

面對這波不景氣， 企業營運者如何 應對挑戰？

隨著疫情已經差不多告一段尾聲，全球產業都殷切期盼市場景氣能快速回穩以及供需可以盡快跟上產線腳步，以邏輯來推測也理當如此，但實際情況果真如此嗎？現階段的市場看起來似乎浮現出不一樣的聲音。

根據惠達近期實際探訪幾家指標性的工廠、貿易商和設備業者所獲得的回饋中發現，2023 年第一季有些台灣扣件業者的表現似乎跟這樣的目標有一點背道而馳，沒有坐享疫情趨緩應該產生的營收紅利。不少企業主表示，目前手邊訂單的表現不如預期，不只新的訂單沒有看到顯著提升，甚至連去年已經到手的舊單在某些客戶要求砍單或暫緩出貨下也減少了大約 25% 的幅度，經營上可說是相當辛苦。有些業者甚至悲觀地表示這一波不景氣可能要等到 2024 年年中才有可能出現曙光。不過，在此之前，一向兢兢業業苦幹實幹的台灣扣件業者難道就只能坐以待斃嗎？

綜觀過去台灣扣件產業的發展，2018 年前出口處於強勢，2020 年因疫情爆發導致歐美產線暫時停工、市場需求急凍又急轉直下，之後需求再次反轉回升，客戶狂下急單出貨需求暴增。不幸的是 2022 年又因為俄烏戰爭爆發連帶影響國際海運和相關原物料成本暴漲。儘管各項成本壓力驟增，產業供需不斷起落循環，我們還是時有耳聞某些業者在不同的階段藉由適當的成本管控策略在市場逆境中盡可能地維持獲利表現。因此，與其深陷於苦惱訂單不佳的泥沼，企業經營者何不換個角度思考是否能藉此一波市場不景氣，透過不一樣的思維和做法把挑戰化成能幫助自身邁向成長和永續發展的助力，或許這將是企業此波進行改革並在未來爭取到更多訂單的大好機會。

為此，我們綜合了許多成功前人的經驗和做法，大略歸納出幾個或許可供現今扣件企業經營者參考並且能加速建構未來企業永續經營發展之路的建議：

- 1. 時刻注重身體健康** - 經營者擁有健康的體魄，才有辦法備足充分的體力和精神協助企業度過每一次的困難和挑戰，因此注重養身、規律作息運動、健康飲食和定期身體健康檢查絕對是不二法門。若是經營者本身時常病痛纏身，又怎麼能有多餘的時間和心力來思索公司的經營布局和帶領旗下員工勇往直前。
- 2. 平常心樂觀看待事物** - 產業的發展本來就不可能一帆風順、事事如意。過去幾年來國際市場曾出現過美元大貶、中國市場的開放、中東石油危機、亞洲金融風暴、SARS... 等重大事件，在產業的發展進程中盪出許多漣漪。企業掌舵者若常常因突發挑戰而暴躁易怒，反而容易在急需做重大決策時喪失冷靜思考的能力，最終適得其反。因此經營者要學會去適應這些逆境，能做多少算多少，以正向樂觀的態度來面對眼前的每一項荊棘挑戰。
- 3. 妥善控管財務現金流** - 暢通的現金流是影響一家企業能否源遠流長的要素之一。尤其是很多企業為了進行投資或擴大運作，往往會向銀行進行長期或短期的借貸，這些部分在景氣不佳時，可能會因為現金流控管不當導致周轉不靈，進而倒閉。所以企業主平時就應對企業本身的財務和現金流有充分的了解與妥善控管，並在必要的時候進行彈性的調整和操作。



4. **多留意政府補助方案** - 不若一些大型財團財力雄厚資源豐富，台灣扣件業者因多屬中小企業，要做轉型或鉅額投資往往需要外部的補助和資源挹注才有實現的可能。目前像是工業局、國貿局、金屬中心等很多政府單位都有針對扣件業者當前所面臨的升級轉型、員工訓練或投資設廠提供許多補助計畫和振興方案，甚至是一些大專院校等相關科系或機構也有能力提供相關技術研究合作。業者不妨評估自身需求，善用這些管道盡可能獲取更多資源，方能更快提升自身的國際競爭力，加大與其他競爭者的發展差距。
5. **定期拜訪 / 聯繫老客戶** - 企業營運想要長久穩定，光仰賴是否有新訂單絕對不夠，所以想辦法留住老客戶是必要的。透過與老客戶的定期聯繫，企業也能順勢掌握市場動態和產業需求，研發新技術和產品，進一步向客戶爭取更多新訂單的機會。如同前述，縱使市場時機如何看壞，還是有企業有辦法在逆境中發掘商機甚至大發利市。大家務必保持信心，在熊市中也能努力翻轉締造另一波牛市。
6. **關注新商業模式的產生** - 很多新的觀念和趨勢的出現都可能造成扣件供應鏈生態的快速變化，一個不留神可能被其他競爭對手超越。像是近期討論很火熱的碳排查、節能減碳、碳中和、線下轉線上電腦化下單...等議題都預示著產業未來的發展趨勢，企業主絕對要密切關注跟上腳步。
7. **順勢進行員工教育訓練** - 企業訂單多時專注拚業績，而訂單少時正好有多餘的時間可以仔細檢視工廠內各條產線運作是否到位和改善各項客戶服務，同時也能加強員工技能等方面的教育訓練，待景氣好轉時，就能展現更好的實力底氣爭取更多客戶訂單。
8. **強化採購降低成本** - 市場不景氣時，競爭殺價和更多可作為替代的選擇會大量出現，讓很多玩不下去的業者最終黯然退場。因此擁有好的採購議價能力就很重要，經營者也能藉由這些能力大幅降低成本開銷，減輕企業經營壓力。
9. **走向國際推廣行銷** - 面對市場不景氣，企業更應該走進國際市場拓展商機。銀彈足夠的業者在量力而為的原則下可以透過海外擴廠、設廠、採購新設備或投資併購的方式擴大企業規模。另外，也可藉由參加不同區域的國際展會行銷推廣，不僅可與客戶直接面對面，實地觀摩市場現況，更重要的是還能更快速地找到多元的新客戶開發途徑。
10. **趁機覓得好員工** - 勞資對立分歧的問題常在景氣不好時發生，但這也是讓勞資雙方彼此能靜下心來好好思考問題的良好時機。若雙方的歧異透過溝通處理得宜，好員工也會因此更加重視工作機會，勞資雙方也能更加惜緣惜福，共體時艱。

根據筆者以往參展時在會場遇到海外買家的經驗，多數買家主要重視的莫過於品質、技術和服務，而這些都是台灣扣件業者普遍具備的優勢。儘管這一波不景氣短時間內可能讓一些業者對未來感到徬徨憂慮，但只要企業經營者能在這階段扮演積極領導的角色，帶領員工把逆勢轉變為優勢，在競爭對手仍在自怨自艾時順勢超越，以台灣扣件業數十年來所累積的強健發展體質和國際客戶的信賴，相信必能度過一波又一波的難關，迎接未來的成長榮景。 ■

撰文：惠達副總編輯 張剛豪 著作權所有：惠達雜誌

