



程老師週報

Weekly Dr. Cheng



國際發展

照片來源說明：
<http://www.trademag.org.tw/content02.asp?id=532542&type=21>

少了創辦人，矽谷最具創造力的公司，能繼續興旺嗎？

經濟學人 (2011.08.31)

2005 年對著史丹佛畢業生致詞時，賈伯斯建議他們不要受困於教條，要有勇氣聽從自己的心和直覺，“求知若渴，虛心若愚”，是他演講內容最後一句話。

近代科技史上，很少有老闆賈伯斯一樣，這樣徹底體現、定義一家公司，結合科技和美學，所以他辭職後，必然引發蘋果是否能繼續大放異彩的疑問。

但目前看來似乎影響有限：(1)蘋果目前有很充裕的時間預做規劃，以往賈伯斯也曾卸下日常的管理職 (2004 年)，並由營運長提姆庫克接任執行長，專精製造和物流的他，總能使蘋果順利運作；(2)蘋果有一群死忠又充滿幹勁的員工，這種向心力意味着員工在做決定時，仍會繼續問自己“史帝夫會怎麼做？”；(3)賈伯斯並未完全消失，他仍然擔任董事長，未來重大決策仍有他發揮影響力的空間。

蘋果新執行長庫克：人生關鍵時刻，相信直覺。

今周刊 (2011.08.30)

庫克曾在 IBM 歷練 12 年，做到 IBM 個人電腦部門北美地區負責人，之後成為一家個人電腦經銷公司營運長，最後轉任全球第二康柏電腦 (2002 年為 HP 合併) 企業材料部副總裁。當時在 1998 年，相對於如日中天的康柏電腦，蘋果則像一個過氣拳王；但庫克與賈伯斯相談僅五分鐘後，就決定離開康柏電腦加入蘋果，與賈伯斯一起打造一家偉大的美國公司；2010 年庫克在其母校奧本大學，以榮譽校友身份向畢業生說“我聽從直覺的導引”。

庫克：冷靜、工作狂、極速管理；他在加入蘋果不到一年時間，將庫存從平均 31 天，降到只剩 2 天，庫存金額從 4.3 億美元，降到 2000 萬美元以下。

Apple TV 明年上市。

中時理財 (2011.08.31)

新任執行長上任端出的第一道大菜，有別於現時機上盒型態，明年推出的“Apple TV”將為 50 吋以上的實體 TV，將整合 Smart TV、網路電視、及 iCloud 等功能，預期 Apple TV 供應鍊將在明年成為市場焦點。

Apple TV 將為繼 iPhone 後另一項革命性產品，搶攻大尺寸數位家庭商機，使 Smart TV 成為下一波資訊決戰之主要市場。

惠普 PC 傾向於分拆不出售。

中時理財 (2011.08.31)

HP PC 事業部主管 Bradley 表示，公司傾向分拆 PC 事業；即便分拆成獨立公司，也將穩坐全球 PC 龍頭寶座。PC 事業若獨立經營，將為股東與合作夥伴創造最大價值。

高科技的需求，重燃鈷礦之開採。

Technology Review (2011.08.30)

明年在美國 Idaho 州，一座停止開採 30 年的鈷礦將重新啟用。因為鈷在交通、通訊、及能源上的需求與日俱增，例如無線裝置用的可充電電池、油電混合車、石化用觸媒以及占美國去年鈷用量價值 \$4.4 億美元一半的飛機引擎內超合金等。美國國土安全部並聲稱鈷的供應影響到國家經濟，作為世界最大消費國的美國，竟然沒有自己本土的供給。

美國在 2010 年鈷使用量達 10,000 噸，除了 1/5 來自於廢五金回收及用過的催化觸媒器，其餘精煉鈷需向中國大陸 (世界第一大產出國)、挪威、俄羅斯及加大拿等地進口。中國大陸除本身生產之鈷外，也從剛果共和國進口礦



程老師週報

Weekly Dr. Cheng

砂，精煉後再出口。剛果礦砂幾乎占去年全球總需求量(88,000 噸)之一半，其餘桑比亞占 13%，中俄各占 7%。雖然礦源分佈如此，但 1/3 係由瑞士的 Glencore 所掌控。

日本首相，易碎品，常更換。

美聯社、法新社、路透社 (2010.09.04)

首相“短命”成為國際笑柄。自 2006 年小泉下台後，五年換六個首相，野田佳彥是第六個。為何日本首相成了“易碎品”？恐怕不僅是“材料”缺陷，更是“生產線”出了問題。日本的內閣制讓在民間沒有人望的政治人物也能透過黨內選舉當上國家領導人；而日本兩大黨派閥林立，首相只要聲望下跌，敵對派閥就想取而代之，使日本陷入領導危機。此外，參眾兩議院往往由執政黨和在野黨分別把持，形成“扭曲國會”。

日本的“多變政府”妨礙政策執行的一貫性，是遭主權信用級下調的原因之一，成為日本經濟和外交的巨大障礙，民眾普遍則認為“誰當都沒差”。



中國大陸發展

照片來源說明：

http://tupian.hudong.com/30306/6.html?prd=zutu_thumbs

大陸八月份 PMI 回升，經濟不會硬著陸。

中時理財 (2011.09.02)

中國物流與採購聯合發佈，中國八月製造業採購經理指數(PMI)為 50.9，較前個月回升 0.2 點，顯示經濟發展態勢回穩，不致硬著陸。

惟不確定變數威脅仍然存在，例如新出口訂單衰退、消費需求緩慢、原料成本上揚等，都會衝擊未來經濟成長走向，況且全球 PMI 指數持續滑落，未來發展仍有待觀察。

山寨“宜家”，中國仿冒再進化。

天下雜誌 (479 期)

從皮包、球鞋、“假蘋果”、再到“假宜家”，中國的仿冒軟硬通吃，反映出什麼樣的經商環境？中國企業為何無法克服仿冒魔咒？

在近日爆發“假蘋果專賣店”事件後，緊接着被仿冒的苦主換成了宜家家居(Ikea)；仿冒者將整個店舖都照搬過去，連同品牌辨識元素，應用到淋漓盡致。這個趨勢對應了中國從世界工廠，到世界市場的轉型過程中，用仿冒取得競爭優勢的遊戲規則，已經從製造業蔓延到服務業。究竟是什麼樣的市場生態，讓仿冒在中國大行其道？

據諮詢機構 AMT 調查顯示：中國企業的平均壽命不到四年，除極少數企業有機會打造屬於自己的品牌外，絕大多數只是朝生暮死的“過客企業”。這種特殊的業態環境，是仿冒的沃土；就如電視的模仿秀節目，成為一種自我行銷的手段；新人展現的內容不在才藝本身，而是能否找知名巨星，然後模仿得維妙維肖，使新人立刻走紅，獲得收視率，“山寨蘋果”也讓仿冒店家，產生了初期的集客力。

只是分身再怎麼厲害，都不可能是本尊，模仿秀的新人容易一夕爆紅，但談吐氣質都難複製，所以也只是稍縱即逝的流星；中國的仿冒風從形於外的實體，蔓延到形於內的體驗行銷，看似快速“升級”中，實則受到更大的束縛，進入一個超級惡性循環；如果走不出這個漩渦，中國企業很難培養出永續經營的高度。

中國深入非洲，引發美國擔心。

華新社 (2011.09.02)

中國正在擴大與非洲各國的政經關係，在非洲的影響力迅速增強，引起美國政府的擔憂。北京對非洲國家的投資和援助，既是為了利用當地的自然資源，也是為了一個不斷壯大的中產階級。隨着中國深入當地經濟，許多非洲國家的領導人都在吹捧它的中國式的發展模式。這個模式強調國家帶動經濟成長，認可嚴密的政治管制，



程老師週報

Weekly Dr. Cheng

與美國推行的自由市場民主形成強烈對照。這種趨勢使中國企業較其美國競爭對手更有優勢，也反映北京在非洲大陸的戰略野心。

南非不斷派高級官員到北京中央黨校學習國企治理之道，以增加企業盈利。

中國還協助阿爾及利亞、尼日利亞、桑比亞等國建立經濟特區、吸引外國投資，這種作法類似當年中國的改革開放。這種“國家驅動型資本主義和創業激情結合”的模式非常誘人。

中國去年超過美國成為非洲最大的貿易伙伴，雙邊貿易額高達\$1140 億美元，遠超過 2000 年的 100 億，和 1980 的\$10 億美元。中國占與整個非洲大陸達成的企業合同中的 40%，而美國公司僅占 2%。

“五力”牽引中國政經發展走向。

文薈世界週報 (2011.09.03)

“微博”、“貪腐失控”、“通膨”、“污染意識”、及“貧富差距”，影響施政重點。微博引發群體事件、穩定民心及拾回“溫州動車事件”對政府的信心，成為首要目標。

政府投資領頭羊，從高鐵轉向保障性住房，以平息民怨；嚴懲貪官有待啟動；貧富差距已影響並震撼中國教育體系。由於教育資源集中於都市，農村子弟在重點大學比例偏低；北京打工民眾子弟學校關閉等等。

中國政府下令大陸媒體全員出動，下鄉走基層聽取民意，兵分多路，以麥克風紓發民怨，不讓“微博”專美於前。

前進南海，首艘漁政船常駐西沙。

綜合報導 (2011.09.04)

菲總統艾奎諾三世剛離開北京，大陸 400 噸級漁政船即啟航，宣示全天候護權決心。



台灣發展

照片來源說明：

<http://blog.sina.com.tw/ddbc/article.php?pbgid=71231&entryid=614171>

0.8 吋筆電新賽局。

天下雜誌 (479 期)

蘋果以超薄筆電 Mac Book Air (MBA) 掀起超薄筆電戰火，去年 Q4 的 MBA 締造同期成長 300% 的出貨量；Intel 撒下三億美元，力拱非蘋果陣營，強推 Ultra book，背後是國際大廠權力保衛戰，也是台廠翻身的契機。帶動的是筆電外觀、重量、價格、到供應鍊創新力、革命性的躍進；重量 1.5 公斤以下(目前主流筆電為 1.7-2.7 公斤)、厚度小於 2 公分(主流筆電 3.1-3.7 公分)、價格低於 1000 美元(主流筆電為 279-1199 美元)、電池續航力 5-7 小時(主流筆電 3-6 小時)。

MBA 打破以往筆電設計朝規格走的模式，現在則是注重使用者情境。當初在 PC 時代喊水會結凍的英特爾在超過八成的智慧型手機及平板電腦，均採用後起之秀的安謀處理器系統後，當然想鞏固其在筆電區塊的話語權。

在這場大戰中，台灣零件廠由於善在材料及製程上的創新，將是最大的贏家；如神基科技的短纖強化射出成形塑膠外殼，成為非蘋果陣營之合作對象；雙鴻科技開發的 1.5 公分以下厚度的散熱模組，不用風扇，而以導管方式達成目標。此外，MBA 超薄金屬機殼，需要一台動輒兩三百萬元的 CNC 工具機來銑、切成形。若是月產 100 萬片，則至少要 2,000 台 CNC，約 NT\$40 億資金投入；然而這 CNC 設備製造廠全在日本，訂單都排到明年，有錢都買不到。

三星與全球晶圓結盟，台積電備戰。

中時理財 (2011.09.02)

全球晶圓(Global Foundries)三星電子決定針對 28 奈米高介電金屬閘極(HKMG)製程進行



程老師週報

Weekly Dr. Cheng

合作，同時開放兩方共 4 座 12 吋晶圓廠，讓客戶自由下單投片地點，希望能爭取蘋果 A6 或高通 Snapdragon 等手機及平板 ARM 架構應用處理器代工訂單，使台積電在擴展 28 奈米製程上，面臨強大競爭壓力。

值得注意之處在於三星及全球晶圓所採用的 28 奈米，是基於前閘極(gate-first)技術，與台積電 28 奈米 HKMG 製程採用的後閘極(gate-last)不同；上游客戶得在晶片設計時，就決定要何者；所以 28 奈米的訂單流向，將是贏者全拿的情況。以今年底為止的 28 奈米 ARM 處理器新晶片設計定案(tape-out)情況來看，台積電現在居領先地位，這可能是迫使三星及全球晶圓攜手合作的原因之一。

景氣七大巨變，股市大跌，從金融圈到科學園區，寒意撲面。

天下雜誌 (479 期)

- 一、PC 龍頭老大 HP 動向，關係台灣 5.6% GDP 的重大變化；
- 二、民眾變悲觀；
- 三、投資縮手，主計處下修 GDP 成長率；
- 四、強制排休，人力需求銳減 10%；
- 五、銀行收傘，企業流動負債比流動資產高，周轉吃緊；
- 六、寵兒變棄兒，如雙 D、太陽能等過度投資；
- 七、外銷看壞，以電子產品，精密儀器為最。

“誰”獵殺了台灣電子業？

商業周刊 (1241 期)

短短不到五年，蘋果旋風式引爆智慧型手機與平板電腦風潮，即便靈魂人物賈伯斯轉任董事長，也無損於蘋果耀眼的光芒，堪稱是本世紀最閃亮、卻最令人無法招架的“霓虹天鵝”。(華爾街日報專欄作家 Zweig，今年七月提出，用以描述近期歐美債危機，引發二次衰退疑慮的關鍵經濟事件；相對於 2008 年被捧紅的“黑天鵝”，雖均

意指罕見且影響重大的事件，有所不同的是“黑天鵝”是出乎意料難以預期的；而“霓虹天鵝”卻是閃閃發光，早就告諸世人“我要來了”。它的恐怖在於明知它的下一步，大家卻束手無策。)

短短 2 年，蘋果所創下的八大“殺人”事件：

- (1) Nokia 市值暴跌 8 成，(因為 iPhone 之故)；
- (2) HP 分拆 PC 事業，(平板電腦威脅)；
- (3) 任天堂淨利下滑，(iPhone 和 iPad)；
- (4) EMI 唱片虧損近千億，(數位音樂打敗實體 CD)；
- (5) 美第二大書店 Borders 破產，(iBookstore 及 Amazon Kindle 電子書)；
- (6) 藍光光碟機即將消失，(蘋果產品均不裝藍光光碟機)；
- (7) 繪圖晶片龍頭 nVidia 大虧，(2009 年蘋果全面採效能較佳的 ATI 晶片)；
- (8) 電視進軍網路夢碎，(蘋果意圖進軍電視內容通路，即將推出 iTV)。

現在，台灣的業者，面對蘋果的崛起，以及幾十年來長久習慣於“Wintel”模式下的製造硬體思維，以“更便宜”、“更輕薄”及“更高硬體規格”等戰術因應，這種慣性思維作祟，真的讓業者嚇到了。成功 30 年的習慣失靈，看著這支“霓虹天鵝”，眼前一片茫然！

新法則一：沒有標準答案，產業已從“填空題”到“申論題”的時代，需要勇氣、眼光、和想像；最近華碩推出的“變形金剛”，其規格從未出現在 Wintel 的產品藍圖裡。

新法則二：沒有中間地帶，毛利 M 型化，想賺錢就靠獨家技術。例如美商譜瑞(Parade)，營收僅 16 億，但靠着全球獨家的高速傳輸與顯示整合技術，毛利超過四成，蘋果迄今未能砍價。

新法則三：不創新成本更高，即使犯錯，也能累積經驗值，不創新的成本比創新高。Angry Birds 開發公司 Rovio 副總名言：“失敗是成功的拚圖”；例如宏碁的教訓近在眼前，華碩與宏碁分割的差別是：宏碁將研發部門分配給代工為主



程老師週報

Weekly Dr. Cheng

的緯創，但華碩卻將研發部留在品牌內部，結果前者在霓虹天鵝時代付出高昂的代價：Q2 驚爆 67 億虧損，專注成本節省，忽略創新及營運模式面臨瓶頸。