

林百里：公用電腦時代來臨了

發布時間：2011-04-13

文 [進攻新市場 1000 | 396 期 | 天下雜誌 \(cw.com.tw\)](#)

[林百里：公用電腦時代來臨了 | 天下雜誌 \(cw.com.tw\)](#)

已經將近三年沒有接受媒體專訪的廣達電腦董事長林百里，四月十五日，廣達電腦歡度二十歲生日前夕，在桃園林口嶄新的廣達研究院，和創業伙伴、廣達電腦副董事長兼總經理梁次震聯袂接受《天下雜誌》的獨家專訪。

或許，林百里的霸氣不如蟬聯今年一千大製造業排名龍頭的郭台銘，而在企業佈局的廣度和深度，也不及台灣規模最大的企業集團領袖王永慶，近年總被「如何與鴻海競爭？」、「如何擴大非筆記型電腦 (non-NB) 業務？」、「如何面對電腦成長的衰退和微利？」等議題圍繞。廣達雖然也曾經企圖從 ODM (設計製造代工) 廠轉型到著重垂直整合的 EMS (專業電子製造代工) 廠，在液晶電視和手機等領域展現多角化經營，但成效並不明顯。

但說到創新，放眼國內企業界，卻少有能與林百里媲美。

「當工業家實在太辛苦！」廣達的兩位創辦人林百里和梁次震不約而同地笑著說，藝術創作的毛利，要比做電腦高太多了。

林百里回憶，在二十多年前的台大校園裡，他和前英業達創辦人溫世仁經常一邊在椰林大道走著，一邊作夢。只見兩個電機系同班同學在夜間離開實驗室後，高舉雙手地齊聲喊道，「以後我一定要做電腦、以後一定要做電腦。」「我們根本沒有錢，只有夢想，」林百里語帶感慨地說，「這一路走來，真的是變化很大。從一個 engineer (工程師) 變成一個商人。在變化中求答案，答案中又有變化，一路解問題。」

究竟，林百里是如何看待廣達未來的成長方程式？而身處一日千里的高科技產業，一向創新的他，又有哪些想法與藍圖？以下是專訪摘要。

問：董事長是怎麼看下一個二十年？

答：二十年，太遠喔！尤其現在全球都在看中國，而中國變化這麼大，未來二十年根本看不出來。

大陸是全世界四分之一的市場，有很多 business model 跟我們過去認知的不一樣。但可以確定的是，以後一定要很看重大陸市場，往大陸市場走。它們不要求外銷，而是自訂標準，像 3 G、wireless 都有不一樣的規格，不過這些正在發生的事情，現在都還看不出是好或壞事。

推公用電腦，中國機會很大

問：大陸對未來的經濟發展扮演這麼關鍵的角色，你認為廣達要如何力用中國？

答：我們在那邊已經有很大的基礎了，現在也有一部份的 design 是在那邊做的。

不過，大陸的民族性很高，一個台灣牌子，還是比較受排斥。但我們可以跟它們的企業合作，像 OLPC，我們在談的合作，是他們 CPU 自己做，這已經在 work 了。

大陸是超級M型社會，窮人太多了。我舉個例子，我之前常講的虛擬電腦，倒不如講「公用電腦」，包括在任何機關、學校，裝好多台公用電腦，那你手上只要有一個像 OLPC，就可以連到公用電腦的資源。

在使用者付費的概念下，OLPC 將可以再便宜。因為用的時候，其實是用公用電腦，裡面根本不需要建置運算能力，包括傳遞影音、下載遊戲，我要玩什麼遊戲就傳什麼進來，要看什麼電視就傳什麼影音進來，有多媒體功能的公用電腦，會演變成要用才花錢，而不是用不著的也需要花錢去買。

未來，我認為就是 OLPC 和公用電腦的時代。現在 Google 也開始往公用電腦的概念走。微軟這幾年也常講說未來只要一張要付費的卡，要用的時候就插上去，用完就沒有了，也是這個概念。

問：在公用電腦的大未來中，廣達會扮演什麼角色？

答：我們可以製造公用電腦。

我們在客戶端已經是最大了；在伺服器領域，也已經做得很大（目前伺服器約佔廣達營收的一%，也就是約七十七億元的規模）。比如 Google 的 server farm 我們也提供了不少東西，像伺服器、儲存設備等，這些都是並行發展的。

我們已經跟很多重要的客人談合作，例如做 M I D（行動網路裝置）的。也會因應 WiMax 的超大頻寬，跟客戶談一些裝置。

我們這些客戶很奇怪，不是我們現有的客戶，這些新客戶是 operator（電信商）。像中華電信、3G provider。

不怕別人進來瓜分大餅

問：在 OLPC 這一端，會不會因為愈簡單，而有愈多人進來做？

答：這要有品牌，還有跟 operator 的默契。這我們不怕，因為我們現在的量已經太大，人家相信我們。

未來要看規模，還有公司信用。公司有信用就不一樣。像我們，有這麼多工程師，不是一、兩天可以培養出來的，人家是相信我的工程師才跟我合作。

問：你想以後 P C 會長什麼樣子？

答：我不知道，要看客戶喜歡。很多客戶喜歡小。不過可以確定的是，中國機會很大，因為中國窮人太多了。

比爾蓋茲講的，電腦是會轉、可以捲起來的，這其實我們也做好了，但是很貴。

問：廣達一直是很創新的公司，可是為什麼過去在電視、手機等新事業上，好像都比較保守？

答：做電視，後來發現是我們走錯路，首先是電視的季節性變化很大，不像電腦。還有，不管電視怎麼做，領導廠商都壓在上面，尤其是日本人，最精算。因為他有自己的工廠，又有保護主義，你要做比他低五%，他才讓你做。

美國不是，美國他是做輸你，就給你做。而且美國一向製造不強，所以美國著眼是在創新方面。P C 剛好是美國人發明，我們才有機會。

但電視根本沒有創新。你買一台 Sony、Sharp，跟買一台台灣的，剛看起來都差不多呀。

而在手機方面，我們也是走錯路，因為他們都找 EMS 代工，不要 ODM。那些大廠都要自己設計。

我沒有辦法像郭老大一樣

問：相較其他公司，廣達在併購上，好像比較不積極？

答：對，我們很少去併購一家電子公司，因為文化融合很難。

我沒有辦法像郭老大（郭台銘）一樣（笑）。他是收編人家的軍隊，很厲害。而且現在我們做 NB，想做的東西都有了，不太需要去做垂直整合。

問：在車用電子、醫療電子，這些廣達不是有計劃進去嗎？

答：我們是有在做，但很難。

車用電子非常非常難。分很多種層次，我們現在已經有做一些，像 GPS，或其他電腦相關的東西。

但是，談到車裡面那些點燃系統、引擎系統，人家不會換的，會把我們擋在外邊，這是一個封閉的產業。即便是中國的汽車廠都很難打進去，他們只用自己的系統。

（梁次震補充：其實我們在車用和醫療電子領域都有在做，接下來就會開花結果了。）

問：那單單一個公用電腦的概念，要如何讓廣達持續成長？

答：不要小看公用電腦，它有相當大的周邊發展潛力。

還有很多工業用電腦。我們現在就有做一種小型的交換機，提供 IP phone 使用的。一家小公司，五十個人以下，就可以買這種交換機打電話，根本不用電話費，只要有 internet 線路。也就是說，只要有電腦，再加上一個交換機，就可以打網路電話了。

有一些生意剛看是小，以後它也會慢慢變大。你仔細想想全球有多少小公司？這些生意不能用台灣經濟的角度來看，就像我們剛提出要做 OLPC 時，普遍不被看好，但後來大家才發現這世界有很多窮人呀。

問：那以後參與這麼多的生意機會，都還是用代工的形式嗎？

答：代工有什麼關係？沒關係啊，我們首富也是代工的！（笑）

還有像王永慶也是做代工啊，石油代工，他不做別人也會做啊！

其實所有工業都是服務業，幫人家做事就是服務。我們的服務才多了。有設計服務，還有替客人修理服務。重點是服務的程度、內容有沒有不一樣了。

客戶有很多想法是不錯，但是你也同樣要有效率把它執行、生產出來。還要量產到客人摔都摔不壞，要拆都拆不了。

退休後，最想做公益

問：你退下來後，最想做什麼？

答：做公益事業囉。台灣有很多你看不到、想像不到的角落。有一次我們基金會辦了一個畫畫比賽，很多鄉下的小孩子，畫得很好，畫他的內心世界。請他們上來台北領獎，有很多小朋友是第一次上台北來。有一位小朋友還特地買了一雙新布鞋，穿著制服。問他為什麼穿制服，他說，那是它唯一一套乾淨的衣服，真的是很窮很窮啊！

很難想像我們台灣為什麼還有這麼窮的人呢？答案就是我們經濟的結構沒有搞好，很多弱勢都沒有被照顧到。

所以我們有能力的，真應該多付出來幫助這群被忽視的弱勢。的公用電腦。事實上，廣達副董事長兼總經理梁次震補充，去年底，廣達已經開始出貨 OLPC。至於在 WiMax 領域，他透露，廣達現正如火如荼與大陸各機關學校和通訊服務廠商洽談合作，應該在明年，就會看到出貨量。