



無數危機與轉機，造就非凡人生——謝智通學長專訪



撰稿：張心瑜 採訪：張心瑜、蔡睿毓

身穿基本款式的 polo 衫，搭配休閒連帽外套，謝智通學長中氣十足地招呼略顯拘謹的我們。在訪問的過程中，氣氛輕鬆、言笑晏晏，從他身上我們看到的不是大老闆的架子，而是臺灣人典型的樸實無華與腳踏實地。

求學期間，奠定從商基礎

謝智通學長在求學時因為喜歡且擅長於英語，所以立志成為外交官。在大學聯考時雖然其高分足以錄取臺大，但仍選擇外交系作為第一志願就讀。進入大學之後，他不像其他人可以專注於學業，身為長子的他為減輕家中的經濟負擔，以同等學力證明與一千多名大學畢業生競爭導遊執照，最終搶下 5% 名額，順利開始他的導遊生涯，這份工作不只讓他賺取了豐厚的生活費，也為未來的事業埋下伏筆。

在擔任導遊期間，學長一邊帶團一邊上課，雖然因工作少了許多讀書時間，但他對於學業卻絲毫不敢輕忽，若缺課會與同學借筆記抄、考試前努力複習補齊平時的不足。對此他笑道，因為自己很會抓重點再加上考試技術佳，考試成績都比借他筆記的同學還要好，最後以第三名畢業。對於自己優異的學業表現，他表示秘訣在於——「要做時間的主人，而非奴隸」。時間管理是成功者們的共同點，世界上公平的事物唯有時間，要如何運用完全取決於自己，無法掌握等藉口都是推託之詞。

除了導遊工作以外，學長也透過他人牽線，接觸到貿易相關工作，並憑藉著出色的語言能力以及善於溝通等特質在工作上如魚得水，進而引起他對貿易工作的興趣；再加上適逢臺灣退出聯合國，他認為雖然就國內而言，外交部的職缺不會減少、代表及大使的地位也相當，但長期來說，我國的外交工作仍有其困難之處。基於以上原因，謝智通改變目標，不再拘泥於傳統的外交工作，決定踏入商界，以不一樣的方式讓世界看見臺灣。

創業之路，胼手胝足打造百億企業王國

在退伍之後，學長依計畫進入服裝貿易公司工作，因緣際會下認識了妻子的一位美國客戶。當時正好有一間皮衣工廠經營不善倒閉，那位美國人因賞識他的能力，提議讓他接手管理工廠，這使身為社會新鮮人的他感到驚喜又有些惶恐，更妙的是那位美國人不只幫助他接手工廠，還無條件提供兩百萬臺幣的創業資金，學長笑著說：「這筆錢在當時（民國六零年代）多大啊！」。就這樣，天時、地利、人和，一個完全不懂皮衣的青年開始經營皮衣工廠、開啟了宏偉的商業之路。

在創業初期，生意發展順利，但無奈在 1980 年代，臺灣已躋身亞洲四小龍之位，勞力密集的加工出口業榮景不再、缺工問題嚴重，一張訂單可能要發包全國工廠才能完成，又時值韓國政府大力振興國內產業，臺灣的勞動成本太高無法與之抗衡，製造業不是收攤就是出走，這是謝學長創業路上迎來的第一個危機。

面對危機、正面迎擊！學長轉換戰場至中國杭州，並在五年內躍升中國最大皮衣場，年產 120 萬件皮衣、收益 4700 萬美金，箇中秘訣為何？他說，他的機臺及流水線產量為中國當地工廠的六倍，在快速之餘，品質更是無可挑剔，成功克服第一個危機，但孰不知，下一個挑戰已悄然出現。在學長成為中國皮衣霸主之後，其他廠商當然也想分一杯羹，開始高薪挖角人才、複製他的成功公式，再利用削價競爭嚴重影響學長在中國的收益，對此他陷入收手回臺灣及再轉型的天人交戰，他最終選擇再戰，選定無人觸及過的美國沙發工業，將縫製皮衣技術轉化到沙發套，爾後又延伸到沙發成品的製作，透過快速又高品質的特色，再度取得成功，成為將美國沙發業帶回中國的先鋒。多年後，謝智通回顧他的事業路，才發現當年把美國沙發業引入中國的決策，徹底改變了美國沙發業的生態。

引入新產業的謝學長成功與其他中國廠商拉開差距，獨霸沙發代工的龍頭，可惜時間一長，又陷入抄襲模仿、削價競爭的惡性循環，這時他做出最重要的轉型——客製化傢俱。「客製化傢俱」顧名思義就是為客戶量身打造獨一無二的傢俱，學長提供一千種以上的材質、顏色、尺寸，總共二十五萬種以上的排列組合供客戶選擇，從下單到製作完成僅需兩週時間，再加上三週的跨海運送及清關，僅需五週就能讓熱騰騰的客製化傢俱出現在客戶家門口。這樣的客製化傢俱做幾十件、做幾百件已經不容易，他一週出貨三千五百件，這表示他的原料庫存充足；再者，每件商品需經過層層關卡，每一步都有可能出錯，只要出錯就會卡住生產線，影響其他訂單，說到這裡，學長自豪地表示，他以「Just in time」為原則，有效避免順帶成本，加快生產速度，同時改善投資回報。靠著一貫的快速、高品質，再加上囊括生產、倉儲、運送的「logistic」整合，學長穩坐全球最大的客製化工廠。

「客製化」使學長的企業站得更高、更穩，因為複合型的生產鏈，其他廠商難以完全模仿，就算挖腳也無法得到所有資訊，所以十多年來客製化的生意屹立不搖。他表示，其客製化傢俱產業成功的核心價值有三：價格、品質和速度。在價格的部分，他的產品比中國生產貴上百分之二十、比美國便宜百分之二十，處於中間的位置；品質上，他肯定比中國廠商好，和美國相比也毫不遜色、甚至更佳；在時間上，中國及美國的製造加上物流時間都落在八到十二週，學長則是控制在六週。以上三點很明顯可以看出孰優孰劣，也是他訂單源源不絕的原因。談及未來的計劃，謝智通分享道，他會採取「total solution」的策略，也就是提供客戶在產品設計及生產過程的所有資訊，包辦設計、生產、倉儲、物流、維修所有事項，這樣的服務一方面使客戶及經銷商更為方便，另一方便因為智慧財產權的保障，謝智通的企業可以囊括所有訂單，達到客製化的量產。「這已經不是一般的工廠業務了，我做的是現代服務業！」學長對於自己的事業是這樣定義的。

為開創更穩定的商機，學長在 2016 年自創品牌，瞄準中國大陸高消費族群的內需市場，期待斬獲更大的市場與商機。另外，為因應中美貿易戰，他將事

業版圖拓展到泰國、柬埔寨、墨西哥尋求更安全的投資環境，為企業鋪設更為寬廣的藍圖。四十多年前，學長因不可思議的緣分開啟商業這條路，四十多年間，歷經一次次的危機與轉機，四十多年後的今日，他已站穩腳步，並放眼未來，期許自己企業版圖能更上一層樓。

成功的獨門心法：累積實務經驗、不斷學習新事物

談及學長成功的秘訣，他認為其實不外乎兩個原則，分別是累積實務經驗，以及不斷學習新事物。

學長提到他之所以能不斷開發新市場，其中一項關鍵就是觀察力，透過觀察才能做下一步的市場分析，分析後找到市場缺口與需求，以差異化的策略開闢藍海，而敏銳的觀察力多來自實務經驗的累積，這部分是學校及書本不能提供給學生的。他以自身大學時期半工半讀的經驗為例，認為大學學到的東西多侷限於書本上的知識，或是教授的學術經歷；然而，如何面對現實社會中的待人處事之道、利益糾葛，都必須踏出校園才得以體會，若在學生時期沒有加強與現實社會的連結，就算天賦異稟也無法做出接地氣、貼近社會的決策，造成「書生誤國」的情況。學長說：「讀活書不要讀死書，多跟社會結合，而實習就是提早這個過程。」學生就像一張白紙，必須經過社會的歷練，被畫上各種顏色，才可以培養自己的判斷能力、批判性的思考，最終有能力去決定自己要成為什麼顏色。

雖然學長的公司已穩坐客製化傢俱產業的龍頭，但他認為想要讓公司可以適應變化快速的社會，不斷學習新事物是很重要的訣竅之一。對此，他沒有多做說明，直接舉了兩個實例：1994年，他在杭州營運中國最大的皮衣加工廠，為與臺灣本公司及國外客戶聯絡，一個月光是國際電話費就要三萬多塊人民幣，為了節流，他想到用電子郵件來取代國際傳真，於是購入了兩臺稀有而珍貴的電腦、花了十萬人民幣開設網路專線，一步步摸索使用方式，最後成功將電話費降到三千人民幣一個月，大幅降低營運成本；2011年，微信甫推出，學長便主動註冊、積極研究，利用免費、傳輸快速的特點與公司幹部即時的討論及管理，後來又善用群組的功能，建立各部門社群，使他便於掌控整個公司的動向。講到這裡，他笑說：「現在都是用微信在辦公了。」時代變化日新月異，不管做哪一行，都要能夠接受新東西，如此一來才能把握每個進步的機會。

給學弟妹的建議

重視實務經驗的謝智通學長對學弟妹的首要建議是——累積實習的經驗，而且最好是爭取國外的實習。對我們這一代年輕人來說，與他國交流機會多，世界越來越大；另一方面，也可以說其實世界越來越小，因為資訊流通過於發達，實力差異無所遁藏，競爭只會越發激烈。而學長認為，海外實習的首選就是中國大陸的臺商，原因有很多，包括地利之便、文化相近、語言無隔閡，但最重要的是能吸取臺商成功經驗。1987年開放探親後，八萬臺商因缺乏原物

料、市場過小，前仆後繼地投入中國市場，為臺灣人打下良好的事業基礎；大多數人都是在惡劣環境下，一咖皮箱走天下，那樣刻苦耐勞、節儉樸實的臺灣特質在現在的臺灣青年身上已經很難看到了，其原因在於臺灣生活安逸，多數人都在父母的保護傘下成長，但這並非福氣，在全球競爭激烈的情況下，踏出舒適圈、受社會磨練，才有機會出類拔萃。「小確幸會害了自己的未來，讓自己活在溫室裡、不諳世事。」學長這樣說道。

除了學習臺商努力拼搏的精神，了解中國的發展情況也是很重要的一環。與我們僅僅相隔一個海峽的中國為世界第二大經濟體，到中國實習能看見不一樣的視野與角度，再加上中國的年輕一代是我們主要的競爭對手，他們因生存不易而發展出所謂的狼性特質，這點使習慣於溫良恭儉、小心謹慎的臺灣青年相比之下略顯遜色，透過中國大陸的實習經驗可以使我們多加學習中國青年的特質，以增強自身實力，同時培養對岸人脈，以備未來不時之需。針對這部份，學長表示，自己的公司提供給薪的實習機會給兩岸學生，還包辦交通、食宿的費用，不侷限學校、科系，同學只要有興趣、有能力都可以去實習，期待看到更多臺灣學生到中國大陸發展。

每個人的命格、命運不同，適合什麼路當然也不同，因此想要往哪個方向發展只有自己可以決定，但不管選了什麼，各行各業的共同點就是基本功要扎穩，只要「手能提、肩能扛」就不輕言放棄。學長以龜兔賽跑為例，只要自己的功夫做的扎實，時間一長便能成功。以外交工作來說，英語是基本能力，除了英文以外，第二外語也要優於常人，雖然現在的政治氣氛，外交工作實為不易，但我們應具備更長遠的眼光，以及為國奉獻的胸襟，只要專心致志、投入工作，必定有發光發熱的機會。

最後，學長不忘提醒學弟妹們行善重要。他的企業多年來善盡企業社會責任，致力於宣導永續消費之概念、強化營運能源效率管理，以及持續推動綠色能源措施，他說：「所有的事情要先學『做人』，再學做事！」因為我們自出生開始就意在接受他人給予的幫助與資源，在自己有能力之時，也應該盡自己所能去幫助別人，不論從事何種職業、錢賺得多或少，不求回報的幫助他人都是基本的責任與義務。

結束訪問，與學長道謝話別，採訪前的緊張不安早已煙消雲散，取而代之的是滿滿的溫暖以及收穫，溫暖來自學長的親切和對學弟妹的關心；收穫則是學長言談中流露的人生智慧與經驗。踏出飯店，一方面覺得完成採訪，如釋重負，另一方面也發現不足之處，應努力不懈，為自己的未來創造更多的 POSSIBILITY！