

1. 新机会

“眼视光”成为新赛道

在2021视觉健康创新发展国际论坛(Vision China 2021)上,依视路首次提出了探寻中国模式下的3O体系,即眼科医生(Ophthalmologist)、视光师(Optometrists)与配镜师(Optician)三个层面的有机支持。

我国严峻的近视防控形势,以及由此衍生的近视防控需求,加上全球老年化带来的“老视”问题,正塑造出一个眼健康领域的全新赛道——“眼视光”(“眼视光”是光学和眼科相结合,主要是以现代光学的原理和技术解决视觉障碍的新兴交叉学科)。

来看一下我国的近视现状:据世界卫生组织统计,全球近视人口在2050年将突破50亿。近年来,我国近视发生率呈爆发式增长,近视人口已逾6亿,根据国家卫健委2019年公布的统计数字,2018年全国儿童青少年总体近视率为53.6%,居世界第一。不仅如此,随着后疫情时代电子屏幕使用时间的增加及户外活动的减少,青少年近视防控形势愈发严峻。

依视路陆逊梯卡大中华区专业服务业务总裁林国樑告诉《中国经营报》记者,“考虑到未矫正近视以及近视发展为高度近视已成为世界性的视力健康危机,是国民身心健康的重大威胁,如何提早关注并重视早期近视问题成为眼健康行业的重要课题。”

此外,“老视”问题也正急需得到关注。众所周知,全球老龄化是21世纪最重要的社会趋势之一,人口老龄化不可避免地带来视功能衰退问题的激增,从而影响老年人的健康水平和工作生活质量。数据显示:中国老年人口数量在快速增加,截至2020年末,我国65岁及以上人口约有1.91亿人,占总人口的13.5%。

正是在这一背景之下,“眼视光”的重要性日益突显。在依视路陆逊梯卡的积极响应下,中华医学会眼科学分会眼视光学组编写了《年龄相关视功能和眼健康管理白皮书》。在2021视觉健康创新发展国际论坛(Vision China 2021)上,依视路首次提出了探寻中国模式下的3O体系,即眼科医生(Ophthalmologist)、视光师(Optometrists)

与配镜师(Optician)三个层面的有机支持。由此,依视路的定位也不再仅仅是一个提供镜片的专业厂家,而是要逐渐成为眼视光行业的领导者。

也就是在那次会议上,林国樑公开表示,“随着中国消费者眼健康意识和对视光服务需求的提升,视光中心的布局大有可为。”

具体来看,视光中心将集专业体验和验光于一体,依托专业验光师、先进仪器配备以及成熟管理,针对全年龄层、多维度、个性化的视力健康问题,通过提供眼健康检查与咨询、近视防控产品、视觉训练等系统性解决方案,打造一种全新的业务模式,并孕育出行业的一个新赛道。

依视路开启了符合中国模式视光中心的探索,2022年8月5日,依视路陆逊梯卡集团在大中华区首家搭载依视路视光中心的亮点(LensCrafters)门店开业,并成为该集团的最新重要布局。亮点门店引入了配镜参数测量系统、综合眼检仪、眼底照相机、眼科光学生物测量仪、数码裂隙灯等多款专业验光与眼检设备,可提升验光配镜的精度和效率。

陆逊梯卡大中华区零售业务总经理 Giuseppe De Biasi 告诉记者,“过去2-3年,我们发现中国消费者对于镜片验配的需求朝着精准化、专业化发展,更加关注镜片的质量,这与我们致力于为中国消费者提供专业视光服务的使命相一致。我看到眼视光市场在增长,消费者对于视光服务质量的需求胜于数量。”

来自国家层面的政策需求也支撑起了这一赛道可确定的未来空间。2022年1月,国家卫健委印发了《“十四五”全国眼健康规划(2021—2025年)》(以下简称“《规划》”),提出要进一步构建优质高效的眼健康服务体系,努力为群众提供覆盖全生命周期的眼健康服务。其中,重点聚焦在“一老一

依视路陆逊梯卡:瞄准“眼视光”新赛道

编者按/在眼视光行业,依视路陆逊梯卡集团是一家颇具研究意义的企业。2017年,依视路和陆逊梯卡高达460亿欧元的巨型并购案,曾让世人看到了一个“眼镜帝国”的诞生故事。如今,这家企业依然在“循光而行”,因为看好中国眼视光行业的未来前景,开始探索眼视光行业“人货场”的重塑。最新消息显示,依视路陆逊梯卡正在中国进行一项重要的战略布局,那就是通过“眼视光中心”的建立开启一个新的赛道。

依视路(Essilor)的历史可以追溯到1849年。在成立以来的近170年中,依视路专注于镜片技术的发展,已把生意扩张到了全球115个国家和地区,并于1995年进入中国。如今,它逐渐成为全球最大的镜片制造商,拥有逾11000个专利及发明。

陆逊梯卡(Luxottica)于1961年创立于意大利米兰,现已是拥有全球最大眼镜零售网络的品牌之一,它同时也是全球最大的太阳镜公司,旗下的亮点(LensCrafters)则是北美地区最大的眼镜零售店。

对任何一个行业的领导者来说,如何根据市场和用户的变化不断调整竞争战略,如何选择合作伙伴,如何重构竞争边界,如何适应不确定性环境下的各种挑战,并不断更新自身的行业领导力都是一项重要的课题。本期商业案例,从新机会、新实践、新挑战三个方面剖析了依视路陆逊梯卡集团的“坚守与创新”之路。



2021年11月5日,上海,第四届进博会,依视路(Essilor)展台。视觉中国/图

少”两类人群。

为实现这一目标,眼健康行业领域两项重点工作被提上议程。其一,儿童近视防控的关口前移,即通过早监测、早发现、早预警、早干预来强化儿童青少年视力检查。其二,资源下沉,优化眼科医疗资源布局。《规划》提出逐步建立

完善国家-区域-省-市-县五级眼科医疗服务体系,加强基层服务能力建设,推动有效视力筛查、眼底筛查技术等在基层应用。

所有这一切,都为眼视光行业的未来发展奠定了政策空间。一个新的行业赛道——“眼视光”赛道呼之欲出。

3. 新挑战

眼视光行业急需共识和规范

首先,是眼镜店、视光中心和医院的定位和服务边界问题。举例来说,面对眼健康问题的消费者,是去普通的眼镜店,还是去视光中心,或者医院的门诊,每个地方到底可以得到怎样的服务,行业急需有一个共识和规范。这也将帮助眼视光行业在接下来的两年内重塑“人货场”。

“在过去两年新冠肺炎疫情影响下,大家在眼健康层面有更深的诉求,对更专业、更优质的综合视光体验有更高的期待,但所有这些,都需要有更好的眼视光服务的升级才能满足。”Giuseppe De Biasi告诉记者。

而眼视光行业的升级,一个重要的前提就是行业的共识和规范。

首先,是眼镜店、视光中心和医院的定位和服务边界问题。举例来说,面对眼健康问题的消费者,是去普通的眼镜店,还是去视光中心,或者医院的门诊,每个地方到底可以得到怎样的服务,行业急需有一个共识和规范。这也将帮助眼视光行业在接下来的两年内重塑“人货场”。

其次,是与消费者的信任关系问题。举例来说,消费者在一家门店结束所有的眼检之后,是否可以打印出一套标准化的眼检报告,然后验光师根据眼检报告,对消费者的眼健康情况进行分析并给出建议,比如是否需要再去医院做进一步检查,或者进行二次回访等。而在此之后,这些数据是否可以留存下来,作为消费者一个更长生命周期的健康档案,如何留档,如何进行医院导诊,如何管理这些数据需要行业的统一规范。

Giuseppe De Biasi认为,“伴随人们的生命越来越长,为了不让眼健康问题拖累生活质量,每个人都应该拥有自己的视光记录,这也正是视光重塑的重要性。但要与消费者建立更有信任度的关系,需要建立面向整个市场的生态策略,在引导教育和市场渗透方面达成共识。”

再次,是验光师筛查与医院诊断的衔接问题。

观察

在缺少服务的地方建立新赛道

你有没有想过,在眼镜赛道上,还存在一个视光服务的新领域?

具体来看,人们需要专业而贴心的服务,眼健康是一个专门的学问,面对近视或“老视”问题的困扰,人们希望获得专业的讲解,这是医院和普通眼镜店无法提供的,医院有专业性和专业度,但服务不一定到位;眼镜店基于“商业”的考虑会强调服务,但却受制于配镜师的专业水平。

不仅如此,人们希望最好在一个地方解决所有的眼健康筛查问题,而不用在眼科医院一个个科室跑来跑去,毕竟这仅仅是筛查而非诊断。同时,在筛查之后,人们也需要专家提供个性化的系统的眼健康建议,一旦筛查出现问题,能够更有针对性地及时到医院进行诊断。

可以说,正是源自消费者的这些“新”的需求,让眼镜行业的从业者看到了新业务的曙光。

2018年成立的依视路陆逊梯卡集团,由依视路和陆逊梯卡两家优势互补的领先企业组成,其中一家是光学镜片尖端技术的引领者,另一家是眼镜设计精湛工艺的缔造者。二者强强联合,树立了视光健康及消费者体验的行业新标杆。

依视路早在1995年进入中国市场,陆逊梯卡于2005年通过收购北京雪亮、广州明廊和上海现代光学等国内连锁眼镜店进入中国内地市场。两家企业合并后,他们看到了消费者在视光领域的需求,当然也看到了这些需求背后的商机。

不过,在行业内开发新的赛道,需要企业做足准备,稳扎稳打,同时要解决所有可能面临的

林国樑告诉记者,“考虑到国家对于整个仪器质量的监控是有标准的,正规仪器出来的数据不会有太大的差异。所以,对消费者来说,更关键的是如何解读这些数据。到现在为止,很多仪器不能合理地应用在我们的场景里,同时缺少专业性的解读。同时,假如我们要导诊给医院,医院用的仪器跟我们用的仪器是不一样的,我们更多是筛查,而医院更多是诊断。这时,两条线的专家一定要有一个共识,即医院能够认可你这个筛查,并且有路径可以衔接过来,这就需要在行业内打造一个和谐的生态圈。这也是眼视光行业‘人货场’重塑需要达成的共识和规范。”

在林国樑看来,“人(验光师)和机器比以前好很多,只是现在消费者的要求比我们进步更快。”

最后,教育的普及,理念的推广,以及行业内部的磨合也非常关键。在这方面,依视路陆逊梯卡和业内专家一起搭建了一个独立的第三方眼健康教育和科普平台——知视局,通过知视局,把中立、专业的知识告诉所有的消费者。

在2020年进博会期间,依视路陆逊梯卡集团还跟国内最大的眼镜连锁店宝岛眼镜签署了一个购买协议,宝岛购买了依视路眼健康和近视防控相关的仪器,三年的合同金额超过7000多万元。对此,林国樑认为,“我觉得它的精髓不在于金额,而在于理念的推广。通过跟宝岛眼镜的协议,我们希望更多的消费者能够知道他们眼睛的状况,同时也能促进同行去关注眼健康,这是形成共识的重要方式。”

2. 新实践

行业“人货场”的重塑

在林国樑看来,视光中心会平衡专业和体验两个方面的需求,从而实现眼健康从“治”到“防”的破局。

“我们相信一件事情,那就是眼健康重在预防,就像你不可能在汽车爆胎的时候才想起来要换轮胎一样。”Giuseppe De Biasi表示。正是从“治疗”到“预防”的转变,让眼健康领域开始迎来一波“人货场”重塑的浪潮。

林国樑告诉记者,“我们正面临重塑眼视光场景的重要节点。在此之前,关于眼睛问题,专业性最好的地方就在医院,但是医院的体验不好,人们都是不得已才会去医院,没有人会没事去医院了解眼睛的状况。而普通眼镜店只是让你简单验光,矫正一下视力,很少会告诉你眼睛有视疲劳、光敏感或‘老视’等问题。所以,我们认为在验光配镜的普通眼镜店和医院中间,应该有一个视光领域的赛道,帮助大家了解自己的眼睛。”在林国樑看来,视光中心会平衡专业和体验两个方面的需求,从而实现眼健康从“治”到“防”的破局。

但仅仅是意识到场景的变化还远远不够,整个市场都需要系统化的重塑。

人的方面,不同的眼镜店和视光中心,对专业人士的要求是不一样的,视光中心需要的验光师非常资深,并非传统眼镜店所能拥有的资质,这就需要培训专业背景的验光师团队。“我们可能需要30万名眼视光人才,但目前我们只有3万到4万,离需求还差9到10倍。”林国樑告诉记者。

所以,依视路陆逊梯卡要做的,就是在“眼视光”领域,组织有专业背景的验光师团队对行业从

业者进行培训。

“我们的目标是跟行业一起打造一个教育生态圈,大家对接资源,互通有无,可能会培养出三组差异化的人才。比如很多医院眼科是没有视光中心的,但医院从业者想学视光,那么,亚洲眼视光执业管理协会(AOMA)可以培训一些医生跨专业到视光领域。再比如,一些有视光配镜技术的从业者想要到视光中心,同样可以由AOMA以及国内的专家提供课程,让他们能够得到高级认证,而初级认证是为了提供给那些眼镜门店的从业人员,他们只需要简单地知道视光路径。”林国樑表示。

值得注意的是,验光师之所以需要专业资质,是因为验光师需要从更深度、更科学的角度对消费者进行分析。

“眼睛是非常复杂的器官,我们店内的验光仪器,可以帮助验光师提供非常多的关于眼睛的数据和检验项目数据。对验光师来说,他需要做出两方面的衡量,一是衡量仪器给出的基础数据,二是从专业知识角度结合消费者眼健康情况进行分析,而不是单纯拉出来一个数字。仪器检查结束之后,验光师会出具一个验光处方,这个验光处方的专业度,以及你是否真的能够通过镜片看清楚,都取决于验光师的专业度。对我们来讲,我们希望通过验光师的专业服务为消费者解决他日常生活中真正需要的视光问题,重新看见清晰的世界。”Giuseppe De Biasi告诉记者。

事实上,依视路陆逊梯卡进行的市场调研发现,国内很多的验光

服务门店提供的处方是错误的,并不真正适合消费者。由于消费者未必能看懂验光单,导致根据不专业的验光处方配出来的镜片戴上感觉非常不舒服,甚至感觉头痛,从专业上讲,就是视觉神经对大脑传输的信息不适应这个镜片。这意味着,能否配一副舒适的眼镜,验光师是非常重要的环节。

以渐进镜片为例,国外的渐进渗透率已经超过20%了,而国内渐进渗透率只有2%,原因就是很多戴过渐进镜片的人感觉不舒服,因为渐进跟自身用眼习惯有关,是非常个性化的产品,如果没有精确的技术和手法,很难配出一副很舒服的渐进眼镜。这个案例说明,如果验光师不具备配备适配渐进的技术,做了之后反而会带给这个行业负面的影响,而对消费者来说,找专业的平台,做更多的体验则是非常重要的。

在眼视光领域,从治到防,尤其对于“一老一小”的近视人群来说,最重要的就是要戴上一副适合自己的眼镜,这就涉及到“货”的重塑。

Giuseppe De Biasi告诉记者,“过去镜片产品不容易被大家重视,尤其是镜片产品的质量以及给消费者的视光体验,往往是被忽视的环节,反而是镜框,比如镜框的款式、logo成为选择的重要标准。所以,对整个消费市场升级来讲,镜片的升级就变成很重要的部分。”

不仅如此,现在的镜片不能只是看清楚就好,而是要实现功能性的叠加。“比如有害光防护、光敏感、近视管理、视疲劳、‘老视’

等多个品类的叠加。有时人们需要几副眼镜在不同情景使用,有时需要一副眼镜解决多种问题。”林国樑表示。

这就涉及到镜片的功能和品类。对眼视光行业的开拓者来说,借助镜片的不同功能,扩大镜片品类,可以把市场蛋糕做大,而只有有了品类,消费者才会选择品牌。

举例来说,在近视管理领域,为了在延缓儿童近视进展的同时也满足孩子们不同生活场景的差异化需求,依视路陆逊梯卡集团在中国内地提供了包括星趣控、尼康控优点镜片、Paragon CRT100角膜塑形镜、MiSight软性亲水接触镜等多个产品的方案组合。其中,星趣控为2020年进博会期间全球首发,而尼康控优点镜片和MiSight软性亲水接触镜则分别在今年6月和7月在国内上市。

“我们希望从功能的角度去唤醒这个行业,建立不同品类的共识和规范,因为只有有了共识和规范,才能共同推产品类。”林国樑表示。

的确,如果对比中国和美国的眼睛产业,美国市场规模是中国的三倍,但美国人口只有中国的四分之一,这意味着中国市场还没有被开发出来,因为中国是近视大国,市场份额理应更大。

“如果比较中国和欧美国家,你会发现欧美眼镜行业靠‘医’更多一点,但中国可能靠‘商’多一点。我们希望中国市场未来靠‘医’多一点,通过对这一领域‘人货场’的重塑,释放出比现在高十倍的市场潜力。”林国樑表示。