

## 4P獲利策略

# 羊毛如何出在羊身上？

「羊毛」是企業追求獲利的最高目標，但羊毛不一定出在消費者身上，企業身上一樣可以找到獲利羊毛！

毅業國際組織台灣區負責人暨中華毅業總裁  
葉益成

**企**業經營重點就是要利潤，就是要賺錢，獲利才是企業生存之道。

沒有利潤哪來員工福利？哪來人員養成與生涯規劃？哪來新投資與企業願景？企業的每一份子，從老闆到員工，董事到投資大眾都應下定決心，以提升「企業獲利」為目標，至於如何達到獲利的目標，雙贏策略就是「開源」與「節流」。

忽略了成本控管，會導致沒有效率的管理。

在商場上，企業必須隨時調適組織以面對持續的挑戰，達成獲利。然而大部份的企業只重視行銷、業務、人事、融資等功能與部門，卻持續忽略了成本費用控制，也未將其視為企業的主要功能與應注意的一環，如此導致沒有效率的管理。企業經營如果能對成本費用管控處理得當，重「開源」也重「節流」，便能以「雙贏」策略提升企業「根本利潤」，因為企業獲利等於營業收入減去所有成本開銷與費用支出。（圖一）

### 4P成本費用降低法

如何有效「節流」，除了觀念的建立與實踐外，4P成本費用降低法（表一）是可以有效的達到支出管控：

#### 1 從政策（Policy）下手

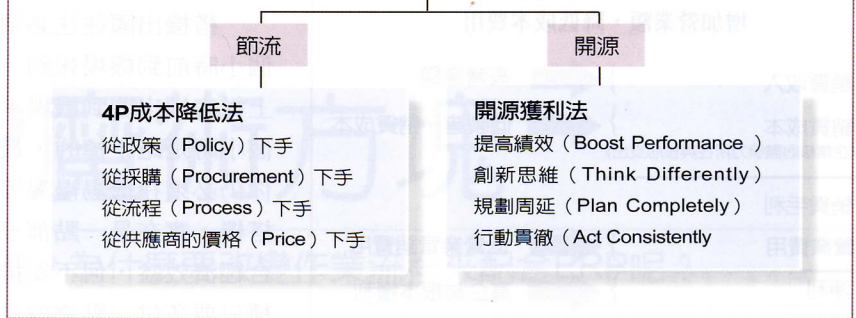
透過政策或制度的改變達到企業成本費用降低。



盧明傑繪

小陽是一家成長快速的中小企業老闆，該公司是做電腦相關產品的生意。參加每年海外的國際電腦展是他公司業務的重頭戲，有一次參展時，小陽帶著業務經理靜雯一起前往，但是他很快就發現因為性別的不同，住宿成本必須是兩倍。因此，小陽從此規定參展人員必須同性別，如此，他們便可以訂一間兩個單人床的房間。類似的政策制度調整如：

## 表一 羊毛出在羊身上的雙贏獲利策略



■ 用「每日定額」來支付員工的餐費和旅館住宿費。無論員工實際的住宿費更便宜還是更貴，企業給的錢都是一定的。你會發現，企業的旅費很快就降低了，因為員工為賺取差額，都會尋找較廉價的旅館和餐飲。

■ 在旅遊淡季時從事商務拜訪。

■ 只坐經濟艙，而把省下的錢做其他更有效益的花費。

■ 統一住宿旅館（如指定飯店、等級、房間種類）並簽定團體折扣契約。

## 2 從採購 (Procurement) 下手

採購時，選擇有明確需求的产品規格或服務，以達到企業降低成本費用的目的。

採購往往是公司較大宗的支出金額，企業常專注於比價、喊價，而忽略了採購的目的。採購流程可約略分為六個階段：明確需求、選擇、訂約、下單、費用支出執行、評估和控管，企業經常忽略了最基本的「明確需求」。企業人員常很不負責任的回答：老闆決定了需求。事實上，在提報給老闆做決定前，已由不同人做了某種程度的決定，最常發生的狀況是，使用者或被認為較懂的人在沒考慮成本與需求的情況下，已給了提議或指示，結果像是：一個從不需出差卻懂電腦的後勤主管，決定購買一台具備無線上網、平板電腦螢幕和最頂級配備的筆記型電腦，雖然昂貴又先進，但卻不適合出差的人使用。

從現在開始，採購要先做好「明確需求」的工作，因為規格與需求一旦訂死，你的錢就活化不了，採購成本節省與可能獲利就被「隱藏」掉了。

## 3 從流程 (Process) 下手

簡化流程往往也能達到降低企業成本費用的目的，流程複雜造成浪費，簡單帶來效能。

西南航空 (Southwest Airlines) 是低價航空的先驅者，其獲利的成功關鍵在於簡單化，採用精簡而高效率的地勤人員、協助加速登機門的機身轉向、標準化機群、不提供餐點及行李轉運、沒有指定座位（旅客先到先選）等，其一切求簡的策略性選擇與營運方式，讓西南航空成為美國真正獲利的航空公司。

任何公司組織都可以達到節流，方法很簡單，就是把所有的活動簡單化，把無經濟效益，甚或低價值的活動或事務去除。簡單的操作方法是把現行作業流程轉化成格子來做為檢視和評估，假設有200個格子（即代表200個步驟），若能減化為100個格子，不也就省下可觀的成本。

## 4 從供應商的價格 (Price) 下手

降低供應商的獲利利潤達到企業

成本費用降低。

檢視看看企業有多少支出是與供應者有關的？哪些可以降低？想想距離上一次的費用協商有多久？假若企業所有牽涉到採購的費用佔收入40%，節省其中的10%，那麼企業利潤不就增加了4%，而這個利潤增加，是淨利增加，沒有增加企業額外的支出。

永遠做比價，讓供應商少賺一點。找出企業費用高的項目做自我檢視，告訴供應者你在檢視他們的價位，他們必須降價。除此，告訴供應者，只要其要求調漲時，就會引發企業的嚴格比價和重新評估。記住：永遠不要相信你所獲得的價格是最具競爭性的。

## 四種開源獲利方法

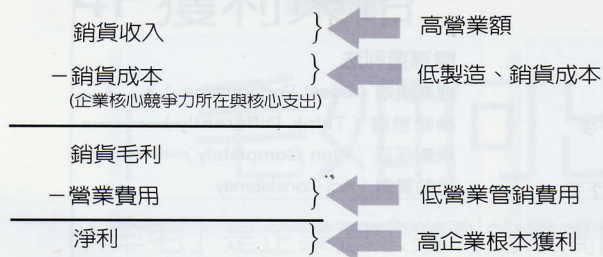
企業可以主動獲利，關鍵在如何開源。有以下四種方法：

### ■ 提高績效 (Boost Performance)

讓我們從一些做生意的哲理談起，將你的業務量、營業額談「大」。首先不論你的銷售對象是企業或個人消費者，你面對的都是人，你賣的東西是給活生生的人，而不是非生命體的公司。既然賣給的是人，就要兼具感性與理性，以

圖一 提升企業根本獲利

增加營業額，降低成本費用



搭機出國往往必須二個小時前到機場報到，加上從家裡出門到機場，三個小時是跑不掉的，最後你仍必須在機場漫漫等待搭機，實在是一點都不符合經濟效益，何不安排一種只要多付一點錢就可在市區航空公司辦理報到的

服務，再統一專車送機場搭機，如此航空公司可增加額外營業額，也可創造出新的消費族群。要讓計畫周延使用的方法和工具如SWOT分析、魚骨圖、預算管理、賽局理論、營運計畫等。

### ■ 行動貫徹 (Act Consistently)

執行力常決定事情的成敗。坐而言不如起而行 (Action speaks louder than words)，相信你絕對可提升企業獲利，增加公司營業額。從小到大，你我或多或少都耳聞或見識過所謂的「神棍」。神棍並沒有神通，但因堅信自己有神威，周遭的人也被其神氣活現的舉動感染，還真有神蹟呢？

我戲稱這為「神棍理論」。道理就如，只要認為是對的，就相信一定可以達成，當認定一個方向後，堅持到底，任何人都無法阻止，成功的人常是擇善固執，對其所認定的方向堅持到底且毫不妥協，這種使命必達的態度驅使他們不論多氣餒，都能克服種種困難。當你找到一個可以遵循的獲利準則，並且堅定地奉行著，你將比其他人更容易成功。

### 建立企業省錢文化

「省錢不像賺錢，常要看別人的

臉色」，透過迅速刪減開支，縱使企業銷售未增或衰退，企業仍能在極短的期間（如三個月內）達到獲利，進而利潤倍增。企業往往對於省錢的事意興闌珊，但聽到賺錢，卻興致勃勃。但此一念之差，卻讓你的錢不自覺地流失，想想若你即時減少開支，就是另一種形式的創造獲利，它應該與銷售一樣被同等重視，是企業每天都必須落實執行的管理工作。

假若一家企業可以降低15%至20%的支出成本費用，不是也相對提升企業利潤。企業要落實有效成本管控，應建立同仁隨時留意有效成本管控的「省錢文化」，同仁具備留心、關心和同理心是有效成本控制的先決要求，如果企業員工對他們目前的整體財務狀況和成本控制感到滿足，成本節省將不會成功。

企業應該對員工傳達成本控制的重要性，即使小額費用也值得注意，並且定期進行檢視的工作，最好能形成企業文化。竭盡所能，絕不滿於現狀。

形成節省的企業文化，才能持續，也才能落實每個部門、每個人，人人心中常保這種想法，努力不懈，隨時提升自我，企業的大齒輪也會被組織裡的小齒輪帶動向前。確定降低成本的目標，往既定的目標努力，長期提升的結果，自然把追隨者拋得愈來愈後面，創造企業的競爭力。 ▲

作者為中華成本管控學會理事長，著有新書《三個月獲利倍增—企業節費大師》。<http://www.expense-reduction.com.tw>; email: era@era-tw.com。

滿足顧客「個人」的需求，摒棄那些書本上的理性論調才能幫企業做好生意、增加營業額和獲利。

### ■ 創新思維 (Think Differently)

大多數的公司都以營收與銷售導向，最常聽到的是「薄利多銷」，而非以利潤最大化為導向。因此，常是忙進忙出，精疲力竭、累的要死，卻賺不到幾塊錢。改變思維的做法像定價是你對客戶索價，對方所願意付的最高價格，不應是成本加上預期的利潤（10%、20%或30%不等）。切記：定價與成本無關，勇於要求更多，勇於蛇心吞象，企業才會賺「大」錢。創新思維的方式，可以採取只求先點出問題後求解答的「問題式」腦力激盪等。

### ■ 規劃周延 (Plan Completely)

很多公司在規劃產品、服務等往往只有一招半式，就設法如法炮製來銷售。然而客戶形形色色，企業應根據不同的客戶需求，修改自己的產品並調整銷售風格。如此對客戶的需求設想並計畫周延，有創意地修改到適合不同的市場區隔，便能創造額外收益，增加營業額。