



滿足需求 提高價值

服務 製造業轉型決勝點

文■郭芝榕 圖■陳素芳

企業必須清楚自身的強項與定位，跟上市場變化的潮流，提供客戶願意買單的服務，這樣才能從過去的效率經濟，成功轉型為創新經濟。

歐巴馬在去年喊出製造業重返美國之後，造成極大的產業效應，製造業也面臨全球大洗牌，甚至出現「美國製造，中國消費」的現象。面對世界經濟情勢的轉變，台灣產業要如何擺脫 2013 年的「悶經濟」？

經建會前主委陳添枝說，中國大陸崛起所引領的加工貿易時代已經結束，台灣必須轉型，邁向「貿易 2.0」。政府力推自由經濟島，希望產業能從過去的效率經濟，成功轉型為創新經濟。其中，具體的做法為經濟部工業局近年力推的三業四化政策，分別是製造業服務化、服務業國際化、服務業科技化、傳統產業特色化，從頭改造台灣產業的體質。

加值 發揮1+1>2效益

製造業的決勝關鍵，就是服務。將過去以產品為中心的製造模式，轉為以服務為導向的營運模式，滿足客戶的需求，提高產品的附加價值。

陳添枝解釋，以往製造業只著重製造與販賣產品，賣出產品之後，廠商與客戶的關係即結束。製造業服務化，是指製造業不只賣產品，也要賣與產品有關的服務，或產品的衍生性服務，甚至朝向系統整合發展。透過滿足客戶的需求，與客戶維持長期的關係，讓客戶永

遠都需要你的服務，才能達到「1+1>2」的效益。

整合 滿足消費者需求

中華經濟院第二研究所所長陳信宏提及，製造業服務化並不是由業者自行宣稱。對B2B業者來說，服務化一定要與客戶緊密相連，甚至搶先了解「客戶的客戶」的需求，替客戶做他們原本該做的工作，擴大客戶原先沒有想到可以做的層面，向客戶證明「我來做比你自己做更好」。更進一步整合製造能力、系統整合、營運服務、服務提供（品牌、行銷、配送、售後服務）、賣方融資等五大關鍵能力，提供整合解決方案。

製造服務化是產業轉型的手段，
一定會牽涉到與客戶關係的大轉變。

方向 新思維創新轉型

陳信宏分析，製造服務化的評估重點為：能否因為服務化創造出營收？能否因此而擴展營運的範疇？製造業服務化可視為產業轉型的一種手段。

事實上，製造業服務化的概念存在已久，像資訊硬體代工產業也屬於製造服務業者，從OBM轉型至ODM，幫客戶做設計，通常是為了鞏固與客戶的關係，卻不見得能創造額外的營收。此種製造服務的面貌已無法產



▲陳添枝提出服務化是滿足客戶需求，讓客戶永遠都需要你的服務。



▲陳信宏說製造業廠商要清楚自身強項與定位，比客戶更懂他自己。

生太多動能，需要新的轉型方向，業界才會因而掀起對Apple創新模式的討論。

從產業本質上的發展層次來思考，製造業服務化提供產業發展的新想像。透過製造服務化，如何將產業往新方向推動？甚至帶動新的產業？法國巴黎市政廳與Bolloré推出電動車共享計畫，達3,000台規模及1,400個充電式借還車站。把產品用服務的方式導向新營運模式，販賣的是電動車所提供的行動服務，強調產品的功能，進而形成生態體系。猶如台北市與巨大合作所推出的「Ubike」，就是將自行車移動服務變成一種新的生活型態。

營運 擴增供需的鏈結

陳信宏認為，營運模式可朝兩個方向思考，其一是延展產品生命週期，從產品的發想到定義，直到研發設計、製造、使用、終期，在冗長的產品生命週期中不斷擴展範圍，增加廠商與客戶的連結。

其二則為供應鏈的擴張，在全產品生命週期的概念上，思考價值鏈上、下游端可提供的服務。上游端延伸

至規劃和設計，下游端則提供嵌入式服務（例如智慧型裝置就是把數位科技內建至產品中），或者提供融資、營運、維修等全面性的服務，抑或結合產品及服務的「無縫隙提供」，以及掌握具獲利性的通路。

挑戰 市場的接受度

一名中小企業廠商說，大家都知道要做製造服務化，可是，要實踐談何容易？陳信宏強調，製造服務化其實是讓大家去思考轉型的觸媒。不見得所有製造業廠商都要往製造業服務化發展，這是個別企業的策略選擇，企業必須清楚自身的強項與定位。不管是品牌業者或代工業者，關鍵都在於要比客戶更懂得他自己，跟得上市場變化的潮流，提供客戶願意買單的服務。

事實上，要做到服務化，最困難的是企業主本身要改變思維。因為服務化的過程一定會牽涉到與客戶關係的改變，連帶影響公司本身的組織疆界及營運模式，必得由企業主進行公司經營策略的調整。除此之外，新的營運模式能不能讓客戶買單，也是一大挑戰。■

