

企业需要“关注顾客使用流程”的定制化策略

文 | 刘仁杰

中国台湾的实质 GDP 持续增长，但是员工薪资却停滞不前。群聚中国台湾的精密机械暨零部件产业，在 2012 年创造历史高峰之后却步履蹒跚，成为 GDP 萎缩的代表。产学界开始相信：打破低价竞争的恶性循环，才是企业可持续经营的王道。东海大学精实系统团队在 2020TPS 产学合作研讨会推出“TPS 与顾客价值创造”主题，反应热烈，参与企业达 54 家。

我们提倡定制化策略，主张关注顾客价值与获利能力，迥异于过去强调产品功能与规模优势，认为当前中国台湾精密机械产业的危机也将是重要的转机。综合当天的专题报告与研讨，以及会后的意见反馈，虽然大多共鸣于“应从性价比典范转型为顾客价值典范、透过定制化策略提高获利”的基本主张，也提出了一些质疑。其中，包括了一个最直接的质疑：“除少数关键零部件厂外，中国台湾机床厂真的有机会吗？”

本文尝试提供系统性的回答。首先

对定制化策略提供扼要的归纳，接着引用全球视野的成功案例，提出中国台湾精密机械企业适用的主张，亦即关注顾客使用流程的定制化策略，进行解说。最后，从中国台湾机械产业发展脉络，提供可行的实践方向。

定制化策略的两个类型：产品开发 VS 顾客流程

客制 (customize) 是指配合使用顾客的嗜好或使用需求，对系统或软硬件功能进行设计、制造与交付的一种商业模式。正因为能够发挥量身订做、解决顾客痛点的特质，被认为是透过顾客价值创造取得高利润的重要策略。但是，客制往往代表满足特定需求，其过程隐含着高昂的互动成本，在生产财的世界要持续维持高售价高获利并不容易。

我们透过长期观察发现，成功的定制化策略具备因应顾客问题解决与价格能够被接受之外，大都兼顾了大量定制化性质。亦即所提出的解决方案，具备

下列两个重复运用的特质。一个是在研发手法上具备解决多数顾客共同的基础功能需求，可称之为产品开发型客制。另一个是在实际使用流程上具备解决多数企业，甚至跨行业的相似困扰事项，是名副其实的“顾客流程型客制”。

“产品开发型客制”源自制造商结合技术进步的产品企划，日本机床领导厂商，除了众所周知的发那科之外，AMADA、DMG 森精机也都具备这类特质。

AMADA 在 1980 年代曾以“不对客户说不”自许。90 年代结合模块化潮流，发展了纳入主流客户意见与本身能力的产品系列，亦即结合客户的特殊需求与共同需求，发展产品选项，试图做到“客制就是产品族里头的模组挑选”。DMG 森精机也以提供顶尖设备自许，致力于融入客户需求、提供标准选项，并用自己的生产线实际展示“成功体验”。伊贺基地两座加工厂的精实化、复合化与五轴化，堪称典范，现场标示



了相对于旧有机种的制程时间与效率改善，令人印象深刻。解决方案中心所展示的四十余台设备，也都拥有类似的故事。

我们认为过去二十年，发那科、AMADA、DMG 森精机的长期获利能力，可以说是产品开发型定制化策略结合精实管理的一项实践水平；然而，对中国台湾地区大多数的企业而言，产品开发型定制化策略进入障碍高，未必适合。关注实际使用流程上问题解决的“顾客流程型定制化策略”，有更大的发展空间。

关注顾客流程的高获利典范： KEYENCE

相对于前述以产品开发作为原点的定制化策略，顾客流程型定制化策略主张从顾客流程的需求出发，结合顾客的使用情境、流程需要、作业习惯，在标准机台的骨架上融入了顾客的实际需求。

2020年初，日经商业周刊、东洋经济等日本主流财经杂志，纷纷以专题方式，报导 KEYENCE 薪资高居日本第一（年收平均 2088 万日元，2019 年度上市公司财报），来自连续 6 年超过 50% 的营业获利率；持续高获利的关键

则在于关注顾客的使用流程，也就是被称为解决方案事业的定制化策略。

KEYENCE 是总部设在大阪的量测仪器等领导企业，专注顾客需求咨询与企划开发，以拥有超过千人的营业直销部队、能持续创造出顾客价值著称，生产则委托给所属子公司。做为一家资本财企业，KEYENCE 与顾客企业之间的互动，具备四大特征。

第一，坚持现场主义，营业员从顾客现场使用流程提出解决方案。提供三种数据库：顾客信息档案、成功案例集、产业制造工程教材，让营业员从新进人员开始勇于深入现场。营业员需填写



“Needs Card”，自动回馈访问顾客现场所得到的知识，让营业、开发与企划部门持续得到更新数据库，宛如营业的AI，使营业员的顾客需求咨询能力，以及解决顾客问题的企划开发能力，与时俱进。

第二，倾听而不允诺，仅聚焦在本身拥有能力、顾客却不知道的提案。特别重视跨企业与跨产业的顾客价值创造，基于解决方案的形成与交付可以重复出现，具备一种大量定制化的系统特质。

第三，由顾客实际价值决定售价。

从现场流程检视现有问题为何？新方案能够解决此项痛点的效果、频度，以及对顾客的具体贡献，决定交付价格，目标是让每次交易能在顾客的感谢基础上获得最大利益。

第四，重视“Needs Card”累积呈现的新兴潜在需求，摸索下一个顾客愿意支付高价格的高附加价值产品。

转型客制，友嘉高松创高峰

2004年设立于浙江杭州市、由友嘉实业与高松机械合资的友嘉高松，2019年获利创下历史最高峰，被认为

是从标准机转型为客制机，最为成功的机床企业。

友嘉高松初期设在杭州萧山友佳厂区，在合作伙伴友嘉集团的支持下，2005年即取得损益平衡，在日本传为美谈。正如首任总经理前田充夫所说“一般日商至少要3年才做得到的目标，我们第1年就达到了”。中国汽车产业发展带动机床的大量需求，友嘉高松在2010年平均月产量超过30台，100%是可以在型录上搭配选购的标准机，营业额达到1.3亿人民币的历史高峰。然而，这几年崇尚性价比的标准机逐渐被

中国本土品牌、韩国品牌机床企业所取代，友嘉高松被迫转型。2019年受到中美贸易纷争、经济衰退影响，中国机床市场平均仅维持了2010年全盛期的65%。友嘉高松营业额却再度回到全盛期的1.3亿人民币，营业获利率更超过30%，创下历史高峰。检视2019年销售机台的内涵，92%已经转型为客制机种。

友嘉高松总经理塙本雅人认为“客制是一种文化”，理解顾客制造现场的流程文化，将机床产品有效融入，是创造顾客价值的关键。譬如：他们为一个客户的空压系统三点组合、油压系统的压力表等，安装在机器的正面左方，和常见安装在机器正后方或侧面的思维不同；另一个案例，友嘉高松的车床属于小型机，标准机的操作高度相对比较低，他们将机器垫高，让厂内产线的操作高度一致，满足顾客的加工线标准化需求。

塙本总经理指着展示区的6个机种说，友嘉高松按照顾客流程需求进行客制的骨架，没有超越这6种标准机的范畴。他还透漏，友嘉高松独树一帜的线条内制，是以低成本交付客制机台的秘密武器之一。

这让我想到一家日商对中国机床企业的批评：

“重视机构功能、忽略接头与配线”。顾客的痛点往往藏在使用上的细部要求。我们对机床使用客户的持续调查也发现，顾客使用流程上的LT(lead time)缩短、人机组合的CT(cycle time)达成、首次合格率(first time through)等，都直接反映了生产财的使用价值，支持销售价格。

相对于AMADA与DMG森精机属于机床产业的大型暨领导地位，中小企业友嘉高松的成功对中国台湾机床更具有启发。从性价比典范迈向顾客价值典范的观点，友嘉高松也不像KEYENCE那么高不可攀。

顾客流程型定制化策略的实践步骤

中国台湾机床产业以复制欧美日先进国家机床起步，结合产业群聚与模块化优势，在国际舞台占有重要的一席之地。随着环境的巨变，定制化策略已经成为中国台湾机床产业的显学。然而，检视积极推动定制化策略的企业，仍然普遍存在不理解顾客流程需求、复制先进国机种、批量生产等性价比典范思维，十分令人忧心。同时，考虑规模与品牌，中国台湾机床能够选择产品开发型定制化策略的企业非常少，成功关键在于充裕的产品企划暨研发人才。

最后，我们以本文分析聚焦的顾客流程型定制化策略，特别是结合实务上的成功案例，以及对中国台湾精密机械产业脉络的理解，提出三个实践步骤，作为总结。

第一，拥抱顾客价值典范的破坏与建设。执行顾客流程型定制化策略，首重营业人员的观念变革，特别是理解“生产财销售通常不是因为性能好、购买意愿高，而是达成使用流程目的效果好、能解决痛点”。其次是强化从顾客使用流程观点，舍弃性价比典范思维的组织机制，建设有助于提案型营业的能力培育机制。观念变革的成败直接支配破坏与建设的速度与深度。

第二，深入顾客使用流程，创造范例、共享范例。特别是透过理解与解决顾客生产上的实际困扰，创造协助顾客产品差异化、与顾客共创价值的范例。范例支持核心能力，核心能力经过反复界定与强化，一方面有效支持营业人员进行跨企业跨产业的销售与交付，另一方面继续透过同质与异质信息的回馈，丰富既有需求的活用与新型需求的探索。

第三，发展解决方案事业的管理机制。“不追求高性价比，致力于对顾客高贡献度”的信念，不应只是口号，更重要的是行动。结合新典范与范例创造心得，值得发展的管理机制包括：要求营业暨售服人员进行有效的顾客现场记录回报、逐步建立内部解决方案的形成机制与共享机制，以及摸索新型需求的流程与方法。MFC