

# 工商時報 經營知識

## <扭轉錢坤> 97.2.28

### D3版 ERA Taiwan 剪報資料

【扭轉錢坤】◎文／葉益成

## 不自大的企業才能精進向前

對於企業經營改進的空間，  
永遠抱持有努力空間的謙虛精神。

以前在奇異（GE）上班的老闆因公出差到台灣，他順道拜訪我這個10幾年的好朋友，臨走前一晚，他要我帶他去買給他4歲小女孩的禮物，一件有中文字樣的衣服。不過逛遍台灣主要童裝品牌專賣店，愈走我們的腳步愈沈重，竟然找不到上面有中文字的童裝，最後買了一件依然是英文字樣在上面的台灣本土製童裝。

送他回到飯店後，我驅車回家，仍然忘卻不了剛才面對的殘酷事實，也對這位美國友人找不到他要買給女兒的心目中童裝感到抱歉。針對這件事，我好奇地問起周遭友人，得到來自友人的揣測答案有：這是因為「內銷型」的廠商正在走上國際化？英文比中文有裝飾美感？反正別人看不懂，超有學問的…？其實我最怕聽到「自卑感作祟」這類白話回答。

「自卑感有時會反彈，變

成病態的自大狂。」人人都不想像被別人輕看，自卑的相反就是自大，正如一枚錢幣有2個不同面（Two sides of the same coin）。對於企業經營來說，自大或自卑都可能讓企業自毀前程。

先從大家最常使用的砍成本來看。

企業要提升獲利，大部分會從刪減人事成本著手，也常會從成本遷移著手（如工廠和服務外移等），但若是把可能的低產出、高錯誤率、長訓練時間支出等因素納入考量，成本不見得真的遷移了。改善人工成本與效率、提升生產力、資源應用最佳化與創新研發等觀念與作法，更有助於公司的長期發展，省下的成本反而比工廠外移還高。日本企業把產能高、附加價值大的產品留在國內製造，強化「Made in Japan」的顧客認同感和品質價值，實質工資卻不升反降，即是「不自卑」的絕好例子。

「我們已經很省了！該省都省，已經沒有空間了！」企業若一



直認為成本始終在控制之下，或認為他們對市場的掌握已經達到滴水不漏，這種自大會導致他們漏失可節省成本的機會。相反地，企業應積極相信：成本費用降低永遠有空間，獲利增加永遠有機會。就像溼的毛巾，不論如何擰乾，依然還是溼的，有可以再擰乾的空間。因為，只有「不自大」企業才能持續精進向前走。

自卑、自大和自信只不過是隔了小小的一步，一個不小心，就會從自信偏離了出去。企業要立於台灣，賺全世界的錢，就讓我們不自卑也不自大吧！（作者是中華穀業總裁暨ERA穀業國際顧問組織台灣區負責人、中華成本管控學會理事長）