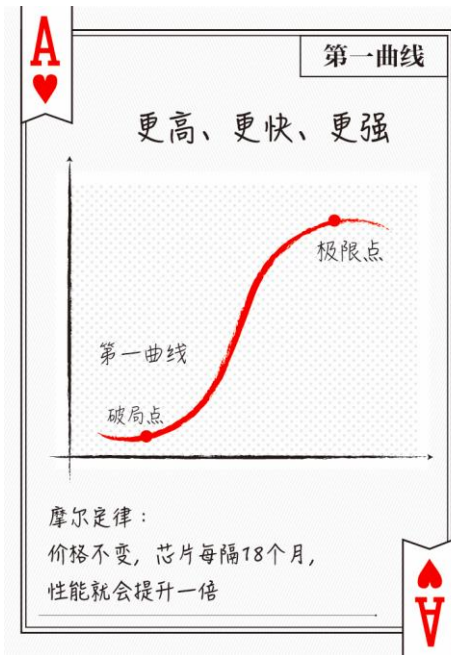


创 新



概念解释：

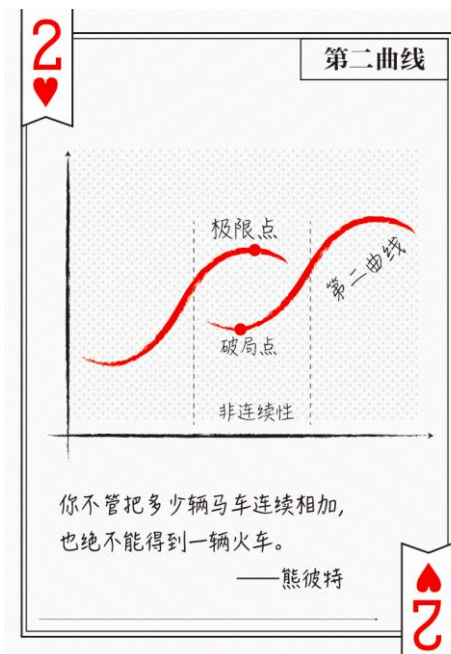
第一曲线，指技术、产品、服务、行业从诞生、发展、成熟到衰亡的过程，形如 S 形曲线。在很稳定的竞争环境中，经过了破局点，沿着第一曲线持续改善，是最好的方式，但最终会遭遇极限点。

目的：

了解企业所处第一曲线的阶段，判断是否过了破局点，现有业务是否还有挖掘的潜力或增长空间，是否达到或即将到达极限点。

问题清单：

- 1、公司目前是否过了破局点？
 - a、主营业务是否经过自增长？（用户主动来、付费意愿高、供不应求）
 - b、行业过去 10 年经过了哪些主要红利期？
 - c、当前主营业务是否还在红利期？
- 2、是否到了极限点？
 - a、同比增长率是否出现连续（三个季度）减缓？
 - b、行业是否已经接近增长极限？
 - c、行业（企业）是否有要素发生十倍速变坏？（客户、供应商、人才）



概念解释：

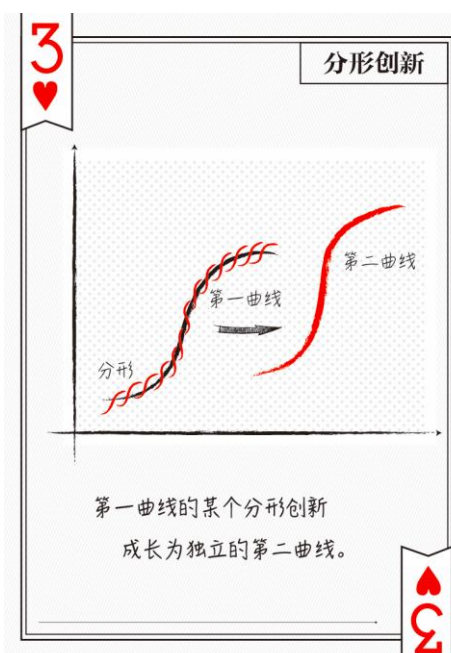
第二曲线创新又称为非连续性创新，不是沿着原有 S 曲线的渐进性的改良创新，而是从一条曲线转换为第二条曲线，两者存在者非连续性鸿沟。

目的：

梳理企业经营历史、是否经历过多次跨越非连续性的创新，目前第二曲线是否过了破局点？

问题清单：

- 1、是否开启过一次或多次第二曲线的业务？
 - a、是否有和主营业务不同价值网的新业务？
- 2、是否找到了第二曲线的破局点？
 - a、行业的要素 1 年内是否发生了十倍变化趋势？
 - b、新业务是否有自增长？（用户主动来、付费意愿高、供不应求）
 - c、新业务是否建立在当前某个红利之上？



概念解释：

分形指同一事物在不同尺度下的具有自相似性。

第一条曲线本身也是由很多小的 S 曲线构成，其中一条小 S 曲线，可能会成长为新的第二曲线。

目的：

梳理现有业务和子模块中的微创新（产品、服务、技术、渠道等），从中发掘可能成长为第二曲线的要素。

问题清单：

- 1、公司现有哪些业务（板块、产品、服务）？
- 2、分形创新的业务发展怎么样？
 - a、是否有过分形创新的成果？
 - b、分形创新业务的用户和主营业务用户的重合度如何？
 - c、公司近期是否有非主营业务的超常规增长？
- 3、有否有可能将一个分形创新成长为独立的第二曲线？
 - a、产品成熟度和业务增长是否能够支撑独立发展？
 - b、分形创新业务预期是否能超越目前主营业务？
 - c、分形创新业务假如独立于母公司是否有更大的发展空间？

战略

4
♥

组合创新

基本要素的重新组合

拆解基本要素的能力, 是创新的基本功

♥ 4

概念解释:

组合式创新来源于熊彼特的创新理论。创新是对现有的产品、技术、市场、资本、组织等经济要素进行的新组合。经济发展就是不断地实现这种新的组合。

目的:

通过拆解要素, 看到企业和所在行业的本质特征, 通过要素重组发现新需求, 提供战略选择。

问题清单:

- 1、现有业务由哪些基本要素构成? (从供给需求连接三方面描述)
- 2、行业基本要素是否发生变化?
- 3、是否能对基本要素进行重新组合?
 - a、是否有不同的角度对要素进行重新组合?
 - b、新的组合方式会被哪些因素制约?
- 4、将新组合方式与原有组合相比, 有哪些提升?
 - a、是否能更好地满足现有用户需求?
 - b、是否会产生新的用户?

5
♥

单一要素

某个要素
十倍速变化
破局点
第二曲线

某个十倍速变化的单一要素构成第二曲线的破局点

♥ 5

概念解释:

单一要素指, 与企业相关的某一个关键要素。当关键要素发生十倍速变化, 可能会导致战略转折点。

目的:

分拆要素, 识别出有可能十倍速变化的单一要素, 构建第二曲线的破局点。

问题清单:

- 1、第一曲线中是否有某个单一要素发生十倍速的变化?
 - a、企业的第一曲线包含哪些关键要素? (从供给需求等方面分析)
 - b、企业(行业)是否有某个要素正在发生快速变化?
- 2、假设某一要素发生十倍速变化, 是否可能产生破局点?
 - a、假设某一要素发生十倍速变化, 用户需求是否有大幅影响?
 - b、将某一要素最大化, 能否吸引到更多新客户?

6
♥

战略杠杆

战略指北针
十倍速增长
单一-KPI
战略支点
不变的
战略引擎
力出一孔
战略杠杆
十倍速

以长期不变的“一”作支点, 以十倍速变化的“一”作为杠杆, 力出一孔, 撬动十倍速增长目标。

♥ 9

概念解释:

好战略就是找到一个关键支点, 撬动增长引擎。找到不变的一作为战略支点, 将所有力量集中于这个点上, 从而产生十倍速的效果。

目的:

找出战略支点, 战略杠杆、战略引擎, 战略指北针

问题清单:

- 1、战略指北针: 公司以什么核心要素作为长期的 KPI?
- 2、战略杆杆: 行业(公司)是否有十倍速变化的单一要素?
 - a、供给端、需求端、连接端是否有十倍速变化?
 - b、行业是否正处在风口?
- 3、战略引擎: 舍九取一聚焦在哪个单一要素?
 - a、公司目前在各个要素上投入的资源分配比例如何?
 - b、是否有能聚焦的单一要素?
- 4、战略支点: 长期不变的“一”的是什么?
 - a、用户长期不变的需求是什么?
 - b、行业中长期不变的要素是什么?

竞争

7
♥

错位竞争

与其更好，不如不同



在领先企业已经建立主导型优势的环境中，任何mefoo产品都会沦为鸡肋

♥
L

概念解释：

错位竞争，就是要找到自己的优势，围绕优势找到一个合适的领域，利用巨头的劣势展开竞争。

目的：

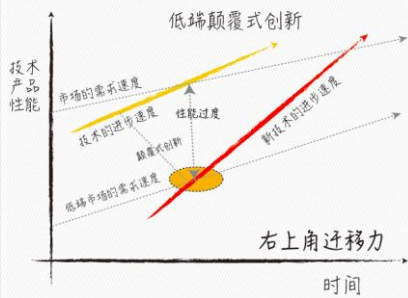
初创公司要找到，“巨头不想跟你竞争，想竞争也竞争不了”的领域，利用巨头的劣势展开竞争。

问题清单：

- 能否从不同的维度对市场进行切分和归类？
 - 公司的主要竞争对手切分市场的逻辑是什么？
 - 竞争对手的业务边界是什么？
 - 是否有其它潜在的竞争对手？
- 是否存在新进企业市场机会？
 - 是否存在主要竞争对手忽略的空白市场？（不同的用户，用户不同维度的需求）
 - 主要竞争对手的没有进入该空白市场的原因是什么？

8
♥

颠覆创新



低端大众市场
是初创企业的机会窗口

♥
8

概念解释：

颠覆创新是技术和市场的组合，主流产品因技术进步超过市场需求，造成性能过度。这给低端大众需求留出了窗口机会，颠覆式创新产品通常价格更低、更简单、更方便。随着技术不断迭代（右上角迁移力），低端切入产品最后颠覆了原来的主流产品。

目的：

初创企业识别低端颠覆的机会窗口；成长性企业防止被别人低端颠覆。

问题清单：

- 市场主流产品是否存在性能过度？
 - 产品所针对的主流用户的需求与低端大众用户的需求有哪些差异？
 - 主流产品性能是否已经超越低端大众用户的需求？
 - 主流产品的技术是否会有持续性进步？
- 是否存在低端颠覆式机会？
 - 低端大众市场是否有没有被满足的需求？
 - 如果采用替代技术手段，是否能让产品更方便、更便宜？
 - 低端技术是否能持续进步？
 - 低端大众市场的空间有多大？（短期，中期和长期）

9
♥

边缘创新

新兴技术		新兴价值网
主流技术	主流价值网	
	主流市场	新兴市场

主流衰丧、异端兴起
创新源起于混沌的边缘

♥
6

概念解释：

边缘创新是从新兴价值网切入的竞争策略。新型价值网刚出来的时候很狭窄，技术不成熟，市场也不大，处于边缘区域，但创新往往就是在混乱和边缘的区域开始的，一开始并不是主流的技术，不是主流的产品。

目的：

寻找新兴技术和新兴市场的组成的新兴价值网，随着产品不断迭代，最终进入了主流市场。

问题清单：

- 目前主流市场采用的是什么技术？
 - 主流技术是否存在不完善的地方？
 - 目前主流技术和新兴技术的差异是哪些？
- 有哪些新兴技术在边缘人群中开始使用了？
 - 新技术是或否能更好的满足边缘用户的需求？
 - 边缘市场是否具有成长为主流市场的趋势？
 - 新技术是否还将快速进化？
- 新技术和用户否能构建新兴价值网？

组 织

10 **♥** **价值网络**

真正决定企业未来发展方向的是价值网，而非管理者。
管理者只不过扮演了一个象征性的角色而已。
—— 克里斯坦森

01 **♥**

概念解释:

价值网是，影响企业生存发展最重大的几个因素组合。

价值网是企业赖以生存的要素，也可能成为企业创新的障碍，分为客户价值网、资本价值网、友商价值网等。

目的:

识别价值网的机会成本，梳理一下既有的价值网，识别现有价值网会不会障碍创新。以及思考如何打破价值网限制。

问题清单:

- 1、影响企业生存发展的最重要的要素有哪些？
 - a、对其中哪一个价值网的依赖程度最大？（用户、供应商、竞争对手、资本等）
- 2、现有价值网络对创新机会带来哪些影响？
 - a、现有价值网是否能给创新带来正面好处？
 - b、现有价值网是否会障碍创新？

J **♥** **组织心智**

你只能看到你想要看到的东西
既有的组织心智
往往成为创新的最大障碍。

J **♥**

概念解释:

心智模式一旦形成很难改变，组织心智可以提高决策效率，但也会成为通往变革之路的最大障碍。既有的组织心智，往往会成为创新的最大障碍。

目的: 梳理现有组织心智；打破组织心智遮蔽性，消除对企业创新的障碍。

问题清单:

- 1、企业的决策机制是怎样的？
 - a、是否有倾听“非客户”声音的机制？
 - b、领导者是否勇于承认“我错了”？
 - c、决策过程中是否鼓励批判性意见？
 - d、现有的决策机制是否有利于产生创新？
- 2、组织心智对创新业务最大的障碍是哪些？
 - a、现有的企业文化是否有利于产生创新？
 - b、财务指标是否会障碍创新业务？
- 3、是否组建了独立小机构？
 - a、新业务部门是否由创始人亲自管理？
 - b、是否有充分的授权？
 - c、核心员工是原来业务部门的还是新组建的？

Q **♥** **破界创新**

奇点下移，边界外延

创始人的认知边界，
才是一个企业真正的边界

Q **♥**

概念解释:

破界创新是通过逻辑奇点下移，打破原有隐含假设，将系统边界外延，从红海中发现更大的蓝海，创造出十倍好的增长。

目的:

打破隐含假设，逻辑奇点下移，扩大认知边界，从红海中发现蓝海。

问题清单:

- 1、主营业务满足需求的基石假设是什么？
 - a、你的主要竞争对手是谁？
 - b、行业的惯性思维认为主流客户是哪些？
 - c、主营业务本质上是满足用户的什么需求？
- 2、现有业务的基石假设会长期存在么？
- 3、是否可以找到新的基石假设？
- 4、基于新的基石假设构建的产品，与现在的产品有何区别？
 - a、基于新的基石假设，需求满足的范围是否会扩大？
 - b、新产品有可行性？
 - c、新产品还缺少什么条件么？
 - d、新产品是否会与现有巨头发生正面竞争？

