



# 扣件的金錢價值

## 大眾市場vs.特殊市場，誰是其中的獲利者？

文/ Peter Standing

事業的唯一目的就是獲利。對多數企業來說，這是個明顯的事實，但是否仍有一些顯然不會獲利的殭屍企業處在某些灰色的地帶？

慈善固然是美德，但在送出大把現金之前，必須要先賺得到錢。

最近我需要買一個大的墊片，用來對某個彎曲的陶瓷表面以及螺紋管與螺帽做防水密封。這墊片不是標準的尺寸，所以我要找橡膠材質或聚合物材質的款式來使用。

在過去，這種物件在任何一個家族經營的小鎮五金行裡大多可以買得到。如今這種小店就像絕跡的恐龍一樣消失無蹤。在這個快速演變成速食社會的世界中，這種通常用來緊固物體的小物件只會出現在線上購物網或大型零售超市的幾個架子上，讓國內顧客購買。

在我尋找墊片的過程中，我確實有找到透明包裝的單一支聚合物製薄墊片（1.0mm以下，而且不是我要的尺寸），上面有貼標籤，價格在1.5美元以下。有掛這支墊片的架上還有掛著其他200個有包裝的物件，每一包都有幾支螺絲與螺帽等等，定價都比製造成本高出太多。有趣的是，某個幫我尋找墊片的零售超市店員告訴我說，從家具到工具和燈具，店內幾乎所有的組裝商品都沒有提供可以用來維修汰換的零件。

維修用零件、汰換用零件、單一採購來源之物件的製造成本，相對於國內顧客所支付的價格，這兩者之間的潛在差距顯然非常大。但在商業環境中，這種差異取決於產品的販售地點和購買的人是誰，而本文關注的就是扣件的製造成本和其售價。

### 扣件的製造

所有扣件的生產都有以下幾個項目所形成的成本結構，包括原料、勞力、設備、治具、運輸、貨幣、稅金等等。這些都是必要支付的直接成本，不論要生產的零件數量是一支或一百萬支。當然，生產一百萬支的成本會比生產單一支來的低。其他會隨附產生的非直接成本包括土地建物、服務、行政程序等等，我們可把這些項目化或歸併成經常開支。製造廠可以透過共享廠地和後勤辦公室的事務活動來降低非直接的成本，這通常也是企業併購的目的之一。直接性的成本是一種基本且必要的成本，因為它是產生生產利潤的關鍵。在全球的大環境下，原料、設備和運輸成本可能都很類似，但製造廠成本的主要差異是在於勞力、貨幣和稅金。

自1990年以及蘇聯解體後的30年內，國際代工廠在中歐、東歐、中國以及發展中的遠東國家設立了廠房。他們的目標是透過發揮低勞力成本、低繳稅和低匯率來不斷尋求擴大毛利率的方式。甚至在匯率沒有問題的美國，美企和移植企業已在北美的鐵鏽帶南方設立了新的汽車生產中心，以運用其勞力成本並取得稅金優惠。

全球供應鏈下的企業直接供應零件給代工廠，這些企業就分布在代工廠的四周，促成了代工廠紛紛降低勞力成本。這個熱潮一直持續到1998和1999年經濟危機衝擊許多遠東國家為止，且在2008年再度重演。此經濟上的擾動造成匯率的波動，導致今日正常運作的全球供應鏈需求在過去曾一度陷入混亂。製造商與商行面臨到海外市場斷斷續續課徵關稅，他們也遇到同樣的匯率波動問題。在低利潤的背景之下，價格競爭力強的產品只要調升1%價格，就可能瞬間抹煞了利潤。

### 扣件市場

扣件產業大體上生產的是標準扣件和特殊扣件。產品用途的類別可能會像這個例子：「用來固定永久性、暫時性或可移動式平坦物、圓狀物和波狀物的夾具。」某些產品，例如螺帽、螺絲、墊片、螺絲、鉚釘等等，會依循標準的尺寸和形狀。其他產品，例如管夾或錨栓裝置，功能都很相近，所以可能要透過商標才好讓大眾知道它們的存在。這種標準件都採標準的規格，而且可以取得並作為所有市場用途的基礎扣件。

像標準扣件一樣提供同樣基礎功能的特殊扣件則是用於特定用途。這種特殊零件的特點在於擁有一些特性：公差小、性質佳、擁有一些固有的特性、含表面塗層等等，這些特性並不同於標準零件。這種扣件自然被期望用在一些視安全性、性能表現和達標的保證為必要條件的用途上，包括運輸、化學工廠、資本設備、無風險且不太需要維修的工程用途等等。此外，其他用途還包括電子電動設備，以及將防盜裝置視為設計要求的安全性相關情境。

### 孰贏孰輸？

圖一是各種商用扣件的製造與經銷之間有何差異的一個概略性比較。這涉及的領域範圍很廣，所以只能做一個簡單的概要，如圖1，給大家稍微了解會涉及的主要議題有哪些。





圖1. 概略比較標準與特殊商用扣件的製造和經銷

符合所有文獻紀錄之規範的特殊扣件自然會帶來價值和成本的假設。但從製造商的觀點來看，他們卻不認為必然如此。當然，生產的特殊產品含有圖1所示的特性，自然會比生產類似的標準扣件所耗費的成本還要高。然而要生產特殊扣件就必須先要有特定的顧客，這位顧客也可以向其他專業製造商尋購同樣的產品。在成本控管至上的無情環境下，專業扣件製造商若不確保自己的售價有競爭力，可能很容易會失去身家財產。供應給不可能折價的高端時尚設計師品牌的供應鏈當中，只有非常少數的高獲利供應商，這一點也不讓人感到意外。因此在特殊產品的出口窗口有限且高度競爭的環境下，品質導向的扣件供應商並無法看好未來走勢。

基於同樣的原因，著眼於供應大量標準扣件的製造商勢必會被困在向下觸底的成本競爭戰中。他們要與同一個環境裡非常活躍的其他競爭者對決，還要在完全開放的市場中營運，而此市場內的供應商和顧客的忠誠度很低。此外，全球市場下的標準零件是以標準設備生產出來，擁有標準的品質。美國總統的大筆一揮就會動輒影響到勞力成本、換匯和進口關稅！

有一句成語說「進退兩難」，是否意味著或許不該選擇兩端的中間？英文還有一句熟語說「對中盤商殺價」，可能就是因為中盤商不但不會增加顧客價值，反而只會對顧客提高價格？

多年來，汽車業年度財報公告的數據顯示承包商的獲利已小於供應商，但其實他們的獲利空間都大大落後於車經銷商。

在現今的網路世界，我們所謂的多家科技巨頭都是服務製造商，提供他們機會來找到顧客。

扣件市場的供需也無異於此。製造商對顧客直銷，略過中間的經銷商，這是穩定市場中提供雙方經濟價值的一個理想狀態。此外，對小型扣件製造商來說，接到高需求用品的一次性訂單可能會帶來高獲利，但無法期望這種訂單會再重複出現。

就像購物網能提供隔天到貨的服務，扣件經銷商也能透過現有的存貨來供應產品。他們的未成品就是對庫存品支出的現金。他們的供應源就是製造商。這些製造商的廠房會耗費成本開銷，除非製造商有在生產商品。

如圖1所示，經銷商的下游是零售商，包括零售超市店、購物中心和獨立商店。

### 結論

回過頭來回答本文的標題「大眾市場 vs. 特殊市場，誰是其中的獲利者？」這就像愛因斯坦說的，一切都是相對論。

要成為成功的特殊扣件製造商，必須大力投資扣件製造的每一個面向，還要對技能做投資，因為技能並非一蹴可幾。特殊扣件的顧客只會對有國際品質標準且通過管控程序審核且能應顧客要求立刻供應的製造商購買。在現今的市場中，單一來源的供應已不再是顧客會接受的一項採購策略，這勢必會引起競爭。

對標準扣件的製造商來說，他們的選擇很簡單，就是盡力依訂單量生產或依庫存量生產，以維持廠房的營運。不論是依哪種生產，製造商的獲利率必須基於製造成本的縮減量，因為所有標準零件的市場都被商行和經銷商願意花錢取得的某些因素所掌控。

如果合作關係長遠穩定的話，製造商對顧客直銷的模式顯然比較理想。特別大型的扣件製造商可以選擇在市場中擴大專業活動，提供自家產品的經銷服務。不論哪種模式有多麼成功，如果是要外銷到全球的話，都會身陷貿易戰。所以才會有代工廠鼓勵供應商在全球的組裝廠周邊設立衛星據點。

關稅的問題也衝擊著那些在當地採購和海外出貨的商行和經銷商。

所以，是誰有賺頭？又是誰要付出？眾人皆知網購平台亞馬遜是市值上兆美金的企業，後頭還有阿里巴巴緊跟著。這兩家基本上都是中盤商，他們的動向代表著利潤的所在之處。

那麼付出的人是誰？其實一直都是購買產品的使用者，不論該產品是某個組裝品的其中一部份，或者是像我買的單一支聚乙烯製墊片。反思過後，我想這一切都不會有所改變。但我想2千年前走在古代絲路上的經銷商要比今日的科技巨頭企業做得更辛苦才能賺得到利潤吧？■

