

## 【淡江菁英20th金鷹獎專訪】台昇國際集團董事長 掘金夕陽產業 郭山輝開疆闢土 打造東莞家具王國

特刊

【記者熊君君專訪】「到大嶺山投資，損失由我負責！」15年前，台昇家具董事長郭山輝，對著5家來自台灣到大陸闖事業的家具加工廠老闆拍胸脯保證。他把在台灣視為夕陽產業的木製家具業，帶到滿山遍野荔枝成林的廣東東莞大嶺山上，使大嶺山成為世界最大的家具生產基地，創造年出口值逾14億5千萬美元的經濟價值。

1979年畢業於本校合作經濟學系（經濟系前身）的郭山輝，身兼東莞台商會長、東莞市台資企業協會會長、台昇國際集團董事長等多職，被譽為家具業教父的他，掌管的台昇家具總廠房面積佔地40公頃以上，約相當台北市內湖科技園區之大，每月出口2千個貨櫃的家具到美國，去年創造5億美元的亮麗營收，然而這些代表成功的數字，郭山輝卻只是輕描淡寫，謙虛地認為，自己只是一個小人物。

「出人頭地與一事無成的差別，在於剛開始時是否具有勇氣。守株待兔、只知聽命行事的人，永遠不會有成大器的機會。」15年前，郭山輝即對未來做了選擇，他放棄大部份外移大陸的台灣家具廠商選擇較乾燥的北方，或是木材資源豐富的東南亞，選擇的卻是春、夏二季高溫多雨而潮濕，本身並不出產可以製造家具的木材，也不適合美國市場中高價家具製造加工的大嶺山。如此與常理背道而馳的原因是，大嶺山擁有低廉的人工成本，以及「3免2減半」的賦稅優惠，只要1小時車程便可到達深圳鹽田港，在這，他建造一貫化生產線工廠，將原本120天的生產時間縮短為45天。這是郭山輝在邁向全球第1大木製家具企業的過程中，所展現異於一般生意人的佈局，他運用獨到的思維與策略，將台昇國際集團成功地推向國際。

郭山輝與其他同業競爭廠商的關係，就像是接力賽中的跑者，為了贏得團隊的勝利而互助合作。「我不喜歡把同業朋友稱為敵人。」郭山輝認為同業之間必須存在競合關係，有競爭才有進步，自己的企業進步了，同業進步了，整個產業才能進步與升級。倘若只單在價格上與同業的惡性競爭，實行紅海策略，而忽略了與同業技術交流、相互合作的關係，那麼，成長空間與發展空間必為有限，產品、產業無法升級，將會是兩敗俱傷的場面，他希望同業之間相互扶持，「好康道相報」，維持良好的合作關係，如此，「不僅自己受益、同業受益、就連產業也受益，形成三贏的局面」郭山輝笑

著說。

但是郭山輝如何能在每一次的接力賽跑中，都擔任第一名跑者的位置呢？「同業追得快，我們要跑得更快！」郭山輝說明，生存唯一的方法是不斷成長與提高競爭力。面對壯大的同業，郭山輝決定踩穩代工的基底，再上層樓建立自有品牌，1999年，他當機立斷收購美國頗具知名度的Legacy家具公司，改變原有冗長的商業模式，以往需經過美國進口商、家具批發商向海外製造商進貨，再到批發商倉庫，最後才運送至零售商倉庫。新模式只需由大陸廠直接運送至零售商倉庫，再轉至零售商店，節省許多成本。

Legacy家具公司的收購只是台昇的熱身動作，2001年，台昇買下環美（Universal）家具，才是從代工模式蛻變為以自有品牌，走向自主經營的最大關鍵。他放棄環美原本營業額3億多美元的旅館家具業務，全面整合大陸與美國版圖，將馬來西亞、新加坡、印尼廠的生產整合至台昇東莞廠，聚焦於生產家庭家具。

這麼具有生意頭腦的郭山輝，在求學時是什麼模樣呢？他當然不可能是個書呆子，不會只鑽研書本上的知識，當時他還活躍於許多社團，是社團的靈魂人物。「我曾擔任舞蹈社的社長，由於喜歡攝影，也參加過攝影社。」這些寶貴的社團經驗，讓他在未正式踏入「社會大學」時，即提早體驗到經營管理、人際關係的重要，也了解「學海無涯、學無止境」的哲理。

對於獲得淡江金鷹獎，郭山輝深感榮幸，他說：「身為淡江人是我的驕傲，能接受這樣的榮譽，真是意義非凡，受到淡江多年的栽培與教育，內心有許多道不出的感激。」他回憶起大學時曾跟同學去後山夜遊的日子，淡水的星空、淡水特有的味道都令他懷念，尤其宮燈路上兩旁的教室、克難坡……這些彷彿是昨日才走過。

郭山輝幾次的重大決策，對於家具的熱情與企圖心，都是促進台昇飛躍成長的重要因素。郭山輝強烈的企圖心如同老鷹的翅膀，引領他高飛於大嶺山家具王國之上。

