

## 智慧生產力起手式 試讀本

新冠疫情全球蔓延，導致經濟蕭條、景氣急凍、失業率上升，企業如何超前部署，撐過疫情海嘯？擁有全省接近 300 家門店的杏一醫療用品，為何能在消費者不願意出門的情況下，結合 AI、大數據、POS 系統帶動數位轉型，提升智慧生產力，更預測顧客的購買行為，精準推送優惠，提高回購率，讓顧客覺得「罩」得住？

### 寶哥說故事

#### 杏一醫療用品

#### 數據化為溫暖的健康管理師

不少消費者因身體不適到醫院就診後的急性照護需求，帶動醫院附近醫療用品通路的發展，身為台灣第 1 家由專業醫護組成的連鎖醫療用品企業，長期經營醫病關係，杏一醫療執行副總魏子文表示，越是這種精準型的客人，雖然可以即時掌握，離開醫院之後就很難經營。「尤其高齡的長輩，一旦不舒適感降低之後，就不再重視這個疾病，不願意去醫院。」杏一因此以「您家庭的健康管理師」為企業責任，希望疾病照護是一個完整周期，而非出院後就置之不理。

他表示，尤其是慢性病的照護。慢性病不是一下子突然發生，通常由飲食習慣與生活作息衍生，因此預防的觀念強過治療，如果預防做得好，治療的成本與發生時間相對能延緩很多。然而，台灣在預防醫療的教育相對薄弱，魏子文指出，「很多三高的患者，通常不舒服了一段時間才去醫院，等到返家之後生活作息照舊，下一次又進醫院.....」。

魏子文指出，台灣健保非常便利又便宜，但沒有整體資源推廣預防照護的觀念，大多數長輩除了住院時有機會接觸，平常很難掌握與學習這些衛教資訊，即便是近幾年政府積極推動的長照 2.0，雖然一般民眾有 9 成以上聽過，卻不了解完整內容，直到真正有長照需要時才會開始接觸、深入了解，但在這段過程中，又往往面對醫院和廠商

的各種建議做法而茫然。

因此，杏一不希望很多人沒事去醫院，可是希望讓民眾重視自己的健康，要讓長輩們舒適的「在宅老化」而不是在醫院老化。杏一轉向社區發展，透過「百里活動」、「樂齡店長」等活動，推廣預防照護的衛教觀念，其中「百里活動」是深入全台 300 多個鄉鎮里，例如：透過血壓、骨密度、髮質，甚至搭配護理人員進行血糖等健康資料的量測，提醒長輩需要加強哪些方面的預防照護。

例如：人久坐或老化之後，腹部肌肉無力，容易長骨刺或產生尾椎壓迫性的疼痛，我們會提醒一些正確的姿勢或簡單的運動，可以維持強健的肌力。進一步指出，1、2 次的活動並無法讓長輩馬上理解預防照護的衛教觀念，不過在長期互動後，長輩與杏一的門市人員熟悉了，碰到問題就會願意詢問門市，杏一成為他們第一線的諮詢站，也能告知他們政府或民間提供的資源，讓「杏一變成一個安心的信任窗口。」

### 口碑行銷投資健康老本

杏一「百里活動」推廣至今 4 年多，已辦理超過 190 場，接觸上萬人次的社區民眾；「樂齡店長」則是邀請 65 歲以上長輩到杏一門市體驗當一日店長，藉此認識眾多的照護性商品。魏子文並指出，長輩之間的傳播力其實不遜於年輕人，只要覺得好都願意分享給親友，這些活動讓長輩簡單接觸衛教訊息，比較容易讓長輩族群重視健康。

文指出，推廣一個概念：預防照護從現在做起。因為這一生總有一筆錢要花，雖然老化不可能不發生，但前面預防照護做得好，當你 65 歲時擁有 55 歲的體力與行動能力，總比起 65 歲時已經是 75 歲的體力和行動能力來得好。杏一除了向一般長輩推廣，更重視「三明治世代」。因為這個世代常不知道該幫長輩照護什麼，很多時候都是賭注，反正他還能吃能走。杏一會提醒他們需要投資、協助長輩落實這種健康觀念，因為長輩一旦生病，真正的壓力不是『他躺在床上』這件事，而是照護者的壓力。

## 聊天變成一門好生意

「自力照護」是強調現在投資都是將來的回報，不管是投資在自己身上還是長輩身上，因為等到長輩臥床的時候，你要付出的是金錢跟精神，可以用金錢解決的問題還算簡單，但精神上要解決的問題有時很難。

對杏一而言，這些衛教推廣活動是相當有效的社區行銷，透過門市的體驗及銷售服務，杏一累積龐大的會員資料庫，如今線上會員已高達 160 萬人。魏子文坦言，為落實社區型的體驗服務，很難減輕門市人員的負擔。「門市人員必須有愛心、關心、耐心，讓顧客感到安心和放心，用誠意獲得顧客最大滿意。長輩有很多問題都會問你，甚至有空就會來聊天，在聊天當中我們就可以得到很多訊息，因此門市店長看到熟客都會直接互動，這是往社區型發展必須做的事情。」

## 電腦自動補貨強化供應鏈

衛教推廣、社區型體驗服務，在顧客很有感的同時，對員工來說，額外的任務就加重了。杏一提出的解決對策，則是在 5、6 年前開始擴大數位投資，整合公司金流、物流和資訊流等資訊基礎架構，成功串連供應商、物流倉庫與門市端。例如：原本門市每天人工補貨流程已改由電腦取代，「以前店長大部分看賣得多、金額大的商品來補貨，所以很難準確。賣量少、金額不高的，等到客人來買才發現缺貨。」整合後的系統可以依照去年或上一季同期銷量來預測，做到電腦自動補貨，並進行預防性備貨，達成供應鏈管理目的。

魏子文指出，做好供應鏈管理之後，配合服務轉型的需求，也能精準行銷，「以前優惠活動都是散彈打鳥，效果好不好不知道，廠商感到轉換率很低，就不願意再投資費用。」杏一根據大數據的分析，將客戶進行分類、分群，並透過客戶購買行為的預測，精準推送相關優惠，轉換率跟著明顯提高。

他以血糖試紙為例說明，一盒 50 片的血糖試紙，假設固定在上、

下午各量測一次，約可使用 25 天，杏一會在試紙快用完時，提供消費者如二搭一、一搭一的優惠活動，客戶的購買意願往往大幅提高。過去這些優惠是門市店員逐筆查詢交易紀錄後通知客戶，現在則將折價券整合到 LINE 上，由系統自動發送提醒使用，有效提高回購率，同時穩定客戶的購買周期。

近 2 年，杏一更進一步在「便利性」下功夫，例如：推出數位保固卡，過保固時提醒客戶回娘家作檢修，檢修過程中可告知客戶產品舊換新或耗材更新的訊息，甚至可以針對客戶可能的照護需求提供建議，比如坐輪椅者通常需要營養品和成人照護商品，有效提高客戶滿意度與客單價。

而杏一目前更投資 14 億元以上，興建第 2 座新倉庫。據了解，這座新智慧物流倉儲是因應未來新零售商機的發展需求，規劃導入節能、環保、自動化運用、智慧化設備與強化第三方物流營運能力，將在 2019 年第四季啟用，預期完工後將可提高公司物流效率與效能。

## IT 以人為本創造價值

談起支持著這些溫馨服務的資訊架構，魏子文直言，轉型過程中最大的挑戰是組織的調整。過去是偏向「用電腦取代人工作業」的思維，「這只是降低一些成本而已。但是開始做會員管理就能變成創造價值，對供應商而言是幫忙業績做得更好、東西賣更多，對公司而言是顧客滿意度提高、關聯性銷售力提高。」

魏子文督促 IT 人員做創造價值的事，因此擴充整個 IT 部門，除了增加開發人員，更延攬有商業邏輯與市場分析能力的人，針對會員數據分析關聯性，找出市場價值。「很多企業覺得在 IT 的投資是花錢，電腦等不夠再買，系統變慢了再買，但那是跟不上的。你會等到車子壞掉才換零件嗎？」因此杏一每 3 年就會再次投資，以因應未來 3 年的成長需求。

魏子文以創造價值的思維重塑 IT 部門，讓 IT 帶領杏一成長的核心部門，「目前公司幾乎 9 成專案的起始窗口都是 IT。」由 IT 部門擔

任領航者，串連所有部門運作，等找出解決方案後再將業務回歸原始部門。他表示由 IT 部門主導是一種破壞式創新，透過別人力量才能真正改革，當然能順利執行的最大關鍵還是老闆的支持。

「科技對我們來講絕對是幫助，但它不會是我的限制，出發點還是站在消費者角度，看消費者想要什麼程度的服務。」魏子文最後鄭重提醒企業必須在轉型之路搶跑的另一原因，「除了高齡化問題，我們還有最大的危險因子—少子化。未來小孩少了，大家又覺得服務業很辛苦，不會支持年輕人做服務業。」面對將來可能的缺工問題，利用數位科技與轉型，杏一就是要讓員工從「賣東西」的自我定位進化到「健康管理師」，更有意願投入有價值、有溫度的服務。

### 寶哥經管攻略

高齡化趨勢，促使全球醫療器材市場持續成長，根據惠譽信評機構(Fitch Ratings)旗下研究機構 BMI Research 所發布的研究報告預估，2022 年全球醫療器材產業預估可達 4,902 億美元，2018~2022 年複合成長率更達 5.9%。連鎖醫療用品杏一企業，如何從服務、倉管物流到資訊系統，在營運打下深厚碁盤，快速因應數位時代，走向智慧化經營，往下一探究竟。

#### ★從病房到臥房，扮演社區精緻服務衛教資訊站

服務品質最核心的真諦，在於聆聽顧客的聲音，以一種將心比心的思維，讓顧客感到安心與放心，而「給顧客精緻感受的服務」，正是杏一重要經營信念之一。

要達卓越服務品質，必須要先抵達「習慣品質」的境界，讓精緻服務品質成為企業全員日常活動的一部分，在平日一點一滴、自然地形成。杏一近幾年所推動「百里活動」的成果，已在上萬人心中埋下「預防照護好夥伴」的品質形象進入社區生活圈，不同於醫療生活圈的角色與定位，門市從只提供商品服務，增添了扮演衛教諮詢站、健康新知推廣中心的角色。當角色升級，從店長到店員的職能也跟著轉變，關心和耐心只是服務基本款，能像鄰居一般的存在，積極互動、

讓人願意安心詢問、敞心傾訴，甚至和藥師團隊進行整合訓練，從提供產品知識擴充到顧問諮詢服務，這些都是落實精緻服務，達到社區體驗服務的重要環節。

當服務從病房拓展到臥房，顧客不再只是消費者，讓顧客成為夥伴，邀請樂齡族從產品使用者，變成產品服務提供者，透過一日店長活動，來深耕與社區的關係，自然而然品牌有了最佳代言人。

### ★深耕優勢領域，從自動倉儲逐步落實新零售服務型態

進入社區生活圈，讓杏一有機會突破醫療器材門市經營思維，轉以便利商店通路零售模式，為經營注入更多創新元素。隨著社區門市迎接多元化消費者，產品能彈性化調整、快速反應消費者需求，成了銷售與庫存管理第一要務。

事實上，在管理各種醫療輔具、器材和耗材庫存時，不同品項之間的體積差距非常大，杏一在倉儲管理中，如何從包材規格到庫位規劃，進行有效的空間運用，這與人員長期以來扎實的 SOP 作業和 PDCA 精進，有著極大的關係。

正因為倉庫管理的第一現場，能夠落實量帳相符，資訊串流的供應鏈系統，才能有正確即時的數據，進行電腦自動化補貨，以及預防性備貨。同時，在自動倉儲運作，設置專屬電商作業區，讓門市能夠快速回應消費者需求，增加多元營運彈性。看準未來新零售服務商機，杏一投資第二座新倉庫的真本事，不僅僅呈現在資本上，更在於其對自身倉儲管理和供應鏈管理根基的厚實信心。

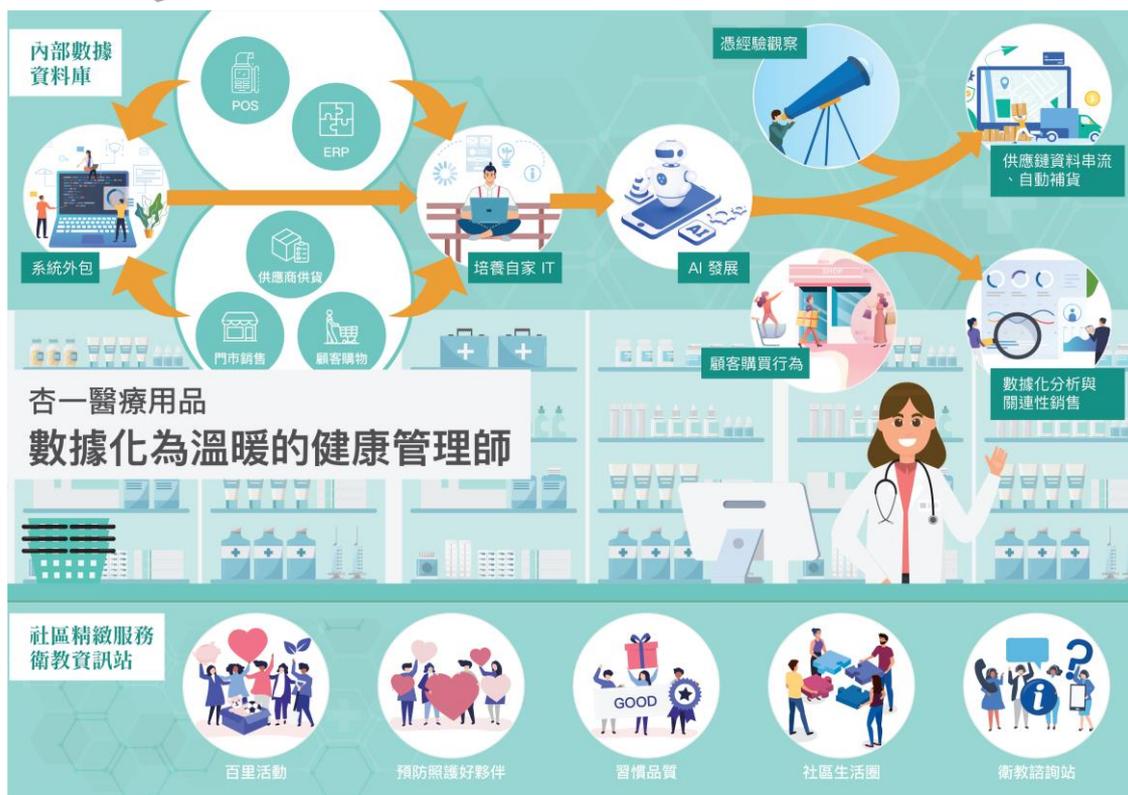
### ★以系統來領航團隊跟隨，串起數位化策略藍圖

在大數據和 AI 尚未形成風潮的年代，杏一早已默默耕耘企業內部數據資料庫，從 POS 系統到 ERP，從門市銷售數據、供應商供貨數據，到顧客購物數據，在經歷系統外包到逐步收編養自己的 IT 人員，一路走來，杏一深刻體會唯有將系統資訊掌握在自己手裡，厚實數據管理碁盤，才能撐得起未來發展 AI 預測的能力。

沒有數據，沒有預測。IT 部門成了企業核心成長動能，如今從數據管理人才養成，到各式專案啟動，從 IT 部門串起各功能部門的數位化發展藍圖。因為有了數據基礎，門市補貨從僅憑經驗觀察，到供應鏈資料串流、自動補貨。針對顧客購買行為，開始進入數據化分析

與關連性銷售。透過科學化管理，不只提高預測準度，更提升顧客滿意度。杏一深知，沒有足夠的發展舞台，企業將難以留住好人才。帶著過往 20 多年在醫療圈的經營經驗，杏一計畫性的滲透社區生活圈經營，不只為人才創造舞台，更攜手人才共同發展從醫藥、醫材，到預防保健的一站式服務大未來。

### 一張圖掌握杏一防疫超前部署



( 本文摘錄自《智慧生產力起手式》一書部分精彩內容 )