

一看就明白 一用就见效
成本控制立竿见影
吹糠见米!



李践

知名企业家 **李践** 著

砍掉成本

COST DOWN

企业家的12把财务砍刀



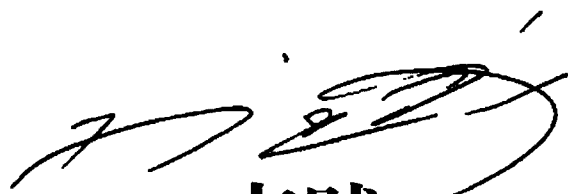
机械工业出版社
CHINA MACHINE PRESS



砍掉成本

COST DOWN

企业家的12把财务砍刀



知名企业家 **李践** 著



机械工业出版社
CHINA MACHINE PRESS

商场刀兵相见，而增加收入是你的长枪，降低成本是你的砍刀，学会使刀弄枪，你将威力无穷！拿着枪冲锋陷阵，不如举起刀削削减减，拿起砍刀，砍掉成本！每砍掉一分钱，企业就增加一分利！每杀死一个成本，企业就增加一倍利润！本书将教给企业家 12 个简单、实用、可操作的赢利工具，即李家十二路刀法，读者一读就明白，一用就见效，成本控制立竿见影！经本书作者实战培训，已有 5000 多家企业正在使用这套工具，已经收到了百分之百的赢利效果。

图书在版编目(CIP)数据

砍掉成本：企业家的 12 把财务砍刀/李践著. —北京：
机械工业出版社，2006.9

ISBN 7-111-19912-X

I. 砍... II. 李... III. 企业管理：成本管理
IV. F275.3

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2006)第 110598 号

机械工业出版社(北京市百万庄大街 22 号 邮政编码 100037)

责任编辑：赵泽祥 责任校对：侯 灵

封面设计：黑启栋 责任印制：李 妍

北京铭成印刷有限公司印刷

2006 年 9 月第 1 版第 1 次印刷

179mm × 249mm · 10.75 印张 · 4 插页 · 132 千字

定价：36.00 元

凡购本书，如有缺页、倒页、脱页，由本社发行部调换

本社购书热线电话：(010)68326294

编辑热线：(010)88379708

封面无防伪标均为盗版



作者简介

About Author

李践，李嘉诚旗下TOM户外传媒集团总裁，香港“紫荆花杯”全国杰出企业家，中国最有影响的培训师之一，行动成功学创始人，中国企业新赢利模式创始人，畅销书《做自己想做人》作者。

李践1992年白手起家，创办了“风驰传媒”，运用一系列赢利工具，短短8年的时间，企业资产增长1500倍，股东投资回报率高达292倍，是中国最赚钱的广告公司之一，培养出77位总经理，产生了56位百万富翁。


2000年，华人首富李嘉诚用2.78亿元收购“风驰传媒”，2003年12月委任李践为TOM户外传媒集团总裁。集团现有16家企业，在李践的领导下，2004年利润比上一年度增加118%。当年排名中国广告业10万家公司前3强，目前是中国最有影响力的户外传媒集团。


李践出版过的畅销图书有《做自己想做人》、《又赚钱又快乐》、《开源节流》、《赢家策略》、《假如今天是我生命的最后一天》、《卖好》、《动成长》。


本书内容源自李践总裁的“中国企业家的西点军校”中著名的“赢利模式训练”；当时为帮助参训学员回去温习运用，我们选编了其中成本模块的部分内容编录成光盘，取名《砍掉成本：企业家的12把财务砍刀》供内部使用，没想到好评如潮，口碑相传间更有许多非赢利模式学员纷纷来电索要，后来便有各大机场、书店等卖场的展示播放，短短半年竟有2万多家企业购买以供学习参考，期间我们不断收到来自全国各地的客户感言和感谢信，本书后页选录了部分内容，与读者共同分享，共同勉励。

应许多客户的强烈要求，同时作为互补和细化，我们在《砍掉成本：企业家的12把财务砍刀》光盘的基础上编辑出版了这本同名图书，希望能更多的企业提供参考和帮助。

让我们相约李践，学习赢利模式，运用赢利工具，让企业利润倍增！

策 划： 香港行动成功国际教育集团

 上海知本文化艺术交流有限公司

 厦门世纪慧泉文化传播有限公司

责任编辑：赵泽祥

出版咨询：010-88379708

zzx@mail.machineinfo.gov.cn

封面设计： 栢拉图

试读结束：需要全本请在线购买：www.ertongbook.com



●和李嘉诚先生在一起

砍掉成本
COST DOWN

清华大学

Tsinghua University



●在清华大学讲课

砍掉成本
COST DOWN



●在TOM集团办公室

赢利模式业绩表

组名	总裁	产品	单价	单一成本	货数量	总成本/元	总销售额	销售名次	毛利率%	毛利润
3	狼的团队 傅晓燕	礼盒装	500	10	14	140	6550	9	97.8%	6410
4	聚前 经年	书籍训练	500	100	14	1400+400	6000	13	70%	4200
5	必胜 宋琪琪	字画(爱赢)			5	353	8700	2	99.5%	8664.7
6	辉煌 姚婧	钻石口红仪				570	6500	10	91.2%	5930
7	团队必胜 张宛平	余晖开卷	500			51600, 号	8400	3	80.4%	6760
8	战无不胜 张婉平	2套花布画	500		0		9700	1	88.4%	8580

●数字说话、利润为王，
训练现场点评胜负



●接受电视台栏目专访



●畅销书《做自己想做人》签名

砍掉成本
COST DOWN



●和企业家们在一起



● 在赢利模式训练现场——企业问题解疑答惑

砍掉成本
COST DOWN



● 把市场浓缩在课堂，
李践先生的赢利模式训练场场爆满



● 训练场上的失败者只是做做俯卧撑，
市场中的失败者只有死路一条

前 言

我是个三国迷，闲来喜欢读《三国演义》。整部书中，我最喜欢的人物是曹操的第一谋士郭嘉。与三国的众多谋士相比，他不像诸葛亮那样故弄玄虚，不像贾诩那样中庸保身，不像许攸那样虚荣自傲，不像荀彧那样繁文缛节，他只喜欢用最直接、最简单的方法，提供给曹操最实用、最有效的战略战术。郭嘉的风格，就是一针见血，分析利弊，找出解决方案。因为他的简洁、干练和务实正对曹操的胃口，所以，曹操每次出征都一定把郭嘉带在身边，切磋战略战术，商量用兵策略，常常出奇制胜。

我在生活、工作和做任何事情的时候，也都喜欢用最直接、最简洁的方法去做事情；用最快的速度、最高的效率去完成任务。我不爱慕虚荣，不讲究形式，砍掉所有不必要的各种浪费，让一切都变得言简意赅。我相信这样一句话：简单的才是最有效的。也正因为这样，我在管理企业上，取得了一定的成绩。

也许，你已经看惯了长篇累牍去论证一个道理的文章，你浪费了很多的时间到书中去阅读华而不实的文字，挖空心思去理解那些悬乎其悬的理论，而找不到任何行之有效的方法来指导你的行动。你身边有没有一个像郭嘉这样的人物，用犀利的眼光、敏感的嗅觉，从实用的角度来为你出谋划策？

在这里，我想把我的心得与大家分享，用最简洁、最有效的方式向你们讲述种种节俭管理的方法，降低成本的手段，财务知识的运用。在这本书里，没有教条的理论，只有有效的方法，你可以用最少的的时间，获得最多的心得，愿它能成为你身边的郭嘉。

在这里，我要感谢武斌先生，他为本书稿的整理、增删付出了许多心血；感谢卢霞女士、李宏宇先生、许欣女士和机械工业出版社的编辑，对他们为本书出版所做的不遗余力的工作深表谢意。



2006年8月

目 录

前言

◆ 第一部分 企业家要勇敢地拿起刀来

在商场上，企业家刀兵相见，没有武器，就是被杀戮的对象！你不拿起刀，别人就会一刀杀了你。

一、企业家要刀枪并用	3
增加收入是你的长枪，降低成本是你的砍刀，学会使刀弄枪，你将威力无穷！	
1. 告诉我你用什么武器	3
2. 每个企业家都有两种武器	4
3. “工欲善其事，必先利其器”	5
二、刀法让你获利更直接	6

拿着枪冲锋陷阵，不如举起刀削削减减，拿起砍刀，立地成魔！对成本的控制更要高压！再高压！超高压！

1. 弱点被看穿就会送命 6
2. 现金流会一刀杀了你 6
3. 成本是你的大后方 7
4. 成本降低 10%，利润就翻一番 7
5. 成本可以掌握在自己的手中 8
6. 学会和成本赛跑 9
7. 把成本当成魔鬼杀死 9

三、企业家要克服的最大障碍 10

企业家必须学财务，财务不高深，刀法不难学，其实就那么几招，但绝对有效！

1. 不懂财务，不看账目，害怕数字 10
2. 喜欢事后算账而不是事前控制 11
3. 企业家用形容词太多，数字太少 11
4. 企业家要懂得三张表 12
5. 管理者应抓住几个重要的数字 13

◆ 第二部分 削减成本只需学会李家十二路刀法

李家十二路刀法，即十二种削减成本的方法，持续提高企业利润，它一刀见血，一剑封喉。

第一式 砍价——慧眼识刀 17

“豢养”你的职业杀手，赋予他“尚方宝剑”，除了制度和程序，你不要相信任何人！

1. 使用财务人员的误区 17
2. “豢养”职业杀手 18
3. 给杀手应有的地位 19
4. 建立杀手“黑名单” 20
5. 我只相信数字，相信制度 21

第二式 砍人手——让每个人都能听到刀声 22

冗员就像海绵里的水，只要你去挤，人手能砍多少就砍多少！想砍多少就砍多少！要年年砍！月月砍！

1. 三个员工只有一个是创造价值的 22
2. 一个员工的成本是他工资的五倍 23
3. 请神容易送神难 24
4. 人人头上一把刀 24
5. 让你的员工无处可逃 26
6. 每个员工都要佩把砍刀 28
7. $10 - 1 > 10$ 28
8. 令人生畏的电网 29
9. 低工资 + 高绩效 = 高利润 33

第三式 砍机构——快刀斩乱麻 35

木板增多了，木板的缝隙也加多了，索性，技术板越少越好，或者干脆不要。

1. 不要一个人站在高处 35
2. 要巨人不要侏儒 36
3. 砍掉专职的副总 37
4. 把所有经理的椅子靠背锯掉 38

5. 清空你的办公室 39
6. 瘦身是一场大革命 41
7. 砍机构要巧借外力 42

第四式 砍固定成本——手起刀落 43

一切用别人的！一切外部消化！搬掉山顶的大石头，你会一览众山小！
砍固定成本的诀窍就两个字——外包！

1. 购买固定资产，你要承担“七宗罪” 43
2. 资本性开支是漩涡 45
3. 把生产线建在别人的厂房里 47

第五式 砍采购成本——借刀杀人 48

磨尖你的刀，对供应商出刀，能多狠就多狠，就是要步步紧逼，得寸进尺，竞标、竞标还是竞标！

1. 磨尖你的刀，越尖越好 48
2. 竞合时代，“不战而屈人之兵” 49
3. 鲶鱼是你借来的刀 51
4. 供应商的选择是中心任务 52
5. 让采购员和供应商保持对立 53
6. 永远做供应商眼中的“坏孩子” 54
7. 过关斩将，直捣黄龙，动之以情，釜底抽薪 55
8. 供应商是你的共赢商 59
9. 给采购物品以不同的待遇 59

第六式 砍预算——刀刀进逼 61

控制成本的最高境界，就是把所有要发生的成本扼杀在襁褓！在萌芽

时期就出刀！不要担心刀下得太重，成本吃硬不吃软，你要求它有多少，它就是多少！

1. 设立预算制度 62
2. 利润是要求出来的 63
3. 预算要有“法律效力” 64
4. 重压之下，必有勇夫 65
5. 预算是被逼出来的 66

第七式 砍库存——刀走偏锋 68

能生产出产品不算英雄，能卖得出去才是英雄！砍掉成本，找到市场，你所向无敌！

1. 做到零库存，你所向披靡 68
2. 要市场不要工厂 69
3. 要么客户买单，要么你买单 70
4. 告诉你一个最低的存货标准 71
5. 降低企业库存的细则 71

第八式 砍劣质客户——见人下刀 74

客户不都是上帝，客户也有魔鬼，客户会让你破产！刀砍劣质客户，是突破企业利润瓶颈的惟一方法！对剩下的客户，要服务至上！

1. 无限地满足客户就会破产 75
2. 劣质客户坚决封杀 76
3. 应收款不小心就成了“阴收款” 77
4. 对客户授信要苛刻 78
5. 欠款客户毫不留情 80

6. 如何促使欠款的客户迅速付款 82
7. 对小客户只能说对不起 84
8. 新客户的成本是老客户的 5 倍 85
9. 服务决定成败 86

第九式 砍日常开支——刀下在每一个细节 87

为了成本，自己人也要六亲不认，制定规则，在每个细枝末节上下刀，你会得到他们的尊敬，让你的员工也成为管家婆！

1. 浪费无处不在 87
2. 电话管理细则 88
3. 公车管理细则 89
4. 办公设备管理细则 89
5. 办公费用节省的其他管理细则 90
6. 制度管理要切中要害 91
7. 所有开支按人记账 92
8. 吃鲍鱼的账记在员工的头上 92
9. 差旅费里时间是最大的成本 94
10. 要管家婆不要败家子 95
11. 别让员工和成本魔鬼结盟 95

第十式 砍会议——刀刀索命 96

最大的成本是时间成本，千金散尽还复来，时间一去不复返！砍掉不必要的时间浪费，索回的是自己宝贵的生命。

1. 把每一天都当成生命中的最后一天 96
2. 会议是时间成本的大敌 97
3. 把会议搞成限时演讲 98

- 4. 公司聚会多此一举 99
- 5. 不要用文件互相折磨 99
- 6. 管理好你自己的时间 100

第十一式 砍面子——挥刀自宫 103

面子不是靠奔驰宝马，而在你的实力！企业家最好低调一点，如果你已经在面子上花了很大的成本，你还是挥刀自宫吧！

- 1. 大企业是怎样炼成的 104
- 2. 合适的就是最好的 105
- 3. 华而不实是企业的悲剧 106
- 4. 奔驰和大办公室带不来利润 107
- 5. 带最少的人出去 108

第十二式 还刀于鞘——心中有刀，手中无刀 109

集中一天付款买东西，能够保证现金流的平稳，控制你的人力、投入成本，是为了更多地节省成本！削减成本，永无止境！

- 1. 技术创新突显你的成本优势 111
- 2. 流程再造改善你的成本构成 112
- 3. 规模经济压低你的单位成本 113
- 4. 信息化完善你的成本管理 114
- 5. 人力资源建设有效降低时间成本 115

第三部分 刀法要以内功作辅助

想出刀快、准、狠、稳，你还要练习内功心法，大致掌握你的企业的财务脉络。