

# Google or Apple?

曾娟娟

何雪菱、顏漢文、林佩芸、古永吉

國立屏東商業技術學院

國立屏東商業技術學院

企業管理系副教授

企業管理系學生

## 摘要

本專題主要是針對 Google 公司與 Apple 公司這兩家公司，從這兩家公司之營收來源、轉投資策略、競爭者分析、員工管理四個角度進行分析，再決定 Google 公司或是 Apple 公司是否適合投資者投資。經過本組分析後，以轉投資的角度，Apple 是適合投資者投資的。從營收來源、轉投資策略、競爭者分析和員工管理的角度來看，皆是 Google 公司適合投資者投資。

關鍵字:Google、Apple

## 壹、專題製作動機

如何快速累積自己人生中的第一桶金？

即將踏入社會的我們，最想在進入社會時做的一件事是「存到自己人生中的第一桶金」，除了工作得到的薪資，也想利用在大學學到的理財投資，來得到額外的收入，身為大學生的我們，最常接觸的就是網路，打開的網頁不是 Yahoo！，就是 Google，而 Google 最初是由兩個大學生創立的，在近年來成長快速，現在在全球各地皆有 Google 的分公司，且我們學生在使用搜尋引擎時，明顯的改變就是從 Yahoo！換成 Google，因為 Google 能提供的資料比較多元化。Google 目前成長快速，股價也飆的很高，本專題想探討 Google 是從哪裡賺錢的？Google 又為何是一家有成長力的公司呢？那如果在投資外國公司股票時，Google 是一個好的標的物嗎？

Google 是大學生常用來搜尋課業上所需資訊的來源途徑，但還有一樣東西確實改變了我們的生活，它就是智慧型手機。它帶給我們很多便利性，像是臨時需要開 GPS 導航、想上社群網站、臨時要搜尋資料等等的需求，智慧型手機通通都會解決您的需求。現在的智慧型手機廠商更是越來越多，例如 Apple、Samsung、hTC、Motorola 等等都是我們市面上常見的，唯獨 Apple 的 iPhone 是使用自己公司所發明的 iOS 作業系統，其他手機製造商大部分都是使用 Google 公司的 Google Android 子公司提供的 Android 作業系統，但 Apple 公司的 iOS 作業系統只能自己使用，Google Android 卻是授權多家廠商一起使用 Android 作業系統，雖然 Apple 的 iOS 作業系統是屬於封閉的，但消費者大多能接受，甚至帶來流行、潮流，相對於 Android 作業系統是屬於開放的，所有使用的 Android 作業系統智慧型手機市占率卻是高得嚇人。

但如果本專題只探討 Google 就無法彰顯 Google 真的比其他公司更有競爭力、成長力？所以本專題組員決定從四個角度看 Google 的本業到多角化與相似的產業 Apple 公司來做比

較。

## 貳、Google

### 一、 公司介紹

Google 公司是一家美國的上市公司，1998 年 9 月由 Larry Page 和 Sergey Brin 兩人聯手創立，並於 2004 年 8 月 19 日 Google 在紐約股票交易所上市，成為股份有限公司。Google 致力於網際網路搜尋、雲端運算、廣告技術等領域，Google 開發並且提供了大量的網際網路之產品與服務，其主要的利潤是來自於 AdWords 等廣告服務。

Google 剛開始是從宿舍和車庫發跡，在 2004 年，搬遷至美國加州山景市(Mountain View)的總部大樓，也就是大家所熟知的 Googleplex。如今，Google 在全球擁有超過 70 個據點，分佈於 40 多個國家/地區。Google 的名稱由來是取自數學名詞「googol」，意思是 1 後面加上 100 個零，在 1998 年，昇陽電腦(Sun)共同創辦人 Andy Bechtolsheim 寫下一張 10 萬美元的支票，開給還不存在的公司 Google Inc.，Google Inc.就此誕生。

Google 公司經營至今，以能夠提供使用者的最佳服務為終旨，專心地把事情做到盡善盡美，不斷的改善搜尋引擎，使它能夠快速地回應使用者想要得到的重要資訊，因此 Google 很注重速度，當初設計的 Google Chrome，就是為了達到現代網路的速度。

世界的改變，每個人都希望資訊能夠唾手可得，Google 在 2005 年收購 Android 是希望能夠利用 Android 的開放原始碼為世界各地的行動服務使用者激發更多的創意，也能讓使用者擁有更多選擇、享受創新的行動服務，更為行動通訊、製造商、開發人員創造無限的商機。Google 會先一步預測使用者真正的需求，開發出日後可能會成為標竿的產品與服務，以 Gmail 為例，Google 當初開發 Gmail 時，它的儲存空間遠超過當時坊間所有的電子郵件服務。雖然如今回頭看來這一點似乎不足為奇，但這是因為目前的電子郵件儲存空間標準已經不可同日而語。Google 要的就是像這樣的突破；它們今後也將繼續不斷地尋找突破的新契機。歸根究柢看來，就是這股對於現狀永不滿足的精神，化為 Google 公司一切努力背後的驅策動力。

### 二、 營收來源

從何得知一檔股票會賺錢、賠錢、還是地雷股，一定會先看那個公司的財務報表來明白該投資公司的財務狀況，本專題組員從營收的角度來看是否該選擇投資 Google 這間公司，如何運用最小的金錢和風險獲取最大的報酬。

2010 年至 2012 年 10 月，Google 股票價格的變動(圖 1)，在 2010 年期間最低股價 US\$436.07；最高股價 US\$626.77，在 2011 年期間最低股價 US\$474.88；最高股價 US\$645.9，截至 2012 年 10 月底為止，2012 年期間最低股價 US\$559.05；最高股價 US\$768.05。



圖 1： Google 2010 到 2012 年 10 月的股票趨勢圖

要知道這家公司是值得投資的就必須要先看他的財務報表，有資產負債表和損益表，為什麼要只看損益表呢？是因為我們想知道 Google 這家公司的收入來源跟費用成本的增減變動，剛好也發現到 2008 年有出現赤字的問題，所以說明 2008 年那年發生甚麼事。

從 2008 年到 2011 年期間的收入增加(表 1)，費用也因為一些研究費用或是支出也是逐年增加，但是 Google 始終保持收入大於費用的情形，淨利比例提高，所得稅也會提高。可是在 2008 年呈現紅字淨利問題，問題在於 2008 年的 Impairment of equity investments 減值股權投資(圖 2)，原因在於一家 Clearwire 這家公司是 Google 投資部分資金的公司，可是 Google 發現到 Clearwire 最近連年虧損沒有大幅度提升的利益，所以開會決定撤銷原本在 Clearwire 的投資其他資產，因此在報表上顯示紅色，淨收入在 2008 年也是最糟的只有 6.7%，在 2008 年那年 Google 的報表是最難看的一次，可能那一次的決策讓一些投資人退出投資。

表 1：Google 2008 年~2011 年的損益表

註:千美元

Period Ending	2011/12/31	2010/12/31	2009/12/31	2008/12/31
總收入	\$37,905	\$29,321	\$23,651	\$21,796
收入成本	\$13,188	\$10,417	\$8,844	\$8,622
毛利	\$24,717	\$18,904	\$14,807	\$13,174
<b>營業費用</b>				
研究發展費用 銷售,一般和行政費用	\$12,975	\$8,523	\$6,495	\$6,542
營業收入	\$11,742	\$10,381	\$8,312	\$6,632
收入/支出 項目	\$584	\$415	\$6969	\$(778)
利息及稅項前盈利	\$12,326	\$10,796	\$8,381	\$5,855
稅前盈利	\$12,326	\$10,796	\$8,381	\$5,855
所得稅	\$2,589	\$2,291	\$1,861	\$1,627
淨利	\$9,737	\$8,505	\$6,520	\$4,227
淨利成長百分比	26.6%	17.78%	2.57%	N/A

	Quarter Ended							
	Mar 31, 2007	Jun 30, 2007	Sep 30, 2007	Dec 31, 2007	Mar 31, 2008	Jun 30, 2008	Sep 30, 2008	Dec 31, 2008
Revenues .....	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%
Costs and expenses:								
Cost of revenues .....	40.1	40.3	39.3	40.5	40.7	40.0	39.2	38.4
Research and development .....	11.1	13.7	13.0	13.1	13.0	12.7	12.7	12.9
Sales and marketing .....	8.3	9.2	9.0	8.8	8.6	9.0	9.2	8.9
General and administrative .....	7.2	8.2	7.6	7.8	7.9	8.9	9.2	7.2
Total costs and expenses .....	66.7	71.4	68.9	70.2	70.2	70.6	70.3	67.4
Income from operations .....	33.3	28.6	31.1	29.8	29.8	29.4	29.7	32.6
Impairment of equity investments .....	—	—	—	—	—	—	—	(19.2)
Interest income and other, net .....	3.6	3.5	3.6	3.5	3.2	1.1	0.4	1.3
Income before income taxes .....	36.9	32.1	34.7	33.3	33.0	30.5	30.1	14.7
Provision for income taxes .....	9.5	8.2	9.5	8.3	7.8	7.3	6.8	8.0
Net income .....	27.4%	23.9%	25.2%	25.0%	25.2%	23.2%	23.3%	6.7%

圖 2：Google 2007 年 5 月~2008 年 12 月的損益表

從(圖 3)可以看出在 2012 年初 Google 公司的收入百分比是 Google 網站的廣告收入為 69%、互聯網\* 的廣告收入為 27% 及其他收入 4%左右，從(表 1)的淨利成長百分比來看一年比一年多，2.57% 變 17.78% 最後是 26.6%)，雖然說 Google 有很多其他產品例如平板電腦以及其他品牌手機上的安卓系統，都仍在其他收入的 4%以內，Google 很堅信一開始的產品就是搜尋引擎和廣告，所以他們也不會放棄一開始的成就，以搜尋引擎和廣告為主線，其他的就為副線，打響 Google 這家公司知名度。

註一\*互聯網：搜尋某產品會出現廣告點進去之後跟這產品或公司的相關資訊或是廣告會一起顯示，都互相有關係。

<b>Revenues</b>			
The following table presents our revenues, by revenue source, for the periods presented (in millions):			
	Year Ended December 31,		
	2009	2010	2011
Advertising revenues:			
Google websites .....	\$ 15,723	\$ 19,444	\$ 26,145
Google Network Members' websites .....	7,166	8,792	10,386
Total advertising revenues .....	22,889	28,236	36,531
Other revenues .....	762	1,085	1,374
Revenues .....	\$ 23,651	\$ 29,321	\$37,905
The following table presents our revenues, by revenue source, as a percentage of total revenues for the periods presented:			
	Year Ended December 31,		
	2009	2010	2011
Advertising revenues:			
Google websites .....	67%	66%	69%
Google Network Members' websites .....	30	30	27
Total advertising revenues .....	97	96	96
Google websites as % of advertising revenues .....	69	69	72
Google Network Members' websites as % of advertising revenues .....	31	31	28
Other revenues .....	3%	4%	4%

圖 3： Google 2009 年~2011 年收入來源百分比

從 2008 年到 2011 年的財務比率來說明 Gross Margin 毛利率、Operating margin 營業利潤率(圖 4)。

從毛利率來看，Google 公司的變化幅度不會差別很大還有在增加，通常一般穩定公司的毛利率應保持穩定且不會浮動太大。從毛利率 (60%→63%→64%→65%)看得出來 Google 是在上升的(圖 4)。

營業利潤率是衡量企業經營效率的指標，稅前營業利潤率從(30% → 35% → 35% → 31%)，看起來是有點走下坡的經營效率(圖 4)，可是從總收入和營業利潤來看是在上升的(表 1)，收入的上升當然費用的研究和發展費用和一般費用也會上升，因為 Google 還在繼續發展出最好的技術和能力。

Period Ending:	Trend	12/31/2011	12/31/2010	12/31/2009	12/31/2008
<b>Liquidity Ratios</b>					
Current Ratio		592%	416%	1,062%	877%
Quick Ratio		572%	403%	1,031%	816%
Cash Ratio		501%	350%	891%	688%
<b>Profitability Ratios</b>					
Gross Margin		65%	64%	63%	60%
Operating Margin		31%	35%	35%	30%
Pre-Tax Margin		33%	37%	35%	27%
Profit Margin		26%	29%	28%	19%
Pre-Tax ROE		21%	23%	23%	21%
After Tax ROE		17%	18%	18%	15%

圖4： Google財務比率

表 2：Google 2010 年~2012 年各季 EPS 比較

註：萬美元

收入 / 每股盈餘								
Q1	2012	2011	2010	2009	2008	2007	2006	2005
收入	\$10,645	\$8,575	\$6,775	\$5,509	\$5,186	\$3,663	\$2,253	\$1,256
EPS	8.75	5.51	6.06	4.49	4.12	3.18	1.95	1.29
Q2								
收入	\$12,214	\$9,027	\$6,820	\$5,523	\$5,367	\$3,871	\$2,455	\$1,384
EPS	8.42	7.68	5.71	4.66	3.92	2.94	2.33	1.19
Q3								
收入	\$14,101	\$9,720	\$7,286	\$5,945	\$5,541	\$4,231	\$2,689	\$1,578
EPS	6.52	8.34	6.72	5.12	4.06	3.38	2.36	1.32
Q4								
收入	16,202	\$10,583	\$8,440	\$6,674	\$5,700	\$4,826	\$3,205	\$1,919
EPS	7.52	8.23	7.82	6.14	1.21	3.79	3.3	1.22
總收入	\$53,162	\$37,905	\$29,321	\$23,651	\$21,795	\$16,593	\$10,604	\$6,138
總 EPS	31.21	29.76	26.31	20.41	13.31	13.29	9.94	5.02
趨勢**	↑	↑	↑	↑	↑	↑	↑	N/A

註二\*\*趨勢：比較每一年總 EPS 來看是否有增加或減少

以營收來源的角度來看，Google 公司的股票是值得投資的。

因為該公司的 EPS(表 2)跟淨利(表 1)每年都是成長提升，對投資人來說錢投資越多股利也拿得越多，雖然每個股東都不一定會分配到股利，即使沒有分到股利，公司也會將盈餘轉到做其他投資。分析完 Google 公司的營收來源剛好 Google 不會執著在於自己公司的本業會參與一些其他的投資，以下就有關 Google 的轉投資策略的角度來觀看。

### 三、轉投資策略

Google 和其他科技龍頭大不相同，Google 總是不怕敞開他的口袋進行投資，像是買下視頻網站 YouTube、或是投入開發 Android 作業系統；不過，有些時候 Google 的投資卻會讓許多人感到不解，因為這些投資顯然都不是 Google 的核心業務，例如 Google TV、綠色能源產業、光纖網路。為何身為網路搜尋引擎龍頭的 Google 會投資與自己核心業務不同的投資案？以下我們就先根據轉投資的定義，再來探究 Google 轉投資的想法。

轉投資是指公司以出資、認股、受讓出資額或股份等方式，成為另一家公司股東(不包括無限公司股東及兩合公司無限責任股東)的行為；公司進行轉投資的目的主要有四點，第一點消除競爭：以投資或收購他公司股份的方法，掌控另一家公司的經營權；第二點藉助轉投資

他公司為股東，與另一家公司建立密切業務關係，以達成下列三項目的(1)掌握原物料來源，穩定本(母；投資)公司進料價格，(2)建立商品銷售網路，便利本(母；投資)公司的商品銷售，(3)本(母；投資)公司與被投資公司相互間形成策略聯盟，互享彼此資源；第三點從事多角化經營，以分散經營風險；第四點以剩餘資金投資他公司股份，以賺取投資利益(股利及股票價差)，(商學趨勢導報，2007)。

以下(表 3)列出關於轉投資的目的整理：

表 3：轉投資的目的整理

轉投資的目的	
第一點	消除競爭，以投資或收購他公司股份的方法，掌控另一家公司的經營權。
第二點	藉助轉投資他公司為股東，與另一家公司建立密切業務關係，以達成下列三項目的： (1)掌握原物料來源，穩定本(母；投資)公司進料價格。 (2)建立商品銷售網路，便利本(母；投資)公司的商品銷售。 (3)本(母；投資)公司與被投資公司相互間形成策略聯盟，互享彼此資源。
第三點	從事多角化經營，以分散經營風險。
第四點	以剩餘資金投資他公司股份，以賺取投資利益(股利及股票價差)。

以下列出 Google 比較重大的轉投資業務，分別是 Google TV、綠能產業、光纖網路：

(一) Google TV(商業周刊，2011)

因為看好數位家庭商機，Google 決定投資於 Google TV，Google TV 是由 Google 開發軟體及服務平台，並授權電視廠商進行生產製造。目前 Google TV 的規格，是採用 Android 的作業系統，並整合 Chrome 瀏覽器，甚至可以透過 App 把手機變身遙控器。從 2010 年 5 月發表了第一代 Google TV 到 2012 年第三代 Google TV，雖然剛開始推出，銷售慘淡，但 Google 顯然不氣餒，並不斷改善，始終對此抱持強烈的企圖心，企圖創造更好的產品給大眾。

顯然 Google 的投資策略屬於第三種，從事多角化經營，藉以分散經營風險；Google 長期投資這些轉投資對 Google 帶來的潛在利益是，Google 投資金額在 Google TV 上，加上 Google 本身有堅實軟體開發與網路服務的實力做為後盾，再加上網路大量數位圖文影音內容的配合下，Google 的視聽與家庭娛樂產品，在未來的競爭力是令人期待的。

(二) 綠能產業(數位時代雜誌，2011)

Google 投資的綠能產業包括太陽能、風力發電與風力熱能，以下是截至 2011 年 12 月 21 日前，Google 在綠能產業的投資項目：

- SolarCity 陽台太陽能計畫
- Clean Power Finance
- 奧瑞岡州 Shepherds Flat 風力發電計畫
- 北達科他州 NextEra 風力發電場

- East Coast 風力發電骨幹計畫
- 愛荷華州風力發電場
- 奧克拉荷馬州風力發電場
- BrightSource 風力熱能計畫
- 德國太陽能計畫
- 綠能創投

Google 歷年持續投資綠色能源產業，至 2011 年 12 月 21 日投資額總共已近 10 億美元，由此可看出 Google 對於綠能產業的重視；Google 透過旗下的 Google 投資公司和慈善機構 Google.org，每年資助數億美元至各大企業、實驗室與大學院校，發展比火力發電成本更低廉的再生能源。

Google 投資綠能產業屬於第四種，以剩餘資金投資他公司股份，以賺取投資利益；因為現今全球經濟成長開始以新興市場國家為主軸，這些新興國家所衍生出的高度需求，使得現有的能源供不應求，而石油或天然氣這些能源終究會有用完的一天，因此發展接替的能源也謂為重要，這使得綠能產業的發展前景被看好，又加上環保意識的抬頭，各國政府積極鼓勵替代性能源發展，同時高油價時代來臨，也帶動替代性能源被大家重視，這些因素使得綠能產業的未來發展前景被看好，Google 長期投資這些資源，並且不斷的繼續投入資金下去，長期來看這些綠能投資，可以為 Google 帶來好的益處。

### (三) 光纖網路(科技商情，2010)

因為 Google 想要推廣次世代、以高速頻寬為基礎的網路服務，希望藉此刺激其他 ISP 電信業者提供高速寬頻網路，當前的寬頻網路速率約在 1~50Mbps 之間，而 Google 希望提供用戶 1Gbps 的網路頻寬，這比當前一般寬頻網路快上 100 倍；研究機構 Frost&Sullivan 分析師 Mike Jude 表示，競爭者愈多，網路頻寬就愈高，當前的網路寬頻受限制的原因，在於用戶不清楚高速寬頻可以怎麼用，而 Google 的高速寬頻試驗可望以刺激相關需求逐漸普及，目前這套寬頻系統在 2011 年 3 月底在美國堪薩斯州的堪薩斯城 Kansas city 試驗。

Google 投資於光纖網路的投資策略屬於第三種，從事多角化經營，藉以分散經營風險；Google 在光纖網路上屬於先行者，Google 想要刺激新的電信營運模式以及創新的構想，Google 想要把高速寬頻普及化，這看出 Google 對於網路遠大的理念，不是以賺錢為目的，而是為了提供更好的網路服務來給社會大眾。

Google 在光纖網路當先行者有兩個優勢存在，第一，品牌忠誠度和技術領先，Google 會在該領域上享有領導者的長期聲譽；第二，獲得報酬遞增的優勢，如果 Google 的試驗成功的話，便可藉由自我增強的正回饋機制，來確立其成為主流的地位；不過，儘管先行者有前兩項優勢存在，它也會帶來相對的劣勢，承擔研究與發展費用就是一種，在剛開始發展通常需要承擔一筆不少的費用，所以成為第一個引介的新理念是既昂貴又具風



險的。不過，儘管如此，本組組員認為 Google 本身就有堅實的網路服務實力做為基礎打底下是會成功的。

以下(表 4)列出有關 Google 的轉投資策略整理：

表 4：Google 的轉投資策略整理

轉投資		資金 or 技術	投資金額 (年代)	所佔的 股份	欲達成的 轉投資目的	
Google TV		技術	N/A (2010 年 5 月始)	N/A	分散 經營風險	
綠 能 產 業	太 陽 能	SolarCity 太陽能裝置公司	資金	2 億 8 千萬美元 (2011 年 6 月)	N/A	賺取 轉投資利益
		投資 Clean Power Finance 支持陽台太陽能板裝設計畫	資金	7500 萬美元 (2011 年 9 月)	N/A	賺取 轉投資利益
		德國太陽能計畫	資金	500 萬美元 (2011 年 4 月)	49% 股權	賺取 轉投資利益
	風 力 發 電	Shepherds Flat 風力發電站	資金	1 億美元 (2011 年 4 月)	N/A	賺取 轉投資利益
		NextEra 風力發電場	資金	3880 萬美元 (2011 年 5 月)	20%	賺取 轉投資利益
	風 力 熱 能	BrightSource 風力熱能	資金	1 億 6800 萬美元 (2008 年)	N/A	賺取 轉投資利益
綠能創投		資金	N/A (2007 年始)	N/A	賺取 轉投資利益	
光纖網路		資金 與技術	N/A (2010 年 2 月)	N/A	分散 經營風險	

以轉投資策略的角度來看，Google 公司的股票是值得投資的。

因為 Google 公司轉投資目的主要是分散經營風險與以剩餘資金投資他公司股份，賺取轉投資利益這兩項為主；分散經營風險可以讓 Google 不要把雞蛋都放在同一個籃子上，這樣的最大好處是風險小，因為不會每一項投資都賺錢，也不可能每一項投資是虧錢的；而以剩餘資金投資他公司股份來賺取轉投資利益，當 Google 公司有多餘的資金，拿來投資綠能產業，當 Google 長期投資這些資源，並且不斷的繼續投入資金下去，何況這些綠能產業，因為現今資源短缺，這些替代性的能源就逐漸被大家所重視，長期來看，Google 長期保有這些綠能產業的投資是好的。所以，經過本組組員討論分析，認為 Google 從轉投資策略的角度來看，Google 的股票是值得投資的。

Google 公司轉投資這幾項業務，那麼勢必也會帶來競爭者的覬覦，下面就說明有關競爭者分析的部分。

## 四、 競爭者分析

Google 所處的產業是 **Computer service industry**，也就是電腦服務業，是一種不會消耗自然資源、無公害、附加價值高的產業，在美國有 **Baidu**、**Sina**、**Facebook** 等等公司都是屬於電腦服務業。**Google** 不只是提供網路線上的服務，還有軟體的開發和硬體研發。**Google** 公司大部分的收入是來自於線上廣告，有 **96%** 的收入是來自於 **Google** 網站與互聯網。

使用者使用習慣的改變，逐漸開始使用行動裝置(智慧型手機與平板電腦)，**AdMob** 行動廣告的點擊率逐漸增加，但是與 **AdWords** 線上搜尋廣告不同平台，**AdMob** 特性不同，使廣告商投入 **AdMob** 意願不足，這確實會威脅到 **Google** 整體廣告營收的成長，**Google** 公司準備將 **AdMob** 與 **AdWords** 兩個廣告平台結合，本專題組員認為這個策略能夠使廣告商投入更多的資金，可以在 **PC** 與行動裝置上放廣告，為 **Google** 的帶來更多的營收。

2005 年 **Google** 收購了 **Android**，列入旗下子公司，主要是發展行動裝置上的 **Android** 系統，免費授權手機製造商搭配 **Android** 系統，與 **Apple** 的 **iPhone iOS** 競爭。**Google** 不斷地充實行動裝置的技術，更是提供雲端運算技術，帶給使用者更多的方便性，能夠降低成本，**Google** 提供更好的軟體、服務，吸引使用者，使市占率提高，也提高了 **Google** 的品牌價值。

**Google** 在電腦服務業中，一定會有來自這個產業中的競爭者，在競爭者分析有很多種方法，本專題組員選擇利用 **Michael Porter (1980)** 的五力分析，由消費者的議價能力、供應商的議價能力、替代品的威脅、現有競爭者的威脅、潛在進入者的威脅，以下部分由以上五個構面來分析 **Google** 在電腦服務業中的威脅強度。

### (一) **Google** 公司的五力分析

1. 消費者的議價能力：**Google** 所提供的服務除了商業廣告之外，都是免費的服務，如：線上信箱、雲端文件等等，且因為使用者可以輕易轉換到其他能夠提供相同服務的網站所以來自使用者的議價能力是高的。
2. 供應商的議價能力：**Google** 是提供網路服務，技術上的開發都是來自於員工，唯有公司提供一個好的工作環境，滿足並激勵員工，才會有好的產出，所以我認為來自員工的議價能力是高的。
3. 替代品的威脅：**Google** 主要是提供搜尋引擎和雲端服務，微軟也提供了這樣的服務，搜尋引擎：**Bing**，雲端服務：**Microsoft SkyDrive**，雖然 **Bing** 搜尋引擎的使用率較 **Google** 來的低，不過在雲端服務所提供給使用者的空間來的大，免費提供給使用者比 **Google** 的 **5GB** 還大的 **7GB** 的空間使用，它更可以直接由 **office 2010** 上傳，可以在網路上、電腦上使用，我認為 **Microsoft SkyDrive** 對於 **Google** 雲端服務的替代品威脅是大的。
4. 現有競爭者的威脅：**Google** 主要是提供搜尋引擎為主，在 2012 年全球搜尋引擎的使用率達到 **67%**，其次則是 **Bing(15%)**、**Yahoo(14%)**，因為 **Google** 使用簡單，線上又提供很多軟體，雲端硬碟供使用者使用，本專題組員認為這是 **Google** 使用率高達六成七的原因，所以現有競爭者的威脅是低的。
5. 潛在進入者的威脅：**Google** 公司以使用者為出發點，研發人性化的技術應用在搜尋

引擎上，所以才會有這麼高的使用率，甚至提供翻譯、地圖等等軟體提供我們在線上使用，Google 也著手開發行動裝置上的軟體，在 2005 年收購 Android，在 2011 年收購 Motorola，使 Google 擁有 18000 個專利數來支援 Android 作業系統，本專題組員認為，要提供與 Google 相似的產品是很不容易的，所以潛在進入者的威脅是小的。

## (二) Google 公司的 SWOT 分析(表 5)

在競爭者分析上有許多方法，本專題組員認為一項 Porter 五力分析是不夠的，於是選擇了另一個競爭者分析方法—SWOT 分析。SWOT 分析是一種企業競爭分析方法，是透過評價企業內部的優勢、劣勢與外部帶來的機會和威脅。以下是綜合 Google 企業內外部來分析 Google 的優勢、劣勢、機會、威脅。

表 5：SWOT 分析

優勢	劣勢
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Google 擁有強大、速度快、準確性高的搜尋引擎，市占率達到 6 成。</li> <li>2. Google 在 2011 年收購 Motorola，且擁有大量的專利，應用在 Android 系統。</li> <li>3. Google 賺錢不以為惡，不會為了賺錢，隨便將廣告上架。</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Google 營收有 96% 來自於廣告收入，缺乏多樣化的營收。</li> </ol>
機會	威脅
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Google Android 作業系統開放原始碼授權給手機製造商使用，能夠讓 Android 市占率提高。</li> <li>2. Google AdMob 未來將與 AdWords 結合成一平台，使廠商較願意投入廣告。</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Google AdMob 目前未解決行動裝置上的問題，使廠商投入意願不足，影響到 Google AdMob 的營收。</li> <li>2. Google 公司的 Android，因為它的開放性，Google Play 平台上太多惡意程式，會對應用程式的整體品質產生負面的影響。</li> </ol>

表 6：2012 年第 3 季智慧型手機作業系統市占率

作業系統	市占率
<b>Android</b>	<b>75%</b>
<b>iOS</b>	<b>14.9%</b>
BlackBerry	4.3%
Symbian	2.3%
Windows Mobile	2.0%
Linux	1.5%
總計	100%

以競爭者分析的角度來看，Google 公司的股票是值得投資的。

因為本專題組員認為 Google 在 2005 年收購 Android，在之後又讓他開放原始碼提供給手機製造商使用，有別於競爭對手 Apple 的封閉性系統，本專題組員認為 Android 的未來或許就會跟微軟的成功一樣，被大家廣泛的使用，還有把 Google 的服務與 Android 手機結合，像是雲端硬碟，我們走到哪就可以使用到哪，且在 Google 的廣告方面，Google 的廣告出現不會影響到我們使用者的搜尋，它處處以使用者為出發點，所以本專題組員認為 Google 的股票是可以投資的。

## 五、 員工管理

員工管理在每一間公司都是個重要的關鍵，比喻說整間公司是台機器，每個員工都是機器的零件，缺一不可，而 Google 公司這麼大一間，他的員工管理可不馬虎，從徵選員工到員工進公司之後，有良好的環境供員工使用、要求定期回報進度...等等，所以 Google 有著十項的員工管理原則及五項的員工資安管理原則，管理好每個員工，也讓 Google 公司的機密有一定的保障。

以下就是 Google 公司的員工管理原則及員工資安管理原則：

### (一) 員工管理原則：

1. 面試關卡：在徵選 Google 員工時，會有個管理階層擔任面試官組成的組織委員會，各個面試官的主見不同，不會僅有個人主見就把一個人給淘汰，是經過層層的面試程序，而每個面試者都至少與六位面試官交談過，找尋最好最優秀的員工，就是需要嚴格的招聘關卡，而通過面試的人將會是未來最優秀的 Google 員工。
2. 排除障礙：Google 的管理目標是「排除任何影響他們工作的障礙」，就是滿足員工的所有基本需要，例如：吃飯、休閒，甚至洗車、洗衣(圖 5、6)。



圖 5：零食儲存櫃



圖 6：娛樂室

3. 共享辦公室、知識分享：Google 公司的辦公室，並不是所有員工都一人一間辦公室，而是有一大間辦公室，讓員工們共享，使得員工們在工作時，遇到問題或困難，可以馬上找到同事來詢問、討論(圖 7)。



圖 7：辦公室共享(無獨立的辦公室)

4. 定期回報進度：Google 要求所有的員工要定期回報自己工作的進度發送 E-mail 給主管，這樣能夠讓同事能簡單的跟蹤其他人的進度、監控及同步作業。
5. 身體力行、鼓勵創新：Google 要求員工使用自己公司開發的產品，使用過程中，可直接知道產品的缺點而去改善，為求完美產品才向市場推出，而 Google 公司有個共用建議箱-創意郵件目錄，讓每個員工都可以將自己的創意來發想，再發送到該共用建議箱，來讓大家對此創意來發表評論及感想、進行評價，進而讓最佳創意可以浮出水面來。

根據上述的第 2~5 點，公司製造一個像家的環境給員工能讓員工們放鬆，這能使員工激發出無比的創意，還讓員工們共處間辦公司能增進感情，不直接規定員工要做什麼事，只要求一定要有所進度，並且回報進度，而員工研發出來的產品第一個使用者也是自己公司的員工，能彼此給建議、彼此一起改進、一起進步，最後推出的新產品才能讓公司有好看的營收報告。

6. 統一意見：Google 讓所有管理者擔任觀點的收集者，盡可能的統一員工們的意見，統一意見很難，但確實的做到通常可以組成更有忠誠度的小組及做到更明智的決策。
7. 不作惡：Google 公司希望員工不要當個只會說是非的員工，希望員工們彼此尊重，共同創建一個寬容、尊重的工作環境。
8. 管理訊息系統：Google 公司創建了多種管理訊息的系統，不僅僅是大方面的網際網路，還有內部聯網，還有很多分析師專門研究數據，分析各種執行標準然後總結出發展趨勢，使我們盡可能地跟上時代的步伐。
9. 週會：Google 每周五都把所有員工集合在一起，一起聽公司公告、業務介紹及共同

解決問題，透過這種方式，管理層能夠密切接觸並及時了解知識型員工的所想，員工也能對管理層的想法有所了解。

10. 團結：Google 在招聘員工時，絕對不會聘請推薦函上有「我所見過的最聰明的人」及「我再也不想跟他們一起工作」這些字眼的人，Google 希望他們的員工是能和大夥團結和樂的一起工作，而不是特立獨行的，NIH 症候群(not-invented-heresyndrome，「與我無關綜合症」)。Google 認為一個好的工程師是堅信自己能夠以「創建而不購買」為信念來開發一套比現有系統更加完善的系統。

依上述的員工管理原則來與人力資源管理裡的「選用育留」來做一個結合，這四大分類來分析 Google 公司的員工管理是否合乎選用育留呢？

**人力資源管理之選用育留 (表 7)**

選：徵選人才(招募/選用與測驗)

用：對的人才用在對的位置(組織設計/工作分析與工作設計/人力資源規劃)

育：更好的訓練與發展(員工訓練/管理發展/職業生涯管理)

留：將好的人才留下(員工激勵/薪酬管理/員工獎勵與福利/勞資關係/員工安全與健康)

表 7：Google 的選用育留分析

選	用
1.面試關卡 10.團結	3.共享辦公室、知識分享 4.定期回報進度 5.身體力行、鼓勵創新 6.統一意見 8.管理訊息系統
育	留
3.共享辦公室、知識分享 7.不作惡 9.週會 10.團結	2.排除障礙

(二) 員工資安管理原則：

資安管理很重要，若沒有去實際的控管員工，公司內部的機密不完全受保障。若員工把機密洩漏出去，會對公司造成負面的影響。若員工把未發表的新產品洩漏出去，導致被抄襲，這樣對公司的傷害更大。所以確實的做好員工資安管理，是對公司的機密有所保障。

1. 作業系統：Google 公司只允許員工使用 Linux 和 Mac OS 這兩種作業系統，而且如果電腦需要升級或者是修補，還需要公司內部的認證，才可以進行呢，這樣的限制來確保用戶端的安全更新。而主機端因為用的全是 Google 自家的產品，所以不擔心。
2. 監控網路：整個公司的網路及員工自己家的網路都會被 Google 監控，以防員工從

網路走漏公司的機密。

3. 預防網路攻擊：Google 公司不斷的擴充整個網路的頻寬跟流量，來預防 DDoS 攻擊(分散式阻斷式服務)。
4. 公務手機控管：Google 有配公務手機給主管級，並且要求所有使用公務手機的員工，一定要安裝手機裝置來管理 APP，而公司則建立相關的控管伺服器，如果手機遺失了，就可以從公司的伺服器來遠端鎖定或刪除手機裡的資料。
5. 筆電控管：Google 控管所有的員工筆電上安裝的作業系統、應用程式及版本，來確保公司機密的安全性。

以員工管理的角度來看，Google 公司的股票是值得投資的。

因為本專題組員認為如果我們可以是 Google 公司的員工，那一定是羨煞旁人，雖然要進 Google 公司是難關重重，但進到公司之後，有良好的工作環境，還可以把公司當作自己家，難怪有想住在公司的員工，員工的心情好，能激發出來的想法想必會是更有創意，雖然 Google 公司的資安管理很複雜且隆重，但如果員工自己沒有任何踰矩的行為發生，對公司沒有任何的威脅，公司與員工之間相處融洽，資安管理裡根本不會是造成公司與員工間的芥蒂。資安管理做的完善，公司的機密、未上市的新產品就會受到保障，所以員工在公司期間的薪資及紅利會有所保障。反之，若資安管理做的不好，而機密被洩漏出去，一定會對公司的股價造成影響，對員工的薪資無法保障，紅利就更不用講了。本專題組員認為，這應該就是 Google 員工為什麼這麼替公司拼命的原因，所以 Google 公司的股票是值得投資的。

## 參、Apple

### 一、 公司介紹

Apple 公司，原稱 Apple 電腦公司，1976 年由史蒂夫·賈柏斯、史蒂夫·沃茲尼克和羅納德·韋恩創立。Apple 公司總部位於美國加利福尼亞，核心業務是電子科技產品，不僅跨足硬體、軟體，甚至跨足至消費型電子產品。最知名的產品是 Mac 桌上型電腦、MacBook 筆記型電腦、iPod 音樂播放器、iTunes 商店、iPhone 手機和 iPad 平板電腦等，在高科技企業中 Apple 公司以創新設計聞名。

在 1985 到 1997 年這一段時間，Apple 公司因為賈柏斯的離開，經營理念的改變，導致 Apple 公司的銷售量下滑，直到 Apple 公司收購賈柏斯的 NeXT，賈柏斯回到 Apple CEO 的位置，Apple 公司最初只是一家生產電腦的公司，他認為想要真正的成功，就必須改變。

在賈柏斯重回公司擔任 CEO 領導 Apple 公司，他認為產品一定要改變過去的單一性，所以現在 Apple 的 iPod、iPhone、iPad 相繼問世，不再像過去只把電腦當作是唯一的商品，而且在產品上也投入不少賈柏斯的美學，各個外型、材質都有它的獨特性。賈柏斯認為創新就是能夠將不同的事物有機地連結起來，所以 Apple 公司推出的產品不僅極具創新，而且不同的產品之間還能夠有機融合，更是積極地把產品設計到最簡單。他總是能給人一種感覺，使用者購買的不是 Apple 產品本身，而是產品的象徵意義，所以要讓產品與使用者連接，這樣產品對使用者就有不一樣的意義。現在 Apple 公司是如此的成功，一切都是賈柏斯秉持的

同理心(明白使用者的需求是什麼)、有焦點(把焦點放在未來要發展的產品，一心一意的一定要把它做到最好)、有聯想(就是品牌或是產品傳達給消費者的感覺)，所以他們的包裝有創意且專業，使用者對他們的品質相當有信心，他在意的，不僅在包裝、還有使用者看不到的，他都一絲不苟地要求，就是要把完美的產品呈現給使用者。(華特·艾薩克森，2011)

14 年來，賈伯斯領導 Apple 公司改頭換面，創造新的產品，他的經營理念成就現在的 Apple，使 Apple 能夠成為世界市值第一的電子科技公司。

## 二、 營收來源

看完了 Apple 公司介紹之後，現在換介紹 Apple 公司的營收來源，並分析 Apple 公司的財務比率，本專題組員從營收的角度來看是否繼續投資 Google 公司，還是轉換投資在 Apple 公司上面。

Apple 公司產品在 2006 年 7 月的部分收入來自 iPod 的 34.3%和 Mac 電腦和 Mac 作業系統 16.1%、26.6%，之後從 2010 年 7 月開始推出 iPhone 4 智慧型手機(33.3%)和 iPad(15.4%)才幫 Apple 公司的收入逐漸提高，2012 年 7 月主要產品營收入來源 iPhone 46%，iPad 26%，iPod 14%，Mac 6%，iTunes 3%(主要產品各別毛利率為 iPhone 大約 58%、iPad 大約 29%、Mac 大約 28%)(圖 8)。從圖表質疑是不是 Apple 從 2009 年開始只開發單一產品化才導致 iPhone 和 iPad 的崛起，其實其他產品繼續照原本計畫產出，iPhone 和 iPad 在目前趨勢是最優先，如賈伯斯自傳所言，Apple 原先的計畫就是秉持著與原先產品的東西整合，例如麥金塔系統只能使用在 Apple 的電腦、iPhone 和 iPad 上面的軟體、硬體或技術都只能用在 Apple 的產品上面。



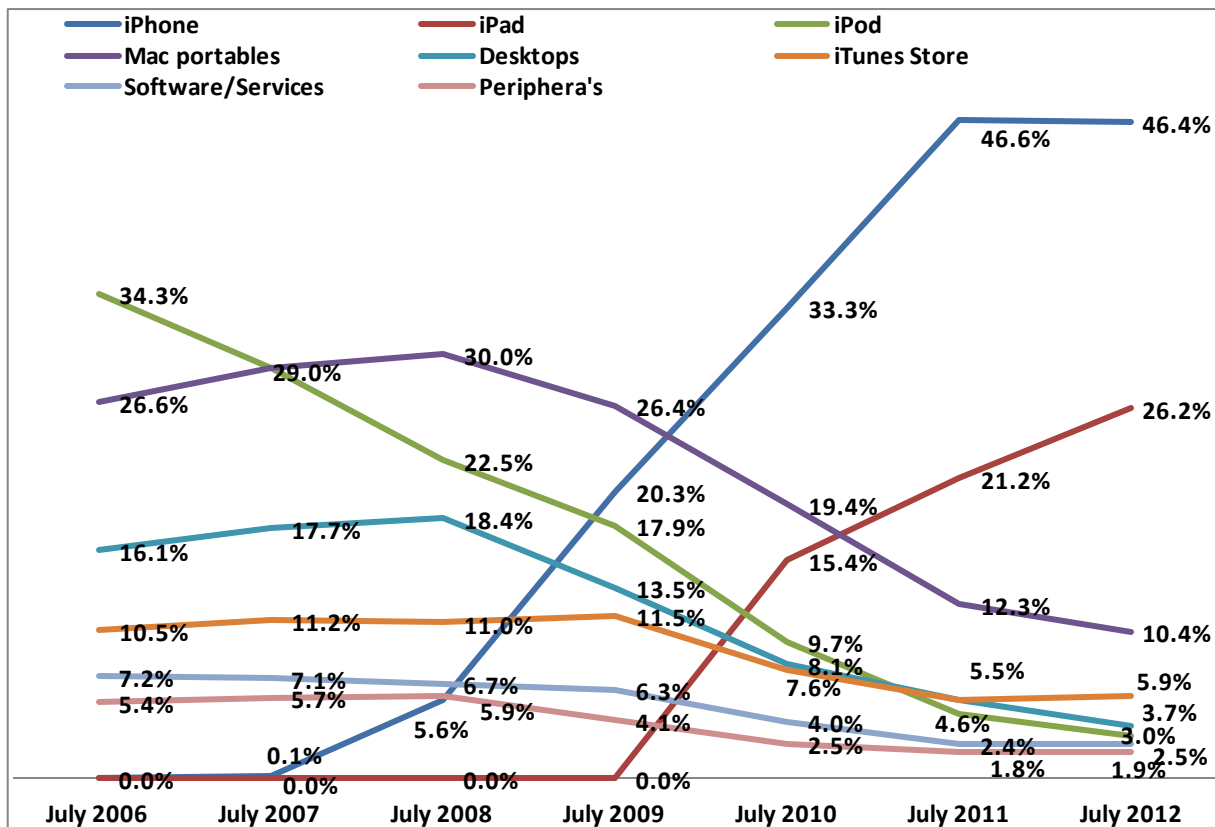


圖 8：Apple 公司 2006 年期初到 2012 年的產品收入百分比變動

Apple 公司自 2010 年 10 月到 2012 年 10 月股價走勢圖(圖 9)，在 9 月最高峰是 US\$702.10 元(iPhone 5 2012 年 9 月)，現在 12 月底到 US\$539 元，股票趨勢圖的股票價格在 2010 年之前是偏低的狀態，但是之後崛起的 iPhone 4 和 iPad 才幫 Apple 的股票價格提高，每次只要 Apple 發出新產品股價就會上升(2010 年 6 月、2011 年 10 月和 2012 年 9 月)這三個時間都是 iPhone 推出後影響的股價變動。



圖 9：Apple 2010 年到 2012 年 10 月股價浮動

2008 年到 2009 年的時候 Apple 的收入跟淨利沒有比較出色，但是在 2010 剛推出 iPhone 4 手機和 iPad 出來之後才會公司進入大筆的收益，跟剛起步的 2008 年的 iPhone 一代出現到現在 2011 年 iPhone 5 的出現淨利提升了大概 436% 的大幅度提升，股價也從 US\$200 元初多的股價到現在 US\$595.32 元(圖 9)。2008 年~2011 年 Apple 的毛利率(34%→40%→39%→40%)變動幅度沒有那麼大，大概只有 2008 年到 2009 年幅度有提升，其他時間變動跟 Google 一樣只有小幅度變動(圖 10);2008 年~2011 年 Google 的毛利率是在上升(60%→63%→64%→65%) 在市場的競爭力和占有率是可能是贏 Apple 的(Page.5 圖 4)。

再來說明稅前營業利潤率(圖 10)，2008 年到 2011 年(19%→27%→28%→31%)隨著(圖 8)的產品比例和(表 8)的總收入看得出目前是上升走的階段，也可以說 Apple 的經營狀況是往上走的階段，Google 2008 年到 2011 年的稅前營業利潤率 (30%→35%→35%→31%)(圖 4) 移動幅度沒有這麼大，也說明 Apple 公司算是一下子追上 Google。

配合損益表(表 8)和 EPS(表 9)來看，2005 到 2007 年的收入和 EPS 偏低，但是到了 2008 年的 iPhone 出現(圖 8)5.6%的收入比例提高才為 Apple 慢慢開始提高了收入，呈現大幅度的成長淨利(表 8)、總收入和 EPS(表 9)，就是在 2010 年推出了新的 iPhone 4 的當下。為投資人的報酬股利回收提高許多，可是跟 Google 相比在 2012 年的 EPS 可能就相差 20 多個 EPS(表 2)，iPhone 5 的產生讓 Apple 一下子讓 EPS 提高跟 Google 一樣都是再逐年提升，只是 Apple 的變化比較大。EPS 會影響股利的分配，可能投資人還是會比較傾向投資 Apple 這家公司。

表 8：Apple 2008 年~2011 年的損益表

註:千美元

Period Ending	2011/09/24	2010/09/25	2009/09/26	2008/09/27
總收入	\$108,249	\$65,225	\$42,905	\$32,479
收入成本	\$64,431	\$39,541	\$25,683	\$21,334
毛利	\$43,818	\$25,684	\$17,222	\$11,145
<b>營業費用</b>				
研究發展費用				
銷售,一般和行政費用	\$10,028	\$7,299	\$5,482	\$4,870
營業收入	\$33,790	\$18,385	\$11,740	\$6,275
收入/支出 項目	\$415	\$155	\$326	\$620
利息及稅項前盈利	\$34,205	\$18,540	\$12,066	\$6,895
稅前盈利	\$34,205	\$18,540	\$12,066	\$6,895
所得稅	\$8,283	\$4,527	\$3,831	\$2,061
淨利	\$25,922	\$14,013	\$8,235	\$4,834
淨利成長百分比	84.9%	70.1%	70.3%	N/A

Period Ending:	Trend	9/24/2011	9/25/2010	9/26/2009	9/27/2008
<b>Liquidity Ratios</b>					
Current Ratio		161%	201%	274%	246%
Quick Ratio		158%	196%	270%	243%
Cash Ratio		93%	124%	204%	174%
<b>Profitability Ratios</b>					
Gross Margin		40%	39%	40%	34%
Operating Margin		31%	28%	27%	19%
Pre-Tax Margin		32%	28%	28%	21%
Profit Margin		24%	21%	19%	15%
Pre-Tax ROE		45%	39%	38%	33%
After Tax ROE		34%	29%	26%	23%

圖 10：Apple 2008 年到 2011 年財務比率

表 9：Apple 2005 年~2012 年各季 EPS 比較

註：萬美元

收入 / 每股盈餘								
Q1	2012	2011	2010	2009	2008	2007	2006	2005
收入	\$46,333	\$26,741	\$15,683	\$10,167	\$9,608	\$7,115	\$5,749	\$3,490
EPS	<b>13.87</b>	<b>6.43</b>	<b>3.67</b>	<b>1.78</b>	<b>1.76</b>	<b>1.14</b>	<b>0.65</b>	<b>0.35</b>
<b>Q2</b>								
收入	\$39,186	\$24,667	\$13,499	10,797	\$7,512	\$5,264	\$4,359	\$3,243
EPS	<b>12.3</b>	<b>6.4</b>	<b>3.33</b>	<b>2.51</b>	<b>1.16</b>	<b>0.86</b>	<b>0.46</b>	<b>0.34</b>
<b>Q3</b>								
收入	\$35,023	\$28,571	\$15,700	\$9,734	\$7,464	\$5,410	\$4,370	\$3,520
EPS	<b>9.31</b>	<b>7.8</b>	<b>3.51</b>	<b>2.01</b>	<b>1.18</b>	<b>0.92</b>	<b>0.54</b>	<b>0.37</b>
<b>Q4</b>								
收入	\$35,966	\$28,270	\$20,343	\$12,207	\$7,895	\$6,217	\$4,837	\$3,678
EPS	<b>8.67</b>	<b>7.05</b>	<b>4.64</b>	<b>2.78</b>	<b>1.26</b>	<b>1.01</b>	<b>0.62</b>	<b>0.5</b>
總收入	\$156,508	\$108,249	\$65,225	\$42,905	\$32,479	\$24,006	\$19,315	\$13,931
總 EPS	<b>44.15</b>	<b>27.68</b>	<b>15.15</b>	<b>9.08</b>	<b>5.36</b>	<b>3.93</b>	<b>2.27</b>	<b>1.56</b>
趨勢**	↑	↑	↑	↑	↑	↑	↑	N/A

註二\*\*趨勢註解：比較每一年總 EPS 來看是否有增加或減少

以營收來源的角度來看，Apple 公司的股票是不值得投資的。

因為該公司的 EPS(表 9)跟淨利(表 8)每年都是成長提升，目前在 2012 年因為

iPhone 5 的關係 EPS 已經高達 44.15，看得出來 Apple 每年都持續成長。可是 Apple 公司的負面新聞很多，像是 iPhone5 的品質問題和其他代工廠毛率利潤問題等等都會影響到公司聲譽，還必須從各角度再仔細分析。主要產品收入高達 70% 的 Apple 公司，即使轉投資也是選擇自己的產品。

### 三、轉投資策略

如果從轉投資策略的角度來觀看，Apple 的股票該買嗎？本專題的分析如下：

身為消費電子業的領頭羊 Apple 並不像其他科技公司那麼頻繁地收購新創公司，Apple 在轉投資上屬於保守，與 Google 不同，Google 在轉投資上則屬於主動積極，也因此 Apple 的每一次收購案都會引起大家的特別關注，但 Apple 的投資幾乎都與它的未來生產產品相關，例如投資於 Siri 語音，Apple 就應用在 iPhone 4S 上，未來也可能會應用在 Apple TV 上，以下根據先前轉投資的定義再來探究 Apple 的想法。

以下列出 Apple 比較重大的轉投資業務，分別是網路與手機廣告市場、3D 地圖、Siri 語音：

#### (一) 網路與手機廣告市場(數位時代雜誌，2010；電子商務時報，2010)

近幾年來，隨著網路廣告量逐步增加，市場上除了兩大龍頭 Google 與雅虎互相競爭之外，現在連消費電子產品大廠 Apple 公司也打算來插一腳，踏進網路廣告世界。因為看準了網路市場產值年年提升，再加上經歷金融海嘯後，業者大幅減少電視、報紙廣告的預算，改以費用較少、精準度更高的網路關鍵字廣告為主，網路市場兩大龍頭 Google 跟雅虎，在 2009 年開始都大力推動關鍵字廣告，希望能藉此提升廣告業務量，以增加營收來源。另外，根據 Gartner 機構調查表示，全球行動廣告收入有廣大的商機，難怪在消費性電子產業稱霸的 Apple 在 2010 年宣布併購了在全球手機廣告位居領導地位的手機廣告商 Quattro Wireless，同年，Apple 也透過正式推出的 iAd 行動廣告平台，首次於 iPhone 的應用程式中置入廣告，同時，Apple 公司也研究其 1.5 億名的 iTunes 用戶在購買音樂、電影與下載軟體的使用習慣，以提供為顧客量身打造的廣告，進一步增加優勢，以便在行動廣告市場中與 Google 一決勝負。

由以上資訊可得知，Apple 在網路與手機廣告市場的投資屬於轉投資策略的第一種掌控經營權，藉著收購手機廣告商 Quattro Wireless 的動作，積極開發手機廣告市場，以拓展電子產品之外的業務，隨著智慧型手機使用逐漸普及，Apple 公司透過推出的 iAd 行動廣告平台就可以透過 iPhone 的應用程式更了解消費者的需求並提供客製化的廣告，而且根據 Gartner 機構資料表示的行動網路廣大的市場，難怪包括 Apple、Google 等網路軟體業者先後公佈了併購行動廣告公司的消息，這代表著廣告一路由傳統媒體走向網路世界後，下一步將藉由網路的力量，轉往行動裝置，提供給消費者無所不在的廣告體驗。

#### (二) 3D 地圖(數位時代雜誌，2010；2011)

因為，為了要將其本身 iOS 的預載軟體上，把最具代表性的 Google 服務拔除，

所以 Apple 投資於 3D 地圖，早在 2009 年便買下第一家地圖繪製公司 Placebase，在 2010 年又購入名為 Poly9 的 3D 地圖繪製公司，而 2011 年則是買下以真實景象來建構 3D 地圖的 C3 Technologies。不過，在 2012 年 Apple Maps 隨著 iOS 6 正式亮相，卻是負評不斷，因為 iOS 6 內建的 Apple Maps，跟實際的景觀有差異，iOS 6 中的 Apple Maps 不但 3D 地圖會變形，而且圖的資訊也不夠完整，甚至在美國以外的地方，連用的地步都沒有。

由以上資訊可得知，Apple 在 3D 地圖的投資屬於轉投資策略的第一種掌控經營權，藉著買下地圖繪製公司 Placebase、Poly9 的 3D 地圖繪製公司與以真實景象來建構 3D 地圖的 C3 Technologies 的動作，搶食 Google 商機，儘管 Apple 目前是最有資格的挑戰者，但是 Google 目前累積多達 500 萬英哩的街景資料，不僅深受大多數使用者愛戴，也形成其他競爭者難以企及的競爭壕溝，雖然 Apple 在全球有超過 4 億 iOS 行動裝置使用者，只不過就算如此，短時間內，Apple Maps 要與已成業界標準的 Google Maps 匹敵，無疑是癡人說夢。

### (三) Siri 語音(數位時代雜誌，2010)

Apple 公司想藉著收購專門從事語音搜尋技術創新的創業團隊 Siri，積極瞄準行動搜尋商機，果不其然，在 2011 年 iPhone 4S 智能語音機制 Siri 一推出就造成話題不斷。不過，在賈伯斯傳一書中，賈伯斯向傳記作者 Walter Isaacson 強調，未來所要推出的 Apple 電視將會擁有「你所能想到最簡單的使用者介面」，此話表示，雖然 Siri 在 iPhone 4S 上當然是個亮眼的功能，但 Apple TV，才是 Siri 真正大展身手之處，因為沒有什麼方式比用嘴巴叫你的電視轉台更簡單的了，這表示，未來 Apple 又將會創造一個改變世界的產品。

由以上資訊可得知，Apple 在 Siri 語音的投資屬於轉投資策略的第一種掌控經營權與第三點從事多角化經營，Apple 藉由收購 Siri 語音，將此技術應用在即將開發的 Apple 產品上，iPhone 4S 智能語音助手就是一例，從一推出就造成話題不斷來看，顯然 Apple 成功了，顯然當初 Apple 在收購 Siri 語音時具有獨到的眼光。

以下表 10 列出有關 Apple 的轉投資策略整理：

表 10：Apple 的轉投資策略整理

轉投資		資金 or 技術	投資金額 (年代)	所佔的股份	欲達成的 轉投資目的
網路與手機 廣告市場	手機廣告商 Quattro Wireless	資金	2.5 億美元 (2010 年)	100%	掌控經營權
3D 地圖	地圖繪製公司 Placebase	資金	N/A (2009 年 7 月)	100%	掌控經營權
	Poly9 的 3D 地圖繪製公司	資金	N/A (2010 年 7 月)	100%	掌控經營權
	3D 地圖的 C3 Technologies	資金	N/A (2011 年 10 月)	100%	掌控經營權
Siri 語音		資金	2 億美元 (2010 年 4 月)	100%	掌控經營權與 多角化經營

以轉投資策略的角度來看，Apple 公司的股票是值得投資的。

因為 Apple 公司轉投資目的主要是藉著收購其他公司，進而掌控公司的經營權為主，這樣在推出後續 Apple 的產品也更加容易，而這樣的舉動也有壞的部分，收購成本高昂就是其中之一，到目前為止，Apple 投資於網路與手機廣告市場和 Siri 語音是成功的，但是在 3D 地圖的部分顯然是失敗的，不過 Apple 身為全世界最多金的企業，想必在未來，還是能夠在 3D 地圖這個領域上後來居上的。根據上述結果觀察，不難發現，Apple 現在想藉由購併，跨足 Google 的地盤，搶食更大的商機。所以，經過本組組員討論分析，認為 Apple 從轉投資策略的角度來看，Apple 的股票是值得投資的。

Apple 公司轉投資這幾項業務，那麼勢必也會帶來競爭者的覬覦，下面就說明有關競爭者分析的部分。

#### 四、 競爭者分析

根據 google finance 網站，Apple 公司所處的產業是 Computer Hardware，它的產業特性是競爭大、產品生命週期短、人才水準要求高、投入資金成本門檻高，在美國，Dell、Apple 等等都是屬於該產業，但是該公司不僅只有硬體研發也有軟體上的開發。目前它的主要產品是 iPhone、iPad、Mac 等等。Apple 公司截至 2012 年 7 月的收入來源有近一半是來自 iPhone 這項產品，其次則是 iPad(Page.17 圖 8)

Apple 公司從 2000 年的 iPod、2007 年的 iPhone、到現在的 iPad，這些都是 Apple 的創新，讓全球消費者使用 Apple 產品，因為它的產品從軟體、到硬體設計都有它獨特的地方，材質方面也是高品質的要求。Apple 公司一直將資金花到技術方面，保證產品的獨特性，為什麼呢？

因為在 2006 年推出 iPhone 時，遭到新加坡的科技公司 Creative Technology 指控 iPod 模仿他們行動音樂播放裝置的專利，Apple 公司在付了賠償金之後，賈伯斯誓言不再讓類似

的事情成為產品上市的絆腳石，於是將整隻 iPhone 都申請專利，儘管不會通過審核，也要防止其他公司對同樣的點子申請專利，例如在 2012 年 8 月 Apple 在美國法院控告三星侵犯其專利，可能直接影響商品在美國禁售，直到最後三星需判賠高額的賠償金之外，同樣的案件在韓國法院之後裁定雙方都互相侵權，彼此都有商品不能在該地銷售，如此一來不僅可以破壞競爭者在該地銷售量的競爭策略(來自數位時代)。而且可以保護產品的獨特性。

Apple 公司在這個產業中，不免會遇到競爭者的威脅，關於競爭者分析有許多方法，本專題組員選擇使用的方法是波特五力分析，因為 Porter 認為產業競爭的強度和獲利的潛力是來自於以下 5 種競爭力量:潛在進入者的威脅、供應商的議價能力、消費者的議價能力、替代品的威脅還有現有競爭者的威脅五個構面，本專題就利用這五個構面來分析 Apple 公司所處產業中的競爭強度。

### (一) Apple 公司的五力分析

1. 替代品的威脅：智慧型手機全球市場，Samsung 排名第一(32%)與 Apple 排名第二(15.5%)，以 Apple 公司推出的手機 iPhone 的價格，卻可以買到 Samsung 的同樣甚至是更高的規格的智慧型手機，所以我認為替代品對於 Apple 有很大的威脅性。
2. 消費者的議價能力：當消費者在選擇 Apple iPhone 時，必須面對它的高單價以及相容性低的作業系統，因為它的轉換成本高，使消費者無法輕易地購買及使用它的產品，所以本專題組員認為消費者的議價能力是低的。
3. 供應商的議價能力：Apple 公司在產品生產最後一個環節，就是代工，選擇在中國代工組裝的廠商，更控制給予代工廠商的利潤，一切就是為了成本，為了創造更大的利潤，所以本專題組員認為 Apple 公司供應商的議價能力是低的。
4. 潛在進入者的威脅：Apple 目前智慧型手機的市場，市場上各個競爭者也保有許多專利、技術，所以潛在進入者要進入這個市場，門檻很高，資金上的需求也很大，所以本專題組員認為潛在競爭者對於 Apple 公司的影響是低的。
5. 現有競爭者的威脅：因為 Android 手機市占率越來越高，Apple 的現有競爭者不外乎就是製造 Android 手機的 Samsung、Sony、HTC 等等品牌，光是 Samsung 的市占率(32%)就遠遠超過自己在全局的市占率(15.5%)，再來就是 Sony(5.1%)、HTC(4.8%)，在 2012 年的第三季，Samsung 的 Galaxy S3 銷售量就超過了 Apple 的 iPhone，本專題組員認為銷售量只是暫時性的，但是這是一個可以證明 Apple 現有競爭者的威脅是很高的，因為要面對市占比自己高的 Samsung 公司(表 11)。

表 11：2012 年第 3 季全球智慧型手機品牌市占率

品牌	市占率
SAMSUNG	32%
<b>Apple</b>	<b>15.5%</b>
SONY	5.1%
HTC	4.8%
RIM	4.2%
Others	38.4%
總計	100%

在競爭者分析上有許多方法，本專題組員認為一項 Porter 五力分析是不夠的，於是選擇了另一個競爭者分析方法—SWOT 分析。SWOT 分析是一種企業競爭分析方法，是透過評價企業內部的優勢、劣勢與外部帶來的機會和威脅，它常用在制定企業的發展策略前對企業進行全面的分析以及競爭優勢的定位。

## (二) Apple 公司的 SWOT(表 12)

表 12：SWOT 分析

優勢	劣勢
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Apple 不斷收購專利，以增加產品上的差異。</li> <li>2. Apple 能夠創造雙位數的利潤率。</li> <li>3. Apple 具有美學概念的產品設計。</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Apple 產品使用的平台是封閉的，相容性低。</li> <li>2. Apple 產品屬於高價位，因此單價高，無法滿足不能接受高單價的消費者。</li> </ol>
機會	威脅
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Apple 擁有忠實的 Apple 迷，會收藏 Apple 任何的產品。</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 替代性高。</li> <li>2. Android 系統智慧型手機市占率很高。</li> <li>3. 其他競爭者如 Samsung，提供較多元化的產品提供消費者選擇。</li> </ol>

以競爭者分析的角度來看，Apple 公司的股票是不值得投資的。

因為本專題組員認為 Apple 公司的產品，例如 iPhone、iPad，它並沒有辦法像三星、宏達電的 Android 手機能夠推出各式各樣，款式眾多的智慧型手機，且能夠在定價方面滿足消費者的需求，本專題組原認為這是導致 Apple 的市占率總是落後 Android 的原因。Google Android 它能夠授權手機製造商使用 Android 作業系統來搭配他們的智慧型手機，才能擁有這麼高的成長率還能達到市場的佔有率，因為賈伯斯認為封閉的系統會是最好的，所以 Apple iPhone 是封閉的，一切都只用自己 Apple 的東西，與 Android 的策略不一樣，而且比爾蓋茲也認為，未來智慧型手機市場將會是開放的，而不是賈伯斯的封閉，所以我認為 Apple 再不改變未來的策略，一定沒有辦法追上 Android 的成功，所以本專題組員從競爭者分析的角度來看，認為 Apple 的股票是不值得投資的。



## 五、 員工管理

員工管理是件難事，Apple 公司與 Google 公司的管理有些不同，以下是 Apple 公司的員工管理介紹。

### (一) 一般員工管理

1. 錄用「狂熱粉絲」 (Adam Lashinsky, 2012) :「Apple 公司的員工都是真心想留在 Apple 的」, Apple 公司找的員工都是真正對公司、對產品、對 Apple 整體的風格和使命充滿著熱忱的員工。
2. 自由文化：讓員工在每個部門輪調，體會到每個部門的文化。
3. 環境
  - (1) Can We Talk website：在工作時，若有對主管不滿，可直接把問題呈送至人力資源部的網站。
  - (2) 醫療保險
  - (3) 參軍福利：工作期間若去幫了兵，Apple 公司照樣會給付薪水，而薪水的水平在正常工資與軍隊工資之間。
  - (4) 玩具折扣：只要推出新產品，Apple 公司的員工都能以 15%到 25%的折扣去買到公司的新產品。
  - (5) Caffe Mace：公司內有設置自助餐廳，供員工使用。
4. 助員工成長：Apple 公司會培訓新進員工，讓員工在最短的時間內，提升所需的技能。
5. 提倡「張馳之道」：Apple 公司很注重員工工作及生活的平衡，讓員工在努力工作的同時，可以盡情安排時間享受生活。
6. 給員工自由：公司不會為員工訂立目標，但員工要自己訂立目標；如果員工在使用一款產品時，發現產品有著會妨礙使用的問題，不用等主管審核就可以自由參與並更改修復。
7. 管理與溝通：「由下往上溝通/由上往下管理」Apple 公司的體制，才能做出快速且清楚的決策。
8. 產品讓工程師拍板：所有的產品幾乎都是工程師創造出來的，管理者不會去干涉產品的創造及完成，讓工程師全權負責並拍板。
9. DRI (Adam Lashinsky, 2012)：直接負責人(Directly Responsible Individual)，Apple 公司在分派每一項任務時，都會直接指派一名「DRI」，若此項任務出了事情，DRI 是全權負責的人。
10. 極度重視期限：Apple 公司給員工一個截止的期限，不准員工拖稿，但不會去要求員工一定要做什麼樣類型的工作。
11. 永保創業文化：Apple 保持勝績的是他是間「巨大的初創公司」，從拒絕官僚氣息，到專注工程師的企業文化，還有看重對 Apple 狂熱的員工，Apple 公司一直保持著創業初期的企業文化。
12. 給新進員工的一封信(圖 11)

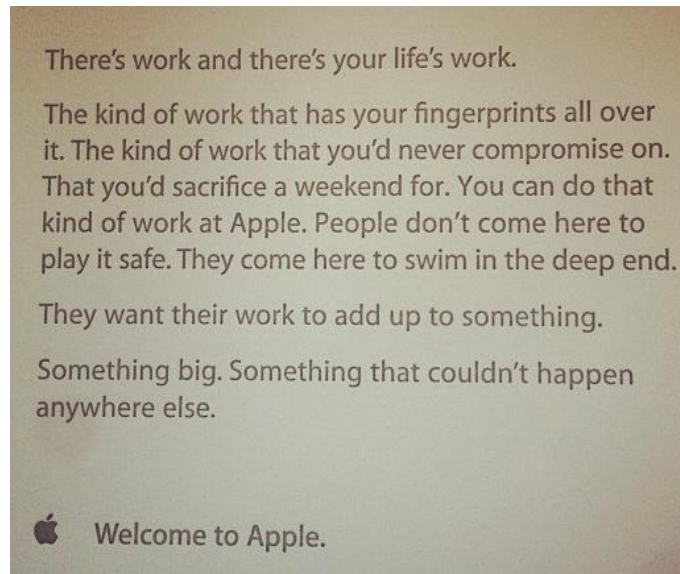


圖 11：這是由 Instagram 社群網站上，一位匿稱為 m 的朋友所分享的照片  
-Apple 公司給新進員工的一封信

有種工作就只是工作，也有種工作是一生的志業。

這種工作佈滿會你的指紋。

這種工作，你永遠不願意妥協。

這種工作，讓你願意犧牲一整個周末。

在 Apple 公司，你會做到這種的工作。

人們來這裡不是要安安穩穩，而是要在深處潛泳他們想要自身的工作。

他們希望能在工作中獲得某樣東西，一種偉大且在其他地方得不到的東西。

而某個結果是無法在其他工作中尋求到的。

## (二) 員工資安管理(Adam Lashinsky, 2012)

1. 保密措施：Apple 公司認為「有人口風不緊，船就會沉下去」。

(1) 對外：保護自己，避免被其他企業窺視自己的產品與手法，完全採不透明化。

(2) 對內：公司內部格局，有著不知名的牆壁隔著員工與員工，公司內部也是採完全不透明化。只要有人，不管是有意、無意，只要洩漏公司的機密，結果都只有一個：立即革職。

2. 部落格：不允許員工在自己的部落格上，提到任何有關於在 Apple 公司的點滴。

以員工管理的角度來看，Apple 公司的股票是不值得投資的。

因為根據(鉅亨網 2012.10.31)報導指出，員工因為某些主管的離職，感到非常開心，甚至私下慶祝，如果一間公司內部主管與員工相處不融洽，那想必工作也不會愉快，本專題組員一致覺得不會想在不融洽的環境下工作；雖然在營收方面，能給投資者有非常大的信心，但對於 Apple 管理的非常之不透明化，還有員工管理的不確定性，本專題組員是認為 Apple 公司是不適合投資的。

## 肆、結論

以營收來源角度，本專題組員認為 Google 是適合投資的，Apple 是不適合投資的。因為 Google 的報表呈現都是緩慢向上，雖然說沒有特別販賣產品，但是靠搜尋引擎跟廣告幫 Google 帶來許多收益，Google 也比較沒有甚麼負面新聞。然而，Apple 的報表是呈現跳躍式的，單靠兩個產品 iPhone 和 iPad 就直追排行前面的公司，可是 Apple 比較多負面新聞，產品方面跟官司方面還沒有處理好，導致產品品質跟專利問題出現，可能導致公司聲譽出現問題。雖然說一家公司好不好看報表就知道，但是會有做假帳的問題，從其他的因素來看下去的話，其它問題會偏差到影響股價波動，至少 Google 是屬於安穩。所以 Google 公司是適合投資的。

以轉投資策略的角度，本專題組員認為 Google 會比 Apple 更適合投資。因為 Google 轉投資目的主要是分散經營風險與以剩餘資金投資他公司股份，賺取轉投資利益這兩項為主，比起 Apple 公司的轉投資目的主要是藉著收購其他公司，進而掌控公司的經營權，從轉投資策略的總體來看 Google 的轉投資在成本與帶來的益處都是比 Apple 好，縱然，Apple 想要搶食 Google 的商機，但就短期來看，似乎不太可能，Google 畢竟是該項領域的霸主了。本專題組員認為，Google 公司還是比 Apple 更適合投資的。

以競爭者分析的角度，本專題組員認為 Google 是適合投資的，Apple 是不適合投資的。因為 Google 收購 Android 作業系統，並且讓它免費開放原始碼提供給許多硬體製造商來製造 Android 手機，使 Android 智慧型手機在全球的市占率已經達到七成，這樣的成功就像比爾蓋茲發展 Windows 作業系統一樣，發展一套軟體大家都可以使用，與 Apple 封閉性的系統相比，Apple 的軟體卻只能在自己的產品上使用。本專題組員認為，因為 Google Android 的開放，對自己未來的廣告業務也是有幫助的，所以 Google 公司是適合投資的。

以員工管理的角度，本專題組員認為 Google 是適合投資的，Apple 是不適合投資的。因為員工是公司對重要的零件，Google 對於自己的員工是極度重視，且給予他們需要的資源，並且完全公開化；但 Apple 雖然雇用的是他們的粉絲，但是資訊不公開化，近期也在報章雜誌上透露出員工不喜歡主管，這樣一個不和樂的環境，怎麼能把公司經營的盡善盡美，而且 Google 在員工資安管理上執行的更透徹，讓員工知道界線，這樣的公司是即將畢業的我們想要進入工作的公司環境，所以由員工管裡看未來性，本專題組員認為 Google 才是適合我們投資的。

根據本專題上述的四個結論，我們整理出以下表格(表 13)：

表 13：本專題投資的選擇

投資分析角度	Google	Apple
營收來源	建議投資	不建議投資
轉投資策略	建議投資	可投資
競爭者分析	建議投資	不建議投資
員工管理	建議投資	不建議投資

## 參考資料

1. NASDAQ 網站 [www.nasdaq.com/](http://www.nasdaq.com/)
2. Google 官網 [www.google.com](http://www.google.com)
3. Google Finance 網站 [www.google.com/finance](http://www.google.com/finance)
4. Apple 公司官網 [www.apple.com.tw](http://www.apple.com.tw)
5. 艾瑞網 [www.iiresearch.cn/](http://www.iiresearch.cn/)
6. Gartner <http://www.gartner.com/technology/home.jsp>
7. 微軟網站：Sky Drive 服務內容 <http://windows.microsoft.com/zh-TW/skydrive/compare>
8. 金永勝(2007)，「會計人法律講座：公司轉投資非公開發行公司」，商學趨勢導報，20，92-95。
9. 林易萱(2011)，「智慧電視想大賣，得先過三關」，商業周刊，1207，52。
10. 邱碧玲(2010)，「英特爾苦吞兩顆酸 Apple」，商業周刊，1192，62。
11. 科技產業資訊室(2011)，「Google 宣布以 125 億收購摩托羅拉移動之觀察」，8 月 16 日。
12. 葉代芝(2012)，「太陽能庫存爆量股神加持也沒用」，商業周刊，1258，50。
13. 賀先蕙(2011)，「Google 愛太陽能，投資手筆史上最大」，商業周刊，1233，142。
14. 電子商務時報(2010)，「行動廣告市場的未來，Google 與 Apple 的戰爭」，7 月 26 日。
15. 數位時代(2009)，「2013 年網路廣告將達 870 億美元，Apple 也心動」，12 月 14 日。
16. 數位時代(2010)，「Apple 也想搞廣告，巨額收購手機廣告商 Quattro Wireless」，1 月 5 日。
17. 數位時代(2010)，「Apple 收購語音搜尋廠商 Siri，瞄準行動搜尋商機」，4 月 29 日。
18. 數位時代(2010)，「Google 投資 3880 萬美元蓋風力發電廠」，5 月 6 日。
19. 數位時代(2010)，「Apple 收購加拿大 3D 地圖軟體開發商 Poly9」，7 月 19 日。
20. 數位時代(2011)，「Google 投資生質能源開發公司 Cool Planet Biofuels」，3 月 18 日。
21. 數位時代(2011)，「Google 能源公司？投資全世界最大規模太陽能電塔專案 1.68 億美元」，4 月 13 日。
22. 數位時代(2011)，「Google 重金投資，打造世界第一大風力發電廠」，4 月 19 日。
23. 數位時代(2011)，「Google 的 10 大另類投資」，5 月 2 日。
24. 數位時代(2011)，「網路巨擘 Google 投資 SolarCity 公司 2.8 億美元」，6 月 15 日。
25. 數位時代(2011)，「Siri 真正的舞台：Apple 電視」，10 月 30 日。
26. 數位時代(2011)，「挑戰 Google，Apple 併購 3D 地圖公司」，10 月 31 日。
27. 數位時代(2011)，「Google 綠能投資將突破 10 億美元」，12 月 21 日。
28. 數位時代(2012)，「iOS 6 地圖負評不斷，Apple 挖角 Google Map 開發人員」，9 月 24 日。
29. 數位時代(2012)，「Google 揭竿！智慧電視百家爭鳴」，2 月。
30. 數位時代(2012)，「線上廣告量增價跌，Google 以提升行動搜尋及廣告品質應對」，7 月 27 日
31. 天下經濟論壇(2012)，「Facebook 上市，挑戰 Google 廣告收入地位」，2 月 2 日。

32. 天下經濟論壇(2012),「蘋果不為人知的鐵血管理」,1月31日
33. 科技產業資訊室(2011),「Google 宣布以 125 億收購摩托羅拉移動之觀察」,8月16日。
34. iThome online(2011),「Google 如何做好員工資安管理」,11月24日。
35. DIGITIMES 科技商情(2010),「Google 興建光纖網路,欲推廣高速寬頻網路服務」,2月12日。
36. 華特·艾薩克森(2011),賈伯斯傳,天下文化
37. 華特·艾薩克森 Walter Isaacson(2012),賈伯斯的 14 堂領導課,4月
38. Adam Lashinsky (2012),蘋果內幕,初版,大塊文化
39. 天下雜誌(2012),「iPhone 價格過高?蘋果沒說的 10 件事」,8月17日
40. 天下雜誌(2012),「iPhone 將被邊緣化?安卓手機市佔率達 75%」,11月5日
41. 商業週刊(2012),「張忠謀逆襲三星,搶史上最大訂單」,10月15日
42. comScore Releases September 2012 U.S. Search Engine Rankings  
[http://www.comscore.com/Insights/Press\\_Releases/2012/10/comScore\\_Releases\\_September\\_2012\\_U.S.\\_Search\\_Engine\\_Rankings](http://www.comscore.com/Insights/Press_Releases/2012/10/comScore_Releases_September_2012_U.S._Search_Engine_Rankings)
43. canalys 2012 年第三季全球智慧型手機市占率  
<http://www.canalys.com/newsroom/sony-and-htc-overtake-rim-and-nokia-smart-phones>
44. inside 網路趨勢觀察 <http://www.inside.com.tw>
45. 蘋果新進員工都會收到的一封短信  
<http://www.inside.com.tw/2012/05/07/this-inspiring-note-greets-new-apple-staff-on-their-first-day>