

麦肯咨询——组织变革第一品牌

从创意到创新



M&K

Consulting Company



一、创意与创新

二、创意的管理

三、创新的管理

面临外部的压力甚至威胁，或是出于内心的愿望，一般人都会提出一些对现状有所改变的想法或构思，但这些不能简单地称之为创意！

在这些出于个人思维活动的产物中，只有那些富有创见的想法、构思，才是我们常常提到的“创意”。

场景一： 没想法

当面对压力或威胁时，最纠结的情况

没有想法！！（没有表达）

无论发问者是谁，都排斥这个问题：

你（您）说……怎么办？



场景二：有想法

每当被问到：

对于这个……，你怎么看？

每当遇到：

如果由你负责完成这个工作，你打算怎么办？



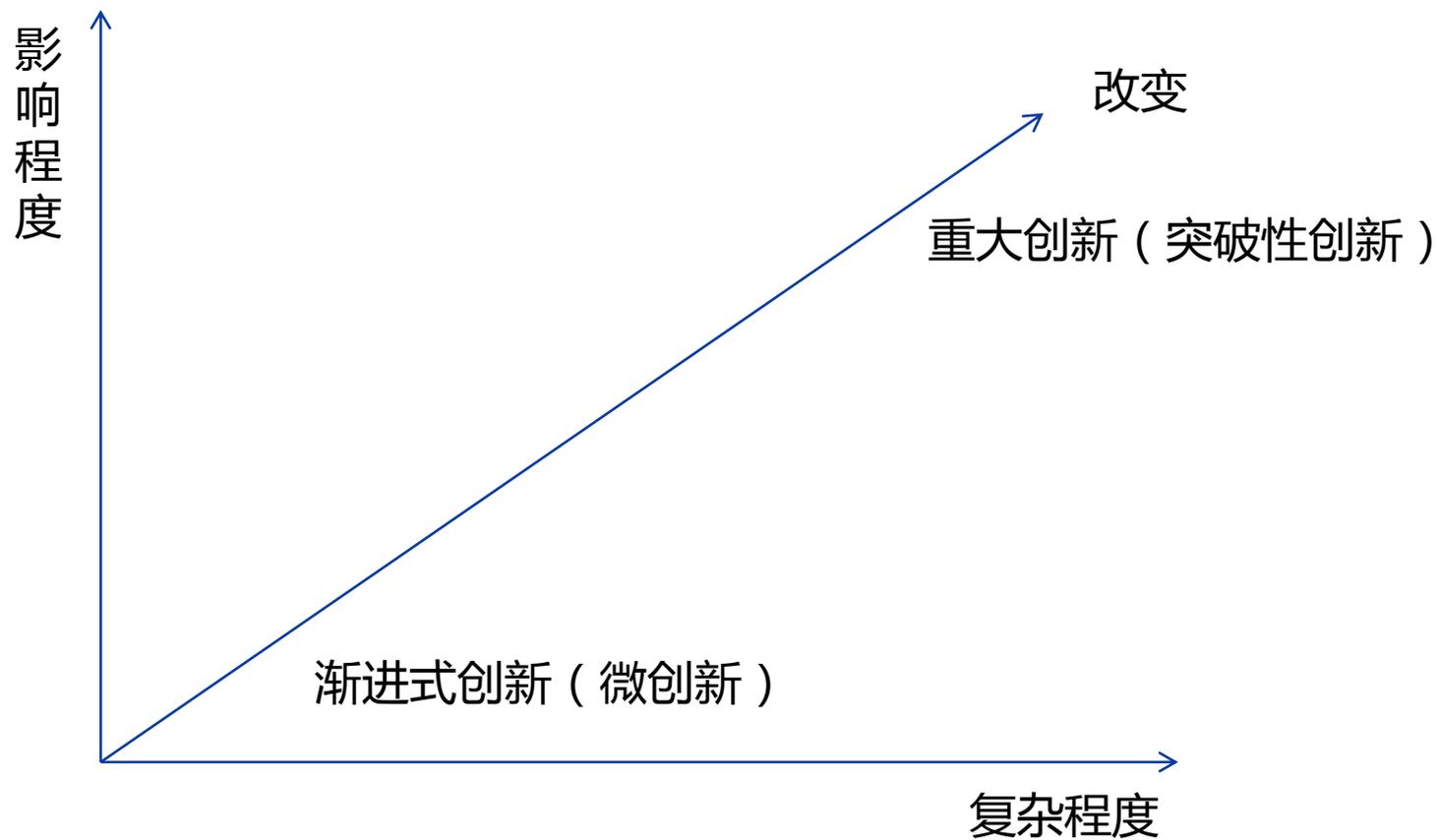
经理人将面对：

- 一、如何评价一个想法、构思是否具富有创见？
- 二、如何评估一个创意的建设性与破坏性？
- 三、如何实现那些最具建设性的创意？

(改变的范围)

如果你已经解决！

说明已经实现某种有效的改变！



把创意变为现实

创新的过程：

把个人思维活动的成果变为有效的组织活动的过程

创新的目的：

获取组织希望获取的价值。

创新的支撑：

价值是通过改变创造出来的，但改变不一定创造价值。

注：上述对创新的概括，仅限于本次研讨所涉及的范围

创意是一种资源

企业从来不缺产生想法与构想的内外动因！

但缺少.....

！通过对个人的**思维活动**进行管理以**完成创意评估**（创意管理）的？

！通过对组织的**实施活动**进行管理以**实现有效改变**（创新管理）的？

一、创意与创新



二、创意的管理

三、创新的管理

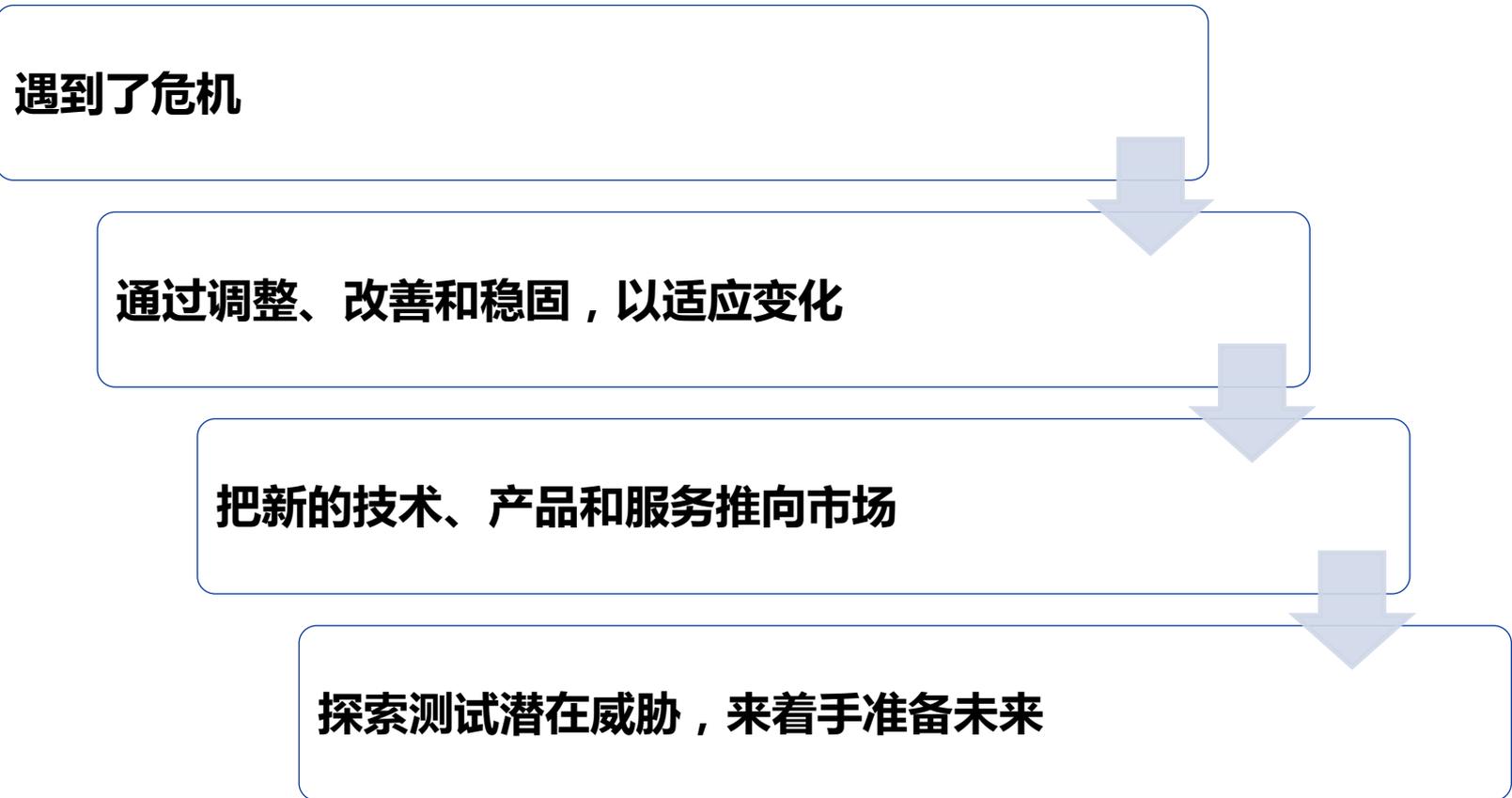
回顾：创意管理 - 通过对个人的思维活动进行管理以完成创意评估

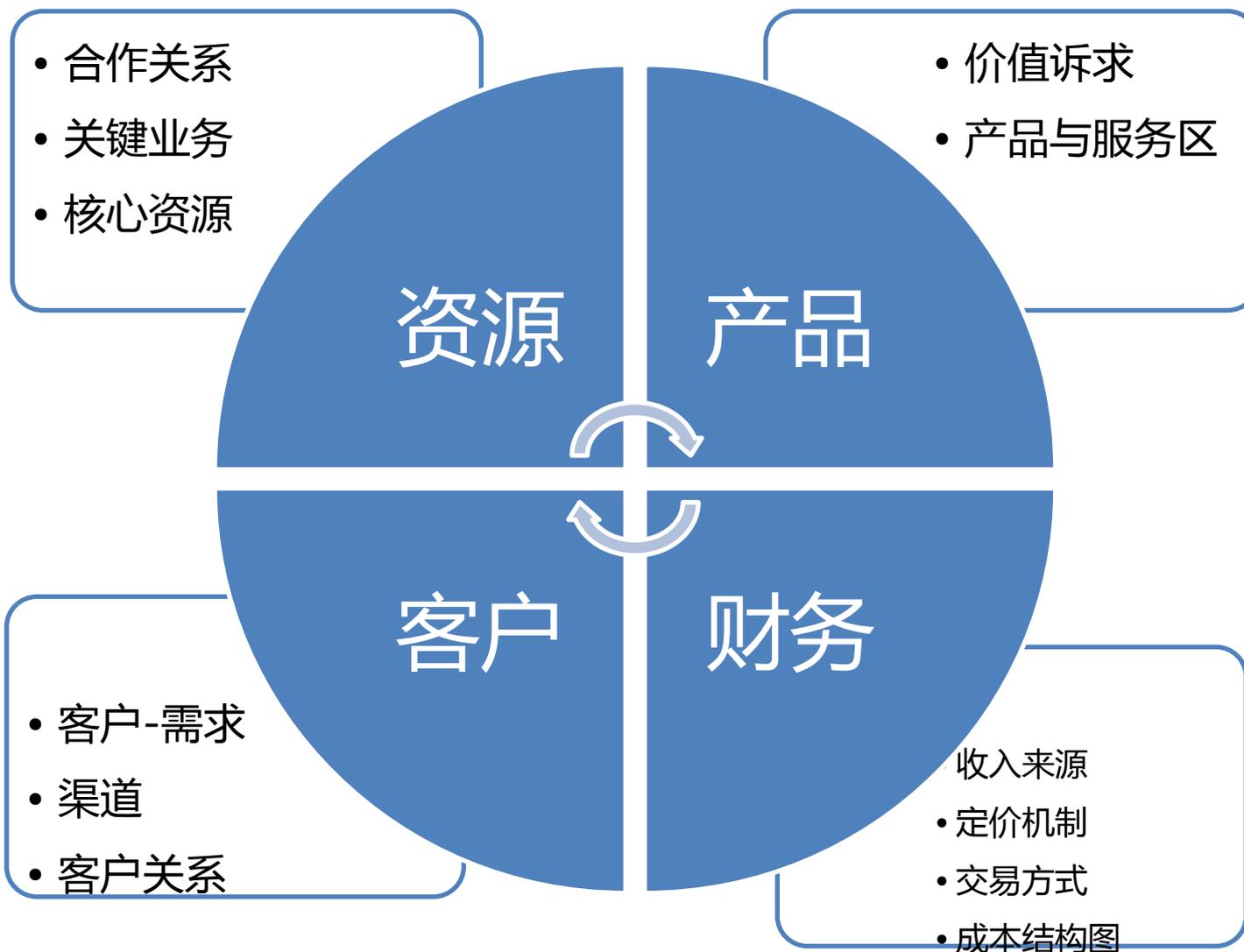
企业（产出大于投入）

如何进行这项工作？
我们从方法说起

完成评估的基本要求：
描述
解释

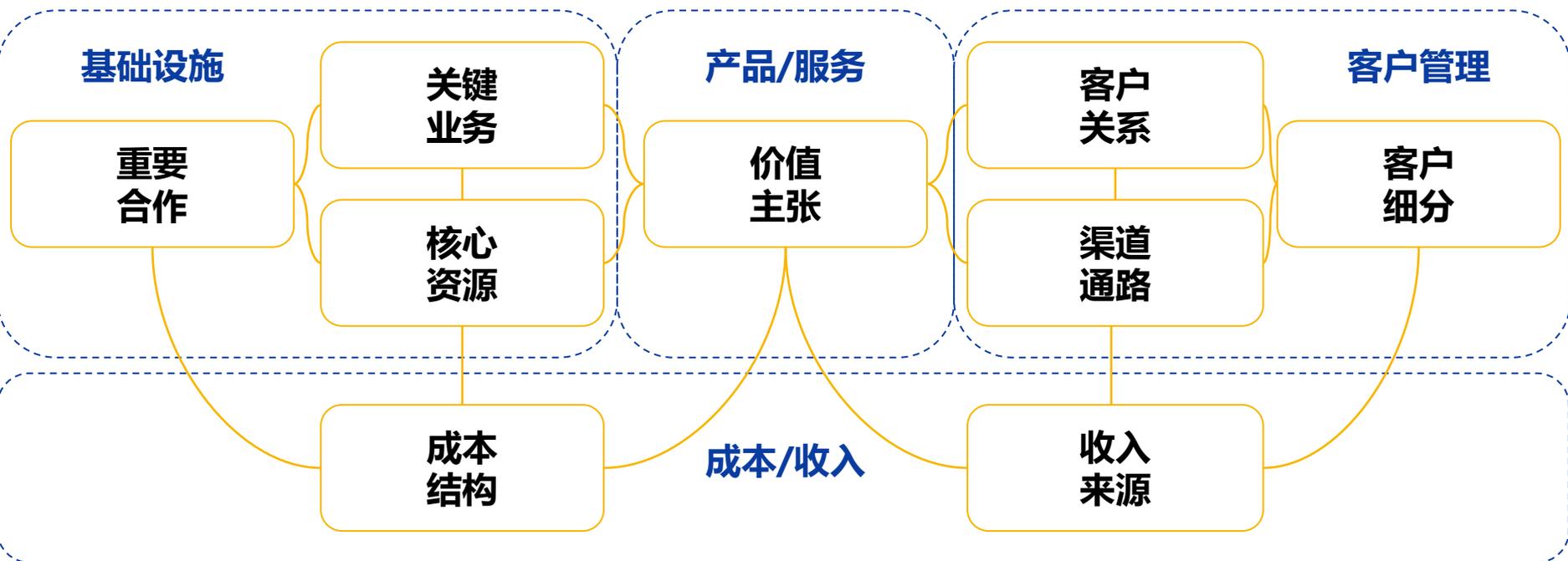
前辈与先行者的工作，给我们提供了相对完整的方法论与思考框架







商业创意评估模型—商业模式逻辑思考框架



如果你通过从商业九项关键活动的角度，对创意进行了系统的思考，描述、解释及评估一个或多个创意的逻辑关系，实际就已经完成了商业模式的设计。

商业模式：企业获利的逻辑

（注：仅是获利，不是战略要求的全部）

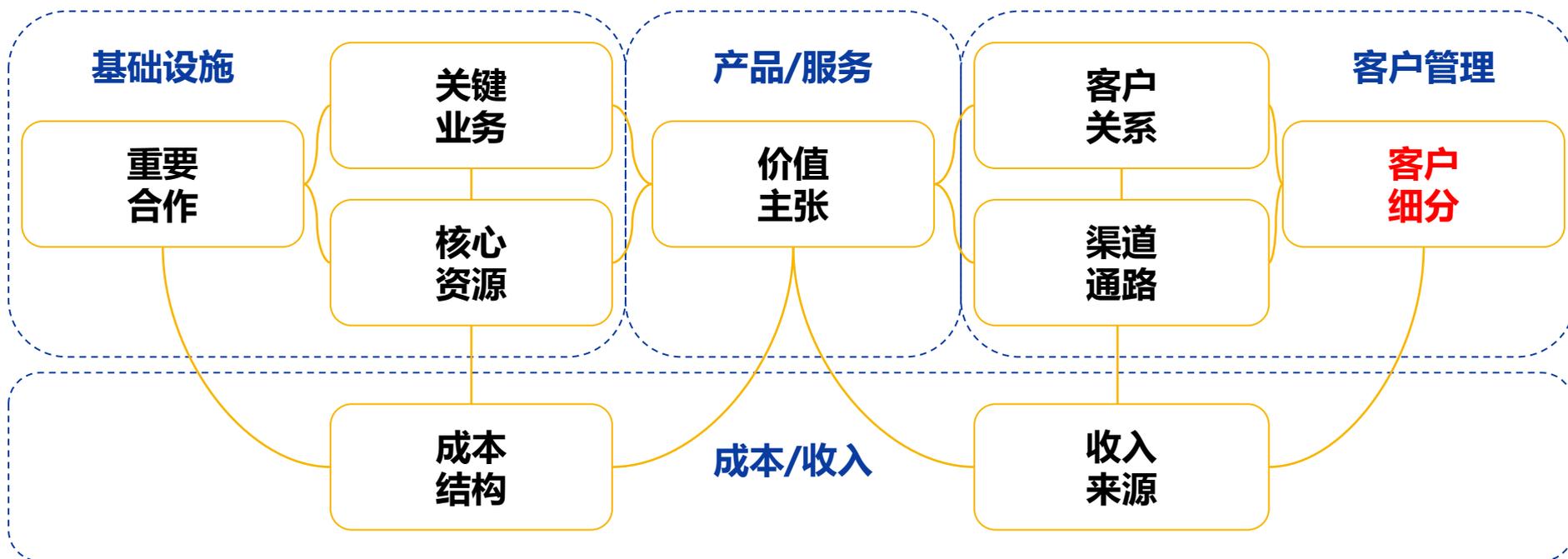
客户细分

界定：为谁产出，

难点：

客户 - 需求

划分，排除



价值主张

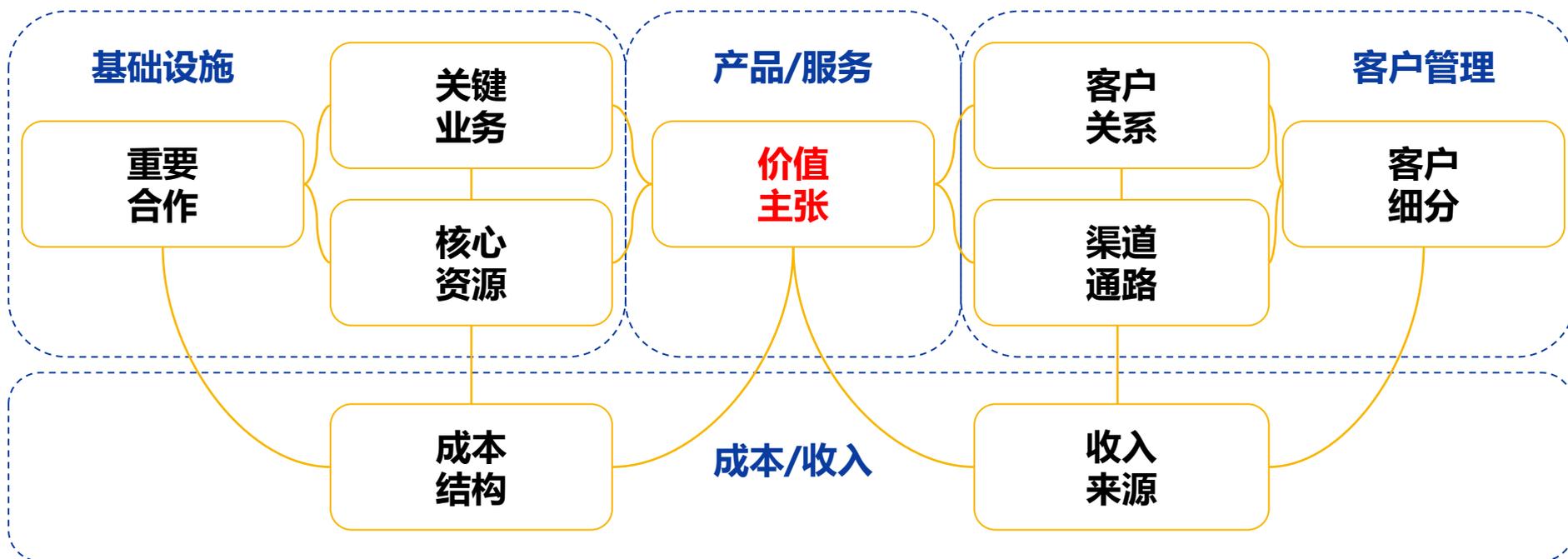
界定：产出什么

如何示人？：产品\服务 - - - 价值主张的载体

难点：

价值主张的定位（创立与保持）

产品与服务 - 细分客户 - 结构体系设计



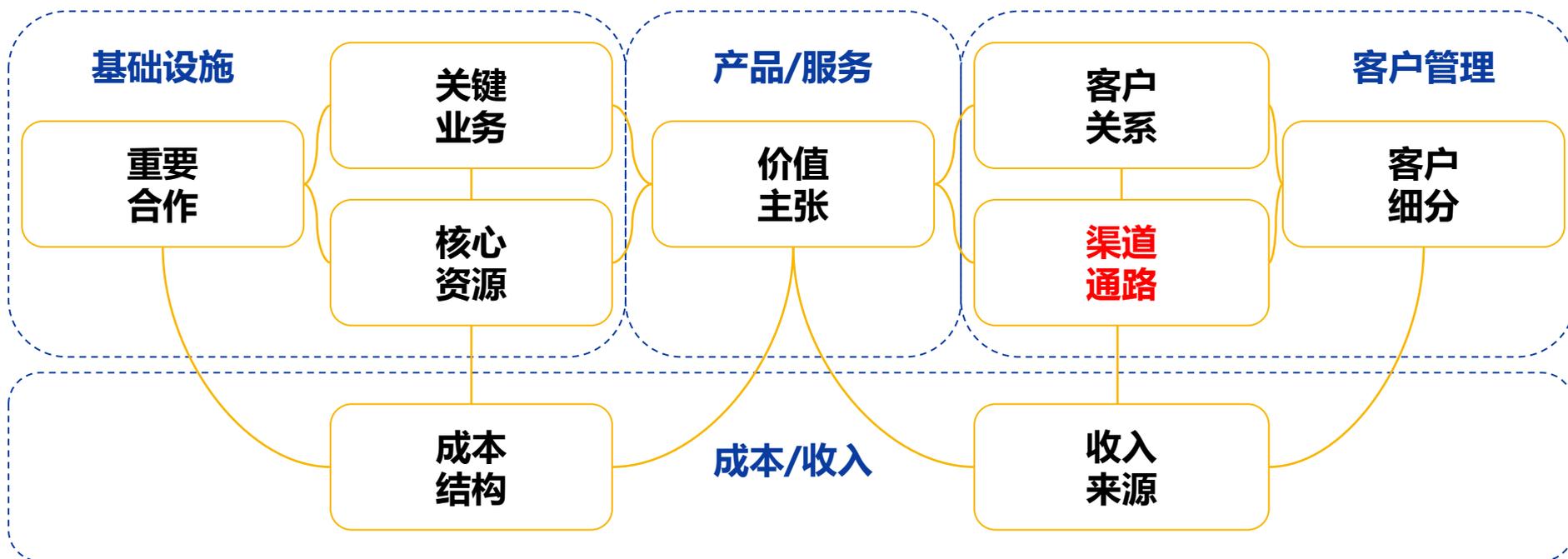
渠道通路

界定：通过什么传递

渠道是做什么的？价值主张的传递

难点：

细分客户的希望？长：短 - 直接：间接 - 信息：服务的协调



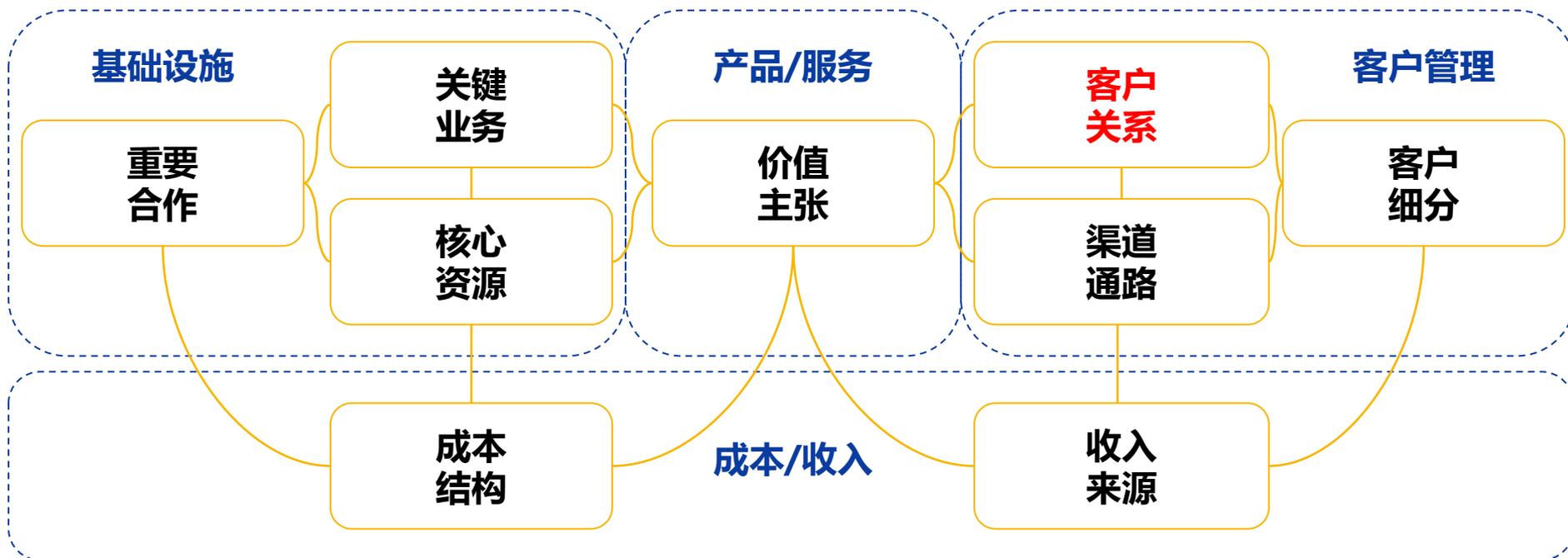
客户关系

界定：如何接触与维系

关系管理的动因：获取与维系

难点：

手段组合，信息交互的方式的引导与设计



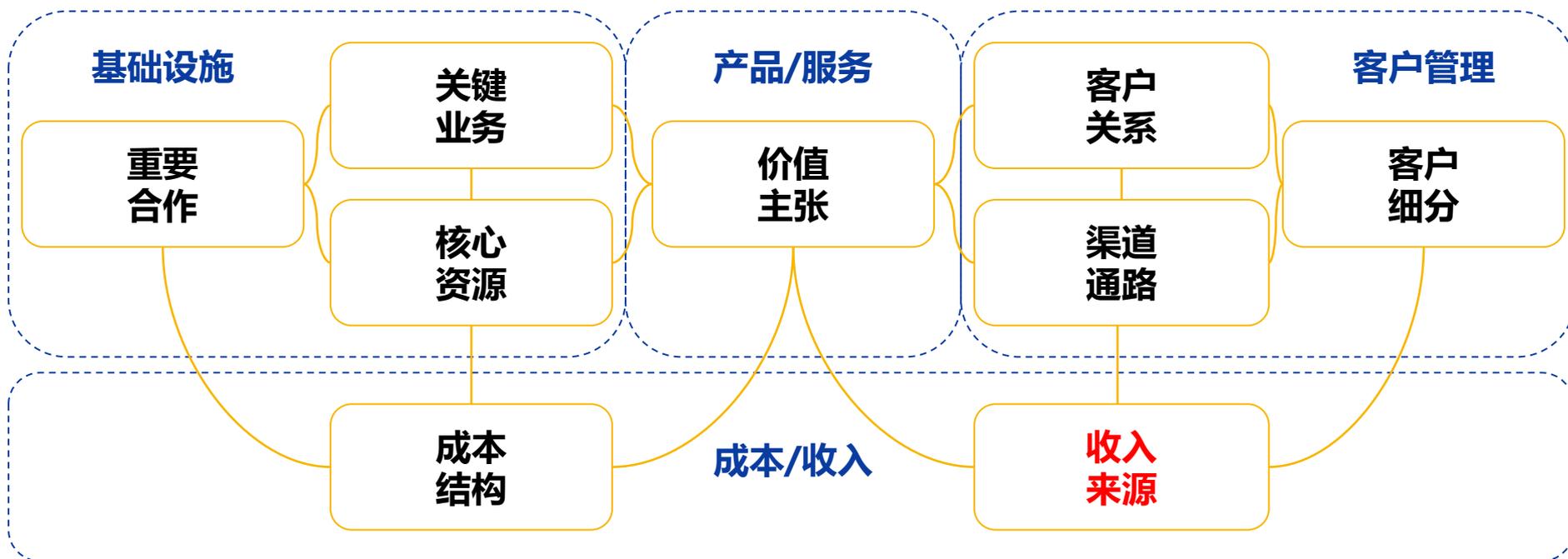
收入来源

界定：得到什么？多少？从每个细分客户获取的现金收入

难点：

一次性：持续性 - 新客户：老客户 - 新需求：老需求

定价机制



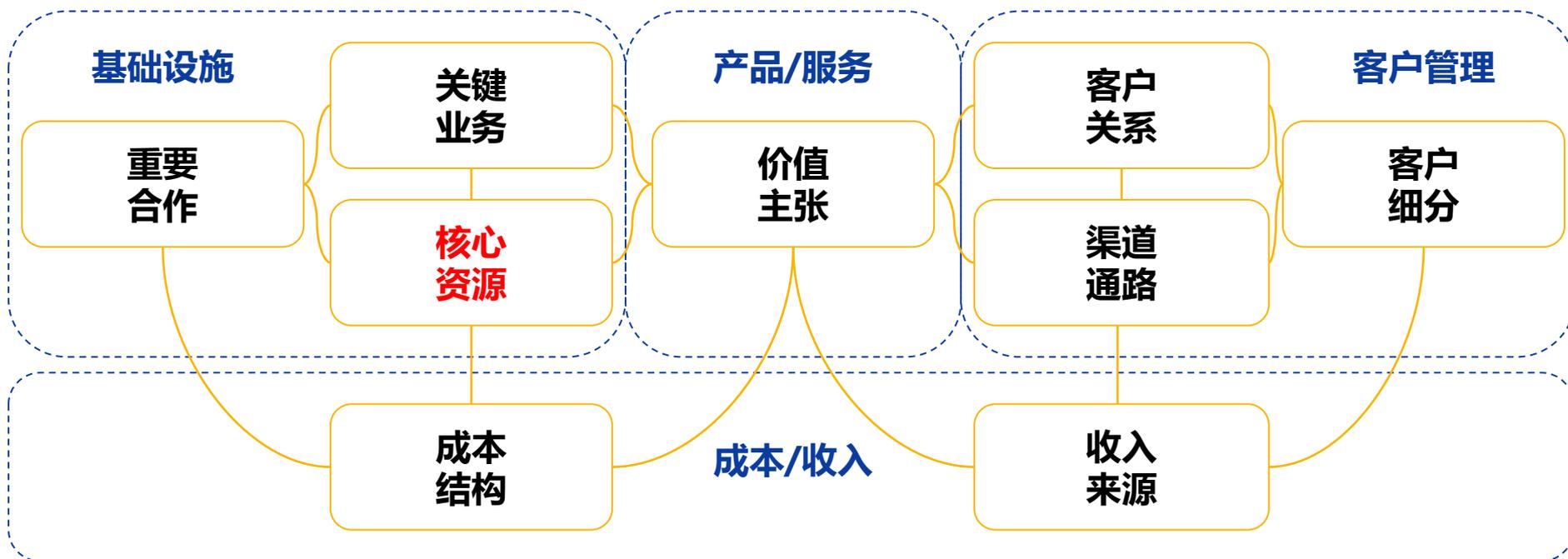
核心资源

界定：需要什么，有什么？ - 可投入什么-可控的关键投入

难点：

资源获取与掌控 - 重要合作

资源利用（自然资源 - 社会资源）



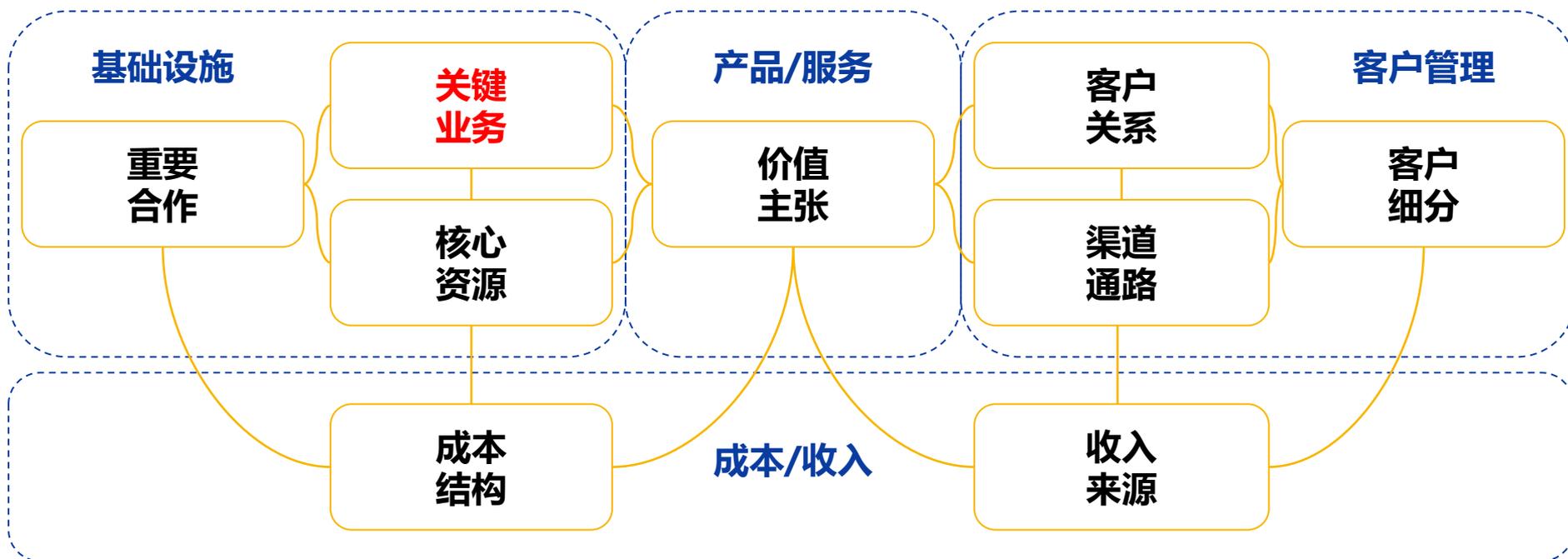
关键业务

界定：要做什么？确保模式实行的关键工作

难点：全景描述、高收益区的界定与转移

可控资源 - 组织能力的评估（基础管理，业务管理员）

价值观的冲突（愿望牵引：资源驱动 - 基于现在：基于未来）



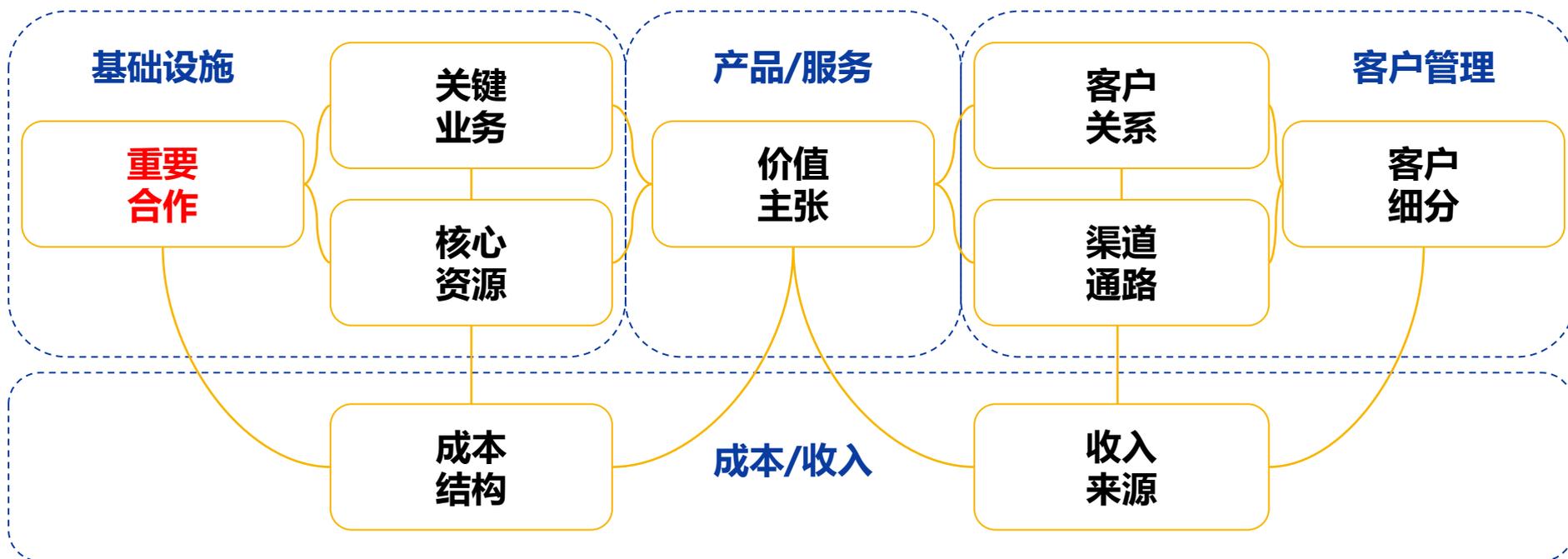
重要合作

界定：与谁合作什么？ - 合作动因：业务分解？风险控制？资源获取？

难点：

合作对象的选择

合作关系的维系



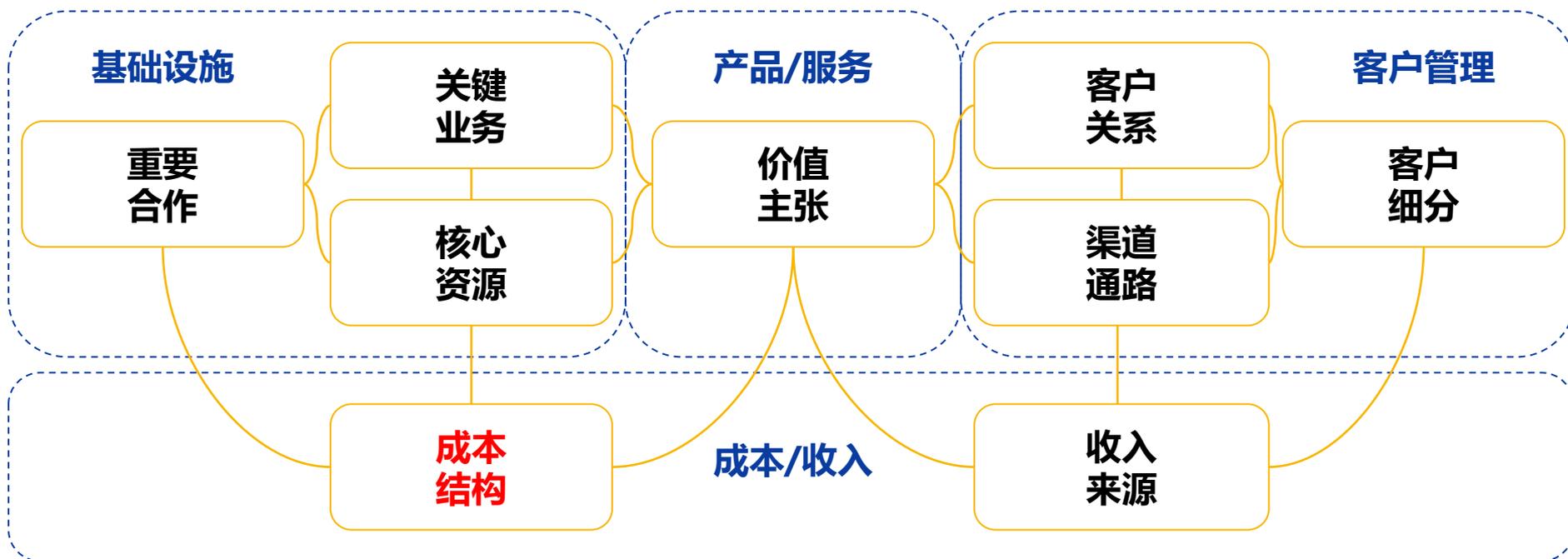
成本结构

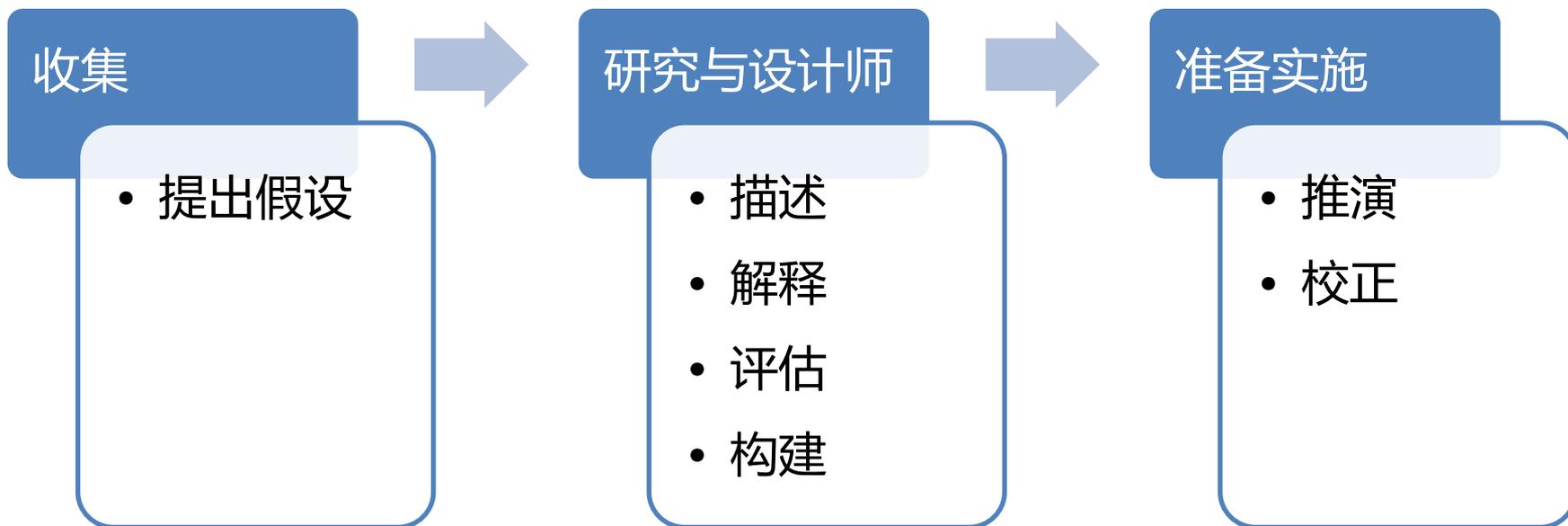
界定：投入多少？如何控制？

难点：

价值主张对成本控制的影响

成本控制对可持续的影响





收集

关键活动

- 确定目标
- 规划
- 收集想法和观点；

成功要素

- 人员的配备
- 人员经验、知识

风险

- 复杂与范围的判断
- 打压大胆想法
- 过快“钟情”于某个想法

研究

关键活动

- 环境分析；客户分析；行业专家访谈；成功和失败的案例分析；

成功要素

- 潜在目标市场的深入了解；
- 超越定义传统目标的界限；
- 不同背景的员工透过现状看本质的能力
- 充足时间，探索多种商业模式

风险

- 过度研究；
- 研究结果不客观；

准备实施

关键活动

- 在战略环境下推演
- 配合公司战略
- 处理模式间的协同效应和冲突问题

成功要素

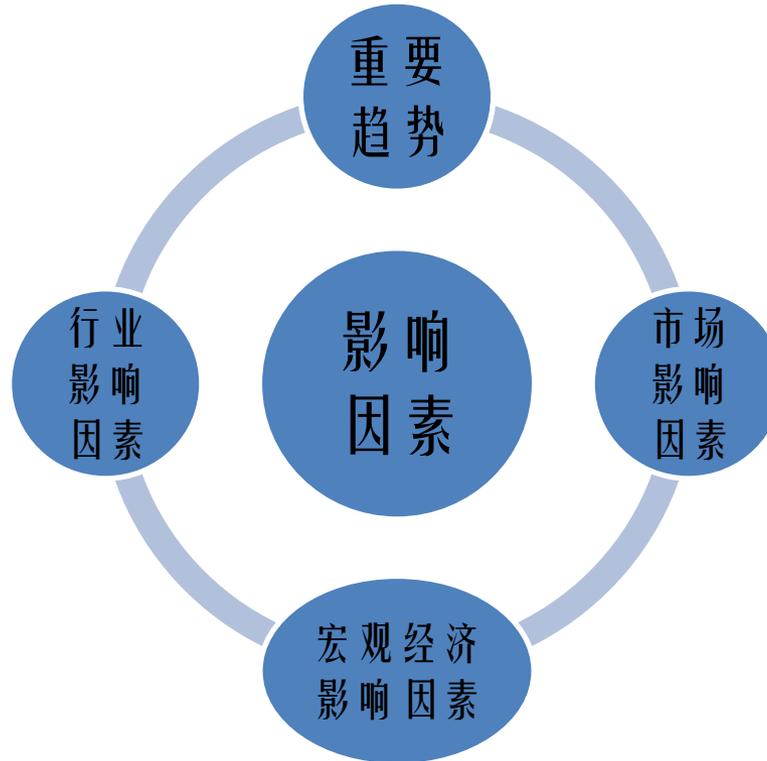
- 视野
- 战略合理

风险

- 满足于现状未能及时做出调整

战略环境要素

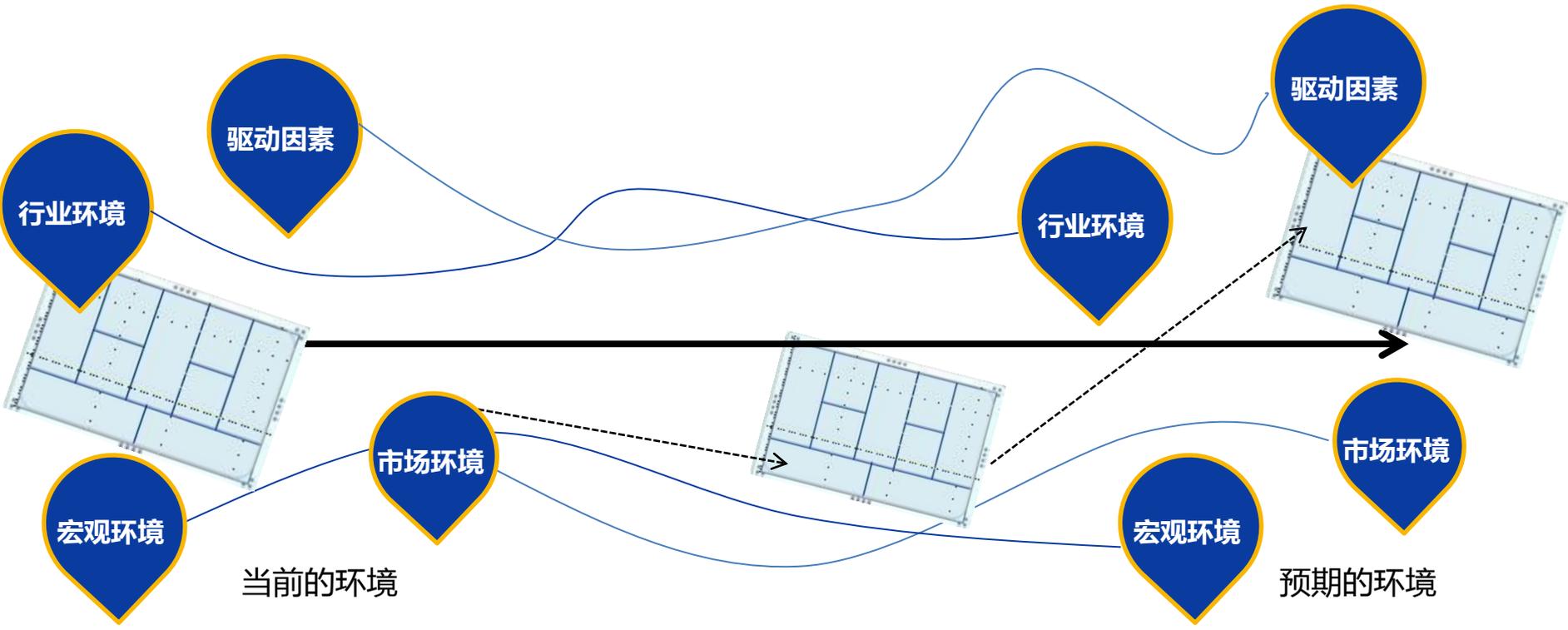
1. 技术趋势
2. 监管法规趋势
3. 社会文化趋势
4. 社会经济趋势



1. 供应商和其他价值链成员
2. 利益相关者
3. 竞争对手
4. 行业新进入者
5. 替代性产品和服务

1. 细分市场
2. 需求和需要
3. 市场问题
4. 转换成本
5. 收益吸引力

1. 全球市场情况
2. 资本市场
3. 商品和其他资源
4. 经济基础设施



市场影响因素

市场问题

从客户和提供给客户的产品或服务的视角发现驱动和改变市场的关键因素

影响客户环境的关键因素是什么？现在正在发生什么转变？市场在朝什么方向发展？

市场细分

发现主要的细分市场，描述它们的吸引力，寻找新的细分市场

那块客户细分群体最为重要？最大的增长潜力在哪里？哪个细分市场在萎缩？哪个边缘细分市场值得关注？

需求和需要

罗列出市场需求，分析市场需求目前的服务水平

客户需要什么？在客户需求中，哪些没有得到满足，最大的缝隙在哪里？客户渴望满足的需求是什么？哪些需求在增长？哪些在降低？

转换成本

描述与客户投靠竞争对手行为相关的因素

联系客户和公司及其产品或服务的纽带是什么？阻止客户投靠竞争对手的转移成本是什么？客户找到和购买相似产品或服务的难度大吗？品牌的作用大吗？

收益吸引力

寻找出与收益吸引力和定价能力相关的因素

让客户真正愿意掏腰包的是什麼产品或服务？什麼产品或服务能获得最大的收益率？客户能轻易地发现和购买更为便宜的产品和服务吗？

行业影响因素

竞争对手 (目前的)

发现当前竞争对手和它们的相对优势

谁是竞争对手?所处行业里,主导游戏规则的公司是那一个?竞争优势和劣势是什么?主要产品和服务,关注哪一个细分客户群体?成本结构?他们对客户细分群体、收入来源等产生多大影响?

行业新进入者 (搅局者)

发现新的、崛起行业对手,判断它们是否利用不同于你的业务管理工作与你竞争

谁是新进入者?它们有什么不同?分别有什么优势劣势?它们必须克服哪些市场准入壁垒?它们的价值主张是什么?专注于哪一块细分市场?成本结构如何?它们对我们的客户细分群体、收入来源和利润率能产生多大影响?

替代性产品和服务

描述你公司的产品和服务的潜在替代品—包括其他市场和行业的产品和服务

哪些产品和服务可以替代我们?和我们的产品和服务的成本相比,它们的怎么样?客户转移到这些替代品有多容易?这些替代品和服务来源于什么样的传统业务管理工作?(例如高铁相对于飞机,手机相对于相机。)

供应商和其他价值链参与者

所在市场中,描述出目前关键的价值链参与者并发现新崛起的参与者

所在行业的价值链上,谁是关键参与者?在多大的程度上,你的业务管理工作依存于其他的参与者?行业中的边缘参与者有可能崛起吗?哪个参与者的收益最高?

利益相关者

确认哪些参与者可能会影响你的公司和业务管理工作

哪些利益相关者可能会影响你的业务管理工作?利益相关者的影响力有多大?它们是工人、政府还是游说集团?

关键趋势

技术趋势

发现能威胁、改变或改良公司业务管理工作的技术趋势

在行业市场内外，主要的技术趋势是什么？哪些技术代表着重要市场机会或扰乱市场的危险？市场客户正在采用哪些新显现的技术？

监管法规趋势

描述影响你的业务管理工作的法规及其变化趋势

哪些监管法规趋势影响你的业务管理工作？什么规则可能会影响公司的业务管理工作？哪些法规和税收制度会影响客户端的需求？

社会和文化趋势

发现可能会影响业务管理工作的主要社会趋势

描述关键社会趋势。在文化和社会价值观中，哪些转变影响着业务管理工作？哪些趋势可能会影响消费者行为？

社会经济趋势

概括与业务管理工作相关的主要社会经济趋势

重要的人口趋势是什么？你会如何描述你的市场里收入和财富分配？可支配收入多高？描述出你所在市场的消费形式（如房产、医疗、娱乐等。）城市人口和农村人口的数量比例关系是怎么样的？

宏观经济影响力

全球市场情况

从宏观的经济视角总结全球市场目前的整体情况

经济发展处在蓬勃发展期还是萧条衰退期？描绘出市场的整体气氛。GDP的增速是多少？失业率有多高？

资本市场

描绘出与你的资本需求密切相关的资本市场状况

资本市场的情况怎么样？所处行业融资容易吗？原始资本、风险投资、公开募集、市场资本或是信贷在所处行业一应俱全吗？获取融资的成本高吗？

商品和其他资源

重点关注你的业务管理工作中所需资源的目前价格及其未来趋势

描述对业务至关重要的商品和其他资源市场的当前情况（如人力成本）。获取业务管理工作运作所需要的相关资源容易吗（如吸引核心人才）？它们的成本高吗？价格的变化趋势是怎么样的？

经济基础

描绘出你的业务运营经济中的经济基础

所在市场公共基础设施怎么样？你会如何描述交通、贸易、教育质量和接触供应商和客户的状况？个人和公司所得税有多高？针对企业的公共服务怎么样？如何评价你的生活质量？

创意管理的要素与步骤

经过这个工作得到的是？

商业模式是...？

一、创意与创新

二、创意的管理



三、创新的管理

把创意变为现实

创新的过程：

把个人思维活动的成果变为有效的组织活动的过程

创新的目的：

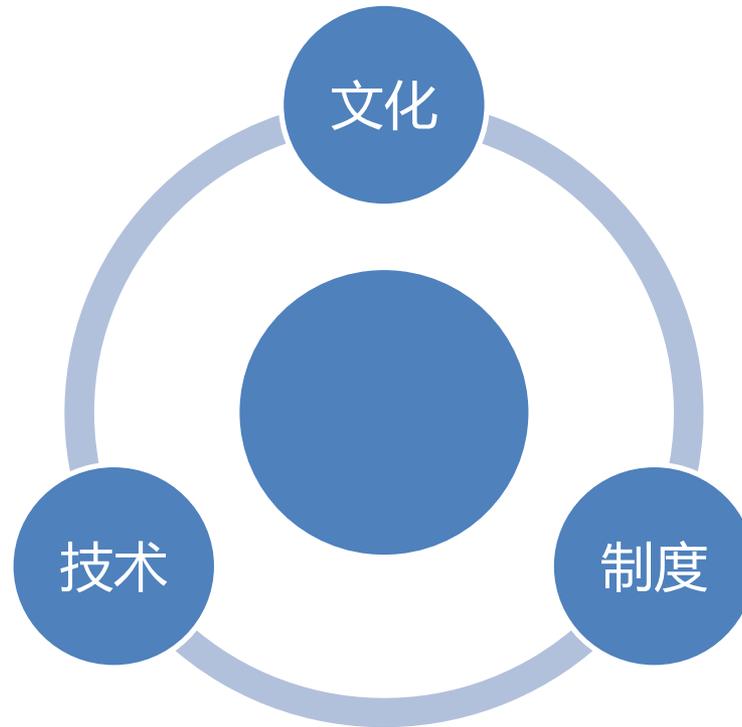
获取组织希望获取的价值。

创新的支撑：

价值是通过改变创造出来的，但改变不一定创造价值。

注：上述对创新的概括，仅限于本次研讨所涉及的范围

从想法到改变—创新的基本层面



影响要素

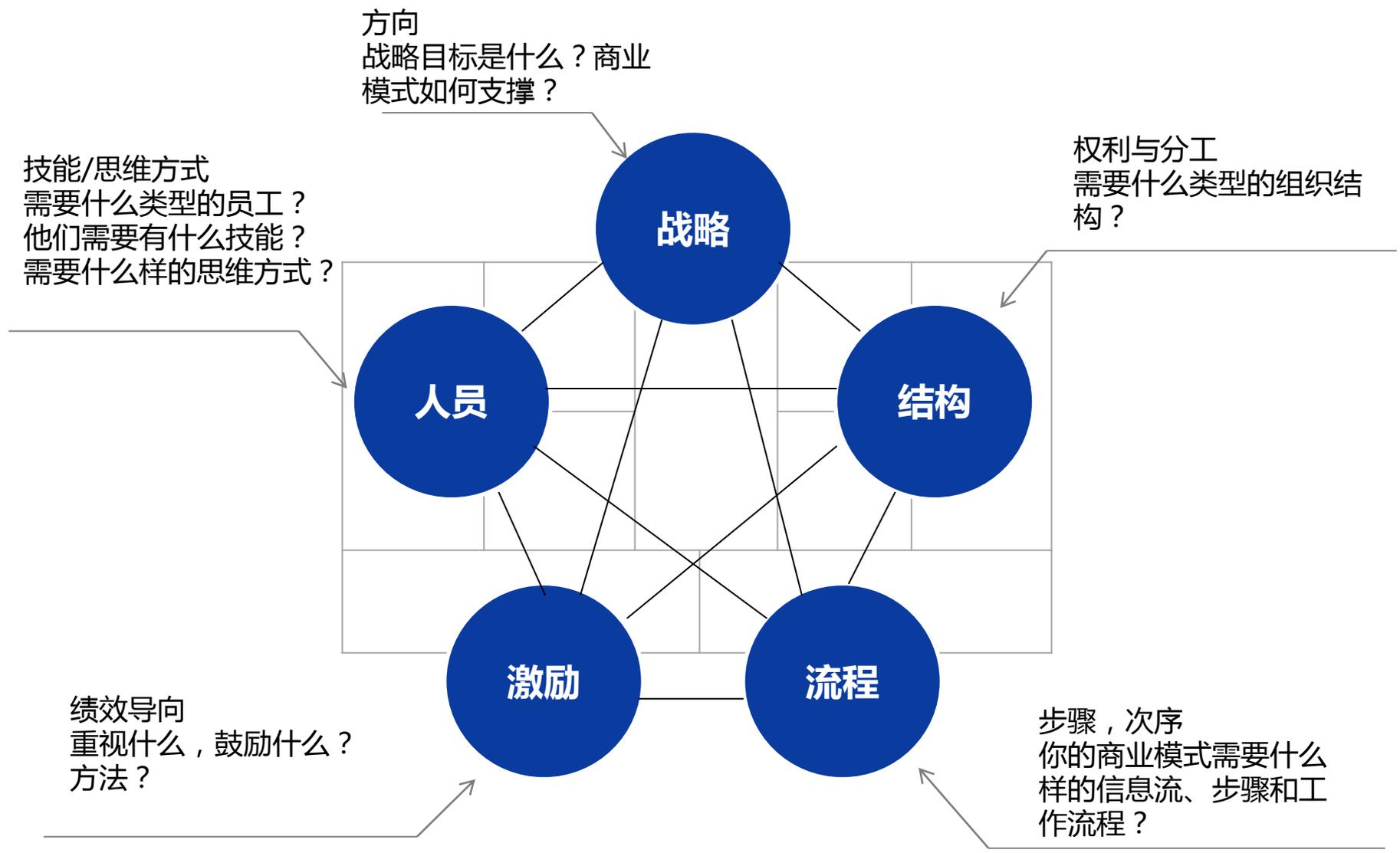
一． 文化：价值导向获得认同程度

二． 制度：制度构建与配套程度

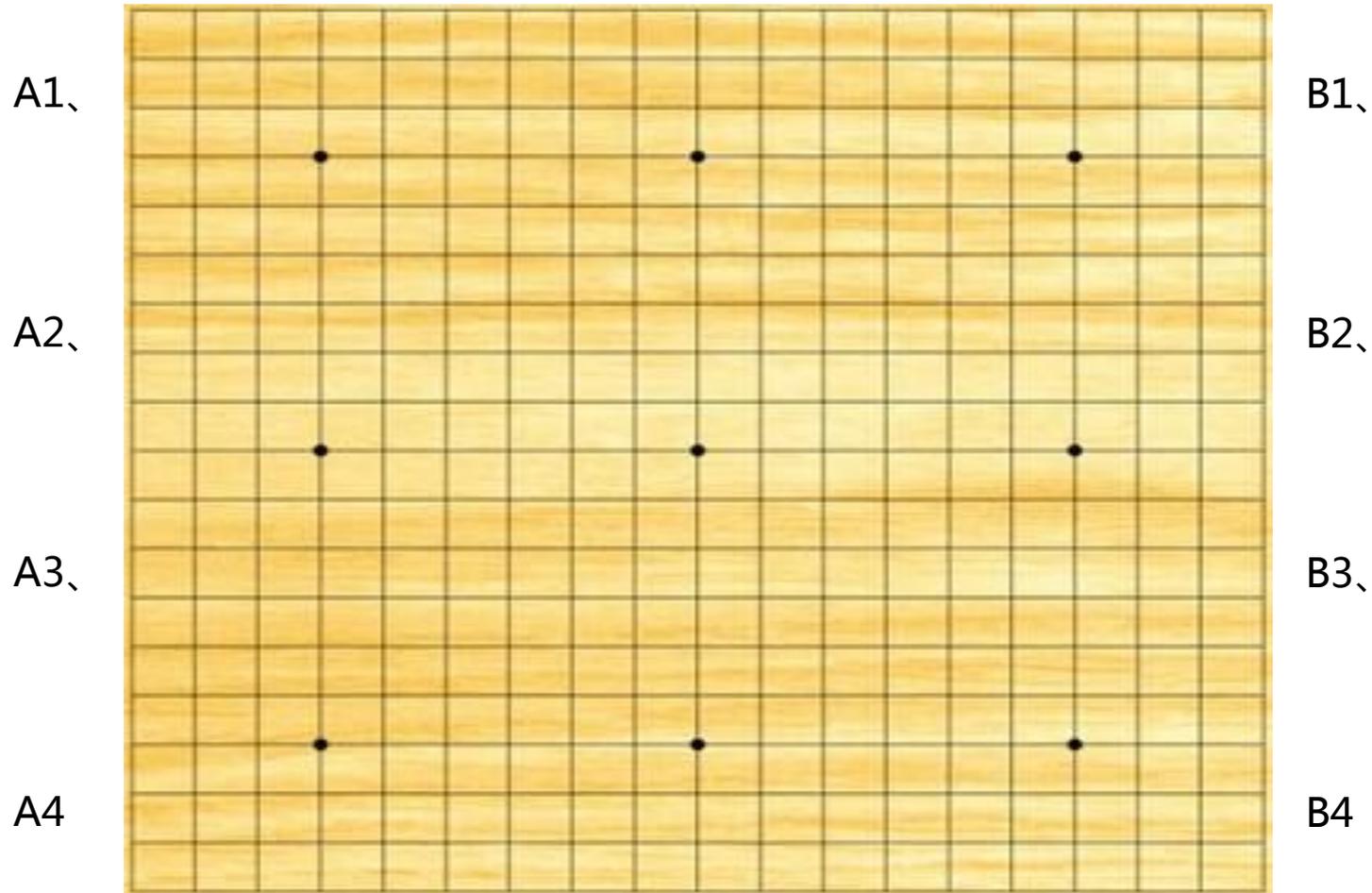
三． 技术：对资源获取与利用的技术与方法的掌握与运用程度

1. 1840
2. 1860
3. 1895
4. 1904
5. 1912
6. 1916
7. 1919
8. 1925
9. 1937
10. 1945
11. 1949
12. 1966
13. 1978
14. 1989
15. 1991
16. 2001
17. 2009

从创意到创新要解决的问题



战略：行动方向与规则



规则：

- 1、A、B两队依次轮流执棋；
- 2、A队队员事先不进行沟通；
- 3、B队队员事先进行沟通；

要点：

分析组织运行方式：协同与分工的程度
思考刚性与柔性程度

确定组织权责分配：集权与分权均衡

考虑稳定性：对创新风险与破坏性的克服

设计关系结构：塔式与扁平

(大型与小型组织和创新)

活动描述与设计：流程设计

要点：

分析驱动程度：资源推动与市场牵引

确定界点：推拉界点（投机与响应）

规划信息、资金、物流交互方式

问题：绩效的作用？

创新要求下的绩效导向

绩效导向与战略

绩效指标与流程

携手前进

共拓未来

麦肯咨询期待与您的合作!

网址：[http:// www.mkmc.cn](http://www.mkmc.cn)

地址：昆明市人民中路巨龙大厦15楼B2座

电话：0871-3179283

传真：0871-3179398

