

科技產業的心腹大患？

科技產業「應付景氣循環」已是企業必修學分，在產業景氣快速波動下，如何才能優雅地維持穩定的獲利能力？

毅業國際組織亞洲區負責人暨中華毅業總裁

葉益成

「某半導體公司預估第四季毛利率高達營收五成、產能利用率達100%」、「某科技公司第三季現金獲利率達24.8%」，這些龍頭企業贏在哪？

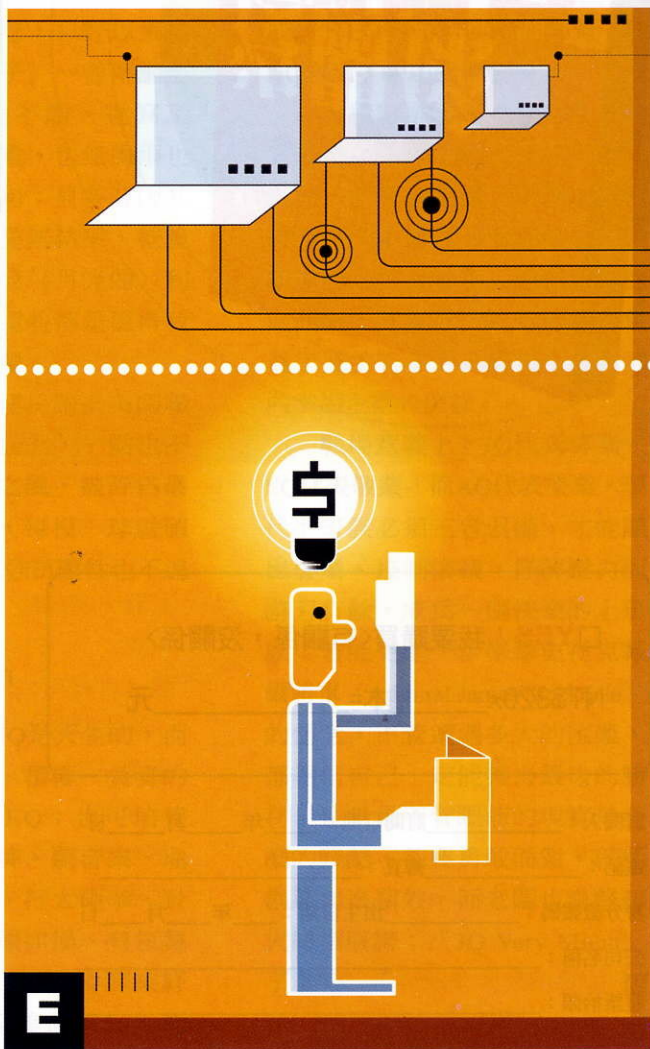
明白地說：「成本結構（cost structure）優劣決定勝負」。但如何讓成本下降，競爭力提升則是關鍵所在。

上述科技業者，其成本控管能力比同業好很多，例如產品設計、營運資金管理等，這些都可以將折舊加回去後的現金獲利率看出來，從「產能利用率與毛利率走勢圖」，同樣也可以嗅得到相同的氣味。

研發支出應以利潤取向

在成本控制中，研發往往是科技產業花費支出極高的一環。某高科技公司近三年的研發支出，每年甚至以15%至25%的比率成長，然而獲利卻逐年萎縮。

企業老闆常因本身並非研發專才，而充分授權所謂「專家」，相信他們會知道自己在做什麼，但卻也往往因為對研發的陌生與較少介入，導致成本的上升、資源的浪費與獲利的不升反降，因此有計畫地評估研發支出效益，已成為企業具競爭力與否



盧明傑繪

的重要因素。

不容置疑的是，研發人員確實懂研究開發，但他們不見得能有效管理成本與獲利。世界各國都有頂尖的研究機構甚或知名的諾貝爾得主與博士群，然而，試問有多少研究成果可以商品化，通過市場考驗並賺到錢？

爲了有效率的運用研發費用，經理階層其實要注意的是「研發利潤化」以及進行成本與獲利的合理性分析：

■ 仔細分析研發成本結構與每項支出，並以符合顧客需求及實用爲研發首要，請研發人員進行成本與獲利的合理性分析。

■ 不放棄了解研發內容與執行細項，請研發人員以實例、引喻及非專有名詞來解釋與介紹。

畢竟一旦研發成果商品化，使用者是比你更不了解的一般大眾，你要怎麼用他們聽得懂的語言來進行銷售呢？

■ 重賞利潤導向的研發人員並給予最多的資源。

筆者曾經負責美國奇異（GE）公司在台分公司的法務催收部門，帶領著一群法律系與非該系畢業的催收人員幫銀行回收債權，往往績效最好的總是非法律系的同事，追究原因，因爲他們所重視的是他們能爲企業回收多少，爲自己賺多少錢，至於，將不法的債務人繩之以法甚或伸張正義，則非他們所關注的。同樣的，企業的「研發」使命是爲了有限的經費下爲企業賺錢，而非不求獲利的技術提升。「研發利潤化」值得企業思考。

評估資本支出的效益

評估資本支出的效益，必須掌握需求預測的準確度。

成本降低，也應注意固定資產。對高度資本密集產業來說，經濟規模是很重要的，在可見的未來，研發費用只會愈來愈高，而資本支出若無法創造獲利，最

研發人員確實懂研究開發，但他們不見得能有效管理成本與獲利。世界各國都有頂尖的研究機構甚或知名的諾貝爾得主與博士群，然而，試問有多少研究成果可以商品化，通過市場考驗並賺到錢？

後只會拖垮自己，一線與二線企業之間的差距將會愈拉愈大！

當企業決定要購買固定資產時，折舊費用馬上產生，必須深思固定資產的投資效益，試從節省成本而非獲利的角度著眼，往往較爲單純簡單。

有兩家半導體業者的資本支出看起來雖然差不多，但彼此的營收表現卻相差好幾倍，此乃因其中一家對需求的預測準確度非常高。要特別注意的是資本支出大幅增加，不表示產能填得滿。

一般而言，資本支出的數目通常會較大，然而，大企業通常

對資本支出的控制很鬆散。企業應自我審視，是否每筆資本支出是必要的？是不是能帶來企業利潤？企業千萬別以爲把錢軋在資本支出上，在尚未貶值時，會計上並沒任何損失。真實面對自己吧！一旦錢花了，就是花了，相對於你口袋，錢是變少了。

企業在固定資產的投資，應確保符合企業策略、界定事業核心、競爭市場及優劣勢，以求預算與策略相結合。例如兩家企業透過策略聯盟共同投資、共享資訊科技，或者合作投資在互補性的後勤系統，彼此競爭力因此獲得提升。在辦公室或工廠的選擇上，企業應將辦公地點選擇在距離客戶群近的地方或是離港口近的地方等等，確實提供企業在成本上顯著的競爭優勢。

第三者的監督

但爲避免提案人員考慮不夠嚴謹，決策人員可在提案部門外找一些分析人員，對提案提出嚴峻的質疑：請問何時可損益兩平？做過哪些研究分析？市場上其他企業之前的經驗爲何？提案是否真正可行？如果可行，競爭者在哪裡？進入障礙爲何？競爭威脅爲何？最壞的情形爲何？最大損失何在？

固定資產的投資，應確立投資與報酬是否符合效益。因此企業必須深入背景研究，一旦缺乏實證研究，投資提議只是基於不正確的直覺。企業決策人員需常保敏銳的眼睛和冷靜的心來評估投資建議。隨時記得自我質疑：

「爲什麼？」

別忘了企業取得資產的最終目標還是獲利。然而有時這樣的獲利改善並不見得顯而易見，企業便需找出隱藏的因果關係。如火災警示系統的建制，雖不能直接帶來獲利改善，但其警示的效益卻讓企業能立即找出起火點，避免損失擴大與發生。

資產的投資可能帶來未來營運成本的降低，若也能同時提高員工生產力，則能一舉兩得，達到雙重效果，特別是如果企業能將投資產生的獲利擴大超過原來的預期，而且如果可以帶來額外收入，每單位的投資成本就能下降。請記住不論你投資在任何資產，其原始投資成本都是不變的，但當你評估獲利時，必須決定爲了獲取收入所需投入的費用數額。透過賺取更多營業收入，企業的固定資產投資成本也大大降低。

固定資產的投資，切莫忘記企業所要追求的最終目標，考慮更高報酬的方案，別購買超過所需的等級或型式，畢竟企業資源有限，需求很多，資本投資必須考量所有具潛在需求的方案。例如你使用電腦的目的爲何？你需要的等級爲何？想想價格相差兩倍的電腦，80%的時間只是做文書處理，20%的時間才是真正當電腦來用。如此低階的個人電腦逐漸取代高階電腦成爲主流。

筆者曾輔導一家資本額近十億的飲料公司，這家企業老闆對公司成本控制的嚴謹相當滿意，我也對其成果表示認同與敬佩。

但是其資本支出卻未考慮市場需求，造成投資決策錯誤。這家企業每年資本支出平均不到1,000萬元，但看別人因礦泉水賺大錢，便投入上億元的冷充填設備，心裡想的是賣水賺大錢的如意算盤。惟事與願違，未見相對的回收，造成資金的缺口，這家以軍公教爲主要銷售對象的飲料公司最後關門大吉。

每年評估一次財產稅，並進行廠房總持有成本（Total Cost of Ownership, TCO）的分析，以評定建築成本的穩定性、更新主要系統的可能性，以及工作空間使用情形的改變。此種改變通常每二到七年發生一次，卻經常遭到忽略。

這樣的分析有助於動員組織人力，並促進生產力的提升。評估能否出售或出租多餘的財產以降低閒置成本。評估剩餘的財產，往往會讓你洞悉可能的節約良機。評估回售或回租計畫能否爲組織帶來成本效益。

在不需要或不合宜的投資方面，企業若能捨棄沒有生產力或虧損的事業提案，將資本預算與策略結合，理性的捨棄與放下，尋求成本降低，或是在不增加成本的前提下提高收入，企業才能真實獲利。企業決策人員應隨時自省，對每項資產、每個地方及所有事業做檢討，尋找解決方法，然後勇往直前，例如結束營業部門、延遲開工、使工廠作業更具彈性、搬遷企業、取消個人專屬辦公室、保留或擺脫舊設備等等。

四個做法改善成本結構

奇異曾以六標準差、服務、全球化與e化四個創新做法，在成本結構上獲得良好的成效。爲了減少生產瑕疵，實施六標準差，即製造或生產程序中，100萬個產品中只有3.4個瑕疵的品質目標。

這與一般企業平均每百萬個有三至四萬個瑕疵品而言，是一大挑戰。六標準差的實施，甚至被奇異引進到非製造業的奇異相關財務金融事業部，大大提升了其客戶服務滿意度，更爲後來的奇異離職員工廣泛運用在其轉任的新企業。良率領先是科技產業獲利競賽中，拉開與對手差距的重要一環。

此外，奇異轉移獲利的重心從製造到服務，使許多事業部得以從其建立的服務機制獲取穩定收入來源。而全球化和e化也使其供貨來源，不再限於美國本土，並且減少外派人員，決策權也依權限交付當地經理階層，使奇異因對當地文化與社會的了解，不只達到節費，而且能有效達成總公司的任務要求。e化則使奇異的經理階層和員工節省下可觀的差旅費用。更重要的是，員工的家庭生活品質也提高了。

「應付景氣循環」已是企業必修學分而非藉口，在景氣快速波動下，如何能優雅地維持穩定獲利能力，成本控管是關鍵。 **M**

作者為中華成本管控學會理事長，著有《三個月獲利倍增－企業節費大師》。
<http://www.expense-reduction.com.tw> ;
era@era-tw.com。