

创新者的秘密武器——有效定义客户需求



孙健
科尔尼全球合伙人
电子邮箱
Jian.Sun@atkearney.com

科尔尼目前已在北京、上海和香港设有三家分支机构，是最早进入中国的国际咨询公司之一。基于对大中华地区的深入了解，科尔尼设定了针对本地文化及特殊性的专业咨询方法，并结合全球行业及业务的专业经验，在多个领域与中国一流的企业及政府进行合作。

科尔尼定位于企业高层所普遍关注的议题，并就此提供管理咨询服务，通过独特的战略洞察力及合作的工作作风协助客户创造可持续性的成果。

孙健

为了在市场上获得成功，各企业都投入了大量的时间、精力和资源。但是，如何保证企业提供的产品或服务是人们最想要的？答案是，企业需要开发出价值高于客户愿意支付的价格，同时要比竞争对手的产品更有价值的产品。

那些令消费者无法抗拒的产品都是经过不断创新才创造出来的。这就是为什么新产品开发对于商业成功至关重要。这个过程中非常关键的一步在于理解客户是如何定义价值的，这才是创新者真正的“秘密武器”。

“客户声音”的作用

企业一旦锁定了自己的目标客户，就必须知道目标客户的真正需求。苹果公司创始人史蒂夫·乔布斯曾经说，他自己不相信焦点小组访谈或是客户调研的结果，因为客户在亲眼看到产品之前，并不知道他们自己真正想要的是什么。如果企业按照自己的需求来设计新产品，那么只需要依赖自己作为消费者的直觉和经验就可以了。然而，90%的企业都是为除自己以外的其他人开发产品的，他们自以为很了解客户的需求，其实这是十分危险的。此时，挖掘客户声音（VOC）就显得尤为重要（见图1）。

挖掘VOC可用多种定性和定量的方法。主动收集VOC的公司会更多地采用定性或发现式的方法来收集客户的反馈意见，并进行有计划地研究。这些方法可能是客户深访或实地调研（研究客户如何在现实生活中使用产品或服务）。之后，公司会使用定量的焦点小组访谈或客户研究调研方法，建立数据库，从而验证客户的需求（见图2）。

传统VOC挖掘法的缺点

通过传统方法获得的需求通常包含了多种类型的需求或不同层次的需求。因此，对这些需求进行比较、排序或转化成为产品规格参数时就会较为困难。我们经常看到调研结果会列出几项所谓的需求，也会对不同的需求进行排序，比如舒适度、可靠性和安全性等。但是我们在多数情况下并不了解这些需求的真正含义，比如某位客户对“舒适度”的定义可能与另一位客户的定义大相径庭。

另外，有些需求是深谙业务的客户提出的具体技术方案。但你该如何在满足这位客户的需求和满足其他客户的需求之间做出取舍呢？

另一种客户反馈是他们在产品使用过程中遇到的问题。这类反馈的缺点在于缺乏一个通用和规范的描述框架，以至于客户声音表达出的需求种类不同、层面不同，难以用来与其他需求进行比较，同时又不便于产品用户和工程师理解。

基于渴望成果的创新

客户需求涵盖了“客户需要达成的任务”和“客户渴望的成果”两大方面。哈佛大学教授克莱顿·克里斯坦森在其撰写的关于创新研究的著作，以及安东尼·伍维克在其撰写的关于结果导向型创新的著作中，都提到了以“渴望成果”为导向的VOC挖掘方法。（见图3）

想要确保“需要达成的任务”和“渴望成果”始终一致，就必须用清晰明确的语言对这两者进行陈述，这样既简便易懂，同时也更容易地转化成具体的技术规格参数。

在选取了最相关的客户渴望成果之后，你可以开展定量调研来确定每项渴望成果的重要性，以及客户对目前产品或服务的满意度。之后，你还可以在调研结果的基础上进行头脑风暴，找到创新的设计解决方案。结合对竞争对手和法规的研究，采用简化的QFD矩阵（Quality Function Deployment，质量功能展开法，是一种将客户声音有效转化为技术指标的一种工具）将这些创新方案转化成为新产品的概念。

渴望成果型VOC的优点

相比传统的VOC反馈模式，渴望成果导向的VOC具有以下四大优点：直接挖掘出隐藏的客户价值驱动力；确保产品创新侧重于真正需要改善的环节；简化客户语言向工程语言的转化过程；建立未来市场宣传和客户价值主张之间清晰有力的联系。

一个实例能够更好地说明渴望成果导向型VOC的优点。我们受一家长途客运汽车制造商的邀请，帮助其设计下一代产品。该制造商的传统明星产品在市场上遭遇了激烈的竞争，其他产品的市场份额增长也不尽如人意。该公司以往的客户需求收集方法非常不统一，因而很难进行需求对比。很多客户都会提出模糊的需求或很具体的设计方案，但是销售和工程人员无法完全掌握客户有此需求的深层原因。因此，公司急需采取更好的方法来发现、分析客户需求并将其转化为产品概念。

我们对于渴望成果相关的重要

性和满意度进行了量化分析，从而将产品创新机会按优先级排序，然后帮助这家公司将最重要的、尚未满足的渴望成果转化成为新的功能和性能规格参数，最后形成了非常有竞争力的新产品概念（见图4）。

部分出乎意料的结果

通过调研渴望成果导向型VOC，我们发现有些VOC是在意料之中的，比如对燃油经济性的需求。但有些VOC是工程师们没有预料到的。例如，乘客在乘坐巴士时对新、干净空气的需求。目前的产品其实已经可以达到这个要求，但客户并不知道。因此，工程师们在新产品里设计了一个一目了然的“换风”指示器，让乘客清楚地看到新鲜空气正在源源不断地引入车内。

另一个例子是为司机进行的产

品创新。很多旅游巴士司机在停车休息时都喜欢睡在车底的行李舱里。经过调查，我们发现旅游巴士司机的一个需求（渴望成果）就是希望在凉爽、安全的环境里休息，但是狭窄的司机座椅空间不能满足这一需求。因此，工程师们设计了一个可移动的分隔板，安装在司机座椅后方，座椅向后倾斜后可以与第一排乘客的座位相连接。这样，司机就能轻松地躺在座椅上休息，享受车内空调，并在安全的环境里等待乘客返回。

通过对渴望成果导向型VOC的研究，这家公司开发出的新产品使得客户满意度提升了8%-10%。同时，也在调研过程中发现了客户不重视的产品功能或属性，制造商将成本花费在更受客户重视的需求（渴望成果）上，从而减少了3%-5%的产品成本。

图1：成功的产品开发步骤和输入要点

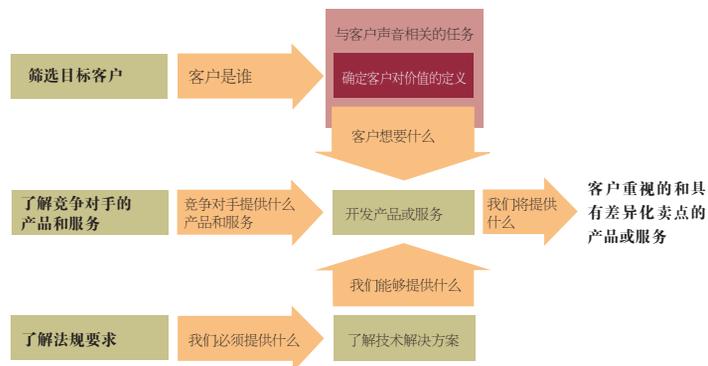


图2：“客户声音”的挖掘技术如何支持有效的信息收集



图3：“需要达成的任务”和“渴望成果”陈述结构

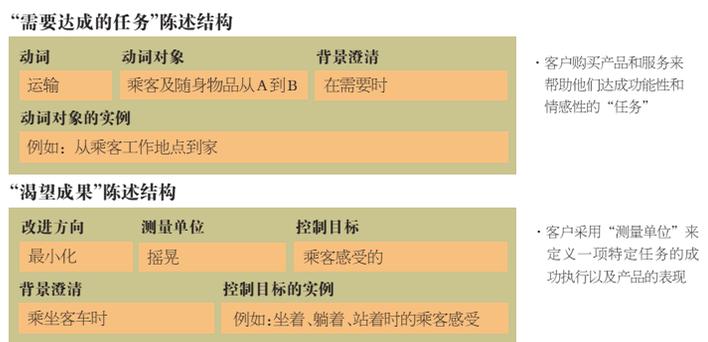


图4：将客户需求转化为客户难以抗拒的产品或服务



使用系统化的语言来提取和陈述渴望成果，转化成创新的设计方案或性能参数，并在市场宣传时采用来自客户的语言进行沟通。



扫一扫，看更多相关新闻内容