

分类号 F203.9
UDC 658.6

密级 公开
编号 10741



MBA 学位论文

论文题目 奥林巴斯（中国）在华发展战略优化研究

研究生姓名: 王昭懿

指导教师姓名、职称: 林艳 教授

学科、专业名称: 工商管理

研究方向: 企业战略

提交日期: 2021年3月18日

独创性声明

本人声明所呈交的论文是我个人在导师指导下进行的研究工作及取得的研究成果。尽我所知，除了文中特别加以标注和致谢的地方外，论文中不包含其他人已经发表或撰写过的研究成果。与我一同工作的同志对本研究所做的任何贡献均已在论文中作了明确的说明并表示了谢意。

学位论文作者签名: 王昭麒 签字日期: 2021. 6. 16

导师签名: 林艳 签字日期: 2021. 6. 16

关于论文使用授权的说明

本人完全了解学校关于保留、使用学位论文的各项规定，_____（选择“同意” / “不同意”）以下事项：

1. 学校有权保留本论文的复印件和磁盘，允许论文被查阅和借阅，可以采用影印、缩印或扫描等复制手段保存、汇编学位论文；
2. 学校有权将本人的学位论文提交至清华大学“中国学术期刊（光盘版）电子杂志社”用于出版和编入 CNKI《中国知识资源总库》或其他同类数据库，传播本学位论文的全部或部分內容。

学位论文作者签名: 王昭麒 签字日期: 2021. 6. 16

导师签名: 林艳 签字日期: 2021. 6. 16

Research on the optimization of Olympus' development strategy in China

Candidate :Wang Zhaoyi

Supervisor: Lin Yan

摘 要

在当前我国以国内大循环为主体，国内国际双循环相互促进的新发展格局的背景下，在华跨国企业面临着前所未有的大变局。如何在这场竞争中取胜，是众多在华跨国企业高度关注的问题。要解决这一问题，首先要做的就是根据企业的内外部环境做出自身的战略调整，以使自身的战略更具环境适应性。

本文选择日本奥林巴斯在华经营分公司为案例对象展开分析，在对国内外有关战略的研究成果进行梳理和总结的基础上，首先，通过运用五力模型以及 PEST 方法对该分公司所处的行业环境及宏观环境展开系统分析，分析得出现阶段该分公司面临的威胁和机遇。其次，在对该分公司的基本情况进行介绍的前提下，重点分析了该分公司的资源、能力及核心能力，并与其竞争者进行比较，从而得出该分公司的劣势以及优势。再次，依据该分公司自身的劣势和优势与面临的威胁以及机会，结合总公司的在华战略目标，通过 STP 方法明确该分公司的市场定位。第四，系统分析 ST、SO 以及 WO 和 WT 战略，在此基础上进行综合考虑四个因素的综合战略，并结合该分公司的资源、能力及核心能力情况进行战略选择。第五，将选择的战略与奥林巴斯在华经营分公司原本的战略进行比较，给出该分公司现阶段的发展战略的优化建议。最后，就该分公司如何实施新的发展战略提出相应的保障措施。

希望文章关于奥林巴斯（中国）有限公司发展战略的研究能够帮助公司审时度势，在世界经济百年未有之大变局中保持市场竞争力、实现长期健康发展提供参考，同时也希望本文的研究成果能够为其他跨国企业发展战略的优化与制定提供有益的参考。

关键词：发展战略 跨国企业 SWOT 分析法

Abstract

Under the background of the new development pattern of domestic and international double cycles, multinational enterprises in China are facing unprecedented changes. How to win this competition is a matter of great concern for many multinational enterprises in China. To solve this problem, the first thing to do is to make its own strategic adjustment according to the internal and external environment of the enterprise, so as to make its own strategy more adaptable to the environment.

Based on combing and summarizing the research results of domestic and foreign strategies, this paper selects Olympus in China as the case object. Firstly, by using the five-force model and PEST method, the threats and opportunities faced by the branch are analyzed. Secondly, on the premise of introducing the basic situation of the branch, this paper analyzes the resources, abilities and core competencies of the branch, and compares them with its competitors, so as to obtain the disadvantages and advantages of the branch. Thirdly, according to the disadvantages and advantages of the branch, the threats and opportunities faced by the branch, combined with the strategic objectives of the head office in China, the market positioning of the branch is defined by STP methods. The fourth is to systematically analyze the ST、SO and WO and WT strategies, on the basis of which a comprehensive strategy considering four factors is carried out, and the strategic selection is carried out in combination with

the resources, capabilities and core competencies of the branch. Fifth, compare the selected strategy with the original strategy of Olympus operating branch in China, and give the optimization suggestion of the development strategy of the branch at the present stage. Finally, how to implement the new development strategy of the branch put forward the corresponding safeguard measures.

It is hoped that the research on the development strategy of Olympus (China) Co., Ltd. will help the company to judge the situation, maintain the market competitiveness and realize the long-term healthy development in the world economy.

Keywords: Development strategy; Marketing strategy; Transnational enterprises

目 录

1 绪论	1
1.1 研究背景.....	1
1.2 研究目的和意义.....	2
1.2.1 研究目的.....	2
1.2.2 研究意义.....	3
1.3 国内外研究现状.....	3
1.3.1 国内研究现状.....	4
1.3.2 国外研究现状.....	6
1.3.3 研究述评.....	8
1.4 研究内容和思路.....	9
1.4.1 研究内容.....	9
1.4.2 研究思路.....	10
1.5 研究方法.....	10
2 相关概念及分析方法	12
2.1 相关概念.....	12
2.1.1 战略.....	12
2.1.2 战略管理.....	12
2.1.3 竞争战略.....	13
2.2 分析方法.....	13
2.2.1 五力模型分析.....	13
2.2.2 PEST 分析.....	14
2.2.3 SWOT 分析.....	15
2.2.4 STP 分析.....	15
2.3 理论基础.....	16
2.3.1 OLI 理论.....	16
2.3.2 战略管理理论.....	16
3 奥林巴斯在华发展内外部环境分析	18

3.1 内部环境分析.....	18
3.1.1 资源分析.....	18
3.1.2 能力分析.....	20
3.1.3 核心能力分析.....	21
3.2 宏观环境分析.....	22
3.2.1 政治环境.....	22
3.2.2 经济环境.....	23
3.2.3 社会环境.....	24
3.2.4 技术环境.....	24
3.3 行业环境分析.....	25
3.3.1 供应商讨价还价能力.....	25
3.3.2 购买者讨价还价能力.....	26
3.3.3 潜在竞争者进入威胁.....	26
3.3.4 替代者产品分析.....	27
3.4 主要竞争对手分析.....	27
4 奥林巴斯在华战略的 SWOT 分析及优化建议.....	29
4.1 奥林巴斯的优势、劣势、机会、威胁分析.....	29
4.1.1 优势分析.....	29
4.1.2 劣势分析.....	30
4.1.3 机会分析.....	32
4.1.4 威胁分析.....	33
4.2 基于 STP 分析的奥林巴斯市场定位.....	34
4.2.1 奥林巴斯总公司的整体战略规划.....	34
4.2.2 奥林巴斯（中国）的经营理念和企业使命.....	35
4.2.3 奥林巴斯的市场细分.....	35
4.2.4 奥林巴斯的目标市场选择.....	36
4.2.5 奥林巴斯的市场定位.....	36
4.3 奥林巴斯 SO、WO、ST、WT 战略分析.....	37
4.3.1 SO（优势与机会）战略分析.....	38

4.3.2 W0（劣势与机会）战略分析.....	40
4.3.3 ST（优势与威胁）战略分析.....	41
4.3.4 WT（劣势与威胁）战略分析.....	42
4.3.5 综合战略分析与选择.....	43
5 对比原战略分析及优化建议.....	47
5.1 奥林巴斯原发展战略.....	47
5.2 对比原经营战略分析.....	50
5.3 优化建议.....	51
5.3.1 发展战略优化指导思想和原则.....	51
5.3.2 开发更适合国内的产品.....	52
5.3.3 强化竞争比较优势.....	54
5.3.4 优化售后服务体系.....	54
5.3.5 增强产品品牌效应.....	56
5.3.6 提升营销能力建设.....	57
5.4 实施保障.....	58
5.4.1 制度保障.....	58
5.4.2 组织保障.....	59
6 结论与展望.....	61
参考文献.....	62
后 记.....	66

1 绪论

本章首先对国内外有关企业发展战略的研究成果进行梳理，基于此对文章研究企业发展战略的意义进行阐释。在对国内外专家学者研究成果进行梳理的基础上，寻找出研究的不足，从而确定研究内容，并给出文章研究奥林巴斯在华发展战略的基本思路和主要方法。

1.1 研究背景

由于经济全球化水平的提升，各个国家的贸易往来更加频繁，在 2020 年新型冠状病毒肺炎疫情的冲击下，世界经济面临着百年未有之大变局，市场经济环境的严峻形势要求企业不断调整自己的发展战略，只有这样才能紧跟全球经济发展的最新潮流。我国是全球第二大经济体，在改革开放 40 多年之后取得了令人瞩目的成绩，在新的历史时期也将成为经济全球化浪潮中的弄潮儿，党的十九届五中全会强调要形成国内国际双循环的发展格局，从战略层面对我国未来经济社会和发展的方向作出了重要部署。由于我国经济一直保持较高的增长速度，并且有着非常庞大的市场和巨大的发展潜力，所以很多跨国公司都选择到我国投资。在全球经济一体化的大背景下，不断开放本国市场，加强与他国之间的经济合作关系，营造出良好的外商投资环境，是有效促进国家经济、技术、文化等领域全面发展的重要举措，也是国际社会共同关注的焦点。外资企业的存在，不仅有利于我国进出口贸易的发展以及 GDP 的增长，同时还能够提供大量的就业机会，对经济建设以及技术、文化等领域的发展都具有积极意义。

我国良好的投资经营环境使得外资公司在华投资金额及规模均呈现逐年增长的趋势。商务部数据显示，我国 2018 年共计新增 6 万多家外商投资企业与 2017 年同期相比有明显增长，增幅接近 70%，8856.1 亿元人民币，同比增长 0.9%（未含银行、证券、保险领域等数据）^①。在改革开放早期，很多跨国公司在政府政策的支持下向我国投资，凭借其先进的发展战略以及不断深入的变革取得了优异的成绩，不仅有效壮大自身，也为国内的经济建设与社会发展贡献了很大的力量。

近几年国内逐渐深化经济体制改革，在华外资公司正面步入机遇与挑战并存

^① 康典. 商务部外资司：2018 年全国实际使用外资创历史新高[N]. 新京报, 19-01-14.

的发展阶段。第一，我国当前已经成为世界上规模最大的新兴经济体，并且相较于其他东道国而言，我国拥有更加庞大的市场增长空间，具有非常好的发展潜力，对外资企业有着巨大的吸引力，大量外资企业的进驻会进一步加剧国内企业的竞争；第二，近几年我国正在积极推进经济结构转型升级，给国内企业的商业模式和竞争状态等带来了极为深远的影响，国家利用外资目标和吸引外资方式均发生了变化，进而对在华外资企业的经营管理提出了更高的要求；第三，我国有着庞大的人口和巨大的市场需求空间，由于民众消费和需求理念的变化，再加上科技的迅速发展，产品的迭代速度不断提升，企业的利润空间不断缩小；最后，我国本土企业，特别是国有企业发展迅速，不断挤压着在华外资企业的市场份额。

就现阶段而言，很多在华投资企业的跨国公司似乎不是特别的安分，在拜登上台之后，美欧合流趋势愈发明显，针对我国的政治伎俩拙劣而明显，2021年三月，以 H&M 和 BCI 为主的一场“抵制新疆棉”的闹剧将在华投资企业推上了风口浪尖，虽然外资企业的投资运营对改变中国经济现状发挥了重要作用，但随着我国国力的逐渐提升，以及国民意识的觉醒，过去的单纯靠技术碾压便可以在中国市场为所欲为的日子显然一去不复返。在这样的背景下，外资在华企业面临着巨大的挑战，不仅是来自同行业的竞争，还有背后的政治势力裹挟，而作为老牌日企的奥林巴斯虽然存在劣迹，但是对于已与 2019 年彻底变革主体业务的奥林巴斯而言，如何正确认识我国政治、经济、社会、技术环境出现的变化及时，对自身的经营目标和发展战略进行相应的调整，不仅是该企业同时也是所有在华跨国公司都需要解决的关键问题，也是跨国公司实现自身和中国经济共赢的紧要问题。

1.2 研究目的和意义

本文的研究目的在于，深入分析奥林巴斯（中国）有限公司的内外部环境，掌握其在中国发展过程中存在的问题；按照 SWOT 框架分析奥林巴斯发展要素，找出适合该公司发展的经营战略；探寻适合该公司落实发展战略的制度保障。因此，本文的研究意义在于，探索适合于奥林巴斯特点运用的企业发展相关理论；从完善奥林巴斯在中国发展战略角度提供理论依据；对类似外资企业在中国发展以及本土企业国际化提供经验借鉴。

1.2.1 研究的目的

奥林巴斯作为日本著名的高科技企业，多年前就进入中国市场，该企业在技术上存在优势，而将技术优势转变为市场优势需要不断探索，本文针对于奥林巴斯在华发展的宏观环境、行业特点、竞争对手特点等几方面开展深入剖析，提出奥林巴斯的优势所在，提出奥林巴斯在华发展时期遭遇的问题和待完善的方面。

（1）按照 SWOT 框架分析奥林巴斯发展要素，确定在华经营发展战略

利用 SWOT 分析法对奥林巴斯在华战略进行分析，通过介绍奥林巴斯（中国）有限公司的企业使命、经营理念、市场细分、目标市场筛选、目标市场定位等方面内容，简述奥林巴斯在华发展综合战略。

（2）比较奥林巴斯在华发展战略实施，提出具体的战略保障措施

分别对比奥林巴斯在华发展的优势和机会（SO）、劣势和机会（WO）、优势和威胁（ST）、劣势和威胁（WT），总结这几方面结论，并与原战略进行对比归纳出现有战略应进行改进的地方，并给出改进战略的实施保障，以资源、核心能力作为奥林巴斯在华发展路径的构建基础，增强奥林巴斯（中国）有限公司在同行业间的竞争水平。

1.2.2 研究意义

（1）探索适合于奥林巴斯特点运用的企业发展相关理论

伴随着经济全球化脚步的进一步加快，各国企业都在深入研究企业国际化的相关课题，目前已经获得了一定的研究成果用于指导实践。针对于企业国际化课题的研究，以企业走出国门、走向世界的策略为主，没有立足于在华战略角度上分析外资企业的经营策略，本文从奥林巴斯在华发展战略入手，深入剖析了外资企业在华经营战略。

（2）对类似外资企业在华发展以及本土企业国际化提供经验借鉴

外资企业进入中国为国内经济激发了活力，奥林巴斯等技术型企业进入中国提升了国内相关产业的技术水平，跨国经营采用优秀做法值得其他外资企业借鉴，外资企业的到来促进了国内市场经济的振兴，提升了国内市场的国际化水平，为我国企业开展国际化经营活动带来宝贵的实践经验。

1.3 国内外研究现状

为更好把握当前我国和其他国家有关企业跨国经营和发展战略的研究成果

和发展趋势,笔者通过中国知网以及万方数据库和浅论天下网等多个数据库平台进行文献检索,主要收集有关企业跨国经营和战略管理与战略分析的相关期刊文献和收集资料,通过对这些文件和资料的阅读,形成对我国和其他国家有关跨国经营战略的研究成果的认识。

1.3.1 国内研究现状

为了深入了解我国对企业跨国经营课题的相关研究现状,笔者查阅相关国内文献,发现近年来研究企业跨国经营课题主要集中于跨国企业战略管理、跨国经营战略手段、跨国经营战略分析方法三个方面。

(1) 关于跨国企业战略管理的研究

自我国加入世贸组织后,跨出国门走向世界的中国企业日益剧增,国内学术界逐渐重视跨国企业战略管理的问题,在此背景下,积累了一大批具有代表性的研究成果,如表 1.1 所示。

表 1.1 关于跨国企业战略管理的研究

学者	时间	主要成果
柴明	2009	跨国经营战略可以理解为企业开展国际化经营活动的重要参照。“企业跨国经营战略的六层级分析模型”将有助于企业正确认识国际化经营的涵义,并主动提升自身国际化经营分析能力,结合企业自身特点制定国际化战略,迎合企业外部发展趋势。
吴晓波、周浩军	2011	我国制造业绩效的 S 型曲线受到国际化程度的影响在起始阶段开始逐步呈现出倾斜向下发展的趋势,这充分说明国际化战略的实施将在很大程度上影响我国制造业企业的经营和发展,企业应为实现国际化战略管理需求而制定长效机制,在实施国际化的战略过程中不断调整手段,迎合外部环境特点。
李稳	2019	跨国战略管理是企业针对于国际化运营发展制定的与企业自身特点相符的管理规划,伴随着经济全球化脚步的加快,企业希望加快自身的国际化发展进程,开启国际化经营发展,就必须具备与东道国相匹配的战略管理制度。
柴丽芳	2019	跨国企业实施跨国战略管理的根本原因在于,企业成功转移过剩产能,扩大发展空间,同时达到规避汇率波动风险的目的。
石一帆	2019	传统跨国公司应将组织、战略、经营等三方面有机融为一体,实现战略管理层面的全面创新,实施超优势竞争战略,组织模式和流程层面运用全球模块化价值网络以及组织际流程,实现经营理念的反向创新以及经营模式上的产业融合创新。
胡美佳	2019	跨国公司若想在东道国市场中发展壮大,其战略管理机制应以深度挖掘全球价值链、完善经营策略为基础。

资料来源：作者整理

（2）关于跨国经营战略手段的研究

跨国经营战略手段是企业跨出国门、走向世界之前不可忽视的前提，也是我国经济学领域高度关注的课题。现阶段，我国学者在此领域中获得代表性成果的专家学者如表 1.2 所示。

表 1.2 关于跨国经营战略手段的研究

学者	时间	主要成果
鲁桐	2003	企业国际化经营呈现出内向国际化经营以及外向国际化经营两个类别，内向国际化经营是将跨国企业引入本国，充分利用国外的技术优势、人才优势、资本优势，实现本国经济发展。外向国际化经营体现出劳务、商品的输出，以及资金对外投资。
李辉、 吴晓云	2015	将文化距离概念应用到全球营销适应性战略中，研究文化距离影响价格适应性、产品适应性、促销适应性、渠道适应性的具体方面，得出结论文化距离对于四种全球营销战略将产生重要影响，以此作为中国跨国公司向海外扩张的理论依据。
李卅立、 王永贵、 郑孝莹	2017	国际化战略新 5P 模型有助于企业制定科学的跨国经营战略，更好地融入他国文化，该战略模型通过对计划、人、谋划、伙伴关系、模式、预测、定位、战略可塑性、观念、重视多元等多方面的研究，结合企业自身优势，制定的战略更加注重可行性。
李荣德	2019	提出三种具体的企业国际化市场进入模式，具体包括贸易、契约、海外直接投资三种。
顾蒙	2019	从人才的角度讨论企业国际化经营中潜在的困难。企业进入国际市场开展业务需要高水平的经营管理人才，这些人才需要具备良好的语言能力以及贸易实务方面能力。企业在实施跨国经营战略的过程中，资金短缺、缺少相关扶持政策、信息化水平管理能力不足、人才素质不高、管理模式过于传统、产品附加值低等问题成为阻碍企业开展跨国经营活动的重要问题。
陈静	2020	对企业国际化战略产生重要影响的因素包括内部因素以及外部因素，国外市场结构、国外市场容量、生产要素成本、东道国政治特点、文化习俗、经济状况、法律条款等都属于外部因素，内部因素包括企业产品的技术含量、产品差异化特点等。

资料来源：作者整理

（3）关于跨国经营战略分析方法的探讨

在跨国经营战略分析方法的探讨方面，获得代表性成果的我国专家学者如表 1.3 所示。

表 1.3 关于跨国经营战略分析方法的探讨

学者	时间	主要成果
张素芳	2009	筛选几种各具特色的案例企业，采用基础的 SWOT 分析法对其跨国经营内部条件、外部条件进行深入分析、对比。
何佳琛，等	2017	运用 SWOT 矩阵四类战略，结合企业样本分析每一类战略存在的优势和劣势，得出更加合理的跨国经营战略。
吴建功，等	2019	运用层次分析模型，评价分析跨国经营的指标体系，利用专家打分数据进一步确定指标权重，开展定量分析。
刁莉	2017	修正了跨国经营因素指标评价系统中误差，丰富我国跨国经营战略分析理论。
李龙星	2018	利用层次分析-模糊综合分析法系统分析了备选的跨国经营战略，结合企业的实际状况、经营特点设计匹配的影响因素指标，利用 AHP 方法对指标的重要性做出进一步确定，运用模糊综合分析（FCE）综合评价备选的跨国经营战略。
宋明辉	2019	对于样本企业的跨国经营战略利用 SWOT 分析法进行深度剖析，同时结合 QSPM 矩阵的应用横向比较备选的跨国经营战略，帮助企业筛选合适的跨国经营战略。

资料来源：作者整理

1.3.2 国外研究现状

总结国外专家学者针对于跨国经营课题的研究，主要方向集中于提升跨国公司经营管理能力、国际投资环境分析、跨国经营理论运用三个方面。

（1）关于提升跨国公司经营管理能力的研究

关于如何有效优化跨国公司在东道国市场中的经营管理能力问题，是国外学者较为重视的管理学课题。获得代表性研究成果的学者如表 1.4 所示。

表 1.4 关于提升跨国公司经营管理能力的研究

学者	时间	主要成果
Pedersen T, Petersen B	1998	跨国企业在海外开展经营活动过程中，应充分结合东道国独特的政治、经济、技术等环境的特殊性，并根据自身产品供给能力、技术资金储备，产品生命周期变化等特点，采取地区差异化经营战略，才能实现发展壮大的目标。
Patel A S, Dhingra R, Mahajan S	2014	跨国公司若想全面提升自身在东道国的经营管理能力，首要考虑的问题在于，自身能否安全维持东道国的环境可持续发展。
Hoskisson	2018	国际化经营的四要素模型包括市场知识、生产要素数量、企业市场份额以及市场竞争结构，跨国公司若想不断提升自身在东道国市场中的经营管理能力，必须充分考虑上述四要素。

续表 1.4 关于提升跨国公司经营管理能力的研究

学者	时间	主要成果
Bhattacharyya	2019	影响企业国际化的动因的关键因素在于资源，进而指出，国际化经营能够使跨国企业在东道国市场中获得充足的资源，进而提升企业在同行业间的经营管理能力，促进企业发展壮大。

资料来源：作者整理

（2）关于国际投资环境的研究

自二战结束以来，跨国公司在引领全球经济发展方面做出了杰出贡献。伴随着新型经济体的出现，全球经济一体化的趋势日渐明朗，为本国企业寻找更具优势的海外投资环境，成为了西方发达国家学者普遍关注的课题。获得代表性研究成果的西方学者如表 1.5 所示。

表 1.5 关于国际投资环境的研究

学者	时间	主要成果
Wigley	2007	企业在选择跨国经营战略时应充分考虑到自身产品特点、经营方式，逐步优化自身人力资源架构、信息化支撑以及企业文化；进而指出，拥有人口优势的亚洲国家，比欧美发达国家更具投资潜力。
Silva L C F D , Mourao P R	2018	国际化经营是企业发展到一定程度的必然趋势，国际化经营为企业进入国际市场、享受国际资源提供条件，企业以直接投资、海外代理、战略联盟等方式进行国际化经营，能够有效应对海外市场因政治、文化、技术等环境差异而带来的诸多风险。
Maryam J , Mittal A	2019	提出将海外经营、海外资产所有权作为确定跨国经营战略的主要因素，与此同时，国际化导向的战略、组织结构以及管理风格的创新，是有效保障在不同国际投资环境中发展壮大的重要举措。

资料来源：作者整理

（3）关于跨国经营理论运用的研究

在跨国经营理论运用的探讨方面，西方学术界中获得代表性成果的专家学者如表 1.6 所示。

表 1.6 关于跨国经营理论运用的研究

学者	时间	主要成果
Mathews J A	2006	新型经济体跨国公司利用合资的方式、战略联盟的方式和成熟经济体跨国企业形成外部资源的互联，在杠杆效应、学习的作用下增强了自身优势，进而提出了广泛适用于各类跨国公司发展的 3L 理论，3L 代表互联(Linkage)、杠杆(Leverage)和学

续表 1.6 关于跨国经营理论运用的研究

学者	时间	主要成果
		习(Learning)。
Alain Verbeke	2008	在综合评价企业跨国经营的内外条件时，运用 EFE/IFE 矩阵，以分数作为选择经营策略的重要依据，丰富了跨国经营理论体系。
Gleeson D H , Neuwelt P, Monasterio E , Lopert R	2015	企业进入国际市场中，将会面临更多的竞争者，与此同时跨区域调动资源的选择更加丰富，运用 AHP-FCE 分析框架有助于分析、优化资源选择以及战略扩展，为国际直接投资理论的有效应用，提供了新的思路。
Daniel F Spulber	2015	在分析企业的跨国经营战略时，运用 QSPM 体系下的评价机制进行评价指标体系的确定以及指标权重的确定，以此来对比、筛选跨国经营战略。

资料来源：作者整理

1.3.3 研究述评

(1) 国内研究评述

国内学者在研究跨国经营问题过程中，主要内容总结如下：关于提升跨国公司经营管理能力的研究、关于国际投资环境的研究、关于跨国经营理论运用的研究。在研究对象上，基本是以国内外大型企业为主，在研究方法上，也基本上是参照国外先进理论进行本土化的改良，在研究结论上，大多是进行追溯式的研究，通过架构虚化的战略建议对已经发展起来的企业进行点评，具体的研究成果与国外研究结论并无实质性的差异。特别是在对国外公司在华发展的问题上，大多数研究都以纸上谈兵为主，并没有很好的指导在华企业进行发展，有失研究之本意。

(2) 国外研究评述

在探讨关于跨国经营的问题上，国外学者普遍以本国跨国公司作为研究对象，具体研究内容包括三方面：第一方面上文已经将跨国企业战略管理的研究及其内容进行了归纳和总结，第二方面上文已将跨国经营战略手段的研究及其内容进行了归纳和总结；第三方面上文已将跨国经营战略分析方法的探讨及其内容进行了归纳和总结。现在，此处进行进一步的总结，具体如下：整体上而言，本文综述的国外研究成果包括：跨国企业战略管理的研究、跨国经营战略手段的研究以及跨国经营战略分析方法的探讨三个方面；下面对这些研究成果的非实际操作进行总结，在研究内容上主要是以海外市场的政治要素、经济要素、法律要素等方面进行分析，缺少对企业战略组成要素的分析，在研究方法上，采用的均为经

典的分析手段，但是其中忽略了支持战略组成设计相应的配套体系的重要性。综上所述，国外相关研究开展的较早，理论成果累积较为丰富，能够为本文提供良好的借鉴。

（3）研究存在的不足

根据国内外的不足总结如下：第一点不足之处在于，国内学者在研究跨国经营时仅仅重视本体企业国际化课题，对于外资企业在华发展战略缺少深入的研究，外资企业具有雄厚的资金实力，在华经营过程中获得较高利润，本研究试图填补这方面空白；第二点不足之处在于，有些外资企业在华经营并不成功，但是专家学者仅研究外资企业的优势方面，对于外资企业在华发展的劣势没有得到充分的重视，研究这些劣势方面能够促进企业自身不断完善；第三点不足之处在于，大多数研究以案例研究为主，并未将经验研究方法进行组合、嵌套研究法为主；企业发展战略优化具有系统性特点，关系到企业内外部环境以及优势劣势等方面因素，本文组合了多种经典研究方法，系统性地研究奥林巴斯的在华发展战略。

1.4 研究内容和思路

论文的研究内容和思路如下：

1.4.1 研究内容

第 1 章绪论，主要从研究背景、目的、意义入手，在对国内外专家学者研究成果进行梳理的基础上，寻找跨国公司经营相关研究的不足，以便提出要研究的具体问题。

第 2 章阐释相关概念和理论基础。简述了战略、战略管理、竞争战略等相关概念。介绍了下一步研究工作需要运用的五力模型理论分析法、PEST 分析法、SWOT 分析法、STP 分析法。

第 3 章分析奥林巴斯（中国）在华分公司所处的行业和市场环境，在宏观层面重点分析奥林巴斯在华分公司的政治与经济，社会和技术等环境背景；进而采用五力模型法，剖析公司当前的替代品和潜在竞争者威胁以及购买者与供应商的议价能力等相关因素；并摸清公司主要竞争对手的基本概况；最后分析公司自身的基本情况，为下一步研究工作奠定基础。

第 4 章采用 SWOT 分析法对奥林巴斯（中国）有限公司的在华战略进行分析。主要从优势、劣势、机会、威胁几方面，依据 STP 分析的奥林巴斯（中国）

有限公司市场定位以及综合战略分析，对选择出科学的奥林巴斯的综合战略。

第 5 章是结论部分。对本文研究结论进行总结，指出论文的不足和未来的研究方向。

1.4.2 研究思路

本文研究思路详见下图。

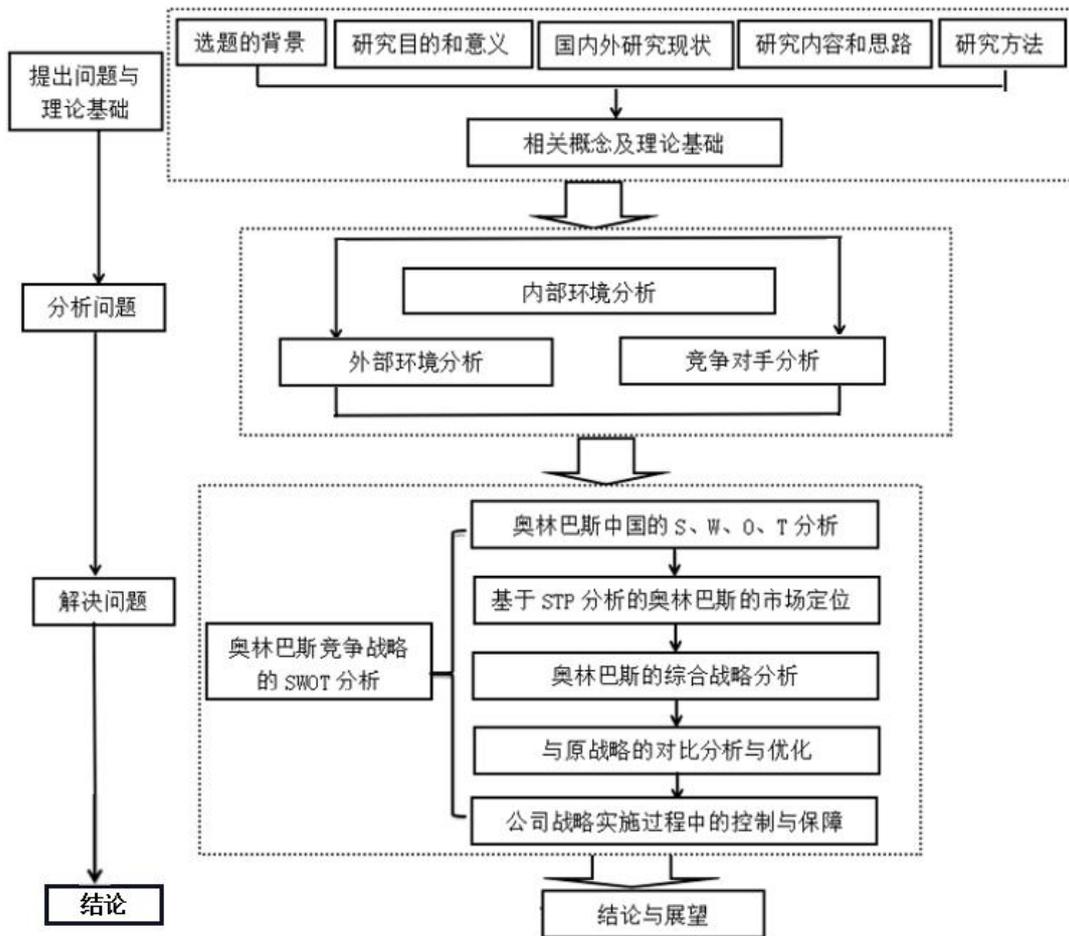


图 1.1 研究思路图

1.5 研究方法

本文在研究过程中，重点选择下列研究方法。

1.5.1 文献归纳法

利用中国知网和外文数据库，借鉴国内外相关的研究成果和方法，通过阅读大量的相关论文和专著，系统梳理关于跨国公司经营战略的研究，为本文在选题

和观点陈述上提供理论基础。

1.5.2 案例分析法

1880年，哈佛大学提出了案例分析研究方法，此后这种方法被高级管理人员在实践教育中广泛应用，并在应用过程中逐步完善，成为现如今的案例分析法。案例分析法的应用具体体现在学术研究过程中，选择的案例与结论相匹配，在分析案例基本情况、发展现状、案例特点、案例趋势等方面，结合定量分析、定性分析方法，得出案例分析结论。本文以奥林巴斯（中国）有限公司在华经营策略为案例，通过梳理该公司的基本情况、发展现状、发展趋势等内容，结合宏观环境、行业环境以及公司内部环境等方面的发展趋势，制定出具有针对性的市场营销策略，为公司的长远发展提供理论借鉴。

2 相关概念及分析方法

引出本课题相关概念和分析方法，为下一步研究工作提供有力的数据基础。

2.1 相关概念

本文相关概念主要包括战略、战略管理以及竞争战略。

2.1.1 战略

石一帆（2019）认为，战略是指站在全局的角度上，为了实现全局目标而做出的规划，战术是实现战略的方式。它可广泛运用于军事、经济、管理、教育、政治等领域。

刘春华（2011）指出，经营战略是指经营者制订经济计划和实施经营战略动态管理过程；它对于利益最大化有着极其重要的作用。

战略，指的是从宏观和全局的视角进行的一种规划，是企业达成战略目标的重要方式和手段，企业要达成战略目标，可能需要一部分利益牺牲作为代价，才能取得最终的胜利。战略是一种在宏观层面基于前瞻性的眼光制定的规划，一般需要比较长的时间才能实现战略目标。综上所述，本文认为，经济管理领域中的“战略”，是指市场经济参与者为了实现利益最大化的经营管理目标，而做出的经营计划和相关管理过程的总称；或者，是市场经济参与者为了充分挖掘出自身核心竞争力、提升自身竞争优势所采取的一系列行动。

2.1.2 战略管理

宋保晶（2019）通过分析提出战略管理指的是企业基于自己的使命，综合考量自身的条件以及所处的环境，订立企业战略目标，以确保企业战略目标得以顺利实现，同时借助于企业内部能力实施谋划，在决策实施的过程中做好动态管控的过程。

于金龙（2011）指出，战略管理是指，管理者为了促使组织能够适应未来环境的变化，寻求长久性生存和发展而制订的总体性战略计划，并将战略的思想和理论应用到日常管理的过程。

通过从企业长期发展的视角分析，那么战略往往是以计划（Plan）的形式体现出来，但是如果是对企业过去发展历程进行回顾，那么战略往往是以模式（Pattern）的形式表现出来。若是从产业层次的角度看，那么战略是以定位

(Position) 的形式表现出来。如果从企业层次的角度看战略，就是以观念 (Perspective) 的形式表现出来。同时如果从企业竞争的角度来看，那么战略也会以计谋 (Ploy) 的形式表现出来。这种理解是对企业战略比较全面的看法，即著名的 5P 模型 (Mintzberg, et al, 1998)。

综上所述，本文认为，在经济管理领域中，战略管理是指企业为了保障自身能够与时俱进，不断获取生存与发展先机而制定并推行的总体性发展计划，并将战略指导思想和理论运用于日常管理的过程。

2.1.3 竞争战略

迈克尔·波特是竞争战略 (Competitive Strategy) 的提出者，他创作了一系列有关竞争战略的书籍，并且在很多国家和领域得到广泛的应用，很多经济学术会议和论坛都将波特提出的竞争战略作为正式议题。

宋明辉 (2019) 竞争战略指的是企业基于总体的发展战略对相应的经营单位进行的各项行动以及计划的制定开展指导和管理。

谭江涛 (2004) 指出，企业竞争战略是指，企业为了保障产品与服务在参与市场竞争中达到预期经营目标而制定的竞争计划。

企业战略作为系统的体系，包含了人才以及信息化和市场营销与竞争等多种战略。企业战略和竞争战略是不同的两个概念，竞争战略只是企业战略的构成部分之一。企业战略指的是在总体战略的指引下对经营单位的行动以及计划进行管理和指导，也被称为 SBU 战略。竞争战略主要是基于企业与竞争者产品以及顾客需求的关系进行的一系列为了保证自身竞争地位的活动与计划。

对此，本文认为，在经济管理领域中，竞争战略是指，企业为了保障自身有形资产和无形资产能够不断增值，使企业在市场竞争中脱颖而出，而制定的竞争计划和竞争管理过程的总称。实施企业竞争战略，可有效帮助企业对自身产品与竞争者产品以及客户需求的关系加以明确，从而使企业在市场中的竞争地位得以保持。

2.2 分析方法

本文在下一步研究中，将运用到五力模型分析法、PEST 分析法、SWOT 分析法和 STP 分析法。

2.2.1 五力模型分析

二十世纪六十年代，美国政府奉行凯恩斯主义，过度干预市场，导致美国于七十年代出现大量企业倒闭，市场萧条，经济增长停滞。为了推动整个国家的经济建设和发展。迈克尔·波特（Michael Porter）开始致力于如何提升企业综合竞争力的问题，在此基础上，于八十年代初提出了五力模型分析法，这种方法主要应用在对企业竞争战略外部环境进行微观分析。他在研究中发现，行业中有五种力量对于市场竞争程度以及规模有非常重要的影响并且会影响企业的竞争战略以及整个产业对企业的吸引力，详见下图 2.1。这五种竞争力量分别是购买者和供应商的议价能力以及替代品和潜在进入者的威胁与当前的竞争情况。五力模型分析法可以分析竞争战略、客户的竞争环境，同时用于静态断面扫描产业盈利能力以及吸引力，能够体现出该产业中的企业平均盈利空间水平。现阶段，“五力模型”被学术界视为重要的战略管理工具之一，已被广泛用于行业竞争环境的分析中。

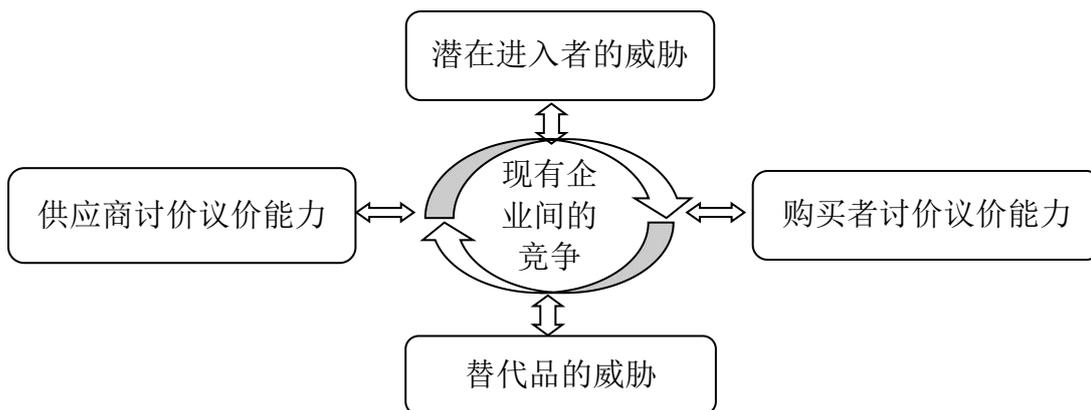


图 2.1 五力模型

2.2.2 PEST 分析

PEST 分析法由美国学者 Johnson·G 与 Scholes·K 于 1999 年提出，是一种从政治（Politics）以及经济（Economic）与社会（Society）和技术（Technology）四个角度出发对企业所处的环境进行系统分析，主要是从企业战略的视角展开。企业在制定公司战略时必须从所处的宏观环境出发，利用该方法能够从多个视角对企业所处的宏观环境进行系统分析，能够很好的把握外部环境的变化趋势，对于企业充分利用自身所处环境的机会具有重要意义，同时也可以帮助企业及时发现

潜在的威胁并采取有效的措施进行规避。PEST 分析主要从政治与经济以及社会和技术 4 个层面进行分析，其中政治环境指的是企业所在地区或者国家的法律法规和方针政策以及政治体制等等，政治环境会对企业的经营和管理行为产生非常重要的影响，特别是会影响企业的长期投资。经济环境指的是企业所处的地区和国家的经济发展水平以及宏观经济政策和条件等等，企业在制定战略时必须充分考虑经济环境对自身经营产生的影响。社会环境指的是企业所在社会中的风俗习惯和教育以及宗教信仰与文化传统等因素。技术环境指的是企业经营的各项业务涉及的技术政策与水平等相关因素。

2.2.3 SWOT 分析

上世纪 80 年代，美国旧金山大学有教授通过分析提出 SWOT 分析法，该方法主要是对特定组织的现实情况进行系统分析，能够从内外部两个层面进行比较准确并且客观的分析，也被称为态势分析法。SWOT 分析作为战略分析的重要方法，主要是对特定对象的劣势和优势以及所处环境的威胁与机会进行系统分析，综合考量其内部和外部环境对其存在的缺陷和优势加以明确，然后分别从战术以及战略两个方面进行调整，从而使特定对象的目标得以实现。SWOT 四个英文字母分别代表：优势（strengths）、劣势（weaknesses）、机会（opportunities）和、威胁（threats）。

SWOT 分析的实质是对组织的内部情况和外部条件进行系统分析，在此基础上对组织所处环境中的威胁与机会以及组织自身的劣势和优势进行总结和概括。利用该方法能够实现对企业所有资源的合理配置，将更多的资源投入于企业具有优势并且有更多机会的领域。其中对企业劣势和优势的分析主要是对比企业和市场中其他竞争者的情况从而对企业具备的优势和劣势加以明确，机会威胁分析，它主要分析企业的外部环境，特别是外部环境的变化可能对企业带来的影响。然后对企业的内部因素进行聚焦，通过外部因素评估企业的内部因素。

2.2.4 STP 分析

STP 分析法主要包括市场细分（Segmentation）与市场目标（Targeting）以及市场定位（Positioning）三个部分。战略营销的核心在于组织基于对特定市场的细分，根据自身的实际情况选择相应的目标市场，然后把自己提供的服务或者产品定位于相应的位置。上世纪 50 年代，温德尔·史密斯（Wendell R. Smith）通

过分析首次提出市场细分,指的是组织在充分调研市场的基础上综合考量目标客户群体的购买行为以及动机和需求等等对市场进行划分,将其分成多个不同的子市场。

2.3 理论基础

2.3.1 OLI 理论

邓宁(Dunning, 1977)最早在上世纪70年代后期提出国际生产理论,也就是OLI理论,OLI分别用来表示所有权与区位以及内部化优势。

第一,所有权优势,又称垄断优势,是指企业所独有的优势。根据其属性可以划分为交易性与资产性所有权优势两种类型,前者指的是跨国公司在国际市场中开展经营活动并进行资源配置以及风险规避方面的优势;后者指的是跨国公司在无形与有形资产方面具备的优势,其中无形资产具体包括商誉和商标以及专有技术等等,有形资产具体包括原材料和能源以及厂房和设备等等。

第二,内部化优势,指的是取得垄断优势的组织为避免外部市场对自身经营产生的负面影响,而将其转化为自身内部优势的一种能力。与非股权交易相比,内部交易可以有效降低成本,特别是对于知识型产品以及技术而言,通过内部化交易能够有效避免技术和知识外流,可以使企业的垄断优势得到保障。

第三,区位优势,指的是东道国在投资环境方面具备的人力资本以及特殊资源和基础设施建设等方面的优势。如果与我国市场相比,东道国具有突出的区位优势,那么跨国公司就会非常热衷于在东道国投资设立企业。

邓宁通过分析提出企业进行跨国经营的两个条件分别是内部化和所有权优势,如果东道国相对于某国更具备区位优势,那么跨国经营就会选择在东道国进行对外直接投资。

2.3.2 战略管理理论

(1) 经典战略管理理论

安德鲁斯和安索夫是研究经典战略管理理论的重要代表,主要是基于SWOT分析对企业的战略制定进行研究。随着商业环境不确定性的增加,这一理论越来越不适应现代社会发展的需要。

(2) 以定位为基础的战略管理理论

波特在产业组织理论的指导下对产业竞争进行分析,并在此基础上构建了五力模型。为了取得成功,企业需要在五种竞争力中确定适当的定位。波特提出的理论也存在一定的局限,主要表现在两个方面,其一,企业内部条件的差异尚未引起足够的重视;其二,波特没有指出如何根据重要性原则确定企业的核心竞争优势。

（3）新世纪的战略管理理论

随着全球经济一体化进程的加快和产业边界的日益模糊,企业战略管理理论研究出现了新的趋势:一是核心竞争力理论的出现;二是强调战略形成的学习观;三是强调创新。

（4）核心竞争能力理论

根据核心能力理论的观点,组织之所以能够取得比市场平均水平更高的利润,主要是因为组织具备某种核心能力,随着核心能力理论的应用和普及,越来越多的组织开始应用供应链管理以及战略联盟等战略工具。

3 奥林巴斯在华发展内外部环境分析

奥林巴斯是奥林巴斯株式会社（英文名为：Olympus Corporation）的简称；是一家来自日本的高科技公司，始创于 1919 年，公司总部位于日本东京。作为一个百年老品牌，凭借自身在光学和数字化领域的先进技术，奥林巴斯旗下的医学内窥镜、相机、显微镜三大类产品一直在国际市场上占有一定的市场份额。据相关数据显示，早在 2010 年时，奥林巴斯旗下的医学内窥镜产品占据了全球市场份额的 80% 左右；传统相机占全球市场份额的 23%，在中国市场占有率已达 30% 左右；数码相机在世界市场的占有率已达到 20% 左右；显微镜的市场占有率为全球的 30%。奥林巴斯在华市场鼎盛时期产品数据见表 3.1。

表 3.1 奥林巴斯在华市场鼎盛时期（2010 年）产品数据

主营产品	在华市场份额 (%)	国际市场份额 (%)
医学内窥镜	86	80
传统相机	30	23
数码相机	47	20
显微镜	51	30

资料来源：辽沈晚报

然而，由于种种因素的制约，自 2010 年以来，奥林巴斯在国际市场上的影响力逐渐下滑。尤其是在“2019 全球新冠肺炎”疫情的冲击下，大部分国家、地区经济一蹶不振，全球相机市场颓势明显，奥林巴斯于 2020 年 6 月 24 日，将旗下的相机事业出售给日本产业合作伙伴股份公司（以下称“JIP”），至此，奥林巴斯完全退出相机市场^②。

3.1 内部环境分析

本部分深入分析奥林巴斯（中国）有限公司内部资源、综合能力、核心能力等情况，为下一步研究工作奠定数据基础。

3.1.1 资源分析

企业资源是指任何可以称为企业强项或弱项的事物。而企业的核心资源主要

^② 孙玮.又一品牌撑不住了!这家百年巨头宣布:退出![N].辽沈晚报,2019-06-26.

包括人力、财力、技术和管理四大资源。基于此，奥林巴斯（中国）有限公司当前的资源概况如表 3.2 所示。

表 3.2 核心资源简况表

资源	优点	缺点
人力资源	<ol style="list-style-type: none"> 1.以我国高校为人才基地，人才资源充足 2.总公司扶持力度大，有强大的人才资源库 	<ol style="list-style-type: none"> 1.缺乏长期的人力资源规划 2.人才供给预测和供需平衡分析机制不完善 3.招聘、薪酬、培训机制不完善
财力资源	<ol style="list-style-type: none"> 1.由奥林巴斯亚太有限公司独资设立，资本雄厚 2.医学内窥镜在华市场份额高，利润高，现金流量较大 3.主要客户支付能力较强，资源变现能力较强 	<ol style="list-style-type: none"> 1.经营成本较大，资本消耗量较大 2.全球经济下行，公司获利能力下滑
技术资源	<ol style="list-style-type: none"> 1.总公司提供技术支持 2.拥有世界一流的光学产品研发生产技术 	<ol style="list-style-type: none"> 1.产品存在替代品威胁，技术资源存在被淘汰的风险 2.市场竞争压力大，技术资源贬值快
管理资源	<ol style="list-style-type: none"> 1.引进西式企业管理制度，管理资源可控性强 2.组织架构现代化，管理资源可支配性强 3.管理策略现代化，管理资源变现能力强 	<ol style="list-style-type: none"> 1.西式企业管理制度不适用于我国市场的风险较大 2.管理权限高度集中，应变能力较差

资料来源：作者整理

从 1920 年推出首台日本国产显微镜“旭”号，到 1950 年开发出世界上第一台具有实用性的胃内照相机，再到 1959 年推出具有创新性的半幅胶片相机 Olympus PEN。奥林巴斯在这百年间以光学技术为核心驱动力，引领着行业的发展。

据世界知识产权组织(WIPO)发布的数据显示，奥林巴斯以 750 项专利位列 2018 年全球申请注册国际专利数量 50 强（第 25 位）。在医疗领域，奥林巴斯的医疗内窥镜全球市场占有率超过 70%，软式内窥镜在中国的保有率达到 82.2%，诸多医院使用了奥林巴斯医疗设备为患者提供诊疗服务。而在映像和科学领域，奥林巴斯同样凭借专业性能铸造了可靠典范，被众多专业人士认可和喜爱。

与此同时，奥林巴斯也在持续完善着服务体系，为广大用户减少后顾之忧。在医疗领域，产品运行状态和医生手技水平会直接影响到患者的健康与安全。因此，奥林巴斯在为专业人士提供优质产品的同时，还为他们提供了系统化、精细化的专业服务和培训。2018年12月，奥林巴斯中国医疗技术培训中心(C-TEC)荣幸获得“中国医师协会内镜医师培训学院合作培训基地”认证，成为目前唯一一家获得该认证的企业机构。

3.1.2 能力分析

奥林巴斯公司的成功不是一朝一夕的，从其成立之初公司就坚定了技术创新是立身之本，此后的岁月也一直不忘初心。2019财年，奥林巴斯拿出了公司11.8%的净销售额用于研发支出，且超过60%的研发支出用于医疗业务。正是因为，重视自身技术创新，奥林巴斯在精密光学领域取得了骄人的成绩，在全球，奥林巴斯拥有约20000项专利，是名副其实的全球光学领域大佬。

在重视自身技术创新的同时，奥林巴斯还积极开展了相关业务的收购。在1979年，收购 Winter & Ibe GmbH，并成立 Olympus Winter&Ibe，负责生产和供应外科手术内窥镜及仪器。在1987年，收购英国公司 KeyMed Ltd 加快消化系统医疗行业市场扩展。2005年，收购 R/D Tech Inc，旨在扩展无损检测设备业务。2008年并购 Gyrus PLC，从而为奥林巴斯外科手术业务带来额外的技术和销售/营销知识。

2009年收购 Innov-X Systems. Inc.，旨在扩大奥林巴斯在无损检测领域的影响力。在2020年，奥林巴斯收购了 Arc Medical Design 公司，希望通过并购扩大胃肠治疗设备产品和开发先进结肠镜检查工具。通过一系列的并购，使奥林巴斯公司的业务领域不断扩大，同时通过并购进一步巩固了其在消化内镜领域龙头老大的地位。

2019年，奥林巴斯提出了“Transform Olympus”转型战略，不断优化调整公司内部，向全球的医疗技术公司目标不断前进，2020年更是舍弃掉自己的映像业务，聚焦医疗事业。奥林巴斯对映像领域事业的转让，体现出这家百年企业的决心和勇气，对维持品牌资产、技术和产品价值而言更是正确的一步。

按照企业平衡记分卡的原理，企业的核心竞争力可以分为四类：财务管理能力，资源配置能力，经营管理能力和创新能力。基于此，奥林巴斯（中国）有限

公司当前的企业能力概况如表 3.3 所示。

表 3.3 能力简况表

能力	优点	缺点
财务管理能力	<ol style="list-style-type: none"> 1.拥有较规范的财务制度 2.财务部门能够完成基本的业务活动 3.具有较完善的财务指标管理体系,有一定的信息处理效率 4.能够提供较详细的数据分析和研究报告 5.筹资能力比较强 	<ol style="list-style-type: none"> 1.公司财务管理体系只是总公司的子系统 2.应对国际汇率风险能力较差 3.国内的筹资渠道较少
资源配置能力	<ol style="list-style-type: none"> 1.拥有现代化内部分工机制,对有形资源的配置能力较强 2.法人独资企业,内外部资源充足,拥有较为先进的资源配置机制 3.品牌知名度高,对无形资源的配置能力较强 	<ol style="list-style-type: none"> 1.跨国企业,国际不利因素较多,资源配置能力容易受国际政治格局的影响 2.产品种类少,技术资源配置能力较弱
经营管理能力	<ol style="list-style-type: none"> 1.着眼于全球第二大经济体,全球范围大单交付能力强 2.可独立研发肠胃疾病普查车等尖端设备 3.拥有多条标准化医学内窥镜、显微镜生产线,生产销售能力强 	<ol style="list-style-type: none"> 1.战略管理能力较弱 2.商业情报收集于分析能力较弱
创新能力	<ol style="list-style-type: none"> 1.跨国性企业,管理创新能力强 2.引流尖端光学市场潮流,技术创新能力强 3.可独立研发生产健康普查车,品牌创新能力强 	<ol style="list-style-type: none"> 1.僵化的营销机制,导致公司在不利的经济环境中遭遇发展瓶颈 2.僵化的市场思维,导致公司相机产业严重亏损

资料来源：作者整理

3.1.3 核心能力分析

(1) 研发及创新能力

奥林巴斯发家于显微镜领域,因此其具备优异的精密加工和装配技术,公司将该技术应用到医疗内窥镜的制造,并不断开拓创新。奥林巴斯公司目前在胃肠道内窥镜的全球市场中占有大约 70% 的份额,是名副其实的消化内镜之王,从

1950 年，奥林巴斯研发出世界上第一台胃内照相机，到如今的 EVIS X1 系统，奥林巴斯一直致力于医疗器械的创新研发，坚持通过先进技术提升诊疗水平，并通过技术创新促进内窥镜的发展。

（2）人才队伍建设成效显著

奥林巴斯总公司在美、德、中、欧盟、日、韩等工业强国都有自己的分公司，拥有独立自主的设计师团队，并设有工艺工程及原材料开发团队，借助全球各地地区的资源，不断创新，从公司成立至今已经设计并开发出多款畅销全球的光学产品，

在多年的创新过程中，不断培训，吸收和保留了一批具有出色业务和质量的技术人才。同时定期派出技术骨干参加各种国内外培训班，技术交流会，实地考察等，同时定期外派技术骨干参加各种国内外地培训课程、技术交流会议、实地考察等，以提高技术人员的能力和见识。奥林巴斯（中国）有限公司为储备后备力量不断从国内著名大学开展技术合作并聘用优秀的实习生，并与一些企业就专利使用和技术合作达成协议，通过这种方式可以让企业的自主创新能力得到更好的保障，同时也有利于产品独特性的提升。

3.2 宏观环境分析

宏观环境分析主要包括政治、经济、社会、技术四个方面的因素。

3.2.1 政治环境

当前，中国仍处于工业化阶段，加工业和制造业仍然是中国经济建设和增长的重要动力。整体而言，相较于发达国家来说，国内的工业技术环境还有一些进步的空间，主要表现为现阶段国内制造业仍处于产业链的低端，以装配加工为主，成本和技术相对较低。所以，中国应该发展高端技术与设计以及其他精密仪器的生产和制造转型使我国的产业分工层次得到提升，真正从中国制造变成中国创造。基于这种情况，我国非常重视精密仪器的技术开发和加工制造为了支持企业的自主创新，在金融以及财税和财政等方面出台了一系列政策，政策支持的情况详见下表 3.4。

表3.4 国家各个部门对精密光学加工产业的政策支持

时间	发布部门	名称	内容
----	------	----	----

续表 3.4 国家各个部门对精密光学加工产业的政策支持

时间	发布部门	名称	内容
2012 年 6 月	工业与信息化部	《高端装备制造业“十二五”发展规划》	床和基础制造装备设计，重点支持智能技术、精密加工技术和智能系统研发的应用和实施。
2014 年 4 月	国务院	《“数控一代”装备创新工程行动计划》	推动数字调速系统、无线通信技术、光电精密技术和工业系统装备的应用，提高精密技术装备的数控化水平和技术水平。
2015 年 5 月	工业部	《国家自主创新能力建设规划》	产业技术转型升级要向精密加工技术、内部研发、供应链管理等薄弱环节转移，为突破重点、难点环节的企业提供基础设施支撑。
2016 年 4 月	工业与信息化部	《对推动电子信息产品零部件产业的意见》	要求超精密加工技术不断更新，提高加工精度，并希望将技术能力和市场优势应用于整个工业系统。
2019 年 11 月	国务院	《关于进一步做好利用外资工作的意见》	加强对外商投资企业申请高新技术企业认定的指导和服务。

资料来源：作者整理

我国对精密加工技术的企业给予了很多支持，奥林巴斯公司作为从事精密加工技术的企业也得到了我国政府在人才以及土地和税收等多方面的大力支持。今后奥林巴斯公司在升级转型期间仍然可以得到上述支持。

3.2.2 经济环境

2020 年我国外贸进出口总值约为 32.16 万亿元人民币，比去年同期增长 1.88%；并从 2020 年 6 月份起连续 7 个月正增长；其中，出口总值约为 17.93 万亿元人民币，比去年同期增长 4.03%；进口总值约为 14.22 万亿元人民币，比去年同期下降 0.71%；贸易顺差约达 3.71 万亿元人民币，比去年同期增长 27.39%。2020 年四个季度，我国外贸进出口增速分别为-6.69%、-0.43%、7.17%、5.86%，外贸进出口总值逐季回稳且在第三季度转变成正值，在第四季度达到 91,000 亿人民币，相较于 2019 年同期有一定增长，增长幅度约为 5.86%；其中，出口总值为 5.26 万亿元人民币，比去年同期增长 10.89%；进口总值为 3.84 万亿元人民币，与去年同期基本持平。对日本进出口总值为 2.20 万亿元人民币，规模比去年同期增长 1.20%；对韩国进出口总值为 1.97 万亿元人民币，规模比去年同期增长 0.70%。近年来很多消费者在医疗以及旅游和电子 3C 产品方面的投入比

较高，并且呈现出良好的增长态势。

2020 年上半年，中国在全球舞台上展现出了强大的综合国力，尽管“2019 全球新冠肺炎”疫情给我国各行各业造成了一定的经济损失，但在此期间，我国 GDP 总值仍达到 45.66 万亿元人民币^③。可见，作为在医学影像领域具有非凡成就的高科技企业，奥林巴斯在我国市场中拥有广阔的发展空间。

3.2.3 社会环境

由于市场对于高精尖产品的需求持续增长，同时高精尖产品呈现出多元化的发展态势，新型光学镜头产品在推出之后得到了消费者的青睐。对于机械制造行业而言，只有掌握精密加工技术才能取得未来市场竞争的胜利，我国对于精密加工技术的发展也非常关注，在这方面投入了大量的精力以及物力等多种要素和资源，同时很多高等院校也在与其他企业开展合作，通过自动化以及精密加工专业和企业直接对接，为学生提供更多的实践机会，从而促进学生理论水平和实践能力的同步提升，为企业提供了大量的高精尖技术相关人才，同时企业也为学校的人才培养提供了场地以及资金等方面的支持。

很多地区为了进一步推进当地工业水平以及精密加工技术的发展也出台了一系列的有利政策，希望能够充分发挥技术力量对社会和经济效益的促进作用。比如一些政府专门针对高科技人才的引进，制定了相应的计划，并且设置了专门的引进基金，对于到当地发展的高新技术人才提供研发以及创业和住房等多个方面的支持。同时很多地区也针对研发设置了相应的奖项，通过社会评比的方式评选技术突破以及科技创新等多种奖项，对相关人才进行激励。

3.2.4 技术环境

光学产业技术长期处于快速发展的状态，出现了很多新的概念。镜头产业最早出现在日本和德国，该领域比较知名的产业包括奥林巴斯以及佳能等等。近几年日韩以及欧美的一些电子企业开始向我国转移我国的光学产业链，也在逐渐从此前的低附加值转移向附加值更高的区域。相较于德国以及日本等工业比较发达的国家而言，我国在精密加工技术方面还有很大的进步空间，这主要是因为我国从上世纪 90 年代才开始研究精密加工技术，起步本身比较晚，同时我国在基础设施设备以及专利和人才等工业水平方面仍然有进步的空间。

^③ 武思宇.国家统计局：上半年国内生产总值同比下降 1.6% 二季度由负转正[N].新华社,2020-07-16.

现阶段精密加工技术应用较多的主要是超精密机床制造以及磨削加工和抛光加工等等。尽管我国精密加工技术起步较晚，但是通过学习发达国家的经验以及招商引资等方式也取得了一定的成果，现阶段也拥有了一些相对较为先进的超精密部件和机床。近几年，我国的加工工艺得到了长足的发展，相关研究的系统化和专业化程度也有一定的提升，未来制造业发展的一个重要方向就是精密加工，这也是工业技术发展的关键所在。

奥林巴斯（中国）有限公司是一家进驻中国市场的外资企业，作为数字化光学产品的提供商，掌握了很多核心的光学电子精密技术以及精密加工零部件技术，目前在全球 100 多个国家、地区建立有较为完善的销售网络，并且在一些发展中国家设立了工厂，拥有比较好的技术环境和氛围。

3.3 行业环境分析

本部分通过运用五力模型理论，分别从供应商讨价还价能力、购买者讨价还价能力、潜在竞争者威胁、替代品威胁四个方面探讨奥林巴斯（中国）有限公司所处的行业环境特征。

3.3.1 供应商讨价还价能力

对于奥林巴斯（中国）有限公司而言，因为现阶段前端供应商的市场替代品很多，供应商也很多，所以选择的空间比较大采购规模也很大，所以奥林巴斯（中国）有限公司的供应商转换成本比较低，可以综合考量供应商成本信息和市场价格选取性价比相对更优的供应商。奥林巴斯（中国）有限公司在供应商选择方面一直都保持比较谨慎的态度，在选择供应商时会尽可能保证产品的质量，并且对价格进行控制。由于当前的市场竞争比较激烈，光学镜头企业要想赢得竞争优势就必须做好成本控制，当前光学镜头产业供应商的价格在很大程度上取决于市场，特别是品牌供应商确定的市场指导价。奥林巴斯（中国）有限公司在 2020 年的采购总额中有 24%来自于最大供应商，排名前 5 的供应商采购总额在公司采购总额中的占比超过 62%，这一比例比 2019 年有明显升高。整体而言，奥林巴斯（中国）有限公司现阶段合作的供应商具有较强的综合实力，所以会对市场价格产生一定的影响，拥有比较强的议价能力。

奥林巴斯（中国）有限公司为更好管理供应商，目前主要通过股权以及管理输出的方式对供应商进行控制。就管理输出控制而言，奥林巴斯（中国）有限公

公司向供应商输送大量的运营管理以及技术管理人才。就股权控制而言，目前奥林巴斯主要通过和供应商协商以互购股权的方式实现股权互换，从而能够彼此对对方的经营和管理进行监控。

3.3.2 购买者讨价还价能力

奥林巴斯（中国）有限公司与产业链下游的客户一直保持较为密切的联系，下游客户之所以购买企业生产的光学元件，其目的是在生产中应用，所以下游使用方为使自身的产品竞争力得到提升，同时对生产成本进行控制，一般会与光学元件的厂商进行联系和沟通，从而实现对产品质量以及价格的有效管控。奥林巴斯在我国主要的大客户为医疗机构、科研单位、技术型企业。这些客户一般的订单规模都比较大，并且购买的集中度也比较高，所以相较而言具有较强的议价能力。这种购买就像是生活中常见的团购一样，如果购买量达到一定程度，商家一般会提供一定的优惠或者折扣。除此之外，这些客户不仅可以选择奥林巴斯，也可以选择其他的生产制造商，所以往往会在购买前采取招标的方式筛选供应商，从而对供应商的成本信息和市场价格有充分的了解，尽可能的争取议价的筹码。所以奥林巴斯（中国）有限公司对于此类客户会结合订单量给予相应的价格折扣，其折扣范围一般是 9 折到 95 折。因此，奥林巴斯（中国）有限公司目前对于大客户具有较强的议价能力，应当通过长期合作或者纵向一体化的方式提高对客户的吸引力，也可以使自身的利润空间得到保障。

奥林巴斯（中国）有限公司目前经营的精密光学零部件有很多不同的规格和品种，在关键部件方面有比较高的专业化水平及核心技术，数字化内窥镜还获得了专利认证，这一点是其他供应商所不具备的。所以奥林巴斯（中国）有限公司对于大客户也具有较强的议价能力。奥林巴斯（中国）有限公司本身对于自己的核心技术也非常关注，目前也在继续对该技术进行研发。对于精密加工企业而言，如果能够掌握关键的独家技术，就能够取得更高的利润率，同时大客户对于这些关键技术往往也会有较强的依赖性。

3.3.3 潜在竞争者进入威胁

奥林巴斯（中国）有限公司生产销售的数字化内窥镜，因为是机械加工中的精加工技术，对加工程序以及科学技术都有比较严格的要求。企业只有具备下述三个条件才可以进行精密光学零部件的加工，其一是配备自动化数控操作平台，

该平台能够实现多点连线以及测量矫正和自动定位等多种功能，仅一台设备的价格就多达百万，所以很多普通的生产厂商都不具备这种高端的设备。其二具备科学的生产工艺且具有很强的竞争力，因为精密光学零件的加工对工艺有严格的要求，很多企业都将工艺路线作为自己的商业机密，尽管外界了解热处理以及金属切削等部分工序，然而对于具体的时间和温度控制以及操作并不了解。特别是一些新进入该领域的生产制造商若是不能掌握此类核心技术，也并不能让产品的质量得到保障。其三是柔性化的运作系统，是指设备控制、人员和系统解决方案等。柔性化的运作系统可以使企业对人员进行合理调控，并且能够保证零部件加工的自由度，确保相关任务能够完成，同时机床对零部件加工也有较强的适应性。

企业要想进入精密光学制造产业，一方面需要投入大量的财力物力以及人力，另一方面还需要具备相应的技术，对于大多数普通的生产制造商而言，并不具备这种实力，所以进入门槛相对较高，对生产制造商的技术经验以及投资都有较高的要求。从这个角度来看，奥林巴斯（中国）有限公司的潜在进入者威胁不算大。

3.3.4 替代者产品分析

医学内窥镜相关零部件是一种比较高档的零配件，在我国市场上具有非常强的保密性，对于精确度以及规格和材质等的要求都非常严格，普通产品不可能做到模仿，市场中也不存在与之相似的替代品。对于很多大客户来说，他们不会轻易选择调整供应商，主要是因为其中的很多产品设计厂商的核心竞争力，供应商的转变往往需要较大的成本。奥林巴斯（中国）有限公司与重点客户之间存在互相依赖的关系，彼此在时间调控以及生产管理和配合等方面经过长期的合作已经形成了默契，是很多新进入者或者是其他竞争者所不能替代的。并且客户还需要考虑替代品的盈利能力，若是出货量不够或者不能实现规模经济，那么也无法为企业获得盈利，所以客户一般不会选择国内市场的其他替代品。

现阶段，奥林巴斯公司是医学内窥镜的顶级供应商，是现代医疗卫生产业的上游企业。总体来讲，奥林巴斯（中国）有限公司未来的替代品威胁主要来自于国外高性价比的产品。

3.4 主要竞争对手分析

奥林巴斯（中国）有限公司的竞争对手主要是经营同类产品的其他生产厂商，

一般是与奥林巴斯（中国）有限公司在产品、价格、广告、规模等方面构成直接的竞争关系。现阶段，在内窥镜领域，奥林巴斯（中国）有限公司主要的竞争有三家公司，如表 3.5 所示。在显微镜领域，奥林巴斯（中国）有限公司主要的竞争者为 6 家来自国内外的大公司，如表 3.6。

表 3.5 公司内窥镜事业现有竞争者

现有竞争者	核心竞争力	其他优势
德国狼牌	以高分子合成技术为基础，运用尖端技术生产光电系统配件，在数字化光学设备领域具有核心竞争力，其制造的多种产品，其他生产厂商生产不出来。	创立于 1963 年，历史比较长，在业界也积累了一定的口碑。
德国卡尔史托斯	在医学内窥镜具有非常强的技术实力。	在管理人员也具备其他企业所没有的优势，经验丰富，富有创造力。它具有丰富的营销经验，高效的营销人员，并能快速找到客户的需求。
美国史赛克	拥有先进光学系统制造技术重点实验室、先进光学与结构材料实验室、光电检测技术研究部，在光学镀膜和光学加工、航空航天、航空航天等实验设备产品方面具有优势。	为世界各地提供各种医用内窥镜。它在电子部品业界非常好。成立时间比较长，公司整体文化比较好。员工行动的宗旨是把产品质量放在首位。

资料来源：作者整理

表 3.6 公司显微镜事业现有竞争者

现有竞争者	核心竞争力	其它特色
日本尼康	高端生物学科用新型倒置显微镜。	光学显微镜百年老品牌。
德国徕卡	全球科研显微系统领域的开拓者和先驱。	品牌拥有 160 年发展史，应用广泛。
德国蔡司	全球可见光及电子光学的领导企业。	占据全球外科手术显微镜市场大份额。
中国舜宇	中国领先的光学产品制造企业。	本土老品牌，具备成熟的研发、生产、销售、售后产业链。
中国麦克奥迪	产品操作简单、寿命长、品种齐全。	本土老品牌，具备成熟的研发、生产、销售、售后产业链。

续表 3.6 公司显微镜事业现有竞争者

现有竞争者	核心竞争力	其它特色
中国永新光学	中国光学显微镜的龙头企业。	本土老品牌，具备成熟的研发、生产、销售、售后产业链。

资料来源：作者整理

4 奥林巴斯在华战略的 SWOT 分析及优化建议

分析奥林巴斯（中国）有限公司与主要竞争对手在我国市场的优劣势情况，有利于提升其综合竞争力。

4.1 奥林巴斯的优势、劣势、机会、威胁分析

运用 SWOT 分析法，进一步掌握奥林巴斯的竞争优势和劣势，机会与威胁。

4.1.1 优势分析

（1）领先的精密光学加工技术能开拓更好的业务

对于电子光学产品的生产而言，最为关键的技术就是精密加工技术，而其中最卓越的就是超精密加工技术，目前奥林巴斯在精密加工技术方面具有一定的优势，经过几十年的积累和创新形成了自己深厚的技术底蕴，与日本尼康、德国徕卡、德国蔡司等公司相比技术沉淀更加深厚，在光学零部件纳米全频段误差控制以及机床机构设计等方面取得了很大的突破，拥有很多自主知识产权和专利，这些先进的技术为奥林巴斯（中国）有限公司占领市场和开拓客户提供了非常有利的条件。

（2）规模化的一站式服务带来的成本优势

奥林巴斯（中国）有限公司目前已经建立了比较完整的生产线，并且实现了对生产制造以及采购等各项成本的有效控制，同时对相关资源进行整合，目前其生产路线整体呈现出规模经济的特点，所以零部件的生产边际成本处于较低水平。与日本尼康、德国徕卡、德国蔡司等公司相比，奥林巴斯（中国）有限公司一方面能够根据客户提供的定制生产图纸进行生产，另一方面，灵活的特殊生产要求也可以满足客户的一些特殊要求，所以在服务方面具有比较突出的优势。

（3）中高层管理团队具备技术能力和丰富的管理经验

与日本尼康、德国徕卡、德国蔡司等企业相比，奥林巴斯（中国）有限公司更加注重人才队伍的建设，其管理者大多是从基层慢慢培养晋升而来，很多管理者因为有在基层工作的经验，对相关的技术也比较了解，大多数是从事精密加工

操作以及电子设备开发的技术人员，拥有丰富的开发经验，并且具有一定的创造力。为使这部分技术人员具备管理能力，一般会在晋升之前为其提供相应的培训，很多技术人员在进入管理岗之前都会到一些高等院校进行管理以及市场营销等领域的深造，所以这些管理者不仅具备专业的技术背景，而且还了解市场营销以及管理等专业知识，对于客户的需求能够进行深入分析，对于客户提出的问题也可以提供比较好的解决方案。

（4）先进的物流体系和人员管理，在产品定价上具备优势

奥林巴斯（中国）有限公司为提升自身的竞争力，尽可能满足客户的需求，使产业链中不同客户的价值实现最大化，充分发挥自身拥有的各项资源，利用自身的优势构建物流服务体系，借助该平台完成相应物流信息网络的建设，不仅可以与客户和供应商共享物流信息，还可以与第三方物流企业进行长期合作，有效控制企业的物流成本。

因此，与日本尼康、德国徕卡、德国蔡司等公司相比，物流管理上以及人员管理上，奥林巴斯（中国）有限公司都有一定的战略性以及全局性，使客户利益得到有效维护，在价格层面也更具有竞争力。

（5）实行产学结合保证后备人才充足

同德国徕卡、德国蔡司等跨国公司相比，奥林巴斯（中国）有限公司现阶段已经从浙江的杭州电子科技大学以及浙江工业大学等高校达成了合作协议，主要是为这些高校的学生提供实习操作的机会，使学生能够将理论知识应用于实践，这些学生毕业之后也会在奥林巴斯（中国）有限公司工作，所以奥林巴斯（中国）有限公司的人才储备充足。

（6）长久的市场竞争中形成强烈的竞争意识

奥林巴斯（中国）有限公司从初创时期就曾面临缺少人才和资源的窘境，经历了几度波折，然而创始人凭借自己坚毅的品质以及勤奋的精神克服了这些问题，并且取得了巨大的成功。创始人的这种精神也成为奥林巴斯企业的精神和文化，在后期的发展过程中也呈现出比较强烈的竞争意识，每每遇到竞争和挑战，奥林巴斯（中国）有限公司都能够克服困难，进行技术攻坚，用技术上的积累和优势来与日本尼康、德国徕卡、德国蔡司等在华发展公司进行抗衡。

4.1.2 劣势分析

（1）市场销售管理渠道模式不先进与竞争对手存在差距

奥林巴斯（中国）有限公司目前在市场营销方面的渠道主要是区域代理以及大客户直销，然而在管理方面同日本尼康、德国徕卡、德国蔡司等公司相比仍然有一些不足，主要表现为市场营销效果差以及渠道串货和经销商控制力比较弱等等。

（2）开拓新型业务能力低

奥林巴斯（中国）有限公司需要综合考量市场的实际需求以及发展变化趋势，重新发挥自己的资源优势，需要对产品以及服务等进行合理的统筹规划，通过这种方式解决当前对医学内窥镜依赖性较强的问题。所以奥林巴斯应当充分利用自身在精密光电加工技术方面的优势，尝试对其应用范围进行拓宽，着力发展数字化教育，以及智能安防和智能家居设备等领域。然而就这些新业务而言，相对于竞争对手日本尼康、德国徕卡、德国蔡司等公司来说，奥林巴斯（中国）有限公司并未实现优势整合，并且部门职能存在一定的限制，不同部门之间仍然呈现出自扫门前雪的情况。

（3）区域代理制度管理不强成本高

奥林巴斯（中国）有限公司目前采取的区域代理制在实施过程中也暴露出一些问题，具体体现在很多区域代理商对企业的忠诚度比较低，并且没有责任感，同时不同渠道之间存在一定的矛盾，很多经销商在利益的驱使下产生冲突。除此之外，奥林巴斯（中国）有限公司现阶段需要耗费比较高的成本对不同渠道进行协调，奥林巴斯（中国）有限公司会专门针对这一问题面向经销商进行培训，同时还会通过办事处对不同经销商的销售流程以及业务拓展流程进行梳理，在此过程中往往需要投入大量的人力和资金。

（4）与公司建立战略合作伙伴的客户比较少

与日本尼康、德国徕卡、德国蔡司等公司相比，奥林巴斯（中国）有限公司虽然手上有不少大客户，大客户的规模、采购量、集中度都非常高。但是与奥林巴斯（中国）有限公司达成合作的企业相对比较少，主要是因为市场中的供应商比较多，客户的选择空间比较大。因为购买医学内窥镜和显微镜的大客户，几乎都是需要通过招标途径进行采购的公共服务部门。

（5）营销网络在规模大小、质量水平和地域覆盖度上不如竞争对手

对奥林巴斯（中国）有限公司而言，目前该公司在营销网络方面没有建立扎实的基础，缺乏对营销渠道的控制力，具体表现为奥林巴斯现阶段的销售网络覆盖范围不够广，并且在销售网络质量方面也逊色于日本尼康、德国徕卡、德国蔡司等公司；同时奥林巴斯（中国）有限公司现阶段采取的营销战略不能为该公司实现销售目标提供有力的支撑。除此之外，现阶段奥林巴斯（中国）有限公司采取的营销网络管控力比较差，并且在公司内部尚未建立起畅通的沟通机制，对于客户的需求变化不能迅速感应。

4.1.3 机会分析

（1）国家支持和鼓励新型工业化和信息化

中国工业与信息化的总结强调，地方政府应当重点扶持那些具有人力资源优势并且较好经济效益的企业，尤其是对于技术水平较高的企业，应当加大政策扶持力度。奥林巴斯（中国）有限公司业务网络所覆盖的北京、上海、浙江、广东等省区，当地政府都针对工业化发展出台了相应的扶持政策，尤其是加大力度建设生态环保效益型经济发展模式。奥林巴斯（中国）有限公司的条件恰好与这些政策相符，所以地方政策层面能够为奥林巴斯公司（中国）有限公司的物流以及信息化建设提供很多支持。

（2）精密光学制造业得到国家的支持的力度明显加强

近年来国内市场竞争更加激烈，同时竞争环境的规范化水平逐渐提升。从2012年开始，我国先后针对高端装备制造业出台了相应的规划和文件，其中强调要鼓励精密仪器加工企业进行技术创新，特别是要加大力度促进基础制造装备制造以及高档数控机床研发，推动智能系统以及精密加工技术和智能技术等的应用，同时加大力度推广工业系统设备以及光学电子精密技术等的应用，促进我国精密技术以及数控化水平的提升。

（3）智能家居等新领域的快速发展带来了新的利润增长空间

由于互联网技术的不断发展，目前已经在娱乐以及安保和智能医疗等领域得到应用。根据相关数据，2018年我国智能家居市场突破4,000亿元规模，在2020年将突破5,000亿大关，呈现出极为迅猛的发展态势。由此可见，今后一段时间，智能化硬件市场将有非常光明的发展前景，由于奥林巴斯在智能家居方面具有一定的技术基础，因此可以尝试向智能家居的方向转型，从而发现新的利润增长点。

（4）“互联网+”下经济和社会发展新形式的演变

近几年我国经济增速有所放缓，但是 2018 年的国内生产总值依然保持比较高的增长速度，达到 6.6%。近年来我国民众的收入和生活水平日益提升，在医疗以及旅游和电子 3C 产品方面，有着比较庞大的潜在需求，民众在此类消费领域的支出占比持续提升。同时我国的经济社会发展也进入了新的阶段，物联网以及人工智能和云计算等大数据信息技术，成为新时期经济社会发展的重要力量，这些技术在生产性服务业以及现代制造业等领域的应用有效促进了产业结构升级优化，同时使得行业的效率显著提升，对新业态的发展有非常重要的积极意义。

4.1.4 威胁分析

（1）低端显微镜市场萎缩

近年来，由于技术的不断发展，我国低端显微镜市场逐渐萎缩，前景惨淡。导致我国低端显微镜销售量降低的主要原因在于，我国各行各业都取得了突飞猛进的发展速度，教学、种植、养殖、工业产品生产等这些对显微镜存在较大需求的领域，也得到了较大幅度的发展，从而对显微镜的倍数、材质、使用寿命、使用点解析、功能等参数的要求越来越高。而奥林巴斯（中国）有限公司当前仍采用低、中、高端市场同时出击的经营策略，未能专注于细分市场的经营，随着低端显微镜市场的萎缩，近年来公司出货量不断下滑，公司面临着利润下滑、被迫转型的局面。

（2）寡头垄断市场的格局向完全竞争市场格局转变市场竞争升级

2001 年 12 月 11 日之前，我国尚未加入世贸组织，内地市场开放程度较低，加上本土同类企业技术积累不足。于 1987 年入驻我国市场的奥林巴斯公司在精密光学仪器加工技术上的优势卓越，市场中很难找到能够与之匹敌的竞争对手，所以在市场中有很大的影响力和话语权。我国正式加入世贸组织后，全球各地的资本、技术、人才等发展要素，不断涌入我国各类市场，尤其是在“一带一路”战略的促进作用下，在医学内窥镜领域，以德国狼牌、卡尔史托斯，美国史赛克为代表的高端品牌不断挤占着奥林巴斯（中国）有限公司在我国的内窥镜市场份额；在显微镜领域，随着我国舜宇、麦克奥迪、永新等品牌的崛起，加上日本尼康、德国徕卡、德国蔡司等细分市场领跑者的入驻，不断对奥林巴斯（中国）有限公司现有的显微镜生产销售业务形成多维度冲击。在此背景下，奥林巴斯（中

国)有限公司不论是在技术升级、产品销售方面,还是在售后服务方面,均面临着越来越激烈的竞争,旗下的内窥镜和显微镜产品,正从寡头垄断市场的格局向完全竞争市场格局转变。

(3) 购买者选择增多具有更强的议价能力

在完全竞争市场的条件下,市场中的供应商比较多,所以采购方在进行采购时具有较强的议价能力,并且能够通过多种渠道收集不同供应商的报价信息,能够掌握更加充足和全面的信息,从而充分了解供应商的利润和生产成本情况,能够有效解决信息不对称问题,所以采购方在交易方面更具有优势,具有较强的议价能力,奥林巴斯(中国)有限公司的议价能力也在逐渐弱化。

(4) 各个新业务新领域竞争非常激烈

尽管人工智能以及健康医疗和智能家居呈现出非常巨大的发展潜力,有着光明的发展前景,在今后很长一段时间可能保持比较高的增长速度,然而当前很多企业已经瞄准了这些领域,未来的竞争也必然非常激烈,所以生产厂商一方面希望保持当前的发展,另一方面也需要寻找新的利润增长点,无论是上游的供应商还是中游的中间品制造,亦或是终端的产品,消费所有的环节都存在大量的供应商,这些供应商都希望找到新的利润增长点。

(5) 国际政治形势不稳定

奥林巴斯(中国)有限公司是一家跨国性企业,尽管我国一直都给予外资企业各种优惠待遇。但由于美国推行强权政策,近年来常通过各种手段,横加干涉我国内政,并逼迫其它国家政府、社会组织阻挠我国社会的发展。不稳定的国际政治形势对于奥林巴斯(中国)有限公司来说是非常不利的,很可能会对其出货量产生负面影响。

4.2 基于 STP 分析的奥林巴斯市场定位

深入分析奥林巴斯(中国)有限公司的经营理念和使命,市场细分、市场目标和市场定位,可进一步掌握其战略布局与市场的匹配度。

4.2.1 奥林巴斯总公司的整体战略规划

2016 年,奥林巴斯(日本)总部推出新“中期经营计划”(16CSP),确立了六项战略:一是继续积极推进事业发展,如扩大战略产品线、应对医疗商务转型、拓展关联业务领域;二是确保并高效利用经营资源,如扩大增长潜力业务、

吸收优秀人才、优化全球研发与生产结构；三是注重企业发展的可持续性，如推进前瞻性技术研发、开拓“低侵袭治疗”型业、着力开拓新兴市场国家；四是进一步提升效率，进一步削减成本、推行标准化和库存管理；五是继续深化集团公司的全球化程度，提升管理效率；六是强化品质管理和内部治理，做优秀全球企业公民。

4.2.2 奥林巴斯（中国）的经营理念和企业使命

奥林巴斯（中国）有限公司一直非常注重社会的发展，希望通过自身的经营创造价值，希望能够为全人类的健康贡献自己的力量。在医疗和生命科学领域，为人类的健康不断探索研发更高品质的产品，准确告之身体隐患，通过微创将人体创伤降到最小，护佑生命；在影像领域，通过高画质的影像产品，典藏生活中美好的瞬间，感动心灵。

奥林巴斯（中国）有限公司的企业使命是，让更多的笑容绽放。即，通过不断更新医学显微镜、内窥镜等产品的技术，为人们的健康保驾护航，让更多的人笑容永驻。

4.2.3 奥林巴斯的市场细分

奥林巴斯（中国）有限公司目前在生产方面主要是坚持技术导向，主要面向企业提供各项产品，所以奥林巴斯（中国）有限公司的市场属于组织市场，不同于消费市场组织市场的购买者数量比较少，但是每一个购买者的购买量都非常庞大，所以每一笔订单的金额也都比较庞大，参与购买的主体也比较多，具有较强的专业性。

奥林巴斯（中国）有限公司在细分市场时需要考虑的因素主要包括个性特征与产品用途，以及采购方式和经营状况等等，详见下表 4.1。

表 4.1 公司市场细分变量表

主要细分变量	次要细分变量
地理人口	行业、地址、公司规模
经营状况	技术、使用者/非使用者、顾客能力
采购方式	采购组织职能、权力、总采购政策、购买标准

资料来源：作者整理

4.2.4 奥林巴斯的目标市场选择

奥林巴斯（中国）有限公司在对自身的组织市场进行细分之后，有必要对细分的市场进行全面评估，需要综合考量自身的生产能力以及技术水平和人才储备等多种因素，在充分筛选和比较的基础上，确定出更加有利的子市场，将其作为今后企业经营和发展的关键目标市场。

奥林巴斯（中国）有限公司从产品专业化的视角对目标市场进行划分，综合考量产品今后的发展以及功能特点选择了如下表 4.2 所示的目标市场：

表 4.2 公司目标市场选择

目标市场	特征描述	技术水平
医学内窥镜	国内市场大客户占比大 客户技术较为全面 产品专业性强 购买标准较为严格	专业水平较高
	采购订单比较集中 风险规避合理	
普通电子显微镜	全球客户规模大 客户技术外包为主 购买标准较为严格 采购订单较为集中	专业水平较高
智能家居产品	国内客户为主 客户规模较大 家居技术领先 产品用途特殊 购买标准一般 采购订单比较分散 风险比较大	专业水平一般
智能手机市场	全球客户规模大 客户技术外包为主 购买标准较为严格 采购订单较为集中	专业水平一般
汽车光学零部件	全球客户规模大 客户技术外包为主 购买标准较为严格 采购订单较为集中	专业水平较高

资料来源：作者整理

4.2.5 奥林巴斯的市场定位

在选定目标市场后，从用户需求的角度出发对企业拥有的各项资源进行整合，特别是对营销资源进行整合，为客户提供一站式的零部件供应服务，使客户的需求得到满足，真正让自己成为市场的领跑者。奥林巴斯（中国）有限公司应当针对目标市场的客户需求进行系统分析，综合考量用户的特征以及技术水平和重要程度等等，明确自身的市场定位。奥林巴斯（中国）有限公司综合考量产品今后的发展以及用途特点对自身的市场加以定位，详见下表 4.3。

表 4.3 公司市场定位

目标市场	公司定位
医学内窥镜	高精度数字化内窥镜供应商
显微镜	医用显微镜领跑者
智能家居	居家安全专家
智能手机	新领域顶级专家
汽车光学零部件	医疗行业用车制造者

资料来源：作者整理

4.3 奥林巴斯 SO、WO、ST、WT 战略分析

根据上述分析，对奥林巴斯（中国）有限公司的 SWOT 模型进行总结得到下表 4.4。

根据如下所示的分析矩阵能够发现，奥林巴斯（中国）有限公司今后面临的挑战主要是怎样实现转型升级，对市场进行开拓，发现新的利润增长点，所以企业要想战胜这些挑战，就必须调整自身的管理风格，并且需要对营销管理进行转型升级。

表 4.4 公司 SWOT 分析表

	优势 S	劣势 W
内部	1. 领先的精密光学加工技术能开拓更好的业务 2. 规模化的一站式服务带来的成本优势 3. 中高层团队具备技术能力和丰富的管理经验 4. 先进的物流体系和人员管理，在产品定价上具备优势 5. 实习产学结合保证后背人才充	1. 市场销售管理渠道模式不先进与竞争对手存在差距 2. 开拓新业务员能力低 3. 区域代理制度管理不强成本高 4. 与公司建立战略合作的客户比较少 5. 与竞争者相比，营销网络的覆盖范围以及质量和规模都相对处
外部		

续表 4.4 公司 SWOT 分析表

	足	于劣势
	6. 长久的市场竞争形成强烈的竞争意识	
机会 O	强化强化 SO (增长型)	弱化强化 WO (扭转型)
1. 政府鼓励和支持信息化以及新型工业化的建设与发展	1. 紧抓政策机遇, 大力发展新领域精密光学技术 (S1+O1)	1. 对市场进行重新定位, 建立新的特色业务 (W1+O1)
2. 国家对精密光学制造业的支持力度明显加强	2. 发挥综合业务的优势, 培育新的增长业务 (S2+O2)	2. 引进高级人才, 加强企业执行力, 建立沟通体制 (W3+O2)
3. 智能家居等发展迅猛, 带来新的利润增长空间	3. 提供新型增值服务 (S3+O3)	3. 选择优质客户结成同盟(W4+O3)
4. 市场经济向好, 互联网+下演进新的经济发展形态	4. 努力保持运价优势 (S4+O3)	4. 提高信息技术的应用 (W5+O4)
	5. 加大宣传力度, 逐步提高企业知名度 (S5、S6+O4)	5. 通过现代信息渠道, 加大宣传力度, 提高知名度 (W6+O3)
威胁 T	强化弱化 ST (多元化经营)	弱化弱化 WT (防御型)
1. 普通电子显微镜市场逐渐萎缩	1. 集中策略, 服务好大客户 (S1+T1)	1. 处理好转型过程中内耗 (W1+T1)
2. 寡头垄断市场的格局向完全竞争市场格局转变	2. 努力维持原有市场份额 (S2+T2)	2. 摆脱对内窥镜市场的依赖 (W2+T2)
3. 采购方可选择增多	3. 利用技术优势开拓智能家居、健康医疗等新领域 (S3+T1、T2)	3. 避免产品结构单一化 (W3+T3)
4. 各个新业务新领域竞争非常激烈	4. 完善现有渠道覆盖 (S4+T3、T4)	4. 提高物流信息技术的应用 (W4+T4)
5. 政治形势的不稳定	5. 低成本策略, 通过灵活价格策略, 更有效地抢占市场份额 (S5、S6+T5)	5. 加强营销渠道建设, 增加市场份额 (W5、W6+T5)

资料来源: 作者整理

4.3.1 SO (优势与机会) 战略分析

通过上表可知, 奥林巴斯在华发展的优势和机会战略分别可以概括为:

- (1) 紧抓政策机遇, 大力发展新领域精密光学技术 (S1+O1)

现在的奥林巴斯（中国）有限公司，其业务版图已经囊括了北京、上海、浙江、广东等重要区域，在其发展中也得到了当地政府的巨大支持，特别是在十四五的大背景下，奥林巴斯这类拥有尖端技术的企业更是会受到我国政府的青睐，因此，如果能够借助政策支持，充分发挥自身精密光学技术优势，那么将对其在新业务领域的拓展有着巨大的推动作用，从而打开在华发展的新局面。

（2）发挥综合业务的优势，培育新的增长业务（S2+O2）

随着中国综合国力的不断提升，各个领域都获得了巨大的进步，这对于奥林巴斯而言，无疑是一个重要的利好，在各项支持发展的政策陆续出台，从而为奥林巴斯在华发展创造了良好的营商环境。而且随着中国本土企业的崛起，使得整体市场的竞争环境趋于规范，但这些“后起之秀”较之综合实力强大的奥林巴斯来说，仍旧需要很长的路要走，这对于奥林巴斯在华新业务的拓展和增长有着极大的促动作用，因此，在这种机会下，奥林巴斯应巩固并充分展现自己在业务方面具备的优势，加大新业务的拓展力度。

（3）提供新型增值服务（S3+O3）

智能技术的不断演进，已经引起了各个行业明显的变化，各种智能机器的生产制造都离不开奥林巴斯所拥有的尖端技术，因此，面对未来需求旺盛的市场，奥林巴斯仍可以稳固自身优势的同时，将业务领域朝着纵向延伸，推出面对生产制造商的增值服务，这样不仅能够确保公司产品的销量稳定，同时也能够加强与下游客户的联系，在新产品推广方面也会具有更大的优势。而且，增值服务业务的拓展同样能够带动自身生产制造业务的发展，因此，这种战略相对比较稳健。

（4）努力保持运价优势（S4+O3）

面对市场经济向好，互联网+下演进新的经济发展形态，奥林巴斯（中国）有限公司采取成本领先战略，加强对服务，以及销售和研发等多个环节的成本管控，促进运营效率的提升，并且需要不断对产品质量进行优化。成本领先战略意味着企业需要在成本控制方面取得优势，能够在保证产品质量与其他竞争对手同等的情况下降低生产成本，通过价格优势扩大自身的利润空间。然而在实践中企业能够压缩的成本空间非常有限，并且由于近几年产品价格逐渐降低，目前企业的销售以直销模式为主，生产商可以直接为客户提供产品，能够有效缩减中间环节的不必要成本。

（5）加大宣传力度，逐步提高企业知名度（S5、S6+O4）

奥林巴斯在营销广告方面不应当对传统广告渠道太过依赖，应当充分发挥互联网平台的作用，利用网络宣传媒介提高自身的知名度，对企业的宣传更具经济发展做出相应的调整不断提升企业曝光率，逐步提高企业知名度。

4.3.2 WO（劣势与机会）战略分析

针对奥林巴斯（中国）有限公司在华发展中的劣势，则是应该结合当前的机遇，探索可行性的突破，具体分析如下：

（1）对市场进行重新定位，建立新的特色业务（W1+O1）

奥林巴斯在充分考虑自身市场定位和发展目标的基础上不应当将自身的市场定位以及客户局限于某个或者某几个细分市场的主体，并且由于现阶段该公司的内部沟通机制不够通畅，并且缺乏协调性，在市场管理方面也不具备优势，所以在这样的条件下，更是应该发挥自身优势，根据市场定位，借助相关政策的支持，集中优势资源开辟新的特色业务，以此来扭转局面。

（2）引进高级人才，加强企业执行力，建立沟通体制（W3+O2）

对于奥林巴斯（中国）有限公司来说，目前在专业人才方面尚未建立起具有优势的团队体系，一方面由于新业务开辟时间尚短，另一方面也是人才紧缺造成的，因此，在市场环境日渐规范的前提下，奥林巴斯（中国）有限公司应该积极招揽人才，使其能够快速融入到企业之中，参与到核心项目的运营，并且针对自身劣势，建立起良好的沟通机制，力争在短时间之内可以形成突破。

（3）选择优质客户结成同盟（W4+O3）

奥林巴斯（中国）有限公司虽然在华经营已久，也结成了很多战略联盟，但是在 19 年宣布转型后，很多原有客户因为业务方面的原则与该公司的关系变得比较微妙，而新业务开展初期客户积累方面同样是比较困难，尤其是与公司建立战略合作伙伴的客户比较少，忠诚度不高。针对此种情况，奥林巴斯（中国）有限公司应该借助当下智能家电类产品的兴起，积极的与这些厂商建立起联系，积极推广公司产品和增值服务，并寻找契机结为同盟，这样能够帮助该公司更好的开拓市场。

（4）提高信息技术的应用（W5+O4）

渠道方面的建设一直是奥林巴斯（中国）有限公司的短板，而如今记住市场

环境的变革，更可以就此打开局面，用产品打开渠道，并且布局新渠道，扩大销售渠道网络的覆盖范围。

（5）通过现代信息渠道，加大宣传力度，提高知名度（W6+O3）

两微一抖的兴起意味了传统信息渠道的效用已经被其所取代，更新更快更先进的信息渠道已经发展起来，作为具有工匠精神的日本企业，奥林巴斯（中国）有限公司现阶段仍旧有很多传统的作业模式存在，这也使得他们在信息化时代中处于明显劣势，所以该公司应该积极拥抱时代，采取更为新潮的方式进行宣传推广，让公司的品牌能够在中国大地上闪耀。

4.3.3 ST（优势与威胁）战略分析

实施多元化经营战略对于奥林巴斯（中国）有限公司来说，并非没有可行性，通过对其优势和威胁，在该项战略的部署上可以从以下几个方向进行：

（1）集中策略，服务好大客户（S1+T1）

集中优势力量抢占市场先机是很多企业都会选择的策略，对于奥林巴斯（中国）有限公司来说，普通电子显微镜市场前景惨淡是现阶段最大的威胁，因此，对于现在手中的大客户则是应该给予特殊待遇，将企业中的优势资源向其倾斜，使他们感受到诚意，这样才能够促进双方日后的合作。

（2）努力维持原有市场份额（S2+T2）

该项目对于奥林巴斯（中国）有限公司来说是较为基础的标准，而面对威胁的情况也不失为是一种明智的选择，在该方面的努力应该如上文所述的，首先加强与大客户的沟通和联系，确保合作关系可以继续，另外就是提供优质的增值服务，提升忠诚度，这样才能够保证既有市场份额不会被新进者蚕食。

（3）利用技术优势开拓智能家居、健康医疗等新领域（S3+T1、T2）

现如今，智能家居已经成为了热门，很多传统家电企业都已经纷纷布局，开疆拓土，包括小米在内的很多互联网公司更是积极参与其中，这对于奥林巴斯（中国）有限公司来说是一个极大的启示。而健康中国这一概念被提出后，大健康领域获得了长足发展，因此，凭借奥林巴斯（中国）有限公司自身的优势，涉足健康医疗方面则是十分明智的选择。

（4）完善现有渠道覆盖（S4+T3、T4）

渠道方面的建设一直是奥林巴斯（中国）有限公司的短板，而如今记住市场

环境的变革，更可以就此打开局面，用产品打开渠道，并且布局新渠道，扩大销售渠道网络的覆盖范围。

（5）低成本策略，通过对成本的有效控制降低价格，从而提高市场占有率（S5、S6+T5）

这一战略则是建立在奥林巴斯（中国）有限公司自身具有成本领先优势的基础上的，实施该项策略应该具有针对性，这样才能更好的抢占市场。同时，公司还应当为客户提供售后服务以及技术指导，使客户的粘性得到有效提升。通过提高售后服务流程的标准化程度，节约售后服务的成本和时间。在实施总成本领先战略之后，企业会持续优化总成本管理，不断降低产品的生产成本，这种以低成本的方式保持微弱的竞争优势不能使企业实现发展目标。

4.3.4 WT（劣势与威胁）战略分析

根据现阶段奥林巴斯（中国）有限公司的实际情况来看，是不可能实施该项战略的，但是下列具体措施方面还是对该公司有积极影响的。

（1）处理好转型过程中内耗（W1+T1）

根据上文所述，奥林巴斯（中国）有限公司目前的销售渠道主要是区域代理以及大客户直销，然而在总体管理方面同日本尼康、德国徕卡、德国蔡司等公司相比还有很大的进步空间，主要表现为市场营销效果差以及渠道串货和经销商控制力弱等问题。因此，奥林巴斯（中国）有限公司应该扩充其营销渠道，并且加强对经销商的控制，防止渠道之间窜货，并且需要聘请专业的营销顾问公司来对公司的广告营销方面进行打理，以此来处理好转型中的内部消耗，这是对内管理提升自身优势的关键举措，值得该公司贯彻执行。

（2）摆脱对内窥镜市场的依赖（W2+T2）

在医学内窥镜领域，以德国狼牌、卡尔史托斯，美国史赛克为代表的高端品牌不断挤占着奥林巴斯（中国）有限公司在我国的内窥镜市场份额；在显微镜领域，随着我国舜宇、麦克奥迪、永新等品牌的崛起，加上日本尼康、德国徕卡、德国蔡司等细分市场领跑者的入驻，不断对奥林巴斯（中国）有限公司现有的显微镜生产销售业务形成多维度冲击。在此背景下，奥林巴斯（中国）有限公司应该在技术升级、产品销售以及售后服务方面，进行全面提升，特别是针对内窥镜和显微镜产品，正从寡头垄断市场逐步转变为完全竞争市场，这能够释放一些内

部资源，使其能够投入到更需要拓展的新领域。

（3）避免产品结构单一化（W3+T3）

尽管人工智能以及健康医疗和智能家居呈现出非常巨大的发展潜力，有着光明的发展前景，在今后很长一段时间可能保持比较高的增长速度，然而当前很多企业已经瞄准了这些领域，未来的竞争也必然非常激烈，所以生产厂商一方面希望保持当前的发展，另一方面也需要寻找新的利润增长点，无论是上游的供应商还是中游的中间品制造，亦或是终端的产品，消费所有的环节都存在大量的供应商，这些供应商都希望找到新的利润增长点。那么对于奥林巴斯来说，就应根据市场发展趋势和市场实际需求，摆脱对医学内窥镜依赖性较强的窘况，充分发挥自身在精密光电加工技术方面的卓越优势，往智能家居设备、智能安防、数字化教育等方面发展，这是多元化产品战略的必须要求。

（4）提高物流信息技术的应用（W4+T4）

奥林巴斯（中国）有限公司实行的区域代理制也存在着弊端，要么采用这种战略就是要对现状进行改变，对此要提高物流信息技术的应用，这样能够更好的管理渠道代理商，同时节省必要的成本。第一是要培养和提高代理商对公司的忠诚度，同时还要培养代理商的信任感以及责任感，同时还要充分利用物流信息技术密切不同销售渠道之间的联系，协调各方利益关系，防范渠道冲突，展开相关的培训。这对于奥林巴斯（中国）有限公司来说，能够提高对外沟通的效率，从而节省一定的成本。

（5）加强营销渠道建设，增加市场份额（W5、W6+T5）

对奥林巴斯（中国）有限公司而言，目前该公司在营销网络方面没有建立扎实的基础，缺乏对营销渠道的控制力，要解决这一问题的最有效办法就是改善销售网络的质量，增加销售网络的数量；其次是应该转变营销理念，做好营销规划，从而努力实现营销目标。第三是要加大力度建设营销网络，对现有的营销网络进行优化，增强对营销网络的控制力，并建立起相关机制对新纳入营销网络的环节进行监督暴恐；四是在公司内部建立健全内部沟通机制，使客户需求的变化能够及时得到感应。这不仅是奥林巴斯（中国）有限公司在逆势中应该采取的举措，对于今后的发展而言同样是一项必要的工作。

4.3.5 综合战略分析与选择

基于奥林巴斯（中国）有限公司内外部环境的分析以及市场定位，结合 SWOT 分析法，构建了奥林巴斯（中国）有限公司的 SWOT 矩阵，以此分析四种可以实施的战略：SO、WO、ST、WT。因为奥林巴斯（中国）有限公司现阶段主要是通过发展战略促进竞争战略，因此主要对 SO 战略进行分析，通过论证探究所有的战略是否能够使企业规避外部风险和克服劣势，进而得到适合奥林巴斯（中国）有限公司自身可持续发展的竞争战略措施。

（1）对紧抓政策机遇，大力发展新领域精密光学技术的综合分析。现在的奥林巴斯（中国）有限公司，其业务版图已经囊括了北京、上海、浙江、广东等重要区域，在其发展中也得到了当地政府的巨大支持，特别是在十四五的大背景下，奥林巴斯这类拥有尖端技术的企业更是会受到我国政府的青睐，因此，如果能够借助政策支持，充分发挥自身精密光学技术优势，那么将对其在新业务领域的拓展有着巨大的推动作用，从而打开在华发展的新局面。

加入 WT 进行分析，战略中的培养核心技术人才的专业水平，提高人才竞争力，与日本尼康、德国徕卡、德国蔡司等跨国公司相比，奥林巴斯（中国）有限公司现阶段已经同浙江的电子科技大学以及工业大学等高校建立合作，为这些高校的学生提供实践操作的机会，使这些学生能够将自己学习的理论知识应用于实践，在学生毕业之后也会前往奥林巴斯（中国）有限公司工作。通过与高校的合作，奥林巴斯（中国）有限公司的人才储备充足。

（2）对发挥综合业务的优势，培育新的增长业务的分析。随着中国综合国力的不断提升，各个领域都获得了巨大的进步，这对于奥林巴斯而言，无疑是一个重要的利好，在各项支持发展的政策陆续出台，从而为奥林巴斯在华发展创造了良好的营商环境。而且随着中国本土企业的崛起，使得整体市场的竞争环境趋于规范，但这些“后起之秀”较之综合实力强大的奥林巴斯来说，仍旧需要很长的路要走，这对于奥林巴斯在华新业务的拓展和增长有着极大的促动作用，因此，在这种机会下，奥林巴斯应巩固并充分发挥自身综合业务的优势，积极拓展新业务。

加入 WT 进行分析看来，奥林巴斯（中国）有限公司资源现状、能力分析 & 核心能力，以及公司面对的宏观环境、行业环境、主要竞争对手分析，企业是具备上述战略实施能力的。实施过程主要分为两个战略，其可以同时进行。首先，

奥林巴斯（中国）有限公司目前具有先进的产品与技术，能很好的支持公司发展，市场管理方面与竞争对手存在差距，各项资源不充足，因此，奥林巴斯（中国）有限公司应该开拓业务范围，利用自身的技术优势，积极向互联网技术以及全生命周期资产管理转型，同时加大力度进行技术创新，不断提升企业的市场竞争力，为 SO 战略做好准备；

（3）提供新型增值服务的战略分析。智能技术的不断演进，已经引起了各个行业明显的变化，各种智能机器的生产制造都离不开奥林巴斯所拥有的尖端技术，因此，面对未来需求旺盛的市场，奥林巴斯仍可以稳固自身优势的同时，将业务领域朝着纵向延伸，推出面对生产制造商的增值服务，这样不仅能够确保公司产品的销量稳定，同时也能够加强与下游客户的联系，在新产品推广方面也会具有更大的优势。

加入 WT 进行分析来看，奥林巴斯（中国）有限公司公司作为精密光学加工企业行业中的领先者，高速发展时期已经成为过去，在这一过程中也暴露出许多管理方面的问题亟待解决，再加上目前该公司的新业务并没有获得整合优势，与公司达成合作的客户相对较少，并且对公司不够忠诚，营销网络的地域分布范围比较狭窄，营销网络的质量与竞争对手相比也比较逊色。因此，为提升自身的核心竞争力和业务水平，奥林巴斯（中国）有限公司应积极分析自身劣势和外部威胁之后采用可以采用的战略进行实施。

（4）对努力保持运价优势的分析。面对市场经济向好，互联网+下演进新的经济发展形态，奥林巴斯（中国）有限公司采取成本领先战略，加强对服务，以及销售和研发等多个环节的成本管控，促进运营效率的提升，并且需要不断对产品质量进行优化。成本领先战略意味着企业需要在成本控制方面取得优势，能够在保证产品质量与其他竞争对手同等的情况下降低生产成本，通过价格优势扩大自身的利润空间。然而在实践中企业能够压缩的成本空间非常有限，并且由于近几年产品价格逐渐降低，目前企业的销售以直销模式为主，生产商可以直接为客户提供产品，能够有效缩减中间环节的不必要成本。

加入 WT 进行分析来看，奥林巴斯（中国）有限公司从初创时期就曾面临缺少人才和资源的窘境，经历了几度波折，然而创始人凭借自己坚毅的品质以及勤奋的精神克服了这些问题，并且取得了巨大的成功。创始人的这种精神也成为奥

林巴斯企业的精神和文化，在后期的发展过程中也呈现出比较强烈的竞争意识，每每遇到竞争和挑战，奥林巴斯（中国）有限公司能够克服困难，进行技术攻坚，用技术上的积累和优势来与日本尼康、德国徕卡、德国蔡司等在华发展公司进行抗衡，因此可以看出，这一战略奥林巴斯（中国）有限公司公司来说是可以实施的。

（5）对低成本策略，通过灵活价格策略，更有效地抢占市场份额的分析。奥林巴斯在营销广告方面不应当对传统广告渠道太过依赖，应当充分发挥互联网平台的作用，利用网络宣传媒介提高自身的知名度，对企业的宣传成本进行控制。同时公司还为客户提供售后服务以及技术指导，使客户的粘性得到有效提升。通过提高售后服务流程的标准化程度，节约售后服务的成本和时间。

加入 WT 分析后，奥林巴斯（中国）有限公司需要持续降低成本，通过降低成本，取得自身的竞争优势，只能通过低利润的方式与其他竞争对手打价格战，这种方式不能帮助企业实现最终的发展目标。

综上所述，通过对以上战略比较分析后发现以上 SO 战略内容有计划的分步实施将会为奥林巴斯（中国）有限公司带来更大的竞争优势，提高奥林巴斯（中国）有限公司在激烈的市场竞争中的生存与发展能力。现今该公司正在努力实施上述的战略。

5 对比原战略分析及优化建议

5.1 奥林巴斯原发展战略

(1) 技术领先战略

技术领先战略是指企业自主研发出新技术，开辟新市场，成为市场的领头羊，这种战略对企业的自主科研能力要求比较高，需要企业内部的 R&D 研究开发的支持。由于企业在开拓一个新的市场，存在着巨大的风险，因为很可能会出现研究方向与市场需求相背离的情况。这时，企业的研发资金就会被浪费。很多时候，企业需要引导消费者来接受自己的产品，这其中的营销费用也不在少数。但是战略领先企业也有其显著的优越性。战略领先企业可以在市场中占领制高点，掌握主动权，早期能够独占市场，获得超额利润。早期的竞争者比较少，市场份额几乎可以供战略领先者独占。同时由于产品的独特性，没有其他竞争者的价格威胁，所以成本会比较高，利润也会比较高。

与技术领先对应的是技术跟随战略，顾名思义就是在技术领域自己不做企业的领导者，而是密切关注市场上出现的新动向，然后进行迅速的模仿与再创新，力争在成本、质量、功能、外观、稳定性等要素上超过其他企业。技术跟随战略不是简单的模仿，其效果在于模仿以及再创新的深度。

技术跟随战略有其直观的好处，这是和技术领先战略相对比而存在的，首先，战略跟随对企业的研发能力要求不是很高，也不会耗费前期的研发成本，技术领先企业用自己的实践进行了市场的试水，所以战略跟随企业的风险小。技术跟随也有其无法避免的弱点。首先，往往技术领先者设立的技术壁垒，尤其是技术标准与技术专利令跟随者们大为头疼。

奥林巴斯（中国）有限公司自 1919 年成立以来就坚定地走技术创新路线，此后的发展中也一直秉持着技术优势是决定市场份额的关键因素之一。在奥林巴斯发展的过程中所收购的多家技术性企业为公司的技术发展奠定了绝对的优势，以至于奥林巴斯在消化内镜领域的龙头老大的地位长久不衰。正是因为奥林巴斯注重自身的技术创新，奥林巴斯在精密光学领域取得了骄人的成绩，拥有独立专利 2000 余项，是全球光学领域的大佬。

在 2019 年奥林巴斯（中国）有限公司舍弃了影像业务，将业务重心完全转移到医疗及科研事业，并且 2019 财年拿出了公司 11.8% 的净销售额用于研发出，

技术创新是奥林巴斯得以长久发展的立足之本，对新产品的研发和业务重心的转移更是能够看出奥林巴斯对于这家百年企业技术发展的决心和勇气。

影响企业技术领先战略因素也有很多。第一，企业创新能力。主要是指企业的科学研究能力，主要体现在企业的研究人员、研究设备和企业的文化氛围里。第二，企业的补充资源，主要指的是企业的人力、财力、物力资源；反馈及时，反应灵敏的市场忘了信息系统，形成很好的吸引专业人才，激励创新，勇担风险的管理机制，企业形成了面向长期成功的价值观和文化氛围，很强的自由只是产权保护意识和知识产权法律基础。第三，生产能力。主要指的是企业的生产效率，这取决于企业的设备数量以及工人的技能熟练程度等，有强大的生产能力，所以得以在成本价格上取得优势。最后，市场营销能力。只看企业的品牌影响力，销售渠道是否充足，产品的定位再创新是否符合市场的需求等。

奥林巴斯的技术领先战略是长期需要坚持发展的过程也是企业的生存之本。

（2）控制成本及一站式服务战略

奥林巴斯（中国）有限公司的光学核心技术及核心部件产品均是自主生产，前端的供应商主要只是提供产品原料而已，由于供应商不是垄断行业，奥林巴斯可选择的供应商比较多，可以根据市场价格和所获取的供应商成本信息，选择性价比比较高的供应商不断的控制产品的价格和品质，奥林巴斯在行业的领先地位以及采购量较大，往往也能够从供货商那边获得低于市场价格的光学元件产品。在物流上，奥林巴斯也与国内第三方的物流企业达成了战略合作伙伴，制定了属于自己的物流服务体系，降低了运输环节上的成本，同时也最大限度的保障了货物的安全性与时效性。在控制成本上不但维护了客户利益，也极大的降低了成本。

传统的成本管理是以企业是否节约为依据，片面从降低成本乃至力求避免某些费用的发生入手，强调节约和节省。而国际公司则认为，以节约成本控制基本理念的企业只是土财主式的企业，他们除了盘剥工人和在原材料上大打折扣以外，没有什么过人之处。所以，我们需要学习现代企业应有的成本控制战略以及方法。企业要想有长期效益，就只能从战略的高度来实施成本控制。换句话说，不是要削减成本，而是要提高生产力、缩短生产周期、增加产量并确保产品质量。

企业从事生产经营的目的是盈利，实现利润的最大化。对于现在的大部分企业来说，利润微小的同时还要实现快速扩张，不实行低成本运营就难以生存，可

谓成本决定存亡。方向正确等于成功了一半，成本控制也一样。成本控制的目的是为了不断地降低成本，获取更大的利润，所以，制定目标成本时首先要考虑企业的赢利目标，同时又要考虑有竞争力的销售价格。由于成本形成于生产全过程，费用发生在每一个环节、每一件事情、每一项活动上，因此，要把目标成本层层分解到各个部门甚至个人。

单纯地削减成本，把成本的降低作为唯一目标，并不能得到有远见的企业家的赞同。单纯地追求削减成本，一般简单的做法都会考虑降低原材料的购进价格或档次；或者减少单一产品的物料投入（偷料）；或者考虑降低工艺过程的工价，从而达到削减成本的目的。这样是十分危险的，会导致产品质量的降、企业劳力资源的流失、甚至失去已经拥有的市场……

当今的市场竞争，是实力的竞争，人才的竞争，产品和服务质量的竞争，也是成本的竞争。从某种意义上讲，成本决定一个企业的竞争力。在确保产品质量的前提下，降低成本是企业逐步扩大市场份额的重要途径，是提高企业经济效益的基础。企业管理者要转变传统狭隘的成本观念，结合企业的实际情况充分运用现代的先进成本控制方法以加强企业的竞争力，迎接各方的挑战。

奥林巴斯（中国）有限公司公司形成了完整的生产线，通过降低光学元件的采购成本，制造成本和供应商的其他成本，在技术专业化路线的基础上，不断整合其他资源，走大规模生产路线。生产已形成规模经济，零件成本低，因为由于有整套的生产线，奥林巴斯能够为不同的用户的工作需求进行量身定做的技术设计，满足特殊用户的特殊需求，为客户提供了一站式服务，将技术优势最大的呈现出来。

（3）人才推动企业发展

为经营好“人才资本”，中兴公司一方面制定了人才战略计划，在国内通讯人才最密集上海和我国程控交换机开发地的南京成立了中兴研究院，同时引进了一批当地的高级技术人才，形成了我国企业界规模最大、最具创新活力的一支高科技研发团队。另一方面，通过建立了“以人为本”的人才资本经营机制，围绕人才资本核心，进行资金、项目、岗位、目标、市场等多种企业资源的配置与定位。中兴在使用人才方面唯才是用，不论资排辈，技术、业务、管理三条跑道的职务发展体系给每个有能力的人创造了充分的发展空间。“以人为本”是中兴通讯企业

文化的核心,这种“以人为本”的人才资本经营机制,不仅吸引了大批人才加盟中兴,而且使之在中兴得以快速成长,脱颖而出。

奥林巴斯（中国）有限公司中层管理的团队是一支从企业基层培养起来的人才队伍,不仅仅是所学专业内的人员,并且是在基层经过多年的历练具备了一定的技术背景的人才,懂专业懂技术,经验丰富和充满创造力,符合企业技术性的发展需求。作为奥林巴斯的中层管理团队,奥林巴斯在对领导者的培养上也是要求极为严格,需要具备营销知识和管理经验的综合性人才。对外能够有效的发现用户需求解决需求并具备市场竞争的意识,对内能够带领团队不断开拓创新,推动企业的不断进步。

（4）低价战略

由于控制采购成本以及制定的物流服务体系,能够降低企业的生产成本及物流过程中的损耗和经营成本,奥林巴斯与日本尼康、德国徕卡、德国蔡司等公司相比更具备全局性和战略性,能够在价格上与竞争对手进行对比,使得仪器的性价比更胜于其他竞争对手。

奥林巴斯成立的初期,也是面临着资源的缺乏,人才的缺失等困难。凭借创始人的不断努力最终克服了许多困难,公司也继承了这样一种勤奋刻苦的企业文化。由于世界经济和中国经济的不断发展,各竞争对手也在不断的提升自我,竞争对手日趋激烈的竞争也是促进奥林巴斯不断持续发展的关键,最终形成了四大进口产品为主的市场主导趋势。这是企业不断的克服苦难,持续的进行技术创新的结果,也是企业得以长存和发展的关键。

5.2 对比原经营战略分析

原战略上,具有精密光学加工技术的领先优势、成本优势及一站式服务优势、具有人才优势、价格优势、具有竞争优势,但存在着内部沟通不畅,协调性差、市场管理弱于竞争对手、新业务尚未形成整合优势、客户少,忠诚度低的劣势,同时面临着普通电子显微镜市场前景惨淡、市场竞争升级、采购议价能力弱、新业务新领域竞争激烈、国际形势不稳定的威胁。

因此,在目前政策扶持力度大、市场竞争趋于规范、相关新市场潜力大、中国市场经济向好的机遇面前奥林巴斯（中国）有限公司目前在生产方面主要是坚持技术导向,主要面向企业提供各项产品,所以奥林巴斯（中国）有限公司的市

场属于组织市场，不同于消费市场组织市场的购买者数量比较少，但是每一个购买者的购买量都非常庞大，所以每一笔订单的金额也都比较庞大，参与购买的主体也比较多，具有较强的专业性。综合以上分析，对奥林巴斯（中国）有限公司来说，一方面具备人才充足以及技术领先的优势，另一方面在市场中有着精密加工行业，拥有广阔发展前景的良好机遇，然而与此同时也存在目前业务和营销资源没有得到整合的劣势以及普通光学市场萎缩的威胁，基于这种情况，奥林巴斯应当明确自身的劣势和优势，应当了解自身所处环境的机会和威胁，充分把握竞争对手的经营和发展现状，明确判断自身的市场定位。

根据上述分析能够看出，奥林巴斯（中国）有限公司现阶段最重要的任务就是弱化对传统业务的依赖性，充分利用自身长期积累的技术和经验优势，进行新业务开拓，因此笔者认为奥林巴斯当前应当采取的战略是 SO 战略，整体上实行差异化竞争战略。这就要求奥林巴斯（中国）有限公司在自身拥有的内部和外部资源进行协调，一方面保持自身在医学内窥镜市场方面的占有率为大客户提供更高质量的服务，另一方面充分发挥自身在技术层面的优势，向物联网以及健康医疗和智能家居等领域开拓新业务。就具体营销策略而言，在产品策略方面，奥林巴斯应当对自身的产品进行科学规划，明确自身的定位；在价格策略方面，奥林巴斯需要增强定价策略的灵活性，需要根据市场的需求变化及时做出相应的调整；在营销渠道方面，奥林巴斯需要对目前的渠道营销机制进行优化，促进渠道效率的提升；在促销策略方面，奥林巴斯需要对自身的促销方式进行创新，充分发挥不同促销方式的作用。

5.3 优化建议

综上所述，本文提出以下建议：

5.3.1 发展战略优化指导思想和原则

奥林巴斯（中国）有限公司在制定自身在华发展战略优化指导思想与原则过程中，应顺应我国“一带一路”大战略的潮流，坚持营销专业化、产品多元化、售后服务一体化的现代企业经营管理原则，积极实施产品结构多元化调整，不断提高产品在发展中国家的知名度。同时，当前奥林巴斯在经营和发展中面临的关键问题就是战略问题，不仅战略目标的实现需要较长的时间，同时战略的优化也是一个循序渐进的过程，企业需要保持前瞻性的目光，以长远的视角对未来的发

展进行思考。计划初期也应当明确优化和改进发展战略，可能会对短期内公司的利益产生一定的负面影响，甚至还会导致企业的资源消耗增加，然而从长期来看却有利于企业文化软实力的提升，对于工作人员凝聚力的提升也有非常重要的积极意义。

5.3.2 开发更适合国内的产品

在对奥林巴斯（中国）有限公司的销售和管理情况进行系统分析之后能够看出现阶段奥林巴斯在产品策略方面的问题，主要有两个方面，其一是对医学内窥镜的依赖性过强，其二是在产品营销方面没有制定长期的规划，所以，奥林巴斯（中国）有限公司若要对产品策略进行优化，推动企业的长期发展，应当从以下几个方面进行。

（1）摆脱过分依赖内窥镜的状况

由对奥林巴斯（中国）有限公司现阶段的产品策略的分析能够看出，奥林巴斯对内窥镜产品具有较强的依赖性，导致企业的经营风险水平比较高，因此笔者认为奥林巴斯有必要对当前市场中的实际需求以及发展趋势进行分析和预测，在此基础上对原本不同部门之间存在的职能限制进行突破，对企业的内部和外部资源进行整合和划分，从整体层面对企业的服务以及产品进行合理规划，不能只是在盈利层面进行规划，而应当从全局的角度思考问题。所以现阶段奥林巴斯最为迫切的任务就是摆脱对内窥镜产品过分依赖的窘境，充分发挥自身在精密光电加工技术方面的优势，积极向健康医疗以及智能家居等领域靠拢和发展。

（2）产品往智能手机领域延伸

就手机设备而言，目前我国智能手机的迭代速度非常快，平均 6 个月就会更新一次，这种更新速度导致手机的出货量持续增加，所以奥林巴斯未来可利用自身的精密加工技术为智能手机提供精密的零部件，因为智能手机零件尺寸非常小，并且对精度有较高的要求，对节电功能以及小型化非常重视，奥林巴斯（中国）有限公司在这方面刚好更具备优势。

（3）产品往车载系统方面延伸

就车载系统而言，近几年我国汽车的销量持续攀升，对车载系统的需求也在持续提升，奥林巴斯应当充分利用自身在光电组件开发和生产中积累的经验和技术优势，将燃油效率处理和电机技术应用于车载系统。目前，该公司的产品可以

应用于车载系统，主要包括感应摄像头模块，后视摄像头和车载摄像头等。

（4）往智能家居方面发展

奥林巴斯（中国）有限公司还可面向智能家居设备提供其主要控件和核心驱动部分可以应用的产品，具体包括无心马达以及激光刻印机和编码器等，通过这种方式能够使奥林巴斯（中国）有限公司的技术优势应用于高性能传感系统，充分发挥视频电路技术、镜头设计和照明技术的功能。

所列举的几个产业都是有很好发展前景的行业，奥林巴斯（中国）有限公司应当在充分调研的基础上对这些行业进行深刻分析，在此基础上确定自己更加适合的行业，解决此前对数码相机零部件依赖性过强的问题，推动企业的长期持续发展。

（5）实现产品的长远规划

奥林巴斯（中国）有限公司应当对市场需求进行全面调查，从而实现对市场趋势的准确把握。目前奥林巴斯对市场需求的关注度不够，并且作为一家技术型公司，对于客户关系的维护不够重视，所以笔者建议奥林巴斯（中国）有限公司系统调查客户需求并对客户特征进行分析，在大样本数据分析的基础上构建相应的模型，通过模型对用户的需求变化进行预测，从而深入挖掘客户价值，基于此对产品进行长期的规划，采取多元化的发展战略，促进企业收入水平的提升。奥林巴斯（中国）有限公司应当在自身战略的基础上，从长期的视角对产品进行规划，可以通过以下三步进行。

①实行一体化规划

以客户需求为中心进行产品规划，打破此前公司不同部门之间存在的职能限制，从整体的角度进行资源规划，比如可以根据应用领域进行划分，按照智能家居以及车载系统和智能手机等产品体系进行资源划分，结合客户需求进行资源投入。

②积累技术，形成技术壁垒

充分发挥企业在精密加工技术方面的优势进行产品规划，不断加大在新技术研发方面的投入，形成技术壁垒。

③产品规划时发挥社会效益，建立有社会联系的产研体系

奥林巴斯（中国）有限公司还可与其他高校以及科研院所建立合作联合进行

产品开发和创新。

5.3.3 强化竞争比较优势

公司在强化自身竞争比较优势过程中，应从企业整体发展战略的角度思考企业的发展，从全局的视角确定未来的发展方向。现阶段奥林巴斯最大的任务就是对产品进行升级，在新的领域进行相应技术和产品的开发，所以奥林巴斯应当放眼长远，在智能家居以及安防系统等新型领域投入资金进行新技术开发，在这一过程中可能会放弃一些眼前的利益，同时还需要对新市场进行开拓。无论如何现阶段奥林巴斯最为迫切的任务就是摆脱对传统业务的依赖性，利用自身长期积累的经验优势以及在精密加工方面的技术优势进行新业务开拓。基于这种情况，奥林巴斯当前可以实施的策略，主要是对产品进行优化，采取多元化的经营战略，对内部和外部的资源进行协调，一方面要尽可能保持自身在精密设备领域的市场占有率，面向大客户提供更高质量的服务，另一方面也需要利用技术优势在互联网以及智能家居等领域开拓新业务。就具体营销策略而言，在产品策略方面，奥林巴斯应当对自身的产品进行科学规划，明确自身的定位；在价格策略方面，奥林巴斯需要增强定价策略的灵活性，需要根据市场的需求变化及时做出相应的调整；在营销渠道方面，奥林巴斯需要对目前的渠道营销机制进行优化，促进渠道效率的提升；在促销策略方面，奥林巴斯需要对自身的促销方式进行创新，充分发挥不同促销方式的作用。

5.3.4 优化售后服务体系

售后服务指的是在出售产品之后，继续为客户提供的各种服务。由于当前的市场竞争比较激烈，企业要想赢得市场，不仅要为客户提供优质的产品，更要为客户提供优质的服务，并且是贯穿于整个销售过程的全方位服务。

事实上售后服务其实可以理解为企业的一种促销方式和手段，其也可以通过为客户提供高质量的售后服务，提升自身的信誉水平，也有利于扩大市场份额，这对于提升企业的营销效率具有重要意义。奥林巴斯应当掌握售后服务的原则，在合适的时机为客户发放感谢函，培养与客户的联系，也能够为后续的销售工作做好铺垫。奥林巴斯还应抓住售后服务的要点，不断提高自身服务水平和整体质量，提高售后服务质量，使售后服务成为公司未来二次销售的良好开端。就售后服务的追踪跟进而言，相关工作人员可以继续为客户提供跟进式的服务，比如可

以为客户提供使用指导等等，通过这种方式促进销售水平的提升，促进推销效益的提升。售后服务指的是企业在销售产品之后为客户提供的各种服务，主要是为了使客户对企业提供的产品以及企业有更高的满意度，培养客户对品牌与企业的忠诚度。

在现代市场经济体系中，售后服务既包括问题产品召回以及客户投诉处理和业务咨询的相关服务，同时还包括关系营销和企业文化传播等各种服务，主要是调查客户满意度以及进行企业服务理念的宣传等等。在具体实施过程中，奥林巴斯中国分公司应做好以下环节的工作：

一是从工作人员中挑选出具有管理潜质的人员开展相应的培训，主要是在门市中技术比较拔尖的人员中进行选拔，不仅需要为其提供服务以及管理方面的培训，同时还需要结合企业的需求和特点出台相应的标准化文件，使受训对象能够充分掌握文件中的各项内容。

二是保证技术团队的稳定性，要确保相关工作人员能够熟练掌握拆移机以及维修和安装等各项工作。

三是加强内部管理，要让工作人员明确当前企业迫切需要管理型人才，鼓励工作人员向管理人才转型，同时对于具备管理能力，并且有管理经验的工作人员应当为其提供锻炼的机会。

四是组建专门的售后服务中心，通过售后服务中心实现对维修点维修质量以及服务标准的有效控制，同时汇集全部的客户信息和数据，并对其进行挖掘。售后服务并不是单纯的网点，服务最为关键的是要提高客户对服务的满意度，若是服务不到位，很可能会在社会层面产生负面影响，进而对业绩产生不利影响，同时工作人员也无法得到相应的网点结算费用。应当将客户的投诉以及维修和安装电话都接到信息中心，然后通过信息中心转到对应的网点，由信息中心工作人员同客户就问题处理的时间段做好约定，然后安排网点工作人员与客户联系。

信息中心在接到客户的信息之后将其传递给网点，然后网点根据信息中心与客户约定的时间为客户服务，维修人员在完成维修服务之后需要将结果报送到网点，然后网点工作人员再把结果反馈给信息中心，之后，信息中心，再根据维修情况对客户进行回访，如果客户表示满意，那么服务结束。

加强人员培训。信息中心的工作人员应当具备该领域的专业知识，这样在客

户提出疑问时，能够及时为其提供指导，使得一些非故障原因能够及时得到解决，避免因客户操作不当而导致不必要的上门服务。

五是顾客组织化。人际关系的好坏会直接影响到公司的销售，所以如何将顾客组织化将成为一个重要的问题。

应选择恰当的时机，邀请客户参与产品的研讨会，鼓励客户为产品的改进升级和优化提出建议，也可以利用这个机会让客户结识更多的伙伴。举办研讨会是为了将自身的产品和自己对客户真诚态度展现给客户，同时也可以促进客户之间的交流和沟通，鼓励客户将自己的问题说出来，听出真意。真诚的服务和关心客户，客户也会做出相应的回馈。

5.3.5 增强产品品牌效应

品牌管理是个复杂的、科学的过程，不可以省略任何一个环节。以下成功的品牌管理应遵循的四个步骤：

第一步，勾勒出品牌的“精髓”，就是描绘品牌的理性元素。首先，找出有形的人力、物力和财力资源等，这些资源可以用事实和数字概括为品牌。然后，根据目标，描述需要增加哪些人力、物力和财力来打造品牌的精髓，变得充实。一般来说，描绘品牌的理性因素有客户信息、企业人员结构、市场环境、合作伙伴、竞争对手等等。

第二步，确定品牌的“核心”，换句话说就是确定品牌的感性因素。品牌不仅具有理性因素，还包含感性因素的成分。在确定品牌核心的过程中，首先要了解品牌的文化、了解企业应当承担的社会责任，此外还要考虑客户情感因素的影响。结合企业产品的特征，对品牌的感性因素进行准确定位，找出急需提升的部分。

第三步，确定品牌的“灵魂”，就是为品牌制定恰当的经营战略。经过上述两个步骤已经对品牌的“精髓”与“核心”有了一定的了解，从品牌的“精髓”与“核心”中可以进一步提炼出品牌的“灵魂”，也就是具有品牌特色的营销方式。举个例子，在许多大城市麦当劳受到许多人的欢迎，不仅仅是因为麦当劳快捷、美味，还因为在就餐时享受麦当劳独特的氛围。许多孩子希望能够去 Disney 乐园游玩，同样不仅仅是因为那里的游乐设施好玩，更重要的那里可以体验到童话世界。这种留给顾客的特殊的感觉就是企业的品牌，当消费者提到该产品时，涌现的不仅仅是一种产品或服务，而是一种印象和体验，这就是品牌的“灵魂”。

第四步，对品牌进行不断的培养和维护。企业树立了自身的品牌并不意味着能够一劳永逸，品牌还需要企业持续的培养和维护，只有企业重视品牌的发展，品牌才能够一直存在和进步。目前很多企业品牌的认识只停留在知名度上，他们投入大量资金进行宣传，提高了产品的知名度、吸引了很多顾客，初步建立了品牌的基础。但是这也只是品牌建设的第一步，由于这些企业对品牌认识不足，认为有了知名度就是品牌，没有重视客户需求、也没有进一步改善用户体验，许多用户在失望中放弃了这个产品，导致品牌发展的停滞和倒退。因此，品牌经营是一个持续的过程，需要企业不断地维持。真正的品牌并不是单纯的知名度、商标或者产品，而是消费者对某个企业的产品或服务质量的信任。

5.3.6 提升营销能力建设

对奥林巴斯公司而言，实行大客户直销模式，在该模式中客户的数量较少但规模较大，公司可以针对每个客户加强与他们的联系，利用直销模式成本低廉的优势与大客户建立稳定的合作关系。所以，根据奥林巴斯公司产品的特点，笔者建议在医疗器械的销售上，根据医疗器械单位价格高的特点选择大客户直销的营销模式，将大客户作为产品的营销对象，降低营销的成本提高营销的质量，与大客户形成稳定的合作关系，确保销售渠道的稳定性。

在营销模式方面，奥林巴斯公司原本采取区域代理制，该模式的成本较大且管理较为复杂。经过综合考虑，笔者建议奥林巴斯公司对原本的区域代理制进行调整，由于该制度也能够为企业带来一定的销售渠道、创造一定的利润，因此不必取消，但应当将其作为辅助的营销模式。主要运用于两个地方。

（1）在医疗器械市场上，应逐步取消区域代理制度

对区域代理制度效果不好的的地区，区域代理制度将逐步取消，并以大客户直销模式替代。在竞争激烈的一些关键领域，区域代理制度将继续存在。主要的渠道策略是实施对大客户的直销模式，并辅以区域代理系统。

（2）在新领域实行大客户直销和区域代理制并存模式

奥林巴斯（中国）有限公司在普通电子显微镜领域，可以实行大客户直销模式和区域代理制模式并存的方式。奥林巴斯（中国）有限公司在我国这些市场中，需要快速打入市场并开展更广泛的业务活动，而区域代理系统模型在扩展业务方面则更加广泛和灵活，这更适合于新业务开发领域。

奥林巴斯（中国）有限公司在实施区域代理制度时，需要注意代理商管理，选择可靠的代理商，对代理商有严格的规章制度。同时，注重经销商培训，关注代理商需求，提供专业讲解，确保代理商团队的效率和质量。

奥林巴斯（中国）有限公司的营销渠道需要根据市场变化及时进行改革和创新，而不是一成不变。网络技术的发展与应用极大的改变了现代人交流的方式，这一技术也改变了企业与客户之间的交流方式。以前许多需要耗费大量时间的线下商务活动，现在可以通过线上的方式很方便的进行。因此，奥林巴斯（中国）有限公司需要创新和开拓新的营销渠道。例如，入驻国内的京东、天猫等商城。在线上购物平台中，公司可以将产品的详细信息、企业的规模、信誉、实力等信息进行展示，帮助客户更好的了解产品和企业；当客户的出现疑问时，可以通过客服进行及时解答和交流，促进交易的达成。通过这样的电子商务平台，可以突破奥林巴斯（中国）有限公司的市场范围，向更多的客户供货。并利用网络平台，设立团购模式，客户在网络中根据团购的条件，与供应商进行集体采购，以获取更多的优惠价格。

5.4 实施保障

为了保障公司在华发展战略目标的顺利实现，应配套相应的制度和组织保障。

5.4.1 制度保障

制度保障是为了确保企业战略能够有效实施的一系列保障措施。一般情况下将战略实施分为六个环节，分别是战略编制、战略决策、战略执行、战略评估以及战略修订。在战略实施过程中企业需要对每一环节进行详细的部署，确定每个阶段需要完成的具体工作，除了完善具体的战略计划外，企业还要完善其他相关制度，确保企业战略能够顺利实施。详细的制度保障措施如下：

第一，结合实际情况进行科学合理的资源配置，完善企业的资源配置制度。对公司的各项能力，如研发能力、生产能力、供应链稳定性、营销能力等，进行调研，评估企业各项能力的水平，找出限制企业整体效率的短板，加大对短板能力的资源投入、补齐短板。

其次，完善企业竞争战略管理制度，从而保证企业战略顺利施行。企业是由所有成员组成的集体，每个成员的工作都关乎着企业战略实施的成败，唯有所有

成员都为着同样的目标而努力，公司才具有凝聚力、才能实现其目标。通过完善企业竞争战略管理制度，协调企业每个部门、甚至每个成员的工作，将企业的战略目标具体到每位成员的工作。所以，完善的管理流程能够对企业战略目标的实现起到有效的保障作用。

第三，建立全面的绩效考评机制与员工激励体系。工资水平是员工最为关心的问题之一，而员工工资水平又与绩效有直接联系。完善的绩效评估体系能够让员工获得与劳动对应的绩效评估，得到与绩效对应的薪酬。公平的评估体系还能防止员工由于薪资水平差异而产生不公平感，减少员工对企业的不满。激励机制则能够通过奖励的方式对做出贡献的员工进行鼓励，对员工产生普遍的激励作用，调动员工的工作积极性，有利于公司战略目标的实现。

5.4.2 组织保障

（1）以战略为牵引，调整和优化组织架构

战略的一个重要作用就是调整和优化组织架构。企业战略本质上就是对企业资源配置的优化，通过调整企业内部资源的利用方式，让企业更加适应当前的市场环境。这种调整主要体现在两方面，一是完善企业内部管理制度，二是对组织结构进行不断地优化。奥林巴斯（中国）有限公司当前的必须要有差异性，主要通过新的营销策略和开发新产品扩展市场，公司可以在原本的组织结构上成立专门进行产品开发的技术部和进行市场分析和拓展的市场部，进一步提高奥林巴斯（中国）有限公司的产品研发能力和市场开发能力，进而在质量、成本等领域得到全方位的改进，支撑奥林巴斯（中国）有限公司战略，使奥林巴斯（中国）有限公司能够适应竞争愈发激烈、环境更加多变的市場。

（2）理顺战略与资源分配的关系，按照战略计划分配资源

战略与资源配置是相互作用、相互影响的关系。对于企业战略来说，本质上就是企业资源配置的优化的指导文件，将企业资源放在企业最需要提升的地方全面提高企业的能力，从而获取更多的资源。企业战略的顺利实施离不开详细计划的指导，详细计划指明了企业战略的实施方法和步骤，明确了企业资源的分配。企业战略与资源分配都是持久度、动态的，在这个过程中需要不断的进行调整确保两者相互配合。所以，在企业战略实施前必须理清企业战略与资源配置的关系，根据战略制定详细的资源分配计划，对企业资源配置进行详细的指导。

（3）提高竞争战略的执行力

市场竞争可以分为两种类型，第一种类型是自然竞争，这种类型的竞争最大的特征是缓慢地、循序渐进的，谁的产品更符合消费者的需求就更具有竞争的优势；第二种类型是战略竞争，这种类型的竞争具有主动性和快速性，企业利用市场规律和自身资源迅速占领市场，夺得先机。对于战略竞争，最终要的就是企业的执行力，只有企业具备高效的执行力才能够快速将战略变为行动，实现抢占市场的目的。要把价值链作为战略规划需要考虑的重点因素，在一个行业中，不同竞争对手具备的价值链的差异是导致其竞争力差距的根本原因。想要保证竞争战略的顺利落实，奥林巴斯（中国）有限公司还要将其竞争战略与企业核心业务流程联系在一起，在提高产品价值的同时降低产品的成本，才能获得更高的利润。

6 结论与展望

本部分将文章内容进行归纳总结，寻找研究中存在的不足，今后将继续关注奥林巴斯（中国）在华发展战略优化研究。

6.1 研究结论

本文对奥林巴斯（中国）有限公司市场营销策略的研究是在 STP 营销管理理论等相关营销理论和其他相关营销理论的指导下，结合公司目前在我国的发展和经营状况，对公司的营销环境进行了宏观和微观两个层面的分析，并提出优化公司营销策略的建议。

奥林巴斯（中国）有限公司的发展通过文中的分析能够看出，现阶段的首要任务是逐步摆脱对传统业务的依赖性，充分利用自身长期积累的技术和经验，进行新业务的开拓创新。就具体营销策略而言，在产品策略方面，奥林巴斯应当对自身的产品进行科学规划，明确自身的定位；在价格策略方面，奥林巴斯需要增强定价策略的灵活性，需要根据市场的需求变化及时做出相应的调整；在营销渠道方面，奥林巴斯需要对目前的渠道营销机制进行优化，促进渠道效率的提升；在促销策略方面，奥林巴斯需要对自身的促销方式进行创新，充分发挥不同促销方式的作用。

6.2 研究展望

由于专业知识有限，视野不够开拓等因素的制约，奥林巴斯的营销策略研究存在一定的局限性和不完善性。文章中仍然存在一些不足，并且相关的问题需要花费更多的时间来进行更深入的研究。

随着管理学、经济学等联系密切的学科的发展，以及受到不同国家政治、经济、文化差异性的影响，企业跨国经营主要呈现出以下三个方面的发展趋势：一是随着经营环境发生变化，要不断提升本土化水平。二是随着中国品牌意识提升，要不断提升品牌形象，虽然跨国公司大多势力雄厚，特别是很多跨国企业技术产品过硬，不注重本土化品牌打造，这也是造成很多跨国企业经营折戟的重要因素。三是随着中国市场空间提升，要不断提升市场挖掘能力，国内市场空间巨大，很多外资企业纷纷布局国内，特别是关键技术领域也形成了一定的竞争，这也是外资企业需要面对的竞争问题。

参考文献

- [1] Alain Verbeke. Multinational Enterprises and the Global Economy[J]. *Journal of International Business Studies*, 2008(7):1236-1238.
- [2] Bhattacharyya S S , Verma S . The intellectual core and structure of international business strategies (IBS) A co-citation analysis[J]. *International journal of commerce and management*, 2019, 29(3):180-206.
- [3] Gleeson D H , Neuwelt P , Monasterio E , Lopert R. How the Transnational Pharmaceutical Industry Pursues its Interests Through International Trade and Investment Agreements: A Case Study of the Trans Pacific Partnership[J]. *Social Science Electronic Publishing*, 2015, 31(6):1933-1933.
- [4] Hoskisson R E , Gambeta E , Green C D , et al. Is my firm-specific investment protected? Overcoming the stakeholder investment dilemma in the resource-based view[J]. *The Academy of Management Review*, 2018, 43(2): 284-306.
- [5] Maryam J , Mittal A . Foreign direct investment into BRICS: an empirical analysis[J]. *Transnational Corporations Review*. 2020(12):1-9.
- [6] Mathews J A . Dragon multinationals: New players in 21 st century globalization[J]. *Asia Pacific Journal of Management*, 2006, 23(1):5-27.
- [7] None. Olympus Corporation[J]. *Analytical Chemistry*, 1984(2):323A-323A.
- [8] Pedersen T, Petersen B . Explaining gradually increasing resource commitment to a foreign market[J]. *International Business Review*, 1998, 7(5):483-501.
- [9] Multinational Corporations in India[J]. *International Proceedings of Chemical Biological & Environmental*, 2014(12):62-67.
- [10] Silva L C F D , Mourao P R . Technology Transfer by Transnational Corporations: A Discussion of the Importance of Cooperative Arrangements in Foreign Direct Investment[C]. *Regional HELIX conference on innovation, engineering and entrepreneurship*. University of Minho, Braga, Portugal; University of Minho, Braga, Portugal, 2018, 13(2):18-22

- [11] Spulber D F . International Business Strategy[J]. *Managing Global Business Strategies*,2015,43(3):115-135
- [12] Wigley S , Moore C M . The operationalisation of international fashion retailer success[J]. *Journal of Fashion Marketing & Management An International Journal*, 2007,11(2):281-296.
- [13] 柴丽芳. “互联网+”时代我国外贸企业转型问题研究[J]. *北方经贸*, 2019(05):22-23.
- [14] 陈静. 中小型企业国际化经营的困境与出路研究[J]. *企业改革与管理*, 2020(01):120-121.
- [15] 刁莉, 邓振兴, 胡娟 . 存在误差的层次分析法与银行国际化中的区位选择[J]. *珞珈管理评论*, 2017(02):161-175.
- [16] 杜宇. 核实 2017 年 GDP 不影响 2018 年经济增速核算[J]. *中国招标*, 2019(15):18-19.
- [17] 顾蒙. 我国企业跨国经营决策机制问题探讨[J]. *商讯*, 2019(05):75-76.
- [18] 国家统计局. 2016 中国居民恩格尔系数 30.1%, 近富足标准[J]. *国际融资*, 2017(11):76-76.
- [19] 国家统计局. 2016 年全国规模以上工业企业利润总额比上年增长 8.5%[J]. *中国石油和化工经济分析*, 2017(02):65-65.
- [20] 柴明. 探讨国内证券公司的国际化之路[D]. 中国人民大学, 2009.
- [21] 胡美佳. 中国企业跨国经营存在的问题及对策[J]. *中国集体经济*, 2019(28):18-20.
- [22] 何佳琛, 王梅霞, 张静. 基于 AHP 的中国石油企业跨国经营分析[J]. *现代经济信息*, 2017(01):152-153.
- [23] 何岚. 我院卫生事业管理学课程设置, 教学 SWOT 分析[J]. *广西医科大学学报*, 2008(S1):124-125.
- [24] 李稳. 基于关系网络视角的企业国际化成长机制研究[J]. *中小企业管理与科技》* 2019(20):71-72
- [25] 鲁桐. 中国企业跨国经营战略[M]. 经济管理出版社, 2003.
- [26] 李辉, 吴晓云. 海外社会资本向创新绩效的转化机制研究——以中国跨

- 国公司为例简[J]. 财贸研究, 2015(6):104-115.
- [27] 李卅立, 王永贵, 郑孝莹. 新 5P, 开启国际化战略之门的金钥匙[J]. 清华管理评论, 2017(5):40-47.
- [28] 李荣德. “一带一路”倡议下中小企业国际化发展的经营策略探析[J]. 环渤海经济瞭望, 2019, 000(001):25-27.
- [29] 李龙星. 蓝色经济区背景下中国企业跨国经营战略分析[J]. 职大学报, 2018(01):50-53.
- [30] 刘春华. 企业经营战略管理浅析[J]. 经济技术协作信息, 2011(30):36-36.
- [31] 李学军, 王念东. 关于市场细分的四点思考[J]. 特区经济, 2007(03):56-57
- [32] 石一帆. 企业跨国经营的价值链研究[J]. 经营者, 2019(11):63.
- [33] 宋明辉. 酒钢集团铝板块国际化经营策略研究[D]. 兰州大学, 2019.
- [34] 石一帆. 企业跨国经营的价值链研究[J]. 经营者, 2019(11):63-65.
- [35] 宋保晶. S 跨国建筑材料公司市场营销策略的本土化改进研究[D]. 广西大学, 2019
- [36] 宋明辉. 酒钢集团铝板块国际化经营策略研究[D]. 兰州大学, 2019.
- [37] 谭江涛. 企业竞争战略发展及战略选择模式[J]. 市场研究. 2004(09):43-44.
- [38] 童生华. 中国智能家居产业发展及标准化现状[J]. 大众标准化, 2019(01):36-39.
- [39] 吴晓波, 周浩军. 国际化战略、多元化战略与企业绩效[J]. 科学学研究, 2011(09):1331-1341.
- [40] 吴建功, 明阳. 企业跨国投资管理风险评估指标体系的设计[J]. 现代商业, 2019(06):134-135.
- [41] 王心娟, 高厚礼, 郭海燕. 《管子·八观》思想与 PEST 模型比对分析[J]. 管子学刊, 2012(04):10-13.
- [42] 徐爱民. 迈克尔·波特“五力”模型的应用分析[J]. 临沧师范高等专科学校学报, 2013(3):105-108.

[43]于金龙. 如何进行企业战略管理[J]. 广西电业, 2011(03):29-30.

[44]张素芳. 跨国公司与跨国经营[M]. 经济管理出版社, 2009.

[45]赵向芳. 奥林巴斯会计造假分析[J]. 商情, 2011(43):50-50.

后 记

三年前有幸能够来到兰州财经大学进行学习深造，当时的我满怀希望与憧憬希望能够学有所获，在两年的课程学习过程和一年的论文书写过程中对于工商管理这门学科有了深刻的认识，也让自己从中收获很多，相信将来在工作和生活中能够给我带来很大帮助，这也将是我人生中宝贵的经历。

感谢学校为我们的课程安排有经验负责人的老师，也感谢每位老师倾囊传授的知识和经验，让我不仅仅被各门学科内容所吸引更是被老师的专业以及知识面的广阔所影响，也充分的认识到想要在工作中有所收获，那么知识的积累是需要持续不断的学习和精进的，不断学习的信念也将终生影响我的职业生涯。

在本次论文的写作过程中也遇到过很多的问题，在这里真诚的感谢我的导师林艳老师，能够每次都能悉心的给予指导，从最初的语句不通，用词不准，到最后的框架整理，几经数稿，最终定稿。这其中不仅仅包含了自己的辛劳，也融入了导师的心血，在这里表达我最衷心的感谢。

感谢老师的教育之恩，也祝愿母校的发展日新月异，不断壮大，培养出更多优秀的人才。

作者：王昭懿

2021年3月18日