

心血管植入医疗器械企业的发展机遇与策略

崔永春 吴爱丽 唐跃 北京市心血管植入材料临床前评价重点实验室, 心血管疾病国家重点实验室, 国家心血管病中心, 中国医学科学院, 北京协和医学院, 阜外心血管病医院, 动物实验中心 (北京 100037)

文章编号: 1006-6586(2015)05-0026-05 中图分类号: R318.11 文献标识码: A

收稿日期:
2015-02-10

作者简介:
崔永春, 医学博士,
助理研究员

基金项目:
北京市科技支撑项目
(Z101107052210
004)

内容提要: 针对我国心血管植入材料与器械行业市场需求现状及国内在该领域发展比较落后, 市场竞争力相对薄弱, 存在技术、人才、市场渠道等诸多进入壁垒的问题, 本文分析了我国心血管植入医疗器械企业的发展机遇, 总结成功案例, 提出企业在制定战略时应该首先明确企业使命, 树立企业目标, 确定经营范围、合理配置资源、分析企业的优势和劣势, 寻求企业在本行中的有利地位, 发挥协同作用的建议, 旨在为我国心血管植入材料与器械行业内企业的发展战略制定提供参考。

关键词: 心血管疾病 植入材料 企业管理

DOI:10.15971/j.cnki.cmdi.2015.05.007

Developmental Opportunities and Strategies for Enterprises in Cardiovascular Implant Material and Device Field

CUI Yong-chun WU Ai-li TANG Yue Peking Key Laboratory for Preclinical Evaluation of Cardiovascular Implant Material, State Key Laboratory of Cardiovascular Disease, National Center for Cardiovascular Diseases, Animal Experimental Center, Fuwai Hospital, Chinese Academy of Medical Sciences and Peking Union Medical College (Beijing 100037)

Abstract: In view of domestic market demands and present situation of cardiovascular implant materials and equipments industry, which was impeded by technology, talent, market channels and relatively backward, relatively weak market competitiveness, we analyzed the opportunities for enterprise development of cardiovascular medical implant devices in china in this study. Based on summarizing the successful cases, we proposed that for making strategies, enterprises should first clear enterprise mission, set up the goal of enterprise, determine the scope of business, rationally allocate resources, analyze the advantages and disadvantages, and create synergies. Thereby, we hope this article can provide reference for enterprises in domestic cardiovascular implant materials and equipments industry to perform strategic management.

Key words: cardiovascular disease, implant material, business management

随着我国社会老龄化程度的加速, 老年人群体不断扩大, 截至 2013 年底我国 65 岁以上人口数量占比已经达到 9.7%。老年人是心血管疾病的高发人群, 前瞻产业研究院发布的《2015-2020 年中国植入医疗器械行业市场需求预测与投资战略规划分析报告》^[1] 中整理了近几年我国医院心血

管疾病出院病人年龄构成, 2012年60岁及以上年龄人群占心血管疾病出院总人数的66.5%, 且这一比例还将持续上升。人口老龄化在加重我国医疗负担的同时却给心血管植入医疗器械企业带来机遇, 未来心血管医疗器械(如心脏支架、心脏起搏器等产品)市场发展速度有望进一步提升, 我国医疗器械企业也有望在该领域取得一定突破。

民众生活水平的提升也是医疗器械行业面临机遇的一个原因, 支付能力的提升让更多心血管患者有能力承担心血管植入医疗器械以及相关手术的费用, 两项原因都为行业发展带来动力, 所以未来在这一细分领域, 行业增速必然提升。

但是, 目前我国心血管植入医疗器械本土企

业与欧美竞争对手之间仍存在巨大的差距, 市场大都掌握在外资企业手中, 尤其是高端医疗器械市场, 国外产品在大部分市场处于垄断地位, 我国在该领域发展还比较落后, 90%以上为中小型企业, 市场竞争力相对薄弱。业内人士分析, 很多医疗器械企业在研发方面投入不足, 面临着行业的技术和工艺壁垒、人才壁垒、市场渠道壁垒等进入障碍, 所以在该领域发展比较缓慢。本文总结心血管植入医疗器械企业(如乐普、微创、先健科技等)发展成功的案例, 就影响相关企业战略制定的影响因素进行总结, 希望对行业新兴企业发展提供借鉴。

1. 制定战略前 Swot 分析

在制定企业战略计划前, 应该先采用 SWOT 分析法^[2-4], 综合考虑企业内部条件和外部环境的各种因素, 进行系统评价, 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 是指企业外部环境的机会 (Opportunities), T 是指企业外部环境的威胁 (Threats)。企业内部的优势和劣势是相对于竞争对手而言的, 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。

判断企业内部的优势和劣势一般有两项标准: 一是单项的优势和劣势。例如, 企业资金雄厚, 则在资金上占优势; 市场占有率低, 则在市场上占劣势。二是综合的优势和劣势。为了评估企业的综合优势和劣势, 应选定一些重要因素, 加以评价打分, 然后根据其重要程度按加权确定。企

业外部的机会是指环境中对企业有利的因素, 如政府支持、高新技术的应用、良好的购买者和供应者关系等。企业外部的威胁是指环境中对企业不利的因素, 如新竞争对手的出现、市场增长率缓慢、购买者和供应者讨价还价增强、技术老化等。这是影响企业当前竞争地位或影响企业未来竞争地位的主要障碍。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, 并且根据所确定的标准, 对这些因素进行评价, 从中判定出企业的优势与劣势、机会和威胁。常用的方法是对所列出的因素逐项打分, 然后按因素的重要程度加权并求和, 以判断其中的内部优劣势以及外部环境的机会和威胁。企业在此基础上, 选择所要从事的战略。

2. 制定战略的一般程序

战略的制定是企业的决策机构组织各方面的力量, 按照一定的程序和方法, 为企业选择适宜的经营战略的过程。

2.1 识别和鉴定企业现行的战略。在企业的运营过程中, 随着外部环境的变化和企业自身的发展, 企业的战略亦应作相应地调整和转换。然而, 要

制定新的战略，首先必须识别企业的现行战略是否已不适应于形势。因此，识别和鉴定企业现行的战略是制定新战略的前提。

2.2 分析企业外部环境。调查、分析和预测对企业外部环境的，是企业战略制定的基础。通过环境分析，战略制定人员应认清企业所面临的主要机会和威胁，觉察现有和潜在竞争对手的图谋和未来的行动动向，了解未来一段时期社会、政治、经济、军事、文化等的发展动向，以及企业由此而面临的机遇和挑战。

2.3 测定和评估企业自身素质。企业通过测定和评估企业的各项素质，摸清自身的状况，明确自身

的优势与劣势。

2.4 准备战略方案。根据企业的发展要求和经营目标，依据企业所面临的机遇和机会，企业列出所有可能达到经营目标的战略方案。

2.5 评价和比较战略方案。企业根据股东、管理人员以及其他相关利益团体的价值观和期望目标，确定战略方案的评价标准，并依照标准对各项备选方案加以评价和比较。

2.6 确定战略方案。在评价和比较战略方案的基础上，企业选择一个最满意的战略方案作为正式的战略方案。有时，为了增强战略的适应性，企业往往还要选择一个或多个方案作为后备的战略方案。

3. 常用竞争战略的选择

美国哈佛商学院著名的战略管理学家迈克尔·波特在《竞争战略》一书中，提出三种竞争战略，即成本领先战略、差别化战略和重点集中战略^[5]。

3.1 成本领先战略。企业通过在内部加强成本控制，在研究开发、生产、销售、服务和广告等领域里把成本降到最低限度，成为行业中的成本领先者的战略。企业凭借其成本低的优势，可以在激烈的市场中获取有利的竞争优势。企业在考虑战略的实施条件时，一般要考虑实施战略所需要的资源与技能和进行组织落实的必要条件这两个因素。

3.1.1 企业实行成本领先战略所需要的资源是持续投资和增加资本，科研开发与制造的能力，市场营销的手段，以及内部管理的水平。

3.1.2 在组织落实方面，企业要考虑严格的成本控制，详尽的控制报告，合理的组织结构和责任制，以及对完善的激励管理机制。

3.1.3 在实践中，还要考虑到企业所在的市场是否是完全竞争的市场；该行业所有企业的产品是否是标准化的产品；大多数购买者是否以同样的方式使用产品；产品是否具有较高的价格弹性；价格竞争是否是市场竞争的主要手段等。

3.1.4 成本领先战略局限性：(1) 竞争对手开发出更低成本的生产方法。(2) 竞争对手采取模仿的

方法。当企业的产品或服务具有竞争优势时，竞争对手往往会采取模仿的方法，形成与企业相似的产品和成本，给企业造成困境。(3) 顾客需求的变化。企业如果过分地追求低成本，降低了产品和服务的质量，会影响顾客的需求。结果适得其反，企业非但没有获得竞争优势，反而会处于劣势。

3.2 差别化战略。企业提供与众不同的产品和服务，满足顾客特殊的需求，形成竞争优势的战略。企业运用这种战略主要是依靠产品和服务的特色，而不是产品和服务的成本。企业采用这种战略，可以很好地防御行业中的五种竞争力量，获得超过水平的利润。企业成功地实施差别化战略，通常需要特殊类型的管理技能和组织结构。同时，在组织结构上，成功的差别化战略需要有良好的结构以协调各个职能领域，以及有能够确保激励员工创造性的激励体制和管理体制。在这里，企业的文化也是一个重要的因素。

3.2.1 企业在实施差别化战略时，面临两种主要的风险：一是企业没有能够形成适当的差别化；二是在竞争对手的模仿和进攻下，行业的条件又发生了变化时，企业不能保持差别化。

3.2.2 差别化战略局限性：企业形成产品差别化的成本过高，大多数购买者难以承受产品的价格，

企业也就难以盈利；竞争对手可以推出类似的产品，降低企业产品差别化的特色；竞争对手推出更有差别化的产品，使得企业原有的购买者转向了竞争对手的市场；购买者不再需要本企业长期赖以生存的那些产品差别化的因素。由于差别化与高市场份额有时是矛盾的，企业为了形成产品差别化，有时需要放弃获得较高市场份额的目标。同时，在进行差别化的过程中，企业需要进行广泛地研究开发、设计产品形象、选择高质量原材料和争取顾客等工作，代价是高昂的。而且，并不是所有的顾客都愿意或能够支付产品差别化后所形成的较高价格。

3.3 重点集中战略。企业把经营战略的重点放在一个特定目标市场上，为特定的地区或特定的购买者集团提供特殊的产品和服务。它是围绕一个特定的目标进行密集性的生产经营活动，要求能够比竞争对手提供更为有效的服务。企业一旦选定了目标市场，便可以通过产品差别化或成本领先的方法，形成重点集中的战略。企业实施重点集中战略的关键是选好战略目标。一般的原则是，企业要尽可能地选择那些竞争对手最薄弱的目标和最不易受替代产品冲击的目标。

3.3.1 在选择目标之前，企业必须确认：

(1) 购买者群体之间在需求上存在着差异。

(2) 在企业的目标市场上，没有其他竞争对手试图采取重点集中战略。

(3) 企业的目标市场在市场容量、成长速度、获利能力、竞争强度等方面具有相对的吸引力。

(4) 本企业资源实力有限，不能追求更大的目标市场。

3.3.2 重点集中战略局限性：当企业在实施这种战略时，可能会面临如下情况：(1) 以较宽的市场为目标的竞争对手采取同样的重点集中战略；或者竞争对手从企业的目标市场中找到了可以再细分市场，并以此为目标来实施重点集中战略，从而使原来实施重点集中战略的企业失去了优势。(2) 由于技术进步、替代产品出现、价值观念更新、消费偏好变化等多方面的原因，目标市场与总体

市场之间在产品或服务的需求上差别变小，企业原来赖以形成重点集中战略的基础也就失去了效用。(3) 在较宽范围经营的竞争对手与采取重点集中战略的企业之间在成本差别上日益扩大，抵消了企业为目标市场服务的成本优势，或抵消了通过重点集中战略而取得的产品差别化，导致了企业重点集中战略的失效。

3.4 五种基本竞争力量学说。行业的结构对企业决定竞争原则和可能采取的战略等方面具有强烈的影响。因此，行业结构分析是制定企业经营战略最主要的基础。根据美国著名的战略管理学家迈克尔·波特 (M. E. Porter) 的观点，在一个行业中，存在着五种基本的竞争力量，即潜在的加入者、替代品、购买者、供应者以及行业中现有竞争者间的抗衡。

在一个行业里，这五种基本竞争力量的状况及其综合强度，引发行业内在经济结构的变化，从而决定着行业内部竞争的激烈程度，决定着行业中获得利润的最终潜力。不同行业的竞争力量的综合强度是不同的。因此，各行业利润的最终潜力也不同。在竞争激烈的行业中，一般不会出现某家企业获得惊人的收益的状况。在竞争相对缓和的行业中，各个企业普遍可以获得较高的收益。此外，行业中竞争的不断进行，会导致投资收益率下降，直至趋近于竞争的最低收益率。企业的收益率如果长期低于这个收益率，最终会停止经营，将资本投入其他行业。在相反情况下，它就会刺激外部资本流入该行业。总之，行业中竞争力量的综合强度决定着资本流入的程度，驱

(下转第 49 页)

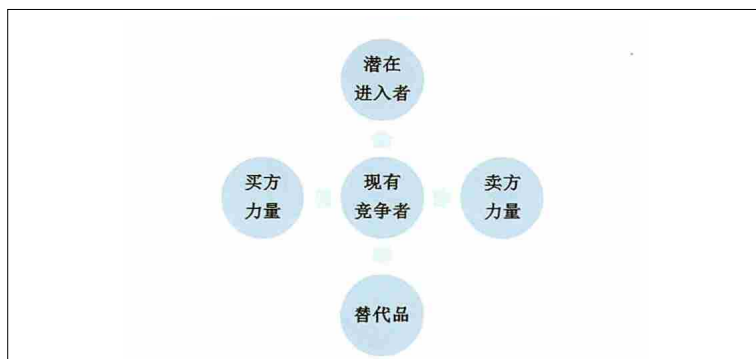


图 1.

血完成后处置阶段，由于采血软管较长，约 20 厘米，使静脉穿刺针及软管内的残存血液，在采血针及软管取下的过程中，血液会随处流淌，污染环境或人体，从被采血者体内拔出后，在进行废弃处置时，不管是放入专业的处置盒还是带上针套，都容易被刺伤，造成医务人员感染等严重后果。另一方面，采血针软管另一端的用于插入真空管的直针，在使用时，往往也处于裸露状态，

使得操作安全性降低。

国内外公司相继大力投入安全采血医疗器械的研发，目前市场上的安全采血针非常多，这些安全采血器材有很多不足：其一，是生产成本很高；其二，是生产工艺复杂；其三，是生产质量难以保证；其四，是医护人员操作繁琐；其五，是安全功能难以保证。

4. 小结

综上所述，临床迫切需要一种在上述采血过程中，能够有效避免针刺伤害、消除血源性疾病

感染风险的安全、可靠的采血针器具。

参考文献

- [1] 何玲玲, 王超, 刘荣. 浅谈临床患者常见病理性血管的特点及穿刺技巧. 中国实用乡村医生杂志. 2014, 0 (17): 28 ~ 29
- [2] 钱云, 袁素娥, 李春辉, 刘芬, 王曙红. 护理人员采血环节血源性病原体职业暴露监测. 《中国感染控制杂志》2014, 13 (8): 490 ~ 492

(上接第 29 页)

使收益趋向竞争最低收益水平，并最终决定企业保持高收益的能力。根据行业结构原理，一个企业的经营单位，其竞争战略目标应该定位在行业

里。通过界定，企业可以较好地防御这五种竞争力量，或者企业能够对这些竞争力量施加影响，使它们有利于本企业。

4. 小结

国内企业在制定经营战略时，应该首先明确企业使命，树立明确的企业目标，确定经营范围、合理配置资源、透过现象抓住本质，分析每个竞争力量的来源，确定某个行业中决定和影响五种

基本竞争力量的基本因素，弄清企业生存的优势和劣势，寻求企业在本行中的有利地位，发挥协同作用，共同促进国内心血管医疗器械行业的新发展。

参考文献

- [1] 中国报告网. 中国心血管介入器械行业动态分析及发展战略研究报告 (2014-2019 年) [M] 2014,5
- [2] 陈英梅, 尹少华. 企业战略管理 [M]. 北京: 北京大学出版社, 2009. 25.
- [3] 张雪梅, 周琳, 郭子涵. 非政府组织提供社区健康管理服务的 SWOT 分析 [J]. 医学与社会 -2014.27(7).64-65
- [4] 朱霞, 秦超, 江雷, 彭海文. 基于 SWOT 分析的前沿外科手术队组建模式研究 [J]. 实用医药杂志, 2014.31(3).276-278
- [5] 迈克尔·波特 (美) 郭武军, 刘亮 (译) 竞争战略 [M]. 北京: 华夏出版社, 2012.36.