



Expense Reduction Analysts

2014.09.16-工商時報 D4版 經營知識 <守成為盈>

【守成為盈】◎文／葉益成

成本優勢取決於持久性

企業要追求利潤最大化，必須最大限度地降低成本，但若企業不知道什麼地方成本高，就不知道從哪兒降！不知道成本是怎麼高的，就不知道怎麼降！不知道成本高多少？就不知道能降多少！不知道能降多少，就不能省到合理極致。

在降低成本的迷途中，如何尋找降低成本的方向？首先，必須識別和確定提高成本的因素，發現降低成本的空間，確立降低成

本的目標，制定和評定成本控制方案，確保降低成本措施的有效性。

在企業內部，只有成本是可以隨時、隨地降！但降成本如減肥，今天瘦了，明天反增怎麼辦？如何持續保證成本水準不再提高？全面降低成本（Total Cost Down）以盡可能少的成本支出，獲得盡可能多的價值，從而為賺取利潤提供盡可能的基礎，提高成本效益。

企業獲得成本優勢的策略途徑，可藉由選擇適當的規模效應，由規

模的擴張來激發新的產能，顯著降低成本。

但是，當規模超過一定程度，會導致協調的複雜性和管理效率的降低，成本會增加。

在地理位置上，若能選擇靠近原料產地、接近消費市場或人力資源分佈，則能源供應充足，運輸成本相對低，人員招募較經濟等。

在生產上，保證生產的均衡和穩定；在銷售上，調節需求波動，把產品拓展到週期性和季節性不明顯

的產品，開發需求量穩定的客戶，思考旺季不豪搶、淡季則力爭。

此外，適當聯繫和整合價值鏈，藉由增加企業內外價值的特定經營活動，改變其中一些活動的實施方式，如企業間協調或合用價值鏈帶來最優化效益，便會產生意想不到的降低成本的效益。

價值鏈內部的成本因素往往是相互聯繫的，企業如能準確認識這種聯繫並加以利用，可以改變成本狀況。

重新架構企業價值鏈能夠進一步地取得重大成本優勢，從而改變其競爭基礎，再造價值鏈方法有：採用不同的工藝技術，利用自動化差異，轉變間接銷售為直接銷售，採用新的分銷管道，向內、向外、向前或向後整合等。

成本優勢的策略性價值取決於持久性，只有當企業成本優勢的來源，對於競爭者來說，是難以跟上的，成本優勢才會存在，但要持久性維持、鞏固成本優勢，不犧牲品質



，是進行全面成本降低不能妥協的大前提。

（本文作者為ERAig英國毅業國際顧問組織亞洲區負責人暨中華毅業成本顧問總裁）