打造台灣玻璃產業聚落

分享 讓台明將成為玻璃大哥大

在傳統產業大量外移的年代決心根留台灣，台明將成功打造台灣最大玻璃產業聚落，集結逾60家廠商。台明將總經理林肇睢的下一步是打造台灣白海豚國際品牌，結合玻璃產業、文化創意及國際行銷，讓台灣玻璃聞名全球。

◎ 撰文／孫慶龍 攝影／蔡宗昇 圖片提供／商業周刊

2007年，坐落於彰濱工業區內，以民間力量打造而成的台灣玻璃館，與台北故宮並列，成為行政院新聞局推薦給海外人士「台灣最具商機的展覽館」。不僅如此，若以台灣玻璃館為中心，半徑72公里畫圓，一個國內最大、年產值超過新台幣200億元的玻璃產業聚落，就在此處落地生根，並且站上了世界舞台。

而催生台灣玻璃館與玻璃家具產業聚落，正是在台灣玻璃加工產業中，被公認為「玻璃大哥大」的台明將企業總經理林肇睢。在台明將的帶領之下，強調「利潤分享、集體作戰」的玻璃家具團隊，不僅在台灣傳統產業大量外移的年代中順利「根留台灣」，成員數目前超過60家。

無私精神 造就台灣玻璃產業聚落

1943年成立的台明將，從最早期從事小面積的鏡片生產及加工，擴展為供應家具玻璃、衛浴玻璃、工程玻璃、食器玻璃等玻璃產品的經銷商，客戶橫跨玻璃業、衛浴業、營建業、禮品業與貿易業等各行各業。

「推動台灣玻璃聚落，讓玻璃成為台灣特色產業一直是我長期的夢想。」林肇睢說，為了這個夢，他甚至在夜晚睡夢中不斷構思可以投入的工作項目，清晨醒來後再一步步築夢踏實。他說，每個經營者有不同的經營目標，有些人追求金錢，有些人追求卓越，而台明將所追求的則是

「理想」。第一階段，打造台灣玻璃聚落的理想已達成，目前，他朝向第二階段邁進。

他強調：「最近5年，台明將的營運計畫都是以收支平衡為目標，就是因為我們的目標並不是追求最大、最賺錢。」

從對台明將的企業經營中，可以清楚看到林肇睢對於理想的堅持，他除了把台明將接到的訂單優先供應給加入台明將玻璃聚落體系的廠商，還隨時保留20%的產能來支援團隊中其他廠商，藉此調節國際大廠的淡旺季需求，更為建立團隊廠商的信任，堅持不購買其他協力廠商已有的玻璃加工設備，甚至無息提供資金、設備、廠房、原料，來協助認同聚落理想且有實力，卻一時陷入營運困難的玻璃加工廠。

台灣玻璃團隊成員之一的芳德鑄鋁總經理林文斗就曾經表示，過去台明將在芳德沒有充足資金，連預付款都付不出來時，曾經二話不說就把玻璃出貨給芳德，讓芳德可以順利供貨給客戶，有了台明將的幫助，芳德才得以一步步穩定成長，因此在台明將決定在彰濱工業區建立玻璃聚落時，芳德也決定跟隨台明將的腳步，在彰濱工業區投入7.6億元擴建新廠。

因為台明將這種為理想努力的無私精神，造就了台灣玻璃團隊的誕生，締造了台灣中小企業團隊合作的典範。

台明將小檔案

- 成立時間：1984年（前身為1943年成立的信利行）
- 公司規模：員工人數180人、2011年營收規模約20億元
- 董事長：林將泉
- 主要經營項目：玻璃經銷業務，供應家具玻璃、衛浴玻璃、工程玻璃、食品玻璃等多元化玻璃產品
- 重要發展與表現：

1968年 成為台灣玻璃公司經銷商
1995年 獲選為中華民國84年度「績優示範觀摩工廠」
1998年 擊敗瑞典業者，拿下IKEA玻璃傢俱逾8成訂單
2005年 集結15家同業在彰濱工業區共組台灣玻璃團隊，成功打造全國第一個玻璃產業聚落
2007年 「台灣玻璃館」獲得新聞局推薦為台灣最有商機的展覽館之一
2010年 跨領域成立台灣生活團隊，致力打造台灣版Hello Kitty的「台灣白海豚」國際品牌

IKEA下單 奠定台明將成功基礎

回顧台明將的經營過程，林肇睢笑說：「台明將一路以來默默向前行，不斷為了築夢而往前看，台明將能夠持續築夢的關鍵，IKEA的訂單是一個契機。」

1998年，台明將首度打敗瑞典業者，接獲IKEA玻璃家具訂單，這些訂單讓台明將從地區性的小廠躍上國際舞台，年營收更是由當年的7億元大幅成長，在2007年達到營收高峰21.81億元，而靠著連續9年搶下IKEA逾8成玻璃家具所帶來的龐大訂單（2006年時，IKEA訂單金額高達4,000萬美元），讓台明將得以把這筆訂單分享給國內同業，順利創造出分工細密的玻璃團隊。

「要長期搶下IKEA的訂單，並不是件容易的事情。」林肇睢解釋，IKEA每年的訂單都是先將產品規格公告於網路上，讓全球業者公開競標，競標者只要能夠提供最好的品質、準確的交期與最低的報價，就有機會取得訂單。「簡單來說，就是即使台明將今年能拿到IKEA玻璃家具的訂單，明年卻未必能保住訂單。」

「因為這樣的國際標案，讓台明將每年遇到的競爭對手都不一樣。」林肇睢說，從1998年起面臨來自全球的競爭者，包括：瑞典、南歐業者、南美洲業者到東南亞、中國大陸上、中、下游業者的激烈挑戰，台明將能夠連續9年搶下IKEA訂單，更顯得彌足珍貴。

中國大陸業者積極搶市 業績衰退4成

然而自2008年開始，讓台明

台明將總經理林肇睢認為，「產業經營不能脫離社會公益或環境公益。」他期待親手打造的「台灣白海豚」品牌，除了創造產品獲利，更能促成世人對於白海豚保育工作的重視。

將快速崛起，帶動玻璃聚落發展的IKEA訂單，在中國大陸玻璃業者積極搶市下，卻出現訂單大幅流失的情況，林肇睢不諱言的指出，中國大陸業者搶單，造成台明將2008、2009連續兩年，來自IKEA的業績大幅減少了40%。

「如果是正常的競爭，台明將一點都不怕，但最怕的就是像中國大陸業者不按牌理出牌的搶單方式。」林肇睢進一步說明，有些中國大陸業者購買他廠玻璃加工品，權充是本廠製造，讓客戶放心地交付訂單，直到交貨時，客戶才發現「成品怎麼跟當初看到的品質差那麼多。」甚至於有些中國大陸業者，在接單後發現無利可圖，拒不交貨，讓客戶面臨無貨可賣的困惱。

面臨中國大陸業者這種無所不用其極的搶單方式，林肇睢一點也不擔心。他分析，和中國大陸業者相比，台明將所領軍的台灣玻璃團隊無論是產品交期、服務、品質都占有優勢，只有在價格上有所落差，因此他深信，這些失去的訂單，以後一定會回流，而正如林肇睢所預期，2011年8月開始，IKEA的訂單重回台明將手中。

「往好的方面想，在IKEA訂單流失的這幾年，也幫台明將創造了不少機會。」林肇睢表示，IKEA訂單萎縮後，反而讓台明將有時間去完成平常想進行，卻無暇實現的計畫，例如員工教育訓練、拓展客戶群的廣度等。他強調：「這幾年雖然IKEA的業績衰退40%，但來自Wal-Mart、Costco的營收則出現明顯成長，因此2011年營收預估仍可達20億元左右，和2007年的高峰21.8億元相較，其實差距並不大。」

下一個夢想
打造台灣白海豚國際品牌

實現了建立台灣玻璃聚落的夢想後，林肇睢的下一個大夢，將不再侷限於單一產業，而是要把台灣玻璃團隊擴大成為「白海豚創意團隊」，以台灣特有卻瀕臨絕種的白海豚為藍圖，打造出國際級的行銷品牌。

「我一直認為產業經營最後絕對不能脫離社會公益、甚至環境公益。」林肇睢說，就像美國米老鼠、荷蘭鬱金香一樣，他期待未來台灣也有白海豚這個國際級品牌，如此一來，不僅能提升白海豚創意團隊成員的獲利，白海豚的保育工作也可望更加受到重視。因此他以台灣玻璃團隊為基礎，結合基礎文化產業與文化創意產業，廣邀台灣各界認同這個理念、願意推廣白海豚這個品牌的業者加入，「這個構想還在萌芽階段，團隊成員彼此間都還在互相討論。」林肇睢強調。

不過，走進台灣玻璃館，已經可以看到用白海豚所設計的衣服、帽子、馬克杯、玻璃杯等白海豚相關商品，顯然林肇睢與台明將的這個「白海豚國際品牌夢」，也如同玻璃聚落的夢想一般，正一點一滴的逐夢踏實。■