**案例使用说明**

**科学决策： 三鑫医疗成功之路[[1]](#footnote-1)**

1. **教学目的与用途**

1．本案例主要适用于工商管理硕士《管理经济学》课程，也适用于工商管理类的其他课程如《企业战略管理》等的教学和管理培训。

2．本案例是一篇描述小企业科学决策稳步成长的教学案例，旨在达到以下教学目的：

（1）通过对三鑫医疗案例的探讨，深化对企业经营环境和竞争态势分析方法

的理解、掌握，探讨企业如何顺应环境变化，采取市场开发、产品开发、多元化等战略，使企业在激烈的市场竞争中占有一席之地；

**（2）通过对三鑫医疗案例的探讨，了解行业市场进入障碍，探讨企业如何利用产品创新战略促进企业发展；**

**（3）通过对三鑫医疗案例的探讨，深化对市场需求变化、需求弹性、范围经济、规模经济等概念的理解。**

3.本案例教学使用的知识点涉及到《管理经济学》教学课件PPT的第2章、第3章、第4章、第5章、第8章的内容。也即涉及到《企业战略管理》环境分析（PEST分析法和SWOT分析法）、市场开发、产品开发等知识内容。

**二、启发思考题**

1．三鑫医疗面临怎样的市场环境变化和行业竞争？采取怎样的经营策略调整？其调整的依据是什么？

2．一次性医疗器械行业有哪些市场进入障碍？这些障碍对三鑫医疗来说利弊如何？

3．影响三鑫医疗产品需求的因素有哪些？价格竞争是有效手段吗？计算

2013年三鑫医疗血液透析管的需求价格弹性，并判断该类产品的需求收入弹性大于零还是小于零。

4．从范围经济角度解释三鑫医疗公司缘何采用产品系列化策略？

5．你认为三鑫医疗公司走了一条怎样的成长发展之路？有哪些值得中小企业借鉴的成功经验？

**三、分析思路**

本案例是一个反映在垄断竞争行业中的小企业如何快速成长的典型案例，教师可根据自己的教学目的和要求来灵活使用本案例。这里提出本案例的分析思路，仅供参考。

本案例以三鑫医疗公司如何根据环境变化适时改变自身经营策略，使企业抓住发展机遇而快速成长的主线展开介绍的，反映了在国家监管严格的特殊性行业，企业应如何建立自身竞争优势，不断稳固竞争地位，稳定持续成长的过程。

本案例的分析思路如下：

1. 结合本案例，让学员掌握外部环境分析的PEST分析方法和对企业自身内部环境分析的主要内容，从而掌握SWOT分析方法在企业战略决策中的实际应用；
2. 充分理解市场需求变化和影响需求的因素，需求价格弹性和需求收入弹性的概念和计算；
3. 充分了解在一次性医疗器械这一特殊性行业的市场进入障碍有哪些，其中技术创新能力有什么作用；
4. 从范围经济的角度，探讨三鑫医疗进行产品开发而采用产品系列化、多元化策略的成功所在。

**四、理论依据及分析**

该案例分析所涉及的主要理论知识：

**1.经营战略制定的分析方法**

企业经营战略是企业在激烈竞争的市场环境中，在总结历史经验、调查现状、预测未来的基础上，为谋求生存和发展而做出的长远性、全局性的谋划。企业高层管理人员要根据企业的使命和目标，分析企业经营的外部环境，确定存在的机会和威胁，评估自身的内部条件，认清企业经营的优势和劣势，进而配置企业资源，调整企业结构，谋得企业的生存和发展。

**（1）外部环境分析：PEST分析法**

PEST分析是指宏观环境的分析。[宏观环境](http://baike.baidu.com/view/840949.htm)又称一般环境，是指影响一切行业和企业的各种宏观力量。对宏观环境因素作分析，不同行业和企业根据自身特点和经营需要，分析的具体内容会有差异，但一般都应对[政治](http://baike.baidu.com/view/5073.htm)（Political）、[经济](http://baike.baidu.com/view/20838.htm)（Economic）、[技术](http://baike.baidu.com/view/45517.htm)（Technological）和[社会](http://baike.baidu.com/view/11175.htm)（Social）这四大类影响企业的主要外部环境因素进行分析。简单而言，称之为PEST分析法。

本案例以PEST分析法为理论指导，对三鑫医疗面对的政治环境、技术环境、经济环境、社会环境进行分析。在不同的阶段，各方面环境都有变化，但是影响最大的方面是有所不同的。

从政治环境来看，在本案例中，国家对一次性医疗器械行业采用鼓励政策推动其发展，尤其是针对终末期肾病（ESRD）患者透析费用负担重问题，出台相应政策将其医疗费用纳入医疗保险可报销范围，给三鑫医疗重点发展血液透析类产品带来机遇，三鑫医疗2015年上市后产品分品类销售收入占比的变化也证明了这一点；而国际市场贸易摩擦频发，各国贸易壁垒建立对于出口依存度极高的三鑫医疗来说，增大了出口风险，使其面临极大威胁，这是2002年左右三鑫医疗把主战场转向国内的主要原因；

从技术环境来看，随着各国一次性医疗器械消费需求的升级，对安全、高效、减少痛苦的一次性医疗器械产品的需求也发生了变化，各国增强研发投入，使一次性医疗器械的生产技术不断提升，而由于三鑫医疗一直以来对自主创新和研发投入的重视，在技术上具有领先优势，有利于其进入新型一次性医疗器械市场，而避开竞争激烈的低端市场。2005年以后三鑫医疗以此获得迅速发展；

从经济环境来看，我国经济稳定发展，也使个人医疗费用支出得到持续稳定增长，为一次性医疗器械的消费提供了经济的保障；

从社会环境来看，人们的健康意识不断增强，对安全、高效、减少痛苦的一次性医疗器械产品的需求意愿增强，人口的老龄化和人口自然增长率持续稳定增长，也形成巨大的潜在市场；

通过引导学员的讨论，让学员了解宏观环境对于三鑫医疗来说哪些是机遇？哪些是威胁？

**（2）内部环境分析**

企业内部环境分析的主要内容包括企业资源能力分析、生产能力分析、营销能力分析和科研与开发能力分析四个方面。

**企业资源能力分析。**企业资源供应能力的强弱将影响企业的发展方向、速度甚至企业的生存。企业获取资源的能力，直接决定着企业战略的制定和实施。企业资源能力包括从外部获取资源的能力和从内部积蓄资源的能力。

企业从外部获取资源的能力取决于①企业所处的地理位置；②企业与资源供应者（包括金融、科研和情报机构）的契约关系；③资源供应者与企业讨价还价的能力；④资源供应者前向一体化趋势；⑤企业供应部门人员素质和效率。

企业内部积蓄资源的能力涉及企业整体能力和绩效，但内部资源的配置和利用是最基本、最主要的。企业内部资源包括有形资源和无形资源。分析企业内部资源的蓄积能力可以从以下几个方面入手：①投入产出比率分析（包括各经营领域）；②净现金流量分析；③规模增长分析；④企业后向一体化的能力和必要性分析；⑤商标、专利、商誉分析；⑥职工的忠诚度分析。

三鑫医疗地处江西，两处厂房在南昌县，还在云南有生产基地，劳动力供应充足，且成本相对较低；建立了供应商评价制度，生产用原材料易得，没有特殊性，具有与原料供应商的讨价还价能力。三鑫医疗从一个注册资本1,235万元、以OEM方式生产并出口一次性使用无菌注射器的小型企业，发展成为国内知名的一次性使用医疗器械的研发、生产、销售和服务，产品门类齐全的创业板上市公司，股本15,872万元，2018年6月30日总资产71,886.68万元，总体规模增加十几倍；“三鑫”、“义鑫”商标的 品牌影响力与日俱增，获得了广大客户的认可与信赖；截至2017年底，公司共拥有授权专利71项，其中发明专利3项。

**生产能力分析。**生产是企业进行资源转换的中心环节，它必须在数量、质量、成本和时间等方面符合要求的条件下形成有竞争性的生产能力。生产能力的构成要素包括以下几个方面：

①加工工艺和流程。加工工艺和流程的决策主要渉及整个生产系统的设计。这种决策的具体内容包括：工艺技术的选择，工厂的设计，生产工艺流程的分析，工厂的选择，生产能力和工艺的综合配套、生产控制和运输的安排。

②生产能力。生产能力的决策主要涉及企业最佳生产能力的确定。这种决策包括产量预测、生产设施和设备的计划、生产日程的安排。

③库存。库存决策要确定原材料、在制品和产成品的合理水平，具体的内容包括订货的品种、时间、数量以及原材料的存放。

④劳动力。劳动力的决策主要渉及工作的设计、绩效测定、工作的丰富化、工作标准和激励方法等内容

⑤质量。质量决策是要确保企业生产和提供高质量的产品和服务，具体内容包括质量控制、样品、质量监测、质量保证和成本控制。

三鑫医疗执行严格的采购管理制度，以确保原材料符合质量标准，通过精细化管理控制成本，实行以销定产、批量生产的方式，生产计划严格按照销售计划及客户需求制定。主要产品采取机械化、自动化流水线的生产模式，公司生产线具备较强的柔性化生产能力，可根据客户的个性化需求，通过对生产工艺和关键点的控制，实现对客户需求的快速准确响应。在产品设计中，指公司充分考虑产品系列中的零件互换性和通用性，使得产品的结构、技术指标尽可能通用。如对于输液器产品，针对滴管、二通、三通、穿刺器不同类型、空气过滤器的型式、药液过滤器的结构以及导管的规格和材料等，公司编制了输液器零件手册，并按序编号，公司拥有生产所需的模具和工装等手段和技术文件，可根据客户提出的要求，快速实现不同的组合，进行柔性化生产。在生产工艺和关键点上，指公司对注射器、输液器、血液透析管路、留置针等产品都编制了通用工艺手册，对于不同产品的相同工艺，如配料、注塑、挤塑的工艺流程都有通用的工艺手册和通用的注、塑生产设备，只是在具体的参数上，按照不同产品而具体设置确认后的参数即可，如包装、封口、灭菌等关键工艺点，采用的流程都是相同和通用的，对于注、输类产品都能快速形成批量生产。

三鑫医疗建立了完善的质量管理体系，通过质量管理体系CE认证、CMD认证、DA510(k)许可及WHOPQS预审资格，并成为江西省首批通过生产质量管理规范检查的医疗器械企业(医疗器械GMP)；

**营销能力分析。**从战略角度进行的营销能力分析主要包括三方面的内容：一是市场定位的能力；二是营销组合的有效性；三是管理能力。

市场定位的能力直接表现为企业市场定位的准确性。它又取决于企业以下四个方面的能力：①市场调査和研究的能力；②把握市场细分标准的能力；③评价和确定目标市场的能力；④占据和保持市场位置的能力。

三鑫医疗找准市场定位“质优价美，安全、高效、减少痛苦”，定位于新型一次性输注产品市场和血液透析产品市场；国内国外市场并举，重心在国内，但也不放弃出口。

**科研与开发能力分析。**科研与开发能力是企业的一项十分重要的能力。企业科研与开发能力分析主要包括以下几个方面：

①企业科研成果与开发成果分折。企业已有的科研与开发成果是其能力的具体体现。如技术改造、新技术、新产品、专利及其商品化的程度，给企业带来的经济效益等；

②科研与开发组合分析。企业的科例与开发在科学技术水平方面有四个层次：科学发现、新产品开发、老产品改进、设备工艺和技本改造。一个企业的科研与开发水平处于哪个层次或哪个层次的组合，决定着企业在科研、开发方面的长处和短处，也决定着企业开发的方向。

③科研与开发能力分折。企业科技队伍的现状和变化趋勢从根本上决定着企业的科研与开发能力和水平。分析科研队伍的现状和趋势就是要了解他们是否有能力根据企业的发展需要开发和研制新产品，是否有能力改进生产设备的生产工艺。如果没有这样的人员，是否能在短期内找到这样的人才；否则企业就要考虑和高等院校或科研单位合作，以解决技术开发和技术改造的问题。

④科研经费分析。企业的科研设施、科研人才和科研活动要有足够的科研经费予以支持，因而应根据企业的财务实力做出预算。预算科研经费的方法一般有三种：按照总销售收入的百分比；根据竟争对手的状况来制定；根据实际需要来确定。

三鑫医疗在国内较早推出自毁式注射器、回缩自毁式注射器等高附加值产品，同时又在此基础上不断改进，积极研制改进型一次性使用回缩自毁式注射器；公司已成为国内一次性使用注射器、输液器品种及规格齐全的供应商之一。同时，公司加大在留置导管、血液净化类医疗器械领域的产品研发力度，形成“研制一批、注册一批、投产一批”的梯队式新产品储备格局。公司的“B型安全自毁式注射器产业化项目”获国家火炬计划项目，公司生产的一次性使用安全自毁式无菌注射器(小剂量)、静脉留置针分别获评“国家重点新产品”。截止到2017年末，公司及云南三鑫共持有62项医疗器械产品注册证，其中：母公司持有57项，云南三鑫持有5项；公司共拥有授权专利71项，其中发明专利3项。

**（3）SWOT分析法**

由安德鲁斯提出，是一种综合性考虑企业内部条件和外部环境各种因素，并进行客观公正的评价，以识别各种优势、劣势、机会和威胁因素，从而选择最佳经营战略的方法。这里，S是指企业内部的优势(Strengths)，W是指企业内部的劣势(Weaknesses)，O是指企业外部环境可能提供的机会(Opportunities)，T是指企业外部环境可能出现的威胁(Threats)。

企业内部的优势和劣势是相对于竞争对手而言，一般表现在企业的资金、技术设备、职工素质、产品、市场、管理技能等方面。企业的外部机遇与威胁是指外部环境对企业的影响因素，如政府政策、科技进步等方面。SWOT分析法依据企业的目标，列表定出对企业生产经营活动及发展有着重大影响的内部及外部因素，并对这此因素进行评价，从而判定企业的优势与劣势、机会和威胁。

在本案例中，让学员学习SWOT分析方法分析2002年三鑫医疗环境变化分析中的具体运用：

|  |  |
| --- | --- |
| 优势  1.自主创新优势   1. 质量管理优势 2. 品牌优势 3. 成本优势 | 劣势  1.产能不足   1. 资金不足 2. 产品市场单一 |
| 机会  1.受到国家政策的扶持和鼓励；   1. 竞争环境更规范 2. 市场需求稳定增长 3. 国外新兴市场出现 | 威胁  1.贸易壁垒   1. 反倾销 2. 竞争压力 |

三鑫医疗根据优势选择技术要求高的新型一次性注射器产品市场；依据技术优势和成本优势选择国内很少企业涉足、公司可以凭借成本优势实现进口替代的血透相关产品市场；进入对资质要求高的产品市场；开拓国外新兴市场，避开贸易摩擦；根据自身优势和消费者需求找准市场定位“质优价美，安全、高效、减少痛苦”。

**2、市场进入障碍**

市场竞争的日益加剧,迫使企业去开发新产品或寻找新的市场。进入任何市场都是有风险的,许多企业之所以失败,重要的原因是低估了市场进入障碍。市场进入障碍指的是准备或刚刚进入某种行业的新企业在同市场上已有企业进行竞争的过程中,可能遇到的不利因素。进入障碍的高低,既反映了市场内已有企业优势的大小,也反映了新进入企业所遇障碍的大小。企业只有对市场进入障碍有着清晰的理解,才能制定出正确的市场进入战略。

市场进入障碍主要表现为四种:一是企业控制了产品的基本原料的来源；二是企业拥有专利权；三是现有企业规模经济性显著，规模较大；四是政府特许。

各国政府对医疗器械产品的市场准入都有严格的规定和管理，医疗器械出口国际市场的准入认可主要有欧盟CE认证、美国FDA 510(k)许可、WHO PQS预审资格等。世界各国都是对医疗器械进行分类管理的。我国对一次性使用无菌医疗器械按Ⅲ类产品进行管理。产品要向国务院食品药品监督管理部门申请注册；生产企业由省、自治区、直辖市人民政府食品药品监督管理部门审批，准予许可后发给《医疗器械生产许可证》；经营企业由设区的市级人民政府食品药品监督管理部门审批，准予许可后发给《医疗器械经营许可证》。

（1）国家对医疗器械产品实行注册与备案制度

我国对第Ⅰ类医疗器械实行产品备案管理，对第Ⅱ类、第Ⅲ类医疗器械实行产品注册管理。

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **产品分类** | **备案/注册受理部门** | **临床试验** |
| 第Ⅰ类 | 设区的市级人民政府食品药品监督管理部门 | 不需要 |
| 第Ⅱ类 | 省、自治区、直辖市人民政府食品药品监督管理部门 | 应当进行临床试验，但符合《医疗器械监督管理条例》相关规定免于进行临床试验的除外 |
| 第Ⅲ类 | 国务院食品药品监督管理部门 |

受理注册申请的食品药品监督管理部门对符合安全、有效要求的医疗器械应准予注册并发给医疗器械注册证。医疗器械注册证书有效期5年，有效期届满需要延续注册的，应当在有效期届满6个月前提出延续注册的申请。除存在不予延续注册的情形外，相关食品药品监督管理部门应当在医疗器械注册证有效期届满前作出准予延续的决定，逾期未作出决定的，视为准予延续。

（2）国家对医疗器械生产企业实施分类管理

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **企业类别** | **备案/审批** | **备案/审批受理部门** |
| 第Ⅰ类医疗器械生产企业 | 备案 | 设区的市级人民政府食品药品监督管理部门，予以备案发给《第一类医疗器械生产备案凭证》 |
| 第Ⅱ类医疗器械生产企业 | 审批 | 省、自治区、直辖市人民政府食品药品监督管理部门，准予许可后发给《医疗器械生产许可证》 |
| 第Ⅲ类医疗器械生产企业 |

注：医疗器械生产许可证有效期为5年。有效期届满需要延续的，依照有关行政许可的法律规定办理延续手续。

（3）国家对医疗器械经营企业实施分类管理

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **企业类别** | **备案/审批** | **备案/审批受理部门** |
| 第Ⅰ类医疗器械经营企业 | 不需要 | - |
| 第Ⅱ类医疗器械经营企业 | 备案 | 设区的市级人民政府食品药品监督管理部门，予以备案发给《第二类医疗器械经营备案凭证》 |
| 第Ⅲ类医疗器械经营企业 | 审批 | 设区的市级人民政府食品药品监督管理部门，准予许可后发给《医疗器械经营许可证》 |

注：医疗器械经营许可证有效期为5年。有效期届满需要延续的，依照有关行政许可的法律规定办理延续手续。

国家对“新建2亿支/年以下一次性注射器、输血器、输液器生产装置”已实行了限制措施，进一步提高了企业进入该类产品领域的门槛。

**3、需求与需求弹性**

需求量是指在一定时期内，在一定条件下，消费者愿意购买且能够买得起的某种产品和劳务的数量。在市场上，一种产品的需求量并不是固定不变的，要受很多因素的影响，其影响因素也是不同的，主要有①产品的价格。通常情况下，需求量随价格的变化而呈相反方向变化。产品的价格上涨，其需求量就会减少；产品价格下跌，其需求量就会增加。②消费者的收入。一般地，需求量与消费者收入呈相同方向变化消费者的收入提高，需求量增加；消费者收入水平下降，需求量也就减少；但对某些低档产品，收入增加反而导致需求量减少。③相关产品的价格。包括替代品和互补品一种产品的需求量与其替代品的价格是呈相同方向变化的，而互补品之间具有负相关关系。④消费者的偏好。主要指人们对产品的爱好和选择。⑤广告费用。广告会影响人们对产品的爱好和选择，一般地，广告费支出越大，人们对产品的需求量也就越大。⑥消费者对未来价格变化的预期。其他因素。

需求弹性反映需求量对其影响因素变化的反应程度，它等于需求量变动率与影响因素变动率之比。需求弹性可以分为价格弹性、收入弹性和交又弹性等。

价格弹性反映需求量对价格变动的反应程度，它等于需求量变动率与价格变动率之比。当价格弹性大于1时，价格的变动与销售收入的变动方向相反。当价格弹性小于1时，价格的变动与销售收入的变动方向一致。当价格弹性等于1时，价格变动时销售收入不变。影响价格弹性的主要因素有：产品是必需品还是奢侈品，可替代物品的多少，购买该商品的支出在人们收入中所占的比重，时间因素等。

收人弹性反映需求量对消费者收入水平变化的反应程度，它等于需求量的变动率与消费者收人的变动率之比。在经济学中，收入弹性为负值的称为低档货，为正值的称为正常货，大于1的为高档货。

三鑫医疗的产品虽然不是直接销售到终端用户，但是企业间价格和成本的竞争总是存在的。不论是买断式经销，还是直销，价格是影响需求量的因素之一。因为买断价格高低影响经销商的进货成本和销售价格，进而影响销售量；直销时投标价格高低也是影响中标与否的关键因素。比如2013年度血液净化类产品平均销售价格比上年度下降0.49元/支，销量比上年度增长96.86万支，销售收入比上年度增长832.73万元；其中主要是血液透析管销售价格比上年度下降0.15元/支，销量比上年度增长75.59万支，使得销售收入比上年度增长741.49万元。

随着人们经济收入的提高和国家医疗保障体系的健全，国内消费观念转变和消费升级的需求，人们对医疗保健需求正在向高层次发展，对高效、减少痛苦的一次性输注器械需求在不断增强，所以对常规一次性使用输注类产品的需求逐渐减少，对新型一次性使用的产品需求逐步增加。

人口的增加和国家政策的变化影响一次性使用医疗器械的需求。比如随着国家医疗保障体制的不断完善，医改政策将尿毒症患者报销比例提高，一次性血液净化类耗材市场出现了快速增长；血液透析方面，允许独立设置血液透析中心的政策已逐步放开。国家卫计委2016年12月发布了《血液透析中心基本标准（试行）》和《血液透析中心管理规范（试行）》，明确了独立血透中心设立的标准和规范，指出血液透析中心属于单独设置的医疗机构，并且鼓励血液透析中心向连锁化、集团化发展。而输血输液类产品方面，国家陆续出台了医保控费、限制抗生素使用以及限制或取消门诊输液的系列政策，随着政策的逐步推行，输液类产品市场增量整体呈逐年放缓趋势。

**4、范围经济**

许多企业都同时生产多种产品。只要一家企业生产多种产品的总成本低于这些产品中每种产品分别由一家企业来生产所需成本的总和，我们就说，这里存在范围经济。存在范围经济的原因有很多。当企业的某些设施和资源既可用于生产某种产品，又可用于生产其他产品时，范围经济就会经常发生。这是因为当生产和经营两种以上产品时，诸如共用生产设施、联合进行市场营销、共用相同的资源和共同管理等都能带来相应的经济效益。特别是有时企业在生产过程中能得到副产品，这种副产品能进一步加工为另外的产品。有时企业生产的是关联产品，即在生产一种产品的同时，只需增加少量成本（或不需增加成本）就能得到另一种产品。范围经济的另一个来源是企业优势的利用。企业优势可以包括销售网络优势、顾客的信任、企业的技术和品牌优势等。

三鑫医疗由仅生产常规性一次性无菌注射器单一产品，发展成为现在拥有注射类系、输液输血类、留置导管、血液净化类、其他等5大系列30余个品种1000多种型号规格的国内注册产品的企业，真正实现产品品类多样化，每个品类产品系列化的策略目标。这些产品大部分共用相同的资源（原料）、共用生产设施、相同的工艺技术、联合进行市场营销等。2018年启动了对透析设备厂商成都威力生的股权收购，首次收购成都威力生21.7895%股权已于2018年8月完成，这是通过对血液净化产品链的延伸，构建从透析设备到透析耗材的完整产业链，利用企业的销售网络优势、顾客的信任、企业的技术和品牌优势等，达到获取范围经济的目的。

**5、核心竞争力分析**

三鑫医疗核心竞争力主要体现在以下方面：①优秀的研发团队：公司一直注重产品的研发、创新以及研发团队的建设。在研发团队建设方面，制定了完善的研发人员管理制度和考核体系，加大了高精尖人才的引进力度，加强了与高等院校的产学研项目合作，已形成了畅通的研发人才培养通道，为公司持续开展产品创新提供了有力保障。②高质量、高标准的产品：公司始终坚持“依法管理，质量第一”的质量方针，建立了完善的质量管理体系，并通过了欧盟CE、WHO（世界卫生组织）、CMD质量管理体系认证和产品认证，部分产品还通过了美国FDA（510K）上市许可。 ③销售网络遍布全国、辐射全球：公司积极构建全球化营销体系，通过多年来对市场的深耕细作，已形成了较为成熟稳固的市场销售网络，与各经销商及医疗机构建立了良好的合作关系，为公司的持续健康发展奠定坚实的基础。④品牌影响力：公司是专业专注于医疗器械研发、制造、销售和服务的国家高新技术企业，“三鑫”、“义鑫”商标的品牌影响力与日俱增，获得了广大客户的认可与信赖。

**五、关键要点**

1. 运用SWOT分析方法分析三鑫医疗公司面临的竞争环境是该案例分析的关键，可以训练学员战略分析工具运用技能，提高学员分析问题、解决问题的能力。

2.分析影响产品需求量的因素，探讨需求价格弹性和收入弹性，是为了更好地让学生理解企业如何顺应变化，开拓新产品，扩大销售收入，占领市场领先地位。

3.理清三鑫医疗产品品类多样化、每个品类产品系列化策略目标的实现过程，更好地理解范围经济的含义。

**六、建议课堂计划：案例教学过程中的时间安排**

本案例可以作为专门的案例讨论课来进行。如下是按照时间进度提供的课堂计划建议，仅供参考。

整个案例课的课堂时间控制在90--120分钟。

课前计划：提出启发思考题，请学员在课前完成阅读和初步思考。

课中计划：简要的课堂前言，明确主题　　（2-5分钟）

　　　　　分组讨论　　　　（60分钟），告知发言要求

　　　　　小组发言　　　　（每组5分钟，控制在40分钟）

引导全班进一步讨论，并进行归纳总结　（15-20分钟）

课后计划：如有必要，请学员采用报告形式给出更加具体的解决方案，包括具体的职责分工，为后续章节内容做好铺垫。

（教学使用说明字数 9533）

1. 1本案例由南昌大学经济与管理学院李红教授、阮陆宁教授、陈运娟教授、苏海涛教授、戴淑燕副教授撰写。作者拥有著作权中的署名权、修改权、改编权。

   由于涉及企业商业机密要求，案例对有关名称和数据等做了必要的掩饰性处理。

   本案例只供课堂讨论使用，并无意暗示或说明某种管理行为是否有效。 [↑](#footnote-ref-1)