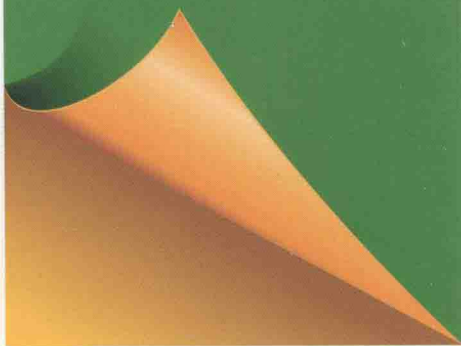


药店
经营、管理、营销
全攻略

新医改了 药店就要 这样开

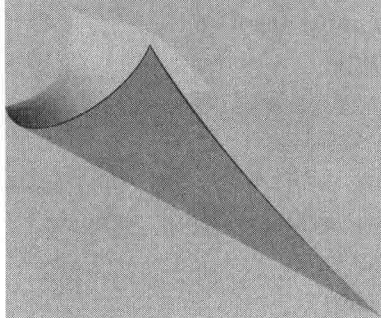
尚 锋◎著



药店
经营、管理、营销
全攻略

新医改了 药店就要 这样开

尚 锋◎著



图书在版编目 (CIP) 数据

新医改了, 药店就要这样开/尚锋著. —北京: 企业管理出版社, 2014. 1
ISBN 978-7-5164-0584-0

I. ①新… II. ①尚… III. ①药品-专业商店-商业经营 IV. ①F717.5

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2013) 第 267996 号

书 名: 新医改了, 药店就要这样开

作 者: 尚 锋

选题策划: 刘 刚

责任编辑: 谢晓绚

书 号: ISBN 978-7-5164-0584-0

出版发行: 企业管理出版社

地 址: 北京市海淀区紫竹院南路 17 号 邮编: 100048

网 址: <http://www.emph.cn>

电 话: 总编室 (010) 68701719 发行部 (010) 68414644

编辑部 (010) 68701661 (010) 68701891

电子信箱: emph003@sina.cn

印 刷: 三河市文阁印刷厂

经 销: 新华书店

开 本: 710 毫米×1000 毫米 16 开本 14.75 印张 174 千字

版 次: 2014 年 1 月第 1 版 2014 年 1 月第 1 次印刷

定 价: 49.80 元

版权所有 翻印必究·印装有误 负责调换

博瑞森图书：企业视角 本土实践

亲爱的读者朋友：

也许您是博瑞森图书的老读者，也许是新朋友，欢迎您阅读博瑞森图书！

当今中国，各行各业都存在着转型升级的压力与机遇。博瑞森图书与您一同应对转型挑战并发现其带来的机遇。

我们一直在问：什么样的书能为您解决管理难题并带来启发？

我们一直在找：哪些作品最能帮助企业从跟随到领先？

我们一直在做：把最好的作品以最便捷的方式呈现给您，纸质版、电子版、听读版、书摘邮件、微信……

我们策划图书的原则是：

- 企业视角——与您一样，做水中的游泳者，而非岸上的观众或教练，企业的困惑就是我们的任务。

- 本土实践——与您一样，立足本土环境，追求卓越实践，传播最适合当下中国企业的管理之道。

我们希望您：把阅读各类经营管理类图书时的遗憾或收获，告诉我们（13611149991），我们将认真聆听。

如果有一天，您把博瑞森图书视为您优秀的事业伙伴、管理助手，我们也就实现了自己的梦想。

博瑞森图书

010 - 51900529

bookgood@126.com

凡购买本书的读者，都将免费获赠本书全文电子版、相关图书推荐，发送短信“3112”和您的电子邮箱至 13611149991 即可在 2 个工作日内收到。

推荐序

浮躁时代的冷静思考

刘宝林

九州通医药集团股份有限公司董事长

九州通医药集团股份有限公司董事局主席

尚锋与九州通医药集团股份有限公司（简称九州通）的缘分很深。

尚锋大学毕业后，原本在行政机关工作，但富有创新精神、不甘寂寞的他，毅然放弃行政机关的工作，于2004年到九州通工作。他在集团总经办先后从事过医药产业政策分析、项目投资等工作，并担任过子公司副总、连锁公司执行董事、连锁公司总经理等职务。九州通是尚锋深入企业、涉足医药行业的开始，扎实的工作经历让他成为医药零售行业见诸专业报纸杂志较多的资深人士。

尚锋在九州通工作期间，与我沟通的机会较多，他留给我最深的印象是特别能吃苦，特别肯钻研。那时，他除了为公司高层做一些撰写报告的工作外，还负责一些产业政策研究、投资项目等工作，只要是交给他的工作都能圆满完成。特别是在负责九州通对外投资项目时，他对医药行业物流发展前景的准确把握，得到很多地方政府的赞同。我清楚记得，尚锋在九州通中外合资项目上申报给国家相关部委的审批材料，基本上都是一次性通过。

尚锋是个很恋旧的人，虽然由于各种原因离开了九州通，但是仍然

一直和九州通保持着联系。他离开九州通后，主要从事医药零售领域的工作，与九州通的主业——医药物流有一定的关系。我们曾经就新医改的未来发展趋势和对药店的影响、医药商业企业的未来走向等问题进行过探讨，我们在很多观点上都基本一致，因为我们都关注客户的利益，只有客户有利，我们才能有长远的发展。

九州通作为中国最大的民营医药商业企业，之所以能够走到今天，就在于它提供了众多市场终端客户希望享受到的“高性价比”的服务和高性价比的药品，而这种模式被业内称为“九州通模式”。

在尚锋的书中，我发现他依然秉承了九州通“以客户为第一”的价值观，以及真正用心为客户服务的做法。通过对医药市场的分析，他对药店未来在经营品类、绩效考核、陈列布局、促销宣传等各个方面提出了很多切实可行的建议。我认为，他的观点是符合市场需求的，也必将对我们医药零售终端从业者有很大的帮助。

据了解，自2010年以来，尚锋一直保持着每周发表两篇关于药店零售连锁经营文章的习惯，迄今为止，已经在《中国药店》、《21世纪药店报》、《第一药店》等专业报刊发表专业文章五百多篇，这次结集出版的文章，正是这些文章中的精华。他说：“作为一名医药零售业的后来者，要想迅速成长，必须不断总结才能提高。”因此，他对工作中遇到的每一个问题都不放过，积极与相关人员一起探讨解决办法，并跟踪效果、不断改进。当这些措施确实能解决企业的问题时，他就将这些经验方法记录下来，形成文稿。这些感受都来自医药零售业的一线经营活动，是贴近医药零售市场的经验之谈。

在这个浮躁的社会，能够像尚锋这样静下心来思考问题的人并不多，这正是他身上最重要的优点。

2013年6月，尚锋与我交流了他近年来个人发展情况，并告诉我他拟将其部分公开发表过的医药零售方面的文章整理后公开出版，希望我作为他进入医药行业的见证人为该书作序。在此，我非常乐意向广大

药店经营者推荐这本创新之作！

这本书集“行业研究者、经营管理者和一线销售者”三者于一体，多角度地阐述了药店面临的困难、未来发展方向和思路，以及在向既定方向前进时应该把握的具体细节，回答了“新医改后的经营形势怎么看、药店产品怎么销、营销管理怎么管”等问题。既有研究者的高度，又有较强的实战性和可操作性，对药店经营和从业人员认清形势、把握未来发展规律、提升自身和药店竞争力，具有较强的指导意义。

“优胜劣汰，适者生存。”面对新的形势和环境，面临新的机遇和挑战，我们广大药店经营者只有熟稔市场规则，积极适应市场需求变化，不断调整经营思路，才能够在竞争中生存、发展、壮大。

我相信，这本书一定会对中国的药店经营管理带来重大的积极影响，让广大读者提供多个角度洞察医药零售行业的机会。

目录 Contents

第一章 困境与出路

- 第一节 新医改后的药店困境 / 2
- 第二节 适应市场需求, 调整经营思路 / 6
- 第三节 药店的“大健康”全方位转型 / 11
- 第四节 大健康之路怎么走 / 16
- 第五节 谁来左右药店定位 / 19

第二章 促销是个技术活

- 第一节 做有创意的促销 / 24
- 第二节 精准促销, 用专业打动顾客 / 33
- 第三节 理智促销, 事半功倍 / 36
- 第四节 合理配置产品力, 实现成功促销 / 39
- 第五节 让促销有趣又可信 / 43
- 第六节 节假日如何做促销 / 46
- 第七节 春节促销, 以礼为重 / 50
- 第八节 夏季促销“火”起来 / 52
- 第九节 儿童节促销: “特殊”营销, 专业处理 / 54
- 第十节 母亲节如何做促销 / 58
- 第十一节 冬病夏治, 四招搞定 / 60

- 第十二节 国际骨质疏松日的大保健 / 63
- 第十三节 世界爱眼日如何促销 / 65
- 第十四节 世界无烟日保健品促销炼金术 / 67

第三章 营销也要讲策略

- 第一节 如何进行终端拦截和替换 / 72
- 第二节 让顾客对你的推荐“感冒” / 75
- 第三节 关联销售怎么做 / 77
- 第四节 一体化关联销售实操案例 / 81
- 第五节 “蚂蚁咬人”的营销故事 / 83
- 第六节 打动“三高”青年的心 / 88
- 第七节 “FABE”将荐钙进行到底 / 89
- 第八节 细辨风湿骨痛，对症搭配药品 / 93
- 第九节 春季药店营销攻略 / 95
- 第十节 药店如何“补冬” / 97
- 第十一节 以“古法”卖补品 / 99
- 第十二节 传播保健知识有妙招 / 102
- 第十三节 即食中药如何推 / 104
- 第十四节 药食同源产品营销术 / 107

第四章 会员与客流量

- 第一节 让会员卡“动起来” / 112
- 第二节 会员管理是系统工程 / 116
- 第三节 会员服务的隐患 / 118
- 第四节 顾客为什么不买 / 121
- 第五节 七招提升客流量 / 127
- 第六节 如何进行有效的客类管理 / 130

- 第七节 找准需求，网住潜在客户 / 132
- 第八节 选址决定客群，保健品类调整要跟上 / 134
- 第九节 用心服务，提升药店 EQ / 137
- 第十节 “情据理法”解决退货纠纷 / 139

第五章 多元化经营攻略

- 第一节 选错地址，满盘皆输 / 142
- 第二节 药店多元化的渠道定位 / 144
- 第三节 四项研究解决非药品动销难题 / 146
- 第四节 像卖药品一样卖保健品 / 149
- 第五节 药妆店：表是妆，根是药 / 151
- 第六节 打破日化用品销售窘境 / 154
- 第七节 药食同源产品的药店营销技巧 / 156
- 第八节 药店多元化转型的“多与少” / 160
- 第九节 在细节上做好药店经营 / 162
- 第十节 药品生产企业、药店如何“双剑合璧” / 164
- 第十一节 OEM，解决药妆供应问题 / 167
- 第十二节 药品生产企业应加速多元化 / 169

第六章 绩效与管理

- 第一节 销售业绩为何直线下滑 / 174
- 第二节 三招并行，打造药店超人 / 177
- 第三节 成本控制从提高坪效入手 / 179
- 第四节 考核店员的三个方法 / 182
- 第五节 核心竞争力提升，60%靠店长 / 184
- 第六节 星级评定，让药店扭亏为盈 / 186
- 第七节 好药师是如何炼成的 / 188

- 第八节 留住药店女人心 / 190
- 第九节 关注女店员，解决职场两难事 / 193
- 第十节 不同品类如何定价 / 197
- 第十一节 细分商圈，打造价格形象 / 199
- 第十二节 新品定价不妨“傍”竞品 / 201
- 第十三节 药店防盗重在“防” / 203

第七章 POP 与陈列

- 第一节 POP：药店的无声助销员 / 208
- 第二节 精准应用 POP / 210
- 第三节 POP 与陈列如何搭配 / 213

【第一章】

困境与出路

第一节 新医改后的药店困境

新医改肯定会带来医药市场利益格局的重新划分，毫不夸张地说，在新医改的强力影响下，未来几年，以民营资本为主的医药零售业将会受到前所未有的挑战，如不能根据市场变化进行相应的调整，肯定会被市场彻底淘汰。

目前，整个医药零售界都普遍面临客流逐年减少、房租逐年上升、利润水平逐年下降的问题。很多医药行业从业人员茫然无措，不知道所处的社会环境发生了什么变化，不知道由此所带来的社会消费心理有哪些变化，以及社会大众对药店的期待是什么，因此，也不知道自己该如何努力来走出当前的困境。

任何一个行业的发展，都不能够脱离社会整体经济环境而独立存在。同样，要了解某个行业的具体经营形式，也不能脱离整个行业的利益格局而独立研究，因此，要了解、研究医药零售界的现状，并据此预测其未来的发展趋势，必须从更大的格局去思考问题，否则，一定会失去努力的方向。那么，这几年来，我们的社会经济和医药行业到底发生了什么变化呢？要回答这个问题，一个不可避免的话题就是从 2009 年开始的新医改。

按照最初的规划，新医改政策本应该在 2011 年年底基本落实，但是，当时间已经悄悄迈入 2013 年下半年，在实施新医改政策近四年后，我们看最初规划的几项核心政策，依然觉得有点让人摸不着头脑。无论是国家基本药物制度，还是社区医疗或者农村合作医疗制度，实际运作

效果与初衷相比，均存在非常大的偏差，甚至引发越改越差的非议，与最初所希望实现的“降低病人看病负担、增加医生阳光收入”目标相差很远，在个别领域渐行渐远。不过，中国经济属于政府强力主导型，要推翻现有政策重来可能性不大。因此，研究现有政策的方向，依然可以一窥医药市场的未来发展方向。

那么，我们的药店到底面临着什么样的发展困境呢？

一、社会需求发展变化，社区医疗和新农村合作医疗制度直接切割传统顾客

在 2000 年之后，由于国家放开对民营资本的进入限制，真正意义上的医药零售经济得以快速发展，成为医药市场的主要类型之一。目前的民营药店大多诞生于国企改革那个时代，自创立伊始就立足于满足那个时代背景下社会大众对药品及相关产品的消费需求。

2000 年左右，社会经济最重大的事件是国企改革。国企改革一方面，减轻了国家负担，提高了国企市场竞争力；另一方面，原国企员工大量流向社会，成为社会的主流。他们中间的绝大多数人缺乏再就业必备的技能，年龄又没有达到退休标准，其他社会保障又比较缺乏，收入水平骤然下降；身体状况处于人生的下降阶段，疾病相对较多，医药开支压力较大；由于无法再就业，时间成本基本为零；原有的社会关系网依然存在，相互之间信息沟通比较畅通。因此，当时的药店主打“价格牌”，其营销技巧、工资体系、药店陈列等都根据这一核心竞争力来进行配置，牢牢吸引住了人数众多、对价格高度敏感的中低收入人群，从而在整个医药市场中分得自己的“一杯羹”。

但是，在国企改革的阵痛之后，经济逐步快速发展，居民整体收入水平提升。从 2005 年之后，国家高度重视民生问题，逐步加大社会保

新医改了，
药店就要这样开

障体系的投入力度，社会保障体系逐步完善。特别是 2009 年开始推行的新医改制度，虽然在实际执行中出现了很多问题，但从整体上扩大了医疗保险制度的覆盖面，包括居民医疗保险制度、农村合作医疗制度、国家基本药物制度，以及大举兴办或者补贴构建完善基层医疗机构。参保人员在基层医疗机构基本可以看病不花钱，或者花费很少，从而基本满足了最底层人民群众最基本的医疗服务及药品供应需要。

但是，对于药店来说，这些措施的直接后果就是将低收入顾客转移到了基层医疗机构，这正是近年来药店普遍感觉客流量下降，传统低价让利促销政策日渐“失效”，顾客对药店装修、卫生整洁状况、专业能力等越来越挑剔的根本原因。当前药店的主流顾客已经变成了健康意识、文化水平、收入水平更高的中端顾客。

二、国家管理思路直接压缩药店生存空间

近年来，同任何快速发展的经济实体一样，药店也出现了很多不规范的地方，如以非药品冒充药品、拦截品牌药品、医保药店刷卡消费非药品、生活品等问题。出现这些问题的根源来自于药店的逐利本能，在国家没有给这个行业任何补贴的情况下，这种本能理应无可厚非，但如果涉及顾客身体健康等问题，完全可以通过加大执法检查力度去规范。

如果仅仅属于市场信誉的范畴，在监管规范的基础上，市场自然淘汰法则也可以起到规范、引导经营者经营行为的作用。同时，有些问题是否违规，本身就存在很大的争议。但是，国家相关管理者则一概将问题的根源归结为药店的市场化，因此，医药零售业管理的计划性越来越强，也导致本属市场经济产物的药店举步维艰。突出表现为以下几点：

（一）新版 GSP 直接限定未来 3~5 年后的药店总数

药店的专业化水平是决定药店未来能否生存的关键因素。对药店专

业化服务的硬、软件逐步提出要求本属无可厚非之事，但是不能脱离实际。如 2013 年初公布的新版 GSP（《药品经营质量管理规范》），明确要求在 2013 年 6 月 1 日后，新开药店负责人和产品质量负责人均为执业药师，显然有以计划替代市场的嫌疑。

目前，全国共有药店 42 万~45 万家。据国家食品药品总局和国家人社部公布的权威数据，截至 2010 年 2 月，全国共有合格注册执业药师 174509 人。按照每年 10 万人参考、通过率为 25% 的水平计算，五年后全国执业药师总数也不到 30 万人，而五年是 GSP 一个复查换证期，这也就意味着在五年内，即使全国的执业药师全部在药店上班，全国药店的总数也只能在 15 万家左右，全国有超过 26 万家药店不得不关门。

由于报考专业、工作年限的限制，实际报考人数可能还无法达到或保持年均 10 万人的水平。从执业药师的实际注册情况来看，绝大多数执业药师都在医疗机构、生产企业和商业公司工作，只有不到一半的执业药师在药店，如果严格执行新版 GSP 规定，现有药店将会大量消失。

（二）国进民退、大型连锁压缩中小连锁的生存空间

在世界上任何地方，医药市场都是具有强烈政府主导色彩的特殊市场，政府资源投入的多寡，在一定程度上决定了各市场主体在游戏规则中的话语权。对于缺乏政府资源的中小连锁药店、单体药店来说，他们将在未来的市场竞争中处于非常不利的劣势地位。

从近年来医药市场的实际情况来看，弱市场、强计划的管理思路，不仅已经在医疗环节产生实际影响，而且在医药生产和流通上，包括医药零售上也已有一定的体现。这种影响突出表现为近年来的医药流通零售市场的“国进民退”，包括国药集团、上药集团的加速发展，以及华润三九医药股份有限公司在商业流通、国大药房有限公司在医药零售“高销售规模、低收益率”式的异军突起。

第二节 适应市场需求，调整经营思路

面对全新的市场格局，作为市场相对弱势的主体，药店只能适应强者的游戏规则，认真分析众强分食后的消费心理变化，分析自身与其他医药市场主体，如医院、诊所等之间的优劣势，并强化自身能够满足市场需求的相对优势，才能够在竞争中生存、发展、壮大！

一、新医改环境下药店及客户群的变化

随着医改方案对医疗、用药环节中各种利益关系的调整，药店传统上的优势和客户群正在逐步发生变化。具体来说，主要有以下几种变化：

(1) 药店的价格优势不复存在。相当长一段时间以来，与医院药品购销环节普遍存在的灰色利益链相比，药店由于购销环节营销关系的相对市场化和单纯化，药品价格相对低廉，而这正是其对顾客的重要吸引力。但是，如果国家持续不对基本药物在药店的销售给予补贴或者出台报销政策的话，药店未来销售基本药物，即使实行零差价销售，与几乎全额报销的社区卫生中心和乡镇卫生院相比，价格因素将成为药店形象的“负资产”。

(2) 药店的方便性优势不再明显。按照新医改的规划，社区卫生中心和新型农村合作机构（简称新农合）的建设规划是确保群众的就近治疗，城区更是明确规定两个社区卫生中心的直线距离不得超过 500