

『顧客至上』的迷思

劉仁傑

顧客至上的觀念，在德國與日本等工業先進國由來已久，最早提出者已經不可考。我最近與多位台商、日商經營者的研討卻發現，長期奉行的顧客至上觀念，並不一定有利於顧客的利益或企業本身的發展。

從價值來源的觀點，訂單來自客戶，讓客戶滿意才有持續的訂單，表面上看來，顧客至上是天經地義的事。問題是同樣主張顧客至上，其結果可能有天壤之別，問題的本質值得思考。本文主張，顧客至上觀念必須建立在價值創造之上。

如何擺脫低價競爭漩渦？

價值(value)=功能(function)/成本(cost)，是一個很古典的概念，這個相對於要求功能所投入成本的價值概念，接近於中國大陸商界掛在口頭上的性價比。性價比堪稱是華人圈最重要的通俗商業價值之一。

從這個角度洞察代工產業的低價競爭漩渦，結構特質非常清楚。在顧客要求的功能之下，代工廠商能夠設法精益求精的只剩下管理成本，特別是人工成本。於是在品牌客戶主導競爭舞台之下，往人工成本低的地方搬廠，成為唯一的出路。

然而，中國內陸的人力資源，已經產生質變。複數的企業經營者對我說，在招工環境已經迥異的情況下，即使到內陸，人工成本優勢仍然面臨考驗。

我積極主張，這正是擺脫低價競爭漩渦的契機。換句話說，回歸最古典的價值觀念，從產品誕生到消費的流程出發，思考價值創造的本質，可能是當前優良企業的重要課題。

我認為古典「功能成本比」的價值觀念，或者華人商界口中的性價比，都有淺顯易懂但過於簡化的問題。特別是從代工出發，目前已經兼具企劃開發能力的台灣企業，理解本身價值創造的關鍵，尤其重要。

顧客滿意 v.s. 企業獲利

因此，我從品牌顧客與製造商的互動觀點，將古典價值的定義加以修正。我提出以下的方程式，將價值細分為「功能價格比」與「價格成本比」。

$$\text{價值(value)} = \text{功能(function)} / \text{價格(price)} \times \text{價格(price)} / \text{成本(cost)}$$

功能價格比反映了顧客的滿意程度，是衡量在顧客的功能要求之下，相互間能夠接受的價格。中國大陸的汽車廠購買了大量的台灣工具機、國際知名品牌持續將產品交由台商企業代工，都說明了台灣企業或海外台商的性價比(功能價格比)高，物超所值。

價格成本比則反映了企業內部的獲利程度，是衡量按照契約賣給客戶的價格，企業是用多少成本完成。從企業永續經營，包括對員工、供應商、股東與客戶等利害關係人提供長期信任的角度，企業獲利非常重要。

我發現近年台商企業注重管理，特別是積極導入精實系統，製造流程的成本控制能力已經大幅提升。然而，對於精實系統所重視的價值創造原點，投入過心力的企業還非常少。其中重要的背景，是對顧客至上的嚴重誤解，在無法對顧客說不的狀況下，喪失了價值創造的機會。

顧客為何不一定是對的？

精實系統強調理解顧客的需求，除了眾所周知消除製造過多或過早的浪費，以及追求在機制上的保證良品之外，功能符合顧客需求卻是一項重要前提。

由於台灣企業大都代工起家，對顧客要求功能的意涵，存在很多誤解。譬如，在前段產品開發或產品試作會議中，我們會聽到「這是顧客的規定」一類的發言，卻無法理解顧客當初為何做這樣規定？

本文開頭提及的顧客至上問題，即緣於此。顧客將企劃概念轉成要求功能，然後用自己的經驗，規定達成這些功能的設計與製造方法，甚至包括許多指定材料與指定外包廠商，其間隱藏著非常龐大的價值流失。究其原因，大致有兩點。

第一，台商企業的開發與設計能力，已經大幅提升。透過開發與設計達成要求功能的知識，除了極少數的大型品牌外，台商企業已經超越品牌企業。因為顧客至上觀念作祟，無法打破顧客的固定觀念，特別是一些不合時宜的規定。

第二，顧客對當地材料等相關產業能力的理解不足。我在輔導企業推動精實供應鏈的過程，曾發現一家全球知名品牌所指定的東莞外資素材廠商，因無法達成新功能的要求，轉發包給晉江的本土廠商；知名品牌企業卻被蒙在鼓裡。

迎接價值創造的挑戰

價值創造的挑戰，跟過去實施精實製造的挑戰一樣，要從打破既有思維開始。說來十分諷刺，真正的顧客至上，就是用價值創造觀點檢視顧客的觀念與規定。包括參與產品功能的定義與整理、評核功能的價值、提出達成此項功能的其他方案與成本分析等。

製造企業永續經營的條件，就是能力超越規模、知識資本超越金融資本。結合顧客使用端的真正需求功能，發展本身達成此項需求的核心能力，就有機會塑造不同的舞台，避開價格競爭的漩渦。這個價值創造原理，不僅能夠說明部分台灣自行車與工具機企業，為何容光煥發？對於在大陸沿海地區進退維谷的台商企業，也具有一定的啟發。

（作者是東海大學教授、大阪市立大學客座教授）