



wudbook
珞珈经管

DOUBLE-FACE COST

魔鬼成本

企业过冬的**成本策略**

How to Manage and Cut Cost Effectively

邓正红◎著

[教你如何砍掉一半成本]

谁能够最大限度地削减成本

谁就最有活下去的可能

削减成本不是以**硬伤为代价**

而是通过创新

把每一分钱用在刀口上



Wuhan University Press

武汉大学出版社

DOUBLE-FACE COST

魔鬼 成本



企业过冬的**成本策略**

How to Manage and Cut Cost Effectively



Wuhan University Press
武汉大学出版社

图书在版编目(CIP)数据

魔鬼成本:企业过冬的成本策略/邓正红著.-武汉:武汉大学出版社,
2009.4

ISBN 978-7-307-06906-0

I.魔…

II.邓…

III.企业管理:成本管理

IV.F275.3

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2009)第 033063 号

策划编辑:龙光桂

责任编辑:钦 淡

审 读:代君明

责任印制:人 弋

出 版:武汉大学出版社

发 行:武汉大学出版社北京图书策划中心

(电话:010-63937419 传真:010-63974946)

印 刷:地矿部保定地质工程勘察院美术胶印厂

开 本:787×1092 1/16

印 张:17

字 数:200千字

版 次:2009年4月第1版

印 次:2009年4月第1次印刷

定 价:35.00元

版权所有,盗版必究(举报电话:010-63978987)

(如图书出现印装质量问题,请与本社北京图书策划中心联系调换)



自序：

严冬来临，你的棉衣在哪里

面对这个高成本时代的严冬，企业最需要的是棉衣。棉衣分为两层：内层是在不确定性变化环境中生存的坚定信心，外层是确保企业安然过冬的有效措施。这件棉衣不是等到冬天来了才缝制，而是早已备好。冬天都一样，对于不同的人其寒冷的程度却是不同的。这个严冬异常酷冷，往常的棉衣可能不足以御寒，这个时候需要企业内心更加坚定，并采取超常措施来应对。

在我看来，寒冬是显性的，并不足惧，且应对在平时；怕的是寒冬中潜伏的不确定性因素，因为充满变数，无疑会给企业带来极大的风险。正如美国著名管理学权威彼得·德鲁克所说：“世界的经济与技术正面临一个不连续的年代，在技术和经济上，在产业结构和经济理论上，在统领和管理的知识上，我们正处于一个瞬息万变的年代。”比如，这次金融危机所引发的经济寒冬，到底还会持续多久？次贷危机下一波还有多大？股市震荡是否已经探底？楼市风雨飘摇还有多久的历程？这些都是对企业生存信心和智慧的严峻考验。

不可否认，在全球经济日趋开放化、一体化的今天，变化的高风险和高度不确定性客观存在，而且变化更加剧烈、更加巨大，几乎无处不



在。很多变化不仅影响的范围广,持续的时间长,而且影响的深度强。但这并不表明,在不确定的环境面前,企业就无能为力了,就束手无策了。相反,迷乱的环境更大程度上考验着企业的生存信念。正如,汶川大地震中有的生还者之所以能挺过漫长的一百多个小时的生死考验,就是因为其本身具备顽强的生命意识和生存意志,这种能力是一个人的软实力决定的。

世界无常,企业信心仍在,这是企业未来生存管理思想所强调的生存确定性,就是以不变应万变,凭借企业良好的软实力素质从容应对各种不确定性的变化。不确定性是一柄“双刃剑”,其影响并不总是负面的。正是由于不确定性、模糊性和混沌性,才使得后来居上、脱颖而出成为可能;才使一些企业有望实现超常规、跨越式的发展。

事实上,人类经济发展的历史是在不断繁荣、衰退的循环中曲折前进的。在繁荣中膨胀,膨胀到极限出现泡沫;泡沫破灭,衰退,复苏;再繁荣。在这样一种循环的发展过程之中,很多企业消失,很多企业壮大。那些壮大的企业不断地创新,在创新中效率不断提高,技术不断进步,财富不断积累,实现人类的不断进步。但在这种进步中,代价是很多没有前瞻性、缺乏应对策略或应对不力、不及时的企业被淘汰出局,成为了失败者。

不确定性并不可怕,怕的是企业在不确定的环境中乱了分寸,毫无定见。企业软实力从趋势预见开始,一旦企业有了自己的生存主张,就可“不畏浮云遮望眼”,以一种先入为主的姿态,按照既定的战略一步一步走下去。寒冬也不可怕,怕的是寒冬中潜伏的缓慢变化,很多企业甚至无法感知到它的来临,等到企业意识到这种变化再试图调整时,已经无力应变。如同将一只青蛙放入凉水中慢慢加热,青蛙无法感知温度的慢慢升高,等到它意识到温度已经很高时,已经变得非常虚弱,根本无力跳出。



大凡持续成功的企业，都具有在景气时穿越不景气魔障的长远战略眼光。在景气的时候，利用一切有利的时机“深挖洞、广积粮”，为冬天的到来累积实力。而那些失败的企业，在景气高涨的时候大都没有预见景气低谷，相信好日子永远没有尽头，利润永远会源源不断地流入。一旦寒冬来临，要么消失，要么被冻得遍体鳞伤。

俗话说，高峰过后是低谷。日子不是一天就变坏的。在近两年不断恶化的生存环境中，很多企业早早开始准备过冬。正是针对从原料到汇率等一系列“瓶颈”提前作出了预判，它们在冬天也能过得比较平稳。这些企业的经验值得处于销售困局和成本危机中的企业认真借鉴。任正非曾三次敲响警钟，告诫华为冬天即将来临，要企业准备好过冬的棉袄。而恰恰是每一次告诫后，华为的销售与利润都会有一次跳跃式的增长。华为的经验告诉我们：能否保持持续的危机意识和创新精神，是企业立于不败之地的法宝。

困难是一块鉴定企业好坏的试金石。在原材料成本居高不下、国际经济减速、劳动力成本提高、环境成本上升等众多的困难面前，不同的企业会给出不同的答案。好的企业会认为这种困难的局面是机会，坏的企业会把它当成灾难。

最典型的是日本的汽车产业。当时，正值日本汽车企业崛起的时候，世界爆发了石油危机，世界石油价格飞涨。这种飞涨的石油价格使世界的汽车产业陷入萧条之中。为了防止生活质量下降，很多人选择了放弃消费汽车。但是，日本企业在这个阶段看到的是机会，在汽车节能上面下大工夫，低油耗成了日本汽车最强大的竞争力。就是因为石油危机，日本汽车企业崛起了，并且在以前欧美汽车企业独占天下的状态下杀出了一条血路，直到今天，日本汽车企业依然称雄世界。试想，如果没有当时的石油危机，如果日本还是沿着欧美的老的技术路线去制造汽车，日本汽车企业能够有今天的风光吗？



严冬来临,你的棉衣准备好了吗?如果还没有,危机下抢制也不失为良机,但生存信心在于你自己。措施上如何应对?本书特此奉上25种顺利过冬的成本策略,供你选择。所谓“临阵磨枪,不快也光”,不管有无棉衣,不管棉衣厚薄,一切的关键在于迅速行动起来,能力不足的企业一定要挺得住,能力强的企业要借机发展。希望经历这个冬天,中国的企业能够有更加卓越的代表脱颖而出。

2009年3月于湖南岳阳

C 目录 CONTENTS



第1篇：创新成本

成本是硬实力，削减成本是软实力，创新成本是削减成本的最高形态。以提高劳动效率、节省各种支出等传统的“加减法”来削减成本，只是对粗放管理的一个约束，虽有潜力，但空间有限，“挤”出的收益也越来越少。成本是支撑价值的根本，而最根本的削减成本的方法是注入创意，在工艺改进、技术升级、价值创新上着力。尽管这是个难点，但只要有所突破，将会取得长期、显著的效果，赢得至少三到五年的发展机会。

1. 消化成本，改进工艺流程 / 3

海绵一样的工艺线 / 3

成本有限，改进无限 / 7

2. 替代成本，开发廉价原料 / 12

紧急寻找新的替代品 / 12

成本决定替代品成败 / 16

3. 盘活成本，挖掘资源潜力 / 21

激活“休眠”的资源 / 21

“零浪费”成本管理 / 25

4. 整合成本，创新赢利模式 / 31

精准定位，有效投放 / 31



“左手进,右手出” / 35

5. 吃透成本,提升附加值 / 40

成本的竞争力在附加值 / 40

核心成本成就附加值 / 45

第2篇:压缩成本

削减成本的方法多种多样,大部分削减成本的技巧都简单易行,能够迅速见效,让企业实现短期的成本节约。经济严寒紧逼,时间紧迫,企业可能没有太多的精力考虑“长线降本”,必然选择短期的费用压缩,最直接的方式就是砍成本——通过优化流程等方法来降低成本,这个时候必须在精细化管理上多下工夫。但是,哪些该砍哪些不该砍,必须明晰,千万不能对价值成本伤筋动骨,也不能通过减少配置来降低成本。

1. 收缩成本,突出核心业务 / 53

刺猬战略 / 53

朝一个方向冲刺 / 58

2. 拧紧成本,砍掉旁枝侧节 / 63

成本中的“板块运动” / 63

成本如何砍 / 67

3. 摊薄成本,发挥规模效应 / 73

同质竞争就是大吃小 / 73

在“洗牌”中做大规模 / 77



4. 节约成本,堵住跑冒滴漏 / 83

“遍地是黄金”该休矣 / 83

开动脑筋过好紧日子 / 87

5. 压扁成本,精兵简政瘦身 / 93

低效率与高成本 / 93

割掉肉瘤,疏通筋脉 / 98

第3篇:控制成本

成本控制是企业的常态,一旦成本失控,企业就要滑向万劫不复的深渊。成本就像精怪,你控制好了,它会助你不断地上台阶;你若控制不住,它就会变成魔鬼,扰得你不得安宁。怎么控制?除了运用科学的管理方法和先进的管理手段外,你还得具备掌控成本的穿透力,既要看清成本的流程,从哪里来到哪里去,又要透析成本的结果,将成本背后的“魔鬼成本”揪出来,在阳光下晒一晒,成本中的水分也就自然蒸发了。

1. 监测成本,重视过程控制 / 105

成本背后的“成本” / 105

把成本放在显微镜下 / 109

2. 倒逼成本,以市场为导向 / 115

刀架在脖子上 / 115

千斤重担众人挑,人人身上有指标 / 120

3. 考核成本,巧使绩效杠杆 / 125

变中求进,重解绩效 / 125



“铍星计划”失败的启示 / 130

4. 软控成本,持续累积信任 / 135

把钥匙交给员工 / 135

信任——成本最低的管理方式 / 140

5. 硬控成本,强化岗位责任 / 144

肩上有责任,手中有指标 / 144

执行不力是最大的成本 / 149

第4篇:拉动成本

成本的价值在于创新,成本的活力在于运动。要使成本更具竞争力,就要想方设法让成本跑起来,而且越快越好,千万不能停顿。拉动成本奔跑的牵引力在市场,保持成本奔跑的协同力在现场。就像我国投资4万亿元拉动内需,以应对金融危机带来的市场不景气。拉动在外,企业一定要把握机遇,快速出击。成本线就像一条持续流动的价值链条,以更高、更快、更新的要求,将呆滞的资源不断激活,并在运动中不断释放能量。

1. 转移成本,进军新的市场 / 157

把成本消化在市场 / 157

与客户一起“冬泳” / 161

2. 分散成本,聚合共同力量 / 166

像企鹅一样抱团过冬 / 166

资源共享,成本外包 / 170



3. 比较成本,比对手有优势 / 175

成本低一点就是优势 / 175

将对手成本抬起来 / 179

4. 转嫁成本,适当提升价格 / 185

后有成本尾追,前有价格堵截 / 185

不妨将成本甩到一边 / 189

5. 周转成本,提高运营效率 / 195

让这个冬天动起来 / 195

零库存与第一时间 / 199

第5篇:固化成本

成本运作久了,可能会产生一些费用垃圾,也可能与市场差距拉大,企业就要不失时机地进行门户清理。成本通过比对,就知道与先进的差距在哪里;成本通过沉淀,就知道哪些是无法忍受并要立马裁掉的支出。成本“差不多”,就意味差得多。要杜绝“差不多”成本,必须对清理后的成本进行细化、标准化,从制度上规范,成为员工的操作指南。还要注意创新和抓实基础管理,从管理上强基固本。

1. 牵住成本,以标杆为引擎 / 207

站在巨人的肩膀上 / 207

跳起来摘桃子 / 212

2. 区分成本,确定合理边界 / 216

最后的成本边界 / 216



在教堂与集市之间 / 220

3. 虚拟成本, 信息化不可少 / 225

就怕“不确定性”过冬 / 225

消灭“成本控制孤岛” / 230

4. 规范成本, 统一消耗标准 / 234

将成本“定格”在流程中 / 234

成本没有“差不多” / 238

5. 夯实成本, 将基本功练熟 / 244

化繁为简, 做最关键的事 / 244

企业创新的最后一公里 / 249

后记: 创新才是削减成本的根本 / 255



第 1 篇

创新成本

成本是硬实力,削减成本是软实力,创新成本是削减成本的最高形态。以提高劳动效率、节省各种支出等传统的“加减法”来削减成本,只是对粗放管理的一个约束,虽有潜力,但空间有限,“挤”出的收益也越来越少。成本是支撑价值的根本,而最根本的削减成本的方法是注入创意,在工艺改进、技术升级、价值创新上着力。尽管这是个难点,但只要有所突破,就会取得长期、显著的效果,赢得至少三到五年的发展机会。



1. 消化成本,改进工艺流程

原材料价格持续上涨,造成企业固定成本绝对上升;市场萎缩,产品价格下跌,同样也使企业成本相对上升。企业应对的策略是:反向深耕、勤练内功、抓好技术改造、改进工艺、控制生产成本;眼睛盯住市场,工夫下在现场,把外部成本压力传递到生产内部,化为推动工艺技术进步的动力,通过改进工艺流程,优化工作程序,将各种损耗和消耗降到最低。

海绵一样的工艺线

在全球危机的大背景下,企业硬实力普遍受挫,企业能否抬起头来挺过难关,取决于企业是否具备软实力素质。按照企业未来生存管理思想,如果企业被硬实力困扰,举步维艰,说明企业正处于求生存的基本阶段,这个时候企业主要靠创新、挖潜、改进、变革等构成软实力的内在行动维持生计。尽管这些内在行动是惨淡的外部环境逼出来的,只要企业把握得好,不但能渡过基本生存关,同时也在渐渐生成企业的核心生存力,为企业未来生存做准备。

“福兮祸所伏,祸兮福所倚”,客观地说,原料价格的波动也能起到一种调节企业发展的作用,会逼迫企业进行改造和调整。当原料价格适中或下落时,企业会目光向外,市场扩张成为焦点;当原料价格上涨时,企业目光向内,内部挖掘就成为企业关注的焦点。所以,把原料波动比喻成一杯苦药,企业不得不喝,但喝后可能会发现,由于药力的作用,企业的“病”好了,自身素质提高了。



对于生产制造企业来说,工艺线就像一条绵延不息的河流,将企业内部每个工作环节、每个工作细节的劳动成果汇聚在一块,最终形成走向市场的目标产品。涨价的原材料送上工艺线之后,其增加的成本要靠后续的工艺流程来消化。就像自来水厂,从江河中取来的水,要通过净化、消毒等众多工序的处理,才能供给千家万户使用。工艺生产是通过一定的工艺技术对原材料进行整合、创造,同样,如何消化成本,也是一个工艺整合、创造的过程。就像水渠,由于年久失修,有的地方可能堵塞造成流动不畅,有的地方可能出现漏洞造成水资源流失,有的地方可能污染造成影响水质。消化成本的关键无非是两个字:一是“提”,就是提高资源的利用率、提高生产效率;二是“降”,就是降低投入、降低损耗。围绕这两个字,生产中的每个工艺点、每个工序环节、每个工作细节,都大有削减成本文章可做。

如何通过工艺改进,达到消化成本的目的?有家工厂的涂装生产线设计于1992年,工艺路线是本色漆或金属漆,单色工艺路线,而工厂现采用的是套色漆工艺(即双色面漆),现有产品工艺路线与原有的工艺路线相比要复杂得多。面对技术困难,只有通过创新、改进,才能在设备工艺落后的情况下,完善现行工艺路线,保证生产节拍,确保工厂产品按时交货,从而达到降低成本的目的。

在工艺生产线上,成本按流程要求分散而有序分布,按市场要求,成本能否再降,取决于工艺技术的成熟程度。如果工艺技术还只是探索改进阶段,成本的降幅与工艺技术的提升成正比;如果工艺技术已相当成熟,也就是说,目前的生产条件决定成本没有多大的削减余地了,这时候,工艺成本的降低取决于工艺技术的创新或转型。举个例子,现在空调产业技术相当成熟,很多空调生产企业都面临成本压力,这就迫使企业必须寻求差异化,必须融入价值创新,并通过技术创新来实现。正如奥克斯空调公司总工程师朱建军所说,“空调行业竞争激烈,要消化