



# 劉克振

K.C. Liu

· 研華股份有限公司  
董事長



修煉心性 落實利他

# 從IPC到AIoT 締造40年獲利傳奇

深耕工業電腦（IPC）領域逾40年，  
劉克振帶領研華成為全球最大的工業電腦領導者。

近年，更以創新能量引領研華全力迎向智慧物聯網（AIoT）、邊緣運算新時代，  
致力推動全方位智慧城市與工業4.0整合型解決方案。

撰文／朱致宜

「我無法像運動員一樣在奧運會上為國人摘下金牌，但願為國人在邊緣運算領域拿下一塊金牌。」

臺灣在工業電腦領域擁有全球領先地位，劉克振可謂居功厥偉。40年前，離開臺灣最大外商惠普（HP）、放棄優渥的薪水與職銜，29歲的他決意創業，初始公司只有19位員工，鑽研的是冷門的工業電腦領域，但自那時起，劉克振便在筆記本寫下希望拿下金牌的未來目標。

如今，研華已是全球最大的工業電腦品牌，連續40年獲利、市值逼近新臺幣3,000億元，無論是路上的紅綠燈、醫院的維生儀器、工廠裡的機台，都有研華的產品在裡頭運作。

## 50個事業體40年來從未虧錢

「不要再叫我工業電腦領導業者啦，現在研華要做AIoT加邊緣運算，」回顧創業歷程，劉克振說道，他在惠普擔任業務工程師時，負責銷售儀器產品。當時很多客戶抱怨，在工業整合自動化



研華以品牌價值7.76億美元，榮獲2022臺灣國際品牌第五名，連續5年穩坐臺灣國際品牌前5名。圖右為研華科技工業物聯網事業群總經理蔡淑妍。

系統、電腦與製造設備連結時頻頻卡關，求助無門，他靈機一動，客戶的痛點就是商機；在1983年，他決定與另外2位工程師創辦研華公司，替客戶解決工業自動化的問題。那時的他就已下定決心，從第一天就鎖定利基市場、要做「Niche Player」裡的第一名，而不是投入紅海競爭。

「最困難的是創業第一年，」劉克振回憶當年情景。公司初期還沒有自己的產品，只是從國外代理、整合產品的服務，靠著初期19位元老與惠普老同事的熱情相挺，幫忙介紹客戶，第一年營業額約500萬元，勉強損益兩平。之後39年，即便遇上網路泡沫、金融海嘯，研華從未被詭譎的世界局勢轉變波及，每一年都獲利。

論起年年獲利的重大關鍵，與工研院結緣、轉進製造端是重要關鍵。「研華的第一個主力產品就來自工研院技轉，」劉克振表示1990年，研華自工研院技轉工業電腦機箱，5個工程師，花了6個月的時間研究並修改設計圖，跑遍臺灣尋找零組件供應商，終於組裝出第一台產品IPC-600，從此跨進製造領域，劉克振因此對工研院的協助念念不忘。

另一個保持高度競爭力的秘訣，則是效法日本管理巨擘稻盛和夫的「阿米巴經營模式」，以每年增加3個事業部（BU）的速度，至今累積超過50個事業部，每個事業部負責一組清楚定位的利基產品，共享集團重要資源如研發基礎、品牌、製造，但各自為利潤中心，獨立核算、清楚授權。大部分事業體都專注單一垂直市場，通常很快就開始獲利。這樣的模式，正是讓研華40年來持續成長、獲利的關鍵。

### 管理大師柯林斯、稻盛和夫影響大

熱愛閱讀的劉克振特別喜歡以書作為媒介，員工進行溝通。在經營研華的過程中，影響他最大的莫過於管理大師柯林斯（Jim Collins）以及京瓷創辦人稻盛和夫。

柯林斯的著作《A到A+》讓劉克振奉為經營圭臬，將書中提到「你的熱情是什麼？」「你的商業成長驅動力是什麼？」「你有什麼擅長而且可以成為世界頂尖的技能？」劉克振以此精神，畫出研華3個成長飛輪，將公司從優秀晉升至卓越，目標為永續經營的企業。劉克振熟讀稻

盛和夫的《心。人生皆為自心映照》，將阿米巴經營發揮到極致，把企業大組織再細分為許多小組組織，管理者只要維持決策透明與充分授權，讓小組組織各自追求最大利益化，這樣企業將獲得整體更大的利益。

許多人看書是看書，行動是行動，劉克振則是充分融會貫通，還能觸類旁通。劉克振以最近喜歡的書《心流》來說明，他會把書上的道理與自己的人生經歷結合，把覺悟轉化成實際行動的決策。他更透露，在咖啡廳、嘈雜的機場候機室是最適合進行思索的場合，他會在候機室裡把書中值得思索的議題寫下來、反覆思考，化成執行決策，再謄寫到筆記本上。這些涓流點滴疊加起來，便足以對人產生關鍵性的改變。他也自創有效率的筆記法，印製成企業筆記本送給客戶，成為企業主之間口耳相傳的「好物」！



劉克振以利他經營原則，畫出研華3個成長飛輪，將公司從優秀晉升至卓越，目標為永續經營的企業。



劉克振積極培育科技人才，圖為2023年於研華實習的同學們。

## 啟動研華第三次轉型

研華年年獲利，劉克振卻未絲毫懈怠。日前他宣布研華啟動第三次全球化轉型，從產品驅動（Product Driven）轉向應用領域驅動（Sector Driven）。

「以前人們吃飯，大多是去超市買魚、買肉等材料回家煮，但現在直接叫外送，原料的需求反而減少了。」劉克振以飲食文化的改變為例，他說，研華8年前投入軟體開發平台，就是著眼於未來客戶需求的改變。研華將以有潛力的應用領域，如智慧工廠、智慧城市、智慧醫療，再集結各單位的產品，提供客戶完整解決方案（Total Solution），從軟體到硬體整合提供一條龍服務。

## 重視人才培育及國際多元化

少子化影響下，科技業者大嘆人才難尋，為積極培育人才，劉克振於1997年成立研華文教基金會，以創辦人捐出股份方式，持續透過「TiC100」創業競賽，提振臺灣創業風氣。他認為，創新要從源頭做起，他不是很在意參與競賽的學生們最後是否會到研華任職，反而注重整體

產業的多元能量是否蓬勃發展。

他舉矽谷科技巨頭的當家CEO都是外籍人士為例，認為多元文化可以刺激一個國家的新創能量，他建議政府應該適度開放海外人才來臺工作，主力也應該放在亞洲，如東南亞、印度，透過就學、就業，替臺灣帶入國際多元的思想。

身為創辦人，近年最重要的功課就是思考傳承與接班。劉克振笑稱，自己甚至拿接班問題來請教ChatGPT。目前研華是以3位總經理組成經營委員小組的聯合方式治理，他一直在觀察，是否需要選出一位作為執行長。他認為，要找到一位為人正派、善於經營管理、而且又具備創新能量的人，其實不太容易，目前他還沒有絕對的答案，只是在心裡思索美式執行長制度是否真的適合臺灣，希望這個內心的探詢能在2、3年後形成答案。

「修煉心性，落實利他」是劉克振奉行不輟的座右銘，他持續閱讀與思索，挑戰來臨總能從容應對，面對未來，也坦言自己尚有未解課題。劉克振的誠懇、穩健與踏實，看得出他對個人、對企業、對時代的深切期許，更成就研華打破景氣循環，年年獲利的傳奇。■