

工商時報 經營知識

<扭轉錢坤> 98.04.29

D4版 ERA Taiwan 剪報資料

【扭轉錢坤】◎文／葉益成

寧願小賺才能駛得萬年船

企業應小心不要一味把「營收」和「量」當做經營目標，卻忽視獲利才是真正重點。

「刷一次卡免年費」已成往事，為提高信用卡使用率（活卡率），銀行主動打電話給持有1年以上未動用的呆卡戶，遊說其剪卡。這清卡行動，已導致信用卡剪卡潮愈演愈烈！根據已調高年費收取標準的銀行統計，該銀行每日平均剪卡數甚至超過5千張（銀行業總計每天高達2萬3千人剪卡），相當驚人。但這卻是使該銀行的活卡率提高至70%、年省6千萬元成本。



從成本的角度看，每張卡第1年的成本要1至2千元，除了晶片卡、凸版個人資料印製，還有首刷禮、業務員獎金、卡友權益、人事、作業系統等；持卡人每刷卡100元，發卡銀行賺1.55元手續費，保守預估1千元的發卡成本，得刷6萬5千元才能回本，小型發卡行沒有規模經濟，發卡成本拉高到2千元，得刷13萬，上述還不包括呆帳的風險，這說明了銀行與其只發「呆卡」，虛耗成本，還不如不發卡，銀行也不再積極挽留呆卡持卡人。

過去信用卡免年費的門檻低，有許多客戶是辦卡後，一年頂多刷1、2次，只要不用支付年費即可。要不然，就是待銀行推出刷卡優惠，才把放很久沒動的卡拿出來刷，這對銀行獲利的貢獻度極低。這樣的體認和思惟也擴散到儲蓄帳戶管理費上，雖然已為有關當局道德制止，但在可見的未來，這股「只要有賺頭的客戶」的趨勢只會有增無減，「使用者付費」的金融時代已到臨！

「如果自己是銀行，可能也會採取同樣作法，畢竟從企業管理角度來看，銀行重視成本管理才會收管理費。」官員也如是說。但既是如此又何必當初，猛衝發卡和開戶數呢？「白」忙一場。

每次看到企業不務實地把「營收」和「量」當做經營目標，卻忽視獲利才是真正重點時，我就想告訴這些患有「大頭病」的經營者：你正一步一步走向關門一途。當企業崇尚「數大就是美」的同時，應先考量自己能不能負擔起追求高市占率的代價？如果負擔不起，那寧可不要。

如果你真能負擔得起，那麼短、中、長期的目標和實質獲利間的平衡點和策略又是什麼？而不是到最後才不顧客戶的感受，猛然想回歸獲利思惟，連帶地驅使你想保留的客戶也不悅地自動剪卡。以信用卡為例，最後剪掉的卡片不一定就是呆卡。自調高年費門檻後，信用卡的流通數確實減少了，但有效卡數同時也少了，「剪5卡，卻有2張活卡」想想5張減掉的信用卡中，竟有2張是銀行可以從中獲利的活卡，銀行無心中不也把會帶來獲利的客戶剪掉了。

拿到市占率卻虧錢，甚至危及生存，又有什麼用？我們都知道企業要賺錢是經營要點，這個要點如羅盤上的指南針，只有隨時掌握這個方向，才能航向最終獲利目的，駛得萬年船。「寧願小小的賺，也不要大大的虧。」是我聽老人家常說的一句話。（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）