

<<魔鬼成本>>

图书基本信息

书名：<<魔鬼成本>>

13位ISBN编号：9787307069060

10位ISBN编号：7307069067

出版时间：2009-4

出版时间：武汉大学出版社

作者：邓正红

页数：259

版权说明：本站所提供下载的PDF图书仅提供预览和简介，请支持正版图书。

更多资源请访问：<http://www.tushu007.com>

## <<魔鬼成本>>

### 前言

面对这个高成本时代的严冬，企业最需要的是棉衣。

棉衣分为两层：内层是在不确定性变化环境中生存的坚定信心，外层是确保企业安然过冬的有效措施。

这件棉衣不是等到冬天来了才缝制，而是早已备好。

冬天都一样，对于不同的人其寒冷的程度却是不同的。

这个严冬异常酷冷，往常的棉衣可能不足以御寒，这个时候需要企业内心更加坚定，并采取超常措施来应对。

在我看来，寒冬是显性的，并不足惧，且应对在平时；怕的是寒冬中潜伏的不确定性因素，因为充满变数，无疑会给企业带来极大的风险。

正如美国著名管理学权威彼得·德鲁克所说：“世界的经济与技术正面临一个不连续的年代，在技术和经济上，在产业结构和经济理论上，在统领和管理的知识上，我们正处于一个瞬息万变的年代。

”比如，这次金融危机所引发的经济寒冬，到底还会持续多久？

次贷危机下一波还有多大？

股市震荡是否已经探底？

楼市风雨飘摇还有多久的历程？

这些都是对企业生存信心和智慧的严峻考验。

## <<魔鬼成本>>

### 内容概要

严冬来临，你的棉衣准备好了吗？

如果还没有，危机下抢制也不失为良机，但生存信心在于你自己。

措施上如何应对？

本书特此奉上25种顺利过冬的成本策略，供你选择。

所谓“临阵磨枪，不快也光”，不管有无棉衣，不管棉衣厚薄，一切的关键在于迅速行动起来，能力不足的企业一定要挺得住，能力强的企业要借机发展。

希望经历这个冬天，中国的企业能够有更加卓越的代表脱颖而出。

## <<魔鬼成本>>

### 作者简介

邓正红，中国软实力权威专家、著名企业生存管理专家、企业未来生存管理思想创立者，运用企业未来生存管理思想独创邓正红企业软实力理论，填补国内企业软实力理论空白，引领中国企业软实力学术潮流。

知名财经、IT网站和平面媒体专栏专家、特约撰稿人，现为中国软实力建设委员会常务副主任、北京中企慧博企业管理咨询中心总顾问、邓正红软实力研究应用中心主任。

主要代表作品：《企业生存准则》（东方出版社）、《企业未来生存法宝》（清华大学出版社）、《软实力：中国企业的破局之道》（武汉大学出版社）。

## &lt;&lt;魔鬼成本&gt;&gt;

## 书籍目录

第1篇：创新成本 1.消化成本，改进工艺流程 海绵一样的工艺线 成本有限，改进无限 2.替代成本，开发廉价原料 紧急寻找新的替代品 成本决定替代品成败 3.盘活成本，挖掘资源潜力 激活“休眠”的资源 “零浪费”成本管理 4.整合成本，创新赢利模式 精准定位，有效投放 “左手进，右手出” 5.吃透成本，提升附加值 成本的竞争力在附加值 核心成本成就附加值第2篇：压缩成本 1.收缩成本，突出核心业务 刺猬战略 朝一个方向冲刺 2.拧紧成本，砍掉旁枝侧节 成本中的“板块运动” 成本如何砍 3.摊薄成本，发挥规模效应 同质竞争就是大吃小 在“洗牌”中做大做强 4.节约成本，堵住跑冒滴漏 “遍地是黄金”该休矣 开动脑筋过好紧日子 5.压扁成本，精兵简政瘦身 低效率与高成本 割掉肉瘤，疏通筋脉第3篇：控制成本 1.监测成本，重视过程控制 成本背后的“成本” 把成本放在显微镜下 2.倒逼成本，以市场为导向 刀架在脖子上 千斤重担众人挑，人人身上有指标 3.考核成本，巧使绩效杠杆 变中求进，重解绩效 “铤星计划”失败的启示 4.软控成本，持续累积信任 把钥匙交给员工 信任——成本最低的管理方式 5.硬控成本，强化岗位责任 肩上有责任，手中有指标 执行不力是最大的成本第4篇：拉动成本 1.转移成本，进军新的市场 把成本消化在市场 与客户一起“冬泳” 2.分散成本，聚合共同力量 像企鹅一样抱团过冬 资源共享，成本外包 3.比较成本，比对手有优势 成本低一点就是优势 将对手成本抬起来 4.转嫁成本，适当提升价格 后有成本尾追，前有价格堵截 不妨将成本甩到一边 5.周转成本，提高运营效率 让这个冬天动起来 零库存与第一时间第5篇：固化成本 1.牵住成本，以标杆为引擎 站在巨人的肩膀上 跳起来摘桃子 2.区分成本，确定合理边界 最后的成本边界 在教堂与集市之间 3.虚拟成本，信息化不可少 就怕“不确定性”过冬 消灭“成本控制孤岛” 4.规范成本，统一消耗标准 将成本“定格”在流程中 成本没有“差不多” 5.夯实成本，将基本功练熟 化繁为简，做最关键的事 企业创新的最后一公里后记：创新才是削减成本的根本

## &lt;&lt;魔鬼成本&gt;&gt;

## 章节摘录

第1篇：创新成本1.消化成本，改进工艺流程原材料价格持续上涨，造成企业固定成本绝对上升；市场萎缩，产品价格下跌，同样也使企业成本相对上升。

企业应对的策略是：反向深耕、勤练内功、抓好技术改造、改进工艺、控制生产成本；眼睛盯住市场，工夫下在现场，把外部成本压力传递到生产内部，化为推动工艺技术进步的动力，通过改进工艺流程，优化工作程序，将各种损耗和消耗降到最低。

海绵一样的工艺线在全球危机的大背景下，企业硬实力普遍受挫，企业能否抬起头来挺过难关，取决于企业是否具备软实力素质。

按照企业未来生存管理思想，如果企业被硬实力困扰，举步维艰，说明企业正处于求生存的基本阶段，这个时候企业主要靠创新、挖潜、改进、变革等构成软实力的内在行动维持生计。

尽管这些内在行动是惨淡的外部环境逼出来的，只要企业把握得好，不但能渡过基本生存关，同时也在渐渐生成企业的核心生存力，为企业未来生存做准备。

“福兮祸所伏，祸兮福所倚”，客观地说，原料价格的波动也能起到一种调节企业发展的作用，会逼迫企业进行改造和调整。

当原料价格适中或下落时，企业会目光向外，市场扩张成为焦点；当原料价格上涨时，企业目光向内，内部挖掘就成为企业关注的焦点。

所以，把原料波动比喻成一杯苦药，企业不得不喝，但喝后可能会发现，由于药力的作用，企业的“病”好了，自身素质提高了。

对于生产制造企业来说，工艺线就像一条绵延不息的河流，将企业内部每个工作环节、每个工作细节的劳动成果汇聚在一块，最终形成走向市场的目标产品。

涨价的原材料送上工艺线之后，其增加的成本要靠后续的工艺流程来消化。

就像自来水厂，从江河中取来的水，要通过净化、消毒等众多工序的处理，才能供给千家万户使用。

工艺生产是通过一定的工艺技术对原材料进行整合、创造，同样，如何消化成本，也是一个工艺整合、创造的过程。

就像水渠，由于年久失修，有的地方可能堵塞造成流动不畅，有的地方可能出现漏洞造成水资源流失，有的地方可能污染造成影响水质。

消化成本的关键无非是两个字：一是“提”，就是提高资源的利用率、提高生产效率；二是“降”，就是降低投入、降低损耗。

围绕这两个字，生产中的每个工艺点、每个工序环节、每个工作细节，都大有削减成本文章可做。

如何通过工艺改进，达到消化成本的目的？

有家工厂的涂装生产线设计于1992年，工艺路线是本色漆或金属漆，单色工艺路线，而工厂现采用的是套色漆工艺（即双色面漆），现有产品工艺路线与原有的工艺路线相比要复杂得多。

面对技术困难，只有通过创新、改进，才能在设备工艺落后的情况下，完善现行工艺路线，保证生产节拍，确保工厂产品按时交货，从而达到降低成本的目的。

在工艺生产线上，成本按流程要求分散而有序分布，按市场要求，成本能否再降，取决于工艺技术的成熟程度。

如果工艺技术还只是探索改进阶段，成本的降幅与工艺技术的提升成正比；如果工艺技术已相当成熟，也就是说，目前的生产条件决定成本没有多大的削减余地了，这时候，工艺成本的降低取决于工艺技术的创新或转型。

举个例子，现在空调产业技术相当成熟，很多空调生产企业都面临成本压力，这就迫使企业必须寻求差异化，必须融入价值创新，并通过技术创新来实现。

正如奥克斯空调公司总工程师朱建军所说，“空调行业竞争激烈，要消化成本上涨，最核心的还是技术创新，因为它不仅可以创造价值 and 用户新的利益点，而且可以创造差异化。

”奥克斯空调消化成本上涨因素，主要是通过技术创新来实现的。

比如，它们研发的铝替代铜的新材料替代技术，铝可以用不同的配方来做，而且导热和强度都不错，可以满足市场的不同要求。

## &lt;&lt;魔鬼成本&gt;&gt;

尽管铝的很多性能还待开发，但铝替代铜材料的技术创新能为企业降低成本取得极大突破。

工艺技术创新是一个由粗到细的渐进过程。

当市场压力不太大，现有的成本水平还足以维持企业生存的利润空间时，企业一般不会花太多的精力关注生产细节。

一旦大家的技术差距日趋拉近，也就是大家都在以相同的技术争夺同一块价值蛋糕时，这样成本降低的空间就不是很大了，在关键技术还没有获得突破之前，企业都只能靠自己的生产管理功夫来深挖微观利润。

实际上，这就是精细化管理，按照这一思想所进行的精益化流程设计也是一种技术创新。

比如，空调在流程设计时采用粗细铜管，价格就不一样。

奥克斯空调做过外机冷气片型的模具更改，从粗管径改成细管径，内外排的配合做得更好，仅这项技术创新每台机子的平均成本就降低了70元。

我把工艺生产线比作削减成本的海绵，就因为成本主要集中在产品价值的形成阶段，即以工艺生产线为经纬载体的物料加工过程，按照“成本在现场、利润在市场”的原则，当产品具备一定的价值，却不能在市场上获得理想的利润，企业就有生存压力，就必须重新审视产品价值的成本构成，理清是哪些消耗吞噬了产品价值的利润。

这时候，工艺线在市场压力的倒逼下就变成了可不断再塑的柔性海绵了。

你只要用力挤一下，就有水渗出，这多余的水就是企业实实在在的价值利润。

以能源消耗为例，随着全球能源消耗问题的日益突出，以及世界各国的绿色消费和环保意识的不断增强，许多国家相继出台有关能源的法规和标准，通过实施能效标签制度以限制高能耗产品的使用，并在国际贸易中将能效标签作为一种新型的贸易壁垒来使用。

美国修订的《器具标签法规》中就提出了一个非常先进并且科学的技术指标，那就是“能效”，而国内许多企业的观念还停留在“能耗”上。

一个“效”和一个“耗”，就反映了我国与发达国家在经济发展水平上和质量上的差距。

“效”体现了能源利用的价值创造，是集约型经济；而“耗”是传统意义上的能源消耗，是粗放型经济。

如果我们不能从消耗的圈子中跳出来，我们的经济发展是难以实现质的转变的。

如果国内家电企业都能按《器具标签法规》的要求，对产品工艺线进行改进，不仅我们的家电产品能够在国际市场上畅通无阻，同时还可以拿回本应属于我们的产品价值利润。

当然，降低能源消耗，这样的改进属于本质性的技术创新，是需要付出足够甚至巨大成本的，但从长远看，这个成本也是在为企业、为环境、为社会创造价值。

美国修订《器具标签法规》对我国家电业是一个巨大压力，迫使我国家电业必须走内涵发展、结构升级之路。

老产品的改进和新产品的开发，不能简单地满足于安全、性能、外观等因素，更重要的是要将整个产品生命周期耗能的大小、对环境的污染程度、对自然资源的影响都要考虑进去。

这对国内企业技术水平和科技创新提出了更高的要求。

按照新的能耗标准，企业该如何来努力挤好工艺线这块海绵？

奥克斯是通过引入新设备和改进工艺来解决的。

比如，通过引入先进设备，提高换热器的换热效率来提升产品性能，促使生产成本降低。

在焊接技术方面，原来用氧炔液、煤气或天然气等，现在用超声波技术等，工艺改进就可减少能耗。

而采用R410a绿色节能技术用在高端机型上，能节能20%~30%。

另外，通过提高生产效率来降低成本，生产过程更多地运用自动化。

比如，同样一条生产线，一分钟出四台与一分钟出两台，能耗差不多，但平分到单台上，能耗就降低不少。

这样，生产效率提高了，能耗减少了，人力成本也降低了。

成本有限，改进无限企业软实力是一种优良素质的持续体现，而不仅仅是一次或几次改良行动。

企业要保持持续的低成本优势，就需要持续的创新与改进来支撑。

工艺线虽然纵横交错，但工艺过程的每个细节都是可以不断完善和改进的。



## <<魔鬼成本>>

正如管理大师彼得·德鲁克所说，行之有效的创新，在一开始可能并不起眼。

意思是讲，一个企业要创新，必须加强对细节的关注。

在激烈的市场竞争中，谁关注细节，谁就把握了创新之源，也就在竞争中抢占了先机。

一向以创新意识著称的海尔集团总裁张瑞敏曾经说过：“创新存在于企业的每一个细节之中。”

事实上，海尔集团在细节上创新的案例数不胜数，每年仅公司内以员工命名的小发明和小创造就有几十项之多，并且这些创新已在企业中发挥着越来越明显的作用。

瑞典山特维克公司是一家有着150多年历史的生产型企业，其生产的切削刀具、矿山工程机械、特殊医疗器械等不但在全球占有很大的市场份额，而且还能够满足客户不断追求生产效率改进的要求，这主要依靠其生产工人在具体操作环节的创新。



## &lt;&lt;魔鬼成本&gt;&gt;

## 后记

在笔者的企业软实力理论中，创新居于核心地位。

所谓“核心不变，时刻在变”，就是说，创新是企业必须永远坚持的核心法则，任何时候都动摇不得，而创新又贯穿于战略、战术和执行中，根据实际情况，随时都在变化。

按软实力层次划分，履行社会责任和环境责任是企业的基本软实力，由创新形成的持续的核心能力，则是企业的核心软实力。

这个高成本的寒冬，直接引发了企业的成本危机，进一步地讲，就是企业的硬实力受挫，从另一侧面也反映了企业的硬实力不足。

因此，摆脱这场危机的策略不外乎两种：一种是以硬实力补硬实力。

比如，资金不足就直接加大注入资金，价格下滑市场仍很大就直接做大规模。

价格落底没有利润空间就直接砍费用，等等。

另一种是以软实力提升硬实力。

比如，开发新的廉价材料，开辟新的市场领域，变革管理加速运营，提升产品附加值，改进工艺技术，等等。

笔者以为，“以硬补硬”的成本策略只能维持一时，在当下也仅仅只能维持这场经济危机气候下的大冬天，却不能摆脱企业因软实力欠缺而永远存在的小冬天；而“以软强硬”的成本策略是穿越冬天走向未来希望所在，尽管冬天里的软实力行动可能会给企业带来阵痛，并付出代价，可一旦挺过来，不仅是摆脱了目前的冬天。

## <<魔鬼成本>>

### 媒体关注与评论

在企业内部，只有成本。

- 美国管理大师彼得·杜拉克多挣钱的方法只有两个：不是多卖，就是降低管理费。
- 克莱斯勒汽车公司总裁李·艾柯卡省钱就是挣钱。
- 美国石油大王约翰·洛克菲勒经营管理，成本分析，要追根究底，分析到最后一点。
- 台塑集团董事长王永庆为顾客节省每一分钱。
- 沃尔玛创始人萨姆·沃尔顿

## <<魔鬼成本>>

### 编辑推荐

《魔鬼成本:企业过冬的成本策略》教你如何砍掉一半成本，暖和的过冬。

谁能够最大限度地削减成本？

谁就最有活下去的可能？

削减成本不是以硬伤为代价，而是通过创新，把每一分钱用在刀口上。

<<魔鬼成本>>

版权说明

本站所提供下载的PDF图书仅提供预览和简介，请支持正版图书。

更多资源请访问:<http://www.tushu007.com>