

五项管理 效率专家

New白金版

无论环境如何变化，
砍成本是企业永远的课题。

人人砍成本，点滴增利润



实战派管理专家 李践 著

砍掉成本

COST DOWN

企业家的12把财务砍刀

白金版

机械工业出版社
CHINA MACHINE PRESS

实战派管理专家 **李践** 著

砍掉成本

COST DOWN

企业家的12把财务砍刀

《白金版》



机械工业出版社
CHINA MACHINE PRESS

企业家都知道企业存在的目的就是要赚取利润,而让利润增长的手段只有两个:增加收入和降低成本。近两年,在CPI居高不下、通货膨胀日趋严重的形势下,企业的成本在不断增加、产品的价格在竞争中下降,这一情况让很多企业的利润大幅度缩水。企业要想在未来的市场竞争中占有一席之地,最有效的手段就是开源节流,而节流——节省不必要的资源消耗和费用支出,是高成本时代企业谋求生存和发展的重要手段。本书针对当下形势,为企业家详细介绍了12种削减企业成本的方法,持续提高企业利润,即砍价、砍人手、砍机构、砍固定资产、砍采购成本、砍预算、砍库存、砍劣质客户、砍日常开支、砍会议、砍面子、还刀于鞘。

图书在版编目(CIP)数据

砍掉成本:企业家的12把财务砍刀:白金版/李践著.
—3版.—北京:机械工业出版社,2011.11
ISBN 978-7-111-36264-7

I. ①砍… II. ①李… III. ①企业管理:成本管理
IV. ①F275.3

中国版本图书馆CIP数据核字(2011)第220274号

机械工业出版社(北京市百万庄大街22号 邮政编码100037)
策划编辑:贾秋萍 责任编辑:贾秋萍 刘学
责任校对:侯灵 责任印制:杨曦
保定市中华美凯印刷有限公司印刷

2012年1月第3版第1次印刷
180mm×250mm·14.25印张·6插页·164千字
标准书号:ISBN 978-7-111-36264-7
定价:39.80元

凡购本书,如有缺页、倒页、脱页,由本社发行部调换
销售服务

网络服务

社服务中心:(010) 88361066

门户网:<http://www.cmpbook.com>

销售一部:(010) 68326294

销售二部:(010) 88379649

教材网:<http://www.cmpedu.com>

读者服务部:(010) 68993821

读者购书热线:(010) 88379203

封面无防伪标均为盗版

再版序

砍掉成本，踏上高增长的列车

2008年金融危机后的货币宽松政策，2008年、2009年连续两年银行巨大信贷导致国内流动性过剩，使得2011年通胀和资产泡沫膨胀问题日渐突出。物价由温和上涨转为加速上涨。中国迎来了高成本时代！

房价的泡沫，使许多企业家沦为地产商的“打工仔”，资金成本不断上升，企业贷款堪称“饮鸩止渴”；能源和原材料价格暴涨，企业绝大多数利润被上游侵蚀。


面临诸多的不利因素，中国企业该何去何从？高增长的列车即将到来，企业该如何拿到车票？

成功一定有方法，失败一定有原因。虽然企业不能改变环境，但是可以改变自己。高成本并不可怕，但在高成本下低层次的竞争中，一旦倒下将永远是弱者！在高成本中生存下来的，注定是强者！2011年是企业的“一场高考”，谁能考过，谁就踏上了“高增长”这趟列车，就能抓住明天的市场，创造明天的辉煌！

企业必须掌握“高考”的方法，但什么是“高考”的方法？很简单，就是削减成本、砍掉成本！综观全球，众多知名企业都在削减成本，控制成本是企业的不二法门。但是，尽管很多企业都在节省开支、压低成本，却没有系统的、科学的方法，这往往会给公司雪上加霜！有因为裁员而惹官司的；有因为节流而打击员工热情的；有因为减成本而得罪客户的。可以说，会砍的企业，就能生存下来；不会砍的企业，会倒得更快！

Preface Preface Preface Preface Preface Preface Preface Preface Preface Preface





《砍掉成本》这本书，一直以来都在为企业削减成本提供科学的方法，《砍掉成本》的白金版，又增加了许多新的案例，并从应对当前形势的角度着手，提供了更多解决办法。曾经，《砍掉成本》让企业家在商战的交锋中，拥有了先进的武器，所向披靡！如今，《砍掉成本》（白金版）在这场不寻常的“高考”面前，再次助企业家一臂之力！

提升企业管理手段的新高度，就是挑战企业管理成本的新低度！越是“危机”，我们越需要加强抵御能力。当我们再次遇到危机时，就能从容不迫。要记住，“危机”也是转机。

前言

中国的企业，正在进入高成本时代。

高成本、低价格，冰火两重天，是无数企业的真实写照。

房价的天马行空，是一切高成本的元凶；能源价格的居高不下，让原材料和物流成本扶摇直上；增加工资的社会大背景和新劳动合同法的实施，使人力的成本也暗流涌动；银行存款准备金率达到历史新高，资金的成本渐行渐远。而印刷这本书的成本，也已经比第一次出版时上涨了50%！

高成本猛于虎！中国的多数民营企业，具有提价能力的只是凤毛麟角，大多数企业的商品只能接受市场定价。收入的高低，决定企业的日子是好还是坏，然而，成本高低，决定大部分企业是生还是死！

面对成本压力，有一种感觉叫骑虎难下，有一种境界叫水深火热，有一种状态叫迫在眉睫。面对高成本的轮番轰炸，你还敢说你不关心成本？伤得起吗？不知道哪一天，它就是压垮你的最后一根稻草！

低成本时代一去不复返。与其无助地怀念过去，不如奋起反击，见招拆招！应对高成本时代的招数是什么？当然是砍掉成本！

《砍掉成本》这部武功秘籍，一直是伴随着中国经济形势的变化而不断完善和更新的。它于2006年9月呱呱坠地，当时，正是中国民营企业大干快上、成本迅速扩张的时期。《砍掉成本》的横空出世，给了中国的民营企业家一种成本的概念、成本的意识，并迅速在中国企业界掀起了砍成本、增利润的热潮。

Preface Preface Preface Preface Preface Preface Preface Preface Preface Preface

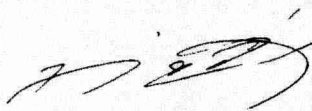


而到了2008年，金融风暴席卷全球，民营企业艰难过冬，不得不依靠削减成本而退守自保的时候，升级后的《砍掉成本》诞生了。它告诉了企业家在金融危机下缩减成本的新法则和案例，更重要的是，它坚定了企业家的信心，让企业家相信，可以通过砍掉成本，熬到云开见日时。

如今，高成本时代来临，企业家早已意识到成本对于利润的重要性，无论企业如何塑造品牌、创新产品、重新定价、渠道为王，砍掉成本都是永恒的主题。我们不需再高声呼喊成本是魔鬼，给企业家以警醒。然而，很多企业家因为乱砍成本，损害了社会，损害了企业形象。

新的形势下，什么该砍，什么不该砍，如何做到在保证产品品质不降低、员工利益不受损、企业的发展能力不扼杀的情况下来砍成本、增利润，那就需要运用白金版的12把砍刀来砍成本了。

宝刀赠英雄，企业当自强。愿刀锋所向，披荆斩棘！愿刀锋所指，辉煌再现！





目 录

再版序 砍掉成本，踏上高增长的列车

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. 高成本时代下你用什么武器 3
2. 每个企业家都有两种武器 5

二、会刀法至少可以保命 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 7
3. 成本是你的大后方 8
4. 减成本也是一种进攻 9
5. 成本降低 10%，利润增加 100% 10

三、企业家要克服的最大障碍 13

企业家必须懂财务，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…………… 13
2. 喜欢事后算账而不是事前控制…………… 14
3. 企业家用形容词太多、数字太少…………… 14
4. 企业家要懂得三张表…………… 15
5. 管理者应抓住几个重要的数字…………… 16

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…………… 21

“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…………… 22
2. “豢养”职业杀手…………… 23
3. 给杀手应有的地位…………… 24
4. 建立杀手“黑名单”…………… 25
5. 我只相信数字、相信制度…………… 26

本章思考…………… 29

第二式 砍人手——让每个人都能听到刀声…………… 30

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…………… 31
2. 一个员工的成本是他工资的五倍…………… 32
3. 请神容易送神难…………… 32
4. 人人头上一把刀…………… 34



5. 让你的员工无处可逃·····	35
6. 每个员工都要配把砍刀·····	37
7. $10-1>10$ ·····	38
8. 令人生畏的电网·····	40
9. 低工资+高绩效=高利润·····	44
本章思考 ·····	46

第三式 砍机构——快刀斩乱麻····· 47

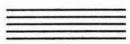
木板增多了，木板的缝隙也多了，索性，让木板越少越好，或者干脆不要！

1. 不要一个人站在高处·····	48
2. 要巨人不要侏儒·····	49
3. 砍掉专职的副总经理·····	50
4. 把所有经理的椅子靠背锯掉·····	51
5. 清空你的办公室·····	52
6. 瘦身是一场大革命·····	54
7. 砍机构要巧借外力·····	55
本章思考 ·····	56

第四式 砍固定成本——手起刀落····· 58

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”·····	59
2. 资本性开支是旋涡·····	60
3. 把生产线建在别人的厂房里·····	62
本章思考 ·····	63



第五式 砍采购成本——借刀杀人 64

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 65
2. 鲶鱼是你借来的刀 66
3. 供应商的选择是中心任务 68
4. 让采购员和供应商保持对立 69
5. 永远做供应商眼中的“坏孩子” 71
6. 过关斩将、直捣黄龙、动之以情、釜底抽薪 72
7. 供应商是你的共赢商 76
8. 给采购物品以不同的待遇 77

本章思考 79

第六式 砍预算——刀刀进逼 80

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中！在萌芽的时候就出刀！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 81
2. 利润是要求出来的 83
3. 重压之下，必有勇夫 84
4. 预算是被逼出来的 85

本章思考 87

第七式 砍库存——刀走偏锋 88

生产出产品不算英雄，能卖得出去才是英雄！砍掉库存，找到市场，你所向无敌！

1. 做到零库存，你所向披靡 89



2. 要市场不要工厂	92
3. 要么客户买单，要么你买单	93
4. 告诉你一个最低的存货标准	93
5. 降低企业库存的细则	94
本章思考	96

第八式 砍劣质客户——见人下刀

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，是突破你企业利润瓶颈的唯一方法！对剩下的客户，要服务至上。

1. 无限地满足客户就会破产	99
2. 对劣质客户要坚决封杀	100
3. 应收款不小心就成了“阴收款”	102
4. 对客户授信要苛刻	103
5. 对欠款客户毫不留情	104
6. 如何促使欠款的客户迅速付款	107
7. 对小客户只能说“对不起”	109
8. 新客户的成本是老客户的5倍	110
本章思考	111

第九式 砍日常开支——刀下在每一个细节

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，你会赢得他们的尊敬。让你的员工也成为管家婆！

1. 浪费无处不在	113
2. 电话管理细则	114
3. 公车管理细则	115
4. 办公设备管理细则	116

5. 办公费用节省的其他管理细则	116
6. 所有开支按人记账	117
7. 吃鲍鱼的账记在员工的头上	118
8. 差旅费里时间是最大的成本	120
9. 要管家婆不要败家子	121
10. 别让员工和成本魔鬼结盟	121
本章思考	123

第十式 砍会议——刀刀索命

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	125
2. 会议是时间成本的大敌	126
3. 把会议搞成限时演说	127
4. 公司聚会多此一举	128
5. 不要用文件互相折磨	128
6. 管理好你自己的时间	129
本章思考	132

第十一式 砍面子——挥刀自宫

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	134
2. 华而不实是企业的悲剧	135
3. 奔驰和大办公室带不来利润	137
4. 带最少的人出去	138
本章思考	139



第十二式 还刀于鞘——心中有刀，手中无刀…………… 140

集中一天付款买东西，能保证现金流的平稳，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. 技术创新突显成本优势…………… 141
2. 流程再造改善成本构成…………… 142
3. 规模经济压低单位成本…………… 144
4. 信息化完善成本管理…………… 144
5. 人力资源建设有效降低时间成本…………… 145

本章思考…………… 146

第三部分 刀法要以内功做辅助

想出刀快、准、狠、稳，你还要练习内功心法，大致掌握你企业的财务脉络。

内功一 手握财务三张表…………… 149

1. 看清楚你的财务地图…………… 149
2. 分清什么是魔鬼、什么是天使…………… 153
3. 抓住你的生命线…………… 155

内功二 心念数字百分比…………… 158

1. 把数字和百分比放在心上…………… 158
2. 运营能力象征速度…………… 159
3. 获利能力体现效率…………… 159
4. 偿债能力反映质量…………… 160

内功三 轻舟漫泛现金流	162
1. 编制现金预算	162
2. 不要见到大单就心动	163
3. 早收款晚付款	164
4. 多租少买	166
5. 晚点付工资	166
6. 现金不是越多越好	167
7. 抵住现金的诱惑	168
8. 不要轻易放出你的现金	169

内功四 横刀立马万人敌	170
1. 企业家对待财务的三种错误态度	170
2. 该专职的专职，该外包的外包	171
3. 建立财务体系	172
4. 目标控制法	173
5. 财务人员必须听话	174
6. 把“一支笔”变成“多支笔”	175

第四部分 给企业家四个忠告

市场竞争要求企业家是一个全才。不需要你成为财务的天才，但你要随时保有意识，用富人的思维模式去思考！

第一个忠告 企业家要有现代会计观念	179
第二个忠告 财务先行	181
第三个忠告 奖励高手，奖罚分明	182
第四个忠告 养成富人的思维模式	184



附录

附录 A	如何有效学习本书	186
附录 B	《砍掉成本》读者分享.....	188
附录 C	企业与《砍掉成本》	193
附录 D	员工与《砍掉成本》	197

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！

在面临危机时，企业家也要勇于拿起削减成本的砍刀，挥刀自宫！否则，你就会死得莫名其妙！

