

【陳雷來了】EP1 – 全球記憶體缺口到底有多大？ 群聯潘董:不是供不應求,是根本追不上! ft. 群聯電子創辦人 潘健成 – 图文解说

一张关键画面对应一段完整解说，按原视频时间推进。

文章摘要

本期《陈雷来了》邀请群联电子创办人潘健成，从 AI 使用人口、内容形态和使用频次三条线解释记忆体超级周期：用户从 10 亿走向几十亿，需求从文字转向影像，调用从每天 3 到 5 次走向数十甚至数百次，都会把 Token 与储存需求成倍放大。潘健成认为，全球记忆体产出两年内可能只增加约 1.5 到 1.7 倍，无法追上推理、KV Cache 和数据中心储存需求；训练模型只是烧钱，真正产生收入的 inference 同时离不开电力与 storage。对谈也完整讨论群联为何扩大库存、发行转换价 3500 元的海外可转债、持续投入研发和 AI 辅助设计，以及它如何用整合 IC、IP、软件与模组的能力建立产业影响力。

01. 预告：市值、股价与土地公（00:00–00:55）



场景 1

本节主旨 预告：市值、股价与土地公

完整内容

雷老板 Remus：我们现在市值已经来到 0.5 兆了，应该不会想转上市了吧？

潘健成：我们内部也曾经为了这件事讨论很久。确实有股东给我压力，希望群联转上市；他认为转上市有 ETF 0050 加持，可以变得“哒哒哒”。我是觉得，不差那一点啦。

雷老板 Remus：可是潘董，我要讲一个很散户的话。我们这样一路缓涨急跌，大家都很忙，对不对？你那时候自己的感觉是怎样？

潘健成：我觉得一群笨蛋。要买，可以找出一万个买的理由；明天要卖，也可以找出一万个必须卖的理由。都他说的啊。那你要听他、随波逐流，我没办法。

潘健成：反正我不是一堆官司嘛。徐耀昌老县长很照顾我们，说：“你这命就不好，找个人帮你看一下。你要供奉土地公。”好好好，就常去拜拜嘛。我跟你讲，很肯定啦，必须的。

陈修平 Joey：哇，你看，科学的尽头是玄学。

陈修平 Joey：这是一个访谈节目，我们找全市场最有趣的人来聊投资、聊生活。我是陈修平。

雷老板 Remus：我是雷老板。

合声：欢迎收看《陈雷来了》！

画面说明

两位主持人坐在棚内沙发上，画面以大字字幕突出预告中的股价提问。

02. 第一集开场与嘉宾登场 (00:56-02:25)



场景 2

本节主旨 第一集开场与嘉宾登场

完整内容

雷老板 Remus：这是第一集，今天真的很开心。节目一开始，我就跟修平说，我一定要找股市里我当初一路最看好的一家公司来。

陈修平 Joey：这是你的偶像啦，你是小迷弟。

雷老板 Remus：对，小迷弟。我从他股价不到 1000 元看到现在。他未来还有机会——这个现在不能直接讲，等一下亲自问他。最近市场又开始回档，大家也开始担心记忆体了。

陈修平 Joey：没错，涨最快的是记忆体，也会让人担心。我觉得他算是懂记忆体的吧？

雷老板 Remus：算懂，应该懂。他不懂，我也不知道谁懂了。

陈修平 Joey：请观众朋友帮我们鉴定一下，今天这位超级重要的大来宾到底懂不懂记忆体。欢迎群联电子董事长潘健成，潘董！

潘健成：各位观众大家好。

陈修平 Joey：潘董看我们这么 high，等一下招架得住吗？

潘健成：放马过来。

雷老板 Remus：太好了，我喜欢这个 fight。看到潘董上过很多节目，很可惜怎么都没有来过一集由分析师专门访问的节目。今天除了公司前景，也可以针对一些股票上的问题好好请教潘董。

潘健成：OK。

雷老板 Remus：第一个问题，今天 Apple 有个大新闻：它要涨价了，据说和记忆体缺货有关。我们也都知道，像“勋哥”这位全台湾的干爹也来找你了，对吧？

潘健成：没有，他没有找我。

雷老板 Remus：没找你吗？毕业典礼时不是.....

潘健成：还没找我。

雷老板 Remus：所以还有一点机会。

潘健成：反正还有几十年，一定有机会。

雷老板 Remus：几十年太久了。我想先问潘董.....

画面说明

两位主持人与潘健成同处棚内，主持人介绍首集来宾并开始第一个问题。

03. 从预言涨价到记忆体超级周期（02:26–07:05）



场景 3

本节主旨 从预言涨价到记忆体超级周期

完整内容

雷老板 Remus：你怎么看 Apple 涨价这件事，以及它对记忆体产业的影响？

潘健成：如果各位记得，去年 10 月 2 日，我接受《天下杂志》电话访问。他问什么，我回答什么，结果就擦枪走火、出了事。文章本来出中文版，后来又出了英文版。凌晨 4 点，我被美国办公室的电话一直震醒。他们说：“Boss, why are you talking to the media?”

潘健成：我说，就是 interview 啊。他们说：“No, no, no. There were some portions very sensitive. You talked too much.” 讲太多了，客户可能会很有意见。我只好在 6 点把采访者叫起来，请他赶快把那一段拿掉，因为我不知道还会出英文版，内容对国外客户太敏感。

潘健成：当时我讲的是，Memory 的世界会出现史诗级的 big cycle，也就是超级周期，但那时候没有人相信。10 月初讲完，美国很多有分量的 reviewer 看到文章，想引用它；一引用，里面的内容就可能引起客户意见。美国分析师也开始到处讨论这个 big cycle。

潘健成：10 月底，我参加一个 event，晚餐时见到全球 Memory 老大的 EVP。他对我说：“K.S., you are so bold. Why do you call it a big super cycle? 你凭什么？”人家是老大，来问我这个小毛头。我说，我把故事讲给你听，你告诉我哪里有 bug。

潘健成：我把这套逻辑讲完，问他：“Where’s the bug?” 他讲不出来，只说：“But I don’t believe.” 那是去年 10 月底，记忆体缺货还没真正发生。真正开始是 11 月中下旬，慢慢发现苗头不对；涨价是必然会发生的。

潘健成：有人说，Token 费用会因为竞争变得更便宜，甚至不用钱。我说，做梦。为什么？今年你花 100 亿美元买设备，明年就要花 200 亿美元买 storage、买电。你如果没有收入，凭什么继续买？所以一定要赚钱，赚钱就要靠用户付费。

潘健成：也有人说，不管谁扩产，两年后都会 over supply，全部散户都在问、都很怕。我说，一样是做梦。用三个层面来看。

潘健成：第一，AI 是不是趋势？是。今天全世界使用云端 AI 的人口，先假设是 10 亿；两年后可能是几十亿。第二，今天 70% 的人问的是文字；两年后会问电影、影像。文字和影像的 Token 不是差几倍、几十倍，而是几百、几千、几万倍，是从 KB 到 GB。第三，今天一个人一天平均问 3 到 5 次；两年后会问 30 次、50 次、200 次，甚至更多。

潘健成：把这三层加总：10 亿变几十亿，文字变影像，几次变几十次，Token 总数会差几倍？已经算不出来了。

潘健成：再看供给。假设全世界今年总产出是 1500 EB，两年后会变成 3000 EB、直接多一倍吗？不可能。今天工厂有 5 座，不可能一次再多 5 座；最多多一座大一点的。产出可能多 1.5 倍，厉害一点 1.6、1.7 倍。可是刚才三个层面的需求会差几倍？供给怎么会够？

潘健成：如果你认为这套逻辑合理，就不要再问 Flash 什么时候到头，因为它不会到头。

雷老板 Remus：所以观众朋友真的不要再问我了。潘董今天也把我之前看过、讲给大家的逻辑讲得更精彩。

画面说明

三人同框讨论记忆体超级周期，画面上方显示本段关于全球记忆体涨价的主题字样。

04. 库存仍严重不足：训练之后还要靠储存赚钱（07:05-10:40）



场景 4

本节主旨 库存仍严重不足：训练之后还要靠储存赚钱

完整内容

雷老板 Remus：大家都说你募了海外债，钱已经很多了，库存也一直增加，已经有几百亿元。你现在还是觉得不够吗？

潘健成：不够，严重不够。我这样比喻：今天早上出门时，美国来电话，某个美国大客户临时要追加五十几 K 的 SSD，规格是 8T 和 16T。我们手上到年底要进来的货，以及库房里的货，都已经分完了。

雷老板 Remus：怎么办？

潘健成：都分完了。我只能努力拜托供应商，再挤一点东西 12 月交货；客户说不行，9 月 1 日就要。

雷老板 Remus：如果拿不到货，客户会怎么样？

潘健成：就开天窗而已。他的东西要进 GPU data center。第一阶段一定是买 GPU、买 HBM for training，用来训练模型。训练模型不会赚钱，是烧钱；烧了几十亿、上百亿美元之后，真正要赚钱，是用户付钱做 inference。

潘健成：做 inference 要考虑两件事：Input 是电，Output 是 Token。没有电不用谈；有了电，Token 没有 storage 也不用谈。你花几百亿美元做出很好的模型，但少了 storage，没有收入。

雷老板 Remus：你年初就预告这种状况，说年底很多客户会“跳楼”。现在有没有客户跟你说快跳楼，还是全部都要跳楼？

潘健成：消费类已经都不玩了，玩不动了。你非不得已不会买记忆卡，贵得要死；retail SSD 也贵得要死。消费类差不多没有了，不是以后不会回来，但不是现在。

潘健成：很多以前做消费类的公司，现在都转做 AI。真假 AI 先不管，他不做 AI 就完蛋了。今天早上这个临时需求，我一直努力打电话。这是刚刚发生的最新情况；以后每一两个礼拜都会发生一次。

雷老板 Remus：你现在很像救世主，大家都来找你。

潘健成：不对。第一，群联电子不是做 NAND 的，我只是用 NAND 制造产品。他们一定是从上游找完、都找不到了，才来找我；我们是最末端的。

雷老板 Remus：问一个比较人性的假设：如果辉达的“勋哥”和 AMD 的“苏大姐”同时掉到海里，你手上的货只能救一个，会先救谁？

潘健成：不要回答假设性的东西。我打个比方。《天下杂志》曾办一个类似脱口秀的对谈，我有幸是第一个上台的人，一张票 3000 元。那天有人问，5 月 5 日如果罢工，对产业有什么影响？我说不要讨论，因为它不会罢工。

潘健成：为什么？这个国家有政府，兹事体大、动摇国本，所以一定不会罢工。既然不会罢工，为什么浪费生命讨论罢工有什么影响？你刚才的问题也是：第一，它不会发生；第二，就算发生，也不会是我去救。鸿海、台积电都在前面，我烦什么？

画面说明

三人棚内对谈，**潘健成**在右侧独立座位解释库存与数据中心储存需求。

05. 为什么海外可转债定价到 3500 元（10:40-12:18）



场景 5

本节主旨 为什么海外可转债定价到 3500 元

完整内容

雷老板 Remus：潘董非常理工男。网络上、社群上大家会害怕：如果 AI 服务器拿不到货怎么办，到底谁能拿到货？再问一个散户很关心的实际问题：你募的海外债转换价是 **3500 元**。我手上刚好有一份价值 **2000 亿元**的报告。以你现在大约 0.5 兆的市值，如果转换价真的要过，为什么投资人愿意接受这么高的 **3500 元**？

潘健成：基金经理有两种：一种不了解产业，纯投资；一种真的很了解产业。如果理解未来 AI 的走势，就会知道 Flash 是很难满足需求的产业，因为太缺了。

潘健成：群联电子已经在产业里有一个基本地位。我们有技术、有客户，产业链也需要我们，所以我们有自己的价值。

潘健成：开始发第一个 CB 时，我就打定主意不想还钱，就是希望它转换掉。可是后来发现投资人太贪心，转换价已经过了，他们还是不换；股价下来后，我只好乖乖买回来。到 CB2 时就直接转换，我们不还；CB3 的设定也同样是不想还钱，希望转换。

雷老板 Remus：这是关键字。群联现在股价 2000 多元，办了一个转换价 3500 元的 CB；潘董希望认购这些债的人未来都能转换成功。

潘健成：这是目标，不然我发来干什么？

雷老板 Remus：观众要听清楚，这是一个老板对未来债权人的权益给出的信心。

画面说明

两位主持人同框听取回答，画面主题围绕公司融资与海外可转债。

06. 从未卖股，2016 年以来持续买进（12:18–13:23）



场景 6

本节主旨 从未卖股，2016 年以来持续买进

完整内容

陈修平 Joey：他勇敢地给债权人一个信心。刚才听说潘董自己的股票从来没有卖过，从一而终，专情的男人。你的股票真的一张都没卖过？

潘健成：你可以查历史记录。

雷老板 Remus：有一次新闻说你买了 26 张。有人还说，潘董的持股才 26 张？

潘健成：不是，那是一个插曲。我记得 1 月 26 日，摩根士丹利出了一份报告，说我们第三季会不好。我认为它根本没有搞清楚状况，但这种事我们也没办法公开反驳，他们都是赢家。我就说，那我买给你看。那时银行额度就这么多，我就用额度来买。

潘健成：现在算报酬率，也没有多少。过去的配息固定，股票产生的股息就足够用了。**2016 年**以来，我累计买进的股票不少，这十年买得很开心。

雷老板 Remus：你个人应该算是大股东了。

潘健成：对，反正有钱就只买；没有钱，也只买了。

画面说明

三人同框，主持人追问潘健成个人持股与持续买进群联股票的经历。

07. 分析师看不懂的群联价值（13:24–15:45）



场景 7

本节主旨 分析师看不懂的群联价值

完整内容

雷老板 Remus：我想问一个问题。分析师在讲你的公司时，哪些是对的，哪些是误解？

潘健成：Flash 产业要讲复杂，是很复杂的，不是非左即右、非右即左。它有很多可能性，也有很多不同应用面。很多分析师其实也没有很努力，但也不能怪他，因为要 cover 太多东西。他往往只讲表面，一个事件就讲那个事件，可是每个事件影响的东西都很深。

潘健成：我们常被问，群联的价值是什么？“你就是做模组、做 IC，就这样。”如果只是这样，凭什么我们可以一直很赚钱？一定有一些东西是你没有弄懂的。

潘健成：群联今天具备一种能力：你要一个储存产品线，只要开得出规格、付得起钱，我就做得出来给你。这是二十几年来累计的 IP、人员和努力。

潘健成：打个比方，一艘大轮船里少了两颗螺丝，轮船就不能出海。这两颗螺丝如果不巧是我做的，大家就要对我好一点。小东西看起来不怎么样，但没有它，你就做不下去。

潘健成：每个系统都要开机，开机就要 boot drive。以前 NAND 厂做很多 1T、2T，现在都去做 100T 的东西，不做 1T、2T；可一个系统少了 1T 的 boot drive，就没有人要。现在这个东西缺死了，我们大量做，大家都来找我们。

潘健成：为什么？群联有自己的 controller、自己的软件、自己的模组，出了问题找群联就对了。很多公司是买 IC、买板子，兜一兜；出了问题找谁？群联是一条龙，你把钱拿出来，我帮你包好。这一点很多人看不懂。

潘健成：如果台积电只做 wafer、不做封装，会很辛苦。英伟达、Apple 的东西怎么封？它就是一条龙。大家常问最大的封装厂是谁，说是日月光；台积电只是没有把封装拆开而已。

潘健成：这就叫价值。台积电不靠封装赚钱，可是没有封装，它的价值出不来、会降低。群联做 IC、做 IP、做模组，单独都不只靠其中一项赚钱，而是组合起来之后，价值才出来。

雷老板 Remus：这套协调能力非常强。你看潘董这个姿势。

画面说明

潘健成单人近景回答，画面强调分析师如何理解群联价值的主题。

08. 股价上千后的感受：像爬完一座山（15:45–16:47）



场景 8

本节主旨 股价上千后的感受：像爬完一座山

完整内容

雷老板 Remus：有没有看到？给我钱，我就做得出来；规格开出来就行。可是我也很好奇，群联股价第一次上 1000、2000 元时，你在公司里是什么心情？员工有没有对你更敬仰？

潘健成：如果我告诉你，这是本来就会做到的事情，你会不会说我臭屁？因为我们看到产业链就是缺货，需求很强，货源也得到很多承诺，这本来就会发生。不要急。

潘健成：从去年 10 月开始，你是第一个感受到的。有没有爬过山？当下要爬一段 60 度的陡坡，看的时候觉得很怕、很辛苦，爬得累死了。可爬上去以后再往下看，你还会觉得很辛苦吗？过程很辛苦，但你已经站上去了。

画面说明

潘健成单人近景，以爬山比喻公司股价和经营成果逐步实现的过程。

09. 从 2465 跌回 1465：股价、EPS 与库存判断（16:48–20:44）



场景 9

本节主旨 从 2465 跌回 1465：股价、EPS 与库存判断

完整内容

雷老板 Remus：我要讲一个很散户的问题。股价从 1000 元一路缓涨急跌，到了 2465 元；一跌下来，又瞬间回到 1465 元。爬山过程中大家都很慌，你看到这种市场变动是什么感觉？

潘健成：我觉得一群笨蛋。也不能这样讲，他们看不懂，会紧张很合理。可是公司没有说自己不好，公司的成绩拿出来都看得到。更重要的是，AI 是趋势，这条路走下去，群联就有这个价值。

潘健成：要买，可以找出一万个买的理由；明天要卖，也可以找出一万个必须卖的理由。都他说的。你要听他、随波逐流，我没办法。

雷老板 Remus：我非常有感触。年初写报告时，市场在 1 月初才预估群联全年 EPS 大概 80 元。我在东森财经台说，今年一定会上修到 100 元以上，很多留言都说怎么可能。结果现在单月就赚 40 元，第一季就赚到相当于 2025 年全年的获利，跳跃幅度非常可怕。

雷老板 Remus：潘董看得已经很远，可我们这些写报告的人不敢估上去。我年初写 120 元，大家疯狂说不可能；我说还会再上修。你猜现在市场平均是多少？

潘健成：我不知道。

陈修平 Joey：300 到 350 元。才过了 6 个月。因为雷老板一直讲，大家不相信，才想找你来对答案。你讲一下当初群联报告里的三个重点。

雷老板 Remus：第一个重点，是大家对记忆体有误解。看到存货太高会怕，一直问“存货怎么办”；潘董那时一直花钱买存货。他说自己没什么物欲，物欲都花在购买记忆体。3 月份甚至买到现金流是负的。

潘健成：观众可能不知道，一家公司买到现金流为负，这叫超级看好后市。但这不是什么预测能力，事情已经正常发生。有人说这是赌，这不是赌，你都看到答案了。

潘健成：我们已经 design-in 了一个客户，供应商每个月都要供货。我们看到今年 8、9、10 月和明年 1、2 月的供货会少很多，就要先买。这是承诺。客户花半年 design-in 进去，我只交两个月货，讲不过去，所以我们要把未来的东西先买下来。明年的供货比今年更严峻。

雷老板 Remus：这就是当时市场挑战我的第二点。大家都认为明年记忆体市场会松，但按潘董刚才讲的，未来两年的供需很可怕，大家还以为只是景气循环。

潘健成：事情如果让人想得这么简单，大家都发财了。

潘健成：再回到一个逻辑。AI 买了 1000 亿美元的 GPU、训练出模型；要赚钱不是卖模型，而是靠用户付费做 inference。Inference 有两个条件：电力源源不绝，Token 源源不断。没有储存就没有收入，所以储存和云收入成正比。

潘健成：再看 H100、H200、B300 和 Vera Rubin，它们的功用不太一样。Vera Rubin 主要做 inference，里面会放 KV cache。你花一大笔钱买这类 GPU，是为了做推论；推理就是资料储存。买了机器，就要一直买储存。储存哪里买得到？我们都买到现金流变负了。

潘健成：像办公室以前依法要求往来资料都要备份，备份容量是指数上涨的。

画面说明

潘健成单人近景回答，画面主题聚焦股价缓涨急跌与投资人情绪。

10. 为什么爱打电动的人可能更会用 AI（20:45–24:19）



场景 10

本节主旨 为什么爱打电动的人可能更会用 AI

完整内容

雷老板 Remus：备份容量是指数上涨，所以不要再只想供给，供给不会够。再问一个问题：最近我看到你在征才，特别找爱打电动的人。

潘健成：是。

雷老板 Remus：我想推荐韩国的 Faker。

潘健成：等等，他赚那个钱比较快。不好意思，我直说，可能有些人听了不高兴：小朋友很爱打电动，大概率书念不好。又爱打电动、书又念得很好，那就很厉害，先不管。因为沉迷电动就没有时间念书，大学大概也不会到最好的大学，混一混、不要被当，毕业后再想办法。

潘健成：打电动要够厉害才能做职业选手，但那才几个人。大多数人毕业后可能从事比较辛苦、所得比较低的工作。

潘健成：但模型这种东西跟打电动一样，没有规格书。书念得好的人习惯做事前先看书、看规格书再工作；玩游戏的人不是这样，就是先杀，杀不动再去问，然后不睡觉，总会把它打破。模型怎么用、怎么变好用，就要靠这群人。

潘健成：产生模型的人是很好的数学家，书念得很好；可是玩模型的人，很多都是打电动出来的。以前爱打电动的人职场比较窄，有了 AI 以后，他们的机会来了。

主持人：你怎么想到这个想法？

潘健成：因为我看到公司里玩 AI 的那群人，都是打电动的。教育体系里有很多爱打电动的学生，应该把便宜 GPU 给他们试、给他们玩。只要有一两家学校做成功，大家就会抄；光讲没有用，我们支持一家做好，大家自然会来。

潘健成：我也跟很多科大校长、老师说，给这群人机会，启蒙他们去学习 AI。未来搞不好他们会赚很多钱，再回来给学校做见证，这才是机会。

潘健成：我以前讲过一个故事：学校要招生，是买一台宾利，还是买 20 台校车？假设学校有 2000 个学生，要接送学生上下学，给你 2000 万台币。校长有两种做法，一个拿去买校车，一个拿去买宾利。买宾利的人说：“我学校有宾利，口碑好，学生会来。”这不对，应该买校车接送学生。

潘健成：我那个年代，电脑刚出来，很贵、大家不会用。学校设电脑教室，放 30 到 50 台，老师开始启蒙。不要期待每个人都有兴趣；100 个学生大概只有 20 个有兴趣，其中最有兴趣的人跑去打电动。我们以前电脑课也都在玩宝可梦。后来你会发现，这群人还没毕业就去做生意了。

潘健成：现在问题是 GPU 很贵，学生不可能直接用到。学校买两台 H100，估计也是教授拿去实验室做研究开发，学生用不到。所以我们推出 AI Training PC，一台十几万台币。我们认为学校应该做这件事，可校长会说：“这个好 low，还是 H100 比较好。”这就像买宾利。

潘健成：有时想想，学术界和商界的思维真的差这么多吗？

主持人：现在推广到几个学校？

潘健成：我的母校阳明交大做得最好。我们也努力去谈清大，到现在还不理我们。

主持人：很快会的。他看到节目就知道了，因为全台湾都说我们要打电动。

画面说明

两位主持人同框讨论，画面对应“爱打电动的人才”与 AI 人才培养话题。

11. 0.5 兆市值之后，为何仍不转上市（24:20–25:40）



场景 11

本节主旨 0.5 兆市值之后，为何仍不转上市

完整内容

雷老板 Remus：群联现在市值已经来到 0.5 兆，未来目标应该是继续往上。你很少讲梦想、都讲目标，会不会有一个里程碑是成为破兆市值的公司？

潘健成：我们努力，认真得到成果，市场会给予相应的价值。我认为这个不用担心。

潘健成：至于要不要转上市，我们内部讨论很久，我也犹豫很久。上市、上柜有什么不一样？好像没什么不一样。转上市可能多了元大、0050 这些资金，我想大概也只多 30、50 亿元，了不起了。

潘健成：凭良心讲，群联过去受到柜买中心很多照顾，有问题也帮我们。被养大了就离家出走，好像也不对，这就是情分。确实有股东给我压力，希望转上市；他认为有 ETF 0050 加持，可以变得“哒哒哒”。我是觉得，不差那一点。

主持人：看似很乐观，实际上“一点都不悲观”。

潘健成：人还是有情分。柜买这么多年照顾我们，我们离开对它会是很大压力；所以没有特殊需要，就不转。

雷老板 Remus：这个想法很酷，很多人可能不知道，但这就是老板自己的经营理念。

画面说明

三人同框讨论群联市值目标、上市与上柜的选择。

12. 投信为何少：库存、毛利、研发与 AI 效率（25:40–28:57）



场景 12

本节主旨 投信为何少：库存、毛利、研发与 AI 效率

完整内容

雷老板 Remus：这也是老板自己的经营理念。再问一个问题：从群联的股权结构看，投信占比一直比较少。你有没有想过为什么？

潘健成：我不知道。可能他们认为这是记忆体产业，是周期股，要套用过去“买在高本益比、卖在低本益比”的经验。但这些经验已经都不对了。

潘健成：大部分基金经理人会认为，库存从 12 月用到 3 月、6 月、9 月，不可能再继续。我常说，我也不笨，我只靠库存吗？你看得到的，我都看得到，一定有做准备。

潘健成：如果不相信，可以比较 2023 年。所有模组公司毛利率为负、都在赔钱时，不好意思，我们是正的，表示我们跟别人有一些不一样。

潘健成：他们就算认真花时间看，第一可能看不懂；第二，就算看懂，回去老板也会问：“你怎么可以相信这个？你看记忆体怎么样、怎么样。”最后还是把它卖掉。这个是宿命，但没有关系，我们有时间。

潘健成：把时间再往后拉，很多模组公司的毛利开始有压力时，再看我们会怎么样。我现在讲什么，你都可以挑战；但十年前讲的，我做到了没有？以前讲的都做到，表示现在讲的东西应该有信赖度。

潘健成：往后毛利率一定有压力，没有压力才有鬼。我们是买进来卖出去，价格到顶时本来就有压力。可到那时候，营收成长的倍数与毛利率对应后，总获利仍然增加。我们追求的是总 EPS。

潘健成：不能要求库存、周转、毛利、净利润什么都最漂亮。我常比喻，要求一个女孩子所有指数都最漂亮，可能一个感冒就死掉了；没有什么都要的公司。

潘健成：我们也被批评费用太贵。如果费用拿去喝酒、拿去玩，你可以批评；但费用是在研发。你现在看到的每年产出，都是几年前砸下来的。我在砸研发时，其他模组公司没有砸，所以它不好的时候是应该的。过去做的事情都看到正向成果，就可以相信现在做的事情未来也会有成果。

潘健成：至于什么时候、什么价值，我不急，只要维持原来的步调。第一，产业好得不得了；第二，AI 已经发生；第三，全年研发一直投入。

潘健成：我们大量把 AI 导入辅助设计，5 月份省下七十几个人力。反过来说，是在没有请人的情况下，5 月产生了七十几个人力的成果。速度增加、效率出来，却没有增加人事费用，费用就能控制。

潘健成：以后费用占营收比例会慢慢降低，营收成长却不用同步增加人力。如果这些都会发生，就等着看。所以我上次法说会只讲三个字：“Wait, wait, see.”等着看。

潘健成：讲到不想讲，你播出后一定还有一句句风凉话。没关系，随便你，开心就好；时间到，你等着看。

雷老板 Remus：他只要做到一件事：公司的获利一直上去。对股东而言，这点最重要，这个逻辑严丝合缝。

潘健成：另外，我再补充一点。

画面说明

三人同框，**潘健成**解释投信持股、毛利率、研发投入和 AI 辅助设计效率。

13. 获利之外，群联更看重产业影响力（28:57-29:42）



场景 13

本节主旨 获利之外，群联更看重产业影响力

完整内容

潘健成：获利能不能一直上去，很多时候也会受全球局势影响。但我最终要求的是影响力，是群联电子在产业里的影响力。

潘健成：群联需要有一个“被需要”的位置。任何产业都需要我们，这个价值产生出来，你最后想要的总 EPS、营收才会出现。如果没有影响力，只是随波逐流，人家不理你就没有了。

潘健成：我常被问，为什么你有货、别人没货？我就有本事有货。为什么？因为我们处在一个被需要的位置，有那个价值，这就叫影响力。

主持人：潘董也很会广结善缘。

潘健成：该做好事就做好事，该帮忙就帮忙。像今天早上电话来，我也很苦恼：货不够怎么办？

雷老板 Remus：再卖老脸，打电话拜托，能不能多要一点，还是要谈。

画面说明

三人同框，潘健成解释群联在产业链中“被需要”的位置与供货影响力。

14. 土地公、紫南宫与还愿金牌 (29:43-32:02)



场景 14

本节主旨 土地公、紫南宫与还愿金牌

完整内容

雷老板 Remus：讲到广结善缘，有一件事很有趣：潘董有拜土地公的习惯。很多人想知道，土地公在哪里？趁现在跟大家科普一下。

潘健成：福建人移民到马来西亚后，家里大概率都会供奉大伯公，也就是土地公。我们家从小到大供奉的那尊就是土地公，只是我不知道那个土地公和这里的土地公是不是一样。

潘健成：这个故事有点长。因缘际会，我不是有一堆官司嘛。当初徐耀昌老县长很照顾我们。他说：“你命不好，找个人帮你看一下。”后来又问：“为什么土地公跟着你？”我说，怎么会有土地公跟着我？他说这不是坏事，你要供奉土地公。我说好，家里本来就供奉了。

潘健成：后来他叫我去南投竹山紫南宫，所以我就长期去拜。我跟你讲，很灵，必须的。

雷老板 Remus：你看，科技大佬也讲竹山，科学的尽头是玄学。这集出去，那里可能要塞爆了。你通常多久去一次？

潘健成：有空档就会下去。兄弟们也会说要答谢，我已经打了两次金牌。

主持人：打金牌是什么意思？金额多少？

雷老板 Remus：还愿要打金牌，第一块 100 万，第二块 200 万，从 100 万到 200 万，这答谢不少。

主持人：以后可以拿记忆体去供奉，放在那里还会继续涨价。供奉金额越涨越高，全台湾的记忆体都跑去那座庙，连三星厂的货都过去了。

潘健成：如果土地公借我记忆体，还我更多记忆体，我就给他。

多人合声：那也可以继续还愿。你还一个，他给 50 个；再还 50 个，给 500 个，多好。原来这是善的循环，不是 big cycle，是“善的循环”。

画面说明

两位主持人同框，以轻松语气追问**潘健成**供奉土地公和到紫南宫还愿的经历。

15. 战争、关税和 AI 泡沫会不会打断周期（32:04–33:10）



场景 15

本节主旨 战争、关税和 AI 泡沫会不会打断周期

完整内容

陈修平 Joey：非常对不起，刚才不太认真。我们只是想知道潘董同款的土地公在哪里，我也想拜一下。回到大家真正好奇的问题：**散户都比较害怕。**

雷老板 Remus：这段时间台湾大盘经历很多回档。有没有哪一次利空——不一定是记忆体利空——真的让你觉得会影响产业？

潘健成：过去战争没有，关税也没有。去年 4 月关税大战时，我都说有钱赶快买，真的。

潘健成：有人说 AI 会泡沫。AI 不会泡沫，AI 是趋势；AI 新创会泡沫。

潘健成：也有人说，世界上没有钱继续支持 AI 发展。错。钱还是钱，只是在你的口袋，还是他的口袋。只要 AI 产业跌 10%、20%，有人发现有利可图，有钱的人又会跳进去，所以钱还在那里。

潘健成：钱没有消失。我把钱花掉，是进了你的口袋，变成你有钱、我没钱。你认为这个东西好，就会再投进去。要让钱从整个体系里被收回、消失，这种事不会发生。

画面说明

潘健成单人近景回答，画面主题为台股动荡、关税与 AI 产业风险。

16. 邀请潘董的第二个理由：卡地亚手表（33:10–34:02）



场景 16

本节主旨 邀请潘董的第二个理由：卡地亚手表

完整内容

雷老板 Remus：所以只要它是正确趋势，有钱人就会一直往下砸。最后，你不是问我为什么第一集想请潘董吗？除了他可以解决台湾投资人对记忆体的疑虑，还有一个原因。

雷老板 Remus：我当初看到他上节目戴的手表，是卡地亚。你也知道我是最喜欢卡地亚的人，还是台湾 VIP。最后给这只手表一个特写，真的很好看。

潘健成：这只是不小心买到的，看到好看就买了，也戴很久了。

雷老板 Remus：这一只真的会是很多人选卡地亚时关注的款式。你没有代言它？

潘健成：还没有代言。

画面说明

三人棚内闲聊，主持人请镜头展示潘健成佩戴的卡地亚手表。

17. 节目收尾与即兴合唱 (34:02-34:50)



场景 17

本节主旨 节目收尾与即兴合唱

完整内容

雷老板 Remus：今天透过《陈雷来了》邀请潘董，希望大家看到不一样的潘董。很多散户提出的问题，也透过我的嘴巴问了一遍。节目最后，非常感谢潘董。

雷老板 Remus：最后希望潘董跟我们一起唱一首歌。刚才已经练习了一下，我们两个一起帮潘董打气。来，五、四、三……

多人合声：我相信去年……是“我相信”，不是“我相信去年”。我相信我就是我。对了，对不起，不用剪了。好，一、二、三：我相信我就是我，我相信去年……

潘健成：我相信去年业绩会一直好下去。

主持人：太谢谢潘董了，谢谢。

画面说明

两位主持人手持卡片同框，在片尾带领潘健成即兴合唱。

18. 补录：亲签书留言赠送（34:51–35:33）



场景 18

本节主旨 补录：亲签书留言赠送

完整内容

陈修平 Joey：谢谢。我们后来补录一段。潘董刚要走之前，我们又特别把他留下来，帮忙签了一批书。

潘健成：我知道，但是我 4:31 的高铁不能迟到。

陈修平 Joey：如果高铁赶不上，就再回来录一集。

陈修平 Joey：这些书不是为了私心，是想帮各位粉丝争取福利。这是潘董写的《为自己争气》，讲他的创业故事。大家看完这一集后，可以发表心得，在下面留言。

陈修平 Joey：我们会选出最喜欢的前 10 条留言，赠送潘董亲签的《为自己争气》。

画面说明

两位主持人手持潘健成的书，说明片尾留言赠送亲签书的活动。