

揭秘50個CEO
失敗實錄！
速翻P.28

中國查輝達反壟斷不單純？看懂黃仁勳不得不加入的新戰場

商業周刊

BUSINESS WEEKLY 1987年創刊 每週四出刊



輝達執行長 黃仁勳

一個台灣，兩種命運！護國神山發燙、非半導體業凋零

台灣

螺絲王國 存亡戰

2年前的貿易戰贏家，
竟變「全球化已死」受害者

3張圖篩出下個輸家產業，
教你2025年如何趨吉避凶

退休理財顧問、超慢跑教練
高齡化，3個最適合壯世代新職業

全聯近億元聯名魷魚遊戲幕後
超市龍頭「邊緣客」大戰略



下載商周App
閱讀換好禮

1936



2024.12.23-2024.12.29

定價180元 總發行120元

一個台灣，兩種命運！

護國神山發燙、非半導體業凋零

台灣螺絲王國 存亡戰

製作人●呂國禎 文●林洧禎 攝影●陳宗怡
編輯●鄧孟法 設計●陳曉



這廂，有人面臨訂單腰斬……

■台南惠順的千坪螺絲廠房內，因訂單腰斬、備料與上班人數減少，讓身材矮小的董事長蔡憲仁在廠內巡視的身影備顯孤單。

5大市場變臉夾擊，台灣螺絲業爆關門危機



千億黃金小鎮，從貿易戰贏家到陷入存亡戰……

「我這輩子沒看過螺絲窟景氣那麼壞，太慘了！」

閃 爍的雷射燈光與音樂交織，將十二月三日的大崗山地區夜空都照亮了，舞台上電音女神「姐姐」謝金燕與張秀卿、沈文程、蔡秋鳳等台味十足的歌手載歌載舞，台下是席開逾三百四十桌的台灣鋼鐵同業大集合，這是台灣螺絲界傳奇路竹新益創辦人蔡登標九十歲大壽暨企業成立六十週年慶。

但震耳欲聾的歌舞聲中，悲觀的氣氛卻在酒席之間蔓延開來，鄰座的螺絲業者夫妻檔憂心忡忡，因為一個看不見希望的「慘」業黑洞，正讓大崗山螺絲窟每月三、五家螺絲廠關門，黃金小鎮正陷入團滅危機。

這一場生日宴會是台灣螺絲業盛世的餘暉，誰會相信？商周不相信，因此展開一場螺絲窟滅鎮之謎的追蹤調查。

路竹新益是台灣黃金小鎮的典型代表，六十年來沒虧過錢還零負債經營，全球每

六個不鏽鋼螺帽，就有一個來自這裡，是將MIT的螺絲賣進全世界的標竿企業之一。

兩年前曾創出口新高
現在每月十多家準備關門

因此蔡登標九十大壽這一天，前立法院長王金平、中鋼董事長黃建智、全球螺絲大王晉禾董事長蔡永裕等政商名人也都親臨祝壽，代表台灣螺絲產業的實力。根據經濟部統計，大崗山地區約一千五百家螺絲工廠聚集，養活逾三萬五千名員工家庭，是名副其實的黃金小鎮。

「在這裡生活長大的人，就算走在路上沒被螺絲砸到過，開車也一定有輪胎被螺絲刺破



那廂，有人風光辦桌慶生……

■高雄螺絲大廠路竹新益正封廠辦桌慶生，超過340桌的規模，還請來謝金燕等知名歌星開唱，當地人、前立法院長王金平都來祝壽，相當風光。

的經驗，因為這裡的名產就是螺絲多。」新模螺絲二代、總經理特助郭俊廷驕傲的說。

最風光是兩年前，台灣螺絲業創下新台幣逼近一千九百億元出口金額歷史新高，成為僅次於中國、德國的全球第三大螺絲扣件出口國。

但曾開過螺絲廠的高雄市岡山區華崗里里長杜光達說，近兩年多來，每個月都是三、五家的在收掉，到現在沒停過，「我這輩子從沒看過螺絲窟景氣那麼壞過，太慘了啦！」他說。

在高雄市議員方信淵與杜光達的帶領下，我們來到距離路竹新益總部僅約六公

里、堪稱螺絲窟最基層的外圍加工廠金佑儕，一走進廠內，熱氣夾雜著油味襲來，第一時間就讓人感到頭暈，好不容易站穩腳步，只見脫掉上衣的員工，正忍受不間斷且高分貝的打螺絲生產聲，巡視、調整機台。

該公司負責人陳志清帶著笑容，一句

「來喝茶啦」，招呼我們到大門口的貨櫃屋辦公室訪談，隨後愁容滿面的說，他今年訂單至少掉五成，而且是租廠做生意，成本壓力比別人大，現在每月都虧損二、三十萬元。

唯獨談起年終獎金，陳志清才一掃愁雲慘霧，用江湖義氣十足的口氣說：「就算

賣血來湊，我也要發年終，至少每個人發一萬元，讓他們能回家包紅包。」

其實不僅小廠難熬，大廠日子也不好過。杜光達說，二手設備回收商向他透露，這波關廠潮還在惡化，近期每個月至少有多家中小型業者找上門估價，隨時準備關門結束營業。

此外，一家本土螺絲通路商透露指出，今年景氣之壞，就連路竹新益這種高價值轉型成功的大廠，都遇上長期合作的國外經銷商拒賣他家的高價品、要求降價才下單，因此這家產業巨頭在風光慶生宴過後，其實正積極另尋產品出海口的新夥伴來降低衝擊。

被台灣+1、中國+1害了，逆全球化重傷愛台產業

「對方價差58%，台商怎麼贏？我根本看不到未來希望」

令人不解的是台灣出口正歡欣鼓舞的慶祝連十三個月翻紅成長，但螺絲業、工具機、自行車的訂單卻往下掉，客人跑到哪去了？

時間回到十一月下旬，財團法人金屬中心在高雄舉辦的螺絲扣件業高值化論

壇，全球第三大螺絲貿易商、瑞士商柏泰（Bossard）越南總經理徐振聲，在台上大談越南螺絲扣件供應鏈的最新狀況，同時勸在場台商投資越南設廠，台下的螺絲同業立即傳Line訊息提醒商周說：「這不是

南供應鏈起來，會搶走台灣的訂單。」徐振聲直言不諱告訴商周說，過去瑞士商主要是採購兩岸產品，賣給全世界，但現在越南有煉鋼廠支撐新供應鏈，既有訂單需求，也有一定供貨能力，所以會前往當地設辦公室採購。

此外，美

國半導體設備巨頭科林研發（Lam Research）將馬來西亞視為新的全球生產基地，有龐大的螺絲扣件與五金件的需求，所以瑞士商柏泰也成立專屬公司就近服務。

原來，兩年前開始的台灣加一、中國加一，半導體供應鏈、電子五哥、印刷電路板、電動車產業把產能往外移，同時

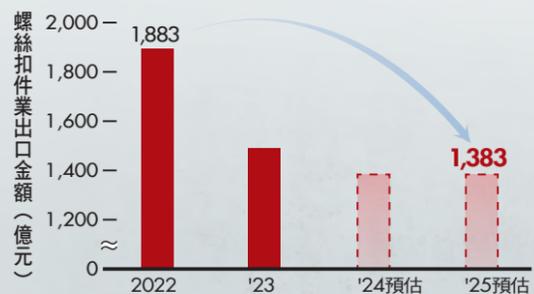
也把訂單帶到了越南、泰國、馬來西亞，甚至墨西哥。商周繼續深入遍訪螺絲窟內逾二十多家大小業者，他們相信「根留台灣」這個詞，反而等不到昔日的訂單。



根留台灣讓他們驕傲，卻也讓他們無助

■在金佑儕的貨櫃辦公室裡，負責人陳志清（左3）邊驕傲說著，「我們是最根留台灣的產業」，邊憂心說生意難做，「我們也不知道怎麼辦」，心情相當糾結。

出口額去年重摔逾2成 陷「躺平」困境



註：2024年推估金額為'23年數字與'24年前9月預估出口年衰退幅度7%計算得出，'25年按政府智庫「明年最好狀況，是與2024年一樣」說法推估
資料來源：金屬中心、國貿署及外貿協會2024年1-9月出口情勢分析
整理：林洸楨

中、越、墨同業因全球在地化崛起，訂單像「變了心的女友」，回不來了。攤開地圖一看，中國寶鋼的煉鋼水平已

非吳下阿蒙，是連日本新日鐵都忌憚寶鋼的品質，且中國當地的螺絲原料報價比台灣便宜一五%，因此過去是台灣螺絲出口市場的中國，現在除了少數中國還無法生產的高階螺絲，或已在中國設廠生產的螺絲台廠外，幾乎沒有台灣螺絲生存空間。再看東南亞，根據美國全球能源監測機構（GEM）統計，二〇二三年，越南、印尼、馬來西亞、泰國等國家的鋼鐵產能，達每年三千三百五十三萬噸，而且到二〇三三年前，還將成長近三倍，達到逾一億二千萬噸的新高水位。充足的原料帶動當地新的螺絲產業正在崛起，昔日台灣的出口市場，正逐漸成台



養活 3.5 萬人的螺絲小鎮，遭遇生存危機

■高雄岡山螺絲窟裡，生產設備傳來陣陣聲響，曾是開心的賺錢聲，如今砍價嚴重，反成令人憂心的關廠催促聲。

灣潛在對手。

至於東北亞，日本螺絲平均單價仍比台灣高一倍，是全球高階螺絲核心供應國，此外，韓國螺絲業的高值化轉型有成，兩年前的平均單價就已經超車台灣，也跟台灣搶高價市場（見七十頁圖）。

歐美市場，這是台灣螺絲王國最倚重的兩大市場，但歐洲受到俄烏戰爭、通膨高漲等問題，企業採購縮手，訂單大減過半，還有土耳其搶單。而美國除了經濟疲弱拖累扣件需求外，還有川普上任的新風險，同時墨西哥供應鏈也是新競爭對手，也不容樂觀。

各國在地化供應鏈崛起，讓螺絲業死守台灣做全球生意變得

舉步維艱，以前占有的市場全變成了「最熟悉的陌生人」，消失的訂單就像是一變了心的女友，回不來了」。

台商「高CP值」絕招成無效策略 螺絲加工廠業者嘆認真努力也無用

過去，台商在全球攻城略地的致勝絕招——高CP值，如今也被中國低價傾銷打成無效策略，「經營二十多年的西班牙客戶，今年沒下單不敢跟我說，因為對方價差高達五八%，台商怎麼贏？」數十年如一日的認真努力，就這樣變於事無補的垂死掙扎，因此面對未來，「我根本看不到未來希望。」一位螺絲加工廠業者感嘆。

一葉知秋，這樣的困境不是螺絲窟這個黃金小鎮獨有，而是所有台灣出口業者都要面對的全球在地化新趨勢，例如工具機、自行車等產業，隨著川普就任美國總統，高關稅保護本地產業將成為世界各國的常態。

然而，另一個大危機才是壓垮螺絲業、甚至台灣傳統產業的最後一根稻草。

十二月初，經濟部長郭智輝南下傾聽高雄螺絲業心聲，但這位眾所期盼的政府救星，在眾多中小企業的提問與求救發言時，竟是選擇轉頭，只顧與蔡永裕這位全球最大螺絲集團大老闆交流。

非半導體業的共同困境，一場跨產業淘汰賽展開

「政府只在乎夠強的企業，沒人關心小企業會不會關門」

「這很明顯，政府只在乎夠大、夠強的企業，沒人關心我們小企業會不會關門倒閉。」一位與會的螺絲業者說，真讓所有人感受到看大不看小的冷酷無情。

護國神山崛起，掀資源爭奪戰！

螺絲二代陷要人沒人、要電沒電窘境

同樣充滿無力感的，還有螺絲窟的二代軍，面臨了找不到勞工、人才、要電沒電，還連土地、廠房都被台積電效應炒高買不起了，無以為繼的窘境，讓人不知道如何是好。

一位高雄螺絲窟的企業二代就指出，自己明明就是還能賺錢且持續投入研發的逆勢企業，但當他搶到訂單想擴增產能找上台電申請時，得到的回應不僅是無法提供更多電量給他，甚至告訴他，如果可以的話，我們更希望你降低用電量，把多的電量分給半導體等產業使用。

另一位螺絲窟二代，不間斷的在人力銀行刊登徵才廣告，但超過一年半以上，沒人上門應徵面試，想在大學開設產專班，



■筮展螺絲加工廠負責人施銀柱（左）與高雄岡山華崗里長杜光達（右）感嘆，沒看過螺絲景氣這麼差，但施銀柱說，就算公司剩他與兒子，也會撐下去。

我們覺得招不到學生」為由，被直接請回。

就在眼見螺絲窟單一產業問題擴大變成出口製造業危機後，商周團隊心急如焚的找上國發會、經濟部產發署、金屬中心、高雄市政府經發局、高雄市議員、退休鋼鐵業大老等請益，想找出最佳解方。

然而，就在官方所有人口徑一致，對商周強調「政府一定會救業者」的決心後，上述那名國家政策智囊團高層才用三個簡單圖表（見七十八頁圖），緩緩道出一個不能說的新政府秘密。

他說，台灣資源不夠用了，如果還繼續花資源搶救螺絲扣件業這種困難、骯髒、危險的3K產業，那只是創造更多低薪問題，所以政府資源與目光將更聚焦在半導體等有國際競爭力的贏家產業，樂見輸家產業結束營業，或是走出台灣，另尋新出路，

結果一問才知道台積電、日月光等半導體大廠已將中山大學、高科大等南部大學的專班都包光了，還被校方以「開螺絲班，

將資源留給更有競爭力、能替員工加薪的贏家產業。

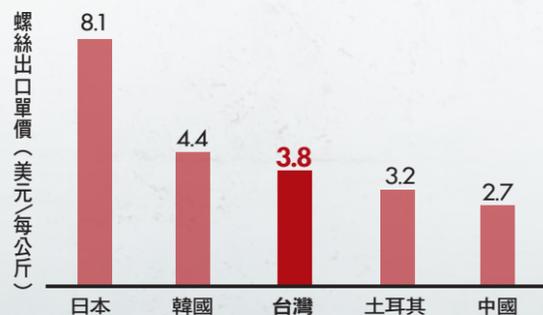
換言之，政府變了，未來什麼產業能留在這座島上，全憑適者生存、不適者淘汰的叢林法則決定了，而淘汰標準就是誰能幫台灣人加薪，過更好生活，誰就留下，受考驗的不只是螺絲業，而是所有非半導體產業。

也代表台灣的荷蘭病已經爆發了，資源將向半導體相關產業傾斜，各行各業都將受到影響，沒有人會是局外人，這權高位重的官員把眾多產業末日喪鐘瞬間敲響。身為台灣人，理性上能接受，但感性上

卻很衝突。

如同岡山出身的高雄市議員方信淵所言，螺絲產業的困境，其實就看中鋼要不要救而已，尤其線材的營收占比很低，讓利給它，它就能活下來了，「你（政府）不能它生病了，不救它，就讓它死，我覺得這樣不對。」他說。

台灣螺絲業陷中等生窘境！ 高價輸日韓，低價有中、土搶單



資料來源：金屬中心 整理：林洸楨

小辭典

荷蘭病

- 荷蘭病 (Dutch Disease) 為《經濟學人》1977年所開創名詞，描述當時荷蘭過度仰賴能源業所衍生的問題，包含 1850 年代澳洲淘金熱或 1970 年代產油國因油價上漲犧牲農業，都被視為一種荷蘭病。
- 台灣由於半導體產業崛起，2023 年 GDP 占比已逾 18%，且擠壓其他產業資源問題日益嚴重，荷蘭病風險大增。

螺絲王國注定滅亡？· 逆境求生第一步：

「別再叫我們傳產，越這樣說，越不可能有人、有資源」

但換成中鋼角度，犧牲上市公司股東權益去補貼其他公司，其實是飲鴆止渴，新冠疫情前甚至發生下游囤積中鋼折價鋼材，然後什麼事也不用做，等景氣好轉後大賺一筆，也不合理。

但以高雄岡山為核心的黃金小鎮，難道只能注定滅亡？「拜託，千萬別再說我們是傳產了！因為越這樣說，越不可能有人

願意來或有資源願意給我們。」台灣螺絲貿易協會理事長蔣國清說。

台灣螺絲也能賣進半導體供應鏈 日本曾大讚品質同日貨，卻只賣半價

他認為，台灣螺絲可以賣進特斯拉、半導體這些先進科技產業供應鏈，是一個技術密集的產業，很先進且高自動化，一點

都不傳統，就算叫精密工業，也比傳產好，必須趕快正名，才有活路。

熟悉螺絲扣件業的金屬中心產業顧問紀翔瀛指出，自己親身聽過日本大廠當面稱讚台灣的螺絲扣件製造技術，已經到可以直接買來當日本貨賣的水準，但卻只賣工廠的半價相當可惜。

因此一定要拚高價值化，她認為，一是可

以挑戰加入半導體、

摩天大樓、飛機維修等強勢工業供應鏈，藉此將產品賣得更貴，成功漲價，拉高毛利率。

二是可以投入黃銅、碳纖、鈦等新材料市場，發揮台商中小企業特性往小而美的市場，靠技術力去卡位，就能避開中國傾銷的低價競爭，確保合理利潤，然後大膽加薪，因為政府已經明確表態，不能加薪的行業出局是趨勢，也是態度。

對外，從國際貿易的角度看，這不是螺絲產業的個別問題，而是已知的全球化已死，世界邁入大撕裂新時代，新崛起國家將挑戰台灣各行各業，不能戰勝中國、東南亞、墨西哥、土

耳其等國家的業者，就會失去訂單。

對內，台灣人才資源搶奪戰已悄然上演，台灣因半導體護國神山崛起，成為世界各國中最閃耀的超級新星，讓台灣成為這場國際新局的最大受益者之一，出口連十三個月正成長，卻也無法避免護國神山打黃金小鎮的跨產業淘汰賽，是台灣每個黃金小鎮面臨滅鎮危機的原因之一。

贏家、輸家產業互助成關鍵！ 確保產業多樣性，才能避開荷蘭病

加入它或者尋求合作將更重要，台灣的競爭力遠不只是冰冷的數學問題，還有溫暖的人情味與社會良心。除了贏者全拿，弱者淘汰的零和遊戲，強弱互相扶持壯大也非不可能，在當地業者口中，很多現在成為一方之霸的螺絲大廠，其實早年仍是協力廠時，也都是靠母廠從旁協助才逐漸站穩腳步，才有可能從協力廠發展成一方之霸。

如果，具備國際競爭力的贏家產業願意出手拉落後的輸家產業一把，幫他們轉型，就能確保產業多樣性，化解台灣荷蘭病加重風險，台灣才能保有產業多元性與聚落效應，當危機來臨時才能更有韌性，不至於出現「一個產業垮，台灣全倒」的危機。

台灣螺絲業想翻身，拚高價值化才有出路

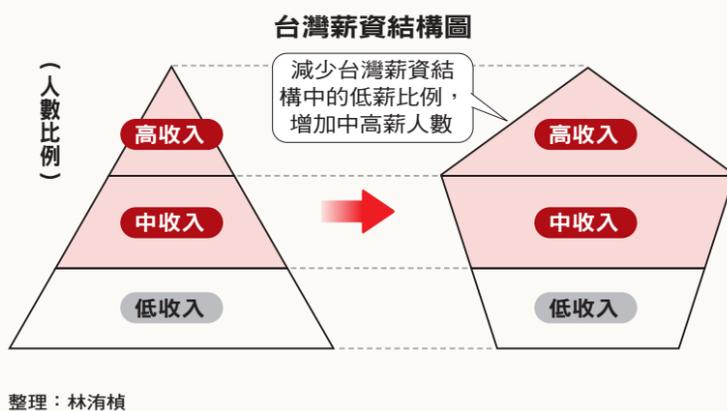
■ 中國紅色供應鏈的低價傾銷已成全球大問題，台灣想拚逆轉勝，產官學研各界都同意的最關鍵策略，就是避開中國競爭，往高端市場跑才有生路。



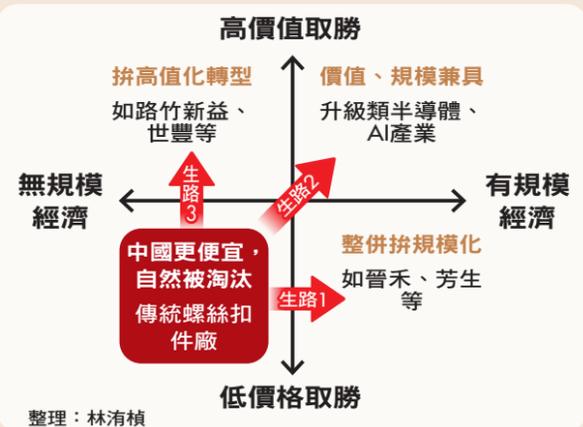
3張圖篩出下個危險產業

文·林海楨 攝影·陳宗怡

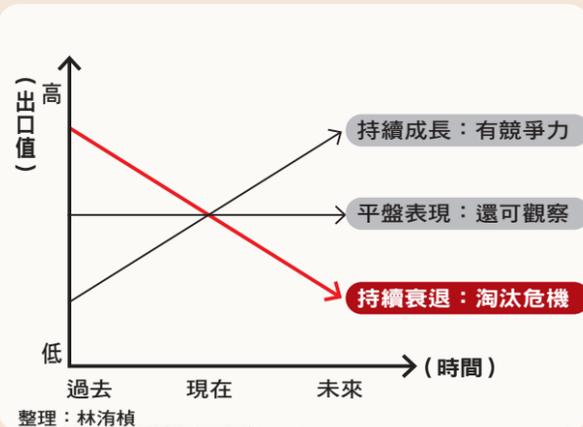
自評3》看加薪力 政府拚提高你我收入，低薪產業難爭資源



自評2》看高值化轉型力 3活路，扭轉低價競爭



自評1》看出口競爭力 持續衰退產業，淘汰危機大



台灣資源有限，產業需求卻無窮，半導體快速崛起，上演護國神山打黃金小鎮的資源爭奪戰。產業存亡的壓力正在與日俱增，岡山螺絲窟的關廠潮只是全台灣產困境的縮影。

該如何認清自己所屬的產業是安全？還是危險？一位國家政策智囊團高層在部會首長的辦公室內，以爆發關廠潮的螺絲業為例，畫出三張關鍵圖，斷定它就是政府眼中，即將被三振淘汰出局的危機產業，而這三張圖分別是出口走勢圖、優勢分析圖、台灣薪資結構圖。

先看出口走勢圖，這張圖就是時間與出口值的變化，重點不在過去多輝煌，而在於未來有沒有成長潛力，非出口產業可用產值走勢取代。而最核心的問題是，從現在這個時間點，往後看未來，你所屬的產業是會上升、躺平、還是下滑？

以螺絲業來說，全球供應鏈破碎化、新勝分為四大象限，當中，又以無規模經濟與低價格取勝的象限最為危險，但台灣螺絲扣件業卻有大量業者處於此區，因此會爆發關門潮。至於全球最大螺絲扣件製造商晉禾集團所處的低價又有規模經濟的領域，雖相對好一點，但同樣有大量中國追兵搶進，仍有風險，因此最好二次進化，想辦法提升產品價值，才能降低風險。

此外，靠高價值取勝，無論有無經濟規模，因為技術門檻相對高，中國追兵要殺到仍有難度，因此金屬中心產業顧問紀翔瀛也認為，這會是更適合台灣螺絲業者生存、相對安全的兩個象限，這裡無論企業是要做大或做小，一個最大重點是，想辦法避開中國競爭市場，才能增加存活率。

政府下一步拚終結低薪 智囊團：解法是放手3K產業走出台灣

最後是台灣薪資結構圖，就是依據薪資高、中、低的人口分布表，台灣政府追求的是從三角形變五邊形，意思是減少最底層低薪工作，讓有中等薪資的中產階級能擴大，簡單來說這裡要拚的就是加薪力。

上述的國家政策智囊團高層強調，對台灣來說，同樣的資源，分給台積電等半導體業，能創造更多高薪工作，促成台灣薪資結構改變的新動力，但類似螺絲這類危

競爭對手出現，中國傾銷搶單衝擊難解等，別說想維持產值上升，甚至連躺平都很難，就是很明顯處於喪失競爭力，正在下滑的危機產業（見左頁左圖）。

出口走下坡不只螺絲，還有3產業 往高價值市場走，才有勝算

然而，根據二〇二四年一到九月台灣出口情勢分析數據，當前處於下滑走勢，且短期仍看不到反彈的產業，不只是今年前九月出口衰退約七%的螺絲業，還有自行車同期衰退三四%、太陽能電池模組逾二九%、工具機近一八%等。

反觀相對安全的非半導體產業，則有前三季成長八〇%的資通訊與視聽產品、成長一八〇%的電腦及其附屬產業、成長三〇%的儲存媒體業等。

再看優勢分析圖，該圖則以有經濟規模、無經濟規模、高價值取勝、低價格取勝、辛苦、骯髒且無力加薪的3K產業，只會擴大低薪問題，無法讓台灣更好。所以他認為更好的解法，是放手讓這些低薪的3K產業，走出台灣，去越南、泰國等國家找新機會，一方面，現在他們要釋出廠房、土地、人力，會有半導體、高科技業願意接手，透過資產變現，企業主能獲得不錯的退休金，還想拚搏的新生代也有到海外設廠一搏的本錢。

事實上，上一波台商西進中國的產業出走潮，所釋放出的資源，正是養大台灣資通業、科技業的重要發展空間，結果到中國的台商賺到錢，台灣也培養出更具競爭力的產業，這是產業的二次翻轉，雖然殘酷，但「這沒什麼不好，不是嗎？」他反問商周說。

對此，在第一線的高雄市經發局長廖泰翔雖強調說，所有產業勞工都是高雄市民，身為地方政府一定是想穩定就業、穩定產業，包括螺絲等所有基礎工業都是，但他也明白現實的殘酷，因為「並不是國家、政府做的選擇，都是市場在做選擇。」廖泰翔說。

也就如此，更殘酷冷血的跨產業淘汰賽已開跑，連政府高層都認同，天助自助者是關鍵，不想滅亡，唯有先起身自救，做好準備，才有望獲得援助、倖存下來。

大成鋼

成立：1986年

創辦人暨總經理：謝榮坤（圖）

主要業務：不銹鋼管、不銹鋼板、百葉窗等製造、加工及銷售

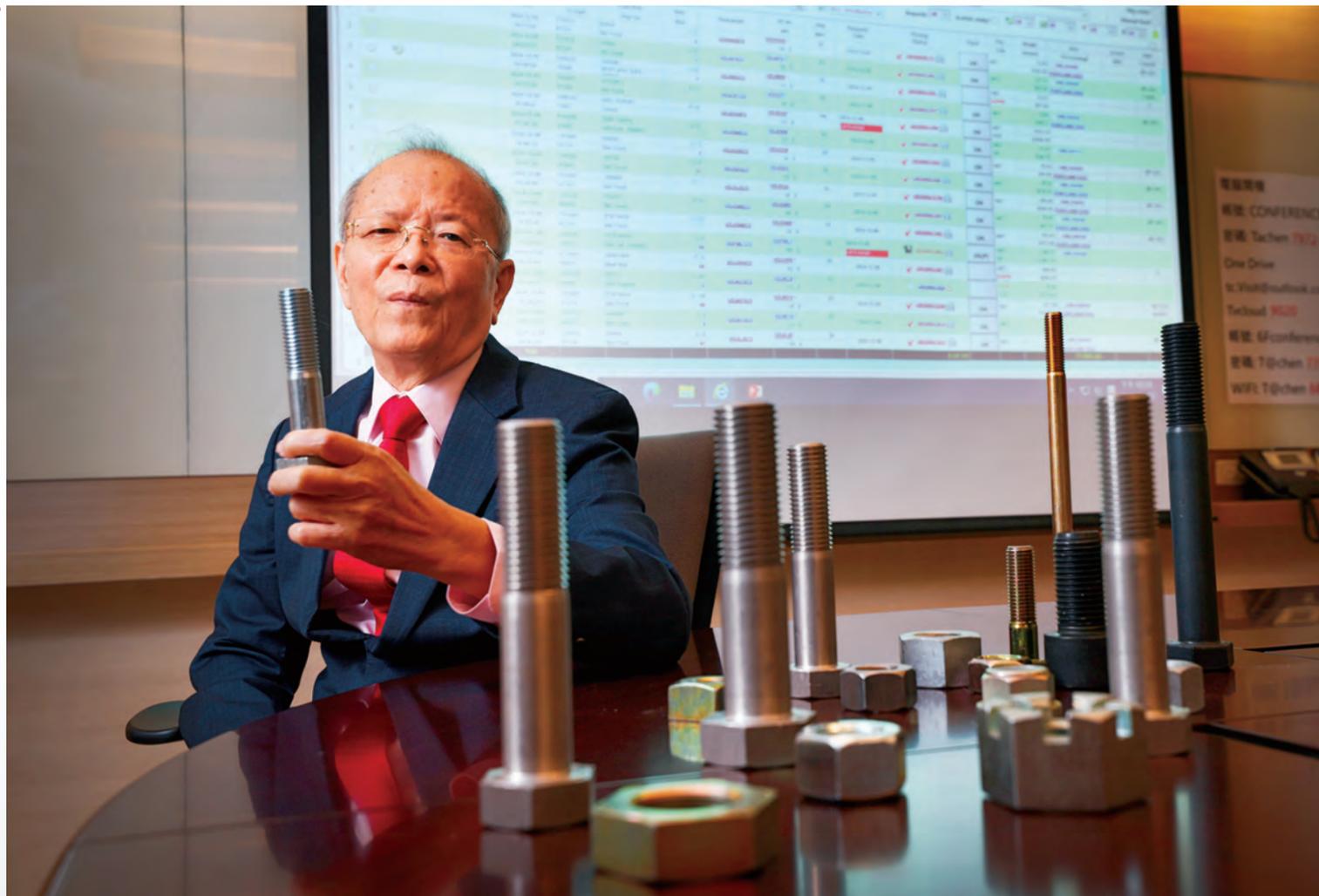
成績單：2023年營收近1,013億元；2024年景氣衰退下，旗下大國鋼前3季仍有逾33%高毛利率

地位：美國最大鋁捲板通路王、旗下大國鋼靠購併成為美國最大扣件通路商

去中間化、自營通路
一條龍產銷整合開出新活路

類型	傳統模式	一條龍模式
做法	只做生產製造，銷售全靠中間商全球搶單	合資購併通路自營，如同統一擁有統一超商的產銷整合優勢
成本	中國原料成本比台灣低至少15%，中鋼原料不降價，台廠就無計可施	多出「去中間化」等利潤，會更有勝算
生產	隨機訂單，型號複雜，難規模化生產且庫存多元難管	計畫生產型訂單，可一次量產，具規模化且庫存單純易管
銷售	靠中間商了解客戶需求，易誤判形勢，且難逃砍價壓力	掌握上架權，客戶需求即時掌握，精準生產、減少庫存壓力

整理：林海楨



大成鋼總經理謝榮坤認為，台灣螺絲低毛利困境解方就在他背後大國鋼的美國通路商平台，台灣只要買對通路經營，就有望脫困。

只拚製造打不贏紅色供應鏈 大成鋼總座：快購併通路

文：林海楨 攝影：楊文財

台灣是製造強國，就連平凡無奇的小螺絲在台灣人手上，都能變出口量全球第三大、最高峰年出口金額逼近一千九百億元的螺絲王國。

可惜的是島國缺乏自然資源、市場，面對土地、人力資源都充沛的中國，陷入光原料成本就比別人貴一五%以上的困境，又碰上了東協國家崛起搶單，讓黃金小鎮

爆發了團滅危機。除了製造端精進拚到底，是否有別的路？

大成鋼創辦人謝榮坤認為，問題的解方藏在通路端，「台灣怎麼弄都是製造，都是供應鏈，沒辦法解決問題，必須是從通路端下手，尤其螺絲扣件業這類的傳統產業。」他說。

**製造整併通路，發揮一條龍優勢
拉高利潤外，還能從源頭掌握訂單**

他認為，危機當頭，才逼著傳產轉型升級，恐緩不濟急，而且只靠提升製造力，就想要拚贏中國紅色供應鏈，勝率有限。因此，這位美國市占率達六成的最大鋁捲板通路商王大膽建議，陷入團滅危機的傳統產業可以考慮揪團成立產業合資公司，集眾人之力，去主要市場購併通路

商，靠製造結合通路，就如同統一集團擁有統一超商，發揮一條龍的產銷整合優勢，有機會解決螺絲業的燃眉之急。**成本上**，去中間商省下的利潤空間，會比純拚製造利益更高。根據大成鋼估算，以美國不銹鋼管為例，台灣製造商在不含原料採購成本下，生產成本每公噸是四百七十五美元，這就是能助攻製造商拉高利潤的空間所在。

生產上，由於自己可從源頭掌握訂單，從隨機生產有機會變成計畫生產，帶來一次性大量生產的規模化效益，創造更高毛利率。以大成鋼與晉禾、芳生、東明等螺絲大廠合資成立的大國鋼為例，就有股東的四成產能，是來自大國鋼的計畫性生產訂單。

銷售上，直營客戶，能精準掌握需求，除了避免誤判情勢的風險外，庫存壓力也能降低。事實上，這一波螺絲扣件業的出口衰退，很大的原因就在於疫情解封後，台商透過中間商接單，無法了解第一線的狀況，所以不只歐美客戶的過度下單、重複下單導致市場庫存大增，難以去化，甚至還有業者是因為誤判狀況，加碼擴產線，



大成鋼提供

■大成鋼旗下的大國鋼美國通路商物流倉庫中，美籍員工正忙著出貨，大成鋼高層透露，雖然當地螺絲扣件需求萎縮，但也有同業被淘汰，是逆勢搶市占的好時機，一定要把握。

最後反而落得加速關門的淒慘結局（見八十一頁表）。

深耕台灣螺絲扣件業的金屬中心產業顧問紀翔瀛指出，這種產業集團採取合資公司進行通路購併的好處，就是加入的股東，一方面能享受通路利潤，同時對於通路上架費等有一定的話語權。

另一方面就能有供應自家通路商品的計畫性訂單利益，能獲得比單靠製造更好的利潤，自然企業存活率大增。

傳產收購通路有成功先例！

全球窗簾王繳出比肩台積電毛利率

台灣傳產收購通路不乏成功案例，全球窗簾王億豐二〇〇八年在美國市場疲軟的逆風中，不願意向通路商低頭降價，採取下市收購策略，億豐董事長粘耿豪就曾透露指出，下市除了想整合原在家族名下的中國東莞工廠外，就是在美國進行更完整的通路購併，藉以進軍一年約有四十億美元市場的客製化窗飾產品布局。

最後億豐耗時七年後，挾高毛利自有品牌與北美通路重新上市，擊

敗全球龍頭亨特道格拉斯稱王，當時就有超過二十年北美窗簾業務經驗的台灣貿易商說，「億豐是第一個在美國建立通路的亞洲業者。」

此後，這家成功整合製造與通路的窗簾龍頭，還在二〇二二年繼續砸錢買進紐西蘭通路商百分百持股，繼續強化通路布局。

億豐明明身處最傳統的窗簾業，歷經數年的磨合優化，在今年第三季繳出比肩台積電、逼近五九%的超高毛利率，不只證明製造整併通路是可行之道，也證明傳產業者只要肯下苦工，一樣有可能與半導體業者同樣賺錢，並有能力加薪，成為能幫助台灣改善低薪的贏家產業。

業者擔心購併外企失敗率高

望政府帶頭做，降低整合難度

只不過從過往經驗來看，台廠大手筆購併海外企業的失敗率高，包含佳世達、成霖、宏碁等大廠都有過慘痛經驗，因此綜合多家螺絲廠的看法。他們認為這是可嘗試的可行之道，但期待有政府帶頭入股，一來可增加公信力，降低整合難度，二來相對有辦法請到有購併通路經驗的產業大佬操盤，也能降低進場風險，相較於民間業者自行揪團會更有成功機會。