

因為風向球已經開始變了... 如果你也在這個市場中，那你要小心了，要打的人是誰？大家都在觀望。不過，有些事情是肯定的，嚴格來說，這不是亞馬遜開的第一槍，但卻是重要的一槍，

■ 作者 藍貴銘

500萬台，這是Kindle Fire 第四季的銷售預估，這個數字遠遠超過台灣任何一家品牌商一整年的平板電腦銷售量。所以很明顯的，亞馬遜的低價策略已經讓消費者買單了，而且它很可能會一直玩下去。我們要問的是，假設這個遊戲規則被建立起來了，那台灣的零組件商、代工廠和品牌商，大家要怎麼玩下去。

硬體不值錢？ 銷售內容才是殺手

對於Kindle Fire，市場最在意的當然是他超低的199美元售價，這個價格怎麼來，是低價策略裡最關鍵的部分。根據市場研究機構HIS iSuppli的分析，Kindle Fire其實是賠錢在賣。他們分析了Kindle Fire的BOM表後指出，Kindle Fire的製造成本約為209美元，所以等同於賣一台Kindle Fire，亞馬遜就虧損10美元，而500萬台銷售的背後，代表著5000萬美元的虧損。但，真的是這樣嗎？

「賠錢的生意，沒人做。」顧能（Gartner）半導體產業首席分析師鄧雅君斬釘截鐵的告訴我們。

她表示，Kindle Fire 199美元的售價的確是很便宜，但

以亞馬遜的商業模式來說，低售價並不代表低獲利，他一定有別的地方可以去彌補獲利，例如內容（content）。微軟的遊戲機Xbox就是另一個很好的例子，雖然當時微軟賠錢在賣機器，但最後則是從軟體和線上服務來取得獲利。

只不過Kindle Fire的成本目前仍是一個謎，因為另一家專職拆解的研究機構Techinsight，就不認為亞馬遜是做賠本生意，他們指出Kindle Fire的硬體成本其實只有150美元，199美元的定價其實還是很有賺頭，並不如外界所想，是賠本在賣。

勞更苦、功更低 供應鏈和代工廠一起 和下去

然而，亞馬遜賠錢賺錢都是他自己的事，與我們無關，但背後這些有連帶關係的零組件商和代工廠，是不是也要一起拉下海，這就是個大問題，因為後面這一群人，有很大一部分都是台灣廠商，而低售價通常代表著低毛利，台灣的廠商若也跟著這個趨勢玩下去，那會是個什麼狀況。

鄧雅君表示，雖然Kindle fire很便宜，但Kindle更便宜，一台現在要價僅99美元，雖然

賣的很便宜，但它的面板供應商元太還是在賺錢，原因是元太擁有電子紙的關鍵技術。但若換成平板電腦這種相對成熟的產品，幾乎就沒有所謂的關鍵零組件，因為零組件很少差異性，大家做的都一樣。即便是目前熱門的IPS面板，未來所有的面板廠也都會做，稱不上是關鍵。

另一方面，台灣ODM廠的固定成本很高，尤其是平板電腦現在喜歡使用金屬切削技術，負擔更大，因此，業者只要能做到比固定成本高的獲利，他們就會接單，但這就幾乎是條不歸路。以台灣代工廠的狀況來說，雖然毛利率很低，但若該項產品的出貨量很大，便還是有利可圖。所以最有可能的狀況是，代工的訂單會更集中在第一大，或第二大的廠商上，其他的就很難有機會出頭。

該怎麼辦？調整產能是大家先想到的方法，但這只是暫時的手段。

鄧雅君表示，在固定成本的壓力下，代工廠就必須懂得調整產能來改善效率，以LCD廠為例，部分廠商已經開始把5-6代線的產能，轉到平板的尺寸上，來降低成本。只是這個方式別的LCD廠也會做，要

亞馬遜 Kindle Fire 的硬體成本預估

零組件	iSuppli	TechInsights
	成本 (美元)	成本 (美元)
7吋IPS螢幕和觸控	\$87.0	\$60.0
主要PCB板	\$70.4	
記憶體	\$25.0	\$8.0
應用處理器	\$15.0	\$19.0
無線網路	\$6.0	\$4.0
其他與平行的PCBs	\$24.4	
電池	\$18.25	\$15.0
外殼	\$11.0	
包裝盒	\$5.0	\$2.0
小計	191.65	
裝置成本		
組裝生產成本	\$8.4	
EMS的利潤	\$9.58	
硬體總成本	\$209.63	\$150.0
售價		\$199
	-\$10.63	\$49

怎樣進一步做差異，就要有更多的思考；另一家公司鴻海，則透過投資自動化生產，利用降低人事成本來改善整體營運的效率。但總體來說，還是難以免除規模經濟的思維。

所以，答案很明顯，就是純硬體的廠商只有削價競爭而已，除非擁有關鍵的技術，但

這樣的廠商是少之又少。想要做出差異化，還是必須要靠內容。只是在重重的壓力與困難之下，台灣硬體廠要走向軟實力還有相當長的一段路。

「台灣產業的轉型不容易啊！」鄧雅君語重心長的說。

● “所有的內容，一半的價格”
Kindle Fire 的廣告說出了未來行動市場的走向。

亞馬遜Kindle Fire的台灣供應鏈

元件	廠商	分配獲利
無線模組	佐臻	\$6.0
LCD驅動IC 觸控IC 觸控面板 背光模組	聯詠 奕力 勝華、介面、TPK 瑞儀	\$87.0
組裝廠	廣達	\$8.4
印刷電路板 電源管理IC 光感測IC 重力感測器 微控制器 石英元件 被動元件	欣興、金像電、耀華 立錡、致新 凌耀、矽創 矽創 新唐 晶技 聚鼎	\$70.4
雙料射出件廠 連接器 機構件廠	新至陸 宏致 嘉彰	\$24.4
電池	統振	\$18.25

製表：籃貫銘

硬體不好做

軟體和內容也沒這麼簡單

總體來說，種低價化的商業模式，只有掌握內容的廠商才能玩，因為光要訴求低價，並沒辦法打動消費者，以前的白牌產品就是最好的例子。如果要勝出，就必須要有比硬體更吸引人的賣點，但這關係到一項產品的生態系統不完整，和有沒有掌握內容。

所以短時間來看，目前大

概只有亞馬遜和蘋果可以在行動市場上站穩腳步，原因無他，就是這兩家公司都擁有內容或平台的優勢。那其他的廠商該怎麼辦？

Gartner終端運算市場首席分析蔡惠芬表示，iPad雖佔有近70%的市佔率，但主要的銷售地區多集中在西歐和北美，佔了將近80%，這意味著平板電腦的銷售不僅取決於內容，各別地區的寬頻基礎建設、市

場的成熟度，以及消費者的需求，都是影響平板電腦成功與否的因素；iPad成功的另一個原因，則是複製了iPhone的使用經驗，再加上完整的生態系統（eco-system）支援，便成就了蘋果在行動市場的主導地位。

至於Kindle，則是從內容供應商的角色出發，訴求就是下載消費，不管是電子書、影音都是要下載購買，也因此可

以有很低的定價，而從其首批的銷售預估量達到500萬台來看，這個模式已經能讓消費者認同。

因此，這些非蘋果、非亞馬遜的公司，商業模式就要根據自己的優勢來定，要把自己的特點強化出來，例如提供在地的內容，或者跟當地的內容商合作，一起做出有差異化的裝置。

但蔡惠芬也指出，賣內容並沒有這麼容易。以電子書為例，每個地區都有不同規定，包含與實體書之間的價差、法規等等的。所以台灣廠商要自己去研究，甚至連盜版也是個要考慮的問題。

不要自己做

抓緊Android和Win 8是最經濟的選擇

資策會產業情報研究所電腦系統資深分析師施雅茹也認為，低價策略是握有內容的廠商才可以做的，如果只有硬體的廠商，例如華碩和宏碁，則沒有辦法進行，這些公司要走低價化，就只能以降低成本的方式來對抗。但她也不建議這些廠商自己下來做內容。

施雅茹表示，如果廠商現在才要來做內容的話，其實是非常困難的，即便投資很大的

資金，都很難有成績。目前大概只有SONY還有機會可以跨入內容的經營，原因是SONY長期擁有媒體和遊戲軟體的資源，而且已經累積很長的一段時間，所以有較多的優勢。

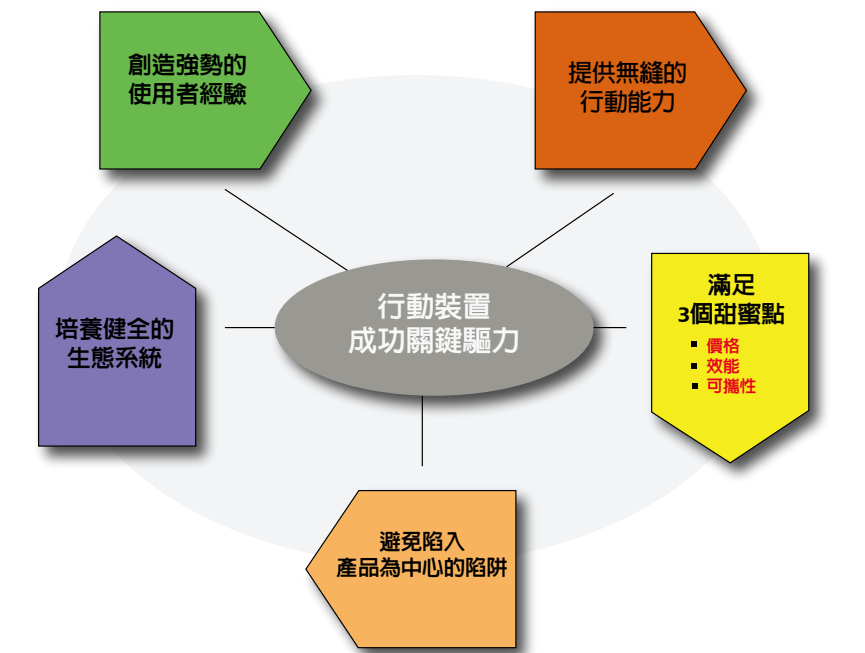
因此，台灣的廠商如要發展內容，千萬不要自己關起門來做，因為經營內容需要時間，而且也難以再做出像蘋果這麼好的封閉平台，比較可能的方式，是透過結盟和投資的途徑來取得內容。再加上現在平板電腦還是被定位在娛樂功能上，因此，背後有多少Apps

和內容就很重要。

「現在其他品牌大廠仍無法在平板市場與蘋果對抗，很大的原因就是背後的資源太少，即便是Android平台，支援平板的Apps也只有約3千個，也因此，其他的品牌商都將希望繼在將要面世的Win 8上。」施雅茹說。

目前微軟的Win 8已經確定會有軟體商店的功能，這是現在PC廠商不用進入低價對抗最快速的方法，未來這些廠商也會將大幅的資源放在Win 8上面，這是PC廠商重回平板電

行動裝置的成功關鍵



資料來源：Dr.Phil Hendrix, immr

腦市場的出路之一；另一個值得觀察的發展，則是Android在平板電腦上的應用軟體的數量，若數量能有跳躍性的成長，這也會扭轉目前蘋果或亞馬遜的市場。

不過施雅茹也強調，如果平板電腦的定位仍侷限在娛樂上，那麼市場的規模就已經被iPad給限制住了，台灣的PC廠商幾乎沒有什麼發展空間，除非把定位轉移到商用上，這樣台灣的業者才有機會，而這個轉變的關鍵就是Win 8，如能把NB的經驗複製到平板上，那麼平板電腦的市場才有可能進一步擴大。

硬腦袋要快變「軟」 用軟體強化系統整合能力

面對這樣的轉變，台灣的相關廠商得加快改變的腳步了，現在就要開始，而且還要

抓對方向。

在零組件廠商方面，蘋果陣營這端，相關的廠商是不是還要繼續以犧牲毛利的方式，來抓住有限的商機，企業內部必須要進行審慎的評估，以求取更長遠的合作關係；至於非蘋果陣營，由於沒有規模經濟的加持，就更要做好市場研究，並積極參與系統商先進產品的開發，以期爭取先期的訂單。

而在代工廠方面，則要慎選客戶，努力維持獲利率。如果因為固定支出過大，有接單壓力，就必須善用產能，同時不要集中在單一品項上，並要提升自己的能力，去介入其他高獲利的市場。而由於代工廠與PC廠商已有長久的合作關係，如果低價的策略成形，一定會對代工廠產生影響，但彼此仍可以從零組件的組合中取

得一定的獲利。

至於品牌廠，目前檯面上這些傳統的PC廠商，恐怕會是低價趨勢裡的最大輸家，因為當初他們過度樂觀看待這個市場，但最後成果並不如預期，再加上沒有內容來吸引消費者，結果蒙受了巨大的虧損。所以品牌廠不能再做Me too的產品，就要經營創新的市場，而這個創新不要侷限在硬體，也不侷限在軟體，可以是一種使用經驗，華碩的變形平板就是很好的例子。業者必須要體認到，未來的市場不是訴求低價就可以成功。

不過品牌商也不用太過悲觀，只要接下來的方向正確，未來還是有發展的空間。例如抓緊雲端商機，並與Google和微軟這兩個作業系統夥伴充分合作，相信幾年下來的感情將會繼續延續，彼此更加緊密的

結合，才會有可能脫出困境。

除了結合第三方之外，品牌商仍是要持續招募軟體人才，因為未來的產品是強調系統整合與介面優化，軟體人才就扮演了關鍵的角色。在Android平台走紅後，包括宏碁、仁寶等品牌與代工廠都已開始大幅增加相關的軟體人才，以強化系統整合的能力。不過，不能將軟體人當硬體人來用，要給他們更大的空間，軟體加值的優勢才會顯現。

痛過才會成長 2012是培養實力的一年

面對市場轉變，許多業者都正遭遇慘澹經營的窘境，特別是品牌商，但我們相信，現在這個陣痛對業者是有正面的幫助，因為唯有透過學習這個經驗，才可以進一步成長。

鄧雅君提醒業者，市場已經反過來玩了，之後不會有持續熱賣的現象，都是一波就結束，尤其是行動裝置，而台灣的廠商還是有進步空間，同時也要深耕客戶，要有慧眼洞悉出未來的商機，提早與潛力客戶做結合，不要再用做NB的思維來做生意。

未來的商業點，不會是在價錢、低成本和出貨量。過去是標準品的時代，之後是多樣

軟時代裡的求生風向球

1. 如果不與微軟和Android合作，就要在硬體設計上有自己的特色（如AMOLED）。
2. 作業系統會有第四強有出現的可能嗎？老實說，很難！
3. HP還是會投入平板電腦，只是放棄Web OS，並向微軟靠攏。
4. 亞馬遜Kindle Fire的硬體規格沒有主流平版好，是否能取得消費者認同尚待觀察。
5. 電信業者也是一個重要的角色，其補貼策略對於裝置的銷售還是有一定的吸引力。
6. 雲端運算是肯定要投入的方向。
7. 蘋果應該不會走低價，犧牲硬體的獲利，高價是一直以來的定位；應用服務收入只佔36%。
8. 未來平板電腦市場的勝出點，就在於工作與娛樂能否兼具，這也是微軟陣營僅剩的優勢。
9. Sony的平板非常值得關注，其採用Android平台，有遊戲、影音、和遙控功能，硬體規格與應用都很突出，唯一的缺點就是價格太貴。
10. 世界各地的電子書都失敗，只有亞馬遜成功，這是一個值得思考的問題。

化的平台，不同的內容和服務，要有自己的獲利模式，鄧雅君說。

明年一整年，都將還是台灣廠商的摸索期，也是培養實

力的一年，但如果還不改變，那你麻煩就大了。



●除了電子書下載之外，亞馬遜Prime網站也提供線上購物的服務