

台灣櫻花

智能服務得來速 廚衛老店獲新「機」

DIGITAL TRANSFORMATION



大熱天還要在廚房揮汗顧爐火、忘了爐子上燉的湯……看準消費者這些痛點，41年老字號的台灣櫻花不只幫產品升級，還用 AI、大數據、整合平台讓感心服務持續再進化，牢牢抓住顧客的心……

文／葉小慧 攝影／莊震烽 圖片提供／台灣櫻花



我們強調的是消費者體驗，
希望你用起來都很順。

2019年7月15日，台灣廚衛產業龍頭台灣櫻花的股價盤中一度衝上49.2元的10年新高價位。這家成立超過40年的傳產企業，近6年來彷彿脫胎換骨，在營收與獲利逐年穩定成長下，由過去印象中的低價股翻身、蛻變，備受市場矚目。台灣櫻花到底做了什麼？台灣櫻花總經理林有土表示，這一切要從公司近幾年提倡的「品牌、產品、通路、服務」4大升級主張說起。

2013年，櫻花集團董事長張永杰上任後，鎖定以消費者體驗為核心的概念，推動「品牌、產品、通路、服務」的升級原則。到了2017年台灣櫻花40周年慶時，櫻花產品已經導入智能化，公司營運管理進入完全無紙化，生產部分則開始導入人工智慧(Artificial Intelligence, AI)與機械手臂，而服務部分更推出「服務4.0」，並進一步配合產品的高單價、高質感路線，升級B2C專賣通路「櫻花廚藝生活館」的店格。

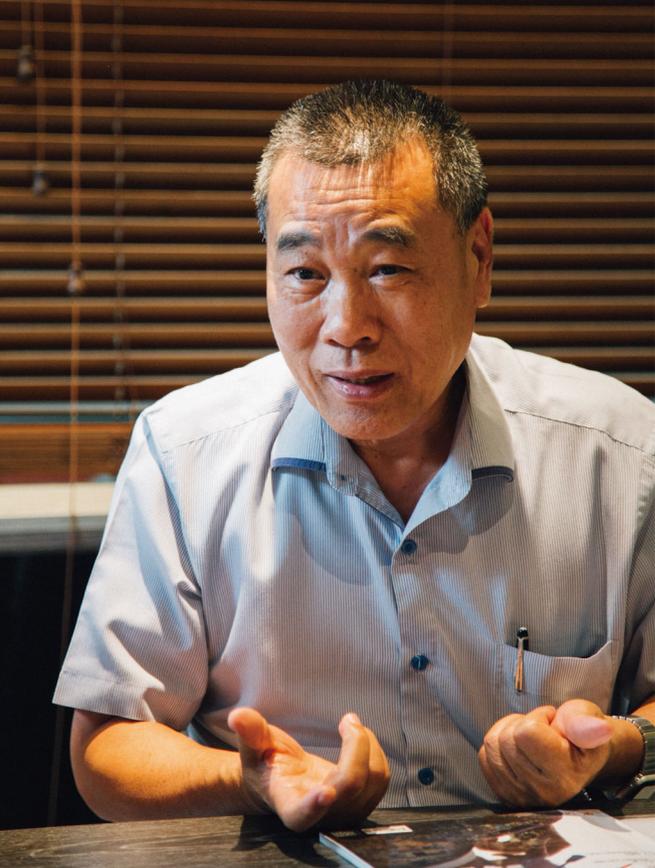
在產品、通路以及服務3大面向完成升級之後，為了讓品牌更上一層樓，配合台灣最強的電子製造業背景，台灣櫻花也將品牌主張由

原先溫暖的「櫻花愛在家」，調整為前瞻性的「享受智能，樂在生活」，開啟「智能家居廚衛新世代」，全力投入智能化產品的發展，並透過智能化來提供服務，為消費者創造更舒適便利的生活。

從油網開始的服務理念

從櫻花創立第1年就進入公司擔任基層作業員的林有土表示，櫻花剛創業時推出「永久免費油網送到家」就已經導入服務的概念，「因為我們很清楚，當時1台除油煙機大概3、4千塊，單價不高，消費者對我們品牌的關心也不高。」為了讓消費者記得是櫻花這個品牌在服務他，隨時拉住消費者這條線，因此祭出「永久免費送油網」的服務策略。

「你買，我就寄油網給你。其實你可能已經忘記自己家裡除油煙機是什麼品牌，但我們每一年都會寄油網，隨時提醒你買的是櫻花。」林有土說，櫻花的本質還是製造業，與其他同業的差別就在服務概念的導入，「當年許多同業包括通路商都笑我們怎麼那麼笨，把5年份的油網包在裡面賣給他就好啦！但我們堅持每年都



要寄油網給消費者，所以現在一聽到櫻花，人家都說服務很好，就是這樣一點一滴累積出來的。」

林有土回憶，1979年剛開始推行送油網時，當消費者買了除油煙機，櫻花就會登錄客戶資料，4個月後再把油網送到離消費者最近的店，消費者可以憑櫻花寄出的明信片兌換免費油網。但是這項政策剛起步就馬上受到通路與經銷商的反彈。

當時經銷商質疑櫻花是拿他們的信用、踏著他們的信用往上走，萬一到時候櫻花不做了，那些買的人都來找經銷商，他們要怎麼辦？在溝通的過程中，也聽到很多人認為沒有商人願意這樣做的，「錢已經賺進口袋，還要掏出來？」直到櫻花說明這筆錢公司會事先編列預算，且專款專用，取得通路的信任之後才能堅持走到如今。

此後櫻花持續致力服務的創新，在「永久免費送油網」之後，又針對熱水器推出「永久免費

送安檢」，及時預防熱水器經過風吹雨打而故障產生危險；開發了淨水器之後，就開始做「永久免費淨水器健檢」，確保過濾後的水質純淨無虞；跨足廚具之後，也推出「永久免費廚房健檢」，針對水路、瓦斯管路、電器配備路線、櫃體、門板、五金功能等進行免費檢查。

整合客服拚服務升級

41年過去，現在的服務當然比早年更升級了。林有土自豪的說，「在服務方面，我們推出『服務4.0』，整合CRM、派工系統，以及GPS衛星定位，可以掌控全台每一位服務人員的狀況。因為每個服務人員都拿平板、沒有紙張了，當客服中心接到客人電話，要維修、要安檢的時候，幾分鐘內，案件就會跑到這個轄區服務人員的平板裡面……。」

簡單的「整合」2字看似輕描淡寫，實際做起來卻是巨大工程。林有土說，早期的客服純粹



◀ 台灣櫻花總經理林有土（最左）表示重視消費者體驗 + 智能化，是近年來品牌的發展核心。

在做資料登記、通知做安全檢查、濾芯更換等，而維修則是交由全台灣 9 大區的總經銷處理。「維修又是另外一個系統，像是台中的消費者打給台中的維修中心，因為那邊沒有專人服務，接電話的人可能『嗯、哼、哈』隨便抄一抄服務單，或可能一時忘掉（轉交服務單出去），造成消費者負面觀感，所以我們第一步，就是把『接電話』整合進來。」

台灣櫻花先著手整合與消費者有第一線接觸的平台，由總公司成立客服中心統一接電話，確保不漏失任何訊息。同時導入客戶關係管理系統 (Customer Relationship Management, CRM)，將過去的客戶資料進行整合，台灣櫻花資訊部協理蔡月瑱說明，「包含購買履歷、接觸履歷，無論是電話叫修、上網到回函卡，全部在公司的資料庫裡面。」並運用大數據概念，結合累積數十年的客戶及產品履歷，讓資訊能即時有效的流通，提昇服務專業度與效率。

光是這一步的整合，就能讓顧客很有感。林有土接著舉例說明，當消費者打客服電話進來，台灣櫻花客服中心的 60 位客服人員透過 CRM 系統都能即時掌握對方的資料，現在有什麼問題、應該如何回覆，每一位客服人員都清楚知道。「用你的電話或地址都可以查詢，客服人員能立刻叫出你的名字。而且他們桌上都有小小的鏡子對著嘴巴，是為了提醒嘴型笑著講話的聲音是不一樣的，聽的人感覺也就不一樣。」

在這項服務整合、升級之前，當消費者打電話叫維修，因為不知道服務人員什麼時候會到，可能必須在家等上一天；整合升級之後，客服中心就能明確告訴消費者到府服務時間，例如：上午、下午或晚上。服務人員若未及時抵達，透過衛星精準定位，客服中心的電視牆會顯示服務人員即時位置，任何一位客服都能明確告訴消費者



台灣櫻花 智能服務之路

創立：1978 年

核心理念：

(初期) 服務 → (2013 年) 消費者體驗

拚整合再升級：

1. 導入 CRM+ 大數據、派工系統、GPS，
客服隨時懂你
2. 善用客戶資料，爭取主動推薦機會
3. 六標準差設計，準確擊中顧客痛點
4. 導入 AI 自動化生產系統，快速滿足客戶需求



台灣櫻花透過「夥伴雲」APP，確認施工的各項細節，不斷提昇品牌競爭力，未來更將瞄準越南市場。



服務人員到點的時間；遇到急件，線上也能立即調動離消費者最近的人員來服務。

善用資料來「回收」投資

身為製造業的台灣櫻花，客服中心的規模、水準不但領先同業，並與銀行、電信業、服務業等講究顧客服務者相差無幾，展現積極轉型製造服務業的決心。林有土更認為，既然櫻花的產品價位較高，相對的，消費者的要求也會更高，做好這些服務只是基本目標。因此，他還有更進一步的想法—活用客戶資料，創造價值。

林有土解釋說，櫻花長期的服務都是在付出，雖然這能強化品牌、服務，以及在消費者心中的形象，但必須花很多金錢與時間又沒有產生明顯收益，因此他希望這些前面的投資可以開始回收，也就是善用手上的客戶資料，「當一通電話進來，我們看到你已經用了5年的櫻花，就能

主動推薦最新的產品，比如櫻花 RO 淨水器，用最短時間讓客戶知道櫻花也有做淨水器，而且做得很好。」

另外，為了更進一步挖掘消費者最在意的痛點，台灣櫻花在產品開發上導入六標準差設計 (Design for Six Sigma, DFSS)。由於 DFSS 強調產品於設計研發階段時，就要考量顧客的需求，林有土推動「入戶訪查」，由產品經理、研發經理與設計部門人員組成3人團隊，每年走進百戶家庭，到消費者家中觀察使用行為，包括操作流程、空間動線，並透過座談了解消費者對產品功能的需求，最後提出預計在下一年度上市的新產品。

像是台灣櫻花在2017年推出的智能雙炫火瓦斯爐，就是根據顧客下廚時的需求而打造，它可定時、定溫以及智能火力偵測。想油炸薯條，卻不知怎麼判斷油溫是不是攝氏160度



時，用瓦斯爐就能直接指定需要的油溫，達到需求溫度後還可自動調整火力保溫。為了顧客不想大熱天還要在廚房顧爐火、常常忘了關火等困擾，則運用定時及防乾燒功能來解決，除了指定時間到後自動熄火外，透過偵測鍋子溫度，在鍋內水分完全蒸發溫度過高時，爐火會自動關閉；如果鍋子離開瓦斯爐超過1分鐘沒有放回去，也會啟動自動斷火防護。由於準確排除顧客在安全與便利性上的困擾，產品上市後廣受好評。對此，林有土只是認真地說，「我們強調的是消費者體驗，希望你整個使用過程都很順暢。」

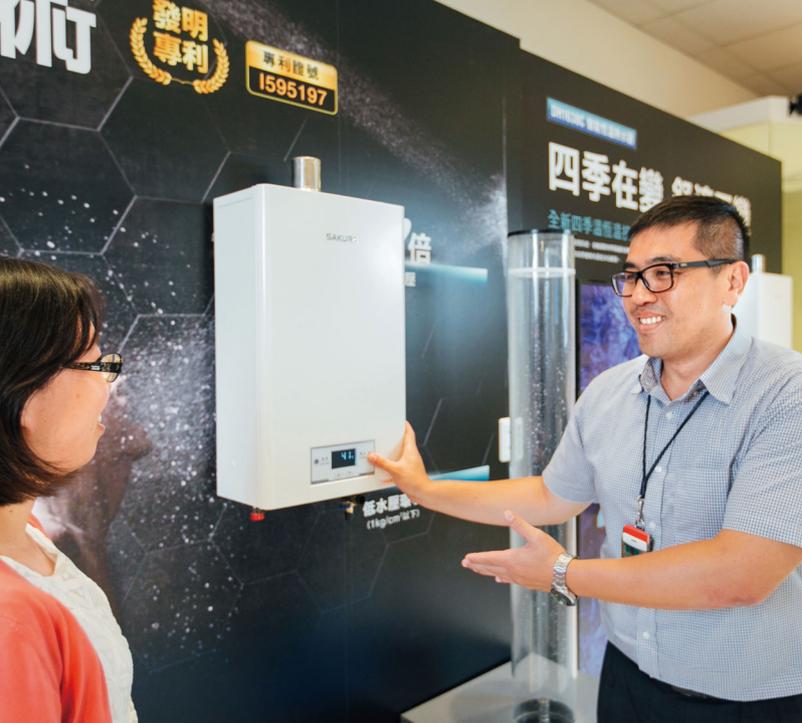
AI 防錯讓客人更滿意

而為了因應時代以及社會形態的轉變，台灣櫻花更進一步跨向「整體廚房」市場，不再只賣單一廚衛產品，而是提供整套空間規劃服務，為

此成立櫻花廚藝生活館，並導入虛擬實境 (Virtual Reality, VR)，以「可設計、可銷售、可生產」的「三可」概念，在生活館門市由設計師與消費者現場討論，並輸出3D虛擬實境圖與報價，為消費者量身訂做專屬需求的廚房。

未來櫻花還將導入AI自動化生產系統——「KAM廚具智慧製造」。林有土透露，「將來店端設計好、消費者認可之後，(平板)點下去就直接進入機器生產線。」換句話說，現在仍由人工進行拆單、進料、生產等工作環節，將來會全部由系統處理，「Lead Time (交付周期) 過去需要9天，現在希望能做到4天。」有效縮短下單到完成服務的時間，提高消費者整體滿意度。

林有土說，公司已經投入數千萬導入AI自動化生產系統，他進一步指出，「整個市場需求量越來越大，櫻花市占率越來越高，但是我想



台灣櫻花進軍整體廚房的空間規劃服務，在與設計師現場討論後，再依需求打造消費者心目中的夢幻廚房。

要做得更多，員工數又不可能配合著一直往上加。更重要的是，人會出錯，萬一失誤那不得了，一塊門板壞了就等於全套重做。而且沒有一家的廚房是重複的，每套設計都用人來拆單的話非常耗工時。」

林有土強調，整體廚房是工程性商品，必須到現場組裝，同時所有零配件都要到位，只要有一塊門板壞掉，不只無法結單收款，補料重做也得讓消費者多等幾天，「消費者能滿意嗎？」所以他要求裝設必須當天完成。為了保證櫻花品牌水準，更要求工班人員必須先通過台灣櫻花的測驗與認證，而且在裝修前，工班還會透過「夥伴雲」APP，確認施工的各项細節。

這些看似苛刻的要求，正是讓台灣櫻花品牌不停提昇的關鍵。當產品、通路改造了，加上服務升級，品牌就跟著升級，經營績效自然會顯現出來。加上各種系統陸續整合與導入，無論效

能、品質穩定度、成本控制到客戶的滿意度都得到相當的提昇。

新挑戰的下一站：越南

在今年股東會上，台灣櫻花董事長張永杰表示公司正尋求2大轉型工程，一是從製造業轉型為製造服務業，二是積極評估新事業及新市場。新市場的第一站將是越南，因為櫻花多年來透過代理商經營越南有成，在地知名度高，將尋求與代理商適當的合作方式，先踏進越南後再擴展到整個東協。

至於新事業，則是現在「三可」的擴充版。新事業不再只是整體廚房，而是「全屋訂製」，從廚房跨足浴室、客廳、房間，林有土打趣的說，「現在還是以做系統為主，分階段進行。最終就是做到把房子顛倒過來之後，會落下來的東西也都要做！」充分詮釋未來櫻花將定位在「美好家居體驗的創造者」。