

科技神童、鐵嘴、智多星鬥陣創新

微軟張亞勤 槓桿硬優勢與軟實力

不畏颱風侵襲，微軟張亞勤在《遠見》人物論壇上與聯電宣明智、仁寶陳瑞聰共同激盪創意，為全球科技產業找出路。

■ 徐仁全

7月28日，卡玫基颱風襲台，幾乎全台放假一天，仍不敵大陸「神童」出身的微軟全球資深副總裁張亞勤的魅力。當天下午，仍有300餘位聽眾抵達「遠見人物論壇」現場，目睹這位12歲上中國科大、23歲取得美國喬治華盛頓大學博士的風采。

當天主持的遠見·天下文化事業群創辦人高希均教授，看到現場爆滿的聽眾不禁讚揚說：「雖然外面颳著風、下著雨，但在場聽眾的求知欲令我感到敬佩，閱讀的力量在此展露無遺。」

這場論壇除張亞勤主講「智造創新、慧及全球」外，同時也邀請兩位台灣科技界的重量級人物聯電名譽副董事長宣明智及仁寶電腦總經理陳瑞聰一起參與論壇。

宣明智素有「科技智多星」之稱，口才佳、反應快，在科技業界中堪稱一絕。而陳瑞聰對景氣

看法神準，發表預測皆能精準中的，故有「陳鐵嘴」之雅號。

當「智多星」與「陳鐵嘴」一起遇上了「天才神童」，到底會激出什麼火花？

首度在台灣公開演講的張亞勤，對台灣讀者可能有些陌生，但其實他跟台灣科技廠商關係密切，如最近熱賣的宏達電鑽石機（HTC Touch Diamond）內的微軟作業系統Window Mobile，張亞勤就是背後的靈魂人物。

今年42歲的張亞勤一上台就表示，「其實我常來台灣，已經來十多次了。」2004年他升任微軟全球副總裁，回到總部掌管行動暨嵌入式產品Window Mobile及Window CE平台，最大的客戶就是台灣科技廠商，如宏達電、奇美、華碩等，都是合作伙伴。

抓特徵 追上科技進展腳步

聰明但沒有架子，張亞勤透過

簡報向在場人士說明科技創新的三個特徵：多元化、快速性及全球性。

他指出，創新的多元化可從技術水準、商業模式及核心競爭力的創新來展現。

而快速性更是明顯。張亞勤舉例，過去中國四大發明火藥、造紙、印刷術及羅盤，是歷經千年才發展出來。後來的蒸汽機發明周期只要百年，至最近的電報、電話及無線電的發明周期只要十年。近來網際網路、行動通訊及數位科技的進度則是日新月異，在在說明了速度是科技創新的一大特徵。

最後提到全球性，專欄作家佛里曼（Thomas L. Friedman）主張世界是平的，強調核心技術及人才跨越國界，朝全球化邁進。

「不過，我曾與佛里曼當面討論過，世界不全然是平的，」張亞勤說，因為產品仍是多樣化，

不會一體適用。市場更會本地化，雖有全球品牌，但進入各地市場仍是不同，甚至服務也趨向個性化，每位消費者都不同，服務自然沒有一成不變的道理。

找核心 否則18個月後無微軟

至於現代企業該如何維持核心競爭力？特別是跨國企業，張亞勤也提出精湛的見解。他指出，核心競爭力是要結合硬優勢與軟實力，並提出 $E=MC^2$ （企業動能=人才 \times 過程 2 ）來解釋。

所謂的硬優勢指的是資金、技術、硬體及市場。軟實力則是創新能力/軟體、企業文化/人才、品牌及輻射效應。特別是輻射效應，就是看企業對周圍的產業有沒有貢獻度，有沒有影響力，如果能做到缺你不可，那就是有輻射效應；反之，缺了你也無所謂，或是還更好，那就要檢討，是否還有存在的價值。

他以微軟為例，即不斷成長，及持續創新來驅動33年的成長茁壯，「否則早就被市場淘汰了。」

其實，1975年由蓋茲及亞倫（Paul Allen）創辦的微軟，也



張亞勤的風采讓冒風雨前來的聆聽人士大呼值得。

陳柏年攝

不是一開始就投入軟體開發，第一件產品是基礎編譯器，當時由11位員工組成，第一年營業額只有5萬美元。

但現在的微軟已是個人及企業電腦最大的軟體供應商，全球有九萬名員工，創下年營業額

600億美元的佳績，每年投入研發費用即超過70億美元，繼續不斷創新研發。

「如果不創新，我想微軟會在18個月後就不存在了，」張亞勤嚴肅地說。

最後張亞勤特別肯定台灣與



聯電名譽副董事長宣明智。



仁寶電腦總經理陳瑞聰。

陳柏年攝

微軟激盪出的創新火花，包括行動作業系統及網際網路的應用，甚至在智慧型產品上的共同開發，都是台灣廠商與微軟通力合作，展現出的創新機遇。

★現場問答

布局軟硬：不創新就會死

主持人高希均問（以下簡稱高）：先請兩位與談人回應張亞勤先生的演講內容？

陳瑞聰答（以下簡稱陳）：仁寶也很重視創新，從過去的OEM（製造外包）到ODM（設計外包），仁寶不斷發展自己的設計創新能力以因應市場及客戶的需求。

由於近來電子產品的開發時間愈來愈短，生命週期愈來愈短，

仁寶必須因應快速變化，投入更多的軟體開發，單純的硬體是不夠的，因此對張亞勤提出的硬優勢與軟實力結合，產生出核心競爭力的想法表示贊同。

不過我也提出一個看法，似乎微軟已從過去單純的軟體供應，有意跨足到硬體領域，包括推出MP3及Xbox等產品。是否未來會有更多硬體產品的開發計畫？

張亞勤答（以下簡稱張）：微軟的核心技術仍是軟體，雖有Xbox，但它是走娛樂產品路線，思惟模式仍以軟體為主，不是要去搶硬體的市場。微軟未來是要與硬體合作伙伴一起來完成，而不是與合作伙伴爭利。

高：宣明智董事長有沒有高見？

宣明智答（以下簡稱宣）：微軟

原來是軟體公司，後來軟中帶硬，未來有可能是軟硬兼施。不過最好不要軟硬通吃就好。（會場一陣笑聲）

仁寶也是由製造起家，從OEM轉型到ODM，現在更是全球布局，也是硬中帶軟。

多年前，大家在喊十倍數的時代，那時英特爾（Intel）總裁葛洛夫（Andy Grove）說到，2000年只剩下兩種公司：一種是死掉的公司，另一種是快速運作的公司。用同樣的概念來講，十年後也只剩下兩種公司，一種是死掉的公司，另一種就是持續創新的公司。

創新是一種風氣，它可以影響大家的行為。公司必須培養創新的文化。我建議把生產力中心改

為創新力中心，把工研院改為創新技術研究院，如此能起帶動作用，台灣產業才有升級的機會。

研發方向：新觀念與好良心

高：企業當前面臨的挑戰為何？

台灣企業如何利用這個時機？

陳：最近我觀察不論是手機或是電腦，軟體的比重愈來愈多，仁寶要因應這樣的趨勢，加重軟體研發。

另外，Eee PC推出後引起很大市場變化，Netbook（平價上網電腦）已造成新的商業模式改變，它是一個很簡單易用的上網工具，又能使消費者輕易購買，近來客戶紛紛對此有興趣，我想未來Netbook將帶來革命。

高：兩岸近來似乎打開大門熱情交流，未來如何合作競爭？

宣：不是競爭不競爭的問題，而是要合作，共創雙贏。

台商過去一直受到嚴重限制，在台灣本地沒有足夠市場，去驗證它的技術能力，因此只能在OEM或ODM層次上。這樣的層次並不是說它不好，而是在商業模式中，會局限在某一部份，而無法更上一層樓。

我們看到微軟對中國大陸的重視，我想兩岸有更多互動往來，應有互動式的創新，將帶來更多機會。

張亞勤提到雲端運算，其實雲上面有更多星星，兩岸互動更多就有機會到雲上端去摘星，這不是很好嗎。像我投資WiMax（寬

頻無線上網），就發現很多商機，如果微軟能與台商結合，就有很多摘星機會了。

高：環保議題日益重要，企業在發展與環保中如何平衡？或運用科技開發商機？

陳：全球暖化問題日益嚴重，仁寶也會盡一份心力在節能減碳上。目前並沒有投資環保科技的構想，仍專注在本業上研發，不會去跨足本業外的技術產品。

宣：聯電在LED（發光二極體）有投資，因LED是未來省電節能產品之一。

聯電除了在上游的晶片製造，散熱板技術外，也會在下游路燈應用上投資更多技術。因為這是趨勢，LED前途很大。

試想，如果有一根LED路燈，上面裝設太陽能發電，本身又有智能，可掌自動控制發光時間。同時WiMax無線通訊，將畫面傳回中央控制室，如此達到監控的功能，這就是未來照明應用。

另在太陽能模組上，聯電投資薄膜太陽能，與一般的太陽能業者不同，未來應用範圍更廣。

IT未來：在美中印台大串聯

高：請教張亞勤博士，輻射效應如何發揮？美國、台灣、中國大陸及印度等地的人才各有何優缺點？

張：美國的問題是好人才大半去讀MBA（企管碩士）或法律了，高科技沒有足夠人才可用。

大陸好處是每年有30萬的IT人

才，是最大供應國，但大陸人才在軟件及創新能力上不夠。台灣人才在創新應用上很好，但在基礎研究及設計能力上不夠。

印度它過去內需市場較慢，大多是外包型產業。外包工業最大缺點就是沒有核心技術，大半都是承接美國企業的業務，無法升級成長。

高：如果中國大陸與台灣合作，有沒有可能在十年後創造出一個華人的國際品牌？

宣：快速創新的話，不必等到十年。特別是互動式的創新，更能激起火花，朝此方向走就會有意想不到的成果。

陳：在兩、三週前與英特爾高層開會，他們提出2011年全球電腦最大消費市場是中國大陸。如果以此來推算，未來在兩岸合作下應可創造出新的國際品牌，我覺得很有機會。

以華人的實力，不用等十年，只要五年就能看得到。

你看惠普及戴爾在中國市場投入很大資源，仍無法超越聯想，這就是因為聯想瞭解市場、瞭解客戶。如果以台灣硬體實力，結合微軟的軟實力，及中國大陸的市場，一定可以推出華人品牌。

張：我完全同意，中國是行動及電腦未來最大的消費市場，其次，我們有最多的IT人才。第三，台灣及北京我都看到一種精神，研發人員向上的精神，這樣的精神一定可以做出偉大的事業來。（徐仁全整理）