

牙醫診所連鎖經營之探討

作者◆郭信智

◆曾紀幸

美國紐約A&P茶葉公司於1858年開始了全世界第一家連鎖店，到了1980年之後連鎖經營儼然成為通路革命的代名詞。從7-ELEVEN連鎖便利商店、麥當勞漢堡連鎖速食店、長頸鹿美語連鎖補習班、泰一連鎖洗衣店，乃至於最近流行的藥局連鎖經營，連鎖經營方式已深入各行各業。反觀牙醫診所的連鎖經營，似乎開始躍躍欲試。然而，牙醫診所到底適不適合以連鎖方式經營？連鎖經營之後又將面臨何種挑戰？本文將逐一探討這些牙醫師們所關心的問題。

作者簡介

郭信智

台北醫學院牙醫學系學士
台大公衛研究所碩士醫管組
國立政治大學企管博士候選人
翔美牙醫診所負責人

曾紀幸

國立政治大學企業管理博士
國立屏東商專企業管理科副教授

一、連鎖經營並非成功之鑰

民國86年台灣連鎖加盟店數達27073店、業種122種，而經營業者則有496家之多。連鎖經營正在快速成長中，而連鎖經營業種也已無所不包，但這些業者是否都得到連鎖經營的好處呢？還是人云亦云一味追求時髦而已呢？

檢視最近連鎖經營的情況，民國85年天津苟不理湯包採取加盟方式搶攻市場，然而短短半年不到旋即宣告解體。長頸鹿美語的崛起過程與天津苟不理湯包相似，但至目前為止卻經營得有聲有色。如果牙醫診所也以加盟的方式成立連鎖店，它的命運會是長頸鹿美語的成功，還是步上天津苟不理湯包的後塵呢？究竟連鎖經營的關鍵成功因素為何？

二、連鎖經營的關鍵成功因素

由前述天津苟不理湯包案例中可知「連鎖經營並不等於成功」，對牙醫診所的連鎖經營而言，也不見得會像7-ELEVEN一樣地成功。就學術研究的觀點而言，成功

的連鎖經營必須考慮到「連鎖經營的好處」以及「連鎖經營的控制成本」兩個因素，只有當好處大於控制成本時，連鎖經營才有可能成功。

(1) 連鎖經營的好處

回顧過去成功的連鎖案例顯示出，連鎖店的興起在於反應環境的變遷。連鎖必須存在某種好處才有成長的潛力，成功的連鎖店大多充分地掌握以下幾點好處：

- **規模經濟**——規模經濟是指由於規模的擴大可以降低單位的平均成本，但並非每個產業都有規模經濟的潛能。例如，訂單生產、客戶委託設計製造、或電腦軟體業等，都不具規模經濟的效果。有連鎖潛能的行業，應具有某種規模經濟的好處。例如，便利商店連鎖經營的規模經濟表現在以下幾方面：①進貨方面——大量採購可獲得數量折扣的好處，而集中採購則可節省採購成本；②運輸方面——透過物流系統的安排，降低貨品的運送成本；③店面設計、廣告、人員訓練等成本方面——隨著連鎖店數的增加，使得每家連鎖店分擔的成本降低，此種好處亦稱為「多店經濟」。換句話說，當連鎖店數增加時，每單位的固定成本即可降低。
- **便利性**——如果連鎖店數越多，顧客越容易就近消費。例如，便利商店連鎖經營快速成長的最大原因就是顧客的便利性。顧客不需要千里迢迢地跑到遠處去，就可以在附近找到消費地點。換言之，如果連鎖店數越多，則越能接近顧客

並掌握商機。

- **學習曲線效果**——學習曲線效果是指隨著產量增加，對於生產方式亦趨熟練；而當生產規模達到一定產量時，單位成本有遞減的現象。同理可知，許多經營管理的知識並非一蹴可成，而是經由不斷地學習逐步累積下來。當連鎖店開到某種程度之後，對連鎖店的經營越來越駕輕就熟。隨著連鎖店的店數增加，這些經營管理知識與經驗可以立即派上用場，可以降低新連鎖店設立與經營所需投注的心力。
- **品牌忠誠度**——消費者在選購產品時，或多或少會花費心思打聽。如果連鎖店信譽良好、經營上軌道，顧客自然對任何一家品牌相同的連鎖店都有信心，因而產生該品牌的忠誠度。例如，7-ELEVEN、麥當勞漢堡、信義房屋等品牌印象良好的企業，代表某種程度的服務水準。所以消費者即使到另一個完全陌生的地方，一看到該品牌的連鎖店仍會毫不猶豫地進去消費。
- **市場獨佔性**——從經濟學的市場結構來分析，增加店數可提高在該競爭市場中的地位並達到卡位效果。例如，7-ELEVEN率先進入便利商店產業中並達到多店經濟，在配銷通路方面已形成獨佔效果。此外，市場獨佔性與品牌忠誠度互相結合，更可以形成牢不可破的競爭優勢。
- **垂直整合程度**——垂直整合程度是指上、中、下游的價值活動中，企業所從事範圍的情形。所謂上、中、下游是指從

原料、零組件、成品，一直到銷售、服務、品牌等一系列的過程。當連鎖店數增加到一定規模時，可朝上游或下游發展。經由垂直整合可以獲得溝通、談判、交易等優勢，甚至得到垂直整合後的規模經濟效果。例如，泰一連鎖洗衣店有中央洗衣廠，集中處理所有連鎖店的待洗衣物，因而產生規模經濟效果；7-ELEVEN則朝上游發展，成立「捷盟行銷低溫物流」，並與其關係企業（家樂福量販店、統一麵包加盟店）共同分享物流系統，創造出統一集團流通業的競爭優勢。

以上歸納連鎖經營的潛在好處，只有在該產業存在這些好處時，連鎖經營才有獲利的潛能。然而，僅擁有這些優勢仍嫌不足，如果連鎖經營的控制成本過高，則亦失去了連鎖經營的吸引力。

(2)連鎖經營的控制成本

就連鎖的意義而言，連鎖乃是「空間的複製」。因為連鎖店的經營形式可以複製，所以擁有規模經濟、學習曲線效果、品牌忠誠度等好處。當連鎖店廣為顧客所接受時，連鎖店的經營自然就蒸蒸日上，更進一步擁有便利性與市場獨佔性的好處。然而，若連鎖店的空間複製出現問題（連鎖店的品質不一）時，久而久之消費者勢必對品牌失去信心，連鎖店的經營自然無持續。例如，天津苟不理湯包可能因為擴充過速，無法掌握每家連鎖店售出的湯包品質，消費者在嚐過與期望相差太大的湯包後，自然不會再度光臨。在營業額日漸萎縮的情況下，天津苟不理湯包也就隨

之瓦解。因此連鎖經營的另一個關鍵成功因素，即在於能否有效控制與管理每家連鎖店。一般而言，控制管理的成本與下列因素有關：

- **品質可控制程度**——如果連鎖店有標準化的技術，則品質較容易控制。例如，7-ELEVEN為了確保旗下連鎖店經營模式的一致性，對於店面的佈置、商品的擺設、貨架的管理、店員的訓練等，製作了厚厚十幾本的作業手冊。這些作業手冊的功能即在於將連鎖店的技術加以標準化，以便保持每家連鎖店經營品質的一致性。
- **連鎖店的經營代理成本**——代理成本是指主理人（如7-ELEVEN總部）授權代理人（如7-ELEVEN加盟店）從事某些活動時，由於兩者目標的不一致會導致代理人不按照主理人要求而行事；為了監督與約束代理人的活動，主理人需付出的額外代價即稱為代理成本。就代理成本的觀點而言，連鎖店的經營就是授權給店長來營運。如果店長頂著連鎖店的品牌卻投機取巧（如偷工減料、從事足以破壞品牌形象的舉動），而總公司又無法查知的情況下，則消費者對該品牌的信心將隨之瓦解，此即一粒屎壞了一鍋粥的道理。若總公司要杜絕此種弊端，勢必投入許多心力管轄，使得控管成本居高不下。
- **核心技術的可複製程度**——前面提到連鎖經營屬於一種空間的複製，如果經營業務的核心技術，在本質上就難以複製

，則強行實施連鎖經營，必然徒增技術移轉的成本。例如，台北市一家中式點心店「鼎泰豐」所販售的湯包，曾被日本NHK評定為全世界最好吃的湯包，美國時代雜誌（Time）也曾特別報導介紹過該店。雖然鼎泰豐獲此盛譽，卻從未成立分店。究其原因為好吃的湯包需要特殊的技術，而大廚的技術卻很難移轉給分店。所以為了確保鼎泰豐的聲譽，該店選擇了保持現狀而不從事連鎖經營。在豐原成立96年的雪花齋餅店，也有類似情形。雪花齋享有全省盛名，但在西式餅店強力攻勢下，仍不願開連鎖店。據公司老闆表示該店的產品未添加任何化學材料，故保存期限只有四天，在運輸及保存上都有技術問題尚待克服。為了保持糕餅的最佳品質，目前並無法廣設據點。反觀同為食品業的麥當勞之所以能迅速地成立連鎖店，即在於其產品有標準製程，產品的製作原料（如牛肉、麵包、薯條）也由公司統一處理，所以任何一家麥當勞漢堡的味道一定相同。如果鼎泰豐仿照麥當勞模式，勉強將湯包製作技術標準化，那麼鼎泰豐的湯包可能就不再是世界頂尖的湯包了。

三、牙醫診所連鎖經營的可行性分析

前面探討了一般連鎖經營的關鍵成功因素，以相同的角度來看牙醫診所的連鎖經營，吾人便可據此推知牙醫診所連鎖經營的潛力與可能面臨的問題。

(1) 牙醫診所連鎖經營的好處

就目前牙醫診所經營現況而言，牙醫診所連鎖經營可能具備以下幾點好處：

- **規模經濟**——規模經濟最顯而易見的來源表現在以下幾方面：①聯合採購牙材——經由聯合採購牙材獲得數量折扣的好處並節省採購成本，而醫師能專心從事醫療不須分心在採購雜務上；②共用牙科技工——連鎖經營的牙醫診所可共用一家技工所，對技工有較強的議價能力；③聯合訓練與再教育——連鎖經營的牙醫診所可共同聘請資深或學有專精的牙醫師傳授最新醫療知識，或委請專責機構訓練所有連鎖診所的助理人員。這些優勢不僅可以降低牙醫連鎖診所的成本，更可達到專業經營目的。
- **便利性**——由於牙科的治療較曠日費時，許多治療項目需要連續進行，所以時下的牙科病患仍習慣就近看診。除非患者慕名遠道而來，否則很難有越區就醫的情形發生。如果牙醫診所成立連鎖店，則由於地理上的分散可以接近更多的顧客，對業務擴展有所助益。此外連鎖診所彼此之間也可以相互轉診，達到某種程度的專業分工，對病人而言亦有「一次購足」的便利性。
- **學習曲線效果**——連鎖診所的經營管理知識可以相互移轉。例如，治療空間的安排、技工室的設計、助理小姐的招募與訓練、健保申報技巧等。對於新開業又無經驗的年輕醫師而言，加入連鎖經營可以省卻嘗試錯誤的歷程，並能在最

短時間內設立診所且掌握技工所、牙材商的重要資訊。除了管理知識的移轉之外，連鎖診所之間也可以相互交換醫療心得，彼此激勵與成長。

- **品牌忠誠度**——目前醫療法規並不允許同一縣市內的診所登記相同的診所名稱，所以牙醫診所的連鎖經營在名稱上勢必有所調整。對於牙醫診所而言，品牌所能創造的優勢並不顯著。
- **市場獨佔性**——市場獨佔性與品牌忠誠度兩者有密不可分的關係。若無法建立消費者對品牌的忠誠度，自然亦無法形成市場獨佔的相乘效果。
- **垂直整合程度**——當牙醫診所連鎖數目達到一定規模，向上游整合（成立技工所、牙材貿易商）可節省溝通、交易、與談判的成本。然而，垂直整合的結果亦可能降低經營彈性、徒增管理成本。例如，當技工製作品質不佳時，在無成立技工所的情況下，便可立即轉換技工所來解決問題，極富經營上的彈性；若成立技工所則必須親自解決製作品質的問題，徒增管理成本。又如成立牙材貿易商，在平時透過該貿易商直接進貨，具有採購的優勢；然而一旦遇到經濟不景氣，牙材貿易商的業績欠佳，反而會成為連鎖經營上的累贅。

綜合上述的分析，吾人認為牙醫診所的連鎖經營的最大潛在好處在於「規模經濟」與「學習曲線效果」。

(2)牙醫診所連鎖經營的控制成本

牙醫診所連鎖經營與一般行業的連鎖

經營相同，牙醫診所的連鎖必須要解決下列控制成本問題：

- **品質可控制程度**——醫療不同於一般企業，其最大的差異在於醫療服務與人體的健康息息相關，因此醫療品質的控制遠比一般連鎖商店的品質控制要來得更重要。然而，醫療行為誠屬專業人員的診治，並無法像7-ELEVEN或麥當勞可以充分予以標準化。再加上目前健保給付的不盡合理，往往會促使醫生犧牲醫療品質。所以欲控制牙醫診所連鎖經營的醫療品質，猶如緣木求魚。
- **連鎖店的經營代理成本**——由於醫療品質的無法監控，可以預知牙醫診所連鎖經營的代理成本將高居不下。若無法有效控制前述醫療品質問題，則將進一步產生「劣幣驅逐良幣」的嚴重後果。
- **核心技術的可複製程度**——核心技術的可複製程度可以分成醫療技術、行政管理、人際關係三方面來討論。①醫療技術——擁有某種核心醫療技術的牙醫診所（或牙醫師）是否有辦法將核心技術複製給其他的連鎖診所（或牙醫師），此種核心技術可複製程度的困難度頗高；②行政管理——有關掛號、約診、技工與材料管理等行政管理技巧，較容易複製給其他連鎖診所；③人際關係——由於醫療服務屬於醫師與患者之間一對一的關係，且牙科治療往往需要較長的時間，因此牙醫師與患者須建立較親切的信賴關係。此種信賴關係的建立具有專屬性，無法轉移到其他的連鎖牙醫診

所。

綜合以上的分析可知，若有診所強調精緻與專業，則其經營型態就類似鼎泰豐，並不適合加入連鎖經營，否則將產生自我降格的後遺症。

四、結論

連鎖經營可謂21世紀的新經營型態。雖然前文探討了連鎖經營的好處與控管成本，並斷言連鎖並不必然會成功；然而連鎖經營仍然深具潛力，至於成功與否端視其管理技巧的運用。例如，時下民營加油站亦開始有連鎖意圖，但若無上述連鎖經營的好處，目前仍在原地踏步。如果有人找出連鎖的關鍵點，將可搶先獲得商機。同樣的，時下的牙醫診所的連鎖經營，若未見經營成效也是由於連鎖優勢尚未能有

效發揮之故。

回顧一般連鎖店的經營情況，並深入討論牙醫診所的狀況後，可知牙醫診所連鎖經營的最大優勢，即在於規模經濟以及學習曲線效果，而最須面對的問題是醫療品質的控制。然而，吾人仍不敢妄加斷定牙醫的連鎖經營潛力到底有多大。事實上，欲成功地經營連鎖牙醫診所，先決條件即在於如何擴大連鎖經營的好處，以及如何降低連鎖經營的成本。這些問題不是由一群開業醫盲目的合作連鎖就可解決，必須經由管理的專業人士加以精心設計策畫而成。所以，若要成功的經營連鎖診所，吾人建議必須要有專業經理人從事連鎖的行政事務，並提出有效控制各連鎖診所醫療品質的管理制度，如此牙醫診所的連鎖經營方能成功。

牙科器材齊全、價錢公道、送貨迅速

經銷：DYRACT、AGFA X光片、F-400銀粉
SDI光照複合樹脂、3M牙材系列
MANI. (FILES)(U-FILES)(N₂REAMER)
(G.G. DRILL)(PEESO REAMER)

詳情請速電

中興牙科材料行

電話：(02)9654297 傳真：(02)9696862