

第三节 职能战略

考点 2 研究与开发战略★★

1.定义：研究与开发战略被定义为组织层面的企业创新

- (1) 研发战略不能独立于企业其他部分单独进行。
- (2) 企业研发的任务包括：改进复杂技术、使流程与当地的原材料相适应、使流程与当地的市场相适应、根据特殊标准和规范来改进产品。
- (3) 产品开发、市场渗透或市场差异化等战略实施需要成功地开发新产品，或者极大地改良老产品。

2.研发的类型

产品研究	新产品开发是竞争优势的主要来源，是实施差异化战略的关键所在，但新产品上市也可能花费大量的资金，必须谨慎控制新产品的开发过程
流程研究	对于实施成本领先战略或差异化战略的企业都是必不可少的

3.研发的动力来源

研究与开发可以是“需求拉动”的，即市场的新需求拉动创新以满足需求；也可以是“技术推动”的，即创新来自发明的应用。

4.研发的战略作用

基本竞争战略	产品创新是产品差异化的来源；流程创新使企业能够采用成本领先战略或差异化战略
价值链	研发被纳入价值链的支持性活动。通过提供低成本的产品或改良的差异化产品可以强化价值链

安索夫矩阵	支持四个战略象限：通过产品求精来实现市场渗透战略和市场开发战略。产品开发和产品多元化需要更显著的产品创新。
产品生命周期	产品研发会加速现有产品的衰退，因而需要研发来为企业提供替代产品。

5. 研发定位

成为向市场推出新技术产品的企业	这是一个富有魅力的、令人兴奋的战略，但同时也是一个风险较大的战略
成为成功产品的创新模仿者	<ul style="list-style-type: none"> ①该战略启动风险和成本最小 ②必须有先驱企业开发第一代新产品并证明存在该产品的市场 ③该战略要求企业拥有优秀的研发人员和优秀的营销部门
成为成功产品的低成本生产者	<ul style="list-style-type: none"> ①通过大量生产与新引入产品相类似、但价格相对低廉产品成为低成本生产者 ②由于产品已被客户接受，价格变得更为重要 ③规模营销成为主要销售战略 ④要求企业对工厂和设备进行不断投资，与前两种战略相比所需研发费用较低

成为成功产品的低成本生产者的模仿者	<p>成功产品的低成本生产者会带来显著的效率和成本优势，对于收入水平和技术水平较低的国家的企业具有很强的吸引力。</p> <p>对低成本生产者的模仿也要求企业对设备与工艺流程的投资，但由于有低成本生产带头企业的示范效应，模仿者能够以更低的投入获得更高的产出</p>
--------------------------	--

考点 3 生产运营战略★★

(一) 定义:

生产运营战略是企业根据目标市场和产品特点构造其生产运营系统时所遵循的指导思想，以及在这种指导思想下的一系列决策规划、内容和程序。

(二) 生产运营战略涉及主要因素和阶段

1、因素

批量	<p>大规模生产——低成本（可以实现专业化分工）</p> <p>小规模生产——高成本（无法实现专业化分工）</p>
种类	<p>多品种——成本高（要求足够的灵活性）</p> <p>少品种——成本低（标准化的生产）</p>
需求变动	<p>需求波动——产能利用率低——成本高</p> <p>需求稳定——产能利用率较高——成本低</p>
可见性	<p>指生产运营流程为客户所见的程度。</p> <p>可见性高（服务型行业）——员工技巧要求高——单位成本可能比较高</p> <p>可见性较低（生产型行业）——员工技巧要求低——单位成本可能比较低</p>

(二) 生产运营战略涉及主要因素和阶段

2、阶段

(1) 确定生产运营目标

(2) 将业务战略或营销战略转化为生产运营战略，即确定工作得以具体完成的方式

(3) 通过以竞争者的绩效相比较来评估企业当前的运营绩效

(4) 以缺口分析为基础来制定战略

(5) 执行战略，并通过对环境变化做出反应来不断地检查、改善和改良战略