

中国芯片市场

作者: Derek Dean, James Hexter, Jerry Liu

来源: 《麦肯锡高层管理论丛》 2003. 4

国内及国外对于电子产品的需求狂潮, 预计将使中国于 2006 年变身成为价值高达 300 亿美元的半导体市场, 仅次于美国及日本

目前, 全球芯片制造商虽然可以满足大多数的市场需求, 但却很少有人从中获利。因此, 他们都指望藉由暴增的需求量, 使中国业务转亏为盈, 因为即使微薄的毛利, 也能产生庞大的收益。但同样的, 毛利呈现负数, 再加上市场风险, 也会造成巨大的损失。

想赚钱并不容易。最近一份针对分布于 10 项行业的 25 家中国公司所作的调查报告指出, 中国芯片消费者对其芯片制造商的需求, 远甚于已开发市场消费者。但是, 全球芯片厂商可以配合各种不同类型的终端使用者, 调整通路策略, 而在可以获利的情况下达到其要求。

除少数行业外, 中国各行各业使用半导体的公司对于芯片设计的知识, 都不如其外国同业。该报告指出, 中国公司希望制造商在芯片设计方面, 提供较多的协助, 范围从完整的产品规格, 一直到协助挑选电路板使用的芯片。但是提供直接销售服务的成本非常昂贵, 而且有些行业, 例如 DVD 制造业, 公司规模太小且家数众多, 根本难以做到。

中国芯片消费者由于采取薄利多销的业务模式, 必须把成本压到最低, 因此也只愿付出较低的价格。他们利用芯片制造商一心想打进中国市场的强烈渴望, 把价格压到全球平均水准以下。

购买芯片的中国公司通常要求更多的融资及物流服务。购买订制芯片 (proprietary chips) (例如特殊应用集成电路, ASIC) 的客户, 通常要求 30 至 60 天的付款期, 而现货芯片 (commodity chips) 客户则为 90 至 120 天, 无论何者, 其付款期限均长于美国客户。

中国公司也喜欢把存货成本转嫁给供货商, 往往要求把采购的芯片存放在供货商之处, 而且一直拖到芯片已经在生产制程中使用, 才予付款。

另一个更严重的问题是, 中国半导体市场的决策程序比较复杂。在美国市场, 绝大多数的芯片都是直接销售予 OEM 大厂。在中国, 则有许多参与者介入挑选芯片。研发技术弱的电子制造商往往雇用设计公司协助其设计产品电路, 这些小公司对芯片选择有重大影响力。

有些芯片使用者甚至将产品制造外包给代工厂, 并由其代为采购芯片。不过, 截至目前为止,

少有芯片厂能够调整其业务团队，以因应顾客采购流程中所牵涉的众多参与者。

尽管中国顾客要求甚多，想创造一套永续的商业模式，在中国市场销售芯片，并非不可能的任务。芯片制造商应该决定，他们想将其销售资源延伸到何种地步，以满足顾客需求；以及他们应该与许多已经在中国运作的经销商合作到什么程度。

这些经销商，包括中国、亚洲及全球业者，提供的服务从单纯的物流作业，到设计支持及融资都有，范围甚广，因此芯片制造商无须自行建立庞大而昂贵的现场应用工程师及销售团队。至于各家芯片制造商应单打独斗，或与经销商合作，则要看其所欲服务的产业而定。

在客户数不多、但全都规模庞大且发展成熟的产业中，芯片制造商可以依赖潜在顾客的策略与经济价值，而决定利用自己的销售人力。但是在客户繁多，而且其中不乏需要设计协助者的产业中，找一家芯片经销商当伙伴，将有助于制造商建立关系，达成交易，并赚得利润。

当然，取得这些协助都必须付出代价，但并非贵得负担不起，因为同一家经销商可同时为多家芯片制造商服务，因而成本可由各家分摊。一旦合作关系成功，这些通路伙伴还可以协助芯片制造商，弥补他们在已开发市场及中国市场销售模式的差异，从而提高利润。（见图）

