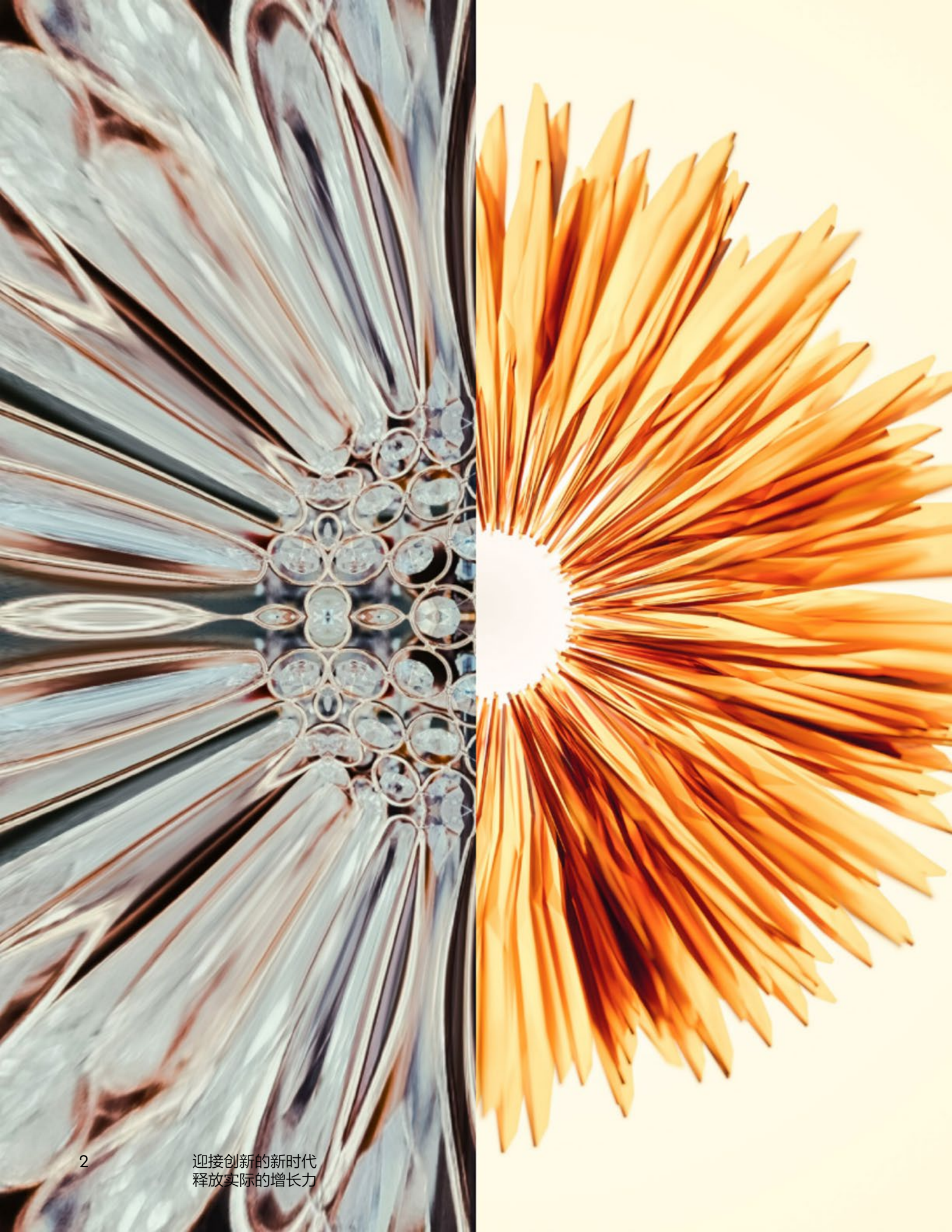


# 重新构建 重新构想 重新布局



迎接创新的新时代  
释放实际的增长力





# 迎接创新的新时代 释放实际的增长力

在 2023 年，绝大部分企业的营收增长，主要是依托价格上涨或降价促销，而这暴露出商业经营背后面临的一个真实问题——缺乏真正能驱动增长的解决方案，这让品牌和企业非常被动。2024 年又将是经济继续停滞的一年，每个品牌和企业都迫切需要某种“催化剂”来“推动实际的业绩增长”，因为顾客和消费者已不再愿意接受进一步的价格上涨、也不再乐意纯粹的低价而将就品质。

如今，只需保持谨慎乐观的态度即可轻松取胜的机遇已经不复存在。那么，今天的企业如何才能解锁实际的营收增长？答案就在“创新的新思路”中。

2024 年乃至不远的未来，企业如何通过创新推动实际的业绩增长？奥美咨询为此沉淀了一套新方法。

- 首先，全面了解能有效提高品牌资产、推动业务增长方面的“品牌创新驱动因素”，近年有哪些变化、当今哪些是最关键的、以及未来哪些将会变得更为重要的。
- 其次，针对品牌或企业需要解决的商业问题，确定“合适的创新类型”；奥美咨询经过研究，已确立了三种可以推动业绩增长的创新类型。
- 最后，在企业组织内部推广并实施相应的管理原则，以不断激发创新、持续孕育创新文化，为企业注入对创新的热情和激发参与。

# 不断变化 的创新 驱动力

无论是产品、服务或商业模式，不同的时代有着不同的创新驱动因素。为了真正了解当前和未来的创新驱动动力，我们首先需要简要回顾过去的创新驱动因素。

我们利用 WPP 的品牌资产评估工具 Brand Asset Valuator（全球范围内使用最久及规模最大的品牌与品牌资产消费者研究）观察了全球最具有创新力的市场，包括日本、中国、美国、新加坡、德国、加拿大、荷兰和英国，发现了不断变化的创新驱动因素。通过对 16,367 个品牌和 33 个品类的分析，我们发现了不同的创新时代——而在这些时代中，驱动杰出创新的潜在动力、需求和期许均有不同，并且随着时间的推移，这些因素也发生了根本性的变化。

但不变的是，无论身处哪个时代，一个品牌或企业要想具备创新力，必须始终保持“有远见 / 有愿景”和“积极进取”的品牌特质。确立明确、大胆甚至激进的愿景，不懈推动向前的发展，以支持集体的进步，是创新推动业绩增长的必要条件。<sup>01</sup>

这些都是必须具备的根本，它们是很重要的驱动力但并不代表全部；那么，还有哪些不断变化的驱动力，塑造了各个不同的创新时代？

## 2008-2013 「独一无二」「与众不同」 的创新时代

**2008-2013** 是金融危机与经济复苏并存的时代。起初，消费者目睹经济萎缩而不得不极尽一切地缩减开支，紧缩程度达到当时 75 年来之最；而后，人们被所向往的创新重新刺激，再次激发起消费的意愿。当时的人们普遍渴望“从未有过”的新刺激、新思维，追求闪亮夺目的新生事物，这也正是熊市转向牛市的信号。在这种环境下，“独一无二”和“与众不同”成为了创新的关键驱动力。

这意味着那些将目光瞄准了“为人们带来前所未有”产品或服务的企业，就会是最成功增长的企业；它们满足了消费者未被满足的需求、甚至是潜藏的 / 从未想象过的需求。它们以一种新颖的方式，发挥技术的力量，将其转化为与众不同的用户体验，并为品类带来了颠覆性的改变。

### 爱彼迎

爱彼迎（Airbnb）成立于 2008 年，一登场便以**特立独行**的价值极大程度地颠覆了酒店业，它缔造了一个**刷新的旅行模式、释放独特创想**的崭新交易平台，游客可以选择各种住宿环境，从城市别墅到奇异树屋，让游客真正地体验当地的风土人情。它颠覆了酒店业的定义，让本地房东摇身一变成为了旅馆老板。短短五年内，爱彼迎就成为了市值达 100 亿美元的公司。<sup>02</sup>

### 优步

优步（Uber）为出租车服务模式带来了**颠覆性的变革**。此前的服务模式一成不变，几乎与 17 世纪伦敦的马车代步时期一样。优步**以客户为中心**，推出了一款**独特个人化**的应用程序，不仅消除了出行的麻烦，还优化了用户的乘车体验：透明且可视化的行车数据、支持服务评级、甚至可让用户在途中选择自己的 Spotify 播放列表。<sup>03</sup>

### Oculus Rift

Oculus Rift 于 2016 年首次亮相，比苹果的 Vision Pro 早了 8 年。Oculus Rift 提供了一种**全新的游戏和娱乐体验方式**。与当时最畅销的游戏机索尼 Playstation 3 相比，Oculus Rift 融合了创新的技术、简便的界面和轻巧的设计，打造出一款**真正独一无二的穿戴设备**<sup>04</sup>，为当今领先的 VR 设备 Meta Quest 3 奠定了基础。

## 2014-2019 「与时俱进」「风靡大众」 的创新时代

**2014-2019** 年间，我们目睹了洪水侵袭、森林大火等。我们也见证了消费者的需求显著增强，并看到人们开始把理念转化为行动——从关注气候变化的《巴黎协定》到关注女性权益的 #MeToo 运动。2018 年，Instagram 的用户数量突破 10 亿，同年，TikTok 登顶美国应用程序下载量排行榜；2014 年，Facebook 收购 WhatsApp 后，用户数量增长 400%，到 2019 年底达到近 20 亿。借助手机，消费者能够直观、即时、真切地掌控着品牌，而表达自我需求的意愿也愈发强烈。“与时俱进”和“风靡大众”成为关键的创新驱动因素，潮流再也不仅仅是一种时尚，而成为了创新的焦点。这个时代的特征是持续不断的微创新，和频繁的功能迭代，创新的品牌和公司能够探知不断变化的用户需求和不断演变的消费趋势，并随着适应庞大受众群体的兴趣来进行创新。

### Monzo 银行

在此期间，Monzo 向零售银行业展示了**最符合现代生活的银行服务**。尽管没有实体分行，但 Monzo 仍然能充分体现便捷与轻松的服务能力。该银行推出了即时通知和极为顺畅的交易功能，随后又迅速上线了自主禁赌和 IFTTT 集成等功能。**凭借风靡一时的珊瑚卡（coral card），让 Monzo 迅速走红**，抢占传统银行的市场份额，而珊瑚卡也成为了红极一时的流量单品。

### Oatly

瑞典燕麦奶品牌诞生于 20 世纪 90 年代初期，然而在 2014 年，这个品牌开始**显现强劲的势头**，快速风靡大量受众，并在 2019 年实现 466% 的收入增长。在新任首席执行官 Toni Petersson 的领导下，Oatly 推出了**全新的品牌定位**，让植物基饮品从一个严肃的、小众的品类，变成古灵精怪、潮流炫酷的标签，他们将幽默而大胆的环保理念，与极具吸引力的产品相结合，为植物基赋予了与时俱进的全新定义。

### 送餐服务

人们常常将 Door Dash、Uber Eats 和 Deliveroo 等送餐服务品牌的成功，归功于新冠疫情。但事实上，这些品牌早在 2013-2014 年就已推出，增长势头一直非常强劲，只是随着疫情的爆发，发展势头再次被推高。如今，**消费者早已形成了规模化的习惯**，他们习惯更多的待家体验。随着外卖送餐应用程序的普及，有**更多餐馆开始加入**，甚至连麦当劳这样的“顽固派”也为家庭消费者呈上了他们的菜单。



## 2020-2023 「创意思维」「智能技术」 的创新时代

回望 **2020-2023** 年，新冠疫情这一“黑天鹅事件”撼动了我们的社会和系统，将我们迅速推入了下一个创新时代。疫情封锁结束时，地缘政治紧张局势飙升、从全球供应链中断陡然转变为有意识的贸易脱钩、乌克兰爆发战争、油价突破纪录、去全球化、数十年来最高水平的通胀、生活成本的危机……在这种危机四伏的环境下，人们提出了“**价值创新**”概念，呼吁品牌积极发掘消费者真正的需求，并在此环境下能带来有意义的改变。在这一时期，“**创意思维**”和“**智能技术**”成为关键的创新驱动力，赋能全新的想法、定义全新的流程和技术应用。

### COVID-19 疫苗

这个时代的一个突出成就是，让大型制药公司打破常规，将疫苗研发周期从以往的 10-15 年缩短到短短 11 个月。Pfizer-BioNTech、Moderna 和 Oxford-AstraZeneca 向我们展示了如何通过**智能化应用**将先前对潜在病毒病原体的研究成果，与业界、学术界和政府的**创造性、协作性项目相结合**，以加快成果的应用与推广。

### 生成式人工智能

没有什么创新比生成式人工智能更能体现**智能化与创造力的结合**。Midjourney、DALL-E、Bard（现在的 Gemini），尤其是 ChatGPT，在令人惊叹之余，也不免引发担忧。不过，对于创新而言，生成式人工智能就像为整个创新过程，增添了一位副驾驶员，大大提速了设计师、产品经理和营销人员的创意生成，并加快了上市速度。

### 雷诺

随着电动汽车的蓬勃发展，全球轻型汽车销量占比从 2020 年的 4% 增加到 2023 年的近 16%，然而充电基础设施却出现了滞后。事实证明，雷诺 Renault **比其他汽车制造商更具创造力**，他们开发的点对点应用程序“Plug-Inn”采用智能技术将驾驶者与其他电动汽车车主的家庭充电设施连接起来，形成了一个规模的社群，打开了充电点的网络，现在甚至法国偏远地区也能有充电点。

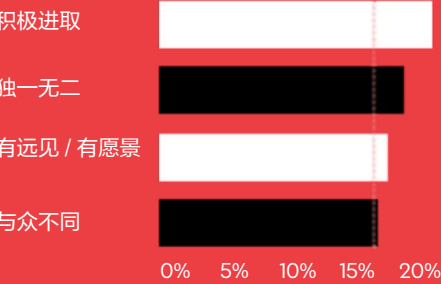
## 不同时代的主要创新驱动动力

调查发现，“积极进取”和“有远见 / 有愿景”这两个品牌创新驱动因素，一直存在并贯穿着每一个时期；而同时，每个时期也都有两个该时代特有的驱动因素。

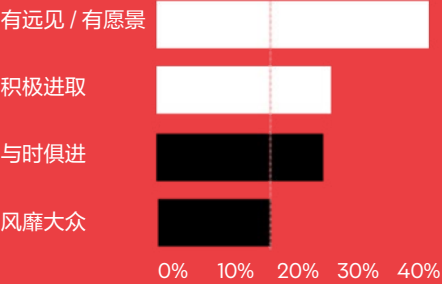
以下百分比指品牌驱动因素对创新的影响程度

所有时期的共同驱动因素  
特定时期的关键驱动因素

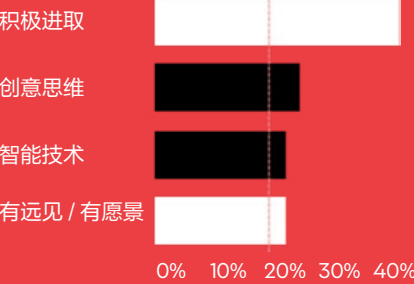
### 2008-2013



### 2014-2019



### 2020-2023



## 创新的新框架

除了“创新类型”、“文化与观念”等关键因素外，“品牌创新驱动动力”也是这个新框架的关键要素。它可以帮助品牌和企业释放创新活力，实现实际的业绩增长。



苹果公司的创新是如何随着品牌创新驱动力的变化而演进的

「独一无二」  
「与众不同」



Macbook Air, "空气般轻薄".....  
除了轻巧, Macbook Air 声称极致轻薄, 甚至可以装入马尼拉信封, 为其轻薄优势赋予了独一无二的认知

「与时俱进」  
「风靡大众」



全新的设备类别  
iPad 被誉为“革命性的设备”，是介于笔记本电脑和智能手机之间的一个产物。它采用 Multi-Touch 技术，为用户提供了全新截然不同的数字内容交互方式



焕彩手机.....  
iPhone 5C 早在推出时就意识到, 明艳的色彩搭配, 及更具吸引力的价格, 将赢得大众消费群的青睐

从 iTunes 到 Apple Music.....  
苹果音乐产品经过重大升级, 来与 Spotify 竞争, 并推出由极受大众欢迎的主持人 DJ Zane Lowe 主持的开创性全球广播电台



手表、耳机和可穿戴设备.....  
时尚手表和最为流行的简约耳机, 将苹果品牌带入日常时尚



重大收购.....  
苹果斥资 30 亿美元收购潮流品牌 Beats, 并保留其作为一个独立子品牌, 将流行文化与科技融为一体



演出时间到.....  
伴随着 Netflix 和流媒体服务的兴起, Apple TV+ 也登上这个竞争舞台, 更推出丰富的原创内容



Apple Card  
借助品牌资产和广泛的用户群, Apple Card 在短短 6 个月内赢得 300 万客户, 而吸引客户的正是极具现代感的卡片和界面设计



iPhone 11 凭借巧妙定价成为热门机型.....  
一个巧妙定价策略让 iPhone 11 更加平易近人, 同时也将新款 Pro 机型推向高端化

「创意思维」  
「智能技术」



定制电脑芯片.....  
只有 Apple 开发的芯片才能提供足够优越的性能、功率和效率优势, 以释放 Mac 用户的创造力



创意认可.....  
苹果凭借《CODA》斩获奥斯卡最佳影片奖, 成为首个获得此殊荣的流媒体服务提供商, 这充分体现了苹果的创造力



清晰的技术愿景.....  
苹果进入空间计算时代, 首次将 VR 和 AR 完美融合, 用于娱乐和教育领域

苹果是世界上最具创新力精神的公司之一。  
从产品到服务, 从内容到芯片, 苹果的创新不仅紧跟品牌的创新驱动力, 而且常常引领品牌创新驱动力的变化。



# 为面向 下一个 创新时代 做好准备

企业要想在 2024 年乃至未来实现蓬勃发展，而不仅仅是维系企业存续，就必须更新其创新方法。一个关键的起点就是利用品牌的创新驱动力。要针对当前问题确定正确的“创新类型”，并实现这些“品牌创新驱动力”，企业就必须采用嵌入式创新方法。

## 新的「创新驱动力」

利用行为科学、趋势预测，以及来自 Relative Insight<sup>05</sup>、FIBRES<sup>06</sup> 和 WPP BAV 的第一手数据，我们能明确地预测下一个创新时代的品牌创新驱动力。我们的研究方法能揭示哪些内在心理驱动因素，以及未来影响消费者行为和偏好的潜在因素。这将帮助品牌和企业从 2024 年及以后，能最大化其创新力并推动业绩增长。

时代背景为王。今年是选举年，预计全球一半以上的人口将参加投票，包括欧盟、美国、墨西哥、俄罗斯和英国。<sup>07</sup> 这将引发政治上的不确定性、民众的无

力感，以及人们对更可靠的政治和经济环境的渴望。人们希望掌握自主权，有四分之一的用户减少了在社交媒体上消耗的时间，他们还希望 BlueSky 等应用程序能够帮助他们重新掌控自己的信息源。<sup>08</sup>

尽管联合国发起可持续发展目标“行动十年”计划，但预计环境问题仍将继续恶化，因为某些国家和企业正在推动能源转型措施，而有些则将可持续发展放在次要位置。

然而，消费者对即时解决方案的要求却是越来越高。

在经历了接二连三的冲击之后，人们的消费观念正在从“计划消费”转向“及时行乐”。处于各个人生阶段的人们都在急切地寻找发泄情绪或自我调节的方式。我们看到，消费者在消费和寻求回报上越来越追求即时性和紧迫感。在这个沃尔玛可以利用无人机在 30 分钟内送货上门<sup>09</sup>、90% 的创意内容将依托人工智能生成的时代<sup>10</sup>，“慢节奏”是不被允许的。

今年，我们需要以坚韧不拔的精神来迎接挑战，这就形成了矛盾对立的局面：一方面，人们需要可靠的保障；另一方面，人们又渴望变革和更有活力的环境。无论消费者花费多少钱，都要让他们感觉物有所值。因此，除了“有远见 / 有愿景”和“积极进取”这些恒久不变的驱动因素外，下一个创新时代将由**可靠保障、充满活力、物有所值**的品牌来推动。

**可靠保障：**这些企业有可靠的产品、服务和人员，永远兑现承诺，值得您的信赖。今天，我们身处一个非常严苛的环境中，我们无法容忍不能兑现承诺的产品、服务和人员，因为，排查问题、纠正问题，就需要花费宝贵的时间和金钱。

**充满活力：**务实、行动导向、充满能量同时能带动人们一起迈进的企业，是人们所推崇的。创新往往是一种思维或态度。只有那些不断前进、不断迭代、不断走出舒适区的品牌，才能在下一个时代引发共鸣，推动增长。

**物有所值：**这一驱动因素强调的是价值和意义，与单纯的高端形成鲜明对比。因此，那些能给消费者的生活带来真正有意义改变的品牌、产品和服务，理所应当值得消费者持续为之付出更多。

## 应用正确的「创新类型」

人们常常不加分析就给创新贴上“增量创新”、“邻近创新”、“突破性创新”或“激进创新”的标签。这些类型的创新已广为流传，甚至被大肆宣扬，但结果往往是为创新而创新，而不是解决真正问题的创新。品牌和企业需要了解何时以及如何应用不同类型的创新。只有这样，才能确保有的放矢的创新方法，既不盲目追求光鲜亮丽的新方法和形式，也不会被无法突破的陈旧方法束缚。我们建议从三个角度来看待创新：重新构建，重新构想，重新布局。

# 重新构建

## 商业性创新 – 创新领域中 “最隐秘的秘密”

### 需要解决的潜在核心问题：有限的预算与资源、雄心勃勃的增长目标

即使采用更灵活的方法，“产品和服务创新”通常也需要相对较长的筹备时间，企业必须重新配置生产流程或重组服务的资源。同样，“商业模式创新”通常需要对现有流程和系统进行彻底改革，这需要大量时间和人力。我们提倡的“商业性创新”则非常不同——“围绕既有的产品或服务，打造新的价值”，为消费者重新构建价值，而不是彻底颠覆改变原有的产品或服务。这样的创新便能更快速。

“我们通常认为，创新必然涉及产品本身的改变。但其实有一种创新，往往成本更低，效果更好，宝洁公司称之为‘商业性创新’。” Roger L Martin 解释说，这个词指代任何一种‘在不改变基本产品的情况下，使产品（或服务）对顾客更具吸引力的创新。’开展商业性创新，最简单易行的形式可能不是改变产品的付费标准，而是改变付费方式。Amazon Prime 就是一个天才般的构想，它消除了每次订购都要支付快递费的麻烦。”

RORY SUTHERLAND

创始人，奥美行为科学实践  
副董事长，奥美英国

以食品和饮料行业为例。为了将新产品推向市场，你可以召集世界上最聪明的食品科学家和最出色的厨师。或者，你可以改变人们对现有产品的看法。

奶酪火锅（Fondue）的名字来源于“fondre”意为“溶化”，人们普遍认为这是一道历史悠久的瑞士国菜。但它的起源要小众得多，是 18 世纪瑞士农家在冬季为节省有限的资源而设计的一种餐点：吃剩的奶酪、过期的面包，搭配少许葡萄酒，一家人就可以聚在一起享用一顿丰盛的晚餐。

几百年后，瑞士奶酪联盟（Schweizerische Käseunion）于 20 世纪 30 年代发起了一项旨在增加瑞士奶酪消费量的倡议，奶酪火锅因此得以广泛推广。二战结束后，配给制卸下帷幕，瑞士奶酪联盟将奶酪火锅作为瑞士团结和民族身份的象征加以推广。1964 年，在纽约世博会上，瑞士馆的阿尔卑斯餐厅将奶酪火锅推向了世界最大的奶酪市场——美国。

再以苹果酒为例。麦格纳斯原味爱尔兰苹果酒曾经只是一个过时老土的品类，

只有老酒馆里的老男人才会选择，但该品牌却以一己之力推动了整个苹果酒品类的复兴<sup>11</sup>。他们引入了一种简单的仪式感“将酒倒在冰块上”（不增加任何费用），将一种过时的饮料变成了一种潮流的仪式，面向下一代消费者重新构建了这一品类。

商业性创新，改变的是我们与产品和服务相关联的场景和意义，在这个案例中它通过丰富产品的起源和仪式感来实现的。通过改变这些产品和服务在我们生活中所扮演的角色，我们可以显著提高产品和服务的感知价值。

因此，品牌需要考虑的是在其现有产品和服务基础上，挖掘哪些是有效的促动、面向谁会更有吸引力、他们为何被打动等。与其重新发明，不如重新构建场景，重新阐述品牌、产品或服务，从而以更少的投入获得更多的回报。

# 重新构想

## 从渐进到突破 — 在现有市场中实现创新

### 要解决的潜在问题： 品类发生巨变、品牌丧失相关性

当「重新构建」已不足以实现创新，怎么办？这时候，突破性创新能带来一种新思维、新流程和新解决方案，它们有能力在现有基础上重新构想一个品类或一项服务。

许多成熟品牌面临的问题是：品牌过去的成功成为了制约创新的最大因素，他们的创新，最好的就仅为循序渐进的创新，最差的更是没有任何本质的改变。他们认为，突破现有的品牌概念会带来风险，因此，他们会把好的构想搁置一旁，或者因为寻求共识而妥协想法、放缓发展势头，从而错失了增长机遇。

“创新是理性与想象的微妙平衡。一方面是利用缜密、无可辩驳的证据和逻辑制定了明确的参数和边界。另一方面是勇气、直觉、永不满足的好奇心和能量，去拓宽这些参数和边界，并在此范围内彻底重塑思维。”

MIE-LENG WONG  
Mondelēz 全球品牌副总裁

爱彼迎的创始人 Brian Chesky 认识到，一家快速发展、快速成长、小而创新的公司是如何迅速沦落成一家行动迟缓的官僚企业的。他特意建立了一种运营模式，让各团队共享工程和营销资源，使他们时刻能保持“朝着同一个方向前进”。

在创新方面，打破孤岛常被严重忽视<sup>12</sup>，这需要企业重新点燃激情，力求打破或跨越孤岛，为之不懈地努力。正是这种激情和活力推动着创新和创新的工作方式。要激发和维持创新，首先必须对创新工作进行人性化改造。消除对失败的抗拒或恐惧，让风险不再是一种阻碍，取而代之的是一种开放的心态，去倾听、学习、参与、创造和信任。

Enterprise 是一家全球性的汽车租赁家族企业。该公司清醒地认识到，在新技术、商业模式和移动出行服务等颠覆性扩张的浪潮下，在狭义的汽车租赁品类下开展循序渐进的创新已经无法适应时代的趋势。随着混合办公和通勤、网上购物和送货、休闲旅行和电动汽车的兴起，消费者衍生出全新的消费行为。Enterprise 认识到，他们面临着全新的竞争对手，以及全新的消费者需求有待被满足。<sup>13</sup>

Enterprise 勇敢地重新构想了新的未来，为了实现这个构想还对公司进行了重新定位，从一家汽车租赁公司转变为一个创新的移动出行服务平台，面向的市场从 1500 亿美元拓展至 21 万亿美元。<sup>14</sup> 有了新的品牌愿景和全新规划的产品与服务组合，企业品牌和业务正朝着重新构想的“Enterprise 出行”的定位迈进。

人们常常认为，创新完全取决于最新的技术进步、时代潮流或社交上细微差别。从我们总结的创新驱动力来看，这些因素的确至关重要。但是，要想打破常规，实现突破性创新，我们不仅需要关注别人忽视的地方，还必须了解真正影响人类及其欲望的因素。而真正影响人类行为的是人类根深蒂固的人性、倾向和 20 万年来从未改变过的认知影响。<sup>15</sup>

只有那些勇于打破内部制度限制、通过理解行为来确定机遇，并通过大胆假设来彻底进行重新构想的公司，才能够真正地实现突破性创新。

# 重新布局

覆盖整个生态系统的创新

## 要解决的潜在问题：品牌增长停滞，乘数效应尚未开发

生态系统的创新意味着重新构建品牌与其产品、服务、平台和合作伙伴之间的关系，以获得超越核心产品的规模和增长。这就需要找到新的契合点，开辟全新的可能性和新的收入来源。

“从三星到乐高、从喜力到 F1，了解生态系统的力量和潜力的企业，比起只把自己打造为所在品类的领导者企业，都更为成功。尽管技术创新至关重要，但生态系统创新不仅仅是技术创新，它是平台、合作伙伴和人的汇合，目的是为了放大品牌价值的影响面，从而找到与当今消费者的关联和共鸣。”

PAUL ENGLISH  
董事总经理，奥美咨询，欧洲，中东和非洲

喜力（Heineken）就是一个成功的例子。面对新冠疫情下啤酒消费发生的根本性变化，以及在家中和酒馆中诞生的全新消费行为，喜力需要重新思考如何销售啤酒，以提高其全球 300 多个品牌的销售额。一种方法是重塑消费者购买啤酒的方式，将被动的交易过程转变为更定制化、更有意义的消费体验。

喜力找到了消费者、品牌和商业伙伴之间的最佳平衡点，模糊了购买者与品牌、酒馆与家中消费之间的界限。喜力推出了一个新型客户忠诚度计划并为此创建了一个全新的平台，该平台采用 Web3 技术，可以不断地在每一次点击的基础上进行发展、适应和扩展。近距离无线通信（NFC）和区块链交易带来了全新的客户体验，实现了简单的内部支付系统集成，并且可以轻松扩展到不同区域市场和旗下不同的品牌。通过一手数据，喜力可以不断加深对消费者的了解，建立新的消费场景，吸引新的合作伙伴和细分消费群体，创造新的消费行为方式，最终重塑整个品牌生态系统，使喜力超越只是啤酒生产商的定义。

另一个在整个生态系统进行创新的品

牌是乐高（LEGO），它不仅让产品焕发了新的活力，还振兴了品牌业务。乐高扭亏为盈的故事有据可查，新任首席执行官采取的策略是回归品牌本质，将产品重新定位到乐高积木上，成功将公司从破产的边缘拉回。但是，乐高积木之所以能够推动公司的复苏，并不仅仅是因为热门的高套装和特许经营项目，还要得益于“乐高玩乐系统”这一理念。在这一理念中，各种元素相互配合，呈现多种方式玩乐场景。乐高通过实体和数字产品的互连生态系统，在电影、主题公园、学习中心、商业项目投资和新 IP（如《乐高幻影忍者》）方面不断创新。

## 转变心态，加速创新

从企业领导层到一线员工，要想通过创新释放实际的业绩增长，最大的障碍或许就是企业内部普遍存在的态度和文化。作为企业转型的实践者，奥美咨询（Ogilvy Consulting）非常清楚企业常常以怎样的“慢动作”开展文化变革。然而，进入 2024 年，鉴于企业迫切需要采取行动以释放实际的业绩增长，我们总结了一套原则，可以更快地培养和植入创新的文化。

## 不懈「专注」

要解决问题，如果没有近乎痴狂的决心，就不可能战胜问题。正因如此，那些最具创新精神的公司，他们的创始人无不对愿景抱有执着的追求，全身心地投入其中。因此，企业应首先确定创新的关键优先事项和挑战，然后加倍投入精力，避免精力过于分散，以坚决的专注来一举赢得重大胜利。

## 「同理心」+「自恋」

要实现创新以推动实际增长，需要一点点“人格分裂”。一方面，要深入了解他人的需求，让自己活在他人的世界中。另一方面，要有坚定不移的信念，坚信你的品牌、文化和你自己能够以新的方式满足消费者已知的、未知的需求和期望。

## 「坦诚协作」

协作心态是关键。创新应始终作为公司的一个常规的重要议题，让具有不同思维、热情和技能的人员进行想法的碰撞。在解决创新的挑战时，没有人能够孤军奋战。



# 总结

对于那些在 2023 年依靠提价实现业绩增长的公司来说，现在正处于一个关键的拐点，甚至已经走到了整改的时刻。为了在 2024 年及未来释放实际的业绩增长，我们建议品牌和企业重新审视他们的创新方式。

与“**有远见 / 有愿景**”、“**积极进取**”一样，新的品牌创新驱动动力也应作为一种有价值的杠杆。要考虑如何用**可靠、创造力、物有所值**等来重新定义你的品牌。根据手头的任务而不是以往的做法，仔细思考您可能需要的**创新类型**：是拥抱**商业性创新**，重新构建现有品牌概念以发掘新的价值，还是重新构想，**从渐进式创新转变为突破性创新**，亦或是在**整个生态系统中进行创新全面重新布局**，以通过新技术、分销或客户体验来扩展品牌。

尽管采用新的组织文化来释放创新力和业绩增长可能会面临一定程度的风险和

抵触情绪，但是我们要提醒您，2024 年，不要继续采取安于现状的微创新方式了，要斩断犹豫不决的思想。下一个创新时代将是属于乐于探索、**接纳转变**、愿意**加速创新**的企业和品牌，他们将释放实际的业绩增长，赢得丰厚的回报。

**如需与我们的创新专家团队探讨您的企业和品牌如何拥抱创新的新时代、释放实际的业绩增长，请联系：**  
**sandywy.ng@ogilvy.com**  
**winnie.jin@ogilvy.com**

## 注释

- 01 WPP BAV（品牌资产评估工具 Brand Asset Valuator）是世界上历史最悠久、规模最大的消费者品牌和品牌资产研究模型。我们分析了 WPP BAV 排名前 15 位的最具创新力的国家 / 地区。每个市场在特定时间段内都有大量类别和品牌数据可供分析，因此可以进行稳健的评估和长期比较。

02 Tech Crunch (2014): 爱彼迎已完成 5 亿美元融资，估值达 100 亿美元，由 TPG 领投 <https://techcrunch.com/2014/04/18/airbnb-has-closed-its-500m-round-of-funding-at-a-10b-valuation-led-by-tpg/>

03 Welch (2014): 乘着优步，聆听你最喜爱的 Spotify 播放列表 <https://www.theverge.com/2014/11/17/7233743/uber-will-let-you-stream-spotify-playlists-during-rides>

04 Dingman (2021): VR 这五年：从 Oculus Rift 到 Quest 2 的口述历史 <https://tech.facebook.com/reality-labs/2021/3/five-years-of-vr-an-oral-history-from-oculus-rift-to-quest-2/>

05 Relative Insight 是一款文本分析软件，通过统计方法检测单词、主题、风格和语法的显著差异，从而从语言数据中提取见解（使用从博客、reddit、X 上免费获取的数据）
- 06 <https://www.fibresonline.com/>

07 福布斯 2023 <https://www.forbes.com/sites/mikeosullivan/2023/12/08/2024the-greatest-for-democracy-as-over-50-of-the-world-votes/>

08 Ofcom (2023): 成人媒体使用 and 态度报告

09 The Verge (2024) <https://www.theverge.com/2024/1/9/24031714/walmart-drone-delivery-wing-ipline-dallas-fort-worth-texas>

10 欧洲刑警组织报告 (2022): 《面对现实？执法与深度伪造的挑战》，欧盟执法合作局，2022 年

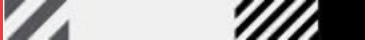
11 <https://www.marketingweek.com/magners-future-on-ice/>

12 <https://medium.com/illumination/7-lessons-from-airbnb-co-founder-brian-cheskys-new-playbook-d01d1cb819dd#:~:text=Chesky%20hit%20the%20nail%20on,and%20engineering%20resources%20where%20possible.>

13 <https://www.bbc.com/worklife/article/20231207-the-permanently-imperfect-reality-of-hybrid-work>
- 14 <https://www.businesstravelnewseurope.com/Ground-Transport/Enterprise-Holdings-rebrands-to-Enterprise-Mobility>

15 <https://hbr.org/1998/07/how-hardwired-is-human-behavior>

16 <https://www.theiwsr.com/home-consumption-vs-the-on-trade-have-pandemic-behaviours-become-entrenched/>



## 奥美咨询（Ogilvy Consulting）创新系列

访问 [Ogilvy.com/Ideas](https://www.ogilvy.com/ideas) 随时掌握奥美咨询对商业和品牌的态势分析。在我们即将推出的创新系列中，我们将深入探讨本文提到的一些主题，以及有关可持续发展、规模化经营和品牌架构的新思路。

- 商业创新 – Rory Sutherland
- 在现有市场中实现创新，如何从渐进到突破  
—Emily St Clair-Johnson-Jennifer Lee Fuqua
- 覆盖整个生态系统的创新 – Chris Brewer
- 实现更可持续的创新 – Jamie Hamill
- 规模化创新 – Mark Dewings
- 创新的新架构 – Charlie Harrington

### 关于奥美咨询

奥美咨询是奥美集团的战略、创新和商业洞察部门。作为一家企业级咨询公司，我们提供品牌创新、业务转型、可持续发展、行为科学、B2B 和人工智能咨询等方面的战略咨询服务。

我们是一个全球网络，拥有由分析师、战略专家和资深顾问组成的灵活、多元团队，共同助力企业和品牌释放未来的影响力。

作者：Mark Dewings, Emily St Clair-Johnson  
撰稿人：Ann Higgins, Annabel Eve,  
Charlie Harrington, Christopher Brewer,  
Claudia Beith, Ella Morrison, Jamie Hamill,  
Jennifer Lee Fuqua, Mike Hughes, Ned Seagrim,  
Paul English, Rory Sutherland

Ogilvy