
利 润 倍 增

第一部分 准备好了吗? 3

一、谁应该读这本书 3

二、创造利润是你的责任 3

第二部分 创造企业文化 5

三、建立规范 5

四、“最好”的定义 6

五、利润挂帅永不会错 8

六、要的是结果，而不是方法 9

七、策略性与非策略性成本 10

八、不要过于定量化 12

九、不要过分授权，也不要大权独揽 14

十、无限度地满足客户你就会破产 15

十一、策略性和非策略性时间 16

十二、制造危机感 18

十三、把文化变化为行动 19

第三部分 削减成本 20

十四、牢牢抓住每一项成本 20

十五、先砍成本，后提问题 21

十六、建立裁决制，非谈判性预算 22

十七、让他们来问老板 23

十八、没什么成本可以小得忽略不计 24

十九、不用担心，你会赢得人们的尊敬 24

二十、你的雇员比你想象的更容易接受 25

二十一、从疼痛感最小的地方——供应商开始 26

二十二、千万不要让你的采购员与对方谈价格 27

二十三、你需要一个“无赖” 28

二十四、宣布冻结甚至削减价格 28

二十五、经常竞标 29

二十六、在供货商说“不”时，反复攻击之 30

二十七、购买产品的预算砍掉 15%，购买服务的预算砍掉 30% 31

二十八、看看你的竞争对手付出多少 31

二十九、削减购买物品和服务的数量 32

三十、盯紧 R&D（研究与开发） 32

三十一、削减日常开销 35

三十二、不要和电脑发生爱情 37

三十三、严控办公面积 39

三十四、你想引起人们对你的注意吗？放弃你自己的办公室 40

三十五、你自己签所有的支票 41

三十六、刻薄地审核你的资本支出 41

三十七、延迟付账 42

三十八、净空库存 42

三十九、如果你从未解雇过一个员工，那你就不是一个好的企业家 43

四十、保持人手紧张	44
四十一、工资设定需要平衡	45
四十二、要会调整福利	46
四十三、决不给规定的红利	47
四十四、头衔便宜	48
四十五、小结——员工激励法	48
四十六、实行应急或治疗性手术	49
四十七、从你的企业中砍掉大多数管理人员和主管	50
四十八、对企业内部的人事安排决不留情	51
四十九、堵住外来合同的漏洞	52
五十、改变企业的日常习惯	52
五十一、停止文件流动	53
五十二、提高会议效率	55
五十三、停止外出聚会	55
五十四、削减成本的最后一步——只要能做就反复去做	56
第四部分 增加销售	57
五十五、不管是什么公司，其实你面对的还是个人	57
五十六、让你的客户感到为了他你愿意两肋插刀	61
五十七、成交之五大要素	61
五十八、东西与人不同它的价值仅仅在于人们对它的看法	65
五十九、世上没有两个完全相同的消费者，所以你要剪裁你的销售方案和销售音调	67
六十、检讨你自己的销售方式	69
六十一、客户嗅觉之灵敏，不亚于鲨鱼	70
六十二、销售过程是向客户展示能力的最好机会	71
六十三、成交之时就是再销售的开始	72
六十四、销售是设法引起别人注意的业务	73
六十五、要的越多，得到的也就越多	74
六十六、价格——你丢在桌子上的金钱	76
六十七、先定价格，再定产品或服务	78
六十八、问客户：你愿付多少钱？	79
六十九、价格倾斜——捕获客户的剩余价值	80
七十、关键——拿到可能的最高价格，却又不失去任何客户	82
七十一、价格有价格的尊严	82
七十二、记住——价格与成本没关系	83
七十三、市场动作是策略性成本——生意无论好坏，此项花费都要超出你的对手	84
七十四、敢于使用猎枪	84
七十五、投资你的销售队伍——没有什么投资会得到比这更大的回报	85
第五部分 我的一点忠告	87
七十六、要顽固不化	88
七十七、保持乐观的工作态度	89
七十八、给你自己施加压力，并使这有趣	90
第一部分 准备好了吗？	
一、谁应该读这本书	

你对你公司的利润在意吗？如果你在意，你就应该读一下我这本书。

说来你也许不信，绝大多数公司的主管都不在意其公司利润，大多数中层主管，甚至许多大公司的 CEO 都必须在忙碌着与利润毫不相干的事情；他们希望公司发展，致力改善与员工的关系，鼓舞士气，以及找个有趣的地方去旅行，会见什么重要人士或者做其他什么事情。

某些企业的老板津津乐道于某项动作的细节，而对企业的财务健康（即利润率）都显得漫不经心，对这些人我要说，“读一下这本书吧！”读过之后或许你会对利润的重要性及创造利润的方法有一些了解。

公司无论大小，如果你真的关注利润，但又对你公司现状并不满足，你就绝对要读这本书，如果你真的认认真真地读，并把它用于你的企业，你的企业利润肯定会成倍增长。

二、创造利润是你的责任

本书所阐述的观点和所推荐的方法来自于两套经验。1、在过去的 15 年中，我为世界 500 强大的企业中的 100 多家企业做过顾问，同时我也为众多中小企业做过顾问。我也见识过各种的管理工具，时髦的管理模式和管理类型，以及各种战略，并且，站在局外人的观点，将它们分为好与不好。这其中大多数都不适宜地热衷于时尚和方法本身，而恰恰忽略了本该视之为重中之重的利润基线。2、在最近的 11 年中，我也管理着我自己的公司——Kaiser associates,而我的公司在这期间一直是该行业中利润率最高的企业。如果我做不到这一点，我的顾问生涯说不定早就结束了。促使我写这本书的原因有二：一是我自己的企业所实现的利润最大化，二是在其他企业中发现了许多不适宜的做法。如果你能按照我的做法去干，你也会取得和我一样的结果。

当然，管理一个企业，除了利润之外，还有许多事情要做。你必须领导，激励，培训雇员，创造性地规划你的产品，搞市场策划，还要确保你的产品或服务的效率和高质量的产出，等等。Kaiser associates 和我本人从事所有的这些业务的咨询，如果你愿意，我们可就其中每一项进行个别讨论。但是，鉴于利润是所有这一切的起点和终点，本书就专注于此。能够获得利润的企业，才有钱奖励员工，帮助他们建立令人激动的职业生涯，投资于新产品，新业务和新技术。获利能力差的企业则不可避免地在各个方面（士气，产品特色等等）沉沦于平庸，因为在资金缺乏时，无论你干什么事情，都会感到心有余而力不足。如果你学会了创造高额利润，所有其他的事情也就迎刃而解了。如果你的企业创利水平不高，无论做什么事，你都会感到泄气。

有一点我要特别提示你：使利润倍增，甚至增长3倍，都是保守的，如果你完全严格地按照本书所说的去做，在我接触过的大多数企业中，其利润增长可以达到4倍，5倍，甚至10倍。

本书的第三部分列出了快速削减成本的具体步骤。削减这些成本所带来的效果是在2至6个月内，那时你的企业利润会发生戏剧性的持续增长。本书的第四部分列出了增加收入、进而使利润基线上升的方法。在展开这些话题之前，本书的第二部分描述了企业文化，更具体地讲就是领导风格，这一点是实施本书第三部分——削减成本，第四部分——增加销售的必要基础。这种领导风格的建立，既难也不难。说其不难，是它并不需要你在商业、财会、技术或其他方面有高深的学问，也不需要你对某个模式或系统有高深的了解。本书所提及的动作步骤，大多数都是极为普通而简单的。

那么为什么很少有企业能做到这一点并达到很高的利润率呢？原因之一就是许多主管、经理并不真正在乎利润。原因之二是，即使在乎，他们也还是缺乏对利润的绝对责任感，拿不出决心和恒心来按本书所推荐的方法，持之以恒地领导他们的企业。欲使利润倍增（或更多），要求领导者专注，持之以恒，严厉而公平，他心甘情愿地打破自己和企业中其他人的

现有状态，并使之做得比这个世界上的平均管理水平更好。如果你决心已定，并按本书所罗列的步骤一步一个脚印地去做，那么你就踏上了利润倍增的征途。换句话说，如果你真的想大幅度地提高利润，你真的愿意做出无情的决定，那么利润倍增这件事就易如反掌了。

现在就坐下来享受一下：读一下这本书，利润就在某个角落里等着你！

第二部分 创造企业文化

三、建立规范

每个组织都需要一个简单而清晰的目标，有些企业称之为“使命”，但问题是十个这样的“使命”中有九个其命题就离谱了。十个当中大约有四个因为使用华丽的词句而让你不知所云，例如“我们将用超一流的产品和服务满足我们的客户，把最完美的献给我们和人民；同时，对我们所涉及的环境和社区，我们是负责任的公司”。

其他五个例子虽然有些内容，但还是由于其没有针对性而失去作用。例如，他们指出该企业用某种产品或服务或技术服务于这样或那样的市场，问题是：市场、产品成本、技术均意味着终结，而企业的业务本身并没有终结。

说到底，所有企业的驱动力应该只有一个，很简单，就是完美（to be the best）。如果你能告诉你企业的员工，我们的企业是最好的，我们大家都是这最好的一分子，那么还有什么能比这些更能激发员工去工作，去创造我们的未来呢？

四、“最好”的定义 “

最好”意指 3 件事：

1、 我们永远不会停顿，我们将尽人类之所能去追求，无论其多么繁琐，无论其时间有多长，不达目的决不罢休。

但我要提醒各位，这决不意味着“加班加点”。我的经验证明：超时工作与预期结果几乎没有相关性。我从不让我的员工超时工作，甚至根本不去查看谁干了多少天、多少小时。

使利润成倍增长的第一要素是创造这样一个企业文化、即，“最好”的定义就是：不断地思考、不断地追求、不停地重塑自己，使之成为更好，只要我们还没有成为最好，我们就决不会满足。

2、 我们的企业应该是公正的，这就是说奖励，包括金钱、提升及精神奖励，应取决于你的工作表现，而不是资格、人缘或其它任何东西。此外，奖励差距要拉大，把表现分成各种等级而奖励之，而我的许多读者干到这儿就干不下去了！许多主管对这些做法感到很不舒服，公正要求你做出对员工有震撼力同时又是很艰难的决定，然后，要面对所有的人宣布之。许多大公司的主管没有也不愿意这么做，因为没有一个人喜欢成为难处而孤立的人，有时你会错误地感觉到你为了奖励少数人而得罪了大多数。

这种罪恶感绝对是错误的，无论你喜欢与否。我们生活在一个资本社会，我们所应付员工的是给予他们达到顶点的机会，为此而训练并帮助他们。如果将工作表现放在一边，拒绝公正管理，就是对优秀员工的不公平，因为他们没有从他们的优异表现中得到与众不同的奖励。

如果你不是感情用事，如果你是效益导向的主管，你就应该向自己发问，“我应该讨厌谁？”表现优异的员工不是恶劣的员工？你应该永远取悦于表现良好的那一半员工。

如果你心肠软弱，那么就向我学：当你录用一位新员工时，你就这样讲：“我们的企业是公平的，如果你工作优异，你就会得到巨大的回报；如果你做不到这一点，你对你的报酬肯定不会满意，那么早晚你会离开这个企业，要么你炒我，要么我炒你。”

这里要强调一点，公正的定义一定要清楚。工作表现如何测试？表现水平怎样与奖励挂钩？“好”与“坏”的定义是恒定的。换言之，你要遵守诺言，如果你能做到这一点，你就是公正的，你就不会有内疚感，结果你就会发现各式各样的人都会跑来对你说“你是我

们遇到的最棒的主管”。创造真正的公正就是依据表现奖励员工，而且好与坏的差距一定要拉大，如果你没有做到真实的公正，人们就会怀疑你对工作表现、结果及效益的严肃性。你的员工就会这样说“只是说说而已，迈克尔的工作那么出色，他得到的奖励也没比鲍尔多多少！”如果你坚决地依据工作表现提升、奖励、解雇员工（对所有的员工一视同仁），那么，你的员工将会戏剧性地改进各自的工作。遗憾的是只有很少的企业能做到这一点，而它的确是百试不爽的灵丹妙药。

3、所有这一切都是为了创造利润，事实上，我们就是要尽可能地去追求利润。我们是否是“最好”，利润是最准确、最全面的测试，利润能够告诉我们的客户如何评价我们的产品和服务及我们的效率。利润对我们每一个人都有好处，它可用于奖励员工及主管，用于投资使企业发展，为大家提供更多的职业培训，反之，如果利润下降对我们每一个人都是灾难。

五、利润挂帅永不会错

据说那些“学院派”或无效益的主管都必须认为“雇员决不会对利润产生兴趣，因为老板与投资人赚钱于他们又有何干？”但实践结果与此完全相反，雇员非但不只是感兴趣，而且十分渴望对组织及个人的表现与结果有一个清晰而准确的度量。

如果你说“我们是在为投资人赚钱”，当然他们不会有兴趣。但如果你这样说：“我们（包括我们队伍中的每个人和我们整个组织）正在尽我们之所能，通过创造性的艰苦努力，把我们的企业办成最棒的企业，而且我们每个人都会因自己做出的贡献而得到相应的回报，并由此发掘出我们的最大的潜能”，雇员不但会理解，而且会很激动，这样就会把他们的力量汇集在正确的目标之下，问题的关键在于充分沟通，然后赋予行动，以证实你是认真的。

决不要为追求最大利润而道歉，它决没有错；如果你为利润挂帅而坦荡自豪，你的雇员也会如此。

六、要的是结果，而不是方法

我发现有些企业，尤其是大企业，把令人吃惊的时间、能量和金钱花在追求方法上，而有些方法只不过是一些令人一头雾水的词汇，如“全面质量”、“队伍建设”和“战略计划”等等。所有这些概念都要消耗价值、时间和地点，然而，这些企业却恰恰不去追问：这些努力所花费的价值是不是大于它所带来的效益？

所有优秀的主管，他们若想使其利润成倍增长，对于方法学就必须具有内在的犬儒主义，他们必须不客气地盘查对方法的所有投入（随着投入的增加，雇员的时间大量地随之浪费掉了）；假使我们需要某个理念，我们有必要用如此正式、繁琐的方法去实践这一理念吗？有没有更快、更直接、更通俗的方法？如果回答是“我们需要使人们接受这一理念”，然后要问“有没有一个更快、更直接、更通俗的交流方法使人们了解这一理念？而不用那一套繁琐、无效的方法？”如果能说的事，就不要写条子；如果写条子管用，就不要开会；如果一小时会议能解决的，就不要开四个小时；如果开一次会议能解决的，就不要开两次；如果开会能解决的就不要建立方法程序之类的东西。首先你会直接节省出许多时间和金钱；第二你会使你的雇员相信你只注重结果，而不方法。而你的雇员都以这种方式行事时，你所节省下的东西就应成倍计算了，过分拘泥于方法是平庸无能主管的避难所。我见到过一位 900 亿美元大企业的 CEO，他对我说：“我真的没有经营战略，我只是把任务交付某一个人，6 个月之后把任务报告交给我就得了。”如果一位主管经营了 15 年，还不能坐下来，以 10 分钟或更短的时间说明他的策略，那他这么多年在干什么？

（答案：可能是在建立方法。）过度专注于方法的企业，大多数有如下的毛病：

- 1、该组织的领导不善于表达这样一种信念：我们所经营的事情只有一件，那就是结果。
- 2、对主管来讲，用上下浮动的线条说明其方法之漂亮是一件很容易的事（即，他们很会花

钱)。反之，要证实他真的赚钱却是一件很难的事，所以，他们选择了容易的一个。

平庸的人一般问题选择阻力最小、最安全的课程，平庸的主管或雇员往往也是这样做的。作为组织领导者，除非你真的专注于结果，否则你就是平庸的。

七、策略性与非策略性成本

让我们更具体一点，无论是在我自己的企业、还是在我见过的其他管理良好、效益优异的企业（无论是大企业还是小企业），都会把成本分为策略性成本与非策略性成本两类：

1、策略性成本，即直接涉及并提高利润基线的所有的事情，最典型的如销售员（但不包括销售经理）、广告（如果它起作用的话）以及产品的研发（R&D）。

2、非策略性成本，指经营所必需，但又不直接涉及利润的所有成本。所有的管理成本都属于这一类，如：主管、秘书、租金、地产、顾问、律师、会计、计算机以及办公用品等。通常，制造或运作服务成本也属于这一类。

在我的公司，所有的成本报告都分成两类：策略性的各非策略性的。只要我们的主管们开会讨论新方向，新投资，或如何提高效益时，我们很自然地将每一项花费归类于策略性与非策略性成本。

原因很简单，作为领导我必须保证做到：

1、就策略性成本而言，我们的花费要高出我们的竞争对手，无论生意好与坏，这钱一定要花。

2、要像剔肉那样无情地剔除非策略性成本，使之只剩下骨头。

与那些繁琐的商业论文或时髦的方法学相比，只要将这一简单概念配合以负责任的、坚定的解决方案，就能更加有效地大幅度提高利润率；但通常的情况是，95%的企业主管并不以此来创造巨大的竞争机会。

在策略性成本上如果超支于你的对手，这需要智力和判断。你必须区别：哪些销售市场、研发经费真正地在提升业绩？而哪些又是在浪费或根本是在烧钱？谁也不能给你一个定式，教你如何作判断；卓越的主管是80%的艺术和20%的科学。在你所经营的企业中，以你的智力和判断去区分真正有价值的策略性支出和非策略性支出，会使你的工作变得富于挑战性和趣味性；然而，最终要求你必须划定足够的有价值的策略性支出，以保证大幅度地超支于你的对手，如果绝对数量上达不到，就采用收支百分比的形式：在真正的策略性成本上多花钱，你将构筑起你的生意大厦。

“无情地剔除非策略性成本至骨头”，需要你固执地怀疑每一项非策略成本，如果没有证据表明它必须存在，那么就假设其为可以剔除的。我真的认为，平均而言，美国500家大公司中，每3个主管中留下1个即可，每10份报告中有1份就足够。（我认识的一个主管每当他接手新公司时他就这么办。他命令立即停止所有常规的手写或计算机产生的报告，立即停止纸张传递。然后，对绝对需要的报告，他使之恢复。两个月过后，只有40%得以恢复。）平均而言，每个公司每个人只需1平方英尺的办公室面积，而不是现有的2平方英尺，计算机的配置超出了至少3倍。

就我个人的本质来说，我真的相信这些，有时我深入到某一个企业，发现这一理念或多或少地不适合这家企业；但是，为了尽可能增加利润，削减非策略性成本，你必须由此开始，先把最大的精力花在鉴别所有的成本上，然后再剔除之。

八、不要过于定量化

我的父母均为数学家，我的兄弟和我从8岁起就开始学计算。在大学，我学了两年数学，在这期间我看够了教授们用满满的三大黑板来证实一个直觉上显而易见的问题。在后来的年月里，我从多方面得益于我的数学背景，但是作为一个商人至关重要的一点是我必须忘掉我

所学的数学，对已知答案的事决不花 1 分钟去将其量化，对于你觉得可能性极大而又合理的事情，决不花时间将其量化。在乎你这些！！

最近我遇到了一家小型健康护理公司的负责人，他告诉我他们决定花 5 万美元的咨询费去估算整体市场的规模，这家公司知道其市场份额不到 1%，但是他们还想知道，如果市场规模为 20 亿、30 亿或 40 亿时，其本身的市场份额是 1% 的 2/10 还是 1/10？其实谁在乎你这些！！

这家公司所应该做的是如何提高其利润基线，如何在市场份额中占取那 1% 的 1/10，而不是将这一巨大的市场量化。与其将 5 万美元花在数字游戏上，还不如花在直接销售上。这个例子有些过分，但这种现象却是很普遍的。许多公司把所有的事物量化，只是为了好看。量化要花费时间和金钱，而对于其利润基线却毫无帮助。

我认识的另一个主管，他坚持让人们按月、季度和年来预测利润，然后不断地更新这些预测。他把他手下最好的雇员捆绑在这些预测上，这样做所造成的另一个危害，就是这些人会采用精确（或非精确）的信息以满足该主管所希望的精确预测利润。

没有谁能从预测当中赚 1 分钱。乐观的利润来自于生意本身而不是对它的预测。对大多数企业而言，我会砍掉 80% 从事于预测和数字游戏的人员，应该把时间花在挣钱上而不是算钱上。

在哈佛商学院时我认识一位教授，他教给我们这样一个技巧：任何时候当你面临一个决策 拿不定主意时，那么就给你两秒钟的时间去决定，不要迟疑，马上就定，然后该干什么就干什么去。因为无论你花再多的时间，或做大量的研究，结果往往是相同的。

自从我学了这一招之后的许多年中，每次运用它都有效。

许多主管所要的数字报表远多于实际需要，优秀的主管往往是依据有限的数 据凭本能做出决策。那些平庸的主管津津乐道的定量化实际上是一种虚幻的东西：他们只会依靠可定量 的数据做决策，而不是依据最重要的信息。在所有的生意决策中，大多数关键的变数只能通 过学习经验和直觉来判断、评估，而不是什么量化。也就是说，近似的正确好于精确的错误。

九、不要过分授权，也不要大权独揽

如果你期望在你的组织中大多数人认同你的认识，并且具有与你同等水平的经验、判断力以及对利润的认识，这是不现实的。对极为关键、确实影响利润基线的事，必须由你自己做决定。至于其他的事情，如具体的工作、做决策的步骤以及耗时的电话回复则要由他人来 做。优秀的主管部门只做 1% 的工作，却能为其组织增加 50% 的效益，这是因为他们是根据 超乎寻常的经验和判断力做出 真正能提高利润的决策。

（这就是为什么最近极为流行执行官高薪制。毫无疑问，通用公司的杰克·韦尔奇和其他高级主管给公司带来的效益远高于他们的工资。事实上，通过将其组织锁定于利润，或许 他一个星期所增加的价值就高于他的年薪。对于平庸的执行官和主管们，由于他们不着眼于 利润，没有真正的增加价值，他们的收入真的是太高了！所以，问题不在于执行官的高薪制， 而在于这些执行官是否称职。） 授权是个很时髦的事，甚至还有个专门术语，叫做“**empowerment**”如果你能把权力授予能力强并着眼于利润的人，这当然很好。但授权绝对不是件好事，也不是工作的终结。如果当你并没有专注于利润时而完全授权，作为领导者， 这是一种十分不负责任的行为。

差劲的主管在研究业务时着重开细节（过分量化），而在管理时却粗枝大叶（过分授权）；好的主管在研究业务时倾向于粗线条，但在管理时却着重于细节——重要的细节。

十、无限度地满足客户，你就会破产

有许多方法可以用来使你的产品多样化，以满足你的消费者：提供高质量（如：奔驰），

良好的服务（迪斯尼），广泛的选择（玩具反斗城），优异的品牌形象（联邦快递），或者把以上几个方面结合在一起。如果能做到这一切当然是好事，但所有这些都是成本，是钱。利润导向组织的目标不明无限制地满足客户，而是：

向消费者（或客户）提供他们愿意为之付钱的那些东西。

这不是不明事理或自私，这是生存。如果你推出一个消费者不喜欢的新款，成本打入你的产品或服务，这样势必使价格提高，你的客户要为此付钱，这是在帮助他们吗？这样你的客户迟早会跑到别人那里去。

本田雅阁，只有四种颜色，两个款式，而被它打败的对手——通用汽车，在其生产线上却无所不有，多得无法数清楚的颜色、发动机、音响、坐椅等等。所有这些都必须使通用汽车的生产复杂化，成本提高。本田避开了这些不必要的成本，把节约下的一部分以优异而标准化的款式回送给了消费者。

Leggs 革命性地改变了连裤袜工业，并由此创造了巨额利润，因为他们认识到：

卖给你的消费者什么产品，找出正确的平衡点，这就是利润之所在。这需要伟大的判断力，也是企业管理的乐趣所在。你必须构思如何提供优异的款式，或者你什么也别卖。但是，你还是需要训练你公司中的绝大多数人——销售人员、工程师、市场人员和企业家，使他们具有创新能力。那么又有谁来负责剔除那些高成本而消费者又不愿为此付费的款式呢？这是一个几乎无法回答的问题，这也是为什么在你的组织中建立起“消费者愿意付钱买什么”的企业文化如此重要的原因。

“最大限度地使消费者满意”是一个陈腐的观念。（如果你真的想最大限度地满足你的消费者，那么应该把价格降低，或者让他们免费到夏威夷度假，或者每月送一台新车，与此同时，你也在最大限度地加速企业破产。）如果你能鉴别出那些东西是消费者愿意付钱购买，而哪些又是“看上去很好但我不想买”的东西，对消费者、对你、对你的利润基线都是件好事。

十一、策略性和非策略性时间

正如成本有策略与非策略之分，时间也有策略与非策略之分：

- * 策略性时间：用于增加利润的做工时间。
- * 非策略性时间：按程序要求疲于奔命，而又不产生利润的时间。

优秀的领导者善于用行动和言辞与人交流，而行动更优于言辞。如果你改变你自己的时间管理法并鼓励你周围的人也这样做，你就会惊喜地发现，整个公司的表现都会随着你的变化而变化，他们在注视着领导者的一举一动。

人们对你的非语言性信号会做出反应，你是怎么做的，你如何关注于结果，你时间抓得紧吗？对于每天浪费掉的时间你的忍耐性有多在？真的有必要让这9个人在这个屋子里开4个小时会吗？是不是所有的发言都必须有用？迈克尔有必要始终在这儿吗？漫无边际地胡扯一些方法、模式远不如结果来的实惠。如果戴维不坐在这儿听鲍尔的发言，或许他可以回复几个客户的电话，如果那样，岂不是更有效地使用他们的时间吗？

不夸张地说，在你的组织中你不知道每天有多少时间都浪费在一些毫无用处的事情上。我不是说禁止在办公室里谈论篮球、聊冷水器，甚至偶尔地打一轮高尔夫球，这些是好事！但你必须杜绝那些极为浪费时间的会议、表格和根本不会产生利润的其他活动，其实所有这些仅仅出自于某些习惯，出自于缺乏严格的管理和领导。

优秀的领导者应向他们的组织传达如下信息：

- A** 我们的企业是伟大的，它是一个如此令人激动的地方；
- B** 我们聚集于此是为了创造利润；
- C** 有大量的事情等着我去做，还有大量的机会均等着我们去抓；

D 我们企业的每一件东西，一草一木，每一块钱，每一分钟，都应该用于赚取潜在的和现实和利润，为此目的，应全力以赴；

E 坚决地剔除所有与此无关的（非策略性）金钱和时间。你们（雇员）也是这样想的吗？你们是否愿意为伟大的企业工作，还是仅仅想做一天和尚撞一天钟？当你带来一个新客户或减少一次不必要的浪费，你就是天帮助这家伟大的公司。当你坐下来开会或者填一些表格，或者咀嚼着一些无聊的数字，或沉溺于一些无聊的技术时，那么你就是在推助你的企业沉沦，并与此同时使你自己平庸。

如果大家就此达成共识，如果你用你的行动向你的员工表达你专注于结果并在构筑伟大的未来，一些本来看上去难以置信的决策就会受到员工们的欢迎，并对他们的产生吸引力。但是，要记住，只有你在用自己的行动每时每刻都在不停顿地表达这些信息时，它们才会变得行之有效。

十二、制造危机感

就某一项管理工作而言，无论其看上去如何重要，6 个月的时间是足以完成的。有的人花大量的人力、物力、财力于一些长期的项目（更糟的是，还制定一些实际上什么作用也不起的计划）。许多小企业的头目知道有些事情对企业的未来真的十分重要且必要，但是，他们要花好几个月或好多年才能干完，因为他们“太忙了”！

每天早上我做的第一件事就是把我每天必须要做的事分成三类。第一是能给我创造新的生意（增加收入）或削减成本的那些事（因为只有这两件事可以创造利润，利润=收入-成本）；第二类是我必须去做用以维持现有的生意或保持现有动作系统运转的那些事情；第三是别人希望我做，但又对利润基线毫无帮助的所有事情。我的原则是：绝对要干完第一类事之后才开始干第二类；绝对要在干完第二类事之后才干第三类。我习惯于在中午之前就干完第一类事，因为在这期间我的脑子最清醒，我的情绪最富有创意。在午后干第二类事。对第三类，有时干，有时不干，因为我已干的够多，该回家了。

我的这一顺序有悖于人们的习惯。最重要的事情往往是最难概念化，最难实施的事情，所以人们往往习惯于“拖”，去回避，而先去做一些难度小，并不重要的事情（第三类），所以一些生意人总是说他们“太忙”，忙到顾不上去做最重要的事情。

你必须用最急迫的态度去完成最重要的事情，而不是去创造忙忙碌碌的气氛。你必须坚持这样一种企业文化：没有什么重要的事是几分钟，或一天，或一周，或一个月（如果真的复杂）不能完成的。始终如一地把最后期限设在最近的点，如果你坚持这样做，人们就会满足你的最后期限，不是通过加班加点，整夜不睡，而是通过从他们的时间表剔除那些不产生价值的事情。我的哲学是始终使你的资源处于一种近似于枯竭的状态。因为只有这样，都会迫使你的人力资源用心去寻找，去决定哪些事真的产生价值，而哪些又不是。与此相反的现实性是给员工以足够的时间，无论什么时候，总有足够的时间去拖延。

决不要开会讨论问题，会议只用来做决定，决不要接受像“让我想想然后给你回话”这样的回答。难道过两天他能做出的决定，他现在就不知道吗？现在就让他决定，这样，他还有时间做其他决定，或者干点其他事情，由此使你的生产效率加倍。始终如一地坚持马上就做的习惯，是创造利润的有利武器。同样，你也可以赢得人们对你的尊敬。办事拖拉不会得到尊重，而所有的人都尊敬“实干家”。每次在办公室，每当我要求人们去做更多的事情的时候，你肯定会认为他们不愿见我。事实正好相反，不断地有人告诉我，在我离开办公室的时候，他们感到没精神。但是，一旦我置身于紧迫气氛中，消息一传开，人们就会真实地体会到他们各自的工作充实、刺激。

在你的企业中创造一种强烈的紧迫感，就增加效率性和生产率而言，你会得到上千倍的回报。

十三、把文化变化为行动

要在企业里创造永不终结的文化——行动——结果之间的良性循环。你可以用言辞创造利润挂帅文化，但是你要用你的行为使其行之有效。行为产生结果，由此使你能够奖励那些应该获得奖励的人员。这些奖励使人们相信你的企业文化，结果又强化训练了这一文化。当你的所有员工将利润挂帅付诸行动时，所得结果是按倍数计算的，由此循环往复。

现在让我们来谈一谈你应该采取哪些更为具体的行动以使你的利润翻倍，让我们从削减成本开始。

第三部分 削减成本

十四、牢牢抓住每一项成本

迈向削减成本的第一步就是要把每一项成本看成必须加以消灭的魔鬼。

在我们的社会中有许多人把成本当作一种炫耀，他们认为成本越高，意味着他所管理的企业越大；他所管理的官僚体系越大，就越应该受到朋友与邻居的尊敬。我特别注意到一些人总是问我“你的企业有多大？”他们问我有多少雇员，但从不问我的客户有多少，我的收入有多少。一般我这样回答：就雇员（成本）而论，我们是小公司。但就收入而论，我们是大公司。不容置疑，只有收入，或是收入与成本之差，才应该是成功与否的真实标准。

我真的是把所有的成本看成是魔鬼。事实上，我常对我的生意伙伴讲：“我不相信成本。”因为我就是不相信。无论任何企业，应尽最大可能，无情地将与成本上升有关的东西剔除于企业之外。

将这一政策扩大为日常工作管理，你就应该将每一项成本视之为待人捕获之物，将其看成去之而后快的东西。每当我访问一家企业，如果我见到未加利用的办公室空间、或闲置的电脑、或含糊其词的文件、或没什么意义的杂志、或看到有人在咨询台看报刊，我就本能地看到了增加利润的机会。没有什么成本是绝对不能削减的。对于主管，系统或资本支出也是如此。肯定会有许多成本会抵抗你对它的检查，并拼命证实其存在的合理性；但是你还是要坚定不移地，持之以恒地努力去削减你所遇到的每一项成本。

我所谈的就是零预算概念（但这是非正常方式），对现存的每一件事，你都必须应该假定其为不合理，你要发问：“如果我削减这一成本，真的会影响收入或利润吗？它是怎样并且是在哪里产生这一影响的？”如果你找不出怎样和哪里，那么你就不需要这一成本。

所有这些特别适用非策略性成本，但也适用于策略性成本。策略性成本（如：销售员或广告）是产生利润的成本，但只有在用好时才会产生利润，你必须削减所有的不产生利润的策略性成本，以便会有更多的钱用于那些真正的产出性支出上。

十五、先砍成本，后提问题

主管们（包括美国总统和国会）常犯的通病就是在削减成本时过于小心，在没有绝对把握做出正确决定之前决不动成本。

好，让我们来个反向思维：“除非绝对必要，让我们先去掉这一成本”。我曾告诉一位我为之做了 5 年顾问的 CEO：我们的主要工作是要证实该企业的支出合理性并为之找到证据，而不是简单地削减支出。他说如果我讲的事都能落实，他也就用不着我这个顾问了。

之所以说成本是可以削减的，是因为如果你做错了，总会有人告诉你，你再把它加回去就是了。在企业中，压力通常来自于增加成本。如果 A 部门要 6 个人，你只给他 3 个，他们肯定会跑来找你，告诉你他们是如何超负荷工作的。买 10 台而不是 15 台电脑，他们可能会找你要那另外 5 台。超大幅度地削减成本，即使你错了，你还会有许多机会纠正错误。反之，如果大幅度地花钱，钱就流失走了，你根本没有纠正错误的机会。你必须改变你企业的观念，从你自己做起，坚信这一点，多砍，少花。削减成本与增加成本像两个对冲的浪潮，

哪一方更为坚定，力量更大，就会阻止另一方。

十六、建立裁决制，非谈判性预算

“先砍成本，再提问题”的管理技术就是公正地设置十分刻薄的预算，然后让各部门主管找出在此预算下的生存之道。

我工作过的一家专业服务公司每年有 5 千万美金的收入，该公司已习惯于每月花25 万用于办公消费服务。经过反复观察，显而易见的是过去从来没有人试着控制或削减这些成本。我告诉他们，专注于利润的公司非办公消费这一项上，比一般公司少花40%或更少。

我们一起设置了一个预算，是裁决性的（即：是主观的，而不是依据什么支出量化研究），大约是原支出的 60%。该企业的头目告诉下属，所有的钱都在这儿，所有的支票就这些，请不要超支。我们再没做其他的事。

第一个月达到预算，然后连续 24 个月如此，每年节约 120 万，或 2.4 个百分点，约为 2.4% 的销售额。节约如此之多的钱所花费的时间仅仅是：15 分钟做出决定，5 分钟写个书面通知宣布预算，花另外 30 分钟归纳一下，并对相关主管做一番鼓动。仅此而已。

后来我们又回头去看这些钱是怎么节约下来的。我们发现所有的主管都创造性地对本部门中存在的重复、浪费，不必要的豪华进行了有力的剔除（例如，真的每个人都有必要在自己的办公室内挂一个梦幻的木制白板吗？）。之所以能削减掉这么多的成本，完全是由于削减成本顺序本身。按照常规，人们一般是先找一各个主管部一下你们能砍多少钱，然后请他们写个报告，再根据这些报告安排预算。依我的经验，这种方法最多能节约5%。反之，如果按我们的判断和方法先设定预算，然后让各个主管依此行事，如果我们砍的太低（在这个案例中未出现此情况），我们还有余地，最终把钱加入预算。

在你的企业中，可以说成本无处不在，只是有的大、有的小。利润就在那里等你去拿。所有你要做的就是做出决策，积累经验，使之变为现实。

十七、让他们来问老板

这又是削减成本的另一高招。

对于目标成本，先不要动它，甚至不设预算。只是通告所有在该项目花钱的人，在花钱之前先与老板联系，要当面征得同意。

在许多款项上我已经这么做了。例如，换新家具、新员工，以及外部服务（临时工、市场调研等等），其效果十分好。有些员工给我写条子，与我争论，向我说明他们为什么需要这些钱，我同意了他们的要求。但这种情况极少，大多数情况是没人来找你，这些钱也就不花了。匿名性花钱，没人不喜欢。如果这笔钱不该花，没人会硬着头皮找老板要这笔钱。这一简单的技术几乎可以完整地将有效花费与浪费剥离。

请记住，一定要把员工向你要钱的手续搞得繁琐，千万别让他们填个表就可以拿钱，最好让这个方法有点吓人。坚持用仔细与挑剔的眼光看待每一项要点，并尽可能性地拒绝。至于名声，没问题，系统会起作用。大多数支出会遭到拒绝，但好的还会通过。如果你过分注重于绅士风度，过于软弱，这一系统就达不到效果。

你的原则是：杜绝意外或常规支出，把申请花钱的手续搞得复杂一点，使他们非得跃过几个坎才能拿到钱。

十八、没什么成本可以小得忽略不计

这一原理十分简单。设法让你的员工知道，你不但关心大钱，也关心小钱。没有什么成本是在你考虑之外的。认真审核每一项成本，你传达的信息就会被认真对待。此外，削减所谓的微小成本，你会赚取令人吃惊的金钱，因为这些成本从来就没被人认真地对待过。

坚持，每一项成本都有其价值！

十九、不用担心，你会赢得人们的尊敬

一些主管很害怕，如果采用激烈的手段削减成本，周围的人及雇员会认为你可恶，不通情达理。如果你把事情做好，就没必要担心这些了。

严厉加能干会赢得人们对你的尊敬，而不是憎恨。只有严厉而平庸、无能的主管才会令人憎恨。所以，如果你有能力，人们就会接受你的严厉。

出乎意料的是大多数主管都很能干，但他们却没有认识到这一点。如我所说的，专注于削减成本、增加利润，是一种对意志力要求很强的行为，但比研究火箭容易得多。如果你坚持去做，成为一个获取最大利润的好主管其实并不难。问题仅仅是你的思想是否正确，你能否全身心地投入。如果你能解决问题，你就是好的主管，尊敬你的人远多于憎恨者，这些尊敬会使你变得更加严厉和更好，也正如心理学家所说，你就会置身于非常有效的“正态反馈 循环”之中。

二十、你的雇员比你想象的更容易接受

每当我削减成本上升时就有人对我说：“你别指望雇员们会接受你这一套。”但在实施 6 个月后，没人会记起以前是什么样。雇员们会很快接受所有这些新东西。

5 年前，我把在华盛顿的公司从市中心搬到郊区，以节约几十万的租金。公司的某些主管反对这样做，因为我们雇用的多是刚从学校毕业的大学生，他们不想生活在郊区，或者奔波于市区与郊区之间（因为市内有夜生活）。他们反复地不屈不挠地向我强调这一点。

我的回答是：我们是从事于伟大事业的伟大的企业，雇员会做出调整，对所有由此而给他们带来不便的那些长期忠实于企业的员工我们甚至可以做出补偿，但不去节约这一成本是没有道理的。

去年，我们终止了市内文件快递服务。每年节约2 万美元，这对我们公司来说也不是小数目。当我宣布这一决定时，人们说：“你怎么能这样做？到哪儿去拿这些邮件呢？”

6 个月后，大家都适应了。有些文件通过邮寄，有些则是雇员回家路上顺手送去，我们的某些供应商也会开车把文件送来，而不是收取我们40 美元的投递费。最重要的是，过去看上去根本不可能的事，现在变成了我们公司总裁的日常事务。

事情总会如此，因为你已习惯了你公司的日常事务，所以当你做一些削减成本上升的改革时，它看上去就会变成了日常的，十分合理的事情了。雇员会调整他们的预期值和日常行为。由此节约的钱可以用于更重要的开支，其中包括增加雇员工资。

二十一、从疼痛感最小的地方——供应商开始

许多主管都有削减成本的迫切感，但又担心会“伤害”企业。伤害最小的削减成本的方法就是勇敢地管理采购及服务价格。

供应商也代表着潜在成本的巨大资源，付出相对很小的努力即可取得显著性的成果。采购及服务占你企业成本上升的百分率是多少？在许多企业中占到50%，甚至 70%，低于 20% 的情况极少。如果采买与服务占到你总成本的50%，你能节约 8%的话，粗略地计，利润基线边际点就会增加 4%，而你的利润增长百分率将会是巨大的。

大多数管理企业的主管们都没有注意到对采购的管理意味着巨额利润。主管们热衷于找客户，热衷于终端管理。他们了解雇员，目标管理也不错。但是，他们却把采购看成管理问题，认为具体事宜不值得高层主管去关注，或者说：“杰克是我们的采购员，这是他份内的事。”

我经常问我的下属主管：“如果你能把今年的边际点提高两个百分点，我就给你一百万

美元的红利，如果做不到，则没有红利。你最有把握从哪里得到这两个百分点——是让客户付更多的钱，还是去砍供应商的价格？”他们一般都选择后者，这就从另一个方面承认，他们对采购价格的管理并不像他们对其它领域的管理那样认真。

有一次，一家制造铁路车厢的公司邀我去帮他们降低成本。我到那里的第一天，他们带我参观了整个工厂，让我与所有的主管都见了面，这家企业的领导人告诉我“削减工厂的成本”。

随后，我向他提了几个问题。“请你告诉我，你的制造成本百分率和采买成本百分率是多少？”审视过一些报告之后，为制造车皮他们要买这买那，约占成本的 80%，而制造成本仅占 10%，其它占 10%。“你们上一次降低制造成本是什么时候？”“我们每两年做一次”，为了使我相信，他们还补充道，“这显然是不够的，我们的相对成本仍高于竞争对手，我们的赢利状况也不好。”接着我问道：“上一次削减采购成本是什么时候？”他答道：“我们只是采购钢材、油漆等等，杰克干得很好，他的工作很出色。”“好了”，我解释道，“降低 5% 的采购成本，意味着总成本降低 4%（80% 的 5%）。依此类推，制造成本要降到 40%（40% × 10%）才能达到这一效果，这是根本不可能的。”

我们最后把这家公司的采购成本降了 9%，也就是说总成本降了 7.2%（9% × 80%）。仅这一举动，就使该公司的利润翻了一番。

二十二、千万不要让你的采购员与对方谈价格

在这个世界上与你的供应商讨价还价时，最糟糕的人选就是你的采购员。他们与供货商经常打交道，他们了解供货商，自然而然地会与供货商建立某种个人纽带，你不要指望他们撕破脸面去砍价，因此也不可能创造最好的价格。现在不行，以后也不行。你需要一种外源性的力量来冲击这种关系，并以此迫使供货商大幅度地降低价格。

我不是说采购员就绝对不能与供货商谈价钱，我的意思是不能让采购员一个人单独去谈价格，而是要想办法迫使采购员尽其所能地去挤压供货商。

下面就是几种所谓的外源性方法。

二十三、你需要一个“无赖”

在你手下要有那么一两个难以对付的人。他们可以是你的合伙人，也可以是企业领导。就像我曾为之工作过的一家公司，他们有一批“砍价专家”，而且十分有效。他们可以是一批具有良好的谈判技巧，利润至上的文秘管理人员。（当你发现这些人时，抓住他们，想办法与之建立铁哥们关系，那么你将得到成百倍的回报。）或者也可以从公司外部雇用顾问，全权授权他们有价格决定权，而不仅仅是建议权。

无论是谁，你必须有个难以对付的家伙。这个家伙要认真核查每一项采买成本（从最贵的品种查起），不讲情面，而且具有价格裁决权。这样采购员只能对供应商说：“我也无能为力，路易斯经理说这是我们可以支付的最高价，我也认为这不合适，但我实在帮不上忙。这生意（新价格）你做还是不做？”

在教科书中有关谈判的第一条原则就是把你的谈判代表的手捆起来，赋予人们接受让步的权利，但决不充许他们自己让步。请把这一原则应用于你的采购工作中。

二十四、宣布冻结甚至削减价格

这是另一种增加利润之有效的方法。给你的所有供应商发出信件，宣布：从现在起在一定时间内（12 个月或 8 个月）你将不接受任何涨价。别犹豫把信发出去！

大约有一半供应商会不理睬你（如果你进一步盯上去，这一半中的一半甚至会退缩回去），而另一半则会冻结价格，并停止涨价计划。这样你这一年就会省下好多钱。

让我们再进一步，同样信函，但不是冻结价格，而是要求削减 3%。这封信一定要出自你公司的高层，具有威胁力的CEO之手。锁住你的谈判员（采购员）的双手。令人惊奇的是有许多采购员对他们讲：“你看没看到我们老板的信？你到底在干什么？想让老板炒我的鱿鱼？”另一部分供应商会在此让步。

二十五、经常竞标

在你的生意中你可以做这样一个实验。对于你大量购买的 50 个产品，上一次竞标是什么时候？可能一年多来你都没有就此安排过竞标。对其中的某些你可能3年、5年或更长的时间都没有这样做过。

没有经过任何竞标，你却接受了每一次提价。这不是浪费又是什么？（试试通知你的供应商：每一次提价都必须会引发自动而又严肃的竞标。每次提价，充其量你只接受其中的一半。）

对于重要的或者是比较重要的品种，每两件中每年至少做一次这样的竞标、提示；或者 做一次真正的竞争性的、残酷的竞标。如果这样做太麻烦，就告诉供应商你准备这样做，它真的会起作用。

有一位办公服务供应商，每年我们要向他支付很多的钱。

6 年来我们一直在用这家公司，上个月我让我的下属告诉她，请她降低价格，但是她说：“我们的价格已经很低了，我不可能再降价。”然后我亲自回复她，我们的业务占她整个业务的 10%，并且保证她会做的更好。她回复道：“对我们的合作我真的很高兴，但我给你的价格已经是在我所有客户中最好的价格我不能再降了。”最后我亲自打电话给她：我们决定 终止我们的合作关系，并且准备从 4 家供货商中竞标，如果你乐意，欢迎你参加竞标。但是， 由于我们已知您的价格是我们所不能接受的，所以您可能对此竞标没有兴趣。当天我们就得到了回复，告诉我们他们对情况做了进一步研究，可以用其他途径削减价格，故同意降价 20%。

我们既没有做竞标，也没打算这样做，因为我知道她不愿冒失去我们这个客户的危险，故没有必要如此。

二十六、在供货商说“不”时，反复攻击之

前一个例子还说明了另一个问题。就是供货商说“不”时，并不意味着没办法，它只是表明“我不想如此”。

使我奇怪的是，许多人往往把第一次回答当成了最终的回答。其实这只是在谈判！你应该向你的供货商要求，要求，再要求！如果他们已经厌倦了与你谈，或手头有更重要的事情要做，他们通常会答应的。

记住，作为供货商与你谈判的那个人通常都是推销员，而推销员通常是世界上最不善于谈判的人。他们想做成这笔交易，而往往会在价格上让步；如果你能真的使他们相信成交与否取决于降低价格，价格就真的会降下来。

二十七、购买产品的预算砍掉 15%，购买服务的预算砍掉 30%

就服务而言，砍掉 30%是完全可行的。你的供货商通常所设定的成本是比较高的，而任何渐进式业务在任何价位都可以赚到钱。就许多产品而言，砍掉 15%（或更多）也是可行的。以往仅仅是因为你长久地忽视了价格幅度，累积性地接受了大量的不必要的提价。

是不是对每一个款项都可以砍掉30%和 15%呢？当然不是，但对某些可以砍得更多一些。在你的产品购买和服务购买中总体上平均节约 30%和 15%，当然是件了不起的事情，一旦达不到，仅节约 25%你仍可以赚取大量的金钱。

二十八、看看你的竞争对手付出多少

在你对你的供货商的挖掘潜力进行了充分研究之后，你还可以采取另一步骤使购买关键品种的价格进一步降低。去找找看，看你的竞争对手从哪里买，付多少钱？肯定其中某些人付的比你低得多，甚至对某些大路货也是如此。例如：化学原料、纸盒板、纸张等等。然后你利用这些数据，到你的竞争对手的供货商处要求同样的价格。另外，你也可以和你的供货商共享这些数据。他们真的会后悔，因为他们晓得你搞到了个好价格，他们通常马上会以最低的价格给你出货。

那么你怎么知道你的竞争对手付多少钱呢？有时通过传闻，有时通过你自己建立的资源去获得之。如果不行，我的公司专门有一帮人会帮助我们的客户发现这些资料。这是一种简单而便宜的方法。你尽管去这样做，你所做出的努力会获得成百倍的回报。

二十九、削减购买物品和服务的数量

与削减价格共生的潜在资源，就是削减购买物品及服务的数目。

这样的例子范围很大，有些看上去平常，但非常值钱，还有一些是昂贵而必须的款项。有没有一个具有攻击性的人管理着你的办公开支？你是根据什么购买电脑硬件、软件和服务的？你有没有用严厉的手段管理着你工厂的浪费？你是怎样利用企业外咨询服务、工程咨询、个人咨询和管理顾问等等？在你的公司是不是通常随随便便地就使用特快专递，而不问其是否真的需要？（在位于纽约的一幢摩天大楼内，一家很大的金融服务公司发现，他们每个月要花几千美元用联邦快递，把成包的文函送到同一栋楼的同事手中，当你问他时，他回答说，必须使用联邦快递把一些东西从32楼送到13楼，因为这样快而准确。对此，我的回答是，告诉他电梯在哪儿。）

在每一家公司，人们把列出长长几页的购买物品及所需服务，看作是上帝给予的权力，因为方便而不容置疑。即便是粗略地估计一下潜在的节约资源，也能揭示出这样一个深刻的道理，如果我们不能聪明和刻薄地最大限度地减少所购物品的数量，这不仅意味着浪费了大量的利润，而且也表示你对公司至关重要的领域放弃了领导权力。

下面让我们来讨论哪些物品可以砍掉。

三十、盯紧R&D（研究与开发）

一个老生常谈而又十分重要的问题就是R&D。基于与电脑的管理相同的原因，许多执行官都尽量避免认真审核R&D。执行官们一般认为该部门都是最有知识的人。当 they 与科学家和工程师们谈论R&D时，他们常常感到自己很愚笨。他们一般把R&D的问题给科学家，相信他们知道该怎么做。

科学家懂科学绝对没有错，但他们并不懂得管理或如何创造利润。不幸的是，当你把R&D交给他们时，你也把长处和短处留给了他们。

人们常说贝尔试验室是世界上最好的R&D组织。那么我会问：“这又怎么样？是，他们有比世界上其他R&D组织更多的博士，从事着更为先进的处于前沿的研究工作。”这或许是事实。不幸的是，他们的花费与成果产出之比，比其他研究机构可就差多了。你说他们到底是最好的还是不好的呢？

正如本书所言，在R&D中节约钱不是变魔术。只要你紧盯住下面几个问题可以了：

- * 与其它部门一样，仔细地查核R&D的每一笔开支。
- * 别让科学家或工程师跟你谈科学。如果他们不能用通俗的语言讲清楚他们所从事的项目对于企业的价值，那么就不要再拨钱给他们。坚持这样做，或许由于缺乏某一方面的科学知识会使你感到难堪，但千万不要因难堪而放弃了你的权力。如果他们不能解释该研究的价值，那

你又怎么管理它，而你的推销员怎么会去推销它呢？

* 让你的**R&D** 成员（工程或技术部）把所有的项目和开发分成**5** 项：

1. 科学
2. 新产品开发
3. 现有产品改进
4. 降低成本或简化操作的工艺改进
5. 根据消费者或客户的要求，需要改进现有产品

用通俗的语言描述你所从事的研究项目，用商业的眼光和利润导向的思维去思考你所从事的项目，这是一个长远而细致的工作。其要害之处在于：最好的，盈利最多的企业，往往把大量的精力用在第**5** 类、第**4** 类，而花费在第**1** 类的精力很小。通常在第**3** 类上，他们花的钱比其竞争者要多一点。平庸或差劲的企业，其顺序恰好相反。

下面是使你的**R&D** 机构成为利润导向机构的另几种方法：

* 在 **R&D** 部门谁应该受到奖励？是做出突破性成果（但无商业价值）还是通过改革工艺使你的产品成本每磅降低了 **0.5** 分钱的那些人？通常人们奖励前者，但我奖励后者。

* 你的 **R&D** 部门把一项技术从公司的一个部门转移（即：学习）到另一个部门的能力如何？按一般规律，科学家对这类转移不感兴趣。他们热衷于发明什么东西。好的企业，一般都有良好的技术改进共享体系。如果此举有效，那么你可能会把你手下的科学家砍掉一半。

* 什么是你的“技术宗旨”？追求先进的技术，还是具体的，客户导向的，节约成本的，进而为公司赚取金钱的那些方法？从你做起，企业部门的所有领导都必须应着眼后者，注重更为明确的目标。科学家和工程师不会自学地这样做，因为这不符合他们的天性和训练背景。如果你不最大限度地堵截**R&D** 的花费，那么浪费掉的钱不计其数。

与其他部门不同，相对而言来自于 **R&D** 的抵抗会比较小。科学家一般都是比较聪明而且十分通情达理的人，每当向**R&D** 部门的人解释公司的使命以及他们在公司中的作用的时候，我们很快就会达成共识，而且他们会做出富有建设性的改变来迎合公司的需要。科学家一般对政治不大感兴趣，但他们需要有个好的领导。

三十一、削减日常开销

如果你把日常的花销集中起来，则意味着巨大的利润潜力（即：节约）。通过削减日常开销，你可以向你的企业发出如下信号：你的全面削减成本的决心是坚定的，并且这是你的经营哲学。我建议你在以下这些方面削减开销：

* 坐头等仓旅行 所有的人都喜欢头等仓，包括我自己。我整整享受了十年头等仓。我要所有的人（包括我自己）都移位到经济仓去。几个月就适应了。如果你专注于工作，在经济仓也同样可以保持高效率，花上几块钱，就可以得到与头等仓同样多的饮料。如果你旁边空位，你还可以扩展你的座位，如果你在办理登机时对服务员多点客气，没准他会给你个好座位。想要哪个座位，尽管向他要。现在当我坐在经济仓时，我的感觉棒极了。我的整个管理层与我风格一致。我不需要宽大的座位，也不需要太多的食物。超一流的企业管理才是我的乐趣所在。

* 其他旅行 首先要确定这些人真的需要到那个地方去。大多数人都喜欢旅行，但你要确认是否真的有必要。

* 花销单 有些人的花销单，最好是你每个月都要核查。要么抽查，要么全查。当你抓到某些不适宜超量花费时，给他们写个便条：这次抓到了你，我放你一把，但希望你下次别再被我抓到。该雇员的花费单在今后至少一两年内不会有问题。

* 家具 冻结所有的家具开销。在现时情况下，无论你到哪家公司，你总能从没有用的办公室里找到你可以用的办公桌、书架、椅子等等。如果你睁一只眼闭一只眼，人们肯定会去买

新的。只要去找，在公司的某个地方，你肯定会发现一些很好的，没有用过的家具。如果某些人真的需要买新的，这一诉求必须要经过你，冻结不冻结，由你来定。先冻结它，让有价值的浮出水面；而不是让它们游荡于四周。

* 办公消费 这一点我在前面已经讲过了。如果你把办公预算马上砍掉 40%，我看没有哪家公司能很轻易地扛得住。去这样做就是了，人们很快就会调整适应。（在有些公司，任由办公用品供应商自己到这家公司开出货单，决不能让供货商这么做。原因是显而易见的，想想供货商会把定单写的尽量小，还是尽量大？）

* 复印机及办公设备 你真的需要这么多的复印机和如此之多的办公设备吗？难道就不能多走两步去复印？（更好的是，没准多走几步使得人们尽量减少复印。）终止或不要续签部分复印机合同。

* 维护合同 终止或不再续签有关复印机、电脑和其他办公设备的所有维护合同，你是怎么计算这些维护合同的价格的？供货商所决定的部件及人工往往超出了终生维护合同的需要。然后他们还要你买惊人的保险。然而，修理复印机（或其他什么设备）是一种相对比较低的险项，你用不着保这个险。在你的业务中往往有许多更大的风险和金钱，而你却没有保险。一般的做法是只对那些潜在毁灭性的风险进行保险。其他的事，自我保险，省下的钱存入银行。

* 订阅 这是一个老生常谈，而又常常被忽视的问题你真的需要所有这些华尔街周刊吗？难道大家不能传阅？你的图书馆真的需要这些杂志？这些数据？这些报告？一般而言，把订阅砍掉约 75%，不会对企业造成什么问题。

* 电话 首先你要选择低成本的长途电话公司。第二，降级电话设备。真的每一个人都需要有那么多按键，那么多功能的电话吗？大多数人根本就不需要。最后，公开个人长话记录。然后抽查电话账单。在你抓住有人违规时，写一个严肃的便条，通知他下次违规将受到严厉的惩处。如果有 2%的雇员接到了这种便条，就会在其他 98%的人群中迅速传开。我在一家公司这样做过，在这类便条发出之后，第一个月的长话费就降了 50%。

* 与供应商的合同 除非不得已，千万别签合同，要你的雇员也不要签。情况随时会有变化，好的生意人（采购员和供货商）是易变的。一纸合同就锁定了后来或许根本就不需要的成本。合同也使得你难以纠正错误。如果我的某一个雇员在成本上犯了错误（把钱花在了我们根本不需要的东西上），我可以停止这一花费。如果他签了 2 年的合同，我就得眼看着这一个人的错误持续更长的时间表。

三十二、不要和电脑发生爱情

在现今的企业中，电脑或许是管理得最差的物品之一。许多主管是在个人电脑普及之前接受的教育，与年轻的、熟悉电脑的新生代相比他们有着缺陷。即使是熟悉电脑的主管和员工也在不同程度上惧怕电脑技术中那些更为复杂的玩意儿。更糟糕的是，现实社会和企业中的许多人被苹果机或主机的强大功能，以及看上去科技含量极高的计算机原理搞得神魂颠倒，而不去认真想一想，就成本而言，这些玩意儿真的值这么多钱吗？

所有这些就导致了主管放弃了对电脑的监管，把购置电脑的决定权统统交给了 MIS（信息部）主管和具体的电脑使用者。好了，这就像你让室内装饰商决定花多少钱一装饰你的房子。

最近我公司的某个人跑来向我要求对我们公司的一系列硬件和软件进行升级，这一系统是用来向客户发报告用的。我问他：“为什么要花这笔钱？”他回答说：“因为我们的系统过时了。”我说道：“我们公司的目标不是具有最先进的计算机系统，我们的目标是赚钱。请你再说一遍，为什么要升级？”他答道：“由于我们的系统过时了，我们的人有时要等上三四分钟才能下载旧文档，然后开始工作，我们该节约这笔钱呀！”我说：“好，我们就来谈一谈

钱。这个部门的平均工资是多少？每个星期有几次他们要等三四分钟？工资成本是多少？（假设他们等的同时什么都不干，这一假设本身就问题！）通过升级解决这个问题的成本是多少？升级的成本要多久才能赚回来？”

我们一算，26 年才能赚回来。不用说了，我们没购买这一升级。

我就搞不懂，为什么经常有人争论说在计算机系统上花多少钱是为了提高生产率，而为什么没有人对这一前期付款的成本及产出做认真的定量分析，算一下利润突破点。如果是建工厂你肯定会算，而买计算机就不用算！

当然，许多，许多的电脑购置是合理的，但更多的却不是。一个好的，追求利润最大化的主管必须对此负起责任。

另一个巨大的成本问题是你的电脑系统的利用率，尤其是个人电脑。现如今，在我到过的所有大公司（和许多小公司），雇员每人守一台电脑。有些雇员经常用这些电脑，他们需要。其他人则每天，或每三天才用 15 分钟。多大一笔钱闲置在那里没有用啊！在许多情况下，有些电脑根本不需要，其实在一般工作中，电脑共享就足矣了。

现在，你想增加利润了吗？马上冻结所有的电脑购置。如果新来的人需要，就让他与几乎不用的人共用一台。几年下来你就把闲置的潜力都用上了。

有关电脑再谈最后一点：电脑的游戏及趣味性使得许多雇员本来可以用手工来做的事却用电脑来做。我见过不知多少由电脑产生的报告，其实如果算上开机，输入数据的时间，并不比用手工做节约时间。我的一个邻居（生意人）最近登记了一个与区域电话公司连接的电话付费系统，但通过电话付费，从时间上来讲决不会比你写个支票，装入信封来的快！电话付费系统浪费时间和金钱，但好玩！

搞好计算机的管理，但是千万别和它发生爱情，不要上瘾。那样的话，这钱花起来没数！

三十三、严控办公面积

在美国，对于我们所需的每一尺办公室空间有着一种疯狂的理念。人们每周要外出3 或 4 天，但却有他们自己的（未加利用的）办公室。（事实上，在你的组织中，只有极少数的几个人真的需要自己的办公室）。办公室一般都比实际需要大，接访室通常根本就不需要。你应该严格遵循如下的办公室原则：选择在低成本的郊外，尽可能地把办公室的人数增加 2-

3 倍。去掉没用的所谓“airy”中间地带。办公室的面积应该是功能性的，而不是追求豪华。由于人们在一种更加严肃，而又少有浪费的气氛中工作，可以提高工作效率。

在投资于你的办公地产之前，要想 2-3 次。在一般情况下，租房是买方市场。你的需要会随时改变，你不应该把自己固定在太大或是根本没用的空间里。拥有自己的办公大楼听上去很好，但十家里面有九家会出现财务问题。有一句古老的格言是这样说的：如果不是真正的地产商，就不要装作你是。

三十四、你想引起人们对你的注意吗？放弃你自己的办公室

我过去有许多大面积的办公室：很大的面积，优质的地毯，昂贵的家具。几年前，由于启动了削减成本，我放弃了自己的办公室。事实上，我放弃了我所有的办公室！在职务及动作方面，我是这家公司的头儿，但我没有办公室。

我的秘书把我所有的文件都保存在他的办公桌里。当我没去访问客户而是呆在办公室的时候，我就用外出人员的办公室。如果需要开会，我就租会议室。效果很好，在许多方面比我拥有办公室而与其他人隔离的效果更好。

你知道，此时此刻，当我对某些人提出增加成本说“不”时，其效果有多好吗！这表明我真的很认真地对待削减成本这件事，我不想自食其言。

如果你真的想赚钱，试试这一招。没有比这更清楚地表明你是多么严肃地在追求利润。

