



林百里的雲端大戰略

廣達電腦董事長林百里，常給人有話直說的印象，一席痛恨台大電機系的談話，卻直指台灣教育缺乏創意的根本問題；在代工產業利潤愈發微薄之際，這位掌握台灣資通訊產業命脈的企業大老，決心要利用自身同時掌握雲端及行動裝置的優勢，成為雲端運算整體解決方案的提供者。

文 曾紀夫，攝影 廣達集團提供



身為全球最大筆記型電腦代工廠的廣達，去年營收破兆，雖然遇上平板電腦風潮，筆記型電腦成長不如過往，但這幾年成功帶領廣達轉進雲端市場，並獲得 Google、Facebook 與微軟等歐美雲端企業青睞，成為台灣最重要的雲端概念股。「我不隨波逐流、不做 me too 的東西，我不去藍海，因為藍海總會變成紅海，我去雲端。廣達要當雲端之王。」兩年前，在自家尾牙上，一身孔明裝扮的林百里意氣風發地說。

上海出生，一歲跟著父母逃難到香港，從小在鄉間長大，後來以僑生身分考入台大電機系的林百里，對新科技總是有無限的好奇心。雖然國語不好，學生時期沒什麼朋友，卻交到了這輩子最重要的好友——前英業達副董溫世仁，兩人還獲得當時的行政院長蔣經國頒發的第一屆青年獎章。

看準行動化趨勢 創立廣達電腦

畢業後，在高琮富的資助下與溫世仁創立三愛電子，後因理念不合，又到許潮英——仁寶董事長許勝雄之父的金寶電子擔任總經理，不過1987年的一場大火，燒掉了仁寶的工廠，這

Data+Smart

時的林百里燃起了創業的雄心，當時幾乎所有科技業者都在拼桌上型電腦市場，此時的林百里卻已看出電腦行動化的趨勢，1988年與大學同學梁次震一起創立廣達電腦。

廣達草創初期，林百里幾乎是校長兼撞鐘，平時帶著自己設計好的筆記型電腦，提著一只皮箱就飛往歐美介紹給客戶，假日回到台灣，還要親自下海到生產線上幫忙維修被客戶退貨的筆記型電腦，「從小對父親的印象很模糊，只知道他總是早出晚歸。」目前也投入創業的林百里小兒子林宇輝說。

曾有客戶把他的產品扔在地上，他卻不慌不忙地撿起筆記型電腦，客氣地對客戶說：「你看，我們設計的產品多好，摔都摔不壞。」就是這種一步一腳印，堅持到底，打死不退的烏龜精神，讓廣達獲得眾多歐美電腦業者的青睞，逐步擴張，1999年，廣達就已成爲全球最大的筆記型電腦代工廠，直到今日，全世界每三台筆記型電腦之中，就有一台是廣達製造。

後來廣達上市，短短幾個月內就擊敗主機板龍頭華碩成爲台股股王，意氣風發的林百里又投資了面板廠廣輝，以及光碟機廠廣明，被媒體稱爲三廣總督。雖然廣明後來也曾一度登上台股股王寶座，但面板產業的大起大落，卻讓林百里跌了一大跤，廣輝慘賠了幾年後，他決定脫手。2006年把廣輝賣給了友達李焜耀，同時間，他自己也罹患了肺腺癌，開始走上了抗癌之路。

力求上進 全力搶攻雲端市場

退居二線的林百里，在大陸抗癌名醫的協助下，病情逐步控制好轉，2008年，重新復出江湖的林百里，面對著老朋友鴻海董事長郭台銘也要搶進筆記型電腦市場，大舉挖角殺價搶單的動作不斷，他此時也決定要讓廣達跳脫紅海的殺價競爭，轉進雲端市場。

此時所有人都對林百里所談的雲端，幾乎丈二金剛摸不著頭腦的充滿疑問，一些分析師更質疑，林百里是不是想太多。但自從蘋果推出iPhone之後，智慧型

手機的大熱賣，加上行動寬頻的時代來臨，帶動全球雲端產業的發展，包括亞馬遜、微軟、臉書等雲端企業的火紅，讓早就與這些雲端企業有多年合作關係的廣達，一躍成爲台灣最純正的雲端概念股。

正因雲端火紅，這兩年來，包括鴻海、緯創等同業都殺入戰場，但林百里卻一點都不怕。「現在是super connection（超連結）時代，也是超透明時代，創造出一個價值最重要，而不是產品本身。太多人做同樣的東西會很辛苦，你說一百吋電視又怎樣？」廣達給客戶的不是產品，而是要給他們一個total solution，來幫客戶賺錢。」質疑競爭者們在雲端的創新力能否跟上廣達，林百里如此表示。

雖然後來蘋果推出iPad，吹起了平板電腦風潮，連帶的讓廣達的筆記型電腦本業都受到威脅，但林百里卻一點都不擔心，「平板不可能取代NB，兩者各有各的市場，況且現在的行動運算市場還在改變中，廣達擁有最好的行動運算與雲端技術，不管朝哪邊廣達都能夠因應。」林百里十分有信心地說。

其實，就以去年來說，除了蘋果與三星外，包括Google、亞馬遜的平板電腦都是由廣達代工，出貨量超過1,000萬台，是除了鴻海之外的全球第二大平板代工廠。「一手握有雲端、另一手掌握行動裝置，廣達的戰略位置確實比其他業者來的好。」一位資深分析師說。

以靈動穩重精神 做為企業經營典範

大家都知道林百里喜歡烏龜，但是正確地說，林百里獨鍾的應該是千年玄武——靈蛇與烏龜，既有前者的靈動，又有後者的深藏。

烏龜精神看起來是一步接一步，但是林百里的風格，卻又能屈能伸。「講人文，他可以很靈動；講企業，他又講究紮實，」身邊的老臣說。

烏龜的生活很簡單，只要喝一點水，就可不斷往前爬。烏龜只往前看，一步一步地往前走，絕不回頭。同時他也只跟自己比，不像兔子，心中永遠有個假想



敵，總要回頭看看烏龜，才決定自己要不要跑。

烏龜總是隨時保持低姿態，可是頭、尾永遠抬得高高的。林百里傾力開發新產品，以此建構競爭優勢，自然在市場上揚眉吐氣，對得起股東，因此頭也就抬得起來。

看似沒有攻擊性的烏龜，卻有著不可忽視的頑強個性，尤其是在最後的關鍵時刻。某種程度上，頑強個性也是挑戰的性格。「用過去成功的方法，就是下一次失敗的原因。」這句比爾蓋茲的名言，林百里一直奉為圭臬。

深具藝術家涵養的科技工程師

雖然自認是個狂人工程師，但林百里卻有人文藝術的另一個面向。在林口廣達總部頂樓的廣雅軒之中，擺放著他多年來收藏的古董與古畫。這十年來，他頻頻出入各大古董珍藏的拍賣會，只要有他中意的古董、古畫，出價一點都不手軟。

相對於許多科技大老闆，林百里的人文素質之高，就連許多藝術家都折服。「因為 Barry (林百里) 的人文素質高，這也是他在看趨勢上，比別人更準確的原因。」一位資深同業說。而林百里自己也認為：「我對許多人文學科都有興趣，所以在理解趨勢上，會比較有自己的看法。」

林百里一直以「台灣是華人世界最大、最優質的文化集中地」為榮。他認為，「中華文化的菁華薈萃在台灣，繼承多元的表演藝術風貌，來自各省、各朝代，近代與傳統；再加上台灣在地原創文化，堪稱華人地區最豐富、最重要的地方。」

林百里除了鍾情於收藏古董之外，也對欣賞藝文活動十分感興趣，更進一步希望把藝術的細胞灌入廣達人的生活之中。

「我不希望廣達的工程師都是面對硬邦邦的硬體，腦中一點人文素養都沒有，要開發出人性化的產品，就是要讓他們多接觸一點人文藝術，多欣賞點音樂、表演，才能激發出更多創意。」林百里說。

以 DATA+SMART 打造創新機會

林百里不只是支持藝術文化，在十年前設計總部時，就很有前瞻性地規畫廣藝廳，並成立廣藝基金會，為傳統藝術的保存、鼓勵新創作、提倡華人文化圈的交流活動而努力。「不只是增加產能，而是從人的需要、人心的需要去發展。」林百里說。

關心台灣教育的林百里，也常語出驚人，不但曾痛批：「我超恨台大電機系。」但其實他是愛之深、責之切，認為台灣的教育太死板，讓學生們都缺乏創新能力，還說：「台灣教育沒有啟發性，像念聖經一樣，這樣教育方式完全是錯的！」他還諷刺地說，自己就是書沒讀好才會成功。



為希望而努力、
為希望而快樂，
沒有永遠的貧苦與逆境。
——林百里

或許是長期經營代工的關係，讓林百里感觸特別深，很希望台灣能走出代工宿命。他曾語重心長地說：「日本因為明治維新趕上工業革命，但台灣沒有趕上，所以被欺負了一百多年，當蘋果賺兩百元的時候，台灣廠商只能賺兩元，這是代工的血汗錢，但未來是「Data+Smart」創造出價值，再錯過台灣就真的邊緣化了。」

他還建議：「應該重視現代社會中巨變的三股力量，分別是新科技 (Technology)、新行為 (Behavior) 和新商業模式 (Business)，行為、科技、商業模式都在轉變，臉書改變了消費者行為，形成新的商業模式，而 Google 從技術的創新，再創造出一個商業模式，因此未來的機會就是創新。」這位過去的筆記型電腦代工之王，正朝向他眼中的新趨勢大步邁進。 ■