



以專長發展競爭利器

整合優勢 領航藍海新絲路

文■郭芝榕 圖■陳素芳、友訊科技、新麥

服務至上，華碩、友訊、新麥等品牌業者站穩自身優勢，
用核心競爭力為客戶提供硬體 + 軟體 + 服務的整合性解決方案。

CES 美國消費電子展在 2014 年 1 月熱鬧登場，穿戴式裝置、3D 列印、高解析度智慧電視爭奇鬥豔，跨界整合科技的汽車業亦不遑多讓。其中最重要的趨勢當屬強調萬物聯網（Internet of Everything，IoE）的服務性商品。

當行動裝置的出現徹底改變使用者的生活習慣，新科技快速轉變帶來產業的衝擊，也意味加工貿易的黃金時代式微，中國大陸的崛起也讓台灣製造業必得向服務化轉型。和碩集團董事長童子賢在天下經濟論壇中指出，「生產，是為了服務消費。數位匯流，應該創造更好的生活。」

一句「服務消費」，說起來簡單，要做到卻不容易。

產品全生命周期的每一個環節都得動起來，無縫隙地提供各種服務。中小企業最常見也最容易做到的，就是利用 ICT 技術為硬體加值，讓產品變得更「聰明」。或者提供品牌、通路、行銷、維修等多樣化服務，讓客戶感到好窩心。服務化的形式萬變不離「使用者需求」，決勝點在於依照企業的核心能力，發展競爭利器。

案例一：華碩電腦 貼心設計 無縫服務users

品牌服務，對華碩來說並不陌生。開放雲端事業處

處長許萬寶說，以消費者需求提供服務，本來就是華碩的 DNA 之一。不管是設計產品的外觀、開發軟體或是行銷、客戶服務，皆有以使用者為核心的設計思維（Design thinking）。

華碩打造品牌的過程中，最有名的就是華碩設計中心，產品工業設計連續 13 年得到國際大獎。其設計團隊有上百人，來自世界各國，能夠滿足不同使用者的需要。華碩將代工事業分出去後，加速品牌經營的力道，再加上雲端科技和網際網路的推波助瀾，使得品

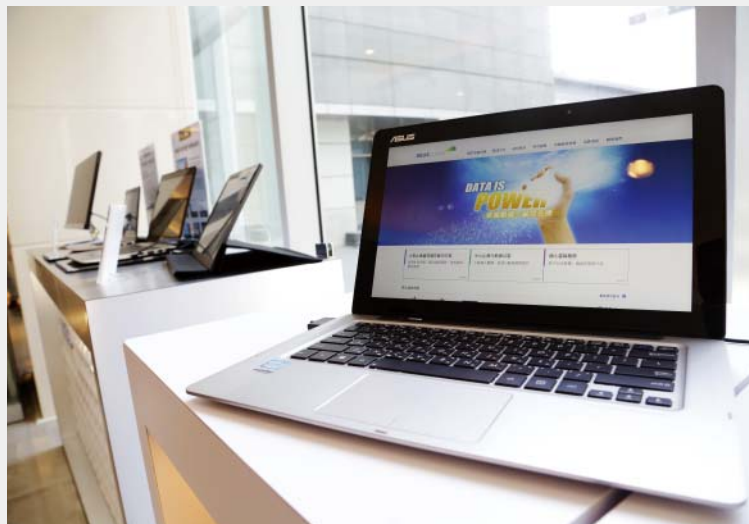
製造服務化整合性解決方案

||





▲開放雲端事業處處長許萬寶認為，行銷和客服的軟性創意，對一家公司的勝敗也很重要。



▲華碩自認為雲端世界的整合者，無縫提供嵌入式服務。

牌公司與使用者互動接觸的機會更多。

一個使用者可能有Google drive、Skydrive、dropbox等多個公眾雲端儲存空間，還有家中PC、平板電腦及手機等裝置的個人儲存空間，使用者光是存取不同裝置的檔案，就很困擾。華碩看到問題，1月在CES發表的ZenPhone，就能幫使用者無縫串連公眾雲和個人雲。產品開賣後，使用者只要在家中電腦安裝軟體，就能在手機上存取所有檔案，家中電腦變成大容量儲存空間，使用者可隨時取得資料。華碩所提供的無縫隙服務，與使用者更貼近。

系統整合 懂自己的優勢

其中的關鍵技術就是開放雲端技術。開放雲端技術的困難點在於，全世界各網路業者的標準都不一樣，華碩得確保各國的使用者都能順利將電腦當成雲端空間，還要維持服務的一致水準，挑戰很大。家中資料透過分享器傳到雲端，技術也有難度，而華碩自己也製造路由器，掌握其中技術。

許萬寶指出，「我們把自己定位為雲端世界的整合者」。要做系統整合者，端看企業的能耐，還得了解自己的核心能力。華碩不去跟Google、微軟等雲端巨人競爭，而是思考使用者在使用裝置和雲端服務之間，還有哪些使用者經驗沒有被滿足？可以如何整合？

雲端服務 軟性創意當道

近幾年新科技及社群媒體的快速變遷，對大集團來說，如何快速應變？許萬寶認為，這是創意當家的年代，創意不只是硬體外觀的創意而已，行銷和客服等軟性創意，對一家公司的勝敗也很重要。品牌公司要如何將資源集中在創意，的確是很大的挑戰。新媒體帶來的行銷效果是什麼？如何投廣告最有效？都是社群媒體行銷時代有待挖掘的議題。

客戶服務方面，怎樣讓無形的服務更溫暖、更窩心？今年華碩將推出線上維修，用網路即時訊息解決使用者的電腦維修問題。只要將電腦的問題拍下來用App回傳技術中心，會有專人在線上即時回答，甚至寄解決方案SOP教客戶維修。

華碩也投資雲端公司全球聯訊，成立華碩雲端，致力公眾雲的個人儲存。此外，也針對企業用戶或政府機構、學校，提供雲端解決方案，甚至建立雲端生態圈，希望帶動全新的產業。

案例二：廣達 宏碁 轉型加值本業

跨界整合，也是轉型的另一個方向。其中最著名的就是廣達提供的total solution，中經院第二所所長陳信



▲友訊科技透過全方位服務來凸顯產品差異化，進而創造更高的附加價值。

宏指出，原本廣達非常依賴筆記型電腦，後來轉型發展整合伺服器及雲端，與Google、Amazon等軟體能力強的大公司合作，補足硬體的不足，回應HP、戴爾等大廠的競爭。

過去資訊電子業長期重硬輕軟，台灣廠商對下游廠商的掌握不足。國內大廠也開始回應趨勢的轉變，施振榮重披戰袍之後，宏碁的轉型方向為「硬體+軟體+服務」的整合公司。宏碁的第一步就是入股PChome旗下的支付連公司，跨足電子商務第三方支付領域，再結合宏碁原有在硬體、大資本營運、國際化運籌、金流、資訊安全的優勢。傳統的硬體製造，結盟新興網路加值產業，正在轉型為服務製造。

案例三：D-Link 硬體+軟體 提升附加價值

友訊科技全球品牌行銷處負責人苗華崑分析，硬體+軟體+服務整合是轉型非常重要的過程，他說：「這其實與D-Link這幾年在走的路很相似，只是D-Link的起步和轉型更早。」當蘋果在推iPod時，D-Link在走IP Camera（網路攝影機）；當蘋果正在走iTunes時，D-Link在推mydlink。

以電腦網路設備起家的品牌業者友訊科技D-Link，

企業的競爭利器
「軟實力」創意



軟體



服務

勇於從硬體製造轉型，投入雲端應用整合。面臨網通業發展愈趨成熟的競爭壓力，思索如何為消費者提供硬體以外的附加價值。2011年，D-Link決定轉型，建立mydlink雲端服務組，透過雲端路由器，使用者就能隨時隨地控制家中的網路。

苗華崑指出，一般的網路設備，僅僅滿足使用者最基本的連網需求。而mydlink雲服務平台，是用創新服務，替客戶整合所有連網端裝置。

雲端不再是模糊的概念，也不只是個人儲存的空間而已。D-Link用既有的硬體優勢如路由器、網路攝影



機等，針對不同使用者的需求提供不同的軟體服務，讓軟硬整合無縫接軌。例如，人在外面，用手機App即可隨時查看家中小孩與寵物的情況，甚至是監控貴重財務。在使用者體驗上，更做到「零設定」，買回網路攝影機，不必再進行複雜設定，只要與mydlink連結，攝影機會直接出現在mydlink的帳號中。

轉型對品牌的影響，已經在發酵。苗華崑認為，消費端的雲端解決方案，已經成功讓D-Link被重新定位。目前，全球註冊mydlink的人數已破百萬。結合雲平台服務的路由器產品，與只賣路由器的傳統銷售相比，已大幅超過一開始所期望的一比一的出貨目標。

明確定位 整合優勢大膽做

硬體製造業者要轉型，往往得在內部進行大改造。苗華崑認為，雲端平台的布建需要時間，專業的團隊也必須有明確的方向，於是，定義平台顯得格外重要。關鍵在於整合現有的產品優勢，「想清楚，就大膽去做。」苗華崑說。

友訊科技企業內部做了大幅調整。苗華崑指出，高層強勢的決心很重要，設定轉型的目標，並開始籌備人力與資金的長期投入，建立長期運維能力。

首先要成立雲服務技術團隊，開發雲端服務系統，包括雲端系統架構、系統軟體、應用介面等，最困難的是找到真正懂雲端的高手。雲端平台的穩定性和擴充性也很重要，欲提高系統的可轉移能力，得找到對的平台。

此外，D-Link在摸索商業模式及服務範圍時，也遇到很大的挑戰。像是最早從VoIP語音服務開始，但終究因為競爭太激烈和法規限制太多，而全面放棄，轉向發展mydlink、IP Camera的雲端監控。分公司的雲端



▲苗華崑強調，友訊科技在雲端應用整合上，已經將目前網通產品及服務，提升至全新的境界。

概念教育也不能忽視，才能讓一系列產品順利量產。

找出亮點 爭取獲利能力

苗華崑覺得，台灣廠商一向有很強的製造能力，只是近年來中國大陸的崛起，其人力與經濟規模都讓台灣廠商很難追趕。因此，不管是自有品牌或是OEM、ODM廠商，現在能做的就是增加自己的附加價值及服務內涵。雲端的布建就是其中一種。

目前，業界傳出，整併台灣科技業，是資通產業的下一步方向。面對中國大陸製造業的崛起，手機業和互聯網業不斷擴充版圖，苗華崑說：「這是最根本的生存競爭，整併是一條路，但重點還是核心競爭力。」當價格已經無法競爭的時候，找出有競爭力的亮點堅持去做，才能爭取以後的生存和獲利能力。



▲新麥會依照客戶的需求，量身打造合適的麵包機，圖為貳樓餐廳。



▲客製化、烘焙師、即時維修三大賣點，讓客戶黏著新麥。

案例四：新麥企業 服務全方位 把客戶變夥伴

中小企業也能找到具有競爭力的服務亮點。有一個台灣烘焙設備業者，光是在中國大陸的銷售額就占公司營收的60%，在全中國大陸設立四十個服務據點，打敗一百多位業者，成為中國大陸烘焙設備的第一品牌。它是新麥企業。

新麥企業財務長黃宇彤說：「新麥要跟客戶變成戰友，變成策略夥伴，當客戶很依賴我們，就會一直使用我們的設備。」新麥從創立之初，就重視客戶需求，以銷售為核心，實踐服務製造的精神。

新麥創造客戶高度依賴的秘密，就在於提供全方位的服務。產品製造前，業務人員依照場地、店面大小、銷售量的需要，為客戶量身打造適合的麵包設備。業務人員都有專業訓練，只賣客戶要的設備。

售後服務 最佳客戶黏著劑

新麥是唯一一家提供專業烘焙師服務的烘焙設備商，目前擁有20位烘焙師。烘焙師不僅告訴客戶怎麼使用麵包設備，更教客戶烘焙新款、好吃的麵包。新麥重視烘焙師的培訓，讓烘焙師隨時學習新資訊，知道麵包用什麼原料製作、用幾度烤，最好吃。烘焙師

也會不斷試驗，自行研發新的麵包產品。

服務無所不在，當客製化的麵包設備製造完成後，烘焙師會先用機器實作，確定設備符合客戶想要的功能，例如攪拌機好不好用、烤箱溫度均勻與否、可不可以使用這樣的烤爐？

售後服務也不馬虎，工程人員負責交機安裝，教客戶使用機器，提供維修服務。新麥在中國大陸總共有40個辦事處，除了青海和西藏，其他城市皆有辦事處，即時服務客戶。

黃宇彤指出，客戶反映新麥的設備很好用，維修服務快，又有烘焙師隨時提供教學，由於麵包師傅流動率高，甚至還幫麵包店訓練新來的麵包師傅，讓客戶的營運更加順暢。

客製化、烘焙師、即時維修的三大賣點，讓客戶黏著新麥。新麥也成為老客戶展店的首選，諮詢新展店的設備建議，繼續使用新麥的設備和服務。

新麥的每個產品賣出去後，不是與客戶關係的結束，而是長期關係的維持。台大經濟系教授陳添枝說，「他永遠都需要你的服務，客戶是不會跑掉的。台灣企業需要的就是這種東西，才能跳脫商品競爭的模式。」■