

响应节约树新风

构建节约型社会 打造节约型企业

节约的 都是利润

田 园◎著



厉行节约，砍掉浪费，实现企业和员工的双赢
微利时代，企业拼的就是节约；省即是赚，节约就能效益倍增

石油工业出版社

014037341

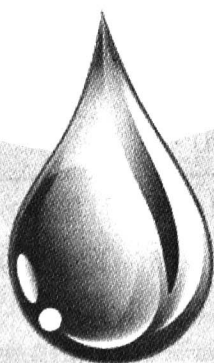
F275.3

152

田 园◎著



节约的 都是利润



石油工业出版社

F275.3
152

图书在版编目 (CIP) 数据

节约的都是利润：白金版 / 田园著.
北京：石油工业出版社，2014.5
ISBN 978-7-5021-9999-9

I . 节…
II . 田…
III . 企业管理－节约
IV . F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2014) 第 024071 号

节约的都是利润：白金版

田园 著

出版发行：石油工业出版社
(北京安定门外安华里 2 区 1 号楼 100011)
网 址：www.petropub.com.cn
编辑部：(010) 64523616 64523611
营销部：(010) 64523623 64253603
经 销：全国新华书店
印 刷：北京晨旭印刷厂

2014 年 5 月第 1 版 2014 年 5 月第 1 次印刷
710×1000 毫米 开本：1/16 印张：9
字数：145 千字

定价：26.80 元
(如出现印装质量问题，我社发行部负责调换)
版权所有，翻印必究

前言

• Preface

近来，媒体频频爆出社会上的浪费行为，一组组触目惊心的数字令人瞠目结舌。以粮食浪费为例：全世界每年浪费掉的粮食就可以满足近9亿人的粮食需求，其中，仅中国餐饮业每年就要倒掉2亿人的口粮！

这些浪费行为，对资源、环境都造成了严重的压力和挑战，也影响到了经济的可持续发展。我们不得不思考这样的问题——还有没有足够的土地来承载更多的企业？还有没有充足的燃料来驱动一辆辆奔跑的汽车？还有没有洁净的空气和水能够支撑我们生存？

面对能源危机，古人早已给出了回答——“君子以俭德辟难”。的确，只有节约，才能帮助我们解决环境和资源给人类提出的问题。而作为消耗水、电、土地等自然资源的大户，企业更是要带头节约。

厉行节约，对于企业来说，不仅仅是社会和环境的必然要求，也是企业想要在激烈的市场竞争中获得一席之地的必然选择。

《纽约时报》专栏作者托马斯·弗里曼在其畅销书《世界是平的》中也提出，在全球化竞争的时代，要使自己的公司立于不败之地，就必须时刻考虑“别人在做这项工作时是否比自己成本更低”。

在这个“僧多粥少”的市场环境中，节约的就是利润。节约，并不是简单的节约资金，还有节约时间成本，精简管理系统，等等，并且企业需要思考怎样把这些成本投入到最具生产力的地方，促进企业利润的持续增长。

作为企业节约行动的执行者和维护者，员工要与企业并肩作战。在实践节约的过程中，企业存在的问题可以集中概括为三点：对节约的认识不到位；对节约的理解不到位；对节约的执行不到位。

如果不能充分认识和理解节约的重要性，企业就无法开展节约行动。而这

些认识和理解最终也必须落实到执行上。从思想上认识到节约的重要意义，转变工作理念和作风，从行为上为企业节约每一分钱，主动节约，并且维护和巩固节约行动的成果。每个人都要对节约负起责任来，做到事事节约、处处节约、时时节约。

本书立足于“节约即企业利润”这一观点，强调现代社会节约的必要性。对企业在节约问题上的种种误区作了深度剖析，并提出了行之有效、简便易行的应对方法，帮助企业和员工实打实地践行节约。全书从工作细节、管理制度，到日常的工作流程、企业文化建设等方面，力图让每一位员工、每一个企业都能够从中得到执行节约的启发，让每一位员工都能够从身边的细节之中感受到节约的力量。

本书就是这样一本节约的理念书，一本节约的工具书。书中囊括了大量优秀企业和优秀员工的节约事例，不仅有当今世界上最先进的节约理念，还有这些优秀的企业和员工在厉行节约时的具体做法，供大家借鉴，让节约不再是一句模糊的口号。

目 录

Contents

第一章 伟大的企业都是节约型企业

沃尔玛：一分钱锻造最大的企业	2
向德国企业学习，办节约型企业	5
花思科的钱，要像花自己的钱	7
微利娃哈哈，拼的就是节约	10
丰田拧毛巾：节约无止境	12

第二章 帮公司节约就是为自己谋利

节约能够实现企业和员工的双赢	16
节约一分钱，创造十分利	18
像爱护眼睛一样爱护公司的财物	21
从被动到主动，将节约进行到底	23
第一次就把工作做对	26
改变“瞎忙”的工作状态	29

第三章 以最少的投入，获最大的收益

当用则万金不惜，不当用则一文不费	34
做大不如做强，做多不如做精	36
把资金投到最具竞争力的地方	38

用最少的人做最多的事	41
奉行“斤斤计较”的节约理念	43
利润 = 收入 - 成本	45

第四章 “节约型”员工的八大工作准则

对公司负责就是最大的节约	48
提升专注力，杜绝精力浪费	50
提高业务水平，让工作“零缺陷”	53
精打细算，“抠门”的员工更优秀	55
做好每件小事，就是为公司省钱	58
积极“补位”，避免无谓的浪费	60
任何资源都不允许浪费	63
黄金节约法则：拿出最好的业绩	65

第五章 节俭软意识，制度硬约束

用必要的制度为节约保驾护航	70
监督要硬化，恩威需并施	72
破除“鼓励”浪费的制度性因素	74
激发员工“内在节约动机”的方法	76

第六章 打造节约型企业的关键策略

控制成本：练内功是一种节约	80
优化产业链：整合是企业创收	81
节约式采购：节约需从源头抓起	84

高效率生产：调控生产环节很关键	87
低成本营销：用最少的钱做最多的事	90

第七章 树立节约文化，让节俭成为习惯

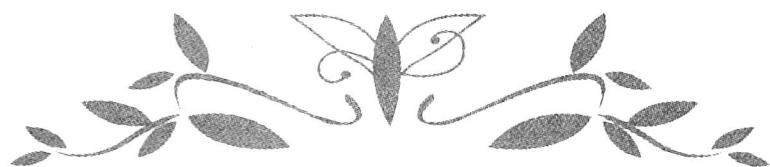
走出“浪费与我无关”的认识误区	94
不拿公家一针一线	97
节约就在点滴间	99
追求卓越，把工作做到极致	102
节约习惯提升企业的无形资产	105

第八章 事事简朴，处处节约

强本而节用，则天不能贫	112
浪费的是钱物，腐蚀的是作风	114
“光盘”行动，拒绝舌尖上的浪费	116
把握时间，拖延就是浪费	118
低碳时代，节水节电要做好	121

附录 办公室节俭小窍门

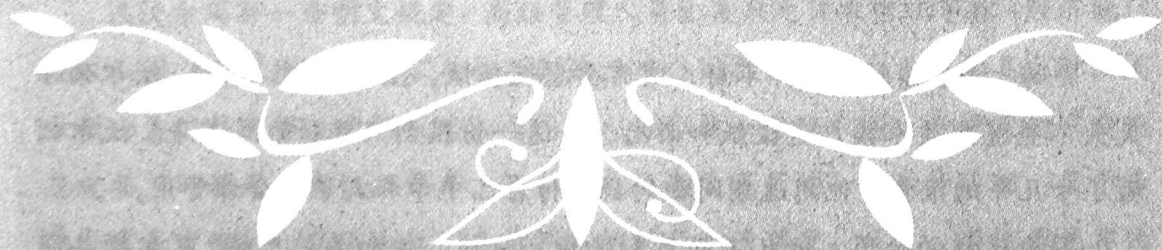
废物再利用：建立公司内部的“跳蚤市场”	126
节约话费：言简意赅，不煲“电话粥”	127
当省则省：减少不必要的公物使用	128
为地球“减负”：拒绝使用一次性用品	130
办公室节约的七个小创意	131

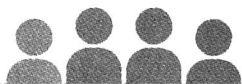


Chapter 1

第一章

**伟大的企业
都是节约型企业**





沃尔玛：一分钱锻造最大的企业

节约是当下最引人注目的事。新华社在报道节约问题时谈道：“浪费之风务必狠刹！要加大宣传引导力度，大力弘扬中华民族勤俭节约的优秀传统，大力宣传节约光荣、浪费可耻的思想观念，努力使厉行节约、反对浪费在全社会蔚然成风。”

企业既是资源的提供者，更是资源的消费者，对节约必须重视。节约不仅是顺应时代潮流，更是企业提高自身竞争力的不二法门。沃尔玛——世界知名的零售业巨头，则是这些企业之中的佼佼者。

萨姆·沃尔顿最初起家时只有 5000 美元，但是他目标坚定，越挫越勇，终于在最古老、最平凡的零售业里创造了伟大的企业——沃尔玛。

当所有人都在盯着沃尔玛的庞大，沃尔玛对供应商的强势，仿佛它是一只怪兽哥斯拉时，很少有人留心注意到，沃尔玛作为一个企业，其实和中国本土的企业有着很多的共性——都是出身草根，都是白手起家，都没有高科技的外衣，都致力于追求低成本，等等。而沃尔玛最著名的低成本运作，则是最值得中国企业反思和借鉴的。

萨姆·沃尔顿的家境并不好，常常要忍饥挨饿。上小学起，萨姆·沃尔顿每天天不亮就要挨家挨户送报纸和杂志，每送一份报刊只能赚取 5 美分。沃尔顿做了十几年的报童，他用这期间赚的钱支付自己中学和大学的全部费用。

因为这样的经历，他从不轻看和浪费一分钱。他和弟弟巴德·沃尔顿共同



经历了艰苦的童年和白手起家的艰辛，并最终携手走向了成功。身价不菲的巴德·沃尔顿曾经说过：“当看到马路上有一便士硬币时，谁会把它拾起来？我敢打赌我会，我知道萨姆也会。”甚至有不相信的员工真的在萨姆·沃尔顿走过的路上扔下一枚硬币——亿万富翁沃尔顿则毫不犹豫地把它捡了起来。不是贪钱，而是其节约的习惯已根深蒂固。

沃尔玛公司在命名时也充分体现了沃尔顿的节约性格。一般来说，美国总是习惯用创业者的姓氏来作为公司的名称。沃尔玛本应叫“沃尔顿玛特”（Walton-Mart），但当沃尔顿在把制作名称需要用到的霓虹灯、广告牌和电气照明的成本等全都计算了一遍之后，他发现，省掉“ton”这三个字母可以节约一笔钱，于是他毅然决定只保留“WALMART”这七个字母——它不只是公司的名称，也是优秀企业家节俭品质的象征。

巧合的是，沃尔玛中国总店的管理者们也没有把WALMART译成中文的“沃尔玛特”，而是直接译成了“沃尔玛”。一字之省，品质尽显。如果全世界4000多家沃尔玛连锁店全部节省一个字，那么在店名、广告、霓虹灯等方面也会节约出一笔不小的费用。

是的，就算你对沃尔玛的节约有所耳闻，但是当你真正走进沃尔玛时，你也一定会感到难以置信。

沃尔玛公司中国总部位于一个不起眼的巷子里，公司里的楼道内、电梯中以及员工格子间的外面挡板上到处都张贴着沃尔玛各种各样的标语。5层、6层的装修异常简单，粗粗细细的管道都露在外面。所有员工的办公桌，都是电脑城里最常见的廉价电脑桌，连老板也不例外，甚至有的连桌子边上包的塑料条都掉了。

在沃尔玛有一条明文规定：高级管理人员出差只允许乘坐二等舱（经济舱），住双人间，甚至连沃尔顿本人也不例外。当公司总资产达到100亿美元时，沃尔顿出差仍然选择住中档饭店，与同行人员合住一个双人间，在便宜的家庭饭店就餐。即便是坐拥亿万资产，沃尔顿也从来没有买过一艘豪华游艇，至于专供大富豪度假的小岛更永远不会被列在他的开支清单里。反之，当他看见其他

公司的雇员出入豪华饭店，肆意挥霍公司钱财时总是感到不安。

每逢节假日，购物中心人山人海时，几乎所有的沃尔玛商店都会感觉人手不够。这时，沃尔玛从财务总监、经理主管到办公室文员，都被要求脱下笔挺的西装，换上工作服，投入到繁忙的商场中，做收银员、导购员，甚至搬运工……这样便能省下一笔不小的人力费用。

正是由于沃尔顿自幼养成的节约的习惯，他才能在经营企业时千方百计地节省开支、降低成本，在一次又一次的价格战中击败竞争对手，稳坐零售业销售巨头的宝座。

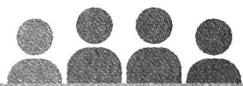
“节省一分钱，生活更美好”这句沃尔玛的广告词，将节约意识渗透到了企业的角角落落。除了这些表面的省钱功夫外，沃尔玛的精细算计，将每一份费用支出，都细致地用以抵销其他成本，从而在供应商的交易谈判中立于不败之地，这又进一步节省了采购成本。

将节俭文化灌输到每位员工的思维之中，贯穿到企业发展经营的每个环节，通过节约来降低成本，实现成本（价格）优势，这种节俭的企业文化推动着公司的发展，帮助企业最终在市场竞争中赢得领先和主动！

如今，许多企业都走入了一个怪圈，明明发展得很快，销售量连创新高，但是利润上不去，而且规模越大的公司这种问题就越严重。究其原因，大都是因为不懂得节俭造成的，公司越大，从管理层到普通员工越觉得，浪费一点点没有关系。甚至有的企业在装修上一掷千金，一盏装饰吊灯的价格就高达上千万，而这却仅仅是为了匹配自己财大气粗的身份。

因此，我们必须重温这样的理念：节约的都是利润。能否最大程度地节约，甚至有可能成为企业最为核心的竞争力。

节约，是一个企业的生存之道。节约并不仅仅意味着钱财上的数量累积，企业的节俭精神有着更加深远的现实意义和社会意义。



向德国企业学习，办节约型企业

德国人的节俭举世闻名，在德国的街边随处可见“节约用水”的标识，在街上行走的舔食食品袋中剩余面包渣的人们，以及餐厅中被教育要吃完自己盘中食物的孩子，无不显示出，这是一个节约的民族，这里的人们以节约资源为荣，以浪费资源为耻。

第二次世界大战后的德国，基本上变成了一片废墟，粮食等各项资源的短缺十分严重，正是因为经历过这样的苦难岁月，德国人养成了全民节约的习惯。

虽然现在的德国已经实现国家的腾飞，但是处在平稳生活中的德国人没有因此而忘记节约。德国人明白，正是这种全民节约的品质，为德国战后的经济腾飞奠定了基础。即使在经济力量资源储备完全富足的时候，他们也不会奢侈浪费。这正是“居安思危，厉行节约”最好的注脚。

德国人不仅对于节约资源有着极大的热情和坚守，而且在节约意识上，德国企业也走在了世界的前列。

德国的阿尔迪公司，是零售业巨头沃尔玛唯一感到头痛的竞争对手。与同行业者拼命降低产品价格薄利多销的策略不同，阿尔迪的抠门主要表现在他们在节约经营成本方面的不断改进。根据《福布斯》杂志发布的数据显示，阿尔迪公司的创立者卡尔·布莱希特兄弟的财产价值高达230亿美元。约75%的德国居民经常在阿尔迪购物，其中有2000万人是固定客户。

阿尔迪“抠门”的具体做法是设有专门的采购公司，它的任务是在全世界范围内寻找最便宜的商品。阿尔迪经营的商品只有700多种，然而每种商品都是人们日常必需品，而且物美价廉。这种简化的商业经营模式减少了商品采购、销售及管理的各种费用。一旦找到合适的合作伙伴，阿尔迪就会长期订货，使供货价格更优惠。

每家阿尔迪店铺的营业面积都不是很大，大多在500~800平方米左右，为了弥补店铺小的不足，节省营业空间和理货时间，阿尔迪除了少量日用品、冷藏食品设有货架、货柜外，其他商品均按原包装的货物托盘在店内就地销售。

店铺的装修也非常简单，店堂内外不悬挂广告，公司没有广告部和公关部，很少刊登广告。非但如此，阿尔迪甚至还在使用最普通的收款机，连很普及的条码扫描仪都没有。每家店中只有两三个收银台，营业人员一般也只有3~4个人，而且每个人都没有固定的岗位。每当客流量大，业务繁忙的时候，所有人都会在收银台结账，包括店长在内。理货、清理废弃包装等也都是由所有员工轮流完成的。

阿尔迪英国分公司的经理保罗介绍说：“在一般的大型超市里，你会发现16个品牌的番茄酱，而在我们的店里就只有一种品牌，是唯一的选择。”单一品种的货品大大降低了阿尔迪的物流成本，节省了货架规模，并让阿尔迪与供货商在品质控制和价格谈判时处于绝对优势。

大凡能够在业界取得长远成功的企业，都有着阿尔迪公司这样的品质——节俭。管理学大师彼得·德鲁克说：“企业家只要做好两件事，第一是提升销售，第二是削减成本。其他的什么都不要做。”要想实现“削减成本”，首要的一点就是杜绝任意挥霍、奢侈浪费的行为。

企业从成立那天起，就要时刻准备好面对激烈的市场竞争，并注重培养在经济大潮中抵御风险的能力。面前的道路很艰辛，未来的挑战很严峻，因此从老板到员工，都需要有一种进取精神、拼搏意志，学会过“苦”日子。

企业的首要目标在于获得利润，而其中，减少企业的支出，在提高利润的

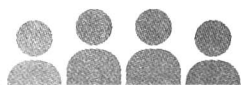


过程之中，有着立竿见影的效果。也就是说，提高利润，与节约意识密不可分。

一个企业要想立于不败之地，就应从小细节抓起，制定相关制度规范，提倡节约。将节约的观念运用到现代企业经营中，就能不断地降低各种成本，提高经营绩效。

除此之外，节约之风必须落实到每一个员工的工作之中。员工的节约行为是企业节约措施实施的终端，直接决定着企业节约大计的实施情况。

创建“节约型企业”不仅需要各种节约的技术和经验，还需要每一位员工都养成节约的习惯，在整个企业中形成一种“以节约为荣”的风气。



花思科的钱，要像花自己的钱

“强本而节用，则天下不能贫”，节约既是时代和社会的要求，同时也是企业在严峻的形势下生存和发展的需要，同时，也应当成为有责任心的企业的自觉行为。

思科作为一家大名鼎鼎的公司，它的节约到了近乎“抠门”的程度。公司董事长约翰·摩格里奇最常说的一句格言“花思科的钱，要像花自己的钱”，也正是体现了节约的理念。

思科公司成立于1984年12月，从诞生之日起就始终在倡导节俭的理念，并努力将这种理念塑造成思科的企业文化，印刻在每一个思科员工的头脑中。思科的节俭总是见缝插针、无处不在。

在思科总部的一间办公室里，有一幅从报纸上剪下的漫画非常醒目地悬挂

着。漫画的内容是一个站在下面位置的人对一个被吊在天花板上的人大发雷霆地训话。漫画共分为三幅：

第一幅画的是，下边的人张大嘴巴问上面的人：“不是已经规定了出差的伙食费控制在 10 美元之内了吗？为何会超标？”

第二幅画的是，下边的人还在对上面的人发怒：“早就和你说过了，开车时顺手捎带一只鸽子，到旅馆后用电熨斗把毛烫掉吃下去，省点儿钱。怎么不照办？”

第三幅画的是，被吊在上边的人小声地嘟囔道：“我确实照办了，但电熨斗烫毛的速度太慢。”站在下边的人生气地大喊：“那为何不把它调到最大挡呢？”

在漫画旁边还附有解释，这名被吊在天花板上的人代表的是思科的员工，那名位于下面的愤怒者便象征着思科的总裁约翰·摩格里奇。思科近乎“抠门”的节俭理念，在这幅生动的漫画中表露得淋漓尽致。

事实上，如果将思科节俭的实际情况和漫画作对比，你会发现其实漫画并没有过度夸张。思科为了节约成本，把网络技术充分运用到了客户服务中。据相关数据表明，思科的客户有 82% 的人通过网上下订单，有 85% 的客户支持通过网络进行。

如果通过互联网下订单，不仅订单的出错率会下降 31%（从 33% 下降到 2%），而且从订货到发货的周期也缩短了 5 个星期。从客户服务方面看，仅互联网技术就为思科节约了 92 亿美元。思科总裁钱伯斯曾说，通过网络提供技术支持，可以减少 1000 名技术支持工程师，这些人力资源投入到开发的新产品上，也会使公司获得极大的竞争优势。如果你觉得思科的节约过于“极端”，那是一种偏见。因为你没有看到在节约成本的同时，思科还给客户带来了高效率的服务体验。

从对外的服务来看，思科能利用网络为客户解决所有问题；对企业内部的员工来说，思科也把几乎所有的会议、培训都转移到了网上。思科公司的部门会议大概一个月才会召开一次，因为平时通过电话会议就能解决很多事情，只



通过一部 IP 电话就能把很多人召集起来开会，无论你位于公司的什么地方都能通过电话随时进行联系，所以对于思科公司来说，仅仅为了开一次会间隔一两个月就要来回奔波，同时又花费大量差旅费的情况根本就不存在。

创业至今，思科一直都很重视培养员工自觉为企业节约的良好习惯，并通过告诉他们为企业节约就是在为自己节约的道理，强化他们的节俭意识，以此来培养他们的节俭精神。这样就使企业和员工获得了双赢。

思科员工的工资一直高于业界的平均水平。思科的员工很满足地说，工资在业内虽然不是最高的，但也是在前 1/3 的梯队之中。而且，思科公司的数万名员工每个人都持有公司的一定股份。可见，思科公司的“抠”，让员工都享受到了实惠。这样的节约，对于员工和企业来说，执行起来都会感到快乐。

当然，思科作为一家世界级的跨国公司，在很多情况下也是异常“大方”的。例如，在技术投资上，思科向来主张该花则花，一点都不小气。即使是在经济大萧条的 2003 年，思科仍将 33 亿美元资金投入到了技术研发中，因为在思科看来，先进的技术是企业运营的基石；在员工培训方面，公司也毫不吝啬，常常一掷上百万美元。科学理性的投资，让思科公司在行业好转时，迅速领先于竞争对手，获得了良好的收益。

可见，思科的“抠门”，并不是没有目的和原则的“死抠”，而是当花则花，当省则省，一切的节约只是以利于企业发展为前提的，这才是思科成功的主要原因。

因此，在建设节约型社会的浪潮中，企业要积极倡导节约观念，使“花企业的钱，就像花自己的钱”成为每位员工的内在要求，使每位员工将节约的理念确实实地落实到工作的每一个细节中去。