

# 案例 1 核心技术 创新，抢占领先地位

——HB 公司发展历程

撰 稿 人：陶 婷 刘媛华

调研指导教师：朱 旭

调 研 人：于晓杰 杨泽茜

## 引 言

HB 公司之所以能够占据中国轮椅市场的行业龙头地位并在网购网“中国轮椅十大品牌”中排名第一，都要归功于它在技术创新和制度创新上所做的努力。据统计，该公司累计拥有专利六十多项，在用的就有四十八项左右，公司有经常开展研发活动的创新项目小组；此外，HB 公司产品一直秉承着标准化、规范化的开发理念。

HB 医疗器械有限公司（下简称 HB 公司）作为一家中国轮椅行业的龙头企业，它在创新和科技方面均具有其独到之处。HB 公司具有独立的技术研发能力，完善的制造工艺流程和健全的质量控制体系，通过科学选择自主创新的方向，充分地开发利用和保护自主创新成果，不断地完善自主创新体系，提高公司核心技术的创新能力，并且努力开展销售创新和品牌维护，使得 HB 公司出品的轮椅在国内市场占有率快速提高，成为中国轮椅市场的领导品牌。

## 1 企业简介

HB 公司是国内规模最大的生产轮椅和其他康复器械的专业公司，公司目前拥有两个工厂，总生产面积为 60000 平方米，员工总数达到 580 人，主营产品轮椅的年生产能力达 60 万台，此外还生产一些其他的康复器械。目前，HB 公司正在新建一家生产面积为 20000 平方米的工厂，建成后 HB 公司总生产面积将达到 8 万平方米，年生产能力达到 80 万台轮椅和其他康复器械。

HB 公司具有较高的企业创新能力，目前拥有几十项专利技术，其中软件著作权一项，发明专利一项，2010 年公司就被认定为上海市高新技术企业。该公司的自我配套能力强，其产品零部件除内外胎、车圈以及螺丝螺母等标准件外均自行研发生产。为了更加快速、有效地开发产品和提升产品质量，公司购置了数控加工中心、多维弯管机及多台电加工设备，建立了自己的模具中心；同时，公司拥有自主的管材加工车间、焊接车间、缝纫车间、几十台大型注塑设备的注塑车间、拥有自动静电粉末喷涂设备的表面处理车间、装配车间以及产品测试室，所有塑料件均自行研制、生产，以保护公司产品的专有技术和品质的稳定。

HB 公司已全面通过 ISO9001 : 2000 国际质量管理体系认证、ISO13485（2003 医疗器械质量保证体系认证）\*，产品通过国家权威检测机构的检测认证、获得美国 FDA 认证、欧盟 CE 认证、通过日本 JIS 检测合格，目前公司有符合中国、欧洲、日本、美国质量标准的轮椅款式 100 多种。

凭借优良的品质、良好的市场形象，HB 公司赢得了广大消费者及政府部门的认同。公司曾为北京 2008 残奥会提供过主火炬点火轮椅，为 2008 奥运会举办

城市机场提供过专用轮椅，为中国残疾人艺术团提供过演出用轮椅，并荣获上海市第六届残疾人运动会指定轮椅称号，成为世界轮椅基金会定点供货厂家。

目前 HB 公司已在上海、北京、广州等核心城市建立办事机构，借助于这些城市的辐射作用，公司的营销服务网络已遍布全国所有省会城市及绝大部分的地级城市。完善的经销网络、有保障的服务、有序的市场运作和管理使上海 HB 公司占有了国内大部分市场；与此同时，HB 公司积极开拓国外市场，与欧洲、日本等国家及台湾地区的多家公司建立紧密型合作关系，产品已出口到美国、日本、欧洲、中东，以及东南亚等二十多个国家和地区，成为轮椅出口的重要制造供应商。手动轮椅是公司发展的“根”，是公司做市场份额、做口碑、做品牌的积淀；电动轮椅是公司发展的“本”，是提高公司盈利能力、提升产品技术含量的核心武器。

## 2 企业历程

HB 医疗器械有限公司成立于 1990 年，注册资金为 2500 万元。公司年总生产能力逐年递增，见图 1 所示。

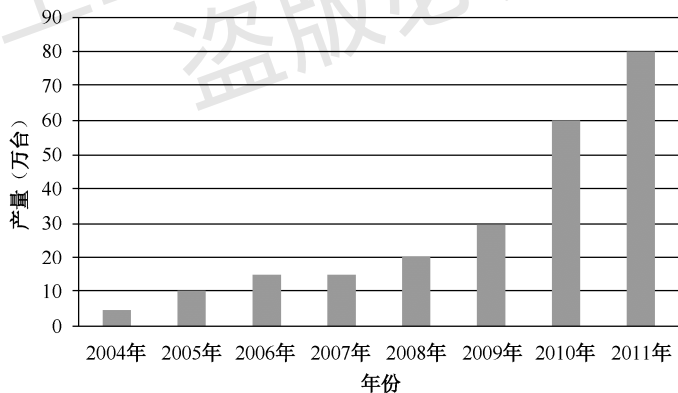
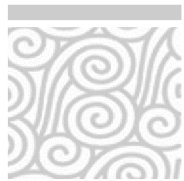


图 1 HB 公司年总生产能力趋势图

2000 年，HB 公司成功研制出第一台铝合金轮椅；

2002 年，HB 公司大规模生产和销售铝合金轮椅，在业界和国内市场引起强烈的反响，引导铝合金轮椅在中国市场的全面启动，在国内开始以 HB 公司品牌



进行销售，并且成立了上海、北京办事处；

2003年，HB公司产品通过ISO9001国际质量管理体系认证，并且评定为上海市第六届残疾人运动会指定轮椅，同年成立了广州办事处；

2004年，HB公司积极开展国内外市场需求调研，并根据不同人群的需求不断突破创新，努力按市场需求开发不同款式的轮椅，该公司能够提供的轮椅款式超过了50个，更加可喜的是公司国内市场年销售量突破了5万台轮椅，并且获得了欧洲CE产品认证；

2005年，HB公司与日本最大的定制轮椅生产商LINX公司进行全面合作，接着与世界轮椅基金会进行全面合作，并且销往日本的轮椅通过日本JIS检测合格，轮椅的款式也超过100种，国内市场年销售量突破10万台轮椅；

2006年，通过ISO13485医疗器械质量体系认证，并且国内市场年销售量突破15万台；

2007年，HB公司参与国家轮椅新标准的制定，占地33000m<sup>2</sup>的新工厂在芦台奠基，标志着HB公司开始二次创业；

2008年公司通过美国FDA认证，为北京残奥会开幕式提供主火炬点火轮椅，国内市场年销售量突破20万台；

2009年，HB公司芦台工厂一期厂房正式投入生产，生产面积18000m<sup>2</sup>，年生产能力30万台；

2010年，HB公司芦台工厂二期工程竣工，年生产能力为25万台，HB公司年总生产能力为60万台，公司被评为上海市高新技术企业，并且推出都市时尚系列轮椅，进入高端轮椅行列；

2011年，成都工厂一期工程完成奠基仪式，竣工后生产能力为20万台，HB公司的年总生产能力将达到80万台；HB公司自主研发的HB公司LD1-A型电动轮椅，市场零售价3999元，正式上市。

2012年，HB公司高层指出未来三年，以不断提高员工收入、不断提高产品质量、不断提高顾客满意度为目标，不断创新，使企业更快、更好的健康发展。在春季期间参加了中国国际医疗器械博览会（CMEF）——亚太地区最大的医疗器械及相关产品、服务展览会；

2013年，作为一直以来只拥有一款配置PG控制器的电动轮椅，HB公司的LD2-B这款车是小轮款，不能满足部分需要大轮室外型电动轮椅车的消费者的

需求。为此，HB 公司努力在这方面研发，突破自身的局限性，于 2013 年推出了全新的 HB 公司 LD2-B22，弥补了这一空白。2013 年最新款，具有稀土电机，续航里程长，质量更可靠，冬夏两用坐垫，可放入任何汽车后备箱等优点；

2014 年，HB 公司经上海市“企业诚信创建”活动组委会审核，荣获上海市“诚信创建企业”称号。并参与第 72 届中国国际医疗器械（秋季）博览会；

2015 年，HB 公司到安徽六安园区对接项目前期工作，针对项目推进过程中存在的问题进行深入分析，明确了项目阶段步骤、时间节点及相关内容，并就项目地块、设施配套等作了进一步沟通协调。示范园区积极帮扶企业，确定专人跟踪对接，落实“一对一”帮扶机制，抓紧完成项目建设前期筹备工作，推动项目早日开工、早日投产、早上规模。

### 3 企业创新能力分析

企业是创新的主体，创新活动是一项系统工程，涉及企业的各个方面，总的来说企业的创新活动可以概括为企业的创新投入、企业的创新成果转化、企业的创新成果产业化，由此形成企业的创新能力的评价指标。下面，我们就从这几方面来分析上海 HB 公司的企业创新能力。

#### 3.1 企业创新投入

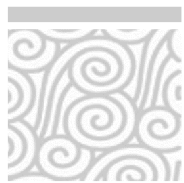
HB 公司的创新投入可以分为以下两个部分：

a. 人力资源投入：根据公司内部统计，HB 公司在 2014 年末企业员工总数为 765 名、大专及以上学历为 85 名、研发人员 26 名、并且研发人员中有 5 年以上开发经验员工占比 70%。汇总得表 1。

表 1 人力资源投入情况表

员工总数	大专以上学历人数	研发人员数	5 年以上开发经验员工占比
765	85	26	70%

b. 科技经费投入：2014 年 HB 公司的科技经费投入总额约为 1200 万元，占主营业务收入的比例为 7%。2014 年底 HB 公司的资产总额约为 14045 万元，





其中科研设备资产额约为 800 万元。约占总资产的 5.7%。汇总得表 2。

表 2 2014 年经费投入情况表

科技经费投入总额	占主营业务收入	资产总额	科研设备资产额
1200 万	7%	14045 万	800 万

由上述统计数据可以看出，HB 公司企业对创新投入相对较高，有经验的研发人员占比较大，这在一定程度上反映了其对于创新能力的注重程度。

### 3.2 企业创新成果

HB 公司的创新活动主要集中在产品的创新方面，而产品创新的突出成果则表现在公司所获得的专利及软件著作权等方面。

其次，在市场激烈竞争的今天，每个企业都想创新，都希望自己的产品占领市场，要达到这种目的，就要把自己的创新成果及时申请专利，拥有专利，并且要将拥有的创新成果及时产业化。

#### a. 产品专利

企业申请专利情况、软件著作权和拥有专利情况是一个企业的无形资产之一以及创新成果的反映，也是反映企业创新能力的重要指标。据统计，2014 年 HB 公司获得专利授权数共有 6 件，其中发明专利 1 件、实用新型专利 5 件、外观设计专利 0 件，以及软件著作权一件。

#### b. 企业创新成果产业化

仅仅拥有专利还不能认为是创新的结束，企业还必须将其开发所得的专利以及新产品及时地进行商品化以及产业化生产，并进行大规模市场推广，以确保产品占领足够的市场份额。企业创新成果产业化生产是企业创新能力的又一个重要指标。

以下是对 HB 公司创新成果产业化数据的统计：

- 2014 年开发的新产品及新服务数量 18 个；
- 2014 年市场化的新产品及新服务数量 15 个；
- 2014 年主营业务收入 15590 万元，其中新产品及新服务销售收入 6050 万元。汇总如表 3 所示。

表3 企业创新成果产业情况表

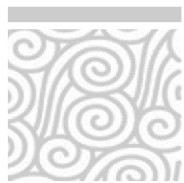
	数量	占比
开发的新产品、新服务数量	18	市场转化率：83.3%
市场化的新产品及新服务数量	15	
主营业务收入	15590 万元	新增销售收入占比：38.8%
新产品及新服务销售收入	6050 万元	

## 4 影响医疗器械企业创新能力因素分析

纵观我国整个轮椅市场，各大领先品牌企业都有着大致相同的问题，在企业创新能力方面存在着一些问题需要加强改进。总结起来，大致有如下几个方面。

### 4.1 自主创新能力不足

企业自主创新是经济结构调整、经济增长方式从资源依赖型向创新驱动型转变的重大战略任务，提升企业自主创新能力是实施创新战略的突破口。切实增强企业自主创新能力，不断强化企业在技术创新体系中的主体地位，有利于增强企业的市场竞争力。由于多种原因，我国很多医疗器械企业并不重视科技创新，几乎没有自主知识产权技术，自主创新能力低，整体水平与发达国家差距很大。此外，我国医疗器械市场化程度较高，国外大型医疗器械制造商已经大量占领了我国的医疗器械中高端产品市场，它们资金雄厚、技术先进、人才集中，在大型高端医疗器械的研发上积累了数十年丰富的经验，垄断了主要高端医疗器械产品的核心技术。长期以来，无法掌握高端医疗器械核心部件及关键技术，是我国医疗器械产业升级的难关之一。许多国内医疗器械企业具备仿制国外企业产品的能力，却无法仿制核心部件，核心部件占整机成本比重大，均依赖进口。国内企业在研发上多为短期行为，期望短、省、快，模仿畅销产品，习惯于在仿制中创新。目前，我国医疗器械以跟踪研究为主，低水平重复研究现象大量存在，大部分医疗器械高端技术与产品均为进口，具有自主知识产权的关键技术成果很少。



## 4.2 亟需建设自主创新体系与持续创新能力

医疗器械的创新,首先需要体制上的创新。我国医疗器械产业的发展缺少整体的战略规划,产、学、研、用没有形成配套体系,产品研发和临床实际应用结合总是不紧密,产品和技术不能够真正满足医疗需求。除此之外,创新和知识产权的利益保障机制也还不完善。医疗器械技术创新投入高,研发周期长,对技术创新成果不能有效保护,高投入得不到相应的补偿,很容易打击企业进行技术创新的热情,从而会影响到医疗器械行业的发展。

企业持续创新是一项艰难的事业,创新企业有卓越的持续创新能力,是实现企业持续创新的首要条件。持续创新的重要基础是市场的推动力。国内不少企业的创新产品由于未能及时打开市场,缺少市场推动力,导致持续创新乏力,产品无法得到市场认可,最终导致被市场淘汰。因此,医疗器械产品的研发,不仅要强调创新,更要强调持续创新,只有可持续的创新,才具有持久的竞争力。

## 4.3 缺乏综合研发与系统集成能力

在目前的医疗器械行业中,大部分医疗器械企业都缺少自主研发团队,产品的创新研发也不具备可持续性。中高端医疗器械产业具有高技术、高风险、高投入的特点,其开发创新工作必然需要大量的资金、人力和技术投入,医疗器械生产企业创新的投入产出更有着创新费用高、周期长的特点,由此增加了医疗器械生产企业进行创新投入的风险,影响了医疗器械生产企业进行技术创新的积极性,导致企业的综合研发能力较低。

不少企业虽然有自主研发团队,但产品前景并不乐观。在某些关键环节上即便有所突破,但由于综合研发能力、系统集成能力上的欠缺,无法生产出高质量的产品投放市场。并且我国大量的科研成果与产品产业化之间存在较大的距离,中间缺少有效的衔接环节,转化机制存在很多问题。

# 5 企业商业模式分析

面对医疗器械企业在创新上存在的问题,HB 医疗器械有限公司结合自身优



势，对企业核心技术的创新不仅仅在于对创新人力、科研经费的投入方面，在商业模式上，HB 公司也紧紧抓住当今社会发展以及行业发展趋势，利用本企业打造出的品牌优势，科学合理地选择自主创新的方向，充分地开发利用自主创新成果，建立完善的营销渠道和全面覆盖的销售网络，培养科技创新人才，扩大生产规模，提高生产管理体系质量，并采取了一系列的创新措施。

## 5.1 企业理念清晰

以服务老年人残疾人为宗旨，科学合理地选择自主创新的方向。HB 公司一直秉承着“唯有专业，方能更佳”的价值理念，努力打造“健康行走，自由行走”的品牌形象，以优良的品质、新颖的款式、合理的价格和完善的服务致力于广大老年人生活品质的提高和残疾人的康复。HB 公司意味着“互帮互爱”，希望为客户提供最佳性价比的产品，帮助客户完善竞争市场、提升专业、加强服务，为使用者提供更安全、更舒适、更合适的康复护理产品。

HB 公司的企业理念由四个专业构成，四个专业共同支持着 HB 公司的核心理念，即不断完善自主创新体系与创新能力的思想，相互作用、相互影响，形成了一个有机的系统。HB 公司的理念构成如下图 2 所示。

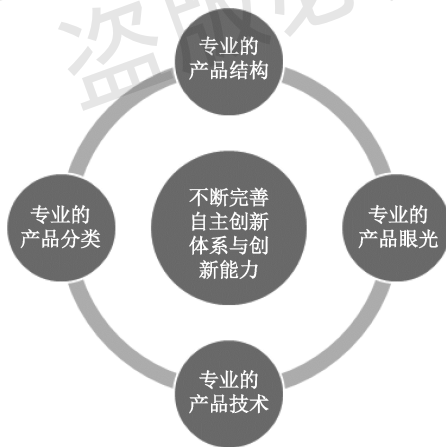
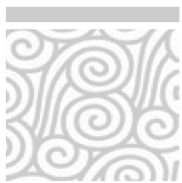


图 2 HB 公司的理念构成

a. 专业的产品结构：体现在 HB 公司对消费者的责任上。HB 公司的产品结构完全根据中国人的体型、中国路面的状况、中国人使用的习惯以及人均经济状



况，来设计制造轮椅，能让使用者乘坐更舒适、更安全、避免了因乘坐不适合轮椅造成身体的其他病变。

b. 专业的产品技术：体现在 HB 公司强大的技术力量上。HB 公司目前拥有的几十项轮椅车相关的专利技术，以及 HB 公司成功研制出拥有自主知识产权和专利技术的电动轮椅万向控制系统及同步带传送装置。依托强大的技术力量 2010 年获批成为上海市高新技术企业的称号。

c. 专业的产品品类：体现在 HB 公司是国内种类最全、品种最多、款式最新的轮椅生产厂家，HB 公司参与手动轮椅车、电动轮椅车及其他康复器具国家新标准的制定。

d. 专业的产品眼光：HB 公司产品具有设计人性、化细节化的特点，它的新款轮椅，细节部位更人性化。体现在 HB 公司不断引领市场的变化和产品的更新，HB 公司推进了中国铝合金轮椅车市场的快速发展，率先推出便携式 L35 系列轮椅，让使用者的出行更加方便；率先设计制造带有拉抽式坐便垫、四角支撑结构及同步带的电动轮椅；完全根据残疾人老年人包括一些病人的自身特点设计的，争取为使用者提供更安全、更舒适、更适合的康复护理产品。

## 5.2 目标市场明确

充分认识社会发展趋势，满足老年人日益增长的消费需求。HB 公司预见到我国已经逐渐步入老年社会，积极开展产品市场布局。

据国家民政部 2016 年 7 月公布的《2015 年社会服务发展统计公报》显示，截止 2015 年底，中国 60 岁以上的老年人口已达 2.22 亿，占人口数量的 16.1%，其中 65 岁及以上人口 14386 万人，占总人口的 10.5%；另据国家老龄委统计，我国老年人口每年以 3% 的速度递增，到 2020 年预计将达到 2.5 亿，2030 年 60 岁以上人口占比将接近 30%。经济条件的改善以及计划生育政策产生的家庭人员结构的变化，导致人们的家庭护理观念发生了很大的变化，人们将更多地依靠家庭健康护理器械来进行基本的家庭康复护理工作，各类养老福利机构也将蓬勃发展，对家庭康复护理产品种类的要求越来越多、功能性要求越来越高。放眼世界，轮椅市场在过去 50 年里持续增长。2000~2010 年，全球轮椅年销量从 160 万辆增加到 420 万~500 万辆，年增幅在 7% 左右。2011 年，全球轮椅销量突破 500 万辆大关，销售总额达 46 亿~48 亿美元，全球手动轮椅采购市场总销售额为 18 亿美元，约占同期轮椅市场销售总额的 33%。预计到 2018 年，全球手动

轮椅市场销售额将达 29 亿 ~ 31 亿美元，加上电动轮椅的销售额，两者累计将超过 100 亿美元大关，为 2014 年国际轮椅市场销售额的两倍左右。

除此之外，养老观念的转变和消费能力的提升将大大推动行业的发展，由此中国的家庭康复护理器具的发展也将步入一个 20 年的黄金期；随着生活水平的提高，老年人对生活品质的要求也越来越高，对轮椅的要求也会逐渐趋向于高端化、功能化、个性化。预计中国未来 20 年家庭康复护理产品的市场需求将保持每年 30% 以上的增长幅度，老年产业将几何级别的增长。

### 5.3 专利带动生产销售

HB 公司能够充分运用公司自主开发的创新成果，促进产品生产销售。

HB 公司从 2003 年开始生产销售电动轮椅，但直到 2008 年产品才开始稳定生产，其中最主要的原因是经过了 5 年独立自主的研究开发，直到 2008 年 HB 公司才成功研发出了具有核心竞争力的轮椅控制部分，其性能明显领先国内同行水平。以该控制部分为核心生产的轮椅投放市场后，用户的反应普遍良好，十分畅销。2010 年，HB 公司申请软件著作权专利，2011 年就已研发出高效、低碳、节能的驱动电车，已经有三项实用型专利用于批量投产的电动轮椅上。为此，公司完成了电动轮椅上关键的两大核心配件的研发与生产，为降低成本、真正适应中国市场的消费能力打下坚实的基础。

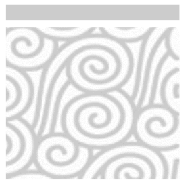
### 5.4 规模化营销体系及网络

营销体系以及全面的营销网络。

a. HB 公司拥有行业内经验最为丰富的营销团队，对市场分析到位、发展趋势把握准确；营销策略和产品定位超前，往往领先同行 2 年左右；

b. HB 公司率先大规模开拓 OTC 药房、健康产品连锁店等优势渠道，并与这些渠道里的优质客户建立了战略合作关系，使得竞争对手进入的难度和成本提高；

c. 覆盖全国的营销终端、售后服务体系：公司已在全国建立了 5 个销售大区 and 3 个办事处，拥有 150 多家一级经销商，300 多家二、三级经销商，覆盖全国约 5000 多家主要的药店、家庭健康产品店；建立了 5 个售后服务中心和 150 多个售后服务站；销售和服务网络覆盖了全国 34 个省级行政区；完善的售后服



务网络既可以确保公司产品能够得到及时维修,也可以迅速反馈客户对公司的改进需求,为保持公司产品持久的竞争力起到了关键性的作用。

d. 随着移动网络及智能终端的普及,HB 公司有效地利用各大销售官网进行企业品牌的宣传、产品营销,开启网络平台销售的体系,以电子商务方式从事轮椅销售,从事货物和技术进出口业务。2012年3月,与入驻天猫医药馆的华佗大药房达成战略合作伙伴,开启医药器材网售新时代,据其统计,一年的轮椅销量有50万台,占市场份额35%。2015年,公司轮椅总产量的20%用于出口,80%内销,其中,在国内市场上,轮椅采用线上+线下的销售模式,线上占总销售量的30%,线下占70%。HB公司在北京和上海都设有电商运营办公室,分管着京东旗舰店和天猫旗舰店的运营。HB公司企业与上海医疗级轮椅专卖网合作,以“在线目录+线下配送+原厂质保+货到付款”的创新销售模式,减少了医疗器械中间流通环节所产生的费用,确保了产品的质量,同时把更多的利润让利于广大医疗用户,将顾客置于首要位置,确保为每位用户创造最大价值和零风险。

## 5.5 生产能力现状

培养科技创新人才,扩大生产规模,提高生产管理体系质量。

### a. 积累人力资源

公司经过多年来的发展,已经汇聚了大批成熟的专业技术人员,他们是在生产实践中培养和成长起来的、熟练地掌握了包括精密加工、模具设计、表面处理、计量仪表、设备维护、品质管理等工艺的专业人才。这批实践中积累了丰富的研发、制造、管理经营经验的优秀人才是公司创新研发新产品技术、稳定生产和规范化管理的可靠的人力资源基础,是公司长期维持产品高品质的重要保证。

### b. 扩大生产规模

目前,公司拥有年生产60万辆轮椅车等家庭康复护理产品的生产能力。规模化生产有助于公司通过大规模采购来降低产品原材料和零配件的采购成本,还可以降低模具开发费用的摊销和降低单位产品的销售费用。

### c. 加强生产产品质量管理

很多康复护理产品都属于二类医疗器械,生产管理要求比较高,出口产品生产必须通过国际认可的质量管理体系认证、国内产品生产也需要通过国家食品药

品监督管理部门质量体系考核。2004年,HB公司通过ISO13485:2003国际医疗器械质量管理体系的认证,完善各项内部管理制度,健全了内部控制制度,为公司长久规范发展打下坚实的基础。

## 6 企业创新发展的优势

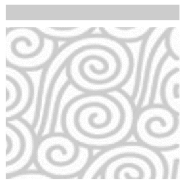
通过对HB公司创新现状及商业模式的分析可以看出,HB公司企业之所以能够占据中国轮椅市场的行业龙头地位,并在网购网“中国轮椅十大品牌”中排名第一都要归功于它在技术创新和制度创新上所做的努力。据统计,该公司累计拥有专利六十多项,在用的就有四十八项左右,公司有经常开展研发活动的创新项目小组;此外,HB公司产品一直秉承标准化、规范化的开发理念。

### 6.1 独立研发能力

HB公司拥有独立的技术研发能力,完善的制造工艺流程和健全的质量控制体系以及完善的研究开发机构,拥有一批具有较高水平的科技人才,形成了完备的技术体系,知识和技术的积累能力和研究开发能力比较强,在主业方面已经形成了一批具有知识自主知识产权的技术和产品。通过与日本多年的OEM和ODM合作,公司工程师、技师和主要生产人员均受过日本等国际知名医疗器械生产企业委派的驻厂工程师的培训;公司大部分设备和选用原材料与国外同行相一致,关键技术人员和技术工人都经过国外工程师的培训;公司拥有国内唯一的CPC(加工中心)等最先进设备的模具中心,符合ISO7971国际轮椅标准的整套测试设备的测试站,现代化的大型数控注塑设施,先进的喷涂流水设施等。

### 6.2 企业制度完善

HB公司制定了新产品开发计划并对计划的执行有阶段评审流程,制定并实际执行了员工创新奖励条例或制度和知识产权保护制度,形成了良好的技术创新运作机制。对内,运用跨部门协作进行公司内部创新协同管理;对外,制定了客户参与创新的可执行流程和内部支持系统。公司通过专利、标准保持市场竞争



中的主动权和优势的创新战略,在这一点上,除了前述的专利转化为生产力的案例外,HB 公司还作为主要成员参与了国内轮椅行业技术标准制定。

### 6.3 品牌维护良好

公司品牌的创立与维护是上海 HB 公司悉心从事了十几年的工作,一直以来秉承着以创新为主导,质量与速度齐头并进的发展主题。品牌创立方面,企业在发展的进程中一直保持着高质量、服务好的优点,凭借优良的品质、良好的市场形象在轮椅市场品牌的竞争中站稳脚跟。完善的经销网络、有序的市场运作和管理使 HB 公司轮椅的国内市场占有率快速提高,形成中国轮椅市场的领导品牌。经过多年的发展,公司的经济效益稳步提高,产品竞争力和企业核心竞争力不断提升,品牌的知名度不断扩大,综合优势日益凸现。对于品牌的维护,建立首页广告牌,与各个可靠网站进行合作,并且制定出良好的售后服务制度,中国国际医疗器械博览会(CMEF)作为最佳企业形象的发布地,HB 公司轮椅在近几年中无一错过。根据中国康复器具协会对我国轮椅主要品牌满意度的调查了解到,2013 年 HB 公司的品牌满意度达到 86.7%。2014 年 3 月上海 HB 医疗器械有限公司经上海市“企业诚信创建”活动组委会审核,荣获上海市“诚信创建企业”称号。企业通过产业经营、资本运作、科技开发、技术改造等多种途径,不断优化产业结构,不断提升产品能级,不断实现资本扩张,从而成为一个管理先进、科技领先、人才集聚、品牌驰名、具有较强获利能力和核心竞争力的医疗器械企业,成为在国内具有一定影响力的医疗器械集成商。

### 6.4 管理制度健全

HB 公司拥有系统的创新战略规划并且落实执行情况良好(例如,HB 公司制定了企业“十二五”创新战略规划),对员工创新培训的制度性安排合理且科学,公司拥有系统的知识产权管理体系、完善执行流程以及专项档案管理制度,同时使用了专利地图、制定了专门的技术路线图,并已经用于公司的技术投资决策、技术评估和产品开发管理活动中。企业的主业突出,围绕主业制定和实施了科学的发展战略和技术创新战略,建立了学习型组织,形成了良好的创新型的企业文化。企业内部管理制度健全,信息化管理水平较高,研究开发与生产、销售

等职能部门之间的界面管理良好。

## 6.5 经济实力雄厚

企业在同行中具有较高的竞争地位，产品品牌的知名度高，经济效益较好，具有较强的资金实力，并且不断加大研究开发经费的投入，近3年研发投入占主营业务收入的比重均在5%以上，而且近2年新产品及新服务销售收入之和占比达到5%以上且呈上升趋势。

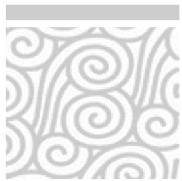
## 6.6 外部合作关系紧密

企业有与国内高校、科研机构合作的经验，并保持着良好的合作关系。2012年与高校教师合作开发了基于语音控制的课堂可站立式的智能轮椅。同时，对境外同行企业产品的技术发展和市场状况比较了解，并参与上海市产业技术创新战略联盟，与欧洲最大的轮椅制造商 Meyra 及日本最大的定制轮椅制造商英特林肯及台湾地区的多家公司建立紧密型合作关系，HB 公司产品已出口到美国、日本、欧洲、中东还有东南亚等二十多个国家和地区，成为重要的轮椅出口制造供应商。公司还与中国残疾人联合会等发面相关部门进行合作，以近乎成本价出售轮椅，为残疾人献爱心。

## 7 总结

HB 医疗器械有限公司有着鲜明的企业创新特色，凭借技术和专业上的创新优势，HB 公司积极参与政府项目和坚持走产学研结合的道路，雄厚的技术实力，强大的自我配套能力，完善的销售渠道以及全面覆盖的销售服务网络，使得 HB 公司与国外一些品牌相比，更加了解中国内地的康复护理习惯和水平，在产品设计、服务项目提供及价格制定上能够更加满足大陆市场的需求，从而更能够获得市场的认同。企业只有不断地实现技术创新，才能不断地推动企业经济结构使之与市场的发展相适应。由此可以说，技术创新是企业生命力的不竭源泉，是实现产业结构升级的关键措施。

在日渐激烈的市场竞争的严重影响下，HB 公司企业的发展也曾一度面临巨大



的挑战，但是企业大胆创新，坚持提高其核心技术的创新能力，并不断完善企业自主创新体系，摸索出一条符合社会经济发展和企业生存的新思路。HB 公司轮椅厂立足于康复产业依赖市场原则的经济指向，勇于创新，针对不同的消费群体给予出不同的产品，制定与中国百姓消费水平接轨的合理的零售价格，逐步向外扩张的战略思路，迅速占领了市场。从 HB 公司十多年的发展历程来看，只有不断地创新，积累企业的核心技术并应用于产品生产中，不断完善本企业的自主创新体系与提高创新能力，才能在激烈的市场竞争中占据优势。

注释：

ISO13485：意即“医疗器械质量管理体系”由于医疗器械是救死扶伤、防病治病的特殊产品，仅按 ISO9000 标准的通用要求来规范是不够的，为此 ISO 组织颁布了 ISO13485：1996 版标准（YY/T0287 和 YY/T0288），对医疗器械生产企业的质量管理体系提出了专用要求，为医疗器械的质量达到安全有效起到了很好的促进作用。ISO13485：2003 标准的全称是医疗器械质量管理体系，用于法规的要求（medical device-Quality management system-requirements for regulatory）。该标准由 SCA/TC221 医疗器械质量管理和通用要求标准化技术委员会制定，是以 ISO9001，2000 为基础的独立标准。标准规定了对相关组织的质量管理体系要求，但并不是 ISO9001 标准在医疗器械行业中的实施指南。