

跨世纪企业丛书
总策划
何志勇

编著 何志勇
蓝明春
叶朝武



买方经济

企业不可规避的市场法则

BUYER'S
MARKET

迎接
第三次思想解放浪潮
中国企业
全面迈向21世纪

西南财经大学出版社

总 策 划：何志勇

责任编辑：曾召友

书 名：买方经济

编 著：何志勇 蓝明春 叶朝武

出 版 者：西 南 财 经 大 学 出 版 社

(四川省成都市光华村西南财经大学内)

邮编：610074 电话：(028) 7301785

印 刷：郫县科技书刊印刷厂

发 行：西南财经大学出版社

全 国 新 华 书 店 经 销

开 本：850×1168 1/32

印 张：13.75

字 数：259千字

版 次：1998年11月第1版

印 次：1998年11月第1次印刷

印 数：8000册

定 价：26.80元

ISBN 7-81055-421-2/F·329

1. 如有印刷、装订等差错，可向本社发行部调换。
2. 版权所有，翻印必究。

目 录

第一章 席卷全球的买方经济浪潮 …… 1

- 买方经济下的成本危机
- 可怕的魔圈
- 当代中国市场经济分析
- 狭隘的管理视野阻滞企业的发展
- 买方经济的成本操作

第二章 战胜市场的利器——成本领先 … 25

- 成本领先实例：日本企业的启示

- 追求成本领先
- 领先的“痛苦”
- 买方经济的核心概念
- 成本优势

第三章 居高不下的生产成本…………… 83

- 产品价值与成本的矛盾
- 顾客的态度
- 让服务成为一种习惯
- 有效提升服务的特色
- 产能需求一致化
- 管理的金字塔
- 信息转化为效益的能力
- 服务金三角控制
- 获取低成本服务特色

第四章 买方经济与企业人才管理 …… 119

- 传统管理的溃败
- 人才,真正的财富
- 得士则昌,失士则亡
- XY 之争
- 买方经济时代与人才时代的来临
- 人本至尊

第五章 卓越的领导力 155

- 家族企业的末路
- 看好权力棒
- 让员工看到一个梦
- 设置构造灵巧的组织机构
- 给员工一个价值定位
- 轻松的工作氛围
- 群策群力
- 风靡全球的经济圣经

第六章 买方市场下的人才培育 211

- 人力资源管理计划
- 新的效力

第七章 创新时代的活性经营 271

- 买方经济与内部创业
- 利润分享与企业活力

第八章 买方经济下的资本有效运作 ... 301

- 无法扭转的乾坤
- 大兼并
- 巨人之路 路在何方

- 重组能救活企业？
- 品质第一
- 谁不面对市场，谁就——死亡
- 一口吃不成大胖子

第九章 买方经济：买方在哪里…………… 369

- 鸡蛋不应放在一个篮子里
- 市场不可以培育吗？
- 亚洲：最大潜力的买方卖方
- 亚洲：一把事业成功的钥匙
- 市场就是顾客
- 买方在干什么
- 买方经济时代：机遇同风险并存

第一章

席卷全球的买方经济浪潮

如果你问我：“我们是不是还要对‘成本’保持高度敏捷的眼光？”那我的答案是肯定的。对于“成本”，你不能有一丝松懈。

——弗里德·拉斯鲁斯

面对新商业社会一连串的挑战，我们应该做的，不是如何在那些过时的理论中另创机运，更不是如何在陈腐老旧的结构中尝试新的观念，而是如何以一种更有威力、更适当的新观念来引导我们迈入新的商业纪元。

——查尔斯·加菲尔

○ 买方经济下的成本危机

“成本”是企业管理中一个古老而永恒的命题，说它古老，是因为它自企业形成伊始就已存在；而永恒，则是

因为无论何时，企业管理者都不能对“成本”掉以轻心。

企业成本的高低，代表着企业经营的最基本能力。如果连这个能力都不具备，又何以在市场立足，在竞争中争胜？低于市场价格的成本，低于或接近竞争对手的成本，是企业经营与竞争的起码支撑，也是企业利润与竞争力的基本源泉。可以说，在所有企业面前都横着一条成本生死线，许多企业最终正是在这条线上败下阵来。

“万丈高楼平地起”，成本也正是企业的立身之本。当企业在市场上大展拳脚时，千万要时刻提醒自己不要忘记“本”。否则，大厦将倾焉。

现代企业最直接的目的就是追求利润最大化，对企业而言，存在这样一个铁定的市场定律：企业利润等于市场价格减企业成本。相信每一个企业管理人员，甚至于最基层的企业员工都明白这一简单的公式对企业意味着什么——每一货币单位成本（总成本）的增加都会减少企业利润。然而，事实并非象公式表面看起来那么简单，当我们透过这一等式注视其背后的企业经营过程，我们会发现，在追逐利润的道路上每一步都充满艰辛，并不是一个简单的加减乘除。

当然，每一位管理者、经营者都希望市场价格越高越好，但是市场对每一个竞争者都是公平的，市场价格不是由哪一个单独的企业所能决定的，也绝不会产生于哪一个经营者头脑中的臆想。市场价格的形成具有其经济规律性，它是由某一产业内平均的劳动生产率所决定并通过竞争形成的（这一竞争包括产业间的竞争，产业内的竞争以

及供求竞争)，它一旦形成便成为每一家企业都必须面对的现实——在市场上你只能以这个价格为基准销售你的产品。

纵观当今世界，还没有哪一家企业能说它能任意抬高市场价格，哪怕是象 IBM、通用汽车、丰田以及可口可乐等这样的巨型跨国企业集团也不能。相反，他们所做的倒是压低市场价格（虽然并不情愿）。为什么？因为市场竞争的存在。在 IBM 后面有康柏，在通用背后有福特、克莱斯勒，在可口可乐后面有百事。从国内到国际竞争的加剧使得没有哪一家企业敢和市场价格开玩笑。那么垄断又可以吗？千万不要忘记，在你的背后还有政府的铁腕——反托拉斯的利剑无时无刻不悬在你的头上。

既然在企业追求利润的过程中，市场价格是企业不可控的因素，那么当我们将目光回复到哪个再熟悉不过的利润等式中时，我们发现剩下的只有成本了。

当然，成本是利润的对立面，它的增加就意味着利润的减少，但对于追求利润的企业而言，在这里它却具有更深层的意义：成本是获取利润过程中直接可控的最根本因素。它的管理意义正在于它的可控性。

事实上，利润的形成是在企业的生产经营过程中，市场只是利润的实现环节（当然这也是很重要的）。而利润的形成总是伴随着一定量成本的形成，成本的形成过程，也正是利润的形成过程，关键在于，将成本控制在市场价格之下。在企业生产经营过程中，企业要获利就必须投入一定的生产要素，如劳动力、原材料、技术等，这些要素

的总和构成企业成本，而这些要素是企业直接可控的。对于企业管理人员而言，重要的不是这些要素绝对值的加总，重要的是控制这些要素配置，组合与运用的效率。控制的效率越高，企业成本减少、利润增加（产量既定），否则就相反。可以说，成本是一把双刃剑，它既可以成为企业获取利润的利器，也可能会砍伤经营者本身。

因此，对于追求利润最大化的企业经营者而言，存在这样一个基准的企业法则——成本定律，即要获取利润，要获得竞争优势，首先必须管理好成本，这是企业经营的立足点。

○ 可怕的魔圈

通过成本管理来提高企业经济效益，应是企业追求利润的出发点。如何达到成本的效益效应，一般而言可通过三个途径：

一是成本削减，即在保持产量一定的情况下，尽量减少成本开支，也就是通常所说的挖潜节能；

二是成本利用，即在成本保持一定的情况下，通过最大限度地发挥企业现有生产能力，优化组合，提高产品的产出率；

三是成本杠杆，即增加成本，但产品产量或产品价值内含有更大提高，也就是效益增长率高于成本增长率。

需要指出的是，以上所说的成本都是指成本总量而言，而通过这三个措施所应达到的目标，则都是产品单位

成本下降或效益/成本的比例提高，而控制成本，也正是这三个措施的综合运用。

当前，许多国外企业都把控制成本提高效益作为企业管理的一个重要部份，我们不妨看一看日本企业是如何增加效益的。一个企业要控制成本，大体上应是从控制物耗、提高生产率和提高资本使用效率入手，相应对日本企业的增效手段也可用三个“提高”来概括。

·提高节能效果。当前，日本各企业都在采取种种措施，努力降低能源、原材料损耗，提高节能效果。一是改善生产设备，改进操作方法，注重提高传统机械的使用效率，尽量做到生产工序标准化。二是增加节能投资，实行余能回收。三是改善能源管理。四是废弃材料的再利用。目前，日本企业普遍推行废弃物的再利用，对节约能源，提高经济效益有重要意义。

·提高工人及技术人员的带动效率。“经营在于人”，这是日本企业公认的经营信条，也是企业控制成本、提高经济效益的归宿。战后日本企业每个工人和技术人员的劳动效率都有很大提高，六十年代以来，日本企业劳动生产率的增长速度超过任何其它工业国家，其采取的主要措施有：第一、实施职工培训制度，制定长期“人才开发计划”，这是战后日本企业提高工人、技术人员素质的一项重要措施。第二、鼓励员工提出降低成本的合理化建议，开展“自主管理活动”。第三、广泛开展“提高生产率运动”，推动工人、技术人员提高劳动效率。第四、精简机构，提高办公效率。

·提高企业资本使用效率，日本企业提高资本使用效率有三个方面：一是注意企业基础设施规模的经济性，提高单位生产能力的建设投资效益；二是采取先进技术，控制生产时间，据统计，在1974—1981年的8年间，日本制造业的必要劳动时间指数，即完成一定产量的实际用时与标准必要用时的比率，已从138.9%降低到102.0%，降低了1/4以上；三是尽量减少生产储备与销售储备，节省流动资金。日本企业减少生产储备的措施多种多样，如丰田汽车公司推行“及时交货”制度，取消了车间仓库，对减少库存、节省流动资金起到了重要作用。

在日本企业的管理实践中，我们不难看到前面所提到的三种途径的影子，事实上也并不是那么复杂，而且有的手段我们也曾经用过，比如说其“提高生产率运动”就等同于以前我国曾广泛开展的“劳动竞赛”，只是已逐渐被我国企业所淡忘了。看来，我们倒是有必要反思一下，原来在计划经济中一些好的东西是否要因为市场经济时代的到来而一并否定。

其实，既使在国内也不乏这样的例子。铁十一局四处于1992年底承建了福建省地方铁路——漳州至泉州一线湖头至山腰段线下工程：线路全长15.2公里，合同标价为3143.68万元，每公里折合投资206.82万元。当时经过测算得出结论：这项工程基本能做到保本，不亏就已经不错了。但在项目施工中，其项目部坚持控制成本要效益的观点，强化成本管理，节约每一项成本支出，注重技术对成本的制约作用，并加强了资金、制度等方面的约束，全面

对成本进行控制。5年后项目完工时进行财务决算，不仅没有亏损，而且还实现利润688万元，产值利润率达15.89%，硬是从成本中“抠”出了效益。

今天，我们有些企业经营者将企业效益低下归咎于成本偏高，这固然是事物的一方面，但是当我们面对上面这个例子，不妨想一想，为什么在同等的市场条件下别的企业就能取得可观的效益呢？自己对于管理成本又做了多少？可见，向成本要效益，“非不能为，是不为也。”

市场经济最基本的特征之一就是竞争，它无时无刻不在发生。美国哈佛商学院教授迈克尔·波特认为，竞争的基本原则有两种：低成本与歧异性。低成本意味的不仅是绝对成本低，而且是对于竞争对手的相对成本更低；而歧异性则是相对于竞争对手在企业经营上更具有特色。事实上，这代表着不同阶段、不同层次各自采取的不同竞争策略，而低成本则是歧异性的基础。为提供更具特色的商品与服务必须花费更高的成本，而这最终是要为用户所接受的，当用户觉得无法接受时，他必然会选择替代品，这时你的竞争对手便会乘虚而入了。用户的这种选择取决于他对于低价格与特色之间的偏好，如果你的特色在其心目中的效用并不比你的竞争对手高多少，那么成本便会发挥决定性的作用。

竞争是一个优胜劣汰的过程，经过竞争，越来越多的从业者会被甩出这一产业或行业，最终剩下的是几个几乎势均力敌的竞争对手在支撑这一产业并瓜分市场，这一点在资本密集型与技术密集型产业中尤为明显。企业经营者

所要关注的应是其主要竞争对手的行为。在这阶段，有时特色发挥更重要的作用，但换取这种特色的相对成本提高应是较低的，否则便会失效。因为你的主要竞争对手首先在成本上是紧紧监督住你的，同时你会很快发现你为特色所付出的成本已变成了必要成本——竞争者绝不会轻易让你保持特色，除非你能以较低的成本保持较持久较高的品质，这一点在服务业中较易出现。因此，一家企业，在竞争中首先要紧紧盯住成本，正是在这个意义上，我们说成本是竞争之本。

通用电气公司、联合技术公司的普拉特·惠特尼分公司和罗尔斯·罗伊斯公司是世界飞机发动机制造业的三大巨头。发动机制造商尤为钟情的是独家交易，因为它是价格角逐战之外的一个世外桃源。一旦成为某型飞机的唯一供应商，就意味着有了定价权，而且可以确保开发经费分摊到一个大的盘子上。

事物发展的结果却是另外一番景象，三大巨头为了赢得为波音公司 777 客机提供发动机的订单卷入了一场激烈的价格角逐战。在 1995 年，至少对通用和普拉特两大竞争对手来说，供应 777 发动机利润丰厚，这似乎已成事实。普拉特·惠特尼因其 PW4084 发动机而赢得了 777 发动机一半以上的订单，当时看来，似乎通用电气将屈居第二，而罗尔斯·罗伊斯只有全线退出了。

但是，罗尔斯不仅没有收起自己的算盘，而且是不知从什么地方冒出来以绝无仅有的最低价击败了它的美国竞争对手，在 1996 年的两个重大招标项目中一举夺魁，其

中包括普拉特·惠特尼的老主顾新加坡航空有限公司。现在，罗尔斯与普拉特并列领衔主演，而通用电气只能当配角，虽然它是三家公司中在研究开发方面投入最多的公司，达15亿多美元，但是在777发动机合同金额中却分得最少。

罗尔斯成功的关键是低价策略。一些分析人士认为，罗尔斯声称它在新加坡777发动机订单上有利可图，是因为它是靠在今后4年里将成本削减40%的策略。像通用电气和普拉特一样，罗尔斯正在抓紧争取海外军方订单，这就意味着，在飞机发动机这块有利可图的地盘同样也将受到价格压力的影响。

三巨头间的价格角逐战将是旷日持久的，在这场竞争中，他们似乎都快要拱手相送他们的最大发动机了。他们愿意以低于目录价格75%的价格出售高推力涡轮机，其利润之微薄，远远不能补偿其40多亿美元的总投资，很难看出会有谁能从中赚到一个子儿。但纵观全局，三大巨头还是有钱可赚的，而且是大把大把的赚。1996年，通用电气、普拉特·惠特尼和罗尔斯·罗伊斯的营业收入分别达到12亿美元、5.3亿美元和2.69亿美元，各自增长了26%、39%和92%。他们的这些业绩增长是通过严格的削减成本才得以实现的，这也是为什么他们有能力在777发动机订单上打得那么不可开交的缘故。

为了解决价格低的问题，所有三大发动机制造商都已大幅度削减成本。他们裁减了40%的员工，关闭了大量的生产车间和办公室。通用电器还把更多的业务转包出去，