

图书在版编目 (CIP) 数据

药店营销管理/侯胜田主编. —北京: 化学工业出版社, 2006. 9

(医药市场营销管理丛书)

ISBN 978-7-5025-9263-9

I. 药… II. 侯… III. 药品-专业商店-市场营销学
IV. F717.5

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2006) 第 117951 号

医药市场营销管理丛书

药店营销管理

侯胜田 主编

责任编辑: 郎红旗 梁静丽

文字编辑: 谢蓉蓉

责任校对: 李 林

封面设计: 关 飞

*

化学工业出版社 出版发行
生物·医药出版分社

(北京市朝阳区惠新里 3 号 邮政编码 100029)

购书咨询: (010)64982530

(010)64918013

购书传真: (010)64982630

<http://www.cip.com.cn>

*

新华书店北京发行所经销

北京云浩印刷有限责任公司印刷

三河市万龙印装有限公司装订

开本 720mm×1000mm 1/16 印张 22½ 字数 384 千字

2007 年 1 月第 1 版 2007 年 1 月北京第 1 次印刷

ISBN 978-7-5025-9263-9

定 价: 49.00 元

版权所有 违者必究

该书如有缺页、倒页、脱页者, 本社发行部负责退换

本书编写人员

主 编 侯胜田

副 主 编 张振祥

编写人员 侯胜田 张振祥 李东辉
白 林 孙海燕

前 言

国内药品经营向各种资本形式放开是近十多年的事。十多年的时间，药品营销浓缩了日用消费品营销数百年的演变进程。零售药店的崛起与繁荣为医药市场提供了更多的通道与机会，同时伴生了几乎同样多的诱惑与风险。据中国医药商业协会介绍，截至 2004 年 3 月，中国共有医药零售企业 21 万多家，其中大型连锁店就有 300 家左右。在我国，药店连锁经营始于 1996 年，至今约十年的时间，属于刚刚起步阶段。但由于药品是特殊商品，经营的门槛比较高，经营者投入的人力、物力也相当大：比如采购、运输、储存、养护以及相当严格的 GSP 认证等；而且对经营人员的要求也相当严格，必须是具备专业知识的人员才允许从业。要达到上述这些条件没有一定的实力是不行的。截至 2004 年年底，就有超过半数的药店处在不盈利状态。在此，除了医药不分家等外部因素外，药店营销管理水平低是一个重要原因。

特定的政策背景和特殊的产品属性对传统的盈利模式和营销方法提出了新的挑战，如何在高速发展又竞争激烈的医药零售行业中站稳脚跟并保持优势是新的市场环境下各种业态的药店共同面临的问题。药店投资人、药店管理人、执行人员与药店供应商（医药生产与流通企业）急需一本实用性强、操作规范、符合国情、理论经典，与中国药店营销管理实际紧密结合的药店营销管理手册。本书是实现这一目标的有力尝试，是北京东一信达专业医药营销管理咨询人员多年专业营销咨询与实战管理经验的总结，是实战经验、专业技能、经典理论与集体智慧的结晶。

医药市场是专业化很强的领域，作为中国经济的朝阳产业，发展速度很快。近二十年来，医药企业的经营管理者们，包括医药行业专

业市场研究从业者，本着不屈不挠的精神，在本行业内不断实践着适合中国国情的营销管理理论和方法，为中国营销管理理论的建立做出了不可磨灭的贡献。作为经典营销理论的实践者和医药行业专业市场研究与管理咨询机构，北京东一信达营销顾问有限公司深感有责任把自己和业内同行十几年的医药营销管理经验归纳总结，本着“经典理论，结合国情；注重实战，深入浅出”的原则，逐步编著出版《医药市场营销管理丛书》，意在系统介绍经国内外营销实践证明为实用有效的营销管理理论，总结国内近二十年营销理论研究，尤其是实践经验，为医药保健品企业营销从业人员提供理论上尤其是方法上的引导，给予启发。

在《保健品营销管理》、《OTC 药品营销管理》、《药品营销调研——应用与案例》出版后，有些企业集体购买以供管理人员作为营销管理手册参考，有些企业已经将其作为培训教材，使用效果反映良好。笔者和北京东一信达营销顾问有限公司不断接到读者要求尽快出版《医药市场营销管理丛书》其他分册的吁请。本次在化学工业出版社的大力支持下，推出该系列的第四册——《药店营销管理》。

本书由东一信达营销顾问有限公司的管理咨询与培训专家撰写。书中结合目前国内外药店行业营销管理实践，系统阐述了医药零售企业市场营销管理的主要方法，意在药店业的营销管理实战与决策提供实用并确有成效的理论与工具支持。本书以药店营销管理过程中的主要环节为主线，着重介绍了与药店营销管理相关的概念、理论和实用方法。全书分为 13 章，为便于读者阅读，将其归纳为四大部分：药店营销管理概论、药店定位与竞争战略、药店营销策略与技巧、药店组织与人员管理。为突出实用性，本书还附有实战应用与操作的案例，以及部分药店经营相关政策和规定的内容，具有知识容量大、内容全、实用性强的特点。

本书在编写过程中，得到了东一信达营销顾问有限公司其他同事、同行朋友和客户的大力协助，在此要特别感谢郝燕飞、李利华、王玉玲、赵齐、闫涛、聂中俊、柳圭如、杨树志、李莉等同志。本书的资料和数据来源比较丰富，很多取自“东一信达医药保健品行业市场信息数据库”和该公司每年更新的“东一信达医药流通行业市场研究报告”（www.eastrust.com），在此特向参考文献的作者表示感谢。化学工业出版社的出版人员为本书的付梓面世付出了大量的心血，在此一

并致以诚挚的谢意！

由于期望尽快满足医药企业同行迫切要求尽快出版此丛书的要求，
撰写统稿匆忙，疏漏不当之处在所难免。敬请各位有识之士予以指正。

请联系：houshengtian@tsinghua.org.cn

侯胜田

东一信达营销顾问有限公司

2006 年 8 月 9 日，北京

目 录

第一篇 药店营销管理概论

*

第一章 中国药店发展概况	/ 3
第一节 药店发展现状	/ 3
一、行业现状与市场表现	/ 3
二、经营管理水平与发展瓶颈	/ 5
第二节 药店竞争状况与发展趋势	/ 7
一、药店竞争状况	/ 7
二、医药零售业发展趋势	/ 8
三、药店同质化营销及其规避方法	/ 10
第三节 投资环境与盈利模式	/ 14
一、药店投资环境分析	/ 14
二、中国药店盈利模式解析	/ 15

*

第二章 药店营销管理基础	/ 19
第一节 药店营销基本知识	/ 19
一、药店营销相关概念	/ 19
二、营销观念与理论的动态发展	/ 21
第二节 药店分类与营销特征	/ 28
一、药店分类	/ 28
二、药店营销的主要特征	/ 30
第三节 非处方药与药品分类管理	/ 31
一、处方药与非处方药	/ 31
二、药品分类管理	/ 34

*

第二篇 药店定位与竞争战略

*

第三章 药店定位、选址与店面设计 / 39

第一节 药店市场定位 / 39

一、市场细分 / 39

二、目标市场选择 / 41

三、市场定位 / 41

实例 3.1 深圳 DE 连锁药店：不卖药品卖健康 / 44

第二节 药店选址 / 45

一、药店选址概述 / 45

二、连锁药店选址条件 / 47

三、连锁药店选址程序 / 47

四、连锁药店选址注意事项 / 48

第三节 药店店面设计与布置 / 51

一、店铺设计基本知识 / 51

二、店铺摆设须知 / 52

三、店铺正面的注意事项 / 52

四、卖场照明 / 53

*

第四章 药店竞争战略与客户关系管理 / 55

第一节 药店竞争战略 / 55

一、三种基本战略 / 55

二、药店竞争基本战略的风险 / 62

三、战略业务单元分析 / 64

第二节 药店竞争实战技巧 / 70

一、药店业态分析 / 70

二、药店实战技巧 / 71

实例 4.1 香港万宁的成功与药店的多元化经营 / 73

三、非药品营销策略 / 75

第三节 药店客户关系管理	/ 77
一、客户关系管理体系简介	/ 77
二、客户分类	/ 79
三、猎寻获利客户	/ 80
四、谨防客户流失	/ 81
五、稳定老客户	/ 82
六、客户服务是营销的延伸	/ 83

*

第五章 药店顾客行为分析	/ 85
第一节 消费者购买行为模式	/ 85
一、消费者购买行为的一般模式	/ 85
二、国外购买行为模式介绍	/ 86
第二节 消费者购买行为过程与类型	/ 89
一、消费者购买行为过程	/ 89
二、消费者的购买行为类型	/ 92
第三节 消费者的购买决策	/ 95
一、消费者购买决策概述	/ 95
二、消费者的购买决策程序	/ 97
三、消费者的购买决策原则	/ 100
四、效用理论与消费者购买决策	/ 101
第四节 消费者用药行为分析	/ 104
一、消费者用药行为分析的基本内容	/ 104
二、OTC 药品消费行为分析	/ 107
实例 5.1 “药历”中发现市场机会	/ 109

*

第三篇 药店营销策略与技巧

*

第六章 药店产品策略	/ 113
第一节 药店产品定位	/ 113
一、药店产品	/ 113
二、药店产品组合决策	/ 115
实例 6.1 海王星辰大药房产品组合变化说明	/ 116

三、药店产品定位	/	117
四、药店产品线决策	/	117
第二节 药店产品的生命周期	/	118
一、药店产品生命周期的概念	/	118
二、药店产品生命周期各阶段的特点	/	119
三、药店产品生命周期各阶段的营销策略	/	121
第三节 药品陈列	/	124
一、药品陈列的作用	/	124
二、药品陈列的原则	/	124
三、不同药品的陈列类型	/	125
四、药品陈列方式	/	126
五、药品陈列的注意事项	/	128

*

第七章 药店促销 / 129

第一节 促销的概念及重要性 / 129

- 一、促销的概念 / 129
- 二、促销的基本特征 / 130
- 三、促销的作用 / 131

第二节 药店促销的类型 / 132

- 一、推式策略 / 132
- 二、拉式策略 / 133

第三节 药店促销策略 / 134

- 一、促销决策的过程 / 134
- 二、对药店加盟商的促销 / 137
- 三、对药店消费者的促销 / 139
- 四、药店促销活动 / 140

第四节 药店公共关系 / 142

- 一、公共关系的概念和特点 / 143
- 二、公共关系的过程 / 143
- 三、影响企业形象的因素和公共关系措施 / 144

实例 7.1 东骏大药房公关营销 / 147

第五节 药品营销新模式 / 148

- 一、整合营销 / 148

实例 7.2 山西亚宝药业集团公司：“营销整合” / 150

实例 7.3	“格林泰德”的品牌定制	/	152
实例 7.4	天士力“养血清脑颗粒”：整合营销的成功推广	/	153
实例 7.5	整合营销中的公关新闻策划	/	154
二、服务营销 / 155			
实例 7.6	天津某药店：以行为来强化服务营销， 从细节上体现服务质量	/	157
实例 7.7	SB：靠服务走出营销低谷	/	158
三、诚信经营 / 160			
实例 7.8	太极集团：恪守诚信，利民利己	/	160
实例 7.9	保健品市场：用“信誉标识”唤回诚信	/	161
四、知识营销 / 161			
实例 7.10	瑞典药店：知识营销	/	162
实例 7.11	SNK：知识营销打开中国市场	/	166
实例 7.12	交大昂立：科普教育拉动市场需求	/	166
实例 7.13	健康标识：绿色产品与绿色营销	/	166
五、差别营销 / 167			
实例 7.14	美信药房：“标准化”营销	/	168
六、亲情营销 / 169			
实例 7.15	“金日”成功法则：亲情营销	/	170
实例 7.16	精耕细作还是广种薄收	/	170
实例 7.17	一卡在手，顾客难走	/	172
七、共生营销 / 173			
八、概念营销 / 175			
实例 7.18	同仁与汇仁：产品概念赢家	/	175
九、健康营销 / 176			
实例 7.19	华氏大药房：健康营销赢得顾客信任	/	177
十、事件营销 / 178			
实例 7.20	免疫产品：借“非典”走俏	/	179
十一、社区营销 / 180			

*

第八章	药店价格管理	/	183
第一节	制订药品价格	/	183
一、	定价的基本原理	/	183
二、	竞争条件与商品价格	/	184

三、影响药品价格的其他因素	/	186
四、定价目标与定价方法	/	188
第二节 定价战略的选择	/	193
一、心理定价策略	/	194
二、折扣让价定价策略	/	195
三、跟随定价	/	195
四、边际成本定价法	/	196
五、收支平衡定价法	/	196
实例 8.1 九洲大药房挑起价格战：抗生素价格 底线首次暴露	/	196

*

第九章 药店品牌管理	/	199
第一节 药店品牌概念	/	199
一、什么是品牌	/	199
二、品牌权益的观念和测量	/	200
第二节 药店品牌决策	/	201
一、品牌决策	/	201
二、药店服务与品牌	/	204
三、药店品牌建设的细节行动——卖场生动化	/	205
四、药店的品牌定制	/	207
实例 9.1 “便利”服务为沃格林赢得市场	/	208

*

第十章 药店广告传播	/	211
第一节 广告的定义与分类	/	211
一、广告的定义	/	211
二、广告的分类	/	212
第二节 广告的功能与要素	/	214
一、广告的目标	/	214
二、广告的功能	/	214
三、广告的要素	/	216
四、药店在广告传播中的双重角色	/	217
第三节 广告媒体	/	217
一、广告媒体的基本功能	/	217
二、广告媒体的类型	/	218

三、广告媒体的特性	/	218
四、广告媒体的选择	/	220
第四节 制订广告策略	/	221
一、制订广告策略的基本要求	/	221
二、广告媒体组合策略	/	222
三、广告产品生命周期策略	/	224
四、广告差别策略	/	225
五、广告实施时间策略	/	225
六、广告诉求策略	/	226
七、药店店堂广告	/	227
第五节 药店广告管理	/	229
一、药品广告应遵守国家有关规定	/	230
二、药品广告的报批	/	230
三、广告禁忌	/	231
实例 10.1 如何巧妙利用新闻营销	/	231

*

第十一章 连锁药店营销	/	233
一、连锁药店的市场定位	/	233
二、经营决策	/	237
三、顾客需求	/	238
四、连锁药店的盈利模式	/	239
五、增加企业的盈利水平	/	240
六、连锁药店的管理	/	243
实例 11.1 做顾客的终身药房——美国第二大连锁 药店 Rite Aid 的成功诀窍	/	248

*

第四篇 药店组织与人员管理

*

第十二章 药店组织机构与岗位设置	/	253
第一节 药店组织机构	/	253
一、如何设置精简高效的组织机构	/	254

二、组织机构设计常见的问题	/ 256
三、忽视组织机构设计的弊端	/ 258
第二节 药店岗位设置与职责	/ 259
一、药店店长的职责与作用	/ 259
二、执业药师的职责与作用	/ 263
三、药店其他岗位	/ 265
四、驻店促销员管理	/ 276

*

第十三章 药店绩效管理与人员培训 / 279

第一节 药店绩效管理	/ 279
一、绩效管理的定义与方法	/ 279
二、绩效管理的实施过程	/ 282
三、绩效管理的评价	/ 284
实例 13.1 医药企业绩效管理诀窍	/ 288
第二节 药店人员培训	/ 290
一、药店店员的销售技巧培训	/ 290
二、药品销售培训要点	/ 293
三、销售过程中化解顾客异议之策略	/ 294
实例 13.2 医药企业不同生命阶段的培训处方	/ 297

*

附录 1 东一信达药店促销培训管理手册	/ 307
附录 2 中国连锁药店与美国的差距	/ 321
附录 3 药品广告审查办法	/ 325
附录 4 处方药与非处方药分类管理方法（试行）	/ 328
附录 5 处方药与非处方药流通管理暂行规定	/ 330
附录 6 非处方药专有标识管理规定（暂行）	/ 333
附录 7 关于明确 GSP 认证有关问题的通知	/ 334
附录 8 零售药店设置暂行规定	/ 339
附录 9 药品零售连锁企业有关规定	/ 340

*

参考文献 / 342

第一章

中国药店发展概况

第一节 药店发展现状

一、行业现状与市场表现

（一）行业现状

据中国医药商业协会介绍，截至 2004 年 3 月，中国共有医药零售企业 21 万多家，其中大型连锁药店就有 300 家左右。在中国，连锁药店是从 1996 年开始的。由于药品是特殊商品，经营的门槛比较高，经营者投入的人力、物力也相当大。比如采购、运输、储存、养护以及相当严格的 GSP 认证等，而且对经营人员的要求也相当严格，必须是具备专业知识的人才能从业。要达到这些条件没有一定的实力是不行的。

目前，中国约有一半的药店处在不盈利状态，其中一个重要原因是医院中医药不分家。国家虽然已经明确提出医药分家，像发达国家那样，医生只开药方，不许销售药品，患者持医生的处方到药店买药。但我国现在的情形是，医院既看病又销售药品，销售药品的收入在有些医院占总收入的 80%~85%。

处方到不了药店的原因有几方面：一是享受医保的患者在医院买药能报销，在药店买药不能报销；二是很多患者不懂医生开的是什药（有的医生用拉丁文或特殊符号代替药名），怕到药店买错了药；三是患者没有选择权、知情权，因国家对药品定价有多种方案，老百姓不知道究竟哪种药品的具体价格是多少，不敢随便买药。医药不分业使医院一直扮演着行业的垄断角色。

另外，药店多、药价竞争激烈也是药店亏损的一个原因。药店数量多，势必导致价格的无序竞争。过去药店设立还有一定距离的限制，现在

一条街上能看到几家。为了吸引顾客，不少药店只好利用降价来进行恶性竞争。

（二）市场表现

1. 行业市场集中度

行业市场集中度是行业的垄断程度和整体竞争程度高低的体现。这一指标通常由销售额前4位或前8位之和占行业总销售额的比重（也就是CR4或CR8）来反映。按照惯例，行业的市场集中度 $CR4 < 30\%$ 或者 $CR8 < 40\%$ ，即属于行业集中度低的竞争性行业。

依据中国医药商业协会的统计数据，2003年我国医药零售行业的整体销售金额为400亿元，销售额排名前4位（辽宁成大方圆10.2亿元、上海华氏大药房7.8亿元、重庆和平7.3亿元、湖南老百姓7.25亿元）和前8位（第5位～第8位分别为重庆桐君阁7.16亿元、深圳海王星辰7亿元、广东本草6.19亿元、深圳三九6.15亿元）的总额分别为32.55亿元和59.05亿元。据此推算，反映行业市场集中度的两项数据CR4和CR8分别为8.10%和14.76%。这与美国排名前4位的CVS等医药零售企业即占据整个行业95%以上的市场份额相去甚远。可见，医药零售行业在我国还是一个行业集中程度极低的分散性竞争行业。

2. 区域市场集中度

区域市场集中度主要表现在行业内的各个企业在空间位置上的分布格局。它体现的是地域上竞争的饱和状态，以及门店未来的扩张方向。在中国，零售药店的区域发展很不平衡：东中部地区市场比较集中，有的地方甚至已经过度饱和，西部市场的拥有量明显不足；省会城市、大中型城市市场相对饱和，二级地市及农村地区零售药店数量明显匮乏。

但根据深圳海王、中联、三九、北京金象、上海国大、湖南老百姓等企业已经初步建立起来的全国连锁药店的框架，可以看出医药企业跨地区扩张的态势，不少企业把进入新的省市，特别是二级市场和农村市场作为发展目标列入企业规划。由此可以预见，未来几年我国零售药店的分布将呈现向低端市场扩散的趋势。

3. 差异化程度

无论是从业态还是从服务手段或是经营形式上来看，药店的差异化程度都非常小，人们形象地将之区分为“苹果”（平价大卖场）和“葡萄”（传统的小规模连锁药店）；这种业态服务手段比较单一，服务创新能力比较弱；经营形式比较单一，大部分都是传统意义上的“药店”，而不是与药品相关的“健康店”。但差异化程度小也说明了我国医药零售企业还有很多可探索的发展空间。

4. 行业进入或退出的壁垒

我国药品零售行业的进入壁垒低。主要体现在以下两个方面：首先，行业准入门槛低。按照国家有关部门规定，注册一个单体零售药店，50万元的注册资金、40m²的经营场所就够了。当然，随着市场的饱和，现在有些地区出台了些区域性的宏观调控的法规。如北京对开办药品连锁经营的进入壁垒为：门店在15家以上，面积在100m²以上。其次，是开设新门店的启动成本低。门店装修、货架、柜台、收款机、房租等一次性投资可以分期付款；而经营的药品大都是供应商提供铺底货，现款进货部分比例只占到门店商品总额的30%左右；货款结算方式一般为月结或送二结一甚至是送三结一；需要支付工资的直属员工很少，大部分由有实力的供货商派出的促销员填补。

进入壁垒低，导致非医药产业资本更加快速地涌入本行业，业内企业规模（门店的数量）进一步扩大，零售药店的数量越来越多。

医药零售企业退出行业时主要面临的是经济壁垒，包括库存商品处理（往往是清仓甩卖、硬性退回供应商，甚至是卷货潜逃）、设备硬件转让折扣等方面的损失，这些因素所形成的退出壁垒同样是很低的。

5. 宏观政策环境

近年来，随着医药分销领域的对外开放，为了促进我国医药零售业特别是医药连锁企业的发展，国家有关部门出台了一系列产业扶持政策。例如，为了早日实现在《全国连锁经营“十五”发展规划》中提出的促进建立10个左右国内外知名的、拥有网点超过1000个以上的医药零售连锁企业的目标，国家经贸委将把医药连锁企业的物流配送中心建设、信息化建设等列入国债贴息项目给予重点支持。从政策上来看，国家是鼓励企业做大做强的，更鼓励企业通过正当竞争手段来实现企业间的优胜劣汰。

二、经营管理水平与发展瓶颈

（一）经营管理水平

我国药店的经营管理水平就总体而言还处于初级阶段，具体表现在：经营品种无特色、千店一面；竞争手段单一、以价格竞争为主；配送中心的作用和功能不被重视，难以形成真正的连锁经营体系，因而难以发挥连锁经营的优势。民间资本介入、外资企业发展使得药店经营出现了在资本、服务、管理水平、成本控制等多个侧面的竞争。与管理水平直接相关的即为管理人才，管理人才的竞争变得空前激烈。具体表现如下。

1. 专业人才缺乏

药店销售的商品决定了它的专业性，服务质量的好坏直接取决于服务人员的专业素质，只有掌握了过硬的本领，才能对患者提供最佳的用药指导等服务，目前我国执业药师的数量才 10 万人，且大多不在药品销售一线，与实际要求相差甚远。

2. 服务意识淡薄

药店虽有其特殊性，但终究属于服务行业的一种，做好服务是其发展之根本。但目前，很多药品从业人员的服务意识还很淡薄，服务的主动性不强。

（二）发展的瓶颈

1. 平价药店：管理瓶颈

平价概念或以平价为武器扩张的概念早已为国内药店零售业所熟悉，平价扩张的概念不再像过去那样具有强大的吸引力。

随着竞争的加剧和毛利的降低，目前大部分平价药店处于亏损状态已经是不争的事实。随着平价业态的逐渐成熟，平价只能是一种战术，而无法成为一种长期的战略。

业内专家认为，即使是现在发展良好的平价大药房，如果不解决自身管理上的诸多瓶颈，多年辛辛苦苦成功创业的龙头企业也难具长期发展的后劲。

就已掌握的资料来看，目前国内平价药店高层管理者的整体专业素质欠缺，中国连锁药店的管理水平与国际发达的药店零售连锁巨头相比还有很大差距。国内许多平价药店都是在近几年发展起来的，管理层亲朋好友较多；由于家族色彩太明显，导致高层各个部门之间运营不畅，某个环节出了问题大药房老板也难以调节；更关键的是一些亲戚冗员占据公司高层要职，如全国采购和营运等要职，严重地影响了公司中职业经理人的工作积极性和工作质量。

2. 连锁药店：成长瓶颈

中国医药零售连锁业与其他商业业态相比，还处在成长期，总体上还是很弱小的，要做大做强，必须先找出中国连锁药店中存在什么问题，再“辨证施治”，找出医治这些“疑难杂症”的方子。

规模小、数量多、供过于求是国内连锁药店的特征，也使其在短期内较难形成真正意义上的连锁经营，而美国 10 家大的连锁药店销售额可占据药品零售市场 50% 的份额。以美国最大的一家连锁药店 CVS 为例，其分店有 4200 家，其中 96% 的药店都是销售处方药的；药店为 5500 万患者提供服务，年处方量可达 2.8 亿张；1999 年其销售额达 180.98 亿美元，毛利 48.61 亿美元，净利润达到 11.36 亿美元，而在 1998 年，CVS

的处方药销售额已达到 85 亿美元，高于同期我国零售药店的总和。

而目前在我国连锁药店 400 多家，门店总数 7800 家，仅相当于两个 CVS，门店数量达到 1000 家的还很少。每个连锁店的规模都很小，年销售收入在 3 亿元左右的在 200 家以下，因此企业的实力不够，经营规模太小，较难形成规模竞争优势，处于扩张期的药店由于管理经营能力较差，因而也较难盈利。甚至有些地方出现连锁药店开业不久就倒闭的现象。

规模小还体现在单店规模很小，大型单个药店还不多见。另外，很多连锁店都是计划开店上万家，药店数量将大大供过于求。据相关资料显示，居住区域如约有 5000~6000 人即可以开一家药店，我国城市人口不足 40%，大约 5 亿人口，按照 6000 人拥有一家药店计算，城市饱和拥有药店数量是 8 万家。而目前全国已有药店接近 12 万家，大部分在大中小城市。在城市扎堆而农村稀少是我国药店的分布特征，其竞争已经到了白热化阶段。有很多地方药店因为数量多、大多分布在闹市区，僧多粥少，因此，很多是不盈利甚至是亏本的；这种竞争可用“惨烈”来形容。

第二节 药店竞争状况与发展趋势

一、药店竞争状况

（一）跑马圈地——构筑渠道网络资源

在医药零售业区域市场集中度低、进入壁垒低以及行业政策扶持的市场结构基础之上，一些药品零售企业纷纷将增加门店数量、扩大经营规模提到重要议事日程。在这一时期，一些医药零售企业对门店数量的追逐几近“疯狂”。于是，医药零售行业出现了一场轰轰烈烈的跑马圈地运动，也就是快速地抢占黄金地段，增开分店。

不管这些零售企业的“扩张”计划实现得怎么样，其初衷都是一样的，那就是借此铺设渠道，构筑销售网络资源，增强自身的药品分销能力，提高自身与供应商的谈判议价能力，从而在分销速度及购进成本上获得竞争优势。

（二）降价诱人——抢夺消费客户资源

当一些企业因为资金实力不足及进入时机欠佳等方面的原因，不能抢占到更好的黄金地段增开更多的分店赢得网络资源时，聪明的经营者们就

选择从“顾客”身上来做文章。“没有一分钱打不倒的顾客”，于是，一批药店的经营者，祭起降价大旗，开办了平价大卖场、经济药店或折扣店，以真正低成本上所形成的价格优势，对顾客进行价值让渡，让顾客满意使顾客忠诚，最终达到抢夺消费客户资源的目的。

（三）联合重组——强势扩张，劣势联合

经过“跑马圈地”和“降价诱人”后，很多药品零售企业基本完成了他们的资本、网络及客户资源的积累，企业间的强大分化日渐明显。强者更强，弱者渐弱。因此就出现了优势企业的资本扩张和劣势企业间联合重组。医药零售行业扩张、联合的方式基本有以下几种。

1. 引进外资和国外管理模式

如海王星辰公司支付 100 万美元购买 MedicineShoppe 在中国市场的特许经营权，是国内首家医药连锁企业与国际医药零售巨头之间以知识产权转让形式进行的合作。

2. 药店与商超联盟

如上海复星与拥有 1000 多个连锁网点、国内最大的超市经营公司联华超市合作，并且采取“零售药店与普通商业企业合作”的形式，依托联华超市强大的商品配送中心及经营网点，发展医药连锁经营。在较短的时间内，复星已借助联华超市的门店网络开设近 100 家店中店或店内专柜。

3. 单体药店联盟

如上海医药零售市场上的“绿色联盟”，百余家单体药店联合采购，抱团求生存；云、贵、川的联合采购——四川医药集团、云南昆明福林堂药业、贵州省医药公司、重庆植恩药业公司等 15 家大药房通过“中药通”电子商务公司结盟联合采购。

二、医药零售业发展趋势

自中国加入世界贸易组织（WTO）以来，中国的商业领域尤其医药零售商业领域受到了巨大的冲击，但外资的进入并没有人们想像的那样激烈。原因在于：首先，中国物流系统落后，影响了外资进入这个领域。连锁业的核心就是统一采购和物流配送，而这正是目前国内连锁药业的软肋。其次，在中国医药市场上，“医药不分家”也影响了外资进入分销业，目前中国的药品大都是通过医生开处方卖给消费者的，这与国外医药分家的惯例不相符，因此有可能出现药店开得再多，也没有足够客源的情况，这让外资企业很头疼。

但面对全球医药零售行业的竞争压力，我国医药零售业也积极应对，

并逐步调整其发展方向。

（一）单纯的门店数量竞争将让位于品牌整合与管理升级

截至 2003 年 12 月 31 日，中国药品零售连锁企业已达到 1216 家，药店总数已达到 178017 家。门店总数排前 50 位的连锁药店总数 2002 年为 9728 家，2003 年为 14763 家，增长了 51.8%；重庆和平、重庆桐君阁和深圳海王星辰等企业的连锁店数量增长速度更是惊人。但随着竞争的加剧和运营成本的提高，大型连锁企业亟待对经营中的门店进行系统的品牌整合与管理升级。

（二）市场集中度进一步提高，规模企业的竞争优势进一步得到发挥

辽宁成大方圆医药连锁有限公司在主要销售网点都在本省的情况下，2003 年却仍实现了 10.1 亿元的销售总额，成为国内第一个年销售总额突破 10 亿元的药品零售企业。此外，上海华氏大药房有限公司、重庆和平药房连锁有限责任公司、湖南老百姓大药房、重庆桐君阁大药房连锁公司、深圳海王星辰医药有限公司的年销售总额均已突破 7 亿元，上海第一医药股份有限公司、哈尔滨人民同泰医药连锁店年销售总额也在 5 亿元以上。

此外，2002 年单店销售总额 1000 万元以上的企业只有 34 家，单店销售总额过亿的仅有上海第一医药股份有限公司一家；但在 2003 年，单店销售总额 1000 万元以上的企业有 43 家，单店销售总额过亿的有 5 家。这些实例表明，药品零售市场集中度进一步提高，规模企业的竞争优势进一步体现。但与此同时，小型单体药店的生存堪忧。

（三）销售增长模式将从外延扩张型向内外兼顾、稳扎稳打型过渡

药品零售连锁企业销售总额居前 100 名的销售总额，在 2002 年为 141.8 亿元，2003 年为 194.2 亿元，增长了 37%。但是，具体到每个企业，我们发现其销售增长主要依靠增加门店和扩大营业面积。在门店增多和营业面积扩大的同时，反映企业绩效指标的“单店平均销售额”和“单位营业面积的销售额”却出现不同程度的下降，这说明我国零售药业的扩张仍处于外延式扩张的状态，没有做到规模与经济同步，企业的营运能力并没有与规模同步发展。因此，未来几年内药品零售企业，特别是连锁药店面临着销售增长模式的转变，即从粗放的外延扩张型增长向精细的内外兼顾、稳扎稳打的增长模式过渡。

（四）微利经营构成新的行业壁垒将急功近利的投机资本屏蔽在外

据中国医药商业协会对 2003 年度参加过调查的企业进行统计，平均费用率为 19.63%；平均利润率为 20.63%，净利润率仅有 1%，已接近药品批发企业净利润率的水平，与 4 年前平均利润率 30% 的差距太大，也与社会上对药店“暴利”的推测大相径庭。其中主要原因是增开新店和

跨区域扩张导致经营成本迅速上升，以及采购、库存、配送等管理成本居高不下。微利经营构成新的行业壁垒将急功近利的投机资本屏蔽在外。

（五）药店经营管理向专业化、多元化方向发展

国家在药品经营领域实行《药品经营质量管理规范》（GSP）认证，并规定截至 2004 年年底所有的药品经营企业都须获得 GSP 认证证书。这将使我国的药品经营企业严格依法经营，日常的管理也将进一步规范。规范化的管理也将进一步减少药品的损耗，提高药店的工作效率。同时，药店经营也朝着多元化方向发展，在药店经营经历了从“卖药品”到“卖健康便利”的变化后，药店经营开始走多元化的道路，除药品外多种非药品（保健食品、功能性食品、美容护肤品、保健器械、保健类书籍等）已经作为药店经营的品种在各地的药店出现，其中部分药店成立了健康中心，开展健康服务。

三、药店同质化营销及其规避方法

权威数据表明，2004 年国内药店盈、亏、平三者的比例为 2：5：3，即八成药店处于不挣钱状态，被业内外人士普遍看好的朝阳产业，缘何产生“笑着进去，哭着出来”的结果？

（一）药店同质化营销的表现方式及原因

产品同质化就是产品竞争过程中的简单照抄，复制现象。比如，你家种白菜，我家也种，全村、全乡、全县都种。A 县栽梨树，B 县也栽，而且要搞“梨树产业示范区”，这就是产品同质化。

在产品营销过程中，接着出现了营销手段或营销方式的同质化。比如，你打特价我也特价；你送券我照学；你搞全场进价我亦如此；你开夜场我效仿……总之，就是要复制，只是在复制的过程中会进一步加大力度，试图超越你，这就是营销同质化。

再进一步，还有运营管理模式的同质化，比如你推出“诚信经营”，我也搞“诚信经营”；你推出卖场“物业化”管理，我也推出“物业化”管理；你倡导“小红帽”服务，于是满大街都在搞“小红帽”服务。这样出现产品过剩，营销手段失灵，管理模式千篇一律。

药店竞争走到今天，家电、普通消费品行业经过的恶性竞争像病毒一样跨行业传播而至，使我们不得不思考这样的问题，同质化竞争的原因是什么？

药店就是卖药的场所。在卖方市场占优势的时候，商品供不应求，卖的过程几乎不存在，对场所的要求很低很少，销售过程是一个资源控制和

顾客选择过程，生产商和零售商占有绝对的优势。随着商品供应与药店的不断增加，买卖双方在交易过程中的话语权与主动权开始发生变化，当买方即消费者在交易过程中占据主动权以后，生产商和零售商先后感到了压力。

由于商品生产领域进入的门槛更低，生产过剩来得更早，因此这种压力最先让生产商感觉到。药店过剩原因在于交易过程中的现金流以及相当长时间内零售业的暴利吸引了过多的资本投入。药店竞争的规律是调节药店供需关系和平衡不同行业之间的平均利润率。药店发展的趋向是交易机会最大化和交易成本最小化或趋零化，直销、电子商务和网上虚拟药店可以看作是交易成本趋零化的表现形式。

（二）同质化营销背景下的药店经营观念创新

面对同质化的营销竞争和相对过剩的药店，药店投资者需要在经营观念方面做出梳理和创新，要弄明白几个问题。

1. 药店的产品构成

药店的起源是为药品供需双方提供交易场所和机会，因此有形的场地和无形的机会就是药店的核心产品构成。当上游即生产商及商品过剩的时候，场地增值；当下游资源即消费者出现短缺、分流，交易机会减少的时候，场地贬值。通常，交易机会的多少与场地价值成正比，上下游资源同时占优，交易机会保持绝对优势时，药店成为追捧目标。随着市场经济的成熟和药店功能的不断丰富和完善，药店“机会”产品中衍生了服务、管理和信息等无形产品。而且，发展趋势表明，药店价值中有形“场地”的价值比重在降低，而管理、信息、服务等提供机会的无形产品所带来的价值在增长。

（1）药店的“场地”即有形产品的构成 ①产品展位：包括产品陈列和品牌形象展示所用的场地和空间；②促销场地：包括店内，店外为产品促销与推广提供的场地。

（2）药店的“机会”即无形产品构成 药店的灵魂在于提供交易机会，失去交易机会药店就与车间或库房没有区别，只是成本更高。药店的机会产品构成包括交易信息、交易服务和交易机会。

交易信息：销售数据、市场份额、顾客需求、竞争信息及人气指数和顾客价值。

交易服务：包括物流、仓储、现金流及面对顾客的服务。

交易机会：产品成交与品牌增值机会。

2. 药店的目标客户

（1）顾客 顾客是药店现金流及交易机会的提供者，因此，是药店销

售与服务的直接目标。

(2) 供货商 供货商是药店交易机会的上游资源，是药店场地和机会产品的销售对象，因此，是药店销售的主要目标。

(3) 投资人 药店经营者有责任保证投资人的资产安全和增值，因此，投资人是药店销售的最终客户。

3. 药店盈利新模式

(1) 药店的地产价值 药店的商业位置优势和良好运营势头会直接带动药店地产增值。

(2) 药店的物业价值 药店的产品陈列、形象展示费、进店费、广告促销、仓储物流、人员培训与管理构成药店的物业价值。

(3) 管理模式输出收入 成功的药店，特别是连锁药店或特许加盟性质的医药公司有着成熟的管理模式，通过管理输出赢得直接收入和品牌扩张。

(4) 品牌增值 品牌增值也是药店资产收入的一部分。

4. 药店的竞争力

(1) 位置 药店位置包括地理位置、商圈环境、交通和停车便利程度及地产增值空间。

(2) 成本控制能力 成本控制能力是保证企业盈利的基础，因此，成本控制能力是药店竞争力的关键指数之一。

(3) 团队 好的经营与管理团队是药店健康运营的保证，也是药店竞争力中最不容易被复制的部分。

(4) 持续盈利能力 是否具有持续盈利能力是对企业制度和实力的考验，是药店竞争力最可靠的指标。

5. 药店的生态体系

供货商和顾客网络是药店的上下游生态资源，这种资源的稳定性和不可替代性构成卖场的生态体系。因此药店的经营战略就是要不断开发与巩固自己的生态资源。

(三) 如何规避药店同质化营销

无法规避同质化产品的前提下，我们只能规避同质化营销。这不仅需要我们的组织有强有力的管理手段和执行力，还需要在一些核心问题上有正确的策略和营销方法。只有这样才能保证药店营销工作的有效进行，最终实现药店的营销目标。药店要做成事业，做成基业长青，而不是赚快钱，那就得跟其他行业的强势企业一样，必须老老实实做好以下五大基本工作。

1. 进行市场细分工作，确定自己药店的定位

零售行业是竞争行业中营销手段最丰富、最充分的领域，同时也是盈利或领先优势最容易被复制的领域。面对同质化的竞争压力，药店必须找到或重建自己的核心优势和生态体系，筑高被复制或超越的门槛，踏上差异化生存之道。进行药店细分，明确药店定位，首先要弄清药店的主要分类（参见第二章第二节的内容）。

2. 加强品牌建设，塑造品牌形象，增加对顾客的吸引力

药店的利润之源在哪里？答案显而易见——药店顾客。消费者到药店购买药品的决定因素很可能不是药品本身而是药店品牌。“品牌药店”满足了消费者的情感和精神寄托。现代意义的品牌已经变成了一种体验。如果这种体验是正面的，那消费者就会成为药店的忠实顾客，因为消费者相信如果在一棵果树上摘下的一个果子是甜的，那么这棵树上的其余果子也都会是甜的，这就是药店的利润之源。所有直接为消费者服务的场合都要成为创造和体现个性化“品牌体验”最重要的节点。药店要竭力使服务创造出难忘的“购药体验”，营造人气，关注客单价，提高回头率。同时要搭建促销舞台，积极给予宏观指导，制订整体促销战略和计划，培养预知客户需求的能力。

3. 强化成本控制，建立价格优势，提高药店核心竞争力

随着我国医药市场的开放，零售药店已出现数量上的相对饱和，生存质量急剧下降。愈来愈多分散经营的单体药店及运行效益低下的传统药店经营困境，以经营“高价格、高利润”药品为特征的传统医药零售模式面临巨大的挑战，市场格局将发生深刻变化。“低成本、低利润、低价格”的经营方针将是药店竞争的有力武器。

有专家认为，就目前的发展水平，老百姓对价格最敏感，尤其在农村，因此平价药店在中国的二三线城市及农村市场会有广阔的前景。在经营的药品大同小异的情况下，成本控制能力便成为药店吸引消费者赢得竞争优势的核心能力。成本控制是指药店经营全过程的成本控制，包括药店采购过程的成本控制和销售过程中的费用控制等。

4. 通过培训提高店员素质，规范药店管理

对店员的培训应该包括企业文化、营销观念、产品知识和销售技能等方面的内容，使全体员工认同企业文化，提高市场敏感性，加强细节关注与执行能力、沟通和应急公关能力以及心理管理与学习能力。建立积极有效的业绩评估机制，用数据指导资源配给与调整。

一个企业想要成就百年基业，没有好的文化、好的制度、好的管理体系、好的员工是不可能实现的。药店和其他企业一样，要在市场上长久地占据一个优势地位，必须加强自己的内部管理。管理分成两大块，

一块是虚的，叫做企业文化和企业形象；一块是实的，叫做内部规章制度及工作流程。这两块哪一块都大有文章可做，关键在于企业管理人员能不能认清其重要性，想不想实践和实施一种更为高尚的社会职责。

5. 加强营销管理学习，推进营销策略创新

在一个产品同质化现象如此严重的行业，药店营销创新的确很难，但还是要创新。营销上常规的当然要，但能不能再来点创新，哪怕一点点也好。创新的能力来源于两大类区域。一是放宽视野，不断研究、学习所有可供学习的知识，加深自己对市场、营销的理解，提升自己的营销理论水平。二是回到实践，从更宽广、更新的角度研究总结成功案例，从老经验中获得新思路、新体会。三是要加强对药店客户的研究，开展一些消费者调查活动，及时掌握客户的购买习惯和需求。

第三节 投资环境与盈利模式

一、药店投资环境分析

近十年来，药品零售业“圈地热”、“连锁热”、“投资热”、“平价热”热浪袭人，但热潮并不能免除大批药店败出市场的厄运。目前，各大中心城市纷纷出现药店特别是连锁药店退出市场的现象，这也印证了我国药品零售业激进、曲折而艰辛的发展历程。下述制约药店发展规模的三大瓶颈。

（一）高经营成本

随着经济的发展，大中型城市的零售业异常发达，特别是近几年来，与药店商圈重叠的业态如便利店、电信营业厅、银行营业厅等异常活跃，引发铺位竞争，物业租金不断高涨。特别是各中心城市的商业中心，更是寸土寸金，给零售药店门店经营带来了极大的压力。

另一方面，零售药店特别是零售连锁药店具有网点多、覆盖面广、业务接口复杂、数据海量、流程复杂、劳动密集等特点。对运营管理提出了极高的要求，需要极高的零售技术来提高信息的收集整理能力和决策的自动化、科学化水平。而我国绝大多数零售连锁企业当初多是匆忙上马，不少是药品批发企业拓展零售领域，以批发模式统帅零售模式，对零售连锁

缺乏科学认识，在经营理念和模式上体系缺陷、管理粗放、作业流程不规范、概念不标准、从业者水平低下、自动化作业水平落后、战略缺乏等问题，使得内耗丛生、效率低下。管理技术的落后，必将带来成本的高涨和扩张能力的低下。同时没有强有力的物流配送技术和智能化经营管理技术，更制约了企业核心竞争力的形成。

（二）对政策高度依赖

新中国成立以来，药品零售业一直只是城镇公费医疗用药和劳保医疗用药的一种补充，是药品消费市场的一个配角。直至近十年，中国推行医药卫生体制改革，医药分业呼声日高，药品零售业才拥有其生存发展的政策和经济环境。在改革力量的推动下，药品零售市场浮出“水面”。医保改革虽然增加了药品零售业的市场机会，但是由于医院普遍控制处方，处方流动机制未能得到较好解决，所以药店里的处方药销售仍受到极大限制。所以，尽管市场竞争高度“动态”，但“市场变现”相对静止，一热一冷，使投资者期望值远远高出实际的“市场变现”值，导致投资过热，低水平重复比比皆是。

（三）市场容量扩充乏力

同样是药品零售商，与医院药房比较，药店在市场机会方面处于极端弱势，从而给药品零售市场环境的形成带来了极大的制约。所以即使投资者投资热度再高，也很难刺激市场同比增长。药品零售业要获得更为公平的市场环境，或者说药品零售市场要真正形成，有赖于医改和医药分业的全面推开。此前，热情投资和武断拒绝都是非理性的行为，必将因市场狭小而使企业短寿。

二、中国药店盈利模式解析

零售企业的盈利模式一般有两种：高毛利低成本导致高利润率；低库存高销售带来高的资金周转率。高利润率和高周转率产生高资产回报率。对上述因素的不同侧重形成了零售业中不同业态的盈利模式。良好的费用控制和库存管理成为药品零售企业的核心竞争能力。

（一）中国药店盈利模式的变化与发展

中国传统药店的盈利模式是高毛利低流量。中国药店转变盈利模式的尝试始自药店价格竞争。价格战的发起者主要是想通过降价吸引更多的顾客，薄利多销。但是，实际结果往往是薄利但并不多销，因为别的竞争者会跟进降价。药品不是日用品，绝大部分品种价格弹性不高，促销意义不大，如果价格不能在促销以后反弹回去，高毛利低流量的盈利模式将受到

挑战。

药店盈利模式的实质变化是通过药品超市、药品大卖场等形式出现的所谓平价药店。这类药店的目标消费群中大部分是用药量大的老年人。对他们来说，便宜是最重要的因素，而方便、品种、服务都是次要的。他们有很多闲暇时间，购物目标很明确，大部分依靠退休金生活，因此不会随意或冲动购买。当某一个城市开第一个这种类型的药店时，他们几乎是倾城出动，场面会非常壮观、热闹。开第二家店的时候，开始几天会比第一家店还优惠，因此他们几乎又是倾城出动。所以，每开一家同样类型的药店，原有的店就会失去一部分顾客。

其次，据媒体报道，平价药店的药品价格比市价平均低 23%，按广州市场药店的平均毛利 25% 计算，平价药店的毛利只有 2%。家乐福、沃尔玛、好又多这样每年有 3 亿~5 亿元营业额的大卖场，在中国要有 10% 的毛利才能勉强维持经营。可见，2% 的毛利，加上主要由退休老人构成的毫无购物忠诚度的消费群，使药店很难生存。

再次，一般的大卖场、超市以及便利店可以通过齐全的品种吸引各类年龄和收入的消费群，所以可以在一些高毛利的品种上获得可观的利润。但是，药品本身的品种就很有限，而平价药店所定位的老年消费群对品种的要求更有限，并且对价格非常敏感，因此靠其他高毛利的产品（如日用品）获利的可能性极低。

通过以上的分析我们可以看出，降价和平价的直接后果是将传统药店的高毛利模式变成低价格、高周转期的模式。但是药品对大部分人来讲不是每日必需品，因此降价并不能产生持久性的高周转。换句话讲，低价格高周转的模式对传统型主要经营药品的药店来说是不合适的。假定维持现有的模式发展连锁经营，这个模式的前景如何呢？中国药店的连锁程度要比其他零售业态高，但真正形成规模的却很少，最多的一个城市可以开到 300 家分店，但年周转只有 4 亿元，还不如有些大卖场一个单店的年营业额。大的连锁药店大部分在一个城市有 100 个分店左右，营业额在 1 亿元左右，平均每个单店的月营业额在 10 万元左右。这样，流量和周转量的问题又暴露了出来。统一采购所降低的成本很可能不足以平衡统一配送和管理的开支。如果这时再继续开分店扩张，总流量并没有明显增加，统一配送和管理的效果仍然不能得以发挥。

但与此同时，许多连锁药店开始进行跨市、跨省的连锁来突破一个城市流量和周转的限制，但是并没有成功的案例。由于选点困难、定位雷同、地方保护主义等原因使得外省市的连锁企业很难抢到足以支撑配送和管理费用的市场份额。

面对药店的低流量、不断增加的竞争、逐渐减少的毛利以及跨省连锁的各种阻碍，不少药店尝试引进一些日用品以吸引客流，并在某些品种上获取高毛利。但是这种战略仍然不得要领，他们在思维上仍没有摆脱专业药店的模式。因此，他们的目标消费群仍然是药品消费者，而不是某种有着广泛需求具有独特性的群体，比如，注重方便、自我服务、注重健康等。由于没有一个明确的定位，这些药店在商品的选择、价格、促销等方面很难与附近的超市以及便利店进行竞争。

（二）中国药店经营与发展的误区

第一个误区是认为药店审批和管理较严，进入门槛高，就必然能够维持一定的高毛利，从而得出结论：药店一定能够赚钱。在这种观念的误导下，许多投资者盲目地进入了这个行业。广州的一些药店是最典型的例子，当药店的审批和准入政策刚刚松动，并取消药店之间距离的限制后，个人资本立刻大举进入，连锁药店也急于跑马圈地，结果导致广州的药店泛滥成灾。不足百米的街道往往有 5~6 家药店，有的甚至相互毗邻。

中国药店经营者的另一个误区，也是最大的误区，是药店的定位。几乎所有的药店都有专业药店这样相同的定位，相同的目标消费群——患者。有不同的定位也大都是地点的不同，如城市中的药店、城乡结合部的药店、超市中的药店、医院中的药店等。目标消费群也是买药者的进一步细分，如价格敏感的患者（老年人、慢性病者、平价药店超市）、追求方便的患者（社区店、送药上门）、要求服务的患者（24 小时开店、代煎药等）。这种细分将本来就不大的人群和市场分得更小，如果没有对价格、开店数量以及资格的严格限制，药店的利益很难得以保障，更谈不上发展。

中国药店经营者和管理者的第三个误区是对统一配送的看法，认为连锁经营统一配送就一定效率高。其实，这个问题不能一概而论。不同于日用消费品，药品的储存对温度、通风等有着严格的要求，国家药品监督管理局通过 GSP 对药品的储存有着严格的管理规定，所以，药品的配送中心在维持费用上远远高过日用品的配送中心。如果所有的连锁店都去建自己的配送中心，那么，一些小的连锁店的经营毛利可能还不足以弥补配送的费用。即使是一些大的连锁药店，根据我们前面的分析，由于流量和周转量随着开店的数量而锐减，配送费用所占营业额的比例也会大幅攀升。

中国药店经营的第四个误区是跑马圈地进行资本运作，认为只要建立了几百家连锁药店，即使不盈利，也具有一定的市场和投资价值，使加入 WTO 后进入中国的外国药店会看中这些药店的网点和价值，从而并购企业。这种想法是对国外资本运作和资产评估的误解，只有自力更生找出自

我生存和发展的模式才是正途。

（三）中国药店的发展方向

中国药店（特别是连锁药店）要想发展，首先要突破专业药店的误区。比如，药店可以将自己定义为具有药品经营执照的零售店，而不是只卖药或兼卖某些日用品的药店。目标消费群应该是具有更广泛需求的某类人群，如年轻男人、职业妇女、自我服务的方便购物者等；而不是目前药店所定位的患者群体，如慢性病患者、老年患者、注重服务的患者等。前者定位的人群是去购买适合自己的商品，顺便买些药品；后者定位的人群主要是去购买药品，顺便购买一些日用品。与后者患者人群的定位相比较，前者的定位将目标人群扩大了很多倍，从而从根本上解决了流量问题，并为进一步的市场细分留出了空间。如果将药店首先定义成零售店，它的形态可以是便利店、超市、妇女用品店、职业人士办公用品商店（办公区），也可以是大卖场等；经营的品种可以是药品、食品、化妆品、其他日用品、熟食、快餐等——关键在于定位的人群和他们的需求。冲破专业药店的误区，定位于零售店的不仅可以扩大人群规模，而且还可以扩大这一人群的需求范围和需求频率，从另一个方面增加周转量。另外从品种上为开发一些高毛利的产品提供了充分的空间。

中国药店发展需要注意的另一个问题是发展与效益的关系。中国零售业态最成功的是大卖场，而大卖场中最成功的是家乐福。家乐福的成功在于它的经营模式是以单店形式发展的，连锁的功能并不强。单店有直接的进货权，没有统一的配送中心。说它成功是因为它的发展速度最快，并且每到一地总能占有一定的市场份额，从而保证了流量和盈利。所以，中国的药店在跨区域发展时，应该想一想在别的地方发展是否能在短期内占有一定的市场份额，形成一定的流量，从而支撑所产生的经营费用。

与效益相关联的还有对费用的控制。对于配送中心、大物流等时髦的概念要根据自己企业的具体情况具体分析。只有1个多亿营业额规模的药店，花2000万元去建个大配送中心是绝对没有意义的。而且，现代物流涉及销售预测、品类管理、信息系统、数据分析以及管理体系等许多软性的东西，是需要经验和时间才能使之生效的东西。许多连锁药店的市场和采购人员连基本的品类管理的意识和概念都没有，统一采购和配送中心的建立很可能导致单店一方面是某些品种的积压，另一方面是某些品种的缺货。

综上所述，中国药店的发展模式应该从系统的市场营销战略与策略角度去探索，而不应该单纯用降价或平价这种方式自相残杀。基于上述原因，用符合中国市场特色的营销理论辅导中国药店行业的健康发展尤为迫切。这便是作者编著本书的初衷和背景。

第二章

药店营销管理基础

第一节 药店营销基本知识

19

现代市场营销是以客户的需要为中心，长期地、综合地、动态地谋求企业持续发展的经营活动。它是以市场调查、营销环境分析为基础，以经营战略为指针，从制订市场营销目标到实施并完成市场营销任务的完整体系。掌握这一体系的基本内容，了解市场营销各个要素之间的有机联系，有利于更好地进行市场销售工作。

市场营销观念是企业领导人在组织和策划企业的营销管理实践活动时所依据的指导思想和行为准则，是其对于市场的根本态度和看法，是一切经营活动的出发点，也是一种商业哲学或思维方法。

在营销学的发展史中，每过一段时间就会出现一些新的概念，这些新概念引起了争论，刺激了研究，并最终指导了实践。

一、药店营销相关概念

（一）市场

一门学科应该有一个核心概念，若干个常识性概念和若干个学科特有的概念。例如，经济学的核心要领是短缺；政治学的核心概念是权力；人类学的核心概念是文化；社会学的核心概念是群体。那么营销学的核心概念是什么呢？就是交换。于是便产生了与需要和欲望、产品、价值和满足等相关联的市场概念。

市场是企业从事营销的场所，但是这个场所在现代社会中，已不是局限于有空间和时间限制的产品交易的场所。

营销学认为：市场是实现现实交换和潜在交换的任何一种活动。美国

市场营销协会对市场的定义为：“一种产品或劳务的所有潜在购买者的需求总和”。更进一步说，市场是那些具有种种需求、并有能力和愿望通过交换有一定价值的东西来实现这种需求的人和组织。应该明白，仅仅是有某种需求的人是不能形成市场的，他必须有购买力和购买动机。当然，前提是市场上必须有满足买主需求的物品供应。

潜在消费者购买力和购买动机是形成市场的必需元素，缺少一个也不能构成市场。一个国家或地区，如果人口很多，但人均收入极低，那么这个市场是非常狭窄的；反之，收入很高但人口很少的国家或地区，市场同样也是有限的。人口多，人均收入很高，那么，这个市场的潜力就大。但只有人口和购买力还不够，如果不了解顾客的购买行为，货不对路，不能引起消费者的购买欲望，那么也不能形成市场。因此，要分析市场，就必须从潜在消费者、收入水平和购买行为三个方面着手。

一个企业不可能满足所有的市场需求，必须根据各种因素细分市场，选择自己的目标市场。在潜在消费者方面，除了分析一个国家或地区的总人口外，还要研究人口的地理分布、年龄结构、性别和教育程度等。在收入水平方面，要根据收入的高低，收入与消费者的关系以及各项支出占收入的比重等方面来分析市场。在消费者购买行为方面，要分析影响其购买行为的各种因素，决策参与者和购买决策过程。

一个国家的国内市场可分为消费者市场、生产者市场、中间商市场和政府市场4种类型。根据地理分布可分出沿海市场与内地市场，城市市场与乡村市场等；根据年龄结构可划分为老年市场、中年市场、青少年市场和儿童市场等；根据家庭结构还可以为单身市场、小家庭市场和大家庭市场等。

（二）市场营销

美国著名市场营销学者尤金·麦卡锡（Eugene McCarthy）指出：“宏观市场营销是指这样一种社会经济过程：引导某种经济的货物和劳务从生产者流转 to 消费者，在某种程度上有效地使各种不同的供给能力与各种不同的需求相适应，实现社会的短期和长期目标。”“微观市场营销是指某一个组织为了实现其目标而进行的这些活动：预测消费者或委托人的需要，并引导满足需要的货物和劳务从生产者流转 to 消费者或委托人。”

可以说，“宏观市场营销”是一种社会经济活动过程，其目的在于求得社会生产与社会需要之间的平衡，实现社会的目标；而“微观市场营销”是一种组织经济活动过程，其目的在于满足目标消费者或委托人的需要，实现组织的目标。

“市场营销”的含义不是固定不变的，它是随着企业市场营销活动和

实践的发展而发展。现代市场营销的新观念是企业的一切经济活动都必须以买主的需要为转移，企业只能生产经营那些适销对路，能卖得掉的产品或服务。现代企业的市场营销活动包括：市场营销调研、产品开发、产品定价、分销、广告、宣传报道、人员推销、促销、售后服务等。

（三）推销

“推销”仅仅是现代企业市场营销活动的一部分，而且不是最重要的部分。美国市场营销学权威菲利普·科特勒（Philip Kotler）指出：“推销不是市场营销的最重要部分，推销只是‘市场营销冰山’的尖端。推销是企业的市场营销人员的职能之一，但不是其最重要的职能。这是因为：如果企业的市场营销人员搞好市场营销研究，了解购买者的需要，按照购买者的需要来设计和生产适销对路的产品，同时合理定价，搞好分销、促销等市场营销工作，那么，这些产品就能轻而易举地推销出去。”

（四）营销管理

“营销管理”我们引用美国市场营销协会 1985 年认可的对营销管理所下的定义：

“营销（管理）”是计划和执行关于产品、服务和创意的观念、定价、促销和分销，以创造能符合个人和组织目标的交换的一种过程。

这个定义的含义是：营销管理是一个过程，包括分析、计划、执行和控制；它覆盖范围包括产品、服务和创意；它建立在交换的基础上，其目的是产生对有关各方的满足。

二、营销观念与理论的动态发展

（一）营销观念发展过程

菲利普·科特勒总结了营销观念的五阶段发展过程。

（1）生产观念 营销的重心在于大量生产，力求产品标准化，通过降低制造和分销成本来吸引消费者。

（2）产品观念 以产品为导向，注重于产品完善和质量的改进。

（3）推销观念 营销的重点是如何使用各种推销手段来刺激顾客购买和消费，而不考虑是否满足消费者的真正需求。

（4）营销观念 不仅要求企业满足消费者的需求，而且要考虑消费者和社会的长期利益。

（5）“大营销”观念 20 世纪 80 年代由菲利普·科特勒提出，目的在于研究企业如何在全球市场上进行营销的问题。

（二）4P 理论

1950 年，尼尔·鲍顿（Neill Borton）开始提出“市场营销组合”的概念。在 1960 年，美国营销学家杰罗姆·麦卡锡（Jerome McCarthy）提出了著名 4P 组合，即产品（product）、价格（price）、地点（place）和促销（promotion）的营销组合。他曾在美国西北大学学习营销学，他的老师理查德·克莱维特教授把营销要素分为产品、价格、促销和渠道。麦卡锡为我们提供了一个有助于记忆营销组合主要工具的简便方法——4P。

在 4P 理论指导下实现营销组合，实际上也是公司市场营销的基本运营方法。今天，几乎每份营销计划书都是以 4P 的理论框架为基础拟订的，几乎每本营销教科书和每个营销课程都把 4P 作为教学的基本内容，而且几乎每位营销经理在策划营销活动时，都自觉或不自觉地从 4P 理论出发考虑问题。

4P 理论自提出以来，对市场营销理论和实践产生了深刻的影响，被学术界和营销经理们奉为营销理论中的经典。随后，又有学者相继提出了其他一些 P，包括人（people）、包装（packaging）、报酬（payoffs）等。菲利普·科特勒教授提出了政治（politics）和公共关系（public Relationship）两个 P。接着，他又提出了战略营销过程必须先于战术营销组合的制订。战略营销计划过程也是一个 4P 过程：研究（probe）、细分（partition）、优先（priority）、定位（position）。只有在搞好战略营销计划过程的基础上，战术营销组合的制订才能顺利进行。

（三）4C 理论

随着市场竞争日趋激烈，媒介传播速度越来越快，以 4P 理论来指导企业营销实践已经有些“过时”。到 20 世纪 80 年代，美国人劳特朋（Lauteborn）针对 4P 理论存在的问题提出了 4C 理论。它以消费者需求为导向，重新设定了市场营销组合的四个基本要素：即消费者（consumer）、成本（cost）、便利（convenience）和沟通（communication）。它强调企业首先应该把追求顾客满意放在第一位，其次是努力降低顾客的购买成本，然后要充分注意到顾客购买过程中的便利，而不是从企业的角度来决定销售渠道策略，最后还应以消费者为中心实施有效的营销沟通。与产品导向的 4P 理论相比，4C 理论有了很大的进步和发展，它重视顾客，以追求顾客满意为目标，这实际上是当今消费者在营销活动中越来越居主动地位的市场对企业的必然要求。

1. 消费者的需求

首先要了解、研究、分析消费者的需要与欲求，而不是先考虑企业能生产什么产品。

2. 消费者所愿意支付的成本

首先了解消费者满足需要与欲求愿意付出多少钱（成本），而不是先给产品定价，即向消费者要多少钱。

3. 消费的便利性

考虑在顾客购物等交易过程中如何给顾客方便，而不是先考虑销售渠道的选择和策略。

4. 与消费者沟通

以消费者为中心实施营销沟通是十分重要的，通过互动、沟通等方式，将企业内外营销不断进行整合，把顾客和企业双方的利益无形地整合在一起。

4C 理论注重以消费者需求为导向，与以市场为导向的 4P 理论相比，4C 理论有了很大的进步和发展。但从企业的营销实践和市场发展的趋势看，4C 理论依然存在以下不足。

① 4C 理论是顾客导向，而市场经济要求的是竞争导向，中国的企业营销也已经转向了市场竞争导向阶段。顾客导向与市场竞争导向的本质区别是：前者看到的是新的顾客需求；后者不仅看到了需求，还更多地注意到了竞争对手，冷静分析自身在竞争中的优劣势并采取相应的策略，在竞争中求发展。

② 随着 4C 理论融入营销策略和行为中，经过一个时期的运作与发展，虽然会推动社会营销的发展和进步，但企业营销又会在新的层次上同一化，不同企业至多是程度的差距问题，并不能形成营销个性或营销特色，不能形成营销优势，就能保证企业顾客的稳定性、积累性和发展性。

③ 4C 理论以顾客需求为导向，但顾客需求存在一个合理性问题。顾客总是希望质量好，价格低，特别是在价格上的要求是无界限的。只看到满足顾客需求的一面，企业必然付出更大的成本，久而久之，会影响企业的发展。所以从长远看，企业经营要遵循双赢的原则，这是 4C 理论需要进一步解决的问题。

④ 4C 理论仍然没有体现既赢得客户，又长期地拥有客户的营销思想，没有解决满足顾客需求的操作性问题，如提供集成解决方案、快速反应等。

⑤ 4C 理论总体上虽是 4P 理论的转化和发展，但被动适应顾客需求的色彩较浓。根据市场的发展，需要从更高层次以更有效的方式在企业与顾客之间建立起有别于传统的新型的主动性关系，如互动关系、双赢关系、关联关系等。

(四) 4R 理论

4R 理论是由美国学者唐·舒尔茨在 4C 理论的基础上提出的新营销理论。4R 理论分别指代关联 (relevance)、反应 (reaction)、关系 (relationship) 和回报 (reward)。4R 理论以关系营销为核心, 重在建立顾客忠诚, 它阐述了四个全新的营销要素。该营销理论认为, 随着市场的发展, 企业需要从更高层次上以更有效的方式在企业与顾客之间建立起有别于传统的新型的主动性关系。

4R 理论强调企业与顾客在市场变化的动态中应建立长久互动的关系, 以防止顾客流失, 赢得长期而稳定的市场; 其次, 面对迅速变化的顾客需求, 企业应学会倾听顾客的意见, 及时寻找、发现和挖掘顾客的渴望与不满及其可能发生的演变, 同时建立快速反应机制以对市场变化快速做出反应; 企业与顾客之间应建立长期而稳定的朋友关系, 从实现销售转变为实现对顾客的责任与承诺, 以维持顾客再次购买和顾客忠诚; 企业应追求市场回报, 并将市场回报当作企业进一步发展和保持与市场建立关系的动力与源泉。

4R 理论的最大特点是以竞争为导向, 在新的层次上概括了营销的新框架。该理论根据市场不断成熟和竞争日趋激烈的形势, 着眼于企业与顾客互动与双赢, 不仅积极地适应顾客的需求, 而且主动地创造需求, 通过关联、关系、反应等形式与客户形成独特的关系, 把企业与客户联系在一起, 形成竞争优势。

1. 建立关联

(1) 与顾客关联 在竞争性市场中, 顾客具有动态性。顾客忠诚度是变化的, 他们会转移到其他企业。要提高顾客的忠诚度, 赢得长期而稳定的市场, 重要的营销策略是通过某些有效的方式在业务、需求等方面与顾客建立关联, 形成一种互助、互求、互需的关系, 把顾客与企业联系在一起, 这样就大大减少了顾客流失的可能性。特别是企业对企业的营销与消费市场营销完全不同, 更需要靠关联、关系来维系。建立关联的方式很多, 各类企业不尽相同。

(2) 与用户关联 利用系统集成的模式为用户服务, 为用户提供一体化、系统化的解决方案, 建立有机联系, 形成互相需求、利益共享的关系, 共同发展。企业本身可以为顾客提供全方位的服务。但这个服务不一定是完善的, 很难保证每项服务都是最优秀的。解决办法是为客户提供一揽子服务, 然后在更大范围内系统集成和优化组合, 这样可以保证方案和各个集成部分都是最好的, 从而形成整体最优。例如上海贝尔, 作为制造业来说经营虽然越来越难, 但他们改变思路, 采用集成方式, 着重提供最

好的方案，为客户提供一揽子服务，因而业务发展很快。康柏采取这种模式，作为解决方案提供商扭转了产品单一、经营困难的局面。海尔的星级服务实际上也是一种系统集成服务。这样，通过提供一揽子方案，帮顾客做到最好，企业与顾客就建立起了互需、互求的长期、牢靠的关联纽带。

(3) 与产品需求关联 提高产品与需求的对应程度，提供符合客户特点和个性的具有特色或独特性的优质产品或服务。其具体做法如下。

首先产品分核心产品、外在产品和附加产品三个层次；需求分为使用需求、心理需求和潜在需求三个层次。企业必须把产品和需求的层次对应起来，对应越准确，关联性就越强。

其次是采用“大规模量身订制”的生产方式。网络经济的发展彻底改变了传统经济模式下无法大规模集结市场特殊需求、只能小批量生产特殊款式产品、“量身订制”意味着特权价格、高费用和超额利润的局面，使得“大规模量身订制”式生产方式成为可能。任何过去无法开通流水线生产的特殊款式的产品，通过网络进行全球范围的市场集结都可以形成“批量”，可以由特殊转化为“常规”，从而可以按照相应的规模经济要求进行流水生产。而且更重要的是集结这一全球市场所需要的费用正随着网络经济的扩展而迅速下降。所以，企业必须抢占网络先机，在充分了解顾客需求的基础上，为其量身订做合其所用的产品与服务，如针对企业特殊需求的各种电子商务服务和软件服务等，这样可更有效地巩固和吸引客户。

2. 提高市场反应速度

在今天各种因素相互影响的市场中，对经营者来说最现实的问题不在于如何控制、制订和实施计划，而在于如何站在顾客的角度及时地倾听顾客的希望、渴望和需求，并及时答复和迅速做出反应，满足顾客的需求。目前多数公司倾向于说给顾客听，而不是听顾客说，这是不利于市场发展的。当代先进企业已从过去推测性商业模式转变成为高度回应需求的商业模式。面对迅速变化的市场，要满足顾客的需求，建立关联关系，企业必须建立快速反应机制，提高反应速度和回应力。这样可最大限度地减少抱怨，稳定客户群，减少客户转变的概率。网络的神奇在于迅速，企业必须把网络作为快速反应的重要工具和手段。在及时反应方面日本公司的做法值得借鉴。日本企业在质量上并不一味单纯追求至善至美，而是追求面向客户的质量，追求质量价格比。他们并不保证产品不出问题，因为那样成本太高。而是在协调质量与服务关系的基础上建立快速反应机制，提高服务水平，能够对问题快速反应并迅速解决。这是一种企业、顾客双赢的做法。

3. 重视关系营销

在企业与客户的关系发生了本质变化的市场环境中，抢占市场的关键已转变为与顾客建立长期而稳固的关系，从交易变成责任，从管理营销变成管理和顾客的互动关系。与此相适应将产生五个转向。

① 现代市场营销的一个重要思想和发展趋势是从交易营销转向关系营销，不仅强调赢得用户，而且强调长期地拥有用户。

② 从着眼于短期利益转向重视长期利益。

③ 从单一销售转向建立友好合作关系。

④ 从以产品性能为核心转向以产品或服务给客户带来的利益为核心。

⑤ 从不重视客户服务转向高度承诺。

所有这一切，其核心是处理好与顾客的关系，把服务、质量和营销有机地结合起来，通过与顾客建立长期稳定的关系实现长期拥有客户的目标。那种认为对顾客需求做出反应、为顾客解答问题、平息顾客的不满，就尽到了责任的意识已经落后了。

我们必须优先与创造了企业 80% 利润的 20% 的重要顾客建立牢固关系。否则把大部分的营销预算花在那些只创造公司 20% 利润的 80% 的顾客身上，不但效率低而且是一种浪费。

沟通是建立关系的重要手段。从经典的 AIDA 模型：“注意—兴趣—渴望—行动”来看，营销沟通基本上可完成前三步骤，而且平均每次和顾客接触的花费很低。

4. 并重回报

回报是营销的源泉，对企业来说，市场营销的真正价值在于为企业带来短期或长期的收入和利润的能力。一方面，追求回报是营销发展的动力；另一方面，回报是维持市场关系的必要条件。企业要满足客户需求，为客户提供价值，但不能只作“仆人”。因此，营销目标必须注重产出，注重企业在营销活动中的回报。一切营销活动都必须以为顾客及股东创造价值为目的。

5. 利用 4R 理论优势

① 4R 理论的最大特点是以竞争为导向，在新的层次上概括了营销的新框架。4R 理论根据市场不断成熟和竞争日趋激烈的形势，着眼于企业与顾客互动与双赢，不仅积极地适应顾客的需求，而且主动地创造需求，运用优化和系统的思想去整合营销，通过关联、关系、反应等形式与客户形成独特的关系，把企业与客户联系在一起，形成竞争优势。可以说 4R 理论是新世纪营销理论的创新与发展，必将对营销实践产生积极而重要的影响。

② 4R 理论体现并落实了关系营销的思想。通过关联、关系和反应，

提出了如何建立关系、长期拥有客户、保证长期利益的具体操作方式，这是一个很大的进步。

③ 反应机制为互动与双赢、建立关联提供了基础和保证，同时也延伸和升华了便利性。

④ “回报”兼容了成本和双赢两方面的内容。追求回报，企业必然实施低成本战略，充分考虑顾客愿意付出的成本，实现成本的最小化，并在此基础上获得更多的市场份额，形成规模效益。这样，企业为顾客提供价值和追求回报相辅相成，相互促进，客观上达到的是一种双赢的效果。

当然，4R 理论同任何理论一样，也有其不足和缺陷。如与顾客建立关联、关系，需要实力基础或某些特殊条件，并不是任何企业可以轻易做到的。但不管怎样，4R 理论提供了很好的思路，是经营者和营销人员应该了解和掌握的。

（五）其他营销观念

1. 营销近视症

1961 年，西奥多·莱维特（Theodore Levitt）发表了著名的“营销近视症”（marketing myopia）。他指出，有些行业在困难期间衰退的原因在于它们所重视的是“产品”，而不是“顾客需要”。任何产品都只是满足一个持久需要的现有手段。一旦有更好的产品出现，便会取代现有产品。

2. 品牌形象

1955 年，西德尼·莱维提出了“品牌形象”这个概念。戴维·奥吉尔维非常欣赏这个概念，经常在他的讲话中引用它，从而使它得到了广泛的流传。这一概念尤其为广告人员和公关人员所偏爱。它创造了各种研究机会，扩大了就业，并证明巨额的广告费支出对于建立品牌形象是有益的。

3. 市场细分

1956 年，温德尔·斯密提出了一个内涵丰富的概念，即“市场细分”。一个市场的顾客是有差异的，他们有不同的需求，寻求不同的利益。温德尔要求企业对市场进行细分，而不是仅仅停留在产品差异上。温德尔将市场细分视为一种战略，而今天我们更倾向于把它看作是将市场分割成有意义的若干部分，而后由企业决定选择哪一部分以及如何满足这部分需求的一种战术。

4. 社会营销

1971 年，杰拉尔德·查特曼和菲利普·科特勒提出了“社会营销”的概念，使人们注意到营销学在传播重大的社会目标方面可能产生的作用，如环境保护、计划生育等。社会营销在斯堪的纳维亚地区、加拿大、

澳大利亚的发展速度比在美国还快，而在近几年，美国的国际开发署和一些国际组织（如世界卫生组织和世界银行）也开始承认这一概念体现了传播意义重大的社会目标的最佳途径。

5. 直销

“直销”是近 10 年来引起公众注意的一个概念。它是指在零售店外向人们销售的一种新方式。它的原始形式是上门推销和直接邮售，现在已发展到集会推销、电话推销、家庭电视购货、计算机购货等。有人说，直接营销的实质就是以数据资料为基础的营销，因为事先获得大量信息和电视通讯技术的发展才使直销成为可能。

6. 关系营销

1985 年，巴巴拉·本德·杰克逊强调了关系营销。这一概念在早期有几种说法，如“协商推销”。杰克逊的贡献在于，他使我们了解到关系营销将使公司获得较之其在交易营销中所得到的更多。关系营销较之交易营销更好地抓住了营销概念的精神实质。正如查理斯·占德曼前两年所指出的那样：“公司不是创造购买，它们要建立各种关系。”

7. 大市场营销

1986 年，菲利普·科特勒提出了大市场营销这一概念，提出了公司如何打进被保护市场的问题。一个公司可能有一个优质产品，一个完美的营销方案，但要进入某个特定地理区域时，可能面临各种政治壁垒和公众舆论方面的障碍。当代的营销者越来越需要借助政治技巧和公共关系技巧，以便在全球市场有效地开展工作。

第二节 药店分类与营销特征

一、药店分类

药店虽然是出售药品的场所，但是由于药店的地理位置、主营品种、陈列方式、经营模式等不同，其间存在很大差别。

（一）根据地理位置划分

（1）社区型药店 药店位于居民区，主要的顾客为社区内的居民，消费群体相对固定。

（2）医院型药店 药店位于医院附近，药店的顾客中有很大部分是

从医院开具处方而到药店购药。

(3) 商业中心型药店 药店位于繁华的商业中心或主干道上, 人流量大, 消费群体不固定, 随机购买的比例大。

(4) 店中店型药店 药店位于商场或大型超市内, 租用超市的部分营业面积, 开展独立的药品销售工作。

(二) 根据所经营的主要品种划分

(1) 常用药品药店 主要销售常用、知名的药品, 药品的品种结构相对单一, 药品的可选择性小。

(2) 促销品专卖店 药店经营的主要品种为在当地进行广告宣传的药品、保健食品等, 药店内多设置产品专柜, 同时附带经营常用药品, 但不作为主要经营品种。

(3) 处方药专卖店 药店销售的主要品种为当地热销的处方药, 主要的顾客为持医院处方购买药品者, 同时也经营常用药品。

(4) 医疗器械专卖店 药店以销售医疗器械为主, 附带经营常用的药品。

(5) 专业型药店 药店主要为某种疾病的患者服务, 所经营的药品也主要是这类患者所必需的药品, 比如糖尿病药店。

(三) 根据药品陈列的方式划分

(1) 开架式药店 药店经营的商品中, 除处方药外, 其余的非处方药、非药品多采用开架式, 以便于顾客选购, 一般营业面积较大。

(2) 柜台式药店 药店所经营的品种均陈列于柜台的内部, 由营业员出示给顾客, 供其挑选。

(四) 根据药店的经营模式划分

(1) 单体药店 以个人注册形式存在的药店, 通常只有一家。

(2) 连锁药店 以连锁形式存在的药店, 在一个地区通常有很多家药店, 甚至跨地区、省际经营的药店。

(五) 根据所有制的性质划分

(1) 个人投资运作型(个体单店、连锁加盟) 由个人投资开办, 或者独自注册, 或者挂靠于某一连锁企业, 投资人负责药店经营, 同时承担药店经营的风险。

(2) 公司投资运作型(直营店) 由公司出资开办, 委派人员负责经营管理, 公司承担经营风险。

(六) 根据运作的方法划分

(1) 超市型药店 借鉴超市的做法, 开展药品经营, 主要有品种丰富、价格便宜、开架销售、面积多在 300m² 以上几个特点。

(2) 便利店型药店 药店面积较小, 工作的便捷性强。

二、药店营销的主要特征

(一) 药店营销属于服务营销

药店营销属于服务营销, 服务营销是以消费者为中心的营销模式, 注重对消费者的消费成本、购买方便性以及和消费者沟通的方式。服务营销强调药品的零售流通主要以向顾客提供全方位的服务为中心, 企业通过为顾客提供服务的过程来实现品牌价值。其实很多企业早就已经打出“顾客是上帝”、“一切以顾客利益为中心”等以服务为主的营销旗号, 但是真正能够贯彻并把服务顾客成为企业营销战略的还不多。

药店的发展历史和医药行业的特殊性导致药店经营者经营观念的僵化。很多药店主要强调药品的药性药效, 而忽略了药店作为经济实体的本质特点。民间有一句俗话“医不叩门”。所以, 药店经营者形成了一种观念: 只要我的药品正宗, 不愁没有患者登门。

随着药品行业的改革、行业竞争的加剧, 部分药品经营者逐渐有了一些服务意识, 把药店开到居民小区里, 以方便患者购买就是一个例证, 但是, 就整个行业与市场经济其他行业相比, 服务意识还相当落伍, 需要进一步的加强和提高。

从业人员专业素质相对较低导致营销服务的形式化、低效率。药店中的营业员有相当一部分不懂医学或者药学, 不能给患者提供求医问药方面的专业咨询。也正因为从业人员的专业性不强, 使他们在销售的过程中淡化了药店的服务功能, 在服务意识上远远落后于其他零售业的服务意识。

(二) 药店营销需要专业药学服务

近年来, “大病进医院, 小病到药店”已经成为众多消费者的选择, 这意味着消费者比以往更加需要得到用药指导和专业的药学服务。药学服务将是新一轮药店竞争的重要资本。

据中国医药商业协会统计, 我国零售药店总数呈连年增长的态势: 2001 年是 14 万家, 2002 年是 18 万家, 到 2003 年已经有 20 万家, 其中连锁店 1216 家, 零售药店的竞争日益激烈。除提供质优价廉的药品外, 提供专业的药学服务成为新的竞争点。

多年来我国零售药店关注的是药品, 药店的经营模式就是销售药品, 与顾客纯粹是买卖关系。但是随着人们的健康意识和保健意识的增强, 自行到药店买药实施自我药疗的人增多, 这就要求药店在提供产品的同时提供信息和服务, 要求药店逐渐由以药品为中心, 向以消费者服务为中心转

移；要求药师从后台走向前台，直接面对消费者提供服务，药师与消费者的关系也应由过去的买卖关系转为信任、合作关系。

从零售药店的观点看，药学服务就是指药店以患者或消费者为中心，应用药学专业知识向公众提供面对面的、直接的、负责的、与药物使用有关的服务与信息，以提高药物治疗的安全性、有效性、经济性。

第三节 非处方药与药品分类管理

一、处方药与非处方药

（一）定义

处方药是指必须凭执业医师处方才可调配、购买和使用的药品。非处方药是不需要凭医师处方即可自行判断、购买和使用的药品。英语称 nonprescription Drug，在国外又称为“可在柜台上买到的药物”（英文 over the counter），简称 OTC。处方药和非处方药不是药品本质的属性，而是管理上的界定。无论是处方药，还是非处方药，都是经过国家药品监督管理部门批准的，其安全性和有效性是有保障的。

处方药是解除病患的用药主体，必须依法进行严格监督管理，患者在医生监控下使用，不需了解其治疗功效，药品选择权在医生。非处方药是治疗或减轻患者易于准确判断轻微病症的药品，使用时不需要医生的监控，药品选择权在消费者。

OTC 已经成为全球对非处方药的通称，为世界各国所认同。其特点是不需要医生处方，适应证是自我判断的病症，应用相对安全，不良反应发生率低。简而言之，OTC 的特点就是安全、有效、方便、经济。非处方药的市场渠道主要通过零售，非处方药是品牌消费，产品品牌的培养和推广是非常重要的。零售药品市场的成功在很大程度上取决于消费者的认知度，这有赖于广告的宣传攻势和品牌效应，而广告投入是需要资金作为后盾的。

（二）划分标准

我国上市的中西药品种有上万，哪些能作为非处方药不是由药品生产企业或经营企业自行决定的，而是由国家药品监督管理部门组织有关部门和专家进行遴选并批准的。

有的药既是非处方药，也可以是处方药。这是因为，非处方药基本上是从处方药转变（遴选）来的，部分药品的适应证中，有些可以为患者的小伤小病安全应用，即在“限适应证、限剂量、限疗程”的规定下，将其作为非处方药应用；而对消费者难以判断的适应证药品，则仍作为处方药使用，如解热镇痛药、平喘药、抗酸药等药物均属这种情况。以抗酸药西咪替丁、雷尼替丁、法莫替丁为例，作为处方药可用于胃、十二指肠溃疡、上消化道出血（一般疗程4~8周），如作为非处方药则只能用于胃酸过多、烧心；即对症治疗，规定只能服用一周，如不见好转，应向医师咨询。总之，既可作非处方药又可作处方药的药品，其适应证剂量和疗程差别较大。

截至2003年年底，我国已经分6批审定了数千个OTC品种。国家食品药品监督管理局（SFDA）计划非处方药审批程序由原来的管理部门组织专家遴选、自上而下公布目录，改为由企业自定品种，从下往上申报，获得批准即可进入OTC目录。

（三）非处方药的分类及专有标识的使用范围

非处方药分为甲类非处方药和乙类非处方药。甲类非处方药标识为红色，乙类非处方药标识为绿色。实施药品分类管理的原因之一是方便患者，一些小伤小病可以就近购药、及时用药，免去请假误工，去医院排队挂号、就诊、化验、取药等费时、费钱、费力之苦。为了使群众更为方便，又将非处方药中安全性更高的一些药品划为乙类。乙类非处方药除可在药店出售外，还可在超市、宾馆、百货商店等处销售。当然，这些普通商业企业需经相应药品监督管理部门批准，方可销售乙类非处方药。

非处方药专有标识是用于非处方药药品标签、使用说明书、包装上的专有标识和经营非处方药药品的商业企业在分类销售时作为指南性的标志。药品生产企业只有经药品监督管理部门对其非处方药药品进行审核登记后，才可在其产品上印上非处方药专有标识。

非处方药在包装上必须印有国家非处方药专有标识，标识的样式和放置位置，国家都有相应的规定。生产非处方药产品时，其包装和说明书必须使用非处方药专有标识，药品使用说明书和大包装可以单色印刷，但需在专有标识下方标示“甲类”或“乙类”字样。标签和其他包装必须按照公布的非处方药专有标识的色标要求印刷。专有标识应与药品的标签，使用说明书，内包装，外包装一体化印刷，其大小可根据实际需要设定，但必须醒目，清晰，并按照公布的坐标比例使用。药品标签使用说明书和每个销售基本单元包装在右上角是非处方药专有标识的固定位置。

（四）非处方药的重要作用

非处方药的出现大大促进了自我药疗的发展，并在现实生活中有着非常重要的作用：

- ① 无需医生诊治即可进行防治，方便及时；
- ② 防止药物滥用，促进合理用药；
- ③ 促进目前医疗条件尚不发达地区的卫生保健事业；
- ④ 推动医疗制度的改革，为加速实施社会医疗保险制度奠定基础；
- ⑤ 有利于提高群众自我保健、自我药疗的意识，减少医院压力；
- ⑥ 有利于提高上市药品的管理，保障人民用药安全。

（五）其他注意事项

- ① 实行分类管理后，医院是否还使用非处方药？

答案是肯定的。《处方药与非处方药分类管理办法》（试行）第十条明确规定：医疗机构根据医疗需要可以决定或推荐使用非处方药。这是由于非处方药几乎都是临床使用必备的药物，如解热镇痛药、抗过敏药、助消化药、感冒药、皮肤科用药等，尤其是维生素与矿物质更是住院患者的常用药，门诊患者用得也不少，所以，医院将继续使用非处方药。

- ② 购买处方药必须凭医师处方吗？

《处方药与非处方药分类管理办法》（试行）已对处方药、非处方药作出了明确的规定。但现阶段处方药如果必须凭处方才能购买，将会对药品商业企业影响很大。同时，在现有的医药一体化的医疗体制下，持处方外购的比例还很小，药店解决不了处方来源。因此，短时间内实现处方药必须凭处方购买是很难做到的。五部局联合印发的《关于我国实施处方药与非处方药分类管理意见》中已明确规定：“卫生部、国家中医药管理局将从卫生改革与发展的实际出发，按药品分类管理的相关要求，加强医疗机构的处方管理”。相关管理部门相信，随着医疗改革制度的深入，社区医疗服务体系的不断完善，人民群众自我保护意识的不断提高，这一问题将会逐步得到解决。

因此，目前对处方药将采取“双轨制”的办法，即分期、分批公布必须凭处方购买的处方药并加强监管，除必须凭处方购买的处方药以外，消费者可以持处方购买，也可直接购买。经过3~5年的时间，实现所有处方药的销售必须凭处方购买和使用。

- ③ 零售药店是否可以销售处方药？

《处方药与非处方药分类管理办法》（试行）第八条明确规定，凡具有《药品经营企业许可证》的单位，可以经营处方药与非处方药（包括甲类和乙类），经省级药品监督管理部门或其授权的药品监督管理部门批准的

其他商业企业只能零售乙类非处方药。

④ 为什么说已经批准的非处方药不是终身制？

随着医药水平的不断发展和非处方药的临床实践，要不断对已批准的非处方药进行调整，推陈出新，不断完善，《处方药与非处方药分类管理办法》（试行）第四条说明了这个问题。

⑤ 世界各国的非处方药都一样吗？

世界上发达国家和一些发展中国家都已对药品实行分类管理，即将药品分为处方药与非处方药。但各个国家实施药品分类管理的时间先后不一，使用药品的种类和数量也存在差异。因此，世界各国的非处方药品种，也会存在一些差异，但其遴选原则是基本相同的。

二、药品分类管理

（一）药品分类管理及其实施目的

药品分类管理是国际通行的管理办法。它是根据药品的安全性、有效性原则，依其品种、规格、适应证、剂量及给药途径等的不同，将药品分为处方药和非处方药并作出相应的管理规定。建国以来，我国已先后实行了麻醉药品、精神药品、医疗用毒性药品、放射性药品和戒毒药品的分类管理，自 2000 年开始实施处方药与非处方药分类管理。

实施药品分类管理的目的是：加强处方药的监管，规范非处方药的监管，改变现有的药品自由销售状况，保障人民用药安全有效。从药品监督管理出发，此举是符合我国现阶段社会和经济发展的实际需要，也是保障人民用药安全有效的监管措施之一，通过制订相应的法律法规，逐步遏制过去不合理的行为，引导广大消费者正确合理使用药品。

我国药品不良反应监测中心统计了近几年 26 家医院 717 份药品不良反应报告，结果表明：抗感染类（以抗生素为主）药品的不良反应比例最高，占发病总数 41.28%；在引起不良反应的全部 47 种药品中，以目前已公布的《国家非处方药目录》划分，处方药为 42 种，占 89.4%，非处方药为 5 种，占 10.6%，处方药的不良反应远远高于非处方药。这些统计报告是医院用药中发现的不良反应，而且是在医药专业人员指导下使用的。可以设想，在没有医药专业人员监督指导下，消费者自行使用这些药品后果的严重性。

随着人民物质、文化、生活水平的日益提高，人民群众的医疗保健观念将由“健康由国家负责”向“个人健康、自我负责”转变，消费者将注意力和消费转向对自我保健的投入。从加强药品监督管理的核心出发，为

确保人民用药安全有效，国家药品监督管理部门已在 2000 年 1 月 1 日开始实施药品分类管理制度。

（二）实施药品分类管理的重大意义

在我国上市的中西药品数以万计，在实施药品分类管理前，我国社会零售药店销售药品时，除对毒、麻、精、放和戒毒药品实行特殊限制外，其他药品基本上处于自由销售状态。这种状况难以避免消费群体的药品滥用，危及人们的健康和生命，同时，由于消费者用药不当导致产生机体耐受性或耐药性，使用药剂量越来越大，造成药品资源浪费的同时，更严重的后果将直接影响我国的人口素质。

实行处方药与非处方药分类管理，其核心目的就是有效地加强对处方药的监督管理，防止消费者因自我行为不当，导致滥用药物和危及健康。另一方面，通过规范对非处方药的管理，引导消费者科学、合理地进行自我保健。概括起来说，其重大意义有以下 4 个方面。

① 有利于保障人民用药安全有效。药品是特殊的商品，它有一个合理使用问题，否则不仅浪费药品资源，还会给消费者带来许多不良反应，甚至危及生命，有的还会产生机体耐药性或耐受性，导致以后治疗的困难。

② 有利于医药卫生事业健康发展，推动医药卫生制度改革，增强人们自我保健、自我药疗意识，促进我国“人人享有初级卫生保健”目标的实现。

③ 有利于医药行业调整产品结构，促进医药工业发展。

④ 有利于逐步与国际上通行的药品管理模式接轨，有利于国际间合理用药的学术交流，提高用药水平。

（三）零售药店采购和销售药品的要求

《处方药与非处方药流通管理暂行规定》（试行）第十五条指出：零售药店必须从具有《药品经营企业许可证》、《药品生产企业许可证》的药品批发企业、药品生产企业采购处方药和非处方药，并按有关药品监督管理规定保存采购记录备查。

《处方药与非处方药流通管理暂行规定》（试行）第十条指出：执业药师或药师必须对医师处方进行审核，签字后依据处方药正确调配、销售药品。对处方不得擅自更改或代用。对有配伍禁忌或超剂量的处方，应当拒绝调配、销售。必要时，经处方医师更正或重新签字，方可调配、销售。零售药店必须将处方留存两年以上备查。

（四）药品广告与促销管理的相关规定

前文述及，处方药必须在医生监控下使用，药品选择权在医生，而非

处方药的药品选择权在消费者。因此，消费者可通过大众媒体进行的广告宣传 and 药品说明书来了解非处方药性能和用药知识。而处方药只允许在专业性医药报刊和媒体进行广告宣传，不能在大众媒体上作广告（如电视广告），药品生产企业应根据处方药和非处方药的不同，进行相应的广告宣传。

除广告管理外，处方药尚不可开架自选。再者，处方药、非处方药不可以实行有奖销售，但普通商业企业可以销售非处方药。上述规定的详细内容可参阅附录 4 《处方药与非处方药分类管理办法》（试行）。

第三章

药店定位、选址与店面设计

39

第一节 药店市场定位

现代市场营销的特征在于市场的同质化和营销策略的差异化。市场的同质化表现为产品的同质化和盈利模式的同质化。营销策略的差异化即差别定位营销策略（STP 策略），包括细分市场（segmenting）、选择目标市场（targeting）和产品定位（positioning）三个方面。由于消费者需求差异的客观存在，可以说，任何一个企业也无法满足一个广阔市场上的所有消费者的需求。所以，研究某些特定市场的特性，根据消费者需求的差异性进行市场细分，选择适宜的特定的消费群作为企业服务的目标市场，是企业市场营销活动的重要内容。

随着 GSP 认证制度的实施，越来越多的药店无论是产品本身还是其盈利模式，都已进入了同质化时代。为摆脱产品和盈利模式的同质化造成的残酷竞争，愈来愈多的医药零售企业开始采用差异营销的做法，实施上述 STP 策略。

以 STP 策略为核心的差别定位营销已成为医药企业营销策略的主流。药店店员不再像“散弹枪”一样分散自己的资源和力量，而是集中火力，聚焦于某一点或几点，以满足最有价值的区域和患者的需求。

一、市场细分

市场细分，又称市场区隔、市场区分等。市场细分通常包括客户资源的细分和产业链位置的细分。

1. 客户资源的细分

虽然消费者的需求各色各样，但通过定位、通过产品差异化、营销差

异化获得最适合自己的客户，已经成为每个医药企业为适应市场竞争必须具备的“重武器”。

2. 产业链位置的细分

每个企业的资源是有限的，因而必须集中自己的资源，在产业链的某一个环节打造核心竞争力。当企业在某个环节成为第一第二、甚至具有垄断性的时候，它必将成为撬动整个产业链的杠杆，从而赚取丰厚的利润。

通过市场细分后，医药零售企业会发现一个或几个值得进入的细分市场。此时，企业需要选择进入细分市场的营销策略。一般说来，有以下三种模式可供选择。

1. 无差异营销

如果市场中所有的顾客都有相同偏好（称为统一的区隔），表示市场的同质化程度高。反之，表示市场的同质化程度低。

医生对青霉素、维生素 C、氯化钠等输液产品几乎不存在选择上的偏好，表示这三个产品的市场同质化程度高。凯福隆、复达新和罗氏芬同为三代头孢，但由于营销策略，特别是关系营销的不同，导致了药剂科主任和临床医生在选择和使用方面存在很大的偏好，我们可以认为这三个产品的市场同质化程度低。

我国计划经济时代的药品、“非典”流行时期的“抗 SARS 病毒药物”实施的就是无差异营销。因为营销是市场经济的产物，实际上计划经济条件下的销售是“坐商”，而由于抢购造成的购销两旺也不能称之为营销。无差异营销能够有效降低成本。

2. 差异营销

对于同质化需求，扩散型偏好是另一个极端。由于很难将顾客视为一个相同的群体，厂商希望为每个买方提供个性化服务，但限于企业资源，不易达成理想。故而，率先进入市场的厂商常常会定位在中央，让大多数消费者满意，将不满意的整体程度降至最低（市场领导者角色）。跟着进入市场的第二家厂商可定位于先驱品牌附近，与之争夺市场占有率（市场挑战者或市场追随者角色）。竞争者亦可定位于某个角落，争取不满意领导品牌的客户群（市场补缺者角色）。

如果市场中已存在诸多品牌，则很有可能出现各种不同定位的产品，通过从实质产品到营销组合的差异化以满足消费者的不同偏好。这种选择若干目标市场的“各个击破”的策略，就是差异营销，或称为“分众营销”。

差异营销会随着产品线扩张以及行销渠道多元化而增加，但管理和交

易成本也会大幅提高。

3. 利基营销

市场最可能显现的方式是呈现出不同的偏好集群。厂商可以把这些相似的特殊群体看作一个子市场，并依据产品特点和比较优势选择有利的区隔。

当市场充满了仿制药品时，市场后进者往往发现，即使投入大量宣传经费仍无法使人们清楚其产品、品牌的优势。为克服这种弱势，企业必须寻找值得开发的机会，挖掘市场“缝隙”。换言之，企业需要挑出某一族群群作为目标市场，针对其特性来确定适当的营销组合，此谓之利基营销（niche marketing）。

二、目标市场选择

进行了市场的区隔之后，接下来要做的工作是目标市场的选择。选择目标市场应该符合以下条件。

（1）可区别性 对市场进行区隔须注意差异化，不同区隔间的差异性极大。如果三级和二级医院对产品的需求差异性不大，医院规模可能就不是一个理想的区隔变数。

（2）可获利性 市场的可获利性是产品上市与否的先决条件。康复科会用到抗生素，但用量毕竟有限，若将其作为主打科室，就不能保证企业盈利。普外科有肿瘤患者，但以手术治疗为主，市场容量有限，若将其列为肿瘤药的主打科室，也不能保证企业获利。

（3）可接近性和可衡量性 目标市场的可接近性是指市场环境许可，而且企业的市场资源能够达到和运作的市场范围。两者缺一不可都不能成为目标市场。目标市场的可衡量性，是指目标市场的量化可能。不能量化、不可测度的市场不能称其为目标市场。

三、市场定位

“定位”被美国营销协会评为有史以来对营销界影响最深的营销学说。现在市场定位已经成为营销人最经常使用的名词。

市场定位是指企业根据选定的目标市场上的竞争者现有产品处的位置、市场需求以及企业自身的条件，为本企业的产品塑造有别于竞争者产品的鲜明个性，从而使该产品在目标市场上处于恰当的位置。市场定位是企业市场营销的重要内容，它的实质是突出企业及其产品的特色，给消费

者留下良好的印象，从而取得目标市场的竞争优势。广义而言，无论是一个国家、一个企业，还是一个人，为了获得发展都必须“自我经营”、“自我推销”，因而也都有一个正确定位的问题。有人指出，你若想成功，若想在从事的领域里出人头地就必须首先推销自我，把自己独特的人格、形象、观念推销给别人。

企业找到了有效细分市场，只是成功的第一步。我们还必须为自己的产品找到有效的定位。只有有了准确有效的定位，并据此开展广告创意和整合营销，产品才能真正为消费者所接受。定位对于产品推广来说，就如同一场战争的战略指导思想一样重要。如果战略错误，决不能赢得战争。

怎样准确定位呢？定位的精髓是寻找消费者头脑中的空挡。客户在选购商品、服务以及企业在选用人才时，其脑中往往有一个小阶梯，他们会把不同的商品、服务或人才摆在不同的层次上，或者摆在同一层次的不同点位上。几年前，养生堂发现复合维生素市场潜力巨大，作为后来者，养生堂并不希望全面压倒领导品牌金施尔康。主要原因是正面攻击投资巨大，且营销效果差，导入期长，营销风险大。于是，养生堂选择了复合维生素市场中的一小块市场——少年儿童市场。

找到这个市场后，养生堂必须为自己的产品进行定位。养生堂在推广产品的时候，中国营养学会推出了营养素补充的国家标准，作为中国本土企业的产品，“成长快乐”设计的依据正是中国营养学会公布的中国居民营养调查结果和中国居民膳食营养素摄入标准。这样，“成长快乐”的定位就出来了——专为中国儿童设计的复合维生素。

定位要从一个产品开始。这个产品可能是一种商品、一项服务、一个机构甚至是一个人。但是，定位不是你对产品要做的事，而是对目标客户要做的事。也就是说，你要在目标客户的头脑里给产品定位。

换句话说，如何能在目标客户的头脑中独树一帜。要找到独特的位置，你决不能只在产品上找，你要到目标客户头脑里去找新的理念或观念。比如沃尔沃就是“安全”，宝马则是“驾驶”（driving），联邦快递是“隔日到”（overnight），佳洁士是“没有蛀牙”等。

1. 定位的价值和意义

（1）定位能创造差异 通过向消费者传达定位的信息，使差异性清楚凸显于消费者面前，从而使消费者注意你的品牌，并产生联想。若定位与消费者的需要相吻合，那么你的品牌就可以驻留在消费者心中。如在品牌林立的洗发水市场上，海飞丝洗发水定位为“去头屑”，这在当时是独树一帜，因而海飞丝一推出就立即引起消费者的注意，并认定它不是普通的

洗发水，而是具有去头屑功能的洗发水。当消费者需要解决头屑烦恼时，便自然第一个想到它。

(2) 定位是基本的营销战略要素 只确定了目标市场是远远不够的，因为这时公司还是处于“一相情愿”的阶段，让你的产品作为目标消费者的购买目标或使用目标才更为关键。

企业需要将产品定位在目标消费者所偏爱的位置上，并通过一系列营销活动向目标消费者传达这一定位信息，让消费者注意到这一品牌并感到它就是他们所需的，这样才能真正赢得消费者的心，使你所选定的目标市场真正成为你的市场。

市场细分和目标市场抉择是寻找“靶子”，而定位就是将“箭”射向靶子。如喜力啤酒，以喜爱清新感受的消费者作为其目标市场，该品牌以“使人心旷神怡的啤酒”为定位令消费者觉得喜力是他们真正需要的啤酒，从而赢得了目标消费者的青睐。

(3) 定位是制订各种营销策略的前提和依据 在营销活动中，往往需要回答涉及如 4P 营销策略的问题，诸如：如何使广告更有效？价格应如何确定？产品包装按什么标准来衡量？各项营销策略（如产品、分销、价格、促销）直接影响到营销目标的实现，而这些策略的依据是否正确则是其是否有效的关键。只有把定位作为制订各种策略的依据，各项手段相互配合，协同向消费者传达产品的定位信息，才能使产品顺利击中目标市场。纲举目张，有定位为前提依据，各项营销手段才能发挥最大效用。

2. 几种常用的定位方法

(1) “对比”定位法 在市场上，竞争对手和你的地位一样重要，甚至比你更重要。因此，定位常常以竞争者为参照，确定自己的立足之地。

(2) “替代”定位法 这一定位策略是悄悄进入由别人占据的梯子，就像“七喜”公司那样。如果你了解“可口可乐”和“百事可乐”在消费者市场上占据的巨大份额，你就能体会这个创意的高明之处。“替代”定位法通过把产品与已经占据目标客户头脑的东西联系到一起，把“七喜”确定为可以替代可乐的一种饮料。显然，如今“七喜”成了世界销量第三的软饮料。

(3) 填空法 首先，仿效别人是危险的。仿效对手往往不能达到理想的销售目标，因为重点放在“更好”而不是“更快”上。只比对手好是不够的，你必须寻找市场空当，然后填补上去。近来流行的“蓝海战略”就是在竞争性市场中寻找空挡，制订“不争之争”的定位战略。

实例 3.1 深圳 DE 连锁药店：不卖药品卖健康

挑战同质化竞争

深圳 DE 连锁药店成立时间较早，经过几年苦心经营，在深圳近百家门店中已经形成了一定的品牌知名度和顾客忠诚度。为寻找自身的竞争优势，克服同质化竞争，特委托专业策划公司协助制订市场战略。策划公司通过对连锁药店市场的宏观把握和对深圳药店市场的深入走访，做了大量的消费者调查研究，探测消费者对 DE 连锁药店的品牌形象、服务、药品品种、价格等各方面的评价，经过细致深入的探讨，专家认为：DE 连锁药店应该做药店市场的挑战者。

但是，以 DE 连锁药店现有的实力，正面进攻是不明智的。只有另辟蹊径，从侧翼进攻，打击对手的薄弱之处。由于所面临的竞争环境复杂，现有的市场领导者地位稳固，新加入的竞争者又后台强大，来势汹汹；而消费者也越来越挑剔，对连锁药店的要求越来越高，稍不如意就弃你而去。策划方分析后认识到：单一的某个小措施或小改进对 DE 药店竞争力的提高可能于事无补。只有从全面的角度，为 DE 药店树立崭新的规范、崭新的策略，锻造核心竞争力，才能让其走出竞争旋涡中，赢得竞争优势。

知己知彼找优势

通过调查走访，策划专家发现，当时深圳药店市场的老大“××药店”，虽然在门店数量、店面规模、药品品种等方面遥遥领先，但是其服务态度并不好。而市场奇兵“海王药店”虽然有许多新的服务举措，但是药品价格较贵，老百姓难以接受，另一专业药店“中联药店”虽然提供的购药服务较专业，但是严肃有余，亲和不足。虽然深圳市场连锁药店众多，但彼此的差异不大，提供的服务和药品的品种等都差不多，除了药品价格，买哪家的药都一样。市民对市场上的连锁药店的服务并不满意，希望有更新、更好的药店出现。

通过调研发现，虽然 DE 药店自身也有一些弱点，但是市民对 DE 药店的人性化服务却一致认同。从调查中得知：由于普通市民不具备医药专门知识，市民最希望的是药店能够提供专业、科学的购药指导。在一般的小病、小痛情况下，药店的医师、药师能给出恰当的用药建议，并能保证用药安全，而不是推销最贵的药给顾客。同时希望药店能严格自律，不要售卖过期药、假药，药品品种要丰富，不要有缺货、断药之烦，同时又能提供一些小的医疗保健服务为佳。

打造 DE 新概念

通过了解消费者需求,结合 DE 药店自身的优势,同时把握现代连锁药店的发展趋势。策划公司提出了一个激动人心的构想:为 DE 药店创建一个最先进的经营概念,为连锁药店的营销树立标准。同时为 DE 门店扩张提供可操作的范本。

DE 概念集药品零售、购药咨询、品质保障、健康预防与护理、特色服务于一体。既是传统意义上的药品零售店,又是 DE 文化的传播载体。它强调药店、药师、顾客、服务、健康、生活的和谐统一,是充分尊重顾客、重视健康、重视生活素质的人性化服务药店,是现代意义的人性化健康服务供应商。

调整定位赢得顾客认可

DE 概念店使广大顾客深深感到,他不仅仅是购得了一点药品,而是获得了 DE 对自己健康的全面关心,提升了对健康的认识。拥有了一份来自 DE 的尊重、友善与亲情,拥有了无与伦比的满足感。应该说,此策划是符合连锁药店的发展趋势的,也是符合消费者需求的。

改编自:朱玉童,刘明英.深圳 DE 连锁药店定位策划.中国营销传播网,(www.emkt.com.cn)

第二节 药店选址

众所周知,选址是关系到零售门店成功关键的重要影响因素之一。业内人士常常提到连锁超市是一个对店址依赖很强的行业。

一、药店选址概述

一家药店的成功往往离不开天时、地利、人和。一旦决定开店,必须对所选地点做全面的考察,了解该区人口密度、地理环境等。开店选址是很讲究的,一般应该掌握以下 10 个细节。

(1) 交通便利 在主要车站的附近,或者在顾客步行不超过 20min 路程内的街道设店。选择哪一边较有利于经营,需要观察马路两边行人流

量，以行人较多的一边为好。

(2) 接近人们聚集的场所 如剧院、电影院、公园等娱乐场所附近，或者大工厂、机关附近，这一方面可吸引出入行人，另一方面易于使顾客记住该店铺的地点，来过的顾客向别人宣传介绍会比较容易引人光顾。

(3) 选择人口增加较快的地方 企业、居民区和市政的发展，会给店铺带来更多的顾客，并使其在经营上更具发展潜力。

(4) 要选择较少横街或障碍物的一边 许多时候，行人为了要过马路，因而集中精力去躲避车辆或其他来往行人，而忽略了一旁的店铺。

(5) 选取自发形成某类市场的地段 在长期的经营中，某街、某市场会自发形成销售某类商品的“集中市场”，事实证明，对那些经营耐用品的店铺来说，若能集中在某一个地段或街区，则更能招徕顾客。因为人们一想到购买某商品就会自然而然地想起这个地方。

(6) 根据经营内容来选择地址 店铺销售的商品种类不同，其对店址的要求也不同。有的店铺要求开在客流量大的地方，比如服装店、小超市，但并不是所有的店铺都适合开在人山人海的地方，比如保健用品商店和老人服务中心，就适宜开在偏僻、安静一些的地方。

(7) 要有“傍大款”意识 即把店铺开在著名连锁店或品牌店附近，甚至可以开在它的旁边。与超市、商厦、饭店、24小时药店、咖啡店、茶艺馆、酒吧、学校、银行、邮局、洗衣店、冲印店、社区服务中心、社区文化体育活动中心等集客力较强的品牌门店和公共场所相邻。例如，你想经营吃的，那你就将店铺开在“麦当劳”、“肯德基”的周围。因为这些著名的洋快餐在选择店址前已做过大量细致的市场调查，挨着它们开店，不仅可省去考察场地的时间和精力，还可以借助它们的品牌效应“捡”些顾客。

(8) 位于商业中心街道 东西走向街道最好坐北朝南；南北走向街道最好坐西朝东，尽可能位于十字路口的西北拐角。另外，三岔路口是好地方；在坡路上开店不可取；路面与店铺地面高低不能太悬殊。

(9) 要选择有广告空间的店面 有的店面没有独立门面，店门前自然就失去独立的广告空间，也就使你失去了在店前“发挥”营销智慧的空间。

(10) 选择由冷变热的区位 与其选择现在被商家看好的店铺经营位置，不如选择不远的将来由冷变热目前未被看好的街道或市区。

二、连锁药店选址条件

药店连锁业近几年来发展迅速,“如何选择店址,下一个药店选择在哪儿”几乎成了连锁药业最挠头的问题。

1. 商业活动频度高的地区

在闹市区,商业活动极为频繁,把药店设在这样的地区营业额必然高。这样的店址就是所谓的“寸金之地”。相反,如果在非闹市区,在一些冷僻的街道开办连锁药店,人迹罕至,营业额就很难提高。

2. 人口集中的地方

在人口集中的地方,人们有着各种各样的消费需要,其中,药品必不可少,需求基数也会很大。如果药店能够设在这样的地方,致力于满足人们的需要,那就会有做不完的生意。而且,这样的地方,顾客的需求比较稳定,销售额不会骤起骤落,可以保证药店的稳定收入。

3. 面向客流量最多的街道

因为药店处在客流量最多的街道上,受客流量和通行速度影响最大,可使多数人就近买到所需的药品。

4. 交通便利的地区

旅客上下车最多的车站,或者在主要车站的附近以及顾客步行不超过15min路程内的街道上。

5. 接近人们聚集的场所

如电影院、公园、剧院、农贸市场、学校等场所,或者大工厂、机关附近,以及人烟稠密、店铺林立的且各种业态比较成熟稳定的地方。

6. 店中店形式

目前,各连锁药店都在跑马圈地,因而在店址的选择上(尤其对于跨区域开店)确实有一定难度,一旦和某连锁超市或大型购物中心、商场等合作发展店中店,就可以充分利用它们的网点,而选址问题也等于转嫁给了超市或大型购物中心等,节省了大量的人力与物力。

三、连锁药店选址程序

连锁药店分店的选择有着十分严密的科学程序。

① 综合考虑相关因素,制订连锁药店分店选址的标准。要兼顾长远性,同时要最有利于连锁分店的发展,一般制订选址标准越具体越好,对相关事项进行全面考虑。

② 根据企业的定位选准目标顾客，再根据目标顾客选择分店所在的黄金区域。对目标顾客的日常行为进行分析，从中往往可以发现成功的契机。例如深圳海王星辰医药有限公司的目标顾客是“都市白领家庭”，那么，他的选址就倾向于“都市白领”居住比较集中的地区。

③ 寻找最优交汇点。继上一步后，再考虑黄金区域的状况，如朝向、竞争药店状况、区域内的主要业态、人流密集情况、交通情况、居住区情况等，这种信息越多，综合考虑达到最优的机会就越大。

④ 选定具体地点。选定几个地点加以比较，然后做出选择。

在实际操作中，由于各家企业急于进行跑马圈地，竞争已到了白热化程度，往往一家店面同时有几家企业要租用，这必然会将租价提高，因此，遇到好店址时决不能优柔寡断，应及早做决定，但同时也要小心谨慎。

四、连锁药店选址注意事项

1. 谨慎决策

大家都知道零售企业在价值链中的核心因素是地点，经营者能否成功取决于店铺店址的选择。在选择连锁分店时店址的选定与消费者状况、地域性因素都应该符合。

店址选定后，就会有大量资金投入分店开发，如果开张后再更改店址，成本极高。分店经营的效益受所在地市场状况的影响，其他方面的优势并不能弥补选址失误对企业造成的影响。

店址的选择要有前瞻性，要对所在地的发展前景进行评估，要密切关注环境的变化，应特别留心城市建设的发展的影响性。例如一家药业连锁企业，在某地开设分店还不到4个月，就接到该街道要改造的通知，其人员雇用、装修等费用的损失可想而知。

2. 注意周边业态借势

不同的业态有着不同的选址条件。连锁药店的选址条件为便利，且应与超市、购物中心等业态融为一体，要互相协调，形成互补、互用。

3. 考虑地产升值潜力

与其选择现在被各商家看好的药店位置，不如选择不久的将来会由冷变热而目前尚未被看好的店铺位置。这样的店铺位置费用低，潜在的商业价值大。因此，应特别留意城市建设、政府政策等带来的变化。

4. 开店方位有讲究

方位是指药店正门的朝向，这与当地气候有关，并受到风向、日照程

度、日照时间等因素的影响。在南方城市，面向西的药店会有日晒，在夏季若无空调，会因炎热而不利于顾客进店购物；而安装空调无疑又增添了开支，唯有在店外设立拱廊建筑或遮阳篷布，店内改善通风条件，才能减少不利影响。在北方城市，面向西北的药店较容易受到寒风的侵袭，也不利于顾客进店购药。这些因素都会给药店经营带来很大影响。在选择药店地理位置时要充分注意。

5. 拐角的位置较理想

拐角是指位于两条街道的交叉处，即选择店址时比较流行的说法“金角银边”中的“金角”（“银边”即是指临街店铺），可以产生“拐角效应”。拐角效应的优点是：可以增加橱窗陈列的面积，两条街道的往来人群汇聚于此，有较多的过路行人光顾；可以通过两个以上的入口缓和人流的拥挤。但由于药店位置面临两条街，这样哪一面作为药店的正门，则成为十分重要的问题。一般的做法是：选择交通流量大的一面作为药店的正门；而交通流量小的一面则作为侧门。

6. 三岔路口是个好位置

药店设在三岔路的正面，店面会十分显眼，被认为是十分合理的药店位置。但是，处在这一位置的药店应注意尽量发挥自己的长处，在药店正面入口处的装潢、点名招牌、广告招牌、展示橱窗等要精心设计。抓住顾客的消费心理，将过往的行人吸引到药店中来。

7. 店面位置处于以下情况应慎选

店面前的地面与路面不平、店面处在斜坡上、门前有障碍物（例如树木、立交桥、广告牌等）、处在快车道旁、店面灯光暗淡、地理位置偏低等，这些都应慎重考虑。

8. 三角形店址选择法

但凡是连锁企业，开设分店很少有不提及三角形店址选择法的。开设连锁药店当然更不例外。所谓三角形店址选择法，是指在一个地区开设三家分店并按三角形结构进行布局。此种开设方法首先要测量该地区商圈的范围（可以是一个，也可以是多个，如果是一个商圈，范围必须足够大，消费潜力及能力也要十分大，有开三家连锁药店的价值。如果是多个小商圈，各个商圈之间要求相距不能太远，这样可以彼此互相接应），然后确定店址。

连锁药店选址是个操作性、经验性与科学性都极强的工作，具体实施时需要科学的分析加上理性的判断。

9. 药店选址和大型超市选址的不同之处

“人流、费用、购买力是选址应考虑的三个基本要素”。药店选址和大

型超市的选址有很大的不同，大型超市更注重交通和人流。

药店的选址，特别是连锁药店的选址需多考虑一些细节问题。在实际的选址过程当中，许多经营者往往依靠不尽详细的调查即快速上马开张。新开一个药店其风险巨大，店面面积越大，承受的压力也随之增大。在连锁药店争抢领地之时，许多人会持“快”总比“慢”好的心态，盲目开店，忽视追求“短、平、快”所带来的弊端。

在国外，零售业被称为“选址的产业”。选址的好坏，直接关系到店面将来经营能否成功。据介绍，一般连锁超市的总部均设有拓展部之类的机构，其中选址员的主要工作包括市场调研、选址、谈判等几个部分，他们要对一个拟开发店所在城市的基本情况了如指掌，诸如人口、交通、购买力等。虽说药店的投资与大型超市的投资不能相提并论，但作为一项投资，必须追求利益，这是大家都不可避免的。

这几年来药店数量的急剧扩张，每家企业都有自己的发展思路。虽然不能照搬外企的一些做法，但需牢记的是切忌不要通过感觉来选址。对于选址，结合国内目前情况，可以用一句话来表达：选址不是万能的，但没有经过仔细调研的选址是万万不能的。

10. 选址兼顾企业形象

我们发现，有许多知名连锁药店在选址的时候，不是很注重药店形象的推广。连锁店的选址工作要结合公司企业形象的推广，在选址的同时宣传自己，告知顾客公司的发展情况，这样会在顾客心目中留下美好的印象。

在古代中国，人们将专业风水先生的话奉为“圣旨”，争先恐后地把自己的宅邸建在“地脉永富、阴阳平和”的土地上。往往药店经营者会面临这么一个困惑：怎么才算是好地段？企业形象与好地势如何找到平衡点。“占据有利地势”现在已经成为经营者们的首要考虑因素，往往忽视了企业形象的存在。

连锁化经营是整体性、稳定性、全方位的联合，所有的连锁店都要使用统一的店名，具有统一的店貌，提供标准化的服务和商品，而且，企业形象一旦确立，便一以贯之。所以，如果只有店名和店貌的统一而无服务和商品的标准化，那就只有连锁经营的“形”，而无连锁经营的“神”，这种“貌合神离”的连锁店其实就不是连锁经营。

毋庸置疑，很多连锁药店在店面的统一形象设计上确实很大程度上达到了一定的统一。然而，这个统一的形象却往往被其周边环境所“糟蹋”了。特别是对于一些老的城区街道，一般不会有什么合适的门店，不是位置好面积过小，就是面积合适位置不好。在面积和位置的选择上，大多数

经营者会选择位置。在大多数消费者的想像当中，药店必须处在一个环境良好的地方。

药店的形象是一个系统的工程，包含了药店经营活动的全过程。当然，选址更不应该被漏掉。从长远来看，形象是一个企业精神的真实体现，更多的体现在一个药店的外表形象和所处环境。对于消费者来说，从一个干净、看起来舒服的药店出来，除了药品的信誉保证之外，更为重要的是一个自我尊重的过程。

第三节 药店店面设计与布置

终端药店面临着激烈的市场竞争，面临着任务利润指标考核，特别对于药店经理而言，非常希望能有好的产品、好的销售办法来提高药店的整体营业额。为此，药店可以根据自身情况，周期性地进行促销，另外，还可以和医药厂家合作，定期地以产品为媒介，在进行产品宣传的同时，进行药店品牌、知名度和销售额的提升。

在大多数人的观念中，人们对药店环境没有太多的要求，人们到药店去，无非是为了买药，大多是来去匆匆，顾不上观察药店的环境是否优美。他们要求的仅仅是干净和卫生。但实际上，就在顾客短短的停留时间里，他们已经对药店的布置、摆设留下了很深的印象。无论如何，一个环境优美的店铺是比一个毫无特点的店铺更吸引人。

一、店铺设计基本知识

店铺设计不仅应该有平面图，而且必须确实研讨局部细致图和店铺正面图、照明、色彩等。这是店面设计不可缺少的常识。

店铺可自行设计或委托专业设计师设计。委托专业人员设计有如下好处：①可以就原案给予建议，设计出好的展示空间。②详细设计细节。③能提供施工预算估价，并在施工计划上提出建议。④可以委托他们负责完工时的验收工作。但是委托设计必须花设计费，所以许多小规模药店还是自己设计为好。自行设计时必须注意：①就平面图来思考原案。②陈列方式应依具体经营的药品而定。③就原案的设计

找施工者商量。

二、店铺摆设须知

陈列台架的选定和配置、通道的宽度和是否容易进入通行都是要加以细心考查的。

1. 店铺摆设的基本知识

店铺摆设的基本知识如下。

- ① 计划陈列架要放什么药品，再决定其深浅。
- ② 陈列架的尺寸要以实际尺寸为准而不能仅看产品资料。
- ③ 通道的宽度应使顾客可以顺利来往。
- ④ 使客人可以轻易地走到店铺尽头。

2. 摆设与色彩

店面摆设及周围环境的颜色不是依据自己喜欢的颜色选择，而是以适合颜色为准。颜色要能搭配商品，而且天花板、墙壁、平台、器具的颜色也要相互协调。

三、店铺正面的注意事项

店铺的正面由店的外观及店铺的出入口组。店铺的外部装潢可以说是其颜面，路过的人会因看到美的颜面而被吸引进入，即使未进入也会产生好的印象，在下次购买时会首先想到这个药店。店铺外观装饰的最重要原则就是通过行人能够感受到它的存在，知道它所出售的主要商品是医药产品。要追求店铺外观的魅力，即使其具有充分的现代感而且配合了店的定位。

外部装饰的困难在于其单位空间的施工费较高，因此很多药店的业主会说，“我们卖的是药品，装修那么好干什么”，但正如我们在上边说的那样，店铺正面的装饰对店的经营有着极其重要的作用。如果有些店在这方面的预算较少，可以考虑使用看板。外装中最基本的道具就是看板。外装要以设计的形态来强调店的个性，看板乃是必需的。下面说明主要的看板类别：①正面看板：外装正面用的看板等。②侧看板：外装的角侧突起，使远方的行人可以看到。③剪贴文字的看板：将店名等文字逐一在外装的正面粘贴，或依看板的属性一水性或油性颜料书写。④直立式看板：不是附着于外装的看板，而是放置在店前的道路上，向通过的行人诉求，在打烊时可以移入店内，而不能将之固定的。

四、卖场照明

店铺照明是每个药店都不可忽视的，尤其是那些门面较小的药店，更要利用照明设备和壁镜来增加感光上的舒适、宽敞。

1. 灯光的用途

首先，灯光可以凸显店面陈列的药物的形状和外观，有效地吸引过路人的注意，进而驻足欣赏，诱导其进入药店，在适宜的光亮下挑选药品。因此，药店灯光的总亮度要高于周围的建筑物，以显示药店的特征，使药店形成明亮愉快的购物环境。如果光线过于暗淡，会使整个药店显出一种沉闷的感觉，既不利于顾客的挑选，对药店经理来讲也容易发生售货时的差错。

其次，光线可以吸引顾客对药物的注意力。因此，药店的灯光布置应着重把光束集中照射向销售处，使之显目，不可平均使用。在药品陈列、摆放位置的上方布置较为明亮的灯光，可以方便顾客购买。

2. 照明方式

在整体照明方式上，要视药店的条件而配光。灯光的使用上，可采用直接照明、间接照明、半间接照明、集束照明、彩色照明等方式，以增强某些特定药品对顾客的吸引力，争取取得良好的推销效果。

直接照明，光源垂直往下或者直接照射在陈列的药品上，需要高亮度的大型药店可采取此方式；间接照明又称建筑化照明，是将光源隐藏于天花板或墙壁内，借着反射出的亮度照明的方式，比较适用于中小型零售药店；半间接照明，利用托架照明或垂吊照明之类的器材，借着天花板、墙壁，以反射光源的照明的方式，某类药品的专卖店、小型药店可以采取此种照明方式；集束照明是采用几组灯光交叉射向某处；彩色照明是利用彩色灯泡或彩色光片加在灯前，变幻出五颜六色的灯光，这种方式使用很少，基本上无人使用。这些特殊的照明设备既美化了药店的环境，又起到了吸引顾客注意力，引发其购买欲望的作用。可谓一举两得。

3. 亮度分配

零售店面和店内照明亮度的均衡分配应是：以全体照明的店内平均照度为1，店面橱窗为其2~4倍，店内正面深处部分为其2~3倍，药品陈列面为其1.5~2倍，另外，需要加倍亮度的地方，只要加上局部照明即可。

4. 如何防止照明对药物的损害

有时候，药店售货员将药品递到顾客手中时才发现药品及包装的有些

部分已褪色、变色，不仅药品失去了销售机会，也使店方的信用大打折扣。为了防止因照明而引起的药品变色、褪色、变质等类似事件的发生，店员应经常留心以下事项。

- ① 药品与集光性强的灯泡之间的距离不得少于 1m，以避免其光线的热度和灼烧度导致药品褪色、变质。
- ② 要经常查看资料和印刷品是否有褪色和卷曲的现象。
- ③ 因为有些药品在短时间内容易变色、变质，所以，要将其远离照明设备。
- ④ 对逐渐暗淡的照明设备，药店经理要做好准备提早换新。

第四章

药店竞争战略与客户关系管理

第一节 药店竞争战略

55

竞争战略简单地讲就是采取进攻或防守性行动，在产业中建立进退自如的地位，成功地应对外界竞争，从而为公司赢得超常的投资收益。各个公司为达到这一目的采用了许多不同的方法，并且对于既定的公司来讲，其最佳战略将最终是反映公司所处具体情况的独特产物。但在最广泛意义上，我们可以归纳出三种具有内部一致性的基本战略（既可分别使用也可以结合使用），为公司长期发展建立进退有据地位，从而在行业竞争中胜过对手。

一、三种基本战略

根据波特竞争战略理论，竞争中有 3 种基本战略方法可能使公司成为同行中的佼佼者：①总成本领先（低成本）战略；②差异化战略；③目标集聚战略。

有时公司可能成功地寻求一种以上的方法作为其基本目标，但这种情况实现预期目的的可能很小。有效地贯彻任何一种基本战略通常都需全力以赴，并辅以一个组织安排。如果公司的基本目标不止一个，则这些力量将被分散。这些基本战略使公司得以在产业竞争中胜过对手。

（一）总成本领先战略

总成本领先战略在 20 世纪 70 年代由于经验曲线概念的流行而得到日益普遍的应用，那就是通过采用一系列针对本战略的具体政策在产业中赢得总成本领先。成本领先要求积极地建立起达到有效规模的生产设施，在经验基础上全力以赴降低成本，抓紧成本与管理费用的控制，以及最大限

度地减小研究开发、服务、推销、广告等方面的成本费用。为了达到这些目标，有必要在管理方面对成本控制给予高度重视。尽管质量、服务以及其他方面也不容忽视，但贯穿于整个战略中的主题是使成本低于竞争对手。

尽管可能存在着强大的竞争力，但处于低成本地位的公司可以获得高于产业平均水平的收益。其成本优势可以使公司在与竞争对手的争斗中受到保护，因为它的低成本意味着当别的公司在竞争过程中已失去利润时，这个公司仍然可以获取利润。低成本地位有利于公司在强大的买方威胁中保卫自己。低成本也构成对强大供方威胁的防卫，因为低成本在对付卖方产品涨价中具有较高的灵活性。导致低成本地位的诸因素通常也以规模经济或成本优势的形式建立起进入壁垒。最后，低成本地位通常使公司与替代品竞争时所处的地位比产业中其他竞争者有利。这样，低成本可以在全部五类竞争作用力的威胁中保护公司。原因是讨价还价使利润蒙受损失的过程只能持续到效率居于其次的竞争对手也难以为继时为止，而且在竞争压力下效率较低的竞争对手会先出现问题。

赢得总成本最低的地位通常要求具备较高的相对市场份额或其他优势（诸如良好的原材料供应等）。或许也可能要求产品的设计要便于制造生产，保持一个较宽的相关产品系列以分散成本，以及为建立起批量而对所有主要客户群进行服务。由此，实行低成本战略就可能要有很高的购买先进设备的前期投资、激进的定价和承受初始亏损，以攫取市场份额。高市场份额又可引起采购经济性而使成本进一步降低。一旦赢得了成本领先地位，所获得的较高利润又可对新设备、现代化设施进行再投资以维护成本上的领先地位。这种再投资往往是保持低成本地位的先决条件。

成本领先战略似乎就是 Briggs & Stratton 公司在低马力汽油发动机业获得成功的基石，这家公司在世界范围内占据了 50% 的市场份额。林肯电器（Lincoln Electric）公司在电弧焊设备及其供应上的成功也是一例。其他在众多产业中以成功地应用了成本领先战略而著称的公司有爱默生电子（Emerson Electronic）、德州仪器（Texas Instruments）、布得（Black and Decker）以及杜邦（Du Pont）。

成本领先战略有时可以引起一个产业的革命，在这一产业中，竞争偏离了历史基础，竞争对手没有在思想上和经济上做好准备，采取必要步骤以最大限度地减少成本。1979 年，Harnischfeger 就是一个敢于在越野起重机械产业中挑起一场革命的公司。Harnischfeger 公司开始只有 15% 的市场份额，后来公司重新设计起重机，采用模块化部件和更新结构使之便于生产，易于维修，同时降低了材料消耗。然后，公司建立了与产业规范相

去甚远的几个装配区和一个传输主装线，采取大批量零配件订货以节约成本。Harnischfeger 的市场份额迅速增长到 25% 且仍继续增长。Harnischfeger 公司液压设备（Hydraulic Equipment）分部总经理威利斯菲希尔曾这样说道：“我们没有去开发在性能上显著优于他人的机器，我们想要开发的产品在制造上的确简便，并有意识地作为一种低成本机器来标价”。

（二）差异化战略

第二种战略是将公司提供的产品或服务差异化，形成一些在全产业范围中具有独特性的东西。实现差异化战略可以有多种方式：品牌形象（诺和诺德在胰岛素和糖尿病用药方面名声最响，吗丁啉在胃药领域成为首选品牌）、技术特点（北京积水潭医院在骨伤治疗领域，北京同仁医院在眼科疾病治疗领域，八大处整形医院在美容整形领域）、外观特点（三星在手机领域）、客户服务（海尔电器，DELL 电脑）、经销网络（沃尔玛，家乐福在消费品零售领域）及其他方面的独特性。最理想的情况是公司使自己在几个方面都差异化。例如，卡特皮勒推土机公司（Caterpillar Tractor）不仅以其经销网络和优良的零配件供应服务著称，而且以其极为优质耐用的产品享有盛誉。所有这些对于大型设备都至关重要，因为大型设备使用时发生故障的代价是昂贵的。应当强调，差异化战略并不意味着公司可以忽略成本，但此时成本不是公司的首要战略目标。

如果差异化战略可以实现，它就成为在产业中赢得超常收益的可行战略，因为它能建立起对付 5 种竞争作用力的防御地位，虽然其形式与成本领先有所不同。差异化战略利用客户对品牌的忠诚以及由此产生对价格的敏感性下降使公司得以避开竞争，它使利润增加却不必追求低成本。客户的忠诚以及某一竞争对手要战胜这种“独特性”需付出的努力就构成了进入壁垒。产品差异化带来较高的收益，可以用来对付供方压力，同时可以缓解买方压力，当客户缺乏选择余地时其价格敏感性也就不高。最后，采取差异化战略而赢得顾客忠诚的公司，在面对替代品威胁时，其所处地位比其他竞争对手也更为有利。

实现产品差异化有时会与争取占领更大的市场份额相矛盾。它往往要求公司对于这一战略的排他性有思想准备，即这一战略与提高市场份额两者不可兼顾。较为普遍的情况是，如果建立差异化的活动总是成本高昂，如：广泛的研究、产品设计、高质量的材料或周密的顾客服务等，那么实现产品差异化将意味着以成本地位为代价。然而，即便全产业范围内的顾客都了解公司的独特优点，也并不是所有顾客都愿意或有能力支付公司所要求的较高价格。在其他产业中，差异化战略与相对较低的成本和与其他竞争对手相当的价格之间可以不发生矛盾。

（三）目标集聚战略

最后一种战略是主攻某个特定的顾客群、某产品系列的一个细分区段或某一个地区市场。正如差异化战略那样，目标集聚战略可以具有许多形式。虽然低成本与产品差异化都是要在全产业范围内实现其目标，集聚战略的整体却是围绕着很好地为某一特定目标服务这一中心建立的，它所制订的每一项职能性方针都要考虑这一目标。这一战略的前提是公司能够以更高的效率、更好的效果为某一狭窄的战略对象服务，从而超过在更广阔范围内的竞争对手。结果是，公司通过较好满足特定对象的需要实现了差异化，或者在为这一对象服务时实现了低成本，或者二者兼得。尽管从整个市场的角度看，集中战略未能取得低成本或歧异优势，但它的确在其狭窄的市场目标中获得了一种或两种优势地位。三种基本战略之间的区别如图 4-1 所示。

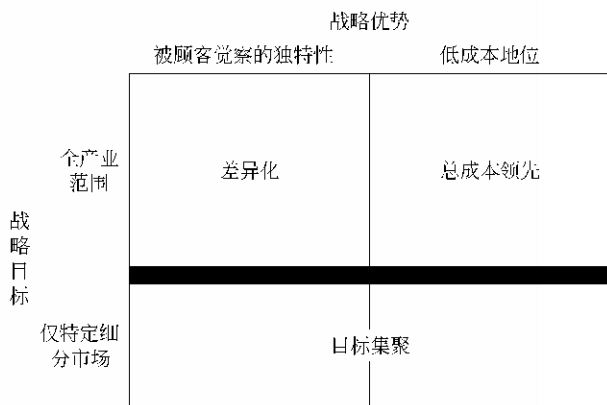


图 4-1 三种基本战略对比

采用目标集聚战略的公司应具有赢得超过产业平均水平收益的潜力。它的目标集中意味着公司对于其战略实施对象处于低成本地位，或者具有高差异化优势，或者兼有二者。正如我们已在成本领先战略与产品差异化战略中已经讨论过的那样，这些优势保护公司不受各个竞争作用力的威胁。目标集聚战略也可以用来选择对替代品最具抵抗力或竞争对手最弱之处作为公司的战略目标。

例如，以岭药业公司主攻心脑血管病市场，在这个市场中，公司可以为买主的特殊需要开发产品并形成转换成本。虽然有许多客户对这些服务并无兴趣，但也确有一些客户对此感兴趣。老百姓大药房主攻价格敏感的中低端消费人群，避开对广告战以及新产品不断引入十分敏感的高端消费人群。在采用目标集聚战略的同时也在服务于其特定对象的过程中取得

低成本优势的一个典型实例是 Martin-Brower（美国第三大食品分销公司）。Martin-Brower 公司削减了其客户，只剩下 8 家主要的快餐连锁店。该公司的整个战略基于满足这些客户的特殊需要，只保留这些客户所需的狭窄的产品系列，订单的接收过程与这些客户购买周期衔接，按客户的地理位置设置自己的仓库，并且严格控制交易记录并使之计算机化。尽管 Martin-Brower 在对整个市场的服务活动中不能算作一家低成本的批发公司，但它在其特殊的细分市场中取得了低成本优势。Martin-Brower 公司得到的回报是迅速的发展以及高于平均水平的利润率。

目标集聚战略常常意味着对获取的整体市场份额的限制。目标集聚战略必然包含着利润率与销售量之间互为代价的关系。正如差异化战略那样，目标集聚战略可能会也可能不会以总成本优势作为代价。

（四）基本战略的其他要求

三种基本战略在架构上的差异远甚于前文所列举的功能上的差异。成功地实施之尚需要不同的资源和技能。基本战略也意味着在组织安排、控制程序和创新体制上的差异。其结果是，保持采用其中一种战略作为首要目标对赢得成功通常是十分必要的。现将三种基本战略在这些方面的通常含义列举入表 4-1。

表 4-1 三种基本战略

基 本 战 略	通常需要的基本技能和资源	基本组织要求
总成本领先战略	• 持续的资本投资和良好的融资能力 • 工艺加工技能	• 结构分明的组织和责任
差异化战略	• 对工人严格监督 • 所设计的产品易于制造 • 低成本的分销系统 • 强大的生产营销能力 • 产品加工 • 对创造性的鉴别能力 • 很强的基础研究能力 • 在质量或技术上领先的公司声誉 • 在产业中有悠久的传统或具有从其他业务中得到的独特技能组合 • 得到销售渠道的高度合作 • 针对具体战略目标,由上述各项组合构成	• 以满足严格的定量目标为基础的激励 • 严格的成本控制 • 经常、详细的控制报告 • 在研究与开发、产品开发和市场营销部门之间的密切协作 • 重视主观评价的激励,而不是定量指标 • 有轻松愉快的气氛,以吸引高能工人、科学家和创造性人才
目标集聚战略		• 针对具体战略目标,由上述各项组合构成

注：来源于迈克尔·波特，竞争战略。

各基本战略也许还需要有不同的领导风格，并可以体现为不同的公司

文化和公司氛围，从而吸引不同类型的人才。

（五）夹在中间

三种基本竞争战略是可供选择的、抗衡竞争作用力的可行方案。与前面所讨论情况不同的是，有些公司并不是沿三个方向中的一个方向制订自己的竞争战略，而是被“夹在中间”。这样的公司正处于极其糟糕的战略条件下：它缺少市场份额、资本投资和“打低成本牌”的决心，也不具备避免追求低成本地位而需要的在全产业范围内的差异化，更没有在比较有限的范围内建立起产品差异化或低成本优势的目标集聚。

夹在中间的公司几乎注定是低利润的。这样的公司或者要失去要求低价格的大批量客户，或者必须为从低成本公司手中争夺生意而在竞争中丧失利润。然而它在高利润——“摇钱树”业务领域中又无法战胜那些专攻高利润目标的或做到了全面产品差异化的公司。夹在中间的公司也可能因为模糊不清的企业文化、相互冲突的组织安排与激励系统而遭受种种麻烦。

Clark Equipment 公司似乎就属于这种夹在中间的公司，该公司在起重卡车业中曾占据着全美及世界范围内的主要市场份额。两个日本厂家——丰田（Toyota）和 Komatsu 公司采取的战略是只服务于需求量大的细分市场，最大程度地减少生产成本和降低价格，同时利用日本钢铁价格低的特点——这一优势足以抵消运输成本。由于开发了极宽的产品系列又缺乏降低成本的意识，Clark 公司在世界范围内巨大的市场份额（18%，在美国是 33%）并没有给它带来明显的成本优势。而且，有了这样宽的产品系列又没有对技术方面给予充分重视，Clark 公司未能赢得像 Hyster 公司那样的技术上的声誉和产品的差异化。Hyster 公司主攻大型起重卡车市场并在研究开发方面不惜破费。结果，Clark 公司的收益显然大大低于 Hyster 的收益，Clark 公司的根基动摇了。

夹在中间的公司必须制订一种根本性战略决策。它或者必须采取必要步骤实现成本领先，或起码使成本水平与别人相当。这通常意味着积极的投资以实现现代化以及可能存在“买取”市场份额的必要性；亦或该公司须使自己面向某一特定目标（目标集聚）或者使自己具有某些“独特性”（差异化）。后两种方案可能很大程度上意味着要收缩市场份额甚至减少公司的绝对销售量。这些方案的选取必须基于公司的能力及限制条件。正如所讨论过的那样，成功地贯彻每一类基本战略就意味着投入不同的资源、力量、组织安排以及管理风格。一个公司对三种基本战略均适宜的情况绝无仅有。

一旦公司处于迷惘状况，摆脱这种令人不快的状态往往要花费时间并

需经过一段持续的努力。然而，似乎存在这样的倾向，即处于困境中的公司长时间在这三种基本战略间游移不定。由于实施这三种战略有着潜在的不一致性，因而这一方式几乎注定要失败。

这些概念揭示了市场份额与利润率间的多种可能关系。在某些产业中，被夹在中间的问题可能意味着较小的（目标集聚或差异化）公司以及最大的（成本领先）公司是最能盈利的公司，而中等规模的公司利润最低。这就意味着在利润率与市场占有率之间存在一种 U 形关系，如图 4-2 所示。美国的小马力电机产业就表现出图 4-2 所示的关系。在这个产业中，通用电气（GE）和爱默生（Emerson）公司有着很大的市场份额和强大的成本优势，GE 还具有很高的技术之王的声誉。这两个公司在马达产业赢得了高收益。Baldor 和 Gould（Century）公司采用了目标集聚战略，Balder 公司面向分销渠道而 Gould 公司面向特定的客户细分市场。这两个公司的利润据信也是良好的。Franklin 公司地位居中，即不具备低成本也未能目标集聚，它在马达业中的业绩因此被认为落后于人。这样一种 U 形关系在考虑全球范围内汽车产业时也可以成立。如通用汽车（GM）公司（低成本）和奔驰（Mercedes）汽车公司利润居首，克莱斯勒（Chrysler）公司、英国利兰（British Leyland）和菲亚特（Fiat）公司缺乏成本优势、差异化及目标集聚——他们被夹在中间。

但是，图 4-2 所示的 U 形关系并非在每一个产业中都成立。在某些产业中，并不存在目标集聚与差异化的机会——只有在成本上做文章，如许多日用商品产业就有这种情况。还有一些产业，由于顾客和产品特点的关系，成本相对并不重要。但在这些产业中，市场份额与利润率经常表现为颠倒了的关系。另外一些产业，竞争激烈以致唯一能够获得高于平均水平利润率的途径就是目标集聚或差异化，美国的钢铁产业似乎就是这样。而有时总成本低的优势可能并不一定与差异化或目标集聚相抵触，Hyster 公司的情况可作为一个这种复杂结合的例子。Hyster 公司在载重卡车业居第二位，但其利润比产业中几个较小的公司（如 Allis-Chalmers 公司、Eaton 公司）还高。这些小公司没有市场份额去争取低成本优势，又没有足够的差异化以抵消其成本地位。

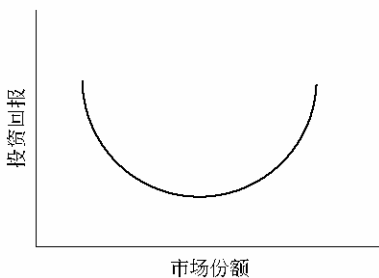


图 4-2 利润率与市场
占有率 U 形关系图

来源于迈克尔·波特：竞争战略

在市场份额与利润率之间的关系并非单一，而成本领先型公司的产业定义范围允许放得很宽。但十分重要的是，产业的定义方法随公司而变化会引起这样的问题——三种基本战略究竟哪一种适用于本公司？选择的基点在于所选取的战略能最佳地利用公司的优势并且最不利于竞争对手重复使用。结构分析原理对于做出选择有着启发意义，同时，可使分析家能够在任何一个具体的产业中解释和预测市场份额与利润率的关系。这方面问题将在第七章进一步讨论，在那里将扩展结构分析概念用来考察一具体产业中公司的不同定位。

二、药店竞争基本战略的风险

从根本上看，采用基本战略的风险有两种：首先，未能形成或未能保持这种战略；其次，既定战略带来的战略优势价值会随着产业演变而发生变化。更具体一些看，三种基本战略旨在建立起对竞争作用力的不同类型的防御体系，其间包含不同的风险是不足为奇的。重要的是要明确看到这些风险，以利于公司对这三种战略做出选择。

（一）总成本领先战略的风险

成本领先给公司带来要保持这一地位的沉重负担。这意味着要为设备现代化再投资，坚决放弃陈旧的资产。避免产品系列扩展以及对技术上的进步保持敏感。成本随累计产量的增加而下降绝不是自动出现的，也不是未经一定程度的努力就使可能获得的规模经济轻易到手。

成本领先战略具有与依赖规模或经验作为进入壁垒的战略具有同样的风险，如下。

- ① 技术上的变化将过去的投资与获得的经验一笔勾销。
- ② 产业的新加入者或追随者们通过模仿或者以其对高技术水平设施的投资能力，用较低的成本进行学习。
- ③ 由于将注意力放在成本上，因而无法看到所需产品或市场营销的变化。
- ④ 成本膨胀削弱了公司保持足够价格差的能力，用以抵消竞争对手们的品牌形象或其他差异化努力的影响，需要设法保持足够的价格差。

关于成本领先战略带来风险的一个经典例子是 20 世纪 20 年代的福特汽车公司。福特公司曾经通过限制车型及种类、积极实行后向整合、采用高度自动化的设备、减少改型以促进学习积累，以及通过学习积累严格推行低成本化措施等，取得过所向无敌的成本领先地位。然而，当许多收入升高、已购置了一辆车的买主考虑再买第二辆时，市场开始偏

爱有风格的、改型的、舒适的及封闭型汽车而不是敞篷车。客户愿意为得到这些性能多出价。通用汽车公司对开发一套完整的车型进行资本投资有所准备。福特公司曾为把被淘汰车型的生产成本降至最低付出巨额投资，这些投资现在变成了顽固障碍，使得福特公司的战略调整面临极大代价。

关于以成本领先作为单一目标带来风险的另一个例子是夏普公司的民用电子产品。夏普曾长期遵循成本领先战略，但现在却被迫开始开展声势浩大的运动，以获得品牌信誉。这样，公司采取充分降价与索尼及松下公司竞争的能力将因成本上升和美国的反倾销法而被削弱。而且，由于单一执行成本领先战略，其战略地位也在恶化。

（二）差异化战略的风险

差异化战略同样包含着如下风险。

① 实行低成本的竞争对手与实行差异化战略的公司之间的成本差距过大，以至于差异化不再能笼络住顾客。在这种情况下，买方会舍弃由差异化公司提供的某些特性、服务或形象的诱惑以节省大笔开支。

② 买主需要的差异化程度下降。当客户们变得更加精明时，就可能发生这种情形。

③ 模仿使已建立的差别缩小，随着产业的成熟，往往会发生这种情况。

第一种风险十分重要，因而值得进一步讨论。一个公司获得了差异化优势，但这种产品差异化通常只能在某一价格差范围内才保持其优势地位。因而，如果某个实行产品差异化的企业由于技术变化的原因或仅仅因为不在意而使成本升得太高，则低成本的企业就处于可进行大规模侵占的优势地位。例如，Kawasaki 及其他日本摩托车生产厂家以大幅度节省客户花费而成功地攻占了曾为诸如 Harley-Davidson 和 Triumph 等产品差异化公司经营的大型摩托车市场。

（三）目标集聚战略的风险

目标集聚战略包括以下风险。

① 大范围提供服务的竞争对手与目标集聚公司间的成本差距变大，从而使针对一个狭窄目标市场的服务丧失成本优势或使目标集聚战略产生的差异化优势被抵消。

② 战略目标市场与整体市场之间对所期待的产品或服务的差距缩小。

③ 竞争对手在战略目标市场中又找到细分市场，因而使目标集聚公司显得不够集聚。

“做正确的事比正确的做事更为重要。” 战略缺失是中国企业特别是药

店经营企业的通病，重视战略制订与战略研究是致力于药店经营企业急需补上的一门课。

三、战略业务单元分析

战略业务单元（strategic business unit, SBU）是指具有独立的经营目标，能从公司的其他业务中分离出来予以分门别类地计划和操作的业务内容。划分业务单元的标准取决于企业的经营战略，从内部来讲，它可以围绕某一核心技术或者产业价值链环中的某一环节将相关的业务归于一个单元，也可以根据业务职能或者服务的客户群来设置不同的业务单元。从最终结果来看，战略业务单元可以是一个业务部门、一条产品线，甚至可以是一项产品或一个品牌。确定战略业务单元的意义在于帮助企业通盘考虑整体的业务组合在市场上的地位，对不同的业务单元分配不同的资源，使其得到最佳的配置。

（一）波士顿矩阵模型

波士顿矩阵（BCG Matrix）是由著名的波士顿咨询集团（Boston Consulting Group, BCG）首创的一种以矩阵模型对企业战略业务单元进行知觉性分析的方法。竞争战略的选择由两个中心问题构成：一是企业所在行业本身的吸引力，二是企业在本行业中的竞争地位。波士顿矩阵模型就是应用这两个指标来衡量一个企业全部产品组合的定位状况，一是业务单元所在行业的市场增长率，二是业务单元的相对市场份额。从图 4-3 中可以看出，该矩阵模型表现了如下内容。

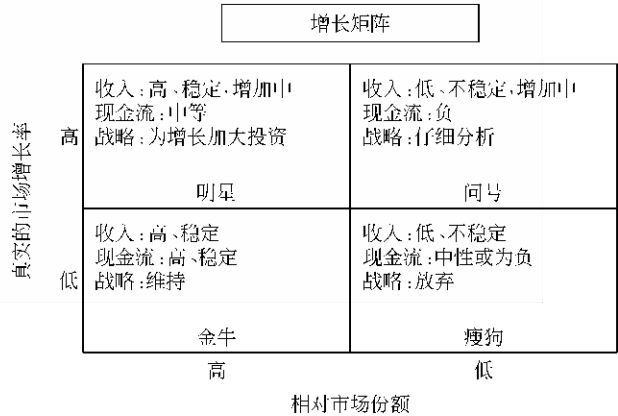


图 4-3 BCG 矩阵

注：来源于（加）克雷格·弗莱舍，（澳）芭贝特·本苏桑。
战略与竞争分析

1. 模型的二维元素

模型从二维元素来分析企业的业务组合，即整个市场的增长速度（纵坐标）和战略业务单元的相对市场份额（横坐标）。

前者说明业务单元所在市场的发展潜力，年度成长率以 10% 为里程碑，低于 10% 意味着该行业没有增长潜力，高于 10% 意味着该行业具有增长潜力。当然，一个行业的增长率并不限于图中所示的 20%。后者说明业务单元的竞争状态，因而是以该行业中处于领先地位的竞争对手为标杆的（称标杆对手）。如果将标杆对手的市场份额设定为 x ， $1x$ 为市场份额的里程碑，超过该里程碑，表明企业占据了最大的市场份额； $5x$ 表示企业的战略业务单元的市场份额是居第二位竞争对手的 5 倍，而 $0.5x$ 表示该企业业务单元的市场份额相当于市场领先者的一半， $0x$ 表示该企业业务单元的市场份额微不足道，没有可比的意义。

2. 战略业务单元类型

依据二维元素，可把企业的战略业务单元划分为 4 种类型，分别形象地称作明星类单元、问号类单元、金牛类单元及瘦狗类单元。

① 问号类单元——整个市场的增长速度很快，说明具有很大的发展潜力，但是业务单元的相对市场份额较低。之所以设定为问号，是因为业务单元的命运仍然处于不确定状态。既然市场潜力很大，如果能投入大量的资源，一方面完善产品的质量，一方面加大市场推广力度，其市场份额就能得到迅速提高，很快跻身于明星类的行列；如果无法配置大量的资源予以跟进，业务单元的市场份额就会停滞不前，要么出师未捷身先死，要么待市场增长率普遍下降之后直接堕入瘦狗类。

② 明星类单元——整个市场的增长速度很快，而企业的业务单元也具有很高的市场份额，属于绝对的市场领先者，即市场份额要高于行业内的任何其他企业。维持明星类单元，常常需要大量的资金来支持它的快速成长。

③ 金牛类单元——整个市场发展速度业已放慢，处于 10% 以下，但业务单元却依然把持很高的市场份额，居于市场领先者的地位。这往往是大量的兼并重组风暴之后的结果，因此竞争会逐步平缓下来，能够留存在金牛类的业务单元能够源源不断地产生现金，原因是市场渠道已经畅通无阻，客户已形成习惯性的购买行为，企业不需要过多的增加投入。

④ 瘦狗类单元——顾名思义，瘦狗业务单元就像时运不济、在争斗中败下阵来的一条瘦狗，已无太多油水可榨。市场增长率已低于 10%，而且业务单元的市场份额低于标杆对手，甚至低于众多的竞争对手，这说明无论是整个行业还是具体的业务单元至多只有微利可图，或甚至彻底无

利可图。

3. 市场决策

确定了战略业务单元的归类之后，如何采取相应的市场决策呢？

对于问号类的业务单元，企业应认真筛选，对于那些具有最大市场潜力而且企业具有独特优势的业务，企业应加大投资，尽快将其提升入明星类单元；而对于其他的业务，则应该痛下决心，及早淘汰。当然，这并不是说要将其扼杀，而是设法转售给不会对本企业构成威胁的其他企业，起码争取收回成本。另外，企业也可以考虑将其作为战略储备，而不急于草草上市，待单元中的大部分其他产品升入明星类之后，再充实问号类的业务单元。

对于明星类单元，为保持其领先地位，必须大力投资，因为明星类单元具有较大的发展潜力。一方面其行业成长环境优越，另一方面由于其市场份额尚不稳固，如果竞争对手发动强大攻势，明星类业务就可能被迫退缩到问号类单元。

对于金牛类业务单元，企业可以坐享其成，从中获取大量的资金，一方面用于支持问题类单元向明星类转化以及支持明星类单元的上升态势，另一方面用于科研开发，以充实问题类业务单元。

对于瘦狗类单元，企业则可以或者卖掉该单元或退出该行业，把资金投向更有利可图的行业。

4. 战略业务组合与生命周期的协调

模型体现了一个与产品的生命周期相对应的动态过程。每个战略业务单元都处于生命周期的不同阶段。在决定进入某一行业时，企业总是力图选择高速增长的市场，因此战略业务单元往往以问号单元为起点，这便是产品的入市阶段。随着市场份额的扩大，业务就向明星类转化，这就意味着产品进入了成长阶段。当该行业的市场成长率降低后，如果业务单元仍能保持较大的市场份额，该单元就成为金牛，这就意味着产品进入了成熟阶段；最后，在行业增长率和自身的市场份额两方面萎缩时，该单元就变成了瘦狗类，这说明产品已到达生命周期的衰退阶段。另外，不同的战略业务单元在同一时期处于不同的位置；而同一战略业务单元在不同时期也处于不同的位置。最后，即使属于同一类别的业务单元，其位置还可以进一步细分成问号、明星、金牛和瘦狗四类子单元，这种思路可以帮助企业细化管理，进行有针对性的战略选择。

5. 均衡之道

企业必须对业务组合进行均衡排布，做到彼此配合，共同服务于企业的战略目标。所谓“生产一批，储备一批，发展一批，巩固一批，淘汰一

批”的战略，就体现了这一指导思想。一个企业如瘦狗类的业务显然过多，而且在市场份额方面均处于严重的弱势，企业必须及时采取措施，从此业务开始着手淘汰；并且其金牛类的业务明显不足，而且某项业务已经没有任何增长前途；如果依靠这两项业务来支撑明星类的少量业务的话，企业很可能力不从心。

（二）GE 战略业务规划矩阵模型

该模型是由美国通用电器公司（General Electric，GE）在 20 世纪 70 年代委托麦肯锡公司（McKinsey & Company）对公司的业务组合进行全面分析时创立的，因此称为 GE/麦肯锡矩阵，简称 GE 矩阵（表 4-2）。该模型运用行业的吸引力和业务单元的实力两项指标，将企业的业务组合定位到 9 个类别当中进行分析和评价。实践表明，这一矩阵模型对企业的业务规划和全面分析具有十分重要的意义。

表 4-2 GE 矩阵模型示意

业务单元实力 行业吸引力	强	中	弱
高			
中			
低			

注：来源于（加）克雷格·弗莱舍和（澳）芭贝特·本苏桑，战略与竞争分析。

GE 模型与 BCG 矩阵模型有类似之处，它们都是运用矩阵的方式和两个维度对企业的战略业务单元进行战略规划和定位分析，而且都关心业务所在行业的增长状况。但是，GE 模型从几个方面对 BCG 模型进行了改进和完善，因此要比后者更为全面和细致，更具有指导意义。

首先，BCG 模型运用相对市场份额属于业务的外部表现，而 GE 模型则注重考察外部表现背后的诸多内因，因为决定成功的因素无非是内因和外因相结合的结果；其次，BCG 模型中的行业增长率指标十分单一，而 GE 模型中的行业吸引力则包含除行业增长率以外的更多因素；第三，BCG 模型只有 4 个类别，而 GE 模型运用了 9 个类别；第四，与 BCG 模型相比，GE 模型能够做到直观与量化相结合。针对行业吸引力和业务单元实力这两项综合性指标，该模型设置了更为细化的要素为支撑。该模型对每一项要素设定了不同的分值和权数，分值设在 1~5 的区间内，每项综合指标的权数总和为 1.00。然后将分值和权数相乘，就得出各要素对综合指标的具体贡献率。其具体计算方法如下（表 4-3）。

表 4-3 GE 模型战略业务单元综合指标的计算方法

综合指标	要素	要素分值(1~5)	要素权数(0~1)	乘积值
行业吸引力	市场增长率	3	0.12	0.36
	行业利润率	4	0.05	0.20
	成本结构	5	0.08	0.40
	技术规范	1	0.13	0.13
	市场规模	2	0.20	0.40
	市场机遇	4	0.24	0.96
	需求可变性	3	0.09	0.27
	竞争状况	3	0.04	0.12
	宏观环境	2	0.05	0.10
合 计	—	—	1.00	2.94
业务单元实力	区位优势	4	0.10	0.40
	市场份额	3	0.15	0.45
	开发能力	5	0.13	0.65
	生产能力	5	0.18	0.90
	价格竞争力	4	0.02	0.08
	相对利润率	3	0.06	0.18
	产品质量	5	0.07	0.35
	品牌资产	4	0.14	0.56
	顾客特点	2	0.05	0.10
	市场知识	5	0.04	0.20
	销售渠道	4	0.02	0.08
	销售队伍	4	0.04	0.16
合 计	—	—	1.00	4.11

注：来源于刘宝成，现代营销学，对外经济贸易大学出版社。

GE 模型依据二维元素被分为 3 个区域（图 4-4）：赢家区域（左上角的三个浅灰色单元格），代表具有优势的战略业务单元，称作赢家区域。对于此种战略业务单元，其总体价值处于强势，企业应该采取提升战略（growth strategy），加大投资和发展力度。问题区域（左下角、右上角及中间的即对角线上的单元格），代表优劣参半的战略业务单元，称作问题区域。由于其总体的价值处于中等水平，所以企业应该取舍和发展战略并举（selection/development strategy），有些需要加大投资力度，有些需要维持一定的投资水平，有些则需要放弃。而输家区域（右下角的三个浅灰色单元格），代表价值处于弱势的战略业务单元，被称作输家区域，企业应该采取收获或者放弃战略（harvest/divestment strategy），停止投入，坐收残值，或决定将其剥离出去。

图 4-4 模型中的圆圈实际上是一张饼图，其面积表示业务单元所处行业的总体市场规模，而其中的一角表示业务单元在行业中所占的相对市场份额，以百分比表示。附着在饼图上的箭头是一种具有两层含义的矢量

标，其方向表明该业务单元在今后的走势，指向右上方表明业务单元所在行业的吸引力处于上升趋势，而业务实力却在下降；矢量的长度代表该业务单元的生命力。

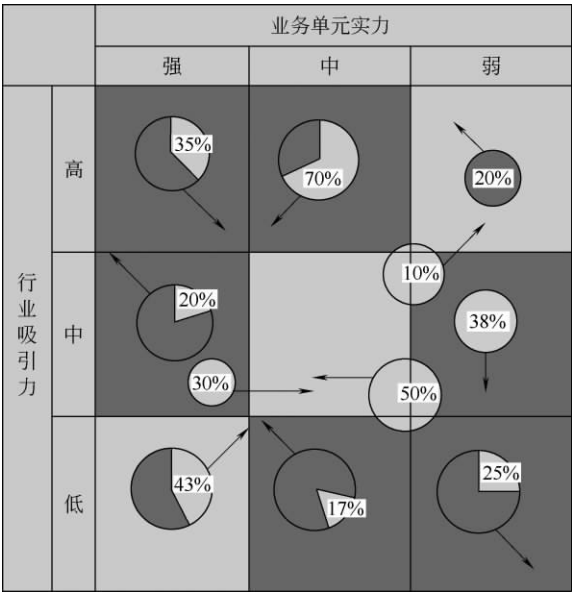


图 4-4 GE 数据模型分析

来源于刘宝成. 现代营销学. 对外经济贸易大学出版社

BCG 和 GE 这两个矩阵模型可以将企业的业务单元按照最核心的指标清晰地展示给决策者，为企业制订相应的投资和营销战略提供了直观的启示，但企业在运用这些分析手段时还应该注意这些模型的局限性。

- ① 准确地定义战略业务单元是很困难的，而且这两个模型都将单元孤立起来进行分析，而没有考虑单元之间彼此的内在联系。
- ② 对市场成长率、竞争者数量等具体要素设立评价指标必须介入大量的主观判断因素，尽管可以采取德尔菲意见和其他的论证方式，但其准确性在客观上很难把握。
- ③ 两个模型集中定义和分割现有的业务，而没有考虑新型业务的开发，管理层依旧需要依靠主观判断去决定该进入哪些商业领域、对每个领域分配多少资源等一系列问题。
- ④ 这些分析模型容易误导企业过于重视市场份额的增长，企业应避免盲目追求具有很强市场吸引力的行业，而应同时注重对自身核心能力的考量。

综上所述，任何事物都是辩证的。正确运用这些业务组合分析模型可

以更好地了解自己并采取相应的措施，而教条化的指导思想则可能误入极端。

第二节 药店竞争实战技巧

一、药店业态分析

随着社会的进步和生活水平的提高，药店在人们生活中占有越来越重要的地位。由于国家医疗制度的改革，老百姓的医疗列入了保险项目。医院就医费用高昂，老百姓看病变得谨慎，一般都是即“大病去医院、小病去药店”。普通市民有个头痛脑热，都愿意去药店买点药来解决。

出于对健康的关心，对服药的慎重，老百姓一般会选择自己信赖的药店。同时由于普通市民不具备医药专门知识，在购药时希望有人指导。所以，那些实力雄厚、药品丰富、药价合理、服务周到、有专业药师提供购药指导的大型连锁药店，受到市民的青睐。各大连锁药店纷纷涌现，抢占有利地盘，迅速拓展规模。连锁药店的迅猛发展，已将规模小、条件差的私人小药店挤到了市场一隅。据统计，连锁药店已占到我国药品零售份额的60%强。连锁药店以其新颖的经营观念、营销方式，在市场中具有很强的竞争优势。

由于看好连锁药店的发展前景，以及被药品零售的丰厚利润所吸引，许多大型企业纷纷携巨资加入连锁药店行业。如以生产保健品闻名的万基药业跨省开设“好一生”连锁药店，南方药业巨头“三九”集团也准备花数亿元在全国开设10000家连锁药店。为了抢占空白市场，已有的各连锁药店也拼命扩张，马不停蹄地开分店。许多连锁药店加快了跨省经营的步伐，如海王、中联、健民等，都纷纷将分店开到了海外。由于竞争的激烈，地盘争夺白热化，往往一条街上就有几家大药店，真正做到“药店多过米铺”。如弹丸之地的深圳，就有海王星辰连锁药店、一致连锁药店、中联大药房、万泽医药连锁有限公司、南北药行连锁药店、合丹连锁医药有限公司等30多家医药连锁企业。

同时，连锁药店行业还不断出现新的趋势。首先是“药杂店”的出现。受美国连锁药店的影响（由于美国地广人稀，美国人购物讲究“一站购齐”，因此出现了“药杂店”的形式，即药店不仅卖药，还卖大量的食品、日用品等，让顾客一次购物可以满足所有需求。这种药杂店越开越

大、越开越多，其影响已直逼美国零售业巨头沃尔玛)，为了在激烈的市场竞争中充分利用宝贵的货架空间体现品牌差异，并为顾客提供更好的服务，许多连锁药店开始尝试走“药杂店”的路子。在这方面最典型的是“海王星辰”，它第一个打出了“健康美丽药房”的概念，在药店中售卖各种生活用品。同时还在连锁药店中开设专柜售卖护肤品，并为顾客冲洗胶卷。深圳一致连锁药店也开始销售系列化的医疗健康用品。

此外，一种新的业态——“大型平价药店”也开始涌现。过去的药店大多开设在繁华街道或贴近生活社区，以小型门店取胜，药品品种少，价格也略贵。而新的药店巨无霸——大型平价药店出现了。这类药店经营面积动辄数百甚至上千平方米，药品品种达数万种；由于销售量大，货物周转快，在采购上也占优势，所以售价非常便宜，同时药品质量过硬，服务周到。这种大型平价药店一般开设在繁华市区或人口集中的大型社区，辐射范围非常广。如深圳的“好一生连锁平价药店”、“友和平价药店”等就是大型平价药店的典型例子。

二、药店实战技巧

1. 产品差异性策略

如北京医保全新大药房有雄厚的实力，拥有许多独家代理、一级代理产品，拥有竞争对手难以可比的产品优势。该策略适用于实力雄厚、砍价能力强的企业，小型企业即使在某几个产品上有优势，但由于势单力薄，难以形成竞争优势。

2. 价格差异性策略

价格在中国永远是最锋利的武器，如南昌“开心人”大药房、济南“漱玉平民”大药房等就是采取低价策略成功的案例。

但价格也是一把双刃剑，有利有弊。实施价格策略，必须拥有采购及中间环节的成本优势、庞大的仓储能力、资金优势等。并且，目前的市场，大的连锁药店都在维持一种相对的平衡、秩序，没有出现大规模的降价行为。作为一个新进入者，如果首先打价格战，打破这种平衡，必然会引起同行的围攻与跟进，反而会陷入被动。因此，在价格上做文章应慎之又慎。

3. 品牌差异化策略

如深圳的海王星辰连锁药店，1996年开始就推出“健康药店”概念，其品牌定位为提供安全可靠的健康护理产品，以满足城市家庭和个人健康护理的需求。经过10年的整合与完善，确定为“健康+专业+便利”的现代连锁药房，专业提供健康服务。此类药店有的打服务的概念，有的打

专业的主张，分别有自己独特的个性，形成自己独特的销售主张，打造差异性的品牌，从而与竞争对手区分开。这是最有效的竞争策略，也是未来医药流通企业的必走之路。

综上所述，连锁药店在策略选择上，第一是实现品牌上的差异化，第二是实现产品差异性，第三才是价格，做隐性降价和价格战的跟进者，不首先打平价牌。

4. 品牌差异化的操作方向

通过以上分析，我们认为连锁药店在品牌差异化策略的操作方向上，无论具体的操作方式是什么，核心则是“以人为本”，塑造“人性化”的品牌，靠强大“亲和力”进行一对一的沟通，以此建立起消费者对药店品牌的忠诚度。

(1) 亲和力 以人为本的、人性化的、具有亲和力的连锁药店，符合消费者需求，容易被消费者接受；具有极大的包容力，很多概念与服务都可以纳入品牌主张当中，比如：良好的服务、环境文化、热线服务、真正24h售药、个性化的服务与个性化药店等；在传播上，不同阶段的传播都归纳到同一品牌主张下，能解决传播的持续性问题。

(2) 关联性 我们不仅仅要做一个药店，同时还经营其他健康、人性化的东西（当然要有相关性），同时能提供个性化服务，真正做到以人为本。要让药店的利润的很大一部分来自于药品以外的其他商品。

(3) 会员制 建立有差异性的连锁药店品牌，又要避免因平价、降价引起的价格战，会员制可以解决这个问题。不首先发动价格战，但要做第一时间的跟进者，以免被动，同时也可以更好的拉近消费者。会员制既可以成为建立差异性品牌的主体，又是“常客优惠”的营销手段，更是品牌与消费者沟通的最佳管道。

5. 特色服务策略

随着竞争的加剧，连锁药店在不断地进行区域扩张的同时，将通过对所在市场的“精耕细作”来提高营业水平和盈利能力。服务将成为医药连锁零售企业开拓市场的重要力量，适时地进行经营战略的调整。

药店开展送药上门、全日售药、用药咨询、代客煎药、设有顾客等候室、书报、防病用药介绍、电话、自动测压计，由执业医师挂牌等特色服务，向百姓提供“放心”服务，设立服务热线电话和药品质量、价格投诉电话等是大多数连锁药店采取的措施，以此赢得消费者的认同。特别是企业的核心店，在大多数城市，连锁企业的核心店在消费者的心目中，具有很大的影响力。据2002年中国医药零售连锁企业调查报告提供的数据显示：在多数药品零售连锁企业中，其“核心店”在销售中占据着相当重要

的地位,个别企业甚至占销售额的80%以上。“核心店”的特点是品种全、地理位置优越、有良好的社会公众形象。

连锁医药零售企业通过店庆促销、会员卡等多种优惠措施来赢得销量。北京金象连锁大药房免费推出了吉祥卡、长寿卡,持卡可享受9折优惠。连锁药店员工的增加和经营成本的增加,迫使企业的每一次降价都显得十分谨慎。如何探求新的经营模式、提高服务、开展特色化经营是取胜之道。

2001年,国内连锁药店主要以销售保健品、处方药和非处方药为主进行服务。而2001年北美领先连锁药店提供的主要产品包括处方药和非处方药、保健品、紧急救护用品、日用洗涤用品、香烟、化妆品、个人护理用品、婴儿护理用品和方便食品;其提供的主要服务包括药品销售、特殊及昂贵药品服务、特殊病症咨询服务、家庭保健常识服务、日用保健品使用咨询、社区预防疫苗注射服务、频繁购药计划服务和1h影印服务等。从世界药店的发展趋势来看,这种经营药品与健康用品的综合店,日杂品和药品混合销售的方式比较流行,可作为一种尝试。2003年国庆节前夕,上海联华复星首家大型药品超市“康之舟”开业,该药店营业面积达1000多平方米,经营的品种中药品只占了50%,其余的全部是健康护理用品,在经营方式上主要以开架销售和日杂商品相结合为主。推出的“健康服务新概念店”的经营理念。这是对当前市场变化的一次重大的调整和尝试。提倡以“预防疾病为主”的消费概念,以“呵护健康”为口号,希望以优质的健康服务赢取市场份额。海王星辰及三九医药都有类似的“健康超市”。该药店现在还推行一个名为“个、十、百、千、万”的服务工程,即一个社区定点服务,十个孤老送医上门,百种药品折扣用药,千余户家庭健康设档,万人会员用药跟踪建议。开展社区药学服务作为社区药店的主要卖点,主动关注社区群众的健康,开展药物科普教育,参与社区保健活动,在药店附近的社区开展一些免费健康咨询和赠药的活动,以吸引社区的消费者前来购药。

实例 4.1 香港万宁的成功与药店的多元化经营

伴随着一波又一波的“平价药房”风,药店经营者们似乎找到了经营秘方:“价格”是制胜大旗,“炒作”是推广法宝。表面上看,这些平价药房一时间营业额剧增,百姓欢喜,政府宽慰;而埋藏于事件背后的却是很多不鲜为人知的市场埋怨,这种“埋怨”正在一步步演变为残酷的竞争手段。这是致命的,企业一旦将价格作为主要竞争手段,市场无序混乱及畸形发展就在所难免了。

适度的价格竞争不失为一种有效竞争手段，但从药店的长远发展来考虑，我们还是可以有更多的方式探讨。香港万宁虽然有其适应性，但至少在以下几点是值得国内药店经营者们所研究借鉴的。

1. 品牌定位

香港万宁的品牌定位为“健与美”。这种定位具有很强的市场适应性及延展性，在超级卖场林立，各种专卖店应接不暇的市场环境下，它却因此显得个性突出并且受众宽广（涵盖了几乎所有的人群）；相较而言，国内药店的品牌印象就显得刻板单调。单“药店”二字就让人感觉消费群是病弱群体，是生病了才不得不去的地方。不能不说，这在相当程度上限制了药店的战略发展。其实，医疗保健用品都是药店的经营范围，我们为什么不可以通过丰富品牌内容而将药店扩展为“健康店”呢？

2. 有条件的多元化经营

香港万宁以专营健康与美丽的产品为经营特色，包括化妆品、食品、日用护理品以及部分药品及保健品等。国内药店也完全可以在“健康店”的昭示下经营与健康有关的大多数产品，比如药品、保健食品、健康护理品等，甚至一些健康服务。这既是对品牌的人性化拓展又扩大了消费面。区别于商业超市，它们专注于健康领域的特色经营；区别于医院，它们走出医疗的病群限制。但这种多元化是要有条件限制的：①它只是在健康领域内的多元化。切不可“来者是客”，比如普通食品、普通日用品，这些看似容量巨大的商品其实根本不可能让市场化程度相对不高的药店来瓜分市场。②它必须有鲜明的主营业务。药品是现有药店的专营性商品，也是主要的利润来源，切不可捡了芝麻丢了西瓜。多元化必须是在保证主要业务的基础上进行的。多元化更多的作用在于为消费者提供一种便利、一种增值服务。

3. 差异化体现

香港万宁的另一大特点是商品的差异化开发。一些价格敏感的日用品他们采取品牌自建及品牌买断的方式进行专营。国内药店大可以在这方面学习借鉴，比如保健品，因为商超的价格竞争，大众品牌在药店的销售很难有优势可言。但药店可以选择一些指定售点的热销品进行片区专营（现在很多厂家不堪于商超的高额进场费，都采取这类销售方式），既保证了利润又避免与商超的价格肉搏。

改编自：苏亦智. 香港万宁的成功与药店的多元化经营. 全球品牌网 (www.globrand.com)

三、非药品营销策略

在竞争激烈的医药销售市场中，一些大药店在扩大规模、发展连锁店的同时，为避免同质化价格战的竞争，它们在竭力稳定现有消费群体关系的基础上，正开始尝试产品的多元化经营。

最新资料表明，在国外，许多连锁药店的药品经营实际上已处于次要地位。如日本，连锁药店的药品经营只占 31.2%，而日用杂品占 24.6%，化妆品占 22.7%。多元化经营已成为日本普遍的做法，也是连锁药店的必由之路。

1. 化妆品进药店，商家获利

化妆品成为“药妆”，突破了传统药店的销售理念，将中青年女性这一消费群锁定为目标。但是，“药妆”发展是喜是忧，究竟会不会赢得商家及消费者的青睐呢？

化妆品纷纷挤进药店，正成为医药市场的新宠。抗生素、计生用品和减肥产品也曾是药店利润的主要来源，但 2006 年国家对医药价格进行调整后，药价虚高的现象得以控制，自 7 月 1 日起，抗生素限售，无疑对药店又是重重一击，药品的利润越来越低，以前经营药品的利润能达到 15% 甚至更高，现在利润多则 10%，少则 4% 左右，甚至无利可图。对药店来说，需要寻找新的经济增长点，而化妆品作为美肤养颜代表时尚与活力的元素组合是最好的选择，它有广阔的销售空间和充分发挥的余地。

药店经营的药品数量及品种毕竟有限，而且现在经营成本越来越高，因此对于店内每平方米面积的投入与产出都要慎重考虑。为了不浪费每一寸空间，调整产品结构是必须的。如果药店办理了相关的经营范围许可，就可以销售有特殊功效的化妆品及更多种类的产品。因此，不少药店走上了多元化经营的道路。

目前药店里销售的都是从卫生部获得准字号生产的化妆品，由公司直接从厂家进货，统一发配到各连锁药店。进货的标准按照药品的规定，非常严格，经过各部门层层检验，确定无毒副作用才允许上药店的货架。药店里的工作人员都是卫校毕业，掌握基本的医药常识，顾客可以向他们咨询相关的问题，确定自己适合何种产品，这种优势是商场无法比拟的。

对于药店来说，在药品毛利率下降的情况下，借此培育潜在的消费市场，充分利用连锁店统一配送的优势，既降低其他产品的成本，也提高了药店的经济效益。同时，多种产品经营，不但能让顾客享受到更多的方

便, 还有利于聚集人气, 带动销售。

2. 美国药店的非药品营销

美国社区药店的发展历程是由北美独特的历史、文化和传统所决定的。过去 10 年的舆论调查显示, 相对于其他专业人士, 如牧师、律师、军人、银行家甚至医生等而言, 公众对药师具有更高的信任度。美国人对其他国家医生和医院既开处方又配药的传统方式并不适应, 他们采取的是开处方和配药分开的方式。

访问美国药店的外国人会对美国药店中经营除药品以外的其他琳琅满目的商品, 从照相机到家用清洁用品, 甚至于糖果和饮料而感到惊讶不已, 同时访问者也会为美国有成百上千种私人 and 政府的医疗保险计划而感到吃惊。追溯到 18 世纪, 美国的药店与欧洲的药房相似, 也只是销售药品。然而到 18 世纪末 19 世纪初, 随着人口向西部迁移, 处在美国西部地区的药店逐渐发展成为人们进行货物交易的场所。顾客在药店里用食品、动物毛皮、自制布匹以至于任何有用的商品来交换所需的药品, 药剂师再将交换来的商品重新在药房销售。随着这种商品交换方式的发展和繁荣, 药店老板发现他们可以从这种在药店售药和配药, 通过商品交换, 再在药店里销售其他普通商品的经营方式中获利。由于药店中商品琳琅满目, 人们渐渐变得十分乐于光顾这里, 女士到药店购买化妆品和香水, 男士到药店购买香烟和洗涤用品, 儿童到药店购买糖果和玩具, 甚至冰淇淋。19 世纪初, 药店已逐渐发展成为美国小城镇的重要社交场所和社区健康中心。

1933 年, 美国的 6 家连锁药店联合发起成立了美国连锁药店协会 (NACDS)。NACDS 的成立旨在代表连锁药店与政府对话, 敦促政府立法, 促进医药连锁业的发展和繁荣。美国连锁药店公司 (被 NACDS 定义为拥有 4 家以上药店的企业) 出现在 20 世纪初。相对于独立药店而言, 连锁药店的好处很快就被体现出来。连锁药店由于购买更多的商品而可以从供应商那里得到更优惠的价格, 同时可以以较低的价格向顾客销售, 从而能够比单个药店招揽到更多的生意。另外, 连锁经营可以使经营费用降低, 因为一个拥有 20 家药店的连锁公司往往只需要一个总裁和一个化妆品采购员。

随着消费者购买习惯的变化, 美国医药零售业出现了新型商店的概念。20 世纪 50 年代, 美国西海岸的连锁店开始开办有 25000 平方英尺 (1 英尺 = 0.3048m) 面积的超级店; 在底特律由 4 家店组成的 REGAL DRUG 连锁店开始进行每天打折的试点。后来 REGAL DRUG 连锁店改名为 REVCO。REVCO 成为在 25 年间开办了 1500 家药店的美国医药零

售业的领导企业。

随着美国医药零售业和医疗保险业的发展，在美国政府的积极参与下，美国药品零售业竞争日益激烈，并且超市和量贩店（便利超市的一种）也开始销售药品和相关产品，这对传统零售药店形成了很大威胁，药品零售业开始了兼并和收购的浪潮。

1995 年，全美最大的三家连锁药店 CVS、RITEAID、ECKERDS 共有 5600 家药店，到了 1999 年已扩展为近 11000 家药店。同时，独立药店的数量下降很快，从 1990 年的 32000 家减少到 1998 年的 21000 家，减少了 30% 左右。而食品超市中的药房则从 1990 年的 1300 家增长到了 1999 年的 7000 家。销售药品的量贩店的数量由 1990 年的 2500 家增加到了 1999 年的 5000 家。

近年来，美国药品零售企业与生产商、批发商和物流配送公司逐渐形成了战略联盟，共同分享各种信息，他们以顾客为导向，寻求共同发展。

在美国药品零售业规模化发展的同时，各种零售管理方式和电子技术也被应用到连锁药店中，如忠诚顾客计划、品类管理、电子数据管理、卫星通讯、物流配送系统等，这些先进管理方面和技术的应用大大提高了连锁药店的经营效率和效益。随着近年来信息技术的飞速发展，Internet 和电子商务使传统的药品销售渠道扩展到了网络领域，这将给美国传统医药零售业的发展带来更大的变革。

第三节 药店客户关系管理

一、客户关系管理体系简介

客户关系管理（CRM）系统就是将客户关系管理的流程固化到软件之中，能够使得对客户的管理标准化和量化，因此 CRM 软件受到很多企业的青睐。如果企业要彻底改变客户管理的现状，一个重要的手段就是实施 CRM 系统。

CRM 系统将客户当作企业运作的核心，帮助企业跟踪到客户全部信息，管理其客户关系的全部环节：从售前开始，到赢得客户、执行合同，再到客户服务和支持，帮助企业缩短销售周期、降低销售成本、增加收入、寻找扩展业务所需的新的市场和渠道以及提高客户的价值、满意度、

盈利性和忠实度，使企业能够有效地吸引和留住有价值的客户。企业还可利用工作流自定义、合同模板、问题讨论等手段，规范管理，发挥团队合作精神，提升企业竞争力。

（一）三类 CRM 产品

- ① 以全球企业或者大型企业为目标客户的企业级产品。
- ② 以 200 人以上、跨地区经营的企业为目标客户的中端产品。
- ③ 以 200 人以下企业为目标客户的中小企业产品。

（二）CRM 的作用

（1）客户资料管理 对现有客户、潜在客户以及合作伙伴的资料进行整理，对客户所属地区、行业、类型、交往时间长短、客户来源、现有客户数量进行统计，并以绘图形式直观显示。将零散、不集中的客户资料集中管理。

（2）客户跟踪管理 跟踪销售人员每次业务联系中与客户的联系情况，可对销售人员的活动做提醒设置。对与客户的业务往来进行跟踪服务，对业务进展进行监督管理。可自定义客户的状态。

（3）客户服务管理 对客户意见和投诉及处理过程进行记录，对企业的售后服务进行统一管理，主要有四大模块：客户投诉、客户支持、售前服务、售后服务。

（4）业务知识管理 将企业日常工作中大量的业务知识、标准文档进行集中管理，方便查找、更新、管理。共设有 3 个模块：产品信息、竞争对手、市场活动。收集有关企业、产品、报价、成功案例、竞争对手信息、市场活动等资料，形成业务知识库。

（5）客户关系研讨 收集各类关于客户关系、市场营销等对企业有参考价值文章，让企业员工参与讨论。提供企业人员网上讨论的场所，对员工碰到的疑难问题展开讨论，培养团队互助精神，提高整体工作能力及水平。实时监控通知、公告的下达，及时把握通知的接收情况。

（三）实施 CRM 的四步法

第一步：准确识别谁是你的客户。

第二步：区别你的客户群中的客户。有些客户会比别的客户带来更大的利润，有些则对企业有更长远的价值。80：20 的规则（即 20% 的客户带来 80% 的利润）在很多情况下是正确的。

第三步：与对企业有长远利益和值得去发展一对一关系的客户进行互动。

第四步：提供个性化的服务、产品和其他特殊需要以提高客户购买力并加强客户关系。

（四）企业最关键的 10 种 CRM

企业关键客户关系管理能力简述如下：

- ① 了解客户对企业的利润价值。
- ② 建立有效的客户服务系统。
- ③ 战略性地管理企业大客户。
- ④ 有效地利用在服务中获得的客户信息。
- ⑤ 主动地确定客户的问题并沟通解决方法。
- ⑥ 通过客户教育来解决客户共同的问题。
- ⑦ 吸引、培养并保留最优秀的销售人员。
- ⑧ 把产品价值清晰地表达出来。
- ⑨ 实施有效的品牌、广告和促销战略。
- ⑩ 对服务人员给予公平的待遇与奖励。

（五）新经济下的 CRM

- ① 一对一和交互式的客户服务。
- ② 大规模的客户化定制服务。
- ③ 客户关怀和亲密接触服务。
- ④ 最大化客户价值。
- ⑤ 简化业务流程。
- ⑥ 加强客户交流。

（六）CRM 考核的几个基本指标

- ① 新增客户量（率）：新增加的客户总量。
- ② 流失客户量（率）：流失的客户总量。
- ③ 升级客户量（率）：这是客户关系管理的新内容，不断升级的客户给企业带来诸多的好处，因为客户升级，也就意味着“客户满意”。客户升级的最终目标是使客户成为企业、品牌的忠实客户。
- ④ 客户平均盈利能力：客户阶梯给了客户平均盈利能力新的内容，也就是说客户关系管理中的客户平均盈利能力是“级次”的。

二、客户分类

企业采用 A、B、C、D 四级客户分类法对客户进行划分。

1. 按照花费的时间分类

- A 类客户：应该花 40% 时间的客户。
- B 类客户：应该花 30% 时间的客户。
- C 类客户：应该花 20% 时间的客户。

D 类客户：应该花 10% 时间的客户。

2. 按照客户数量分类

A 类客户：大概占有所有客户的 20%，又称“最具价值客户”。A 类客户是非常有利可图并值得花大量的时间来服务的。他们是规模大、用量大、维护费用合理、与其合作愉快的客户。你必须让 A 类客户知道，他们是最有价值的客户，要以他们能清楚地感觉到的特别方式对待他们。企业要按他们的需要为其提供新产品和服务。

B 类客户：大概占有所有客户的 30%，又称“最具成长性客户”。B 类客户可以是潜力巨大但尚未开始合作的医院，可以是潜力巨大但用量一般、维护费用较高的医院。B 类客户在对企业的价值方面与 A 类客户类似，也需要在一定范围内提供个性化服务。经过努力，B 类客户有望变为 A 类客户。

C 类客户：大概占有所有客户的 30%。C 类客户可以是规模、潜力不很大但合作很好的客户，可以是潜力较大但用量一般的客户。经过努力，C 类客户有望变为 B 类客户。

D 类客户：大概占有所有客户的 20%，是可以考虑放弃或不接触的客户。

三、猎寻获利客户

如果你认为你的所有客户都为你带来利润，或者，你仍然以为所有的客户带来的利润都相同，那么，企业的竞争优势恐怕将遭受威胁，你要反省你的营销策略。未来，企业组织的经营，将不再以产品或服务来区分，而会改由以不同客户的组合来经营。

所谓“不同客户的组合”指的是一般企业客户可区分为获利型与不获利型客户。企业很大部分的收益来自获利最高的 20% 的客户。如果企业能够找出获利客户，就不用白白浪费营销费用在没有利润的客户身上，努力锁定获利客户，设法让他们为企业创造更多的财富。因此，稳定你的获利客户，将是决定企业生存的竞争优势。

举例来说，全球最大的共同基金公司忠诚投资（Fidelity Investments），对客户组合的经营算是首屈一指的。其做法是：从客户与公司接触的渠道中，判断出哪些客户属于获利较低的客户。如果这些客户经常打电话寻求客服人员的协助，这些成本很容易便会超过从他们身上获取的利润。

于是，忠诚投资的客服人员开始教导这些客户运用低成本的交易渠

道，如语音或网站。同时，网站的设计也更人性，更吸引客户使用。这些客户当然还是可以与客服人员联系，只是他们的电话会被筛选出来，然后转到需要更长等待时间的线上，如此才能空出空间让高获利型客户快速获得服务。

忠诚投资这么做并没有损失。因为如果不获利客户转而采用低成本的交易渠道，这些客户就会变成获利客户。但是，如果他们不喜欢这样的方式而离开，忠诚投资反而会因为失去这些客户而提高获利。不过，忠诚投资发现：96%的客户都留下来了，一段时间之后，当客户开始觉得低成本渠道反而更省时更快速，客户满意度也提升了。12个月内，忠诚投资的营业收入明显增加。

了解获利客户是谁，可以避免陷入双重困境。以忠诚投资为例，如果它不知道其获利客户，资源就会浪费在没有利润的客户身上，更会降低对获利客户的服务，从而造成满意度下滑的情况。

四、谨防客户流失

争取一个新客户的成本是维护一个老客户的5~8倍！

一位优秀的股票经纪人要花10多个小时才能争取到一位新客户。刚上任的人寿保险代理人可能打出几百个电话之后才能收获一个预约承诺。争取到一位新客户必须付出巨大的代价，所以一旦建立起联系，就决不要失去！

当然，只要存在对手，客户流失就永远不会停止。但我们千万不能不以为然，“反正还会有新的客户加入的”。药店经营者需要做的就是预防、减少和延迟客户流失的发生，客户流失存在两种状态。

完全流失客户：是指这个客户从此不再与你发生生意往来。

部分流失客户：是指原来的生意很大，现在只与你做一部分，另外的生意与其他人做了。

客户流失，表明企业为客户提供的消费价值下降。客户流失率上升，企业的利润必然下降。即使企业能招徕足够的新客户，取代跳槽的老客户，由于企业需花费大量经费吸引新客户，企业的经济收益仍然会下降。只有深入了解客户流失的原因，管理人员才能发现经营管理中存在的问题，采取必要的措施，防止其他客户流失，有时还可促使已经跳槽的客户重新购买本企业的产品和服务，与本企业建立更稳固的合作关系。

流失客户的意见，是企业改进服务的宝贵信息，而且能提供企业内部无法得到的看法和评价。

- ① 识别核心客户。
 - 哪些客户对你最忠诚，最能使你盈利？
 - 哪些客户最重视我们的产品和服务？
 - 哪些客户认为我们最能满足他们的需要？
 - 哪些客户更值得我们重视？

任何企业都不可能满足所有客户的需要，我们应当尽力留住重要的顾客。

- ② 找出客户流失的根本原因。
- ③ 制定失误分析制度。
- ④ 理解客户的期望，要有一套能帮助我们理解和满足客户需求和期望的策略。

- ⑤ 让客户服务成为全体员工共同认同的重要工作。
- ⑥ 及时、有效地响应会给客户惊喜。
- ⑦ 客户采购或使用后不要将其弃之不顾。

许多销售人员在招揽客户时到处承诺，一旦产品售出后就什么声音也没有了，这是一种饮鸩止渴的短期行为。即使产品开始使用了，我们还要帮助客户最大限度地使用产品，或者深入了解客户，确定其在使用产品中的满意程度。

五、稳定老客户

与客户建立良好的客情关系，大约需要经过以下 5 个阶段。

- ① 认知：进入客户的视野，引起客户关注。
- ② 认同：客户乐于走进我们的药店。
- ③ 关系：客户接受我们的产品或服务。
- ④ 欣赏：客户与我们分享产品或服务的体验感受。
- ⑤ 拥护：客户主动将我们的产品或服务推荐给别人。

与客户的关系一旦进入到第四阶段，即可以视之为老客户。

在对老客户（商业、医院、科室、医生等）进行管理的过程中，也要进行客户分类。把老客户分为经常往来客户、偶尔往来客户和曾经有往来客户。采取措施巩固经常往来老客户，重点关注偶尔往来的客户，调查曾经有往来客户失去往来的原因。

- ① 经常往来客户：每月都有采购的医院、每周都有使用的科室和医生等。
- ② 偶尔往来客户：不定期采购的医院、基本每月都有使用的科室和

医生等。

③ 曾经有往来客户：曾经采购，已不采购的医院；曾经使用，已不使用的科室和医生。

通常经常往来的客户会占到全部客户的 20% 左右，而带来的销售额则在 80% 左右。而偶尔往来的客户正是我们改善自己产品和服务的重点，这部分客户往往占到 70% 以上，提高这类客户的销售额是增加销售总量的潜在动力。而曾经有往来客户可视为新客户，寻求他们不与我们发生关系的原因，对于我们开发新客户有重要意义。

在对待老客户的问题上来不得半点马虎。很多的人往往以为已经是老客户了，很熟了，所以不拘小节。大错不犯，小错不断，导致老客户是越来越不满，最终流失。须知，开发新客户费用是维护老客户的 5 倍！

当客户规模达到一定程度时，维护老客户关系应该显得更加重要一些，但也不能忽略新客户的开发。同时，我们应认识到，维护与现有客户的良好关系，也是我们开发新客户的最佳时机。

老客户的管理方法如下。

① 分析和完善客户资料。你必须完善客户资料，对于老客户的购买周期、每次购买量、购买次数等要具体的记录。然后分析不同客户的忠诚度、为你带来利润的主要客户是哪些（可用 80/20 定律进行分析）。

② 对客户进行分类。根据上一步的分析，可以采用某一类指标（你认为合适的）作为客户分类的标准，对你的客户进行适当的分类。

③ 确定客户联系的深度和广度。根据不同类别的客户制定联系的深度和广度，拜访的对象和频率等，以确保客户与我们的良好关系和忠诚度。同样对待每一个客户是不明智和错误的。

④ 维护与改善。定期对你的客户资料进行更新和完善，对客户区分进行再调整。

通过对老客户的良好管理，保持客户忠诚度，可以不断获得重复购买（使用）和推荐购买（使用），这是企业获取持续和高额利润的源泉。

六、客户服务是营销的延伸

客户关系管理落到实处即属于服务的问题。客户服务绝对不仅仅是传统意义上的售后服务问题。客户服务还有部分企划宣传、营销以及客户培训的职能，它能及时向客户传递新的信息和新的产品思想，促使客户产生新的需求。这样看来，客户服务是营销的延伸，应该为客户，也为企业锦上添花。所以大家要记住：① 客户服务是产品的一部分。② 管理客户优于

管理产品。

一位业内人士说：“客户管理已成了现今某些厂家医药代表的‘软肋’，单一的代金销售使他们的销售技巧和客户管理经验非常贫乏，已完全不能适应现今已经悄然变化的市场环境，面对失去的‘奶酪’，变得无所适从。”

当今营销学发展的一个里程碑式的标志就是提出了 4C 理论的概念。企业传统营销组合是从考量“成本”和“利润”的角度出发的，即 4P 理论。而 4C 理论则强调“客户满意度”，体现客户服务意识。

为了使销售部能更好地专注于市场占有率和客户服务的工作，这个部门还应设置“客户经理”，直接负责某些客户，并要使每位客户经理的责任范围不能重叠。而且他们应负责扩大责权内市场的占有率和每位客户的用量，增进每位客户的终生消费值。

IBM 的一项制度很值得我们学习和借鉴，就是专设有“关系经理”一职。关系经理的职责是掌握 IBM 对大客户的占有率，同时也尽可能详尽收集一切有关资料，以便争取更多的生意。关系经理还负责追踪所属客户的动向，估计从客户那里还可能获得多少生意，他的表现是以经营客户关系所促进的利润来衡量的。

这种以客户为导向的行销模式最大的好处是：随时追踪用户的“最高需求”并不断地以“最高表现”来满足它，使用户的重复购买率不断地增加。企业的行销人员不再像教育客户那样“我做你买，我说你听”，而变成“卖用户需要的产品，而非自己想卖的产品”。

第五章

药店顾客行为分析

市场营销的目的是为了满足目标消费者的需要和欲望。但是，要了解消费者并不容易。消费者对自己的需要和欲望叙述的是一回事，实际行为可能是另外一回事。消费者可能并没有触及自己的深层动机，他们往往会受到影响而在最后一刻改变主意。因此，市场营销人员要了解目标消费者的欲望、观念、喜好和购买行为。这些研究能为企业开发新产品、确定产品特性、价格、渠道、信息等市场营销组合因素提供依据。本章将通过研究消费者购买行为模式、程序、购买行为过程、类型、购买决策以及消费者的储蓄与投资行为等问题，来把握消费者购买行为的特点与规律。这对于企业营销有十分重要的理论意义与实践意义。

85

第一节 消费者购买行为模式

研究消费者购买行为模式，对于满足消费者需要，搞好市场营销工作具有重要的现实意义。

一、消费者购买行为的一般模式

消费者购买行为是指消费者为满足自身需要而发生的购买和使用商品或劳务的行为活动。社会生活中，任何个人都必须不断消费各种物质生活资料以满足其生理及心理需要。因此，消费者购买行为是人类社会中最普遍性的一种行为活动。它广泛存在于社会生活的各个空间、时间，成为人类行为系统中不可分割的重要组成部分。

在现代社会生活中，由于购买动机、消费观念、消费方式与购买习惯的不同，消费者的购买行为千差万别。尽管如此，在形形色色的消费者购买行为中，仍然存在着某种共同的带有规律性的特征。心理学家在深入研

究的基础上,指出了消费者购买行为中的共性或规律性,即消费者购买行为的一般模式:刺激-反应模式。

刺激-反应模式表明,所有消费者的购买行为都是由刺激引起的,这种刺激既来自外界环境,如社会的经济情况、政治情况、科技水平、文化因素、企业市场营销的刺激(产品、价格、渠道、促销)等,也来自消费者内部的生理和心理因素,如需要、动机、个性、态度、观念、习惯等。消费者在各种刺激因素的作用下,经过复杂的心理活动过程,产生购买动机,在动机的驱使下,作出购买决策,采取购买行动,并进行购后评价,由此完成了一次购买行为。由于这一过程是在消费者内部(消费者心理活动过程)自我完成的,因此,心理学家称之为“暗箱”或“黑箱”。

消费者购买行为的一般模式,是企业营销部门制订营销计划,扩大商品销售的依据。这一模式表明,市场营销刺激与其他刺激进入购买者的意识后,购买者的特征和决策过程导致了购买决策。市场营销人员的任务就是要了解在出现外部刺激后到做出购买决策前的购买者意识中所发生的情况,认识消费者的购买行为规律,并根据本企业的特点,向消费者进行适宜的市场营销的“刺激”,以使外在的刺激因素与消费者的内在心理活动发生互动作用,以便形成购买决策,采取购买行动,实现满足消费者需要、获取企业利润的目的。

二、国外购买行为模式介绍

在西方,一些学者对消费者购买行为模式进行过深入的研究,并提出了多种不同的模式。

(一) 恩格尔-科拉特-布莱克威尔模式(EKB模式)

EKB模式是由美国俄亥俄州立大学三位教授J. F. Engel、R. D. Blackwell、D. T. Kollat于20世纪70年代在《消费者行为》一书中提出来的。EKB模式特别强调消费者购买决策过程。在EKB模式中,消费者心理(大脑)成为“中央控制器”,外部刺激信息(包括产品的物理特征和社会压力等方面的无形因素)输入消费者大脑后,通过处理,即外界信息在态度、经验和个性的作用下,便可产生“中央控制器”的输出结果,即购买决定。由此完成了一次消费者购买决策活动(图5-1)。

具体地讲,EKB模式可以说是一个购买决策模式,它详细地描述了消费者购买决策过程:①在外界刺激物、社会压力等有形及无形因素的作用下,使某种商品暴露,引起消费者心理上的知觉、注意、记忆,形成信息与经验,储存起来,形成了消费者认识问题的最初阶段。②在动机、个

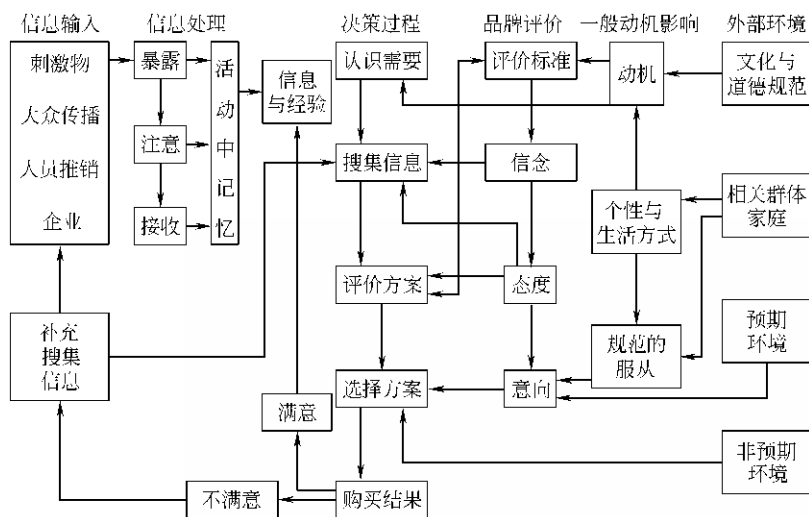


图 5-1 EKB 模式

来源于冯丽云，孟繁荣，营销心理学，经济管理出版社

性及生活方式的作用下，消费者对问题的认识明朗化，并开始寻找符合自己意愿的购买对象，这种寻找在评价标准、信念、态度及购买意向的支持下向购买结果迈进。③经过产品品牌评价进入备选方案评价阶段，消费者进行选择而实施购买，得出输出结果而完成购买。④对购买结果进行体验，得出满意与否的结论，并开始下一次购买决策过程。

（二）霍华德-谢思模式

这一模式于 20 世纪 60 年代初先由霍华德提出，后经修改与谢思合作出版了《购买行为理论》，提出了霍华德-谢思模式。

该模式通过四大因素来描述消费者的购买行为。

(1) **刺激或投入因素** 又称输入变量,是指由销售部门控制的因素。它包括产品实质刺激,如某产品的质量、价格、特征、可用性及服务等。产品符号刺激,如通过推销员、广告媒体等把产品特征传递给消费者。社会刺激,如家庭、相关群体、社会阶层等。

(2) **外在因素** 又称外在变量,是指购买决策过程中的外部影响因素,如文化、个性、财力等。

(3) **内在因素** 又称内在过程,是指介于刺激和反应之间起作用的因素。它是霍华德-谢思模式的最基本、最重要的因素,它主要说明投入因素和外在因素如何在心理活动中发生作用,从而引出结果。

(4) **反应或产出因素** 又称结果变量,是指购买决策过程所导致的购买行为。它包括认识反应、情感反应和行为反应 3 个阶段。认识反应是指

注意和了解，情感反应是指态度，即购买者对满足其动机的相对能力的估计，行为反应包括购买者是否购买或购买何种品牌的认识程度预测和公开购买行动。

霍华德-谢思的购买模式详见图 5-2。

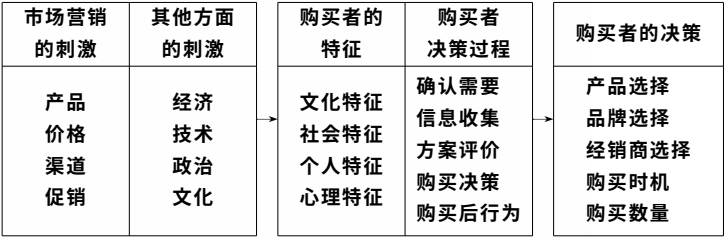


图 5-2 霍华德-谢思的购买模式

来源于冯丽云，孟繁荣，营销心理学，经济管理出版社

霍华德-谢思模式认为，投入因素和外在因素就是购买行为的刺激物，它们通过唤起和形成动机，提供关于各种选择方案的信息等影响购买者的心理活动状态。购买者受到刺激物和以前购买经验的影响，开始接受信息，产生自己的一系列动机，做出对可选择产品的一系列反应，形成一系列购买决策的中介因素，或者制定出一系列使其动机与满足动机的备选方案相配合的规则。这些动机、选择方案和中介因素的相互作用，便产生了某种倾向或态度。这种倾向或态度与其他因素，如购买行为的限制因素结合后，便产生了购买结果，即购买意向和实际购买行为。

由上可见，霍华德-谢思模式利用心理学、社会学和管理学的知识，从多方面解释了消费者的购买行为。此模式结构严密、内容完整，并且只要将模式内的变量或相对重要性改变后，就可适用于各种不同产品和各种不同消费者的购买模式，其参考价值较大，一直被人们所重视。

（三）尼科西亚模式

尼科西亚模式是 20 世纪 60 年代尼科西亚在其《消费者决策过程》一书中提出来的。该模式由四大领域构成：领域一分为两个小领域，它包括：①企业属性与特点；②消费者属性与特点。领域一表示企业通过推销活动把信息发射给消费者，消费者受其信息的影响，并经过自己处理而形成对商品和服务态度的输出。领域二表示消费者形成对某商品和服务的态度后，就开始对该商品和服务进行调查和评价，并形成购买动机的输出；领域三表示在购买动机的驱使下形成购买决策并采取购买行动；领域四表示消费者购买后，将购买经验（或者教训）反馈给大脑储存起来，以指导今后的购买行为，或者把购买后的感受反馈给企业。

综上所述,尼科西亚模式的四大领域是:①从信息源到消费者态度;②对信息的调查和评价;③购买行动;④反馈。尼科西亚购买行为模式对市场营销理论做出了贡献。该模式推理比较严谨,简单明了。但在模式中没有外界环境作用的说明,四大领域中的内容也不易把握。

以上四个购买行为模式各有各的特点。比较而言,消费者购买行为的一般模式概括抽象地描述了消费者的购买行为及其规律性,简单易记。但由于简单,这种模式不能准确表述影响消费者购买行为的各种因素及它们之间的关系。EKB模式、霍华德-谢思模式和尼科西亚模式虽然比较复杂,模式中变量较多,但为市场营销人员了解消费者行为的产生,了解在出现外部刺激后到作出购买决策前的购买者意识中所发生的情况,提供了思路清晰的参考依据,以便于在错综复杂的消费者购买行为中,准确把握其规律性,作出正确的判断和最佳营销决策。

第二节 消费者购买行为过程与类型

一、消费者购买行为过程

消费者购买行为的心理过程是购买者心理的内隐活动,而消费者的购买行为过程则是购买者的外显行为。它们相互作用,相互包容,形成购买行为的全部过程。

消费者的购买行为过程,亦称购买行为程序,表明了消费者从产生需要到满足需要的过程,大致可分为以下5个阶段。

(一) 认识需要阶段

认识需要阶段,即消费者受到某种刺激而产生的某种需要。这种刺激来自两个方面:①来自消费者自身的生理及心理缺乏状态,如饥饿产生进食的需要,口渴产生喝水的需要等,这是内在刺激。②来自外部环境的刺激,如颜色美丽、款式新颖的服装引起消费者的购买欲望等。内外刺激共同作用的结果,引发消费者的某种需要,这一过程即为认识需要阶段。

(二) 搜集信息阶段

当消费者认识到某种需要,并确立了满足需要的购买目标后,就开始搜集各种有关信息资料,目的是寻找满足其需要的最佳商品或劳务。搜集信息的方法主要有翻阅报纸、杂志、广告;收看电视台、电台的广告;去

商店实地观察；向同事朋友咨询、打电话向厂家询问等。消费者搜集信息希望了解三个问题：①用什么标准衡量所购商品？②选择什么品牌的商品？③入选品牌的商品，在上述标准中的评价如何？消费者搜集信息的速度取决于如下因素：对所需商品需要的迫切程度；对该商品的了解程度；消费者的购买经验和所购商品的特性；选错信息承担风险的大小；以及信息资料取得的难易程度等。搜集信息阶段是市场营销人员引导消费者购买的最佳时机，一定要进行各种促销活动以加深消费者的印象和记忆促使其购买。

（三）分析选择阶段

在搜集到足够的商品信息后，消费者要根据个人的购买能力、兴趣爱好、商品的效用满足程度等对所有可供选择的商品或劳务进行认真地分析和评价，对比它们的优缺点，淘汰某些不信任的类型和品牌的商品，缩小选择的范围。然后对所确认的品牌进行质量、价格比较研究，以选择最佳性能和最佳满足感的商品。这个阶段，市场营销人员继续宣传、推销商品仍然是必要的，如开展试销和赠予活动，宣传一系列售前、售中、售后服务的措施等，它可以帮助消费者解除各种购买疑虑，强化购买欲望。

（四）决定购买阶段

当消费者对了解到的商品信息经过分析评价后，就进入决定购买阶段。一般讲，消费者有以下三种性质的购买行为。

（1）试购 初次购买或购买新产品时往往少量购买，其目的是通过直接使用来获得实践经验，少量试用以证实商品是否货真价实。

（2）重复购买 消费者对以前买过的效果较好的商品会重复购买，这种重复购买行为会使消费者产生对品牌的偏爱。

（3）连带购买 当商品用途之间具有关联性时，就会产生连带性购买行为。如买相机就要连带购买胶卷；买洗衣机就要连带购买洗衣粉等。

消费者决定购买，并非是实际购买，因为在购买中消费者往往会受到许多因素的影响而在最后一刻改变主意。在这个阶段，营销人员可利用售后服务的作用坚定消费者的购买决定。例如，实行商品终身保修、不满意可退换、最后残值作价，以旧换新等办法坚定消费者的购买。

（五）购后评价阶段

商品买回使用后，消费者都要根据个人的感受进行评价，来验证购买决策的正确与否，并影响到以后的购买行为。一般有以下两种情况。

第一种，假如所购商品完全符合消费者的意愿，甚至比预期得还要好，消费者很可能会再次购买该产品。汽车品牌选择的资料表明在非常满意上次所买品牌与再次购买此品牌的意图间有很高的相关性。例如，75%

买丰田车的美国人感觉很满意，同时 75% 的人有意再次买丰田车；35% 买雪佛兰（Chevrolet）车的人感觉很满意，同时 35% 的人有意再次买雪佛兰车。满意的消费者也会向他人宣扬这种品牌，正如市场营销人员所说：“满意的消费者是最好的广告。”

第二种，不满意的消费者反应则截然不同，他们会设法降低不平衡感，因为人类总是努力在其意见、知识和价值观间建立内在的和谐、一致或调和。不平衡的消费者可能会通过放弃或退货来降低不平衡感，也可能通过寻求能证实产品价值高的信息（或回避能证实产品价值低的信息）来降低不平衡感。

市场营销人员应该了解消费者不满意时的所有处理方式（图 5-3）。消费者会在是否采取行动上做出选择。如果要采取行动，则可能采取公开行动或者私下行动。公开行动包括向公司投诉、找律师或向能帮购买者得到满足的其他组织（如厂商、私人或政府机关）投诉。也许会干脆停止购买该产品（退出权）或者提醒朋友（发言权）。无论哪种情况发生，卖主都会因未能满足消费者而有所损失。

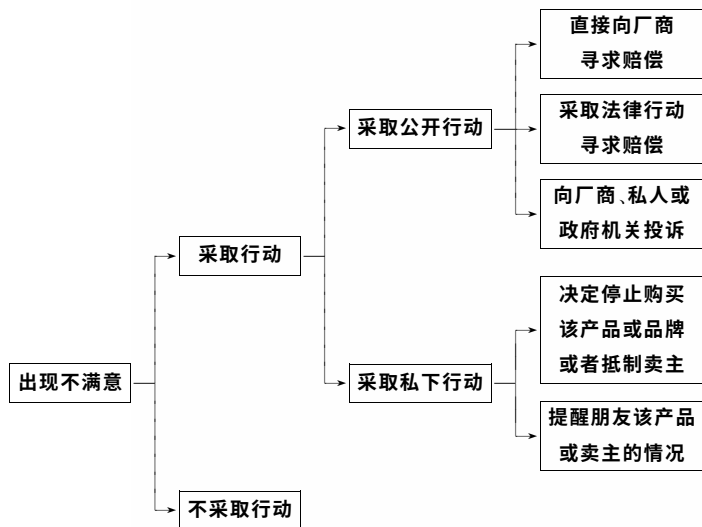


图 5-3 消费者对消费不满意采取的方式

市场营销人员可以采取措来尽可能降低消费者购买后的不满意程度。如旅行社可以提供旅行袋留作纪念；也可在出发前做好清点工作以保证所有度假者的旅游路线都正确；也可在广告上列出满意的消费者；还可以为改进服务而征求消费者的意见；旅行社可以组织旅游归来后的聚会，在参加者间交换照片，回忆旅游中的美好时光。同消费者进行购买后的沟

通已证明可以减少产品退货和订单取消的数量。此外,还可提供良好的沟通渠道,供消费者投诉并迅速赔偿他们所受的不公平损失。总之,公司应当尽可能地为消费者提供投诉的渠道,应当欢迎消费者的反馈,并将其看作是不断改善产品与效绩的方式。

通过上述 5 个阶段,消费者完成了其购买行为。图 5-4 显示了消费者购买行为的基本过程。

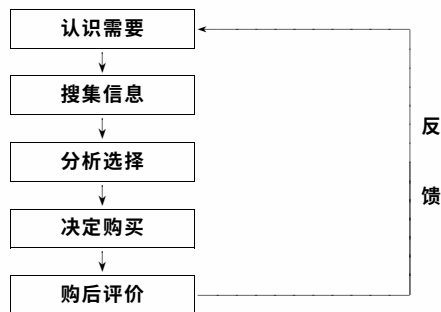


图 5-4 消费者购买行为过程

二、消费者的购买行为类型

在购买活动中,每个消费者的购买行为都各不相同,区分不同类型的消费者的购买行为,找出不同类型购买行为的差异,对企业开展营销活动有重要参考价值。

对消费者购买行为分类的标准很多,每一种分类方法都可以从不同侧面反映消费者购买行为的特点。

(一) 根据消费者对购买目标的选定程度划分

(1) 确定性 这类消费者在进入商店,发生购买行为之前已有明确的购买目标,对所要购买商品的种类、品牌、价格、性能、规格、数量等均有具体要求,一旦商品合意,便毫不犹豫地果断购买。这类消费者一般不需他人的介绍、帮助和提示,但在实际营销活动中比较少见。

(2) 半确定性 这类消费者在进入商店购买之前,已有大致的购买意向和目标。但是,这一目标不很具体、明确。在实际购买时仍需要了解、判别,需要经过对同类商品的反复比较、选择之后,才能确定购买的具体对象。例如,2006 年夏季天气十分炎热,某消费者确定了要买空调的大致目标,但对空调品种、规格、性能、价格等方面的具体要求尚未完全确定。为此,消费者在购买过程中,需要对上述问题进行咨询、比较,并希

望得到他人的参谋帮助，以便确定一个明确的购买目标。这类消费者易受他人观点的影响，成交时间较长，一般需要提示或介绍，营销人员可见机行事，巧妙诱导以坚定其购买决心。这类消费者为数众多，应是营销服务的重点对象。

(3) 不确定型 这类消费者无论是进店前还是进店后，没有任何明确的购买目标，他们只是由于顺路、散步，或是茶余饭后信步进入商店，漫无目的地观看、浏览商品。如果所见所闻引发需要，或是浏览中看中了某一商品，便会发生购买行为，但有时也可能浏览一番而不买任何东西。究竟发生购买行为与否，与商店购物环境、气氛及消费者心理状态密切相关。对这类消费者，营销人员应主动热情地服务，尽力激发其购买欲望。

(二) 根据消费者购买态度与要求划分

(1) 习惯型 这类消费者一般根据以往的购买经验和消费习惯采取购买行为，他们或长期惠顾某商店，或长期使用某品牌的商品，以致形成某种定势。这种购买习惯不会因年龄的变化，环境的变化而改变。不受时尚风气的影响，购买行为表现出很强的目的性。他们在购买商品时当机立断，成交迅速。例如，有的消费者购买牙膏，从青年、壮年直到老年。无论是出差还是居家过日子，都买上海产的“中华牌”牙膏。

(2) 理智型 这类消费者在购买商品时善于观察、分析、比较，有较强的选择商品的能力。他们在购买前已经广泛收集所需商品的信息，了解市场行情，深思熟虑后才作出购买决定；购买时十分理智慎重，对商品反复比较，权衡利弊，不受他人及广告宣传的影响；挑选商品仔细、认真，很有耐心。在整个购买过程中表现出很强的自主性，始终由理智来支配行动。

(3) 经济型 这类消费者对商品的价格非常敏感，往往以价格的高低作为选购标准。这类消费者又可以细分为两种类型：一种是以价格高低评价商品优劣的消费者，他们认为价格高的商品质量一定好，价格越高越要买；另一种是对廉价商品感兴趣的消费者，他们对同类商品价格的差异十分敏感，喜欢购买优惠价、削价、处理价、降价大甩卖的商品。因此经济型又称廉价型。

(4) 冲动型 这类消费者选购商品的能力较弱，对外界刺激敏感，心理反应活跃，情感变化快，很容易在最后一刻改变主意。因此，这类消费者在购买商品时，很容易受商品的外观、广告、推销员、营业员、他人的影响而不去进行分析比较，草率购买，买后常常会后悔不已。而下一次购买依然如故。新产品、时尚商品对这类消费者有很强的吸引力。

(5) 感情型 这类消费者感情丰富，想像力强，常常因商品的款式、

颜色、包装等外形美引起联想。在购买时容易受感情支配，也易受外界环境（购物环境和营销人员态度）的感染诱导，往往因此而心血来潮，发生购买行为。

（6）疑虑型 这类消费者性格内向、优柔寡断、多虑多疑。他们在购买前三思而后行；购买中细致，挑来挑去的拿不定主意；购买后还会疑心上当受骗。

（7）随意型 这类消费者缺乏主见，在选购商品时一般都希望获得销售人员的提示和帮助。对所购商品缺乏认真地分析比较，常常受众人同一购买趋向的影响，从众购买自己并不急需的商品。有的消费者在生活上不挑剔、不苛求，表现在购买行为上也比较随便，此类消费者也属随意型。

（三）根据消费者在购买现场的情感反应区分

（1）温顺型 这类消费者神经比较脆弱，生理上尽量避免任何过大或过小的神经刺激，表面上很少受外界环境的影响，但内心体验却很深刻。表现在购买行为方面，从选购商品到最后实现购买，都愿意听从销售人员的介绍和意见，信任他们。所以能很快作出购买决定。这类消费者对所购商品本身的情况考虑得不是很全面，而对销售人员的服务态度却很敏感。

（2）反抗型 这类消费者的个性心理具有较高的敏感性，多愁善感，性情孤僻。外界环境细微的变化都能引起他们的警觉。在购买商品时，主观意志较强，不喜欢听取别人的意见，以怀疑的观点审视周围的一切，对销售人员及其他顾客均不信任。

（3）沉着型 这类消费者神经比较平静，反应缓慢沉着，购买决定一经作出，就不容易改变，也很少受外界环境因素的影响。在购买行为中，除了购买商品所必须的语言，始终保持沉默，感情内隐，抑制性强，交际适度，但不很随和。

（4）激动型 这类消费者很容易激动，言行举止时有狂热、暴躁的表现，自控力差，购买行为方面也表现出不善于考虑，傲气十足，对商品和营销人员的要求有时苛刻得不近情理。对此，营销人员在各个方面应给予较多的关注。

（5）活泼型 这类消费者神经过程平衡而灵活性高，善于适应各种环境，有广泛的兴趣爱好，但容易变化。表现在购买行为上，显得活泼、健谈，在购买和挑选商品的过程中，愿意与人接近、交谈，主动与顾客或营销人员交换意见。

总之，在购买活动中，受购买对象、时间、地点、环境、个性心理等诸多因素的影响，不同的消费者会表现出多种不同的购买行为类型。因

此，必须用动态的、差异化的观点对消费者购买行为进行观察、判断、分析，为做好营销工作打下坚实的基础。

第三节 消费者的购买决策

消费者的购买行为是由一系列环节、要素构成的完整过程，其中购买决策居于核心地位。购买决策的正确与否对于购买行为的发生方式、指向及其效果具有决定性作用。在一定意义上，购买过程的实质就是消费者不断进行决策的过程。

一、消费者购买决策概述

（一）消费者购买决策的含义

消费者购买行为的实质是通过购买活动及其结果满足某种未满足的需要。为实现满足特定需要这一目标指向，消费者作为行为主体，在购买过程中必须进行评价、选择、判断、决定等一系列活动。例如，在购买之前，要确定需要什么商品，买或不买，何时何处购买；在购买过程中，要选择品牌、价格、质量、款式，决定买哪种型号，买多少；购买之后，还要就所得与支出进行比较，评价其效用大小，是否达到预期目的，是否满意等。上述一系列活动即为消费者的购买决策。

购买决策在消费者购买行为中占据重要地位：①决策的进行与否决定着购买行为的发生或不发生。当消费者认定需要，选择比较，作出具体购买决定时，一次购买行为才实际发生。②决策的内容决定着购买行为的发生方式。经决策确定的购买对象、地点及数量，决定着消费者何时、何地、以何种方式进行购买。③决策的质量决定着购买行为的效用大小。正确的决策可以促成消费者以较少的费用、时间买到质价相符、称心如意的商品，最大限度地满足特定的消费需要。反之，错误的决策，不但使消费者的支出超过所得，需要无法得到充分满足，而且可能导致不同程度的经济、时间乃至心理损失与挫伤，进而对以后的购买行为产生不利影响。因此，决策在消费者购买行为中占有重要地位，起着支配和决定其他环节的关键性作用。

（二）购买决策的内容

消费者购买决策的内容因人、因条件及所处环境不同而存在着明显的差异，但也存在着共同，即所有的消费者购买决策都离不开以下几个方面内容。

① 为什么买？即购买目的或购买动机。消费者的购买动机是多种多样的：同样购买一辆家用轿车，有人为了上下班方便，有人则为了显示富有。

② 买什么？即确定购买对象。这是购买决策的核心问题。确定购买目标不只是停留在一般类别上，而是要确定具体的购买对象及内容，包括商品的名称、品牌、商标、款式、规格、价格、颜色等。

③ 买多少？即确定购买数量。购买数量一般取决于实际需要、货币支付能力及市场的供应情况。例如，如果市场的供应充足，消费者一般不急于购买，买的数量也不会太多；如果市场供应紧张，即使目前不是急需或支付能力不足，也会负债抢购。

④ 什么时候买？即确定购买时间。购买时间的确定与消费者的主导购买动机的迫切性有关。在消费者的多种动机中，往往由需要强度高的动机来决定购买时间的先后缓急；同时，购买时间也和市场供应状况、营业时间、交通情况和消费者可供支配的空闲时间有关。例如，“五一”黄金周放假7天，“假日消费”十分红火，成为商家的一个卖点，也是消费者的一个买点。仅西单百货商场的—个照相机柜台每日销售额即可达20多万元。

⑤ 在哪儿买？即确定购买地点。购买地点的选择要考虑多种因素，如路途的远近、可挑选的品种、数量、价格及服务态度等。它既和消费者的惠顾动机有关，也和消费者的求廉动机、求速动机有关。

⑥ 如何买？即以什么方式购买？是函购、邮购、预购、代购还是亲自去现场购买；是付现金还是信用卡消费等。

（三）购买决策的特点

消费者购买决策与其他决策活动相比具有以下特殊性。

（1）决策主体的单一性 由于购买商品是消费者主观需要和意愿的外在体现，直接表现为消费者个别的、独立的行为活动，因此，决策时一般由消费者个人单独进行，或与直接购买者关系密切的小群体如家庭、亲友共同进行。

（2）决策范围的有限性 消费者购买决策的范围并非包罗万象，而是仅仅限制在对所要购买的商品本身、购买方式及购买地点的选择决定上。因此，决策内容相对简单，决策范围相对狭小。一般无需借助现代决策技

术、方法和手段，而主要依靠人脑进行。

(3) 影响决策因素的复杂性 消费者购买决策虽然表现为个人的、相对简单的活动，但却受到多方面因素的影响和制约。如消费者个人的气质、性格、兴趣、生活习惯与收入水平、所处环境的生活水准、亲属朋友的期望与评价、社会风气的变化、价值观念的更新、生产和流通的发达程度、市场供求状况以及地理、气候条件等，都会对消费者的决策内容、方式及结果产生影响。

(4) 决策内容的情景性 由于影响决策的各种因素不是一成不变的，而是随着时间、环境、地点的变化不断变化的。因此，消费者的购买决策具有明显的情景性，其具体内容、方式因影响因素的变化而每每相异。这就需要消费者在从事购买决策时，不能囿于固定模式，而必须从实际出发，根据现有变量进行分析判断，制订相应决策。

以上几种特殊性决定了在消费者的购买决策中，不能简单套用管理决策等其他类型的决策方法，而必须遵循其特有的运行规律和方式。实际上，消费者的购买决策虽然人各相异，事各相异，但并非完全无规律可循，或无方法可言。恰恰相反，在形态万千的消费者购买决策中，包含着特定的运动规律，具体表现为一定的决策程序、原则和方法。只有把握和遵从这些程序、原则和方法，消费者才能以不变应万变，在错综复杂的环境和令人眼花缭乱的商品市场上作出正确的购买决策。也只有充分认识这些程序、原则和方法，商品生产者和经营者才能综合运用各种营销手段，诱导和促成消费者制订购买决策，完成购买行为，从而扩大商品销售。

二、消费者的购买决策程序

消费者的购买决策，是指在特定心理驱动下，按照一定程序发生的心理和行为过程。这一过程通常包括若干前后相继的程序或阶段。消费者购买决策的运行规律即蕴含于这一程序之中。

(一) 认知需求

消费者对某类商品的购买需求源于消费者自身的生理或心理需要。当某种需要未得到满足时，满意状态与缺乏状态之间的差异会构成一种刺激，促使消费者发现需求的所在，认知需求的内容，进而产生寻求满足需求方法、途径的动机。

引起消费者认知需求的刺激可以来自个体内部的未满足需要，如饥饿、寒冷；也可以来自外部环境，如流行时尚、他人带动等。消费者对自身的各种需求加以正确认知，可以为购买决策限定范围，明确指向，因而

是有效决策的前提。

（二）寻求解决方案

在认知需求的基础上，消费者受满足需要的动机驱使，开始寻找各种解决问题的方案和途径。为使方案具有充分性与可靠性，消费者必须广泛搜集有关信息，包括能够满足需要的商品种类、规格、型号、价格、质量、维修服务、有无替代品、何处何时有售等。

上述信息可以通过各种渠道获得，如报纸、广播、电视、杂志、街头招贴等宣传媒介刊登的广告；交谈、会议、道听途说等口头传播媒介提供的信息；个人学习的知识或亲身实践的经验；从他人或参照群体行为方式中获得的启示等。在广泛搜寻的基础上，对所获信息进行适当筛选、整理加工，即可建立满足需要的多种解决方案。

（三）评价比较方案

各种方案的利弊优劣不一，为此需要加以评价比较。评价的标准因消费者价值观念的不同而相异。例如，有人以价格低廉作为基本尺度，有人以符合时尚作为选择标准，有人要求外观新颖，有人则希望结实耐用，还有的人追求个性化、情绪化，有的人则宁可从众、与多数人趋同。因此，对同一决策方案，不同的消费者会作出完全不同的评价。

当然，对于各种不同的解决方案，取舍的结果也迥然相异。但是，无论标准的具体内容如何不同，实质上都可以归结为同一尺度，即支出与所得进行比较，所得效用要大于支出。评价比较是择优选定方案的基础。

（四）择优决定

在对各种方案进行充分的比较评价之后，便可从中选择最优方案，作为实施方案确定下来。最优方案，即费用最少，所得最多，能够最大限度满足消费者需要的方案。确定最优方案是消费者购买决策中实质性的环节，是直接决定决策正确与否、效用高低的关键。

为保证高质量、高效能的决策，除严格履行认知需求、搜集信息、建立方案、比较评价等前期程序外，在最后拍板决定时，还需要消费者保持冷静的头脑、果敢的精神和当机立断的能力。唯有如此，才能抓住时机，准确决断。

（五）购后评价

在确定最优方案之后，消费者将方案付诸实施，即实际从事购买。但完成购买后，决策活动仍未结束。为验证所择方案是否最优，所得效用是否最大，消费者还需再次进行购买后评价。购买后评价集中指向所购商品，评价标准也以效用为主要内容。

评价可以由购买者个人进行，也可以征集亲友同事意见，观察社会反

映。评价时间可以发生在购买当时,也可以使用一段时期以后再行评价。购买后评价的主要目的是总结经验、吸取教训,以便为后来的正确决策提供依据,避免重复以往发生的失误。

从上述决策程序可以看出,消费者决策是一个完整的过程。这一过程始于购买之前,结束于购买之后。因此,只有从过程的角度加以分析,才能对消费者购买决策作出完整准确的理解。那种以为购买决策只是消费者购买中瞬时活动的认识,显然是片面的。

在现实生活中,由于购买商品的特点、用途及购买方式的不同,决策的难易程度与所需经过的程序也有所不同,并非所有的购买决策都必须经过以上程序。一般来说,在日常生活用品如香皂、牙膏、洗衣粉等的经常性购买中,消费者对所购商品的品牌、价格、档次比较熟悉,具有较丰富的购买经验,因此无需花费大量时间搜集信息、设计、评价和选择方案,仅根据以往经验或习惯就近购买特定商品,即可达到满足需要的目的。购后也无需再次评价。因此这类决策通常较为简单、迅速,只经过认识需求和择优决定两道程序即可完成。

对于服装、鞋帽、家具等功能较为复杂,具有多变性的生活用品,消费者一般具有一定的购买经验,如对商店及商品规格、型号等有所了解,因此无需事先大量搜集信息,反复设计方案。但受时尚变化、个人偏好等因素影响,在现场购买中,消费者通常在式样、花色、质量、价格等方面反复进行比较评价,权衡优劣利弊,最后做出购买决定,且购买后仍需进行自我或社会评价。这类以选择性购买为特征的决策相对复杂,仅可省略寻求解决方案此道程序。

在高档耐用消费品,如冰箱、彩电、空调、汽车的购买中,由于商品价格昂贵,使用年限较长,规格、功能、质量复杂且差异较大,需要一定的使用维修知识,而消费者大多缺乏专门知识和训练。因此,人们对这类商品的购买一般持审慎态度,带有明显的考察性。在购买前,通常通过各种途径广泛搜集有关信息,对各种可能方案反复进行评价比较,并同家人亲友共同磋商,在此基础上集体决策。在购买中要求售货人员当场调试挑选,并详细询问使用、保养、维修等方面的事宜。购买后还要花费一定时间验证决策正误和购买效用。因此,这类决策较之其他决策复杂得多,通常需依次经过完整的购买决策程序后才可完成。

总之,在实施决策时,除正确掌握基本程序外,还应视具体情况灵活处理,区别对待,以保证决策的高质量和高效率。

西方学者也就消费者的购买决策过程作过各种分析。例如,美国心理学家 J. E. 恩格尔 (J. E. Engel) 将决策分为长期的决策过程、限定的决策

过程和习惯的决策过程三类。具体的决策程序包括：认知问题、外部搜索、评价解决方案、购买过程、购买后评价等 5 个阶段。其中，长期的决策过程要经过第一至第五阶段；限定的决策过程省略第二阶段，即“外部搜索”阶段；习惯的决策过程可省略第二和第三阶段，即“外部搜索”和“评价解决方案”阶段。

霍华德（J. A. Howard）和谢思（J. N. Sheth）把消费者的购买决策分为三类，即解决拖延问题的行为、解决限定问题的行为和常规的反应行为。他们认为，消费者在进行购买决策时，一般要经过产生购买动机、选择作为解决方案的商标、确定与动机和解决方案相适应的选择标准等三个阶段。在对商标及选择标准一无所知的情况下，就要采取积极的探索行动，搜集有关信息。通过这一阶段，消费者获得商标及选择标准知识，即可进入常规的反应行为阶段。

三、消费者的购买决策原则

消费者在购买决策过程中，总是依据一定的标准、尺度，对各种可能方案进行比较、选择，从中确定最优方案。而选择标准或尺度的拟定又是从一定原则出发的。决策原则贯穿于决策过程的始终，起着指导或引导消费者决策的作用。通常采用的决策原则有四种。

（一）最大满意原则

就一般意义而言，消费者总是力求通过决策方案的选择、实施，取得最大效用，使某方面的需要获得最大限度的满足。按照这一指导思想进行决策，即为最大满意原则。遵照这一原则，消费者将不惜代价，追求决策方案和效果的尽善尽美，直到达到目的为止。

但在实际中，贯彻最大满意原则，带有许多苛刻的附加条件，如需要详尽完整地占有信息；要对各种备选方案进行准确无误的评价比较；要能够精确地预测各种方案的实现后果等。而消费者受主观条件和客观环境的限制，几乎不可能全部具备上述条件。此外，是否达到最大满意完全依赖于消费者个人的主观感受和评价。而且受心理因素和环境变化的影响，消费者的主观感受与评价也不是一成不变的。购买前视为最佳的方案，购买后可能评价降低，甚至产生相反的感受。因此，最大满意原则毋宁说是一种理想化原则。在现实中，人们往往以其他原则补充或代替之。

（二）相对满意原则

现代社会，消费者面临的商品世界浩如烟海、纷繁庞杂，市场信息瞬息万变、应接不暇。消费者不可能花费大量的时间、金钱和精力去捕捉制

订最佳决策所需要的全部信息。即使有可能,与所付代价相比也绝无必要。况且人的欲望是无止境的,永远不可能达到绝对完全的满足。因此,在进行购买决策时,消费者只需做出相对合理的选择,达到相对满意即可。例如,为购置一双皮鞋,消费者只要经过有限次数的比较选择,买到质量、外观、价格比较满意的皮鞋,而无需花费大量时间跑遍所有商店对每一双皮鞋进行挑选。贯彻相对满意原则的关键是根据所得与所费的比较,合理调整选择标准,使之保持在适度、可行的范围内,以便以较小的代价取得较大的效用。

(三) 遗憾最小原则

若以最大或相对满意作为正向决策原则,遗憾最小则立足于逆向决策。由于任何决策方案的后果都不可能达到完全满意,而存在不同程度的遗憾,因此,有人主张以可能产生的遗憾最小作为决策的基本原则。运用遗憾最小原则进行购买决策时,消费者通常要考虑和估计各种方案可能产生的不良后果,比较其严重程度,从中选择情形最轻微的作为最终方案。例如,当消费者因各类皮鞋的价格高低不一而举棋不定时,有人便宁可选择购买价格最低廉的一种,以使遗憾减少到最低程度。遗憾最小原则的作用在于减少风险损失,缓解消费者因不满意而产生的心理失衡。

(四) 预期满意原则

有些消费者在进行购买决策之前,已经预先形成对商品价格、质量、花色、品牌等方面的心理预期。为此,在对各种备选方案进行比较抉择时,既非挑选最佳方案,也不选定可能的遗憾最小方案,而是与个人的心理预期进行比较,从中选择与预期标准吻合度最高的作为最终决策方案。这一方案相对于预先期望,能够达到的消费者满意程度最大。运用预期满意原则,可以大大缩小消费者的抉择范围,迅速准确地发现拟选方案,加快决策进程。同时,可避免因方案过多而举棋不定,难作取舍。

四、效用理论与消费者购买决策

(一) 商品的效用

消费者通过购买商品以及对商品的使用,能够使自己某些方面的需要得到满足,从而获得生理或心理上的愉悦。商品的这种能满足人们某种需要的特性,就是西方经济学者所说的效用。从心理学角度讲,商品或劳务的效用就是人们在占有、使用或消费它时得到的快乐和满足。

商品效用的大小与消费者需要的类型、强度等密切相关。例如,当少数人拥有价值较高的“大哥大”时,他们会获得一种显示其经济地位的满

足感，因而这一商品对他们来讲具有较高的效用；而当社会上拥有手机的人数增多，从拥有该商品而获得的满足感不如以前那样强烈时，它的效用也就降低了。另外，由于人们的需要千差万别，同一商品的效用对不同消费者也迥然不同。对于火花收藏者来讲，火柴盒的效用极大，但在普通人眼中，会当它是一个无用的盒子而丢弃；在中国“三年自然灾害时期”，粮食等食品对于人们的效用远远大于其他商品；而今天，市场繁荣，商品充足，粮食满足人们需要的效用就大大降低了。

可见，效用反映了人们在商品消费过程中的满意程度。消费者根据自己的货币支付能力，将购买决策付诸于实际购买行为所实现的商品购买，其目的是为了获取最大限度的满足，即最佳的商品效用。

（二）总效用与消费数量的关系

总效用是指从消费一定量某商品中所得到的总的满足程度。如前所述，商品效用的大小取决于人们消费商品时的主观感受，而没有客观量化的标准来衡量。但就一般意义而言，随着所消费商品数量的增加，心理感受的满足是逐渐增加的。在社会资源有限的条件下，人们心理上总希望自己能拥有更多的社会财富，因为财富的增加能使心理和生理上的满足程度增加，也就是说总效用在增加。例如，拥有别墅、汽车或多处别墅、多辆家用轿车的人的满足程度（对住和行）远远高于一家人挤住在一间小平房里、出门骑自行车的消费者。显然，消费数量与总效用之间是一种正比例关系。

（三）边际效用与消费数量的关系

边际效用是西方经济学家分析消费者购买行为时提出来的一种理论。边际效用是指消费者每增加一个单位的商品消费量所能增加的需要满足程度。边际效用理论所研究的就是商品消费数量的增加与消费者需要的满足程度二者间的关系。其精髓在于说明消费者如何使用自己的有限收入以实现商品效用最大化，即达到最大程度的满足，或者说是争取最大限度地满足自己的需要。

边际效用理论认为，随着消费商品数量的增加，给消费者带来的总的满意程度也在增加。而在消费者的满意程度增加的同时，每一单位商品给消费者带来的满意程度却在减少，即边际效用降低。这种趋势叫做边际效用递减规律。

边际效用递减规律普遍存在于各种商品之中，其原因大致有两方面：

- ①消费者在消费一种新商品时，出于求新动机的作用，对于新商品的满意程度较高，而随消费商品数量的增加，消费者的新鲜感逐渐减少，如果再继续消费这种商品，消费者所得到的满意度就会下降。
- ②消费者的某种需

要得到了一定程度的满足后,就会产生新的需要,原有的消费需要就变得相对不那么重要了。这时继续增加商品的消费数量,所获得的满意度不会等量增加,边际效用就出现了。

边际效用递减规律对企业营销有重要的指导意义,即企业在开发新产品、开拓市场时要有战略眼光,一种产品一经投放市场销售以后,企业应马上做好开发下一个新产品的准备。因为没有任何一种产品能在市场上畅销不衰,永远占领市场。无论新产品质量如何好,价格如何适宜,促销活动开展得如何有声有色,消费者在逐渐适应后迟早会发生边际效用递减现象。而这种现象一旦出现,消费者就会从心理上逐渐疏远甚至厌弃该商品,并主动寻找让他们感兴趣的新产品。如果营销者不能认识这一心理变化,不能正确对待这一心理变化,就会面临市场被其他竞争商品抢占、替代的局面,这对企业营销是极为不利的。

(四) 消费者按等边际原理决策

在市场经济社会,人们还不可能达到消费需要的极大满足,消费者的货币收入是有限的,而消费者的欲望和需要却是多样的、无限的。消费者要把有限的购买力投向多种多样的商品上,以满足自身的各种欲望和多层次的需要。这就存在一个如何合理地使用有限的货币收入,使购买的商品能最大限度地满足需要,求得效用最大化的问题。解决这一问题的一般做法是按等边际原理进行购买决策,即使购买多种类、不同数量的各种商品所花费的单位货币所能提供的边际效用相等,使货币总量能提供的总效用最大化。可用公式表示为:

$$P_A Q_A + P_B Q_B + \cdots = M \quad ①$$

$$\frac{MU_A}{P_A} = \frac{MU_B}{P_B} \quad ②$$

式中, A、B 分别表示所消费的不同商品; P_A 、 P_B 表示相应的商品价格; Q_A 、 Q_B 表示 A、B 商品的实际消费数量; M 表示货币总收入; MU_A 、 MU_B 表示购买 A、B 商品的边际效用。从公式中可以看出: 公式①反映的是货币有限性, 是消费者为了获取最大的满足, 必须将全部货币收入投向市场。公式②反映的是等高性, 即购买各种商品的边际效用与投入到该商品中的货币比例相等。消费者之所以按等边际原理决策, 是因为在货币投入一定的条件下, 多买 A 种商品就要减少 B 种商品的购买。同时, A 种商品购买数量的增加, 又会导致 A 商品本身边际效用递减, 而随着 B 种商品消费数量的减少, B 商品的边际效用又会增加, 这就必然使各种商品的边际效用的总和不能达到最大。为了使消费者所需要的各种商品的总效用最大, 就必须调整各种商品的购买数量, 使各种商品的边际

效用的比例等同于价格之比，以求得总货币支出与所消费各种商品的效用总和最大，从而实现消费均衡。

效用理论是研究消费者购买行为的一个重要内容，它从心理学角度探讨了消费行为在一定的经济条件下的心理反应；揭示了在市场经济条件下，在有限货币与完全竞争的市场中，指导消费者购买心理决策的过程；描述了消费者追求生理和心理满足最大化的心理活动过程，同时尽可能将心理活动公式化、数量化，使人们更便于理解。但是，由于效用理论只是消费者心理现象的反应，它还会受到社会、人文、地理等各种因素的影响，因而对不同社会条件下的不同消费者所要购买的不同商品的决策不能一概用效用理论来解释。同时还应注意到，当今社会，市场竞争愈演愈烈，消费者不可能也没有必要花费大量时间和精力对购买每一种商品都慎重决策。因此，在购买决策过程中，消费者应着眼于全局，力争宏观决策最佳。

第四节 消费者用药行为分析

一、消费者用药行为分析的基本内容

药店市场营销策略的制订必须建立在研究消费者市场和消费者行为的基础之上。消费者用药行为涉及的面很广，内容错综复杂。要分析消费者用药的购买行为，必须把握其要点，要有一个基本的分析结构。消费者用药购买行为的分析，一般要回答6方面的问题：

- ① 购买对象，即消费者需要和购买什么药品。
- ② 购买者，即由谁来购买药品。
- ③ 购买目的，即为什么要购买某类药品。
- ④ 购买地点，也就是在何处购买药品。
- ⑤ 购买时间，即何时购买药品。
- ⑥ 购买方式，即如何购买药品。

有人将以上6个方面简称为6个“W”一个“H”，即“什么”（what）、“谁”（who）、“哪里”（where）、“何时”（when）、“为何”（why）、“如何”（how）。这6个方面是研究消费者用药行为的基本内容。

（一）消费者用药选择对象分析

“什么”，即了解消费者知道什么、购买什么。如感冒药品有哪些品牌，哪些厂家生产糖尿病用药等。通过了解、评估的结果，使我们了解药品企业产品的“知名度”。除此之外，还要了解“买什么”，要搞清产品的被接受性。如调查消费者买了什么品牌的维生素产品等。通过了解，即可以清楚市场占有率和不同品牌的销售情况，也可以搞清楚消费者的爱好，以提供适合消费者需要的药品。

消费者购买药品因为治疗的疾病类别、生产商、品牌、价位、剂型、包装等的不同而存在区别，还因为是否进入医疗保险报销目录而不同。

消费者对一个产品的把握一般有三方面的知识：有关产品属性和特征的知识，使用产品的积极结果或收益，有助于消费者满意或达到目的产品的价值。消费者对药品的认识也一样，这三方面知识的结合形成了他们对药品的认识。药品属性：如包装外观、说明书、药品外观及开启的方便性、服用方便性、口感等；药品利益：如疗效、副反应、起效速度及安全性等；药品价值满足：品牌地位。

进入医疗保险目录对于 OTC 的推广很重要，调查显示，当消费者经常使用某种疗效不错的公费药变为自费药时，享受公费医疗的消费者中有近一半人会从公费药中寻找替代药，而不会自费购买这种药，只有近 13% 的消费者会自费购买这种药。目前的非处方药尚未受到公费报销的限制，公费报销品种目录中有不少是非处方药。研究表明，有 2/3 的非处方药是通过医生处方开出的，从而获得了医疗保险公司的补偿。

（二）消费者用药购买角色分析

“谁”，即要了解消费者是哪些人，又要弄清 OTC 药品购买行动中的“购买角色”问题。消费者是谁，指的是 OTC 药品企业的目标患者是谁；购买角色，即研究不同的购买中不同人的作用，严格地说，购买者有别于消费者，前者通常指的是实际完成购买行动的人，他可能是 OTC 药品的消费者，也可能不是，这在不同的产品购买行动中有很大的差异，有些很难分辨。

营销人员必须识别谁做出购买决定及做出购买决定的因素，购买者的介入程度和对品牌有效性的数目，确定消费者属于哪一种购买类型？购买的角色主要有以下几种类型。

- 发起者，即患者，包括儿童、老人、男性、女性患者在内。
- 影响者，家人、朋友、医生、药店店员、广告代言人等。
- 决策者，指在对是否买、为何买、如何买、在哪儿买等问题做出最后决策的人。

- 购买者，实际采购人。
- 使用者，实际消费产品的人。

需要说明的是，儿童药品的消费者是儿童，决策者和购买者一般是父母。而在家庭中，妻子可能帮助丈夫购买 OTC 药品。OTC 药品的概念和特点决定了 OTC 药品的购买者是这样一些人：成年人，他们有一定的疾病判断能力，能较为准确的判断病的类别和病情严重程度，有一定的药品使用经验；在经济上有一定的来源，可以自主支配药品费用；文化程度高的人和医疗保健意识更强的人；工作节奏快的人。

在许多产品的购买活动中，购买者、决策者与消费者是分离的。因此，要搞清楚在消费者的购买行动中，谁是决策者，谁是使用者，谁对决定购买有重大影响，以及谁去把产品买回来。这样，企业在确定自己的目标市场时，才能掌握消费者用药心理，更有针对性地实施产品、价格渠道以及促销措施。

（三）消费者用药购买地点分析

“哪里”，即了解消费者在哪里购买，在哪里使用。在哪里购买，即了解消费者在购买某类 OTC 药品时的习惯。可以据此研究本企业 OTC 药品的适当的销售渠道和地点。在哪里使用，就是要了解消费者是在什么样的地理环境、气候条件、甚至于什么场所、什么场合使用该 OTC 药品。根据消费者使用的地点、场所的特征，使企业提供的产品和服务更具适应性。

OTC 药品购买地点为医院药房、药店、社区诊所和自选商场。医院和药店是消费者购买 OTC 药品的主要地点，也是 OTC 药品比较集中的地区。根据东一信达公司的调查结果，最近两年，人们去药店购买 OTC 药品的趋势越来越明显。

对于享受医疗报销的消费者来说，他们必然选择医疗保险定点的医院或药店购买医疗保险目录中的 OTC 药品。关注价格的消费者或者购买长期用药的消费者宁愿去平价药房。医院附近的药店能得到更多的外配处方。注重药品质量的消费者更愿意去大型的连锁药店买药，因为药品质量有保证。

（四）消费者用药购买时机分析

“什么时候”，即了解不同消费者在一年中的哪个季节，一季中的哪个月，一月中的哪个星期以及一个星期中的哪一天，一天中的什么时间实施哪类购买行动，以及需要什么样的 OTC 药品。OTC 药品购买方便，无需医生处方就可以很方便地在药店购买。OTC 药品一般质量稳定，用于治疗常见病、多发病，保质期基本在两年以上，购买量大的话，也不必担心

过期变质。

根据东一信达所做调查结果，很多 OTC 药品都不同程度的存在淡旺季，消费者用药一般在疾病发生时去购买，或者方便时购买。

（五）消费者用药购买目的分析

“为什么”，即了解和探索消费者用药行为的动机或影响其行为的因素。消费者为什么喜欢这个品牌或某一类 OTC 药品而不喜欢另外一个；为什么单买这种包装、规格的 OTC 药品而拒绝接受其他种类等。只有探明了购买原因与动机，药店才可以比较全面地了解消费者的需要。

消费者购买 OTC 药品的原因有以下几点：治疗小病痛、方便、省时、节约费用。根据调查，99%的消费者表示他们去药店最主要的原因是得了小毛病，自己能够察觉症状并且判断缓解的程度。所以服用 OTC 药品是消费者治疗常见的、轻微的小病最常用的方法，这大大节省了他们去医院排队看病、等待治疗的时间。同时，非处方药的市场销售价格比处方药便宜，因此消费者可以节约费用。

（六）消费者用药购买方式分析

“如何”，即要了解消费者怎样购买、喜欢什么样的促销方式，又要搞清楚消费者对所购 OTC 药品如何使用。药店清楚了这两个问题之后，不仅可以针对不同 OTC 药品的用途突出产品的差异，还可以做出适当的促销决策。有的特定地区、特定阶层消费者更宜接受人员推销方式，药店便可直接组织人员销售，以适应这部分人对促销方式的要求。

二、OTC 药品消费行为分析

（一）消费者行为分析

研究发现，OTC 药品购买者与普通消费品购买决策类似，寻求多样化的购买行为。和处方药相比，OTC 药品具有安全性高、疗效确定、质量稳定、使用方便等特点。所以，购买决策过程相对简单，消费者低度介入，显示出与其他日常消费品类类似的购买特征。但因为同一治疗类别的非处方药品品牌众多，有些类别差异较大，表现在功效、价格、包装、公司声誉上的不同，因此消费者寻求多样化的购买行为。

消费者购买的 OTC 药品以家庭常备药为主，其中感冒咳嗽药高居首位，其次是镇痛类、肠胃病类、维生素类和皮肤病类药品。

消费者购买 OTC 药品的原因比较明确，约 58%的消费者认为小毛病自己可以买药解决。其他原因如没有时间去医院、医疗费无法报销等也占一定的比例。

调查结果表明, 药品的疗效是消费者选择某种药品的最主要因素。同时, 医生的推荐、广告宣传、价格、口碑等因素也不容忽视。

消费者获得药品信息的主要途径除医生介绍外, 就是通过广告。超过70%的消费者通过广告获得 OTC 药品的各种信息。在消费者接触过的药品宣传促销方式中, 电视广告和报纸广告最具优势, 其次是柜台宣传材料, 再次是现场讲解等。通过对调研结果进行综合分析, 研究人员认为, OTC 药品销售是否成功, 除自身条件外, 广告宣传是必不可少的宣传手段, 尤其是感冒、镇痛、肠胃药品市场, 广告是否成功更是药品是否被消费者接受的重要原因。

(二) 医生行为分析

从消费者获得药品信息主要途径的统计数据中不难发现, 医生或药店销售人员的建议对消费者的购买行为会产生一定的影响。所以这两部分人对 OTC 药品的态度对于 OTC 药品的发展来说也是至关重要的。

医生向患者推荐不同药品的主要信息依据是患者的反馈意见和医生的用药经验。药品说明书、专业推广材料、广告宣传及销售人员介绍并不能成为医生推荐药品的主要依据, 这些因素只起辅助作用。

对于 OTC 药品的销售方式, 医生普遍赞同。他们认为柜台销售药品可以减轻医生的负担。同时, 这种销售方式可以在一定程度上推进医疗体制改革, 增加公众的基础医学知识和药理常识。也有一部分医生持反对意见, 他们担心患者有可能未对症下药而耽误病情, 此外, 柜台销售可能导致患者误服药品。

医生普遍认为, 公众自我保健意识的加强、药品报销范围的缩小, 将有助于促进 OTC 市场的发育。同时, 处方药转化为非处方药、医疗服务资源的重新配置、药品生产厂家营销策略的成熟也有助于 OTC 药品市场的发展。

(三) 药店销售人员行为分析

专业市场研究公司的研究发现, 2/3 的销售人员向消费者推荐药品的主要依据首先是消费者的病因, 其次是根据消费者的消费水平。药店销售人员向消费者推荐药品唯一担忧的是自己缺乏医药知识, 如果判断有误, 引起误服或耽误病情, 将会担负较大的责任。药店销售人员希望对医药知识有更多的了解, 同时在推荐药品时会特别询问患者的症状、有无过敏、消费水平、能否报销等许多具体情况。

针对上述情况, 医药公司应对药店销售人员进行药理、疗效、成分、企业状况、销售技巧等多方面的培训, 以保障在 OTC 药品市场上建立比较完善的服务体系。

（四）药品消费趋势分析

随着社会的发展及我国医疗体制改革的加快，自己到药店购买常用药，自行医治的人已经越来越多。药品已经和其他商品一样，以柜台销售的形式面对消费者。

根据东一信达搜集到的信息表明，OTC 药品在过去几年间发展较快，消费者患病时的治疗行为正在逐渐发生变化。仅以北京地区为例，1996 年约有 13% 的消费者在患病时到药店买药。到 1998 年，这个比例已经上升到 25% 左右。同时，消费者到药店买药的具体行为也在逐渐发生变化。1996 年买药的消费者中指名购买某种药品的比例约占 47%，还有 6.7% 的消费者到药店完全按医生的处方买药。到 1998 年，已经有超过 80% 的消费者在到药店买药时指名购买，而完全按医生处方买药的消费者所占比例则下降到 5.4%。

实例 5.1 “药历”中发现市场机会

从“病历”到“药历”

市民上医院看病一般都有病历，上面清楚地记录着历次就诊和治疗的情况，以供下次治疗时参考。而广州一间大药房 2005 年 5 月则在全国率先正式推出厂一种叫“药历”的小本本，大受消费者的欢迎。

对绝大多数市民来说，到药店买药就像购买普通消费品一样，拿货付钱。但这样的消费方式有时却存在很大的安全隐患。药品是特殊商品，特别是处方药，消费本身就需一定的“专业知识”，如果药店的执业药师不及时指导用药，有时会带来不必要的麻烦。而“药历”就是针对这些情况而为消费者建立的用药档案，其中包含消费者的一般资料、家族史、过敏史及历次用药的药名、剂量、疗程、不良反应等。不仅如此，药店的执业药师还会定期打电话进行跟踪回访，指导合理用药。说白了，像家电、汽车等产品一样展开“售后服务”。

药历中蕴含市场机会

从一定意义上来讲，“药历”其实比病历还重要。药品生产企业和药品开发研究人员往往不惜重金采集和购买消费者对特定药品的购买行为和用药习惯。市场研究人员通常会依据消费者的用药习惯和购买行为制定或调整营销策略。广州的这家药店，聪明地嗅到了“药历”中的市场机会，通过顾客的用药习惯和既往病史及过敏史、家庭用药情况，了解消费者的潜在需要，增加必要的指导性、跟踪性服务，

赢得了消费者的信赖和忠诚。

“药历”营销引发的思考

尽管药店会因“药历”的出现增加工作量，但这种做法也无疑能够为药店带来更多经济效益和客户价值。许多药店经营者常常抱怨顾客喜新厌旧、见异思迁，从上述案例中我们应该反思我们的企业究竟为增加顾客的忠诚度多做了些什么？我们用什么去赢得顾客的尊重、信赖和忠诚？P&G 宝洁公司对营销的诠释就是“让没买你的产品的人买你的产品，让买过你产品的人买得更多。”“药历”营销就是开发客户终身价值的最经济、最有效的尝试，是客户关系营销在药品经营中的成功运用。

改编自：刘宇，“药历”体现了药店的
诚意，中国药店，2005，（6）

第六章

药店产品策略

第一节 药店产品定位

113

一、药店产品

（一）产品的概念和分类

1. 产品的概念

现代市场营销学对产品的理解是广义的。产品是能够提供给市场以满足需要和欲望的任何物品和劳务。显然，药店经营者提供的产品包括药品和与之相关的健康服务。

2. 产品的分类

产品在市场上包括实体产品（如汽车、书籍）、服务（如市场研究、保健按摩）、人（如姚明、影视明星）、地点（如夏威夷、九寨沟）、组织（如中国非处方药物协会、互联网协会）和创意（如广告创意、营销企划）。可见现代市场营销理论中的产品概念，已经远远超越了传统的有形实物的范围，思想、策划、创意作为产品的重要形式，这些产品同样可以盈利。

（二）产品的五个层次

药店在计划向市场提供服务时，营销者需要理解 5 个产品层次。很好地理解这 5 个层次，对药店服务产品概念的设计、营销企划及其执行，尤其是广告策略的制订有重要的帮助。

1. 核心利益

产品最基本的层次是核心利益，即消费者真正所购买的基本服务或利益。消费者购买药店药品，真正购买的是“健康”。营销者必须认识到消费者购买产品，并不是为了占有或获得药品本身，而是为了获得能满足某

种健康需要的效用和利益。牢记这一点，非常重要。

2. 基础产品

在第二个层次，营销者必须将核心利益转化为基础产品，即产品的基本形式，也就是指有形产品。药店整体上是提供药品和健康服务的购物卖物。其有形产品是向顾客提供足量可供选择而又能满足个性需要的药品和健康服务环境。

3. 期望产品

在第三个层次，营销者准备了一个期望产品，即购买者购买产品时通常希望和默认的一组属性和条件。例如，旅客期望干净的床、新的毛巾和相对的安静。由于大多数旅馆能满足这最低的期望，所以，旅客通常没什么偏好，一般找最方便的旅馆留宿。对于药店药品的期望，根据调查发现，大部分消费者期望药店能提供足量可供选择而又能满足个性需要的药品。

4. 附加产品

第四个层次，营销者准备了一个附加产品，即包括增加的服务和利益。它能把公司的提供物与竞争者的提供物区别开来。例如，旅馆能增加它的产品，包括电视机、洗发香波、鲜花、美味晚餐和良好房间服务等。药店的附加产品包括药品陈列展示、药师专业咨询、新特药介绍、中药代煎药服务等。

现代竞争已经从基础产品的竞争上升到产品附加值层面的竞争。并不在于各家公司在其工厂中生产什么，而在于它们能为其产品增加些什么内容——诸如包装、服务、广告、客户咨询、融资、送货、仓储，以及人们所重视的其他价值。

然而，企业在参与产品附加值竞争时，有些事情也应该注意到。

第一，每个附加利益需要公司的成本。在决定是否增加附加利益前，营销人员必须问一下，消费者愿为这附加成本额外付款吗？

第二，附加利益马上会变成期望利益。如患者期望药店提供执业药师的咨询服务，这意味着竞争者必须寻找更进一步的特色和利益，并加入到他们的供应物中。

第三，当公司为其附加产品提高价格时，某些竞争者可能会反其道而行之，用一个很低的价格为消费者提供一个期望产品。这种方法，有时很有效。

5. 潜在产品

第五个层次是潜在产品，即该产品最终可能会实现全部附加部分和新转换部分。公司用新的方法寻找附加产品，以满足消费者和区分他们的供

应品。

许多最成功的公司在它们的产品和服务中增加了额外的优惠和好处，不仅让消费者满意，而且令消费者愉悦。愉悦是指对提供物添加了出乎意料的惊喜。比如药店提供的紧缺药品到货提示，对老年顾客提供免费送药服务，过期药品回收回购等，都会对顾客带来意外惊喜。

（三）服务产品的内涵与分类

产品是指为客户提供的任何有价值的东西，包括有形的物品、无形的服务和知识。虽然产品是企业经营活动的基础，也是考虑其他营销组合要素的出发点，但它必须能真正满足客户的需求，最好是优于和不同于现有的产品。在某种意义上，产品要能够为客户的问题提供解决方案。随着服务业的发展，服务逐步从有形产品中独立出来（我们将之称为服务产品），成为营销学专门的研究对象，而且即使在有形产品的营销中，服务的成分也越来越提高。和有形的产品相比，服务产品具有如下特点。

- （1）无形性 是一种体验，无法直观地感觉到它的存在和作用。
- （2）即逝性 无法储存、稍纵即逝，在生产和消费过程结束之后就消失了。
- （3）同时性 服务的生产、分销和消费是同时进行的。
- （4）整体性 涉及的人员和设备以及场景都是服务不可分割的一部分。
- （5）多样性 也称异质性（heterogeneity）。质量标准难以整齐划一，由于缺乏有形的东西让客户触摸和考察，客户往往具有较强的风险意识，他们通常以价格作为质量的指标。
- （6）互动性 需要服务对象的主动配合和积极参与。如果患者讳疾忌医，医生就没有办法对症下药。客户的需求和自身的素质对服务的质量有直接的影响。

药店作为药品零售和健康服务的场所是有形产品和服务的集合体。药店在提供药品的同时，更好地满足了消费者解除疾病困扰、保障健康的服务需要。

二、药店产品组合决策

（一）产品组合

产品组合是指一个特定企业生产或经营的全部产品线、产品品目的组合方式。药店产品组合是指药店根据企业定位和目标客户需要确定的药品

品目和服务项目组合。产品组合的长度、宽度、深度和关联性，就构成不同产品的产品组合。

（二）产品组合决策

产品组合决策包括三个层次的问题：在产品品目层次上所面临的问题，即产品品目的增加、修改或减少；在产品线层次上面临的问题，即产品线的扩展、填充和剔除；在整个产品组合层次上面临的抉择，即增设、加强、简化或淘汰产品线。

产品组合应该协调平衡以支持新产品的开发和营销，淘汰那些已进入衰退期的产品，增补企业的产品组合。

实例 6.1 海王星辰大药房产品组合变化说明

	1996 年	1998 年	2001 年	2003 年
产品组合	名牌药品、保健品为主,以天然化妆品、健康食品、饮料等为辅,中偏上的定价	处方药、非处方药、保健品、家庭护理用品、化妆美容用品、便利品	在原有产品线中大量补充个人护理品,时尚女性用品及生活便利产品,后滞销严重	处方药、非处方药、保健食品占 90%。个人护理品、家庭健康用品、生活便利品、中药材为补充

以上是海王星辰健康药房 10 年来产品线的调速变化过程。海王星辰在定位健康药房之初，大量引进健康时尚用品甚至瓜子、酱油食品、照片冲洗业务等，后经过调整思路，仍然以处方药、品牌 OTC 药品作为销售主力，同时在保健品和个人护理用品上形成差异化特色。

（三）产品组合的类型

产品组合有以下几种基本类型可以供药品经营企业选择。

- （1）大而全型 这种策略着眼于为消费者提供他们需要的一切产品，这是大型综合药店的通常选择。
- （2）专业型 即向某个专业市场，也就是某类药品消费者提供所需要的产品，这种组合方式以满足同一类消费者的需要为基点。如藏药专卖、白药专卖、糖尿病患者用药专卖等。
- （3）品牌专卖或企业产品专卖型 药店专注于某一品牌或某一企业的药品，如华药大药房、三九大药房等。

三、药店产品定位

作为药店，必须要了解中国医药零售市场形势的严峻性，尤其是药店服务的特殊性，在产品定位上要审时度势，避重就轻，根据自己的优势和劣势，进行正确的产品定位。

确定产品定位，首先应该重视开展市场调研。作为零售药店，既要研究竞争对手，以己之长，攻人所短，更要充分了解市场，不是我能提供什么就卖什么，而是市场需要什么，我们就销售什么，也就是通常我们说的营销要以市场为导向。

四、药店产品线决策

1. 产品线长度

判断产品线是否太长或太短并不复杂。如果药店产品线经理能够通过增加产品品目来增加利润的话，那就说明现有的产品线太短；否则，如果通过削减产品品目来增加利润的话，那就说明现有的产品线太长。

大型综合药店当以大而全为特征，尽可能增加产品线宽度，而糖尿病药品专营店等专业药店要特别强调主打行业药品线的长度，以体现专业药店的优势。

2. 产品线扩展

从总体上来看，每个公司的产品线只是该行业整个范围的一部分。例如，宝马汽车公司的汽车在整个汽车市场上的定价属于中高档范围。如果公司超出现有的范围，增加它的产品线长度，这就叫产品线扩展。公司可以向下或向上扩展其产品线，或同时朝两个方向扩展。

(1) 向下扩展 如公司最初位于市场的高峰，随后将产品线向下扩展。

(2) 向上扩展 在市场上定位于低档产品的公司如社区健康便利店，可能会打算进入高档产品市场。它们也许被高档产品较高的增长率和较高的利润幅度所吸引，或是为了能有机会使自己成为完整产品线的供应商，可能是竞争的需要，也可能是企业本身发展的必然。

向上扩展的决策同样会面临一些风险。因为市场上的高档产品的竞争对手不仅会固守已取得阵地，而且还会反过来进入低档产品市场以便反击。潜在的消费者也许不会相信新厂商能生产优质高档产品。此外，公司的销售代表和分销商可能会因为能力有限和缺乏培训，不能很好地为较高

档的产品市场服务。

(3) 双向扩展 定位于市场中端的公司,可能会决定朝向上向下两个方向扩展其产品线。双向扩展在可以使企业实现完善产品线的同时,也可能导致战线过长,如果资源有限,损失将会非常惨重。在产品线决策前,应开展市场调查活动。公司要检查一下计划开发的产品品目能否有某种市场需求,而不单单是为满足公司内部的需求。

做到这一点,非常重要。

3. 产品线削减

产品线经理必须定期检查产品品目,研究削减问题。削减的情况有两种。一种情况是产品线中含有使利润减少的卖不掉的陈货。可以通过销售额和成本的分析,来识别疲软的品目。产品线削减的另一种情况是,公司缺乏生产能力,经理必须检查一下获利幅度,集中生产利润较高的品目,削减那些利润低或者亏损的品目。

第二节 药店产品的生命周期

一、药店产品生命周期的概念

(一) 药店产品生命周期的概念

任何一种成功的新产品,都会经历从开发期经产品化进入市场,为市场所接受,经过成长、成熟和衰退以至最终退出市场而消亡的过程。药店产品也不例外,每种产品都经历这一过程。人们把一种药店产品从投入市场至退出市场的全过程,称为药店产品的生命周期。

需要指出的是,药店产品的生命周期是指药店产品的市场寿命,而不是使用寿命。药店产品只有经过研究、开发、试销,然后投入市场,它的市场生命周期才算开始。产品退出市场,标志着生命周期的结束。

(二) 药店产品生命周期的四个阶段

在一般情况下,根据药店产品销售量的变化情况,可以把整个产品生命周期划分为4个阶段,即导入期、增长期、成熟期、衰退期。

导入期:指产品刚刚进入市场,处于向市场推广介绍的阶段,故又称产品介绍期。

增长期:指产品已为市场的消费者所接受,销售量迅速增加的阶段。

成熟期：指产品在市场上已经普及，市场容量基本达到饱和，销售量变动较少的阶段。

衰退期：指产品已过时，被新的更受市场欢迎的产品所代替，销售量迅速下降的阶段。

产品的生命周期是其在市场的整个销售历史，是指产品的经济寿命，这一概念必须区别于产品的自然寿命。此外，不同的产品具有不同的生命周期，各种产品在生命周期整个过程中的表现形式，并不完全一致。

二、药店产品生命周期各阶段的特点

药店产品在其生命周期各阶段具有不同的市场特点，企业只有在了解各阶段的特点之后，才有可能制订相应的营销策略，保证企业营销活动的成功。关于药店产品生命周期各阶段的特征，我们可以从这样几个角度去观察，即：销售量、价格、成本、利润、市场竞争和消费者态度等。

（一）产品的销售量

在导入期，由于生产的批量少，一些消费者因为对新产品缺乏了解，常常不愿改变以往的习惯去购买，因此，在这个阶段，产品销售量小，销售增长率低，一般不超过 10%。

经过一个阶段的介绍推广，当产品为市场充分了解并接受时，由于市场容量普及提高，市场容量近饱和，销售量增长速度减弱，到了成熟期的后阶段，销售量便逐渐下降了。成熟期的销售量增长率一般处在 0.1%~10% 之间。

当市场出现了更新颖的、功效更大的药店产品，或者消费者的需求出现变化时，旧的药店产品就逐渐被新的产品代替。有时虽然没有替代药店产品的出现，但因为消费者需求的转移，对以往的药店产品不再感兴趣，产品就进入衰退期，销售量迅速地下降，销售增长度出现负值。

（二）产品价格

当药店产品处于导入期时，生产成长和促销费用都很高，价格不可能太低，尽管这一阶段的价格有时会低于成本，但同整个生命周期的其他阶段相比，仍然可能是最高的。

当产品销售有了一定的增加之后，成本费用会相对减少，随着市场竞争的加剧，产品价格会不断下降。当进入衰退期后，各企业为了避免积压，往往把价格定得很低，甚至低于成本。

（三）产品成本

在导入期，由于生产的批量小，固定成本和促销费用比较大，因此产

品的总成本较高。

当产品进入增长期和成熟期后，由于生产批量增加，技术进一步成熟，产品的固定成本不断减少。另外，随着产品市场知名度的提高，广告促销费用也相应减少。在成熟期，产品成本会出现整个生命周期中的最低点。

到了衰退期，由于销量下降，生产批量减少，产品的单位成本必然会有所增加。同时，企业为了推销产品，大量地支出促销费用。

另外，一部分产品的积压，又提高了仓储成本。种种原因，都增加了衰退期的产品成本。

（四）销售利润

产品的导入期，生产成本和销售费用比较高，但是由于新产品还不为消费者充分接受，价格一般不能太高，因而此时成本常高于售价，发生亏损。

当产品进入增长期后，由于销量不断上升，成本不断下降，价格开始高于成本，从而产生盈利。当进入成熟期时，利润往往达到最高点。

随着产品衰退期的到来，又会出现价格不断下跌、成本不断上升的情况，到了一定的点，就可能发生亏损，使利润出现负数。

（五）市场竞争

在产品导入期，由于成本高、销量少，知名度低，有的产品还有亏损，企业面临的竞争对手是不多的。

当产品进入增长期后，由于市场的积极反应，利润的增加，会吸引大量的竞争对手。在增长和成熟阶段，各种仿制品、代用品以至冒牌产品会大量出现，直接危害企业的声誉和市场地位。这个时期，同类产品之间的削价竞争、广告竞争和销售服务竞争也异常激烈。

当产品进入衰退期后，由于市场境况的没落，利润急剧减少，大部分竞争对手都会纷纷退出，转向其他产品的经营。留存的竞争对手的主要目标在于如何把现有的库存尽快推销出去。在这一阶段，竞争的手段主要集中在价格和营业推广方面。

（六）消费者的态度

在导入期，由于产品刚刚进入市场，大多数消费者一般持观望的态度。在这一阶段，能够购买产品的人往往是一些喜爱新颖或者对药店产品很在行的人。

当产品为广大消费者所了解后，大部分消费者就会从观望中转变过来，积极地要求购买。在产品增长期，购买或使用该产品，往往成为时髦，一些经济条件较优越的人，或者年轻人，总是会想方设法地去获得此

种产品。在这个阶段，对消费者来说，产品的质量和服务有时并非是首先要考虑的问题。

在成熟期，由于产品已家喻户晓，市场投放量又大，大部分消费者都愿意购买。但是在此阶段，人们对产品的质量、花色品种和服务要求变得更加严格了。

在衰退期，绝大部分消费者都已不再继续买这种产品了，只有一些保守心理的人，或者经济条件差、想购廉价货的消费者，才在这一时期继续购买。因此，消费者对产品的要求，在衰退期中主要集中在价格方面，他们无论如何也不会去购买价格很高且处于衰退期的产品。

三、药店产品生命周期各阶段的营销策略

（一）导入期的市场营销管理

药店一般来说，会选择市场中相对成熟的药品，但对于新推入市场的药品而言，从药店的角度来讲也有被消费者从陌生到熟悉过渡的一个导入期。

在产品导入期，由于消费者对产品十分陌生，企业必须通过各种促销手段把产品推入市场，力争提高产品的市场知名度。另一方面，由于导入期的生产成本和销售成本相比较，企业在给新产品定价时，又不得不考虑这个因素，所以，在导入期，企业营销的重点主要集中在促销和价格方面。一般有4种可供选择的营销策略。

1. 高格调策略

这种策略的形式是：采取高价的同时，配合大量的宣传推销活动，把新产品推入市场。其目的在于先声夺人，抢先占领市场，并希望在竞争还没大量出现之前就能收回成本，获得利润。适合采用这种策略的产品，必须有很大的市场潜在需求量。同时，这种产品的品质特点高，功效又比较特殊，很少有其他可以替代的产品。消费者一旦了解这种产品后，常常愿意出高价购买。

2. 选择性渗透策略

这种策略的特点是：在采用高价格的同时，只用很少的促销努力。高价格的目的在于能及早收回投资，获取利润；低促销的方法可以减少销售成本。但是，这种策略的适应面很窄，产品的市场比较固定、明确，大部分潜在的消费者已熟悉该产品，他们愿意出高价购买。同时，产品的生产和经营必须有相当高的技术壁垒和垄断机会，普通企业无法参加竞争。

3. 密集式渗透策略

这种策略的方法是：在采用低价格的同时作出巨大的促销努力。其特

点是可使产品迅速进入市场，有效地限制竞争的出现，为企业带来巨大的市场占有率。该策略的适应性很广泛。其市场环境首先是产品具有很大的市场容量，可望在大量销售的同时降低成本。其次，消费者对这种产品不太了解，对价格又十分敏感。最后，潜在的竞争比较激烈，只能用低价来争取消费者，扼制竞争。

4. 低格调策略

这种策略的方法是：在新产品进入市场时采取低价格，同时不做大的促销努力。低价格有利于市场快速接受产品；低促销又能使企业减少费用开支，降低成本，以弥补低价格造成的低利润或亏损。采取这种策略的要求是：产品的市场容量大，消费者对产品有所了解，同时对价格又十分敏感。

当然，在产品导入期，企业除了把促销手段和价格手段配合起来使用外，还有很多可采取的策略。譬如，借助现有产品的提携，将新老产品合并一起出售，利用特殊手段诱导潜在的消费者使用；还可以尽量说服中间机构来经销产品等。

（二）增长期的市场营销策略

在产品进入增长期后，有越来越多的消费者开始接受并使用，企业的销售额直线上升，利润增加。在此情况下，竞争对手也会纷至沓来，威胁企业的市场地位。因此，在增长期，企业营销的重点应放在保持并扩大自己的市场份额，加速销售额的上升方面。企业可以通过这样几个途径达到自己的营销目的。

① 改进产品的质量，增加产品的新特色，在商标、包装、款式、规格、定价等方面作出改进。

② 积极寻找新的市场。在增长期，由于市场容量较大，企业可开辟的市场新领域很多。

③ 努力疏通并增加新的流通渠道，扩大产品的销售面。

④ 改变企业的促销重点。在导入期，企业促销重点就是建立产品的知晓度，当进入增长期后，促销重点就应转向宣传产品的特色，提高产品的知名度。有一种被称为产品定位的策略，是增长期中十分适用的。所谓产品定位，就是企业要为产品创造一定的特色，使本企业的产品在消费者心中占据特定的位置，引起消费者对产品的偏爱，从而使消费者在购买同类产品时偏重对本企业产品的购买。

⑤ 充分利用价格手段。在增长期，虽然市场需求量较大，但在适当时期也可以降低价格，以加强竞争能力。当然，降价可能暂时减少企业的利润，但如果能扩大市场份额，长期利润还是可以增加的。

（三）成熟期的市场营销策略

在产品成熟期，市场的容量基本饱和，销售增长率较低，成熟期晚期，销售增长率可能会出现停滞或负值。此时，企业营销的重点，应放在保持自己产品的市场份额上，并努力延长产品的生命周期，力图把产品推向新的销售高潮。在这一时期，企业可采取的市场策略如下。

1. 努力开发新的市场

首先，通过市场细分化的方式，努力寻找现有市场中未被开发的部分。其次，通过宣传推广，扩大现有消费者的购买量，提高产品的重复购买率。最后，努力开辟新的市场。譬如很多高档 OTC 药品，原来一般是城市市场的消费者，但随着城乡差别的缩小，也可以向农村市场投放。

2. 对产品进行革新和改良

改良产品品质，如普通麦乳精中添加一些维生素、氨基酸，制成强化麦乳精的产品。在众多的产品中，消费者总是愿意选用品质更佳的产品。增加产品的性能也是一种方法。另外，还可以改革产品的外形，使产品有一种新的形象、给人以新的感觉，消费者往往有一种求新心理，当产品在市场普及后，这种求新心理更为突出。

3. 改变原有的营销手段

这方面的手段有：通过降低售价来加强竞争能力；改变广告方式以引起消费者新的兴趣；采用多种促销方式如大型展销、附赠礼品；扩展销售渠道、改进服务方式或货款结算方式等。

（四）衰退期的市场营销策略

当产品进入衰退期时，企业既不能简单地一弃了之，也不应恋恋不舍，一味维护原有的生产和销售规模。企业必须认真研究产品在市场的真实地位，然后决定是继续经营下去，还是放弃经营。

如果企业决定继续经营，或者打算经营一个阶段后再逐渐放弃，则有以下两种可供参考的方法。

1. 连续策略

即继续过去的销售策略，在目标市场、价格、销售渠道、促销活动方面保持原状。在产品衰退期，由于多数企业会自动退出市场，现存的消费者就会集中到少数几家继续保持经营的企业，对于这些企业来讲，销售量有时不一定会减少。

2. 缩减策略

企业仍然留在市场继续经营，但是在规模上会适当收缩。如把所有的营销力量集中到一个或者少数几个细分市场中，以加强这几个细分市场的营销力量，也可以大幅度地降低市场营销费用，以增加当前利润。

如果企业决定放弃经营某种产品而退出市场时，也必须采取积极的措施，慎重地做好善后工作。第一，必须决定放弃经营的方法。比如可以将老的生产设备和营销力量转让给其他部门或企业，使企业在转移经营的过程中得到一定的现金收入。第二，决定放弃经营的时间。可以采取快速的方法立即退出市场，也可以有计划有秩序地逐渐退出市场。

第三节 药品陈列

当顾客踏入药店时，他会首先注意到药店的环境和布局，体验药店药品陈列带给他的视觉效果。因此，药店内良好的药品陈列与展示应该能够从第一视觉上吸引顾客的注意力，使其对这家药店产生信任感并产生购买欲望。

一、药品陈列的作用

(1) 有助于改善药店形象 良好的药品陈列会给顾客留下经营有方、认真待客的印象。富有艺术性和感染力的陈列将大大增加药品的视觉美，提高药店的素质与档次。

(2) 有助于体现药店营业主项 药品陈列能集中反映药店的经营范围和特点，如果将保健品陈列在主柜台第一排，顾客就会认为这是一家重点销售保健品的药店。

(3) 可传递产品和服务信息 丰富、巧妙的药品陈列可以传递更多的药品信息；整洁有序的药品陈列可以提高顾客选购药品的主动性，减少顾客询问、药店店员回答的时间，从而缩短交易过程。

(4) 有导购作用 可以诱导顾客下决心选择或多购买店内的药品（当然是其现在和将来需要的）。

(5) 可以提高药店的竞争能力 药品陈列具有丰富的表现力和强大的吸引力，良好的药品陈列可帮助药店在竞争中赢得优势。

二、药品陈列的原则

(一) 品类陈列原则

药店经理在确定陈列模式前，必须熟知所销售药品的种类，根据规范

的品类原则做好药品分门别类的陈列布局。如：按药品的类别分类；按顾客的性别、年龄分类；按用途分类；按价格分类。这样的分类方法，不但能带给顾客最大的便利，对于药店经理来说，也可以提高自己管理药品的效率。在陈列之时，药店经理必须考虑药品出售的关联性，如：将止咳药与感冒药等有关联性的药品陈列在一起，可以收到相辅相成的效果。

（二）全景浏览与引人注目原则

药品陈列应兼顾全景浏览和引人注目两个方面，以吸引顾客视线。药店经理在陈列布置时，要注意货柜高低、柜台间距和顾客通道布置要满足顾客走进药店便能浏览全景并能立即找到自己选购和关注的药品品类的要求。每一节货柜又要针对药品的大小、性质及售出的频率将重要的急需售出的药品摆放在比较容易被顾客看见的位置。具体的位置是：以顾客直立时目光平视线以下 30% 的范围为首选陈列位；再往下 30% 的范围为次选位。在主推某些新药品、特价品时，药店经理应借助一些设备和工具，使得某一个（一组）药品特别显眼，以招揽顾客进店和刺激其购买欲望。这种陈列方式，要根据行业、药品品类的不同而有所差异。

（三）提高药品价值原则

药品只有在人关注的时候才能体现出价值，因此药店经理应按照能够提高药品价值感的思路去摆放药品。如：贵重药品所放的玻璃橱柜中预留一些空间，周围以灯光和小饰物烘托气氛，以体现药品自身的价值。

（四）新鲜感原则

即便是药品的陈列状况十分合理，药店也要不断地改变药品的摆放形式。在这种情况下，即使没有新药品出售，也会因陈列的变化，使顾客耳目一新。所以，应当定期更换药品的陈列。

（五）应季陈列原则

季节对于药品陈列的影响很大。因为即使是再好的药品，如果与季节所需不同，也必然会影响其销路。药店管理者应了解不同季节的多发病症，判断顾客的潜在需要，根据不同季节对患者发病的影响来调整药品的陈列，把每个季节较为常用的药物放在较为显眼的位置。例如：春天是各种呼吸道疾病多发季节，应当把相应的药品放在较为引人注目的位置。

三、不同药品的陈列类型

药店药品陈列根据不同的销售环节和作用可分为三种类型，第一是交易药品的陈列；第二是样品陈列；第三是储备药品的陈列。

（一）交易药品的陈列

交易药品的陈列要求多陈列、快周转、勤补货。药店经理在摆放药品时要做到：整洁、美观、丰富、定位。

（二）样品陈列

样品陈列给人以醒目、明了的感觉。由于样品柜陈列空间较小，它只能容纳少量药品，因此，陈列时应从新产品、流行药品中选择适量做样品陈列；陈列形式力求简洁、明快、醒目。

橱柜顶陈列是一种较传统的陈列手法，在大型药店里可以见到。它起着一种标志柜组经营范围的作用，使顾客进入商场后一目了然。橱柜顶陈列除了选择实物作为样品外，还可以通过广告牌或广告灯箱上的图画和文字来代替实物陈列。这样可以避免实物样品受潮、积灰、变色、变质。

（三）储备药品的陈列

储备药品的陈列是指已进入销售现场但未摆上货架和柜台的备售药品。此类药品虽无需上柜，但也要注意摆放整齐以利于管理与柜台补货需要。另外，切忌在通道口和药店的安全出口处堆放储备药品。

四、药品陈列方式

药品陈列根据其发挥的功能分为两种方式。

（一）展览性陈列

展览性陈列是专供顾客参观浏览的陈列，因此，担负此项工作的人员必须有某种程度的专业技巧。展览陈列最主要的是引起顾客的注意，使其产生兴趣、联想，从而刺激顾客的购买欲望。如对于保健品而言，此内容更为重要。具体方法如下。

1. 中心陈列法

即以整个展览空间的中心为重点的陈列品编组法。把大型的陈列品放置于醒目的中心位置，小件展品按类别组合在靠墙四周的展台展架上，使顾客一进入展览空间就能看到大型主体展品。它对于展览主题的表达非常有利，具有突出、明快的效果。

2. 线型陈列法

以货架、柜台各层的展览空间为基础，将药品排列成一条平行线。可采用垂直、竖立、平卧、倾斜或平等排列的形式，视药品形状和摆放货位空间的大小，有顺序地排成直线。这种方法能统一、直观、真实、整齐地表现出展品的丰富内容，使顾客一目了然，并具有强烈的感染力。

3. 梯形陈列法

即以阶梯式样品陈列的方法。如：小型的药品应摆在前方（距离眼睛最近），大型药品摆在后方；较便宜的药品应摆在前方（容易拿取），较昂贵的药品摆在后方；暗色系的药品摆在前方，明亮色系的药品摆在后方；季节、常用药品及新药品摆在前方，一般药品摆在后方。这种陈列方法的层次感非常强。

4. 悬挂法

即运用悬挂的方法陈列药品。销售现场陈列和橱窗陈列，大都借助此法展示药品。销售现场陈列，药品一般都悬挂在货架上层装置的木档上，或在货架前位空间装置一根棒物，将具有代表性的药品悬挂起来，以吸引顾客的视线。在悬挂时，应注意上下左右的间隔位置，以不影响货架陈列药品的视线为宜；橱窗和样品橱的陈列，悬挂也是一种主要的方法。也可悬挂一张网，将陈列样品、POP（卖点广告）以及一些硬性中、小件药品放置在网上。

5. 堆叠法

即是将样品由下而上堆叠起来的陈列方法。堆叠是使药品个体相叠后的体积升高，从而突出该陈列品的形象。堆叠的具体方法有三种：一是直接堆叠；二是组合堆叠，盒装药品可采取由底层向上逐层递减堆成山字形或其他形状；三是衬垫堆叠，在每层加放一块玻璃衬垫板，使陈列药品堆叠成所设想的形状。

6. 道具法

即是利用各种材料制作的支架、托板、码台和模型来陈列药品的方法。药品陈列时往往都需要借助道具。用于药品陈列的道具其类型多种多样，因而具有很大的灵活性，能充分展示各种药品的特点。

7. 配套陈列法

将关联药品组合成一体的系列化陈列。将相关药品组合于同一展览空间内，提高顾客的想像力。

（二）推销陈列

推销陈列的目的主要是利于顾客的“比较权衡”，使其对药品产生信赖感。具体方法如下。

1. 依种类分类陈列

大多数的药店在做推销陈列时，都是依照药品种类来分类的。因为依种类来分，无论是统计，还是进货都很方便。

2. 依原料分类陈列

如将以人参为原料制成的各种药品放在一块。虽然药品按原料进行分类，但是顾客在购买时，却往往不受这种陈列方式的影响，这是因为大多

数顾客在购买这类药品时，都是在计划范围内选购，原料只不过是一个参考因素，主要还要看价格和实用程度。

3. 依用途分类

如将药品按外用与内服进行分类。这种分类陈列的方式，对顾客来说非常方便。因为他们购买药品的目的是为了满足不同用途、某一需要，而药品中能满足此需要的有很多，而这种方法有助于其在短时间内找到所需的药品。

4. 依消费对象分类

这是根据不同顾客的需要而进行的分类，即将药品按其主要使用对象的年龄进行分类。但大多数药品并没有比较明显的限定使用对象的年龄。

5. 依价格分类

虽然顾客购买药品一般都把药品的质量放在首位，但有些时候，仍会考虑药品的价格。因此将某些药品按价格分类将会方便顾客的比较选择。

五、药品陈列的注意事项

- ① 灯有没有打开？
- ② 不干胶有没有卷起或变色的现象？
- ③ 广告卡有没有因太阳曝晒而褪色？
- ④ 橱柜内的垫纸（布）有没有卷起或变色的现象？
- ⑤ 玻璃橱窗（柜）有没有沾上手印或其他污垢物？
- ⑥ 在药品外部、产品宣传页、挂旗、海报上有没有附着灰尘？
- ⑦ 陈列中的药品是否引人注目？
- ⑧ 药品外包装有没有破损？
- ⑨ 陈列的样品、器材是否牢固？
- ⑩ 透明样品橱和陈列台的药品陈列是否顾及到四周顾客的视觉？

第七章

药店促销

第一节 促销的概念及重要性

一、促销的概念

（一）促销的定义

促销即销售促进，意为营业推广。它是与人员推销、广告、公共关系相并列的四大基本促销手段之一，是构成促销组合的一个重要方面。从狭义而言，促销是指支援销售的各种活动。从广义而言，凡是以创造消费者需要或欲望为目的，企业所从事的所有活动，均属促销的范畴。

不同的公司对销售促进有着不同的内容，不同产品的销售促进手段也是有差异的。美国市场营销学会对销售促进的定义是：“人员推销、广告的宣传以外的，用以增进消费者购买和交易效益的那些促销活动，诸如陈列、展览会、展示会等不规则的、非周期性发生的销售努力。”

（二）促销的对象和工具

1. 促销对象

药店促销的对象不仅只是药品消费者，还包括连锁店甚至药店内部营业与促销人员，均应涵盖在内。换言之，对消费者和经销店的促销活动是对外的销售促进、对连锁店和公司内部共同推动促销的人员所进行的促销活动，是以提高促销意愿和技术为目的，是对内的销售促进。

2. 促销工具

在现实的促销活动中，药品促销包含了多种促销工具，都是经过专门设计、用来刺激和强化市场需求的花样繁多的各种促销工具组成。这些促销工具可以归为 3 类。

（1）对药品消费者的促销 如赠送 OTC 药品样品、提供各种价格折扣、赠券、印花、服务促销、演示促销等。

(2) 对分销商和加盟店的促销 如批量折扣、现金折扣、特许经营、业务会议、代销、试销、联营促销等。

(3) 对药品推销人员的促销 如推销竞赛、红利提成、特别推销金等。
因此，促销的对象可分为消费者促销、中间商促销以及业务人员促销。

3. 促销结构

促销的结构见表 7-1。

表 7-1 促销结构表

促 销 对 象		公司相关人员		终 端	
		公司内部	经 销 商	经 销 商	消 费 者
促销目的		①提高促销认识;②提高促销技术		创造购买需求	
促销方式	促销执行人员	促销管理人员	现场执行人员	现场执行人员	现场执行人员
	大众媒体	公司内刊,研讨、动员会	公司内刊,研讨、动员会	行业期刊,广告信函	报纸,杂志,电视,广播,互联网,等
	各种活动	讲习或比赛活动等			
	促销活动道具	例如销售手册(sales manual)	产品目录 (catalogue)		

理想的销售促进活动要有周详的全国性计划、充分的广告支援以及杰出的执行，这些要素必须密切配合，方能对消费者产生刺激作用。

二、促销的基本特征

促销一般理解为促进产品销售，是指生产者运用各种手段，向消费者推销产品，以激励消费者购买，促使产品由生产者向消费者转移的一切活动。但是，从市场营销的观点来看产品销售，并不是简单地向消费者推销产品，而是以满足消费者需要为前提。市场是以消费者为中心的，由此决定促销就是在生产者和消费者之间沟通生产和消费信息，掌握消费者需求，特别是潜在需求，激发其消费的欲望和兴趣，进而满足消费者的需要，最后实现其购买行为。

促销有以下几个基本特征。

(一) 非规则性和非周期性

典型的促销不像广告、人员推销、公共关系那样作为一种常规性的促销活动出现，而是往往用于短期的和额外的促销工作，其着眼点往往在于解决一些更为具体的促销问题，因而往往是非规则性、非周期性的使用和出现的。

（二）灵活多样性

促销的方式十分繁多，这些方式各有其长处和特点，可以根据企业经营的不同产品的特点，面临的不同市场营销环境灵活地加以选择和运用。

（三）短期效益比较明显

一般来说，只要促销的方式选择运用得当，其效果往往可以很快地在其经营活动中显示出来，而不像广告、公共关系那样需要一个较长的周期。因此，促销最适宜完成短期的具体目标。

在我国，随着经济体制改革的深入和新的经济运行机制的逐步确立，市场竞争必然在更大范围中和更深层次上展开，它要求企业家学习和掌握更多的市场营销知识。促销原理和各种工具也必然将成为企业家参与市场竞争的有效工具。

三、促销的作用

近年来，“促销”备受企业界重视，这可从历年支付促销费用之多寡，获得佐证。据1991年《日本经济新闻》统计，该年日本全国工商界之促销费高达总广告费之2.5倍。当时美国的经济依然萧条，各大厂商大都急功近利，只顾目前，不计将来，如何能把堆积如山的产品从仓库里推出去，是企业界公认最明智的做法。于是，在有限的营销预算里，把70%的费用都花在促销上，而一般广告费仅占30%。1981年的比例为57:43，即用在促销的费用为57%，而用在广告上的费用是43%，足见“促销”在不景气的年代里，其所扮演的角色之重要性。

促销是企业营销活动的一种促销艺术与科学。从狭义而言，是指支援销售的各种活动。从广义而言，凡是以创造消费者需要或欲望为目的、企业所从事的所有活动均属促销的范畴。

药店促销的作用概括起来，有以下几个方面。

（一）有效地加速新开业药店被市场接受的过程

当消费者对刚开张的药店还未能有足够的了解和做出积极反应时，通过一些必要的促销措施可以在短期内迅速地为新店面开个好局。

比如，北京某药店夏季开业推出清凉油等防暑用品特低价促销活动，一天卖出1500多盒清凉油，在吸引人氣的同时拉近了药店与顾客的距离。

（二）有效地抵御和击败竞争者的促销活动

药店之间的市场份额竞争已经演变成争夺顾客的战斗。当竞争者大规模地发起促销活动时，如不及时地采取针锋相对的促销措施，往往会大面积地损失已享有的市场份额。因此，促销又是在市场竞争中抵御和反击竞

争者的有效武器。

在这方面，美信大药房的措施是积极应对。只要附近的竞争药店推出促销活动，他们就会快速制定有针对性的促销计划立即应对。这样，既有助于巩固和扩大自己的市场份额，又能有效挫伤对方的促销效应。

（三）有效地刺激消费者购买和向消费者灌输对本企业有利的意见

有许多促销工具在促销中可供选择，如采用减价赠券或减价包装的方式来增强企业经营的同类产品对消费者的吸引力，以稳定和扩大自己的消费者队伍，抵御竞争者的侵蚀。再如采用购货累计折扣优待的方式来促使消费者增加购物数量和提高购货频率，药店按其在本企业购买产品的累计金额来按一定比率给消费者以价格折扣或退款优待。

当消费者在众多的同类产品中进行选择，尚未做出购买决策时，及时地运用促销手段往往可以产生出人意料的效果，在品牌繁多、竞争激烈的产品中，促销手段的应用更是十分必要的。

（四）有效地影响连锁店和加盟店，特别是加盟店的交易行为

药店与药品生产厂家及连锁店、加盟店保持良好关系，取得他们的合作是至关重要的。因此，药店常常采用多种促销方式来促使生产商、连锁店及加盟店做出有利于自身的经营决策。如通过向加盟店提供购买馈赠、陈列馈赠来鼓励订货，向生产商提供促销位、广告位、POP 及 DM 来争取生产商分摊促销所支出的费用；通过批量折扣、经销竞赛等方式来劝诱加盟商更多的购买并保持稳定的购销关系，帮助加盟商培训销售人员、服务人员，改善促销工作。

总之，促销的作用是多方面的，对这些作用的认识有助于我们正确理解药店促销的重要地位，有效地开展促销工作。

第二节 药店促销的类型

药店为了使产品迅速销售出去，一般采用两种推销策略：推式策略和拉式策略。所谓推式策略就是人员推销策略，拉式策略又称非人员推销策略。

一、推式策略

推式策略是指药店通过自己的促销人员，把产品推销到市场上去的一

种策略，这种策略的实质是利用药品推销人员推销产品。这种推销的优点是可以把药店产品，直接送到加盟商的柜台，甚至直接送到社区消费者手中，从而减少流通环节和层次，缩短流通渠道。此外，采取推式策略，推销人员还可以直接指导加盟商的销售。有些药店甚至安排专门推销人员进驻超市或社区，直接向消费者介绍与宣传产品的性能、特点、用途和使用方法，指导消费。

推式策略常用以下几种促销方法：

- ① 派出推销人员登门推销产品；
- ② 服务性促销，如售前、售中和售后服务；
- ③ 举办产品知识讲座。

二、拉式策略

这种策略是指药店为了达到扩大销售的目的，主要利用价格、广告、企业信誉等形式宣传产品。利用高质量产品树立信誉，去激发用户的购买欲望，从而扩大购买的策略。它与推式策略不同，主要靠促销手段把消费者拉过来，扩大产品销售。其优点是，可以克服推销人员少的不足，大力推销产品。

采用拉式策略可以使用的方法很多，主要有如下几种。

（一）价格促销

国内连锁药店在扩张与竞争过程中最常用的就是价格促销策略，用平价药店的招牌和降价促销的方法争夺客户资源。其中湖南老百姓大药房就是平价策略的大赢家。

注意价格促销的微妙之处在于给顾客让利，争夺眼球的时候，还要兼顾并保证企业的基本利润，通常药店会通过部分产品不参加降价或者由供货商分担促销费用的方式实现。

（二）广告促销

药品广告是，通过公开有偿的媒体形式发布药品促销信息。对于 OTC 药品行业来说，这是非常重要的促销手段。根据不同时期市场销售和竞争的需要，采取不同的广告策略，使广告所传递的信息有利于开辟市场，引导消费，增加销售。药品广告常用如下策略。

1. 宣传促销策略

宣传促销策略是一项长期的、经常性的和普遍性的广告宣传。对刚投入市场或正常销售的 OTC 药品进行正面宣传、介绍。向消费者传递有关 OTC 药品性能、成分、质量、价格、功能等各种信息，使购买者了解该

药品，为销售创造条件。

2. 竞争促销策略

竞争促销策略是以竞争为目的的广告策略。广告内容集中于竞争比较激烈的某几类商品，着重强调本企业重点货、主推药品的独到之处，以及本企业或产品的竞争优势。

3. 引导促销策略

引导促销策略是以诱导、培养和创造新的消费需要为目的的广告策略。主要用于新药的销售推广。通过广告，引导人们改变传统的用药习惯和用药方式，为新产品创造新需求，从而打开销路。

4. 品牌促销策略

品牌促销策略是不断提醒人们对特定品牌的产品或服务关注、强化记忆、加深印象的广告策略。一般适用于习惯性重复性药品或医药服务的销售宣传。

第三节 药店促销策略

一、促销决策的过程

在运用促销的过程中，需要进行一系列的决策活动，其中主要的决策包括：建立促销目标，选择促销工具，确定促销方案，试验、实施和控制方案，评估促销效果。

（一）建立促销目标

一般来说，这一目标是从药店总的促销组合目标中引申出来的，从根本上说，它在总体上是受药店市场营销总目标所制约的，表现为这一总目标在促销策略方面的具体化。

在不同类型的目标市场上，促销的特定目标是各不相同的。对消费者来说，目标可以确定为鼓励经常购买和重复购买，吸引新购买者试用，建立品牌知晓和兴趣，改进和树立品牌形象等；对中间商来说，促销的特定目标可以确定为促使零售商购买新的产品项目和提高购买水平，鼓励非季节性购买，对抗竞争者的促销活动，建立零售商的品牌忠诚，进入新的零售行业等；对推销人员来说，促销的目标可以确定为鼓励对新的产品或型号的支持，刺激非季节性销售，鼓励更高的销售水平等。

企业促销部门要通过多因素的分析,确定一定时期内促销的具体目标并尽可能使其数量化。

(二) 选择促销工具

促销的工具是多种多样的,各有其特点和适用范围。在选择促销工具时要考虑的主要因素包括如下几种。

1. 市场类型

不同的市场类型需要不同类型的促销工具,比如不同的 OTC 药品市场和消费者市场的需求特点和购买行为就有很大的差异,所选择的促销工具必须适应企业所处的市场类型的特点和相应的要求。

2. 促销目标

特定的促销目标往往对促销工具的选择有着较为明确的条件、要求和限定,从而规定了这种选择的可能范围。

3. 竞争条件和环境

这包括企业本身竞争中所具有的实力、条件、优势与劣势及企业外部环境中竞争者的数量、实力、竞争策略等因素的影响。

4. 促销预算分配及每种促销工具的预算水平

市场营销费用中有多少用于促销费用,其中又有多少份额用于促销,往往也对促销工具的选择形成一种硬性约束。

此外,往往有这样的情况,同一特定的促销目标可以采用多种促销工具来实现,这里就又有有一个促销工具的比较选择和优化组合问题,以实现最优的促销效益。

(三) 制订促销方案

在确定了促销的目标和工具后,接下来就是着手制订具体的促销方案了。在这一方案的制订中,以下几点是需要注意的。

1. 比较和确定刺激程度

要使促销取得成功,一定程度的刺激是必要的。一般来说,刺激程度越高,引起的销售反应也会越大,但这种刺激超过一定限度也存在递减的效应,因此,要对以往的促销实践进行分析和总结,并结合新的环境条件确定适当的刺激程度和相应的开支水平。

2. 选择促销对象

促销刺激是面向目标市场的每一个人还是有选择的某类团体?这种范围控制在多大?哪类人是促销的主要目标?这种选择的正确与否都会直接影响到促销的最终效果。

3. 促销媒介的选择

比如我们选定赠券这种促销工具,那么还须进一步确定有多少用来放

在包装中，多少用来邮寄，多少放在杂志、报纸等广告媒介中，而这些又涉及不同的接收率和开支水平。

4. 促销时机的选择

在什么时间开始发动这场促销战役，持续多长时间效果最好等也是值得研究的重要问题。持续时间过短，由于在这一时间内无法实现重复购买，很多应获取的利益不能实现；持续时间过长，又会引起开支过大和损失刺激购买的力量，并容易使企业产品在消费者心目中降低身价。

5. 促销预算的分配

促销预算的分配即促销预算在各种促销工具和各个产品间的进一步分配。这又要考虑到各种促销工具的使用范围、频度，各种产品所处的生命周期的不同阶段等多种因素来加以平衡和确定。

（四）试验、实施和控制促销方案

虽然促销方案是在经验的基础上确定的，仍然需要进行必要的试验来看促销工具的选择是否适应，刺激程度是否理想，现有的途径是否有效。试验可采取询问消费者、填调查表、在有限的地区内试行方案等方式进行。一旦试验结果同预期相近，便可进入实施阶段了。在实施中要精心注意和测量市场反应，并及时地调整，保持对促销方案实施的良好控制，以顺利实现预期方案的效果。

（五）评估促销效果

评估药品促销效果是一项重要而困难的工作。应当明确，评估工作事实上在选择促销手段之间就已经开始了。比如生产商向推销员和中间商说明将要使用的促销手段，听取他们的意见，通过获得这些人对这些手段的反应来作出某种判断。市场营销者也可以通过各种方法来了解消费者的意见。比如销售商设置了两种奖品，它可以在一部分零售店中使用奖品 A，在另一部分零售店中使用奖品 B，通过对两类零售店销售情况的比较，判断哪种促销手段更容易被消费者接受。

在促销方案实施完以后对其有效进行总的评估，最普通的方案是比较促销前、促销期间和促销后的销售变化。比如一个公司在促销之前享有 6% 的市场份额，在促销期间激增至 10%，在促销刚刚结束之后落到 5%，过了一段时间又上升到 7%。这就表明这次促销活动吸引了新的购买者并刺激原有的购买者增加了他们的购买数量。

促销结束后销售的回落是消费者消费他们的存货引起的，最终的 7% 说明公司赢得了一些新的用户。如果这一市场份额只是达到原有水平，那么它表明这次促销仅是改变了需求的时间模式而没有改变总需求。促销人员也可以采用消费者调查的方法来了解事后有多少人能回忆

起这项促销活动，他们如何看待这次活动，有多少人从中得益，它如何影响他们后来的品牌选择行为等。并可以进一步采用某些标准对消费者进行分类来研究更为具体的结果。促销效果的评估还可以通过变更刺激程度、促销时间和促销媒介来获得必要的经验数据，供以比较分析和得出结论。

二、对药店加盟商的促销

药店总是希望自己的产品直接卖给消费者；消费者也同样期望能够从生产者那里直接买到自己需要的产品。但是，在现代产品经济社会里，由于生产专业化和消费多样化，市场日益复杂，产品流通普遍扩大。为解决产销在时间、空间、数量上的矛盾，生产企业的绝大多数产品都要经过中间商转手，通过市场输送到消费者领域。

（一）加盟商的特征

与药店销售直接有关的中间商主要是加盟商、分销商。所以，对加盟商、分销商促销的成败是关系着药店能否把自己产品源源不断流入消费领域的关键。有效促销的前提在于对中间商特征的分析 and 认识。中间商的特征主要表现为如下几种。

第一，加盟商购买产品，是为了把货物转卖给或出租给别人，以取得利润。价格差额（购销差价、批零差价等）大小所决定的能让渡给中间商利润的多少，在很大程度上决定着对其吸引力的强弱。所以，采用价格策略促销往往是对中间商促销的主要方式。如中间商为了促销而大减价时，供货企业给以特价优惠。对于中间商来说，是否积极帮助买卖双方磋商交易，佣金或折扣率（手续费率）的大小是最大的影响因素。

第二，加盟商是为卖而买，或促成产销双方成交（代理商）。他们不能不考虑产品的质量、产品的性能是否能满足消费者需求。因为低劣的产品将导致他们失去市场，不符合消费者需求的产品同样会造成积压，给其造成损失。所以，无论是采用人员推销，还是广告宣传、公共关系、营业推广，都必须向中间商说明产品的可靠性和适用性。如能同时采用一些“保证杠杆”，往往会极大地刺激中间商的购买积极性。

第三，加盟商往往知道需要采购什么品种，但要选择最合适最有利的供应商。包括货源的充裕程度、品牌的知名度、价格优惠、商业信用、“保”“包”项目等。能否列入中间商采购对象的选择名单，无疑是促销的最初目标。而要真正达成交易，还需开展促销组合。

第四，加盟商并不热衷于更换供应商，但他们想从现有的供应商得到

较好的供货条件或更多的优待。否则，将向对他们更有利的其他供货商流动。所以，对“老顾主”的继续促销决不能视为可有可无之事。如对老顾主的差别价格策略、新产品优先供应策略，实行“合作广告”（即中间商推销生产企业的广告费用，一部分由生产企业负担）、红利提成等，不但能有效地防止其转移，而且可以促进其增加购量。

第五，随着产品经济的发展，加盟商、分销商与药店由主要是讨价还价、各行其是的松散关系逐步向建立纵向、横向联合销售组织发展。

（二）通过调研了解加盟商

在促销活动中，除掌握加盟商的特征之外，还必须进一步调研以下内容。

第一，谁参与加盟商购买决策，参与者在决策中充当什么角色，以便明确促销的重点对象和相应的促销措施。如在小批发企业和零售企业，没有专职采购人员，经理可能既是购买决策者又是采购者。而在大批发企业和零售企业，可能是集中采购和分散采购相结合，即有的产品购进由企业领导层做决策，有的产品购进由分店、产品部甚至柜组负责人做决策。有的批发企业和零售企业对例行标准品的进货，采购员就可做出决策；只有例外的采购才由经理裁决。

第二，影响加盟商购买决策、购买行为的因素。中间商的购买决策、购买行为受诸多因素影响，如体制因素、企业内人事关系因素、储运设备因素、资金因素等。必须明确这些参数，以便采取相应措施来影响中间商的购买决策、购买行为，扩大销售。

第三，加盟商的购买过程。当采购新品种时，中间商的购买过程大体包括8个阶段：认识需要，确定需要，说明需要，物色供应，征求建议，选择供应商，选择订货程序和检查发行合同情况。如果中间商采购的产品属于周期性重复购进，其购买过程较简单。当这批产品的库存下降到订购点，中间商向原供应商发出订货单，按既定的订货程序、交易条件组织进货；如果由于经营费用提高，毛利偏低，中间商与供应商重新协商；如果达不成协议，中间商选择对其有利的供应商。所以，对中间商购买过程的各个阶段以及购买产品类型的不同，采用相应的促销措施是十分重要的。

（三）加盟商促销的方式

对加盟商的促销方式，主要有人员推销、公共关系、产品广告和营业推广。营业推广的措施较多，如批量折扣促销、现金折扣促销、类别消费者折扣促销、代销、试销、商业信用、特别推销金、列名促销、经销津贴、价格保证、互惠促销等。

三、对药店消费者的促销

（一）药店消费者的需求与购买的基本特征

1. 药店消费者人多面广

无论是消费者个人或家庭，他们在购买产品时都是作为一个单独的经济实体与工商企业进行交易。而它们又分布于不同城市的不同区域，客观上造成了药品零售企业促销面广的特点。

2. 消费者需求和购买行为的差异性大

不同年龄、不同性别、不同民族、不同地区、不同用药习惯的消费者，在消费需求和购买行为方面都有各自的特点。促销成效的大小，在于能否按其差异性准确地将消费者划分为群体——市场细分，然后按照细分市场的特征选用恰当的促销策略或措施。

3. 消费者多属少量购买但购买次数多

消费者每次购买数量较少，所以，第一，促销效果大小不能简单与对生产商、中间商的促销相比，以免失去消费者；第二，注重促销费用与促销成果的比较，以免得不偿失。

4. 消费者依赖店面信息

药店消费者多属非专家购买，店面信息为药店营销者提供了专业促销与服务的必要。

消费者对药品很少进行深入的研究，对大多数药品缺乏专门的知识。所以，店面宣传介绍是促销活动的基本内容。同时，广告、公共关系及其他促销策略运用得当往往对激发消费者潜在需求、促成其采取购买行动有很大的影响力。

5. 消费者购买流动性较大

进入买方市场之后，顾客面对众多的售卖者和相似产品，往往要慎重选择。这就要求药店促销策略的选择不能不考虑竞争环境，不能不考虑对老顾客的巩固与推广。力求做到既使老顾客不“流失”，又使新顾客不断“流入”。

（二）了解影响消费者购买行为的因素

影响消费者购买行为的内在因素主要有：需求、感受、态度和学习。影响消费者购买行为的外在因素主要有相关群体、社会阶层、文化状况、家庭情况。在研究了影响消费者购买行为的内外因素后，必须有效地运用企业可控制的促销策略，使其实行最佳组合，以作用于影响消费者购买行为的内在因素和外在因素，使消费者实现购买行为。

对选购物品或消费品的促销策略的选定，还必须以研究“人们购买决策

过程中可能充当的角色”为前提。人们购买决策过程中可能充当以下角色：发起者、影响者、决定者、购买者、使用者。研究表明，非处方药购买者在买药时受亲人和朋友的影响最大，因此，药店营销人员要调查和了解参与促销活动的人在产品的购买决策过程中充当什么角色、起什么作用，才能选择合理的促销措施，采用恰当的促销语言和文字，引发需求，促成决策。

所以，对消费者的促销活动是一个非常复杂而又灵活多变的行为。

四、药店促销活动

（一）配合生产厂家的展销活动

1. 参加展销的优点

药品生产厂家根据营销计划和竞争需要，每年会定期不定期的推出新产品展销活动。药店经营者一定要预先了解并积极配合厂家的展销活动，提升药店的销售业绩。纵观展销实践，其优点可以归纳为以下几点。

① 在展销活动期间，药店的客流量和产品销售量总是有不同程度的增加。

② 企业或产品的知名度提高。特别是新开办的药店，如展销活动开展得好，其良好的市场形象往往被消费者迅速接受，为企业长期发展战略的实现奠定良好的基础。

③ 展销活动常常能起到以新产品带动原有产品、以畅销产品带动积压产品的作用，有助于药店缓和或消除产品积压，使企业库存结构趋于合理化。

④ 展销活动的开展，便利了消费者购买。所以，与其他促销措施相比，引起消费者的“逆反心理”少得多。

2. 有效展销活动的条件

但是，并非所有的展销都一定是成功的。方案不当、措施不力的展销不但不会给企业带来任何利益，反而可能使企业销售费用剧增，产品积压更甚。所以，有效的展销必须以下述条件为基础。

① 展销的主要产品必须具有适销对路的。其品牌、花色、规格、式样对消费者有较强的吸引力。否则，不但不会大幅度增加销售量，反而由于事前产品的大量购进造成事后产品的大量积压。

② 必须有科学的展销预算，预测支出与收益的比率，防止得不偿失。

③ 展销促销很少单独使用，通常是与价格折扣（优惠）、演示、服务、广告赠奖、信用等促销措施结成促销结合，利用组合效应实现预定目标。

药店促销是不断的资源整合过程，药店营销人员一定要善于调动和整合上下游合作伙伴的促销资源，积极开展联合促销活动，事实上，厂商联

合的促销活动在声势和绩效上都比某一方面唱独角戏更加可取。

（二）红利提成

1. 主要做法

用于对加盟店、连锁店和企业的推销员“促销”。主要做法如下。

① 差价或推销员的固定工资不变，在一定时间内（如季末、年终），对业务合作者或推销员还可从企业的销售利润中提取一定比例的金额作为奖励。

② 企业与中间商预先不商定差价，推销员没有固定工资，每达成一笔交易，中间商或推销员按销售利润的多少提取一定比例的金额，销售利润愈大，提取的百分比率也愈大。

2. 红利提成的优点

红利提成对促进销售的作用明显的。

① 避免了激烈的讨价还价交易谈判，不因价格问题妨碍经销商购进产品或代理商的积极性。

② 有利于促成药店与加盟店、分销商的长期协作关系。在竞争中巩固自身的市场地位。

③ 促销人员的灵活、机动性大，而推销额又受多种因素影响。红利提成实质是对促销人员由直接管理转为间接管理的方式，通过改进管理和控制激发促销人员的主动性、积极性、创造性。

3. 采用红利提成应注意的事项

采用红利提成，应做好下列工作。

① 科学地确定红利提成比率，这种比率双方都可接受。

② 合理地控制生产成本，并公开成本价格；销售费用的计算要合情合理；消除协作者的疑虑。

③ 提成比率要随着市场环境和产品在不同的市场生命周期阶段适时调整。如市场供大于求、同类产品积压量大时，比率要提高。产品处于导入期或衰退期时，对经销商、代理商应大幅度让利；处于成长期时，坚持利益均分原则。

④ 不论采用哪一种提成形式，对推销人员应得部分一定要兑现，并且鼓励其将提成的红利入股，不但可扩大企业再生产的资金，而且保证了推销人员的长期利益。

（三）竞赛促销

竞赛促销在加盟店之间开展，或组织企业内部推销员积极参加，也可以对消费者举办。

1. 组织加盟商开展竞赛活动

对批发商、零售商、代理商开展的竞赛，一般称为经销竞赛。即制订

一个经销竞赛奖励办法，内容包括经销数额、新产品推销、市场开拓、价格控制、销售服务合作时间等，成绩优异者，有机会得到一定的奖金或奖品，用以刺激、鼓励他们努力推销本企业产品。奖励的形式如：现金奖励、旅游、消费品奖励，赠送货车、卡车、陈列柜等设备。

2. 组织企业内竞赛活动

组织企业内推销员竞赛，一般称为推销竞赛。制订一个推销竞赛的奖励规则，内容包括推销数额、新产品推销、市场渗透、推销费用、推销服务等，规定一、二、三等奖的比例与奖金（品）数额，用以鼓励推销员，提高素质，主动积极推销，注重推销费用的节约和利用谈判技巧促成有利于企业方的交易。对成绩优异贡献突出者，给予奖励。鼓励的形式如现金奖励、旅游、奖品、休假、提级晋升、精神奖励等。

3. 组织消费者开展竞赛活动

对消费者举办的竞赛可以多种多样。

(1) 购买竞赛 在一定的时间范围内，购买数额多、或者购买品种中彩、或者购货编码中彩者获奖。

(2) 购物抽奖 消费者购买一次，登记一次，即可参加抽奖。

(3) 猜谜比赛 企业举办所有社会成员或消费者参加。猜谜内容尽可能与企业、企业产品有关。将广告、宣传、招徕消费者寓于娱乐比赛中。

(4) 知识竞赛 内容尽可能与企业、企业产品、消费心理与购买行为等有关，以扩大药店和产品的影响。

(5) “记名”抽奖 不一定要买东西，借以扩大企业消费者的联系，加深消费者对药店的印象和记忆。

(6) 游艺比赛 企业举办消费者喜闻乐见的游戏、技艺比赛，优胜者获奖；借以招徕消费者，扩大药店影响。

4. 开展竞赛活动的作用

企业根据目标市场的特点，组织各种形式比赛，对促进销售能起到以下的积极作用：① 刺激和鼓励加盟店、分销商和促销人员努力推销本企业产品。② 招徕消费者，引导和鼓励消费者购买本企业产品。

第四节 药店公共关系

药品零售企业作为一种社会组织的存在，无时无刻不受到公众观点和

行为的影响。在某种意义上说是公众的态度决定了企业经营的成败。因此，在整合营销传播的框架下，正确地处理好企业与公众的关系，不仅有助于药店企业形象的提升，更重要的是直接促进企业产品和服务的销售。公共关系作为营销组合的一项重要内容，便应运而生了。

一、公共关系的概念和特点

在营销学的框架内可以将公共关系概念归纳为：公共关系（public relations，PR）是企业营销传播的方式之一，是为提升企业与品牌在公众心目中的形象，以赢得公众的好感和支持，以与公众建立和巩固持久的、动态的互利关系为目的，而采用的旨在影响公众观点和行为的一系列策略和手段。在这里，公众是公共关系的对象，公众包括各类组织、各个阶层的各色人等。

公共关系和广告、营业推广以及人员推销并列为促销组合的四大要素，但它和其他的促销要素具有显著的区别。其他促销要素属于直接的促销手段，把顾客看作是被动的接受者，体现了“推”的思想。它们所关注的是短期的销售收益。而公共关系旨在改善企业和品牌在公众心目中的形象，建立良好的公众舆论，把顾客看作是主动的决策者，体现了“拉”的思想。它注重的是长期的形象建设以及企业和公众的良性互动关系，要求高度的计划性和可持续性。就公共关系和其他促销方式的关系而言，公共关系通常被用来作为一种支持营销的活动，例如通过游说来影响政府的政策导向，以赢得某种有助于企业发展的优惠条件。可以这样来看待公共关系与其他促销方式的边界问题：如果其他的促销方式是直接地推动产品和服务的销售，而公共关系则是为产品和服务的销售营造积极的环境。对于促销的作用，形象地说，其他的促销方式作用是疾风骤雨，而公共关系则是“随风潜入夜，润物细无声”；前者吸引了眼球，而后者赢得了人心。所以它更注重对公众意识潜移默化的影响。

二、公共关系的过程

如上所述，公共关系是一个管理的过程，因此必须经过有效的计划和系统的执行。从事公共关系工作有必要做到如下几点：

- ① 领会企业的总体市场战略方向和目标；
- ② 确定现实的传播目标；
- ③ 全面研究并充分理解目标受众以及市场发展趋势；

- ④ 对当前的企业和品牌形象进行自我诊断，分析企业在公众心目中的形象和地位，判断企业的种种行为是否符合公众的价值取向；
- ⑤ 对目标受众的重要程度排列先后顺序，确定关键的目标受众；
- ⑥ 建立有效的信息系统和反馈机制，以了解公共关系工作的效果并采取必要的纠正措施，调整企业行为，进一步改善企业形象；
- ⑦ 制订沟通的战略和措施；
- ⑧ 确定预算和行动计划；
- ⑨ 在受众中确定代表性人物以提供有效的反馈。

三、影响企业形象的因素和公共关系措施

公共关系的一项核心任务就是建立和维护企业的形象和声誉。企业形象建设、维护和提升是一项系统工程，除各种宏观的因素之外，它涉及产品和服务、公众的价值观、媒体的舆论导向、企业标识体系、人物形象、企业营销传播力度以及特殊的事件等诸多因素。当然，如果企业的产品和服务存在问题，公共关系就无从谈起。在产品和服务标准化的条件下，其他因素则日益列入企业形象建设的议事日程。

（一）公众价值观

21 世纪以来，反对大企业和经济全球化的激进主义愈演愈烈。在 1999 年，世界银行和国际货币基金组织年会上仅有 25 名抗议者，而到了 2000 年和 2001 年，抗议者人数激增到 3 万和 5 万之巨。同样，世界贸易组织近年来几乎每次大会都受到抗议者的阻挠。这些活动直接影响大型跨国企业的公众形象，他们必须应对各种压力。对于快速消费品企业，如麦当劳、可口可乐、星巴克、联合利华等，越来越多的公众开始谴责他们占据了太多的媒体时段和路牌进行铺天盖地的广告。

有些企业开始雇佣品牌警察（brand police）来监控攻击企业形象和品牌的激进活动。公众舆论会影响媒体的导向，同时其“一传十，十传百”的口碑的效应也是不容忽视的，特别是在移动通讯和网络的世界里，口碑的力量空前增强。企业对于一些不利的事件，应及时处理并对公众妥善交待，否则就会应验中国的那句老话：“好事不出门，坏事传千里。”如今，公众对健康和环保的意识普遍增强，负责的态度是树立良好公众形象的根本。

（二）企业标识体系

为了在公众心目中创造独特的企业形象和较高的认知率，企业可通过周密的策划和设计，确定一个统一的标识体系。这个体系由理念标识、行

为标识和视觉标识三要素构成。理念标识浓缩了企业的经营宗旨、经营方针、价值观念和行为准则。行为标识由企业完善的组织结构、制度、管理、福利和员工行为准则组成,体现了企业理念和企业独特文化。视觉标识是由特定的字体、图案和色彩组成的企业名称的标准书法,常被印制在企业各类物品的外表上,如产品包装、经理名片、信笺文具等办公用品、职员着装、车辆、用具、厂房和办公楼的指示牌及企业广告中。现代规范的企业都有各自独特的标识体系,例如海尔、太阳神、IBM、麦当劳等。设计和实施统一标识系统既是管理过程,也是一个公关宣传手段,需要全面规划和大量持续的投入。

企业形象识别系统 (corporate identity system, CIS) 是运用视觉设计手段,通过标志的造型和特定的色彩等表现手法,在整体上突出企业的经营理念、行为观念、管理特色、产品包装风格、营销准则与策略的一种形象传播方式。杂货店的形象传播往往依靠在几块纸板上用色笔写上字,再配以物美价廉之类的甜言蜜语,但这不可能从根本上树立企业的品牌形象。品牌店所做的商业行为,遵循的就是 CIS 中的企业视觉识别 (visual identity, VI)。企业的经营内容、产品特性以至企业的精神文化,都必须通过整体视觉传达系统,尤其是具有强烈冲击力的视觉符号,才能将具体可见的外观形象与其内涵特征的抽象理念汇成一体,传达企业情报信息,达成促销的目的。

(三) 人物形象

企业最终是由人来经营和代表的,因此,公众往往把企业的形象和具体的人联系起来。两种关键的人物至关重要,一是企业的领导人,二是企业的形象代言人,二者可以合二为一,也可以相互独立。企业领导人的作用不可低估,他们代表了企业的灵魂,公众将他们的形象和声誉与企业紧密的联系在一起。微软公司因为有了比尔·盖茨 (Bill Gates),通用电器公司因为有了杰克·韦尔奇 (Jack Welch),海尔集团有了张瑞敏,搜狐有了张朝阳,SOHO 集团有了潘石屹,他们使企业变得光彩四溢。李宁尽管淡出了公司的日常管理,但人们依然把他本人和李宁公司和李宁品牌联系在一起。他们的品格、修养构成的企业品格和品牌内涵的一部分,他们的观点直接影响公众的观点和舆论的导向,他们的言行本身就发挥了企业公关大使的作用。在众目睽睽、媒体云集的企业高峰会上,企业领导人的出现和他们的言论本身就是企业的活广告。波迪化妆品公司 (Body Shop) 的创始人罗迪克 (Anita Roddick) 在短短数年内创造了享誉全球的化妆品帝国,而她一直对广告保持蔑视态度,她完全依靠个人的魅力和独到的观点以公共关系的方式成功地塑造企业和产品的品牌形象。

如今，企业倾向于雇佣社会名流担任企业的形象代言人或形象大使，像迈克尔·乔丹与耐克便结下了不解之缘，企业和产品的品牌形象随形象代言人的形象而得到提升。但是应该注意的是，形象代言人的公众形象一定要与企业期望自身树立的公众形象相匹配，不能仅考虑形象代言人的知名度。另外，企业和品牌的形象与形象代言人的形象一旦联系到一起，公众对形象代言人的毁誉会直接影响企业本身的市场价值。再者，有些社会名流在利益的诱惑下，多家签约，这样就容易造成公众意识的混淆。因此，签约要对备选形象代言人的作风和修养进行调查，并限定其在签约期内的类似商业行为。

（四）赞助

许多企业的实践证明，赞助也是一种行之有效的促销方式，赞助的对象一般是引人注目的文化、体育、卫生、福利等公共事业和特殊的活动，这种方式不仅有助于提供公众对公司及其产品和服务的认知度，而且有助于树立和提升企业在公众心目中的良好形象。

宝洁作为一家全球经营的跨国企业，其在多个国家的经营经验使它认识到，若想在当地获得成功，就必须得到当地政府和人民的支持。宝洁进入中国后，十分注重与当地政府和人民的关系。进入中国的前3年，尽管宝洁在广州投资的企业还没有盈利，却依然很慷慨地向中国一些活动捐款以建立良好的公众关系。如向广州妇女儿童发展基金募捐、向全国第三届残疾人运动会义卖募捐、向“亚运会”捐款等。现在，以宝洁出资资助的公关活动项目已深入到中国社会的许多重要团体：如在一些重点大学设立奖学金，成立中国科学院宝洁科教基金，以及向中国希望工程捐款等。宝洁公司通过赞助形式的活动，支持发展教育、健康、城建、环保、助残及赈灾救济等各项社会公益事业。这些活动既符合公众的利益，又符合企业的长远利益，企业以此建立与社会各界的良好关系，赢得公众的信任和好感，从而取得“爱屋及乌”的效果，为产品的推广营造了舆论空间。

赞助一方面可以赢得社会的好感，另一方面也可以促进销售，并且有利于被赞助者建立对企业其他后续产品的依赖性。如IBM公司曾免费赠送给中国某培训中心20台IBM微机，该培训中心的学员使用时对其印象很好，很多人回到企业后就做出购买IBM微机的决定。IBM公司正是通过这种方式打开了中国市场。再如，Westlaw和Lexis这两家大型的法律软件公司，其软件费用极其高昂，但对于法学院的学生，公司竞相提供种种优惠，目的是待这些学生走进律师或法官的行列，他们因熟悉了操作和检索规程，而顺理成章地订购这些软件。而我国医药行业也不乏此举，许多医药公司对医学院的学生设立奖学金并资助他们的一些学术活动，目的

是待他们走上医疗岗位，他们会带着对该公司的好感，将他们的药物开进处方中。

（五）宣传报道

宣传报道是通过各种类型的媒体传播有关企业、人物、产品和服务以及某些特殊情况的信息。和广告不同的是，这类报道是无需付费的，但必须公正客观，并具备报道或新闻价值。企业可以向媒体主动提供宣传报道的素材，或者邀请记者，或举办记者招待会。对外经济贸易大学的卓越国际学院在 2003 年中期受到《中国青年报》的负面曝光之后，就曾举办记者招待会，以扭转公众舆论，平息学生和家长的质疑。企业也可以举办新技术、新产品介绍会、展示会、研讨会等活动，并邀请媒体参加，由媒体发掘报道素材。著名的书写笔制造商派克公司定期举办书法大赛，每届均吸引了大量的媒体报道。

实例 7.1 东骏大药房公关营销

东骏昆明大观商业城店 2002 年的销售达 3600 万元，全国单店销售排名第 43 位，备受业内推崇。

东骏大观商业城店的成功很大程度上得益于该店在公关营销上采取的一系列与众不同的“造势”活动：

首先，文娱搭台，商业唱戏。为吸引客流，凝聚人气，东骏负责人亲自登门从常年在昆明演出的俄罗斯文艺团中请来演员，在大观商业城店前的小广场进行现场歌舞表演。为了让顾客牢记“东骏”二字，在表演期间，不时穿插有东骏药业和东骏大药房的知识问答和各种奖品。

第二，人参示爱，温暖老人。在九九重阳节，公司投入 20 万元专程从吉林购回 15 万支鲜人参（外加一个精美包装盒），全部免费赠送给 60 岁以上的老人。这些老人只要凭身份证或退休证，就可以领到鲜人参。此举也是出于东骏当时的知名度和美誉度还不够大的考虑。不过，与服务“造势”不同的是，东骏把它当作一项特色服务在所有门店推广，并且长期坚持，将之演变成一年一度的“东骏人参节”。每到重阳节，东骏就以直递海报形式，按照建立的顾客档案名单，把“赠送鲜人参”的信息寄往全省东骏分店的客户家里。每到此时，这些客户凌晨五点就开始在门外排队，队伍甚至达几百米之远。

人参节举办五年来，东骏也拥有了相当数量的忠实顾客，有很多老同志甚至把邻居也发动过来买药。所以，当昆明市大观商业城地段由最初只有东骏一家药店，到后来增至六七家药店的时候，该店的销

售一直稳居云南省第一，并没有因为地理位置偏僻而受到丝毫的影响。其中最主要的原因，就是顾客对东骏的忠诚。

第三，顾客联谊，编织亲情网络。为进一步留住顾客，在每年一届“东骏人参节”的基础上，大观商业城店又推出一项新的特色服务——每月一次的顾客联谊会。这种联谊会的推出，并不是把顾客请来，界定一个内容向他们灌输，而是买一些糖果放在桌上，大家边吃边聊。当然，顾客对东骏有什么意见，包括对服务的不满之处，可以随时提出。此举无形中拉近了顾客与东骏之间的距离，很多老人退休在家，没人交流，这儿便成了老人聊天的场所。

第四，聊天信息反馈，捕捉商机。大观商业城店采用类似批发模式的样品柜，开单人员给顾客介绍完样品以后，提货员去发货区提货，这样就为开单人员与顾客提供了一个聊天的机会。这非常有利于开单人员跟客户之间的沟通，不仅能及时掌握顾客对服务质量的反馈，而且还能了解顾客的健康状况、用药习惯和潜在需求，方便每个开单人员与客户建立相对稳定的客情关系，发现并捕捉新的商机。

通过上述公关策略，东骏大观商业城店赢得了人心、人气和丰厚的商业回报。

改编自：骏驰云南·医药经济报

第五节 药品营销新模式

在不断新生与变化的市场需求环境中，为适应营销实践的需求，一系列新的营销模式逐渐孕育、出现，这必将大大充实和丰富原有营销的大家族，且互相交融，与原有的营销模式共建新世纪的营销体系。现将几种代表性的营销新模式介绍如下。

一、整合营销

（一）含义

整合营销是一种系统化的营销方法，是通过对各种营销手段和工具系

统化整合,再根据营销环境的变化进行及时性动态修正,以使买卖双方在交换过程中实现各自目标的营销策略。

(二) 内容

以前供不应求的卖方市场或竞争不太激烈的市场营销环境,已被产品大量增加、竞争日趋激烈、媒体作用越来越强大、消费者越来越挑剔所替代。为此,应该而且必须把顾客直接作为市场营销的决策变量,由经营企业转化为经营顾客。简单讲,即应树立以消费者为中心的营销理念。其内容主要包括下述4个方面。

(1) 用4C挑战4P 1990年,以美国西北大学舒尔兹教授为首的一批营销学者从顾客需求的角度出发,研究市场营销理论,对传统的4P product(产品)、price(价格)、place(渠道)、promotion(促销)组合进行了拓展,提出了4C理论(见前文)。

① 瞄准消费者需求。首先要了解、研究、分析消费者的需要与欲求,而不是先考虑企业能生产什么产品。

② 消费者所愿意支付的成本。首先了解消费者满足需要与欲求愿意支付出多少钱(成本),而不是先给产品定价,即向消费者要多少钱。

③ 消费者的便利性。首先考虑如何给顾客购物等交易过程带来方便,而不是先考虑销售渠道的选择和策略。

④ 与消费者沟通。以消费者为中心实施营销沟通是十分重要的,通过互动、沟通等方式,将企业内外营销不断进行整合,把顾客和企业双方的利益无形地整合在一起,而不是去考虑促销方式。

(2) 构建消费者数据库 整合营销的出发点和中心点都是消费者。对消费者进行全面而深入的了解,以确保4C营销理论的实施。运用科学的管理方法,科学地采集原来看似无用的、分散的顾客信息,进行动态化的分类整理,使之成为制订营销战略与策略、进行市场细分与市场定位的依据,也即是“死”的资料变为企业的潜在的活的财富。

(3) 整合营销职能 在企业对数据库进行分析、对市场进行细分以及选择目标市场,进而进行市场定位的过程中,要求涉及的所有人员应共同确认市场要求、欲望,对产品质量、价格、服务有具体要求和正确的看法,从而确认企业营销目标以及为实现这些目标所要采取的各项策略。同时,要求科研开发、生产、技术、设备、销售、沟通、运输、保障等职能部门,都为营销目标的实现、满足市场需要而组成一个有机整体,在计划执行中将各种营销资源组合起来,以业务流程为核心(而不是以原有各自的职能为中心),从满足消费者需要出发,达到发挥企业各个营销要素之间最佳的协同效应。

(4) 整合营销沟通 目前市场的竞争不仅仅反映在产品实体上,更多是凝聚在企业形象与服务方面,是整体实力的竞争。在企业营销活动中,整合营销思想也体现在营销沟通工作中,它根据目标市场和特定的顾客(确定的受众),根据实际需要,在经常被独立使用的人员推销、公共关系、广告宣传、促销等方法之间,采取适当的组合方式和选择最佳时间与目标群进行沟通。作为一种营销沟通计划,营销沟通整合,通过挖掘营销沟通工具之间的相互作用,取长补短,统筹兼顾,使之有效结合起来,起到为企业提供明显的、持久的和最大的沟通效果。

整合营销传播(integrated marketing communication)是品牌建立和优化的强有力的手段,通过整合诸如广告、促销、公关、人员销售等营销手段,使各种营销手段在塑造品牌时发挥协同效应。整合营销传播重在“整合”,即传播对象,传播内容及传播手段的选择与组合。为此需考虑目标人群的特点,明确活动所希望传达的信息,采取最佳的沟通方式,从而打造强势的品牌。

实例 7.2 山西亚宝药业集团公司:“营销整合”

在市场竞争不断升级的今天,亚宝药业认识到制药企业要提高销售竞争力,就必须迅速建立起以品牌为中心的发展战略,探求新的营销思路,按照品牌整合的理念,采取行之有效的整合手段和强有力的保障措施。即对品牌营销中的产品、价格、渠道、促销、权力、公共关系、服务等7个要素进行最大程度的组合,将品牌做好、做强、做大。具体做法如下。

(1) 以“服从消费意愿”为企业品牌营销整合的根本理念 现代营销理念的核心“满足消费者的需求”为制药企业品牌营销提供了行动指南。即企业品牌营销整合的一切工作必须建立在充分的市场调研基础上,全过程必须将满足消费者需求贯穿始终。这就要求企业在观念上应全面更新:①要在产品观念上全面更新,将企业产品的出发点和落脚点归结到消费者需求上;②要在质量观念上全面更新,将质量评判的出发点和落脚点归结到消费者的接受程度上;③要在服务观念上更新,将衡量服务水平高低的出发点和落脚点归结到消费者的满意度上。

(2) 以“借助营销公共关系”为企业品牌营销整合的全新手段 为使消费者在众多的商品信息中选择自己所提供的信息,使他们认同并偏爱自己的产品,而使企业的品牌形象的传递更有效率、更吸引消费

者的注意并产生好感，就不能仅仅局限于传统的营销策略。要一改过去只关心如何在适当的时间、地点，通过适当的沟通及促销活动把产品信息介绍给目标公众的做法，而是拿出一部分时间和精力与消费者及其他公众进行沟通，使消费者对某些商品的品牌形象产生认同。只有赢得消费者的心才能达到促销的目的。其在运作上可归结为“拉”和“推”两种策略，“拉”的策略主要是通过大众或专业媒体的报道、参观等活动，吸引消费者的注意力及培养好感；而“推”的策略则是通过诸如商品展、发放企业及产品介绍等手段帮助企业营销目标的实现。

(3) 以“广告和促销诱导”为企业品牌营销整合的常规手段 目前市场针对消费群体常规的诱导策略，主要有以下三种形式：①直接诱导，通过媒介晓之以理，采取硬广告的方式，向消费者传达产品信息，诉求品牌理念；②举办或赞助各种文化、体育活动等间接诱导，通过特色活动动之以情；③刺激诱导，通过赠品诱之以利，采取的方式大部分是向医药经销商购药赠礼等实效促销手段。这种促销手段作为宣传促销战术性营销工具，其主要作用是能有效地加速产品进入市场，直接培养消费者购买习惯，增加产品消费，提高销售额，有效抵御和击败竞争对手等。

亚宝集团在实施上述三种营销策略时就采取了营销整合原则，先后有序，变化有方，轻重有别地将其有机结合起来，并随时间、环境的变化不断调整，制订相应的策略。

(4) 以“高效运转的营销机制”为企业品牌营销整合的有力保障 现阶段企业应建立起高效运转的营销机制：①必须建立起高效紧密的组织机构。鉴于产品销售工作愈来愈重要，单纯的推销观念已不再适应现代化企业发展的需要，企业必须重新调整销售工作思路，导入全新的营销理念。依据营销职能划分，并进行责、权、利重新分配，派生出广告促销、营销公关、市场调研、客户服务、营销规划、新产品开发等不同的部门，明显增加营销的功能。②建立一支能征善战的营销队伍，即包括普药、新药、药材、代理商四方面的营销队伍。更要注意人才的引进和实现团队的最优组合。③建立一套科学合理的激励机制。除了靠指挥、装备和作战战略取胜外，更重要的就是对作战部队人员士气的鼓舞。企业营销队伍作为商战中的作战部队，必须建立科学合理的激励机制，充分调动营销人员的积极性。

改编自：任武贤：对制药企业品牌营销整合的思考。

东一信达医药企业营销案例库

实例 7.3 “格林泰德”的品牌定制

格林泰德药业有限公司采取与药厂共同“整合”，除负责药品销售的总经销外，还为厂家提供商品名的选择、包装设计、广告策划、整合营销等全方位服务。其目的是在医药商业领域寻求突破，通过资源整合，创新理念，创新营销，以超常规的速度迅速崛起，赶在外资大举入侵之前扎下根，在入世之后求得发展，借鉴操作如下。

(1) 整合营销品牌先行 其营销理念是以客户服务为中心，以双赢合作求发展；以营销为中心，以网络建设和品牌管理为基本点。运作模式是当今国际流行的整合营销模式，即把科研、生产、销售所需的资金、信息、人才物资等资源全部整合到公司创新营销平台上，形成更高层次的以市场和顾客为导向的“产、学、研、销”一体化新格局。在整合营销中，首先要打造品牌，“兵马未动，品牌先行”。尽管药品不是公司生产但外包装上都印上“格林泰德”的商标和新取的商品名，成为格林泰德的产品。格林泰德把总经销的产品印上自己的商标，就意味着要对产品的选题与效益负责，与厂家结成生死与共的联合体。为此必须承担给厂家提供产品名选择、产品包装设计、广告策划、整合营销等全方位的服务。与厂家的合作，只选择总经销、总代理一种形式，不搞地区分销代理，也不经营普药。一句话，对名牌产品实行整合营销，独家代理“包打天下”！

要打造品牌，树立形象，重要的一环是选准品种，目前格林泰德瞄准的主要目标是中药和生物制剂两大类，而重点又是中成药。出人意料的是，他们首选的并非是大公司或大名鼎鼎的产品，而是一些“小品种”。他们有一双慧眼，看到这些“小品种”大有潜力，相信经过一番打造会使之脱胎换骨，并借助格林泰德的品牌效应和巨大的销售网推广，滞销货会一下子变成市场新宠。例如与之合作的湖南宏生堂制药有限公司，虽然原先的灵芝胶囊、降酶灵胶囊、丹舒心胶囊等几个产品销路平平，但因为厂家在中药现代化生产方面早有成效，率先实现中药提取标准化，从而保证了产品有效成分的稳定性，符合国际潮流对药品工艺质量的要求。经过格林泰德的“再创造”，档次骤然提升，以崭新的形象重新登场，结果销路大畅，头一个月的订货量就超过以往的年销量，颇有化腐朽为神奇的味道。

(2) 整合资源、突破传统 格林泰德区别于一般传统经销商的另一个重要方面，就是实行专业化分工。众所周知企业运作离不开信息

流、物流和资金流。而以往的传统经销商，不管什么“流”，都“留”给自己，以致机构繁复，人员臃肿，效率低下，效益不佳。这是“小而全”式企业的通病。格林泰德打破这种格局，充分利用社会资源，进行专业化分工，把各种社会资源整合到一个平台上，共同为格林泰德做一个“大蛋糕”。使格林泰德不但可以轻装上阵，而且效益倍增，又能规避和化解各种风险。所谓专业化分工，具体地说，就是由格林泰德建立起一个以销售为中心的运作平台，把一切与医药相关的资源整合到一起，最终形成格林泰德品牌下的市场资源。于是，过去由一家企业包办完成的新药研发生产、经营销售等一系列工作，分给许许多多更有专业水平的企业共同合作完成。而这种合作是严格按照市场化要求，在法律保障的前提下实施的。对于格林泰德而言，可以根据市场的需求，从专门的研发机构中把市场前景最好的药品挑选出来，交给已通过 GMP 认证的企业报批生产批文，并按照格林泰德的要求加工生产，使用格林泰德的商标，再通过格林泰德的销售网络迅速推向市场。至于“三流”（信息流、物流、资金流），则另有一套运作模式。例如信息流（包括企业内部管理信息的传递与执行，以及企业与外界的信息交流），全部放在珠海一家专业化的网络公司所提供的互联网平台上进行，从而最大化地提高了信息处理效率；物流方面（商品的运输、配送等），他们委托我国唯一列入民办物流管理组织成员的国际化公司——九州物流公司执行，该公司一直是松下、三星、飞利浦和乐百氏等国内外著名大企业的客户，拥有先进物流管理模式和卫星定位系统等现代化手段，能将药品及时、科学、合理地配送到各个销售网点，保证市场供应，减少运输环节，降低成本；资金流（各地办事处的财务管理工作）则委托当地最出色的会计师事务所执行，既保证了资金运作的高效和规范，又为将来企业上市和与国际接轨做好准备。专业化分工使格林泰德如虎添翼，平步青云。

改编自：“格林泰德”另类企业创新经营新理念。
东一信达医药企业营销案例库

实例 7.4 天士力“养血清脑颗粒”：整合营销的成功推广

(1) 借助整合营销传播和沟通 天士力集团“健康之星万里行”活动获得了社会的好评，养血清脑颗粒也因此赢得了第一批坚定的消费者。这与天士力的传播活动有关，因为在消费者心中已逐渐留下这

样一些形象：天士力是以中药现代化为目标；提出了中药和中成药标准；拥有符合国际标准的种植园；拥有第一个走出国门的中药；产品在俄罗斯已进入处方药目录、进入了东南亚市场……所有这些都使患者更加相信天士力。更重要的是，医生这个群体也开始相信天士力的产品质量。因为通过邀请参观，所有重点客户都亲眼目睹了天士力的高科技厂房和种植园，更认同天士力的企业文化：“提高生命质量，追求天人合一！”而上述沟通和传播的方式已经成功地把其另一个产品——复方丹参滴丸推上了中国心脑血管药品销量首要的位置，以 5.5 亿元的年销售额压倒原来的霸主，当然这也促进了养血清脑颗粒等产品的销售。

(2) 利用环境因素 周边环境的因素亦称利害关系群，主要指对企业经营及其效果产生影响的组织和因素的集合体，包括患者及其家属群体、医院、医生、协会、医药（及 OTC）代表、管理人员、竞争厂家、投资者，还包括新闻媒体、政府、社区、社团组织、行业主管部门等。要妥善处理好这些关系，要在很大程度上对本企业的组织结构和组织行为进行变革。天士力集团作为社会成员之一，在受到所处环境中各种因素制约、影响的同时，自身也在不同程度地适应与影响着周围。贯彻整合营销传播的关键因素在于：①必须由高层往下开展；②树立以消费者为导向的营销观念；③传播必须成为一个实际有效的竞争优势；④传播活动必须由集团公司控制，因为掌控传播即是掌握公司的未来。正因为掌握了这 4 个关键因素，天士力“养血清脑颗粒”才得以推广成功。

改编自：天士力“养血清脑颗粒”靠整合营销传播推广成功，东一信达医药企业营销案例库

实例 7.5 整合营销中的公关新闻策划

新闻策划是一个有目的的行为，有目标才会有方向，目标是新闻策划者的“旗帜”。

(1) 策划销售目标 2000 年 2 月，美国加州的一家小药厂研制出了一种用于治疗老年痴呆症的新药。由于没有钱做广告，销路一直没能打开。就在此时，患上老年痴呆症的美国前总统里根如何与病魔抗争的报道成为媒体关注的焦点，药厂公关人员看到这一报道后，灵机一动：向前总统赠送药品！于是，在征得里根夫人的同意下，该药厂向里根赠送了一批新药。此举果然引起了新闻媒体的关注，众多报纸在显要的版面以《总统先生的新药》为题，对该事件进行了系列报

道，并对里根夫人、药厂的负责人进行了专访。小药厂和它的产品立即声名鹊起，销售量节节攀升。

该药厂借助新闻事件以极少的费用实现了成功上市，并且使这种药品一夜之间成为家喻户晓的品牌，这就是典型的公关新闻策划。

(2) 树立品牌意识 1995 年，国内很多媒体纷纷报道中华鳖精的造假事件，保健品行业的诚信问题成为当时媒体关注的焦点。而此时刚刚上市的益生堂三蛇胆的策划者们看到了这一新闻事件背后的商机，于是在国内保健品行业中破天荒地提出了由保险公司承保 100 万元质量保险的承诺。这一承诺一经提出，即引起了社会的强烈反响，华南、华中甚至华东的众多新闻媒体纷纷报道这一事件，点评这一创举。一时间，益生堂成了保健品品牌中诚信的象征，成为家喻户晓的品牌。

改编自：作亮：让营销搭乘新闻快车。
中国营销传播网 (www.emkt.com.cn)

二、服务营销

(一) 含义与特点

1. 含义

服务营销即在营销活动中以充分满足顾客的需求为中心，采取具有竞争性的策略为特点，通过向顾客提供全方位服务的过程来实现品牌价值的一种营销模式。

2. 特点

服务与有形的产品相比可谓是一种无形的特殊商品，它具有以下特点：①不可触知的、抽象的；②消费者有时也卷入到生产过程中来；③产品不能预先生产也不能储存；④产品很难实现标准化。因此，传统的营销理念与方法已无法满足服务营销的要求，迫切需要一种新的符合服务产品特色的营销方法对比加以指导。

(二) 研究内容与实施措施

1. 研究内容

服务营销从一定意义上讲是传统营销学在服务业领域的应用，只不过在药品经营活动中是适当强调了服务产品的特色而已。其主要研究内容有 4 个方面。

(1) 顾客的特性 包括顾客的类型、购买产品时的态度和决定因素、对品牌的忠诚、购买类型、市场细分与目标市场定位等。

(2) 营销环境因素 包括服务营销的政治、经济、竞争、法律、社会文化等环境因素的分析与评价。

(3) 营销组织管理 指服务感受、服务价格政策的制订服务的进入与服务沟通的种种措施与策略。

(4) 服务接触策略 由服务的特色决定了它与产品营销相比,更应该重视服务营销过程中的接触艺术、服务营销技巧。

2. 实施措施

实施措施通常从下述 4 方面着手。

(1) 首先了解顾客的需要、欲望、需求 人类的各种需要和欲望是市场营销思想的出发点。需要指没有得到某些基本满足的感受状态,人们为了生存,需要食品、衣服、住所、安全、归属、受人尊重。这些需要都不是社会或营销者所能创造的。欲望是指想得到这些基础需要的具体满足物的愿望。人类的需要并不多,而他们的欲望却是很多的。需求是指对有能力购买并且愿意购买的某个具体产品的欲望。当具有购买能力时,欲望便转化成需求。因此营销者不仅要估量有多少人想要本公司的产品,更重要的是,应该了解有多少人真正愿意并且有能力购买。将需要、欲望和需求加以区别,其重要意义就在于阐明这个事实:即营销者并不需要创造需要;需要早就存在于营销活动出现之前。营销者连同社会上的其他因素,只是影响了人们的欲望,并试图向人们指出何种特定产品可以满足其特定需要,进而通过使产品富有吸引力,适应消费者支付能力并且使之容易得到,从而影响需求。

(2) 建立顾客信息反馈系统 谁都希望企业在竞争中独占鳌头,希望顾客长期光顾公司。要创造出持久服务的优势,则需要获得有关顾客的各个方面的最新而准确的信息。企业必须经常性地掌握顾客的信息,因为他们的期望经常在变化。这就需要建立一套顾客信息表,随时反馈顾客的需要、意见和想法。顾客信息卡是一项具体可见的管理工具,它是提高和促进服务的起点,可以在企业检查服务质量的任何时候被用作常规衡量工具,也可用来帮助雇员了解什么是他们为使顾客满意而需要做的事。将顾客信息卡按照不同性质分类并建立子库。顾客信息数据库,便由一系列记录营销项目不同侧面的子库组成,这些数据库彼此可交叉查询、读取信息。数据库的结构要便于获取、分析和利用顾客各方面情况,包括偏好、人文数据以及个人生活方式等信息。将顾客的资料与电脑软件结合,还可从多方面改善顾客服务质量,以提升客户的满意度,更可增加销售机会。同时有利于让公司确认这些人对其产品的态度;了解对公司有利的顾客是谁,他们是用什么方法,在什么时间,以什么方式与贵公司有过互动或想

与贵公司有所互动。有了“交易行为和顾客态度记忆库”，公司便可像区分产品一样来区分顾客，追踪他们的购买行为。并使企业做出相应的改进，还能有机会发现离你而去的顾客，从他们身上取得经验。服务营销者能否分析出大多数忠诚顾客的共同特点，取决于它有无能力建立顾客群体轮廓，掌握不同类型顾客的购买力。

(3) 要把顾客满意作为服务营销的立足之本 顾客消费价值观念经历了理性消费、感觉消费和感情消费三个时代。在理性消费时代，顾客注重物美价廉，“好”与“坏”成为消费者购买的标准。在感觉消费时代，顾客重视品牌、设计和使用的方便性，“喜欢”与“不喜欢”成为顾客购买的标准。这对旨在塑造企业形象（CI）、创造品牌的 CI 战略在企业中发挥了很大的作用。但是在进入了感情消费时代的今天，顾客越来越重视在商品或服务的购买与消费过程中是否带来心灵上的满足，“满足”与“不满足”成了顾客购买的标准。这时视觉识别为主要特征的 CI 战略就已滞后了，采取顾客满意（CS）重塑 CI 战略就是要弥补 CI 的缺陷，走向以顾客为中心的原则。CS 作为一种主观感受，是顾客的需求被满足后的愉悦感，具有形成复杂、测试困难等特点。它是顾客价值、顾客成本共同作用的结果。顾客满意是企业生产产品或提供服务的直接目标和最终目标，是企业存在的理由，是企业未来利润的最好指标。

(4) 树立服务营销的关键在于服务质量 服务是服务营销的精髓，而服务质量则是服务营销的核心和关键。越来越多的企业认识到了服务的重要性，使服务竞争日益激烈，在服务项目、服务水平和服务形式上展开了全面竞争。优质服务成为服务竞争的核心，加强服务质量管理是提高服务质量、实现优质服务的必经之路。可以说，服务营销成败的关键就在于服务质量。服务质量是指服务的效用及其对顾客需要的满足程度的综合表现。服务质量既表现在服务者提供的服务本身的效用上，又表现在顾客对他们得到的服务的满足程度上。依据服务质量的定义，它包括技术性质量和功能性质量两方面的内容，前者指服务结果的质量，后者指服务过程的质量。服务质量的特点是由服务产品生产的特点决定的，服务产品的生产有消费者介入，即根据顾客的要求生产。因此，服务标准的制订是以顾客满意为指导，将技术性和功能性两方面有机地结合在一起构成优质服务。

实例 7.6 天津某药店：以行为来强化服务营销，从细节上体现服务质量

天津的一家药店里，聘用一位退休老专家整天坐在药店柜台旁的桌子边免费为来往的患者测量血压，解答高血压患者的各种问题，为

他们建立详细的档案，指导他们的日常保健和用药。就这样，这家药店成了远近闻名的高血压“诊所”。这种形式以前很多生产高血压药的企业采用过，但都采用极力推荐自己厂家生产的药品，使患者有一种不舒服的感觉，而这一招转移到药店自身的服务上，就产生了很好的效应。

另外，成都的一家药店，为了服务于周围小区的患者，免费为来药店的患者建立档案，定期电话询问患者病情，向患者介绍最新的医学发展动态、新药研究成果，向患者推荐有名的专家教授，现在，只要周围有人生病，首先想到的就是去咨询这家药店。所以带动这两家药店的销售额也急剧上升。

改编自：以行为来强化服务营销，从细节上体现服务质量，东一信达医药企业营销案例库

实例 7.7 SB：靠服务走出营销低谷

(1) 产品转型，策略未调，企业陷入低谷 20 世纪 90 年代末期起，保健品市场陷入低谷，保健品的信任危机、补肾产品广告宣传受到限制、同类产品大规模入市再加上国家对保健品市场整顿、健字号被取消（SB 三个产品都是健字号），三个产品都面临转型，SB 销售的弱点逐步显露出来。2002 年底，SB 的三个产品都取得了药准字批号，但由于总部在广告投资等方面的市场支持不够，不少商家处于观望状态，使得 SB 在全国的销售额锐减。从客观市场环境来分析，主要有以下三方面的原因。

① 产品转型与营销策略调整未同步。SB 长期奉行广告拉动市场的营销策略，营销人员一直忽视终端建设，当广告量不足时，产品信息得不到有效传播，使得产品在终端占了上风。再加上三个产品要转型，原有批号将取消，广告投入明显减少，经销商对产品销售前景不乐观，也不敢大胆进货。

② 补肾、止脱市场竞争开始多样化。从 20 世纪 90 年代末开始，补肾产品市场竞争变得非常激烈，以 HR 为代表的品牌异军突起，迅速在全国市场窜红，抢占了 SB 的大部分市场份额，HR 沿袭三株营销策略，强化终端主动与高空媒体跟进，以中高档定位成为全国品牌；其他补肾产品如六味地黄丸、速效壮阳药、椰岛鹿龟酒、KB 等抗疲劳、补肾产品也在细分着市场。

止脱生发类产品中，默沙东的“保发止”凭借其见效快的特点，以

高价位、高姿态挺进市场，以医院渠道为重点，强化药店终端包装宣传，软终端营销跟进，通过户外、地铁、灯箱广告和专业媒体宣传的媒体组合推广，迅速占有一席之地。一些中药产品主要通过专卖店形式，从专业指导、护理入手，采用“一对一”营销模式，推进服务营销，把握部分消费者心理。据不完全统计，因市场群体大，目前国内生产止脱生发类产品的企业超过100家。可以预见，同类新品还会层出不穷，目前一些产品开始面向全国布网铺货，力争成为全国性品牌，而SB此时则正好忽略了市场的这些变化。

③ 以品牌为龙头的企业正在崛起。通过市场调研得知，SB在一些区域的知名度很高，但美誉度有所降低，部分顾客在流失。从近年来补肾与生发产品市场状况可以证明，当荣发养颜宝在广东停止宣传时，一大批止脱生发新秀脱颖而出，迅速抢占市场份额。来自北京、广州荣发养颜的市场调研信息表明，很多消费者虽然从心理上认同SB，信任老品牌，但他们在购买产品时，容易跟着广告走。可见企业要做强势品牌，特别是产品系列多时，更要考虑整合营销资源，发挥优势，加强引导。

(2) 服务营销重树品牌，雄风再起 SB是最早的补肾企业之一，提起SB，相当多的消费者马上就会联想到补肾壮阳产品，这在一定程度上定位了企业性质。虽然企业具有一些普药品种，但根据现代营销法则，从专业化突围是最明智的战略选择，SB采取在补肾领域有所作为，确立自己的补肾健康专家地位，专注做好补肾健康品牌并围绕补肾开发出系列补肾产品，发掘品牌特性。

作为一个成熟品牌，SB在西北地区知名度非常高，但由于同类产品多，新品牌不断涌现，顾客感到无所适从，只有跟着广告走，导致消费者对SB的忠诚度越来越低，市场更加难做。因此，推广肾阳胶囊与补肾十七味时，采取从中医原理入手，引导消费，建立正确健康的补肾观念，结合症状提供相关咨询，采取服务营销专注品牌，进行“一对一”的服务营销，并在营销过程中逐步建立顾客健康档案，加强与消费者的沟通。特别是对止脱发产品，一些脱发患者往往急功近利，服药后就想长头发，这就更需要到位的服务营销，要求专业人士耐心讲解，科学指导治疗。

为了适应新的市场需求更应加强售前、售中、售后服务，维护和提升品牌形象。如荣发养颜胶囊是疗效性药品，不仅要提供专门的服务中心或场所，完善店面视觉形象展示，还要真正为消费者解答疑难

问题，注重服务质量；具体到毛发检测仪的应用、毛发医师的专业指导，“一对一”跟踪服务的加强等措施必须准确细致；还要针对不同的消费者对症下药，为整体销售提供有力的支持。

案例来源：上官万平．医药营销地区经理实务．
上海：上海交通大学出版社．2004

三、诚信营销

（一）含义

诚信营销是通过在营销活动中“讲信用，讲信誉”，以塑造企业诚信形象赢得企业信誉的一种营销模式。

（二）作用

伴随经济全球化和网络化的进程，企业之间的有形营销威力大大减弱，取而代之的是品牌、信誉这些无形资产的竞争。俗话说“诚招天下客，誉从信中来，有诚才有信，有信才有客”，可见诚信是塑造企业形象和赢得企业信誉的基石。“诚信”作为企业的一笔宝贵的精神财富和价值资源，不仅能降低企业的交易成本，而且能为企业赢得长久不衰的市场认同、品牌价值和丰厚的利润，使企业立于不败之地。

实例 7.8 太极集团：恪守诚信，利民利己

西南太极集团，用人选贤有两条硬标准：“靠得住”和“会办事”，而前者的要求尤胜于后者，“靠得住”就是对“诚信”、“忠诚”的人格素质要求，尤其在营销系统，严格规定不诚信的人必须离开营销系统，不诚信的管理人员绝不能提拔和重用。在具体营销工作中，建立一系列诚信营销制度，包括建立营销人员诚信档案，建立诚信风险和预警机制，建立诚信自查、互查、抽查制度；建立省公司赔偿基金，建立诚信通报制度，建立诚信奖励制度等。

正由于太极人在这样的诚信制度与氛围中开展经营活动，诚信已深入人心，并左右着每个太极人的行为。就太极四川省分公司销售补肾益寿胶囊为例，对这个在四川省并未进入医保目录的产品，能取得2002年销售额过千万的骄人业绩，靠的就是诚信。该产品消费对象主要是中老年人，老年人极注意一些细小的问题，比如有人会对装量进行查数，一瓶是不是够60粒或有否破碎。遇到有这种装量不够或

破损投诉情况，该公司营销人员无论患者有否服用过，均予以退款。由此极好地维护了太极的形象和美誉度，扩大了消费。

案例来源：东一信达医药企业营销案例库

实例 7.9 保健品市场：用“信誉标识”唤回诚信

近年来，保健品市场由 1999 年销售 300 亿元，逐年下降至 2002 年 135 亿元。其原因归结为“保健品市场缺乏诚信”。

当前不少保健品企业领导已充分认识到过去那种“保健品不说瞎话就卖不动货”，大家靠吹嘘的本领拼得你死我活，结局只有一个：身败名裂。为此，呼吁大家要团结起来，在“信誉保证”的旗帜下，打破同行是冤家的旧观念，以诚信重夺市场并抵抗外来保健品的冲击。

为确保“信誉标识”的庄重与承诺的严肃性，中国保健科技学会将接受对贴有“信誉保证”的保健品的质量投诉。投诉一经核实问题出在企业方时，先赔投诉者几千元钱，然后再找企业“算账”！此时就不是只拘这个数目了；而且对这类企业将采取以下措施。①初犯者劝其改正；②再犯者黄牌警告；③对第三次重犯者“罚下场”，即予以媒体公告：该企业（或该产品）缺乏信誉保证。历史不止一次证明，保健品不合格只要一曝光，离“死亡”就不远了。为此，愿所有保健品企业珍重“信誉标识”的分量与价值。

案例来源：东一信达医药企业营销案例库

161

四、知识营销

（一）含义与内容

1. 含义

知识营销是在营销活动中，针对目标顾客的需要以及潜在的需求，通过互动的形式实施产品知识的传播教育，起到由品牌宣传和传播促进销售的营销模式。

2. 内容

在知识经济浪潮日益推进的全新社会形态下，知识营销可包括以下内容。

（1）学习营销 知识经济时代人类已进入学习社会，实现真正意义上的“活到老，学到老”。学习社会的到来，知识和信息的大爆炸，决定知

识经济时代的营销是学习营销，它主要包括两个方面的内容：一是企业向消费者和社会宣传高智能产品和服务，推广普及新技术。对消费者进行传递、授业、解惑，实现产品知识信息的共享，消除顾客的消费障碍，从而“把蛋糕做大”。二是企业向消费者、同行和社会的学习。企业在进行营销的过程中可不断地向客户及其他伙伴学习，发现自己的不足，吸取好的经验方法，补充和完善自己的营销管理过程。因此，学习营销是一个互动的双向过程，互相学习、互相完善，最终达成整体的和谐。

(2) 网络营销 21 世纪是网络营销的世纪，网络营销是知识经济与网络技术飞速发展的产物。简单地说，它就是利用网络进行的企业营销。据 Forester Research 市场研究公司的数据，1999 年单在互联网上的商品销售总额已达 50 多亿美元，估计 2003 年可望突破百亿大关。网络营销主要通过 Internet 上建立虚拟商店和虚拟商业区来实现。虚拟商店又称为电子空间商店 (cyberstore)，它不同于传统的商店，不需要店面、货架、服务人员，只要拥有一个网址连通网络，就可以向全世界进行营销活动。它具有成本低廉、无存货样品、全天候服务和无国界区域界限等特点。另外，在网络上还可同步进行广告促销和市场调查以及收集信息等活动。网络为企业和客户之间建立了一个即时反映交互式的信息交流系统，拉近了企业与消费者之间的距离，具有很好的发展前景。

(3) 绿色营销 随着生活水平以及自身素质的双重提高，人们已不再满足于消费传统意义上的商品及服务，注意力及需求消费已转向健康化、自然化，即“绿色”概念日益增强。“绿色产品”是指从生产到使用、回收处置的整个过程对生态环境无害或危害极小，符合特定的环保要求，并有利于资源再生回收的产品。同时在营销策略上应注重“绿色情怀”，重视“绿色包装”，提供“绿色服务”，做到天人合一，健康营销。只有这样才能得到社会的肯定和顾客的信任，企业营销也才可能取得成功。另外，企业也应积极努力，争取得到 ISO 14000 认证和“环境标志”，以取得 21 世纪营销的“合格证”。

实例 7.10 瑞典药店：知识营销

成立于 1971 年的瑞典国家大药房——Apoteket 药房是一家全资国有药房，它拥有大众消费专有权，向全国统一供应药品，目前有雇员 1.1 万名，其中 9802 名全职人员分别工作在瑞典 800 个社会药房和 100 个医院药房。在全职工作人员中有药剂师 1000 名和处方师（药剂助理）5000 名。

购药方式新颖

在瑞典,药品是国家高度管制的商品。在 Apoteket 店堂内,药品分为两个区:开放式的 OTC 药区占据整个店堂的 70%,封闭式的处方药区位于最尽头。店内配有图文并茂、生动有趣的 OTC 药品说明手册,以便消费者了解该产品的适应范围、饮食禁忌等知识。

Apoteket 售卖处方药的原则是,患者在医院就诊后,医师通过 E-mail 把处方药发送到患者指定的社会药店或就近医院药房,经驻店药剂师确定后,患者才可从药房中获得购买权,同时驻店药剂师会向患者提供相关产品的使用方法、禁忌证等一系列辅导性服务。顾客会普遍认为通过网络及电子化处方不仅灵活而且更加方便,电子商务使医生和药剂师处理起来更为快捷。

售卖健康知识

瑞典药店的药师由药剂师和处方师组成。每个药店都有一名药剂师和处方师。其中药剂师必须接受 5 年的专业教育,处方师要求有 2~3 年的高等教育。Apoteket 要满足对全国药店的供应,拓展公众自我药疗的范围,药剂师因此成为 Apoteket 药房中十分重要的角色。

随着越来越多 OTC 药品的上市,药剂师和公众对这方面的知识越来越重视。Apoteket 信息部一位副总经理坦言:“我们首先售卖的是健康知识。”大众科学地购买健康产品取决于他们对健康知识的认识和认可程度。

除客户直接访问药店外,Apoteket 还建立了网站,主要提供自我药疗和 OTC 药的使用知识,有需要的患者可直接上网获得信息,并可在网上就相关问题进行提问,医生必须在 24h 内予以解决。目前为了保健而访问网站的客人每月达到 4 万人次,并呈逐渐上升态势。药房通过网站可以与客户建立一种经常性的联系,通过双方经常性的交流,药房员工可以较早发现一些重病患者的早期症状,让其尽早去医院治疗。随着网上服务的开展和药房业务的拓展,安全用药知识将会普及到市郊等偏远地区。值得关注的是,瑞典是一个全民上网的国家,15 岁以上人口中互联网的普及率已达 7 成。

Apoteket 药房的健康部门,除负责向药店供应药品外,还要开展保健咨询服务,为顾客提供丰富的保健专业知识,使顾客做好疾病的预防和保健工作。药店的治疗部门直接与医院联系,负责向医院供应药品。药店还专门设立了服务部门,它与药店一起通过互联网、电话、电子处方的形式为顾客提供更高级、更实用、更广泛的服务,以

提高药品利用率。医药咨询机构内没有解毒中心，该中心会回答诸如中毒所引起的危险、症状、治疗等一系列问题。针对不同中毒性情况，遍布瑞典各地的解毒中心的专家会给予具体的处理办法，并对中毒原因、中毒结果及潜在影响作深入分析，并且提供 24h 全天候服务。

案例来源：东一信达医药企业营销案例库

（二）特点与作用

1. 特点

知识营销与传统的营销方式相比具有以下特点。

（1）营销环境发生质变 知识经济时代医药企业的营销环境将发生巨大变化：①竞争日益激烈。随着信息网络的飞速发展及世界经济一体化的不断演进，国内市场国际化，国际竞争国内化将逐步成为现实，竞争必将愈演愈烈。②竞争方式的变化。与竞争方共有信息技术，共享知识资源，共同开发市场，在合作中竞争，在竞争中合作，形成良性循环的竞合环境。

（2）营销产品发生质变 传统的产品逐步被知识型产品所替代，知识型产品即将向高科技产品升华，如生物制剂、数字彩电等。对于这些知识型产品的营销必须要求营销者具有高素质，不仅要深谙营销技巧，同时也要掌握产品的知识含量，能够把这些知识推销给消费者。如果营销者对推销的药品本身的技术含量、使用效应、不良反应一知半解，对消费者的询问回答时含糊其辞，那么消费者将疑云重重，营销也就很难成功。

（3）营销方式发生质变 计算机和网络技术正一日千里的迅猛进展，在知识经济时代必将获得更大的发展甚至出现更大的突破。如今，互联网已将世界联为一体。与此同时国际互联网使得营销信息系统更加完善与迅速。传统的营销方式是靠媒体、广告等向消费者传达产品信息。这种传递是单向的，往往不能制定适宜的营销战略。而在知识经济时代，网络化的实现使营销渠道四通八达。不仅营销部门可通过网络将产品信息迅速传达给消费者，大大减少营销环节，从而降低成本；而且消费者也可通过网络与营销部门进行对话，提出自己的愿望与要求，促使厂家生产出更适合市场需求的产品。

2. 作用

不少医药、保健品企业在广告上大动干戈，但是和消费者之间却有一段距离，原因何在？①这种距离的产生就是因为消费者对于医药保健品知

识的缺乏，对医药保健品品牌缺乏深入了解，而广告宣传又难以传播更多的消费者想了解的产品信息。②广告的说服程度相比知识营销的说服程度要弱。因此，医药保健品的研发、制造以及效用原理是属于消费者比较难理解、但是又急需了解的知识；只有通过知识营销这一有效的沟通途径，才能让消费者明白药品、保健品的真正作用，达到完整传播品牌信息、产品信息的作用；引导消费者自觉地把自已的需求和产品的效用、机制对比，引发消费的动机。

（三）如何进行知识营销

1. 利用过硬的宣教素材

一定要让产品自己能够说话。因为确切的疗效是进行知识营销的前提，是科学技术对品牌的保证。研发环节的各种数据、科学资料以及验证报告是知识营销的素材，特别是针对专业机构，如医院的学术领头人、药店的药剂师以及各种专业人才实施宣讲活动时，这些知识营销素材显得特别重要。

2. 确认目标消费群体知识需求

目标消费群体需要什么知识，这些知识能够给目标消费者带来什么，这些知识对于他们的接受有没有难度，是否存在抗拒接受的心理，这些问题是知识营销的关键，关系到知识营销的传播效应，关系到消费者能否在知识营销的引导下行动起来。

3. 突出与竞争品牌的差异

几乎所有的产品或者品牌都提供了这样或者那样的知识，也就是说，不能让你的知识淹没在竞争对手的海洋里，必须创造自身知识的亮点。这个亮点就是差异化，知识的差异化表现在技术的差异、效用的差异以及知识传播的差异。

4. 确认识营销的实施步骤

是从终端发起，还是从终端实施，是面对广泛的潜在消费者，还是只针对某一特定需求的消费者？知识营销的实施步骤必须形成一个系统，并且贯穿营销的始终，这是知识营销成功的保证。

5. 采取互动方式

①企业向消费者和社会宣传高智能产品和服务，推广普及新技术，实现产品知识信息的共享，从对产品的认知上消除顾客的消费障碍。②企业向消费者、同行和社会的学习。企业在实施营销的过程中应不断地向客户及其同行学习，寻找自己的不足，吐故纳新，不断完善自己的营销管理过程。为此，“知识营销”是通过互动双向过程达到整体的和谐。

实例 7.11 SNK：知识营销打开中国市场

2000 年，上海 IS 公司在提出“全国第一减肥品牌”的称号之际，即将其营销着眼于长远，以推广医学知识和提供专业科学咨询的形式出现，并把销售终端定位在医院。IS 公司在进入中国之前，就邀国外学者来中国召开学术会议，通过学术交流会或经验交流会，使中国的医生、医院认识 SNK 产品，接受 SNK。接着他们又利用第一批医生，对中国的 2400 多家零售药店店员进行减肥知识培训。以致在 SNK 进入中国之时，一大批精通 SNK 的医师、药剂师已经培养成功。在推广费用上，SNK 有一组数据：40% 用于医院的学术推广，30% 用于零售终端和媒体推广，30% 用于强化“轻盈会”及治疗全程跟踪等售后服务。为此，通过一系列知识营销的运作，SNK 占有了 90% 的医院减肥市场份额，成为医院临床减肥药的第一品牌，在终端市场上也表现不俗，成为和“QM”并驾齐驱的领导品牌。

案例来源：东一信达医药企业营销案例库

实例 7.12 交大昂立：科普教育拉动市场需求

上海交大昂立公司推广“昂立 1 号”的营销活动就做得颇为不错。该公司通过开展“送你一把健康金钥匙”的科普活动，进入社区举办科普讲座，广泛向市民赠送科学书籍，并通过媒体举办科普知识竞赛，这些活动不夹杂产品的促销，其间并不要求参加者购买产品，但其效果却是任何形式的产品营销所达不到的。通过提高市民的科学健康理念，引发人们对生物科技产品的购买欲望，拉动了市场需求。由此，该公司也从一家资产仅 36 万元的校办企业，迅速发展成为产值达 10 亿元的现代化生物医药支柱企业。

案例来源：东一信达医药企业营销案例库

实例 7.13 健康标识：绿色产品与绿色营销

面临一场绿色革命浪潮席卷全球的医药企业，必须在药品营销全过程中充分体现环境意识和社会意识。为此，一些中药制药企业如天津天士力、河南宛西在生产药品复方丹参滴丸和六味地黄丸时，首先从中药材资源源头上下功夫。采取扶植无重金属、无农药污染的

中药材规范化生产基地——种植园等举措，既保证药材质量又减少成本，向绿色产品迈进。并给消费者一个产品质量可靠无污染的良好形象。

案例来源：东一信达医药企业营销案例库

五、差别营销

（一）含义

差别营销即在经营活动中，针对不同的经营环境，开发有别于其他企业的销售空间和潜在消费领域，以取得规模效益的一种营销策略。

（二）实施方案

通常可由下述三方面实施。

（1）贴近市场 在策划营销方案时，必须贴近市场，了解市场需求与变化特点。

① 重视季节性营销。药品销售有明显的季节性，如秋、冬季节，参、燕、鹿茸等滋补保健品旺销；春、夏季节减肥、醒脑（中考、高考期间学生使用）、提神、补血等产品需求多。因此，针对不同的季节订购商品、组织品种应是连锁总部重要的采购与营销策略之一。

② 针对不同的经营环境，实行差别营销策略。各个连锁药店的品种应随着环境的不同而有所不同。如商业区的繁华路段，因人流量大，商品需求量大，又多为现金购买，商品应尽量做到丰富多彩、品种齐全。对分布居民小区的药店，应以销售家庭常备药品为主，不求销售量大，但求方便群众。尤以对于居民可自行判断购买的安全性较好的抗菌药、感冒药、消化类药、抗过敏类药，应保证 24 小时供应不脱货。对分布在大、中医院附近的连锁药店，根据医院性质确定药品营销重点。尤其医改后大量的处方将流向连锁药店，此时不但专业服务要跟上，同时，品种结构更要适合医院及患者的治疗要求。针对这类连锁药店是企业的“潜力股”，更应做好前期准备，在经营的品种类别、服务措施、专业特点上增加宣传攻势，以吸引特定的消费群体。

连锁药店的周边环境特点决定市场需求的品种特点，也对企业的营销重点提出了不同的要求；企业及连锁药店只有在掌握了这些营销规律后，销售工作才能做到抓住重点、有的放矢，真正做到以满意、周到、专业水准高的服务，为消费者排忧解难，达到企业与消费者双赢的目的。

(2) 经营特色 药品零售连锁企业应致力于开发新的销售空间和潜在的消费领域,探索特许经营、参股经营、控股经营、品牌嫁接等多种合作经营模式,开拓省内、外市场新的连锁网点,使企业的市场定位细分化,改变全国药店一个模式的现状,借鉴服装行业专卖店的形式,建立治疗特种疾病的药店,如糖尿病特药店、心血管病特药店、高血压病特药店以满足特定消费者需求的药店。也可突破传统医药商业的围城,跳出繁华的闹市区,向人口集中的居民小区、药品零售连锁经营欠发展的城乡结合部发展,在自有品牌和技术的支持下提升药品零售连锁经营的水平和规模,使企业借助良好的营销战略取得规模效益。

(3) 经营品牌 随着市场竞争的激化,药品零售连锁企业的竞争日益转化成品牌的竞争,此种非商品及价格的竞争在企业营销活动中的重要性越来越突出。在经营品牌产品的同时,应从 CI 设计入手,对企业实施整体形象塑造战略,确立企业理念、企业宗旨、企业精神等,树立药品连锁企业的自有品牌形象。对内引导经营决策的制订、塑造员工价值观念、激发员工奋斗精神;对外影响社会公众对企业的态度和评价,促进社会的健康发展,建立企业的良好社会声誉。药品零售连锁企业应在企业理念的指导下,制订企业的经营宗旨和奋斗目标,以企业文化和企业理念的有机融合提炼出符合自身企业特点的企业精神,并使之贯彻到每个连锁药店经营工作的点点滴滴之中,使自有品牌得到更广泛的认同,并在社会的监督下不断完善内部管理和运作机制。创造令消费者信任和依赖的服务与健康指导,力促药品零售连锁企业由知名企业向名牌企业迈进、自有品牌向名牌发展。

药品零售连锁企业还应注重保护自己的品牌、商标、商誉。随着入世后市场竞争规则的不断完善,维护自有品牌、商标、商誉已成为企业维护自身权益、谋求长远发展的重要手段。为此应懂得通过正常渠道,使品牌等无形资产获得法律保护,为品牌向名牌“进军”铺平道路。

实例 7.14 美信药房:“标准化”营销

美信药房是由号称全球第一医药零售品牌的 Medicine Shoppe 与深圳海王星辰医药有限公司合作在深圳开设的首家美信药房,到 2004 年底已在深圳、上海、广州开设了 5 家分店。美信药房被业内喻为入世后进入我国的首家“洋药房”。

(1) “洋药房”专业味浓 在广州美信药房不到 100m² 店堂内,约有 3/4 的面积用于 OTC 开架销售,1/4 的面积是处方药区。在敞

开的货架上,既有 OTC 药品也有保健品、化妆品和牙膏等日用品,与国内一些搞多元化经营、开架销售的 OTC 药店差不多。不过,美信的处方药区与国内药店传统的处方药柜台则差别较大,前者更像医院药房里的药柜,并在药柜前悬挂着“当班药师×××”、“处方药须凭医师处方购买”、“若有药物过敏等情况请告诉我们药师”等提示语,药架上还醒目地印上“100%专业药房”的英文标识,令人感受到较为专业的氛围。

开业当天上午,美信一位副总裁兴致勃勃地站在收银台前,向前来购物的女顾客赠送鲜花,让顾客在高兴之余感受到“洋味”十足。

(2) 差异特点 美信药房与国内药房有三点较大差别:①专业服务,美信除了按照国家要求配备执业药师、驻店药师外,还要求这些药师每年必须接受 Medicine Shoppe 美信医药国际连锁的专业认定,以保证为顾客提供更专业的服务。②处方药比例较国内其他药店高,约 30%。③Medicine Shoppe 特许加盟后,与国内传统医药“商标暨产品”的加盟有本质区别,倡导的是“企业制度加盟”,美信买下的是对方的管理技术,对方将给美信药房一个持续的、系统的经营支持和辅导。

广州美信药房还在社区内搞一些行销活动,例如为顾客免费检测血压、建立健康档案。这与原海王星辰健康大药房的做法差别在于定位不同,美信定位在 28~65 岁的女性,后者定位在 20~40 岁的人群;显然美信提供的专业服务更深一些,也更有针对性。

案例来源:东一信达医药企业营销案例库

六、亲情营销

(一) 含义

在营销活动中,通过为消费者提供贴心、热诚的真情服务,强化与消费者的沟通和沟通上的亲和力,达到培养消费者忠诚度的营销模式。

(二) 作用

美国科特勒营销集团总裁科特勒说:“创造并留住顾客是相辅相成的,创造靠新技术、新工艺、新创意,留住靠质量、靠服务,而销售就是沟通桥梁”。随着市场不断深入,市场终有饱和的一天,此时争夺有限的客户资源就成了新一轮竞争的重中之重。近些年来的研究成果表明,发展一个新客户的成本是保留一个老客户成本的 5~10 倍。立足于亲情营销,深挖

现有客户潜力，建立长期关系和忠诚度，不断提高在消费者钱包中的比重，将逐渐取代原先的营销思路。只要在踏踏实实地把好产品质量关的基础上，在经营活动中为消费者精耕细作好每一项服务，产品年销量翻几番将不再只是一个神话。

实例 7.15 “金日”成功法则：亲情营销

金日集团在“赢得市场必须先赢得消费者的心”的营销战术思想指导下，坚持“拥有每位消费者的详细资料，与每一位消费者建立良好关系”这一宗旨，在营销上作了不少有益的尝试。

2001 年年底成立金日心连心常客服务部，邀请 48895 位老顾客参加心连心的常客部，为他们建立健康档案。在进一步收集更多资料的基础上，详细分析出各自的消费习惯、偏好及其他尽可能多的信息资讯。为更进一步有效地运用这些数据，金日常客部细心地将每个常客资料按病症轻重、服务次数、购买频率等进行群体的细分，针对不同的消费需求提供各种有针对性的服务。如：根据消费者的热情程度、购买次数、忠诚度等将消费者划分为 A、B、C、D 等几个级别，据此提供电话回访、上门义诊、健康跟踪、组织联谊等不同的增值服务。使 2002 年金日心源素销量比 2001 年同期增长了 30%；而使 2002 年 8 月份刚刚上市的通通口服液也成功地开垦了江苏、深圳这两块实验地，不到 3 个月就完成目标销量的 60%。同时编制了以健康为主题的月刊，定期寄赠给每一位老顾客，通过这些亲情活动成功地实现了与消费者一对一的沟通，建立了良好的品牌忠诚度，稳定原有的消费人群，并逐步扩建潜在的消费人群。

案例来源：东一信达医药企业营销案例库

实例 7.16 精耕细作还是广种薄收

传统市场营销以单纯追求市场份额为主要目标，其做法主要是通过不断发展新消费人群来扩大市场占有率。而实践证明这种做法实为广种薄收。为此，随着客户关系管理（CRM）的思想在医药行业中不断普及，越来越多的大型药厂为旗下产品建立会员俱乐部。例如罗氏公司为 SNK（赛尼可）成立的“轻盈会”，专门为需要减肥的消费者提供相关知识，并经常举行各种活动增进与会员之间的关系。通常是经下面 4 个步骤的精耕细作培养出消费者的忠诚度。

(1) 了解 众所周知,培养感情是先需要一个认识、了解的过程。通过对最初收集消费者的资料分析,可以知道有哪些人是我们的消费者,他们一般什么时候来,主要买些什么产品,每次消费多少钱;我们还有可能进一步知道,他们住在哪个区域,年纪有多大,收入处于哪个水平,主要有什么爱好等。这样我们就对消费者的背景和购物行为有了大体的了解。

(2) 区分 对消费者了解加深后,我们就能按价值大小和购物偏好将其分解成几类消费群。通常总是认为购物量大的消费者对药店价值最大,其实这种看法并不全面。除购买量外,购买频率和最近一次购物时间同样是衡量消费者价值的重要标准,只有一次大额消费而其后不上门的消费者,它的价值将随时间的流逝而降低;而经常上门的消费者多数对药店心存好感,如果对其加强有针对性的营销工作,他们很有可能接受推荐产品,从而提高消费额;越是最近在店中购物的消费者则越有可能在不远的将来做下一次采购。

(3) 互动 从认识、了解到感情加深是一个双向交流的过程。同样,要与消费者建立长期关系,药店必须建立与消费者双向交流的渠道,并经常创造对话机会。对话方式多种多样,如邮寄资料、会员沙龙、呼叫中心、数据库抽样调查等,奖励给药店带来最大价值的消费者是一种对话方式,针对会员的促销和目标营销也有效地创造了对话,因为通过跟踪会员对促销活动的响应概率,会员用实际购买行为告诉我们活动的吸引力和效果。一旦建立起长期关系,消费者对药店的信任感也会不断增加,他们将不自觉地认定药店会为他们的利益考虑,满足他们的需要。

(4) 定制 定制建筑在成功互动和对话基础之上,为消费者度身定做产品或服务。从一方面来说,没有前期的了解、沟通、反馈来建立关系,药店不可能知道消费者想要什么,定制更是无从谈起;从另一方面来说,能持续不断为客户提供称心产品或服务的商家一定会给消费者留下美好印象,为今后关系提升打下基础。

通过会员俱乐部,建立起老消费者的信息资料,从中发现最有价值的消费者,同时挖掘最具成长潜力的消费者,把有限的市场资源分配在回报和培养这一群人身上,这必将有效地提高市场资源利用率。也是罗氏公司 SNK 通过“轻盈会”精耕细作成功之所在。

案例来源:东一信达医药企业营销案例库

实例 7.17 一卡在手，顾客难走

药店引入亲情关系营销的理念和企业成立会员俱乐部的做法同样十分必要。通常传统零售行业把增加客流量和销售额作为两大经营目标，采取无的放矢的促销手法，如特价、大甩卖、买几送几的字样处处可见，不论新老顾客一视同仁，商家为此付出了高昂的成本，给老顾客的回报却微不足道，最终结果便是老顾客会不断流失。

北京济安堂药店在市场竞争的夹缝中为寻求生存空间，首先靠店面视觉形象的冲击丰满济安堂的品牌形象，再凭“中低档价格”的低价位寻求服务群体，然后用“家庭卡”、“公司卡”会员服务手段拴牢顾客。这正是济安堂由一家单体药店力争成为北京市药品零售市场的一道风景所迈出的第一步。具体做法如下。

(1) “低价”寻求服务平台 在药品质量、服务都大同小异的竞争环境下，要在原来客户基础上继续壮大服务群体，依然固守传统经营方式肯定是不行的。根据顾客对价格方面的需求，济安堂把自己定位在“中低档的价格”，而且每月不定期推出全场让利特惠日，每天推出 30 余种低价药品。

当价格最终不再具有竞争力的时候，就要靠服务。这势必牵涉到为谁服务和怎样服务的问题。为谁服务，就意味着必须建立一个广泛的服务群体。济安堂重新开业后把自己定位于“一盒也批发”的低价位上。与此同时，又推出“家庭卡”、“公司卡”的会员服务。也就是说，济安堂首先要靠低成本运作、低利润经营建立起一批顾客群体，然后通过服务不断壮大会员队伍。自 2002 年 9 月 28 日开业，以低价打入市场、推出会员卡服务之后，济安堂现已发展有 2 万多名会员。

低价位起步，然后靠灵活的会员服务发展会员队伍，建立庞大的数据库服务平台，使济安堂所有的销售行为都建立在这个平台基础之上。

(2) 会员卡锁定顾客 济安堂的会员卡不同于一般的会员卡，没有设置任何门槛，顾客只需填一张表格就可以领取“家庭卡”或者集体办取“公司卡”，并根据消费金额享受不同级别的优惠待遇。当然，刚推出这张卡的时候，也是为了回馈社区中的一批老客户。

此外，济安堂还逐步建立一套比较完善的会员服务体系和专业服务人员队伍。如将根据建立的家庭健康档案随时跟踪会员自身的健康

状况。比如说在心脏病的多发季节，济安堂会及时提醒心脏病患者需要注意的事项，告诉患者在病情有变化的情况下可能发生什么样的特殊情况，并提供一些有针对性的康复计划。与此同时，还为会员提供一些健康之外有益的身心活动。

案例来源：东一信达医药企业营销案例库

七、共生营销

（一）含义与作用

1. 含义

共生营销就是两个或两个以上的企业通过分享市场营销中的资源，达到降低成本、提高效率、增强市场竞争力为目的的一种营销策略。

2. 作用

在营销实践中，共生营销具有以下显著的经济效益。

（1）降低营销成本 资源共享可以降低资源的成本，如两个企业合作开发一项新的产品从而降低研发成本，提高市场竞争力；降低销售成本，两个企业分享销售渠道、销售队伍、仓储、运输等，达到事半功倍的效果；降低广告费用，两个企业通过合作发布广告，可以提高广告的效果，降低广告的成本。

（2）提高营销效率 如分享销售渠道，可以实现短时间在更多的地区推出产品，这种抢占市场或比竞争对手先一步进入市场带来的效益是十分明显的。因为消费者都有先入为主的心理，第一的印象要比第二印象深刻得多。

（3）引起特别关注 在信息时代，信息的大量冲击，造成人们对一般化信息的麻木，所以，注意力也成为一种新的经济资源，许多广告宣传目的就是为了引起人们的特别注意。而共生营销具有特别的形式，如加拿大卡伯利饮料公司即通过动画片《安塔莎》中的宣传将 Canada Dry 和 Cplus 两个品牌联系起来，引起人们的特别关注。

（二）形式与实施条件

1. 形式

鉴于药品或保健品是关系到人们健康安危的特殊商品。因此，不能采取日用品惯常采用的以压库存为手段的联合促销活动。

一般可采取以下方式：①松散型合作，如在广告宣传上的合作，特别是基于品牌联合的宣传，在当前广告费用日益提升的情况下，合作发布广

告，让对方分摊一半的费用，具有特别引人关注的效果。②紧密型合作，如分享销售渠道、市场研究信息等，双方建立长期稳定的合作关系。

2. 实施条件

共生营销一般来说由以下两类企业结对进行比较合适：一是由同类但不同细分市场产品的企业组成，如同样的食品企业中，饮料企业与冰淇淋企业、保健食品与休闲食品企业就可实行共生营销。二是由在生产、销售或使用上具有上下游或互补关系的不同产品的企业组成，如目前国内一些生产经营企业组建集团化经营，国内许多大型医药集团，即是由生产、包装、辅料企业组建而成。因为这些产品在生产、销售或使用上具有一定的关联性，实行共生营销可以起到很好的效果。

但是，随着共生营销的发展，在完全相同的产品之间和完全不同的产品之间也出现了共生营销的现象。如生产又经营同样产品的企业，抛开原来你死我活的竞争，建立新的双赢的战略合作伙伴关系，共同开拓市场，把产品的开发、销售引向深入共谋，把“市场”这块蛋糕做大，而不是在现有“市场”这块蛋糕上争大小。这点在当前面临外资企业即将登陆国内市场之际，医药流通领域中争取合并、做大、做强以抗衡外资更显得十分必要。

（三）实施共生营销中应注意的问题

1. 合作前必须做认真详细的预案

要对合作双方的长处与短处、市场将来可能出现的反应、今后可能的变故等进行研究分析，充分考虑可能发生的不利情况，特别是在强弱不对等的情况下实行共生营销，弱势一方要注意保护自己的合法利益，不能受制于人，不要贪图一时的利益而导致远期发展的损失。

2. 合作必须签订协议

合作前必须认真起草合作协议条款，明确双方的权利与义务，从法律上保护双方的权益，但同时也要注意不要违反有关法律的规定，如《反不正当竞争法》、《消费者权益保护法》、《商标法》等，避免被竞争对手以违法行为诉之公堂，反而影响了市场开拓。

3. 合作必须了解对方

合作中要及时了解合作对手的营销状况，对出现的问题及时沟通，对已经出现的可能危及自身合法权益的问题，要通过合法有效的途径及时解决，包括解除合作关系，调整合作伙伴。

由此看来，共生营销核心就是抓住一切商业机会，充分利用各种资源包括公共资源、合作伙伴的资源、竞争对手的资源以及消费者的资源等内外部资源，提高营销效率，提升企业自身的市场竞争力。

八、概念营销

1. 含义

概念营销是在营销活动中，医药企业通过挖掘药品的亮点，塑造独特产品概念以赢得消费人群的营销模式。

2. 作用

随着处方药管理制度的实施，只有 OTC 药品才能在大众媒介上宣传；同时医疗制度的改革使得更多的消费者选择进药店自行购药，OTC 药品市场的蛋糕将日益扩大。因此 OTC 药品市场的竞争已进入白热化状态，医药企业从没有像今天这样在 OTC 药品市场营销中投入如此之大的精力。但是在近年来众多品牌的广告狂轰滥炸之后，消费者（市场）反应却日益显得迟钝，显然单纯依靠广告的促销效果已有所下降。如何在众多品牌的 OTC 药品市场中突围，赢得属于自己的市场份额和效益呢？目前，塑造独特的产品概念是一种有效的做法，其综合、持久的作用正在剧烈的市场竞争中日渐凸现独到的优势。

在大量的药品充满市场的今天，消费者在面对治疗同一种疾病的众多药品，甚至是相同处方、拥有几乎相同药理作用的药品时，难免有些茫然。所以药品生产企业要在确定 OTC 产品的推广概念后，利用各种手段来宣传强化这一概念。除了药品包装盒设计、广告、广告品、销售终端展示等宣传方法之外，利用在报刊、电视上发表系列的科普软性广告详细阐述等方法，炒作相关的概念，达到在消费者中形成并强化“品牌”概念。

实例 7.18 同仁与汇仁：产品概念赢家

乌鸡白凤丸是大家熟悉的极普通的传统中成药，在全国有数量众多的药厂生产该品种，但拥有较高品牌知名度、较高市场价位和销售量的就只有北京同仁堂和后来居上的江西汇仁等区区几个品牌。北京同仁堂乌鸡白凤丸借宣传“独家供奉宫廷御药”，体现悠久的历史 and 大气，令人信赖；汇仁牌乌鸡白凤丸则宣扬“女人的问题女人办”，另辟蹊径，从贴近女人“补气养血，调经止带”的生理需求，亲近又自然。独特的概念均使其既具有魅力，又更有说服力。

又如多数药店均有的六味地黄丸，它通过挖掘药品的亮点而树立自己的品牌。如宣传历史悠久、组方独特、传统名医、神奇由来、地道药材，健康新理念等；并经过提炼升华，抓住“药材好，药才好”的

概念，又以名医张仲景的名字为商标（仲景牌）；再通过其产品的包装盒、电视广告片均体现药材的图形，充分表达采用地道药材，药效更好的独特概念诉求。

这两个品牌药品通过特有的概念诉求得以从众多的同质药品中脱颖而出，享有了较高的市场价位。相关统计数据显示，名牌 OTC 药品的销售额已占到所有 OTC 药品的六成以上。

案例来源：东一信达医药企业营销案例库

九、健康营销

1. 含义

健康营销是以健康主题为线索，通过多样化的媒体文宣和健康咨询服务，取得消费者的依赖和为供应商提供优势通路的一种营销策略。

2. 作用

现在的消费者对健康的需求越来越高，药店仅仅售卖药品是吸引不了顾客的。“健康营销”就是告诉顾客，药店并不是简单地卖药，还是一个提供健康资讯的场所。药店的专业人员都应是消费者健康的顾问。其作用主要表现在下述两方面。

（1）给消费者提供高附加值服务 在“健康营销”活动中，药店通过一个针对性极强的健康主题提供顾客一系列的健康讲座、健康检测、健康指引等，来店的顾客经药店和药店的专业人员系统的展示与咨询、细心的叮咛关照，完全可以安心地根据自己的情况和安排来免费享用这些服务。通过专业的介绍，顾客很容易就能够深入地了解某一方面健康的具体内容，而且这里每一项内容皆为顾客的健康而设计，顾客在这里得到了至高的尊重也提高了消费者的健康素质与意识，对个人及家庭的健康起到保护和促进作用，这些都无法让消费者拒绝，进而使其主动、积极地参与到活动中来，并且使其得到极大的满足，这无形中增加了消费者对药店的认知度。

（2）增强与供应商的合作 “健康营销”同时为药店的供应商提供了增进销售和影响的零售通路媒体，相关产品通过活动的宣传，花费少，目标对象准确，效益高，加速了商品的周转率，保持持续增长，并利用药店的品牌辐射整个地区和市场，还可建立关心民众健康的形象，所以它一直是供应商积极主动选择的商品营销的好伙伴。

实例 7.19 华氏大药房：健康营销赢得顾客信任

华氏专业营销凭借良好专业服务赢得依赖的服务理念是“把依赖交给我，把健康送给您”，因此在销售服务中坚持“问病卖药”，以专业的药学服务拉近了与消费者之间的距离。某天下午，一位中年妇女走进华氏某分店买止痛药，这位女顾客说她爱人从早上开始腹痛，营业员详细询问她怎么个疼法、左腹还是右腹、之前吃过什么东西、以前有没有疼过等，经过一番仔细询问，营业员告诉她：“腹痛可能由多种原因引起，但你爱人的情况很像是急性阑尾炎，不能自己吃止痛药，应马上去医院检查，不然会延误病情。”女顾客听了后，马上回家送丈夫去了医院。一周后，这位女顾客又来到店里，原来他爱人果然患了急性阑尾炎，当天就进医院动了手术，医生说再晚一步就会有生命危险。现在，她已成为该分店的老顾客了。还有一次，一位老太太来到华氏某分店医保柜台刷卡购药，要买两盒日夜百服宁。营业员问明症状后发现她手里拿着一盒复方降压片，就问降压片是不是她自己用的，回答“是”，营业员建议最好不要用此类感冒药。老太太一听火了，“我自己卡里的钱为什么不能买，我就是要买！”营业员耐心地解释，有高血压病要慎用日夜百服宁及西药抗感冒药，这是为她的安全考虑，并建议其选一些中成药。老太太听了营业员的解释后，怒气顿消，高高兴兴回家了。

这些事给华氏的顾客留下了难忘的记忆，最终他们都成了华氏的忠诚顾客，该店也为此得到了当地消费者的充分信任，被聘为驻地所在社区学校的医疗保健志愿者，指定为该地区居民提供健康咨询。

根据消费者需要不断调整服务策略。在华氏的各分店内，只要是合法的受顾客欢迎的健康服务项目是一样也不少，如为顾客提供休息座椅和服药开水、提供免费阅读的疾病知识和自我保健知识书刊及定期展示常见病预防宣传板、免费测血压等。有些分店还根据店堂条件开设了“药师咨询悄悄话角落”，以保证顾客私密性的需求能够得到充分的满足。华氏大药房成立以来，社区药房做得最好、最受欢迎的当属多年来坚持开展的社区教育和社区健康服务活动。华氏分店多数分布在社区，从新店开业之初，店经理就与社区建立了健康服务网关系，在充分了解了当地居民的需求后，定期为他们举办各类健康讲座、社区健康公益服务活动，为社区内特殊困难人群送上华氏的关爱。2002年，华氏大药房成立了社区教育中心，社区活动更为规范，

服务内容也更丰富。2002 年全年, 仅华氏大药房社区教育中心就为社区提供健康讲座 110 场, 参加人数达 10000 多人, 为居民提供各类社区健康咨询、服务活动 18 场次, 参与者达 6000 多人。

案例来源: 东一信达医药企业营销案例库

十、事件营销

(一) 含义与作用

1. 含义

事件营销, 是指企业策划、组织和利用具有名人效应、新闻价值以及社会影响的人物或事件, 吸引媒体、社会团体和消费者的关注, 以求提高企业或产品的知名度、美誉度, 树立良好的品牌形象, 并最终促成产品或服务销售目的的手段和方式。

2. 作用

事件营销的优势在于其“投入小, 产出大”。国内媒体近年来广告收费居高不下, 中央台“标王”之争由几年前的几百万窜至几千万元, 地方卫视媒体也随之“水涨船高”, 许多企业有好的产品却苦于无宣传经费, 只能望“台”兴叹。而事件营销往往借炒作一些新闻事件使企业信息在短时间内达到最大最优的传播效果, 甚至能让企业或产品一夜成名, 为企业节约大量的宣传成本。

(二) 几点注意

1. 不能哗众取宠

一些企业浅显地认为事件营销就是大造新闻或社会舆论之势, 从而达到炒作自己的目的。上海某品牌内衣的广告语竟然是“玩美女人”, 耍弄“玩”与“完”谐音的文字把戏, 招摇于上海闹市。“玩美女人”的暗示的确引起了轰动的新闻效应, 但与商家事与愿违, 这次“事件营销”没有为该品牌带来销售上的业绩, 反而招来上海有关部门的惩罚, 倒赔了 20 多万元。

2. 不能生搬硬套

企业往往在“借题发挥”时容易陷入生搬硬套的误区。看到社会上某某热点新闻、事件吸引了大量“眼球”, 心里就痒痒, 就开始拨弄着肚子里那根“机不可失, 时不再来”的弦, 根本就不管借的这个“题”是个什么内容, 与自己有何关联。“本·拉登卖药”一事, 就是该企业想借这位成为老百姓茶余饭后重点谈论的人物的名气, 将自己的保健品冠以“本色

拉灯”，想借“本·拉登”来打响自己产品的知名度。此番“生搬硬套”纯粹就是将风马牛不相及的两件事物扯到一块去，到末了，是竹篮打水一场空，还惹来不必要的麻烦。

3. 忽视风险

正是因为要借社会新闻之势来达到传播的目的，而新闻事件炒作结果的不确定性、突发事件的不可预见性，注定了营销会给企业品牌带来潜在的风险。

“本色拉灯”正是犯了这一大忌。诚然，本·拉登的身份足以让他成为21世纪最风云的人物之一。可叹的是，单从创意角度考虑，搞出这个创意的广告人或企业的确“聪明过顶”，敢为人之不敢为。可悲的是，“广告或创意的目的在于拉动销售”这一最根本原则被遗忘了。最终弄巧成拙，成为笑柄。

实例 7.20 免疫产品：借“非典”走俏

声称具有“免疫调节功能”的保健产品，在市场运作10年间一直不温不火。但在“非典”期间成了市场的香饽饽。

有关专家分析其原因认为，保健品中有显性功效和隐性功效两个大的板块。像减肥、抗疲劳、润肠通便等属于典型的显性产品，只要服用即可迅速看到效果；而免疫调节、抗氧化、调节血脂等隐性产品，产品功效见效较慢。同样的概念、广告等组合推广力度，显性产品因效果很快被消费者见证，能持续带动重复性购买行为；相反在尝试性购买隐性产品后，消费者自身感觉不出功效，自然就放弃了。

另一个原因，免疫调节概念的虚化使这个市场的教育期空前延长。概念需要具体适应证状来支撑，这也是消费者为之买单的最直接理由。但保健食品不能说自己能治疗、防治某些病，否则就是违法，是导致免疫产品长期不温不火的又一根源，因为国内的消费者不会为一个看不见的概念掏钱。

但是，“非典”的肆虐让人们人们对免疫概念的认识有了一个质的飞跃。“非典”病毒传播的不确定性使消费者的生命安全受到很大威胁，以致产生恐惧心理，加上专家反复强调提高自身免疫力是预防流行疾病最有效的方法，这如同给溺水者一根救命稻草。

市场分析人士认为，一场“非典”给公众上了一次免疫调节的大科普课，消费者对自身免疫力的认识和注意程度被提高到前所未有的水平，市场漫长的培育过程被一步跨越，潜在需求已经转化成为现实

需求，市场的大门突然敞开。此时，免疫调节产品只需把“我是免疫调节的”这个最简单的信息传播出去，消费者就会闻风而动，主动了解更多的信息，急迫兑现消费欲求，形成强大的购买力。

但免疫市场想走出保健品行业缺乏长远的打算—跟风操作—投机—恶性竞争的怪圈，一方面要从品牌信誉入手，规范广告宣传，保证产品的质量，维护消费者利益着手。此外，真正有批号、质量有保证的正规企业要联合起来，共同对付扰乱市场的害群之马，千万别让刚刚起来的市场又面临危机。

案例来源：东一信达医药企业营销案例库

十一、社区营销

随着商品经济的飞速发展，市场已经从卖方转向买方了，同质化产品不断涌现，导致市场竞争日趋激烈，同时消费者素质逐渐提高，变得越来越理性化，消费者对各种常见营销手段的敏感度不断减弱：大媒体广告已经很难吸引消费者；公关活动虽然具有很强的穿透力，但事件由头较少，操作也难以成功；渠道与终端促销越来越日常化，消费者已经习以为常……在渠道、药店、医院、媒体、人员等各方面开发都十分深入的今天，另有一个终端尚处于开垦阶段，那就是“社区”。

社区营销也就孕育而生了，很多厂家都开始尝试，但是大部分效果不佳，最后只得放弃，于是有人在说：“社区营销效果不好”！其实不然，社区营销的确难度较大，它需要一定的基础，需要长期投入足够的精力，所以很难有企业真正掌控社区，但并不能说社区营销的效果不好，它的优势是其他营销手段难以达成的，是当今市场上很有效的营销手段。综观市场上社区营销的大小案例，他们的优势主要表现在如下方面。

1. 社区营销针对性强

社区营销既可以作为普遍宣传活动手段使用，也可以针对特定目标组织特殊人群进行重点宣传活动。广义的社区概念已经拓宽了，不再仅仅局限于居民小区，包括了具有相近思想意识或行为活动的社会团体与组织，可以是有意识的、可以是无意识的、可以有形的、可以是无形的，但某一社区必定具有相似的生活形态、认知与消费形态、人口特性等，所以社区具有很强的针对性，结合产品的定位更加具有穿透力。

2. 社区营销氛围好

宣传能够达到很好的深度，甚至引发现场的购买高潮。宣传有一定深

度，知识可信，容易激起消费者的认同，在心理上引起共鸣，从而采取购买行动，一个人的购买行为又能迅速感染周围其他人，形成小范围的购买高潮。这也是社区营销的基本特征，而获得短期的销售利益只是初级社区营销的主要目的，真正的社区营销是通过消费者的深层教育，改变或培养消费观念，从而尝试产品，同时提供社区内的便利服务，增加产品与品牌的附加值，形成很强的品牌忠诚度，而销售盈利只是水到渠成。

3. 口碑宣传比例高

社区宣传活动比较直接、可信度较高，目标人群集中，有利于口碑宣传扩散。社区营销传播更加丰富的知识，甚至直接与消费者形成一对一的宣传教育，沟通的知识更多更深，而传播的知识更加通俗易懂，如果有疑问可马上解答，使消费者得到明明白白的信息；同时，社区是消费者的主要集散地，也表现出相对统一的认知习惯与消费习惯，因此口碑宣传的影响力十分明显。

4. 投入少，见效快

社区营销由于尚处于开发阶段，社区的敏感度较低。在开发费用上不算高，而且可以依托社区精神文明建设、健康教育等借口推广公司产品与品牌，针对每一个社区容易让消费者接受。

5. 培养典型消费者

社区营销能够迅速扩大试用人群，利于集中收集目标消费者名单为回访提供详尽资料，使负面影响消除在无形之中，从而培养典型消费者，进行进一步市场扩大宣传活动。社区营销的影响面小，针对一小部分人群，这样更利于集中有限资源，充分向少部分人推荐产品，相应的产品尝试率也有所提高，同时社区营销在于厂家与消费者面对面的沟通，有利于构建双方相互信任的纽带，从而厂家获得更加详细准确的消费者信息，使消费者认识更加清晰，愿意进行尝试，再通过回访就能为公司的产品树立典型消费者，扩大产品在社区内的影响力。

6. 有的放矢

因为社区营销是与消费者面对面的沟通，所以通过社区活动不仅宣传我们的产品知识，也能了解消费者对产品、渠道、价格、营销手段、广告等各种营销要素的认知和建议，为下阶段制订切实可行、符合消费需求的营销活动奠定基础。

7. 轰动效应

社区营销常规化、规范化、系统化，使各个点成线，线成面，相互呼应，形成一定的轰动效应。

社区活动的确只是针对一个小点，而且并不是仅仅一次活动就能在这

个小点上留下深刻印象，还要有后续的活动，将每一个社区活动看成一个系统的工程，不仅要重视活动本身，更重要的是进行后期延续，让消费者真正记在心里，所以社区活动需要系统化、常规化、规范化，不要做社区活动奴隶，而要学会驾驭社区。通过长期开展社区活动，在区域内的许多社区都开展了社区营销活动，自然而然点成线，线成面，区域内的消费者都能够受到教育，陈旧的观念会打破，漠不关心的产品也会变成知心朋友。

8. 社区营销促进药店终端销量、提升客情关系

一般健全的社区周围都会有终端药店，70%以上的社区群众都会就近购买药品，因此社区的宣传教育也会拉动消费者购药。在如今大媒体广告拉动不力的情况下，社区营销不失为一项有效的手段，药店配合厂家搞活社区营销，消费者增加了对产品的理解度，方便地购买到放心的产品，药店的利益也增加了，当然客情关系也得到了提高。

9. 品牌效应越做越大

社区营销需要有品牌知名度的支撑，否则消费者会不信任你宣传的知识，随着社区活动的开展消费者得到了更多的益处，实实在在地解决了消费者的一些问题，因此，品牌的美誉度也得到了提高，品牌影响力大大增强，又促进了社区营销的开展。可见社区营销的优势很多，并不是无效的营销手段。如今营销手段越来越同质化，越来越单一化，社区营销尚有待开发，只要具备一定基础条件的企业，完全可以依托资源优势打造特有的社区营销模式，成为市场开发、树立品牌的一把利剑。

第八章

药店价格管理

第一节 制订药品价格

183

一、定价的基本原理

(一) 定价策略的含义

产品定价策略是指在制订价格和调整价格的过程中，药店经营企业为了达到经营目标而采取的定价艺术和技巧。从市场营销学的角度来看，企业定价是多方面因素的组合。它既是一门科学，也是一门艺术。其策略是灵活多样的，它不仅要考虑产品成本和市场供求，而且要考虑社会学和心理学等方面的因素。

产品价格是其价值的货币表现。产品本身所包含的价值量是产品定价的基础。但是，现实中产品的价格，尤其是药店药品的销售价格，并不简单地等于价值。它总是在一系列因素的影响下，高于或低于价值。

按照价值规律，一方面要求药店的产品定价，在正常的销售条件下尽量接近其价值；另一方面，要求药店经营企业充分认识到影响药品价格变动的各种因素，把握价格不断偏离又不断趋于价值的规律性运动，在国家政策允许的范围内，采取灵活的定价策略。以便企业取得最佳经济效益，实现企业的整体经营目标。

在完全竞争的市场条件下，平价和降价成为药店同业竞争的主打招牌。近年来，以湖南老百姓大药房为代表的平价竞争旋风呼啸全国，价格战成为挑战者进入新市场的屡试不爽的杀手锏。中国传统社会保持数千年的“医不叩门，药不二价”的作风受到冲击，医药市场继消费品市场之后步入了消费者享有知情权、选择权和议价权的买方市场时代。

但是，我们应当辩证地看待药店竞争中的价格战策略，业内人士普遍

认为价格战是双刃剑,在刺向别人的同时会伤害自己,在医药经营的微利时代,经营成本和盈利能力决定企业的生存和发展,长期以牺牲自身获利能力为代价的低价或平价战略,会影响企业的基础积累和长期发展后劲。业内人士断言,以评价为标志的经营扩张时期即将告结束,以整合资源、追求效益为特征的理性发展时期即将到来。

(二) 定价策略在市场营销组合中的地位

定价策略在市场营销组合中处于十分重要的地位。首先,在市场营销组合的4个因素中,价格是唯一能直接使企业增加收益的因素,而其他3个因素,产品、渠道和促销都需要支出费用。其次,在市场营销组合的4个因素中,价格比较容易控制。

价格虽然重要,但并不是药品销售成功的唯一因素。现代市场营销学认为销售成功有赖于营销因素的有效组合。价格与营销组合的其他因素之间,存在着相互依存、相互制约的关系。所以,研究定价策略,必须考虑价格与其他营销组合因素的配合问题。

1. 定价策略与产品策略

首先,在确定药品定价策略时,必须考虑该药品的性质,是必需品、选择品还是特殊药品。其次,要考虑该药品处于市场生命周期的哪一个阶段,是新产品还是老产品。再次,要考虑企业的其他产品策略,如产品的商标、包装策略等,这些都与定价有关。

2. 定价策略与渠道策略

销售渠道的长短、宽窄以及所处的环节,也是定价应考虑的重要因素。药品出厂价是批发价和零售价的基础。它们之间的差价是各种中间商得以生存的前提。生产企业如果直接向消费者推销 OTC 药品,可以得到较高的供给价格,但也相应地增加推销费用。

3. 定价策略与促销策略

促销销售的各项活动,如广告、人员推销、公共关系以及各种推销方法的采用,都需支付费用,从而直接影响到价格的高低。因此,企业决定采取哪些促销措施,既要考虑产品销售的需要,更要考虑到消费者对价格的看法以及企业准备采取的定价策略。

二、竞争条件与商品价格

在市场经济条件下,竞争作为一种普遍现象广泛存在于社会生活的各个领域。不同程度的市场竞争条件对商品价格的影响是完全不一样的。

1. 完全竞争条件下的商品价格

所谓完全竞争又称纯粹竞争，是指一种竞争不受任何阻碍和干扰的市场结构。完全竞争的市场需具备以下条件：①市场上有许多买主和卖主，他们买卖的商品只占商品总量的一小部分。②他们买卖的商品都是相同的。③新卖主可以自由进入市场。④买主和卖主对市场信息（尤其是市场价格变动信息）完全了解。⑤生产要素在各行业之间有完全的流动性。⑥所有卖主出售的商品条件（如质量、包装、服务等）都相同。

在完全竞争条件下，没有哪一个卖主或买主对现行市场价格能有很大影响，其价格是在竞争中形成的。由于任何人都不能左右市场价格，因此，买主和卖主只能按照市场供求关系决定的市场价格来买卖商品。也就是说买卖双方只能是价格的接受者，而不是价格的决定者，其商品价格完全由供求关系来决定。需要指出的是，这种完全竞争条件下的市场，在现实世界上是不存在的，仅作为理论分析中的一种状况。

2. 垄断竞争条件下的商品价格

垄断竞争是一种介于完全竞争和纯粹垄断之间的市场形势，既有垄断倾向，同时又有竞争成分，因而是一种不完全竞争。在垄断竞争的市场上有许多买主和卖主，但各个卖主所提供的产品有差异，如产品质量、花色、式样、服务或消费者心理所致的差异。因而各个卖主对其产品有相当垄断性，能控制其产品价格。这就是说，在垄断性竞争条件下，卖主已不是消极的价格接受者，而是强有力的价格决定者。

3. 寡头垄断竞争条件下的商品价格

寡头垄断竞争是竞争和垄断的混合物，也是一种不完全竞争。在此条件下，一个行业中只有少数几家大公司，它们供应、销售的产品量占这种产品总产量和总销售量的很大比重，它们之间的竞争就是寡头垄断竞争。显然，这些寡头是有能力影响和控制市场价格的。而且各个寡头企业之间互相依存、互相影响，任何一个寡头的一举一动都会影响其他寡头企业，同样任何一个寡头在制订市场营销策略时都必须密切注意其他企业的反应与对策。

西方国家寡头垄断有两种形式：完全寡头垄断和不完全寡头垄断。在前者条件下，各企业产品属于同类，顾客也无明显偏好，因而价格比较稳定。企业间竞争手段主要在广告宣传、促销等方面，而不是价格。在后者条件下，各企业产品有所差异，顾客也有偏好，产品不能相互替代，因而产品的价格会随产品的差异而存在不同。

4. 纯粹垄断条件下的商品价格

纯粹垄断（或完全垄断）是指在某一行业中某种产品的生产和销售完全由一个卖主独家经营和控制，包括政府垄断和私人垄断两种。在纯粹垄断的

条件下，企业没有竞争对手，因而可以在国家法律允许的范围内随意定价。

三、影响药品价格的其他因素

如前所述，医药企业制定药品价格时首先要考虑的是成本，药品价格只有在大于等于成本时，企业才愿意生产和经营。追求利润的欲望使企业希望价格越高越好，但因受到多方面因素的制约，这种愿望不一定能够实现。主要原因如下。

1. 市场需求

研究市场需求与价格的关系应主要研究潜在顾客人数与顾客可能购买的数量，以及顾客对不同价格的反应等，即市场潜力和需求价格弹性。市场潜力是指市场的最大需求量，价格无疑会影响顾客购买的数量，但它对需求价格弹性不一的商品影响程度是不一样的。对于生活必需品而言，由于其弹性系数小，因此降低或涨价对需求量的影响不会太大；而对于弹性充足的商品，如耐用消费品，价格的影响就会大得多。此时企业定价需十分慎重，过低容易引起价格战，过高则堵塞销路。

市场需求受很多因素的影响，如人口、收入水平、性别、职业、教育程度、宗教信仰、社会风尚等，但主要是人口、购买力、购买动机三个方面。因而西方称为市场需求三因素理论，即市场需求 = 人口 + 购买力 + 购买动机。

企业要想了解真正的市场需求，就必须从影响它的因素入手，通过市场调查了解现状，通过预测掌握未来，才能做出正确的市场营销决策。

2. 市场竞争

目前国内药品生产企业有 7000 家左右，药品经营企业有 1.6 万多家，再加上许多外国制药企业的加入，竞争异常激烈，几乎每种药品都有或多或少的竞争品和竞争对手。既然存在竞争，那么竞争双方的行为都会影响对方。竞争越剧烈，对价格的影响也越大。一般而言，市场竞争的强度主要取决于：产品制作的难易、供求形势、竞争格局与竞争对手的数量、实力等因素。竞争对手的生产能力、产量、销量、定价策略、目标等都是在进行市场营销决策时需要努力弄清楚的内容。

制订价格时除了积极考虑、对抗竞争外，还需努力避免价格战。一般将价格上的激烈竞争，称为价格战争。一定条件下市场容纳量是一定的，纯粹价格战争的结果是参加战争双方都蒙受损失，并且有可能影响到产品的质量（为降低成本而改变产品结构或原材料以次充好）。所以从表面上看好像消费者受益，其实不然。由于价格战争会使一些没有实力的企业垮

台，因此，现在很多企业有意识地避免纯粹价格战。

3. 消费者的价格心理

对于任何一种商品，人们在购买或使用时会因个人条件、环境等的不同而产生不同的心理反应过程（即消费心理），体现在对待商品价格的态度上就是所谓的价格心理。市场营销人员研究分析消费者的价格心理，其目的是在确定产品价格时尽量与消费者的心理预期相吻合，以减少产品销售的难度。按照这种思路，医药企业在确定药品价格时，也应充分认识到随着医疗制度的改革和人们自我保健意识的提高，人们对药品价格的看法也日趋分化，从而带来需求上的差异，因而研究分析消费者对药品价格的反应和心理预期是医药企业价格策略中的重要一环。医药消费者的药品价格心理，一般有以下几种。

（1）自尊心理 持这种心理的消费者，不宜追求药品的使用价值，更追求精神方面的满足，这类消费者一般经济收入较高，有一定的社会地位和身份，在购买商品时追求档次和品味，以符合其身份，在药品的消费上也存在相类似的倾向。针对这种心理，药品定价要取整数计价法和高档次低价的方法。

（2）实惠心理 这是普遍的大众消费心理，希望花钱少而效用大。这类消费者通常的特征是经济条件较差，生活负担较重，因而选择药品的首要标准就是其价格，特别是对待普通药品时更加明显。现实生活中药品价格的降低既减少了人民的经济负担，也促进了药品的销售，这就是其最好的例证。针对这类消费者，医药企业给药品（特别是普通药品）定价要采取尾数计价方法，走薄利多销的路子。

（3）信誉心理 这类消费者比较重视药品的品牌、产地、医药企业的信誉，进口药还是国产药，药品是不是按 GMP 要求生产等。只要是心目中的名牌，价格再高也舍得买。固守着“一分钱一分货”的朴素观念，认为名牌、洋药、按 GMP 要求生产的药品质量好、价格贵是合理的，特别是在医治疑难重病症时更是突出，为了早日康复认为只有洋药或价格高的药品才代表疗效好。对于这类消费者和新特药品，医药企业需要采取力创名牌，走优质优价之路，不能采用低价策略。如果要适应不同层次的消费者时可采取拉开质量差价的方法。

（4）对比心理 指消费者对不同药品的价格进行比较，以熟悉的同类药品的价格来衡量想购买的药品价格是否合适。这类消费者一般具有较多的药品知识，或是业内人士或是久病成医，对于药品信息比较敏感，善于进行理智的分析对比。因此要求医药企业在确定药品价格时，如果与同类药品相比在消费者可感知方面不具备太多的优势，就只能使用流行水准价

格，避免因价格高而堵塞销路。

4. 国家价格政策

国家药品价格政策无疑是医药企业制定药品价格时必须严格遵守和认真履行的。如前所述，我国采取政府定价和市场调节相结合的药品价格政策，目的是抑制药价过度虚高，减少社会药费负担同时又保证企业合理盈利，促进医药行业健康发展。

随着我国医药卫生制度改革的不断深化，由政府直接定价的药品范围、品种会根据社会经济的变化不断调整并减少，由医药企业自主定价的范围与品种也会逐渐扩大，政府更多的是加强其他宏观监管手段。这就要求医药企业不断学习与研究国家不同时期的药品价格政策，使自己的定价行为符合政府政策的要求，避免触“电”现象的发生。

5. 产品在生命周期中的位置

药品定价也会受到其在生命周期中所处位置的影响，通常而言，在新药品投放市场初期，价格可能高些也可能低些，这要根据产品特征及企业营销策略而定。到了市场成熟期价格将视市场情况与营销策略做适当调整，到了饱和期和衰退期更是要做较大的价格调整，以适应企业整体营销策略的要求。

此外，在与国际经济联系越来越紧密的今天，国际市场上同类药品的价格水平将越来越多地影响国内药品市场的价格，这也是医药企业制定药品价格时不能忽视的。

四、定价目标与定价方法

（一）定价目标

药店在产品定价之前，首先应确定药品定价的目标。企业的定价目标必须和市场营销目标相一致。同时，企业的定价目标，又是企业定价策略和定价方法的基础和依据。

一般来说，企业的定价目标，有以下几种。

1. 以利润为定价目标

以利润为定价目标，又可以分为三种：预期收益、最大利润和合理利润。

（1）预期收益 企业将预期收益水平规定为占投资额或销售额的一定比率，叫做投资收益率或销售收益率。追求预期收益率，是企业经常采用的一种定价目标。

预期收益有长期和短期之分，大多数药店采取长期目标。企业在定价

时,要估算销售多少药品、按照什么价格、每年销售多少、在多长时间內才能把投资收回。在此目标下,定价是在产品成本的基础上,加入预期利润。收益率的确定,应当慎重研究、分析与计算,使所定价格,既能实现利润目标,又能为消费者所接受。

投资收益率 = (总投资额 ÷ 投资回收年限) ÷ 总投资额 × 100%

实行预期收益定价目标的药店经营企业,应具备较大的实力,在同行中居于主导的领袖地位,营业标准化,销量大,规模经济优势显著。

(2) 最大利润 最大利润就是最大限度的销售利润或投资收益。当企业的产品在市场上处于绝对有利地位时(如拥有专卖权),可实行高价政策,以获取超额利润。但最大利润并不是可以任意抬高物价,把价格定得越高越好。因为产品价格定的过高,迟早会导致新的企业参加市场竞争,造成供大于求;或者迫使消费者使用代用品,以致对这种产品的需求减少。

因此,企业以最大利润为目标,是指以适当的价格、适当的数量,去获得企业长期稳定的最大利润。

(3) 合理利润 企业为了保全自己,减少风险,以及限于力量不足,不能采取最大利润或预期收益目标,可以采取合理利润的定价目标。合理利润,一般指中等水平的利润。合理的限度,往往是按照提高产量的需要、投资者的要求、市场可接受的程度等因素,而确定和加以调整的。

2. 以提高市场占有率为定价目标

以提高市场占有率为定价目标,是一种十分重要的定价目标。因为一个企业市场占有率的高低,反映该企业的经营状况和竞争能力,关系到企业产品在市场上的地位和兴衰。

采用这一定价目标的,既有大企业,也有中小企业。企业之所以愿意采用市场占有率为定价目标,其原因如下。

(1) 药店对于本企业的药品在市场中所占份额比较清楚,因此,以提高市场占有率为定价目标是现实可行的。

(2) 同以投资收益率作为定价目标相比较,以市场份额为定价目标更为准确,更能显示企业的发展动态。

(3) 市场占有率一般同利润具有正比关系,达到了市场占有率的目标,也就达到了相当的利润目标。

(4) 许多企业常把经理人员和销售人员的工资、奖金和提升同占有市场份额的高低联系起来考虑。所以,以市场占有率为定价目标,对改进企业经营管理,也有促进作用。

3. 以稳定价格为定价目标

这是企业从长远利益来考虑的定价目标。它是指在产品的市场竞争和供求关系比较正常的情况下，企业为了保护自己，避免不必要的价格竞争，从而牢固地占领市场，以便在稳定的价格中取得合理利润，而采取的定价目标。

4. 以应对与防止竞争为定价目标

这种目标是指企业在制订价格时，定价目标服从竞争的需要。一般说来，企业对竞争者的价格甚敏感，在实际定价前，都要对竞争者的价格做细致的分析研究，然后对以下三种定价办法作出抉择：

- ① 低于竞争者的价格出售；
- ② 与竞争者同等价格出售；
- ③ 高于竞争者的价格出售。

企业在应对竞争时，究竟采取什么样的价格出售产品，主要取决于竞争者的条件。一般来说，力量较弱的竞争者，应采取与竞争者相同的价格或略低于竞争者的价格出售产品；企业力量较强，又想扩大市场占有率时，采取低于竞争者的价格出售产品；那些资力雄厚，并拥有特殊技术，或产品品质优良，或能为消费者提供较多服务的企业，则采用高于竞争者的价格出售。有的经营者，为了防止别人加入同类产品的竞争行列，一开始就把价格定得很低。

（二）定价方法

1. 以成本为中心的定价方法

以成本为中心的定价方法，是指按产品的单位成本加上预期利润的定价方法。成本与售价之间的差额，即是加成，故又称成本加成定价法。

以成本为中心的定价方法，主要包括总成本加成定价法、边际成本定价法、收支平衡定价法和目标收益率定价法四种。

（1）总成本加成定价法 即按成本加预期利润来定价的方法。公式为：

$$\text{价格} = \text{平均总成本} + \text{预期利润}$$

例如，某种 OTC 药品按单位总成本定价：

固定总成本	500000 元
变动总成本（10000 件）	500000 元
总成本	1000000 元
预期利润 20%	200000 元
总成本 + 预期利润	1200000 元

$$\text{每单位价格} = \frac{1200000}{10000} = 120 \text{ 元/单位}$$

或按下述公式计算为：

$$\text{每件价格} = \frac{1000000}{10000} \times (1 + 20\%) = 120 \text{ 元/单位}$$

这种定价方法的优点是：计算简单，有利于核算并补偿劳动耗费，在正常情况下，可获得预期的利润。

其缺点是：只考虑生产者的个别成本与产品的个别价值，忽视产品市场供求状况，缺乏灵活性，难以适应复杂多变的竞争形势。同时，成本计算也缺乏真实性，不仅新产品的产量无法确知，老产品的未来产量也只能估计。而成本随产量的增减而变动，最多只能求得近似成本。

(2) 边际成本定价法 也称边际贡献定价法，即在定价时，仅计算变动成本，不计算固定成本，在变动成本的基础上，加上预期的边际贡献来定价的方法。所谓边际贡献，就是指企业增加一个产品的销售，所获得的收入减去边际成本的数值。基本公式是：

$$\text{价格} = \text{变动成本} + \text{边际贡献}$$

例如：某种产品按边际成本定价：

变动总成本 (10000 件)	500000 元
边际贡献	600000 元
合计	1100000 元

$$\text{每单位价格} = \frac{1100000}{10000} = 110 \text{ 元/单位}$$

按此方法定价，将每单位价格降为 110 元，这是在卖主竞争激烈时，企业为开拓市场所采用的一种较灵活的定价方法。

因为在供过于求的情况下，如按总成本定价，会出现滞销积压，甚至被迫减产、停产。此时，固定成本还得照样支出，则亏损更大。如按变动成本来定价，则可获得边际贡献，补偿部分固定成本。按此种方法定价，必须掌握降价的最低限，即边际贡献等于零，如果边际贡献小于零，则生产越多赔得越多，这就毫无经济意义。

(3) 收支平衡定价法 这种方法是利用收支平衡点来确定价格水平，即销售量在某一数量时，价格应定到什么水平，企业才保证不发生亏损。计算公式为：

$$\text{价格} = \frac{\text{固定成本}}{\text{销售量}} + \text{平均变动成本}$$

例如，某 OTC 药品产品固定成本 200000 元，单位产品变动成本 15 元，预计销售量为 20000 件，求收支平衡的单位产品价格。

$$\text{单位产品价格} = \frac{200000}{20000} + 15 = 25 \text{ 元}$$

收支平衡的单位产品价格为 25 元。如果销售量为 50000 件, 收支平衡的单位产品价格是:

$$\text{单位产品价格} = \frac{200000}{50000} + 15 = 19 \text{ 元}$$

采用这种定价方法, 好处是简便易行, 缺点是市场的产品销量难以控制, 因为它要取决于市场的供求关系。又因为只有超过预测销售量的部分, 才可取得利润。所以, 如果产品的市场供求波动很大, 有时很难保证获得预定的利润。

2. 以需求为中心的定价方法

以需求为中心的定价, 是根据市场和消费者的需求强度来确定价格。这种定价方法的特点, 在于有效而灵活地运用价格差异, 即对于平均成本相同的产品, 价格可随需求的变化而或高或低。根据差别的型号和式样, 以及时间、地点等因素而采取不同形式。

(1) 以消费者为基础的差别定价 以消费者为基础的差别定价是对同一项产品, 根据消费者的不同需求强度确定不同的价格。如轮胎生产企业, 对卖给汽车制造业的轮胎价格定得比较低。因为汽车制造业对轮胎的价格需求弹性相当大; 而卖给一般小客户的价格则比较贵, 因为小客户的需求弹性小。

(2) 以产品为基础的差别定价 这种定价法是对同一产品的不同式样, 规定不同的价格。但价格上的差别和成本上的差别不成比例。

(3) 以地域为基础的差别定价 同一产品, 在市场的不同空间位置, 由于有不同的需求程度, 可以定出不同的价格, 尽管其成本差别不大。

(4) 以时间为基础的差别定价 同一产品, 在不同时间, 有不同的需求, 可以定出不同的价格。通常在销售畅通时价格定得高一些, 在营业清淡时定得低一些。

实行以需求为中心的差别定价法, 要注意五个问题:

- ① 市场要能够细分, 而且不同的细分市场要有明显的需求差别;
- ② 要防止在低价细分市场上出售的产品向高价细分市场转售, 让他入坐收渔翁之利;
- ③ 要确知高价细分市场的竞争者无力实行低价竞销;
- ④ 市场细分化而增加的开支不能超过高价细分市场的超额收入;
- ⑤ 差别定价不能引起消费者的反感, 以致减少购买。

3. 以竞争为中心的定价方法

企业在竞争环境中定价时, 主要考虑对付竞争者, 以竞争者的价格作为定价基础。这种方法称之为以竞争为中心的定价方法。这种定价法并不

直接以成本或需求的可能变化作为定价基础，即使成本和需求发生变化，但企业价格也可能不动，因为竞争者的价格不变。

以竞争为中心的定价，主要有3种：流行水准定价、低于或高于竞争者定价和投标定价。

(1) 流行水准定价 这是以竞争为中心的定价中最简单的一种。其方法是把本企业产品的价格定为同行业的平均水准。流行水准定价主要适用于均质产品（如食品、原料、钢材、纺织品等）。这些产品无论是哪一家的，质量基本上是相似的。在充分竞争的市场中，均质产品的定价除了按流行水准之外，别无更好的选择。在这种情况下，企业的竞争手段主要是成本控制，在少数几家大企业把持市场的垄断情况下，均质产品的价格，在大企业之间也趋向接近。

流行水准定价并不是说在任何情况下，要使产品的价格和竞争者一致。制造均质产品的企业，由于在产品质量等许多因素上有差异，所以在定价上还会有差别。有的可以把价格定得高于水准，但要使消费者相信他们的产品有更好的质量或服务；有的也可以定得低于流行水准，这主要是小企业，其目的要在大企业的竞争夹缝中求得生存。但是，总的来说，仍以流行水准为基础。

(2) 低于或高于竞争者定价 不论竞争者的价格为多少，本企业的价格始终比竞争者的价格低。新办企业要想扩大市场占有率，也常用低于竞争者的价格定价。在需求弹性较大时，这种定价方法也叫做渗透法。

不论竞争者的价格为多少，本企业价格始终比他们高，其条件是产品具有特别性能，或者企业的产品特别。

(3) 投标定价 药品供应商为满足招标采购单位的竞标要求而采取的定价方式，投标定价要求在覆盖药品供应成本并满足企业利润底限的情况下，体现所供产品的品质和价格竞争力。实际操作中企业会打破常规定价方式，采用产品打包、捆绑组合的方式进行报价。

第二节 定价战略的选择

有了定价的依据、定价的原则和定价的方法，那么以什么手段来进行定价呢？这就是定价的策略问题。定价的策略也是多种多样的。药品的定价是一个非常复杂的问题，企业究竟应该如何选择适当的定价策略，常常

是令人困惑的问题。在具体操作中，随着经济环境的变化和竞争者、消费者行为的变化，不同的企业都有不同的选择。下面介绍几种企业常用的定价策略。

一、心理定价策略

零售企业一般较多地使用心理定价策略。由于零售企业是直接为消费者个人发生联系的商业机构，在定价时必须充分利用消费者的生活特征。心理定价策略运用得是否得当，对争取更多的消费者、扩大商品销售是十分有益的。

可供药店经营企业参照的产品心理定价策略主要有以下几种形式。

（一）尾数定价策略

很多零售企业在售货中发现存在一种有趣的现象，消费者往往喜欢有尾数的价格。在经济活动中，有尾数的价格有以下好处。

① 在消费者看来，有尾数价格的商品，比整数价格的商品便宜。如有同一种产品标价为 59.99 元，或者标价为 60.98 元，比标价 60.00 元销得好。

② 在大多数消费者看来，有尾数的价格比较精确地反映了商品价值，定价也比较认真，给人以货真价实的感觉。

③ 尾数定价能符合某种生活习惯或心理习惯，我国一般尾数是取“9”，叫九寿，表示长寿，或叫奇数定价。香港定价尾数一般为“8”，表示发财，以此象征着吉利。

在肯定很多产品零售定价采用尾数定价策略的同时，也有些消费者喜欢价格尾数是整数的，尤其是购买高档产品的消费者，由于商品价格的高昂，尾数多少是不在乎的，主要是求得计算方便。因此，企业在定价时必须要考虑消费者这些心理状况。

（二）拆整为零定价策略

这是将商品整体分成若干个小整体的定价策略。消费者有这样一种购买心理，在购买商品时往往是先买一些用用再说，用完了再决定买不买。尤其对于一些新上市的商品，由于人们对其不了解，不太信任，此时，这种购买心理表现的最为突出。因此，企业在定价时要对商品的大包装化为小包装再进行定价，因为此时的小包装销售速度快。

（三）声望定价策略

这种定价策略一般由那些具有较高声望的药店经营企业所采用。当一个企业在消费者心目中已经树立良好形象时，企业所出售的商品，有的尽管在质量上与普通企业商品相差无几，但却能给消费者更多的心理满足。

还有名牌商品，由于名气大，虽是高价，有些消费者也会接受。因此，声望较高的企业可以为自己的商品制订较高的价格。这种声望高价既满足了消费者的心理要求，又为企业增加了利润。

二、折扣让价定价策略

价格折扣是国内外定价策略中比较常见的方法。价格折扣的方法很多，现介绍几种企业常用的折扣让价定价策略。

（一）数量折扣

数量折扣就是当买方购买某种商品数量超过一定界限后，卖方给予一定价格折扣。数量折扣的另一种形式是，卖方给予买方数量折扣的条件，并不限制在一种商品上，只要买方向卖方一次购买的几种商品的总金额超过一定数量时，就可以给予折扣。这样做有利于大批量推销商品，降低存货成本，加快资金周转。

为了留住现有的消费者，可以进行累进折扣。所谓累进折扣，就是在一段时间内，如一个月、一个季节、一年中，买方向卖方购买的全部商品在累计金额达到一定数量时，卖方就给予买方一定的折扣。这种方法有利于使消费者长期专一地购买本企业的 OTC 药品产品。

（二）差别折扣

差别折扣就是对某些季节性强的商品，在销售淡季，卖方给予买方一定的价格折扣。这种方法有利于减少存货成本，缓和供给与需求时间上的矛盾。同时由于地区上的差异，同一商品在不同地区不同对象，价格也会不同。

（三）推广让价折扣

有的 OTC 药品大批量的出售或转让，加速了企业的资金周转，减少企业的损失，在定价时，价格可以定低些。

三、跟随定价

跟随定价就是跟随行业的价格领导者来为产品定价。此时企业必须注意竞争价格的变化。在如下情况下，考虑此战略：

- ① 本企业较小，而本行业又由少数享有较高市场占有率的竞争者所控制；
- ② 行业价格领导者要对不正常的高价或低价采取严厉的报复行动；
- ③ 本企业的产品或服务与其他企业没有多大差别。

四、边际成本定价法

也称边际贡献定价法，即在定价时，仅计算变动成本，不计算固定成本，在变动成本的基础上，加上预期的边际贡献来定价的方法。所谓边际贡献，就是指企业增加一个产品的销售，所获得的收入减去边际成本的数值。基本公式是：

$$\text{价格} = \text{变动成本} + \text{边际贡献}$$

五、收支平衡定价法

这种方法是利用收支平衡点来确定价格水平，即销售量在某一数量时，价格应定到什么水平，企业才保证不发生亏损。

计算公式为：

$$\text{价格} = \frac{\text{固定成本}}{\text{销售量}} + \text{平均变动成本}$$

采用这种定价方法，好处是简便易行，缺点是市场的产品销量难以控制，因为它要取决于市场的供求关系。又因为只有超过预测销售量的部分，才可取得利润。所以，如果产品的市场供求波动很大，有时很难保证获得预定的利润。

实例 8.1 九洲大药房挑起价格战：抗生素价格底线首次暴露

杭州九洲大药房在 3 家分店同时推出 68 种常用抗生素“零点利”销售，在继天天好大药房昨天宣布“1 点利”销售后，亮出了价格底牌。

抗生素被公认是当前医药市场的暴利之最，利润率最高可达几十倍。2004 年 6 月 17 日，天天好大药房宣称在新开的梅花碑店等 5 家连锁店同时实行 50 种常用抗生素“1 点利”长期销售，直逼抗生素的价格底线，其目的就是吸引市民把医院处方外带，促进抗生素市场充分竞争，最终使整体价格回落。

同样为杭城大型平价药店的九洲大药房，已在转塘镇又开一家近 300m²、有 2000 多种药品的上泗分店，并在 3 家分店同时推出常用抗生素月底前“零点利”销售举措，将抗生素价格一降到底。

这场突如其来的零售市场抗生素价格大战，让一直隐藏在深处的

抗生素价格底线彻底暴露，由于医院是抗生素的最大卖家，今后市民在医院看病时，可以据此对照，看看到平价药店配药会带来多大实惠。

药店大打价格战常常被专家学者所诟病，但国内药店的生存环境是药店价格战产生的土壤。大约 70% 左右的药品通过医院卖到消费者手中，基层卫生院、社区卫生服务中心和私人门诊同时在分割药品销售的市场份额，生存在夹缝中的药店同时还要应对同业之间的残杀，药品特别是抗生素类药品长期以来由流通成本居高形成的高毛利空间在消费者中间造成了很深的价格积怨和强烈的降价期待。因此，本实例中杭州药房率先推出的抗生素类药品“1 点利”甚至“零点利”销售之举自然会在业内和消费者中间引起轰动。

案例来源：《中国药店》杂志

第九章

药店品牌管理

第一节 药店品牌概念

199

一、什么是品牌

区别专业与非专业营销者的最佳方法，也许是看他们是否拥有对品牌的创造、维持、保护和扩展的能力。美国市场营销协会对品牌的定义如下：

品牌是一种名称、术语、标记、符号或设计，或是它们的组合运用，其目的是借以辨认某个销售者或某群销售者的产品或服务，并使之同竞争对手的产品和服务区别开来。

从本质上说，从一个品牌上能辨别出销售者或制造者。根据商标法，销售者对品牌名获得长期的专用权。这与诸如专利权和著作权等权益不同，后者是有时间限制的。

品牌的要点是销售者向购买者长期提供的一组特定的特点、利益和服务。最好的品牌传达了产品质量的保证。而一个品牌往往能表达出 6 层意思。

① 属性：一个品牌首先给人带来特定的属性。公司可以利用这些属性的一个或几个作广告宣传。

② 利益：一个品牌不仅仅限于一组属性。消费者不是购买属性，他们是购买利益。属性需要转换成功能和（或）情感利益。

③ 价值：品牌还体现了该生产商的某些价值观。

④ 文化：品牌可能附加和象征了一定的文化。

⑤ 个性：品牌还代表了一定的个性。如果品牌是一个人，一种动物或某一标的物时，那么在脑海里浮现什么呢？有的时候，它可以表示一位

实际名人或发言人的个性。

⑥ 使用者：品牌还体现了购买或使用这种产品的是哪一类消费者。事实上产品所表示的价值、文化和个性，均反映到使用者的身上。

如果一个公司把品牌仅看成是一个名字，它就忽视了品牌内容的关键所在。品牌的挑战是要深度地开发品牌的意义。

品牌推广中常犯的错误之一是只促销品牌的属性。首先，购买者感兴趣的是品牌利益而不是属性。其实，竞争者会很容易地复制这些属性。其次，当前的品牌属性在将来可能会毫无价值，损坏一个品牌往往从专门的属性开始。

一个品牌最持久的含义应是它的价值、文化和个性，它们确定了品牌的基础。

二、品牌权益的观念和测量

各种品牌在市场上的力量和价值各不相同。极端情形是绝大多数购买者不知道某些品牌；稍好一些是购买者对某些品牌有一定程度的品牌认知，可以用品牌回忆或认可方法测量；较好一些是有相当高程度的品牌接受力，大多数消费者将不拒绝购买它们；再较好一些是有相当高程度的品牌偏好，他们选择它们甚于其他品牌；最后一种是高程度的品牌忠诚。

根据 2001 年的统计，《商业周刊》公布了他们排定的 100 个最值钱品牌的名单，其中的前 10 名依次是：可口可乐（价值 689.5 亿美元）、微软（价值 650.7 亿美元）、IBM（价值 650.7 亿美元）、通用电气（价值 424 亿美元）、诺基亚（价值 350.4 亿美元）、英特尔（价值 346.7 亿美元）、迪斯尼（价值 325.9 亿美元）、福特（价值 306.9 亿美元）、麦当劳（价值 252.9 亿美元）、美国电话和电报公司（价值 228.3 亿美元）。

高的品牌权益为公司提供了竞争优势：

- ① 由于其高水平的消费者品牌知晓和忠诚度，公司营销成本减少了。
- ② 由于消费者希望分销商与零售商经营这些品牌，这加强了公司对他们的讨价还价能力。
- ③ 由于该品牌有更高的认知品质，公司的产品可比竞争者卖更高的价格。
- ④ 由于该品牌有高信誉度，公司可更容易地开展品牌拓展。
- ⑤ 在激烈的价格竞争中，品牌给公司提供了某些保护作用。

品牌名称需要仔细管理，以致不使它的财产价格折旧。随着时间推移，这些权益要不断维持或改进，包括知晓度、品牌认知质量和功能、积

极的品牌联合等。这就要求不断的研究与开发投资、有技巧的广告、出色的交易和消费者服务等。有些公司，专门设立“品牌资产管理经理”职位，以指导品牌的形象和战略，特别是在品牌名扩展到其他产品时，防止短期战术活动损害该品牌。

第二节 药店品牌决策

一、品牌决策

（一）品牌取舍决策：有品牌或无品牌

第一个决策是，公司是否一定要给产品标上品牌名称。在历史上，许多产品不用品牌。生产者和中间商把产品直接从桶、箱子和容器内取出来销售，无需供应商和任何辨认凭证。中世纪的行会经过努力，要求手工业者把商标标在他们的产品上，以保护他们自己并使消费者不受劣质产品的损害，这使最早的品牌标记得以诞生。

今天，品牌化的发展是如此迅速，以致今日很少有产品不使用品牌。盐被包装在表示有特色的制造者的包装物内，水果上贴有种植者的姓名或产地（如“沧州鸭梨”、“沧州金丝小枣”等），一般的螺帽和螺丝被包装在有经销商标签的玻璃纸内，汽车部件火花塞、车胎和过滤器分别标有汽车生产商的名称。

建立品牌要付出成本——包装费、标签费和法律保护费等，并且如果该品牌被证明不为用户所欢迎，就还得承担风险，那么，为什么销售者还要使用品牌呢？这是因为使用品牌给销售者带来以下好处：

- ① 有了品牌名称可以使销售者比较容易得到订单。
- ② 品牌化给了销售者这样一个机会，即吸引忠实的和有利于公司的消费者。
- ③ 品牌化有助于销售者细分市场。
- ④ 强有力的品牌有助于建立公司形象，使它更容易地推出新品牌和获得分销商和消费者信任和接受。

分销商想把品牌名称作为一种手段，用以方便产品经营，识别供应商，把握一定的生产质量标准，增强购买者的偏好。消费者要求有品牌名称，是为了帮助他们识别质量差别，更有效地购买。

非处方药是消费者自我选购的药物，放在非处方药柜内开架销售，一个生产企业其品牌声誉好，说明产品质量可靠，消费者使用时放心。在同一品种，多家企业生产的品种货架上，消费者就会购买品牌好的产品。因此，生产企业必须从质量及其他各方面创造品牌效应，才能争取到更大的市场份额。

导致中国药店品牌无法建立的原因大致有 4 个。一是企业规模小，无暇他顾；二是企业建立时间短，品牌的建立一定需要较长的时间；三是品牌建设费用投入较大，目前，很多药店基本上就没有任何投入，大多数连企业形象识别系统 CIS 都没有；四是产品的科技含量少。

有关专家认为，中国药店必须走品牌发展之路，不断提升品牌价值。从产品品牌提升到企业品牌，再从国内品牌提升到国际品牌。

（二）品牌名称决策

企业在做出采用品牌战略的决定后面临着几种进一步的抉择。品牌名称至少可以分成 4 种：

- ① 个别的品牌名称；
- ② 对所有产品使用共同的家族品牌名称；
- ③ 对所有产品使用不同类别的家族品牌名称；
- ④ 公司的商号名称和单个产品名称相结合。

采用单个品牌名称的战略有何好处呢？主要的一个好处是，它没有将公司的声誉系在某一产品品牌名的成败之上，假如某一品牌的产品失败了或者出现了低质情况下，这不会损害生产商的名声。一个新的品牌名可以造成新的刺激，建立新的信念。

对所有的产品使用共同的家族品名有一些好处。引进一个产品的费用较少，因为不需要进行“品名”的调查工作，或者不需要为建立品牌名称认知和偏好而花费大量的广告费。此外，如果生产商的声誉良好，产品的销路就会非常好。

如果某公司生产截然不同的产品，则使用共同的家族品牌名称就不怎么合适了。公司通常对同类产品中，质量不同的产品使用不同的家族品牌名称。有些生产商试图将其公司名称与每种产品的单个品牌名称联系起来。公司名称可使新产品正统化，而单个品牌名称又可使新产品个性化。当公司决定了它的品牌名称战略后，它将要进行选择特定品牌名称的工作。

品牌名称决策的主要原则是：

- ① 应该使人们联想到产品的利益；
- ② 它应该使人们联想到产品的作用和颜色等品质；

- ③ 它应该易读、易认和易记；
- ④ 它应该与众不同；
- ⑤ 它不应该用在其他国家有不良意思的词。

一般来说，公司选择品牌名称，先列一张清单，详细地写明各种不同名称的含义，再进行选择。今天，公司更喜欢雇用营销研究公司开发名字和测试它们，名称研究过程包括联想测试（名称能在心目中产生什么形象？）、学习测试（名称的易读性如何？）、记忆测试（名称的易记性如何？）以及偏好测试（哪些名称受到偏好？）。

为了迅速地在全球市场中成长，公司在选择品牌名称时要放眼全球。这些名字在其他国家也要有意义和发音。否则的话，当它们向其他国家扩展时，公司将发现它们不会成为当地的著名品牌。

（三）品牌战略决策

当公司设计品牌战略时，可有 5 种选择。公司可以进行产品线扩展（现有品牌名中加上新规格、新风味等以扩大产品目录）、品牌延伸（品牌名扩展到新产品目录中）、多品牌（新品牌名介绍进同一产品目录中）、新品牌（为新的目录产品设计新品牌名）、合作品牌（两个或更多著名品牌的组合）。

1. 产品线扩展

产品线扩展是公司在同样的品牌名称下面，在相同的产品种类中引进增加的项目内容，如新口味、形式、颜色、增加成分、包装规格等。大量主要的新产品活动由产品线扩展组成。这是因为公司要充分利用制造能力，满足新的消费者需要，与竞争者新提供物竞争或为了得到更多的货架位置。

产品线扩展有风险，它可能使品牌名称丧失它特定的意义。然而，产品线扩展积极的一面更突出。它们的存活率高于新产品，而新产品的失败率一般在 80%~90%。

2. 品牌延伸

公司可能决定利用现有品牌名称来推出产品的一个新品目。品牌延伸战略有许多优点。一个受人注意的好品牌名称能给予新产品即刻的认知和较容易地被接受。它使公司进入新产品项目更容易，索尼把它的名字用于它的大多数新的电子产品中，它使每个新产品立即建立高质量的认知。品牌延伸节约了大量广告费，而在正常情况下，使消费者熟悉一个新品牌名称花费较大。

与品牌扩展一样，品牌延伸战略也有风险。新产品可能使买者失望并损坏了公司其他产品的信任度。品牌名称滥用会失去它在消费者心目中的

特定形象。当消费者不再把品牌名与一个特定产品或者类似产品联系起来时，品牌效应就被稀释。

3. 多品牌

一个公司经常在相同产品类目中引进其他品牌。这样做的动机很多，有时，公司看到这是一种为不同买主提供不同性能和诉求的方法。例如，宝洁公司产品在清洁剂中有9个品牌。这还能使公司占领更多的分销商货架。或者，公司建立侧翼品牌是为了保护其主要品牌。引进多品牌的风险是，每个品牌仅仅只占领了很小的市场份额，也可能毫无利润。公司把资源分配于过多的品牌，而不是为获取高利润水平的少数品牌服务。这些公司应除去较弱的品牌，并建立一套严格的审查程序，选择新品牌。理想的方法是，一个公司的品牌应蚕食竞争者品牌而不是自相残杀。或者，多品牌战略获取的净利润至少能大于同类相残后的利润。

4. 新品牌

当公司在新产品目录中推出一个产品，它可能发现原有的品牌名不适合于它。公司最好创立新品牌名。

在决定是否要引进新品牌名称时，生产商应考虑下列问题。建立一个新品牌名称后，创造的销售和利润能弥补其成本吗？公司对建立一个新品牌名称在公众心目中的形象所花费的高成本是要谨慎的。

5. 合作品牌

合作品牌（也称为双重品牌）的现象日益增多，这是两个或更多的品牌，在一个提供物上的联合起来。每个品牌的发起人期望另一个其他品牌，能强化品牌的偏好或购买意愿。对合作包装的产品来说，各个品牌希望它能接触到新的受众，因为它已和其他品牌联合起来了。

二、药店服务与品牌

药店服务是典型的品牌消费。因为药品密切关系到人们的健康与生命，而一般消费者又难于识别药品质量的优劣，因此品牌成为消费者做出购买决策的一个重要依据。在无差异性的市场条件下，任何卖点、营销模式、技巧都可以克隆，唯有品牌具有永恒的生命力。

要提升企业的产品品牌形象，广告创意与表现就须追求差异化，没有个性的广告，消费者很快就会遗忘；其次是合理的广告诉求点，树立产品的独特个性，成功的广告在于准确的产品定位，这是决定广告内容的关键因素。所以进行广告策划时，首先要进行产品定位和市场细分，然后针对目标消费者的特征和他们对产品某种特定功效的追求，形成广告的诉求

点，并突出宣传药品的某一特性，塑造与众不同的形象。

在媒介选择方面，药店广告媒体专家建议，药店广告的最佳媒体首推电视。药店直接面对消费者，广告受众广泛，具有高普及率的电视正好符合药店广告要求。此外，终端宣传也很重要，对许多消费者来说，药店并不仅仅是药品的购买场所，更是获得药品咨询的地方。所以药店中陈列的POP广告，一方面为消费者提供了大量的药品信息，同时对有潜在购买心理的消费者将产生非常强烈的诱导功效，使潜在意识成为实际购买行为。

对药店而言，品牌不仅仅是产品的功能、利益，更多的是一种感性化的心理联系，所以药店的广告创意尤其需要感性诉求。一则真实的、科学的、艺术的、有创意的广告会产生强大的销售推动力，它不但能打动消费者的感官，还能打动其心灵。

同时，药店广告还应针对病症向消费者宣传和解释药品的功能，进行真实科学的产品特性沟通，注意提供基本的信心保证和信赖感，这是药店作为药品的基础。通过两者的密切配合，建立消费者的情感偏爱和品牌忠诚，赢得大众的喜爱和信赖，是药店广告传播的最终目的。

三、药店品牌建设的细节行动——卖场生动化

2005年8月8日，《中国医药报》刊载的于长江先生的文章对“卖场生动化”进行了简要的论述：

卖场生动化是零售企业普遍推崇的一种卖场营销推广手段，其推广效果比广告更直接、更富冲击力、更容易刺激销售。同样，它对医药零售企业建立稳固的卖场链、巩固品牌基础、提升药品销售额也具有重要意义。而卖场生动化必须在整体审美的基础进行细节打磨，并通过不断的实践，加深顾客的印象，增强直观的广告作用，并增进促销效果。时间会证明：卖场生动化是药店品牌无声的推销员。

品牌药店卖场生动化的营造主要有六大构成要素：

(1) 药品陈列方式 比较典型的例子是开架自选购药。这种药品陈列方式的改变使得药店与消费者之间更具互动性和亲和力，使消费者能够更快地、以更为简单便捷的方式挑选自己所需的药品，而且让消费者感觉更为随意闲适。

(2) 药品陈列架的位置 这是一个被许多药店忽略的问题。许多药店为了尽可能多地利用有限空间，陈列更多的药品，往往不顾忌消费者在购物时的感受，将货架陈列得很密集。结果，后排货架上的药品往往少人问

津。实际上,在设置药品陈列架的位置时,品牌药店应根据现有营业面积、场地形状、消费者一般行走规律等状况,合理设置货架的位置,使得药店布局既没有明显的视觉死角,又能充分利用营业面积。

(3) 货架空间分配 指的是同类药品不同品牌在一定货架空间中所占绝对空间的大小。在货架空间分配上,许多药店都犯了一个很明显的错误,即:缺乏管理观念,只是简单地把药品堆放在货架上。因此,品牌药店在货架空间分配上,一定要导入科学的品类管理概念。否则,既浪费货架空间,又造成消费者的视觉混乱。

(4) 药品包装信息 药品的大小、色彩、内容等包装信息应是药品生产商下工夫吸引消费者关注之处。如果药店对所销售的主力产品能精心“包装”,在摆放方式、货架布置等方面加以配合,对于增强卖场气氛是很有帮助的。

(5) 卖场环境设计 药店应根据经营特色、卖场定位、药品种类、消费群层次、区域总体环境等,营造具有自身特色的卖场环境,包括色彩、照明、装修、货架形状、背景音乐、POP、灯箱、喷画、招贴等。卖场环境会在第一时间内影响到消费者的情绪,带给他们愉悦的过程享受,同时直接影响到他们的购买意愿。

(6) 后续服务能力 即物流管理能力及产品管理能力。物流管理指药店的供货能力、运输能力、送货能力、服务能力的集成程度,它决定了商品周转速度。产品管理能力指药店对所售商品从售前询价、采购、定价、上架,到售中的现场安排与管理,直至售后的送货、安装、维护整个过程的管理、控制能力。关注后续服务能力必将有力提升药店的终端响应力,直至获取相应的竞争优势。

卖场生动化的目标是吸引消费者对企业和产品的注意力,并最终促成购买行为。要想通过卖场生动化提升销量,一般有如下几种途径。

(1) 陈列展示生动化 陈列就是把药品有规律地集中展示给顾客,要考虑4个方面的内容——位置、外观、价签、产品的次序和比例。位置是强调药品要摆放在消费者流量最大、最先见到的位置上。外观指货架及其上的产品应清洁、干净,及时补充新产品,撤换淘汰旧样品。应有明显的价签,所有陈列药品均要有价格标示,所有药品在不同的陈列设备中的价格均要一致。药品次序及比例指主推产品及畅销新品必须占所有陈列空间70%的陈列面积,其他品牌则按销售量比例陈列,但要注意药品必须集中陈列、上下货架不同包装的品牌对应。

(2) 售点广告生动化 售点广告能提高售点的形象,把客户引进售点,同时也增加产品展示的吸引力、可见度。一般设在药店附近或店内,

以灯箱居多，用来树立品牌形象、吸引消费者的关注度。广告应张贴在最显眼的位置，如进门处、视平线处等，以吸引消费者的注意力。广告也代表着医药零售企业的形象，因此广告外观应干净、整洁。广告品的种类很多，在选用时要注意销售什么产品配什么广告，这也是专业水准的一种表现。总之，售点广告要做到：广告品必须贴于售点显眼地方，不可被其他物品遮盖；海报或商标贴纸必须贴于视线水平，不应太高或太低；更换及拆除已褪色或附有旧的广告标语之广告物；不应同时出现两个新旧广告攻势的广告品；当促销活动结束时，必须将广告撤换。

(3) 货架陈列生动化 通过货架上药品有序陈列达到刺激顾客冲动购买欲望的目的，往往有价签、小型 POP 配合。

(4) 橱窗展示生动化 采取产品艺术化陈列、展示卡、灯箱或霓虹灯等常用手段，主要目的是树立品牌形象、提升产品销售。但要注意，陈列要有明确的主题，橱窗布置要有创意、简洁、高雅。

卖场生动化在药店经营中有着显著的终端维护、药品推介、生动传播的作用，能有效影响消费者的购买决定。笔者认为，卖场生动化应纳入药店的日常管理范畴。同时卖场生动化是一项系统工程，它会随着药店营销策略不断改变，也会随着卖场竞争状况不断改变。因此，追求卖场生动化的药店必须建立一支素质比较稳定的营业员队伍，进行日常卖场维护（如药店营业员日常理货、作业等），方能保证卖场生动化的顺利实施。

可见，药店品牌建设不只是单纯的设计 LOGO、投入广告，更主要的是通过日常店内的细节服务和行为规范形成自己的企业风格，从而在消费者心目中形成有特色有魅力的品牌形象。

四、药店的品牌定制

2005 年 10 月开始国内连锁药店年销售总额列第二位的海王星辰连锁药店推出 OBM 即品牌定制战略。凡海王星辰 OBM 合作厂家生产的产品，都会冠有海王星辰拥有的商标，双方的合作方式为：海王星辰提供产品的包装设计和规格以及产品商标，生产企业负责产品包装规格的报批工作，并负责采购原料进行生产。这些产品在海王星辰药店内享有黄金陈列位，并能在产品快讯上露面，同时获得店员优先推荐的机会。品牌定制是品牌战略的较高境界，是成功品牌价值物化的体现，同样为规模较大的品牌药店从产业链上游寻找并分割利润提供了标本。当然生产和零售企业之间的利益博弈永远不会停止，强势企业可能在规则制订和改写中有更多的话语权。

实例 9.1 “便利”服务为沃格林赢得市场

沃格林公司经营的 1700 家药店分布在美国 29 个州，年利润 70 亿美元，属全美第一，创造了 17 年利润持续上升的好成绩，成为美国地位最牢固、利润最高的零售企业之一。是什么创造了沃格林公司的神奇呢？或许，我们可以从沃格林的服务工作中得到一些启示……

1. 时刻把“便利”放在第一

逛沃格林公司的零售商店，感觉确实不同：长长的走廊里陈列着各种各样的小商品、小礼物，诸如钟表、拖鞋、土豆片、玩具、磁带、首饰、工艺品等。也许看起来有点杂乱无序，但它们都可用一个词来表达——便利。

“我们吸引了许多人，包括青年人、老人、已婚者、单身者，之所以有如此大的吸引力，关键在于便利，这正是顾客最希望的。”一名公司职员如是说。公司的商品陈列及位置的选择无不体现了公司无论何时何地都将便利放在最重要的地位。

2. 公司选址从“便利”出发

沃格林提供的“便利”服务也反映在他们对于每一家分店选址的慎重和周到的考虑上。在考察每一待选地点的交通状况、出口和入口、人口增长、人口分布、竞争性、销售潜力和便利性等情况，进行认真研究时，沃格林首先考虑的便是其便利性。商店是否醒目？停车是否困难？进出是否方便？

地点选择的程序非常复杂和严格，沃格林声称：“我们不仅希望处于一条合适的街道上，而且还要求位于这条街道的合适的一侧。”这种策略使沃格林不知不觉上升为全美地位最牢固、利润最高的零售企业之一。

3. 服务从小处做起

沃格林取得如此辉煌的成绩，还在于他们从小处做起，不放过任何机会，做好每一笔生意。沃格林的每一件商品都是“个人的日常用品”，他们认真地对每一种商品和服务定价。在他们看来，价格也与方便顾客有关。“从方便顾客的角度看，如果你的一台出毛病的收音机需要修理的话，你愿意去商店花 50~100 元再买一台呢？还是去沃格林的任一商店花 3.99~19.99 元换一台呢？这就涉及方便顾客的问题。”公司管理人员说：“无论顾客希望在沃格林买到什么商品，我们都能很快满足，我们为此十分骄傲。”

4. “便利”服务没有极限

沃格林提供一种“任何时候，任何地方”的“便利”服务。具体来讲就是顾客可以从任何地方拨通 1-800——沃格林专线，找到 24 小时营业的最近的沃格林商店。如果有登记过的订货单，可以在任一商店取货。即使你处于沃格林的市场区域之外，公司也会把商品送到门前。

对于沃格林而言，时刻为顾客提供便利是它的宗旨，也是它一贯追求的目标，也正是这种“便利”服务的策略，为沃格林赢得了市场和“全美第一零售商”的美誉。

案例来源：《医药经济报·药店周刊》

第十章

药店广告传播

211

第一节 广告的定义与分类

一、广告的定义

(一) 广告的定义

根据现代广告的基本特征对广告定义作如下表述：广告是广告主支付一定的费用，通过特定的媒体传播商品或劳务的信息，以促进销售为主要目的的大众传播手段。这个定义说明：

- ① 广告对象是广大消费者，是大众传播，有广而告之的意思，不是人员推销的那种个人传播行为。
- ② 广告内容是传播商品或劳务方面的经济信息。
- ③ 广告手段是通过特定的媒体来进行的，对租用媒体要支付一定的费用，它有别于新闻信息传播。
- ④ 广告目的是为了促进商品或劳务的销售，取得利润。

(二) 广义与狭义的广告

从大的范围来区分，广告可分为广义的广告与狭义的广告两类。

广义的广告包括经济广告与非经济广告，亦即盈利性广告与非盈利性广告。经济广告，又称商业广告，这种广告所登载的都是有关促进商品或劳务销售的经济信息，尽管内容多样，表现手法不一，如广告宣传企业、产品、劳务、观念等。都是为经济利益服务的。非经济广告，是指除了经济广告以外的各种广告。这种广告的范围很广，如各社会团体的公告、启事、声明，个人的遗失声明、寻人广告、征婚启事……凡是按规定向有关广告媒体缴付广告费的，也属于广告范畴。

狭义的广告指经济广告，广告的传播者是推销商品、劳务的经济组

织或个人，广告内容主要是出售商品或劳务的有关信息，广告的接收者是需要购买该种商品或劳务的经济组织或个人。经济广告占广告的绝大部分。

二、广告的分类

广告可以按照不同的区分标准来进行分类，分清广告类别，有助于根据不同的广告目标的要求，正确地选择和使用广告媒体。

（一）广告覆盖的地区分类

由于广告选用的媒体不同，广告覆盖面及其影响的范围是不同的，可分为以下几种。

1. 全国性广告

这是指选用全国性的媒体，如全国性的报纸、杂志、电视、电台等。其目的是通过全国性广告激发国内消费者对广告产品的需求。采用全国性广告的多是一些企业规模大，产品服务遍及全国的广告主；广告的产品多数是通用性强，销售量大，选择性小的产品；也有一些是专业性强，使用地区分散的产品。服务性行业由于地区性强，不宜采用全国性广告。

2. 区域性广告

这是指选用区域性的媒体，如省报，省电台，省电视等，其传播面在一定区域范围内。此类广告多数是一些地方性产品，季节性产品，销量有限而选择性较强的产品。中小企业多选用区域性广告。

3. 地方性广告

此类广告比之区域性广告传播范围更窄，选用的媒体多数是地方性传播媒体，如地方报纸、地方电台、路牌、霓虹灯等，此类广告多数是为配合密集性市场营销策略的实施；广告宣传重点是促使人们使用地方性产品。广告主多为商业零售企业、地方性工业企业、服务性企业。

（二）广告对象分类

商品有不同的促销对象，广告亦应该有不同对象。广告根据不同对象可分为以下几种。

1. 消费者广告

此类广告面向最终消费者，它由生产者或商业经营者向消费者推销其产品，故亦可称为商业零售广告。此类广告占广告的大部分。

2. 工业用户广告

此类广告主要是由生产企业或商业批发企业发布，指向对象是某类工

厂或公司中的管理人员和操作人员，广告目的可能是为了推销产品，如机械设备、原料等；也可能为了推销工厂、企业所需的个人用品或劳务，如防护用品等。

3. 商品批发广告

此类广告主要是由生产企业向商业批发和零售企业发出的广告，或是批发商之间、批发商向零售商发出的广告。它指的对象是商业企业，都是为了比较大宗的买卖。

4. 专业广告

此种广告的对象主要是针对从事某些专业化工作的人，如医生、牙医、建筑师、律师和会计师等。广告的目的主要是：说服他们采用其职业领域中的某种商品（如医疗器械、医药品等）；说服他们使用某种个人产品，并通过他们影响广大消费者，如牙膏、牙刷、口腔清洁用品等，能得到牙医的使用和介绍，其影响力是很大的。

（三）按广告的直接目的分类

经济广告最终目的是为了推销商品，取得利润。为达到广告的最终目的，不同的广告有不同的策略，这就是广告的直接目的。

1. 以推销商品为目的的广告

此类广告又可分为以下三种。

（1）报道式广告 以教育性和知识性的文字或图像，向消费者介绍商品的性质、用途、价格等情况，促使消费者对商品产生初步需求。其基本任务是使人们知道而不是劝导购买，属开拓性广告。

（2）劝导式广告 这是以说服为目标的广告，通过产品间的比较，突出本企业产品的特点和给消费者带来什么利益，使消费者对产品的品牌、商标加深印象，刺激选择性需求。此类广告属竞争性广告。

（3）提示式广告 此类广告的商品，都是一些消费者已有使用习惯和购买习惯的日常生活用品。提示式广告的主要目的是刺激重复购买，强化习惯性消费。

2. 建立企业商誉，宣传企业的历史与成就的广告

此类广告的目的是为了加强企业自身的形象，加强消费者对企业的信心，沟通企业与消费者的公共关系，从而为长期的销售目标服务，具有长效作用，故又称战略性广告。

（四）按广告传播方式分类

广告选用不同的媒体就有不同的传播方式，其作用与特点都有所不同。此类广告分类有细分与粗分两种分法。

如按广告媒体细分，则可分为：报纸广告、杂志广告、广播广告、电

视广告、招贴广告、路牌广告、交通广告、灯光广告、邮寄广告，网络广告等。

如按广告媒体的共同特点相似者归类，则可粗分为：视听广告如利用广播、电视、电影、幻灯播放的广告；印刷广告，如利用报纸、杂志、印刷品、刊登的广告；户外广告，如路牌、招牌、招贴、电器和交通广告；销售现场广告，主要指企业销售现场的各种形式广告，它是一种综合性广告，可以起到直接的商品推销效果。如橱窗广告、招牌广告。

此外还有其他的一些分类标准，如从广义的广告内容来分，可分为经济广告、文化广告、社会广告、政府公告、公益广告等；如从广告的诉求特点来分，可分为理性广告与情感广告。

第二节 广告的功能与要素

一、广告的目标

广告最基本的目标是要协助完成销售的目标，从广告的心理效应角度来说，广告的目的是要改变消费者的态度、印象或行为，使他们对广告产品或企业能产生良好的印象与态度、进而采取购买行为。

广告是企业的重要促销手段，它包括促销商品、促销服务和树立某种观念，为完成企业销售目的服务。广告的这种促销作用，主要是通过下述两点去完成的：一是给予潜在的需求以刺激，使其明显化，起促进购买行动的作用；二是诱导已经明显化的需求转向特定的品牌、商标。特别是在商品种类繁多的情况下，选择性需求的引导是十分重要的。

二、广告的功能

经济广告的基本功能，是利用媒体将有关商品、劳务的信息，向潜在的购买者大众传播。它的主要功能如下。

（一）指导消费，刺激需求

认识商品是购买商品的前提，只有加强对商品的认识，才有可能激发起购买兴趣和购买欲望。广告通过商品信息的传播，向消费者介绍商品的品牌、商标、性能、用途、特点、价格、购买地点，以及如何使用、如何

保养和各项商业服务措施，这实际上是帮助消费者提高对商品的认识程度，指导和方便消费者购买。其中，对新产品、消费者没有使用习惯的商品、性能与结构复杂的商品、调整价格后的商品以及从外观上难以判明内在质量的商品，指导消费尤为重要。

广告对消费者购买行为的影响，不仅是起介绍商品、传递信息的作用，更重要的还是起诱发与刺激需求的作用。广告的诱发与刺激需求，包括初级需求与选择性需求。初级需求是指对某类商品的需求，如新产品进入市场初期，由于人们对其性能、用途认识不足，就较多运用广告来刺激初级需求。选择性需求是指对特定商品品牌的需求，这是初级需求形成后的进一步发展。广告主通过介绍某一品牌商品的优点，从而诱发消费者选择性需要，引导其认牌购买，形成良好的印象。

此外，广告在指导消费、刺激需求方面还可以起创造流行、形成时尚的作用，许多流行性商品的出现，是与广告的不断宣传分不开的。人们的消费习惯与消费观念，也会受广告的影响而改变。

（二）加速流通，扩大销售

对工商企业来说，广告最重要的功能在于加速商品流通和扩大商品销售。加速流通，从微观来说，为企业提高经济效益；从宏观来说，它起繁荣市场、促进社会经济发展的作用。广告宣传对销售所起的作用，首先是从引起消费者的注意开始的，继而诱发对商品的兴趣，激起购买欲望，进而促成购买行动。广告的不断实施，还可使潜在购买者不断转变为现实购买者。

（三）利于竞争，促进生产与改善经营

市场营销的竞争主要表现在产品是否创新、质量是否优良、价格是否合理、外形是否美观、服务是否良好等方面。广告既是商品促销的工具，也是商品销售竞争的工具。

竞争是一种较量，通过竞争区别先进与落后，体现优胜劣汰。没有广告，竞争难以造成声势；没有广告，竞争条件难以公之于众，难以接受社会的监督与群众的检查；没有广告，消费者对竞争商品难以选择、比较。同时，工商企业为在市场竞争中处于不败之地，必然要处处维护商誉，保持与提高商品质量，努力开发新产品，提高服务质量，改善经营管理，加强企业与消费者之间的良好关系。

企业所登的广告是向社会大众提出的保证书；其他企业的广告是向本企业的挑战书。

（四）沟通商情，活跃经济

市场流通的结构，不仅有物流、商流，也包括信息流。广告就是生产与消费、生产与生产之间的信息沟通桥梁。企业发布广告，不仅是把商品

信息向广大消费者通告，同时，各类工商企业也可以从浩瀚的广告中了解与掌握各类商品的产、供、销信息，这些都是重要的商业情报来源。正确利用广告，有利于及时掌握市场动态，了解生产技术的发展情况，了解竞争对手的营销策略和各种措施，这对正确制订企业的营销目标与策略是重要的。此外，通过广告传递科学技术知识、商品的使用和保养知识，这些都会促使社会教育的进步。

三、广告的要素

广告是一种动态活动过程，它不是孤立地指某一种信息。广告活动的构成必须具备如下基本要素。

（一）广告主

广告主也叫广告者，是发布广告的主体。任何广告都有发布者，既可以是企业、团体，也可以是个人。比如，工厂、商店、公司、个体经营者等。

（二）信息

信息即广告的内容，它包括商品、劳务与观念。

商品与劳务是构成市场活动的物质基础。商品信息包括产品的性能、质量、用途、购买的时间与地点、价格等有关消息。劳务信息包括各种非商品买卖或半商品买卖等服务性活动的消息，如文娱、洗染、美容、浴室、照相、旅游、饮食等行业的经营服务项目。

观念信息是指通过广告倡导某种意识，使消费者树立一种利于广告者推销商品或劳务的消费观念，广告内容虽不直接谈及商品或劳务本身，但也是为推销服务的。

（三）广告媒体

广告既然是信息传播的一种手段，那么，广告活动也就必然要运用一定的物质技术条件。广告媒体就是把广告表现出来的媒介物，如报纸、杂志、电视、电台、互联网等。

（四）广告费

广告活动要有经费，广告利用各种广告媒体就要支付费用。广告主支付广告费，其目的是要扩大商品销售，获得更多利润。

为什么把广告费作为广告要素之一？除了因为广告活动要有费用支出这个原因外，更重要的是要把广告和其他不用支付费用，也能起信息传播作用的传播手段区别开来。例如，新闻稿既传播信息，又是不收费的，但新闻不是广告。广告主既要节省广告费开支，又要取得最大的广告经济效益，这就要求编制广告预算，制订正确的广告策略，有计划地实施广告。

（五）广告受众

广告受众是指广告信息的接收者。信息传递有发布者，也要有接收者，这才形成信息沟通。广告要发挥其作用，预期中的广告受众必须能够接触到该媒体，如果受众都不是消费者或潜在消费者，则所做的广告就是一种无效广告。因此，不能认为只要广告发布出去就万事大吉了，如果接收对象不符合广告目标要求，或是阅听者很少，广告效果就很差。

四、药店在广告传播中的双重角色

与生产企业不同，药店作为药品零售企业在广告传播过程中扮演双重角色，既是广告的投放业主，也是广告的传播媒体。药店在选择外部媒体发布产品和服务信息的同时，也通过自身的媒体如 POP、DM、橱窗和终端视频为合作厂家提供终端广告发布服务。可以预见，随着市场细分和窄众营销观念的普及，药店的终端媒体价值会被越来越多的药品广告业主接受，广告收入将成为药店利润来源的重要组成部分。

第三节 广 告 媒 体

广告媒体又叫广告媒介，是广告者用来进行广告活动的物质技术手段。如报纸、杂志、电视、广播便是广泛使用的广告媒体，统称为四大媒体。

一、广告媒体的基本功能

广告媒体要发挥广告信息的传播作用，必须具有以下三种基本功能。

（一）传送性

传送性是广告媒体的最基本的功能。广告媒体能够适时、准确地传递广告信息，广告者才能根据广告计划利用广告媒体来安排广告发布的时间，如实地传导广告内容，使人们及时准确地接受广告信息。

（二）吸引力

吸引力指广告媒体要有一定的吸引力，能引起人们阅读、收看、收听的兴趣，并拥有一定的读者或视听者，只有这样，广告媒体才能将广告信息传递到一定数量和范围的广告接受者。

（三）适应性

适应性指广告媒体应具有机动性和灵活性，以便适应广告者的不同目的要求。比如广告者对广告信息的传播范围、人数多少、地区远近、对象阶层、时间长短、速度快慢等都有不同要求，广告媒体应具有不同的适应性，广告者才能具体选择应用。

二、广告媒体的类型

广告媒体依据不同的区分标准，可划分为如下类型。

（一）按经营部门来分

有租用媒体和自用媒体。租用媒体，又叫他营媒介，广告者使用时要付费用，如四大广告媒体。自用媒体，又叫自营媒体，是广告者自己设立的广告媒体，如招牌、橱窗、说明书等，可以自主使用。

（二）按主要用途来区分

有混合媒体和专用媒体。混合媒体不是单一登广告用的媒体，广告只是这些媒体发布内容之一。租用媒体多是混合媒体。混合媒体有传播面广、迅速等优点，但由于媒体传播的内容广泛，广告受干扰很大。专用媒体，是只登广告的媒体，多为自用媒体，能突出广告内容，引人注目，但传播面不如混合媒体广，广告对象也不易选择。

（三）按内容性质来区分

有一般媒体和分类媒体。一般媒体传导的内容是综合性的，有广泛的受众，但不易选择广告对象。如一般的报纸，读者广泛，不分职业、性别、年龄，此类媒体宜登有广泛使用者的广告。分类媒体传导的内容是专业性的，有特定的受众，如摄影杂志供摄影工作者或爱好者阅读，此类媒体宜登有明确广告对象的广告。

（四）按使用的时间来区分

有常用媒体和暂用媒体。常用媒体是指那些较长时间使用的媒体，如路牌、橱窗、招牌等。暂用媒体只能短期使用的媒体，如电视、广播等。这类媒体只能间歇性的反复使用，才能连续发布广告。

（五）按覆盖区域来区分

有全国性、区域性、地方性、国际性等不同覆盖范围的媒体。

三、广告媒体的特性

不同的广告媒体各有不同的优越性和局限性。

（一）报纸广告媒体的特性

1. 报纸广告媒体的优越性

- ① 宣传面广、读者众多。
- ② 传播迅速，利于刊登时效性强的广告。
- ③ 简便灵活，制作方便。发布频率和内容多少，临时更改都较灵活。
- ④ 便于剪贴存查。
- ⑤ 费用低廉。
- ⑥ 可以借助报纸本身的威信。

2. 报纸广告媒体的局限性

- ① 广告接触时间相对较短，要连续刊登广告才有较大效果。
- ② 登载内容多，分散对广告的注意力。
- ③ 单调呆板，印刷不够精致美观。

（二）杂志广告媒体的特性

1. 杂志广告媒体的优越性

- ① 专业性杂志多，广告可以有针对性。
- ② 发行面广，宣传区域广大。
- ③ 可以留存反复阅读，广告与读者反复接触机会多。
- ④ 读者一般具有较高的文化水平与生活水平，利于登开拓性广告。
- ⑤ 印刷精美，广告内容集中单一，易引人注目。

2. 杂志广告的局限性

- ① 发行周期较长，广告时效性差。
- ② 篇幅小，广告运用受限制。
- ③ 专业性强，接触对象不广泛。

（三）电视广告媒体的特性

1. 电视广告媒体的优越性

- ① 形象生动逼真，感染力强。
- ② 收视率高，深入家庭。
- ③ 表现手法多样，艺术性强。
- ④ 能制成广告电视片或录像，重复使用方便。

2. 电视广告媒体的局限性

- ① 播放时间短促，广告印象不深。
- ② 播放节目多，容易分散对广告的注意力。
- ③ 编导复杂，费用较大。

（四）广播广告媒体的特性

1. 广播广告媒体的优越性

- ① 传播最快，不但电波传递极快，而且制作简便，投入快。
- ② 传播覆盖面最广。
- ③ 最能发挥听觉效果，通俗易懂，人人可以接受。
- ④ 方式灵活多样，生动活泼。

2. 广播广告媒体局限性

- ① 有声无形，广告印象较浅薄。
- ② 转瞬即逝，广告内容难以记忆。
- ③ 无法存查，一般不会录存。
- ④ 听众分散，注意力不集中。

(五) 其他广告媒体的特性

其他广告媒体，也各有不同特征，如交通广告、路牌广告主要供流动的人们观看，接触面广，能长期用作持续性广告，但难以选择广告对象，只引起人们瞬间注意，广告印象不深。值得一提的是药店终端视频广告。2004年，国内最大的连锁药店之一辽宁成大方圆与广播电视部门联合推出药店终端视频广告，率先体现了药店的新媒体效应，这种广告形式受众明确集中，对购买决策有直接影响，很受药品生产企业的欢迎。

又如包装广告，它紧贴在商品上，具有亲切感，能反复持久宣传，使商品美化，容易引发购买行动，其费用已计入包装成本，不另支付广告费，但广告接触范围不广，在琳琅满目的商品陈列中，相互干扰大，易分散注意力。

四、广告媒体的选择

广告媒体的选择就是依据广告目标的要求，选用广告费用最低而广告效果最好的广告媒体来发布广告。正确选择广告媒体一般要考虑下述因素。

(一) 媒体的性质

不同的广告媒体，有不同的质与量的价值，如各类型媒体的影响力，传播覆盖范围，视听阶层和人数等都有不同。

(二) 广告商品特性

不同类型的商品，有不同的销售特点、不同的消费者、不同的广告表现，因而要求选用不同适应性的媒体，如日常生活用品的广告，可用电视或广播做广告，以便深入家庭进行宣传。文娱广告，则可选用报纸、电视、广播、招贴等媒体，可收到时效性强的广告效果。

(三) 广告对象与媒体的关系

广告对象越是与媒体对象接近或一致，广告的针对性效果越强。

（四）广告目标要求

广告者发布广告，都有特定的目标要求，这些目标是由企业的营销目标决定的。因此选择广告媒体，必须考虑广告目标的因素，看其是否能与企业的营销目标紧密结合。

（五）市场竞争情况

广告宣传的竞争，是市场竞争的重要方面。为了配合市场竞争，不但广告内容的策略上有不同，就是选择媒体也应有区别。企业选用广告媒体时，要结合市场竞争情况选择合适的媒体。

（六）国家法令规定

依据国家的广告法规，有的广告媒体不准发布某些商品广告。出口商品广告，尤要注意遵守所在国或地区的广告法规来选用媒体。

（七）广告费用支出

广告费用包括媒体价格和广告设计制作费。同一类型的广告媒体，也因登广告的时间和位置不同，有不同的收费标准。因此，企业发布广告要依据自身的财力，来合理地选择广告媒体。在选择广告媒体时，既要考虑广告媒体的绝对价格，也要考虑其相对价格。所谓广告媒体的相对价格，即是指广告实际接触效果所耗费的平均费用。

第四节 制订广告策略

广告策略是企业在广告活动中为取得更大的效果而采取的行动方案 and 对策。

一、制订广告策略的基本要求

企业的广告策略应与外界环境相适应，和内部条件相匹配。企业在制订广告策略时应考虑如下基本要求。

（一）要符合市场营销的总体要求

广告策略是市场营销的组成部分，它是为市场营销策略的实现服务的。因此，市场营销的目标是为了发展新产品、开拓新市场、提高企业商标的知名度，广告策略也应把重点放在产品和品牌的宣传上。

（二）策略目标要合理和易于运用

在制订广告目标策略时应明确，广告的作用是有限的，不能抱过高期望，过高、过大的要求反而会一事无成。例如，广告应以主要消费者为对象，引导消费，主要根据消费习惯、消费需求去引导，而不是企图凭借几次广告去改变人们的消费习惯。同时，策略目标还要易于运用，表达清楚，不要使视听者产生误解。

（三）策略目标要简单明了

简单明了是指主题思想要清晰、简单，不能复杂。因为，产品的特点虽多，但不能什么都罗列出来，消费者只关心某些特点，而不会注意一般的特点。人人皆知的特点，是不会引起人们的关注的。

（四）要了解广告对象

制订广告策略，应从广告对象的心理活动出发，了解他们想什么？要求什么？最能满足他们需要的是什么？广告的通病是注意物，不注意人。广告策划多从产品的性能、用途等方面考虑，而对人的心理活动注意少、表现少，这会影响广告的吸引力和视听者的联想。

（五）要明确目标市场所在

不同的目标市场有其特定的消费者群，他们有着不同的消费习惯与要求。明确目标市场的目的，在于制订生产的来源，是巩固老消费者，还是争取新主顾？

（六）要明确承诺与重点

要明确向消费者做出什么承诺与保证是消费者视听广告所关心的重点，广告产品或劳务能给消费者带来什么好处，能满足消费者何种需要。广告的引人之处也在于它向消费者做特定的承诺和保证。承诺与保证都必须实事求是，内容应为消费者所感兴趣的。

（七）要注意创新与协调

市场在不断变化，消费者的需要、爱好、消费习惯等也是在不断发展变化的。虽然产品在一定时期内的特点和性能是相对固定的，但广告策略应跟上形势发展，应有自己的特色、创意。广告策略也应注意协调，即在各种广告形式之间、同一广告形式先后之间、广告内容与实际营销活动之间都应协调，绝不能出现广告有现货，而实际销售却无货等类似情况。

二、广告媒体组合策略

（一）广告媒体组合

广告主在运用广告宣传手段时，对不同媒体进行组合，使其相互配

合、取长补短，就称为广告媒体组合策略。

（二）广告媒体组合的作用

广告媒体交错运用，在心理效应上有以下作用。

① 提高广告声势的效果。如将同一广告主题，分别在电视、电台、报纸各做一次广告，这就比在某一媒体连续做三次广告的心理影响大。

② 相互补充的效果。以两种以上的文选媒体来传播同一产品的信息，对于阅读者而言，其广告效果是相互补充的。

（三）广告媒体组合的形式

广告媒体组合策略主要有两种形式。

1. 企业内外广告媒体组合策略

指企业内部自用媒体与企业外租用媒体的相互配合。例如，企业在电视广告中宣传了某种新产品，企业的展览、橱窗、陈列等都应积极配合，不能内外脱节。

2. 租用广告媒体组合策略

一般所说的广告媒体，主要是指租用媒体。不同媒体各有特点，尽可能用其所长、相互补充，其中特别是在传情达意、创造情绪、吸引注意、感受体会、灵活方便、季节变动等方面，应根据不同商品的特性，不同的文选目标要求，选择最佳的媒体组合方案。

3. 主要媒体广告效果比较

玛嘉丽特·赖尔在《媒介选择备忘》中列举的几种主要媒体的不同情况下的效果比较，可在实施媒体广告组合时参考（见表 10-1）。

表 10-1 媒体组合效果比较表

项 目	电视	电台	杂志	日报	户外
目标传达效果(18 岁以上妇女)	A	A	A	C	C
创造情绪的能力	A	C	B	C	D
消费者参与媒体	A	B	B	C	C
视觉特征	A	D	B	C	B
支配感觉	A	B	B	B	B
都市集中	A	A	B	A	A
市场弹性	A	A	B	A	A
季节弹性	B	A	A	A	B

注：A 为优秀；B 为良好；C 为尚好；D 为不适当。

4. 内部资源和外部资源的组合策略

药店广告内容主要集中在品牌、服务和促销信息的传递上，药店广告应当与生产厂家的产品广告以及加盟店、连锁店的广告结合投放。品牌药品和品牌药店的联合亮相常常能起到强强联手、事半功倍的效果。

三、广告产品生命周期策略

广告活动要依据产品的生命周期所处的不同发展阶段，采取相应的广告策略。根据产品生命周期的特点，广告分为三个基本阶段，即导入期、选择期和记忆期。每一不同阶段的广告目标、广告战略、广告策略和广告对象都有所不同。

（一）导入期广告

广告的导入期阶段应处在产品生命周期的引入期和成长期前期。这一时期的产品，由于进入市场不久，消费者对产品的品质、功效、特点、价格均不清楚或知之甚少，故以创造需要为主。在这一时期，广告主要是向消费者灌输某种消费观念，介绍商品知识，提高对商品的认知度和信任度，在认知的基础上诱发人们的购买欲望。导入期广告，多数是新产品上市初期采用，但也有一些产品在上市多年后才采用，在该产品的基本性能、特点为消费者所认知和接受以后，广告重点才转移到以品牌推销为主。

（二）选择期广告

广告选择期阶段处在产品生命周期成长期后期和成熟期。在这一时期，由于消费者已从“是否要买这种产品”转到考虑“要买哪个品牌的产品”。因此，广告宣传的重点就应放在创立品牌、提高声誉、加强选择性需求上来，务使自己产品的品牌，在众多的品牌中脱颖而出。人们接触到的广告多半是选择期广告，这一时期市场竞争激烈，各企业必然加强广告宣传，这就形成产品生命周期中第二个广告高潮。

（三）记忆期广告

广告的记忆期阶段处于产品周期的衰退期（或包括饱和期）。在这时期，由于产品在市场 demand 上已呈饱和状态，原有产品已逐渐变成老产品，新产品也开始进入市场。因此，广告宣传的重点应放在维护产品市场、延缓产品生命周期变化趋势、保持产品销售量。为此，广告宣传多采用“记忆式”、“提醒式”策略，以长期、间隔、定期发布广告的方式，及时唤起注意，巩固习惯购买。运用记忆性广告策略，不仅对衰落期商品适用，而且对日用消费品也适用，如肥皂、味精、糖果、常用药品等，也经常运用这一广告策略。

四、广告差别策略

此策略是以发现差别、突出差别,从而充分显示广告产品特点的一种宣传策略。产品差别包括多方面的内容,主要有:功能差别、品质差别、价格差别、花色品种差别、包装差别和销售服务差别等。这些差别可以是新旧产品之间的差别,也可以是同类产品之间的差别。常用的广告差别策略主要有以下三种类型。

(一) 功能和技术方面的差别

这是根据消费者使用需求的不同而提出的。不同的消费者由于条件不同,对商品的功能、技术方面要求是不同的。如能根据产品不同特点和不同的消费对象进行宣传,就更能吸引人们的注意。特别对新产品广告更为有效。因为加强对产品的功能和技术宣传,能起到除旧布新、潜移默化的作用,差别对比就无形中显示原有产品的不足之处,更能刺激消费者购买欲望。

(二) 风格或设计方面的差别

这是根据消费者的不同爱好、兴趣等需求而产生的。运用这一策略手段的产品,多数是一些属于情绪机能性的产品,如时尚商品中的时装、手提袋、装饰品等。此种差别诉求,有助于促使商品流行,加速推动新产品上市。

(三) 心理方面的差别

在现代市场中,由于科学技术的发展,产品的性能、技术、设计方面极容易被模仿,这对市场竞争是极为不利的。而心理方面的差别,容易深入人心,使模仿者处于不利地位,故为广告主所常用。

广告差别策略,除产品差别外,还有劳务差别和企业差别,它们同属于实体形态差别。

五、广告实施时间策略

这是指广告发布的时间如何巧妙安排的问题。广告实施时间要为广告目标服务,不同的目标要求,有不同的时间安排。广告实施时间策略主要有以下4种类型。

(一) 集中时间策略

此策略主要特点是,在较短时间内,集中广告优势,对有限的目标市场实施强有力的广告攻势,其目的在于短时期内,迅速造成广告声势,配

合市场营销短期计划的完成。运用此策略时,一般采用媒体组合方式,以造成广告声势。

(二) 均衡时间策略

这是一种有计划地、反复地对目标市场实施广告的策略。其目的是通过不断地提示和影响,加深消费者对商品或企业的印象,扩大商品知名度和加深人们的记忆。当然,广告的重复切忌单调、枯燥,因为这容易引起人们的厌烦和抵制心理,只有在变化中的重复,才能既加深人们的记忆,又能不断给人以新鲜感觉。此广告策略较多运用日常生活用品,花色品种较多,而季节性需求又不太明显的商品。

(三) 季节时间策略

此策略主要运用于季节性强的商品,一般在销售旺季到来之前,就要展开广告活动,为市场营销旺季的到来做好心理准备。销售旺季高潮时,广告活动达到高峰;中期以后广告逐步减少,季节末便可停止广告。运用此策略时,要掌握好不同商品或劳务的变化规律和天时节令的变化特点,广告活动过早,会增加广告费开支,过迟会错过时机,直接影响商品销售。

(四) 节假日时间策略

此策略多为商业零售企业和服务性行业所用。在节假日之前便开展广告活动,节日一到便停止广告。节假日除了政府所规定的和民间风俗形成的以外,一些经常循环的消费高潮也应注意,如重大传统节日,如春节、中秋节等是礼品 OTC 药品销售旺季,寒暑假是旅游旺季等。

总之,企业要掌握好自己的主营产品在一年中最重要的广告时机,特别是季节性强的商品,错过时机,就要等待来年。

六、广告诉求策略

诉求是指外界事物促使人们从认知到行动的心理活动。广告诉求就是通过一定的广告内容与技巧,促使消费者对广告产品有所认知,满足需要,从而鼓励其购买行动。广告诉求策略主要有以下三种类型。

(一) 以知晓为导向的诉求策略

从人的心理活动过程来说,认识进程是基础,只有对客观事物有所认识,心理活动才能深化;从广告诉求来说,只有对商品或劳务的认识,才可能诱发购买欲望和促进购买行动。此策略有两个主要特点:一是起提示作用,对某些日用消费品,消费者已有使用习惯,广告的目的在于提示购买者,从而对其他商品的刺激起抑制作用;二是起选择性知觉作用,通过提高企业和商品的知名度,逐步提高对企业和商品的形象。此策略的实

施，关键在于运用注意的心理问题，引导消费者对广告内容的知晓。

（二）以了解为导向的诉求策略

这是一种以理解度为中心的诉求策略。理解是人们认识客观事物的深化，理解才能诱发感情，增强需求欲望，特别是对一些新产品、构造复杂的商品、流行商品，只有对商品的了解，才有可能产生购买需求欲望。此策略的主要目的在于：对选择性需求增强信心，刺激购买欲望。从当前国内外广告的特点看，采用以理解度为中心的诉求策略越来越多。此策略的实施，关键在于运用心理学中的认知原理，认识商品的整体形象，才能提高消费者的购买信心。

（三）以态度为导向的诉求策略

这是一种以信任度为中心的诉求策略。心理学原理中所说的态度，是指个体对某一种事物的一种内在的心理反应。此处所说的态度，是指消费者对商品的态度，亦即购买态度。此策略的实施，要运用心理学中的说服原理。消费者对商品的态度，主要反映在对商品选择性的评价上，如果对商品的评价是好的，则是一种积极的态度，只要通过说服的原理，加以广告的诱导，坚定购买意志，将潜在购买变为实际的购买是容易的；如果对商品持批评性态度，则是一种消极的态度，若不影响消费者这种倾向，并使之改变态度，那就无法促使消费者做出购买决定。在此情况下，应尽量减少消费者的消极因素，促使其转变为潜在的购买者。

七、药店店堂广告

药店店堂广告依发布形式分为店内广告和店外广告。

POP 广告，英文全称为 Point of Purchase，意即“销售点广告”、“店堂广告”，它是指在零售店、百货公司、超市等一切消费者可购买的地点的广告媒体总称。

POP 是一种不同于常规传统广告的新兴媒介，一般的常规广告都是远离销售现场的广告，远距离地向消费者传达广告信息。如电视、报纸、杂志、电台等。这些媒体广告的投放目的，多注重长期效果和心理效果，属于诉说型和印象型广告。而 POP 广告则是设立在产品的销售现场的广告，它旨在直接地、近距离地将广告信息传达给消费者，注重的是即时的行动效果，期望能够立即说服或诱使消费者购买广告产品。

走上街头，随处可见 POP 广告，药店 POP 广告也令人眼花缭乱，这也许是因为药品作为一种特殊的商品，消费者需要了解的不仅包括一般商品的保质期、生产日期、品牌等常规内容，更包含了用法、使用注意事项

等方面的内容。借助 POP 广告, 不仅在功效主治等方面予以说明, 而且还可以将其他媒体的广告内容同 POP 广告有机结合起来。

1. POP 广告的作用

国外众多学者对消费者的购买行为做过各种各样的研究, 得出基本一致的结论: “顾客在销售现场的购买中, $2/3$ 左右属非事先计划的随机购买, 约 $1/3$ 为计划性购买。”而有效的 POP 广告, 能激发顾客的随机购买(或称冲动购买), 也能有效地促使计划性购买的顾客果断决策, 实现即时即地的购买不论哪种购买形态, 有效的 POP 广告都要经过以下 3 个功效层次的递进, 完成促销功能的实现。

(1) 诱客进店 既然在实际购买中有 $2/3$ 的人是临时做出购买决策, 很显然, 零售店的销售与其顾客流量成正比。POP 广告促销的第一步就是要引人入店。药品同其他零售商品有所不同, 能够做出冲动购买的大多属于保健类产品, 如补钙品、补血品等常常在其他媒体已经做过广告, 消费者对其有所了解, 一旦预见这种广告, 可能会激起他们进店购买的欲望。

(2) 驻足商品 商品若能产生使顾客驻足详看的力量, POP 广告必须紧紧抓住顾客的兴趣点。此外如现场操作、免费赠送、试用样品等都可调动顾客兴趣, 诱导购买行为。

(3) 刺激最终购买 激发顾客最终购买是 POP 广告的核心功效, 因此必须抓住顾客的关心点与兴奋点。有效的 POP 应针对顾客的关心点进行诉求与解答, 有无专人介绍产品, 可产生 10 倍的销售力量差别。设计有震撼力与视觉冲击力的广告, 可诱发顾客的兴奋点, 促成冲动购买, 走进零售场所时, 消费者对大众媒体中的广告只有模糊的品牌印象, POP 可使顾客产生品牌回忆与记忆, 顾客与实际商品联系起来, 常常就产生购买行动。大众媒体提供购买的理由, 而 POP 广告则提供购买的刺激与激励。总之, POP 所扮演的就是把大众媒体广告所积累的效果, 浓缩在销售现场, 做最关键、最直接、也是最终的演示与促销。

过去 20 多年中, POP 广告物对零售店消费性商品的销售影响, 其重要程度与日俱增。一般我们将药店 POP 广告分为两大类: 店外广告和店内广告。

2. 店外广告

店外广告主要目的在于吸引消费者对药品经营点的兴趣, 吸引其进入药店。通常这类店外 POP 广告可分为招牌广告、橱窗广告和 DM 广告。

(1) 招牌广告 招牌广告通常包含的内容有商标、商品名和店名。我们发现许多著名的品牌都开始和药店一起树立招牌广告, 明示该药店是这

个品牌的重要销售网点。

这类广告起源于若干年前某些啤酒和可乐的品牌，他们帮助大量的街边小店重新装饰店面，作为补偿，小店将门面招牌的一部分让给这些品牌作为广告位置。后来，这股风气不只局限于小店，许多中型商店，连锁店也纷纷加入其中，药店也不例外。

(2) 橱窗广告 橱窗广告是现代商店店外 POP 广告的重要组成部分。它是以视觉刺激为主，通过实物来激发消费者对商品产生兴趣和注意。橱窗广告的特点是真实性、空间性和适应性。橱窗可以是药店的外表，好的橱窗广告不仅可以影响店的生意，更对品牌形象的建立有直接的促进作用。如法国某一著名的化妆品广告的广告词是“全世界唯一只在药店销售的化妆品品牌”，借此来强调其产品的安全性和高品质。该品牌的重要手段就是在大型药店租赁橱窗广告位置，非常引人注目。与那些纷杂的街边灯箱、广告板相比，好的地理位置的药店橱窗具有明显的优势。因此，药店零售企业要充分利用这一有利资源，一方面可以进行自己药店的品牌推广，另一方面，与大的医药企业合作，还能为药店带来可观的经济收入。

(3) DM 广告 DM 广告 (direct mail advertising) 即“直接邮寄广告”，是通过邮寄、赠送等形式，将宣传品送到消费者手中、家里或公司所在地。亦有将其表述为 direct magazine advertising (直投杂志广告)。两者没有本质上的区别，都强调直接投递 (邮寄)。因此，DM 是区别于传统的广告刊载媒体的新型广告发布载体。传统广告刊载媒体贩卖的是内容，然后再把发行量二次贩卖给广告主，而 DM 则是贩卖直达目标消费者广告通道。DM 形式有广义和狭义之分，广义上包括广告单页，如大家熟悉的街头巷尾、商场超市散布的传单，肯德基、麦当劳的优惠券亦包括其中；狭义的仅指装订成册的集纳型广告宣传画册，页数在 20 多页至 200 多页不等，如金华的《映》时尚生活杂志页数仅为 28 页，而济南的《精品广告》则有 100 多页。随着国外连锁超市的进入，DM 成为消费品和药品超市促销推广及客户关系营销的有效工具，有所不同的是，许多超市 DM 不是通过邮寄，而是差专人在超市附近或深入社区发放。

第五节 药店广告管理

药品不同于普通的商品，它关系到人民生命的安全。药品广告理应有

其特殊的规定。在我国《药品管理法》、《药品广告管理办法》以及《广告法》等在这方面以法律的形式做了规定。由于广告对于药品销售的促进作用，因此药品广告是很多零售药店选择的促销手段之一，但一定要遵照上述法规的相关规定，使药品广告宣传真实、科学、准确。

一、药品广告应遵守国家有关规定

凡利用各种媒体刊播、印刷、设置、张贴有关药品疗效的广告，都必须经当地省、自治区、直辖市卫生厅（局）的药政部门审查和批准，发给药品广告批准文号后，方可在本辖区进行广告宣传。跨省、自治区、直辖市进行广告宣传时，必须到当地卫生厅（局）的药政部门或国务院卫生行政部门批准。药品广告批准文号的有效期为3年。期满后，仍需作广告宣传的，需重新申请换发批准文号。

药品广告的管理机关是各级工商行政管理部门。如发现违反规定的药品广告，工商行政管理部门将依法查处，并通知广告经营单位停止刊播。

二、药品广告的报批

凡申请发布药品广告，必须向卫生行政部门办理《药品广告审批表》。卫生行政部门负责对宣传药品的主要成分、功效（功能）、适应证（主治）、用法、用量、禁忌证（注意事项）和不良反应等内容进行审查。

广告客户（包括广告主自身制作、发布广告）办理《药品广告审批表》，应向卫生行政部门提交下列证件和材料：

- ① 《药品生产企业许可证》或《药品经营企业许可证》（副本）；
- ② 《企业法人营业执照》或《营业执照》（副本）；
- ③ 该药品的生产批准文件、质量符合标准的证明、说明书、包装；
- ④ 商标注册证；
- ⑤ 卫生行政部门认为必要的其他有关材料。

药品广告审批表的办理程序是：广告客户填写《药品广告审批表》一式五份，连同有关材料送所在地（市、州、盟）卫生行政部门初审同意后，报省、自治区、直辖市卫生行政部门审批，经核准后发给药品宣传批准文号。

经营进口药品的企业发布进口药品广告，应向其所在地的省、自治区、直辖市卫生行政部门办理审批手续；国外药品生产、经营企业及其委托人在我国境内申请发布药品广告，应向其广告代理单位所在地的省、自

治区、直辖市卫生行政部门办理审批手续。

在办理上述审批手续时需提交下列证件和材料：

- ① 生产该药品的国家（地区）批准的证明文件；
- ② 该药品的《进口药品注册证》（原《进口药品许可证》）；
- ③ 该药品的商标注册证、说明书、包装（应附中文译本）；
- ④ 委托办理审批手续的，应有国外企业的授权委托书。

港、澳地区药品生产、经营企业参照本条规定办理。

三、广告禁忌

药品广告的语言、文字、画面的含义，不得超出卫生行政部门在《药品广告审批表》上核准的内容。下列药品禁止发布广告：

- ① 麻醉药品和国际公约管制的精神药品品种；
- ② 未经卫生行政部门批准生产的药品（含试生产的药品）；
- ③ 卫生行政部门已明令禁止销售、使用的药品。

经批准发布广告的药品，如发生下列情况之一者，省、自治区、直辖市卫生行政部门有权通知广告经营单位，暂停发布广告或吊销其药品广告批准文号。如临床发现药品有新的严重不良反应，质量下降，未达到规定的标准；企业停产、停业整顿或被吊销《药品生产企业合格证》和《药品经营企业许可证》者；卫生行政部门和工商行政管理机关认为其他不宜继续宣传的。

实例 10.1 如何巧妙利用新闻营销

新闻营销是近几年来风靡一时的概念，也就是将广告融入新闻中进行传播和推广。不过企业在运用的时候却经常抓不住要领，以为花点钱搞个活动，再找记者在报纸上登个新闻就算新闻营销了。这样下去不但效果不好而且完全没有抓住新闻营销的精髓。那么怎样才能算一次成功的新闻营销呢，由于每个厂家的切入点不同，所以成功的标准也不一样，大致总结为以下几点。

（1）目的性 一次成功的新闻营销应该有其强烈的目的性，虽然有些新闻由头出现得很突然，但我们必须知道要通过新闻营销达到什么目的。有很多企业总认为偶尔上点新闻就是增加点企业形象。但从营销的角度上讲，一次新闻营销的目的应该是配合广告增加销量。因此如何确定好新闻营销的目的，将决定新闻营销的主线。

(2) 传播性 传播性在某种程度上来说也是新闻性，新闻每天都有，那么抓住什么新闻来做营销呢？笔者认为只有热点性的新闻才能引起关注。一条有传播性的新闻是新闻营销的载体，那么如何找到新闻点并为企业所用就比较重要了。养生堂应该是利用新闻营销的高手。龟鳖丸的主要功效是调节免疫，在保健品中属于较难宣传的一类。在去年的宣传中他们巧妙的利用了科学考察队北极科考的机会，以科考日记等形式巧妙的宣传出龟鳖丸提高免疫抗疲劳的特点，既迎合了新闻的热点又配合了产品的宣传。传播成本大为降低。

(3) 嵌入性 找到新闻点后，最重要的问题就是怎么把公司和产品或者概念嵌入到新闻之中，最好要嵌入得不露痕迹。才能达到借势传播的效果。脑白金在这一点上是比较成功的，当时克隆技术是被大家炒得沸沸扬扬的新闻热点，脑白金巧妙的利用了这个新闻点，并且把脑白金技术巧妙的嵌入进来，写出了《生物技术的两大突破》这篇文章，把脑白金技术和克隆技术相提并论。由于嵌入巧妙，刚刚刊登出来的时候被很多人误解为新闻。传播效果相当好，甚至有被其他报社当作科技新闻全文转载的事情出现。可以说起到了出乎意料的传播效果。

案例来源：东一信达医药企业营销案例库

第十一章

连锁药店营销

233

一、连锁药店的市场定位

近几年，中国医药零售市场在走向开放过程中发展迅猛，但连锁店铺快速发展的背后却隐含有一个带有共性的问题——缺乏对医药零售市场的认真分析，经营方式和商品组合结构带有盲目性，使得连锁药店的盈利性受到挑战，细细想来，问题真正的核心是连锁药店目标顾客群的迷失，以及在经营定位上的紊乱。

（一）市场定位的核心内容

1. 盈利性

由于对目前医药零售市场规律分析不够，认识和准备不足，在浮躁的行业心态之下，连锁药店的发展多处于低水平重复和无序竞争状态，市场目标和相应投入产出失衡，投资预期和经营业绩反差较大，连锁药店无论在单店和公司整体规模上都普遍面临盈利性的挑战。在竞争和盈利的压力之下，平价药店的出现和由此引出的价格战，在挤出药品（保健品）虚高定价的水分之余，也对高毛利、低流量的药店盈利模式造成冲击，而对作为特殊商品的药品来说，能否建立类似快速消费品的低毛利、低库存、高流量的终端盈利模式，目前少有成功的案例。

2. 多元化

当快速发展中遇到盈利问题时，千姿百态如同杂货铺一般的美国药店颇受关注，用高购买频率的快速消费品来带动低购买频率的药品（保健品）销售，提高药店来客数，这种组合销售模式让国内同行似有茅塞顿开之感，连锁药店多元化经营成了摆脱盈利困境的希望。据一段时间的跟踪调查，连锁药店的多元化尝试中可谓百花齐放，食品、日用品、化妆品和提供便民服务等，但非药品（保健品）多未能超过 20% 的销售占比。从目前多元化经营从集客效果、多元化商品销售业绩和对药品（保健品）促销等回报来看，要面对全新的、更为激烈复杂的快速消费品销售市场环境，连锁药店多元化经营的各种投入产出不免令人有些担心，多元化到底是突破口还是“陷阱”？

3. 目标市场细分

连锁药店在盈利问题、专业化和多元化的模式选择、投入“经济规模”的把握以及“速度与效益”的平衡等方面的困惑，其实都来自一个不可逾越的核心问题——目标市场和目标顾客群定位。当经营者未能将医药消费市场有效细分，而把目标顾客群笼统地定义为“患者”的时候；当经营者不了解顾客与医药相关联消费方式的时候；当经营者不了解“二元（农村和城镇）市场”消费差异的时候，连锁药店经营定位的紊乱现象，以及在一系列相关问题上的盲目和困惑也就不足为奇了。经营定位紊乱及其持续存在正成为迟滞中国连锁药店发展的关键问题之一。

（二）连锁药店的定位分析

任何零售形式的经营活动都始于经营定位分析，目标市场细分和目标客户锁定将使经营定位变得清晰，并对销售策略展开有着明确的指导作用，连锁药店也不例外。

1. 经营定位分析

经营定位成功的第一步是目标市场分析，包括医药消费目标市场细分、“用药”目标顾客群描述和消费行为分析，最终要找准目标市场的切入点；第二步是确定与之相适应的零售终端经营方式和手法，选择药店的经营模式，把握目标市场的切入方法；第三步是在零售终端的经营中不断创新，通过差异化经营，建立和保持市场竞争优势。

有专家曾将物理学中“压强”的概念引申到零售业中，把它解释为在某个细分化市场或局部经营方向上所形成的专业经营能力的强度。“压强”越大，市场的穿透力越强，零售终端对上游的影响越大。连锁药店目前问题的症结就在于此，市场定位分析这个关键环节被忽略和跳过，目标顾客群过于宽泛或者含混不清，找不到或者找不准切入点，“压强”值太小，一进入规模发展，反而为之所困。

2. 零售业态发展

目前中国的零售业正处于快速发展之中，零售业格局的发展和变化正对连锁药店定位产生着深刻影响。

药店和超市原本是各自服务于不同的顾客需求，业态和市场区隔明显，相互影响不大。由于市场竞争加剧，在多元化经营的驱动下两种业态之间相互渗透和融合随之出现，当沃尔玛这类快速消费品零售企业依据其庞大的终端销售能力进入医药零售业时，对原有的药店来说无疑是个巨大的挑战。所幸这种情况在中国零售市场上暂时尚未出现，反倒是不少专业药店和 OTC 药品专柜开进连锁超市，使得具有专业品牌的连锁药店有机会从中获益。但当北京物美集团通过收购重组的形式控股了北京医药善和

药品公司，以及香港华润集团正与重庆和平药房洽谈收购和平药房 735 间连锁药店的消息传出，这又令人不禁为困境中连锁药店的未来捏了一把汗。

3. 二元（农村和城镇）市场的定位区隔

由于医药消费政策、环境和消费能力不同，中国医药零售市场同样呈现出典型的二元（农村和城镇）市场，由于连锁药店连年的快速发展，使得大中型城市的药店市场密集度逐步提高，商品同质化现象严重，销售份额和毛利率持续走低情况普遍存在；而广大农村的地区医药网点稀少和服务水平较低，连锁药店的分布显得极度不均衡。

怎样定义连锁药店在二元（农村和城镇）市场上的定位区隔，这将对企业二元市场开发和可持续发展策略的制订有着重要意义。在大中型城市，连锁药店经营展示出各种不同的探索方向：专业药店、生活便利型药店、药妆店、平价药店和 OTC 药品专柜等，所有一切尝试都是建立于大中城市消费人群的消费水平和方式基础上的，随着目标市场细分化工作的深入，还会产生新的连锁药店经营形式。

曾有调查显示，低投入单体药店在农村的生存底线销售额至少 500 元/日，多数乡村一级市场上，农民的药品消费能力难以支撑单体药店的生存，因此农村经常是被忽略或者令人感到难以“启齿”的“远期市场”。但农村用药水平低并不意味着没有市场，而是要在摸清农村消费特点和消费方式的基础上，选择有针对性的经营手段，重庆和平药房的“汽车药房”下乡赶集；重庆桐君阁大药房与重庆市供销社合作，在村级综合服务社内开设“药品连锁专柜”等，都是与农村医药市场相适应的有益探索，同时城乡之间快速消费品市场也同样反映出典型的“二元市场”形态，这为连锁药店多元化经营（兼营快速消费品）提供了新的发展空间。现在的二元（农村和城镇）市场存在着很大的差异，需要区别分析对待目标市场切入点 and 切入手段。随着中国经济的持续发展和小城镇发展战略的展开，二元市场之间存在梯度演进发展的关系，近年来连锁超市从中心城市向省会、地区和县级城市发展，以及向中西部地区发展趋势就是这个发展过程的印证。

4. 强势零售终端的利润源上移

在零售业中，强势零售终端十分注重纵向产供销供应链的资源整合及其运作，家电销售中的国美和苏宁、农业产业集团投资的生鲜超市就是很好的例证。当市场定位及其切入点选择准确，并在某个细分化市场上形成了市场穿透力，零售企业的利润就不仅仅限于销售利润，利润源将从批零进销差价向供应链上游延伸，进而产生局部细分化市场上的经营优势和对

上游影响控制力。医药消费市场也有同样的发展规律，例如：广州金康药房的平价大卖场有效地结合药品批发代理，为其平价经营模式做后盾支撑；在 2002 年底的“一致汤文化节”上，深圳一致连锁药店与深圳市一致药材公司联合开发推出的 10 种药膳进补汤料，也显示出了产供销一体化的特点。

（三）连锁药店经营定位的三大误区

在连锁药店的经营定位中，多元化与专业化的选择一直争论颇多又似乎久无定论：专业化步履维艰，多元化又不能得其门而入。深入分析连锁药店的经营定位，这种两难境地背后有着一些思维误区。

1. 多元化缺乏内在关联性

目前连锁药店的多元化尝试中，效果不佳的一个重要原因是：经营项目和商品品类组合上内在消费关联程度不高，未能形成连锁超市中常见的磁石商品和关联商品之间的互动关系，所以连锁药店在多元化项目选择时，一定要强化目标顾客群需求分析，做好以下几个方面。

（1）连锁药店多元化经营项目引进的市场依据 目前可参照和模仿的经营项目很多，如何根据药店的服务对象建立多元化项目选择标准？连锁药店的经营项目中哪些项目是核心业务？哪些是可以产生联带消费的关联性经营项目？如何以此延伸出商品组合结构上的商品采购标准。锁定目标顾客群，不断通过数据分析来调整经营项目组合，以便连锁药店的定位更加贴近顾客的消费需求。

（2）对非药品项目经营应有足够的认识和市场准备 非药品特别是快速消费品市场经营空间很大，但市场销售规律迥然不同，在商业网点密度较高城市，连锁药店的快速消费品经营会面对来自各类连锁超市和便利店非常大的竞争压力，如何确定快速消费品在药店商品结构中的地位、销售预期和定价策略将是个关键，而低水平多元化经营只会导致药店商品同构化和销售力不佳，这类问题在生活便利型药店的探索中经常能够遇到。

对于连锁药店的核心业务来说，休闲食品、服装、个人护理用品和保健品的关联程度显然不同，所以连锁药店有必要慎重考虑其多元化程度，根据多元化项目与药店核心业务的关联度高低做出正确的项目选择。例如：成都同仁堂在中药材经营的基础上推出药膳餐厅，使其中药材经营方面的品牌成功地向餐饮业延伸。

2. 经营定位决策中缺乏实证分析

经营定位探索和调整是需要时间来进行实证性分析，其中需要大量的数据采集、数据积累和分析方法手段。1973 年日本第一家 7-11 便利店的

经营方式和商品结构与现在已经大不相同，成功的原因之一就是始终跟踪目标顾客消费需求变化，通过实证性数据分析挖掘卖点，调整创新，不断丰富经营内容。而国内的连锁药店多于参照和模仿，特别是在多元化经营中过多地效仿连锁超市的商品选择标准，缺乏在自身经营环境下独立的实证分析过程，这也是导致连锁药店定位紊乱，始终处于困惑之中不能解脱出来的原因之一。

一年四季，节气时令不同，疾病多发与预防会各不相同，而多元化连锁药店的关联销售机会也随之变化，准确的整体市场销售规划能使销售提升1/3。现在国外连锁药店电脑管理系统（例如 Walgreens 的 Bdm 销售系统）应用水平和指导作用已明显超出国内零售业的水平，国内连锁药店的后台电脑数据管理分析能力与国外的还存在很大差距。

3. 专业化实现并不简单

专业药店未来发展的定位基点一定是要建立于市场细分之上，在清晰的目标顾客群身上形成竞争优势。首先，专业药店需要有专业特色和差异化卖点，专科药房就是这样一种定位思路，例如：广州百济抗肿瘤药房、上海肿瘤药房和冠心病药房、上海专营糖尿病类药物的鲁班药房、老字号同仁堂以及参茸店等。其次，专业药店一定要有专业品牌形象，因此社区型的专业药店的经营多定位于高毛利、低流量模式，注重药品消费服务，形象和服务等隐性成本支付包含于毛利中，美信海王星辰专业药店追求的就是这样一种品牌形象。最后，专业药店并不单一，美信海王星辰专业药店按照社区目标顾客群的需要进行品类细分，其商品结构不仅有处方药和非处方药，还有国外专业药店所没有的中药柜和煎药机，并在专业药品经营基础上增加了各种个人护理用品。因此，市场细分之后，专业药店会找到不同顾客群特定消费需求，为形成自身的专业特色创造机会，也可以说是在专业化经营模式中进行“多种选择”。

清晰的经营定位是目前连锁药店要解决的关键问题之一，与中国零售业的发展趋势相同，连锁药店的发展越来越显现出对目标顾客分析的依存度，以及后台分析技术和专业技能的依赖，进入零售行业的门槛正在逐步提高，因此对零售行业投资误判的风险度将会很高，这是每一个行业进入者都必须认识到的问题。

二、经营决策

目前，药店连锁经营蔚然成风，但因市场缺乏规范及跑马圈地的过度竞争，使得连锁药店在尚未成熟的阶段就陷入价格战的泥潭。此种情况

下，在大中城市进行连锁经营，应进行怎样的策略抉择呢？

（一）做大做强

目前，一个省会城市的大小药店约有 1000 家左右，其中绝大多数是一些小的个体经营药店，大的连锁药店品牌效应初现，但一般势均力敌，领导性品牌还不多见。随着市场的整合，相当数量的小药店被收购或者退出市场。日趋激烈的竞争使得医药零售企业面临着两条路可走，横向的发展与纵向的联合，即做大或者做强。

做大是指企业的跨区域扩张、联合与并购，同时也包括与外资的联合，比如海王星辰与全球第一大医药零售特许经营公司——美国的 Medicine Shoppe 合作成立的美信国际连锁海王星辰专业药房。国内众多有实力的连锁药店已经开始扩张，比如三九大药店、中新药业集团等；未来 5 年，我国将出现连锁药店达几千家、销售额过 10 亿的大型药店，这是竞争的必然，也是发展的必然。做强是指企业通过自身的特色、运作，在一定范围内做成领导型企业，这中间最重要的就是要有自己独特的销售主张，比如：好一生的“专业+服务”、海王星辰的“健康”、“专业”等。

（二）顺过“拐点”

拐点——数学中的专用词语。拐点的两侧符号相反，正反相对。从哲学角度看，拐点两侧即为一对对立的矛盾，拐点即为矛盾交汇的地点。通过拐点，我们可以看到事物的正反两面。

连锁药店中存在多个“拐点”。两种不同形态交汇于此，并由此纵向延伸，它们辩证统一，但却相互制约。在连锁药店的发展过程中，它们各有优劣，起着积极而重要的作用。就其本身而言无优劣之分，但它们各自却像是一柄双刃剑，在挥舞杀敌的同时也可能给自己带来不必要的自伤，所以有时候显得变幻迷离和难以捉摸。连锁药店的“拐点”体现在以下 4 个方面：①优质服务与高昂价格；②创新发展与重复建设；③单元化经营与多元化经营；④产权束缚与独立自主。

连锁药店的四大“拐点”是任何一个连锁药店在发展过程中都可能遇到的，有一定的普遍性。“拐点”的两侧是两条无限延展的曲线，医药连锁药店如能正确处理好一些复杂的关系，也会像这两条曲线一样无限延展、生生不息；倘若处理不好，则“拐点”就可能导致企业危机，成为真正意义上的“拐”点，但愿这不是危言耸听。

三、顾客需求

连锁药店有其特定的顾客需求：

① 因方便性、价格、安全性等原因，80%以上的消费者愿意并且经常到药店购买药品（不包括在医院就医外出购买的部分）；

② 因药品的特殊性，90%以上的消费者更信赖大型的、知名的连锁药店、医院，感觉这是质量的保证，宁可多跑一些路；

③ 消费者购买药品，最关注的方面分别是：药品的质量、效果、服务（如用药指导）、价格等。但是消费者普遍对药品的质量不了解，所以，现场专业推荐与答疑就更加重要。

综上所述，如何选购与药品安全性是消费者最关心的，而消费者又缺乏判断的标准，所以，满足消费者的这一需求，是拉动销售的关键。

四、连锁药店的盈利模式

据全国医药商业协会公布的数据，2004年上半年全国医药商业的亏损面达35%，虽然有多种原因，如商业企业的网点布局不合理，低水平重复建设；连锁药店尚未形成规模化的经营；药价不断下滑、招标购药等因素，这些只不过是现象而已，竞争的关键是盈利模式。那么连锁药店的盈利模式又有哪些呢？

目前，中国的连锁药店盈利模式主要有两种。

（一）高毛利低流量低成本模式

国内的传统药店原来垄断经营时可保持40%的毛利率，但垄断被打破后，毛利率已降至20%左右。传统药店连锁药店较少有执业药师、职业经理人、高素质的店长和市场开拓人员，基本上是坐商。目前不少连锁药店就是靠这一模式盈利的，降价潮的多次涌动，平价药品超市的杀入，市场竞争的选择，使这种盈利模式越来越难，不少连锁药店已经到了微利边缘甚至亏损。

（二）低价低毛利，高流量模式

流量高，销售额就高，从而通过快速周转提高资产回报率。目前国内闹得沸沸扬扬的平价药房，就是靠这种盈利模式来盈利的，并且迅速胜出。但这种模式并不完全适合连锁药店，依然存在着风险。根据最新的研究结果，消费者去平价药房最主要购买的产品是备用药和老年人常用药。一旦平价药房开业超过三个月，备用药购买比例将不断下降，或者老年人行动不便时，此时的平价药房若不能吸引更多消费者眼球，经营也会遇到难题。

值得注意的是药品对大部分消费者来说，并不是每日生活必需品，因此降价并不能产生持久性的高周转。大部分药品没有价格需求弹性或弹性

很小，因此降价并不能百分之百地使需求量扩大。换句话说讲，低价高流量的模式对经营药品的药店来说并非最佳选择。

对于连锁药店来说，采取何种盈利模式，并不存在先进与落后之分。盈利模式只要能适合企业发展现状，只要能够增加盈利就是适合的。但采用与平价药品超市一样的价格竞争似乎并不可取。

五、增加企业的盈利水平

从根本上说，增加药店盈利水平只有三个出路，一是降低成本，二是提高销售额，三是提高获利水平。简单而言，高利润产品即满足这一要求。可操作的具体方法列举如下。

（一）主推高利润产品

中国有 6000 家药品生产企业，药价高主要是指外资企业的药品和新特药、炒作的药品，且药价高主要是高在流通环节上。广大的普药（也叫大路品种）对于厂家和渠道各个环节几乎都是微利，有时价格低到保本甚至亏损。中国药品市场还有一个特点就是普药竞争白热化、模仿跟进品种白热化、替代品多得不计其数。比如板蓝根上千家有批准文号，六味地黄丸几百家有批准文号。不同厂家由于原料、地域、人力成本的差异，价格相差很大。于是在同类产品中主推高利润产品模式就出台了。在所有的药品品类中，各自选择该品类中的一个到两个差价空间大、利润水平高的产品，在自己的连锁门店中，由店员强力主推或者以制度要求店员必须首推。提高单位营业额的利润水平就是主推高毛利率产品模式。要采用这种方式去提高盈利，在操作上要注意以下几点。

1. 保证产品品种齐全与产品质量

主推产品质量无论如何要保证，最好由药师根据处方来鉴定该产品的疗效如何，并经过一定的分析论证，进店前要经过质检部门分析，这是对消费者负责，也是对自己店的名誉负责。有些连锁店只要是产品利润高就推，甚至允许驻店促销，出了事有厂家负责，其实这样做的结果是店的名誉也要受损。

在质量保证前提下，同时要坚持以下原则。品类齐全原则：不同种疾病药品要齐全；中西药齐全原则：治疗不同种疾病中西药皆有；剂型规格齐全原则；有限选择的原则：每类主推产品给消费者 1~2 个选择；质量第一的原则：严格把关质量和疗效原则，保证回头客原则。

2. 改变思维模式，变被动从医药公司调货为自己主动寻求代理

从医药公司调货，有时虽然可以不支付现金，但是利润水平大大降

低，畅销产品不盈利已经是普遍现象了。这就要求连锁药店自己直接寻求高利润产品，具体思路如下：主推高毛利率产品必须自己有强大的采购功能或者是有一群现款进货的个体供货商供货。

3. 选择主推产品

精心挑选 1~2 个高利润品类产品作为主推产品。选择主推产品的思路主要有以下几条。思路一：找完全竞争的品种来主推，由于是完全竞争品种谁也不去主推，反过来就是没有竞争；思路二：找竞争不激烈的品种来主推，找偏门品种、独家品种、全新剂型来主推，避开竞争；思路三：找新特药和高端产品、进口产品来主推；思路四：寻找价格高、价差大的保健食品来主推；思路五：独家代理品种来主推。思路六：找知名品牌的替代品来主推。

4. 选择不同品类的原则

首先要盘点自己的产品结构，对于自己产品结构中没有的产品，马上寻找主推品种，对于品类不齐全的马上补足，同时要注意产品的流行周期，选取最近可能流行的品种主推。一般来说，100m² 的药店，能经营的品种也就 2000 个左右，因此品种齐全并不是说同一产品可选择性越多越好，一般一个品类的一个剂型的产品，给消费者 1~2 个选择足矣。产品结构中确定思路是：如果为了引客上门，则可以用一个知名畅销品种加上两个主推产品。因为品种再多，也多不过大型平价药品超市。

（二）主推高利润产品的执行

1. 成立开拓型主推品种采购部

采购产品的质量、价格、销量与采购人员绩效奖励直接挂钩。成立专门的主推品种采购部，其任务就是专门在全国各地各个厂家中挑选价格差特大的品种，从厂家直接现金采购，或者由代理商供货。

采购的渠道有：

- ① 全国各级各类药品交易会；
- ② 全国各大药市；
- ③ 全国各大药品物流公司；
- ④ 直接向厂家采购；
- ⑤ 医药平面媒体采购；
- ⑥ 医药招商网站；
- ⑦ 各地个体代理商。

2. 商业联合采购或者商商联合采购

如果流动资金不是很充分，这一模式就难以实施，或者门店少、规模

小，此法也较难实施，这时药店可以降低扣率到 50%，让代理商帮助出钱采购，可以几家连锁药店联合采购，互通有无。目前很多地方已经开始了这一做法，成立采购联盟，以对抗平价药品超市。

（三）保证主推的内部管理措施

这一模式要有效推行，还要注意连锁药店内部的管理机制。以保证采购回来的高毛利率产品能顺利卖出，原因是利润高的产品都是知名度低的产品和不畅销产品，卖出去是有一定难度的。靠以下制度和措施就能顺利出售。

1. 店面系列主推产品主推制度

对内部店员定期进行主推品种制度化教育。主推产品销售指标量化，每店、每柜、每人都定下相应主推产品销售指标。订立任务指标，完不成的给予不同档次的处罚办法。

保证在自己的门店的货柜或者货架上，陈列在最佳位置上，同时主推产品价格标签作特殊标记，便于店员认识。

2. 系列主推产品主推激励制度

主推产品利益与店员挂钩，一般主推产品店员提成高于其他品种，达到 6%~10%，具体每个产品按照进货价格和所有自己的主推产品的整体利润水平确定，给店员的提成兑现一定要及时且足量给出，否则店员会对这一作法逆反。对于完不成主推指标的营业员则给予适当处罚。

3. 主推产品优先配送制度

主推的产品一定要优先及时配送，保证不断货、不脱销。陈列位置高度、陈列面最佳。

4. 主推产品推广方法培训制度

设立专门的产品经理或者产品培训专员，最好是医学或者药学专业毕业；编写《主推产品手册》，包括主推产品的详细介绍，建立主推产品方法；对产品知识从病理、药理、消费心理的角度进行研究，定期对店员进行主推产品知识和销售技巧的培训活动，并进行考核，以保证店员了解产品和更好地推销这些主推产品。

（四）用营销策划提高连锁药店营业额

药店应积极主动开拓市场，抢夺定位准确的顾客；扩大商圈和上门服务；与媒体联合举办医药保健知识讲座；大力开展广告攻势；与厂家、个体代理商联合开展促销活动；举办系列的促销活动；把单体店定位成特色店、专科店。

日本的“Mat-sumoto Kiyoshi”是日本第一家以连锁药店为经营业态的上市公司（1999 年 8 月东京证券交易所上市），年销售额平均每年有

14%的速度增长,同时由于其利润水平稳定,所以每年的利润同样能有14%的增长。而它采用的主要盈利模式正是百货集客,高利润药品盈利的模式。它每家店的各类商品可达1万~1.5万种,在销售上注重对经销商品的优化组合。即按购买频度、毛利率的不同来组合产品,以毛利率15%左右的产品集客并争取销售额,以毛利率30%~60%左右的产品赚取利润是其最基本的经营策略。因此它在挑选产品上是根据“集客贡献度”、“利润贡献度”的高低确定商品定位,系统合理地制订铺货及促销营销计划,力争经营收益最大化。

因此从“Mat-sumoto Kiyoshi”可以看出,只要盈利模式清晰,同时又能很好地执行,连锁药店的高利润是有保障的。

六、连锁药店的管理

(一) 人员配备

2002年9月15日正式颁布执行的《中华人民共和国药品管理实施条例》明确规定,经营处方药和甲类非处方药的药品零售企业,应当配备执业药师或者其他依法经资格认定的药学技术人员。我国目前共有各类药店12.7万家,而从1994年实行“执业药师资格制度”以来,获得执业药师资格的专业技术人员总数不超过4.5万人,这其中只有约40%是分布在各类医药批发零售企业。也就是说,按平均每一家药店配备一名执业药师计算,我国目前仅医药流通行业就还急需11万名药师。执业药师已经成为21世纪中国十大紧缺专业技术人才之一。随着我国医药零售业的飞速发展,执业药师的需求缺口势必将进一步扩大。在不少连锁药店中笔者常常碰到这种情况,当询问哪种药疗效比较好时,药店的营业员几乎都会异口同声地推荐最贵的药,患者往往得不到专业的咨询和配药服务,由于缺乏专门的培训和执业药师的指导,药店的处方药和非处方药经常会混放在一起,没有明确的界定。

在连锁药店扩张的同时,必然带来了人才的匮乏。管理人才和专业技术人才是很重要的。连锁药店在日常的现场管理、人员管理、财务管理、产品管理等多个方面需要精细化的管理,其中店长作为门店的负责人,需要多方面的运营能力。在门店扩张的同时,就会引起管理人才的短缺。企业只有人才的保障,才会有核心竞争力。

消费者到药店买药,一般都是一些常见病,但面对品种繁多的药品来说,什么样的药更适合患者,消费者具有很少的医药专业知识,需要有专业医师的指导。特别是对一些新药,更需要有医师的指导,便于消

费者选购。这就要求零售药房的发展方向要实现两个转变：即从以前的“以药品为中心”向“以患者的需求为中心”转变，从保障药品供应向对患者用药结果负责转变，需要药店必须配备专业的药师进行用药指导。

从2002年起，上海药店就开始推行“一师一士”制度，规定每个药店必须配备1位以上的药师和1名药士，设立药师咨询指导用药服务台。药师、药士要审核处方，重点是要做好合理用药的指导和咨询，即药学服务。上海华源大药房这样的品牌药店，其一家门店就拥有执业药师4名、药师6名和其他药学人员10名，以便为消费者提供最好的药学服务。

在美国，按照联邦法律规定所有药店必须设有专门的药师，同时由于实行了严格的处方药与非处方药的分类管理，医院一般不设门诊药房，患者须凭处方到药店购药，药店的执业药师负责药品的调配和分装，地位非常重要。大型的连锁药店都设有主管药师及助理医师，配备专业人员进行咨询和指导，有的药房甚至设有门诊，患者可以就近就医、抓药，整个社会已经形成了一种“大病进医院，小病进药店”的医药消费观念。

（二）物流系统

零售企业没有区域配送中心就不可能实现跨地区连锁经营，因此对于现代连锁商业来说，物流配送是决定其商业竞争胜负的重要砝码。配送中心是连锁企业的物流中心和后勤保障中心，它肩负着药品的进货、保管、配送、退换、调剂和处理等多项工作。美国连锁企业的配送中心总数超过其自身数量的5倍，平均每家连锁企业拥有5个以上物流配送中心，这些分检中心一般都采用现代化的物流分销手段，集约化程度很高。Eckerd公司位于得克萨斯州的配送中心全年的销售额在10亿美元以上。我国目前几乎还没有真正意义上的药品物流分销企业，即使是医药连锁企业自己建立的配送中心也少得可怜。

对于国内众多的医药连锁企业尤其是中小型连锁企业来说，要求他们都建立配送中心并不利于规模经营和资源的优化配置，在资源浪费的同时也会给这些企业带来沉重负担，在这种情况下，“第三方”物流应运而生：由某家大型药品流通企业为核心或众多医药连锁企业合资联合建立地区性采购中心，成立一家独立的药品配送分销公司。2002年7月18日，北京医药股份有限公司与西门子德马泰克正式签约建设一个面积达 $3.7 \times 10^4 \text{ m}^2$ 的现代化物流中心，该中心采用先进的仓储管理系统和现代物流技术。与老的配送方式相比，新的物流中心将节省50%以上的人力成本，

工作效率提高了 11 倍，具备日处理 8000 份订单的能力，除了极大地满足北京医药公司的自身需求外还可以为广大的中小医药连锁企业提供完善的物流配送服务。

（三）经营模式规范化

随着 OTC 的日益市场化，连锁药店正以“迅雷不及掩耳”之势遍布各地。“连锁”这个概念得到了不断地丰富和升华，同时也提出了不少新的课题。跨行业来看，连锁药店的行销远不及餐饮业；国内外比较而言，国内的药店布局单一，连锁管理滞后。在营销至上的今天，对于连锁药店，我们确实还有许多问题值得研究。

1. 两种类型各有优劣，管理控制难点所在

连锁药店大致有两种类型：产销结合型与纯商业流通型。前者的资源优势在于成本附加值，减少了生产与流通环节的费用，时间成本也相对较低，原因是基本避免了厂家与商家的磨合及讨价还价，进入消费领域的通道更为顺畅。从目前国内的连锁药店状况看，产销结合的连锁方式相当普遍，像三九、太极等。基于资源的考虑，这类企业拥有独立的科技、研发能力，对于市场需求的敏感度也较强，选择开连锁店有得天独厚的优势，可行性强。

纯商业流通性质的连锁药店，走的一般都是总代理、总经销的路子。业界对此看法不一，反对者认为，若没有自己的所谓“拳头”产品，难以形成核心竞争力，因此没有比较优势。赞同者则认为，纯商业性质企业有更多的精力关注于市场和连锁管理，营销容易出效益。但是无论如何，纯商业流通型的连锁药店依然占有重要的市场地位。事实上，连锁企业的难点正在于管理、控制。实践证明，连锁药店发展壮大的关键并非工业与商业的差别，拥有敏锐的市场洞察力才是企业制胜的法宝。

从市场需求来看，商业流通企业与生产企业相比，并无劣势，可谓各有千秋。医药分业后，OTC 市场的广阔前景不可估量。连锁药店的受众辐射面亦日益宽广，流通环节的增值被商家看作是经营的核心所在。由于药店直接与消费者面对面，因此，对 OTC 市场越熟悉，在调整商品（药品）结构方面的反应就越迅速，从而能减少药品的积压，降低经营的风险。在这一点上，流通企业将更多的精力倾注于“卖得怎样”，目光投向为现有客户群体，市场整合力强。生产型企业所经营的连锁药店，以研发为支撑，更多关注的是潜在客户。这种整合受环境变化影响大，因而市场的不确定性相对较强。二者经营连锁店的好坏不可一概而论。

2. 门店布局非常关键，物流配送不可小觑

比较成熟的市场一般都有相对集中的“商业中心”，连锁药店必须把握市场脉搏，开店更需考虑周边的商业环境和门店与门店之间的距离。在商业繁华集中地带，方圆 $500\sim 1000\text{m}^2$ 为单位比较适宜。按照他国的成功经验，店铺的面积在 120m^2 左右为宜。以便民化为目的的社区连锁药店，应以小区居民分布、人口密度为标准开设。通常有几种方案：每 $8\sim 10$ 幢楼开设一个店面；以 $500\sim 800$ 户为单位开店；一个小区开一个店。小区连锁店的面积以小而布局紧凑精致为佳，大小在 30m^2 左右，以便更好地建立客户档案。太过密集往往导致企业内部自相残杀，对手则坐收渔翁之利；而太过稀疏，则浪费了客户资源。

与选址同等重要的是物流配送。物流的概念在国际上早已不是什么新名词，但在国内起步甚晚，发展落后。在认识上的误区直接导致了物流配送发展缓慢。物流的支持对于连锁药店的壮大非常重要。传统意义上的配送和仓储混为一谈，基本不借助于现代科技。物流的快捷与畅通，首先要有强大的资金支持，因为真正的配送应作为独立的产业存在。目前的状况是，配送仅仅是一个辅助性的部门。物流配送作为一个体系，需要建立电子订货系统（EOS），而不单单是依靠电子打包的方式进行数据传送。对连锁药店而言，根据 GSP 相关要求，配送中心可按要求进行分类编码、分区管理等。物流配送是连锁药店发展中不可逾越的环节，更是必不可少的通道支持。

3. 服务质量有待提高

服务便民是宗旨。增强服务质量是提高附加值的关键所在。服务质量包含人和事两方面。人，就是指店员要精通业务常识、待人接物态度随和亲切；事，指药品质量合格、店面硬件设施完善、连锁药店软设备体贴到位。

这里主要谈一下“软”设备。近年来，对“人性化”的概念提得非常多，但真正做到“以人为本”的企业是少之又少。近日，江西出现了中国所谓第一家“人性化”医院。在医院的许多角落挂上玩具、布娃娃，让小孩不会在生病看医生时产生畏惧心理。

连锁药店要树立健康快乐的形象。因为病痛往往让人受到心理和生理的双重折磨，传递快乐也随之变得更加重要。比如，药店里播放轻松而悠扬的音乐，在店面内摆放卡通人物造型……连锁药店还可以进行适当的产业扩张，比如联合健身中心，与药店共同开展“健康快乐行动”等。总之，目的只有一个，那就是给消费者一个快乐的理由。

连锁经营的主要优势是规模经营所带来的规模效应，统一采购可以降低采购成本，集中仓储、统一配送可以降低经营成本，统一形象、统一市

场行为则可以节约宣传成本，而实现这一切的先决条件是经营模式的规范和统一。现在有的医药企业盲目扩张，只注重“量”而忽略了“质”，在无法独立建立大量连锁药店的情况下实行卖牌经营，零散药店只要向其交纳一定的管理费和品牌借用费就可以堂而皇之地挂同一块牌，这些所谓的连锁药店实际上还是在单店操作，不仅没有实行统一的核算管理，甚至连统一的采购和配送都没有实现，根本就不能发挥连锁业低成本、规范化、优质服务的优势。

连锁企业在发展其连锁分店时通常通过以下两种途径：自行投资成立新的连锁店、发展特许经营加盟店。要在短时间内发展大量的连锁分店从而迅速占领市场、扩大自身品牌影响力，大力发展特许经营加盟分店不失为一种有效措施。特许经营，是指特许者将自己所拥有的商标、商号、产品、专利和专有技术、经营模式等以特许经营合同的形式授予被特许者使用，被特许者按合同规定，在特许者统一的业务模式下从事经营活动，并向特许者支付相应费用的一种新的商业业态。由于特许企业的存在形式具有连锁经营统一形象、统一管理等基本特征，因此也称之为特许连锁。发展特许经营最关键的是选择合作对象，同仁堂药业在发展连锁加盟店方面的要求就非常严格，要成为其连锁店至少必须具备 3 个经营条件：190m² 以上的经营场所、经营场所周边 250m 内没有其他药店、配备专门的执业药师。

（四）加强自有品牌建设

据统计，目前我国医药连锁企业中由制药企业直接或间接投资建立的占 20% 以上，国内的一些大型制药企业如三九药业、深圳海王等近年来先后投入巨资进军医药零售业，目的就是想凭借自身的品牌优势，通过减少中间流通环节，直接面对消费市场，降低生产经营成本，从而获取更大的利润空间。

美国连锁药店的一大特色就是销售“自有品牌产品”，有的大型药店所售自有品牌的医药产品占全部商品比例的 30%，这些连锁企业与一些规模较大的制药厂家建立良好的合作关系或干脆直接对其控股，厂商按销售企业的要求直接进行定牌生产，由于生产厂家只需将所有精力放在生产环节方面而不需要考虑品牌宣传和销售渠道等其他因素，所以其产品的成本自然大大降低，而销售企业一般可以以低于同类品牌 20% 左右的价格拿到产品，再冠以自身品牌，其利润空间更大，这种合作模式对制药企业和销售企业来说是一种双赢模式，美国的 RiteAid、Bartell 等公司的自身品牌药品在消费群中都有享有广泛的知名度。

（五）经营产品多元化

美国的 Eckerd（艾柯德）公司在美国连锁药店中排名第三，有 2600

家药店。他们的药店除了经营药品外，还有种类众多的食品和日用百货，但药品总值占了全部商品价值的一半以上。这些连锁店从外表看起来和超市没什么两样，面积一般都在 1000m² 以上，员工人数不多但商品琳琅满目，能够满足社区消费者全方位的需求。

对于大型连锁商店来说，经营品种的单一不仅不利于吸引顾客，同时也闲置了各种资源，建立一个中等规模的配送中心至少需要投入千万元以上，还有构建信息系统、租用店面、人员配置等大量支出，在这种情况下，充分利用现有条件，降低经营成本，实行经销商品的多样化已经成为连锁企业发展的一个共同趋势。

有的医药连锁企业干脆与大型商业流通企业联合经营，共享资源互补发展。2001 年 1 月，上海复星药业公司与上海联华超市集团公司共同投资建立了上海联华复星药品经营有限公司，依托联华超市成熟的物流配送及市场品牌效应，目前联华复星已经在联华超市中拥有 100 多家专柜和店中店。利用大型连锁超市在当地的市场关系，与其共存共荣互相充实，既扩大了经营范围，又共享购买对象带来的规模效应，在药业连锁企业的跨地区经营中是一种快捷而效益保障系数较高的方式。

综上所述，连锁药店上述 5 个方面的管理都不容忽视。针对大型连锁药店，我们可以借鉴国内外的成功经验：如美国连锁药店大都规模较大、分店多、分布广、发展快。其可参考的特点如下：①运用 IT 技术；②注重经营美丽健康产品和自有品牌；③配备药师和实行专业化服务；④充分发挥联盟组织的作用；⑤引进非药品如药妆经营。

实例 11.1 做顾客的终身药房——美国第二大连锁药店 Rite Aid 的成功诀窍

Rite Aid 的第一家店于 1962 年在美国宾夕法尼亚开张，当时是个打折中心。通过收购和开设分店，这个打折中心迅速扩大，于 1968 年正式命名为 Rite Aid。现在，Rite Aid 连锁药店遍布美国 30 多个州，每天为 3800 个社区的几百万客房提供优质服务。Rite Aid 从数千个地方社区中雇用了 8 万名员工，服务于全美连锁店和 8 个配送中心。

1. 通过并购扩张

并购药店是 Rite Aid 公司快速发展壮大的重要手段。正是在不断的并购扩张和重新调整店址策略的基础上，Rite Aid 拥有许多富余的可供出租或出售的房产。现在在美国东海岸 25 个州和西海岸 12 个

州就有 450 处房地产, 而且这些房地产大多位于商业中心附近, 场地面积从 800 平方英尺到 8 万平方英尺不等。而其员工中有 5 万多名是通过并购加入的。

在未来的两年内, Rite Aid 计划以每年新开 100 家分店的速度发展。Rite Aid 连锁店特征鲜明: 宽大的停车场, 驱车购药, 出入方便; 提供 1h 照片冲洗、邮件快递服务, 经营方便食品和不断扩展化妆品销售部等。

2. 提供药学服务

Rite Aid 致力于向顾客提供高级的药学服务, 顾客在因特网上或在连锁药店向 Rite Aid 提供个人资料及相关的医疗健康信息, 这些信息将保存在顾客健康系统中。系统根据数据库中顾客的资料自动提醒药师, 注意顾客所购药品与其他处方药或非处方药的可能的不良药物交互作用。利用这一系统, Rite Aid 可为顾客提供全方位的药学服务, 同时顾客可定期收到有关促销和打折消息的电子邮件。

3. 融入社区

Rite Aid 定位为社区药店, 努力为社区的建议和发展服务。药店的设计风格尽量符合当地社区的特色, 建筑施工也使用当地的工人。从社区雇用人员, 不因种族、信仰、肤色、性别、年龄等而歧视, 每个员工都有平等的发展机会。地区经理和药店员工牢记服务地区的承诺, 尊重顾客, 公平对待每一位顾客。Rite Aid 鼓励员工积极参与所在社区的各种公益事业, 组织免费健康讲座等活动。参与并推动整个社区经济的发展, 从社区的繁荣中共同受益。Rite Aid 特别关注社区中家庭的健康和幸福, 发起成立名为 Children's Miracle Network 的非营利组织, 为全美儿童医院募捐, 从 1994 年到 2000 年, Rite Aid 为全美 110 家儿童医院捐助了 600 万美元。

4. 精心设计产品组合

每一个市场和每一家连锁店的商品都是为了满足顾客需求而精心选择的, 从个人健康用品、家用产品, 到昂贵的化妆品和香水, Rite Aid 根据顾客的建议不断评估和调整产品组合。在许多连锁店还出售各种方便食品, 如速冻食品和奶制品, 所有这些产品在不断吸引新顾客的同时, 也为老顾客提供了更多的选择。

5. 选择供应商

供应商首先要向 Rite Aid 的产品经理提交本公司基本情况, 如公司大小、地点, 公司的分销点, 公司的基本业务范围, 公司商品现

有零售点的清单和产品信息（包括生产号 UPC 号、包装和码放说明、销售期限、公开价格、合格证等），产品的特征和益处，市场/广告计划，有关产品的市场调查数据，竞争性产品的零售信息，哪家零售店有同样的产品及其价格的情况，产品是否上市，与竞争性产品的比较数据等。Rite Aid 规定，供应商要提交 2 个样品，零售价超过 5 美元的产品要贴来源标签。除此之外，供应商还必须提交有关赔偿、保险、销售保证等文件，并留下联系人姓名、电话（包括免费电话）、传真和地址。供应商可在 2 周内通过电话与 Rite Aid 的产品经理直接联系并协商下一步该如何进展。

当然，厂商通过网页同样也可成为 Rite Aid 的供应商。供应商通过网页提交上述信息后的 30 天内，就能接到 Rite Aid 的电话或书面通知。收到供应商号码后，该厂商就成为 Rite Aid 的供应商。作为 Rite Aid 的供应商还必须拥有 EDI（电子数据交换）系统并具有提前供货的能力及存货水平。Rite Aid 会对该供应商的 EDI 系统进行跟踪试验以确保与 Rite Aid 的 EDI 兼容。如果某厂商已成为 Rite Aid 的贸易伙伴但没有能力使用 EDI，Rite Aid 公司将尽力提供帮助。

案例来源：《医药经济报》

第十二章

药店组织机构与岗位设置

第一节 药店组织机构

253

人是影响药店营销诸因素中最活跃、最积极的因素，适当的人员赋予适当的权限和责任，即为组织机构。组织机构是营销管理与实施活动的载体，是营销体系存在及运动的物质基础，药品经营企业对组织机构的设置与企业经营规模、经营历史、经营品种范围、人员的素质及企业的经营目标等因素有关。组织机构设计的原则是“因事设岗、因事设人”，这里的“事”是指 GSP 对药品经营质量管理的基本要求及在此原则下企业根据自己的经营情况采用的技术和管理的手段，“人”即指人员和组织。

人力资源是企业持续经营的关键，是企业所有资源中最为核心的资源。如何合理配置和科学利用，是每一个企业经营决策者必须面对的重要课题。

企业一旦要往大型化或连锁化发展，那么它所凭借的已非个人力量，必须依靠整体组织来运作，方可能发挥全员的作战力。同时应避免组织机构间的重叠，或因部门无法明确各自的任务和职责，而削弱了整体的力量。因此，各个组织机构间的任务角色，必须整理清除；才能发挥各自所长，达到高业绩增长。

企业经营到底需设置哪些部门？哪些职务？其部门和职务的职责是什么？必须明确规定才能针对其部门和职务进行编制需求的衡量，否则部门和职务设置目的不清，易造成机构设置不当、用人不适当和人力资源管理失控。同时，明确的职务条例，可以作为人员招聘的参考、培训标准和考核的依据。另外，组织机构设置要比较精悍，营销管理的功能不仅要有，而且要强化，这种强化应体现在各部门对营销所担的责任上。

一、如何设置精简高效的组织机构

1. 现状诊断

- 是否绘制了组织系统图，组织系统图是否附有职务分类规定；
- 组织系统图是否记有组织部门不可缺的全部职能；
- 组织部门是否有优先安排人事工作的倾向；
- 组织的职务分类是否明确；
- 组织的各部门在工作上是否取得了平衡；
- 组织的各部门是否能够完全合作；
- 是否即使改变组织结构也不影响整个部门的工作；
- 对组织的各部门是否都配备了最佳人选；
- 各组织部门的职责是否尽可能地做到了单一性；
- 组织的各阶层是否尽可能地做到了单一性；
- 组织的各部门是否适合药品经营企业所要求的特殊性；
- 质量部的职能是否得到了强化；
- 组织是否有过大、过小、层级过多的倾向；
- 指挥命令系统是否繁杂；
- 组织是否有独裁经营的倾向，即不依靠组织的力量经营，而由经营者亲自指挥、监督；
- 权限的授权是多还是少；
- 主管是否有足够的能力管理部属；
- 主管间有无纠纷；
- 主管和职员之间有无纠纷；
- 职员之间有无纠纷。

2. 设定原则

- 符合有关法规要求及企业实际；
- 以需设岗，以岗定责；
- 与经营规模相符；
- 根据规模确定部门的设置及员工的数量；
- 根据规模确定组织的编排层次和各部门的职责；
- 系统分析，保留优势、克服弊端，精简与强化并进；
- 注重实际需求，淡化因人设岗因素；
- 力求有限资源共享、考虑人才的配置、确定责任范围；
- 以市场/法规为导向，管理向市场倾斜；

- 降低管理/运行成本，提高工作效率/质量；
- 避免单一/简单化管理手段；
- 日益激烈的竞争环境需要有灵活、高效的组织机构配合，并不断创新；
- 根据工作的重要性、管理幅度、业务辐射范围，将部门分级别；
- 按对利润的直接负责关系将部门分类；
- 岗位级别层次的设立根据部门级别及向上汇报路线；
- 人员定位，在同等条件下，优先考虑内部现有资源，管理人员任用必须有书面的资格认定材料，宁缺毋滥；
- 所有管理岗位自调整之日起实施见习考察制度。

药品经营企业组织机构如图 12-1 和图 12-2。

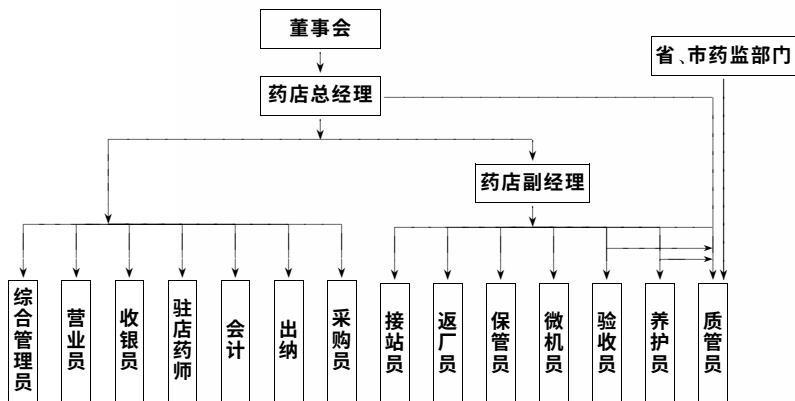


图 12-1 零售企业组织机构

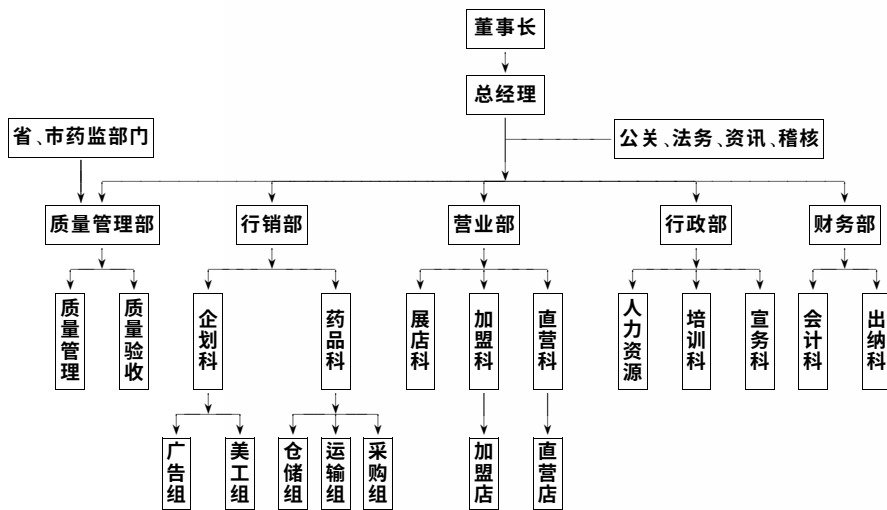


图 12-2 零售连锁企业组织机构

3. 药店组织机构设计的方式

组织机构设计的方式有多种不同的选择，下面介绍几种最常见的方式。

(1) 根据职能设定 这是最普遍的结构方式，尤其是在大型企业内。方法是将性质与目的类似的事务集中起来，交由专门的部门或人员处理。例如一般常见的营销部、采购部、财务部、质量部等。

这种设置的优点在于职能清楚明确，高度专业分工，有助于提高工作效率。组织资源的分配因有专门职能部门而得以平均分配，不至于因某种极端的策略而受到影响。缺点在于需投入更多时间在部门间的协调上，决策速度因部门的审批而受到影响，还容易造成个别职能部门的本位主义，不利于合理化建议和创新想法的出现。

(2) 依属地原则设定 当公司绝对需要在某个特殊地区提供产品和服务时，组织需依照地理位置分设职能部门，每部分自成职能齐备的独立单位，如同总部的缩影一般，如西南大区、华北大区。至于范围和大小，要看业务的性质、时间和工作量。若欲以地理区位作为组织结构的基础，那么最重要的首要事情，是了解实际状况及需求。

根据属地原则设置的组织机构优点在于能充分掌握当地的需求特色，就近提供最完备的产品和服务，分支机构具有一定程度的自主性，能加速决策及对问题的敏感性，同时可增强员工的成就感，可聘用本地人才快速有效的开展业务。同时，在小机构里，有机会接触各种问题，有利于全方位管理人才的培育。这种设置的缺点在于分支机构负责的区域范围难于界定，各区域机构难于维持十分密切的联系，每个区域的发展与组织的整体方向很难保持一致，分支机构与总部决策的距离永远很长，彼此无法理解体谅对方，易造成组织内部的分歧。同时，在分支机构发展的人员很难有机会在组织总部得到认同，难于进入总部工作。

二、组织机构设计常见的问题

1. 层次过多

这是较为常见的问题，在大型企业中，情形更严重。组织机构层次越多，决策所经的路径就越长。无法适应变化，无法迅速灵活调整脚步，垂直方向的沟通也将极为低效，最底层的工作人员与高层几乎没有接触机会。这种组织机构也十分不符合经济效益最大化原则，因为必须雇佣许多中层管理人员。

影响组织层数的因素很多，例如控制幅度、过于细分工作的差异性、

工作的性质与种类、组织沿革与习惯及工资制度。在考虑现有层次数是否适当时，管理者应自问：这个阶层的工作，对于组织整体有什么贡献？若没有这个部门或这些工作，会对组织产生何种负面影响。

2. 层次过少

这是一个相对少见的问题。这种情形产生的原因，多半是急于避免上述问题的发生。较为扁平的组织机构，确实能提高决策的效率，改善沟通状况，然而也不可避免地伴随一些问题的产生。

首先，扁平式的组织即指阶层数少，每位管理者所直接管辖的人数过多，以至于无法有效发挥协调功能。若是被管辖的人员分别有不同的职能或任务，这种情况就更为显著。

其次，每位管理者的工作范围将因有管辖的范围而差异较大，引发一些传统上的困难，较底层的专业人员升迁的机会较少，同时对管理者素质要求特别高，很难挖掘具有足够丰富经验的人来接替上级主管那么大范围的工作。

3. 不当的控制幅度

控制幅度指每位主管直接管辖的人员数，这和组织机构有密切不可分割的关系。虽然控制幅度增大会使组织机构阶层数减少，但如果这样就推断有效的控制幅度至少在5人以上，也就太过于简化了。

调查结果显示，管理者的控制幅度彼此相差较大，这和企业采取的生产方式、技术基础、人员结构、人员的素质有很大关系，较大的控制幅度对管理者的能力要求很高。

影响控制幅度的因素包括：工作性质及工作内容；分支机构数量；协调监管机制的运作情况；企业文化及管理模式；组织性质；组织复杂度；管理人员的技巧和素质；作业范围及其同质程度和差异程度等。

4. 一对一从属关系

最小的控制幅度当然是一对一的从属关系。若组织有这种情形存在，应该仔细考虑：设定的两个职位到底能为公司带来多大利益？若没有其中的一个公司利益将损失多大？即使两个职位都有不同职责，我们仍应谨慎行事，检讨这一设置的实际成效。

5. 职责重叠或遗漏

在设计组织机构时，必须留意是否有职权重复和遗漏的现象发生。具体地说，就是同样一件事，却有两人以上同时负责。这种问题多半发生在同一组织层级内，有时甚至也会在不同层级之间发生。若有此现象，应高度重视，尽快解决。

6. 领导关系不明确

在组织机构中，首要问题是职员领导关系必须清晰明确，否则他们不可能发挥最大潜能，产生高绩效。因为领导关系若不明，当事者就不清楚自己的工作目标是什么。在必须向一个以上领导汇报时，这种情形更加严重。

但我们不能一概而论，有些工作必须向两个领导报告，例如每个部门都有一位负责该部门人员培训、考评、福利等事宜的人员，他必须定期向直接领导汇报情况。另外，他也需要和人力资源领导保持联系，接受其专业指导，了解公司人力资源政策和总体规划。

另一种领导关系不明的困扰来自权利核心层的高层领导，他虽然不是直接领导，却拥有对其他人员极大的影响力。这种非来自直线的影响力一旦发挥作用，将会对组织内部造成极大的压力。像诸如此类角色应该定位于顾问的功能上，与一般职能主管部门区别开。

7. 过分集权与分权

权利是集中还是下放，这是一个十分敏感的问题，也是进退两难的问题。主要的影响因素有组织规模的大小、组织的复杂程度、地理分散程度及决策人员偏好等。

集权的优点在于：较易进行总体调控和管理；易于达到规模经济；不易出现职权重叠的情况；能给其他部门提供技术和经验的优势；注重组织的均衡成长，较易发展同步策略；减少彼此冲突，提高决策速度。

集权的缺点在于：需要较多的协调活动和控制，不但影响部分上层决策者的权势，其工作士气也受影响；当决策是由距离本部门甚远的部门所制订，就无法对现实有最正确的掌握及反应；决策权的过分集中，容易使各地区的管理者有不受重视的感觉；当组织发展到一定的规模，其协调控制就变得十分困难；基层管理者难于得到担当更高层管理者所需要的经验和技能；上层领导充分掌握消费者需求的改变，难于迅速采取有效的应对策略；上层领导难于准确把握下面的情况，再加上信息传递可能失真，导致决策错误；易使组织僵化和官僚化，使得执行和决策严重脱节。

集权所带来的方便，自然是分权不足之处。此外，过度分权最大的问题莫过于各部门、分公司或其他机构。只顾追求自身的目标，却将公司整体长远的战略目标弃之不顾。

三、忽视组织机构设计的弊端

组织机构是企业能否充分调动员工、发挥人力资源潜在作用的关键机构问题和系统问题。就算是素质再优良、反应再敏捷的员工，只要处在不

完善的组织机构中，都很难发挥作用，这对员工本人和公司都是一种极大的资源浪费，而且，还会引发以下问题：

- 缺乏激励，员工士气低落；
- 缺乏决策效率；
- 缺乏协调与监控职能；
- 可能改变整体目标的路线；
- 部门之间缺乏有效的沟通；
- 各自为政，各部门倾向只维护自身利益而不愿彼此合作；
- 无法迅速适应市场变化；
- 职权重复，造成困惑和纠纷；
- 无法为后继管理人员提供锻炼和发展的机会。

第二节 药店岗位设置与职责

一、药店店长的职责与作用

（一）店长在门店运营中的角色与作用

药店店长是零售药店的灵魂，是基层员工和业主沟通的桥梁，是企业提高业绩和管理水平的关键；也是业主实现目标、贯彻服务宗旨的前锋。在海外，早就有专业的零售业店长的培训课程，例如：麦当劳就有自己的“店长学校”。然而，目前中国的零售业特别是药品零售业对于药店店长的相关培训却很少。随着中国市场的飞速发展，药品零售企业纷纷大力扩展连锁店，决意大展宏图，但常常为药店店长的缺乏而感到头痛。大多数零售业主会采用从好的销售员中选拔店长的方法。然而，这些销售员由于缺乏管理经验和必要的岗位培训，根本无法胜任店长的这一工作。结果造成了这位好的销售员既当不了一名称职的店长，又无法调整好心态做回一名好的销售员。

医药连锁经营企业的门店作为企业内部相对独立的经营实体，其经营运转及盈利能力对整个连锁企业来说其重要性是不言而喻的。如何使门店获得良性发展，立于不败之地，店长作为企业各项方针政策在基层的推行者和企业各项经济指标在门店基本单位的落实人，当然扮演着举足轻重的角色。因此可以说，对连锁企业而言，店长的聘用和考核就成了一件从某

种意义上来说对连锁企业至关重要的大事。

连锁门店的全体员工是一个有机协作的工作团队，而作为这个团队的带头人，店长的使命不仅在于全面落实贯彻公司的营运规则，创造优异的销售业绩，提供良好的顾客服务，还在于如何领导、布置门店各部门的日常工作，在日常工作中深刻理解、把握和弘扬连锁经营企业的企业文化，最大限度地激发员工的积极性和创造性，从而不但营造一个令全体同事心情愉快的工作环境，而且使自己成为一名连锁企业文化最基层的执行者和捍卫者，最大可能地为连锁企业的集体和长远利益服务。

（二）药店店长应具备的能力

现代化的门店就需要现代化的管理，所以药店店长要懂得更多、学的更快，因为除了“学”这份工作外，还要“做”这份工作，最后还必须承担“教”这份工作，店长是门市是否脱颖而出的关键人物。

选拔聘用合适的一店之长在连锁经营企业的日常管理中是一项重要的工作，一个合格的药店店长必须具备如下条件：

① 指导能力。能拓展下级的视野，画龙点睛，高瞻远瞩，使店员人尽其才，提高业绩；

② 培训的能力。按已有的规范管理、培育下级，传授可行的方法、步骤和技艺，使其在其职尽其责、胜其任。同时要有找漏补缺，帮助下级尽快改正并培养他们迅速成长的能力；

③ 资讯、数据的驾驭能力。信息资料、数据的整理、分析，并使之运用到实践中去，扬长避短、查漏补缺，加强管理，提升业绩能力；

④ 组织领导能力。有效、合理地组织下级，调动员工的积极性，共同完成公司的既定目标；

⑤ 正确的判断能力。对问题、对事件要客观地评判、正确地分析，并快速解决问题；

⑥ 专业技能。经营商场、门店的必备技巧和使顾客满意的能力；

⑦ 企划能力。有计划地组织人力、物力、财力，合理调配时间，整合资源，提高效率；

⑧ 管理能力。不断地找出隐患问题，加强管理，防患于未然，使门店整体运营结构更趋合理；

⑨ 自我提高、自我完善的能力。不断学习和更新专业知识，在企业发展过程中能跟上时代的步伐和企业一起成长，不断充实自己，完善自己；

⑩ 诚信的职业道德。有良好操守和高尚的道德，显示人格的魅力，才能有上行下效的效果；

⑪ 榜样和承担责任的能力。一店之长是整个商场、整个团队的领导；有什么样的店长就会有怎样的员工，遇事要不推诿、划清责任、勇于承担。

除了具备上述素质，应当注意的是，有些连锁企业，如连锁零售企业和连锁快餐企业对店长的学历要求不是很高，具有高中以上即可，有时过高学历的员工在日常的管理工作中未必能够起到更好的作用。因此，对药店店长的选择和聘用应当注意适用原则，不可好高骛远。

（三）药店店长在门店运营中的职责

药店店长职责即药店店长直接对董事长负责，全面负责医药商店日常行政和业务活动，组织实施董事会决议。对本商店经营药品的质量和质量管理体系的建立和运行全面负责。具体的工作职责如下。

① 组织并监督企业实施《中华人民共和国药品管理法》、《药品经营质量管理规范》等药品管理的法律、法规和行政规章。

② 保证企业按照依法批准的经营方式和经营范围，从事药品经营活动。

③ 参与制订质量方针、目标、规划，主持质量体系评审；组织并监督实施企业质量方针，对企业经营药品的质量负领导责任。

④ 负责企业质量管理机构的设置，确定各岗位质量管理职能及质量管理员的质量否决权。

⑤ 参与审定企业质量管理制度。

⑥ 研究和确定企业质量管理工作的重大问题。

⑦ 参与确定企业质量奖惩措施。

⑧ 拟订和组织实施公司投资方案。

⑨ 拟订和组织实施公司年度经营计划和发展规划。

⑩ 拟订和组织实施公司内部管理机构方案。

⑪ 拟订公司的基本管理制度和制订公司的具体规章。

⑫ 提请董事会聘任或者解聘公司副部长。

⑬ 聘任或者解聘应由董事会聘任或者解聘以外的管理人员。

⑭ 参与拟订公司职工的工资、福利、奖惩，决定公司职工的聘用或解聘。

⑮ 参与拟订公司财务预算、决算和利润分配、弥补亏损方案。

⑯ 公司章程或董事会授权的其他职权。

此外，一个连锁药店店长的工作职责还包括：了解连锁企业的经营理念；完成总公司下达的各项指标；制订店铺的经营计划；督促各部门服务人员贯彻执行经营计划；组织员工进行教育培训；监督店铺的商品进货验

收、库存管理、商品陈列等作业内容；监督检查店铺的财务管理；监督人事部门的职员管理以及业绩考核；执行总公司下达的促销活动与促销计划；了解并掌握店铺的销售动态，及时调整货架商品陈列比例；监督检查店铺的门面、标识、橱窗等，维护商店的清洁与卫生；负责处理顾客的投诉与抱怨；处理日常经营中出现的例外和突发事件；参加一些公益活动，成为店铺的代言人；执行总公司下达的商品价格调整。

店长的任职条件：

- ① 具备决策、计划、协调、督导能力。
- ② 上岗前各项考核（健康状况、综合素质、培训）合格。
- ③ 医药学或相关专业本科以上学历。并具备管理学、经济学及必要的财务知识。具有主管药师（含主管药师、主管中药师）或药学相关专业（指医学、生物、化学等专业，下同）工程师（含）以上的技术职称。
- ④ 有5年以上从事药品经营质量管理的经验。

目前我国连锁药店的总数增长迅速，一批批连锁经营的人才也迅速成长起来，并出现了一批知名的药店，但是仍然存在着医药零售企业的相关人才短缺，特别是专业技术人员（执业药师）不足；现代化管理手段的运用未充分到位，单品管理尚未实现；配送系统不完善，效率比较低下等问题。

目前我国出现执业药师紧俏的原因是多方面的，与人数分布、从业人员水平以及对执业药师岗位的认识都有关系。具体说来，就从有关方面了解到的情况，医药商业人才的匮乏并不是短期现象。长期以来医药商业属于国家垄断行业，在制药行业大量涌入外企之后，医药分销业仍然没有开放。有专家认为，因为药品的特殊性，“吃错药”危及百姓的健康，因此不仅对执业药师的从业要求很高；对零售管理人员要求同样很高，不仅要有素质而且要有耐性，能够做好细节管理。因此，一名合格的中层管理人员至少需要3年的实践经验，才能在烦琐的管理中掌握化繁为简的能力。

目前，医药行业与电信、汽车、房地产、咨询业，被业内人士预测为“薪水持续走高的五大行业”。据了解，目前我国约有4000家以上的制药企业，而我国所需要的执业药师数量却高达20多万人，2004年年底，执业药师还有约6.5万人的缺口。而在当今世界发达国家里，平均每700~1500人就配有一名执业药师。俗话说“物以稀为贵”，所以拥有执业药师资格的高级管理人员一般收入丰厚，通常采取年薪制。

根据国家有关规定，“新开办的药品生产、经营企业必须配备执业药师；实施药品分类管理、具有销售处方药和甲类非处方药资格的零售药店

必须配备执业药师；跨地域连锁经营的药品零售连锁企业质量管理工作的负责人必须是执业药师；通过 GSP 认证的大中型药品零售企业必须配备执业药师；通过 GSP 认证的药品批发企业质量管理机构负责人必须是执业药师；通过 GMP 认证的药品生产企业的质量管理机构负责人必须是执业药师；县级以上医疗机构药房和制剂室必须配备执业药师。”

二、执业药师的职责与作用

我国从 1994 年 3 月 15 日开始实施执业药师资格制度，我们从中国执业药师协会了解到，从 1994 年至今，我国执业药师的数量上升很快，从 1994 年的 1819 名药师，发展到 2003 年的 109410 人，到 2006 年 10 月，执业药师的数量已增至 139410 人。

（一）执业药师需求量大

据了解，许多大型连锁药店以分店计算，各店的执业药师平均在 0.3 人之内，多数分店则在 0.1 人之内，而更多的中小连锁药店分店根本没有执业药师（仅在公司或总店有一至数名）。按照市场状况分析，造成执业药师紧缺的原因主要有以下几个：一方面人们还没有认识到聘用执业药师的重要性，执业药师的社会地位和技术价值还没有得到社会的广泛承认；二是多数药店老板怕聘请执业药师会增加成本，执业药师的工资和普通店员相差无几，因此，许多学医的大学毕业生因嫌待遇低而不愿报考执业药师；三是执业药师考试制度的报考资格要求较高，限制了不少想报考的人，加上前几年已获得资格证的执业药师多数进了医疗机构和制药企业，所以目前的社会药店紧缺执业药师。

（二）执业药师工资待遇低

虽然药店严重缺乏执业药师，执业药师的地位虽已获得政策制订者的高度认可，但是，执业药师在药店里的地位和待遇却远远达不到自己所希望的理想状态。

（三）执业药师考试难度大

首先，要理解执业药师考试的目的、性质。执业药师只是药师岗位的准入考试。目的在于使每一位执业药师都能胜任药师这个岗位。与一般的专业考试不一样，如考研在深度上要求多一些，而执业药师考试偏重于广度，即复合型人才。

从 2004 年 7 月 1 日起，从业药师的资格认定工作将结束，而从业药师也将向执业药师转变。从首次开始药师资格考试以来，由于各方面原因，一直在进行从业药师的培养。但是，随着医药卫生行业的发展，促进

从业药师的专业化管理，使其向执业药师转变已是大势所趋。

国家有关部门下发了新的通知，自 2004 年 7 月 1 日起不再进行从业药师资格认定工作，对 2004 年 6 月 30 日以前通过考试、考核认定取得从业药师资格的人员，延长其从业药师资格有效期。执业药师注册机构对已具有从业药师资格并通过考试取得执业药师资格的人员，在发放《执业药师注册证》时，收回《从业药师资格证书》，注销从业药师资格。这也就意味着从业药师这个角色将渐渐淡出“舞台”了。

从 1995 年首次执业药师资格考试以来，我国通过资格考试的人员已超过 13 万人，国家食品药品监督管理局的数据显示（执业药师论坛 2006 年年会），我国至少需要 100 万名执业药师，除却几十万药学技术人才和已通过考试的 13 万人，还有 30 万的缺口。我国执业药师数量还远远不能满足需求。

执业药师资格考试属于职业准入考试，凡经过本考试并成绩合格者，国家发给执业药师资格证书，表明具备执业药师的学识、技术和能力。此资格证书在全国范围内有效。

（四）药店 GSP 认证对驻店药师的职责要求

驻店药师的直属上级是药店店长，其主要职责就是负责药品销售与用药安全管理。驻店药师的工作职责包括：

① 做好处方药和非处方药的分类管理工作，对门店内的处方药和非处方药的陈列进行监督指导。

② 负责对方药的真实性及正确性进行常识性检查，并在处方上签字。

③ 负责审查处方的姓名、年龄、性别、药品剂量及医师签章，如有药名书写不清、药味重复，有“相反”、“相畏”、“妊娠禁忌”及超量等情况，就向顾客说明情况，要求经处方医师更正或重新签章后再配方，否则拒绝调剂。

④ 具备一定的专业知识和技能，熟悉药品知识，掌握最新医药信息，负责对非处方药的药学咨询，帮助消费者进行自我药疗，并能为消费者提供用药咨询和指导。

⑤ 对本部门的非药师人员进行指导。

⑥ 正确介绍药品的性能、用途等有关知识，保证消费者用药安全，决不推销假劣药品。

⑦ 驻店药师必须遵循国家药品管理法律、法规的有关规定，遵守职业道德，忠于职守，对自己的工作质量负责，佩戴标明姓名、职称等内容的胸卡上岗。

驻店药师的任职条件：

- ① 医药学或相关专业中专以上学历。
- ② 有 5 年以上从事药品经营的经验，执业药师或药剂师（含）以上的技术职称。
- ③ 熟悉 GSP 等药品管理法规具有较强的原则性。
- ④ 上岗前各项考核（健康状况、综合素质、培训）合格。

三、药店其他岗位

（一）医药商店副店长岗位职责

直属上级：药店店长

职责概述：接受店长委托，全面负责公司的质量管理、储运管理，贯彻执行 GSP，确保经营顺利进行并保证经营药品质量符合标准要求。

工作职责：

- ① 负责药品的质量管理、接收、在库管理及养护、出库、返厂等工作。
- ② 学习并带头贯彻上级质量方针、政策、法规、指令等，正确理解并积极推进企业质量方针、目标和质量管理体系的正常运行。
- ③ 依据公司发展目标制订所属范围内的具体工作计划目标。
- ④ 负责本部门的预算编制与控制。
- ⑤ 树立“质量第一”的思想，当采购、储运、销售工作与质量发生矛盾时，必须保证质量优先。
- ⑥ 对在采购计划范围内的来货进行接站管理。
- ⑦ 组织质量验收员完成来货验收，详细检查来货药品的各类标识、外观质量和包装质量，把好药品质量入库关。
- ⑧ 加强在库药品的保管养护，严格执行药品分类分区存放，分层堆码、五距规范。
- ⑨ 加强药品有效期的管理，设置效期药品一览表，严格执行三先出原则和近期药品催调报告制和过期药品报损制。
- ⑩ 负责药品出库验发工作，依据出库凭证与实货逐项严格核对，检查包装完好状况，防止出库差错。
- ⑪ 严格批号登记管理，药品进库应分清批号，分批堆放，出库时按批号发货，并准确记录进库批号、数量，便于质量跟踪。
- ⑫ 认真贯彻《药品管理法》和 GSP，负责药品经营全过程的质量监督。

⑬ 对药品经营中的质量问题进行最终处理。

⑭ 负责组织药品质量分析活动。

⑮ 负责主持质量管理文件的制订、修订和审核等，组织建立药品经营质量管理的文件系统并监督实施。

⑯ 负责定期组织 GSP 审计的实施，并将检查结果及时向店长做书面报告，提出改进措施。

⑰ 负责组织用户访问，有权决定和处理用户意见、退货及不合格品。

⑱ 负责商店质量管理体系的建立、完善和改进工作。

⑲ 负责 GSP 在整个商店的贯彻实施工作。

⑳ 负责监督检查质量管理各项工作的实施。

㉑ 组织质量管理员、采购员等相关人员对供应商进行审计。

任职条件：

① 医药学或相关专业本科以上学历。

② 有 3 年以上从事药品经营质量管理的经验。执业药师或药学相关专业（指医学、生物、化学等专业）工程师（含）以上的技术职称。

③ 具备计划、协调、督导能力。

④ 熟悉 GSP 等药品管理法规，具有较强的原则性。

⑤ 上岗前各项考核（健康状况、综合素质、培训）合格。

（二）质量管理员职责

直属上级：医药商店副店长。

职责概述：负责公司经营全过程的质量管理。

工作职责：

① 负责公司关于药品质量管理文件的督促执行，定期对各部门执行 GSP 情况进行检查及考核，对存在问题作好记录并提出改进措施。

② 负责指导和监督保管、养护和运输过程中质量管理工作。

③ 协助副店长定期召开药品质量分析会。

④ 负责建立所经营药品包含质量标准的药品质量档案。

⑤ 负责处理药品质量查询，对用户反映药品质量问题填写药品质量查询记录，及时解决并给以答复、上报。

⑥ 负责药品质量事故或质量投诉的调查、处理及报告。

⑦ 负责药品质量信息管理，收集和分析药品质量信息。

⑧ 负责质量不合格药品报损前的审核，并监督其处理过程与结果。

⑨ 负责退回药品的质量分析，并提出处理意见，对确定的处理方案进行监督。

⑩ 参与 GSP 审计，并提出整改方案。

⑪ 负责药品经营全过程的质量监督、检查，在企业内部对药品质量具有裁决权，对药品经营中的质量问题进行处理。

⑫ 协助开展对企业职工药品质量管理方面的教育或培训。

⑬ 负责对门店管理中样品陈列、储存及相关质量问题进行监督指导。

⑭ 负责对计量工作的指导和检查。

任职条件：

① 大学或相关专业中专以上学历，具有药师以上的技术职称。

② 有 2 年以上从事药品经营质量管理的经验，并经市药监部门考核发证。

③ 每年接受药品监督管理局的继续教育。

④ 熟悉 GSP 等药品管理法规，具有较强的原则性。

⑤ 上岗前各项考核（健康状况、综合素质、培训）合格。

（三）接待工作职责

① 负责外来客人的登记、接待及组织外来人员参观、学习等工作。

② 负责接待室、会议室及其设备、物品的管理。

（四）内保工作职责

① 负责商店各区域及重点区域的昼夜巡逻检查，保障商店财产及员工安全。

② 负责商店防火管理及防火设施配备，定期进行安全防火检查。

（五）内务工作职责

① 负责商店工作例会的召集及编制会议纪要。

② 负责商店大型活动场地安排及物资供应。

③ 负责商店内外业务关系的协调。

④ 负责办公用品、办公设备的管理和调配。

⑤ 负责商店内外文件、资料的收发和管理。

⑥ 负责商店证照、印信、印章的管理、年检、更换等事宜。

⑦ 负责商店的档案管理工作及图书、报刊的管理、借阅和归档工作。

⑧ 负责采购后勤物资、办公用品并制订实施采购计划。

（六）人事工作职责

① 根据各部门的人力资源需求计划负责人才的招聘、测试、录用并办理相关手续。

② 负责制订商店各级人员的薪金政策与评定办法。

③ 对质量方针目标中的劳动组织人员配备措施负责，严格按质量否决权实施奖惩。将质量管理部门提出的质量教育计划纳入职工教育总体计划，并负责组织实施，努力提高职工质量意识和质量专业知识，严格执行

有关岗位培训考核合格后，持证上岗。

④ 按 GSP 要求及商店运作要求进行人员招聘，组织人员定期体检，并建立人事、培训、健康档案。

⑤ 负责商店员工培训计划的制订、组织实施。

⑥ 负责对员工培训的考核、奖惩，建立员工培训档案。

⑦ 负责商店全体员工考勤和工资总额预算与控制。

⑧ 负责员工的内部调配及人事统计报表。

⑨ 负责办理员工的社会保障与保险。

⑩ 负责人才素质测定与设计以及人才的开发使用。

⑪ 负责人事档案的整理、保管、使用。

⑫ 学历及技术证书的审核、确认。

⑬ 技术职称晋升的推荐确认。

⑭ 奖励政策的制订及实施。

⑮ 按有关规定组织员工进行健康检查，并建立员工健康档案。

⑯ 对健康情况异常、不适合在原岗位工作的员工，会同质量管理部门进行调整处理。

任职条件：

① 有 3 年以上从事药品经营行业办公室管理的经验。

② 具备计划、协调、督导能力。

③ 熟悉 GSP 等药品管理法规具有较强的原则性。

④ 上岗前各项考核（健康状况、综合素质、培训）合格。

（七）验收员职责

直属上级：医药商店副店长，业务工作受质量管理员指导及监督。

职责概述：负责购进药品、销后退回药品的质量验收。

工作职责：

① 严格按照法定标准和合同规定的质量条款对购进药品、销后退回药品的质量进行逐批验收并记录，记录内容包括供货单位、数量、到货日期、品名、剂型、规格、批准文号、批号、生产厂商、有效期、质量状况、验收结论和验收人员；

② 验收时应同时对药品的包装、标签、说明书以及有关要求的证明或文件进行逐一检查，并记录；

③ 保证验收合格入库药品的供应商已列入了质量管理员出具的《已批准的供应商目录》；

④ 对进口药品按有关规定进行双人验收，并核对相关证件；

⑤ 检查首营品种的检验报告书及所有药品的产品合格证；

⑥ 对验收不合格药品应填写拒收报告单，报采购部并做好不合格药品的隔离工作；

⑦ 验收过程中发现的质量异常情况，甚至发现假、劣药时，应及时反馈给质量管理部；

⑧ 普通药品在 6h 内完成验收工作，有特殊储藏要求的药品优先验收，并在 30min 内完成；

⑨ 负责药品质量标准及相关资料的收集上报；

⑩ 开箱验收后回复原包装，并在封口处签章入库；

⑪ 严格按规定的抽样数量、验收方法，判断标准进行验收，重点验收标识外观质量和包装质量；对销货退回、贵重、特殊、效期、进口等药品应加强验收；

⑫ 对验收合格的药品填写手工药品入库票，交与微机员办理微机入库；

⑬ 对验收不合格药品应填写拒收单，报质管员审核后通知采购员，并做好不合格药品的隔离工作；

⑭ 规范填写验收记录，字迹清楚，内容真实，项目齐全，批号数量准确，并签章负责，按规定保证备查；

⑮ 自觉学习药品业务知识，努力提供验收工作水平。

任职条件：

① 医药学或相关专业中专以上学历；

② 有 1 年以上相关的经验，并经市药品监督管理局考核发证；

③ 熟悉 GSP 等药品管理法规具有较强的原则性；

④ 上岗前各项考核（健康状况、综合素质、培训）合格。

（八）养护员职责

直属上级：商店副店长，业务工作受质量管理员指导。

职责概述：负责在库药品的质量养护。

工作职责：

① 坚持预防为主的原则，按照药品理化性能和储存条件的规定，结合库房实际情况，指导保管人员对药品进行合理储存；

② 检查在库药品的储存条件，配合保管人员进行仓库温湿度的管理；

③ 对库存药品进行养护、定期质量检查，并做好检查记录；

④ 对陈列的药品按月进行检查并记录，发现问题及时向质量管理员汇报；

⑤ 对中药材和中药饮片按其特性采取适宜方法养护；

⑥ 正确使用养护设备，并定期检查保养，做好检修记录，确保正常

运行；

⑦ 对由于异常原因可能出现质量问题的药品和在库时间较长的中药材，应抽样送检；

⑧ 对检查中发现的问题及时通知质量管理员复查处理；

⑨ 定期汇总、分析和上报养护检查、近效期或长时间储存的药品等质量信息，进行养护情况的统计分析，摸索规律，提供养护分析报告；

⑩ 负责养护用仪器设备、温湿度检测和监控仪器、仓库用计量仪器及器具等的管理工作；

⑪ 建立药品养护档案；

⑫ 养护检查中发现质量有问题的药品，应挂黄牌暂停发货，并填写《停售通知单》上报，确认为不合格的及时隔离；

⑬ 自觉学习药品业务知识，提高养护工作技能。

任职条件：

① 医药学或相关专业中专以上学历；

② 有 1 年以上相关工作经验，并经市药品监督管理局考核发证；

③ 熟悉 GSP 等药品管理法规具有较强的原则性；

④ 上岗前各项考核（健康状况、综合素质、培训）合格。

（九）库管员职责

直属上级：商店副店长。

职责概述：负责药品的储存管理。

工作职责：

① 按照药品的理化性能和储存条件分类分区储存，对因储存不当发生质量问题负责；

② 按安全、方便、节约的原则，整齐、牢固堆垛，合理利用仓库容量，并按规定做好货位编号、层批数量、色标明显；

③ 设立保管货位卡，按批正确记载药品进、出、存动态，保证账（电脑）货相符；坚持日记月清、月对季盘并及时分析、反馈药品库存结构及适销情况；

④ 负责入库药品复核并在《手工入库票》上签字；

⑤ 做好药品管理工作，严格按照《药品出库票》开具批号发货；

⑥ 在养护员指导下做好库房温湿度管理工作；

⑦ 负责填写不合格药品报损审批单；

⑧ 负责按《药品出库票》备货，逐批复核出库药品，清点核对配送单位、品名、规格、数量、生产厂商、批号，并检查包装等，做到数量准确，质量完好，包装牢固，标志清晰；

- ⑨ 自觉学习药品业务知识，提高操作技能；
- ⑩ 复核后的药品用胶带将纸箱封好，在封口处有复核签章；
- ⑪ 在《药品出库票》上签字，作为复核记录；
- ⑫ 自觉学习药品业务知识，提高保管工作技能。

任职条件：

- ① 高中以上学历；
- ② 有 1 年以上相关工作经验，经培训持有药品监督管理部门颁发的上岗证；
- ③ 有一定财务知识。

（十）返厂员职责

直属上级：医药商店副店长。

职责概述：负责将不合格药品返回供应方。

工作职责：

- ① 依据采购部的返厂指令执行返厂操作；
- ② 及时填写《返厂审批单》报请采购员、财务及商店副店长审核、批准；
- ③ 持《返厂审批单》到微机入库员处开具红票，红票转交规定人员；
- ④ 按《返厂审批单》要求提取返厂药品或联系厂家自提，在一周内返厂；
- ⑤ 及时填写返厂记录并收集有关材料，按相关要求定期归档。

（十一）接站员职责

直属上级：医药商店副店长。

职责概述：是否采购计划范围内的来货接站。

工作职责：

- ① 依据来货通知到指定地点取货，完善与配货站、铁路等单位的交接手续；
- ② 接站中发现破损、短缺及外观质量变化，当场与铁路、配货站等部门交涉，并开具证明，如有协议，按协议索赔；
- ③ 接货时注意所发货物的运输要求，按要求装卸、搬运，运输过程不得对药品质量产生影响；

- ④ 与验收员交接，要求验收员在《接站记录》上签字；
- ⑤ 保管好相关票具及《接站记录》，及时在储运部归档。

（十二）微机员职责

直属上级：医药商店副店长。

职责概述：负责微机系统管理。

工作职责：

- ① 负责微机系统的维护工作，保证系统稳定运行，包括硬件的保养维护和软件程序的升级工作；
- ② 每天在所有业务结束后，进行有关数据清理及备份工作，备份资料保存按记录要求保存；
- ③ 备份盘要根据规定妥善保存建档，不得丢失；
- ④ 对系统内的有关资料，没有店长批准，不得向任何人提供；
- ⑤ 按时完成月底结账任务。

（十三）采购员职责

直属上级：药店店长。

职责概述：负责经营药品的采购。

工作职责：

- ① 树立“质量第一”的思想，坚持“按需进货，择优采购”的原则，把好进货质量关；
- ② 负责填写《购进计划表》，并具体实施；
- ③ 向财务部提供资金需求及付款计划；
- ④ 收集供应商和市场信息资料，建立、健全供户档案；
- ⑤ 负责供应商的前期考察、筛选，供应商业绩考核、评价，认真审查供货单位及供货单位销售人员的法定资格；
- ⑥ 保证所购药品有合法票据，并做到票、账、货相符；
- ⑦ 负责药品货源和价格行情的调研；
- ⑧ 协助质量管理部完成主营品种及主营厂商的供户审计，向供户索取主营品种的检验报告书，必要时配合质量管理部门共同进行现场考核；
- ⑨ 负责起草采购合同，并提交审批，合同必须明确必要的质量条款，并索取质量标准；
- ⑩ 保证签订合同的供应商已列入厂质量管理部出具的《已批准的供应商目录》；
- ⑪ 负责将采购记录（合同）输入微机，索取合法票据，到货后与微机核对，做到三者相符；
- ⑫ 负责报账凭证的填制；
- ⑬ 负责相关 GSP 管理文件和措施在各岗位的执行；
- ⑭ 负责通知药品返厂及报损工作；
- ⑮ 认真执行《药品管理法》、《合同法》及相关法律法规；
- ⑯ 严格审查供货单位的法定资格和实际履行合同能力；
- ⑰ 审查合同中相关质量条款是否符合《药品经营质量管理规范》及

相关法规；

⑱ 收集合同及相关资料，建立购货合同档案，并进行分类装订；

⑲ 认真学习《药品管理法》、《物价法》及相关法律法规，严格执行国家有关物价政策和有关管理条例；

⑳ 认真审核合同有关价格项目，把好价格关；

㉑ 依据成本及市场行情，合理、合法定价；

㉒ 对销售退回、返厂等业务环节涉及价格问题进行审核；

㉓ 配合销售部对积压药品进行价格调整、减少损失；

㉔ 依据市场变化情况，做好价格分析，及时向部门负责人汇报；

㉕ 广泛进行市场调研，及时了解物价信息，做好市场价格统计，为决策提供依据。

任职条件：

① 高中以上学历；

② 有 2 年以上相关工作经验；

③ 有一定合同法知识；

④ 上岗前各项考核（健康状况、综合素质、培训）合格。

（十四）营业员职责

直属上级：医药商店店长。

职责概述：负责药品销售。

工作职责：

① 严格按分类原则陈列药品，准确标明品名、产地、规格、价格等，便于顾客选购；

② 负责药品陈列过程中的养护管理；

③ 开具药品售货票，一式三联，注明药品编号、品名、批号、产地、规格、数量、单价、金额、时间等项目，并建立销售日报表；

④ 负责出库药品的票、账、货相符；

⑤ 及时做好药品售前、售后服务实施工作，确保营业秩序的正常运转，处理客户的异议，积极收集药品不良反应信息，并及时向质量管理员报告；

⑥ 依据药品信誉卡，办理客户退回药品有关手续；

⑦ 根据产品销售情况，协助采购员完成《购进计划表》；

⑧ 关心营业动态，注意缺货品种，及时登记顾客需求，遇特殊情况，可向采购员反应要求快速进货；

⑨ 负责各类票据的归档管理；

⑩ 负责各类宣传资料、促销品、样品的保管和发放；

⑪ 对顾客正确宣传药品性能、用途、用法、剂量和禁忌、注意事项等，不夸大宣传、欺骗顾客；

⑫ 零售二类精神药品及其他处方药不得随意发售，应具备医院盖章的处方，并按规定剂量供应；

⑬ 注意服饰、清洁和礼貌用语，接待好每位顾客；

⑭ 每日上班前清点药品，及时充实柜台货源，按类别上柜、上架，做到资源充足、琳琅满目，销售柜组标志明显；

⑮ 随时核对物价牌与实物的一致性，及时做好调价工作；检查价目表是否清晰无误，收集和倾听顾客对物价的意见，不断改进工作；

⑯ 零售中发生药品质量问题要填写质量信息反馈单，提出处理意见，做好协调工作，解决好所产生的纠葛事端；

⑰ 做好每天安全检查记录及门店温湿度检查记录，空调发生设备故障应立即报修，经常保持优美整洁的购物环境；

⑱ 负责配备清洁卫生的药品调剂工具、包装用品；

⑲ 负责在营业店堂的显著位置悬挂药品经营许可证、营业执照以及与执业人员要求相符的执业证明；

⑳ 在营业店堂明示服务公约，公布监督电话和设置顾客意见簿，对顾客反映的药品质量问题，认真对待、详细记录、及时处理。

任职条件：

① 高中以上学历；

② 有 2 年以上相关工作经验；

③ 有一定医药学知识；

④ 上岗前各项考核（健康状况、综合素质、培训）合格。

（十五）收款员职责

直属上级：医药商店店长。

职责概述：负责收款。

工作职责：

① 审核药品售货票，复核所填项目是否规范及准确，按单收款；

② 做好收银台机器的养护工作；

③ 每日上岗前做好现金调零工作，并清点备用找零现金；

④ 根据营业员转交的原始计数单正确输入电脑，发现与电脑品名不符应立即向营业员联系及时纠正；

⑤ 根据收银台中电脑信息正确收银找零，注意礼貌用语，对有疑纸币经验钞机辨别，以减少不必要的损失；

⑥ 营业结束后按实收金额输入电脑，正确处理现金、支票、应收款

问题，在发票上指明此项销售为支票还是现金，若当天销售现金有余额，在价款单上予以指明，每天正确转交现金，现金复核由店长监督执行，支票付款到达银行账户才能发货（一般为3d），防止废票和空头支票；

⑦ 正确打印各类报表，除按时上报指定报表外，还需妥善保管其他报表以便备查；

⑧ 在营业活动中发现客户遗留现金，将现金及时归还客户，对客户留下的零星尾数也同现金实收数一并转交银行存储做统一处理，绝不允许店内存留现金抵扣过夜；

⑨ 及时做好药品售前、售后服务实施工作，确保营业秩序的正常运转，处理客户的异议，积极收集药品不良反应信息，并及时向质量管理员报告；

⑩ 依据药品信誉卡，办理客户退回药品有关手续；

⑪ 负责各类票据的归档管理。

任职条件：

① 具有高中文化程度，有一定财会基础知识、熟悉电脑操作；

② 服从领导、遵守纪律、工作认真、主动负责；

③ 上岗前各项考核（健康状况、综合素质、培训）合格。

（十六）会计出纳岗位职责

直属上级：医药商店店长。

职责概述：根据企业经营发展目标，在店长领导下进行企业财务管理，组织财务活动，处理供应各方财务关系，提高资金使用效益，保障企业经营目标的实现，促进企业发展。

工作职责：

① 资金筹措：依据企业经营战略和店长决策，组织制订和实施资金筹措及使用规划，支持和保障企业经营的正常进行；

② 计划编制：根据企业经济资源及其运行要求，组织制订和执行财务预算、收支计划、信贷计划、决算与分配，合理有效的使用资金；

③ 制度建立：依据财经法规和现代企业管理制度，组织健全和完善财务规章、经济核算、分析、控制、考核细则，强化成本管理、规范财务管理活动；

④ 会计监督：按照国家财经法规和企业财务规章，监督和执行财经纪律及企业财务制度，审批财务报告，保证企业经济活动合法有序的进行；

⑤ 组织审计：按照《审计法》和审计部门的要求，组织编制企业内外部审计计划，参与审计部门的审计，以纠正偏差，促进财务管理，维护

企业和国家利益。

四、驻店促销员管理

有资料表明，目前驻店促销非常普遍：A类药店（各厂家标准不一，但大同小异）的60%，平价药品超市100%都有个厂家的驻店促销。驻店促销的人数远远多于正式的店员。有些药店只有柜台里的营业员是店方的，其他都是厂家或者医药公司的驻店促销员。一般来说，每月营业额为10万元及10万元以上的店都有驻店促销。驻店促销已成为一个不容忽视的问题。

驻店促销员存在的问题如下。

（1）没有按照营销学的原理从事销售 营销和推销的最大区别是什么？最简单的解释是：推销是卖自己有的东西，而营销是卖消费者需要的东西。两者的导向是不同的，使用的方法和手段也不同。

驻店促销员由于个人利益和派驻者管理方式的问题，使得他们的营销理念是：“把产品卖给任何人”，即完全信奉营销学最初级的推销理念：“不管你喜欢什么车，福特车都是黑色的！”。曾经听到这样一个故事，有人赞许驻店促销员的厉害：她接待一个要买钙片的中年妇女，驻店促销却把她引导到购买了她所推销品牌的美容口服液上，且成功实现销售。但如果真正是药品能这么卖吗？把消费者不需要和不适合的东西卖给消费者，是对消费者利益的损害，时间长了，必然遭到消费者的唾弃，损失的还是派驻店促销员的厂家和药店的信誉。

（2）没有提供相应的药学和医学服务 药品销售与日用品销售最大的区别是需要对症推荐用药。药品销售的特点是以“医”代售，店员能提供专业的医药和药学知识服务。否则就会出现吃错药现象，导致药物不良反应的增加，人为造成药物的副作用。

药店今后的竞争力在于服务水平的提高，特别是专业水平如药学和医学服务，而不是低价格竞争。闻名全国的海王星辰健康药店作店员培训时，特别注重对药店的店员药学知识和医学知识的培训，据该药店管理者介绍，很多社区内的消费者都在用药时向店员进行咨询，并对店员很信任，成为海王健康药房忠诚的消费者群体。

如果驻店促销在推销药品时，不管对症与否，不管病情轻重，更不问既往服药史和不良反应史，强力推荐自己促销的品种，这种做法时间长了肯定适得其反，消费者觉得你的药没用（没对症），而实际上即使该药确实是好药，只是错误的卖法让消费者产生不良口碑，要知道一个顾客不满

可以影响最少 25 个顾客的购买决定。因此最终还是损害了促销产品企业自己的利益，并且影响药店的品牌和顾客忠诚度，造成消费者的流失。

(3) 贬低同类产品 促销员为了多卖自己的药品，有意说同类竞争品种疗效差、质量差、没人要等负面信息。干扰消费者自我选购 OTC 药品。还有相互争相推荐自己药品，相互打假现象。有的药店进来一个患者来买药，就有四五个人围上来争相推荐，让消费者无所适从。这种局面的出现会严重影响药店的形象，因此，一定要对此现象进行杜绝。药店不能就只管收取厂家的驻店促销管理费、促销费、服装费，必须严格管理促销员。

因此，店长在人员管理上，应加大力度，着重对促销员进行管理。主要方法如下。

(1) 思想观念上重视 不能以为谁给钱就让谁进店促销，必须是好的产品、好的厂家、好素质的人员才能进入，思想上必须重视，驻店促销代表的是药店的服务水平，不是厂家，没有那个消费者会认为驻店促销是厂家的，都认为是你药店的店员，因此药店不能砸自己的牌子。

(2) 严把进店关 对于驻店促销员，设定几个严格的进店把关措施：非医药专业的不让进店；学历过低不让进店；没有经过严格的为期一周以上医学知识培训和礼仪培训的不让进店；体力不过关不能保持一直站着的不让进店。并且由店方严格面试，不能把一些只会强行卖东西的人搞进药店来卖药。厂家只求工资低，药店就得把关。

(3) 针对驻店促销，订立严格的工作制度 在各项管理中，对驻店促销实行比自己店员更高要求的管理措施和制度，以保证驻店促销的管理秩序。可以订立的制度有《药品推荐制度》、《医药知识学习制度》、《药柜和营业场所管理制度》、《日常工作纪律制度》、《顾客接待制度》。订立制度后就要严格执行这些制度。驻店促销进来后，管理非常重要，要完全按照正规药店的店员标准来管理他们，一个场所不可接受太多的厂家派驻驻店促销，同一类型功效相同的品种也不宜让 3 个以上的厂家进驻。否则几个人竞争起来较难管理，较难保证不贬低同类产品。同时，加强每日的全程跟班管理，加强现场管理，严格处罚制度，发现问题马上纠正、处罚。可以与派驻的厂家鉴定协议，不服从和违反公司管理规定的，店方有权辞退。不能为了省人工费用，就不派人管理这些驻店促销。不论是推荐自己促销的产品还是其他产品，保证驻店促销按照适应证和产品确实的特点来推荐。

(4) 加强培训 营业纪律、管理制度、医药知识、药事法规、GSP 知识、待客礼仪、说服技巧等都要不停培训，对于医药知识可以与厂家联

合，而且不局限在他们促销的品种上。

对每个有驻店促销的厂家都提出管理要求，及时通报，及时沟通。作为店长的管理者，不要一味追求收取较高的管理费，收取的费用高，厂家的成本就高，给驻店促销的任务额就高，驻店店员就会不择手段推销自己的产品，打压其他产品，相互冲突也就在所难免了。药店营销首先是对各个营销环节中人和物的管理，其次才是促销、推广工作。

在药店的整个销售环节中最重要的实际上是消费者这个环节，几乎所有的药店营销工作都是围绕消费者这个最终环节展开和延伸的。

第十三章

药店绩效管理与人员培训

279

第一节 药店绩效管理

一、绩效管理的定义与方法

（一）绩效管理的定义

绩效管理就是将组织的和个人的目标联系或整合，以获得组织效率的一种过程。它是对公司所要达到的整体目标建立全体职员共同理解的过程，也是通过管理以增加实现短期和长期目标的可能性，使公司整体的绩效不断进步的过程。它是一个紧密联系实际的管理系统。当对个体的绩效进行管理时，既要考虑投入（行为），也要考虑产出（结果）。

绩效管理是一个完整的系统，在这个系统中，组织、经理和员工全部参与进来，经理和员工通过沟通的方式，将企业的战略、经理的职责、管理的方式和手段以及员工的绩效目标等管理的基本内容确定下来，在持续不断沟通的前提下，经理帮助员工清除工作过程中的障碍，提供必要的支持、指导和帮助，与员工一起共同完成绩效目标，从而实现组织的远景规划和战略目标。

在绩效管理这个概念中，有几个值得特别注意的地方。

1. 系统性

绩效管理是一个完整的系统，不是一个简单的步骤。无论是在理论阐述还是管理实践当中，都会遇到这样一个误区：绩效管理 = 绩效考核，做绩效管理就是做绩效考核表。所以许多的企业在操作绩效管理时，往往断章取义地认为绩效管理就是绩效考核，企业做了绩效考核表，量化了考核指标，年终实施了考核，就是做了绩效管理了。

这种误区使得许多企业在操作绩效管理时省略了极为重要的目标制

订、沟通管理等过程，忽略了绩效管理中需要掌握和使用的技巧与技能，在实施绩效管理中遇到了很多的困难和问题。所以必须系统地、战略地看待绩效管理。

2. 目标性

目标管理的一个最大的好处就是员工明白自己努力的方向，经理明确如何更好地通过员工的目标对员工进行有效管理，提供支持帮助。同样，绩效管理也强调目标管理，目标 + 沟通的绩效管理模式被广泛提倡和使用。

只有绩效管理的目标明确了，经理和员工的努力才会有方向，才会更加地团结一致，共同致力于绩效目标的实现，共同提高绩效能力，更好地服务于企业的战略规划和远景目标。

3. 强调沟通

沟通在绩效管理中起着决定性的作用。制订绩效要沟通，帮助员工实现目标要沟通，年终评估要沟通，分析原因寻求进步要沟通。总之，绩效管理的过程就是员工和经理持续不断沟通的过程。离开了沟通，企业的绩效管理将流于形式。

许多管理活动失败的原因都是因为沟通出现了问题，绩效管理就是致力于管理沟通的改善，全面提高管理者的沟通意识，提高管理的沟通技巧，进而改善企业的管理水平和管理者的管理素质。

（二）绩效管理的基本流程

完整的绩效管理应当是一个循环流程，包括绩效目标制订、绩效辅导、绩效考核和绩效激励等内容。通常，在年初，每位员工都需要制订绩效目标，然后由直接主管对其进行不定期的辅导、调整，考察目标完成的情况和存在的问题，在年中六七月时做回顾和反馈，最后才是年底的评估考核，并把绩效结果和激励机制挂钩。

目前，国内企业主要采用的绩效管理方法如下。

1. 制订并分解目标

传统的绩效目标设定是根据岗位职责制订的，有可能每个人岗位职责都完成得很好，但是和公司目标没有什么关系，整体战略没有完成。正确的做法不是从下到上累加，而应当是个人绩效目标从公司战略纵向分解下来。

企业提出的年度目标，如要提高客户满意度、提高管理能力等，给员工的感觉多数比较抽象，没有为他们的工作提供明确界定，导致了实施上的困难。联想集团在这方面的做法值得借鉴。联想每年都举行公司战略制订会议和分解会议，这个会议不是一般的纸上谈兵，而是从高层到事业

部，从事业部到具体的运营部门，从部门主管到员工的沟通和教育会议。会议的结果，就是公司的战略目标深入到每位员工，使他们明白要做什么，做到什么程度。

通过逐层分解，每位员工就会得到量身定做的几项关键绩效指标，即KPI。不同的KPI驱动着不同的行为方式，权重的设定也决定着员工的工作是否能和公司战略方向保持一致。以理发店为例，如果战略目标是提高客户满意度，吸引更多客源，而把理发师的会员卡推销数量指标设的权重太强，就会引起客户反感，损害整个店的形象；为了调整偏差，这时应适当提高常客数量指标，促使理发师提升客户满意度。又比如销售人员的绩效管理，最简单的指标当然是销售额。但根据公司目标侧重点的不同，还可以细化。假如重视新产品的推广，那么新品销售额比例的指标权重就应较高；假如近期要求开发新市场，那么就相应提高新市场销售额比例的指标权重。

分解指标时还要综合考虑业务指标和行为指标，结果性指标和过程性指标的平衡。简言之，就是防止员工为了完成财务上的任务而不择手段，比如有人可能为了提高今年的业绩，影响了明年的工作或者损害了其他同事的利益等。通过行为指标让员工的工作过程符合企业文化和价值观的约束。

KPI指标既有定量的也有定性的，即所谓硬指标、软指标。如行为指标、过程性指标就很难量化，而像客户满意度、品牌影响等指标有时不易获取准确的数据。企业也不需要盲目地追求量化，有一定主观因素在绩效管理中是难以避免的，为量化而量化，这个指标体系就会过于复杂，不宜操作。另外，咨询顾问们建议，针对员工制订的绩效指标不宜过多，一般4~7个，最多不要超过10个，否则不但重点不突出，管理者也不易于跟踪辅导。

2. 绩效辅导和跟踪

所有的经理人都必须为自己的下属进行绩效辅导，帮助他们提高绩效。动态的绩效管理，需要整个流程的跟踪。

具体员工的目标制订，一定需要直接主管的沟通和辅导；而不定期地对目标进行回顾、反馈和调整更是需要双方共同来完成。动态绩效管理注重的是，管理者和员工不是“考”和“被考”的关系，而是一起设计未来，让员工参与进来，承诺把自己的工作做好。

3. 绩效比较和考核

绩效管理原则上是由上对下进行。所以在考核环节，基本上是经理人对下属做考核，下属给予反馈，结合双向沟通。在这一点上，由下属为主管评分的做法，一般不会采用。传统的考核是用同一个标杆来衡量每个

人，按得分高低相互比较分出优劣；而绩效管理则是为每个人量身定做，所有人都是和自己的目标比较，看完成情况如何。

4. 绩效激励和发展

获得考核结果后，还要及时与激励制度和能力发展计划挂钩才能发挥作用。绩效加薪、浮动薪酬都以此为依据，增加了企业决策的透明度；培训部门能够获得比较准确的信息，分析出员工绩效不理想的欠缺所在，总结优先的培训需求；在后备干部队伍选拔方面，也可以从绩效纪录中获得很强的支持，因为过去几年的绩效表现通常预示着未来的潜力发展方向。员工在帮助公司达成战略的同时，个人当然也应获益，这样他们就更有驱动力来完成公司的目标。

二、绩效管理的实施过程

绩效管理是一系列以员工为中心的干预活动。绩效管理的最终目标是充分开发和利用每个员工的资源来提高组织绩效，即通过提高员工的绩效达到改善组织绩效的目的。有效的绩效管理的核心是一系列活动的连续不断的循环过程，一个绩效管理过程的结束，是另一个绩效管理过程的开始。此过程具体包括绩效计划、绩效的管理、绩效的考核和绩效的奖励四个环节。

（一）绩效计划

绩效计划是一个确定组织对员工的绩效期望并得到员工认可的过程。因此，绩效计划首先必须清楚地确定员工的工作目标。工作目标的设计是一个自下而上的目标确定过程，通过这一过程将个人目标、部门或团队目标与组织目标结合起来。所确定的目标的表述应简洁明了，符合“SMART”目标原则，即：

具体（specific） 工作目标是具体的、准确界定的。如医院开发数量、科室开发数量、处方医生数量、销售额、利润、客户满意度等。

可测（measurable） 工作目标是可测量和评价的。

认可（agreed） 工作目标是彼此认可的。

可实现（realistic） 工作目标是具有挑战性但可达到的。

有时间限制（time bound） 工作目标是明确规定了最后期限和回顾日期的。

另外，应首先确定主要目标，一般为5~10个目标，而且，每一个目标都应赋予权重，并按重要程度进行排列。每一个目标都应有可衡量的标准，所定标准应尽可能量化。

确立药店店员绩效目标主要应从以下几个方面进行考虑：

- 药店店员的主要职责是什么？
- 为什么要选他从事那份工作？
- 药店店员完成任务时有哪些权力？
- 哪些工作职责是最重要的，哪些是次要的？
- 药店店员工作的好坏对部门和公司有什么影响？
- 如果一切顺利的话，药店店员应该何时完成这些职责？
- 店长如何判断药店店员是否取得了成功？
- 店长如何才能帮助药店店员完成他的工作？
- 药店店员是否需要学习新技能以确保完成任务？
- 药店店员和店长如何就工作任务问题进行沟通，以便了解工作进展的最新情况和防止出现问题？

（二）绩效的管理

管理药店店员的绩效是绩效管理中非常重要的一个阶段，也是常常被忽视的一个过程。在绩效管理实践中，管理的主要功能是保证药店店员能够按照第一阶段设定的目标，顺利地在规定时间内完成工作任务。管理绩效主要采用以下两种形式。

① 辅导。一个完美的经理人，应该还是一个优秀的导师、虔诚的传道士、谦逊的聆听者。

② 咨询。有效的咨询是绩效管理的一个重要组成部分。在绩效管理实践中，进行咨询的主要目的是药店店员没能达到预期的绩效标准时，管理者借助咨询来帮助药店店员克服工作过程中遇到的障碍。管理者在进行咨询时应该做到及时，也就是说，问题出现后立即进行咨询。

咨询前应做好计划，咨询时应在安静、舒适的环境中进行。咨询是双向的交流，管理者应该扮演“积极的倾听者”的角色。这样，能使药店店员感到咨询是开放的，并鼓励药店店员多发表自己的看法。不要只集中在消极的问题上。谈到好的绩效时，应具体说出事实依据，对不好的绩效应给予具体的改进建议。要共同制订改进绩效的具体行动计划。

咨询过程包括以下三个主要阶段。

- ① 确定和理解：确定和理解所存在的问题。
- ② 授权：帮助药店店员确定自己的问题，鼓励他们表达这些问题、思考解决问题的方法并采取行动。
- ③ 提供资源：即驾驭问题，包括确定药店店员可能需要的其他帮助。

（三）绩效的考核

工作绩效考核可以根据具体情况和实际需要进行月考核、季考核、半

年度考核和年度考核。工作绩效考核是一个按照事先确定的工作目标和发展目标及其衡量标准,考查药店店员实际完成的绩效情况的过程。

考核期开始前,店长应该与药店店员签订绩效合同或协议。绩效合同一般包括工作目的描述、药店店员认可的工作目标、发展目标及其衡量标准等。绩效合同是进行绩效考核的依据。绩效考核包括工作结果考核和工作行为评价两个方面,其中,工作结果考核是对考核期内药店店员工作目标实现程度的测量和评价,一般由药店店员的直接上级按照绩效合同中的绩效标准,对药店店员的每一个工作目标实际完成情况进行等级评定;工作行为的评价工具是工作行为评价问卷,该问卷由被考核的药店店员本人及其直接上司、同事、客户对其在考核期内的可观察到的具体行为进行等级评定。

(四) 绩效的奖励

一般来讲,无论是结果绩效还是行为绩效,只要达到或超过了绩效考核期开始时确定的绩效标准,都应该给予奖励。但是,奖励的方式不一定都与金钱有关。而且,奖励只有符合下列两个条件时才具有激励作用:

- ① 为被奖励者重视。
- ② 与被奖励者付出的努力和取得的绩效相一致。

由于人的需要是千差万别的,对一个人具有较大激励作用的事情,对另一个人来说也许会毫无激励作用,因此,有效的奖励系统应能反映不同药店店员的需要。通常的奖励方式有:绩效工资,表扬,晋升,个人奖金,团队奖金,奖品,特殊津贴等。

三、绩效管理的评价

(一) 绩效管理的作用

在日趋激烈的竞争环境下,只有比竞争对手更早、更快、更好地引入先进的管理体系才可能恒久地处于领先地位。而在很大的程度上,领导者决定着企业的竞争力。好的领导者同样需要一个核心团队的支持。而团队之本,在于是否由一群高绩效的人所组成。事实上,领导者们也越来越感到,如果没有高效的团队来理解、贯彻自己的想法和决策,自己将很难实现经营目标。所以从领导者的角度可以这样理解:绩效管理就是要建立一个高效的团队来确保公司决策的成功执行。

分开从药店经理和店员的角度来看,两者不同程度地都存在着不利于企业发展、不利于管理层和药店店员充分展现自我、实现自身价值的众多因素,实行绩效管理的好处就是:对每一个人和企业都有非常明显的帮

助,有利于上述各种矛盾的化解,有利于提高整个企业的效能,使企业内部更加团结协作,从而更好地贯彻企业的战略规划。具体来说有以下作用。

1. 绩效管理可以帮助药店店员解惑

完整的绩效管理系统,除了设计药店店员的工作目标,还兼顾到发展目标,这与目前绩效管理系统主张发展导向是相一致的。确立发展目标既可满足组织的需要,又可满足药店店员的利益。应注意以下几个方面:

- 企业与店员个人发展目标达成一致。
- 店员有权利和有责任决定自己的发展目标。
- 培训和发展活动应支持所确定的工作目标的实现。
- 培训和发展活动应符合药店店员学习的风格。

因此,应该采用多种方法,如在职培训、进修、研讨会、老代表的传帮带等。

绩效管理要求定期举行提高工作质量的座谈,能使药店店员得到有关他们工作业绩情况和工作现状的考评。而且,由于绩效管理能帮助药店店员搞清楚他们应该做什么和为什么要这样做,因此它能够让药店店员了解到自己的权力大小——即进行日常决策的能力,从而大大提高工作效率。绩效管理将会给药店店员带来如下的益处:

- 不断具有认同感、归属感、价值感。
- 相互间对彼此成绩和看法给予反馈。
- 获得参与相关组织目标设定的机会。
- 获得讨论其他药店店员及抱怨的机会。
- 获得讨论、计划自己发展及职业生涯的机会。
- 切实理解自身工作的重要性,并理解自己的表现怎样被衡量等。

2. 绩效管理带给管理层的好处

尽管绩效管理不能直接解决公司低效率的所有问题,但它为处理好其中大部分管理问题提供了一个工具。只要管理者投入一定的时间,和店员形成良好的合作关系,绩效管理就可以使管理者不必介入到所有的具体事务中。通过赋予药店店员必要的知识、技能来帮助他们进行合理的自我决策,从而节省管理者的时间;减少店员之间因职责不明而产生的误解;减少出现当上级主管需要信息时没有信息的局面;通过帮助药店店员找到错误和低效率的原因来减少错误和偏差(包括重复出错的问题)。

此外,管理层还将得到以下一些便利:

- 对团队计划及目标的投入更加具体。
- 对团队成员有更好的了解。

- 使自己的管理方式得到反馈。
- 适时地改进团队表现。
- 能更好地针对性地利用培训时间和预算。
- 确定如何利用其团队成员的优势等。

3. 绩效管理给整个公司带来的价值

自 20 世纪 80 年代以来, 经济全球化的步伐越来越快, 市场竞争日趋激烈, 在这种竞争中, 一个企业要想取得竞争优势, 必须不断提高其整体效能和绩效。实践证明, 提高绩效的有效途径是进行绩效管理。因为绩效管理是一种提高组织药店店员的绩效和开发团队、个体的潜能, 使组织不断获得成功的管理思想和具有战略意义的、整合的管理方法。通过绩效管理, 可以帮助企业实现其绩效的持续发展。它的价值还在于:

- 促进形成一种更加以绩效为导向的企业文化。
- 激励药店店员, 使他们的工作更加投入。
- 促使药店店员开发自身的潜能, 提高他们的工作满意感。
- 增强团队凝聚力, 改善团队绩效。
- 通过不断的工作沟通 and 交流, 发展药店店员与管理者之间的建设性的、开放的关系。
- 给药店店员提供表达自己的工作愿望和期望的机会。
- 绩效管理可以对公司或药店内部存在的不良问题提供一个比较有效的改进途径。
- 通过上级与下级之间的业绩目标合同, 可以实现有效的工作授权。
- 通过在日常工作中的监督与指导, 上级可以向下级提供有效的工作指导, 这对一些新任主管和药店店员尤其重要。
- 通过对考核结果的互动研究和有效沟通, 可以找出彼此工作的优点、差距, 有效确定改进方向和改进措施。
- 通过对工作结果的系统记录, 使之成为奖罚和晋升的客观依据。
- 不断地改进和学习, 成为学习型组织。
- 使正确的人做正确的工作, 优秀的人做优秀的事, 避免资源的不合理配置和重复劳动等。
- 尽可能减免不良的行为。
- 真正地实现“用人所长、人尽其才”, 实现并不断改善人才梯队计划。
- 公平合理地奖励及留住表现最好的和最有潜力的药店店员。
- 以高绩效的团队、不断完善的管理制度、广大药店店员热情的工作保证企业或地区的战略目标得以实现。

从上述方面可清晰地看到，实施绩效管理无论是对个人的业绩改善，还是对个人的职业生涯发展，亦或是对地区目标和总公司的目标实现都是十分有利的。绩效管理作为一个有效的管理工具，它提供的绝对不仅仅是一种奖罚手段。更重要的意义在于为公司提供了一个测度工具，一个促进工作改进和业绩提高的测度工具。

（二）绩效管理的局限

目前，国内企业绩效管理的局现在于以下几个方面。

1. 绩效判断不客观

即对绩效的判断有主观的、凭印象的和武断的成分。不同管理者的评定不能比较。反馈延迟，使药店店员因好的绩效没有得到及时的认可而产生挫折感，或者为根据自己很久以前的不足做出的判断而恼火。

2. 团队绩效和个人绩效脱节

从目前许多企业的绩效管理实践来看，药店店员绩效和团队绩效之间没有形成有效地衔接或衔接得不够恰当。一些企业在管理药店店员绩效时，只是简单地由部门经理对其下属进行打分，完全没有考虑各个部门对企业的贡献。有些企业虽然也注意到要将团队绩效和个人绩效结合起来，却没能真正实现其意图。

3. 绩效反馈匮乏

许多企业对绩效反馈往往很不重视，通常只是简单地告诉药店店员考核结果。如果药店店员被告知绩效不佳时就会很沮丧，因为他失去了本该有的改进机会。这样的绩效管理带有很强的事后奖罚色彩，对药店店员的激励效果就大打折扣。

（三）绩效管理应遵循的原则

绩效管理专家认为，在采用绩效管理方法时，应该遵循以下 5 项基本原则。

1. 绩效管理就是沟通

在执行环节需要持续不断的沟通，在其他环节同样如此。计划需要管理者与药店店员共同参与，达成共识，形成承诺。评估需要就绩效进行讨论，形成评估结果，药店店员在对评估结果有不同意见时应可以向更上层申诉的通道。不论将结果用于薪酬、职位变动还是职业生涯发展，都应应与药店店员进行明确的沟通。许多公司采用薪酬保密制度，但是，在薪酬的构成方式等方面应与药店店员进行明晰的沟通。

2. 绩效管理的首要目的是完成任务

绩效管理不是像传统绩效测评那样，告诉我们在实现目标的路上，我们已经到了什么位置，而是告诉我们如何改进以实现目标，继续做被认为

是正确的事，并在其他方面做出改进。

3. 绩效管理中惩罚文化与激励文化的冲突

中国国有企业过去采用的是典型的惩罚文化，譬如它们考核药店店员的出勤情况，对出勤不足的人处以金钱惩罚。而激励文化则采取与之完全相反的思维方式：奖励正确的事。在激励文化中，隐含的意思是“没有得到奖励就是惩罚”。绩效管理的结果应仅用于激励目的，在过错惩罚方面应另外进行独立考核。这样做也许会增加成本，但若将绩效管理的结果用于惩罚，将严重动摇绩效管理的根基。

绩效考核的指标应尽可能少，这一句绝对是真理。设定 3 个绩效指标，你得到的绩效远比设定 10 个或者更多无所不包的绩效指标来得好。只设定 3 个指标的方法非常简单，找出 10 个指标中最重要的 3 个就可以了。

4. 绩效管理最大的挑战是提高知识工作者的生产率

绩效管理最大的挑战是提高知识工作者的生产率，对此，德鲁克的论述堪为经典，他认为影响知识工作者生产率的 6 个主要因素是：

- ① 任务的性质；
- ② 知识工作者必须自己管理自己的生产率，同时要有自主性；
- ③ 不断的创新，必须是知识工作者工作、任务和责任的一部分；
- ④ 持续不断地学习，以及持续不断地教导；
- ⑤ 不只是量的问题，质也一样重要；
- ⑥ 知识工作者必须被视为资产而不是成本，必须使得知识工作者在有其他机会时，仍愿意为这个组织工作。

5. “做”比“说”重要

“做”比“说”重要，在企业管理的其他方面乃至人生中都是如此。在绩效管理中强调沟通，常常会导致会说的人获得更好的评估结果。某些语言能力或人际影响力超群的人常常可以把想做什么事表现得不同寻常，而根本不做。对此，绩效管理的原则是，永远根据药店店员所完成任务进行评估，而不是根据他所说的。

绩效管理是执行战略的学问，有无数的公司拥有完美的战略，但只有那些成功执行的公司获得成功。

实例 13.1 医药企业绩效管理诀窍

一家医药公司的人力资源部经理在一年内换了 5 个人。5 个人力资源经理都在绩效考核上栽了跟头，每个新上任的人力资源经理都把前任失败的绩效考核推翻重来一遍，结果仍然是失败。公司老总急了，

舍弃绩效管理肯定不行，因为那样公司会乱套，问题是懂绩效管理、会绩效管理的人力资源经理到底在哪里。

这个公司的问题很典型，绩效管理者的绩效成为“众矢之的”是很多医药企业共同面临的问题，也是一些公司人力资源管理的通病。公司绩效管理究竟为什么会失败，这个问题值得人们深思。

诀窍1 避免“体外循环”

许多医药企业的绩效考核常会出现“两张皮”的情况：业务部门员工的考核目标由业务主管来下达，而员工的工作表现和完成情况则由企管部、办公室等职能部门考核，由此造成了管理上的脱节。职能部门人员要去检查业务部门员工的目标实施情况，给员工的业绩考核表现打分，部门主管由于失去了考核权，只管完成自己的任务，对下属的业绩表现和改进不管不问。这种现象被称为企业绩效管理的“体外循环”。

绩效管理的体外循环问题与企业的制度建设、部门职能划分与员工角色定位缺失有一定的关系。在探索建立绩效管理制度的过程中，由于绩效管理与战略性的人力资源管理的选、育、用、留等环节，尤其是“用”的环节有着密切的关系，很多企业将绩效管理作为人力资源管理的一个部分，交由人力资源管理部门负责。这种做法在实践中会造成很多问题，使绩效管理流于形式。

诀窍2 明确责任划分

绩效管理是企业将战略转化为行动的过程，是战略管理的一个重要构成要素。其深层的目标是，基于企业的发展战略，通过员工与其主管持续、动态的沟通，明确员工的工作任务及绩效目标，并确定对员工工作结果的衡量办法，在过程中影响员工行为，从而实现公司目标，并使员工得到发展。显然，绩效管理的功能超出了人力资源管理部门的职能范围，其真正的责任人，应当是企业的CEO及各级管理人员。人力资源管理部门在绩效管理过程中的角色就是在具体的操作中承担横向组织和协调工作。

要解决绩效管理体外循环问题，必须完善标准，明确责任。如哪些工作是人力资源部门负责，哪些该由业务部门主管负责，双方各负责到什么程度，对违反结果有什么奖惩措施等，通过建章立制，从源头上解决这些问题。人力资源部门的员工必须转变观念，改变职能部门是权力部门和监工的思想。通过强化服务，向各个业务部门提供辅导和支持，牵头处理业务部门遇到的共性问题，支持各业务部门有效

开展工作；业务部门主管则应当转变角色，强化管理职责，全盘负责部门的运行工作，不仅要让个人业务达标，更要让团队业务达标。

在考核流程上，要按照谁下达命令谁考核的原则进行实施。具体来说，业务主管给员工下达指标，同时要考核员工的完成结果，并将考核结果反馈给人力资源部门。而人力资源部门则应确定公司整体考核的原则和标准，培训业务主管的考核能力，汇总部门的考核结果，再将考核结果反馈给公司决策层。

诀窍3 学会当绩效教练

提升一位超级业务员当业务主管，很可能让公司损失一位优秀的业务员，却多了一位不会管理的主管。目前，国内医药企业的部门主管往往对绩效考评知之甚少，而他们在员工绩效上又有着巨大的影响力。因此，部门直线主管对绩效考评的认识水平的高低成为考评成功与否的关键。

人力资源管理主管绞尽脑汁为各部门建立绩效考核制度，也很难满足各单位的不同需求。聪明的人力资源部人员不会直接替各个部门主管去建立绩效管理制度或考核表，而会以“教练”的身份做下列事情：一是引导直线主管去思考，为什么部门需要绩效管理制度。二是刺激直线主管，让主管对绩效管理有强烈的需求与动机。三是教导直线主管如何去建立绩效管理制度。四是提供直线主管训练课程，让其知道要怎么去与部属作绩效面谈及改善绩效。

第二节 药店人员培训

成功非偶然，一个好的药店销售人员的获得也非偶然，因为那是不断训练的结果，招聘不是优秀药店销售人员的解决之道，因为在你选择他的同时他也在选择你，目标成为优秀药店销售人员的制造商才是一劳永逸的做法。

一、药店店员的销售技巧培训

店员的导购行为主要围绕药品介绍展开，然而单纯进行药物功效的说

明有时并不十分有效，店员要想刺激顾客达成交易，就需进行全面的药品介绍。

（一）介绍药品用技巧

顾客在购药时，药店营业员不但要把药品拿给顾客看，而且还要求药店营业员将药品本身的情况做简单清楚的介绍，以提高顾客的联想力，刺激其购买欲望的产生。而顾客渴望了解药品的内容是多方面的，具体操作时应当注意下列3个方面。

1. 让顾客了解药品的使用状况

顾客在购买药品之前，是非常想知道这个药品在使用时的效果的，因此，药店营业员一定要想方设法多向顾客介绍这方面的情况，其中包括药品的种类、使用方法、性能、功能、原料情况、工艺流程、售后服务等。其实“让顾客了解药品的使用状况”这个过程也就是药店店长做药品展示的过程，展示的目的是为了使顾客看清药品的特点，减少挑选的时间，引起其购买兴趣。药品展示的方法要依据不同药品的不同特性来决定。

2. 鼓励顾客自己查看药品的说明

由于药品展示是在顾客“兴趣”向“联想”发展的心理过程中由药店店长提供的服务，所以，药店营业员在做药品展示时，一定要尽量给顾客以直观的印象。因直观印象的影响最大。因此，药店营业员不仅要將药品解释给顾客听，更要拿给他看，充分调动顾客的多种感官，以达到刺激其购买欲望的目的。

让顾客观看说明书有两大功效：一是看过后，顾客总觉得亏欠药店店员一份人情；二是准顾客很难抗拒说明书上所描绘的那些神奇功效。这两点对促进成交有很大的帮助，因此，药店营业员不要为了防范那些只看不买的少数顾客，而失去想买的大多数顾客。应鼓励顾客多触摸、翻看，使顾客对药品有一个真实、全面的感受。

3. 让顾客感受到药品的价值

对一件药品来说，不管它的价格高低，药店营业员都要非常小心地去对待、要轻拿轻放，千万不可马马虎虎、乱扔乱放。如果顾客看到导购人员对药品十分爱护、珍惜，就会从心理感受到此药品可能有较高的价值，值得去买。

让顾客了解药品的价值，除了药店营业员在对待药品方面要认真仔细以外，还可以通过药品的陈列展示来显示其价值。如名贵药材柜台为了表现出其价值，特别注重周围环境的衬托，在橱柜里铺上一层红色丝绒，然后将其整齐地摆在上面，再用柔和的灯光照射，顾客一看就已经可以知道它们的价值了。

（二）推荐药品有侧重

1. 让顾客看到复数以上的药品

顾客在购买药品时都喜欢采用“比较”的方式，在许多同类药品中挑选出一件最中意的药品。所以，当顾客要药店营业员拿药品给他看的时候，药店营业员不应当只拿顾客所指的一种药品，而应将不同品牌的同类药品多介绍几种供顾客自由选择，以满足顾客的欲望。

从理论上讲，给顾客出示的药品品种越多越好，但实际上，让顾客看太多的药品，反而会令他眼花缭乱，犹豫不决。顾客的思想越乱，药店营业员帮助他们从中选择就越困难，还不如只拿出几种药品，并对其中一、二种进行推荐。但最终介绍几种合适，还是要靠导购代表见机行事。

2. 让顾客从药品的低价格看到高价格

药品价格是顾客最关心的话题。药店营业员在给顾客介绍药品时，应该先介绍较便宜的药品，然后再慢慢地从低到高一一介绍。如果导购代表在不知道顾客想买什么档次的药品时，就介绍高价位的药品，会让大多数的顾客认为这位导购代表在强硬推销，对于那些只想买低价位药品的顾客来说，会以各种借口来挑药品的毛病，然后借机走掉，因为他们不好意思开口：“有没有便宜一点的？”药店也因此而失掉此类顾客。

（三）销售行情做比较

顾客都有从众心理，三五个人认为是好的药品，那么大部分的顾客自然地会认为是好的药品。药店营业员在药品提示时，也可以简单介绍药品在市场上的行情，因为，在购买行为中，顾客看重的是相对使用价值和相对价值。

1. 市场销售情况

药店营业员可以向顾客提供同类药品在市场上还有哪些商家在销售，他们的销售情况如何？有哪些活动？有哪些保障措施？相比之下，自己所在的药店有什么优势？及时地提示事实情况，可以帮助顾客做购买比较的决定，让顾客自己意识到在此家药店购买最合适。

2. 价格行情

价格行情是最有力的说服证据。药店营业员多了解同类药品不同商家的价格情况，可有助于提高药品提示的效果。

（四）质量信誉用实证

药店营业员在介绍药品时，如果用“我们公司的产品是最好的”、“我们这个牌子的产品大家都喜欢”、“我们的产品全国质量第一”这样的语句，会给顾客王婆卖瓜的感觉。要证明药品好，要让顾客相信，就得提供证据来证明。这时，可以引用的证据有：获得某项荣誉的证书、质量认证

的证书、数据统计资料、专家评论、广告宣传情况、报刊的报道情况等。除此之外，以往顾客使用药品的情况、体验与评价、抱怨普及率，都能作为说服顾客购买药品的依据。

二、药品销售培训要点

顾客购买药品往往是出于某种需求，没有无病乱吃药的人，那么药店营业员在推介药品时就要找出能配合顾客购买需求的药品说明来，但是说明的内容有时会因药品有多种特性的缘故而繁杂，这就需要药店营业员在药品特征中把最影响顾客购买决定的那一点，用最简单、最有效的语言表达出来。我们把它称之为销售要点。

销售要点包括药品的功能、品质、价格等多方面因素。一个药品可以有多个销售要点，比如一种药驱虫很有效，同时它又是甜味的药剂。那么当使用者分别是成人和小孩时，需要强调不同的要点。

（一）销售要点简明扼要

有调查结果表明，成年人能够注意倾听的平均最长时间为 20~30min 或更短的时间，因此，药店营业员在做药品说明时，一定要把“销售要点”指出来，说明的语言越简练越好，简练能突出要点，千万不要让啰嗦的句子喧宾夺主。例如，药店营业员在推销时说：“这种药是甜味药剂，对小孩无刺激，只要直接口服就行了。”这种销售要点说明的有些过长，顾客不容易抓住重点。如果突出主题说：“这种药是甜味的。”或“这种药味甜，喂孩子方便多了。”就比较容易吸引顾客的注意力了。

（二）说明药品优缺点的顺序

实事求是地推介药品最基本的原则。药品不仅有它的优点，也有它的缺点，药店营业员既要向顾客说明事实以获得信赖，也要讲求技巧。在说明药品的优缺点时，应注意“先说明缺点、再说明优点”。

例如：“这种药的效果相当的好，就是价钱稍微高了一点儿。”和“这种药的价钱稍微高了一点儿，但它的效果非常好。”这两句话比较起来，除了前后顺序颠倒以外，字数、措辞没有丝毫的变化，但却让人产生截然不同的感觉。前者先告诉顾客“质量好”的优点，然后再说“价钱高”的缺点，听起来会给顾客一种“这么贵，值得买吗？”的感受。后者情形刚好相反，先把“价钱高”的缺点告知顾客，然后再点出“质量好”的优点，所以整句话听起来重点在后头，顾客可能会想“有道理，其实也就是买个放心，贵点就贵点吧！”。

总结这两句话，就形成了下面的公式：

质量虽然很好，但价钱稍高了一点儿：优点+缺点=缺点

价钱稍高了一点儿，但是质量很好：缺点+优点=优点

可见说明同一件药品的顺序将会左右顾客的购买心情。因此，药店营业员在向顾客说明、推介药品时，应该采用后一种公式，此方法效果非常好。

（三）药品销售点的表述要形象具体

如果一心一意追求简短，有时会过于抽象，让顾客感到茫然不知所措。因此，药店营业员一定要用生动、具体的言辞表现药品。例如：“这是美国进口的消炎药，保您放心”这句话就比较抽象，不容易让顾客把握要点；而“这是美国进口的消炎药，消炎效果是这几种里最强的”这就比较具体了，顾客会比较容易接受。

（四）不要使用过多的专业术语

药店营业员在说明时尽量不要夹带过多的药品专业术语和缩略代码，以免顾客听不明白而导致销售中断。专业的术语虽然可以给顾客留下深刻的印象，觉得这位药店营业员真专业，但它也封锁了顾客对该产品或服务的理解，反而阻碍了顾客的购买欲望。所以，药店营业员在推介药品时，一定要考虑到顾客的专业知识结构，要能理解顾客是不能与接受过专业知识训练的自己相比的。

根据以上几个原则，药店营业员可以利用空闲时间，将自己销售的药品多加研究，每种药品至少要总结出三五种销售要点，然后，再视顾客的喜好、需求，选择其中一个要点具体地加以应用，长此以往，药店营业员的服务水平就会有大的提高。

三、销售过程中化解顾客异议之策略

在药品推介中，顾客会随时提出各种疑问或是用各种理由来挑剔药品。疑问和挑剔是顾客未购买药品之前对药品的性能、质量、包装、价格、售后服务等方面有不清楚，而需要进一步解释的较深入的问题，或是对药品不信任而产生的某种疑义，也有可能是其他各种各样的异议。为了化解顾客对药品所产生的异议，店员需要见机行事，并掌握一定的说明技巧。

（一）处理时机

选择好时机能促使销售活动顺利进行。

1. 立即答复

药店营业员对顾客的偏见、价格上的反对、对药品不太了解以及由于

对信息的需求而产生的反对意见要立即作出答复。因为持这几种反对意见的顾客都有一种想进一步了解药品的欲望,如果不及时满足顾客的这种需要、坚定他对药品的信心,顾客就很有可能放弃对药品的了解兴趣,从而远离销售活动。所以,药店营业员要抓住时机,争取销售成功。

2. 提前回答

如果是顾客先提出的某些反对意见,药店营业员往往要花费很多的心思和口舌才能纠正其看法,弊大于利。为了避免这类问题的产生,药店营业员就要抢在顾客前面把他有可能提出的某些客观问题指出来,然后采取自问自答的方式,主动消除顾客的异议。

3. 延后回答

对借口、自我表现和恶意反对等反对意见,药店营业员不要立即给予解释,因为这三种状态下的顾客,在心理上和药店营业员是处于对立状态的,如果贸然与顾客讨论反对意见的正确与否,只会加剧这种对立。

(二) 说服技巧

根据不同顾客的反对意见,药店营业员应选择相应的处理方式,并加以解释和说明。在说服过程中,药店营业员绝对不能把顾客的异议转变为对销售有影响的负面效应,失掉销售时机。

1. 先发制人法

在销售过程中,如果药店营业员感到顾客可能要提出某些反对意见时,最好的办法就是提前回答。这样不仅会避免顾客反对意见的产生,同时药店营业员坦率地提出药品存在的某些不足还能给顾客一种诚实、可靠的印象,从而赢得顾客的信任。但是,药店营业员千万不要给自己下绊脚石,要记住:在主动提出药品不足之处的同时,也要给顾客一个合理的、圆满的解释。例如:“您可能认为它的价格贵了一点,但这种药是同类型里最便宜的了。”,“您现在可能在考虑是否有副作用,但不必担心,副作用的影响微乎其微。”

2. 自食其果法

对压价的顾客,可以采用这种方法。例如,某顾客:“你们的制度为什么不如别的商家灵活,你们能卖出产品吗?”此时,药店营业员要用肯定的语气回答:“因为××药品是通过质量创建品牌,而不是通过销量创建品牌,药店一直认为没有一个严谨的、稳定的制度是不能制造出好的产品,也不能对顾客负责。您说呢?”

顾客对药品提出的缺点成为他购买药品的理由,这就是自食其果法。

3. 摊牌法

当药店营业员和顾客在互相不能说服对方的情况下(如顾客始终处于

两难境地), 药店营业员要掌握主动, 可以采用反问的方式以表明自己的诚意, 借此来答复顾客的反反对意见, 这样不仅可以获得顾客的好感, 削弱反对程度, 还可以使顾客不会再纠缠这个问题。例如, 顾客一再询问: “我用这种药品真的那么有效吗?” 药店营业员可以笑着回答: “您说吧, 我要怎么才能说服您呢?” 或 “那您觉得呢?”

4. 归纳合并法

把顾客的几种反对意见归纳起来成为一条, 并做出圆满的答复, 不仅会使顾客敬佩药店营业员的专业知识和能力, 还会削弱意见产生的影响, 从而使销售活动顺利进行。

5. 认同法

对顾客的偏见要认同。对开口就拒绝的顾客, 药店营业员不要气馁, 更不必与顾客争辩, 如果强行让顾客接受自己的观点, 只会增加对立感, 造成销售失败。正确的做法是要采用询问的方式找出导致偏见的种种原因, 然后用 “是……但是……” 的方法先表示同意, 再委婉地用事实、数据消除顾客的偏见, 改变其看法。

6. 比喻法

对药品不太了解的顾客, 药店营业员需要做进一步的解释。可以通过介绍事实或比喻, 以及使用实际展示等 (如赠阅宣传资料) 较生动的方式使问题容易理解, 消除顾客的疑虑。比喻能化抽象为具体, 能把深奥的道理变为一般的事实, 特别有利于顾客的理解。

7. 同意法

有保留地同意顾客的意见。对自我表现和故意表示反对的顾客, 药店营业员不必与他们讨论自以为是的看法, 但为了不忽视顾客, 药店营业员还要在言语上附和以求得一个稳定的销售环境, 从而避免了双方在枝节上的讨论、解释和无意义的争辩。在保证顾客不会做出强烈反对的情况下, 药店营业员可以主动的推进销售进程, 在药品的介绍中, 自行消除这种反对意见。

例如: “对, 说得对极了, 您似乎对这个问题很在行。我们还是来看看药品的原料吧!”、“您真会开玩笑, 这个药品与众不同的地方是……。”或 “对, 您了解得真是太透彻了!”, 然后再恰到好处的运用其他销售技巧和手段。请记住: 只要满足这类顾客的虚荣心, 就可以很好的抓住其购买心理。

8. 截断后路法

有些顾客热心地挑选了一阵药品之后, 突然找借口说不要了, 这对药店营业员来说无疑是个打击。那么该如何来处理这类型的事情呢? 是激愤还是早早鸣金收兵, 随其自便? 优秀的药店营业员总是想办法让顾客重新 “回心转意”。

顾客对药品提出反对意见是销售活动中的一种常见现象，它既是成交的障碍，又是顾客有购买意向的征兆。如果顾客没有购买的兴趣和动机，也就不必在药品上多费心思和口舌了。实际上顾客的反对意见使他参与到了销售活动中来，说明他期望与药店营业员沟通信息。为把反对意见转化为有利于销售的行为，药店营业员要抓住机会，探究顾客反对意见的原因，了解隐藏在顾客背后的真实动机，只有这样，才能有的放矢地处理好反对意见，做出合理的药品解释以满足顾客的要求，从而达到建立信任、促进成交的目的。

9. 不要轻易拒绝客户

案例：有一位顾客到一家国营药店购买了价值 5 元的中药材后，要求店员帮忙磨成粉末，但店员以公司规定要买 10 元以上的药材才能加工为由而拒绝客户的要求。虽然客户要求再加 5 元加工费，但店员也不肯答应客户要求，客户只好失望地离开。情急之下，客户找到一家私人药店，该店店员不仅非常热情地为客户把药材磨成粉末，而且表示今后有需要尽管来。上述案例表明，前家药店的规定不仅死板，并且把顾客一拒了事的服务态度实属不该，这一拒，不但拒掉了财源，也拒掉了声誉，拒掉了前程。事实上，现在很多药店推出了为顾客着想的贴心服务，如代客煎药、送药上门等免费服务，而且经营策略灵活，热情待客，这也是吸引顾客的方法，许多单体药店的生意兴隆，关键在于如何揽住顾客。零售业服务上有二百五定律，如果拒绝掉一个顾客，有可能拒绝 250 个顾客，相反，则会揽得 250 个顾客。因此药店的店员在面临“揽”与“拒”的时候，不要拘泥于规定，务必三思而后行，时刻要有一颗揽客的心，不要草率行事，轻易把顾客拒之门外。

实例 13.2 医药企业不同生命阶段的培训处方

企业就像一个生命的有机体，有其诞生、成长、壮大、衰退直到死亡的过程。一个企业从其诞生到其死亡的生产经营活动的全部过程就是企业的生命周期。在生命周期的不同阶段，企业的发展战略、经营方针及人力资源开发政策都有着不同的特点。企业生命周期理论将企业生命分为 10 个阶段，即：孕育期、婴儿期、学步期、青春期、盛年期、稳定期、贵族期、官僚化早期、官僚期以及死亡期。概括起来包括 4 个时期：即创业期（包含孕育期、婴儿期）、成长期（包含学步期、青春期）、成熟期（盛年期、稳定期）和衰退期（包括贵族期、官僚化早期、官僚期以及死亡期），专业培训公司通过分析企业在

各个发展阶段的主要矛盾和特点，来研究企业相应的培训体系的建立。

第一阶段 企业在创业期（孕育期、婴儿期）的特征表现及培训建议

孕育期企业特征：此时期企业尚未诞生，所强调的是一种创业的意图和未来能否实现的可能性。尽管企业尚未见雏形，可能对这种冲动和热情还抱有疑虑，但至关重要的事情实际上已经发生了，创业者应该明白我们究竟要做什么？该怎么做？什么时候做？谁来做？为什么做等的疑问。当所承担的义务有了具体的表达形式，有人承担风险时，企业才进入了下一个发展阶段——婴儿期。此时期作为创业者，要做好创业所必需的知识及心理的准备。

① 婴儿期企业的特征

- 企业的注意力由构想与可能性转到了所构想的结果上。
- 婴儿期的首要特征就是生存，一切工作围绕企业的生存展开。
- 企业现金经常短缺，组织的重心放在现金流上。
- 缺乏明确的方针和制度，也没有程序或预算。组织形式上，可能没有组织结构图（只有一个管理层次），也无工作说明书，谈不上制度层面的管理。
- 处于婴儿期的企业由于缺乏制度，因此容易陷入困境，容易受到外界的冲击而且企业承受力度有限，非常脆弱，易受挫折，一般性的问题常常演变成危机。
- 组织的规模尚不足以负荷团队合作的工作形态，此时创办人事必躬亲并掌握所有的决策；员工会议很少，企业的决策权高度集中。

② 销售及人力资源特征

销售队伍新组建或不完善，人员缺乏专业素养。企业里的大多数人，包括总经理在内，都要出去搞销售，企业以销售为中心，以行动为导向，缺乏授权，注重短期效果。企业没有市场部，不重视市场，以产品为导向。

③ 现状分析

创业时期的企业就是一个新企业的诞生过程，这个时期，企业的不利因素很多如产品质量不稳定、品种单一缺少特色、没有品牌影响力，产量低、市场占有率低、产品的成本高、竞争对手多，管理水平低、凭经验管理、不规范，企业缺乏资金、知名度低，企业人员少，

人才极度匮乏，没有明确的分工，常常是以一当十，身兼多职，人才使用的特点是高才低配置，即：高级人才低位使用，因为是初创时期，大家不分彼此，名誉、地位、金钱均靠其后，唯一有的是创业者的极大热情和雄心，极强的创新精神。

④ 培训现状

处于该阶段的企业缺乏培训的意识，或基本上没有培训。企业没有时间而且老板也不愿意在人员质量上多下功夫多投入。有的只是高层管理者亲自上阵做一些解决问题式的培训，或者随意请外面职业经理人或大学讲师随意做一两次培训，或者在人员招聘时，聘用训练有素的人员。培训经费短缺不定。

⑤ 培训建议

- 培训安排贵精不在多。
- 企业管理者参加外部培训公司相关经营方面的培训。
- 培训重点：操作流程、产品知识。
- 拓展训练及团队建设类培训不适宜安排。
- 可以有计划地安排销售一线人员参加相应的销售技巧等培训，使企业提升业绩，快速度过婴儿期。

第二阶段 成长期（学步期、青春期）企业的特征及培训建议

① 学步期企业的特征

- 业绩快速成长。度过了创业期，对学步期的公司来说，凡事都是美好的，公司销售额快速增长，企业活力四射。
- 产品有了一定知名度，并获得市场及顾客的接受。
- 不加控制的快速成长，掩盖了部分问题，不太关注人员的胜任问题。
- 政策、预算和制度跟不上公司发展的需要。
- 没有合理的组织结构，没有对工作表现进行评估鉴定的制度。
- 因人设事，人们所承担的责任和任务是重叠交叉的。
- 仍然以销售为导向，片面追求销售额，越大越好，为了使销售量达到最大，加大分销渠道的折扣、提高销售人员的佣金、给顾客回扣，也可能销的越多亏的越多。
- 企业有强烈欲望开始涉及不同领域，觉得自己无所不能，不过，可能就是这种心理会使这些初生之犊陷入麻烦，他们开始做出一些疯狂的决策与承诺，或者提出不切实际的目标，或者即使是自己一知半解的领域也敢一头栽进去。

- 企业特点由婴儿期的根据危机进行管理转变为学步期企业的因管理造成危机；把所有的事情（问题）都看作机会，这常常会种下祸根。

- 企业创始人仍然做出所有的决策。

② 销售及人力资源特征

销售队伍新组建或在婴儿期原来的基础上快速扩大，销售主管多为与公司一起成长的创业人员，销售人员基本上为总部所在地派出人员；销售人员专业素养要求不高，关注要点在人员数量及对企业的忠诚度上。重点产品有专人负责策划推广。或者采取产品外包销售模式，借用外部销售队伍及网络。

③ 状况分析

“学步期”的企业处于快速成长期，但同时也游走在灾难的边缘，应该为即将进入的青春期的做准备，应及时将企业活力以及组织结构予以制度化，并了解制订规则与政策的重要性；由于资源有限，应了解哪些事情能做，哪些事情不能做，以免导致力量过度分散，浪费资源。同时越早了解区分轻重缓急的重要性，越能早一点找到方向、提升效率。

④ 培训现状

此时期企业开始关注培训，而且由于企业快速成长，对于人员素质的要求极为迫切，故培训需求多而广泛，但由于企业头绪多，费用紧张，培训投入有限，培训往往缺乏针对性。

⑤ 培训建议

- 对于管理层来讲，战略与决策方面的培训就显得尤为必要。
- 中层管理人员培训重点放在计划的制订与实施；时间管理、区域市场开发与管理、资源的有效利用等也较迫切。
- 对销售人员的培训以销售技能为主。如专业销售技巧、医院微观销售技巧、OTC 终端销售技巧等。需要指出的是，该阶段企业的重点还在销售，所以仍然要以提升销售人员的销售技能培训为重点。
- 对于培训组织结构建议设立兼职培训主管，为培训的专业化有序化做好人员准备。培训以参加外训为主。

⑥ 青春期的主要特征

- 企业快速发展，销售额持续增长。
- 目标关注由以量取胜转变为以质取胜，开始关注利润。
- 激励机制往往缺乏连续性。

- 授权不畅。
- 组织发展要求由以人员导向调整为结构导向。
- 对制度、政策以及行政管理的要求日益强烈，初步开始规范管理。

• 各种矛盾冲突开始显现，大量的精力耗在“窝里斗”和协调内部冲突上。

- 企业“旧人”与“新人”之间矛盾出现并逐步凸现。
- 人员的大量流动，尤其是富于开拓精神的管理人员的离职。

⑦ 销售及人力资源特征

此时的明显特点是对人员的要求增强，人员的发展跟不上企业的发展；人员素质较前期有所增强。销售主管的选拔开始注重从外部引进；销售队伍还在扩充，人员的增加，对销售管理层提出更高的要求。冲突带来人员流动率增加，产品品种的增加促使市场部开始组建，对产品经理提出专业要求。

⑧ 现状分析

企业进入青春期后，组织结构将由以人员导向调整为结构导向，员工根据组织需求找到自己的定位。企业开始建立相关的规章制度，强调建立团队的重要性，以免组织过度受制于个人。要求员工清楚组织的使命与宗旨，明白公司的发展方向，同时，将企业运作制度化，让组织既有团队合作的形态，又有明确的分工与制度框架。

⑨ 培训现状

处于青春期的企业培训意识明显增强，培训有一定费用安排，个别企业开始有培训预算安排，但大多数企业较多采用个案审批制。培训的组织结构雏形形成，有兼职培训负责人，个别企业设立专职培训主管。此期培训需求多，安排培训也较多，但多散乱而低效，觉得什么培训都不是特别适合，往往以救急和补差类为主，缺乏系统性。培训评估较难推行。

⑩ 培训建议

• 处于青春期的企业，由于人员的扩大等因素，培训重点建议放在管理人员身上，尤其是放在销售经理人队伍上，以此带动这个销售队伍素质的提升。

- 使销售一线人员的技能培训进一步制度化、规范化。
- 要开始进行企业文化的培训推广，灌输企业的使命与价值观，增加企业员工的凝聚力。

- 加强团队建设方面的培训，拓展训练等熔炼组织团队的培训较为合适。

- 加强对市场部产品经理的专业化培训。

- 完善培训的组织结构，设立专职培训主管负责培训的管理实施，建立完善的相应的培训制度，同时开始着手内部讲师的培养。培训方式以外请讲师进行内部培训为主。

第三阶段 成熟期（盛年期、稳定期）企业的特征及培训建议

① 盛年期企业特征

- 盛年期是企业生命曲线中最为理想的点，在这一点上企业的自控力和灵活性达到了平衡。

- 企业的制度和组织结构完善且能够充分发挥作用。

- 企业发展视野的开拓与创造性的发挥已制度化，管理实现规范化。

- 注重成果，企业持续稳定成长为重点。

- 有成功的产品品牌，市场占有率高，竞争能力及社会认可度都达到了最佳状态。

- 无论从销售还是从盈利率看，企业都能够承受增长所带来的压力。

- 企业能够满足顾客的需求。

- 强调计划的制订并能够落实计划。

- 公司按照新的愿景在控制与柔性之间建立了平衡，兼有纪律和创新。新的业务在组织中萌生，它们分别提供开始新生命周期的机会。企业分化出新的婴儿期企业，衍生出新的事业。

- 管理与领导的制度成功建立后，组织便能进入生命周期曲线中最精彩的巅峰期。此时组织在纪律与弹性之间找到平衡点，同时拥有完整的监控能力，营收与获利持续增长。然而，巅峰也意味着衰败的开始。

② 销售及人力资源状况

销售队伍凝聚力高，其整体战斗力处于巅峰期，结构合理，人员素质高，人员流动率控制在合理范围。

③ 现状分析

处于盛年期的企业，管理基本实现规范化，企业持续稳定增长为主要特征，具有与蓬勃向上的学步期企业相似的性格。但两者之间有一点本质的差别：学步期企业能够给你讲明白为什么他们赚了钱；而

盛年期企业则会告诉你他们为什么将要赚钱，而且他们确实能够按照自己所说的去做。在学步期，即便他们有什么预算，现实与预算之间的差距也是很大的。壮年期企业具有学步期企业的远见和进取精神，同时又具备青春期阶段获得的对实施过程的控制力与预见力。

④ 培训现状

处于此时期的企业，培训已走向规范化、制度化。有较为充足的培训预算，有专职培训经理及较为完整的培训课程体系，计划性强。但有时候培训重点不突出，讲究面面俱到。

⑤ 培训建议

- 进一步完善并开发适合企业特征的课程体系。
- 建立完善的企业内部讲师队伍及管理制度。
- 培训重点对象为中高层管理者，开展与战略配合的项目。
- 内部培训师承担销售人员的基础销售技能和素质提升培训。
- 利用自身培训力量为重点客户提供培训以增加附加价值和企业文化对客户的影响力。
- 建立以项目管理为核心的培训管理方式，有效推动组织变革，强化部门间的有效配合，针对性的安排相应课程。
- 强化培训的评估与反馈。

⑥ 稳定期企业特征

处于稳定期的企业实际上已经进入企业生命周期中的第一个衰老阶段。此时企业依然强健，但开始丧失其灵活性，这是增长停滞、衰退开始的转折点。

- 企业的销售增长速度趋缓，甚至停滞不前。
- 管理人员开始出现骄傲自满情绪，上下沟通不畅，部门间缺乏应有的合作。
- 开始丧失创造力及创新精神，工作导向讲究墨守成规、一切按部就班。
- 没有紧迫感，开始沉浸在昔日的辉煌中，而对构筑发展愿景失去了兴趣。
- 用于研究开发方面的人力、物力预算及市场调研的预算在减少，以提高企业的盈利率。
- 对短期盈利能力的重视开始日渐上升。
- 财务人员的地位超过了市场营销、研发人员的地位。
- 投资回报成为衡量业绩的最重要的标准。

- 注重人际关系，不敢冒险，不思变革，喜欢奖励听话的人。
- 忽视开发新市场，新产品推出减慢。

⑦ 销售人力资源现状

销售队伍战斗力及执行力下降，对市场的反应变得迟钝，人员老化，人员惰性增加，流动率过低。依靠老市场、老产品维持生命，缺乏新产品。热衷于回顾过往而不是构筑愿景。

⑧ 培训现状

处于稳定期的企业，各种制度完善，相应的培训体系也很健全，培训的职能分工明确，专业化程度高。培训部组织结构健全，覆盖公司管理层及销售市场各个层面。稳定期后期，企业可能开始减少培训的预算，减少培训人员编制，维持过去旧的培训课程内容，用于研发新课程的费用下降，参加外部培训减少。

⑨ 培训建议

- 建立“学习型组织”、增加变革管理内容培训，解决老员工知识老化问题。
- 体系建设方面强调综合、全面、专业、均衡发展，培训重点为业务发展、技能发展提供支持。
- 为供应商提供适当的培训。
- 进行课程创新，开发网络教育等形式。

第四阶段 衰退期（贵族期、官僚期以及死亡期）企业的特征及培训建议

① 衰退期企业特征

企业在衰退时期，由于管理不善，销售和利润大幅度下降，设备和工艺落后，产品更新速度慢，市场占有率下降、负债增加、财务状况恶化、职工队伍不稳定，员工士气不高，不公平感增强，员工对自己职业生涯发展期望值降低，敬业精神弱化，人才浪费严重，企业缺乏激励上进的组织气氛。此时的企业有两种前途：要么衰亡，要么蜕变。

② 销售人力资源现状

销售队伍整体老化，人才流失，队伍缩编。

③ 特征分析

处于衰退期的企业，开始怀疑培训效能，可能认为人员培训越多流失越快，培训年度预算锐减，人员缩编。

④ 培训建议

此时培训要配合人力资源战略的转移，将中心放在人才转型上，

对职工后期发展出路给予指导，在新的领域进行人才招聘和培训，实现企业的二次创业。

由此看来，在企业生命周期的不同发展阶段都存在不同的问题，一些是前一阶段的遗留问题，另一些则是下一阶段的问题初现端倪。不同阶段有不同的矛盾和特征，其培训的重心也应有所不同。因此，对于企业培训主管，要密切关注企业发展所处阶段，要根据每个阶段的要求进行相应的调整，建立与其相匹配的培训体系，这样，培训经理才能成为真正的企业内部绩效顾问，培训才能真正成为企业发展的好帮手，并协助企业实现可持续发展。

附录 1

东一信达药店促销培训管理手册

第一节 促销员管理条例

一、促销员的岗位职责

- (1) 热爱公司及本职工作，忠于职守，注意个人行为，维护公司形象。
- (2) 熟悉了解公司的基本情况、企业文化、企业形象、识别系统及相关知识，使自己对东一信达的了解逐步增强，对企业充满信心，同时传达给消费者对产品的信任。
- (3) 熟练掌握产品的性能、成分、功效及工作原理，产品的优缺点，售后服务及一些产品相关知识。
- (4) 有全新的服务意识和技能，准确判断顾客心理活动，耐心、主动、热情的对待每一个消费者。
- (5) 不断提高业务技能，积极进取树立竞争意识，努力提高市场占有率，对自我充满信心。
- (6) 承担起公司与供应商、消费者的纽带作用，及时准确搜集、整理、反馈市场相关信息。
- (7) 认真对待产品演示工作，严格按照操作要求使用，确保对产品感兴趣、欲购买、提出演示要求的顾客，进行及时的演示。
- (8) 促销员要对成交大客户（团体购买、单位购买的客户）进行资料登记，以便回访联系。
- (9) 合理保管、使用赠品。赠品就是商品，赠品在近台必须要明示 POP。

二、促销员组长（片长）职责

- (1) 超过 5 个人的地区要设置一名促销员组长，（主要以业务为单位划分）由促销员（或业务）兼，由促销员主管监督指导工作执行。
- (2) 每季度参加一次组长碰头会。
- (3) 负责传达促销员主管下发的各种培训资料、相关要求、市场信息、公司精神等。
- (4) 组织组内各成员日常例会、培训，要充分发挥组长的榜样带头作

用和号召力。

三、促销员上岗、下岗和调岗

- (1) 认真执行人员上下岗制度，及时申报、建立上岗卡。
- (2) 新人员上岗要及时填《岗位职责约定书》，明确责权利，保证在上岗前对所在药店的年任务、保底工资、提成的知情。

四、考核制度

- (1) 星级评定考核。
- (2) 促销员执行星级考评制度。参加各个环节的日常考核。

五、岗位监督管理

- (1) 无条件遵守药店各项规章制度，同供应商搞好关系，为自己和有关人员创造一个和谐、良好的工作环境。

- (2) 每周按时上交“药店周销量及信息反馈表”，要求认真如实填写。

- (3) 服从公司的分配和工作安排。上岗前填写上岗申请单，新员工上岗后，试用期 1~3 个月，试用期间表现良好，并考试合格者，可转为正式员工，并签署相关上岗约定书；考核不合格者，需延长其试用期或不予聘用；促销员申请离岗，须提前 15 天向促销员主管提交书面申请并办理相关下岗手续后，方可离岗，否则扣发当月工资；工作服丢失按购价赔偿；工作服破损按购价的一半进行赔偿。

- (4) 上岗前不准吃有异味的食品（如葱、蒜等）。

- (5) 工作期间，不得做与本职工作范围无关的事情。擅自远离岗位违者罚款 10 元（吃饭时间除外，其他时间要求最多 15 分钟归岗）。

- (6) 工作时间扎堆聊天者罚款 10 元，三次以上予以辞退。

- (7) 擅自调班，未事先向主管说明者按旷工处理罚款 50 元。

- (8) 严禁兼职为其他企业促销，一经发现，立即辞退，并追究相关责任。

- (9) 对符合药店及公司退换货要求的产品须认真对待，作好退换货记录。

六、出勤考核制度

- (1) 严格遵守公司及所在药店的工作时间安排，做到不旷工、不迟到、不早退；迟到每次罚款 10 元；无故旷工每次（天）罚款 50 元；迟到早退 30 分钟以上者按旷工处理；月累计旷工 3 天以上予以辞退。

- (2) 按时参加促销员例会，不无故缺席，无故缺席按旷工处理罚款 50 元，迟到、早退每次罚款 10 元。

- (3) 请事假必须事先得到药店及促销员主管的批准，否则按旷工处

理；每月事假不得超过 3 天，否则公司有权考虑调换人员或予以辞退。

(4) 请病假者须出具医院假条，病假期间每日核发 50% 的日岗位工资，每月病假不得超过 15 天，否则公司有权考虑调换人员或予以劝退。

(5) 妥善保管成品、样品及各种促销品，做到账账相符。丢失成品、样品及促销品，按公司出厂价给予赔偿。

七、促销员仪容仪表要求

1. 仪表形象

(1) 工作时间穿药店规定的工服，要求着装整齐干净，衣服无明显褶皱。

(2) 发型梳理规范、利落、不乱蓬、无头屑、不梳新潮怪异发型，不能染彩发，以短发、束发为好。

(3) 化妆：上岗一定要化妆，且要化淡妆，化妆色调以柔和色调为准。

(4) 修甲整洁，不涂抹有色指甲油。

(5) 保持良好的体势，神情专注。

2. 服务标准

坚持“主动、热情、积极、耐心”的服务准则，当顾客来到货架或展示台前时，首先要做到：

(1) 主动招呼顾客，语气亲切，说普通话。

(2) 面带笑容迎接每一位顾客，做到微笑服务。

(3) 主动介绍推荐产品，从高档向低档逐级展示。

(4) 与客人有目光接触。

(5) 语气自信、温和、语调平衡、声音清晰及耐心聆听。

(6) 表达要恰当，态度要诚恳。

八、培训考试

促销员主管要严格执行每月促销员管理部下达的促销员培训考试任务，制订培训计划。促销员主管要每月 5 日前将考试总结表交至促销员管理部，对每次的考试进行情况总结分析，并提出下月培训的重点，有针对性进行补训。

九、工资签收

工资签收表按时回交。不是促销员本人签收的，一定要有银行折子入账单复印件。每月将促销员工资签收表同下月试卷一起寄回促销员管理部存档。

十、工资及奖励（略）

第二节 销售技巧部分

一、了解公司的情况

公司的形象、规模、实力、行业地位、声誉等都会使顾客产生联想，

从而影响到顾客对产品的信任。促销员了解公司的情况,既可以使说服顾客的工作更容易,也可以对公司有一种荣誉感、自豪感,从而增强销售信心。促销员要了解的公司情况包括:公司的历史(发展历程)、现状(规模、实力)、未来(发展规划、前景)、形象(经营理念、行业地位、荣誉、权威机构的评价)和公司领导(经理、荣誉)等。

二、了解产品

产品知识就是推销力,产品技术含量越高,产品知识在销售中的重要性越大。促销员要成为产品专家,因为顾客喜欢从专家那里买东西。

促销员掌握产品知识的途径有:听——听专业人员介绍产品知识;看——亲自观察产品;用——亲自使用产品;问——对疑问要找到答案;感受——仔细体会产品的优缺点;讲——自己明白和让别人明白是两个概念。更进一步,促销员要在了解产品的基础上做到以下几点。

(1) 找出产品的卖点及独特卖点。卖点即顾客买你产品的理由;独特卖点是顾客为什么要买你的产品而不买竞争产品的原因。面对顾客不能说出3个以上顾客买你产品的理由,就无法打动顾客。

(2) 找出产品的优点与缺点,并制订相应对策。找出产品的优点,把它作为子弹打出去;找出缺点,则考虑如何将缺点转化为优点或给顾客一个合理的解释。往往一些促销员对产品了解得越多,就对产品的缺点认识的越透,而对产品的优点有的则熟视无睹。

(3) 信赖产品。要欣赏自己产品的优点,相信它是一个好产品,一个值得顾客购买的产品。这种信赖会给你信心,使说服顾客的能力更强。可以说,初级促销员知道产品的基本知识,中级促销员能进一步地了解产品的卖点及优缺点,并制订应对之策,高级促销员则在了解产品的基础上信赖产品。

三、了解竞争品牌情况

顾客常常会把我们的产品与竞争品牌的产品进行对比,并提出一些问题。促销员要了解竞争对手(类似品、替代品)的以下情况。

(1) 品种。竞争对手主要产品是什么?为招揽顾客而展示促销的产品怎么样?主要卖点是什么?质量、性能、特色是什么?价格如何?与本公司同类产品的价格差别?是否推出新产品?

(2) 陈列展示。包括促销内容(商品减价?减价幅度如何?)和促销宣传(POP广告好不好?)。

(3) 促销员的销售技巧。竞品促销员的服装、外表好不好?接待顾客的举止正确与否?产品介绍是否有说服力?

(4) 顾客。竞品的顾客数量有多少?顾客层次怎么样?

要从不同角度把你的产品、你的柜台与竞争对手进行比较,力求比他

们做得更好。谁能做得更好，谁才能更吸引顾客、赢得顾客。

四、售点知识

促销员一个重要的工作内容就是要做好终端生动化，通过产品陈列、POP广告等创造出卖场气氛，吸引顾客购买。因此，掌握产品陈列与卖场生动化的基本知识是必须的。

(1) 产品陈列。它是促成终端销售的最后机会之一，调查表明：顾客的购买决定 87% 取决于该商品的显眼度。

陈列的黄金标准是：① 陈列位置最佳（易看到、易找到、易拿到）；② 陈列面积最大；③ 陈列高度位于视线水平高度，介于胸膛和下颌之间；④ 陈列地点及位置更多；⑤ 品种齐全，数量充足；⑥ 品类集中，以带动连带购买；⑦ 按固定顺序摆放，给顾客以视觉冲击；⑧ 产品正面向外，以传递产品及促销信息；⑨ 干净卫生，完整无缺；⑩ 先进先出，保持产品新鲜。

(2) POP 广告。POP 能有效刺激顾客的购买欲望，调查表明：货架上有品牌标记可提升 18% 的销量；货架上有特价或折扣标记可提升 23% 的销量。POP 的形式多种多样，需要注意其不同的作用。

五、了解顾客

顾客是销售过程中最重要的人物，促销员必须对顾客购买心理有详细的了解。

1. 顾客购买动机

只有了解顾客的购买动机才能进行针对性的说明。现实中，影响顾客的不只是一种购买动机，而是多种购买动机同时并存，常见有：

- ① 实用、省时、经济、这是顾客最基本也是最主要的购买动机；
- ② 利于健康；
- ③ 舒适和方便；
- ④ 安全动机；
- ⑤ 喜爱，这是一种带感情色彩的购买动机；
- ⑥ 声誉和认可，商品本身的声誉并不重要，重要的是商品的声誉能给顾客带来什么；
- ⑦ 多样化和消遣的需要，能为生活增添乐趣；
- ⑧ 送礼。

2. 顾客的类型

促销员面对的顾客可以分为 3 种类型。

(1) 已决定要买某种商品的顾客 当促销员把商品拿给他后，他会询问几个问题，然后就会付款。接待这类顾客时，促销员一般不必对商品进行详细介绍，除非顾客提出要求。促销员可以通过他们走路的方式、眼

神、面部表情、说话的声音来辨别这类顾客。

(2) 未决定要买某种商品的顾客 这类顾客担心买错东西，在选择商品时犹豫不决，往往要花很长的时间。在这种情况下，你有责任帮他们做出选择，向他们推荐几种样式，但一定要注意推荐的商品不能太多，因为过多的产品会使顾客眼花缭乱，更难做出决定。面对这类顾客，促销员应先问清顾客对商品的要求、用途、喜欢什么样式等，然后推荐一两种对应商品。但决心要让顾客自己下，不要逼迫顾客做出选择。

(3) 随意浏览的顾客 你经常会听到顾客的回答“我只是随便看看”。他们可能是已决定要买某种商品的顾客，也可能犹豫不定，他们并不要求你提供什么服务。在今天，这类顾客越来越多。面对他们时，不要问他们“你想买些什么”，而要热情地打个招呼，然后随便找个话题，如“这里有你感兴趣的東西吗”，或许这句话能刺激那些犹豫不决的顾客购买欲望。随意浏览的顾客在进入商店时可能自己也不知道要买些什么，但是他们不会无故跑到商店里来。促销员向他们介绍一些感兴趣的東西，可以使他们有宾至如归的感觉。受到欢迎的顾客肯定会再次光顾，今天随便看看，明天也许会买。放弃这类顾客绝对不是好做法。

3. 顾客购买心理变化。顾客在买东西时都要经过思想酝酿的8个阶段，这8个阶段对任何成交的买卖都是大体相同的。

(1) 产品 顾客如果对某种商品有兴趣就会驻足观看，这是购买过程的第一个阶段，也是最重要的阶段。如果促销员能引起顾客对产品的注意，就意味着成功了一半。

(2) 兴趣 顾客的兴趣来源于两方面：商品（品牌、广告、促销、POP等）和促销员（服务使顾客愉悦）。他会触摸或翻看产品，同时可能会向导购代表问一些他关心的问题。

(3) 联想 顾客进一步想象这个产品将会给自己带来哪些益处、能解决哪些问题、对自己会有什么帮助。联想着是否需要、是否喜欢产品，因此这一步对是否购买影响很大。

(4) 欲望 如果顾客觉得自己需要、喜欢产品，就会产生购买欲望和冲动。当顾客询问某种商品并仔细加以端详时，就已经表现出他非常感兴趣、想买了。

(5) 比较 顾客将该产品与曾经看到过或了解过的同类商品在品牌、款式、性能、价格、质量等方面进行比较分析，以便做进一步选择。也许有些顾客在这时会犹豫不决，拿不定主意，促销员就要适时向顾客提供一些有价值的建议，帮助顾客下决心。

(6) 信任 在进行了各种比较和思想斗争之后、有的顾客往往要征求

(询问) 促销员的意见, 一旦得到满意的回答, 大部分顾客会对此商品产生信任感。影响信任感的因素有 3 个: 相信促销员 (促销员的优秀服务和专业素质); 相信商店 (药店信誉不佳会使顾客犹豫不决); 相信商品/企业 (企业的品牌和信誉)。

(7) 行动 顾客决定购买并付诸行动。

(8) 满足 顾客对产品和促销员服务满意。顾客在付款的过程中还可能发生一些不愉快的事情, 如交款时、包装时、送客时促销员如有不周到之处, 可能会引起顾客不满, 甚至当场退货。因此, 促销员要自始至终对顾客热情、诚恳、耐心。

六、推销产品前, 先推销自己

在销售过程中, 人和产品同等重要。据美国纽约销售联谊会的统计, 71% 的人之所以从你那里购买, 是因为他们喜欢你、信任你。所以促销员要赢得顾客的信任和好感。

促销员需要做到以下几点。

(1) 微笑 微笑能传达真诚, 迷人的微笑是长期苦练出来的。

(2) 赞美顾客 一句赞美的话可能留住一位顾客, 可能会促成一笔销售, 也可能改变顾客的坏心情。

(3) 注重礼仪 礼仪是对顾客的尊重, 顾客选择那些能令他们喜欢的促销员。

(4) 注重形象 以专业的形象出现在顾客面前, 所谓专业形象指促销员的服饰、举止姿态、精神状态、个人卫生等外观表现, 能给顾客带来良好的感觉。

(5) 倾听顾客说话 缺乏经验的促销员常犯的一个毛病就是, 一接触顾客就滔滔不绝, 直到顾客厌倦。认真倾听顾客意见, 是促销员同顾客建立信任关系的最重要方法之一。顾客尊重那些能够认真听取自己意见的促销员。

七、向顾客推销利益

促销员常犯的错误是: 向顾客介绍产品的材料、质量、特性等特征, 而恰恰没有告诉顾客这些特征能带来什么利益和好处。促销员一定要记住: 我们卖的不是产品而是产品带给顾客的利益——产品能满足顾客什么样的需要, 为顾客带来什么好处。所以说促销员分 3 个层次: 低级的促销员讲产品特点, 中级的促销员讲产品优点, 高级的促销员讲产品利益点。那么, 需如何向顾客推销利益?

1. 利益分类

(1) 产品利益, 即使用东一信达产品带给顾客的利益。

(2) 企业利益, 由东一信达公司的技术、实力、信誉、服务等带给顾

客的利益。

(3) 差别利益, 即竞争对手所不能提供的利益, 也就是东一信达产品的独特卖点。

2. 强调推销要点

抓住顾客最感兴趣、最关心之处重点介绍。推销的一个基本原则是, “与其对一个产品的全部特点进行冗长的讨论, 不如把介绍的目标集中到顾客最关心的问题上”。

推销要点, 就是把产品的用法, 以及在设计、性能、质量、价格中最能激发顾客购买欲望的部分, 用简短的话直截了当地表达出来。

要点不外乎以下几个方面: 适合性、兼容性、耐久性、安全性、舒适性、简便性、流行性、效用性、美观性、经济性。

3. FABE 推销法

F 代表特征, A 代表由这一特征所产生的优点, B 代表这一优点能带给顾客的利益, E 代表证据 (技术报告、证书、报刊文章、照片、示范等)。FABE 法简单地说, 就是促销员在找出顾客最感兴趣的特征后, 分析这一特征所产生的优点, 找出这一优点能够带给顾客的利益, 最后提出证据, 证实该产品确能给顾客带来这些利益。

八、向顾客推销产品

1. 消除顾客的异议

异议并不表明顾客不会购买, 促销员如果能正确处理顾客异议, 消除顾客疑虑, 就会促其下定决心。

(1) 事前认真准备 公司要对促销员所遇到的顾客异议进行收集整理, 制订统一的应对答案; 促销员要熟练掌握, 在遇到顾客拒绝时可以按标准答案回答。

(2) “YES, BUT” 处理法 我们所说的“三明治哲学”。如果顾客的意见是错误的, 促销员要首先承认顾客的意见是有道理的, 在给顾客留面子后, 再提出与顾客不同的意见。这种方法是间接地否定顾客的意见。有利于保持良好的推销气氛, 你的意见也容易为顾客接受。

(3) 同样和补偿处理法 如果顾客意见是正确的, 促销员首先要承认顾客意见, 肯定产品的缺点, 然后利用产品的优点来补偿和抵消这些缺点。

(4) 利用处理法 将顾客的异议变成顾客购买理由, 如一位暖风机促销员面对顾客提出的“产品太小, 使用效果不好”的问题, 可以回答: “小巧玲珑是我们产品的一大优点, 非常适合您孩子做作业时取暖用”。

(5) 询问处理法 用对顾客的异议进行反问或质问的方法答复顾客异议。如顾客说: “你的东西很好, 不过我现在不想买”, 促销员可以追问:

“既然东西很好，为什么您现在不买呢？”这样就能找出顾客不买的真正原因，有助于说服顾客。

在处理顾客异议时，促销员一定要记住“顾客永远是对的”。促销员是要把产品卖给顾客，而不是与顾客进行辩论，与顾客争论之时，就是推销失败的开始。

2. 诱导顾客成交

促销员要能达成更多的交易，就要遵守以下成交的3个原则。

(1) 主动 促销员发现顾客有购买欲望后，就要主动向顾客提出成交要求。许多销售机会是因为促销员没有要求顾客成交而溜走的。

(2) 自信 促销员在向顾客提出成交要求时一定要充满自信，因为自信具有感染力。

(3) 坚持 成交要求遭到顾客拒绝后不要放弃，要有技巧地再次引导顾客成交。

3. 识别顾客的购买信号

顾客购买信号是指通过动作、语言、表情传达出顾客想购买产品的意图。在销售过程中有3个最佳的成交机会，一是向顾客介绍了产品的一个重大利益时；二是圆满回答了顾客的一个异议时；三是顾客出现购买信号时。顾客的购买信号可分为3类。

(1) 语言信号 热心询问商品的销售情形、提出价格及购买条件的问题、询问售后服务等购买后的问题、与同伴商量。

(2) 行为信号 仔细了解（观察）商品说明及商品本身、拿起商品认真地玩味或操作、重新回来观看同一种商品。

(3) 表情信号 高兴的神态及对商品表示好感、盯着商品思考等。

4. 成交方法

在成交的最后时刻，顾客常常下不了决心，促销员就必须巧妙地给顾客以恰当的建议，帮助顾客早下决心。

(1) 直接要求成交法 促销员发现顾客的购买欲望很强烈时，可以直截了当地向顾客提出成交要求。

(2) 假设成交法 聪明的促销员总是假设顾客肯定会买，然后向顾客询问一些如何包装、付款、保修及保管产品等方面的问题，或是着手开票来结束销售。

(3) 二择一成交法 促销员向顾客提出两个购买方案让顾客选择。不管顾客做出何种选择，都意味着销售成功。

(4) 推荐法 促销员仔细观察顾客喜好的商品，如多次触摸、特别注意或多次提到，就向顾客大力推荐这种商品。

(5) 消去法 促销员从后选的商品中排除不符合顾客爱好的商品，间

接促使顾客下决心。

(6) 动作诉求法 用某种动作帮助犹豫不决的顾客下决心购买,如“您再看一下”、“请多试一试”(把产品递过去)。

(7) 感性诉求法 用感人的语言使顾客下定购买决心,如“您女儿看见这件衣服一定会很高兴的。”

(8) 限时限量法 促销员告诉顾客存货不多,或是即将取消优惠条件。

九、向顾客推销服务

产品卖给顾客并不是推销的结束,而是下一次推销活动的开始。产品卖给顾客之后,促销员还要做好为顾客服务的工作,以培养顾客忠诚度。

处理顾客投诉是促销员向顾客推销服务的重要内容,妥善处理顾客的不满,会比以前更加被顾客所信赖。促销员处理顾客抱怨要做到3点。

(1) 倾听 促销员要用80%的时间听,用20%的时间说,待顾客冷静下来后再进行处理。急于辩解是火上浇油的做法。

(2) 及时 在确认事实真相后立即处理。

(3) 感谢 感谢顾客的购买(光临),感谢顾客信任你和你的产品,感谢顾客给你提出的宝贵建议和意见等。

十、东一信达药店促销要诀

(1) 积极、主动、热情。

(2) 认准消费对象,有的放矢,增加与消费者的双向交流。

(3) 耐心、恒心、始终如一。

(4) 注意促销语言得当,有分寸。

(5) 了解购买心理8阶段:注意—兴趣—联想—欲望—比较—信赖—决定—满足。

(6) 忌对顾客说“不”或“您错了”等语言。

(7) 不要贬低竞争品牌,可指出与竞争品牌不同之处和自己产品的优缺点。

(8) 在有竞争品牌促销的商场,促销员要有一定的竞争性,同时也要讲求分寸,不要引起商场的反感。

(9) 挖掘机会对店员及竞争品牌促销员进行产品优势讲解,以减少敌对情绪。

十一、东一信达药店服务投诉处理技巧

(1) 保持冷静、态度诚恳。

(2) 仔细听、用心了解。

(3) 询问细节,并有针对性地说服与讲解。

- (4) 对本产品要有信心。
 - (5) 如对产品中的专业问题不能做出准确回答，可记下顾客的电话，由执业药师进一步解答。
 - (6) 收回对公司不利的证物，调换产品。
- 但同时应该避免以下几点。
- (1) 急于辩解，不问清事情缘由。
 - (2) 以不适当的语言顶撞顾客，生气，情绪化反应。
 - (3) 回避问题。
 - (4) 对不懂的问题，自行编造，乱下结论。
 - (5) 害怕，投降，失礼行为。

十二、东一信达药店促销员评估表

促销员姓名：_____ 药店名称：_____

时间：_____ 销售定额：_____

主 要 项 目	评分标准	日期	日期	日期	日期	平 均
1. 仪表						
2. 遵守店规						
3. 出勤						
4. 陈列						
5. 产品知识						
6. 工作态度						
7. 信息反馈						
8. 店方意见						
9. 销售业绩						
总分						
提成						
工作						
检查人						

注：1. 仪表：衣着整齐，统一、佩戴胸卡。

2. 遵守店规：遵守商店的一切规章制度，不聊天，不依靠柜台。

3. 出勤：不无故缺勤，不迟到早退。

4. 陈列：促销台上的产品及 POP 摆放规范美观，货架上产品清洁，陈列符合产品陈列规则。

5. 产品知识：除了解基本的知识外，在工作中不断学习。

6. 工作态度：工作积极主动，做好产品的宣传工作，对待顾客热情大方，不与顾客发生任何冲突。

7. 信息反馈：对本产品的库存情况、销售情况做认真记录，对竞争品牌的价格、包装及促销情况及时反馈，及时反馈店内促销结果。

8. 店方意见：药店对促销员的总体评估。

9. 销售业绩：不同级别的商店有不同的工作指标，完成后才有提成，销售按先进先出原则。

第三节 东一信达药店促销活动管理标准

一、东一信达药店货架管理标准

(1) 每一个品牌的放量应大到能够避免产品脱销。

(2) 品牌的空间尽量大到商店可以承的能力。因为每增加一个销售面都会增加被消费者购买的机会，根据日用消费品的统计经验：当销售面由 2 个增加到 4 个时，销量可以增加 40%，反之，如果由 3 个减少到 1 个，销量将降低 18%。

(3) 品牌的摆放位置，一般在消费者的腰部至视水平线高度的货架位置上，最大限度地展示给消费者。让消费者第一眼就可以看到公司的产品，这种接近视平线的高度是最理想的。

(4) 摆放公司产品的杂架，应放到顾客往来流量较大的地方，并且货架面向客户的主流向。

(5) 货架位置应放在保持顾客视野清楚的范围之内，即 1~3m。如果距离过近会使顾客从货架前马上走过而失去销售机会（又称留不住客）；如果距离过远，又会使顾客看不清产品的品牌。

(6) 在不同的货架上，产品应放在尽量靠上或者表面上的位置上。统计表明，对于 4 层高货架，同样产品最高一排货架的销量比量低一排货架销量高 5 倍。

(7) 货架的分组放置。每一个品牌应该按照其种类和形状分组陈列，各个品牌应放置一起，以形成公司品牌的连续性。

二、东一信达药店助销管理标准

1. 助销标准和指导购物的材料可以提供有价值的额外的销售优势，这些材料吸引顾客的注意力，增加销售机会，据统计，通过产品提示的信息名牌和货物分组即可增长约 10% 的销售额，助销同时还包括促销小姐介绍产品的信息（优秀助销小姐可以增加约 1/3 的销量）、产品的招贴和海报、挂旗等，以及全面介绍产品信息的标价品牌和产品模型。

2. 助销产品能够将消费者的注意力吸引到公司产品的品牌上。这些产品包括旗帜、货架说明、贴赠广告、挂旗、自制标，特制的价格标签和价格变动告示等。助销陈列有下列好处。

(1) 制造购买气氛，有创造性的助销能够刺激消费者的购买行动，并且使一家商店或某一个货架区别其他的竞争者。

(2) 能够增加销售和利润，鼓励消费者的冲动性购买。

(3) 有效地改变商店的形象，当顾客从广告中获得产品的信息后，商

店又将该产品有序、整洁地陈列在消费者的面前，本身就表明了产品和商店的品质。

(4) 助销是避免滞销的有利手段，通过助销，促进了销售，使得产品畅销而增加了客户继续订货的信心。

3. 客户从助销活动中得到的好处

(1) 因为产品得到定期的广告支持，助销品容易使消费者把产品与广告联系起来，引起消费者购买的兴趣，使公司的产品容易被消费者认可，而加快商品的周转。

(2) 助销品和品牌结合，使产品很容易与其他同类品牌区别出来，建立顾客购买的信心。

(3) 公司的名牌产品可以创造很高的销售额和销售利润，商店通过销售公司的产品而提高单位平米的销售额。

4. 助销品陈列标准在每一个有分销的商店内，只要商店允许，均要进行助销材料方面的支持。对于宣传陈列应做到以下几点。

(1) 种类齐全，吊旗、海报、招示牌、卡片、模型、陈列架尽量完备。

(2) 助销产品的位置显眼、并且与相关的产品自然结合。如果在商店的入口处，也可根据客流的统计，面向主客流方向悬挂助销产品。

(3) 助销品能够突出地反映产品的信息，说明品质形象，而不需消费者仔细观察，注重顾客的第一眼印象。

(4) 助销产品的数量应保持丰富而不杂乱，注意美观和整齐。

三、东一信达药店促销活动执行步骤

1. 明白促销目的

在一开始即很明确促销的主要对象，主要目标及何时、何地进行，从而了解促销计划，使得销售代表可以控制促销进程。

2. 队伍建设

一般而言促销活动是在正常销售之外进行的加强销售活动，很多时候由兼职人员组成，以避免对日常业务的影响，因而应该在没有促销活动时就和各个大学或其他社会团体保持联系，养兵千日，用兵一时，在有促销活动时，有利于人员的招聘。

3. 材料准备

各种促销活动需要不同材料：

(1) 如果是店内评比，需要提供评比标准和奖惩原则；

(2) 如果是助销陈列，需有彩报、挂旗、小模型；

(3) 如果是促销小姐的培训，需要进行课程安排，项目总结；

(4) 如果是以销量为目的的促销, 则需准备大量的促销产品, 在此情况下, 需对所有的产品进行预先严密的准备。

4. 培训

(1) 首先是对自身的培训, 在实际运作促销活动之前, 应有室内的模拟实习, 确保完全了解促销的目标, 并且能够发现原促销计划中可能出现的问题, 加以改进, 通过这一锻炼, 可以提高自己的操作能力和应变能力。

(2) 如果需要其他人 (包括兼职人员) 协作, 就必须对合作人员有个较好的培训, 建议一个销售员根据销售手册的精神, 结合经验, 准备促销人员, 将其行为举止规范化。

5. 整理、记录及分析

可帮助销售员总结、提高, 进一步改进、完善促销计划, 逐步形成较成功的促销模型, 可以在一个或多个城市反复进行。另外, 通过长期积累的促销活动档案, 可以有效的帮助公司制订拓展战略、资金分配流向等。

版权所有: 东一信达营销顾问有限公司 (<http://www.eastrust.com>)

附录 2

中国连锁药店与美国的差距

医药连锁经营作为一种先进的营销经营管理模式，其进货与销售是分离的，尤其他的集约化配送模式是产生规模效益、降低单位产品成本，提升企业竞争力的重要手段。现在，国内连锁经营方兴未艾，各地连锁药店如雨后春笋，快速成长。然而，在这种表面“繁荣”的背后，其规模效益、技术水平、经营理念、行为管理水平、专业服务水平等方面与国外特别是美国连锁药店相比还存在着不容忽视的差距。

规模效益对比：美国连锁药店通过规模经营，获得产业链上的话语权，遏制了恶性竞争，摊薄了运营和管理成本，赢得了竞争优势。中国连锁药店在终端数量 and 市场份额上还不足以对产业链上游的生产企业产生大的影响，规模优势尚不能消化扩张过程中的成本增加，对恶性的价格竞争缺乏遏制实力，因此，规模效益还没有发挥出来。

美国医药产业的发展在全球首屈一指，不但制药工业领先，在医药零售连锁经营方面的发展也非常成熟。

美国的连锁药店大都具有规模大、分店多、分布广、发展快的特点。一般可分为地区性和全国性连锁药店两种，区域性的药店如 Bartell 在西雅图地区就有 40 家分店，而全美最大的连锁药店 RiteAid 共有 4100 多家分店。加上近年愈演愈烈的重组、合并趋势，规模更加庞大。美国前 10 位大型医药连锁企业经营着 15000 家零售药店。分店面积在 2000m² 以上，经营四五万个品种的药店如网络般分布于美国的大街小巷，为居民提供优良便利的服务。以美国著名的连锁药店 Rite Aid 为例，它在全美 30 个州设有自己的分店，总数达 4100 多家，2003 年的总销售额为 158 亿美元，净利润达到 1.12 个亿美元，充分显示了其在规模效益上的巨大优势。

中国的连锁药店数量虽然迅速增长，但是到 2004 年年底为止，以连锁经营形式注册的企业只有 300 余家，其中下属连锁分店最多的才达 500 余家，连锁分店的总数也不足 5000 家。据统计，中国年销售额达到 3 亿元的药品连锁企业不足 150 家，这与国外连锁药店相比在数量和规模上相差甚远。

信息与网络技术应用对比：美国连锁药店通过运用先进的信息和网络技术，降低了物流、信息反馈和综合管理成本，市场反馈和决策效率大大

提高,赢得了竞争主动权和成本优势,中国连锁药店受物流基础设施落后、在线支付和社会信用体系滞后的影响,难以消化扩张过程中增加的物流和管理成本,很难保障利润的实现。

美国连锁药店在内部管理中早已普及现代信息技术,按照经济学理论分析,规模越大,管理成本越高,对于地点分散的连锁店更是如此。美国连锁药店充分运用现代信息技术,实现了高效率的管理,从而节省了费用,保证了经济效益。

首先,美国各大连锁药店均配备有先进的电脑终端,从而实现了流程化、标准化管理,包括电子数据管理、卫星通信、配送盘货控制、销售分析以及员工的绩效考核。总部借助计算机自动分析系统,掌握各分店、各销售品种的经营情况,在充分掌握具体情况的情况下决定下一步对策。总部的任何指令几乎能同时下达到数百家或上千家分店,信息沟通畅通无阻,实现了商品流、信息流、资金流的动态高效管理。沃尔格林早在1981年首先在其所属的5家店里安装内部联网计算机,这使它成为全美第一家通过卫星将所有分店联系起来的连锁药店。

其次,美国各大连锁药店均依托网络开展红红火火的在线业务,一个非常重要的原因是美国有发达的物流保证。有的公司自己建有配送中心,如CVS有4个大型配送中心,85%的药品由它们配送。不过很多公司并不自己配送,而由批发商来担任这个角色,它依靠电子订货系统与批发商或供应商在网上联络,需求信息快速传递,供货周期大大缩短,POS(销售点)扫描系统、EDI(电子数据交换)及计算机网络的运用给连锁药店带来了极大的效益。

目前我国相当一部分药店还没有实现电子化管理,总部与分店之间的信息不能及时有效地沟通,效率难以提高。我国已有企业开始跨地域搞连锁经营,但在当地未设置分部及配送中心,也没有具备条件的物流企业提供配送服务,而由总部配送中心进行跨地域配送,成本非常高,直接影响经营效益。并且,受配送等因素制约,在线药品销售效果也不理想。

经营理念对比:美国药店强调系统健康服务理念,保证健康、美容美体甚至相关生活用品“一站购足”;中国药店受观念和政策影响,走不出单纯卖药的藩篱。美国连锁药店利用自有品牌资源,对店内30%甚至更多的产品实行品牌定制,保证经营利润。中国药店的品牌资源还没有受到足够的重视,品牌定制的尝试鲜有所闻。

在经营品种方面,美国药店积极拓展商品范围,做自有品牌,而中国才刚开始尝试。美国药店的一大特色是其商品极大丰富。从20世纪80年代开始,药店即尝试向健康、美容、家庭护理、体育用品、服装和食品方

向发展。核心商品分为三大类：处方药、非处方药、美容护理及保健用品，体现了其经营理念：凡是与健康、美丽相关的产品都属于可经营范围，包括为特定人群，如婴幼儿、妇女、老年人、残疾人等准备的一系列适应其特定要求的生活用具，另外还包括日用品等。药店的商品种类多而全，也是受美国人口郊区化、零售业集中、大而全趋势的影响，满足人们“一站购足”的新观念。

另一特色是销售“自有品牌产品”。由于受到价格竞争的压力，美国连锁药店普遍定位为低价位的健康产品连锁店，因而商品毛利率并不高，只有20%~30%，近几年更有不断下降的趋势。但几乎所有的连锁药店都有“自有品牌产品”，有的大型药店所售商品的30%都归于此类。这也是美国零售业中一种很流行的方式，即由一些生产规模很大的厂家进行生产，厂商不用做营销工作，只需按照各零售商的要求进行定牌生产。这样一来，由于生产厂只需考虑扩大规模、提高生产率，其产品的成本较低；而药店拿到这类价格低于同类品牌商品20%左右、质量又可控制的产品，冠以自己的品牌，其毛利率就有很大的上行空间，一般达40%~50%。美国大型连锁药店如Rite Aid、Bartell等的自有品牌都有广泛的知名度，药店利用这类产品的厚利可使其他产品保持较低的价格水平。

纵观我国的连锁药店，经营品种单一、缺乏特色，不仅不利于吸引顾客，还闲置了大量资源。并且相当多的连锁药店无自己的品牌产品，中间流通环节过多，无形中增加了经营成本，利润空间小，对其长期发展非常不利。

行业管理水平对比：美国连锁药店行业管理更多地体现专业管理与专业服务，信息披露及时，组织协调能力强；中国医药商业行业管理更多地体现行政色彩，权威有余而专业精神不足，信息披露滞后，连锁药店协会起步较晚，还不足以对行业产生影响。

美国全国零售连锁药店协会充分为会员服务，向政府争取最大利益；而我国的相关协会发展还不够完善。美国全国零售连锁药店协会(NACDS)，是全美连锁药业的权威组织，其宗旨是：尽一切能力为成员们的共同繁荣服务。协会由95名专业人员组成，包括律师、药剂师、图书管理员、零售商、政府事务专家、游说议员者。协会的主要工作首先是帮助各成员沟通信息，联合与交流，互通有无；每季、每年对各成员店进行信息汇总和分析，出版专刊，发布行业标准。每年都有各种形式的年度行业大会，其中最重要的是非处方药大会Mardet Place，遍及全国乃至世界的成员们都会派代表参加。自1938年吸收供应商为协会成员后，更加强了零售与生产的沟通协作。同时，协会可从全局的高度，对整个行业的

未来发展作出分析，制订战略对策。另外，协会作为各成员统一的发言人，更会不断与政府沟通，努力影响政府和立法机构，争取成员的最大利益。

成立于 1989 年的中国医药商业协会是类似于美国 NACDS 的全国性社会商业团体，目前共有会员单位仅 300 多家。2001 年，协会成立了连锁药店分会，旨在为医药行业零售企业服务，维护会员单位的合法权益，促进零售业的规范和发展，但其职能还未得到充分发挥，对我国药品零售连锁经营的发展还未起到应有的作用。

药店专业服务对比：美国药店倡导专业人员，专业技术，专业服务；中国药店在药师配备，技术支持和顾客服务水平上还存在很大差距。

在药店服务方面，美国倡导高级药学服务，提供信息咨询，而我国国内药店的专业服务仍在努力中。按美国联邦法律规定，药店都必须设有药师，尤其是大型连锁店，每个店都设有执业药师及助理药师。他们的目标是“少一些开药方的，多一些信息和咨询”。美国的药师同医师一样，也有一套严格的持证上岗制度，所以其素质可得到严格保证，而各药店的声誉也有赖于这些专业服务。另外，药店对普通售货员也有较高的素质要求。

多年以来，美国药店致力于向顾客提供高级的药学服务，以 Rite Aid 为例，顾客在因特网上或连锁店向 Rite Aid 提供个人资料及医疗健康信息，这些信息将保存在顾客健康系统中，系统会据此自动提醒药师，注意顾客所购药品与其他药品的可能相互作用。利用这一系统，药店可为顾客提供全方位的药学服务，同时顾客可定期收到有关促销和打折信息的电子邮件。同时，他们很注重以顾客需求为导向。比如不少药店根据顾客的需要开展 24 小时服务；很多药店设有冰点区，以方便想进来喝点冰饮料的“特别顾客”。Longs 是美国第六大医药连锁经营企业，它采用 Demand Tec 公司提供的价格软件，根据顾客反应设定最优的药品价格组合，以顾客愿支付的价格提供他们想要的产品，从而使药店净利润和消费者满意度均达到最大化。

目前，中国的药店还未达到“每店一师”的配置，且药师的资格认证标准和药店销售人员的专业素质也有待提高。而在顾客服务方面，我国药店对“顾客至上”服务宗旨的理解多停留在表面上，没有切实贯彻到管理细节中去。

附录 3

药品广告审查办法

(1995 年 3 月 22 日 国家工商行政管理局

中华人民共和国卫生部令第 25 号)

第一条 依据《中华人民共和国广告法》、《中华人民共和国药品管理法》的有关规定，制订本办法。

第二条 凡利用各种媒介或者形式发布药品广告，包括药品生产、经营企业的产品宣传材料，均应当按照本办法进行审查。

第三条 药品广告审查的依据：

(一)《中华人民共和国广告法》；

(二)《中华人民共和国药品管理法》；

(三)国家有关广告管理的行政法规及广告监督管理机关制订的广告审查标准。

第四条 国务院卫生行政部门和省、自治区、直辖市卫生行政部门(以下简称省级卫生行政部门)为药品广告的审查机关。广告审查机关在同级广告监督管理机关的指导下，对药品广告进行审查。药品广告审查机关负有向广告监督管理机关提出对违法药品广告进行查处的责任。

第五条 利用重点媒介发布的药品广告，新药、境外生产的药品的广告，需经国务院卫生行政部门审查，并取得药品审查批准文号后，方可发布。其他药品广告，需经广告主所在地省级卫生行政部门审查，并取得药品审查批准文号后，方可发布。需要异地发布的药品广告，须持所在地卫生行政部门审查批准文件，经广告发布地的省级卫生行政部门换发广告发布地的药品广告审查批准文号后，方可发布。

第六条 凡申请发布药品广告，应当向药品广告审查机关抽出申请，填写《药品广告审查表》，并提交下列证明文件：

(一) 申请人及生产者的营业执照副本；

(二)《药品生产企业许可证》或者《药品经营企业许可证》副本；

(三) 该药品的生产批准文件、质量标准、说明书、包装；

(四) 该药品的《商标注册证》或其他由国家工商行政管理局商标局出具的证明该商标注册的文件；

(五) 有商品名称的药品，必须提交国务院卫生行政部门批准的该商

品名称的批准材料；

(六) 法律、法规规定的其他确认广告内容真实性的证明文件。

第七条 凡申请发布境外生产的药品的广告，应当向国务院卫生行政部门提出申请，填写《药品广告审查表》，并提交下列证明文件及相应的中文译本：

- (一) 申请人及生产者的营业执照副本；
- (二) 该药品的《进口药品注册证》；
- (三) 该药品的质量标准、说明书、包装；
- (四) 法律、法规规定的其他确认广告内容真实性的证明文件。

申请发布境外生产的药品的广告，可以由申请者委托中国境内的药品经销者或者广告经营者代为办理审查手续。

第八条 药品广告的初审

药品广告审查机关对广告申请人提供的证明文件的真实性、有效性、合法性、完整性和广告制作前文稿的真实性、合法性进行审查，并于受理申请之日起十日内做出初审决定，发给《药品广告初审决定通知书》。

第九条 药品广告的终审

广告申请人凭药品广告初审合格决定，将制作的广告作品送交原广告审查机关，原广告审查机关在受理申请之日起十日内做出终审决定，对终审合格者，签发《药品广告审查表》，并发给药品广告审查批准文号；对终审不合格者，应当通知广告申请人，并说明理由。

广告申请人可以直接申请终审。广告审查机关应当在受理申请之日起十日内做出终审决定。

第十条 药品广告审查机关发出的《药品广告初审决定通知书》和《药品广告审查表》，应当由广告审查机关的负责人签字，并加盖药品广告审查专用印章。

药品广告审查机关应当将通过终审的《药品广告审查表》，送同级广告监督管理机关备查。

第十一条 药品广告审查批准文号的有效期为一年，有效期满后需继续发布的，应当在期满前二个月向原审查机关重新提出申请。

第十二条 有下列情况之一的药品广告，审查机关应当调回复审，复审期间，停止发布该药品广告：

- (一) 广告审查批准依据发生变化的；
- (二) 国务院卫生行政部门认为省给广告审查批准机关的批准不妥的；
- (三) 广告监督管理机关提出复审建议的；
- (四) 广告审查机关认为应当调回复审的其他情况。

第十三条 有下列情况之一的药品广告，原审查机关应当收回《药品

广告审查表》，撤销药品广告审查批准文号：

（一）临床表现药品有新的不良反应的；
（二）《药品生产企业许可证》、《药品经营企业许可证》、《营业执照》被吊销的；

（三）药品被撤销生产批准文号的；
（四）药品广告内容超出药品广告审查机关审查批准内容的；
（五）被国家列为淘汰药品品种的；
（六）药品广告复审不合格的；
（七）卫生行政部门认为不宜发布的；
（八）广告监督管理机关立案查处的。

第十四条 广告内容需要改动或者药品的质量标准发生变化的药品广告，应当重新申请审查。

第十五条 药品广告审查机关做出撤销药品广告审查批准文号的决定，应当同时送同级广告监督管理机关备查。

第十六条 药品广告审查机关发现药品广告未经审查批准核发药品审查批准文号，或者超出审查批准内容等违法事实的，应当及时填写《违法药品广告通知书》，提请同级广告监督管理机关查处。查处情况及时通知同级药品广告审查机关。

第十七条 药品广告审查批准文号和药品生产批准文号，应当列为广告内容同时发布。

第十八条 按初审程序申请的广告，广告经营者应当依据药品广告审查机关核发的《药品广告初审决定通知书》内容设计、制作。

第十九条 广告发布者发布药品广告，应当查验《药品广告审查表》，核实广告内容。《药品广告审查表》应当为原件或者经原审查机关签章的复印件，并保存一年。未经批准的药品广告，不得发布。

第二十条 非药品宣传对疾病治疗作用的，广告监督管理机关按照《中华人民共和国广告法》第四十一条的规定进行查处，卫生行政部门按照假药依法进行查处。

第二十一条 对违反本办法及《药品广告审查标准》发布药品广告的，按照《中华人民共和国广告法》、《中华人民共和国药品管理法》的有关规定予以处罚。

第二十二条 广告审查机关违反广告审查依据，做出审查批准决定，致使违法广告发布的，由国家广告监督管理机关向国务院卫生行政部门通报情况，按照《中华人民共和国广告法》第四十五条的规定予以处理。

第二十三条 本办法自发布之日起施行。

附录 4

处方药与非处方药分类管理办法（试行）

第一条 为保障人民用药安全有效、使用方便，根据《中共中央、国务院关于卫生改革与发展的决定》，制订处方药与非处方药分类管理办法。

第二条 根据药品品种、规格、适应证、剂量及给药途径不同，对药品分别按处方药与非处方药进行管理。

处方药必须凭执业医师或执业助理医师处方才可调配、购买和使用；非处方药不需要凭执业医师或执业助理医师处方即可自行判断、购买和使用。

第三条 国家药品监督管理局负责处方药与非处方药分类管理办法的制订。各级药品监督管理部门负责辖区内处方药与非处方药分类管理的组织实施和监督管理。

第四条 国家药品监督管理局负责非处方药目录的遴选、审批、发布和调整工作。

第五条 处方药、非处方药生产企业必须具有《药品生产企业许可证》，其生产品种必须取得药品批准文号。

第六条 非处方药标签和说明书除符合规定外，用语应当科学、易懂，便于消费者自行判断、选择和使用。非处方药的标签和说明书必须经国家药品监督管理局批准。

第七条 非处方药的包装必须印有国家指定的非处方药专有标识，必须符合质量要求，方便储存、运输和使用。每个销售基本单元包装必须附有标签和说明书。

第八条 根据药品的安全性，非处方药分为甲、乙两类。

经营处方药、非处方药的批发企业和经营处方药、甲类非处方药的零售企业必须具有《药品经营企业许可证》。经省级药品监督管理部门或其授权的药品监督管理部门批准的其他商业企业可以零售乙类非处方药。

第九条 零售乙类非处方药的商业企业必须配备专职的具有高中以上文化程度，经专业培训后，由省级药品监督管理部门或其授权的药品监督管理部门考核合格并取得上岗证的人员。

第十条 医疗机构根据医疗需要可以决定或推荐使用非处方药。

第十一条 消费者有权自主选购非处方药，并须按非处方药标签和说

说明书所示内容使用。

第十二条 处方药只准在专业性医药报刊上进行广告宣传，非处方药经审批可以在大众传播媒介进行广告宣传。

第十三条 处方药与非处方药分类管理有关审批、流通、广告等具体办法另行制订。

第十四条 本办法由国家药品监督管理局负责解释。

第十五条 本办法自 1999 年 1 月 1 日起施行。

附录 5

处方药与非处方药流通管理暂行规定

第一章 总 则

第一条 为了加强处方药、非处方药的流通管理，保证人民用药安全、有效、方便、及时，依据《中共中央、国务院关于卫生改革与发展的决定》和《处方药与非处方药分类管理办法》（试行），制订本规定。

第二条 凡在国内从事药品生产、批发、零售的企业及医疗机构适用于本规定。

第三条 国家实行特殊管理的处方药的生产销售、批发销售、调配、零售、使用按有关法律、法规执行。

第四条 本规定由县级以上药品监督管理部门监督实施。

第二章 生产、批发企业销售

第五条 处方药、非处方药的生产销售、批发销售业务必须由具有《药品生产企业许可证》、《药品经营企业许可证》的药品生产企业、药品批发企业经营。

第六条 药品生产、批发企业必须按照分类管理、分类销售的原则和规定向相应的具有合法经营资格的药品零售企业和医疗机构售处方药和非处方药，并按有关药品监督管理规定保存销售记录备查。

第七条 进入药品流通领域的处方药和非处方药，其相应的警示语或忠告语应由生产企业醒目地印制在药品包装或药品使用说明书上。

相应的警示语或忠告语如下：

处方药：凭医师处方销售、购买和使用。

甲类非处方药、乙类非处方药：请仔细阅读药品使用说明书并按说明使用或在药师指导下购买和使用。

第八条 药品生产、批发企业不得以任何方式直接向病患者推荐、销售处方药。

第三章 药店零售

第九条 销售处方药和甲类非处方药的零售药店必须具有《药品经营企业许可证》。

销售处方药和甲类非处方药的零售药店必须配备驻店执业药师或药师以上药学技术人员。

《药品经营企业许可证》和执业药师证书应悬挂在醒目、易见的地方。执业药师应佩戴标明其姓名、技术职称等内容的胸卡。

第十条 处方药必须凭执业医师或执业助理医师处方销售、购买和使用。

执业药师或药师必须对医师处方进行审核、签字后依据处方正确调配、销售药品。对处方不得擅自更改或代用。对有配伍禁忌或超剂量的处方，应当拒绝调配、销售，必要时，经处方医师更正或重新签字，方可调配、销售。

零售药店对处方必须留存2年以上备查。

第十一条 处方药不得采用开架自选销售方式。

第十二条 甲类非处方药、乙类非处方药可不凭医师处方销售、购买和使用，但病患者可以要求在执业药师或药师的指导下进行购买和使用。

执业药师或药师应对病患者选购非处方药提供用药指导或提出寻求医师治疗的建议。

第十三条 处方药、非处方药应当分柜摆放。

第十四条 处方药、非处方药不得采用有奖销售、附赠药品或礼品销售等销售方式，暂不允许采用网上销售方式。

第十五条 零售药店必须从具有《药品经营企业许可证》、《药品生产企业许可证》的药品批发企业、药品生产企业采购处方药和非处方药，并按有关药品监督管理规定保存采购记录备查。

第四章 医疗机构处方与使用

第十六条 处方药必须由执业医师或执业助理医师开处方。医师处方必须遵循科学、合理、经济的原则，医疗机构应据此建立相应的管理制度。

第十七条 医疗机构可以根据临床及门诊医疗的需要按法律、法规的规定使用处方药和非处方药。

第十八条 医疗机构药房的条件及处方药、非处方药的采购、调配等

活动可参照零售药店进行管理。

第五章 普通商业企业零售

第十九条 在药品零售网点数量不足、布局不合理的地区，普通商业企业可以销售乙类非处方药，但必须经过当地地市级以上药监督管理部门审查、批准、登记，符合条件的颁发乙类非处方药准销标志。具体实施办法由省级药品监督管理部门制订。

根据便民利民的原则，销售乙类非处方药的普通商业企业也应合理布局。

鼓励并优先批准具有《药品经营企业许可证》的零售药店与普通商业企业合作在普通商业企业销售乙类非处方药。

第二十条 普通商业企业不得销售处方药和甲类非处方药，不得采用有奖销售、附赠药品或礼品销售等销售方式销售乙类非处方药，暂不允许采用网上销售方式销售乙类非处方药。

第二十一条 普通商业企业的乙类非处方药销售人员及有关管理人员必须经过当地地市级以上药品监督管理部门适当的药品管理法律、法规和专业知识的培训、考核并持证上岗。

第二十二条 普通商业企业销售乙类非处方药时，应设立专门货架或专柜，并按法律法规的规定摆放药品。

第二十三条 普通商业企业必须从具有《药品经营企业许可证》、《药品生产企业许可证》的药品批发企业、药品生产企业采购乙类非处方药，并按有关药品监督管理规定保存采购记录备查。

第二十四条 普通商业连锁超市销售的乙类非处方药必须由连锁总部统一从合法的供应渠道和供应商采购、配送，分店不得独自采购。

第二十五条 销售乙类非处方药的普通商业连锁超市其连锁总部必须具备与所经营药品和经营规模相适应的仓储条件，并配备 1 名以上药师以上技术职称的药学技术人员负责进货、质量验收和日常质量管理工作。

第六章 附 则

第二十六条 本规定由国家药品监督管理局负责解释。

第二十七条 本规定自 2000 年 1 月 1 日起开始施行。

附录 6

非处方药专有标识管理规定(暂行)

为规范非处方药药品的管理,根据《处方药与非处方药分类管理办法》(试行),规定如下:

一、非处方药专有标识是用于已列入(国家非处方药目录),并通过药品监督管理部门审核登记的非处方药药品标签、使用说明书、内包装、外包装的专有标识,也可用作经营非处方药药品的企业指南性标志。

二、国家药品监督管理局负责制订、公布非处方药专有标识及其管理规定。

三、非处方药药品自药品监督管理部门核发《非处方药药品审核登记证书》之日起,可以使用非处方药专有标识。

非处方药药品自药品监督管理部门核发《非处方药药品审核登记证书》之日起 12 个月后,其药品标签、使用说明书、内包装、外包装上必须印有非处方药专有标识。未印有非处方药专有标识的非处方药药品一律不准出厂。

四、经营非处方药药品的企业自 2000 年 1 月 1 日起可以使用非处方药专有标识。

经营非处方药药品的企业在使用非处方药专有标识时,必须按照国家药品监督管理局公布的坐标比例和色标要求使用。

五、非处方药专有标识图案分为红色和绿色,红色专有标识用于甲类非处方药药品,绿色专有标识用于乙类非处方药药品和用作指南性标志。

六、使用非处方药专有标识时,药品的使用说明书和大包装可以单色印刷,标签和其他包装必须按照国家药品监督管理局公布的色标要求印刷。单色印刷时,非处方药专有标识下方必须标示“甲类”或“乙类”字样。

非处方药专有标识应与药品标签、使用说明书、内包装、外包装一体化印刷,其大小可根据实际需要设定,但必须醒目、清晰,并按照国家药品监督管理局公布的坐标比例使用。

非处方药药品标签、使用说明书和每个销售基本单元包装印有中文药品通用名称(商品名称)的一面(侧),其右上角是非处方药专有标识的固定位置。

七、违反本规定,按《药品管理法》及相关法律规定进行处罚。

八、本规定由国家药品监督管理局负责解释。

附录 7

关于明确 GSP 认证有关问题的通知

药监市函〔2002〕65 号

各省、自治区、直辖市药品监督管理局：

为进一步推动 GSP 认证工作的开展，经对当前认证中存在问题的研究，现将 GSP 认证工作中有关问题通知如下。

一、药品检验问题

根据现行《药品管理法》的规定，取消《药品经营质量管理规范》及其实施细则中规定的药品经营企业应进行药品内在质量检验的要求。

二、申请认证的药品批发企业所属经营单位的界定

申请认证的药品批发企业，其申报材料《企业所属经营单位情况表》中填报的单位，应是企业所属不具有法人资格的药品批发和零售单位。

三、检查中有关资料的追溯期限

GSP 认证现场检查中，对涉及企业经营活动的记录、凭证等有关资料的查验时限，一般从检查之日起向前追溯 12 个月（另有规定的除外）。

四、零售连锁企业配送业务的委托

对属于某一药品批发企业开办的子公司，且母子公司法定代表人为同一自然人的药品零售连锁企业，在其母公司具备配送条件并执行零售连锁企业制订的配送管理制度的情况下，允许零售连锁企业将其药品配送业务委托母公司办理。药品配送中出现的任何质量问题，双方应承担相同责任。

五、经营中曾发生假劣药品问题企业的认证申请审查

申请 GSP 认证的药品经营企业，应如实说明其在提出申请之日前 12 个月内，是否存在过经销假劣药品问题。进行初审的药品监督管理部门，应对此严格予以审查。

（一）初审部门应对有此类问题的企业进行实地检查，查清企业在经销此种药品的全过程中有无违反 GSP 相关规定的问题，以及企业目前相关环节实施 GSP 的状况。如未发现违规行为，且相关环节符合 GSP

要求,可将认证申请上报。如发现存在违规行为,应中止认证申请审查。该企业只能在这一问题发生时间超出12个月之后,再重新进行认证申请。

(二)是否属经销假劣药品,应以药品监督管理部门在行政执法中认定的或法定药品检验机构在药品抽验中得出的结论为准。

(三)对申请认证企业发生过此类问题但未说明或未如实说明的,一经发现或核实,将驳回认证申请,并在驳回认证申请后12个月内不受理其认证申请。

六、零售连锁企业分部的认证问题

零售连锁企业设立的分部,若具有企业法人资格的,应单独申请认证;若不具有企业法人资格的,应与总部一并申请认证。

七、新开办企业的申请认证问题

新开办的药品经营企业,在取得工商营业执照并正式营业的3个月以后,方可进行认证申请。

八、认证合格后跟踪检查的有关问题

认证合格的药品经营企业,如企业结构或经营规模出现以下变化,省、自治区、直辖市药品监督管理部门应对其组织专项检查:

(一)批发企业和零售连锁企业(总部)的办公、营业场所和仓库发生迁址。

(二)企业经营规模的扩大,导致企业类型的改变。

(三)零售连锁企业门店增加了一定数量。以认证检查时为基数,门店数30家以下的每新增加50%或30家以上的每新增加20%,应对新增门店按30%比例抽查。

九、有关报送资料式样的更改

鉴于GSP认证管理政策上作出的调整,《药品经营质量管理规范(GSP)认证管理办法(试行)》中规定报送的部分资料内容也需相应更改。请各地在今后GSP认证初审工作中,按照随本文下发的《药品经营质量管理规范认证申请表》(式样见附件1)、《企业验收、养护人员情况表》(式样见附件2)和《企业经营场所、仓储等设施、设备情况表》(式样见附件3)进行申报和审查,其他申报资料仍按原规定填报。

附件:1.药品经营质量管理规范认证申请书。

2.企业验收养护人员情况表。

3.企业经营设施、设备情况表。

国家药品监督管理局市场监督司
二〇〇二年四月二十六日

附件 1

受理编号：

药品经营质量管理规范认证申请书

申请单位：(公章)
 填报日期： 年 月 日
 受理日期： 年 月 日

填报说明

1. 认证申请书应使用原件，用钢笔填写，内容应准确、完整，不得涂改和复印。
2. 报送认证申请书及其他申报情况表时，按有关栏目填写的执业药师或专业技术职称情况，应附执业药师注册证明或专业技术职称证书的复印件。
3. 认证申请书以外的其他申报资料，应使用 A4 型纸张打印，标明目录及页码并装订成册。

企业名称												
地址							邮政编码					
经营方式					经营范围							
企业经济性质			开办时间				职工人数				上年销售 额(万元)	
法定代表人				职务				执业药师 或技术职称				
质量负责人				职务				执业药师 或技术职称				
联系人				电话				传真				
企业基本情况												

省级药品监督管理部门初审栏	一年内有无违规经营或经销假劣药品问题	
	违规经营或经销假劣药品问题的说明以及审查结果	
	审 查 意 见	
	经办人(签字) (公章) 年 月 日 年 月 日	

附：

GSP 认证申报资料初审表

审 查 项 目	审 查 结 果
一、经营许可证和营业执照复印件	
二、实施 GSP 自查报告	
三、企业负责人员和质量管理情况表	
四、企业验收、养护人员情况表	
五、企业经营场所、仓储等设施设备情况表	
六、企业所属药品经营单位情况表	
七、企业药品经营质量管理制度目录	
八、企业管理组织、机构设置与职能框图	
九、企业经营场所和仓库平面布局图	
审查人： 审查日期 年 月 日	

注：本表由初审部门根据审查结果填写。“审查结果”栏根据实际情况填写“合格”或“合理缺项”字样。

附件 2

企业验收养护人员情况表

填报单位: (盖章)

[illegible]

填报日期： 年 月 日

注：填报本表时，请将执业药师注册证明或专业技术职称证书的复印件附后。

附件 3

企业经营设施、设备情况表

填报单位: (盖章)

填报日期： 年 月 日

营业场所及辅助、办公用房	营业用房面积		辅助用房面积		办公用房面积		备注
药品储存用仓库	仓 库 面 积						备注
	仓库 总面积	冷库 面积	阴凉库 面积	常温库 面积	特殊管理药 品专库面积		
验收养护室	面积	仪器、设备					备注
其他	中药饮片 分装室面积		配送中心 配货场所面积		其他设施和设备		
	备注						

填写说明：1. 根据企业设施、设备的实际填写。如无栏目所设项目，应注明“无此项”。

2. 表中所有面积均为建筑面积，单位为平方米。

3. “营业场所及辅助、办公用房”栏目中“辅助用房”指库区中服务性或劳保用房屋。

附录 8

零售药店设置暂行规定

（颁发部门：国家药品监督管理局颁发时间：2001 年 2 月 9 日）

（生效时间：2001 年 2 月 9 日）

第一条 为加强对零售药店（以下简称药店）的监督管理，促进药店的合理布局，方便群众购药，根据《药品管理法》等法律、法规，国家药品监督管理局二〇〇一年二月九日发布施行《零售药店设置暂行规定》，其主要内容如下：

第二条 城市（包括县级市）、县城、镇（包括乡镇）设置药店必须配有执业药师、从业药师或药士以上（含药士、中药士）职称的技术人员。

第三条 人口稀少的边远地区设置药店，必须配备具有高中以上（含高中）文化程度、经地市级以上（含地市级）药品监督管理部门培训合格、能够负责零售药品质量的人员。

第四条 药店的负责人应严格遵守有关的法律、法规，具有良好的商业道德，在法律上无不良品行记录。

第五条 具有与所经营药品相适应的营业场所、设备、仓储设施、卫生环境。

第六条 药店必须备有能够满足当地消费者需要的药品，并能保证 24 小时供应。药店必须备有的国家基本药物品种数由省（区、市）药品监督管理部门根据当地具体情况确定。

第七条 药店的设置应遵循合理布局和方便群众购药的原则，其具体规定由省（区、市）药品监督管理局组织制订。

第八条 符合上述要求的申请者，必须按国家有关规定，接受药品监督机构的检查验收。开办零售药店的检查验收标准由省（区、市）药品监督管理局根据《药品经营质量管理规范》有关内容组织制订。

第九条 本规定由国家药品监督管理局负责解释。

附录 9

药品零售连锁企业有关规定

(2000 年 4 月 23 日)

国家药品监督管理局

第一条 为了加强对药品零售连锁企业的监督管理，依据《中华人民共和国药品管理法》及有关法律、法规，制订本规定。

第二条 药品零售连锁企业，是指经营同类药品、使用统一商号的若干个门店，在同一总部的管理下，采取统一采购配送、统一质量标准、采购同销售分离、实行规模化管理经营的组织形式。

第三条 药品零售连锁企业应由总部、配送中心和若干个门店构成。总部是连锁企业经营管理的核心，配送中心是连锁企业的物流机构，门店是连锁企业的基础，承担日常零售业务。跨地域开办时可设立分部。

第四条 药品零售连锁企业应是企业法人。

第五条 药品零售连锁企业，应按程序通过省（区、市）药品监督管理部门审查，并取得《药品经营企业许可证》。药品零售连锁企业门店通过地市级药品监督管理部门审查，并取得《药品经营企业许可证》。

（一）总部应具备采购配送、财务管理、质量管理、教育培训等职能。总部质量管理人员及机构应符合药品批发同规模企业标准。

（二）配送中心应具备进货、验收、储存、养护、出库复核、运输、送货等职能。质量管理人员、机构及设施设备条件，应符合药品批发同规模企业标准。配送中心是该连锁企业服务机构，只准向该企业连锁范围内的门店进行配送，不得对该企业外部进行批发、零售。

（三）门店按照总部的制度、规范要求，承担日常药品零售业务。门店的质量管理人员应符合同规模药店质量管理人员标准。门店不得自行采购药品。

第六条 直接从工厂购进药品的药品零售连锁企业，应设立化验室。化验室人员、设备等条件，应符合药品批发同规模企业标准。

第七条 药品零售连锁企业在其他商业企业或宾馆、机场等服务场所设立的柜台，只能销售乙类非处方药。

第八条 通过 GSP 认证的药品零售连锁企业方可跨地域开办药品零

售连锁分部或门店。

（一）跨地域开办的药品零售连锁分部，由配送中心和若干个门店构成。

（二）药品零售连锁企业的配送中心能够跨地域配送的，该企业可以跨地域设门店。

（三）跨地域开办的药品连锁经营企业，由所跨地域的上一级药品监督管理部门在开办地药品监督管理部门审查的基础上审核，同意后通知开办地发给《药品经营企业许可证》。

（四）开办地药品监督管理部门的审查工作要严格掌握开办条件，不允许放宽条件审查和超越条件卡、克。审查工作在 15 日内完成并上报审查结果。

第九条 本规定由国家药品监督管理局负责解释。

第十条 本规定自发布之日起实施。

参 考 文 献

- 1 Aaker, David A. Strategic Market Management. 5th Edition. New York. : John Wiley & Sons, Inc. , 1998
- 2 Philip Kotler, Gary Armstrong. Principles of Marketing. 7th Edition. 北京: 清华大学出版社, 1997
- 3 Philip Kotler. Marketing Management. 9th Edition. 北京: 清华大学出版社, 1997
- 4 Czinkota, Michael R. Ronkaninen, Ilkka A. International Marketing. 5th Edition. Fort Worth: The Dryden Press, 1998
- 5 Batra, Rajeev Myers, John G Aaker, David A. Advertising Management. 5th Edition. 北京: 中国人民大学出版社, 1998
- 6 侯胜田主编. 药品营销调研(应用与案例). 北京: 化学工业出版社, 2004
- 7 侯胜田. OTC 药品营销管理. 北京: 化学工业出版社, 2004
- 8 侯胜田. 保健品营销管理. 北京: 清华大学出版社, 2003
- 9 迈克尔·波特. 竞争战略. 陈小悦译. 北京: 华夏出版社, 1999
- 10 迈克尔·波特. 竞争优势. 陈小锐译. 北京: 华夏出版社, 1997
- 11 格伦·厄本, 约翰·豪泽著. 新产品的设计与营销. 韩冀东译. 北京: 华夏出版社, 2002
- 12 D. 福克纳, C. 鲍曼著. 竞争战略. 李维刚译. 北京: 中信出版社, 1997
- 13 王利平. 连锁商店经营与发展. 北京: 中国人民大学出版社, 1999
- 14 王功立, 孙忠实, 董莉丽, 程刚. 中国非处方药店员手册. 北京: 化学工业出版社, 2000
- 15 上官万平. 医药营销地区经理实务. 上海: 上海交通大学出版社, 2004
- 16 沙振汉, 陈吉光. 中国连锁经营的理论与实践. 广州: 华南理工大学出版社, 1998
- 17 张建国. 如何进行促销管理. 北京: 北京大学出版社, 2004
- 18 崔巍, 李卫民. OTC 营销经理实战宝典. 北京: 海洋出版社, 2002
- 19 刘宝成. 现代营销学. 北京: 对外经济贸易大学出版社, 2004
- 20 关平, 郑磊. OTC 业务代表实战宝典. 北京: 海洋出版社, 2002
- 21 邝鸿. 现代市场营销大全. 北京: 经济管理出版社, 1992.
- 22 李先国. 促销管理. 北京: 中国人民大学出版社, 1998
- 23 刘冀生. 企业经营战略. 北京: 清华大学出版社, 1997
- 24 陈秀眉. 市场营销学教程. 上海: 同济大学出版社, 1995
- 25 樊志育. 促销策略. 上海: 上海人民出版社, 1995
- 26 朱成钢. 市场营销学. 上海: 立信会计出版社, 1994
- 27 孙杭生, 郭庆海, 郭长玉等. 市场营销学. 北京: 科学技术文献出版社, 1990
- 28 杨文章主编. 药品营销与管理. 北京: 中国医药科技出版社, 2003
- 29 朱红, 马景霞, 刘雅洁. 药店经营与管理. 济南: 山东科学技术出版社, 2002
- 30 郑宗成, 陈进. 市场研究实务. 广州: 中山大学出版社, 2002
- 31 韩光军. 市场调研手册. 北京: 经济管理出版社, 2003
- 32 陆军, 周安柱, 梅清豪. 市场调研. 北京: 电子工业出版社, 2003
- 33 诸葛霖, 倪黛黛. 国际营销调研实务. 北京: 中信出版社, 1991
- 34 罗子明. 消费者心理学(第二版). 北京: 清华大学出版社, 2002
- 35 陈后杰. 市场调研与预测. 上海: 上海财经大学出版社, 2001
- 36 王文利, 邹丽冰等. 现场实施操作手册. 北京: 中国国际广播出版社, 2000
- 37 余靖主编. 中国中医药年鉴. 北京: 中国中医药出版社, 2001
- 38 董庆, 许静主编. 跨世纪的中国中药. 北京: 新华出版社, 2000
- 39 施建勇. 中药产业经济与发展. 上海: 上海科学技术出版社, 2002

40 么厉, 肖诗鹰, 刘铜华. 国内外中药市场分析. 北京: 中国中医药出版社, 2003

41 刘燕华, 李振吉, 李伯溪主编. 中药现代化产业推进战略. 北京: 中国中医药出版社, 2003

42 李大宁主编. “入世”与中医药的发展. 北京: 中国商业出版社, 2002

43 杨文章主编. 药品营销与管理. 北京: 中国医药科技出版社, 2003

44 朱红, 马景霞, 刘雅洁. 药店经营与管理. 济南: 山东科学技术出版社, 2002

45 郑方辉, 李少抒, 黄宇芳, 曹恺予, 石泽润. 市场研究典型案例. 广州: 华南理工大学出版社, 2001

46 胡天佑著. 药品广告理论与实务. 北京: 中国医药科技出版社, 2003

47 王先庆编著. 市场进入战略. 北京: 企业管理出版社, 1999

48 冯丽云, 孟繁荣. 营销心理学. 北京: 经济管理出版社, 2001

49 东一信达营销顾问公司. 中国医药流通行业市场分析报告 (第五版), 2006

50 王颖, 张大明. 药品经营企业 GSP 认证实战操作指南. 北京: 中国工人出版社, 2002

读者服务卡

亲爱的读者，非常感谢您对《药店营销管理》的大力支持！“东一信达医药市场营销管理丛书”由专业从事医药健康领域市场研究与营销咨询的东一信达营销顾问有限公司编写。为了更深入地了解和满足您的阅读兴趣和服务需求，我们正在进行读者调查。请您完整的填写以下问卷并按所附地址寄回或发电子邮件，您也可以登录到 <http://www.eastrust.com>，在线填写该问卷。我们将十分感谢！

1. 您是通过什么途径知道本书的？
☐ 同事亲友介绍 ☐ 逛书店 ☐ 报纸杂志 ☐ 网络 ☐ 内部培训 ☐ 邮件信息
☐ 其他途径（请注明）_____
2. 您是如何获得此书的？
☐ 书店购买 _____ 省 _____ 市/县 _____ 书店购得
☐ 邮购 ☐ 借阅 ☐ 培训教材
3. 您认为本书的质量如何？

	很好	好	一般	差	很差
从理论、专业水平角度看	☐	☐	☐	☐	☐
从实用、可操作性角度看	☐	☐	☐	☐	☐
从新颖、创新程度角度看	☐	☐	☐	☐	☐
从文笔、案例生动角度看	☐	☐	☐	☐	☐
从印刷、装帧质量角度看	☐	☐	☐	☐	☐
4. 您认为本书最需要改进的地方是：
☐ 丛书选题 ☐ 实用性 ☐ 理论水平 ☐ 案例 ☐ 封面设计 ☐ 印刷装帧
☐ 其他 _____
5. 本书您认为最满意的章节是第 _____ 章，原因是 _____
6. 本书您认为最不满意的章节是第 _____ 章，原因是 _____
7. 下面哪些因素会影响您的图书购买？
☐ 书店宣传及书架陈列 ☐ 书名 ☐ 作者 ☐ 出版社 ☐ 定价 ☐ 其他 _____
8. 您感兴趣的医药营销管理类图书还有哪些？
☐ 中药市场营销 ☐ 医疗服务营销管理 ☐ 医药营销案例点译 ☐ 医药项目融资
☐ 其他 _____
9. 您感兴趣的图书类型有：
☐ 案例型国外原著 ☐ 教材型国外原著 ☐ 案例型国内著作 ☐ 教材型国内著作
☐ 国外理论国内案例 ☐ 其他 _____
10. 您愿意参加药店营销管理培训班吗？
☐ 愿意 ☐ 没兴趣 ☐ 愿意但没时间 ☐ 愿意但没经费 ☐ 其他 _____
11. 对于营销培训您会选择哪一类主题？
☐ 销售技巧 ☐ 市场调研 ☐ 品牌策略 ☐ 营销企划 ☐ 其他 _____

请附您的个人资料：

姓名：_____ 性别：☐ 男 ☐ 女

年龄：_____

文化程度：☐ 初中及以下 ☐ 高中/中专/技校 ☐ 大专 ☐ 大本 ☐ 硕士以上

联系电话：_____ 传真：_____ E-mail：_____

联系地址：_____ 邮编：_____

邮寄地址：北京市 8228 信箱 713 室 东一信达咨询培训部 收

邮编：100096

联系电话：010-62712977，62712978，86274860 电子信箱：peixun@eastrust.com

公司网址：<http://www.eastrust.com>