

药励学舍医药营销系列

PharmPower's  
Pharmaceutical  
Marketing Series

# 微利搏杀

—43家药店经营案例剖析

[日] 山本武道 松江满之 藤田道男 著  
孙丹 译

★ 微利时代,经营之道何在 ★  
★ 提升赢利能力,这是一本绝佳的图书 ★



化学工业出版社  
生物·医药出版分社

药励学舍医药营销系列

PharmPower's  
Pharmaceutical  
Marketing Series

# 微利搏杀

—43家药店经营案例剖析

[日] 山本武道 松江满之 藤田道男 著

孙丹 译

★ 微利时代,经营之道何在 ★

★ 提升赢利能力,这是一本绝佳的图书 ★



化学工业出版社  
生物·医药出版分社

·北京·

## 图书在版编目 (CIP) 数据

微利搏杀——43家药店经营案例剖析/[日]山本武道, [日]松江满之, [日]藤田道男著; 孙丹译. —北京: 化学工业出版社, 2008. 1

(药励学会医药营销系列)

书名原文: 全国かかりつけ薬局 50 選——粗利益低下時代の調剤薬局経営  
ISBN 978-7-122-01636-2

I. 微… II. ①山…②松…③藤…④孙… 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 (2007) 第 192312 号

全国かかりつけ薬局 50 選——粗利益低下時代の調剤薬局経営  
/山本武道, 松江满之, 藤田道男  
ISBN 4-8407-3306-9

Copyright © 2004 by JIHO, Inc. All rights reserved.

Authorized translation from the Japanese language edition published by JIHO,  
Inc., Tokyo.

本书中文简体字版由 JIHO, Inc. 授权化学工业出版社独家出版发行。  
未经许可, 不得以任何方式复制或抄袭本书的任何部分, 违者必究。  
北京市版权局著作权合同登记号: 01-2007-6026

---

责任编辑: 杨燕玲 余晓捷 孙小芳 装帧设计: 张一辉  
责任校对: 宋玮

---

出版发行: 化学工业出版社 生物·医药出版分社  
(北京市东城区青年湖南街 13 号 邮政编码 100011)

印刷: 北京永鑫印刷有限责任公司

装订: 三河市宇新装订厂

850mm×1168mm 1/32 印张 7½ 字数 188 千字

2008 年 3 月北京第 1 版第 1 次印刷

---

购书咨询: 010-64518888(传真: 010-64519686)

售后服务: 010-64518899

网 址: <http://www.cip.com.cn>

凡购买本书, 如有缺损质量问题, 本社销售中心负责调换。

---

定 价: 29.00 元

版权所有 违者必究

## 丛 书 序

在当前经济环境下，国内各行各业都面临高成长机遇和高竞争挑战的双重生存环境，医药行业同样也进入了创新与整合的时代，制药工业更是到了最残酷的营销比拼对决时期。除了产品的竞争，营销模式一直被视为一个企业的核心竞争力，营销团队被视为企业估值不可或缺的重要组成部分。医药分家、医药分业、全民医保成为和谐社会的最基础的要解决的问题之一，医院管理水平的高低成为未来医院生存的核心竞争力；批发商业的集中度快速进行中；零售商业正在壮大，并必将夺取“终端为王”的地位。我们该何去何从？学习、创新是永恒的不变真理，借鉴、发展是让我们进步的基础。我们必须学习！知识在进步、信息在爆炸，正是在这样的背景下，《药励学舍医药营销系列》问世了。为我们不断提高企业的整体管理水平和强化自身的核心竞争力，吸收国际先进的营销管理理念、经验和方法，提供了及时的帮助。

据我所知，在医药行业内，还没有一家专业的机构能有这样的魄力一口气将要出版近 20 本涉及制药行业各个领域的权威营销管理书籍。这套丛书对医药产品开发、市场研究、市场策略、品牌计划、客户沟通策略、定价策略、推广策略、渠道策略、处方药销售、药品零售管理、药学服务、人力资源管理 etc 均有涉猎，涉及了欧美国家当前最为前沿的医药营销管理理念，汇集了国外许多市场营销活动中极具代表性的经典案例，提供了企业营销活动中经常遭遇的难点和热点问题的系统解决方案，代表了国内外医药营销界最新的权威观点和方法。本套丛书理论与实践相结合，深入浅出，具有较强的指导作用和较高的参考价值。

特别值得一提的是，为了保证本套丛书的水平和参考价值，丛书组织者还专门聘请了 20 余位国内医药营销领域的顶级管理专家，

成立了“药励学舍医药营销系列专家委员会”，旨在推荐、评阅引进图书，推荐译者或亲自组织翻译工作，专家们丰富的学识与管理经验对保证本套丛书的质量将起到重要的作用。

本套丛书出版于医药行业变革整合、产业升级、行业规范、市场竞争加剧之际，对于希望参与并赢得未来更规范的市场竞争，全面提升自身营销实战能力与理论水平的企业和营销经理人来说，都是一套开卷有益的教材和工具书，是医药营销经理人的良师益友。相信本套丛书的出版对于传播国内外先进的医药营销理念，提高国内医药行业营销经理人的素质，推动医药企业营销战略和模式的创新能起到积极的促进作用。感谢康震以及他领导的团队为我们制药行业所做的贡献！

陕西东盛科技股份有限公司副总裁 关平

2008年元月

## 中文版序

### ——店不在大，在于个性化

我们杂志的记者在采访中常常为药店经营者所兴奋宣称的“差异化”经营或服务所感染，但采访之后写稿时又往往苦恼不已：原来这些“差异化”实在只是大同小异！大多数经营者的“差异化”之说可能也只是用来宣传的说辞，相信他们内心里一直在为无法跳脱“同质化”而苦恼不已。

山本武道先生的《微利搏杀》让我们对日本药店千姿百态的“差异化”经营叹为观止。从开展入户医疗，为老人提供护理康复业务，到专门的具有儿科特色的儿童处方药店；从使用草药和芳香疗法让顾客放松，到针对不能经口摄取营养的患者提供经肠营养疗法业务的“小众”药店；从准确把握患者情况并解决其健康问题的“问题导向系统”，到采用对话型电子药历管理系统指导服药等高科技技术的运用；从提供驾车取药服务，到设专人在接待室随时服务于老年人和身残人士等无微不至的服务……

这些丰富多样的、创新的、差异化的经营和服务都是真正基于“以顾客为导向”的经营理念，完全是以满足顾客的需求甚至是潜在需求为最高宗旨。这可能是还在“价格战”和“高毛利品种”中“钻研”的中国国内药店的最大差距。

山本武道先生在本书中所剖析的43家处方药店大都是中小规模的连锁药店，让人惊叹的是，这些规模不大的连锁药店都具有了几十年的经营历史甚至不乏百年老店，他们在激烈竞争的微利时代何以怡然自得地生存？“差异化”是唯一的答案。

日本处方药店的经营策略和发展模式是基于日本50%的医药

分业率的制度背景之下。中国的“医药分业”进程正进一步加快，面对医药分业的新市场，中国药店的经营者所作的准备远没有所怀的心情那样迫切和充分。那么，这本书的到来正是时候。

《中国药店》杂志常务副主编 郝岚

2008年元月

## 译者前言

不知不觉做医药市场营销工作已经 16 年有余。与很多刚入门的人一样，一开始自己也会去找很多营销与市场的书看，只不过慢慢地，看多了就发现那些书理论性太强，实践性太少。

刚接到这本书的翻译任务时，我也是抱着怀疑的心态。而之所以接下这个任务，一方面是想检验一下自己的外语能力是不是还算过关；另一方面，事实上早前在一些日文网站上也看到过有关此书的评价，所以也想亲自看一下这本书是不是真的如外界传言的那样对实践真有帮助。

坦白说，在翻译刚开始感觉并不是很好，因为觉得内容很平，套用一句很流行的话就是“没有什么出彩的”，平实得好像是在讲家常、讲故事一般。段落文字也与其他书不一样，前后并不是有很严谨的逻辑关系。虽然这与日语习惯有关，但是以上种种都曾让我怀疑这本书的品质。

不过翻译工作越往下进行，我越感觉这本书应该是人们需要的那一类书。因为我发觉这平实的故事正是当前我们所缺少的和非常需要学习的。

一直以来，国内药店给我的感觉就好像书中说的是“医院的外延单位”，人们到药店唯一的目的是收获就是获买“自己要买的药品”，除此之外，药店与患者之间再没有什么必然和紧密的联系。虽然也有一些药店，为了巩固消费建立了会员制，但是对于人们来说，除了希望能够凭借会员卡在购买时获取一些药品的特价和赠品外，似乎再难求其他。

正因为这样，药店和顾客的关系是随机的、临时的、不确定的。即使是目前深受人们欢迎的平价药店也如此。由于都是处于这种店群关系，所以人们虽然知道某家的药价相对较低，但是为了省



钱而专程到该药店买那么一点点药的人还很少。这也是为什么越来越多平价药店难以为计的原因。因为没有持续的客流增加，利润难以支撑庞大的业务开支。

做药店不仅仅是提供优惠药价和用药咨询那么简单。正如山本先生在书中所记录的，药店除了提供上述基本服务功能外，还可以是“人们放松和休闲的场所”、“老人俱乐部”、“儿童游乐场”、“新药信息发布基地”、“健康知识讲堂”等。

译完这本书后，我对于自己目前所从事的工作也有了一些新的认识。以前我们只想去找寻一些差异性的策略，而为了找到那“1%的差异性”，“往往忽视了那99%我们应该做好的事”。

非常感谢药励学舍和化学工业出版社给了我这次机会，不仅让我做了一件有意义的事情，同时也让我重新认识了自己目前所从事的工作。因此，我相信每一位读者也会同我一样，看过这本书后拥有别样的、使自己工作受益的感受，尤其是那些工作在药店一线的经营者和药师们。

此外，这里还要感谢康震先生在这本书的翻译过程中所给予的支持和帮助。虽然由于翻译水平有限，我们可能并没有完全传递出原文所要表达的更深一层的感受。但是正如山本先生在书中所提到的，“事实上这里所记录的都是些普通的小事”，“并不是些什么让人非常震撼的大事”，“只不过就是这些普通的小事若要想得到和做得好也不是件容易的事情”。

最后，希望大家对于翻译有误的地方不吝来函批评指正，希望大家能够一起共勉进步，也更希望未来工作在药店一线的经营者和药师们会写出一本属于国内自己的“药店经营精选”。

孙丹

2008年元月

## 日文版前言

从 2005 年开始，日本总人口进入长期减少阶段，其原因之一是迈进了所谓低生育和老龄化社会的历史时期。日本总人口从二战后一直在较高水平徘徊，但是最终还是迎来其零增长期。由于总人口减少不仅导致消费人口减少，还给社会经济的所有领域带来了较大的影响。因此，面对总人口减少的今天，我们有必要构建新的企业经营管理战略。

就医疗保障方面来看，总人口减少使医疗、护理、养老金等社会保障制度的重组迫在眉睫。由于支撑社会保障制度的生产人口减少，而高龄人口比例增加，所以当前最大的问题是如何确保社会保障体制所需的资金。

此外，医疗领域以医疗单位职能分化为主体的医疗供给体制的改革、面向老年人群医疗制度的建立、保险业的重组、诊疗报酬体系的调整等问题也亟待人们尽快解决。

另外，与此有关的处方药店<sup>①</sup>和药师的生存环境也发生了较大改变。药师们一直期望的医药分业经营率虽然已经突破 50%，但是其成长却困难重重。2002 年开始，厚生劳动省提出了“不采取行政手段推进分业经营”策略，至此，医药分业政策方针有了新的变化，判断今后是否推进分业经营的重任落在了国民和患者身上。自 1974 年（昭和 49 年）的分业元年至今，医药分业经营主要靠政策引导，因此大多数处方药店目前主要是靠行政干预来获得经营的收益，而今后他们则要自己面对各种困难。

最近，出现了医药分业再评估现象。所谓医药分业是为了实施

---

① 处方药店，指以经营处方药调配业务为主，同时兼营 OTC 药品的零售商店，通常为医保定点药店。

最恰当的药物疗法，使医药分开经营，且在二者相互协调下恰当使用医药品。虽说是提升患者生活质量（QOL）的医疗体系，但是近来却出现了分业效果不明显等议论。面对这些言论，处方药店和药师应该如何应对，事实上就算处方药店和药师正面予以回击也不算过分。

今后围绕医药分业的话题会越来越多，处方药店职能评估事业也会越来越正规和专业化；不管是否回应，处方药店和药师都会迎来被国民和患者评价的年代。进入成熟期的处方调配市场利润纷争会越来越激烈。为了满足国民和患者的医疗需求，处方药店需要具备一定的水平和规模。这意味着现有的43000家在册处方药店相对过剩，处方药店业势必面临重组和淘汰。

医药分业除上述政策变化外，日用医药品的销售制度逐渐放宽，允许“在成分、分量不变的情况下，转成医药外用品”，与1999年相比政策也发生了很大的变化。在2006年的通常国会上，对现有医药品销售制度进行了全部修改，对药事法进行了修正，今后医药品小型零售业将发生巨大的改变。

医药分业经营是非论，或者说日用医药品销售制度逐渐放宽等言论的根本，都是针对“处方药店和药师到底做些什么”等这些所谓生存价值的质疑。

以上看来，似乎处方药店和药师面临的都是悲观信息，但是实际上则不然。国家对医药分业经营引导放缓的今天，正是处方药店和药师职能创新的大好机会。那么，应该如何发展？不用说肯定是“以国民和患者健康服务为宗旨”。药师除在健康护理有关领域基于处方实施药物疗法外，还应该参与家庭疗养患者护理、亚健康人群护理以及进一步针对健康人群的每日健康管理等，事实上药师可适应的职能范围非常广泛。

国民和患者面对医疗的需求和意识形态已经发生了很大的改变。我们不能再采取单一和单方面的医疗手段，应该让患者在获得充分资讯的情况下自主选择，向参与医疗的方向进行转变。

如今，药师期待的“药学教育6年制”终于迎来了其实践机

会。以导入“药学教育6年制”为主体的学校教育法修正案和以“修读6年制课程”为获得药师国家考试资格的药师法一部修正案，在2004年的通常国会上被提出并获得通过。

“药学教育6年制”从2006年4月开始实施，2012年春天将会诞生首批修读6年制课程的药师。全体药师地位不仅将得到显著提升，同时更表明社会对药师职能和社会分工的较高期待；而对于已经在社会上从事相关事业的众多药师来说，社会所托付的责任日益重大。

本书并非阐述多么高深的理论，仅是对日本各地从事各种以患者为中心的处方药店成功经营案例进行剖析，当然在日本从事各种出色经营的处方药店还有很多。

由于处方药店今后将面临严峻的重组和淘汰等生存竞争压力。所以从这个角度来说，本书也是对在激烈竞争年代下积极向前发展的处方药店和药师的呐喊助威。

本书所介绍的处方药店的经营活动虽然多种多样，但是其共同之处在于：经营者理念明确，而且深入员工内心。把来店患者的利益放在第一位，倾力于患者服务、在门店结构上下功夫，处方药店业务当然会得到充实。此外，不拘于常规、不断进步也是他们的共同特征。

处方药店经营肯定不会完全一致，经营方针、开业地段环境、商圈特性、竞争状态等各不相同。因此，本书将各种处方药店的经营案例按其经营特色予以介绍。相信阅读本书的读者一定可以从中找到适用于自身药店的经营案例。

# 目 录

## 第 1 章 深受顾客爱戴和信赖的处方药店——43 家处方药店经营案例剖析

- 1.1 开办深受爱戴和信赖的处方药店 ..... 2
  - 差异决定生存/重视老龄化社会的患者服务/发展入户医疗和护理领域业务/适应于量变到质变的人才教育培养/处方药店的生存之道
- 1.2 43 家处方药店成功经营案例剖析 ..... 6
  - 1 专注于开展康复医疗服务 (COMPHA) ..... 6
  - 2 凭借处方调配和入户医疗两大支柱业务, 为当地医疗作贡献 (MULBERRY) ..... 10
  - 3 向患者提供详尽的信息咨询 (东处方药店) ..... 14
  - 4 向患者提供便利和舒适的服务 (仙台处方药店) ..... 18
  - 5 经营处方调配和护理康复业务 (群马保健企划) ..... 22
  - 6 支持分店采取独立结算制的集团化企业 (ETHOS) ..... 26
  - 7 致力于提供驾车取药服务 (TOMOE 处方药店春日野店) ..... 30
  - 8 利用电子药历保存系统提供快速药品调配 (共荣堂) ..... 34
  - 9 向入户医疗和护理领域发展的连锁药店 (千叶药品) ..... 38
  - 10 提供处方调配和护理的综合服务 (TAKASA) ..... 42
  - 11 从事高科技分业经营, 月调配 50 件输液和家庭配送处方 (FLOWER 处方药店) ..... 46
  - 12 使用草药和芳香疗法“让人豁然放松” (POKETO 处方药店) ... 50
  - 13 支持老龄化社会自我预防需求 (伊藤处方药店) ..... 54
  - 14 全力培养被顾客评价为“有您在, 我们就来”的药师 (Forall) ... 58
  - 15 便利 (仁生堂处方药店) ..... 62
  - 16 以患者服务为中心 (青叶 MEDICAL SYSTEMS) ..... 66

17	利用问题导向型系统向患者提供高质量护理服务 (Far Cos) …	70
18	兼营处方调配和护理业务, 同时支持医院开业 (ISLAND) …	74
19	严格执行“开店三原则”, 重视人才培养 (MEDICAL PHARMACY) …	78
20	独立处方调配支持系统, 保护患者个人隐私 (水野处方药店) …	82
21	让患者精神放松 (MEREPHA 集团) …	86
22	药师走出药店与当地居民沟通 (MEDIX) …	90
23	从事经肠营养疗法业务 (惠堂处方药店) …	94
24	具有儿科特色, 提供深受欢迎的录像和游戏室 (田无儿童处方药店) …	98
25	让患者笑脸不断 (ABIC) …	102
26	在处方药店场所开展的顾客服务 (CS) 活动 (PAL HONEST) …	106
27	从事高营养输液调配和住宅访问指导业务 (创健处方药店) …	110
28	无论什么处方一定会把药配齐 (INTRON 集团) …	114
29	采用对话型电子药历管理系统指导服药 (向日葵处方药店总店) …	118
30	让患者及其家人倍感舒适 (新叶处方药店) …	122
31	兼营处方调配和营养辅助食品咨询业务 (HAC · DRUG 美丘店) …	126
32	帮助解决患者依从性问题 (HERMANO) …	130
33	设置无菌室, 受理高级入户医疗业务 (关口处方药店分店) …	134
34	兼营“药乐修馆”, 宣传健康和医药相关知识 (站前樱木处方药店) …	138
35	为来店配药的母亲提供儿童的游玩中心 (健康第一集团) …	142
36	在接待室铺设榻榻米, 提供舒适的休息场所, 热情与患者对话 (东药) …	146
37	专职人员在接待室随时向老年人和残障人士提供服务 (药之 SUNROAD) …	150
38	兼营处方调配和药房自制药剂的销售 (昭和处方药店) …	154
39	成为丰富当地居民生活的最好伙伴 (HEALTHY SUPPORT) …	158
40	兼营处方调配和 OTC 药品销售业务, 成为“街道健康基地” (二塚连锁店) …	162
41	药神“神农”慈祥守护的老铺药店 (BUNGOYA 药店) …	166

42	接待室有专人接待带小孩的母亲(永富处方药店) .....	170
43	活跃在医疗广场的处方药店(安东处方药店) .....	174
附录	专业处方药店精选 43 家门店一览 .....	178

## 第 2 章 日本医疗保险制度和医药品产业

2.1	医疗保险制度 .....	182
2.2	处方药店和零售药店的现状 .....	185
2.3	日本医药分业和保险处方药店 .....	186

## 第 3 章 微利时代的处方药店经营

3.1	处方药店在“处方调配市场战国时代”胜出需要从调整经营 战略开始 .....	192
3.2	从处方药店同质化向差异化战略转换 .....	196
3.3	即使毛利率在 25% 以下也能够生存的处方药店 .....	205

## 1.1 处方药行业经营案例研究

处方药行业经营案例研究

处方药行业经营案例研究

# 第 1 章

## 深受顾客爱戴和信赖的处方药店 ——43 家处方药店经营案例剖析

处方药行业经营案例研究

处方药行业经营案例研究



## 1.1 开办深受爱戴和信赖的处方药店

### ■ 差异决定生存

日本医药品小型零售门店已经突破 76000 家。在如此激烈的竞争条件下，为了生存，必须与其他门店形成差异化经营。虽然分业率超过 50% 的日本医药分业经营让处方药店 2007 年的处方调配量达到了约 6 亿张，金额突破 40000 亿日元，但是医药费也陷入了难以超越 300000 亿日元的窘境，给增长的处方调配报酬泼了一盆冷水。

几乎是零差价的药品收益和人才教育培养、患者服务等生存现实，使人们意识到差异化经营的重要性。然而，要实现所谓市场赢家的差异化经营，到底应该怎么做？

“都是些普通的事情，所以早就做了……”、“很早之前就是这样与患者沟通的，所以没必要改”、“由于地处黄金地段，所以即使不招待患者，患者也会拿处方来店……”、“因为是医院门前开店……”等。

但是，结果怎么样呢？小型医药品零售业的“两大堡垒”，即处方药店、零售药店开店的准入条例和着眼于价格维护的销售维持合同正在失去其市场约束力；此外，作为专卖品的医药品销售法规日趋放宽。单凭老铺、黄金地段、熟客多等，难以成为市场赢家，这些传统的观念，我们必须摒弃。

### ■ 重视老龄化社会的患者服务

随着处方调配市场扩大，医院门前开店的处方药店激增，进入了历史淘汰时期。在千叶县综合医院的门前有三家处方药店，虽然离医院最近的处方药店店内充满手持处方的患者，但是顾客向其他处方药店分流的情况日益增加。究其原因，由于处方接连不断地大量涌进，使药师频繁往返于处方调配室而忽视了对患者的接待。

即使七八十岁的老年患者来店，也没有人打招呼，只是以机械化式的微笑收取处方，然后传递给处方调配室里的药师。在此期间，任由老年患者站立一旁，而不予关注的情况时有发生。