

科技缔造光明视界

——高视医疗战略升级，攀登眼科医疗器械新高峰

引言：中国 2024 年政府工作报告将发展“新质生产力”列为首要任务，眼科医疗器械行业发展迎来新的机遇与挑战。2024 年 12 月 12 日为高视医疗上市 2 周年，弗若斯特沙利文对公司行政总裁刘新伟先生进行了专访，以了解在不同时代机遇下高视医疗的战略变革。

本次专访中，刘新伟先生多次提及了“中国本土眼科医疗器械引领者”“眼科医疗器械整体解决方案专家”、“经销业务与自有产品业务并重及协同发展”、“自有产品业务覆盖白内障诊疗、眼底疾病诊疗及近视防控诊疗”、“4+2 基地布局，搭建中国和欧洲两地覆盖研发生产的双供应链体系”、“国产化、技术引进、并购、产品生命周期重启、自主研发”、“创新引领国际化业务拓展”等，字里行间体现着高视医疗二十余年的战略延续与革新。在这新的历史变革期，高视医疗战略升级有望引领公司在眼科医疗器械攀登新的高峰，并为行业发展带来新的启发与思路。

一、 深化战略、高效落地，高视医疗已成为中国本土眼科医疗器械引领企业

企业的战略、使命、愿景如何随着企业的发展、行业的竞争以及商业环境的变化进行优化升级，使得企业稳健运营、持续发展并实现业绩的增长是一个经久不衰的话题。近几年，国际商业环境出现了新的变化，更需要企业因势利导，在时代变革中寻找正确的前进方向。

中国有一批本土代表性企业，发展初期主要是代理销售国外的产品，一步步建立营销网络，积累对行业和市场的洞见，并探索出符合市场规律的战略治理体制。随后这些企业着力技术创新，以客户为导向进行创新研发，建立自主知识产权壁垒，不断提高企业产品的市场竞争力。与此同时，这些企业持续推进国际化进程，进一步扩大规模。经过近几十年的积累和努力，通过整合全球顶级资源和人才，从行业追赶者蜕变为行业领先者，成为世界级的中国企业，企业战略愿景也随着时代的变迁逐渐确立深化。以眼科医疗器械领域为例，高视医疗成功实现了从代理海外产品到兼具跨国经营扩展能力和产研经营管理能

力的跨越式发展，成为中国本土眼科医疗器械的头部企业，其发展历程具有代表性意义。

企业实现战略升级的关键，在于围绕宏观使命与愿景制定战略、并有效坚持，将长远规划和分散的阶段目标基于宏观使命和愿景进行结合，持续推动企业良性发展。高视医疗以“科技缔造光明视界”的使命和“全球眼科器械行业的引领者”的愿景为基本原则进行战略定位，在明确战略目标的基础上，制定完善的组织架构和配套的激励体系，以卓越的执行力，推动战略计划稳步实施。

自创立以来，高视医疗便专注于眼科医疗器械领域，凭借在植入类耗材、手术设备及耗材、诊断设备三大产品领域超过二十年的深厚积累，形成了行业内独一无二的产品竞争力。眼科各亚专科间高度细分，差异巨大，所需专业性极强，在行业竞争加剧的形势下，品类单一的企业应对市场变化的能力相对较弱。相较于其他国内竞争者偏重于单一产品线的开发，高视医疗实现了眼科全部七个亚专科的产品覆盖，特别是在区域折射人工晶体领域，高视医疗已位于全球技术前沿。



图片来源：高视医疗，沙利文分析

目前，高视医疗在中国市场有超过四千家核心客户覆盖，超过一万六千台设备装机运营保障，每年数万次的技术服务响应与支持。高视医疗不仅具有高效的、以客户为导向的产品开发能力，同时在商业化经营方面成绩不俗，2023年全年收入再创历史新高，达14.1亿元人民币，同比增长12.2%，净利润1.7亿元，已经成为中国本土眼科医疗器械的领军企业。

二、拾级而上，行业挑战与机遇并行，高视医疗战略升级推动企业再上新台阶

1、 时代浪潮提出眼科医疗器械发展新要求，高视医疗紧握时代机遇

改革开放有力推动了中国社会经济发展，医疗产业的整体需求持续增加，医疗器械行业不断发展并重新整合，国家着力建设与国外医疗器械主要生产国相同的市场准入和监督管理政策。2000年国务院发布《医疗器械监督管理条例》，相关部门持续深化医疗体制改革，促进医疗器械行业的长期健康发展。

随着国内市场医疗需求逐渐释放，医疗器械领域市场迎来增长。由于眼科疾病在我国患者基数大、渗透率低，眼科疾病的治疗方式又常依赖于手术，因此眼科医疗器械需求刚性较强，存在巨大的发展空间。高视医疗创始团队敏锐洞察到这一需求，于1998年成立高视医疗，将眼科医疗器械确立为核心业务领域，陆续引进了中国市场的第一款眼底激光产品、第一款用于眼底诊断的综合诊断系统、以及第一款电生理产品，为中国患者带来海外先进的眼科医疗器械。并在此后的十年里，高视医疗迅速发展，不断扩充眼科医疗器械的品类，成为中国眼科医疗器械代理的重要渠道，市场份额占比迅速提升。

2、 坚实积累、深厚行业积淀推动高视医疗战略升级，向新攀登

高视医疗成立初期以代理销售业务为主，相较于中国其他眼科经销商，形成了相对成熟、高效、稳定的业务运作模式，销售覆盖能力强，并在与上游业务合作伙伴长期稳定的合作中拥有了丰富的国际视野和战略格局。高视医疗经销合作的企业较为广泛，截止至2023年底，已与包括Heidelberg、Schwind、Geuder、Optos、Quantel等近20家全球顶尖眼科医疗器械公司建立合作，其中17家为独家合作。经销业务作为高视医疗的核心业务之一，有效地支撑了公司整体的稳定发展，2023年高视医疗经销业务收入为8.1亿元，同比增长8.6%，达到历史新高。高视医疗对于经销业务给予高度重视，持续不断的投入资源，加大产品宣传力度，优化区域销售策略，扩充与上游的合作。2023年，高视医疗和瑞士最大的眼科医疗器械企业Haag-Streit建立了中国独家经销合作关系，2024年正式上市全球最大的青光眼医疗器械植入耗材公司Glaukos的iStent系列产品。

由于眼科医疗器械高度复杂，需要大量的技术支持及售后维护，优质专业的技术服务不仅具备商业价值和盈利潜力，也在眼科疾病的分级诊疗与下沉覆盖方面履行了社会责任。技术服务能力是眼科设备类企业实现长期竞争优势的关键因素，通过与客户价值链的连接，不仅能提高客户忠诚度，更能够深刻了解客户需求，从医生临床诊断和治疗中最关注的方面进行研发优化，实现合作共赢。

目前高视在中国和欧洲市场均有开展眼科医疗设备相关的技术服务，不仅可以为客户提供整套的眼科医疗器械解决方案，还可以提供不同产品生命周期的技术解决方案，两者发挥协同作用，促进了业务板块的融合。此外，随着服务的产品类别不断丰富和扩展，技术服务业务整体的成本控制亦得到有效提

升。除技术服务体系外，高视在发展的第二阶段还搭建了学术培训体系、注册以及供应链体系。尽管第二发展阶段在收入占比上仍以经销业务为主，高视医疗通过逐步构建从注册开始到供应链引入、学术培训、销售、售后服务一体化体系的建设，已能基本解决进口眼科医疗器械产品进入中国后所有供应链相关的问题，成功将先进的眼科医疗解决方案“引进来”，源源不断地为国内患者带来高品质的临床选择。

3、 战略升级有序推进，高视医疗有效推进战略落地

医疗器械行业是关系国计民生、经济发展和国家安全的重要行业之一，“十三五”时期（2016年至2020年）以来，医疗器械政策环境持续向好，国家大力扶持国产医疗器械创新，国产替代持续加速，国产医疗器械迎来蓬勃发展，特别是处于“黄金赛道”的眼科医疗器械，更迎来了前所未有的发展机遇。

图：眼科医疗器械行业部分相关政策

政策名称	发布时间	发布机构	主要内容
《关于促进医药产业健康发展的指导意见》	2016.03	国务院	健全政府采购机制：政府采购项目原则上须采购国产产品，逐步提高公立医疗机构国产设备配置水平
《“健康中国2030”规划纲要》	2016.10	中共中央、国务院	加强高端医疗器械创新能力建设，大力发展高性能医疗器械，加快医疗器械转型升级，提高具有自主知识产权的医学诊疗设备、医用材料的国际竞争力。重点部署医疗器械国产化，显著增强重大疾病防治和健康产业发展的科技支撑能力
《战略性新兴产业重点产品和服务指导目录》（2016版）	2017.02	发改委	目录涵盖了眼科光相干层析成像（OCT）等专科诊断设备、眼科准分子激光治疗仪等专科治疗设备
《“十三五”医疗器械科技创新专项规划》	2017.06	科技部	推进医疗器械科技产业发展，促进医疗器械产业转型升级，提升国产装备全球竞争力。优化发展临床需求量大、医疗负担重、主要依赖进口的主流医疗器械产品和面向基层分级诊疗的重点产品
《“十三五”健康服务业科技创新专项规划》	2017.06	科技部、发改委等6部门	促进我国高端医疗器械行业的跨越发展，推动产业整体向创新驱动转型发展。出台创新医疗器械产品目录，打造一批国产创新品牌；加快推动医疗器械可靠性与工程技术应用推广，提升国产设备质量；积极探索财政引导支持方式，合理运用服务收费、医保政策，引导使用国产设备
《政府采购进口产品审核指导标准》（2021年版）	2021.05	财政部及工信部	文件明确了政府采购国产医疗器械的比例要求，其中137种医疗器械全部要求100%采购国产，包括角膜地形图仪、眼底成像系统等；24种医疗器械要求50%采购国产，包括眼表面干涉仪、眼科广域成像系统等；推动了国产眼科医疗器械的发展，加快进口替代
《“十四五”全国眼健康规划（2021-2025年）》	2022.01	卫健委	着力加强眼科医疗服务体系建设、能力建设、人才队伍建设，持续完善眼科医疗质量控制体系，推动眼科优质医疗资源扩容并下延。有效推进儿童青少年近视防控和科学矫治工作，进一步提升白内障复明能力，逐步提高基层医疗卫生机构对糖尿病视网膜病变等眼底疾病的筛查能力

图片来源：政府官网，沙利文分析

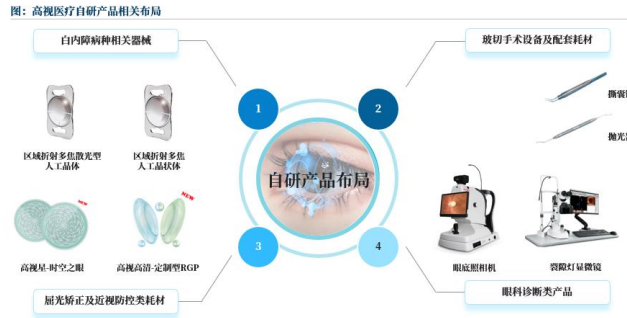
在国家对于国产创新医疗器械政策的鼓励和引导下，高视医疗于2017年至2023年间逐渐在经销业务的基础上扩增了自有产品业务，同时进行一级市场融资，吸引了奥博资本、德福资本、弘晖基金等顶级投资机构。高视医疗在此时期基本形成了自有产品业务、经销业务以及技术服务业务的三个主要业务门类，均搭建有相对较为完善的产品覆盖和商业化管理体系，更完成了自有产品的研发及生产体系建设，通过收购将自有产品从中国市场的覆盖扩大至全球市场。

自有产品：

由于国家进口限制的执行和国产替代的加速，自有产品的建设对于企业长远发展愈发重要。高视医疗自有产品的类别分为植入类耗材、手术设备及配套耗材、诊断设备三大领域。从眼科疾病种类的角度，高视医疗在白内障诊疗、眼底疾病诊疗、近视防控及眼表疾病诊断领域均完成了丰富的自有产品规划和布局。高视医疗在二十余年的发展中专注于服务眼健康事业，不论对于需求端的理解、产品拓展和培训，还是在客户的覆盖上均有着深厚的积累，这使其能够结合不同的发展机遇以灵活多样的模式，进行自有产品的拓展和提升。目前，高视医疗自有产品业务拓展模式主要有：国产化合作，例如与意大利 SBM 公司合作的干眼诊断设备；技术授权，例如与德国 Geuder 公司合作的超乳玻切手术系统及耗材产品；产品生命周期的重启，例如依托于高视有源产品研发团队和技术顾问合作开发的角膜诊断产品；收并购，例如对全球区域折射人工晶体技术引领者荷兰 Teleon 公司的全资收购；以及自主研发，例如依托于高视无源研发团队自主研发的耗材及器械产品。在如上五个方向，高视医疗均有成熟的落地项目和商业化能力。其中在国产化方面，坐落于无锡锡山区精准医疗产业园的高视创新公司，从配件采购开始，到完成设备样品生产、检测、注册并获批注册证，仅耗时 12 个月。

代理销售业务模式和依托研发生产驱动销售的业务模式在资源配置、能力需求和决策判断维度上均存在显著的能力差异，是两种不同的业务模式。但从当前高视医疗的业务构成比重来看，从 2017 年以来推动的战略转型升级正在持续取得成功。

据 2023 年年报披露，2023 年高视集团研发投入约五千三百万元，占到集团自有产品收入的 13.9%，金额较上一年同期增长 28.7%，保持一定增速并维持高位。高视医疗秉持“崇德尚能”的核心价值观，其研发生产人员超过 240 人，约占员工总数 28%，平均拥有超十年的行业经验。高视医疗自研产品的布局选择主要基于产品组合，期望最大限度地发挥协同效应，从而有效地支撑整体战略，并不会对经销业务产生直接的竞争蚕食。以发病率最高的致盲类眼病——白内障为例，高视医疗在人工晶体方面有丰富产品的储备，包括亲水型和疏水性的人工晶体产品、白内障手术刀、超乳设备及配套耗材等。此外，随着老龄化程度的加深，青白联合手术将会占据青光眼手术的重要部分，高视医疗通过将 Glaukos 的青光眼的引流阀搭配白内障销售网络进行销售，成功实现了整体协同作用，提高了企业的竞争优势。

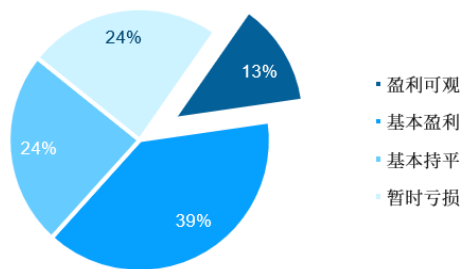


图片来源：公司官网，公开资料，沙利文分析

收并购：

高视医疗转型升级阶段成功完成对多家企业的收购，旨在助力公司成为“全球眼科医疗器械引领者”的整体战略。高视医疗于2020年11月和2021年1月收购德国罗兰和荷兰Teleon，积极地弥补了和国外眼科医疗器械产业的差距，获得核心知识产权，并且扩大了差异化竞争优势，将业务范围延伸至人工晶体的整条价值链，扩大了自身市场份额。诺贝尔经济学奖得主乔治·约瑟夫·斯蒂格勒（George Joseph Stigler）曾总结道：“一家企业通过兼并其竞争对手的途径成为巨型企业，是现代经济史上的一个突出现象”。但并购是一项高风险、高回报的企业交易活动，中国企业海外并购成少败多，据国务院国资委研究中心等发布的《中国企业海外可持续发展报告》指出，中国企业海外投资合作项目中仅有13%的企业经营业绩处于盈利可观的状态。

图：中国企业海外项目盈利情况



图片来源：国资委、商务部等，沙利文分析

高视医疗的收购决策经过了深思熟虑的考量，以荷兰Teleon的全资收购为例，为确保收购成功，高视医疗在收购准备阶段除开展通用的尽调流程以外，更根据实际情况，对于标的和公司战略发展的匹配性、标的产品类别的市场规模、产品方向上是否具备技术领先性、标的公司财务表现等细化环节进行把握。首先在战略方向上，荷兰Teleon和高视医疗所聚焦眼科医疗器械领域的具

有高度的一致性，其主要产品应用于白内障病种，该病种是整体眼科器械市场空间最大的病种，增长潜力强。此次收购的时机恰逢国家性集采开展之前；其次，荷兰 Teleon 是全球区域折射人工晶体领域最核心的技术领导者，所有区域折射的核心专利都在泰靛的专利覆盖领域。泰靛的技术领先性不仅体现在技术参数的领先，更体现在手术术后的视觉质量上的领先，泰靛在国内外市场上整体区域折射人工晶体、多焦晶体、连续视程晶体的总植入量超 120 万枚，无论是患者端还是医生端都得到了非常好的评价；另外荷兰 Teleon 的各项财务指标也非常良好，特别是现金流情况。



图片来源：公司资料

收购的成功与否更在于收购后的整合。高视医疗展现出极强的收购管理能力，不仅在技术专业方面将自身对于患者需求端的深入理解的优势，有效与标的企业研发生产方向的决策相对接，更以良好的使命愿景和价值观实现了文化理念和管理流程的融合，增强了企业的凝聚力，以应对治理层面的微观问题。此外，高视医疗成功进行了人力资源的整合，聘请荷兰 Teleon 创始人和首席技术官分别担任高视医疗的研发顾问和首席技术官，快速学习和吸收先进的眼视光领域技术。

高视医疗在收购荷兰 Teleon 后，将其纳入自身的发展战略，优化资源配置，实施了诸多正面拉动举措，对于泰靛的研发、产品、材料、以及生产工艺

的覆盖上，均做了新的投资，保持公司在中长期发展上更具备领先的竞争优势。同时，在荷兰 Teleon 的支持下，深圳高视泰视于 2022 年 5 月正式入住深圳光明区招商局智慧园，并于 2024 年获得国内首张人工晶体国产转产注册证获批，截至 2024 年 11 月已经获批三个人工晶体国产注册证及一个推注系统注册证。

收购荷兰 Teleon 对高视医疗的整个战略发展产生了重要影响，高视医疗通过此次收购在区域折射人工晶体领域站到了全球领导者的位置，实现了对全球超过五十多个国家和地区的业务覆盖，从聚焦于中国市场的业务扩展至国内国际协同的新业务高度，对于公司战略目标的达成具有深远意义。

三、 行将致远，硕果累累，高视医疗战略升级阶段化目标明晰，转型未来可期

1、 升级硕果累累，高视医疗多个领域取得阶段性成果

目前，高视医疗全球“4+2”研发布局已全面建成落地，依托于持续不断的研发投入，高视医疗自有产品的组合不断扩大，自有业务收入占比不断提升。2023 年自有产品收入创历史新高，达到 3.8 亿人民币，同比增长 23.9%，占到集团总收入的 27.2%。这主要得益于自有人工晶体业务收入的快速增长，收入为 3.1 亿人民币，同比增长 25.6%。高视在国内销售的自有人工晶体包含七个进口型号及三个国产型号，其中四款已确定进入国采目录。

图：高视医疗国内研产基地主要成果



图片来源：公开资料，沙利文分析

高视医疗通过收购获取了战略性资产，通过 Teleon 海外超过 50 多个国家和地区的经销网络，高视医疗从一开始的眼科医疗器械经销企业，不断向上游整合，实现了纵向一体化的发展。收购后，高视医疗不仅在整体收入方面增长良好，在产品覆盖、生产加工工艺的宽度，以及原材料的自有化和国产化等维度均取得了新的进步和成果。

以人工晶体为例，高视医疗搭建的中国和欧洲两大研发、生产及供应链体

系，在中长期内能够灵活应对全球市场变化的不确定性。此外，中国原材料及配件供应链体系在生产效率及成本方面具有极强的竞争力，高视医疗积极融入全球产业分工体系，所搭建的中国生产及供应链体系也和上游合作伙伴存在潜在合作机会，将会为上游合作伙伴提升全球市场供应链效率和效益方面产生助力。

2、多阶段战略目标清晰，高视医疗多点布局推动第三阶段战略升级

眼科医疗器械行业技术壁垒较高、专业性强，涉及医学、光学、材料技术、精密机械和计算机科学多学科知识，中国眼科医疗器械市场长期为进口产品占据，高视医疗在成立初期依靠代理销售业务，形成了覆盖全国的产品销售网络。

在第二阶段，高视医疗实施稳扎稳打战略升级，在代理销售业务的基础上进行了技术服务、注册服务、培训服务的一体化建设，不仅实现了规模增长，更实现了有价值的增长。

发展至第三个十年，国家出台多项政策鼓励国产医疗器械的创新研发，高视医疗进行了融资，通过收购和自主研发等方式发展自研产品。经过三个阶段的不懈努力，高视医疗顺利实现了以经销业务为主，到经销业务与自有产品的研发生产整合及国际业务覆盖的战略升级，为建成具有全球竞争力的眼科医疗器械企业奠定了基础。

图：高视医疗战略升级历程回顾



图片来源：公司资料，沙利文分析

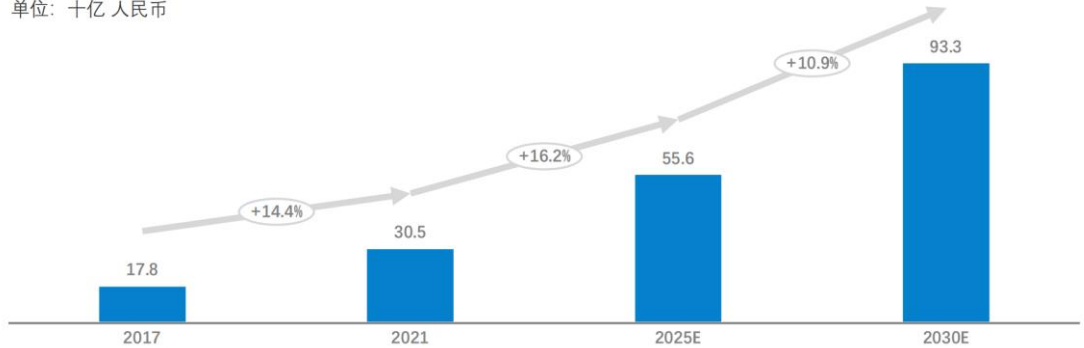
四、时代弄潮，顶级战略结合高效执行，推动企业长远发展

根据国家统计局数据显示，截至 2023 年底，我国 60 周岁及以上人口和 65 周岁以上人口分别达到 2.97 亿人和 2.17 亿人，对应人口占比分别为 21.1%和 15.4%，我国已全面步入中度老龄化社会。随着老龄化加剧，白内障、青光眼、老年性黄斑病变等年龄相关性视功能衰退及眼病患者的绝对数量和相对数量均不断上升，此类眼科疾病会对患者生活质量造成严重影响，眼科医疗市场需求的增长将成为推动所有中国眼科医疗器械企业市场扩大的核心推动力。根据弗若斯特沙利文分析，中国眼科医疗器械市场已由 2017 年的 178 亿人民币增长至

2021 年的 305 亿人民币，2025 年及 2030 年将分别增长至 556 亿人民币及 933 亿人民币。

中国眼科器械市场规模（包括隐形眼镜及护理液），2017-2030E

单位：十亿人民币



图片来源：沙利文分析

2022 年 1 月，国家卫健委印发《“十四五”全国眼健康规划(2021-2025 年)》，持续推进“十四五”期间我国眼健康事业高质量发展，加强眼科医疗服务体系建设，中国眼科医疗器械带来了新的发展机遇。2023 年 9 月习总书记提出“整合科技创新资源，引领发展战略性新兴产业和未来产业，加快形成新质生产力”，随着精密制造业及先进制造技术的不断发展，眼科医疗器械市场方兴未艾，机遇广阔。

高视医疗在中国规模以上的眼科医疗器械企业里成立时间相对较早，在近三十年的发展中稳中求进，在眼科医疗设备、耗材和技术服务方面具有丰富的行业经验。未来，高视仍将以经销业务、自有产品业务及技术服务业务为核心，持续不断的发展。

此外，一带一路的倡议为企业发展带来了历史性机遇，高视医疗将在未来以自有产品为核心加速推进国际化进程。目前，高视医疗的产品已远销全球 50 多个国家和地区，主要销售市场涵盖有全球中高端市场中具有代表性的德国、日本、韩国、加拿大、澳大利亚、以及欧盟和东盟地区等。高视医疗在欧洲和亚洲双核心市场建设的过程中，对于海外市场需求的洞察、政策监管的理解、以及战略顶层设计等方面积累了一定的基础。此外，技术服务业务的丰富经验也使高视医疗在面向海外销售自建服务团队时，具备专业性和效率方面的先发优势。

高视医疗发展中期将聚焦东南亚市场和欧盟市场的开拓，远期将对中东、北非和拉美市场进行整体上的扩展。立足国际市场的战略不仅能扩大整体市场规模，更为产品成本、生产管理、研发费用的摊销提供更大的空间，提高公司的整体竞争优势。

中国眼科医疗器械领域经历了依赖外资产品到国产化的逐步发展，从诊断设备到治疗设备的逐渐深入，涌现出了大量的国产眼科医疗器械企业，高视医

疗作为行业内的标杆企业，其发展路径与中国眼科医疗器械行业的整体发展高度契合。展望未来，中国眼科医疗器械的整体水平有望进一步提升，为患者带来更加先进精准的诊疗方案，中国眼科医疗器械企业也会在国际舞台上占据更加重要的地位。相信在富有远见的战略规划和强而有力的战略执行下，高视医疗将凭借自身卓越的产品力和品牌力，在全球眼科医疗器械领域谱写新篇章，铸就新辉煌。