

工具機價值創造新視野： 關注「顧客的顧客」

近幾年，東海大學精實系統團隊開始關注「顧客的顧客」，認為其涵義值得進一步探討。簡單來說，企業不僅僅是關注直接客戶端的需求與互動，亦須深入到真正使用者端之實際需求與問題解決。

呼應東海精實管理專欄在127期（2021年1-2月號）「台灣需要關注顧客使用流程的客製化策略」的主張，本文關注「顧客的顧客」，用全新視野，探討如何實現可持續的價值共創目標。關注「顧客的顧客」，亦即真正使用者或最終使用者，具備兩項效果。

第一，由日本發那科及SHIMANO的實例可以得知，考量最終客戶的使用環境與流程，所提供之模組化產品，可以達成最終客戶滿足、提升產品形象，結果達到提高附加價值之效果。

第二，由Gore-Tex的實例可以得知，透過與供應商、品牌客戶間的相互學習與共享，一方面維持產品品質及品牌價值，另一方面在最終消費者端實踐提升產品形象及附加價值。

「顧客的顧客」如何在台灣工具機企業呈現？筆者嘗試透過實際訪談，檢視其意涵及策略上之重要性。

台灣工具機企業的「顧客的顧客」

2021年2月筆者參訪了程泰機械和大光長榮兩家台灣工具機廠商，以及程泰機械的使用客戶領聚企業，深入了解工具機銷售過程與售價決策。兩個案例顯示，直接顧客是代理商或使用者(加工廠)，台灣工具機產業中「顧客的顧客」，整體結構可用圖一來呈現。「顧客的顧客」對工具機廠商而言，並非是有直接交易關係的代理商，而是使用自家產品來進行各式各樣零件加工生產的使用者。更廣義的來說，使用工具機加工零件的提供對象，還



吳 銀 澤
(Oh, Eun-Teak)

韓國全南大學經營學系畢業，日本神戶大學經營學博士，現任日本圓田学園女子大學經營學部教授，曾任台灣育達科技大學教授。專攻生產系統、技術與生產策略、國際合作。最近致力於日本、韓國、台灣與中國大陸汽車產業與工具機產業生產策略、日台商策略聯盟研究。論文多次刊登於日本最具代表性學術期刊日本經營學會誌。著《共創（共著）》（遠流，2008）《イノベーションマネジメント（共著）》（日科技連，2011）《面對未來製造者（共著）》（大寫，2018）等書。

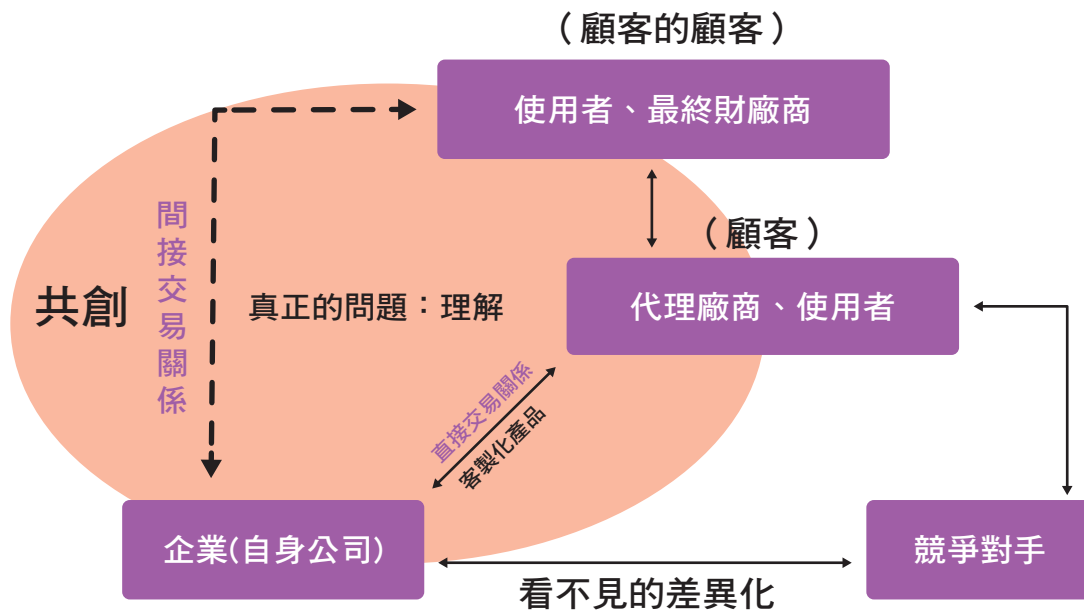
包括汽車、飛機、家電、綠能產品等最終財廠商。因此，圖一顯示了價值創造的重要意涵。

關注背後的客戶： 與顧客的顧客共創價值

除了關注有直接交易關係的客戶外，藉由對其背後的客戶，亦即實際使用者的使用環境、流程認識以及問題解決，達成價值共創

進而提供客製化產品。為達成此一目的，不僅僅只是經由代理商，而是對於實際使用者需加以理解與關注。

程泰機械在海外已建構起完整代理商銷售網路，外銷佔營收比重達到8成。程泰在歐美市場也擁有許多績優代理商，代理商對於使用者問題解決及產品服務等皆能處理對應，因此能夠透過代理商來掌握最終財廠商需求



圖一 台灣工具機廠商「顧客的顧客」之涵義



圖二、大光長榮企業介紹短片

及市場動向，並將關鍵資訊應用於商品開發。同時，透過與代理商、使用者間的零件轉送、價格交涉、品質問題解決，滿足其需求。

如果是採直營方式來經營，雖然不會發生中間的價差，獲利有成長空間，但新客戶開發及客訴處理等等，也必須自己來負責。例如：程泰機械對於在國內的客戶：領聚企業，其業務負責人必須透過定期訪視掌握客戶狀況，協助問題解決，以維持與客戶的長期關係。

大光長榮公司目前與15家日本企業存在交易關係，雖然是經由技術合作採OEM方式開啟交易關係，但透過相關企業的中介，逐漸將市場進一步拓展至東南亞的日資企業。藉由展示會、每2至3個月一次的定期訪視，進行客戶端需求了解，以及規格書討論等工作。同時，還偕同日本的代理商一同至日本國內與東南亞的客戶端進行現場訪視，積極協助問題解決，將所取得的資訊，活用於商品開發上。

發掘背後客戶的痛點：實現差異化

企業透過發掘實際使用者的問題並提供顧客流程型客製化策略，進而實現差異化。為實踐此一目標，需有源源不絕的企業能力構建與人才培育。以程泰機械為例，除了海外代理商協同最終使用客戶至程泰生產現場進行參訪外，並同時進行現場使用測試等流程。一旦試行成果得到認可，即可進入契約簽訂階段。雖然與競爭對手間最大的差別化因素不外乎為性能面與價格面，但相較競爭對手，自身能否提供價格更為低廉、性能更為優越的商品，最終還是取決於公司整體能力。大光長榮與日本企業間的價值共創可視為典型範例。

大光長榮重視客戶需求，尤其著重於品質面，得力於日本技術顧問的指導，在流程改善及TPS等方面有很大的進步。雖然即便取得日本企業的信任，比起透過海外代理商進行交易，獲利絕對不會更高，但透過海外日資企業的中介，便能獲取日本國內市場拓展的效果，特別是背後的潛藏市場拓展。但其

前提為與日本企業合作關係的維持，能獲得日本企業的認可，才能進一步獲取海外客戶的信任。與競爭對手的差別化因素除了性價比外，在與日本企業的交易關係所形成的評價與信賴，是提升品牌價值與附加價值的關鍵因素。

如同前文所述，要實現此一目標，企業需進行源源不絕的企業能力構建與人才培育。例如台灣工具機廠商對於「鏟花」作業，一般會採取委外加工方式，但如果透過日本技術及TPS實踐轉為內部作業，即可大幅提升自身的品牌價值，結果比起委外加工取得更高的獲利。客戶在進行現場參訪時，向客戶介紹公司TPM及TPS活動概況，同時強調產品品質及性能，能使客戶加深信賴並建立品牌形象(參閱圖三)。日本企業對於產品所使用之零組件，大多採取指定規格或品牌，就是為了滿足顧客的顧客之需求。

「顧客的顧客」的真正涵義

生產財企業在面對解決客戶問題時，使用者與最終使用者實際發生的問題容易被忽略，潛在問題未能解決的可能性相當高。由很多的案例中可以發現，企業達成產品及服務創新，並不是著重於有直接交易關係存在的客戶，而是透過實際的使用者的問題發掘、解決方案的提供來實現。企業在提高獲利並維持穩定成長的前提下，對於「顧客的顧客」，亦即背後的客戶，必須加以重視，才能發掘潛藏的需求。如果企業端能實踐此



圖三、現場參訪剪影花絮

一理念，即有可能對於客戶的真正需求與市場動向加以預測，進而協助客戶端解決問題。這也就是真正的差異化，亦即深層差異化的真正涵義。^{MA}