

分类号 F203.9/988
U D C _____

密级 公开
编号 10741



MBA 学位论文

论文题目 基于新零售背景的兰州佛慈制药商业模式
优化研究

研究生姓名: 王建春

指导教师姓名、职称: 廉志端 教授

学科、专业名称: 工商管理 (MBA)

研究方向: 企业战略管理

提交日期: 2022年3月18日

独创性声明

本人声明所呈交的论文是我个人在导师指导下进行的研究工作及取得的研究成果。尽我所知，除了文中特别加以标注和致谢的地方外，论文中不包含其他人已经发表或撰写过的研究成果。与我一同工作的同志对本研究所做的任何贡献均已在论文中作了明确的说明并表示了谢意。

学位论文作者签名： 王建睿 签字日期： 2022.6.16

导师签名： 康志瑞 签字日期： 2022.6.16

关于论文使用授权的说明

本人完全了解学校关于保留、使用学位论文的各项规定， 同意（选择“同意” / “不同意”）以下事项：

1. 学校有权保留本论文的复印件和磁盘，允许论文被查阅和借阅，可以采用影印、缩印或扫描等复制手段保存、汇编学位论文；

2. 学校有权将本人的学位论文提交至清华大学“中国学术期刊（光盘版）电子杂志社”用于出版和编入 CNKI《中国知识资源总库》或其他同类数据库，传播本学位论文的全部或部分內容。

学位论文作者签名： 王建睿 签字日期： 2022.6.16

导师签名： 康志瑞 签字日期： 2022.6.16

Research on Business Model Optimization of Lanzhou Foci Pharmaceutical Based on the Background of New Retail

Candidate: Wang Jianchun

Supervisor: Lian Zhiduan

摘 要

在疫情防控常态化的背景下，由于居家办公和居家隔离、减少外出等生活方式的改变，使得医药消费者的消费意识和消费习惯发生了很大的改变，如何实现远程诊疗、无接触购药、送药上门等成了医药企业不断思考的问题；在应用需求的牵引下，在 5G、云计算、人工智能等新技术的驱动下，发展医药新零售成了未来产业发展的大趋势。医药是使用率低但必备的产品，不能通过市场营销产生药品的需求。近年来国内医药行业新的模式起步较晚，还处于初步探索阶段，因此当前最关注的问题就是将药企内部优势发挥到最大化，同时摆脱陈旧思想。本研究基于以上问题，结合当前国内的互联网背景，通过研究线上线下融合的销售方式，重点探讨新零售背景下医药行业销售的商业模式如何优化。

本论文通过对新零售及商业模式等相关理论的梳理和整理，为本案例研究提供了理论依据，并用 SWOT 分析法分析了新零售背景对医药企业的影响和作用。本文在收集整理兰州佛慈制药最新数据资料的基础上，采用魏朱六要素全面展现了兰州佛慈制药的商业模式，同时发现了现有模式中存在的问题，探索出在新零售背景下适合兰州佛慈制药发展的商业模式优化路径和创新的策略。医药企业是否可以健康的持续发展，与产品的质量、销售策略、服务以及消费者的态度都是戚戚相关的。随着时代进步消费者的需求也在不断改变，因此医药市场整体格局也有了新的变化。兰州佛慈制药在变化如此快的市场背景下想要脱颖而出，就需要紧跟时事在商业模式方面做出改革创新，旨在提升企业效益，增加企业核心竞争力。

关键词：新零售 商业模式 魏朱六要素 优化路径

Abstract

Under the background of the normalization of epidemic prevention and control, medical consumers' consumption consciousness and habits have changed greatly due to lifestyle changes such as home office, home isolation and reducing going out. How to realize remote diagnosis and treatment, non-contact drug purchase and home delivery have become the issues that pharmaceutical enterprises keep thinking about. Under the traction of application demand, driven by 5G, cloud computing, artificial intelligence and other new technologies, the development of new pharmaceutical retail has become the general trend of future industrial development. Medicine is a low utilization rate but essential product, can not generate drug demand through marketing. In recent years, the new model of the domestic pharmaceutical industry started late and is still in the preliminary exploration stage. Therefore, the current most concerned problem is to maximize the internal advantages of pharmaceutical companies and get rid of the old ideas. Based on the above problems and combined with the current domestic Internet background, this study focuses on how to optimize the business model of pharmaceutical industry sales under the new retail background by studying the sales mode of online and offline integration.

This paper provides a theoretical basis for this case study by sorting out the related theories of new retail and business model, and analyzes the influence and effect of new retail background on pharmaceutical enterprises with SWOT analysis method. On the basis of collecting and sorting out the latest data of Lanzhou Foci Pharmaceutical co., LTD., this paper comprehensively presents the business model of Lanzhou Foci Pharmaceutical Co., LTD., using the six elements of Wei and Zhu, and at the same time discovers the problems existing in the existing model, and

explores the business model optimization path and innovation strategy suitable for the development of Lanzhou Foci Pharmaceutical co., LTD. Under the new retail background. Whether pharmaceutical enterprises can develop healthily and continuously is closely related to product quality, sales strategy, service and consumer attitude. With the progress of The Times, consumer demand is also changing, so the overall pattern of the pharmaceutical market also has new changes. If Lanzhou Foci Pharmaceutical wants to stand out in such a fast-changing market, it needs to follow up with current events to make innovative reforms in the business model, in order to improve corporate benefits and increase the core competitiveness of the enterprise.

Keywords: New retail; Business model; Six elements; Optimization path

目 录

1 绪论	1
1.1 研究背景	1
1.1.1 国家维度	1
1.1.2 地方维度	1
1.1.3 企业维度	2
1.2 研究目的与意义	2
1.2.1 研究的目的	2
1.2.2 研究的意义	3
1.3 研究方法与结构	4
1.3.1 研究方法	4
1.3.2 技术路线	4
2 国内外研究现状及相关理论基础	6
2.1 国外研究现状	6
2.1.1 新零售	6
2.1.2 商业模式	6
2.2 国内研究现状	7
2.2.1 新零售	7
2.2.2 商业模式	8
2.3 国内外研究述评	10
2.4 相关理论基础	10
2.4.1 新零售	10
2.4.2 商业模式	12
3 兰州佛慈制药的商业环境	15
3.1 企业现状	15
3.1.1 公司基本情况	15
3.1.2 主要产品介绍	15
3.2 医药新零售 SWOT 分析	15

3.2.1 医药新零售优势	15
3.2.2 医药新零售劣势	17
3.2.3 医药新零售机会	17
3.2.4 医药新零售威胁	18
4 兰州佛慈制药商业模式现状、问题及成因	20
4.1 现有商业模式分析	20
4.1.1 产品和服务定位	20
4.1.2 企业的利益相关者	20
4.1.3 企业资源和能力	21
4.1.4 企业的盈利模式	21
4.1.5 企业可自由支配的现金	23
4.1.6 企业的投资价值	24
4.2 现有商业模式问题分析	24
4.2.1 明星产品品种单一	24
4.2.2 市场开拓力度不够	24
4.2.3 品牌推广影响较小	25
4.2.4 线上线下结合不充分	26
4.2.5 子公司发展不协同	26
4.2.6 企业价值实现不充分	27
4.3 问题成因	27
5 兰州佛慈制药商业模式优化的路径和策略	299
5.1 商业模式优化的驱动因素	299
5.1.1 内部因素	299
5.1.2 外部因素	299
5.2 商业模式优化路径分析	30
5.2.1 优化市场定位	30
5.2.2 重构企业价值链	30
5.2.3 创新盈利模式	30
5.2.4 加大宣传力度	30

5.2.5 线上线下联动	31
5.3 商业模式优化的主要策略	333
5.3.1 落实企业战略规划，与集团各子公司联动发展	333
5.3.2 不断完善营销体系，拓展企业品牌效应	333
5.3.3 聚焦主营业务，持续构建全产业链	344
5.3.4 全力做好研发创新，提升核心竞争力	344
5.4 商业模式优化策略的影响评估	355
5.4.1 商业模式优化对收入的影响	355
5.4.2 商业模式优化对成本的影响	355
5.4.3 商业模式优化对企业服务提升的影响	355
5.4.4 商业模式优化对价值增长的影响	366
5.4.5 商业模式优化对商业伙伴关系的影响	366
6 兰州佛慈制药优化商业模式实施的保障	377
6.1 组织保障	377
6.1.1 制定相关政策，强化企业组织管理	377
6.1.2 整合内部资源，降低成本提高效率	377
6.2 技术保障	388
6.2.1 充分利用大数据平台，做好相关数据分析	388
6.2.2 继续引进高科技人才，强化科研攻关能力	388
6.3 制度保障	399
6.3.1 完善生产管理体系，制定相关政策法规	399
6.3.2 优化薪酬管理制度，变革员工激励机制	399
7 研究总结	41
7.1 研究结论	41
7.2 研究不足	41
参考文献	433
后记	47
附录	48

1 绪论

1.1 研究背景

1.1.1 国家维度

我国古代的劳动人民在生活中通过经验积累和总结发现了中药，而中药作为古代的文化遗产流传至今，一直以来中药在病患的治疗过程中都发挥了无可替代的作用。2019 年发生了新型冠状病毒肺炎，习近平总书记的指示和讲话中就多次提及了中医药，他要求“坚持中西医并重”“坚持中西医结合”“坚持中西药并用”。同时在新冠肺炎的防疫和治疗过程中，习总书记也充分肯定了中医药的优势和作用，同时提出要传承创新发展我国中医药产业。2021 年 10 月 20 日，国务院也公布了促进中医药传承和革新发展意见。《意见》中提出中西医要相互补充协调发展，从而打造出我国特有的医疗健康模式。

在过去的 5 年中，国家推出了一系列的改革政策来解决老百姓看病就医的问题，同时也将数字化方式引入了医疗行业，如：两票制、4+7、互联网医院、智慧药柜等。2016 年 10 月，为了推动“互联网+医疗”的大力发展，国家发布了“健康中国 2030”，其中明确提出要加快发展基于互联网的健康医疗服务，建设健康大数据医疗体系，共享和深度研究这些数据。

2020 年 2 月，为了应对新冠疫情，国家卫健委发布政策提出开展在线问诊、在线提供医学指导。同年 3 月，中共中央、国务院发表深化医疗保障制度改革的意见，建议符合部分条件的医药机构可以纳入医疗保险。以及发展“互联网+医疗”的新服务。这些政策都进一步加速了医药零售市场的发展。

1.1.2 地方维度

甘肃因其地理优势而形成了许多特有的中药材，目前共有植物中草药 2250 多种，同时它也是全国中药材的主要生产和种植基地之一。在新冠疫情患者的治疗过程中，甘肃中医药专家，充分运用中医“治未病”理念，共同研究出了“甘肃方剂”，用于新冠肺炎预防、救治、康复的全过程。这也是我省新冠肺炎患者康复率高、重症患者少的重要原因。

为了加快推进甘肃中医药产业事业的发展,让中医药企业成为甘肃绿色生态发展的新兴支柱产业,也为了让我省发展成为中医药资源强省。2021年5月27日,甘肃省人民政府发布了《促进中医药传承创新发展若干措施》,提高了全省中药材标准化种植率,提高了全省中药材标准化种植率生产总值和交易额等内容。

而在甘肃省医药卫生体制改革深化重点工作任务,都提到了“互联网+医疗健康”和医疗在线支付,及建设医疗机构全覆盖的全民健康信息平台的内容。

1.1.3 企业维度

2021年3月24日,兰州佛慈制药获得了一个非常有含金量的奖项——2020年度甘肃省人民政府质量奖。该奖项的获得代表着兰州佛慈制药的社会责任重大。2021年4月1日,甘肃省商务厅制定出台了《“甘肃老字号”认定管理规范(试行)》,从历史传承、企业文化、地域特色、影响力、信誉度等方面对“甘肃老字号”评定进行了明确和规范。佛慈制药作为甘肃中医药的第一个“中华老字号”企业,从1929年至今,始终在传承中创新,在创新中发展,在发展中焕发新活力。

2021年4月,国务院办公厅《关于服务“六稳”“六保”进一步做好“放管服”改革有关工作的意见》指出国家实行特殊管理的药品以外的处方药之外,其他非处方药均可通过网络销售的形式进行,这同时也为医药新零售渠道的变革拉开了序幕。近两年,在物联网、大数据等创新技术的推动下,医药企业也开始了新零售模式的探索阶段。

在以上行业背景下,更需要兰州佛慈制药真正发挥产品质量的引领和示范作用,在新零售背景下,不断优化创新企业的商业模式,从而实现企业的战略升级。

1.2 研究目的与意义

1.2.1 研究的目的

在国内医药政策、医药科技等发生巨大变化的情况下,随着“互联网+医疗健康”的全面推进,实体药店的客流量下滑,药品零售行业的增速缓慢,医药行业的营运成本逐渐上升,医药企业传统营销体系受到挑战,在新冠疫情的背景下,

医药企业也迎来了大的改变，因此医药企业必须积极做出应对。兰州佛慈制药作为我国西北地区规模最大的民族制药企业之一，也要对此做出积极应对。

本论文通过对新零售及商业模式等相关理论的梳理和整理，为本案例研究提供了理论依据，并用 SWOT 分析法分析了新零售背景对医药企业的影响和作用。本文在收集整理兰州佛慈制药最新数据资料的基础上，采用魏朱六要素全面展现了兰州佛慈制药的商业模式，同时应用相关的理论，探索出在新零售背景下适合兰州佛慈制药发展的商业模式优化和创新的策略，从而为同类企业提供可借鉴和参考的依据和行动指引。

1.2.2 研究的意义

彼得·德鲁克认为在现代的企业竞争中，主要的竞争存在于商业模式之间，而产品之间几乎不存在竞争。兰州佛慈制药是商务部首批认定的“中华老字号”中药材生产企业，由于成立时间长因此文化底蕴深厚，但由于地域经济发展较慢、公司管理不科学及缺少创新机制等，同时在医药新零售的冲击和影响下，其目前的商业模式已不能适应企业当下的发展。所以对兰州佛慈的商业模式进行优化研究是企业发展的必经之路。

(1) 科学系统的对医药市场特点、医药新零售、以及传统医药企业的商业模式进行研究，可以进一步丰富和完善医药市场理论体系，同时扩大医药市场战略研究的广度和深度。

(2) 本文在学习和参考现有理论的基础上，将新零售和商业模式的研究与医药企业结合进行综合革新，因此当今新零售大背景下，传统医药企业需要根据自身需求进行商业模式创新。故而本文研究可以很好的丰富相关学术体系。

(3) 本文的研究内容对兰州佛慈制药的企业可持续发展有很好的指导意义，同类的医药企业在改革升级方面也可以此为参照，同时能够使传统医药企业从容面对新零售时代所带来的影响和冲击，也对推动甘肃医药企业发展、甘肃中医药行业的传承及发扬光大有着极大的促进作用。

1.3 研究方法与结构

1.3.1 研究方法

第一，文献综述法。通过在知网上查阅相关文献资料、以及在互联网上查询官方网站信息、企业年报和其它信息，通过整理和学习文献资料，制定自己的选题和论文研究方向，并为本文研究提供坚实的理论基础。

第二，总结演绎法。在掌握医药市场的经营销售基础上，分析中国中医药行业目前发展的特点、面临的环境和存在的问题通过对兰州佛慈制药现有商业模式的实证研究从而发现存在的问题，并提出兰州佛慈制药商业模式优化的创新点。

第三，实地调研法。除了收集网上的电子材料外，还可对该公司进行实地调研和考察；除了听取公司相关人员的意见和建议外，可以通过发放调查问卷的方式进行。同时还可以去多家佛慈大药房现场亲自考察和询问，得到药店店员和消费者的直接第一手资料。

第四，个案分析法。本论文通过相关的理论研究分析，选择一个企业实体作为研究对象。以兰州佛慈制药企业为例，分析了其商业模式的优化与企业绩效的关系，为本文的研究提供实践依据。

第五，SWOT 分析法。全面分析了企业内部和外部环境多方面的影响因素后，帮助企业在商务环境中找到自己的定位，并在对现有商业模式进行优化。

1.3.2 技术路线

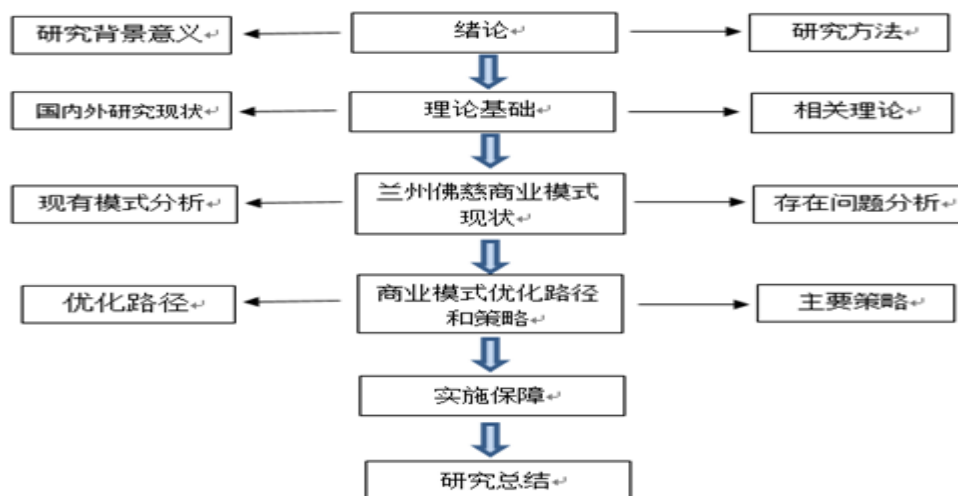


图 1.1 技术路线图

本文主要以兰州佛慈制药为研究对象,在新零售极大影响了传统医药公司的背景下,来研究兰州佛慈制药现有的商业模式,并对此提出如何优化现有的商业模式来实现企业的创新和发展,同时还对商业模式的优化提出了保障措施。全文有七章:

第一章,绪论。绪论部分介绍了兰州佛慈制药商业模式优化的研究背景、目的及意义,以及研究方法和主要内容。

第二章,相关理论。理论基础部分介绍了新零售、商业模式及魏朱六要素等相关内容,同时还整理和梳理了国内外学者对以上相关理论的研究情况。

第三章和第四章,兰州佛慈制药现状和商业模式分析。首先是兰州佛慈制药的发展现状、及主要经营产品的介绍,还对兰州佛慈制药的内外部环境进行了分析,使用魏朱六要素商业模式模型来具体分析兰州佛慈制药的现有商业模式,进而找出存在的问题,并找到出现问题的原因。

第五章,兰州佛慈制药商业模式优化。针对现有商业模式中出现的问题以及不适应新零售的地方做出创新和优化,使其更能适应企业的长期发展。并且提出兰州佛慈制药公司商业模式优化内在动因,分析优化后的商业模式对企业自身收入、成本的影响、企业服务的提高、价值的增加的帮助、对商业伙伴关系的影响。

第六章,商业模式优化的实施保障。提出具体的实施保障措施,把用来保障商业模式顺利优化的制度、人力、资金、技术等因素都纳入考虑范围。

第七章,总结。对论文主要研究内容进行总结,提出研究不足和后续的研究建议。

2 国内外研究现状及相关理论基础

2.1 国外研究现状

2.1.1 新零售

目前国外学者对于新零售研究主要有以下这些方面。Berry L (2001) 认为网络时代新零售也有了模式变更, 同样带来获取利润的新方法。互联网模式下的新零售特征为沟通的即时性和便利性, 这样可以很好的建立企业和客户之间的关系, 这种商业模式也逐渐变为主流模式。Rygl (2016) 则提出公司应当跟随社会潮流, 在沟通模式和商业模式上都进行变更, 尤其是技术方面的, 公司需要摆脱传统的线下模式, 多融合线上模式, 拓展线上渠道, 这样才能做好零售。同时, 国内的互联网背景下的新零售发展较为迅速, 已经在世界处于领先的地位。Thompson (2018) 指出, 零售已经达到临界点, 有必要研究新的零售模式。Anda (2018) 认为, 基于新零售的特点, 在电子商务后的时代, 在新零售价值的指导下进行市场营销战略的研究是很重要的。Yiming Li (2019) 认为, 以新零售为背景, 在线渠道正在下沉。Xun Xu (2019) 研究了新零售环境中的风险管理。Ya-Jun Cai (2020) 的全信道管理框架可以指导企业进行更好的零售。Marianno Mnon-Surez (2020) 正在研究在所有渠道零售业中在线广告对零售业的影响。Marshall L.Fisher (2019) 研究了在线方式对所有零售中销售方式之间的影响, 并以美国某服装公司为例进行了实证分析。

2.1.2 商业模式

商业模式 (Business Model), 最早出现在二十世纪四十年代, 该名词最早被提出是在 1947 年学者 Lang F.(1947)在其论文中首次提出。然而随后几十年里, 一直都没有这个概念的成型框架。直到二十世纪九十年代, 诸多学者研究后提出 Business Model 这一概念。同时伴随网络经济快速发展, 尤其是在部分发达国家商业模式十分受到学者们的重视, 该时期越来越多的企业开始意识到商业模式的重要性。

Timmers(1998)第一个认定商业模式的概念, 他指出应该包含产品、服务和

信息流,同时细致的解释了商业模式中角色的特征、利益需求及利润。Hamel(2000)认为该模式是做生意获取收益的方法,以客户需求为准则,以战略、战略资源和价值为主。Afbah 等(2000)认为商业模式应该是公司运营需要的秩序,其主要是指公司与合作商及消费者之间的价值如何展现,同时如何在同行竞争中脱颖而出,为用户实现最大价值。

基于 SnihuurY 和 Wiklund J (2019) 提出的市场竞争模式,以及构建价值体系的商业模式。他认为该价值体系包括商品内容、交易形式以及市场管理。主要包括企业、生产者、合作伙伴、消费者等因素组成的商业模式,以竞争优势和可持续发展为基本战略要求。WirtzBW 等(2016)认为价值构建的过程中商业模式的确认是首要因素,这关系着是否可以指定出持续性的盈利模式。BereznoyA (2019)提出了具体行业中的商业模式是企业按照提高资源的使用率来增大自己在同行业中的竞争优势,同时需要完善出公司的盈利模式,这样才有较好的企业竞争力,在行业中脱颖而出。Joyce A 和 Paquin RL (2016)认为商业模型由 9 个元素构成,9 个元素具有 3 层的价值,并且在元素之间相互影响,但是该模型形成了稳定的结构。Zalewska-Kurek (2016)探讨了在年轻创业公司发展商业模式革新的作用,通过市场的发展使企业四种类型,有被动、主动、分散和专注型。

2.2 国内研究现状

2.2.1 新零售

2016 年 10 月云栖大会,马云首次“线上+线下”的新零售模式。2017 年 3 月,阿里研究院报告《C 时代新零售——阿里研究院新零售研究报告》首次指出“新零售”含义。即基于数据平台为根基,以消费者体验为中心,其核心是重构人货场的关系。该定义的出现让更多的学者开始关注新零售这个领域。

吕志斌(2017)指出新零售的核心三要素是人物、货物和场景。苏东风(2017)将新零售概念进一步细化,认为主要核心是客户购买产品的价值,“互联网+”动态新技术,商业环境的协同。新零售的功能应该着重向多功能产品购买价值、享用产品购买价值和社会性产品消费价值方向更迭,新技术可以帮助新零售模式带动行业进一步多功能融合提升。王宝义(2017)提出新零售其核心就是针对用户

需求定制服务，将购物、服务和社会交互融合。

杜睿云等（2018）提出当前商业模式已经不再单单面向生产者，而是已经转变为以客户为中心，尤其是互联网背景下，网络交易和支付可以为用户提供性价比更高的消费和交易手段，对比线上消费，线下传统实体店则更偏重于客户现场对产品的使用体验及购物环境。王正沛（2019）提出，新零售最大特点就是以满足客户需求为基础，便于公司对于客户购物行为和购物特征可以有及时预测，并且将模式融入生产决策，以此化解传统零售模式的诸多问题。郭国庆（2019）认为，影响新零售发展的外部环境是制约电商发展的主要因素，因此需要重点突破如何满足客户日益多元化的消费需求则是电商发展的重点关注问题。而影响新零售发展的内部因素是线上线下结合的经营模式的变化。穆杰（2020）也认为新零售模式需要将消费者需求为出发点，新零售企业发展目标则是最高效率满足客户多方面需求。李文（2020）提出互联网技术对于当前新零售模式有着很深刻的影响，企业竞争力主要体现在资源方面的整合和深度分析上。2021年1月的《中国新零售年度报告》指出：新零售是利用人们之间的社交，结合线上线上融合的模式进行产品的分享、推广与销售。

2.2.2 商业模式

商业模式这一概念 1954 年第一次被提出，到 1990 年代中期为止在经济高速发展的影响下，电子信息技术高速发展，学术界才开始研究商业模式，商界也开始注意到商业模式。国内对于商业模式的研究虽然开始得没有国外那么早，仍然还处在发展阶段，但是在国内学术界还是出现了一些比较好的商业模式的研究成果。

王波（2002 年）研究中把商业模式进行了分类，第一种情况是企业本身；第二种情况是运营企业的相关机制；第三种情况基于第二种情况的基础之上，指的是针对企业的运营机制做出一些拓展和扩大。文章中还指出真正的商业模式就是第二种和第三种情况。而一个企业的商业模式最少要符合以下两条：一是商业模式的各种要素共同组成一种结构。二是商业模式的各种要素存在着相互的联系，并构成了一个各要素之间互相作用的闭环管理过程。

魏炜，朱武祥和林桂平（2012）在对许多国内外商业理论进行研究之后，创造性地提出了商业模式的新定义，即企业和利益相关者因为最终商业利益关系所

进行的一系列活动，这种关系结构里就包含商业模式的相关组成要素。程愚，孙建国（2013）将商业模式作为企业创造价值的方法之一简要说明，是企业运营的结构。王雪冬，董海（2013）通过对各种商业模式构成要素的研究分析，认为商业模式是由价值的洞察、创造、传达和获得等一系列活动构成的有机整体。在把重点放在优化运营的观点上的研究中，罗明、李亮宇（2015）认为，商业模式是企业为了实现经营目的，进行外部资源的合并和内部能力的优化形成的企业运营结构。李卓（2019）提出商业模式是一种系统，该系统由五个要素组成，包括管理层安排、客户价值主张、业务系统、伙伴关系、价值变现。从价值观点进行的研究中，中国学者许媛媛（2020）认为商业模式是企业通过内部管理和经营获得价值的基本结构。

李彦霖（2017）在整理和归纳了商业模式在国内外的研究情况之后，他的研究内容是基于价值链的基础上探索商业模式的创新。他认为创新商业模式能够提高企业竞争能力，而价值链也强调的是企业的竞争优势，在这一点上创新商业模式和价值链的目的是相同的，所以把价值链和商业模式的创新结合起来研究是可行的。他认为我们可以从多个角度去分析商业模式的构建，在他的研究中把价值链当作分析商业模式的一种有效的分析工具，从这样的分析角度出发可以使企业管理者更好把握当今时代全新的经济环境，从而使企业能够更好创新其商业模式，也能使企业实现更大的发展。

汪艳（2019）在“企业商业模式和管理创新研究”的一篇文章中，她考虑着企业商业环境的变化。信息技术的快速发展，会改变市场的需求，同时也会增加企业相互之间的竞争压力。企业为了能够顺利存活和经营下去，就需要不断革新其商业模式，而且企业为了长期具有良好的竞争能力，就需要不断重复这个发展的过程。同时她还认为通过分析影响企业商业模式的因素，来找到创新商业模式的路径和策略，也可以使一些资源利用率和管理效率都低下的企业改善其经营管理状况，从而使企业朝着更好的方向发展。

程立珂（2020）研究指出实施商业模式创新，才能够提供独特价值、传递价值，并最终获取创业市场的竞争优势。魏鹏（2020）研究认为共享经济时代商业模式的革新路径是由价值主张、价值创造、价值传达、价值获得构成的。刘伟乐、张子山（2020）研究指出，商业模式的革新是一种高效的商业模式。模式革新和崭新的商业模式革新都能实现企业业绩的提高。后者的改进作用更为显著。王迪、

唐英瑜（2020）对大数据驱动的商业模式革新的内在机制进行了研究分析，同时构建了大数据驱动的商业模式革新的过程模式。王炳成、朱亚美、白丽（2020）研究的是企业家精神和企业资源基础是实现制造业商业模式革新的内在条件，环境的动摇性对企业商业模式的革新起到推动作用。

2.3 国内外研究述评

在查阅了国内外的许多相关研究成果后，我发现与国内的研究相比较，国外对于新零售的研究并不是很多，其大多围绕概念和未来发展进行研究。国内对于新零售的研究内容则比较丰富，由此可见新零售是中国经济发展的必然产物，新零售的时代已成定局。中外学者对商业模式的研究都主要体现在价值、运营以及利益相关者几个方面，虽然各学者对商业模式分析的立足点不同，但都体现了优化资源配置的思想，是想通过消耗最低的成本来创造最大的价值，最终实现企业的价值创造。

而在新零售的背景下研究商业模式及其优化，对企业未来的发展有着重要意义。从企业角度来讲，只有真正的明确了其商业模式，才能够及时并准确的找到自身的优势和不足，并取长补短，更好的发挥企业在市场中的核心竞争力。对于新零售背景，企业要准确把握市场发展方向，结合时代发展的特点，找到适合自身发展的创新路径，才能在适应了新零售的背景下更好的发展。

2.4 相关理论基础

2.4.1 新零售

2.4.1.1 新零售的主要特征

（1）全渠道

全渠道就是企业在线和离线行为的深度融合，即我们所说的 O2O 模式，企业不应该把线上店面的开启和经营作为全渠道开放的重点，重点应该是企业在数字经济时代，如何通过新兴技术提高数据挖掘和分析能力，同时还要和实体门店及企业的物流能力相匹配。全渠道的特点是全过程、全方位、网店和实体的全面结合。消费者第一次购买产品后，企业开始了全过程、全方位的研究。追踪其消

费行为和习惯，从而通过数据分析结果来指导企业更好开展 O2O 营销模式。全渠道就是为消费者构建线上线下完美融合的一种购物方式。

(2) 数据共享

数字化，被誉为“信息的 DNA”，是“新零售”最重要的特征，是实现全渠道、全行业供应链的基础。在数字经济时代，新零售的发展离不开数字化技术，也就意味着新零售的发展离不开创新技术的支撑。在数据共享的过程中，我们面对庞大的数据，而每个数据的背后都有很多有价值的信息资源，企业就可以利用这些共享数据来更准确定位市场，更精准找到客户群体。

(3) 用户体验为中心

用户体验是用户在使用产品的过程中建立的一种纯粹的主观感受。在互联网高速发展的推动下，信息技术也在不断进行着创新。企业越来越重视用户的体验和感受，而新零售强调的就是以人为中心。人们的生活水平在逐渐提高，消费者的消费需求也越来越多，消费标准也越来越高。医药行业也是如此。过去，消费者在购买药品的过程中可能更加关注质量和价格，但现在消费者的消费需求升级，更加关注整个服务体验过程。按照马斯洛的需求层次理论，消费者在满足了最基本的需求之后，就要追求更高层次的需求，也就是尊重需求，而新零售中的用户体验正是这一需求的体现。

(4) 现代物流

现代物流是一种新型的综合管理方式，主要包括运输、储存、加工、包装、装卸、配送和信息处理等活动。现代物流追求的是用最低的物流成本，来为客户提供最优质的服务。我国专家学者认为，现代物流就是用最少的钱来满足客户最大的需求，而这个需求就是快速高效帮助客户把货物运送到目的地。

2.4.1.2 新零售与传统零售的区别

新零售模式强调的是线上线下的深度融合，也是通过线上和线下的优势互补，而形成的一种价值共创共享的全新的商务模式。新零售的运作管理包括很多方面的统一协调和优化等，这就涵盖许多的利益主体和阶段过程。换个简单的说法，新零售是在大数据等创新技术的基础上，以客户为中心，把线上和线下模式完美结合起来，同时提供一定的物流支持，更加看重用户的体验效果。而传统零售则完全依靠门店顾客数量和到店实际消费行为，大多靠回头客和老客户来维系客户群体，同时不需要提供物流服务。

2.4.2 商业模式

2.4.2.1 商业模式构成要素

国内外学者从不同的角度定义了商业模型的内涵，商业模型的构成要素中也出现了各种各样的研究成果。这是学者们研究的出发点和运用的研究方法不同所导致的。从下表中也可以看出各学者提出了 3~9 个要素，其中有很多要素被频繁引用，说明了某种程度上有很多要素可以更好地说明商业模式。

表 2.1 商业模式的组成要素一览表

研究学者	商业模式构成要素	要素数量
Linder (2000)	渠道模式、价值主张、商业关系	3
Dubosson(2002)	顾客关系、产品、财务活动、伙伴网络	4
Osterwalder 等 (2005)	价值主张、合作伙伴、成本结构、目标客户、分销渠道、客户关系、价值配置、核心资源、收入模式	9
彭正龙 (2009)	价值主张、价值联系、价值内容、资源能力、价值目标、传送渠道、价值结构、价值活动	8
Chesbrough(2013)	商品市场、价值倡导、盈利模式、发展战略、价值网络	5
吴晓波等 (2014)	价值倡导、价值创造、价值获得、价值实现	4
王翔等 (2015)	顾客价值主张、业务相关系统、营收实现方式	3

资料来源：作者根据文献资料整理

综上所述，专家学者在不同的时期对于商业模式组成要素的研究内容及数量都是不同的，通过这种多样性的研究过程会使商业模式的研究越来越趋于完善。同时，专家学者这些年的多样化研究也形成了大量的相关研究成果，但是通过分析和整合这些专家学者的观点，我们发现这些研究成果有共同的地方，如大部分学者的研究成果中都包含说明价值主张、市场构造、核心能力、运营模式、利益方式等内容，说明商业模式是多种要素构成的。

2.4.2.2 魏朱六要素商业模式

魏炜、朱武祥认为，商业模式是权益关系者的交易方式。他们认为企业的商业模式有 6 个重要的影响因素，分别是定位、业务系统、重要的资源能力、利益模型、现金流结构、企业价值。这些元素是相互作用的一个整体，为企业设计和

创新商业模式提供了有效的借鉴。定位是指在企业分析宏观环境和行业形势后，重点考虑企业生产什么样的产品、提供什么样的服务、明确产业价值链的位置、为客户提供什么样的价值。商业系统是指企业为了更好地实现现有的商业系统，需要与各利益相关者及合作伙伴进行交流、交易、价值创造的方法和过程。重要的资源能力是指企业实现商业模式所需的要素资源和能力。收益模式从收入和成本两个方面分析企业的利益形成过程和来源。现金流结构是指按照既定商业模式，企业经营的现金流入和流出的主要构成。企业的价值解释了企业存在的意义，企业通过提供产品或服务，给社会、客户和利益相关者带来了什么价值。

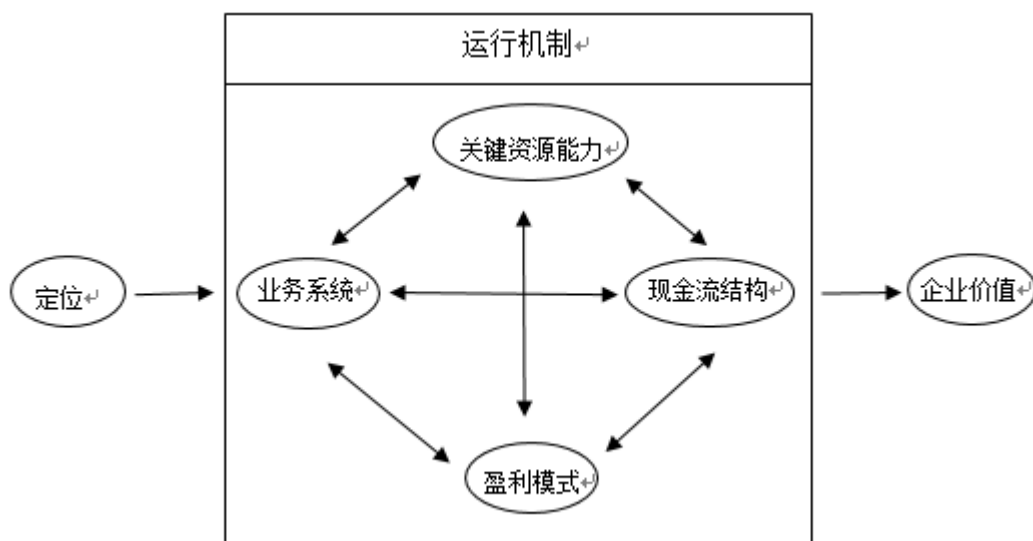


图 2.1 魏朱六要素商业模式

在企业理论、企业的资源能力理论和利益相关者理论等系列理论的基础上，魏炜、朱武祥两位学者提出了商业模式的定义——“利益相关者的交易结构”，建构了包括业务系统、定位、盈利模式、关键资源能力、现金流结构和企业价值等在内的“魏朱六要素商业模型”，形成了阐述、重构、设计和解释商业模式的一套理论体系（魏炜，朱武祥，林桂平，2012）。魏朱六要素重新定义了企业的起点和终点，并从多种层次出发为企业找到了影响企业发展的企业边界。“魏朱六要素商业模型”认为交易价值、交易成本和交易风险都会影响交易结构的建立，并最终造成企业价值的差异。为后来的学者研究商业模式与企业价值的关系提供了新的理论视角。

“利益相关者”和“交易结构”是企业建立商业模式需要重点考虑的内容，

战略目标一旦被企业确定，企业就需要寻找利益相关者，同时需要构建与利益相关者匹配的交易结构，这样公司才能开展经营活动，才能进行资源的配置，而这两点都会反映出企业的资产增长与否，进而影响到企业价值的实现。因此，企业战略和企业价值通过企业的商业模式被很好地衔接起来；通过构建企业的交易结构，商业模式把企业的各个利益相关者联系到一起。好的商业模式能被企业的产品和资本市场都认同，同时也使其企业价值能够体现出来。

企业的利益相关者不仅包括公司的股东、员工、事业部或部门等公司内部组织或个人，还包括顾客、供应商、合作伙伴等外部组织或个人。伙伴等内部组织和个人。在企业和其权益关系者之间通过交易构造产生关联，相互交换资源和价值，从而实现自身价值提升。例如，企业向顾客提供优质的产品和服务，企业的安身立命收入和行业的口碑交换。同时，一个公司选择可以进行资源互补的商业伙伴，将双方资源进行互补整合，可以很好的提高双方的竞争能力和运营能力，并且能降低运营成本。所以，一个公司在选择利益相关者时，需要正确选择资源可以互补的并建立正确的交易模式。魏朱商业模式模型的六个要素间彼此影响，其中业务系统要素是最核心部分，重点为交易构建的公司及合作方。其核心价值是帮助公司更好的满足各利益方的需求和价值实现。人的需求、利益模型要素是公司收益的主要来源，关键的资源能力要素主要是通过什么样的资源来达成与利益相关者的交易的构建。现金流的核心是公司的现金出入应该怎么规划；而定位、关键资源能力、盈利模式和现金流量结构四个要素则是从不同角度来展示企业的业务构成。

3 兰州佛慈制药的商业环境

3.1 企业现状

3.1.1 公司基本情况

兰州佛慈制药股份有限公司 1929 年创建于上海，是一家“中华老字号”企业，1956 年西迁兰州，2011 年在深交所首发上市，系兰州市唯一国有控股上市公司。公司拥有 6 个全资子公司、1 个控股子公司和 2 个参股子公司。

佛慈产品先后出口美国、加拿大、日本等 29 个国家和地区，是中国中药出口企业的前十名，同时被评为中国第一家中药服务贸易先行测试骨干企业。兰州佛慈作为省内高新技术企业，现拥有 3 个重点研发平台和 2 个创新平台。

3.1.2 主要产品介绍

兰州佛慈目前，医药品生产许可文件号为 467 个，医药品生产线已取得国家医药品 GMP 认证及澳大利亚 TGA 组织、日本厚生劳动省 GMP 认证。目前其主要的业务有浓缩丸、大蜜丸、颗粒剂、胶囊剂、药片等 11 种类型的药材共计 100 多种中药产品，其中 10 种独家产品是参茸固本还少丸、复方黄芪健脾口服液。公司主要产品有中成药、西药、中药饮片、配方颗粒以及阿胶糕、“肖助理”草本饮料等大健康产品，其中六味地黄丸为其主打产品。

3.2 医药新零售 SWOT 分析

3.2.1 医药新零售优势

(1) 线上线下一体化降低成本

医药新零售充分发挥了“互联网+医疗”的优势，不仅降低了传统零售药店的成本，同时其 24 小时的全方位服务能够解决消费者任何时间任何地点购药的问题。医药新零售虽然延长了药店的经营时间，但是却减少了人力资本的投入，从而降低了运营成本。同时，也减少了部分库存，通过与药品生产企业协商签订大订单来换取药品的低价格，采取促销保销的方式，减少由于库存积压而出现临

期和过期的药品数量。

（2）大数据打造新零售竞争内核

在大数据背景下，医药新零售能够挖掘到更加全面的销售数据和客户群体数据。它不仅可以按照法则进行趋势预测和分析，提供给供应链尖端的生产和销售企业。还可以随时为用户提供 24 小时应答服务，解决用户外出购买药品、应急药、夜药等不方便的需求。为用户提供更加人性化的服务。

（3）使医药企业实现精准营销

传统医药销售模式下销售渠道单一，仅仅依靠线下门店销售，无法满足用户多元化的购物需求。而医药新零售将线上与线下相结合，不仅扩展了获得客户信息的渠道，更是为消费者购药提供了便利。医药新零售模式下的商家通过众多互联网工具协助营销和服务，有利于更精准的获取行业动态及用户偏好，帮助企业实现精准经营。医药新零售依托于互联网，不同于以往企业发展依靠管理者一拍脑袋做决策，以数据作为企业决策的依据，更具科学性。

（4）构建大健康新生态圈

对于品牌商、销售商来说，医药新零售给商家提供了立体接触消费者的通路，包括患者教育内容互动，包括药品销售都会带来更大效率的提升。借助科技手段挖掘用户需求同样成为医药新零售参与方的“必选题”。而在消费者“有感”的服务之外，科技元素的导入也在潜移默化地提升着消费者的体验服务，比如，无人售药机的出现。此外，连接“+医疗服务”、“+保险”、“+大数据”的医药健康生态圈，也在逐渐延伸医药新零售的服务半径。未来的医药新零售将超越线上线下的界限，破除传统行业局限和地域等限制，更好地满足大众在健康上的需求。

（5）为消费者提供多样化体验服务

通过向消费者发放网上购药情况的调查问卷，我们发现年龄在 50 岁以下的 81% 的消费者有在网上购买药物的经历，原因是其省时和便捷的特征。68% 的网上购药消费者通常购买的是感冒药和肠胃药，63% 的消费者选择购药平台的标准是商品价格，同时我们也发现越来越多的消费者有意愿尝试网络购药。医药新零售能进一步拉近与消费者的距离，倾听更多消费者心声，进而为其提供更高质量更人性化的服务和体验。

3.2.2 医药新零售劣势

(1) 医药领域受政策影响极大

由于药品具有其特殊性,为了消费者的安全用药问题,国家对网上售药提出了许多限制措施。由于国家对处方药的销售监管比较严,这就导致很多处方药不能在网上销售;另外消费者在网上药店的购药还没有纳入医保范围,无法进行医保报销;除此之外药品的销售会受到诸多政策的影响,如进货渠道、资质问题等。以上这些都不同程度影响了医药新零售的发展。

(2) 消费者对线上药店的信赖度较低

药店不同于其他的消费品店铺,无法通过人们的使用评价来提高其信誉度,而需要消费者自己使用后感知体会进而接受。据相关数据统计,我国现有慢病患者大约 3 亿人,涉及高血压、呼吸哮喘、慢性肾病等多个慢病领域。很多人越来越关注自己的慢病管理,这时药店就可以为这部分患者提供专业服务。但是由于线上药店无法直接给这些患者提供专业的购药指导,从而导致这部分消费者对线上药店的不信赖。

(3) 药师服务技能尚有欠缺

在医药新零售中,不仅要为消费者提供药品,而且还要为其提供专业的建议和服务。但是,现有的药店药剂师中,也有人缺乏足够的临床药学服务技能。药剂师的培养无视临床用药能力的应用,药物的新零售模式的实施必然会让更多的精力投入到人员中。同时还有技术的提升上,从而减缓了其发展速度。因此,由于药品消费者复杂的需求特性,导致目前无法提供满足需求的专业服务,从而延缓了医药新零售的进一步发展。

3.2.3 医药新零售机会

(1) 日益增长的消费者需求

2020 年突如其来新型冠状病毒肺炎的疫病,医疗消费更加频繁,流感防护药、医用消毒液、酒精、口罩等抗疫医疗物资供应不足。由于居家隔离和办公的新的生活方式的出现,网上购药成了许多人的必选之路。另外新零售模式可以很好地满足消费者购药的一些特殊需求,如美团 app 上的美团买药,消费者一旦在线上下单就能享受到 24 小时送药上门,极大地解决了疫情期间患者的用药问题。

(2) 政策逐渐利好性支持

随着国家不断深化推进医疗体制改革，政府出台政策支持“互联网+医疗卫生”产业的全面发展。同时随着基本药物种类的增加，处方外流管理细则的出台，药品销售“两票制”的实行，药品销售正在变得越来越灵活。此外政府还推动全方位全覆盖的健康信息平台建设，这些都促使医药新零售更快发展。

(3) 大数据技术优良的发展前景

在世界上，大数据技术的研究和发展是现在的必然趋势。大数据背景下的医药新零售，不仅仅是网络加实体的方式，还需要通过分析消费者的网上购药行为数据，进而得出更多相关医疗信息，从而为消费者提供更加个性化的服务。在数字经济时代，相信在不久的将来，高速发展的大数据信息技术终将为我们提供更多有价值的信息。

3.2.4 医药新零售威胁

(1) 医药新零售仍然存在监管漏洞

在医药新零售中，如何实现互联网和医药领域的无缝衔接还有很大的问题。可能存在用户隐私泄露，或将用户数据用到其它地方，这都损害了医药消费者的权益。但是，国家尚未出台有关医药新零售的任何相关监管政策，从而使其在这方面出现了很多漏洞，让一些不法分子有机可乘，做出一些违法的事情，从而打击了网上购药消费者的信心。

(2) 大数据资源共享体系尚不完善

近几年，大数据在我国的发展非常迅猛，但其短板也逐渐显现出来：数据治理体系远未形成，而监管法律又尚未出台，这就导致大数据在应用方面存在很大的安全隐患问题。与此同时，我国医药新零售也处于起步阶段，因此两个尚未成熟的事物共同发展必将面临很大的挑战。

(3) 消费者安全及服务专业性无法保障

通过利用大数据可以分析消费者的在线购买行为，为消费者提供个性化的服务。但是却无法收集到消费者的一手行为数据，从而无法保证提供的服务是否专业化。其次药品的质量和安全性无法在储存、运输、配送等方面得到保证。另外，在线诊疗的医生水平有偏差，在诊疗中会出现实际无法接触的误判或误诊。因此，医疗专业能力和消费者的安全无法得到有效保障。

（4）行业准入资质趋严

医药流通行业不同于其他行业，除了关键能力外还需要得到国家相关部门的认证和批准。而现有的网上的医药流通企业大部分都只是通过互联网开展业务，而并无实体公司或是店面。随着国家对医药企业的监管力度越来越大，医药企业的准入资质也在不断提高。因此这也意味着在新零售背景下的网上医药企业的准入资质会越来越严格。

4 兰州佛慈制药商业模式现状、问题及成因

4.1 现有商业模式分析

在通过使用 SWOT 方法分析了医药新零售后，现在利用魏朱六要素相关理论分析了兰州佛慈制药的商业模式。在设计企业商业模式时，第一个必须考虑的问题是定位，其次必须考虑企业内部的运行机制。包括业务系统、关键资源能力和利润模式。最后需要考虑的才是企业价值，这也是检验商业模式运行成果的标准。

4.1.1 产品和服务定位

兰州佛慈的主要业务是有关中药、中药药片的生产、种植、加工和销售，其次是医疗器械的生产销售、大健康产品的开发等，涵盖了补益、感冒、肠胃、妇科、安神睡眠等多个领域。公司历经了近一个世纪的发展后，已逐步发展成为集中药材原药材种植与切片加工、独家产品与大健康产品研发、中药现代剂型及大健康食品生产和销售为一体的中医药行业的骨干企业。

4.1.2 企业的利益相关者

兰州佛慈的利益相关者有股东、公司员工、消费者、还有其它社会各方等。为了平衡利益相关者之间的合法利益，兰州佛慈对这些合法利益给与充分尊重和维护，从而推动了公司的可持续发展。兰州佛慈与利益相关者之间通过交换资源或价值，缔结了相互联结的关系，也提升了企业自身的价值。

医药企业的消费者主要是患者。目前老龄化趋势加剧，加上患病结构变化，医药需求加大，同时，随着人们消费升级，服务需求增加。兰州佛慈关注人们的身体健康状况，满足他们的用药和服务需求，实现顾客的价值；同时，要增强与消费者的互动，提高互动信息的利用率，促进企业价值的实现。

医药企业的一个重要合作伙伴就是医疗机构和医生。药企为医生诊疗提供支持；医生直接与患者接触，对患者的诊断和治疗有着直接的导向作用，影响企业的药品生产和销售。

4.1.3 企业资源和能力

有形和无形的企业资源统称为企业资源。企业的有形资源主要包括企业中可以看到的实体，如房地产、机械设备等；企业的无形资产中包含着企业的知识产权、技术诀窍、企业形象等企业看不见但必须存在的东西。被模仿、相对简单模仿的资源被称为有形资源，与无形资产相反，它是难以模仿的资源，更是无法模仿的资源，无形资产是公司特有的中心能力，为企业的生存和发展提供保障，可以提高企业的核心竞争力。兰州佛慈制药是原材料药及成品药的供应商，公司有中药材种植基地、中成药研发和生产、医疗器械的生产制造设备及一定的科研研发能力。

专利是垄断利益的象征，是阻止其他企业进入的门槛、以及获得超额收益的保证。国内对药品专利给予了较完善的保护，新药专利期是 20 年，在获取批件之后、专利到期之前，药监局将拒绝受理同类新药的申报，所以专利保护是进入本行业的壁垒。截至目前，兰州佛慈拥有 10 个专利性成果发明，这也使其在同类行业中具有一定的核心竞争地位。

2001 年，“舒肝消积丸”取得中药新药证书；2004 年，“花百胶囊”取得中药新药证书。2016 年 1 月，获得“黄疸茵陈颗粒”药品补充申请批件。2018 年 1 月，获得“地榆槐角丸”水蜜丸剂药品补充申请批件。

近年来，完成功能性植物饮料“肖助理（甘麦饮）”、阿胶仙草膏、杏皮水饮料、软儿梨果汁饮料、阿胶辅料包、阿胶糕、调制蜂蜜、调制红糖、杞菊阿糖片等健康食品的研究开发及产品标准研究工作，并获得了产品企业标准批件。实现了产业化生产，为企业发展带来了新的利润增长点，同时提高了当地农产品附加值，取得了良好的社会效益。

4.1.4 企业的盈利模式

收益模式是指企业和各合作伙伴的利益分配结构，是企业的收益源和投资，也是企业赚钱的手段和方法。利润模式的稳定在于可以在企业受益的同时，还需要建立完善的收益结构，在发挥企业自身优势的同时，也能使用相关人员资源来为企业服务。

（1）收入来源

兰州佛慈的主要收入是中药材的销售，在 2021 年的 8176.41 万元总营业收入中，其中中药的销售是 7979.51 万元，占全年营业总收入的 97.59%，同比 2019 年上涨 22.39%。因此我们可以看出其主要收入来源比较单一，虽然中药的虽然营业收入有逐年增加的倾向，但占营业总收入的比例是在逐年稳步下降。

表 4.1 主要收入来源占比表

	2021 年		2020 年		2019 年		2018 年	
	金额	占营业收入比重	金额	占营业收入比重	金额	占营业收入比重	金额	占营业收入比重
营业收入总计	817,640,826.02	100%	668,051,031.92	100%	628,815,164.07	100%	544,581,046.24	100%
中药	797,950,737.25	97.59%	661,798,080.51	99.06%	624,379,638.39	99.29%	542,665,027.14	99.65%

数据来源：数据均由兰州佛慈制药年报整理所得

(2) 成本承担

兰州佛慈的成本包括营业成本、销售费用、管理费用、研发费用、财务费用等多个方面，且成本呈连年增长趋势。以营业成本费用为例，其中中药原材料价格受宏观政策、自然灾害、疫情等因素影响，很容易出现大的浮动波动。中药材材料价格上涨幅度过大对公司的利益能力造成很大影响，如果中药原材料价格上涨幅度过大，一定会增加公司的购买成本，降低公司的利润空间，从而进一步影响公司的营业收入。除此之外制造费用也较上年有大幅度的增加，涨幅为 15.66%。

表 4.2 营业成本构成明细表

行业分类	项目	2021 年		2020 年		同比增减
		金额	占营业成本比重	金额	占营业成本比重	
医药行业	直接材料	355,702,133.27	59.83%	337,655,171.13	68.05%	67.17%
	燃动料	26,917,925.21	4.53%	28,418,801.53	5.73%	5.65%

直接人工	71,776,410.88	12.07%	57,884,840.65	11.67%	11.52%
制造费用	140,097,906.30	23.57%	78,702,428.89	14.55%	15.66%
合计	594,494,375.66	100.00%	502,661,242.20	100.00%	_____

数据来源：数据均由兰州佛慈制药年报整理所得

4.1.5 企业可自由支配的现金

商业模式以定位为起点，以企业价值为终点，中间贯穿运行机制，自由现金流结构体现了运行机制的结果。自由现金流结构体现了企业资产的轻重。

表 4.3 相关活动产生的现金流量表

单位：万元	2021-12-31	2020-12-31	2019-12-31	2018-12-31	2017-12-31
经营活动产生的现金流量净额	1283.22	6301.48	4693.2	3157.24	6812.29
投资活动产生的现金流量净额	4353.75	-6277.49	-5794.62	-28104.27	-45168.18
筹资活动产生的现金流量净额	-9451.63	-2463.6	-2159.3	647.46	-375.38

数据来源：巨潮资讯网

以近五年的现金流量数据为例，公司整体经济活动的净现金流 5 年均为正，投资活动产生的现金流净额 2017 年以后均为负，主要由于公司开展固定资产投资逐年上升。在企业现金流量表中，筹资活动产生的现金流净额为负数的那么就说明从公司流出的金额要比收入进来的金额多，也就是说明在本周期内公司的各种债务偿还、及给股东的分红等金额要大于公司的各种收入，包括各种借款等金额。筹资活动产生的现金流净额变化幅度较小，证明兰州佛慈自身债务控制能力强，现金和现金等价物净增加额 2017 年以后为负，公司整体现金处于净流出状态。从表 4.3 可以看出，经营活动产生的现金流量净额与 2020 年相比有了大幅度的下跌表明兰州佛慈的应收账款增加了。另外，筹资活动产生的现金流净额也

比去年减少了。其原因是股东分红以及基建还款所造成的。

4.1.6 企业的投资价值

魏朱六要素在商业模式中，企业开始于定位，结束于企业价值。企业价值包含着企业的投资价值。投资者评估一个企业主要看的就是投资价值，不仅要看企业的最终剩余利润，还要综合考量企业的所有投资情况。实证研究表明，商业模式对企业投资价值有很大影响。因为任何一个发展良好的行业和企业都可能具有很大的投资价值。所以企业的商业模式的变化就会影响到投资价值的规模、实现效率和增长速度。从以上分析来看，兰州佛慈制药的投资价值评分并不高。

4.2 现有商业模式问题分析

4.2.1 明星产品品种单一

在兰州佛慈的众多中药产品和十个全国独家产品中，从 2019 年的销售数据中可以看出只有六味地黄丸的销售额占公司总收入的 10%，其余产品销售额占比都在 10% 以下，但是与此同时六味地黄丸的销量比去年有所下降，导致毛利率也有所下降。可以看出其余产品的销售量并不是太好，也不占据太多的市场份额。

表 4.4 主要产品营业收入表

	营业收入	营业成本	毛利率	营业收入比上年同期增减	营业成本比上年同期增减	毛利率比上年同期增减
医药行业	624,379,638,39	452,074,716,29	27.60%	15.06%	23.07%	-4.71%
六味地黄丸	99,906,024,69	51,179,431,02	48.77%	-7.88%	13.13%	-9.52%

数据来源：数据均由兰州佛慈制药年报整理所得

4.2.2 市场开拓力度不够

从下表的数据我们可以看出，在以中成药制造为主的四家西北制药公司中，

只有兰州佛慈制药的市场区域是最小的,其它三家企业中陇神戎发的市场范围最广涵盖全国,康惠制药主要覆盖西北市场,合成药业主要占据陕西和江苏市场。

表 4.5 我国西部地区中成药企业市场划分及主营业务表

公司简称	业务占比	市场重点区域	中成药业务
佛慈制药	99%	甘肃、陕西	主要产品有六味地黄丸、逍遥丸、香砂养胃丸、参茸固本还少丸、阿胶等中成药及中药饮片
陇神戎发	78%	国内销售为主	主要产品有元胡止痛滴丸、酸枣仁油滴丸、鞣酸小檗碱膜、七味温阳胶囊等滴丸剂、片剂、硬胶囊剂、膜剂等
康惠制药	63%	西北	主要产品有中复方双花片、坤复康胶囊、消银颗粒、附桂骨痛胶囊、枣仁安神颗粒等
合成药业	67%	陕西、江苏	主要产品有骨愈灵胶囊、倍芪脐贴、双子参洗液、戟生止痛膏等

数据来源: 前瞻产业研究院

而在 2021 年的兰州佛慈市场销售份额中,其市场重点区域甘肃的营业收入为 2208.54 万元,同比去年下降 6.33%;陕西市场的营业收入为 1438.13 万元,同比增加 30.01%。由此可以看出甘肃省外的市场还是有很大的销售空间,尤其是西北五省的市场开拓力度更是远远不够,完全没有打开新疆、青海、宁夏等西北省份的市场,更不用说拓展华东市场、华南市场、西南市场等更广泛的国内市场和国际市场。

4.2.3 品牌推广影响较小

品牌推广就是企业在提升知名度的过程中所进行的一切相关的营销传播活动。品牌推广能够把企业和消费者有效链接起来,如何让消费者了解品牌和产品,同时企业又能得到一定的品牌资本和经验,这是企业需要长期思考的一个问题。

品牌知名度是美誉度的基础;而品牌美誉度才能真正反映了品牌在消费者心目中的价值水平,二者都是衡量品牌价值外延度的重要指标。好的品牌美誉度来自于消费者之间的口碑传播,因此,为了更高的品牌美誉度,不仅仅要提高消费

者的满意度，同时还要注意传播产品的正面信息，将负面效应降到最低程度，要精心呵护，因为创牌容易保牌难，品牌维护无小事。因此美誉度攸关品牌的生命。要打造强势品牌，一定要注意品牌的口碑建设。

2021 年兰州佛慈的广告宣传费是 1384.81 万元，比 2020 年增长 4.73 万元；促销费用为 18.78 万元，同比 2020 年下降 70.64 万元。从这些数据可以看出，兰州佛慈在广告宣传和促销方面都没有大力去投入，由此导致品牌推广的影响较小。

4.2.4 线上线下结合不充分

在 2020 年中国线上线下行为统计中，其中医疗保健的线上行为上涨了 6.8%，而线下消费相应下降了 27.2%，由此可以看出医疗保健的线上销售正在受到越来越多人的关注。但是网络上的关注度并不高，如京东佛慈旗舰店于 2020 年 6 月成立，仅仅只有 61.6 万人关注。另外佛慈养生抖音号粉丝数只有 448，仅有 1 人关注。佛心慈话抖音号粉丝数只有 16，仅有 2 人关注。由此可以看出在新零售背景下，佛慈制药的线上行为还远远没有发挥出其巨大潜力。

4.2.5 子公司发展不协同

从兰州佛慈制药的企业年报我们可以看出，在其主要子公司和 6 个参股公司里（这 6 个参股公司给兰州佛慈带来的净利润超过 10%），其中有三家子公司是亏损的。其中兰州佛慈健康产业有限公司是 2013 年 6 月投资设立的全资子公司，业务是大健康产品。2021 年该子公司收入为 625.29 万元，净利润-65.41 万元。甘肃佛慈红日药源产业销售有限公司是天津红日药业股份有限公司和 2018 年 12 月共同投资设立的控股子公司，公司持股比例为 56%，主要业务是销售中药药片、配方颗粒。2021 年其企业收入为 1,523.60 万元，净利润-69.65 万元。兰州佛慈科创股份有限公司是 2019 年 11 月成立的全资子公司，主要业务是从事中医药相关运营商的管理，利用公司的闲置药品批准号吸引其它企业投资。在报告期间内实现纯利润-26.47 万元。

另外的三家公司：甘肃佛慈中药材经营有限公司、FAT CHIMEDIMNE COMPANY LIMITED（香港佛慈药厂有限公司）和兰州佛慈国际商务有限公司均获利，其中甘肃佛慈中药材经营有限公司盈利最多。所以各个子公司的发展并

不协同，并没有实现联动发展。

4.2.6 企业价值实现不充分

企业要想实现价值的最大化，就要更加关注企业的盈利能力、品牌推广效果、企业社会价值和员工价值。虽然兰州佛慈确立了“佛慈制药，一切为了人民健康”的企业使命、“中国中药品质标杆，振兴陇药排头兵”的企业愿景、“执即身行，持即心行，所行为药”的核心价值观，但是从企业实际发展情况来看，无论是企业的利润实现能力、企业品牌效应、还是企业社会价值方面，都没有真正实现企业价值最大化。

4.3 问题成因

一是缺乏对本身品牌的维护与推广。由于得天独厚的区域位置，甘肃省是中药材大省一直重视中药的栽培、研发和市场培养。但是从医药市场份额来看，兰州佛慈制药的品牌知名度还不高，缺乏品牌效应。

二是对企业自身发展缺乏定位。作为一家制药企业，兰州佛慈一直以植物性中成药为主。随着公司的不断壮大，2011年，兰州佛慈制药在深交所挂牌上市。然而，这一系列的持股行为对兰州佛慈的主营业务并无帮助，混淆了公司自身在医药领域的定位，扰乱了整个价值链的一致性。

三是市场整体竞争环境的影响。目前，中国医药企业的现状是：中小企业居多、医药成本居高、零售终端价格差距较大。随着近几年医药原材料价格的持续上升，药品的推广成本也在增加，但是药品的销售价格却在持续下降，这就给药企的运营带来了很大的困难。

四是行业大环境的影响。在新冠疫情出现后，中成药企业作为民族制药支柱产业地位十分重要。除此之外，在新的零售行业的大背景下，物联网、大数据、云计算等创新技术催生下，兰州佛慈的商业模式已逐渐显现出脱节的表现。

企业要想在市场上立于不败之地，尤其是在一些特别专业化的行业，根本在于商业模式的创新。在“行业洗牌”的大环境下，要积极响应行业政策，抓住市场需求，保持战略性和前瞻性眼光，及时调整和完善企业的运营体系，才能有效革新目前的商业模式。最大限度满足市场发展的实际需求，才能真正促进企业的

可持续发展。随着新技术、新模式的不断推广和广泛应用，如果企业不能通过创新的商业模式适应市场需求，就会被市场淘汰。面对医药电商的快速发展、广阔的市场空间以及利好政策的陆续出台，医药制造企业若不提前做好准备，将会与新兴市场隔绝。

5 兰州佛慈制药商业模式优化的路径和策略

5.1 商业模式优化的驱动因素

5.1.1 内部因素

2020 年同仁堂营销经理王泓涛说，医药行业始终没有跟上时代发展的步伐。一是医药行业的发展没有紧跟信息时代和新技术高速发展的步伐，二是医药行业还是以传统的实体药店销售为主，缺乏主动创新的动力。

为了全面贯彻党中央、国务院决策部署要求，也为了实现企业发展壮大的目标，兰州佛慈结合公司自身实际和“十四五”发展规划，确定了推进企业经济结构调整，完善企业经营体制，优化子公司监管体制等重点目标任务。同时也为了适应医药新零售的大行业背景，优化其商业模式是兰州佛慈的必经之路。

5.1.2 外部因素

近年来，我国陆续出台了一系列医药发展的规划和政策，其中有些就是专门针对中医药发展的，这就为省的中医药发展带来了契机，也为兰州佛慈制药的保质保量发展给与大力支持。中国医药产业在迎来政策红利的同时，国家将持续深化医疗事业改革这就给医药行业的许多方面带来了很大的影响，也促使在我国比较传统的医药行业做出革新。

目前，中国药品零售的线上渠道渗透率较低，2018 年医药电商行业市场渗透率为 4.53%，从发展趋势来看，中国医药电子商务仍然有着巨大的增长空间。。但 2019 年以后，随着消费者在线购买的倾向、在线医疗平台的强力营销推广，尤其是在新冠疫病影响下政策缓和等相关因素的驱动下，药品的在线销售将迎来爆炸性的增加。医药新零售的探索实践过程中，2020 年中国有 59.6%的医药企业扩大和互联网企业的合作；只有 16.2%的医药企业从未与其合作过。新冠疫情已经成为整个医疗健康行业数字化发展的催化剂，随着国家政策的推进，医疗环境不断变化，远程多渠道的普及成为医药数字化营销的主流方式。2019 年中国医药数字化营销市场规模 15.7 亿元，比上年增加 2.8 亿元，同比增长 21.71%；而

2021 年中国医药数字化营销市场规模达到了 25 亿元，呈快速增长趋势。到 2022 年末，中国医药数字化营销市场规模会有更大的上升空间。

5.2 商业模式优化路径分析

5.2.1 优化市场定位

兰州佛慈公司必须从现有产品的市场定位、价格体系、药效功能、产品包装等全方位整理，形成良好的产品群。以预算管理为线索，将全年的销售方案细化，实现每月的销售，在每个节假日都有相应的促销。在现有甘肃和陕西两大主要市场区域进一步拓展的基础上，同时利用医药新零售的发展大趋势，兰州佛慈要逐步扩大西北五省周边市场，同时尝试进一步加大海外市场的份额。

5.2.2 重构企业价值链

兰州佛慈制定了三轮驱动发展战略，分别是“经营驱动、创新驱动、金融驱动”，在这三大发展战略的推动下，要不断延伸产业链条，进而不断壮大公司规模。一是充分利用本省资源在省内寻找合适的药材种植基地，也可以延伸到省外去寻找有特色的中药材种植基地。二是寻求合作伙伴建设新的颗粒药物生产基地和生产线。三是全力开拓国际市场，而之前改组成立的国际商务公司就可以负责这块业务。四是注重招商引资，在国内寻找战略伙伴开拓更广泛的业务。

5.2.3 创新盈利模式

医药 O2O 模式发展到今天有两种形式：一种是传统药企依托企业自身建立网络销售平台，另一种是传统药企和新的医药在线企业合作运行。在新零售背景下，医药企业可以和一些运作比较成熟的网络平台合作，如美团买药、饿了么、京东大药房等。这样的话消费者可以通过这些平台自行下单买药，既节约了时间又节约了成本，也让消费者体验到了便捷服务，同时还可以从消费者的购药行为分析得出更多有使用价值的信息。

5.2.4 加大宣传力度

针对广告宣传力度不够，公司营销建设的短板，兰州佛慈必须要制定出全新

的营销宣传政策。一是加强营销团队建设，优化和扩充营销人员，引进专业化职业经理，提高营销团队的业务能力，仅 2020 年增加公司的营销人员就有 100 人。二是要加强市场布局，在西北五省实施一体化发展战略，巩固陕西甘根据地市场发展基础，加快新疆、青海、宁夏市场薄弱环节建设，加快大单体药店终端、基层医疗和二级以上医院分线运营、精细化开发。同时针对华东、华南等市场开发基础薄弱的市场，整合市场营销能力，统一配置市场资源。第三个是进一步发挥互联网的优势，以患者为营销中心，重新定义出新零售背景下医药企业“人+货+场”的全新关系，同时充分挖掘出网上销售渠道和新媒体的巨大潜力。

5.2.5 线上线下联动

(1) 打造正规的在线问诊就医平台

自新冠肺炎疫情以来，去医院看病的流程就变得比较麻烦，当人们出现一些基础病的时候，就需要自行和医生进行咨询问诊。而纵观网络上的在线就医平台，绝大部分都是广告，或是一些不入流不知来历的医生给出解答，其答复很不可靠。因此打造出一家比较正规的在线问诊就医平台是当下的迫切之需。兰州佛慈制药可以和兰大一院、兰大二院合作，聘请一些专家在线坐诊，这样的话病人足不出户就能得到专家的诊治。其次，一些偏远山区的疑难杂症患者也就不需要长途跋涉来到省城找专家看病，有可能还会在路上耽误最佳诊疗时间。除此之外，还可以和各个社区联动，利用在线优势和各个家庭建立家庭医生服务关系，让每个家庭都有自己的家庭医生。有了这个在线就医问诊平台，不仅扩大了兰州佛慈的企业知名度，另外还可以扩大药品的销售渠道，同时还可以助其更好地实现企业价值。

(2) 充分利用大数据推送药品信息

医药行业种类繁多的医药产品及服务，数量可观的客户群体产生了海量级的数据，那么药企如何利用好这些大数据，使其成为拓展市场营销渠道的一种方式，便成了一个亟需解决的问题。兰州佛慈可以依托专门数据挖掘团队深入分析这些大量数据。然后对这些数据进行整理分析，根据患者群体的个性化需求分门别类推送一些相关的药物信息，如针对妇科患者，除了推送兰州佛慈的药物信息之外，还可以推送相关的妇科医疗保健信息。使患者不仅了解到相关的药物购买信息，还可以感觉到更贴心的医疗支持服务。

(3) 利用在线行为统计细分客户群

兰州佛慈除了成立专业的市场调研团队外,还可以对客户在线购买行为进行统计整理后,进一步细分客户群体。同时还可以根据这些特定的客户群体开发出能满足其需要的一些相应的新产品。根据所掌握的大数据信息和调查结果,准确分析医药商业渠道、市场需求、客户需求,制定有利的市场定位,优化品种结构,制定符合企业产品的销售战略。

第一,中老年人养生保健市场。随着人们生活水平的提高,越来越多的人更加关注养生与保健。而兰州佛慈的主营产品六味地黄丸的受众群体,也是为了实现养生保健这一目的的中老年群体。而作为消费能力最强,社会财富最多的中老年消费群体,如果抓住这一群体的消费需求,那就会出现比目前更大的一个市场空间。

第二,青少年安神补脑市场。当下的家庭普遍都比较重视孩子的教育,而现在的青少年学习压力都很大,所以在学习过程中肯定需要用到安神补脑等功效的产品。如果兰州佛慈能抓住这一有待开发的潜力市场,那么家长一定会在青少年的身上去进行消费。所以作为消费者培育,这部分的市场价值不容忽视。

第三,女性保健美容市场。当今社会的绝大多数女性群体,都越来越注重自身的保养,以及使用具有美容功能的产品。而兰州佛慈开发的阿胶系列产品就深受女性群体的青睐,同时一些制药企业也是靠这一产品而使企业发展的很好,同时还拓展出了许多其它种类的相关产品,如山东东阿阿胶、云南白药、养生堂等。兰州佛慈也可以在这一细分市场上开拓出更多的相关产品,比如一些美容保健类、调经补血类、美体塑形类的饮品、零食、口服液等等。这一市场还是具有很大的挖掘潜力。

(4) 与平台合作推出在线医保支付

2021年6月,全国首个打通互联网医院+零售终端在线医保支付的医疗健康服务平台“您健康”在湖北武汉正式上线,创新“互联网+医疗+医药+医保”三医联动新模式,让参保人员可享受“线上问诊、线上购药、医保支付、配送到家”等无接触、不见面、一站式互联网医疗健康服务。所以兰州佛慈在建立在线就医问诊平台的基础上,也可以尝试和相关平台,比如京东、美团、阿里健康等合作共同建立互联网医院+在线医保支付的平台,这样的话老百姓足不出户就可以实现从线上问诊到在线医保支付,最后享受到送药上门的服务。这一改革不仅打破

传统医疗服务时间和地区限制,优化医疗公共资源配置,提高医疗保险基金的使用效率,提高老百姓的医疗体验和满意度,有利于极大地提高城市公共医疗系统的数字化和升级。

(5) 尝试打造特色智慧药柜进社区

2015 年,全国首家智能药店抵达广州,连接了社会、医院、医疗机构和药店,形成了强大的药妆系统。随着互联网医院、“互联网+药品零售”业务的发展壮大,智慧药房开始向 24 小时便民自助售药机领域拓展,以便民智慧药柜终端为载体,将传统药品销售模式带入一个以互联网为系统解决方案的新零售平台,为药店、医院、高铁站、机场、大学、社区、工业园区、商超便利店等机构提供一站式综合赋能解决方案。尤其是随着新冠疫情防控常态化,智慧药房发展潜力巨大,预计到 2026 年市场规模有望达到 1171 亿元左右,将占到全国医药零售份额的四分之一。

在当前新零售环境下,智慧药柜可实现全天 24 小时自助购买药物,同时智慧药柜还可以触发多种交易场景及功能,例如与医院进行线上联网问诊、对于药品的自助往上查询、体温测试等。让顾客自助购药的时候,还可以进行在线问诊,在支付方式方面支持多种支付方式。兰州佛慈制药公司在当前新冠疫情背景下,需要依靠新型技术的优势,努力构建出智慧药柜走进人们日常生活,可在居民消费区域、学校和公交车站等地方设立。

5.3 商业模式优化的主要策略

5.3.1 落实企业战略规划,与集团各子公司联动发展

兰州佛慈除了全面落实公司“经营驱动、创新驱动、金融驱动”三轮驱动的战略规划外,还要在多方面与集团各子公司联动发展,但是从目前的企业发展实际情况来看,子公司发展不协同,有些子公司盈利,而有些子公司亏损,所以必须积极推进子公司发展。真正实现企业全面盈利的情况,并对于子公司的管理加大重视力度,让每一个子公司都可以高效运营,提升企业整体运营质量。

5.3.2 不断完善营销体系,拓展企业品牌效应

为了完善企业营销系统可以开拓企业的品牌效应,兰州佛慈可以重点从以下

方面开展工作：创新营销活动思路，持续推进大市场建设。借助互联网的新渠道进行产品的普及加快互联网医疗平台开发运营，配置家庭医疗、家庭养老和名医名药市场，全力打造大市场、大品种、大品牌。扩大海外市场的开拓力度和中医药文化的推广力度，加快建设面向“一带一路”的中药标准、创新平台、制造基地和营销体系，引领陇药走向国际。通过上面这些措施，兰州佛慈制药要继续推进品牌建设，深入挖掘品牌优势，持续下沉渗透，扩大消费层，巩固品牌影响力。

5.3.3 聚焦主营业务，持续构建全产业链

兰州佛慈要持续聚焦主业主责，全力发展中成药制造主业，延伸产业链条，打造全产业链发展的新佛慈。第一，要积极布局产业链上游，加快以“企业+基地+合作社（农户）”方式，在中药材生产重点区域建设药材标准化种植基地，占领产业链发展的制高点。第二，加强中药材的精密加工，在工业片剂、高端精制片剂等领域开拓新市场，重点提高中药材的附加价值。在配方颗粒药的生产方面加大投入与合作，竭尽全力开拓新的利益增长点。第三，加快大健康产业布局，做好既存大健康产品的二次开发和草花茶、体质茶、养生茶等新产品的开发，加快我省中药材和食材资源的整合，积极探索市场前景好、附加价值高的保健品和日化用品的开发培养佛慈大健康产品集团。

5.3.4 全力做好研发创新，提升核心竞争力

研发创新能力是企业最核心的竞争力,公司将全方位推进与上海中医药大学战略合作，充分引进上海中医药大学在饮片、配方颗粒、中药提取物等相关领域的技术，共同开发了中药缓释剂、中药提取物、高端定制化药片、药膏方和药食同源产品。凭借中科院、上海中医药大学和公司现有的科研创新技术平台的力量，全力做好大产品和垄断品种的二次开发。同时与高校展开校企联合培养，并共同建设国家级重点实验室。与上海中医药大学等科研院共同在上海设立企业研发中心，集合高素质科研专家人才，加快科学研究成果向市场化转化，构筑中医药产品研发创新的高地。在成立了兰州科创分析检测中心有限公司的基础上，进一步为合作企业及市场提供分析检测等服务。

5.4 商业模式优化策略的影响评估

虽然企业价值要素是整个商业模式的最终目标和结果，但是要判断企业的商业模式优化的效果如何，就不能仅仅从企业价值这一个方面去考虑，而是需要从多个方面去综合评判。同时企业商业模式的优化会给企业带来多方面的影响，这些影响主要包括收入、成本、企业服务提升、企业价值增长、商业伙伴关系等方面。

5.4.1 商业模式优化对收入的影响

收入包括企业方方面面的收入，而兰州佛慈制药的营业收入主要分为三个行业：医药、食品和消费品行业。其营业收入又分为四个产品系列：中药和中药材及防护、食品保健品、日化用品和药品包装材料。收入是兰州佛慈制药的关键业绩指标之一，通过优化其商业模式可以使兰州佛慈的收入更加多样化，同时其他拓展的业务收入在未来也有一定的提升。

5.4.2 商业模式优化对成本的影响

2020 年兰州佛慈制药的营业成本是 5026.61 万元，而 2021 年其营业成本是 5944.94 万元。两年之间的差距主要源于原材料价格波动较大的原因。兰州佛慈制药通过深入推进“抓管理、降成本、提效能”活动和专项治理活动，以及提质增效、节本降耗、提高成本管控能力，不断优化和整合梳理机关部室职能，提高工作效率，从而从多方面进一步降低公司的营业成本。

5.4.3 商业模式优化对企业服务提升的影响

商业模式的进一步优化能使兰州佛慈更好履行企业的社会责任，保护股东与债权人的合法权益；同时也需要和供应商及客户构建良好的合作关系。多年来，兰州佛慈都把环境保护作为重要的企业职责来履行。兰州佛慈为重视体现企业的社会价值，在努力发展自身的同时，认真履行社会责任，应充分发挥中药企业的特色优势，积极推进中药材企业的发展参加社会公益活动，开展乡村和社区健康讲座、中医药知识的普及和义诊活动，举办多场慈善活动，帮助了很多弱势群体，为建设和谐社会起到了领头羊的示范作用。

5.4.4 商业模式优化对价值增长的影响

在企业的发展过程中，无论在哪一个行业里，都会有优秀的企业出现，这些企业的价值增长超过了平均价值增长。要实现企业价值的增长，企业就要关注两个方面：市场份额、产品服务。企业核心能力是否发挥及发挥的效果如何，是判断企业价值增长的一个标准。在新零售背景下，以患者为中心，充分利用大数据、云计算等新技术，发挥线上线下的深度融合作用，就能进一步提高兰州佛慈的核心竞争能力，从而进一步实现企业的价值增长。

5.4.5 商业模式优化对商业伙伴关系的影响

客户关系维护能力可以很好展示企业的能力，目前从兰州佛慈制药公司整体发展情况来看，由于公司作为中华老字号知名度较高，公司文化底蕴较好，因此公司的产品客户认同度很高，然而目前市场环境并不乐观，因此公司对于客户关系维护能力和管理上跟公司当前销售能力是有差异的。所以公司需要加强对于客户关系维护和管理，制定相关的管理体系，并加强公司产品的生产能力及服务能力，努力满足用户日益多元化的需求，取得客户关系维护和管理最高效率。

在医药领域来看，客户是公司发展的重要维护资源，同时也是公司提升自身核心竞争力的重要方面，用户体验和反馈直接关系到客户的复购率，关系到企业的收益和营运。所以兰州佛慈制药公司需要重视客户的核心地位，从产品生产到销售的整个过程都建立在满足客户的核心需求上。对公司而言，所有的市场、研发、品牌度这些竞争，终将回归到用户资源的竞争上。

6 兰州佛慈制药优化商业模式实施的保障

6.1 组织保障

6.1.1 制定相关政策，强化企业组织管理

提升兰州佛慈制药的组织保障，需要不断加强营销部的管理职能。第一需要对销售部的管理进行统一指导，根据不同营销方案的策划和设计，将总公司和子公司实现管理统一、经营战略统一、营销策略统一。第二，依据每个区域不同的市场情况，子公司可以根据自身情况做出不同的决策和规划。每个子公司可以根据当地消费者行为习惯，来制定不同的营销策略和销售制度。总公司负责把控子公司的规划是否有偏颇和存在的问题，总公司负责上层指挥做好信息流和物流统一把控，在更高层面进行主要决策的指导，同时向子公司输送指导和管理人才，加强总公司和分公司的密切联系。

在集团总公司和子公司内部，需要设立各个层次的营销职位并实现不同层次的营销管理，总公司负责市场运营管理职能，子公司负责落地执行。总公司核心运营职能主要包含协助集团营销流程管理的开展，按时进行营销情况的反馈，帮助子公司进行活动策划及助力其进行活动开展。同时还有协助子公司进行市场营销方案的制定和实施，以及在实施过程中随时关注市场动态，以便于及时调整和解决问题。当前兰州佛慈制药公司的经营管理与市场契合度较高，可以针对不同区域的市场和消费者群体差异来制定不同的营销活动。

6.1.2 整合内部资源，降低成本提高效率

一个企业的发展离不开企业内部资源的整理和优化，但是同样也离不开企业的外部资源。只有将企业的内部资源和外部资源完全、充分地结合在一起。才能使企业显现出其竞争优势，同时也能降低企业的成本、提高企业的效率。因此兰州佛慈在充分利用内部资源的基础上，还要重视外部资源的利用。只有通过合理地整合利用企业内部的各种资源，才能达到降低企业营运成本，进而提高企业效率的目的。

6.2 技术保障

6.2.1 充分利用大数据平台，做好相关数据分析

在新零售背景下，医药企业要想发展好 O2O 模式，就必须借助大数据平台。而我国现在的大数据发展技术居于世界先进水平，如果医药企业能够真正用好海量的大数据，那对企业医药新零售的发展将会有很大的推动作用。医药企业可以仅仅通过消费者的网上购药行为数据，挖掘出更多相关的大量数据，如消费者购药的种类，频率，定位等，从而对这些客户进行进一步的细分，制定出更精细化的营销策略，提供更有针对性的服务。为了公司长远发展，兰州佛慈制药可以吸纳高科技人才，自己组建大数据分析团队，但是这是一个长远且耗时耗力的事情。但是如果企业想快速地见到效益，兰州佛慈制药就可以和一些成熟的专门的大数据分析公司合作，这样既能节省时间和人力，又能取得立竿见影的效果。

6.2.2 继续引进高科技人才，强化科研攻关能力

药物研发极大地影响了一个企业、国家和全世界的发展和进步，对世界来说，药物研发与人类的生活密切相关，有利于促进社会的可持续发展。对于医药企业来说，技术水平高的药物是其主要利益源，科学研究是其发展的必经之路。但是，医药企业必须面临由于革新性的研究开发的风险。另一方面，研究开发需要大量的资金和时间。失败的概率很高。另一方面，如果革新具有时效性，在竞争公司中占有时间优势的话，研究开发的价值就不如以前。所以，如何开发高品质、高效的市场所需要的大众欢迎的产品，是企业必须尽快考虑的问题。管理层必须加大产品研发投入，提高自主研发能力。如果条件允许，可以减免不必要的业务支出，可以投入研发，不仅要推进产品种类的多元化，还要注意基于主要业务的纵向延伸。首先，企业要有学习意识，通过引进国外先进技术，重视二次学习和创造。第二，要建立良好的创新环境，寻找技术创新人才，建立和健全公平公正公开的人才激励系统。第三，企业可以和其他大型企业和科学研究机构建立良好的关系。互相帮助、相互作用，以云南白药为例，在白药创可贴的研发刚刚开始阶段，由于透皮技术落后，与德国的拜尔斯多夫公司合作，借助其先进的制造技术，研究开发云南白药创可贴，迅速进入市场并得到了打开市场的机会。

6.3 制度保障

6.3.1 完善生产管理体系，制定相关政策法规

兰州佛慈制药公司打造生产过程控制体系，依照公司内部管理制定《生产计划管理方法》，公司生产技术部门组织生产活动，按照方法开展生产自检，如有问题及时调整。形成了相对完善的生产管理系统。公司生产流程目标重点放在生产流程的不断优化上，把产品的生产及销售很好的融合在一起。对订单实行全过程跟踪，保障订单的及时性，让产品可以最快速度的到达消费者手中，减少市场流通时间。同时建立公司线上沟通平台，给消费者线上问题反馈的平台，在订单安排上依据产品的销售周期进行调整，根据销售的周期需求对产品订单进行适时调整，最大化的利用生产资源，整合国内外销售淡季，集中资源进行订单生产销售。兰州佛慈制药公司重视安全系统的运行，每年识别环境因素和资源要素。针对安全隐患全过程的监控管理，设立安全检查部，完善生产管理标准体系。在产品安全生产及研发方面，公司研发控制实验室配备了高标准的质量检验仪器和设备，质量控制人员均为专业技术人员，取得执业药剂师资格的比例为 40%，所有人员在车间培训合格后，必须带着证书上班。为了严格公司检查管理流程的标准，对材料和产品也进行了严格的检查严格的质量控制，兰州佛慈根据国家的相关法规政策制定了《药品生产质量责任通则》。

6.3.2 优化薪酬管理制度，变革员工激励机制

兰州佛慈制药企业员工目前工资的组成为以下六个部分：基本工资、工龄工资、职场劳动者工资、绩效工资、品牌贡献工资、各种津贴和补贴。但是兰州佛慈制药可以尝试对其薪酬管理制度做出进一步优化，比如可以在现有基础上，提出更加优化的薪酬管理制度，比如可以推出业绩奖励，特别是对为公司做出重大贡献的员工，可以是核心骨干，也可以是普通员工，平等。个人工资、职位晋升、年终奖金等方面可以及时给予公开奖励和表彰。

而在员工激励机制方面，要创造多维激励员工的机制和氛围。对年轻员工，为他们制定适合他们的激励方式，例如制定详细的科学学习系统，增加外出学习和升职的机会和空间。同时可以提出物质激励措施，对一些车间工厂现场的员工

来说,他们晋升的机会和空间很小,所以对于这部分人可以进行一定的物质奖励可以提高他们工作的积极性。

7 研究总结

7.1 研究结论

如今国内市场环境变化之快，在如此激烈的竞争环境中，医药行业竞争也十分激烈，医药行业变革主要集中于医疗技术的创新、产业转型升级、医药产品的研发，只有这样才能使得企业自身持续健康发展。从这次的新冠疫情治疗和防疫情况来看，甘肃的中药尤其是“甘肃方剂”发挥了很大作用，中医药也体现出了其极大优势，因此进一步发展和振兴我国中医药产业是大势所趋。如今的市场竞争中，企业之间的竞争已经从单纯的内部资源演化成了商业模式的纷争。所以企业的竞争力及未来发展潜力主要体现在企业商业模式是否能紧跟市场环境来优化。就从兰州佛慈制药企业发展的情况而言，企业的市场已有几十年的沉淀和积累，公司产品获得消费者一致好评，也是同行学习的榜样，但在优胜劣败的市场环境下尤其在新零售的背景下，兰州佛慈还延续着传统的经销商销售、终端连锁药店直供销售、基础药及医疗保险产品市场招标、定点配送销售、代理销售相结合的销售模式，其略显脱节的商业模式并没有完全与当下的互联网技术完全结合起来。

本文以兰州佛慈制药当前经营现状为切入点，查阅大量文献资料结合理论基础与实地调研，根据自己对兰州佛慈制药商业模式现状的了解，最大程度地挖掘兰州佛慈制药商业模式的相关内容，并借此提供相关的商业模式优化和改进思路，希望能对企业有所指导和帮助。

本文中笔者基于魏朱六要素理论深度分析了兰州佛慈制药的商业模式，并发现了其中的问题，同时提出了适合医药新零售发展背景的商业模式优化路径，并提出了以消费者为中心，线上+线下深度融合，通过互联网、大数据、云计算等创新技术重构兰州佛慈“人货场”的全新关系，同时还为兰州佛慈制药重点提出了基于新零售背景的“互联网+医疗”的全新的盈利模式和销售渠道。

7.2 研究不足

本文对新零售背景下兰州佛慈制药的商业模式进行比较全面的整理，对后续研究具有一定的理论指导意义，但本人对商业模式和新零售的认知尚缺乏深入的

了解，因此本文的结论具有一定的局限性，具有相应的完善空间。此文有以下局限：

(1) 研究方法的界限。本文主要采用 SWOT 分析法及数据分析法，研究所使用的方法没有涉及一些外部客观因素的影响，例如，地域影响、业界影响等，研究缺乏精细化。后续的研究是新零售对商业模式构成要素的影响方面继续进行挖掘，还可以针对影响较大的构成要素进行深入的探索。

(2) 案例缺乏对比性。本文采用的案例是以兰州佛慈制药作为代表进行分析。由于国内医药企业、商业模式优化的相关文献较少，并且我国新零售背景下商业模式的更新换代处于摸索阶段，很多相关数据不被支持。后续的研究基于大量文献，可以结合许多案例的对比让研究方向更加广泛。

通过本文的研究，我们希望能为研究后续商业模式与新零售与医药企业关系的理论与实践提供帮助，为医药企业的发展提供有益的指导。

参考文献

- [1] Afuah, A. & Tucci.C.L. Internet Business Models and Strategies: Text and Cases[M]: McGraw-Hill Higher Education, 2000: 32-33.
- [2] Bashir M, Verma R.Why Business Model Innovation Is the New Competitive Advantage[J]. The IUP Journal of Business Strategy, 2017, 14(1): 7-17.
- [3] B. Charan, G. Madhumita. Innovations and Risk factors in implementing digital payments in Omni Channel Retailing, India: Conceptual Perspective. 2018, 8(12): 184-199.
- [4] Bereznoy A. Changing Competitive Landscape Through Business Model Innovation: the New Imperative for Corporate Market Strategy[J]. Journal of the Knowledge Economy, 2019, 10(4): 1362-1383.
- [5] Clauss T. Measuring Business Model Innovation: Conceptualization, Scale Development, and Proof of Performance [J]. R&D Management,2017, 47(3):385-403.
- [6] Hamel G Leading the Revolution [M] New York: Harvard Business School Press. 2000: 59-114.
- [7] Joyce A, Paquin RL. The triple layered business model canvas: A tool to design more sustainable business models[J]. Journal of Cleaner Production, 2016, 135: 1474-1486.
- [8] Marshall L. Fisher, Santiago Gallino, Joseph Jiaqi Xu. The Value of Rapid Delivery in Omnichannel Retailing. 2019, 56(5): 732-748.
- [9] Mariano Méndez-Suárez, Abel Monfort. The amplifying effect of branded queries on advertising in multi-channel retailing[J]. Journal of Business Research, 2020, 112(42): 254-260.
- [10]Rappa M. Managing the digital enterprise: business models on the web.[EB/OL] <http://digital enterprise.org/models/models.html>.2000.
- [11] Silvia Elena Cristache, Georgeta-Narcisa Ciobotar, Camelia Kailani. New Trends in Commercial Technologies in Romania: Evolution of Electronic Commerce as Multichannel Retailing Instrument[J]. Procedia Economics and Finance, 2015, 27(15): 351-360.

- [12] Snihur Y, Wiklund J. Searching for innovation: Product, process, and business model innovations and search behavior in established firms[J]. Long Range Planning, 2019, 52(3): 305-325.
- [13] Timmers, P. Business models for electronic markets [J]. Journal on Electronics Markets, 1998, 8(2): 3-8.
- [14] Wirtz B W, Pistoia A, Ullrich S, et al. Business Models: Origin, Development and Future Research Perspectives[J]. Long Range Planning, 2016, 49(1): 36-54.
- [15] Xun Xu, Jonathan E. Jackson. Investigating the influential factors of return channel loyalty in omni-channel retailing[J]. International Journal of Production Economics, 2019, 216(03): 118-132.
- [16] Yiming Li, Gang Li, Giri Kumar Tayi, T.C.E. Cheng. Omni-channel retailing: Do offline retailers benefit from online reviews?[J]. International Journal of Production Economics, 2019, 218(05): 43-61.
- [17] Ya-Jun Cai, Chris K.Y. Lo. Omni-channel management in the new retailing era: A systematic review and future research agenda[J]. International Journal of Production Economics, 2020, 229(11): 107-129.
- [18] Zalewska-Kurek K, Kandemir S, Englis B G, et al. Development of Market-Driven Business Models in the IT Industry. How Firms Experiment with Their Business Models? [J]. Journal of Business Models. 2016, 4(3): 48-67.
- [19] 程愚, 孙建国. 商业模式的理论模型: 要素及其关系[J]. 中国工业经济, 2013(01): 141-153.
- [20] 程立珂. 新消费时代商业模式创新对创业水平的影响[J]. 商业经济研究, 2020 (18): 42-44.
- [21] 陈玉琦. 大数据时代新零售商业模式发展探究——以医药行业为例[J]. 河北企业期刊, 2020(7): 97-98
- [22] 杜睿云, 蒋侃. 新零售的特征、影响因素与实施维度 [J]. 商业经济研究, 2018(04): 7-9.
- [23] 杜睿云, 王宝义. 新零售: 研究述评及展[J]. 企业经济, 2020 (08): 128-135.
- [24] 郭国庆, 王玉玺. “新零售”研究综述——消费体验升级[J]. 未来与发展, 2019, 43(05): 60-64.

- [25] 国家中医药管理局. 甘肃省委省政府印发《关于促进中医药传承创新发展的若干措施》[EB/OL]. <http://www.satcm.gov.cn/xinxifabu/gedidongtai/2020-05-30/15533.html>, 2020-05-30.
- [26] 韩彩珍, 王宝义. “新零售”的研究现状及趋势[J]. 中国流通经济, 2018(12): 20-30.
- [27] 胡祥培, 王明征和王子卓. 线上线下融合的新零售模式运营管理研究现状与展望[J]. 系统工程理论与实践, 2020(08): 2023-2036.
- [28] 黄永建. 中国新零售年度报告[J]. 知识经济, 2021(1): 10-11.
- [29] 李彦霖. 基于价值链主导的商业模式创新研究[D]. 青岛科技大学, 2017.
- [30] 李卓, 杜善重. 多理论融合视角下家族企业商业模式要素模型构建[J]. 财会通讯, 2019(26): 86-89.
- [31] 李文, 武飞和张珍珍. 基于大数据能力的新零售商业模式研究[J]. 商业经济研究, 2020(06): 118-120.
- [32] 刘伟乐, 张子山. 创业战略、商业模式创新与企业绩效[J]. 市场周刊, 2020, 33 (08): 17-18.
- [33] 穆杰. 消费创造导向下实体零售供给侧改革路径——基于逆向营销的新零售模式构建[J]. 商业经济研究, 2020(09): 5-9.
- [34] 庞静茹. 新零售环境下的生鲜电商服务质量评价研究[D]. 北京建筑大学, 2020.
- [35] 王雪冬, 董大海. 商业模式的学科属性和定位问题探讨与未来研究展望[J]. 外国经济与管理, 2012, 34(03): 2-9.
- [36] 汪艳. 企业商业模式与管理创新研究[J]. 商场现代化, 2019(22): 3-4.
- [37] 王正沛, 李国鑫. 消费体验视角下新零售演化发展逻辑研究[J]. 管理学报, 2019, 16(03): 22-31.
- [38] 魏炜, 朱武祥和林桂平. 基于利益相关者交易结构的商业模式理论 [J]. 管理世界, 2012(12): 125-131.
- [39] 魏鹏. 共享经济时代下商业模式创新的路径研究[J]. 广东经济, 2020(08): 74-79.
- [40] 王迪, 唐英瑜. 基于大数据驱动的商业模式创新过程研究[J]. 物流工程与管理, 2020, 42 (08) : 168-170.

- [41] 王炳成, 朱亚美和白丽. 制造业商业模式创新多要素联动研究[J]. 统计与信息论坛, 2020, 35 (08): 82 -90.
- [42] 王淑翠, 俞金君和宣峥楠. 我国“新零售”的研究综述与展望[J]. 科学学与科学技术管理, 2020 (06): 91 -107.
- [43] 许媛媛. “新零售”商业模式的建构——基于商业模式画布模型[J]. 经营与管理, 2020(04):17-20.

后 记

随着时间的推移，MBA 研究生的就业生活转眼就结束了。回顾这两年多的学习生活在学业上得到了老师们专业、在耐心指导的同时，结识了不同行业的学生，与他们交流，开阔视野，活跃思考，丰富人生经验，为我今后的成长奠定了基础。

本论文历时近一年，由最初懵懂地开始的开题报告，到查阅许多研究文献之后完成的初稿，乃至最后呕心沥血的终稿，这将近一年的时间，我的论文经过了反复的推敲和修改，最终可以顺利地递交了。无数次的瓶颈和推翻都是本次论文创作过程中绕不开的环节，但是在导师的指点帮助下，我还是顺利地度过了这艰难却又收获丰富的时期。另外，特别想要对我的论文指导老师廉志端教授表达最诚挚的感谢，对于我的论文内容他总是耐心地一遍遍地阅读并给予我细致的指导，让我更好的完善，不厌其烦地帮助我梳理逻辑，为本次论文写作提出了专业又宝贵的建议。

还要感谢所有的前辈和国内外学者为这篇论文提供了思路和指导方向，正因为他们所创作的研究文献和发布的报刊文章才让我受到了深深的启发，并在文中引用了在相关领域内的专家学者的研究内容和数据。倘若没有这些前辈们的珍贵研究成果在先，我恐怕会一筹莫展，无法顺利展开并完成论文写作。

最后，对于在论文创作过程中给予我支持和帮助的家人、同事和朋友，我也想再次表达我的感谢，在一些内容上给了我很多启发，并且让我在不耽误本职工作的同时顺利完成我的论文写作。

鉴于本次论文撰写期间受疫情的一定影响而且，我的学术研究程度和水平比较有限，文章中可能有一些局限性和不足。请读者理解并指出。

附录

消费者网上购药情况调查问卷

感谢您百忙之中抽出时间来完成我们的问卷。本次问卷调查的目的是为了更好的了解网络购药的发展趋势，请您放心填写，我们一定会对您的个人信息进行保密，谢谢！

1. 您的年龄是？

18 周岁以下 18-30 周岁 30-50 周岁 50 周岁以上

2. 你的性别是？

男 女

3. 您的职业是？

事业单位工作人员 企业职工 个体工商户 自由职业者
 退休人员 学生

4. 您的家庭人均月收入为？

3000 以下 3000-6000 6000 以上

5. 您一般通过什么途径了解所要购买的药品？

医师咨询 电视广告 网络药店 销售人员建议
 亲友推荐 其他

6. 您有过在网上购买药物的经历吗？

有 没有

7. 您为什么会选择网上购药？

省时、便捷 商品齐全、信息透明 物美价廉 其他原因
 没有网上购药过

8. 您在网上购买药品时会考虑哪些因素？

药品疗效 药品品牌 广告宣传 药品价格 其他

9. 您通常在网上购买哪些商品呢？

营养保健品 感冒药 消炎药 肠胃用药 皮肤用药
 眼睛用药 其他药品 没有买过

10. 您选择购药平台的标准是什么呢？

信用等级与好评率 商品种类 商品价格 发货速度和运费

服务态度 其他标准

11. 您没有进行网上购药的原因是？

不熟悉、不了解如何网上购药 不习惯网上购药 担心支付的安全性

没有兴趣没有时间去了解网购 其他

12. 您今后会愿意在网上购药吗？

愿意 不愿意