

关注“顾客的顾客” 机床价值创造新视野

编译 | 李建

近几年，我们的团队开始关注“顾客的顾客”，认为其涵义值得进一步探讨。简单来说，企业不仅仅是关注直接客户端的需求与互动，亦须深入到真正使用者的实际需求与问题解决。

本文关注“顾客的顾客”，用全新视野，探讨如何实现可持续的价值共创

目标。关注“顾客的顾客”，亦即真正使用者或最终使用者，具备两项效果。

第一，由日本发那科及 SHIMANO 的实例可以得知，考虑最终客户的使用环境与流程，可以达成最终客户满足、提升产品形象，结果达到提高附加价值之效果。

第二，由 Gore-Tex 的实例可以得知，透过与供货商、品牌客户间的相互学习与共享，一方面维持产品质量及品牌价值，另一方面在最终消费者实践提升产品形象及附加价值。

“顾客的顾客”如何在中国机床企业呈现？笔者尝试透过实际访谈，检视

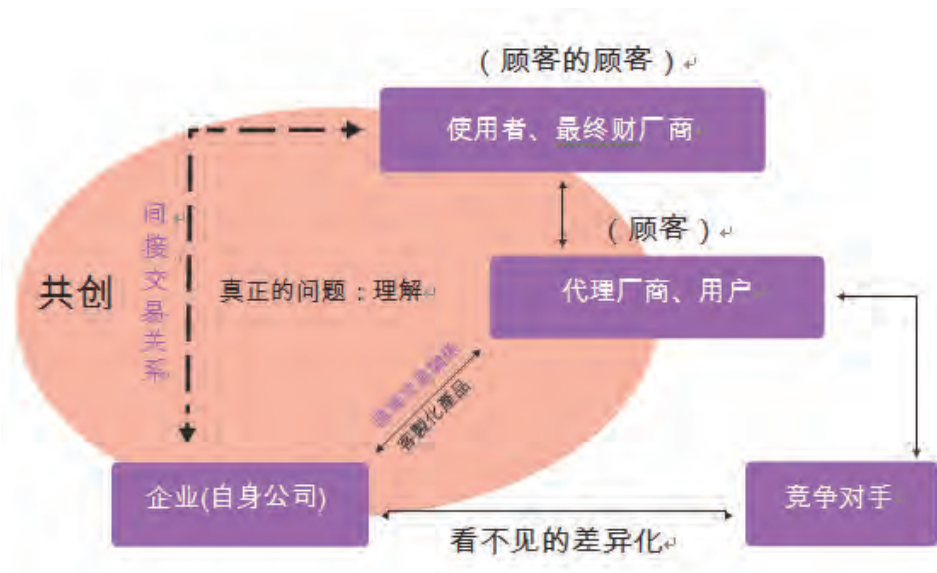


图 1 台湾机床厂商“顾客的顾客”之涵义

其意涵及策略上之重要性。

中国机床企业的“顾客的顾客”

2021年2月笔者参访了两家中国机床厂商大光长荣和程泰机械，以及该机床厂的使用客户，深入了解机床销售过程与售价决策。两个案例显示，直接顾客是代理商或使用者（加工厂），中国机床产业中“顾客的顾客”，整体结构可用图1来呈现。“顾客的顾客”对机床厂商而言，并非是有直接交易关系的代理商，而是使用自家产品来进行各式各样零件加工生产的用户。更广义的来说，使用机床加工零件的提供对象，还包括汽车、飞机、家电等最终厂商。因此，图1显示了价值创造的重要意涵。

关注背后的客户：与顾客的顾客共创价值

除了关注有直接交易关系的客户外，藉由对其背后的客户，亦即实际使用者的使用环境、流程认识以及问题解决，达成价值共创进而提供定制化产品。为达成此目的，不仅仅只是经由代理商，而是对于实际使用者需加以理解与关注。

程泰机械在海外已建构起完整代理商销售网络，外销占营收比重达到8成。程泰在欧美市场也拥有许多绩优代理商，代理商对于使用者问题解决及产品服务等皆能处理对应，因此能够透过代理商来掌握最终厂商需求及市场动向，并将关键信息应用于商品开发。同时，透过与代理商、用户间的零件转送、价格交涉、质量问题解决，满足其需求。

如果是直营方式来经营，虽然不

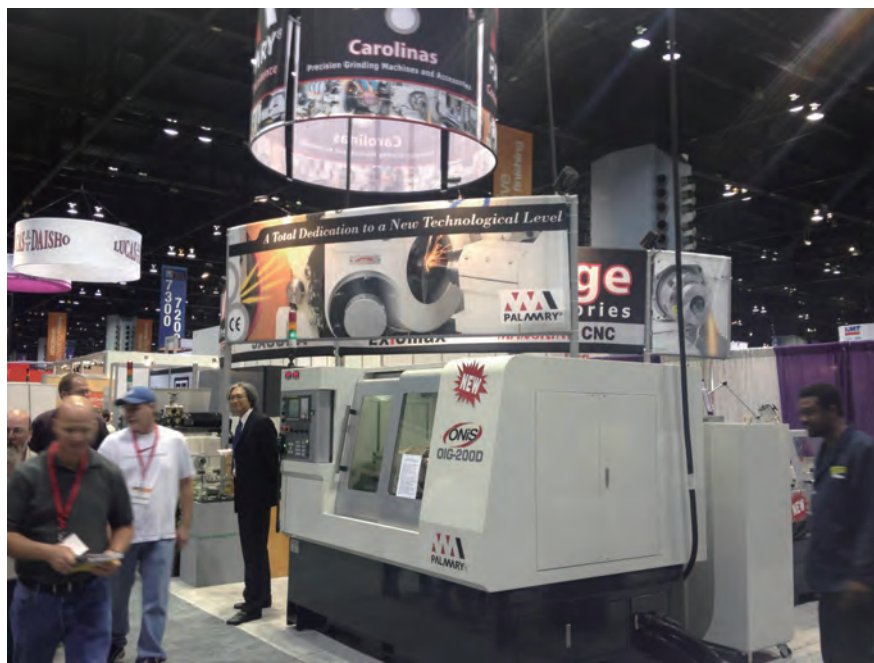


图2 大光长荣参展美国芝加哥展

会发生中间的价差，获利有增长的空间，但新客户开发及客诉处理等等，也必须自己来负责。例如：程泰机械对于在国内的客户，其业务负责人必须透过定期访视掌握客户状况，协助问题解决，以维持与客户的长期关系。

大光长荣公司目前与15家日本企业存在交易关系，虽然是经由技术合作采OEM方式开启交易关系，但透过相关企业的中介，逐渐将市场进一步拓展至东南亚的日资企业。借由展示会、每2至3个月一次的定期访视，进行客户端需求了解，以及规格讨论等工作。同时，还偕同日本的代理商一同至日本国内与东南亚的客户端进行现场访视，积极协助问题解决，将所取得的信息，活用于商品开发上。

发掘背后客户的痛点：实现差异化

企业透过发掘实际使用者的问题并提供顾客流程型定制化策略，进而实现差异化。为实践此目标，需有源源不绝的企业能力构建与人才培育。以程泰机械为例，除了海外代理商协同最终使用客户至程泰生产现场进行参访外，并同时进行现场使用测试等流程。一旦试行成果得到认可，即可进入契约签订阶段。虽然与竞争对手间最大的差别化因素不外乎为性能面与价格面，但相较竞争对手，自身能否提供价格更为低廉、性能更为优越的商品，最终还是取决于公司整体能力。大光长荣与日本企业间的价值共创可视为典型范例。

大光长荣重视客户需求，尤其着重



图3 程泰机械 TPS

于质量面，得力于日本技术顾问的指导，在流程改善及 TPS 等方面有很大的进步。虽然即便取得日本企业的信任，比起透过海外代理商进行交易，获利绝对不会更高，但透过海外日资企业的中介，便能获取日本国内市场拓展的效果，特别是背后的潜藏市场拓展。但其前提是与日本企业合作关系的维持，能获得日本企业的认可，才能进一步获取海外客户的信任。与竞争对手的差别因素除了性价比外，在与日本企业的交易关系所形成的评价与信赖，是提升品牌价值与附加价值的关键因素。

如同前文所述，要实现此目标，企业需进行源源不绝的企业能力构建与人

才培育。例如中国机床厂商对于“铲花”作业，一般会采取委外加工方式，但如果透过日本技术及 TPS 实践转为内部作业，即可大幅提升自身的品牌价值，结果比起委外加工取得更高的获利。客户在进行现场参访时，向客户介绍公司 TPM 及 TPS 活动概况，同时强调产品质量及性能，能使客户加深信赖并建立品牌形象（图3）。日本企业对于产品所使用的零部件，大多采取指定规格或品牌，就是为了满足顾客的顾客之需求。

“顾客的顾客”的真正涵义

生产企业在面对解决客户问题时，使用者与最终使用者实际发生的问题容

易被忽略，潜在问题未能解决的可能性相当高。由很多的案例中可以发现，企业达成产品及服务创新，并不是着重于有直接交易关系存在的客户，而是透过实际的使用者的问题发掘、解决方案的提供来实现。企业在提高获利并维持稳定增长的前提下，对于“顾客的顾客”，亦即背后的客户，必须加以重视，才能发掘潜藏的需求。如果企业能实践此理念，即有可能对于客户的真正需求与市场动向加以预测，进而协助客户端解决问题。这也就是真正的差异化，亦即深层差异化的真正涵义。MFC