



Stressful Times



國際發展

照片來源說明：

http://www.deloitte.com/viewtc_TWtw48080136517ecooutlookindex.htm.jpg

美國將逐步擺脫對中東石油的依賴。

WSJ (2012.06.27)

由於需求不斷下降，和西半球新石油來源的迅速增多，美國將在 2020 年之前，把從中東進口石油的數量削減至一半，並可能在 2035 年之前，徹底擺脫對中東石油的依賴。這一個轉變的原因在於技術上的進步，頁岩的岩層、油砂和洋底深處的石油資源得以釋放；這一轉變將為美國經濟和能源安全帶來深遠影響。這種令人驚喜的轉變，大多歸功於“水力壓裂技術”。在過去十年裡得到突破及完善，使過去不被看好的美國油田得以開發。

這個變化實現了美國政策制定者一個長期追求的目標：從周邊地區和穩定來源獲得更多石油，減少對遙遠且動盪不安地區的石油依賴；儘管曾經一度有人擔憂，如果中東石油供應出現中斷，美國能否保有可持續的石油供應，但是如今這種情況已經改變。然而中東在美國的外交政策中，依然處於重要位置；部份原因在於該地區將繼續對全球石油價格造成影響，美國仍將沿襲幾十年來的做法，繼續保衛該地區石油運輸線路安全，美國每年花費 \$500 億美元保護石油運輸路線；儘管如此，由於國內能源產量不斷增加，美國得以逐漸降低對這一充滿變數地區的關注程度，未來對美國的外交、國家安全和防務政策將有重大影響。

美國石油的復興，將導致石油價格走低，在全球經濟放緩，可能削弱需求的當口，提振美國經濟，在 2013 年美國原油的預期價格，從每桶 \$83 美元下調到 \$65 美元/桶。

Google 秘密武器 “智慧眼鏡” 科技新革命。

經濟日報(2012.06.29)

Google 正式加入消費者科技業的硬體大戰，除了推出平板電腦，還展示一款可執行大多數智慧手機功能的 “智慧眼鏡” 原型，以及可在家客廳播放串流媒體的裝置 “Nexus Q”。

這款新眼鏡明年初將以 \$1,500 美元限量供應給軟體開發商，以供參與開發這項創新產品的軟體，消費者可望再等一年後買到，且價格將比 \$1,500 美元便宜許多。

Google 眼鏡看起來類似一般眼鏡，但右眼角落有一面小顯示器，可顯示網路傳來的資訊，另有許多感應器、麥克風、喇叭、攝影機和無線連線，讓穿戴者收發影音資訊。Google 眼鏡採用輕質、可伸縮的設計，以方便裝在一般眼鏡和太陽眼鏡上，這款眼鏡已可執行一般人在智慧手機上執行工作的 80%。Google 已試過電子郵件、傳訊、瀏覽網頁，在 Google+ 網路上視訊交談等。

Google 也發表一款球形的串流媒體裝置 Nexus Q，售價 \$300 美元，七月中出貨，形狀和重量和保齡球差不多，可置於桌上，打開後可見一串發亮光的 LED，顯示它正串流影音和圖形資料至屋內其他裝置，背面有迷你 HDM1 輸出，光纖音頻端子，網路插座和迷你 USB 埠等。Nexus Q 的功能有如 Apple TV 機上盒與 Sonos 音響播放器的混合，其部分功能是作為 Android 裝置和電視間的中介。

實體通路龍頭 Walmart vs. 虛擬通路霸主 Amazon。

商業周刊(第 1283 期)

Amazon 雖營收僅逾 Walmart 的十分之一，但其市值卻是後者的 43.5%，投資人已注意到長遠 Amazon 對 Walmart 的威脅性；但是獲利是 Amazon 26 倍的 Walmart，若挾帶實體賣場的龐大採購規模，跨向網路銷售，難道會無法遏止來自 Amazon 的競爭？



程老師週報

Weekly Dr. Cheng

Walmart 以其極有效率的後勤系統，只賣市場上需求最高、區隔性強的硬產品 (hard goods：如汽車零件、工具等)，並在每 300 公里方圓處，設中央倉儲系統，增加存貨周轉率，降低流動資金需求，其存貨周轉率可達每年十二次，遠超過一般百貨公司的 3~4 次；Walmart 也大膽走入競爭者認為不可行的鄉村地區市場，成本低而售價還可較城市高 6%。Walmart 有數千個標準作業程序，這些程序已發展四十年，其長期的競爭優勢來自“因果關係模糊性” (causal ambiguity) 和“模仿的不確定性” (uncertain imitability)，在淨利率 4% 及周轉率高使企業競爭者較難模仿。

Amazon 的成功，也是經歷 17 年的累積而來，而且 Amazon 也是淨利潤極低的企業；Amazon 本身就是崛起於電子商務領域，具備網路商店的優勢，即是只需要暢銷商品的存貨，其他存貨都在大盤商的倉庫，只要有訂單，第二天就有現金流入，但可在三個月後再付給大盤商，幾乎不需營運資金，增加資本生產力。至於人力生產力更是 Walmart 的四倍之多；更重要的是，實體商店的購買行為多為衝動型者，退貨率高達 30%，網路購物則因買前評比之故，退貨率僅為 2%，又可節省營業稅。



中國大陸發展

照片來源說明：
<http://hk.ibtimes.com/articles/121720100906zhongguo-jin-gji.htm.jpg>

神九與蛟龍雙雙成功，印證中國科技力量。

朝鮮日報(2012.06.25)

6/24 日，中國載人宇宙飛船“神舟九號”與天宮一號成功實施太空手控交會對接；同一天，深海探測器“蛟龍號”進行第四次下潛試驗，成功突破 7,000 米深度，三位太空人也和三位潛航員也相互通話祝賀，充分展示了中國作為科技強國的堅實力量。

手控交會對接，是應對與地面通訊中斷等緊急情況而實施，隨著手控交會對接的成功，中國確保計劃於 2020 年建成獨立宇宙空間站所需的全部技術；“蛟龍號”在馬里亞納海域進行下潛至 7,015 米的世界新記錄，將可進行全球 99.8% 的海底探勘；目前最深記錄是日本的 6,500 米，而美、俄、法等也擁有 6,000 至 6,500 米級深度的載人深潛技術。

中國航天的宇宙雄心。

日經中文網(2012.06.26)

中國太空飛船首次載人交會對接取得成功，朝著 2020 年建設宇宙空間站的目標，又前進了一大步，而 2020 年預計美俄歐日等國的國際空間站 (ISS) 將退役；中國是繼美俄之後第三個掌控載人交會對接技術的國家。

中國為何一心發展太空空間站？雖然中國的太空空間站在重量上有歐美俄等的“國際空間站”的二成左右，但是如果“國際空間站”退役，作為能夠在太空長期停留的唯一基地，將擁有挑戰美俄歐的能力，並以此為基礎，加速推進宇宙開發，到 2030 年完成載人月球探測和月球基地建設；到 2050 年力爭從月球基地向火星等行星發射載人宇宙飛船。

中國將大規模開發南油氣。

香港文匯報(2012.06.28)

中國第三大油氣公司，中國海洋石油總公司於網站登出公告，宣布對開放南海地區九個海上區塊，供與外國公司合作勘探開發，並公開對外招標；中方計劃引發越南官方激烈反彈，指“嚴重侵犯越南主權”，但中國外交部重申，相關行動是正常的企業行為，符合有關的中國法律和國際慣例。

這九個區塊總面積達 160,124.38 平方公里，水深在 300~400 米之間。區塊靠近南海域，而越南此前已通過國內立法將南沙和中沙群島劃入其管轄範圍，其中即包括大片的南



程老師週報

Weekly Dr. Cheng

海海域。

整個南海的石油地質儲量大約在 230 億~300 億噸之間，天然氣資源量為 50 兆立方米，屬世界四大海洋油氣聚集中心之一。越南、菲律賓、馬來西亞等國，都已在中國領海進行大規模開採，已有 1000 多口井，年產石油超過 5000 萬噸。這三個國家在 20 世紀 70 年代開始，分別與美、日、英、荷等國簽訂一系列聯合開發南沙石油、天然氣資源的合同。

道瓊斯新聞社認為，這是中國針對近期越南不斷向南海主權和經濟資源開發權“提出要求”，以及近期加強“空中監控”驅趕中國漁民等而作出的回應。中國南海研究院副所長劉峰表示“我國在南沙海域的油氣資源，維權形勢不容樂觀”。

美環太平洋軍演，導演聲勢浩大的政治秀，中國未受邀。

中國經濟網(2012.06.29)

美國主導迄今為止，最大規模的環太平洋聯合軍演，從 6/27 至 7/8 為止，有 22 個國家，2.5 萬名軍人的陣容；不過，最吸引媒體關注的並非表相，而是參演國名單中藏著“一無一有的玄機”；中國被排除在獲邀國之列，而俄羅斯首次派兵參加；前者被外媒解釋為中國就是軍演的假想敵，美國正利用中國鄰居們對它的恐懼，構建對中國的包圍圈。

人民幣顯現出成為儲備貨幣的潛力。

WSJ (2012.06.30)

中國央行副行長胡曉煉表示，人民幣成為儲備貨幣的潛力已開始顯現，在一些國家官方外匯儲備裡面，人民幣已被列入儲備貨幣，這些國家既有中國周邊的國家、地區，也有北美、歐洲和中東地區。

過去三年中，中國央行一直努力促使人民幣在國際貿易和投資中扮演更重要的角色，人民幣與美元相抗衡有助於降低中國企業在外匯

方面的成本，同時也有助於提高中國國際貨幣體系中的地位。在中國政府努力下，人民幣跨境貿易結算中的使用呈幾何級增長，目前已占中國總貿易的近 10%；而這也得到了包括海外央行在內的投資者響應，部分原因是他們對於美元的長期強勢及歐元的疲弱感到擔憂。

然而，中國央行官員也認識到人民幣距離成為儲備貨幣還有很長的路要走；中國的金融改革等還不到位，這是人民幣國際化的主要障礙，在推進利率、匯率市場化及解除資本流動限制的措施，仍有待完善，只有當人民幣資產可以自由買賣時，全球投資者才會希望投資人民幣。

中國領導人已經認識到，中國經濟過於依賴銀行貸款，企業融資渠道應實現多元化，逐步向股票和債券融資轉移。



台灣發展

照片來源說明：

<http://mypaper.pchome.com.tw/bluetimpost3423542.jpg>

宏達電落難，千元股價只剩三成。

商業周刊(第 128 期)

“它打錯什麼算盤？”智慧手機的戰爭已從早期的“比功能”進到“比三獨”(獨占平台、獨特零組件與獨家的內容)；目前看來，蘋果三者兼備整合得最好；三星擁有 AMOLED 面板，也成功做出區隔化，但是宏達電呢？

宏達電在兩年內砸下超過 \$240 億元購併十家公司，積極跨出硬體領域，切入雲端、軟體及專利，在高速成長與未來布局中求取平衡的努力，只是砸下大錢，為何看不到成效？其原因為：(1)購併需要時間磨合。(2)外部環境變化太快，這些投資還來不及發酵，而產品週期縮短到 2~3 季之內，很難做出殺手級的差異



程老師週報

Weekly Dr. Cheng

化。(3)過去成功的“機海戰術”，產品特色卻不夠細緻，明顯無明星機種，反倒失去品牌鑒別度。今年集中火力主打 One 系列，然研發、行銷資源重分配，整套生產流程也跟著轉，挑戰也特別大。

爾後宏達電或許可思考：一方面緊抓住 Google 關係，一方面整合台灣的資源，例如用台積電的半導體取代三星，用聯發科的晶片取代高通，整合上下游產業鏈，充分發揮台灣水平分工的優點，與三星的垂直整合抗衡；不足之處，再由政府出面支援，以補貼、退稅的方式，將台灣的行動通訊產業全面升級，接著再以亞洲市場為重心，開發中文版的如 Siri、App Store 等特殊加值服務，以形成與三星及蘋果的對抗聯盟。

聯科擴建版圖缺一塊，購併網路晶片廠聲浪起。 電子時報(2012.06.26)

聯發科在宣布收購晨星半導體後，除合併後效益分析及聯發科新策略方向以外，更讓台灣 IC 設計業關注的是其下一個可能購併對象，從產品及市場布局來看，僅差網路晶片這一塊，便可形成三網融合效益，所以下一個目標應該是網路晶片團隊，且直接鎖定外商 IDM 廠內部網路晶片部門的可能性較高。

此次聯發科合併晨星是兼顧消滅競爭對手及擴大研發資源，並可直接拿下全球手機、電視、光碟機、DVD 播放器出貨寶座，加上產品及市場布局已橫跨消費性電子、PC 及無線通訊領域，在重新整合研發資源，提升經濟規模後，將可挑戰全球前三大 IC 設計公司。

對手變幫手：聯發科併晨星關鍵決策 100 天。 商業周刊(第 1284 期)

原本聯發科在高階智慧手機晶片市場，有全球最大晶片設計公司“高通”，挾著手機通訊專利，擋著其去路；在低階手機市場，則有大陸最大手機晶片供應商“展訊”，在過去三年

來，不斷以低價逐漸侵蝕聯發科引以為傲的 2G 晶片市場；因為這兩大對手，不斷蠶食聯發科營收七成以上的手機晶片，上下夾擊使其淨利率從兩年前的 47.48%，一路下滑到去年的 25.3%，這讓昔日股王的獲利、股價不斷腰斬，左右兩側又有不同領域的對手圍攻聯發科，例如全球電視晶片龍頭“晨星”、全球最大繪圖晶片商“英偉達”、全球第三大晶片“超微”、全球最大網通晶片商“博通”及 RIM/Xbox 晶片供應商“美滿電子”等；但就在外界以為，聯發科只能坐困愁城之際，它卻花 \$1,150 億台幣購併“晨星”，把對手變幫手！

傳統的“敵人學”就如 1980 年代國際競爭的主流思潮，來自 Michael Porter 的競爭策略理論：企業的利潤將取決於同行業間的競爭，行業與替代行業的競爭以及將自己的舊產品淘汰；2000 年以後的全球化浪潮，企業戰略已從“純競爭戰略”轉向“合作創新”的策略聯盟，企業間藉著彼此優勢的整合，來爭取全球市場的“新敵人學”思維：“敵人，才是最好的的合作夥伴”。

合併的關鍵轉折點是三星手機晶片合約，後進者“展訊”的 TD-SCDMA 基頻晶片被三星選定，用於中國移動訂製頂級智能手機 Galaxy S III，這原本是“聯發科”認為是手到擒來的訂單；“晨星”具有一批中國 TD-SCDMA 的規格制定團隊，專利強度據稱高於其他對手，而聯發科在中國持有的 TD-SCDMA 規格已持續耕耘超過五年，因而堅定了“聯發科”買下“晨星”的決心，而台灣高科技競爭史上的新扉頁，也隨之開啟。

“聯發科”和“晨星”就是因為競爭過，甚至到法律訴訟才更加瞭解對方，也思考出擁抱敵人的意義；“晨星”董事長梁公偉說：“市場速度太快了，一層一層打太慢了，你爭我奪，價格、獲利都向下沉淪，應該集中整合資源，跳躍性發展。”；“聯發科”董事長蔡明介說：



程老師週報

Weekly Dr. Cheng

“商場嘛! 哪有什麼敵或友? 整合之後, 整體的資源運用效率會大幅提升。”

舊的觀念是“市場老大才能得到最好的利潤”; 新的觀念是“盤點生態系統, 掌握遊戲規則, 比當老大還重要”。