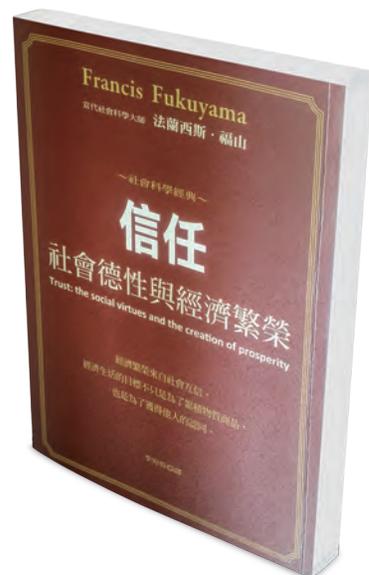


當代名著《信任》導讀： 台灣扣件業傳承的借鏡 與反思

文 ■ 惠達 曾柏勳



繼螺絲世界雙月刊第138期推出《永不鬆脫的螺絲》的導讀專文之後，獲得業界讀者廣泛的共鳴與好評，相隔多年，本期最重量級的年鑑再度推出名著導讀的專文，與讀者一同思考業界的未來。這次為讀者導讀的經典作品，是在一次專題採訪中由東和集團發言人同時也是岡山東穎總經理的柯文玲小姐所推薦，柯總強而有力地說：「信任是可以計價的，不論是業者與客戶，甚至是雇主對員工。如果客戶今天在2選1的情況下願意投入買保險的考量選擇你，那這就是信任的價格。」如果今天華人世界接受信任的價值，我們也就不會疑惑為何歐美產業常有的百年大業，不容易在信奉『傳子不傳賢』的華人產業中落實。

柯總大力推薦的必讀著作！這本書名可能讓讀者們感到摸不著頭緒，就叫做《信任》。信任和扣件業的關聯何在？其實書中的核心概念大大戳中了台灣扣件業面臨的挑戰。該書的作者，法蘭西斯·福山，是一位日裔的美籍學者，也是當代最著名的社會科學家，曾任美國智庫蘭德公司的社會科學者與國務院政策計劃局副局長，這本著作的重量級和重量性可想而知。以下，筆者以扣件產業的立場，列出這本著作的讀後感與讀者分享。

一、「信任」：價值觀、意識形態、文化的集成 台灣產業的「信任」在何處落腳？

福山在書中提出了一個最重要的核心概念，就是現代社會的自由民主與資本，必須仰賴「信任感」才能有效運作。換句話說，社會信任感的消失和社會價值的斷裂將破壞社會結構(包括產業)。福山說的「信任」是指什麼？他說就是在一個社團中，成員對彼此常態、誠實、合作行為的期待，基礎在於社團成員共有的規範(或者是「價值觀」)，以及個體隸屬於那個社團的角色，而成員之間的信任程度，就成為「社會的資本」。

看到這裡，讀者是否會馬上聯想到近幾個月震驚全球的大頭條——福斯車廢氣排放的造假醜聞？這麼說好了，在我們的印象中，德國汽車產業價值觀就是追求嚴肅的完美極致，所以當造假案驚爆，所有人的第一個反應是「怎麼連福斯都造假!?還能相信德國汽車業嗎?」。造假案刺傷了世人對德國汽車的價值觀，不僅衝擊了德國國內對汽車業的信任度，德國車的「社會資本」的崩解也延燒到海外，衝擊全球汽車零配件供應鏈與終端的消費者。你我一定都知道，汽車扣件大廠恒耀是福斯的主要供應商。就在事件爆發後，恒耀隨即表示未來將轉移增加德國另外二家汽車大廠Benz和BMW的供應量，希望降低福斯帶來的衝擊。

但可別以為台灣就沒有「社會資本」問題。日月光集團(全球最大半導體封裝與測試製造服務公司)的廢水案也是一個衝擊全球的例子。再把焦點拉到我們身邊的台灣扣件產業，前年電鍍廠廢水排放案也差一點重擊了台灣的扣件電鍍產業在全球的供應鏈，慶幸的是當局隨即建立制度並重新整頓電鍍廠，得以永續這個產業的信譽和「社會資本」。台灣扣件業還有另外一個課題，就是防止中國透過台灣轉運大陸製的扣件到歐盟，現在台灣扣件業者也已與協會和行政當局有了共識，遵守新的規定，也就是從自貿區出口的扣件一律都須申報原產地後始可出口。

讀者們是否曾想過，台灣扣件產業代表的「價值觀」是什麼？之所以會提到前述的兩個例子，是因為台製的扣件，我們最引以為傲的MIT(Made in Taiwan)這個概念，代表台灣扣件業追求高品質、價格平衡、優質銷售與售後服務、出貨準時，這些都是外國對台灣扣件的印象，也代表台製扣件傳遞的價值觀，也是台灣扣件可貴的價值，因而能帶來2014年40億美元的出口額成績(同期成長10%!)，在世界排名二三。台灣扣件產業如此強大的「社會資本」，就源自於扣件業者追崇和遵循如此的價值觀。



二、產業經濟和文化同等重要

“只要做過跨文化生意的人都知道，文化因素的重要性無庸置疑，膽敢忽略文化因素的生意人唯有失敗一途。”

福山提到的另一個重要觀念，就是經濟無法脫離文化背景，各國的經濟角色因不同文化背景而有顯著不同的差異。這觀念套用在扣件業也是一樣。就這方面來說，日本可說是善用扣件產業與文化到極致的最大贏家。日本有兩個特有文化：傳統的「大和文化」與現代的「可愛文化」。日本扣件業有趣的一點是，它巧妙吸納了這兩個文化，透過形象包裝了之後再行銷出去。日本上櫃扣件大廠日東精工株式會社就善於可愛文化行銷，推出螺絲寶寶(ねじとくん)的可愛卡通角色，邀請顧客為它命名。此外，甚至連手機通訊程式LINE都出現了畫家推出的「轉轉螺絲君(ねじーる)」貼圖，主打業界人士和女性市場(日本為了推動經濟復甦，首相安倍號召女性回歸職場之後，日本扣件業也更重視職場中的女性)。日本扣件公司也很流行設計可愛化的商標，最明顯的例子就是Maruemu Works公司的小鬥牛犬商標以及Sunco Industries公司的企鵝商標，其中Sunco官網內容還加入了卡通化的設計，並推出「企鵝先生的螺絲屋」APP吸引未來世代的孩子們加入。有些日本扣件公司(例如浪速鐵工公司)則將產品型錄布置得很傳統日式，在產品上添加日本風味的價值。所以，日本扣件賣的價值觀不只是它的品質而已，有時更賣的是它包裝的一整套文化，這幾乎是日本在全球扣件產業中獨有的特徵。

回過頭來思考，台灣社會這十年來最盛行的就是社群網路世代帶起的「惡搞文化」，年輕人在這文化氛圍中宣洩對社會的不滿，許多產業(公仔業、服飾業等)也迅速搭上此旋風大賺惡搞財，雖然此例有些極端，但由這一點可以看出，產業的存續與世代文化在背後的支撐有密切的關係。那麼，台灣扣件產業是否也會發展一套「獨有的文化」(或是賣點)?當然，筆者在前面提到過台灣扣件產業代表的「價值觀」，它當然也屬於台製扣件發展出的一種文化，但除了品質與價格行銷之外，是否還可發展另一種文化行銷的可能性，來代表台灣?這個問題複雜，也許還會牽涉到異業結合的可能性，但我們可多注意生活日常的靈感乍現。連續劇《半澤直樹》席捲日本時，日本半澤鋼業公司抓緊時機推出的



▲ 浪速鐵工的型錄，圖像顯示的是客人在挑選浪速鐵工的吊環螺絲。場景明明是古代的古人 and 市集，古人正在挑選的卻是現代才有製造的吊環螺絲，古代與現代的衝突感，在這本型錄中反而變成了兩者巧妙的融合，這暗示的是，浪速鐵工公司既傳統又現代，除了有現代化的製造科技之外，也傳承日本大和文化的傳統價值觀(也就是日本人追求的作品與產品工藝之「美」)。簡單來說，就是讓冰冰冷的螺絲產品增添了「日本工藝藝術的美感」。(圖取自該公司官網)

「半澤直樹螺絲」，或許就是靈光乍現下的一種商機，「半澤直樹螺絲」賣的是主角不屈撓不放棄最終反將對方一軍，「將成就百倍奉還」的精神，也著實反映日本人的民族特性與文化。



◀ 日東精工の螺絲寶寶 (圖取自該公司官網)



◀ LINE的轉轉螺絲君貼圖 (圖取自LINE網站)



▲ Maruemu Works公司的商標變化歷程(圖取自該公司官網)



◀ Sunco Industries公司的企鵝商標與APP (圖取自該公司官網)



▲ 半澤直樹螺絲

承續上一段提到的，就在本文截稿之前，筆者很高興得知今（2015）年10月24、25日舉辦的台灣岡山文化節中，岡山螺絲業者與宗教界合作，壽天宮將出現全台第一尊重達500公斤、以螺絲組成的媽祖神像，還要在雕像鏤空的空間內加入LED燈，塑造出媽祖神像發出萬丈光芒的神威，讓海內外遊客也能從螺絲媽祖雕像體會岡山螺絲產業的實力。螺絲媽祖的出現，讓原本冰冷且充滿艱澀技術知識的螺絲，透過通俗且全球獨有的台灣媽祖文化，昇華成一種男女老少都能欣賞與口語相傳的「產業軟實力」。試想台灣的電音三太子已在海外闖出一些知名度，或許未來的某天台灣扣件也能搭上三太子的旋風，將台灣的產業實力推廣出去。當然，台灣特有的文化特色還不只這些，最重要的，是整個產業或產業鏈要找出自身獨特的文化和發展主軸，讓它變成能在海內外獲得眾人認同的普世價值。台灣扣件的發展主軸已經出現，就是要往「高值化」發展，而剩下的就是在目前既有的文化特色中找出更多新出路。



◀ 螺絲媽祖 (圖取自聯合新聞網)

三、是世代交接的良習還是詛咒？老外搞不懂的『華人傳子不傳賢』

年輕世代常聽到老一輩的世代感嘆說：「富不過三代」，這句俗話在亞洲社會可以得到許多映證，而福山以有趣又深入的觀點，解釋這個連老外都搖頭感到不解的現象。他說由於華人對外人的強烈不信任感，加上偏愛由家人來管理事業，使得華人企業產生獨特的三部曲現象。第一階段是創辦人打出天下，擔任強勢的大家長擺平家族內的分歧；第二階段是世代交接，所有兒子平分父親的資產，若沒事則罷，若有事則兄弟爭產，導致公司分裂；第三階段是移轉到孫子輩，自然就逐漸分崩離析了。

在福山的觀察中，台灣等等華人的「家族意識」很強烈，比起外人，更傾向信任家族，也就有所謂的傳子不傳賢的現象。相較之下，歐美等國的企業則較傾向聘用專業管理人的制度，由家族之外的專業人士來管理公司，也因此出現了許多資產管理公司。這兩種做法都各有優缺，福山針對台灣等華人企業提出幾項問題，他說華人對外人的不信任常阻礙公司的制度化，所以「不斷上演創立、崛起、衰敗的三部曲」，而華人企業多為家族企業，規模小所帶來的一項結果是整體相較下有實力的品牌較少。針對這課題，福山建議三點。其一是透過網絡型組織串連其他企業，發展成規模經濟的綜合體(例如汽車螺絲螺帽大廠恒耀收購德國金屬特殊製程研發公司，或更早之前大國鋼併購美國合金鋼螺絲配銷商Brighton-Best International)；其二是邀請外商前來直接投資，這一點就需要政府的協助；其三是透過國家贊助或直接擁有大規模企業。

四、華人的家族意識強烈，那麼其他國家的特徵是？

華人產業中大多為規模較小的家族企業。與此相對，福山認為美國和日本的產業結構相似，「都以大公司為主體，只有少數國營或國家補貼的企業，同時家族企業已進化成專業管理、理性組織的公司」。當然，家族企業並非華人社會所特有，福山補充道：「幾乎所有西方公司一開始也都是家族企業，只是後來才遞嬗為公司結構」。

其中，日本產業結構的淵源可能與日本社會的「家元團體」(意指像家庭一樣的團體)有關，團體成員都是非親非故，成員彼此遵守自身的層級以及道德義務，就像一個大家庭一樣，但由於成員的身分並非世襲，也不能代代相傳，因此日本人並不認為讓外人來繼承是一件讓家族蒙羞的事。此外，日本不論是公司、學院、協會(包括日本扣件協會)或其他社會組織，都有一個有趣的現象，在日語裡甚至有個特定的名詞，叫做「合宿」，就是沒血緣但擁有共同目標的成員，在郊外同住數日至一週，期間會舉辦重要會議、交誼活動，成員睡在一起，就像個大家庭一樣。若把日本扣件協會當成一個「大家元」來看，其傘下的東部扣件協會、關東扣件工業協會、關西螺絲協會、兵庫縣螺絲工業協會就像各自的「小家元」，垂直串聯起來，由日本扣件協會擔任領頭羊向歐美亞扣件協會推廣國內扣件。你會發現日本產業結構從上到下的層級劃分非常明確，是一個完整的樹狀結構，每個分支都有固定的對外聯繫管道和特定的任務，而這些分支的共同目標是成為「大家元」背後的支柱，套一句福山的比喻，日本產業就像是一塊堅實的花崗岩一樣(對比之下，他以一盤散沙來比喻華人產業，每粒沙代表一個家族企業)。當然，不只在日本國內，伴隨全球化的競爭，日本也必須向海外拓展，或許對日本來說，日產與法國雷諾汽車的聯盟也是一種「家元」向海外的延伸。

在過去，日本有所謂的終身雇用制，將員工視為企業長久的家人來培育，但全球化的競爭、泡沫經濟與成本壓力使得此制度瓦解，因此現今的日本年輕世代對企業忠誠度降低，離職汰換率提高，這多少也反映在日本扣件產業上。再加上少子化問題，以及年輕人對扣件製造廠有辛苦髒亂的印象，導致日本扣件業人才短缺的問題浮現。日本製造業已正視這個問題，有一家五金廠(中辻金型工業株式会社)為打破年輕人對工廠髒亂的印象並刺激他們加入，推出「孩子的模具職人夢想企劃」，讓學子在工廠學習簡易的製造流程，並邀請技術專家協助學子，讓他們的創作構想付諸成形。此外也有越來越多日本扣件廠舉辦孩童參觀日，提早讓年輕世代了解扣件工廠。日本製造業更推出「酷帥的工人和作業員」特別形象企劃，透過廣告宣傳與全新工作服設計將工人打造成時尚的代名詞，扭轉年輕人對製造業的負面形象。



◀ 孩子的模具職人夢想企劃 (圖取自 Zenmono網站)

接著，我們來看韓國。福山點出韓國的一大特徵是非常集中的工業，主要集中在大型企業網絡(也就是所謂的「大財閥」)手中。與日本的企業網絡(此指前述的「家元團體」)不同的是，「日本的企業網絡多少出自於自發性質，而韓國的企業網絡則是因為政府政策刻意引導才形成的……韓國的財閥看起來有點像科層組織，而不像日本集團的網絡」。而韓國企業在世代交接上與華人企業較相似(家族意識強烈)，也因此不免出現韓國樂天集團兄弟爭產的醜聞。韓國的財閥正面臨「信任」崩解的危機，最鮮明的一例，就是總統朴槿惠特赦了被判罪定讞的SK集團會長，此舉被人民視為財閥獨大且政府向財閥屈服靠攏，社會與勞工對財閥普遍不信任。雖然韓國扣件企業不至於遭受明顯的衝擊，但仍得關注韓國大型企業網絡下的連鎖效應。

在德國方面，德國與日本同樣都有高度團體向心力，若日本的向心力是「家元」串聯起來的，德國則是「學徒制」。福山解釋：「德國企業裡勞方與管理階層之間關係呈現群體導向的特質……領班與手下組員之間的關係，兩者同樣是面對面、平等而親密的……管理工作經常由本身擁有生產技術的人員擔任」。這種上下階層之間高度的信任感，造就雙方對自我技術專長的滿足感與榮譽感，且高度認同自己從事的產業與階級，因此有更多意願和空間追求完美的技術，使得學徒制成為德國產業的品質保證。

在義大利，有許多活力旺盛的小型企業，使得義大利在過去成長迅速，但福山觀察到，這些企業壽命不長久，難有有效的管理制度，這一點和華人企業類似。義大利小企業「雖然有網絡關係存在，但是彼此競爭非常激烈，他們獨善其身，不信任外人的程度，遠超過外國支持者的想像。」

五、台灣扣件產業現在進行式的課題

綜觀前述幾國的產業特徵，我們回頭思考台灣扣件產業現在的課題是什麼。由於現在各國的經濟保護主義(包括區域貿易協定、反傾銷稅等等)的興起，再加上企業面臨全球化競爭必定要到海外設立據點搶市場，或投保險或為產品申請專利，導致企業成本持續增加，影響並多少限制了企業與產業的發展規模。因此，若要幫助台灣扣件產業達到更大的經濟規模，必須讓大型的扣件領頭羊(也就是扣件大廠)出來帶領業界邁進，透過垂直/水平整合、併購、交叉持股等等方式，將國內大小扣件企業串連成一個龐大的聯盟艦隊，每個中小企業就像艦艇上的戰鬥機各自分擊。

福山在書中提到一個重要的觀念：「有效率的經濟組織是成長的關鍵；西歐國家所發展的高效率經濟組織正是西方世界能夠興起的原因。」台灣扣件已形成一個相當完整且有效率的產業聚落(其中又以高雄岡山為台灣扣件的產業重鎮，又稱「螺絲王國」)，在各國競相併購並整合出各自的聯盟艦隊之際，台灣扣件艦隊的整合更是國內當下最重要的課題。

六、結論

台灣扣件產業能不能做的更大？

這是一個弔詭的問題，卻值得討論與關注。台灣扣件產銷實力強大，是世界三大扣件巨頭國之一，但近年來自中國的紅色供應鏈帶來衝擊與挑戰，再加上前面提到的世代交接問題，台灣扣件產業能否在整體結構上將企業規模與產銷規模再擴大，這是我們都可以思考的課題。福山說道，「經濟活動實際上超出了謀生的層次，人們經常是為了追求別人認同，而不僅是為了滿足自然的物質需求而從事經濟活動」，其言下之意，就是做一份事業，不只是为了追求經濟利益而已，而是要能訴求顧客或大眾的認同。首先，台灣扣件產業與企業本身的「價值觀」必須獲得台灣社會與海外顧客的認同與支持，設法防止不良企業毀掉整個產業的「信任」。在這個良性的環境背景下，延續或新開拓台灣扣件業的「文化」，舉例來說，就是企業甚至整個扣件產業要往鮮明的價值方針與路線發展(換句話說就是要發展出台灣獨有的扣件文化)。筆者深信台灣的扣件價值具有強大的韌性，不論是研發力、品質、真誠負責的服務態度都是台灣扣件的寶貴資產，產業規模的再擴大絕非遙不可及，而我們都在時勢變化萬千的全球挑戰中不斷尋找新的出路！

