

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

美容 SPA 經營策略之研究

Business Strategy Analysis of the Beauty SPA Industry

劉冠伶

Kuan-Ling Liu

指導教授：范惟翔 博士

Advisor: Wei-Shang Fan, Ph.D

中華民國 109 年 6 月

June 2020

南 華 大 學

企業管理學系管理科學碩士班

碩士學位論文

美容 SPA 經營策略之研究

Business Strategy Analysis of the Beauty SPA Industry

研究生：劉冠玲

經考試合格特此證明

口試委員：張瑞鈺

范惟翔

黃國忠

指導教授：范惟翔

系主任(所長)：黃國忠

口試日期：中華民國 109 年 06 月 30 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劉冠伶君在本系修業2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：劉冠伶君已修滿39學分，其中必修科目：管理科學、研究方法、 、 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：劉冠伶君在學期間已完成下列論文：

(1)碩士論文：美容 SPA 經營策略之研究

(2)學術期刊：美容 SPA 經營策略之研究

本人認為劉冠伶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：美容 SPA 經營策略之研究，以參加碩士論文口試。

指導教授：范惟新簽章

中華民國109年0月1日

謝誌

在研究所兩年的過程中，一點一滴累積研究的方法，縱使過程中辛苦疲憊，但好在我有個幸福的家庭，父母配合我接送我來回學校多次，讓我可以無憂無慮的好好完成我的學業，也終於把論文完成一段落。

首先最先感謝的是引我入門的謝妙芬謝老師，她介紹給我一個提升自我的管道，且不停地在後面緊盯我的學業，並督促我學習；再者感謝我的指導教授范惟翔教授，體諒我來回新竹與嘉義為了完成學業，儘量配合我的時間並指導我學識上的知識；最後也要感謝系所的余小姐，在過程中有許多不了解的都會幫我解答，於論文尾聲也要感謝口試委員們給予許多意見糾正與指導，使本論文可以以更佳的內容呈現出來，也感謝同學互相分享研究基本架構，使我在撰寫論文時可以更快速進入狀況。感謝這些生命中的貴人協助我在完成學業上更加順利，雖然過程南北奔波也甘之如飴。

完成論文這一切只是完成人生的一段旅程，期許下一階段的旅程能再開創另一番可能，在此感謝大家並祝福所有有緣人家庭幸福美滿事業順利！

劉冠伶謹誌

南華大學管理學系管理科學碩士班

中華民國 109 年 6 月

南華大學企業管理學系管理科學碩士班

108 學年度第 2 學期碩士論文摘要

論文題目：美容 SPA 經營策略之研究

研究生：劉冠伶

指導教授：范惟翔 博士

論文摘要內容：

近年來美容個人工作室 SPA 產業逐漸崛起，也深入高中職策略聯盟，美容個人工作室 SPA 產業之多角化造就了與大型企業截然不同的經營風格，也阻斷了連鎖美容 SPA 壟斷市場的趨勢。本研究以『經營策略』、『行銷策略』、『市場區隔』深入探討美容 SPA 產業之銷售模式及美容從業人員服務之行為及美容產業之產品以及美容產業之內容作更深入之關聯探討。

本研究透過深度訪談之方式，更以其中半結構訪談之方式進行訪談，探討台灣二家不同類型之美容 SPA 業者之經營策略及行銷策略以及市場區隔，有效的提供未來投入美容 SPA 業之參考。

關鍵詞：美容 SPA、經營策略、行銷策略、市場區隔

Title of Thesis: Business Strategy Analysis of the Beauty SPA Industry

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

Graduate Date: June, 2020

Degree Conferred: M.B.A.

Name of Student: Liu Kuan Ling

Advisor: Fan Wei-Shang Ph.D.

Abstract

In recent years, the personal studio of beauty SPA industry has become popular and also penetrated into the strategic alliance. Its diversification not only create a completely different management style from large enterprises, but monopolize the trend of the chain industry in the beauty SPA market. In this study, we will use "management strategy", "marketing strategy", and "market segmentation" to discuss the sales model, the behavior of the practitioners, the products and the service of the beauty SPA industry for a further discussion.

Through in-depth interviews with the method of semi-structured in this research, we will discuss two different case with their business and marketing strategies in Taiwan, effectively providing references for future investment in the beauty SPA industry.

Keywords: Beauty SPA, Buisness strategy, Marketing strategy, Market segmentation

目錄

準碩士推薦函.....	I
謝誌.....	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 研究動機與目的.....	2
1.3 研究架構與流程圖.....	3
第二章 文獻探討.....	5
2.1 美容 SPA 產業的興起與現況.....	5
2.1.1 美容 SPA 產業的興起.....	5
2.1.2 美容 SPA 之現況.....	7
2.2 經營策略的內涵與操作.....	10
2.3 行銷策略與市場分析.....	15
2.4 市場區隔與定位.....	16
2.5 小結.....	17
第三章 研究方法.....	18
3.1 研究方法與工具.....	18
3.1.1 個案研究法.....	19
3.1.2 訪談法.....	20

3.2 訪談對象與內容.....	22
3.3 研究過程.....	23
3.3.1 文獻回顧與討論.....	23
3.3.2 發展研究方向.....	23
3.3.3 擬定訪談大綱.....	23
3.3.4 進行訪談.....	24
3.3.5 訪談內容整理.....	24
3.3.6 資料分析.....	25
3.3.7 詮釋與呈現.....	25
第四章 研究結果與分析.....	26
4.1 深度訪談之內容.....	28
4.2 資料分析.....	34
第五章 結論與建議.....	38
5.1 研究結論.....	38
5.2 研究建議.....	39
參考文獻.....	40
附錄一 訪談問卷.....	43
附錄二 訪談逐字稿.....	46

表目錄

表 2.1 SPA 經營型態表	9
表 3.1 研究參與者基本資料.....	23
表 4.1 研究訪談大綱	26



圖目錄

圖 1.1 研究架構流程圖	4
圖 2.1 企業策略層級	14
圖 2.2 功能策略與競爭優勢的根源.....	14



第一章 緒論

本論文主旨為探討美容 SPA 產業之經營策略為何?影響銷售之因素是什麼?顧客性別分群對於業者有何考慮及衡量?藉此做出美容 SPA 經營、管理及行銷之架構分析。本章共分為四節：第一節研究背景，第二節研究動機，第三節研究目的，第四節研究架構與流程，茲論述如下：

1.1 研究背景

近年來因大環境發生巨大之轉變加上人民的生活品質及生活的素質提升以及政府實行週休二日，人民對於壓力的紓解、釋放及環境的品質也愈加重視，因此帶動了休閒與養生產業之發展。起初最先興起且遍部的是美容 SPA 產業，在大街小巷中可以看到滿街林立的養生館、醫學美容、複合式美容等。也因為市場競爭也越來越激烈，美容業者祭出多種招攬生意之手段，更是加入投入經營管理的策略，才漸漸地擴充店家，有了連鎖體系的 SPA 店家，但不管是個人企業或是連鎖 SPA 店家都會積極營建屬於自己的品牌，在盡可能的範圍內建立獨立專屬的通路，且建立自己特有的教育系統，讓企業更邁向專業與精緻之路線，並加強內化企業的經營模式，以防止被取代性提高，因此，如何培養顧客的忠誠度才是最重要的，服務人員擁有好的態度熱忱也是影響顧客的重要因素（董志明、許淑燕、黃戊田，民 104）。

美容 SPA 店家後期因新興科技的興起，使人民的生活步調加快，想法也是以跳躍式的在轉變，迫使人民對於自我本身的健康以及面貌的恢復想要有個快速的效果，因此帶動了醫學美容中心的興起，而醫美正好主要是以破壞重建之方式使肌膚問題得以加速解決，因此間接地影響了美容 SPA 產業的市場，進而使得美容業者由臉部保養及身體保養的區塊轉

型為身心靈紓壓放鬆。

綜合上述原因，經營策略也逐漸在轉變，所以傳統美容店家也積極想要改變、轉型，迫使原本只能以非侵入性改善方式的傳統美容 SPA 店家也漸漸轉換經營模式，現以精緻企業文化及創新國際化特色以及創造競爭優勢以及轉型行銷策略為經營策略之新元素，把以上元素納入經營策略能更有效的達到創新轉型，使美容 SPA 店家更具競爭力（蔡秋子，民 101）。不同規模的店家經營策略必定也大不相同，本研究擬以訪談之方式深入了解其中之區別。美容 SPA 店家早期的經營方向是走貴婦高檔路線，而今卻逐漸走向平民化，投入生活百貨中設點（商業週刊，民 107）。此龍頭美容 SPA 店家經營模式產生了具大轉變，表示現在外界競爭之激烈，也意味著美容 SPA 經營策略勢必要再接受更多不同的選擇與挑戰。改變經營方式難免會使顧客流失，因此迎合客人口味及保有自己的特色以及如何吸引顧客前往消費，這些之中的權衡更是吸引顧客前往消費不可忽視的條件。

由於資訊發達、店家變多，競爭變大，本研究探討美容 SPA 產業目前經營環境遇到什麼衝突，並了解美容 SPA 經營策略為何以及如何從事行銷手法，成為讓顧客注意的到的店家。

1.2 研究動機與目的

現代的環境不如以前單純，在以前農業社會且資訊沒那麼發達的時候，人民的生活選擇相對較少，而因為現代新興科技深入人民的生活之中，人民的選擇變多且效果也是以前的好幾倍。在大環境中連鎖直營的 SPA 店家的競爭優勢就像是全家便利商店一樣，它是全省直營的，如果顧客轉換地方生活而剛好轉換地點也有連鎖美容機構的話，即可轉移店家去延

續消費；而個人工作室就像 Seven Eleven 一樣，是以加盟為主，各個店家無法互通有無，店家發展的特色就需要有所區別才能永續經營。一個小型個人工作室，儀器設備如何與大型連鎖店家競爭以及如何發展其競爭力，創新思維佔了很重要的角色，以本研究來說，以下為研究動機：

1. 以美容 SPA 之產業別來說，美容 SPA 業有分個人工作室以及連鎖的 SPA 店家，再更仔細的區分也有分為旗艦店、一般店家，本研究想了解美容 SPA 業者經營策略為何？
2. 另由於規模之不同，一般美容 SPA 業者都有在販售產品，想了解影響銷售之因素是什麼？
3. 再者，美容 SPA 業者在顧客的分別方面，性別是個重要的考慮，有的只接受女性，有的不分性別，他們的經營有何考量，在對於探索顧客性別分群中對業者有何考慮及衡量因素？

基於上述的研究背景與動機之探討，本研究將針對美容 SPA 經營策略訂定為研究主題，探討美容 SPA 業不同規模店家之經營策略。基於此，提出下列之本研究目的為：

1. 美容 SPA 產業目前經營環境遇到什麼衝突及如何運作。
2. 了解美容 SPA 經營策略為何。
3. 如何從事行銷手法。

1.3 研究架構與流程圖

本研究以美容 SPA 之經營策略作為探討，並歸納美容 SPA 業者在於經營策略方面是如何去分配以及如何訂定策略。首先，研究之第一步驟即是先敘述研究背景與動機，以做為進行本研究之基石；在已確立研究主題及目的後，接續蒐集有關於美容 SPA 產業之興起與現況、經營策略之內

涵與操作、行銷策略與市場分析及市場區隔與定位以及個案公司之相關資料，進行相關文獻蒐集與回顧，並建立研究方法，接著設計出訪談題目，至該公司進行訪談，訪談結束後，進行逐字稿內容之彙整與分析得出研究結果，進而設計出美容 SPA 經營策略之經營、管理及行銷，最後提出本研究的結論與建議，形成本研究架構，如圖 1.1 所示：

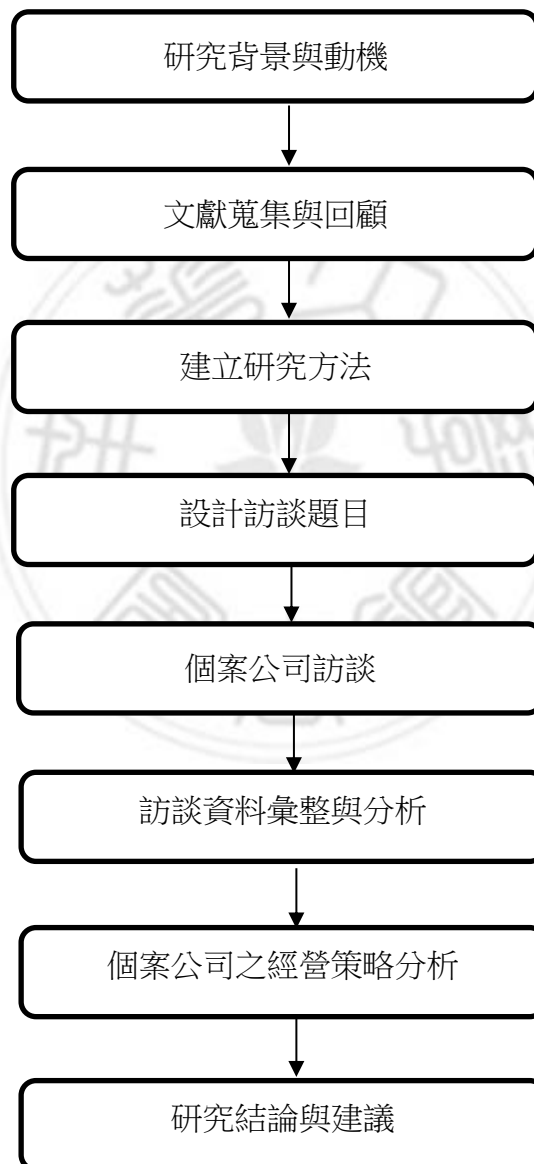


圖 1.1 研究架構流程圖

第二章 文獻探討

此章根據市場問題進行國內外學者之文獻收集與探討，共分為五節來分別敘述說明。第一節美容 SPA 產業的興起與現況；第二節經營策略的內涵與操作；第三節行銷策略與市場分析；第四節市場區隔與定位；第五節小結。透過整理並歸納且分析出相關研究資料，做為本研究領域可應用與引用之處以此做為本研究論述發展之基礎，進而引導出命題發展理論之依據。

2.1 美容 SPA 產業的興起與現況

2.1.1 美容 SPA 產業的興起

有關於美容 SPA 產業之興起有許多種說法，有一說詞為 SPA 這個名詞的概念起源於歐洲的比利時列日市附近，約於十五世紀前後，有一個叫做 SPAU 的小山谷裡出現了最早期的溫泉療養池，而位於此處的溫泉中含有些許對人體健康有益處的礦物質，所以此溫泉療養池之療養原理即是透過海水與溫泉的天然物質來刺激肌肉及神經，憑藉此方法療養身體，使心靈層次更加放鬆並減緩酸痛，達到身、心、靈三種多方位的舒壓以及放鬆。所以 SPAU 山谷附近的居民知道此療養池之好處後皆會來此洗浴，達到身心靈放鬆之效果，此後傳統的溫泉療養池即在歐洲紛紛被居民口耳相傳開來，並漸漸地建造許多溫泉療養池，並以 SPA 此名詞做為這一類型療養場所的代名詞。

泉水的特殊效果及好處在全世界被人們逐漸傳頌開來並且深信是有療養效果的，於十七世紀時德國人也在溫泉區興建提供給病人復健用的溫泉保養館，德文名為”KURHAUS”。也由於熱溫泉治療人體酸痛效

果相當顯著，溫泉保養館在於十八世紀時也在歐洲受到各國之熱烈回響，因此德國政府甚至斥資許多經費興建療養場所(KURHAUS)，並極力推廣並鼓勵國民前往療養並補充平常消耗的體力去度假，而且由政府補助相關的保險費用，所以當時廣受德國人民的喜愛，於當時德國每年平均有八千萬人次前往享受此政府供給的優良設施，使用率相當高。但因為戰後之近代醫療技術逐漸蓬勃發展，傳統溫泉療養地於早期所扮演的醫學角色逐漸沒落，這些溫泉城鄉更轉變而成為大眾遊覽及休閒與養生的良好地方。而自從德國首先開始這種風氣，目的為維護健康以及預防病痛而旅遊的行程，藉由溫泉療養以達到醫療目的觀念以及文化也逐漸在歐洲各個國家奠下基石。

另一說為，SPA 此名詞源自於拉丁文的片語 Solus Per Aqua(Solus=健康，Per=精油或藉由，Aqua=水)，意思是藉由水以舒展身心以獲取健康(劉玉真，民 89；謝靜雯，民 89)。中文一般大多是把 SPA 翻譯成-水療，通常是指用透過水來做的醫療。但是「水療」此名詞聽起來比較像是一種物理性之醫療程序或者是方法，似乎無法將“SPA”的原意表達得淋漓盡致。但其實西方人所說的 SPA 包含有相當多心靈方面的涵意，而身體的治療只是其中的一項而已；但同時 SPA 也強調透過自然及原始的方式，達成身、心、靈三方面的平衡狀態。由於目前無理想的中文詞彙可完整以及確切的表達這個名詞的核心理念，在習慣上我們仍沿用此名詞來泛指並統稱這類與水相關的理療過程，而 SPA 一詞也已經成為國內大家都通用且可接受並常用的外來詞彙。

所謂的“Thalasso Spa”於台灣翻譯為「海療」，即是希臘文-海洋之意思。依據海療此字面直接翻譯意指為利用海水來作為 SPA 治療方式的海水療養方法，此緣由甚至可以追溯到更久遠之前的年代。傳聞早期之古

希臘人就相信海水具有清洗組織與刺激神經的效果及功效，而早在於西元前五百年，歐洲就有文獻記錄記載相關於海水可治療人們疾病的記錄。於羅馬帝國時期，奧古斯都大帝也曾經以浸泡海水以治療自身的熱病；到了十六世紀，法國國王亨利三世也效仿奧古斯都大帝，利用海水來治療皮膚病；十九世紀末葉，英國、法國因見此效果如此顯著，所以於沿海地區紛紛建造許多海療中心，因此出現了首批的海療中心，主要目的為治療肺結核與脊椎炎之患者，而後來由於抗生素的發明，這批海療中心就逐漸被醫院取代，一直到了 1960 年代，著名的運動選手波貝特以海洋療法將自己的運動傷害治療好以後，也讓大眾看到海洋療法的效果，因此波貝特在法國設立了一家海水治療中心，並且受到廣大的歡迎，所以海療此方法因為波貝特又在全球再度受到廣大的歡迎及重視。

在於早期 SPA 的定義即是使用大自然的溫泉及礦泉水才是最原始的 SPA，後來逐漸被大量使用在不同的用途及文化裡，所以有溫泉的地方漸漸成為人們聚集的放鬆及渡假地點。現代還是依然存在以上的概念，但漸漸地轉變成現代型式的渡假村，提供各種放鬆、活力補充的精神釋壓場所。

2.1.2 美容 SPA 之現況

一般的都會地區以及內陸地區，雖然沒有隨手可得的溫泉或海水，但是為了可以讓快速並方便大眾隨時享受到水療服務，SPA 的理療中心已經在世界各地陸續擴展開來。根據「國際 SPA 協會 (ISPA, International SPA Association)」的統計指出，近幾年全球 SPA 產業呈現快速成長的趨勢，以每年擴展率高達至 20% 以上的速度成長，國際 SPA 協會更預測在 2006 年 SPA 產業之產值在全球將會高達 2020 億美元。SPA 產業在美國所有的旅遊休閒產業中已連續三年的擴展率是最高的，所以同時也擠

進全美國第四大的休閒產業，2005 年一年就大約就有 1500 萬的美國人享受過 SPA；歐洲平均每年享受過 SPA 的人數更遠遠超越 2000 萬人次，全球的 SPA 人口加總起來已經是台灣全部人口總數的好幾倍。

現在的 SPA 中心不僅只有提供放鬆、活力補充的服務，減重及雕塑身型或是享受療程皆會納入其中。所以有關於健康的生活方式皆出現在 SPA 裡，好比如飲食療法、健康醫療、健身中心、靈修等，都是屬於 SPA 的服務範圍內。

因此 SPA 的定義已經不僅只侷限於單一個目標，而是包含有休閒靜養和復健醫療及疾病防治以及美容抗老等多種不同的效用及目的，更可以說是現在的人遠離深無止盡的工作壓力以及身心疲憊緊張的紓解壓力管道之一。世界衛生組織對於「健康」的定義：「所謂健康不僅指個人身體沒有疾病，而且還包括了身體、心理、以及社會層面整體的祥和安適。」

經由台灣市場的演變，以美容業來說，SPA 芳香療法也成了新的指標，它運用了五感六覺(視覺、聽覺、嗅覺、味覺、觸覺、意覺)並結合了紓壓按摩、養生、休閒、美體、美容、水療以及芳香精油(AROMA)等複合式之方式進行健康美容專業。身心靈全方位的放鬆得以透過 SPA 與芳香療法的結合達到最佳化的效果(楊彩華、陳聖明、吳勝傑，民 96)。

美容產業本身即具有休閒產業的特性，休閒機構結合美容事業互相成長，美容產業也以各種型態的企業模式伴在人們的生活周遭，目前有關美容 SPA 的經營分類如表 2-1 所示。

表 2.1 SPA 經營型態表

SPA 經營類型	消費族群	主要服務項目及內容
Club Spa (俱樂部型)	俱樂部會員	1. 主要提供健身服務 2. 一日內的各種 SPA 服務
Cruise Ship Spa 郵輪型	1. 利用坐遊輪的時間消費，提供放鬆 2. 客人偏向一次性消費	1. 郵輪上的 SPA 2. 提供專業健身、各種 SPA 服務、健康及 SPA 餐飲
Day Spa 都會型	常態消費之顧客，較固定，顧客通常具經濟能力	1. 無住宿的 SPA 2. 每日專業的各式 SPA 服務
Destination Spa 目的型	有特殊需求的顧客，會因地目的而消費	1. 經由專業各式 SPA 服務改進客人的生活方式及健康狀態 2. 特別設計的 SPA 療程、運動健身、教育課程、住宿服務、SPA 餐飲
Medical Spa 醫療型	醫學美容手術過後之顧客	1. 診所式、個人服務、企業院所的醫療單位加入 SPA 的概念 2. 醫療的專業治療組成一個強化健康、提供醫療或 SPA 服務
Mineral Springs Spa 溫泉型	泡溫泉之空檔消費，不一定有住宿	1. 提供自然礦泉、冷或熱泉 2. 水療性的 SPA
Resort/Hotel Spa 渡假型/飯店型	利用渡假住宿期間消費，較無固定之客人	1. 在飯店或渡假區裡的 SPA 2. 提供健身、SPA 餐飲及各式不同的 SPA 服務，除了

		觀光客、商務客，一般的客人也喜歡到不同類型的SPA 裡放鬆
--	--	-------------------------------

資料來源：本研究整理

2.2 經營策略的內涵與操作

策略 (Strategy) 此名詞之由來可追溯自古希臘文字 (Strategos)，意思為將軍用兵之術 (Generalship)。另外於韋氏字典內則定義為計劃與引導大規模的軍事行動的科學方法。早期戰爭較多，策略此名詞較常在軍事方面所提及，所以到中世紀以後就變成了一種軍事的術語，意思為在敵對狀態下指揮軍隊並取得勝利的藝術及方法。企業之文獻上大約於 1950 年代出現策略此一詞。策略在企業經營上的意義為：「運用與分配企業之資源，以達成其目標；包括主要的行動方向以及行動方式」。

司徒達賢(2005)認為策略的意思是指企業的形貌，在不同的時間與地點間，這些形貌改變的軌跡，包含了經營範圍與競爭優勢等，可足夠描述經營特色及組織定位的項目。

經營策略之意思是指在企業經營管理中為了擬定企業的長程目標以及達成目標之行動方案的選擇與所需要的資源的分配(Alfred D.Chandler,Jr.,1962)，在一定的市場環境的條件下，所有可能實現經營目標採取的行動及此行動之方針、方案以及競爭方式。以目的或目標的組型(pattern)以及達成目標的主要政策和計劃，說明經營企業目前或未來的情況以及公司目前或未來的類型(Kenneth R.Andrews,1965)，以此訂定公司之短、中、長程之企業目標。經營策略也是組織之活動與產品、市場間的連線也是目前與未來資源配置及環境相交互活動的基本組型，指示組織將如何達成目標(Hofer&Schendel,1978)，最後以整合組織為最主

要目標以及政策和活動順序，使目標及政策結合為一體(Robert Quinn,1988)，以一系列之架構擬訂經營之最新策略。

經營策略的形式分成3種(Chaffee,1985)：

(1) 線性的經營策略：

線性的經營策略是用來決定企業之長程目標及系列活動以及分配達成目標所需要的資源，適用於穩定和可預測的環境。

(2) 適應的經營策略：

適應的經營策略關心的是外在環境的機會及威脅以及組織善加利用這些機會的能力與資源，兩者之間互相配合的發展，適用於變動性較大而且不易預測的環境。

(3) 詮釋的經營策略：

詮釋的經營策略用以說明組織隱含的意義或是一些事實的法則，使參與者能深入瞭解組織及其環境，藉此用以導引個人的態度，適用於引發參與者做出有利於組織之動機。

經營策略的類型分為：穩定的策略、擴張的策略、減縮的策略、聯合的策略以及生命周期與經營策略(Jauch & Glueck,1989)。指出企業為了實現經營目標所採取之行動，在正常情況下是指資源的配置和運用（一個企業所擁有之資源寶庫中的人力、物力、財力、技術、管理、和信息等），可見經營策略在於企業經營管理上具有支配整個事業的運轉以及命運的重要性，但是經營策略的產生是需要通過策劃策定的，是為經營策略策劃的產物。一般來說，經營策略的產生是在策略規劃原則指導下，通過科學策劃程式運作而產生的，想當然而簡單的經營策略之產生也有不按策劃程式步驟而隨機一蹴可及的，而這種就是一種策劃的藝術。

Ansoff(1965)、Andrews(1987)、Hofer& Schendel(1997)此三學者認為在典型且大型的複合式的組織中，經營策略之層次大致可分成三種層次：第一層次是總體策略(corporate strategy)：

主要用在多角化經營的企業中，決定企業要經營什麼及各事業部門資源分配以及統整各個事業單位，使其發揮組織之最大功效。組織之長程方向最起碼會有三年以上，不會經常作變更動，而且與其他經營策略互相比較，比較不具體且不容易評鑒其成效。

以司徒達賢(2001)的觀點認為，總體策略主要之決策內容包括：

- (1) 事業領域應該如何劃分。
- (2) 設計總公司之策略構思，進行事業多角化或垂直整合。
- (3) 事業之間未來的比重以及發展之方向性。
- (4) 設計預期整體之績效目標。

Hill and Jones(2002)則認為最需要考慮的是：

- (1) 找出公司應投入的事業。
- (2) 在這個事業中應該執行的價值活動。
- (3) 選擇自行擴大或與不同事業體締約的最佳方法。

第二層次是事業策略(business strategy)：

事業策略之主要目的是在於統整各個事業單位的功能，例如：生產、行銷、財務、人力資源以及研究及發展等部門的活動，使其能夠符合總體的策略之外，最為重要的為發展每個事業單位的能力以及競爭之優勢，以瞭解及整合產品和市場的範圍及需要。

司徒達賢(2001)認為所謂「事業策略」是：

- (1) 當企業經營領域僅只侷限於某一個產業中時，企業求生存與發展的方式

- (2) 決策內容強調滿足顧客的方式與事業競爭優勢的建立及生存空間的選擇以及策略決策內部之一致性等。

Hill and Jones(2002)則認為：

此策略的核心是發展公司特定經營模式為目標，使公司得以在其市場或產業中得以超越競爭者，而獲得競爭優勢。

第三層次是功能策略(functional strategy)：

功能策略主要是統整每個功能單位裡面的次級功能，例如:生產功能內的製造、品管、裝配等次級之功能，使之具有獨特的能力來發揮到最大的生產力，用來協助事業策略目的是為達成企業的總體策略。

Hill and Jones(2002)認為這些策略重點在於利用所擁有的資源與能耐建立自己獨家特有之競爭力並創造出卓越的品質、效率、創新、以及顧客回應，再進一步決定如何支援事業策略，以建立差異化、低成本之競爭優勢。另外，在選擇適當的獨特競爭力後，也能透過功能策略塑造對獨特競爭力具有幫助的資源與能耐。如圖 2-2 可以看出功能策略、差異化、低成本、獨特競爭力、創造價值及獲利能力之間的相互關係。(如圖 2.1 所示)

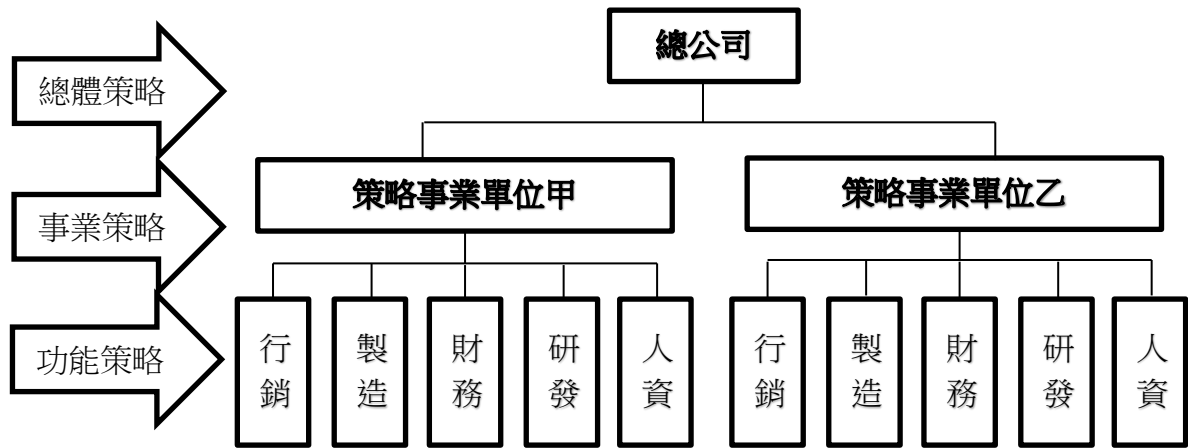


圖 2.1 企業策略層級

資料來源：Hofer,C.w. and Schendel,D.,1997, ”Strategy Formulation :
Analytical Concept”,St.Paul,Min : west

總體、事業、功能此三種之策略的類型構成了策略的層次，這三類的策略是互動的，因此必須加以有效整合，才能獲得企業整體之績效。

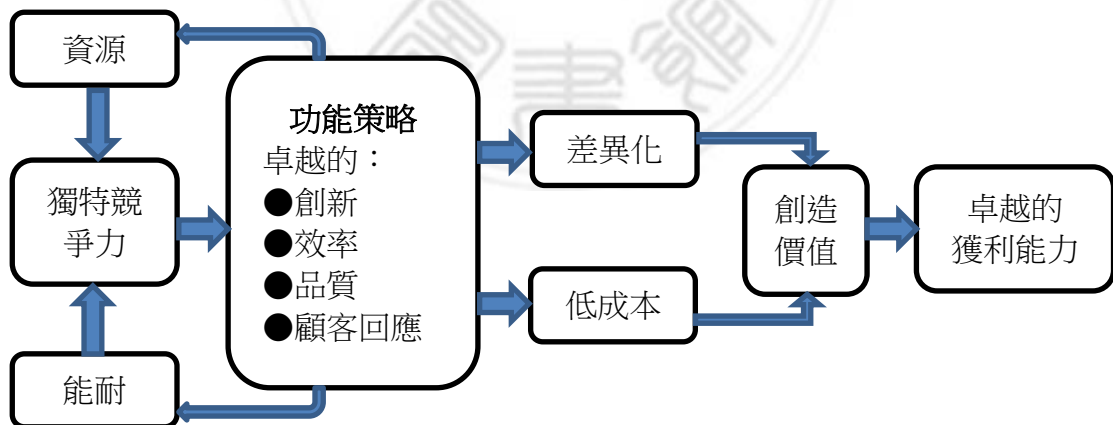


圖 2.2 功能策略與競爭優勢的根源

資料來源：Hill,C.W.L and Jones,G.R.,2002, “Strategy Management
Theory”,6th/e,mass.Boston : Houghton Mifflin Company。

2.3 行銷策略與市場分析

行銷(Marketing)就是要找到市場(若沒有市場就要想辦法創造一個市場)，並且擬定產品與服務賣給市場上客戶以換取金錢之策略的規劃過程。行銷也是屬於規劃力的一環，因此常會牽涉到一系列之邏輯分析，所以理性思考與分析是行銷規劃不可或缺之重要因素。

行銷分為三個階段，第一階段為環境分析階段(Environmental Scanning)，第二階段為行銷策略規劃階段(Marketing Strategy)，第三階段為行銷組合階段(Marketing Mix)。

(一)環境分析階段(Environmental Scanning)

環境分析與 SWOT、PEST 與五力分析和價值鏈、價值系統、產業鏈與微笑曲線討論內容相似，包括總體環境分析(STEEPLE)、產業環境分析(產業鏈分析與價值鏈分析)與企業層級環境分析(五力分析與 SWOT 分析等)。環境分析主要是要瞭解行銷產品與服務所處的整體環境，由大到小由全球到企業等。

(二)行銷策略規劃階段(Marketing Strategy)

行銷策略分析(Marketing Strategy)就是 STP 流程(STP Process)，S 為市場區隔化(Segmentation)，確認區隔化變數及區隔市場並描述各市場區隔的大剛；T 為選擇目標市場(Market Targeting)，評估每一區隔的吸引力並且選擇目標市場；P 為市場定位(Positioning)，為每一個目標區隔發展定位觀念。

(三)行銷組合階段(Marketing mix)

產品行銷組合(Marketing Mix)即是細部的行銷策略規劃，像是策略規劃過程中的執行方針(Action Plan)之擬定，對應行銷組合分析之相關專有名詞

即是行銷 4P、行銷 7P 或是行銷 4C。

以產品供應端(Supply Side)來說，行銷 4P：產品(Product)、價格 (Pricing)、促銷 (Promotion)、通路 (Placement)；而行銷 7P 則是要另外再加三項：人員(People)、流程(Process)、具體感受(Physical Evidence)。

以需求端(Demand Side)來說，分為傳統行銷 4C 及新興電子商務行銷 4C。傳統行銷 4C：顧客需求(Customer)、顧客成本(Cost To Tthe Customer)、便利(Convenience)、溝通(Communication)；網路行銷 4C：顧客經驗(Customer Experience)、顧客關係(Customer Relationship)、溝通(Communication)、社群(Community)。

2.4 市場區隔與定位

Wendell R Smith 於 1956 年首先提出市場區隔 (Market Segmentation) 之觀念，此學者認為市場區隔的基礎其實是建立在市場需求面之上，並在產品和行銷活動上做更合理及確實的調整，以使其更適合於消費者或使用者的需求。Kotler & Keller (2005) 認為市場具有異質性 (Heterogeneous)，是由不同的消費群體所組成的，而根據購買者之特性以及需求，即可將錯綜複雜的市場分割成許多較小且具有同質性的市場，而其中任兩區隔都有不同程度的偏好。Plummer (1974) 認為以生活型態做為區隔基礎，可以重新定位主要的目標市場並對於市場結構提出一種新的觀點，且生活型態資訊可用在產品的定位，也可協助制定廣告與溝通之方式與提供新產品機會的訊息及發展整體性的行銷與媒體策略，並將協助行銷者解釋市場區隔在某些特定情境下對於產品或品牌的反應可能發生之原因。依照 Wind (1978) 的分類，市場區隔的方法可以分成事前區隔模式、集群區隔模式、彈性區隔模式及成分區隔模式四種的型態。

市場區隔即是將一個市場分隔成數個較小且同質性較高的市場，其目的在於選擇一個或一個以上的目標市場，並針對每一個市場之特性發展出一套屬於該市場獨特的行銷組合，用來滿足個別市場的需要。許多文獻顯示市場區隔理論已被廣泛被運用在美容方面的研究，好比如行銷、市場開發、佔有率、美容行為與體驗、廣告需求、滿意度等。而有效的市場區隔必須滿足以下條件：(1)明確、可衡量性(Measurable)、(2)足量性(Sufficient Amount)、(3)可接近性(Accessible)、(4)可行動性(Actionable)。以美容市場區隔的基礎變數則包括地理區隔變數、人口統計變數、心理變數以及行為變數等四大類。

當企業只選擇單一、獨特的區隔的時候，就是典型的利基策略(Niche Strategy)或是集中策略(Focus)，此方法需要確定選定的區隔是否具有獨特性，如果顧客需求以及購買之行為類似，只設定此單一區隔做為目標市場即不合適。以美容業來說，因市場已飽和，所以創造新的市場需求以及做明確的市場區隔是現在美容業的必備條件。

2.5 小結

綜合各學者對於美容 SPA 產業的興起與現況、經營策略的內涵與操作、行銷策略與市場分析及市場區隔與定位之研究中發現，行銷策略與市場分析及經營策略於企業中之重要性，市場區隔與定位也確立了公司營運之基礎及方向。

經營策略與行銷策略與市場分析與企業之永續經營有相對的關係，公司之規模不一定以大型店為最大之優勢，調整內部以及處理外部環境之能力並以市場區隔與定位相互呼應，才可使企業永續經營。

第三章 研究方法

本章綜合前述之研究動機、研究目的與文獻探討，來擬定研究方法，共分為四節，第一節為研究方法與工具，第二節為研究對象，第三節為研究過程，以及第四節為研究信度與效度等進行討論。

3.1 研究方法與工具

質性研究取向著重於資料取得與仰賴非實證主義的科學觀及較常使用食物邏輯以及遵循比較接近循環研究的路線。W.Lawrence Neuman(1997:607)分析出與量化研究取向不同之差異可分為以下幾點：

- 一、一旦研究者沉浸在資料之中後，便展開捕捉與發掘意義的工作。
- 二、概念上是以主題、宗旨、通則、類型的形成存在。
- 三、創造出來的測量工具是採就事論事主義，而且嘗試特屬於個別的情境或研究者。
- 四、資料是以文字的形式呈現，資料來源於文獻、觀察、手稿。
- 五、理論可以是因果及無因果關係的而且常是歸納的；研究程序是特殊的，而且很少可被複製的。
- 六、分析的進行是藉由從證據中抽取主題或通則。

本研究以經營策略及行銷策略與市場分析以及市場區隔與定位三大構面做為基礎，了解美容 SPA 總體環境及經營策略以及行銷手法做為研究，與指導教授深入討論後設計出訪談大綱，並採取深度訪談法(In-Depth Interview)以及實地觀察之方式，以進行相關資料蒐集，應用訪談者與受訪者之間的交談取得本研究所需的資料，再以訪談逐字稿內容方式加以歸納整理，以了解目前市場情況並做出分析及探討，以提供未來投入美容 SPA 業界之參考。

3.1.1 個案研究法

(1) 個案研究法的定義

針對個案研究法，有許多學者對此都提出不同的定義。其中 Yin(1985)認為個案研究法之定義為以下四點：

1. 個案研究是一個實證性之研究。
2. 在實際生活環境中研究當前之現象。
3. 其現象與環境之間的界限並不清楚顯著。
4. 使多種資料來源。

陳萬淇(民 84)指出所謂個案乃許多相關事實的說明，它提供問題的狀況，以待尋求解決問題的可行方案。他所描述的事實或事件必須是真實真地的，決不可加以杜撰，且應該有一個或多個中心問題並做客觀的描述，不去做主觀的評論。總而言之，「個案」所代表的應是一項事實或一組事件，它提供一個問題或一連串的問題，以供研究者思考並嘗試去解決它的一份資料，所以個案可被視為是一種能引發思考、判斷和正確行動的工具。

(2) 個案研究法的性質與要素

(一)、個案研究法的性質

根據劉聰翰(民 91)分析之個案研究法本身具有幾點重要性質，敘述如下：

1. 在自然環境(Natural Setting)中從事現象之研究。
2. 使用多種資料蒐集之方法。
3. 分析單位，即是收集的對象可能是單一個案或者是多個案之實體，例如：人、群體或組織。
4. 對於每個實體都可深入瞭解其複雜性。

5. 個案研究比較適合運用在問題仍屬探索性階段，探索問題的為什麼(Why)或如何做(How)，在尚未有前人研究可循的情況下，甚至分類性研究及假設或命題的提出。
6. 沒有變數操弄(Manipulation)，實驗設計或控制。
7. 研究當前現象，解決當前問題。
8. 個案研究比較適合為什麼(Why)或如何做(How)的問題，並且可以做為未來相關研究之基礎。
9. 研究的好壞跟研究者本身的整合能力有相當大的關係。
10. 改變研究對象與資料收集方法可以發展一些新的假設。
11. 個案法不預設研究變數及何者為自變數或依變數。

(二)、個案研究法的要素

郭生玉(民 91)、胡永峰(民 103)提出，個案研究主要目的大致可以分為三大研究要素，茲敘述如下：

1. 解決問題

對於此事件或行為加以瞭解，而提出解決的方針或是相關建議。

2. 提供假設來源

主要是為了避免在研究初期或是面對整體性的問題時，難以決定其他變項之兩難狀況。

3. 提出具體實際的案例

可以幫助解釋與統計後的資料所發現的原則。

3.1.2 訪談法

質化訪談為在訪問者及受訪者之間針對研究的大綱計畫互動，訪談不是只有一組特定的問題，而是必須使用一定的字眼及順序用詢問的方式，在本質上由訪問者建立對話的方向，再針對由受訪者所提出

之多項特殊的主題再加以追問，理想的情況是由受訪者負責大部分的談話(Robbins,1998)。

訪談類型可分為，結構性訪談(Structured Interview)及半結構性訪談 (Non-Structured Interview) 以及非結構性訪談 (Semi-Structured Interview)，三種類型，茲敘述如下：

1. 結構性訪談(Structured Interview)

結構性訪談又稱為標準化訪談，它是一種高度控制訪談過程的訪談方法，它必須有一定的步驟且按照統一的標準和方法選取，面對受訪者提出之問題及提問的次序和方式，都有統一的格式來記錄。這種訪談常用於正式的又較大範圍之調查，它相當於面對面提問的問卷調查。

結構性訪談的特性為統一化及標準化，為了避免發生誤解問題，在面談過程會有一定的溝通說明，提高研究的比較性及提升研究的信度及效度。

2. 半結構性訪談(Semi-Structured Interview)

半結構性訪談又稱半標準化訪談或引導式訪談，它須事先設定好主題及準備相關問題。在進行訪談之前，必須根據研究的問題與目的，設計訪談的大綱作為訪談之指引方針。它有一定控制及格式，但它也給予受訪者表達想法與意見的空間，依照訪談過程進行調整，因此半結構式訪談具有結構式訪談的主題統一性，也具有非結構式訪談之彈性。

3. 非結構性訪談(Non-Structured Interview)

非結構性訪談又稱自由式訪談，是一種半控制或無控制的訪談方式，它不須事先設定問卷與表格及提出問題的標準格式，訪談者能自由

交談且靈活的轉換主題，通常只需給一道題目給受訪者，這種訪談方式相當的彈性，受訪者在訪談過程中都能自由的談出自己的意見及感受，對話一切都是自然發生。

綜合以上，本研究採用半結構式之訪談方式進行，它具有結構式訪談之統一性及非結構式之訪談的彈性，集結兩種優勢，更能確保主題與研究上的統一，後續也能因訪談過程進而延伸主題，也能讓受訪者自由的陳述自己的意見，有利於後續分析研究對象之經驗。

3.2 訪談對象與內容

本研究以二間美容 SPA 店家做深度訪談，分別為彭 O 梅女子美容機構及沛 O 身心靈 SPA 為主要研究之對象，第一間為台灣知名連鎖企業，也與許多學校合作過產學合作，也是間經營超過二十年的店家；第二間為小規模之店家，也曾與多間學校做產學合作並至高中職做協同教學，兩間都是於經營上做深耕的店家，故以此兩間做為本研究訪談之對象。本論文以深度訪談(In-Depth Interview)及實地觀察之方式進行研究，以深度探討及分析美容 SPA 店之服務行銷、經營策略，並探討其成長策略、市場區隔以了解市場競爭結構與情形。訪問對象為機構之負責人或高階主管，以利深入瞭解公司之經營策略供本研究之參考。最後提出結論與建議，以供未來投入美容 SPA 業之策略參考。

由於經營環境、經營策略、行銷策略及市場分析以及市場區隔與定位皆是影響美容 SPA 店永續發展之因素，因此在於訪談過程中研究參與者基本資料也是資料蒐集的一部份，如表 3-1。

表 3.1 研究參與者基本資料

訪談對象	A 公司主管 李小姐	B 公司主管 許小姐
年資	12 年	19 年
訪談地點	彭 O 梅美容 SPA 館	沛 O 身心靈 SPA
經營年數	23	19
公司成立時間	1997	2001
訪談日期	2019/03/29	2019/04/15
訪談時間	下午 4：30	晚上 7：30

資料來源：本研究整理

3.3 研究過程

3.3.1 文獻回顧與討論

蒐集美容 SPA 產業經營策略相關文獻，對研究對象及議題進行深入了解，並整理且歸納出相關論點即可繼續研究之方向，再與指導教授針對文獻資料內容及研究方向進行更進一步的討論。

3.3.2 發展研究方向

研究經營之策略、行銷、市場分析及市場區隔與定位相關文獻及理論，探討美容 SPA 經營策略及行銷之關聯性。並與指導教授針對美容 SPA 經營策略及行銷面向研究可行性並進行更深入的討論，並多次做修正及釐清，使得研究方向逐漸清晰。

3.3.3 擬定訪談大綱

以之前所討論出來之大方向，開始著手擬訂訪談大綱。主要是藉由訪

談大綱之整理與確認，能使每次之訪談更能抓住核心議題，收集到更多有利於本研究之資料。除此之外，藉由訪談大綱明瞭，也可以使受訪者更清楚談話之目標，更能直接切入核心深入討論，以助於研究資料收集方向之正確性。

3.3.4 進行訪談

確立訪談大綱及受訪者受訪之意願後，即開始著手進行本研究最重要之資料蒐集工作。本研究採取半結構式訪談，事先提供給受訪者訪談大綱，與受訪者說明訪談大致內容，以利受訪者可以快速進入狀況。

訪談過程不受限於訪談大綱之題目與順序，以受訪者之反應做調整，並鼓勵受訪者依自己的想法盡量發表意見並提供實例，進而研究者再針對想要知道的問題即疑問加以追問即釐清，在訪談後若有發現訪談遺漏之處，再以郵件或電訪之方式請受訪者提供協助，將資料補得更為完整。

為了資料的完整性，每次訪談皆會進行全程錄音，以利於後續逐字稿之撰寫。除此之外，也會請受訪者填寫一份公司及個人資料表，以利研究者了解公司之背景，以供後續之討論分析。

3.3.5 訪談內容整理

首先，將受訪者之訪談錄音逐字撰寫成文字稿，為了避免重要資訊缺漏，在撰寫過程中，除訪談中有過多重複性之訊息或冗言贅詞外，即全保留完整之訪談紀錄。

此外，再將訪談稿逐行編號，以利後續之資料編碼可以正確的標記出資料之出處。

3.3.6 資料分析

反覆閱讀逐字稿，再將逐字稿分成有重點性的段落，之後彙整於表中，每一個段落以其重點性命制名稱，並詳細記錄該段落之重點及資料來源。再將內容性質相近之段落集結起來，形成類別，並加以命制名稱，藉由分類整理出美容 SPA 之經營管理及行銷面向。

3.3.7 詮釋與呈現

將整理出的類別反覆的抽絲剝繭，並加以推敲，並把兩位受訪對象互相對應比照，討論美容 SPA 經營環境遇到何衝突及如何運作?經營策略為何?如何從事行銷手法?

此外，根據美容 SPA 企業的基本資料分類，探討不同類別之美容 SPA 於經營環境遇到何衝突及如何運作及經營策略為何以及如何從事行銷手法，待欲探討內容逐漸明瞭、明確之後再著手進行寫作。

第四章 研究結果與分析

本研究訪談美容 SPA 產業經營策略，邀請美容 SPA 之業者受訪，經由深度訪談之方式來蒐集資料，並與文獻探討的美容 SPA 產業的興起與現況、經營策略的內涵與操作、行銷策略與市場分析及市場區隔與定位以及研究方法步驟進一步探討與研究。本章節以上述之基礎分為四章節來進行討論，並將訪談的結果整理與彙整，如表 4-1 所示。

表 4.1 研究訪談大綱

主題	子題
美容 SPA 目前經營環境遇到甚麼衝突及如何運作?	1.公司之沿革(初期、中期、後期)? 2.公司之短、中、長程企業目標? 3.對於近年景氣不好的影響為何? 4.提升公司競爭力?
了解美容 SPA 經營策略為何?	1.醫療與美容之間的分際? 2.品牌規模是否影響顧客包卡意願? 3.產學合作效果如何?產學後留任比例? 4.經營遭遇何瓶頸?如何處理? 5.如何留住人才? 6.是否有做 E 化管理?如何管理? 7.員工是否有勞健保? 8.薪資如何抽成?有無業績壓力? 9.品牌規模是否影響留任意願? 10.是否有教育訓練?如何訓練? 11.福利制度? 12.升遷制度是否完整、透明?

	<p>13.競爭者削價競爭如何留住顧客?</p> <p>14.客人求新求快，如何與醫美競爭?或與醫美結合?</p> <p>15.消費族群鎖定?</p> <p>16.是否有開創別於美容 SPA 相關之產業?</p>
<p>如何從事行銷手法?</p>	<p>1.是否有參與美容大小活動?是否有助於 2.提升知名度?廣告效果如何?</p> <p>3.設備環境如何與外界 SPA 業競爭?</p> <p>4.如何與上游廠商建立良好關係?</p> <p>5.如何應養生館及醫美逐漸增加之趨勢?有何影響?與競爭對手如何區隔?</p> <p>6.行銷時遇客人指定美容師如何解決?</p> <p>7.對外如何宣導服務品質以吸引顧客?</p> <p>8.是否達成給予顧客的服務承諾?若未達程如何補救?</p> <p>9.如何引導客人自主性的為公司做口碑行銷?</p> <p>10.未滿足顧客期望如何解決?</p> <p>11.如何超越顧客之服務期望?如何超越競爭者?</p> <p>12.行銷策略及管道?</p> <p>13.大環境中如何留住顧客?</p> <p>14.養生館及醫美不斷增加，如何與競爭對手區隔?</p> <p>15.公司是否有推出會員卡折扣活動?以何種方式留住顧客使顧客在多種選擇之下留在貴公司購買產品?</p> <p>16.是否有開發新市場，使公司產品有更多銷售管道?</p>

資料來源：本研究整理

4.1 深度訪談之內容

訪談之個案公司經營型態分為大型連鎖直營店及小型獨資店家，公司之沿革：皆是從小型個人工作室開始而後再增加服務項目；公司之行銷策略有：社群媒體行銷、活動行銷、網路行銷、顧客口碑、會員制；公司之經營策略有：多元化通路及據點、改變舊有產品與醫學美容市場抗衡、產學合作；目前公司遇到之困難為：人員流動率高、技術不穩定、客源流動。

依受訪者對象(受訪者代碼 A1、A2)及所回答訪談內容，逐一按訪談大綱題目彙整如下：

Q1(1) 公司之沿革(初期、中期、後期)?

受訪者	陳述彙整表
A1	初期：1997 年成立-草創期，當時有四家店 中期：2000 年-2016 年-發展期 後期：2013 年-轉型期-55 家店
A2	初期：2001 年-單店 中期：請五、六位美容師 後期：兼職的美容師

(2) 公司之短程、中程、長程企業目標?

受訪者	陳述彙整表
A1	短程目標：以底價消費，吸引顧客 中程目標：建立培養人才的教育總部並廣納人才，建立完整的教育制度，從初訓、中訓、升等考核、培養美容業界專業人才。 長程目標：建立咸豐草美容會館，結合理論與時論並與之搭上橋梁，融合娛樂與 SPA 創造金字塔頂端客戶，並以裝潢精緻、服務細緻化來鎖定高端客戶群，大約 40 歲至 60 歲之女性及高階老闆，使顧客得以休息放鬆。

A2	短程目標：產品、技術、服務到位 中程目標：精緻化課程 長程目標：自由店，把好產品帶給更多的同行同業。
----	--

(3) 對於近幾年景氣不好有何影響?

受訪者	陳述彙整表
A1	有影響，但會提升服務品質、產品高優質，並推出短療程優惠活動使不同客戶選擇性高。
A2	無影響，客人會介紹朋友來，產品也是客人信賴的根源。

(4) 醫療與美容之間的分際?

受訪者	陳述彙整表
A1	秉持美容法規，絕不涉及醫療行為。
A2	以類醫美之產品達到速效效果，但絕不涉及醫療行為。

(5) 品牌規模是否影響顧客包卡意願?

受訪者	陳述彙整表
A1	會影響，買東西會看品質。
A2	不影響，客人信任度高。

(6) 是否有參與美容大小活動?是否有助於提升知名度?廣告效果如何?

受訪者	陳述彙整表
A1	自辦活動，提升品牌知名度，效果顯著。
A2	無參加美容相關活動，無助於提升知名度。

(7) 產學合作效果如何?產學後留任比例?

受訪者	陳述彙整表
A1	效果非常好，與大專院校配及產學合作，留任意願高。
A2	曾與科大配合，但不符合經營者之期待，留任比例低。

(8) 目前是否有遭遇經營瓶頸?如何處理?

受訪者	陳述彙整表
A1	經濟不景氣、少子化影響，對策為精進客程，以服務品質達到量化的效果。

A2	一直投資店內設備及進修，目前無瓶頸。
----	--------------------

(9)如何留住人才?

受訪者	陳述彙整表
A1	升遷制度透明，利用績效指標(KPI)給予員工激勵獎金。
A2	鼓勵成為團隊並開分店，或是進入股東。

(10)是否有做 E 化管理?如何管理?

受訪者	陳述彙整表
A1	電腦新資、庫存及客戶資料用電腦以大數據管理，使管理者一目瞭然。
A2	用網路系統建立顧客資料，並與電信公司配合自動發生日禮券或活動訊息簡訊，每日報表部分是用手寫，了解客戶性質。

(11)設備環境如何與外界 SPA 業競爭?

受訪者	陳述彙整表
A1	每年研發新技術，客製化產品並發表產品。
A2	有最新的東西會依消費者需求引進，不惜重資更新技術及產品。

(12) 薪資如何抽成?有無業績壓力?

受訪者	陳述彙整表
A1	員工都是正職，以勞基法為準，有些許業績壓力。
A2	因為是兼職性質所以抽成高，且老闆幫忙做業績，無業績壓力。

(13)是否有教育訓練?多久一次?如何訓練?

受訪者	陳述彙整表
A1	公司設有教育中心，每個月安排一至二次至總公司教育訓練，交予美容師實作上及學術上的知識。
A2	美容師有空時至店裡學習公司之新產品及技術或是用網路先傳資訊讓美容師學習。

(14)福利制度?

受訪者	陳述彙整表
-----	-------

A1	勞保、健保、員工國外旅遊等。
A2	因美容師皆是兼職性質，管理者成交之業績獎金會撥給美容師。

(15)品牌規模是否影響留任意願?

受訪者	陳述彙整表
A1	不影響，因為公司是大規模且有品牌，升遷制度透明化。
A2	因為美容師需求不同，因為工時彈性且高抽成，適合要帶小孩或是需要上班時間彈性的工作者。

(16)升遷制度是否完整、透明?

受訪者	陳述彙整表
A1	大公司所以升遷制度透明化，並有制定完整的教育訓練。
A2	本來有一套的升遷制度，因改變經營策略，美容師為兼職性質。

(17)如何與上游廠商建立良好關係?

受訪者	陳述彙整表
A1	服務及產品線是一條龍，有自己的生產線。
A2	與上游廠商認識一、二十年，關係良好。

(18)如何提升公司競爭力?

受訪者	陳述彙整表
A1	以客人為中心為客人服務、提升技術及客成客製化也以技術及產品發表，提升企業能見度，並每年研發新技術，讓客戶有更好且與外界與眾不同的體驗。
A2	因與上游廠商拿產品，所以價格相對較低，把此回饋給消費者，並以速效之產品留住顧客。

Q2(1) 如何因應養生館及醫美逐漸增加之趨勢?是否影響業績?與競爭對手如何區隔?

受訪者	陳述彙整表
A1	本公司為純女子 SPA，且課程包括了養生保健專業，是其他競爭者無法取代的。

A2	產品效果客人看的見，效果不比醫美差，且價格又親民。
----	---------------------------

(2) 行銷時遇客人指定美容師如何解決?

受訪者	陳述彙整表
A1	會讓客人指定美容師，因應客戶需求做安排。
A2	會與客人溝通，並給觀念，若客人無法接受就會流失。

(3) 對外如何宣導服務品質以吸引顧客?

受訪者	陳述彙整表
A1	對顧客以真誠服務，對顧客需求有求必應且迅速處理，並提供080 客戶專線，立即解決客戶問題，讓顧客有賓至如歸的感覺。
A2	做好平常服務，盡力做到最好，並無刻意宣導。

(4) 是否達成給予顧客的服務承諾?若未達程如何補救?

受訪者	陳述彙整表
A1	自發性的了解客戶需求，並加以改善服務、提升技術及人員調整以投其所好。
A2	盡量給予服務，若太細緻到個人化的配備，就無法提供服務，但大多數私人用品會採用拋棄式的。

(5) 如何引導客人自主性的為公司做口碑行銷?

受訪者	陳述彙整表
A1	每年都有閨蜜邀請日，公司將免費提供試做卷送給支持我們的客人，請客人帶最好的朋友一起來免費體驗公司的課程，也藉此機會回饋給顧客。
A2	平常服務技術到位，客人就會自主性的為公司做行銷。

(6) 未滿足顧客期望如何解決?

受訪者	陳述彙整表
A1	由主管了解客人需求，並加以改善服務 技術、人員調整並投其所好。
A2	盡量滿足客人需求。

(7)如何超越顧客之服務期望?如何超越競爭者?

受訪者	陳述彙整表
A1	服務好，每一次盡善盡美，每一次的關懷付出就是最好的超越。
A2	依客戶需求，盡量滿足客人所需。

(8)競爭者削價競爭如何留住顧客?

受訪者	陳述彙整表
A1	削價無法比得上真誠服務、技術、產品優質。
A2	課程做分級，客人需要不同價位的都有，當然產品也不同。

(9)行銷策略?行銷管道?

受訪者	陳述彙整表
A1	口碑式行銷、網路、LINE、17life。
A2	口碑式行銷、LINE、FB，服務技術做好，客人自然會轉介紹。

(10) 大環境中如何留住顧客?

受訪者	陳述彙整表
A1	十幾年老客戶一直跟隨我們，我們也會為客戶每年舉辦VIP餐會及優惠活動來感謝客人，也會讓客戶知道我們成長歷史，感謝客人陪我們成長。
A2	現在的客人想要速效，我們推廣的產品強調快速又安全，是一種標靶技術的概念。

Q3(1) 養生館及醫美逐漸增加，如何與競爭對手區隔?

受訪者	陳述彙整表
A1	公司與養生館及醫美不衝突，我們以養生保健、純女子SPA，非醫療性、侵入性之方式。
A2	產品速效，不比醫美效果慢，且產品都是純天然。

(2) 客人求新求快，如何與醫美競爭?或與醫美結合?

受訪者	陳述彙整表
A1	醫美永遠無法取代SPA放鬆休閒。
A2	純天然之產品及速效且非侵入式。

(3)消費族群鎖定?

受訪者	陳述彙整表
A1	18-80 歲皆可，想要保健養生、皮膚保養之客人。
A2	無特定消費族群，只要想讓自己變美之客人都可前來消費。

Q4(1) 公司是否有推出會員卡折扣活動?以何種方式留住顧客使顧客在多種選擇之下選擇留在貴公司購買產品?

受訪者	陳述彙整表
A1	我們每年皆有推出請客活動、母親節、週年慶，推出不同優惠方案，也有推出消費滿額之特別卡，回饋客人。
A2	利用會員制、會員卡之方式留住顧客，於周年慶時買到一定的量就會打折。

(2)是否有開發新市場，使公司產品有更多銷售管道?

受訪者	陳述彙整表
A1	每年都會堆出新品發表，藉由口碑、網路行銷、DM。
A2	最近有開發治眼袋的，不用靠打針、吃藥，並以社群媒體行銷，讓更多的人看的見。

(3)是否有開創別於美容 SPA 相關之產業?

受訪者	陳述彙整表
A1	目前以美容為基準，做好服務、技術。
A2	課程多樣化，紋、繡眉及問題皮膚的處理。

資料來源：本研究者自行整理

4.2 資料分析

本研究以 SWOT 分析美容 SPA 產業內部之優勢及劣勢以及外部之機會與威脅，茲分別論述如下：

一、優勢

(1)市場敏感度

得以得到最新一手資訊，了解市場之趨勢及危機，並能在最佳時間處理，獲得先進者優勢。

(2)教育訓練

設置教育中心，且有完善的教育訓練供美容師進修，得以於客人應對進退時達到最佳效果，提升顧客之信任度及購買意願，也藉此更加了解公司之產品，更能順利為客人做更完善的搭配及處理。

(3) 講求服務品質

美容 SPA 行業是以服務為最重要，從一進門的所有人、事、物以及視覺、聽覺、嗅覺、味覺、觸覺，全方位都需要細心照料，使賓客有賓至如歸的感覺才能使客人回流率提升。

(4)多元化經營

開發多元化之課程，使顧客消費選擇性多樣化，提升產業競爭力。

(5)儀器、產品新潮及多元化

社會趨勢變化迅速，產品及儀器亦是如此。創新並符合客人需求須不斷尋找新產品、新儀器及替代方案，並搭配行銷，達到最佳效果。

(6)服務一條龍

技術、生產線一條龍，得以降低成本，得以有更大空間回饋給消費者。

二、劣勢

(1)人員流動率高，技術不穩定，美容師聘用不易

美容 SPA 業因工時過長及初學時需要投入非常多的時間學習，有些新進人員會就此退縮，而另尋目標，或因同事間之競爭影響，新進人員會較無信心，需要多加陪伴及鼓勵，也另設有教育中心培訓人員。

(2)店租

店租成本高，成本也會提高，會反映在顧客購買課程及產品上。

(3)行銷制式化

行銷較無較大空間議價，小型 SPA 店家可依照客人做不一樣的調整，但大型店家需依公司規定。

三、機會

(1)公司信譽

公司之口碑及信譽會影響消費者於消費時之選擇，以服務、技術及產品取得消費者之贊譽，並加以推廣，且每年也會舉辦 VIP 餐會與客人增加情感，幫公司塑造好口碑、好形象。

(2)產品掌握流行趨勢及消費者需求

以客人需求為優先並開發新產品，與研發中心討論需求並製造適合消費者之產品，得以在第一時間迅速解決問題。

(3)醫學美容客人增加

提供術後保養，以純天然且無侵入性之產品護理，甚至推出與醫美效果相當之保養品，以無侵入性之方式達到效果，使客人更信任店家之產品。

(4)產品曝光度高

推出新產品皆會舉辦產品發表會，讓更多人看到產品並吸引新的消費者前來店家試用。

(5)產品天然化

推出天然之產品，提供肌膚較為敏感者或是對健康較注重的消費者使用。

四、威脅

(1)產業競爭

開發多元性之產品及課程，並強化教育訓練及做好服務。

(2)價格紊亂不一致

應將客層區隔化，以不同客層之需求訂定價格及產品，才不致於導致差別化。

(3) 資訊發達，網紅經濟

客人有更多選擇了解不同產品及店家，不管優劣的新聞，傳播速度皆很迅速，競爭相對提升。且有網紅代言之產品，銷售量會變很可觀，進而也會影響店家銷售量。



第五章 結論與建議

5.1 研究結論

根據本研究訪談個案分析，美容 SPA 店之規模大小對於顧客來說並無造成太大之影響。將服務品質及產品效果讓客人看見，才是客人到店裡消費之主因，而規模較小之店家往往會以多角化之方式經營，讓顧客來店消費可以有多樣化選擇，而規模較大之店家則以氣氛，從客人踏進店門開始的音樂、茶、水、換鞋的服務等，都是以貼心及溫和舒適使客人放鬆，提高顧客滿意度，以利之後之成交。

在儀器設備方面，小型 SPA 店家也極力引進顧客需求之儀器，以及在產品上尋求更速效之產品，所以在儀器設備方面小型店家不受影響，反而吸引到更多的顧客。

在參與美容界活動部分，業者皆認為廣告效果不大，因為會接觸美容活動者，皆是對於美容新技術及新產品有較高之喜好，對於美容 SPA 放鬆之店家較無興趣，所以並無多投入，且現在為資訊化社會，美容 SPA 店家轉戰以網路做行銷或自辦活動增加曝光度，以資生堂為例，每年皆會舉辦 VIP 活動，讓顧客報名體驗新產品，也會透過社群媒體例如臉書或者是 Instagram 等較多人常用之社群媒體做廣告。

與學校產學合作方面，規模大之店家需求量大，有配合高中建教班及大學產學合作，以彌補人力上不足之部分；規模小之店家需求質化，也不須太多員工，只需有高配合度之美容師，故後來不採用產學合作，因此產學合作部分有利有弊，較小型之店家較無法承擔錯誤率較高之美容師所帶來商譽的扣分導致客人流失及流動率較高，而大型之 SPA 店家顧客的流量也較大，但長期下來也導致客人信任度的問題。

5.2 研究建議

根據本研究透過深入訪談法及 SWOT 分析，歸納出 SPA 產業行銷策略與經營策略對於規模大及規模小之店家不同之處，本研究提供業者以下幾點建議：

一、配合網紅做宣傳

適時適當的與網紅配合，現代網紅經濟蓬勃發展，各種消費族群皆會透過網路了解最新動態，配合網紅做宣傳不僅只可以讓更多不同的消費族群看見，於茶餘飯後會加以討論，藉此提高知名度。

二、多元化的通路結合

可與賣場或相關產業做異業結盟，現代人做享受的方式不僅只單一目標，可以同時進行不同的需求，以現在的客人講求技術及便利性，透過更多元之方式於不同種通路中，也可快速達到廣告效果。

三、參與各式活動

禁止侷限參與美容業所辦之活動，不僅只侷限了消費之族群，也無法帶進其他消費族群，若僅只在於美容活動著墨，勢必無法將其他沒有嘗試過的消費者多做美容方面之教育，平時會做保養的客群也漸漸飽和，可多嘗試開發一些新客群，教育新進者保養之好處及目的，且多嘗試不同活動也會增加企業能見度，也可以藉此了解市場趨勢及走向，也可藉此機會推廣產品及讓更多人認識公司。

四、價格透明化

價格透明化亦是客人持續消費之因素之一，許多消費者前往店家消費也會呼朋引伴前往，所以價格如果不一致也會導致許多客人選擇退而求其次，尋找消費方式適合自己之店家，因此會做此選擇是因價格不夠透明所導致客源遺失。

參考文獻

一、 中文部分

- 1.董志明、許淑燕、黃戊田(民 104) SPA 經營管理關鍵成功因素之研究。
美容科技學刊，第十二卷第二期，12-2-04。
- 2.蔡秋子(民 101) 美容 SPA 業創新轉型與經營策略之研究-以台灣美容業為例。嶺東科技大學經營管理研究所學位論文。
- 3.楊彩華、陳聖明、吳勝傑(民 96) 休閒渡假飯店經營型態對服務品質與顧客滿意度之研究-以附設 SPA 芳療館為例。美容科技學刊，第四卷第二期，179-199。
- 4.洪世章、譚丹琪、廖曉青(民 96) 企業成長、策略選擇與策略改變，中山管理評論，第十五卷第一期，11-15。
- 5.劉玉真，民 89，頂級 SPA 美容之旅，新女性雜誌，出版，台北。
- 6.謝靜雯，民 89，魅力 SPA-體驗 SPA 趁現在，二匠文化，台北。
7. 張瀚元(民 95) 台肥刊物-健康美容美容新生活 SPA 產業面面觀-新創事業處
- 8.司徒達賢(民 94) 策略管理新論：觀念架構與分析分法，台北：智勝文化。
- 9.陳萬淇(民 84) 個案研究法，台北市：華泰
- 10.劉聰翰(民 91) 企業導入 ERP 系統階段性關鍵成功因素之研究(碩士論文)。國立台北科技大學，台北市，中華民國。

二、英文部分

- 1.Andrews,K.R.,1987,“The concept of Corporate Strategy”,3 rd ed.Homewood III,Irwin,p13 。
- 2.Ansoff.H.Igor,1965,“Corporate Strategy”,N.Y.McGraw-Hill 。
- 3.Alfred D.Chandler,Jr. ,1962 。
- 4.Ellen Earle Chaffee(1985)*The Academy of Management Review*,Vol. 10, No. 1, pp. 89-98
- 5.Hill,C.W.L and Jones,G.R.,2002,“Strategy Management Theory”, 6th /e,mass.Boston : Houghton Mifflin Company 。
- 6.Hofer, C. W. and Schendel, D. ,1978, *Strategy Formulation: Analytical Concepts*, St. Paul: West.
- 7.Hofer,C.W. and Schendel,D.,1997,“Strategy Formulation:Analytical Concept”,St.Paul,Min:west 。
- 8.Hofer,C.W.and Schendel,D.,1997,“Strategy Formulation:Analytical Concept”,St.Paul,Min:west 。
- 9.Jauch & Glueck. (1989), ” *Strategic Management & Business Policy*”, 5 th Edition, McGraw-Hill
- 10.Kenneth R. Andrews,1965 。
- 11.Kotler, P., & Keller, K. L.,2005. *Marketing Management*. NJ: Prentice-Hall.
- 12.Plummer,J.T., “The concept and Application of Life Style Sementation. ”*Journal of Marketing*,vol.38,Jan.1974,p.34.
- 13.Quinn, Robert E. (1988). *Beyond Rational Management: Mastering the Paradoxes and Competing Demands of High Performance*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers.
- 14.Robbins & Cenzo,1998 ， *現代管理學* ， (Robbins : *Fundamentals of*

- Management)(林建煌編譯)，台北：華泰。(原著民 87 年出版)
15. Smith, Wendell R., 1956. Product Differentiation and Market Segmentation as Alternatives Marketing Strategies. *Journal of Marketing*, July, 3-8.
 16. Wind, Y. , 1978, Issue and advances in segmentation research, *Journal of Marketing Research*, XV, August, 317-337.
 17. W. Lawrence Neuman, *Social Research Methods: Qualitative and Quantitative Approaches*, Third edition, Boston : Allyn and Bacon, 1997.
 18. Yin, Robert K., 1985 *Case Study Research Design and Methods*, SAGE Publications. Inc.



附錄一 訪談問卷

「美容 SPA 產業行銷策略與經營策略」訪談問卷

各位美容界先進您好：

我是南華大學企業管理學系管理科學碩士班研究生，目前正在進行有關「美容 SPA 產業行銷策略與經營策略之研究」。本研究期望能藉由訪談之方式得到各位先進之寶貴經驗，將研究的結果提供美容 SPA 產業行銷與經營策略之參考，以提升美容業界之競爭力。

非常感謝您支持及協助本研究並於百忙之中撥冗賜予訪談機會，因為您所提供的寶貴意見才能使本研究進行順利，您所提供之訪談紀錄僅供學術研究使用，絕不對外公開。最後再次感謝各位先進不藏私的分享經驗。

敬祝

鴻圖大展

南華大學企業管理學系研究所

指導教授：范惟翔 博士

研究生：劉冠伶

【問卷內容】

經營過程與經驗

- (一) 請問貴公司之公司沿革(初期、中期、後期)
- (二) 請問貴公司之短中長程企業目標?
- (三) 您認為貴公司對於近幾年景氣不好有何影響?
- (四) 請問貴公司醫療與美容之間的分際?
- (五) 您認為貴公司的品牌規模是否會影響顧客包卡意願?
- (六) 請問貴公司是否有參與美容業之大小活動?是否有助於提升知名度?
廣告效果如何?
- (七) 您認為貴公司與學校產學合作效果如何?產學後留任比例高低?
- (八) 請問貴公司目前是否有遇到經營瓶頸?如何處理?
- (九) 請問貴公司如何留住人才?
- (十) 請問貴公司是否有做 E 化管理?如何管理?
- (十一) 請問貴公司於設備環境中如何與外界 SPA 業競爭?
- (十二) 請問貴公司是否有幫員工保勞健保?
- (十三) 請問貴公司薪資如何抽成?有無業績壓力?
- (十四) 請問貴公司是否有教育訓練?多久一次?如何訓練?
- (十五) 請問貴公司之福利制度?
- (十六) 請問貴公司之品牌規模是否影響留任意願?
- (十七) 請問貴公司之升遷制度是否完整?
- (十八) 請問貴公司如何與上游廠商建立良好關係?
- (十九) 請問貴公司如何提升公司競爭能力?

行銷策略與競爭

- (一) 請問貴公司如何因應養生館及醫美逐漸增加之趨勢?是否影響業績?
如何與競爭對手區隔?
- (二) 請問貴公司在行銷時如遇到客人指定美容師如何解決?
- (三) 請問貴公司對外如何宣導服務品質以吸引顧客?
- (四) 請問貴公司是否實際達成給予顧客的服務承諾?若未達成,如何補救?
- (五) 請問貴公司如何引導客人自主性的為公司做口碑行銷?
- (六) 請問貴公司未滿足顧客期望時如何解決?
- (七) 請問貴公司如何超越顧客之服務期望?又如何超越競爭者?
- (八) 請問貴公司若競爭者削價競爭如何留住顧客?
- (九) 請問貴公司之行銷策略?行銷管道?
- (十) 請問貴公司於大環境中如何留住客戶?

市場區隔分析

- (一) 請問貴公司於養生館及醫美逐漸增加之趨勢如何與競爭對手區隔?
- (二) 請問貴公司現今客人求新求快,如何與醫美競爭?或與醫美結合?
- (三) 請問貴公司之消費族群鎖定?

成長策略分析

- (一) 請問貴公司是否有推出以會員卡折扣之活動?或是以何種方式留住顧客,使顧客在多種選擇之下會留在貴公司購買產品?
- (二) 貴公司是否有開發新的市場使公司之產品有更多銷售管道?
- (三) 貴公司是否有開發別於競爭公司之產品?
- (四) 是否有開創有別於美容 SPA 相關之產業?

附錄二 訪談逐字稿

一、 A 公司訪談逐字稿

我們公司的沿革大致分為四個時期-草創期、發展期、轉型期及願景發展。1997 年成立，此時為草創期，當時有四家店；2000 年—2016 年為發展期；2013 年為公司的轉型期，也於此時公司榮獲教育部第五屆「精湛技藝獎」及經理人雜誌第六屆「100MVP 經理人」獎；2015 年開始為願景發展期，創建「美容學院」；2017 年創建埔里巴里島 SPA 會館；2018 年建立七期夢想館。

在企業目標方面，初期，從短短幾家店維持生命力，以底價消費，吸引顧客；到中期會員變多，我們建立培養管理人才的教育總部並廣納人才，建立完整的教育制度，從初訓、中訓、升等考核、培養美容界專業人才；後期，建立了咸豐草美容會館，結合理論與時論並與之搭上橋樑，融合娛樂與 SPA 創造金字塔頂端客戶，並以裝潢精緻、服務細緻化來鎖定高端客戶群，大約 40 歲至 60 歲之女性及高階老闆，使顧客得以休息放鬆。因應市場衝擊，以服務與技術留住客戶，並以精密型及都會型 SPA 會館再尋求金字塔頂端的顧客。

在景氣方面，一定會影響，但是我們提升服務品質、產品高優質並推出短療程優惠活動使不同客戶選擇性高，才得以在不景氣當中做出好成績。

於醫療及美容之間，我們從以前到現在秉持美容法規，絕不涉及到醫療行為。

公司的品牌規模一定會影響顧客的購買意願，好比說，當我們在挑選醬油時會看品質，那在買東西時亦同，也是會看品質。對外，我們服務顧客，

使顧客自發性的為公司打造好口碑；對內，我們建立好品質並堅持好品質，一直以來彭村梅 SPA 秉持著「誠信、服務、專業」三大保證為公司之基石。

行銷的部分，我們有用網路行銷、特約商店、LINE、17LIFE、GOMAJI，這些反應都很好，有增加客源。我們的客戶也會幫我們做口碑式行銷，帶新朋友來體驗課程，增加客源。我們也使用了異業結盟的方式及其他機構來做協助並透過年度週年慶以及發表會，以這些行銷方式透過人的口碑傳遞，這非常重要，也使我們的知名度更加提升。

公司與學校配合產學合作的效果非常好，我們有十幾年一貫配合的美容科系學校做產學配合，也應招其他各大院校美容科系學生。我們以「理論在學系，實際面在商家」落實了理論與實務雙管齊下，並有效提升美容師涵養。另外，我們設立教育總部，實際面及技術面並行並教導美容師美姿美儀，使美容師有一定的素質。人才升遷管道透明，所以很多產學學生留任意願高，而學校方面也會積極主動來找我們配合實習。

目前公司面臨的瓶頸即是經濟不景氣及少子化影響，於此，我們的對策為精進課程，使客戶對課程有精緻細緻的感覺，以品質服務達到量化的效果。

我們的升遷制度透明，利用績效指標(KPI)給予員工激勵獎金，讓優秀人才賺更多獎金，員工向心力就會更高，使我們更能留住人才。

在管理層面，我們採用的是E化管理，電腦薪資、庫存及客戶資料皆用電腦管理並有效應用大數據管理，使管理者一目瞭然且深入了解顧客及店家狀況，更能節省時間與心力也能有效率發現並解決，完成管理上的問題。

在設備上，我們以實際面的方式，軟硬體著手，以大數據之數值衡量

最大宗的客人所需之儀器並搭配客戶之需求推出客乎需求之產品，也因我們的需求量大、店家多，得以用較低的價格與配合廠商購買，所以在進貨部分之價格我們更能與外界競爭。

公司在教育訓練的部分，我們設有教育中心，會安排每月一到兩次的定期回流教育訓練，訓練時間由教育總部安排訓練的時間，在教育上提供美容師優質的學習環境及師資設備，並教予美容師實作上及學術上的知識，達到最佳效果。我們的教育也依美容師之級別區分，更能有效率的區分美容師學習的方向，使美容師一步一步的升遷。

公司之福利制度相當優渥，提供勞工保險、健康保險、員工國外旅遊等及各項只有員工才得以享有之福利。

公司的品牌規模不會影響員工的留任意願，因為我們是大品牌、大規模，想要百萬年薪或升遷主管都可以來挑戰，且公司的教育制度很完整，從助理到店長升遷制度透明化，所以員工留任率極高，公司也會定期給員工教育訓練，使員工學無止盡。

我們公司的服務及產品線是一條龍，我們有自己的生產線，減少及降低成本，產品更優質也更具有競爭力，少了中間的可以直接回饋給消費者。

我們以客人為中心為客人服務、提升技術及課程客製化也以技術及產品發表，提升企業能見度，並且每年研發新技術，讓客戶有更好且與外界與眾不同的體驗，也以此行銷並規劃行銷策略提升競爭力。

養生館與醫美的普及不會影響到我們的生意，養生館與醫美及 SPA 館是有區隔的，我們的課程包含了養生保健專業，也是女子 SPA 放鬆的好地方，我們服務的美容師及客人都是女性，使女性客戶來我們 SPA 館更能放鬆，這是養生館不可取代的。

我們在行銷產品時不免會遇上客人反映要指定美容師的情況，我們

會給客人指定美容師，因應客戶需求做安排，也使客人信任度提高，我們在行銷方面就能更得心應手。

我們以 2013 年榮獲教育部頒發「技藝精湛獎」、「百大經理人」提升客戶對我們公司的信任度及塑造了我們公司的企業形象，在設備方面，採獨立包廂、隱密性高及完善衛的浴設備以及量身打造有質感的一對一服務還有最新的儀器設備，最重要的是我們是純女子會館，使顧客在享受時更安心，並以秉持「服務、品質、誠信」三大保證，更增添了客人的信任度。在技術上的部分，推動技職教育，回饋社會、培育學子，並創立美容學院，創造理論實務合一；在產品的部分，我們公司採一條龍的方式，自行增設了專屬我們彭村梅 SPA 的義大利專屬工廠，擁有自有品牌，且產品自行把關，把所有產品送至 SGS 認證，打造女人專屬天空，對外宣導服務品質，以吸引顧客，使顧客忠誠度提升。

銷售成功的開始即是服務的開始，在服務的過程中，因為每個人的標準都不一樣，所以一定無法讓每個客人都滿意，但是我們都會盡可能地做到最好。我們設有 080 客服專線服務電話並結合現場客戶分店連線，我們董事長非常重視 080 客服，重視每一位客戶的反應心聲，客戶的關懷與建議是我們成長的動力，也讓客戶有以顧客為尊的感覺。

我們每年都會有閨蜜邀請日，公司將會提供免費試做卷送給支持我們的客人，請客人帶最好的朋友一起來免費體驗公司的課程，透過客人的介紹幫忙建立好口碑，也藉此機會回饋顧客，使顧客自發性的為我們介紹新客人。

我們會自發性地試著了解客戶之需求，並加以改善服務、提升技術及人員調整 以投其所好，藉此了解客戶且客人對我們的信任度會就此提升，更能留住顧客。我們也以服務好，每一次對顧客的服務盡善盡美及每一次

的對顧客的關懷付出以超越顧客之服務期望進而超越競爭對手。

我們公司以真誠服務，對客戶的需求幾乎是有求必應且處理迅速，我們提供了 080 客戶專線，立即解決顧客之問題，讓顧客有賓至如歸的感覺；在手法方面我們採統一之精湛技術，公司有設教育中心並每個月讓美容師回流訓練，因此在技術方面顧客都讚賞有嘉；產品方面，我們公司有自有品牌，在義大利設有專屬工廠，並且會自行將產品送檢且經 SGS 認證，我們安心客戶也安心，極力打造優質產品。我們公司全部採取一條龍之作法，無亂在產品、技術及服務方面多方做垂直整合，所以同業即使以削價競爭我們也不受影響，因為客戶要的即是安心的產品及好的產品品質。

在行銷方面我們採的是以口碑式行銷，定期辦理閨蜜日活動，以朋友帶朋友的方式達到最佳的效果；於網路上，我們設有網站，讓沒有來店消費過的客人能更加瞭解我們，以此增加曝光率，也讓客人更了解我們的規模及我們是純女子的 SPA 才不會害怕進來店面消費；於社交軟體上，我們設有 LINE，不定時的會在上面發一些產品及課程優惠資訊，也提醒了久未回店的顧客他們的課程還未使用完，而尚未加入的客人也藉此了解我們的商品資訊，進而進行消費；在 APP 上，我們也結合了 17life 及 GOMAJI 做行銷，我們在此以優惠價的方式回饋顧客，也吸引一些從未嘗試過美容 SPA 的顧客以此消費試試看，顧客的反應都很好，我們也會藉此機會教育客人，給客人保養的觀念，進而長期的做消費。我們的行銷方法囊括了有在定期保養的顧客及從未保養的顧客，使我們的顧客更多元化。

在競爭如此激烈的環境中，我們也設法留住顧客，不讓顧客流失，我們公司創立也有十幾年了，而這十幾年以來有許多老客戶一直跟隨我們，

對公司也是很忠實的顧客，因此我們也感謝顧客陪我們成長，所以我們每年也會為客戶辦 VIP 餐會，藉此聚餐增進情感，感謝客人對我們的支持，由此機會讓客戶知道我們的成長歷史，也會趁此機會給長期支持我們的顧客特別的優惠活動，所以顧客對我們的向心力就更加強烈，也使我們在這一環境中更能留住顧客。

我們以養生保健照顧到顧客全面的身心靈狀態及我們強調是以純女子 SPA 保障女性客戶之權利，使女性客戶具有足夠的安全感及歸屬感，我們的課程也是非醫療性、侵入性的且效果明顯，對於想變漂亮又不想要侵入性的方式，我們可以說是最佳選擇，在市場區隔中，我們完全與競爭對手不衝突，畢竟在業界我們這種以一條龍的方式且只針對女性客戶的 SPA 館是很特別的，一般的美容 SPA 店家是無法與我們比較的。以醫美來說，醫美僅只於修飾外在的條件，我們則是配合身心靈的方式，現在人壓力大，在外在美與身心靈間都需要做一個深入的釋放，所以，醫美是無法取代美容 SPA 的，我們給予客戶的是放鬆休閒，是醫美無法給予的服務。

對於客戶群的鎖定，我們沒有限制對象，18-80 歲都可以來我們店家做護理，只要想做保健養生及皮膚保養，皆可來店消費，我們都很歡迎。

對於顧客面對多種店家選擇的狀態下，我們每年都有推出請客活動，邀請顧客攜帶朋友前來體驗，以朋友互相牽引的方式，使顧客更願意在我們店家做消費；在母親節這特別的日子裡，我們也會特別回饋給女性顧客，因為我們是純女子 SPA 的公司，自然與女性的顧客有更密不可分的關係，也會推出客戶最需求的產品來做特惠；我們也舉辦週年慶，感謝客戶一整年來的支持，並推出不同優惠方案供顧客參考，及推出最新的課程，並邀請我們的顧客參與此活動，每年都會推出新的手法給顧客全新的感受，讓

客人知道我們是跟著時代潮流在運作，並不是停滯不前，使顧客對我們有信心也增添了顧客選擇在我們店家消費的意願。

我們每年都會推出新品發表會，藉由口碑、網路行銷、DM 的方式使我們的產品讓更多人看見，也讓更多人知道我們是一直跟著時代潮流在運行的。公司每年都有開發新品、新技術以因應市場變化，我們產品都是自己的生產線，屬於一條龍的經營方式，所以我們的產品是較多優勢的。

目前公司致力於開發美容美體部分，並無整合其他美髮或美甲產業，我們的宗旨就是要把專業做到最好，所以並無跨領域之想法。

二、 B 公司訪談逐字稿

我們起初創業是因為覺得「社頭的女人很辛苦」，因為很多都是那種家庭式的工廠，都是做 24 小時的，那時候是覺得希望可以幫助這邊的女性們，所以就來到這邊，以前我是在北部，那加上我的婆家在這裡，然後孩子也剛生三個，所以會覺得說以家庭跟事業兼顧的方式，所以在這邊創業。在創業之前，在美容這個行業工作大概有十年了。

我們是民國九十年創立這家店的，那到現在第十九年了。在這中間一定會有遇到困難，在一個企業裡面一定會有它輝煌的時候也一定會有它比較辛苦的部分，那所謂創業維艱守不易，那其實剛開始在創業的時候，其實在這邊的婦女要多做很多的教育，因為她們比較沒有那麼的愛自己，她們其實是，我們台灣的文化就是屬於比較勤儉持家，所以她們會比較精打細算，那原先的話我在屬於比較專櫃式的，比如說像 SHISEIDO 這樣的大企業裡面有被教育過，後來又有醫美這塊，所以大概融合一些醫美跟行銷的底子再加上一些經營策略，比較特殊的經營策略，然後又三學三效的一個部分，所以那時候就創立了這間公司。那經歷的一個困難就是，曾

經也有請到五、六個小姐，那在教育上是讓我覺得是最頭痛的，因為，孩子本身她們都會，世代可能也比較不一樣，她們就會比較沒有辦法像我們以前這樣子很願意地去紮根，然後一步一腳印，她們會比較想要跳躍式的，求新求快，但是這個行業它其實，應該是說很多行業都有兩代之間那種傳承的問題，尤其是技術性的東西，那相對的，我們那時候在做的時候，那時候的市場是大部分都是臉部後來才到身體，那困難就是教育、傳承，然後再來就是人事的異動，它也會導致你顧客或者是一些固定的部分有所異動，那就會影響到一些我們的業績。其實這也是可以預防的，因為本身大部分比較 Know How 的東西還是在我們身上，或者是一些特別、特殊的原物料，可是那其實他們想離開棚子創業的一定會有，那他們還是會有點跟我們不一樣，那可能就是說技術到位的部分，但我覺得說，這一切就是祝福，因為其實如果他們能夠做的好，我們也會覺得很有成就感，我覺得就是自己要心胸要寬闊一點，那自己也要不斷提升跟成長，因為其實各行各業尤其是這個行業不是只有表面，而是要從內而外的，從身心靈這個區塊能夠讓顧客真的能夠解決，所以這個琢磨也是需要一定的時間。

我們原先剛開始大概在十年前我們會想要開分店或者開連鎖的體制，但是後來你會發現人才很難求，尤其在我們這種鄉下地方，店長可能我們已經培養到一段時間了，可是你會發現那要不斷的內優有一定的困難點，我覺得必須要有一個團隊，那包刮你的產品、Know How 那些…等，要有一定的 SOP 的流程，那我當初有開了第二家，因為管理上的問題，所以我就決定簡單，所以就在原來本店，我們就做很獨特的東西，所以我們這邊的話甚至就是會有很多例如像是越南回來的都會回來找我們，就外地的，也有新加坡的、香港的，那當然這些都是比較極少數的，那當然台中的高雄的台北的也都有，那我們就是有做一些比較不用常來的一些特殊

的課程，比較精緻的，就比如我們幫妳做完，妳的親朋好友自己走過來的，可能是過年的時候，親朋好友他們從台北回來看到他們就過來，然後就一連串，有些可能就像是紋繡的技術，我們在早期，在好久之前就做了，有一些是像問題肌膚的客人，這部分可以學得起來的是比較少，因為它需要比較多的知識。

我們的美容師都是時間比較彈性自由的，那其實以後的話我們會希望未來我們是屬於自由店，我們可以無遠佛界的就是我們可以把產品帶出去，把技術傳承甚至是分享給同行同業，或者甚至是有一些我們周邊的人他們也可以把這個好的技術帶出去，那我們有一些更好的，像是可以針對眼袋的，可以不用打針吃藥的新的技術，它是一種標靶的技術和幹細胞的技術能夠快速地去解決客人的問題，當然這當中我們把這好的東西傳下去，我們也希望學到這一塊的人也能賺到錢，然後她也能藉此提升、改善她的經濟。

可以比較久再來店護理的課程與醫美衝突問題的部分，我們的產品是屬於不破壞不傷害，例如藻針，那都是天然的東西，很多東西都是灰色地帶，例如清粉刺這件事情，這個清粉刺如果要嚴格來說，如果以我們的法令真的也很困擾，就是因為有些痘痘，就像醫生會有說清痘痘不能清這件事情，但也有一派的醫生是認為說要清掉，那我覺得這兩派醫生都對，那這個衝突點就是說，在我們立場的話就是，痘痘它有一定的週期，它已經化膿了，那那個膿就像傷口一樣，妳沒有把它清掉，它是不會好的，所以原則上的話我們是沒有破壞到他皮膚的狀況下，順著毛囊清出來，其實都不是一種破壞，所以我們會適當地幫消費者處理這些部分，也幫她們做一些消炎的部分，那因為我們使用並不是藥物，而是天然的、植物性的東西，那植物性的東西不見得會輸藥物的東西，因為它天然沒有副作用，因

為其實西藥不外乎就是抗生素要不然就是類固醇，這些抗生素類固醇，妳自己去給他使用也是會發現它也是會有瓶頸的，也會有它的極限，那天然的東西不見得它不好、它慢，它其實效果也會非常好，那它這並不會衝突，那剛剛講的灰色地帶包括就是我們談到美容師是不能談到有療效性的東西，包刮美白這個字眼都是不行的，其實我們被規範的很多，包括一些儀器甚麼的都是不能用的。其實通常會影響比較大的是，我覺得現在消費者喜歡快速，但是影不影響我這邊是還好，我覺得是消費者的信賴度，消費者對妳的信賴度會影響到妳使用的東西，那其實網路資訊也很發達，現在的消費者意識抬頭，所以她們自己也會判斷，譬如說她來妳這邊消費跟去別的地方消費，他們也一定會做一個比較，當然相對的現在連醫生也都是在做醫美這個範疇，連胃腸科醫師都在做，然後他們也都拿雷射儀器，只是因為他們是醫師，可是他們不見得會是專科裡面的，而且他們也許對皮膚的摸索或者是對一些皮膚的判讀、診斷的控制不見的是那麼熟悉，但他們是醫生，那他們會使用儀器這樣子而已。

刮痧、滑罐的部分我們是沒再做了，但是如果這個客人，其實他如果有一些類似人家說的中暑，我們在按摩的時候它就會紅了，紅了的時候就可能就會出現痧的狀況，不用去跟它拔罐刮痧。那除非是消費者他的狀況已經是很嚴重，那他也有特別的要求才會去幫她處理，不然我們這邊已經很多年沒有做滑罐刮痧了。但有些人說真的也不見得適合做，但有些人是不做不行，因為她已經太嚴重了。所以其實它是一個洩的動作，它是屬於把身體的沼氣沒有把它代洩掉的話，身體就會出一些問題，像我們自己在家也會做刮痧，通常我們是不會用刮痧這個東西，但就是看情況，用專業去判讀，那通常我們也不那麼鼓勵客人用刮痧，可能會盡量用一些精油來調理，用最溫和的方式。

其實妳不要以為社頭的人比較鄉下比較無知喔!其實現在因為真的是因為資訊很發達，現在品牌的迷思這塊通常我來這邊的話我會把我 28 年的經驗，我會把它分享給我的客人，我會告訴它，因為各種品牌我都熟知，就是一些專櫃，因為以前自己也站過品牌，大品牌的，也有在醫美待過，也有就是因為我本身就是讀化學的，所以我會對產品或者是它整個的一些研發會特別的比一般美容師會更深入一點，所以這塊對進來我這邊的客人，因為如果是做行銷的人，他會很重視品牌，就是公司的話，品牌會做通路跟人事管銷，所以相對的品牌的東西它就需要廣告費，消費者就必須要承擔這很大的部份的廣告費跟人事管銷還有通路，那我們 Salon 跟品牌的區隔在哪裡呢，妳如果是要品牌保養品這塊的話，那他們會去專櫃買，那他們可能就少了這些服務，那可能她要到 Salon 接受服務那就是另外的了，可是它在政府規範裡面它就是保養品，但是如果妳要它產生效果，就必須要有一些特殊的技術跟妳的判讀，然後去診斷她適合的原物料，那可能同樣是一個熊果素好了，那醫學認可的美白三大配方的熊果素，以這三個配方來說，像裡面的熊果素它的原物料是很貴的，大部分在專櫃妳可能只拿得到 3%，就某個大品牌，它就 3%，但它造價可能就要 3000 多，可能我們這邊就可以，因為我們有跟醫美有同樣的通路，我們可以拿到的就 7%，但是我們的價格就是它的一半，那我就會讓消費者了解這一點，所以其實品牌對我們這邊的消費者是沒有影響的，而且她的忠誠度會很高，因為她用了她可以做比較，我們也會請她去專櫃買來用用看，那比較之下，那專櫃的話，一般她就是銷售，所以她的銷售能力很強，她的促銷活動會吸引消費者去購買，所以通常消費者可能一買就是十幾萬的卡或甚麼都有可能，那我們這邊的話著重的就是可以解決她們的問題，然後服務這樣子，所以必須要有自己的特色，所以品牌來說，在我們這邊，客人其實後

來忠誠度會不錯的原因在這裡，因為使用的效果不見得會輸有品牌的，那在這時候她可能同樣的配方但價格會比較低。

一般的話，會設攤都是屬於自創品牌，那有一些比較久的美容師到最後都會走自創品牌，因為它的量夠大的時候或是她單點的量很大的話她就會想開始出走，她要走的路線就是類似直銷商或代理商這樣子的，可能她是用進口的或者是台灣 OEM 的方式去經營，那這個範疇是她需要去找業務去跑市場，她這個跟我們在店的經營上又是不同的通路的，曾經是也有這樣的想法，但是後來我覺得是如果能把客人服務好，要花更多時間，效益也會比較大，所以我後來大部分的時間都是跟店家來做一個搭配。

之前有和中州大學做產學合作這個部分，大部分學生的用心度可能比較不足，大部分的學生可能是因為一個興趣或是一張文憑而去讀書，每個人的心態、人生興趣可能不太一樣，所以相對的她們在學習這塊的用心度不見得是企業所想要的，其實美容剛開始學習的時候，的確，是比較辛苦、收入比較少，因為是技術性的東西，那有的人就會想說那他們就做一般的工作，一開始那關就突不過去，因為妳要學一個技術的東西，勢必會比較辛苦一點，有的人比較有企圖心的就會比較熬得過去，但是這個行業我覺得還是要有一點天賦和興趣在裡頭，才能夠長久。

通常如果覺得這個人真的是個不錯的人才，我們會鼓勵成為團隊然後開分店，或者是進入股東繼續努力之類的。

之前我們有用一個網路系統，現在比較通用的就是，我們之前甚至還有用自動的簡訊，就是客人會接到訊息，例如說生日的時候客人會收到簡訊，簡訊裡面就有我們給她的生日禮卷，或者是或直接送他東西這樣子，每次的定期活動或是母親節都會有這些訊息，那時候的話，這些都是要費用的，只要有新的客人來就會馬上建檔起來，之前還有寫報表，了解客戶

群、年齡層、興趣或者是商圈或者是她的職業別，然後妳的店是吸引哪個層次的人，然後去做一個了解，然後妳再設計方案或甚麼。那當然其實每一年度的都會變化，而且來的小姐，新的人，客人屬性也會不同。

一般我都會是最新的東西就會進來，所以我們這邊還好，不惜重資更新技術、產品都會，我們都會著重看我們的消費者，或者是說我們有一個方向在走，那那個方向妳知道那個效果到哪裡，就是你會覺得值得的東西，妳就會投資，最主要是我們消費者需要的話，因為其實也不見得妳全面都需要，因為可能以前的東西我們就不需要用到以前的東西，我們可能是有些新的產品就能解決她們的問題了，產品的部份我們也會一直進修，然後有一些她是穿透力比較快的、比較有效果的，包括可能連同吃的，這些都需要最新的，這些就不是一般那種，這些都是需要穿透力非常高的東西，一般都是內外都需要相互配合，營養品就是個體內的調理，像我們大部分的主要服務的對象就是婦女，那婦女都會有一些婦科疾病、婦科、乳房這塊的，可是以往推的比較多的都是胸部的護理，最近發現其實在女生這塊要做乳癌的檢測，大概女性在中年的時候就會開始出現問題了，因為整個機能、賀爾蒙的問題，然後包刮有的是子宮頸、子宮肌瘤、卵巢的問題，婦科大概可能有 2/3 以上都是到中年就會出現問題。所以其實我們一直在做客人的保健教育或養生觀念，因為我們希望能為社會多做這塊的一個建立，因為他們有了這些觀念就可以不必走到那條路，其實身體好不好，觀念很重要，我們希望來我們店的客人能越健康、越年輕、越漂亮，那當然要從她的心態，所以我覺得我們在接觸客人，最難的就是在客人的觀念教育，如果觀念好，妳在改變她很快，那觀念不好的話，就會很守舊，就像是有一道牆，妳再怎麼幫她做妳會覺得她改變的很少，因為第一個，她保養品沒辦法配合，那第二個就是她能做的東西有限，有些可人會有一種

防備心，所以其實在這個產業裡面，最主要的就是信賴，妳要跟顧客建立信賴感，那真的很重要，但妳要真的很真誠，有多少實力說多少話，就是不能誇大其詞。做生意最重要就是信任，其實這也是一件很重要的部分。

有幫員工保勞健保的部分，現在的話，我們員工都是採 PT 方式。PT 的部分都是用抽成制的，就是幾幾分的那種，所以美容師也沒有業績壓力，就是有客人就來服務，那我有時候也會幫她們做業績，假設客人買了五萬，那我就是業績也是給她，成交有成交的抽成，操作也有操作的抽成，所以她們抽到的福利會比我們高一點，甚至比我們店家更高，我給他們是這樣，那其他店就不知道了，因為每個人的做法不一樣，每個人能接受抽成的方式也不一樣，而且每個美容師的素質涵養還有她的能力也不一樣，有時候美容師的氣質跟吸引的客人還有包卡意願很有關係，人會有一個磁場，吸引來的就會是怎樣，那妳的觀念到哪裡，那妳吸引到的客人就不同，有些就是緣分。有些客人的體質也很妙，磁場會影響他們的身體狀況，這個妳要說她對或不對，有的人希望她有個乾淨的身體，有的人已經修到一個階段，她會去感應別人的氣場或者吸引別人的氣場，所以她相對的她在這塊會特別的敏感。我們之前在做靈性調理的時候，我們做的是比較特殊的，那有時候台中的老師都收到三、四千的，那我們這邊是收很便宜的，就是我們是用特殊的能量的油，可能花精那些的，那這我們做蠻多的，那其實我們就是會吸引那些人，現在的話用精油又會有精油的客人，所以產品其實它也會自己找消費者，那我們在調整這個的時候，客人還沒來我們就會知道客人的問題在哪裡了，其實到後來妳會很敏銳，那真的講的話都對，變成這個客人還沒來的時候我自己就會感應到了，那妳就會不舒服，譬如說客人胸悶了，妳就會胸悶了，妳會感應的到對方的，然後後來到一個階段發現其實真的會不舒服，我就會用能量層保護，所以我現在就比較不會

了，就是利用精油或花精或者我們稱作是靈氣的調理，那這種東西其實有的人稱之為量子醫療，量子療法的一種，有的是用精油，現在普遍用在很多層次、方面，那這一塊我覺得這是要到某個層次，漸漸的比較高的客人，她可能是一個店裡面的少數人，所以後來我們就用比較普遍比較能讓消費者理解的東西。

雖然美容師是 PT，但我會在產品還有行銷方面的教育還有就是銷售的教育，在價錢上怎麼去判讀這些的，那他們會再額外的抽出時間由我來教育他們，或者有的時候我會用手機把資訊傳給他們，有些 PPT 傳過去，讓他們自己看，有問題再問，那技術性的話，手技的部分我操作給他們看。

福利制度的部分，之前會招待他們出國，現在的話，我就是很單純化，就是給獎金，假設這個業績是我做的，她可能提一下，可能她提個幾句，那假設是成交五萬塊，我就會給她兩千五的獎金之類的，那可能一個月下來幾萬塊都有。

公司規模是否會影響他們留任意願這部分的話，其實連鎖的話照她們的狀況也無法像我們這樣的好、這樣的彈性，如果是她們的狀況可能早就沒辦法工作了，因為時間就是個問題，她們沒辦法接她們家裡的小孩，再來就是抽成也沒那麼高，除非說連鎖店有這樣的改變、有這樣的機制，其實就是本身美容師的質、她的行銷能力，然後她是否願意多花點時間在顧客身上或者是溝通或者是打電話給客人，因為如果沒有打電話給客人，要讓客戶自己來的機率是蠻低的，如果顧客太久沒來就要自己打電話了。

之前在做的時候有分，助理的部分分三級，再來是店長，之後如果能力夠的話就是開分店，那時候獎金制度等等都是一整套的，每種職級抽成都不一樣。如果能力很好的美容師，會把她調去別的店家，所以有很多的機制就是靠這樣子來做升遷的，那就看個人願不願意再調到其他店家再

做升遷，如果她能力真的很好，我會把她調到下面的店再讓她另外去管理。

在這邊，跟我配合的廠商上游廠商我們都認識都快一、二十年了，那他們很多幾乎都是原物料的，那他們的價格也比較優惠，所以我給客人的相對就會比市面上的更便宜，或者是拿到更特殊的商品，可能甚至是研發那邊過來的，我的很多東西都是他們已經研究出來甚至可以看的到的那些好的營養品，那它本身就是一個研發者，那我們就多相互，所以他有一些新的東西或第一資訊或者是一些他的一些專業我們都會互相的交流，所以有些東西我們都是這樣來的，那至於像精油這塊我們有二十四節氣的課程，我們在每個節氣都會教育客人，那當然這當中我們的美容師也要被受教育，那我自己本身也是要去吸收好的東西，那當然經過了一年的二十四節氣之後，那它能更深層的，就是很多東西就是妳的脾它會進入到更深層的骨髓，它需要經過很多的臨床。

有一些我們可能要跟他簽合約，然後他就會排這樣的課，看妳要不要去上，那有的會另外再收費，那有些可能新開發的產品會叫我們去上課，但可是自己就要評估這個產品是不是自己所需要的，那現在其實有時候業務也蠻多的，像有些廠商就會去陌生店家拜訪，其實不只有產品，銷售能力也很重要，而且原則上保養品好壞不會差太多，那再來就是技術，然後還有原物料還是要有到那裏，所以其實美容師的篩選也是很重，還有他的專業度，但就是在那個關卡就要篩選出好東西，那有些客人就是喜歡便宜的，相對他的東西妳說要好到哪裡也是有限，因為也是有做那種一堂課幾百塊的，那也是有美容師做一堂就是3、4千塊的，我們課程也是有分級，看他是要做哪種的，還有就是看他皮膚需要。我們以外面300到500的價位來說，妳的成本要壓到多少，妳的成本是不是要壓得更低才有獲利，那這當中妳用的東西妳說要多好我覺得是有限，如果價位高的，其

實很多東西妳會很敢用，真的都會用很好的東西，那也是要看客人的觀念，有些人會覺得沒差，有些客人也會覺得一樣都是在按，其實有的客人要的就是按摩，要的就是舒服感，但是如果是臉部保養的確就是有差，所以我們在這當中就是要有很多實務的東西給客人，做起來要讓他有感覺，我們做一次比人家做十次還有效的東西，那客人錢就會比較花的下去。

如果客人指定美容師，就會告訴他們，現在由我們誰來為您做服務，我們的技術其實都是統一的，就是會讓客人先去感受一下，如果客人在這當中有哪些不習慣的，就會請客人提出來，其實我們在簿子裡面都會寫好客人的需求，還有他的喜好，所以在接的中間我們美容師就會清楚，那在接觸的時候會再做一個交流和溝通，那通常接受度都還蠻好的，那當然就是接的那個美容師的素養也要夠，如果接的美容師素養不夠，那客人反彈就會更大，那客人可能就會流失掉了，因為一個人可能馬上就會印象差很多。

我覺得在從客人一進來妳的清潔到妳的招呼到妳喝的茶到妳到給客人按摩的流程，這些客人都感受的到，有時候妳講那麼多妳做不到其實也沒有用，所以我們通常沒有刻意宣導，我們就是盡我們該做的去把它做到最好，還蠻重要的。

每個人的要求都不太一樣，有的人連杯子、鞋子都想要個人化，但有的人就是覺得沒有關係，要做到個人化真的很困難，光是整理就是個很頭痛的問題，以前我們有些特殊的課程我們會有給客人一個屬於他們自己的鞋子，那紙褲、浴帽都是採用淘汰式的。

如果我們把客人的皮膚做好了，那他的朋友會問他，會問說你這對眉毛在哪裡弄的，那客人就會這樣來了，那有的是他的斑也解決了，所以我們有一些是可能他的朋友的朋友或者他親戚的親戚會特別老遠來就是因

為說，我的誰，例如我的姐姐的婆婆他可能原本是很多的斑，來你們這邊弄好，所以他們夫妻就特別從新竹特地搭高鐵或者是開車定期過來做一下，大部分都是靠這樣子來的，靠客人的口碑，靠客人出去幫我們宣傳。

如果遇到削價競爭的同業，我們一樣可能是臉部，我們原則上會給客戶去做選擇，看他要低價、中價或高價的，然後再來就是他如果真的要便宜的東西，我們也有便宜的，但如果真的在一個很離譜的狀態下，那我們可能就要請他另請高明了，因為這就不是我們的客人，所以我們就不強求。

其實我們都是經由客人的口碑介紹，做到現在，我們都沒有在做廣告了，以前早期都會固定每個月會花個五千至一萬塊的廣告費，那早期的廣告方式和現在都不太一樣，那時候都是一些夾報或者是一些 DM，到現在我們現在也沒在做甚麼廣告了，大部分都是靠口碑就是客人的介紹或者甚至有些是同行的幫忙做介紹，有些也是美髮店的也會介紹過來，因為他們有的可能是我以前的消費者，那他們也都會介紹過來，那有的是經過看到的，我們大部分會用 FB 和 LINE，這兩樣的媒體有都會有。

我們這邊要快也有快的方法，也不輸醫美，但是說如果要動刀我們是不會這樣做的，動刀的效果一定是更迅速，但如果是說在一美打玻尿酸或是肉毒桿菌之類的，如果客人有持續在我們這邊做的話，效果也都還不錯，因為我們也有一直研發新的東西，快速又安全，甚至喝的、吃的膠原蛋白，他是用特殊的載體，他是那種標靶的技術概念，就是美國他們有個得諾貝爾獎的團隊和一個上市上櫃的共同研發的，來台灣沒有很久我們就接觸到了，現在妳問我的這些東西，可能都在過幾年後，我們又會有不一樣的東西呈現，就是要跟得上時代，就像手機一樣，包括像現在的車子也都跟以往不同，也都有自動駕駛，內外兼施。

我們的消費族群沒有特定，但有一段時間老師的消費群特別多，因為

那時候金融海嘯那一年，大概 98 年，那時候景氣是非常崩潰，但我們沒受任何影響，我們業績反而更好，那時候因為我們的消費群都是老師，老師都非常穩定，剛好那時候壓力大的人特別多，所以就會來做一些 SPA，所以我們剛好是跟人家相反，人家很不好的時候我們剛好還不錯，剛好我們也有做到身心靈這塊，所以有很多人是心靈上需要一個出口，其實他的根本就是他那裏有一個結打不開，有時候還需要透過一些特殊的成分，讓他的情緒能夠得到釋放或者是被理解這樣子。

我們會利用會員制、會員卡的方式留住顧客，或是在周年慶的時候，買到一定的數量就會打折等等的機制來留住顧客。

我們最近有開發出一些產品就是治眼袋的，不用吃藥、打針，他有標靶的技術，長期下來對眼袋效果很好，而且大概做個三四次效果就會很明顯，那這個新的產品最近才來，我打算分享給其他的店家，也讓他們擁有這樣的技術及產品，還有針對痘痘甚至異位性皮膚炎還有香港腳及針對比較神經性的及日光曬傷的神經型的皮膚炎，這些我們也都有辦法，而且那是天然的擦的保養品，那是一種獨家配方，然後是草本的，完全沒有含藥，沒有類固醇沒有抗生素，擦了就很有效果，乾癬之類的都有效，那他裡面有二、三十種天然的配方，那個獨家草本配方是國外一個很有名的藥廠，他給一個很大的直銷商在賣，那我們直接是從工廠拿，我們沒有透過他們的那種商業模式，所以來我們店的消費者是蠻幸福的，因為我們接觸的是上游，少了中間的那層剝削，因為也是有一些人脈，因為他是個研發者，對中草藥很厲害的一個中醫師，但是他現在都在大陸，他的徒弟有三千多個，他的營業額都是很嚇人，他有好幾家公司，他剛好前陣子來台灣，把東西拿給我，我就發現這東西真的是太好用了，因為我那次去西安回來整個都是過敏，很嚴重，抹了好多東西都沒有用，因為他們那邊日夜溫差

大，然後又乾燥、食物的部分也是有影響，可能這些因素導致我回來全身都是過敏，有的人甚至是發燒，因為就是不適應他們的氣候，那我是整個全身起疹子，我本來不知道那個東西那麼好用，我就把它拿來擦，其實已經拿回來很久了但是就是把他冰在那裏，那擦了之後才知道使用這個東西兩三天就退了，我才知道這麼神奇，有一次是睡眠沒有很好，就有起了一點泡疹，泡疹的話通常我會長出來之後就是化膿，抹甚麼藥都沒有用，泡疹的藥也都沒有用，我常常是這樣而且還是會再長，那我擦那瓶之後第二天就消了，那真的是一個很棒的東西，就是有一些好的商品就是不用費很大的力氣去清痘痘在那邊處理，那就可以解決了，那都是天然草本的，我覺得那藥膏可以幫助很多人。

這邊有很多很有競爭力的產品，只是我沒有很認真的在推廣，我就是都很隨緣，大部分都是我的客人需要我就拿給他，我比較以技術為本位，那我這邊紋繡也都做蠻久的，就眉毛設計的部分，因為一對眉毛影響一個人很大，那其他皮膚膚色還有臉蛋還有氣質涵養都跟那對眉毛有很大關係，眉毛、眼線、唇都有在做。

我們這邊有做 SPA 還有紋繡還有一些教育，只是我們會去做一些推廣教育、身心靈教育的教育課程，有時候會公益演講，有的醫院、銀行、學校會邀我們去演講，我們就會去做一些健康的推廣，我們之前在樂齡方面也會教一些老年人如何去做養生。另外，還有一些問題皮膚的處理、去眼袋還有斑、痘痘都有辦法。我們的去眼袋就是用產品，很天然的方法，這是很科技的，是最近才上市的，因為我自己用臨床效果真的是超好的，其實眼袋治好就好了，眼袋就是一個原因，我們會有眼袋就是眼睛的循環再加上他裡面眼睛的毒素跟多餘的一些東西太多了，他就是利用讓他循環代謝掉，緊實這邊的細胞，所以甚至有時候連細紋及毛孔他都能夠解決。