

A Look Over the Garden Hedge

对传统束缚的反思

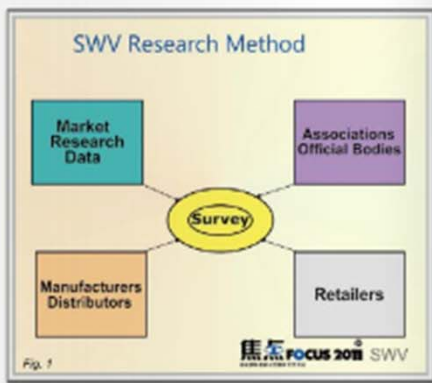
眼镜的替代品
基于MAFO会议上的报告

眼镜行业的人们非常专注他们自己的日常工作，他们处在一个竞争性很强的行业中，但他们并不是总有机会去了解关于隐形眼镜的变化，也没有太多的时间去深入调查屈光手术行业。然而，这些都可以用来代替眼镜镜片。所以，我认为应该花一些时间来做一些研究。尽管下面展示的数据和开展的讨论都来自于欧洲市场，但其背后隐含的事实对中国来说也是很好的例证。

文 ◆ Mark T. Mackerle

在动笔写这篇文章之前，我想先谈一谈我们是如何将所有这些数据整合在一起的。我们有欧洲数据的一个标准模式。我们的“国际市场模型”（见图1）以来自协会或官方机构的数据为主，也有来自零售商以及制造商和分销商的数据。为了分析市场或分市场，我们总是尽量寻找至少两个或以上的数据源。然后把所有数据都置于一个被称为“国际市场模型”的文件中，其中有一些是你已经了解的。

制定“国际市场模型”时，我们总是查看实际的制造商销售价格。这样做的理由非常简单，就是为了保持一致性。如果你只检查面向消费者的销



Trends in the Contact Lens Industry

Europe by Population	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Population (millions)	720.0	720.0	720.0	720.0	720.0	720.0	720.0	720.0	720.0	720.0	720.0	720.0
Population (millions) (EU)	504.0	504.0	504.0	504.0	504.0	504.0	504.0	504.0	504.0	504.0	504.0	504.0
Population (millions) (EU)	1.2%	12.3	12.3	12.6	12.6	13.0	13.1	13.3	13.5	13.6	13.6	13.6

Sources: National statistics, industry interviews, SWV International Market Model; In this presentation Europe means EU, France, Germany, Spain and UK.

图 2

Contact Lens Value

Europe by Value (Mill. Euro)	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Value (Mill. Euro)	1,400	1,400	1,400	1,400	1,400	1,400	1,400	1,400	1,400	1,400	1,400	1,400
Value (Mill. Euro) (EU)	1,400	1,400	1,400	1,400	1,400	1,400	1,400	1,400	1,400	1,400	1,400	1,400
Value (Mill. Euro) (EU)	1.0%	10.0	10.0	10.0	10.0	10.0	10.0	10.0	10.0	10.0	10.0	10.0
Value (Mill. Euro) (EU)	1.0%	10.0	10.0	10.0	10.0	10.0	10.0	10.0	10.0	10.0	10.0	10.0

Sources: National statistics, industry interviews, SWV International Market Model; In this presentation Europe means EU, France, Germany, Spain and UK.

图 3

Refractive Surgery
- The Vision -

"Look forward to life without glasses or contact lenses."

Sources: All you need to know about LASIK or Refractive Optics

图 4

Trends in Refractive Surgery 2000 to 2008

Europe by Population	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008
Population (millions)	720.0	720.0	720.0	720.0	720.0	720.0	720.0	720.0	720.0
Population (millions) (EU)	504.0	504.0	504.0	504.0	504.0	504.0	504.0	504.0	504.0
Population (millions) (EU)	1.2%	12.3	12.3	12.6	12.6	13.0	13.1	13.3	13.5

Sources: Interviews with manufacturers of laser and laser centers

图 5

售价格，并在欧洲的不同地区之间或者甚至与美国进行比较，你就会发现，你比较的是各个国家不同的销售制和不同水平的增值额。为了保持数据的可比性，我们检查的是实际的制造商销售价格（NMSP）。这样才能使你有机会就Rx加工厂的营业额开展合理的讨论。

需要认真对待的隐形眼镜行业

让我们首先看一下隐形眼镜行业。隐形眼镜的人并不太多，而且增长速度也不快，所以说开没有对眼镜行业构成真正的威胁（见图2）。如果你再看一下隐形眼镜的人数量，你会发现这些数量在缓慢地增长，年增长率为17%，在需要进行视力矫正的总人口中，他们实际上只占了很小的比例。

但是，如果站在NMSP的角度，你当然会产生一种完全不同的感觉。那就是所谓的隐形眼镜，对于生产商而言，一个佩戴隐形眼镜的人每年带来的价值为50欧元。你可能会认为，这并不很多，但是，在德国重新购买一副隐形眼镜的周期是4年，50欧元乘以4年，那就是200欧元！隐形眼镜行业做得很好，致向他们表示祝贺。他们一直坚持的一件事就是，每年争取让更多的人尝试佩戴隐形眼镜。

第二点，他们正在提升他们的受众群体。人们正在从传统框架的镜片转向开膜膜片，转向有机硅水凝胶膜片。如果你有一个儿子或一个女儿刚配了一副有机硅水凝胶膜片，而且他们开始使用月抛膜片，你就会知道他们每月支付的费用有多大。

通过这种方式，这个行业开始不断增长（见图3）。2010年我们的业务增加了一倍。当你在不久的将来去见你的零售客户时，而且当时恰好有一个隐形眼镜代表站在你的眼前时，你可能会遭遇下面的尴尬，因为隐形眼镜行业仅有三大主要公司，配镜师会

Boots Opticians – Case Study

Opened first center in Regent Street London, Dec. 2000
2001-2003 opened further centers in

- Leeds
- Reading
- Manchester
- Bristol
- Glasgow

Report on visit to Boots Laser Eye Clinic:
The Oracle Centre, Reading (20-08-01)

Existing surface of no more than 100 m²
within the Boots Retail Outlet has been used.

A staff of 8 people:

- 1 Ophthalmologist
- 1 Optometrist
- 6 Assistants

They were booking in patients every 30 minutes
from 10:00 am onwards.

SWV
Fig. 4

The Dream – Super Eyes

Laser Vision can give you „super eyes“



Fig. 7 The Sunday Times, March 9, 2003

The Dream in Reality

High street chemist Boots misled customers by making exaggerated
claims about the effectiveness of the laser eye surgery it offers, an
advertising watchdog has ruled.

The Advertising Standards Authority (ASA) said Boots was wrong to
give the impression that anyone having LASIK treatment would no
longer require glasses or contact lenses.

While some people will be able to throw away their glasses, this
won't be the case for everyone. (Sue Freeman, Health Watch?)

In October 2004 Boots sold all of their Laser Eye Centres.

Fig. 8

说，谁能允准隐形眼镜的代表，因为他们在市场上花了更多的钱。所以我认为，这是一个必须认真对待的行业，同时也是一个值得我们谨慎的行业。

我们可以回顾一下，佩戴隐形眼镜的群体数量在持续增长，使这个行业的实际制造销售价格的价值翻了一倍。第二个趋势是，年轻群体开始只戴隐形眼镜。而在过去，这个问题常常会引起争论，这并不重要，因为他们需要眼镜。重要的是，他们之所以需要眼镜的原因是他们认为不能一直佩戴隐形眼镜。这种想法被证明是错误的。年轻人开始只戴隐形眼镜。

没有眼镜或隐形眼镜的生活

“期待着没有眼镜或隐形眼镜的生活。”这句话摘自《Boots的便捷和指南》(见图4)。Boots公司是英

国一个大型的零售连锁店。再让我们回顾一下2000-2004年期间激光手术行业发生的变化。关注这些变化相当有趣。我们在SWV进行了近距离地观察(见图5)。

我记得卡尔森公司的董事会成员，Michael Kaschko博士于1998年所作的一个著名的报告。他说，如果激光手术行业真正得到腾飞，将使德国的国家医疗服务体系破产。一般来说，这种情况是不会发生的，被大家熟知和某国所存在。但是在意大利和西班牙，这种情况就发生了。

我想介绍一个简短的研究案例。一家进入激光手术行业的英国著名零售连锁店发生了什么？Boots公司于2000年在伦敦开设了第一家大商店，接下来就开设了其它五家激光手术中心。实际上，这是非常冒险的一个业务，因为你需要100平方米，一个眼科医生和一个验光师。当然，你必须向他们支付高额的报酬，而助理的费用少得多。总而言之，这并不是一个非常赚钱的业务(见图6)。其中最

Laser Eye Surgery without the Risks Laser eye surgery without the risks



Fig. 9 Source: Daily Mail, July 12, 2005

Growth of Spectacle Lens Wearers

Population development is playing into your hands

Europe by AGE	Av. Annual Change	2000	2004	2008
Population (Mn.)	+ 8.6	298.8	321.5	303.1
Average Age (Years)	+ 8.22	39.6	40.4	41.1
45 years & over (Mn.)	+ 1.88	121.7	127.7	133.3
45 years & over (%)	+ 8.8	40.7%	42.4%	44.0%

Source: National statistics

Fig. 10

Ophthalmic Lens Trends

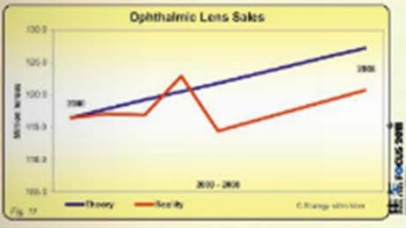


Fig. 11

大的项目是激光。然后你就可以开始给顾客了。

我去过其中的一家激光手术中心，想看看他们是如何运作的。在柜台上有一个留言册，所有来过这里就诊的人都在上面写下了留言，关于手术如何改变了他们的生活，如何有效等等。非常有说服力。

如果说一个什么人正在打高尔夫球，这确实很刺激(见图7)！如果你在基础上遇到那个人是老虎伍兹，对我来说就更棒了。人们会蜂拥而入。这个行业唯一的障碍是他们忽略了向人们提供必要的信息。如果你打算研究一个国家有多少人做过激光手术，这并非是一件容易的事。即使你获得一些数字，这些数字之间也将存在很大的差异。

我曾参加过英国尼斯的一个眼科医生会议。我们尝试着问，如果你做了100台手术，有多少台手术出现了问题？而这个问题几乎不可能有答案。我们的估计是2%或3%。眼科医生越有经验，风险的百分比就越低。

然后，你查找类似有一天(每日电讯报)刊登了一篇题为“激光手术有多危险”的文章。(每日电讯报)引用了手术失败率为10%(见图8)，但个人并不能完成。

媒体的影响力

对Boots公司来说，那是一件非常的事。他们于2004年10月关闭了旗下所有的眼科激光中心，然后离开了这个行业。然而这并不意味着激光手术已经成为过去时。如果手术能够得到正确实施，对于激光手术来说仍不失为一种非常好的替代方式。

我们从这个行业可以学到些什么呢？这就是必须了解媒体的影响力。我们可以制造一个行业，也可以毁灭一个行业。我个人认为，激光手术行业并没有参与连续统计数据。许多国家关于这个行业的一种负面评价是：他们提供的统计数据总是不可靠的。但是，它将被改变。因为，关于眼科激光手术不存在任何风险的梦想仍将继续地困扰着年龄在20-30岁之间的年轻人。或许你会进行市场调查和调研，你会发现：“你打算去做激光手术吗？”，他们会说：“当然！”只有风险才会让他们们进步(见图9)。



图12



图13

The Move from CR39 to High Index

Europe by Lens Type	2003		2004	
Plastic	75.0%	82.3	76.8%	88.6
Low index 1.5	69.4%	74.1	66.0%	66.8
Medium index 1.51-1.59	4.7%	5.8	5.9%	5.7
High index 1.6-1.66	8.5%	13.2	11.6%	18.3
Super high index 1.67+	2.5%	2.7	3.8%	4.8

Sources: Nilsson et al. statistics, industry interviews, SWV International Market Models; in this presentation Europe means Italy, France, Germany, Spain and UK
Fig. 14

图14

眼镜镜片行业的市场很大，没有问题

我们已经谈论了隐形眼镜行业，也谈论了镜片学术行业。现在我们来讨论一下眼镜镜片行业。这是一个非常不错的行业，因为它对市场绝对没有问题。我们万事俱备：人口数量在不断增长，在英国和德国仍然有一些婴儿出生；我们的年龄层未太大，这非常好，因为我们可以把过去戴的老花镜转变为渐进镜片。一点问题都没有。

2008年，欧洲人口的平均年龄增长很大（见图10），从39.6岁增加到了41.1岁。有44%的人口在45岁以上。这看起来非常好，然而，再让我们来看看现实。

你可以从图11中看到实际情况！有什么地方出现了问题。图中的蓝色线代表理论，红色线代表现实。每个人都想知道为什么2003年会出现一个高峰。这来自当时的德国市场非常繁荣。让我们来看看渐进镜片的销售（图12），其走势并非那么令人担忧，因为很明确，红色的线条与蓝色线条非常接近。当你想到，如今在欧洲市场每出售一个渐进镜片就会给镜片制造商带来40欧元，你就不会失去任何一个销售镜片的好机会。

到底是哪里出了问题？

理论上讲，人们总是在其人生晚年的阶段才会出现老花眼。这是一个大镜片制造商旗下的市场研究经理的想法。事实上他们完成了一项研究，他们发现人们通常总是在年龄增长后才来配戴眼镜。大约是46岁到48岁这个年龄段。这是配镜师最担心的，而该行业却对此没有任何感觉。

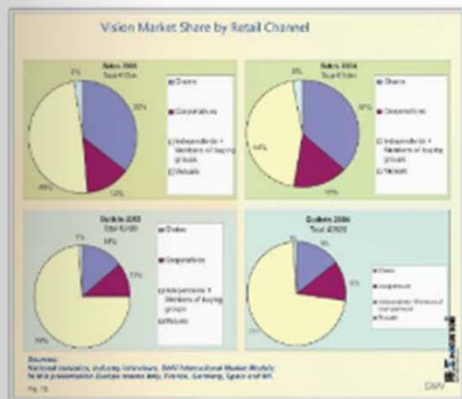


图15

如果你真的想找一个借口——你可以选择很晚的更换周期。但是，如果你们的最佳更换周期和德国一样，也是4.5年，你就不知道如何来改进这个更换周期。我们都知道眼睛在这段时间内的确会发生变化。

被遗忘的数字

看一看美国的数字，它们在2001-2004年期间持续增长。这对欧洲已有的镜片市场进行非常困难的。但是，他们还是自己出去开展了这项研究。粗略估计，美国在2004年卖出了7-8百万副眼镜。但没有人谈论或讨论它。但我认为这是一个必须加以考虑的趋势。我想你们可能都知道，大多数镜片都是在非眼镜店出售的，对此不需要我再解释。

他们将如何进行呢？看一下那些配镜师们。他们对此担心吗？从图13中你可以看到镜片从低折射率到高折射率材料的变化。你从中看到一个非常明显的竞争结果。他们快乐的工作着，使高折射率和高折射率（1.67及以上）镜片的市场份额翻了一倍。有更好的消息却是，1.6折射率镜片的份额并没有因此下降。所以说，每个人都是赢家。这与隐形眼镜行业的发展趋势相一致。配镜师们使用用户上了价值更高的产品。

我认为最有利的竞争是到了2015年，零售行业中的性

能企业是否会取得成功，或者它是否会转变成为供应链（见图14）。就目前来看，竞争是在零售企业相互之间，他们的商业模式多得多，几乎供应链合作企业的两倍。但是，供应链合作企业似乎正在迎头赶上。如果你把欧洲看作五个国家，在德国和英国是零售企业处于领先地位，而在法国和西班牙则是供应链合作企业处于领先地位，而意大利人至今还无意定主意。

在这份报告中，我们试图向大家说明一两个问题。我们想告诉大家，我们从其它行业学到些什么，或者如何发展你们的客户群。你确定能从隐形眼镜行业学到一些经验和教训。他们正在像供应链般地发展他们的客户群。阳光学术产业在2000年初期做得很好。他们知道如何以较小的风险水平来提供产品服务，他们努力将媒体控制在某种程度上。

对于未来，我们必须关注“透明是液体置换”。这意味着年轻人将替换和替换的晶体，而换上渐进的人工晶体（IOLs），那时候他们将完全不再需要眼镜。他们可以看得很远，也可以轻松地阅读。他们只需要太阳镜。但目前，这一切都还为时过早。

如果你有一个具有很强广告信息的产品，你必须为其创建一个壁垒。恐怕这个行业里的人都不认为自己有什么壁垒。但是，他们需要。如果要对眼镜镜片行业做出最详的话，那就是：你们没有真正找到一个壁垒。我们之所以必须戴眼镜，是因为它会提供最好的视力。如果视力眼镜是一个非常重要的属性，就像它是头发漂亮的属性一样，那你就可能会卖出更多的眼镜镜片。

Mark Mueckenwieser是卡尔蔡司公司视觉光学的国际业务发展总监。之前，他还担任过SOLA公司欧洲区总监。并于2001年4月创立了视觉战略（Strategy with Vision）有限公司（SWV），这是一个关于配镜师眼镜护理培训的特许经营团队，遍及整个英国和欧洲。SWV咨询公司由英国、欧洲、美国和日本进行过关于视力保健市场的调研和咨询服务。