

# 理財周刊 <利潤先生開講>

## 96年5月10日 ERA Taiwan簡報資料

「爸爸，媽媽，這個為什麼這樣？那個為什麼又那樣？您說什麼？我聽不懂，再說一次。為什麼？為什麼？為什麼？」面對問題時，多問就會找到解決方法。企業想要降低成本、提升利潤，也不例外。

民族性使然，我們常期許自己，問問題就必須是有水準的大哉問，最好把人問倒，否則深怕旁人認為我們問的問題很沒水準。有時，問問題會讓人有負面聯想，被認為是在挑戰權威。但追求卓越的組織，應該多鼓勵員工不分時間、階級多提問。

這樣的成效乃歸功於其內部一套管理創意的制度—「魔術盒 (Magic Box)」，即新價值指標工具(New Value Signs Tool)。

飛利浦每年派出由不同文、理、工等專業背景的專家組成「文化探索之旅」透過為期數個月的跨越數十個國家的旅行，對全世界各國進行全面性市場調查後，製造出內含文化、科技與商業行為三個層面的不同顏色卡片，並再區分為短、中、長期時間，剖析各層面對設計的影響。

如此提供設計案的計畫主持人視產品特性、行銷地區

利潤先生開講

## 「無限」「有限」找到創意商品化

文·葉益成

企業要突破與進步，「會發問的員工」所帶來的開創性與衝擊性，經常扮演關鍵的角色。

企業要增加利潤、降低成本，不妨嘗試如小孩般的問題式腦力激盪，先不求答案，只求點出問題。1.為何利潤未見成長反降？2.新的研發可以商品化嗎？會賺錢嗎？3.沒有這些點子會怎麼樣？4.採取過什麼利潤成長計畫和方案？效果如何？5.每年到底需要多少耗量？為什麼需要這樣的量？合理嗎？6.我們一直在考量的是什麼？最注重的是什麼？7.這個價格最後一次議價是什麼時候？8.如何獲得物超所值的服務與產品？9.需要供應者的全套服務，還是部分服務？10.能把這項活動轉給另一家企業嗎？11.能把衍生的費用轉嫁給對方嗎？12.如何評估我們的定價是適當的？13.如何評估支付的價位具有競爭性？14.有人統籌利潤工作嗎？怎樣做？成效如何？15.有沒有預算與考核標準，並確實遵守？16.有沒有做單位成本分析？合理嗎？哪些地方需要控制？17.如何了解生產是否具效率？18.……等等。

發問式的腦力激盪一旦被觸動，就會激發出一連串的問題和創意，甚至擴大為不同創意組合的刺激點。

創意常是天馬行空，充滿理想性，但也往往因未考量實際市場接受度，或商品化的成本過高而被束之高閣，不能成為生意。飛利浦有項評估研發人員績效的機制，是觀察兩年上市新產品占公司總營收的比重。這個數字從過去的10%一直到42%，一直呈上升的趨勢。

與未來科技趨勢等條件從魔術盒 (Magic Box)挑出合適的卡片，讓參與設計的人員，可根據卡片上描述的經驗法則、民俗文化、商業發展等訊息，以共通的語言進行設計研討。這讓飛利浦的設計團隊即使是來自多個不同國家，也得掌握各地特性，使其創意能精準地轉換成符合消費者的商品，進而從中獲利。

魔術盒並不是要扼殺企業的創意，而是要讓奔放的創意和討論能付諸實現。這套工具實則像是給創意提案者和參與者們一條保證可以商品化的警戒線、備忘錄和遊戲規則(ground rule)，讓凌亂的創意不再像霰彈打鳥。

相信你我都有一串列不完的問題，重要的是排列出問題的優先順序，提供給該業務負責人與其他員工進行交叉尋找答案。

一旦答案有了，決策人員可評估其可行性，進而研擬、執行行動計畫。在兼容並蓄下，創意能化為商品，帶來的利潤提升才是具體可見，摸得到的。

這年頭，「愛台灣」人人在喊，但台灣錢不再淹腳目，台灣人的財富從彼此互通有無、慢慢流失到加速惡化、債留台灣。疼惜台灣，何不從自己企業做起，加強產業競爭力，根留台灣。想想，舊曆翻新，也能在原地展現新生命、新風華。(本專欄作者現為中華毅業總裁暨ERA毅業國際顧問組織亞洲區負責人，中華成本管控學會理事長；[www.expense-reduction.net](http://www.expense-reduction.net)，[era@era-tw.com](mailto:era@era-tw.com))

◎