

Be the Leader , Not a Follower!

研華公司創辦人暨董事長

—劉克振學長專訪—

文·張苑倫 圖·研華/交大



獲選〈台灣50、影響50〉(2008.4.秘書室提供)

獲選2008年度傑出校友的劉克振學長，同時也是交大「台灣50、影響50」——意指在產業界最有影響力的五十位校友之一，於1983年創立研華公司後，以專注和聚焦力帶領團隊成就了產業電腦的領導地位。在2003年的全球化超越行動後，研華不僅成為全球最大的工業電腦領導者，更在隔年以及2008年，在國際知名品牌鑑價公司Interbrand的評選中，獲得台灣十大國際品牌的肯定。



97 學年度傑出校友

令人意外的是，儘管如今研華身為工業電腦龍頭廠商，全球據點遍布十八國、三十九城市，員工多達三千四百人，市值超過十一億美金，但身為董事長的劉學長卻說，這原本是個創立時他自認為「是個員工永遠不會超過五十個人的小公司？」

創業 一心只為滿足需求

電信系 64 級的劉學長，畢業後從事的業務工作讓他跑遍了全台灣大大小小的電子公司，其後進入美商惠普儀器事業部擔任業務工程師，四年後協同黃育民及何春盛兩位伙伴一起創立研華公司。

劉學長說，創業理由很單純——「只是看到客戶有需求，所以我們想去滿足這些需求。」

他說明，當時客戶購買了惠普的電子儀器後，儀器原可以配合電腦組合進行自動化，成為更好用的工具；但由於需要額外的技術與附件，不屬於惠普的服務範圍，也因此許多客戶明明購買了優秀的儀器，使用上卻無法發揮出最有用的效益，為了滿足這些的需求，三人遂決定創立研華。

因此，成立之初，研華最主要的營業項目就是服務惠普客戶，銷售與惠普系統搭配的設備，並補強惠普儀器組成系統時不足的需求，「純粹想把事情做得好而已，什麼創大業賺大錢、變成上市上櫃的高科技大公司的想法都沒有。」

雖然聽起來好像是客套話，但劉學長說，自己當時可千真萬確沒設下什麼鴻圖遠景，他笑著告訴我們，當時還曾經一派認真地告訴夥伴們：「我想我們公司永遠都不會超過五十個人，這樣很好嘛。」如今回想起來，不禁莞爾一笑。「其實是因為我們跟員工年齡差距不大，私下也玩在一起，組織也沒有層級之分，做事很有效率，這樣維持下去我覺得就很滿意了。擴展到今天的規模，真的不是創業時的意圖啊！」他笑答。

交大生活 培育創業性格

劉學長表示，創業是個性影響，而這樣的個性更深受交大影響，「交大生活是我人生中一段非常難能可貴的愉快時光！」。

不論是令他至今難忘的住宿生涯，或者小巧的校園裡緊密的同儕情感，「都培養出一種非常愉快的團體生活，使得我們很樂在團隊工作，交大校風的飲水思源、還有那種踏實工作、隨和融洽的文化，我都是在那時培養起來的。」



參加電信系成立四十週年論壇，左起：卓志哲、劉克振、邱羅火、陳炫彬學長（電信系提供）

他回憶，當時生活非常簡單，一個月的三百塊餐券，三餐都在學校餐廳解決；連到底是穿涼鞋還是拖鞋上課的話題也能爭論許久，而且許多人還是穿著高中時的制服來上課，於是交大校園裡可以見到來自全台許多高中的制服齊聚一堂。

他在課餘參加棋藝活動，高中就喜歡下象棋的他，上大學前的暑假參加聯合報主辦的象棋賽，連贏兩盤後隨即遇到一名高手。過了暑假就要就讀交大的劉學長跟對方聊天後才發現，他是交大研究所的學生，這位學長原來就是現在的聯電名譽董事長曹興誠學長（管科所 61 級），入學後曹學長當然立刻來邀這位厲害的小學弟加入棋藝社囉！

劉學長不僅大一新生盃就得到冠軍、擔任過棋藝社的社長，更在大學四年的梅竹賽裡贏了三年（一年停辦），「我想下棋對我最大的影響，是培養我在變動的局勢裡不停思考、繼而解決問題的習慣，並且在競爭當前的時候不會害怕。」

棋藝聽起來似乎比較嚴肅，但他卻有活潑外放的另一面，大二起開始投入虹韻社學習土風舞與交際舞，並活躍於各種跳舞活動，有時一星期甚至高達五次！他偏著頭算了一下，「我想我在交大期間大概參加過一百次以上的跳舞活動！（笑）」

當時全交大八百個學生中只有十多個女生，舞會總是邀請新竹在地的女孩子來，而劉學長更常常是隨同校車一起去工廠接女生過來的負責人。當時舞會風氣盛行，有時候甚至每晚都有不同的系所舉行晚會，因為會跳、會帶，許多系都會邀請他來帶動氣氛（一百次就是這樣來的！）而且很有趣的是，「雖然都是不同系在辦，但來參加的女生都是那些，哈哈！」



97 學年度傑出校友

當時雖然只是純粹興趣而跳，但畢業後他卻發現幫助很大，因為跳舞常需要和不同人搭檔，形成了他很樂意也很習慣於跟別人接觸的個性。「所以我很習慣馬上跟人家聊起來，久了就養成一認識人便能快速地 connect、建立起良好關係的能力。畢業後做業務，這種能力很重要，讓我在人際關係的順暢與開放度上都很不錯，也奠下創業的基礎。」

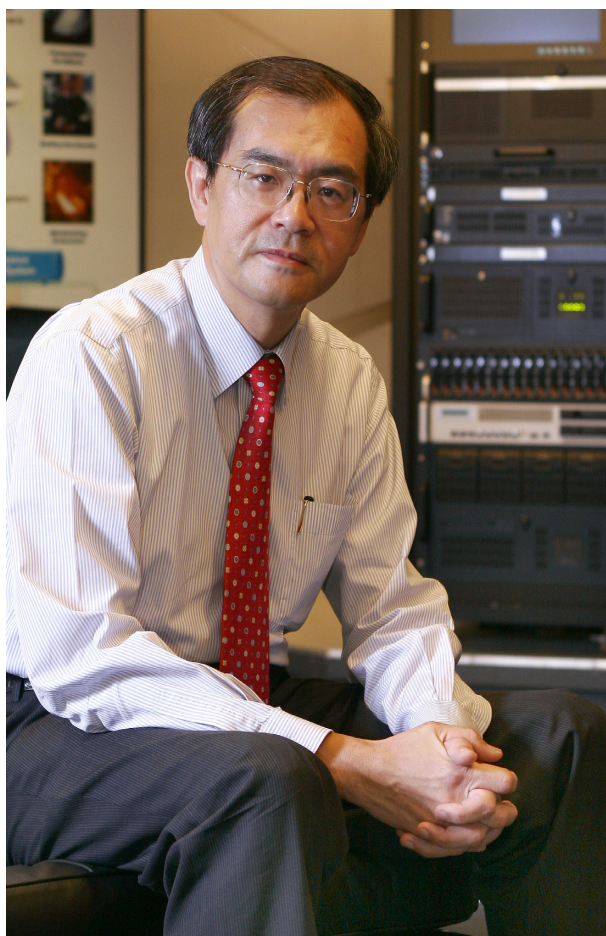
不以賺錢為目標 才是高獲利法則？！

那麼，創立研華之後，又是怎麼發展到如今的規模呢？他表示，其實堪稱一路順遂，營運上固然不免遭遇一些難題，卻沒碰過什麼大關卡。創立時三人湊出的兩百萬資本，很快便在第一年打平、第二年賺錢，這二十五年以來他就再也沒有交過一毛錢了，更從沒募款或借貸過，研華到今日近五十億的資本額都是靠利潤增加來的。

劉學長謙稱是幸運，但這種幸運其實也是實力。沒有遭遇生死存亡的大關卡、沒有要花三天三夜反覆躊躇的決策，能長達二十五年以上的「好運」，其實是每日不間斷努力而累積的順利。想不起來自己是否曾在何時爲了哪項決

策特別傷透腦筋過的劉學長，十分篤定地說，「因爲我每天都在想。」

研華的經營方針在於鎖定顧客，「在特殊的產業裡做我們擅長的事就好，而不是胡亂多角化分散競爭力」他解釋道。從初期作爲惠普儀器設備跟電腦連線的系統整合商，繼而自有產品，再進一步隨著台灣PC產業起飛的社會背景，自行研發並製造能從事工業自動化的個人電腦，至今工業用個人電腦早已是工廠內不可或缺的基本配備。研華打定主意不隨波逐流，一直處在利基產業，以服務顧客爲信念，他再三強調，絕不能看什麼市場好就做什麼，硬湊熱門領域。



「我的理念是，要成爲我們所從事的產業裡的世界級 leader！」他自信地說。

做別人都已經在做的，不過只是湊一腳瓜分市場佔有率來賺錢，To be the leader，才是他期許研華做爲成功企業背後哲學。創辦的第一天，研華就定位得非常明確，是做惠普在台灣系統整合，當時台灣還沒有公司專門做這件事，所以儘管只有五個人，卻很快就成爲其中的 leader 了。

營業範圍開始擴充到其他領域時，研華選擇的都是進入後有把握成爲 leader 的領域，絕不是先考慮投入後會不會賺錢，「我們不會爲了當第八第九名而去投入某個領域」劉學長揚起微笑地說。

「我認爲去當一個領域的落後者，也許你的確能賺到錢，但你沒有貢獻，只是求生存而已——— 只求生存的人怎麼能夠保持熱情並堅持到底？又怎麼能夠帶動你的團隊有熱情？」他反問。他認爲不是有生意做就好，賺錢是水到渠成的「結果」，而不是目的；處於領先地位、並且具有明確的願景與理念，是一個企業的成功關鍵，只要這樣執行，自然就會賺到錢，這也是研華淨利率能夠維持在 20% 以上的不二心法。

基金會：創美滿人生 助產學合作

1997 年成立至今的研華文教基金會，同樣表現亮眼。劉學長表示，就像建立研華時僅抱著單純理念，基金會的初衷也同樣簡單，只因爲認爲企業除了服務客戶、也應服務員工跟社會。因此，研華在本業外的另一重點就是「美滿人生」的經營——— 也就是先提供員工美滿人生、再進而擴大到廠商、客戶與公司附近社區等不同夥伴。

但考量這樣的任務不適合以企業立場進行，因此認爲以基金會出發將更爲恰當，「現在看可能會這種想法有點幼稚啦！」劉學長自己笑了一下。其實，由於公司早期時五六位核心幹部即爲出資老闆，員工二三十人更個個是股東，上下階層關係不明顯，員工們總相約週末假日攜家帶眷一同出遊活動，「到一百人左右的規模時都還是這樣，全公司上下都是共同體，所以員工的美滿人生對我們很重要。」

也因此，爲了落實推廣，幾位創辦人合捐股權來創立研華文教基金會，至今仍持有研華公司 2% 的股權，以每年分紅的股利作爲經費，好讓公司的基因永續存在基金會裡，並能伴隨企業的獲利，獲得穩定的財務結構與經費來源。



97 學年度傑出校友

以研華公司當時不算大的規模便成立基金會的企業並不多，至今美滿人生的觀念仍透過基金會的藝術文化、社會關懷與人才孕育等活動不停傳達著。近年來興起的CSR（企業社會責任）觀念廣為業界推崇，研華也發現到原來當初的作為就蘊含了部分CSR，因此也更加積極地推展基金會工作，從早期以員工為主，逐漸投入到產學合作計畫，促成大學與企業結合。其中以TiC100創業競賽最具體，至今舉辦十年以上，已是台灣學生創業競賽的標竿。並進行不同面向的產學合作計畫，如：暑期企業實習專案，在學校成立實驗室，業界高階主管參與校園短期學程。

對於基金會的成效，劉學長認為還有改善之處，「我很欣慰TiC100變成台灣一個指標，但創業競賽原本的方法漸漸有點過時了，因為不同世代的明星產業會變更，產學合作是一個巨大的價值，應該要讓它更多元化、多角化的執行。」

另外，基金會也希望在藝文與弱勢團體的捐助上，由以往純粹的「因緣制」，朝向建立開放平台，開放團隊參加評選，將贊助行動系統化，都是未來將繼續加強之處。



1983 三對夫妻：三位創辦人與夫人



1984—第一個國外客戶



1987—San Jose 成立第一個分公司

你熱情 你堅持 你是人才！



劉克振學長全家福

對於學弟妹們，劉學長建議，他認為相較於校園裡的課堂式學習，大學畢業後在社會環境裡接受體驗式學習也非常重要：可以嘗試出國當交換學生、在研究所時從事跟企業較相關的專題研究，或者先工作幾年再依需求攻讀研究所，也可以以短期密集的學習來針對自己的特定缺點作改善，「我認為『體驗』才是關鍵。」

「我們公司最近在討論『什麼是人才』，顧問提到一是對工作的熱情，二是對目標能有堅持不懈的精神，我非常認同。所以我希望年輕校友要找到一個你有熱情的工作，不只是為了餬口才做，並切要持續聚焦努力不懈。」

不只成為人才，他也鼓勵學弟妹們更進一步成為領導者。他認為優秀的領導者應對所領團隊有高度承擔的擔當，但不該固執執著；再者則是找到目標群，貢獻能力、繼而成為產業的領導者。他為學弟妹們打氣，他表示，現在社會越形創新多元，市場區隔也越多，能在不同領域內成為領導者的機會也更多！

深受「從 A 到 A +」這本書影響，劉學長也將書中所倡導之企業經營的核心理念落實，從早期純粹人治，逐漸改變為理念導向，將公司的中心思想以經營理念跟願景加以闡釋，貫徹在全研華上下。也透過 IBM 顧問將原本的全球跨國企業(MNC, Multinational Corporation)營運模式配合全球科技與經濟的發展而進行戰略轉型，成為全新的「全球整合型企業」模式(GIE, Globally Integrated Enterprise)。

而他的下個目標，則預計由過去的事業體領導者角色轉變為 corporate 功能，「我將專心在非事業群的，如品牌形象、社會回饋、事業體的稽核管控功能，以及其他如品質、人才發展功能等總部功能，朝向多事業體的集團化發展，相信劉學長將會繼續以他的專注及熱情，帶領研華登上另一波企業成長！

友聲



97 學年度傑出校友

劉克振學長小檔案：

學歷：1975 年 國立交通大學電信工程系

經歷：

研華公司／研碩電腦／研華文教基金會／柏眾網控／研華投資／艾訊公司 董事長

伍豐科技／安勤科技／財團法人華聚產業共同標準推動基金會 董事

美商惠普公司台灣分公司 電子儀器部副理／中德貿易公司 銷售工程師

現職：

研華公司／研碩電腦／研華文教基金會／柏眾網控／研華投資／智翔科技／必陞科技 董事長

艾訊公司／安勤科技 董事

研華卓越成就：

*Received the award for “Taiwan Top 10 Global Brands” from the Bureau of Foreign Trade (2009)

*Advantech Achieves Intel Embedded and Communications Alliance Premier Partner Status

*Advantech receives “Corporate Social Responsibility Award, Top Honor” from Global Views Magazine, Taiwan, ROC (2007)

No.1 Industrial PC supplier in Asia Pacific Products (2006)

No.1 Embedded Form Factor Motherboards (2006)

No.1 Panel PC supplier in Asia Pacific (2006)

No.1 in ISA Single Board Computers (2005)

No.1 in PCI-ISA Single Board Computers (2005)

No.1 in Embedded Form Factor Motherboards (2005)

No.1 in Embedded Form Factor Motherboards (2005)

No.2 in Embedded Motherboards (2005)

No.2 in Embedded Board/Blade/Modules (2004)

No.3 in Computers-On-Modules (2004)

No.1 in Stackable Computer Boards (2003)

No.1 in Non-PC/104 Stackable CPU Boards (2003)

資料來源：Venture Development Corporation

友聲徵信

九十八年二、三月份

王寧遠

電工 59 級

續訂一年