第四部分：考点内容

■总体战略
■竞争战略
■职能战略
■国际化战略

1.市场营销
2.研究与开发
3.生产运营
4.采购
5.人力资源
6.财务管理

■研发的层次（3层）
■研发的类型（4种）
■研发的流程（5个）
■研发的动力来源（6个）
■研发的模式（4种）
■研发的战略作用（4个）
■研发定位（4种）

本书前面所阐述的几个主要战略模型都显示了研发的战略作用：包括：基本竞争战略、价值链、安索夫矩阵、产品生命周期。

■研发定位（4 种）

（1）成为向市场推出新技术产品的企业

（2）成为成功产品的创新模仿者

（3）成为成功产品的低成本生产者

（4）成为成功产品低成本生产者的模仿者

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

■总体战略
■竞争战略
■职能战略
■国际化战略

→

1.市场营销
2.研究与开发
3.生产运营
4.采购
5.人力资源
6.财务管理

→

■生产运营战略所涉及的主要因素和阶段（因素-阶段）
■生产运营战略的内容
■生产运营战略的竞争重点
■生产流程计划与产能计划

↓

（1）批量
（2）种类
（3）需求变动
（4）可见性

批量	大规模生产——低成本（可以实现专业化分工） 小规模生产——高成本（无法实现专业化分工）
种类	多品种——成本高（要求足够的灵活性） 少品种——成本低（标准化的生产）
需求变动	需求波动——产能利用率低——成本高 需求稳定——产能利用率较高——成本低
可见性	指生产运营流程为客户所见的程度。 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 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

■生产运营战略所涉及的主要因素和阶段（因素-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

■生产运营战略的内容

（1）产品（服务）的选择

（2）自制或外购选择

（3）生产与运营方式选择

（4）供应链与配送网络选择

（1）产品（服务）的选择

①市场条件

②企业内部的生产运营条件

③财务条件

④企业各部门工作目标的差异性

（2）自制或外购选择

企业自制战略有两种选择：

一是完全自制，即建造完备的制造厂，购置相应的生产设备，进行组织生产所需要的人员招聘与配备，产品生产的各个环节都在本厂完成。

二是装配阶段自制，即“外购+自制”战略，部分零件外购，企业建造一个总装配厂，进行产品组装。

（3）生产与运营方式选择

①大批量、低成本

这种战略适用于需求量大、差异性小的产品或服务的提供。

②多品种、小批量

对于消费者的需求多样化、个性化的产品或服务，就不宜采用大批量生产方式，而更适合采用小批量的顾客定制方式。

（4）供应链与配送网络选择

供应链+配送模式

企业需要选择采用高效供应链还是敏捷供应链?

高效供应链是指企业为了最大限度地降低物流成本和实现利润最大化，利用资源、技术和专业知识来加强和优化供应链管理。

敏捷供应链是指企业以敏捷和快速响应市场需求变化为核心，通过与供应商、物流商等合作伙伴的紧密协作，实现供应链的高效运作和优化。

供应链+配送模式

①制造商存货加直送

②制造商存货、直送加在途并货

③分销商存货加承运人交付

④分销商存货加到户交付

⑤制造商或分销商存货加顾客自提

⑥零售商存货加顾客自提