

南華大學管理學院企業管理學系管理科學碩士班

碩士論文

Master Program in Management Sciences

Department of Business Administration

College of Management

Nanhua University

Master Thesis

台中市中藥行個案診斷與策略發展

Case Diagnosis and Strategy Development of Traditional
Chinese Medicine Shops in Taichung

蔡蕙羽

Hui-Yu Tsai

指導教授：褚麗娟 博士

Advisor: Li-Chuan Chu, Ph.D.

中華民國 112 年 6 月

June 2023

南 華 大 學
企 業 管 理 學 系 管 理 科 學 碩 士 班
碩 士 學 位 論 文

台中市中藥行個案診斷與策略發展
Case Diagnosis and Strategy Development of Traditional Chinese
Medicine Shops in Taichung

研 究 生：蔡蕙羽

經考試合格特此證明

口試委員：褚麗娟
許宏誠
高東昇

指導教授：褚麗娟

系主任(所長)：黃國忠

口試日期：中華民國 112 年 06 月 20 日

準碩士推薦函

本校企業管理學系管理科學碩士班研究生蔡蕙羽君在本系修業1年，已經完成本系碩士班規定之修業課程及論文研究之訓練。

1、在修業課程方面：蔡蕙羽君已修滿36學分，其中必修科目：研究方法、策略管理專題、管理科學等科目，成績及格(請查閱碩士班歷年成績)。

2、在論文研究方面：蔡蕙羽君在學期間已完成下列論文：

(1)碩士論文：台中市中藥行個案診斷與策略發展

(2)學術期刊：

本人認為蔡蕙羽君已完成南華大學企業管理學系管理科學碩士班之碩士養成教育，符合訓練水準，並具備本校碩士學位考試之申請資格，特向碩士資格審查小組推薦其初稿，名稱：台中市中藥行個案診斷與策略發展，以參加碩士論文口試。

指導教授：褚麗娟 簽章

中華民國 112 年 5 月 23 日

誌謝

終於我完成了我的論文了，想當初剛進學校上課，對於論文的概念是模糊的，這一路走來我想向許多人致以誠摯的謝意。

首先，我要感謝我的指導教授褚麗絹教授，褚教授使我能夠順利完成這篇論文。她的專業知識、耐心解答和指導方向，對我的研究與成長都有極大的幫助。我也要感謝她提供的寶貴意見和建議，使我的論文更加完整和精確。在褚教授的幫助下，我才能夠順利完成這篇論文。其次，要感謝學校的教授和職員們，感謝他們的教導和協助，使我在研究過程中得到了許多寶貴的經驗和知識。

同時，我要感謝班上的每位同學，在我寫論文的期間不斷給我鼓勵和支持。他們為我提供了精神上的支持和鼓勵，在我面臨挫折和困難時，給予了我無盡的力量和勇氣，讓我能堅持到底，完成這篇論文。

最後，我要再次表達我對所有支持和幫助我的人的感謝之情，感激他們對我的陪伴和鼓勵。

蔡蕙羽 謹誌

南華大學企業管理學系管理科學碩士班

中華民國 112 年 6 月

南華大學企業管理學系管理科學碩士班

111 學年度第 2 學期碩士論文摘要

論文題目：台中市中藥行個案診斷與策略發展

研究生：蔡蕙羽

指導教授：褚麗絹 博士

論文摘要內容：

中藥行面臨日益激烈的市場競爭，來自西藥和保健食品等其他產品的競爭壓力增大。中藥行需要在經營策略上進行更多創新和思考，以應對市場變化和挑戰。政府對中藥行的管理方式主要採用西藥的模式，不適合中藥行的特殊性質。中藥行曾發生過品質問題事件，也影響了顧客的信任度。而媒體對中藥行的負面報導加劇了顧客對中藥的不信任感。

本研究的目的是探討台中市中藥行的經營現況及相關策略，並進行產業競爭分析、PEST 環境分析、SWOT 分析，以提出相關建議。研究方法包括文獻探討、個案深度訪談及問卷調查等。本研究以一般性競爭策略以及安索夫矩陣呈現中藥行未來可採行的策略，各中藥行可依據自身條件選擇該策略的做法。

關鍵詞： 中藥行、五力分析、PEST 分析、SWOT 分析

Title of Thesis: Case Diagnosis and Strategy Development of Traditional
Chinese Medicine Shops in Taichung

Department: Master Program in Management Sciences, Department of
Business Administration, Nanhua University

Graduate Date: June 2023

Degree Conferred: M.B.A.

Name of Student: Hui-Yu Tsai

Advisor: Li-Chuan Chu, Ph.D.

Abstract

This study investigates the current situation and related strategies of Chinese medicine stores in Taichung City, Taiwan. It analyzes the market competition and pressure faced by Chinese medicine stores from other products, such as Western medicine and health food, and the challenges they face due to the government's management methods that are not suitable for their special nature. The study uses industry competition analysis, PEST environmental analysis, and SWOT analysis to provide recommendations to Chinese medicine store operators on how to improve their market competitiveness by understanding market trends and customer needs, and formulating more effective business strategies. The research methods include literature review, in-depth case interviews, and questionnaire surveys. The study concludes with relevant recommendations to address the challenges faced by Chinese medicine stores in Taichung City.

Keywords: Chinese Medicine Stores, Five Forces Analysis, PEST Analysis,
SWOT Analysis

目錄

準碩士推薦函.....	I
誌謝.....	II
論文摘要內容.....	III
Abstract.....	IV
目錄.....	V
表目錄.....	VII
圖目錄.....	VIII
第一章 緒論.....	1
1.1 研究背景.....	1
1.2 研究動機.....	2
1.3 研究目的.....	3
1.4 研究範圍與限制.....	4
1.5 研究方法與流程.....	4
第二章 文獻探討.....	6
2.1 中藥行產業之簡介.....	6
2.1.1 何謂中藥材.....	7
2.1.2 中藥行的型態.....	7
2.1.2 中藥行發展的現況.....	9
2.2 Porter 產業競爭五力分析及其相關文獻.....	10
2.3 PEST 環境分析及其相關文獻.....	12
2.4 SWOT 分析及其相關文獻.....	13
2.5 經營策略.....	15
2.5.1 經營策略之定義.....	15

2.5.2 經營策略之種類	16
第三章 研究方法	19
3.1 研究架構	19
3.2 個案深度訪談	20
3.2.1 訪談題目設計	20
3.2.2 訪談個案介紹	21
3.3 問卷設計與調查	22
3.4 資料收集方法	23
第四章 實證結果與討論	24
4.1 訪談結果分析	24
4.2 問卷調查結果分析	25
第五章 結論與建議	41
5.1 研究結論	41
5.1.1 SWOT 分析	42
5.2 實務意涵與建議	45
5.2.1 中藥行經營策略	46
5.2.2 研究建議	51
5.3 未來研究建議	53
參考文獻	54
一、 中文文獻	54
二、 英文文獻	56
附錄一 問卷	57

表目錄

表 4.1 樣本結構分析表.....	25
表 4.2 中藥產業五力分析表.....	27
表 4.3 PEST 之政治機會分析表.....	28
表 4.4 PEST 之經濟機會分析表.....	30
表 4.5 PEST 之社會機會分析表.....	31
表 4.6 PEST 之科技機會分析表.....	33
表 4.7 PEST 之政治威脅分析表.....	35
表 4.8 PEST 之經濟威脅分析表.....	36
表 4.9 PEST 之社會威脅分析表.....	38
表 4.10 PEST 之科技威脅分析表.....	39

圖目錄

圖 1.1 研究流程圖	5
圖 2.1 五力分析架構圖	12
圖 2.2 SWOT 分析及策略架構	15
圖 2.3 一般性競爭策略	17
圖 2.4 競爭策略矩陣	18
圖 3.1 研究架構圖	19
圖 4.1 中藥行五力分析圖	26
圖 5.1 中藥行 SWOT 分析	44
圖 5.2 中藥行 TOWS 策略方案	49
圖 5.3 中藥行一般性競爭策略	50
圖 5.4 中藥行競爭策略矩陣	51

第一章 緒論

本研究主要對台中市中藥行實施調查，針對台中市中藥行的內部及外部環境分析與探討研究。本章節分為五個部分，第一節敘述本研究的背景；第二節敘述本研究的動機；第三節確立本研究之目的；第四節為研究範圍及限制；最後第五節說明本研究之方法與流程。

1.1 研究背景

中藥，又稱中醫藥，是華人世界自古以來治療疾病、養生、保健所使用的一種工具，是華人的傳統醫學，對於人民的身體健康扮演著重要的角色。中國中藥的歷史從三千多年前的商周時期，那時候中國人就已經開始使用各種的動物、植物及礦物來治療疾病。中藥經過了數千年來的經驗累積，有了非常豐富的中藥材、中藥配方及其處方等，在這當中有很多都被證明了有一定的療效，也被應用在世界各地。

在台灣早期人民還是以中草藥為主要的治療疾病的方式，直到現今人民受到西方醫學跟西方的文化的影響，對於我國傳統的中藥文化發展產生了嚴重的影響，台灣早期的中藥行是民眾看醫生、買藥的場所，而中藥行的老闆也被尊稱為「先生」(涂順從，1997)，由此可見台灣早期的中藥行的業者在社會有著崇高的地位，雖然在現今社會西醫是主流，但是有些民眾不相信西醫治療只相信中醫、中藥，顯然中藥行還是有它發展的空間。

隨著科技的進步，製藥技術的提升，科學中藥的推出漸漸的影響到了中藥行的生存，而健保的實施更是將中藥行的生計推向了更惡化的地步，早期健保還沒有實施之前，民眾會到中藥行抓藥，自從健保實施後，由於健保只針對科學中藥才有給付，所以中醫診所大多採用科學中藥，

而減少採用水煎藥，且現代人生活忙碌，不想要花很多時間去煎煮中藥，這些都大大的影響了中藥行的生意，有的中藥行撐不住了就收起來了，漸漸的路上的中藥行逐漸減少，而有些中藥行為了生存也積極的在尋求轉型、創新，為了讓中藥行仍然保有其生存的競爭力，如何訂定創新的經營模式就更顯得重要了。

1.2 研究動機

研究者的舅舅家是開中藥行，小時候看著舅舅、舅媽忙進忙出的炮製藥材為了中藥行而忙碌，看著來來去去的客人配了藥後帶著滿意的笑容離開，是研究者最開心快樂的時刻，隨著人們生活習慣的改變以及健保的實施，店裡的生意一天不如一天，甚至一天等不到幾位客人，可以說是門可羅雀，往日門庭若市光景不再，中藥幾千年的傳承，先人留下的珍寶逐漸被遺忘，讓研究者感覺既痛心又無奈。

民國 107 年 11 月全省上千名中藥業者集結於衛福部前抗議(公視新聞網，2018)，上千名中藥業者不滿法令規定要通過國家考試才能夠開設中藥行，但是 20 多年來都沒有舉辦過任何的考試，而且也沒有再發放中藥行執照。由於政府從民國 82 年開始就不再發中藥行執照，導致有心想從事中藥買賣者無法如願，老店被迫關門大吉。中藥行集結陳情抗議，因此衛福部在民國 108 年通過了中藥行承繼相關法規，讓中藥行的生存出現了一線曙光，能讓中藥行業起死回生，此為研究動機之一。

這個政策讓研究者能承繼舅舅的中藥行，而承接之後馬上面臨了一般傳統中藥行的經營問題，民眾用藥習慣的改變、顧客的流失、客戶年齡層的老化等問題，因此如何繼續承接使命讓中藥行能永續經營，是本研究的動機之一。

2019 年末中國大陸首次爆發(COVID-19)疫情(聯合新聞網，2022)，造成了大規模的流行，由於中藥清冠一號的研發對於緩解輕症嚴重特殊傳染性肺炎有了明顯的效果，清冠一號成為確診者的必備用藥，許多民眾對於中藥又重新拾起了一些信心，再度使用中藥來保健跟防疫，究竟疫情會給中藥行帶來什麼樣的機會，也是本研究動機之一。

研究者發現中藥行公會的會員逐漸減少，中藥行正面臨一間一間地歇業，究竟為什麼會這樣，中藥行是不是真的成為夕陽產業，是不是因此結束營業，這些都讓研究者感到困惑，也讓研究者想要進一步的研究，此為本研究動機之一。

1.3 研究目的

本研究是以台中市中藥行作為研究對象，首先是以台中市中藥行的內部環境介紹，再來以 Porter 產業競爭五力分析、PEST 環境分析運用於台中市中藥行外部環境分析，再進行 SWOT 分析，透過深度訪談方式以及問卷調查的方式進行資料蒐集、分析，俾利為研究對象提出經營策略相關建議。

本文的研究目的為：

- 一、蒐集有關中藥行經營現況資料與經營策略相關文獻，並加以分析。
- 二、透過問卷調查，蒐集並分析中藥行產業競爭五力分析的五種壓力，及 PEST 環境分析的機會及威脅。
- 三、透過訪談及問卷調查，蒐集並分析中藥行經營的內外環境優劣及機會、威脅，並完成 SWOT 分析。
- 四、根據研究結果，對中藥行業者提出相關建議。

1.4 研究範圍與限制

本研究的範圍與限制如下列四點：

- 一、本研究範圍以台中市中藥行為研究對象進行研究。
- 二、本研究受限於時間與人力的關係，雖然對於研究內容力求完整，但無法將範圍擴大至全國，故尚有未具完備之處。
- 三、本研究內部環境分析透過深度訪談的方式進行，容易受到訪談對象主觀的認知，對其回答難免有所偏誤，導致研究者對研究結果有所影響。
- 四、本研究部分採用問卷調查方式進行，受訪者回答受限，容易誤解題意導致回答錯誤。

1.5 研究方法與流程

本研究的研究方法採文獻探討法、個案深度訪談法及問卷調查等方法進行，以台中市中藥行為研究對象，進行研究資料的蒐集、分析。研究流程詳如圖 1.1 所示。

- 一、文獻探討法：係透過內部環境 SWOT 分析，外部環境 Porter 的產業競爭五力分析、PEST 環境分析等文獻的探討作為理論基礎，供本研究進一步分析探討。
- 二、個案深度訪談法：透過個案的深度訪談方式，蒐集研究資料且參酌其寶貴意見，根據分析結果提出建議。
- 三、問卷調查法：經由問卷調查方式蒐集資料，以瞭解產業外部環境的機會、威脅及其壓力來源，並根據分析結果提出建議。

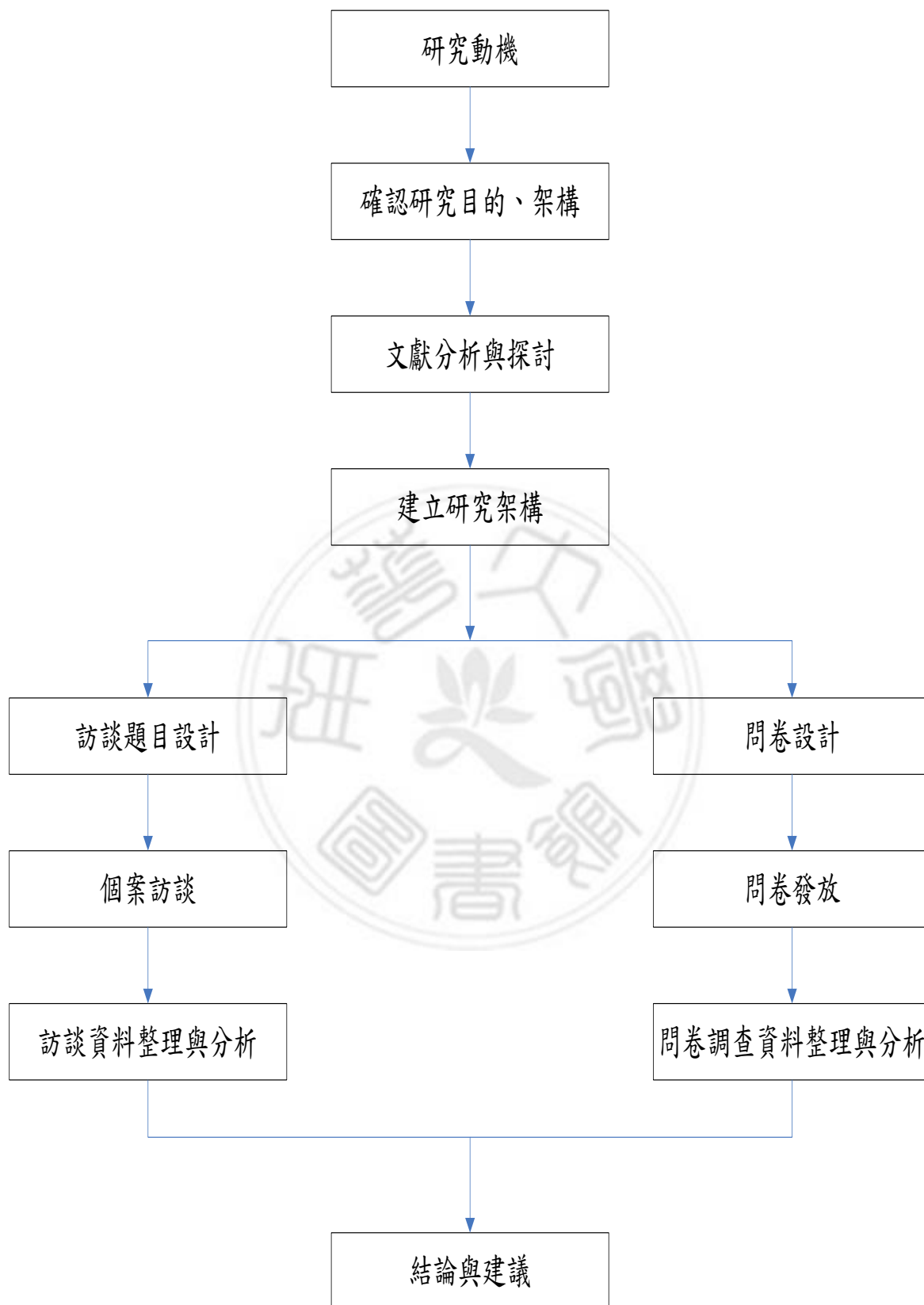


圖 1.1 研究流程圖

第二章 文獻探討

本研究針對台中市中藥行經營現況及外部環境相關文獻探討，共分為五節，第一節為中藥行產業之簡介；第二節為 Porter 產業競爭五力分析及其相關文獻；第三節為 PEST 環境分析及其相關文獻；第四節為 SWOT 分析及其相關文獻；第五節為經營策略。

2.1 中藥行產業之簡介

千百年來，老祖宗在大自然中求生存的過程中，發現了許多食材對身體有著不同的作用，因而有了原始的草藥、醫藥並且逐漸形成了藥食同源的概念。而中藥行就是從中發展出來的行業，(張賢哲、蔡貴花、蕭晴穎，2011)指出，中藥行的傳承方式常常是師徒或父子相傳，這種傳統的傳承制度讓中藥行產業在台灣形成了一個封閉而獨特的族群。

近年來，隨著西醫藥的普及和現代醫療技術的發展，台灣民眾對中醫藥的觀念和選擇已經發生了變化。尤其是在政府開辦全民健保之後，民眾更傾向於選擇西醫藥來治療疾病，民眾對於到中藥行抓藥治病的需求逐漸降低(涂順從，1997)，這對台灣的中藥行產業產生了一定的影響。

衛生福利部統計處藥政管理統計資料指出(衛生福利部，2022)，依據「藥事法第 103 條第一項及第二項」經營的中藥行，從 2005 年全國有 12168 間，17 年間遞減 4129 間，至 2022 年底僅存 8039 間中藥行，現在的人都不進門消費，中藥行產業面臨法令的限制、全民健保的實施、人口老化、顧客逐漸減少導致經營困難等危機。在分析中藥行的經營策略之前，先探討此產業之現況，再進行內外部環境分析，以確實瞭解中藥行為何陷入此困境，並尋求解決之道。

2.1.1 何謂中藥材

中藥材是指從動物、礦物、天然植物等物質中提取的天然藥材，通常是經過採集、烘乾、炮製等處理後使用，中藥材可以用於預防和治療疾病。中藥材在中醫藥學中有非常重要的地位，是中國傳統文化中不可或缺的一部分。

劉崇喜(2008)指出，中藥材是指藥用植物經過簡單乾燥和初步加工而成的，未經進一步精煉的藥材。也包括了飲片等形式的廣義藥材。依據衛福部中醫藥司公佈《台灣中藥典第四版》所載法定中藥材是得供藥品使用之礦物、植物和動物之藥材、加工品及飲片，係依照中醫藥理，而且來自於大自然界，記載於固有的典冊或台灣藥典或經中央衛生主管機關認定之藥典。

2.1.2 中藥行的型態

中藥行的經營型態以規模、組織、業務來區分做說明：

一、以規模來分類(張賢哲、蔡貴花，2004)

(一)進口商：中藥進口商是指從海外進口中藥材的店家，並且將其銷售到中盤商。中藥進口商向海外購買中藥材，且進口中藥材需符合檢測標準及相關法規。

(二)中盤商(批發商)：中藥中盤商是指在銷售過程中，從上游的進口商購入中藥材，然後再將其轉賣給下游的零售商或醫療診所等客戶。中藥中盤商必需要了解中藥市場的供需動態以及價格變化並具有調貨的能力。

(三)零售商(小盤商)：中藥的零售商是指從中藥中盤商購入中藥材，然後再以零售的方式出售給消費者。中藥零售商最直接接近消費者，在銷售過程中提供有關中藥食用方法、使用、劑量等方

面的專業指導和建議，確保顧客的中藥使用效果和安全，因此中藥零售商需要具備專業的中藥知識和技能，瞭解各種中藥的性能、功效和禁忌症，為消費者提供準確、專業的建議和服務。

二、以企業組織來分(郭仲軒，2007)

- (一)獨資：指由一個人或家庭式的經營模式，其組成通常是在一個人或家庭成員，此種經營型態常見於中藥零售商。
- (二)合夥：由2人以上合資的經營模式，由出資者共同經營，其組成比獨資複雜，此種經營型態較常見於零售商。
- (三)公司：是指以成立公司的經營模式，依照公司法規定設立的管理組織。這種經營型態常見於中藥進口商及中藥中盤商，通常公司注重品牌形象、資本運作與市場的拓展。

三、以業務型態來分

- (一)傳統中藥行(張賢哲、蔡貴花，2004)：店內販售各種中藥材，有藥櫃、藥桌、秤等，有時客人會拿著藥單請老闆幫忙抓藥，藥店老闆憑藉著自己多年的中藥知識和經驗，為顧客提供專業的服務。
- (二)中醫診所附設中藥行(李惠美，2000)：在中醫診所內設立的一個專門銷售中藥材的零售店。這種經營模式通常由中醫診所的醫生直接經營，店鋪的位置通常設置在中醫診所裡面或者是隔壁，以便病人方便購買所需的中藥材。
- (三)單一品項的中藥行(張賢哲、蔡貴花，2004)：指專門經營某一種特定中藥品項的中藥行。這種商店通常只出售一種中藥材，例如只賣人參。

2.1.2 中藥行發展的現況

中藥具有悠久的歷史，是我國幾千年以來治病及預防疾病的主要工具，對於人民的身體健康扮演著重要的角色。所謂的「上工治未病」是中醫藥產業的特色，在台灣早期人民還是以中草藥為主要的治療疾病的方式，一直到現今人民受到西方醫學跟西方的文化的影響，對於我國傳統的中藥文化發展產生了嚴重的影響。

台灣傳統中藥行，從全盛時期一萬五千多家(廖慧伶，2005)，到現在只剩一半，台灣傳統中藥行面臨凋零，其中最主要的原因為台灣逾 20 年沒有核發過任何一張中藥行執業執照，台灣傳統中藥業者「無試可考」。我國藥事法第 103 條在民國 87 年修訂，訂定符合該藥事法所列中藥相關從業人員，必需通過國家考試才可開設中藥行，但是經過 20 多年來都沒有辦理過考試，也沒發放過任何一張中藥行業者執照，讓台灣傳統中藥行面臨斷炊、凋零。

直到 108 年 8 月衛生福利部才公布依據「藥事法第 103 條第 2 項後段」解釋(衛生福利部，2021)，訂定同一中藥行有 2 年以上經營經驗，且修習特定中藥課程滿 162 小時者，可以申請原地址中藥行接班人，但是這個新修訂的法令卻讓想要加入中藥經營的新血無法申請，然而西藥師雖然依法有中藥的調劑權，但絕大部分的西藥師卻又都沒有意願只開中藥行，所以台灣傳統中藥行逐漸面臨凋零問題。

因為現代醫學的發展，民眾對中藥上面的需求逐漸減少。且有許多西藥能取代中藥的功效，所以中藥行的市場逐漸縮小。台灣中藥行的競爭非常激烈，不但要面對同業中藥行的競爭，也要面對大賣場、菜市場及超市等的挑戰，中藥行的生存環境越來越艱難。因此某些中藥行在面對市場需求減少和競爭激烈的現況，也開始進行轉型發展，例如開設健

康食品、保健品、餐廳、美容保養用品等，而且也開始利用網路平台來進行線上銷售。總而言之，中藥行在面對市場需求的減少跟競爭愈來愈激烈的狀況下，勢必要轉型發展以尋求新的商機。

2.2 Porter 產業競爭五力分析及其相關文獻

Porter(1980)提出產業競爭五力分析模式(Five Forces Analysis)，是一種產業分析工具，用來分析企業的市場競爭力及競爭地位，也是企業的经营成敗競爭是主要的因素之一，Porter(2008)更詳細討論了競爭力模型的五個關鍵要素，五力分析模型主要從透過分析產業外部的五個壓力來評估該產業的競爭環境，從而幫助企業制定有效的競爭策略。

五力分析模式(周旭華譯，1998)的五個要素包括：現在競爭者、新進入者的威脅、替代品的威脅、對供應商的議價能力、對消費者的議價能力。透過評估這些要素，企業可以深入了解其產業外部環境的壓力，並制定出相應的策略以提高競爭力。

五力分析的這五個要素如下：

- 一、現在的競爭者：在相同的產業中，存在著同業的競爭對手。這些競爭對手通常提供相似的產品，且於相同的市場和客戶進行競爭行動。現有競爭者是產業最直接的競爭對手，在相同的市場上販售類似的產品，消費者也經常在這些競爭者之間進行比較和選擇。
- 二、新進入者的威脅：新的競爭對手進入，對現有的業者造成的競爭壓力和威脅。新進入者通常具有一定的優勢，而對現有產業造成壓力，新的競爭者可能會刺激產業，這種競爭壓力使現有企業提高自己的競爭能力，以確保不被淘汰。但另一方面，新加入者可能對產業造成一定壓力。這可能為價格競爭或使現有企業的成本上升，減少企

業利潤等。因此，企業需要瞭解新加入者可能帶來的競爭壓力，並制定相應的競爭策略以保持市場地位。

三、對供應商的議價能力：廠商對上游供應商其交易條件的談判能力，產業面臨著與不同供應商進行價格談判，而供應商可能通過提高產品價格、降低產品品質等方式來對企業進行威脅，以取得競爭上的優勢。這可能使供應商成為單方面的競爭贏家。因此，當企業在與供應商進行交涉時，需要仔細評估供應商的條件和影響，以確保與供應商維持良好的合作關係。

四、對消費者的議價能力：主要是探討消費者對廠商議價能力的程度，消費者對廠商議價能力的強弱對廠商有重要影響。消費者在市場上佔據較為優勢的地位時，他們會具有較強的議價能力，消費者可能有更多的選擇，可向其他供應商購買，因此廠商必須考慮滿足消費者需求以維持競爭優勢，消費者議價能力的強弱對於廠商的經營策略具有重要影響。

五、替代品的威脅：在市場上存在的可以滿足相同需求的產品，對現有產業帶來威脅。當替代品具有較低的價格或其他優勢時，消費者可能會轉向選擇替代品，替代品的存在某些程度上限制了產業的利潤，使得廠商面臨無法隨意訂價，當替代品在價格或其他方面比現有產品更好時，替代品就有可能被採用，因此企業在制定策略時，需要考慮到替代品的威脅，以保持其競爭優勢。

這些分析可以幫助企業了解產業環境中的各種壓力，並根據其優勢和劣勢制定相對應的策略，以在激烈的市場競爭中取得優勢，而透過五力分析，中藥行可以全面了解市場環境，制定有效的經營策略，以保持競爭優勢並滿足顧客需求。

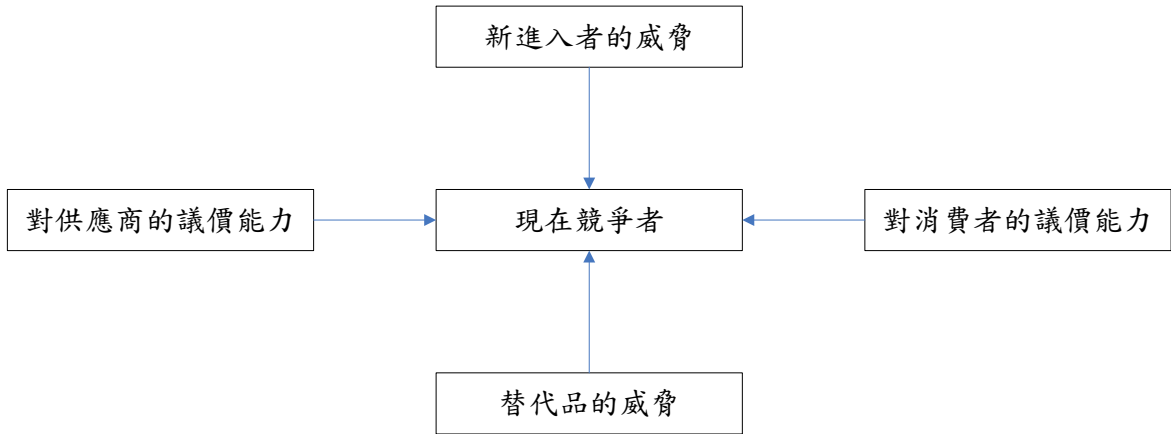


圖 2.1 五力分析架構圖

資料來源：周旭華譯(1998)，Michael E. Porter 著

2.3 PEST 環境分析及其相關文獻

PEST 環境分析是由 Aguilar & Francis (1967)所提出，是一種綜合性的分析工具，用於評估企業所面臨的外部環境因素。它可以幫助企業了解市場環境的政治(Political)、經濟(Economic)、社會(Social)和技術(Technological)等四個方面的因素對企業的影響。幫助企業瞭解市場環境的整體趨勢，以便為企業的決策制定提供參考。Giannakis & Croom (2004)以 PEST 框架作為研究方法，對企業所面臨的政治、經濟、社會和技術環境進行了分析，透過 PEST 框架的應用，研究企業外部環境的全貌，並根據分析結果制定相應的策略，下面將對這四個方面進行簡單的說明。(陳澤義、陳啟斌，2018)

- 一、政治：指政治環境和法律對企業經營所產生的影響。包括政府政策、法律規定、租稅政策等。政治因素可能對企業經營帶來威脅或機會。
- 二、經濟：經濟因素是指國家或地區的經濟環境對企業經營的影響，如通貨膨脹、利率、匯率、失業率、國民所得等，經濟因素對

企業經營影響深遠。

三、社會：社會因素是指社會的地理與人口因素對企業經營的影響。例如人口、文化、教育、職業等。

四、技術：技術因素指科技進步和創新對企業的影響。例如新技術、網路普及、自動化等。技術因素能夠為企業帶來技術機會及威脅的風險。

PEST 環境分析可以幫助中藥行產業針對大環境因素加以分析，以瞭解中藥行產業所處的環境，發現產業外部環境之機會與威脅，制定對應的經營策略，並保持競爭優勢。

2.4 SWOT 分析及其相關文獻

SWOT 分析(SWOT Analysis)為一種常用的策略分析工具，用於評估一個企業本身的優勢、劣勢、機會和威脅。是由 Learned, Christiansen, Andrews, and Guth(1969)合著的書所提出的，是一種評估企業內部優勢、劣勢的工具。SWOT 分析是企業管理中最常用的工具之一，用來評估企業的內部優勢和劣勢，以及外部機會和威脅，並從中獲得策略建議。

SWOT 分析通常由四個方面組成：優勢(Strengths)、劣勢(Weaknesses)、機會(Opportunities)和威脅(Threats)。

一、優勢：指企業本身在內部環境內具有的優點和優勢。

二、劣勢：指企業本身在內部環境內存在的缺點和劣勢。

三、機會：指企業在外部環境中所能利用的機會和趨勢。

四、威脅：指企業在外部環境中所遇到的威脅和風險。

根據 Roger & Jerry(1991)的定義，SWOT 分析是一個過程，用來蒐集、分析和綜合企業內外部環境中的優勢、劣勢、機會和威脅的資料。

企業能夠充分利用自身優勢和環境機會和降低環境威脅，讓企業能達到最佳的競爭優勢。Collett(1999)則將 SWOT 分析定義為一種用於分析企業對於競爭者地位的方法，其主要目的是在制定策略之前，找出影響企業競爭力的因素。而 Turner(2001)則將 SWOT 分析定義為一種分析方法，用於鑑定組織內部優點和弱點以及外在環境中機會和威脅。優點指的是能使企業達到目標的能力因素，而弱點則是可能限制企業實現目標的限制。

SWOT 分析是重要的策略分析工具，主要可為企業對其內部和外部環境進行全面的評估。通過優勢、劣勢、機會和威脅，可以獲得企業對自身狀況的全面了解，透過評估內部優勢和外部機會，發現可利用的競爭優勢，從而進一步調整企業的發展方向，使企業在市場中脫穎而出。亦可制定相應的戰略，利用機會並克服威脅，同時解決內部的劣勢，以及確定可行的目標和計劃，並解決劣勢和威脅以降低風險，幫助企業避免市場競爭對企業造成負面影響。SWOT 分析可以幫助企業全面了解自己和市場環境，制定出更為具體的發展策略。總之，SWOT 分析可以幫助企業全面了解自身的優劣勢以及外部環境中的機會和威脅，進而制定出符合的策略和計畫，以提高企業的競爭力。

Wehrich (1982)進一步提出 TOWS 矩陣，透過 SWOT 分析結果制定出對應的戰略方案。TOWS 矩陣基於 SWOT 分析中的內部優勢、劣勢和外部機會、威脅四個因素，將其放在一個四象限的矩陣中，以制定出相應的戰略方案。

- 一、SO 策略：利用內部優勢結合外部機會，來創造最大化策略方案。
- 二、ST 策略：利用內部優勢結合外部威脅，是為防守性的策略方案。
- 三、WO 策略：改善內部劣勢結合外部機會，為補救性的策略方案。

四、WT 策略：減少內部劣勢結合外部威脅，是防守性的策略方案。

TOWS 矩陣是透過將 SWOT 分析中的內部優勢、劣勢和外部機會、威脅進行排列組合，制定出對應的策略，運用 TOWS 矩陣，企業可以制定出更有效性策略方案，以應對環境的變化。SWOT 分析及策略架構詳如圖 2.2。

內部因素 外部因素	優勢(S)	劣勢(W)
機會(O)	SO 策略	WO 策略
威脅(T)	ST 策略	WT 策略

圖 2.2 SWOT 分析及策略架構

資料來源：Weihrich (1982)

2.5 經營策略

因應環境的變化，為了在競爭的環境中取得優勢，需檢討內部環境及外部環境之優勢、劣勢、機會、威脅，再依據其結果擬定出經營策略，才能逐步的達成經營目標。因此本節將針對經營策略之定義及種類來探討。

2.5.1 經營策略之定義

經營策略(Business Strategies)是指企業在營運過程中針對市場、競爭對手、環境等外部因素，制定及實施的計畫，以達成企業的目標並長期穩定地獲利。Chandler(1962)認為策略是企業長期發展的指導原則，是企業為實現目標而制定的綜合性行動方案。他認為策略應該成為企業的基礎，並能夠通過設計和實施策略來推動企業的發展。經營策略有助於企

業在不斷變化的環境中保持競爭力。策略的定義(司徒達賢，1995)在企業內外環境相互作用下，為了達成目標而制定的綜合性行動方針。他強調策略是企業發展的指導方針。而(吳思華，2000)則將策略定義為企業長期規劃的指導方針，應與企業的內外環境相配合，需考慮不同市場和客戶需求，制定適合策略。由此可知經營策略提供了在不斷變化的環境中經營所需的指導原則。

經營策略的目的是幫助企業在不斷變化的環境中保持競爭力，並實現穩定的獲利。它指導企業在資源有限的情況下，如何利用其優勢來應對市場機會和威脅，並建立企業的競爭優勢。經營策略包括多方面，如企業如何定位、市場的選擇、產品擬定策略和人力資源管理等。擬定經營策略需要考慮到外部環境和內部環境的因素，外部環境包括產業環境、市場環境、競爭環境等，而內部環境包括企業自身的生產、行銷、人力資源、研發、財務規劃等。使企業能夠在市場競爭中脫穎而出。

2.5.2 經營策略之種類

在經營策略上，不同的學者對經營策略有著不同的分類。

一、Porter(1980)提出的經營策略是在競爭環境下的產業架構模式。他提出的一般性競爭策略分為三種：成本領導策略、差異化策略和集中策略。

(一)成本領導策略(Cost Leadership Strategy)：降低製造成本與營銷成本，可以提供比市場較低的價格，來提高營運收入。

(二)差異化策略(Differentiation Strategy)：製造符合顧客需求的產品，在產品上提供獨特的價值主張，從而讓消費者認可進而提高利潤。

(三)集中策略(Focus Strategy)：專注於特定產品市場，並在該特定市場具有強大的競爭力，爭取成為該特定市場之領先地位。

Porter 認為，企業要想在市場競爭中取得長期競爭優勢，必須選擇其中一種競爭策略，並在該策略的基礎上持續進行優化和創新。不同的企業可以根據自身情況和市場需求，靈活運用不同的競爭策略方向，制定最有效的經營策略。詳如圖 2.3



圖 2.3 一般性競爭策略

資料來源：Porter(1980)

二、Igor Ansoff(1965)提出的安索夫矩陣(Ansoff Matrix)，主要探討企業如何發展市場和產品，提出市場滲透、市場開發、產品開發和多角化等四種策略。

(一)市場滲透(Market Penetration)：企業試圖在現有市場中增加市占率，通常通過提高產品質量、改善服務、加強促銷等方式實現。

(二)市場開發(Market Development)：企業試圖將現有產品推向新的市場，通常通過拓展地理市場、拓展應用市場、拓展顧客市場等方式實現。

(三)產品開發(Product Development)：企業試圖開發新產品，以滿足現有市場的需求，通常通過研發新產品、創新設計、增加產品功能等

方式實現。

(四)多角化(Diversification)：企業試圖通過開發新產品和新市場來實現增長，進入與現有業務不同的產業或市場，通常通過收購或創業等方式實現。

安索夫矩陣可以幫助企業評估不同市場和產品發展策略的風險和收益，從而選擇最適合的策略。不同的企業可以根據自身情況和市場需求，靈活運用安索夫矩陣中的不同策略方向，制定最有效的市場和產品發展策略。詳如圖 2.4

	舊產品	新產品
舊市場	市場滲透	產品開發
新市場	市場開發	多角化

圖 2.4 競爭策略矩陣

資料來源：Ansoff(1965)

本研究首先以 Porter 五力分析對中藥行產業環境來自同業競爭，新進入者的中醫師、替代品的西藥、健康食品，來自上游供應商的貿易商及其末端消費者的壓力，再者中藥行面臨了政治面的法令綁手綁腳，近幾年來中藥材大幅上漲、通貨膨脹消費者購買意願是否降低，因疫情、媒體對中藥的負面報導是否影響中藥行的經營以及運用科技行銷可否為中藥行帶來業績，本研究運用 PEST 分析對中藥行產業的政治、經濟、社會、科技做機會及威脅的探討，之後再以 SWOT 分析出中藥行的優勢、劣勢，再依 SWOT 分析來擬定中藥行的 TOWS 策略。

第三章 研究方法

本章主要依據研究背景論述與研究動機的引發，是以個案研究為主，本研究的研究方法採個案深度訪談及問卷調查方式進行，並分為四節。第一節為研究架構，經由相關文獻探討，建構出具有理論性及實務性之完整架構；第二節為個案深度訪談；第三節為問卷設計與調查；第四節則說明資料收集之方法。

3.1 研究架構

經過相關文獻探討以及台中市中藥行產業相關資料蒐集及歸納後，建立研究架構，以探討台中市中藥行產業之經營策略，本研究運用生產、行銷、人力資源、研發、財務來做經營管理診斷，Porter 的五力分析測試產業環境壓力，PEST 環境分析找尋總體環境之機會及威脅，再經過個案的 SWOT 分析來形成策略，產生創新的經營模式。本研究之研究架構如圖 3.1 所示。

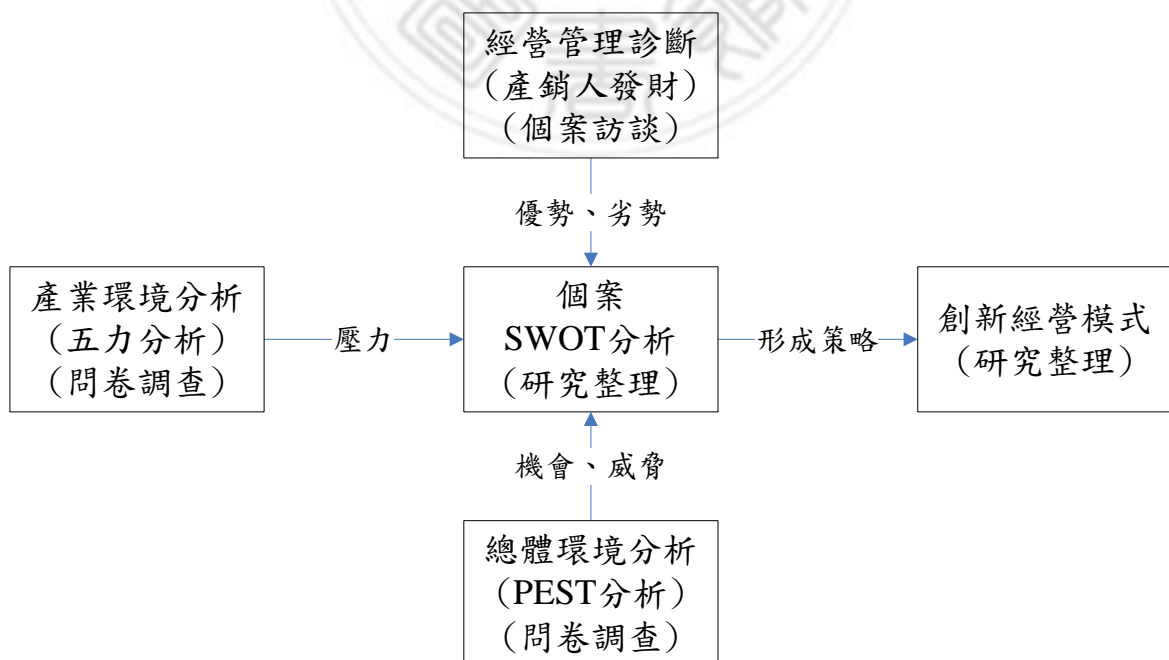


圖 3.1 研究架構圖

3.2 個案深度訪談

本研究是以個案訪談方式進行探討，以台中市中藥行為訪談對象，透過訪談的方式，來探討台中市中藥行之生產、行銷、人力資源、研發、財務等構面，並將訪談結果彙整、分析，以形成策略。

3.2.1 訪談題目設計

訪談的內容聚焦在訪談個案內部經營環境問題針對生產、行銷、人力資源、研發、財務等重點，據以設計訪談題目。

本研究的訪談題目如下：

- 一、 請問您的中藥行開店的緣起？
- 二、 請問您的中藥行目前的經營模式為何？
- 三、 相較於同行，您目前的進貨(來源及價格)有什麼優勢？
- 四、 相較於同行，您目前的進貨(來源及價格)有什麼劣勢？
- 五、 相較於同行，您的店目前的行銷(產品推廣)有什麼優勢？
- 六、 相較於同行，您的店目前的行銷(產品推廣)有什麼劣勢？
- 七、 相較於同行，您在管理制度上面，有沒有什麼特別的管理制度？
- 八、 您本身是否有傳承的計畫或者是人才培育計畫？
- 九、 相較於同行，您的店目前有沒有什麼經營模式的創新？
- 十、 相較於同行，您的店目前有沒有什麼產品的創新？
- 十一、 相較於同行，您的店財務是否健全？
- 十二、 相較於同行，您的店是否有做財務的規劃？

3.2.2 訪談個案介紹

本研究係針對台中市中藥行做個案診斷，研究對象為台中市個案中藥行，訪談對象共 3 位受訪者，平均受訪時間為 40 分鐘，訪談個案介紹如下：

一、 個案 A

個案 A 是一家專業經銷濃縮科學中藥與保健產品的企業，自 1962 年創立至今，憑藉著對中藥的熱情與專業，取得了廣泛的成功。該企業的歷史源遠流長，起源於老闆的父親，他原本是鄉下的小孩，後來移居到太平的山上。在那裡，他偶然接觸到中藥的世界，並被其深深吸引。這個緣分促使他下山來到台中市，開始了他的中藥事業。從那時起，整個家族都投入到中藥行業中。個案 A 在中醫藥界擁有著悠久的歷史和廣泛的知名度。如今他的營業通路包含了中醫醫院、中醫診所、中藥房、藥局、生技公司、餐廳、飲品店等多個領域。這些通路為個案 A 提供了豐富的銷售機會和多元化的合作夥伴。

二、 個案 B

個案 B 是一家台中在地老字號的中藥店，老闆出身於中藥世家，擁有豐富的中藥知識和經驗。於 1996 年老闆夫妻倆決定自己開設中藥行，目前由夫妻倆和兩個女兒共同努力經營。他們相互扶持，共同致力於經營這家中藥店。他們的經營理念是嚴選中藥材，讓客人買得放心、吃得安心。個案 B 非常重視產品品質和客戶的健康安全，因此在藥材的採購上格外謹慎。店內提供客人藥單抓藥、代客煎藥等服務以及販售各類藥膳補品、養生飲品。

三、 個案 C

個案 C 是一家具有悠久歷史的中藥行，成立至今已經有 62 年的經營年資。該中藥行的員工人數共有 11 人，他們致力於推廣中藥文化和養生理念。起初，以批發的方式進行業務運營。然而，隨著時間的推移，他們發現批發的利潤並不理想。為了求變和提升業績，轉型成批發兼零售的經營模式。個案 C 利用中藥材設計課程，把中藥課程帶出去，讓更多的人喜歡中藥，用課程讓顧客走進店裡，也用代客抓藥、煎煮、客製茶包等方式把中藥送出去，這就是個案 C 的轉型和改變。

3.3 問卷設計與調查

本節將依序說明本研究之問卷設計、調查對象、問卷發放方式及問卷回收。

一、 問卷設計

問卷的內容聚焦在台中市中藥行產業的外部環境，問題針對 PEST 分析的政治、經濟、社會、科技之機會、威脅及 Porter 五力分析的壓力等重點，據以設計問卷內容。

PEST 分析問卷採用李克特(Likert)五點量表來測量，分為五個等級，依序給予 1、2、3、4 及 5 的分數。加總分數的總分愈高時，表示受測者對於各量表的同意程度愈高，第二部分為的基本資料。五力分析問卷的測量分十個等級，依序給予 1、2、3、4~10 的分數，分數愈高壓力愈大，為避免填答者對於問卷內容仍有其他意見，因此在每一個構面後預留補充欄位，提供填寫者補充其意見。問卷內容如附錄。

二、 調查對象

本研究是以台中市中藥商公會會員為調查對象。

三、 問卷發放方式及回收

問卷以 Google 表單的方式填寫，發放方式是將 Google 表單的連結網址公布於台中市中藥商公會會員的 Line 社群，請台中市中藥商公會的會員填寫，問卷總共回收 40 份。

3.4 資料收集方法

本研究資料的收集包括文獻整理、個案深度訪談及問卷調查等方式，資料收集方法說明如下：

一、 文獻整理

研究者蒐集期刊、報紙、政府相關法令、相關論文及學術著作、網路等相關資料，以便後續研究。

二、 個案深度訪談

本研究進行個案深度訪談，訪談內容收集生產、行銷、人力資源、研發、財務等構面之優劣勢，以作為個案內部環境分析。

三、 問卷調查

本研究進行問卷調查，問卷內容以收集 Porter 五力分析之機會、威脅及 PEST 環境分析之壓力，來探討台中市中藥行經營策略發展。

第四章 實證結果與討論

本研究採個案研究，運用文獻整理、資料蒐集、個案深度訪談及問卷調查方式，蒐整研究所需資料。本章就受訪個案之訪談及問卷調查內容歸納整理並作結果分析，再依據其內容進行資料統計分析、歸納及整理，以下分節逐項加以說明。

4.1 訪談結果分析

受訪者個案背景於 3.2 節訪談個案介紹已說明，本節內容為個案訪談結果彙整分析。

綜合個案受訪者之回答，彙整分析如下：

一、優勢

(一)進貨方面：受訪者大致上都認為如果是批發商，就能取得較低的進貨成本，但是個案 B 他比較堅持品質，他會去做品質上面的一個選擇，個案 B 不見得有進貨的優勢。

(二)行銷方面：提昇自己本身的專業程度，利用數位行銷，提供顧客更便利的使用方式，但是個案 A 屬經銷商模式，需遵守經銷制度的規範。

(三)經營模式的創新：受訪者都採配送的方式，讓顧客不出門就能購買到商品。

二、劣勢

(一)管理制度方面：受訪者普遍認為自家人在經營沒有管理制度，但是個案 A 為公司型態，依照政府規定有勞健保。

(二)傳承或人才培育計畫：受訪者大致上都讓自家兒女共同參與經營，但是個案 B 認為人才培育真的有困難。

(三)財務方面：受訪者都認為自身財務不健全，也沒有做財務規劃。

4.2 問卷調查結果分析

本節內容為問卷調查資料彙整，分為基本資料、五力分析、PEST 分析等之問卷調查結果綜合彙整。

一、受訪者基本資料分析

問卷調查總共回收 40 份樣本，受訪者經調查統計如表 4.1 所示，經營者男性佔 75%，女性佔 25%，經營者以男性居多；年齡 20~29 歲佔 2.5%，30~39 歲佔 20%，40~49 歲佔 40%，50~59 歲佔 15%，60~69 歲佔 17.5%，70 歲以上佔 5%，年齡以 40~49 歲的 40% 佔大部分；第幾代經營的調查結果得到，第一代佔 22.5%，第二代佔 52.5%，第三代佔 17.5%，第四代佔 7.5%，以第二代經營 52.5% 顯示大部分經營者已傳承給下一代經營；員工人數(含老闆、老闆娘)1~2 人佔 70%，3~4 人佔 25%，5~6 人佔 2.5%，7 人以上佔 2.5%，以 1~2 人的 70% 為主，中藥行為小規模經營，與中藥行經營現況大略一致。

表 4.1 樣本結構分析表

變項	內容	百分比
性別	男	75%
	女	25%
年齡	20~29 歲	2.5%
	30~39 歲	20%
	40~49 歲	40%
	50~59 歲	15%
	60~69 歲	17.5%
	70 歲以上	5%

表 4.1 樣本結構分析表(續)

變項	內容	百分比
第幾代經營	第一代	22.5%
	第二代	52.5%
	第三代	17.5%
	第四代	7.5%
員工人數(含老闆、老闆娘)	1~2 人	70%
	3~4 人	25%
	5~6 人	2.5%
	7 人以上	2.5%

資料來源：本研究整理

二、產業環境五力分析

Porter 的五力分析在探討外部環境對於個案產業之壓力，根據調查結果歸納出個案產業概況。詳如圖 4.1 中藥行五力分析圖。

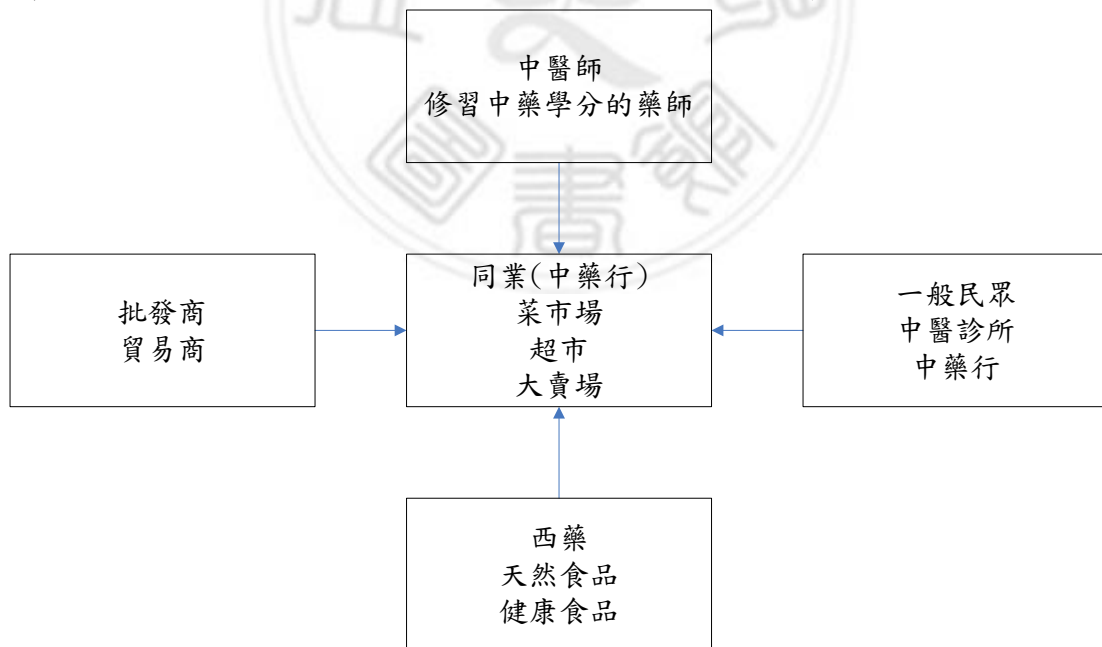


圖 4.1 中藥行五力分析圖

資料來源：本研究整理

彙整受訪者五力分析資料如表 4.2 所示，本問卷在五力分析問題上，

以 1~10 分壓力程度進行評估。經過統計結果，再取其平均值，分數越高表示壓力越大，結果顯示，以新進入者的威脅平均分數 7.05 壓力最大。其次為替代品的威脅平均分數 6.83。自從全民健保全面實施，健保給付對象為領有證照的中醫診所，因而改變了消費者看病用藥的習慣，中藥行不再是消費者的首選，消費者逐漸不進中藥行消費。而替代品的威脅居次，消費者受西方文化的影響，使用西藥、天然食品、健康食品的機率增加，消費者看病大多以西醫為主，且坊間健康食品充斥，民眾選擇多元，這些替代品都具有一定的市場規模和消費者群體，且在某些方面具有優勢，如西藥具有明確的療效和安全性保障，天然食品和健康食品則可以提供類似的保健功效。

總體來說，中藥行所面臨的競爭環境既有同業競爭，也有來自不同行業的競爭和替代品的威脅。然而，中藥行具有自身的優勢，如豐富的中藥產品和文化底蘊、專業的中藥知識和技術、廣泛的消費者群體和消費需求等。因此，中藥行需要進一步加強自身的經營管理和服務品質，提高產品的品質和安全性，擴大市場佔有率和消費者忠誠度，以應對激烈的市場。

表 4.2 中藥產業五力分析表

五力分析	平均分數	排序
現在的競爭者	6.79	3
新進入者的威脅	7.05	1
對供應商的議價能力	5.75	5
對消費者的議價能力	5.85	4
替代品的威脅	6.83	2

資料來源：本研究整理

三、總體環境的 PEST 分析

PEST 總體環境分析外部環境的政治、經濟、社會、科技等因素，以瞭解市場對於個案產業的機會、威脅，本問卷在 PEST 分析問題上，以 1~5 分進行評估。經過統計結果，再取其平均值，分數越高表示認同程度越高，經過統計結果顯示如下。

(一)機會

1.政治

彙整受訪者政治機會資料如表 4.3 所示，本問卷在政治機會上，以認同程度進行評估。經過統計結果，依照各變項求取其平均值，分數越高表示受訪者認同程度越高，結果顯示，受訪者最認同政府不定期的到中藥行抽驗中藥，讓消費者更有信心平均分數 3.60。其次，中藥食品化可增加品項和銷售通路平均分數 3.18。近年來，中藥行受到消費者青睞的原因之一是政府不定期抽驗中藥，讓消費者更有信心。政府對中藥行的抽驗可以有效控制中藥品質，確保消費者的用藥安全。中藥行的中藥材需要經過多道程序，才能被加工製成各種中藥產品，如果其中某一步出現問題，將對中藥產品的品質和功效造成影響。因此，政府的抽驗可以有效地控制中藥品質，從而提高消費者對中藥行的信心，促進中藥行的發展。其次中藥食品化可增加品項和銷售通路，中藥行的中藥產品主要是以中藥材和中藥飲片為主，品項相對較少。但是，隨著人們對中藥的需求增加，中藥行也逐漸轉型，將中藥產品進行食品化處理，製成各種中藥食品。中藥食品擁有中藥的功效，同時還可以為消費者提供更多的選擇。而且，中藥食品的銷售通路也更加廣泛，可以透過各大電商平台進行銷售，提高中藥行的知名度和市場占有率。但是中藥食品化後，因已非藥品，在市場上任何人都可以販售，就不一定要到中藥行來購買，

食品化後中藥行無法獨賣，帶來更大的競爭壓力，故認同程度只有 3.18。

表 4.3 PEST 之政治機會分析表

機會(政治)			
變項	平均分數	分數排序	總排序
1. 中藥食品化，可以增加品項和銷售通路。	3.18	2	11
2. 政府不定期到中藥行抽驗中藥，讓消費者對中藥更有信心。	3.60	1	6

資料來源：本研究整理

2.經濟

彙整受訪者經濟機會資料如表 4.4 所示，本問卷在經濟機會上，依照變項求取其平均值，結果顯示，國民所得成長，消費者進中藥行消費的意願提高，平均分數 3.40，近年來，國內經濟不斷快速發展，國民所得逐年提高，人們的消費能力和消費水平也隨之提高。這種情況對中藥行的發展帶來了一定的積極影響，促進了消費者進中藥行消費的意願提高。

首先，國民所得的提高，直接反映出消費者的消費能力和消費水平的提高。隨著國民所得的不斷增長，消費者的收入增加，使得人們的消費觀念逐漸轉變，不再僅僅注重生活必需品的滿足，更加重視身體健康和品質生活的追求。中藥作為一種具有傳統文化特色的健康保健方式，逐漸受到消費者的重視和青睞。

其次，國民所得的增長也意味著社會對健康和醫療保健的重視程度逐漸提高。中藥行產業通過各種方式加強對中藥的推廣和普及，提高了中藥的知名度和市場需求，增加了消費者進入中藥行的意願和機會。

此外，隨著經濟的成長和國際交流的加強，傳統醫學也得到了更多的國際關注。國外消費者對傳統醫學的興趣不斷提高，對中藥的需求逐漸增加。中藥行進一步拓展了自己的市場，吸引了更多的消費者進入中藥行。

總之，國民所得的成長為中藥行的發展帶來了重要的推動作用。消費者的消費能力和消費水平的提高，對中藥行的發展起到了至關重要的作用。中藥行需要根據市場需求不斷調整經營策略，滿足消費者的需求，提高服務。

表 4.4 PEST 之經濟機會分析表

機會(經濟)			
變項	平均分數	分數排序	總排序
1. 國民所得成長，消費者進中藥行消費的意願提高。	3.40	1	9

資料來源：本研究整理

3.社會

彙整受訪者社會機會資料如表 4.5 所示，本問卷在社會機會上，以認同程度進行評估。經過統計結果，依照各變項求取其平均值，分數越高表示受訪者認同程度越高，結果顯示，受訪者最認同疫情之下相較於西藥，消費者對中藥比較有信心，業績增加平均分數 4.08。其次是中藥沒有合適的管理準則，中藥行可藉以增加品項及銷售機會及人口老化，消費者注重養身以中藥調養身體，帶動業績成長，平均分數 3.68，疫情期間人們更加注重保健養生，而中藥作為傳統醫療方式的代表，具有良好的口碑和信任度，消費者對其治療效果的信心提高，從而帶動了中藥行

的業績增長。這種趨勢也呼應了中醫的基本理念，即重視預防，這與現代人對健康和生活方式的關注不謀而合。而人口老化、消費者注重養生都為中藥產業帶來機會，少子化，家長更注重孩子健康成長，選擇中藥調養，進而增加銷售平均分數 3.35，現代人忙碌加上小孩受西方教育的影響，對中藥接受度普遍不高。

表 4.5 PEST 之社會機會分析表

機會(社會)			
變項	平均分數	分數排序	總排序
1. 疫情之下相較於西藥，消費者對中藥比較有信心，業績增加。	4.08	1	3
2. 中藥沒有合適的管理準則，中藥行可藉以增加品項及銷售機會。	3.68	2	5
3. 少子化，家長更注重孩子健康成長，選擇中藥調養，進而增加銷售。	3.35	5	10
4. 人口老化，消費者注重養身以中藥調養身體，帶動業績成長。	3.68	2	5
5. 消費者健康意識抬頭，消費者選擇中藥養生。	3.55	3	7
6. 餐廳增加藥膳品項，帶來業績。	3.53	4	8

資料來源：本研究整理

4.科技

彙整受訪者科技機會資料如表 4.6 所示，本問卷在科技機會上，以認同程度進行評估。經過統計結果，依照各變項求取其平均值，分數越高表示受訪者認同程度越高，結果顯示，受訪者最認同有了中藥重金屬檢測，消費者對中藥更有信心平均分數 4.25，其次是利用中藥辨識系統，可以讓消費者對中藥更了解平均分數 4.20，由於中藥的來源多樣，其質量和安全性常常受到質疑。因此，中藥行在確保中藥品質和安全性方面的投入，是為消費者贏得信任和提高銷售額的重要因素之一。中藥重金屬檢測是一種品質控制的方法。重金屬是中藥中最常見的污染物之一，其長期累積可能對人體健康造成嚴重影響。因此，中藥行進行重金屬檢測可以確保中藥產品的品質和安全性，讓消費者更有信心使用中藥產品。此外，中藥行在檢測過程中，如果發現中藥產品存在重金屬超標的問題，及時通報並進行處理，也體現了中藥行對消費者的責任和專業精神。其次，中藥辨識系統可以讓消費者更瞭解中藥。中藥辨識系統可以通過掃描中藥條碼或手動輸入中藥名稱等方式，快速識別中藥產品的名稱、產地、用途和配方等重要信息。這不僅為消費者提供了更多的中藥知識，也幫助他們更好地選擇和使用中藥產品。此外，中藥辨識系統還可以幫助消費者檢測中藥產品的真偽，避免受到假冒偽劣產品的危害。可以為消費者提供更好的中藥產品和更多的中藥知識，進而提高中藥產品的市場競爭力。

表 4.6 PEST 之科技機會分析表

機會(科技)			
變項	平均分數	分數排序	總排序
1. 運用網路做行銷，增加業績。	3.55	4	7
2. 有了中藥重金屬檢測，消費者對中藥更有信心。	4.25	1	1
3. 用機器大量炮製，可降低成本。	3.78	3	4
4. 利用中藥辨識系統，可以讓消費者對中藥更了解。	4.20	2	2

資料來源：本研究整理

就機會方面，經過總排序，首先有了中藥重金屬檢測，消費者對中藥更有信心，排名第 1 名，其次是利用中藥辨識系統，可以讓消費者對中藥更了解。第 3 名為疫情之下相較於西藥，消費者對中藥比較有信心，業績增加。近年來，中藥行面臨著越來越多的競爭和困難，但是同時也帶來了一些機會。以下是其中幾個機會：

首先，中藥行開始進行重金屬檢測，這樣可以讓消費者對中藥更有信心。過去，中藥中含有的重金屬問題一直是消費者關注的焦點，這樣的檢測措施可以讓消費者更放心地使用中藥，增加中藥的市場需求。

其次，中藥辨識系統的使用也為中藥行帶來了更多的機會。這樣的系統可以讓消費者更了解中藥的種類、功效和用法，並且讓消費者更容易購買到符合其需求的中藥，進而增加中藥的銷售和市場需求。

第三，疫情期間，相對於西藥，消費者對中藥更有信心。在疫情爆發期間，中藥的功效和應用受到了更多的關注，消費者對中藥的信任度

也隨之提高，從而促進了中藥的銷售和業績增長。

綜上所述，中藥行在應對競爭和困難的同時也面臨著機會。透過重金屬檢測、中藥辨識系統的使用以及疫情下消費者對中藥的信心提高，中藥行可以增加市場需求和消費者信任度，進而提高業績和生存能力。

(二)威脅

1. 政治

彙整受訪者政治威脅資料如表 4.7 所示，本問卷在政治威脅上，以認同程度進行評估。經過統計結果，依照各變項求取其平均值，分數越高表示受訪者認同程度越高，結果顯示，受訪者最認同政府以西藥的管理方式管理中藥，不利中藥以及政府對中藥行的輔導態度消極，任由自生自滅，兩者平均分均皆為 4.58，其次為政府取消中藥行的調劑權，大幅限縮了中藥行的經營業務以及中藥行的祖傳秘方可能被政府認定是製造偽藥，嚴重影響中藥行的生存，兩者平均皆為 4.50，政府對中藥行的管理方式及輔導態度，對於中藥行的發展影響甚鉅。首先，政府以西藥的管理方式來管理中藥行，不利於中藥行的發展。中藥與西藥在治療方式及原理上有所不同，中藥的製作、配方、檢驗等方面也與西藥有所區別，因此對中藥行採取與西藥相同的管理方式並不適宜，會對中藥行的經營帶來負面影響。其次，政府對中藥行的輔導態度消極，也會限制中藥行的發展。政府在中藥行的扶持政策上不夠積極，且缺乏對中藥行的專業輔導，使得中藥行在面對市場的變化及挑戰時，難以應對。此外，政府取消中藥行的調劑權，對中藥行的經營業務帶來了重大的影響。中藥行的調劑權是中藥行獨有的權利，可以根據不同病症，調配出不同的藥方，對症下藥，達到治療效果。然而，政府取消了中藥行的調劑權，使得中藥行無法根據不同病情進行調配，業務受到了極大的影響。最後，政府

對於中藥行祖傳秘方的認定也存在問題。中藥行祖傳秘方是中藥行的核心競爭力之一，然而政府可能會將其認定為偽藥，從而限制中藥行的發展，使得中藥行難以保護其自身的核心技術。

由此可見中藥產業未感受到政府對其支持，也代表了政府對此產業的不重視及不友善，讓中藥行產業面臨經營困難、無法生存。

表 4.7 PEST 之政治威脅分析表

威脅(政治)			
變項	平均分數	分數排序	總排序
1. 兩岸關係緊張，造成貨源供應不穩定。	3.45	7	17
2. 政府 20 年未發照，第二代無法繼續經營。	4.30	4	5
3. 中藥食品化，競爭者增加。	4.13	5	8
4. 政府以西藥的管理方式管理中藥，不利中藥行經營。	4.58	1	1
5. 全民健保的實施改變消費者的用藥習慣，造成消費者不來中藥行抓藥。	4.08	6	10
6. 政府取消中藥行的調劑權，大幅限縮了中藥行的經營業務。	4.50	2	2
7. 政府以中藥廠的利益為優先，減少中藥行獲利。	4.43	3	3
8. 中藥行的祖傳秘方可能被政府認定是製造偽藥，嚴重影響中藥行的生存。	4.50	2	2
9. 政府對中藥行的輔導態度消極，任由自生自滅。	4.58	1	1

資料來源：本研究整理

2. 經濟

彙整受訪者經濟威脅資料如表 4.8 所示，本問卷在經濟威脅上，以認同程度進行評估。經過統計結果，依照各變項求取其平均值，分數越高表示受訪者認同程度越高，結果顯示，受訪者最認同通貨膨脹，消費者荷包失血，購買意願低平均分數 3.85。其次是近幾年藥材價格大幅上漲，影響消費者的購買意願平均分數 3.78。隨著時代的變遷，經濟的發展和市場的變化，消費者的購買意願也會隨之改變。在通貨膨脹的情況下，消費者的荷包受到嚴重影響，對中藥的購買意願也會隨之降低。此外，近年來藥材的價格也大幅上漲，進一步影響了消費者的購買意願。消費者購買力降低不願意消費，嚴重影響消費者購買中藥的習慣。

表 4.8 PEST 之經濟威脅分析表

威脅(經濟)			
變項	平均分數	分數排序	總排序
1. 近幾年藥材價格大幅上漲，影響消費者的購買意願。	3.78	2	13
2. 通貨膨脹，消費者荷包失血，購買意願低。	3.85	1	12
3. 最低工資調升，人力成本增加，中藥行經營更加不易。	3.63	3	15

資料來源：本研究整理

3. 社會

彙整受訪者社會威脅資料如表 4.9 所示，本問卷在社會威脅上，以認同程度進行評估。經過統計結果，依照各變項求取其平均值，分數越高表示受訪者認同程度越高，結果顯示，受訪者最認同媒體對中藥的負面報導，導致中藥行經營困難平均分數 4.50。其次是超市、大賣場、菜市場都可以買的到中藥，嚴重影響一般中藥行的生意平均分數 4.43。對於中藥行而言，媒體的報導是一個重要的影響因素。隨著社會發展，媒體在人們的生活中扮演著越來越重要的角色，而媒體對中藥的負面報導，會給中藥行的經營帶來不良影響。媒體對於中藥存在的不良影響、不良事件等報導，會讓消費者對中藥產生不信任感，進而影響中藥行的銷售和經營狀況。故中藥行經營困難，媒體對中藥的負面報導以及超市、大賣場、菜市場到處都可以買的到中藥，佔了絕大部分的因素，此外，中藥沒有合適的管理準則，使得中藥行無所適從、直銷、保健食品搶了市場、人口老化，原有的消費者逐漸老化，老人逐漸凋零，使用中藥的人口逐漸變少、受少子化的影響，年輕人受西方用藥文化影響，不願意使用中藥，這些變項平均分數都在 4 以上，可見在社會環境方面對中藥行的經營威脅大於機會。

表 4.9 PEST 之社會威脅分析表

威脅(社會)			
變項	平均分數	分數排序	總排序
1. 疫情之下消費者不願出門消費，中藥行業績相對低落。	3.28	8	18
2. 媒體對中藥的負面報導，導致中藥行經營困難。	4.50	1	2
3. 中藥沒有合適的管理準則，使得中藥行無所適從。	4.35	3	4
4. 受少子化的影響，年輕人受西方用藥文化影響，不願意使用中藥。	4.10	6	9
5. 人口老化，原有的消費者逐漸老化，老人逐漸凋零，使用中藥的人口逐漸變少。	4.13	5	8
6. 消費者選擇餐廳煮好的藥膳，不願意自己烹煮。	3.65	7	14
7. 超市、大賣場、菜市場都可以買的到中藥，嚴重影響一般中藥行的生意。	4.43	2	3
8. 直銷、保健食品搶了市場。	4.23	4	7

資料來源：本研究整理

4. 科技

彙整受訪者科技威脅資料如表 4.10 所示，本問卷在科技威脅上，以認同程度進行評估。經過統計結果，依照各變項求取其平均值，分數越高表示受訪者認同程度越高，結果顯示，受訪者最認同運用網路做行銷，

業者容易觸犯藥事法平均分數 4.50。其次是中藥重金屬超標，造成消費者不敢用中藥平均分數 3.98。因藥品廣告行銷是受到藥事法的嚴格監管，在進行藥品行銷時稍不留意就容易觸法，可見網路行銷風險極大，而某部分的消費者也認為中藥重金屬的問題而不敢使用中藥，不利於中藥行的經營。

表 4.10 PEST 之科技威脅分析表

威脅(科技)			
變項	平均分數	分數排序	總排序
1. 運用網路做行銷，業者容易觸犯藥事法。	4.50	1	2
2. 中藥重金屬超標，造成消費者不敢使用中藥。	3.98	2	11
3. 用機器大量炮製，藥材效果降低，消費者對中藥失去信心。	3.48	3	16

資料來源：本研究整理

就威脅方面，經過總排序，首先政府以西藥的管理方式管理中藥，不利中藥行經營、政府對中藥行的輔導態度消極，任由自生自滅。排名第 1 名，其次運用網路做行銷，業者容易觸犯藥事法、媒體對中藥的負面報導，導致中藥行經營困難、中藥行的祖傳秘方可能被政府認定是製造偽藥，嚴重影響中藥行的生存、政府取消中藥行的調劑權，大幅限縮了中藥行的經營業務，併列第 2 名，近年來，中藥行在經營上遭遇到了不小的困難，政府對中藥的管理方式是其中之一。目前政府仍以西藥的管理方式管理中藥，這對中藥行經營帶來了很大的不利影響。政府對中藥行的輔導態度也相對比較消極，這使得中藥行往往任由自生自滅，難以得到政府的支持和協助。

其次，中藥行在行銷上選擇了網路這一途徑，但是這也帶來了一定的風險。由於藥事法的規定較為嚴格，中藥行在網路銷售容易觸犯法律，受到罰款等處罰，影響了中藥行的經營。此外，媒體對中藥的負面報導也加劇了中藥行經營上的困難，導致顧客對中藥的信任度降低，進而影響中藥行的銷售和經營。

再者，政府對中藥的管理和認定也讓中藥行感到無奈。政府對中藥行的祖傳秘方進行認定時，容易被認定為製造偽藥，進而影響中藥行的生存和發展。政府也取消了中藥行的調劑權，限制了中藥行的經營業務，使得中藥行難以進行綜合性的服務，導致其在市場上的競爭力大幅降低。

綜上所述，政府對中藥的管理方式、輔導態度以及對中藥行的認定都給中藥行帶來了極大的不利影響。中藥行需要政府的更多支持和幫助，以便在競爭激烈的市場中生存和發展。

第五章 結論與建議

本研究討論了中藥行經營的內外部環境因素並提出具體的建議，以幫助中藥行在競爭激烈的市場中取得成功。本章將歸納研究之結果，將結論予以說明並提出研究建議，以供台中市中藥行經營之參考。

5.1 研究結論

根據對中藥行業的研究分析，得出以下結論：

- 一、中藥行業面臨著多重挑戰：中藥行業受到政府管理方式、負面媒體報導、競爭對手和市場變化等多種因素的影響，使得中藥行業的經營面臨著困難和壓力。
- 二、中藥行業具有發展潛力：儘管面臨挑戰，中藥行業仍然具有發展潛力。消費者對中藥的信心有所提高，對中藥產品的需求增加，這為中藥行業的增長提供了機會。
- 三、政府政策和管理方式不利於中藥行業的發展：政府對中藥行業的管理方式、政策支持和輔導態度存在不足，對中藥行業的發展產生了負面影響。
- 四、中藥行業需要加強管理和財務規劃：許多中藥行業缺乏有效的管理制度和財務規劃，這對於業務的連貫性、經營效率和財務健全性產生了負面影響。
- 五、中藥行業需要加強市場差異化經營：中藥行業與超市、大賣場和菜市場等競爭對手存在直接競爭關係，因此需要採取差異化的經營策略，提供更專業、個性化的服務，以吸引顧客的關注和忠誠度。

總之，中藥行面臨著市場競爭、管理問題、政府政策和媒體報導等多重挑戰。中藥行業需要政府、行業和業者共同努力，克服挑戰，抓住

機會，實現可持續發展。通過政策支持、品質控制、專業培訓、市場推廣和合作交流等措施，中藥行業能夠提升競爭力，擴大市場克服挑戰，為中藥的發展做出積極貢獻。

5.1.1 SWOT 分析

依據第四章資料統計，本節整理出中藥行內部優勢、劣勢以及外部環境機會、威脅以調查統計總排序前 3 名並依據個案訪談及問卷調查之結果完成 SWOT 分析。

在優勢方面，大多數的中藥行會批發商兼零售來降低進貨成本。透過這個方式，中藥行可以獲得更多的利潤，並且提高競爭力，此外提昇專業程度也是非常重要的。一個專業的中藥行可以為顧客提供更好的產品和服務，並且利用數位行銷的方式讓顧客更容易了解產品特點和使用方法。這種方式不僅可以提高顧客的滿意度，還可以增加銷售。而根據受訪者的回答，中藥行採用配送的方式，讓顧客不出門就能購買到商品。讓顧客增加忠誠度，進而提高營業業績，經營一家成功的中藥行需要考慮多個因素，但是透過降低成本、提高專業程度、提供優質的客戶體驗等，可以為中藥行帶來更多的競爭優勢。

在劣勢方面，受訪者普遍認為自家人在經營上沒有明確的管理制度，且人才培育和財務規劃也存在困難。缺乏明確的管理制度，這種情況可能會導致混亂和不協調。調查顯示，中藥行在經營上沒有明確的分工和職責，因此缺乏有效的溝通和協調，導致運作效率低下，而人才培育也是一個困難的問題。這表明在培養接班人時存在很大的挑戰。如果沒有有效的人才培育機制，長遠發展可能會受到影響。最後，財務規劃也是經營中的一個重要問題。在財務規劃方面缺乏有效的策略。受訪者都認為自身財務不健全，也沒有做出有效的財務規劃。這可能會導致中

藥行經營不穩定，甚至無法長期維持，在經營中缺乏管理制度、人才培育困難和財務狀況不健全等。必需要重視這些問題，才能更好地應對市場變化，實現長期的穩定發展。

在機會方面，近年來，中藥行業受到了很多關注和爭議，消費者對於中藥的安全性和有效性有著較高的要求。隨著科技的進步和相關政策的改變，中藥行產業正在逐漸重拾消費者的信心和支持。中藥重金屬檢測，這個檢測可以幫助中藥行產業檢測出中藥材中的重金屬，增加消費者對中藥的信心，讓消費者更加信任中藥產品。中藥辨識系統也對中藥行業有著非常大的幫助。可以進一步提升了消費者對中藥的信任和認知。而疫情的影響也讓消費者對於中藥產品的需求有所增加。相較於西藥，中藥被認為是一種更加溫和且安全的，尤其是在疫情期間，消費者更加傾向於使用中藥來防範疫情。因此，中藥行業的業績也有了顯著的增長。消費者對於中藥產品的信任逐漸提升。中藥行業需要進一步加強自身的管理和規範，讓消費者對中藥有更多的信心和認知。

在威脅方面，中藥行產業是重要的醫療產業之一，擁有豐富的傳統經驗和知識。然而，政府對中藥行的管理方式卻是以西藥的方式來管理，這對中藥行的經營造成不小的阻礙。此外，政府對中藥行的輔導態度也比較消極，往往是任由自生自滅。政府更取消了中藥行的調劑權，大幅限縮了中藥行的經營業務，讓中藥行的存活更加困難。中藥行經營的困難並不只在政府的管理方式上。中藥行所擁有的祖傳秘方可能被政府認定為製造偽藥，這對中藥行的生存造成極大的影響。媒體也經常對中藥報導負面的新聞，讓消費者對中藥產生不信任感。中藥行也常常運用網路行銷，但因為容易觸犯藥事法，使得中藥行在行銷上更加的困難。而政府以中藥廠的利益為優先，進一步減少了中藥行的獲利。這不僅讓中藥行無法維持生計，也可能造成中藥文化的流失。再者，現在的超市、

大賣場、菜市場等地方都可以買到中藥，這對於一般中藥行的生意也造成了嚴重的影響。因為這些地方的中藥售價相對便宜，消費者也更容易前往，這讓中藥行業的競爭變得更加激烈。如果政府能夠更加重視中藥行的價值，提供更好的輔導和管理方式，相信中藥行的發展前景將會更加明朗，詳如圖 5.1。

<p>優勢(S)</p> <p>S1.如果是批發商，就能取得較低的進貨成本。</p> <p>S2.提昇自己本身的專業程度，利用數位行銷，提供顧客更利的使用方式。</p> <p>S3.受訪者都採配送的方式，讓顧客不出門就能購買到商品。</p>	<p>劣勢(W)</p> <p>W1.受訪者普遍認為自家人在經營沒有管理制度。</p> <p>W2.受訪者大致上都讓自家兒女共同參與經營。</p> <p>W3.受訪者都認為自身經營的中藥行財務不健全，也沒有做財務規劃。</p>
<p>機會(O)</p> <p>O1.有了中藥重金屬檢測，消費者對中藥更有信心。</p> <p>O2.利用中藥辨識系統，可以讓消費者對中藥更了解。</p> <p>O3.疫情之下相較於西藥，消費者對中藥比較有信心，業績增加。</p>	<p>威脅(T)</p> <p>T1.政府以西藥的管理方式管理中藥，不利中藥行經營。</p> <p>T2.政府對中藥行的輔導態度消極，任由自生自滅。</p> <p>T3.政府取消中藥行的調劑權，大幅限縮了中藥行的經營業務。</p> <p>T4.中藥行的祖傳秘方可能被政府認定是製造偽藥，嚴重影響中藥行的生存。</p> <p>T5.媒體對中藥的負面報導，導致中藥行經營困難。</p> <p>T6.運用網路做行銷，業者容易觸犯藥事法。</p> <p>T7.政府以中藥廠的利益為優先，減少中藥行獲利。</p> <p>T8.超市、大賣場、菜市場都可以買得到中藥，嚴重影響一般中藥行的生意。</p>

圖 5.1 中藥行 SWOT 分析

資料來源：本研究整理

5.2 實務意涵與建議

中藥行業面臨越來越多的競爭和困難，但也存在著相應的機會。為了確保中藥行業的持續發展，中藥行業者應該採取一系列的策略。首先，與批發商建立更緊密的合作關係，以降低進貨成本。這可以通過洽談長期合約、增加訂單量和建立良好的合作關係來實現。同時，中藥行業者應該提升自身的專業程度，提供高品質的中藥產品和專業的服務，以吸引更多顧客。配送服務是現代消費者的需求之一，中藥行業者應該積極推廣配送服務，使顧客能夠在家中購買到中藥產品，提升便利性和購物體驗。且中藥行業者應該加強重金屬檢測，確保中藥產品的品質和安全性，增加消費者對中藥的信心。中藥辨識系統是一項重要的工具，可以讓消費者更容易識別和了解中藥產品。中藥行業者應該開發和應用這樣的系統，提供準確的資訊，幫助消費者做出選擇。此外，疫情期間消費者對中藥的信任和需求增加，中藥行業者應該善於抓住這個機會，提供相關產品和服務，以促進業績的增長。中藥行業者需要建立管理制度，來確保經營的連貫和傳承。同時，財務管理和規劃也是不可忽視的因素，中藥行業者應該制定長期的財務策略，確保財務的健全和持續發展。

政府在中藥行業時應該考慮行業特點，制定出相應的管理政策，提供積極的輔導和支持。中藥行業者也應該加強宣傳，提升民眾對中藥的認識，增強中藥行業的形象和信任度。再者中藥行業者在進行網路行銷時應嚴格遵守相關法規，特別是藥事法等相關法律，以避免觸犯法律風險。中藥行業與超市、大賣場和菜市場等競爭對手存在差異化，中藥行業者應試圖尋找差異化的經營策略。這可以通過提供更專業和個人化的服務，強調中藥行業的專業性和特色，以吸引顧客的關注和忠誠度。同時，中藥行業者應該提出建議，促使政府針對中藥行業的特殊需

求和發展狀況制定更有利的政策，營造良好的經營環境。政府的支持和政策改善對於中藥行業的健康發展至關重要。最後，中藥行業者應該加強產品研發和創新，開發新的中藥產品或結合現代科技的中藥應用方式，以滿足消費者的不同需求，提高產品的附加價值和競爭力。

綜上所述，中藥行業正處於一個充滿多方面困境的時期，但透過與批發商的合作、提升專業程度、推廣配送服務、重視品質檢測、利用疫情機會、建立管理制度、進行財務規劃、爭取政府支持、加強媒體宣傳、遵守法規、差異化經營、促進政府政策改善以及加強產品研發和創新等策略，中藥行業可以克服挑戰並實現長期發展。

5.2.1 中藥行經營策略

中藥在歷史上有著悠久的發展，被視為保健養生的重要物品，中藥行在現今的市場競爭中，如何制定出有效的策略，以吸引更多的消費者，以下是一些可行的策略：

以 SO 策略而言，代客煎煮是一種很好的差異化及市場滲透策略。消費者可以選擇將藥材帶回家自己煮，也可以選擇讓中藥行代為煎煮，方便飲用。這樣的策略既滿足了消費者的需求，又為中藥行業帶來了更多的商機。其次，改變傳統的食用方式，讓消費者更方便服用，是差異化及產品開發策略。傳統上，中藥往往需要繁瑣且耗時的煎煮才能食用，而改變傳統的食用方式。例如，將中藥入菜，讓消費者在飲食中就可以達到養生的效果，這樣的策略可以滿足消費者的需求，提高中藥產品的競爭力。再者，改善保存方式，利用真空保持藥材的新鮮，是成本領導及市場滲透策略。這樣可以延長藥材的保鮮期，減少中藥行業的浪費，提高效益，同時也能夠為消費者提供更加優質的產品。另外，利用媒體行銷也是差異化及市場滲透策略。透過電視、網路、廣播等媒體的行銷，

中藥行可以將自己的產品和品牌宣傳得更廣泛，提高消費者的認識度和信任感，進而擴大市場規模。不同的策略可以適用於不同的場合和情況，中藥行業可以根據自身的實際情況和市場需求，選擇適合自己的策略，提高市場競爭力和效益。

以 WO 策略而言，現今社會，外送平台已經成為生活中不可或缺的一部分，而中藥行業也可以藉由外送平台來推廣商品。運用外送平台服務，不僅能夠減少客戶出門購買的麻煩，也能增加中藥行的市場佔有率。這是一個非常好的成本領導策略和市場滲透策略。而為了推展中藥，中藥行可以舉辦中藥體驗活動，讓客戶可以親身體驗中藥的功效，同時，也可以辦理中藥養生課程，是差異化及市場開發策略，讓消費者能夠學習中藥的基本知識和使用方法，進而提升中藥的市場開發率。透過這些策略的運用，中藥行業可以在激烈的市場競爭中占有一席之地。透過不斷的創新和發展，中藥行業可以在市場上獲得更大的成功和發展。

以 ST 策略而言，中藥行是一個歷史悠久的產業，但現在面臨許多問題，包括市場競爭激烈，以及法律法規的限制。為了克服這些問題，我們可以使用不同的策略來促進中藥行的發展。運用文創的模式來行銷中藥，例如改變包裝、設計具有中藥特色的文創產品等等。這種差異化及產品開發策略能夠吸引更多年輕的消費者，並且促進市場的商機。而建立中藥超市，讓消費者自行選購，是集中及市場開發策略。這樣可以更方便地購買中藥，並且提高消費者的購買意願。同時，也可以建立自己的品牌，塑造形象，這樣能夠增加品牌的知名度和信任度，進一步提高市場競爭力，為差異化及市場開發策略。中藥行也可以進行轉型創新，找出新的出路，這是一個差異化策略及多角化策略。例如，探索中藥行轉型的創新，尋找新的市場機會，例如進入餐飲業或坐月子中心等領域。

這樣能夠提高中藥的市場價值。中藥行面臨許多問題，但是只要採取適當的策略，就能夠克服這些問題，並且促進中藥行的發展。中藥行應該根據市場的需求和變化，不斷調整策略，找到最適合的發展方向，實現持續的成長和發展。

就 WT 策略而言，隨著人們健康意識的抬頭，中藥的市場需求也日益增加。為了滿足消費者不斷增長的需求，中藥行需要找到新的市場拓展，以促進業務增長。中藥行可以通過與不同產業合作推廣中藥，實現差異化和市場開發策略的結合。例如，與坐月子中心合作，提供符合產婦需求的中藥食材。此外，可以與餐廳合作，將中藥食材加入餐點中，吸引更多消費者。中藥行也可以結合長照行業，將中藥納入長照養生計畫中，為集中策略及市場開發策略。隨著人口老齡化的加劇，長照需求日益增長，中藥行可以提供符合長照機構需求的中藥產品，以滿足長照機構對養生保健的需求。中藥行需要透過不同的策略，拓展市場，滿足不同消費者的需求。這樣的策略可以提高市場競爭力，並進一步提高消費者對中藥的認知和信任，詳如圖 5.2、圖 5.3、圖 5.4 所示。

這些策略的目的在於提升中藥行業的競爭力，滿足消費者的需求，並開拓新的市場機會。通過代客煎煮、改變食用方式、將中藥入菜等創新做法，我們能夠提供更方便、多元且符合現代生活方式的中藥服務。同時，透過改善保存方式和利用媒體行銷，我們能夠提高中藥品質和知名度，吸引更多的消費者。此外，運用外送服務、舉辦體驗活動和中藥養生課程，以及透過文創模式行銷和建立自己的品牌形象，能夠增加市場競爭力和客戶忠誠度。最後，通過與不同產業的合作和結合長照養生，我們能夠開拓新的市場領域，擴大中藥的應用範圍，並提供更全面的中藥服務。透過這些策略的實施，我們能夠有效應對外部的競爭和挑戰，

並充分利用內部的優勢和機會，提升中藥行業的地位。同時，我們也需要密切關注和應對內部的劣勢和外部的威脅，不斷調整和改進策略，以確保長期的成功和可持續發展。

<p>SO 策略</p> <ol style="list-style-type: none"> 1.代客煎煮，方便飲用。 2.改變傳統食用方式，讓消費者更方便服用。 3.將中藥入菜，滿足消費者養生需求。 4.改善保存方式，利用真空保持藥材的新鮮。 5.利用媒體行銷(例：電視、網路、廣播)。 	<p>WO 策略</p> <ol style="list-style-type: none"> 1.運用外送平台服務，讓客戶免出門就能購買(例：啦啦快送、機車外送)。 2.舉辦中藥體驗活動來推展中藥。 3.辦理中藥養生課程。
<p>ST 策略</p> <ol style="list-style-type: none"> 1.運用文創的模式行銷(例：改變包裝)。 2.中藥超市，讓消費者自行選購。 3.建立自己的品牌，塑造形象。 4.中藥行轉型創新找出新的出路(例：本業外再轉型餐飲、坐月子中心)。 	<p>WT 策略</p> <ol style="list-style-type: none"> 1.與不同產業合作推廣中藥(例：坐月子中心、餐廳)。 2.結合長照，將中藥納入長照養生。

圖 5.2 中藥行 TOWS 策略方案

資料來源：本研究整理

競爭優勢

		獨特性	低成本
目標市場	整個產業	<p>差異化策略</p> <ul style="list-style-type: none"> (1) 代客煎煮，方便飲用。 (2) 將中藥入菜，滿足消費者養生需求。 (3) 利用媒體行銷 (例：電視、網路、廣播)。 (4) 舉辦中藥體驗活動來推展中藥。 (5) 辦理中藥養生課程。 (6) 運用文創的模式行銷 (例：改變包裝)。 (7) 建立自己的品牌，塑造形象。 (8) 中藥行轉型創新找出新的出路。 (例：本業外再轉型餐飲、坐月子中心)。 (9) 與不同產業合作推廣中藥。 (例：坐月子中心、餐廳) 	<p>成本領導策略</p> <ul style="list-style-type: none"> (1) 改善保存方式，利用真空保持藥材的新鮮。 (2) 運用外送平台服務，讓客戶免出門就能購買。 (例：啦啦快送、機車外送)
	特定區	<p>集中策略</p> <ul style="list-style-type: none"> (1) 中藥超市，讓消費者自行選購。 (2) 結合長照，將中藥納入長照養生。 	

圖 5.3 中藥行一般性競爭策略

資料來源：本研究整理

舊產品

新產品

舊市場	<p>市場滲透</p> <ul style="list-style-type: none"> (1) 代客煎煮，方便飲用。 (2) 改善保存方式，利用真空保持藥材的新鮮。 (3) 利用媒體行銷（例：電視、網路、廣播）。 (4) 運用外送平台服務，讓客戶免出門就能購買（例：啦啦快送、機車外送）。 	<p>產品開發</p> <ul style="list-style-type: none"> (1) 運用文創的模式行銷（例：改變包裝）。 (2) 改變傳統食用方式，讓消費者更方便服用。 (3) 將中藥入菜，滿足消費者養生需求。
新市場	<p>市場開發</p> <ul style="list-style-type: none"> (1) 舉辦中藥體驗活動來推展中藥。 (2) 辦理中藥養生課程。 (3) 中藥超市，讓消費者自行選購。 (4) 建立自己的品牌，塑造形象。 (5) 與不同產業合作推廣中藥（例：坐月子中心、餐廳）。 (6) 結合長照，將中藥納入長照養生。 	<p>多角化</p> <ul style="list-style-type: none"> (1) 中藥行轉型創新找出新的出路（例：本業外再轉型餐飲、坐月子中心）。

圖 5.4 中藥行競爭策略矩陣

資料來源：本研究整理

總之，政府和中藥行應該攜手合作，共同解決中藥行經營面臨的困難和挑戰，促進中藥行的發展和繁榮，進一步推動中醫藥事業的發展，造福社會。

5.2.2 研究建議

在中藥行的不同型態中，包括獨資、合夥和公司等企業組織形式。中藥行根據員工人數的不同，可以採取不同的策略方案來提升業務發展和競爭力。以下將根據員工人數進行分段說明。

對於中藥行員工人數 2 人以內的店家，建議可以採取以下策略方案。首先，代客煎煮是一個很好的選擇，能夠為消費者提供方便的服用方式。

此外，改變傳統食用方式也是一個重要的策略，透過研發新型中藥食品或中藥保健品，讓消費者更方便地服用中藥。同時，將中藥融入菜肴中，滿足消費者對養生的需求，可以吸引更多顧客。另外，改善藥材的保存方式，例如利用真空保鮮技術，確保藥材的新鮮度和品質。最後，運用外送平台服務，讓客戶能夠方便地在家中購買中藥產品，提高客戶滿意度和銷售量。

對於中藥行員工人數在 4 人以下的店家，以下是一些建議的策略方案。首先，利用媒體行銷，透過電視、網路、廣播等媒體的管道，宣傳中藥的價值和效果，提高品牌知名度和形象。其次，舉辦中藥體驗活動，讓消費者親身體驗中藥的效果和魅力，增加他們對中藥的興趣和信心。同時，辦理中藥養生課程，提供專業的養生知識和指導，讓消費者學習如何運用中藥保持健康。此外，與不同產業合作推廣中藥，開展合作項目，擴大中藥的市場觸及範圍，吸引更多消費者接觸和使用中藥。另外，結合長照產業，將中藥納入長照養生計劃中，為長者提供養生選擇，同時開拓長照市場。

中藥行員工人數超過 5 人的店家，以下是一些建議的策略方案。首先，運用文創的模式行銷，將中藥文化與時尚、設計等元素結合，打造獨特的品牌形象和產品風格，吸引更多年輕消費者的關注和喜愛。其次，建立中藥超市，提供多樣化的中藥產品供消費者自行選購，提升購物體驗和滿足個性化需求。同時，建立自己的品牌，透過精心設計的包裝、優質的產品質量和服務，塑造高品質和信譽的形象，贏得消費者的信任和忠誠度。此外，中藥行可以進行轉型創新，尋找新的商機和出路，例如將中藥行業與其他產業結合，開設中藥餐廳或提供中藥餐飲服務，將中藥的養生概念融入飲食中，吸引更多消費者的關注和使用。

無論中藥行的員工人數多寡，重要的是根據自身情況和市場需求選擇相應的策略方案。中藥行可以透過創新思維、與時俱進的經營理念，提供優質的中藥產品和服務，與消費者建立良好的關係，並尋找與其他產業的合作機會，為中藥行業的發展開拓新的道路。

5.3 未來研究建議

本研究受限於時間與人力的關係，雖然對於研究內容力求完整，但仍然尚有未具完備之處，以下是未來研究建議：

一、研究中藥與食品的結合：將中藥與食品相結合，探究中藥對於保健和營養的作用，進一步開發和推廣中藥保健品和中藥食品。

二、探討中藥行在國際市場的競爭力：針對國際市場上的中藥行進行研究，了解國際市場上中藥行的發展現狀和問題，進一步提高中藥行的國際競爭力。

三、探究中藥行與科技的結合：利用現代科技手段，如大數據、人工智慧等，將中藥行的管理和經營進行升級，提高中藥行的效率和競爭力。

透過以上未來研究建議的實施，可以進一步提高中藥行的競爭力和發展潛力，推動中藥行產業的發展，同時也為人們的健康和生活品質做出貢獻。

參考文獻

一、中文文獻

1. 公視新聞網，2018年11月6日。中藥商赴衛福部抗議爭生存、工作權。取自 <https://news.pts.org.tw/article/412222>
2. 司徒達賢(1995)，策略管理，臺北：遠流出版社。
3. 吳思華(2000)，策略九說(第三版)，臺北：臉譜文化出版社。
4. 李惠美(2000)，經營型態、經營策略與經營績效相關之實証研究—以我國中藥業為例。國防管理學院資源管理研究所碩士論文，未出版，台北。
5. 周旭華譯(1998)，Michael E. Porter 著，競爭策略產業環境及競爭者分析，臺北：天下文化出版社。
6. 涂順從(1997)，南瀛產業誌。臺南：文化中心，P225-241。
7. 張賢哲、蔡貴花(2004)，臺灣中藥行的特質，古今論衡，11：96-114。P106。
8. 張賢哲、蔡貴花、蕭晴穎(2011)，臺灣河洛中藥文化。中醫藥雜誌。22(1,2)P77-93。
9. 郭仲軒(2007)，論企業組織有限責任之擴張—從有限合夥暨有限責任合夥之立法談起。國立中央大學產業經濟研究所碩士論文，未出版，桃園。
10. 陳澤義、陳啟斌(2018)，企業診斷與績效評估策略管理觀點(第五版)，臺北：華泰文化。
11. 廖慧伶(2005)，臺灣中藥房經營現況、消費者行為及其未來發展趨勢之研究。中國醫藥大學中國藥學研究所碩士論文，未出版，臺中。
12. 劉崇喜(2008)，建構高屏地區發展科技中草藥產業鏈計畫—中草藥產值評估分析(編號：CCMP95-TP-049)。中醫藥年報，第二十六期第六

冊，361 頁。

13. 衛生福利部中醫藥司(2022)，台灣中藥典第四版，臺北。
14. 衛生福利部中醫藥司，2021 年 2 月 24 日。修正「藥事法第一百零三條第二項後段中藥從業人員繼續經營中藥販賣業務登記作業處理原則」。取自 <https://dep.mohw.gov.tw/DOCMAP/cp-755-58347-108.html>
15. 衛生福利部統計處。民國 111 年 12 月藥政管理統計資料表。取自 <https://dep.mohw.gov.tw/dos/cp-5301-62356-113.html>
16. 聯合新聞網，2022 年 8 月 1 日。病毒起源獲共識 《科學》：是武漢市場不是實驗室。取自 <https://udn.com/news/story/6897/6502670>
17. 藥事法第 103 條第一項及第二項：「1. 本法公布後，於六十三年五月三十一日前依規定換領中藥販賣業之藥商許可執照有案者，得繼續經營第十五條之中藥販賣業務。2. 八十二年二月五日前曾經中央衛生主管機關審核，予以列冊登記者，或領有經營中藥證明文件之中藥從業人員，並修習中藥課程達適當標準，得繼續經營中藥販賣業務。」

二、英文文獻

1. Ansoff, I. H. (1965). *Corporate strategy: An analytic approach to business policy for growth and expansion*. McGraw-Hill.
2. Aguilar & Francis (1967). *Scanning the Business Environment*. New York: Macmillan.
3. Collett, S. (1999). SWOT Analysis. *Computerworld*, 33(29),58-61.
4. Chandler, A.D.(1962), "*Strategy and Structure*", Cambridge: Harvard University Press.
5. Giannakis, D., & Croom, S. (2004). Relationship dynamics between external environment and strategic management: A PEST framework. *European Business Review*, 16(4), 324-340.
6. Porter, M. E. (1980). *Competitive strategy: Techniques for analyzing industries and competitors*. New York: Free Press.
7. Porter, M. E. (2008). The five competitive forces that shape strategy. *Harvard business review*, 86(1), 78-93.
8. Learned, E. P., Christensen, C. P., Andrews, K. P., & Guth, W. (1969). *Business policy : Text and cases*. Homewood, IL: Irwin.
9. Weihrich, H. (1982). The TOWS Matrix: A Tool for Situational Analysis. *Long Range Planning*, 15(2), 54-66.

附錄一 問卷

敬愛的女士、先生您好:

我是南華大學企業管理學系管理科學碩士班的研究生，在褚麗絹教授指導下進行台中市中藥行個案診斷與策略發展之研究，以下所進行的訪談勾選內容主要目的是探討中藥行產業的經營分析，期望借重您的寶貴經驗，對本研究內容賜予意見，您的寶貴意見將有助於本研究內容的完備，也是本研究是否能完成的重要關鍵，感謝您在百忙之中撥冗協助，讓本研究得以順利進行，在此向您致上最誠摯的謝意。

敬祝您

平安順心、心想事成

南華大學企業管理學系管理科學碩士班

指導教授：褚麗絹 教授

研究生：蔡蕙羽

訪談問卷

本研究訪談內容如下：

第一部分：個案訪談內容

- 一、請問您的中藥行開店的緣起？
- 二、請問您的中藥行目前的經營模式為何？
- 三、相較於同行，您目前的進貨(來源及價格)有什麼優勢？
- 四、相較於同行，您目前的進貨(來源及價格)有什麼劣勢？
- 五、相較於同行，您的店目前的行銷(產品推廣)有什麼優勢？
- 六、相較於同行，您的店目前的行銷(產品推廣)有什麼劣勢？
- 七、相較於同行，您在管理制度上面，有沒有什麼特別的管理制度？

- 八、您本身是否有傳承的計畫或者是人才培育計畫？
- 九、相較於同行，您的店目前有沒有什麼經營模式的創新？
- 十、相較於同行，您的店目前有沒有什麼產品的創新？
- 十一、相較於同行，您的店財務是否健全？
- 十二、相較於同行，您的店是否有做財務的規劃？

第二部分：產業訪談問卷內容勾選

專家深度訪談問卷內容勾選

- 一、 您認為中藥行在政治環境下之機會
 - 1. 中藥食品化，可以增加品項和銷售通路
(認同程度 1~5 分來講，1 分認同度最低，5 分認同度最高)
 1 分 2 分 3 分 4 分 5 分
 - 2. 政府不定期到中藥行抽驗中藥，讓消費者對中藥更有信心
(認同程度 1~5 分來講，1 分認同度最低，5 分認同度最高)
 1 分 2 分 3 分 4 分 5 分
 - 3. 就上述政治環境下之機會問題，請問還有沒有其他的可以幫我們補充一下

- 二、 您認為中藥行在政治環境下之威脅
 - 1. 兩岸關係緊張，造成貨源供應不穩定
(認同程度 1~5 分來講，1 分認同度最低，5 分認同度最高)
 1 分 2 分 3 分 4 分 5 分

2. 政府 20 年未發照，第二代無法繼續經營
(認同程度 1~5 分來講，1 分認同度最低，5 分認同度最高)
 1 分 2 分 3 分 4 分 5 分
3. 中藥食品化，競爭者增加
(認同程度 1~5 分來講，1 分認同度最低，5 分認同度最高)
 1 分 2 分 3 分 4 分 5 分
4. 政府以西藥的管理方式管理中藥，不利中藥行經營
(認同程度 1~5 分來講，1 分認同度最低，5 分認同度最高)
 1 分 2 分 3 分 4 分 5 分
5. 全民健保的實施改變消費者的用藥習慣，造成消費者不來中藥行抓藥
(認同程度 1~5 分來講，1 分認同度最低，5 分認同度最高)
 1 分 2 分 3 分 4 分 5 分
6. 政府取消中藥行的調劑權，大幅限縮了中藥行的經營業務
(認同程度 1~5 分來講，1 分認同度最低，5 分認同度最高)
 1 分 2 分 3 分 4 分 5 分
7. 政府以中藥行的利益為優先，減少中藥行獲利
(認同程度 1~5 分來講，1 分認同度最低，5 分認同度最高)
 1 分 2 分 3 分 4 分 5 分
8. 中藥行的祖傳秘方可能被政府認定是製造偽藥，嚴重影響中藥行的生存
(認同程度 1~5 分來講，1 分認同度最低，5 分認同度最高)
 1 分 2 分 3 分 4 分 5 分

9. 政府對中藥行的輔導態度消極，任由自生自滅
(認同程度 1~5 分來講，1 分認同度最低，5 分認同度最高)
 1 分 2 分 3 分 4 分 5 分
10. 就上述政治環境下之威脅問題，請問還有沒有其他的可以幫我們補充一下
-

三、您認為中藥行在經濟環境之下的機會

1. 國民所得成長，消費者進中藥行消費的意願提高
(認同程度 1~5 分來講，1 分認同度最低，5 分認同度最高)
 1 分 2 分 3 分 4 分 5 分
2. 就上述經濟環境下之機會問題，請問還有沒有其他的可以幫我們補充一下
-

四、您認為中藥行在經濟環境之下的威脅

1. 近幾年藥材價格大幅上漲，影響消費者的購買意願
(認同程度 1~5 分來講，1 分認同度最低，5 分認同度最高)
 1 分 2 分 3 分 4 分 5 分
2. 通貨膨脹，消費者荷包失血，購買意願低
(認同程度 1~5 分來講，1 分認同度最低，5 分認同度最高)
 1 分 2 分 3 分 4 分 5 分

3. 最低工資調升，人力成本增加，中藥行經營更加不易
(認同程度 1~5 分來講，1 分認同度最低，5 分認同度最高)
 1 分 2 分 3 分 4 分 5 分
4. 就上述經濟環境下之威脅問題，請問還有沒有其他的可以幫我們補充一下
-

五、您認為中藥行在社會環境之下的機會

1. 疫情之下相較於西藥，消費者對中藥比較有信心，業績增加
(認同程度 1~5 分來講，1 分認同度最低，5 分認同度最高)
 1 分 2 分 3 分 4 分 5 分
2. 中藥沒有合適的管理準則，中藥行可藉以增加品項及銷售機會
(認同程度 1~5 分來講，1 分認同度最低，5 分認同度最高)
 1 分 2 分 3 分 4 分 5 分
3. 少子化，家長更注重孩子健康成長，選擇中藥調養，進而增加銷售
(認同程度 1~5 分來講，1 分認同度最低，5 分認同度最高)
 1 分 2 分 3 分 4 分 5 分
4. 人口老化，消費者注重養身以中藥調養身體，帶動業績成長
(認同程度 1~5 分來講，1 分認同度最低，5 分認同度最高)
 1 分 2 分 3 分 4 分 5 分
5. 消費者健康意識抬頭，消費者選擇中藥養生
(認同程度 1~5 分來講，1 分認同度最低，5 分認同度最高)
 1 分 2 分 3 分 4 分 5 分

6. 餐廳增加藥膳品項，帶來業績

(認同程度 1~5 分來講，1 分認同度最低，5 分認同度最高)

1 分 2 分 3 分 4 分 5 分

7. 就上述社會環境下之機會問題，請問還有沒有其他的可以幫我們補充一下

六、您認為中藥行在社會環境之下的威脅

1. 疫情之下消費者不願出門消費，中藥行業績相對低落

(認同程度 1~5 分來講，1 分認同度最低，5 分認同度最高)

1 分 2 分 3 分 4 分 5 分

2. 媒體對中藥的負面報導，導致中藥行經營困難

(認同程度 1~5 分來講，1 分認同度最低，5 分認同度最高)

1 分 2 分 3 分 4 分 5 分

3. 中藥沒有合適的管理準則，使得中藥行無所適從

(認同程度 1~5 分來講，1 分認同度最低，5 分認同度最高)

1 分 2 分 3 分 4 分 5 分

4. 受少子化的影響，年輕人受西方用藥文化影響，不願意使用中藥

(認同程度 1~5 分來講，1 分認同度最低，5 分認同度最高)

1 分 2 分 3 分 4 分 5 分

5. 人口老化，原有的消費者逐漸老化，老人逐漸凋零，使用中藥的人口逐漸變少 (認同程度 1~5 分來講，1 分認同度最低，5 分認同度最高)

1 分 2 分 3 分 4 分 5 分

6. 消費者選擇餐廳煮好的藥膳，不願意自己烹煮
(認同程度 1~5 分來講，1 分認同度最低，5 分認同度最高)
 1 分 2 分 3 分 4 分 5 分
7. 超市、大賣場、菜市場都可以買的到中藥，嚴重影響一般中藥行的生意
(認同程度 1~5 分來講，1 分認同度最低，5 分認同度最高)
 1 分 2 分 3 分 4 分 5 分
8. 直銷、保健食品搶了市場
(認同程度 1~5 分來講，1 分認同度最低，5 分認同度最高)
 1 分 2 分 3 分 4 分 5 分
9. 就上述社會環境下之威脅問題，請問還有沒有其他的可以幫我們補充一下
-

七、您認為中藥行在科技環境下之機會

1. 運用網路做行銷，增加業績
(認同程度 1~5 分來講，1 分認同度最低，5 分認同度最高)
 1 分 2 分 3 分 4 分 5 分
2. 有了中藥重金屬檢測，消費者對中藥更有信心
(認同程度 1~5 分來講，1 分認同度最低，5 分認同度最高)
 1 分 2 分 3 分 4 分 5 分
3. 用機器大量炮製，可降低成本
(認同程度 1~5 分來講，1 分認同度最低，5 分認同度最高)
 1 分 2 分 3 分 4 分 5 分

4. 利用中藥辨識系統，可以讓消費者對中藥更了解
(認同程度 1~5 分來講，1 分認同度最低，5 分認同度最高)
 1 分 2 分 3 分 4 分 5 分
5. 就上述科技環境下之機會問題，請問還有沒有其他的可以幫我們補充一下
-

八、您認為中藥行在科技環境下之威脅

1. 運用網路做行銷，業者容易觸犯藥事法
(認同程度 1~5 分來講，1 分認同度最低，5 分認同度最高)
 1 分 2 分 3 分 4 分 5 分
2. 中藥重金屬超標，造成消費者不敢用中藥
(認同程度 1~5 分來講，1 分認同度最低，5 分認同度最高)
 1 分 2 分 3 分 4 分 5 分
3. 用機器大量炮製，藥材效果降低，消費者對中藥失去信心
(認同程度 1~5 分來講，1 分認同度最低，5 分認同度最高)
 1 分 2 分 3 分 4 分 5 分
4. 就上述科技環境下之威脅問題，請問還有沒有其他的可以幫我們補充一下
-

五、現在的競爭者

- a. 中藥行現在的競爭對有同業、菜市場、超市、大賣場，您認為還有沒有其他的可以幫我們補充一下的

b.這些現有的競爭對手對您的壓力(影響)以1~10分來講(數字越大影響越大)，是屬於哪一種

1(小)

2

3

4

5(中)

6

7

8

9

10(大)

六、新進入者的威脅

a.以目前的法令下，新加入的競爭對手有中醫師、修習十六個中藥學分的藥師，您認為還有沒有其他的可以幫我們補充一下的

b.這些新加入的競爭對手對您的壓力(影響)以1~10分來講(數字越大影響越大)，是屬於哪一種

1(小)

2

3

4

5(中)

- 6
- 7
- 8
- 9
- 10(大)

七、對供應商的議價能力

a. 中藥行的中藥進貨來源來自於批發商及貿易商，您認為還有沒有其他的可以幫我們補充一下的

b. 這些供應商對您的壓力(影響)以 1~10 分來講(數字越大影響越大)，是屬於哪一種

- 1(小)
- 2
- 3
- 4
- 5(中)
- 6
- 7
- 8
- 9
- 10(大)

八、對消費者的議價能力

a. 中藥行主要購買者是一般民眾、中醫診所、中藥行同業，您認為還有沒有其他的可以幫我們補充一下的

b.這些購買者對您的壓力(影響)以 1~10 分來講(數字越大影響越大)，是屬於哪一種

1(小)

2

3

4

5(中)

6

7

8

9

10(大)

九、替代品的威脅

a.中藥的替代品有西藥、天然食品、健康食品，您認為還有沒有其他的可以幫我們補充一下的

b.這些替代品對您的壓力(影響)以 1~10 分來講(數字越大影響越大)，是屬於哪一種

1(小)

2

3

4

5(中)

- 6
- 7
- 8
- 9
- 10(大)

十、基本資料：

(一)姓別：

- 男
- 女

(二)年齡

- 20~29 歲
- 30~39 歲
- 40~49 歲
- 50~59 歲
- 60~69 歲
- 70 歲以上

(三)目前主要的經營者是第幾代經營 (決策的人是第幾代)

- 1
- 2
- 3
- 4

(四)您的中藥行的員工人數(含老闆、老闆娘)

- 1~2 人
- 3~4 人
- 5~6 人
- 7 人以上