





謝榮輝

精準定位布局 贏取發展先機

綠河股份有限公司 董事長

成長於山海之間的美麗瑞芳小鎮，謝榮輝從小家境並不富裕，金礦小鎮的沒落，注定了在地子弟必須向外發展的宿命，他與小學同學黃登士，就在這樣的背景下，力爭上游，彼此一路扶持，打造出兩人在樹木資源運用的一片天。謝榮輝的創業路雖走得艱辛，卻格外踏實。

A man wearing a yellow hard hat and a white short-sleeved button-down shirt is looking upwards and to the right. He is standing in front of a construction site with scaffolding and concrete structures visible in the background.

創業種子 異鄉萌芽

謝榮輝高中時就離鄉求學，成大土木工程系畢業後，隨即加入狂飆的台灣房地產事業，「第一份工作是在建設公司任職，因為南部土地相對價格較低，心想，對於沒有資本的我可能更有機會。」謝榮輝積極尋找創業機會，終於在一次外派泰國的工程專案中，看到展開事業的契機，他毅然與好友黃登士決定馬上行動。

1992年，台灣電子資訊業正值起飛期，謝榮輝看好東南亞國家對資訊硬體的需求，「當時華碩還在賣空主機板，我們第一次創業就遠渡重洋到泰國，憑著一股熱血，加上有台灣資訊製造業的奧援，就在異鄉經營PC貿易生意。」謝榮輝當年初生之犢不畏虎的創業經歷，雖然因為缺乏整體規劃，經營3年依舊以失敗收場，但泰國創業的經驗，卻奠定了日後成功的基礎。

第一次創業鎩羽而歸後，謝榮輝並沒有因此失去對創業的熱情，「我有銷售經驗、有勞力，但只有少少的資金，也沒有產品，如何從既有的資源中，找出一個可以東山再起的機會。」由於謝榮輝擁有土木工程背景，因此一度想投入建築用模板，但他進一步分析，模板客戶以承包商為主，建築承包商普遍規模不大，內部治

理良莠不齊，「最令人擔心的是票期過長，收款不易，可能會拖垮我們。」

山不轉路轉，「模板不好做，就做材質類似，但市場完全不同的包裝用棧板。」謝榮輝心想，企業不論規模大小都有機會用到棧板，客戶規模大，產品消化快，且票期較有規範，是值得切入的市場。一轉念，謝榮輝自此與樹木資源結下不解之緣。



縝密嚴謹 尋找正確的成長策略

早期在海外經營木業的台商，主要集中在東馬婆羅洲，謝榮輝也跟著木業前輩前進東南亞，尋找事業的應許之地，「我想找一個前輩們還沒去過的地方，而泰國是世界上最大的橡膠出口國，加上我有泰國經商的經驗，到泰國投資樹木資源的想法，就在這時逐漸成形。」

橡膠樹在傳統樹木資源中，是個相當特殊的木源，在泰國屬於農產品，主要用於產膠，約莫20~25年之後，出膠量逐漸減少，過去直接焚毀後種植新樹。由於橡膠樹糖分高，1週內未處理極可能遭蟲蛀蝕，加上樹徑小，普遍約僅30公分上下，需要收集相當大量才能進一步應用，比起印尼、東馬等地的柚木、紫檀木、花梨木等，相對沒有競爭力，因此早年橡膠樹並不是很受歡迎的建材或家具用材。近年由於防腐技術大幅進步，加上東南亞熱帶雨林禁伐，橡膠樹的環保特性才逐漸為人所重視，是一種深具使用效率的木材，長期而言，經濟價值後市看好。



對包裝用棧板來說，堅固耐用、成本低廉的橡膠樹自然成為首選，也讓謝榮輝比其他同業，更深入了解橡膠樹的潛力，進而投入橡膠樹的實木市場。他不與同行競逐高價木種，跨入已稍嫌擁擠的家具用木市場，而是從當時較不熱門的橡膠樹切入，果然開拓出事業的一片天。

1998年，謝榮輝到了泰南，準備將他的創業夢想付諸實現。時值台商投資東南亞熱潮，但相較於台商在馬來西亞、印尼等華語較為通行的國家，泰南則不為台商所熟悉。但因為橡膠樹的關係，讓謝榮輝對泰南情有獨鍾。他事前已經做足功課，得知泰國政府對林業資源的政策，並預見在環保意識抬頭下，東南亞的高值雨林木無法長久使用，而泰國政府認定橡膠樹是農業而非林業，其木質材料其實是橡膠業的副產品，「在不具產膠價值後，我們再加以利用，可以說從一開始，我們就是以綠色、環保、再利用作為公司經營的理念。」

「儘管印尼是全球第一大橡膠樹栽植國、第二大橡膠出口國，但泰國在人民友善程度、基礎建設、物流便利度上遠勝印尼；加上那時泰國還沒有什麼台商投資樹木資源，我剛好可以作為同業朋友們在泰國的聯絡據點，日後有台商同業來泰國時，我就可以提供協助。」謝榮輝不隨波逐流，並以「利他」觀點出發，選擇泰國作為樹木資源經營的起點。

不過，畢竟是異鄉，泰國的語言、文化、價值觀都與台灣不同。「可能因為旅遊業興盛，泰國習慣小費文化，做生意拿回扣變成一種習慣。」此外，謝榮輝觀察到，泰國人因篤信佛



教，個性溫和良善，但做事效率也較為緩慢，而他以一個外來者的身分，與當地夥伴的信任都必須重新建立，「有些泰國人認為，你早晚都會走，與其到時候資源被你拿走，不如現在我們先騙你。」因此如何建立彼此間的信任感，則成了謝榮輝的重要課題。

贏得信任與尊重 牢固企業競爭優勢

綠河的營運模式主要是借重泰國豐富的橡膠樹資源，向膠農收購已經不具產膠價值的老橡膠樹，加工之後再出口到海外，其客戶遍及東協各國、中國、印度及北美。「以一個台灣人來說，要向當地膠農收購橡膠樹，並不是件容易的事，跟台灣的農夫一樣，泰國膠農多為小白耕農，收購橡膠樹是直接向農夫買，綠河必須建立起一個縝密的收購網，才能取得穩定且足夠的橡膠樹。」

一開始，謝榮輝為了建立信用，全數以現金收購，「如果收購價跟別人一樣，我拿現金向他買，賣給我完全沒有風險，還能一次把樹幹、枝芽及樹根等，全部賣給我，省掉不同部位分開賣的麻煩；加上我又離客戶很近，日子久了，大家都認識我，如此一來，他不賣給我還能賣給誰？」起初，謝榮輝很擔心萬一收購狀況不好，量不夠大或不穩定，將嚴重影響綠河的營運，但在逐漸建立起互信關係後，反而成為營運的門檻與屏障。現在，綠河每年收購橡膠樹約65萬公噸，排名泰國前3~4位，目標預計於2年後收購量可達100萬公噸，屆時應可穩列前2大橡膠樹收購商，此乃因其所建立的收購優勢。



語文、信任感都不是一夕之間能夠建立，謝榮輝用台灣人的誠懇與堅持，把風險揹在身上，逐步贏得當地膠農的信賴，「戲棚下站久就是你的！」謝榮輝引述這句台灣俗諺，來形容他在異鄉長期打拚的決心。「除了決心外，還有貴人。」初設廠時，因緣際會認識一位泰國顧問，這位泰國前工業局主管，對泰國政策、產業與經營狀況相當熟悉，「更重要的是，我們有共同的價值觀，他是我非常重要的夥伴。」

謝榮輝口中的貴人，在協助綠河設廠以及與政府、勞資關係上，扮演相當重要的角色，尤其當初選擇在泰南的合艾為綠河擴張發展基地時，他除了扮演謝榮輝接觸泰國的一扇窗口外，更是他與泰國員工之間的潤滑劑，讓謝榮輝在泰國經營事業，省去很多摸索的時間。就以設廠地點來說，謝榮輝分析，一般外資進入泰國，多會選在泰中，也就是曼谷的周邊設廠，主要取其交通便利及泰國政經中心之利，但就橡膠樹木資源來說，泰南占了泰國資源的65%，泰中只占12%，「泰南資源多、競爭少，機會相對就大！」

同窗好友并肩作戰 相知相惜默契十足

另外一位貴人，謝榮輝特別感謝創業的夥伴，「黃登士是我的同鄉，也是小學同窗，我們既能做朋友，也能當合作夥伴。」謝榮輝在講述創業的故事中，幾乎沒有那一段少掉黃登士，「今天我有幸榮膺創業楷模，黃登士就是相扶獎的不二人選，若今天是黃登士獲選楷模，我就會是他的相扶獎，我們是默契十足、相知相惜的最佳夥伴。」

2000年謝榮輝在泰國打造綠河的第一間工廠，隔年就邀請黃登士擔任執行長，一人負責經營管理，另一人打理生產製造。謝榮輝說，1998年來到泰國時，因東南亞金融風暴，泰銖大幅貶值，帶來投資的台幣換成泰銖，確實有匯率上的優勢；其次，創業初期適逢台灣家具業西進大陸，而馬來西亞也開始禁止木材出口，以保障其國內家具業者，而經過精心加工製造的橡膠木材，挾廉價的勞動力與材料成本，就在天時、地利與人和的匯聚下，建廠之後1年，綠河就開始獲利，並在同業前輩的建議下，投入室內裝潢用材與家具用材領域，成長也相當穩定、迅速。

綠河逐步建立起材料收購優勢，收購量年年增加，不過謝榮輝認為橡膠樹仍有進一步利用的空間，「作為原木家具材料的只有樹幹，占整棵



橡膠樹僅60%，若扣掉切割後殘餘的廢料，其實只用到樹幹的一半，也就是說，一棵樹僅用了1/3，其他像是樹根、枝芽全都浪費掉了。」於是謝榮輝開始研究更完整運用橡膠樹的方式。他發現，德國有機器設備可將枝芽、樹根、木屑等完整利用的塑合板技術，但這項技術所需投資龐大，屬於技術密集產業，而當時東南亞製材業則多為勞力密集、低投資、低毛利的產業，對以鋸木起家的他要投入塑合板事業，可說是一大挑戰。

「當時東南亞也有塑合板廠，不過多是資本充裕的企業第二代所投資，其本業並非樹木資源運用。」謝榮輝說，「只有綠河是一步步從勞力密集走向資本密集，從用木往上游用樹摸索。」2008年，綠河從德國引進先進的連續式塑合板生產設備，更大舉招兵買馬，廣募國內外專業人才，正待當年9月投產，眼看就要振翅高飛。

不料，這關鍵的一步，卻遭遇到空前的危機。2008年9月，全球陷入恐慌的金融風暴，影響所及，所有產業都保守以對，市場需求急凍，「為了投入塑合板事業，我們幾乎用盡全力，以綠河的規模與資本，我們沒有能力承受虧損，沒有失敗的條件。」謝榮輝沒有時間悲觀，為了挽救訂單，他與旗下精銳立刻啟程前往馬來西亞、印尼、中國、韓國固樁，希望讓塑合板產線能夠順利運轉，「在全體員工的努力下，我們在2008年11月收集到足夠的訂單，全能生產，在當時低迷的景氣下，綠河也是當時泰國唯二能夠保持全能量產的塑合板廠。」





發揮韌性走出困局 壯大發展基石

「面對危機，我只想著如何解決，沒有想到撐得過、撐不過。」謝榮輝說，2008年金融風暴可說是創業過程最辛苦的時刻，「那種感覺就好像一個人，已經爬過很多山，身心俱疲時，卻看到前面還有更多山頭等著自己去征服的無力感。」

資本密集的塑合板事業，讓過去相信「將相本無種」的謝榮輝必須開始跟當地銀行打交道，「但是，泰國銀行的行政效率著實讓人詬病。」謝榮輝心想，該是導引公司走向下一步的時刻了，「於是我響應台商返鄉掛牌上市的政策，決心回台IPO。」綠河2013年1月完成公開發行、2013年7月5日登錄興櫃，並規劃2014年實現上市櫃掛牌計畫後，推動專業經理人制度，落實公司永續發展的目標。

目前綠河的業務涵蓋塑合板生產銷售、橡膠樹實木製材、以及橡膠林木採伐與買賣，年收購橡膠樹達65萬公噸，為泰國前3~4位，估計到2016年，收購量目標達100萬公噸，屆時應可躋身泰國前2大橡膠樹收購商，由於綠河已經建立起橡膠樹收購優勢，未來更擬運用此優勢，進一步收購橡膠，往上游製膠業發展，擴大營運規模。

儘管綠河在2012年受到中國房地產市場下滑，橡膠樹收購成本提升的影響，實木業務出現虧損；但2013年上半年，營運績效已超越



全年目標。近年東協投資熱絡，當地約6億人口，對橡膠樹資源的需求也很殷切，東協的崛起，將進一步擴大市場胃納，加上中國環保意識抬頭，禁止濫砍濫伐，橡膠樹木資源的需求在可見的未來，應是有增無減。

堅持初衷 永不與失敗妥協

血液中的冒險進取因子讓謝榮輝勇敢突破語言、文化障礙，來到異鄉創業，「創業初期，我們台灣人辛勤努力、勇於負責的特質，在泰國社會中顯得珍貴而稀有。」謝榮輝說，當綠河投入塑合板事業後，也發揮台灣人「一元當兩元用」的精神，原本設計15萬立方公尺的產能，經過一再調整校正，實際產能已提升到25萬立方公尺，就連歐洲設備供應商都大為嘆服，並把綠河視為亞洲廠商的典範。

創業，對謝榮輝而言，不是誤打誤撞，也不是機緣巧合，而是一步一腳印、有計畫、有邏輯地去實踐的夢想。台灣青年現正面臨大環境不佳與低薪的困境，從政府到企業主，都積極鼓吹青年創業，謝榮輝認為，無論環境如何變化，每個時代都有著無窮的創業機會，「無論企業內部創業或個人創業，都須先仔仔細細從個人心態端、親人責任端到事業營運端做通盤的考量，如何避免失敗？盡力模擬，然後勇敢付諸行動，在行動過程中，堅持成功的目標和善良的價值，並竭盡全力，克服橫在中間的挑戰，能維持不敗，成功的希望就在。」



創業楷模

謝榮輝

綠河股份有限公司 董事長

創業對我們而言，還是進行式，並非完成式。此次諸位評審委員的推薦與提攜，給我們如此的鼓勵，深表感激。回首來時路，感謝無怨支持和相挺貢獻的家人、夥伴與同仁；展望未來，期幸早日能共圓美夢。

創業相扶

黃登士

綠河股份有限公司 集團執行長

我倆秉持無所畏懼的精神，開始了海外創業之夢。10餘年來，即便面臨環境種種的艱辛與困頓，都能共同攜手順利突破各項的挑戰與挫折，點點滴滴盡在不言中。來日將仍持續堅守崗位，共創嶄新願景與亮眼佳績。