

【守成為盈】◎文／葉益成

就成本策略的戰鬥位置

為了不影響日常運作，省錢先從非策略性隱藏性成本下手，其次才是直接關係收入的核心成本。



伴隨企業外部環境的變化，不論國內外，大多數產品普遍存在供過於求，市場競爭日趨激烈的情形，使企業以差異化來回應顧客對產品質量和多樣化的苛求外，在成本管理上更是重視。然而，很多企業卻一味以消極、限制花費為主軸，不管三七二十一地砍掉成本，宣稱為「策略」考量。

有些人常將策略掛在嘴邊，好像「策略」是一帖萬靈丹，但一問下去，講的人會「策略」地支吾其詞，最後說的人和聽的人只好一直莫名地「策略」下去。

「策略」是謹慎尋求一項行動計畫，以發展企業的競爭優勢，進一步提升。策略實為實現目標所採取一系列思維和行為步驟。對企業而言，最根本的目標之一就是利潤，白話說就是賺錢。

當過兵的人都聽過「就戰鬥位置」這句話，企業要在所處市場賺錢，方法之一就是就成本戰鬥的策略位置，以成本領先戰略取勝。企業要取得戰略

成本優勢，可從2方面著手：

1. 控制成本動因

是指控制那些引起產品成本發生的原因。從價值鏈的角度，每個創造價值的活動都有一組獨特的成本動因，用來解釋創造價值活動的成本。因此，每項價值創造活動，都有獨特的競爭優勢來源。

2. 重新組合價值鏈活動

主要是分析從原材料供應商起直至最終產品消費者相關活動的整合，是從戰略角度分析如何控制成本。

傳統的成本管理，被歸結為降低成本，節約成了降低成本的基本手段。但它不是唯一手段，現代成本管理的目的「應該以盡可能少的成本支出，獲得盡可能多的使用價值，從而賺取利潤提供盡可能好的基礎」，以此實現成本效益原則。

企業採用何種成本戰略，取決於經營戰略和競爭戰略，因此成本管理必須為企業整體經營管理服務。但如何分辨什麼是策略性（戰略性）成本？何妨問問自己該項成本費用投入，是否會直接

增加收入？是否回饋到企業的根本獲利？

許多企業誤以為薪水支出屬於策略性成本，但是薪水也有策略性和非策略性的區別。例如業務人員的薪水屬於策略性，因為可以直接為公司帶來獲利；後勤行政人員的薪水則屬非策略性。企業的非策略成本偏高的話，自然不會賺錢。因此，企業要省錢應該先從非策略性的隱藏性成本下手，在很快看到成效後，第二階段再著手降低策略性的核心成本，才不會為省錢卻影響到日常運作。

總的來說，企業要能分辨自己核心活動為何？競爭力何在？核心競爭力衍生出來的成本有哪些？成本是決定企業產品或勞務在競爭中能否取得優勢的關鍵因素之一，影響成本的核心是企業的策略（策略）成本，不知你的企業是否已就成本策略的戰鬥位置？（作者為ERA英國穀業企業成本國際顧問集團大中華區總裁）