

理財周刊 <利潤先生開講>

96年11月8日 ERA Taiwan簡報資料

「台灣經營之神」也有踢到鐵板的時候，王永慶投資的台朔汽車，從1998年成立，2000年推出第一款和韓國大宇汽車技術合作的「台朔一號」，和後續推出的國產「台朔二號」，由於大虧錢，9年內虧掉20億元，加上「市占率」始終無法有效提升，王永慶已經重新檢討台朔汽車存在的必要性。

相反的，身為知名磁碟機廠掌舵者的曾總表示，未來將以追求獲利為營運目標，不陷入殺價競爭的漩渦。他分析：目前同業競爭殺價相當激烈，往往會為了搶市占率而

須嚴格檢視獲利模式、損益平衡點，以及更快速的獲利時間。不論是企業主和管理人員應把對市占率的著迷轉移到利潤上，放棄以市占率做為企業成長的最高原則，不僅要克服企業習性和好大喜功的心態，更要學會如何把行銷和業務活動聚焦在利潤上。

但企業到底是應著重利潤總額還是獲利率呢？企業應該首先追求高獲利率，探索獲利的最高點，勇於要求更多，勇於蛇吞象，如此以利潤最大化為目的，企業才會賺「大」錢。

利潤先生開講

要利潤 不要市占率

文·葉益成

犧牲毛利率。不過，曾總堅持秉持以追求穩健獲利為優先目標，採取堅守底價的保守作法，對於虧錢訂單一律採取不接的保守作法。今年，他的業績和市占率雖下滑，利潤反倒是降而不升。不管從任何角度來看，市占率依然是一項普遍且極具影響的經營指標之一。但是當企業以市占率做為獲利成長策略和主軸時，這種做法所培養的文化與行為往往為摧毀獲利，而不是提升獲利。

企業既是營「利」事業，應以追求利潤為最終目的，而非一味追求營業額和市場占有率。企業反而應該在追求精緻化的管理和營運之下，使自己在市場上更有競爭力。有競爭力，市占率自然就會擴大。但這種競爭力不是來自殺價，而是來自良好的營運機制和成本控制。

很多企業的經營管理思維，一直很務實地把營收（Top line）當經營的目標，卻忽視獲利（bottom line）才是真正的重點。我並不是要宣揚「市占率無用論」，或否定「規模經濟不如人，公司就會虧錢」的企業經營難題。但企業應先考量自己能不能負擔得起追求高市占率的代價？如果負擔不起的話，那你寧可不要。拿到市占率卻虧錢，甚至危及生存，又有什麼用呢？

「殺頭的生意有人做，賠錢的生意沒人做」似乎是理所當然，但在商業活動上，事實卻不然。一般而言，生意在初期因為擴張、因為搶占市占率，或者策略需要，可以先賠錢沒關係，但是長時間累計虧損、一直沒有獲利，就必

倘若企業享有高獲利率但整體獲利總額並不足以使公司賺錢，那麼企業必須思考的是有何「附加價值」的商品可提供。透過附加價值和其他產品線的增加，雖然企業的整體獲利率或許下降，卻帶動整體利潤絕對總額的增加。經過上述的努力，若仍不足以支撐企業的營運和獲利。那麼在既有產品上，以「薄利多銷」的方式來提振營業額和獲利絕對數值才是時候。

因為企業成本率提高的關係，獲利率或許下降，但獲利的絕對數額卻會上升。企業對於營收、獲利的絕對值，或是員工個人獲利的絕對金額，應該非常重視。譬如商品以99元進貨100元賣出，對零售業者來說，在這樣的低獲利率，肯定會虧損，但對批發業者，即使是1%，只要大量交易的話，就能確實帶來相當可觀的利潤。

說實在的，買賣本來就是歡喜甘願，有人喜歡虧錢作生意換市占率！有些人當老闆，錢多花錢享受當老闆的爽，他爽就好！但對大多數出來當老闆的人而言，做生意絕對不是只為了爽！而是為了消費者口袋裡的錢！公司少賺1塊錢，就是老闆對不起員工1塊錢！要對得起員工和自己，就是要好好顧好企業利潤！

（本專欄作者為中華穀業總裁暨ERA穀業國際顧問組織台灣區負責人、中華成本管控學會理事長，新書著作：《颯出利潤——企業推土機與堆高機》；www.era-tw.com，era@era-tw.com。）