

【行銷與市場】

加速實現創新場景-直視關鍵客戶與企業價值突破的可能

作者：何明彥/TMI 台灣創意工場投資長、合夥人

關鍵字：行銷與市場、企業價值

日期：2019.7.15

前言

近日常待在一家很喜歡的咖啡廳，它總是在週末時客滿，尤其是一個人就得坐到吧台區。店裡的桌位大多是兩人座的，也有不少都是一個人坐著用電腦。每到週末午後，這邊就會不斷上演店員回應剛進店的客人「店內目前沒位子」的戲碼。那天，我想著：有沒有個牌子可以讓願意共坐的朋友擺上「我願意」，這可能會有機會帶動自主共享型態的商機吧。

一、數位時代典範轉移的要素已然不同

數位時代的典範轉移已來到智慧技術推波助瀾的時刻，許多企業也都宣稱旗下產品或服務已經用上機器學習或是深度學習相關技術，而我們除了強調數據、算力與算法上的優勢外，是否積極翻轉身為人類的智慧邊界，時時脫離慣性，重視自主選擇的價值，將是建立這一波創新的關鍵思維。

就以目前帶動科技業創新的人工智慧來看，強調的是端點到端點的學習方法，因此輸入端的關鍵特徵與輸出端的價值指標變得相當重要，深度學習所具有的特徵學習自動化能力，在細緻化具體與抽象層級關聯性上因應了網路多端點的行為，也大幅超越大量單一層級感應元取向的代表性。這種在運算資源運用、預測結果精準化與網路協同強化上的加速躍進，將快速為面向終端場域應用創新的垂直化解決方案帶來變革。

人工智慧將帶來面向應用創新更快速的變革，而我國傳統面向供應鏈強化生產效率管理、或數據化基盤不足的企業將在這樣的浪潮中被逐步取代。因此，以用戶經驗為師快速學習，同步推進在用戶體驗、協同網絡、共享賦能的可能性，才有機會積極以創新思維實踐企業價值的進化。

前面談到在技術進化的推動下，我們可同步推動產品、平台與生態等面向推進企業價值。而在網路快速連結下，用戶場景虛實融合、快速改變與超級個人化都彰顯了聚焦關鍵客戶需求的重要性。碎片式場景帶來了增量快速數據、虛實真偽混搭與個體意識主導等特性，而垂直性解決方案如何面向用戶創新快速聚焦就顯得更為重要。

過往的企業經營策略多重視在產業大趨勢下，提出產品功能式區隔，搭配市場行銷推廣，冀望以量產效率與產品品質贏得客戶的青睞。而網路連結時代的用戶場景快速改變，也帶來面向用

戶任務持續優化的必然性，包括共享協作、智慧自造(非製造)、群眾募資與網紅限時特賣等作法，都深深地回應以用戶推動創新的重要性。若再搭配前述提起的人工智慧技術，就帶來回饋加速與直接進化的無限可能。

二、以關鍵用戶任務的創新場景為起點

這個時代要面向終端用戶並推動創新，必須要能啟動用戶自主參與，才會帶來引動熱帶氣旋的可能。這類潛在需求很難一開始就有機會直視，它也是超乎預期的，但有機會以用戶視角探索聚焦的可能。

由於網路連結速度進展快速，真實與理想場景都持續改動，我們必須先理解用戶所在場景與行為特徵。若以創新型態產品為出發點，我們必須探索如何面向用戶需求的具體化。因此可以用一個簡單的任務，快速創造經驗並帶動高頻參與，進而引動連用戶都尚未以明確意識呈現的根本價值。簡單快速的用戶任務在臉書、Line 與近期的抖音都是早期啟動的關鍵要素，而面向核心任務的積極深化，就是提升應用黏著力的具體策略。

關鍵客戶與核心任務的對接並非由傳統的市場區隔進行定位，而是以核心任務的推進積極理解關鍵客戶的用戶旅程，並藉由面向價值的效益指標提升參與黏著度。這其中牽涉了產品轉化為服務的思維，也必須以用戶同理作為出發點，主要仍在翻轉我們對於用戶需求的真正理解，積極拆解問題的實質意涵，才有機會積極脫開傳統以成本效率導向的工具性產品思維，避免多數產品淪為企業本身美好目標的產物。美國的稅務軟體公司 TurboTax 持續以功能需求為清單的開發方式，也在轉為以解決客戶報稅為核心任務後，捨棄優化問卷為手法，而完全以無問卷方向推展行動方案。

關鍵客戶的分群手法在創新產品的設計初期相當重要，由於我們必須探索核心任務的潛力價值，必須理解不同客群的潛力價值有著相當大的差異。也因此，我們常見到新創 pitch 時多得到「關鍵客群未能聚焦」的評語。主要原因除了新創資金資源有限外，創新性產品設計起點都必須超越超級粉絲或指標客戶的期待，或者以簡單的行為建立先導客群的參與行為。

關鍵客戶不再是以地理、年齡、教育程度為區隔，也是我們積極定義關鍵客戶的課題。這一部分除了以行為關聯到心理關聯提出新視角外，科技業帶來的場景變動包括最新的 AIOT，我們更必須不斷認知關鍵客群在行為特徵上的不同。抖音本身探討用戶面向打造的選擇包括了「有趣的靈魂」，不僅直接面向行為特徵創造的獨特優勢，也直接打開短影音平台的無限可能。

三、以協作網絡平台提升任務完成度

創新產品應以完成關鍵客戶的核心任務進行聚焦，接下來得要為提供的服務積極創建網路協作平台，中國的阿里巴巴支持網紅帶領的推動，提供許多網路工具與資訊流、物流等協同資源，就有機會進行規模化的擴張，並加速形成新的現象與行為，引導更多客戶進行消費，帶動新的參與模式。

當我們啟動一個創新產品的設計開始，必須同時進行介面運作、場景服務、經驗價值各個層次的區分與探索，新創團隊不僅需要在用戶、夥伴與企業清楚區隔視角，又得同步關注不同層次連動的關聯性。新創團隊都希望創新產品一鳴驚人，整個團隊協作就必須以客戶體驗與企業價值為主軸建立對話模式。

由於產品的介面、場景與經驗都得同步推進，因此要能打造創新優勢往往必須超級聚焦，包括具體提升用戶經驗與關鍵任務可行性。打造關鍵用戶超預期價值的評估依據，積極強化產品應用流程在達成用戶體驗的確實傳遞，去探索他們主動分享與連結的可能，就有機會引動使用者自主參與的力量。

這邊所謂的打造超預期價值，就是去解決客戶需求背後的需求，即一般客戶未曾想過的本質問題。我們如果做到後，客戶心中將會產生 WOW 的感受。這種需求也代表我們對量化到質性指標探索的需求，包括應用場景的探索、理解、協同網路的智慧化、應用服務經驗優化等面向，深度學習都有機會藉由不同的辨識特徵，進行不同層級特徵間的細緻連動。由於能協助現有產品積極面向客戶需求，同時大幅降低客戶參與的門檻，就有機會加速創新成長動能。

四、總結-面向關鍵目標的企業價值成長

所有的創新產品都是提供用戶進行最獨特的服務，新創團隊的協作必須在各層次清晰對應，做到環環相扣跟一力貫穿，才能在同理關鍵客戶與企業價值成長上不斷突破。我國近期科研計畫常以功能性驗證設定 POC 階段運作目標，但就無法在第一時間面向關鍵客戶應用的價值指標，也因此一再落入表象的示範計畫推動。

創新產品開發初期，必須面向系統性設計積極聚焦關鍵任務，才能持續緊扣發展創新價值的目標。這樣就能在深入探索應用價值的主軸下，積極聚焦核心任務，並建立即時回饋閉環以突破創新邊界。

因此在產品設計、服務設計到場景設計，必須是同步思考的事，也是多元同步拉動創新力道的做法。這些突破的可能，得築基在結構層次明確的對話上，才有機會以有限資源，不斷超越自我，在用戶價值上得到超出預期的理解。

觀諸我國佔有產業比例相當高的中小企業，各自擁有不同的獨特優勢，產品設計方式多強調線性流程的供應鏈定位，也多半將資源投注於生產端供應鏈的革新，並導致創新性產品開發止於功能面的突破。新創企業也同樣落於這樣的泥淖中，加上未擬定具體落地的里程碑，就無法快速推升新創估值。

科技的進展已造成應用場景快速變動，強調由 0 到 1，再由 1 到 N 的做法需要以創新場景為直通車，直接面向關鍵客戶任務與企業價值創新的可能，當 GE 與 Amazon 都以客戶的成功為第一要務，並以加速規模化進行落地考量下，我們更要在一開始就建立洞察關鍵客戶潛在需求的獨特優勢。

我國企業在創新產品開發上應揚棄先開發後行銷的做法，改以價值鏈思維積極推動自我進化，聚焦以突破關鍵客戶任務價值為目標，以自身優勢推動在產品服務化、平台協同化與生態共享化連動的創新成長策略，就有機會結合我國業界務實與生產的既有優勢，加速以客戶價值極大化的企業創新主軸，不斷挑戰自我認知邊界，達到企業營運價值持續成長的目標。