

工商時報 經營知識

<扭轉錢坤> 97.12.24

D4版 ERA Taiwan 剪報資料

【扭轉錢坤】◎文／葉益成

看清沉沒成本的經營意義

現實商業環境下，騎虎難下的投資案比比皆是，如何利用沉沒成本建立企業競爭優勢並減少成本支出，是決策者一個新課題。

台灣A精密公司與美國B工業公司合作生產新式精密機器，專案在雙方人力和資源的全力配合下，進入最後測試階段，正當專案小組沈醉在歡樂的氣氛時，決策階層卻決定終止專案，而這個專案的終止，也為「沉沒成本 (Sunk Cost)」提供了最好的案例。

現實商業環境下，騎虎難下的投資案比比皆是，到底是繼續投資還是忍痛退出，總是令決策者左右為難。如何利用沉沒成本建立企業競爭優勢並減少成本支出，確能提供決策者另一種思維。

沉沒成本是指業已發生或承諾但無法回收的成本支出，如因失誤造成的不可回收的投資，沉沒成本是一種歷史成本，對現有決策而言是不可控制的成本，不會影響當前行為或未來決策。

一般說來，資產的流動性、通用性、相容性越強，其沉沒的部份就越少，「現金為王」的觀念也可以從這個角度去理解。

僅僅認識沉沒成本尚不足夠，更要認識其中的盲點，衡量投資成本。企業只需對因進行或選擇該行動方案而發生與特定決策相關行動有關的「相關成本」做分析評估。至於，決策之前就發生或不管採取什麼方案都要發生的「非相關成本」則重要性次之。從決策的相關性來看，沉沒成本是決策，而非相關成本，若決策時計入沉沒成本，將使專案成本高估，從而得到錯誤的結論。

但與其相隨的「機會成本 (Opportunity Cost)」卻是決策「相關成本」，需要在決策時予以考慮。機會成本雖字面上為成本，它卻不是一種支出或費用，而是選定某方案的當時，可能因而損失的收入或收益。

事實上，除了投資決策失誤造成沉沒成本損失外，很多時候沉沒成本是一種不可少的支出和競爭優勢，許多資本實力雄厚的企業，正是利用沉沒成本來建立輪得起的優勢，使得小企業望之卻步。但無論如何，在實現策略目的的同時，儘可能減少沉沒成本的支出並避免決策失誤導致的沉沒成本，無疑是所有企業都要努力的。

上述精密機器專案已經投入近億元的巨資，上百人的傾力奉獻，耗時2年，正當要品嘗勝利果實之際，卻要終止的損失實在太大。這種痛苦的心情可以理解，但絲毫不構成該案繼續進行的理由，因為不管投入多少人力、物力、財力，對於決策核心而言，其實都是無可挽回的沉沒成本，畢竟從未來銷路來看，原本打算生產的100台機器，首次簽約時，訂購量為60台，後來又降到30台，雖約定由美國認購，但美國只同意購買10台，可想而知，在沒有市場、前景堪慮的情況下，繼續該專案會有什麼收益呢？

顯然如果不能產生正的淨收益（扣除新增投資後），終止就是最好的出路。即使有了正的淨收益，也還必須看其投資報酬率（淨收益／新增投資）是否高於企業的平均報酬並考慮時間價值。（作者是中華經業總裁暨ERA經業國際顧問組織台灣區負責人、中華成本管控學會理事長）

