

理財周刊 <利潤先生開講>

96年7月19日 ERA Taiwan簡報資料

1997年，原代理「真鍋咖啡」和「養老乃瀧」的國際商聯因擴張太快，產生資金缺口，主要債權人張老闆最後以股抵債，頂下真鍋。但人算不如天算，慘的是，債權銀行見真鍋經營權易主，對國際商聯求償無門，聲請拍賣「真鍋」商標權，最後被原真鍋員工標走。張老闆雖頂下真鍋，卻也失去了真鍋商標，只好使用原日文KOHIKAN營業，中文則註冊為「客喜康」。與真鍋商標擦肩而過後，張老闆還得花錢為原加盟主更換新的招牌，重新打響新品牌，找回顧客對品牌的認同度。

知道自己能做好什麼，才能得心應手，獲得較高的利潤。

沒有自有品牌，企業錢途就掌握在他人手裡。品牌擁有者為了增加獲利、降低成本，常會要求代工廠降價，更新設備以提升技術；而代工廠若不從，則恐有訂單被移轉到其他廠家之虞。製造在產品價值鏈中所實際獲得的利潤空間，可想而知是少之又少。

唯有掌握品牌，掌握行銷通路，才能不受制於人，才能掌握較大的利潤空間。企業要賺大錢，無疑要以「市場為本，產品為末」，設法贏在市場掌握。經營企業要掌握市

利潤先生開講

重品牌搶第一 取市場捨工廠

文·葉益成

企業常是從代工廠做起，技術的純熟和產品的優良毋庸置疑，但卻是在別人的品牌下，為人作嫁。生產固然重要，但必須掌握品牌、掌握通路，才不會受制於人，才能掌握較大的獲利空間。戴爾電腦決戰於市場的策略，是採取直接與消費者接觸對話，瞭解消費者的需求，然後根據消費者的需求，提供合宜的產品。戴爾的策略重點是投資市場而非工廠，因為這樣既沒有庫存占用資金的窘境，也沒有廠房或生產品要折舊的困擾。打的就是「寧願要營業銷售，不要自己的工廠」的如意算盤。

放眼世界各地，到處都存在著產能過剩、生產閒置的普遍現象。台灣也不例外，企業初期的利潤尚有20%，然而隨著競爭者的加入和削價，利潤快速遞減，最後卻剩下不到5%的利潤，難以生存。反觀，掌握品牌和市場的跨國企業可以調動全世界的資源，用最低的成本和價位來滿足客戶需求，打敗任何有工廠的競爭者。這樣的經營方式，意味著負責銷售通路的企業漸漸取代傳統製造業成為市場主流，掌握著利潤分配的主導權。

為什麼企業熱中於建工廠？一方面乃企業主已習慣在製造業中賺利潤，二方面是投資屬於自己企業的工廠，至少有個實體；這種做法很容易造成企業經營只停留在實物的階段，眼中只有數量。生產優良的產品固然重要，但能否掌握品牌和行銷管道，更是獲利之道和決戰關鍵。賣什麼比做什麼更重要，企業不應該只知道客戶需要什麼，更要

場、提高獲利，不只要強、要壯，要喝「頭前水」，要當「領頭羊」，更要搶「第一名」的名。

消費者叫得出名的，常是所謂的領導品牌。一般而言，除非消費者個人有特殊的偏好，否則排名愈後的品牌，是很難取得消費者的青睞。因此，在百家爭鳴，資訊爆炸的商業環境中，不只要當領先者，更要當第一。只要搶得第一名，掌握的資源就越多，客戶的關愛眼神就不斷，企業實力就更加堅強。

占據制高點的企業只要不要出現大失誤，很少會中箭落馬。不過，即使沒有機會把第一名拉下，企業仍可善用市場切割，針對領先者的弱點，從利基市場切入，第一個滿足消費者的需求，或以最高水準進入市場。第一是多方面的，除了產業第一、市場第一、市場細分後的第一以外，也可以是價值觀的倡導，新服務方式的主導者，行業規則的新制定者，這是比市場細分更具競爭力的第一。

市場競爭逼使企業必須不斷地改進，而改進則需要付出努力和成本。與其被動地改進，或主動地局部調整，不如主動集中全力，把有市場競爭力的業務或產品做到第一。「第一」能獲得最高的報酬率和投入產出比，是擴大利潤重要而穩定的來源，唯有「第一」才是企業的安身立命之本。（作者為中華穀業總裁暨ERA穀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.expensereduction.net；era@era-tw.com。）