机床

扬长避短 冲出突围

坐落于张家港市的百易得凭借地利的优势在骨科医疗器械有着不俗的表现，但要想长期稳健的发展，仅凭这些远远不够。

文 | 哈斯自动数控机械（上海）有限公司

一直以来，张家港市就被布局以骨科植入物医疗器械为特色，多种门类齐头并进的产业格局，特别是骨科植入物医疗器械行业，不仅保持了25%的年增长速度，更是在全国占有30%的市场份额。

人·谋略·技术

在中国，任何一个有利可图的产业最终会被蜂拥而至的中小本土企业在中低端围困，形成“低端混战，高端失守”的局面。医疗器械产业也不外乎于此，30年后的今天，在中国十大骨科医疗器械的销售排名中，洋名牌的比重逐渐加码，且兼并购的脚步不曾停歇，包括创生、康辉、威高在内的本土知名品牌最终都没能幸免。这些洋品牌本身就拥有了长期的产业积累、丰富的产品线、卓越的加工设备及持续不断的创新能力，与中国目前医疗器械企业的单一产品线及创新滞后形成了鲜明的对比，所以如果只是硬拼，那我们就一点儿胜算都没有了。

洋品牌的频频动作表明是对中国市场的发展充满信心。因此本土企业需要抓住机会，未来3~5年，我们必须继续完善我们加工设备及固定资产的持续投入，力求产品品质有所提升，加工设备与国外接轨。内部管理要与国外接轨，同时本土企业必须在价格成本上保持住优势，应该努力争取一些市场份额。依靠优质的服务来扬长避短：国外企业在本土化中毕竟会有短板，做不到面面俱到。

图1 江苏百易得医疗科技有限公司总经理丁建忠先生

讲到依靠服务借力打力，我们目前的策略是通过诸如手术工具、灭菌盒等的“医疗手术工具”耗材，以点带面的将百易得的品牌在医院进行推广。国外的工具在中国的销售价格非常高，所以这一点就是我们的机会。目前基础工具在国内市场的需求是非常大的，通过提供优质的工具产品，来带动百易得整个骨科医疗器械产品的销售，从而提升品牌的知名度。想来，这就是懂得如何“扬长避短”的巧妙策略。

在“人”和“策略”开始协同发挥作用，核心竞争力的技术/产品问题又摆在了眼前，百易得通过消化、吸收国外先进医疗器械产品理念，在国内的骨科外固定支架领域数一数二，当然，这与加工设备密不可分。

快·效率·服务

2005年，一次骨科年会期间，江苏百易得医疗科技有限公司总经理丁建忠在参观康辉工厂时看到了加工中心，高效的加工及稳定的产品品质令他萌生了购买的念头。在接触了包括哈斯(HAAS)在内的三家机床供应商后，2008年，百易得购进了2台哈斯VF-2立式加工中心，主要用于骨科医疗器械产品的加工，如

图 2 江苏百易得医疗科技有限公司车间内的哈斯设备

加工外圆、铣平面、打孔和铣螺纹等外固定类产品及钢板的外平面的铣削加工为主，加工的材料大多是钛合金、不锈钢及铝合金。哈斯在加工这些材料上的加工优势十分明显，效率相当之高。

“哈斯是这三家供应商中综合性价比最高的，当时我们考察了一家比哈斯价格便宜的国内品牌工厂，其设备及现场管理令我一下就放弃了。另外一家则是价格太高。”丁建忠说到，当时，在张家港的骨科器械加工领域，使用加工中心的还非常少。但如果没有第一个吃螃蟹的人，如今的餐桌上可能就少了一道美食。

2008 年购入哈斯设备后，也是百易得进入发展提速的黄金时期，其平均增长（产能、各项指标）均不低于 30% 的年增长率，市场影响力显著，声名大噪。当然，百易得在固定资产投入方面的增长也与之成正比。当时擅长内固定产品的无锡百得（江苏百易得分厂，现已股权出让）收到不少企业抛来的橄榄枝，订单纷至沓来。有加工利器在手的百易得对此可谓游刃有余。

为什么现在每年对加工中心的需求有很大增长，其实这与整个用工市场和销售市场、产品质量有很大关系：

用工——数控车床或数控铣床带来的问题是需要很多用工人数。而随着劳动力成本的逐年增长，及招工、管理的诸多不便，企业陷入了一个进退两难的尴尬局面。丁总认为，应该尽可能用设备代替员工，尽量使操作成为‘傻瓜式’，从而尽最大可能减少用工人数。

质量——不光是国内，每年百易得有 500 万美元的出口订单，而每一笔出口订单中，尤其是新的客户，外国企业一定会来考察生产工厂的供货能力和质量问题。接下去，更智能化的加工中心的需求也会因此井喷，通过设备来保证生产的稳定性是‘中国制造’不被淘汰的一条出路。

“我参观过哈斯美国总部，国外的企业管理非常规范，这归因于这些国外企业经过百年的积累，从实践到理论已经积累了一套固定的模式，这个模式经过时间的历练是行之有效的。而中国的民营企业只是摸着石头过河走过了区区不到 20 年，没有一条完整的理论体系，在管理方面还有很多需要提升。包括员工培训、现代化模式、产品研发改善、质量控制，都是中国民营企业需要好好学习、好好加强的。”丁建忠特别提到，“像哈斯美国总部的无人化自动化生产车间，目前中国国内至少还需要几十年才可以企及。虽然国内制造业使用机器人的企业近年来开始冒尖，但这中间约有八成是外资企业。这一现象，其实并不关乎机器人的价格问题，而是对于‘机器换人’的观念转换。

丁建忠认为，就哈斯而言，未必是最好的产品，但是服务是整个加工中心领域最好的。的确，细数哈斯的售后服务，人、工具、维修车、零件和培训在内的五大元素成就其有口皆碑的市场形象。作为哈斯认证的工程师必须具备极高的专业素质；每位工程师都配备有哈斯标准工具箱；带有备件货架的流动工程车随时随地为用户提供上门维修服务；哈斯 HFO 的备件库根据当地用户的需求情况确定型号及用量，定期进行更新和补充，同时提供给流动工程车；每位工程师每年都要进行业务培训并接受考核，只有通过认证的合格工程师才能为用户提供高质量的维修服务。另外，哈斯的维修人员可以保证 24 h 内到达维修现场，为用户进行问题检测分析，报备 HFO 后首次维修成功率已经达到 95%。

现在百易得的工厂里摆放着 40 台包括立式加工中心 VF-2、VF-3，MINIMILL、SMINIMILL 等在内的哈斯设备大方阵，不难看出丁建忠对哈斯品牌的肯定，“之后我们还要再加订 6 台，必须要打有准备之仗，兵马未动，粮草先行。

忙·未来·期待

最近百易得在忙哥伦比亚、巴西的两个单子，每个单子都在 40 万美元以上。中国医疗器械产品出口和中国石油产品的出口如出一辙，竞争不断加大，五年前鲜有中国产品出口，到目前有庞大的中国企业参展国外展会。国外市场的竞争也非常大。而且有一些国外市场的准入制还有点高，譬如南美市场，需要专门的南美认证。对此，丁建忠表示，未来希望通过与国外合资建厂的方式来更快地将我们的产品推入当地市场，同时也能减少贸易壁垒。

对于未来三年的规划，丁总则透露，“到 2016 年，百易得的销售收入要达到 1.6~1.8 亿元。利润要超过 1000 万美元。完成这些后，我们计划开始资本运作：一是和外企合作，另一种是独立上市。同时，区域划分更清晰，分国内市场和国际市场。国内市场将全国分为若干大区，整个销售团队要超过 20 人以上。”MM