

商業模式的精實管理：成本結構

價值主張決定成本結構， 判定什麼該省、什麼該堅持

在市場這塊大餅幾乎被各家業者瓜分殆盡時，誰能清楚釐清出自家產品或服務所要強調的「價格」和「價值」間的關係，並以此準確控管所需成本，誰就能掌握競爭優勢。

先 前的文章裡，陸續說明了如何確立讓消費者埋單的價值主張、如何鎖定目標顧客，以及找到關鍵合作夥伴等方法，希望大家對於商業模式的建立與細節，都有了基本概念。

這次要介紹的是「商業模式9大構成要素」中的最後一項——成本結構(cost structure)，指的是營運一個商業模式所需的全部成本。企業應該設法釐清「固定成本的多寡」(Fixed Cost，不因為業務量多寡、營業時間長短而受影響的支出，例如房租、機器設備的折舊費用)、「哪些關鍵資源最昂貴」、「哪些關鍵活動最燒錢」，構思如何在關鍵項目中降低必要成本，維持競爭優勢。

成本沒有控好，商業模式將難以運作，遑論傳達價值主張或為企業獲利。



掌握3個關鍵因素， 揪出成本控管的潛在問題

一般來說，成本結構主要受到3

王建彬

交通大學科技管理研究所博士，專精於創新管理與經營模式。曾任產經中心(IEK)首席特助、執行總監、組長，現為商業發展研究院副院長兼經營模式創新研究所所長。

個因素的影響，企業可以依此來檢視成本控制的成效。

1. 產能利用率：機器設備是固定成本，無論產量多少，支出都相同。換句話說，隨著產能利用率提高，產量增加，成本自然會降低；而且購買機器設備的費用可以分攤到更多產品上，產品售價壓低的空間也會因此擴大。

要注意的是，產能利用率不是「滿載」就好，反而是維持在80~90%更理想，因為隨著訂單增加，當產能達到100%、甚至過量時，就代表企業必須再擴充設備，因應生產需求。

相反地，當訂單不多、產能利用率低，企業就得從其他管道降低成本。像是部分台灣企業在本地只留下最核心的業務，將其餘生產線外移至中國或東南亞，利用當地相對便宜的人力，來降低生產成本。

2. 組織管理能力：讓員工做對事情、把事情做好的管理能力，也是降低成本的關鍵。

台塑就是經典的案例，他們最有名的管理祕訣是「管

理靠表單，表單靠資訊系統」，從生產、行銷、人事、研發到財務，每個工作流程都徹底表單化，每個任務都能有條理地拆解成一個個標準作業程序(SOP)，讓員工可以依據表單上的要求做事。

此外，所有報告最後會彙整到企業內部的系統上，管理者可以做好集中管理及綜合分析，也排除了紙本表單保存及追蹤不易的困擾。

3. 議價能力：公司的規模大小會直接影響到公司的議價能力。舉例來說，在借貸上，大企業向銀行借錢，利息通常比小公司低；在採購上，規模大的公司一次購買的原料量夠大，成本自然比只需少量原料的中小型公司低上許多。

企業與上下游廠商結盟，締造共同研發、資訊共享的互惠關係，也有助於提升議價能力。在與長年合作、彼此熟識的廠商接洽時，議價能力就會比平時沒來往、互不相熟悉的同業來得高。

盯緊最花錢的項目， 找出降低成本的可能

雖然有效降低成本是商業模式順利發展的關鍵，但是根據企業價值主張的不同，成本結構又可以細分為

兩種類型：

成本驅動型企業：以「將各項目的成本降至最低」為主要考量。

常見的例子包括廉價航空業者，透過不供餐、減少服務項目，將機票價格壓低；業者為了減少人力成本，盡量採用自動化生產模式，或是精算正職員工需求數，改採兼職人員或業務外包模式等。

價值驅動型企業：與其跟同業拚「價格」，價值驅動型企業更強調創造「價值」。

蘋果的iPhone手機憑藉設計、易於使用，雖然價格高昂，依舊創下高知名度和市占率。該公司管控成本的方式是先確保零組件的品質符合需求，再與製造成本或開價較低的供應廠商合作。

最後要提醒的是，做好成本控管的關鍵，絕非試著降低每一個會產生費用的項目，而是要有輕重緩急之分，找出成本占比最高的項目，在符合產品或服務所要傳達的價值主張下，做最細微的管理。

以釀酒業者為例，他們應該將心力主要放在控制原料來源上，找出品質最穩定、CP值最高的合作廠商或產地，才能夠以省力又精準的方式，解決最核心的成本問題。(口述/王建彬，整理/葉冠玫)