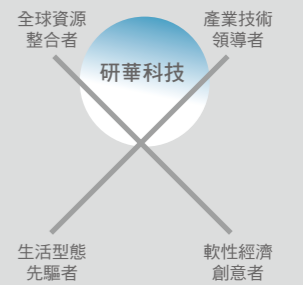


個案名稱	研華股份有限公司
創辦人 / 董事長	劉克振
創立時間	1981 年
合併營收	275.5 億臺幣 (2012)
合併營業利益	38.58 億臺幣 (2012)
EPS	6.22 元 (2012)

研華科技願景路線組成示意圖



## 從工業電腦到智慧城市與物聯網解決方案的領導廠商

# 研華科技

臺灣工業電腦的第一把交椅，非研華科技莫屬，創立至今 30 年，不但第一年就損益兩平，且營收年年成長，是工業電腦產業中營收及獲利最高的公司，始終專注於同一領域的堅持和熱情，是研華穩坐工業電腦產業龍頭的成功關鍵。

## 研華董事長兼創辦人劉克振

1983 年時在美商 HP 儀器事業部擔任業務工程師，發現 HP 的電子儀器原可搭配電腦組合進行自動化，發揮更大的功用，但需要額外的技術和配件，不在 HP 的服務範圍內。劉克振察覺，許多客戶苦惱於無法連結電腦設備，便與 HP 的伙伴黃裕民及何春盛一起創立研華，以服務 HP 在臺灣的客戶為主，銷售搭配 HP 系統的設備。

說起來，劉克振的創業初衷很單純，只因看到 HP 客戶有需求，並未想到市場多大、有多少利潤。研華創立之際，正值個人電腦產業起飛，正當宏碁、神通等臺灣電腦大廠專注在個人電腦市場時，劉克振看到的卻是另一個商機，就是開發可應用在工業自動化的個人電腦設備，本著研華最熟悉的系統整合工作，從提供 HP 儀器設備與電腦連線的系統整合服務商，切入至工業電腦領域，並效法 HP 文化，定位為「自有品牌的工業電腦製造商」。

## 找到利基市場 深耕工業電腦領域

研華的優勢在於提供少量多樣的客製化服務，但面對中大型的客戶，就會面臨產能不足的問題，為爭取中大型客戶的訂單，在 2005 年研華與華碩透過相互持股的方式進行策略聯盟，並以合資的方式成立研碩，負責中量級之工業電腦產品設計與製造的活動。而藉由結盟合作，整合研華在工業電腦設計的能力與華碩在量產上的優勢，使研華的營收和獲利增加，並提高產能與市占率。

以往研華並不需要直接面對終端消費者，而隨著工業電腦的應用範圍擴大至生活應用層面，在產品開發與設計的過程中，經銷商提供市場資訊相對有限，故此，研華為貼近使用者需求，導入工業設計思維，從消費者端來思索產品應用與服務，將觸角延伸至設計服務領域。除了臺灣總部之外，在世界各地設立設計中心，聘請當地員工以掌握在地需求。

2010 年首次進行大規模併購以加速成長，研華花了約 8 億臺幣併購德國 Augusta Technologie AG 旗下 DloG GmbH 公司以及英國的

## 海外設廠

### 打開國際知名度

工業電腦由於要符合工作環境的要求，強調的是產品穩定性與可靠性，具有少量多樣和高度客製化的產業特性，進入障礙偏高，和走量產路線的個人電腦相當不同。研華的產品線相當多元，提供多達 400 種以上的產品及解決方案供客戶選擇，並可依客戶需求提供產品設計服務，換言之，提供高度客製化之產品與服務是研華的一大成功關鍵。

另外，研華相當重視研發活動，歷年來投入新產品研發的經費至少占營業收入的 5%，近幾年更高達 7%~9%，研發人員占總員工人數近 20%，平均每年開發 20~30 項新產品和一百多種專利，在技術研發領域展現相當亮麗的成果。

工業電腦的另一大課題，是如何銷售給客戶。研華從成立之初，考量海外市場較具潛力，便積極將重心放在海，1987 年起，陸續在美國、中國、德國、義大利等地都設立了辦公室。研華的行銷服務據點除了設立在歐美先進國家外，還包括了俄羅斯、印度、墨西哥、巴西等新

## 與國家，這種接近消費性電子品牌的行銷布建方式，讓國內同業無法

追趕上，拉大了行銷規模，讓研華打開國際知名度。

2005 年，為能深度服務客戶，更將組織細分為直銷、經銷商和大型客戶等三種模式，以不同團隊分別專注服務客戶，因此，研華另一個最大的優勢就是在海外擁有廣大的經銷商和服務據點。多樣的產品線和遍佈全球的行銷據點，讓研發可充分掌握客戶的需求，進入門檻高的工業電腦產業中，取得領先地位。

## 策略結盟 穩坐產業龍頭寶座

雖然研華自創立以來，幾乎每年都獲利，卻並非總是一帆風順。

2000 年，由於網路泡沫化，網路資訊相關企業陸續破產倒閉，參與投資的研華也因而投資失利；2003 年，因管理缺失操作外匯失當，導致研華虧損高達新臺幣 7 億多元，再加上後 PC 時代來臨，這些挫折，就如同小朋友歷經成年禮般的試煉，研華體認公司經營管理架構必須進化，因而引進 IBM 顧問，協助研華

當時，工業電腦一臺要價一萬多美

元，只用於工廠生產流程、儀器和機器設備的監控與測試，相較於個人電腦，工業電腦產業較乏人問津。「在特殊領域做研華最擅長的事」這樣的經營哲學，讓研華找到利基市場，投入成長速度較慢但毛利穩定的工業電腦領域，並未被個人電腦的龐大商機所吸引。

在早年沒有本土廠商的競爭下，第二年研華便成為臺灣最大的工業電腦製造廠商，資本額的累積都是從獲利而來，能維持每年都賺錢，絕非只是幸運而已。以服務顧客為信念的明確定位，掌握工業自動化的趨勢，長期深耕工業電腦領域，是成就研華高成長之獲利表現的關鍵。

此外，為了成為利基市場的領導者，研華自創立以來，便堅持自有品牌的經營，並投注高度研發，不斷推出新產品來滿足不同工業電腦應用市場之需求，提供客戶完整的解決方案，隨著科技的整合應用，工業電腦的使用者不再只是廠房和軍方，而可應用於生活各個層面，順勢發展成為臺灣最大的工業電腦廠商。



1983年~2001年  
業務擴張時期

2002年~2008年  
專注本業時期

2009年~  
跨業整合時期

#### 轉折點

- 工業自動化需求浮現，但當時工業電腦價格昂貴。

#### 思維轉變

- 開發可應用在工業自動化的個人電腦設備，成為工廠的基本配備。

#### 具體行動

- 從系統整合業務切入工業電腦領域，研發與製造 PC 介面工業電腦
- 以海外市場為重心，在美國設立工業自動化事業群總部，並積極拓展海外據點，貼近客戶。

#### 轉折點

- 2000 年網路泡沫化，網路資訊相關企業陸續破產倒閉，研華轉投資失利
- 2003 年研華因操作外匯失當而致虧損。

#### 思維轉變

- 堅守在工業電腦領域，並不斷在領域中積極擴大規模、增進效率，以確保產業領導者的地位。

#### 具體行動

- 與華碩策略聯盟，借助彼此專長，跨入中量級工業電腦產品設計與製造的活動。
- 與華青設計策略聯盟，將觸角延伸至設計服務領域。
- 在世界各地設立設計中心，聘請當地人才掌握在地需求。

#### 轉折點

- 從 2008 年開始，企業經營環境因全球景氣不明面臨嚴峻的考驗。
- 2010 年 IBM 倡導智慧地球，智能生活方面的專業系統整合服務的商機浮現。

#### 思維轉變

- 深耕醫療、零售、娛樂商場、金融等服務價值高的垂直應用領域。

#### 具體行動

- 以工業電腦核心能耐為基礎，開發智能生活應用之解決方案、設備、產品與服務。
- 啟動轉型計畫，建立 IMAX 創新平台，創造更多事業部以及研發符合智能生活產業的產品。

### 關鍵成功因素

#### 產業技術領導者

- 專注只做最擅長的事，率先進入工業電腦市場，每年投入高額的研發費用，鎖定顧客需求，專注提供客戶所需的基礎平臺與技術，並積極主動開發，為客戶尋找新的增值服務，因此建立多樣化的研發技術，在高度客製化與少量多樣上具備同業無法匹敵的競爭優勢。
- 以購併方式加速在車載電腦、博弈和可攜式電腦三個市場擴張與深化，並藉此吸納專業人才，藉由資源的整合來豐富產品內容並增加客戶群，鞏固研華在工業電腦領域的技術實力。
- 堅持發展自有品牌，創立之初便以海外市場為目標，在世界各地設立設計中心，聘請當地員工以掌握在地需求，並建立綿密的全球行銷網絡，因應不同發展階段及產業環境而調整經營模式，與世界各地的經銷商建立緊密的關係與信任。

- 致力建立產業分工，與華碩策略聯盟，結合彼此互補的核心能力，共同開發中量型的工業電腦設計製造服務 (D&MS)、工業用伺服器、工業級手持電腦等新產品領域。
- 打造不斷創新的企業本質，透過 IMAX 創新平臺，提供內部創新育成的資源，開拓更多的策略事業部，每一事業部只專注於單一產品，不斷推出領先業界的創新產品與服務，成為該產品技術的領導者。

**因應綠能的趨勢，積極跨入綠能產業，包括運用自有的工業自動化技術，為風力發電業者提供風場串連管理服務，讓客戶透過遠程管理，將資料加以分析、控制，降低管理難度。**

**以工業電腦核心能耐為基礎，開發智能生活應用的解決方案、設備、產品與服務，將工業電腦帶入生活各個層面，如醫院、飯店的互動式數位看板、路口影像監測等，落實打造智能生活的理念。**

若說創業初期爭得工業電腦產業一席之地是因為幸運，而創立至今 30 年，可以年年獲利相信絕非偶然。劉克振對於產業有獨到的看法，其決策帶領研華一路處在領先地位，像是創立之初，許多廠商放眼在正起飛的消費性個人電腦市場，然而研華卻看到工業自動化的需求，開發具連結性、彈性與耐用性的 PC 架構之自動化設備和解決方案，自此在此利基市場長期耕耘，並蓄積厚實的產業實力。

研華對環境變化的反應能力相當高，除了看準工業電腦走入生活應用的趨勢，將下一目標放在醫療、零售、博弈、智能建築、車載、建築等服務價值高的垂直應用領域之外，更因應網路化時代，將量身打造的客製化服務透過電子平臺 (eStore) 提供客戶零時差的服務，思考的是為客戶找到更多加值服務的服務業思維，也因此，研華的產品線多樣性一直是同業所不及之處。

此外，研華為因應全球化挑戰而調整營運模式，在 2008 年成立直接行銷團隊 (Direct Marketing Force)，利用國際網路技術和網路普及性，將服務觸角延伸到過去無法接觸到

的客戶群，建構全方位業務的經營模式。

#### 扮演智能地球的推手

從 2008 年開始，全球景氣不明，企業經營面臨嚴峻的考驗，研華對產業趨勢脈動的掌握能力更因此展露無遺，在 2008 年至 2012 年期間的營收增加達一百億元以上，每年都維持獲利。

在 1980、1990 年代，研華先後看到工業自動化需求、網際網路興起等趨勢，從科技製造商轉型成為科技服務提供者；2010 年 IBM 倡導智慧地球，研華看到智能生活方面的專業系統整合服務的商機，並立下「智能地球的推手」作為發展願景，以工業電腦核心能耐為基礎，開發智能生活應用的解決方案、設備、產品與服務，將工業電腦帶入生活各個層面，如醫院、飯店的互動式數位看板、路口影像監測等，落實打造智能生活的理念。

此外，因應各國發展綠能的趨勢，研華積極跨入綠能產業，包括運用自有的工業自動化技術，為風力發電業者提供風場串連管理服務，讓

客戶透過遠程管理，將資料加以分析、控制，降低管理難度；而在智能建築方面，研發各種燈光與空調的協會標準，搭配研華的軟體產品，提供完整解決方案。

為因應智能生活的產業新趨勢，研華於 2008 年啟動轉型計畫，在經營方針以及內部結構都做了調整，延續既有的「利基事業部群聚模式 (Niche-SBU Cluster Growth Model)」，持續拓展策略事業部，跨足至醫療照護、車載、與智慧數位生活領域，每個事業部直接面對不同的利基市場，為獨立的經營個體，且具潛力成為領導地位的事業部。

為了促進 SBU 的不斷創新，研華在公司內部建立 IMAX 創新平臺，藉由內部育成 (Incubation)、購併 (Merger)、和外部策略聯盟 (Alliance) 及產學合作 (X product) 來創造更多事業部以及研發符合智能生活產業的產品。現階段研華在智能生活方面的營收貢獻仍有限，透過創新平臺，一方面強化每個策略事業部的創新能量，一方面補強研華欠缺的部份，期許在未來成為研華持續成長的引擎。

Innocore Gaming Ltd 公司，2011 年取得臺灣 ACA 先進數位科技 100% 股權，透過購併分別在車載電腦、博弈和可攜式電腦三個市場擴張與深化，不僅提高了研華的市占率，也藉此吸納專業人才，藉由資源的整合來豐富產品內容並增加客戶群，鞏固研華身為工業電腦龍頭的實力。

#### 透過電子平臺

#### 提供零時差服務