

MBA管理资料之企业生存的管理弊端之产品研发篇MBA考试
PDF转换可能丢失图片或格式，建议阅读原文

https://www.100test.com/kao_ti2020/568/2021_2022_MBA_E7_AE_A1_E7_90_86_E8_c70_568117.htm

研发产品超越市场需求太多 为了保持增长速度，一家生产洗衣机的企业推出了一种带烘干功能的超薄型洗衣机。结果当时的绝大多数消费者都认为超薄型洗衣机的质量不过关，而且附加的烘干功能又让成本增加了25%。这款产品的命运可想而知。对技术的盲目崇拜，导致了一些高速增长企业往往会推出一些超越市场需求过多的产品。这种脱离市场需求的做法，往往会以失败告终，不仅消耗了企业的大量资源，也让企业错过了一些拓展市场的良机。

抢位置 大洋公司是南方的一家白电生产企业，主要产品是冰箱、空调，由于产品质量过硬，企业在过去10年中高速发展。去年公司通过并购进入热水器行业，尽管公司在电脑芯片控制水温方面的技术还不够完善，但为了抢占市场，仍然推出了这种功能的热水器产品，同时加强研发新产品，希望以技术成熟的新产品取代老产品。半年不到，退货请求源源不断。有不少用户投诉水温控制根本不起作用，天冷的时候水温调不上去，天热的时候水温降不下来，让人非常恼怒。很快，大洋公司的热水器销售全面停滞，连带冰箱、空调的销售也受影响，一度消费者首选的品牌成了首先排除的对象。

产品方向单一，持续增长性不强 超速发展的企业可以凭借一种产品一炮而红，但想依靠这一种产品永远高枕无忧那就显得太天真了。要知道，现如今企业的模仿能力极强。即使你拥有某种产品的知识产权，你也要谨防“盗版”的无孔不入。而且，替代产品的极大丰富也会让

你无法永远保持高速的增长。所以，企业对新产品开发的工作都极为重视。当然，如果你拥有一种赚钱的产品，就永远别轻易放弃它，即使是在你进入新的行业、新的领域的时候。因为能有一头不断产奶的“现金牛”是任何企业的梦想。

研发中流程、用语不统一，沟通困难 企业高速发展，研发团队不断扩大。有的研发人员来自外资企业，有的研发人员来自本土企业，还有的研发人员来自高校或科研机构，各自都有习惯的研发流程和技术用语。在这种情况下，经常出现文档混乱、彼此沟通困难的情况，直接影响到研发的进度和质量。企业不仅在技术上流程上需要统一共享，元器件、部件、组件也需要通过标准化、通用化来共享。国内一家高科技企业在进行器件归一化工作时，发现在公司各种型号的产品中，100欧姆的电阻竟达12种之多。经过分析，最后归并为4种。

研发不与中长期战略配套 曾经以“手机、呼机、商务通，一个也不能少”而享誉全国的恒基伟业公司，由于没有能及时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年仅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。但是，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，结果是哪个方面都没做好。

核心技术受制于人 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上年同期下跌约58%。波导2004年上半年底的库存为20.3亿元，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。不仅是手机，从格力、美的采用的压缩机，海信、TCL采用的液晶电视面板，到联想、方正采用的CPU，中国许多超速企业核心技术受制于人，它们只好在上游企业的要价和市场的夹缝中努力维持着微薄的利润。

编辑特别推荐：2009MBA联考数学辅导专项练习汇总
MBA全国联考指导MBA管理练习题汇总 MBA联考管理案例分析题选编及答案汇总 最近视觉焦点：09年MBA重大改革春季班和秋季班将实现并轨 更多优质信息请访问：百考试题MBA站 百考试题论坛 丰富、优质考试试题请进入：百考试题在线考试中心 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