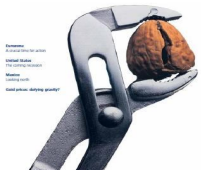




## 程老師週報

### Weekly Dr. Cheng

Stressful Times



#### 國際發展

照片來源說明：

[http://www.deloitte.com/viewtc\\_TWtw48080136517ecooutlookindex.htm.jpg](http://www.deloitte.com/viewtc_TWtw48080136517ecooutlookindex.htm.jpg)

#### 為何 Instagram 值十億美元讓 Facebook 買下？

CNN Money (2012.04.10)

Facebook 在 4/9 宣布以 \$10 億美元買下 Instagram，一家成立不到兩年、無營業額、且只有十來個員工的小公司。當然，併購是看購買者要在未來如何運用這個資產，而非目前的營業額或利潤。

Instagram 在移動照相術(mobile photos)是遙遙領先者，而大趨勢是“Web 2.0”將走向“移動”(mobile)，而 Facebook 目前的移動程式慘不忍睹。Facebook 目前市值約為每個使用者 \$100 美元或 \$800 億美元(\$100x8 億人)。買下 Instagram 的代價則為每個使用者 \$30 美元或 \$10 億美元(\$30x3,300 萬人)。所以這樣看來，買下 Instagram 可使價值提升至 \$810 億美元，而 Instagram 正可成為 Facebook 上市後之重要成長引擎，其價值就可能遠遠超過 \$10 億元了。

對於不同的購買者，被併購公司的價值在於買者未來如何運用這項資產。Instagram 對微軟就可能不值得；因為微軟重心不在社交網路或移動照相；而最近微軟肯花十億美元買下 AOL 的專利，也足以說明這種“各取所需”的概念了。

#### 德國專利法漏洞，重創企業。

經濟日報 (2012.04.10)

近年來蘋果、三星、諾基亞、和摩托羅拉等公司都紛紛赴德國大打專利官司，此舉引發德國專利訴訟體制恐遭濫用、不利企業經營的討論。跨國科技公司常利用德國專利訴訟體系的漏洞取得戰略優勢，令高科技業者官司纏身；歐洲至今三分之二的專利案件，集中在德國。

相較於美國法官，在無法確定有無不可挽回的損失時，可以選擇裁定損害賠償；但德國法院

無此選擇，通常會依專利所有權人的請求，直接禁售爭議商品。

最近微軟擔心與摩托羅拉的專利糾紛有不利發展，已決定將歐洲總部由德國遷至荷蘭，另尋較友善的經商環境。

#### 日立開發出“不用稀土”的工業馬達。

日經中文網 (2012.04.12)

日立 4/11 宣布已經開發出不使用稀土的“節能型工業馬達”。在 2010 年中國開始限制稀土出口，日本企業難以穩定稀土的採購，因此日本電子和電子部件廠商加快“減少稀土使用量”的技術開發。

此次日立開發成功的是工廠和大廈的送風機和風泵等設備使用的馬達；日本國內市場規模約為每年 3 兆日元(日立占比 10%)，隨節能的趨勢，節能型馬達已逐漸取代原來的馬達，其中最具代表的是含稀土釹和鐳的強磁馬達。

日立新開發的馬達的磁鐵不用稀土，而以專利的非晶質金屬材料；其性能與稀土磁鐵相仿，但成本大幅降低。這項開發歷程四年，日立表示將在 2014 年 4 月投產，未來還將應用在汽車和家電等用途上。

#### Cambrios 新型“透明導電膜”材料，即將推出。

電子時報 (2012.04.13)

隨智慧型手機、平板電腦等觸控產品，及平面顯示器等應用持續成長，而關鍵材料的“透明導電膜”市場在 2012 年將超過 \$30 億美元，2015 年更可超過 \$50 億美元。目前業界普遍以氧化銦錫(ITO)為主流材料技術，但原料銦礦正面臨快速消耗中，且大陸作為銦礦主要出口國，也已加強出口限制，是以替代性材料需求日趨重要。(註：大陸銦礦全球占比 52%)

Cambrios 利用奈米類銀線所製成的“Clean Ohm”產品，其導電性、可撓性、穿透性，均優於 ITO，未來成本也可望有競爭力。初期可導入於可撓式的軟性電子顯示器(由於 ITO 需經高溫



## 程老師週報

### Weekly Dr. Cheng

製程)、玻璃、及大面積的應用上。Clear Ohm 解決方案的優勢不僅在於銀的導電性比 ITO 的銅高 100 倍，且可藉以液態形式存儲，使用時當作塗料塗佈於塑膠或玻璃上，不但原料成本低、設備折舊成本也低。

除 Clear Ohm 其他替代 ITO 的材料，如奈米碳管薄膜(CNT-based Thin Films)或導電性高分子等，但其透明度較低、電阻較高。目前 Clear Ohm 塗料技術已在去年正式商品化，用於華為手機上，並與日本 Nissha Printing 及晶片廠 Synaptics 共同合作開發；在市場上已銷售超過 10 萬支，未來應用包括 OLED 照明及可撓曲顯示器，產品可以墨水或薄膜方式呈現。

#### 產品太夯，商標變通稱。

人間福報 (2012.04.09)

企業為創造品牌，往往投下鉅資做行銷；但有時某種品牌太過風靡，而成為某類產品的代名詞，模糊了消費者對品牌印象甚至喪失商標權，對企業並不見得是件好事。通常是新發明或鶴立雞群的產品，在銷售量、市占率、或消費者印象，都形成“獨霸”現象，在語文中成為新的代名詞，在美國品牌中，這種情形不到 5%。

產品太夯，失去商標權的案例有：阿司匹靈、海洛因、電扶梯(Escalator, Otis)、熱水瓶(Thomos)、溜溜球(Yo-yo, Duncan 公司)、拉鍊(Zipper, Goodrich 公司)。正在捍衛商標者有：Band-Aid(Johnson & Johnson)、面紙(Kleanex, Kimberly 公司)、Xerox(Xerox 公司)等。

正在發生而漸普及者，如在網路上找資料是“Google 一下”(Google 不見得不高興)、iPod 成為數位音樂播放器的代稱等。



#### 中國大陸發展

照片來源說明：

<http://hk.ibtimes.com/articles/121720100906zhongguo-jingji.htm.jpg>

#### 陸高層到地方，掀政治表態熱潮。

旺報 (2012.04.09)

三月中旬，薄熙來被免除重慶市委書記後，中共高層或地方都掀起了一波“表態大運動”；上週這股表態氛圍更燒到極致：中組部部長李源潮、廣東省委書記汪洋、“人民日報”等無不表態效忠中共中央，“與黨統一思想”。綜觀過去 90 年的黨史發展，“表態政治”一直是中共內部權力制衡和鬥爭的重要文化，藉由此進行鬥爭清算，以鞏固高層的權威。

透過各層各界表態鞏固忠誠實力，使胡溫體制在“穩中推進”的環境中安然交班。在薄熙來事件前，維穩派、中間偏自由路線的改革派和左派路線相互共存、彼此平衡。現在左傾路線式微，維穩派和中間自由派二者並非矛盾關係；即使走中間路線的改革派，也不否認穩定的重要性。

以溫家寶為首的改革派，有兩大重點是中國改革的領域：一是“槍”，即“軍隊國家化”，而非“黨指揮槍”。二是“錢”，即打破金融銀行業的壟斷，使民營資本進入金融業、革新利益結構。

#### 中國將走向貿易赤字大國。

日經中文網 (2012.04.11)

中國二月份貿易收支出現\$314.8 億美元的逆差，人民幣升值走勢也暫告一段落；除歐元危機導致對歐出口增長乏力外，油價暴漲也導致進口增長。三月份由於美國經濟回升，中國因出口增長而再度出現\$53.5 億美元的順差。

中國貿易赤字是否暫時性的，抑或是長期性？由海外投資的構成變化及出口企業排行榜就可窺知一二：去年直接投資總體製造業所占的比重為 44.9%，首次低於非製造業的 47.6%。隨著



## 程老師週報

### Weekly Dr. Cheng

勞動力成本的上漲，海外製造業廠商對投資中國開始謹慎。中國在不到 30 年的時間裡，從以農業為基礎的社會，很快進入了工業社會。而如又開始向消費型社會轉變，外企對中國的定位也從製造基地向銷售基地轉換，進口也肯定會繼續成長。在成為消費大國後，向金融和投資大國的轉變正在等著中國。

在 2009 年中國出口企業的排行榜中，以電子設備組製為核心的台灣企業及大陸公司都排名前列；在前 20 名中，有 5 家屬於鴻海旗下，廣達排名第一、大陸本土的華為排名第七。可以說，在中國的貿易順差中，很大一部份是台灣企業實現的。由於長期忽略自主產業培育，而以透過引進外資來換取高速發展，中國沒有強大的半導體、液晶面板、汽車等企業，未來當勞力密集的組製產業離開時，中國將生產什麼？又能出口什麼？

#### 稀土污染代價觸目驚心，贛州治理費高達人民幣 380 億。

中國科技網 (2012.04.09)

工信部副部長蘇波表示，稀土開採付出高額代價；僅贛州一地，因稀土造成的環境污染，礦山環境恢復性治理費用就高達人民幣 380 億元。而 2011 年江西省 51 個稀土企業，全年稀土主營收入人民幣 329 億元、利潤 64 億元；這一利潤水平已居稀土行業首位，相較前幾年的低價賤賣，這一利潤水平已是稀土價格上漲四倍的結果。“得不償失”無疑是對稀土行業近年來發展最好的總結。

目前，國有企業稀土開採回收率僅為 60%，大型的民營企業只有 40%；而一些私採亂挖者甚至只有 5%。稀土資源被大量浪費，且引發巨大環保問題；過去用草酸直接掀開植被進行開採；現在是用原地池浸工藝，向礦山表皮下的礦層注入大量硫酸氨，再把吸附稀土離子置換出來，一噸氧化物的開採，需要注入 7~8 噸的

硫酸氨，產生的大量廢水富含氨氮、重金屬等污染物，嚴重污染飲用水和農業灌溉用水；這類環境污染，目前並無成熟的解決方案。

針對最近美、歐盟、和日本，就中國稀土出口管控之起訴和輿論責難；蘇波坦言，中國稀土為全球做出巨大貢獻，但也付出沉重代價。目前實施的重拳整頓稀土行業非常必要，包括規範開採、生產和出口秩序及業者兼併重組等，並不能如外界視為壟斷資源以謀取利益。

#### 兩會宣告改革：房地產、金融、稅制、匯率。

遠見雜誌 (2012.04)

今年中國將經濟成長率調降到 7.5%，牽動全球神經；為了再創兩位數經濟成長奇蹟，無不從政治、經濟、社會全面進行改革。2012 年兩會十大重點為：

- (1) GDP 7.5%，調整產業結構，解決社會矛盾。
- (2) 減順差、擴內需，從第二大進口國逐漸成為第一大進口國。
- (3) 調結構、出口、投資、內需同時並重，製造業轉型升級。
- (4) 擴大社會主義民主發展。
- (5) 反腐敗、加強廉政建設，深入開展反腐敗鬥爭。
- (6) 深化改革開放，警惕右派，但主要防左，避免文革再度發生。
- (7) 打破國企壟斷局面，允許民間資本進入鐵路、市政、金融、能源、電信、教育、醫療等領域。
- (8) 深化收入配給制度改革，限制高收入者的收入，特別是國有企業高管。
- (9) 擴大就業，重點扶持就業容量大的服務業、創新型科技企業、小型微型企業，鼓勵人們創業。
- (10) 持續打房政策，加速建設保障房及房屋稅的調整。

2012 年指導方針為“穩中求進，先穩再進”。



## 程老師週報

### Weekly Dr. Cheng

要經濟體制成功改革，就要先改革政治體制，以解決社會矛盾。政治改革從兩方面做起：

- (1)從最低層的民主選舉開始，讓人民擁有一點參與權及監督權。
- (2)逐步完善，使中央、政府收入都要納入預算管理，避免中央、地方浪費公帑。



#### 台灣發展

照片來源說明：  
<http://mypaper.pchome.com.tw/bluetimpost3423542.jpg>

#### 尋找鴻海和三星的死穴。

日經中文網 (2012.04.09)

家電和電子行業，迎來了台灣鴻海精密工業，和南韓三星電子的兩強時代。二者都是徹底貫徹從零部件到產品組裝所有環節，都自己來做的自給自足主義；只要是看好的領域，就投入鉅資，然後利用巨大的工廠規模將競爭對手打得落花流水，這兩個銷售額 10 兆日元的巨人，難道就沒有死穴？

以往幾乎所有日本家電和電子業廠商，都是靠設計、零部件製造、產品組裝到銷售的全部環節自主完成的垂直整合模式，現在這種模式已達到極限，而成昔日黃花；垂直整模式需要非常苛刻的條件：(1)持續進行鉅額設備投資，三星將 2012 年的設備投資提高至 25 兆韓元，較上一年增長 9%、(2)必須一直保持最尖端技術的量產體制、(3)將生產的大量部件全部銷售出去的能力，因為如果出現庫存，就影響巨大工廠的開工率，所以決定垂直整合模式成敗的關鍵在於銷售能力，而銷售能力的下降，就是巨人的“死穴”。

鴻海實施垂直整合經營的理由是在變化激烈的家電和 IT 行業中，要根據客戶的需求迅速大量生產多類商品，則必須保證液晶面板等的穩定供應，而三星則在集團內部擁有半導體和面板

工廠，在投放新產品時，以迅猛的速度啟動量產機制，進而逼使競爭對手走投無路，這也是鴻海除在 2010 年將全球第四的奇美電子收入旗下外，上個月又入股夏普，且承諾其堺工廠面板一半產品的主要原因了。

#### 晶圓代工與產業趨勢新碰撞，遊戲規則將改寫。 電子時報 (2012.04.10)

相較於台積電在全球晶圓代工市場不斷堆高技術、人才、資金、及經濟規模進入障礙，並穩坐龍頭地位的情形，近幾年被台積電視為未來主要競爭對手的三星電子和 Intel 卻完全沒照老路走，甚至其市場切入點反而以台積電向來堅持的紅線為主，用成品訂單綁標、用技術規格綁標，台積電完全找不到反制的施力點。如今，三星已晉升全球前四大晶圓代工業者，甚至幾乎只代工一家主要客戶。

在 2010 年全球半導體產業景氣高峰前，任何 IDM(整合元件廠)要切入晶圓代工業務均未成功；然而現在市場遊戲規則已改變，當各個終端 3C 產品市場前三大，甚至前二大加總已逾 50%後，“綁標”一詞反成為產業供應鏈中的“必要之惡”；就鴻海一年 70%營收來自蘋果相關產品，就可推導出產業的新趨勢。以往任何一個全球晶片市場，前十大晶片供應商，有七家在台積電投片的致勝法則，以及為最多客戶服務最多產品的晶圓代工模型，已明顯與產業變革出現新的碰撞。

面對終端產品及晶片市場競爭家數越來越少，但贏家卻越來越大的產業新趨勢，競爭對手這種只做一家，而且要做就做最大的競爭思維，已對全球晶圓代工場出現新的殺傷力，給台積電所帶來的壓力勢必也將無比巨大。

#### 聯發科砸 \$10 億併瑞典晶片廠。

經濟日報 (2012.04.11)

聯發科 4/10 日宣布，將斥資 \$3,500 萬美元，併購瑞典數位訊號處理器(DSP)廠



## 程老師週報

### Weekly Dr. Cheng

Coresonic AB 以強化手機基頻晶片競爭力。併購完成後，Coresonic AB 將成為聯發科位於歐洲的另一家全資子公司，且 DSP 技術可由外購轉為自製，強化產品開發效率及市場競爭優勢。

Coresonic AB 表示該公司多年來針對各式無線通訊產品設計，提供先進的 DSP 技術授權與服務；而聯發科向來擅長快速推出高整合商用化產品，雙方在技術及產品商業化的綜效，短期內即可實現。

#### 比巨大更會賺，美利達全靠“加盟”。

商業週刊 (第 1273 期)

去年，巨大、美利達兩大自然車巨頭，都交出一張漂亮成績單，營收皆創下歷史新高，分別為\$473.8 億元及\$201.55 億元，市場將此歸功於中國內需成長所動的成績。但是美利達連續八年淨利率超越巨大，前者從 2004 年開始在 5%~9% 之間、巨大則在 5%~6% 之間，關鍵就在“營業外收入”。美利達的業外淨收入在營收的 3%~5%、巨大占比在-0.39%~0.85%。為何“業外收入”使美利達在淨利率上勝出？

答案是海外市場自有品牌的通路和銷售，以去年成績單來看，這個數字占美利達合併營收的 4.3%，占淨利的 47.9%，關鍵策略是美利達經營自有品牌國外市場的“放手”及“生命共同體”原則；有別於巨大在海外市場成立 100% 子公司、打自有品牌的做法；美利達選擇以策略投資人角色入股三成到四成，與當地合作十年以上的經銷商成立合資公司或直接投資品牌，對方握有經營權，負責開拓市場和行銷商品，每年再按合資比例分攤利潤與風險。這就是直營站和加盟站的區別：資本觀念不同，而後者賺錢較輕鬆。

美利達的“放手”原則包含三部份：

- (1) 挑選國家：方便查帳，法令環境較完備，民族性不愛抗爭。
- (2) 因地制宜：市場差異大如歐洲，則以策略投資，中國大陸則在當地直接成立公司。

(3) 策略投資：股權不過半，合資者當大老板會更加賣命，美利達在董事會中，五席中有兩席，發言權已足夠，且具否決權，成為關鍵少數。這種策略，美利達稱之為“混搭”，即擁有權與獲利彼此搭配；離供應鏈越近，採行高成本的 100% 持股，離供應鏈越遠，則以信任成本高、獲利為重、低成本的策略性投資。