



中国政法大学商学院  
Business School of CUPL



毅伟商学院

丛书联合总编：孙选中 包铭心  
Co-chief editors: Sun Xuanzhong Paul W. Beamish

Legal-Business Management Cases

# 法商管理案例

(第四辑)

(The 4th Series)

## 外企篇

Foreign Business

本书主编：慕凤丽 苏豪德

Co-editors: Mu Fengli Andreas Schotter



经济管理出版社  
ECONOMY & MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE



中国政法大学商学院  
Business School of CUPL

丛书联合总编：孙豪德  
Co- chief editors: Sun



毅伟商学院

Legal-Business Management Cases

# 法商管理案例

(第四辑)

(The 4th Series)

**外企篇**

Foreign Business

本书主编：慕凤丽 苏豪德

Co-editors: Mu Fengli Andreas Schotter



经济管理出版社  
ECONOMY & MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE

图书在版编目 (CIP) 数据

法商管理案例. 第四辑/慕凤丽, 苏豪德主编. —北京: 经济管理出版社, 2013.10  
ISBN 978-7-5096-2722-8

I. ①法… II. ①慕… ②苏… III. ①企业法—案例—研究 IV. ①D922.291.915

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2013) 第 247615 号

组稿编辑: 郭丽娟

责任编辑: 郭丽娟 侯春霞

责任印制: 黄章平

责任校对: 超凡



出版发行: 经济管理出版社

(北京市海淀区北蜂窝 8 号中雅大厦 A 座 11 层 100038)

网 址: [www.E-mp.com.cn](http://www.E-mp.com.cn)

电 话: (010) 51915602

印 刷: 三河市沟河印刷厂

经 销: 新华书店

开 本: 787mm×1092mm/16

印 张: 13.5

字 数: 272 千字

版 次: 2014 年 1 月第 1 版 2014 年 1 月第 1 次印刷

书 号: ISBN 978-7-5096-2722-8

定 价: 49.00 元

·版权所有 翻印必究·

凡购本社图书, 如有印装错误, 由本社读者服务部负责调换。

联系地址: 北京阜外月坛北小街 2 号

电话: (010) 68022974 邮编: 100836

## 卷首语

本辑案例是《法商管理案例》系列丛书的第四辑，是中国政法大学商学院教授和加拿大西安大略大学毅伟商学院教授共同辛勤努力的成果，其出版的初衷源自中国管理者对教育培训资料日益增加的需要。就在《法商管理案例》系列丛书准备付梓之际，中国政法大学商学院和加拿大毅伟商学院联合高端 EMBA 学位项目在加拿大总督戴维·约翰斯顿（David Johnston）访华期间正式签约，这标志着从 2009 年以来持续深入的两校交流已经进入了实质性战略合作阶段。加拿大总督约翰斯顿此次在北京和习近平主席、李克强总理会晤之际，签署了多项双边经贸、教育合作项目，并且明确表示“加拿大和中国的外交发展，不仅是经济外交，还有文化外交和教育外交，中加关系未来的持续发展，关键在于教育和对年轻人的持续培养”。他此次亲自出席两校联合高端 EMBA 学位项目的签约仪式，充分表明了加拿大政府对此项目的高度重视，这也是国家元首级领导首次为中外合作教育项目做启动见证人。

中国政法大学工商管理学科自 1994 年设立以来，其法学视角就一直如影相随。从最初的法商结合到后来的法商管理再到现在的法商智慧，中国政法大学商学院的法商特色战略之路日益清晰与立体。这也反映了中国政法大学商学院师生 20 年来持续艰苦的探索与实践：从最初的本科教育到后来的 MBA，再到此次与毅伟商学院联合推出的法商管理 EMBA 项目。中国政法大学商学院师生立足于中国本土管理实践的需要，不断探索、实践与之相适应的法商管理理论研究与教育模式创新。其中，法商管理案例始终是浓墨重彩的一笔。

加拿大毅伟商学院作为世界顶级商学院，在国际上以“纯正的北美全案例教学”著称，此次与中国政法大学商学院合作开设的高级工商管理硕士 EMBA 学位课程，也将采用“纯正的北美全案例教学”模式。这将是首次在中国大陆引进这种教学模式。同时，课程设置中还将融入中国政法大学商学院在国内率先提出的“法商管理”理念和人才培养模式，大大满足了国内企业家转型发展的现实需求。高品质的商科教育需

要大量来自商业管理的真实情景的教学案例，优秀的教学案例能够有效激发学习者的自我思考和互动分享，并通过科学合理的课堂案例教学方法为学习者提供多样化的决策路径和异质性的决策方案。这种基于真实案例开展的以“学习参与者为中心”的教学模式，能够很好地将商科理论融入管理现实，有效提升学习者的系统思维和综合能力。

此次与毅伟商学院合作的 EMBA 项目，集合了毅伟商学院的全案例教学特色与中国政法大学商学院的法商特色，即该项目将全程采用法商管理案例教学。而早在这个项目之前，两个商学院的法商管理案例就展开了密切的交流。从 2009 年开始参加毅伟商学院的案例教学与案例写作培训，到 2012 年首次合作出版《法商管理案例》（第一辑），此辑《法商管理案例》（外企篇）已经是该系列的第四辑。

此辑案例中的案例（或文章）全部来自毅伟案例库，作者是来自欧美和亚洲各大商学院的资深教授，案例内容全部是外资企业进入中国市场的经营和管理问题：有欧美甚至中国香港企业对进入中国市场的战略分析，有外资企业进入中国市场的策略调整与适应，有外资企业与中国各级政府的沟通，也有外资企业管理中国本土渠道和员工的过程中遇到的文化冲突、制度调整等问题。这些管理问题都集中发生在中国改革开放的 30 多年里，涉及外资企业大量进入中国市场过程中真实发生的实践与思考。这些案例既展现了广泛的管理职能如战略、营销等经营管理问题，也凸显了独特的中国文化、政治、法律环境对企业管理的深刻影响，从而将在教学中展开兼具全球视野与中国特色的法商管理案例讨论。在国内的 EMBA 项目中，如此旗帜鲜明地采用全案例、兼具全球视野与中国特色的教育模式也将是历史上的首次。

类似这些案例将会用于与毅伟商学院合作的 EMBA 项目中从战略、营销、人力资源管理到财务管理等各个学科的全案例教学，其讨论与互动也将紧紧围绕法与商的融合，其目的是为课堂教学构建一个真实的法商管理情境，在解决具体管理问题中提升学生的管理能力。

无疑，对有意进入和已经进入中国市场的外资企业来说，这些案例的法商特色讨论将更接近它们在中国市场的管理实践，因为教学内容中会有相当部分是关于企业在中国市场所面临的文化、政治和法律环境的思考和讨论，也将对它们在中国市场的管理实践更有帮助。

同时，因为这些案例的作者几乎全部是中国本土以外的商学院教授，所以他们提供的是外资企业在全局视野下所分析的中国市场和中国经济管理环境。对中国本土企业管理者而言，也会在此类案例的教学过程中，更好地理解外资企业看待中国市场、中国企业和中国管理者的视角，从而不仅可以提高管理者的理论与实践能力，还可以促进中国企业管理者对外资企业管理者的理解与交流。对中国本土企业来说，不管是在中国市场上与外资企业进行交流合作还是走出中国大陆市场，都将大有裨益。

本辑案例包括 15 个具有代表性的外资企业进入或已经进入中国市场的案例，是双方商学院在法商管理案例方面持续合作的一部分成果，其目的是为中外企业管理者更好地展示法商管理案例以及如何将其应用于法商管理案例教学。

我们也一如既往地感谢中国政法大学与商学院领导一直以来的全力支持；感谢中国政法大学商学院和毅伟商学院两院教师，特别是感谢于淼老师与马志英老师的辛勤付出；感谢对法商管理案例教学抱有极大兴趣的中外企业管理者的热心推动！

慕凤丽 苏豪德

2013 年 10 月

## *Preface*

This book is the fourth volume in the Ivey-CUPL Legal-Business Case Series and the result of a rigorous collaboration of academicians from both, the Ivey Business School at Western University Canada and the Business School of the Chinese University of Political Science and Law (“CUPL-BS”). The primary stimulus for the case series was the increasing need for pertinent executive development materials in China. The publication of this volume coincides with the inauguration of the innovative new Ivey-CUPL-BS Executive MBA program. The significance of the launch of this program has been accentuated by the attendance of the Governor General of Canada, Mr. David Johnston during the launch ceremony in October 2013. This was the first time that a Sino-foreign educational program has ever had such a leader of a foreign country attend a launch event. During the same visit to Beijing Governor General Johnston met President Xi Jinping and Premier Li Keqiang and signed several bilateral economic and trade agreements. The Governor General noted that diplomatic relations between Canada and China are not only important at economic levels but also at cultural and educational levels and that the key to the sustainable Canada-China relations is education and the continuous exchange of young people.

Ivey Business School is one of the world's elite business education providers and renowned internationally for its highly effective “high engagement pedagogy” based on its trade mark case learning method. Ivey's approach focuses on practicality, relevance and execution excellence by combining the newest business concepts and tools with current real world business examples in a highly interactive learning environment. In addition, the “law and business management” combination based on CUPL Business School's unique competence and pioneering work blends international business and management skill development with critical business law know how. The Business Management discipline at the

China University of Political Science and Law was established in 1994. CUPL-BS has always paid close attention to the legal perspective in business education and is widely recognized as the premier thought-leader in the field.

Research has shown that a high-quality business education requires practical relevance based on high quality real-world teaching cases that involve actual business scenarios. Excellent case studies can train program participants to think, interact and share effectively while developing state of the art decision-making skills.

Ivey Business School not only applies the case method, it is also the World's second largest publisher of business cases and the World's largest publisher of Asia based cases. Ivey's case library spans virtually all industries, business functions and international contexts on all continents. In recent years, Ivey has placed great importance on the development of cases about the Chinese business environment, the evolution of Chinese enterprises and best practices of foreign multinationals when operating in China. The collaboration with CUPL-BS further strengthens this thrust.

The fourth volume of the Ivey-CUPL Legal-Business Case Series focuses on foreign enterprises in China. The cases in this volume discuss many of the most critical strategy, operations and management problems that foreign enterprises from a wide range of industries encounter when tackling the Mainland China market. Most of these management challenges emerged during the thirty years after the opening up of China to the World and are often still not well understood. Some of the European, North America and Hong Kong headquartered multinationals showcased here include global retailer Wal-Mart, Google and Novo Nordisk to name just a few. The cases examine both, entry strategies and strategic, operational and management adjustments and adaptations by foreign enterprises after entering China. Challenges include the unique ways of interacting with local governments and the central government, cross cultural management and conflict resolution, managing joint ventures and alliances, marketing and value creation, and the management of local Chinese talent. Focus is placed on highlighting the profound influences associated with Chinese culture, politics and legal environments that can have important implications for enterprise management.

The cases have been selected in way that they allow for discussions in both, purely business focused courses and in courses that focus on the integration of legal issues and business. The goal was to emphasize real world legal and business management scenarios inside the classroom in order to improve the management capabilities of program participants allowing them to solve specific management problems that they encounter in their daily works.

Almost all of the case authors are professors from business schools outside China. The contributions they have provided to this volume concern the Chinese market, and the Chinese operation and management environment that foreign enterprises have analyzed along with a global perspective. For the managers of Chinese enterprises, this can help to better understand how foreign enterprises regard the Chinese market, Chinese enterprises and Chinese managers. It can also help to improve theoretical and practical abilities of local Chinese executives, as well as promote understanding and effective communication between Chinese and foreign enterprise managers.

The development of the case series has received a great deal of support from leaders at both schools and external stakeholders including members of the Chinese and Canadian Governments. We would like to especially thank the Director of Ivey Publishing Professor Paul W. Beamish for his active involvement in selecting the cases short list and enabling the publication of these books. Special thanks for this volume should be given to Yu Miao and Ma Zhiying of CUPL-BS for their hard work. Finally, we would like to thank the Chinese and foreign managers who have committed themselves to the educational idea of “law and business management” and allowed the development of the actual cases based on the challenges they and their organization faced and the best practices applied to address these challenges.

**Mu Fengli**

Andreas Schotter

October 2013

## 目 录

## *Contents*

|                                                                 |    |
|-----------------------------------------------------------------|----|
| 案例 1 GENICON 医疗设备打入新兴市场 .....                                   | 1  |
| Case 2 GENICON: A Surgical Strike into Emerging Markets         |    |
| 案例 2 相位分离解决方案: 中国问题 .....                                       | 14 |
| Case 2 Phase Separation Solutions (PS2): The China Question     |    |
| 案例 3 沃尔玛中国: 可持续经营战略 .....                                       | 34 |
| Case 3 Wal-Mart China: Sustainable Operations Strategy          |    |
| 案例 4 基于移动技术的语言学习: PRAXIS 在中国的完美实践 .....                         | 51 |
| Case 4 Mobile Language Learning: Praxis Makes Perfect in China  |    |
| 案例 5 瑞斯纳: 管理中国业务 .....                                          | 59 |
| Case 5 Resina: Managing Operations in China                     |    |
| 案例 6 书本的竞争: 瞄准中国 .....                                          | 79 |
| Case 6 Competing by the Book: Destination China                 |    |
| 案例 7 Google 在中国 .....                                           | 87 |
| Case 7 Google in China                                          |    |
| 案例 8 诺和诺德公司: 管理国内外的可持续性发展 .....                                 | 97 |
| Case 8 Novo Nordisk: Managing Sustainability at Home and Abroad |    |

|         |                                                              |     |
|---------|--------------------------------------------------------------|-----|
| 案例 9    | Goran Kapicic 领导下的阿特维斯集团中国公司 .....                           | 115 |
| Case 9  | Goran Kapicic at Actavis China                               |     |
| 案例 10   | 中国的人才战争 .....                                                | 128 |
| Case 10 | The War for Talent in China                                  |     |
| 案例 11   | 朱丹丹: 晋升 .....                                                | 136 |
| Case 11 | Zhu Dandan: promotion                                        |     |
| 案例 12   | 新兴市场中的嘉士伯 .....                                              | 151 |
| Case 12 | Carlsberg in Emerging Markets                                |     |
| 案例 13   | MAN B&W DIESEL (MBD) A/S: 在全球化的世界里管理持牌人 .....                | 163 |
| Case 13 | MAN B&W Diesel A/S: Managing Licensees in a Globalized World |     |
| 案例 14   | Clearwater 海洋食品公司: 在中国的 B2C .....                            | 182 |
| Case 14 | Clearwater Seafoods-B2C in China                             |     |
| 案例 15   | 太平洋网络公司: 互联网业务的设计 .....                                      | 195 |
| Case 15 | PacificLink iMedia: Designing an Internet Business           |     |

# GENICON 医疗设备打入 新兴市场

9B10MC41

Allen H. Kupetz, Adam Tindall and Gary Haberland wrote this case solely to provide material for class discussion. The authors do not intend to illustrate either effective or ineffective handling of a managerial situation. The authors may have disguised certain names and other identifying information to protect confidentiality.

Richard Ivey School of Business Foundation prohibits any form of reproduction, storage or transmission without its written permission. Reproduction of this material is not covered under authorization by any reproduction rights organization. To order copies or request permission to reproduce materials, contact Ivey Publishing, Richard Ivey School of Business Foundation, c/o Richard Ivey School of Business, The University of Western Ontario, London, Ontario, Canada, N6A 3K7; Phone: (519) 661-3208; Fax: (519) 661-3882; E-mail: cases@ivey.uwo.ca.

Copyright © 2010, Richard Ivey School of Business Foundation

Version: 2010-06-30

本案例由 Allen H. Kupetz、Adam Tindall 和 Gary Haberland 撰写。此案例仅作为课堂讨论的材料。作者无意阐明案例是否有效地应对了一个管理情景。为了保密，作者可能在案例中有意隐去了一些真实姓名或其他信息。

未经书面授权，理查德·毅伟商学院基金会禁止任何形式的复制、收藏或转载。本内容不属于任何复制版权组织授权范围。如需订购、复制或引用有关资料，请联系：加拿大安大略省伦敦市西安大略大学，理查德·毅伟商学院，理查德·毅伟商学院基金会，毅伟出版。邮编：N6A 3K7；电话：(519) 661-3208；传真：(519) 661-3882；电子信箱：cases@ivey.uwo.ca。

版权 © 2010，理查德·毅伟商学院基金会

版本：2010-06-30

2010年1月，盖里·哈伯兰，GENICON（公司总部设立于美国，生产并销售腹腔镜手术医疗器械）的董事长及创始人，正坐在桌前研读振奋人心的第四季度财务报告。哈伯兰对 GENICON 的近期表现印象深刻。他开始回忆公司是如何达到今天的成就的，并且开始展望这一年轻公司的未来。不久前，就像这个行业里的很多小公司一样，GENICON 几乎破产。不同于大多数起步阶段的小公司，GENICON 没有屈服于医疗器械行业的巨大压力，它不仅顶住了压力，甚至日渐兴旺起来。这一成功源于 GENICON 在起步阶段就很重视国际分销战略。该战略不仅使公司从美国市场大量变幻无常的壁

全中解救出来，更为公司今后的定位奠定了坚实的基础。

哈伯兰知道，为了 GENICON 的多元化发展，必须定位、评估并建立新市场。虽然美国长期以来是全球最大的微创外科手术（MIS）器械市场，但是在可预见的未来，国际市场将以高于美国市场估计的 5% 的增长率发展。根据 GENICON 2009 年的商业规划，环太平洋地区的增长率预计为 14%，中东市场为 11%，欧洲为 9%，拉丁美洲为 6%；但是，在美国市场获得市场份额是一件非常困难的事情。从 20 世纪 90 年代早期，微创外科手术器械的分销就由公司从集团采购组织（GPOs）所接收的合同控制着。集团采购组织的财务机构长期偏好只从大公司采购，其中包括爱惜康（强生的子公司）和 Covidien（泰科的子公司）；这一因素给在起步阶段的微创外科手术器械公司造成了不可逾越的障碍，而 GENICON 却依靠其外销的能力存活了下来。

早期国际市场的成功并不能改变 GENICON 需要不断确立下一阶段新市场的事实。对于像 GENICON 这样规模的公司而言，进入新市场所需的投资以及相关的风险是高昂的。虽然开销会因市场以及当地的审批程序有所不同，但在前期，每一市场需要大约 5 万美元的起步资金，在此之后，还将需要额外的 2 万美元用于经销商评估、市场抽样以及渠道承包。与此同时，还存在机会成本的问题。在哈伯兰完成了所有新业务的拓展后，接下来他经常外出参加展会以及会见潜在的新经销商。此外，初期投资与实现首次收益的时间间隔长达 3 年。正如许多起步阶段的公司一样，GENICON 同样存在获得资本资源困难的问题，并且同一时间进入不同的市场是不可行的。

## 腹腔镜行业

作为微创外科手术的一个子行业，腹腔镜手术允许医师在腹部完成对疾病的检查、诊断以及治疗。这些外科处理可以通过传统的开腹或者微创技术完成。在进行腹腔镜手术期间，腹部始终保持闭合状，医师用专业的手术工具插入一些微小的创口中完成手术。相比开腹手术，腹腔镜减轻了对皮肤和肌肉的创伤以及术后的疼痛。这缩短了住院以及恢复时间，对于医院及患者而言都有明显的优势。

据估计，2005 年，微创外科手术器械的国际市场价值为 120 亿美元，预计将于 2006 年到 2011 年间以 7.5% 的年增长率发展，并在 2011 年达到 185 亿美元。2005 年，美国占据了近 60% 的全球市场份额，相当于 72 亿美元的市场价值，并以 7.2% 的年增长率发展。2006 年，美国市场的微创外科手术产值接近 77 亿美元，预计将在 2011 年达到 110 亿美元。<sup>①</sup> 因此，GENICON 可以追逐美国 70 亿美元之外的市场。

虽然预计未来的销售会有显著的增长，但是年增長的速度却在逐年递减。递减的

<sup>①</sup> 千禧年调查公司，美国市场—医疗技术腹腔镜设备，2008 年。

增长速度来源于一些市场力量。因为医院试图通过购买价格相对低廉的、可重复使用以及可再生的器械代替优质的、一次性的器械以维持腹腔镜手术的成本；于是腹腔镜器械市场受到了限制。由于市场竞争非常激烈并陷入了相对缓慢发展的阶段，加上近期全球金融形势的衰退，医院不希望将大量资金投入仪器中。许多医院在抉择拥有它们所使用的一次性产品和使用可重复使用的器械之间，到底哪一方式更适合它们的商业模式。并且在一些发展中的国际市场，有些现象包括重复使用一次性器械减轻了那些市场的销售压力。GENICON 确信，一次性器械市场的易用性以及创新性确保了它的使用率以及市场份额。将所有因素综合考虑后，哈伯兰和许多行业观察者认为，整个腹腔镜器械行业的前景是很广阔的。

## GENICON 的起源

1996 年，在一家大型医疗器械公司工作期间，哈伯兰和一个小型的研发小组被任命完成对于是否该将腹腔镜医疗器械纳入非耐用物品生产线的分析。公司的犹豫是因为考虑到公司目前主要着眼于整形外科领域，此举将表示公司在其当前的经营上产生了极大的偏差。并且，将腹腔镜器械纳入非耐用物品生产线需要很大的资本投资。在和研发小组历时数月的调查及协商之后，考虑到极高的进入障碍以及公司当前经营结构的兼容性，公司高层决定放弃进入这一领域。哈伯兰因为被管理层的评估所阻碍，他选择了辞职并创立了 GENICON。

任职于大公司期间只提供给了哈伯兰极少关于如何自己建立一家公司的知识与经验。虽然哈伯兰清楚，内窥镜行业存在着巨大的市场缺口，但是他不知道如何去填补这个缺口。例如，他对如何从食品药品监督管理局（FDA）获得生产并销售医疗产品资格的过程一无所知。哈伯兰只知道，为了在药监局备案登记，他需要一家公司，而拥有一家公司，则需要他的第一件产品。在调查了多种用于腹腔镜手术的器械后，他决定从套管针（一种在每一个腹腔镜手术中用于提供进入腹腔的初始通道的器械）开始（见附录 1）。

考虑到有限的发展资源，套管针是最明智的选择。一个人经营一家公司意味着哈伯兰必须外包所有需要专业技能的调查和研发工作。制造这些器械所需的知识已经得到了完善并且已经是现成的，这大大降低了生产模型的资本投资。更重要的是，这些器械已经在市场上存在十年之久，以至于与之相匹配的专利已经到期。选择这一途径所需的经费远低于研发一种全新的产品。鉴于哈伯兰有限的金融资源，这一点是非常重要的。

1998 年，GENICON 与一位亚特兰大经销商完成了一笔价值 2 万美元的交易，这也成为 GENICON 的第一笔交易。对于当时的 GENICON 而言，这是不小的成就，但是由

于公司开支开始迅速增大，尽快获得新的销售势在必行。考虑到全球近半的腹腔镜手术是在美国完成的，哈伯兰最开始把目标定位于美国客户。基于公司的地理位置，这一市场似乎是明智的选择。哈伯兰对公司第一年的销售额预计非常乐观，并打算将那些资金用于维持公司的运作和发展。

尽管对腹腔镜手术器械的需求很大并且呈现日益增长的趋势，但是在销售中不可预见的障碍是非常显著的。美国的医疗保健市场明显偏好于与集体采购组织达成采购协议，然后再销售给医院及其他基层医疗机构。在这样的安排下，大型医疗器械公司在销售产品上的困难就降低了，但是想要与集体采购组织签订合同，小公司则面临着巨大的挑战。这一行业结构促使 GENICON 在开业一年的时间里没有取得任何大批量产品的销售。换句话说，如果这一问题继续延续下去，这家年轻公司的资产将会迅速地消耗殆尽，并将在一年内倒闭。

## GENICON 走向世界

1998 年，哈伯兰得知美国外科学院将在离他家不远的奥兰多会展中心（Orlando Convention Center）召开年会。虽然这不是一次贸易展览，但是哈伯兰认为这不仅是一个社交的机会，而且也是从外科学院获得投资的好机会。

虽然哈伯兰并没在会展中心得到彻底改变 GENICON 市场定位的建议，但在去会展中心的路上，他偶遇了一位英国标准化协会（BSI）的员工。英国标准化协会是一个授权欧洲市场产品销售的组织。他们简单地探讨了他们各自的生意以及参加会议的目的。在听取了 GENICON 在美国经营所遇到的问题后，他问哈伯兰是否考虑去欧洲发展。哈伯兰曾预想过经营跨国公司，但他从没有认真考虑过这一想法。在两人谈话过程中，哈伯兰细想近期尝试进入美国市场的经历后，他对这一建议表现出了兴趣。在之后的多次研究和讨论中，哈伯兰发现欧洲存有潜在的机会，并且想利用这个机会扩大公司的利益。在英国标准化协会的帮助下，GENICON 成为了经过监管机构允许在欧盟销售产品的规模最小的公司。

在获得批准后，GENICON 的国内生意依旧不景气。哈伯兰意识到在与集体采购组织签订合约之前，在美国做生意是不可行的，于是决定专注于新开发的欧洲市场。虽然这一决策存在风险，但他没有别的选择。得知 GENICON 最近获得了欧盟的许可，一位股东推荐哈伯兰出席在德国召开的国际医院及医疗设备用品展览会——全球最大的医疗设备展销会之一。这为哈伯兰会见来自欧洲各国的经销商并与医疗设备供应商洽谈合同提供了机会。

在 2000 年的国际医院及医疗设备用品展览会展会期间，发生了一些至关重要的事情。欧洲医疗设备市场正处于转型期。这一市场曾经由许多供应商组成，但都没有较

大的市场份额。在 20 世纪 90 年代末期之前，规模相对较小的中小型生产商会利用遍布欧盟的经销商将其产品推广进入医院。而利用经销商网络，这些公司可以跨越国界，进入邻国市场。但在 90 年代，当美国泰科（Tyco）医疗进入欧洲，这一切发生了改变。泰科医疗的一系列战略收购并巩固了曾经支离破碎的市场。作为一家大公司，泰科医疗利用它的规模，只与少数地区总代理交涉其优惠合同。简化销售渠道可以有效减少泰科医疗的成本，但此举使得许多无产品可售的经销商走投无路。

虽然当时与欧洲市场并没有关联，但正是在这一环境下，哈伯兰进入了市场。渴望推销产品的当地经销商非常愿意将 GENICON 的产品带入欧洲市场。而国际医院及医疗设备用品展销会是一次巨大的成功，并成为这个小公司的转折点。当地经销商成为了 GENICON 产品的稳定销售渠道，使公司即使在无法从美国市场谋利的情况下依旧维持生计。

在欧洲签订了一些合同之后，GENICON 的未来似乎是光明的。但是，哈伯兰发现，新的市场同样存在挑战，公司又一次面临了内部问题。欧盟主要由社会化的医疗保健系统组成，这与美国完全不同。医疗用品的销售直接与中标者关联。标书允许公司在特定的一段时间内直接将产品销往特定的医疗服务系统。由于合同约定在未来的某一时间（通常为一到三年）销售给特定的医院或医疗保健机构，所以，中标并不能保证立刻就销售。虽然经销商会象征性地进一些货作为存货，但数量并不多。在欧盟之外，许多发达国家也以类似的方式向公民提供医疗保健。在这些条件下，哈伯兰有能力在全球约 30 个国家开展业务（见附录 2、附录 3）。

## 国际市场的选择

考虑到 GENICON 近 80% 的业务来源于美国之外，正确地选择国际市场正是它成功的一大关键。获得合适的注册审批通常需要一定的费用，平均每一市场约为 2 万美元，但在美国还会产生其他费用，如 GENICON 每年用于美国联邦和州的出口、认证及检验的规定费用就接近 55000 美元。此外，在特定的国家，其他因素如税收及关税、政府条例、汇率甚至贪污都会影响业务的受益能力。由于 GENICON 的人力及资本资源极其有限，只有拥有强大市场潜力的国家才会被选中。

在不适合 GENICON 产品的国家投资只会带来极为有限的销售额、人力资源的浪费和利益的流失。另外，进入错误的市场也会造成相同的不良影响，导致失去很多机会。因此，哈伯兰把选择缩小到只剩下四个最有前途的国家：印度、中国、巴西和俄罗斯。每个国家都有自己不同的优势与劣势。由于哈伯兰没有足够的人力和物力资源同时进入所有市场，所以他需要抉择哪一个市场可以为 GENICON 提供最好的机遇（见附录 4）。

## 1. 印度

有报道称，印度人口将在 2050 年赶超中国。虽然经济发展迅猛，但印度仍然是个贫困的国家。根据国际货币基金组织（IMF）的预测，与中国人均国民生产总值 2969 美元相比，印度 2008 年的人均国民生产总值为 1016 美元。<sup>①</sup> 印度的新兴中产阶级会持续拉动对新型产品和服务的需求。一个相对富有的国家，结合税收改革将会促进利润增长并减轻印度的部分财政压力。

印度将尽可能地提供充足的医疗保健服务以应对急速增长的人口。虽然越来越多的人为了寻求更好的设施以及更短的等候时间选择私营医疗场所，但大部分贫困人口主要还是依靠公共医疗保障场所提供的服务。公共设施一直面临人手不足的问题，但短时间内，印度政府还无法克服这一困难。私人医疗保健机构炫耀着它们先进的设备和上乘的质量，这涵盖了超过 65% 的私人医疗和超过 40% 的医院，并致使一些公共机构的人手不足。由于印度庞大的人口规模，使得医保通常处于亏本经营的状态。根据世界卫生组织（WHO）的报道，2007 年私营机构的开支约占总医疗保健开支的 3/4。<sup>②</sup>

印度医疗保健制度在 2000 年以后有了很大的改善。印度开始逐步建立医疗器械监管机构。这一机构旨在保障医疗保健设备在全国范围内的质量、安全性、有效性及可利用性。印度的知识产权法存在很大缺陷，但却在不断完善。同样，在成熟市场形成之后，一些创新产品可在相对较短的时间内投放市场，审批时间也随之缩短了。除了这些改善，印度还受根深蒂固的官僚主义所制约。从好的方面看，这个国家很注重政治延续性，并拥有全世界最长、最详尽的宪法的支持。

2013 年，国际商业观察预测（BMI），印度价值 23.5 亿美元的医疗器械市场将增长 11.3%，高于药品及整个医疗保健行业。这证明了该行业的潜力。<sup>③</sup> 虽然高端进口产品会持续占据大部分的销售，但 2013 年，国产产品所占的市场份额也会增加。另外，还包括制度透明化、减税以及外企的流入。在 2005~2006 年，医疗器械进口增加了 23%，达到了 3.65 亿美元的历史最高点，并预计在未来的几年里以相近的速度增长。<sup>④</sup>

## 2. 中国

2010 年早期，中国是全球发展最为迅速的主要经济体，把过去数以亿万计的一代人从贫困中解救了出来。巨额的贸易顺差和近 2 万亿美元的外汇储备起到了抵御外来经济波动的作用。为保证持续稳定的经济改革，中国的决策者似乎担起了这个重任。威胁中国成功的因素包括对能源及食品进口的严重依赖以及大量的贫困人口。中国的经济增长对出口的依赖使其易受全球经济衰退的影响。另外，中国个人消费低于国内生产总值的 40%。从 1992 年季度报告出现以来，中国的经济增长速度在 2009 年第一季度触底。由于出口衰退和消费疲软，实际国内生产总值年增长率回落到 6.1%。衰退

①②③④ 国际商业观察：印度药品与医疗保健报告 Q4 2009，第 11 页。