

同仁堂：老字号变脸从无到有的分层营销建设 PDF转换可能丢失图片或格式，建议阅读原文

[https://www.100test.com/kao\\_ti2020/288/2021\\_2022\\_\\_E5\\_90\\_8C\\_E4\\_BB\\_81\\_E5\\_A0\\_82\\_EF\\_c123\\_288365.htm](https://www.100test.com/kao_ti2020/288/2021_2022__E5_90_8C_E4_BB_81_E5_A0_82_EF_c123_288365.htm) 百年老字号的金招牌是纯正的，但在营销渠道上却是复合的。同仁堂在代理、直供或二者兼顾的探索刚刚开始 拎着一袋子药，艾黎走出位于北京南城大栅栏的同仁堂总店。因为有来北京出差的机会，家人让她带一些家里买不到的药。去年艾黎父亲来北京看病，吃了同仁堂的一种药感觉效果不错，但家住一个县级市，这种药在当地根本买不到。所以每次来，艾黎一定会给父亲买些回去。无论是在国内还是海外，作为有着330多年历史的中药老字号，同仁堂本身就是一块金字招牌。但在产品营销方面，同仁堂却是个新手。从无到有的销售意识对于自身在销售方面的不足，同仁堂有着清晰的认识。“同仁堂是从生产型企业向生产和营销并重的方向发展的。”同仁堂集团有限责任公司的宣传部部长金永年表示。1997年，同仁堂改制，成立了北京同仁堂股份有限公司。改制后的同仁堂或多或少还有国有企业的特点，尤其在营销方面，模式相对落后，几乎完全是以产定销，生产和销售脱节。不仅如此，多达24个剂型、800多个产品，同仁堂面临着营销网络和管理的管理的考验。随着消费市场的扩大，制药企业开始重视营销网络的建设。一些产品相对单一的企业，有不少直接做终端，上千人的营销队伍深入到全国各地，包括县级市。“同仁堂则不是，”金永年说，“直到现在我们仍是主要依靠各大区的代理进行销售。”2000年之前，同仁堂在各地的销售都走传统代理商渠道，而在北京，也只是依靠大栅栏的总店，进行前

店后厂的经营。随着医药行业的发展，同仁堂也意识到，完全依靠代理商进行销售，常常使得自己处于比较被动的位置。“因为代理商的积极性会对销售产生影响。”金永年解释，代理商代理很多企业的产品，利润的高低直接影响到他们经营的积极性。有业内人士认为，同仁堂公司产品众多，但营销资源有限，所以很难充分发挥产品资源雄厚的优势。同时，在几百种产品中，形成一定销售规模的，只有10多个产品。同仁堂正在积极求变。2001年3月，作为北京同仁堂（集团）有限责任公司的直属零售企业，北京同仁堂连锁药店成立，经营各种中西类药品以及医疗器械，并提供医疗保健咨询、代客邮寄、代客煎药、中药饮片打粉、制丸、送药上门、用药指导、专家门诊等特色服务项目。2003年，同仁堂扩大对终端零售药店建设的投入力度，在全国各地和海外建自己的药店。同时，在机构上也进行了营销方面的调整，北京同仁堂股份有限公司按地区划分了南方部、北方部、华东部、中原部，安排自己的业务代表。此外，还先后成立了新产品部和产品策划部等。“网点建设无疑是最见成效的一条路。”金永年对此很肯定。但他也指出，面对如此复杂的产品种类和经营现状，要真正做好营销，还需要探寻更多的模式。

分层营销 老字号使得同仁堂在产品广告投入上相对较少。同仁堂经常销售的品种有400多个，针对不同产品、不同地区的实际情况进行宣传和推广。据了解，牛黄清心丸、六味地黄丸、乌鸡白凤丸和感冒清热颗粒，每年的销售都超过1亿，被同仁堂列为主力产品。同仁堂在这些产品上加大营销队伍的建设，以保证每年15% - 20%的增长。此前同仁堂相关负责人透露，同仁堂将采取分层营销的方式，按照不同产品的

销售情况，采取不同的营销手段。针对乌鸡白凤丸、牛黄清心丸等5个销售上亿元的主力产品，同仁堂相应进行了精品化和微型化的产品二次开发，以吸引高端消费人群。品种众多，但营销资源不足，在保持主力产品销售的同时，同仁堂还要尽快挖掘一些已经具备市场基础、但优势还不明显的产品。对这部分产品，同仁堂采取了首席经销商制度。同仁堂选出了13个核心品种，对一个品种会在全中国选择一家经销商，产品的渠道分销和终端策略由这家首席经销商全面设计并承保销售，该经销商对市场份额和市场价格位负责。同仁堂为这家首席经销商提供全面的产品支持和保证供应，对他未能完成的指标追究责任，对其超额完成的销售给予利润分配上的奖励。采用这种方式，可以有效缓解一些经销商因经销品种繁多而顾此失彼的情况，同仁堂也可以集中精力推广重点品种。据统计，这些产品当期的同比增长平均都在20%以上。新的推广方式获得成功后，同仁堂又继续增加了新的品种。此外，同仁堂还把一些常年没有运作的“冷”产品包给个人进行销售，成立了专业的产品营销部门，负责将因精力所限而常年无人运作的产品拿出来，由2 - 3个人负责销售，一个品种100万元包租给个人，公司和个人实行产品利润分成。目前，同仁堂的大多数产品还是小品种，这部分产品的销售主要通过零售药店终端。在药店的专柜上，小品种和重点产品、主要的二线产品一起陈列，并通过店员讲解将品种介绍给消费者，以此来推动这些产品的销售。终端建设在依赖代理商的同时，同仁堂加大了直接终端零售的力度，斥巨资打造了连锁体系。目前，同仁堂已经拥有了350家连锁药店，其中有70多家位于北京。“到2005年底，同仁堂要在国内建立500

家连锁店，北京地区达到100家。”金永年告诉记者，从近两年的经营情况看，虽然开店的成本在不断增加，但整体上连锁店还是盈利的。他表示，连锁药店最大的优势在于，减少了销售的中间环节，尤其是相对于过去通过代理商进行销售的做法，不仅降低了营销成本，便于管理，同时在终端销售环节获取利润，并通过个性化的服务树立良好的品牌形象。在北京，消费者已经几乎能够从所有的药店买到同仁堂的产品。而同仁堂的零售药店，不仅仅是方便老百姓卖药，更重要的是成为一个展示服务的场所。消费者在同仁堂连锁店不仅仅可以买到同仁堂的主要产品，还有其他名优品牌的产品。但同时，400多个品种的销售单靠自己的终端是远远不够的，同仁堂还要在其他药店设立专柜。同仁堂在其他药店连锁的铺货工作都借助区域代理商，代理商也承担了物流的职责。对于以零售终端作为主要销售渠道的OTC类产品，厂家促销员的推荐无疑对消费者的消费行为会有不小的影响，同仁堂在对促销员的培训上也做了大量的工作。不平坦的道路在终端渠道的建设上，同仁堂已经开始从口头重视上升到行动，改善了很多环节的工作，比如在全国的专柜提高产品的铺货率，并对药店促销员进行培训，使他们了解同仁堂的文化，熟悉产品的功能、主治和疗效。在扩大销售的同时，同仁堂还要解决发展过程中不断出现的新问题。比如过去货发到经销商那里，经销商经常不按规定区域销售，窜货扰乱了销售体系，造成一些经销商不敢多拿货。2003年，同仁堂制定了严格杜绝串货的政策，对大量窜货的经销商取消经销资格，除了稳定渠道外，也实现了对终端销售信息的良好掌握。

100Test 下载频道开通，各类考试题目直接下载。详细请访问

