營運商模改造
尖峰從製造桶槽銷售轉型智慧熱水供應服務

動機與挑戰

- **水塔製作與銷售門檻低，技術競爭激烈，利潤難提升，欲突破紅海市場，需轉型新服務**

尖峰水塔成立於 1976 年，從事生產不鏽鋼與塑膠桶槽產品之生產製造與銷售，屬一次性賣斷之銷售模式。同年創立了「十方」水塔。公司擁有一群專業的技術團隊，多年以來致力發展各式液體的儲存設備，不斷創新研發、提升產品最大價值，發展出桶槽，包含不鏽鋼桶槽、各式塑膠容器、FRP 防鏽性桶槽、GRP 組合式水箱、保溫桶、運輸桶、輸送桶、雙牙管、接頭等產品來滿足客戶更多元的需求，並於台灣桃園擁有數百坪專業生產工廠。國內液體儲存設備商產業結構以中小企業為主，水塔製作與銷售進入門檻低，技術競爭激烈，利潤難以提升，屬長久以來的紅海市場，水塔業者面臨轉型挑戰。要突破紅海市場，必須從現有服務中突破，提供給客戶更有利的新創服務模式。

尖峰水塔在銷售服務過程中發現部分商業客戶對熱水供應的需求，熱水供應設備樣式多，服務廠商也不同，更需搭配水電等服務通路，造成維修與服務品質不穩定的問題。因此，能將現有的水塔硬體資源整合熱水加熱等設備即可提供給客戶供應熱水。對熱水有需求的商業客戶（如美容美髮業者），主要要求為穩定可靠的熱水供應（想像洗頭洗到一半沒熱水），低成本、簡化維修流程。尖峰水塔因此決定研究與投入熱水供應市場。

策略與方向

從商業模式改造、流程創新與客戶體驗，轉型成為全方位服務之公司

尖峰水塔由原主要銷售液體容器，轉型為販售「熱水」供給者，提供美髮業者、安養機構及旅館業者等進行試辦，規劃透過物聯網「智慧水表」統計用量、按時向使用者收取租賃費用、再透過建置系統、建置服務平台與用戶端介面，將水表的資料紀錄、轉為有用的資訊再加以利用。希望透過平台結合第三方、電與空調維修公司來提供客戶完整的服務，更可透過數據輔導其他公司與業者來促進產業的升級。

尖峰水塔從製造業，經由商業模式改造、流程創新與客戶體驗，數位轉型成為全方位服務之公司。未來階段推展作法：

1.第一階段：商業模式改造

在洞察客戶對熱水服務的需求之後，進行商業模式改造與篩選服務場域來驗證服務。尖峰水塔之熱水租賃服務提供完整的熱水供應設備，客戶不需自行採購桶槽、熱水加熱、溫度控管等設備，客戶消費模式改採以量計價收費，打造「以租代購」，「以量計價」商業模式。用戶不再需要擔心熱水供應設備維修整合的問題，因此可以更佳調整財務規劃。

資策會多次協助尖峰水塔推動策略規劃討論執行策略，規劃整體數位化服務，提供資訊科技知識，物聯網收集智慧水表數據與資料儲存、分析與呈現，以及系統布置與維護，並協助訂定從數據中找出未來新服務。

2.第二階段：建置智慧熱水數位化服務平台

計量、計價、監控等商業模式運作，由人工處理常因人為因素造成不確定性管理成本，甚至於熱水設備問題發生時無法立即得知，客戶可能面臨無熱水可用之窘境，須導入自動化與服務智慧化來取代人工作業服務品質。

尖峰水塔規劃發展智慧化熱水服務平台，經由累積蒐集數據，進行管理者端之自動化作業，全面導入深度數據分析作加值運用。在熱水供應設備內置入溫度、水量感應器等裝置自動收集數據，提供即時預警、歷史紀錄，並預測狀況，讓熱水用戶可以專注在提供自身服務。結合第三方維護廠商共同服務產業，根據數據分析與使用者反映，提供維修保固，降低成本與提升服務品質。

成效與價值創造

- **業者以商模創新，成為國內首家智慧熱水供應服務商**

尖峰水塔在經歷數位轉型後，從水塔製造傳統產業，全人工營運與服務轉變成為國內第一家智慧熱水供應服務商。改變服務模式，拓展新商機增加收入，更透過數據節省了人力成本，提升了服務與業務能力，加速商模再造，完成服務流程自動化、客戶體驗數位化的三部曲。

尖峰水塔在資策會輔導，未來規劃將熱水用戶擴大 300 家，並希望結合同業及 30 家第三方維護廠商共同推廣「以租代購」熱水租賃服務，以虛實融合，從內、外部數據中獲得新服務模式，透過技術進步促進產業升級。

成功關鍵

- **從製造產品掌握關鍵內、外部數據，獲得新服務模式，透過商模創新服務模式，成為國內首家智慧熱水供應服務商**