

为客户创造价值拓展自家产品商机

SME 中小企业
专版

本专版每逢星期四
刊登。欢迎商团提
供资讯，请传真到
63198125或电邮到
zhe@shyb.com.sg

企业
Q&A



耿雷松

如果客户因为购买我们的产品后能成功地把自身产品推销出去，这就是为客户创造出价值，这种新创的价值才会真正推动客户对你的产品的需求。

问：如何挖掘客户需求？

答：创业的人都希望把企业做强做大。这个过程需要战略规划，把公司有限的资源投入到最重要的地方。但一切战略的起点，是对市场和客户需求的深刻认识。最终决定一个企业能不能生存乃至发展的，还是市场。再好的产品，再好的战略，最终还是要满足客户的需求。得到市场的认可。

我们一般的理解是，客户的需求是功能性的，比如手机的速度、显示屏的大小、电池的续航能力等。有一些需求是难以定性描述的，比如产品设计的美感、吸引力。或者是顾客的一种情绪需求，比如产品可以让顾客产生某种怀旧感，或者某种品牌让顾客感觉到自己与众不同。有时候，需求来自一种个人价值实现的感觉，比如对于绿色产品的需求是因为客户渴望实践社会责任而产生的自我价值感。著名的战略咨询公司贝恩公司，曾把顾客的需求归纳成大约30种要素，比如质量、方便、界面、美感等。他们发现，尽管没有任何一个企业可以在所有的要素上都表现出色，但是能够在越多的价值要素上表现出色，就越容易拥有忠诚的客户，而且拥有更加快速的企业发展速度。

基于对需求的这种理解，我们容易认为生意就是把产品做好然后销售出去，满足客户的需求。这没有错。但是从战略管理的角度来看，生意的核心是如何为客户创造更大的价值。当你的产品或服务为客户创造了更大价值，客户的需求会被创造出来。

问：如何为客户创造价值？

答：首先，我们要了解，顾客的需求不是一个产品或者是一项服务。顾客不是要买你的10毫米的钻头，而是要买一个10毫米的洞。所以，要销售钻头应该从顾客的角度看，如何能更好地钻这个洞。比如一个顾客要经常做钻洞的工作，并且要在不同的环境和材料上面钻洞，那么最能帮他做好这个工作的不仅是高质量的钻头，而是可以用于不同情况的一套钻头。这种高质量的钻头配套就为这种顾客创造了更高的价值，因为他的工作质量总是能够得到保证；而钻好的洞，又可以保证后续工作的开展，在一个更大的价值层面上发挥作用。

又比如，对于忙碌的现代人来说，时间就是金钱。一个产品或者服务为顾客节省了时间，顾客就可以用剩余时间来做其他的事情，甚至是更有价值的事情，这对他们来说，就是创造了新的价值。因此，顾客宁可花更高的价钱来购买一个提供便利节省时间的产品，因为这有助更大的价值可以被创造出来。

因为很多客户本身也要为他们的客户服务，所以成功的供应商会说，我们把产品卖给客户并不代表我们工作的完结，而只有

客户因为我们的产品而成功地把自己的产品卖给他们的客户才是真正的完结。因为只有当客户用你的产品卖出他们自己的产品，你的产品才真正能够为客户创造价值。这种新创造出的价值才会真正推动对你的产品的需求。

问：如何为自家产品创造需求？

答：每个企业都在一个价值链上占据一个环节。要为自己的产品创造出需求，企业必须学会不单考虑自己所在的环节，而是要尽可能考虑多个价值链环节。

比如冷气机生产是价值链中的一个环节，销售是另一个环节，安装是下一个环节，维修是再下一个环节。冷气机生产商卖冷气机给客户，对客户来说，只有冷气机被装上才有价值。所以，这两个价值链环节（冷气机生产和冷气机安装）打通才能为顾客创造更好的价值。又比如，一个装修商为餐馆装修，装修完以后，餐馆的下一个价值链环节是做生意赚钱。如果装修商懂得餐馆如何运作，他就可以帮助餐馆根据所在位置、擅长的菜式，还有周边

的典型食客，提供一个装修的方案帮助餐馆更好地运作，在最短时间收回投资成本。换句话说，装修商不但提供装修服务，还提供餐馆的运营咨询服务。这样就比单纯的以美感为目的的装修为餐馆创造更大的价值，也因此更受餐馆客户的青睐（或者说，需求被创造出来了）。

对于中小企业来说，大部分都占据价值链中的一个小的环节。但是，管理者不能只满足于了解自己所在环节，还应该了解客户所在的价值链环节和他们的

运作方式。所谓的商机，就是挖掘那些未被满足的客户需求。当你考虑拉长你的价值链来为客户创造价值的时候，新的商机就被发现了。

作者是新加坡管理大学
李光前商学院
战略管理副教授