



## 常州豪爵鈴木

文 / 劉仁傑老師

對常州產業的關注始於1990年代，當時一位中國大陸主管產業的官員極力推崇台商常州光陽。後來因為與台中精機的產學合作，2010年我派遣研究生研究了七家提出客製訂單的顧客企業，其中包括了常州豪爵鈴木。最近受到在常州生產小型馬達的大阪中小日商邀請，今年2月底首次訪問了常州。

此行雖然被貫穿常州市區的兩條京杭運河所深深吸引，本文先聚焦在20年前就關注的摩托車產業。特別是記錄2000年以降大陸機車產業邁向成熟的劇烈競爭過程，2010年前後競爭勝利組「常州豪爵鈴木」的競爭力如何形成，台灣工具機扮演著何種角色，以及工具機企業顧客價值創造上的意義。

### 在三大摩托車群聚設立生產基地

1999年中國摩托車成為全球最大生產國暨輸出國的同時，包括日本與台灣等外商，以及大陸當地主流企業，全面進入虧損。仿製充斥、產能過剩、以三線城市與鄉村為主力市場，蔚為主因。2000年日本本田宣布與海南新

大洲合資，同時遷往上海，堪稱轉型代表。這也使得從江蘇到上海的長江三角洲，與重慶、廣東(江門與廣州)並列為中國摩托車三大產業群聚。

豪爵控股(又稱大長江集團)是以摩托車產業為主，旗下擁有多家獨資或控股的子公司，先後在廣東江門、江蘇常州、重慶江津創建了三個摩托車生產基地，現有員工超過1萬人。2010-12年的全盛期，年產超過三百萬輛，不僅是中國最大的摩托車集團，產量相當於當時第二、三、四名的總和。近數年本田新大洲集團急起直追，兩大集團已經旗鼓相當。根據業者推估，2015年兩個集團總產量都在兩百萬輛左右。

常州豪爵鈴木摩托車有限公司(以下簡稱常州豪爵)是豪爵控股的常州據點，成立於2006年，與世界知名企業日本鈴木共同出資興建，鈴木持股40%，大長江集團持股60%。以產銷摩托車整車及發動機為主營業項目，滿足大陸內需市場、出口國際市場。投資規模達20億元人民幣，總占地面積80多萬平方米，惟全盛期使用面積仍未及廠區的一半。全盛期職工人數超過2000人，目前約為1800人。

從江門起家，聯手日本鈴木，在三大產業群聚均建有重要據點，在常州擁有的龐大建廠預定地，在在說明大長江集團的雄厚野心。

### 聯手台中精機的客製策略優勢

常州豪爵設立之初，大都使用日本設備。



精度與實用性，確實不是台灣、韓國與大陸廠商所能比擬。然而，從性價比角度，就有非常大的爭議。這正是台灣工具機企業的機會。

常州豪爵指出，集團在初次購買機台時，台中精機在眾多競爭者中脫穎而出，這個關係從江門延伸到常州。台中精機勝出的主要原因，在於產品價格適中，總體性價比領先日本企業。第二個原因則是銷售與服務人員的用心周到。這兩大原因，使台中精機成為他們對台灣工具機的唯一選擇。單單常州據點就有50台立式MC、8台數控車床與3台臥式MC。從2000年開始，雙方互動已經16年，整個集團所擁有的台中精機機台合計則超過300台。

我意外發現，相同情形也出現在大陸的工具機廠。在鑽孔與攻牙方面，北方紅旗成為他們唯一的選擇，客製策略非常類似。

常州豪爵不諱言，在最核心的發動機五大零組件，亦即引擎箱、蓋、汽缸、汽缸頭、曲軸，他們遠比台中精機了解、提出完整的規格書，台中精機只是協助代工或改造。代工的客製內容非常多樣，包括：精度改善、加裝光柵達到檢測與回饋功能、加裝第四軸促使轉位到位、加滑道提升加工連結效率、控制器面板提升管理效率、油水分離、自動門、冷卻液循環或節能、管路合理化等，合計達十餘項。改造則以臥式加工機Vcenter-H400為代表，係配合生產佈線需要將原有的Vcenter-H500進行縮小改善。

實際觀察這些使用中機台所展現的需求效果，說明了解決方案的寶貴價值。常州豪爵的技術能量，是活用設備廠客製策略優勢的關鍵。

同時，台中精機在以下兩點，得到了應有的回饋。首先，平均價格估計提高50%以上，辛苦得到了「勞務價值」。其次，習得這些現



場使用與客製知識之後，有機會活用到其他產品，取得更高的「提案價值」。

### 看到Solution Business本質

本文分析顯示，工具機企業非常適合Solution Business。因為在協助不同顧客達成使用需求、賺取「勞務價值」的過程，有許多的學習機會，長期而言，就有能力獲得對本身與顧客極富意義的提案能力。提案能力包括本身的系統知識，以及承接顧客統括委託能力。因此，提供不知道此類解決方案的顧客，具有更高的顧客價值。

對多數的使用顧客而言，工具機企業有兩個不可抵擋的魅力：1.比他們更了解工具機的使用潛力、2.比他們更了解製造現場的發展需求。這兩個特色能否轉為價值，考驗工具機企業的知識轉換活用能力與跨業橫向展開能力。

Solution Business是指不單是銷售產品，同時解決顧客面臨問題，取得高利潤的事業模式。其關鍵在於深入顧客使用現場，解決顧客切身之痛；從顧客價值決定售價，追求雙贏。因此，Solution Business的本質就是一項知識的學習、累積、轉換與活用模式。在忙於進行顧客交付任務的同時，如何思考這個過程的知識管理意涵與事業獲利模式，才是工具機企業維持可持續競爭力的關鍵。