

工商時報 經營知識 <守成為盈> 2010.8.03

D4版 ERA Taiwan 剪報資料



【守成為盈】◎文／葉益成

降低成本的5個軟實力

領域，形成企業軟實力的現代管理科學，但成為受人歡迎的名詞卻是這幾年的事。

人們把不能體現的要素稱為軟實力，如文化和技術。但並不是所有的企業文化都能構成軟實力，有的甚至可能是阻力，比如，有些企業文化中含有明顯的家族關係氣氛、公司政治氛圍等。因此無論軟硬，要稱得上是實力，一定要能帶給企業正向的效益。

如何在高成本時代保持低成本優勢？面臨經濟不景氣，許多企業常常以裁員當作紓解困境、降低成本的方式，此法治標不治本，甚至造成員工人心惶惶、士氣低落等負面效益。此時領導者若

能與員工共體時艱，贏得內部認同，建立全員為公司付出的文化，將激勵員工士氣並促使員工更加投入工作，累積專屬於企業自身的軟實力。

降低成本便是軟實力的體現，這個軟實力可透過5個企業內化來增強—

1. **創新化**，透過技術創新改善生產成本，把外部成本壓力傳送到生產內部，推動技術進步的動力，優化工作流程，將各種成本降到最低。

2. **壓縮化**，減少企業成本投入，集中既有資源，將一切力量用於核心業務，維持永續經營。

3. **控制化**，嚴格執行企業內部

的控制制度，把成本發生的每個細節看緊，所謂細節決定成敗。

4. **拉動化**，先確立成本改進目標，然後「拉動」實現此一目標須採取的措施，從因為某原因，所以成本上漲的不動思維，到如果解決了某問題，可以節約多少成本的被動思維，最後進而降低成本，須怎樣著手的主動思維轉變。

5. **固定化**，例如透過轉嫁或外包，將成本固定化。「水雖軟，卻能穿石」，企業之間的競爭，除了硬實力較量，「軟實力」是根本重點。（本文作者為ERA英國穀業企業成本國際顧問集團大中華區總裁）

「穿睡衣逛大街」曾被認為是老上海慵懶的弄堂風情，甚至成了上海市井文化的象徵。但是為了迎接2010上海世博會，穿睡衣不能出門卻成為全體居民的共識。

建設國際化大都市需要擲地有聲的硬實力，也少不了深厚的文化內涵和文明包容的軟實力。「軟實力」(Soft Power)一詞由約瑟夫·奈(Joseph S. Nye)在西元1980年代末提出，之後漸被應用至企業管理