

全球化已死？ 碳稅時代？



從川普過渡到拜登政權，全世界進入了高強度震盪的巨變時代。我們歷經了中美貿易摩擦、疫情，現在正因應俄烏戰爭、以巴戰爭、通膨和中美經濟科技競爭所帶來的影響。在過去這三年的時代轉捩點中，出生於德國的「隱形冠軍之父」赫曼西蒙教授出版了《隱形冠軍2.0》，這是他更新自第一本著作的最新力作。在他的2.0版論述中，他點名了台灣作為隱形冠軍強國的重要性。這本書甚至用兩個章節專門分析台灣的隱形冠軍，可見台灣在世界舞台上的地位獲得了他的重視。

他提到，台灣的隱形冠軍和產業結構高度類似德國。德國的隱形冠軍有高達1,573家，數量位居全球第一。台灣有105家，位居第8名，高過位居第9名的中國(97家)。德國的隱形冠軍遍及全國，台灣的隱形冠軍則存在於許多產業，其中單單在扣件業就有不少具備潛力成為隱形冠軍的企業。本文邀請讀者透過赫曼的觀點，一起思考「隱形扣件業冠軍」的當下與未來。

「扣件商業生態系」 戰略刻不容緩

台灣擁有強大經濟動能引擎

根據赫曼的研究，2010到2019年，出口總金額最大的前三大國家是中國(20.9兆美元)、美國(15.4兆美元)、德國(13.9兆美元)。台灣排名第十，出口總金額達3.1兆美元，這說明台灣的出口動能排入全球的前十強。若從人均出口值來看更驚人，台灣排名全球第二，僅次於德國。根據惠達整理的統計數據，2010到2019年間，台灣扣件業出口總額為387.27億美元(見圖1)，佔同期間全台灣總出口額的1.2%，對台灣出口總額付出了相當程度的貢獻。

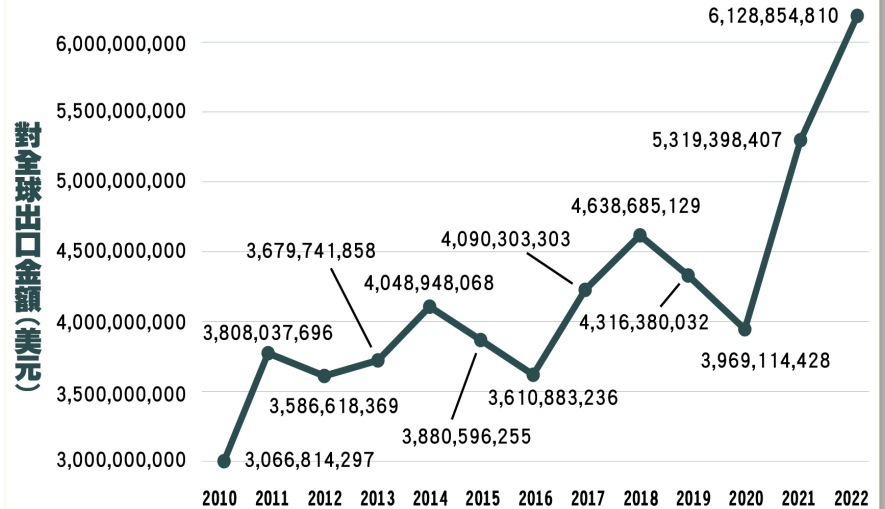
隱形冠軍的定義

● 赫曼定義隱形冠軍必須符合的三個條件：

1. 必須在其所屬市場排名世界前三大，或者在所屬洲排名第一。
2. 營收必須低於50億歐元。(從「隱形冠軍1.0」所定義的9億歐元大幅抬高了數字。)
3. 在一般社會大眾間的知名度不高。

赫曼認定的隱形冠軍家數，前三大國家分別是德國1,573家、美國350家、日本283家。台灣是第八名，有105家。中國是第九名，有97家。根據《2022年中小企業白皮書》，2021年臺灣中小企業家數超過159萬家，占全體企業的98%以上。其中，台灣經濟部認可的隱形冠軍為76家，但若依照赫曼的定義，具有潛力可成為隱形冠軍的企業可不只經濟部所公布的數字。在扣件業就有數家具備潛力的廠商，包括東徽(不鏽鋼扣件)、晉禾(六角螺絲)、芳生螺絲(內六角孔螺絲)、恒耀國際(車用扣件)、穎明工業(高強度扣件)、世鎧/世豐(建築用小扣件)、吉瞬(木用螺絲)、寬仕(木用螺絲)、正曜(成形機)等等數十家在全球有代表性的公司，不勝枚舉。

圖1. 2010年起台灣扣件對全球的出口金額



● 赫曼分析得出隱形冠軍的企業特質包括：

1. 他們八成都是創新者。產品創新和流程創新各佔事業內容的一半。鼓勵創新的組織氛圍，使員工比其他公司更投入創新與申請專利。
2. 每年員工離職率僅2.7%，員工忠誠度與滿意度高。隱形冠軍會盡最大能力避免裁撤員工，有助於贏得國際重視。
3. 重視教育訓練。
4. 不是猛爆性或不規則成長，而是持之以恆地成長。
5. 驅動他們成長的因素是全球化、創新、產品範圍擴充、價值鏈的深化、服務的拓展。
6. 存活率高。
7. 其領導者心懷遠大抱負與狂熱意志。要做就做第一，不然就不要做。
8. 專精於某特定領域。一心想的都是生產力。穩定增加生產力以降低單位勞動力成本。
9. 心態上是全球化的。例如商用廚房家電市場全球領導者萊欣諾使用59種語言傳遞公司資訊。
10. 用優異表現「掙得」市場領導地位與市佔率，不靠低價競爭。

台灣有不少扣件與相關企業擁有隱形冠軍的部分特質。其中一例是吉瞬每年編列大量預算進行創新研發，推出專利產品以及更新海外認證，並與金屬中心和工業技術研究院合作提升金屬處理技術。此外，台灣扣件業成立初期曾吃過低價競爭的苦頭，現今大多數的共識是靠優化產線與提升技術來提升利潤，抑制低價競爭。

隱形冠軍面臨的挑戰

去年12月，張忠謀出席台積電在美國亞利桑那州廠舉辦的移機典禮致詞時，說出「全球化已死！」。事實上，根據赫曼的研究，全球化早在金融海嘯之後的2010年起就出現停滯，他說：「這個發展早在川普當選、英國脫歐、加重貿易制裁，以及新冠疫情造成全球供應鏈瓦解等事件發生以前，就已經開始。全球化是沿著崎嶇道路前進的。」

隱形冠軍的其中一個挑戰，就是全球化被判死刑。隱形冠軍需要自由的全球貿易，才能充分發揮其潛力，因此赫曼呼籲世界需要加強全球化。然而顯然，在當前的國際政經局勢下，全球貿易已變成張忠謀所說的「在不傷害本國國家安全、不傷害本國現在或未來科技經濟領先條件下，允許本國企業在國外牟利，也允許外國產業及服務進入本國。」張忠謀說「但這樣算全球化嗎？全球化已死、自由貿易快死亡！」

對此，赫曼在《隱形冠軍2.0》中提醒：「環境、氣候、能源消耗、消費者態度、貿易摩擦，還有政治緊張等因素，也可能會為隱形冠軍的成長帶來新的障礙。」他估計每年會有1%的隱形冠軍失去資格，但他看到了未來能為隱形冠軍解套的大趨勢——數位化、ESG永續性、減碳、商業生態系。沒錯，扣件業的讀者們讀到這裡一定會想到10月起試行的歐盟碳邊境稅。

扣件業的戰略性思考

永續與減碳將會是定義企業是否能打入未來國際市場的入場門票。大型企業早就在做了，更何況是規模較小的中小型企業與隱形冠軍。歐盟開了第一槍徵收碳稅，未來是否會有其他國家為了補足自己的缺口，跟著推出碳關稅？不論結果如何，碳關稅的時代只是時間的問題。

減碳是ESG永續評量指標中的其中一部分，而永續性是赫曼認為隱形冠軍大有機會的領域之一。他點出永續性大多取決於價值鏈的上游領域、原物料的取得、製程、物流，而回收、再製與循環經濟等價值鏈更下游的領域也影響重大。這兩個領域中的每個環節都是他認為隱形冠軍能夠發揮專業優勢的領域。從扣件業的觀點來看，這代表什麼意思？

螺絲的製程可粗略分成盤元處理、螺絲頭部成形、二次加工、搓牙、熱處理、表面處理、光學分檢、包裝倉儲、物流出貨，這些還可細分成許多工序。每一道工序都有機會可導入數位化科技進行優化與減碳，例如上冠品發明「全自動排渣分離回收機」，可將產線的油渣、水渣分離，實現環保，下一步著眼於線材製程的革命性優化，將研發把伸線、酸洗、粗抽精抽、磷酸皮膜等多道程序整合在一站內一次完成的產線。這就是工序的優化。甚至若能做到為您自己和海外客戶減少物流過程中產生的碳排放和運輸成本，那麼這些都是未來的新機會。

當然，我們也聽到了一些心聲表明永續性升級與減碳需消耗大量資金與資源。這代表我們需要比以往更有效率與系統化的大戰略思維來因應挑戰。這也是為何赫曼提及的「商業生態系」概念能成為隱形冠軍甚至是其他扣件企業的路。就好比台積電有自己的龐大供應鏈，築起了一道高牆，牆內的供應商都跟隨著台積電不斷提升科技與企業價值，而牆外的競爭者難以打入或破壞此供應鏈，這就是一套高韌性的商業生態系。

我們把眼光再放大一點。如果台灣的扣件隱形冠軍不只是單一的扣件企業，而是「整個台灣扣件產業」呢？如果還不是隱形冠軍的你，也能搭上隱形冠軍產業的列車一起貢獻力量呢？依照赫曼的定義，隱形冠軍的營收必須低於50億歐元。台灣扣件產業在2020年產值是1,309億新台幣，出口值是1,218億新台幣，這兩個數值換算成歐元，都符合隱形冠軍的營收定義。此外，台灣扣件業的供應鏈完整度是全球第一，這符合隱形冠軍的第一個定義。台灣雖小，近幾年因為國際政經因素，才剛在世界舞台上獲得大量媒體目光。這時候正適合我們以「隱形冠軍的台灣扣件業」為大戰略目標，向全球推廣自己。

這套戰略必須盡可能動員所有相關人士，包括政府與公協會，把台灣扣件供應鏈打造成「台灣扣件商業生態系」。台灣既有的扣件供應鏈和這裡說的商業生態系是兩個不同的概念。前者是垂直的產業鏈，是自家扣件相關的



企業；後者還包括水平產業鏈，是能帶給扣件業轉型力量的外部關鍵產業，包括AI科技、節能科技、智能方案提供商，還有其他你尚未認識但可能擁有革命性技術來協助優化扣件產線的提供商。

此時，公協會就扮演關鍵的協調者角色。最近台灣兩大公協會不斷邀請專家開課來指導扣件業者導入減碳，這是建立商業生態系的重要一步。我們期許公協會繼續發揮橋接的角色，去建立來自外部關鍵產業的人脈，並將外部高潛力技術引進扣件產業，加速製程優化。此外，政府有提供補助協助轉型，但這些措施恐不夠快。我們需要協會與政府互相溝通，在扣件供應鏈的自助機制之外，與外界進行技術與資金合作，以「扣件商業生態系」的角度來佈局才是長遠的最佳戰略。

最後，本文特別引述本雜誌社長廖英武先生有感而發的一段話，與各位業界先進分享：

“

近年來一時的景氣變壞，我們非常感謝政府以及各大公協會單位的支持與關心，讓我們得以將營運的困境適時向政府反映，但最終仍要靠自己來救自己。回想數年前我隨團前往日本南部鄉下的高爾夫球場打球，這間球場周圍工廠林立，曾經享有風光輝煌，但隨著日本經濟失落的三十年，如今周圍的工廠紛紛轉往海外投資，年輕人才外移，球場步入沒落凋零。我發現球場員工最年輕的是50多歲，有少數80多歲的員工仍在服務。打球的人則以中高年齡者居多，中、青年齡者大多外出工作，偶爾逢年過節才會從全國或全球各地返鄉球敘，所以球場的生意不是很好，設備還有些老舊。

平心而論，扣除高科技產業之外，台灣扣件可說是在全球名列前茅的隱形冠軍產業，但隨著南部各大科技園區陸續完工量產，我們螺絲傳統產業將面臨高科技產業進逼與人才流向高科技產業的問題、高價的綠能電以及人力成本。看看這家日本球場，想想自己，十年後「無人化」、「高齡化」的營運環境下，台灣螺絲產業是否能再創輝煌，避免走向凋零？你準備好了嗎？”

著作權所有：惠達雜誌 / 撰文：曾柏勳

**匯達買與賣平台
讓你的訂單不再
遙不可及**

**攻無不克的市場
匯達全球採購網
最佳銷售助攻王**

Global Fastener Sourcing Web
全球扣件採購網

Magazine Publisher
雜誌發行

Agency of Int'l Exhibitions
國際展覽代理

**FASTENER
WORLD**

www.fastener-world.com

Join us now! 關注我們

886-6-295 4000 sales@fastener-world.com.tw

