

工商時報 經營知識

<扭轉錢坤> 97.10.15

D4版 ERA Taiwan 剪報資料

【扭轉錢坤】◎文／葉益成

當老闆就是要會算計

企業成本分析是一項嚴謹的事實基礎，也是解開經營真相與商機的辨識工具。

某個禮拜三，朋友東尼（Tony）邀我一起吃晚餐，他是一家中型上市公司的老闆，但卻也是全世界最小氣的上市公司老闆之一，他與我相約的地方是一家不起眼的魯肉飯小店，東尼告訴我他現在正打算開創第二個事業，他精準地計算和述說著，他可以在1年4個月的時間之內達到損益平衡。



東尼對自己的錢和投資瞭若指掌，錙銖必較，那怕是一分一毛。吃完飯後，他即興提議擲銅板決定誰請客，最後東尼贏了，我買單付錢，但明明是他約我吃飯，事先說要請客的。東尼所做的一切就是為了避免開銷，他做到了，他的臉上堆滿著喜悅。

這幾年不景氣對大部分人似乎是常態，東尼逢人便充滿熱情和無私地宣揚他的吝嗇哲學，他身體力行，以自己為範例，出差搭大眾運輸工具，住宿找乾淨的便宜旅店，甚至質疑出差的必要性，要求公司上下盡量以電話、視訊會議、電子郵件、傳真等替代方式達到相同目的，除了省下可觀的金錢，更重要的是省下無價的時間，如此，員工生產力增加，他則有更多時間專注在事業的擴展和策略思考。

至於每年的企業主管會議和股東大會，東尼捨棄五星級飯店，他總是商借學校的會議中心或禮堂，會議目標則力求明確，圍繞著消費者的需求、降低成本和增加銷售等3大中心主題來談。對於攸關產品品質的策略性合作廠商，東尼不假手他人，親自應對，與他們見面時，總是保有事先計畫、高度組織化的習慣，讓供應商省下不少麻煩和大筆衍生費用。雖然，對大部分供應商來說，東尼很難搞，他延長資金支出和付款期限，而且對每一筆重大的支出，都有所依據地提出嚴苛的問題，但供應商仍然喜歡和他交手，因為他讓供應商仍有可圖。

東尼這樣的人，自然而然練就了敏銳的觀察，在事業的擴展上，他透視競爭對手的經營模式，做了很多嘗試和驗證，一旦失敗便迅速縮手，一旦成功便砸錢全力複製。跟著他的員工一點也不輕鬆，很多無法承受這種工作壓力的人就會離職，留下來的自是以東尼馬首是瞻，他們知道至少自己不會浪費時間和力氣在做事，他們每天都在挑戰，都在成長，在耳濡目染下，他們和東尼一樣精於算計，他們是常勝將軍，他們體認：贏總比輸來得有趣，有事做也比無聊更好。

企業成本分析是很嚴謹的事實基礎，這就是數字遊戲，也是一種體認，數字可以告訴你相互的關係、聯結、因果等種種事情，但過多不必要的分析，卻是不必要的。企業管理階層每天不知要看多少報表，做多少分析，試著迅速、粗略地拿捏數字、然後決定需不需要算得那麼精準，如此永遠以算術為基礎及真相和商機的辨識工具，剝開數字的表層，看清楚這些數字在說什麼，一旦你把它成為一種習慣，這種習慣將能讓你更接近勝利，每一天都會幫你做出更好的決定，實踐「成本減半，營收倍增」的獲利雙贏策略。（本文作者為中華穀業總裁暨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）