



以 SCP 模式分析臺灣連鎖寵物醫院發展歷程—  
以全國動物醫院為例

The Development of Taiwan Veterinary Chain Stores Analyzed by SCP  
Model—In the Case on the National Veterinary Hospital (NVH)

岑淑筱<sup>1</sup>

王俊元<sup>2</sup>

Shu-Hsiao Tsen

Jiun-Yuan Wang

摘要

本研究採用「半結構式訪談」方式進行深度訪談，來收集所需之資料，透過「三角檢定法」，來檢定全國醫院院方的管理階層、專業獸醫生與顧客等三方面，直到所取得的資料達到飽和，並異中求同萃取出符合本研究的新構面；以「紮根技術」來分析與收斂訪談資料，根據觀念性架構之研究構面，來衍伸出新的主要範疇與次範疇，進一步發展出新的理論模型。

本研究根據研究動機與目的，發展出觀念性架構（SCP 模式），研究結果與結論則根據 SCP 模式發展擁有「策略」（Strategy）、「資源」（Resource）、「能力」（Capability）、「價值」（Value）與「網絡」（Net-working）之 SRAVN 模型。透過 SWOT 分析來訂定組織「策略」，分別以行銷據點和顧客推廣來應用組織「資源」，及以規劃種子計畫與實習計畫來應用組織「資源」；透過資源基礎理論來檢視組織「資源」，且以中央系統、扣款零錢包與 ICT 來形成組織「網絡」；透過核心能力與商業能力來檢視組織「能力」，且以教育訓練、HRIS 系統與實習制度來形成組織「網絡」；透過內部組織價值與外部顧客價值來檢視組織「網絡」；最後透過「策略」、「資源」、「能力」與「網絡」的供應與補給來達到符合商品化、品牌連鎖化以及國際化之「價值」。

**關鍵詞：**SCP 模式、連鎖體系、動物醫院

Abstract

This study was adopted a case study, following the principle of qualitative methods, to collect the data and information that research aimed to answer for, and a semi-structured interview was employed to get the deeper information from the top managers of the National Veterinary Hospital (NVH).

The outcomes of the research would propose on a theoretical model to illustrate a conceptual framework (SRAVN) based on SCP model, which try to indicate the key dimensions for how a chain Vet hospital to develop its business strategy, how to answer for its organizational value proposition, based on its resource and how to build up its social

<sup>1</sup> 靜宜大學觀光事業學系副教授

<sup>2</sup> 靜宜大學觀光事業學系研究生

networking to link the target market, and leverage its capabilities to outperform its business performance.

The framework would reveal how to use the SWOT to come out the business strategy and plan its blueprint, depend on its features and resources, also answer for business value proposition. Second one, the paper would draw up how an organization synergize its resources to achieve its advantages, such as seeding plan, intern training, to lead other competitors. Third one category could demonstrate how to use ICT to accomplish a sound social networking to accelerate the utilities of information. The fourth part would unfold how a Vet hospital cultivates its HR as unique, exclusive capabilities. Briefly, the research would draft up a conceptual framework on how a vet hospital achieve its business performance and how to duplicate its success for market development.

**Key Words:** SCP model, Chain System, Vet Hospital

## 1. 緒論

根據臺灣官方機構指出，臺灣民眾對於飼養寵物有極大的興趣。行政院農業委員會估計，2005年每5人就有1人飼養寵物；AC尼爾森市場研究公司調查的數據顯示，在2007年約有1/3的臺灣民眾飼養寵物，2008年臺灣大約有720多萬戶家庭，有養寵物的比率約為21%，相較於英國95%、美國63%、日本35%，臺灣家庭飼養寵物的比率仍有成長潛力。不過隨著飼養寵物人口的增加，對於寵物的需求也越來越多，同時，許多飼主也開始將寵物當作自己的家人，其對於寵物的照護比例也大為增加，成為目前發展的潮流與趨勢。

隨著「預防重於治療」觀念的提升，這波風氣也拓展至寵物身上，許多醫師認為寵物的預防保健將能夠減少治療所花費的金額與成本。是故，為了能準確抓住顧客的芳心，並使之成為長期顧客，全國動物醫院也制定一系列的短中長程發展計畫：首先，透過強化官方網站的鏈結功能，增加網路飼主客層的經營，並利用網路平台的散播，落實提供寵物照護的數位資訊。同時，藉由網路的完善化，增設會員制度的網頁功能，作為寵物後續追蹤與看護之用；其次，透過持續性的進行員工教育訓練和招募儲備人才，以保持人力素質與組織競爭力，同時，藉由注入最新的保健資訊，使其能夠協助相關飼主；此外，為了能夠服務臺灣以及世界各國的民眾，全國動物醫院也即將開放連鎖與結盟，進行跨國經營與發展。是故，隨著組織規模的擴大，組織內部的人力資源發展與經營模式的轉換，將是全國動物醫院發展國內外市場的重要關鍵，也是其所強烈關注的議題。本研究以SCP (Strategy、Conduct、Performance) 模型為理論模型與研究的觀念性架構，在「策略」(Strategy) 方面，透過瞭解全國動物醫院產品的特質與產品的生命週期，及以組織的SWOT讓組織在制定未來策略時做為參考；在「組織行為措施」(Conduct) 方面，透過組織內部結構與服務流程，來瞭解全國動物醫院內部的組織價值與外部的服務價值，進而來執行組織策略，以便於達成績效目標；在「績效目標」(Performance) 方面，應清楚知曉績效目標 (Achievement)、績效指標 (Criteria) 與衡量指標 (Indicators)，來檢視執行策略後的績效；而在「策略」與「組織行為措施」之間，以組織有形的制度與組織軟性的資源來檢視兩者間的關係；在「組織行為措施」與「績效目標」之間，以組織SWOT來檢視兩者間的關係；在「績效目標」與「策略」之間，以資源基礎理論的VRIO來檢視兩者間的關係。