

以顧客開發優勢改變代工文化的新創核心思維

2021 December

TAcc+計畫分析團隊

台灣創業的人才大多都來自市場主流產業，像是半導體業、醫療器材開發、硬體代工生產製造等。而這些主流產業大部分都是大型硬體製造商。在企業經營、產品研發上，必須有一套制式的開發流程，以產品的發貨日期訂為目標，專注在產品開發上，將產品迅速推入市場。當這些企業人才自己出來創業時，會面臨到一個現象。除了本身需要建立營運管理、制定商業策略、完成對外募資外，團隊會把注意力擺在產品開發上。當團隊花太多精力解決產品問題時，會難以在商業決策與產品設計上做改變，造成市場銜接上不順利的現象。新創產品失敗的首要原因是花費了不必要的時間、金錢和精力打造沒人想要的東西。當人們突然有了新的點子時，通常會急著做出心目中理想的產品；但客戶實際上並不關心產品本身，他們只關心自己的問題能否被很好的解決。

在商業想法未完成驗證、未達成顧客的需求的情形，這種以產品為中心來設計商品的創業模式我們稱之為「產品開發模式 (Product-Development Model)」。這除了會導致顧客不買單（最初的的假設是錯誤的），也會讓新創團隊在太多不確定因素之下進入市場。最後因成本太高，讓新創公司背負著沉重的銷售壓力，也可能陷入沒有真正了解顧客需求的情況下拼命創造需求的迴圈。

相較之下，若是新創以顧客的需求來構想設計的產品，從顧客痛點與市場需求之中提出假設並持續驗證問題、系統性的建構出一個可複製且持續賺錢的商業模式，包括誰是您的顧客、主要銷售通路為哪些、定價策略是什麼等。最終如何策略性的進行市場銷售，驗證銷售策略、商業模式與公司定位。這種以顧客為中心進行商業模式的建構完成產品與市場適配，我們稱之為「顧客開發優勢 (Customer Development Edge, CDE)」。

別花時間在沒有人想要的產品

當我們直接從設計產品開始，就像要打造出一個沒有對應門鎖的鑰匙，往往接著就是要面對這把鑰匙能夠開什麼門鎖，又適合開什麼門鎖的問題。在一次又一次地嘗試跟不同的顧客銷售解決方案，並且滿足對方各種客製化的要求，期待能爭取到顧客的採用。最終，少數公司能幸運的與顧客展開一次性的合作

專案，同時也苦於高度客製化帶來的高昂成本、過低的利潤，以及未來如何創造持續性營收等問題。更多公司更是始終找不到願意合作的顧客，過程中耗費太多的時間和資源，最終走向無法挽回的局面。

其實一直都存在更好的選擇，若我們在打造鑰匙前能先確定要打開的門鎖是什麼，在那之後，鑰匙的打造就會變得很容易，再也不用擔心會設計出沒有人想要的產品。

“Life's too short to build something nobody wants.” — Ash Maurya

商業模式的基礎-為顧客創造價值

科學家使用模型來簡化複雜的世界，以便更好地理解它們並做出預測，然後通過實驗進行模型的驗證，以確保模型在特定條件下是正確無誤的。身為創業家的我們也可以做同樣的事情，我們可以建立商業模式來精要的描述我們如何創造、交付與獲取顧客價值，然後再依序進行測試與修正，以確保這個商業模式能在特定條件下持續運轉。

要讓商業模式持續運轉，首先我們為顧客創造的價值必須多於我們收回的價值，而我們收回的價值與交付價值所需成本之間的差額才是我們最終能獲得的利潤。沒有收入就無法獲利，而沒有創造價值就無法獲得收入。這也是為什麼我們必須首先將創造價值優先於其他商業模式的要素之上。而價值創造的核心就是需要我們為顧客解決一個很嚴重但既有替代方案很難解決的問題，這同時也呼應了前述的核心思維，要更專注在瞭解顧客所面對的問題，因為這些問題之中，很可能就藏有許多你能夠為顧客創造價值的機會，也是你最終能獲利的源頭與根本原因。

產品導向製程與思維模式的團隊與問題

舉例來說，我們看到許多早期新創團隊在創業時，從自身熟悉的產業中研發出獨有的技術，並試著透過這項技術延展至很多可能的應用。但團隊會過於聚焦在自己的技術上，而未先進行問題的驗證，也沒優先顧慮到市場需求及既有產品問題，反而強調產品的功能與特點促使顧客買單，並取代掉既有市場的競爭者。我們也看過一些新創團隊是從大公司衍生出來的新事業。他們的產品是將大公司的一項技術轉移出來後，套用在非既有事業體與全新的顧客上。但因為公司上層的與 KPI 的壓力，在公司尚未確認市場是否需要他們的產品，提

出他們要解決問題之前，就著手開始產品設計、開發、輸出，並將開發計畫交給業務與行銷部門來執行。當這些團隊的產品上市之後，才發現許多顧客其實並不買單創業團隊的產品。在了解情況之後，領會到沒有達到產品—市場適配 (Product-Market Fit)，才恍然大悟發現自己的產品並沒有實際解決到顧客的問題。

以上是採用產品導向開發模式的團隊會有的情形。當團隊沒有設想顧客之前，會導致創業團隊第一時間無法深入了解顧客的需求是什麼，喪失掉了解顧客的黃金時間。陷入這樣的情境使團隊需要更加謹慎的挖掘機會與顧客根本需求，深入了解這些主流產業與價值鏈，並用最快的方式進行商業模式的改良或軸轉。

團隊案例—產品導向開發的困境

以我們的輔導經驗為例，曾有一組新創團隊，稱之 A 公司，希望在疫情期間採用公司的光電產品，藉由無接觸的治療方式，達到不侵入細胞組織的安全治療功能。除針對疫情的市場與一般消費者外，也希望產品在疫情後能夠持續創造收入並穩定占有市場一席之地。

團隊源自於 LED 生產製造公司。因公司與董事會在疫情之下希望能夠將產品轉型銷入醫療市場，撥了一筆預算將銷售部門的主管從原公司分出來著手進行醫療器械新產品開發。但大多成員沒有太多醫療器材銷售經驗及診所與醫院等通路，所以他們並不完全熟悉醫療場域與病患的需求與痛點，以及既有市場上既有產品的可能有的問題。新產品鎖定的功能與解決方案是藉由內部團隊的討論出來的。從產品製程角度來看，團隊已經先假設他們了解顧客的需求，並制定了產品規格以及商業模式與銷售策略。希望產品能夠盡早上市，將專注力集中在產品的銷售，且讓業務與行銷團隊直接面對產品的問題。這使團隊漸漸塑形成典型的產品思維開發的團隊。

逐漸轉換的思維—顧客發展優勢的思維轉換歷程

經由長時間討論與反思，A 新創團隊發現過往的產品製程因著重在產品的開發，並沒有思考到他們鎖定的顧客是哪些人，反而是將產品做出來後才反過來想顧客可能的需求。創辦人在了解顧客發展優勢後，有兩個主要議題需要面

對。第一個是上層是否能夠理解這樣的思維模式。第二個是團隊的文化與銷售模式是否能夠配合。

創辦人與企業上層開會時，會花上一大段時間描述與診所與醫院的實際需求，產品設計與商業模式經訪談與假設驗證的修正。這些過程雖然看起來是非常短暫，但實際上對團隊來說是非常艱辛的。原因是董事會上每一位長官都是希望產品能在第一時間完成，並開始做銷售，而非先透過反覆的需求驗證，再去修改設計。另外董事會與投資人的壓力也會希望公司在短時間內將產品上市，呈現出效益。可是底下的新團隊卻花上許多時間做顧客的調查與需求確認。這對於企業上層來說是非常無法理解的。不過以創業團隊來說，這些艱辛的過程都是希望藉由快速驗證問題與有效的調整商業計劃之下，促使 A 團隊的商業點子快速獲取早期顧客的青睞，避免團隊浪費資源於無法永續經營與最大化的營利模式，加速失敗或軸轉。

另一個難題是執行團隊的文化與銷售模式。因為團隊本身是從大型企業的技術部門切割出來。以他們過往在企業內的身分與職能來說，並不會有太多的時間來了解顧客、市場樣態、甚至既有競爭者。當業務人員面對到顧客時，會用盡各種手法讓顧客買單，反而未有效傳達到公司的價值。

不過，要從既定模式轉換成新的思維，執行長除了要讓銷售團隊必須知道自己鎖定的顧客以外，也需要讓每一個業務都秉持者公司的中心思想去做業務。所以執行長需要定義好目標客群，鎖定的顧客階層之背景與價值地圖，針對顧客痛點與問題提出合理的價值主張，釐清需求並據此設計出顧客願意買單的產品以及對應的商業模式，並從上到下傳達給所有公司的每一個人員。在讓業務出去之前，執行長也得親自與顧客做產品與解方的訪談，在每一次與顧客互動之中了解根本需求，從市場上病患已經在使用的產品，了解到底現有解方為何不好？病患最痛的痛點是什麼？以及顧客使用的情境為何？反覆驗證醫療客戶端的需求與實際狀況，先提出一個商業模型（Business Model）的問題假設（Hypothesis），實際驗證問題與解方測試（Verification），最終確認假設是否合理與是否需要軸轉（Pivoting）。從這些假設—驗證—軸轉的流程之中找出最能被商業化的產品，探討可能的商業模式，並持續的在開發前熟慮顧客端的需求，得到診所及醫院端的反應，不斷的進行問題驗證與迭代。找尋且定義出顧客最急迫需要被解決的問題，透過改善與優化現有解方，將答案做的更完美。

團隊案例- 顧客與商業模式轉向

另一個我們曾輔導的新創團隊 B 為例，B 團隊專門培育流浪犬成為專業教育犬，並透過數百堂的實務課程與一萬五千多人次的服務，證實自己的服務能輔助自閉症、過動症、亞斯伯格症、憂鬱及身障等族群，強化社交能力與克服情緒障礙。這些特殊族群，透過觀察、撫摸、擁抱教育犬等肢體動作，能發揮超越語言的治療效果，除了心靈上的治療之外，同時也能達成教育功能，將與教育犬的相處推衍到與同儕的相處，學會同理並能更適當的表達自己的情緒，進而強化社交能力與克服自身的情緒障礙。

上述特殊族群孩子的成果確實存在(強化社交能力與情緒障礙克服)，也能很好的達成 B 團隊目標顧客(公益基金會)的需求與期待，然而有很多既有的替代方式也可以達到相同的需求與期待(例如：基金使用要帶來社會貢獻，且成果效益能引起相當的社會關注及報導等)，也因此讓 X 團隊即便實質成效表現很好，仍然無法確保能持續與公益基金會保持長期的合作。這些問題就如前文所述，源自於 B 團隊的目標顧客(公益基金會)並不存在一個只有 B 團隊能更好解決的嚴重問題，即便 B 團隊的解決方案再好，也很難為公益基金會創造更多且獨特的價值，沒有了價值創造的實質差異與稀缺性，競爭力就會大幅地降低，也就很難確保顧客會願意持續選擇 B 團隊的產品服務。

而實際上 B 團隊也同時在考量另一個想要開展的顧客對象-特殊族群孩子的家長，對於這些家長來說，若能在既有特教資源與教育服務皆不足的情況下，有產品服務能協助自己的孩子在社交與情緒障礙上有更好的進步成長，也同時減輕身為照顧者的辛勞與壓力，這樣的產品服務對於家長來說，無疑具有相當高的獨特價值。

相對原有以公益基金會為目標顧客的商業模式，這些家長的痛點程度更高且有能力也願意付出高價來解決，使得更高的產品定價得以實現。另一方面，有賴於過往的客群累積與社群經營，降低了進入市場的難度與成本，並擁有更大的可獲得市場，最後在產品服務設計上，也能避免過往高度客製化與繁瑣行政庶務所帶來的高昂成本，進一步提高產品服務的毛利率。

實際上在團隊面臨不同目標顧客，不知道應該先選擇哪一個開始時，可以用以下五個指標來進行綜合評估，分別是 1. 顧客需求強度、2. 顧客觸及難度、3. 產品毛利率高低、4. 可獲得市場大小、5. 解決方案可實現性。以 X 團隊來說，幾

乎所有評估面向皆是以家長為目標顧客的商業模式會更為有利，選擇上並不困難，也因此在與我們短暫的討論後，立即決定把寶貴的資源轉向投入在新的目標顧客與商業模式上。

開放心態與靈活應變能力

雖團隊應該要藉著上述五個指標的綜合評估，選出要最優先開發的目標顧客，然其餘的顧客選項也不需要直接捨棄，而是放在後面的順位成為未來待開發的備案。若第一順位顧客的開發不如預期，第二順位隨時能遞補成為下一個專注開發的對象，也因此團隊不用一開始就將所有希望都放在第一順位的目標顧客開發，進而有過度樂觀的解讀或孤注一擲的擔憂。因此，在這勉勵所有的創業團隊，特別是早期創業者，透過顧客開發的核心思維，養成開放的心態與靈活的應變能力，在有限的時間與資源下加速尋找未來能持續運轉放大的商業模式，降低在不適合的目標顧客或商業模式上的持續耗損，進而有效提高創業成功率。