



共創三贏的Solution Business

文 / 劉仁傑老師

今年在東海大學開授的TPS課程，受到企業積極招募TPS人才影響，選修人數達33人，創歷史新高，學生分10組到合作企業實作。加工是工具機精度的基礎，為了強化加工流程的精實實踐，今年合作廠商集中在機械加工廠，共計7家。

合作廠商的現場顯示，多樣少量已經是工具機企業下單的常態，只有接受客製型多樣少量的訂單挑戰，台灣工具機產業才能繼續生存。然而，我們進一步的追蹤卻發現，並不是所有的客製型多樣少量產品都能賣到好價格。能夠賣出好價格的「顧客價值創造」型工具機，在台灣工具機業界仍然非常稀少。

本文用Solution Business稱呼這種讓顧客滿意、具備顧客價值，同時讓企業本身與協力廠取得高獲利的事業發展模式。

使用價值的形成與售價

本文用一家擁有台灣資本

的日本小商社案例，說明工具機的使用價值如何形成？如何影響售價？基於保密承諾，我們稱之為J公司。J公司成立於2008年，主要業務是進行台灣製工具機的改裝、銷售及服務。創立初期即遇上全球金融風暴，日本國內市場不振，重點放在學習台灣合作企業的產品特性。

J公司現任社長曾任日本工具機企業營業主管，認為熟知台灣工具機的特質，是為日本顧客創造價值的基礎。特別是在原服務企業未生產的綜合加工中心機方面，銷售成果日漸顯著。2013年接單達23台，比2012年成長了一倍以上。究竟他們如何在日本銷售台灣產品，引起我的高度興趣。

這位社長對我說，看起來外型、性能相近的工具機，每台的售價都可能不一樣，因為它在顧客生產線的「使用價值」不同。他舉台灣廠商公認平均售價約1,200萬日幣的綜合加工中心機為例，最近賣給一家日本企業售價卻達到2,000萬

日幣。更重要的是取代了原先2,400萬日幣的日本製工具機。日本顧客的評價是「同樣能夠解決我們生產線上的問題，服務卻比日本廠商更好！」

顧客價值是指顧客願意支付的價格(WTP: willingness to pay)與實際支付價格(P: price)的差距，差距愈大，顧客價值愈高。企業利潤則為實際支付價格減去成本(C: cost)，差額愈大代表利潤愈高，這是商社與製造商可分配的獲利金額。

如果用數學式表達，這個能夠同時確保「顧客滿意」與「企業獲利」的Solution Business，其交易的總價值(V: value)就是顧客價值與企業利潤的總和，亦即：

$$V = (WTP - P) + (P - C)$$

共創三贏的關鍵因素

J公司顯然是最大贏家。台灣企業能將產品賣進日本，又能取得合理利潤，覺得辛苦獲得回報。同時，日本顧客也因此獲得高性價比的產品。我

們從訪談發現，這個名副其實的共創三贏局面，來自下列三個關鍵因素。

第一，J公司現任社長為既有銷售網絡，提供了互補型機種。基於長期接觸既有客戶的現場流程，理解其工具機需求，進入障礙非常低。

第二，深入顧客使用現場，創造顧客價值。只有深入使用現場，才能理解日本企業為甚麼願意花一倍的價格購買日本製設備。以這台綜合加工機為例，日本機不僅在加工後不需額外做修邊處理，投料搭配機器手臂更讓流程恰好能夠結合節拍時間。

檢視交易流程，J公司首先從開規格與小幅修改設計著手，讓台灣機台達到加工一次到位的現場使用要求。並在製造過程嚴加把關，力求達成這個客製要求目標。在此過程，因為產品能夠進入世界第一嚴苛的日本市場，製造商的生技與現場部門在跌撞中維持了士氣，獲得了學習效果。其次，運到日本之後，在日本追加了自動上料的功能模組。正因為機台功能與日本機完全一樣，受到顧客的喜愛。社長說「公

司設立迄今，幾乎不曾直接銷售台灣標準規格的機台」，間接說明了顧客價值創造的意義。

第三，滿足顧客使用需求，設定合理價格。正因為J公司了解使用台灣機器可能造成的額外成本，因此能計算出解決問題後的機器價值。就筆者理解，價格設定決策包括「顧客的實際使用價值」及「問題的解決方案價值」。因此，價格設定將因不同案子而迥異，這正是Solution Business價值創造的本質。

迎接Solution Business的挑戰

經長年累月，許多日本工具機使用了台灣的零組件，甚至一部分日本知名製造商的工具機長時間委託台灣OEM製造。儘管如此，台灣的MC或車床要銷售至日本仍然困難重重。J公司聯手台灣廠商的成功，說明了台日企業合作的附加價值創造潛力。

總結本文分析，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。就我個人對台灣工具機企業的理解，要發展Solution Business至少要面臨三項挑戰。

第一，塑造危機意識，進行典範變革。其困難在於否定現狀，也就是積極採用顧客價值典範，取代過去的性價比(cost performance)思維。

第二，深入顧客現場流程，創造範例。特別是透過理解與解決顧客生產上的實際困擾，創造協助顧客產品差異化、與顧客共創價值的範例。

第三，發展Solution Business的管理機制。「不追求高性價比，致力於對顧客高貢獻度」信念，不應只是口號，更重要的是行動。值得發展的管理機制包括：要求營業暨售服人員進行有效的顧客現場記錄回報、逐步建立內部解決方案共享，以及摸索跨企業橫向展開之流程與方法。