

如何创造顾客价值

版权所有：北京未名潮管理顾问有限公司
全套手册由未名潮、创业邦共同策划出品

说明：本文档主要以“基于顾客与产品的顾客价值创造矩阵模式”为核心，分别阐述了创造顾客价值的四种主要模式，即模仿或者复制、开发新产品、开发新市场、开发新经营领域，并分别从内涵、特征、优势、劣势等层面对这四种模式进行了详细的剖析，可以帮助创业者正确理解并掌握创造顾客价值的主要模式的内涵、特点以及优劣势，从而有效的指导创业者选择并运用适合自己的顾客价值创造方式。

目录

| | |
|-------------------------|---|
| 基于顾客与产品的顾客价值创造矩阵模式..... | 2 |
| 一、模仿或者复制..... | 2 |
| （一）内涵..... | 2 |
| （二）特征..... | 2 |
| （三）优势..... | 3 |
| （四）劣势..... | 3 |
| 二、开发新产品..... | 3 |
| （一）内涵..... | 3 |
| （二）特征..... | 3 |
| （三）优势..... | 4 |
| （四）劣势..... | 4 |
| 三、开发新市场..... | 4 |
| （一）内涵..... | 4 |
| （二）特征..... | 5 |
| （三）优势..... | 5 |
| （四）劣势..... | 5 |
| 四、开发新经营领域..... | 5 |
| （一）内涵..... | 5 |
| （二）特征..... | 5 |
| （三）优势..... | 6 |
| （四）劣势..... | 6 |



| 项目 | 内容说明 | | | | | | | | | | | |
|--------------------|---|--------|---------|--|------|-----|------|--------|-------|-----|-------|---------|
| 基于顾客与产品的顾客价值创造矩阵模式 | <table><tr><td></td><td>现有产品</td><td>新产品</td></tr><tr><td>现有顾客</td><td>模仿或者复制</td><td>开发新产品</td></tr><tr><td>新顾客</td><td>开发新市场</td><td>开发新经营领域</td></tr></table> | | | | 现有产品 | 新产品 | 现有顾客 | 模仿或者复制 | 开发新产品 | 新顾客 | 开发新市场 | 开发新经营领域 |
| | | 现有产品 | 新产品 | | | | | | | | | |
| | 现有顾客 | 模仿或者复制 | 开发新产品 | | | | | | | | | |
| | 新顾客 | 开发新市场 | 开发新经营领域 | | | | | | | | | |
| | <p>说明：</p> <p>1. 针对现有顾客明确的需求与能够满足需求的现有产品，可以采取模仿或者复制的方式，即利用现有产品进入现有市场，来实现顾客价值创造；</p> <p>2. 针对现有顾客新的需求但还没有适合需求的产品，可以直接采取开发新产品的方式，即利用新产品进入现有市场，来实现顾客价值创造；</p> <p>3. 针对现有产品但还有部分新顾客值得开发（市场并不饱和）的情况，可以采取开发新市场的方式，即利用现有产品进入新的市场，来实现顾客价值创造；</p> <p>4. 针对新的顾客、新的产品，则是采取开发新经营领域（也许是完全陌生的经营领域）的方式，即利用新的产品进入全新的市场，来实现顾客价值创造。</p> | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | |
| 一、模仿或者复制 | <p>（一）内涵</p> <p>是指针对现有顾客明确的需求与能够满足需求的现有产品，采取模仿或者复制的方式，即利用现有产品进入现有市场，来实现顾客价值创造。</p> <p>（二）特征</p> <p>产品和市场都是现成的，创业者完全是靠模仿与复制来实现企业的最</p> | | | | | | | | | | | |



| | |
|---------|---|
| | <p>终价值，但是相对已经具有一定规模且发展成熟的企业而言，并没有给顾客创造额外的价值。</p> <p>（三）优势</p> <ol style="list-style-type: none">1.风险小：相对而言，这种模式风险最小，无需太多冒险；2.投入最少：这种模式所需投入资源最少，在产品研发、市场开发方面几乎无需太大的投入；3.容易实现企业的短期目标：这种模式比较容易快速实现企业的最终价值。这对于我国很多的创业型企业来说非常重要，尤其是对于缺乏创新能力和资源的创业者而言，模仿或者复制恐怕是创业初期最佳的选择了。但是，不能长期采取这种模仿或者复制的战略，因为这种模式缺乏竞争优势、盈利能力也相对较差。 <p>（四）劣势</p> <ol style="list-style-type: none">1.缺乏竞争优势：由于这种模式下新企业的初始生产规模一般都不大，当竞争对手利用规模经济采取降价行为、利用资源优势采取产品创新或者服务转型时，新企业几乎是无力抵挡，甚至是很难生存下来；2.市场竞争激烈：由于市场竞争格局已经建立，新企业要想进入市场，门槛相对较高，且新企业的不断加入会导致市场竞争更加激烈；3. 盈利能力相对较差：由于缺乏竞争优势，在激烈的竞争环境下，相对那些规模较大、市场成熟的现有企业而言，新企业并没有为顾客提供额外的价值，新企业一般很难赢得顾客，其盈利能力也相对较差。 |
| 二、开发新产品 | <p>（一）内涵</p> <p>是指针对现有顾客新的需求但还没有适合需求的产品，直接采取开发新产品的方式，即利用新产品进入现有市场，来实现顾客价值创造。这其实也是为现有客户提供深层次服务的方式之一。</p> <p>（二）特征</p> |



| | |
|----------------|---|
| | <p>开发新产品的目的，是为了满足已有市场的顾客需求。这就要求创业者必须正确的理解、掌握顾客的需求，且新开发的产品要有差异化特征。因此，其中的顾客需求分析是关键，要求创业者针对现有市场进行顾客需求调研与分析，包括顾客是谁、顾客的购买动机、顾客的购买习惯、顾客的意见反馈等等，基于此，创业者才有可能开发出与竞争产品或者服务具有差异化的产品或者服务，从而打造自己新的产品竞争优势；当然，创业者也可以通过改变既有的消费链价值，重构市场，推出全新的产品，完全颠覆现有的市场格局。</p> <p>（三）优势</p> <ol style="list-style-type: none">1. 为顾客创造较大的价值：这种模式下，对现有市场顾客需求的挖掘并基于此开发新的产品，自然会为顾客带来新的价值；2. 产品竞争优势：一般而言，开发的新产品，只要能够满足顾客需求并为顾客带来新的价值，就一定会迅速成为颇具竞争优势的产品，从而帮助创业者成功赢得市场；3. 盈利能力较好且相对稳定：由于现有市场相对稳定且可能已建立良好的品牌基础，新的产品又颇具竞争优势，这种模式下，新企业的盈利能力较好，当然前提是新产品为顾客真正创造了新价值。 <p>（四）劣势</p> <ol style="list-style-type: none">1. 资源投入较大且风险较大：由于新产品的开发需要较大的人力资源投入、资金投入甚至是时间的投入，而且还不一定能够成功研发出你想要的产品；2. 顾客需求挖掘较难：顾客需求的挖掘需要敏锐的商业感觉以及科学的调研分析相结合，因此这种模式对企业创新能力要求比较高，对创业者个人的商业嗅觉能力以及判断能力也比较高。 |
| 三、开发新市场 | <p>（一）内涵</p> <p>是指针对现有产品但还有部分新顾客值得开发（市场并不饱和）的情况，采取开发新市场的方式，即利用现有产品进入新的市场，来实现顾客</p> |



| | |
|-------------------------|--|
| | <p>价值创造。</p> <p>（二）特征</p> <p>这种模式下侧重于新市场的开发（新市场开发，包括新的空间区域以及新的行业），无需在产品研发上面考虑太多。因此，这种模式对创业者或者创业企业的营销能力要求比较高，包括对市场分析能力、市场销售能力、市场推广能力、品牌建设能力等等。</p> <p>（三）优势</p> <p>1.新市场的先入为主：通常情况下，如果创业者最早发现一个新的市场，并成功进行市场开发，可以占据先入为主的优势，当然，这需要创业者具有优秀的营销能力，例如，迅速在新的市场树立自己的品牌优势，可以在短期内赢得市场；</p> <p>2.盈利能力较好：新市场的开发，犹如新大陆的发现，第一位“尝鲜者”通常都会获得较好的收益回报。</p> <p>（四）劣势</p> <p>1.成本较高且风险较大：即使有认真的市场分析与判断，由于这种模式要求进入的是一个陌生的、甚至是秩序混乱的市场，仍然需要较高的成本投入，而且新市场的开发也存在失败的风险；</p> <p>2.后期容易被模仿且竞争激烈：由于没有独特的产品优势，竞争壁垒不高，更多的是依赖于市场开拓与维护能力，后期有可能会有“跟风”的企业参与市场竞争，而且如果先入者没有很好的树立自己的品牌、拥有稳定的渠道，就存在被后来者超越而陷入困境的风险。</p> |
| <p>四、开发新经营领域</p> | <p>（一）内涵</p> <p>是指针对新的顾客、新的产品，采取开发新经营领域（也许是完全陌生的经营领域）的方式，即利用新的产品进入全新的市场，来实现顾客价值创造。</p> <p>（二）特征</p> |



开发新经营领域，意味着要研发新的产品、开发新的市场，这不仅要求创业者拥有强大的研发与创新能力，还要求创业者具备优秀的营销能力，并有足够耐心去培育一个新的市场。这种模式，必然要求创业者要有较大的投入、较多的资源支撑，并敢于承担较高的风险。

（三）优势

1.最佳的创业机会，并为顾客创造巨大的价值：这是市场上前所未有的产品，这也是一个需要培育顾客需求的市场，这是一个具有挑战性又带来无限商机的创业机会，在这个过程中，新的产品与新的市场将为顾客创造巨大的新价值；

2.综合性的竞争优势：新经营领域的开发虽然有些困难，但是一旦成功，创业企业很容易成为市场的主导者，并构建起较高的竞争壁垒；

3.盈利能力很好：新经营领域的开发一旦成功，由于产品为顾客带来新的价值，且市场需求日益增长，而竞争又不激烈，创业企业通常都会获得非常好的收益回报，当然前期成本投入肯定是相当高的。

（四）劣势

1.成本最高且风险最大：无论是新产品的开发还是新市场的开拓，都需要足够的资金、技术、人才等资源予以支撑，而且，新生事物的出现，总是会存在更多的不确定性与不可预见的风险与困难；

2.对创新能力要求高：开拓全新的经营领域意味着最高的创新性，要求你的产品研发与市场开拓都要远远超前于你的竞争对手，这就需要你具备绝对优势的创新能力；

3.对经营管理能力要求高：开拓新的经营领域，仅仅依靠具有创新性的产品还远远不够，若没有优秀的经营管理能力（包括市场营销能力），就不可能成功的将产品推向新的市场，就不可能成为市场的主导者，更不可能为顾客带来巨大的新价值。