

创新并非遥不可及

——BLM 业务领先模型之创新焦点

在前两期的《老郭说》中，我向大家讲述了市场洞察和战略意图两个 BLM 中的关键步骤，最终我们是要将 BLM 充分转化为泽瑞的管理思想和实践指南，这种转化就要求我们必须基于深度市场洞察建立沙盘，锁定阶段目标看清差距，形成对战略意图的支撑，实现我们的集团战略。面对我们现有的组织能力以及宏伟的战略意图，我们应采取何种方式去实现，这就是今天我要讲述的“创新焦点”，希望通过创新，实现我们的差异化竞争力打造之路。

当今社会中，新科技革命渐行渐近、市场竞争日趋激烈，在这种背景下我们要想可持续发展，那就必须紧随潮流做出转变。创新无论对于企业还是个人来说，都具有十分重要的意义和价值。

因此，日常工作中我们要以创新的思维模式驱动工作，帮助企业在市场上赢得竞争优势，那我们就必须走出“创新高不可攀”的认识误区，克服“创新难以企及”的畏难情绪，倡导和践行“创新人人可为、事事可为”的观念。在实践中，也要避免“穿新鞋，走老路”，而是应通过思维的转变去探索和挖掘更适合泽瑞发展的模式和方法。

接下来，我将带领大家层层剖析对于创新的实践思考。

一、关于创新的解读

1、什么是创新？

在现实工作中，一提到创新，有人就认为这是一种“高大上”的东西，非一般人所能为，认为只有伟大的科学家们才能胜任，或只有做过重大贡献才算是创新，从而形成了创新是“大哲鸿儒”的事情，非“凡夫俗子”所能为。这些对创新定义理解的偏差、模糊的认识和畏难的情绪，是实施创新驱动发展战略时需要着力加以解释、澄清和克服的。

我们要清晰的知道：创新并不复杂，创新也并不是‘高大上’，哪怕只是一个小小的建议，只要能解决实际工作问题，那便是创新。也可以理解为一种工作方法的调整、看问题角度的转变等等，一点一滴的改变都是创新。

在泽瑞，我们更提倡员工立足本职岗位，做小修小改、不断完善、持续优化，这才是更加务实、更加有效的创新，而动辄搞颠覆性或战略上的创新是不可取的行为。

2、为什么要创新？

当今世界瞬息万变，唯一永恒不变的是“变化”。应对外部市场的变化，我们目之所及必须要拥抱变化，以终为始进行调整和转变，让泽瑞和我们每个人都能求得长远的发展和进步，帮助我们实现价值创造，激发活力。**在这个时代，我们别无选择，唯有顺势而为、解放思想才能赢得出路！**因此在抵达梦想和灯塔的途中我们务必要以持续创新作为燃油和动力，提高运营效率，带来事半功倍的效果。

3、创新有哪些形式？

原创性创新和模仿性创新都有各自的价值，在模仿中创新，在创新中模仿。那么作为现阶段的泽瑞，我们更适合于哪一种创新形式呢？如何才能运用最佳的创新形式实现我们的战略呢？

原创性创新是将“0”变为“1”，从无到有的过程，这是我们未来所追求所向往想要达到的层面，但基于目前我们正处于创新的萌芽阶段、核心竞争力塑造的初期，更应以模仿性创新为主，原创性创新为辅，通过不断的学习新知识，推动组织成长、带来组织改变。随市场变化持续进行技术积累并消化吸收，逐步在公司内部培育出一支善于创新的人才队伍，不断增强自己的研究开发实力，以最小代价、最快速度追赶行业领先，最终实现我们技术的自主创新！

4、创新焦点是什么？

创新是战略思考的焦点。为什么这么说？近几年我们越来越感受到时代的变迁和社会的日新月异，同时市场逻辑也在悄然发生转变。如果我们固步自封，用原有的组织、原有的思维、原有的方式、原有的干法面对新的市场，那我们必然走向没落，所以我们必须要打破原有自我认知的思维模式、解放思想，在实际工作中转变看问题的角度，从“自我”转变为“利他”，从“能干什么”转变为“应该干什么”，塑造工作立体化，捕捉更多创新的思路和经验，不断提升企业的竞争力，带来新的增值点。一个人只有想干事，才能干成事干好事。好的做法一定是企业与市场进行同步的探索和试验，而不是独立于市场之外的闭门造车。

5、创新案例分享：

下面我跟大家分享泽瑞身边的几个案例，让我们更好的理解“创新”。实际上，创新就发生在我们的日常工作中，它的体系形式是多样的，任何一个改变、优化、调整等等都可称之为创新。

(1) 第一季度业务复盘会议刚刚结束，在会议开展前，我带领经管中心一起思考为什么我们多年来都在做复盘，复盘做了无数次，但是结果却一如既往并没有大的提升和改善，因此我们对复盘的内容以及流程进行了调整，不再是以往复盘中对思路的呈现和对标，而是基于市场洞察和战略意图建立沙盘，通过客户档案看板和

项目看板，全面掌握客户及项目进展，通过制定下一步工作目标、结果标准，确定实现目标策略及具体计划，明确工作导向，从而实现市场、客户、项目及业绩实现的强关联，从而让复盘会议更能起到实效，而非走过场。虽然效果还有待进一步提升，但这次小小的改变，还是获得了经理人的认同，认为这种方式更加务实，更加有效。同时，经管中心将从5月份起在每月底与各业务区域针对每一个客户和项目进行分析，以便及时纠偏，支撑目标落地。这种原有认知的转变以及工作流程和工作方式的小微调整，实际上就是创新的表现形式。

(2) 2020年集团提出了增长战略，明确了三年发展规划及目标，力图通过加强产品技术实力，塑造核心竞争力。为此，公司在总部青岛设立了产品技术中心并进行人才的组建和招聘，但受制于在规定的时间内无法利用现有的资源完成人员组建目标，所以我们必须突破固化思维、打破原有组织架构，在保证战略和目标不变的前提下，在规定的时间内为完成目标而寻求新的方法和路径，因此公司在21年4月份于杭州设立研发中心，实行人才供给策略，更有效广纳人才，这是我们在应对困难时做出的一种策略转变，也是一种创新的表现形式。

(3) 以往我们都以成功交付产品作为项目完结，但随市场竞争的日趋激烈，我们更加偏重于客户的深层次需求和行业痛点，在解决生存问题的前提下，发展新的业务模式，从原产品代理商，转变为解决方案和自有品牌的服务商，塑造核心竞争力。例如近期集团发布的具备泽瑞特色的智慧用电产品解决方案，它使我们在市场上拥有了价格话语权和竞争力优势，这是营销精细化的改良，更是一种创新的表现形式。

在我们的工作中，类似的案例比比皆是，枚不胜数……那么我们如何在日常的工作中做到创新呢？

二、创新的路径与模式

1、创新路径：思考、学习、洞察和探索

企业的经营与客户的需求归根结底是通过企业的产品、技术和服务体现。在日常的工作中我们要通过思维的转变来提炼创新的出发点和路径。思考我们如何在产品、技术和服务上进行优化，可以让我们在投标中获得更多的竞争优势？如何通过提高企业的技术水平才能服务并满足于市场客户的各项需求？怎样才能确保企业在激烈的市场竞争中保持核心竞争力，赢得可持续发展？这些都是我们需要深入思考的问题。

随着外部市场的不断变化，我们要发展，就必须迎合这种变化。我们要做的不

仅仅是解决将产品卖出去的问题，而是要通过市场洞察，在自认为没有机会的市场中寻找机会。市场很大，为什么我们通常觉得没有机会呢？是因为我们现有的能力不具备导致抓不住机会。我们要做的是洞察市场信息、建立沙盘，提炼出公司未来三到五年的机会点并表述清晰，基于目标和机会去思考和分析我们目前缺失哪些能力和资源，通过打开思维、改变方法、转变视角，规划路径逐步打造能力，让我们慢慢与机会匹配，才能形成市场创新的着力点。

那么如何打造差异化竞争能力呢？我们知道销售渠道是克敌制胜的武器，但是营销却无定论，没有一种模式或方法能够放之四海而皆准。那么要改变这种形势，我们必须具备能够把成功的经验和方法因时因地与自己的实践相结合的能力，在实践中不断学习和深入探索。

2、创新的模式：业务设计、管理方式等等

创新在业务模式设计过程中的作用和意义毋庸置疑。我们所有的业务团队，一定要紧随客户需求的变化和价值转移的方向、聚焦业务新模式，发展业务运营的新方式、建立伙伴关系快速响应市场、提升业务灵活性，不要做游离于业务模式之外的产品和技术创新，而是将客户选择、价值主张、盈利模式、战略控制和业务范围五个要素形成组合拳才能真正构筑价值增长的护城河！

集团总部、各区域、各分支的经理人，我们要明确通过管理方式的改变，可以重新整合人才、资本、科技等要素，使各种生产要素和生产条件得到优化，能够推动企业自身实力和市场竞争力的进一步增强。另外，我们通过对现有管理工具进行升级、在核心组织职能上优化和再造以提高运行效率，基于公司战略意图目标分解制定各区域、各部门的绩效管理体系，同时优化流程制度以改进生产力，用多维度眼光审视企业自身发展中的有利因素和不利条件，通过持续的学习成长和改变，在优胜劣汰的市场竞争大潮中立于不败之地。

创新的模式并不局限，可以是多种多样，可以是一点一滴，也可以是加加减减，只要是对现有模式有所改善和提高，都是创新的范畴。

三、泽瑞的创新机制

泽瑞一直鼓励创新，尊重每一位员工，对于勇于提出新想法、大胆尝试的员工充分给予机会和信心，泽瑞愿意为此承担试错成本。希望全体员工能够基于泽瑞的战略方向和目标规划，通过学习和赋能，勇于挖掘工作中的好想法与好思路，为公司和个人拓出一片更广更阔的前途。这就好比搬砖工，没有志向的搬砖工白天忙于工作，晚上打牌睡觉，而有理想有抱负的搬砖工则会风雨不动安如山的每天安排学

习计划，最终必定是要实现逆袭！若每一位员工都能持续不断的成长和互相赋能，那么泽瑞必将得到突破性的成长！不待扬鞭自奋蹄！

创新不限形式。无论哪种模式的创新和改变，只要是对泽瑞的发展有利的想法和意见，都是有价值并可投入资源助力实现的工作。所有泽瑞员工，只要你提供具有说服力的想法和未来可预见的可行性分析，公司将配套战略资源投入实现，让“创新成为每个人都乐意做的事情”！

聚沙成塔，集腋成裘。若每一个员工都能够在自身工作岗位上“小改小革”，一股股创新的涓涓细流汇聚起来，就会形成创新的汪洋大海，就可能孕育出原创创新、重大创新、颠覆性创新。在企业的发展中，我们每个人都可以成为创新主体，都可以为企业发展做出自己的贡献。希望我们所有员工都能秉承创新理念，集众人之智，思索以通之！

郭瑞逸

于 2021 年 5 月 1 日