



吉隆坡金海機械

文 / 劉仁傑老師

受到日本武藏大學板垣博教授邀請，我加入國際研究團隊，執行日本科研機構委託的泰馬日系企業研究。這是我個人闊別21年的第二度訪問馬來西亞，直接感受吉隆坡軟硬體巨大變化的衝擊。為了深入理解當地產業社會，我們透過台中精機據點負責人陳川平之協助，考察了吉隆坡華僑企業金海機械(KUM HOI ENGINEERING INDUSTRIES SDN BHD)。

金海機械的第一線觀察，體認到製造業暨工具機市場的劇烈變化。而製造現場從業員所屬國籍眾多、族群融合等對話與觀察，則對支配馬來西亞未來的課題，特別是馬來西亞在東南亞國家的處境，體認深刻。

台中精機的最大展示工廠

金海機械創業於1973年，是機械加工的典型企業，以鈹金加工組裝與金屬零件加工為主。從創業開始即堅持代工製造，堪稱特色。現有員工687人，包括380



金海機械擁有90台的台中精機CNC設備

名來自印尼、緬甸、越南、柬埔寨、孟加拉、印度與巴基斯坦等國的外籍勞工。目前營業額約10億台幣，主力客戶為澳洲知名廠商。

聆聽完簡報即赴製造現場參觀，龐大加工現場的車床與小型加工中心，幾乎全部來自台中精機。統計數字顯示，全公司260台設備之中，VICTOR品牌占了97台。說金海機械是台中精機在吉隆坡的最大展示工廠，應該十分貼切。金海機械特別說明這些設備的來源，一半是向陳川平購買的全新機械，另一半購自中古機台市場。擁有中古機市場的事實說明，馬來西亞製造業淘汰很快，機械加工領域的激烈特別競爭。

在鈹金機械方面則是Amada的天下，清一色來自日本。創業老闆陳金海先生學徒出身，酷愛機械，有錢就投資好設備。基於對機械設備非常挑剔，所擁有的設備幾乎均為國際知名品牌。

參觀工廠之前，為了準備安全鞋與服裝，花費了不少時間。這個過程說明了兩件重要事實。一件是少有安排十名訪客參觀工廠的經驗，我們十分感謝這次難得的機會。另一件是對訪客安全的重視。創業家第二代Kevin說，他們只接待顧客，人數頂多幾位；而包括安全要求、現場改善等企業內部活動或制度變革，幾乎也都是來自客戶的要求或啓發。

金海機械近年面臨非常大的挑戰。全盛期超過700人，幾年前曾經掉到600人，最近極力強化海外客製市場，被認為是穩住競爭情勢的

關鍵。Kevin說出了存續發展的三個關鍵：堅持以外銷為主(80-90%)、提供主力客戶海外據點完整需要、積極接受麻煩與複雜的客製要求；而三者似乎都來自調適馬來西亞的特殊政經環境。

積極調適馬來西亞產業政策

我們發現金海機械員工中馬來人扮演的角色十分稀少，現場以外籍勞工為主力、管理高層與研發團隊則仰賴華人。正因為金海機械是外銷績優廠商，不必受到馬國政府「雇用兩名員工必須有一名馬來人」政策的制約。

馬來民族的不與人爭，加上政策保護，產業界的馬來人老闆相對稀少。一位僑界領袖估計，六成馬來人口的馬來西亞，只造就大約一成的馬來人企業老闆。他說：這一成企業家通常擁有一定人脈關係、主持需與政府打交道的內銷型企業。金海機械的外銷導向，可以有效避免與官方或馬來企業打交道。

陳老闆是移居馬來西亞華人第三代，從加工學徒開始，歷經創業的筆路藍縷時期與事業擴大過程，讓我們印象十分深刻。他們引進近代管理思想，重視經營理念與產品品質，在提升顧客價值上，得到了全新的進展。以目前占營業額30%的澳洲顧客為例，他們在東南亞地區的戶外設備非常多，這些設備的鈹金都來自金海機械。設備鈹金是典型的多樣少量產品、不同產品目的完全不同、精度要求迥異。金海機械積極致力於調適顧客需求，包括設置部分恆溫組裝室等。

在人員募集、商務往來與日常管理方面，金海機械嘗試建立不受馬來西亞產業社會影響的獨特性。而這個獨特性支持他們發展符合顧客價值的產品、提供讓客戶一次購足的滿足感，在競爭上大幅領先其他馬來西亞的企業。



國際研究團隊訪談金海機械陳金海董事長(右3)

當然，產業升級的挑戰情勢依然嚴峻，配合主力客戶在印尼的事業發展需要，金海機械正評估赴印尼設廠的必要性。

產業升級問題嚴峻

我們發現金海機械最近添購了更大或更小的工具機，因應客製產品需求。日商則轉型為製造暨代理銷售廠商，在發展EV等新興產業零組件的同時，代理集團產品的馬來西亞內部市場銷售。這些都不是當初創業或據點籌設的目的，而是因應環境變化的自我調適。因為這類產業發展並沒有結合馬來西亞的產業社會特質，並不容易發展出獨樹一幟的優勢產業。

曾經在1990年代員工超過3,000人的日商TDK吉隆坡據點，目前員工只剩513人，可說是馬來西亞全球型企業的縮影。一位日商總經理對我們說：發展速度比不上泰國、越南與印尼，先進程度比不上新加坡，馬來西亞在東南亞的處境日益艱困。他認為結合油氣工程、航太等當地特色或政府政策產業發展，可能是企業追求存續與發展的重要方向。

國際學者都在觀察，人口三千萬、人均GDP 1萬美元的馬來西亞，能否像1990年代的韓國與台灣一樣，有效突破開發經濟學所主張的「中所得國家發展困境」。