

声科 E 超：红海市场的品牌导入

符国群、王卓

案例摘要：在群雄林立的超声诊断设备市场，声科 E 超在勒斌的带领下，通过“知名度年”、“美誉度年”、“满意度年”、“E 超声年”等等一系列战略战术，仅仅用了 6 年，让声科从无人知晓到开创 E 超市场，其品牌名也完成了从“特种鉴别诊断超声专用机”到“E 成像”再到“声科 E 超”的迭代。期间年均销售增长达到 30% 以上，产品销售价格是市场最高。本案例详细描述了勒斌是如何带领团队一步步实现成功的品牌导入。本案例适用于市场营销、品牌、创业等多个不同课程。

关键词：法国声科、超声、品牌导入、市场、销售

本案例由北京大学光华管理学院符国群教授、北大管理案例研究中心研究员王卓根据大量企业调研和公开资料研究共同撰写完成。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。

本案例版权归北京大学管理案例研究中心所有，如申请使用本案例请联系 casecenter@gsm.pku.edu.cn。未经北京大学管理案例研究中心授权许可，禁止以任何方式复制、保存、传播、使用本案例或者案例正文中的任何部分。

Copyright©2020 北京大学管理案例研究中心

2020 年初，勒斌看着手中亮眼的经营数据，决定让声科 E 超（下文简称声科）首次参加中国国际医疗器械博览会（CMEF）。始创于 1979 年的 CMEF 是亚太地区覆盖医疗器械全产业链的展览会，一直以来都是医疗器械厂商展示肌肉的重要平台。声科 E 超是法国声科影像在中国地区的品牌名称，这个自 2013 年进入中国之后，逐渐被业内认为是超高端的超声品牌，但和很多品牌途径不同，除了学术专业会议，声科在品牌导入期间始终没有主动参加过此类博览性质展会。勒斌认为，声科秀肌肉的时刻到了。

在群雄林立的中国超声诊断设备市场，声科从无人知晓到开创 E 超市场，仅仅用了 6 年，期间年均销售增长达到 30% 以上，产品销售价格是市场最高¹。勒斌，这位出身于超声科医生的超声老兵，是这一切的操盘手。他是如何带领一个全新品牌，从岌岌无名到业内再也不能被小觑的黑马的？

背景

超声诊断设备

医疗器械设备行业是关系到人们生命健康的新兴产业，近几十年在全球范围都一直保持着较高的年增长率。近年来，随着我国经济发展、人民生活水平的提升，中国医疗产业快速发展，中国医疗器械设备市场增速超过全球水平（附录一）。

医疗器械设备可分为诊断设备、治疗设备和辅助设备三类（附录二）。其中，诊断设备又分为影像诊断设备和检验诊断设备。影像诊断设备（现代医学四大影像技术为CT、MRI、X光和超声¹成像），可以满足重大疾病超早期诊断的需求，无论是病情评估、病灶性质判定、手术方案制定，还是治疗后效果评估，医学影像设备都具有决定性作用²。其中，由于超声诊断具有无损伤、非介入、经济实用、可重复性、适应性广等特点，超声诊断设备也成为主流医学影像设备，市场规模逐年增长，在影像设备市场中占据25%的市场份额³。

超声成像主要依据超声波在人体组织中的反射、折射等物理特性，通过特定仪器接收信号，来获得体内器官的图像（超声诊断仪器分类见附录二）。1942年奥地利Dussik率先使用A型超声检测仪（属于一维超声）探测颅骨，拉开超声诊断的序幕⁴。1972年，电子线性扫描B型成像仪正式问世，从此进入超声影像诊断的新阶段⁴。1980年代，彩色多普勒超声进入实用化和商业化，该技术可以呈现彩色血流情况。超声诊断技术跨入彩超时代。1990年代，全数字式声束技术出现，人们可通过计算机来控制每个与图像质量密切相关的参量，图像质量有极大改善⁴。超声进入数字时代。随着技术的发展，应用超声原理测量组织硬度（弹性）的诊断方式开始出现，其中2008年，利用剪切波技术实现弹性成像的法国声科Aixplorer®新声威超声成像平台问世。因法国声科研发了基于软件的声束形成器（附录三），超声开始进入软件时代⁵。

法国声科影像^{5, 6}

法国声科影像于2005年成立，随后推出Aixplorer®新声威超声成像平台。该

¹ 声波可以穿透很多不透光的物体，故可利用声波可以获得物体内部结构声学特征的信息。超声波，是一种频率超过人类听觉上限的振动波，一般指频率在20kHz以上的声波。超声诊断主要是应用超声波的反射、散射、衰减及多普勒效应等物理特性。由于人体不同组织器官或同一组织器官处于正常与病变状态下的声学特征阻抗不同，这些不同的反射和衰减构成超声图像的基础。（资料来源：王文博，关于医学超声成像机理的研究，青岛大学硕士论文，2006）

平台于 2009 年通过 CE 认证^a，并成为全球第一款 FDA 认证^b的搭载实时剪切波弹性成像技术的超声成像平台⁵。相较于会遇到噪音干扰、分辨率欠佳、图像优化不理想等诸多限制的传统超声，Aixplorer®平台的最突出优势有两点：一是快速，凭借 UltraFast™ 技术，平台采集帧率达到 20,000Hz^c，而传统超声帧率仅为 500Hz。二是法国声科打造的 MultiWave™ 叠波技术的超声系统，能够应用两种完全不同性质的声波，包括更高成像质量的传统超声波（B-mode, Color Doppler, Power Doppler）以及能够实现组织弹性测量的剪切波。剪切波成像技术 ShearWave™ 是声科最早开始商用型开发的技术，能够有效帮助医生完成实时弹性测量，实现对病情的鉴别诊断。

在医学发展过程中，医生们发现组织的病变程度和组织弹性程度高度相关。过往，医生需主要依靠触诊^d、穿刺活检等手段，来测量人体组织的软硬程度，完成对病情的鉴别诊断。随着弹性成像（Elastography）技术于 2000 年初开始发展，逐渐出现一些影像诊断技术来实现弹性测量，如静态弹性成像技术和动态弹性成像技术等，可效果并不理想。声科的剪切波造影技术可以根据剪切波的传播速度来估计组织的硬度，实现实时观测，其效果被全球多个多中心临床试验^e证实。法国声科的招股说明书中提到，Aixplorer® 新声威超声成像平台改写了超声影像规则⁵。

市场方面⁵，声科于 2007 年在美国开设分支机构；2008 年在英国和德国开设分支机构，并在当年实现订单从零到一的突破；2009 年获得 CE 认证和 FDA 认证，获得了在 59 个国家销售产品的资格；2010 年，获得日本、中国和俄罗斯的市场监管批准；2011 年，在香港开设分支机构，开展亚洲地区的业务。2013 年，声科在法兰克福证券交易所（FRA）上市，名称为 Supersonic Imagine SA，股票代码为 FRA: 7SO⁷。

成立中国代表处

2011 年，中国大陆首台 Aixplorer® 在中国人民解放军总医院（301 医院）装机应用⁸。为了能够更好地开发中国市场，2012 年，声科决定在中国成立代表处。负责该事项的高管，想起当年在飞利浦任职时的一位得力中国下属勒斌，并邀请他加盟。

^a CE 认证是符合欧洲要求“Conformity of Europe”，也称为 European Conformity (EC) 的易中模式。“CE”标志是一种安全认证标志，被视为制造商打开并进入欧洲市场的护照。（资料来源：欧盟法规认证平台。[访问时间：2020-10]. http://eustandards.net/?page_id=108）

^b FDA 是美国食品药品监督管理局（U.S. Food and Drug Administration）的英文缩写，通过 FDA 认证的食品、药品、化妆品和医疗器具对人体是确保安全有效的。在美国等近百个国家，只有通过 FDA 认证的材料、器械和技术才能进行商业化临床应用。

^c 即 20,000 张图像每秒。

^d 触诊：通过触摸、感知组织弹性或硬度来诊断疾病。

^e 多中心临床试验是指多位研究者按同一试验方案在不同地点和单位同步进行的临床试验。