

誌懋自廢內銷武功，營收五年反跳增四倍

# 台灣木地板 攻進美國五角大廈

文●邱佩柔

不願受限產業舊有規則，誌懋轉向沒人敢做的歐美市場，如今，全美De Beers鑽石門市和誠品信義店，都用它的地板。



程思迪攝

## 誌懋

成立：2002年  
 董事長：蘇振毅(圖中)  
 2010年營收：5億元  
 地位：創Ua Floors品牌，為台灣木地板外銷龍頭

### 從

美國最高軍事指揮基地五角大廈、全美De Beers鑽石門市、中東杜拜塔購物廣場，到台北誠品信義旗艦店，這些地方有什麼共通之處？

答案是，它們都鋪了誌懋生產的木地板！  
 時間回到二〇

〇一年，原本是豐田汽車銷售員的蘇振毅，創立木地板公司剛滿十年，和當時絕大部分的台灣廠商一樣，只做內銷市場。一億五千萬元的營收，已是台灣前五大木地板業者。

### 退出內銷：

上百家競爭，價格被壓低

但，不願受限價格導向的市場規則，蘇振毅決定放棄十年內銷基礎，重新設立誌懋投入陌生的歐美外銷市場。

轉進新市場第一年，營收只剩四千多萬元，整整掉了七成。然而短短五年內，誌懋營收最高突破七億元，變身台灣營收最大木地板製造商，比做內銷時的高峰還超出近四倍！能有這樣的成績，憑藉的，

是一股不服氣，和勇於突破框架，邁向未知的精神。

「當時台灣廠商，(價格)多以日本或東南亞進口的木地板盤價為標的，」從事建材代理行業已超過二十年的富懋建材總經理徐延明說道。

木地板製造的進入障礙不高，一年營收幾百萬元的小廠，數量多達上百家。只要提供比進口商品低一五%到二〇%價格，就有不錯的獲利。因此業者自然樂於提供品質不離譜，但價格相對低的產品。

「廠商之所以不提升，跟消費者也有關，」財團法人台灣建築中心李明賢博士分析。

相較歐美國家，台灣消費者對木地板接觸少，頂多只覺得「柚木」「檜木」地板好像不錯，

但實際好壞卻無法分辨。所以只要外觀差不多，建商或裝潢業者也樂得用便宜產品。

即使現在，要消費者認同台灣製造的品牌比進口產品好，都不容易，何況十年前？

蘇振毅當時就常遇到，建商認同他做得很好，但拿出一張其他廠商的報價單，「你看，跟這家一樣，你不要做？你就要是你的。」但其實，「我只貴了一〇%。」蘇振毅談起當時仍有些無奈。

### 轉進外銷： 賣到乾燥加拿大馬上裂開

不服氣這樣的限制，蘇振毅退出內銷，轉進幾乎所有台灣廠商都陌生的歐美外銷市場。

二〇〇三年誌懋首次到美國拉斯維加斯參加專業地材展，整個展幾乎只有他們是黃臉孔。

「人生不就這樣，你不跨出這一步，怎麼能有這個經驗呢？」蘇振毅說。

這一跨，卻也跨出了許多磨練與挑戰。

當時從事內銷的木地板業者，多將營運重心放在與建商、經銷商等通路建立關係，

並開發產品樣式，但實際製造則委託外包廠。

誌懋初期原本也循此模式，但貨一出到國外經銷商，問題馬上出現。

當時加拿大經銷商收到貨沒多久，就打電話給蘇振毅，說地板有問題，要他趕快飛過去看。蘇振毅到了當地，將地板搬到飯店房間裡，晚上睡沒幾小時，就聽到木板「啪、啪」裂開的聲音。

原來，加拿大的氣候比台灣乾燥，空氣中相對濕度低，而木材本身有含水，遇到太乾燥的環境，水分往外溢散，地板就會收縮龜裂。「當時我也不知道這地區會這麼乾。」蘇振毅說。

因為外包廠對木材都採自然乾燥的傳統方式，在台灣相對潮濕的環境下，自然達不到適合加拿大的乾燥度。

蘇振毅只好先緊急把這批貨轉送到美國南方邁阿密等，跟台灣一樣屬於濕熱氣候的地區銷售，同時請台灣同仁，透過木材乾燥度一度、一度的不斷調整、重複實驗，在兩個星期



■誌懋最近接到美國大單，人手忙不過來，連稽核副理都跳下海幫忙，圖為木地板準備要磨砂上漆了。

內找出適合乾燥氣候的木板生產參數，回報給客戶。

### 設廠解決： 砸錢買設備，提升品質

此外，台灣木地板多鋪在臥室內，都穿拖鞋或赤腳，但歐美在大廳就鋪木地板，穿著鞋子行走又混雜泥沙，若不夠耐磨平整，表面一下就刮花，泥沙也容易卡在縫隙裡。

為了讓地板能鋪的平整密合，必須注重企口（指板材連接的地方，兩塊板材以凹槽與凸起形式進行扣接）加工的精細度。

一般代工廠使用的鎢鋼刀，若不每天拆卸更換三次以上，刀口很容易磨鈍，尺寸誤差也隨之產生。但代工廠幾十年來習慣同樣的生產方式，難以因誌懋一家公司要做外銷，而改變自己原本的作業模式，或是添購更好的設備。

「這就是為什麼，我一直在这个產業沒有離開，」蘇振毅說，「如果大家都已經很精進，那我們應該也沒機會。」

在同業一片不看好中，沒有生產經驗的誌懋，為符合外銷需求，二〇〇二年在台中設廠，採用單價比鎢鋼刀高出三十倍的鑽石刀，但精度高，只要半年更換一次；添購實驗器材測試木材在不同氣候中的最佳生產參數；也引進乾燥設備，解決自然乾燥無法符合出口到高緯度乾燥地區的問題。

「我們像魩仔魚游到大海裡，」蘇振毅形容轉進國際市場的心境。

雖然目前因金融風暴影響歐美需求，衝擊誌懋營收下滑到五億元，但誌懋敢於突破，已經為這條小小魩仔魚，找到一片揮灑的可能性。

史上營收成長最快公司Groupon，3年玩臭團購市場

BUSINESS WEEKLY

http://www.businessweekly.com.tw

1987年創刊·每週四出版

# 商業周刊



Groupon執行長 梅克

一個小改變，能給我們完全陌生的驚喜！

## 成功者沒告訴你的 好習慣

《華人首富李嘉誠》83歲仍不變，把手表調快8分鐘

《名律師黃日燦》挑最棘手的先做，從容管好兩岸200位律師

《心臟名醫魏崢》記錄38年開刀心得，團隊換心存活率第一

《橙果董座蔣友柏》堅持8年，下午兩點完成工作下班

立刻行動：5個步驟、66天，  
就能培養一個好習慣



1243

歐美金融業預計裁員六萬人！  
IMF前首席經濟學家拉詹：  
三大斷層不消失，經濟還會大地震



希臘現場》  
歐洲最大倒債危機火藥庫  
政府為籌錢還債，  
計程車牌不到一折賤售

2011.9.19 - 2011.9.25 定價96元

ISSN 1021-9536



9 771021 953002 38

港幣定價HK\$30元