

創業楷模

「企業經營」經驗分享系列

強悍堅韌的「好小子」創業哲學

挑戰與危機從來不曾停止，唯有不斷的轉型與提升，才能讓企業永續經營；他以靈活的反應、開朗的人生觀、智慧的處世之道、旺盛的生命力，不斷擊敗對手，超越事業的巔峰。

至寶電腦 董事長兼執行長

周青麟



艱苦而精彩的少年時代

周青麟的父親曾是馬來亞餐廳的首席掌廚，卻因為投資餐廳失利，導致負債累累，也讓至寶電腦執行長周青麟在求學時期必須半工半讀，幫忙減輕家庭負擔。因為希望可以儘早踏入社會工作，周青麟選擇專科就讀。豐富的打工經驗，除了讓他換取生活報酬，更讓周青麟提前了解社會型態與人間冷暖，也奠定了日後他沉穩冷靜的個性，以及靈活敏思的反應。

出奇制勝的創業成功之道

有了創業動機和目標，周青麟開始展開他的創業籌備期，當時他剛退伍兩年，缺乏資金基礎，只好變賣結婚時的金飾，勉強籌得20萬現金，加上昔日公司同事的五萬元，再向親戚募得75萬元，終於湊成100萬元的創業資金，在民國75年（1986年）創立「至寶」。

在與合作對象互動的過程，周青麟有一套絕妙的觀人之術，讓他「贏在第一眼」：他會先從面相學的角度，觀察出對方的性格，面對許多不同的目標顧客，要用不同的方式因應，這些觀察、學習、攻擊、耐操的哲學，學習自一套日本漫畫「好小子」，那是周青麟少年時期最愛看的一套漫畫，也是他放在辦公室中，做為事業與人生經營參考之道的一套武林秘笈。在書中，林峰總是很仔細地觀察對手的優缺點，迅速地學習對方的強項，同時避開對方的弱點，他有一本對手優缺點的秘笈，只有林峰自己看得懂；周青麟說他也有一本，關於他想要擊敗的競爭對手的資料，他在每個階段，都會在心中設定三個想要學習的目標，也是競爭的對手，這些學習目標從最開始的純粹是很會賺錢的人，到後來是品德人格也令他景仰的對象。

失敗絕非偶然，成功有其必然

在公司經營過程中，周青麟發現貿易商給的應收帳款天數越來越長，造成公司營運上的困擾，當時缺乏策略，使毛利逐漸下降，民國88年至寶電腦便開始思考轉型的策略。恰巧當時聽了策略大師波特的演講，周青麟決定以優質的產品投入Clone市場，並決定低於25%毛利的業務不承接，隔月，公司營收下滑85%，但他確認如此成績，公司仍然可以維持生存一年，便毅然決定持續下去。花了約一年的時間調整產品與市場銷售，其成果是讓他在全球經濟不景氣時，能夠逆向思考以多品牌全球互動行銷模式，讓至寶電腦連續五年創造47%的複合式成長。

一旦有了定位，周青麟的目標是建立該公司獨特的競爭優勢，如「多品牌全球互動行銷模式」的經營方法，不同於其他同業以單一品牌，主打OEM、ODM或廣設子公司的營運型態，至寶電腦以中少量但多樣化的產品為主，強調多品牌行銷。確立了策略，周青麟將目標市場鎖定在進入門檻較高的日本Clone市場，迥異於同業打入國外市場通常採用一家總代理的經銷方式，並找了四家經銷商分別代理不同品牌，快速提升市場佔有率。

在帶領公司成功轉型的過程中，他也曾遇到許多嚴峻的考驗與危機：第一個考驗發生在民國76年（1987年），國內貿易商惡意倒閉，因為創業金額也不過100萬，第一筆倒帳卻高達167萬！第二個危機發生在中東波斯灣危機時，有一家合作的國內貿易商，因為中東客戶無法將貨款匯出，同時遇到匯率急升的關係而宣佈倒閉，至寶被倒了約1300萬元。

當公司遇到重大危機時，周青麟的第一個想法是「沒有人能幫我解決，所以我必須自己去解決」，第二個想法則是「人的恐懼來自於未知，當事情從未知變成已知，就沒什麼好怕的」。所以，他努力學習解決因應之道。同時他會轉念思考，對方欠我的錢，不是我上輩子欠他的，便是他下輩子要還我的，如此正面的想法，便能讓自己豁然開朗，對逆境不再耿耿於懷，停滯不前，而是繼續奮鬥，努力向前。

創業至今，走過驚心動魄的漫長創業之路，周青麟最感謝家人、妻子與許多不計代價幫助他的好朋友。他時時提醒自己要利中帶義，義中取利，記得感恩，回饋社會，他也希望藉著這次青創楷模獲獎的機會，與許多年輕的創業者分享自己的創業經驗。

父親明明是擁有專業技術的優秀廚師，為何會創業失敗？原來創業不能單靠技術而已，還必須懂得業務行銷和經營管理等各種層面。

於是，他跳脫技術層面的學習，而靠自修的方式，學習業務行銷以及經營管理，他看大量的專業書籍，勤跑各種演講課程，當他學通其中一項領域，便將該部分放手交給員工去做，而自己則不斷提升到經營管理的決策層面。從第一筆的創業資金100萬，發展至今，「至寶」已經成為資本額約三億三千萬的上櫃公司，周青麟的成功創業經驗，證明了一點——失敗的魅力從來不是為了嚇阻你前進，而是為了幫助你成功！

本文由蔣興立撰文摘自「攜手圓夢 We Share」一書