

華邦電子年花20億美元投資8吋晶圓廠，5年後報酬率是零，2001年大賠106億元，「有哪個投資人願意再給我30億美元，要我們再去蓋12吋廠呢？」華邦董事長焦佑鈞在接受媒體訪談時坦承，華邦的確「吃了一場敗仗，要準備撤退」。

華邦暫緩投資12吋新廠，把原本多達10項的產品線精簡，只留下5個產品中心。在成長率與報酬率間，很顯然華邦選擇了報酬率。「做大不如做小，做小不如做好」，利潤先生要說的是經營企業，真正重要還是要賺錢，大小是其

(2)請研發人員進行成本與獲利合理性分析。

(3)不放棄了解研發內容與執行細項，請研發人員以實例、引喻、非專有名詞來做解釋與介紹。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。我曾經負責法務催收部門，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，我發覺：往往績效最好的總是非法律系的同事，追究原因，因為他們所重視的是他們能為企

研發看利潤 資本支出重效益

文·葉益成

次，能賺錢才能談成長。華邦的營收縮水，呈現虧損，其中，每年投入巨額的研發費用，甚至高達77億元，在科技業中僅次於台積電和聯電，占年營收15~32%，如此高費用，侵蝕了獲利，再加上面板價格持續下滑，客戶既要降價，又要放寬付款條件，想賺錢簡直是難上加難。

痛定思痛後，華邦透過產品線聚焦和減資，並於今年將位於內湖的辦公大樓賣給富邦人壽，未來可能受惠於動態隨機存取記憶體(DRAM)價格走揚及12吋產能開出，華邦期待利潤獲得改善。

企業老闆常因本身對研發並非專才，而充分授權所謂「專家」，信任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上升、資源的浪費與獲利的不升反降，因此有計畫的評估研發支出，已成為企業具競爭力與否的重要因素。

研發往往對有些企業是花費支出極高的一環。我們毫不置疑的是，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。全世界的國家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並接受市場試煉賺錢？

為了有效率的運用研發費用，企業經理階層需注意以下原則：

(1)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為研發首要。

業回收多少，為自己賺多少錢，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。同樣的，企業的「研發」使命是為了在有限的經費下為企業賺錢，而非不求獲利的技術提升。「研發利潤化」是值得企業思考。

企業要獲利也應注意資本支出，企業如何思考固定資產投資的效益是必須深思的，試著從節省成本而非獲利的角度著眼，往往是相對單純與簡單。

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。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？但為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？做過那些研究分析？市場上其他企業之前的經驗為何？提案是否真正可行？如果可行？競爭者在哪裡？進入障礙為何？競爭威脅為何？最壞的情形為何？最大損失何在……等問題。固定資產的投資應確立投資與報酬是否符合效益與因果關係。因此企業必須從事一些背景研究，缺乏一些實證研究，投資提議可能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。隨時記得質疑：「為什麼」。

(本文作者為美國費城大學企管碩士、ERA穀業國際顧問組織亞洲區負責人暨中華穀業總裁、中華成本管控學會理事長)