

<<砍掉成本>>

图书基本信息

书名：<<砍掉成本>>

13位ISBN编号：9787111258223

10位ISBN编号：7111258223

出版时间：2009-1

出版时间：机械工业

作者：李践

页数：186

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>>

### 前言

2008年，被指为“非常艰难的一年”，这种艰难不光来自宏观经济形势，更来自这种形势下企业的生存与发展。

连续5年的两位数增长后，各种积累的问题和矛盾，在内外双重因素刺激下开始反噬中国经济，横亘而起有五大高槛：通货膨胀、信贷紧缩、劳动力成本上升、出口受阻和环保风险。

寒意袭人，如何过冬？

对于像中国这样的制造大国来说，成本几乎是企业的命脉。

企业成本一直在上升，这向所有的中国企业提出了一个大问题，假使中国的成本优势在10年内完全丧失，企业何以应对？

天才战略家迈克尔·波特提醒我们，尽管我们有360行生意，但不管哪行，都遵循一个基本的赚钱模式：价格—成本—利润。

因此，波特也从这个最简单的公式中，推导出了差异化和总成本领先这两条最为普遍的竞争战略，成本领先就是要全力以赴降低成本。

《砍掉成本》一书，正是为中国的企业家们提供了细节且系统的思路和方法，在中小企业中广受欢迎。

此次再版，作者根据当前形势，增加了许多新的案例，提供了更多的解决办法，真正地帮助企业切实有效地降低成本，增加利润。

《砍掉成本》没有长篇深奥的理论，没有华而不实的空谈，有的只是切实有效的方法。

我们必须承认，李践眼光是犀利的，这本书也是非常实用的，同时，很多新鲜的、可操作的实例也都被加入其中。

我们所要做的，只是拿来即用就可以了。

在此祝《砍掉成本》再版成功！

中欧工商管理学院EDP短期培训部总监；上海天翼图书有限公司总经理李践

## <<砍掉成本>>

### 内容概要

《砍掉成本：企业家的12把财务砍刀（升级版）》是知名企业家李践在两年前出版的，自上市以来火爆热销，持续两年位居本土经管类图书销售榜首，备受企业家追捧，被奉为国内成本控制的经典之作。

面对新的经济形势，《砍掉成本》的升级，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：企业家的12把财务砍刀（升级版）》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：企业家的12把财务砍刀（升级版）》将在这个寒冷的冬天里，再次为企业家雪中送炭！

金融危机横扫全球，中国企业何去何从？

在“开源”的大环境遭受重创之时，“节流”是降低风险，甚至存活下去的不二法门！

综观全球，几乎所有的知名企业都在降低成本！

“成本”再次成为一个风口浪尖上的话题。

## <<砍掉成本>>

### 作者简介

李践，知名企业家，香港行动成功国际教育集团董事长，风驰集团董事局主席，香港“紫荆花杯”全国杰出企业家，TOM户外传媒集团前任总裁，五项管理创始人。

他1992年白手起家，创办“风驰传媒”，8年时间企业资产增长1500倍，股东投资回报率高达292倍。

2002年，李嘉诚旗下TOM集团2.78亿元入股风驰传媒；2003年12月，李践出任TOM户外传媒集团总裁，2007年1月李践又出任风驰集团董事局主席。

集团现有二十多家企业，在李践领导下，先后涉足广告传媒、信息产业、房地产投资和教育产业。

李践出版过的畅销图书有：《做自己想做人》、《高绩效人士的五项管理》、《摇钱树》、《假如今天是我生命的最后一天》、《动成长》、《开源节流》、《又赚钱又快乐》、《赢家策略》、《卖好》等。

## &lt;&lt;砍掉成本&gt;&gt;

## 书籍目录

再版序前言第一部分 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. 告诉我你用什么武器2. 每个企业家都有两种武器3. “工欲善其事，必先利其器”二、会刀法至少可以保命拿着枪冲锋陷阵，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2. 现金流会一刀杀了你3. 成本是你的大后方4. 成本降低10%，利润就翻一番5. 成本可以掌握在自己的手中6. 减成本就是减风险7. 把成本当成魔鬼杀死三、企业家要克服的最大障碍企业家必须学财务，财务不高深，刀法不难学，其实就那么几招，但绝对有效11. 不懂财务，不看账目，害怕数字2. 喜欢事后算账而不是事前控制3. 企业家用形容词太多，数字太少4. 企业家要懂得三张表5. 管理者应抓住几个重要的数字第二部分 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“蒙养”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2. “蒙养”职业杀手3. 给杀手应有的地位4. 建立杀手“黑名单”5. 我只相信数字，相信制度本章思考第二式 砍人手——让每个人都能听到刀声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2. 一个员工的成本是他工资的五倍3. 请神容易送神难4. 人人头上一把刀5. 让你的员工无处可逃6. 每个员工都要佩把砍刀7. 10-1>108. 令人生畏的电网9. 低工资+高绩效—高利润本章思考第三式 砍机构——快刀斩乱麻木板增多了，木板的缝隙也加多了，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2. 要巨人不要侏儒3. 砍掉专职的副总4. 把所有经理的椅子靠背锯掉5. 清空你的办公室6. 瘦身是一场大革命7. 砍机构要巧借外力本章思考第四式 砍固定成本——手起刀落一切用别人的！

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”2. 资本性开支是旋涡3. 把生产线建在别人的厂房里本章思考第五式 砍采购成本——借刀杀人磨尖你的刀，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2. 竞合时代，“不战而屈人之兵”3. 鲶鱼是你借来的刀4. 供应商的选择是中心任务5. 让采购员和供应商保持对立6. 永远做供应商眼中的“坏孩子”7. 过关斩将、直捣黄龙、动之以情、釜底抽薪8. 供应商是你的共赢商9. 给采购物品以不同的待遇本章思考第六式 砍预算——刀刀进逼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2. 利润是要求出来的3. 预算要有“法律效力”4. 重压之下，必有勇夫5. 预算

## &lt;&lt;砍掉成本&gt;&gt;

是被逼出来的本章思考第七式 砍库存——刀走偏锋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2. 要市场不要工厂3. 要么客户买单，要么你买单4. 告诉你一个最低的存货标准5. 降低企业库存的细则本章思考第八式 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2. 劣质客户坚决封杀3. 应收款不小心就成了“阴收款”4. 对客户授信要苛刻5. 欠款客户毫不留情6. 如何促使欠款的客户迅速付款7. 对小客户只能说对不起8. 新客户的成本是老客户的5倍9. 服务决定成败本章思考第九式 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？

2. 电话管理细则3. 公车管理细则4. 办公设备管理细则5. 办公费用节省的其他管理细则6. 制度管理要切中要害7. 所有开支按人记账8. 吃鲍鱼的账记在员工的头上9. 差旅费里时间是最大的成本10. 要管家婆不要败家子11. 别让员工和成本魔鬼结盟本章思考第十式 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2. 会议是时间成本的大敌3. 把会议搞成限时演说4. 公司聚会多此一举5. 不要用文件互相折磨6. 管理好自己的时间本章思考第十一式 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2. 合适的就是最好的3. 华而不实是企业的悲剧4. 奔驰和大办公室带不来利润5. 带最少的人出去本章思考第十二式 还刀于鞘——心中有刀，手中无刀集中一天付款买东西，能够保证现金流的平稳，控制你的人力。

投入成本，是为了更多的节省成本！

削减成本，永无止境。

1. 技术创新突显你的成本优势2. 流程再造改善你的成本构成3. 规模经济压低你的单位成本4. 信息化完善你的成本管理5. 人力资源建设有效降低时间成本本章思考第三部分 刀法要以内功做辅助想出刀快、准、狠、稳，你还要修习内功心法，大致掌握你企业的财务脉络。

内功一 手握财务三张表1. 看清楚你的财务地图2. 分清什么是魔鬼，什么是天使3. 抓住你的生命线内功二 心念数字百分比1. 把数字和百分比放在心上2. 运营能力象征速度3. 获利能力体现效率4. 偿债能力反映质量内功三 轻舟漫泛现金流1. 编制现金预算2. 不要见到大单就心动3. 早收款晚付款4. 多租少买5. 晚点付工资6. 现金不是越多越好7. 抵住现金的诱惑8. 不要轻易放出你的现金内功四 横刀立马万人敌1. 企业家对待财务的三种错误态度2. 该专职的专职该外包的外包3. 建立财务体系4. 目标控制法5. 财务人员必须听话6. 把“一支笔”变成“多支笔”第四部分 给企业家四个忠告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第二个忠告 财务先行第三个忠告 奖励高手，奖罚分明第四个忠告 养成富人的思维模式附录A 如何有效学习本书附录B 《砍掉成本》读者分享附录C 企业与《砍掉成本》附录D 员工与《砍掉成本》

## &lt;&lt;砍掉成本&gt;&gt;

## 章节摘录

一、企业家要刀枪并用 在广袤的平原上，一场特殊的战斗正在激烈地进行着。

一方是拥有铁甲雄师的骑兵队伍，而另一方却是拥有坦克、大炮的机械化部队，这样奇怪的对峙怎么会发生呢？

难道是在看科幻电影？

骑兵队伍并没有意识到坦克的威力，他们叫喊着，高呼着，以为可以赢得这场战争。

可想而知，这哪里是战争，简直是屠杀！

成千上万的坦克面对着不堪一击的骑兵队伍，横冲直撞，距离远的就开炮，距离近的干脆就碾过去，如入无人之境，一时间血流成河，横尸遍野，骑兵队伍化为灰烬！

有谁能想到，这样的场面，居然是在第二次世界大战时发生的真实事情，居然还是发生在两个发达国家之间！

面对德国的闪电战，从来不注意武器建设、从来没有忧患意识的波兰军队，竟然使用骑兵去反击！

难道波兰真的就没有自己的厉害武器？

难道波兰没有实力去武装自己？

战后有英国人评论说：“他们的思想落后了八十年！

”商场如战场，经商也如打仗。

战场上，总是有一批批人被杀戮，被征服，也总是有一批批人所向披靡，攻城掠地。

商战也许更残酷，更刺激。

因为，企业家除了要与天斗，还要与人斗。

一场席卷全球的金融危机，就把许多企业家打得措手不及！

毫无反手之力！

为什么，商场上会有那么多的企业如此不堪一击？

因为，这些企业就是盲目的波兰军队！

他们没有先进的武器！

打仗必须要用最锋利的、杀伤力最强的武器！

最有效、最实用的武器！

现在，我问你，在残酷的商战里，你用什么武器战胜对手呢？

马上回答。

回答不上来的，赤手空拳上战场的，落后武器上战场的，都是下一个被杀戮的对象！

幸好，还是有一部分优秀的企业家，他们很清楚，他们在用什么武器克敌制胜。

所以，他们中的一些人成功了。

在这部分成功的企业家当中，他们使用的武器五花八门，各有千秋。

有的企业家说，他成功靠的是把握商机，反应迅速，比别人先一步抢占市场。

我想，他用的武器是流星锤，流星锤的特点就是快，它可以比别人先一步打到更远。

一发现目标，就抢先冲杀过去，占领制高点。

我很佩服！

有的企业家说，他成功靠的是科技，他们的研发能力别人难以取代，每当研发出炉的新产品上市，就能取得锁定利润。

我想，他成功的武器，应该是一把削铁如泥的宝剑，平日就藏在剑鞘里韬光养晦，一旦出鞘，就光芒四射，无人能敌，我更加佩服。

还有企业家说，他成功就靠投机取胜，钻点市场的空子，打点政策擦边球。

啊，这个也厉害，那种武器是撒手锏啊，攻敌不备，还能全身而退。

总之，企业家要成功，你要有武器。

这个是前提。

很遗憾，也许，在我上面提到的兵器谱当中，没有一样适合你，你会抱怨，我们这么一个小公司，一个各方面优势都欠缺的公司，拿什么来跟人家争，我们没有尖端武器，那不是要任人宰割了吗？

## <<砍掉成本>>

更何况，我们现在遇到的是全球性的金融危机——一个杀人于无形的可怕敌人！我们更加没有任何反抗能力了。

没必要那么悲观。

每个企业家身边，至少有两种武器。

拿起它们，学会它们，照样行走江湖，别人也会敬你三分。

管理学大师彼特·杜拉克说过，企业经营者只需做两件事，第一是销售，第二是控制成本

每个企业的运作都要遵循这样一个公式，那就是：收入—成本—利润 从等式来看，追求利润的方法有两种：一种是增加收入，另外一种就是降低成本。

这样，你的两种武器就找到了！

增加收入是你的长枪，你要指挥你的企业，用长枪去冲锋陷阵！

扩大销售渠道，增加收入来源，枪所指处，正是三军所向！

与此同时，降低成本就是你的砍刀，你要在你的企业后方，用砍刀砍掉所有不必要的花费，把成本砍到最低，把拖累三军的一切不和谐的东西都砍掉，让他们轻装上阵！

这样，你就胜券在握了。

所以，学会使刀弄枪，你照样在战场上威力无穷！

这次的金融风暴带来了海外市场的急剧萎缩，国内市场的争抢也会更加残酷，很多中小企业想要增加收入，已经变得异常艰难，要保有利润，降低成本已经成为关键！

掌握刀法更成为关键中的关键！

春秋战国时候，齐国有一个喜欢打猎的人，花费许多时间去打猎，结果却一无所获，回家之后，觉得愧对家人，于是决心不去打猎，安心种田。

秋天到了，收成却不如别人。

他仔细琢磨：为什么自己打猎猎不到猎物，种田也收不到庄稼？

最后才明白，打猎猎不到，是因为没有好猎狗，种庄稼收成不好，是因为没有好的肥料，等到他拥有了好的猎狗，每天都满载而归，终于实现了成为一个好猎人的心愿。

中国有句古语：工欲善其事，必先利其器。

要想把事情做好，你首先要拥有好的工具。

在很多企业里，员工每天从早忙到晚，领导者也跟着天天加班，可惜利润就是上不去。

大环境稍有不利，马上就没有利润了。

那你就考虑，你的武器锋不锋利，你的枪够不够尖，刀够不够快，管理方法够不够科学，管理制度够不够完善。

擦亮枪头，磨刀霍霍，勤练武艺，是企业成功的先决条件。

你的武器就是刀和枪。

从现在开始，你就要学会如何使刀弄枪，刀枪并用，既要掌握枪法的精妙，也要熟悉刀法的精髓。

……

## <<砍掉成本>>

### 编辑推荐

其它版本请见：《砍掉成本：企业家的12把财务砍刀（白金版）》 《砍掉成本：企业家的12把财务砍刀（升级版）》新形势，新内容，新案例，更实战，更实效，更实用。  
人人挥刀砍成本，点点滴滴增利润，《砍掉成本：企业家的12把财务砍刀（升级版）》适合全员学习。

金融风暴，横扫全球，企业何去何从？  
砍掉成本，降低风险，活着就有机会。

已有3万多家企业，超过20万人直接受益。

企业经营就好比 $10-8=2$ ，收入-成本=利润。

企业家只要做两件事，第一增加收入，第二控制成本。

每砍掉一分钱，企业就增加一分利；每杀死一个成本，企业就增加一倍利润！

已有30000多家企业正在使用这套工具，已经收到了百分之一百的赢利效果。

<<砍掉成本>>

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>