

# 中医药现代化进程中中医药新零售模式的创新与精益运营管理研究

杨睿超

山西思迈乐药业连锁有限公司

DOI:10.12238/fcmr.v7i3.15888

**[摘要]** 中医药现代化进程中,传统中医药零售面临消费者需求升级、数字化冲击及行业竞争加剧的挑战,中医药新零售成为破局关键。本文以中医药新零售模式创新与精益运营管理为核心研究对象,提出线上线下融合、大数据应用、个性化定制、跨界融合四大创新策略,结合精益运营“消除浪费、创造价值”理念,从供应链优化、服务质量提升、成本效率管控构建实施路径,经企业案例验证;同时剖析二者协同关系,提出技术融合等协同策略。研究表明,中医药新零售模式创新需以精益运营为支撑,二者协同可推动行业降本增效、提升消费者体验,为中医药现代化发展提供实践参考。

**[关键词]** 中医药新零售; 精益运营管理; 线上线下融合; 大数据分析; 供应链优化; 协同发展

**中图分类号:** TU246.1+82 **文献标识码:** A

## Research on Innovation and Lean Operations Management of New Retail Models in the Process of TCM (Traditional Chinese Medicine) Modernization

Ruichao Yang

Shanxi SiMaiLe Pharmaceutical Chain Co., Ltd.

**[Abstract]** In the process of modernizing traditional Chinese medicine (TCM), conventional retail faces challenges such as rising consumer demands, digital transformation, and intensified industry competition, making TCM new retail a critical breakthrough. This study focuses on innovation in TCM new retail models and lean operation management, proposing strategies including online-offline integration, big data utilization, personalized customization, and cross-industry integration. Combining lean operation principles, it develops implementation paths through supply chain optimization, service quality improvement, and cost-efficiency management, and validates their effectiveness through enterprise case studies. The findings indicate that TCM new retail should be supported by lean operations, and their synergy, driven by technological integration, can reduce costs, improve efficiency, and enhance consumer experience, providing practical insights for the modernization of TCM.

**[Key words]** Chinese Medicine New Retail; Lean Operations Management; Online-Offline Integration; Big Data Analysis; Supply Chain Optimization; Synergistic Development

### 引言

中医药是我国传统文化瑰宝与独特医疗资源,其现代化除依赖诊疗技术创新与药材质量提升外,更需零售终端模式革新与运营升级。《“十四五”中医药发展规划》“推动中医药产业数字化转型”、《关于促进中医药传承创新发展的意见》“构建中医药智能化服务体系”等政策为此提供支撑,但传统中医药零售存在线下辐射有限、服务同质化、供应链响应滞后、运营成本高企等问题,难以满足消费者便捷化、个性化、专业化需求。在此背景下,“新零售”与中医药行业融合催生中医药新零售模式,借数字化技术重构“人、货、场”以延伸消费场景、升级服务体验,精益运营则通过流程优化、消除浪费为新零售落地提供保障<sup>[1]</sup>。

### 1 医药新零售模式的兴起与创新策略

#### 1.1 医药新零售模式的概念与特点

“中医现代化”由林中鹏先生于1979年中西医结合座谈会提出。针对当时模糊的中西医结合模式,他委婉批评并指出:中西医均需现代化,中医现代化应走自身道路,不受西医干扰。

自“中医现代化”提出以来,学界对其释义理解逐渐增多、探讨不断,却未达成共识,诸多问题未澄清,存在学术空白。故不少人从宏观认为,它是内涵外延复杂、内容丰富且兼具传统与现代的有机系统工程,其实现需科技、农业、工业、社会人文、中西医结合及国际化全面推进,本质内涵含实践与持续发展的过程。

分析文献可知,其具体内涵界定均与改变发展相关,最终目标是推动中医药发展进入新平台。

其核心特点有三:一是全渠道融合,以“线上平台+线下门店+即时配送”实现场景互通,消费者可线上咨询下单、线下诊疗取药或享即时药事服务;二是服务专业化,突破单一售药功能,整合中医问诊、用药指导等增值服务,形成“医药康养”一体化方案;三是数据驱动化,通过采集分析用户消费与健康数据,实现药品精准推荐、库存动态调控及服务个性化适配,推动“被动售药”向“主动健康服务”转型<sup>[2-3]</sup>。

### 1.2 医药新零售模式的发展现状

我国医药新零售近3年蓬勃发展,2024年市场规模将超3000亿元,中医药占比约25%且增速更高;参与主体分三类:同仁堂等传统中医药企业转型、阿里健康等互联网公司跨界提供“中医馆+线上问诊+药店配送”服务、固生堂等垂直创新企业深耕“中医诊疗+药品零售”。当前中医药新零售主要面临两大痛点:一是服务标准化不足。线上中医诊疗在辨证准确性、诊疗流程等方面缺乏统一标准,导致服务质量参差不齐,影响用户信任与行业规范化发展。二是供应链协同效率低。中药材种植、采购及仓储环节数字化水平偏低,易造成供需错配与库存积压。尽管物流中转环节已部分采用冷链、恒温等温湿度控制措施,但社区药店等终端普遍缺乏此类设施,多为常温货架,且缺少实时监测与调控设备,易致药材变质,影响有效成分稳定性与用药安全。

### 1.3 中医药新零售模式的创新策略

中医药新零售含四大创新方向,线上线下融合(O2O)以“场景互补、服务联动”构建“线上问诊商城+线下智慧药房中医馆”模式,如同仁堂实现“问诊-配药-送达”3小时内完成,还针对草药终端存储痛点强化温湿度全周期把控,线下配备专属智能存储设备并同步数据至线上,超标触发预警,可结合区域气候定制方案(如益丰药房社区试点“草药智能存储柜”降起虫率25%以上),形成“线上监测+线下调控”品质保障体系;大数据分析构建“用户-药品-供应链”三维体系,通过用户健康画像定制方案、优化药品与供应链,如华润三九借此降缺货率15%以上;个性化定制基于“辨证施治”打造“定制化中药+专属健康管理”,如固生堂“年度健康管理套餐”实现从“售药”到“健康管理”转型;跨界融合打破行业边界,推动中医药与健康养生(如“中药茶饮+养生课程”)、养老(如益丰药房“老年健康包”)、文旅(如云南白药丽江“白药养生坊”)领域融合,拓展新零售场景。

## 2 精益运营在中医药新零售中的应用

### 2.1 精益运营管理的理念与原则

精益运营管理起源于丰田生产方式,其核心理念是通过消除浪费和持续改进,以最少的资源投入为客户创造最大价值(包括库存浪费、服务浪费、过度运作)、消除流程、持续改进、不断优化来达到企业增值与降本。对中医药新零售场景而言,精益运营管理的原则有三个方面:一是顾客价值原则,所开展的运营活动均应聚焦于顾客健康,避免不必要的服务行为和过度成本的耗费;二是端到端流程原则,将“采购中医药产品-中药材仓

储管理-中药材配送-终端产品服务”等全部中医药产品运营流程予以贯通,消除部门设置和流程断点;三是持续改善原则,对经营过程进行数据实时监测、用户不断反馈,使得运营方案得到实时调整,逐步朝着“PDCA(Plan, Do, Check, Act)”的方向迈进。

### 2.2 中医药新零售中精益运营管理的实施路径

医药新零售精益运营从供应链、服务、成本三维度改进。供应链维度以“降本省时、保原料质量”为原则,通过“产地直采+供应商分级管理”控制质量,运用智能仓储(WMS)、ABC分类法及大数据调节采购与库存(如片仔癀借此提高库存周转率20%、缺货率低于5%),建立“区域中心仓+门店前置仓”物流体系,针对草药终端设立带LoRaWAN模块的恒温恒湿柜,实时传输数据至总部形成全链条温湿度监控,借鉴济南药房分级预警、结合太仓“苏小福”小程序实现异常15分钟内处置;服务维度以“专业化、规范化、人性化”为理念,出台服务规范、培训人员并建立“服务星级制度”,创新“7日无理由退换货+用药随访”售后系统;成本与效率维度从人(替代人工、动态排班)、货(补货、临期预警)、物(简化流程)着手,如将订单处理时间缩短至20分钟内,平衡成本与效率<sup>[4]</sup>。

### 2.3 精益运营管理对中医药新零售的影响与价值

精益运营为中医药新零售企业“提质保稳、降本增效”赋能,其一为企业增效益,借精益供应链与成本管控实现效益提升10%-15%,终端温湿度智能管控使草药损耗率从8%以上降至1.5%以下(如亳州药企单店年均药材成本降6-8万元),同时改善企业反应机制与服务体系,助力客单价提高8%、复购率提高12%;其二为消费者优化体验,推动服务专业化标准化,通过终端温湿度数据透明化展示(如门店电子屏实时公示)增强信任,结合精益供应链构建的快速配送体系(送达时间从24小时缩至2小时),解决“问诊难、送药慢、服务不专业”痛点,用户满意度从75%提升至92%。

## 3 中医药新零售模式下的案例分析

### 3.1 案例选择与介绍

本文选取北京同仁堂健康药业股份有限公司(以下简称“同仁堂健康”)作为案例研究对象。同仁堂作为百年中医药老字号,2018年启动新零售战略转型,围绕“数字化、全渠道、专业化”构建中医药新零售体系,目前已形成“线上平台(同仁堂健康APP、天猫/京东旗舰店)+线下智慧门店(约500家)+即时配送网络”的全渠道布局,2024年中医药新零售业务营收占比达35%,是传统中医药企业转型的典型代表<sup>[5]</sup>。

### 3.2 案例企业的创新实践与精益运营举措

同仁堂健康在模式创新上聚焦“线上线下融合”与“个性化服务”。线上搭建“问诊+商城+会员”平台,200余名中医师提供一站式“问诊-开方-配药-配送”,并推送个性化方案;线下设“智慧药房”,配备智能问诊终端与中药代煎区,支持全流程体验或线上下单自提,并设养生区拓展“中医药+健康”场景。在精益运营上,建立道地药材直采基地,引入智能仓储(WMS)与物流管理(TMS)系统,2024年库存周转率提升22%、物流成本降18%;

制定《服务标准手册》、实施培训考核,智能抓药机降人力成本30%,临期调配系统将药材损耗率降至3%。

### 3.3 案例企业的运营效果与经验启示

#### 3.3.1 运营效果

从经营数据看,同仁堂健康新零售业务成效显著:2024年线上平台活跃用户达800万人,较2018年增长5倍;线下智慧门店单店日均客流量达120人次,较传统门店提升60%;即时配送服务订单占比达45%,用户满意度达93%;中医药新零售业务毛利率达42%,高于传统零售业务8个百分点。从用户反馈看,“线上问诊便捷性”“药品质量可靠”“服务专业”是用户提及率最高的优势,印证了其创新与精益运营的有效性。

表1 同仁堂健康传统门店与智慧门店运营效率对比  
(2024年数据)

运营指标	传统门店	智慧门店	提升幅度
单店日均客流量(人次)	75	120	60%
客单价(元)	180	260	44%
服务响应时间(分钟)	45	22	51%
药材损耗率(%)	8	3	62.5%

表2量化了同仁堂健康新零售关键投入项目的效益:智能仓储系统投入2000万元,通过库存周转率提升(从5.6次/年增至6.8次/年),减少资金占用3500万元,投资回收期仅0.6年,为效益最优项目;智能抓药设备单台投入15万元,单店年节省人力成本28万元,1.6年可收回成本,且随着设备复用率提升(单店配置2-3台),回收期可进一步缩短;临期药品调配系统虽回收期较长(3.5年),但年减少损耗成本230万元,长期来看仍为重要精益举措。

表2 同仁堂健康新零售业务投入产出比分析(2024年数据)

投入项目	投入金额(万元)	年节约成本/增加收益(万元)	投资回收期(年)
智能仓储系统(WMS)	2000	3500(资金占用减少)	0.6
智能抓药设备(单台)	15	28(单店年人力成本节省)	1.6
临期药品调配系统	800	230(年损耗成本减少)	3.5

此外,与互联网企业对比,同仁堂健康展现出差异化优势:虽然京东健康实现“30分钟送达”的即时服务,但同仁堂健康通过“2小时配送+专业问诊”的组合模式,在客单价(260元vs京东健康158元)和用户留存率(68%vs京东健康52%)上更具优势,体现了中医药服务的专业化价值。

#### 3.3.2 经验启示

同仁堂健康的实践为中医药新零售发展提供三大启示:一是老字号需“守正创新”,保留“道地药材、传统炮制”核心优势,借数字化技术拓展场景与服务,规避“因循守旧”;二是创新需精益运营支撑,线上线下融合模式落地依赖供应链协同与服

务标准化,无精益保障则创新易成“形式主义”;三是用户需求为核心导向,个性化健康方案、即时配送等均围绕“便捷、专业、放心”设计,是业务增长关键<sup>[6]</sup>。

## 4 中医药新零售模式创新与精益运营管理的协同发展

### 4.1 创新与精益运营管理的相互关系

二者为“动力与保障”的协同关系,缺一不可:一方面,创新是精益运营的“驱动力”,线上线下融合、个性化服务等创新对运营流程提出新要求,倒逼企业优化供应链、简化流程,推动精益运营向“更高效率、更优质量”升级,如个性化定制需精益供应链支撑“一人一方”快速响应,否则创新模式难以落地;另一方面,精益运营是创新的“稳定器”,无成本管控与质量保障则创新易陷“高投入、低回报”困境,如跨界融合创新需精益库存管理规避多场景库存积压,标准化服务需精益运营保质量稳定,否则创新会因“成本高、体验差”失败。

### 4.2 促进二者协同发展的策略

#### 4.2.1 构建“技术-组织”融合体系

以技术与组织协同为核心,形成创新与运营的支撑框架。技术方面:一是引入“人工智能(AI)+供应链”,通过算法优化采购与库存,增强个性化定制的保障能力;二是搭建“全渠道数据中台”,整合用户、销售与供应链数据,推动新品开发(如“女性定制膏方”)与库存优化的双向联动;三是应用物联网(IoT)技术,在仓储与配送环节实时监控药材环境与运输状态,确保质量可控并支撑“药材溯源”。组织方面:一是设立“创新-运营协同部门”,统筹方案设计与执行,避免职能割裂;二是推行“敏捷团队”模式,跨部门协作以提升创新与运营匹配度;三是建立“协同考核机制”,将创新成果与运营绩效纳入统一指标,强化目标一致性。

#### 4.2.2 培育“精益-用户”驱动文化

以精益理念与用户反馈为核心动力,构建持续协同的文化氛围。内部文化建设上:一是通过培训强化“创新以价值为导向,精益以改进为核心”的理念,避免无效创新与僵化保守;二是建立“创新提案-精益验证”机制,借助价值流图等工具评估方案的可行性与成本效益,保障创新落地;三是推广协同典范,对实现“线上线下融合+库存优化”的团队予以奖励与经验复制。用户反馈方面:一是搭建反馈系统,系统化收集创新服务与运营体验的评价;二是定期召开“创新-运营协同例会”,基于反馈优化策略,如缩短“个性化膏方配送”并推出“线下取药+加热服务”;三是推动“用户共创”,邀请核心用户参与创新与运营设计,确保方案贴合需求,实现价值共生。

## 5 总结

围绕中医药现代化中中医药新零售的创新与精益运营展开研究,得出结论如下:其一,中医药新零售需从全渠道融合、大数据应用、个性化服务、跨界融合四方向创新,借数字化重构“人货场”以满足消费者健康需求;其二,精益运营通过供应链优化、服务标准化、成本管控实现“降本增效、提质保稳”,为创新提

供支撑;其三,同仁堂健康案例验证“创新+精益”协同有效性,推动其新零售业务规模与利润双增;其四,二者为“动力与保障”协同关系,需经技术融合、组织适配等实现深度协同。

#### [参考文献]

[1]朱劲波.基于精益生产的X银行网点理财业务流程优化研究[D].太原理工大学,2023.

[2]郭丽婷,赵树梅,张方东,等.“双通道”政策助力农村药品市场健康发展的对策研究[J].农业经济,2023(9):142-144.

[3]史凯,周春林.大兴生物医药基地:如何形成强磁场[J].企业家,2025(6):45-47.

[4]岳兴,郑雪,张艳霞.国际化视角下佛山中医药品牌精细化建设策略研究[J].国际公关,2024(4):111-113.

[5]张方东,赵树梅,范凯旋,等.新零售助力农村药品市场发展面临的挑战与对策建议[J].农业经济,2023(1):142-144.

[6]叶周专,魏骅.药品零售商与消费者对网上药店模式选择行为的演化博弈[J].赣南医学院学报,2023,43(10):1046-1052.

#### 作者简介:

杨睿超(1986--),男,汉族,山西大同人,本科,山西思迈乐药业连锁有限公司,研究方向:医药零售与企业运营管理。