



寧波鼎談

文 / 劉仁傑老師

2001-2年間，調查台灣工具機企業的滬杭甬地區據點與協力體系發展，到過寧波兩次，對於金豐機器投資的金豐(中國)機械工業有限公司(以下簡稱寧波金豐)，情有獨鍾。6月初，我串連了寧波、溫州與廈門的行程，協同友人津川禮至社長訪問曾盛明總經理，在寧波金豐展開了精采對話。

寧波金豐位於鎮海經濟技術開發區，1994年10月設立，即將屆滿20週年。2013年營業額10.1億人民幣，剛好是上次訪問(2001年)時1.01億的10倍。寧波金豐與濟南第二機床廠、江蘇揚力並列為中國三大沖床企業。如果說寧波金豐的第一個十年發展的關鍵辭是技術育成，闊別十年之後看到的則是產品創新。

從技術育成到產品創新

回顧2001-2年的往訪，留下最深刻的印象是機械加工。基於當時大陸協力廠不具精密加工能力，三十多台的大型工具機，奠定了生產基礎。在產

量有限情況下，加強活用廠內既有設備及人力，向外接單加工，成為重要營收，平均每月承接金額達到30萬人民幣。

12年之後，即使加工產能大幅擴充，仍然無法滿足本身需求。不僅所有的機台都進行內製需求，目前外包加工廠商亦已達18家。而整個外包協力廠、外購零組件廠商總計達288家，內外組合已經能夠滿足產品差異化或品質穩定之需求。十年來加工設備沒有增加，充分反映了大陸華東地區機械產業群聚之形成與成熟。

寧波金豐雖然擁有650名員工與8萬平方米廠區，產能仍供不應求，小型機移動到隔壁新設的金豐精機。就我們在原有廠區的觀察，目前產品具備三項創新。

第一，大型化汽車生產線。我們在裝配廠區看到的幾乎都是大型機種，特別是汽車用的大型鈹金沖壓生產線。這個約由6個大型沖床所組成之系統，外型十分壯觀，售價亦達6-7千萬人民幣。拜大型產

線之賜，汽車客戶占營業額達62%，已經大幅超過傳統金屬件之客戶。

第二，聯手日本精進技術。近年，寧波金豐與IHI、Yamada Dobby策略聯盟，不僅在技術上得到突破，產品也順利銷往日本或日系海外工廠。在合作模式上，靈活因應客戶的期待，包括兼採OEM與雙品牌等。這些合作對日本企業，達到活用金豐資源、降低生產成本效果；對金豐集團而言，則具備提升技術能力、提升總體競爭力效果。

資訊化服務創新

第三，資訊化服務創新。2014年4月23日，當地的鎮海新聞除報導寧波金豐去年繳稅超過6千萬人民幣，持續列名鎮海區十大納稅企業之外，特別介紹其最新銳的資訊化服務創新。媒體提及內容包括：手機結合整廠的及時管理、智能看板、用二維碼連結規章制度、標準作業流程與產品資訊、以及產品裝設SIM達到WiFi

功能等。

現場組裝中的WiFi功能產品，是金豐與寧波大學產學合作的一項成果，自然成為當天重要話題。曾總經理認為，WiFi的擬人化，將使機器的實際運作狀況獲得全面掌控，特別是溫度、壓力、電流等。換句話說，金豐將與使用顧客同步掌握機器狀況，甚至在故障發生之前，就連絡分布在全中國的40輛售服車，直接就近趕往服務，達到預防故障效果。他認為，更值得關注的是透過WiFi取得的巨量資訊，具備因此衍生顧客價值的價值創造潛力。

我特別在討論中分享了日本小松(Komatsu)在建設機械上裝設KOMTRAX，在顧客價值創造上的策略意義。這個系統不僅讓使用者的設備狀況得到保障、能預防失竊，使得小松的黃色機器成為高附加價值的象徵、在中古機械市場依然熱賣，甚至創造出全新的顧客價值。譬如，2000年代後期小松率先從中國大陸推出油電混合機種，就是因為知道中國建設機械幾乎都是24小時運作，油料費用所佔比例極高。這項比顧客還了解顧客的策略性機種推出，被譽為是從使用價值觀點提供競爭優勢產品的最知名案例，原始資訊來自KOMTRAX

的巨量資訊。

我們樂觀期待寧波金豐的資訊服務化創新，特別是從巨量資訊發展出全新的顧客價值。新進轉換跑道來到寧波金豐的台籍幹部黃康禮，正從基礎開始參與，迎接這項工作的挑戰。

我們也讀到當地媒體報導金豐與德國西門子的策略聯盟。透過這項聯盟，金豐從西門子的客戶，轉為對使用顧客製造設備租賃的財務合作夥伴，跨出聯手耕耘中國市場的第一步。

發展跨國聯盟經濟

這次在寧波，我介紹了津川社長與曾總經理認識。津川製作所是馬達、減速器、線型促動器的領導廠商，位於大阪市西成區，員工約40名，營業額約3億日圓，是金豐的間接客戶。考量國際分工，目前在台灣(彰化)與中國(常州市)設有委託據點，寧波廠則正從製

造據點轉型為銷售據點。

IHI、Yamada Dobby與西門子的聯盟，讓金豐開始感受到聯盟經濟效果。台灣的委託經驗，以金豐為代表的大陸台商網絡，似乎也給津川社長許多啟發。他認為，大企業間的國際聯盟關係已經日漸成熟，中小企業的發展空間仍然非常大。

津川社長說，自行開發設備能力、特殊素材，以及馬達中極為重要的粉末冶金燒結製程，大阪週邊非常具備競爭力。大阪的中小企業應該經由台灣，進行資源互補，積極降低高階產品的成本，並尋求透過台商銷售網絡賣進中國大陸。他提議在今年秋天率領一批大阪的中小企業經營者到台灣交流，尋求我的協助。我答應於取得相關資訊後，思考給予協助的可能性。



左起黃康禮、曾盛明總經理、作者、津川禮至社長