2026 年度扣件產業領袖專訪：

Brighton-Best International（BBI）

著作權所有：惠達雜誌／撰文：副總編輯 曾柏勳

隨著 2026 年即將進入尾聲，今年對全球扣件產業而言，不只是另一個經歷景氣起伏的年度，更是產業版圖出現重大變化的一年。回顧 2026 年、展望 2027 年，我們認為，全球產業界有一些值得特別關注的聲音。

因此，惠達特別在這本年鑑推出「年度扣件產業領袖專訪」，並邀請了美國扣件通路龍頭 BBI 公司接受獨家專訪，分享他們對 2026 年市場變化的第一手觀察，以及對 2027 年全球市場、供應鏈與產業發展的前瞻觀點，為全球扣件產業帶來深度洞見。

專訪 Brighton-Best International（BBI）總經理 Jun Xu 先生

關於 BBI

「BBI 是全球規模最大的扣件批發商之一，業務據點遍布美國、加拿大、澳洲、紐西蘭、英國及巴西。我們的核心產品是扣件，但過去幾年也大幅拓展產品線，涵蓋個人防護裝備、手工具，以及各類工業耗材等多元工業用品。

BBI 的目標不只是成為規模最大的批發商，更重要的是成為全球最優秀的工業產品批發商。要同時做到規模最大、表現最佳，極具挑戰性。這兩個目標往往彼此衝突，而規模最大的企業也很少同時是各方面表現最優異的企業。然而，我們仍會每天持續努力，尋求兩者之間的平衡，朝這個目標邁進。」



▲ 左為 Peggy Hsieh，右為 Jun Xu 總經理



關於 Jun Xu 總經理

「我目前擔任 BBI 總經理。我和太太都已在 BBI 服務 18 年，自 2008 年大成鋼與機構投資人共同收購 Brighton Socket Screw Manufacturing 以來，我們便一直與公司共同成長。在加入 Brighton Best 之前，我們兩人都曾任職於金融與管理顧問產業。

Brighton Best 的歷史已有 100 多年。第一家 Brighton 門市於 1925 年在美國俄亥俄州辛辛那提成立。我們對公司的願景很簡單：過去，我們仰賴前人的努力才有今天的成果；未來，我們也將成為下一代公司領導者的前人，持續努力，確保公司能再延續 100 年。」

▶ BBI 視野：在動盪的世界中，「穩定」與「更貼近客戶」才是新價值。

Q1. 回顧過去幾年，哪些重大發展重塑了全球扣件產業？這些變化與前五年的情況相比，有何不同？

A:「過去 5 年，整個產業發生了劇烈變化。如果以 2020 年為分界點，回頭比較 2020 年前後各 5 年的情況，**2020 至 2026 年的變化幅度遠遠超過 2015 至 2020 年**。自 2020 年以來，我們經歷了抑制需求的 COVID-19 疫情，接著是疫情帶動的需求激增，隨後又面臨貿易戰（關稅）、另一場擾亂物流與油價的中東戰爭，如今則迎來可能改變一切的人工智慧。回想 2015 至 2020 年，我唯一記得大家關注的焦點就是鋼材成本與匯率。**展望未來，我們相信，這樣的變化速度不僅會持續，還會進一步加快**。」

Q2. 2020 年以前，成本效率與可預測的交期是全球採購的重要考量。供應鏈管理的核心邏輯如何改變？從“精準供應，追求效率”(JIT) 轉向“預備充足，確保安全”(JIC)，對扣件產業而言又意味著什麼？

A:「**2020 年以前，我認為全球供應鏈模式可以用“精準供應”(Just in Time，JIT) 來形容**。在 JIT 模式下，距離並不重要，效率才重要。只要成本與品質最佳，且交貨前置時間可以預測，成本與交期最具優勢的工廠或國家，就能夠穩定地贏得訂單。JIT 的終極目標，是打造從生產到消費過程中效率最高的供應鏈。

然而，JIT 模式的基本前提是穩定與可預測性。需求預測、供應能力、海運物流、地緣政治等一切因素，都必須保持穩定，才能進行準確規劃。**但正如我們在 2020 年之後所看到的，世界並沒有變得更加穩定。如今，我們受到地緣政治、關稅、物流安全風險、燃料成本高漲等因素影響，而這些只是其中幾項**。」

Q3. 隨著供應鏈安全與韌性日益重要，扣件供應商應如何因應 JIC 模式的興起？除了成本、品質與交期，製造商還能提供哪些額外價值，協助客戶因應不確定性？

A:「如果我們觀察 **2020 年之後的世界，最能描述當今全球供應鏈的模式就是“預備充足” (Just in Case，JIC)**。在 JIC 的世界裡，事情不再那麼容易預測。在這樣的環境中，價格的重要性不如穩定性。友岸外包與近岸外包成為降低風險的重要趨勢。各國會增加國內製造，以確保具備生產關鍵零組件所需的本土產能與技術知識。JIC 的終極目標，是透過增加備援能力與供應鏈安全性，打造一個更加穩定的世界，即使這必須付出更高成本。

改變可能令人痛苦，但改變同時也是機會。**在新的 JIC 世界裡，我會鼓勵供應商思考：你還能為客戶提供哪些其他價值？除了成本、品質與交期之外，另一項價值就是保障。身為製造商，你能做些什麼，為客戶提供更大的保障與穩定性？**你能提供的穩定性越高，你與客戶之間的合作關係就越有價值。」

Q4. AI 正快速發展，並日益影響商業與產業。從您的角度來看，AI 的基本運作原理是什麼？我們是否能從其運作機制中，理解它的潛力與限制？

A:「AI 是一個快速演進的領域。若要理解 AI，就必須先了解它的運作機制。從根本上來說，AI 是一種數學演算法。這套演算法的功能，是以最高機率提供最佳答案。可以**將它想像成輸入（問題）、演算法（神經網路），以及輸出（最佳猜測答案）。在產生最佳猜測答案後，AI 會請使用者給予回饋（正面或負面的反應），再將這些回饋傳回演算法，以改善未來的回答。**

如今，AI 神經網路可以擁有超過 1 兆個連結，而人類大腦約有 400 兆個連結。AI 神經網路是數位系統，依靠電力運作；人類大腦則是生化系統，依靠代謝化學反應提供能量。然而，即使我們了解人類大腦的運作機制，例如神經連結的數量，以及為大腦提供能量的化學反應，但我們仍然不知道自己如何形成個性、如何儲存記憶，以及如何產生情緒。如果從機制上來看，我們彼此都非常相似，那麼為什麼每個人卻又如此不同？當今的 AI 也是如此：**我們在機制上了解 AI 運作，卻並未真正理解它究竟是『如何』運作的**。」

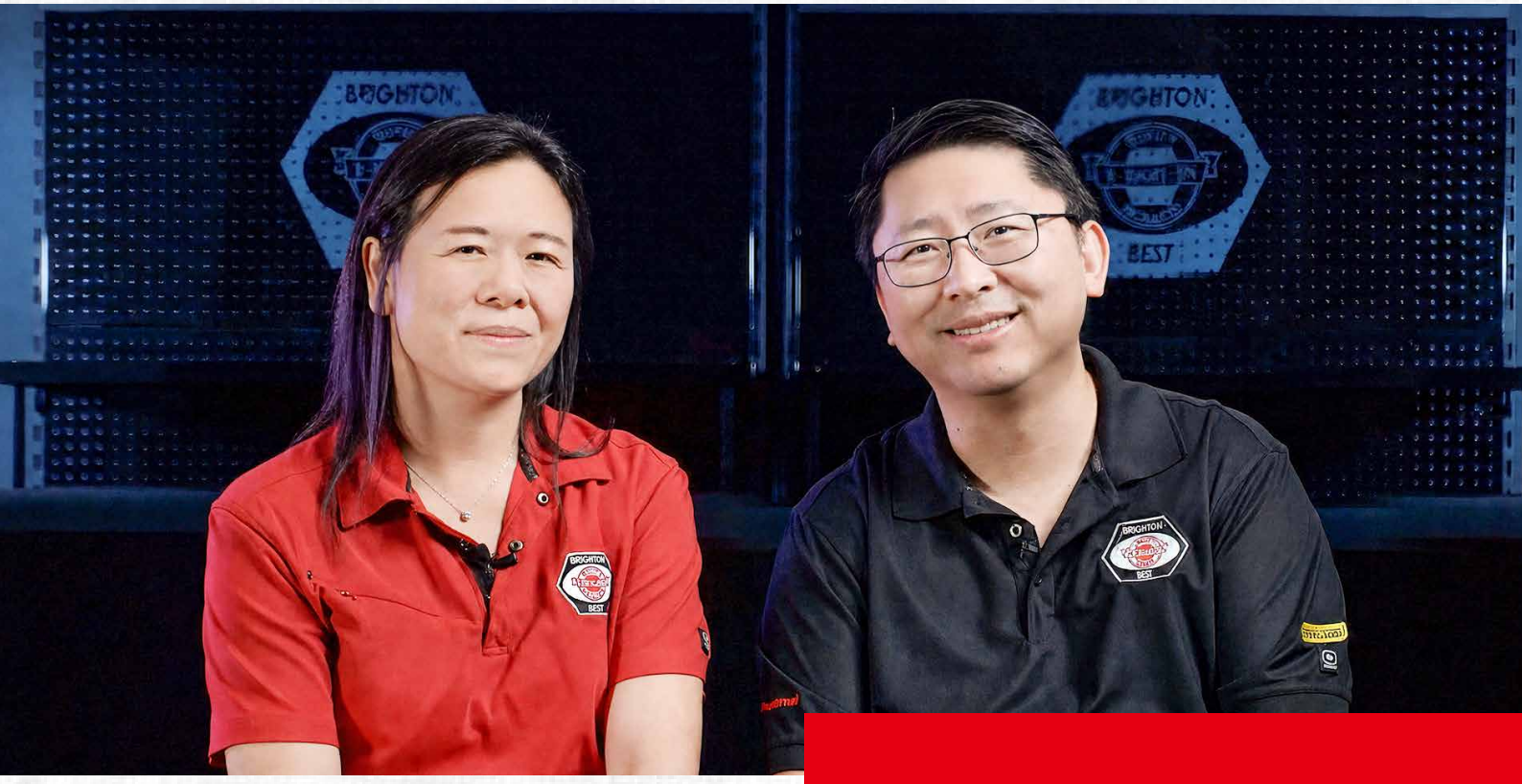
Q5. AI 能處理大量資訊，但其成效取決於可取得的資料。您認為 AI 最能發揮效益的領域有哪些？為什麼在需要高度專業知識的領域，專家仍可能具有優勢？

A:「當今 AI 的實際情況是，由於它追求的是以最高機率給出正確答案，因此**如果有大量資料可供學習，它很可能就能提供非常好的答案**。以家庭醫師為例，AI 很可能會成為比多數家庭醫師更優秀的家庭醫師，因為人類家庭醫師只能依靠自身所受的教育，以及一生中有限的經驗。AI 家庭醫師則可以研究所有醫學歷史與過往病患紀錄，針對常見疾病提供更全面的診斷。

然而，AI 可能不會是非常出色的專科醫師。**如果遇到一種罕見疾病，而相關研究資料並不多，AI 可能就無法提供很好的診斷，因為它缺乏足夠的資料來學習，進而做出準確判斷。在這種情況下，人類專科醫師可能是更好的選擇**。」

Q6. AI 能讓知識更容易取得，也能協助人們解決各種領域的問題。然而，面對扣件這類產品，企業應如何平衡 AI 帶來的好處，以及產業專業知識與專家驗證的重要性？

A:「當今 AI 的實際情況是，它可以讓每個人在每個學科領域都成為 B 級學生。這是一件很棒的事，尤其當你從未做過某件事時，例如修理自家的車庫門，AI 很可能就能提供非常好的解決建議，或是推薦能夠幫你解決問題的人。然而，如果你想在任何領域成為 A 級學生，就必須具備專業知識。**扣件是關鍵零組件，就扣件及我們產業所需的專業知識而言，最好由人類專家檢查並驗證 AI 的回答，而不是將 AI 當成最終解決方案。**」



Q7. 商業活動向來涉及市場、國家與文化之間的連結。在地緣政治不確定性、通膨與營運成本上升的背景下，您認為未來十年全球商業關係的樣貌將如何改變？

A:「**商業的本質始終是搭建橋梁**。它關乎連結不同國家、文化與人群，讓彼此欣賞差異、尋找共同點。機會正是來自這些差異。想想看，有多少企業的商業模式，就是將某個地區流行的事物帶到世界另一個地方，例如把台灣的珍珠奶茶帶到美國，或將星巴克帶進亞洲等等……。

然而，**未來十年，變化的速度將會加快。地緣政治的不確定性將會增加，通膨與利率上升也將推高營運成本。搭建這些橋梁很可能會變得更加困難，成本也肯定會更高。**」

Q8. 在日益不確定的商業環境中，扣件企業應優先採取哪些策略，以強化客戶關係、維持競爭力並為未來成長做好準備？您認為產業將出現哪些新機會？

A:「如果我們未來必須在這樣的環境中經營，那麼比以往任何時候都更重要的，就是**更加貼近客戶**。建立穩固且長期的合作夥伴關係，未來只會更加重要，而不是變得不重要。要更充分與客戶溝通，分享你所觀察到的情況，以及你所需要的支持。努力尋找彼此都能接受的折衷方案。**當世界越不穩定，就越要透過提供更高的穩定性來提升自身的價值主張**。機會一直都在，而變化速度的加快，很可能意味著扣件產品的需求也將隨之增加。」 ■