

飞利浦研发战略解析项目形式简化技术三重门 PDF转换可能丢失图片或格式，建议阅读原文

https://www.100test.com/kao_ti2020/66/2021_2022__E9_A3_9E_E5_88_A9_E6_B5_A6_E7_c41_66174.htm 飞利浦的“TOP计划”还在延续，这项原本旨在“形象整合，降低成本，共享服务”的计划，波及面正在不断扩张。对比2003年7月，“TOP计划”的几个关键词IT、HR、财务、采购和综合管理部门纷纷抛出“整合外包”和“共享服务”的战略。相形之下，它的技术研发部门选择了“低调”和“另类”的变革模式，但却更复杂、更透彻。2005年8月，飞利浦东亚首席技术官范彦柏首次解密了变革中的“技术三重门”。搬迁新址“我工作中最重要的一项职责就是选址，”范彦柏坦言，“TOP计划实施后，我们将更多的基础研究搬到了中国。”事实上，范彦柏所言有着深厚的历史背景。飞利浦的研发部门属于复杂的“矩阵式”结构，从研发类型的纵线条看，一块属于带有长期性质的基础研究；一块属于业务单元性质的研究；还有一块属于直接的产品开发。而基础研究部分又有“1/3”和“2/3”之说，即自主选题占1/3，另2/3属于集团应用层面。从分布地区的横线条看，基础研究全球又分三块，欧洲、北美和中国，其中中国主要负责光存储、通讯和数字电视。三地基础研究构成一个虚拟的技术团体，除此之外，每个地区的基础研究又与当地的企业有一系列的合作开发。而产品开发层面，部分由于历史原因放在荷兰研究的项目外，多数电子数码类生命周期短的产品随着市场走。市场在哪里，研发、采购和生产就搬到哪里，以避免生命周期缩短下的利润率下降。2003年8月，“TOP计划”实施以来，飞利浦研究体系

的组织结构发生了一系列的调整。基础研究层面，2000年上海成立的东亚实验室，以光存储、无线通讯和数字电视研究为主，与欧洲、北美和上海“三足鼎立”局面。范彦柏介绍，“东亚实验室原来是在台北实验室的基础上发展起来的，但现在台北实验室的基础研究已经关闭，原先计划的新加坡方面的基础研究也没有开展，甚至为此得罪了新加坡方面。现在的格局是基础研究会逐步都放到中国。”而在各事业部层面，飞利浦研发原来在中国的最大缺陷是“各自为政”，照明、彩电、音响、半导体、医疗和移动通信显示系统等13个研发中心散乱分布于中国各地。2003年底开始，借着“TOP”的整合之风，飞利浦对这些研发中心进行了一系列调整，部分研究收归东亚研究室，同时另成立了一系列合资或独资的公司。2003年12月柯慈雷访华，宣布成立的吉林飞利浦半导体有限公司；2004年5月与东软集团合资成立的东软飞利浦医疗设备系统有限责任公司；2004年11月4日上海宣布成立飞利浦上海消费半导体创新中心和国际微电子研究中心。而以中国为“聚点”飞利浦亚洲区的研发分工也有了相应的调整。上海的研发是横跨各个产品部门，属于集团（全球）层面，聚焦于在照明、制造技术、消费电子、半导体和医疗系统领域的基础研究和产品开发，以及合作建立中国标准等。班加罗尔聚焦于软件，新加坡侧重于互联星空项目，上述的布局正符合范彦柏的意图，基础研究的转化期较长，因而布局没有很多的限制，着重看长期的市场潜力，同时人力成本要有优势。而产品开发，主要是靠近市场，同时随着生产基地走。范彦柏表示，这类研发，最初放在南欧，然后是新加坡，然后是韩国，现在是中国，将来会考虑从中国搬到

成本更低的地方。主角转换 2005年7月18日，飞利浦公布的2005年二季度财报显示，医疗系统单元销售收入实现了6%的增长（排除汇率影响），而与此对比的是该季度飞利浦的整体销售收入下降了1%，半导体部分下降了6%。医疗单元增长率排名整个集团的第一。范彦柏透露了“TOP计划”以来技术重心的第二个转变，“医疗系统可以说是我们所有业务中利润率最高的，而且这一市场还有潜力。”他所说的潜力，事实上是指中低端的医疗系统市场。飞利浦虽然很早介入这一市场，但其定位高端不仅遭遇强敌GE，同时也受到消费能力的限制，销售收入增长有限。“医疗系统方面，中国医院方面70%是中低端的。世界其他地方80%也是中端设备，能解决大多数的需要。最重要的是足够好、低成本和可靠。”2004年5月与东软合资成立的合资公司。正是看中大连东软在国内的中低端医疗设备市场上有相当的优势，产品市场份额很高，而且国内的渠道建设非常完善，飞利浦借助东软的渠道可以畅通地把产品销往中国市场的各个角落。而且借助合资企业生产的中低端产品，飞利浦可以把这些产品销往多个发展中国家。除了医院，飞利浦还打算借中低端的价位和方便的操作，打开家庭消费之门。根据介绍，美国现在就有了非专业的心脏起搏器设备，病人自己在家就可以操作的。范彦柏认为中国和其他发展中国家也有这一块的消费潜力。除此之外，飞利浦医疗进行了约50亿欧元的系列并购，并购对象包括ATL超声、ADAC实验室、安捷伦科技医疗解决方案集团等，其直接的收获就是飞利浦医疗系统在全球医疗成像、监控、信息和服务市场上占据了有利地位。除了本身的高利润贡献率，飞利浦选择医疗系统作为新业务重心，是被

它产业整合的特性所吸引。因为定位中低端，这部分产品研发可以用到消费电子里面的一些生产和高度整合的方式，使用新生产线和非常紧凑的低成本工艺设备。半导体业务也一直是飞利浦的一块“心病”，2005年5月飞利浦减持台积电股票，由19%的总量下降至14%，业内猜测是否这意味着其业务重心的转移。范彦柏坦言，半导体业务受行业景气性影响较大，部分出售台积电股票是出于战略收缩的考虑。但他认为半导体就研发的角度看，对飞利浦依然很重要，尤其是其与医疗系统的相关性。“一方面医疗器械方面也是非常依赖半导体的，跟过去相比一点都没有减少，恰恰相反我们现在自己开发的一些设备就是高度整合的，单芯片，这对半导体方面的开发是非常重要的。”飞利浦全球CFO何孟阳4月曾表示，飞利浦半导体部门的毛利润率为1.5%，在今年下半年要提高到5%以上。飞利浦的目标是把半导体部门的毛利润率提高到5%至15%。也就是在萧条时期的毛利润率要达到5%，在半导体市场周期的高峰期要达到15%。但是按照今年二季度销售收入缩水6%的状态，实现这一目标，并不容易。5月3日飞利浦半导体部门被分拆为四个部门：汽车与身份识别；移动与个人；家庭；多市场半导体。半导体首席执行官在声明中说，将把重点放在四个关键的增长市场，战略是利用当前的优势和取得市场的领导地位。在上述分拆中似乎看不到医疗系统与半导体研究的直接对接，或许与医疗设备关联的“内需型”半导体开发更能有效地撬动这部分业务的增长。中低端医疗设备消费电子半导体，飞利浦正在逐步形成新“整合战略”。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