

2019年10月

创新活动为何要围绕客户开展？

在创新过程中放弃“纯科学”的心态，建立围绕客户需求的创新指导框架，将有助于企业将创意构想转化为商业现实。

作者：Vicki Huff Eckert

Vicki Huff Eckert

victoria.huff@pwc.com

普华永道全球及美国 New Ventures
业务负责人，同时也是普华永道美
国合伙人，常驻在加州圣何塞。

说到创新，许多公司都犯着同样一个错误：在创新的过程中，企业会抱着一种我称之为“纯科学”的心态，即鼓励组织内部所有员工进行自由创新，但却不常（甚至丝毫不会）与这些创新所要服务的客户进行直接交流。

丝毫不加约束的创新，听起来振奋人心，感觉像是创业公司的路数。然而实际上，成功的创业公司并不会开展不加约束的创新工作，因为他们知道，没有框架约束的创新极少会带来商业上的成功。不可否认，不加约束的创新的确会诞生令人印象深刻、极具创造力的发明，但这些发明与实际需求无甚关联，难以推动业务增长。

那么，如何让员工创造出能够切实改善业务绩效的产品和服务呢？答案是：建立一个创新体系，让客户从早期阶段起就参与到创新工作中。

关注客户需求 — 真正的需求

现如今，大多数公司都标榜自己客户至上，也都会做市场调查。然而，极少有公司能够建立起创新框架，激发和汇聚团队的创新能量，真正解决客户痛点，开发出市场乐意为之买单的商品。

建立创新框架，并不是说要用沉重的官僚体制去扼杀创造力。相反，创新框架能够确保企业创新灵活响应客户需求，并随着团队对客户需求理解的逐渐深入，对创新产品进行不断的完善。

我以自己在普华永道领导的“全球创新挑战”竞赛项目作为参考。首先，邀请组织网络内各业务领域的员工提交一份初期的、以技术为主的业务解决方案。但正式参赛之前，各团队必须确保其方案中包含具有市场价值的论证——不能只是一份解释如何（以及多久）满足客户具体需求的文件，还要包含潜在或现有客户针对原型产品或试点给出的反馈。



创新框架能够确保企业创新灵活响应客户需求，并随着团队对客户需求理解的逐渐深入，对创新产品进行不断的完善。

内部孵化器是从市场获得持续、循环反馈的另一种方式。一个项目需要多次和客户及第三方交流，引起市场关注，从而赢得多方投资。在评估客户反馈的同时，您的团队可以根据客户的需求做出改变。如果市场反应不理想，也可以及时叫停项目。

四步，让客户成为您的创新合作伙伴

在这四个步骤中，不存在任何即兴发挥的部分：设立标准和里程碑，包括建立一个确保客户引领创新工作的框架，是至关重要的。举个例子，普华永道 New Ventures（一个内部的软件即服务孵化器）在发布某项目的首轮融资之前，至少需要看到20个客户访谈。实际上，许多项目在开发期间会进行100多次客户采访。

以下是一些关于建立创新指导框架的想法：

- 1. 制定具体标准。** 仅在口头上“与客户交谈”或“研究市场”是不够的。要为客户访谈的数量和质量设定具体的标准。
- 2. 设立里程碑。** 即使在已经决定投资哪些创新项目之后，仍要定期检查技术开发程度，并定期收集客户反馈。
- 3. 提供专家指导。** 聪明的技术人才在与客户的互动中未必聪明。安排一个人或一个团队对技术人员进行客户拓展方面的培训，在必要的时候可直接介入与客户的互动。
- 4. 建立应对流程。** 确保团队有相应的时间和流程来消化市场反馈，并相应调整产品设计。如果反馈不佳，请准备好终止项目并重新分配资源。

倾听之后

普华永道某团队最近为特许经营权所有人开发了一种新型工具，旨在帮助他们快速、轻松地以数字化的方式营销自己的店铺。团队计划将该数字平台作为某项新产品的核心功能。

遵循我们的框架，以及我们以客户为导向进行创新的核心原则，普华永道团队成员与客户进行了接触。团队听取了特许经营权所有人的意见后，了解到他们的首要任务之一，是为加盟商提供支持。因此，团队成员回到工作中，添加了可以让所有人对接终端消费者的组件。最终推向市场的产品，在解决我们客户自身问题的同时，也让他们能够为自己的客户解决问题。

带着同理心和情商去倾听客户心声后，您的团队不再只是满足客户的大部分需求，而是满足他们的全部需求，而这通常决定了客户最终是否会购买您的产品。

用心倾听的另一大好处，是让您与客户的关系更稳固。在经常与您的设计团队互动，确保最终产品满足需求后，客户会逐渐开始将您的员工视为合作伙伴和朋友。有时候，如果不是您的新产品或新服务，客户甚至不知道自己还有这样的需求。

如果您希望公司的创新工作能够带来真正的业务价值增长，那么以客户为中心应该不仅仅是一句口号。它必须是一个框架，将您的客户转变为创新合作伙伴。他们所带来的洞察，将发挥至关重要的作用，确保您的产品不仅能解决他们的问题，还能带给他们卓越的体验，让他们成为回头客。

strategy+business magazine
is published by certain member firms
of the PwC network.
To subscribe, visit strategy-business.com
or call 1-855-869-4862.

- strategy-business.com
- facebook.com/strategybusiness
- linkedin.com/company/strategy-business
- twitter.com/stratandbiz

联系我们:

张立钧
普华永道中国管理咨询业务
主管合伙人
+86 (755) 8261 8882
james.chang@cn.pwc.com

单小虎
普华永道思略特中国
主管合伙人
+86 (10) 6533 2166
tiger.shan@strategyand.cn.pwc.com

黄啟佳
普华永道中国
科技咨询业务主管合伙人
+852 2289 1909
horatio.kk.wong@hk.pwc.com

唐海燕
普华永道思略特中国
合伙人
+86 (21) 2323 5306
petrel.tang@strategyand.cn.pwc.com

林骏达
普华永道思略特中国
总监
+86 (755) 8261 7136
junda.lin@strategyand.cn.pwc.com

朱浩翔
普华永道思略特中国
战略研究负责人
+86 (21) 2323 5084
ocean.h.zhu@strategyand.cn.pwc.com



strategy&

在《战略与经营》(strategy+business)杂志上发表的文章不代表普华永道网络成员公司的观点,不代表推荐或建议购买所评论和提及的出版物、产品或服务。

© 2019 年普华永道版权所有。普华永道系指普华永道网络及/或普华永道网络中各自独立的成员机构,详情请访问 www.pwc.com/structure。文中提及的思略特(Strategy&)系指普华永道全球网络中的管理咨询团队,详情请访问 www.strategyand.pwc.com。未经普华永道书面许可,不得全部或部分复制文章内容。
“strategy+business”系普华永道的商标。