

蘋果電腦善用全球供應鏈 打開消費電子一片天

蘋果電腦的 iPod 系列在全球狂銷，儼然是該公司的金雞母，也讓這家「水果」公司再度成為華爾街的最愛。但在此同時，大家也很好奇，iPod 系列說穿了，只不過是很平常的 MP3 播放機，為何可以在一片機海中脫穎而出，成為少數不二價卻照樣大賣的電子商品，進而創造自己的藍海奇蹟？

分析其中原因，其一是蘋果電腦強勁的行銷手法，能夠在前一代 iPod 銷售量進入衰退期時，適時推出新款 iPod 產品，維持 iPod 產品的創新附加價值，並藉其吸引買氣；其二則是蘋果電腦善用全球供應鏈，整合各項零組件或組裝廠中的領導廠商能力，以低成本帶進高獲利。

重塑價格逆勢創新布新局

過去十年，消費性電子產品有個可悲的宿命，就是當產品銷售量由高點下彎後，割喉式殺價競爭，成為唯一可行之路，領導廠商挾帶低成本先殺價搶客戶，二線廠則是再殺價搶市占率，最後造成的結果，就是所有廠商全部嚴重受創及虧損，最明顯的例子就是數位相機。三年來的大殺價，讓日系廠商不得不退出或擴大委外代工，大量生產及低製造成本，成為數位相機廠商追求的終極目標。

但是蘋果電腦 iPod 自推出以來，在滿地遍野都是 MP3 播放機的市場中卻逆勢創新，搭配 itune 平台提升 MP3 播放機的價值，標榜價格差異化，創造出獨一無二的新市場，還得到消費者的認同。蘋果電腦獨到的行銷手法，是 iPod 熱賣的最大主因。

全球零組件供應鏈一把抓

有了價值的創新，蘋果要做到的另一件事，就是要得到更低的生產成本，以維持高毛利率。由投資銀行 Jefferies & Co., Inc.及市調機構 iSuppli 的分析，就可明顯看出 iPod 整個生產過程的獨特性，因為蘋果電腦生產鏈中，抓到的都是各領域的龍頭大廠。以此次聖誕旺季熱銷的 iPod Video 為例，記憶體供應商是南韓三星、硬碟來自日商東芝，視訊解碼及處理器找上美商 Broadcom，電源相關元件則由荷商飛利浦、美商國家半導體供貨。

國內廠商扮代工製造要角

當然，在全球半導體供應鏈中，台灣晶圓代工、封裝測試的專業分工，在近幾年去晶圓廠化(fab-lite)的風潮下，已扮演了重要的製造執行者角色，所以上游晶片供應商

接到訂單，台灣業者也是雨露均霑，[台積電](#)、[聯電](#)為 [Portal Player](#)、[Broadcom](#)、[飛利浦](#)等代工生產，[封測訂單](#)也由[日月光](#)、[矽品](#)、[京元電](#)、[全懋](#)、[景碩](#)等吃下。

至於印刷電路板、連接器等其他零組件，台灣業者已成為全球重要供應商，所以蘋果電腦擴大採購，包括健鼎、欣興、南亞電路板等印刷電路板廠，鴻海、正崴、佳必琪等連接器大廠，也供應鏈中重要的一環，當然整機組裝訂單也落到鴻海、緯創等手中。

產品推陳出新力保高毛利

蘋果電腦成功利用藍海策略中的[價值差異化](#)、[生產低成本](#)等優勢，開創出自己的獨占市場，若 Jefferies & Co., Inc.及 iSuppli 的分析與事實相差無幾，蘋果電腦 Video iPod 的零組件成本結構(Bill-of-Materials)均落在一百四十美元至一百五十美元間，蘋果本身毛利率就高達五二%左右。

由於蘋果電腦 iPod 的新產品推陳出新生命週期快，價格又維持在高檔不跌，自然走出過去電子產品殺價割喉的宿命，同一產品又採購內部競爭的多採購策略，毛利率維持在一定水準下，供應鏈中的各家下游廠商，也不會面對太激烈的終端產品降價帶來的價格跌價壓力，相互成為利潤分享的生命共同體。做為 iPod 概念股的台灣廠商，可說是找到一棵大樹好乘涼。