中度” (53%) 提及率最高 (亚太地区45%)。
- ② 香港公司采取图示所有4个战术性举措的可能性均持平或小于亚太地区平均水平。其中，差异最大的是“简化商业流程” (香港30%，亚太地区53%)。

图39: 未来24个月中最有可能实施的成本举措

战略



战术



..... “战略”或“战术”类别下亚太地区受访者平均回复率

..... “战略”或“战术”类别下香港受访者平均回复率

■ 亚太地区平均 ■ 香港

附录C: 印度



受非货币化及其可能对消费者信心和消费需求产生的消极影响驱动，印度设定的成本降低目标居亚太地区之首。⁵

⁵经济学家：印度非货币化的巨额经济成本

印度受访者对业务增长和成本削减怀有较高预期。事实上，印度的成本削减目标居亚太区之首，且失败率远低于亚太区平均水平。印度企业面临的主要问题之一就是非货币化，这大大影响了消费者的信心和消费需求，导致了几乎所有印度企业的成本管控实施。

均衡看待外部风险

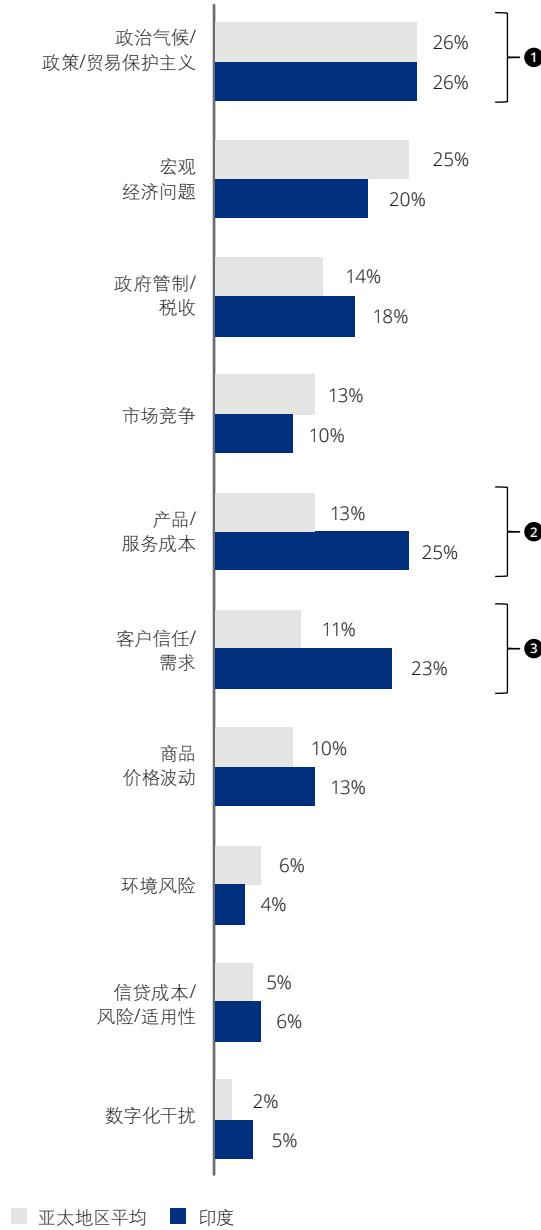
印度受访者将政治气候视为首要的外部风险 (26%)，这与亚太区的整体状况保持一致。但是，对其次两大风险的担忧却两倍于亚太区平均水平：“产品/服务成本”（印度25%，亚太区13%）以及“消费者信心/消费需求”（印度23%，亚太区11%）。（图40）



调查发现

- ① 印度受访者认为政治气候是其最大的外部风险 (26%)，与亚太地区平均水平一致。
- ② 印度受访者提及“产品/服务成本”的比例 (25%) 约为亚太地区平均水平 (13%) 的两倍。
- ③ 印度受访者提及“客户信任/需求”的比例 (23%) 约为亚太地区平均水平 (11%) 的两倍。

图40: 首要的外部风险



过去和未来增长强劲

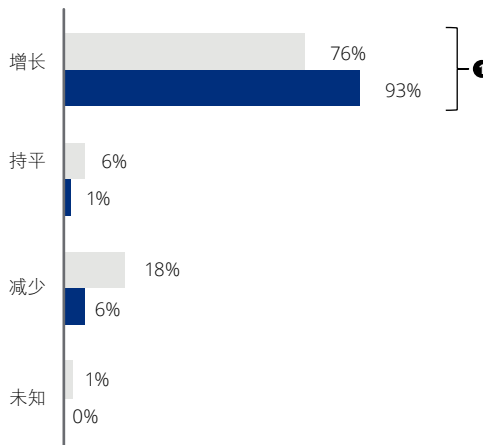
就业务增长而言，93%的受访印度企业表示在过去24个月中实现了收入增长，远远高于亚太区的平均水平（75%），95%的受访印度企业预期未来24个月业务收入将有所增长（亚太区整体预期78%）（图41）



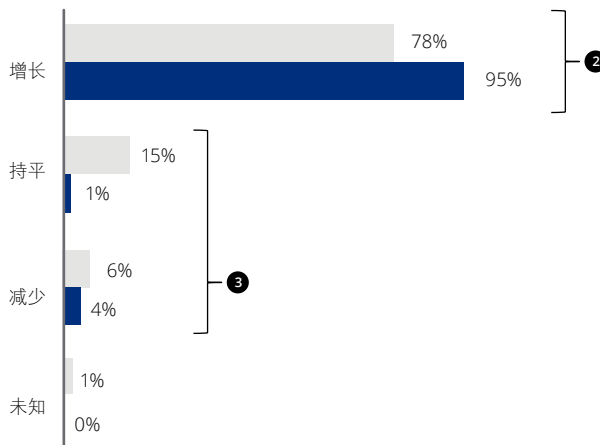
调查发现

- ① 93%的印度公司表示过去24个月中实现了收入正增长，远远高于亚太区的平均水平（75%）。
- ② 印度公司预期未来24个月中收入将有所增长的比例最高（印度95%，亚太地区78%）。
- ③ 相较于亚太地区平均水平（21%），只有5%的印度受访者认为未来24个月内收入持平或减少，印证了印度的乐观期望。

图41: 年收入增长
过去24个月的年收入
占所有受访者的比例



未来24个月的预期收入增长
占所有受访者的比例



■ 亚太地区平均 ■ 印度

关注成本降低

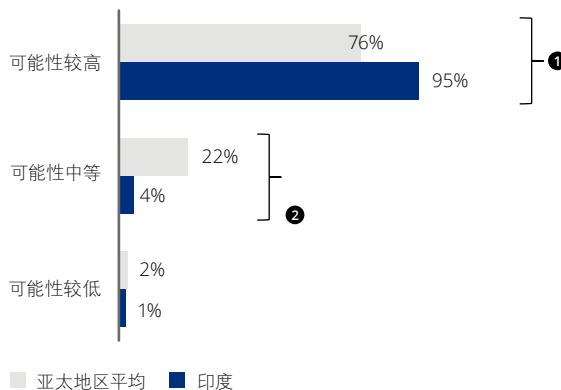
展望未来，受访的印度企业对实行成本削减的可能性预期（95%）大大高于亚太区的其他受访企业（76%）。（图42）



调查发现

- ① 印度公司实行成本降低的可能性（95%）高于亚太地区平均水平（76%）。
- ② 只有4%的印度公司对于成本降低的实施持中立意见。

图42: 未来24个月实行成本降低的可能性
占所有受访者的比例



■ 亚太地区平均 ■ 印度



非货币化影响巨大

印度实施非货币化举措的目的是打击国内的犯罪活动，但同时也导致了印度经济增长放缓。⁶表现之一就是各行各业都在关注成本削减，受访企业进行成本削减的可能性为金融行业92%，消费和工业品行业95%、TMT97%、公共事务、能源以及生命科学和医疗保健行业的100%。(图43)

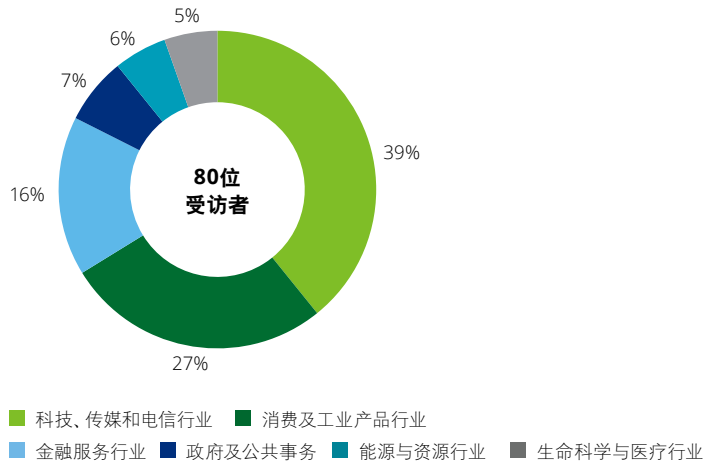


调查发现

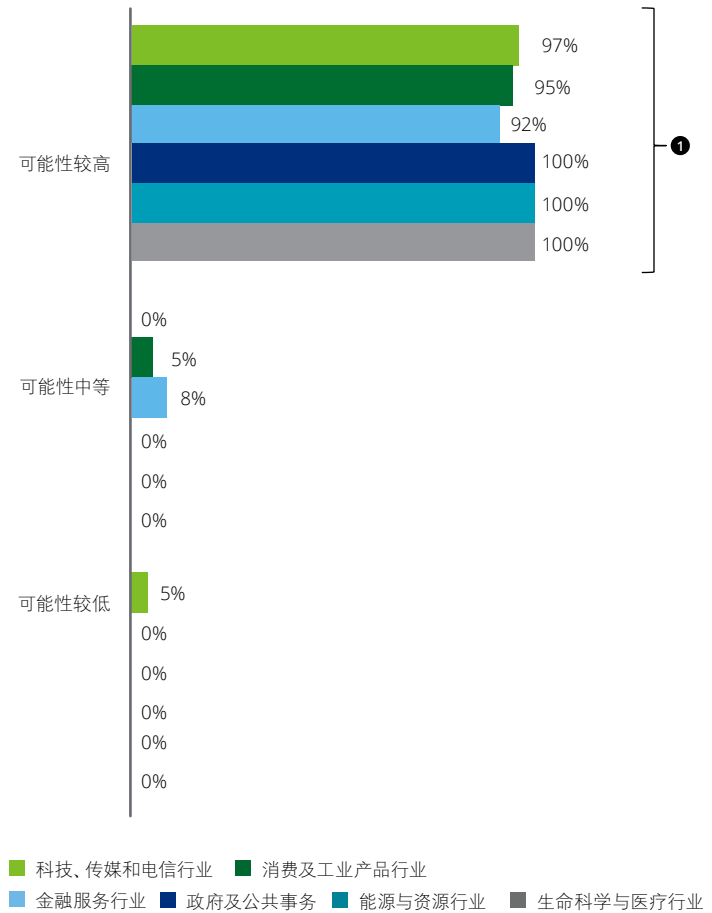
- ① 金融服务行业受访者进行实施成本降低的可能性最低 (92%)。但是与其他行业一样处于高位。

图43: 受访者行业分布及追求成本降低的可能性对比

印度受访者行业细分



在高价值货币最近的非货币趋势下，受访者有多大可能采取削减成本额措施 占有所有受访者的比例



⁶经济学家：穆迪对黑市经济的打压伤及穷人



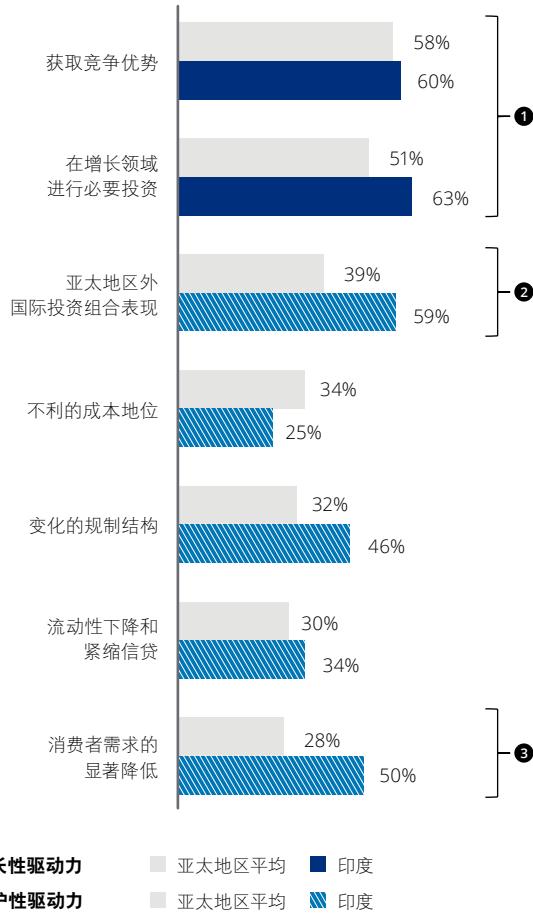
就成本削减驱动因素而论，印度对“消费需求大幅下降”的认可度远远高于亚太区平均水平（印度50%，亚太区28%），从某种程度上讲是受非货币化的影响。（图44）



调查发现

- ① 印度公司将“获取竞争优势”（60%）和“在增长领域进行必要投资”（63%）作为成本降低驱动的比例均大于亚太地区平均水平（58%、51%）。
- ② 印度公司将“亚太地区外国际投资组合表现”（59%）作为成本降低驱动的比例同样大于亚太地区平均水平（39%）。
- ③ 印度公司对“消费者需求的显著降低”的关注（50%）远高于亚太地区平均水平（28%），可能是由于非货币化的影响。

图44：成本削减的驱动因素





印度企业积极布局战略重点

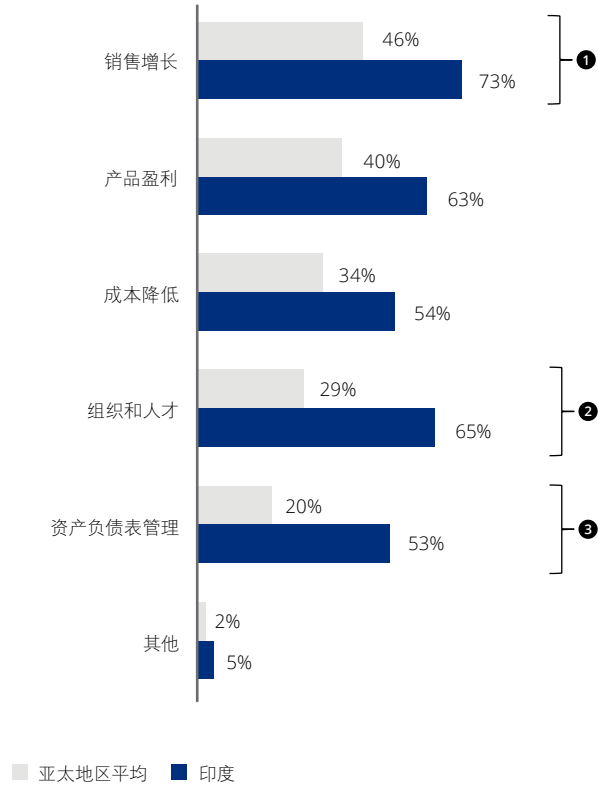
印度受访者对本项调查中所有战略重点的评分均远远高于整体水平。销售增长是首要重点 (73%)；与平均值相差最大的两项是“机构和人才” (印度65%，亚太地区29%) 与“资产负债表管理” (印度53%，亚太地区20%)。(图45)



调查发现

- ① “销售增长”是印度受访者的最高战略重点 (印度73%，亚太地区46%)。
- ② 印度受访者把“组织和人才”作为战略重点的比例 (65%) 远高于亚太地区平均水平 (29%)。
- ③ 印度受访者把“资产负债表管理”作为战略重点的比例 (53%) 远高于亚太地区平均水平 (20%)。

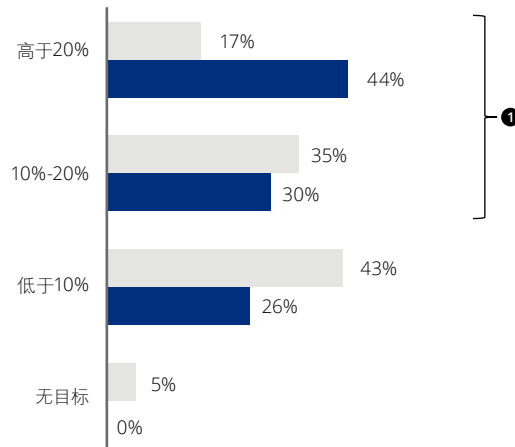
图45: 未来24个月战略重点



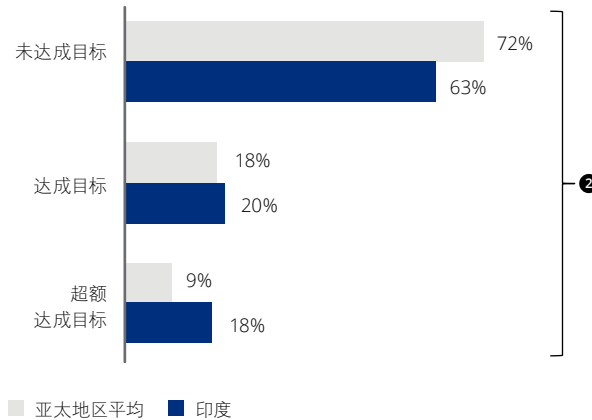
印度积极降低成本, 效果显著

印度企业设定的成本削减目标居亚太区之首, 而成本削减计划的失败率却显著低于亚太区的平均水平 (63% 对 72%)。(图46)

图46: 年度成本计划目标及目标成功达成率
年度成本降低目标
占所有受访者的比例



目标成功达成率
占所有受访者的比例



Barriers and capability development

印度和亚太区的整体情况一样, “实施挑战”是有效成本管理的主要障碍 (73%), 其次则是“缺乏理解” (55%)。

对于能力发展而言, 印度企业在未来24个月的主要关注领域是“实施新的政策和程序” (69%) 以及“发展信息技术基础设施、信息技术系统和商业平台” (69%)。亚太区整体的主要关注领域“改进预测、预算和报告流程” (64%) 在印度仅排名第三位。



调查发现

- ① 相较于亚太地区平均水平 (52%), 印度受访者有最高的成本降低目标, 74%的受访者目标为10%及以上。
- ② 印度公司成本降低计划的达成率最高, 18%超额达成目标 (亚太地区9%)。



战术举措更受印度企业青睐

印度在过去24个月中管理成本最常用的方法是采用“有针对性的举措”来降低不同业务部门或不同地域的成本。未来24个月，受访的印度企业更多地期望采用战术举措（55%）而非战略举措（49%）。相比亚太区的其他国家，“提升政策合规性”这一战术举措在印度企业中更为普遍（印度64%，亚太区40%）。（图47）

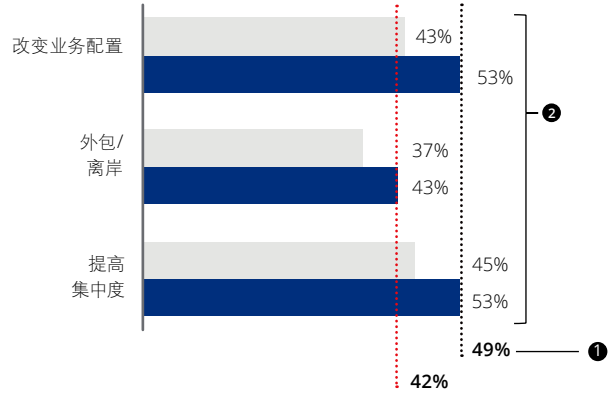


调查发现

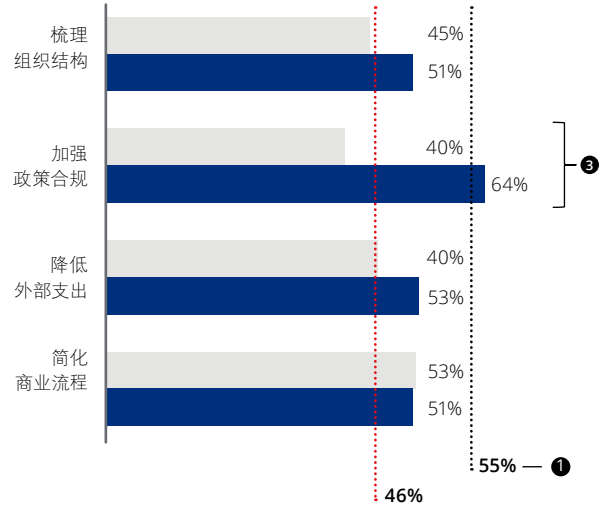
- ① 相较于战略性举措（49%），印度企业更倾向于采取战术性举措（55%）降低成本。
- ② 印度受访者采纳所有战略成本举措的比例均大于亚太地区平均水平：“改变业务配置”（印度53%，亚太地区43%）、“外包/离岸”（印度43%，亚太地区37%）和“提高集中度”（印度53%，亚太地区45%）。
- ③ “加强政策合规”是印度受访者最为偏好的战术成本举措（印度64%，亚太地区40%）。

图47: 未来24个月最有可能采用的成本举措

战略



战术



..... “战略”或“战术”类别下亚太地区受访者平均回复率

..... “战略”或“战术”类别下印度受访者平均回复率

■ 亚太地区平均 ■ 印度

附录D: 日本



日本企业更加关注增长，而非成本削减。总体来看，日本企业对两者都不抱太大期望，几乎任何与成本削减相关的调查结果均不及亚太区整体水平。

日本企业的态度似乎与中国及印度企业显著不同。尽管65%的日本受访者期望在未来24个月内增加收入，但这一数字却远远低于中国(91%)，印度(95%)和整体亚太区(78%)。日本公司也较少关注成本削减，对各方面的关注度(从实施成本削减可能性、相应措施采纳到战略重点布局)均远远低于亚太区的平均水平。

外部风险忧虑较少

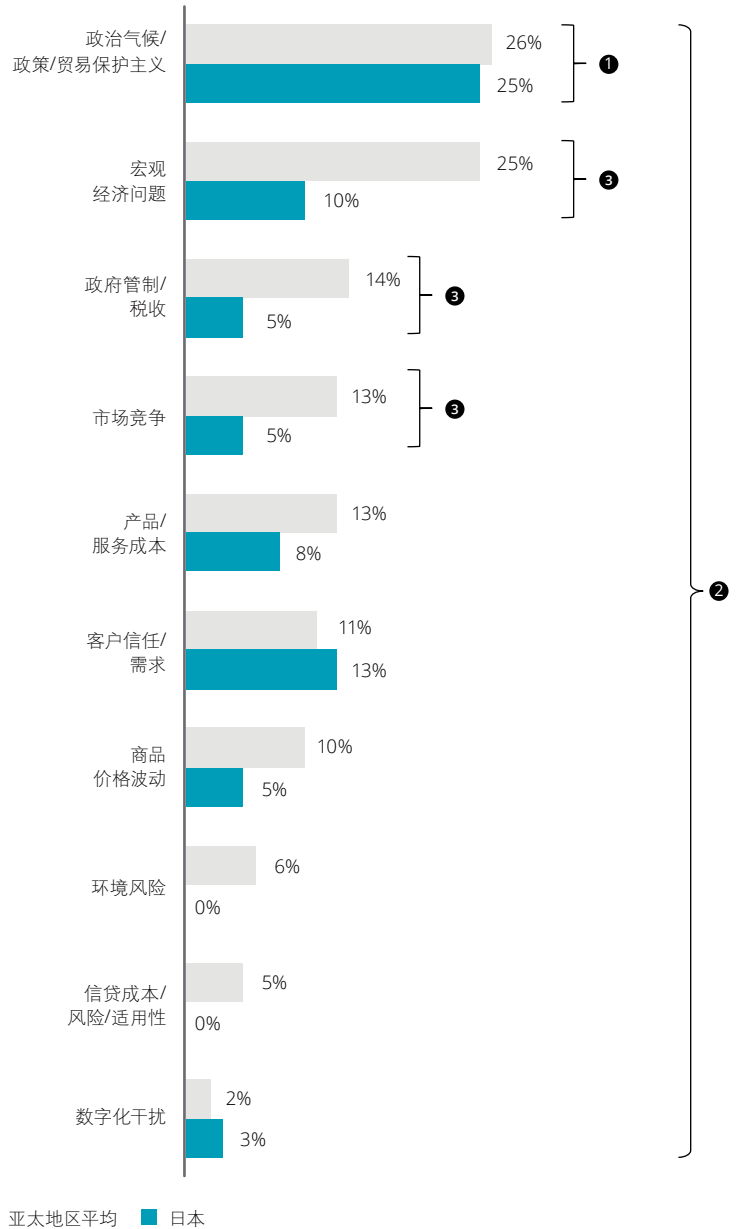
与亚太地区整体相比，日本受访者普遍不太担忧外部风险。然而，有两个例外值得注意。第一是政治气候相关风险，日本企业与亚太区同样将其认为是首要风险。第二是“客户信任/需求”，这是唯一日本企业比亚太区其他企业更为关注的风险(日本13%，亚太地区11%)。(图48)



调查发现

- ① 日本公司认为“政治气候”(25%)是其首要外部风险与亚太地区平均水平(26%)基本一致。
- ② 10项风险因素中，日本受访者有7项数值显著低于亚太地区平均水平，其余3项与亚太区基本持平。
- ③ 日本与亚太地区的主要差别：“宏观经济问题”(日本10%，亚太地区25%)，“政府管制/税收”(日本5%，亚太地区14%)，“市场竞争”(日本5%，亚太地区13%)。

图48: 首要的外部风险





未来增长预期较低

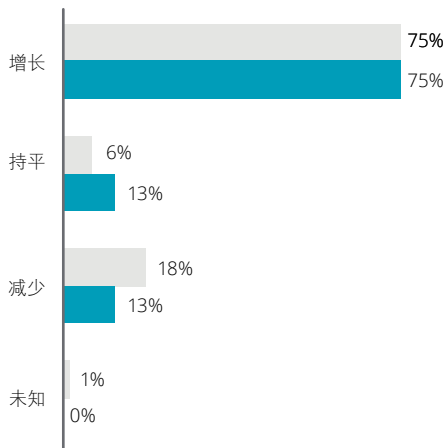
过去24个月内，日本企业收入增长情况与亚太区平均水平大致相同。然而，在未来24个月内，仅有65%的日本企业持收入增长预期，显著低于亚太区的平均水平78%。(图49)



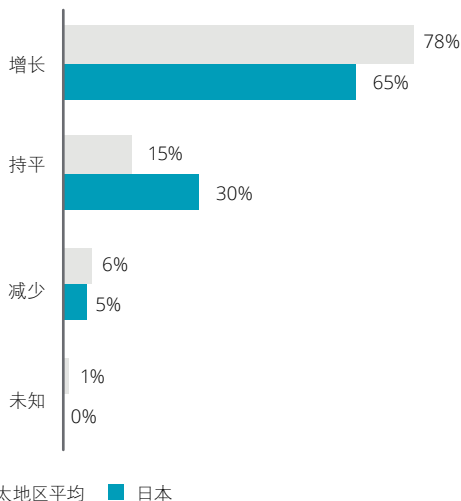
调查发现

- ① 相较于亚太地区平均水平 (78%、15%)，日本受访者对未来24个月内收入增长预期较低 (65%)，收入持平预期较高 (35%)。

图49: 年收入增长
过去24个月的年收入
占所有受访者的比例



未来24个月的预期收入增长
占所有受访者的比例



■ 亚太地区平均 ■ 日本

成本削减实施预期较低

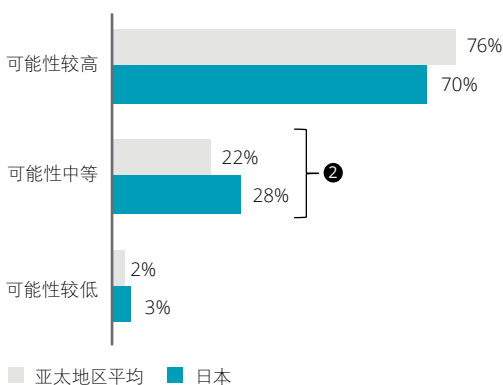
日本企业在未来24个月实施成本削减的可能性同样较低 (日本70%，亚太地区76%)。(图50)



调查发现

- ① 相较于亚太地区平均水平 (76%)，日本公司实施成本较低的可能性较低 (70%)。
- ② 持中立态度的日本企业占比 (28%) 高于亚太地区平均水平 (22%)。

图50: 未来24个月实现成本降低的可能性
占所有受访者的比例



■ 亚太地区平均 ■ 日本



更加关注增长而非防御

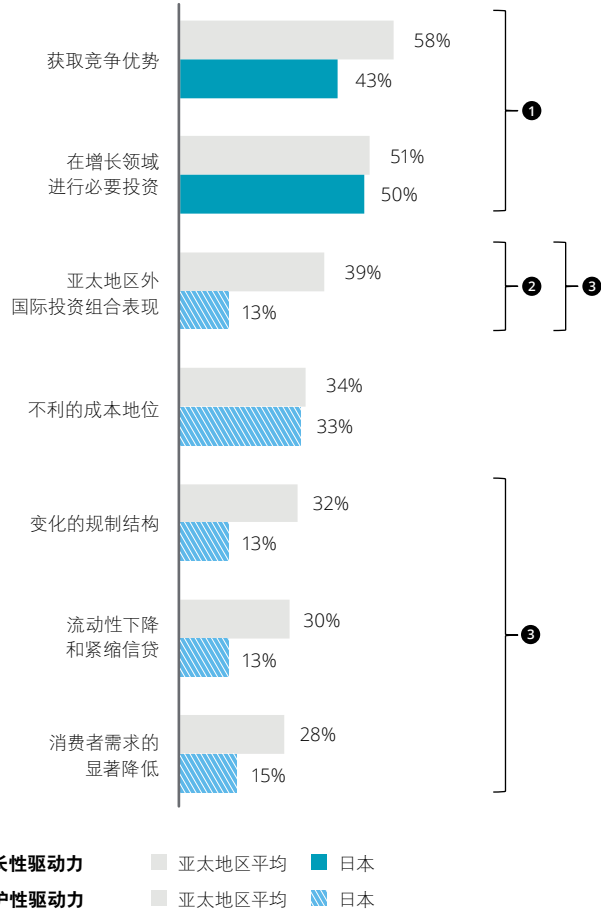
日本受访者对所有成本削减驱动因素的关注度均低于亚太地区的平均水平，尤其是防御型驱动。但他们对“相对于同行的不利成本态势”的关注度却基本一致，这也是唯一一个日本企业关注度与亚太区相似的防御型驱动。日本受访者对增长型驱动的关注尽管仍低于亚太地区平均水平，但显著高于其对防御型驱动的关注，尤其是“成长领域所需投资”方面。(图51)



调查发现

- ① 日本公司最为重视的两大成本降低推动因素是“获取竞争优势”（43%）和“在增长领域进行必要投资”（50%），然而仍旧低于亚太地区平均水平（58%、51%）。
- ② 日本公司对“亚太地区外国际投资组合表现”的关注（13%）远远低于亚太地区平均水平（39%）。
- ③ 在五个防御型驱动中，日本受访者对其其中四项的关注均远远低于亚太地区平均水平：“亚太地区外国际投资组合表现”（13%），“变化的规制结构”（13%），“流动性下降和紧缩信贷”（13%）和“消费者需求的显著降低”（15%）。在亚太地区，这个比例分别是39%、32%、30%、28%。

图51: 成本降低推动因素





成本降低的优先级不高

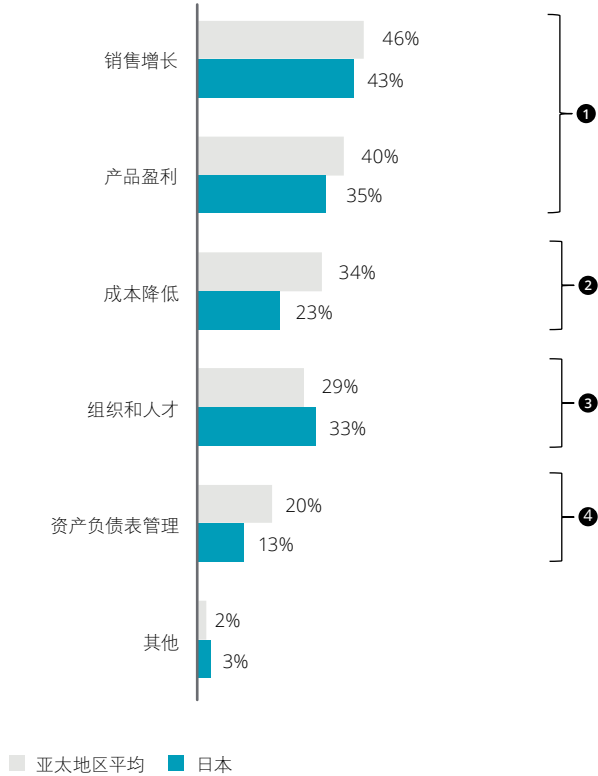
与亚太区整体情况一致，日本受访者也将增长和盈利作为首要战略重点。然而，日本公司却将“成本削减”的优先级别排在“组织与人才”之后，只有23%的日本受访者认为成本削减是战略重点，33%却认为是组织与人才，这与亚太区公司的总体情况不符。亚太区20%的受访者表示资产负债表管理是战略重点，仅有13%的日本受访者持此观点，也就是说，资产负债表管理在日本企业中的优先级较低。(图52)

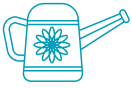


调查发现

- ① 虽然低于亚太地区平均 (43%、35%)，日本受访者认为“销售增长” (43%) 和“产品盈利” (35%) 是其首要战略重点。
- ② 日本受访者对“成本降低” (23%) 的关注低于亚太地区平均水平 (34%)。
- ③ “组织和人才” (33%) 是唯一日本企业比亚太区整体更为关注 (29%) 的战略重点。
- ④ 日本受访者对“资产负债表管理” (13%) 的关注低于亚太地区平均水平 (20%)。

图52: 未来24个月内的战略重点





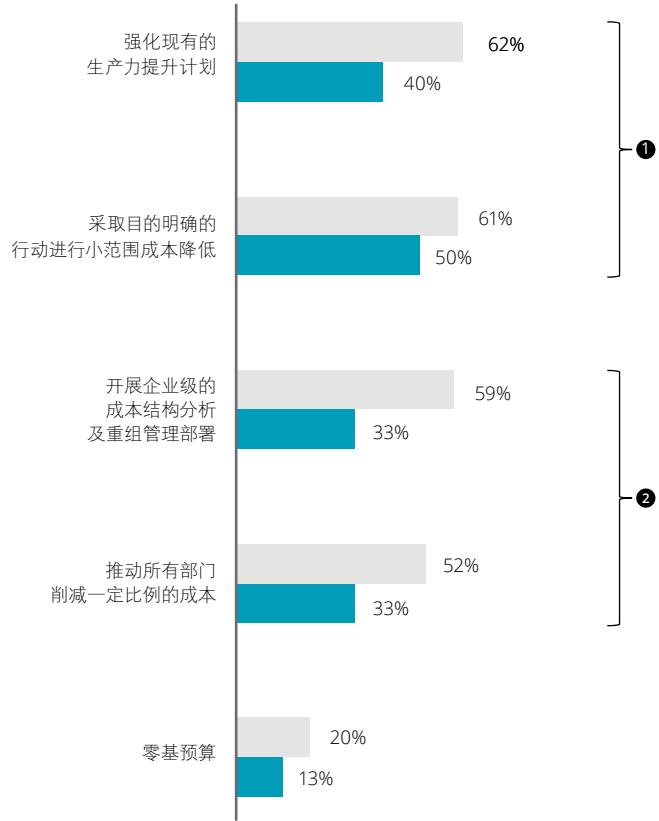
考虑到成本降低不受日本企业青睐，因此与亚太区整体相比，日本企业较少实施成本管控举措也就不足为奇。(图53)



调查发现

- ① 对于日本受访者，过去24个月内最常采用的成本管理方法是“采取目的明确的行动进行小范围成本降低”（50%），紧随其后的是“强化现有的生产力提升计划”（40%）。
- ② 日本受访企业对“开展企业级的成本结构分析及重组管理部署”（33%）和“推动所有部门削减一定比例的成本”（33%）的关注低于亚太地区平均水平（59%、52%）。

图53: 过去24个月内采用的成本管理方法



■ 亚太地区平均 ■ 日本



成本削减目标保守, 计划失败率居高

日本企业设立的成本削减目标大多不及亚太区平均值, 但其失败几率却明显高于亚太区整体水平(72%)。(图54)

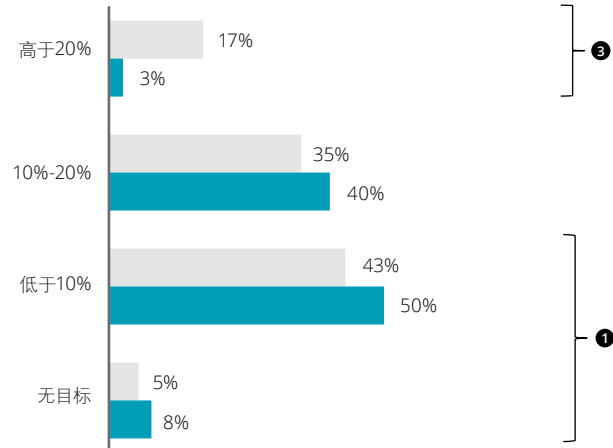
日本企业对进行有效成本管控所面临的三大障碍给出了大致相似的评分: 计划实施困难(43%)、商业案例薄弱(43%)以及成本改善意识不足(38%)。这与亚太区的整体情况有所不同, 亚太区有60%的受访者认为计划实施困难是最大的障碍, 比例远高于其他因素。



调查发现

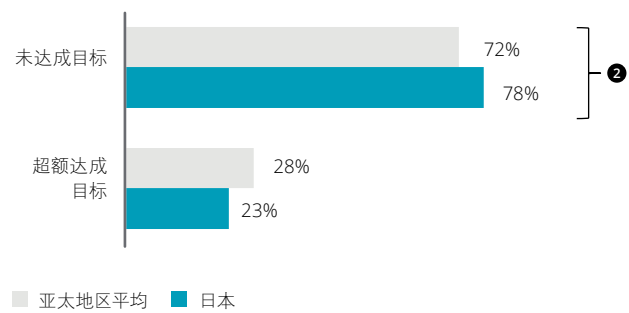
- ① 日本受访企业中, 设立10%以下成本降低目标或没有目标的企业比例高于亚太地区平均水平(48%)。
- ② 日本成本计划项目的失败率高于亚太区均值72%。
- ③ 持20%以上成本降低目标的日本企业的比例(3%)远低于亚太地区平均水平(17%)。

图54:年度成本计划目标及目标成功达成率
占所有受访者的比例



目标成功达成率

占所有受访者的比例





预测、预算及报告流程是首要提升重点

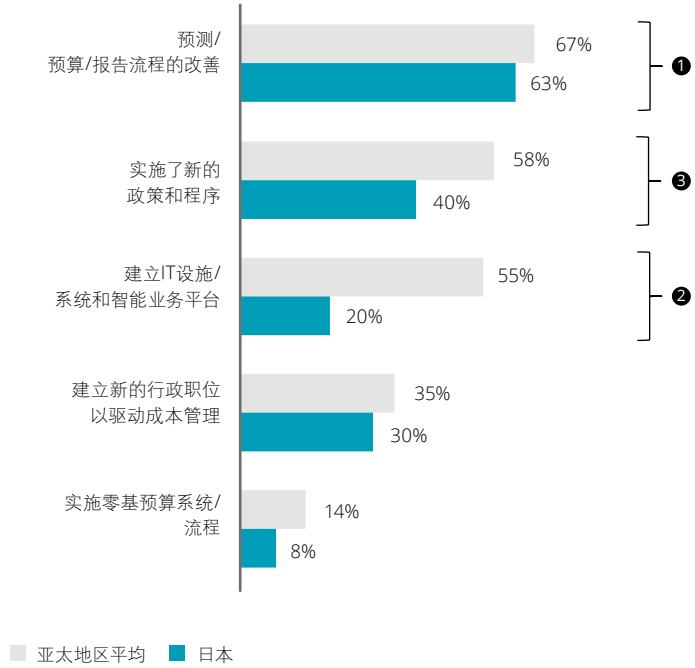
与亚太区的整体情况相同，“预测、预算和报告流程的改善”在过去24个月是日本企业最为关注的领域。然而，在以细微差别位列亚太区第二、三项的发展领域，日本企业却产生了巨大差异。(图55)



调查发现

- ❶ 虽然仍旧低于亚太地区平均水平，日本受访者认为“预测/预算/报告流程的改善”为其首要提升领域。
- ❷ 日本受访企业对“建立IT设施/系统和智能业务平台”的提升(20%)远低于亚太地区平均水平(55%)。
- ❸ 日本受访企业对“实施新的政策和手续”领域的提升(40%)同样低于亚太地区平均水平(58%)。

图55: 过去24个月内提升的能力



日本企业实行成本削减可能性较低

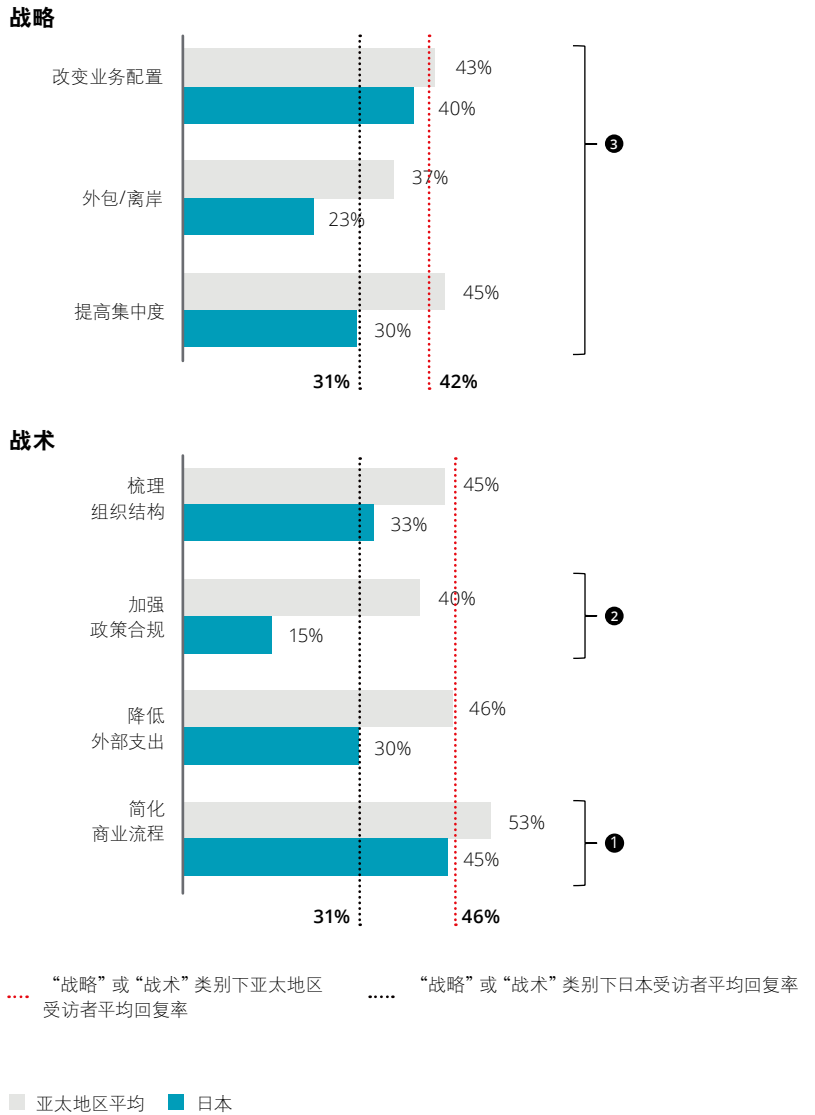
未来24个月内，相对亚太区整体日本企业实施战略性成本削减举措的可能性偏低，只有31%的日本受访企业认为有可能采用而亚太区均值为42%。战术举措方面则存在更大差异，31%的日本受访企业有采纳倾向而亚太区均值为46%。(图56)



调查发现

- ① 日本公司最为偏好的举措是“简化商业流程”（45%）。
- ② 日本公司最不欢迎的举措是“加强政策合规”（15%）。
- ③ 最受日本企业青睐的战略性举措是：“改变业务配置”（40%）、“提高集中度”（30%）和“外包/离岸”（23%）。

图56: 未来24个月内最有可能采取的成本措施



附录E: 澳大利亚



对成本降低前景持中立看法，一定程度上反映了一种经济成熟、政治稳定及聚焦于战略的灵活方式。

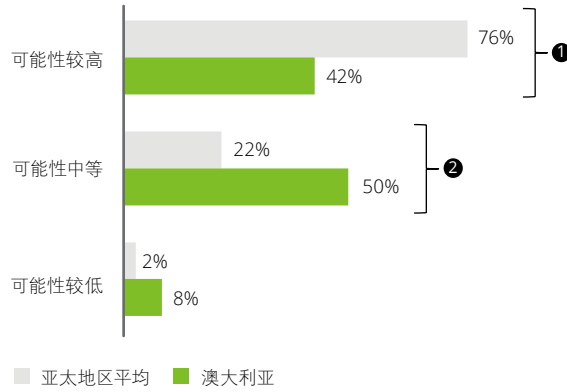


澳大利亚受访者的总体观点与亚太其他地区有显著差别。为协助确保样本有效性，我们进行了更多调查并进一步分析调查结果。然而，该结果分析与初步发现一致，显示澳大利亚与亚太区其他国家存在明显差异。

实现成本削减的可能性偏低

调查数据显示，42%的澳大利亚企业表示其在未来24个月可能着手降低成本，显著低于亚太区76%的平均水平。然而，由于50%的澳大利亚受访者对于成本降低持中立意见，这一立场将受灵活性战略需求的影响。(图57)

图57: 未来24个月实现成本降低的可能性
占所有受访者的比例



调查发现

- ① 42%的澳大利亚公司表示未来24个月可能着手降低成本，显著低于亚太地区76%的平均水平。
- ② 持中立意见的澳大利亚受访者比例 (50%) 远远高于亚太地区平均水平 (22%)。



成本削减目标保守

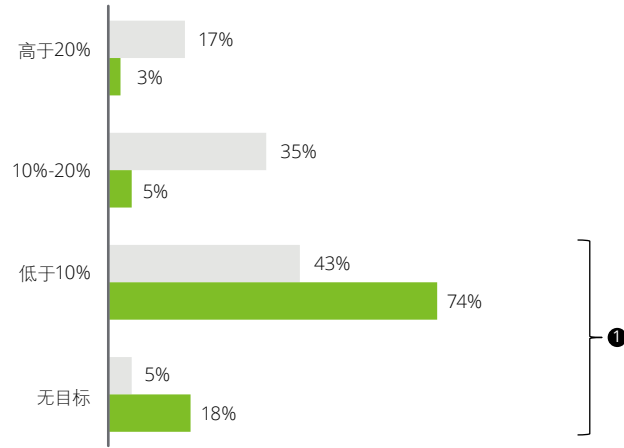
74%的澳大利亚受访者设立的成本削减目标在10%以上，还有18%的受访者未设定成本削减目标。这一比例明显高于亚太区平均水平，潜在原因有二：1. 澳大利亚企业已经着手降低成本，成效初显；或者2. 澳大利亚企业正在经历“新常态时代”，经济破纪录地持续发展没有衰退。⁷无论原因为何，目前仍然存在一种可能，就是剩余的成本削减机会在本质上也许可以帮助企业实现转型——成本削减的实施过程将会更加复杂，且目标更加难以实现。（图58）



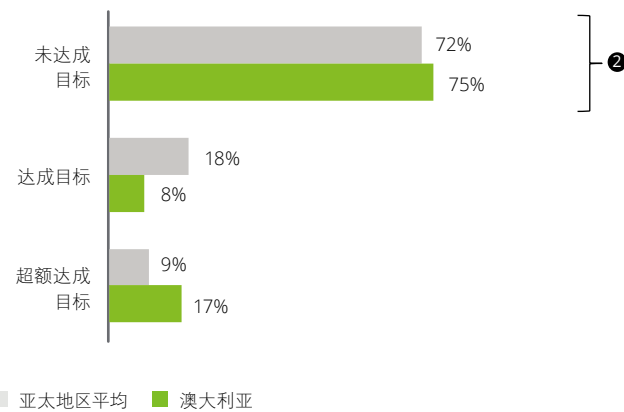
调查发现

- ① 澳大利亚受访企业中，成本降低目标小于10%或根本没有目标的企业比例（92%）远远大于亚太地区平均水平（48%）。
- ② 除了较低的目标设立，75%的澳大利亚企业无法完成计划。在亚太地区，这个比例是72%。

图58: 年度成本计划目标及目标成功达成率
 占有受访者的比例



目标成功达成率
 占有受访者的比例



⁷德勤：《构建幸福国家》第6册



成本削减操作更加成熟

与亚太区整体相比，澳大利亚企业几乎对所有能效提升都更为关注(图59)。

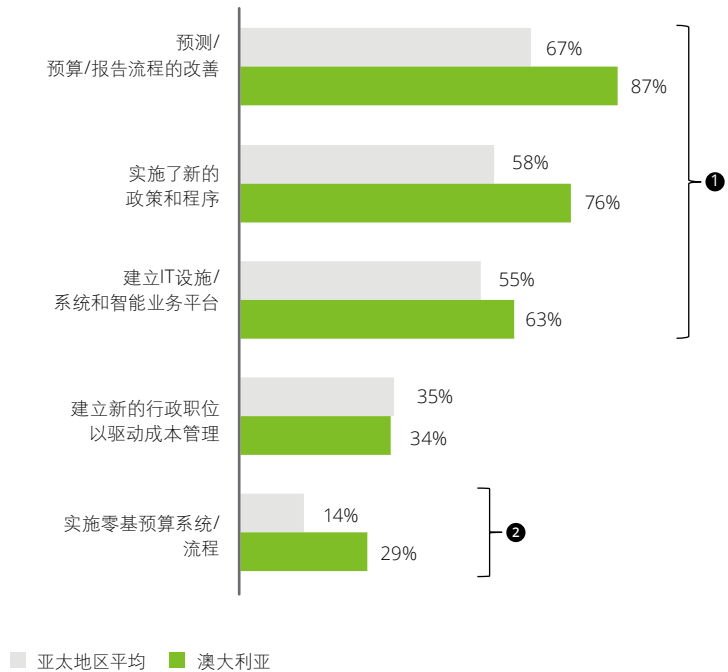
29%的澳大利亚企业认为其在零基预算的实施方面得到了提升，相对于亚太区整体水平(14%)差异明显，相比全球调查中其他国家在该领域大多无所作为甚至退步的结果，尤其令人瞩目。由于澳大利亚更关注改善预测、预算和报告流程，因此在某种程度上可能导致其对于零基预算产生更多的关注。



调查发现

- ① 在过去24个月中，澳大利亚受访者在“预测/预算/报告流程的改善”(87%)、“实施了新的政策和程序”(76%)和“建立IT设施/系统和智能业务平台”(63%)三大领域的提升远远高于亚太地区平均水平。在亚太地区，这个比例分别是67%、58%和55%。
- ② 澳大利亚受访者对“实施零基预算系统/流程”(29%)的关注高于亚太地区平均水平(14%)。

图59: 过去24个月内提升的能力





外部风险忧虑较少

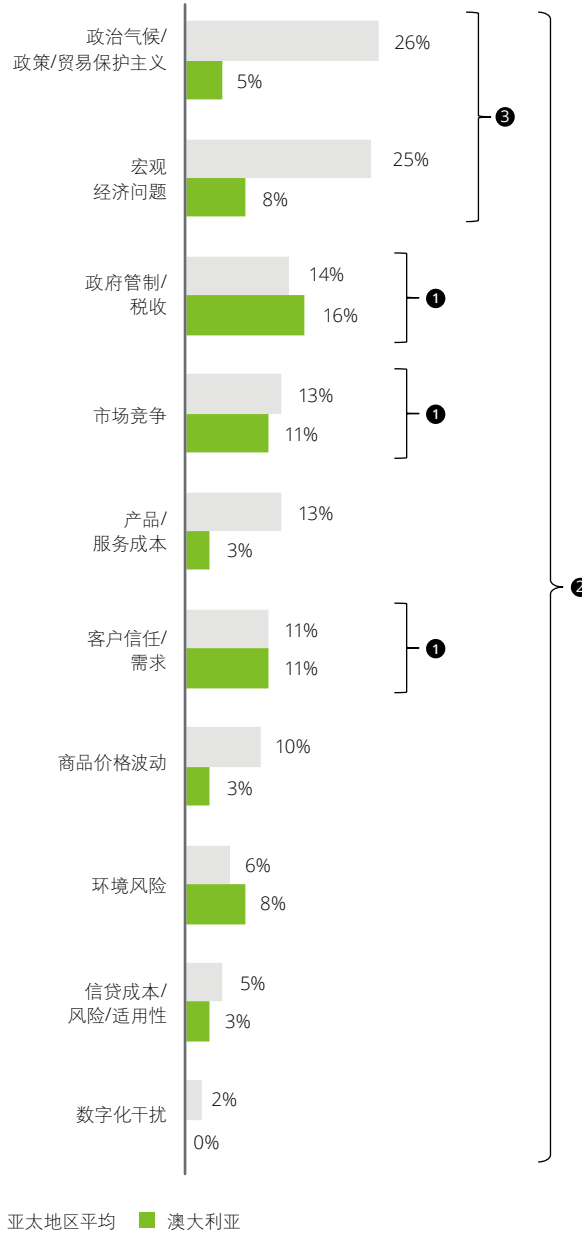
与亚太区整体相比，澳大利亚受访者对几乎所有外部风险的担忧皆较少。就多数国家最为担忧的两项风险而言——政治风险（澳大利亚5%，亚太地区26%）和宏观经济风险（澳大利亚8%，亚太地区25%）表现尤其明显，该类型风险相对较低也表明了澳大利亚乐观的市场前景。（图60）



调查发现

- ① 澳大利亚受访者的首要外部风险是“政府管制/税收”（16%）、“客户信任/需求”（11%）和市场竞争（11%）。
- ② 在10个风险因素中，澳大利亚受访者担忧情绪高于亚太区均值的三项为：“政府管制/税收”（16%）、“客户信任/需求”（11%）和“环境风险”（8%）。在亚太地区，这个比例分别是14%、11%和6%。
- ③ 亚太区公认的两大首要外部风险，“政治气候”（26%）和“宏观经济问题”（25%），在澳大利亚受访企业中却鲜有顾虑。在澳大利亚，这个比例分别是5%和8%。

图60: 首要的外部风险





增长预期较低

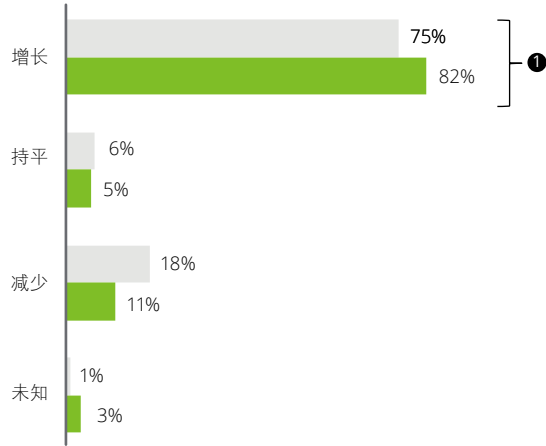
相对于整个亚太区，多数澳大利亚企业表示过去24个月内其收入出现正增长（澳大利亚82%，亚太地区75%）。尽管整体增长前景仍较广阔，澳大利亚企业的收入增长预期不如亚太区整体乐观（澳大利亚71%，亚太地区78%）。（图61）



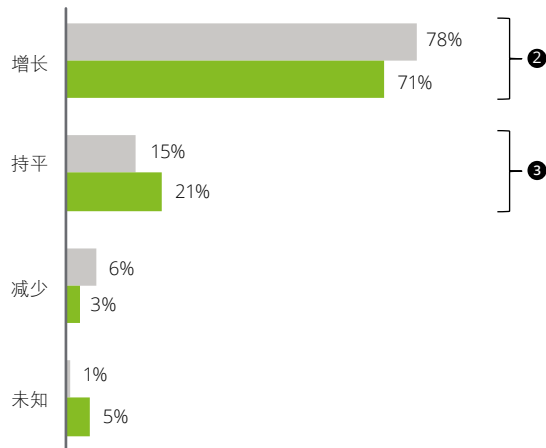
调查发现

- ① 相较于亚太地区平均水平（75%），更多的澳大利亚受访者实现了过去24个月内的收入正增长（82%）。
- ② 71%的澳大利亚公司预期未来24个月内收入会增长。在亚太地区，这个比例是78%。
- ③ 澳大利亚公司中持未来24个月收入持平预期的企业比例（21%）高于亚太地区平均水平（15%）。

图61: 年收入增长
过去24个月的年收入
占所有受访者的比例



未来24个月的预期收入增长
占所有受访者的比例



■ 亚太地区平均 ■ 澳大利亚



积极尝试

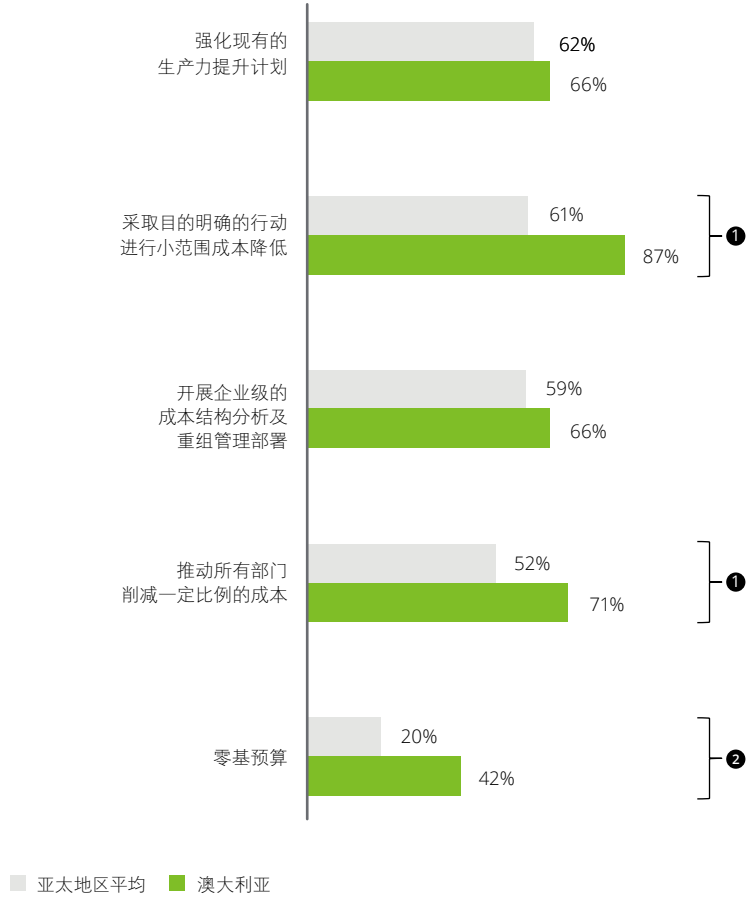
尽管澳大利亚受访者设立的成本降低目标相对较低，但他们做出了诸多努力，比亚太区其他企业更加频繁地尝试各种方法降低成本。(图62)



调查发现

- ① 最受澳大利亚企业青睐的成本管理方法是“采取目的明确的行动进行小范围成本降低”（83%）和“推动所有部门削减一定比例的成本”（71%），远远高于亚太区均值（61%）/（52%）。
- ② 澳大利亚受访者对实施零基预算的重视（42%）大于亚太地区平均水平（20%），但仍然是最少用到的管理方法，与亚太地区整体基本一致。

图62: 过去24个月内采用的成本管理方法





追求竞争优势

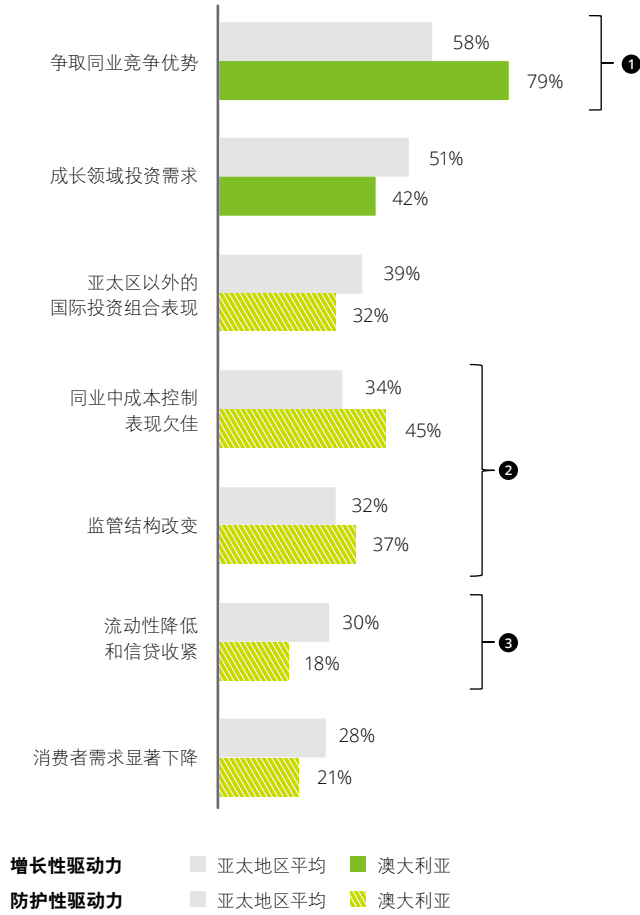
澳大利亚的成本削减驱动与亚太区其他地区基本一致。就获取竞争优势这项而言，澳大利亚（79%）的重视程度远高于亚太地区（58%），对另外两项驱动的关注亦居于首位。（图63）



调查发现

- ① 对于澳大利亚受访者，将“争取同业竞争优势”（79%）作为成本削减驱动的比例高于亚太地区平均水平（58%）。
- ② 将“不利的成本态势”（45%）和“监管结构改变”（37%）视为成本降低驱动的澳大利亚企业比例均高于亚太地区平均水平（34%、32%）。
- ③ 在七个选项中，澳大利亚受访者对其中四项的关注度低于亚太地区平均水平，其中关注最少的是“流动性降低和信贷收紧”（18%），在亚太地区受访者中这个比例达到了30%。

图63: 成本降低的推动因素



实施战术举措降低成本

73%的澳大利亚受访企业表示，未来24个月他们更倾向于采取战术性举措而非战略性举措，包括加强政策合规、减少外部开支及简化业务流程等。企业采取战略性举措的可能性相对较低（澳大利亚36%，亚太地区平均42%），很大程度是由于许多澳大利亚企业已经采取了重要举措（如离岸、外包），并且许多企业目前正专注于以客户为中心的转型，以期同时实现增长和成本效益。（图64）

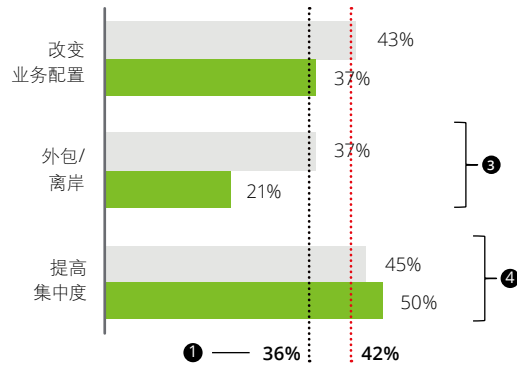


调查发现

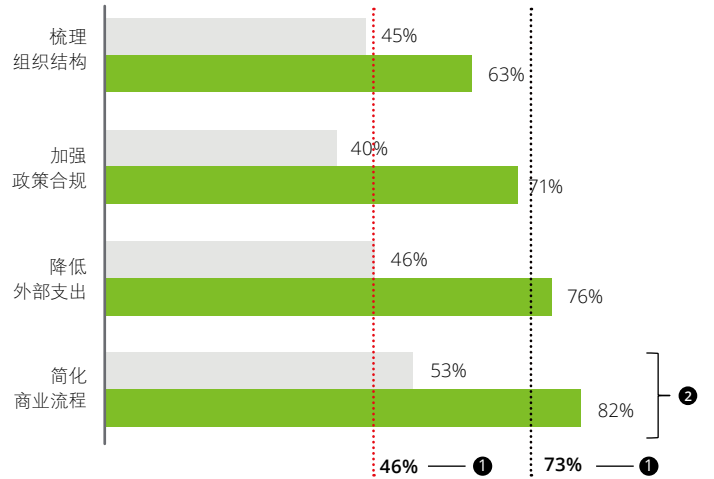
- ① 澳大利亚公司对战术性成本降低举措的青睐（73%）远远高于亚太地区整体水平（46%），同时亦高于战略性举措的采纳（36%）。
- ② 澳大利亚受访者最偏爱的举措是“简化商务流程”（82%），远远高于亚太地区平均水平（53%）。
- ③ 澳大利亚受访者对“外包/离岸”的采纳可能性（21%）低于亚太地区平均水平（37%）。
- ④ “提高集中度”（50%）是澳大利亚受访者最为偏好的战略性举措，但相较于“简化组织架构”这一最少采纳的战术举措（63%），仍旧低13个百分点。

图64: 未来24个月内最有可能采取的成本举措

战略



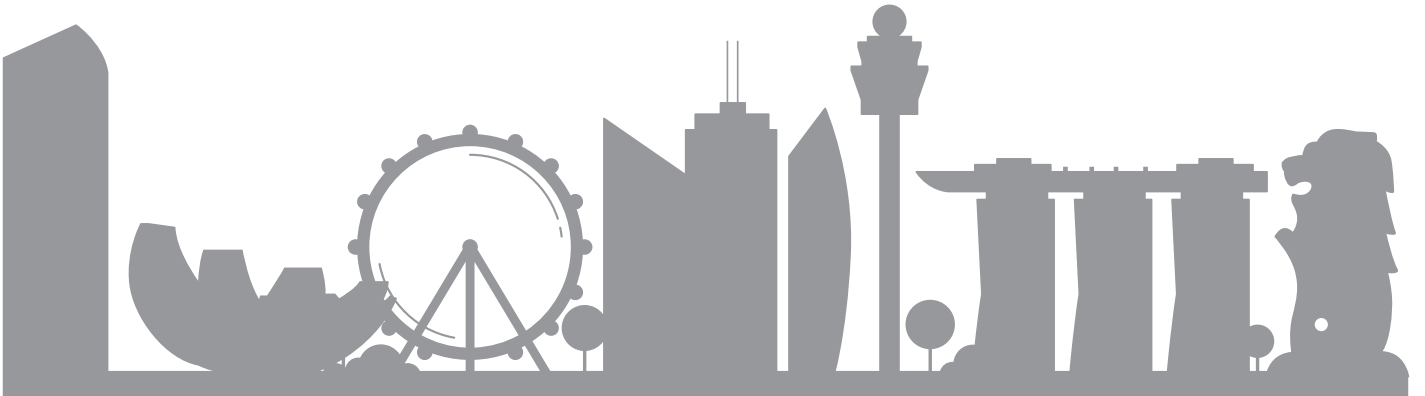
战术



..... “战略”或“战术”类别下亚太地区受访者平均回复率
 “战略”或“战术”类别下澳大利亚受访者平均回复率

■ 亚太地区平均 ■ 澳大利亚

附录F: 新加坡



与受访的所有其他国家相比，新加坡最能代表亚太地区平均水平。



调研结果显示新加坡在许多方面与亚太地区整体水平非常一致，包括成本降低驱动、方法、问题、目标和成功率。过去24个月新加坡的收入增长远低于亚太地区平均水平，但有望在未来24个月内迎头赶上。尽管对前两大风险的关注度更高，总体而言新加坡对外部风险的态度与亚太区基本一致。

高度关注政治和经济因素

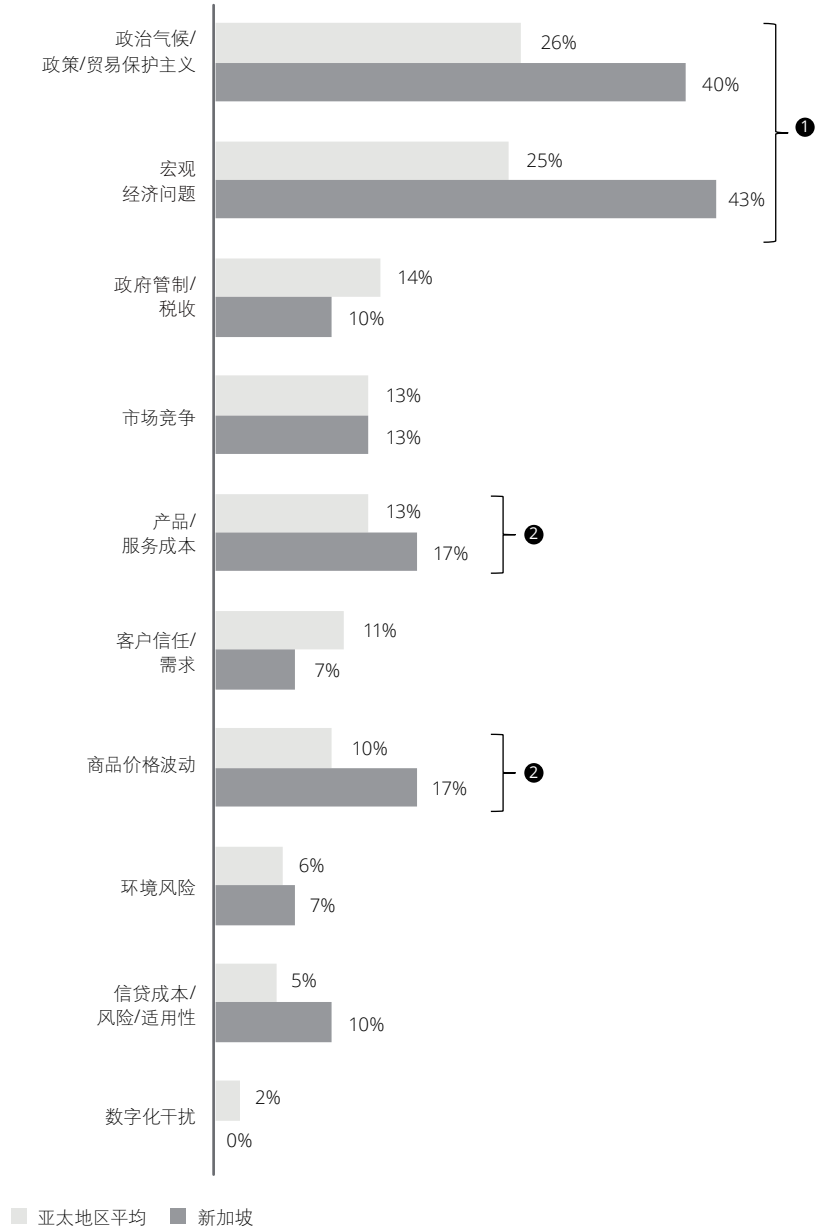
对新加坡企业而言，首要外部风险包括政治气候（40%）和宏观经济问题（43%），这两方面与亚太区一致，但数值明显较高（亚太地区分别为26%和25%）。（图65）



调查发现

- ① 对于新加坡受访者，宏观经济问题（43%）和政治气候（40%）是两大首要外部风险，关注度远远高于亚太地区整体水平（26%、25%）。
- ② 新加坡受访者认为其次的外部风险来自于商品价格波动（17%）和产品/服务成本（17%），关注度高于亚太地区整体水平。

图65: 首要的外部风险



有望赶上亚太区增长水平

虽然过去24个月新加坡企业的收入增长远低于亚太区平均水平（新加坡53%，亚太地区75%），但未来增长预期与亚太区整体基本一致（新加坡77%，亚太地区78%）。（图66）

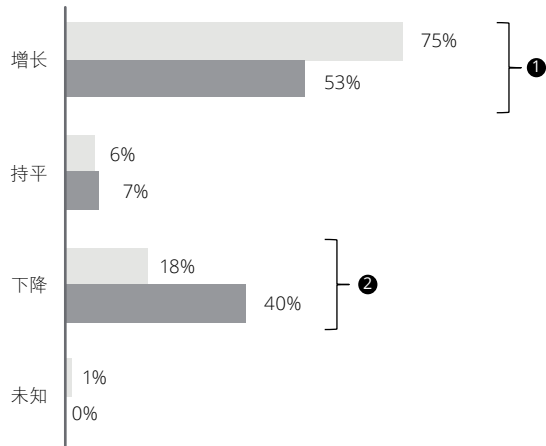


调查发现

- ① 53%的新加坡受访企业在过去24个月内实现了收入增长，低于亚太地区平均水平（75%）。
- ② 40%的新加坡受访企业在过去24个月内收入有所下降，远高于亚太地区平均水平（18%）。
- ③ 新加坡对未来收入增长预期与亚太地区整体基本一致。

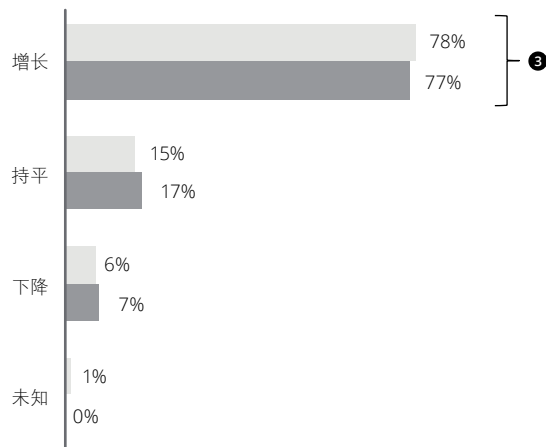
图66:年收入增长率

过去24个月的年收入
占所有受访者的比例



未来24个月的预期收入增长

占所有受访者的比例



■ 亚太地区平均 ■ 新加坡

高度关注成本降低

相较于亚太其他地区，新加坡企业更有可能实施成本削减举措（新加坡90%，亚太地区76%）。（图67）

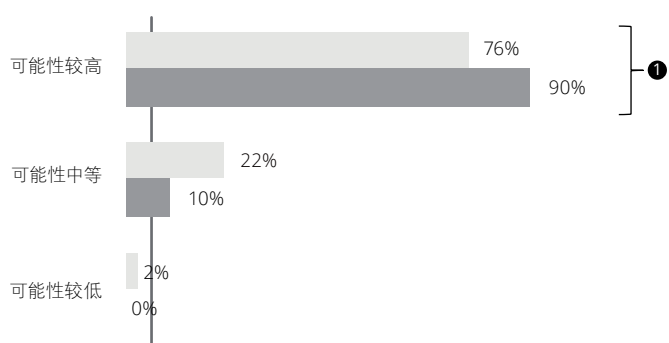


调查发现

- ① 新加坡公司力图削减成本的可能性（90%）高于亚太地区平均值（76%）。

图67:未来24个月成本降低的可能性

占所有受访者的比例



■ 亚太地区平均 ■ 新加坡



更高的目标设立和完成

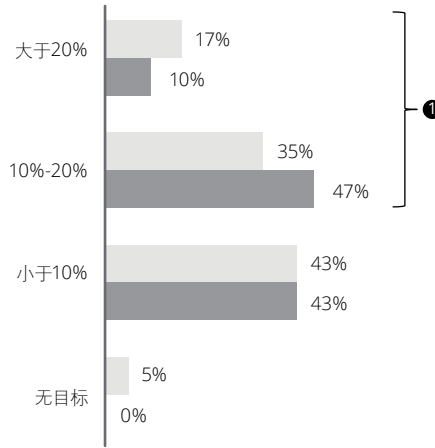
新加坡企业的成本削减目标和成功率均略高于亚太区整体水平（新加坡失败率70%，亚太区失败率72%）。（图68）



调查发现

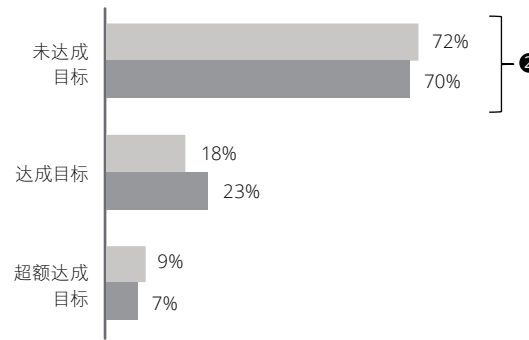
- ① 成本削减计划目标大于等于10%的新加坡受访者比例高于平均数（57%），亚太地区同一数据为52%。
- ② 新加坡公司反馈的成本削减计划失败率（70%）与亚太地区该比例基本持平（72%）。

图68:年度成本计划目标及目标成功达成率
 占有所有受访者的比例



目标成功达成率

占有所有受访者的比例



■ 亚太地区平均 ■ 新加坡



战略与战术平衡发展

新加坡企业对采取战略性举措还是战术性举措没有偏好。然而最有可能采取的成本举措“简化业务流程” (57%) 属于战术性举措。(图69)

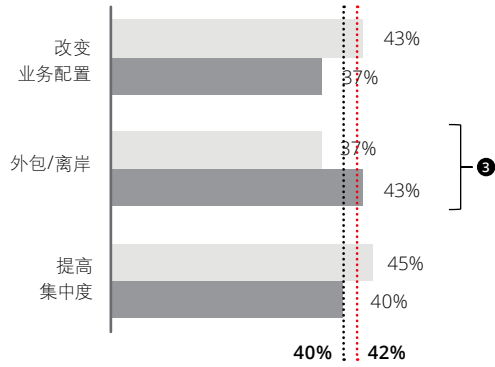


调查发现

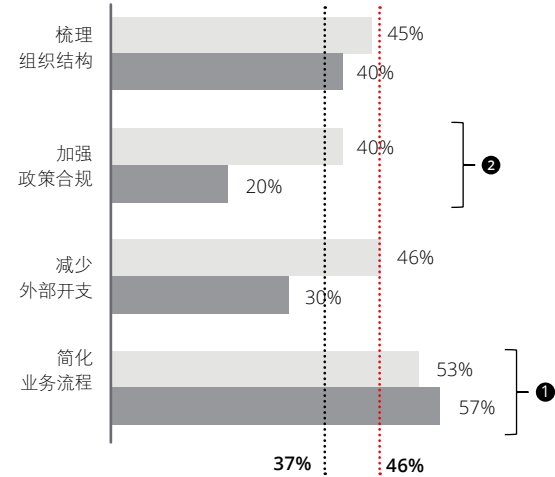
- ❶ 对于新加坡受访者，“简化业务流程”是最受青睐 (57%) 的成本举措。
- ❷ “提高合规性”在新加坡受访者中鲜有提及 (20%)，远低于亚太区均值 (40%)。
- ❸ 新加坡公司最为偏好的战略成本举措是“外包业务流程” (43%)，而亚太地区的同一指标比例为37%。

图69:未来24个月内最有可能采取的成本举措

战略



战术



..... “战略”或“战术”类别下亚太地区受访者平均回复率
 “战略”或“战术”类别下新加坡受访者平均回复率

■ 亚太地区平均 ■ 新加坡

关于德勤全球

Deloitte (“德勤”) 泛指一家或多家德勤有限公司(即根据英国法律组成的私人担保有限公司, 以下称“德勤有限公司”), 以及其成员所网络和它们的关联机构。德勤有限公司与其每一家成员所均为具有独立法律地位的法律实体。德勤有限公司(又称“德勤全球”)并不向客户提供服务。请参阅 www.deloitte.com/cn/about 中有关德勤有限公司及其成员所更为详细的描述。

德勤为各行各业的上市及非上市客户提供审计及鉴证、德勤管理咨询、财务咨询、风险咨询、税务及相关服务。德勤通过遍及全球逾150个国家的成员所网络为财富全球500强企业中的80%企业提供专业服务。凭借其世界一流和高质量的专业服务, 协助客户应对极为复杂的商业挑战。如欲进一步了解全球大约245,000名德勤专业人员如何致力成就不凡, 欢迎浏览我们的Facebook、LinkedIn 或Twitter专页。

关于德勤澳洲

在澳洲, 成员所是德勤有限公司澳洲合作伙伴。作为澳洲领先的专业服务机构, 德勤有限公司及其附属机构通过全国范围内约6000名专业人员, 提供审计、税务、管理咨询和财务咨询服务。专注于创造价值和增长, 并被公认为创新人力资源项目选择的雇主, 我们致力于帮助我们的客户和人们卓越。更多资讯请访问我们的网站www.deloitte.com.au。

本通信中所含内容乃一般性信息, 任何德勤有限公司、其成员所或它们的关联机构(统称为“德勤网络”)并不因此构成提供任何专业建议或服务。在作出任何可能影响您的财务或业务的决策或采取任何相关行动前, 您应咨询合资格的专业顾问。任何德勤网络内的机构均不对任何方因使用本通信而导致的任何损失承担责任。

德勤有限公司成员所。

©2017. Deloitte Touche Tohmatsu版权所有, 保留一切权利。

CQ-086SC17

 这是环保纸印刷品