

## <<砍掉成本出利润>>

### 图书基本信息

书名：<<砍掉成本出利润>>

13位ISBN编号：9787542930514

10位ISBN编号：7542930516

出版时间：2011-9

出版时间：立信会计出版社

作者：邓正红

页数：284

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>

## <<砍掉成本出利润>>

### 前言

创新成本，彰显价值在成本高压的态势下，中国制造的出路在哪里？

能否继续保持低成本的竞争优势？

能否成功地实现产业升级？

所有这一切都取决于企业能否“以低成本的方式创新价值，以创新的方式降低成本”，而且必须靠降低成本软实力来推动。

一句话，成本创新考验中国企业的软实力。

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，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，增强成本软实力已成为我国企业最为紧迫的任务。

价值创新是企业软实力的最高形态，也是提升产业在“微笑曲线”中的核心实力。

成本是硬实力，降低成本靠软实力，创新成本则是企业软实力在成本管理中的最高形态。

成本软实力就是企业以创新的方式持续改善、降低成本的能力和习惯，也就是通常所说的砍掉成本。

成本软实力是提升成本价值，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的核心利器！

成本软实力紧紧围绕“成本、创新、价值”进行博弈，最终目的是通过创新价值、提升价值，砍掉高成本，增强成本竞争力。

成本是企业经营管理活动的牛鼻子。

也是企业盈亏的晴雨表。

本书一个最大的亮点，就是将作者独创的企业软实力理论应用到企业成本运营中，把企业软实力最高形态的价值思维贯彻到成本活动中，指导企业如何开展成本创新，用成本软实力解决困扰成本的一系列问题，从而提高成本运营的效能、效率和绩效。

按照创新的价值高低及所造成的影响，软实力思维下的成本创新可分为三个层面：首先是持续性成本创新。

这种成本创新是在现有基础设置之上的不断创新。

在持续性创新过程中，不同企业沿相同的技术路线发展，相互之间比拼的是速度和成本。

企业可以通过短、平、快的方式不断获取收益，但只能维持现有市场，延长现有产品的生命周期，而不是重新挖掘新的突破性产品和生命周期。

其次是系统性成本创新。

这种成本创新讲究效能、效率和绩效的统一，要求站在全局的高度，做到资源整合，整体协同。

系统性创新涉及整个结构的改变，或整个模式的改变，需要企业更多的研发投入，风险大，但也会带来更多的收益。

最后是突破性成本创新。

这种成本创新最具革命性，它突破了现有市场或技术的边界，重新定义市场、技术或游戏规则，从而使整个商业模式发生根本性变化。

对企业来说，突破性创新投入最大、风险最大，收益也最大。

就整体来看，由于长期以来的管理粗放和价值低位的影响，尤其是应对高成本的挑战，中国企业成本创新的重点应该是加强持续性成本创新，这是培育成本软实力和成本文化，实现系统性成本创新甚至突破性成本创新最为关键的一步。

基于此，本书提出了12种持续性成本创新的方法，即成本价值创新、成本模式创新、成本要素创新、成本博弈创新、成本控制创新、成本技术创新、成本沟通创新、成本活力创新、成本组织创新、成本运营创新、成本核心创新和成本文化创新，帮助企业走出传统成本管理的“死胡同”，开启成本管理新篇章，以合理的投入加灵巧的成本智慧，获得最大的价值回报，确保企业可持续盈利。

著者

<<砍掉成本出利润>>

## <<砍掉成本出利润>>

### 内容概要

创新成本是企业软实力在成本管理中的最高形态。

邓正红编著的《砍掉成本出利润》最大的亮点就是将作者独创的企业软实力理论应用到企业成本运营中，把企业软实力最高形态的价值思维贯彻到成本活动中，《砍掉成本出利润》指导企业如何开展成本创新，用成本软实力解决困扰成本的一系列问题，从而提高成本运营的效能、效率和效绩。

## <<砍掉成本出利润>>

### 作者简介

邓正红，企业软实力权威专家、企业未来生存管理思想创立者。

独创企业核心生存理论和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，被誉为企业软实力研究第一品牌，助力中国石化集团公司、中国国家电网公司、中国石油天然气集团公司、中国建设银行、中国化学工程公司等一批“国字号”企业的软实力建设，受到韩国LG经济研究院、经济参考报、第一财经日报等国内外知名财经机构的关注。

现为中国软实力建设委员会常务副主任。

中国企业软实力课题研究中心主任，北京中企慧博企业管理咨询中心总顾问，北京中意天宸管理咨询有限公司企业软实力首席专家，邓正红软实力研究应用中心主任，国家电网公司《企业软实力》杂志特约撰稿人。

主要著作：《软实力：中国企业的破局之道》、《巧实力：竞争环境下的聪明策略》、《激活员工》、《魔鬼成本》、《成本突围》、《成本活力》、《企业未来生存法宝》、《企业生存准则》以及电网企业软实力丛书：《核心价值》、《核心模式》、《核心实力》等。

## <<砍掉成本出利润>>

### 书籍目录

#### 第1章 成本价值创新

成本价值在哪里

“势”主导的成本软实力

相同价值下的成本领先战略

产品价值与成本实力

“微笑曲线”与低成本劣势

从技术洼地走向价值高地

“反大众化”的战略思维

提升附加值是成本价值创新的重点

#### 第2章 成本模式创新

创意经济时代的到来

以“核心价值+创意”整合资源

搅动利润流的模式创新

经营创意的低成本模式

模式创新以价值为主线

借力经营的外包模式

学会分享消费者的创意

激发创意是成本模式创新的重点

#### 第3章 成本要素创新

企业为什么会产生成本

成本动因与成本策略

降成本不是减法，强成本不是加法

将每分钱都用在刀刃上

把工艺链视为成本增值链

成本在现场，利润在市场

价值工程和作业组合

优化资源配置是成本要素创新的重点

#### 第4章 成本博弈创新

不怕成本竞争，就怕成本战争

可怕的“价格低于成本”

合作不能共赢让企业付出更大的代价

“低成本跳楼”说明什么

价值合作大于利益斗争

寻找产业链上潜在的价值点

1+1大于2的价值链增值

兼顾各方利益是成本博弈创新的重点

#### 第5章 成本控制创新

一次不足就要付出N次的成本

第一次就把正确的事情做正确

透视成本背后的“成本”

尽最大努力减少疏漏

好的成本过程决定好的成本结果

目标成本=竞争性市场价格-目标利润

执行力越弱，成本越高

强化执行力是成本控制创新的重点

## <<砍掉成本出利润>>

### 第6章 成本技术创新

没有技术创新，利润就是破坏资本  
技术创新不是“玩概念”  
以技术创新的方式降低成本  
技术创新是一把成本手术刀  
技术创新的成本与风险  
别让技术创新沦为“完全成本”  
创新研发模式，降低研发成本  
经济技术可行是成本技术创新的重点

### 第7章 成本沟通创新

沟通没障碍，成本没问题  
官僚体制是产生沟通成本的温床  
怀疑和不信任是真正的成本之源  
监控要付出相当高的成本  
放心放手让员工自主管理成本  
工作没有责任就一定有成本  
构建高效有序的成本责任体系  
全员成本管理是成本沟通创新的重点

### 第8章 成本活力创新

员工乐起来，成本降下来  
员工没有热情，成本就会增加  
员工的至尊地位和自主创新精神  
“金字塔”丛林中的员工价值诠释  
只要精神不滑坡，方法总比成本多  
激活员工就是激活成本  
挖掘员工潜力要注意方法技巧  
激发员工潜能是成本活力创新的重点

### 第9章 成本组织创新

组织有多笨，成本就有多高  
成本出现滞胀就意味企业有危机  
组织成本过大与组织结构有关  
“大企业病”就是肢端肥大症  
信息化是削减组织成本的利器  
建立无缝隙的连续工作方式  
90%的浪费来自官僚成本  
扁平化是成本组织创新的重点

### 第10章 成本运营创新

从规模经济到速度经济9  
杜邦公式与运营成本  
打造一体化的成本速度链  
从供应商那里为顾客争取利益  
快速消化成本的销售通道  
产品积压是最大的成本风险  
反应慢的企业浪费最大  
流程再造是成本运营创新的重点

### 第11章 成本核心创新

非核心业务削弱企业成本力量

## <<砍掉成本出利润>>

收缩成本，做强核心业务

将所有成本要素向核心价值集中

把无关联业务剥离出去

利用80/20法则抓住关键成本

创意和智慧是成本的“省力点”

今天的核心技术不等于明天的核心技术

专注价值是成本核心创新的重点

### 第12章 成本文化创新

别被眼下的“成本优势”葬送

用最高的标准做好普通的事情

成本管理在于精确量化

成本“差不多”就是差得多

值得投入的成本文化

从“要我节约”到“我要节约”

降成本不是“临渴掘井”

转变观念是成本文化创新的重点

后记 价值创新是成本软实力的最高形态



## <<砍掉成本出利润>>

### 章节摘录

版权页：插图：核心价值的地位是客观规律决定的，企业贯彻核心价值，就是按规律办事。按规律组织经营管理运作，企业任何时候都不会失败，因为建立在规律基础上的企业生存根本是动摇不了的。

核心价值是构成企业软实力的灵魂，企业软实力是企业最具价值的关键少数，所以企业要备加呵护，精心培育，特别珍惜。

综合来讲，成本软实力靠企业软实力支撑，核心价值是企业软实力的灵魂，因此，核心价值同样是成本软实力的灵魂。

成本软实力着重解决成本的价值创新问题，而创造什么样的价值，则是成本价值的关键所在。

那么，成本价值到底在哪里？

成本价值并不在企业内部，而在企业外部。

企业外部所面对的是犹如茫茫大海的市场，成本价值如何寻觅，不亚于在海底冰山寻找那个最关键的少数。

其实，成本价值就在消费者的心里，企业只要稍加留意市场动态和消费者个性需求，成本价值几乎无处不在。

也就是说，企业按照消费者的个性需求组织生产经营服务，成本就有价值，至于是否有丰厚的利润回报，则取决于企业对资源的优化配置和高效运营。

企业核心价值的理性源头就是企业的三个哲学命题，即企业为什么办企业，办什么样的企业，怎样办企业。

三个哲学命题是企业价值诞生的核心，也就是企业思想所在，就是我们常说的“核心理念”。

从核心理念到核心价值，是一个转化、具体化的过程，就是怎样把思想转化为物质，把无形的思想转化为有形的实实在在的价值。

这个价值创造与实现的过程，与用户密切相关。

关于这一点，彼得·德鲁克就有著名的经典三问：“第一，我的业务是什么？

我到底是干什么的？

第二，我的顾客是谁？

第三，我为顾客提供的独特价值是什么？

”德鲁克的三问就明确界定了企业核心价值该怎么操作的问题。

综合来讲，企业核心价值由两部分构成：一是思想核心，即核心理念；二是价值核心，即用户价值。

企业核心价值并非语言文字上的简单设计，而是对企业核心理念付诸长期的经营管理实践的价值总结、修正，直至完全定位并固化。

核心价值决定企业个性，某种程度上讲，核心理念只是起因，且理念可以模仿、复制、传播，不同的是各家企业实践核心理念的价值心得，长期的理念实践就会形成强势的价值心得，只有这种深深的价值实践体会才会造就与众不同的企业。

核心价值的表述有两层意思：一是企业长期追求的价值目标；二是企业持续盈利的能力。

核心价值的内涵是动态的，用户价值是企业长期追求的目标，用户价值需求在不断变化，因此，具体的价值目标是差异性的，需要企业不断调整，随需应变。

持续创造用户价值，靠企业优势支撑，最终演化为企业持续盈利的能力，但是，企业优势是在竞争中消长的，如何持续保持企业优势，这就需要企业不但时刻盯住用户个性需求的变化，而且要在适应用户需求变化的过程中，进行自我改善、自我学习、自我更新，以保持企业应对变化、持续创造价值的能力。

美国学者迈克尔·波特提出的价值链概念，是指企业为客户生产有价值的产品或服务而发生的一系列创造价值或价值增值的活动的集合。

企业内部每一个活动是否创造价值，在于其是否能为后续活动提供所需，是否有助于后续活动的成本降低和质量改善。

每一个价值活动的成本驱动因素都不同，其所创造价值的贡献和降低成本的贡献也都不同。

## <<砍掉成本出利润>>

各种价值活动相互联系则成为降低单个价值活动的成本及最终成本的重要因素，而价值链各个环节的创新则是企业的竞争优势之源。

业务流程是指为特定顾客提供产品或服务而进行的一系列精心设计的活动，这些活动相互联系而成的有序作业的集合体构成实现一定功能、完成一定任务的企业业务流程。

在企业价值链中，一个业务流程就是以“顾客”为中心的从开始到结束的连续活动。

顾客可能是产品或服务的最终消费者——外部顾客，也可能是企业内部的最终使用者——内部顾客。

业务流程的出发点和归宿就是满足下一个顾客的需求，在这一过程中，包括了增值活动和非增值活动

。价值链和业务流程有着天然的联系，两者的最终目的都是为最终消费者提供有价值的产品或服务。

价值链是企业各种作业支持实现价值目标的过程的抽象表示，是从价值的角度入手，重点研究价值目标和增值方式；而业务流程是具体反映企业的实际运行过程，是从客观的角度出发，重点研究各种作业及其相互间的联系。

可见，价值链分析须以业务流程为基础，而业务流程分析则以价值链为指导。

对价值链分析的过程就是将企业整体业务流程（价值链）分解为相互联系的单个业务流程，再以单个业务流程中的多个价值活动（作业）为分析对象进行分析的过程。

实际上，降低单个价值活动的成本及最终成本的重要因素就是一个业务流程能否为下一个业务流程提供增值高效的产品或服务，价值链各个环节的创新也就是业务流程的再造。

因此，企业需要站在更高的层次、更广阔的视野去观察和理解业务流程，将价值链和业务流程放在一起分析，或者说从价值链流程分析入手，才可以更好地理解企业的成本，以寻求成本发生的根源，提高降低成本的效率。

企业的人力、物力和财力都是有限的，需要分配在最能产生价值的地方。

价值链分析为寻找企业增值的关键环节提供了途径。

在企业增值目标的指导下，价值链可以通过结构化的方法，对各种价值作业进行分析，并通过与竞争对手或发展目标作比较，发现自己的竞争优势和劣势，确定企业增值的关键环节。

## <<砍掉成本出利润>>

### 后记

高成本像一壶扎扎实实100 的滚烫开水，从头到脚，里里外外，正把中国企业烫个透彻淋漓，打破中国企业长期享受的低成本制造“温床”，使广大企业猛醒，本来不够“硬”的硬实力已吃到尽头，必须谋求软实力转型之路，让成本在软实力的改造中得到升华和重生。

价值创新是企业最高层次的软实力，是用未来的眼光指导现在的经营管理，为企业未来生存做准备。所谓未来的眼光，就是用独特的价值理念来控制 and 引导当前的资源整合，使资源整合超越利润回报，实现价值创造最大化。

现在，我们的企业身陷苦不堪言的惨烈竞争环境，恶性竞争加剧、利润减少、市场变得越来越血腥，行业进入恶性竞争，空间饱和，企业进入微利时代。

对于未来之路还处于一片空白的企业来说，当务之急是要跳出惨烈竞争，谋求价值创新，在这片白纸上描画未来发展最新最美的文字，走新兴产业之路，开创属于自己的一片新天地。

突围“高成本时代”，我们并不期望企业杀出一条“血路”，但是，路是企业自己走出来的，这条路应该是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”改走“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，我们只能替它们出工，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路货，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。

当前，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。

经过30多年的发展，中国企业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。

著者

## <<砍掉成本出利润>>

### 编辑推荐

《砍掉成本出利润》：就整体来看，由于长期以来的管理粗放和价值低位的影响，尤其是应对高成本的挑战，中国企业成本创新的重点应该是加强持续性成本创新，这是培育成本软实力和成本文化，实现系统性成本创新甚至突破性成本创新最为关键的一步。

基于此，邓正红编著的《砍掉成本出利润》提出了12种持续性成本创新的方法，即成本价值创新、成本模式创新、成本要素创新、成本博弈创新、成本控制创新、成本技术创新、成本沟通创新、成本活力创新、成本组织创新、成本运营创新、成本核心创新和成本文化创新，帮助企业走出传统成本管理的“死胡同”，开启成本管理新篇章，以合理的投入加灵巧的成本智慧，获得最大的价值回报，确保企业可持续盈利。

如何保持低成本的竞争优势？

如何成功地实现产业升级？

这一切完全取决于企业能否“以低成本的方式创新价值，以创新的方式降低成本”。

成本价值创新，成本沟通创新，成本模式创新，成本活力创新，成本要素创新，成本组织创新，成本博弈创新，成本运营创新，成本控制创新，成本核心创新，成本技术创新，成本文化创新。

## <<砍掉成本出利润>>

### 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>