

工商管理硕士MBA实战系列教材

ZHONGGUO MBA LUNWENXUAN

中国MBA 论文选

(第四辑)

MBA

主 编 陈维政 张丽华



大连理工大学出版社

中国 MBA 论文选

(第四辑)

学术顾问 苏敬勤

主 编 陈维政 张丽华

副 主 编 (按音序排序)

程文文 范黎波 李卫宁

刘善仕 吕长江 孙海法

田志龙 王 东

大连理工大学出版社

图书在版编目(CIP)数据

中国 MBA 论文选. 第 4 辑 / 陈维政, 张丽华主编. —
大连: 大连理工大学出版社, 2014. 5

ISBN 978-7-5611-8638-1

I. ①中… II. ①陈… ②张… III. ①工商行政管理
—文集 IV. ①F203.9—53

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2014)第 023806 号

大连理工大学出版社出版

地址: 大连市软件园路 80 号 邮政编码: 116023

发行: 0411-84708842 邮购: 0411-84703636 传真: 0411-84701466

E-mail: dutp@dutp.cn URL: <http://www.dutp.cn>

大连美跃彩色印刷有限公司 大连理工大学出版社发行

幅面尺寸: 185mm×260mm	印张: 28.25	字数: 940 千字
2014 年 5 月第 1 版	2014 年 5 月第 1 次印刷	

责任编辑: 邵 婉

责任校对: 齐 跃

封面设计: 波 朗

ISBN 978-7-5611-8638-1

定 价: 55.00 元

前 言

MBA(工商管理硕士)对于广大中国人已不再陌生,但很多人对 MBA 的真正内涵并不十分了解,甚至还存在不少误解。与西方发达国家相比,我国的 MBA 教育还存在一定的差距,尤其是在某些教学环节上与 MBA 的要求相去甚远。笔者根据自己在加拿大多伦多大学攻读 MBA 的亲身经历,以及长期受聘于多家外国大学在华 MBA 项目为其从事教学工作的经验,谈谈对 MBA 的理解和体会。

第一,MBA 虽然是工商管理硕士研究生,但并不是培养学术研究人员,而是培养企业经营管理的实际运作人员。在西方高校里,硕士研究生大致分为两类:一类是 Academic,即学术型,如哲学、经济、数理化等;另一类是 Professional,即专业型,如法律、管理、工程等。MBA 属于后一类,是培养知识应用型人才。在北美高校里,对 MBA 学员,不要求在学习期间从事任何纯学术的理论研究,也不要求在理论上有所创新突破,有的高校甚至不要求写硕士论文,只要完成规定的课程和学分就可毕业。欧洲高校虽然因 MBA 学制时间较短而普遍要求学员撰写学位论文,但也强调 MBA 论文必须运用管理理论去分析和解决企业实际经营问题,而非纯理论的学术研究。从这一意义上讲,MBA 并不是真正的“研究生”。

第二,MBA 培养的不是专才,而是企业经营管理的通才。在西方,MBA 的培养目标主要是高层经营管理人员,强调对企业的全面运筹能力和战略发展观念,并不偏重对企业管理中某一职能技术的深度研究。这一点从西方高校的 MBA 课程设置可以看出。以加拿大多伦多大学为例,MBA 的学制为两年,共修 21 门课程。第一年对所有 MBA 学员,开设完全相同的 11 门课程:管理经济学、企业经济环境分析、组织行为学、财务会计学、成本会计学、公司财务学、市场营销学、运筹管理学、管理统计学、管理信息系统和管理技能开发。第二年,除两门企业经营战略课程是所有 MBA 的学员都必修外,其余 8 门课程由学员在各管理领域里自选。但是,学员在选课时必须遵循两个原则:一是在选同一领域的课程时,最多不能超过 5 门课;二是每个 MBA 学员所选学的 8 门课,必须分布在三个以上的管理领域。主要管理领域有:人力资源管理、生产管理、财务管理、市场营销管理和信息系统管理等。这种硬性规定的目的是,在确保学员根据各自不同的特点、兴趣和需求而安排各自不同的学习计划的同时,注意学员在知识结构上的系统性和完备性,避免知识偏窄或过于专业化。

第三,由于 MBA 在性质上与其他研究生有较大区别,其教学方法也很独特。为了让 MBA 学员真正掌握切合实际的经营管理技能,课堂上以参与互动的亲验式教学为主。我们知道,传统的教学方法是代理式教学,即学员在教学过程中被动地接受教师传授给他们的间接性知识和经验。典型的代理式教学过程是:教师在课堂是系统地、层次分明地、定义严格地讲授要求学员懂得的理论和概念,学员则细心地听记,下课后他们再复习课堂上所学的内容,完成教师布置的练习作业,最后参加考试。有人形象地将这一过程总结为三句话:老师讲笔记、学生记笔记、考试背笔记。

亲验式教学则相反,主要让学员在教师创造的或模拟的管理情境中通过自己亲身经验来直接主动地理解和掌握相关知识和技能。管理教学中常用的亲验式教学方法有很多,包

括案例分析、小组讨论、角色扮演、情景模拟、管理游戏、问题解决、问卷测试、个人讲演、现场操作与企业调研等。这种以参与、互动为主的亲验式教学,使MBA学员真正成为教学活动的主体和主角,不仅能帮助学员深刻理解教科书中的理论,更重要的是能帮助学员掌握在不同情景下针对不同问题如何选择适当方案与措施的技能。

因此,在西方高校的MBA课堂上,教师讲授时间相对较少,教材的内容主要靠学员自学,课堂上就是组织学员对各种案例和问题进行分析讨论。如果教师在课堂上照本宣科,以讲授为主,就很可能面临“下课”。为了促使MBA学员的积极参与,学员在课堂上的讨论发言、个人报告和讲演等要在总成绩中占相当的比例。课堂上保持沉默而极少参与讨论的学员,无论最终考试成绩如何,都很难及格过关。

第四,工商管理不同于经济学,虽然二者有联系,但存在明显的差异和区别。经济学建立在一个最基本的假设上,即人的经济行为都是理性的,都力求在经济活动中寻求自身利益最大化。因此,人的经济行为与活动是可以预期和测度的。正是基于这一假说,经济学主要以数学为工具对社会经济现象和经济活动进行分析,强调建立数学模型,力求以精确的数学运算找到解决问题的最优方案。

管理学则不同,管理学认为人的行为既有理性化的一面,又有非理性化的一面。记得在多伦多大学MBA的第一堂课上,教授组织全体学员做了一次管理游戏。他把全体学员分成若干小组,让每一小组的成员都把口袋里的硬币掏出来放在桌上凑在一起,每一小组就有了从十几元到二十几元不等的“基金”。此刻,教授从自己衣兜里掏出了一张5元的钞票,要每个小组以小组基金为限投标竞买他手中的纸币,底价是3元。很快就有小组出价3元、3.5元、4元、4.5元、5元、6元、10元、15元……最后,一个小组“成功地”以20多元买下了教授手中的5元纸币。教授说,他和每一个MBA班的学员都要做这个游戏,每次都要赚钱,从未亏过。MBA学员是公认的社会精英,理应是最精明的,但为什么总愿意出高价购买一张低面值的纸币呢?这是因为人在很大程度上是非理性的,从众心理、好胜心理、游戏心理等都可能使人忽视甚至牺牲其真正的利益。这个生动有趣的管理游戏使人恍然醒悟经济学中反映商品价格与需求量之间反比关系的需求曲线为什么在现实生活中常常失效。

因此,管理学不仅仅依靠数学方法和经济学理论,而且广泛借用其他学科的理论和方法,尤其是社会学、文化学、行为学、政治学、心理学,等等。工商管理的对象不仅是财和物,更重要的是对人的管理。在对既是理性的又是非理性的人进行管理时,不能仅用数学模型硬套。影响人的行为的变量有很多,在很多情况下不可能用数学公式来描述。遇到问题时,最终解决方案也常常是在多种可能方案中的权衡选择,很多时候根本就不存在唯一的最优方案。

第五,由于MBA是培养企业的高层经营管理者,学习强度与压力很大,远远超过其他专业。MBA学员面临的巨大学习压力主要来自三个方面:一是阅读量大,学员不仅要求课前自学教材的内容,还得阅读每门课配发的大量的参考资料和案例,如果课前不阅读,课堂上就无法参与讨论;二是作业量大,每门课都有大量的习题和数十个案例分析,全部要求书面完成,很多时候得用计算机进行数据分析,部分课题作业(projects)还要求去企业调研;三是考试多,不管是必修课还是自选课,每门课都要求有两次闭卷考试,西方每学期四个月左右,如果每学期上五门课,四个月就有十余次考试。最要命的是考试不设最低及格分数线,采取强制正态分布方式评分,成绩相对较低的学员就不及格,必须重修,没有补考。在这种考核的方式下,学员没有“60分万岁”的心理,必须面对学员之间激烈甚至是残酷的竞争。在多伦多大学攻读MBA时,感到时间最不够用,为按时交作业,很多同学都呆在计算机房至深夜,有时干脆通宵,一打印完作业,就直奔教室上课。我曾就此问过管理学院院长,为什么给MBA的学员施加如此大的压力,其回答是:如果他们连这里的学习压力都承受不了,毕业后还能承受市场竞争的巨大压力吗?

第六,西方的MBA教育模式又有了新的变化,已从单人技能培训发展到团队项目运作

的培训,即第三代 MBA 教育模式。西方的 MBA 教育大致经历了三个发展阶段:第一代 MBA 教育模式的重点是强调学员个人对于管理知识的获取;第二代的中心是知识与实践并重,将学员的实际操作技能和经验视作教学的关键组成部分,目前国外的 MBA 教育大多仍属这一种;第三代注重学员的团队组织能力和项目运作能力的培训。在美国,顶级商学院的 MBA 学员在校期间,一个重要的学习内容就是自愿组合成小组,或注册成公司,在学院支持和教授指导下,自行策划、设计和运作工商项目,使 MBA 学员对工商管理有实际感受。

以麻省理工学院为例,年年都要举办由学员自由组合、开发创业方案和探索风险投资的团队创业方案大赛。大赛过程为学员提供整套资源,使他们边学边干,教学相长,协同努力,建功立业。大赛依据专家教授的评判意见,对所有参赛团队进行分级奖励,同时帮助优秀创业方案获得风险投资资金,将其创新成果直接转化为创业机会。麻省理工学院的团队创业方案大赛,开创了美国大学生创业热潮的崭新局面。

与西方发达国家的 MBA 教育相比,我国的 MBA 教育还有一定的差距。但是,考虑到 MBA 教育在我国起步较晚,发展时间较短,应该说取得的成绩还是不小的。为了展示我国 MBA 学生的水平,我们特地编辑了这本《中国 MBA 论文选》。本辑所选论文出自北京大学、人民大学、对外经贸大学、复旦大学、华中科技大学、厦门大学、中山大学、华南理工大学、四川大学等高校的 MBA 学生,均由上述高校 MBA 中心或指导 MBA 论文的教授推荐,涉及现代企业管理的各个方面,主要有:

第一部分,经营战略篇,如《CS 公司进入美国超声诊断仪器市场战略研究》《雀巢公司大中华本土化战略创新分析》《网络环境下企业危机公关及企业-媒体隐性契约关系研究》。

第二部分,营运管控篇,如《OTIS 电梯公司新产品研发项目管理研究》《基于 ERP 系统的 S 房地产公司目标成本控制研究》《基于平衡计分卡应用的 XY 公司管控系统变革研究》。

第三部分,资本运作篇,如《中国 P2P 网络贷款风险研究》《中小企业股权结构与公司绩效及财务政策内生性研究》《厦门钨业与包钢稀土财务分析及投资价值比较研究》。

第四部分,组织发展篇,如《SVC 公司组织变革的分析与设计》《MT 公司深圳子公司的组织文化研究》。

第五部分,人力资源管理篇,如《THY 大酒店的人力资源优化配置与组织绩效关系研究》《W 公司的员工敬业度研究》《XM 银行薪酬体系优化设计》《新兴铸管集团高层管理人员培训问题分析与对策建议》。

上述所选论文因各自选题不同而可能采用了不同的研究方法和论文写作方式,大致可以分为三种类型:

1. 案例分析型,即以某个企业为特定研究对象,就其成功经营管理经验或失败教训进行深度调研分析,总结出可资其他企业参考借鉴的理论与方法。在上述论文中,《CS 公司进入美国超声诊断仪器市场战略研究》《雀巢公司大中华本土化战略创新分析》《OTIS 电梯公司新产品研发项目管理研究》《THY 大酒店的人力资源优化配置与组织绩效关系研究》等都是较典型的案例分析论文。

2. 诊断设计型,即针对某个企业面临的具体经营管理问题,对该企业进行深入系统的调查,分析诊断问题产生的根源,并据此设计出解决问题的方案。上述论文中《SVC 公司组织变革的分析与设计》《XM 银行薪酬体系优化设计》等就属于此类。

3. 实证研究型,这类论文主要运用现代管理科学研究中普遍采用的实证研究方法,对企业经营管理中存在的某个具体问题进行全面系统的调查和研究,以验证和发展现有的管理理论和技术。上述论文中《中国 P2P 网络贷款风险研究》《中小企业股权结构与公司绩效及财务政策内生性研究》《厦门钨业与包钢稀土财务分析及投资价值比较研究》《MT 公司深圳子公司的组织文化研究》《W 公司的员工敬业度研究》等都是实证研究型论文。

当然,有的论文综合运用了以上多种方法和多种写作方式而成为综合型论文。虽然本书所选论文在研究内容和研究方法上各不相同,但都具有如下一些共同特点:

所选论文都是将现代管理理论和技术运用于分析和解决当前很多企业面对的实际经营管理问题,实践指导性很强,其中相当部分成果和设计方案可以为广大企业参考、借鉴或直接应用。

所选论文虽然不是纯学术的理论研究,但其研究都显示出了较高的科学严谨性和理论系统性,表明我国 MBA 学员在掌握现代管理理论和科学研究方法上有着较好的基础。

所选论文的研究课题中有相当部分既是企业广为关注的热点问题,也是管理理论界讨论较多的前沿课题。这些研究不仅有利于提升企业的经营管理能力,在一定程度上对推进我国管理理论与管理技术的研究也能起到积极作用。

我们编辑这本 MBA 论文选,主要目的是为广大 MBA 研究生在撰写硕士学位论文时提供可借鉴的蓝本。为了帮助大家更好地掌握 MBA 硕士论文的写作方法,我们还在本书后面附录了《如何写 MBA 学位论文》和《MBA 论文研究方法》。

本论文选也可以用于 MBA 课程教学中,因为每篇论文都可以作为相关课程的教学案例或教学辅助材料。

另外,这本 MBA 论文选也是广大企业经营者很好的参考资料,对其经营管理理念和方法的更新充实,都大有裨益。

本论文集所选的论文并不一定就是我国最优秀的 MBA 论文,肯定还有不少更优秀的论文未被收入,我们希望每两至三年出版一辑 MBA 论文选,在更大范围内选择更多的 MBA 优秀论文编辑出版,使我国 MBA 教学有更大的提高。

由于篇幅的限制,本书对所选论文的一些内容进行了删减,如英文摘要、部分文献综述、参考文献、附录附件、致谢等,在此谨向论文作者及导师表示歉意,同时真诚感谢你们对本书的支持和贡献。

陈维政

2014 年 3 月

目 录

经营战略篇

CS 公司进入美国超声诊断仪器市场战略研究	3
第 1 章 绪 论	3
第 2 章 CS 公司内部环境分析	5
第 3 章 美国超声诊断仪器市场环境分析	10
第 4 章 CS 公司的市场定位及进入策略	18
第 5 章 CS 公司进入美国市场的保证措施	28
第 6 章 结 论	31
雀巢公司大中华本土化战略创新分析	32
第 1 章 绪 论	32
第 2 章 文献综述	33
第 3 章 雀巢在华发展阶段性分析	35
第 4 章 雀巢大中华区本土化发展过程分析	38
第 5 章 本土化战略核心	42
第 6 章 研究结论及启发	45
网络环境下企业危机公关及企业-媒体隐性契约关系研究	47
第 1 章 绪 论	47
第 2 章 本研究涉及的相关理论	50
第 3 章 企媒关系和案例介绍	55
第 4 章 案例分析与讨论	60
第 5 章 结论与启示	72

营运管控篇

OTIS 电梯公司新产品研发项目管理研究	77
第 1 章 绪 论	77
第 2 章 OTIS 公司新产品研发项目管理中存在的问题分析	80

第 3 章 新产品研发项目研发流程与组织模式选择	83
第 4 章 新产品研发项目质量控制	93
第 5 章 结 论	101
基于 ERP 系统的 S 房地产公司目标成本控制研究	103
第 1 章 绪 论	103
第 2 章 S 房地产公司成本控制现状分析	106
第 3 章 基于 ERP 系统的 S 房地产公司目标成本控制策略	117
第 4 章 基于 ERP 系统 S 房地产公司目标成本控制实施	120
第 5 章 结论与展望	131
基于平衡计分卡应用的 XY 公司管控系统变革研究	133
第 1 章 绪 论	133
第 2 章 文献综述	134
第 3 章 平衡计分卡在 XY 公司的兴衰	139
第 4 章 研究发现和讨论	144
第 5 章 结 论	152

资本运作篇

中国 P2P 网络贷款风险研究	155
第 1 章 导 论	155
第 2 章 文献综述	157
第 3 章 P2P 网络借贷行业现状及风险分析	159
第 4 章 对违约贷款者的实证分析	167
第 5 章 研究结论与展望	172
附 录	173
中小企业股权结构与公司绩效及财务政策内生性研究	175
第 1 章 绪 论	175
第 2 章 文献回顾	176
第 3 章 概念约定及研究假设	180
第 4 章 现状分析及数据处理	183
第 5 章 数据实证研究	189
第 6 章 研究结论以及政策建议	196
厦门钨业与包钢稀土财务分析及投资价值比较研究	199
第 1 章 研究概述	199
第 2 章 宏观环境分析	201
第 3 章 厦门钨业与包钢稀土的发展概况	204

第 4 章 厦门钨业与包钢稀土的财务比率比较分析	208
第 5 章 厦门钨业与包钢稀土的财务报表分析	213
第 6 章 厦门钨业与包钢稀土的因素分解分析	218
第 7 章 财务政策比较分析与财务战略矩阵比较分析	224
第 8 章 投资价值评估	229
第 9 章 结论、建议及启示	237

组织发展篇

SVC 公司组织变革的分析与设计	245
第 1 章 绪 论	245
第 2 章 SVC 公司介绍与组织问题诊断	247
第 3 章 SVC 公司组织变革的策略分析	252
第 4 章 SVC 公司组织变革的设计	257
第 5 章 方案实施步骤与评价	272
第 6 章 结 论	275
MT 公司深圳子公司的组织文化研究	276
第 1 章 绪 论	277
第 2 章 文献研究	278
第 3 章 MT 公司深圳子公司概述	283
第 4 章 研究方法与步骤	291
第 5 章 分析与诊断	294
第 6 章 结束语	305

人力资源篇

THY 大酒店的人力资源优化配置与组织绩效关系研究	309
第 1 章 绪 论	310
第 2 章 理论回顾	311
第 3 章 广州 THY 大酒店背景介绍	315
第 4 章 广州 THY 大酒店人力资源优化配置	318
第 5 章 广州 THY 大酒店组织绩效	328
第 6 章 广州 THY 大酒店人力资源优化配置与组织绩效的关系	332
第 7 章 研究总结	336
W 公司的员工敬业度研究	338
第 1 章 绪 论	338
第 2 章 理论研究综述	340

第3章 W公司员工敬业度现状分析·····	342
第4章 W公司员工敬业度驱动因素及成因分析·····	348
第5章 提升员工敬业度的措施·····	354
第6章 结 论·····	362
XM 银行薪酬体系优化设计 ·····	364
前 言·····	364
第1章 薪酬理论概述·····	365
第2章 XM 银行薪酬体系现状分析·····	368
第3章 XM 银行薪酬体系优化设计思路·····	373
第4章 XM 银行薪酬体系优化设计方案·····	376
第5章 结论与展望·····	391
新兴铸管集团高层管理人员培训问题分析与对策建议 ·····	392
第1章 绪 论·····	393
第2章 文献综述·····	394
第3章 基于企业发展战略的国企高管培训问题和对策·····	396
第4章 新兴铸管集团有限公司高管培训的案例分析·····	399
第5章 结束语·····	413
附	
如何写 MBA 学位论文·····	417
MBA 论文研究方法·····	424

经营战略篇

- CS 公司进入美国超声诊断仪器市场战略研究
- 雀巢公司大中华本土化战略创新分析
- 网络环境下企业危机公关及企业-媒体隐性契约关系研究

CS 公司进入美国超声诊断仪器市场战略研究

华南理工大学:蔡菁华 导师:李卫宁

摘要:专业研制医用超声诊断仪器和超声换能器的中国高新技术企业 CS 公司,经过几年的积累,决定进入美国超声诊断仪器市场,因为美国作为全球超声诊断仪器第一市场,是全球超声诊断仪器厂商必争之地,同时也是实现 CS 公司国际化战略的重要市场。

超声医学影像设备经历了 50 多年的发展历程,特别是 20 世纪 90 年代以来随着医学、机械材料、计算机、电子工程技术的飞速发展,其中超声诊断仪器的性能日益提高、功能日益完善、用途日益扩展。超声影像诊断具有高空间分辨率、高软组织对比、实时快速成像、操作方法简便、无禁忌、无损伤、可重复、可提携和经济等特点,与计算机 X 线断层扫描(CT)、核磁共振(MRI)、同位素扫描(PET)一起构成了临床医学中至关重要的四大影像诊断技术。

目前我国的中低端超声诊断仪器已经能够与国外大公司抗衡,但高端彩超技术仍被美国、日本等国家的大型公司垄断。CS 公司作为中国医疗器械行业内具有领先超声产品研发制造技术的国家级高新技术企业,专业研制医用超声诊断仪器和超声换能器。CS 公司经营战略在于通过自主创新,进入高端超声技术领域,引领中国医疗超声从黑白 B 超到彩超的产业升级。通过成本管理创新,降低高端超声诊断仪器价格,使更广大的人民群众能够享用高科技的 4D 彩超诊断服务。通过精心部署的国际化战略,进入海外市场,提高我国高端医疗设备在国际市场上的地位。

2011 年全球超声诊断仪器市场容量大约为 50 亿美元。根据预测,全球医学超声设备市场将在 2015 年达到 62 亿美元的销售收入,并将以每年 6%~8% 的增长率不断增长。美国超声诊断仪器市场作为全球第一市场,市场容量大约为 15 亿美元,占据全球超声诊断仪器市场容量的 30%,是全球医疗器械厂商梦寐以求的目标,其技术、产品发展趋势是全球超声诊断仪器市场的风向标。

本文研究的意义在于通过运用国际化市场进入战略管理理论,采用 PEST 分析模型研究拟进入的美国超声诊断仪器市场的宏观和微观环境,运用波特五力分析模型对产业竞争状况进行分析,同时通过总结 SWOT 分析模型,进行精确的市场定位和差异化的产品定位,配合具体的市场进入方式,制订系统化的市场进入战略规划,为 CS 公司决策层提供有益的参考。

关键词:美国;超声诊断仪器;市场进入;便携式仪器

第 1 章 绪 论

超声医学影像设备经历了 50 多年的发展历程,特别是自 20 世纪 90 年代以来随着医学、机械材料、

计算机、电子工程技术的飞速发展,超声诊断仪器的性能日益提高、功能日益完善、用途日益扩展。现在,没有一个医院可以离得开超声影像诊断技术。超声影像诊断技术具有高空间分辨率、高软组织对比、实时快速成像、操作方法简便、无禁忌、无损伤、可重复、可提携和经济等特点,它与CT、MRI、同位素扫描(PET)一起构成了临床医学中至关重要的四大影像诊断技术。

超声影像诊断是将超声检测技术应用于人体,通过测量了解生理或组织结构的数据和形态,发现疾病,做出提示的一种诊断方法,是一种无创、无痛、方便、直观的有效检查手段,临床应用范围广泛。随着临床诊断的需求和科学技术的进步,尤其是高速度、大容量和智能型计算机技术的发展,超声影像诊断技术在短短二十年间跨越了三个台阶。而且,超声影像具有无损性、高灵敏度、应用面广、低成本和操作方便等优点,其发展速度和普及程度,近年已成为四大医学影像之首。当今医学超声诊断的新技术发展特点主要体现在宽频带化、数字化、多功能化、多维化及信息化等五个方面的综合应用上,这一发展趋势近年来已日渐明显,也引导着未来先进医学超声影像诊断设备研制的创新思维。

随着3D和4D等新技术的不断完善,超声影像质量不断提高,临床效果不断改善,同时各国不断上升的医疗保健支出、产品更新和技术进步,使超声设备市场不断增长。随着超声诊断仪器的结构变得更为紧凑、影像更加精确,超声诊断仪器已经渐渐摆脱了原来只能在医院中使用、需要电源供应和占地面积庞大等诸多使用限制,因此未来的产品趋势就是便携式、微型化。今后,便携式微型超声诊断仪器市场将出现快速增长的局面,原因包括使用灵活、操作简便、成本效益好等。

超声一直在医学成像设备市场占据着很大的份额。2006年全球超声诊断仪器的市场总值为40亿美元,到2011年,市场容量已扩大到约为50亿美元。根据预测,全球医学超声设备市场将在2015年达到62亿美元的销售收入,并将以每年6%~8%的增长率不断增长。这样的市场规模,吸引了世界上各主要超声厂商不遗余力地进行市场开发及投入。

目前我国的中低端超声诊断仪器已经能够与国外大公司抗衡,但高端彩超技术仍被美国、日本等国家的大型公司垄断。CS公司作为中国医疗器械行业内具有领先超声产品研发制造技术的国家级高新技术企业,专业研制医用超声诊断仪器和超

声换能器。CS公司经营战略在于通过自主创新,进入高端超声技术领域,引领中国医疗超声从黑白B超到彩超的产业升级;通过成本管理创新,降低高端超声诊断仪器价格,使更广大的人民群众能够享用高科技的4D彩超诊断服务;通过精心部署国际化战略,进入海外市场,提高我国高端医疗设备在国际市场上的地位。

参考谭民望在《中国医疗器械产业发展之路》中的市场分析,美国是世界上最发达的国家之一,拥有庞大的购买力基础(美国创造了全世界40%以上的财富,其购买力因此名列全球榜首),美国人对健康的关注度也比较高,在这方面支付能力强大,这使得美国众多医院持续多年盈利和增长,也促进了医院对医疗器械的采购持续维持较高需求;美国本土的医疗器械厂商实力雄厚,技术不断更新换代,提供高质量高水平的医疗器械产品,满足卫生健康事业发展的需求,同时专注改进医疗诊断效果和提高服务质量,基于以上原因,美国医疗器械市场极其发达,是全球医疗器械生产厂商梦寐以求的目标^[2]。

在美国医疗器械市场中,近半个世纪以来不断发展的超声成像设备市场规模庞大,容量大约占据全球市场容量的30%,大约为15亿美元(终端用户价)。便携式超声诊断仪器的需求大约占20%,约3亿美元,而且需求逐年增加,相比较,推车型超声的需求有下降趋势;就应用科别来说,心脏超声设备市场将是成长最显著的一个领域,2010年美国心脏超声诊断仪器的市场容量达6.84亿美元。

CS公司成立于2002年,是中国医疗器械行业内具有领先超声产品研发制造技术的国家级高新技术企业,专业研制医用超声诊断仪器和超声换能器。2004年,CS公司推出了全球第一台15英寸LCD便携式全功能全数字彩色多普勒超声诊断仪器时,就已经与美国一家代理商A公司建立了合作关系,进入了美国市场,凭借产品的独创性与功能的全面性,次年取得了可喜的销售业绩。但由于对美国整体市场经营经验不足,作为一家刚成立不久的公司,人力资源缺乏,难以满足美国对于售后服务24小时响应的要求,加上与代理商A公司多元化战略产生分歧,CS公司只能中断与代理商A公司的合作,在其后几年,在美国市场中基本处于零散销售的状态。2011年,经过几年的积累,在技术日益成熟、产品线日益多样化、人力资源储备较充足的基础之上,CS公司决定全面进入美国超声诊断仪器市场,因为美国超声诊断仪器市场作为全球第一市场,是全球超声厂商必争之地,其技术、产品发展趋势也

是全球超声诊断仪器市场的风向标。能够在美国这个全球最大的超声诊断仪器市场中占据一定的市场份额,可以为 CS 公司树立国际品牌形象,同时为进入其他国际市场树立标杆效应,从而实现 CS 公司的国际化战略。

本文综合运用国际化战略管理、组织管理、人

力资源管理和跨国文化管理的方法,基于资源和环境来制订战略,基于战略来完善组织结构和人力资源管理,并且有效地解决好可能存在的风险,希望能为 CS 公司进入美国市场的战略规划提供有价值的参考。

第 2 章 CS 公司内部环境分析

本章主要进行 CS 公司内部环境分析,包括公司介绍、发展历程、自有核心技术、产品结构分类与综述,以及内部战略能力的分析。重点在于总结 CS 公司进入美国超声诊断仪器市场的竞争优劣势。

2.1 CS 公司简介

CS 公司是专业研制医用超声诊断仪器和医用超声换能器的国家级高新技术企业,是国内最大的彩超出口企业之一,是中国彩超行业的领军者、深圳市自主创新龙头企业、深圳市医学超声成像及换能器工程中心。作为中国医用超声行业的技术领导者,CS 公司自 2004 年推出国内第一台便携式彩超以来,2008 年又成功推出国内第一台心脏应用型便携式彩超,以及国内第一台高档实时三维彩超。2007 年 CS 彩超被中国质量监督检验检疫总局评为超声行业唯一的“中国名牌产品”;2008 年荣获 Frost & Sullivan“欧洲超声市场企业成就奖”,并获得深圳市政府“自主创新龙头企业”称号;2009 年荣获 Frost & Sullivan“欧洲产品质量领袖奖”。

公司自成立以来,在著名超声仪器专家姚锦钟先生的领导下,集中我国一批优秀超声技术研发人员,研发、制造了高性能全数字化彩色多普勒超声诊断仪器,并已批量生产该系列产品。

经过几年的高速发展,公司现在拥有现代化高性能全数字化彩色多普勒超声诊断仪器生产线、高密度超宽频带医用超声换能器生产线和与之配套的检测系统,具有年生产 5000 台彩超的能力。公司质量体系 ISO9001、ISO13485 获欧盟 DNV、中国 CMD 认证;全线产品均获美国 FDA、欧盟 CE 认证和中国 SFDA 认证。

CS 公司拥有一支强大的研发团队,一直保持技术领先优势,承担深圳市全数字化彩色多普勒超声诊断系统高科技产业化示范工程项目、科技部实时三维超声成像攻关项目。前者彩超项目被列入国

家发改委高科技产业发展专项计划。

CS 公司每年参加德国杜塞尔多夫 MEDICA 国际医院及医疗设备博览会和美国芝加哥 RSNA 北美放射学会技术展览会等国外大型医疗器械展览会。彩超系列产品已批量销往欧盟、美国、中东、南美、东欧等八十多个国家和地区。

目前 CS 公司彩超产品 60% 出口到国际市场。国内用户包括商务部、总后勤部卫生部以及大型三甲医院等。

2.2 CS 公司的发展历程

2002 年,CS 公司成立于深圳。

2003 年,CS 公司彩超项目和高密度超声阵列探头项目被深圳市政府认定为“高新技术项目”。

2005 年,CS 公司被认定为“深圳市高新技术企业”。

2007 年,CS 公司彩超产品荣获国家质量监督检验检疫总局“中国名牌产品”称号。

2008 年,国际方面,CS 公司彩超产品 S8 获世界权威市场调研机构 Frost & Sullivan 公司颁发的“欧洲超声市场企业成就奖”;国内方面,CS 公司被深圳市政府认定为第一批“深圳市自主创新行业龙头企业”,全线产品共 19 种规格型号被列入深圳市自主创新产品目录,同年荣获“改革开放三十年广东医药行业突出贡献奖”。

2009 年,国际方面,CS 公司彩超产品 S8 便携式彩超获得 Frost & Sullivan“欧洲产品质量领袖奖”;国内方面,CS 公司被认定为“国家级高新技术企业”,产业化项目被列入国家发改委高技术产业发展专项。

2010 年,CS 公司推出触摸屏心脏彩超产品 S20,并于 2011 年荣获国际创意设计大奖红点奖(Red Dot Award,源自德国,与德国“iF 奖”、美国

“IDEA 奖”并称为世界三大设计大奖。苹果的 iPhone 4 手机, 宝马 BMW5 系列小汽车 Touring Passenger Car 都是近年来的获奖产品。

2004 年, 在国内率先研发出复合成像技术、滤波自动调节技术、自适应血流成像技术, 成功推出全球第一台 15 英寸 LCD 大屏幕全功能便携式彩超, 同年推出新生儿相控阵探头。

2005 年, 研发推出国内首个 256 阵元高频线阵探头及首个 200 度宽视野经阴道探头。

2006 年, 在国内率先研发出 U-Scan 成像(优化成像)技术, 率先研发推出双平面经直肠探头及腹腔镜探头。

2007 年, 在国内率先研发出探头实时温度监控技术及术中探头。

2008 年, 成功推出国内第一台 SSI-8000 高档全功能 4D 彩超及第一台心脏应用型便携式彩超。

2009 年, 成功将麻醉模式应用于超声临床, 研发出彩色血流实时流速剖面技术, 同年成功推出国内第一台具有 4D 功能的便携式彩超。

2010 年, 成功推出负荷超声心动图技术及触摸屏彩超。

2.3 CS 公司超声诊断仪器产品结构综述

CS 公司目前有如下产品线: 推车型彩色多普勒超声诊断仪; 便携式彩色多普勒超声诊断仪; 推车型 B 型(黑白)超声诊断仪; 便携式 B 型(黑白)超声诊断仪; 兽用超声诊断仪; 全身应用、超宽频带探头系列产品。

1. 推车型彩色多普勒超声诊断仪(表 2-1)

表 2-1

推车型彩色多普勒超声诊断仪

	机 型			
	S20	SSI-8000	SSI-6000	SSI-5000
图片				
宣传语	触成优质图像	优质心脏成像	高品质全身应用成像	物美价廉之选
技术特点	★17 英寸宽视野高分辨率液晶显示器 ★10.4 英寸触摸屏 ★超高密度阵列探头(频率范围从 1.9 至 15 MHz) ★200 度腔内探头宽视野图像 ★探头表面温度监控技术 ★高端技术集合: u-scan, 多波束并行技术, IMT, B-Steer, 自动血流分析 ★全套病人数据库解决方案: DICOM 3.0, AVI/JPG 格式, USB 2.0, HDD, DVD, PDF 报告格式	★空间域、频率域实时复合成像技术 ★实时匹配成像技术(RMI): 点对点排列图像点阵, 使图像更为均匀一致, 避免失真 ★多波束并行处理技术 ★4D 成像技术: 实时进行 X、Y、Z 轴切片, 得到组织器官完整的形态结构, 信息更完整真实, 使医生更有诊断信心 ★μ-Scan 成像技术 ★全景成像: 利用超宽视野观察组织和病灶, 得到全面、真实的信息	★稳定的 linux 操作平台 ★EXAM 图形操作界面 ★新一代全数字化前端技术 ★实时匹配成像技术(RMI) ★多波束并行处理技术(MBP) ★大角度波束偏转成像技术 ★μ-Scan 成像技术 ★空间域、频率域复合成像 ★组织谐波技术(THI) ★自适应滤波血流成像技术 ★4D 成像技术 ★组织多普勒成像技术(TDI) ★宽景成像模式 ★心脏综合功能测量(Tei 指数) ★全方位可调 M 型	★数字化波束形成技术 ★高线密度成像技术 ★逐点动态聚焦, 动态声束变迹技术 ★空间域、频率域复合成像 ★组织谐波技术(THI) ★自适应滤波血流成像技术 ★自由臂 3D 成像技术 ★梯形扩展成像模式 ★心脏综合功能测量(Tei 指数) ★探头表面温度监控技术
应用范围	全科、放射、腹部、妇产、心脏、血管、小儿、泌尿、小器官、肌肉、骨骼、术中及介入超声			