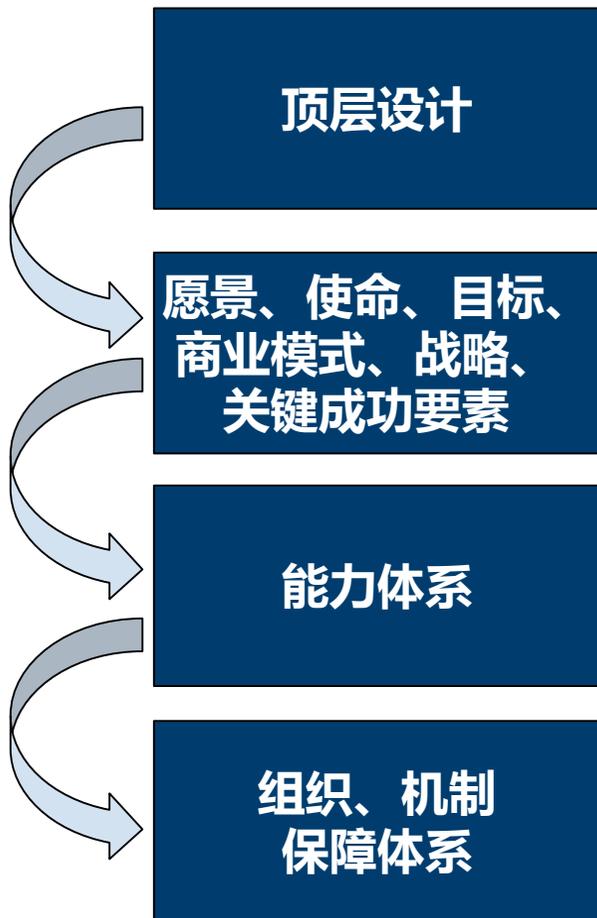

同仁堂健康创造游戏规则的战略规划

第二阶段交付物

设计框架

“从战略到能力体系” 一致性



关键问题（部分）

- 解决企业长期健康发展的制度问题，主要包括所有权、治理、分配和业务架构等
- 解决企业如何通过颠覆传统游戏规则从而获得指数级增长的问题
- 解决企业在采用“战略的第三条路”时，如何通过弥补能力差距实现多级跳的问题
- 解决如何通过组织、机制创新确保企业能够快速获得新关键能力、实现多级跳的问题

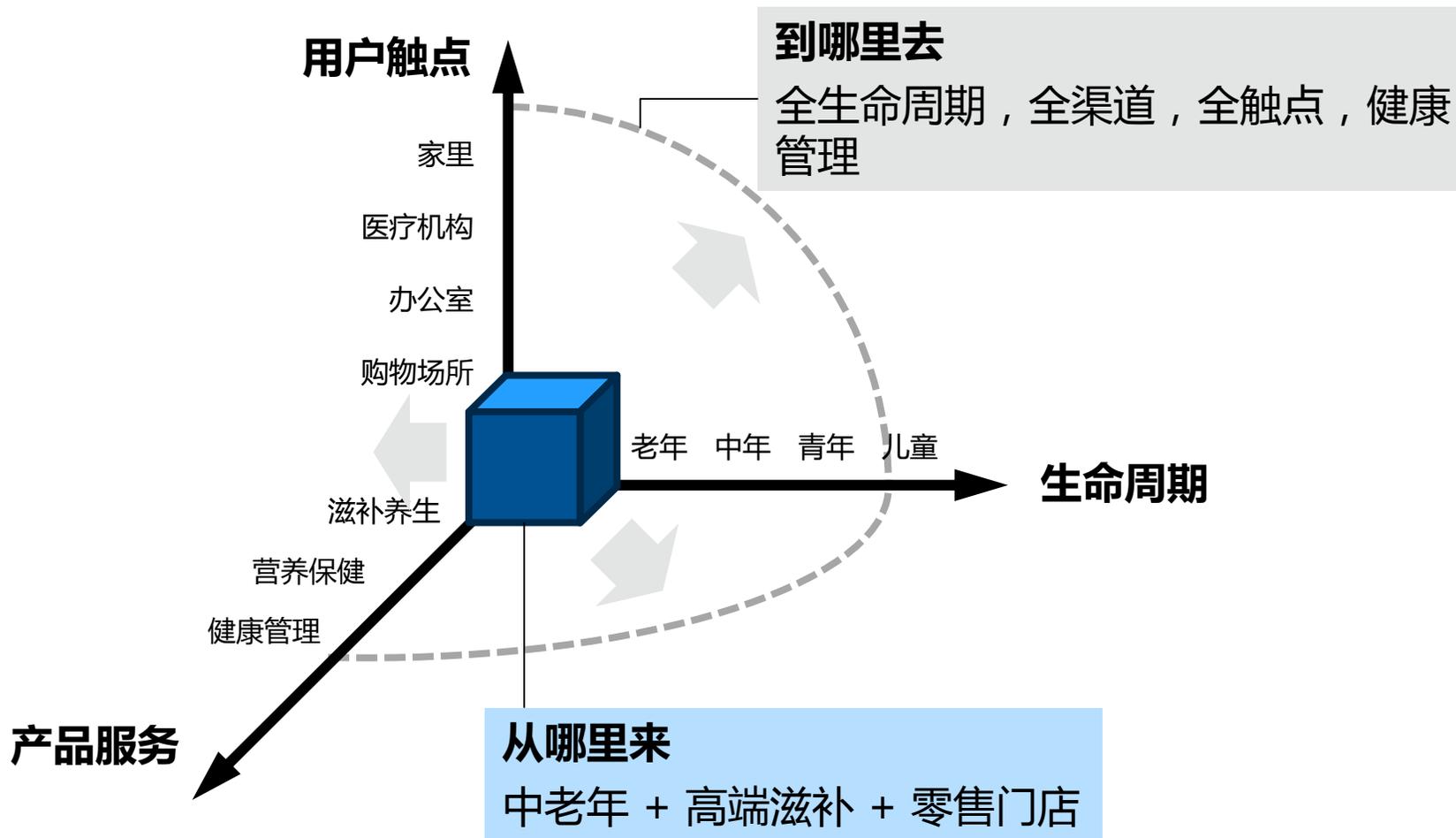
资料来源：高风分析

本次战略规划的重要意义

高风建议

阶段三工作重点

同仁堂健康从哪里来，到哪里去

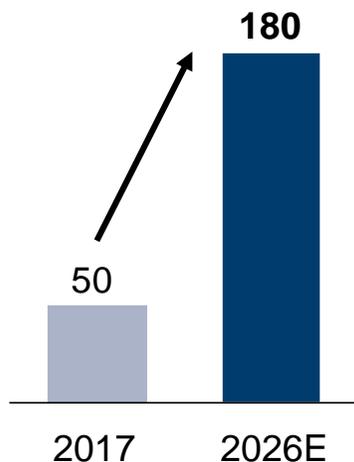


计划10年后，门店数量将达万家并将销售收入提高到680亿

战略方向：建立以人才科技为支撑的智能管理体系，打造智慧型同仁堂健康
从以产品为导向的企业向以服务为导向的企业战略转型

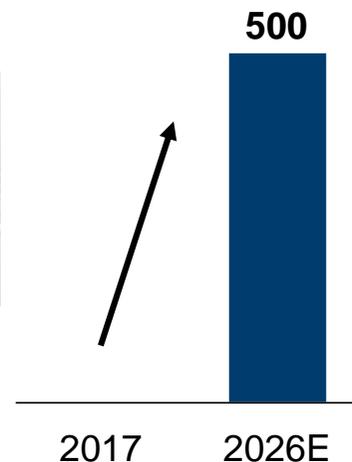
第一引擎：现有业态

营收目标
(亿元, 2017-2026E)



第二引擎：新增业态（打造中）

营收目标
(亿元, 2017-2026E)



资料来源：同仁堂健康内部资料，高风分析

从线性发展的角度看，以上这些战略设想确实足够震撼

同仁堂健康传统和新业态（打造中）

传统门店



形象店



旗舰店



亚健康理疗中心



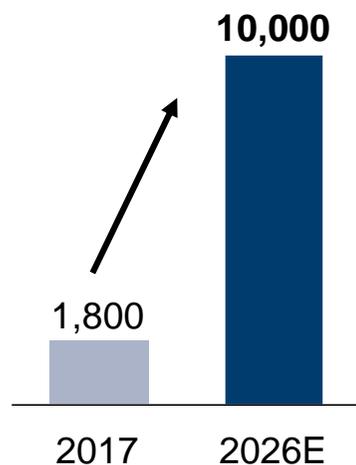
社区店



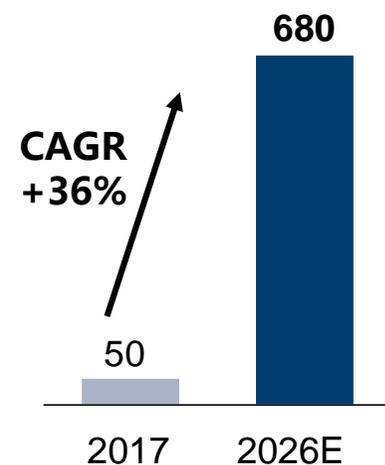
自动售药机



零售门店数
(2017-2026E)



营收目标
(亿元, 2017-2026E)



资料来源：同仁堂健康内部资料，高风分析

但高风认为在目前的规划中忽略了一些最关键的问题

“谁是客户？”

“为客户解决什么痛点？”

“现在计划的是不是客户真的需要？”

“客户至上”是创造游戏规则的战略不可或缺的核心

以客户为导向
(Customer-centric)



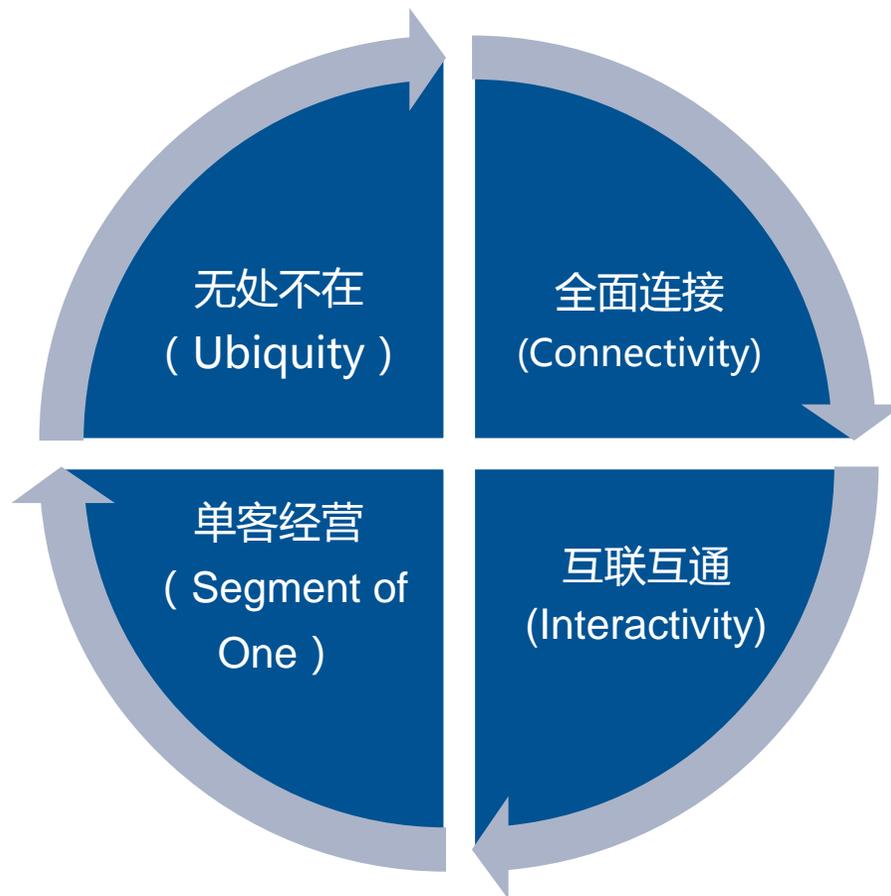
“客户至上”

CUSTOMER OBSESSION
START WITH THE CUSTOMER & WORK BACKWARDS



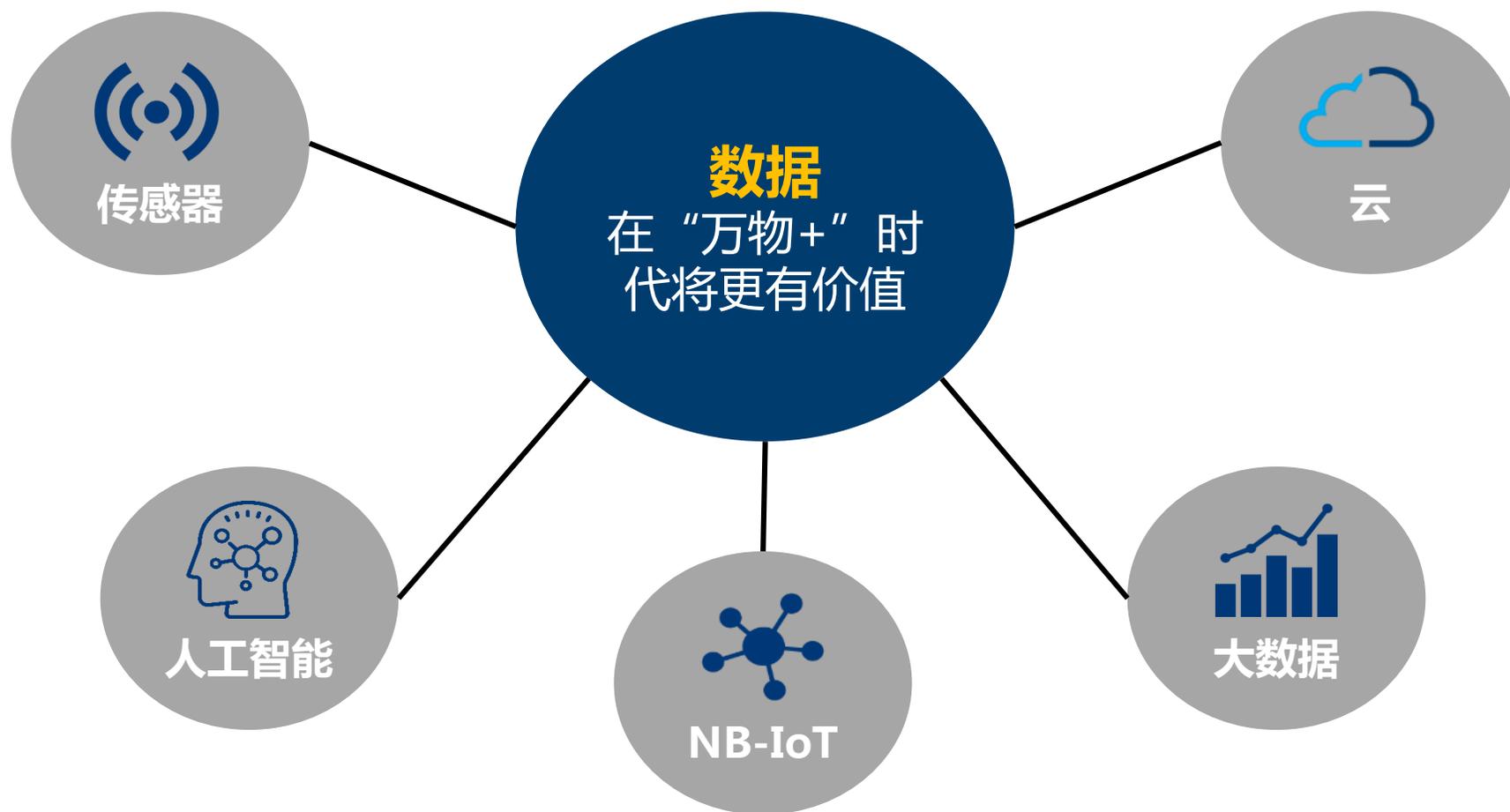
像亚马逊这样的超级独角兽是通过在战略中具备四方面关键成功要素实现“客户至上”的承诺

- 覆盖所有与客户发生接触的触点，仿佛一直都在客户的身边可以随时随地找到
- 精确到个体消费者的画像和定制化营销，让客户得到想要的产品和服务，满足个性化需求



- 与客户保持7/24的接触和沟通，及时解决客户遇到的问题，让客户感到有求必应
- 在客户之间建立横向联系，便于相互交流和分享，给客户一种强烈的归属感

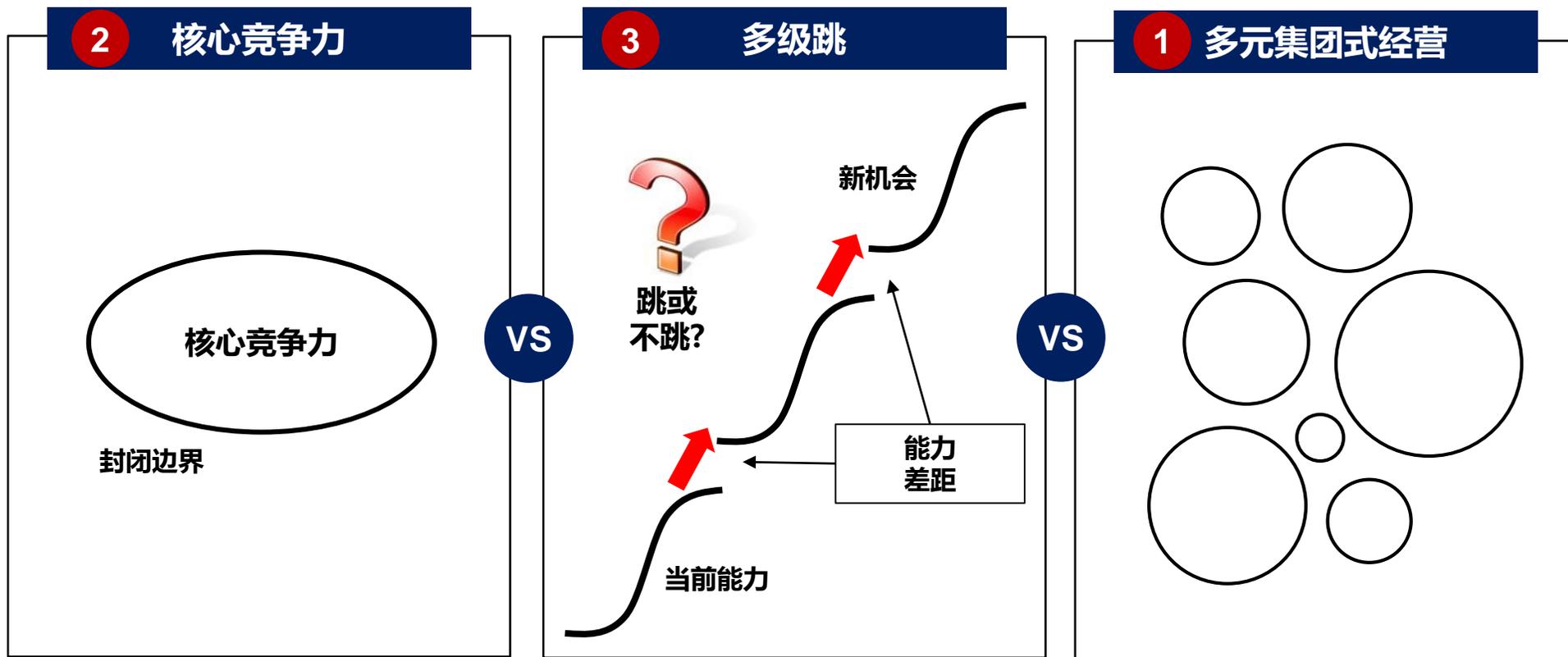
掌握个体消费者的数据以及分析、解读能力是这些超级独角兽的“秘密武器”



资料来源：高风分析

高风将亚马逊所代表的创造游戏规则的战略称之为“战略的第三条路”，是一条由多个S曲线组成的跑道，与传统战略的线性跑道迥然不同

战略的第三条路



“战略的第三条路” 基于 “在边缘上的竞争” 动态战略思想，核心理念是优势短暂，要求企业不断通过创造游戏规则建立新的竞争优势

1. 优势是短暂的

2. 战略是多样化、迭变和复杂的

3. 不断自我发现是目标

4. 组织简单化、作用极大化

5. 从过往而来

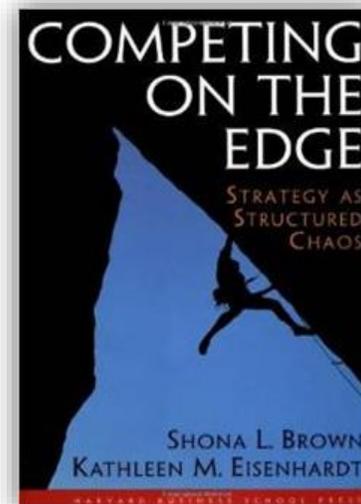
6. 向未来延伸

7. 保持适当的节奏、速度

8. 将业务有计划地拓展

9. 从业务层面启动战略

10. 将业务与市场紧密挂钩和不断整合到企业整体



“战略的第三条路” 就 “在哪竞争”、 “如何竞争” 以及 “何时竞争” 已形成一套独特打法

在哪竞争

- 痛点明显、市场容量大、长尾和高频购买为特点、容易形成规模效益
- 能够借助新技术改变与消费者的连接、创造新游戏规则

如何竞争

- 单点切入，利用爆品将痛点打透，为客户提供极致体验
- 通过价值重构，羊毛出在猪身上，造成竞争对手不适应
- 指数级增长，跳跃式发展，迅速拉开与竞争对手的距离

何时竞争

- 能力差距已不再成为决定跳跃的主要限制条件
- 可借助生态系统中的合作伙伴迅速弥补能力差距
- 把握连续跳跃节奏，防止扩张过快、战线过长产生崩盘风险

本次战略规划的重要意义

高风险建议

阶段三工作重点

顶层设计

愿景、使命和目标

商业模式

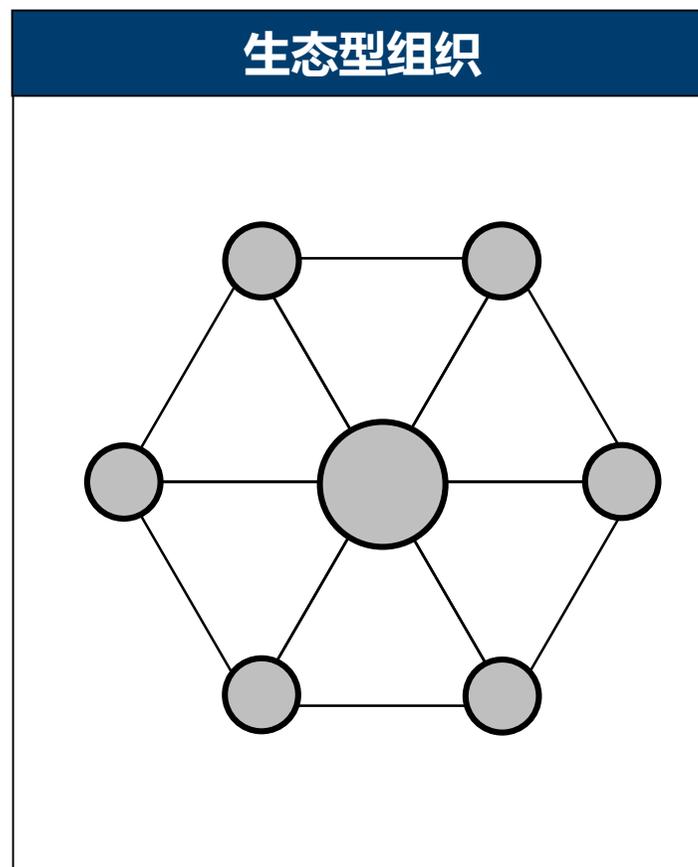
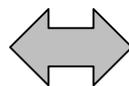
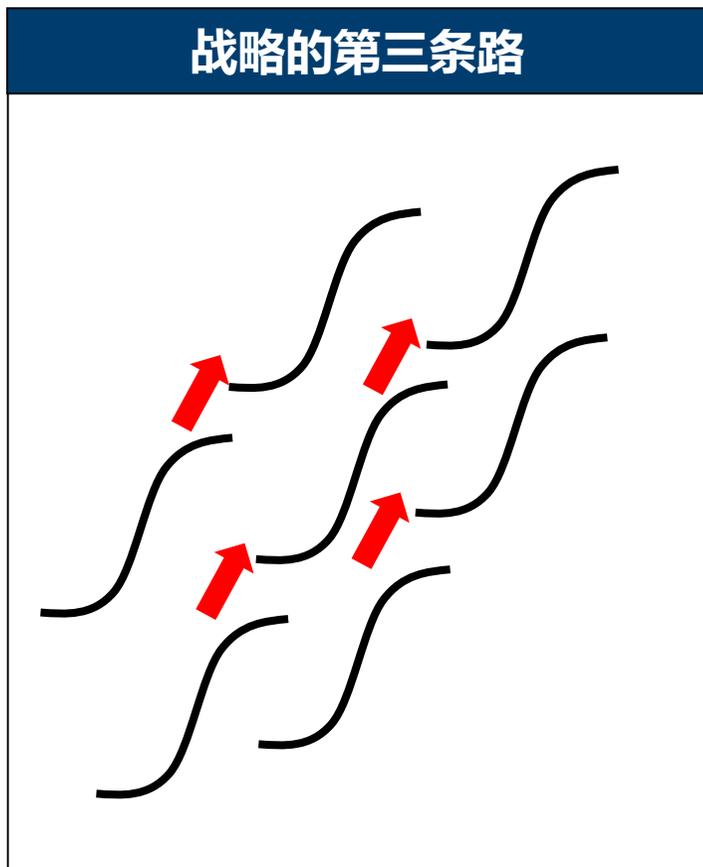
大生态系统

能力体系

发展路径和节奏

建议1.1

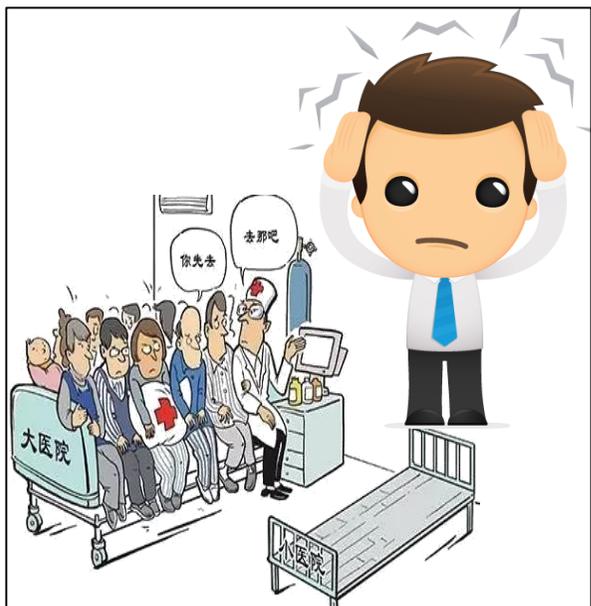
向“战略的第三条路”和生态型组织转型



建议1.2

重新定位在“无忧健康”，创造高效便捷、触手可及以及高性价比的“客户至上”游戏规则

看病难、看病贵



VS

无忧健康



借助“无忧健康”，将自己树立成大健康产业的思想领导者和新规则创造者

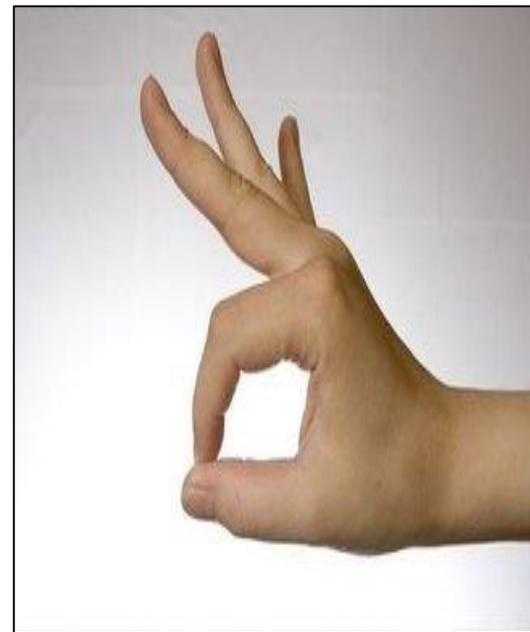
阿里 - 新零售



京东 - 无界零售



同仁堂健康 - 无忧健康



建议1.3

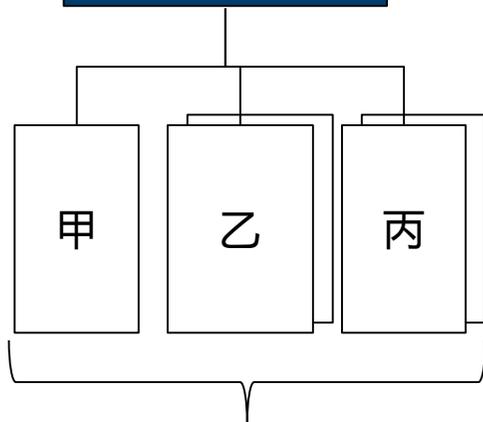
由运营型公司升级为控股集团，使子公司具备培养新基因所需的制度土壤

运营型公司的架构

经营为主

同仁堂健康

业务团队



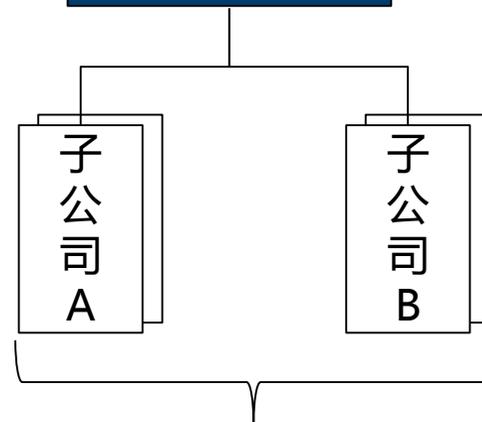
- 统一的控制权、治理和分配制度安排
- 不利于培养新的基因

投资孵化型控股集团的架构

投资孵化为主

同仁堂健康

投资组合

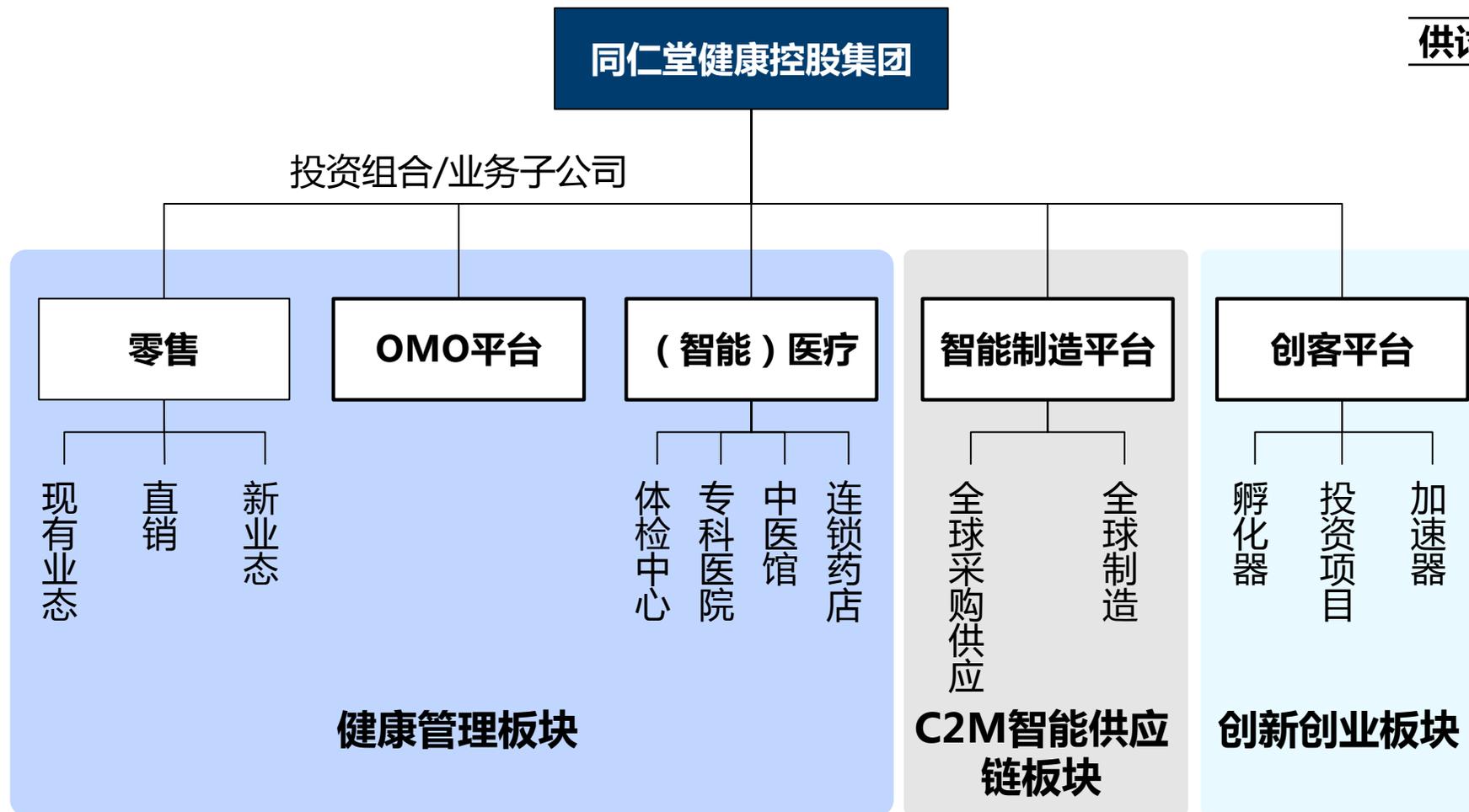


- 借助股权改造使子公司具备不同的控制权、治理和分配制度
- 在子公司层面引入合伙人制有利于培养新的基因

建议1.4

控股集团下辖三大板块，独立发展的同时保持横向合作

供讨论



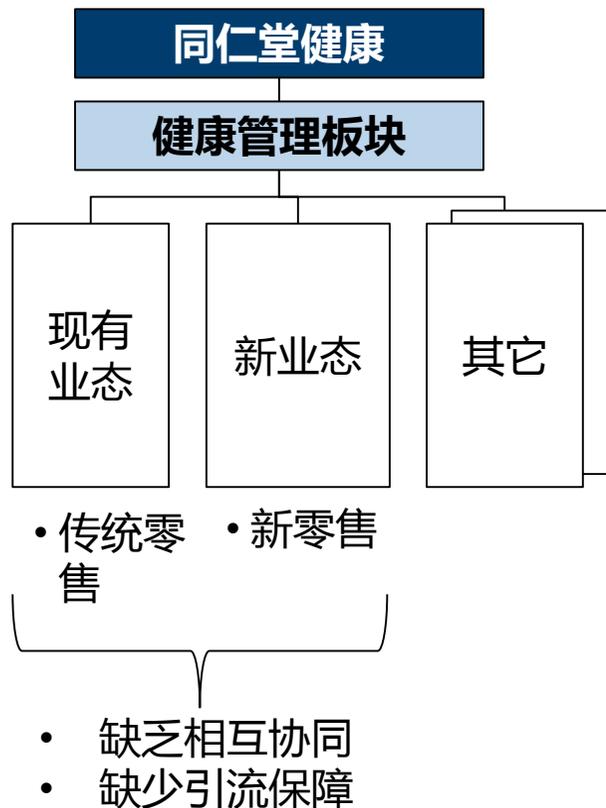
- ←
- 各板块将形成生态圈
 - 独立发展的同时保持横向合作
-

资料来源：高风分析

建议1.5

成立零售和OMO公共平台两家子公司，其中平台子公司可采用新品牌

方案一



VS

方案二



资料来源：高风分析

建议1.6

在OMO平台具备单客经营能力后，可考虑在现有零售业务之外打造为年轻消费者提供无忧健康的品牌

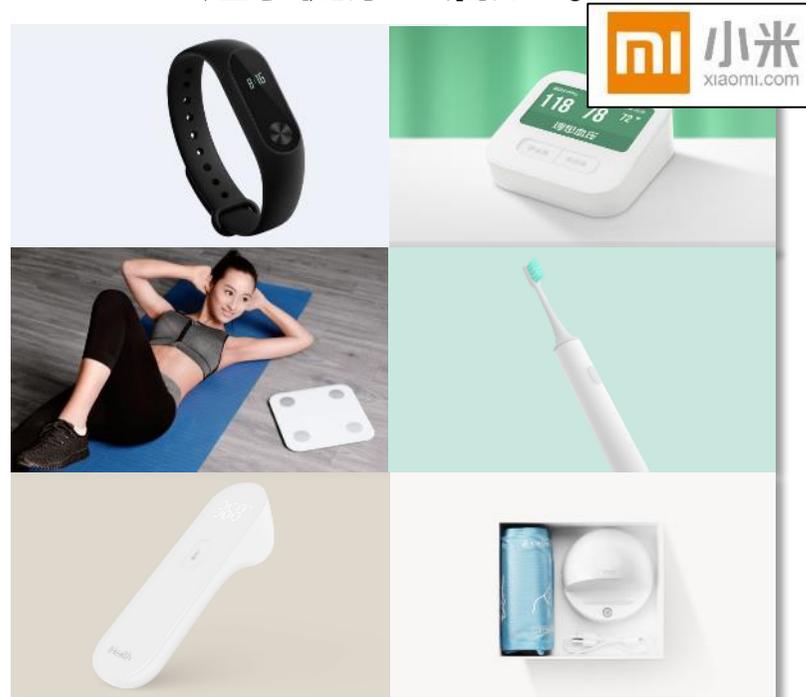
示意

小米之家 - 深圳旗舰店



手机电脑+智慧家居运动出行等生活领域产品；互动购物墙、精品电商

小米针对80、90和00后年轻消费者追求健康生活方式



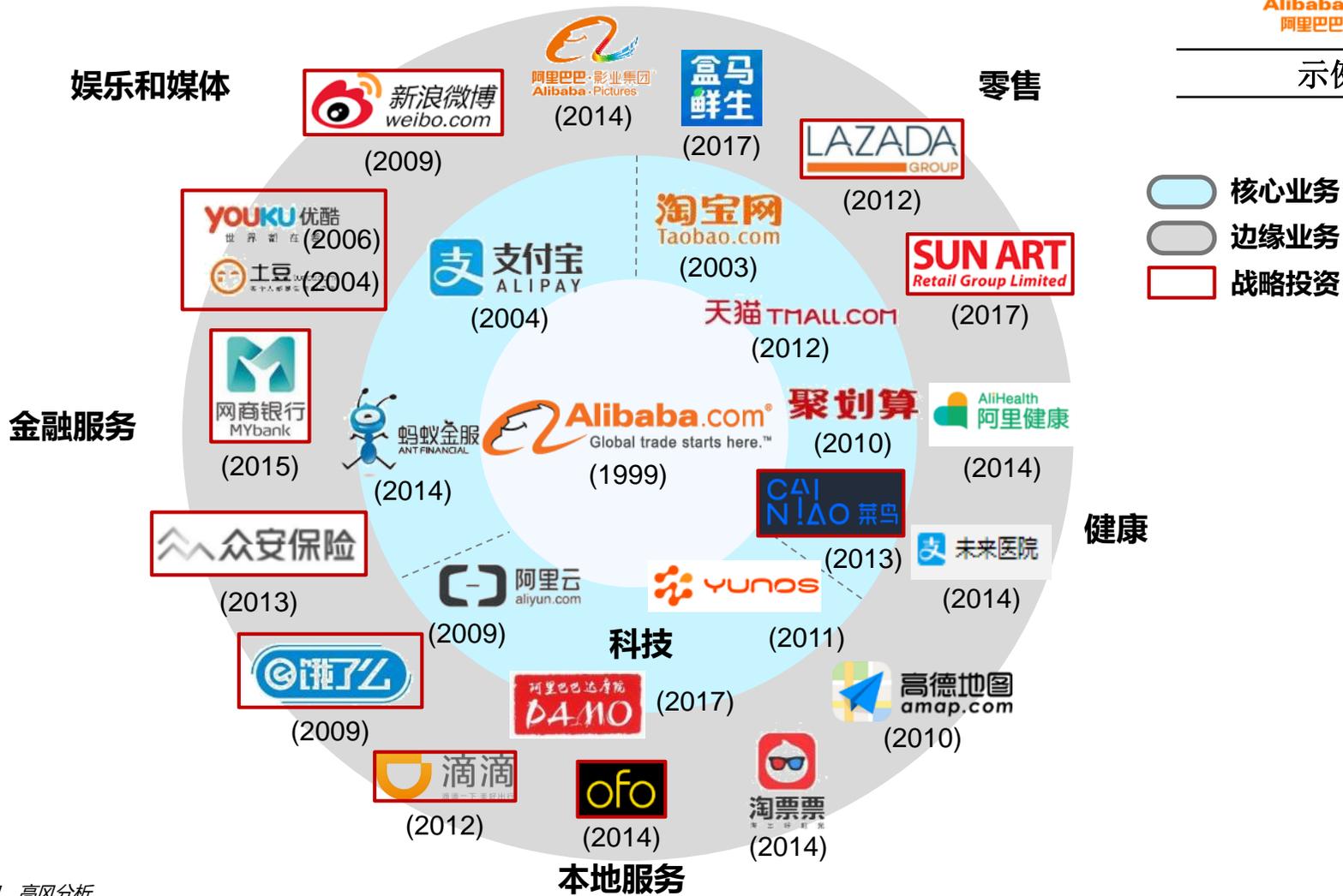
小米于2014年7月推出小米手环，随后相继推出体温计、体脂秤/体重秤、血压计、电动牙刷等多款健康生活相关产品

资料来源：小米商城，高风分析

既能利用OMO平台带来额外营收，又有利于构筑“护城河”



示例



资料来源：阿里巴巴，高风分析

本次战略规划的重要意义

高风建议

阶段三工作重点

顶层设计

愿景、使命和目标

商业模式

大生态系统

能力体系

发展路径和节奏

建议2.1

愿景和使命与时俱进，和新的战略定位保持一致

当前的愿景和使命

愿景

集百草而香天下，普健康而惠众生

使命

让世界更健康，为人们提供
最优质的健康产品和服务

建议的愿景和使命

愿景

无忧健康，每个人、每一天

使命

使每个人都拥有属于自己的健康
生活方式，让世界更健康

建议2.2 总体战略目标（2026）

供讨论

万亿级市值，创造非凡价值



全球领先的健康管理
解决方案提供者



受人尊敬和信赖



高端人才的聚集地



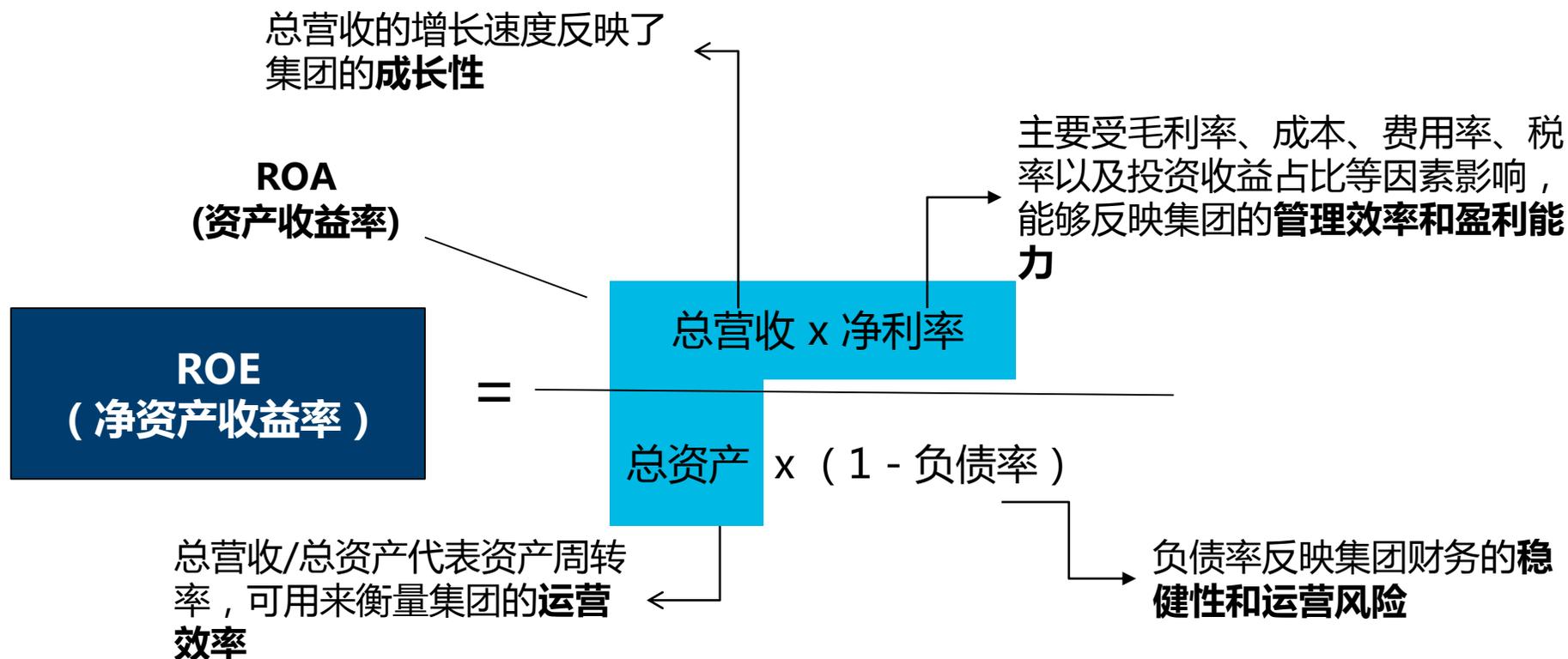
资料来源：高风分析

建议2.3

引入ROE（股东权益回报率）作为控股集团核心管理指标，确保实现高质量的增长

供讨论

ROE是衡量企业效率和效益综合表现的指标



ROE目标体系 (2026)

供讨论

方案一 (不推出针对年轻人的品牌)

ROE
(股东权益回报率)
15-20%



方案二 (适时推出针对年轻人的品牌)

ROE
(股东权益回报率)
15-20%



资料来源：高风分析

增长中带有“杠杆”的新打法

之前商业模式的逻辑

- 零售店覆盖百万级或千万级的用户规模，缺少“杠杆”
- 针对整个细分市场的万客经营，缺乏个性化和定制化营销手段，难以保证转化效率
- 导致过度依赖头部高端用户消费，存在交易低频和资产利用率低的问题

VS

未来商业模式的逻辑

- 利用无处不在的平台覆盖亿级的用户规模（Big number，规模效应），“杠杆”优势明显
- 基于大数据形成消费者画像，针对个体用户的单客经营，转化效率更高
- 长尾和高频交易的特点使得收入更加稳定，资产利用率也有望提高

滴滴出行平台作为参考

供讨论

用户数量
(2018年1月)

4.5亿

日订单数量
(2017年10月)

2500万
(~5%)

客单价
(2016年9月)

20元
(提成20%)

年营收

- 平均日收入1亿
- 年收入 = ~360亿

方案一：将同仁堂健康品牌的零售培育为强现金流的奶牛业务，OMO公共平台为指数级增长的明星业务

供讨论

同仁堂健康品牌的零售业务

奶牛



- 目标分解 (2026)
- 营收 - 700亿
- 净利润率 - 25%

- 价值链延长，从零售到零售+服务
- 提供无忧健康服务，满足用户在健康管理上的消费升级需求



OMO公共平台业务

明星



- 目标分解 (2026)
- 营收 - 300亿
- 净利润率 - 0%

- 单客经营，为平台上线上与线下B端客户提供精准营销以及技术、数据和内容服务
- 提高变现效率

方案一主要假设

供讨论

	同仁堂健康品牌的零售业务	OMO公共平台业务
目标用户	<ul style="list-style-type: none">对健康服务有刚需希望得到更便捷高效和高性价比的服务以中老年人为主	全部
潜在用户规模 (亿)	2-3	~8-10
每日平均下单量 (万 , 2026)	100 (仅同仁堂健康)	600 (平台全部)
平均客单价 (元 , 2026)	~200	~10-15 (平均每单提成 - ~10%)
每日GMV (亿元 , 2026)	~2	~0.6-0.9
年营收 (亿元 , 2026)	~700	~300

资料来源：高风分析

方案二：在方案一的基础上适时推出针对年轻消费者的新健康品牌

供讨论

同仁堂健康品牌的业务

奶牛



- 目标分解 (2026)
- 营收- 700亿
- 净利润率 - 25%

+

针对年轻消费者的零售业务

明星



- 目标分解 (2026)
- 营收- 600亿
- 净利润率 - 10%

+

OMO公共平台业务

明星



- 目标分解 (2026)
- 营收- 300亿
- 净利润率 - 0%

满足80/90和00后年轻消费者对健康生活方式的需求

方案二主要假设

供讨论

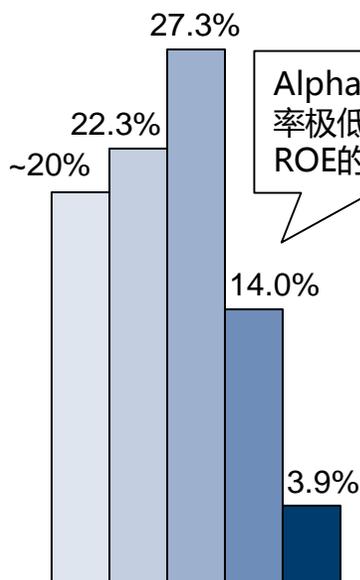
	现有零售业务	新零售业务	OMO公共平台业务
目标用户	<ul style="list-style-type: none"> 对健康服务有刚需 希望得到更便捷高效和高性价比的服务 以中老年人为主 	<ul style="list-style-type: none"> 80/90和00后规模可观、消费活跃 但对健康缺乏刚需， 同仁堂健康品牌和产品线对这个年轻群体缺乏吸引力 	全部
潜在用户规模（亿）	2-3	3-4	~8-10
每日平均下单量（万，2026）	100 （同仁堂健康）	300 （同仁堂健康）	900 （全部生态）
平均客单价（元，2026）	~200	~50	~10 （平均每单提成~10%）
每日GMV（亿元，2026）	~2	~1.5	~1
年营收（亿元，2026）	~700	~600	~300-400

资料来源：高风分析

方案二将提高同仁堂健康实现万亿市值的几率

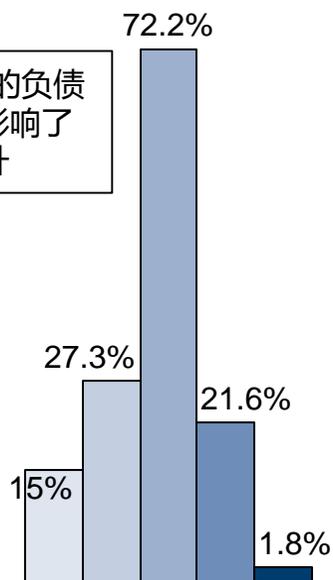
ROE、净利率、负债率、资产规模、和营收对比 (同仁堂健康2026预测, 其它公司是2016实际)

ROE

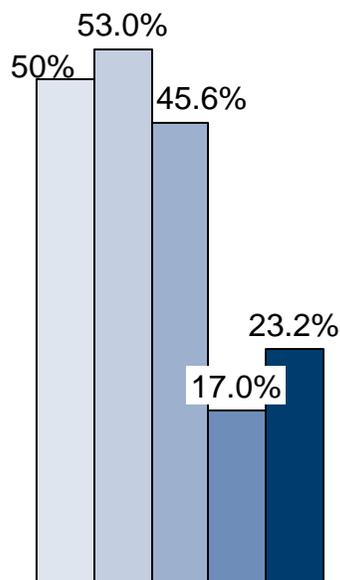


Alphabet的负债率极低, 影响了ROE的提升

净利率

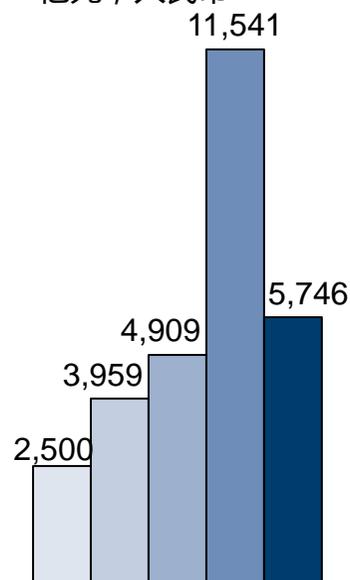


负债率



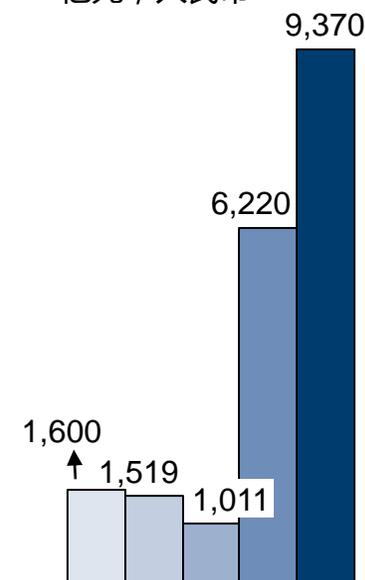
资产规模

亿元, 人民币



营业收入

亿元, 人民币



同
仁
堂
健
康

同
仁
堂
健
康

同
仁
堂
健
康

同
仁
堂
健
康

同
仁
堂
健
康

资料来源: 各企业2016年年报, 高风分析

本次战略规划的重要意义

高风建议

阶段三工作重点

顶层设计

愿景、使命和目标

商业模式

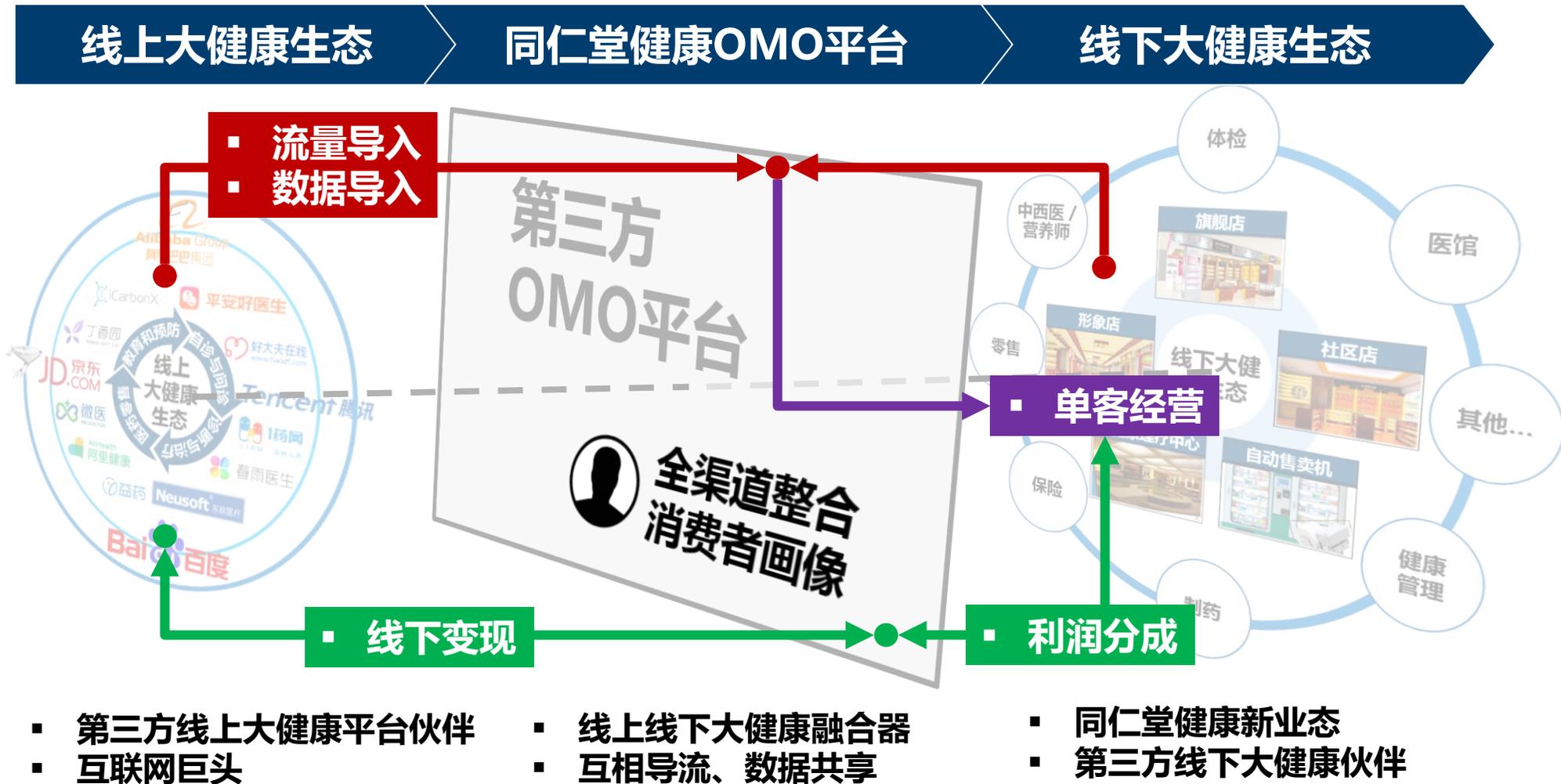
大生态系统

能力体系

发展路径和节奏

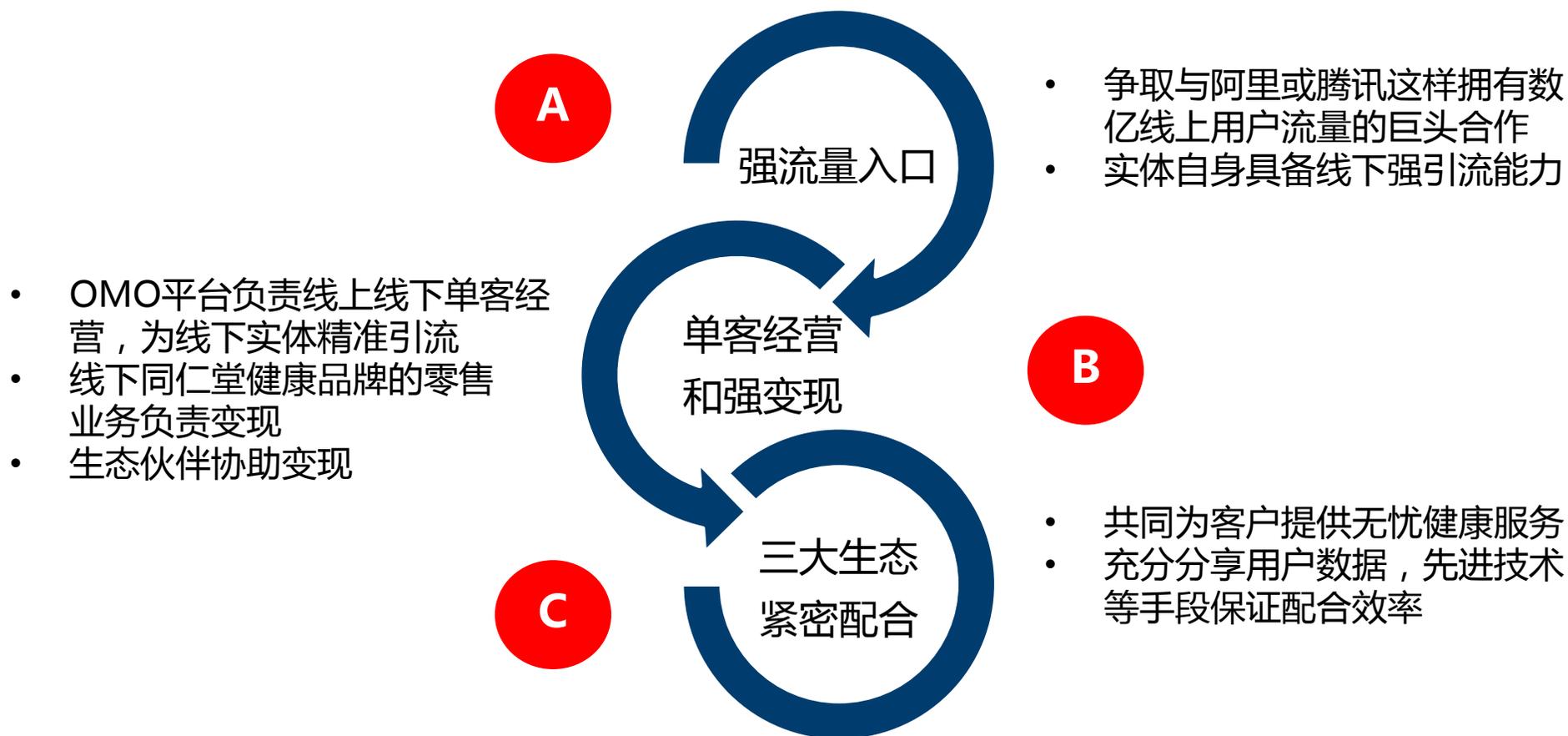
建议3.1

采用反向OMO模式（Offline Merge Online，线下融合线上），利用线下优势在为线上用户提供无忧健康服务的同时，实现变现



资料来源：高风分析

这种新的商业模式要求同仁堂健康至少具备三方面条件



鉴于名医是非常稀缺的资源，同仁堂健康可考虑将中医坐堂作为线下门店引流的标配

虽然诊疗费只贡献
1%的营收

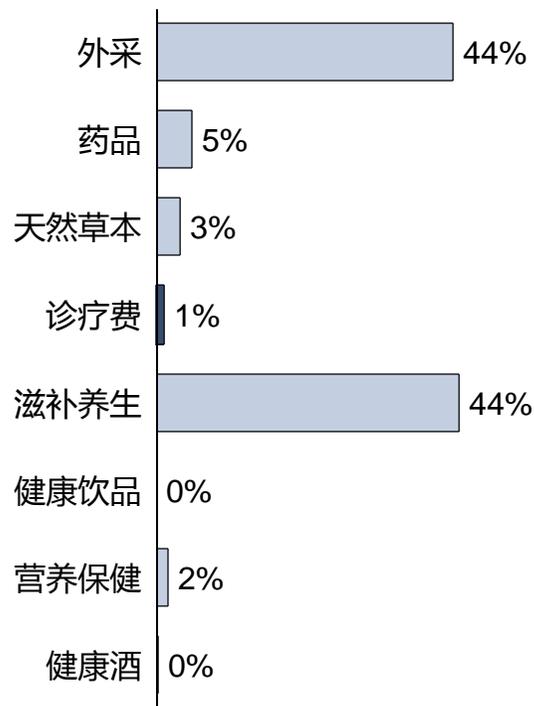


但支撑19%
的进店人流

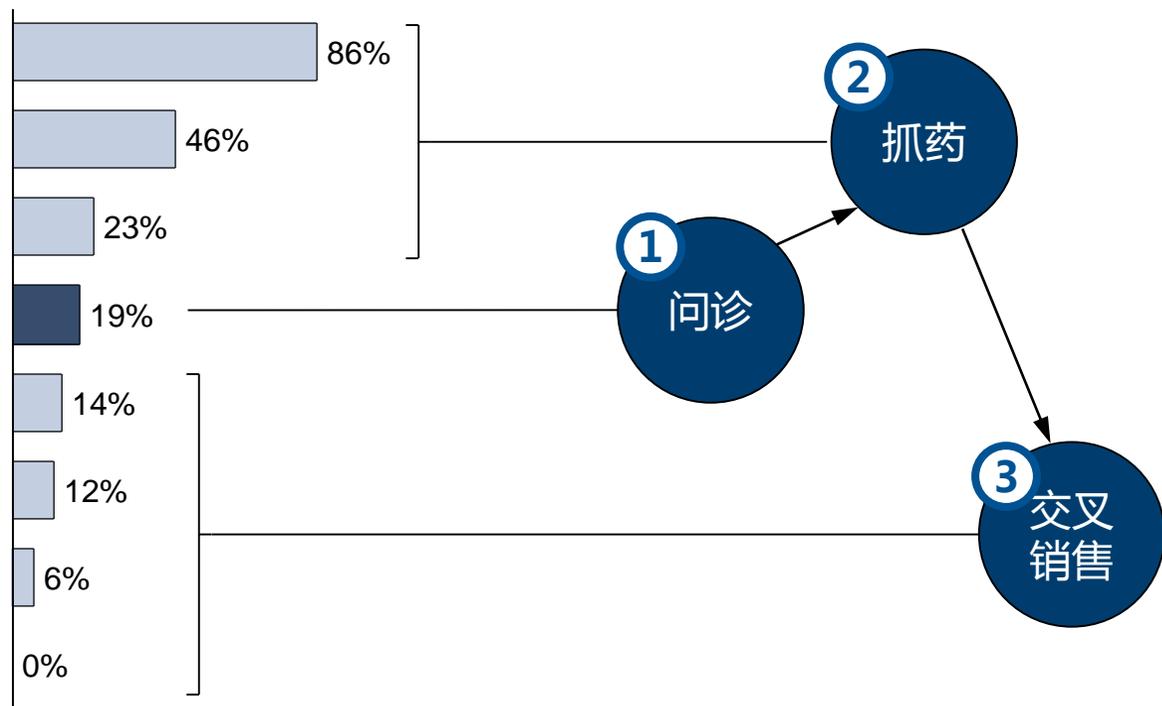


在问诊的同时选择抓药，包括
外采产品，药品和天然草本

大型店会员销售额 %
基于 2017 年 9 月会员数据报告



大型店会员购买人数 %
基于 2017 年 9 月会员数据报告



资料来源：同仁堂健康内部资料，高风分析

以上内容仅为本文档的试下载部分，为可阅读页数的一半内容。如要下载或阅读全文，请访问：<https://d.book118.com/785041233123011040>