

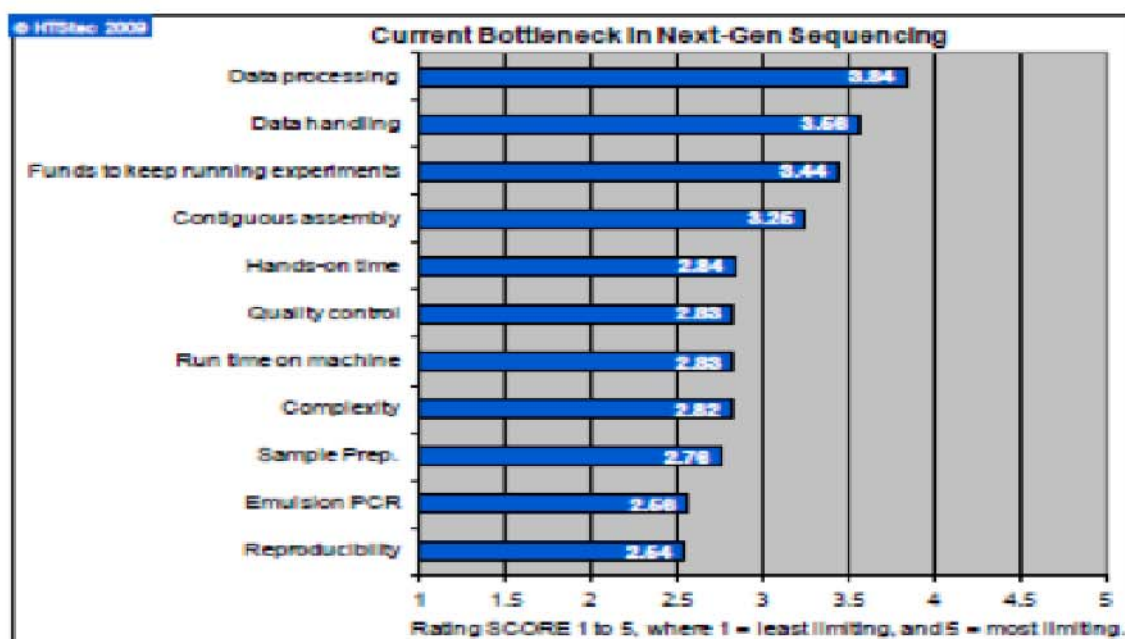


图 4-3 高通量测序发展的瓶颈

Figure4-3 Current bottleneck in high throughput sequencing

2. 第三代测序技术的发展

新一代测序仪的价接二连三的个人基因组图谱绘制陆续完成，说明了第二代测序技术的强大力量，但是第二代测序技术很快就遇上了强劲的对手——第三代测序技术，也就是被称为下一代测序（next-next-generation sequencing）的直接测序方法。这一测序技术是基于纳米孔（nanopore）的单分子读取技术，不同于之前的两代技术（需要荧光或者化学发光物质的协助下，通过读取 DNA 聚合酶或 DNA 连接酶将碱基连接到 DNA 链上过程中释放出的光学信号而间接确定的），可以直接读取序列信息，简洁快速。当然目前第三代基因测序技术竞争也很激烈，美国宣称要在 2012 年推出成熟的第三代基因测序仪，日本和欧洲也有相关的研发计划。Roche 和 IBM 公司联合开发基于纳米孔技术的测序技术，这项技术由 IBM 研发部开发叫 DNA transistor. Pac 格大约在 50 万美元。目前的高通量测序技术尽管优势多多，但价格高也是有目共睹的，除非实验室测序的工作量非常大，否则是不会考虑购买的。另外，每次开机的费用也不菲现在的最大挑战就是如何将每个样品的费用降低到更多更小的实验室都可以接受。长江后浪推前浪，所谓“第三代”或“下一代”的单分子测序系统将成为新一代测序的有力竞争者。Helicos 公司在去年推出了 HeliScope 测序仪。它的研制是基于 Helicos 公司的单分子测序技术，它可以通过合成互补链技术对数百万个 DNA 片断进行测序而无需对 DNA 链进行扩增。但目前

HeliScope 测序仪正遭受测序错误的困扰，而且其价格惊人，大约是其他测序仪的 2 倍。Pacific Biosciences 打算在明年将产品正式推向市场，它的目标是在 2013 年前实现三分钟读完人类基因组。

3. 管理和经营模式的挑战

如果按目前预测的那样，高通量测序仪市场在未来三年内进入医院等应用市场，那么因为市场规模的极具扩大，对公司经营和市场管理都会提出巨大的挑战。从服务小众的高端科研客户到服务大众的医院等应用市场的变化是公司未来在组织架构，经营模式，服务理念等方面需要巨大的调整。现在普通的生命科学仪器公司每年也就是几亿最多二十亿美元的经营规模，但是一旦进入临床市场，动辄就是数百亿的全球销售额，这对公司整体经营将提出巨大的挑战。但是能否完成这个跨越也是公司能否真正进入巨大的应用市场的重要条件。

虽然同为生命科学领域，但是临床领域和生命科学仪器领域的服务对象和经营模式却差别很大，特别是中国的临床市场，带有浓郁的中国特色，象 Roche, Abbott 等企业，将科学仪器部和临床诊断部门完全分开，不同的团队，不同的分销渠道，不同的销售政策。

如果在三年后，技术的成熟度已经使得每个人都可以有一张自己的基因芯片来作为临床诊断的依据，那么在供应商层面是否在各个方向准备好了迎接市场几十倍甚至上百倍的扩大，将是摆在目前测序公司面前的一个重要课题。

第五章 Illumina 中国分公司竞争力分析

高通量测序仪市场基本还是属于寡头垄断的市场，其主要竞争厂家包括 LT，Illumina，Roche 和三代测序仪公司。在中国市场上，因为各家公司进入中国的时间不一样，经营模式，销售渠道都有所不同，所以市场运作机制也各有特点。Illumina 作为一个年轻的公司，虽然在技术上有很大的优势，但在中国市场的运作机制上还处在摸索阶段，本章重点分析了 Illumina 在中国的几个主要竞争对手，并以此来分析 Illumina 中国公司的优势和劣势。

5.1 目前主要竞争厂家分析

5.1.1 Life Technologies(LF)

LF 公司是生物仪器行业的龙头企业，特别在定量 PCR 仪，传统毛细管测序仪市场上是绝对的霸主地位。2010 年全球的销售额超过 33 亿美金，在 160 个国家设有办事处或代理机构，全球员工超过 9000 人，在科研，CDC，法医和医院系统拥有大量的客户群和长期的客户关系。特别是在测序仪领域，LT 公司可以说独领风骚二十年，从 1986 年第一台商业化的 DNA 测序仪由 Applied Biosystems (ABI, LT 合并前公司) 推出；产量为 1,000 个碱基/天。过去 20 年，Applied Biosystems 在测序方面一直占据着垄断地位。可以说，从该公司的共同创始人 Leroy Hood 在上世纪 80 年代中期设计了第一台自动荧光测序仪之后，生命科学研究就摆脱了手工测序的繁琐和辛劳，骄傲地迈入自动测序的新时代。直到 2005 年，454 推出了 FLX 焦磷酸测序平台，和 Illumina 公司的崛起，ABI 的领先地位开始有些动摇。之后，ABI 迅速收购了一家测序公司——Agencourt Personal Genomics，并在 2007 年底推出了 SOLiD 新一代测序平台。从 SOLiD，SOLiD 3，到 2010 年最新推出的 5500/5500xl 型号，并且 2010 年收购了 Ion Torrent 这种针对低端市场的高通量测序仪，到短短三年多时间，它已经上演了一出精彩的“一级方程式赛车”。

目前 LF 公司在全球包括在中国专门成立了 SOLiD 销售、市场和售后团队，同时所有其他仪器的销售市场人员需要全部配合 SOLiD 销售团队。特别自从 LF 在二代测序仪市场受到来自 Illumina 公司的巨大挑战之后，更是倾尽全力，包括一改强势价格的传统，给 SOLiD 的市场售价给与远远超出行业标准的折扣，达到 50%以上，甚至可以对五六十万美金的机器采取赠送，

demo 等策略，同时在售后方面，一改高调作风，配有大量售后服务人员，对客户进行一对一的定点售后人员配置。例如，在 LF 的强势产品线定量 PCR，毛细管测序仪，每年在中国的销售额达到接近上亿美金，但全部售后人员不过十余人。但是对于 SOLiD 实际销售价格在 30 万美元机器，却每台机器配一个专门的技术支持人员。这种方式使得 SOLiD 在推出 3 年多的时间内一直处于亏损运营的状态，但这种在生物行业里近似夸张的市场战略确实吸引了相当一部分客户。

5.1.2 罗氏公司 (Roche)

Roche 公司是一间国际知名的制药及临床诊断公司。罗氏始创于 1896 年，在制药和诊断领域是世界领先的以研发为基础，2009 年，罗氏全球的员工数量已超过 80,000 名，2000 年 8 月，罗氏诊断产品（上海）有限公司作为外商独资公司在上海外高桥保税区成立，开展中国大陆的业务。公司自成立以来业务不断增长，规模也不断壮大，是中国体外诊断市场的领导者。至今，中国公司拥有 700 多名员工，分布在全国 50 多个城市。公司总部位于上海，在北京、广州、沈阳、西安、武汉、成都、南京及杭州均设立了分公司或办事处。

在高通量测序仪领域，Roche 公司可谓是市场先驱，它所收购的 454 测序仪是新一代也就是高通量测序仪的开创者。2005 年底，454 公司推出了革命性的基于焦磷酸测序法的超高通量基因组测序系统——Genome Sequencer 20 System，被《Nature》杂志以里程碑事件报道，开创了边合成边测序（sequencing-by-synthesis）的先河。之后，454 公司被罗氏诊断公司以 1.55 亿美元收购。一年后，他们又推出了性能更优的第二代基因组测序系统——Genome Sequencer FLX System (GS FLX)。去年 10 月，全新的 GS FLX Titanium 系列试剂和软件的补充，让 GS FLX 的通量一下子提高了 5 倍，准确性、读长也进一步提升。也就是说，Roche 公司是最早进入高通量测序仪市场的公司，它比其他两家主要公司，Illumina 和 LT，整整提前两年进入该市场。在 2005-2007 年，整个高通量测序仪市场，Roche 公司是唯一的供应商和垄断者。同时，凭借 Roche 公司在临床领域的强大客户关系，GS FLX 和后来推出 GS Junior 系列很快就进入医院市场和 CDC 市场。

表 5-1 三家测序公司技术比较表

Table 5-1 Specification comparison of three platforms

	Illumina		Life technologies		Roche	
技术指标	高端型号 HiSeq	低端型号 Miseq	高端型号 5500	低端型号 Ion Torrent	高端型号 454FLX	低端型号 454 Junior
测序长度	100bp	150bp	75bp	200bp	400bp	400bp
测序通量	500G	1-2G	180G	0.5G	1G	0.2G
实验操作	简单	简单	繁琐	繁琐	较简单	较简单
数据分析	较简单	较简单	繁琐	繁琐	简单	简单
应用范围	广	广	广	广	窄	窄

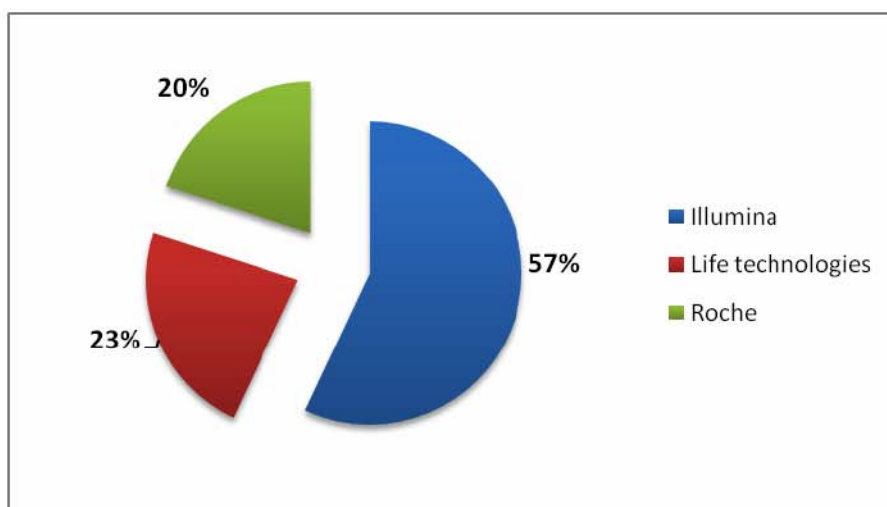


图 5-1 三家测序公司中国市场占有率

Figure 5-1 The market share of three platforms

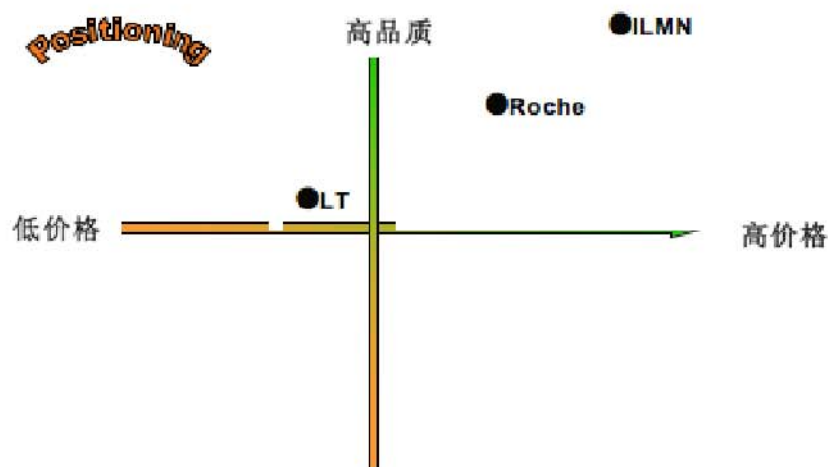


图 5-2 三种测序仪市场定位图

Figure 5-2 The positioning of three platforms

图 5-3 是 HTstec 公司对目前高通量测序仪用户做的市场调查结果，针对数据质量，平台可靠度，售后服务，软件服务，理解客户需求能力，技术先进性，以及 客户对整体价值等这些方面进行的评估，可以看出在整体使用价值方面，也就是综合评估方面 Illumina 公司远远高于其他两个竞争对手，但是在售后服务方面却是三家公司里面满意度最低的。

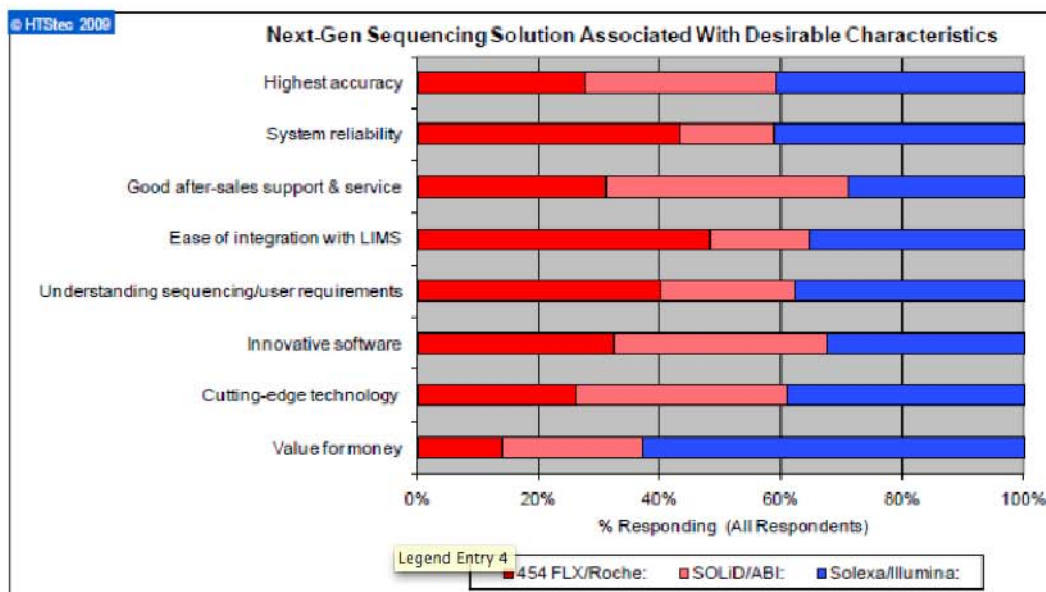


图 5-3 三种测序仪客户调查结果

Figure 5-3 The user survey results of three platforms

5.1.3 三代测序仪公司

在生物仪器领域，大家把目前的高通量测序仪习惯称之为第二代测序仪，而随着测序技术的飞速发展，第三代测序风起云涌。多家第三代测序公司如 Complete Genomics、Pacific Biosciences 和 Helicos Biosciences 纷纷计划推出自己的测序系统或服务，欲与第二代测序一争高下。这些技术虽然还不够成熟，但是其新颖的概念，超低的运行成本等已经吸引了大量客户的眼球。有些客户甚至将买二代测序仪的经费暂停，等待三代测序仪技术的成熟。

5.2 Illumina 中国分公司的 SWOT 分析

根据上述对几个主要竞争对手的分析，对Illumina中国公司的优势，劣势和所面对的机遇于挑战进行SWOT分析。

5.2.1 Illumina 中国公司的竞争优势

1. 技术优势

Illumina 公司之所以在高通量测序市场能后发先至，以小博大，在和大公司竞争中目前处于优势地位，技术优势起着绝对作用。作为高通量测序仪，其技术指标包括测序通量，测序长度，测序成本，数据精确度，应用范围等。Illumina 高通量测序仪现在有六个型号，最高通量的一款 HiSeq2000，其测序通量已经达到 600G，LF 的测序仪预计到 2011 年底才能达到 300G 的通量，Roche 的测序仪目前最高也只能达到 1G 的通量，而且每个 GB 的测序成本是 HiSeq2000 的 40-50 倍，同时 Illumina 的高通量测序仪在各个应用领域，例如 Resequencing, de novo sequencing, ChIP sequencing, Methylation sequencing 等，发表的文章数量远远超过 LT 的 SOLiD 平台。

当然，在高通量测序这个追风逐电式发展的技术领域，要想一直保持这种竞争优势是非常不容易的，现在三家主要竞争厂家都投入大量的财力在研发部门，同时关注市场上新的技术。

2. 品牌优势

Illumina 在 1998 年成立至 2007 年前都是以高通量生物芯片作为核心产品，毫无涉足测序领域。然后随着 2007 年收购 Solexa 公司的测序仪后，以极快的速度凭借技术优势成为高通量测序市场上的头牌。全世界几乎所有的大基因组中心，例如 Broad institute, Sanger

institute, Washington University, BGI 全部以 Illumina 的测序仪作为主要平台。同时在整个领域,几乎一提到新一代高通量测序仪,绝大部分的客户都知道 Illumina 公司的测序仪,这种知名度在很大程度上帮助了 Illumina 现在由于销售人员缺少而引起的市场覆盖度问题。

3. 市场反应能力

在这个高速发展的市场上,每天都发生着各种变化,不论是技术的更新,竞争的价格,客户的需求,这种情况下 Illumina 作为一个年轻的公司,公司内部架构简单,市场反应速度要远远快于 Roche 这种庞大的机构。Illumina 基本上两到三个月就有一次技术的更新,而且根据客户的需要可以很快制定相应的方案,而 Roche 公司自从 2005 年进入测序市场以来技术上大的更新几乎屈指可数。Illumina 的仪器从 2007 年 3G 的测序通量到 2011 年初达到 600G,四年的时间测序通量增长了 200 倍,而 Roche 的测序通量却几年间都还在 0.5 到 1G。兵贵神速!一个企业的市场快速反应能力其实是综合实力一种体现,也可以算做企业的一项市场核心竞争力。在价格方面,因为 LF 公司一直采用低价甚至亏本的销售策略, Illumina 经常面临着激烈的价格竞争,虽然不可能和 LF 采取相同的价格战,但是公司会根据实际情况推出其他的促销策略应对。

4. 精兵策略,人员综合素质

目前 Illumina 中国分公司的销售人员,包括销售经理在内只有六人,全承担超过 3000 万美金的销售额,人均销售额在 500-600 万美金,远远高于行业内人均销售 100-200 万的平均水平。而能够做到这一点,一方面得益于客户对产品的接受程度高,另一方面也由于 Illumina 全部雇用的是有多年市场经验的人员,这种精兵策略使得 Illumina 中国分公司能够维持高效运转。

5.2.2 Illumina 中国分公司的竞争劣势

1. 市场覆盖度

随着测序市场的越来越大,特别从 2010 年开始已经从一类城市还是走向二类城市,市场覆盖度成为 Illumina 中国分公司面临的首要问题。中国市场与美国不同,美国客户已经接受通过网络和电子传媒信息了解产品,商谈业务。而中国客户大都习惯面对面的和销售及市场人员交流技术,沟通感情,特别是中国复杂的人情关系网络,更要求现场处理各种技术和商务问题。

目前 Illumina 中国分公司所有的市场和销售人员加起来也就九个人，远远不能和 LT 和 Roche 这种几十个甚至上百个市场销售人员相比。而且因为之前，Illumina 在中国的业务很小，也没有建立真正的代理商体系，而 LT 和 Roche 公司已在中国经营多年，产品种类多，业务上亿美金，造就建立了强大的营销代理网络。LT 的销售戏称，现在连中国移动覆盖不了的地方 LT 的销售都能覆盖。

2 售后服务技术支持

因为高通量测序仪是一个新兴技术领域，相对传统技术，操作复杂度和数据处理难度都较高，特别是现在动辄几千亿的数据量，对后期生物信息学分析提出了巨大挑战。所以客户对来自于厂家的售后技术支持依赖性非常强。此外，中国的客户实际科研操作能力和美国比还是有一定差距，这就对中国分公司的技术支持提出更大挑战。目前 Illumina 公司在中国有单独的技术支持队伍，包括安装机器，维修，实验技术指导共十二人，远远不能满足客户的需求，在一定程度上也影响了 Illumina 公司在中国业务的发展。而 LT 公司则在此方面投入巨大的人力和物力，在北京专门成立了数据处理中心。

3 本土化商务操作能力

Illumina 公司是一个以美国文化为中心的公司，其经营思想，商务操做均以美国模式为主，对中国本土的情况相当不了解，例如进出口流程，付款手续，免税政策等，这样就造成了在商务操作方面的很多麻烦，影响了公司运营的速度，而且在很多时候直接影响了客户满意度。很多客户会有这样的抱怨，Illumina 公司产品不错，但是在公司运营操作方面问题太多，例如不能及时到货，付款条件苛刻等。

4 对总公司的影响力

Illumina 在中国 2005 年设办事处，只有一名销售代表和一个工程师，到 2007 年开始增加销售至 3 人，直到 2010 年成立了中国分公司也仅 6 名销售员，业务到三千万美金，仅占全世界销售额的 3%，这么低的比例也就导致了中国分公司在全球总部的发言权较低，从产品的研发，销售政策，售后政策等都不会过多考虑中国国情。而中国分公司在实际工作中碰到的问题，例如客户对产品的特殊需要，也不是很容易得到总部的全面支持。

5.2.3 Illumina 中国分公司的市场机遇

1. 中国持续增长的政府投入

中国的十二五计划将继续加大在生命科学的投入，特别是重大疾病的研究和对分子诊断的开发，都成为高通量测序仪的市场机会。同时农业部未来会投入几十亿人民币大量经费进行育种和转基因项目，而农业是高通量测序的重点市场，这些大经费的投入无疑成为 Illumina 中国公司的机会。

2. 中国的二级市场机会

目前高通量测序在中国的市场还是 80%以上在一级城市，例如北京，上海，广州，深圳等，但是从 2010 年开始杭州，成都，西安，苏州等城市已经相继开始购买或者做相关的计划，从 2011 年目前销售的 forecast 来看，二级城市的潜力越来越大，中国有。。。。高校，中科院系统和生物相关的研究所超过。。。。家。可以说如果中国的二级城市启动，那将是一个巨大的市场。传统测序技术也是经历了这样一个从一级市场到二级市场，从科研市场到应用市场的过程，如果高通量测序也是这样一个发展规律，可以预见的是未来几年的市场潜力。

3. 中国巨大的医疗市场

高通量测序的一大未来应用是进入医疗系统，甚至可以作为个体化医疗的一部分，成为一种诊断手段，例如，在测序成本下降到一定水平，每个人都可以拥有自己的完整的 DNA 序列，根据自己遗传信息预测疾病或根据自己的药靶基因按症下药，这种个体化医疗概念虽然已经炒作多年，但是随着高通量测序技术的发展，它已经越来越接近现实。那么，当这一天实现的时候，中国巨大人口基数就成为最大的市场因素，就像制药企业都把中国作为重要市场的原因一样，如果高通量测序技术能够在未来三四年内走进诊断市场，走进寻常百姓生活，那将是 Illumina 中国公司最大的市场机遇。

4. 其他应用市场

同样，在 CDC，法医，血站系统，如果高通量测序能够真正作为一个快速，简单，低成本的测序手段，在这些应用领域同样存在很大的机会，实际上，在国外已经有相当多的 CDC 系统购买了高通量测序技术，中国 CDC 也开始涉足。而 Illumina 中国公司也将在 2011 开始在 CDC 系统推广高通量测序技术。

5.2.4 Illumina 中国分公司所面临的威胁

1. 愈演愈烈的价格竞争

现在三大测序公司除了技术上的竞争之外，在价格上也是不断出牌。特别是 LT 公司，凭借在其他产品线的高额利润，在高通量测序仪市场上不惜以利润换市场，以超低价格和远远超出行业标准的售后服务承诺来吸引客户，这些优惠措施在美国这种发达国家可能并不是很奏效，但是在中国这种对价格敏感程度较高的市场，还是起到了相当大的作用，可以说，目前在和 LT 公司的竞争中，Illumina 所丢失的单子中有 70%以上是价格因素。

2 竞争对手技术上的进步

虽然 Illumina 公司的技术目前暂时领先，但不可忽视的是，LT 公司的仪器性能也在逐步提高，同时，LT 公司通过收购 Ion Torrent 公司（另一家测序公司）来扩充自己的产品线，使得在市场上的形象逐步提高，加之超低的价格，确实给 Illumina 公司带来一定的压力。Roche 公司也针对二级市场推出 454 Junior 等仪器，并开发相应的应用性试剂盒，例如 HLA 等，希望在某些专业领域做出自己的特色。

3 三代测序仪的发展

接二连三的个人基因组图谱绘制陆续完成，说明了第二代测序技术的强大力量，但是第二代测序技术很快就遇上了强劲的对手——第三代测序技术，也就是被称为下下一代的测序（next-next-generation sequencing）的直接测序方法。

一般意义上来讲，作为高新技术，高通量测序仪的技术壁垒非常高，新竞争者进入市场的难度相当高。但也需要看到在高通量测序仪的市场中，新技术不断出现，全世界很多大型机构包括很多私人机构都在研发第三代测序技术，这种三代技术的目标是将测序速度将大大提高，而且将每个人人的基因组测序成本降至 1000 美金以下，甚至到 100 美金。Pacific Bioscience 是现在呼声最高的三代测序公司，虽然技术还不够成熟，数据质量还达不到一般实验室的要求，但是其发展势头是技术前景已经吸引了整个行业的注意力，全世界各大基因组中心已经开始尝试 Pacific Bioscience 的 demo 机，包括我们国家的华大基因也马上就要安装两台，一旦该技术快速成熟，不论对 Illumina 总公司还是对 Illumina 中国分公司，其威胁都是相当大的。

4 公司内部管理

目前 Illumina 中国分公司刚刚成立一年多，以销售，市场，和技术支持人员为主。其他财务，人事，行政管理以外包服务为主，有亚太层领导直接控制。这种模式在公司规模较小，销售主导一切的阶段是有一定现实意义的，但是随着业务规模的加大，公司的员工人数也会快速增加，那么公司的内部协调管理就需要有专们人员，以保证整个公司的高速运作，确保市场竞争战略的落实。

综合以上分析，对 Illumina 中国分公司整体内外部环境及竞争环境总结如下：

表 5-2 公司外部条件评价

Table 5-2 Enterprise Exterior Environment Evaluation

关键外部因素	权重	评分	加权分数
机会			
1. 政治经济法律环境	0.1	1	0.1
2. 政府投入	0.16	2	0.32
3. 二级市场机会	0.14	1	0.14
4. 医疗市场机会	0.06	3	0.18
5. 应用市场机会	0.09	2	0.18
威胁			
1. 激烈的价格竞争	0.15	1	0.15
2. 竞争对手技术上的进步	0.12	4	0.48
3. 三代测序	0.09	4	0.36
4. 公司内部管理	0.07	1	0.07
总计	1		1.98
说明：按照公司对外部因素的反应程度进行评分：			
4 - 有效的反应			
3 - 反应超出行业的平均水平			
2 - 反应和行业的平均水平一致			
1 - 反应较差			
平均总加权分数为 $2.5 = (\text{最低 } 1 + \text{最高 } 4) / 2$			

由表5-2可以看出，Illumina中国分公司在应对外部的机会和挑战的能力还未达到市场评价水平，这也就提醒公司管理人员应该进行充分的市场调查，根据市场需要，调整公司的战略和管理。

表5-3 公司内部条件评价

Table 5-3 Enterprise Interior Environment Evaluation

关键内部评价因素	权重	评分	加权分数
优势			
1. 品牌优势	0.13	4	0.52
2. 市场占有率优势	0.12	4	0.48
3. 技术领先优势	0.20	4	0.60
4. 市场反应能力	0.10	3	0.30
5. 人员综合素质	0.08	3	0.24
劣势			
1. 市场覆盖度	0.12	1	0.12
2. 售后服务技术支持	0.12	1	0.12
3. 本土化商务操作能力	0.06	2	0.14
4. 对总公司影响力	0.07	2	0.14
总计	1		2.66
说明：按照公司对外部因素的反应程度进行评分： 4 - 有效的反应 3 - 反应超出行业的平均水平 2 - 反应和行业的平均水平一致 1 - 反应较差			
平均总加权分数为 $2.5 = (\text{最低 } 1 + \text{最高 } 4) / 2$			

由表 5-3 可以看出在内部条件因素中，Illumina 公司还是高于行业平均水平的。



图5-4 Illumina China 公司SWOT 分析

Figure SWOT analysis of Illumina China

表5-4 公司竞争态势评价

Table 5-4 Enterprise Competence Evaluation

		Illumina		LT		Roche		三代测序公司	
关键评价因素	权重	评分	加权分数	评分	加权分数	评分	加权分数	评分	加权分数
市场份额	0.2	4	0.8	3	0.6	2	0.4	1	0.2
技术新产品能力	0.3	4	1.2	1	0.3	2	0.6	3	0.9
价格竞争力	0.15	1	0.15	4	0.6	2	0.3	2	0.3
客户忠诚度	0.15	4	0.6	1	0.15	3	0.45	1	0.15
售后技术支持	0.2	2	0.4	3	0.4	2	0.4	1	0.2
合计	1		3.15		2.05		2.15		1.75
说明：按照公司对外部因素的反应程度进行评分：									
4 – 有效的反应									
3 – 反应超出行业的平均水平									
2 – 反应和行业的平均水平一致									
1 – 反应较差									
平均总加权分数为 $2.5 = (\text{最低 } 1 + \text{最高 } 4) / 2$									

由表 5-4 的定量分析可以看出，Illumina 中国公司在目前的竞争形势下还是占有相当大的优势，可以采取积极的竞争战略，进一步扩大自身固有的优势，弥补在售后技术支持方面的不足，以保持市场龙头地位。

第六章 Illumina 中国分公司竞争策略的制定和实施

经过前面几章对 Illumina 中国经营状况的分析, 和对目前在中国市场的竞争形式的研究分析, 本章节讨论和选择适合 Illumina 中国公司的竞争策略, 并对如何实施竞争策略提出建议。

6.1 Illumina 公司市场竞争策略的选择

波特认为, 三种战略是每一个公司必须明确的, 因为徘徊其间的公司处于极其糟糕的战略地位。这样的公司缺少市场占有率, 缺少资本投资, 从而削弱了“打低成本牌”的资本。全产业范围的差别化的必要条件是放弃对低成本的努力。而采用专一化战略, 在更加有限的范围内建立起差别化或低成本优势, 更会有同样的问题。徘徊其间的公司几乎注定是低利润的, 所以它必须做出一种根本性战略决策, 向三种通用战略靠拢。一旦公司处于徘徊状况, 摆脱这种令人不快状态往往要花费时间并经过一段持续的努力; 而相继采用三个战略, 波特认为注定会失败, 因为它们要求的条件是不一致的。

根据 Illumina 中国分公司 SWOT 和五力分析, 包括前面的行业和竞争分析, 我认为, 在三种竞争战略里 Illumina 公司应该主要采取差异化战略。主要原因有:

1. 就目前的竞争形势来看, Illumina 的主要优势是技术上的领先性和品牌优势, 主要的威胁来自于 LT 的低价策略和目前市场覆盖度不够。差异化战略的益处就在于建立起顾客对产品或服务的认识和信赖, 当产品或服务的价格发生变化时, 顾客的敏感程度就会降低。这样, 差异化略可为企业在同行业竞争中形成一个隔离地带, 避免竞争对手的侵害。同时, 采用差异化竞争策略可以利用中国客户目前对 Illumina 商标的信赖和忠实形成了强有力的行业进入障碍。如果行业新的加入者参与竞争, 它必须扭转顾客对原产品的信赖和克服对 Illumina 的独特性的影响, 这就增加了新加入者进入这个领域的难度。

2. Illumina 相比 LT 和 Roche 是一个小公司, 在中国分公司的资源就更比竞争对手小得多, 而且商务操作能力目前也比较弱势。差异化的产品, 市场定位或服务能够满足特定客户群的特殊需要, 这种差异化是其他竞争对手所不能提供的, 可以与竞争对手相抗衡; 产品或服务差

异化也将降低顾客对价格的敏感性，不大可能转而购买其他的产品和服务，从而使企业避开价格竞争。而且差异化本身可以给 Illumina 带来较高的溢价。这种溢价应当补偿因差异化所增加的成本，而且差异化程度越大，所具有的特性或功能就越难以替代和模仿，顾客越愿意为这种差异化支付较高的费用，Illumina 获得的差异化优势也就越大。

3. 由于差异化产品和服务是竞争对手不能以同样的价格提供的，因而明显地削弱了顾客的讨价还价能力。这和 Illumina 公司一贯的强势价格作风也是相吻合的，在中国由于客户更习惯大幅度折扣和招标等复杂的商务谈判过程，使得 Illumina 的中国销售经常为价格问题头疼不已，采用差异化战略的企业在应对替代品竞争时将比其竞争对手处于更有利的地位。因为购买差异化产品的顾客不愿意接受替代品。

4. 同时因为未来两三年内不过全球还是中国分公司都有可能面临着第三代测序仪威胁，如何提高三代测序的市场进入壁垒是关键，差异化的产品战略和营销战略会形成一定的壁垒，在产品差异化越明显的行业，因产品差别化所形成的进入壁垒就越高。

5. 就目前 Illumina 公司的现状来看，也具有进行差异化战略的条件，例如总部研发部门具有很强的研究与开发能力，具有创造性的眼光。而且 Illumina 公司在高通量测序仪领域中已经有以很高产品质量或技术领先的声望。同时，因为 Illumina 一贯在市场营销队伍中采取的是精兵策略，所以整个中国分公司的市场营销能力很强。差异化战略还要求公司研究与开发以及市场营销和售后支持等职能部门之间要具有很强的协调性。在这一点上，Illumina 目前的高效的公司内部运转机制应该也是符合要求的。

6.2 Illumina 中国分公司竞争策略的实施

在研究 Illumina 差异化战略要以顾客需求为着眼点，通过满足顾客需求获取利益；同时，了解竞争对手的产品和服务是如何满足顾客需要的；然后再制定与 Illumina 自身资源相匹配的差异化战略。也就是说在制定差异化战略的时候，必须综合考虑顾客的需求、竞争对手的产品服务水平以及 Illumina 自身的核心能力这三个要素，做到三者的协调统一。

Illumina 中国分公司可以从产品、服务、渠道、营销方法和人员等五个方面入手，细分市场，结合 Illumina 公司自身资源优势，针对目标市场，制定自己的差异化战略。

6.2.1 明确目标顾客，满足客户需求

企业只有明确目标顾客需求并深入发掘顾客的潜在需求，才能在其行业内建立起与众不同的优势，在实施差异化战略中占有主动地位。所以 Illumina 公司要想进行差异化战略必须先仔细研究客户，了解客户心理，细分市场，通过客户细分找准市场定位。

按照本论文第三章的论述，高通量测序仪市场的主要客户群目前集中在大基因组中心，高校，研究所，大型医院，而未来潜在市场可能在二级城市，医院临床，和某些应用市场。针对这些市场，首先需要做一个完整的市场调查，在国外，有一些关于高通量测序的市场调查，但针对中国市场，到目前还没有完整的市场调查和客户调查。市场调查，有两种主要的研究方式：定量研究和定性研究。在定量研究里面，首先评估每个市场的大致市场容量，例如在中国高校系统，究竟有多少高校对高通量测序感兴趣并且又能力在中短期购买。高校系统对高通量测序的要求和他们认为最重要的环节是什么，他们究竟在哪些应用领域兴趣最大，他们选择品牌最重要的决定因素有哪些，等等。而在医院市场，要了解对于大中型医院的科研和临床人员他们对高通量测序目前了解程度如何，他们对高通量测序的期望，顾虑在哪里，他们认为高通量测序进入临床市场的技术和行业壁垒在哪里。在调查中，Illumina 公司针对消费者购买行为进行分析，如：购买心理、实际应用、购买角色、价格敏感度测试、信息获取渠道等的调查；要么针对竞争对手、经销商、零售商进行调查，主要目的是掌握竞争对手的经营状况、了解市场份额、预测市场前景，以寻觅市场缝隙，从经销商及零售商那里获取他们对市场方面的感性认识，取得第一手资料。

从某种意义上说，创造顾客就是创造差异。这就要把科学、缜密的市场调查、市场细分和市场定位作为基础。当仔细分析了市场的现有组成后就会发现，市场需求的差异性使得企业可以根据市场群体需求的不同而将市场细分，找出自己的突破点，有针对性地满足不同的市场群体的要求。这样可避免与市场上现有品牌在某个领域上的碰撞，而体现出自己的特色，在成熟市场中打开自己的一片天。

6.2.2 产品差异化

注重产品创新,要重视创新,“产品是本,创新是魂”。差异化策略是一个动态的过程,任何差异都不是一成不变的。随着社会经济和科学技术的发展,顾客的需要也会随之发生变化,昨天的差异化会变成今天的一般化。面对顾客需求的变化,我们不能以不变应万变。任何差异都不会永久保持,要想使本企业的差异化战略成为长效药,出路只有不断创新,用创新去适应顾客需要的变化,用创新去战胜对手的“跟进”。

产品差异化是最常见也是较容易实现的差异化方式,Illumina 公司高通量测序仪虽然在技术原理上与其他两家竞争公司不同,但是其本质都是产生大量序列信息。Illumina 可以在两个方面来实现产品差异化。首先,一定要在市场营销概念上突出 Illumina 公司的测序原理和其他两家公司本质差异,而这种差异导致了 Illumina 公司的仪器性能远远高于其竞争对手,同时市场上不断寻找客户端的证据来证明这种差异化的优越性和带给用户的巨大好处。另外一方面,在临床科研市场,将会有更多的应用用于疾病生物通路的研究,例如癌症,糖尿病等,同时高通量测序仪还可能用于疾病的早期诊断,因为中国人的基因组和遗传信息是不同于西方人种的,Illumina 公司可以考虑在适当时候推出专门为中国人群的特定试剂盒和分析的生物信息学软件。当然,这种都要基于市场调研的结果和预期的市场量,但是中国有着巨大的医疗市场,和巨大的基因资源,如果 Illumina 公司可以开发专门针对中国人的应用试剂盒,这种产品的差异化将会带来巨大的经济效益。目前 ILMN 已经开始研发前列腺癌等相关肿瘤的试剂盒并计划报 FDA 批准,但是这些研发都是在国外实验室进行的,如果能和中国科学家及中国卫生部合作研发中国人试剂盒,一方面可以在市场竞争中有差异化的产品,同时又可以和中国政府产生合作关系,对于未来在中国市场的发展无疑是有很大推动作用的。

6.2.3 市场营销策略差异化

目前 Illumina 公司的营销策略和一般实验室仪器销售公司的策略大致相同,都是根据客户经费情况确定目标客户,然后再根据客户的应用配套技术层面的解决方案,最后由代理商配合进行后续的价格谈判和商务操作。这种模式在每年销售目标压力下是一种最简单最直接的营销模式,但是如果 Illumina 公司想采取不同于竞争对手,就要借鉴于深度营销模式。

深度营销,就是以企业和顾客之间的深度沟通、认同为目标,从关心人的显性需求转向关心人的隐性需求的一种新型的、互动的、更加人性化的营销新模式、新观念。它要求让顾客参

与企业的营销管理，给顾客提供无限的关怀，与顾客建立长期的合作性伙伴关系，通过大量的人性化的沟通工作，使自己的产品品牌产生润物细无声的效果，保持顾客长久的品牌忠诚。

深度营销的核心，就是要抓住深字做文章。Illumina 中国公司应该抓住在一两个未来主要的潜力大，适合精耕细作的目标市场；从早期阶段入手，深入调查，建立区域市场数据库，通过市场分析找到开发的重点和突破口，制定有效策略及完善的实施计划。例如除现在的重点市场科研领域外，在临床诊断领域，专门招聘一到两名专家尽早开始市场调研，选择和确定核心客户，开发和建立覆盖区域零售终端网络，构建区域市场营销价值链。

Illumina 中国公司在进行深度营销时要集中营销资源于竞争的关键环节，利用杠杆效应，整合流通领域的市场资源。Illumina 公司最大的优势就是技术优势，要在深度营销时充分利用此点，从而根本上和竞争对手区分开。营销的艺术性决定了模式有效是基于队伍能力的，Illumina 要利用自己技术上的号召力，在中国建立重客户顾问队伍，其成员可以包括资深科学家等。。

同时，针对中国这个广阔的二级市场，Illumina 中国公司同时还要重视数据库营销作为一种个性化的营销手段在企业获取、保留与发展客户的各个阶段都将成为不可或缺的企业能力与有力工具。数据库营销的核心要素是对客户相关数据的收集、整理、分析，找出目标沟通、消费与服务对象，有的放矢地进行营销与客户关怀活动，从而扩大市场占有率与客户占有率，增加客户满意度与忠诚度，取得企业与客户的双赢局面。数据库营销将与 1 对 1 营销、客户关系管理等融为一体，它所代表的量化、个性化、数码化、有的放矢地接触与服务客户的思想将成为大多数企业的共识与客户互动的前提。

具体实施措施是，开发出企业与客户接触沟通的主要方式；建立一个完整的客户服务体系；识别哪些是优质客户，花精力去建立其忠诚度；计算客户终身价值以决定营销活动的经济学；分析找出客户特征群貌，并用之来复制优质客户；不断测试检验，让每一次营销战役成为企业增强对客户了解的机会；组建能有效管理数据库的专业团队，不断充实、升级营销数据库。

6.2.4 服务差异化

美国著名市场营销学家利维特曾说过：“未来企业竞争的焦点不再是企业能为消费者生产出具有什么使用价值的产品，而是企业能为消费者提供什么样的附加价值——即服务。”随着市场竞争日趋激烈，科技发展日新月异，产品在功能、质量上日渐趋同，企业竞争成败的关键便转向企业所提供服务的数量和质量。区别服务水平的主要因素有送货、安装、用户培训、咨询和维修等等。怎样提供优质的销售服务，完善的售后服务体系，优惠方便的销售条件变成了企业实施服务差异化的着眼点。

高通量测序仪作为一个高科技产品，更需要个体化的服务，目前各相关厂家还是沿用的传统的服 务方法，ILMN 中国公司可以根据中国客户的实际需要制定有中国特色的差异化服务体系，例如针对目前大部分客户面临的数据分析困难，成立中国高通量测序数据分析服务中心，或 demo lab。除了由 illum 公司自己的生物信息学专家参与外，还可以聘请目前在职的用户作为顾问和兼职，在全国形成网络化的测序信息服务。

6.2.5 渠道差异化

目前 ILMN 公司的劣势之一就是因为采取精兵策略造成厂家本身的市场覆盖度不够，特别是相对 LT 和 Roche 这种老牌公司，ILMN 在营销渠道上明显处于下风。要改变目前这种被动局面，就是要利用代理商体系建立自己的营销网络，而面对中国这个特殊发人文环境，开发每个省甚至每个市当地的代理显得尤为重要。 目前根据 ILMN 的公司情况可以考虑在科研市场建立分级制代理体系，在北京，上海，广州建立大区代理，再由大区代理寻找自己的二级代理。而在临床市场，似乎开发一两个专业的全国代理更为有效。一个企业要在一切领域中胜过其他对手是不可能的，但在产品的某些方面形成自己令顾客钟爱的特色则是完全值得称道的。而竞争对手产品的每一个缺陷正是隐藏着我们的机会，营销领域中的主要缺陷在于顾客的愿望得不到充分满足，认识、抓住并运用这个机会，这就是差异化战略。企业产品的差异化策略成功与否的最高标准就是这种差异化能否得到顾客的认可。一旦顾客认可了，你就是同行业的赢家。一般商品的市场竞争主要表现在市场份额的占有上,而高新技术产品的竞争主要体现在新市场的开拓上,强调创造需求,创造市场。不同的理念，不同的渠道就能创造不同的市场。ILMN 中国分

公司目前需要多开发应用市场的代理渠道，利用自己的技术优势，比竞争对手早一步进入应用市场。

代理结构图如下：

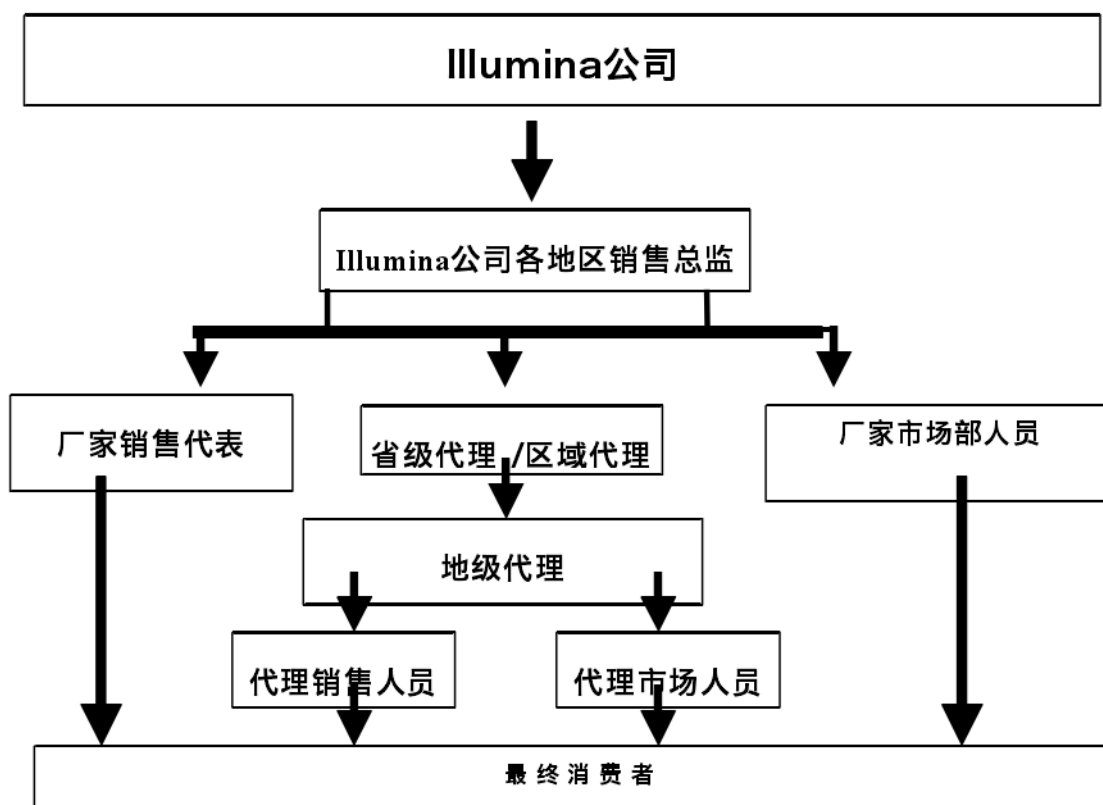


图 6-1 Illumina 中国公司代理销售渠道

Figure 6-1 Illumina China sales distribution channel

6.2.6 人员差异化

公司可以通过培育训练有素的人员来获得强大的竞争优势。对于任何一个跟进企业而言，模仿先进入企业的产品和服务都是可行的，但是企业内部员工的工作态度、业务能力、人员之间的高效沟通等因素是其他企业很难模仿的，这也就成为企业本身具有的差异化。目前 ILMN

中国分公司采取精兵策略，公司市场销售人员都是在行业内的资深人士，这种方法有一定的现实意义，因为这种方式可以减少公司在人员培训方面的投入和成本，但是随着业务的越来越扩大，势必需要人员的扩张，那么团队建设就成为一个问题。如何让目前的资深销售和市场人员成长为团队领导者，就成为人力资源储备和培养重要内容。所以 Illumina 中国公司要开始启动管理人员培训计划，逐步进行这个营销队伍的梯队化建设。

同时针对未来高通量测序仪逐渐进入应用领域市场，Illumina 中国公司开始需要评估是否在目前现有的传统营销队中扩充专门的应用领域专员，例如临床，CDC,法医等。特别是临床这个巨大而又复杂的市场，更需要专门的相关市场人员。而这种人员分配也是差异化策略的一部分，因为其他竞争对手还都没有专门在高通量测序专员来负责临床领域。

6.3 差异化竞争策略的风险

1. 实行差异化战略的企业，其生产成本可能很高。因为它要增加设计和研究费用，选用高档原材料等。如果采取差异化战略的产品成本与追求成本领先战略的竞争者的产品成本差距过大，可能会使得中国客户宁愿牺牲差异化产品的性能、质量、服务和形象，而去追求低成本品牌。

2. 中国的客户变得更加精明起来，他们降低了对产品或服务差异化的要求。

3. 随着高通量测序的发展进入成熟期，差异产品的优点很可能为竞争对手所模仿，削弱产品的优势。这就可能使 Illumina 公司的前期投入得不到应有的回报。

所以在实施差异战略的时候，也要根据实际情况的变化及时调整，也可以将差异化战略和成本领先战略耦合。企业的经营目的在于为顾客创造价值，只有为顾客创造更多价值，才能获取和维持竞争优势。要增加提供给顾客的价值，可以采取扩充产品类型功能、提高产品和服务质量等差异化变量，也可以通过削减成本从而降低价格。当然,最好的办法是使这两种方式组合起来，在提高差异化的同时，使成本限制在消费者可接受的范围之内。实施差异化战略可以使获得独特的垄断优势，但这势必会带来成本的增加；而单纯的成本领先战略在使成本下降的同时，也会降低产品的区分度，使企业参与到价格战之中，丧失自身的独特优势。如何将二者统一起来，使企业既能做到有效的差别，又能保持低廉的价格，保持一个最佳的耦合度，是实施

差异化战略的关键所在。在如今高通量测序竞争激烈的市场中，尤其是 Illumina 的品牌有很高的知名度和顾客忠诚度的情况下，后来者要取得竞争优势，必须进行成本领先战略与差异化战略的耦合。成本领先和差异化的耦合得益于现代生产管理模式的革命和信息经济时代信息技术的发展。在工业经济时代，由于技术原因，产品往往不可能个性化供给，即使可以，其产品价格也不会为大多数消费者所接受。所以，企业只能选择细分市场，把相似的需求假设为相同，选择用大批量生产的方式提供消费者基本满意而不是绝对满意的产品，以谋求消费者效用的最大化。上个世纪 80 年代以来，西方国家进入信息经济时代、知识经济时代，信息技术得到了长足发展，在制造领域也发生了深刻的革命，大规模定制模式应运而生。在大规模定制模式下，使企业同时获得成本领先和差异化利润、为顾客创造更大的价值成为可能。所谓的大规模定制是指对定制的产品和服务进行大规模的生产，这种生产模式试图把大规模生产和定制生产这两种模式的优势结合起来，在不牺牲企业经济效益的前提下，了解并满足单个消费者的需求。在大规模生产方式的引导下，企业可以凭借规模优势使生产成本大幅度下降，从而降低价格、刺激需求、创造市场、提高市场份额。信息技术的发展促进了大规模定制生产方式的流行。越来越多的企业在网上设立产品平台，让顾客能设计自己想要的产品。大量新技术在生产领域的运用，使在低成本的同时实现差异化变为了现实。

一个企业能够长时间维持优于平均水平的经营业绩，它所依赖的根本基础就是持久性竞争优势。产品差异化战略是企业竞争战略的一种，它可以通过提供多种选择来满足消费者的偏好，为企业带来竞争优势。但是产品差异化程度加深的同时，也会产生成本加大、协调困难等问题，从而影响了成本领先战略的实现。如何将二者统一起来，使企业既能做到有效的差别，又能保持低廉的价格，保持一个最佳的耦合度，这才是实施差异化战略的关键所在。

6.4 Illumina 实施差异化战略过程中应注意的问题

6.4.1 实施差异化战略过程中可能存在的误区

1. 无价值差异化。

Illumina 公司在某些方面具有的独特性并不意味着就是差异化。一般意义上的独特性如果不能满足消费者的需求，不能提升顾客价值，那么这种独特性就不足已成为差异化，当然也就

不会达到公司预期的战略目标。所以 Illumina 公司在实行差异化战略的时候一定要以客户需求为根本，不能为了差异化而差异化。

2. 过分差异化。

过分差异化会使得产品成本过高，大多数购买者难以承受产品价格，企业也难以赢利。例如，产品质量或服务水平超出买方需要，那么这个企业相对产品质量适当、价格便宜的竞争对手的竞争地位就很脆弱。所以 Illumina 公司在实行差异化战略时，要做好充分的市场调查。

6.4.2 差异化战略的重要成功因素

没有哪个企业会不将品牌上市的时期好好计划而贸然将其推向市场。因此，时机的把握对于差异化战略的成功有着举足轻重的作用。而讲求时机应当考虑两方面的因素，一是做第一个行动者，二是做个后来者。前者是被普遍认可的做法。在新兴行业中，第一个行动能使公司设立重要的技术准则、战略性预先价值资产以及形成客户转换成资本。这些最先行动的正面结果是在消费者心中建立一种感觉，即这些最早行动公司的产品和服务比其他公司的产品和服务在一定程度上更有价值。而作为一个后来者，一旦差异化的产品或服务有技术或其他方面的改进和优化时，差异化的成功也是必然的。如果 Illumina 公司的技术力量和硬件水平都相当的雄厚那么可考虑选择第一种方案。

竞争优势是所有战略的核心，企业要获得竞争优势就必须作出选择，必须决定希望在哪个范畴取得优势。全面出击的想法既无战略特色，也会导致低于水准的表现，它意味着企业毫无竞争优势可言。事实上，一个企业要想在市场上长期维持垄断几乎是不可能的，但是，企业通过差异化战略可以减少其产品或服务在同行业内不同企业之间的可替代性，从而加强其产品或服务在行业中的垄断地位。因此，差异化战略实质上就是追求垄断性要素的一种方式。

第七章 研究结论

经过对高通量测序仪市场的全面研究，以及对 Illumina 中国公司和市场竞争状态的分析，本论文得到以下研究结论：

7.1 高通量测序仪的市场特点

高通量测序仪作为近三四年内生物界领域新兴的高科技新技术,其技术发展的速度日新月异来形容完全不为过,作为高新科技,其市场特点包括:

1. 高通量测序产品和技术高速发展和不确定性，包括技术层面，政策法规，行业标准等。
2. 高竞争性。由于看到未来测序技术的应用前景，特别是个体化医疗时代的临近，这个巨大的市场诱惑使得几个主要厂家投入大量财力和人力进行技术研发，高通量测序市场具有高度竞争性。
3. 对仪器硬件价格敏感度相对不高，对数据处理等技术方面要求较高。从全球范围内目前的情况来讲，高通量测序技术产品边际收益递减规律对于用户的影响较小。用户对价格的敏感度不如对其他成熟产品那么强。

7.2 Illumina 中国分公司所面临的市场竞争环境及本身的优劣势

Illumina 中国公司主要的竞争来自于三个方面，LT 公司，Roche 公司和三代测序仪公司。目前 Illumina 中国公司的竞争优势主要在技术优势，品牌优势，以及市场上的快速反应能力和员工个人能力。劣势在于面对两个强大的竞争对手，在市场覆盖率，价格竞争力，售后服务方面都有明显劣势，同时，本土化商务操作能力跟不上业务的发展，中国公司对总部的影响力也有限。然而，面对着中国这个巨大的市场，Illumina 中国公司也有非常多的机会在二级市场，医疗市场。在面对机遇的同时，也面临着三代测序和竞争对手的技术进步带来的威胁。

7.3 Illumina 中国分公司应采取差异化竞争策略

根据 Illumina 中国分公司 SWOT 和五力分析,包括前面的行业和竞争分析,经过研究,我们发现在三种竞争战略里 Illumina 公司应该主要采取差异化战略。

就目前的竞争形势来看, Illumina 的主要优势是技术上的领先性和品牌优势,但 Illumina 相比 LT 和 Roche 是一个小公司,在中国分公司的资源就更比竞争对手少,而且又面对 LT 的低价策略。差异化战略的益处就在于建立起顾客对产品或服务的认识和信赖,当产品或服务的价格发生变化时,顾客的敏感程度就会降低。由于差异化产品和服务是竞争对手不能以同样的价格提供的,因而明显地削弱了顾客的讨价还价能力。这和 Illumina 公司一贯的强势价格作风也是相吻合的。

就目前 Illumin 公司的现状来看,也具有进行差异化战略的条件,例如总部研发部门具有很强的研究与开发能力,具有创造性的眼光,已经在客户端和其他竞争对手产生了一定的差异。差异化战略还要求公司研究与开发以及市场营销和售后支持等职能部门之间要具有很强的协调性。在这一点上, Illumina 目前的高效的公司内部运转机制应该也是符合要求的。

7.4 Illumina 应该采取的差异化竞争实施方案

Illumina 中国分公司可以从产品、服务、渠道、营销方法和人员等五个方面入手。在产品差异化 Illumina 可以在两个方面来实现产品差异化。一个是产品本身从设计原理到应用范围的差异化,其次是 Illumina 公司可以考虑在适当时候推出专门为中国人群的特定试剂盒和分析的生物信息学软件。这种产品的差异化将会带来巨大的经济效益。在研发阶段可以考虑和中国政府产生合作关系,对于未来在中国市场的发展无疑是有很多推动作用的。

在市场营销差异化方面, Illumina 公司可以在中国采取深度营销的方式。与顾客建立长期的合作性伙伴关系,通过大量的人性化的沟通工作,使自己的产品品牌产生润物细无声的效果,保持顾客长久的品牌忠诚。在服务差异化方面,可以针对目前客户在生物信息学方面的困难,建立数据分析中心,并利用客户资源形成全国性的网络。在销售渠道方面,积极加强代理商体系的建立,特别是在未来有巨大潜力的市场,如临床市场,建立自己的分销渠道。同时,

在人力资源方面，一方面在坚持自己的精兵策略，另一方面培养管理人才，培养针对应用领域的营销人才。

总之，Illumina 中国公司战略还有很多值得完善的地方，需要公司的领导根据市场情况不断出现的新情况进行不断的研究，分析，得出结论，调整发展战略。

文章用理论联系实际的方法，基于目前公司的现状和大中国区的市场经济的特色上做出的公司的发展战略的研究结果，战略优化和改进的建议，对本公司的战略实施具有实际意义。同时，中国本土企业的战略发展也可以借鉴本文内容。

由于本人水平有限，对战略管理理论的理解还不够深刻，所选用的战略理论和战略分析工具，模型是否合理还有待论证，包括战略分析的模型的使用，战略模型分析工具的权重选择等等还远远未达到咨询公司的水平，而且目前还缺乏对中国高通量测序的很多市场调查和客户调查数据，因此分析出的结果肯定和实际有所偏差。同时，由于论文写作时间限制，在文章里有很多不完善的地方还需要进一步的加强和修改。

本人期待在完成本文的写作之后，能够继续研究战略理论，真正理解战略研究的意义，因为近期 Illumina 公司正在做中国客户满意度调查，得到这些数据后，会对实际的战略调整和实施有更进一步的帮助。作为 Illumina 中国区市场部经理，本人非常希望通过本次论文的撰写对未来实际工作和 Illumina 中国公司的未来几年发展有所帮助。

参考文献

- [1] Gordon Shaw, Robert Brown and Philip Bromiley, "Creating Corporate Advantage" [J] Harvard Business Review, 1998, 5-
- [1] Global Markets Research Company, "Next-Gen Sequencing 101", 10 September 2007
- [2] Kalorama Information Company, "DNA Sequencing Equipment and Service Market", August 2009
- [3] HTS tec Company, "Next-Gen Sequencing Trends", August 2009
- [4] JP Morgan, "Trends in the Genomic Sequencing Technology Market", September 2007
- [5] The Linus Group Company, "Life Sciences Marketing Trends", 20 April 2009
- [6] 中国市场检测中心 中国市场研究中心, "2010—2011 年中国基因和生命科学仪器市场行情分析报告", 2010
- [7] 周宏, 杨晶. 高新技术企业市场营销战略 北京 中国人民大学出版社, 1999
- [8] 芮明杰, 韩兆林. 试论高科技产品营销的内涵 财经研究, 1999
- [9] MBA Lib – 智库百科 <http://wiki.mablib.ocm/wiki>
- [10] 项保华, 李庆华. 企业战略理论综述. 经济学动态 [J]. 2000, 79.7 2-8.
- [11] 陈继祥. 战略管理 [M]. 上海: 上海人民出版社, 2008. 5-21
- [12] 裴蓉编译. 《世界著名商学院 MBA 精华读本》 [M]. 中国对外翻译出版公司, 2000-01-00
- [13] 华阅. 《现代管理表格大全》 [M]. 中国商业出版社 2002 5: 2-50
- [14] 王建军. 战略管理学 [M]. 北京: 经济科学出版社 2002 11.
- [15] 彼得·杜拉克. 巨变时代的管理 [M]. 中译本, 太原: 山西经济出版社, 1998.
- [16] P. 德鲁克. 未来的管理 四川人民出版社, 2000.1
- [23] 余慕鸿. 战略管理案例 经济管理出版社, 2000.1
- [18] Anders Drejer, Jens Ove Riis. "Competence development and technology——How learning and technology can be meaningfully integrated" [J] Technovation 1999
- [19] Banerjee, P. "Resource dependence and core competence: insights from Indian software firms" [J]. Technovation. 2003, (23).
- [20] George G. Dess and Alex Miller. Strategic Management, [M] McGraw-Hill, Inc, 1993
- [21] 杨杜. 企业成长论 [M], 中国人民大学出版社, 1995: 98.
- [22] 迈克尔·波特. 竞争战略 [M]. 华夏出版社出版, 1997.

- [23] 李峥,孙永祥.融资结构与公司治理 [J] 经济评论,2002,(4).86-90.
- [24] 菲利普·科特勒等著,俞利军译.市场营销导论[M] 华夏出版社, 2001.01
- [25] 刘德寰.市场调查 [M] 经济出版社, 2000.07
- [26] 王方华、顾峰.市场营销学 [M] 上海人民出版社, 2003
- [27] 吕巍、周颖.战略营销—谋局胜于夺势 [M] 机械工业出版社, 2007.07
- [28] 王德中.企业战略管理[M] 西南财经大学出版社, 2002
- [29] 戴维·贝赞可等.公司战略经济学 [M] 北京大学出版社, 1999
- [30] 史东明.企业核心能力论: 构筑企业与产业的国际竞争力 [M] 北京大学出版社, 2002
- [31] 胡鹏山.竞争战略与竞争优势 [M] 华夏出版社, 2002
- [32] 王方华,陈继祥,徐飞.战略管理[M].上海: 上海交通大学出版社, 2003.
- [33] 阿维纳什.K.迪克西特、苏珊.斯克丝.策略博弈 [M]. 中国人民大学出版社 2009 01
- [34] 彼得·杜拉克.巨变时代的管理[M].中译本, 太原: 山西经济出版社, 1998.
- [35] 汤姆·彼得斯、罗伯特·沃特曼, 追求卓越[M].中信出版社 2007
- [36] 吉姆·柯林斯、杰里·波勒斯, 基业长青[M]. 中信出版社 2009 10
- [37] 迈克尔·波特, 竞争优势 [M], 陈小悦译.华夏出版社, 1997
- [38] 卡尔·斯特恩, 波士顿战略观点[M], 中国人民大学出版社, 2009-11: 70-75
- [39] 沙伦·奥斯特, 现代竞争分析 (第 3 版) [M], 中国人民大学出版社, 2002
- [40] Matthew P. Gonring. Customer Loyalty and Employee Engagement: An Alignment for Value. Journal of Business Strategy Vol 29 No.4 2008. P29-40
- [41] H. Donald Hopkins and Tim Swift. Business leaders speak out: their real strategic problems. Journal of Business Strategy. Vol 29 No.5 2008. P32-37
- [42] Alain Lapointe and YanCimon, Leveraging intangibles: how firms can creat lasting value. Journal of Business Strategy. Vol 30 No.5 2009. P40-48
- [43] Matthew Holloway. How tangible is your strategy? How design thinking can turn your strategy into reality. Journal of Business Strategy. Vol 30 No.2/3 2009. P50-56
- [44] Norman T. Sheehan. Risk-based approach to strategy execution. Journal of Business Strategy. Vol 31 No.5 2010. P25-37.
- [45] Graeme Thomson. The art and science of experiential leadership: culture at the core of process change success. Journal of Business Strategy. Vol 31 No.4 2010. P85-89.
- [46] Paul Knott. Strategy tools: who really uses them. Journal of Business Strategy. Vol 29 No.5 2008. P26-31.

- [47] Gary L. Neilson, Karla L. Martin, and Elizabeth Powers, The Secrets to Successful Strategy Execution, Harvard Business Review, June 2008
- [48] W. Chan Kim, Renee Mauborgne, How Strategy Shapes Structure, Harvard Business Review, Sep 01, 2009

致 谢

本人在紧张的工作之余能够坚持学习，顺利完成 MBA 学业，首先要非常感谢父母和丈夫的支持，他们在两年半时间内为我的学业也付出了很多。此外，也非常感谢我的儿子，在他成长的过程中，因为妈妈要花去大量的时间读书，失去了很多和他在一起的时间。

在论文撰写过程中，非常感谢刘益教授的亲切指导，没有她辛勤的工作和无私的帮助，这篇论文不可能顺利完成。刘益教授在我的论文中倾注了大量心血，在此表示最诚挚的谢意！

刘雪燕

2011-4-10 于上海交通大学

攻读学位期间发表的学术论文目录

- [1] 刘雪燕. 美国 Illumina 公司市场营销策略的制定 [J]. 江苏科技, 2011 年 1 月 133-135