

积蓄成本力量 | 创新成本价值 | 守住成本防线 | 挖掘成本潜力 | 夯实成本基础

邓正红◎著

CHENGBEN
TUWEI

成本突围

高成本困局下的
企业出路

这是一个“牛市”的时代，但不同于股市中的行情看涨，几乎所有经济要素都在滞胀，最后沦为一头笨重的牛，苦不堪负，步履蹒跚。这头牛就是成本！不少企业因不堪成本上涨重负而倒闭，为此，给我们敲响了“高成本时代”到来的警钟。

华中科技大学出版社

邓正红◎著

CHENGBEN
TUWEI

成本突围

《华中科技大学出版社
中国·武汉

图书在版编目(CIP)数据

成本突围：高成本困局下的企业出路 / 邓正红 著. — 武汉：华中科技大学出版社，
2010年2月
ISBN 978-7-5609-5838-5

I. 成… II. 邓… III. 企业管理：成本管理—中国 IV. F279.23

中国版本图书馆CIP数据核字(2009)第219115号

成本突围：高成本困局下的企业出路

邓正红 著

策划编辑：姜 茜

责任编辑：姜 茜

封面设计：唐 宇

责任监印：熊庆玉

责任校对：杜月朋

出版发行：华中科技大学出版社（中国·武汉）

地 址：武昌喻家山

邮政编码：430074

电 话：027-87556096 010-64155588-8005, 8006

网 址：<http://www.hustp.com>

印 刷：湖北新华印务有限公司

开 本：720mm×1000mm 1/16

印 张：14

字 数：200 000

版 次：2010年2月第1版

印 次：2010年2月第1次印刷

ISBN 978-7-5609-5838-5 / F·537

定 价：29.00元

(本书若有印装质量问题，请向出版社发行部调换)

序：突围“高成本时代”

这是一个“牛市”的时代，但不同于股市中的行情看涨，几乎所有经济要素都在滞胀，最后沦为一头笨重的牛，苦不堪负，步履蹒跚。这头牛就是成本！不少企业因不堪成本上涨重负而倒闭，为此，给我们敲响了“高成本时代”到来的警钟。

有人说，高成本是“胀”出来的，与通货膨胀、固定资产投资及外汇储备增长过高、过快、过猛有关。外汇储备增加过猛必然会释放出过多的流动性，容易引起资产泡沫并拉动固定资产投资过快增长，而流动性过剩及固定资产投资过热，必然会造成通货膨胀的压力，最终必将引起各类资产、各类产业的价值重估和结构性调整。我国十大产业调整振兴规划的出台，某种程度上就是回应高成本的挑战。因为所谓低成本的中国制造，在高成本的压力下，几乎到了山穷水尽的地步。

按照资源的递延影响，这种“牛市”经济带有明显的通胀特征，将正常的市场拉动变成了畸形的“成本推动”。因为“成本推动”缺乏价值创造上的投入，纯粹是同质性的价格拼杀，泡沫经济不可避免，成本危机终究酿成。

尽管通胀型的成本危机是全球性的，但对我国企业的影响是有限的。我国企业真正面临的高成本是由中国制造迈向中国创造所要付出的转型代价。中国企业在经过三十年的市场经济发展后，已经到了全球市场化的重组整合期。在资本主导市场的大潮中，在产业转型升级的同时，与国际企业同场竞技、狭路相逢，必然将经历的一场周期性的洗礼。对此，中国企业无论现在或者未来，都必须经历和面对一场成本革命。

从经济运行上，成本提高也是一个必然规律。改革开放三十年来，国内和国际环境都在变化，资源、环保、劳工保护等各种情况相应而变，由此成本向高处走，也是不可阻挡的一种趋势。目前，劳动力、能源运输、环保投入三项成本的提高对企业影响最大，加上信贷、出口退税降低、人民币升值、科研投入等多项因素，给企业带来了前所未有的高成本压力。

我们要看到一个大趋势，中国的经济结构调整和产业升级，旨在扭转中国制造价值低位的状态。企业所感受的高成本压力，是因为利润减少了，使企业面临生存危机。在笔者看来，真正的利润不是取之于机会主义，而是价值创造的回报，也就是价值差异决定利润高低。所谓产业升级，就是从产业链的价值低端向价值高端转型，从这点看，成本的上升在未来二三十年将是持续的，也将是个常态。因为国内

的成本、物价一直处在一个低位，工资低、成本低、售价也低。现在成本涨了，逼着企业考虑产品的价值，要做有附加值的产品，单靠低成本是不行的。

成本概念在不同领域都有不尽相同的诠释，但所有关于成本定义的关键词都是“付出”、“代价”，这个代价就是“资源”的价值牺牲。成本的法则决定了成本必须要有一定的资源消耗。而企业付出成本的目的必然是为了“过程增值”。我国经济的调整升级，就必须增加相应的资源投入，付出转型代价，由此才能实现“过程增值”。

我国企业的成本突围，应该是远谋与近虑并举。远谋就是产业链升级和价值转型，是企业发展壮大核心；近虑则是要解决我国企业先天不足的问题，就是改变粗放式管理，提升管理水平，这是当务之急，也是维持基本生存的迫切需要。

突围“高成本时代”，这个主题看似很宏观，但最终取决于企业成本管理的微观行动。精细、创新、标准是企业成本突围的三大法宝，创新则是成本增值的核心所在。本书运用企业软实力理论，谋划高成本困局下企业的出路，告诉企业，成本突围只需做好内外两件事。所谓内，就是成本本身，分清哪些是价值性成本，哪些是非价值性成本，价值性成本要力保、要加强，非价值性成本要坚决砍掉；所谓外，就是要注入创意，创新成本价值，不断提升附加值，持续推进资源增值。

在可预见的将来，高成本将是常态，而成本突围绝非简单地降低成本所能解决的，如果还把希望寄托在劳动力低成本上，那就只有死路一条。成本突围需要企业重新抉择战略路径，就好比走惯了陆路，现在这条路基本上被封堵了，如果再沿着这条路走下去只会越来越窄，最终陷入死胡同；这时候企业就要转换思维，跳出原有的路径，改走水路。有道是：水涨船高。水代表成本，船代表企业，既然高成本是一个趋势，企业就没必要过分地追求低成本优势，或者消极地等待外部成本环境的下降变化，而应积极主动地在高成本的环境中驾驭企业这艘船，做到“以高应高”，以价值高位化解成本高压。

突围“高成本时代”，我并不期望企业杀出一条“血路”，但是，路是企业自己走出来的，这条路应该中国经济的特色之路，即从中国制造到中国设计再到中国创造的转变。就是说，在高成本趋势下，企业的出路应该从“陆路”改为“水路”。

“陆路”是低层次的硬实力之路。现在像技术、标准、设计这类核心的东西多数掌握在外国公司手中，我们只能替他们出工，再加上还要考虑劳动力成本上涨、材料成本上涨，还有环保成本，最后能赚到的所剩无几。如果我们还停留在做大货，卖得便宜就行的价值观念，就很难长久坚持下去，甚至可能会被淘汰掉。

“水路”是高层次的软实力之路，就是向价值高端进军，提升成本的价值内涵，下大力气做研发、做品牌、做渠道、做技术、做标准，建立自己的核心价值。

惟其如此，企业才能活下来，做强做大。

目 录

第1篇：积蓄成本力量	1
1. 核心还是多元	1
五个指头不如一个拳头	1
朝一个方向发力冲刺	6
2. 做大还是做久	10
通用汽车破产的启示	10
做大要防止成本僵化	14
3. 战略还是战术	18
低成本价格的背后	19
低迷时期的成本战略	23
4. 节约还是创效	27
无端的浪费与有效的节约	27
丰田的节约精髓	31
5. 集中还是分散	35
聚焦关键的少数	35
外包非核心成本	40
第2篇：创新成本价值	45
1. 从同质到异质	45
恶性价格伤成本	45
个性价值强成本	49
2. 从产品到模式	54
淘金的不赚钱，送水的赚钱	54

创造低成本商业模式	58
3. 从削减到整合	62
功夫下在成本外	62
资源之间的“板块运动”	66
4. 从竞争到共赢	70
“下血本”该休矣	70
共赢化解成本压力	74
5. 从利润到价值	78
逆市飘红的价值经营	78
让每个环节都“增值”	82
第3篇：守住成本防线	87
1. 从静态到动态	87
报表上看不到的成本	87
把成本放在显微镜下	91
2. 从现场到市场	95
目标成本来自市场	95
反向成本流倒逼现场	99
3. 从技术到经济	103
成本决定技术成败	103
“银星计划”失败的启示	107
4. 从制度到信任	112
成本最低的管理方式	112
把成本钥匙交给员工	116
5. 从指标到责任	120
成本管理中的“最大黑洞”	121
流动的成本责任	125
第4篇：挖掘成本潜力	130
1. 持续改进流程	130
时刻准备降成本	130

成本改进≠愚公移山	135
2. 强力变革管理	139
笨组织比亏损更可怕	139
革除毫无价值的环节	143
3. 用心激活员工	146
办法总比成本多	146
用“青春之泉”激活成本	151
4. 加速协同运营	155
让成本“动”起来	155
日事日毕，速战速决	159
5. 专注深耕市场	163
消化成本的市场	163
“没有市场”的市场	167
第5篇：夯实成本基础	171
1. 精细操作成本	171
让成本更精确真实	171
成本控制关键在细节	175
2. 标准规范成本	180
非标准成本带来的成本	180
保证成本恰到好处	184
3. 简单抓住成本	188
别犯了“帕金森定律”	188
基础不牢，成本受累	192
4. 文化制导成本	196
更新观念，改造成本	196
值得投入的成本文化	200
5. 卓越推进成本	205
别倒在“成本优势”上	205
根治“惰性成本”	209
后记：让硬成本“软”起来	214

第 1 篇

积蓄成本力量

成本的出路不在低，而在强，就是看成本的内在实力，代表企业核心价值的核心业务成本任何时候都不能削弱。成本竞争乏力，不外乎两个原因：一则核心业务不突出，成本个性不鲜明；二则核心业务成本被大量无效的管理、运营的费用所包围，核心价值难以彰显。成本是硬实力，单纯地拼成本，极易陷入同质竞争的泥沼，造成成本硬伤，而无力反弹。成本之“硬”并非简单的资本堆砌，需要靠软实力来整合，就是将所有成本要素向企业的核心价值集中，凸现企业独特的经营优势。

1. 核心还是多元

在企业中，最能化解风险的就是核心价值，这是企业软实力的根本，任何时候都不能动摇。企业遭受高成本的冲击，大抵是因为资源过于分散造成的。这使硬实力变得十分脆弱，而无法抵御变局。这个时候，企业就要着眼于软实力，用核心价值来统领资源，收缩战线，减少非主营业务的投入，将一切力量集结到核心业务上。这样既能控制成本，将有限的资金用在刀刃上，又能强化主营业务的核心价值，增强市场竞争力，更加稳妥地赢得利润。

五个指头不如一个拳头

高成本环境下的企业困局，看起来好像是企业成本升高造成的，因此，很多

企业盲目将脱困的重点放在压费用、降成本、紧开支上。毋庸置疑，这种控制成本的方法是值得肯定的，但是犯了一个根本性的方向错误，因为中国企业的成本管理较之那些老牌跨国公司，总体上还处于低水平。国内企业产品缺乏竞争力，主要是价值含量不高，如果不从价值创新上着手，一味地进行机械式的降本压费，仍然不能从根本上摆脱高成本的挤压。按照企业软实力理论，成本是支撑价值的根本，不但不能削，还要进一步加强。

俗话说：五指摊开不如一个拳头有力。五指摊开代表资源分散、价值含量低、核心价值不明显，因此竞争力有限；握紧一个拳头，是因为有明确充满个性的核心业务，所有资源都围绕核心转，则力拔山兮，势不可挡。

传统的企业注重品种效应、利润效应而维持暂时的市场立足与竞争生存，这样造成的结果就是企业经营目标多，但发展方向不明，使企业资源分散、力量分散、精力分散，尽管这样企业可以在市场波动中获得“东方不亮西方亮”的利润回报，但竞争优势不明显，核心能力不明显。这种经营方式并不是源于某种理念，而是迎合市场变化所采取的随机性概率应对措施，是一种浅层次、低水平、重当前、机械式的生存方法，这种生存方法笔者称之为“指头生存”。

“指头生存”企业对竞争的认识一般停留在“麻雀虽小五脏俱全”的层面上，靠所经营的产品或服务从种类、功能范围上宽泛于竞争对手而取胜，在市场全面需求上做文章，而不是凭借强大的核心竞争力去引导市场、主宰市场。

“指头生存”企业所经营的内容主要体现在一个“全”字，从“小而全”、“中而全”到“大而全”，“大、中、小”代表企业经营规模，“全”代表企业经营品种，就是市场需要的品种企业有，市场不需要的品种企业也有，企业经营的品种越多越好，而且不管市场是否需要，有总比没有好，可以有备无患。“指头生存”企业的成本多耗在产品储备上，靠市场机会主义实现成本价值。

因为“指头”多，也就是企业经营项目多，没有鲜明的经营发展方向，企业经营处于一种混沌状态，就像无头苍蝇到处乱碰，靠简单、原始的市场直觉或感性判断来指导企业经营。“指头生存”的特点是，战线长、资源消耗大、闲置多、效率低、对市场变化持观望态度，靠“天”吃饭，这是典型的粗放经营。“指头生存”企业的优势就是品种多，如果甲产品市场不好还有乙产品应对，虽然乙产品目前利润不高，一旦市场转变，甲产品还可以赚大钱。企业即使思“危”，想的也是万一目前的品种都赚不了钱，还得有更多的品种应对，一门心思开发出更多的产品品种，在做“全”品种上下功夫，实际上其经营思想就是

居“安”思“全”，“全”而无忧，一“全”而永逸。

砍成本主要是砍掉那些不能增加客户价值的费用，以及与企业核心价值无关的业务。多元化一方面削弱了核心业务的竞争力，降低了核心业务的利润率；另一方面增加了管理成本，即官僚主义成本，造成了成本上升。这二者造成现金流出现问题，使企业选择过度负债，过高的财务成本再加之多元化扩张造成利润降低和成本上升的加剧，导致成本的失控，最终因资金链断裂而引发企业危机。

高成本困局下的企业出路，是变“指头经济”为“拳头经济”，即由单纯追求数量多、门类齐全的“指头经济”，变成技术含量高、市场占有率高、附加值高的“拳头经济”。市场竞争中最强有力的武器是集中所有的精力于一点上。专注于某一领域，确立自己的领导地位，使自己立于不败之地。任何一个企业都会面临资金、人才、管理能力以及所获得的信息等资源约束，如果把这些有限的资源集中在某一点上，就有可能把这一点做深、做精、做透，做到极致；如果将有限的资源分散到较多的领域，其结果可能是样样都不精，样样都稀松，往往被那些善于进行市场细分，专注于某一点的竞争对手所击破。最大的聚焦往往就是最大的成功。只有注重核心经营，才能走在竞争前列。

在全球化的扁平世界里，技术进步日新月异，用户的期望值快速飙升，市场竞争急速加剧，分散企业注意力和资源从事无关经营的做法，可能使企业陷入多元化的陷阱，得不偿失。一个高度集中的经营目标能够成为一种驱动力，帮助企业在相关领域内独占鳌头，击溃对手扫清路障，也只有这样的企业才会有一个光明的前景。

管理学上关于狐狸与刺猬的寓言告诉我们，狐狸同时追求很多目标，把世界当作一个复杂的整体来看待。其思维是零乱的、扩散的，在很多层次上发展，从来没有使自己的思想集中成为一个总体理论或统一观点。而刺猬则把复杂的世界简化成单个有组织的观点——一条基本原则或一个基本理念，发挥统率和指导作用。不管世界多么复杂，刺猬都会把所有的挑战和进退维谷的局面压缩成简单的刺猬理念。对于刺猬，任何与刺猬理念无关的观点都毫无意义。

在资源有限的条件下，企业要获得竞争优势，就应该像刺猬一样，在简单的核心理念指导下，将原有的开发、生产、营销、服务等诸多环节，重新进行设计和组合，将资源集中于特定的业务，将焦点对准核心业务，仅保留其中最关键的环节，而将其他环节虚位以待，也即减少投入或放弃某些环节，通过各种方式进行整合、弥补，以最大限度地利用企业有限的资源，增强企业核心竞争力。

特别是在经济萧条的时候，企业一方面要尽量减少损失，另一方面还要想尽办法求得最大的生存利润，这就要求企业在收缩休憩的同时，还得为以后的出路多费心思。也就是说，企业成本收缩并不仅仅是减少投入，更重要的是积累资源，增强核心业务的竞争力。

中国中小企业协会的调查数字显示，2008 年中小企业产品的出厂价格、出厂成本大概增加了 30%。比如，新《劳动合同法》出台以后，浙江省中小企业的人工成本增长了 19.5%、重庆市增长了 20%；原材料方面，浙江省涨幅达到 12.8%、重庆市增长了 14%。同时供给企业的贷款额度减少，这些因素叠加，使得要维持同等规模生产的企业缺少 30% 的资金，而且资金链断裂呈现蔓延趋势。马云表示，面对困境，中小企业目前有两件事可以做：一是收缩经营，把非核心的业务全部砍掉，节约资金集中发展优势产业，把现金牢牢抓在手里才是硬道理；二是反思自己的商业模式，适时转型，并重视电子商务。

TCL 从 2007 年年初开始作“过冬”准备。方案之一是，加速收缩战线，处置资产。李东生认为，甩掉电脑和低压电器业务可以让 TCL 的资产债务结构更为合理，增加手上的流动资金。经过调整，TCL 的资产负债率已经从 2007 年年初的 78% 降到 2008 年第一季度的 69%。让李东生觉得庆幸的是，他的“棉花”4 年前就种下去了。2008 年 8 月 21 日，TCL 集团发布 2008 年中期业绩，整个集团的半年净利润为 4.82 亿元。

2000 年，英特尔这家全球最大的芯片制造商，受产品推迟交货、召回以及预期不佳的困扰，销售额下滑。分析师和投资者批评英特尔所涉足的各类新业务的失策。他们认为，英特尔想做的太多，同时忽略了其主要的利润来源——为个人计算机提供动力的芯片。

当时，从处理器到用于联网的芯片，英特尔面临着所有产品的需求减少，已经连续 3 个季度未能实现自己的销售额预期，英特尔的股票受到沉重打击。多元化的教训和严峻的经济现实迫使英特尔大幅度调整方向。英特尔的首席执行官克雷格·巴雷特（Craig Barrett）承认，由于低估了需求，匆忙推出有问题的产品，后又必须召回，公司确实“一团糟”。于是，英特尔断然关闭或分拆一些服务业务，把注意力集中在其主打产品微处理器业务上，该项业务为公司带来的利润占全部利润的 80% 以上。

英特尔原计划对 Intel Online Services 投资近 10 亿美元。但英特尔称，该子公司（英特尔最大的服务子公司）2000 年的销售额令人失望，决定减少投资，以

适应需求的萎缩。之前，英特尔早已关闭了一些业绩糟糕的新建子公司。公司分拆了一个为娱乐和视频公司提供“内容安全”的交互式媒体服务子公司，将其与 Excalibur Technologies (EXCA) 合并组成 Convera Corp. (CNVR)。之后，英特尔关闭了为小型公司管理网站的 iCat，关闭了能传播压缩多媒体数据的网络。

对英特尔来说，回归芯片尤为重要。这就是为什么即使英特尔正在削减其它领域的开支，43 亿美元的研发经费及对新型芯片制造厂 75 亿美元的拨款也没有变动的理由。巴雷特说：“我们的投资分轻重缓急，我们把资金投入回报率最高的领域。”尽管英特尔将继续寻找使业务多元化的方法，包括对现有服务业务的投资，但英特尔的重点是放在新型芯片领域，而非一些不沾边的领域。

2007 年，创维集团的营业收入和利润创下近 20 年的最高水平，但创维并不以为然，似乎早就看出全球危机的端倪，而且早已提前准备过冬。创维集团董事局主席张学斌表示，在以前创维发展非常快的时候问题都被掩盖了，但是市场环境一旦恶劣之后就感觉到集团是千疮百孔。后来创维对产业进行了调整，包括为做强核心产业成立研发公司，另外关停一些产业，出售一些产业。

在对相关产业进行调整的同时，创维也对主业进行了调整，主要分为三个方面，一是入股 LG 的液晶模组厂；二是成立研发公司；三是对海外公司进行重组。在 2008 年 4 月 7 日，创维宣布与 LG Display (LGD) 合作，投资参股后者在广州的液晶模组工厂，同时与 LG 共同投资 5 000 万元成立显示技术研发公司，双方各占 50% 股份。

在创维入股 LGD 后，TCL 也通过定向增发募集资金投入到与三星合资的液晶模组厂。业内人士认为，中国企业的模组厂实现大规模量产后，行业的成本将直接下降 10%，这种合作对于以成本为主要竞争优势的中国彩电企业来说是有利的。张学斌认为，液晶模组占液晶电视成本的 60%，创维参股 LGD 是以自筹资金的方式进行的，目前液晶模组生产线已经投产，创维能获得稳定的供应和成本优势。

除了投资参股的液晶模组厂外，创维等几家中国彩电企业联合深圳市政府合资成立聚龙光电项目，这个项目主要是解决彩电企业的面板供应问题，因为项目风险太大而夭折。创维原本希望能够在产品的技术方面有一些突破，但因目前国内还没有真正的整机厂有能力做前端，而且整机厂并没有必要非去做前端，创维感到在面板上投资、挣钱很难，因为投资非常大，风险也很大，赚的钱永远都要往里投，投进去一些资本不一定有高回报，而且把产业链拉长后，在产业急剧

变化的情况下，这种做法风险相当大，反过来把整机品牌做好了仍然有很大的回报。

朝一个方向发力冲刺

大家都知道田忌赛马的故事，用自己的下等马和对方的上等马比赛，用自己的上等马和对方的中等马比赛，用自己的中等马和对方的下等马比赛，这样就可以在三局的竞争中获得胜利。

田忌赛马最大的特点，就是如何突出自己的优势，即使在整体优势不如对方的情况下，也要将自己的优势发挥到最能起作用的地方。从成本经营的角度看，田忌的上等马和中等马是核心价值所在，而下等马只是为突出上等马和中等马的价值而付出的成本。也就是说，成本要为创造和实现价值服务，而这个价值就蕴含在企业特长优势和核心业务之中。

企业的核心优势如果不能凸现，不论你规模如何大，品种如何全，都难以给消费者特定的印象，也难以获得市场的认同，这样的成本运作虽然可获一时之利，却不能构建长久的企业价值。一般来说，多元化经营和纷繁芜杂的产品，不利于消费者和市场的认同，更难以形成持久的竞争优势。可口可乐、万宝路、IBM 等世界最具价值的品牌无不是经营核心优势的典范，这也是公司长久之不衰的秘密所在。

核心是事物的出发点，也是事物的最终归宿。对企业来说，就是核心经营、专业化经营。正如十个指头不如一个拳头力量强，多元化经营也不如专业化经营强。国外专家研究表明，他们在对持续创造价值，并在 10 年中每年至少获得 5.5% 的增长率的企业进行分析后发现，大约 80% 的持续价值创造者都具有单一的拥有强大市场领导地位的核心业务，这些核心业务是企业赢利性增长的主要源泉。而那些高度多元化经营的企业，在持续价值创造者中，仅仅占 5%。正如德鲁克所言：“投入全部的资源，向一个方向冲刺，是创业家最高的策略。”“向一个方向冲刺”代表企业成本收缩、资源整合后的发力目标，长期看是持续创新的核心能力，短期看是赢得利润的核心业务。

“向一个方向冲刺”，就是用一个箭头整合企业资源，变“指头经济”为“拳头经济”。“指头经济”把多元化经营作为发展方向，特点是力量分散，没有规模和特色。“拳头经济”专注于某一领域里，属于“偏执狂”，这类企业优势明显，核心力比较强。

与专业化经营相匹配的是集中战略，即集中企业全部或大部分的资源于自己的核心产品或核心业务，力求取得最优业绩，在市场中树立自己的品牌形象，确立自己的竞争地位。核心业务的集中战略，某种程度上也就是做大核心业务，形成规模经济，加强企业在市场中的核心地位。核心规模经济有利于集中精力培育成本领先优势，提升技术和质量，如果还辅以集中的市场开拓和售后服务措施，企业就有更稳固的防线，不断拓展与核心相关的业务，争占更大的市场份额，创造更大的竞争动力。

核心优势不必大而全，但企业至少要做到某项业务高度专业化。与田忌赛马类似，经济学上有比较优势之说。所谓比较优势，是指一种商品相对于同种其他商品具有某种优势，这种优势一般是基于要素禀赋差异而导致的，其表现可能是在成本上，也可能是在价格上。绝对优势却是个人或组织在某一生产要素上占有明显优势，并充分利用该生产要素进行生产。亚当·斯密在《国富论》中对绝对优势原理作了生动形象的说明：在狩猎社会，某甲一开始既打猎又造弓箭，后来发现自己更擅长造弓箭，于是就专门造弓箭换猎物；某乙一开始也是既打猎又造弓箭，后来发现自己更擅长打猎，于是就专门打猎，然后用猎物交换弓箭。如此一来，两个人的“蛋糕”都可以做得更大，整个社会的“蛋糕”也因之更大。

“向一个方向冲刺”，要求企业做自己最擅长的核心业务。亚当·斯密的案例告诉我们，你的优势虽然暂时不能达到你的目标，但只要这种优势是市场需求的组成部分，你完全可以通过全力经营你所具有的独特优势来实现你的最终目标。这样既符合社会化专业分工的要求，又高度体现了自己的成本价值特色。也正因为如此，大卫·李嘉图通过比较优势学说，修正了亚当·斯密的绝对利益法则，认为一国只要生产自己在成本上具有优势的产品，然后与其他国家交换即可。

围绕核心业务寻求发展，是企业成长的必由之路。从业务层次来说，由于需求对收入增长的约束增强，降低成本、提高核心业务的利润率，成为强化核心业务的中心。彼得·德鲁克对此指出：系统地把注意力集中在生产率上的公司，几乎肯定可以取得竞争优势，并且会很快取得优势。在20世纪90年代，诸如企业再造、外包、供应链管理、战略联盟等许多以提高生产率、减少投资为核心的新的管理思想和管理工具，迅速在全球企业界流行起来，并取得了明显的成效。

值得一提的是，近20年来，很多大公司纷纷收缩业务范围，卖掉“非核心业务”，将实力集中于主业、着力创造自己的核心技术，创造了一个又一个“巨

无霸”式的跨国公司，使产业集中度史无前例地上升。这些强大的跨国公司，将技术优势、品牌优势与市场、资本实力交互作用，通过不断地跨国并购重组，在全球范围放大自己的优势，成为全球经济的主导力量。如戴克、波音、GE 等制造商，耐克、麦当劳等品牌控制商，IBM 等系统解决方案提供者，博士、德尔福等次级系统供应商，微软、英特尔等关键技术和关键零部件提供者，等等。

实施专业化生存的前提，必须明确企业的核心业务。企业的核心业务是企业获得持续的赢利性增长的基础。企业的业务范围由它独特的核心业务确定。那么，如何判定核心业务呢？为了弄清楚企业的核心业务，企业管理者需要不断追问以下 5 种资产。

- 你最有可能赢利的、忠诚度高的客户。
- 你独有的和最具战略意义的能力。
- 你最重要的产品。
- 你最重要的销售渠道。
- 为上述资产作出贡献的其他重要的具有战略意义的资产（如专利、商标权、在网络中的控制地位）。

如果企业管理者能够对以上 5 种资产做出明确回答，那么企业的核心业务基本上也就明确了。

综观美国的大公司，没有一家不是通过并购成长起来的，而仅靠内部扩张的几乎没有。但有一点，这些企业都是在内部扩展形成一定的资金优势、技术优势和管理优势的基础上才实行并购的。过分强调多元化经营，“不把所有鸡蛋放在一个筐里”，虽然可以减少投资风险，但无关联的多元化经营，盲目进入不太熟悉的行业容易增加经营成本，不仅缺乏规模经营优势，反而加大风险。《幸福》杂志评出的世界企业 500 强的共同特点是主业特征明显，而且都在收缩经营领域，把无关联业务剥离出去，并购关联企业，在强化公司核心业务规模的同时，突出核心业务优势。

与企业核心业务扩张相比，企业收缩也是企业发展的重大战略之一。2001 年年初，爱立信公司宣布，对产品结构进行重大的战略性调整，即从日益竞争激烈的手机市场收缩，今后将不再兼营手机生产业务。1999 年，惠普公司宣布紧缩计划，一举将其拥有的安捷伦科技公司从企业中剥离出去。安捷伦科技公司在全球范围内共拥有职工 4.3 万名，分布在全球 40 多个国家和地区，产品超过两万种，客户遍布全球 120 多个国家和地区。美国 AT&T 公司 CEO 阿姆斯特朗在出

任后的100天内，就显示出“杀手”本色，他主持作价35亿美元把AT&T下属的全球信用卡服务公司卖给花旗银行，还作价625亿美元把AT&T的客户服务部出售给贝尔公司。

正如爱立信宣布从手机生产业务中全线退出那样，随着现代产品科技含量的逐步提高，产品生命周期的缩短，死守一个阵地，其结果只能是明日黄花。许多大型企业到了20世纪90年代后半段都对产品结构进行了重大调整就是最好的例证。计算机的普及和互联网的快速发展更加快了各企业产品转型的进程。

作为彩色胶卷生产巨头的柯达公司，在1993年就宣布将数字图像和电子业务从传统部门中分离出来，从而强化其经营规模。福建的福日公司于2001年中期也宣布将放弃从1981年就开始的彩电生产业务，从而集中精力主攻中低端笔记本电脑市场，并为此投入1200万美元，建成一个面积达2961平方米的现代化生产基地，拥有年生产能力达10万台的自动化生产流水线。“我们的目标是3年内进入国产笔记本电脑厂商前五名”，充分显示福日公司对其笔记本电脑生产能力的自信心。

企业收缩业务，也并非完全是为了化解成本压力，有时候是为了更有力量、更加主动地出击。很多大公司为什么长期以来能够做到风雨不动安如山？就在于它们有自己坚定的核心战略，不管外界环境如何变化，它们总是关心自己如何更有利的发展。它们推行收缩战略，完全取决于自己的经营发展，并非要等到冬天来临才进行，即使产品还在持续赢利，也会毫不犹豫地割舍。

荷兰皇家飞利浦电子集团总裁、管理委员会主席柯慈雷在2004年说过，“我控制不了经济状况，但我能控制飞利浦的变革步伐。”2006年，飞利浦为收缩产品线就开始了两次大动作。一是出售LG飞利浦液晶公司33%的股份；二是出售尚在赢利的半导体业务。

不少人习惯地认为，飞利浦只是一家生产消费电子产品的公司。其实，其产品种类曾经极其繁杂，从一般人所熟知的剃须刀、灯泡，到手机、半导体，甚至还有塑料厕所便座等。多元化的“双刃剑”带给飞利浦的不只是分散风险，也分散了公司资源。一方面，一批增长缓慢的业务未能及时退出；另一方面，增长潜力大的业务又未能分配到足够的资源。面对巨大的成本压力及严重亏损，收缩产品线成为立志改革的柯慈雷不可避免的选择。

2001~2006年，在柯慈雷任期内，30种非核心业务被出售，即使是曾被确定为重点发展的业务，如果被重新认为不具备良好的发展前景或不适合飞利浦发