

台升家具：基于多次海外并购的 OEM 企业升级之路¹

1. 引言

广东东莞大岭山，位于东莞主要交通枢纽上，南邻深圳。二十多年前，大岭山上满山遍野荔枝成林。如今的大岭山，荔枝林被夷平，取而代之的，是三百家家具工厂。大岭山摇身一变成为名副其实的家具王国，有着东南亚最庞大的家具企业群体，改变这历史的，是一个台湾商人——郭山辉。一九九二年，台湾的台升家具董事长郭山辉，带着五家家具下游工厂一起落脚东莞大岭山。二十多后，大岭山和郭山辉的命运，都因此发生了翻天覆地的改变。

20 世纪 90 年代以前，台升家具只是台湾一家默默无闻的小工厂，主要生产桌球杆，同时为美国代工生产小家具。迁入大陆后，台升家具员工总数从几百人增加至 2015 年的 8100 人，2015 年销售额达到 4.35 亿美元，是亚洲最大的家具生产企业。那么，到底是什么为台升带来如此之大的变化？

2. 台升家具发展简介

上世纪末，台湾土地价格上涨，劳动力短缺，生产力低落，台升家具董事长郭山辉便有了产业外移的打算，在考察了大陆及泰国、马来西亚、印度尼西亚等地之后，郭山辉最终将场地开阔、劳动力便宜的东莞大岭山，作为台升设厂的据点。扎根大岭山之后，台升继续它的家具代工生产，利用东莞便利的生产条件和低廉的生产成本，台升逐渐扩大出口规模，并于 1996 年公司在大陆设立了研发中心，后来又在浙江投资建设占地 1500 亩的台升家具工业园。

台升家具的 OBM 之路始于 1999 年。郭山辉董事长在 OEM 过程中认识到品牌的重要性，于是决定创立自己的品牌，当年 3 月在美国成立企业并创立公司品牌 Legacy Classic。然而在美国自创品牌的成效并不显著，于是，郭山辉带领台升

1. 本案例由中山大学管理学院的刘阳春、魏姝羽、毛蕴诗撰写，作者拥有著作权中的署名权、修改权、改编权。未经允许，本案例的所有部分都不能以任何方式与手段擅自复制或传播。

2. 本案授权中国管理案例共享中心使用，中国管理案例共享中心享有复制权、修改权、发表权、发行权、信息网络传播权、改编权、汇编权和翻译权。

3. 由于企业保密的要求，在本案例中对有关名称、数据等做了必要的掩饰性处理。

4. 本案例只供课堂讨论之用，并无意暗示或说明某种管理行为是否有效。

家具改变升级策略，先后实施了四次海外收购，获取了欧美知名企业的品牌、销售管道以及制造能力等战略性资产，大大提升了盈利能力。2005年11月，台升的家具部分业务以顺诚控股的名义在香港联合交易所上市。

在郭山辉的带领下，台升家具发生了巨大的变化：二十年前每月出口货柜数只有40个，现每月出口货柜数已达到1200个；已在美国的北卡、中国的东莞及嘉兴、孟加拉吉大港、印尼棉兰拥有五大制造生产基地，在中国、美国、欧洲分别设立三大研发中心。这一切令人震惊的变化，都要从搬家说起。

3. 艰难起步：从台湾到东莞的“迁徙”

俗话说，万事开头难。从郭山辉决定将厂子外迁至东莞，到最终安家落户，这期间历经波折。台升家具迁入之前的大岭山，是荔枝成林，并没有其他厂商，而台升的业务需要依靠家具产业上下游的共同合作，从木材切割、组装、上漆，到包装、装柜出口，这一体化作业的每一环节都需要各个厂商的配合。对于当时规模还小的台升家具，如何说服这些厂商一起迁移至东莞，成了董事长郭山辉的最大挑战。

一天傍晚，郭山辉邀请多年的合作伙伴共进晚餐，这些人包括做木器加工的吴浴全、生产家具漆的陈贺生、做家具零组件的邓同春、做涂装的林耀国。郭山辉对满桌的美食并没有什么兴趣，他一心只想着说服几位大佬同自己一起迁去东莞，他放下筷子，继续眉飞色舞地讲着产业外移的计划，对自己看上的外移地赞不绝口，“大岭山真的是个好地方，土地便宜，劳工充足，又靠近深圳，再加上大陆三免两减半的政策，真是全天下都难找啊！”郭山辉对东莞夸了又夸，继而诚挚地邀请众好友一起去开辟新天地，然而，几位同僚虽同样面临台湾“产业结构变化”情境下该何去何从的困境，却更担心新的环境带来的风险，陈贺生叹了口气，叹了口气，“唉，台湾的生意越来越难做，但是迁去内陆不确定性太多，我觉得啊，没有把握的事情，还是不做的好。”郭山辉看在眼里，他深知产业外移的工作没那么简单，需要考虑的问题何其多，台升就是因为这样才蹉跎了好几年，当下，他不假思索的拍着胸脯保证：“你们担心的问题，我都考虑过。俗话说，马无野草不肥，想要成功就得冒险。这样好了，大家一起打拼，赚的归你们，赔钱我负责！”郭山辉的一句话，像是一剂定心丸，他的气魄鼓舞了在座诸位，大家最终下定决心，跟随郭总跨海搬家！

4. 初尝升级的甜头

刚到大陆投资设厂时，郭山辉仍旧沿袭在台湾从事一些餐桌椅等低价位的普通小家具的生产。当时，利用东莞廉价的土地和劳动力成本，生产普通小家具仍旧有利可图。然而，郭山辉并不满足于此，向定位更高的卧室家具进军才是他的目标。

台升在做代工时，曾经接受一笔高达一千万元的美国订单，要求制作高亮度且耐磨的梳妆台，台升花了几个月的功夫做好交货之后，却遭到客户的退货要求，理由是质量远不及客户期望。这场交易使台升共赔了整整八百万元，此时，郭山辉深深地理解到产品质量的重要性，并且坚定了进军卧室家具的信念，于是他果断决定停止现有的生产，全面进入卧房家具。由于美国人对卧室家具套装的设计要求甚高，精致、品位、美感、功能各个方面都丝毫不能马虎。同时，从小家具进入卧房家具，需要更大面积的生产土地，加工技术也要提升。郭山辉投资新台币十七亿元，设立当时中国最大的木制家具出口工厂，占地二十五公顷，并斥巨资购入高科技的木材测量与裁切机器，提高家具零件的密合度，大幅降低产生的木材废料。当时一个家具厂投资额顶多五亿元，台升东莞厂总经理林奇颖说，许多同业都等着看笑话。

企业升级需要投入更多的心力、更高的技术、更多的资金，承担更大的风险，野心勃勃的郭山辉的目标是建成中国第一个生产卧房组的先进工厂。他用了几年的时间跑遍美国、加拿大的先进家具工厂参观学习，并斥巨资购入高科技的木材测量与裁切机器以提高家具零件密合度；引进中国第一套家具流线型生产线，从下料至包装成品，整个生产过程全部实现流水作业；所有产品均采用阿克苏诺贝尔集团环保油漆，价格虽然最高，但质量最好，符合世界最苛刻的环保标准。在台升家具，环保理念深入人心，他们利用丹麦的 Moldow 袋式集尘系统收集生产车间的加工剩余物，作为生产所需燃料。采用诸多环保措施之后，台升生产车间粉尘排放量达到 2ppm/每立方米，远低于国内一般家具工厂的 30ppm/每立方米。这种节能环保的生产方式，在国内为首创，在全球同行业也处于领先地位。

经过四年的努力和积淀，台升终于在一九九六年拿到卧室套装的订单，挤入高价位家具的市场。开拓卧室套装成功，奠定了台升家具在国际上的地位，自一九九八年开始，单月货柜出口量从一百个货柜，大幅提升到三百个货柜，制造能力已经远远超过昔日家具业的龙头老大“环美”、“美式”、“大通”。

5. 艰辛的升级之路——自创品牌

在代工模式中，品牌采购商掠去了绝大部分的利润，代工企业仅赚取微薄的收益。此时的国际家具制造市场中，高档品牌被国外大牌牢牢占据，而中国企业缺乏自主品牌，生产技术落后，与国外大牌所获得的利润有着天壤之别。加上国内竞争日益激烈，人民币升值、工人工资不断增加、加工贸易出口退税率减少等一系列原因，使代工利润大幅度减少。多年的代工生涯让郭山辉深深理解品牌的重要性，加上面对同样迁入内陆并日渐强大的竞争对手，郭山辉决定建立自己的品牌，期望从附加值上胜人一筹。

进军卧房组的成功在技术、管理、企业规模等多个关键要素上台升建立自主品牌奠定了基础，郭山辉还从国外聘请优秀的本土家具设计师，以完美的设计提高产品附加值。1999年3月，郭山辉带领团队在美国创立自主品牌 Legacy Classic，本土化的设计、优秀的质量、低廉的价格，这一切似乎都很完美，占领美国部分市场的目标就在眼前，郭山辉信心满满地等待着成功的号角。然而，Legacy 虽在一定程度上拥有了部分低价位的美国市场，其成效却不显著，这与它付出的艰辛不成正比。

在异国从零开始打造台升自己的品牌是一个非常艰难的过程，需要大量的投入和相当长的时间的积累，美国人对本土老品牌的认可早已根深蒂固，让消费者放弃老品牌接受新品牌可谓难上加难。Legacy Classic 品牌的创立虽然比单纯代工模式有了重大的突破，但其效果并不明显，这对付出已久的郭山辉是一个不小的打击。但是郭山辉并不气馁，他迅速地调整策略，在不断向海外学习提升技术的过程中，时刻关注着同产业各国品牌动向。“做事有计划、有部署”是许多台商对郭山辉的评价，他的收购计划也是这样一步步展开的。

6. 节节胜利步步为营——四次海外并购

6.1 第一次收购——环美家具

成功进军卧房家具并实现自主品牌，大大提升了企业的盈利能力，台升在几年间迅速积累了大量财力，随时有2亿美元可供调配。“打通海外市场，毫无疑问，收购是最快的实现方式”，有了自创品牌的艰难经历，郭山辉深刻的理解到这个事实。2001年，当郭山辉得知美国前五大家具商环美家具有意出售时，他立即决定将其收购。环美家具(universal Furniture)创办于1953年，由华侨莫若愚先生一手创办(后来转手给美国MASC0公司)，是带领台湾家具产业，内销转为出口的先锋，台湾在环美的带领下，成为亚太地区家具出口王国(仅次于意大

利和德国)。1982年，环美在美国纽约挂牌上市，成为美国第二大家具公司。然而，2001年环美家具出现财务问题，郭山辉得知这个消息，当机立断的进行收购计划，从评估到筹资，迅速将它纳入台升企业的事业版图。

当时环美家具处于亏损状态，郭山辉对它进行了深入的评估和分析，认为其亏损的主要原因是制造能力低，再加上在世界各地都有工厂，在美国当地也有仓库，据点过多使管理成本过高，导致财务严重亏损。台升收购环美后之后，马上关闭制造部门和仓库，只留下他们的研发和销售部门，统一在中国大陆设仓库。按照零售店客户的订单生产后，直接分装成为小包装，依订单别装柜，直接送往美国各家具店，从下订单到交货，只要三个月。这样不仅节省了管理成本，又少了中间商的剥削，价格低廉，大大提升了竞争力。因此，在环美换老板后的第二年，就转亏为盈，这在美国家具业引起极大震撼，郭山辉董事长，更因此登上《美国今日家具》(Furniture Today)的封面。

结合环美家具在美国的营销通路的名气与品牌形象，再加上台升的家具制造质量及生产规模，台升在美国的销售更稳固，获利能力也逐年上升，收购环美后的第二年，营业额突破三亿六千万美元，单月出口1400个货柜，出口量成长超过四成，稳坐全球木器家具首席的宝座。回顾十几年前，环美的股票在美国风光上市，引领整个台湾的家具产业，让同行业者个个俯首称臣。那时的台升家具只是个默默无闻的小工厂，为美国品牌代工生产，而环美曾是它最大的客户。在收购环美之前，台升的OEM业务收入占95%，收购环美后，其OBM业务收入从5%激增至50%。当年的小虾米，如今已经壮大到足以吞下昔日的大鲸鱼——台升购买环美的新闻，成为美国家具市场津津乐道的话题。

台升家具终于在2002年在美国设立了营销中心，从而拥有了自主知识产权的品牌和国际营销网络，完成了市场升级。由于业务迅速发展，公司又于同年来到人杰地灵的浙江省嘉善县投资建厂，成立了台升实业，作为第二个制造业务。其生产厂房也于2004年投产，占地约1800亩，是东莞厂房的三倍，生产量大概是东莞的1.5倍。为了在最短的时间内实现对消费者的配套供货，郭山辉与日本公司合作开发了最先进的自动仓储系统(ASRS Warehouse system)，建成亚洲最大的单一自动仓库，可储存4000个40尺集装箱成品。在仓库管理上，台升运用库存软件，可将产品在数分钟内，从任何一个仓位上取出并送到运输卡车上。这就有效地避免了让美式家具以零部件方式运到美国再组装的问题，既可减少配货过程中出现的差错，又能有效降低人力成本，非常好地适应了国际家具贸易的需要。这一系列措施，大大提高了台升的生产制造和服务能力。并购环美之后，台升家具迅速提高了自主创新能力。

6.2 第二次收购——Craftmaster Furniture Corporation

2005年11月，台升家具以顺诚控股的名义在香港联合交易所上市，将郭山辉的事业推向另一个高潮。公司股东资金从2004年的1.37亿美元跃升至2005年的3.69亿美元，增长达2.69倍，营业额和利润也实现历史新高。有了强大的资金做后盾之后，台升更是继续它的海外扩张。

2006年5月，公司抓住机会收购美国沙发制造厂 Craftmaster Furniture Corporation。Craftmaster 家具公司成立于1972年，位于 Taylorsville, N. C.，以优值质量及合理价位闻名，拥有超过上千个客户。收购 Craftmaster 之后，台升迅速扩大东莞和浙江嘉善厂房，建设了额外的生产线并增建仓库，每月生产能力增加1000-1200个货柜，缩短了 Craftmaster 一半的制造流程，交货周期从四周缩短至两周，这些举措直接促使其品牌业务增长5020万美元，增幅达12.4%。

Craftmaster 在美国具有沙发制造场地和仓库，浙江厂也有沙发厂，“目前没有和浙江厂合并在一起是因为安全的考虑，”董事长秘书介绍业务情况时解释说，“沙发很多都是泡棉，容易着火，和家具厂设在一起每天光防范火警都来不及，所以我们希望沙发厂是独立的，如果有什么事控制在一定范围内。”沙发相比木制家具较难运输，若在中国大陆生产再送去美国，加上运输成本来算可能售价会偏高，因此两边都设有制造场地，便于销往各地。

6.3 第三次收购——Pennsylvania House

2007年，公司收购了拥有150多年历史的美国全木质顶级家具品牌 Pennsylvania House，进入顶级家具市场。Pennsylvania House 在美国拥有超过150年的历史，生产顶级高端家具，一直以来，其质量与工艺被认为是行业标准。以独特的设计、注重细节和运用来自世界各地的特殊材料，Pennsylvania House 因此享有卓越的声誉。然而，正值金融危机袭来之际，发达国家市场低迷，Pennsylvania House 销售额从每年1亿美元，降到2000万美金，经营出现严重困难。此时，台升的收购决策是一场双赢的结果，Pennsylvania House 得到了资金，台升也得到了想要的品牌和核心技术。收购之后，台升迅速将高级实木家具推广到美国市场，扩展至酒店家具领域。

至此，台升在美国各个层次的市场进行了全面的“入侵”：自主品牌 Legacy Classic 面向中低端市场；收购 Universal Furniture 进入中高端家具市场；收购 Craftmaster Furniture 面对中高端沙发市场；收购 Pennsylvania House 占领了顶级高端家具市场。

6.4 第四次收购——Willis & Gambier

郭山辉强烈的收购意向促使他不断地请一些券商来帮台升时刻关注有关信息。“我们的市场运营 90%以上都是以美国为销售目标，但是这几年我们其实也在做转变。”邱敏哲是台升的董事长秘书，也是郭山辉的得力助手。邱敏哲同郭山辉一起考察欧洲多个国家和市场，于 2008 年底，决定收购英国的 Willis & Gambier。“收购这家公司主要是想销售欧洲市场，目前也达到不错的成效，每年都是赚钱的。”

2008 年，金融危机横扫全球，由于经济不景气财务出现问题，W&G 宣告破产，而台升“觊觎”欧洲市场已久，于是当机立断将它收购回来。经过老板郭山辉的调整，W&G 继续维持赚钱的态势，迅速占领了英国家具市场 7-8%的销售，打开了欧洲家具市场。由此，台升家具从单一的美国家庭市场家具向宾馆、酒店、写字楼家具等多元化的市场转变，虽然市场份额比较小一点，但在欧洲市场从无到有，拥有自己的品牌和行销，是相当不容易的。

2008 年，公司在意大利设立了研发中心，时刻关注海外市场的信息。另外，郭山辉也跟法国、德国等几个国家的经销商持续密切地合作，时刻关注市场，如果有哪一家企业运营得不太行的，也计划将他们买下来，这是台升拓展欧洲市场的计划。

7. 未来之路

对于未来的发展方向，郭山辉信心满满“台升仍然要专心本业、扩大在欧洲的布局，并朝向沙发及各类家具的发展与整合。”

近几年，中国消费者消费能力迅速上升，大陆是非常大的市场，因为看好大陆的发展，郭山辉早在几年前就开始部署转型升级，期望转型做内销市场。基于开拓内销的目的，顺诚已于近两年在大陆建立了两个自营品牌，分别是 Athome（艾特屋）和 Universal Furniture（环美家居），这两个品牌目前各有 15 个销售点。为取得更低成本和稳定的木材供应，2010 年 8 月，公司在印度尼西亚开设了原料工厂，并在孟加拉国建立新的生产基地，该地的劳工成本只是中国大陆的五分之一，这一切都是为内销做准备。郭山辉正试图把美国的成功经验带到大陆，希望未来 5 至 10 年内销可以达到占集团营业额 30%至 50%的预期。

为顺应转型升级大势发展，郭山辉也尝试投资服务行业。2010 年 7 月，黑龙江省海林市首家五星级酒店——佰涞国际酒店隆重开业，佰涞国际花园房地

产工程奠基仪式也同步进行。丽涑国际酒店和丽涑国际花园房地产是台升国际集团分别投资 3500 万美元和 5000 万元人民币建造的项目。

转战国内市场，开拓国内渠道，跨产业升级是台升近期的主要目标。但台升没有任何内销经验，不了解大陆市场，同时又要与实力雄厚的大陆企业竞争，加上薪资上升、原材料供应价格不稳定、自营品牌在大陆知名度不足等问题，转型的困难可想而知。在这种情况下，面对国内完全不同的环境，台升家具面临不同的选择。是像海外扩张一样走并购之路，迅速整合全产业链？还是继续发展已有品牌，专注质量做强做大？或是开展跨产业业务，进军多领域多行业？

究竟台升家具会走上何种道路，我们拭目以待。

请参考但并不局限于以下思考题对案例进行分析：

1. 台升家具的升级动因与升级路径是什么？
2. 影响台升家具每次进行海外并购的外部环境和内部条件分别是什么？
3. 台升家具的多次并购对企业升级的影响？
4. 根据文中台升董事长的行为，分析企业家精神如何对企业产生影响？
5. 你认为台升家具转型内销应选择何种道路？