

## 冲刺考点3 战略创新管理

### 一、战略创新的类型

- 产品创新
  - 流程创新
  - 定位创新
  - 范式创新
- 定义：指组织提供的产品和服务的变化  
■举例：新设计的轿车，为容易发生事故的婴儿提供新的保险种类，提供安装新的家庭娱乐系统服务

- 产品创新
  - 流程创新
  - 定位创新
  - 范式创新
- 定义：指产品和服务的生产和交付方式的变化  
■举例：汽车及家庭娱乐系统的制造方法和设备变化，保险办理手续

- 产品创新
  - 流程创新
  - 定位创新
  - 范式创新
- 定义：指产品和服务进入市场的环境的变化，即通过在特定用户情境下重新定位度既有产品和流程的感知来实现的创新  
■举例：1927年的葡萄糖饮品  
原定位：帮助儿童发育和病人康复  
现定位：提高运动机能的饮品

- 产品创新
  - 流程创新
  - 定位创新
  - 范式创新
- 定义：指影响组织业务的潜在思维模式的变化  
■举例：安然公司后来因为金融舞弊案而声名狼藉，但它最初作为一家天然气管理承包商，因为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

### 二、探索战略创新的不同方面

- 创新的新颖程度—渐进性还是突破性
- 创新的平台和产品家族
- 创新的层面—在组件层面还是架构层面
- 时机—创新生命周期

- 创新的新颖程度—渐进性还是突破性

#### 1、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”

- 理论支持：全面质量管理、学习曲线效应

- 创新的新颖程度—渐进性还是突破性

#### 2、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”

■来源：新技术的出现

■ 创新的基础产品和产品家族

依托一个稳健的基础产品或可以扩展的产品家族，为创新提供一定范围的延展空间

举例：“随身听”

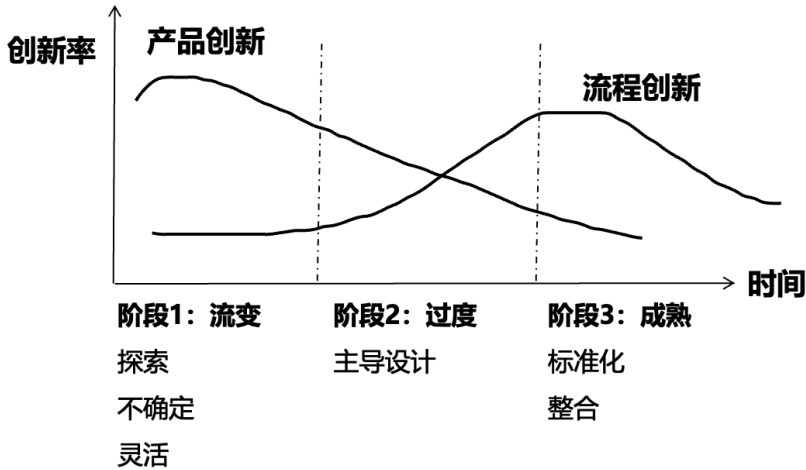
■ 创新的层面—在组件层面还是架构层面

1、组件层面：单个零部件

2、架构层面：部件之间的整合或架构整体

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）

■ 时机—创新生命周期（A-U 模型）



特征	流变	过度	成熟
竞争重点	功能性的产品	产品差异化	降低成本
驱动因素	关于客户需求的信息，技术投入	通过扩展内部的技术能力来创造机会	降低成本、提高质量等方面的压力
主要类型	产品的经常性的主要变化	随着生产规模扩大，要求出现重大流程创新	渐进性的产品和流程创新
产品线	多样性，通常包括定制的设计	包括至少一种稳定或主导设计	大多数是无差异的标准产品
生产流程	灵活但低效，目标带有实验性，而且经常变化	变得越来越严格和明确	高效，通常形成资本集约化并且相对严格

#### 冲刺考点 4 权利与战略过程

一、企业利益相关者的权利来源

■ 对资源（资本、技术、信息）的控制与交换的权力

■ 在管理层次中的地位

■ 个人的素质（专业）和影响

■ 参与或影响企业的战略决策与实施过程

■ 利益相关者集中或联合的程度

二、在战略决策与实施过程中的权利运用

