

DOW JONES
道琼斯

道琼斯公司独家授权出版

全球权威财经媒体为您解析
知名企业有效削减成本、回归高速增长的成功经验

找到利润源

Leadership

《华尔街日报》/著
周 昕/译

 中国轻工业出版社

道琼斯公司独家授权出版

全球权威财经媒体为您解析
知名企业有效削减成本、回归高速增长的成功经验

找到利润源

Leadership

《华尔街日报》/著
周昕/译

图书在版编目 (CIP) 数据

找到利润源 / 《华尔街日报》著; 周昕译. —北京: 中国轻工业出版社, 2006.1

ISBN 7-5019-5015-6

I. 找... II. 华... III. 企业管理-文集
IV. F270-53

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2005) 第 081237 号

责任编辑: 胡玫娟

责任终审: 滕炎福

封面设计: 王 琳

版式设计: 王 琳

出版发行: 中国轻工业出版社 (北京东长安街 6 号, 邮编: 100740)

印 刷: 北京市东光印刷厂 (北京市通州区宋庄镇辛店村, 邮编: 101118)

版 次: 2006 年 1 月第 1 版第 1 次印刷

开 本: 787×1092 1/16 印张: 15.25

字 数: 120 千字

书 号: ISBN 7-5019-5015-6 / F·352

定价: 23.80 元

著作权合同登记 图字: 01-2005-3668

读者服务部邮购热线电话: 010-65241695 85111729 传真: 85111730

发行电话: 010-85119845 65128898

网 址: <http://www.chlip.com.cn>

Email: club@chlip.com.cn

如发现图书残缺请直接与我社读者服务部联系调换

50505SAX101HBW

序

伴随中国经济的飞速发展和全球竞争的日益激烈，世界各地华人商界领袖、企业家、成功管理人士以及投资者对于准确、客观和深具洞察力的中文信息的需求空前增加。一直在全球财经信息服务领域占据领先地位的道琼斯公司及时洞悉了这种需求，不失时机地推出了中文信息服务，从而使占世界人口四分之一的广大华语人群得以分享道琼斯的财经分析、时事要闻、市场分析、业界动态、高端人物访谈及管理经验等卓越信息内容。

道琼斯为华人商界提供新闻和新闻分析服务已有十多年的历史。知讯者生存，任何成功皆离不开准确广泛的信息。如今大中华地区各领域专业人士时刻都在从我们提供的各种财经信息服务中受益。银行和金融界可以订阅道琼斯通讯社全球金融市场的实时新闻服务以及道琼斯通讯社推出的中文新闻服务。中国大陆的投资者则可以使用道琼斯中国指数来进行国内市场的分析研究，其中包括 1996 年推出的道琼斯中国指数系列，以及我们最近与上海第一财经传媒有限公司推出的中国综合基准指数“道琼斯第一财经中国 600 指数”和蓝筹股指数“道琼斯第一财经中国 600 行业领先指数”。

如今，全球华语商界人士均可以登陆我们推出的《华尔街日报》中文网络版 (www.chinese.wsj.com)，阅读《华尔街日报》当日重点文章的中文版本。中国大陆的专业人士还可以看

到我们的电视新闻业务 CNBC 财经频道与上海文广新闻传媒集团合作推出的商业财经专栏节目，也可以读到由投资有道出版公司在中国大陆出版发行的个人理财中文月刊杂志《投资有道》中的道琼斯专版，所有的专业人士还可以从我们与路透集团合作推出的网上商业新闻搜索和研究工具 Factiva.com 中获取商业信息。

另外，道琼斯公司及其旗舰媒体《华尔街日报》对大中华地区的关注由来已久。除了将《亚洲华尔街日报》的总部建立在香港之外，《华尔街日报》、《亚洲华尔街日报》和道琼斯通讯社还先后在北京、上海和台湾成立了新闻分社，如今拥有众多记者和新闻工作人员。道琼斯公司在亚洲还出版有《远东经济评论》杂志，其中提供了来自全球知名专业人士撰写的、关于大中华地区的独立深层分析和评论。

此番我们与香港经世集团强强联手，共同推出《道琼斯系列丛书》，结合道琼斯旗下《华尔街日报》、《亚洲华尔街日报》、《华尔街日报欧洲版》、《巴伦周刊》及《财智月刊》的精彩内容和大中华地区读者的具体需求，以股市分析、投资指南、高端人物访谈、企业管理战略、经济趋势分析及个人职场策略等广泛层面最大程度地满足不同读者的需求。希望这些精辟而丰富的内容能够帮助处于激烈竞争中的企业和个人获取更大的成功。

饶猛志 (Matt Roberts)
道琼斯公司中国首席代表
二零零五年五月于北京

目 录

CONTENTS

>>> 上篇

1. 削减成本的艰辛之路/3

随着公司纷纷想方设法大幅削减开支，无数企业的成本得以削减。然而在这轰轰烈烈的过程中，也有许多公司犯下了严重的错误，那么管理者们又将从中吸取怎样的教训呢？

2. 对医疗费开出的猛药/17

许多美国公司为了缩减成本而把越来越多的医疗费用转嫁到员工头上，但是皮特尼伯斯公司却反其道而行，其结果出人意料。

3. 全线挤压/31

全世界消费电子产品行业都受到利润下降和销售价格下滑的影响，而显示器制造更是如履薄冰。对于唯冠国际的总裁而言，需要时刻注意控制成本，试尽一切可能的方法。

4. 精致的平衡艺术/43

追求商业利润与遵循道德伦理之间，常常存在着不可调

和的矛盾和冲突。而得州大学迈克库姆斯商学院的老师们精心设计了一款模拟游戏，来帮助学生学会处理商业和道德伦理的平衡艺术。

5. 产业海外转移的利弊之争/57

把产业转移至海外有助于公司削减成本，但是这种转移是否会伤害美国的经济呢？两位经济学家将就此问题展开讨论。

6. 精干型购物/71

德国是折扣便利店的噩梦之邦。德国政府对市场的严格管制使得任何想采取成本削减的厂商都感受处处受制。然而德国却拥有世界上最为成功的折扣零售行业，其成功背后隐含着一个简单但饶有趣味的战略：要在人力成本很高的市场内把开支压缩到最低，就要尽可能地减少服务。

7. 细微之处/79

集腋成裘的道理人人皆晓，然而关注细微之处却常令人心烦意乱。像控制开灯时间以及取消免费咖啡等小打小闹的节约举措还会让客户和员工怨声载道。可是成果……

8. 渴者愈渴/87

西北航空公司历来就是著名的成本削减大师，而该公司也正是利用这种几近吝啬的成本控制方式在航空业的寒

冬之中艰难发展。在过去三年时间内，八轮成本削减大行动之后，目前该公司的成本已经和许多折扣机票航空公司不相伯仲。

>>> 下篇

9. 寻求最佳增长方式/101

每个企业都想做大，然而许多企业却选择了不恰当的增长方式。那么究竟如何才能找到适合自己的发展方式呢？

10. 把握浪潮/113

拉赛尔·斯托弗糖果公司希望能借低热量食品风靡的机会赚上一笔。然而这么做不仅需要反应快速，而且还需要明智的策略。

11. 收购……再收购/125

珀修斯出版集团是不折不扣的连环收购者，现在该公司正努力证明整体价值要大于部分价值之和。

12. 耐心地增长/139

医疗行业中经常充斥着这样的案例：某家医院声势浩

大地进行了一项巨大收购，但到了最后却又不得不及时“瘦身”来获得生存。然而，环球医疗服务公司却凭借着“稳步走”的发展策略，证明了缓慢增长的价值。

13. 新的地平线/153

美国大型航空公司正纷纷开拓国际航线，以应对竞争日益激烈的国内市场，然而他们能够突围而出吗？

14. 漂亮的网络策略/163

J&R 电子产品商店在拓展网络业务方面其实并无太多的机会，那么该公司取得今天的成就究竟有什么秘诀呢？

15. 连锁反应/175

乔治·纳达夫希望能够重现当年创办波士顿炸鸡连锁店时的成功，其具体做法是：先购买一家小规模的良好品牌性的当地餐厅，然后将其拓展为全国性的连锁商店。而“肥肥不肥”餐厅完全具备了这些必需的潜质。

16. 越少反而越好/185

朗讯科技曾认为其未来在于快速增长，然而却碰得头破血流。在经过大刀阔斧的削减和整顿之后，目前朗讯只剩下维持生存所需的核心骨架，这家美国最大的电信设备制造商，正希望以更加专注、更为高效的姿态重新回到增长的轨道上。

17. 向上游挺进/197

美国农业或许是最难找到合适增长模式的行业了：农场主耕种的土地数量已经难以继续增长；农产品加工几乎完全操纵在几家处于垄断地位的大公司手中，而它们已经没有必要继续收购以求横向发展的必要了。垂直整合似乎成了农业公司保持增长的惟一选择。

18. 多了还能再多/209

大型混合经营公司是否已是属于上个世纪的恐龙？对此的回答是“否”，不过其前提条件是这些公司或多或少也要做到专注于一两个其擅长且有利可图的业务领域。

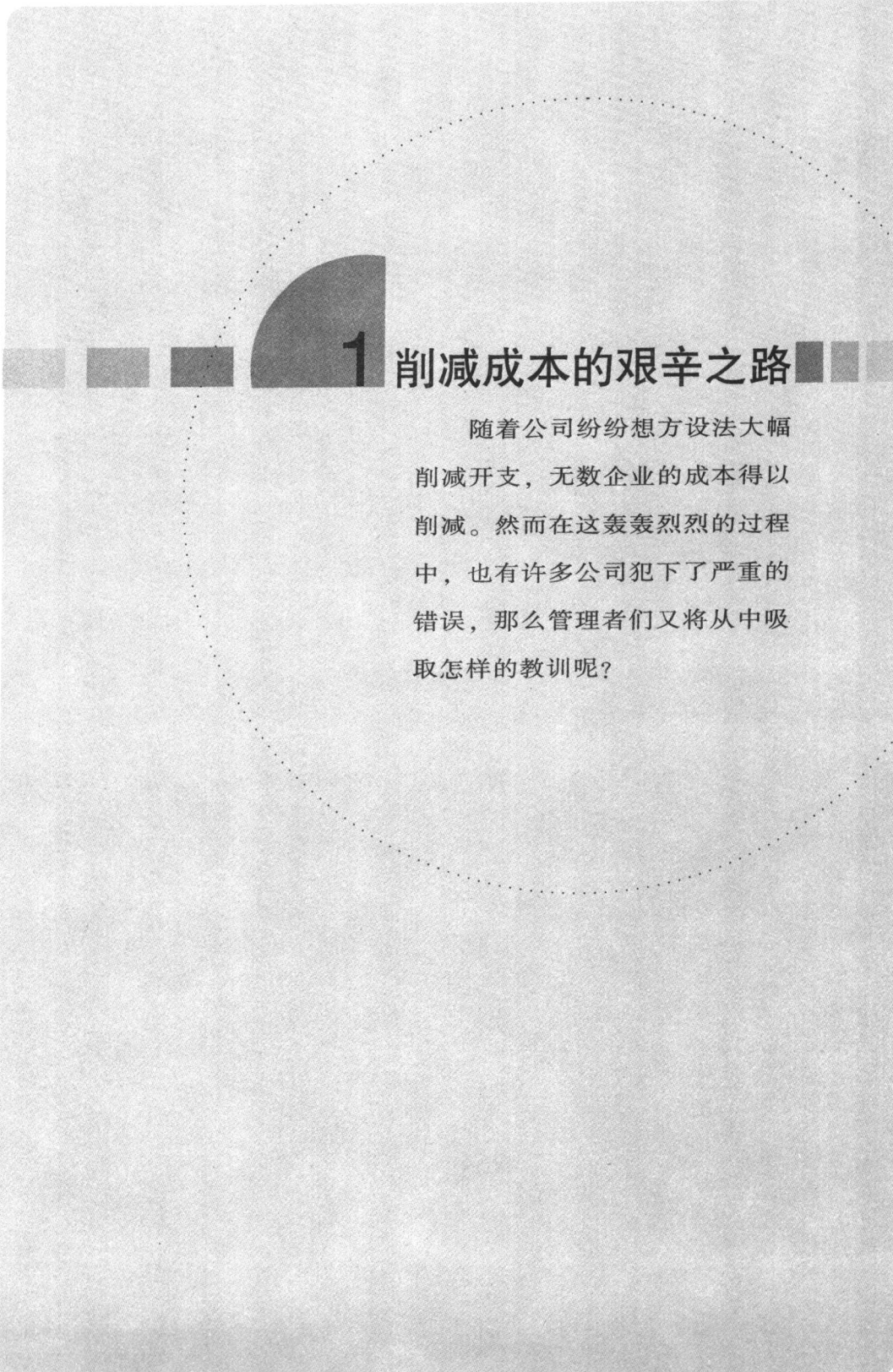
19. 公司改革升温/221

许多企业高管都感受到了政府修改企业利润监管法规所带来的好处。

20. 为了与亚马逊一战/227

主营 DVD 网上租借业务的 Netflix 公司正面临着有史以来最为严峻的威胁：直面电子商务巨头亚马逊公司的挑战。其首席执行官正积极行动，以赢得这场战役的胜利。

上篇



1 削减成本的艰辛之路

随着公司纷纷想方设法大幅削减开支，无数企业的成本得以削减。然而在这轰轰烈烈的过程中，也有许多公司犯下了严重的错误，那么管理者们又将从中吸取怎样的教训呢？



削减成本绝非易事

过去 30 年中试图削减成本的企业可谓前赴后继，然而许多公司的举措却得到了适得其反的效果。谁能忘却艾伯特·邓拉普（Albert Dunlap）的事迹？1998 年他因在成本削减方面的激进措施而名声大噪，人称“链锯阿尔”，但是后来他所领导的家电制造商阳光公司（Sunbeam Corp）却递交了破产保护申请。从近几年的情况看，因削减成本而惹火烧身的例子比比皆是，美国电话电报公司（AT&T）、福特汽车（Ford Motor）以及美洲航空（American Airlines）的母公司 AMR 集团等大型企业都曾雄心勃勃要削减成本，然而这些公司目前的股价都远逊于 5 年之前。

有研究表明接连不断的裁员会产生极坏的副作用，留下员工的士气和效率会大受影响。即便是采取工龄买断或提前退休等表面上相对温和的措施，也可能因处理不当而产生破坏性后果。

“确实有许多企业在这方面犯了错误。”密歇根大学商学院管理学教授金·卡梅伦（Kim Cameron）说道。在“9·11”

恐怖袭击事件之后，他对美国的航空公司做了专门研究，发现很多在股票市场上一蹶不振的公司，恰恰就是那些在削减成本方面表现积极的企业。

当然情况也并非毫无希望：目前许多公司高管已开始从错误中汲取教训。

在经过 3 年壮烈的成本削减期之后，许多公司的利润都在强劲增长。美国公司在过去 3 年的生产率增长速度创下了 20 世纪 50 年代以来的新高。伊利诺伊大学经济学家凯文·哈洛克（Kevin Hallock）进行的一项研究发现，在过去 25 年内，只要上市公司一宣布缩减规模，投资者立刻就会在市场上抛售其股票，然而这种现象在近期却发生了变化，投资者开始对缩减规模的公司产生正面看法。

公司在成本削减上是否更为有效了？如果答案是肯定的，那么其原因何在呢？企业的管理人员从曾经的那段时光——全球董事会都在激烈讨论如何削减开支的岁月中，汲取了怎样的经验教训？

或许现在说公司高管已大彻大悟还为时尚早。美智管理咨询公司（Mercer Management Consulting）执行董事、《赢利》（*The Art of Profitability*）一书的作者亚德里安·斯莱沃斯基（Adrian Slywotzky）指出，目前企业的生产率增长可能无法长久维系。他认为当前这种生产率的提高可能是源于公司在 20 世纪 90 年代末期对新技术大量投资的延迟反应。斯莱沃斯基和卡梅伦都认为在最近的经济不景气

中，依然有许多公司在采用陈旧的甚至是危险的成本削减办法。然而无论如何，削减成本的浪潮已经持续很久了，很多企业的开支也确实降了下来，现在的公司经理已经能够看清哪些才是有效的成本削减方法。以下所列的就是最为重要的方法。

(1) 不要一条道走到黑

从 2001 年至 2003 年，宝洁公司（Procter & Gamble）以自愿买断工龄的方式裁减了 18 000 多名员工，这仅仅是宝洁大举裁员战略中的一个策略而已。世界上至少有数十家大型企业都采取了类似的成本削减方式，其中包括朗讯科技（Lucent Technologies）、UAL、德国戴姆勒-克莱斯勒（DaimlerChrysler）、日本五十铃汽车（Isuzu Motors）及意大利菲亚特（Fiat）等。

自愿买断工龄的方式通常被认为是比较富有人情味的成本削减举措，至少工人可以自主选择留下或是离开。宝洁借助这种方法确实取得了某些成效：该公司的报告显示，其 2004 年第一季度的净利润同比增长了 20%，而宝洁也提高了对 2004 全年利润的预期。

不过波士顿顾问公司（Boston Consulting Group）的一