

保持長期成長動能

中美晶 站穩全球太陽能產業

中美晶，它不是台灣最會賺錢的公司，但肯定是最懂得如何成長的公司之一。不畏金融海嘯來襲，陸續創下亮眼的營收數字，在成功背後隱藏著聚焦專業、成本控管的經營準則。

◎ 撰文／孫慶龍 圖片提供／中美晶

金融海嘯發生前，中美晶曾創下台灣上櫃公司單月營收連續41個月創歷史新高的紀錄，這項紀錄至今尚未被超越。

金融海嘯發生初期，中美晶也是太陽能市況急轉直下時，唯一營收還能夠持續創高峰的太陽能矽晶圓業者；而金融海嘯過

後，中美晶更是國內唯一在2009年上半年還保有獲利的太陽能矽晶圓業者，並且持續保持亮眼營收表現。



隨著節能減碳意識抬頭，全球太陽能產業市場大幅成長，從1998年到2010年，短短12年的時間內，成長幅度高達133倍。

「中美晶優異的成長表現，主要是拜太陽能產業快速成長之賜。」中美晶總經理徐秀蘭表示，從進入太陽能產業開始，中美晶一直將公司定位為提供客戶「能源解決方案」，也由於中美晶是國內半導體產業中第一家做晶圓的公司，因此憑著豐富的半導體製程經驗，很順利地在太陽能矽晶圓領域打下一片天。

聚焦經營 營收屢創高峰

「能夠在1998年到2010年，短短12年的時間，營收規模由新台幣5億元大幅提高到225億元，成長幅度超過40倍，是因為中美晶身處於太陽能產業爆炸性成長的年代。」徐秀蘭說。

根據研究機構Solarbuzz統計，1998年全球太陽能產業市場規模僅6.2億美元，隨著節能減碳意識抬頭，2010年已大幅成長到830億美元，成長幅度高達133倍，Solarbuzz甚至樂觀預估，2014年將突破1,000億美元大關。「包括中美晶在內，在1998年絕對不會有人預知未來能源產業的面貌，更難以想像太陽能產業會以爆炸性的速度發展。」

徐秀蘭強調，中美晶就是搭上了太陽能產業成長的順風車，再加上中美晶的聚焦經營策略奏效，專注於最在行的矽晶圓領域，並配合市場成長進行擴產，因此不僅順利跟上產業成長的腳

步，同時創造優異的經營績效。

嚴謹經營 新增產能務求滿載

「雖然中美晶成長的腳步很快，但相對的在經營決策上卻相當嚴謹，穩健卻又能快速掌握商機。」徐秀蘭說，中美晶嚴格控管產能，只要決定擴充產能，一定自我要求在半年內新增產能都要滿載。她進一步說明，為了要達到半年內新增產能滿載的目標，中美晶在進行擴產時，除了有一組團隊負責擴產進度外，同時也一定會有另一組團隊負責尋找新訂單。

目前中美晶在美洲、歐洲、亞洲各地，已經建立起專門的業務團隊負責在各地尋找客戶與訂單，徐秀蘭說，貼近全球各地客戶最大的好處，就是能夠在第一時間掌握太陽能產業最新的市場資訊，讓中美晶可以在最快的時間，針對市場變化調整經營策略。

她舉例，2008年下半年開始的金融海嘯，中美晶一直到2009年1月開始才出現明顯衰退，而2009年5月時，中美晶卻是全市場第一個高喊擴產的太陽能業者，甚至在2009年7月時，中美晶更要求上游設備商以空運設備的高費用方式快速擴產，這項對的決定，讓中美晶領先其他同業，掌握住2010年太陽能產業爆發的大商機。

除此之外，2011年第一季太

中美晶小檔案

- 成立時間：1981年
- 公司規模：2010年合併營收224.47億元
- 經營項目：半導體矽晶圓（約占營收31%）、太陽能矽晶圓（65%）、藍寶石晶棒（4%）
- 產業地位：國內太陽能矽晶圓大廠，預計2011年底前總產能將達11億至12億瓦，與綠能並列為國內產能「唯二」破10億瓦的矽晶圓廠。

陽能產業市場狀況火熱，2月底時，中美晶原本預計加速擴產，6月底時，將總產能由2010年底的800MW（百萬瓦）提高到1.1至1.2GW（11億至12億瓦），與綠能科技並列為國內「唯二」年產能超過10億瓦的太陽能矽晶圓大廠。

然而從4月開始，中美晶卻放緩了擴產的步調，因為從全球各地業務團隊所回報的資訊中發現太陽能產業市況明顯轉差。徐秀蘭表示，因應市況，預計到2011年底，總產能才會提高到11億至12億瓦。

成本控管決定獲利能力

「一直以來，中美晶都非常強調成本控管的概念，因為差一點點，真的就差很多。」徐秀蘭說，中美晶不僅在擴產上小心翼翼，對於存貨管理也相當嚴謹，製成品存貨頂多1至2天，所有存貨加起來也不過1個月左右，所以沒有在短



中美晶總經理徐秀蘭表示，
中美晶優異的成長表現，
主要是拜太陽能產業快速成長所賜。
在短短的12年期間，
成長幅度超過40倍。

時間必須變現的壓力，雖然過去4至6年在太陽能產業爆發性的發展下，或許太陽能業者無須花費心思執行存貨控管，只要拚命搶裝機就能衝出好的獲利。

因此中美晶執行成本控管所產生的效益與優勢並不明顯，但隨著各國政府縮減補貼政策、產品報價快速下跌，未來成本控管將成為太陽能業者努力的方向，中美晶的優勢也將慢慢浮現。

走向微利時代 進行垂直整合

「太陽能產業的暴利時代已經過去，接下來將逐漸走向微利時代。」徐秀蘭表示，因應太陽能產業的快速變化，中美晶近年來積極展開上、下游的垂直整合，除了與光寶科合資在俄羅斯成立多晶矽廠、和昇陽科合資成立「中陽光伏」外，也入股華新麗華集團上游矽晶圓材料商寶德能源、義大利電池廠SILFAB以及旭泓光電。

「積極進行上下游垂直整合，是因為中美晶看到了未來太陽能業者想要再進行擴產，就必須先加深垂直整合深度的趨勢。」徐秀蘭說，2010年太陽能產業市況太過火熱，業者紛紛積極進行擴產，此次擴增的產能早已為後續成長做好準備，因此她強調：「大家都有所準備的情況下，彼此之間的競爭也會更劇烈，這個時候誰的垂直整合深度愈強，誰就掌握競爭優勢」。

由於太陽能產業景氣變化非常快速，即使前一個月需求旺盛，下一個月就可能瞬間下滑，例如2011年3月市場需求火熱，但到了2011年4月馬上感受到市場明顯減縮，甚至2011年5月時，中美晶產能利用率還出現金融海嘯過後少見的「未滿載」，因此如何在劇烈的景氣變化中生存並且追求穩定成長，就成了太陽能業者的一項挑戰。

「透過適度的垂直整合，可

以讓中美晶在景氣好的時候，降低上游缺料的疑慮，抓住景氣暢旺時的商機；當景氣不好時，也能夠在垂直整合的優勢下，用訂單來度過不景氣的寒冬。」

徐秀蘭解釋，特別是未來太陽能產業一旦進入微利時代後，垂直整合效益就會更加顯著，她說：「假設未來太陽能產業平均毛利率是10%，那麼垂直整合或許會讓毛利率提高2%，從競爭優勢的觀點來看，中美晶已領先站在相對強勢的立基點上，形成有利的經營基礎。」

展望未來，徐秀蘭認為，在日本福島核災發生後，讓全世界重新思考能源產業的未來發展，可以預見綠色能源必定占據重要地位，太陽能產業景氣雖然出現劇烈震盪，但整體市場規模仍將隨著綠色能源趨勢向上成長，而中美晶以每3年營收規模成長1倍為目標，預計2017年，營收規模將有機會突破1,000億元。■