

獨家專訪 / NVIDIA創辦人暨執行長黃仁勳

IC設計巨人 如何面對狂風暴雨？

剛奪回世界第二大IC設計公司的榮銜，NVIDIA卻再次陷入低潮！包括股價腰斬、回收2億美元的瑕疵繪圖晶片、還有官司與英特爾的搶攻，黃仁勳如何面對新一回合的競局。

■ 楊方儒

身手矯捷的熊貓阿波，一個鷓子翻身大展功夫，對抗大反派殘豹！一招招絕妙出手，還有極具笑果的有趣橋段，讓全球愛看動畫電影的大小朋友，大呼過癮。

《功夫熊貓》票房迄今突破4億美元，不僅是《赤壁》的兩倍以上，更是夢工廠動畫（DreamWorks Animation SKG）繼《史瑞克》（Shrek）系列大成功後，再攀巔峰的年度鉅作，但極少有人知道，夢工廠動畫這些風靡國際的動畫電影，隱身幕後的關鍵推手，是NVIDIA。

繪圖效果強 動畫界強力擁戴

NVIDIA是世界第二大IC設計公司，也是首大繪圖晶片業者，全球桌上型與筆記型電腦，內建NVIDIA繪圖晶片比例分別高

達61%、63%。NVIDIA不只滿足了你我玩線上遊戲、電腦處理圖形的基本需求，更在夢工廠動畫洛杉磯總部的大批工作站伺服器裡，突破先進的繪圖效果。

「你們開發出什麼新的科技玩意，就趕快拿來吧！」夢工廠動畫執行長凱森柏格（Jeffrey Katzenberg）總是這樣對扮演軍火商的NVIDIA說，「因為我們的科技飢渴度真的非常高。」

仔細一點看，阿波黑白相間的

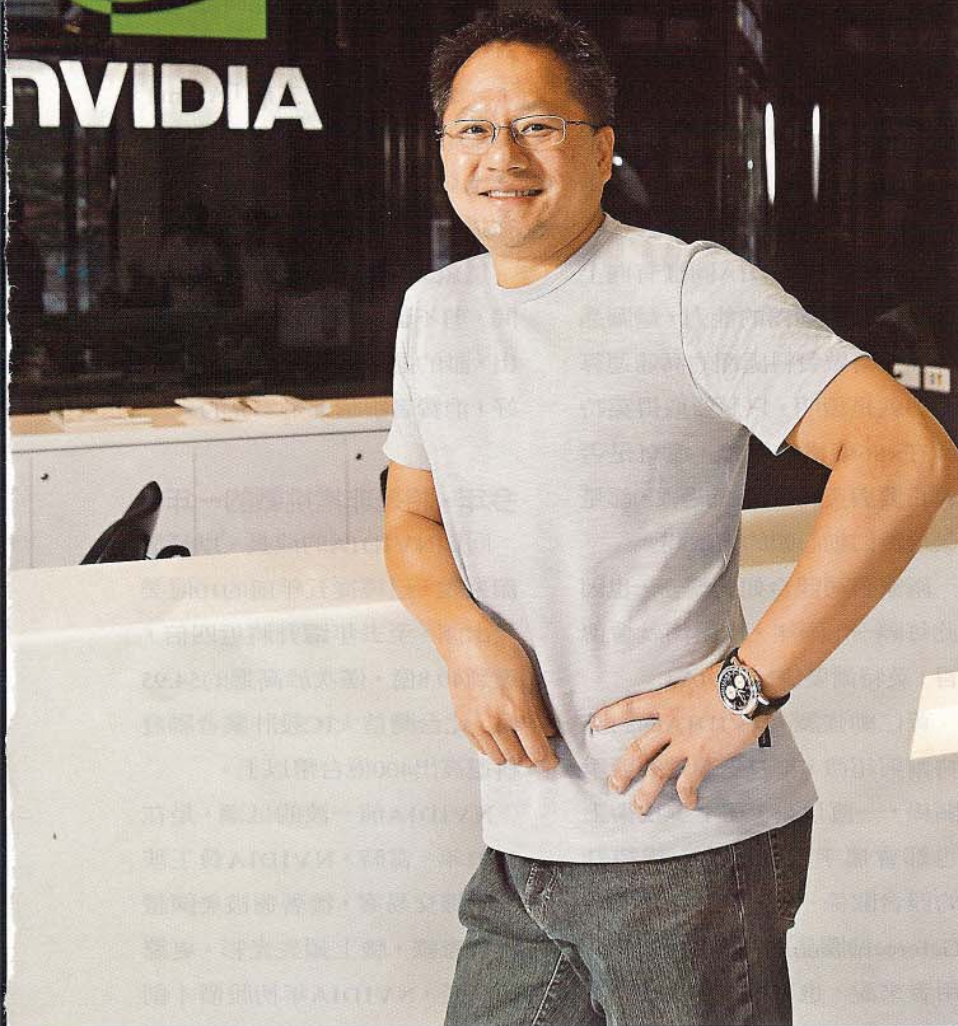
每一根細微毛髮，隨著他的身手律動，一根根都會隨風飛揚！對比2001年推出的《史瑞克》，片中白馬王子（Princes Charming）愛甩頭髮的招牌動作，在動畫技術的進步下，現在看來就顯得僵硬且不自然。

在暑假檔期與《功夫熊貓》對決的，是迪士尼皮克斯（Disney Pixar）出品的《瓦力》（Wall·e），同樣靠著NVIDIA的繪圖晶片，塑造出極具未來感的環境，

IC設計公司全球五強營收變化

| | 2000 | 2003 | 2007 |
|---|----------------------|----------------------|----------------------|
| 1 | Xilinx 15.60億美元 | Qualcomm 25.10億美元 | Qualcomm 54.95億美元 |
| 2 | Altera 13.80億美元 | NVIDIA 18.35億美元 | NVIDIA 40.80億美元 |
| 3 | Broadcom 12.20億美元 | Broadcom 15.95億美元 | SanDisk 39.57億美元 |
| 4 | Qualcomm 11.00億美元 | Xilinx 12.65億美元 | Broadcom 37.77億美元 |
| 5 | 威盛 9.09億美元 | ATI 11.35億美元 | Marvel 28.31億美元 |

資料來源：GSA 繪表：杜軍儀



穿著總是一派輕鬆，黃仁勳面對新一回合的競局，臉上沒有一絲懼色。

陳應欽攝

以及純情機器人打掃家園的每一個精細動作。

美國動畫電影雙雄，都是NVIDIA的死忠擁護者，讓創辦人暨執行長黃仁勳笑得開懷，豪氣地說，「這世界每一部動畫電影，都少不了我們的貢獻！」

產品引熱潮 經營卻臨最低潮

只不過，在阿波與瓦力狂掃大小影迷的同時，NVIDIA與黃仁勳卻陷入近五年來最大的低潮。

股價會說話！NVIDIA股價從去年底的40美元，直落至10美元上下，可說是腰斬再腰斬。

首先傳出的是，NVIDIA大批繪圖晶片品質出現問題，甚至無法賣到市面上！回收總金額達1.96億美元，相當於60億台幣，可以買下超過30戶帝寶豪宅。繪圖晶片供應鏈上，晶圓代工供應商台積電股價首先因此被攆至跌停板，日月光等封裝測試廠也都不好過，因為後續賠償責任歸屬

問題尚未談定。

緊接著NVIDIA第二季財務數字大壞，由市場預期的14億美元劇降至8.9億美元，上半年每股僅賺進0.09美元，幾近虧損邊緣。

還有記憶體廠商Rambus控告NVIDIA涉嫌侵犯十多項專利，每天都有律師與記者，緊纏著黃仁勳不放。

最為關鍵的是，全球半導體龍頭英特爾（Intel），宣示將在明年走進高階繪圖晶片市場！英特爾市值是NVIDIA的20倍以上，這簡直是一場大衛對上巨人哥利亞的艱鉅聖戰。

回收晶片慘 他卻沒躲起來

這是NVIDIA最近的窘迫近況，但黃仁勳沒有退縮，更沒有躲了起來。

兩年前，黃仁勳在矽谷總部，與《遠見》越洋採訪團隊深談時，臉上滿是霸氣。當時，與NVIDIA在繪圖晶片領域長年捉對廝殺的ATI，剛被AMD（超微）買下，合併後內部陷入大調整，導致出貨不順、市占率節節敗落，NVIDIA趁勢大幅領先。

但兩年後，台籍背景的黄仁勳回到故鄉，再次接受《遠見》獨家專訪。談及巨額的瑕疵晶片回收，雖然穿著T恤、牛仔褲的他神情一派輕鬆，但確實能感受到他肩頭上的壓力，愈來愈重。

黃仁勳跟台灣始終密切，除了血緣關係外，NVIDIA繪圖晶片的上中下游供應鏈，有

九成以上是台灣廠商，更不用說，NVIDIA不僅是台積電前三大客戶，他個人更與台積電董事長張忠謀情同父子。位在內湖的分公司最近正式落成，台積電總經理暨總執行長蔡力行，更從竹科總部驅車前來祝賀。

在外界眼中，瑕疵晶片代表著NVIDIA供應鏈出了問題，但最大的影響，還是NVIDIA在消費者與投資人心目中的印象，跌了大大一跤。

在黃仁勳口中，這是不需要解釋的錯誤，NVIDIA與供應商都必須要汲取教訓。

「我們的第二季表現，確實讓人失望！」黃仁勳也不諱言地談到業績的大幅滑落。

至於官司：「影響不大！」

至於與Rambus的智慧財產權官司，黃仁勳則雲淡風輕地笑說，Rambus早就不再做產品了，整個公司都是律師，變成了一家「授權公司」(loyalty company)，「他們非常希望NVIDIA的產品能夠賣愈多愈好，能夠申訴的金額也愈高！」

的確，國際上的專利商戰愈來愈多，類似台商在德國CEBIT資訊展上公開被抓、宏碁被惠普(HP)控告侵犯專利的智權陷阱，現在也落在了NVIDIA身上，但大都在判決前就會和解或談好授權比例。在黃仁勳口中，同樣認為對NVIDIA營運影響性不大。

有自信 大方邀英特爾共舞

至於面對來勢洶洶的英特爾，明年將推出代號「Larrabee」高階繪圖晶片，準備與NVIDIA跟AMD決一死戰，但在黃仁勳眼裡，絲毫沒透露出一點懼色。

事實上，NVIDIA同樣有向上研發中央處理器的能力，繪圖晶片如今轉做資料處理的高速運算能力就是證明。只是要取得英特爾在x86架構的授權，還有是否真正要與英特爾全面開戰，都是縈繞黃仁勳心頭的大哉問。

兩家公司競合如此緊密，也因此每隔一、兩年，華爾街就會傳言：英特爾要併NVIDIA。

黃仁勳強調，NVIDIA面對英特爾與超微，不只是單純的競爭關係，一直以來，在不少技術上也都會攜手合作，是一種特殊的競合關係。「完全封鎖我們的Geforce繪圖晶片，對英特爾的使用者來說，也不是一件好事！」他微笑著分析。

現階段，NVIDIA在繪圖晶片的獨立地位，好比是文書處理軟體霸主Adobe與微軟、蘋果的關係，互相有競爭、又有合作！NVIDIA與英特爾，也總是你進我退、我退你進，好比是在跳一支精彩的雙人國標舞，全球吸睛指數一再破表。

的確，NVIDIA在今年6月，已經宣布推出代號「Tegra」的MID中央處理器，就被視為衝著英特爾來的。

英特爾一直把MID與UMPC這

類螢幕4到6吋、強調隨時隨地隨身上網的掌上型便利裝置，視為下一波成長動力！主打「Atom」處理器，也希望通吃低價電腦與掌上裝置，自然不會讓NVIDIA在這嶄新市場坐大。

這就是英特爾與NVIDIA之間，剪不斷的競合淵源！誰能勝出，誰的晶片能夠價格低又效能好，消費者眼睛都是雪亮的。

今年，將是非常挑戰的一年！

回顧NVIDIA的成長，以營業額來說，已經從五年前的10億美元出頭，至去年躍升將近四倍，達到40.8億，僅次於高通的54.95億，比台灣首大IC設計業者聯發科還高出400億台幣以上。

NVIDIA前一波的低潮，是在2001年。當時，NVIDIA員工涉入內線交易案，接著還被美國證管會查帳，臉上頓失光彩，更驚悚的是，NVIDIA年初股價才創下歷史新高的70美元，但在不到十個月之內，只剩下7美元，市值更從110億美元，慘跌至10億美元，不到1/10。

回想起2001年，黃仁勳直說，那時真是太糟糕、太糟糕了。言下之意是，現在NVIDIA面對的，只是一個小起伏。

「當然，今年是非常挑戰的一年！」黃仁勳也直言不諱地說，包括問題晶片、對手AMD趕了上來，以及全球整體經濟情勢的險峻，都是他為NVIDIA掌舵時，亟需一一跨越的障礙。G