



謝凱宇  
長庚大學管理學院教授

What's new?  
甲骨文大翻身  
Why?  
AI轉型有成  
So What?

## 甲骨文四招逆襲！ 吸引OpenAI合作

甲骨文從嫌雲端是「炒作」的競賽局外人到AI要角，憑藉四大佈局改寫遊戲規則，雲端訂單大成長。

位。然而到了二十一世紀，當亞馬遜、微軟、Google等科技巨頭大力發展雲端服務時，甲骨文卻日益落後。

### 逆轉局勢四大佈局

在二〇〇八年的甲骨文年度大會上，艾利森曾公開批評雲端服務為「行銷炒作」，認為它僅是既有技術的重新包裝。這種早期立場導致甲骨文在雲端服務市場中淪為僅有個位數市佔率的落後者。

但隨著甲骨文於九月九日盤後發布最新財報，公司在雲端服務的

於高價值市場區隔，大規模AI模型訓練與部署。企業在使用數千個AI晶片叢集進行分散式運算時，效能瓶頸常出現在節點間頻繁的資料交換過程。網路傳輸延遲導致AI晶片閒置等待，不僅浪費算力資源，還延長訓練時間並增加成本。

針對這一痛點，甲骨文開發了RDMA（遠端直接記憶體存取）技術，使不同伺服器中的AI晶片能直接存取彼此的記憶體，無須透過CPU與作業系統中介。這項技術將通訊延遲從毫秒級大幅降低至微秒級。

安全性是另一重要考量。甲骨文開發了新一代雲端架構，將網路、儲存、審計等管理功能

自一九七七年成立以來，甲骨文的企業資料庫軟體長期佔據領導地位。從主機中分離，轉移至專用設備。由於運算環境與控制層間存在物理隔離，即使單一虛擬機遭到入侵，損害也不至於擴散。

兼具算力與安全性的技術優勢吸引了OpenAI、xAI、Meta、輝達與超微等AI龍頭，將關鍵運算任務部署在甲骨文的雲端設施上。這些新合約使甲骨文的RPO（剩餘履約義務）從二〇二五財年第一季的九九〇億美元，暴增至二〇二六財年第一季的四五五〇億美元，高達三五九%的同比增幅震撼華爾街。

在以新技術建構差異化優勢的同時，甲骨文還採行顛覆性的定價模式。當客戶將數據移出雲端平台時，服務商會

對超出免費額度的部份收取「數據出口費」。甲骨文為客戶提供每月高達十TB的免費額度，遠超競爭對手僅一百GB的標準額度。對於需要在不同雲端平台和本地端間頻繁轉移AI模型數據的企業而言，這能節省可觀成本。

最後，甲骨文還運用既有優勢，開發了「Database@」系列，將資料庫服務部署到競爭對手的雲端平台。該系列最初在微軟Azure上推出，隨後擴展至亞馬遜AWS和Google雲端平台。由於客戶對甲骨文的深度依賴，競爭對手難以拒絕合作，這使甲骨文得以在競爭對手平台上開闢通路。

上述舉措環環相扣，形成一套完整的逆轉策

略。甲骨文以RDMA和新一代雲端架構為基礎，打造差異化實力；透過聚焦AI運算這個高價值市場區隔，驗證技術優勢並贏得關鍵合約；同時以顛覆性的定價模式，增強對目標客戶群的吸引力；最後槓桿運用資料庫傳統優勢，以多雲互通新產品切入競爭平台。

### 伴隨著雄心的代價

儘管市場給予肯定，甲骨文逆轉策略仍有風險。為履行新合約，公司預計在二〇二六財年投入三五〇億美元，於全球興建上百個資料中心。龐大資本支出將導致負向自由現金流，總債務大幅增加。

此外，龐大的RPO高度集中於OpenAI等少

數大型客戶。若這些客戶業務發展不如預期或技術路線轉變，將對甲骨文造成重大衝擊。在強敵環伺的雲端服務市場中，為持續爭取這些大客戶，甲骨文的獲利空間也難免受到壓縮。

有報導指稱，甲骨文在截至八月的三個月內，與輝達合作的雲端業務實現了九億美元的銷售額，但毛利率僅有一四%，這遠低於公司七〇%的整體毛利率。

即使風險難免，甲骨文案例仍說明，落居下風者如何繞過先進者制定的規則並避免全面競爭，利用對自身有利的內、外條件創造新競爭範式，爭取逆轉劣勢的契機。值得台灣企業參考。（本文與長庚大學校長湯明哲合著）