

慢开店速度之说，并不成立。继续，加速度，是海王星辰2008年的扩张写照，自行开店及收购成为不可或缺的两大手段。

与此同时，对应门店数量的突破，海王星辰确立了以持续提升顾客忠诚度为目标的会员发展方向：2007年4季度会员人数突破600万人；2008年，全国新增会员人数200万人，会员总数突破800万。

钱建农归结海王星辰2008年的业务战略：在现有城市加速门店拓展，快速提高市场份额；进一步巩固中国零售连锁药店领跑者的地位；持续优化公司的商品线；提升公司的信息管理系统和配送网络的效率；积极寻求具有互补性的收购机会。

## 品牌与自营的和谐

2007年的春天，钱建农说：“海王星辰将和品牌工业一起把市场做大。”他表示，品牌商品必然会和自有品种共存于海王星辰的门店，海王星辰始终寻求优质企业生产自有品牌，并坚持面向顾客的采购。这一自有品牌政策自2005年9

月实施始，延续至今，并将在2008年坚定不移地走下去。钱建农更是明确将“合作创造价值”作为他在本次供应商大会上的演讲主题。

而与品牌商品供应商有所选择地进行合作，在新一年与知名供应商的战略合作形式上也有所体现。

出席本次海王星辰供应商大会的国际驰名药厂、国内著名民族品牌及大型定制生产厂商中，中美史克、礼来、惠氏、罗氏、合生元、泰尔、太极集团、东阿阿胶、桂龙药业、昆明滇虹等多家供应商现场与海王星辰签定了2008年全国全年战略合作协议。战略合作的内容包括签约供应商将在2008年以更优惠的条件向海王星辰供货以及与海王星辰联合开展全年数次的消费者教育以及健康推广活动。一些知名厂商如东阿阿胶等还将为海王

随着赢利能力的强化及管理团队的成熟，借上市成功的东风，海王星辰无疑是目前中国连锁药店行业最有竞争力的整合者。

星辰定制独家品规包装的产品，专用于在海王星辰的销售。这一合作形式实践着海王星辰自营品种也要品牌化的承诺。

在大会上，钱建农再次强调了为顾客而采购的概念，强调工业品牌和自有品牌定位不同，并不矛盾，关键要关注的是产品质量及不必要的成本的降低。

与2007年相比，今年在与供应商合作谈判上，海王星辰无疑又增添了重量级的砝码。钱建农认为：“拥有雄厚实力进行快速增长并同时增加赢利的能力，是更多的品牌供应商选择与海王星辰合作的重要原因。”

中国医药零售业需要一些整合者和领导者，而基于海王星辰在行业的领先者地位，随着赢利能力的强化及管理团队的成熟，借上市成功的东风，其无疑是目前中国连锁药店行业最有竞争力的整合者。

# 一心堂攻势如虹

郝岚

彻夜从弥勒赶回的云南鸿翔药业常务副总裁、一心堂连锁公司总经理赵飏疲倦中难掩兴奋，言语间充满着一种专属于企业快速扩张期的高管的激情。2007年10月19日至24日，鸿翔集团总

监级以上的全体高管参与了在弥勒召开的全封闭的战略研讨会。一年一度的公司战略研讨会对鸿翔来说举足轻重，按赵飏的说法，“会议完了，明年的一切就基本定了，剩下的就是执行了。”

2008年，一心堂将“进入一个新的快速扩张期”，执行的依然是进攻型战略。

云南省内市场进入收官阶段。已经在云南90%的地州市密集布点、占有云南药品零售市场近30%份额的一心堂，在把大本营进一步坐实的基础上，自2006年5月开始进入的广西市场将会是主攻方向。已经在广西南宁、柳州、桂林、贵溪、来宾拥有50多家直营门店的一心堂，2008年的目标是要成为广西市场真正的NO.1。



近两年在药品零售市场一片低迷的大势下，一路势如破竹的一心堂还将继续开辟新的战场，剑指重庆、陕西……

## 主攻广西

“广西是重点核心市场，初步规划广西不做到600家店，不会收手。”鸿翔的目标是在广西复制一个云南规模的一心堂，占有广西药品零售市场20%以上的市场份额。

虽然一心堂早有在山西、四川和贵州跨省经营的经验，毕竟属小打小闹。在山西太原是与当地企业合作，在四川攀枝花和贵州只是进入了局部市场，但这些在异地的诸如兼并收购、商品结构调整等实践，无疑为一心堂大举进攻广西积累了丰富的经验。

以广西为突破口，着眼全国市场，是一心堂实施“广西攻略”的最终目的。没有强势连锁药店、竞争程度较低的广西，显然比其之前涉足的山西、四川和贵州，更适合作为下一步全国扩张一盘棋的着力点。

已，但赵颢承认，从地州包抄中心城市是一心堂的拿手好戏。

而对于一个陌生的地市级市场，收购当地药企无疑是最为快速而稳妥立足的手段。

2007年，通过地毯式的搜寻，一心堂接连收购了来宾的一家企业、贵溪新健药业、柳州民生堂和桂林回春堂。所收购药店一般在当地具有较高的知名度和良好的网络布局，以此为基础，一心堂同时新开直营店，逐步由点到面连成一片，目前已初步形成了桂中、桂北、桂南网状发展的格局。

对于不少携雄厚资本欲大举扩张的连锁药店来说，寻找购并对象总有“可遇不可求”的犹疑。而一心堂则有着快刀斩乱麻式的利索。“寻找收购对象，真是地毯式搜索。广西十几家以上的药店挨家去问，有意向再

南宁作为首府的区域优势和较弱的竞争格局无疑是一心堂广西攻略的首选，但囿于南宁对新办药店的距离限制，一心堂不得已在地上级城市的拓展步伐加快了。虽然是不

接着往下谈，谈判成功了全资收购，人员双向选择，店长大量留用。”一般从前期调研到签订收购协议再到对门店全部改造重新开业，只需要大约4个月的时间。

## 跨省经营之道

由云南到广西再到未来的重庆、陕西，一心堂全国扩张的先期思路是“围绕西部，不往中心城市走”。就像具体的运作模式是“从地州向省城包抄”一样，这种发展思路的选择也是基于运营成本的考虑。“相较于东部地区、中心城市，西部地区一是成本低，二是竞争没那么强，虽然总的市场份额没那么大，但在毛利相同的情况下，以低成本扩张，赢利概率会更大，因而成功率会更高。”赵颢说。

事实上，低成本扩张的一心堂也一直是以“低价”形象为消费者所认可。低价依然是未来一心堂走向全国的杀手锏。

自营品种和中药优势是支撑一心堂在低价系统下仍有着较强赢利能力的两大支柱。2003年，在“中国绝大部分药店还没弄明白是怎么回事”时，一心堂就启动了自营品牌体系。目前已拥有自

营品种七八百个，覆盖了药店经营的全品类。而以中药材收购起家的鸿翔有着自己的中药厂、中药批发公司，中药材经营有着巨大优势，据介绍，中药利润贡献在一心堂已接近20%。

但一心堂引以为傲的自营品种能够“通吃”全国吗？2003年，一心堂曾经

由云南到广西再到未来的重庆、陕西，一心堂全国扩张的先期思路是“围绕西部，不往中心城市走”。

将几大卡车在云南畅销的优势品种信心满满地拉到了山西一心堂，但几个月后又被原封不动地拉了回来，原因是“当地消费者不认”。时隔几年，这个案例还会被赵飏常挂在嘴边，它给了如今大举跨省拓展的一心堂以强烈的警示。

“跨省扩张的最大问题还是对商品的理解，每个区域市场对商品的把握能力是核心。”赵飏说，“中国药品市场很特殊，一是有大量的地产品，二是有大量的区域代理商，导致各地产品差异很大，老百姓长期对产品的了解已形成心理定势，要花很长时间很大精力去了解。”如今的一心堂进入一个新市场，会进行大量的调研，详细了解当地同行的商品结构，采集商品到店里销售试验，

还建有顾客需求调查体系，对顾客所需药品登记整理等。

即便如此，对一个省外陌生市场商品结构的完全把握至少也需要两年的时间，赵飏认为。“至少需要两年的时间打框架，把市场资料摸清，整理当地的商品结构，利基市场建立起来，这样才会比较安全。”

### 指挥“中枢”的改造

从一个中型区域性连锁药店企业向大型跨区域的连锁药店迈进，需要快速积聚起强大的资本优势、治理优势、人才优势和经营管理优势。为此，股份制改造与上市以及SAP信息系统项目的全面推进，将是鸿翔加强内部治理结构变革和

经营管理流程再造的重中之重。

据了解，鸿翔一心堂的上市程序已进入紧锣密鼓的启动阶段，券商参与进来，正在起草股份制改造方案。上市日程最迟定在2010年。

而斥资3000万元引进的SAP信息系统2008年进入重要的一期实施阶段，鸿翔对这一项目寄予厚望，不仅要满足企业未来10年甚至更长时期的信息管理需求，更希望借此项目的实施，对经营管理流程全面再造，打造国际化的、科学高效的管理体系。

鸿翔提出，“争取用10年时间，成为中国规模最大、网点最多、价值增值最快的医药直营连锁业上市公司。”而2008年，是至为关键的一步。

## “钝刀”大参林

王军

时过境迁，或许再把大参林称为“黑马”已经过时了。鉴于“大参林走到哪里，哪里的药店就要遭殃”的行业现象，大参林已俨然成为一匹“白马”，摇身一变成为行业领军企业，这与它出道的资历深浅无关。

“黑马”是现象，也许“钝刀”更能体现其本质——找不出明显的锋利的刀刃，附上时间，却能杀敌。

大参林凭借一把钝刀在短短6年时间里（从2001年12月成立江门分公司算

起）已经砍下了广东、广西和福建三地的30多座城池，建立了超过300家门店的连锁规模。更令同行艳羡的是，在行业汇总性亏损的大环境下，大参林所拥有的这300多家店几乎家家赢利。包括江西开心人董事长梁永强在内的许多药品零售企业老总都曾发出过感叹：“那么低的利润，他是怎么解决赢利问题的？”

同行不解归不解，大参林径自一往无前。大参林总经理柯康保近日接受记者采访时表示，“扩张不仅是我们过去几

年的主旋律，而且速度会越来越快。仅2007年一年我们的扩张门店就超过100家，计划到2009年门店数量会达到700家，2010年则要达到1000家。”

### 广东本土精耕细作

大参林在广州市龙津东路上有一家医保店，被当地同行称为“提款机”，其200多平方米经营面积的药店竟然拥有高达至少7000万元的年销售额。这一现象无数次被业界提及，却无人能够解释其原因所在。依记者与大参林较长时间的接触观察，精耕细作或是其制胜的法宝。

近乎狂野的扩张舞步极具精细。这从大参林从一开始就严格抵制加盟连锁的决策上便初见端倪。

低成本扩张的加盟连锁是我国连锁药店扩张特别是创业初期采用的有力手