

第三节 职能战略

考点 2 研究与开发战略★★

定义：是指企业制定的用于指导和推动研发活动的长期规划和决策。它是企业在不断变化的环境中提升竞争力、实现可持续发展的重要手段。

1.研发的层次：

企业研发一般包括三个层次：

(1) **基础性研究：**是对科学概念、原理和理论进行的研究，其目的是加深、拓展对某些领域基础知识的认识和理解，为后续的应用研究奠定基础，基础性研究是新技术、新产品发明和创新的基础和源头。

(2) **应用型研究：**是针对实际问题进行的研究，旨在将基础性研究的成果即科学理论知识转化为可应用的技术、产品构思或解决方案。应用型研究是新技术、新产品发明和创新的重要阶段。

(3) **开发型研究：**是在应用型研究的基础上进行的研发活动，旨在将应用型研究成果转化为实际的产品、服务或解决方案。开发型研究强调实际操作和工程实践，通常涉及设计、制造、测试和推广等环节。

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。
技术研发	是指探索、发现、采用新的技术或改进现有技术。技术研发是企业研发的核心内容，是企业提高生产效率、降低生产成本的主要手段。技术研发会有效促进产品研发以及其他类型的研发。

工艺研发	是指对产品生产过程的研究和改进，包括对生产设备的研发、更新和改造，以及材料的选择、加工方法的优化和对工艺参数的调整等。工艺研发能够有效提高产品质量和生产效率。
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.研发的流程

- (1) 调研阶段
- (2) 产品设计阶段
- (3) 开发和测试阶段
- (4) 产品制造和发布阶段
- (5) 维护和升级阶段

4.研发的动力来源

企业研发的动力通常来自多个源头，这些源头可以相互影响和交织。以下是企业研发的主要动力来源。

- (1) 市场需求
- (2) 技术进步
- (3) 市场竞争
- (4) 法规政策
- (5) 创新文化
- (6) 社会责任

5.研发的模式

企业研发一般有四种模式：自主研发、合作研发、委托研发和开放研发。

(1) 自主研发：是指企业依靠自己的资源独立研制和开发新技术、新产品，并对研发成果拥有完全的知识产权。

优点：一旦研发成功，在行业内容易做到技术产品领先;产品差异化程度高，可以避免行业产品同质化现象;有利于技术秘密和知识产权的保护。

缺点：企业对研发资金的投入量较大，担负的研发成本较高;研发周期较长;研发失败的风险较大;研制成功的新产品有可能被同业竞争对手仿制。

适用范围：发适用于具有强大的研发能力、期望取得并长期占据行业主导地位的企业。

(2) 合作研发：是指立项企业与其他企业、科研单位、投资机构或政府等组织，以合作创新为目的，以共同利益为基础，以资源、互补为前提，通过签订协议，分别投入资金、技术、人力等，共同完成研发项目。

优点：合作成员可以发挥各自的优势，完成单个企业难以承担的难度较大的项目;减轻企业研发在资金、人力等方面的压力和负担;减少并分散研发失败的风险，缩短研发周期。

缺点：合作成员之间可能由于利益不一致或沟通不畅、协调不力而导致研发效率低下甚至失败;立项企业在行业内难以取得技术产品独家领先的地位;技术秘密和知识产权的保护存在一定的困难。

适用范围：适用于具有一定的资源实力、期望在较短时期内迅速提升研发能力和行业地位的企业。

(3) 委托研发：

是指被委托单位或机构基于企业委托而开发的项目，企业以支付报酬的形式获得被委托单位或机构的研发成果。

优点：企业不需要对研发投入太多的精力，依靠具有研发优势的单位或机构开发、研制新技术或新产品，企业可以较快地提升市场竞争力和行业地位。

缺点：对提高企业自身研发能力帮助不大，企业在获得或保护技术秘密和知识产权方面存在较大困难。

适用范围：适用于研发能力有限、期望在较短时期内提升市场竞争地位的企业。

(4) 开放研发：

是指企业通过搭建网络平台与外部各种合作者共同研发过程和成果。

优点：第一，实现了知识共享，加速了知识的传播和扩散;

第二，鼓励跨组织、跨领域的合作与协作;

第三，研发项目和研发过程十分透明，他人可验证研发结果，从而提高了研发的可靠性;

优点：第四，由于资源如劳动力、设备等可以由参与者共享，因此降低了研发成本;

第五，通过采用各种知识保护措施，如开源许可证，可以确保研发成果得到认可和保护。

6.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。

7.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	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	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	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。 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
-------------------	---