

# 理財周刊 <圓桌會議>

## 96年10月18日 ERA Taiwan 簡報資料

圓桌會議

上至企業，下至個人，在物價節節上升、景氣波動劇烈的環境，「開源節流」不僅是一句口號，對企業來說，更可能攸關生存。台灣向來以製造業為重，當產業景氣好、成長性佳時，往往強調「營收規模」；至於「獲利」，非得等到市場飽和、削價競爭後，才意識到它的重要。

### 企業責任=獲利

經濟學家傅利曼的名言「企業最重要的社會責任，就是替股東賺錢。」只是，如何賺錢？如何賺更多錢？那就必須從「開源」與「節流」這兩大面向著手。本刊專欄作家中華經濟公司總裁葉益成的新書《瀾出利潤——企業推土機與堆高機》於本周上市；鑑於企業、個人的開源節流日益重要，本刊特以紙上新書發表的形式，邀請葉益成、AIG友邦國際信用卡公司總經理唐正峰、台灣經濟研究院主任秘書曹玲玲、政治大學資訊科學系教授陳恭壽等4位專業背景橫跨金融、管理、資訊的產、官、學專家代表，針對新書



030 2007.10.18 理財周刊

### 《瀾出利潤——企業推土機與堆高機》

## 為企業把脈 你可以再賺1倍

企業想要獲利倍增，開源是一個方法，但必須雙倍營收，而節流卻只要省下即可達成獲利倍增的目標，4位專家學者針對企業開源節流獲利倍增提出具體

與談人：中華經濟公司總裁葉益成、AIG友邦國際信用卡公司總經理唐正峰、台灣經濟政治大學資訊科學系教授陳恭壽  
紀錄整理：陳君輝 攝影：彭華鈞

中的精華論點進行深入探討。

《理財周刊》問（以下簡稱「問」）：「開源」與「節流」究竟何者較能反映在企業的獲利表現上？為何多數企業容易忽略「節流」的重要性？

葉益成答（以下簡稱「葉」）：基本上，「開源節流」這句話本身，就已經隱含了priority（優先順序），足以解釋企業為何總是將節流擺在第二順位。我認為，節流會比開源更能反映在獲利上；原因很簡單，提升營收，雖然帶有規模經濟的優勢，但相關的成本、費用還是會隨著營收的增加而增加；因為，開發新客戶必須額外投入人事成本、行銷費用；但如果能從費用項目去著手，一方面是因為省錢幾乎沒有額外成本，而且所節省的開銷，也能直接反

映在淨利上，正好說明了為何「省一塊錢比賺一塊錢容易」。不過，無論節流或開源，我常形容，一個是推土機，一個是堆高機，都需要投資，而且，最終結果必須能夠呈現在獲利上，以前我們常說，「Show me the money！」但我要強調，「Show me the Profit！」更重要。

唐正峰答（以下簡稱「唐」）：根據我自己在本土與外商金融業工作的經驗，本土企業關心業績，外商公司卻重視成本。舉個例子，同樣一個案子，到底要不要接？本土公司通常會從業績觀點出發，只要認為這個案子能夠增加業績，就做；但是外商公司卻會從成本著手，先評估如果要接這個案子，要花多少成本？平均成本又是多少？倘若成本過高，不符合效益，反而會選擇放棄這個案子。要節流，我覺得有一個不錯的做法，就是

無論節流或開源，都需要投資，而且，最終結果必須能夠呈現在獲利上。  
中華經濟公司總裁 葉益成

相當於獲利數字成本，對策，且看精彩的座談內容……

研究院主任秘書曹玲玲、

每個月將各部門的費用支出透明化，讓各部門主管了解該部門的費用是否過高？是否需要改善？大家都會心生警惕。

### 不只要省 還要省得有效率

曹玲玲答（以下簡稱「曹」）：其實，我覺得會造成重開源、輕節流這種現象的一個重要原因是「宣傳不夠」；因為，大家談得比較多，也缺乏有系統的方式來執行，而且企業也通常比較不願意花錢去投資在看不見的東西上，因為省錢很多時候都是無形的，才容易被忽略。而另一個原因則在於心理層面，大家認為，賺來的錢才是錢，留在口袋裡的錢就不是錢；如果能夠扭轉這種觀念，仔細研究該如何省下原本會被花掉的錢，省錢應該能成爲一種專業吧！

陳恭壽（以下簡稱「陳」）：我們常

常談創意，但很少有人會認為「省錢」也需要創意，反而會認為省錢是無聊、負面的，特別很多時候，都覺得能賺錢的投資才叫投資，但卻忽略了直接產生收益的，我們必須先去將各項費用拆解，才能妥善管理。

以企業的資訊系統為例，可區分為「基礎建設」與「應用系統」兩大類，前者是每個員工都會用到的，例如電腦、網路、防毒軟體；後者則是特定部門所需，例如業務人員需要訂單管理系統、倉管人員需要物流進出系統，這些系統的設計開發，都需要成本；但是，成本歸屬於哪個單位？如果都算在資訊部門頭上，軟體研發費用一定又高又沒有效益，因為其他部門都覺得「不關我的事」。我認為，省錢的精髓不只在於「省」，更在於「有效率」。

問：當企業處於不同階段，開源與節流的比重是否應隨之調整？

曹：我記得有一位業界的資深前輩曾告訴我一段話，令我覺得非常受用：「人無我有，人有我優，人優我廉，人廉我去」。企業大抵上不外乎是從創立、產品

研發到產品上市的一次次循環，而這16字箴言，就已經道盡了每一次的產品生命週期循環，不論是開源或節流，我認為其核心都在於「創新」兩字，能持續創新的企業，才有辦法在一次次循環中掙扎下來。

唐：與其說開源節流的比重要有階段性的調整，不如說應該要有規畫地投入成本。假設今天要開餐

廳，你認為投入100萬元的成本，就能創造1000萬元的營收，因此從一開始就將百萬成本全數投入，但是，真的就能創造千萬營收嗎？或者，即使用來不會在還來不及回本之前，餐廳就倒了？另外一種做法，先投入50萬元或60萬元，看看能夠達到多少營收，再陸續將應投入的成本補足（例如補強裝潢、擺設、人手），量力而為也許更長可達。

陳：規畫的確很重要，也就是IT（Information

Technology資訊科技）常說的「延展性」；初期規畫時就必須考量未來的擴充空間，例如當網站流量從

### 數字會說話

**80/20** 法則  
剖析成本結構，會發現，80%的費用來自於20%的項目。

與其說開源節流的比重要有階段性的調整，不如說應該要有規畫地投入成本。  
AIG友邦國際信用卡公司總經理 唐正峰



# 理財周刊 <圓桌會議>

## 96年10月18日 ERA Taiwan 簡報資料

### 圓桌會議

每天2000人，成長到每天有1萬人，甚至10萬人時，網站容易掛掉；當人們生活越倚賴電腦、網路，企業就更應該去思考：如何在服務不中斷的前提下，維持服務的品質？

#### 節省成本是沒有階段性的

葉：我認為節省成本沒有所謂階段性，打從企業成立之時，就是核心了；但絕對不是什麼都省，而是要省得smart。

通常，我會將成本區分為兩大類：策略性成本而非策略性成本，前者是指成本一旦投入，就可直接產生收入，例如業務人員費用；後者則是指投入成本並不會直接產生收入，例如後勤人員費用。假如將企業所有的成本支列列出、分類，會發現原來企業在非策略性的成本上，花了這麼多錢，既然花了很多錢，就一定要問：這錢花得有沒有效果？要先釐清的是，「花得多不代表成本控制做得不好」，企業要節省成本，也不是像大家所想的那

#### 少花=多賺！

假設A公司今年營收100萬元，總成本90萬元，獲利10萬元；如果目標為「獲利成長3倍」，那麼究竟是要衝營收還是降低成本？不如來看看以下的圖。

「做法1」是選擇衝銷量，讓營收成長3倍，成本、獲利自然也成長3倍。

「做法2」是選擇降低成本，原本成本90萬元，若能省下20%的成本，也就是20萬元，獲利就提高30萬元，同樣也是成長3倍。省20%，賺不賺？



樣，直接從花費最高的地方開始砍，因為成本高的地方反而複雜，往往牽涉到部門的問題，所以，我們反而建議：從少了也沒差、最不會有感覺的地方開始省起，我的經驗是，就算只是電話費，要省下30%也不難。

問：在企業節省成本的過程中，最容易遇到的問題是什麼？如何解決？  
陳：國際研究機構Forrester Research曾做過一項調查，發現倘若以「是否及時完成」、「是否超出預算」、

「是否符合原本規畫的功能」這三項標準來嚴格檢視，大約有七成的軟體開發專案是失敗的，失敗的主要原因在於「參與度」，並不是指程式工程師不投入，而是其他部門的人沒有共同參與，導致寫出來的軟體系統不合用，一改再改，都造成成本浪費。

#### 節流的最高境界：全員參與

葉：沒錯，根據經驗，我們總是能找出可以節省成本的空間，但是不是真的能夠省下來，卻得看整體員工的參與與認同程度，因為企業往往都是到了無利可圖之時，才會開始想到要省成本，通常這時候，因為業績不振，士氣就已經低落，再加上原有的福利開始被限制、削減，員工當然會反彈，甚至人心惶惶。

我認為，這種做法是最不智的。企業必須在賺錢的同時，就應該做好節省成本了，這樣一來不會引起員工反彈，二来如果節省成本做得好又做得巧，員工還會感激老闆，更願意效力。

舉個例子，有些公司會給高階主管高級俱樂部的會員卡，問題是高階主管通常根本沒時間去使用俱樂部的設施，結果公司花了成本，卻沒有創造價值，那還不如將俱樂部一年20萬元的年費，打點折退還成現金，當作績效獎金發放給這些高階主管算了，員工可能更開心。

還有一點也很有趣，員工為什麼對於節省成本會反彈？因為擔心就算

想到辦法，省下某些開銷，結果不但會被讚賞，還可能會被老闆教訓，因為很多老闆會覺得，因為原本是太浪費，所以才有成本可省，在這樣的思維下，省錢反而是來自於之前的「失職」，會被扣一分；所以我們一直必須跟企業主溝通一個觀念：節省成本是基於「好還要更好」的出發點，如果員工能夠想出節省成本的方法，不但不應該扣分，還應該要加分才對，因為這是績效的展現。

問：科技的進步，對於企業在提升獲利表現上，有沒有幫助？

#### 成本節省流程图



葉：這其實是非常弔詭的現象，科技帶來了效率，卻也帶來了複雜化，你看電子郵件這麼方便，但究竟是提高了效率，還是降低了工作效率？

#### 善用科技 獲利更有效率

陳：台灣的CEO始終不能理解，IT為什麼得花這麼多錢？而且好像花在IT上面的費用每年都越來越高？事實上，當企業越倚賴資訊科技，IT費用跟著提高，並沒有不合理。中小企業如果預算有限，除了可將硬體外包，也能進一步將軟體外包，現在有不少提供ASP (Application Service Provider) 服務的廠

商，專門提供標準化的系統軟體，供小規模的公司採用。

我相信善用IT，可以幫助企業順暢、有效率地處理許多例行工作，不論是名片管理、電子郵件系統或是會議管理，就像很多企業會用軟體來管理每天的大會議，包括會議時間、主題、與會人員、場地、所需器材等等，一方面不會出錯，二方面也可了解員工的進出狀況，因為有越來越多的企業採用「行動辦公室」的做法，沒有IT的配合，很容易天下大亂。

問：近年來，企業倒閉，經營不善

同調，經營績效就會有問題。

#### 企業主的經營心態最重要

曹：我覺得最重要的是企業主的心態，因為有太多老闆都抱持著「把股票換鈔票」的心態在經營企業，除了財報上的數字之外，像這幾年開始受到注意的企業倫理、社會責任、慈善公益等議題，反過來看，也可以視為企業主對於企業經營的態度。

葉：財報大家都會看，但問題在於你看到什麼？除了要連細節都不放過之外，更應該把財報上的數字跟同業比，甚至跟其他產業比。雖然有人會說，產業結構不同，不能一概而論；但我認為，跟其他產業相比的最大好處是：你可以清楚看出哪些產業正在走下坡，而哪些產業正在起步，投資人想知道的，不正是這個？說實話，很多公司其實是人謀不臧，公司明明賺錢，卻被老闆搞到不賺錢，所以，不只是財報要看仔細，老闆的人格、經營團隊的道德，都要看分明。

我們總能找出可節省成本的空間，但是不是真的能夠省下來，卻得看員工的參與與認同度。  
政治大學資訊科學系教授 陳嘉



企業通常比較不願意花錢投資在看不見的東西上，因為省錢是無形的，容易被忽略。  
台灣經濟研究院主任秘書 曹玲玲

