



做生意，沒有服務免談

以客為尊 製造紅不讓奇蹟

文■馮翹楚、楊璧慧 圖■陳素芳、萬國通路、百德機械

萬國通路將代工與品牌雙軌並行，以品牌及通路，打進國際市場。

百德機械的智慧工具機，全方面技術支援，提供零時差服務，做到台灣之冠。

製造業向來以產品生產為核心，產品製造完後，就不再與客戶有關聯。隨著服務製造時代來臨，與客戶的關係也在改變，產品製造完成的當下，與客戶的關係才正要開始。

要如何抓住客戶的心？企業的能耐是關鍵，而在品牌、技術、行銷、通路服務上，是不是能夠讓客戶耳目一新？非要你不可？

案例一：萬國通路 策略 代工品牌雙軌並行

萬國通路是全球三大旅行箱製造商之一，在OEM、ODM、OBM間游刃有餘，運用品牌、創新、技術、行銷、通路等各方面的服務優勢，打造旅行箱王國。

除了與世界著名品牌Samsonite、HUGO BOSS、U.C.B.、DELSEY及FERRARI等OEM/ODM合作外，並以「EMINENT」自創品牌兼營百貨公司通路，代工、品牌雙軌並行。

萬國通路的產品涵蓋袋、包、箱，不同類型產品，所用的設備、材料都不同，然而，彈性的市場定位，也拉開萬國與競爭者的距離。產品的訂價則是全世界

統一，讓消費者到百貨公司買產品，有物美價廉的品牌印象，自然會增加信賴度。

品牌通路打開，自然很多OEM及ODM業者會自動找上門。萬國通路董事長謝明振認為，拓展市場除了主要品牌外，也要推出副牌，市場並不是只賣高級品，也要有中、低價位產品，提供消費者不同的選擇。將不同產品的售價及目標銷路市場區隔清楚。

客服 高彈性又完美的配合

萬國通路也很重視設計團隊的研發能力，產品開發的速度很快，有口皆碑，國際知名大廠紛紛接洽，尋求合作。謝明振覺得，以「萬國通路」為名的公司名稱，所靠的就是「通路」的「開發速度」和在「服務」上的「創新研究」，確立市場區隔和定位。此外，高彈性的配合度，與客戶做最好的互動，「只要客人提出需求，就算再困難，我們都要變給他。」

謝明振很敬佩日本人對品質與客戶服務接近完美或龜毛的要求，往往能與客戶維持長期的合作關係。這種追求完美的觀念，也深深影響萬國通路在做客戶服務時的態度。在客服方面，做到不限任何國家，只要零配件合用，就算不是用萬國通路的產品，他們樂於



▲在台灣萬國通路有近 60 家的直營專賣店，在各高鐵站也都設有專櫃，服務消費者。

提供維修服務。

外銷 高品質打進日德市場

萬國通路原以外銷中東「低價量大」的市場為主，後來轉往日本。過程中，也曾經發生出貨五個貨櫃的產品，因為有瑕疵而遭全數退貨，可見日本市場的進入門檻很高。爾後日本代理商用心經營 EMINENT，一切以品質為先，還是打進日本的市場，成為萬國在亞洲最大的市場。

除此之外，EMINENT 也搶進德國最大連鎖百貨公司 Kaufhof，成為德國行李箱的第一品牌，業績比德國國寶級行李箱品牌及其他國際知名品牌還要好。EMINENT 更在全歐洲近 200 家 Kaufhof 百貨公司都設有專櫃，「一個台灣品牌可以在歐洲最大的百貨公司裡面占有一席之地，可以說是台灣之光。」謝明振說。

獨賣 專賣店強調差異化

在打造品牌的過程中，萬國也曾碰到困難，例如，早年台灣內銷是委由代理商負責，但營業模式數十年不變，因此在台灣的品牌形象反倒不如在外國般地聲勢浩大。



▲謝明振一直堅持要做出自己的品牌特色，終極目標是讓全世界的消費者都認識 EMINENT。

為此，2005 年萬國通路毅然決定自己開設專賣店，並標榜「獨賣」，強調差異化。謝明振分析，「我們專賣店的銷售策略就是讓在外國看得到的產品，來這裡就能夠買得到。」由於萬國通路的產品大多以外銷為主，國內消費者買不到萬國的產品，專賣店就是提供台灣的消費者可直接選購一般通路買不到的新產品，從 B2B 進階到 B2B2C，直接服務消費者。目前有近 60 家直營專賣店，在各高鐵站也都設有專櫃。另外，在全中國大陸也有近 200 個專櫃。

自己開設專賣店，最怕沒有一定的經濟規模造成斷貨或是庫存積壓太多造成成本的提高，尤其行李箱體積大又占空間；但因為萬國通路能夠與外銷訂單同步生產、上市，因此可以大幅減少這一方面的壓力。



▲謝明振所建「萬國通路產業園區」是萬國通路創立近 35 年來第四次擴廠。



▲百德追求產品差異化，且以服務提高客戶對產品信賴度及「QUASER」忠誠度。

營運 提供就業帶動產業鏈

2013年萬國通路在台南高鐵站附近成立萬國通路產業園區。除了營運總部及十條生產線的新廠房外，還設有體驗式觀光工廠、旅行生活館、餐廳等；完工營運後，海內外廠每年總產能將可大幅提升至500萬只旅行箱（年產能增加180萬只），並可提供共約2,000個工作機會，連帶也會帶動在地產業鏈的發展。

品牌加上行銷、通路，是萬國通路能進入全球市場的原因。面對中國大陸量多價低的方式，萬國通路的經驗顯示，只做製造，像是只有雙手；沒有通路，企業就沒有雙腳可走路。

謝明振強調速度和創新，沒有品牌和通路，就算用跑的也追趕不上日新月異的時局。但是，若是現在才要開始做品牌，光是花錢砸廣告，也不見得能馬上有效，需要透過時間沈澱累積。而企業本身的研發技術也要夠強，才有辦法快速應變，跑在市場前面。像工具機業者百德，就立志要做台灣最好的工具機。

案例二：百德工具機 策略 避紅海主攻歐洲市場

百德機械在創業之初便鎖定以中西歐為主要市場，

並自創品牌「QUSEAR」。有別其他工具機同業以內銷市場為起點，百德的行銷策略卻是以歐洲市場為拓銷起點。

1995年以前，全世界工具機的最大市場在美國，但是百德卻立志要做台灣最好的工具機，並與日本及德國同等級。因為，「既講究價格又要求精度，是不可能的事，因此捨棄美國市場，而主攻歐洲。」這個決策，讓百德在歐洲打了10多年的市場後，這才切入國內市場，並在2009年起開始拓銷美國市場，而當初刻意避開紅海戰場的策略與布局，也讓百德日後持續穩於工具機市場的浪頭上。

品牌 與日歐品質並駕齊驅

工具機向有工業之母之稱，包括食、衣、住、行所需的紡織、民生用品、汽車、航太等，都須經由工具機生產。百德董事長謝瑞木指出，「我們的設計非但比別人堅固，且十分注重每個環節。」因為歐洲對於品質的要求非常注重，特別是在德國買主這樣的「嚴師」指點之下，百德機械的品質更是精益求精。

百德機械董事長謝瑞木信心滿滿地說：「我們的材料用得比別人好，工具機的精度8至10年不變。」總



▲百德機械董事長謝瑞木直言，「做生意，沒服務就免談。」

經理廖子恩補充說，歐洲要求工具機使用年限至少15年，美國市場的平均使用年限則約5年，百德工具機一開始就以歐洲的規格為標準，甚至安全係數至少抓6倍以上。

「一般台灣工具機業者只做到三軸或四軸，但百德卻領先做出五軸工具機。」廖子恩說百德對於自動化及高性能的需求，驅動了新的臥式、五軸及高速重切削機型開發，使「QUSEAR」不但站上金字塔頂端，更能與日本及歐洲的工具機並駕齊驅。此外，百德領先採用新一代的CAD軟體、以有限元素分析軟體應用於機械主要元件設計，不僅提升設計能力，更強化加工應用及CAD/CAM的技術研究。

面對中國大陸工具機的崛起，台灣工具機幾乎有四到五成以對岸為主力市場，致使2013年台灣工具機整體產量下滑，但以歐洲市場為主的百德，非但未受影響，同年還有10%以上的成長率。

定位 優質產品+完善服務

謝瑞木舉例，「無論買衣服或到餐廳吃飯，銷售人員的態度與服務扮演重要的關鍵，只有讓顧客感到滿意，才能與顧客建立好關係。」，工具機的銷售亦

然，需要知道顧客的需求與喜好。

「做生意，沒服務就免談。」謝瑞木認為，顧客除了買產品，也同時買服務，能提供即時且完善的服務，才能掌握顧客。

百德不但追求產品差異化，且以服務提高客戶對產品信賴度及「QUASER」忠誠度。為提供顧客更完善的服務，百德提供使用者、代理商和客戶的全方位支援、全新的技術服務、加工應用和訓練中心，包括：因應亞洲市場及五軸工具機的銷售拓展，2009年於台灣投資成立五軸訓練中心，培訓使用者、代理商和員工，搭配精密機械研究發展中心及產學合作，滿足加工應用、五軸加工或多面加工的需求。

「五軸工具機是世界的潮流，百德的銷量目前居台灣之冠。」謝瑞木補充說：「目前台灣業界對五軸工具機尚不熟悉，因此我們提供全方位支援的技術服務，讓業界預先瞭解五軸工具機的應用。」目前百德的五軸訓練中心合格的應用技術工程師為4人，平均每位要有7-8年加工技術養成期。

理念 提供零時差售後服務

製造服務化並非一項新的發展趨勢，特別對於已經



營20多年的百德，從創業之初一直都貫徹這個理念。「在服務之中，人是最重要的。」謝瑞木指出，「除了產品之外，技術應用服務是百德未來持續投入及發展的重點之一。」謝瑞木表明，台灣工具機的同質性高，為避免價格競爭，服務化是一個可以創造差異化及提升價值的方向。

目前，台灣工具機機台售後服務多為免費提供一年保固與技術支援，國外市場則多仰賴代理商／經銷商支援，因而無法掌握終端客戶的需求及使用情況。但是，百德在瑞士設立「QETC」歐洲技術中心，提供全歐洲短交期的機台供應，零時差的技術與零件服務及機械的加工應用，代理商/使用者的操作訓練都可以在此獲得滿足。

在製造服務化的具體作法，百德針對不同的應用領域市場，協助客戶規劃製程，提供CAD/CAM、刀/夾治具規劃及工件打樣服務。如此便可縮點設備上線的前置時間，提升設備稼動率。

謝瑞木舉例，某丹麥製造污水處理廠渦輪製造商，為因應歐洲景氣低迷而外移至中國大陸設廠，且須於當地複製具有相同產品品質的生產系統。百德依據客戶渦輪產品的規格，於五軸訓練中心進行渦輪試作打樣，並修改機械設計，提供完整的整廠設備方案，包

含機械設備、加工程式、生產製程及產能規劃，縮短設備前置準備時間。

展望 運用ICT 提高服務品質

台灣經濟研究院指出，台灣工具機以高性價比之單機產品在全球占有一席之地，但系統整合能力及製造服務化之應用尚待提升，包括百德、台中精機、友嘉、勝傑等已陸續投入智慧化軟體開發及ICT產品加值服務。

「運用ICT，可節省與顧客間溝通的時間並更即時地排解問題，同時也協助代理商更有效提供維修服務。」謝瑞木舉例，譬如，歐美與台灣存有時差及語言等隔閡，以往雙方須在上班時間才能連絡的情況，目前透過網際網路，非但可處理顧客對問題描述不清等相關問題，還可預先進行偵察。

謝瑞木認為，製造服務化需要更多系統整合與運用，跨領域的整合平台是有必要的，例如機械與資通訊(ICT)、CAD/CAM、控制器等；初期，可利用政府資源提高產業投入的意願。他期望，政府能儘速設置公用的雲端服務平台，提供工具機廠商、代理商及客戶使用，促使工具機廠商提供更佳的服務品質。■