

【守成為盈】◎文／葉益成

談利潤 先乘除後加減

降低成本、增加利潤，可以固本；消費倍增、貢獻極大，有利強身。

我在小學都學過四則運算，算術混合四則運算有一個「規約」—先乘除，後加減。在沒有括弧號的算式裡有加、減法，又有乘、除法時，需要先算乘法或除法，後算加法或減法，熟悉這個運算法則就可以拿高分。

這個四則運算用在企業管控上也很好用。某國外低價航空公司，看起來很氣派的A320飛機，機艙裡卻很擁擠。本來是150個座位的機艙被改成180個座位，機艙不分等級，黑壓壓坐滿了人。乘客卡在狹小的座位裡，移動一下都很困難。飛機上不提供任何免費餐飲，活像坐在一節節硬座的通勤火車車廂裡。

「所有這一切，都是降低成本的結果。」航空公司的財務長說，「我們手裡拿著一把刀，在各個領域不斷地砍，一定要把成本砍到最低。」首先是場地費用，其次是行政費用，最後是服務費用。

除了用減法，航空公司也用加法，增加收入、貼補支出。首先是增加座位以提高客艙容量；其次把機艙內外剩餘空間出租給廣告商。飛機上處處可見各式廣告，活像一個巨大的廣告展示廳；

最後是在機上拍賣名牌商品。空姐發給每位乘客一張列有商品的標單，出價高於底價者得標。

當然微笑和免費食品也都不會白給，一般航空公司免費提供飲料，這裡要價折合新台幣100元。

企業要透過降低成本、提升利潤，加、減法是很有趣的，但小學教的「先乘除，後加減」卻提點這個獲利的大規約。先乘除中的乘法，談的是如果讓既有客戶的消費次數和回流率，由原本一次性的消費變成二次或更多乘次，如此銷售收入當然倍增。大多數的企業都知道這個簡單的乘數道理，在實務上卻不見得有力行。

至於除法，經由數字化（量化）每位員工的每月利潤貢獻度，「除」以個人月薪資，便可了解企業花在員工身上每塊錢能帶來多少利潤，進而評估、檢討、獎懲和改善。一個企業的成功，95%來自公司用了什麼樣的人當員工，如果選對人，一切運作自然上軌道，否則一切只是空談。

企業有了「先乘除」的固本，「後加減」才能強身。後加減的加法是透過各種行銷管道增加「



新客戶」、銷售「新產品」，我常跟業務員和創業的朋友分享：如果你都不願花錢消費自家商品，也不被自己商品吸引，那麼別期待客人會花一毛錢。我的理由很簡單，要暢銷先自銷。

許多企業都在不賺錢、體質不好或營運不佳時，才開始想要用減法降低成本和費用。這麼做反而雪上加霜，讓員工反彈或更擔心、更悲觀，甚至加速員工離職，讓企業走向一蹶不振之路。企業降低成本應該在平常養成，讓員工像洗臉刷牙一樣，自然而然有節省開銷的習慣。（作者為ERA英國穀業國際企業成本顧問集團大中華區總裁）