**三十億元怎麼虧的？誤判：遇海嘯卻多備料　  
實銷不到預估六成，庫存大增**

誰都沒料到，造成華碩鉅大虧損的，居然是二○○七年推出的殺手級武器──易PC（Eee PC）。   
  
稍早之前，Eee PC被美國《商業週刊》（Business Week）票選為二○○九年最熱門科技產品之一。二○○七年十一月，《富比世》雜誌以Jonney（施崇棠的英文名字） Machine介紹施崇棠與Eee PC，指華碩開始強攻美國電腦市場。再隔一個月，Eee PC被亞馬遜（Amazon）網友票選為該年度最想要的耶誕禮物。   
  
華碩創立十九年來，沒有像這一年來獲得這麼多掌聲，英國《金融時報》（Financial Times）甚至推崇，華碩的Eee PC和蘋果電腦並列，為產業創造巨大的影響力。當了十九年的模範生，為什麼掌聲才剛響起，最後反而被掌聲打敗？

一、高估自己：華碩在這一年中的全勝，誤以為掌握全局，太迷信技術，造成天平傾斜，創新無法發揮最大效能。二、低估對手：華碩創新在前，卻無力拉開與對手的差距，造成宏碁才花了半年就趕上華碩Eee PC一年的出貨量。三、錯估情勢：在金融海嘯發生的前後，同業已經在準備過冬，華碩還活在春天的溫柔鄉，Eee PC預估出貨量比實際銷售多了四成，造成庫存暴增。這三項關鍵判斷一一失守，造成原本是華碩掌上明珠的Eee PC，一夕之間變成燙手山芋。   
  
去年初，華碩以Eee PC一炮而紅，由於產品銷售超過預期，結果造成缺料（電池、機構件）問題，訂單與產能的缺口高達四成。九月，雷曼兄弟倒閉時，當所有人都縮手，華碩卻還繼續大量備貨，而且，備貨數量不是先滿足現有訂單，而是備足現有訂單的一倍。「備料到訂單數叫合理，備料較訂單多兩成叫樂觀，備料到現有訂單的一倍，等於你有一倍的暴露風險，這叫莫名其妙的樂觀。」一位華碩工程師不諱言的說。   
  
去年第三季末，華碩庫存情形嚴重到要在上海一帶租個倉庫專門放貨。直到十一月中旬，華碩買料的動作才停止。供應商好奇跑來問，為何全台灣只有你們一家還在買料？「火燒到屁股了，竟然得靠外人提醒才知道，你說是不是個笑話。」一位華碩內部員工自嘲道。也在此時，華碩各地業務才回報，終端銷售不如預期。   
  
二○○八年下半年華碩喊出每個月要出貨Eee PC一百萬台，結果，沒有一個月做到六十萬台。一位宏碁高層即指出，當備料較實際銷售量多出四○％，若又碰上零組件價格下跌，將是一場天大災難。   
  
豐台股研究部主管王萬里認為，華碩對Eee PC太過樂觀了，沒料到景氣反轉太快，備太多料的下場就是走不掉。「要會創新，也要會做風險。」華碩總經理沈振來坦承，華碩主管幾乎都是把心力放在產品創新上，「對總體經濟預測很粗糙，幾乎是沒有。」

「金融風暴是原因，但不是Excuse（藉口）！」 一月九日，Eee PC最重要的催生者沈振來，站在華碩CES展的攤位前，這樣對我們說：「我們對不起股東。」沈振來坦承。施崇棠接受本刊專訪時，也重複了同樣的話。   
  
歐元匯率大幅波動，華碩沒有躲過；庫存水位高達近百億元，華碩沒有踩煞車。匯率與庫存管理，看來平凡無奇的理由，就足以讓華碩打破過去零虧損的優良紀錄？「在Downturn（景氣低迷時），一些基本面的問題就全都浮出來了。」問題是，「華碩幾乎沒有碰過Downturn，」沈振來說。   
  
迷思：相信創新取勝　  
忘了消費者胃口，對手半年就趕上   
  
「毛利高，會讓一個公司（只）想著怎麼賺錢，不會想怎麼防止虧錢。」沈振來坦承，華碩一直很積極，只想著不斷往前衝，連他自己，即便身為執行長，都有八○％的時間是看產品，其他時間才看業務和別的。   
  
最簡單的例子，連注意匯率變化，到底該是財務部門，還是負責報價的業務部門該去盯，在虧損發生之前，華碩內部都沒有釐清楚，「我自己也很少注意這塊。」沈振來說，他們滿腦子想的只有怎樣透過技術超越對手。   
  
眼睛只往前看，後果就如漢朝文人袁康在《越絕書》中提到：「好船者溺，好騎者墜，君子各以所好為禍。」會滅頂者，常是善泳技的人；會落馬者，常是好騎術的人。成功者較一般人更容易高估自己，也因此，其錯判情勢的可能性與誤差值也較一般人來得大與高。   
  
然而，馬術卓越的「好騎者」怎會認墜？施崇棠在賭城接受本刊專訪時說：「戰場是我們開闢的，」施崇棠認為，Eee PC所代表的NetBook迷你筆記型電腦革命，是因為華碩的創新。問題是，華碩的創新，市場給了掌聲，對手給了喝采後，第一回合，華碩像是在品牌戰役拳擊賽的年輕好手，被裁判抓著手高舉宣布第一回合獲勝。然而，一場拳擊賽，如果雙方都沒有倒下，是要打到十五局才會分出勝負。

華碩的供應商友尚總經理黃焦金勾形容：「打天下的是華碩Eee PC，享天下的卻是宏碁。」最早推出迷你筆記型電腦的是華碩，但宏碁後發先至。只推出「Aspire One」迷你電腦半年的宏碁，就賣了五百萬台，這個數字，跟華碩賣了一年多的結果相同。   
  
華碩因為太過典範，三個階段的成功，讓施崇棠也容易有「華碩品質，堅若磐石」的自信與堅持，迷戀成功。   
  
一九九七年，華碩推出第一款自有品牌筆記型電腦時，台灣市場已被倫飛、宏碁、IBM三大廠商占據，所有人都批評華碩只是玩零組件的，怎麼玩過系統大廠，到了二○○二年，五、六年時間，華碩把對手經營十幾年的局面完全推翻，成為台灣第一大筆記型電腦品牌。而今年，更是朝全球第五大電腦品牌邁進。   
  
二○○二年，華碩主機板業務在被精英電腦與技嘉追趕下，一度被超越，純利鉅幅下降，華碩宣布將展開巨獅策略，推出低價主機板品牌華擎，和精英電腦的低價主機板正面迎戰，這種開拓新戰場的戰略，當時也被批評這反而將衝擊華碩原有品牌銷售。最後，華碩成功接收包含精英等對手的市場，市占率竄升到三成以上，更令人驚訝的是，其高階主機板與低階主機板的獲利率都一樣高。   
  
到了二○○七年推出Eee PC，華碩更是獲得空前的勝利。連對手宏碁的主管都說：「我對華碩這家公司真的非常敬佩，不是說反話。他們在創新真的是夠（強）。acer是實際，只做投資報酬率比較有（利）的事情。」   
  
連續三強棒，都安全上壘，就像施崇棠在二○○五年接受本刊訪問的時候說，專注在每一個小小流程細節的改善，就能達到一個突破性的大創新，所以，「不要只想打全壘打，要多打一些安打。」但是，在棒棒安打的背後，卻忽略了成功也是有一刀兩刃，而成功企業最大的罩門就是太過迷戀成功的經驗。

華碩的成功經驗，就是不斷創新，市場就會給你掌聲。主機板如此、筆記型電腦如此，到了Eee PC還是如此。華碩認為，這個公式沒錯，但只想把產品推出大門口，卻忘了觀察消費者胃口。這次不景氣，像是個照妖鏡，將華碩所有的問題都點出來了。   
  
只是，事後檢討簡單，處在當下要做出對的決定卻非易事。試想。如果你是華碩的決策者，推出創新產品後，能坐視後進者取代自己嗎？尤其是，過去華碩靠著主機板創新，成長率確實超越產業平均成長率的兩倍。而至今日，當桌上型電腦成長在二○○九年將呈現負成長，只有這類迷你電腦仍維持有倍數成長率時，你真能說服自己，不去賭一把？   
  
如果今天不去攻，「以後回頭看，可能我把太多機會浪費掉，有一天這也可能被批評，」施崇棠點出兩難，當新事業即將起飛，卻面臨景氣下滑時，是衝？還是不衝？衝，有風險，但卻可能是帶領公司超越不景氣的良藥；不衝，會否反而錯失良機，給了敵人坐大機會。而且，「當下面的人要衝，要喊停也不容易。」施崇棠再提出另一個兩難。   
  
輕敵：不知該拚規模　  
產品少量多樣，敗給對手單一好用   
  
華碩第二個關鍵判斷的錯誤是低估對手實力，而戰場已由第一階段的創新取勝，跳到第二階段的規模取勝，華碩運用的策略卻是少量多樣的創新。當敵人攻下大城，在城堡上四處點亮火把宣示戰果，你卻只是攻下幾個小城，放煙火慶祝。這樣的情境，讓華碩有些尷尬。  
  
華碩以創新崛起，面對宏碁的跟進，第一個直覺就是以創新取勝。研究單位國際數據（IDC）下游硬體分析師江芳韻直指，華碩因此犯了戰線拉太長的錯，讓消費者混淆，買了一台機種，又有新機器出來。Eee PC光是去年第三季推了三種尺寸、六種機型，一共卻只出貨一百七十萬台，宏碁卻是靠單一機種就出貨二百二十萬台。直到現在，Aspire One仍然是亞馬遜網站上最暢銷的機種，而且從推出到現在，還沒改過款。

華碩把創新放在產品，宏碁則把創新放在消費者需求。最初華碩Eee PC以七吋問世，但是以上網經驗來看，七吋螢幕需要左右捲動才能看到完整頁面，造成消費者上網的困擾。宏碁選擇推出八．九吋產品，解決了消費者的困擾，也一夕暴紅。

華碩不只錯估對手掌握消費者的能耐，更輕忽來自宏碁後援代工廠廣達的實力，所以在價格競爭力上，仍略遜一籌。華碩將Eee PC單獨成立一個部門，與筆記型電腦部門各自獨立，這意味著華碩的Eee PC與筆記型電腦是各自進行採購，「明明要採購的零件大同小異，卻還分散力量，」華碩內部人士指出，「等於是用一個BU（部門）的力量，在和全球第二大PC品牌（指宏碁）與第一大筆記型電腦代工廠（指廣達）相加後對打，怎麼可能打得過。」   
  
第三個關鍵判斷失誤，急著要趕上對手，對情勢太樂觀。別人喊退，華碩還在全速前進。   
  
「雖然碰到那個（金融風暴），但是第四季他們（業務）要衝的時候，我確實沒有阻止。」沈振來扼腕。過去的成功經驗讓華碩相信，只要產品強，就可以戰勝不景氣，然而，他們萬萬沒想到的是，這次碰上的，竟是六十年來最嚴重的全球經濟危機。   
  
啟示：開始看數字說話　  
拿管理報表，跟每個部門檢討   
  
華碩的Eee PC大賣，但也如同武俠小說中常提到的「七傷拳」，要傷敵人之前，得先傷了自己。   
  
華碩二○○七年筆記型電腦出貨四百三十萬台，剛萌芽的Eee PC出貨約三十萬台，到了二○○八年， Eee PC衝上五百萬台，反觀筆記型電腦則只成長約四成，出貨六百萬台，「你看為什麼惠普、戴爾都不力推迷你筆電？」王萬里反問道，就是因為Eee PC的成長太快，肯定會傷到筆記型電腦。

他舉例，華碩的一般筆記型電腦和Eee PC的毛利相當，都約一五％，不過兩者的價差近二．五倍，「等於你得賣掉二．五台Eee PC，才能賺到一台筆記型電腦的錢。」   
  
一位華碩內部員工指出，市場主流仍然在一般的筆記型電腦，他比喻，一般筆記型電腦就像牛肉麵，Eee PC像小菜，華碩的問題就在於，「牛肉麵吃一小碗，小菜卻點了一大盤，一定不健康的嘛！」   
  
「過去一個半月，我一直在變。」這個在華碩的常勝將軍，開始認真想到「輸」，想到「產品」以外的其他字眼。原來「（衝）太快也不是好事。」沈振來開始拿著管理報表，跟每個部門檢視數字細節，「如果把售價提升多少，對獲利的貢獻是怎樣，」不再只談技術，而是開始看數字說話。   
  
成功，往往也是瓶無味、無色的慢性毒藥，讓你失去戒心。美國登山好手費雪（Scott Fischer），在第五次攀爬喜馬拉雅山聖母峰中喪生。最主要的原因是，他未能遵守「兩點鐘規則」，就是攻頂一定要在下午兩點前完成，不然就必須回頭，就算峰頂在望也一樣。費雪因為「不當的虛榮心」，認為「自己已有四次經驗，是可能的。」結果命喪喜馬拉雅山。曾經的榮耀，永遠的悲哀。他的故事，還成為美國華頓商學院的教材。   
  
《成功者的地雷》作者神田昌典說過：企業不斷往前衝，持續擴展，但若積極過了頭，之前做過一個銷量很大的商品，接下來就想做更暢銷的，結果一定會碰上走過頭的正向思考。本來企業或組織並不具備這樣的能力，心態或技能等也沒有進一步提升，卻想承接更大的責任，就會分崩離析。   
  
華碩，這家成立十九年，市值約一千三百多億元的企業，若非經歷這次震撼，很難有機會學會低頭看自己。雖然他們付出的代價是三十億元，還有被外資打到谷底，最低二十四元的股價目標。

施崇棠曾對華碩傲人的技術創新提出警語：「我必須承認，這種技術導向的文化，是比別人有利一點；但是我們現在也在注意這個陷阱，會不會太壓抑別人（工程師之外的部門）。」這次的Eee PC戰役就是一例，天平的一端是技術、是產品，天平的另一端是市場、是銷售，華碩正在學習讓兩端維持平衡。   
  
未來：繼續往前衝　  
現金充足，將再推出「秘密武器」   
  
施崇棠是一個會從源頭找問題的人。三年前，華碩內部推動精實革命，希望找出執行細節的問題。在那次「革命」期間，施崇棠接受本刊專訪時說：「緊急的時候，救火的事情先做，救火之後，我們做精實六個標準差，每年都要去找真因（問題的源頭）。」當時，為了要員工從上到下都重視這件事，施崇棠陪著員工上課，一堂如何操作精實六標準差的課程，他重複聽了四遍，一天超過十個小時的課程，他坐得比誰都挺。「要拚成本，不是只拚經濟規模而已，還要拚決心，」施崇棠說。   
  
施崇棠一直以來都會逼著華碩很多工程師要再回去念書、念電磁學。「這是學校最基礎的東西，但它是最難。senior（資深的人）需要比較難的東西，」施崇棠認為：「到底為什麼我們能夠做得越來越好，比別人穩？大家都以為那是數位，但事實上它的基礎，還是電子學，還是那些電壓……像這類的，都在考驗基本功。」   
  
如果你真的是一隻獅子，當你誤踩陷阱，被捕獸夾夾到腳的時候，第一時間，可能會擺不下萬獸之王的尊嚴，怒吼三聲；冷靜下來後，你會面對問題，開始幫自己解套。跨出陷阱後，你還是獅子。   
  
華碩這隻「巨獅」，也要藉著這次危機，證明自己是一隻如假包換的萬獸之王，還是一隻因為過去森林中找不到對手，讓他有機會獨占枝頭的猴子。

「整個戰爭，其實才剛剛開始而已，」施崇棠在決定一戰之後，整個鬥志又提升了起來。施崇棠有的優勢，比鈔票，電子六哥中帳上現金他只輸給郭台銘帶領的鴻海；比創新，華碩在今年首季及第二季將推出具「秘密武器」的代表性產品，在CES會場上，施崇棠談到新品，眼睛又發亮了。   
  
他背後一台可以旋轉，可以以手指觸控的新款Eee PC正被所有人包圍著看。「還有Eee Keyboard也很好。」他很得意的說，這是一款可以觸控與手寫的鍵盤概念電腦，另外，Eee家族裡的第一款低價手機，也在第一季就會上市。「本來就可Expect（預期）別人會跟上來，你能做的，就是往前跑。」施崇棠說：「我們更不能做Me too（跟別人一樣的）產品。」   
  
這一趟賭城之行，對於施崇棠還有華碩超過十八萬名股東的投資人來說，都是一個「新生」的開始。拉斯維加斯，除了供人賭博，也是一個為戀人打造結婚蜜月的城市，每年將近有十二萬對新人在此互訂終身。施崇棠彷彿是與華碩投資人立下盟約一般，選擇再戰。過去，華碩是投資人心中的「完美情人」，未來還是不是，要施崇棠自己給答案。