

# 第二篇

20  
24

# 应试指导及同步训练

---



逆流的方向，才更适合成长。

---

# 第一章 战略与战略管理概述

分值范围：1~6分 难易程度：易

## 考试风向

### 考情速递

本章主观题易考点为公司使命(宗旨、经营哲学)、战略创新管理(战略创新的类型、探索战略创新的不同方面、战略创新的情境)。主要为单一考查。

### 近年考点直击

主要考点	主要考查题型	考频指数	考查角度
使命	宗旨	客主	☆☆☆ 案例分析, 给出案例材料, 要求判断宗旨的表述, 或者宗旨的变化
	经营哲学	客主	☆☆☆ 案例分析, 给出案例材料, 要求判断是否属于经营哲学, 或者经营哲学的变化
战略创新管理	战略创新的类型	客主	☆☆☆ 案例分析, 给出案例材料, 要求判断战略创新的类型
	探索战略创新的不同方面	客主	☆☆☆ 案例分析, 给出案例线索, 要求判断创新的新颖程度、创新的基础产品和产品家族、创新的层面, 以及创新生命周期阶段
	建立创新型组织的要素	主	☆☆☆ 案例分析, 给出案例材料, 要求分析建立创新型组织的要素在案例中的具体体现
	创新管理的过程	客	☆☆☆ 案例分析, 给出案例材料, 要求分析所属创新管理过程的阶段
	创新管理流程模型	客	☆☆☆ 新增内容。案例分析, 给出案例材料, 要求分析模型类型或3M创新漏斗模型中的创新管理阶段

续表

	主要考点	主要考查题型	考频指数	考查角度
战略管理中的权力与利益相关者	企业利益相关者的利益矛盾与均衡(企业外部利益相关者对企业的共同期望;企业应承担的社会责任)	主	☆☆	案例分析
	权力与战略过程(包含权力来源与权力运用两个细节内容)	客	☆☆☆	案例分析,给出案例材料,要求分析属于哪种权力来源,或权力运用的模式

提示:本章内容速览见P549“脉络梳理”。

### ◎ 2024 年考试变化

新增 “创新管理流程模型” <28 页>。

## 考点详解及精选例题

### 一、公司战略的定义

【考试重要程度】 ★\*

老杭贴心话

【考试题型】 客观题(单选+多选)

【复习建议】 简单了解

公司战略概念的演变分为两个阶段,表现出公司战略在不同历史时期的特点变化。公司战略的概念,如表 1-1 所示。

表 1-1 公司战略的概念

概念	说明
公司战略的传统概念	这个阶段对于公司战略的界定是在公司经营环境相对单一、稳定的背景下提出的,以美国哈佛大学教授波特的观点为代表,他认为“战略是公司为之奋斗的终点与公司为达到它们而寻求的方法(途径)的结合物”。 · 这个时期的定义表现出公司战略最基本、最主要的属性——计划性、全局性和长期性

\* 本书采用★级进行标注。★表示需要了解,★★表示需要熟悉,★★★表示需要掌握。

续表

概念	说明
公司战略的现代概念	<p>这个阶段公司经营环境发生明显变化,表现出环境复杂、多变的特点,导致对于公司战略的理解发生相应调整。以加拿大麦吉尔大学教授明茨伯格的观点为代表,按照明茨伯格的观点,人们在生产经营活动中不同的场合以不同的方式赋予企业战略不同的内涵,说明人们可以根据需要接受多样化的战略定义。明茨伯格借鉴市场营销学中的四要素(4P)的提法,提出企业战略是由五种规范的定义阐述的,即计划、计谋、模式、定位和观念,这构成了企业战略的“5P”定义。这些代表了一系列或一整套的决策或行动方式。而这套方式既包括刻意安排的(即计划性)战略,也包括任何临时出现的(即非计划性)战略。</p> <p>· 这个时期的定义在保留强调公司战略最基本、最主要属性的基础上,更加侧重强调公司战略的另一方面属性——应变性、竞争性和风险性</p>

传统概念和现代概念的区别,从字面上看:

传统战略概念=目标+途径(理性计划的产物——不存在不确定性)

现代战略概念=途径(有限理性——存在不确定性)

事实上,大部分战略是事先的计划和突发应变的组合。美国学者汤姆森:“战略既是预先性的(预谋战略),又是反应性的(适应性战略)”

## 二、公司的使命与目标

公司的使命、目标和战略,如图 1-1 所示。

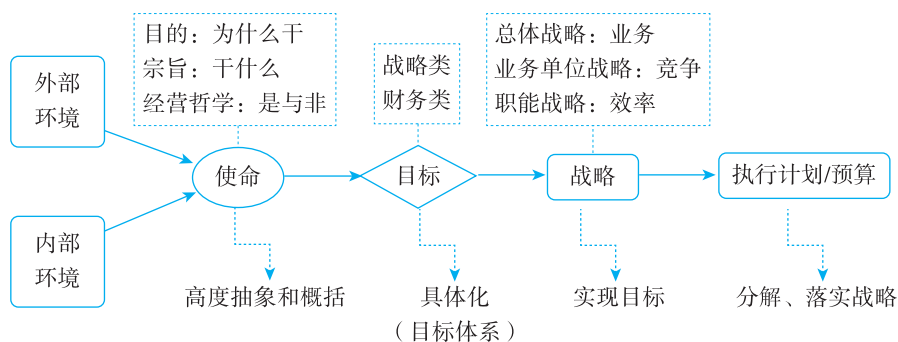


图 1-1 公司的使命、目标和战略

### 1. 公司的使命

【考试重要程度】★★★

老杭贴心话

【考试题型】客观题(单选+多选)(案例分析+原文)+主观题(案例分析)

【复习建议】理解,原文关键词熟记

历年典型主观题问法：

(2021年)简要分析翔鹤公司战略调整前后其经营哲学的变化。

(2018年)简要分析科通公司从初创时期到上市之前公司宗旨的变化。

使命首先阐明企业组织的根本性质与存在理由，表明企业的基本社会责任和期望在某方面对社会的贡献。

【案例】公司使命的案例，如表1-2所示。

表1-2 公司使命的案例

企业	使命表述
百事公司	我们立志将百事公司建成为世界首屈一指的、主营方便食品和饮料的消费品公司。在为我们的员工、业务伙伴及业务所在地提供发展和创收机会的同时，我们也努力为投资者提供良性的投资回报。诚信、公开、公平是我们所有经营活动所遵循的原则

公司使命是企业生存的目的定位，包括三个方面，如表1-3所示。

表1-3 公司使命 <熟悉>

项目	内容
公司目的 (客观题)	公司目的是企业组织的根本性质和存在理由的直接体现。 营利性组织：首要目的(为所有者带来经济价值)，其次目的(履行社会责任)。 非营利性组织：提高社会福利、促进政治和社会变革
公司宗旨 (案例分析， 客观题+主观题)	阐述公司长期的战略意向，具体内容主要说明公司目前和未来所要从事的经营业务范围。通俗地讲，宗旨就是要明确“我们未来是干什么的!”。例如，百事公司使命中“主营方便食品和饮料的消费品公司”，就表明了百事公司未来要从事的经营业务范围。经营业务范围在表述的时候可以表述为企业要经营的产品/服务、服务的客户、面对的市场、采用的技术等。 公司宗旨反映出公司的定位
经营哲学 (案例分析， 客观题+主观题)	价值观、基本信念和行为准则。企业文化的高度概括，是对组织全体成员具有感召力，称之为信念的精神力量。——什么是对的?什么是错的?什么是应该做的?什么是不应该做的? 例如，百事公司的使命“……立志将百事公司建成为世界首屈一指的……在为我们的员工、业务伙伴及业务所在地提供发展和创收机会的同时，我们也努力为投资者提供良性的投资回报。诚信、公开、公平是我们所有经营活动所遵循的原则”表明了公司对利益相关者(员工、业务伙伴及业务所在地、投资者)的态度、公司提倡的共同价值观(诚信、公开、公平)、政策和目标(世界首屈一指)以及管理风格等。 经营哲学同样影响着公司的经营范围和经营效果

老杭贴心话1  
宗旨案例线索：  
公司业务或产  
品。

老杭贴心话2  
经营哲学案例线  
索：公司理念。

## 2. 公司的目标

【考试重要程度】★

老杭贴心话

【考试题型】客观题(单选+多选)

【复习建议】简单区别两类目标指标

公司目标是公司使命的具体化(具体化的表现:完成期限、量化、具体指标),如表1-4所示。

表 1-4 公司目标

名称	具体指标
财务目标体系	市场占有率、收益增长率、投资回报率、股利增长率、股票价格评价、现金流等
战略目标体系	获取足够的市场竞争优势,在产品质量、客户服务或产品革新等方面压倒竞争对手,使整体成本低于竞争对手的成本,提高公司在客户中的声誉,在国际市场上建立更强大的立足点,建立技术上的领导地位,获得持久的竞争优势,抓住诱人的成长机会等

【例题1·单选题】(2022年)\*近年来,方红公司的产品从洗衣液逐渐扩展到多种清洁剂和清洁设备,公司使命也从“我们提供顾客最满意的洗衣液”变为“我们创造清洁的世界”。这种变化体现了该公司( )。

- A. 目的的变化                      B. 宗旨的变化  
C. 目标的变化                      D. 经营哲学的变化

解析 ► 使命包括目的、宗旨和经营哲学。公司宗旨旨在阐述公司长期的战略意向,其具体内容主要说明公司目前和未来所从事的经营业务范围。“从‘我们提供顾客最满意的洗衣液’变为‘我们创造清洁的世界’”体现的是公司宗旨的变化,选项B正确\*\*。

【例题2·综合题】(2018年综合题摘编)2010年4月,由6名工程师、2名设计师组成的联合团队创建的科通科技公司正式成立。公司成立之初,公司CEO刘毅与股东们就有一个想法:要做一款设计好、品质高、价格便宜的智能手机。2011年8月16日,科通公司发布了第一款“为发烧而生”的科通手机。2014年二季度,科通手机占据国内智能手机市场的第一名,科通公司在全球也成为第三大手机厂商。

科通成为国内乃至全球成长最迅猛的企业,一度是全球估值最高的初创企业。刘毅总结科通公司成功的秘诀是“用互联网思维做消费电子,这是科通在过去5年取得成绩的理论基础”。2014年,刘毅开始意识到“智能硬件”

\* 本书所涉及的历年考题均为考生回忆,并已根据2024年考试大纲修改过时内容。

\*\* 例题答案在本页最下方。

和“万物互联(Internet of Things, IoT)”可能是比智能手机更大的发展机遇。于是,科通公司开启了科通生态链计划,运用科通公司已经积累的大量资金,准备在5年内投资100家创业公司,在这些公司复制科通模式。通过这种独特的战略联盟模式,科通公司投资和带动了更多志同道合的创业者,围绕手机业务构建起手机配件、智能、生活消费产品三层产品矩阵;科通公司也从一家手机公司过渡到一个涵盖众多消费电子产品、软硬件和内容全覆盖的互联网企业。2018年4月,科通公司成功上市。

要求:

简要分析科通公司从初创时期到上市之前公司宗旨的变化。

答案

公司宗旨旨在阐述公司长期的战略意向,其具体内容主要说明公司目前和未来所要从事的经营业务范围。科通公司初创时期的业务定位是做手机业务,“要做一款设计好、品质高、价格便宜的智能手机”;而历经8年的发展,到2018年科通公司上市之前,公司的业务定位是“涵盖众多消费电子产品、软硬件和内容全覆盖的互联网企业”。

**【例题3·综合题】(2021年综合题摘编)**翔鹤乳业公司创建于1962年,2003年成为中国乳品行业第一家境外上市企业。2008年国内乳业质量事件爆发后,由于翔鹤公司产品的宣传定位是“一贯的让消费者放心的好奶粉”,其产品也始终保持安全零事故的纪录,因而迅速获取了更多的市场份额,营收突破了20亿元大关。然而,随着消费者对国产奶粉整体的信任丧失,一批质量上乘、技术创新能力高的外资品牌奶粉乘虚而入,占据了婴幼儿奶粉的绝大部分市场份额,国产奶粉陷入前所未有的低谷期。

通过市场调研,翔鹤公司认识到,伴随着消费升级,奶粉市场呈现出多样化的需求,翔鹤公司亟待调整战略定位,实现与外资品牌“错位经营”,在外资品牌经营的薄弱环节开辟新的生存发展空间。翔鹤公司将产品的宣传定位调整为“更适合中国宝宝体质”,并强化“一方水土养一方人”的观点,以此作为价值理念持续教育消费者。经过几年的努力,这一理念逐步在消费者心中形成了翔鹤品牌独特优势的认知。

要求:

简要分析翔鹤公司战略调整前后其经营哲学的变化。

答案

经营哲学是公司为其经营活动方式所确立的价值观、基本信念和行为准则,是企业文化的高度概括。翔鹤公司战略调整前“产品的宣传定位是‘一贯的让消费者放心的好奶粉’”,战略调整后“与外资品牌‘错位经营’,在外资品牌经营的薄弱环节开辟新的生存发展空间。翔鹤公司将产品的宣传定位调整为‘更适合中国宝宝体质’,并强化‘一方水土养一方人’的观点,以此作为价值理念持续教育消费者”。



【例题 4·单选题】下列各项表述中，可以作为企业使命的是( )。

- A. 加强开发项目的质量管理
- B. 5 年内在市区建成 2 个地标性建筑
- C. 为城市建设的现代化、特色化、合理化添砖加瓦
- D. 在开发某地标建筑时，以中国传统文化为基础融入科技元素

**解析** ▶ 使命是企业在社会经济的整体发展方向中所担任的角色和责任，使命通常比较模糊和抽象。目标是使命的具体化。本题主要考查使命和目标的区别，分析时注意从三个方面进行判断：表述中是否有明确的指标，有明确指标的是目标而不是使命；表述中是否有定量的数字，有定量数字的是目标而不是使命；表述中是否有明确的完成时间，有明确时间的是目标而不是使命。选项 A 有明确的指标“质量管理”，选项 B 有明确的时间“5 年”和定量数字“2 个”，选项 D 有明确的指标“某地标建筑”，因此选项 C 正确。

### 三、公司战略的层次

【考试重要程度】★★

老杭贴心话

【考试题型】客观题(单选+多选)(案例分析+原文)

【复习建议】理解，原文关键词熟记

战略的层次，如表 1-5 所示。

表 1-5 战略的层次

战略层次	原文解释	关键词总结	举例
总体战略 (公司层战略) <small>老杭贴心话</small>	选择企业可以竞争的 <b>经营领域</b> ， <b>配置</b> 所需 <b>资源</b>	选择经营领域 (业务组合)； 资源配置	【美的集团】 智能家居事业群；工业技术事业群；楼宇科技事业部；机器人及自动化事业部；数字化创新事业部
业务单位战略 (竞争战略)	在总体战略确定的经营领域中有效 <b>竞争</b>	竞争	各事业群(部)有效竞争
职能战略 (职能层战略)	涉及企业内各职能部门，如何更好地配置企业内部资源，为各级战略服务，提高组织 <b>效率</b> 。 <b>对于职能战略，要重视不同职能之间的协同作用</b>	效率 协同	如营销、财务、人力资源等

老杭贴心话

总体战略要素包含两个：选择经营领域和资源配置，核心要素是选择经营领域。

答案

单一业务公司的总体战略和业务单位战略是合二为一的；总体战略和业

例题 4-C

业务单位战略的区分对业务多元化的公司来说才有意义。

**【提示】**相对而言，出题概率更大的战略层次是总体战略和业务单位战略。可能的考查形式如下。第一，案例形式，题干信息阐述一家公司的具体做法，要求判断是属于哪个层面的战略。一般而言，如果题干信息首先阐明该公司原来的业务，接着说明该公司决定进入哪些新业务领域，或者是退出哪些业务，则表明的是该公司不同业务之间的组合变化，属于公司层战略。如果题干主要信息反映的是针对某种特定业务制定对策，则属于业务单位战略。第二，针对三个层次战略进行理论考查，此种考试形式会紧密结合理论知识内容，建议将三个层次的解释内容阅读到位，在此基础上加强理解。战略的层次，能够根据理论内容解释和关键词总结加以区别。

**【案例】**跨行业经营企业的战略结构案例，如图 1-2 所示。

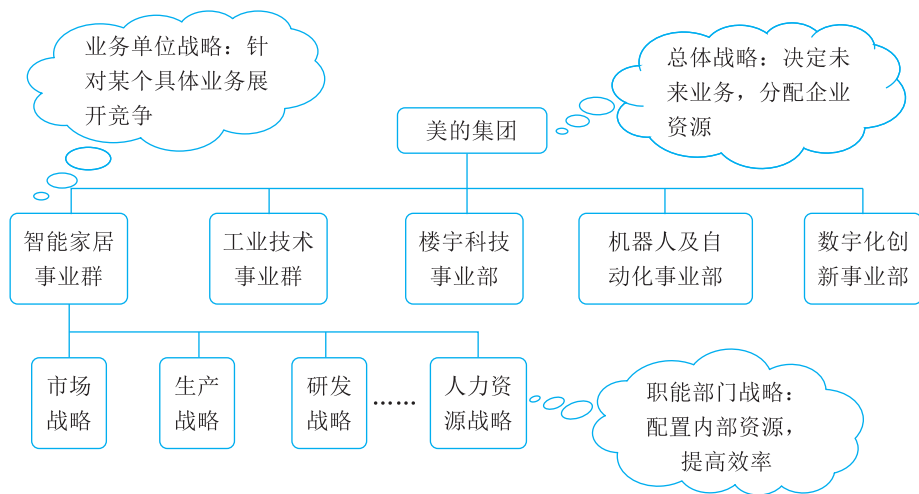


图 1-2 跨行业经营企业的战略结构案例

**【例题 5·单选题】**（2015 年）下列各项中，属于多元化公司总体战略核心要素的是（ ）。

- A. 明确企业的竞争战略
- B. 选择企业可以竞争的经营领域
- C. 协调每个职能中各种活动之间的关系
- D. 协调不同职能与业务流程之间的关系

**解析** 题目首先强调多元化公司，表明战略可以分为三个层次（如果是单一业务企业，战略层次仅分为两个，总体战略与业务单位战略合二为一）。总体战略是企业最高层次战略，它需要根据企业的目标，选择企业可以竞争的经营领域，合理配置企业经营所必需的资源，使各项经营业务相互支持、相互协调。所以选项 B 正确。选项 CD 属于职能战略的内容。选项 A 属于业务单位战略的核心要素。

【例题 6·多选题】(2013 年)甲集团的经营范围涉及网络游戏、医药保健,最近该集团宣布进军电子金融领域。由此可见,甲集团的公司战略层次包括( )。

- A. 总体战略  
B. 业务单位战略  
C. 多元化战略  
D. 职能战略

解析 ▶ 甲集团的经营范围涉及网络游戏、医药保健,最近该集团宣布进军电子金融领域表明甲集团是一家多元化经营的企业。多元化经营的企业战略层次应包含三个:总体战略、业务单位战略和职能战略。如果是一家单一业务企业,战略层次只有两个。所以选项 ABD 是正确答案。

#### 四、战略管理的内涵和特征

【考试重要程度】★

老杭贴心话

【考试题型】客观题(单选+多选)

【复习建议】熟悉原文

战略管理的特征,如表 1-6 所示。

表 1-6 战略管理的特征

特征	说明
综合性	一项涉及企业所有管理部门、业务单位及所有相关因素的管理活动
高层次	战略管理必须由企业的高层领导来推动和实施
动态性	根据内外部环境因素的变化进行适当调整或变更

【提示】此部分内容主要阐述战略管理的基本定义和特征。总体上分值不高,战略管理的内涵可以放弃。战略管理的特征,适当熟悉基本结论即可。

#### 五、战略管理过程

【考试重要程度】★

老杭贴心话

【考试题型】客观题(单选+多选)

【复习建议】整体了解,个别内容掌握

一般来说,战略管理包含三个关键要素:

- (1) 战略分析——了解组织所处的环境和相对竞争地位。
- (2) 战略选择——战略制定、评估和选择。
- (3) 战略实施——采取措施使战略发挥作用。

答案 ♥

例题 6-ABD

### 1. 制订战略选择方案

根据不同层次管理人员介入战略分析和战略选择工作的程度，可以将战略形成的方法分为三种形式，三种方法的主要区别在于战略制定中集权与分权程度不同。战略形成的方法，如表 1-7 所示。

表 1-7 战略形成的方法

方法	说明
自上而下的方法	企业总部的高层管理人员先制定出企业的总体战略，然后由下属各部门根据自身的实际情况将企业的总体战略具体化，形成系统的战略方案
自下而上的方法	在制定战略时，企业最高管理层要求各下属部门积极提交战略方案。企业最高管理层在各部门提交的战略方案基础上，加以协调和平衡，对各部门的战略方案进行必要的修改后加以确认
上下结合的方法	企业最高管理层和下属各部门的管理人员共同参与，通过上下级管理人员的沟通和磋商，制订出适宜的战略

### 2. 评估战略备选方案

评估备选方案通常使用三个标准：

- (1) 适宜性标准，要求选择的战略能够发挥企业的**优势**，克服**劣势**，利用**机会**，将**威胁**削弱到最低程度，有助于企业实现目标。
- (2) 可接受性标准，要求选择的战略**能被企业利益相关者所接受**。
- (3) 可行性标准，对战略的评估最终还要落实到**战略收益、风险和可行性分析的财务指标**上。

### 3. 战略实施

具体内容无可考性，略。

**【提示】** 从考试来看，可适当复习以上客观题考点。

## 六、战略创新管理

### (一) 创新的重要性

**【考试重要程度】** ★

老杭贴心话

**【考试题型】** 客观题(单选+多选)

**【复习建议】** 简单了解

- (1) 创新是企业适应外部环境变化、保证自身生存发展非常重要的能力。
- (2) 创新是企业获得持续竞争优势的重要来源。
- (3) 维持企业竞争优势的根本保障是持续不断地进行创新。

## (二) 战略创新的类型

【考试重要程度】 ★★★

老杭贴心话

【考试题型】 客观题(单选+多选)+主观题

【复习建议】 理解+记忆

历年典型主观题问法:

(2023年)简要分析青溪酸奶机的开发所体现的战略创新类型。

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。战略创新的类型,如表1-8所示。

表1-8 战略创新的类型 老杭贴心话

类型 <small>&lt;掌握&gt;</small>	内涵解释 <small>&lt;熟悉&gt;</small>
产品创新	指企业向市场提供的产品或服务发生变化。例如:汽车生产企业向市场推出一款新设计的轿车;保险公司针对婴儿设计新的保险险种;专业音响企业提供安装新的家庭娱乐系统服务等
流程创新	指产品和服务的生产和交付方式发生变化。例如:汽车企业或专业音响企业采用新的生产方法生产汽车及家庭娱乐系统;保险公司为顾客提供保险服务(销售、理赔等)时采用新的流程
定位创新	指通过重新定位用户对既有产品和服务的感知来实现的创新。 例如:英国一个历史悠久的产品名为“Lucozade”,早在1927年作为葡萄糖饮品用来帮助儿童发育和病人康复。后来,品牌所有者摒弃了它与疾病的关联,转而瞄向日渐增长的健康市场,将它作为一款提高运动效能的饮品重新推出,这是定位创新一个很好的例子
范式创新	指影响组织业务的思维模式和实践规范的变化。 例如:一家传统建筑公司,立足于发展绿色产业的全新视角,向一家从事低碳建筑的设计、材料开发和建造的公司转型

老杭贴心话

四种战略创新类型的区别:

1. 产品创新:产品本身的改变。
2. 流程创新:产品制造方法的改变。
3. 定位创新:产品在市场中定位的改变。
4. 范式创新:企业经营模式的改变。

【注意】经营模式的改变也会引发定位的改变。

【注意】上述四种创新类型的界限并不十分清晰,经常交织在一起。例如,轮渡公司采用喷气式海洋渡轮既有产品创新也有流程创新。饮料企业将咖啡和果汁由中低端重新定位为高端产品,既是定位创新也是范式创新。

【例题7·多选题】C国G省旅游局推出大型文艺演出节目“人物山水”,将歌舞与风景结合在一起,启用乡村百姓担任主要演员,让观众更直观地体验到“人物山水”是真正从山水和农民中“降生”的艺术,其独特的设计使得一场文艺演出成为当地旅游的经典品牌。G省旅游局的上述做法体现的战略创新类型包括( )。

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

解析 ▶ “C国G省旅游局推出大型文艺演出节目‘人物山水’,将歌舞与

答案

例题7-ABCD

风景结合在一起，启用乡村百姓担任主要演员，让观众更直观地体验到‘人物山水’是真正从山水和农民中‘降生’的艺术，其独特的设计使得一场文艺演出成为当地旅游的经典品牌”体现的是产品创新。“启用乡村百姓担任主要演员，让观众更直观地体验到‘人物山水’是真正从山水和农民中‘降生’的艺术”体现的是流程创新。“将歌舞与风景结合在一起”“其独特的设计使得一场文艺演出成为当地旅游的经典品牌”体现的是定位创新。“启用乡村百姓担任主要演员，让观众更直观地体验到‘人物山水’是真正从山水和农民中‘降生’的艺术”体现的是范式创新。

### (三) 探索战略创新的不同方面

【考试重要程度】★★★

老杭贴心话

【考试题型】客观题(单选+多选)+主观题冷门点，案例分析为主

【复习建议】理解

历年典型主观题问法(尚未出现过主观题，根据经验分析如下)：

简要分析××公司战略创新的新颖程度、创新所借助的基础产品和产品家族等。

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。探索战略创新的不同方面，如表 1-9 所示。

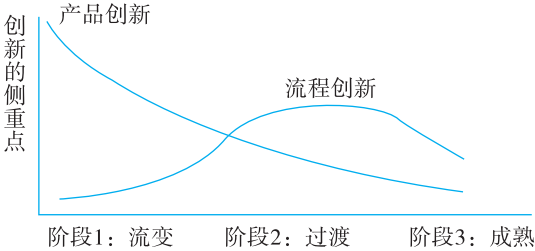
老杭贴心话

创新的新颖程度  
主观题答案提示：  
第一种可能性：案例材料能够准确判断新颖程度，准确回答渐进性或突破性。  
第二种可能性：案例材料无法准确判断新颖程度，可参考：从创新的新颖程度是渐进性还是突破性考察，××公司经历了渐进性到突破性创新的发展和跨越。“……”

表 1-9 探索战略创新的不同方面

不同方面	内涵解释 <熟悉>			
创新的新颖程度 ——渐进性还是突破性 <small>老杭贴心话</small>		创新频率	影响程度	影响范围
	渐进性创新	常常发生	稳定变化	影响企业体系的某些部分
	突破性创新	不常发生	全面转化	影响整个企业体系
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”和“产品家族”这一概念。 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。 基础产品，则是产品家族中的核心产品。 这种方法的基本思路是，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			

续表

不同方面	内涵解释 <熟悉>		
创新的层面——在组件层面还是架构层面	<p>组件层面的创新是指只涉及单一技术的产品、服务的局部创新；架构层面的创新则是指涉及多种技术的产品、服务的整体性、系统性创新。</p> <p>例如：对于飞机制造来说，组件层面上的改变也许包括采用新的金属或者复合材料来制造机翼，或者使用新的电子控制系统来取代控制线和液压装置。但是如果架构层面上对于如何连接机翼、控制系统和推动系统等知识和技术不做更新，组件层面的这些创新很难实现</p>		
时机——创新生命周期，如图 1-3	 <p style="text-align: center;">图 1-3 时机——创新生命周期</p>		
	各阶段特点 <老杭贴心话>		
	<p>阶段 1：流变阶段（酝酿阶段）</p>	<p>阶段 2：过渡阶段</p>	<p>阶段 3：成熟阶段</p>
<p>这个阶段的特点是具有“很大的不确定性”。没有人知道未来到底需要什么样的技术和市场，市场上众多的参与者（包括大量初创企业）都在进行大量的尝试（同时也伴随着许多失败）和总结经验基础上的快速学习。流变阶段的特征是新技术出现之后，与旧技术的共存和两者的快速提高</p>	<p>这一阶段技术上开始出现“主导设计”，市场参与者的侧重点开始转向针对“主导设计”进行模仿和开发的阶段。这一阶段企业创新的主要活动是从基本概念的开发转向关注现实产品的生产，并强调产品的差异化，以及更稳定、更低廉的价格、更高的质量和更多样的产品功能等</p>	<p>随着相关创新概念逐步成熟，渐进性创新变得更加重要，企业竞争的焦点也开始转向价格等因素。这意味着相关行业必须将注意力转向追求经营的合理化、规模经济和流程创新，以此来提高生产率，降低成本。此阶段的产品创新更多的是通过定制化来满足特定客户的特殊需求</p>	

## 老杭贴心话

创新生命周期不同阶段中，关于技术和产品方面的区别：

1. 流变阶段（技术：不确定；产品：概念/PPT）。
2. 过渡阶段（技术：主导设计；产品：差异化竞争）。
3. 成熟阶段（技术：成熟；产品：标准化，低成本竞争）。