

IDT CEO Ted Tewksbury： 不景氣仍要咬住牙 投資新產品、新技術



▲IDT 執行長 Ted Tewksbury。

IDT

■趙凱期

2008年底
金融風暴衝擊各種經濟領域，
全球半導體業更是受創頗深，
零訂單、零產能利用率情形
比比皆是，
各大廠單季營收驟滑40%以上。
不過，時隔1年不到，
急單變短單、短單變長單、
長單變正常單的情形，
讓大家又看到景氣回溫，
雖然不敢一口說定，
但曙光卻是清楚亮在眼前。

IDT 新任執行長 Ted Tewksbury 在 2008 年初上任來時，就曾鐵口直斷景氣循環是瞬間來去的遊戲。不景氣終將過去，但對每家科技業者最大考驗不是如何度過不景氣，而是當不景氣時，企業做了什麼？要拿什麼跟人家競爭？當時他強調不景氣時仍要咬住牙投資新產品、新技術的看法，現在看來完全正確。
如今全球半導體產業景氣不到 1 年即反轉向上，Ted Tewksbury 當時的勇氣，自然令人欽佩。為進一步了解 Ted Tewksbury 對景氣的預測，及面對景氣循環將邁向復甦之路，IDT 會有什麼新思維及新作法，本報特地專訪 Tewksbury，以下為專訪內容。

問：IDT 在過去全球半導體產業不景氣中，所受到衝擊為何？市佔率及業績表現是否受到影響？
答：此波不景氣已對我們所屬產業的每個領域造成衝擊，IDT 也無法置身事外。幸運的是，IDT 在消費性、通訊和電腦晶片領域早已多元化發展，所以比起同業，我們所受到市場波動較輕微。例如 IDT 的季營收在 2009 年第 1 季創下新低後，

就一路反轉向上，出現復甦跡象。
IDT 過去 2 個年度營收減少的原因，是因先進記憶緩衝器(Advanced Memory Buffer)產品壽命週期結束，所以處分相關事業以及搜尋引擎事業(最近皆已售出)，並不是因為業績衰退，這些事業先前約佔 IDT 營收的 30%。

不過，在消費者仍明顯感受到經濟衰退壓力下，IDT 內部包括 PC、筆記型電腦(NB)及遊戲產品等消費性事業皆受到衝擊且受創最嚴重，伺服器事業次之，這都是因為企業紛紛延後伺服器更新。此外，通訊晶片產品線表現亦較 2008 年減少，所幸這部分恢復得較快，這是因為大陸正積極建置 3G 基地台，帶動了 IDT 的通訊時脈和 S-RIO (Serial RapidIO) 交換器的需求。

在整體經濟陸續回溫，加上 IDT 新產品線開始在 2009 年下半年貢獻營收後，IDT 結算近期各個產品都出現爆發性成長，如音訊晶片成長 60%、視訊晶片成長 75%、PCI Express 晶片成長 60%、S-RIO 成長 7 倍，及 DDR3 記憶體介面產品成長高達 2 倍。

隨著大陸持續在基礎建設上投資，以及全球各地 4G/LTE 基地台即將建置，預期通訊事業將有所成長，並帶動通訊時脈 S-RIO 交換器的成長。

在伺服器方面，預期在 Windows 7 及英特爾(Intel)全新高效能 CPU (Nehalem) 的帶動下，企業將在 2010 年更新舊有基礎設備，以獲得更佳視覺化支援。這將帶動時脈、記憶體介面元件、PCI 交換器和橋接元件的成長。

至於新平台，例如 Sony 的薄型 PS3、採用英特爾 Celeron 晶片組筆記型電腦，以及筆記型電腦、電腦螢幕和電視等全新高解析度平面顯示器的驅動下，消費性產品將持續成長，可帶動 PC 時脈、音訊以及視訊等相關 IDT 產品的成長。

問：你認為 IDT 在這次經濟景氣變化中，最正確的決策為何？
答：此次不景氣中，最大挑戰就是必須在 2 個看似衝突的目標中求取平衡。除了要隨著全球需求及營收水準變化而降低整體支出水準之外，還得投資新產品以創造企業未來成長，這包括必須針對下階段的產品規劃投資類比及電源管理等新事業。

為達到這些互相抵觸的目標，一定要縮小某些領域經營規模，然後增加某些領域的投資，來找出最佳組合。目前 IDT 已採取某些措施來減少整體支出，如此才能降低現金流量和每股損益平衡點。

問：目前全球科技產業中，您是否看到任何對 2010 年景氣正面訊息或機會？
答：我向前來相信，危機就是轉機。因此上任以來，就把此次不景氣視為公司再造的機會，一方面力拼市佔率，收購新公司及新技術，並積極爭取產業中優秀菁英；另一方面，也不斷嘗試開發革命性新產品，希望這些新產品能帶領 IDT 擺脫景氣谷底，並帶動營收成長。

因此 2008 年，IDT 已慢慢把自身核心產品線由原先發展數位利基型產品公司，轉型為針對通訊、運算和消費性電子提供應用最佳化、混合訊號半導體解決方案的領導供應業者。IDT 簡化了公司的業務和營運，並專注於核心優勢，並且退出不符合公司策略及非核心領域，例如將搜尋引擎業務賣給 Netlogic，以及晶圓製造事業轉讓給台積電。

IDT 也投資了正在成長的新事業，強化了電源管理、RF 和訊號產品線的完整性等。為了迅速開創新投資，也與其他公司建立夥伴關係，例如與 Micron Technologies 合作開發商用快閃記憶體控制器。
2008 年至今，IDT 收購了 3 家新公司以加速新事業的開創：2008 年 10 月所收購的 Silicon Optix，為視訊和顯示產品系列增加了視訊處理功能；收購 Tundra Semiconductor 則讓 IDT 在 S-RIO 交換器方面奪下第 1 名寶座，並為廣泛的交換器產品種類新增橋接元件，進一步擴展 PCIe 產品線；2009 年 6 月所收購的 Leadis Technologies 觸控技術，則為視訊和音訊 IP 部門增加了感應控制產品，這些技術將使用於獨立元件及整合型 ASSP(特殊應用標準產品)。

最後在破壞性變化的年代中，人們對工作總是傾向於求新求變，我們在此波不景氣中的確成功爭取到一些頂尖人才，在 2009 年稍早，我們爭取到 Pau Brokaw 及其所領導的專業類比設計團隊，Paul 之前任職於 Analog Devices，並獲頒美國電機工程學會會員(IEEE Fellow)，更是業界中最知名及最受尊崇的類比大師之一。
IDT 同時也延攬 Mansour Izadnia 擔任新成立類比和電源事業群的資深副總裁，Manour 之前於 Maxim Integrated Products 擔任副總裁，並成功建立和運作非可攜式電源業務。我們也聘請了產品定義專家、系統設計師以及許多資深管理人員，也因此 IDT 得以擁有業界最完整經驗及最完整類比/混合訊號團隊。

問：你是否看到 2010 年新產品、新市場、新機會？IDT 如何掌握？
答：市場總是期待能讓人們與週遭世界進行更佳互動的創新產品。我們特別注意到視訊、先進使用者介面，和 4G/LTE 基地台 3 個領域，也已投入龐大資金及心力。對 IDT 來說，改變意謂著機會，IDT 所身處產業正面臨巨大變化，數位媒體多樣化正是驅動此波趨勢的重要力量。

在今日，語音、視訊、數據，和音訊都以數位格式儲存，人們透過感覺、聽覺和觸覺體驗數位媒體，視訊正成為其中的殺手級應用，使用模式正經歷重大改變。人們希望隨時隨地都能在不同平台上接收各種不同來源，這些平台可能是智慧型手機上的 3 英寸螢幕，也可能是掛在牆上的 52 英寸高畫質電視。
越來越多人在網路上觀看視訊串流，被壓縮過的視訊在進行串流時需要被解壓縮，這段過程的缺陷會造成影像品質下降。此外，有越來越多影片被放在網路上供人觀看，例如 YouTube，但這些影片品質通常都不佳。然而人們已習慣藍光(Blu-Ray)DVD 或高畫質電視的高解析度，當在大螢幕、高解析度顯示器上播放這些低品質、且被不當壓縮的影片時，影像缺陷將被進一步放大。

在音訊方面也有類似趨勢，人們越來越希望個人電腦及消費性裝置能提供高傳真、高音質的聽覺享受。這些人們對視訊、音訊感受的品味提升，讓我們深信可增進數位媒體效果的产品將大受歡迎，相關市場也將出現爆炸性成長。

問：你是否看到 2010 年新產品、新市場、新機會？IDT 如何掌握？
答：市場總是期待能讓人們與週遭世界進行更佳互動的創新產品。我們特別注意到視訊、先進使用者介面，和 4G/LTE 基地台 3 個領域，也已投入龐大資金及心力。對 IDT 來說，改變意謂著機會，IDT 所身處產業正面臨巨大變化，數位媒體多樣化正是驅動此波趨勢的重要力量。

在今日，語音、視訊、數據，和音訊都以數位格式儲存，人們透過感覺、聽覺和觸覺體驗數位媒體，視訊正成為其中的殺手級應用，使用模式正經歷重大改變。人們希望隨時隨地都能在不同平台上接收各種不同來源，這些平台可能是智慧型手機上的 3 英寸螢幕，也可能是掛在牆上的 52 英寸高畫質電視。
越來越多人在網路上觀看視訊串流，被壓縮過的視訊在進行串流時需要被解壓縮，這段過程的缺陷會造成影像品質下降。此外，有越來越多影片被放在網路上供人觀看，例如 YouTube，但這些影片品質通常都不佳。然而人們已習慣藍光(Blu-Ray)DVD 或高畫質電視的高解析度，當在大螢幕、高解析度顯示器上播放這些低品質、且被不當壓縮的影片時，影像缺陷將被進一步放大。

在音訊方面也有類似趨勢，人們越來越希望個人電腦及消費性裝置能提供高傳真、高音質的聽覺享受。這些人們對視訊、音訊感受的品味提升，讓我們深信可增進數位媒體效果的产品將大受歡迎，相關市場也將出現爆炸性成長。
在使用者介面部分，現階段已出現突破性創新和成長，iPhone 和 Wii 此類裝置大受歡迎便是明證。大部分消費性電子已具有超出實際所需效能，下個成長機會便是提供讓使用者感到最自然、直覺、易用和有趣的人機介面。人們不想再委屈自己去適應消費性電子產品，反而是電子產品必須滿足人們的使用習慣。
我們認為這只是使用者介面革命的開端，消費者對數位媒體的永不滿足，正是造成網路數據傳輸流量及速度爆炸性成長的最大推手。無處不在的視頻上網、新推出的可攜式裝置以及社交網路，和其他受歡迎應用，例如 Google、Twitter、Facebook 和 YouTube，正加速此趨勢發展。為讓服務供應業者可支援日漸增加的數據流量，我們預期下一代 4G/LTE 基地台將成為驅動此成長的重要因子。

此外，無線技術也是未來發展趨勢，數據流量將成為資料中心和企

業挑戰，特別是電源管理這個領域。隨著數據傳輸速率增加，訊號完整性將成為更具挑戰性的問題，這也是我們積極發展和努力的方向。

問：有人覺得全球金融危機已經過去，你的看法為何？這次金融對全球科技產業及 IDT 帶來什麼新作法？
答：我相信最糟情況已經過去，但現在就論定金融危機已經完全解除，又嫌太早。

市場需求的確已回來，然 2010 年全球需求的成長可能較經濟開始衰退前來得慢。美國失業率已經達到 10% 以上，有工作者賺的錢也比以前少，且客戶信用依然緊縮。換言之，消費性電子產品的價格將持續下滑，人們將傾向購買高附加價值產品。

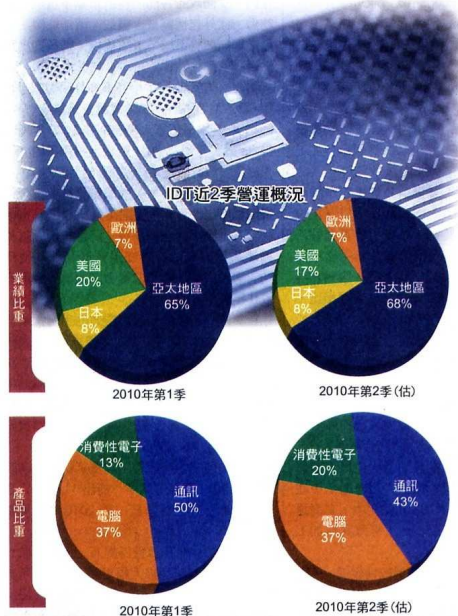
問：IDT 最近一直強調「客製化產品」概念為何？如何落實？
答：以現今業界產品週期來說，市場上充滿了各種技術，對 OEM/ODM 廠商來說，若要自己研發和製作出符合需要的元件，所花費的成本絕對很可觀。

所以「客製化」是 IDT 核心優勢之一，也大幅加快客戶產品的上市時間。此方法可用於客戶內各種不同產品領域中，其中最為人稱道的是時脈元件，從基本的矽晶片到快速重新建構出各種產品，以滿足特定顧客需求。此套方法讓 IDT 能在幾星期內將顧客特定規格轉換為量產產品，我們將把這些客製化技術應用在電源管理產品及無線基礎設備的功能性互連裝置上。

問：未來 3-5 年，IDT 經營目標為何？要如何達到這樣的目標？
答：我們的目標是對數位媒體的處理、傳輸和呈現做到完美，要成為全球混合訊號半導體解決方案領導業者。我們的願景是所有人都可透過 IDT 的半導體產品體驗美好的數位媒體。

就財務的觀點來看，IDT 的營收目標是在每個目標市場中都達到超越市場的成長率，我們希望達到 53-54% 的毛利率，經營成本則維持在營收的 30%。

我們的策略是專注於相當了解的市場，包括通訊、運算和消費性電子。在這每個市場中，將以獨特方式結合複雜的數位、高能效類比、客製化能力以及系統專業技術，協助客戶重新思考系統層級問題，並開發可提升整體效能，同時又能節省成本、降低功耗，並加速上市時程的革命性混合訊號解決方案。



註：2010年第1季計算期間為2009年8-10月，2010年第2季計算期間為2009年11-12月及2010年1月
資料來源：IDT, DIGITIMES整理，2010/2
製圖：趙凱期