

迎接海內外挑剔而忠實的客戶

——台北國際工具機展獻言

文●劉仁傑老師

正值兩年一度的台北國際機展，特別是台灣工具機不論產值或外銷均正值歷史高峰，我願意用反思的角度探討我國工具機長期發展問題。先說結論，台灣工具機的長期精進，要仰賴海內外挑剔而忠實的客戶。

去年12月16日，我全程參加了台中精機兩年一度的「顧客回娘家」活動，與來自全島各型製造企業的老闆或經理人暨家眷，渡過一個愉快的下午。當天話題繞在帶動氣氛、在全民大悶鍋以模仿秀聞名的主持人郭子乾，以及與台中精機長期互動、攜手共同成長的忠實客戶。我個人認為，全民大悶鍋與台中精機在追求永續經營的最重要共同點，就是同樣擁有挑剔而忠實的客戶。

歡迎海外客戶與代理夥伴

首先我要透過本欄，歡迎來台參觀台北國際工具機展的海外客戶與代理夥伴。沒有海外忠實客戶與代理夥伴，以外銷為導向的台灣工具機，不可能有今天亮麗的成績。

雖然台灣工具機產業近年來還是保持成長的狀態，但若放眼國際，我們的成長幅度相對於中國，並不能樂觀，甚至可視為一個警訊。一般認為，面對韓國與中國的競爭，朝中高品級發展，是重要的出路。從表1可以觀察到外銷日本市場的式微，從1990年為日本第四大進口國，到2005年被中國、韓國及泰國超越，衰退到第七大進口國，前三大依舊是美國、德國、瑞士穩定攻佔七成的市場。

表【一】日本進口台灣工具機的式微

	1990年	2005年
台灣	6.2%	4.9%
中國	0.7%	5.9%
韓國	2.3%	5.8%
泰國	0.2%	5.6%

資料來源：生產財marketing，2006年4月

在過去，台灣工具機產品升級的問題，一直是產官學界的熱門話題。但是台灣工具機與先進國工具機品級究竟差多少，一直見仁見智。我們引用了日台具代表性的數據，說明多年來台灣相關報導的假象，並共同正視產品升級危機。

從成本優勢邁向產品優勢

表【二】說明了日本和台灣生產的加工中心機台和數控(NC)車床其每公斤的價值，從數據中得知，台灣製的機台在單位重量下，其價值分別是日本製機台的45%及48%。即使台灣打著成本優勢的策略旗幟來攻佔世界市場，但是也因為過度注重低成本，反而導致本身的機台品質難以往上提升，長久下來，造成本身機台的價值也隨之滑落。

表2的數據不僅釐清了台灣與日本在產品品質上的差距有多大，也說明了台灣製的機台要存活在金字塔的中高階，就必須朝向產品優勢的目標邁進。

因此，以先進國挑剔而忠實的顧客為師，以進軍日本等先進國市場為職志，可能是第一線工具機企業無可逃避的挑戰。東海大學產業創新經營研究室的最新研究顯示，台灣的滾珠螺桿、分度盤等重要機構類零組件，外銷日本已經卓然有成。他們過去10年，以顧客為師的開拓日本市場歷程，值得工具機企業參考。

用全球視野爭取國內客戶

表【二】2005年日台工具機單價比較

單位：美元/公斤

	日本	台灣	台/日
加工中心	17.59	7.96	45%
數控車床	21.20	10.07	48%

資料來源：根據日本工作機械工業會，財團法人工具機發展基金會資料作成

「欠缺國內的挑剔客戶」則堪稱台灣工具機產品升級的第2個重要危機。台灣在2005年成為全球第5大生產國及第4大出口國，但表3說明在全球出口前4強的國家對進口的依賴程度，台灣對於進口的依賴程度竟高達67.5%。這個數值比其他強國多了約兩倍，這是非常特殊的現象，代表台灣雖是工具機生產大國，但國內客戶反而比較傾向使用國外製的機台。

綜觀全球具競爭力的產業，均具備挑剔而忠實的當地客戶。客戶的支持會直接轉成對產品的要求、客訴，這些資訊能有效促進對產品整體面的提升，使其在國際的競爭中能持續強化優勢。

台灣客戶會高度進口國外的工具機，部分原因是為了因應技術、精度較高的高科技產業，而最主要的原因是先進國家的工具機在品質、性能層面確實優於台灣的工具機。台灣工具機廠商若要打破「國外製都比較好」的迷思，只有努力加強本身產品的品質，並打進先進國家的市場，以此亮麗的成績讓本國客戶回流。擁有「國內挑剔客戶」隱含兩個意涵，一是對本身產品品級的肯定，二是「客戶的挑剔」可成為提升產品品級的原動力。所以如何使台灣產業界成為台灣工具機挑剔的客戶，而台灣工具機成為台灣組件廠的挑剔客戶，彼此共同成長升級，將支配台灣工具機的未來。

積極提高製商互動價值

多年來，台灣工具機企業也已經開始感受到本文所提及的獻言。我們認為，從「抄襲全球先進企業機種」變革為「以全球先進客戶為師」，是台灣工具機企業的一項重要挑戰，也是積極提高製商互動價值的

歷史性挑戰。

第一，台灣工具機產業應放棄一次性獲利觀念或尋求保證的合作或聯盟，摸索與全球先進客戶互動與學習機制，致力於新產品開發，追求長期利益。

第二，重建台灣工具機產業供應鏈體系。複雜而須要用心的互動，通常具有更高價值，須以具有差異化優勢的供應鏈體系做基礎。這種企業間「磨合共創」，不僅是與中國產業競爭的重要條件，更是台灣工具機產業升級不可或缺的要件。

劉仁傑老師

現任東海大學工業工程與經營資訊系教授，曾任日本大阪市立大學商學部客座教授、美國貴州大學華頓商學院訪問學者。

劉仁傑老師

研究室：04-23594319 # 130



表【三】全球工具機4強進口依賴金額

單位：億美元

	消費金額	進口金額	進口比率
日本	37.7	11.5	30.5%
德國	57.4	22.0	38.3%
義大利	34.5	13.6	39.4%
台灣	24.9	16.8	67.5%

資料來源：各國工具機公會，引自工具機發展基金會統計資料