

分 数:	
评卷人:	

华中科技大学

本科生（创新管理）课程 论文

创新管理结课论文

学 号	U202414887
姓 名	王李超
专 业	计算机科学与技术启明 2401
课程指导教师	刘金鑫
院（系、所）	计算机科学与技术学院

2025 年 10 月 22 日

摘 要

本文旨在结合个人经验与企业案例，深入探讨创新管理的核心议题。首先，论文基于笔者对各类游戏设计理念的深入了解，系统分析了知识基础、思维风格和内在动机三大因素对个体创造力的影响，并论证了内在动机作为“创造力引擎”的决定性作用。其次，论文将视角转向组织层面，运用课堂所学的商业模式画布等理论工具，剖析了腾讯游戏现行的“流量+内容”型商业模式的构成、优势与隐患，重点指出了其在 IP 价值透支、创新激励不足及技术伦理风险等方面的问题。在此基础上，本文提出了以“IP 价值深耕”和“技术驱动体验革新”为核心的商业模式改进方向。最后，我总结了个体创造力培育与企业商业模式创新之间的内在联系，强调了构建激发员工内在动机的组织环境是可持续创新的根本保障。

关键词：创新管理；个体创造力；内在动机；商业模式画布；腾讯游戏

Abstract

This paper aims to delve into the core issues of innovation management by integrating personal experience and corporate case studies. Firstly, based on the author's in-depth understanding of various game design concepts, the paper systematically analyzes the impact of three major factors—knowledge base, thinking style, and intrinsic motivation—on individual creativity, and demonstrates the decisive role of intrinsic motivation as the "engine of creativity." Secondly, the paper shifts its perspective to the organizational level, utilizing theoretical tools such as the Business Model Canvas learned in class to dissect the composition, advantages, and potential risks of Tencent Games' current "Traffic + Content" business model. It specifically highlights issues such as the over-exploitation of IP value, insufficient incentives for innovation, and technological/ethical risks. Building on this analysis, the paper proposes improvement directions for the business model, focusing on "Deepening IP Value" and "Technology-Driven Experience Innovation." Finally, the author summarizes the intrinsic connection between fostering individual creativity and corporate business model innovation, emphasizing that building an organizational environment that stimulates employees' intrinsic motivation is the fundamental guarantee for sustainable innovation.

Key Words: Innovation Management; Individual Creativity; Intrinsic Motivation; Business Model Canvas; Tencent Games

目 录

摘要	I
Abstract	II
1 引言	1
2 个体创造力影响因素分析：基于游戏设计的个人分析	2
2.1 影响个体创造力的关键因素	2
2.1.1 知识基础与专业技能	2
2.1.2 思维风格与认知灵活性	2
2.1.3 内在动机与心理状态	2
2.2 核心因素辨析：内在动机的决定性作用	3
3 企业商业模式创新分析：以腾讯游戏为例	4
3.1 腾讯游戏商业模式现状分析（基于商业模式画布） ^[2]	4
3.2 腾讯游戏现有商业模式存在的问题	5
3.3 腾讯游戏商业模式的改进方向	5
3.3.1 深化 IP 运营，从“流量消耗”到“IP 养成”	5
3.3.2 构建“探索性”创新单元，保护内在动机	6
3.3.3 拥抱技术变革，重塑价值主张	6
4 从个体到组织：创新管理的启示	7
5 结论	8
参考文献	9

1 引言

在知识经济时代，创新已成为国家、社会与企业维持竞争优势的核心驱动力。而在管理领域，创新也是至关重要的研究课题，涵盖了从个体创造力的激发到企业商业模式的变革等多个层面。本课程的学习让我深刻认识到，创新是一个从“0 到 1”的个体灵感迸发，再到“1 到 N”的组织化、系统化实践的完整链条。为此，本文将从两个维度展开论述：其一，回归创新的本源，结合我个人对各类游戏设计的深刻理解，反思影响个体创造力的关键因素，探寻其核心驱动力；其二，将视野拓展至企业层面，以中国数字内容产业的巨头——腾讯游戏为案例，运用商业模式画布等分析工具，解构其成功的商业逻辑，诊断其潜在危机，并为其未来的创新方向提出构想。通过这种“由小见大”的分析，我希望能够更立体地呈现创新管理的丰富内涵与实践路径。

2 个体创造力影响因素分析：基于游戏设计的个人分析

通过多年对游戏产业的密切关注以及对大量游戏设计理念、开发者访谈与项目复盘报告的研究，我对影响个体创造力的因素形成了以下理解。

2.1 影响个体创造力的关键因素

2.1.1 知识基础与专业技能

创造力并非无源之水。对游戏设计而言，设计师对游戏机制（如《塞尔达传说》的物理交互）、叙事手法（如《极乐迪斯科》的文本密度）和美术风格的广泛涉猎与深刻理解，构成了其提出创新方案的“素材库”。没有这些深厚的领域知识，所谓的“创新”只能是空中楼阁。

2.1.2 思维风格与认知灵活性

知识是基础，但如何运用知识更为关键。通过观察许多成功游戏项目的创意过程可以发现，优秀的游戏设计师往往善于运用类比思维（将解谜游戏与密室逃脱类比）和逆向思维（以玩家视角思考关卡设计），这能有效打破固有框架，产生意想不到的设计点子。同时，在以上所述的不同思考模式间切换的能力，是连接知识与创新产出的桥梁。

2.1.3 内在动机与心理状态

这是在对众多独立游戏开发者和创意团队的研究中感受最深的因素。当创作者纯粹出于对游戏艺术的热爱、对创造一个独特虚拟世界的渴望而工作时，他们能持续处于“心流”状态^[1]，废寝忘食地打磨细节，勇于提出高风险但高潜力的创意。相反，当项目完全被商业指标主导，或创作者开始过分关注外部评价时，其思维容易变得保守，更多考虑的是“如何不出错”而非“如何更出色”。综合来看，我认为内在动机是影响个体创造力的最核心因素。理由如下：首先，内在动机是创造力的“引擎”。

2.2 核心因素辨析：内在动机的决定性作用

综合来看，我认为内在动机是影响个体创造力的最核心因素。

内在动机是创造力的“引擎”。当个体被兴趣、好奇心和挑战欲驱动时，他会表现出更强的专注力、持久性和抗挫折能力，这是突破性创新所必需的品质。从许多被誉为“神作”的游戏背后，我们都能看到开发团队那份“做一款自己真正想玩的游戏”的纯粹热情。其次，内在动机能够有效“激活”知识与思维。一个充满好奇心和自主性的人，会主动去拓宽知识边界，并有意识地训练自己的创新思维。反之，一个仅受外部奖励（如金钱、分数）驱动的人，其知识获取和思维运用往往带有强烈的功利性和路径依赖，难以产生真正新颖的洞见。另外，外在动机在短期内可能有效，但长期来看，它可能“挤出”内在动机，让人将创作视为任务，从而扼杀创造力。因此，外在动机可以作为动力的一部分，但内在动机才是驱动整个创造力系统的核心动力源。

3 企业商业模式创新分析：以腾讯游戏为例

个体的创造力需要在组织的框架下转化为商业价值。腾讯游戏作为全球收入最高的游戏公司，其商业模式的成功与面临的挑战，是分析企业创新管理的绝佳样本。

3.1 腾讯游戏商业模式现状分析（基于商业模式画布）^[2]

价值主张：为海量用户提供便捷、社交化、多元化的数字娱乐体验。核心是“社交+内容”，通过微信/QQ的社交关系链增强游戏粘性。

客户细分：覆盖全年龄段、多兴趣圈层的广大玩家，从核心硬核玩家到休闲手游用户。

渠道通路：根据腾讯年度财报^[3]，腾讯游戏的核心收入来源于其社交平台（微信、QQ）所带来的巨大流量，通过渠道分发与联合运营，构建了强大的用户触达和变现能力。

客户关系：通过游戏内社交系统、电竞活动、社群运营构建强用户粘性，形成稳定的“登录-游玩-分享”闭环。

收入来源：主要依赖游戏内购（虚拟道具、皮肤、角色等），辅以少数游戏的买断制收入和广告收入。

核心资源：巨大的用户流量池、强大的资本实力、广泛的IP储备（自研与收购）、领先的数据分析能力。

关键业务：游戏自主研发、全球游戏代理发行、对顶尖游戏工作室的投资与并购（如techland，“拳头”riot等）、电竞生态运营。

重要伙伴：国内外独立游戏开发者、大型游戏研发商（如动视暴雪、育碧）、手机硬件厂商、直播平台等。

成本结构：游戏研发与运营成本、市场推广费用、版权金与代理费、对合作伙伴的投资与收购支出。

3.2 腾讯游戏现有商业模式存在的问题

尽管该模式取得了商业上的巨大成功，但从创新管理的角度看，其隐忧日益显现：

“流量红利”依赖症，抑制原始创新：商业模式高度依赖流量分发，导致其业务逻辑倾向于“微创新”和“快速复制”，即发现市场成功品类后，利用自身流量和资本优势进行跟进，而非从零到一进行高风险、高投入的原始创新。这使得其在《原神》等由纯粹创意驱动的现象级产品面前显得被动。

IP 价值透支与同质化风险：对成功 IP（如《王者荣耀》《和平精英》）的持续商业化运营，虽能保证稳定收入，但也面临玩法固化、用户审美疲劳的问题。过度依赖皮肤销售等内购模式，可能导致游戏核心玩法的创新停滞，形成“路径依赖”，长远看消耗了 IP 的生命力。

创新激励的组织困境：庞大的体量和成熟的流程在保证效率的同时，也可能滋生“大公司病”。内部孵化项目可能在严格的 KPI 考核和资源竞争中，因短期数据不达标而被扼杀，这与个体创造力所需的“容错空间”和“内在动机保护”背道而驰。

自身创新能力始终缺乏：纵观腾讯游戏的所有作品，大部分都是将已有的爆款玩法移植到手游上，其盈利始终依赖于公司的较大流量和已有的高质量玩法，而始终缺乏自己独立做出优秀内核的创新模式，仅仅是通过收购和投资优秀的游戏制作公司来弥补自身创新性的不足。

3.3 腾讯游戏商业模式的改进方向

为应对上述挑战，腾讯游戏需从“流量运营”转向“价值创造”，对其商业模式进行系统性创新。

3.3.1 深化 IP 运营，从“流量消耗”到“IP 养成”

纵向深耕：围绕核心 IP，开发高质量的主机/PC 游戏、动画、影视剧，丰富 IP 内涵，提升品牌价值，而不仅仅是售卖虚拟物品。

横向拓展：积极探索“游戏+”模式，如与教育、文旅、潮牌等产业结合，打破业务边界，创造新的收入增长点。

3.3.2 构建“探索性”创新单元，保护内在动机

设立“创新孵化器”：建立独立于主业务线的小型团队，采用类似风投的管理模式，赋予其高度的自主权、充足的试错预算和宽松的考核周期。这相当于在组织内部为员工的“内在动机”创造一个保护区。

推行“内部创业”机制：鼓励优秀员工提出创意，并以技术、资源入股的方式参与新项目，将个人利益与创新成果深度绑定，激发其创业精神。

3.3.3 拥抱技术变革，重塑价值主张

发力 AI 与 AIGC：将人工智能深度应用于游戏研发的各个环节，如 NPC 智能、程序化内容生成、个性化剧情等，从根本上变革游戏生产方式，创造前所未有的游戏体验。

前瞻性布局下一代平台：尽管面临不确定性，但仍需在云游戏、VR/AR 领域进行持续投入和技术储备，为未来的平台迁移做好准备，避免被颠覆性技术淘汰。

4 从个体到组织：创新管理的启示

通过对个体创造力与企业商业模式的双重分析，我们可以清晰地看到一条贯穿其中的逻辑主线：可持续的创新，最终依赖于对“人”的深刻理解与激发。

企业若想实现商业模式的持续创新，就必须首先成为一个能够滋养个体创造力的组织。这意味着，管理者需要：

营造心理安全环境：允许失败，鼓励试错，让员工敢于提出“疯狂”的想法。

赋予工作自主权：减少不必要的流程管控，让员工在工作中感受到掌控感和意义感，从而保护其内在动机。

建立多元激励体系：在物质回报之外，更要注重通过认可、成就感、成长机会等内在奖励来激励员工。

腾讯游戏商业模式的改进方向，本质上正是试图在组织内部重建这些能够激发个体创造力的条件。

5 结论

本文通过结合对游戏设计的长期洞察与腾讯游戏的案例分析，论证了内在动机对于个体创造力的核心作用，并揭示了企业商业模式创新瓶颈往往源于对个体创造力的抑制。创新管理不仅是一门科学，更是一门艺术，它要求管理者在追求效率与规模的同时，始终保留一片滋养灵感、包容失败的土壤。未来的企业竞争，将是创新体系的竞争，而构建这一体系的基础，在于能否将每一个员工的“内在动机”转化为组织前进的澎湃动力。对于任何志在创新的组织而言，回归对人的关怀，激发其内在的创造热情，才是实现基业长青的根本之道。

参考文献

- [1] CSIKSZENTMIHALYI M. Creativity: Flow and the Psychology of Discovery and Invention[M]. New York : HarperCollins, 1996.
- [2] OSTERWALDER A, PIGNEUR Y. Business Model Generation: A Handbook for Visionaries, Game Changers, and Challengers[M]. Hoboken, New Jersey : John Wiley & Sons, 2010.
- [3] 腾讯公司. 腾讯年度财报及相关行业分析报告 [EB/OL]. 2023.
<https://www.tencent.com/zh-cn/investors/financial-reports.html>.

本 科 生 签 字 _____