

第二节 公司战略管理

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 新颖程度 —渐进性还是突破性	创新管理的一个关键问题涉及 创新的新颖程度 。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。

方面	含义
1. 创新的 新颖程度 —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	要使持续的创新达到理想的效果,途径之一是借助“ 基础产品 ”或“ 产品家族 ”这一概念。 所谓产品家族 ,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生产或制造出来一组形态有异而功能相同或相似的产品。 所谓基础产品 ,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。

方面	含义
3. 创新的层面—在组件层面还是架构层面	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 组件层面 ,有些创新则改变了整个 系统架构 。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)

方面	含义
4. 时机— 创新生命周期	创新的机会随着时间的推移而改变 。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

创新生命周期各阶段的主要元素:

创新特征	流变阶段【酝酿】
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【优化】
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。

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

组成要素	关键特征
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

组成要素	关键特征
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
------	---------------------

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。

【例-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。

【例-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。

七、创新管理流程模型

1. 阶段一门模型
2. 3M 新漏斗模型
3. 集成产品开发 (IPD) 流程

1. 阶段一门模型

现已广泛应用于新产品开发和创新管理,该模型将整个创新过程划分为一系列有序的阶段,这些阶段通常包括**市场研究、概念开发、定义产品、技术开发、产品设计、原型制作、测试检验、全面生产以及市场推广**等。

在各个阶段之间设置了一道**决策门**(也称为关口或阶段门),即由跨职能的团队或决策委员会依据有关技术、市场、财务等方面的信息,对项目的阶段活动成果进行分析和评估,评估结果分为“进入下一阶段”“放弃”和“返工”。

主要表现在:将产品创新的整个过程分为不同阶段,在每个阶段的末尾都设立决策门,在每个门前都要进行评估和决策;允许在项目进行过程中根据新信息作出调整,如果在某个阶段发现了问题,可以返回上一个阶段进行修正,然后再次经过决策门;资源在每个阶段分配,而不是在整个项目启动时一次性分配,这样,决策门既保证了及早发现和纠正问题,有效控制项目风险,又能够有效地控制资源的使用,并确保每个阶段都有足够的资源支持。

2. 3M 新漏斗模型

3M 创新漏斗模型是一种创新管理方法,由美国 3M 公司提出和首先应用 该模型将创新管理分为以下**三个阶段**:

第一阶段为涂鸦式创新;

第二阶段为设计式创新;

第三阶段为引领式创新。

第一阶段为涂鸦式创新:

在此阶段,组织鼓励全员开展头脑风暴,信马由缰地自由探索,寻找创新机遇,提出创新想法或概念。组织提供实验室设备、技术平台和相关人员的支持,允许技术人员将 15% 工作时间用于涂鸦式新思考。组织对所有创新志愿者提供爱护和保护,容许他们犯错误,支持他们参加技术论坛,对他们的进展和突破予以认可。

第二阶段为设计式创新:

通过对涂鸦式创新产生的各种创意、概念进行评价、筛选,组织将其有重大价值和意义的创新纳入设计式创新框架。这些设计式创新会被列入加速发展计划,并得到生产、营销以及跨部门组织的支持,通过产品设计、技术开发、原型生产、测试检验和上市推广等,使创意、概念转化为产品并初步商业化,同时,组织对设计式创新团队予以奖励。

第三阶段为引领式创新:

在这一阶段,组织对设计式创新成功的产品项目追加投资,邀请各方面专家进行专业化指导,业务部门主动提供营销以及供应链管理等方面的支持。随着引领式创新的开展,新产品的生产和销售逐步扩大。组织及时奖励对引领式创新作出贡献的团队和个人。

3M 创新漏斗模型的应用能够极大地激发组织人员的创新积极性和主动性,促进并实现能够给组织带来发展机遇的创新。

3. 集成产品开发(IPD)流程

是一种企业产品开发和创新的核心理念与方法。

有三个显著特点:

一是摒弃“纯技术路线,强调市场和客户需求对于产品开发和创新的根本性作用;

二是将产品开发作为投资进行管理,在产品开发的每一个重要阶段,都不仅从技术角度,而且从商业角度进行可行性评估,以确保实现产品投资回报或尽可能减少投资失败造成的损失;

三是强调企业内部各个部门之间、开发团队与外部合作者之间的密切沟通与协作。