



Research on the Development Strategy of XX Company

学位论文原创性声明

本人郑重声明：所呈交的学位论文，是本人在导师的指导下，独立进行研究工作所取得的成果。除文中已经注明引用的内容外，本论文不含任何其他个人或集体已经发表或撰写过的作品成果。对本文所涉及的研究工作做出重要贡献的个人和集体，均已在文中以明确方式标明。本人完全意识到本声明的法律责任由本人承担。

特此声明

学位论文作者签名：王 婷 2010年5月18日

学位论文版权使用授权书

本人完全了解对外经济贸易大学关于收集、保存、使用学位论文的规定，同意如下各项内容：按照学校要求提交学位论文的印刷本和电子版本；学校有权保留学位论文的印刷本和电子版，并采用影印、缩印、扫描、数字化或其它手段保存论文；学校有权提供目录检索以及提供本学位论文全文或部分的阅览服务；学校有权按照有关规定向国家有关部门或者机构送交论文；在以不赢利为目的的前提下，学校可以适当复制论文的部分或全部内容用于学术活动。保密的学位论文在解密后遵守此规定。

学位论文作者签名：王 婷 2010年5月18日

导师签名：林 林 2010年5月18日

摘 要

在我国经济发展中，中小企业有着特殊的地位和作用，它们不但是繁荣经济市场最活跃的生力军，而且占据我国国民经济的半壁江山。本文的研究对象——XX 公司就是我国众多中小企业中的一员，它相对于国有大企业和国外大企业来说，规模小、底子薄，在市场竞争中往往处于弱势地位，所以，策划和选择适合自身特点的发展战略对于像 XX 公司这样的广大的中小企业来说尤为重要。本文通过对 XX 公司发展战略的研究，希望对我国中小企业制定战略、实施战略管理以及提升战略管理水平起到一定的借鉴作用。

本文首先介绍了XX公司发展历程概述和公司的组织结构，在具体分析了XX公司所属的医疗器械行业宏观环境分析、家用医疗器械产品宏观分析以及家用便携式血糖仪市场前景分析的基础上，运用波特竞争力模型，对构成公司现有业务威胁的五种力量进行了分析；其次，运用SWOT分析工具，明确了公司外部环境的机会、威胁以及公司内部资源的优势、劣势，并提出了XX公司在发展中存在的主要问题，可以知道XX公司目前主要在管理、营销、研发、人才等方面存在着不足，并对这些不足的成因也给予了分析；再次，依据前面内容的分析，研究、设计和提出了XX公司未来的发展战略目标，并分别从营销、生产、研发、人才等方面进行了发展战略规划；最后从XX公司拓展销售渠道、加强产品研发、转变用人理念、稳定财务资金、建设企业文化等方面对公司发展战略的实施进行了分析和阐述。

关键词：家用便携式血糖仪，发展战略，实施策略

Abstract

In China's economic development, SMEs have a special status and role, which is not only a prosperous market economy, the most active force, but also occupy half of China's national economy. This object of study - XX Co. was in China in a large number of small and medium enterprises, it is relative to the large state-owned enterprises and foreign large enterprises, small scale, weak economic foundation in the market competition is often in a weak position, therefore, planning and select the appropriate strategy for the development of its own characteristics such as the vast number of XX's particularly important for SMEs. This paper, the research on the development strategy of XX company, and hopefully we can develop strategies to China's small and medium enterprises, implementing the strategic management and strategic management to enhance the level of reference play a certain role.

This paper introduces the history of XX company overview and the company's organizational structure, in a detailed analysis of the XX company-owned medical equipment sector in a macro environment analysis, macro-analysis of home medical equipment products as well as home portable blood glucose meters market prospects based on the analysis, using Porter's competitive force model, to pose a threat to existing operations, the five forces analysis; secondly, the use of SWOT analysis tools, specifically the company's external environment, opportunities, threats as well as internal resources, strengths, weaknesses and put forward in the development of XX company. The main problems can be aware of XX company is currently engaged in management, marketing, research and development, and human resources there were shortcomings, and the causes of these deficiencies has also been given analysis; again, based on the contents of the previous analysis, research, design, and proposed XX company's future development strategy, and separately from the marketing, production, research and development, human resources development in areas such as strategic planning; and finally from the XX companies to expand sales channels, enhance product development, changes in employment concept, stability of financial capital, construction companies and cultural aspects of the company's development strategy for the implementation of the analyzed and elaborated.

Keywords: Home Portable Blood Glucose Meters, Development Strategy, Implementation Strategy

目 录

第 1 章	XX 公司发展概述	1
1.1	XX 公司发展概述	1
1.2	XX 公司的组织结构	2
第 2 章	XX 公司发展环境分析	4
2.1	我国医疗器械行业宏观分析	4
2.1.1	经济发展加速带动医疗器械需求增长	4
2.1.2	医院信息化趋势引发医疗器械需求增长	5
2.1.3	国家政策变化推动医疗器械需求增长	6
2.2	家用医疗器械产品的宏观分析	6
2.2.1	社会需求促进家用医疗器械产品的快速发展	6
2.2.2	市场竞争导致家用医疗器械产品的层出不穷	7
2.3	家用便携式血糖仪市场前景分析	7
2.4	基于波特五力模型的竞争力分析	8
2.4.1	现有企业竞争	9
2.4.2	替代品威胁	10
2.4.3	新进入者的威胁	11
2.4.4	供应商议价能力	11
2.4.5	购买者议价能力	12
2.4.6	家用便携式血糖仪行业的竞争环境分析	13
第 3 章	XX 公司 SWOT 分析	14
3.1	竞争优势 (Strengths)	14
3.1.1	价格优势	14
3.1.2	服务优势	15
3.1.3	渠道优势	16
3.2	竞争劣势 (Weaknesses)	17
3.2.1	质量劣势	17
3.2.2	品牌劣势	17
3.3	面临的潜在机会 (Opportunities)	18
3.3.1	消费者群体增加	18
3.3.2	消费者观念转变	18
3.4	威胁 (Threats)	19
3.5	XX 公司发展中存在的主要问题	22
3.5.1	管理问题	22
3.5.2	营销问题	22

3.5.3 研发问题.....	23
3.5.4 人才问题.....	23
第4章 XX公司发展战略设计.....	25
4.1 XX公司的使命与愿景.....	25
4.2 XX公司的战略目标.....	25
4.2.1 近期战略目标.....	26
4.2.2 远期战略目标.....	26
4.3 XX公司总体战略设计.....	26
4.3.1 一体化战略.....	27
4.3.2 多元化战略.....	27
4.4 XX公司经营战略设计.....	29
4.4.1 成本领先战略.....	29
4.4.2 差异化服务战略.....	30
4.5 XX公司职能战略设计.....	31
4.5.1 营销战略.....	31
4.5.2 生产战略.....	32
4.5.3 研发战略.....	32
4.5.4 人才战略.....	33
第5章 XX公司发展战略实施策略.....	34
5.1 拓展销售渠道.....	34
5.2 加强产品研发.....	34
5.2.1 实行奖励激励机制.....	35
5.2.2 寻求外部合作.....	37
5.3 转变用人理念.....	38
5.4 稳定财务资金.....	39
5.5 建设企业文化.....	41
第6章 结语.....	43
参考文献.....	44
致谢.....	46
个人简历 在读期间发表的学术论文与研究成果.....	47

第1章 XX 公司发展概述

1.1 XX 公司发展概述

XX 公司成立于 1993 年，是北京市高新技术企业，国家高科技“863”计划支持企业，是专门从事开发、生产、销售生物电子产品和生物保健产品的独资企业。是中国首家产业化规模生产生物传感器的厂家。作为医疗快速检测产品领域的专业厂家，XX 公司从 1995 年就推出了中国第一款快速血糖仪，并依靠自身的实力不断迅速发展。2004 年开始研发全血血糖、乳酸、酮体和胆固醇等多指标快速检测产品。迄今为止，XX 公司定的快速血糖仪已经发展成为系列产品，包括采用虹吸技术的快速血糖仪；采用“双智能”技术的 XX 超越 6 型血糖仪可分别记录餐前餐后两种数据，还有属于当今世界最高水平的 XX5 秒快速血糖仪。XX 公司现推出的系列产品包括血糖仪、全血乳酸分析仪、全血酮体分析仪、全血胆固醇分析仪等。产品开发涉及电化学生物传感器技术、金标免疫层析技术、生物芯片技术、生化分析试剂盒、抗体试剂 等多个领域。2004 年~2006 年承担国家“863”课题“便携式全血分析微系统实用化研究”，2006 年~2009 年承担国家“863”课题“糖化血红蛋白微芯片系统研究”。

XX 公司拥有先进的实验室和专业的生产设备；拥有优秀的科技人才和生产人员。XX 公司销售的产品主要以该公司自主研发生产的家用便携式血糖仪产品为主，同时兼顾销售少量冬虫夏草营养品。XX 公司一直以来的销售业绩始终处于行业中等偏上水平，产品以质优价廉、服务贴心为诉求，主要面向大中城市中的中低端消费群体。年销售增长率始终保持在 40%左右。与进口品牌多走专业渠道（如大中型医院）不同，XX 公司从成立之初就走的是代理商终端零售渠道，目前，公司拥有遍布全国主要大中城市的销售服务网络，在上海、南京、大连、西安、成都、温州等地设有全资子公司。就全国市场来讲，XX 公司的主打产品——家用便携式血糖仪平均每月销售 70 万台，与其配套使用的血糖仪专用检测试条平均每月销售 300 万条。

表 1.1 XX 公司产品汇总表

检测产品（主营产品）	保健产品（辅营产品）	新研制产品（正在推广）
超越 JPS-5 型血糖仪	冬虫夏草粉	T-1 型血酮体测试仪
超越 JPS-6 型血糖仪	皮肤消毒液	肾损伤检测卡
超越 JPS-7 型血糖仪	护肤止痒乳	
5D-1 型血糖仪		
5D-2 型血糖仪		
5D-3 型血糖仪		
5D-6 型血糖仪		
5D-7 型血糖仪		

1.2 XX 公司的组织结构

XX 公司属港方独资企业，现有正式员工 300 余人，其中董事长（名义老板）1 人，主要负责企业投融资事务，对 XX 公司只实行宏观上的监管，并不参与公司具体的运营管理工作；总经理（实际老板）1 人，主要负责 XX 公司的行政管理、业务运营、政府关系等事务。总经理凭借个人良好的医学背景和卓越的人脉关系，成为 XX 公司名副其实的“灵魂人物”，统管公司的各项事务，具有绝对至上的领导权力。XX 公司下设财务部、行政人事部、销售部、研发部和生产部（生产车间）等 5 个部门，各部门经理均接受总经理的直接管理。目前，XX 公司除北京销售部外，共有包括湖北、福建、江苏、陕西、上海、四川、山东、云南、广西在内的 9 个分公司和包括湖南、浙江、广州在内的 3 个办事处。这些分公司和办事处的主要任务就是拓展和维护当地的销售渠道并为当地客户提供售后服务，总公司根据各分公司提供的客户订单进行产品的生产、货品的配送，并根据各分公司所处的市场环境进行统一的资源调配。同时，各分公司、办事处在经理任命、财务管理和销售业务上接受总公司相应部门的直接管辖，在行政、客服事务上拥有自主权。

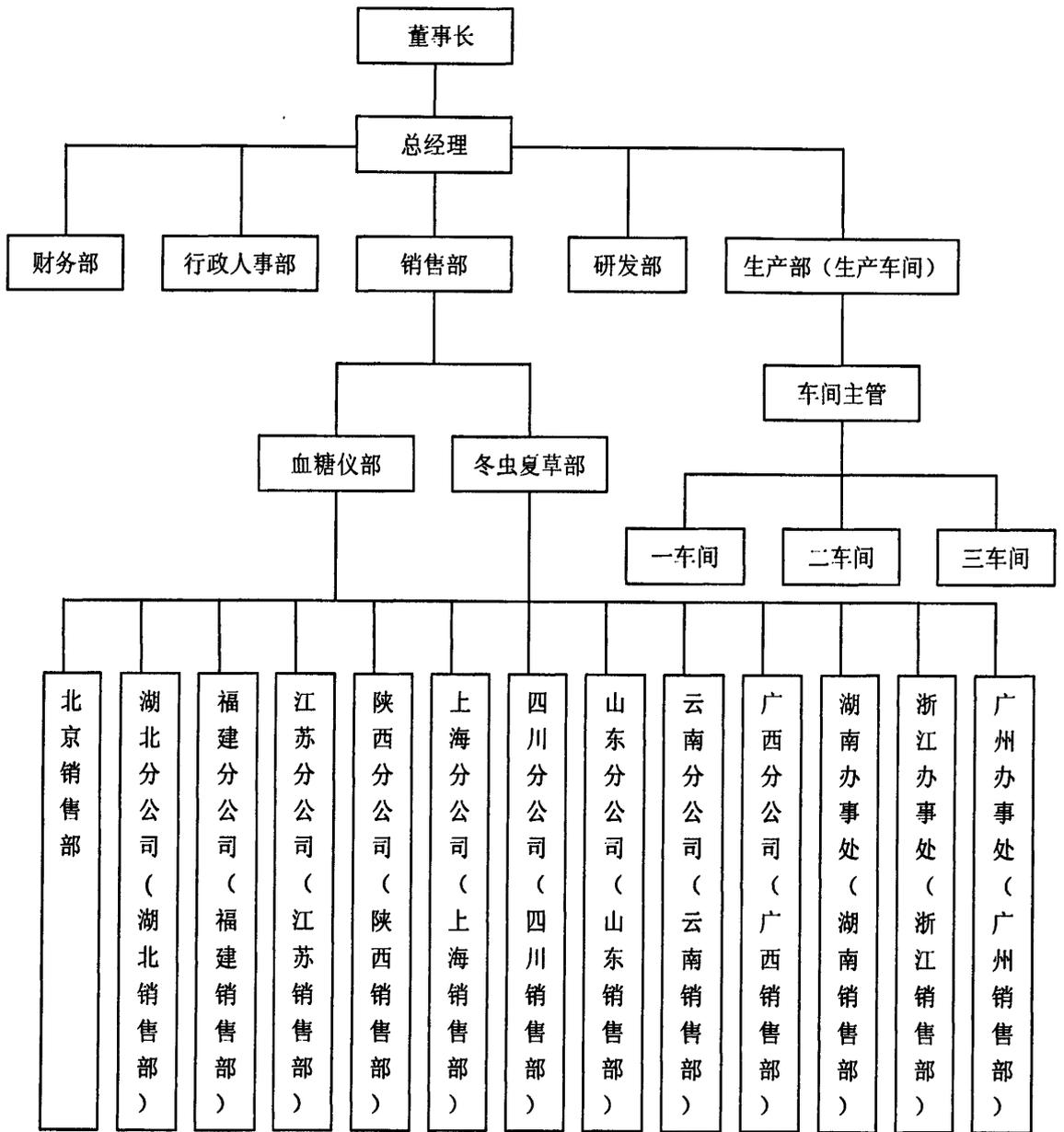


图 1.1 XX 公司组织结构图

第2章 XX 公司发展环境分析

2.1 我国医疗器械行业宏观分析

随着全世界人口老龄化及富裕化的趋势加剧，医疗消费支出也在逐年增加，这也为医疗器械行业的发展奠定了良好的发展基础。从 20 世纪 90 年代开始，虽然全球经济出现了衰退迹象，但医疗器械行业仍然保持着良好的发展势头。近年来，美国作为医疗器械工业发展的排头兵，其年增长率为 6%~7%，欧洲的医疗器械工业年增长率也在 3%以上。在日本，其经济增长率为 3.5%左右，而医疗器械工业增长率却高达 8%。

回归中国，近年来，国内医疗器械产品由原来主要依靠进口逐渐转向自主研发生产，由原来的品种单一、功能简单逐渐向多功能方向延伸，产品结构不断调整，市场也随之不断扩大。医疗器械生产集中度逐渐提高，医疗器械行业经济规模也在逐渐扩大。随着新技术和新产品的不断涌现，医疗器械产业已逐渐成为我国先进制造业的一个重要组成部分。有数据显示，中国医疗器械市场年销售额已达 548 亿元，且以每年 9%的速度不断增长。

但是，目前中国市场上的医疗器械，尤其是一些高端的大型医疗器械，还存在相当程度上的进口依赖。若能在一定程度上实现进口替代，对患者来说则可降低看病费用，对于中国本土的医疗器械企业来说，也是很好的发展机遇。

2.1.1 经济发展加速带动医疗器械需求增长

我国医疗器械产业作为新兴的健康产业，由于发展不久，其不论是产能上还是研发上都远远不能满足市场的需求，我国现在为 1:10，但在发达国家里，医疗器械与药品的消费占比已经达到了 1:1，由此可见我国医疗器械产业还存在着很大的缺口，近年来，我国经济快速发展，加速带动了健康服务需求的整体增加。随着我国医疗服务市场的逐步开放，促使国内外资本投资中国医疗服务产业的速度加快，从而直接导致医疗器械市场需求的增加。随着人民生活水平的不断提高，人们对于医疗器械的选用会越来越先进，其产品结构不断调整，功能趋于多样化，市场容量日趋扩大。现在我国医疗器械产品只占国内总量的六成左右，大多数产品都依赖于进口。通观世界各国，现代医学对疾病的预防和治疗在很大程度上还

是依赖于先进医疗设备的诊断结果。在当今各主要发达国家，药品和医疗器械在其医药总产值中各占一半，而在我国，前者产值只是后者的 1/5，这种悬殊的比例预示着医疗器械产业在我国还有巨大的发展空间。

2.1.2 医院信息化趋势引发医疗器械需求增长

随着计算机和网络技术的发展，医疗领域将实行信息化和网络化管理，医疗信息化市场的态势随着新医改方案的发布日趋明显。2010 年我国医疗整体 IT 硬件、软件与服务市场投资规模将达到 120 亿元，2007~2011 年，我国医疗行业信息化投资规模的年复合增长率有望达到 17%。卫生部统计信息中心主任饶克勤表示，新医改 8500 亿元的投资中，信息化建设投资的比例“肯定不止 100 亿”。这股医疗行业信息化浪潮必将带动一系列高、精、尖医疗设备的需求增长。医院信息化趋势给医疗器械生产企业带来了巨大的市场空间。截止目前，医疗器械已经成为我国医药保健品类商品中第二大进出口商品。

表 2.1 2009 年 1 月-11 月我国医药保健品类商品进出口结构统计表^①

商品名称	出口额	出口金额同比	出口金额占比	进口额	进口金额占比
总计	2933380.18	0.94	100	1805144.26	100
西药类	1718628.7	-3.8	58.59	1218376.63	67.49
西药原料	1487170.36	-7.35	50.7	685230.78	37.96
西成药	106723.15	5.61	3.64	441733.17	24.47
生化药	124735.2	55.36	4.25	91412.68	5.06
医疗器械类	1084602.71	8.23	36.97	539258.38	29.87
医院诊断与治疗	334360.45	3.07	11.4	441359.97	24.45
一次性耗材	172582.72	2.52	5.88	64873.29	3.59
医用敷料	360785.65	27.58	12.3	14565.23	0.81
口腔设备与材料	21858.38	24.38	0.75	11409	0.63
保健康复用品	195015.51	-6.72	6.65	7050.89	0.39
中药类	130148.77	10.75	4.44	47509.25	2.63
中成药	14750.92	-4.03	0.5	15450.15	0.86
提取物	59017.87	24.07	2.01	13898.77	0.77
保健品	7982.56	1.13	0.27	10054.16	0.56
中药材及饮片	48397.42	3.67	1.65	8106.16	0.45

^① 数据来源：2009 年 1 月 - 11 月进出口结构统计，中国医药保健品进出口商会网站，2009 年 12 月 28 日
<http://www.cccmhpie.org.cn/tjsj/html/?6815.html>

2.1.3 国家政策变化推动医疗器械需求增长

新医改方案指出,2009-2011年各级政府预计投入8500亿元用于保障五项基本改革。根据新医改方案,城镇居民医保和新农合的补助标准将提高至每人每年120元。仅补助标准提高这项内容就将带来高达1000亿元的医疗费用增量,加上8500亿元的投入计划,将强有力的支持与推动医疗器械、普药及医药商业的需求增长。我国新的医疗体制改革方向已基本明确,国家将逐年加大公共卫生体系和城市社区、农村基层医疗卫生建设,“十二五”期间,我国还将大力调整医疗器械产业的发展方向和产品结构、扶持和发展自主知识产权的医疗器械产业。国产医疗器械有望借助新医改实现市场份额的大幅提升。

2.2 家用医疗器械产品的宏观分析

2.2.1 社会需求促进家用医疗器械产品的快速发展

随着人们生活质量的提高,养生保健意识的增强以及人口老龄化的加剧,人们更加关注自身的健康,人们已从传统的“有病求医”,逐渐转向“无病预防”,这种新型的健康观念无疑给家用医疗产品带来了新市场,家用医疗器械市场迅速兴旺。同时,随着医疗制度改革的大幅度推广,以及城市生活节奏的日益加快,在家庭中监护自己的健康,将越来越成为老百姓首选的方便经济的保健方式。除了生病时找社区医生、家庭医生外,有些人已经开始选择一些方便的小型医疗器械作为自己的健康帮手和“保健医生”。

老龄化社会已成为摆在我们每个人面前最现实的问题。全社会都在倡导关爱老年人。随着城市中老年人自我保健意识提高以及老年人自身经济实力的增加,家用医疗器械市场也随着蓬勃发展起来。据来自中国老龄科学研究中心的数据显示,当前我国60岁及以上的老年人口超过1.4亿,占总人口的11%以上,预计到2010年老龄人口总量将突破1.74亿,2026年超过3亿,2041年将达到4亿。目前我国城市老年人中,42.8%的人拥有存款。随着我国经济的发展,老年人的退休金也将不断增加。预测表明,到2010年,我国老年人的退休金总额将达到8383亿元;到2020年时将达到28145亿元;到2030年,将增加到73219亿元。目前,中国老年人市场年需求估计在8000亿元左右,而每年市场供应量还不足1000亿元,据预测,到2010年,也就是今年,我国老年人用品市场将上升至10000亿

元，到2020年将上升至20000亿元。^[1]在老年人中，最易罹患的疾病是高血压、心脏病、糖尿病、脊椎病和风湿等慢性病，而相应治疗这些疾病的产品也层出不穷。目前绝大多数药店都开展了医疗器械销售业务，在一些大型药店中，轮椅等家庭用医疗器械的销售量约是3年前的5倍，部分大型药店中，医疗器械的销售额已占到销售总额的10%—20%。

2.2.2 市场竞争导致家用医疗器械产品的层出不穷

目前，家用医疗器械更新加快，种类繁多，产品竞争激烈趋于白热化。如今，几乎每家药店都设有医疗器械专柜。随机进入北京的一家药店内，医疗器械柜台占了全店的五分之一面积，血压计、血糖仪等常用医疗器械被摆在门口最显眼的架子上。以血糖仪为例，平均每家药店都拥有5个左右的品牌，每个品牌下又细分为4至5种型号规格的产品，各品牌的产品之间价格差距较大。

近年来，除国外一些医疗器械行业巨头在中国家用医疗器械市场上跑马圈地外，中国一批本土企业也在历经风浪后逐渐成长起来，成为家庭医疗器械市场中一支重要的生力军。面对激烈的市场竞争环境，各个生产企业不敢懈怠，不断研发生产出更新型的产品以满足顾客的个性化需求。产品科技含量的日益提高对生产厂家的素质提出了越来越高的要求。家用医疗器械要保持旺盛的生命力，厂家要不断提高产品的科技含量，按照科学原理设计产品功能，保证产品保健有效。同时，商家还要科学设定价位，保持产品合理的性价比。

2.3 家用便携式血糖仪市场前景分析

糖尿病是一种常见病，随着人们生活水平的提高，糖尿病的发病率也在逐年增加。全世界得糖尿病的人越来越多，国际糖尿病协会去年10月宣布，这一数字已经达到2.85亿，到了面临失控的地步。中国的糖尿病患病率也在30年内翻了两番，成为世界糖尿病第二大国。糖尿病患者中大部分以中老年人居多，但据最新资料显示，儿童患者有逐渐增多趋势，正以每年10%的幅度上升。据世界卫生组织的资料显示，全球平均每450个儿童中就有一名是1型糖尿病患者，而且患病儿童的总数还在以每年65000人的速度增长。

糖尿病是一种慢性病，应对其进行长期监测，以使患者能够及时了解病情，

从而早期发现和防治并发症。对于糖尿病患者来说，血糖浓度是反映其病情状况的一个重要指标，需经常性地进行的血糖测量以监测病情的发展。因此，血糖测试仪也随之成为目前发展较快的一类家用医疗仪器，它使患者在病情较稳定的阶段可以自行监测血糖浓度。

目前我国医疗方式已经从传统对疾病的单纯治疗，逐步转向集预防、急救、诊断、治疗、监测、康复以及日常家庭医疗保健于一体的多元化、多层次的现代化医疗保障体系，在此情况下，适于基层社区医生应用的，可以面向家庭的便携式监测和治疗装置，将成为市场需求最多的医疗器械产品。

作为家庭医疗保健的代表，家用便携式血糖仪也在糖尿病患者之中传播使用。家用便携式血糖仪采用便携的检测方法和无痛采血，使患者在家中方便地完成血糖检测，有利于患者进行自我病情监控，提高生活质量。目前家用便携式血糖仪在我国糖尿病患者中普及率仅有3%，远远低于发达国家的80%。随着我国居民经济水平和患者疾病意识不断提高，家用便携式血糖仪将成为糖尿病患者提高生活质量的日常必备用品。家用便携式血糖仪在我国必将有广阔的发展前景。

2.4 基于波特五力模型的竞争力分析

美国哈佛商学院学者迈克尔·波特（Michael Porter）于80年代初提出了波特五力模型（Michael Porter Five Forces Model），又称波特竞争力模型，该模型“对企业战略制定产生了全球性的深远影响”^[2]。利用这个模型，我们可以有效地对XX公司的竞争环境进行分析。

波特的竞争力模型专注于决定产业内竞争规模和程度的五种力量，如图2.2所示：（1）行业现有的竞争状况；（2）替代品的威胁；（3）新进入者的威胁；（4）供应商的议价能力；（5）购买者的议价能力。迈克尔·波特认为，五力作用的结果将决定行业内企业的盈利能力。^[3]波特指出，这五种力量的其中一种力量越强，则现有企业就越难以提价和盈利。^[4]我们通过波特五力模型的竞争力分析，是要认清五种竞争力量的变化如何带来新的机会和威胁并作出适当的战略反应。^[5]

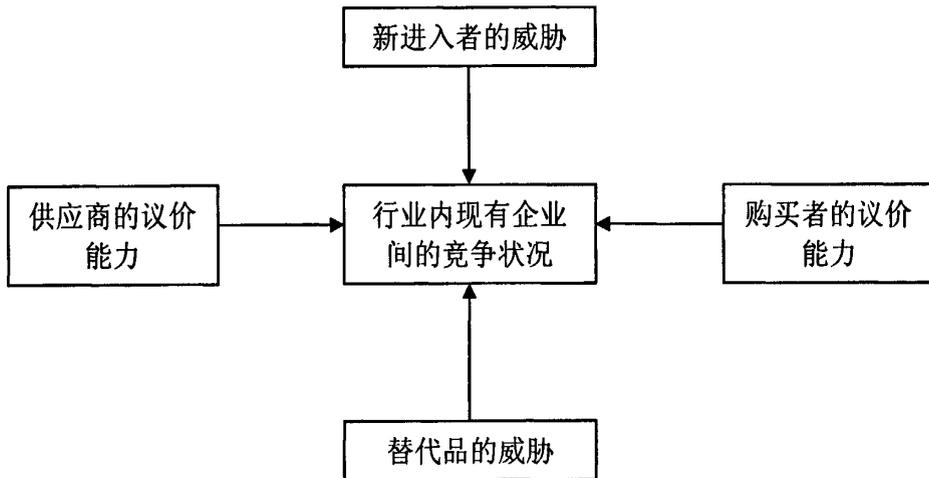


图2.1 迈克尔·波特竞争五力模型

2.4.1 现有企业竞争

虽然家用医疗器械产业对中国消费者来说还是个新兴事物，但是该类产品的同质化现象已经非常严重，虽然品牌各异、种类繁多，但功能大都相差无几，而价格却又五花八门。国内产品从价格上占有明显的优势，从销售的情况看，国内产品的销量远远大于国外产品。但国内产品的质量不十分稳定，返修率偏高，但其售后服务较好，一般能满足用户的需求。国外品牌的代理一般都在广州、深圳、上海等地，维修起来很不方便。

就家用便携式血糖仪产品来说，国外品牌产品所占市场份额较大，而国产品牌所占市场份额较小。国外产品中知名度较高的便携式血糖仪品牌包括：美国强生、德国罗氏、日本京都、德国拜尔、美国雅培等，而国产产品中的知名品牌包括：XX公司、湖南三诺、台湾瑞特等。国外品牌产品拥有精美的外观、人性化的操作、先进的功能、良好的品牌营销和卓越的性能，以及较高的价格，主要面向大城市中高级阶层；国产产品中，就XX公司的便携式血糖仪产品而言，因其实用的性能、便宜的服务网点和较为低廉的价格，主要面向大城市中低端客户和一些二线城市。总之，目前国内的便携式血糖仪市场品牌众多，众商家已经历了最初的跑马圈地阶段，市场正面临着白热化的竞争。

2.4.2 替代品威胁

从目前市场来看，对于糖尿病患者来说，血糖仪是供糖尿病患者进行血糖测量以监测病情发展的不可替代的产品，但因其也有一定的局限性，比如血糖仪的准确性多受环境、人体差异以及使用方法的限制，其结果有时会对患者产生误导。另外，现有血糖仪需要患者一天数次采集血液测定血糖值，这种采血检测方式给患者带来一定程度上的身体负担，并会又引起感染的风险，所以，从长远来看，血糖仪的替代品威胁还是存在的。

无创血糖检测技术的兴起就是对目前采血式血糖仪的一种挑战。顾名思义，无创血糖检测技术就是在不损伤皮肤的条件下测量出人体血液中血糖浓度的新方法。它能解除糖尿病患者经常化验所需要的针刺取血的痛苦，避免病毒通过血液传染的危险。同时它能有效地提高对血糖监测的水平，降低患者的危险。

近几年国际上比较热门的研究课题之一就是采用光学方法测量血糖值，其目的是为糖尿病患者研制出无创、方便、连续实时监测血糖浓度的便携式监测仪。这种无创血糖仪的研制给糖尿病患者带来了福音。在过去的十几年中，出现了许多利用光学原理测量血糖浓度的方法：如近红外吸收光谱法、近红外散射光谱法、ART 棱镜中红外光谱法、Raman 光谱法、声光法、旋光法等，由此，我们对新的无创血糖检测仪的研发状况可见一斑。

据日本有关媒体报道，日本东京大学生产技术研究所等机构的研究人员开发出一种微型荧光珠，这种荧光珠的发光强度随血糖值变化而变化，可用于检测糖尿病患者的血糖情况，应用此种荧光珠测量得到的血糖值的准确性将比现有的应用糖化血红蛋白微传感器集成芯片方法制造的血糖仪准确得多，并且，应用这种血糖监测微型珠技术的方法测量血糖值可随时进行且不给患者身体造成采血负担。

研究人员计划下一步继续提高微型荧光珠的性能，并测试其安全性，争取在 10 年至 15 年后使微型荧光珠进入实用阶段，并逐步替代目前的采血式血糖仪。不过，据权威机构预测，这种无损血糖仪的价格将会比现有破损型血糖仪的售价高出数倍，其高昂的售价将会使相当一部分潜在客户望而却步。所以，总体来看，现有家用便携式血糖仪（破损型）的替代品的威胁不大。

2.4.3 新进入者的威胁

相对于发达国家而言，目前我国家用医疗器械行业缺乏准确的概念和完整的管理标准。家用血糖仪产销对新进入者的规模、资本、自然资源和地理环境等因素要求性不高，关键在于研发人才和销售渠道。随着家用血糖仪的生产技术日益普及化，加之家用血糖仪销售领域进入壁垒不高，因此，对于 XX 公司这种主要以产销家用血糖仪的企业为核心盈利点的企业来说，新进入者的威胁还是很大的。从国外“入侵势力”来看，虽已度过了各跨国医药巨头跑马圈地、疯狂割据的阶段，但中国消费者群体的不断扩大以及持续而旺盛的市场需求仍然会源源不断地吸引国外同业企业前来一试身手。从国内“新兴势力”来看，由于国家主管部门一方面还缺乏对行业进行规范管理，另一方面还尚未对生产研发血糖仪产品的企业提出明确具体的资质要求，致使一些零散的中小企业依托与相关高校、科研院所的合作，也正全力冲进家用血糖仪市场，试图在国内企业中分得一杯羹。

因此，面对新进入者的威胁，XX 公司一方面要不断提高产品的科技含量，按照科学原理设计产品功能，保证产品保健有效和与时俱进；另一方面要科学设定价位，保持产品合理的性价比，唯有如此，才能使产品具有持久的核心竞争力。

2.4.4 供应商议价能力

目前，市场上各主营家用便携式血糖仪产品的企业几乎都是集研发、生产、销售于一身，行业产品生产企业的主要供应商就是核心研发人员，他们掌握了企业生死攸关的核心技术，企业寻求其他技术供应来源的转换成本较高，行业内各企业对供应方的依赖性很大，供应方的威胁很高，因此，随着市场上更多血糖仪生产厂家的出现，供应商的议价能力势必逐渐走强。

首先，作为 XX 公司首要技术供应商的核心科研人才就是新兴家用血糖仪生产企业竞相争夺得资源，XX 公司目前的主要研发人员是与公司签订正式劳动合同的正式员工，享受公司给予的一系列优厚的福利待遇，除此之外，公司还外聘一些兼职高校研发人员，用以作为企业研发队伍的补充和储备。随着新兴家用血糖仪生产企业的发展，这些具有血糖仪生产核心技术并且拥有持续研发创新能力的科研人才与 XX 公司讨价还价的能力将会得到增强，毕竟，任何一个付出艰辛的努力而去的研发成果的脑力劳动者都很难抵挡得住高薪高福利的诱惑。

其次，虽然目前为 XX 公司供应血糖仪及其配套试纸的原材料供应商基本上

都与 XX 公司合作了十年以上，彼此之间建立了长期稳定的合作关系，但是，这些供应商毕竟是市场经济的参与者，遵循价值规律的指引，如若哪家采购企业出价更高，他们自然要提高对 XX 公司的议价能力，这也是大势所趋。

2.4.5 购买者议价能力

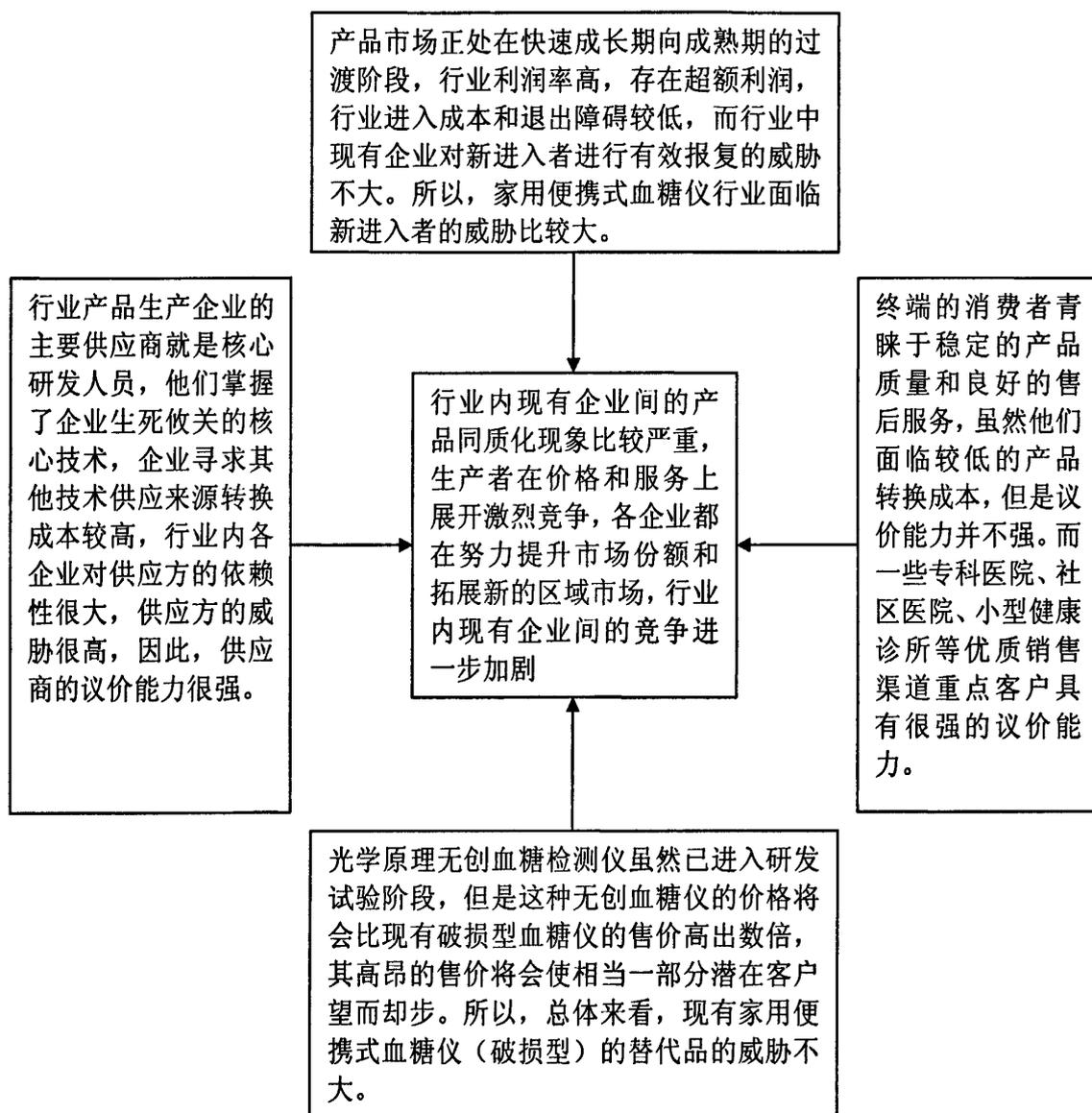
中国现有(潜在)的家用便携式血糖仪使用者按照疾病意识和贫富差异等综合标准大致分为三种客户群：第一类是中大城市中经济条件很好的老病号，属于对血糖仪价格不太敏感的客户群。他们对糖尿病的知晓程度深，了解血糖监测的重要性的必要性，愿意遵从医嘱进行定期的自我血糖监测。第二类是中大城市中经济条件一般的医保病人，属于对血糖仪价格比较敏感的客户群。他们知道血糖检测的重要性，但因为费用限制而对血糖仪持观望态度。第三类是中小城镇中新近出现的富裕人群。这类患者向往大城市对待糖尿病日常自我监测的生活方式，但却不太清楚怎样选择才是正确的。他们容易受到媒体或其他消息来源(如朋友与其他患者)的影响。

目前社会中的家用血糖仪生产销售企业众多，品牌各异，种类繁多，竞争非常激烈，血糖仪购买者可以选择的余地非常大，并且每个企业提供的血糖仪产品功能大都相差无几，无非是外观、性能、价格、售后的差异。随着家用血糖仪市场产品同质化的状况日益严重，更多企业开始从产品本身功能为卖点进行销售，逐渐转向以产品售后服务为卖点进行销售，但是，销售人员在前期与客户接触式，客户是看不到其所宣传的各种售后服务项目的，也就看不到各家企业间的差异，使得客户在选择产品时难以抉择，因此客户的议价能力大大增强。

同时，对于 XX 公司来说，一些专科医院、社区医院、小型健康诊所正是 XX 公司新开发的销售渠道。通过这些中间渠道将家用血糖仪产品销售给糖尿病患者，这些渠道的采购具有批量性、稳定性、长期性的特点。如果 XX 公司能够进入到上述医疗机构的供应商列表，那么对于 XX 公司来说就是一劳永逸了，所以，为了与其他竞争企业争夺这些优质销售渠道，XX 公司就要花费不小的代价，自然在讨价还价上就处于弱势地位。

2.4.6 家用便携式血糖仪行业的竞争环境分析

通过上面所做的分析，可以对家用便携式血糖仪行业的竞争环境做出以下结论：行业内现有企业间竞争激烈，面临着比较大的新进入者威胁和较小的替代品威胁，供应商的议价能力很强，终端的消费者讨价还价能力相对较弱，但渠道商的议价能力很强。



第3章 XX 公司 SWOT 分析

3.1 竞争优势 (Strengths)

3.1.1 价格优势

由于血糖试纸是使用血糖仪检测血糖的一个必备品，而血糖试纸是一种耗材品，需要用户不断的购买，所以血糖仪及其配套血糖检测试纸的价格就成为众多糖尿病患者选择血糖仪品牌的关键因素。目前，市场上的家用血糖仪品牌众多，一般来看，国外品牌产品的外观都很精美，体积小、操作简便、功能先进，但价格普遍偏高，但国产品牌产品相比来说就比较实用，质量较稳定，而且价格适中，普遍低于国外产品。

据一项来自有关血糖仪销售机构的随机客户调查数据显示，在前来购买家用血糖仪的客户之中，有约占 50%以上的客户是根据其经济状况选择品牌的，有约占 60%以上的客户表示，自己在选购血糖仪时，各品牌血糖仪及其配套试纸的售价成为首要考虑因素。

由于国产品牌产品从生产到研发，从原料采购到销售铺货，全部是在国内完成，因此相比进口品牌产品来说，国产品牌的产品拥有更加低廉的人力成本、生产成本和销售成本，因此从价格上占有明显优势。从现在市场上销售的实际情况来看，国产品牌产品的销量远远大于进口品牌产品的销量。而 XX 公司的产品由于进入市场时间早，规模效应明显，市场资源广阔，故而可进一步压低其生产销售成本，另外，XX 公司的销售策略也一贯是以“低价”著称，相比同类国内生产企业的血糖仪产品来说，其售价也是具有一定优势的。

表 3.1 国内市场热销品牌的家用血糖仪价格比较

	产品名称	产地	该品牌产品平均市场售价 (元)
进口品牌	Roche 血糖仪	德国	793
	Johnson & Johnson 血糖仪	美国	780
	Abbott 血糖仪	美国	755
	京都血糖仪	日本	720
国产品牌	瑞特血糖仪	台湾	430
	三诺血糖仪	湖南	290
	XX 血糖仪	北京	266

3.1.2 服务优势

作为推出国内第一款自主研发生产家用快速血糖仪的企业，XX 公司不仅将自己打造成国内医疗快速检测产品领域的专业厂家，而且更重视客户服务领域的不断完善与提升。XX 公司一贯奉行“把麻烦留给自己，把方便让给客户”的服务理念，立足以广大糖尿病患者的需求为己任，以全心全意为糖尿病患者服务为光荣的服务宗旨。经过 17 年来的建设与发展，XX 公司不仅拥有先进的技术、高端的系列化产品，更拥有优质完善的售后服务体系和专业的服务团队。XX 公司主要包括四大优势服务项目：

电话服务。XX 公司拥有面向全国广大用户的 4 部市区咨询热线和 2 部免费咨询热线，并提出“无间隙服务理念”，即：一年 365 天，天天在线，一天 24 小时，时时接听，XX 公司客户可以随时随地得到 XX 公司产品专家、XX 公司糖尿病专家、XX 公司网络专家的全面解答。通过提供不间断的电话咨询服务、定期的电话回访和跟踪，保证了 XX 公司对广大客户和糖尿病患者及时有效的关怀。

上门服务。为了满足不同客户的服务需求，给顾客提供最大程度的方便，对一些行动不便的特殊客户群体，XX 公司提供亲情化的上门服务。在全国范围内，XX 总公司、各分公司、办事处和销售机构的售后服务人员均可以随时随地为客户提供市内和异地的上门服务，全方位地满足客户的使用需求。

培训服务。为了更好地服务客户，更好地满足代理商的市场需求，XX 公司还有计划有组织地协助代理商进行新产品的售前培训和售后培训活动，以保证代理商们能够为 XX 公司的消费者提供更为优质的服务。自 XX 公司成立 17 年来，总共为各地经销商培训的次数逾 2000 次，并且这个数字还在不断增长之中。

网络服务。在网络技术日益发达的今天，XX 公司紧跟时代的步伐，设立了网络服务系统，这个先进的网络服务系统成为了 XX 公司强有力的对外窗口。通过搭建网络平台，XX 公司用户以及广大糖尿病患者可以及时了解到最新推出的产品、最前端的健康资讯、最权威的产品问题解答。除了 XX 公司官方网站外，XX 公司还与“5199 健康网”（目前国内最具专业性的糖尿病健康服务网站），达成了战略合作伙伴关系，通过提供糖尿病健康宣传教育、会员健康管理、专家在线指导、患者经验交流、糖尿病用品网上购买等特色服务，共同为糖尿病患者提供优质的服务。

3.1.3 渠道优势

XX 公司成立 17 年来，XX 公司凭借自身的努力与发展，技术的不断进步，产品不断地推陈出新，为社会大众提供了更丰富、更专业的家用血糖仪系列化产品，更好地满足了广大糖尿病患者对健康的需求，也为广大的 XX 公司销售商创造了更广阔的市场空间。XX 公司历经十几年的发展，建立了覆盖华北、西北、华中、华东、华西、华南的密集销售网络，现除主要负责华北销售业务的北京总公司销售部外，还包括负责西北销售业务的陕西分公司；华中销售业务的湖北分公司、湖南办事处；负责华东销售业务的山东分公司、江苏分公司、上海分公司、福建分公司、浙江办事处；负责华西销售业务的四川分公司、云南分公司和负责华南销售业务的广西分公司、广州办事处。XX 公司的各个分公司、办事处下，遍布多个代理商，设立各种经销网点，包括自有直营店面、药店、专科医院、社区医院等渠道，多角度、全方位构建销售渠道网络，XX 公司在国内广覆盖的销售渠道优势，目前还在业内处于领先地位。

3.2 竞争劣势 (Weaknesses)

3.2.1 质量劣势

谈到产品质量问题，面对众多进口品牌，恐怕尚没有哪一个国产品牌能独出其右。的确，我国对家用便携式血糖仪的自主研发、生产起步较晚，国际上的第一台便携式血糖仪是德国拜耳于 1969 年发明的，而 XX 公司于 1995 年才推出国内第一款便携式快速血糖仪，足足落后了 26 年。也就是说，当国外同类产品已进入技术成熟期时，我们国内产品的研发技术还处于起步期，要想追赶上国际品牌的脚步，这无疑需要时间与实践的积累。XX 公司凭借自身的科研发展实力，不断进行技术革新，其技术实力得到不断增强，曾先后于 2004 年和 2006 年两次获得国家“863”计划 400 万的拨款支持完成了“便携式全血分析微系统实用研究”项目，获得了科技部领导的高度重视。相信“质量劣势”对于 XX 公司来说，只是暂时的，其产品质量与进口品牌的差距定会越来越小。

3.2.2 品牌劣势

随着市场竞争的不断加剧，各商家也愈发意识到品牌营销的重要性。的确，在企业塑造的良好品牌形象下进行的营销活动，往往能收到事半功倍的效果，相反，如果一家企业不重视品牌营销，往往就会陷入事倍功半的境地。XX 公司从 1995 年携国内第一款自主研发生产的家用快速血糖仪上市，到今年也有 17 个年头了。凭借独一无二的时间优势，XX 公司积累了一定数量的固定客户群，其知名度与美誉度也在血糖仪使用者中稳步提升。但是，作为一家最早进入国内市场的家用血糖仪企业，XX 公司近些年一直忙于钻研技术领域的突破，并没有对其品牌建设予以足够的重视，换句话说，在品牌建设方面，XX 公司并没有形成自己鲜明的品牌风格，没有将自己产品的核心竞争力融入品牌建设之中，这无疑意味着 XX 公司没有在消费者心目中搭建起产品与品牌的桥梁，消费者只知该血糖仪是 XX 公司的，但究竟 XX 公司代表着什么企业形象，消费者无从可知，在品牌建设方面，国外公司给我们树立了追赶的目标，就像一提到“罗氏血糖仪”，代表“专业”；一提到“强生血糖仪”，代表“质优”。其实，在品牌建设方面，不仅 XX 公司还需努力，国内的其他自主品牌也还有一段很长的路要走。

3.3 面临的潜在机会 (Opportunities)

3.3.1 消费者群体增加

糖尿病是一种目前不大被重视但致命的疾病,每年导致近 400 万名患者死亡,它还是心脏病、卒中、失明、肾衰竭等的首要病因。据世界卫生组织的报告,仅在 2000 年,全世界就有 320 万人死于糖尿病的并发症,也就是说,每 6 分钟就有一个人因糖尿病而死亡。。据国际糖尿病联盟 (IDF) 预测,到 2025 年,全世界糖尿病患者将超过 3.8 亿人,其中绝大多数 (3 亿多) 分布在发展中国家。目前,随着我国经济的快速发展,人们生活水平的日益提高,一些不健康的生活方式也随之产生,如:缺少适量运动甚至不参加锻炼、存在心理压力困扰、过量摄入咸食甜食、具有高脂饮食习惯等等,这些不良的生活方式加之居民对生活方式疾病的相关知识极其匮乏,导致一些诸如糖尿病一类的慢性疾病肆意蔓延开来。目前,糖尿病在中国处于爆发期,已有患者逾 4000 万人,并以每天 3000 人的速度在增加。尽管全世界的科技水平在突飞猛进的提高,但是,截至目前为止,糖尿病尚没有有效根治的办法。对于糖尿病患者来说,目前最好的治疗方法就是通过包括饮食控制、运动疗法、药物治疗、糖尿病教育及心理治疗、自我检测等 (俗称糖尿病治疗的“五驾马车”) 综合性治疗,通过这些治疗方法,糖尿病病情是可以得到有效控制的。其中,血糖监测,尤其是患者的平时自我血糖监测是十分重要的。糖尿病是一种终身性疾病,需要终身监测血糖,要患者随时去医院监测是不太可能的,所以,医生常常要求患者在家进行自我血糖监测,因此,在这种情况下,对于糖尿病患者来说,选择一台合适的家用自测血糖仪就显得十分重要了。

3.3.2 消费者观念转变

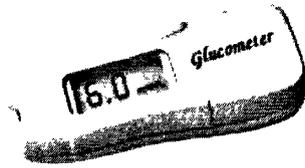
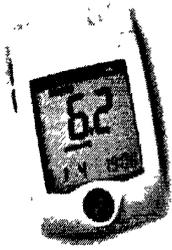
目前我国血糖仪市场发展的瓶颈以及常规使用血糖仪的障碍在很大程度上还是归因于病人的疾病意识,很多病人认为把钱花在血糖自我监测上是一笔额外开支。但是,随着我国糖尿病患者的逐渐增多,以及各种信息途径的宣传引导,越来越多的富裕并且疾病意识较高的人群逐渐意识到,良好控制血糖及血压能够大大减少糖尿病并发症的发生和发展,糖尿病患者通过自我检测,可及时准确地

获取血糖情况，从而有效地调整用药、饮食和运动强度，将血糖控制在理想水平，可大幅减少糖尿病并发症的发生。如果糖尿病患者采用血糖仪在家里进行有规律的血糖监测，便可以实现强化血糖控制，可大大提高糖尿病人群的生活质量和降低社会医疗保健费用的支出。因此，这种观念的转变将促使越来越多的富裕并且疾病意识较高的人群持续增加其对家用血糖仪的购买与检测频率，家用血糖仪将成为糖尿病患者提高生活质量的日常用品。

3.4 威胁 (Threats)

由于家用血糖仪的生产技术日渐成熟，故而市场竞争日趋激烈。目前市场上有多家血糖仪生产销售企业，产品品牌众多，如美国强生、德国罗氏、雅培安妥、超越、利舒坦，德国拜尔，日本京都、湖南三诺、台湾瑞特等品牌的血糖仪，种类繁多，琳琅满目。随着血糖仪品牌的逐渐增多，各品牌产品之间的差异越来越小，消费者可选择的范围越来越宽。面对众多竞争者，XX公司唯有以技术求生存，以质量求发展，以服务求稳定，以价格求突破。

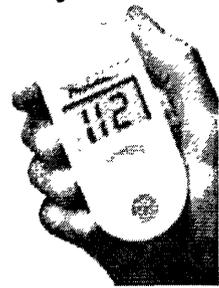
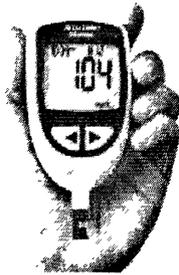
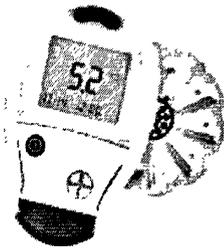
另外，如前面第2章内容所述，市场上新兴家用便携式血糖仪生产销售企业进入者的威胁以及潜在替代品的威胁，都将构成对XX公司的外部威胁。



瑞特电子感应血糖仪

加拿大测利得超值型(Value)血糖仪

XX公司血糖仪



拜尔拜安捷血糖仪

罗氏优越型血糖仪

雅培血糖仪

图3.1 各种便携式血糖仪^①

如表3.2所示，基于上述对XX公司所做的分析，我们可以对XX公司的内部资源状况和所面临的外部机会及威胁有一个总体的认识。

^① 图片来源：苏晓丽，便携式血糖仪的人机交互研究，上海交大硕士学位论文，2008年1月1日，第14页。

表 3.2 XX 公司内外环境条件 SWOT 分析表

外部 环境	外部威胁 (T)	外部机会 (O)
	<ol style="list-style-type: none"> 1. 市场竞争激烈 2. 新兴家用便携式血糖仪生产销售企业进入的威胁很大 3. 替代现有破损型家用便携式血糖仪的无创光学便携式血糖仪已进入研发试验阶段, 并获得受众欢迎 4. 优质销售渠道日益减少, 重要客户的议价能力日益增强 	<ol style="list-style-type: none"> 1. 糖尿病患者日益增加, 消费者群体不断增加 2. 糖尿病患者对血糖监测重要性的认识程度日益增强, 消费者购买家用便携式血糖检测仪的消费观念有效转变 3. 新兴的二三线城市的消费群体渐成规模, 国外强势品牌尚处于观望之中
内部 条件	内部优势 (S)	内部劣势 (W)
	<ol style="list-style-type: none"> 1. 具有规模经济, 产品平均售价低于各主要竞争对手, 走亲民路线 2. 秉承“无间隙服务理念”, 拥有优质完善的售后服务体系和专业的服务团队, 其售后服务质量得到广大消费者的一致认可 3. 多角度、全方位构建销售渠道, 拥有覆盖华北、西北、华中、华东、华西、华南的密集销售网络, 在业内处于领先地位 	<ol style="list-style-type: none"> 1. 产品质量相对进口品牌, 尚待加强与改进 2. 对品牌建设重视不够, 品牌营销手段比较落后, 品牌影响力不足 3. 产品更新换代周期较长, 技术研发速度落后于国外品牌 4. 首要领导个人集权现象比较明显, 不利于公司决策的集思广益 5. 与强生、拜耳、罗氏等公司相比, XX 公司的员工素质还存在一定差距

3.5 XX 公司发展中存在的主要问题

3.5.1 管理问题

首先，随着XX公司从最初建立到不断发展壮大，公司也逐渐意识到管理制度重要性，也绞尽脑汁从无到有建立了一些管理制度，但是这些管理制度覆盖面较小，制定的具体内容也很不规范，实际工作中没有做好成本管理，资金管理的随意性也很大，质量管理标准也不够高。

其次，由于XX公司经历十几年的发展，虽说企业发展也并不是一直一帆风顺，但也没经历过太大的挫折，所以企业管理层以为自己理所当然成了企业家，盲目自信，在制定企业决策时总是沿用过去成功的经验决策方式，这种管理层凭个人主观经验指挥，促使决策风险加大。现阶段，XX公司基本上仍处于经验管理阶段，在计划、组织、领导、控制等各方面还尚未形成一整套科学、规范的制度和程序，在部门职能、岗位职责、行为准则、运作程序等方面还尚未实现程序化，更谈不上注重企业文化，提倡文化管理的作用了。

再次，领导者的个人英雄主义情结比较严重。目前XX公司的总经理集经营权、决策权和监督权于一身，许多问题靠总经理一人拍板决定，制度规范流于形式，有的甚至无章可循。在XX公司内，总经理总管一切，无论任何环节都需要按照总经理的意见来执行，基层领导没有相应的权利，只是简单的上报工作、传达指示、监督执行。由于能力、精力有限，伴随着企业的发展壮大，这种个人独断式的决策往往导致企业严重失误。同时职工的合法权益也无法得到保障，对于生产中出现问题领导层往往听信一面之辞，凭主观臆断责任人是谁，并且通过辞退所谓的责任人来平息一件事情，对所雇佣员工有随意的处分权，这种对职工不负责任、不尊重职工个人合法权利、不能给予职工基本保障的管理制度导致受雇于XX公司的员工们很难全心全意的为企业创造利益。

3.5.2 营销问题

由于XX公司进入国内家用血糖仪市场较早，在业界具有一定的知名度，对消费者购买心理有一定的把握。销售信息比较灵通，当发现有潜在的客户或合适的销售新渠道时，一般都会参与进去。但是，随着知识经济时代的到来，企业生产出来的产品不仅是知识主导型产品，主导其销售业绩好坏的更重要因素是企业所具有的无形资产。也就是说，企业能否创造出信誉、名牌、知名度等无形资产，将决定企业的前途与命运。但XX公司目前仍将主要资金和精力投资于机器、设备、

厂房、生产线等有形资产上，没有转到投资于更具战略性、长远性的无形资产上。主要表现在XX公司研发投入低（近几年来研究开发费用只占销售收入的3%左右），技术创新能力较差，没有足够的经济势力进行品牌塑造。由此可看出，由于XX公司主导产品技术含量较低，新产品的技术距国际领先水平还差一大截，加之XX公司品牌优势不强，因此其产品的性价比对部分用户来说并不高，从而制约了其营销市场的进一步开拓。

3.5.3 研发问题

XX公司现有研发队伍主要包括总工程师1名，副总工程师3名，其他科研人员若干名，外聘高校相关课题项目教授若干名。在公司产品研发过程中，由总工程师牵头，各项目组的研发工程师分别承担一定的项目任务，按照产品功能设计血糖仪电化学原理图，然后经总工批准确认后进行样品生产，最后对样品进行临床试验。总体来说，公司的主要核心研发力量集中于总工程师1人，研发创意、研发图纸甚至于联络外聘研发专家等相关事宜也皆由总工一人全面负责，这也就引发了一个比较棘手的问题，即XX公司的技术研发工作过多地依赖于1名总工程师身上，实行“总工指导一切，其他人皆为附属”，没有将科研力量进行拓展，没有充分发挥其他科研人员的积极性，这将不利于年轻技术人员的成长与发展，势必造成XX公司的技术储备力量的匮乏，同时，这种技术上的集权也使XX公司的研发环境比较沉闷，研发人员之间信息比较闭塞，不利于新技术的推行。

另外，XX公司现有的工程师队伍中，20-30岁的年轻技术人员所占比例较大，虽然队伍年轻化对于这样一个快速发展的企业来说算是一大优势，但这些年轻的技术人员，大部分都是刚出校门没几年的新生力量，他们的实际经验普遍较少，需要加强锻炼或培训。

3.5.4 人才问题

目前，XX公司存在的人才问题主要体现在以下几个方面：

- 高端研发人才频繁跳槽的局面有待重视。XX公司经营管理中仍然以企业目标为重，而考虑员工个人职业发展较少，不能做到员工职业生涯规划与企业经营战略相结合。由于XX公司对员工的薪酬待遇在业内属中等水平，加之激励制度很不完善，高学历的人才不愿意进来；即使来了，也往往感到自己要时时处处迎合领导的思想，限制了自己的手脚。很多员工不满现状，选择离开公司。而这部分人大多进入了一些有先进管理经验、有更大发展空间、

兼带优厚福利的本行业内企业。同时，由于研发技术更新换代升级较快，这种高端研发人才频繁跳槽的局面无疑掣肘了XX公司的发展速度。

- 现有员工素质有待提高。现有员工中，具有大学本科以上学历的仅占40%，企业对员工的培训和再教育的重要性认识不够，在这方面的投入严重不足。企业既无服务于员工的固定培训机构，也无针对于员工的定期培训计划。在高层次部门中，比如研发部门，员工八成以上是本科学历，高科技人员严重缺乏。这些学历较低的研发人员，虽然在实际工作中积累了一定的研发经验，在小的方面可能胜任有余，但是，由于这些人员缺乏高层次的知识体系和完整的培训技能，一遇到重要的技术难题就很可能束手无策。这种问题往往是XX公司——以技术为核心支撑点的公司发展的重要障碍。
- 家族式管理和任人唯亲的用人机制，严重地影响了XX公司整体素质的提高。同时，由于家族企业中复杂的裙带关系，使员工在公司中只能多做事，不敢多说话。本来可以提一条好的建议，由于担心触动老板“亲属”的利益，害怕被排斥，只好暂且作罢。并且，很多情况下由于员工提出的建设性意见没有得到老板的及时重视，难免会有一种失落感，挫伤了员工献计献策的积极性。所以大多数员工抱着“多一事，不如少一事”的思想，只要完成上面交下来的任务，其他的均可不用管，“当一天和尚撞一天钟”，凡事领导说了算，员工缺乏主人翁意识，长此以往就会产生惰性，有才能也发挥不出来了，导致企业整体人浮于事的局面。当企业需要上档次、上规模，产品向“高、精、尖”方向发展时，就明显感到力不从心、手足无措，领导无计可施，员工无人可用。

第4章 XX 公司发展战略设计

4.1 XX 公司的使命与愿景

企业使命与愿景对企业的发展战略来讲十分重要。企业在形成自己的战略时，首先需要构想企业的愿景，界定其所承担的使命，从而为企业战略的制定提供基础性的依据。^[6]

企业使命与愿景的作用主要体现在如下几个方面：

第一，明确了企业的发展方向和业务领域；第二，是协调企业内外部矛盾的依据，也是为配置企业资源提供标准或根据；第三，可以帮助企业建立客户导向的思想；第四，使企业高层管理者对公司的长远发展方向和未来业务结构有一个清晰地认识；第五，使企业中层管理部门可依照它来制定部门的使命和愿景，制定与公司发展方向和战略协同一致的部门策略；第六，使企业基层管理部门制定本部门策略有了依据，降低了制订及执行策略的风险；第七，向全体员工传递公司的价值观，激励员工竭尽全力为实现公司的使命和愿景做出自己的贡献。^[7]

XX 公司的使命与愿景：

坚持以人为本，以服务社会、回报社会为光荣，致力于为和谐深化发展而奉献的指导思想，奉行“把麻烦留给自己，把方便让给客户”的经营理念，力足以广大糖尿病患者的需求为己任，以全心全意为广大糖尿病患者服务为光荣的服务宗旨。

客户导向是我们发展的基本要求，作为国内医疗快速检测领域的专业厂家，我们热忱对待每一个客户，在经营活动中坚持诚信和正直，致力于为客户创造最大的价值，竭尽全力为客户提供增值的差异化服务。

努力开拓新的技术和产品，在专业领域始终保持在世界领先水平，积极为人类的健康事业做出贡献！

4.2 XX 公司的战略目标

企业的战略目标是企业宗旨和使命的具体化。对此，美国著名管理大师彼得·德鲁克曾有过精辟的阐述：“有关企业及其宗旨和使命的基本定义必须转化成各种目标。否则，它们仍旧是永远不会产生成果的构想、良好的愿望和漂亮的

警句。”

4.2.1 近期战略目标

(一) 在维护现有的华北、西北、华中、华东、华西、华南等地市场的同时，继续开拓东北、西南等地市场，同时加强对品牌营销的投入，提高消费者对品牌的认知度和忠诚度。

(二) 加强对研发人才的培训，继续在产品研发上狠下功夫，进一步提高产品质量和附加值，逐步走上一条“高、精、尖”的产品创新道路。

(三) 充实产品目录，在以核心产品血糖仪搭建的产品网络中，研究开发其它相关糖尿病患者保健用品及检测用品，逐步形成一整套的糖尿病患者产品链，提高公司的综合竞争力。

(四) 完善公司内部管理制度建设，健全机制，规范管理，加强企业文化建设，建设一支有战斗力的高效团队。

4.2.2 远期战略目标

未来 5-10 年，在产品体系完善的基础上，完善现有的服务体系，为顾客提供差异化的增值服务，同时，把现有的销售网络进一步加宽加大，建立成覆盖全中国的营销网络，努力将 XX 公司打造成国内销售规模最广、售后服务最完善的家用医疗快速检测产品领域的专业企业。

4.3 XX 公司总体战略设计

一个企业不仅需要正确地确定企业使命和战略目标，而且还必须依据使命和目标的要求，制定出多种可供选择的总体战略方案，这是战略制胜的关键。美国著名管理大师彼得·德鲁克曾说过：“对企业而言，未来至关重要。经营战略使企业为明天而战”。联想集团总裁柳传志先生有一句名言，他说：“企业成功的关键就是定战略、搭班子、带队伍。”可见排在第一位的战略是多么的重要，它是企业必须清清楚楚的知道未来要做的事情，是企业这艘大船平稳前行的指路明灯。

企业总体战略，是企业战略中最高层次的战略，它要解决的问题是确定企业

经营范围和公司资源在不同经营单位之间的分配事项，它决定着企业总的发展方向、较长时期内的奋斗目标、资源的配置以及经营业务间的支持和协调，它也是制定企业业务层面战略和职能层面战略的依据。^[8]

通过前面几个章节对 XX 公司的内外部环境分析，根据 XX 公司的企业宗旨和战略目标，以及依据 XX 公司目前在行业内所处的地位和水平，现对 XX 公司进行总体战略设计，用以确定 XX 公司在战略规划期限内的资源分配方向即业务领域发展战略。

4.3.1 一体化战略

一体化战略是企业利用自己在产品、技术、市场等方面的优势，向经营领域的深度和广度发展的战略。这一战略有利于企业深化专业化协作，提高资源的利用程度和综合利用效率，特别是能够间接降低生产成本，有效延伸价值链，增强企业抗风险能力。^[9]

一体化战略分为纵向一体化和横向一体化，纵向一体化又可分为前向一体化和后向一体化。通过对 XX 公司的生产经营状况并结合其战略目标来看，XX 公司适合采取前向一体化战略。当 XX 公司发现其产品价值链上的前面环节对其当前局面至关重要并亟待改进时，就可以随时加强对前向环节的控制。XX 公司通过对血糖仪系列产品及其他相关产品作进一步深加工，在实现提高生产能力利用率或加强品牌形象的情况下，将公司的产品及服务市场前移，自行建立各地分公司，即销售公司，使 XX 公司直接进入销售渠道，规避了销售渠道拥有的议价能力，从而带来明显的成本节约，降低产品的价格，取得竞争优势。XX 公司通过采用前向一体化战略，建立自己控制的全国性的市场营销组织机构，一方面，可减少许多中间环节的制约因素，可使 XX 公司能够强有力地控制销售环节，并据此能够更快捷有效地对顾客的需求作出反应，提供更贴心的差异化售后服务，提高产品的附加值，从而快速赢得市场，提高企业收益率；另一方面，由于 XX 公司可以自己消化其产品，就可以稳定地利用生产能力，并有助于企业直接获取顾客购买趋势及竞争发展态势等资料，提高了生产的前瞻性。

4.3.2 多元化战略

多元化发展战略又称为多样化战略、多元化战略或多种经营战略，最初是由

战略学家安索夫在 20 世纪 50 年代提出的。该战略是指一个企业同时涉足两个或两个以上相关或不相关的产业领域，以期避免在单一领域经营的风险，以使自己能长期稳定地获取和追求最大经济效益的战略选择。^[10]

通过对 XX 公司的经营的外部环境分析，XX 公司的主导产品家用血糖仪产品的销售增长率出现了降低的趋势，并且该市场集中度较高，为了 XX 公司能够按时实现战略目标并获得规模经济和范围经济的好处，XX 公司适合选择多元化战略。通过采用此战略，XX 公司不仅能够充分挖掘企业内部潜力，而且可以获得管理上的、市场营销方面的、以及生产和技术方面的协同效应，使 XX 公司新旧业务之间资源共享、相互促进、共同发展，从而增强企业的战略竞争优势，使企业的整体价值得到提升。

鉴于 XX 公司目前的生产技术能力以及企业销售业务现状，XX 公司适合选择相关多元化战略。相关多元化战略是企业为了追求战略竞争优势，增强或扩展已有的资源、能力及核心竞争力而有意识采用的一种战略。^[11]实行这种战略的企业增加新的、但与原有业务相关的产品与服务，这些业务在技术、市场、经验、特长等方面相互关联。^[12]通过采用相关多元化战略，能够使 XX 公司尽力利用不同业务之间的范围经济。当两种或更多的经营业务在集中管理下运作比作为独立的业务运作花费更少时，就存在范围的经济性。同时，相关多元化经营也可以使 XX 公司获得“市场力量”。所谓市场力量，就是指企业对市场的控制力或影响力。当一个企业在多个相互关联的领域内经营时，它通常比那些在单一领域内经营的企业更有市场力量。

目前国内家用血糖仪竞争日趋白热化，XX 公司凭借自身强大的资金实力和技术实力，围绕糖尿病和糖尿病并发症领域，不断开发各类先进技术和使用产品。XX 公司作为国内快速检测专家，以提供糖尿病患者日常检测血糖使用的快速血糖仪为核心，同时研究开发其它相关糖尿病患者保健检测用品，逐步形成一整套的糖尿病患者产品链，从而避免把所有鸡蛋放在一个篮子里，分散企业市场竞争经营风险，降低竞争压力，实现企业利益最大化。包括提供糖尿病并发症和高血脂患者日常检测的全血快速酮体检测仪、全血快速乳酸检测仪、全血快速胆固醇检测仪。除以上快速检测仪以外，为了预防糖尿病肾病的发生，XX 公司还推出了目前处于国内领先水平的肾健康测试卡（尿微量蛋白快速测试卡）。XX 公司还积极推出适合提高人体免疫功能的纯冬虫夏草菌丝体系列产品，该系列产品经功能试验证明，可提高机体抵抗力、增强机体防病能力，具有辅助抑制肿瘤的保健作

用。

XX 公司通过研发生产相关多元化的产品，可以探求密切相关的技术和专有技能，并将技术秘诀和专有技能，从一种经营业务转移到另一种经营业务；通过销售相关多元化的产品，可使这些产品进入能够共享销售队伍、广告、品牌和销售机构的经营领域，将 XX 公司的品牌名称和在顾客中建立起的信誉转移到一种新的产品和服务中去，从而起到延伸和拓展品牌辐射效应的功效。

4.4 XX 公司经营战略设计

经营战略，又称竞争战略，是指企业在特定的市场环境中如何营造获得竞争优势的途径和方法，或是企业在特定的市场环境中所采取的用来抵御市场压力和提升自身市场地位的策略性行动。^[8]

美国哈佛商学院的著名战略管理学家迈克尔·波特在《竞争战略》一书中，把竞争战略描述为：采取进攻性或防守性行动，在产业中建立起进退有据的地位，成功对付五种竞争作用力，从而为公司赢得超常的投资收益。XX 公司经营战略属于 XX 公司企业战略的第二个层次，它上承 XX 公司总体战略，是对公司整体经营活动的展开；下接职能部门战略，为其提供战略依据，并对职能层经营活动进行指导。根据 XX 公司所处的内外部环境，XX 公司适合采用的经营战略为成本领先战略和差异化服务战略。

4.4.1 成本领先战略

成本领先战略又称低成本战略，是指企业通过一系列内部和外部成本控制活动，最大限度地降低成本，取得最大成本比较优势，成为行业成本领先者的战略。成本领先是手段，扩大销售量、提高市场份额才是最终目的，企业通过加强成本控制和低廉的价格一般都能够有效扩大其市场占有率。

在家用血糖仪市场竞争日趋白热化，产品同质化现象较为突出的外部环境下，普通消费者总是倾向于提供价廉物美的竞争者一方。XX 公司通过采用成本领先战略，可利用足够低的生产经营成本对行业的潜在进入者构成较高的进入障碍；行业领先成本可提高 XX 公司对购买者的讨价还价能力；在面临替代品的威胁时，XX 公司可凭借其低成本的产品和服务吸引大量的顾客，降低或缓解替代品的威胁；当 XX 公司面对来自于行业内竞争对手发起的价格战时，凭借自身的低

成本优势，可以在竞争对手毫无利润甚至亏损的低价格水平上保持盈利，从而扩大市场份额，保持自己的绝对竞争优势地位。

XX 公司实现成本领先战略的途径包括简化产品型成本领先、改进设计型成本领先、材料节约型成本领先、人工费用降低型成本领先和生产创新型成本领先。

4.4.2 差异化服务战略

差异化战略是指企业提供的产品和服务在产业中具有独特性，即具有与众不同的特色，能够满足顾客的特殊需要，从而形成竞争优势的一种战略。^[9]这些特色主要体现在产品设计、技术特点、产品品牌、服务方式、销售方式和促销手段等某一方面，也可以同时表现在几个方面。差异化战略的重点是不断地投资和开发顾客认为重要的产品或服务的差异化特征。采用差异化战略的企业可以使自己的产品或服务不同于竞争对手，并且企业的产品或服务与竞争对手之间的相似性越少，企业受竞争对手行动的影响也就越小。差异化战略建立起了对五种竞争力量的有效防御，在行业中能够赢得高水平的收益。它利用顾客对品牌的信任即对价格的敏感性降低，一方面。可以使企业避开竞争，另一方面，由于得到顾客的信任以及竞争对手要战胜这种“独特性”需付出较大努力，因而就构成了入侵障碍。由于差异化战略带来的高的边际收益，以及产品本身的特质，因此就构成了对供方和卖方的压力。另外，当它面临替代品的威胁时，也比竞争对手更有竞争力。^[13]

目前中国市场上的血糖仪产品在性能上差别并不是很大，比拼的是服务。厂家指导病人正确使用仪器，组织病人培训以及随访等售后服务活动，也是产品销售的延续。优质的售后服务经口碑传播后，群体消费效应会很快形成。

XX 公司一贯奉行“把麻烦留给自己，把方便让给客户”的服务理念，立足以广大糖尿病患者的需求为己任，以全心全意为糖尿病患者服务为光荣的服务宗旨，最专业的专家团队在最短的时间内对客户提出的问题进行解答，在最大范围内满足客户的需求，想客户之所想，急客户之所急，为客户带来最便捷最轻松的服务。

经过十几年的发展，XX 公司逐步建立起一整套优质完善的售后服务体系和专业的服务团队，在业内以独具特色的售后增值服务见长，逐步实现服务的差异化战略。

XX 公司的现有的特色服务主要包括：时时在线专业解答的电话服务、优质快

捷的上门服务、新产品使用的培训服务、产品免费升级服务、专家团队的在线网络服务、客户“电子病历”存储服务、“糖尿病健康护理方案”服务以及可为客户提供病例数据分析并提出有针对性的治疗护理方案的“糖尿病健康小护士”软件和能够与软件中集成的“糖尿病专家”、“各地药品经销商”、“XX 公司客户服务代表”进行文字、语音、视频交流的“健康即时通”软件，这些优质的增值服务使顾客感觉到购买 XX 公司的产品，的确“物超所值”。

4.5 XX 公司职能战略设计

职能战略，是指为了确保顺利实施和贯彻企业总体战略和经营战略，由各职能部门分别对关键的、战略性的专业职能制定的战略规划或具体行动计划，从而使各职能部门的管理人员可以更加清楚地认识到本职能部门在实施公司战略中的责任和要求。^[14]在前几节中，通过分析 XX 公司的总体战略和经营战略，分层次地阐明了 XX 公司在战略上的使命、愿景和战略目标等，而这些内容的实现都必须通过各种专业职能活动有效地运用资源，从而来指导、配合和协调整个生产经营活动。因此，职能战略的制定是其他战略得以实施的重要、不可分割的组成部分。

4.5.1 营销战略

XX 公司由于进入国内家用血糖仪市场较早，因此在 XX 公司以前制定的产品战略中，思考的经营出发点都是自己的产品、产品所适应的消费者、产品需要的促销手段以及营销组合等。这种以产品为导向的经营指导思想，很难适应现代市场竞争的需要。因此，XX 公司的市场部门应将客户进行细分，寻求能够刺激顾客购买欲望的方法甚至为顾客创造需求，针对不同的客户推出适应其需求的产品。

对于 XX 公司来说，除了关注以往糖尿病患者本人所代表的传统市场之外，还应关注新兴的消费群体，着力开发这部分人群的消费潜力，以期实现新的消费增长点。比如，有较强消费能力又能接受新鲜事物的青年人群体，这部分消费群体在关注自身健康的同时，很愿意向父母、亲友表达他们的爱意，购买血糖仪不仅满足自我检测血糖的需求，更是小辈人送给长辈的健康，XX 公司抓住这些“时尚达人”的消费特点，推出外观时尚精致、富有现代感的血糖仪，以适应青年人

的品味；另外，在春节、父亲节、母亲节、中秋节等节日，抓住节日消费的特殊性，适时推出礼品套装，并现场促销以及电视专题片的宣传，建立“送礼就送血糖仪”营销理念；再有，对于近些年逐步增多的城市新贵们，他们日理万机，忙于事务与应酬，身体易出现问题且无暇去医院，XX公司可针对这部门人群开发一些高端血糖检测产品，加之品牌营销运作，逐步培育一定的高端市场，使城市新贵们感到XX公司的“高端”血糖仪不仅是日常保健的必备品，更是一种身份的象征，能够满足高端客户面子的需要。

4.5.2 生产战略

生产战略是对企业生产资源转换成产品和服务过程所提出的战略要求和规划，生产战略的目标不是提供具体的产品和服务，而是提供一整套满足用户需要的能力和支持竞争优势的能力。^[10]在当今竞争激烈的家用血糖仪市场，新产品的研制时间越来越紧，新产品的生命周期越来越短，而顾客不管这些，他们要的是产品具有良好的性价比，而且期望得到“零”交货期或瞬时服务。这就要求企业应着重加强对时间的把控，在企业运营的各个环节上，强化时间观念。所以，通过对XX公司面临的外部竞争环境的分析以及从XX公司现有的技术和可用资源、现存劳动力技能、现有生产设备状况等生产战略影响因素来看，XX公司适合采用基于时间的生产战略。XX公司把时间作为一种关键的竞争优势的来源，通过缩短产品开发周期和制造周期以提高对市场的反应速度，使XX公司具备提供众多的产品种类和覆盖更多细分市场的能力。XX公司采用基于时间的生产战略，可从弹性制造、快速反应、丰富品种、增加创新等方面进行完善与改进。这种基于时间的生产战略可使XX公司减少不必要的业务时间的消耗，从而降低成本，提高质量，增强服务，有利于吸引到优质客户资源。

4.5.3 研发战略

从技术层面上看，像血糖仪这种家用医疗器械要保持旺盛的生命力，就需要企业一方面要不断提高产品的科技含量，按照科学原理设计产品功能，保证产品功能有效；另一方面要不断地对产品进行研发技术的创新，全力以赴追求企业产品技术水平的先进性，不断开发适合客户潜在需求的新产品。

XX公司每年投入技术研发的经费较低，实行技术创新的研发战略要求XX公

司提高技术研发经费，力争是目前的3倍以上。同时，XX公司组织现有研发技术专家，要从技术上预见到未来市场的潜在需求，从生产资本上有能力批量生产新产品，去占领更大的市场。XX公司采用此战略是为了其保持技术上的领先地位，要对其创新产品及技术进行专利保护，此战略的运用能够保证XX公司研制的新产品在技术上处于领先地位，所占领的市场不会轻易被竞争对手夺走，从而给XX公司带来巨大的利益。

4.5.4 人才战略

人才是一个企业兴衰成败的关键因素之一，而研发人才更是像XX公司这种以研发产品为生命线的企业能否良好持续发展的重中之重因素。随着互联网的普及，现代企业的竞争越来越表现在人才和时间上的竞争。新产品的研制时间越来越紧，新产品的生命周期越来越短，人才流动强度和速度也越来越快。为了适应这种局面，在人才战略上，XX公司应实行双管齐下的人才战略，将外部招聘人才战略和自主培养人才战略相结合，即一方面招聘为企业现有人力资源所缺乏的优秀人才，为公司及时输入“新鲜血液”；另一方面要充分重视对公司现有员工，特别是现有技术研发人才的培养，加强人才培养与开发，以提高现有人才的能力，挖掘他们的潜力。另外，XX公司还应建立科学有效的员工激励体系，用以使员工的每一种行为的内在动力，朝着企业所期望的目标持久努力。XX公司现有的员工激励体系，主要包括薪酬激励和威慑激励。其中薪酬激励包括为员工提供年薪、红利、保险、配车制度及其他福利等；威慑激励包括对员工的奖惩管理，原则上以奖励为主，惩罚为辅。XX公司还应大力加强对员工的舞台激励，给员工充分的发展空间，培养员工的主人翁意识，充分发挥人的主动性、积极性和创造性，以最大限度地挖掘人的潜能，来更好地实现个人目标和组织目标的契合。主要包括员工职业生涯规划与发展、良好的企业文化氛围、灵活的鼓励创新机制等内容。

第5章 XX 公司发展战略实施策略

在战略制定完成后，需要将其战略规划运用于实践中，^[15]也即按照实施策略进行实施。再好的战略如果没有转化为相应的行动，只能是空中楼阁。在实施过程中，还要对实施策略不断进行调整，来应对环境的变化和来自于竞争对手的反击。

5.1 拓展销售渠道

面对激烈的市场竞争，XX 公司要想保持竞争优势，以往的自有渠道就显得有些捉襟见肘了，需要由传统的经销商零售模式向医院营销模式转变，拓展与医院的合作。对于 XX 公司来说，一些专科医院、社区医院、小型健康诊所正是 XX 公司新开发的销售渠道，通过这些中间渠道将产品销售给糖尿病患者，这些渠道的采购具有批量性、稳定性、长期性的特点，如果 XX 公司能够进入到上述医疗机构的供应商列表，那么对于 XX 公司来说就是一劳永逸。另外，药店、商场、超市、网店销售渠道也应定为销售渠道进一步开拓的目标。

在拓展销售渠道的同时，还应增加销售宣传的力度，对目标客户群的营销需求进行多角度开发，除由原来的定向客户推广，转为向不定向客户推广，由用药营销向礼品营销转变。在营销模式上，除 XX 公司一贯采用的平面媒体广告外，还应有选择地进行一些网络媒体、电视媒体、户外媒体等宣传途径，同时还可采用在特定区域进行免费新品适用、现场促销、有奖销售等辅助销售手段，增加营销宣传的力度，对销售市场的拓展起到一定的积极作用。

5.2 加强产品研发

众所周知，产品是一个企业赖以生存和发展的基础，企业中几乎所有活动都以生产产品或提供服务为中心，并通过向消费者提供产品或服务而获取利润。在全球性竞争环境下，对于 XX 公司来说，通过研发技术的不断提高来提升自己的竞争能力是企业发展壮大的一种关键措施。设计开发在很大程度上影响到产品或服务的质量。如果 XX 公司的产品的研发设计不能满足消费者的使用要求，或者研发技术很难实现，甚至会导致生产成本很高，设计过程耗费时间过长等，使得竞争对手优先进入新市场或推出性能优于 XX 公司的产品，这些都可能对 XX 公司造成严重的损失，所以，XX 公司应不断加强产品研发，将产品设计不断创新，确保 XX 公

司研制的新产品在技术上处于领先地位，从而稳固XX公司在竞争市场中的地位。

5.2.1 实行奖励激励机制

XX公司是一家以生产家用血糖仪见长的企业，不断推出具有先进创新技术的产品是公司不断发展壮大的基石与保障，而研发部门的技术研发人员则是公司产品研发的核心，是企业技术创新的主体，如何运用公司有限的资源激发广大研发人员的积极性和创造性，不断推动企业自主创新步伐，已成为XX公司日益关注的问题。

作为企业技术创新主体的研发人员，属于典型的知识型员工，他们拥有企业发展所需要的技术创新知识和创新精神，这种技术创新知识和创新精神与企业的其他资源相结合，能够转化为具有市场价值的产品和服务，为企业带来利润和市场。XX公司通过对技术研发员工实行一些激励机制，这些机制提供了“外在的驱动”——从外部进行激励，^[16]通过对员工的各种需要予以不同程度的满足或限制，从而达到激发员工工作热情的目的，使员工自主产生为公司不断研发新技术、新产品的内在动力。属于知识型员工的研发人员追求自主化、个性化、多样化和创新精神，在激励重点上，XX公司对知识型员工的激励不是以金钱激励为主，而是以满足员工的成就感和实现员工个人成长目标为主。^[17]

由于每个人性格特点各异，故而针对研发人员的个性特征和工作特征，列出一些相应的激励措施，XX公司可根据公司发展不同阶段的具体情况及市场供需状况适时选用其中的一种或几种激励组合：

● 团队薪酬激励

无论是一项新技术的开发，还是一个新产品的研制，都很难由某个研发人员单独完成，企业研发人员的这种工作特点就决定了他们将更多地借助项目团队的模式来开展研发工作，因此，XX公司可采取团队薪酬激励的方式，对激发公司内研发人员的工作热情，提高创新效率具有一定的现实意义。具体而言，采用团队薪酬激励的好处主要有以下三点：一是针对研发团队的研究成果进行薪酬激励，团队整体业绩是成员获得薪酬激励的唯一依据。在此前提下，团队奖金可以在团队成员之间进行二次分配。二是针对研发团队整体技能的提高进行薪酬激励，用以促进科研队伍素质的整体提升。具体来说，只有当整个团队成员都实现了跨领域训练，或者说只有当该团队使所有的成员都具有以合适的标准速度进行学习的能力时，该团队才能够得到报酬。这种团队薪酬激励的方式既促进了团队成员之间的竞争与合作，又可以鼓励那些能力较高的成员去帮助能力稍差的成员，使每

一个团队成为真正意义上的互助学习型组织。三是针对员工的自我管理、培训与交流、实现企业与员工的“双赢”进行薪酬激励，能够有效实现团队共同的利益目标，从而使团队成员之间建立起自我管理、相互学习和实现信息资源共享的机制，客观上帮助他们在工作中完成个人的培训和发展，满足高学历层次的员工尤为关注的不断提升个人价值的需求，这无疑对研发队伍的稳定起到了十分重要的作用。同时团队成员之间的相互学习和信息共享，客观上降低了企业对某一个研发人员的依赖性，这可以在一定程度上缓解骨干人才流失对公司造成的不利影响。

● 职业生涯激励

XX公司通过对研发人员进行职业生涯管理，使研发人员的个人职业发展目标与公司目标达到和谐一致，在帮助开发人员实现职业目标的同时公司也得到了发展壮大。通过职业生涯管理，XX公司可为研发人员提供施展才能的舞台，这样既能充分体现研发人员的自我价值，以便凝聚并留住他们，又能使研发人员了解自身长处和短处，使他们对时间和精力进行合理地分配，从而更加有效地完成工作任务、提高工作技能。XX公司通过采用职业生涯激励，使研发人员可随着自身专业技能的提高与工作经验的积累而获得相应的权力和地位，一方面对于那些既具备专业特长又有一定管理潜质的研发人员，可在合适的时机将他们推上技术管理岗位，另一方面对于那些个人职业生涯长远目标并不定位于管理岗位的研发人员，可以向其提供不同于管理生涯路径的职业生涯发展路径，即技术职称晋升路径。技术职称晋升路径与管理路径的层级结构是平等的，每一个技术职称等级都享有与管理等级相同的地位和报酬，从而达到公平。XX公司通过采用职业生涯激励，能够促使研发人员充分发挥自己的专业特长为公司尽心尽力地服务。

● 工作环境激励

采用工作环境激励，可使XX公司营造出一种公司内部良好的技术创新氛围，提升公司内部的其他各部门人员对技术创新的重视和理解程度，尤其是公司管理层对研发人员工作的关注与支持，都是对研发人员激发工作热情的有效激励。创造良好的工作环境、配置较好的科研设备和齐全且方便查阅的科研资料，可以促使他们顺利地从事研发工作；弹性的工作时间、提供茶水点心的聊天室，可以促进研发部门同各部门的良好交流，对一些相关于产品话题的探讨，不同部门员工间思想碰撞出的奇异火花往往是研发部门创新灵感的源泉。此外，XX公司还应正确对待研发过程中的失败问题，不要一味的只求成功不能失败，这种包容的工作

氛围也给研发人员提供了一个宽松的研發环境，使产品研发成功的可能性大大提高。

● 培训机会激励

随着科学技术的迅猛发展，使得知识更新频率越来越快。作为知识型员工，研发人员对是否有机会发挥个人知识专长，是否有机会及时获得知识更新都非常重视，所以培训机会激励对于研发人员来说是一种比较有效的激励措施。一份全面具体的学习培训计划，是XX公司对研发人员人力资本的投资。研发人员通过高质量的培训有利于他们知识的更新，能力、素质的提高，从而为攻克研发难关奠定了良好的基础。根据研发人员的特点，培训计划一方面应包括针对于研发人员知识更新、积累和扩张的培训；另一方面还应包括针对于研发人员素质提升的培训，增强他们的自信心，培养他们非凡的胆识、勇气，以及强烈的进取精神和坚忍不拔的创新意志。

● 个人情感激励

XX公司的研发人员大部分都接受过良好的教育，具有较高的学历，他们自认为对企业的贡献较大，因此更加渴望被尊重。XX公司的管理者应该多加强与他们沟通，企业内的重大技术决策应征求他们的意见，让他们参与讨论，以增强他们的被认同感。在满足研发人员物质需要的同时，也要关心他们的精神生活和心理健康，帮助提高他们的情绪控制能力和心理调节能力。对于做出特殊贡献的研发人员，可以采取研发成果署名制度，这样做的好处是，既让署名的员工通过得到公司领导及同事的认可和個人声誉的显著提升而深受鼓舞，同时也为其他员工树立良好的榜样，对其他研发人员产生一种鞭策作用。

总之，XX公司研发人员的需要是多层次、多样化的，上述各种激励手段都有其特定的激励效果与一定的局限性，所以我们应根据研发人员的个性特点以及公司的具体条件来选取激励组合，发挥最大效用。

5.2.2 寻求外部合作

如今，随着科研技术的市场化趋势越来越明显，各大高校、科研院所也早已摆脱了传统意义上的“纯研究机构”的“冷板凳”，大方的接纳企业抛来的橄榄枝，将自己的科研成果及时转化为市场经济中的商品。XX公司在过去的产品研发道路上，更多地是专注于企业自有研发力量的开发与提升，而忽视了对外部高校、科研院所中所蕴藏的丰富的研发力量的利用，而这些取之不竭的研发力量以及良好而先进的研发环境是XX公司现有研发实力远不能及的。因次，XX公司应加强

同外部高校、科研院所的合作，共同组建适合 XX 公司产品的研发团队，在吸收外部“新鲜血液”的同时，也实现了“内部血液”的优化，打造“里应外合”的先进研发队伍，不断增强产品研发力量，加强产品研发实力。

5.3 转变用人理念

XX公司虽名为一个外商独资企业，但其实质上却是一个不折不扣的内资民营企业。随着公司的不断发展壮大，民营企业的一些弊病也随之显露，严重掣肘了企业的发展速度，其中，家族式管理导致的人才缺乏就成为困扰公司领导的一大心病。由于采用家族式管理，把选人、用人限制在了家庭、近亲这个小圈子里，只要有可能就不用外人。同时，XX公司“所有者与经营者合二为一”、“领导一人说了算”的领导文化，致使公司缺乏对现有员工的人才培养制度，随着公司的发展，就会出现人力资源短缺、兵多将少无帅才的局面，无法形成一个良性的组织架构。因此，在解决公司遇到的发展问题时，难免会出现决策质量低下的情况。所以当公司需要上档次、上规模，产品向“高、精、尖”方向发展时，就明显感到力不从心、手足无措。这种家族式管理唯亲是用的用人机制和怠于培养企业员工的人力资源现状，严重地影响了XX公司整体素质的提高，不利于公司发展战略目标的实现。

人力资源管理的目的在于合理地使用人力资源，最大限度地提高人力资源的使用效益。^[18]因此，XX公司要突破其在人力资源方面的发展瓶颈，就要果断转变现有的用人理念，建立“以人为本”的人力资源新理念。“以人为本”的含义就是要实现人岗匹配，人尽其职；尊重员工，充分调动员工的工作积极性和创造性，同时将企业发展目标与员工个人利益相结合，^[19]以实现企业发展与员工发展的“双赢”格局。现阶段，XX公司需要从以下两方面进行人力资源的调整：

首先，要实行任人唯才的人才选用机制。打破家族式管理模式，走出任人唯亲的圈子，努力实现社会化管理。要逐步推广所有权与经营权分离的经营模式，充分发挥经营者与生产员工的积极性，把公司经营目标转化为全体员工的自觉行动和努力方向，从而增强公司的发展活力，促进公司发展战略目标的早日实现。其次，要引进竞争机制，大胆聘用能人，实行“能人战略”作为振兴公司的重要措施。因此，确立全新的用人标准，用全新的理念认识和发掘人才，用全新的方式在国内外招揽人才，用全新的管理模式配置和激励人才，是帮助XX公司打破家族式管理的重要标志。从而极大地调动人才的积极性和创造性，提高工作效率，

促进XX公司的快速发展。比如，XX公司采用的职位晋升激励制，使公司中层管理者全部由一线员工逐步成长起来，由一线员工提到主管，由主管提到项目经理，再到部门经理等层层选拔的良好的晋升机制，让XX公司的员工对自己的职业发展做到心中有数、目标明确。这种内部晋升激励制度不仅能够增强被选拔员工对公司的忠诚度，同时还能激励其他员工互相追赶，在公司内部形成一个相互竞争的良好局面。^[20]

其次，要实行人岗培训的人才培养制度。当前，招聘优秀人才比较容易，而长期留住人才确实不易。在赋予责任、工作环境，包括在薪金待遇、生活条件上，都要尽力创造一个培养、使用、留住人才的优良氛围，真正做到事业留人、感情留人、环境留人、待遇留人。对各种人才，要想留得住，必须用得好。只有用得好，才能长期留得住。如何能够人岗匹配用好人、用对人，除了要依靠有效的招聘人才策略，更需要通过加强对员工入司后完善的职业培训，使员工不断学习、更新、扩展，优化其知识结构，增强其适应高新技术产业日新月异发展需要的能力，促使公司各种人才脱颖而出。针对于XX公司的培训制度，可开展不分部门员工的岗前培训、上岗培训和岗位培训，目的是为了更加系统且有针对性地规划和设计每一阶段的培训内容。岗前培训的对象是新员工，目的是为了受训对象对公司的基本情况加以了解，以帮助其适应工作的环境和氛围；上岗培训的对象是新员工或刚调动到新岗位的员工，目的是为了受训对象对岗位职责和所需技能进行明确，以及掌握开展工作的具体流程和方法；岗位培训是针对从事本岗位工作满6个月的员工，目的是为了受训对象能够根据岗位的职责不断地积累岗位知识、提升工作技能。另外，对于现有员工，XX公司除了安排每周各部门的常规技能培训外，对公司的管理人员还要进行领导力、沟通能力、团队建设能力的培训；同时，对一线员工还应做好人际沟通、工作压力、职业规划、绩效评估、团队精神等方面的培训。

5.4 稳定财务资金

企业经营活动的全过程离不开资本的支持，其经营活动的效果最终也要反映为以货币计量的财务状况，而企业拥有良好的现金周转能力，是反映企业财务状况的一个重要指标。因此，XX公司要想持续良好的发展，必须要有充足的现金流作保障。

首先，XX公司要做好成本控制。XX公司的成本开支主要集中在研发、生产、

销售三个环节，这三个环节所耗费的企业成本占企业总成本的90%以上。在研发环节上，XX公司以直接招聘高级研发人员的形式为主，每年光是支付给研发人员的工资就是一大笔开支，还不包括各种名目的奖金、分红，以及社会保险、住房公积金等项目的开支。针对上述情况，XX公司可以适当减少部分在编研发人员的数量，同时增加一定的兼职研发人员数量。比如，可与一些定点合作的高校、科研院所的研发人员进行项目合作，实行项目分成制，这样一方面可使现有在编研发人员产生危机感，促进他们的工作积极性，另一方面，由于是项目分成制，可在企业回收资金后付给兼职研发人员应得的全部酬金，不占用企业过多的前期资金，同时，还可以省去给兼职人员上社会保险、住房公积金等。在生产环节上，XX公司每年的现金支出主要集中在老化机器的维修、保养上，这些曾经立下过汗马功劳的“老功臣”们，早就应该“卸甲归田”了，可公司却还在继续使用这些老化的机器，每年不仅在机器维修保养上要花费大额现金，而且由于机器故障频发而带来的停工损失也是一笔不小的数额。针对上述情况，XX公司应立即对现有生产设备进行升级改造，淘汰老旧机器，及时更新一批质量过硬、功能先进的生产设备，这样做，从短期来看，是耗费了公司的一部分资金，但从长远来看，由于使用了质量过硬的设备，可为XX公司节约维修成本，由于所购设备功能先进，可为公司节约一定数量的人力成本，同时，还可提高公司产品的生产工艺水平，提升公司的产品竞争力，而这些好处都是目前的老旧设备所不可比拟的。在销售环节上，XX公司现有的现金流出方向的主要是用于自建店面的成本，这其中包括店面租金、装修、水电费以及聘用人员的薪酬的等项的开支，针对上述情况以及XX公司发展十几年来在业内建立的良好口碑与品牌效应，XX公司可采用减少直营店、增加加盟店的方式进行销售渠道的扩张，这样做，一方面可有效节约XX公司的新建店成本，另一方面还可回收到加盟店的加盟费作为公司的收入，以及增加公司的扩张速度，加盟店的增多从一定程度上还间接地为公司做了宣传广告。

其次，XX公司要保障财务制度的贯彻实施。XX公司可采用的财务制度是收支预算制度、费用管理制度等，在每年的年初，XX公司除做好公司总体的全年的收入和费用的预算外，每个部门还应根据公司总体预算做好本部门的收入和费用预算，每个业务单元每个季度每个月都要按照预算进行收支，一旦出现问题，可以做到及时发现及时调整。

通过在上述方面采取有针对性的措施，能够使XX公司达到降低成本的目的，从而保障公司拥有充足而稳定的现金流。

5.5 建设企业文化

企业文化是企业成员共有的价值观、愿景^[21]和信念体系，它在很大程度上决定了企业成员的发展方向。管理大师托马斯·彼得斯曾说过，“一个伟大的组织能够长久生存下来最主要的条件并非结构形式或管理技能，而是我们称之为信念的那种精神力量，以及这种信念对于组织的全体成员所具有的感召力。”对于一个实施战略管理的企业来讲，与之相匹配的优秀的企业文化是必不可少的。企业文化可以激发员工的工作热情，统一全体员工的意志，^[22]从而使企业的战略得到有效的贯彻和实施；企业文化还是战略控制的“软性粘合剂”，共同的价值观、信念和行为规范可以形成人们的自觉行动，达到自我控制和自我协调。拥有共同价值观的企业成员会自动调整他们个人的目标和行为，使之符合企业的目标和行为。^[12]通过企业文化的导向、激励、和凝聚作用把员工统一到企业的战略目标上是战略实施的保证。^[23]

XX公司一贯奉行的企业文化是“诚信为本，技术为先”，这主要包含两个方面的含义：一是XX公司深信诚信是最大的无形资产，是最基本的企业生存之道，诚信地经营企业、诚信地对待客户、诚信地对待员工，信守承诺，对每一件事情尽职尽责，说到做到，用诚信赢得客户和员工的信赖与支持；二是XX公司坚信先进的技术和新的产品是公司不断发展的力量之源，努力开拓新的技术和产品，在专业领域始终保持在世界领先水平，积极为人类的健康事业做出应有的贡献。为使企业文化不再是空洞的理论，从而发挥出其特有的功效，XX公司还应从以下两方面着手进行有针对性的企业文化建设。

● 建设学习型企业文化

近年来，知识总量在以爆炸式的速度急剧增长，企业成功的经验表明：培训和学习是企业强化“内功”和发展的主要源动力。21世纪的竞争将是人才的竞争，未来最成功的企业将是学习型组织，因为未来唯一持久的优势，是有能力比竞争对手学得更快。从某种意义上说，造就学习型的企业文化，不仅有利于强化企业的竞争力，而且决定了企业知识创造、传播和应用的效果。^[24]XX公司只有通过有计划、有组织的培养公司内每一位员工的学习能力和知识更新能力，不断调整整个公司人才的知识结构，才能应付日益加剧的人才挑战，才能在市场竞争中始终立于不败之地。

XX公司的首要任务是要把培训机制完善好，让员工从内心深处接受它，为员工参与各种技能培训创造有利条件，形成一种良性互动；其次是要开展多种形式

的学习交流活动，包括公司内本部门成员间、各部门成员间以及公司外聘人员与公司内成员间的知识交流；再次公司可通过报销部分学习费用等形式鼓励员工积极参与各种在职学习，以提升员工的知识技能水平。通过这些措施的逐步开展，在公司内建立起一种学习的文化氛围，从而使XX公司搭建起坚实的人才堡垒。

● 建设创新型企业文化

新经济的特征之一就是创意经济，根据客户和市场需求在产品、技术和服务上不断创新是现代企业的生存发展之道，更是XX公司保持永久竞争活力和持续稳定发展的不二法宝。创新文化就是要让企业的每一位员工都要深刻理解企业在激烈的市场竞争中“人无我有，人有我优，人优我转”的理念和“穷则变，变则通，通则久”的游戏规则。具体来说，XX公司要从制定企业中长期发展战略、市场定位、年度营销计划、人力资源规划到具体实施的每一个环节中都具有创新意识，在公司员工中建立起创新型企业文化的工作氛围，可通过诸如物质、精神等方面的多种奖励方式对员工的创新思维进行激励，比如，公司每年从盈余中进行拨款，设立专门的创新基金，用于对当年创新方案提供最多的员工和最有价值创新方案的提供者进行奖励，同时将员工在创新方面的表现情况作为其职位升迁的重要考虑因素。

第6章 结语

XX 公司作为一家白手起家的民营企业，在市场竞争激烈的环境下，能够从小做大，平稳发展十几载，实属不易，其企业经营的发展战略不失为众多成功的中小企业的缩影。企业战略研究是一项波及面深广而复杂的工作，笔者在导师悉心的指导下，运用战略管理理论、营销管理理论等为理论基础，对 XX 公司所处的外部宏观环境以及自身所独有的优势、劣势和所面临的潜在机会、外部威胁等问题进行了比较深入的分析，进而总结出 XX 公司的发展战略和实施策略，希望可以藉此对我国的中小企业制定战略、实施战略管理有所借鉴与启示。

在此特别要说明的是，XX 公司所采取的一体化战略和相关多元化战略，未必适合所有类型的中小企业。原因在于企业在不同的发展阶段，所呈现出的特点不同，因而对于战略形态的要求也不同。中小企业在决心改革、开展或优化企业的战略管理时，应针对企业每个发展阶段的特点，策划并选择适合阶段发展的战略模式，同时，还应该结合自己所在行业的状况以及自身资源状况理性地进行战略规划。中小企业，如果具有清晰的战略思路和强烈的危机意识，并且能够正确地制定、有效地实施适合自身状况的战略，那么无论它是在红海还是在蓝海里竞争，都可以赢得持续的发展和成功。

参考文献

- [1] 数千亿市场市场虚位以待, 消费日报网, 2009年4月15日,
http://www.xfrb.com.cn/xfrbmap/2009-04/15/content_148141.htm
- [2] 王璞, 战略管理咨询实务, 机械工业出版社, 2004年11月第1版, 第110页。
- [3] 迈克尔·波特, 竞争战略, 中译本, 华夏出版社, 1997年版, 第11页。
- [4] 吴维库, 企业竞争力提升战略, 清华大学出版社, 2002年7月第1版, 第67页。
- [5] C.W.L. 希尔 G.R. 琼斯 周长辉, 战略管理, 中译本, 中国市场出版社, 2007年10月第1版, 第43页。
- [6] 黎群 张文松 吕海军, 战略管理, 清华大学出版社 北京交通大学出版社, 2006年6月第1版, 第17页。
- [7] 刘冀生, 企业战略管理, 清华大学出版社, 2003年10月第2版, 第118页。
- [8] 林广瑞 李沛强, 企业战略管理, 浙江大学出版社, 2007年3月第1版, 第77页、111页。
- [9] 周培玉, 企业战略策划, 中国经济出版社, 2008年3月第1版, 第195页、222页。
- [10] 刘英骥, 企业战略管理教程, 经济管理出版社, 2006年1月第1版, 第156页、228页。
- [11] 迈克尔 A. 希特 R. 杜安·爱尔兰 罗伯特 E. 霍斯基森, 战略管理: 竞争与全球化(概念)(原书第6版), 机械工业出版社, 2005年7月第1版, 第128页。
- [12] 顾天辉 杨立峰 张文昌, 企业战略管理, 科学出版社, 2004年3月第1版, 第77页、190页。
- [13] 林汉川 邱红, 中小企业战略管理, 对外经济贸易大学出版社, 2006年2月第1版, 第30页。
- [14] 刘荣英, 企业战略管理, 武汉理工大学出版社, 2006年12月第1版, 第12页。
- [15] H. 明茨伯格, 规划: 发现战略的力量, 中译本, 企业管理出版社, 2004年10月第1版, 第265页。
- [16] 罗伯特·西蒙斯, 战略实施中的绩效评估和控制系统: 教程与案例, 中译本, 东北财经大学出版社, 2002年8月第1版, 第216页。
- [17] 张仁德 霍洪喜, 企业文化概论, 南开大学出版社, 2001年2月第1版, 第200页。
- [18] 郭松克 肖飞等著, 企业战略管理, 中国财政经济出版社, 2006年11月第1版, 第214页
- [19] 加里·哈梅尔 C.K. 普拉哈拉德, 竞争大未来: 企业发展战略, 中译本, 昆仑出版社, 1998年4月第1版, 第147页。

- [20] 叶生 陈育辉, 仁本管理: 中国式人力资源战略实操全录, 中国发展出版社, 2005年1月第1版, 第71页。
- [21] 劳伦斯·G·赫雷比尼亚克, 有效的执行: 成功领导战略实施与变革, 中译本, 中国人民大学出版社, 2006年9月第1版, 第251页。
- [22] 文跃然, 人力资源战略与规划, 复旦大学出版社, 2007年8月第1版, 第250页。
- [23] 黄凯, 战略管理——竞争与创新, 北京师范大学出版社, 2008年2月第2版, 第203页。
- [24] 熊敏鹏, 人力资源管理, 机械工业出版社, 2003年1月第1版, 第264页。

致谢

光阴似箭，转眼间，在对外经济贸易大学两年的研究生学习即将结束，心里充满了太多的不舍和感激之情。这里的每一位老师，每一位同学都将使我终生难忘。

首先，我衷心感谢我的导师林汉川教授。本论文从选题、撰写、修改到定稿都是在导师的悉心指导下完成的，导师渊博的学识、严谨的治学态度、睿智的人生作风是我终身学习的典范。在此向导师致以最诚挚的感谢和敬意！

同时，我衷心地感谢我学习和生活了两年的母校——对外经济贸易大学。母校给了我一个宽阔的学习平台，使我不仅能够在原有基础上不断汲取新的知识，还对整个知识系统予以完善和系统化。感谢所有辛勤教导我的老师们，您们严谨治学的态度、渊博的知识和为人师表的风范，深深地印在我的脑海中，是我永远值得学习的榜样！

最后，我衷心地感谢我的家人、同学和朋友们。你们一直以来在学业和生活上给予我的关心、理解、支持和鼓励，是我不断前进的动力，让我在学习生活和论文写作中充满了美好而难忘的回忆。

祝愿我所有尊敬和爱戴的人健康、快乐、幸福！

2010年03月

个人简历 在读期间发表的学术论文与研究成果

个人简历:

王婷, 女, 1981年10月17日生。

2004年7月毕业于中国政法大学, 获法学学士学位。

2008年9月进入对外经济贸易大学攻读工商管理硕士专业硕士研究生, 将于2010年7月毕业。

已发表的学术论文与研究成果:

无

