



杏一醫療用品公司總經理蔡德忠曾任職長庚醫院，行政管理經驗豐富，有助於杏一管理兩岸200多家的門市。

家庭健康守護者 杏一走入社區布局兩岸

—專訪杏一醫療用品總經理蔡德忠

文／林明靖

「杏一要當醫療通路的7-11」、「擴大經濟規模，杏一跨入健保藥局市場，今年擬展店50家」……。今年上半年，台灣連鎖醫療用品通路龍頭「杏一」的新聞報導，突然多了起來；從各報導所下標題，即可看出杏一不以當前的事業版圖自滿，已興致勃勃想擴大服務面，走入社區經營健保藥局，讓事業觸角更貼近民眾的居家生活。

1990年創立的杏一，從林口長庚醫院附近第一家醫療用品專賣店起家，如今全台已有211家門市，在中國大陸上海、北京、杭州、廈門等城市，也有共11家門市，布局橫跨兩岸。

長久以來，杏一都遵行「與醫院共生」的經營策略，鎖定醫院內及醫院周邊開設門市，以販售醫療床、輪椅、助行器、血壓計、血糖機等醫療器材為主

力。但從去年起，杏一開始走入社區，與「達康美德健保藥局」發展策略聯盟關係，至今已跨足經營19家社區型健保藥局，今年預計以展店50家為目標。

為何杏一大刀闊斧想再擴大事業版圖？杏一醫療用品公司總經理蔡德忠說，近年不少原本從事製造業的業者投入零售業、服務業，競爭越來越激烈，「我們淨利率低，做40億才賺1億元，淨利率不到3%；所以我們不能只看短期利益，而不顧未來發展，轉型擴大經濟規模，是必然的發展。」

策略聯盟+新展店 搶進健保藥局市場

杏一去年營收40億元，獲利約1億元，這是蔡德忠口中所稱「淨利率不到3%」的背景。他表示，杏一目前全台2百多家門市的經濟規模還不太

夠，因此預計以「策略聯盟、併購、新展店」三種不同面向，搶進健保藥局市場。

「台灣有6千多家健保藥局，但都是藥師個體、單點經營的比較多。雖然對民眾來說，單點藥局比較親切，但從管理、營業規模來看，還是連鎖經營比較符合經濟原則。」蔡德忠如此有信心，正因為杏一有自己的物流系統及廣大通路，未來希望透過「管理庫存」的專業作為發展利基，打入處方藥市場。

而杏一跨足經營健保藥局，除了看準「商機」，其實也是來自顧客的實質需求。過去杏一部分門市有配置藥師，專賣非處方藥（即成藥，簡稱OTC藥，over-the-counter），但不少顧客上門詢問「能不能領慢性病的健保藥？」蔡德忠說：「這刺激我們決定要做健保藥局」。

他指出，杏一過去醫院型門市已接近飽和，「非往社區走不可」。不過他也坦言，這並非杏一過去熟悉的專業領域，「團隊中如果沒有擅長該領域的專業人士，就未必開得起來」；因此杏一除了持續招聘藥師外，也選擇與美德藥局合作，「我們的團隊和商品都要改造，才能把社區型健保藥局做得更好」。

蔡德忠表示，社區藥局是很重要的「健康照護者」，重要性僅次於醫院、診所，除此之外，為滿足社區民眾其他生活需求，杏一也「從做中學」，如在門市增加婦嬰用品的品項。他指出，「這部份既有市場已經有人在做，我們要重新學習，自然需要花一點時間」。

新物流中心 負荷量將是目前 2 至 3 倍

要管理如此龐雜的商品品項，是一門大工程。據了解，杏一商品品項達兩、三千件以上，加上有繼續擴大布局的規劃，去年杏一已敲定要找一塊地蓋新的物流中心。

蔡德忠透露，新的物流中心還在規劃中，地點一樣在桃園楊梅。根據初期規劃，負荷量將是目前

物流中心的兩倍到三倍。他補充說，「如果一下子蓋太大，財務槓桿會有壓力。因此預計分期擴建，先蓋兩倍到三倍，未來還有擴建空間」。

其實杏一老早就展現「多角化經營」的能耐。2002年起，杏一就開始發展「商場統包」的經營模式。蔡德忠解釋，一開始杏一單純開醫療用品門市，後來有醫院希望杏一統包商場、幫忙管理，杏一就著手協助醫院經營商店街、美食街等業務。

「我們代為管理食安、環保，醫院就可減輕一點重擔，稽核管理的效能也會更強。」蔡德忠說，杏一過去並無經營商場的經驗，包括招商、設計廚房設施等，都是慢慢累積經驗而來。

現在除了台灣有10幾個「杏一商場」外，大陸包括廈門長庚醫院、北京清華長庚醫院共有2個商場，也都是由杏一經營；商場內包括販賣水果、鮮花、婦嬰商品的店家，以及理髮店、便利商店等，「都由杏一去談招商」。

值得注意的是，不只醫院、不少學校也有商場要外包經營，包括政治大學、弘光科技大學等，現在都看得到杏一商場的蹤跡。蔡德忠說：「我們有個團隊在做商場業務，既然已培養出這些專業，就讓他們也去經營學校商場、練練功夫」。

除此之外，杏一也投資幫醫院做洗衣業務的豪潔公司。蔡德忠指出，醫院是杏一重要的服務對象，「醫院傷腦筋的問題，就是我們要幫忙分憂解勞的」。不過他也深刻意識到，雖然都是在做醫院周邊相關服務，但商場經營、洗衣服務等涉及不同專業，如果做得太雜、管太多，也有可能無法兼顧，所以目前杏一相當謹慎選擇與醫院的合作業務。

擴大經營規模 需要更多專業人才協助

目前杏一經營的大多還是醫院型門市，蔡德忠表示，「離醫院很遠的，通常很難做起來，以目前店號300多號來看，代表合約結束或經營不下去、忍痛關掉的門市，也有60多家。」不過他也分析，

台灣區域級醫院才80至90家，杏一開到211家門市，已有某種程度飽和，所以必須把服務觸角深入到社區，開設健保藥局自然成為選項。

但問題來了，早期杏一較著名的經營模式，是大量採用專業醫護人員，擔任第一線解說銷售員，民眾在門市購買醫療用品時，就能直接發問、獲得解答。如果杏一要擴大布局、人力需求就會跟著增加，在招募專業人才上，許多醫院要找護理師都不容易了，還有辦法找到這麼多醫護人員「跨界」幫忙做銷售嗎？

對此，蔡德忠坦言，杏一要繼續往下走，需要更多專業人才協助，例如開藥局要有藥師，要賣更進階的醫材、輔具，需要有復健師。「我們觀察到，連醫院的需求都還沒被滿足，醫院一定會拉高薪水當誘因，相對之下，目前商業價值還沒辦法超過臨床價值，因此招募人才會越來越困難，人力成本會越來越高」。

他指出，同時還有少子化、服務同仁減少的問題，所以未來必須持續強化物流、資訊系統，「一方面減輕員工的工作負擔，提高專業人員的價值，另一方面，也要訓練更多跟專業人員配合的人」。

杏一目前台灣員工數約1,100人，大陸約有60至70人。蔡德忠分析，杏一從2006年開始發展大陸市場，但一、二線城市的人力、租金成本已經越來越高，「加上物價、房價高，這塊市場翻攪得厲害，年輕人薪水只要不調整，就可能留不住人」，因此杏一在大陸市場還是帶著點冒險精神在努力。

杏一多角化經營 也要不斷「進修」

此外，杏一在員工培育及在職訓練上，也花了不少心力。蔡德忠回溯，杏一早期多注重民眾生病後的事後照護需求，因此販售商品大多集中在輪椅、病床、拐杖等，但後來發現，「想成為民眾的家庭健康管理師，這樣是不夠的，於是杏一也開始賣保健食品、美妝、保養品」。

蔡德忠說，賣醫療器材是「剛性需求」，由於功能性強，民眾一定有購買需求，商品相對好賣。但要轉型兼賣保健食品，著重的就是「預防性的需求」，銷售困難度較高，杏一花了不少時間跟員工溝通，「讓同仁們有信心，覺得這樣轉型是對的」。

蔡德忠解釋，杏一的員工訓練，包括新進人員、儲備店長訓練，以及店長在職訓練、後台幹部訓練等；訓練內容包括資訊、人事、財務、工程維修、顧客服務、門市產品等不同面向。唯有不斷進修，才能跟上市場的腳步。

在多角化經營上，杏一目前除了醫療用品門市、商場及健保藥局外，杏一也跟日本多寧（TRIM）在台灣的公司合資賣電解水機。由於這並非台灣民眾習慣的飲水習慣，因此杏一不僅派人到日本學習原理、銷售，日本多寧也派人來台灣教學。

蔡德忠說，電解水機的高效濾芯會去除氯、鉛等不純物，且電解後的水富含氫元素，要生飲才有效果，「這又是另外一項專業，必須重頭學起」。

至於杏一未來是否會加強其他海外市場的布局？蔡德忠說，「當然希望有這樣的機會」，不過他也務實考量，目前歐美日等先進國家，醫材都是在醫保給付範圍內，因此相關醫材用品專賣店並不多；但台灣不一樣，醫材要納入健保給付不容易，東南亞國家也是如此，因此就有了發展的機會。

蔡德忠指出，要直接去東南亞開直營店不容易，但如果找到願意合作的業者，「就可以把我們的系統、經驗移植給他們」。

另一項杏一有待加強經營的，則是電商業務。打開杏一「線上購物」的網路頁面，杏一商品應有盡有，從高單價的電動居家床，到較低單價的口罩、尿布等都有。不過蔡德忠表示，電商收入目前占杏一總營業額比率，估計可能不到1%，未來還有很大努力空間。他直言：「短期內將聚焦在核心本業上，先讓消費者對杏一品牌有認同度，未來擴大電商服務，會更順利」。