



文/宋文龍博士

面對新冠疫情台灣扣件產業的市場經營高彈性策略

2020年新冠病毒自2月開始對世界經濟造成衝擊，在世界衛生組織與世界各國醫衛機構的努力抵擋之下，歷經8個月的奮戰，到了10月非但沒有趨緩反而有第二波惡化的趨勢，截至2020年10月22日，全球已有189個國家和地區累計報告逾4,093萬名確診個案，其中逾112萬人因而死亡。而全世界人民殷殷期盼的新冠病毒疫苗，雖然美國總統川普在5月啟動「曲速行動」計畫，資助多家公司同時研製新冠疫苗，也僅有少數幾間頂級的藥廠進入第3階段人體臨床測試，但是在9月英國牛津大學新冠疫苗受試者發生橫貫性脊髓炎不良反應宣布暫停臨床試驗，其他進入第3階段臨床測試的疫苗目前是否能有效，尚待觀察。各國因恐怕疫情傳播，對於入境管制幾乎採取封鎖的策略，而就算沒有封鎖國境，最少14天的隔離措施，已經自動隔絕了人民在國與國之間的移動，首當其衝的就是航空業，國際航空公司因國際間的客群斷崖式的流失，各大航空公司倒閉、歇業、裁員不斷，在亞洲2020年10月21日國泰航空公司宣佈裁員約8,500個職位，國泰旗下的港龍航空結束營業，新加坡航空集團旗下新加坡航空(Singapore Airlines)、廉航酷航(Scoot)與勝安航空(SilkAir)共同削減了約4,300個職位，在航空公司都大裁員

之下，對於航空航太製造業的影響就更大，知名航空公司空中巴士及波音這兩家來自歐、美的全球兩大航太科技業者，結束了持續營運長達20年的大多頭市場，今年以來，空中巴士與波音的股價，分別下挫了高達50%左右的幅度，對於航太扣件產品的需求當然不言而喻，高單價的航太扣件產品，因為安全規範要求，品質規格是扣件產業中最高的標準，當然價格與獲利也是最佳的品項，在這一波疫情衝擊之下需求影響很大，事實上，不只是航太扣件產品，所有台灣鋼鐵扣件產品(關稅編碼7318)在2020年前三季的外銷實績都遭受嚴重的影響，相比2019年前三季出口實績下降12%，筆者整理2018年、2019年、2020年台灣鋼鐵扣件產品出口實績如下表一，在2020年前三季台灣扣件產業在4月、5月、6月這三個月業績相比2019年4月、5月、6月都下降超過20%，而4月正是新冠病毒在美國與歐洲疫情的第一個高峰期，5月在歐洲疫情受到控制之後，在7月份之後銷售業績逐漸回穩。

筆者以台灣扣件產業產品(7318)2019年出口額前15國統計，出口總金額是367億美金，佔台灣總出口額432億美金的85%，出口第一名是美國，出口總額是175億美元，佔總出口總額的40.6%。截至台灣時間10月20日依據Worldometer資料庫統計累計確診案例以美國845萬例為世界第一，其他14國確診人數是1,376萬人，佔世界確診人口的33.81%，而以確診人數而言，德國、荷蘭、英國、加拿大、墨西哥、瑞典、義大利、法國、波蘭、西班牙等國都已經超過數十萬人，這些台灣扣件產業重要出口國，其國內疫情與工廠開工率是成反向比，一旦疫情嚴重，工廠開工率下降，對於螺絲、螺帽等扣件需求都將降低，台灣扣件產業與這15國的疫情是息息相關，令人憂心的是，10月份歐洲第二波疫情又開始爆發，德國在10月21日單日確診人數為10,457人、荷蘭為8,743人、英國為26,688人都是今年的高峰甚至超過4月第一波單日確診人數的數倍，依照4月第一波疫情對於台灣扣件產品出口的影響，恐怕第四季台灣扣件產品外銷將不會樂觀。

表1、台灣扣件產品(7318)2018~2020年1~9月出口額實績表

美元(千元)

年份 月份	2018年	2019年	2018~2019 增減幅度	2020年	2019~2020 增減幅度
1月	383,412	424,879	11%	350,964	-17%
2月	320,386	287,474	-10%	290,418	1%
3月	397,254	395,410	0%	383,961	-3%
4月	359,369	363,708	1%	282,354	-22%
5月	429,118	381,186	-11%	291,064	-24%
6月	386,613	367,888	-5%	295,966	-20%
7月	392,296	385,245	-2%	336,599	-13%
8月	406,827	357,639	-12%	341,690	-4%
9月	382,905	336,234	-12%	320,510	-5%
1~9月 總合	3,458,180	3,299,663	-5%	2,893,526	-12%

2020年因為新冠疫情影響世界經濟，又正逢美國大選之年，川普總統為穩定選情刺激股市，實施無限制量化寬鬆金融政策，全球利率大跌、美元匯率快速貶值，10月6日新台幣匯率收盤價為28.96元，創下9年來的新高，對於台灣扣件產業外銷而言又是一項打擊，扣件業者如果不能調漲報價，匯率的損失將會擠壓企業獲利，不幸的是，扣件業者面臨外銷訂單隨著疫情的起伏不定，此時並不是調漲產品價格的時機，在多重衝擊之下的台灣扣件業者要如何做經營策略的決策？筆者建議面臨在18世紀工業革命以來最不确定性的外部環境因素變遷，要以「高彈性策略」因應。

高彈性策略是通過一定的管理手段，使管理對象在一定條件的限制之下，具有一定的自我調整、自我選擇、自我管理的能力和適應環境變化的選擇，以實現動態管理(Dynamic Management)的目的，因



表2、台灣2019年扣件產品(7318) 前15大出口國新冠病毒確診人數

排序	國家	出口總額 (千美元)	佔總出口 比例	至2020年10 月20日 確診人數(單 位:人)	佔全世界 確診比例
1	美國	1,751,784	40.6%	8,459,967	20.76%
2	德國	392,118	9.1%	375,256	0.92%
3	日本	241,269	5.6%	93,127	0.23%
4	荷蘭	227,789	5.3%	244,391	0.60%
5	英國	171,259	4.0%	741,212	1.82%
6	加拿大	145,031	3.4%	201,437	0.49%
7	中國	114,095	2.6%	85,704	0.21%
8	墨西哥	97,385	2.3%	854,926	2.10%
9	瑞典	94,555	2.2%	106,380	0.26%
10	義大利	82,023	1.9%	423,578	1.04%
11	法國	80,660	1.9%	910,277	2.23%
12	泰國	69,484	1.6%	3,700	0.01%
13	澳大利亞	69,232	1.6%	67,451	0.17%
14	波蘭	67,831	1.6%	192,538	0.47%
15	西班牙	64,631	1.5%	1,015,795	2.49%
合計		3,669,146	85.0%	13,775,739	33.81%
全球		4,316,160	100%	40,748,004	100%

此，公司組織結構要調整為相對簡單(這也是為何小型公司能較有高彈性的原因之一)，還能隨著業務需求及時擴充或收縮某些部門。制定高彈性政策的原則是，增強公司經營政策在文字語言方面的原則性，減少它的具體性，以便隨時按照政策需要而改換政策內容，也就是說彈性管理是從多種可能管理方案中做出選擇，而選擇同時意味著將放棄其他的機會。

高彈性策略是根據公司內部因素和外部環境的變化，突出靈活性、變通性，以期達到預期的管理目標，高彈性策略可運用在例如彈性目標管理、彈性制度管理之中，包括高彈性生產管理、高彈性員工管理、高彈性薪資管理等，分別說明如下：

高彈性生產管理

高彈性生產管理體現在制定生產計劃時，要在訂單與生產方案以及工作計劃指標上保持適當的可調節度，以利於各單位能自行調整、修改、配合、以及執行，例如在實施生產排程時，要根據內外環境的變化，譬如當第二波或第三波新冠病毒爆發，以及後續可能的報復性需求的訂單改變，要能及時對計劃進行修正和調整，生產管理部門是採用訂單生產還是計畫性生產，還是要增加安全庫存以因應緊急訂單需求，生產部門要隨時面對訂單修改時，能立即採取必要的措施，確保生產計劃能配合快速訂單需求變更時還能順利進行。

高彈性員工管理

在做高彈性員工管理時，應考慮到員工其自主性特點及工作自主的需求，是否能實行可伸縮的彈性工作制，彈性工作制是指在固定的工作時間長度的前提下，員工可靈活地選擇自己工作的具體時間和方式，而彈性工作制突破了時間和空間的限制，在訂單不確定性高的時期是一項選擇，而台灣企業所採取的無薪假模式也是彈性員工管理一個不得已的方法之一。另一方面，公司也可以利用政府勞動部教育

訓練資源做教育訓練安排，透過政府補助的教育訓練經費，加強員工在職訓練，在職訓練是企業為員工開展職業發展的管道，除了對工作知識和技術的培訓之外，企業文化的訓練也是不可忽視的，企業文化訓練主要是把企業的價值觀、理念等企業文化層面內化到員工的知識中。公司管理階層還應該維持員工在企業內部有一定的流動率，提倡工作輪換訓練「多能工」，要鼓勵員工接受新的工作或職務，以增加公司未來的競爭能力。

彈性薪資管理

公司在設計彈性薪酬體系時應當實現員工薪酬與外部勞動力市場價格的平衡，依據員工的績效表現對其薪酬進行調整，展現以收入差別為表現的內部公平性。公司可以將中、長期薪資激勵方案和短期薪資有效的整合，在特殊時期以犧牲短期薪資而以中長期薪酬支付，包括員工持股計劃、購房貸款福利計劃等方式，或者以績效為基礎的薪資、獎金、福利及利潤分享制度來重新建構薪資體系，以期能增加員工對公司的認同感，願意犧牲短期薪資與公司共同努力。

筆者曾在螺絲雜誌雙月刊第182期「因應COVID-19衝擊-台灣扣件產業固本培元之道」一文中預測2020年扣件產業大衰退將是無法避免，保守估計與2019年相比衰退10%以上，以本文統計在2020年前三季的出口實績衰退12%而言，這項預測極可能成真，甚至會超過預期。目前全球航空幾乎停擺，跨國之間的移動非常困難，商務拜訪與會展幾乎很難執行，筆者在10月21日參加台北南港展覽館TPCA台灣電路板協會展時，在現場幾乎沒有看到外國人士參觀可以說明，也就是說，在疫苗沒有正式研發上市之前，台灣扣件業者近期想要出國開拓市場與客戶聯繫情誼，或者國外買主到台灣做商品採購已經是不可能的任務。

台灣扣件產業走過全球金融海嘯、度過電鍍污染危機，靠著緊密連接的產業供應鏈，雖然歷經磨難，卻更能使台灣扣件產業邁向成長、趨於茁壯。21世紀世界金融與經濟局勢變化之快是前所未見，台灣扣件業者所面臨的挑戰也是更加艱鉅。2019年中、美貿易大戰，雖然大陸扣件訂單部份回流台灣，但是，與2018年相比2019年台灣扣件產品外銷還是衰退5%，2020年台灣扣件產品外銷衰退已經成為定局，連續兩年業績衰退對於台灣扣件業者產生了前所未見的壓力，因此，經營策略的改變是必要的，以往企業的經營目標是將企業利潤最大化，而高彈性策略將會調整企業利潤最大化政策轉換為滿足顧客的需求和偏好政策，只有能滿足客戶需求之後才能轉化為公司利潤，高彈性策略的關鍵就是要確定如何增加顧客價值、解決顧客問題以及引導顧客的需求，進而創造利潤於顧客的需求之中，以增加公司未來的應變競爭能力。

