

## 注册会计师公司战略与风险管理教材精讲班

## 考点 3：战略创新管理★★★

## (1) 创新的重要性

1. 企业适应**不断变化**的外部环境、确保自身生存发展至关重要的**能力**；
2. 企业获得**持续竞争优势**最主要的**来源**；
3. 持续不断地创新是维持企业**竞争优势**的**根本保障**。

## (2) 战略创新的类型

1. **产品创新**：**产品和服务**的变化；
2. **流程创新**：**生产和交付方式**的变化；
3. **定位创新**：产品和服务**进入市场的环境**的变化；
4. **范式创新**：影响组织业务的潜在**思维模式**的变化。

## 例题

【例题·单选题】珈蓝公司是一家汽车制造企业，其不断对汽车零部件采购、汽车研发、汽车组装以及产成品运输等价值链环节进行优化，在提升企业生产效率的同时，降低了汽车制造成本以及销售成本。珈蓝公司涉及的战略创新的类型是（ ）。

- A. 产品创新            B. 流程创新  
C. 定位创新            D. 范式创新

【答案】B

## (3) 战略创新的不同方面

1. 创新的**新颖程度**——渐进性？突破性？

**渐进性**创新是一系列持续、稳步前进的变化过程，平稳、正常运转；

**突破性**创新是全面性的变化过程，使企业整个体系发生改变。

## 2. 创新的基础产品和产品家族

依托一个**稳健的基础平台**或**可以扩展的产品家族**，为创新提供一定范围的**延展空间**。

3. 创新的**层面**——组件层面？架构层面？

要求管理者能够**掌握和使用关于组件的知识**，也要**掌握如何将**这些**组件组合**在一起的架构的知识（组件的融合）。

4. 时机——创新**生命周期**（创新的机会随着时间的推移而改变）

**新的行业**，**新产品和服务**的**创新空间**很大；

**成熟的行业**，趋向于关注**流程创新**和**定位创新**，寻找成本更低、更快捷地销售产品和服务的方法，或者找到并占有新的细分市场。

## 例题

【例题·多选题】甲公司是一家手机制造企业，经过多年的发展，其不断地进行产品和流程等方面的创新，逐渐形成了以甲公司为核心，以众多中小企业为支撑的科技产业生态圈，包括耳机、电源、蓝牙音箱、智能手表、空气净化器等多个不同的科技产业。每个企业都为甲公司提供各自领域的优质资源以增强甲公司的产品竞争力，而甲公司则为各个企业带来强大的资金以及平台支撑，以解决各个企业的资金问题和信息匮乏问题。依据战略创新的不同方面的特点，下列关于甲公司的说法正确的有（ ）。

- A. 甲公司科技生态圈的形成为突破性的创新方式  
B. 甲公司科技生态圈的形成为渐进性的创新方式  
C. 甲公司科技生态圈仅体现了架构层面的创新  
D. 甲公司科技生态圈体现了组件层面以及架构层面的创新

【答案】BD

**【注意】** 创新生命周期各阶段的主要元素

创新阶段	流变（酝酿）阶段	过渡阶段	成熟阶段
阶段特点	探索、不确定、灵活	主导设计	标准化、整合
竞争重点	功能性的产品性能	产品差异化	降低成本
创新的驱动因素	客户需求信息、技术投入	扩展内部的技术能力来创造机会	降低成本、提高质量等
创新的主要类型	突破性产品创新	重大流程创新	渐近性产品和流程创新
产品线	多样性、定制的设计	至少一种稳定或主导设计	无差异的标准化产品
生产流程	灵活但低效，实验性、经常变化	越来越严格和明确	高效，严格、资本集约化

## (4) 战略创新的情境——建立创新型组织

组成要素	关键特征
共同使命、领导力和创新的意愿	1. 明确阐述共同的使命感； 2. 延伸战略目标——“高管层的承诺”。
合适的组织结构	1. 组织设计使得创造力、学习和互动成为可能； 2. 关键问题是在“有机的”和“机械的”模式之间找到恰当的平衡。
关键个体	发明者、组织发起者、技术把关人员和其他角色赋予创新活力或促进创新。

组成要素	关键特征
全员参与创新	组织的全体成员都是创新活动的积极响应者和参与者。
有效的团队合作	适当地使用团队（在本部门、跨职能和组织间）来解决问题，需要在团队选择和建设上给予投入。
创造性的氛围	培育创新文化，营造激励创新的环境氛围。
跨越边界	内部和外部的顾客导向，广泛的网络。

## (5) 创新管理的主要过程

- 1 → 搜索阶段——如何找到创新的机会（潜在变革的信号）；
- 2 → 选择阶段——要做什么以及为什么（做出选择）；
- 3 → 实施阶段——如何实现创新  
（想法变成现实，逐渐汇集各种知识并产生创新的过程）；
- 4 → 获取阶段——如何获得利益（获取一些价值）。