

产品研发需要系统性的解决方案 PDF转换可能丢失图片或格式，建议阅读原文

https://www.100test.com/kao_ti2020/204/2021_2022__E4_BA_A7_E5_93_81_E7_A0_94_E5_c41_204343.htm

一、国内企业产品研发的现状和问题 2004年国内手机厂商由于缺乏核心技术，产品缺乏持续竞争力，导致业绩集体下滑，库存积压严重。据CCID统计，国产手机2004年上半市场占有率仍有50%，但统计6月份销售量时，市场占有率只剩下38%。2004年11月份，TCL手机在中国市场的销量较去年同月下跌约58%。波导2004年上半年底的库存为20.3亿，几乎占总资产42亿元的一半。国产手机产业的风光不再，再一次引起人们对核心技术和核心竞争力的深思。汽车产业最近几年发展迅猛，但国内为数不多的自主品牌汽车企业难成气候，尤其是缺乏具有自主知识产权、支撑汽车产品开发的产品平台。在汽车零部件行业，中国有1400多家零部件商分散在全国各地，但年销售总额仅为500亿元人民币左右，而德国博世公司的年销售总额将近2500亿元人民币。谈到中国汽车零部件行业主要存在的问题，博世（中国）有限公司总裁包善恒先生分析道：“国产零部件整体发展滞后于整车发展，数量庞大的生产商形成了各自独立的配套体系。尤其是对高新技术与产品的开发与国外同行相比还有很大不足，尚未形成与主机厂同步的研发能力。”由于缺乏核心产品平台和零部件配套能力，中国汽车产业受制于人的局面还将长期存在。汽车产业的现状足以让我们对“以市场换技术”的思路进行反思。机电产业是传统工业的支柱，据统计，全球有五万亿美元机电产业。但国内机电企业普遍存在着产品档次不高、技术含量不高、质量不高

的问题。在彩电、空调等消费电子行业，国内企业的低价搏杀实在是无奈的选择。机械行业的情况也许更糟。原机械工业部副部长项南在澳大利亚的内燃机展览会上看到：美国卡特彼勒公司的柴油机放在台子上，底下铺着红色的地毯。参观时，他们开起来，什么问题也没有，声音也非常柔和。而我们的柴油机，放在展厅的水泥地上，周围还要铺上木屑，那是因为漏油太多，会把地上弄脏。同样马力柴油机，我们的卖价不到他们的十分之一。当我们津津乐道于中国成为“世界工厂”时，也不得不陷入对低附加值式的“中国制造”的沉思。以上现象代表了国内各行业和企业的普遍情况，产品研发的薄弱是造成这些问题的根本原因。而且，国内企业产品研发的薄弱不仅是单一环节的薄弱，而是从核心技术、子系统/零部件、产品平台到最终产品整个链条都薄弱，当然越是到底层（如核心技术）越薄弱。如果把企业比喻为一辆马车，那么营销和研发就是马车的两个轮子。中国企业经历了从计划经济到市场经济的转变。在转型的过程中，企业认识了市场，认识了竞争，认识了营销（Marketing & Sales）的重要性，给企业这架马车装上了一个不错的“营销”轮子。但“研发”轮子依然是那么的弱小，导致企业发展缺乏后劲，业绩停滞不前，甚至下滑或陷入困境。具体体现为以下几个方面：无法及时推出具有竞争力的产品，产品更新换代慢。随着客户需求的变化和竞争的加剧，产品生命周期越来越短。以手机为例，生命周期只有4个月左右，如果不能及时上市或者上市后没有竞争力，那肯定亏本。国产手机2003年依靠渠道和终端比国外品牌面向更多的消费者，加之款式的不断更新，取得了巨大的成功。但到2004年，国外手机厂商也实现了渠

道的延伸和渗透，国产手机缺乏核心技术和研发能力的短板就暴露了出来。随着国外手机厂商在产品开发上的发力，国内手机厂商明显跟不上。推出的产品质量不过关，可靠性差，性能不高。国产产品功能方面基本没有什么问题，有的方面甚至更适应本土化的需要，但产品质量实在不敢让人恭维，老出故障，外观质量差，不可靠，稳定性差。如果说研发是国内企业的软肋，那产品质量就是软肋之中的软肋。产品档次不高。这一表现与产品质量不高有直接的关系，但更多的情况是由于缺乏核心技术和研发能力，致使绝大多数行业国产产品就是中低档产品的代名词。产品成本居高不下。竞争导致各个行业的毛利率均在下降，这是不争的现实。如通信设备的毛利率就从过去的60%左右下降到现在的40%左右。难怪华为任总也曾向《21世纪经济报道》记者就大倒苦水：“如果我们是做餐饮的就好了，毛利率更高！”面对毛利率下降的挑战，关键要在产品研发方面做文章，在研发中构建产品成本优势。国内大多数企业的经营现实表明，国内企业在控制和降低产品设计成本方面也不擅长。难道是国内企业不重视产品研发吗？过去，中国企业确实对研发重视不够。正如《中国经营报》总编指出：在前几年中头版报道的企业曾经非常风光，现在几乎全部销声匿迹了。中国企业有一种急功近利的赌徒心理，通常大肆投放广告，甚至是一段时间搞运动搞销量，但明年怎么办？10年后怎么办？中国企业是踏踏实实搞产品的时候了。现在，应该说国内绝大多数技术型和制造型企业已经越来越重视研发了。但重视研发只是改变企业研发弱势的前提，除此之外，企业还有太多的工作要做，尤其是研发管理体系的建设。曾经以“手机、扩机、商务

通，一个也不能少"而享誉全国的恒基伟业公司，由于没有持续不断地推出具有竞争力的新产品，现在已经很难唤起人们的记忆了。局外人认为没有新产品，肯定是企业不重视研发，研发投入不够，但是事实上刚刚相反，相对于企业自身规模来讲，恒基伟业在研发上的投入非常大，2001年光北京研发中心就超过100人，算上各地的研发人员，差不多300人。为什么这么一个庞大的研发队伍，不能面对外部竞争的挑战？答案在于研发管理和研发能力。同恒基伟业一样，国内大多数致力于产品研发的企业在研发管理上困难重重：（1）缺乏明确和前瞻性的研发规划 研发战略和规划是公司战略在市场和产品领域的具体体现，是公司对产品机遇的战略性认识，包括产品战略愿景、产品平台战略及规划、产品线战略及规划、具体产品的开发计划四个层次。国内企业一般会有一个远大的产品发展目标，也制定具体的产品开发计划，但很少在产品平台战略和产品线规划上下功夫。缺乏明确和前瞻性的产品平台规划和产品线规划，产品开发就失去了路线图，产品开发人员就会无章可循，他们会在不知该产品在公司未来规划中所处位置的情况下，定义和开发产品。其结果是，各个产品相互拼凑，不能形成一条一体化的产品线。而企业由于不能按恰当顺序开发并投放新产品，往往错失良机，在恼怒的心态下，于是企图样样都一下子做出来，结果摊子铺得太大，而发现自己不具备充足的资源。一位专业人士认为：恒基伟业没有一个相对长远的战略，其种种尝试都带有一定的侥幸心理。该公司一度希望掌上电脑、智能手机、"记易宝"、行业应用等方面都取得成功，结果是哪个方面都未做好。 100Test 下载频道开通，各类考试题目直接下载。详细

请访问 www.100test.com