

台灣企業獎

THE 5TH TAIWAN BUSINESS AWARDS

DHL

中國時報

至寶 利用差異化區隔市場



周青麟：堅持以禮待人文化

王宗彤／專題報導

帶領至寶小兵立大功的靈魂人物，就是至寶的董事長周青麟，他有一套自己塑造出來的企業文化，就是從「挑員工開始」。在他的辦公室裡，有一幅名家書法筆跡：「居天下之廣居，立天下之正位，行天下之大道。」分別詮釋了中國人最傳統的仁、禮、義三個字，而他要求員工遵守的就是個「禮」字。

周青麟說，因為得「理」有可能不饒人，所以「有禮」重於「有理」，這樣企業的經營才能長長久久。

作為一個重視營運績效及獲利的企業主，無法要求所有員工能達到仁和義的境界，但至少他強調，企業文化必須重視「禮」，甚至在挑選客戶（經銷商）時，他允許業務部門有拒絕「沒禮貌」客戶的權利。

依周青麟的經驗，像德國、日本客戶多是講理，而美國或台商則多以利為導向，實際運作上，他寧可與前者合作，一起賺進快樂、歡樂

的財富。

周青麟說，「禮是立天下之正位」，並願意將財富與歡笑帶給有禮貌的客戶、廠商、員工、員工之眷屬及全體股東。「即使是催收過期帳款態度也要非常有禮貌，這樣客戶有了錢才會第一個還給你，以後有大訂單也會第一個想到你。」所以他說至寶在聘任員工時，不僅取能力，也以品德為上，選擇習慣好、品德好的員工，因為他認為，進來之後專業能力再慢慢訓練即可。

所以周青麟很自豪，從至寶成立至今，尚無員工離開之後，在同產業創業，變成至寶的競爭對手，甚至沒有一個員工離開之後去競爭對手公司上班。他認為這是相當不容易做到的。

雖然是自己白手起家打拚的事業，但周青麟常說，「別人是家族企業，我們是企業家族」，周青麟挑選對的員工，信任員工，將員工視為自己家人，凝聚公司向心力。

▲至寶董事長周青麟（左），貿易商背景的他，愛交朋友更愛家，他對外的照片，幾乎都是以全家福為主。

（圖／至寶提供）



得獎原因

掌握通路制定規格引領潮流

至寶電腦由執行長周青麟創辦，係生產交換式電源供應器之專業廠，創業之初，倍極艱辛，憑其素仰日本漫畫中「好小子」勤奮、耐勞、堅韌不拔之精神，突破困境，走過驚心動魄、漫長的創業之路，透悟失敗絕非偶然，成功有其必然之心境，讓其能豁然開朗，對逆境不再耿耿於懷，停滯不前，促其繼續奮鬥，努力向前，始能邁入目前康莊大道。

至寶公司之定位，以「優質至寶、創新科技、分享全球」，故以創新、速度、優質、服務、分享，作為經營理念，使其能擁有高度靈活性的策略運用與組織文化、穩健的財

王宗彤／專題報導

一家中小企業，卻能脫離「紅海」游向藍海；擁有數十項專利權，打響自有品牌，還告倒許多國際大廠商侵權。這就是今年台灣企業獎最佳中小企業獎得主—至寶電腦的成績。有著這麼出色的成績，至寶電腦贏得第五屆台灣企業獎的「最佳中小企業獎」，就完全不意外了。

至寶電腦是一家生產電源供應器(Power supply)的廠商。1986年從25萬元資本起家，十年虧損近億，卻自2001年起每年營業額成長近40%，並在短短一年內從未上市轉上櫃，目前實收資本額3.6億元，僅僅52位員工，員工平均產值更高達1,460萬元。

至寶電腦董事長周青麟深受策略大師波特「差異化」的影響，「產業要升級，必須捨棄量產化產業，提升創新和研發；小機構如至寶電腦，要到國際出頭天，靠的就是創新、專利。」所以，為了提高毛利率，1999年至寶電腦決定進行轉型，往品牌之路邁進。

找尋電子業藍海策略成功

而從電子業削價競爭的紅海中掙脫，躍入高價位產品的藍海，至寶就是針對不同國家地區(歐、美、日)、消費等級，及消費年齡層而推出的各類品牌，有主攻專業的工程師群，重功能耐用；重包裝、時尚，少量多樣而精緻；擅用當地文化及故事打動人心地，採取多品牌互動行銷。加上在交叉行銷策略下，至寶建構出綿密的全球多品牌行銷通路，所以至寶新一波成長，就在創新及價值的導引下開展起來，從1999年以來，年年創造複合成長40%，毛利率年增率提升至33%，2004年順利在台灣IPO，法人股東看好連續未來5年可望有配股加配息3元的潛力。

小而美 獲最佳中小企業獎

就是體認到不是人人都能做鴻海，所以至寶打菁英戰、主攻利基市場。周青麟說，「大企業是海綿，我們是針，要與其競爭，就必須要快、狠、準，見縫就插」，不管是產品設計到行銷、通路，都有一套創新模式。簡單來說，「我們不做這個！」這是許多大企業的想法，

周青麟直言，任何創新的觀念到了大企業都會先被拒絕，就形成了至寶可以靈活快速切入的利基點。

至寶是少數能夠以專利、創新研發及經營模式而出奇制勝的中小企業，因為至寶在研發與行銷都有一套獨特的創新模式，可以創造出省電、環保、安全性、靜音、外觀又多樣性的產品，從一家中小企業公司就有131件國內外專利，就可看出。

「我們這樣的小公司，要到國際出頭天，靠的就是創新、專利。」周青麟認為，對專利沒有投入的公司，未來的經營壓力會越來越艱辛。

創意無遠弗屆 造就市場

還有落實創意研發的運用。周青麟說，在美國時，看到嬰兒用的湯匙，在食物太燙時會呈現紅色做為警訊，便運用此一觀念，設計出電腦溫度太高風扇就會變紅，做為警示的電源供應器，並進一步申請專利；看到日本報導的人瑞金銀婆婆，就想到要做鍍金、鍍銀的接頭，創新出金鑽、銀鑽等系列產品。

就是「從生活中的各種觀察」，從汽車、香水、紅酒、名牌皮件等著侈品尋找設計靈感的周青麟說，自己不戴眼鏡，但發現有一些鏡架是鍍鈦的，包括名牌西裝的袖扣也鍍鈦，於是他開始研究開發不同材質及技術應用在電源供應器上，讓創意天馬行空遊走，也創造至寶叫好又叫座的科技產品。

良好創新保住產品毛利

在周青麟認為，創新最重要，因為良好的創新可以保住毛利，也可以拋開競爭者，同時他認為，「品質主要著重在消費面的品質，生產面的品質只要達到業界標準即可」。

另外，「逆勢行銷」也是其策略，至寶可以事先預接訂單再擴充生產線，且視情況將部分產能外包給其他廠商代工。還有「多品牌行銷模式」，採取少量多樣、中量多樣為產品定位，在各國均透過不同通路，以多品牌交叉行銷，加深消費者對至寶的品牌印象。



◀至寶重創新、重研發，可以創造出省電、環保、安全性、靜音、外觀又多樣性的產品。

（圖／至寶提供）

品進入日本市場。而于2003年以特殊設計、高瓦特數等之產品進入歐洲市場，日、歐兩市場均僅化二年時間，達到由零到第一的市占率。

而當周青麟執行長在聽了麥可·波特演講後，經營策略再予調整，致當全球經濟不景氣時，仍能逆向思考以多品牌全球互動行銷模式，達到至寶電腦自2002年起，連續5年創造38%的複合成長，因此在制定規格、掌握通路下，至寶電腦已成為電源供應器(Retail)利基市場全球前三大領導品牌。