

## 第二节 公司战略管理

### 考点 4 战略创新管理★★★

#### 一、什么是战略创新

**企业战略创新**是指企业为了获得可持续竞争优势，根据所处的内外部环境中已经发生或预测会发生的变化，按照**环境、战略、组织**三者之间的动态协调性原则，并结合企业组织各要素同步支持性变化，对新的创意进行**搜索、选择、实施、获取**的系统性过程。

1. “变革”与“创新”
2. “发明”与“创新”

#### 二、创新的重要性

1. 创新是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. 创新是企业获得可持续竞争优势**最主要的来源**
3. 创新是维持企业可持续竞争优势的**根本保障**

#### 三、战略创新的类型

英国学者蒂德和贝赞特采用 4P 法说明战略创新的几种类型。（产品创新、流程创新、定位创新、范式创新）



类型	含义	举例
产品创新	组织提供的 <b>产品和服务的变化</b> 。创造某种新产品或对某一新产品或老产品的功能进行改进和创新	新设计的轿车、为婴儿车设计的保险等

流程创新	产品和服务的生产和交付方式的变化	生产汽车及家庭娱乐系统的制造方法和设备的变化
定位创新	产品和服务进入市场的环境的变化	好想你旗下的枣博士之前的目标客户是企事业单位的团购，后来其对该产品进行重新定位，专注于为25岁至45岁的白领女性提供日常休闲食品
范式创新	影响组织业务的潜在思维模式的变化	安然公司因为财务问题声名狼藉，但是后来意识到水电等公共事业方面范式创新的潜力而赢得了显赫的市场地位

以上四种创新类型经常交织在一起，其界限并不十分清晰。

#### 四、探索战略创新的不同方面

企业在战略创新决策之前，有必要考虑创新各个不同方面的特点。这些特点有可能影响企业关于**创新时机和领域的战略决策**。

方面	含义
1. 创新的 <b>新颖程度</b> —渐进性还是突破性	创新管理的一个关键问题涉及 <b>创新的新颖程度</b> 。从微小的、逐步的提高到改变了人们的思维方式和使用方式的本质性的变化，就是渐进性创新向突破性创新的演进过程。渐进性创新是一系列持续、稳步前进的变化过程，使企业能够保持平稳、正常运转。
1. 创新的 <b>新颖程度</b> —渐进性还是突破性	渐进性创新往往发生在某些时点，影响企业体系当中的某些部分，强调“做得更好”。而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，强调“创造性毁灭”

大量的企业创新的实践表明，从渐进性创新到突破性创新是一个量变到质变的过程，企业在经历了多次渐进性创新后，往往会实现更高层次的突破性创新。

方面	含义
----	----

2. 创新的基础产品和产品家族	<p>要使持续的创新达到理想的效果，途径之一是借助“<b>基础产品</b>”或“<b>产品家族</b>”这一概念。<b>所谓产品家族</b>，是指在同一种核心产品的基础上，通过共用生产设备和类似的加工过程而</p> <p>生产或制造出来一组形态有异而功能相同或相似的产品。<b>所谓基础产品</b>，则是产品家族中的核心产品。依托一个稳健的基础产品或可以扩展的产品家族，可为创新提供一定范围的延展空间。</p>
3. 创新的层面—在组件层面还是架构层面	<p>认识创新机会的重要视角还有创新的层面。有些创新改变了<b>组件层面</b>，有些创新则改变了整个<b>系统架构</b>。成功的创新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）</p>
4. 时机— <b>创新生命周期</b>	<p><b>创新的机会随着时间的推移而改变</b>。在新的行业，围绕着新产品和服务的概念进行创新大有作为。而更为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</p>

创新生命周期各阶段的主要元素：

创新特征	流变阶段【 <b>酝酿</b> 】
竞争重点	功能性的产品性能
创新的驱动因素	关于客户需求的信息，技术投入
创新的主要类型	产品的经常性的主要变化
产品线	多样性，通常包括定制的设计
生产流程	灵活但低效，目标带有实验性，而且经常变化

创新特征	过度阶段【 <b>优化</b> 】
竞争重点	产品差异化
创新的驱动因素	通过扩展内部的技术能力来创造机会
创新的主要类型	随着生产规模扩大，要求出现重大流程创新
产品线	包括至少一种稳定或主导设计
生产流程	变得越来越严格和明确

创新特征	成熟阶段【定型】
竞争重点	降低成本
创新的驱动因素	降低成本、提高质量等方面的压力
创新的主要类型	渐进性的产品和流程创新
产品线	大多数是无差异的标准产品
生产流程	高效，通常形成资本集约化并且相对严格

## 五、战略创新的情境

### 1. 建立创新型组织：

所谓创新型组织，是指**创新能力和创新意识较强**，能够源源不断进行一系列创新活动的组织。

### 1. 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	明确阐述共同的使命感 延伸战略目标——“高管层的承诺”
合适的组织结构	组织设计使得创造力、学习和互动成为可能 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、把关人员和其他角色赋予创新活力或促进创新
全员参与创新	参与整个组织的持续改进活动
有效的团队合作	适当的使用团队来就解决问题，需要在团队选择和建设上给予投入
创造性的气氛	使用积极的方法来获得创造性的想法，得到相关激励系统的支持
跨越边界	内部和外部的顾客导向

	广泛的网络
--	-------

创新型组织包括以下七个方面的组成要素：

- (1) 共同使命、领导力和创新的意愿
- (2) 合适的组织结构
- (3) 关键个体
- (4) 全员参与创新
- (5) 有效的团队合作
- (6) 创造性的氛围
- (7) 跨越边界

## 2. 制定创新的战略

- (1) 企业特定的知识，包括探索知识的能力，是企业在竞争中取得成功的本质特征
  - (2) 公司战略的本质特征应该是一种创新战略，其目的就是积累企业特定的知识
  - (3) 一种创新战略必须能够应对外部复杂的千变万化的环境
  - (4) 内部结构和过程必须与可能的冲突性需求保持平衡
- ①在技术领域、业务职能和产品部门中识别并开发专业知识
- ②通过对技术领域、业务职能和产品部门进行整合来探索专门知识

## 六、创新管理的主要过程

从创新的视角来看，一个创新过程模型是将创意变成现实并从中获取价值的过程。横向的创新过程模型包括“**搜索—选择—实施—获取**”四个阶段。

1. **搜索阶段—如何找到创新的机会**。主要涉及搜索环境中有关潜在变革的信号。
2. **选择阶段—要做什么以及为什么**。主要涉及对不同的机会和市场做出选择。
3. **实施阶段—如何实现创新**。主要涉及将潜在的想法变成现实，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**。主要涉及从创新中获取一些价值。

**【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

解析：流程创新是指产品和服务的生产和交付方式的变化。珈蓝公司对其内部采购、研发、组装及运输等环节不断优化，属于流程创新，选项 B 正确。

【多选题】浪花公司是一家制药企业，主营儿童营养液。由于近年来人口出生率下降，企业的收益受到影响。浪花公司发现市场中营养饮料十分火爆，基于企业目前的状况，浪花公司决定进行转型，进入营养饮料行业，并将营养饮料与原有的儿童营养液相结合，推出新型饮品。除此之外，浪花公司引入数字化技术管理模块，不但提升了企业生产运营效率，还引领了制药行业的风向标。甲公司涉及的战略创新的类型有（ ）。

A. 产品创新      B. 流程创新

C. 定位创新      D. 范式创新

答案：ABCD

解析：“并将营养饮料与原有的儿童营养液相结合，推出新型饮品”属于产品创新；“浪花公司引入数字化技术管理模块，不但提升了企业生产运营效率”属于流程创新；“基于企业目前的状况，浪花公司决定进行转型，进入营养饮料行业”属于定位创新；“引入数字化技术管理模块，不但提升了企业运营效率，还引领了制药行业的风向标”属于范式创新。因此，选项 A、B、C、D 正确。