

物流案例分析：哈药物流案例 PDF转换可能丢失图片或格式，建议阅读原文

https://www.100test.com/kao_ti2020/284/2021_2022__E7_89_A9_E6_B5_81_E6_A1_88_E4_c31_284021.htm 2006年2月22日，包括哈药、石药、广药等国内110多家制药巨头齐聚四川蓉城，与四川科伦药业、德仁堂等120家医药流通企业签订联盟协议。双方将在供货、终端促销、门店维护、资金支持等方面实现合作。这是我国医药行业中药企和流通企业首次大规模的联合。按照协议，制药厂将停止在各药店的返利活动，而以降低批发价形式回馈药店，同时在药品采购招标方面双方将结盟共同参加竞标。“哈药一直在探索如何改变旧的流通模式，近年药品流通渠道混乱和价格战的低端竞争已带给哈药一定的负效应。”哈药集团的曹莉娅经理对记者说。“现在‘药企联盟’基本是‘盟而不联’。哈药集团拥有‘人民同泰’这样知名的医药连锁企业和广泛流通渠道，却没有充分开发。当哈药这类老牌国企，其交叉却不共享的流通体系仍在各自为战时，东盛等一批药企新贵正凭借优化供应链的理念飞速壮大。”一位业内人士对记者说。同是医药国企，广药在2005年凭借营销创新，一副“王者归来”的霸气，其“西进北伐”战略更在哈药盘踞多年的根据地上攻城掠地，直把哈药这个多年的销售老大拉下金交椅。2006年，除了与流通企业结盟，哈药还将如何走？四面楚歌看哈药在2004年11月28日，当被誉为“中国医药行业比尔盖茨”的原哈药集团董事长刘存周，现身在昆明国际会展中心新云药集团的挂牌仪式上，人们似乎才醒过神来，这个带领哈药风雨28年的原哈药董事长已变身东盛集团首席执行官和新云药董事。28年

前，当刘存周担任哈药集团董事长之时，哈药集团共有23家亏损企业，潜亏预计约为5.3亿元人民币。刘存周上任3年，哈药集团纯增40亿元销售收入。2000年哈药集团凭借66.5亿元销售额一举成为中国医药行业的市场冠军。“制药企业是血液，药品批发零售企业就是血管。”这是神威制药副总裁逢涛说过的一句话。也许对于哈药这个庞然大物，刘存周最能解读此话：哈药不是缺少血液，而是缺少顺畅的血管。在广告铺路带红哈药时，刘存周指出哈药要实现突破急需调整产品结构、规范物流体系，集团实现股份化等。但刘存周很快发现集团总部操控运作却被管理体制架空，几乎换个副手都需政府审批。在2001年引入华源重组哈药失败后，刘存周似乎已身心疲惫，转战东盛也许能实现第二个哈药梦。到东盛后刘存周做的第一件大事是强化物流体系，延伸产业链能力。刘存周离去的哈药似乎越来越响亮地传来“楚歌”。哈尔滨医药工业园早在2002年经省政府批准成立，其中平川药业欲斥资1.5亿元建东北最大的医药物流中心。可惜这个夙愿被后来成大方圆医药公司在沈阳实现。2005年，渠道为王成就了哈药最大的敌手。在全国医药行业利润全面下滑的大背景下广药集团逆势走红，全年工商销售收入140亿元，利润总额5亿元，同比增长66%，一举超过哈药跃居全国同行第一。广药制胜的法宝就是通过资源整合，强化供应链管理。全国医药商业排行榜第4位的安徽华源医药，一直在努力创建我国北方最大的药品流通集散中心，在2005年又被大型物流企业诚通集团并购。华源医药加物流冲击医药市场，哈药可感到危机？破局难在诸侯关 现代医药业的发展趋势是一体化经营。需要在药品供应链上的生产商、批发商、医院、药店等一体

化链接，共享网络资源，减少渠道摩擦内耗，提高渠道运作效率，实现大集团规模效益。而作为一个巨无霸的药企，哈药集团给人的感觉似乎是松散的组合：在哈药所属的制药三厂、制药四厂、制药六厂、世一堂药厂的广告中，你看不出品牌的统一及结构层次。从哈药集团的网站也可见没有建立统一的物流系统。“子公司营销上各自为战及流通滞后，物流不畅已成哈药发展的一大障碍。虽拥有三精等知名品牌，但这些品牌只是哈药一部分。”哈药集团张经理对记者说。

在刘存周掌舵时，哈药把高效率、少环节、低成本的药品物流配送看作现代药业发展的关键。在2003年集团欲投资1亿元建设医药连锁及物流配送项目，并以电子商务为手段，整合供货链、削减营运成本、发展现代化医药物流企业。计划用3~5年时间，在哈市建立一个物流配送中心，在全国主要城市培育5个物流配送中心，并在省内设立70家大中型连锁药店。但要画这个蓝图的手太多，最终反而没有画好。在刘存周主刀下，哈药整合内部流通资源确实也取得了一定成效，2002年合并重组医药公司与药材公司为哈药集团医药药材公司，该公司凭借旗下人民同泰连锁药店，一通电话身着统一红色服饰的摩托车送药员免费送药，使哈药全面占领哈尔滨医药市场。哈药子公司三精制药已在西北、西南、华东、东南、华北、东北等八大行政区建立了八大商业公司，编织三精的营销网络。三精一位经理告诉记者，八大商业公司和哈药其他子公司并不共享网络资源。“甚至是业务上的对手！”哈药销售公司的张经理说。哈药安徽销售经理刘毅对记者说，哈药集团自身存在几个子公司生产同一个品种的现象，而流通上价格自己就存在差异。每个子公司建立自己的销售公司，

这样流通渠道本来可以共享现在就存在相互的竞争乃至排斥。这不但造成物流成本的加大，还降低了品牌影响力。新结盟与旧思路 刘存周离去的哈药还在探索流通渠道。去年12月9日，在重庆药交会前夕，四川科伦医贸牵头当地5家大型药品批发企业与国内65家年销售额1000万元以上的制药企业在成都结盟，欲成立西南最大的医药工商战略联盟。“联盟成立的直接目的就是为终止四川医药流通业日益严重的价格战。打通最大比例的渠道，提升为‘点对面’合作。联合后力量的强大也将增加医药流通企业自身的砝码。”科伦的旗帜吸引了哈药集团加盟。有关方面分析：目前整个川渝医药流通市场竞争已呈白热化，包括科伦、九州通等都在对当地市场展开激烈的争夺，科伦带头成立工商联盟不过为自身争夺上游制药企业资源。一位业内人士指出，这种联盟也许对哈药流通有一定的意义，但不是什么新思路。据统计，我国目前拥有“三证”的药品批发企业共有1.65万家，零售企业11.9万家，其中年销售规模过2000万元的不足10%。在流通市场混乱情况下，药企并不是通过物流改造等正常渠道降低成本，而是与诸多流通企业在药价上纠缠不休。最终大量利润还是被过多的中间环节吃去。目前国外一些大型药企就生产与流通的规模化，运输的合理化，仓储的自动化，包装的标准化，批发、零售、加工、配送的一体化，信息管理的网络化逐渐强大起来。在哈药新天地的开山者刘存周离去后，哈药是否更应该来一场暴风骤雨的变革？要么改变子公司各自为战的物流环节，要么外包给第三方物流？100Test 下载频道开通，各类考试题目直接下载。详细请访问 www.100test.com