

左手

价值 利润

右手

高成本压力下的企业抉择

邓正红 著



首次提出“**成本软实力**”的概念

管益忻 中国决策科学院院长
中国发展战略学研究会副理事长

——中国软实力建设委员会强力推荐——

把握低碳、转型、升级、竞合等经济新趋势，抓住当前企业中形形色色的成本现象，以独创的企业软实力理论，对成本内涵进行全新的诠释和深度的剖析，告诉企业“成本刀”不仅是削减成本的“砍刀”，更是矫正成本的“手术刀”，成本控制的关键在于保持成本、利润与价值的平衡。

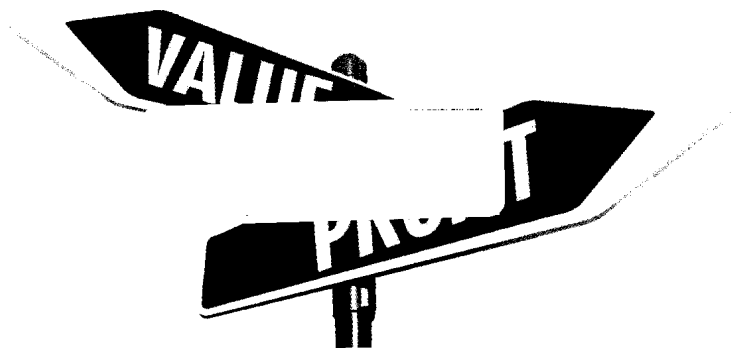
中国社会科学出版社

国家一级出版社★全国百佳图书出版单位

左手 价值 右手 利润

高成本压力下的企业抉择

邓正红 著



中国社会科学出版社
国家一级出版社 ★ 全国百佳图书出版单位

图书在版编目(CIP)数据

左手价值 右手利润:高成本压力下的企业抉择/

邓正红著. —北京:中国社会出版社, 2011. 2

ISBN 978 - 7 - 5087 - 3491 - 0

I. ①左… II. ①邓… III. ①企业管理:成本管理 - 研究
IV. ①F275.3

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2011)第 007509 号

书 名: 左手价值 右手利润:高成本压力下的企业抉择

著 者: 邓正红

责任编辑: 杜 康

出版发行: 中国社会出版社

邮政编码: 100032

通联方法: 北京市西城区二龙路甲 33 号

电 话: 编辑部: (010)66061723

邮购部: (010)66060275

销售部: (010)66080300 传真: (010)66051713

(010)66051698 传真: (010)66080880

(010)66080360 传真: (010)66063678

网 址: www.shcbs.com.cn

经 销: 全国各地新华书店

印刷装订: 北京京海印刷厂

开 本: 160mm × 230mm 1/16

印 张: 17

字 数: 220 千字

版 次: 2011 年 3 月第 1 版

印 次: 2011 年 3 月第 1 次印刷

定 价: 35.00 元

前言

在高速发展了 30 多年后,中国经济开始进入一个全新的时代,即高成本时代。这个时代的特点是经济发展的要素成本、节能减排成本和出口成本快速上升,导致以往以低成本为主要竞争优势的发展模式举步维艰。

近年来,能源、原材料、交通运输、土地与环保等生产条件、人工成本以及人民币升值和国际反倾销等众多因素的急剧变化,加速了高成本时代的到来。当企业丧失成本优势,将会怎样?是择机转行或转型;是以偷工减料作为应对策略,苦苦挣扎;还是选择向价值链上游转移,加大创新及研发投入?在高成本压力下,中国企业正面临着生死抉择,亟待寻找一条新的生存路线。

从总体来看,企业应对高成本压力有四条基本途径:一是从粗放型增长转向节约型经济;二是从成本优势战略转向技术优势战略;三

是调整产业结构,抛弃那些容易引发成本上升的产品,转向高附加值产品;四是通过变革提高效率抵消高成本影响。

我国产业结构之所以对于要素成本的上升敏感度很高,主要原因在于我国产业大多处在“微笑曲线”的低端,依赖低廉的要素投入来获取微薄的利润。缺少自主品牌与技术含量,靠低劳动力成本、资源消耗和牺牲环境换取利润,将使企业失去生存和发展空间。

“中国制造”走到了十字路口,是保持“中国制造”的现状,靠日渐丧失的低成本优势存活,还是蓄势待发,在阵痛中实现转型、升级,由“中国制造”变身“中国创造”?毋庸置疑,“中国创造”才是中国企业化解高成本压力的唯一出路。

由“中国制造”变身“中国创造”,在于实现产业升级,提升产业在“微笑曲线”中的地位。为此,企业必须不断创新,不断进行产品升级、技术升级、生产升级、管理升级、经营升级、市场升级、资本升级,通过升级来改善成本,提升价值,这样才有出路。这是一个阵痛期,至少需要三五年,就看谁反应快。

高成本时代,重新洗牌是必然的,不变只能等死,变了可能找死,但变了更可能死里复生。升级必然产生蝶变,蝶变才能使企业脱胎换骨,涅槃重生!

高成本压力带来威胁,也能导致改变,孕育突破和希望,这必将给中国企业带来更强的生命力!

高成本压力也使成本产生革命性的转化,形成新的成本力量,这就是成本软实力!

按照企业软实力理论,成本是对生产要素耗费的量度,属于硬实力范畴,成本改善、成本优化体现的是企业软实力,换言之,将企业软

实力应用到成本管理上,就是促使成本持续得到控制、优化、改善和创新,形成成本优势,增强成本竞争力。成本是硬实力,改善成本靠软实力,将软实力融入成本硬实力中,就形成一种持续改善成本的力量,就是成本软实力。

成本软实力不是简单的“成本+软实力”组合,而是将企业软实力作用到成本上产生新的价值,获取超额利润,这也是企业软实力的特性决定的。价值创新是企业软实力的最高形态,成本是支撑产品或服务价值的根本,创新价值必须从根本上实现创新,所以,成本创新是成本软实力的最高形态。成本软实力具有软、硬双重特性,也是企业成本活动的内生力,其作用不只限于企业内部,对企业所处的产业链、价值链各环节也起到协同、整合、创新的作用。

在合作、共赢的战略联盟时代,企业要强化对相关利益者的协调,必须靠软实力,也只有靠软实力才能将供应商、生产商、销售商以及其他合作伙伴等价值链上的各环节利益主体聚集在一块,通过整合各方面的核心能力,为实现共同的价值创造而齐心合力,从而最大化地发挥价值链竞争优势,持续实现各环节的成本降低和整体运营效率的提升。

“成本软实力”概念的提出,是软实力思维和成本博弈相结合的产物,顺应了企业从硬实力竞争向软实力经营转变的要求,为企业软实力的作用发挥、为企业综合价值从根本上得到提升,为企业成本管理实现突破开启了新的思路。

国家“十二五”期间的重要任务是加快转变经济发展方式和提升国家文化软实力,落实到企业中,就是要提升成本软实力。基于我国仍处于可以大有作为的重要战略机遇期,加上高成本时代的到来,增

前言

foreword

强成本软实力已成为我国企业最为紧迫的任务。成本软实力重在降低、改善、创新成本,让硬成本持续变软,不断提升成本价值,努力化解高成本压力,促进企业从粗放型增长转向节约型经济、从成本优势战略转向技术优势战略,推动“中国制造”向“中国创造”转变,实现产业升级,提升产业在“微笑曲线”中的地位。

第一章：成本杀手：要利润还是要价值

成本是硬实力，靠紧巴巴地节省成本所获得的利润，是硬利润；提升成本的价值含量是软实力，因价值创造而赢得的利润，是软利润。硬利润是暂时的，软利润是长期的。追求硬利润必然大开成本杀戒，不择手段，不计长远，轻则拆东墙补西墙，弄得捉襟见肘，苦力经营，重则伤筋动骨，伤及相关利益者，危及企业生存发展；追求软利润视品质和价值为生命，工序虽繁不省人工，品位虽贵不减物力，用成本保证品质，用价值支撑成本，即使出现亏损，也阻挡不了企业持续赢利、基业长青的大势。

●下刀留心——成本是支撑价值的根本	2
●同质竞争——混乱的成本厮杀	8
●利润死水——成本山穷水尽	13
●价值洼地——现场捉襟见肘	19
●裁员减薪——推平小成本耸起大成本	25
●合作苛刻——给紧张的产业链埋下隐患	32
●竭泽而渔——付出更大的生存代价	40
●削质充量——让企业吃不了兜着走	47

→第二章：成本创新：左手抓价值，右手抓利润

价值创新是企业软实力的最高形态，高成本的出路在于创新，而成本创新的实质就是价值创新。按常规，成本与利润是紧密相连的，成本有多低，利润就有多高，当成本离利润越来越远的时候，就意味成本的原有运作思路开始僵化，就要启动企业软实力为成本谋划新篇。成本创新不仅仅是刷新投入指标，还涉及成本运作的方方面面。成本创新的目的就是提升赢利水平，可以寻找、挖掘潜在利润源，也可以开辟、拓展新的利润源。这就需要我们企业成本这张网上抓住最薄弱的环节，进行改进、变革、突破，使成本从整体上获得利润新生。

- 创新思维——跳出传统成本管理圈子 53
- 创新流程——提升运营绩效，加快资金流速 60
- 创新业务——利用合作使价值链持续增值 67
- 创新模式——以更少的投入赢得更多的回报 76
- 创新价格——在波动中最大限度攫取利润 85
- 创新渠道——疏通实现价值的利润流 93
- 创新技术——用现场智慧推动资源精益配置 101
- 创新市场——摆脱竞争，开创价值新天地 107

➔第三章：成本责任：超越利润的价值追求

就相当于利润不是企业唯一追求一样，成本到底为谁服务？这是对企业软实力的溯源。按照企业软实力理论，企业软实力 = 核心价值 + 商业模式 = 合规 + 创新 + 价值，成本运作属于商业模式运作的范畴。商业模式按照企业的追求，又分为利润模式和价值模式。表面看，成本和利润的联系比较直接和紧密，但是，为利润服务的成本运作将使企业陷入难以自拔的同质竞争，其结果是利润越来越少，成本越来越硬。从深层看，成本运作只有奉行企业的价值追求，在成本领域深入践行核心价值，才能持续推动成本创新，形成持续赢利的成本软实力。

●成本宗旨——实现企业综合价值最大化	115
●成本境界——追求利润又不唯利润是图	122
●成本担当——将履行社会责任视为投资	129
●成本核心——做精做强，领先同行	135
●成本共享——充分体现利益相关者价值	141
●成本底线——以保证品质为根本	147
●成本个性——没有价值就是累赘	156
●成本定律——将复杂的事情简单化	163

→第四章：成本文化：在价值氛围中创造利润

从成本到成本管理到成本文化，这是一个由硬实力向软实力递进的过程。改造成本，则是用成本文化控制、引导、规范成本管理，使成本具有持续的竞争优势，这是运用软实力增强硬实力的过程。着眼于价值创造的成本管理活动，需要有与之匹配的成本价值观和成本行为准则。良好的成本管理文化会使企业成本管理的效果事半功倍；相反，如果缺乏有效的成本管理文化，即使有再好的成本管理措施也难以得到贯彻执行。塑造成本文化，关键是要用企业信奉并付诸于实践的成本价值理念引导和规范员工的成本行为。

- 成本观念——正确看待节约与花钱…………… 171
- 成本准则——以更少的耗费创造更大的价值…………… 176
- 成本契约——企业舍得为员工投入，员工自觉为企业创效…… 181
- 成本习惯——从种瓜得豆到种豆得瓜…………… 186
- 成本潜力——只要精神不滑坡，方法总比成本多 …… 193
- 成本活力——员工乐起来，成本降下来…………… 199
- 成本团队——充分沟通，减少内耗…………… 203
- 成本标杆——追求卓越，彰显价值…………… 210

第五章：成本执行：价值没有折扣，利润持续保证

执行力是企业所有力量的注脚，如何实现有效执行？既要实干，求真务实，雷厉风行；又要巧干，凝心聚智，讲究技巧。成本软实力延伸到最后一环就是成本执行力。好的成本管理思路、成本控制方法、成本价值创新能否得到不折不扣的贯彻实施，事关企业成本战略成败。成本涉及企业管理的各层次、各工序、各环节、各岗位，是一个系统工程。成本目标一经确定，就看采取什么措施层层予以分解消化，只要其中一个环节执行不力，就会造成成本整体失控，目标成本就难以实现，企业也就难以收获预期的利润。

●成本操作——第一次就把事情做对.....	217
●成本绩效——全力以赴，速战速决.....	224
●成本落实——把成本钥匙交给员工.....	228
●成本细节——让成本更精确、更真实.....	233
●成本标准——保证成本恰到好处.....	238
●成本改进——眼睛盯住市场，工夫下在现场.....	242
●成本协同——超越自我利益，顾全成本大局.....	247
●成本专注——立足岗位，将降本增效进行到底.....	252
后 记——成本博弈没有终局.....	258

VALUE 第一章 PROFIT

成本杀手： 要利润还是要价值

成本是硬实力，靠紧巴巴地节省成本所获得的利润，是硬利润；提升成本的价值含量是软实力，因价值创造而赢得的利润，是软利润。硬利润是暂时的，软利润是长期的。追求硬利润必然大开成本杀戒，不择手段，不计长远，轻则拆东墙补西墙，弄得捉襟见肘，苦力经营，重则伤筋动骨，伤及相关利益者，危及企业生存发展；追求软利润视品质和价值为生命，工序虽繁不省人工，品位虽贵不减物力，用成本保证品质，用价值支撑成本，即使出现亏损，也阻挡不了企业持续赢利、基业长青的大势。

——下刀留心—— 成本是支撑价值的根本

成本是企业业绩的晴雨表，成本上下波动，推手在市场，操手是企业，如何对待成本，这是一场企业自身实力的博弈。软实力强，在成本外围化解成本压力；软实力弱，成本就成了企业攫取眼下利润、苟且赢市的挨宰羔羊。

●祸根源于视利润为命根子

企业走投无路才会砍成本，一个“砍”字暴露了企业软实力的缺乏。

——软实力“成”语

很多企业把“砍成本”当做救济利润的万能之策，以为只要成本降下来了，利润就唾手可得。其实这种认识和做法是非常片面的，因为成本的本质是价值，而不是简单的费用和消耗。如果不看对象和项目，随意动刀子，表面上可能压缩了成本，深层次则可能伤筋动骨。降成本不是说砍就能砍的，要讲策略方法，更要讲辩证法，尤其要注意不能伤害了成本本身所应体现的价值。

砍成本的祸根源自把利润看做命根子，把成本当做随意可以舍弃的

“敝屣”。市场竞争激烈，同质化厮杀，利润空间越来越窄，由于两头（一头是市场，另一头是现场）缺乏创新而难以作为，经营迟钝，管理僵化，企业遭到市场和现场的围堵夹击。值此生存的危急关头，企业又想不出更好的办法力解眼下的困局，拼到最后就只好拿成本开刀，于是成本也就自然成了企业舍卒保车的替罪羔羊。因为这时候企业通过砍成本确实能更直接地保住自己所谓的目标利润。

为什么成本不能毫无顾忌地砍？因为涉及价值创造的那部分成本你如果轻易下刀，就会伤及企业的根本要害，让企业付出更大的成本代价。比如，你如果轻易地降低人工成本，对员工减薪，就会挫伤员工的积极性，员工在你看不见的情形下，就会磨工耗工，降低工作效率和劳动生产率，就会使企业付出更大的耗费。你如果将自己推行的低成本战略强加给合作者，压缩供应商的合理利润空间，你采购的原材料和零配件就难免会出现以次充好的现象，以致影响终端产品的质量，最后因质量问题，消费者的板子就会直接打到你身上，而不会打在供应商身上，叫你信誉扫地，付出更多的赔偿成本和诉讼成本。你如果觉得当下正处于产销两旺的时候，急需周转资金扩大生产规模，借口资金短缺，将“三废”治理资金改作生产资金，致使正在实施的“三废”治理项目因资金断炊而停工，结果越生产越污染，最后环保部门亮出红牌，给你开出数倍于治理成本的污染罚单。

说实在的，像上述所列的“成本刀”现象，现在的企业中比比皆是。这反映了企业在经营上患了“利润短视症”，表面上节约了一些资金，实际上却为企业未来更大代价的付出埋下了隐患。在眼下激烈的竞争环境下，企业的生存很重要，利润也是不可或缺的。问题的关键是，企业靠什么赢得利润，怎样才能保持持续的利润源？有人肯定会说，企业不就是靠产品和服务赢得利润，还有什么诀窍？没错，企业就是靠经营产品和服务赢得利润，但是，差异就体现在经营上，同样的产品同样的服务，不同的企业就有不同的经营回报。眼盯着利润，其经营无非是投机取巧，拿成本做大文章，左一省右一节，其获得的利润非常有限。这类企业创新的本事有限，跳不出同质化，又开拓不了“外援”，

就只能守在自己的一亩三分地靠过“穷日子”来赚取微薄的利润。

同样的产品同样的服务放在不同的企业，其经营绩效肯定不一样，产生的价值自然也不一样。就好比贴牌，同样质地、款式的服装，一般厂家靠廉价劳动力成本获取低得可怜的利润，而拿到市场上去问津的人也不多，如果贴上“皮尔·卡丹”的牌子，则价值倍增，利润也倍增。我要说的意思是，那些没有能耐的企业，虽然你有能力生产出同样的产品，但没有能力使产品在市场上增值。

按理说，一件同样的产品，研发、生产、供应、营销等各环节上的人员都付出了自己的努力，凝聚了团队的价值创造和奉献，大家本应该获得体现自己价值的那份报酬，就因为企业不能有效实现产品的增值，就只能跟着企业过平凡的日子，却享受不到“皮尔·卡丹”、“耐克”等知名品牌所带来的荣耀和价值自豪。话又说回来，知名品牌毕竟凤毛麟角，并非每个企业都能创造得出。按中国人的老话，嫁鸡随鸡，嫁狗随狗。既然大家都在一个锅里吃饭，不求日子越过越好，能够保证薪酬基本过得去也就算了。即使今天砍去这个费用明天省去那笔开支，这都没得说，也是可以理解的。但是，如果企业就因为竞争激烈，想多赚些钱，让员工勒紧腰带和企业一起过“穷日子”，奖金越发越少，工资越拿越低，这样大家就有话说了。一则没盼头，日子越过越穷，到哪里也说不过去，况且企业并没有亏损，只是想多“抠”出点利润；二则没意思，企业多赚的钱都是大家活命的血汗钱，内部挖潜变成挖员工的钱，令人心寒；三则没价值，同样的创造投入，别的企业员工能拿大钱，享受各种福利，凭什么跟着你一起过“苦日子”、“穷日子”，不如辞职、跳槽，另择高枝。

在高成本“叫嚣”的今天，似乎一切都在上涨，原材料涨价、人工成本涨价、能源涨价、环境治理涨价……企业在高成本压力下采取各种降本措施是完全可以理解的，尤其在一些效率低下、机构臃肿、管理粗放、费用滥支的企业更应大刀阔斧砍成本。但是，如果到了企业不择手段降成本的时候，就说明企业经营上出现了难度，没有以前那么顺顺利利、风风光光了，这大都是市场所逼，并非企业长期一贯的主动作为。

俗话讲，饥不择食。企业为市场所困，往往容易昏了头，为扭转经营困局，手中的“成本刀”就会不分青红皂白，一顿乱砍，这个时候就怕砍了眼下的成本，伤了长远的元气。

企业砍成本，动刀之前必须有系统的思路，哪些砍得哪些砍不得，必须做到心中有数。既然涨是成本运行的大趋势，现在的情形是该砍的必须一分不留地坚决砍去，不该砍的比如员工工资、研发成本、培训费用等反而要顺势而为，水涨船高，适当有所增加，这样才能真正体现企业的价值创造取向，激励大家为企业化解高成本压力献智出力，创造更多更新的价值。

作为企业决策者，必须明白砍成本不是目的，仅仅是使成本更加集中体现价值本色的手段。砍成本应该是去粗取精，去掉水分，留下干货。因此，把握成本的结构，弄清成本的价值分布很重要。

● “成本刀”将砍向何方

有竞争力的成本，是软实力与硬实力结合的产物，成本能否砍，以价值为标准。

——软实力“成”语

砍成本之前，企业决策者必须对本企业当下的成本结构有一个综合、全面、精确的评判，这个评价将决定企业的“成本刀”砍向何方。对成本结构是否合理的评价，考验决策者自身的经营功底和对情况、信息的充分把握。

二战期间，美国市场上的各种原材料供应都趋于紧张，通用电气的一些主要原材料由于受货源不稳定，价格昂贵等因素影响，一度接济不上，企业正常的生产运营无法保证，企业非常被动。在这种情况下，通用电气的一位化学工程师就针对公司急需的石棉板材问题，开始研究材料代用问题，通过分析公司使用石棉板的功能，发现其用途主要是铺设车间地板，避免给产品喷漆的涂料沾污地板而引起火灾，后来，这位化