

創造價值的效益

【撰文／台灣亞太產業分析專業協進會理事長 王鳳奎博士】

創新的目的是要將顧客價值極大化，顧客價值等於解決方案所產生的顧客效益除以顧客付出的成本(亦即方案的價格)，因此創造顧客價值可以從顧客的效益端及成本端著手，而創新也就是將顧客效益極大化及顧客成本極小化的過程。筆者在上篇專欄說明提供給顧客的解決方案若是沒有差異化，終究只能以方案價格與競爭對手競爭，但是以降低成本做為競爭力基礎終有極限，企業經營必有成本，企業收入畢竟不能長久低於企業成本，企業無法持續虧損經營。所以企業若要永續經營就必須創新，並藉由提供給顧客解決方案之差異化，為顧客產生競爭方案無法複製的效益。就 NSDB 的創新思維而言，對顧客的價值主張就是提出滿足顧客需求(N)的解決方案(S)，並藉由優越的差異化(D)，為顧客創造最大的效益(B)。


什麼是「效益」？

顧名思義，「效益」就是效用及益處，一個方案若能滿足顧客的需求，才會對顧客產生效益，換言之，效益其實就是顧客滿意解決方案，也就是方案能夠發揮效用，為顧客產生益處。所以效益源自於方案能夠兌現對顧客的承諾，滿足顧客的期望，而需求代表顧客期望跟結果的比較，一方面是解決顧客問題的期望，此為功能要求(Functional Requirement)；另一方面是滿足心理感受的期望，也稱之為感覺要求(Feeling Requirement)。功能要求可以藉由方案的技術特性達成，而感覺要求通常可以透過行銷及服務達成。假設要開發一項專為有科技恐懼症的老人所使用之智慧型手機，當手機開發出來後被老人顧客使用，使用的結果即是手機的性能(Performance)，手機性能與老人使用手機的期望作比較，若手機愈能克服老人的科技恐懼症，則代表老人愈滿意手機的使用；克服恐懼的性能(亦即手機使用的實際表現)若超越老人的期望愈多，則代表老人的滿意度愈高，滿意度愈高則代表老人使用手機的效益愈好，效益愈好則代表手機愈能滿足老人敢使用智慧手機溝通的功能要求。同樣地，老人對手機的感覺效益則來自於老人購買與消費手機的心理感受，愉悅的感受愈好，代表滿意度愈高，滿意度愈高，代表手機愈能滿足老人不畏科技的感覺效益。

顧客效益主要來自兩部分，如表一說明，第一是問題的解決，又稱為使用效益，代表顧客滿意方案的使用需求；第二是愉悅的感受，又稱為感覺效益，代表顧客滿意方案的感覺需求；感覺效益又包含服務效益及形象(品牌)效益。雖然使用產品也會產生感覺效益，特別是產品的設計例如外觀或顏色會影響顧客的使用感覺，但是因為顧客感覺是主觀的購買因素，即使是產品使用的感覺效益還是可以服務及行銷的方式去強調或強化。使用效益是因為使用解決方案後，能夠解決顧客的問題，也就是方案的特性超越方案的規格，例如小筆電的電池續航力要佳為功能要求之一，因此小筆電的電池使用時間規格定為 4 小時，然而若小筆電使用長效電池實際可以使用 5 小時以上，則代表電池的性能佳，達到電池的功能要求，產生使用效益。使用效益主要靠方案的性能及品質，性能意指方案特性發揮效用，而品質代表方案在使用上的持續性及可靠性。服務效益是因為顧客在購買及使用方案時，受到方案提供者的服務而產生

愉悅的感覺，服務效益主要靠服務品質，例如服務便利性，時效性、顧客問題的處理回應、技術支援與售後服務。形象效益是來自顧客在購買及使用方案時，對方案提供者及方案的欣賞及認同的感覺，通常方案提供者會透過行銷、服務及品牌等方式來提升方案及提供者形象，塑造獨特與卓越的個性、標識及品牌，讓顧客產生欣賞及認同的感覺。

表一：顧客效益的分類及例子

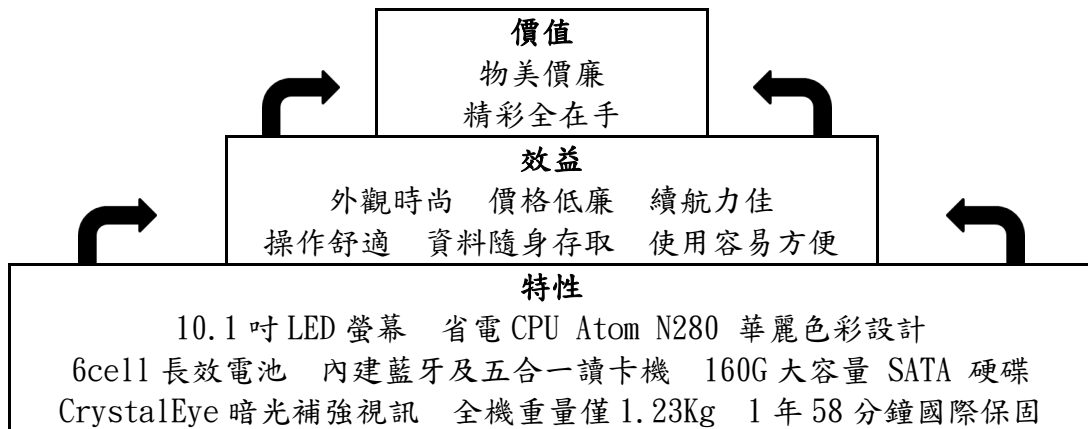
效益種類	華碩 Eee PC 例子
使用效益	解決老人不敢使用一般筆電的問題
性能	直覺式的圖像選單讓操作變得簡單，學習變得容易 重量只有 890 公克，攜帶方便容易
持續性	Eee PC 可以長時間使用而不當機
可靠性	Eee PC 非常堅固，使用非常多次而不會發生故障
服務效益	華碩的服務品質非常好
便利性	全國各地都有實體營業及服務據點
時效性	網路不打烊的營業及服務據點
技術支援	技術支援電話熱線
問題的處理回應	服務及技術人員服務品質佳
售後服務	全球一年保固
形象(品牌)效益	Easy to Learn、Easy to Play、Easy to Work
個性	簡單(Easy)
標識	
品牌	Eee PC

從特性到效益再到價值

效益並不是解決方案的特性，例如小筆電的實際重量或尺寸，而是來自顧客對解決方案的功能需求及感覺所認定的滿足，例如容易攜帶為小筆電的功能要求，雖然這些滿足還是透過解決方案的特性去達成，例如重量輕及體積小的小筆電滿足容易攜帶的要求。所以解決方案的特性可以產生顧客效益，而顧客效益可以創造顧客價值，這也是為什麼顧客不是購買解決方案(產品或服務)本身，而是購買經由使用效益與感覺效益所產生的顧客價值。方案提供者可以藉由方案測試或顧客調研去發現那些對顧客極為重要的少數特性，這些特性是影響顧客購買的關鍵因素，再利用這些要素去驅動行銷、服務、包裝、定價、品牌等策略，形成解決方案的優越競爭方案的差異化，藉以強化解決方案的感覺效益，提升顧客價值。

再以小筆電為例，華碩的 Eee PC 雖然是小筆電的創始者，但是宏碁的 Aspire One 卻馬上成為後來居上的市場領導者，原因在於當時所有小筆電的產品規格都已標準化，產品特性幾乎沒有產異，使用效益很難區別及提升，所以宏碁在推出 Aspire One 時就著重於外觀設計及行銷策略，並選用性能較低但目標顧客較不注重的技術來降低價格，以外觀時尚與物美價廉作為差異化的重點，邀請名人及名模代言，強調 Aspire One 對顧客的感覺效益，塑造 Aspire One 「精

彩全在手」的價值主張與品牌形象，圖二為塑造 Aspire One 「特性→效益→價值」的過程，圖三為 Aspire One 強調感覺效益的形象廣告。



圖二：Aspire One 的「特性→效益→價值」



圖三：Aspire One 的形象廣告；資料來源：Acer(2009)

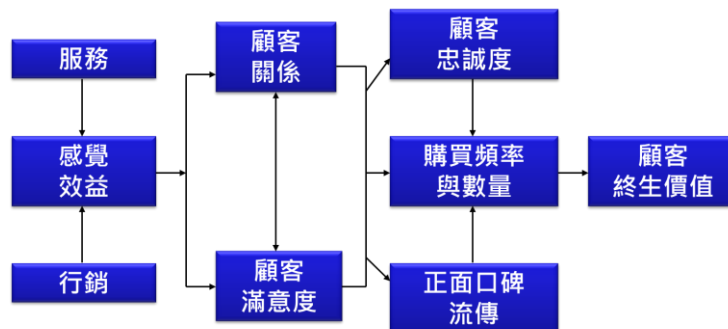
感覺效益主導價值創造

一般而言，感覺效益所佔顧客價值的比率遠大於使用效益，主要原因在於人的購買行為往往是感性大於理性，特別對「買得起」的消費者而言，消費商品的目的是在於滿足較高的心理層次需求，就像鼎泰豐的顧客願意花更高的金額及更長的時間排隊去享受「小吃精品店」的小籠包；就連折扣優惠的行銷技巧也是在滿足顧客「貪小便宜」的心理需求，讓顧客產生「撿到便宜」的感覺效益。如圖四所示，滿意度高的解決方案是同時滿足顧客的使用及感覺需求，不僅顧客願意再次購買，也會推薦其他顧客購買，傳播購買口碑；如果使用效益不如預期發生，顧客問題沒有解決，只要照顧好顧客的感受，好好跟顧客說明、解釋與溝通，顧客通常仍可接受感覺效益，還是會願意給方案提供者補救的機會；但是如果感覺效益很糟，即使使用效益再好，例如販賣優質產品的服務人員如果態度不佳，常與顧客爭吵，顧客是不會願意「花錢找罪受」，寧可多花一點錢，少受一點罪，所以解決方案必須重新打造，強化感覺效益；最糟糕的解決方案就是沒有使用效益，也沒有感覺效益，顧客是不可能花錢購買對自己沒有任何效益的東西的。

使用 效益	有	不滿意 (重修)	完全滿意 (高分)
	沒有	完全不滿意 (死當)	還滿意 (補考)
		沒有	有
		感覺 效益	

圖四：感覺效益大於使用效益

感覺效益往往大於使用效益還有另一個原因，顧客的感覺才是決定顧客終生價值(Customer Lifetime Value, CLV)的最關鍵因素，CLV 即是顧客終其一生能帶給企業的總利潤，由顧客一生購買企業提供方案的頻率及金額決定。如圖五所示，顧客的感覺效益主要是來自企業的服務及行銷，感覺效益又主導顧客關係及顧客滿意度，因而影響顧客的忠誠度、企業的形象與口碑，以及顧客購買的頻率及金額。舉蘋果的 iPhone 為例，無論手機科技如何演化，或者競爭手機是否優於 iPhone，全世界始終有一群龐大的 iPhone 粉絲，「毫無理性」的瘋狂支持 iPhone，關鍵因素就是 iPhone 對粉絲造就的感覺效益。

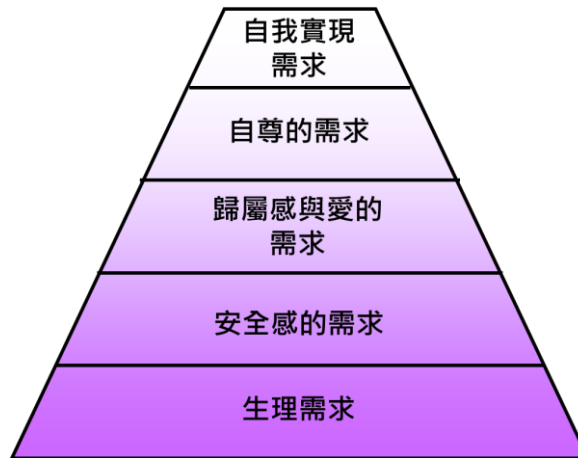


圖五：感覺效益主導價值創造

所以顧客想要的解決方案通常牽涉到人類的情緒面和感知面，這些感覺需求可以藉由解決方案的行銷及服務之配套措施來滿足，而顧客的感覺效益主要來自滿足下列馬斯洛(Maslow)各種層次的心理需求。

- 顧客想要的是自我掌控，自我挑戰，滿足自我實現的需求，例如闖關進階的機制
 - ✓ 自己決定、自己控制、自己操作、自己解決問題
- 顧客想要的是特別待遇，優惠尊重，受人尊重，滿足自尊的需求，例如 VIP 服務
 - ✓ 是獨特的，以稀為貴、以少易多、比他人多
- 顧客想要的是夥伴關係，福難共享，滿足愛與歸屬感的需求，例如會員俱樂部
 - ✓ 不一樣的、可歸屬的、可相信的、親近的、長久的

4. 顧客想要的是便利舒適，避免風險，滿足安全感的需求，例如網路購物
✓ 不花時間、容易方便、不費體力、不傷腦筋、不受威脅



圖六：馬斯洛的需求層級

商業效益

解決方案也必須對方案提供者產生商業效益，若是顧客效益無法轉換成商業效益，或是顧客效益的最終收入沒有大於投入解決方案的成本，就等於方案提供者在虧損經營，如此就無法持續投資或提供解決方案。顧客效益與商業效益是一體兩面，相互支持的，顧客效益等於解決方案加滿意度，顧客對解決方案的滿意度愈高，顧客效益就愈好，效益愈好就愈能創造顧客價值；而創造顧客價值其實就是等於在創造企業價值，顧客價值愈好，願意購買或使用的顧客就會愈多，顧客愈多就愈能創造商業效益，商業效益愈好，就愈能創造企業價值；如果企業價值愈高，代表企業可以投資創新方案的資源愈多，創新方案愈多，就愈能產生顧客效益。舉例而言，如果企業預期老人智慧手機可以產生十億的市場，果真因為顧客滿意度高而賣出十億的手機，就表示智慧手機對企業產生商業效益，如果預期十億，而實際結果是二十億，那商業效益就更大了。縱使是內部解決方案也必須產生商業效益，例如手機製造商為降低生產成本，因此投資新製程的研發，若是新製程無法達到降低成本的預期目標，代表新製程的使用效益沒有產生，當然也就沒有手機製造商的商業效益，製程創新的目的就無法達成了。

商業效益主要是指對企業案主(Sponsor)的投資報酬，這些企業案主通常是方案購買者或提供者，所以在描述商業效益應該說明投資前後的改變，舉例而言，A公司購買B公司的庫存管理系統，導入實施一年後，為A公司減少5百萬的庫存成本，又或者C公司所開發的智慧手機為該公司創造100億的收入。以下是企業案主可能設定的商業效益：

- 增加 20% 收入
- 增加一倍利潤
- 擴大 10% 市場佔有率
- 增加 50% 銷售量
- 縮短 1/3 新產品週期
- 減低產品進入市場障礙
- 加強 30% 產品效能
- 提升 30% 公司經營效率

- 縮短 30%獲利的時間
- 提升 5%顧客服務滿意度
- 通過服務品質認證
- 增加 50%現金流量
- 提昇員工的專業技能
- 減少 1/2 產品庫存
- 提高公司投資報酬率 1.5 倍
- 讓公司進入新事業領域
- 妥善解決公司重大問題
- 增加 40%顧客重購率
- 選入台灣十大品牌
- 零重大顧客抱怨次數

效益評量

顧客效益是指方案特性達成功能及感覺要求的程度，商業效益是顧客效益衍生對企業案主的回饋，無論是顧客效益或商業效益都必須明確且可量化，才能具體說明解決方案所能創造的顧客及企業價值。但是要如何知道有這些效益的產生？如表二的說明，根據上述的三種效益，我們可以設定不同的評量指標，使用不同的評量方式，進行不同的效益評量。第一種叫做顧客感覺效益，強調的是顧客在購買及使用方案的回應與應受，無論是技術、產品或服務為主的方案，最終都須回歸於顧客的感覺，即使是製造廠商還是有顧客，也還是要注重上下游廠商的顧客關係及顧客滿意度。有幾種方式可以評量顧客的感覺好不好，一為設計問卷進行調查；二是挑選重要顧客進行訪談；三是從推薦指數知道顧客是否推薦你的解決方案，如果推薦指數愈高，通常代表顧客感覺效益愈好；四是如果顧客的重購率高，通常就代表感覺效益好，否則顧客不會願意「重蹈覆轍」。第二種是解決顧客問題的使用效益，假如承諾顧客使用方案後會更安全，就可以測試或觀察使用方案後是否真的更安全，甚至方案在開發出來後直接做檢測是不是符合安全的規格，如此可以知道方案的特性或性能是否可以滿足功能需求，是否能夠產生使用效益。第三種是對企業案主的商業效益，藉由實際的營運及財務結果，與營運及財務目標作比較，了解是否產生商業效益。

表二：不同的效益評量

效益類別	強調重點	評量方式
顧客感覺效益	顧客回應及感覺	<ul style="list-style-type: none"> • 問卷調查 • 顧客訪談 • 推薦指數 • 重購率
顧客使用/應用效益	方案特性及性能	<ul style="list-style-type: none"> • 特性測試 • 使用測試
案主商業效益	財務及營運指標	<ul style="list-style-type: none"> • 實際營運結果 • 財務預測 • 投資效益預測