

MBA案例:迈瑞引入风险投资，走近香港创业板脱胎换骨 PDF  
转换可能丢失图片或格式，建议阅读原文

[https://www.100test.com/kao\\_ti2020/107/2021\\_2022\\_MBA\\_E6\\_A1\\_88\\_E4\\_BE\\_8B\\_\\_c70\\_107870.htm](https://www.100test.com/kao_ti2020/107/2021_2022_MBA_E6_A1_88_E4_BE_8B__c70_107870.htm) 经过引入风险投资和走近香港创业板的洗礼，深圳迈瑞的生命信息监护产品的中国市场占有率已紧跟安捷伦ge之后排在了第三位。1991年靠台湾一位老太太投资90万元起家的民营企业深圳迈瑞生物医疗电子有限公司，10年间已发展成中国最大的生物医疗电子产品供应商。从议事厅到用股权投票 迈瑞由一群在国内从事生物医疗电子科技产业的科研人员创办，其最初生存方式像联想一样，主要经营代理国外知名品牌如ge、日立、惠普、西门子等生命信息监护产品。来源：考试大 在建立起自己的市场分销网络、获得市场经验后，迈瑞开始研发、销售自有知识产权的病人生命信息监护产品、临床检验设备。这样，快速发展中的迈瑞公司就遇到了所有高科技企业面临的问题资金压力。1995年底，毕业于清华大学电机系的迈瑞公司董事长徐航到华尔街转了一圈，当时摩根斯坦利一位律师建议徐航按照美国高科技企业发展模式，先由vc投资，然后做大规模到境外上市。迈瑞与美国华登集团称得上是一见钟情，1997年，迈瑞提交一份现在看起来简陋不已的商业计划书，经两轮谈判，迈瑞获得华登集团的200万美元。来源：考试大 徐航说，拿着这些钱他们做了两件事：加快项目研发和建立市场网络。不过，在徐的记忆里，随风险投资进来的钱的感觉，远不如随之而来的一些全新概念。尽管风险投资不控股、不参与经营，但他们一些经营管理理念却让徐航等搞技术的人学会了怎样做企业。徐航说，按照华登集团市场先于销售的

建议，他们加大市场推广力度、建立起遍及全国的销售和客户服务网络，直接与安捷伦、ge等国外竞争对手抗衡。徐说刚开始，迈瑞的几个创始人像梁山好汉一样，有事便聚在一起议一议，结果因为没有议事规则而常常影响决策的及时制定。引入风险投资后，他们学会并习惯了符合国际惯例的议事规则，即严格遵照公司章程办事，董事会成员依据章程对重大事项进行投票表决。在风险投资帮助下，迈瑞很快建立起董事会领导下的总裁负责制，这种规范的法人治理结构使公司责权明确，不仅提高了决策效率，也调动了经营者的积极性，至今三个创始人仍亲密无间。1998年迈瑞接受资本方建议，聘请了一位职业经理人新加坡籍的陈泽民做常务副总裁。陈有过西门子公司的长期工作经验，这使得迈瑞很早便开始按国际规则办事。迈瑞优势来源：考试大 1997年华登首次注资时，迈瑞年销售额大概在6000万，其中有一半是代理国外品牌的销售收入。经过风险投资的改造，这几年迈瑞的销售额以年均40%、净利润100%的速度增长。到2001年底，迈瑞的生命信息监护产品中国市场占有率紧跟安捷伦、ge之后排在第三位，其他两类检验和超声产品逐步成为国内市场的领导品牌。事实上，中国的高技术医疗设备市场主要被美、日、德等少数国家的少数几个跨国大公司所垄断，包括美国的ge、皮克、惠普，德国西门子，日本东芝、岛津、日立及荷兰飞利浦等。而在加入wto以前，中国医疗器械行业便已由审查制改为报备制，可以说像迈瑞这样一些国内的医疗器械企业，是在与国际领先企业的直接竞争中成长起来的。来源：考试大 回顾迈瑞的成长，徐认为定位清晰和目标准确的市场、全面分销网络、提供培训及有效客户援助系统，均是

取得成功的关键要素。迈瑞三位创业元老李西廷、徐航、聂彤和其他高管人员，早在1987年就开始从事生物医疗电子科技产业。李西廷和聂彤曾参与过中国第一台核磁共振成像仪的研发，徐航领导过中国第一台彩色b型超声诊断成像仪的研发工作，分别获得过国家科技进步一等奖和二等奖。因此，对中国生物医疗电子产业的发展他们有着更为深刻的了解。目前公司已建立起一支138人的业内最大的研发团队。这些年迈瑞一直坚持拿出销售额的10%投入研发，每年至少推出2个新品种。在产品开发上，迈瑞的策略十分明确：一是坚持开发拥有自有知识产权的产品；二是针对中国用户需求，选择最适用的功能、最先进的技术开发医院常规产品，并进行有效的成本控制。这样，在同等性能下，迈瑞产品价格往往比同类进口产品低1/3。由于中国用户缺乏对生物医疗产品的了解，迈瑞通过全国23个办事处和当地代理商，建立起了覆盖全国的强有力的销售服务网络，把市场触角伸向了各地的众多医院。这个中国生物医疗电子科技行业中最大的市场营销和服务网络，令国外公司望尘莫及。与中国传统的医疗设备企业拥有自己的工厂不同，迈瑞在产品制造中，充分利用深圳和珠三角来料加工企业群，外包产品初级加工，本部则致力于产品的技术开发、组装、调试和供货方的品质检验。这种专业化分工的外包模式，降低了成本并提高了产品质量。

进军资本市场 来源：考试大 1999年，华登集团决定二次注资。这次华登集团带来了日本软库、日本亚洲、亚洲盛昌三家风险投资公司，共同投了600万美元。2000年，迈瑞已全部通过了中国证监会和香港联交所的有关程序，只剩临门一脚。但在最后关头，迈瑞却收回了“这一脚”。“当时香港创业

板指数是300多点，现在只有200点不到。”徐说，香港创业板的持续低迷及香港社会对高科技的理解有限，是促使他们回来的主要原因。“中国a股市场已由审批制改为核准制，为中小民营企业上市敞开大门；而且随着去年以来监管力度的增强，整个证券市场也日趋规范。”徐航对国内证券市场充满信心。事实上，迈瑞的高速增长和良好业绩早已引起国内资本市场的关注。前年，深圳市科技局曾将其列为首批推荐上创业板的企业。去年上半年，迈瑞又进行了一次股权改革，说服外资出让股权，由外商独资企业变更为中外合资企业。在这次股改中，联想投资、强生控股（600662）等多家国内企业成了迈瑞新的战略合作伙伴。目前，迈瑞公司作为深圳首家由外经贸部批准设立的外商投资股份有限公司，已进入了上市辅导期。徐航透露，新资金引入后，迈瑞首先要致力于继续挖掘国内市场潜力。自90年代以来，中国医疗设备市场以年均20%的增长率迅猛发展，2000年市场容量已达220亿元，2010年将达到300亿元。在生命信息监护产品市场取得稳固市场占有率的同时，迈瑞还将针对中国中档市场，进一步扩充和完善临床检验设备和超声设备产品线，增加盈利能力。来源：考试大 其次是开拓国际市场，从2000年开始，迈瑞产品已销售到了40个国家和地区。英国皇家医院就有20台监护仪是迈瑞的产品。“去年海外销售只占总销售的10%，今年出口将会有300%的增长，未来3至5年迈瑞都会以平均100%的速度扩大出口。我们的目标是争取海外销售占到50%以上。” 100Test 下载频道开通，各类考试题目直接下载。详细请访问 [www.100test.com](http://www.100test.com)