顾客目的实践与机床企业发展

文 | 特约专家

近年来，在全球制造领域饶富特色的日本，在调适市场环境变化中相对落后，被认为是获利每况愈下的主因。日本制造业逐渐体会到一个事实：主观的产品制造已经无法取得相对应的利润，关注顾客需求才是获得顾客价值的关键。

本文扼要介绍目的实践的核心概念，并用最近完成的机床使用顾客观点研究，检视机床企业的困境与机会。

目的实践源自日文的 Kotozukuri（ことづくり），是指透过关注顾客使用产品达成目的这件事的过程，提出综合解决方案，达到改善生活（消费财）或提高工作价值（生产财）的目的。因此，对于绝大多数的 B2B 生产企业而言，价值都来自解决顾客问题的目的实践。

B2B 的价值来自顾客目的实践

一般而言，企业从事产品开发、制造与销售的目的，在于满足顾客的需求，取得应有的利润，让企业得以可持续的发展。相对于产品制造关注产品的开发、制造与销售流程，目的实践则关注顾客的使用或消费流程。目的实践是一种顾客导向的商品思维，站在顾客立场思考顾客使用流程的问题解决，能给顾客带

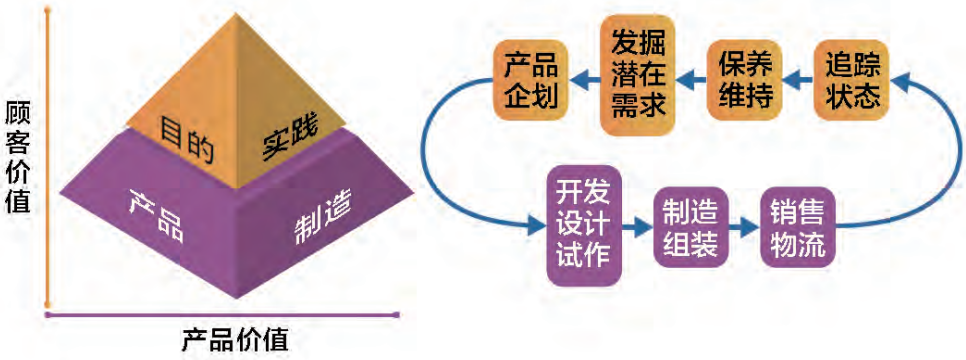

图 1 顾客价值来自顾客的目的实践

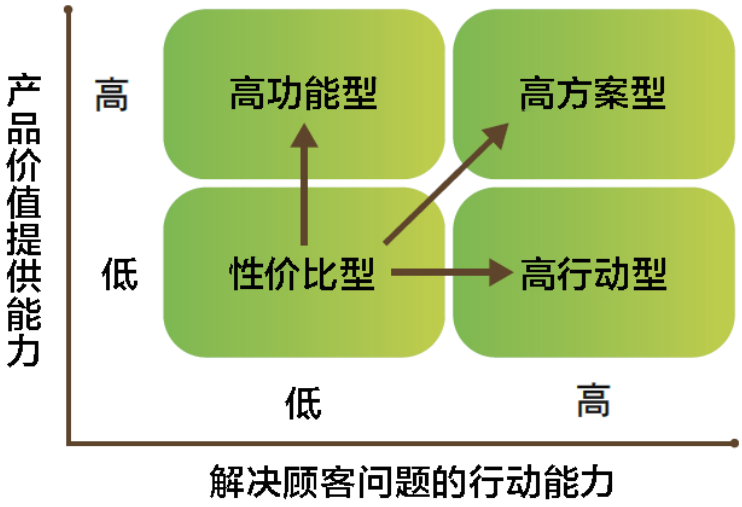

图 2 使用顾客观点的工具机企业类型

来喜悦、感动、好用、有效等无形的价值。因此，目的实践的关键在于透过售后服务关注顾客的使用情境与成果，检讨产品的设计目的与实际情况，甚至进一步探索与洞察潜在需求，纳入下一波的新产品企划。

产品的开发与制造仅提供了产品的主观价值（基础），真正的顾客价值来自顾客使用这项产品过程所达到的目的实践水平。包括目的实践与产品制造的顾客目的实践型价值创造（图 1），能够说明高附加价值的形成原理，亦即商品的制造、使用与回馈的有效循环过程。

目的实践关注顾客的使用或消费流程，提供产品实体以外的无形价值。TPS（丰田生产系统）主张把后制程当作顾客，关注顾客的顾客与最终顾客。譬如，融合 TPS 精神的配套供料车，让组装现场大幅提高生产效率，就是达成后制程（顾客）目的之典范。因此，顾客目的实践型价值创造可以应用在前后流程、CRM（顾客关系管理）与 SCM（供应链管理）。目的实践主张深入顾客使用现场，从顾客目的实践过程，联手提出有效的解决方案，从解决顾客切身之痛提高附加价值。

日本机床曾经以高性价比在全球机床市场居重要的一席之地，甚至以直接销售方式在全球攻城略地，在立式综合加工机市场独树一帜，受到全球瞩目。我们认为，性价比典范是机床崛起的重要概念，也是说明产业被新兴国追赶与超越而陷入困境的有效概念。协助使用顾客的目的实践，不仅是制造企业的可持续竞争优势，也是机床的重要出路。

使用顾客观点的机床企业类型

为了了解使用顾客如何选择机床，2018 年间我们完成了 10 个机床顾客的个案研究。

我们从两个角度探讨使用顾客的采购决策。一个是机床企业的产品价值提供能力，包括产品性能、使用经验与企业风评等。另一个是顾客目的实践的能力，重点在于选购的互动过程，以及使用后的实际结果。透过使用顾客的两个角度，形成了机床企业的四个类型，包括性价比型、高互动型、高提案型与高功能型（图 2）。而图 2 的三个箭头，也显示了日本机床企业从长期以来的追求性价比，寻求升级与转型的三大方向。研究结论是从使用顾客观点看机床企业，70% 仍停留在性价比型，彼此互动不多，选择的理由是价格合理。20% 为高互动型，因为了解顾客需求，将设备使用发挥到极致，宾主尽欢。10% 为高方案型，将机床企业的设备能力有效结合生产线需求，提出解决方案。没有出现高功能型企业，理由在客观条件下，他们选择了德国、瑞典等国外知名品牌。

高方案型与高互动型企业显然是当前机床的发展方向。我们看看 C 五金厂与 D 密封厂如何评价 A（高方案型）、B（高功能型）两家机床厂。

C 五金厂是典型的零件加工厂，早期使用其他品牌机床，遇上 A 公司后成为粉丝。老板列举了喜爱 A 公司的理由。2016 年因应扩厂需要采购了 3 台综合加工机，A 公司营业人员从加工流程建议增购自动交换工作台，结果使新机台每天停机时间减少 72 分钟，整体产效比旧有产线提高了 15%。这正是即使机台本身比同业贵 10%、加装交换台需再增加 20%，C 五金仍然坚持买 A 公司产品的理由。高方案型的 A 公司证明，了解顾客流程是将本身风评不错的加工机，结合非常成熟的自动交换工作台，转换成令人惊艳的解决方案。

D密封是最大的油封制造上市公司，强调对B公司营业服务互动的高度满意。2017年扩充产能需求，B公司营业理解现场空间受限的需求，建议购买符合节省空间目的的车铣复合机，并透过协助培训、交机到使用的过程，让现场安心与满意。根据我们的调查，车铣复合机比现场现有机器贵了55%，因为能够解决空间不足，完成了顾客目的实践，显然达到了高贵不贵的效果。

机床企业的困境与出路

10家中机床使用顾客的调查说明，机床企业的最大困境在于产品性能与形象追不上欧美发达国家、对使用顾客的目的实践大都不愿意理解。高达七成的企业仍然停留在以性价比取胜，营业人员只能带着型录与顾客谈论机台性能、比较同业价格，颇有时空错置之感。值得欣慰的是，有三成的企业找到了方向，也就是本文所提倡的关注顾客目的实践，透过这项能力，帮助企业达到提升产效、节省空间、缩短交期等目的，取得远高于同业的销售利润。这30%的企业带给我们非常大的启发，特别是鼓励营业人员与服务人员深入顾客现场，思考如何活用与激发既有能力，全面提升顾客目的实践的能力。亦即，从顾客制造流程做提案型营业，并经由与开发、制造连手，达成准时交货。

最后，我们要特别提醒，面对智能机械热潮不能忽略问题本质，先精实化再智慧化、顾客目的实践是企业的可持续竞争力。机床企业应正视顾客目的实践，深入顾客使用现场，从顾客使用产品达成目的的完整过程，提出有效的解决方案，才能透过解决顾客痛处提高产品价值。像B2C的消费财能够提高生活水平一样，B2B的模式一定要对顾客企业的生产效能做出贡献。MFC