

设定客户价值...

踏出成功产品的第一步

Jey Ying / Berg Consulting

常见到关于客户价值的解释

Customer Value 是什么？这个名词，我们可以不费力的在网路上找到一些深奥的定义。基本上这些定义或解释是从各个不同的角度来描述什么是 Customer Value，但是...似乎都不是那么的清晰易懂，甚至可能会让人产生误解。例如：

- *Customer value is the value received by the end-customer of a product or service. Customer value is conceived variously as utility, quality, benefits, and customer satisfaction.*
- *The difference between what a customer gets from a product, and what he or she has to give in order to get it.*
- *A customer perceived preference for and evaluation of those products attributes, attribute performances, and consequences arising from use that facilitate (or block) achieving the customer's goals and purposes in use situations.*



快速搞懂客户价值

让我们从一个简单的公式开始：

Customer Value = Benefits - Cost

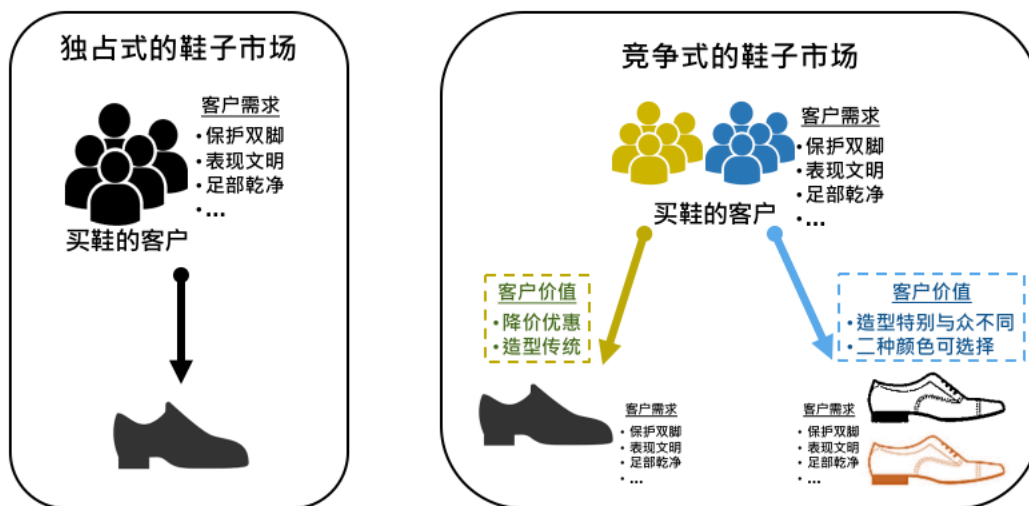
(客户价值 = 客户从商品获得的利益 - 客户付出的成本)

我们在这里所讨论的范围是在客户价值大于零、而且越高越好的情形下，因为在这样的范围内对客户才有实质收益，同时也是大多数商品所追求的目标。

1. 首先，客户价值是从商品相互比较而来的。

如果全世界只有一家厂牌卖鞋子，那么我们就只要问客户需不需要鞋子、研究出客户为什么需要鞋子的原因；这就是客户需求。但是，当第二家卖鞋子的厂牌出现之后，客户就会开始思考要买那个厂牌的鞋子比较好、买哪个鞋子对自己比较有利，或是买哪双鞋子比较值得；这就是客户价值。

所以，客户需求是要不要买鞋的原因；而客户价值则是影响他最后选择哪双鞋的关键。



在独占市场中，满足客户基本需求就可以抓住客户；在竞争激烈的市场中，除了满足基本需求之外，设定正确的客户价值就可以增加竞争优势。

2. 其次，客户价值是针对不同客户而设定的。

同一个产品对于两个不同的客户也会产生不同的价值；相反的，两个不同的产品对于同一个客户会产生不同的价值。选择买小米手机和选择买 iPhone 的客户是明显的二种族群，各自因为不同的理由、喜好或驱动因素而购买；反过来说，什么样的手机就会吸引什么样的客户。这不是偶然的结果，这是小米和苹果在创造各自的手机时决定的产品策略。

先设定目标客户，再投其所好(设定准确的客户价值)，让产品具备吸引目标客户的条件。客户价值越高，吸引力就越强；而关键的产品特性或服务属性带来的利益，能创造最大的客户价值，在这些吸引客户的条件中，起到决定性的作用。



不同的客户价值可以吸引或是分离出不同的客群。

3. 再来，客户价值会随时间、环境、市场趋势而变化。

回想苹果在 2007 年推出第一支智慧手机- iPhone 的年代。当时市场上早已经充斥着各厂牌经营多年的智慧手机，举凡有 Compaq, Nokia, HP, Blackberry,... 等。iPhone 如同摆放在水果摊上的一颗苹果，只是广大智慧型手机产品中的一个选择。iPhone 如果没有展现出自己的客户价值，是无法让原本想要购买 Compaq 和 Nokia 的客户在掏钱的那一刻转向买 iPhone。但是，随着时间和市场变化，昨日 iPhone 所创造的客户价值已经变成了今日智慧型手机的基本客户需求：

例如，高解析大荧幕、手指触控面板、图像式使用介面、3D 动作感应。换言之，这些智慧型手机当年的客户价值(现在的客户需求)，已经不是今天能够驱动客户决定购买那只手机的关键因素了。

面对竞争的市场，今日所吸引客户购买的客户价值，明天可能就成为基本的客户需求了。这也就是为什么在一个竞争激烈的市场，企业必须经常检视竞争环境的变化、掌握市场的趋势，不断推出具有更高客户价值产品的原因。



客戶價值是隨著時間或環境而不斷的改變。

4. 客户价值，它决定产品的成功条件。

简言之，客户价值就是促使客户掏钱购买这个产品的原因。因此，客户价值越高、越有条件吸引客户。没有或缺乏客户价值的产品，不会成为客户掏钱的对象，也必然是个失败的产品。公司创造一个新产品就是要能卖钱；但是客户在哪里、凭什么选择这个产品？新产品开发者要先思考产品的目标客户群、产品如何排除竞争对手，订定能够抓得住目标客户的关键要素，沿着这个核心开发策略贯策到底，最后才有可能创造成功的产品。

先设定好关键要素，坚持贯策这个产品开发理念，最终才能实现客户价值。能够实现客户价值的产品，才能吸引客户花钱购买，在市场上自然就是个成功的产品。



客户价值在产品策略上好比是主动吸引客户的磁铁。

5. 难道客户需求不重要吗？

实际上，某个产品的客户价值，必然是这个产品的所有客户需求中的一个特殊客户需求；满足客户需求是产品能够进入市场的最基本的条件，而掌握客户价值才是市场决胜的关键。如果开发一个无法满足基本客户需求的新产品，对客户来说就是一个无用的产品！相反的，如果新产品只能满足客户需求，但是并没有提供更多的客户价值，那么客户就继续购买市场上已经存在的其它产品就行了啊！对于这二种情形，企业又何必浪费庞大的开发成本创造这个新产品呢？

客户需求对于产品就像是植物基本的树枝和树叶，客户价值则是树上的花朵和果实。树枝和树叶维持树木的生命，花朵和果实吸引猴子采食，客户需求支撑产品基本功能，客户价值吸引消费者购买。



客戶價值是一個特殊的客戶需求，它是吸引特定客戶選擇產品的關鍵因素。也可以稱作是客戶需求中的亮點。

6. 为什么了解客户需求容易，找出客户价值却是困难？

因为课堂案例和教学所用的分析方法，大都是引用既有的产品加以分解、反推。学员接触到的都是由客户需求转化为最终产品的零件了，不容易看出混杂在其中的客户价值(何况有些客户价值是抽象的意念)。通常这也隐含着逆向工程的盲点 - 由结果往回推的路径不是唯一的！所以，当产品工程师在前端投入新产品开发时，或是当学员模拟投入类似情境的时候，就有机会设身处地激发思考如何创造能“赢”的产品，进而订定出能够赢得订单的关键客户价值。

建议最好的方法是：在课堂上带领学员往能激发客户想要掏钱买你的产品的方向来思考。例如，店

里有二台手持吸尘器，而为什么客户就是要买你的产品！。不可以光是模仿市面上已经有的产品，必须要进一步超越山寨版的思维；不是做到一样好，而是要做得更好。



逆向工程开发产品的方式不容易找出正确或有效的客户价值。

7. 不要钱的东西，客户价值最大化？

从这个公式来看($\text{Customer Value} = \text{Benefits} - \text{Cost}$)，提升客户价值方法不外乎增加 Benefits 或是减少 Cost; 这就是为什么大妈上菜市场买菜一定要杀价(减少 Cost)，还要求送葱(增加 Benefit) 的原因。因此一般而言，便宜的东西总是可以吸引很多客户购买；当然必须以满足基本客户需求为前提。然而客户价值是 Benefits 与 Cost 的差值或相对值，这也能说明价格很高的产品还是可以吸引很多客户购买的原因。

当企业要开发一个新产品却又无法提出足够的客户价值，这时候经常会被拿出来增加客户价值的方法就是“价格更便宜”，市场的经验证明这一点往往是不会错的。



平易近人的价格经常是产品用来大量占据市场的终极武器。

分辨客户需求与客户价值

从上述的说明，我们了解广义的客户需求实际上包含了客户价值。如何区分什么是客户需求、什么是客户价值呢？其实很简单，以下列举出几个快速分辨的法则。

1. 同类产品普遍都具备有的功能或条件，这是客户需求。
2. 不为客户特别关注，但却是支撑产品存在的功能、或是进入市场必备资格条件，这是客户需求。
3. 竞争产品所缺乏或不足、针对特定客户喜好所设计的功能或条件，这是客户价值。
4. 能够凸显与其他同类产品的差异性、而且成为目标客户选择本产品的关键因素，这样的亮点功能或条件就是客户价值。



如何设定客户价值

1. 确立目标客户

首先决定新产品开发是针对哪个客户、这个产品要卖给什么人？因为不同人、不同客户的喜好不一样。知道客户是谁之后，才能进一步设计出符合他所喜好的产品。

2. 收集与梳理客户需求

以目标客户为对象，由市场调研、直接问卷回馈或产业情报收集的结果，可以获得很多的客户原始需求资料。这些收集来的大量原始数据代表当前市场的期望，包含市场对产品的基本要求、客户的

认知与想像、重要的商业机会、同业产品的功能条件、...，更包含各种做得到与做不到的要求。

虽然说有用的客户价值很可能就隐藏在这些收集来的原始数据当中，可是必须得先克服的问题是：如何在大量的资料堆中找到有价值的宝石？

3. 分析和制定客户价值

由这些收集来的原始数据作为基础输入出发，从中寻找有用的线索来激发产品开发的构想。或是，直接参考重要市场调研结果，根据客户重视程度加以排序，然后优先取出前几项需求条件。

首先必须分离出目前市场上同类产品已经可以满足的需求，作为新产品的的基本必要条件。然后，从剩下其余的原始收集数据中，再剔除掉技术、成本、管理或其他因素无法达成的要求。再以客户重视或受欢迎程度排序，最后与市场上竞争产品比较，了解自己产品的优劣势，加强优势，改善劣势。最后就可以得到一份根据收集来的原始数据归纳出的潜在性客户价值清单。剩下的工作将是这份清单中挑选出符合企业策略与利益的关键客户价值，作为新产品决胜市场的亮点。

1. 分离基本客户需求
2. 剔除目前做不到的要求
3. 客户喜好程度排序
4. 与竞争产品比较
5. 选择决胜亮点(关键客户价值)

由于关键客户价值就是目标客户购买本产品的主要原因，所以最后提炼出来的关键客户价值除了需要通过设计与制造的可行性评估之外，必然更需要经过市场企划和产品销售单位共同的认证。

举例说明

电动牙刷产品开发

设定目标客户

1. **典型小家庭**：由父母亲和 2~3 个小孩组成的小家庭，经济能力普通，注重环保、节能与健康。
2. **商务专业人**：经济能力佳、讲求效率、经常出差、追求高科技、高品质的商务人士。
3. **外宿大学生**：离家居住在宿舍或学校附近的学生，喜好新奇事物、经济能力有限。



收集客户需求

1. **典型小家庭**：清洁牙齿、快速刷牙、刷头方便地快速更换、可更换全家适用尺寸的刷头、机体容易清洗、充电一次可供全家连续使用一周以上、产品耐用/寿命长、美白/按摩牙齿等多功能、机件防水、不伤口腔/牙齿/人体、机体防霉菌孳生、机件保养维护容易、儿童操作使用简单、省电、耗材便宜、售价合理、...。
2. **商务专业人**：清洁牙齿、快速刷牙、产品外型时尚美观、机体容易清洗、多种洁牙功能模式、全球通用电压/插头、充电电池寿命保护、电力不足提醒、显示剩余电量、刷牙中逾时提醒、机体轻巧携带方便、充电器为便携型旅充、蓝牙连线手机 APP、防止不当刷牙伤害、美白/按摩牙齿/清除舌苔等多功能、可使用 AAA 电池、防水渗入机件、有旅行收纳保护壳、...。
3. **外宿大学生**：清洁牙齿、机体容易清洗、机件防水、机件保养维护容易、可充电式、可使用 AAA 电池、充电电池寿命保护、电力不足提醒、显示剩余电量、刷牙中逾时提醒、新潮美观外型、可自行更换喜好的外壳/颜色、蓝牙连线手机 APP、耗材和售价便宜、分离式计时器...。

关键客户价值

1. **典型小家庭**：全家适用尺寸刷头、防止不当刷牙伤害。

2. **商务专业人**：体积轻巧携带方便、蓝芽连线手机 APP、全球国际电压。
3. **外宿大学生**：价格便宜、可更换外壳/颜色。

参考资料

- <http://study.com/academy/lesson/what-is-customer-value-marketing-definition-quiz.html>
- <http://www.businessdictionary.com/definition/customer-value.html>
- <http://timreview.ca/article/525>