

KNOWLEDGE FOCUS

經營與管理

顧客價值策略

文＝劉仁傑 老師

2026年3月機械公會與作者團隊合作，在《機械資訊》推出「顧客價值策略」專欄。首篇刊出時，正值TMTS2026台中展期，平添機械產業界的交流話題。

精實系統知識應用聯盟與機械公會的合作始於2021年，初期是由團隊成員訪問精實計畫評審推薦的優良企業，分享第一線的專業觀察。2024年開始發表專文，2025年3月進而設置「TPS大師開講」欄位，擴大參與陣容。「顧客價值策略」專欄的推出，被認為是檢視當前產業發展需求、試圖突破瓶頸的創舉。



《機械資訊》顧客價值策略專欄（奇數月刊出）

TMTS 回歸台中 主打 AI 與生態系

一位全程參加去年機械公會精實數位轉型論壇、顧客價值工作坊、相信「環境嚴峻，但仍有解方」的會務領導人捎來謝意：專欄文章緊扣顧客價值與機械產業發展，「反覆拜讀，作筆記，收獲滿滿」。



作者簡介

現任東海大學榮譽教授、大阪公立大學客座教授
精實系統知識應用聯盟主持人 (<http://lean.thu.edu.tw/>)
曾任美國賓州大學華頓商學院訪問學者

同時，曾經邀請演講的一位經營者也說：「企業會的，常常不是顧客需要的；如果沒有結合顧客使用流程，技術精湛只是自我滿足。」他還引用我的演講內容說：「顧客說出的需求，不一定是真的；只有深入現場流程，才能挖出真正的潛在需求，提出高精度的解決方案。」接著他把話鋒轉向TMTS，直指AI與數位轉型是工具，如果不能提高顧客價值，仍難以解決當前困境；前店後廠的生態系統創新，亟需打破傳統性價比思維、邁向顧客價值創造的新典範。



TMTS2026 回歸台中 (TMBA 提供)



相隔十年留學神戶大學



精實系統團隊全盛期 (前排左二起吳銀澤教授、作者、川村良一顧問；後排中為巫茂熾特助)

這些針對作者主張的回應，或有過獎，對於顧客價值策略的廣獲共鳴，仍然覺得十分欣慰。

顧客價值創造是以顧客做為起點的創造價值活動，其價值源自顧客在使用產品或接受服務的過程，所獲得的特殊體驗與經濟成果。換句話說，顧客價值創造從檢視顧客面臨的痛點或困擾開始，並以回應這些需求的形式來開發產品與提供服務，屬於一種「顧客導向」的思維。因此，企業透過顧客經營績效的改善，贏得相對回報，是顧客價值策略的核心主張。

回顧製造產業的發展歷程，價值的生成思想歷經三個階段，依序是產品中心、服務導向、價值共創。

價值共創蔚為新趨勢

产品中心型的價值源自產品的功能、品質與價格，也就是物美價廉。從工業革命到 1970 年代，價值創造策略就是追求大量生產的效率。产品中心型價值創造具備兩個特徵：企業受限於內部資源、消費者被動接受產品。

1980 年代以降，市場產品豐富多樣，符合顧客需求已經不可或缺，服務導向型價值創造應運而起。價值創造的焦點，從「產品本身」移轉到顧客的使用過程，價值不再由企業的創出決定，而是源自顧客日常生活或事業經營的使用價值。價值不是來自產品交換，而在於使用過程的感動或效益。因此，價值創造就是深入使用現場，洞察顧客痛點、提出解決方案。

2000 年代以後的價值創造，超越企業與顧客，進化為主體的相互依存，是一種生態系統的價值共創。價值不是源於企業的單打獨鬥，而是由複數組織或個人的合作產出。價值創造策略的核心在於如何建構組織網絡、維持長期關係，以及技術活用與顧客關係的相互拉抬。

譬如，隨著數位科技的發展，產品銷售後的互動頻仍，成為新價值的搖籃。產品價值不再是賣斷，透過網絡得以回饋與更新，共創出因應顧客需求的新價值。最近在運動器材的亞瑟士、工具機的 DMG 森精機，都已經展現了價值共創的龐大潛力。

作者團隊在 2014、2018 年出版《世界工廠大移轉》

與《面對未來的智造者》(大寫)，都積極提倡顧客價值策略。最近兩年，也就是台灣工具機衰退到谷底之際，開始在機械公會的一系列活動，以及因此衍生的個別企業邀請演講，獲得實質的回應。

夥伴吳銀澤教授認為，台灣具備實踐價值共創的產業脈絡與社會特質，沒有理由悲觀，力主透過文字回應產業界。沒有他的鼓吹、執著與投入，這個新專欄不可能在此時推出。

吳銀澤教授的執著與投入

銀澤畢業於韓國全南大學，是神戶大學的同門學弟。相隔十年留學神戶大學，時空上原本並沒有交集。1996 年我首度到大阪公立大學的前身大阪市大擔任訪問學者，就讀碩士班的銀澤，輾轉加入了由我企劃的三菱汽車參觀。

這個非常短暫的偶然淵源，五年之後牽引出長達 25 年的合作研究夥伴關係。2001 年銀澤來台任職育達科技大學，不辭舟車勞苦，到東海大學一同指導研究生。2017 年他取得教育部資助，全職在精實系統知識應用聯盟研修，投入工具機的生態系統創新研究，並在同一年升等正教授、取得中華民國國籍。

回顧從 2010 到 2024 年，也就是作者退休前的十五年間，我們因應聯盟的成立與產學合作需要，納入 Okuma 與 Citizen 退休的桑原喜代和與川村良一顧問，以及嫻熟國內產業的巫茂熾特助，出版書籍、籌辦國際會議，打造了精實系統團隊的全盛期。直到現在客居日本關西，仍然非常懷念那段帶領學生投身產業研究與產學合作的忙碌歲月。去年春天，當得知銀澤罹患大腸癌時，感到非常的錯愕與不捨。

銀澤正與病魔搏鬥，接受十分嚴酷的治療。他說，治療過程身體負荷雖大，情況好時一天仍能有 4 小時投入研究，享受知性樂趣。配合療程大約每月見面一次，交流心得，共同研究的成果已陸續在專欄刊出。

作者追記：本期付梓中的 6 月 16 日，吳銀澤教授逝世於關西勞災病院，揮別 60 年的傳奇人生。謹以 25 年的合作夥伴，表達無盡的懷念與感謝。