

我国医药电商企业战略分析

——基于先声再康江苏药业有限公司的案例研究

李晓春 侯艳红¹

(中国药科大学 国际医药商学院, 江苏 南京 211198)

【摘要】: 随着电子商务在中国的普及和发展, 各行各业都受到电子商务的影响。电子商务运用于医药行业产生医药电子商务概念。通过选取医药电商起步较晚, 但发展很快的先声再康江苏药业有限公司作为案例分析企业, 运用 SWOT 方法来分析先声再康的发展战略, 进行归纳总结, 以期对其他向医药电商转型的医药企业有所启示。

【关键词】: 医药电商 先声再康 案例研究 SWOT 分析

【中图分类号】: F27 **【文献标识码】:** A

企业战略是指以自身的生存与发展为经营目的的企业, 为了在市场竞争中占据优势地位而采取的策略: 第一企业的目标是生存; 其次是发展。战略分析可以使企业认清自身的发展方向, 选择合适的发展战略从而求得企业的生存。在发生企业内部危机或企业所处外部环境改变等不确定因素时, 战略分析可以使企业认清自身所处的内外部环境从而适时适当的调整发展策略以保持企业的持续发展。

信息通讯技术的发展, 社会进入移动互联时代, 传统医药企业生存和发展所面临的外部环境更加复杂多变, 不确定因素日益增多, 传统医药企业面临着转型升级的难题。传统医药企业致力于寻找转型与发展机遇, 而电子商务在移动互联时代显现出诱人的发展前景。电子商务具有交易费用低、交互强和个性化等特点, 拥有传统商业活动所不能比拟的优点, 极大缩短了企业对市场需求的反应时间, 增强了企业的柔性。传统医药企业利用电子商务手段能够提高效率、降低运营成本、将采购和销售等业务扩展到互联网上, 更好的为顾客提供医药咨询与购买服务。电子商务应用于医药行业便产生了医药电子商务的概念。

国外医药电子商务已经发展到了一定的阶段, 美国在 2007 年就有 1000 多家网上药店, 市场规模近 1700 亿元; 欧洲药剂师协会下属的药店, 90% 以上都开展了网上药品预定业务。我国医药电子商务则刚刚起步, 很多企业对于医药电子商务模式选择处于探索阶段。有专家指出, 企业只有与整个社会高度协同, 突破时间和空间的限制才能成为下一轮竞争的赢家。

1 案例背景

对医药电商企业进行主流战略分析, 有利于梳理传统医药企业转型方向, 有利于传统医药企业对案例企业成功向医药电商转型的过程进行思考与借鉴。先声再康的医药电商起步时间并不算早, 发展速度却很快, 本文选取先声再康江苏药业有限公司作为案例企业。

¹**基金项目:** 江苏高校哲学社会科学项目“基于 MAS 互联网医疗平台的构建与演进”(2016JSD630008); 2018 上海高水平大学建设项目“中国家庭资产配置与健康管理研发平台”(A1-U18205010304)。

作者简介: 李晓春(1994-), 女, 中国药科大学硕士研究生, 主要从事医药供应链管理、药品流通管理方向研究; 侯艳红(1981-), 女, 博士/副教授, 中国药科大学国际医药商学院, 主要从事管理科学与工程、医药供应链管理、药品流通管理方向研究(通讯作者)。

先声再康连锁药店 2001 年成立于江苏南京,是江苏省药品监督管理局批准成立的南京第一家药品零售连锁企业,先声的连锁在同行中一直保持领先态势。2006 年初,先声再康开始筹备电商事业部,2011 年 8 月获得江苏省首家网上经营许可的牌照。先声再康由此形成零售、批发、电商三大主营业务并驾齐驱的发展格局。

2012 年,1 月 8 日,再康网正式试水运营标志先声电商事业全面开展。先声再康电商既从内部挑选精英员工组建电商事业部,又公开招聘引进电商专业管理人才。当前部门包含客服部、商采部、运营部、物流部、人事财务行政部和信息技术部六大分支。2012 年 5 月 21 日,先声再康以先声再康大药房旗舰店的官网身份正式进驻天猫医药馆,先声再康电商团队正式开展电商运营业务。先声再康的电商销售额逐年上涨,从 2012 年上线之初的 1200 万跃增至 2016 年的 2.3 亿。2016 年 2 月 8 日,先声再康涉足跨境电商业务,“再康全球购”网上平台开始试运行。先声再康跨境电商主要定位于健康领域,包括保健、药妆和母婴三类产品。2016 年 9 月 30 日,先声再康启动智慧药房、健康管理培训计划、再康到家 APP 或微商城三个项目,依托线下门店资源开展 O2O 业务。在“互联网+”的背景下,先声再康融合传统实体店和网上电子商务模式提供药学服务、销售药品,更好的满足顾客需求,实现企业的生存与发展。

2 基于 SWOT 模型的先声再康电商战略分析

2.1 先声再康的内部优势(S)

先声再康作为一家连锁药店,已经获得了互联网药品交易服务资格 C 证,可以在互联网上向个人消费者提供自营非处方药品。全国范围内,获得 C 证的零售药店并不多,江苏范围内就更少。

先声再康的医药电商团队在组织设计的时候,为了缩小经营单元,让组织更扁平,决策更通畅,采用了创客部门的形式。以业务范围为划分标准,设立了 6 个创客部门,下放财务、人事招聘、商品采购、商品推广及会员服务等权力。部门内的成员收入与业绩相关,并设立高达 40%的超额利润奖。创客部门内部有业绩考核,部门间也有业绩比较,有相应的淘汰制。这种组织架构和员工激励模式,很好的带动了员工的积极性。员工干劲十足,业绩自然提升。

先声再康在江苏有 280 多家线下门店,主要分布在南京、扬州、徐州及安徽部分地方,这些地区的线下配送因此有了很大的便利,能快速响应顾客,更好的满足这些地区的顾客需要。先声再康通过开展智慧药房等一系列 O2O 项目,得到了江苏省药监局电子处方的许可。电子处方许可增加了先声再康处方药的销售量。

2.2 先声再康的内部劣势(W)

先声再康电商起步相对较晚,缺乏一定的相关经验。公司电商事业部成立之初运营模式和运用方向没有确定,公司医药电商运营相关的人才缺乏,曾遭遇频繁更换高层主管人员的尴尬局面。

先声再康作为地区性的连锁药店,主要的地理经营范围是南京及周边地区,共 280 多家药店,体量并不是很大。且先声再康现在的扩张方式主要是自主选址、自主经营,没有开展加盟,扩张速度比较缓慢。医药电商面对的是全国的消费者,无法保证全国消费者药品需求的及时与快速响应,不利于顾客满意度的提高。

2.3 先声再康的外部机会(O)

互联网的大规模普及,使得大量传统交易转向电子商务。网上支付的推广和应用加速了电子商务颠覆传统行业模式的步伐。用户的网购习惯逐渐被培养起来,老龄化的加剧和居民健康意识的提高使得医药需求增加,越来越多的顾客转向网上药店进行用药咨询和药物选购。

自 2009 年新医改政策推出以来,公立医院改革、药价改革、医药分业改革一直成为焦点。《深化医药卫生体制改革 2016 年重点工作任务》提出,将采取多种形式推进医药分开,禁止医院限制处方外流,患者可自助选择在医院门诊药房或凭处方到零售药店购买。随着我国医药卫生体制改革的深入开展,医药分业将改变中国药品销售的八二格局(医院销售占 80%,药店销售占 20%),消费者将有更多的购药选择。医药电子商务将成为消费者咨询、比较、购买药品的新渠道。加之,江苏是全国经济发展靠前的省份,居民的健康意识与消费观念相对较高,医药电子商务的市场发展潜力较大。

2.4 先声再康的外部威胁(T)

医药行业受到较严格的政府管控。2016 年 6 月,河北食品药品监督管理局发布《关于药品类目录紧急管控措施的通知》,天猫医药馆被禁止销售药品类商品,阿里巴巴“互联网第三方平台药品网上零售试点”资格叫停。魏则西事件,引出百度竞价排名问题探讨,国家为此新出台了广告法。新广告法规定,在搜索引擎中进行广告宣传的时候,不能出现药品商品名。新广告法的出台增加了用户的未知成本,给先声再康这类需要百度等搜索引擎导流量的医药电商企业带来较大影响。政策的不确定性让探索中的医药电商企业在实际运营中需要克服更多的发展难题。

现在的药品销售很多还是依靠医院和医药流通企业,他们作为渠道终端,控制了药品流通的关键环节,相当于实际控制了整个流通渠道,具有绝对的话语权。网上零售药店无疑会对医院药房和医药流通企业的经营造成冲击,难以避免的会受到抵制和打击。

3 结论与启示

随着医药电商大潮的逼近,先声再康采取开放、接纳的态度,积极的进行转型。先声再康于 2012 年上线了江苏省第一家网上药店,并时刻关注网上药店的走向,逐步的加大线上板块的投入,先后推出了“再康全球购”、“再康到家 APP”等项目。

在连锁药店做电商在医药行业内成为一个必然趋势的情况下,先声再康不同于大部分实体药店都只是把电商业务当作零售业务的简单补充,或者单纯地用实体药店的思维去经营电商。先声再康抓住外部医药卫生体制改革的发展机遇,努力应对国家医院政策不确定性的外部威胁。充分发挥自身组织结构扁平、线下资源丰富的优势,认清自身起步较晚、体量不大的发展劣势。先声再康不仅仅类推一般传统行业开发电子商务的模式和经验来开展医药电子商务,还致力于让医药电子商务 B2C 模式在企业整个医药流通渠道中成为主要的业务平台和关键性流通手段。基于此,先声再康得以成为在互联网转型方面走得比较前卫的医药零售企业。

参考文献:

- [1]刘小斌,马少辉.企业战略分析基础的演变及其思考[J].开发研究,2006,(02):63-64.
- [2]顾东蕾.医药电子商务通论[M].北京:化学工业出版社,2008.
- [3]刘誉,杨孝华:围绕多元化,打造“五个一”工程[N].21 世纪药店,2014-06-23(A04).