



行业领军

事实上，张金清在进入这个行业前完全是一张白纸，什么都不懂，那就从零开始学习。

他对此的形容很生动：“十八般武艺都搬过来了，外加两个——偷技术和抢技术，尽全力达到我要成长的目的。偷技术指的是这个技术你会做，我不会做，那我就在旁边偷偷学习；抢技术就是不吝啬钱，用钱从国外引进技术。”

他来大陆，是带着技术来的。

创业初期，宁波安拓做的是膨胀螺栓、内外迫这样的建筑五金类产品，虽然每年都有20%至30%的利润，可最高只能做到2000万美金。

“企业必须转型升级！”但步子越迈越大，投资越来越多，宁波安拓自然而然也就碰上资金问题——不缺人，不缺产品，不缺土地，不缺销售渠道，只缺钱。只要有钱，就能发展。

这笔钱不小，200万美金。

“我们回台湾筹钱，大哥当时觉得数目太大了，他自己资金也周转不过来。没办法，就只能股权分割，独立经营。”

2004年8月，宁波安拓与台湾安拓互相持有55%和45%的股权。没有太多犹豫，张金清随即将筹到的钱投入到了企业的转型升级中去，不仅在2006年6月成立浙江拓进五金工具有限公司，专业生产五金工具，又在2008年6月成立宁波行一汽车零部件有限公司，专业生产管接头及液压配件。

同时，为了保证企业持续发展，他决定由外销转向内销，从最初100%外销，到现在45%内销，“中国市场有十几亿人口，放弃这个大市场未免太可惜了。”

也正是因为张金清提前布局，宁波安拓幸免于2008年的金融危机。

“2008年前后，经济大环境不景气，对于我们来说，最直接的影响是2008年和2009年的订单量少了30%，但到了2010年，我们又拉回了30%，因为拓进和行一两家公司的潜力开始释放。”

几乎所有和张金清共过事的人，都评价他有魄力、敢决断。

其厂务事业体副总赵旭光跟随张金清已有20余年了，历经企业大大小小的10多次变革。他说，每一次变革带给他的不是迟疑和胆怯，而是一股信心和动力，“所有已知和未知的风险都有人替我们扛着，我们只要往前冲就可以了，我相信，中国的五金行业会在安拓的带动下飞速发展。”

张金清也确实这么做的。

传统的五金工具生产企业大多采用热锻技术，他从日本、德国等地引进冷锻技术。与传统的热锻技术相比，冷锻技术能够实现多工位连续生产，大大提高了生产效率，产品品质更佳，材料也得到了节省。

这些年，宁波安拓凭借冷锻技术以及多工位冷锻成型技术，成为国内紧固件及五金工具制造业的标杆，相继获得授权发明专利18项、实用新型专利3项，负责起草制定了多项国家标准。

比如，由他们自主研发的一款高铁预应力夹片，生产工艺实现多工位冷锻一次成型，将原来的10道工序减少到5道，材料利用率提高53%，生产效率提高12.5倍。该项技术获得了国家发明授权专利，并荣获宁波市科技进步三等奖。

“敢投入、敢研发、敢失败。别人办不到的事情，我办得到。1986年到现在，我们的技术一直在迭代，一直在改善，永无止境地改善，永无止境地创新。”张金清说，如今他们正在考虑的是如何让产品轻量化、成本低、模具损耗少。

百年企业

在张金清看来，企业的转型升级不只是销售市场的变化，更是企业家思维方式的转变，除了关注企业研发、销售、管理等“硬”性经营要素外，还必须在战略、品牌、企业文化等“软”实力上下功夫。

首当其冲的是解决引才、留才的问题。

“人是企业发展的基石，一定要有人，事业才能发展。但我现在发现，解决这个问题也很简单，功夫要花在刀刃上。”他说。

刀刃，是为人才探求更快的自我裂变和更好的自我成长。

于是，宁波安拓成立了工程技术中心，专门聘请资深技术人才到企业任职；与浙大宁波理工学院和浙江省标准件质量检验中心建立长期合作关系；在管理团队人员的配备上，采取老、中、青结合的方式，优化每个岗位的结构配置。同时，强化内部学习和培训，所有中高层管理者都必须完成为期2年的EMBA课程。

这几年，他看到国内五金行业品牌竞争日趋激烈，高端品牌领跑优势非常明显，其他档次的品牌仍处于“群雄争霸”阶段。为此，张金清提出由“制造安拓”升级为“品牌安拓”的目标，力争向品牌要效益。

从2013年开始，宁波安拓推行精细化管理，推行全面品质管理制度，严格落实品质责任制。

宁波安拓还以技术、品质、管理等做支撑，打出自主品牌“toolking”，旨在成为中国的“工具之王”，目前产品已涵盖专业手动工具、综合套组、电动电子工具等15大类2000余种规格。

在传统企业纷纷涉足电子商务的当下，面对产品同质化日益严重的现状，张金清在积极清理库存、增强品牌意识的同时，抓住机遇主动“触电”，开拓线上业务渠道，“线上”“线下”两条腿走路。

为此，公司组建了电子商务部，特聘电商专家主管电子商务事宜，并与京东、天猫、苏宁易购等主流电商平台合作，积极打造线上旗舰店，根据网民的需求和消费习惯，有针对性地推出相关产品。同时，深度整合电商渠道资源，加强营销布局和线上服务，让消费者方便快捷地买到性价比高的安拓产品。

张金清认为，没有核心的人才战略和健全的组织架构，公司就没办法一步一步往前迈进。从“制造安拓”到“品牌安拓”——品牌战略谋求新突破，企业发展不仅要“长个子”，更要“长脑子”。

“现在的竞争已经很激烈了，未来只会越来越激烈，就看谁跑得快。”

中美贸易摩擦期间，在别的企业选择稳住步子、保存实力的时候，张金清却毅然决然地到越南投资设厂。短短三个月时间里，他就把工厂设立起来了，半年时间里就能投产。

这个举动即便在业内人看来，都是匪夷所思且稍显激进的。

“下了决定就不要后悔，勇往直前。但在这之前，你要考虑清楚值不值得去投资。再糟糕的行业里都有企业能做得很好，再光鲜的行业里也都有企业做失败，凡事没有绝对，就看你怎么做了。”张金清说得笃定，在他的判断里，越南值得。他在考察了印度、东南亚等新兴经济体市场后发现，越南发展前景最快，基础设施建设最好，基础工业配套最完善。

张金清对企业的经营路径有着自己考量：8到10年不等是一个蝶变期，宁波安拓未来的目标就是在A股上市。现在，他所走的每一步都剑指上市。

“我想让安拓成为百年企业，永续经营。”