

未来 趋势

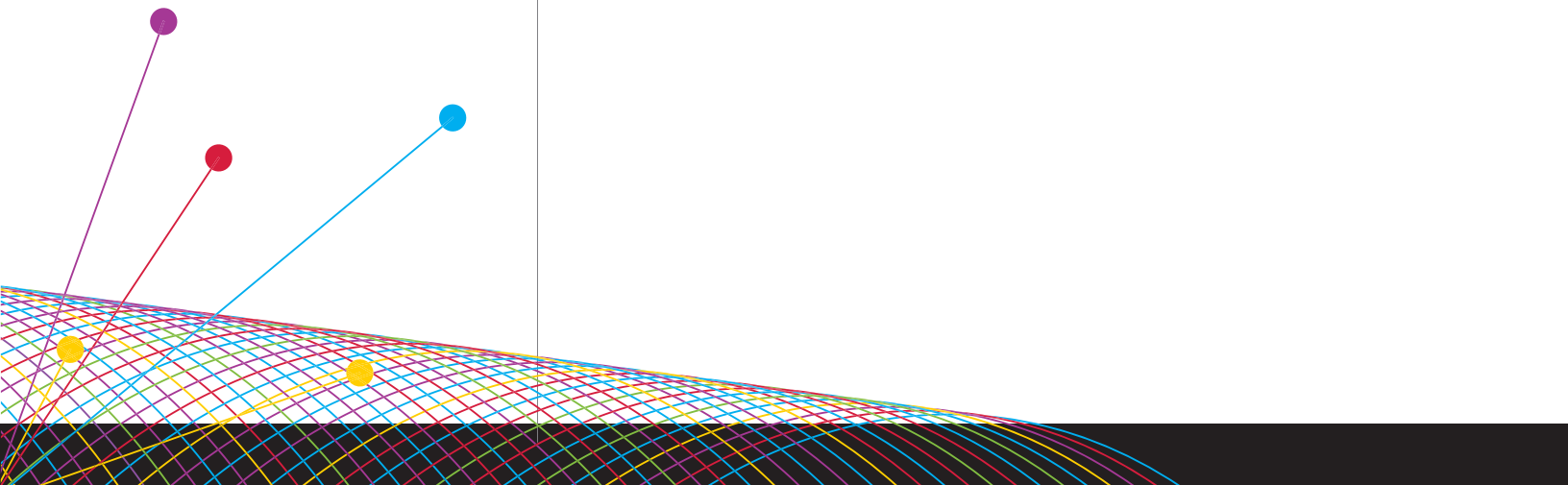
找出尚未满足的需求： 长期创新成功的关键

作者：SUSAN DUNN、CHRIS CASEY、DAVID BOYD
和 MATTHEW FISHER

对广大公司来说，要想让创新获得成功，必须将创新当作一个系统来实现，这个系统的第一步是要根据创新可能带来的利润及尚未得到满足的消费者需求来优选出新的商机。这奠定了完善相关概念、进而完善相关产品的基础，那就是采用一种专为不断提高产品与用户需求的相符程度而设的测试-改进循环程序。反过来，产品的成功完善又为产品在市场上成功推广奠定了基础。找出并对未满足的需求做出回应很难。但一种科学的、可复制的系统能帮您做到这一点，它能帮您优选出商机、完善相关概念、完善相关产品并推广。

成功创新的利润将非常可观。它不仅能提高销量、扩大利润、激励销售组织，还能提高资产利用率。其最大优点在于：它能重新定义您当前竞争的基础，并有助于重组您的公司及市场。

第1卷，第3号



全新消费类产品在美国市场取得“突破性成功”的比率不超过

1/200

智力资本是创新的核心，因此当研究表明公司的智力资本与其股权收益间具有非常高的相关性时，也就不足为奇了。研究人员还发现，公司的股权收益与知识型盈利之间的关联度（53%）高于其与传统盈利的关联度（29%）及自由现金流的关联度（11%）。¹

不幸的是，研究还表明，尽管将所有时间、人力和物力都应用于创新领域，全新消费类产品在美国市场取得“突破性成功”的比率仍未超过1/200，“突破性成功”的定义是：第1年的销售额超过5000万美元，并在第2年保持第1年销售额的90%。²即使通过渐进式创新，让品牌得以停留在消费者心中以及零售商的货架上，但在产品推出的两年后，大约只有10%的新产品能够达到其公司的财务目标。

为弥补如此低的成功率，典型应对措施是在概念的开发阶段，打造出一张概念很宽的网，然后通过测试-改进循环程序来找出并细化这些概念，以展示出最初的产品承诺，并最终开发成产品。有关这一过程的论点颇多。在以往的工作中，我们的确经常帮助客户做到这一点，从而提高了新产品能满足客户财务目标的确定性。然而，伴随这种改进而来的是：先要对开发这些概念做出一些投资，在完全抛弃某些概念后，再将幸存下来的概念投入到多次的测试-改进周期中，直到这些概念显示出能提升消费者响应度的迹象为止。通过重点关注市场，只将真正有前途的概念摆在首位，从而加快这一进程岂不是更好？我们的经验表明，这样做实现产品财务目标的可能性会高于85%。

但怎样才能找出这些更具吸引力的概念呢？着手对盈利、未得到满足、消费者需求的探究，是能够抓住增长的“圣杯”。

¹ Baruch Lev 和 Seng Gu, 引用自 *Intellectual Capital: Measuring the Immeasurable* (智慧资本：无法衡量的价值)，作者：Robert Kirk、Gary Martin 和 Anthony Wall，出版社：Oxford: Cima Publishing (Elsevier)，2003 年，附录 4。

² 根据尼尔森在食品、药品、便利店、现金、俱乐部以及大宗商品等渠道所测得。如需了解详细信息，请参阅尼尔森的 *Breakthrough Innovation Report* (突破性创新报告) 或造访：<http://www.nielsen.com/us/en/reports/2013/breakthrough-innovation-report.html>

这一探究很难。成功需要鉴定一些消费者自身无法鉴定，但当其投放在市场就能满足消费者购买需求的产品。（如果消费者能想到自己所需的产品，他们早就找到或是已经有人在提供此类产品了）。幸运的是，虽然消费者无法为您找出尚未得到满足的需求，但这并不意味着，你也无法为消费者找出这种需求。

接下来，我们将介绍一种典型的概念开发的供应驱动法，以及这种方法为何具有高失败的风险。作为对比，我们还将介绍一种严谨的、三步式需求驱动系统，这种方法能大大降低失败的风险。第一步包括：优选概念发展的基础在于对已找出的尚未得到满足的需求，怎样才能实现需求的各个方面都能得到满足；第二步是：通过一种进化的测试-改进程序来不断完善这些概念，并进一步完善依据这些概念而推出的产品，直到产品准备好开展第三步——上市推广。³

利用尚未得到满足的需求来优选出商机，完善相关概念及产品，并进一步在市场上推广，任何遵循这种三步走方式的公司都有机会实现创新成功。

概念开发由后到前

市场上充斥着众多成功产品。但每种成功产品的背后，都有着一堆失败的产品。

当问到品牌经理时，您会听到有关创新很艰难的抱怨。市场竞争激烈、客户要求诸多、市场（尤其是成熟市场）上的选择众多。所有这些都是事实，但这些并不是产品成功率如此之低的最主要原因。太多公司仅根据原有经验找出概念，进而延伸到概念开发阶段，而并未严格地从消费者的角度来考虑。他们仍沿用供应驱动法来找出概念，然后大量地进行需求搜索，并进行开发。

三步 需求驱动系统

第一步

优选概念发展的基础在于，对于已找出的尚未得到满足的需求，怎样才能实现需求的各个方面都能得到满足。

第二步

通过一种进化的测试-改进程序，不断地改善这些概念，进而完善依据这些概念而推出的产品，直到产品准备就绪能上市为止。

第三步

上市推广。

³ 本文重点在于第一步和第二步——即优选概念，找到需求未得到满足的方面，采取措施加以完善。作者计划在今后的“未来趋势”系列中阐述“推广”这一步。

例如，当某家公司的一种品牌延伸策略获得成功后，它往往会认为对一种产品有效的策略亦适用于其他产品。我们曾观察过一个公司，该公司认为对一种非常成功的食品概念来说，推出单份装是个不错的主意。支撑这一结论的论证只有两点：首先，原有产品已经（并且仍将继续）取得成功。其次，对方可能会争辩说为了顺应消费者需求，通常似乎存在一个单份装产品市场，但这一推论实际上源自该公司在其他业务领域也推出了单份装产品这一历史。

接着该公司推出了单份装产品，而原有产品的主营目标是满足整个家庭的需求。因此相对而言，产品延伸并没有太多的成功机会。就拿单份装肉饼来说，情况亦如此。当然，人们对肉饼的需求仍十分旺盛，也有很多人会想购买单份装产品。然而（尽管我们并没有要测试的意思），就单份装肉饼能否作为一种特别引人注目的价值主张而打动各位读者这一点来说，我们深表怀疑。

这么说，*所有*供应驱动式创新都不好吗？不是的。品牌忠诚度为品牌的延伸提供保障。可观的营销投资将产生大量的试用者，一些试用者会成为忠实客户。许多创新者对于市场将有什么样的反应具备敏锐的直觉。但供应驱动式创新能否成功存在很大的偶然性。从长远来看，需求驱动式创新的成功机率远高于失败的机率。

先学会“走”才可能“跑”

所以，就算供应驱动式概念开发并不总会失败，但如果能找到一种能系统地精准顺应消费者的具体需求，进而能确保获得成功的完美概念，然后再开始测试-改进循环程序，事情显然会发展得更好。要显著提高进入高成功率的产品开发阶段这一可能性，您必须秉持一种绝对专业的态度，必须根据经事实证明的、有经济前途的、能满足消费者的需求来优选各种机遇。这一过程不能太快，也不会太容易，但相较之前所花费的时间而言，它能节省更多的后续时间。

我们往往很难了解那些客户自身都不曾察觉的需求。正如一个世纪前的亨利·福特所说，如果问起人们想要什么，他们会回答说想要一匹更快的马。史蒂夫·乔布斯有句名言，“很长一段时间，在你给予他们之前，人们并不知道他们究竟需要什么。”⁴

然而，百威柠檬啤酒 (Bud Light Lime) 却发现并满足了一种对更甜啤酒的独特需求。Mio Liquid Water Enhancer 公司发现并回应了渴望个性化饮料的这一需求。梦龙 (Magnum) 公司将兴趣投向为儿童日常生活中常吃的小零食打造一种高雅的风格，因而推出了盖有一层巧克力的香草冰淇淋。他们是怎样做到这一点的？怎样得知消费者的生活需求未得到满足？最有效的检测指标之一就是，是否存在一种对现有状况理所当然、不加思考地妥协。毕竟，谁能坚持认为啤酒必须是苦的？我为什么就不能购买一种能彰显个性的饮料？就算这不是一个最完美的想法，为什么就不能购买一种盖有巧克力的香草冰淇淋？并在这么做的时候仍觉得自己很特别？

以下示例演示了如何通过一种可靠的、可复制的过程来找出尚未得到满足的需求。这种需求驱动式过程的优点在于，它能主动应用于典型业务增长战略的各个领域：无论是重振现有品牌、打入全新区域市场、吸引新用户购买某种产品、力图提高价格或购买频率、在全新品类中打响品牌，还是为降低被其他品牌蚕食的风险而部署一系列品牌。无论哪种情况，公司都需要找到一种尚未得到满足的需求，才能获得成功。而且，在所有情况下，可根据分析结果对预先存在的概念组合进行优选，进而深入到概念测试阶段，就算需要开发出一组全新的概念，也会非常容易。您并不是经常遇到追求强大的通用标准的需求，更别提追求像创新这样重要的问题。我们相信这就是这样一个系统。

⁴ Steve Jobs on Apple's Resurgence: 'Not a one-man show' (史蒂夫·乔布斯的苹果复兴之路：并非一个男人的独角戏)，作者：Andy Reinhardt，《商业周刊》，1998年5月12号

付出更少、收获更多

现在我们假设一下，在非处方止痛药市场上，有一家公司希望扩充其产品组合，但不知道从何入手。⁵

第一步，先要分析消费者所述的购买非处方 (OTC) 止痛药产品的原因，找出并量化与消费需求相关的所有驱动因素。对于市场上的所有产品，让同一组消费者根据所述驱动因素（如图 1 所示）对品牌表现分别进行打分，公司便能找出任何品牌目前均未涵盖的市场空白领域（图上的横轴代表消费者在评估和购买 OTC 止痛药产品时所考量的 11 种特性，每种特性都带有消费者看重该特性的百分比。左边的竖轴代表每种产品各特性的具体表现，一个点代表一种产品）。

单从这张图就能得出以下诱人结论：“能缓解极度疼痛”这一项存在着显著、可盈利的空白市场；而提供与同类相比更“速效”药物的这一市场空白的可能要性要稍低；而前一领域的市场领导者并没有后一领域的市场领导者多（“用途广泛”作为一种区分因素，可能会因市场空白太小而无法追寻）。“速效”的可行性比较复杂，因其上方和下方都有众多品牌。能否盈利主要在于能否提供一种起效快、又不含市售速效药物所含的某些副作用的药物。

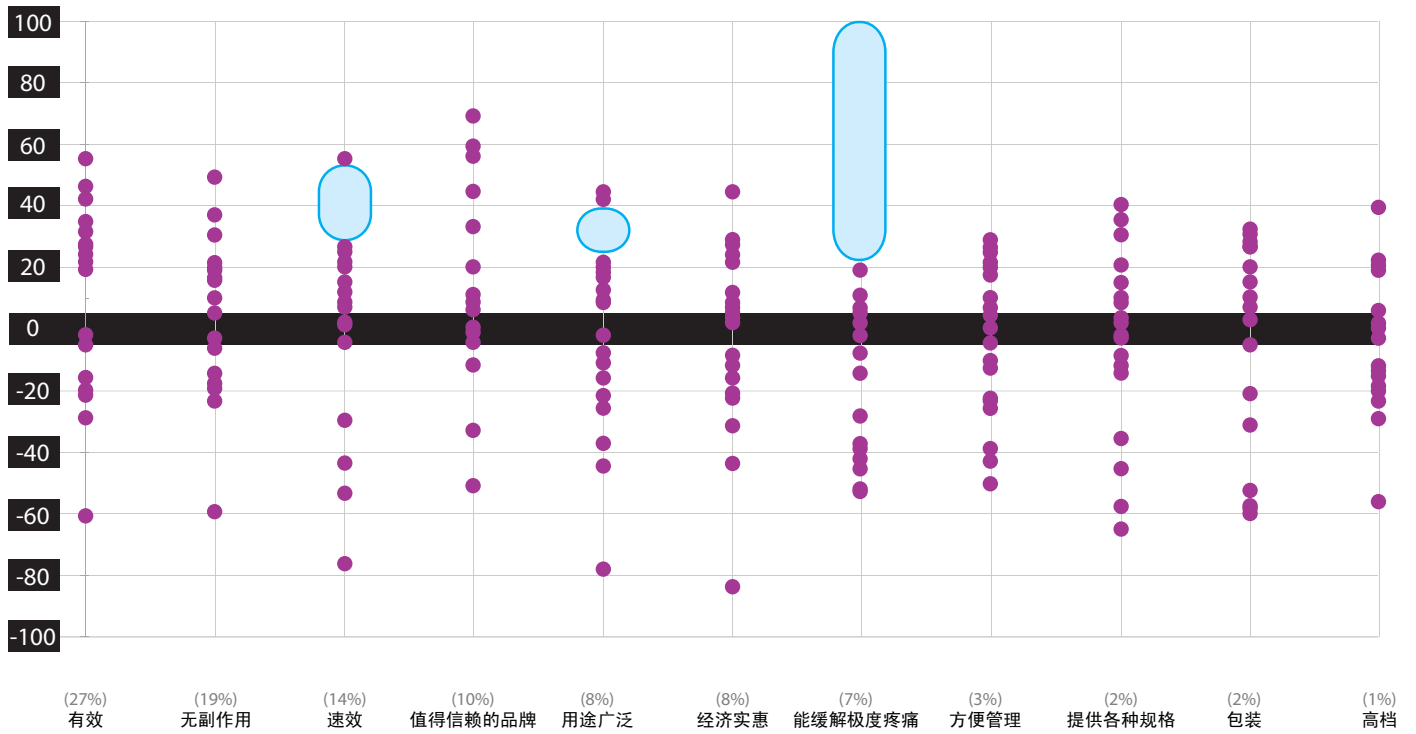
但在这一点上，这还只是一种推测。该图只显示了何处存在市场空白，但并不代表能否盈利。坦白地说，在购买这类产品时，如果将缓解极度疼痛这项原因视作首位的消费者只占到 7%，对于为何会存在这种市场空白，也许就有一个很好的理由。对于止痛效果高于市售产品的平均效果这一项，消费者可能并不看重。然而，存在市场空白这一事实表明，对于效果强于市售其他产品这种产品来说，其市场价值是值得探索的。

值得指出的是，该公司可能要开发出重点关注一个或多个其他驱动因素的一整套概念。该图还表明，与关注此类市场空白相比，关注其他领域可能更难获得成功。

⁵ 本示例仅为说明性举例；其中的数据与 OTC 止痛药市场的实际细节毫无关联。

通过将市售品牌与消费者所关心的特性相对比，
就能找出尚未提供服务的市场空白

图 1



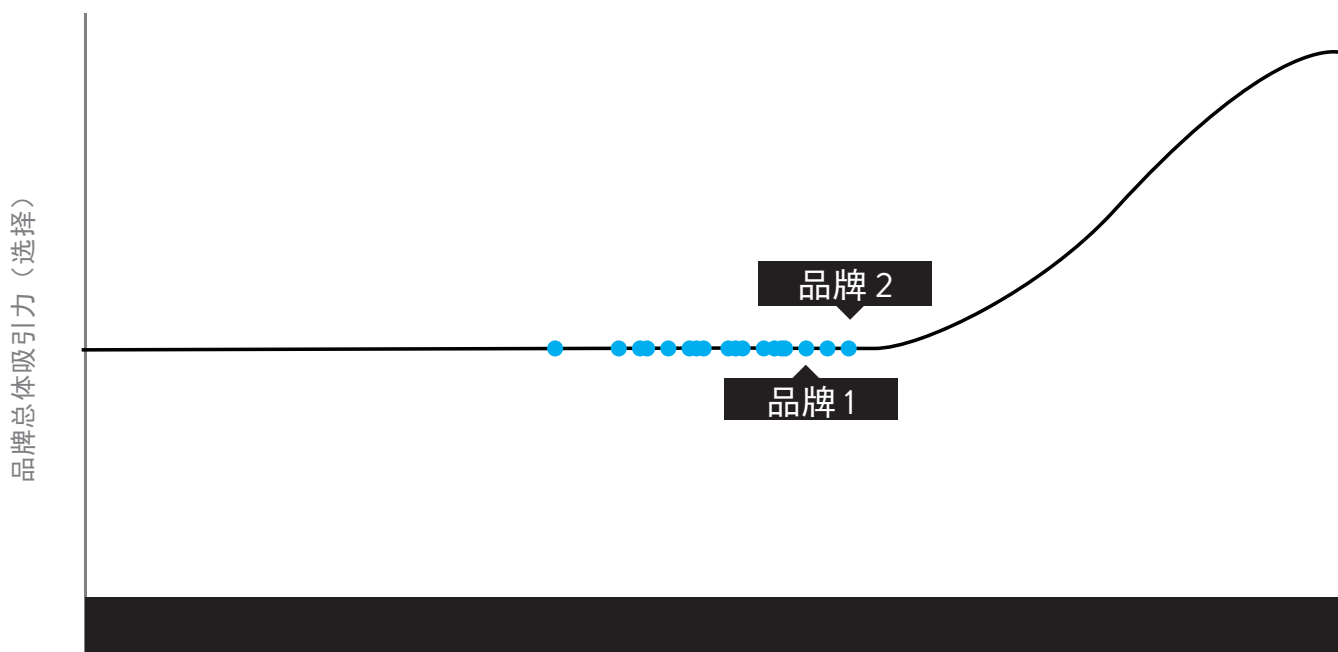
要确定所找到的市场空白是否代表“能缓解极度疼痛”这一未得到满足的需求，请参阅有关产品特性的“驱动因素响应曲线”分析。“极度疼痛”曲线解答了这一问题：“止痛效果每提高一级，品牌吸引力是提高还是降低？”，结果得到一种非常有趣的图形（图 2）。

该曲线根据对数千消费者所进行的市售止痛药品牌调研而得出。正如我们能看到的是，对于所有市售止痛药品牌来说，止痛效果并不会提高对消费者的总体吸引力，所有线束都在曲线的起点附近。这可能是因为多数止痛药的止痛效果均为缓释水平，或者是因为止痛效果越快，意味着副作用越多或费用越高等等。

但再往右看，我们会看到曲线突然开始攀升：似乎对消费者来说，当疼痛达到一定水平时，如果他们认为某种品牌能可靠地缓解极度疼痛，则该品牌将非常有吸引力。

一旦超过一定的止痛极限，
消费者的兴趣会急剧上升

图 2



“极度疼痛”时的表现

这代表了一种市场定位机会；迄今为止，还没有哪个品牌被成功视为能充分缓解极度疼痛，从而满足这一尚未得到满足的需求。

到目前为止，“极度疼痛”这一领域的机会很大。对于其他产品特性，即使不存在明显的市场空白，但仍有机会提供某种结合优点。将图 1 中的数据与一组响应曲线相结合，能让公司确定这 11 种特性中任何几种重要特性（或任意特性的组合）的需求未得到满足的精确水平，并据此优选出开发概念。

通过测试-改进程序不断完善

一旦一组概念通过了适当优选（包括抛弃不符合尚未满足之需求的观念），在测试-改进程序开始时，将按优先程度对这些概念进行评估。消费者将按图 1 所示的特性，并根据产品竞争对手的表现，对每种概念的每次持续改进作出评估。对于一种“能缓解极度疼痛”的产品来说，我们的目标是对于所列的全部属性都取得有竞争力或近似有竞争力的得分，并在止痛方面取得明显较高的得分。此外，如本文引言所述，一旦某个概念被应用于具体产品，由于产品往往无法完全呈现出当初所构想的概念，因而需要反复执行这一程序。

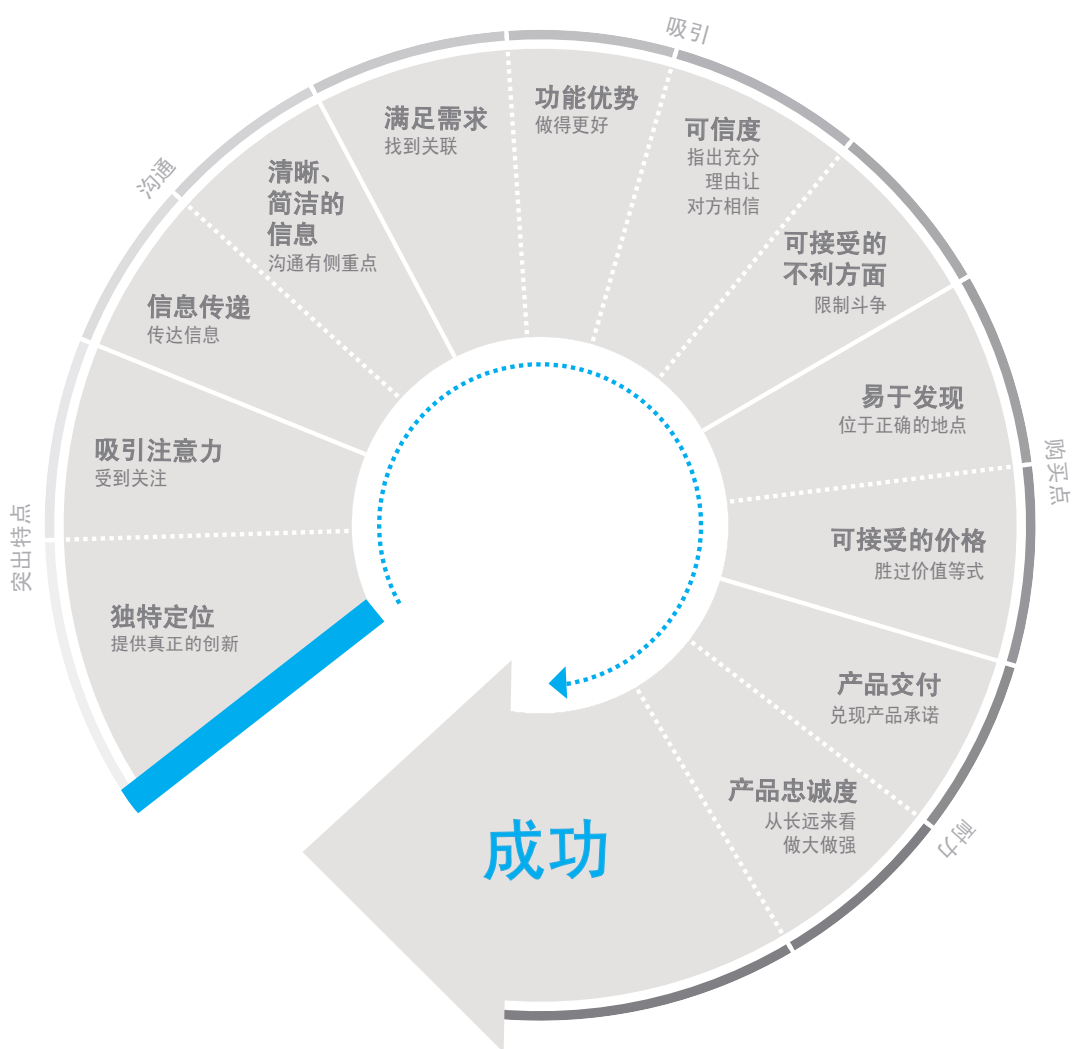
在本示例中，该公司先后测试了三种不断强化的“能缓解极度疼痛”这一概念，并相应改进了沟通方案、改善了包装设计和颜色、依据母品牌的安全特征（“对严重偏头痛绝对有效，安全无副作用”）更有效地平衡了产品的核心定位。第三个也是最终完善版的概念，则突出了“能缓解极度疼痛”这一核心战略，它显示出令人可喜的财务潜力，根据我们工作中对客户所用的成功指标（图3）来看，其评分很高，在市场上取得成功的总体概率能达到 87%。

这并不意味着在相关概念及产品的完善过程中，往往都会涉及这一程序。为顺应第三种完善概念而推出的相应产品很可能会令人失望。将概念转化成产品是很难的。对于并未完全反映出概念初衷的产品，公司必须抵制对产品“感到满意”的这种想法。即使每种概念及其派生产品需要经过一连串测试周期，但这种程序能显著提高成功概率，因为和供应驱动式程序相比，这样做的迭代次数更少，且不大可能导致概念被丢弃。

这就是未来的发展趋势：通过强调将起点放在尚未得到满足的需求方面，从而优选出所有机会，然后通过改进程序、改进周期列出各种概念的优先顺序，并根据需要对剩余产品执行相同程序，最后，再开始推广，以将个人创新的努力定位于致力取得成功。

12 成功要素

图 3



除以上所述各方面，这一切听起来似乎过于容易，因而会令人生疑。也许，一旦涉及到学科，开头是很难的。而当我们考虑其他方面——创新故事的人性化一面时，所遇到的问题会更难。我们在这里尚未讨论到的还有创新人员常面临的源自组织内部的挑战，即因沿用原有观点，而造成无法优选出相关概念，并难以得到进一步的推广。产品一旦上市，还需要受到拥护！

这完全是另一个话题，该话题将在我们即将发表的文章中论述。但我们现在能注意到的是，任何为解决尚未得到满足的需求而开发的产品，从定义上来讲，都是在尝试推出一种全新的东西。相比较而言，为一个现有市场开发产品，要容易得多。因此，出于省事，任何大公司内都会有很多人随时准备着，激励进一步朝着既定进程和市场地位方向做出努力。要想获得成功，需要抵制这样的激励。简而言之，投资是一种科学创新的过程——一种“创新体系”（如果能够实现的话）——以期提供严格事实基础上的创新冠军；上到首席执行官，下到普通员工，需要使整个组织保持一致，才能获得最终的成功。

苏珊 邓恩——尼尔森消费品总裁；克里斯 凯西——Nielsen BASES 及消费者洞察总裁；大卫 博伊德——产品营销及发展、Nielsen BASES 及消费者洞察高级副总裁；马修 费希尔——Nielsen BASES 高级副总裁。

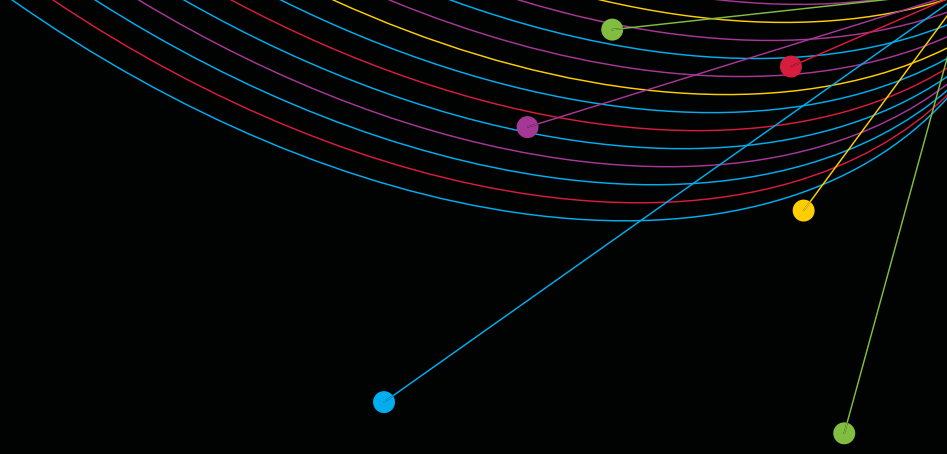
您可以通过 susan.dunn@nielsen.com、chris.casey@nielsen.com、david.c.boyd@nielsen.com 和 matthew.fisher@nielsen.com 联系他们。

关于尼尔森

尼尔森控股（纽约证券交易所股票代码：NLSN）是全球首屈一指的咨询和监测公司，提供全球领先的市场营销和消费者资讯，电视和其他媒体监测，在线研究和移动媒体监测。尼尔森业务遍布全球100个国家和地区，总部位于美国纽约和荷兰。

如需详情，请登录尼尔森全球网站www.nielsen.com。

版权所有 © 2013 年 6 月，尼尔森公司。保留所有权利。Nielsen 以及 Nielsen 徽标是 CZT/ACN Trademarks, L.L.C. 的商标或注册商标。其他产品和服务名称是其相关公司的商标或注册商标。13/6564



nielsen
.....

AN UNCOMMON SENSE
OF THE CONSUMER™