

医药零售连锁管理论道 PDF转换可能丢失图片或格式，建议
阅读原文

https://www.100test.com/kao_ti2020/289/2021_2022__E5_8C_BB_E8_8D_AF_E9_9B_B6_E5_c123_289035.htm 背道而驰市场不相信眼泪 案例1：连锁经营的模式刚在国内企业出现时，甲医药企业看到了加盟连锁的商机：本企业创个招牌，帮别人办个牌照，别人掏钱开店，便可坐收加盟费和管理费。于是甲企业注册了一个连锁公司的执照，开始发展加盟连锁药店。三五年下来，甲企业除了几间自己的直营店，旗下已有近三百家连锁门店。这在外人看来，确是实力不菲。但甲企业的高层苦不堪言：确实管不住这些加盟店！虽然招牌统一，但商品统购统配没法统一、营销政策也统一不了，更要命的是这些店总是在关键时刻出问题，例如，“非典”期间，有个别门店擅自提价，差点祸及整个连锁公司。更有甚者，有的门店进了其他供应商的药品却长期不付款，最后供应商找到公司总部算账。 案例2：两年前，深圳一家新兴的连锁企业乙进入广州市，第一家店开张便对外声称，一年之内在广州开店40家，两年开店80家。然而，两年后，实际上开了不到5家门店。不久前，连这几家店也因经营不善而关门大吉。企业的成长有其规律性。而且，这种规律力量巨大，一旦背离了这种规律，便会受到市场的惩罚。 连锁药店是中国医药市场上的一种新兴业态。作为新生事物，连锁药店有着营业网点多、涉及地域广、劳动密集、体系复杂等特点。这一切都决定了其经营者必须历经一个熟悉市场、汲取经验、培育人才、研发零售技术、积累资金实力、培育品牌商圈的长期的艰难过程。显然，仅有勇气和钞票是远远不够的。随着药品零

售市场不断放开，新兴连锁企业如雨后春笋，其中有很多的公司主体是批发企业或制药企业，他们希冀借助扩张零售网络来优化营销资源。这些企业往往具有资金优势，但大都缺乏管理技术和实战经验。经过几年“真刀真枪”的较量，有不少连锁药店使尽浑身解数也打不开市场，因管理不善而被迫退出市场的企业也因此元气大伤。需要警惕的是，这种趋势仍有扩大之势。在退出的企业中，有前几年进入市场的“新手”，也不乏品牌响亮的“老手”。市场无情，大批零售药店的退出，更凸现了连锁药店经营的风险。笔者认为，目前零售药店投资正在从“火爆”向“冷静”转化，但这并不代表零售企业的竞争强度就此下降。2005年零售业已全面对外资开放，近期众多企业正频繁与国外知名连锁药店接触。可以预见，零售企业经历了第一轮较低层次的价格战、布点战，下一轮的竞争将出现多层面的战略竞争、技术竞争和人才竞争，其激烈程度将有增无减。零售药店发展之路漫漫，需要业界人士冷静应对。

循序渐进成长曲线四阶段事实上，诸多世界著名的零售企业如麦当劳、沃尔玛等都是经历了漫长的企业积累和发展的过程，练好内功而后发力，其过程是艰辛而扎实的。笔者经过几年的实践、探索与思考，意识到我国连锁药店的成长，存在一条“成长曲线”，这条“曲线”脉络清晰，风格独特。所谓“成长曲线”，是指连锁药店从无到有，从小到大，从大到强的进阶过程。在每一个阶段中，成功企业都经历了探索、积累、发展、壮大的过程。第一阶段，精耕体系，网点运营。此时，经营者经过了理性的可行性论证，确定了企业定位和经营宗旨，资金、人才和其他经营资源陆续到位，连锁药店运营资格业已取得，企业经营管理体系开始建设，

门店按次序开发。在此阶段，定位是否准确，机制是否科学，体系是否健全，管理工具是否适用、管理是否协调有序等，都是左右运营效率和成果的重要因素。同时，管理技术和思想不断地在实践中得到确认、矫正和完善，并不断形成一套科学、高效的管理体制，特别是管理标准、管理规范、管理系统、管理理念等，这些将为下一步的扩张提供坚实的管理基础。

第二阶段，板块运营，物流强大。零售药店的物流配送系统需要很高的技术、智能化作业。门店达到一定规模后，连锁企业的计划、采购、配送、调剂能力与效率成为影响企业的市场占有率、企业形象和顾客满意度的关键因素。此时，强化采购能力、优化运营流程、广泛应用以计算机和网络技术为支持的管理技术，可以实现事先控制、主动配送等高效运作。“大道至简”，核心竞争力也在秩序化的运作中成型。

第三阶段，资本运营，有序扩张。在形成核心竞争力后，连锁企业力求进一步短时间内形成规模，此时，企业扩张迅猛，势不可挡。精明的企业家将通过资本运作，对有一定基础、一定规模、管理风格相近的企业实施参、控股，借机扩张。相对于开办直营店，这种方式赢得了时间，减少了竞争者数量，降低了成本，使企业在较短时间内达到较大的规模，形成影响、控制市场之势。在此阶段，品牌影响力、号召力不断提高，行业领袖地位初现端倪。

第四阶段，品牌运营，快速扩张。进行资本运营后，企业核心竞争力、品牌、规模强势已定。当品牌成为征服市场的利器，此阶段正是发展加盟连锁、低成本扩张的大好时机。而加盟者可以获得品牌嫁接，其市场占有率快速提升，管理水平和水平也得到快速提高。

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