

科目：商業時事分析

適用：國企系

編號：234

考生注意：

1. 依次序作答，只要標明題號，不必抄題。
2. 答案必須寫在答案卷上，否則不予計分。
3. 限用藍、黑色筆作答；試題須隨卷繳回。

本 試 題
共 5 頁
第 1 頁

請閱讀以下個案後回答：

- (1) 請寫一段 300 字的個案簡述。(10%)
- (2) 請分析個案中組織與人物的相互關係，並製圖表示。(10%)
- (3) 請分析雙十藥局集團既有的主要業務內容、商業模式，與營運績效。(15%)
- (4) 基於個案資訊，請對台灣的藥局通路零售業，進行產業與競爭分析。(15%)
- (5) 請分析雙十藥局集團面臨哪些總體環境變遷，又有哪些機會與威脅。(10%)
- (6) 執行長陳正義面臨了什麼樣的決策兩難，請分析並建議怎麼做對公司最好。(20%)
- (7) 請試擬一個與本主題相關的碩士論文研究，包括研究問題、所需文獻，與研究方法。(20%)

試

題

科目：商業時事分析

適用：國企系

考生注意：

1. 依次序作答，只要標明題號，不必抄題。
2. 答案必須寫在答案卷上，否則不予計分。
3. 限用藍、黑色筆作答；試題須隨卷繳回。

本試題
共 5 頁
第 2 頁

編號：234

跨足長照這條路，該往哪裡走 — 實體店面經營？線上平台服務？

「歡迎光臨！」陳正義推開九五咖啡館大門引發的叮咚鈴聲，立刻引起店員注意，出聲招呼。他在門外時，就已透過落地窗看見穿著工作圍裙的女兒陳立言，站在角落那張桌子旁邊，和坐在那兒的一位中年男性說話。他心想，那位應該就是他今晚要會面的黃達山了。「爸比，這位就是黃教授，」陳立言一眼看到父親走進店裡，立刻過來帶他過去介紹。

陳正義是雙十藥局集團執行長，公司已連續兩年營收成長疲乏、營業費用過高，導致稅後利潤率大不如前，股價一直處在低檔，公司正積極尋求新的成長動能。長期照顧服務帶來的新商機，是公司認真探討的領域，但具體做法仍不明朗。經過幾個月的討論協商，昨天大智創投正式邀請雙十藥局共同投資長照服務線上媒合平台，這是跨入長照市場的一種做法，而他因陳立言得知的九五咖啡館，則帶來了透過實體商店進入市場的可能。

九五咖啡館並不是一般的餐飲門市，除了供應餐點之外，也舉辦健康養生課程、提供長照諮詢及媒合服務。創辦人黃達山是高雄大學社工系教授，陳立言是他的學生，目前正在九五咖啡館實習和做碩士論文研究。黃達山考慮找企業合作展店時，陳立言就牽線介紹父親和黃達山談談。

兩人寒暄幾句之後，很快進入正題。「黃教授，多謝你指導立言，她在這裡工作得很起勁，還說畢業後也想開一家這種咖啡館。我聽她說，你打算擴大展店。」

「是啊。我們目前已經有兩個直營點正式營運，另外還在籌備三家加盟店。我希望九五咖啡館成為真正實踐社區整體照顧模式的模範，也是社工或長照專業年輕人的創業體系，協助他們進駐社區發揮專長，同時也能得到好報酬。如果與企業合作，我們應該可以擴展得更快，」黃達山笑著說，接著詳細說明了創辦理念和這幾年來的發展情況。

九五咖啡館進駐在地社區，店裡工作伙伴會初步確認個案需求，再安排長照專業機構進行二次評估，例如是否需要居家護理、申請輔具補助、外籍看護的適切性，以及有哪些公、自費項目的服務，然後根據家庭狀況與社區條件提供照顧建議。如果受照顧的人不方便出門，工作人員就會用電話聯絡，或者到對方家中面對面訪問。

一個多鐘頭之後，兩人握手告別。「黃教授，就請你過兩天把具體的提案給我。我請同仁研究一下，希望能趕得上在下週三的會議裡討論。」陳正義說。

內外營收壓力大：營收不如預期，對手來勢洶洶

趁著女兒送黃達山到門口的時候，陳正義打量著周遭環境。店內採用柔和的粉綠色調，燈光比一般咖啡館明亮，桌子之間通道更寬，接待櫃台旁有自動血壓機跟體脂機，20 坪左右的一樓空間，有兩桌客人正在用餐，全部應該可以容納 2~30 人。「我們的社區藥局，如果與九五咖啡館合作展店，也許可以更深耕社區，還能提高社區藥局的坪效與存貨週轉率，」他心想。

陳正義特別注意到這一點，是因為雙十的社區型藥局目前平均營收不如預期。雙十藥局有三大通路事業處，社區型、醫院型、電商通路，今天早上策略校準會議的報告顯示，今年前三季度，社區型藥局單店平均營收、電商銷售成長率和智慧物流建置進度，這三項未達目標 80%，其餘策略目標都已達標或超標。

科目：商業時事分析

適用：國企系

考生注意：

1. 依次序作答，只要標明題號，不必抄題。
2. 答案必須寫在答案卷上，否則不予計分。
3. 限用藍、黑色筆作答；試題須隨卷繳回。

編號：234

本試題
共 5 頁
第 3 頁

雙十藥局集團成立二十多年，目前資本額新台幣三億元，營業額六十億元。陳正義創業初期鎖定醫院周邊，提供醫療用品，到現在旗下藥局總數已超過兩百家，近年仍積極擴大開設藥局，並實驗新形態店型，開始推出進駐辦公商圈的藥妝健康生活店。

陳正義一邊想著一邊繼續打量店裡，目光正好落在店裡櫃檯旁桌上那兩部斜放的平板電腦，讓他想到了 Gogocare。

Gogocare 是居家照顧服務員的第三方線上媒合平台，鎖定自費、短期居家照顧服務的需求，運用行動網路技術和電子商務流程來媒合供需雙方，保守估計這個市場有五百億的規模。Gogocare 成立兩年多，目前正進行 A 輪募資。大智創投執行董事吳志揚負責這次 A 輪募資案，三個月前開始接觸雙十藥局討論共同投資的可能性。根據他的資料，Gogocare 連續四季的平台交易總額 (GMV, General Merchandise Value) 每季成長率都超過 150%，平台營收主要來自占 GMV 約 20% 的資訊服務收費。等 A 輪資金到位，Gogocare 打算擴大行銷、服務項目並營運全台灣，預計兩年內取得目標市場 1% 市占率。之後還會繼續規劃 B 輪募資，進軍全球華人聚集區域。

最近吳志揚完成對 Gogocare 的盡職查核評估，在今天早上帶著投資條件書來找陳正義。「我們打算投 150 萬美元，你們要不要跟投一百萬美元？一起取得 25% 的完全稀釋後股權。」吳志揚正式提議。

這項投資案一直由電商通路事業處負責研究，已排定在下星期三的策略規畫會議裡討論，「如果會中能一起討論九五咖啡館的案子最好，一個虛擬，一個實體，討論得更全面。」陳正義心想。

無法都投資：線上、線下只能擇一

「雅惠，妳母親還好嗎？」隔天早上的會議結束後，陳正義叫住正要離開會議室的財務長蔡雅惠。蔡雅惠在雙十藥局任職已 16 年，深受陳正義信賴。這兩天她臨時請假回老家，與大嫂輪流照顧母親，她 75 歲的獨居母親因意外跌倒摔斷右手，生活暫時無法自理。

「她已經好些了，謝謝關心。還好託人介紹請到人來照顧她。可惜我鄉下老家不在 Gogocare 的服務區內，否則上網就可以找到照顧的幫手，可以省下很多麻煩。」

「看來妳對 Gogocare 很有興趣。」

「那倒不見得，畢竟是家新創公司，什麼時候開始獲利很難說，不知道燒錢還要燒多久呢。」蔡雅惠趕緊說。

「不過公司也該多做些嘗試了，最近地球和豐益的動作很多。」陳正義說。

連鎖型藥局看似還有很大成長空間，但競爭很激烈，地球和豐益是雙十最大的對手。全台灣現在有 7,800 多家各式藥局，每年近兩千億元產值，其中傳統獨立藥房、依附診所旁的小藥局仍占大宗，連鎖型藥局只占 19%，遠低於先進國家五、六成的比率，成長空間仍然很大。連鎖型藥局的業務內容近年有很多變化，大多已經發展成銷售母嬰健康、清潔衛生用品或食品的零售通路。而且雙十的主要競爭對手紛紛跨足新領域，像是地球藥局採取店中店模式，去年進入超商開店，並在上個月成功增資 1 億新台幣，打算加快與異業合作展店。而豐益藥局的主力雖仍是診所藥品器材供應，但與電信業者合作雲端健康平台。近年沒有太大新動作的雙十藥局，感受到愈來愈大的內外壓力。

科目：商業時事分析

適用：國企系

考生注意：

1. 依次序作答，只要標明題號，不必抄題。
2. 答案必須寫在答案卷上，否則不予計分。
3. 限用藍、黑色筆作答；試題須隨卷繳回。

本試題
共 5 頁
第 4 頁

編號：234

「下週不是要討論幾個案子嗎？看來現在長照的需求似乎真的很大，大家都在看這個機會，下週要討論的案子，都跟長照有關。」

「是啊。一個虛擬，一個實體，如果都能做，線上加線下就完整了，」陳正義笑著說。

「執行長，嗯，不是我要澆你冷水，只是我們先前已經投資很多在新形態藥妝健康生活店和智慧物流了，以目前情況來看，恐怕只能再投一個案子，」蔡雅惠遲疑了一下，還是趁著陳正義看來心情不錯而坦白直言。這兩個案子的負責人都已經來諮詢過她財務面的意見，所以她相當清楚相關情況。

「下星期開會時看看大家的意見再說吧，」陳正義點點頭說。

預期太樂觀：不確定性高 vs. 固定成本高

一星期之後的策略會議，先由電商通路事業處副總張維德報告 Gogocare 投資案，接著由社區型通路事業處副總王琳丹報告九五咖啡館投資案。「依據黃達山教授的規畫，每個照顧咖啡館加盟金一百萬元，裝修費用約 250 萬元，十家店總投資額 3500 萬元。至於租金、人事與管銷費用，各店視地點而定，每個月營收依照餐飲、課程、服務占比大約 3:2:1，導入一年後每月每家店預估營收可達 4~50 萬，達到損益兩平，」王琳丹最後總結說。根據黃達山的估計，每個都會區十家店可達投資營運的最小經濟規模，因此以十家店為規畫目標。

「謝謝兩位主管的報告。剛才報告中提到，台灣在 2018 年正式進入高齡社會，預估最快在 2025 年將成為超高齡社會，65 歲以上人口占 20% 以上。這實在是很大的市場，值得我們好好研究。但同業的動作也很積極，我們必須盡快啟動策略投資，建立新的成長動能，以對抗越來越大的競爭壓力。今天這兩個案子，大家有什麼想法？」陳正義說。

「投資 Gogocare 可以與我們官網的電商通路充分結合，拓展網路銷售與建立新接觸點，很值得公司投入，」張維德首先表態。「平台媒合的照服員到客戶家中服務時，可以順便銷售我們的產品，就像我們健康商品的銷售部隊，還可以利用他們手機的 app 串接我們官網電商介面，交叉銷售的效益很快就會顯現。另外，我們可以串接線上廣告和提供定額優惠券給 Gogocare 會員，把他們引導到我們的官網來。這個案子對營收的顯著貢獻雖然需要時間發酵，但我剛才報告中也有提到，兩年至少可以推升電商通路五千萬元業績。不做就抓不到這些機會！」張維德只須與財務長共同監督控管這項投資即可，不必多做什麼就會有業績進來，加上對平台未來的發展很有信心，因此顯得興致高昂，滔滔不絕。

「照顧咖啡館同樣有交叉銷售的效益，可以在店裡賣我們的商品。但若由平台媒合的照服員來銷售我們的產品，就算交叉銷售的效益不錯，可是他們並不是我們公司的員工，要怎麼確保服務品質？」醫院型通路事業處副總許而立質疑。

「這的確可能是個問題。琳丹妳怎麼看？」陳正義問。相較於張維德報告時對 Gogocare 案的熱情，王琳丹顯得淡然許多，陳正義想知道她明確的想法。

「我們的確可以藉由照顧咖啡館來營造完整服務體驗，還可以拉攏更多年輕新血進來，或者幫助資深員工建立第二專長或創業。不過，」王琳丹斟酌了一下才接著說：「我們才剛開始推出新形態藥妝健康生活店，還不知道成效如何，而且推展電商及智慧物流搭配到店取貨，也都還在調整適

科目：商業時事分析

適用：國企系

編號：234

考生注意：

1. 依次序作答，只要標明題號，不必抄題。
2. 答案必須寫在答案卷上，否則不予計分。
3. 限用藍、黑色筆作答；試題須隨卷繳回。

本 試 題

共 5 頁

第 5 頁

應中，這時要再增加新業務，還是我們公司很陌生的餐飲服務業，我擔心我們不容易做好。」

「如果能結合出院準備引介與處方籤，也許可以創造更多客源與營收，」許而立補充說。

「看來這案子與醫院通路的綜效比較大，是否由醫院通路來做更恰當？或者縮小規模先開一、兩家店，當成企業社會責任計畫或打造品牌形象就好？」王琳丹試著移交這個案子。

「除了與現有業務的綜效，我們是否也該想得更長遠一些？」張維德急切地接著說：「網路平台的未來充滿機會，將來我們還可以納入很多不同的業務，像是長照機構病床資訊和服務項目的媒合、出院服務準備、高齡族群輔具租賃服務等等，長期發展成一站式的居家產品與服務整合平台。投資 Gogocare，可以讓我們學習相關技術和知識，掌握那些機會。」

「雅惠，妳看呢？」陳正義問。

「這兩個案子的投資規模差不多，以公司目前的情況，恐怕只能選一個。Gogocare 還在新創階段，獲利不確定性太高。而九五咖啡館固定成本偏高，而且是新業務，人員訓練成本也很高。另外，這兩案的預估營收是否太樂觀……」

陳正義翻著財務規畫的書面資料，一面陷入自己的思緒之中。他原本已答應大智創投後天要回覆是否跟投 Gogocare，吳志揚昨天下午打電話給他，無意間提到前兩天碰到豐益藥局的吳總，而豐益藥局最近著手打造雲端健康平台的消息在媒體上很熱鬧，Gogocare 顯然也會是他們有興趣的投資，陳正義知道吳志揚這是在探他的口風，並且催促他趕緊決定是否跟投。陳正義看著會議中各個主管意見相持不下，心想該選擇哪一案呢？

試

題