

安拓實業董事長張金清
接任寧波台協第9屆會長。

專訪 寧波台商協會會長

張金清

文 / 林安妮



去年9月20日，寧波台商協會會長張金清初上任時，他在自己的「會長演說」中感性地說道，自己是懷著滿腔熱血上任，始終保持著為全體會員服務的熱忱，努力為協會貢獻自己的一點力量。這三年他有一個大計畫，那就是要做到「四力」：凝聚會員向心力、提升會員企業競爭力、落實會務運作執行力、增加會館利用力。

他說，目前寧波台協會員家數約莫350家，不只是小而美，還是小而強，因為寧波台協是經過當地民政局認證的「5A級協會」，「有證書、有授牌」。這項難得的殊榮不是人人都有的，他有責任維護寧波台協往昔榮光，也有責任帶著會員讓台協發光發熱。

張金清平時話不多，但是卻相當地真性情。他白手起家打造的寧波安拓實業，是在1995年來到大陸，當時的總投資金額約400萬美元，專門生產高檔建築五金件產品，近年並轉型到手工具組套及配件、

汽車用冷鍛零部件等等。2011年，公司規模更加擴大，形成了安拓集團，安拓的總投資與總資產，也各自來到了人民幣5億元與10億元。

他也提到，去年公司決定回台投資，並準備在台灣F股上市，負責籌備這項投資工作的是，安拓第二代年輕接班人張博聞與太太劉芸熏。張金清說，他們都從國外留學回來，更有責任和義務盡所學、所能貢獻家鄉。

5A級台協 四力打拚

相較大陸不少台商協會，寧波台協有一項特殊的榮譽，它是一家經過當地政府認證過的5A台協，這代表台協的規章制度、運作都達到了「模範生」等級。張金清自豪地說，這可是有證書，有授牌的！

去年9月，張金清獲得推選，成為寧波台協新一代掌門人。為了推動會務，他提出了四力目標，也就

是，一、凝聚會員向心力；二、提升會員企業競爭力；三、落實會務運作執行力；四、增加會館利用力。

他說，為了達到四力，第一步就是要擴充台協功能，目前台協成立了諮詢服務委員會、財務管理委員會、教育輔導委員會、公共關係委員會、會員發展委員會、家庭聯誼委員會，台灣青年聯誼會等。

第二步，就是要積極投入四大工作。包括，一、讓會員企業及時、全面的瞭解大陸各個時期發佈的法律、法規，為此，台協每季除了製作期刊、成立專門網站外，還建立了微信公眾平台、短信及微信群發平台等，讓會員透過手機與即時通訊軟體，就可即時週知變化中的大陸法規。

二是，積極走訪會員，同時開辦參觀優秀企業，讓企業會員間可以相互觀摩、學習。張金清表示，台協還會固定舉辦各類講座，並邀請專業機構和專家為已經達到上市、上櫃條件且有意向的企業，進行針對性的輔導，協助企業更上一層樓。

他笑說，會務工作重在一步一腳印，像是，諮詢服務委員會、公共關係委員會或是教育委員會，功能都是定位在解決會員碰到的困難。家庭聯誼會則專辦聯誼，讓會員有家的感覺。另外，像是青聯會，可讓年輕人彼此交流，為企業培養第二代接班人，奠定基礎。

台協第三個重點工作是，要發揮紐帶作用。他強調，寧波台協既要加強與政府的溝通，也要加強與企業的聯繫，「即時且準確地瞭解並反映企業的要求及困難」，做好與其他行業組織、台商協會的交流。

第四個工作則是，積極熱心公益事業，落實企業社會責任。目前寧波台協正規畫考察貧困地區，與當地政府一同提出扶貧計畫。

台商典範 有業界哈佛大學美譽

張金清曾在去年獲得「傑出台商」獎，他的得獎事蹟是，升級轉型有成，甚至領導整個業內發展，有業界「哈佛大學」之稱。

張金清表示，他是1995年來到大陸投資，專門生產高檔建築五金件產品，之後逐步轉型到手工工具組套及配件、管接頭油壓配件、預應力錨固件和汽車用冷鍛零部件等。隨著公司規模日益擴展，2011年他組建了安拓集團，公司資本也一路擴張。投資大陸這20年來，他實現的是，讓「製造的安拓」，成功轉入了「品牌的安拓」。

這些年，安拓獲獎無數，例如，先後取得了ISO9001：2008、ISO/TS16949：2009品質管理體系認證，美國ICC認證、大陸國家級高新技術企業、中國馳名商標、浙江省名牌產品、五金行業內的十大新銳品牌、十大影響力品牌等等。

張金清信奉的理念是，每人進一步、每天進一步、大家進一步、國家進大步。而技術背景出身的他，本身也是個不藏私的人，由他延伸培養出的中、小企業約有幾十家，他的公司，也被稱為領跑大陸冷鍛技術的哈佛大學。

成功祕訣 轉型升級有三招

他分析，安拓的轉型升級成功，主要體現在三方面，一是，銷售模式由外銷逐步轉內銷；二是產品轉型；三是經營模式跟著轉。

張金清說，安拓最早期產品是100%外銷，但是，後續卻遭遇人民幣升值、勞動力成本上升及海關退稅率下調，碰到比以往愈來愈競爭的環境。為了持續經營發展，公司開始逐步轉型做內銷市場。當然，這當中的轉型，並不是單單只是把外銷轉變為內銷而已，更需要轉變的是企業家的思維方式。

他指出，當外銷企業轉內銷時，大多數的企業都希望靠自身積累起來的資源，擺脫以往在國際產業鏈分工扮演的OEM代工角色，期盼在大陸市場布建銷售管道、品牌等，透過空間轉換，從產業鏈利潤最低的生產製造，向研發、銷售、品牌、價值鏈管理者等領域提升。

不過，製造業台商往往擅長生產、管理，但是在戰略、行銷、品牌、企業文化等方面，卻很缺乏，偏

偏這些環節又對轉型升級很重要，甚至關係到經營的成敗。張金清說，安拓能夠成功轉型，就是把握了這些重要的事情，把品質、服務以及口碑做到最好。

他提到，安拓的價格雖然在同行業內，位於中高水準，但是依然佔有40%以上的市場佔有率，甚至還連續八年榮獲緊固件行業產量、銷量、品質全國同行業第一名。以至於在2009年全球景氣不佳時，安拓公司已經逐步將100%的外銷，轉型為40%外銷，60%內銷。

他回憶，當年的那場金融海嘯，讓很多企業陸續倒閉，不過，安拓依然可以保持15%左右成長，可說相當不容易。當時，公司積極採取的因應措施包括了，聘請專業的顧問來對企業輔導，想盡辦法降低庫存30%以上，並且減少採購成本，提升人員整體素質。

在產品轉型上，以往很多台商的产品是按單生產、按樣加工，不需要具備超強的研發能力，但如

今，為了持續在市場競爭，台商必須加強研發能力，以便快速設計出適合中國大陸市場需求的產品。

安拓高速發展 不忘根留台灣

張金清說，一個國家或是城市的發展，離不開交通建設，舉凡結合鐵路、城軌、公交於一體的綜合交通樞紐建設，將會是中國大陸未來各大城市新一輪發展動力引擎，如果，安拓產品不升級，還是埋頭做以前的緊固件類產品，那麼利潤將會越來越低，利潤甚至還會變成負數。

也因此，安拓積極開發高鐵預應力產品，讓產品廣泛應用於橋樑、大廈、鐵道、煤礦建設等重點項目。他笑說，透過新產品的開發，讓原來的10道工藝，進步到5道工藝即可完成，不僅改善大陸基本要從國外進口，面臨價格昂貴、交期較長且性能不穩定的問題，該專案投產後，還可提高生產速度，安拓目前也是大陸鐵道部該類產品最大供應商，並且榮獲授權發明專利，及科技進步三等獎。

張金清是在1995年到大陸投資，當時的投資金額約是400萬美元，在所有安拓人共同努力下，目前安拓的總投資額已經超過人民幣5億元，資產也超過人民幣10億元。

張金清說，去年公司股東決定回故鄉台灣投資，並且準備要在台灣的F股籌備上市，由第二代接班人把企業留在台灣繼續發揚光大。他笑說，很多台商煩惱龐大的事業，無人接班，他則很幸運找到自己的兒子跟媳婦當二代接班人，「他們從國外留學回來，要更有責任和義務，要盡自己所學和所能來報效家鄉。」

目前這項投資計畫，將落腳高雄，預計2015～2019年內，投資5,000萬美元，待2020年上市後，再投入5,000萬美元，合計一億美元投資。這項大投資主要是以台灣作為研發基地及銷售總部，在台灣預計股票上市後五年內完成一億美元以上的營業目標，推升安拓集團創造新台幣100億元營業額，為台灣做更多的貢獻。🌟



張金清會長於去年換屆典禮上發表演說。