

DRUGSTORE
ECOLOGICAL
NICHE



药店生态位

陈春华◎著

春华在工作中取得了显著的成绩，同时也将自己的感悟凝聚起来，为同思考，这正应和了古人说的：知行合一。中国古代哲学家认为，不仅应当实践（行），只有把知和行统一起来，才能称得上行的主意，行是知的工夫，知是行之始，行是知之成。

徐飞 教授 博导 上海交通大学党委副秘书长

鸟在天上飞

虎在山中行

鱼在水里游

读“春华”，得秋实。

祝江江

九州出版社
JIUZHOU PRESS

药店生态位

陈春华◎著



九州出版社
JIUZHOU PRESS

图书在版编目 (CIP) 数据

药店生态位/陈春华著. —北京: 九州出版社, 2009. 10

ISBN 978-7-5108-0209-6

I. 药… II. 陈… III. 药品—专业商店—商业经营

IV. F717.5

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2009) 第 181484 号

药店生态位

作 者 陈春华 著

出版发行 九州出版社

出 版 人 徐尚定

地 址 北京市西城区阜外大街甲 35 号 (100037)

发行电话 (010) 68992190/2/3/5/6

网 址 [www. jiuzhoupress. com](http://www.jiuzhoupress.com)

电子信箱 [jiuzhou@jiuzhoupress. com](mailto:jiuzhou@jiuzhoupress.com)

印 刷 北京紫瑞利印刷有限公司

开 本 710 × 1000 毫米 16 开

印 张 28

字 数 430 千字

版 次 2009 年 10 月第 1 版

印 次 2009 年 10 月第 1 次印刷

书 号 ISBN 978-7-5108-0209-6

定 价 68.00 元

★版权所有 侵权必究★

序

一年多没有见面，春华就有一本书面世了。

春华一直致力于医药健康产业，从事过研发、生产、营销、零售等不同医药价值链环节中的工作，加上他从事过管理咨询的背景和在交大安泰学院的熏陶，所以能站在相当的高度来审视医药零售企业应有的价值，并用全局的眼光来看其应获取的回报。他的这个视角，为药店的发展方向提供了一个新的思路。

春华是我的学生，在交大安泰读书的这些年，他也从没有放弃对他所钟爱事业的思考，他思考的结果，成就了国内第一本从战略的角度为药店零售业提供方向的书。

该书引入生态学中的生态位理论，将管理仿生学引入药店管理中，深奥的战略管理理论用通俗的语言表述出来，不论是董事长还是营业员，凡是医药零售行业的从业者，都能从中获得一定的管理知识养分，都能方便地将其所得所获运用于自己的思想、工作和决策中，让读者受惠于这颗灵动的头脑，品味书中精髓，放飞自己的思想。

春华毕业于交大，学了生物技术专业又兼修会计专业。经过理工科的严谨训练的他，工作若干年之后又回到母校接受管理课程的系统陶冶，在繁忙工作的间隙，他还将自己的经验总结出来并与读者共享。

读过这本书之后，我相信大家会和我有个共同的感受：春华的阅读量很大、知识面很广。本书引入了的各行各业的案例，有医药行业内的，也有医药行业外的，并添加了很多能让人过目不忘的管理寓言，加上调侃式的语言润色，让人感觉语言生动活泼、清楚明白。希望这本书能从战略的角度给中国的连锁零售药店一些思考、一些启迪，开阔大家的视野，并引发诸多遐想。

春华在工作中取得了显著的成绩，同时也将自己的感悟凝聚起来，为同

行探路前行，帮助企业去思考，这正应和了古人说的“知行合一”。中国古代哲学家认为，不仅要认识（“知”），尤其应当实践（“行”），只有把“知”和“行”统一起来，才能称得上“善”。王守仁说：“知是行的主意，行是知的工夫；知是行之始，行是知之成”。

春华而秋实，厚积而薄发，我很高兴地看到春华对工作和学习持着严肃认真的态度，很高兴看到春华正在不断积累和进步。祝愿春华在学习和工作中不断施展才能，取得更大成就。同时，我更希望我的学生们在管理知识的学习和运用中，注重自我的修炼和提升，不断感悟新的知识、新的理念，不断取得一个又一个新的成绩，登上新的台阶。

是为序。

徐飞

教授、博导

上海交通大学党委副书记

安泰经济管理学院执行院长

推荐の言叶

著しい発展を遂げる中国において、国民の関心は経済的なものだけでなく、健康づくりに関するものが、ますます高まってくるものと考えられます。

中国内における医薬品小売業も、こうした時代の変化に対応した新しいビジネスモデルに変貌を遂げていかなければならないと考えます。

本書は、こうした変化する中国国民の新しいニーズや需要に対し、今後の医薬品小売業がどのような対応をすべきか、そのあり方を導き、さらに事業発展に結びつける道標となる、優れた書籍であると確信します。

本書の執筆にあたられた陳 春華氏に敬意を表するとともに、新しい時代に、健全かつ確実な成長を目指す医薬品小売業の方々に、ぜひ本書の活用をお薦めいたします。

日本チェーンドラッグストア協会事務総長/日本リテイル研究所所長 宗像守

2009年8月1日

推荐寄语

在取得日新月异进步、显著发展的中国，民众不仅关心经济，而且也日益关注健康。

我相信中国医药零售界也必将适应这一时代变化之需，在创造崭新的商业模式中脱颖而出。

本书基于这种巨大变化的中国民众新需求，为今后中国医药零售界的应对之策、发展模式指明了方向，进而成为业界新事业发展的路标，我确信是一本不可多得优秀著作。

在谨向本书作者陈春华先生致以敬意之际，由衷地向迈向新时代健康、踏实发展的医药零售界各位同仁郑重推荐本书，希望从中汲取宝贵的养分。

日本连锁药妆店协会事务总长、日本零售研究所所长 宗像守

2009年8月1日

自序

读万卷书，行万里路，交万名友。

在大学毕业前一年，有幸读到南怀瑾老先生的文章，便将其漫不经心的一说作为自己努力的方向和目标。

虽然读了将近二十年书，但以前大部分为教科书，自己好像没有好好去看过一些自己想看的书。从那以后便成了新华书店、当当网的常客，现在家里最多的家具就是书橱，每个月几本往家里搬，使得再多书橱都有点不够放了。如果我从出生的第一天开始每天一本，差不多30年才能看满1万本，现在在我刚过而立之年，由于第一个假设不成立，所以这一目标远未达到，以后还需努力。书山有路勤为径，学海无涯苦作舟。

万里路对古人依靠双脚走自然是很辛苦，对于今人来说，借助现代交通工具，就容易多了。有人计算，如果将徐霞客一辈子走过的路用一辆越野车重新走一遍，大概只需要一个多月时间。在这几年的工作中，经常飞机、火车出差，万里路就顺利实现了。但我认为这个路不仅指距离上的路，也指人生的各种经历，职业上的各种生涯。因此，在毕业后的九年间，我抓住各种机会尝试各种经历。在科华生物时，生产部、研发部、财务部、市场部轮岗，熟悉了一个生物医药企业内部管理；在咨询公司接触各类医药企业，有工业、有批发、有零售，为其提供战略、营销、人力资源、企业文化等各方面服务；在上药集团担任OTC市场总监；在复星负责连锁药店管理；这些复杂的经历有一条主线，那就是医药+管理，各种经历都积累了经验。

朋友是人生中不可缺少的。有人将朋友看作资源，可以更方便的办事；而我将朋友看作财富，是精神财富。朋友的帮助、支持、指导、敲打对我来说非常重要，这一路走来，都是朋友在支撑。对有些人来说，交万名友较难，而由于我经常在公开场合、企业内部讲课，所以有机会交到更多朋友，这是

我的有利之处。

有人的愿望是亿万富翁，我的目标是“三万”，万卷书、万里路、万名友。只要实现，我自认为更富。

“三万”是积累，所谓厚积而薄发。

写这本书是一种偶然，也是一种必然。

为什么偶然？因为当那个懵懂青年走出象牙塔般的大学校园时，根本不知道路在何方，虽然锁定了医药行业的管理工作，虽然希望积累各种经历，但来到今天所在的复星，来到医药零售行业，是偶然的。

为什么说是必然？因为生物医药行业的价值链包括研发、生产、批发、零售。零售是药品的最后一个环节，即所谓的终端，既然致力于健康事业的管理工作，自然最后免不了要来学习零售、实践零售。

老子云：道可道，非常道。意思是能被说出来的道就不是真正的道了。

来到医药零售行业后，发现这方面的书籍并不是很多，尤其是系统思考药店模式、药店定位的书籍更加缺乏。

正所谓思路决定出路，没有思路，何来未来？为此，在进入行业一段时间后感觉有必要来写写这方面的文章，然后一发而不可收拾，一写就写了洋洋 30 万字。可能真正的道难以写出来，接近真正的道无须用这么长的文字来表述。毕竟是凡人，只能满口胡诌，期望用较多的语言文字将药店一些战略思考来阐明。

思考了许久，提炼了许久，感觉用一个“利”字来表述药店定位之真道最为妥帖。司马迁在《史记·货殖列传》中有一句名言：“天下熙熙，皆为利来；天下攘攘，皆为利往。”

药店辛辛苦苦每一天，自然是在为利来、为利往，但这个利是对谁的利。

首先是顾客得利，顾客是上帝、是衣食父母一点也没错。一时的让顾客不得利可以，一时的自己得大利可以，但这都难长久。唯有顾客长久得利，才能企业长存。

其次是员工得利，再好的方案都需要员工去执行，员工是公司的财富，要好好珍惜每一位员工，好好尊重每一位员工，满足员工物质和精神方面的双重利益需求。

再次是供应商得利，在波特看来，供应商是竞争对手，但它们更是提供子弹的支持者，让供应商得利能保证商品的源源不断供应，如果供应商不得利，那药店就成了枯井。

最后是股东得利，市场机会很多，股东作为投资者有很多选择，如果在药店中不能得利，那何不投入房地产、汽车、工厂等行业，股东需要得利，但要排在最后。

我们药店定位以“利”为常道，以“利”为原则将无往而不利。

目录
CONTENTS

药店生态位——道法自然	1
一、两耳需闻天下事	5
医药零售的 PEST	10
政治其实离我们不远	10
腾飞的中国经济	13
人口大国的机会	16
技术日新月异	18
医药行业全扫描	23
医药是 21 世纪朝阳产业	23
医药行业六“高”	25
医药行业价值链和赢利模式	26
洞察医药零售行业	29
医药零售是什么	29
零售大有可为	33
医药零售波特五力	35
替代竞争者	37
新进入者危机四伏	46
来自供应商的竞争	51
消费者并非弱者	60
白热化的同行竞争	62

逆水行舟不进则退	67
不成功 便成仁	70
多如牛毛的药店竞争	75
真正的王者还没有出现	77
未来是美好的，未来是残酷的	79
二、知人者聪，自知者明	82
内部价值链	84
医药零售三力	85
执行决定成败	91
医药零售企业资源	92
没有钱是万万不能的	93
利用好有限资源	95
企业内部 CT 剖析	96
三种所有制成分并存	99
火车跑得快，全靠车头带	102
有活力就有生命力	105
当局者迷	109
三、认知药店生态位	110
没有生态位的生态位	110
中庸者平庸	112
生态位多因素	115
生态位因素有机结合	118
无心插柳与精确制导	120
精确制导确定药店生态位	126
南辕北辙不要重现	133
药店定位三层次	135
生态定位是老板的事	140
人无远虑，必有近忧	143

四、有目标就有希望	148
第一才能被记住	152
没有目标 寸步难行	154
目标可以很简单	158
目标可以分类	160
错误目标的严重后果	163
成为伟大公司而非伪大公司	168
矛盾的统一和度的把握	173
药店：要学会放弃	175
做企业是长跑而不是百米冲刺	178
目标需要过程来保证	180
目标的实现与生命周期	182
挑战自我 挑战极限	187
五、药店哲学和文化	189
医药零售——为健康事业而奋斗	192
领导的哲学 领导的文化	196
文化杂交的优势	204
VI 不是 CI	207
好的哲学要坚持	210
药店之文化危机	218
优秀文化之共性	220
打造优秀企业文化	224
创新文化	227
学习的文化	233
六、赢利模式	236
赢利模式竞争时代到来	236
赢利模式并不深奥	240
赢利模式无穷多	242
赢利模式——有价值就有地位	249

药店的价值	251
赢利模式的选择取决于自己	253
赢利模式五要素	257
七、价值链的选择	260
批发 + 零售的模式	262
工商结合 相伴而行	265
医药分家何时了	268
药店离消费者的距离并不近	270
药店与供应商	272
强弱供应商的不同应对	274
店铺和非店铺经营	276
砖瓦 + 点击 = 传统 + 创新	278
营业外收入和进销差价	281
营业外收入模式并非一招鲜	283
营业外收入不好赚	285
走自己的营业外收入道路	288
八、市场在哪里	289
找对区域市场	291
区域市场影响租金	291
区域与天气	295
区域市场的交通	297
区域与药店竞争	299
区域与文化	300
区域与战略目标	302
人群——拉到篮里就是菜?	303
人各有“征”	303
药店为哪些人服务	305
眼见为实 耳听为虚?	307
明确您的目标市场	311

药店与消费者——抗原和抗体·····	313
尊重每一个顾客·····	317
消费者的价值定位·····	319
提供消费者想要的价值·····	322
九、药店大与小之争 ·····	324
药店规模大小之利弊·····	326
不同规模 不同价值·····	330
多大算大 多小算小·····	332
药店为何做不大·····	335
药店规模关联因素·····	337
外延式增长和内生式增长·····	339
外延式扩张之作用·····	341
并购何所求·····	343
内生式增长——增长的原动力·····	345
内外增长有别·····	346
一个苹果还是一串葡萄·····	348
药店加盟统一难·····	351
加盟并非鸡肋·····	354
药店加盟之不足·····	356
连锁药店可发展加盟·····	358
条件成熟 发展加盟·····	361
加盟与直营的转型·····	363
加盟费用巧妙管理·····	365
大者愈大的马太效应·····	367
大店和小店的统一·····	369
规模与价格定位的思考·····	370
十、高价与低价的博弈 ·····	371
药价变动并非随便·····	374
药店价格策略·····	381

平价战略·····	386
平价要有平价的基础·····	389
平价不能平常 低价不能低级·····	394
平价不是乱打价格战·····	396
高价不一定难卖·····	400
高价的误区·····	403
高价战略的合适条件·····	404
高毛利——馅饼还是陷阱·····	406
品味价位如何一步到位·····	410
十一、树立标杆 ·····	412
三人行必有我师——成功有成功的相似性·····	414
屈臣氏——蜕变的成功·····	416
海王星辰——一颗奔跑的明星·····	420
老百姓大药房——网罗老百姓·····	424
高手和绝顶高手的距离·····	427
后 记 ·····	429
寄 语 ·····	431

药店生态位——道法自然

老子作为道家的鼻祖崇尚自然，在其道德经中有一句：道法自然。其本意是说道遵循着自然法则静悄悄地起作用。正因为自然法则是万事万物运行的主宰，所以唯有探究道、探究自然法则才能找到真谛。

人类的历史有几百万年，企业或者商业组织的历史只有几千年，而作为管理理论存在的科学仅有几百年。这些历史相比地球上生命的历史那就如沧海一粟。我们现代的智人往往认为自我创造的理论就是真理，其实真正接近于真理的规律在于自然界，在于我们生活的环境中。

现在有一门学科叫做仿生学，主要是利用生物系统的结构和性质，为工程技术提供新的设计思想及工作原理。模仿苍蝇对气体的辨析能力，仿制出十分奇特的小型气体分析仪；模仿萤火虫设计出人工冷光；模仿蝙蝠超声定位，人们制造了盲人用的探路器……

工程方面的种种仿生让我们的生活为之改变，获得了很多方便。其实在管理中有更多的仿生基础可以提供给人类去探索。以后有机会我将结合大学所学“生物技术”，结合我对管理的理解，专门来探究管理方面的仿生学。

生态位这种现象是由俄罗斯生物学家格乌司在生物实验中总结出来的，因此生态位法则也称为格乌司原理。此书中，将使用“生态位”这一来自生态学中的名词。

生态位法则是这样说的：在大自然中，各种生物都有自己的生态位，亲缘关系接近、具有相同生活习性的物种，不会在同一地方竞争同一生存空间。



有一天，格乌司在实验室中工作，他偶然地将双小核草履虫和大草履虫分别放在两个相同浓度的细菌培养基中，几天后这种生物的种群数量呈现了S曲线增长。几天后，他把这两种小生命放在同一环境中培养，并控制一定的食物，16天后，双小核草履虫仍然活着，而大草履虫却已消逝得无影无踪。经观察发现，两种生物并无相互攻击，也未分泌有害物质，只是双小核草履虫在与大草履虫竞争同一食物时增长较快，大草履虫被赶出了培养基。

后来格乌司又做了一个试验。他把大草履虫与另一种袋状草履虫放在同一环境中进行培养，结果两者都能活下来，并且达到一个稳定的平衡水平。这两种生物在同一个培养基中相互安然无事，因为袋状草履虫占用的是大草履虫所不需要的那部分食物。

自然界中，凡存在者就有自己的生态位。亲缘关系接近具有同种生活习性的物种，不会在同一地方竞争同一生存空间。若同时在一个区域，则必有空间分割；相反，即使弱者与强者共处于同一空间，只要生态位不一致，弱者还是能够生存。

虎在山上行，鱼在水中游，鸟在天上飞。这几种物种都有自己的生态位，在其合适的生态位中生活得自由自在。一旦生态位转变，物种就有灭绝的风险。老虎不能在天上飞，如虎添翼都没用，那仅是想象中的场景；鱼不能在陆地上生存很久，就像人不能在水下一样；鸟即使能在水上飞，称为水鸟，但它与鱼比起来，潜水能力自叹不如。

中国的一些俗语充分体现了“生态位”的原理。

山中无老虎，猴子称大王，意思就是猴子与老虎最好不要在同一个山上生活，否则老虎称了大王，猴子就没地位了。作为聪明的猴子应该选择一个合适的生态位，找到一座没有老虎的山，安安稳稳地坐上大王宝座。

虎落平阳被犬欺。老虎自古以来都是虎虎生威，让人不寒而栗，是力量和皇权的象征，但是一旦到了平阳就没有他逞能的份了。平阳是指地势平坦明亮的地方，老虎离开深山落到平地里就难以发挥其迅猛的优势。所以，老虎最好不要到这个生态位不适合他的平阳。

讲了这么多，我们给生态位来下一个定义。有学者认为生态位是指生物在环境中适合生存的不同环境因子变化的区间范围；也有学者认为生态位是