

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

美髮業經營管理之研究－以曼都集團為例

Research on the Operation and Management of Hairdressing
Industry: Taking a Chain Store as an Example

呂士平

Shih-Ping Lu

指導教授：黃國忠 博士

Advisor: Kuo-Chung Huang, Ph.D.

中華民國 111 年 1 月

January 2022

準碩士推薦函

本校企業管理學系管理科學碩士班研究生呂士平君在本系修業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：呂士平君已修滿36學分，其中必修科目：研究方法、管理科學、策略管理專題、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：呂士平君在學期間已完成下列論文：

(1)碩士論文：美髮業經營管理之研究-以曼都集團為例

(2)學術研討會：美髮連鎖經營管理之研究-以某連鎖店為例

本人認為呂士平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：美髮業經營管理之研究-以曼都集團為例，以參加碩士論文口試。

指導教授：黃國忠 簽章

中華民國110年12月10日

致謝

在短短的碩士求學生涯中，一邊唸書一邊工作，日子是既充實又忙碌，轉眼間我完成了我的學程及畢業論文；回想當初的決定，我真心的感謝我的恩師謝妙芬老師以及亦師亦友的馬惠君老師，在兩位的鼓勵之下展開了碩士研究生涯。在完成碩士論文的過程中，感謝指導教授黃國忠博士，教授在忙碌的校務及教學工作中，特別撥出時間來指導審查，並不厭其煩，悉心指導我的論文，在此向教授致上崇高的敬意與誠摯的感激。

能順利的完成論文資料的收集，特別感謝曼都髮型國際股份有限公司賴淑芬董事長、高渝涵特助、林明志副總、鄭蓉淑處長、郭淑瑜處長、陳靖玲經理等人，在論文訪談過程中給予全力支持與資源協助，提供集團諸多寶貴意見。一人讀書是很辛苦的，有伴一起讀書才能走得穩，我很開心在求學過程中有黃渝淨、葉廷廷、吳國勝等同學相伴，在兩年碩士求學生涯中相互鼓勵，協助與分擔煩愁，一路陪伴我走過這段忙碌充實又令人難忘的碩士的學習生活。

最後要感謝的還是最敬愛的家人，媽媽及姐姐以及姊夫給予最大的支持和鼓勵讓我更有勇氣朝人生階段目標挑戰，更能無後顧之憂的完成學業，希望我的努力及成長能讓你感到欣慰及驕傲。最後，僅將這份完成碩士學業的喜悅獻給所有關心、愛護、協助及鼓勵我的你們，謝謝你們總是包容我的一切，給我的支持與鼓勵，感謝你們。

呂士平 謹致

南華大學企業管理學系管理科學碩士班

中華民國 111 年 1 月

南華大學企業管理學系管理科學碩士班

110 學年度第 1 學期碩士論文摘要

論文題目：美髮業經營管理之研究-以曼都集團為例

研究生：呂士平

指導教授：黃國忠博士

論文摘要內容：

本研究以個案曼都美髮業連鎖店為研究範圍，目的在探討美髮連鎖店之經營管理策略。本研究採用個案研究方法，透過半結構式深度訪談，將訪談的結果作整理歸類分析，連鎖店市場發展經營策略中，人力資源管理，品牌延伸開發，以及企業滲透多角化經營之關連性策略等；結果發現在市場發展策略上，該集團透過破壞式創新的思維，融合網路大數據等做其品牌建立與多品牌開發；而人力資源管理方面從選、育、用及留才，幫員工做其生涯規劃；多角化的經營，不侷限在一個領域，資源互通互利，作為永續發展的經營主軸方向。

關鍵詞：美髮業、連鎖店、個案研究、經營管理策略

Title of Thesis: Research on the Operation and Management of Hairdressing
Industry: Taking a Chain Store as an Example

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

Graduate Date: January 2022 Degree Conferred: MBA

Graduate Student: Shih-Ping Lu Advisor: Kuo-Chung Huang Ph.D.

Abstract

This research takes the case of Mandu Hairdressing Chain Store as the research scope, and the purpose is to explore the management strategy of the hairdressing chain store. This study adopts a case study method, through semi-structured in-depth interviews, the results of the interviews are sorted and analyzed. In the chain store market development business strategy, human resource management, brand extension development, and enterprise penetration and diversified operation related strategies, etc. ; It turns out that in terms of market development strategy, the group uses disruptive innovative thinking and integrates Internet big data for brand building and multi-brand development; and human resource management focuses on selecting, cultivating, employing and retaining talents. Help employees to make their career planning; diversified operations are not limited to one area, and resources are mutually beneficial, and the main direction of sustainable development is to be the main direction of the business.

**Keywords: Hairdressing Industry, Chain Stores, Case Studies,
Management Strategies**

目 錄

準碩士推薦函.....	I
致謝.....	II
中文摘要.....	III
Abstract.....	IV
目 錄.....	V
圖目錄.....	VII
表目錄.....	VIII
第一章 緒論.....	1
1.1 研究背景與動機.....	1
1.2 研究目的.....	2
1.3 研究流程.....	2
第二章 文獻探討.....	4
2.1 台灣美髮業發展歷程.....	4
2.1.1 台灣美髮業發展歷程.....	4
2.1.2 台灣美髮業現況分析.....	5
2.1.3 台灣連鎖發展歷程及業態成長分析.....	7
2.2 經營管理的定義與策略.....	10
2.2.1 管理的定義.....	10
2.2.2 經營策略.....	10
2.3 品牌行銷策略.....	15
2.3.1 品牌行銷定義.....	15
2.3.2 品牌行銷策略構面定義.....	16
第三章 研究方法.....	19

3.1 研究架構.....	19
3.2 訪談題綱設計.....	19
第四章 資料分析.....	22
4.1 樣本資料分析.....	22
4.2 市場發展經營策略.....	24
4.3 人力資源管理策略.....	30
第五章 結論與建議.....	47
5.1 研究結論.....	47
5.2 後續研究建議.....	51
參考文獻.....	52
一、中文部份.....	52
二、英文文獻.....	55
附錄 深度訪談紀錄.....	57

圖目錄

圖 1.1 研究流程圖	3
圖 2.1 Porter (1980)五力的組合變化	12
圖 4.1 曼都集團品牌示意圖	23



表目錄

表 2.1 連鎖店的定義.....	7
表 2.2 經營成長策略.....	11
表 2.3 品牌之定義.....	15
表 3.1 訪談大綱.....	20
表 4.1 受訪者基本資料.....	24
表 4.2 品牌價值策略.....	25
表 4.3 經營領導策略.....	26
表 4.4 市佔率分析發展策略.....	27
表 4.5 品牌競爭策略.....	28
表 4.6 多品牌市場開發策略.....	28
表 4.7 多品牌市場經營策略.....	29
表 4.8 人才長期養成計畫.....	30
表 4.9 完整教育系統計畫.....	31
表 4.10 人力資源策略.....	32
表 4.11 績效考核制度.....	33
表 4.12 股權分配策略.....	34
表 4.13 多元發展策略.....	35
表 4.14 服務品質策略.....	36
表 4.15 強化顧客滿意度.....	36
表 4.16 引進產品與技術的結合優勢.....	37
表 4.17 教育面及服務面的提升.....	38
表 4.18 了解服務業的特質.....	39
表 4.19 重視核心能力的培養.....	40
表 4.20 新品牌開發策略.....	41

表 4.21 多角化經營策略.....	41
表 4.22 美髮連鎖經營成功關鍵因素.....	43
表 4.23 總公司收支損益表運用分析.....	44
表 4.24 奠定企業未來經營方針.....	45
表 4.25 企業永續發展經營策略.....	46



第一章 緒論

時代變遷，連鎖化經營是當今服務行業的主流，台灣美髮業的發展也因此而改變，然台灣美髮業因時代改變其經營管理模式又是如何？本章節敘述研究背景與動機，說明研究流程。

1.1 研究背景與動機

隨著工商的發展，台灣的美髮市場其經營狀態也多元化，不同的區域，也有不同的消費型態，其經營風格也因客戶需求而有不同，故美髮店業者有不同的定位、價格、與客戶層；現今的美髮店家的數量多於市場的需求，而美髮設計師的人數也多於助理人員，早期的美髮店家，是助理人員多於設計師，因此無學習斷層的困擾與人力不足的問題，但近年來因少子化，大環境著重於教育及學歷的關係，導致很多單店店家招不到助理人員，因而採取一人服務制；而企業型連鎖店因有擴店展店的機制，秉持著栽培、進階與升遷等人員分級制，維持著產學合作模式，培育新進人員注入企業體系，連鎖化經營是美髮業當今的主流，也是穩固市場趨勢，此為動機之一。

美髮是一門專業技術的行業，客戶倚賴專業店原因如下：(1)專業髮型師準確的判斷分析每個客戶的頭型、臉型與髮性，配合客戶個人氣質，以專業的知識及技術來做服務，以達到客戶希望自己在被服務時，能有美感，之後容易整理的要求。(2)現代人生活步調太快，生活緊張，產生掉髮等頭皮問題，因此衍生出美髮另一項專業技術如頭部紓壓養髮及頭皮理療等；(3)時間就是金錢，客戶可依地緣方便性下預約時間，在同一家店就可以做到美容、美髮、美甲、美體、新娘秘書等需求，完成複合式美髮沙龍一站式服務。因此現今美髮行業型態多元轉型與蛻變，是希

望能鞏固顧客來源，店家也得以攻佔市場以期永續經營，此為動機二。

前經濟部商業司司長杜紫軍所言：「現今服務業不再是勞力密集的產業，而是轉成知識型的產業，唯有專業和高品質服務才是連鎖企業持續生存與獲利的要素，而連鎖多角化聯盟經營模式，更是今後服務業的主要發展趨勢」，隨著新經濟的運轉，為持企業持續性的競爭優勢，全球化、國際化與多角化的企業活動，如火如荼的展開，故美髮業應以此新思維去加強專業知識，強化美髮業創新能力，將知識轉化成商品或服務，為美髮行業創造利潤與價值，此為動機三。

1.2 研究目的

美髮業是人性化的服務業，研究者深刻感受到消費意識形態改變與少子化等影響，不論是連鎖店或單店、精緻店，都面臨極為困難的生存競爭。本研究以個案曼都美髮連鎖店為例，探討曼都連鎖的經營管理面對市場飽和且競爭的世代，如何去鞏固自身企業品牌成為業界市佔率之指標，且長期保持其競爭優勢，並持續展開市場，故本研究的研究目的方向如下：

- (一) 探討曼都連鎖店市場發展經營策略。
- (二) 探討曼都連鎖店人力資源管理策略。
- (三) 探討曼都連鎖店品牌延伸開發策略。
- (四) 探討曼都連鎖店多角化經營未來發展策略。

1.3 研究流程

本研究採用文獻探討與次級資料蒐集以及個案訪談為研究方法，其研究流程如圖 1.1 所示，首先在研究動機及研究目的確立後，並加以設計研究流程架構，開始蒐集及搜尋與主題相關的資料，透過資料的蒐集進

而了解台灣美髮業的歷史文獻，研究方法確立後尋求合適訪談對象半結構式深度訪談，透過實務執行而探究到美髮連鎖店的經營管理之企業在市場市佔率之確定，將專訪結果做成文獻所需之依據並進行個案分析，最後將分析結果做出結論與建議以完成其研究報告。

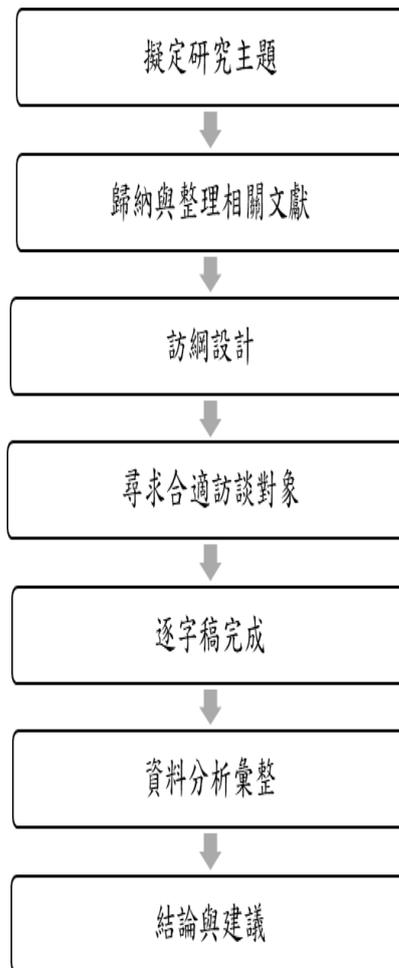


圖 1.1 研究流程圖

第二章 文獻探討

本章依據研究動機與目的，以美髮連鎖店經營管理為出發，蒐集相關的文獻及資料彙整，內容包括台灣美髮業發展歷程，進一步說明經營管理的定義與策略、品牌策略。

2.1 台灣美髮業發展歷程

本節探討美髮業的定義及發展歷程，根據行政院主計總處（民 107）中華民國行業標準系統，行業標準分類第 10 次修訂，美髮業隸屬於其他服務業之業別，分類編號為 9621，主要從事美髮及理髮之行業；美髮師又稱為髮型設計師，根據勞動部（民 107）美髮業工作內容專職於理髮、洗髮、染髮、燙髮、髮型設計、指甲修整與彩繪、整體造型設計、化粧及美容保養等皆為其工作範疇。詹慧珊、林容慧（民 95）將美容美髮行業其特性歸納如下：(1)工時長，體力需求大。(2)傳統價值觀念美髮業是不需學歷，不重視專業證照。(3)師徒制，尊重年資、階級與輩分的職業倫理。

2.1.1 台灣美髮業發展歷程

台灣美髮業發展歷程，在 50~60 年代男女是分開服務，理髮店（服務男士）、美容院（服務女性），以技術為導向，採學徒制，顧客以家庭理燙髮為主要項目，當時大多是單店家庭式的經營型態為主，以服務女性顧客居多，技術水平參差不齊（廖敏榮，民 98；張秀珠、李美華、林立峰，民 101），隨著時間潮流變遷，消費者開始重視美的概念，美髮業者開始重視技術的提升及店聲譽的經營。70~80 年代社會型態轉變成男、女都到美容美髮店服務（廖敏榮，民 98；張秀珠、李美華、林立峰，民 101），引進企業化經營管理模式，開始了連鎖經營的初期發展，開始

以技術交流結盟型態形成，作業流程設計、店鋪績效、電腦化管理、成本分析、系統化教育訓練等，而「二十創意」開啟台灣美髮連鎖的雛型，經營形態變成多店經營，並以消費者為導向（廖敏榮，民 98；張秀珠、李美華、林立峰，民 101）。80 年代後期美髮連鎖暨加盟經營模式，企業化管理更加純熟，此時以通路者及策略聯盟為經營導向，傳統單店亦轉型為「造型沙龍特色店」，對技術、服務品質要求高注重設計師風格、塑造時尚、流行感專業技術，以技術與商品精緻化造型能力經營，並重視個人獨特性的消費族群（廖敏榮，民 98；馮安澤，民 107）。

民國 87 年因全球景氣不佳，在國內各大量販店興起，間接帶動了剪髮低單價的熱潮，100 元快速剪髮店迅速崛起，用創新不洗髮的服務模式，以超低價位 10 分鐘快速剪髮，在大型量販店之賣場設立店面，以 5 坪左右大小的店面，快速吸引重視效率、低價，卻不重視品質與流行感的消費族群，因此對整體美髮市場的衝擊面很大（廖敏榮，民 98）。90 年代美髮連鎖體系與美髮商品廠家合作銷貨通路，併購與結合單店形成連鎖企業加盟連鎖體系，並在連鎖化經營過程中讓其品牌、管理、技術人才、教育、成本、集中採購等優勢（張秀珠、李美華、林立峰，民 101），其服務、技術有一定水平，制度健全，以專業為導向，超越傳統，複合式行銷，穩定為其優勢，在市場競爭中得到極大致勝空間，然在連鎖迅速擴大市場版圖的同時也帶來經營上的盲點（曾璦誼，民 104）。民國 100 年後企業經營手法更強調特色化、差異化、及多角化經營，美髮產業發展趨勢漸漸走向綜合型態朝多角化經營發展（廖敏榮，民 98）。

2.1.2 台灣美髮業現況分析

隨時代洪流的改變，中央研究院指出台灣薪資年成長率驟降至 1%，直接點出台灣經濟幾乎無成長，現今美髮產業面對的問題主要有下列幾

點：

(一) 少子化

根據內政部統計處公布 2020 年台灣出生人數為 16 萬 5,249 人，台灣人口創下新生兒數史上新低，從學校端開始，學生人數逐年下降，美髮業是人的產業商品內容是技術與服務，因此少子化不僅讓台灣面臨人力短缺，也漸漸缺乏相關專業人士的養成（賴淑芬，民 107）。

(二) AI人工智慧

國際研究暨顧問機構 Gartner 指出，2020 年將有 180 萬個職務被 AI 人工智慧取代，近年美髮業發明了「洗頭機器」，慢慢補足人力不足的困境，即便美髮業是結合『學術』、『技術』、『藝術』三種專業的產業，還是無法避免經濟環境的轉變，數位浪潮的席捲（賴淑芬，民 107）。

(三) 一例一休

勞動基準法修正條文一例一休正式實施（105 年 12 月 23 日），美髮業的工時衝擊了各店家的營業時間，員工配合輪休制度，縮短了營業時間，這些所造成的結果就導致顧客的不便利性，進而導致員工收入與業主營利的減少（郭正慶，民 101；蔡宜珍，民 106；賴淑芬，民 107）。

(四) 消費週期延長

大環境經濟不景氣，物價指數逐年升高，薪資凍漲，顧客調整了他的生活消費開支，顧客由原本的一個月染髮一次，可能變成二至三個月才來一次，重新分配消費習慣時間（郭正慶，民 101；蔡宜珍，民 106；賴淑芬，民 107）。

(五) 經營成本上漲

人事、房租、管銷成本上漲，加上市場飽和與削價競爭，導致經營上的困難增加（郭正慶，民 101；蔡宜珍，民 106）。

2.1.3 台灣連鎖發展歷程及業態成長分析

美國工商業普查局(The U.S.Bureau of the Census)與中華民國經濟年鑑(民 90)對連鎖店的定義為：凡是經營兩家或兩家以上零售商，經營性質與資本相同，且供應標準化產品，裝潢佈置塑造一致性的特色，且運用規格化方式經營、管理，共同塑造企業形象，彼此間有權利義務互動關係之事業體，即為連鎖店(Kotler, 1991；曾璫誼，民 104；洪詩晴，民 104)，如表 2.1。

表2.1連鎖店的定義

年代	專家學者	連鎖定義內容
1991	Kotler	擁有或控制兩家或更多零售據點的商店，銷售相同的產品，統一採購和銷售，裝潢佈置方面塑造一致性的特色。
1991	Mason and Ezell	1.擁有一個以上的銷售據點，銷售類似產品。 2.相似建築格式。 3.具備共同所有權。 4.統一的採購方式。
民70	賴山水	存在於總公司和加盟者間的持續關係，總公司賦予加盟者一項執照、特權，並對其組織、訓練、採購和管理的協助，同時會要求加盟者付與相當的代價作為報償。
民77	戴照煜	一種經營上的體制，凡店面裝潢、商品結構及陳列、服務品質、促銷活動、管理結構等，都要單純化、規格化與標準化。
民87	李孟熹	一群事業體採共同的經營模式來經營管理，使用相同的名稱、商標、企業識別系統，皆可稱之為連鎖企業。
民90	中華民國經濟年鑑	兩個以上(含兩個)的零售商，供應標準化產品，塑造共同企業形象，運用規格化經營，彼此間有權利互動關係之企業體。
民104	洪詩晴	加盟店在獲得權利的同時，相對需付出一定的代價(金額)給總公司，在總公司的指導及援助下，經營其事業的一種存續關係。

表 2.1 連鎖店的定義（續）

年代	專家學者	連鎖定義內容
民104	曾璫誼	經營兩家或兩家以上零售商，經營性質與資本相同，供應標準化產品，運用規格化方式經營、管理，共同塑造企業形象，彼此間有權利義務互動關係之事業體。
民107	馮安澤	如果依人數規模來分類，美髮服務業的經營型由「個人工作室」轉型為「專業造型沙龍」組織發展出新的「連鎖」體系以商品為主，延伸為「加盟」的新興產業者。
民108	邱怡婷	是銷售中的經營理念，是一種商業模式，提供給消費者一致性的服務，具有標準化，專業化的經營模式。

資料來源:摘自洪詩晴（民104）及曾璫誼（民104）

台灣連鎖發展起於民國 45 年，依照授權內容及管理方式不同，將連鎖體系區分為「直營連鎖」和「加盟連鎖」（陳永昇，民 103；邱怡婷，民 108），直至民國 50 年政府開放直營特許加盟後，國內連鎖業之發展如兩後春筍般急遽增加（曾璫誼，民 104）；依據許英傑、李冠穎（民 101）將台灣連鎖店發展歷程分為五個階段：

（一）第一階段（探索期）

民 68 年以前以本土經營，零售店家庭式經營方式，其標準化作業、人員培訓、店鋪識別較為保守，此時初期的連鎖企業有天仁茗茶（民 42）、新學友書局以直營店及特許加盟並行（民 49）、新東陽食品（民 56）、麗嬰房（民 60）、曼都美髮（民 67）等。

（二）第二階段（學習成長期）

民 68~72 年，台灣由農業轉為工業社會，企業著重經營管理概念與資訊系統管制，學習國際連鎖加盟。此時期的企業有統一超商（民 69）、信義房屋（民 70）、金石堂文化（民 72）等。

(三) 第三階段（國際連鎖蓬勃發展期）

民 73~79 年，開放外資投資「連鎖經營技術」，國際速食連鎖店大舉進駐台灣，例如:7-11 由虧轉為盈（民 67）、麥當勞（民 73）、屈臣氏（民 76）、全家便利商店（民 77）、必勝客（民 78）等。

(四) 第四階段（連鎖整合期）

民 80~88 年，台灣連鎖店進入飽和期，民 84 年台灣連鎖暨加盟促進協會成立，公平會也將連鎖業納入管制，各連鎖業在台灣積極佈點外也尋求大陸及海外新市場，例如:新光三越（民 80）、康是美（民 84）、全聯（民 87）、星巴克（民 88）等。

(五) 第五階段（海外拓展期）

民 89 年後，台灣在 90 年 11 月加入 WTO，經濟部於民 93 年展開品牌台灣發展計劃，民 96 年西進大陸投資連鎖，此時連鎖總公司超過百家，例如:85 度 C（民 95）、壹咖啡（民 95）等。

透過文獻查證後可了解以商業經營的型態而言，食、衣、住、行、育、樂等各方面均包含於各連鎖的產業範圍內，與消費者的生活經濟互動極為密切，看整體連鎖產業的經營狀況可以直接反應出消費市場的變化，因此對國內經濟的影響力非常之大。而在台灣美髮連鎖暨加盟的經營方式常見於都會區，且較為集中於特定區域或路段，傳統家庭形式或個人工作室則散見於各鄉間及住宅區（陳永昇，民 103）；「台灣連鎖暨加盟協會」的「台灣連鎖店年鑑」依發展區域可約略區分為全台性發展，例如曼都、小林、東雅髮藝連鎖等；北、中、南部發展有 Air-hair salon、Happy Hair、莊大衛髮型；北、中部發展的則有麗的、點線等，有逐年增加的趨勢。

2.2 經營管理的定義與策略

不管是在決策、管理、教育訓練、與人力資源、協助等等，連鎖經營在不同型態的管理上有不同的經營策略，連鎖企業總公司不只是提供商品也包括其他經營面的輔導，因此總公司必須在經營策略面上給予支援，在連鎖發展時必須規劃輔導策略（曾瓏誼，民 104）。

2.2.1 管理的定義

科學管理之父泰勒 Taylor (1911)認為，管理就是確切地知道你要別人做什麼，並使他用最好的方法去做，制定決策，在一定的目標下，透過計畫、領導、組織、控制和激勵等方式，將人力、財力、物力及信息與時間等資源做協調及規範，讓組織或社會的原始目標能更快速、更好的達成之過程，謂之管理（趙秋成、楊秀凌、曹靜，民 103；Herbert, 1999；Jones and George, 2000）。綜合上述可以將管理定義為一定的目標導向下，透過計畫、領導、組織、控制和激勵等方式，來協調和規範人力、財力、物力以及信息和時間等資源，讓組織或社會既定的目標能更好地達成的過程。

2.2.2 經營策略

依據方世榮（民 92）翻譯經營策略行銷專家柯特勒(Philip Kotler)的經營成長策略，認為公司推薦顧客使用產品的好處與優點上來鞏固市場佔有率，利用市場滲透來吸引競爭者的顧客以改變其品牌偏好，再運用產品發展策略開發產品通路，分析銷售區域如何拓展市場密集式成長，公司嘗試整合式成長機會，向前後或水平式整合原產業，再考慮併購供應商或更多競爭者公司，採用多角化成長策略以獲得更多的利潤與控制，經營成長策略，將略規劃產品和市場作為兩大基本面向，市場組合和產品相對應的營銷四種構面策略，主要的邏輯是企業可以使用四種不

同的成長性策略來達成增加營收目標，如表 2.2。

表 2.2 經營成長策略

市場 \ 產品	現有產品	新產品
現有市場	市場滲透策略： 首先考慮是否能以現有的產品在現在的市場上獲得更多的市場佔有率	產品開發策略： 採取原產品的特點管理當局可進一步考慮是否能在現有的市場上開發具有潛在利益的新產品。
新市場	市場開發策略： 開拓區域性新市場考慮是否能為現有的產品開發新的市場。	多角化經營策略： 討論在新市場開發新產品的機會，企業發展多樣化經營，以達到市場的優勢，以延伸企業永續經營。

資料來源：方世榮譯，民92

產業的競爭優勢主要取決於五種競爭力量的作用，分別是：產業內競爭者競爭能力、潛在競爭者進入的能力、供應商的議價能力、替代品的替代能力、購買者的議價能力，這五種競爭力除了決定產業內競爭態勢，也決定著該產業的獲利能力，透過五力分析除了可以了解目前產業之結構外，也可以分析企業本身在目前產業環境地位的優劣勢，以擬定適當的競爭策略（陳永昇，民 103），而這五種競爭力量的組合或變化，最終會影響企業利潤潛力變化。因此不管是在決策、管理、教育訓練、與人力資源、協助等等，連鎖經營在不同型態的管理上有不同的經營策略，連鎖企業總公司不只是提供商品也包括其他經營面的輔導，所以總公司必須在經營策略面上給予支援，因此總公司在連鎖發展時必須規劃輔導策略（曾璣誼，民 104），透過這五力分析除了可以了解目前產業之

結構外，也可以分析企業身在目前產業環境中地位的優劣勢及競爭環境的行動架構，以擬定適當的競爭策略（游婷鈺譯，民 102）（如圖 2.1）

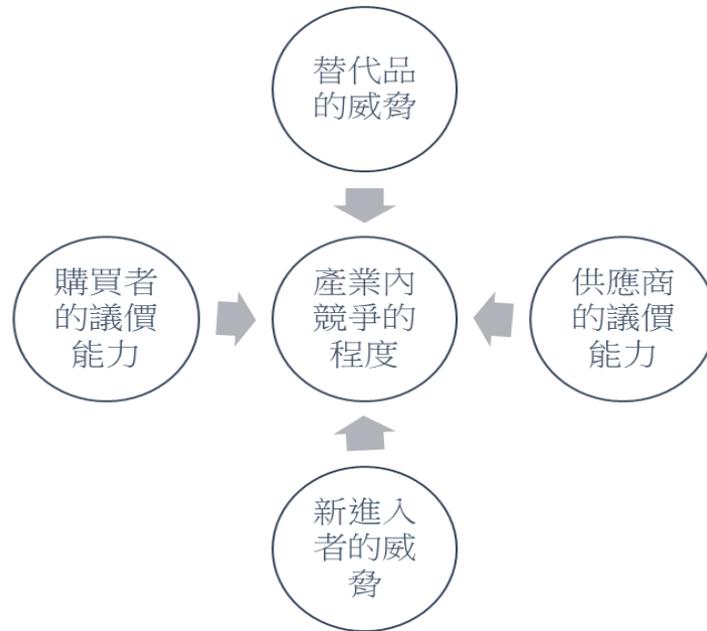


圖 2.1 Porter (1980)五力的組合變化

(一) 產業內的競爭程度

現有企業間的對抗，其中一家的競爭行為，常會引發其他企業的報復行動，競爭的強度與企業家數成正比。競爭者的同質性、產品差異性、以及退出障礙的高低，都會對同業間的對抗強度造成影響。

(二) 供應商的議價能力

供應商的議價能力關係到勞務或零組件的成本，亦影響該企業的競爭能力。

(三) 購買者的議價能力

購買者的購買數量、產品知悉程度，轉換成本的高低及自身向後整合的能力，都會影響因素議價能力。

(四) 替代品威脅

產業內的產品都和替代品在競爭，而替代品的功能、價格與消費者的習慣，影響產業內的產品價格上限。

(五) 新進入者的威脅

新企業進入產業的威脅與目前進入障礙的高低成正比。進入障礙主要包括規模經濟、產品差異、資本需要、轉換成本及政府政策等。而新企業是否進入該產業，取決於進入者主觀評估進入所能帶來的潛在利益、所需付出的成本與所應承擔的風險（陳永昇，民 103）。

曾璣誼（民 104）認為連鎖店經營策略可透過下列方式來思考規劃：

(一) 企業形象識別系統

企業形象識別系統導入是為了辨識各經營體系的差異，提升消費者對企業形象識別的認同度，日積月累下來，消費者對企業的印象會產生強而有力轉移作用，其重點在於整體性且規格化的設計與製作，延伸運用到整個系統統一化及規格化，可以有效降低連鎖商店的經營成本。

(二) 開店策略與管理

開店策略的正確與否，與開店攸關的業績成長及軟硬體的投资，其關係成敗比重佔極大份量；重點在於根據公司的資源及市場需求分析、訂定年度開店目標及店數，在來選擇開店範圍、商圈選擇、立地佈點等計劃。

(三) 定價策略與管理

成功的定價其重點在於顧客認知他所獲得的價值大於所支付的價格，商品價格符合目標顧客層的需求，是否具有競爭彈性，及帶來收入和利潤與店的經營方式有極大的關係。

(四) 商品策略與管理

不同的商品定位，創造產品的差異化、特殊化、個性化、單純化、簡易化、標準化、統一化，可以讓顧客了解連鎖店的特色。經過實驗、分析與評估後，可建立統一的作業流程，使人員可依規則行事讓作業流程簡單標準化，使營運更簡潔迅速，更有效率的執行。

(五) 促銷策略與管理

可藉由促銷來迴避價格競爭、增加廣告效果、提升消費者的購買慾望、建立和消費者的長期關係、鞏固顧客群，可藉此來提升來客數、提高單價、刺激游離顧客的購買，進而達到提升營業額的目標，也可因促銷而達到新品上市試用，加速滯銷品銷售，庫存出清等功用。

(六) 總公司權力策略與管理

企業依功能面、成本面、企業整體等經營效益目的，再依不同構面交叉分析其授權程度，其重點在於：(1)企業定位/統籌規劃、督導。(2)人員運作管理/規劃訓練課程與人員評核標準。(3)商品運作/總公司規劃、統一議價。(4)財務管理/總公司訂定統一核帳日期與匯款日。(5)服務管理/制定標準化、一致化。(6)展店/總公司核定與評估。(7)廣宣公關/整體規劃與廠商協商。(8)行銷活動/整體規劃與廠商協商。(9)資訊管理/整體規劃建立系統。(10)內部行政/整體規劃建立系統。

綜合上述不管是在決策、管理、教育訓練、與人力資源、協助等等，連鎖經營在不同型態的管理上會有不同的經營策略，連鎖企業總公司不僅僅只是提供商品也包括其他經營面的輔導，例如企業形象識別系統、開店策略與管理、商品價格符合目標顧客層的需求，藉著不同的商品定位創造商品的差異性，讓顧客了解連鎖店的特色，建立統一的標準作業流程，更有效率執行的效率；迴避價格競爭、增加廣告效果、提升消費者的購買慾望等（陳永昇，民 103；趙秋成、楊秀凌、曹靜，民 103）。

2.3 品牌行銷策略

品牌行銷策略是一種計畫，它包含了特定為使品牌達到成功的長期目標，同時這些要素能讓公司特色變得有辨識度。一個明確且可執行的「品牌策略」會在各種層面上對公司產生影響，且與消費者需求、情感及競爭環境密不可分。

2.3.1 品牌行銷定義

「品牌」指的是產品或服務的象徵，品牌所涵蓋的領域，則必須包括商譽、產品、企業文化以及整體營運的管理（方世榮，民 92 譯）認為品牌的意義在於企業的驕傲與優勢，當公司成立後品牌就因為服務或品質，形成無形的商業定位；Escalas (2004)的研究發現，有品牌聯結的消費者，在思考有關品牌的主題故事，其品牌形象與其自我概念保持一致，較具有強烈而正面自我，而缺少品牌聯結的消費者，會對產品特點進行正面或負面的描述都比較簡短，不會發展為有情節的故事，綜合學者對『品牌』的定義，整理如表 2.3。

表 2.3 品牌之定義

品牌定義	年代	學者
品牌為一個符號，在消費者中被普遍接受的意義。	1981	Hirschman
個人象徵意義與社會象徵意義的交互作用模型，是由單個消費者感知的，後逐漸得到社會一致認同。	1998	Elliott and Wattanasuwan
符號互動理論提出品牌協調過程框架，指出品牌意義的創造和形成是文化體系內的營銷環境，社會環境和個人環境這三個環境系統不斷相互影響和達成一致的結果。	1999	Ligas and Cotte

表 2.4 品牌之定義 (續)

品牌定義	年代	學者
消費者參與品牌社群並與社群成員互動，在參與過程中消費者會意識到與其他會員相似和不同之處，同時也逐漸熟悉與認識社群的規範與價值觀。	2001	Muni and Guinn
消費者對品牌的結合、關聯程度的自我概念，多數的研究都專注在於產品和消費者之間的連結。	2004	Escalas
品牌象徵意義來源與消費者的間接體驗和直接體驗有關，消費者通過體驗並且結合自己的經歷和生活環境，形成個人對品牌象徵意義的理解	民100	王長征 周學春
消費者在品牌意義的創造中，發揮著重要的作用，他從品牌社群的研究視角出發，揭示了社群內消費者建立和發展品牌意義	民102	蔡明達 劉宇傑
品牌的長期經營會成為企業的資產，公司開拓市場的範疇、增加產品相關收益的最好工具；顧客根據產品的特性對公司品牌形成品牌信念，從這個信念產生品牌形象，從而發生強烈的購買意願。	民110	林學賢

資料來源:本研究整理

2.3.2 品牌行銷策略構面定義

梁守恕 (民 98) 指出，品牌行銷策略構面可分為：品牌地圖、品牌定位及品牌識別等，分述如下：

(一) 品牌地圖

依據組織的發展策略，有規劃地為組織內部經過一系列程序，將品牌觀念植於組織內所有成員者 (吳珮涵，民 97)。組織成員學習品牌的應用與品牌知識傳遞的所有過程，有核心品牌價值、核心品牌訊息、品牌個性，再配以品牌符號的改善與應用。

(二) 品牌定位

品牌定位五大步驟：命名、設計各種識別體系、口號或企業標語形象一致的製作物與公關活動、品牌溝通 (施振榮，民 94)。其目標在以策

略手段使品牌在市場區隔中佔有一定的地位(Kotler, 2000)。

(三) 品牌識別

品牌識別包括：品牌名稱、符號、標幟、人物口號、短歌等（洪順慶，民 94），品牌識別代表了企業組織希望該品牌所呈現出的外在形象。台灣美髮業目前經營型態的重要改革，連鎖美髮體系因要擴展營業據點，展開併購及創立二、三品牌。個人工作室轉型專業造型沙龍及多店連鎖的新興經營模式，企業型連鎖進化發展第二、第三品牌，鎖定不同消費市場族群作為品牌差異化經營策略，將品牌推廣到消費者心中與購買慾望（曾璫誼，民 104；Orth, 2004）。

台灣美髮業目前經營型態的重要改革，連鎖美髮體系因要擴展營業據點，展開併購及創立二、三品牌，鎖定不同消費市場族群作為品牌差異化經營策略，將品牌推廣到消費者心中與購買慾望（曾璫誼，民 104）；消費者在品牌意義的創造中，發揮著重要的作用，消費者透過參與品牌社群並與社群成員互動過程中，消費者意識到與其他會員相似和不同之處，同時也逐漸熟悉與認識社群的規範與價值觀（蔡明達、劉宇傑，民 102；曾璫誼，民 104；黃建文、李亭葦，民 107）。

在企業永續發展經營上除多專長培養，穩定人才外，另需注重(1)經營體制的升級、相關品牌的研發、關係企業的再開發；(2)門市的股份要交給後面年輕一輩的去承接讓企業源源不斷的永續發展；(3)對於海外在多角化經營方面公司多品牌關係企業的開發、資源整合；綜合上述可以發現企業經營成功關鍵不外乎是人才、資金、機會、營收、獲利及市佔率，其他如組織、倫理、文化的也是相當重要；而在遇到問題亦有其改善方法，如(1)重大改革必須經過審慎的思維計劃，評估可行方案於體制內改革。(2)不合時宜的體制加以修正符合現代潮流，不導致虧損的後遺

症。(3)改變以人為本，錯綜複雜的舊包袱，轉而以事為本的效率性改革。
(4)重新包裝現有的品牌重新再定位新客戶市場以年輕化為主軸，按部就班地漸進式的改變經營定位。(陳昱蓁，民 107)。

第三章 研究方法

研究採用文獻探討與次級資料蒐集以及個案訪談為研究方法，針對本研究的研究方法之設計，分述如下：

3.1 研究架構

藉由過去美髮產業相關文獻探討、專業書籍與官方統計等資料整理，成為本研究的背景知識，再依本研究之目的，參考過去學者相關研究工具分析後，採取質性研究方法之個案研究來論述，並以市場發展經營策略、人力資源策略、品牌延伸開發策略、多角化經營發展策略等四大構面為主軸，進行半結構式深度訪談。

3.2 訪談題綱設計

選定研究主題後，蒐集相關理論文獻及資料，擬定研究架構圖，依Ansoff (1957)之經營成長策略，鞏固市場的四大構面為研究目的方向；再由此架構設計出訪談題綱，邀約訪談對象，實地進行個案深入訪談，並整理歸納及分析，依據本研究訪談大綱設計，1~3 題屬於市場發展經營策略構面，此構面在歸納出曼都其維持其市場發展與經營的策略為何；4~6 題屬於人力資源管理策略構面，此構面在歸納出曼都在人力資源的管理上，曼都又是如何面臨少子化的衝擊；7~9 題屬於品牌延伸開發策略構面，此構面在歸納出曼都在品牌延伸開發的管理上，曼都如何讓顧客的忠誠度維持不變，並凸顯顧客對曼都的辨識度；10~12 題屬於多角化經營策略構面，此構面在歸納出曼都在面臨市場上的多變時是如何應對的，如表 3.1。

表 3.1 訪談大綱

構面	題號	問題
市場發展經營策略	1	對於美髮連鎖店品牌的建立有無實質的效益？從整體來看，總公司組織如何領導、監督及協調品牌發展？
	2	面對如此多的競爭者，總公司是採用何種策略來因應？
	3	面臨市場多品牌競爭的困境，是如何穩定自身連鎖品牌？如何計畫設定目標擬定策略進而繼續擴展市場？
人力資源管理策略	4	少子化的衝擊，人力資源呈現短缺狀態，是採取何種長期或短期的策略來培育人才壯大企業體？
	5	對於人力的鞏固，是運用何種策略讓人才穩定在企業裡並逐步發展？
	6	對於員工的領導方針為何？貴公司是如何激勵員工，對員工未來發展及保障為何？
品牌延伸開發策略	7	對顧客而言這麼多的連鎖店中，如何凸顯對你們的辨視度及顧客對您店家的忠誠度？
	8	貴公司的產品使用對顧客的優勢是什麼？是以什麼策略優勝於其他美髮連鎖品牌？
	9	貴公司對於連鎖店對顧客一致化的服務水準是如何建構，如何確保品質流程？
多角化經營策略	10	貴公司在台灣美髮連鎖業中的市場佔有率為何，是如何滲透其他產業多樣經營？
	11	能成功經營連鎖美髮店最重要的因素為何？是如何控制成本與收益衡量標準，在檢視實際績效後是否符合貴公司的預期期待？
	12	請問貴公司目前及未來的經營策略是什麼？貴公司總公司是如何規劃企業未來的經營方向？永續發展目標為何？

資料來源:本研究整理

3.3 訪談後資料整理與分析

訪談後將訪談資料整理與分析，將訪談後的手稿內容與錄音檔，撰寫成訪談重點逐字稿，並經過反覆的閱讀與研究目的的相關重要字句進行標記及註解。同時整理且歸納出受訪者的重點摘要與新觀點；完成上述步驟後，將所得結果完整分析，依據研究目的以文字撰寫及圖表分析呈現等方式形成本研究結果，並依此撰寫研究結果之報告。

第四章 資料分析

透過研究者與受訪者以半結構式開放問題進行深入訪談，將訪談逐字稿內容進行資料整理歸納及分析，藉以質性研究個案分析「曼都美髮連鎖店」，訪談對象為對個案公司內部經營狀況充分了解，且擁有決策權及參與權之管理部高階主管，方能對於該個案公司的策略有獨到且深入的見解。

4.1 樣本資料分析

本研究在考量其連鎖總公司經營發展具規模、且有相當知名度，故選擇研究個案對象為「曼都美髮連鎖店」，曼都集團於民國 55 年成立，由 7 張椅子，8 個員工，20 坪空間開始，以美髮產業為本，八成以上的客戶都是女性消費者，而曼都目前的連鎖店營運規模，在台灣全國連鎖有四百多家，連鎖店分布宜蘭、台北、桃園、新竹、台中、苗栗、高雄、屏東等區域，全國各地區域均設立有當區管理營運中心，現階段員工人數約為 3000 千人，年度總營業額到達新台幣數億元，經營有成，不僅在臺灣美髮業佔有一席之地，且店家持續擴張中；曼都卓越的領導能力，帶領全體員工，攜手打造出金碧輝煌的髮藝殿堂，期間歷經社會型態變遷、同業競爭、經濟震盪等無數的考驗，在這物競天擇的環境下，對於一個創造美麗的企業來說，其經營策略及歷程值得探究。

曼都連鎖管理處的總體規劃為觀念企業化、經營制度化、管理人性化、顧客組織化、技術創新化，其經營理念為創造名師、名品、名店、名客。而所謂名師就是培育優異設計師全方位職能、名品就是優質化產品輔以名師之技術、名店就是第一品牌業績強客源強口碑強、名客就是融入商圈名人消費社群，藉此達到員工可獲得工作安定、生活安心之永

續經營的目標；除此外在兩岸及國際拓展據點外，也朝向時尚美學、國際事業、食品、醫美、髮品等五個領域擴張。曼都集團旗下擁有多品牌；曼都髮型、貝詩髮藝、Air、Den Sen、麗的國際髮型等五大品牌，分別鎖定時尚女性與社會精英、年輕女性、年輕學生等不同市場作分眾經營，見圖 4.1。



圖4.1曼都集團品牌示意圖

資料來源:曼都官網

針對研究主題，研究者篩選出符合本研究的受訪者，『曼都美髮連鎖店』總公司組織內A董事長、B董事長特助、C副總、市場營運處D處長、市場營運處E經理、及中區處F處長當面訪談，訪談時間各自約為兩小時30分鐘，如表4.1。根據研究目的及範圍思考，讓受訪者能夠針對主題提供相關且具體之經驗，訪談中以開放式行為回顧實際發生詳細情節、看

法等，研究者依實際透過半結構式深度訪談內容作為研究基礎之依據。本研究的進行採以次級資料搜集及半結構式深入訪談法，分為四大項(1)市場發展經營策略、(2)人力資源管理策略、(3)品牌延伸開發策略、(4)多角化經營策略。

表 4.1 受訪者基本資料

編號	職稱	年資
A	董事長	25年
B	董事長特助	5年
C	副總	20年
D	市場營運處處長	30年
E	市場營運處經理	22年
F	中區處長	30年

資料來源:本研究整理

4.2 市場發展經營策略

本研究依據受訪者對於題綱 1 的訪談內容回答，整理成「建立品牌對美髮連鎖店之效益總公司經營之策略」，並將內容歸納為「品牌價值策略」、「領導經營策略」二大方向分述如下：

(一) 品牌價值策略

公司除穩定自身品牌，亦需要鞏固人員，各事業處會聯合組織加強訓練員工，連鎖店幫助營運不佳的單店，擬定一個新連鎖品牌繼而穩定

成長，存活下來的新品牌每個月固定業績成為多品牌的市場商機，多品牌策略讓企業跟員工變成投資後經濟收益的來源，而市場的經營策略就是別人的問題點那就是企業的機會點，創立多品牌前先把自己的原有品牌做到很成功。

受訪者認為連鎖服務品質要做到一致化的服務水準，對顧客同理心接待和 SOP 服務（此點是受訪者認為最重要之處），要讓顧客認定該品牌的品質及價值是不會改變的，而顧客是可以信任的，其次是多店才能增加品牌效益，當顧客認識品牌的時間久了，品牌的效益跟價值就會發輝效用，而連鎖店的品牌效益及價值對比單店其效益會更高，乃至企業建立品牌必須要有一定的經濟規模，從內部管理到外部市場需求，因此品牌的建立品質控管是必須的，兩者是相輔相成的，讓顧客看到曼都就會產生信任，進而對這個連鎖品牌是肯定的，即具有附加價值的存在，如表 4.2 所示。

表 4.2 品牌價值策略

受訪者回答內容重點	回答的受訪者
1.企業建立品牌必須要有一致化的服務水準，對顧客同理心接待和SOP流程服務	ACDEF
2.要讓顧客認定其價值是不容許質變的。	ABCE
3.多店才能增加品牌效益	ABCD
4.連鎖店的品牌效益及價值對比單店其效益會更高	ACDF
5.品牌建立一定的要有品質控管	ACD
6.顧客對這個品牌是肯定的，才會有附加價值的存在。	ABF
7.品牌的品質跟價值能夠長時間的發輝效用。	ABD
8.建立品牌須有一定的經濟規模。	ABD

資料來源:本研究整理

(二) 經營領導策略

受訪者表示總公司成立是非常重要的，總公司負責召開會議商討每年的行程事務，經營層與分店共同討論執行配合方案，並做核心能力培養，持續的在職訓練，並擴大與外界美髮產業的互相交流，吸收國內外廠商的產品合作，提升美髮業的技術、提高服務價值等；從顧客進門接待服務消費諮詢、設計師溝通確認、核心服務、到完成整個服務流程，總公司每年定期做門市問卷調查，把消費者不滿意的地方，店家亦可將問題和需求集匯到總公司，擬定計劃，研討協調這些問題的解決方法，討論出符合門市的需求方案，從總公司到分店，全體上下分工各司其職（此點在訪談過程中董事長特別去強調多次，可見其受重視程度），以達領導、監督及協調之功能，完善且滿足客戶的服務需求，如表 4.3。

表 4.3 經營領導策略

受訪者回答內容重點	回答的受訪者
1.從內部的管理到外部市場需求需相輔相成，互相結合在一起。	ABCD
2.全體上下分工各式其職，這是組織很重要的監督及協調功能。	ABCE
3.從內部的管理到外部市場需求需相輔相成，互相結合在一起。	ACD
4.成立總公司是非常重要的。	ABD
5.總公司六大部門召開連務會議商討每年的行程事務。	ABD
6.經營層與店家討論執行配合方案。	ABF

資料來源: 本研究整理

依據受訪者對於題綱 2 的訪談內容回答，整理成「美髮連鎖店面對競爭者總公司因應之策略」，並將內容歸納為「市佔率分析發展策略」、「品牌競爭策略」二大方向分述如下：

(一) 市佔率分析發展策略

依據受訪者公司市場統計分析，目前台灣的美髮店約有 6 萬家，連鎖店約佔 3000 家左右，台灣美髮產業每年總體營業額預估約為 1800 億台幣以上，小型或家庭式店家其缺點是不易開發市場，經營成本及開銷大，所以是成為連鎖店併購的對象，經企業型連鎖輔導成為連鎖店的第二品牌或第三品牌的策略，新開創的新品牌定位滿足市場需求，因此店家的定位要很清楚，跟自己競爭比較，訪談過程中董事長多次強調定位一定要很清楚，知道自己的定位在哪裡，才能站穩腳步，不會遇到競爭時慌亂，如表 4.4 所示。

表 4.4 市佔率分析發展策略

受訪者回答內容重點	回答的受訪者
1.定位要很清楚，市場不需要跟別人競爭。	ABDE
2.併購中小型店，給新品牌輔導成為連鎖化策略。	ABCD
3.新開創另一個新品牌連鎖定位滿足市場需求。	ABDF

資料來源:本研究整理

(二) 品牌競爭策略

受訪者表示品牌競爭策略需將品牌延伸開創其他新品牌，形成蜘蛛網狀，成為區域型擴店模式，如表 4.5。

表 4.5 品牌競爭策略

受訪者回答內容重點	回答的受訪者
1.自己跟自己競爭，不要跟競爭者去起舞。	ABCE
2.將品牌延伸開創其他品牌。	ACD

資料來源:本研究整理

依據受訪者對於題綱 3 的訪談內容回答，整理成「美髮連鎖店面對市場品牌競爭擬定目標之策略」，並將內容歸納為「多品牌市場開發策略」、「多品牌市場經營策略」二大方向分述如下。

(一) 多品牌市場開發策略

依據受訪者論述市場單一品牌已經飽和，因應市場需求，重新開發單店散戶願意加入連鎖店，成為連鎖二品牌三品牌重新出發；企業培養年輕人才，前往第二品牌或第三品牌去從事及適性發展，總公司單一品牌變多品牌的優勢，穩定人才，讓適者生存，年輕人才到新品牌從事及發展，人才不流失、降低營運成本、穩定市場市佔率的多品牌市場開發策略，如表4.6 所示。

表 4.6 多品牌市場開發策略

受訪者回答內容重點	回答的受訪者
1.市場單一品牌已經飽和，因應市場需求，重新開發單店散戶願意加入連鎖店，成為連鎖二品牌三品牌重新出發	ABF
2.培養年輕人才，前往第二品牌或第三品牌去適性發展。	ACDE
3.總公司單一品牌變多品牌的優勢穩定人才，人才不流失、降低成本、穩定市場的市佔率。	ABCE

資料來源:本研究整理

(二) 多品牌市場經營策略

依受訪者論述穩定自身品牌需要人員鞏固，各事業處的聯合組織加強訓練員工，連鎖店幫助營運不佳的單店，擬定一個新連鎖品牌繼而穩定成長，存活下來的新品牌每個月固定業績成為多品牌的市場商機，多品牌策略讓企業跟員工變成投資後經濟收益的來源，市場的經營策略就是別人的問題點就是企業的機會點，創立多品牌前先把自己的原有品牌做到很成功，如果不成功即成為別人併購的對象，訪談過程中，董事長說不論是走老本行或是創新品牌，都不能忘本，所以要把原有的顧好，再去發展其他的，在台灣因經濟體小，多品牌經營策略才有機會穩定攻佔市場，如表4.7。

表 4.7 多品牌市場經營策略

受訪者回答內容重點	回答的受訪者
1.穩定自身品牌需要人員鞏固，各事業處的聯合組織加強訓練員工。	ACD
2.連鎖店幫助營運不佳的單店擬定了一個新品牌，存活下來的新品牌每月固定業績成為多品牌的市場商機。	ABCE
3.別人的問題點就是企業的機會點，創立多品牌 前先把自己的原有品牌做到很成功，才不成為別人併購的對象。	ABDEF
4.台灣經濟體小多品牌策略才有機會穩定攻佔市場。	ABCD
5.多品牌策略讓企業跟員工變成投資後經濟收益的來源	ABD

資料來源:本研究整理

4.3 人力資源管理策略

人是公司的最大資產，對人才管理穩定度留任率是很重要的。依據受訪者對於題綱 4 的訪談內容回答，整理成「少子化因素總公司採取何種策略培育人才壯大企業體」，並將內容歸納為「人才長期養成計畫」、「完整教育系統計畫」二大方向分述如下。

(一) 人才長期養成計畫

受訪者描述鞏固人是最重要的問題，把公司原本人員留任體系裡，長期下來才有選擇人才的可能性，如果是少子化問題可跨業招生，招收其他行業的學生對時尚行業有興趣者合作培養、或往下扎根，從國中開始學習畢業後店家工作及學業繼續深造到大學或研究所做一條龍式的成長教育，或人力公司轉介、設計師人員從身邊親戚朋友，一人招募一位夥伴加入、來台就讀的海外僑生、海外部教育學院之學生等，提供獎學金提高就業意願，把資源整合、企業平台共享、才能創造共贏，如表4.8所示。

表 4.8 人才長期養成計畫

受訪者回答內容重點	回答的受訪者
1.把公司原本這群人留任體系裡，長期下來才有選擇人才的可能性。	ABD
2.跨業招生，招收其他行業的學生對時尚行業有興趣者合作培養。	ABCD
3.往下扎根，從國中開始學習畢業後店家工作及學業繼續深造到大學或研究所，做一條龍式的成長教育。	ABCDF
4.人力公司轉介。	ABCE
5.設計師人員一人一招，設計師一年中要找一個學生或人員做為店績效。	ACD E
6.來台就讀的海外僑生。	ABF
7.海外部教育學院學生。	ACDE

資料來源:本研究整理

(二) 完整教育系統計畫

關係人才養成的穩定度及教育體系的強弱是要從公司教育體系的完整、系統化做起，從新人到現場工作人員的教育，一直培養到師資，師資人才的養成教育是最高難度的，培育師資人才的搖籃卻也是很重要的；深根培育基層，完整教育體系及教育模式，培養出來的人才會有競爭力，讓員工們成為一個核心人物有出路有穩定收入，以吸引人才、留任的人才不到別處去發展。早年設計師培養時間約三年四個月，現今經系統培養僅需一年八個月，曼都培育出來人員能很快去門市店面任職，再深根培育，所以人員培育時間縮短、速度化了。完善的考核制度，是最快讓員工在透明的制度下穩定，而留任下來人員才能好就越好，不好者再針對不好處加強教育訓練，因此除了股權分配制度、職務升遷、薪資等級、紅利績效收益考核分發等，安排設計師師資的課程訓練和門店主管的課程訓練，教育體系完整以及系統化，幫員工做生涯規劃、專長的檢測，安排員工做性向測驗看適合走那個方向或部門，朝多專長發展，做適任留任，例如：數字概念很好就去財務部，有謀略的就屬企劃部，技術基礎強又有乙級證照就往技術講師方向，不輕易放棄任何的人才，除非他自己離開，資源整合、共享、創造共贏一條龍式的成長教育，如表4.9所示。

表 4.9 完整教育系統計畫

受訪者回答內容重點	回答的受訪者
1.公司教育體系要完整、要系統化	ABD
2.完整的教育模式	ABCD
3.人員培育時間縮短速度化了	ABD
4.適任留任	ABCE
5.安其所習，員工隨著學習到的新能力及其的角色的轉變，派任到各種可以適度發展的職位	ACDE

資料來源：本研究整理

依據受訪者對於題綱5的訪談內容回答，整理成「鞏固人才其經濟效益運用策略為何」，並將內容歸納為「人力資源策略」、「績效考核制度」二大方向分述如下。

(一) 人力資源策略

受訪者表示公司的營運走向是定調為企業家族，店裡有90%都是股東，新進來的人員也都視為未來可能的股東及事業夥伴，專業技能主導，因此企業家族是採選舉制度，選賢與能，給員工們的生涯規劃，升遷管道透明化，任何一個位子每個人都有機會坐，因為人是企業中最重要的資產，人員好就越好，不好者再加強教育訓練，不做淘汰員工，依員工的能力做適任留任，做到讓他們安其所不輕易放棄人才，如表4.10所示。

表 4.10 人力資源策略

受訪者回答內容重點	回答的受訪者
1.店裡90%都是股東，新進來的人員都視為未來的股東及事業夥伴。	ABCDE
2.選舉制度選賢與能給專業技能去主導，員工們的生涯規劃機會高升遷管道透明化。	ABCD
3.設計師業績達成公司獎勵安排課程，訓練成為門店主管或技術講師公司的智庫為員工職涯長期規劃。	ABD
4.公司職務升遷、考核績效、投資合股、薪資獎勵辦法等是非常重要的制度。	ABCE

資料來源:本研究整理

(二) 績效考核制度

受訪者表示績效考核制度是最快讓員工在企業透明的制度下穩定的成長，員工透過公司職務的升遷、定期績效考核制度、員工投資合股資格、以及薪資獎勵辦法等，是企業非常重要的制度。例如職務升遷；設

計師業績穩定達成目標，總公司獎勵安排課程訓練，讓設計師有機會多元發展，成為門店主管或技術講師升遷機會，或者設計師在穩定的發展下，可選擇股份投資或增股投資，總公司為員工職涯規劃長期發展，如表4.11所示。

表 4.11 績效考核制度

受訪者回答內容重點	回答的受訪者
1.績效考核制度，是最快讓員工在透明的制度下穩定的。	ABCDE
2.定期績效考核制度。	ABCDE
3.職務的升遷	ABED
4.員工投資	ABC

資料來源:本研究整理

依據受訪者對於題綱6的訪談內容回答，整理成「總公司如何激勵員工未來發展及保障之策略」，並將內容歸納為「股權分配策略」、「多元發展策略」二大方向分述如下。

(一) 股權分配策略

受訪者表示公司設定設計師以上的員工當股東的門檻及標準，專長越多符合規定越高、享受股份可越多，使其員工有努力的目標可循，企業家族的股份分配制度，越上層的股份越少，在基層的人員可以拿到的股份就越高，例如總公司佔20%、監督層佔30%、營業部現場主管佔20%、設計師佔30%，以達成專業分工，商務協調；股權分配的公平性、合理性，是將來發展中不會讓人員流失的主要原因與目的，讓員工有更

多發展的機會，由過去為了生存賺錢，到現在把公司當事業，後來再變成志業，為自己努力，如表 4.12所示。

表 4.12 股權分配策略

受訪者回答內容重點	回答的受訪者
1.設定設計師以上員工當股東的門檻及標準，專長越多，符合規定越高，享受股份越多，使其有努力的目標可循。	ABDE
2.企業家族的股份分配制度，越上層的股份越少，在基層的人員可以拿到的股份就越高。	ABCDF
3.股權分配的公平性、合理性，是將來發展中不會讓人員流失的主要原因與目的。	ABD
4.讓員工有更多發展的機會，由過去為了生存賺錢，到現在把公司當事業，後來再變成志業，為自己努力。	ABC

資料來源:本研究整理

(二) 多元發展策略

受訪者表示股權分配制度、職務升遷、薪資等級、紅利績效收益考核分發等，安排設計師師資的課程訓練和門店主管的課程訓練，公司幫員工做生涯規劃，朝多專長發展這就是公司的智庫。教育系統做性向專長的檢測，安排員工做測驗看適合走那個方向或部門，例如:數字概念很好就去財務部，有謀略的就屬企劃部，技術基礎強又有乙級證照就往技術講師方向，這都是總公司教育體系的一環。此制度是員工們達到的那個標準就享有的權力，所以人是公司的最大資產必須要隨著學習新的能力隨著他的角色的轉變派任到各種可以適度發展的職位，公司多品牌關係企業的開發、資源整合、多專長培養也是員工們更上一層樓更升級的方向這是穩定人才一個非常重要的策略，如表4.13所示。

表 4.13 多元發展策略

受訪者回答內容重點	回答的受訪者
1.公司的股權分配制度、職務升遷、薪資等級、紅利績效收益、考核分發。	ABD
2.安排設計師師資的課程訓練和門店主管的課程訓練，公司幫員工做生涯規劃，朝多專長發展這就是公司的智庫。	ABCD
3.多品牌關係的開發、資源整合、多專長的培養使員工們更上一層樓更升級，是穩定人才一個非常重要的策略。	ABCDE

資料來源:本研究整理

依據受訪者對於題綱7的訪談內容回答，整理成「如何延續顧客對店家的忠誠度之策略」，並將內容歸納為「服務品質策略」、「強化顧客滿意度」二大方向分述如下。

(一) 服務品質策略

受訪者表示維持與顧客良好的合作關係，要有顧客是老闆的觀念，現今大環境消費型態改變形成一個金字塔型態，所以能在服務及價位上制定策略，連鎖品牌的養成要有一定的集客力。(1)連鎖從降低成本優勢及教育訓練養成，誠信的服務模式、合理的收費方式、品質服務及品質的穩定和服務人員的安定，讓消費者會有強烈的忠誠度。(2)企業要了解大環境的影響是無法避免的，首先要了解商圈的消費型態，根據商圈的定價推出服務套餐的方式讓客戶能夠感受物超所值，這樣也能增加客戶的忠誠度連鎖店的優勢。(3)聯合服務行銷人員統一訓練，大環境的不景氣之下，亦是連鎖店經營的最佳時機，不管是在顧客的鎖定，或在專業與知識中，量身訂作，配合優良的產品來做服務，成本符合考量平均分攤下，達到一定的經濟效應就不會因為景氣低迷而影響太大，如表4.14所示。

表 4.14 服務品質策略

受訪者回答內容重點	回答的受訪者
1.維持與顧客良好的合作關係，要有顧客是老闆的觀念。	ABCD
2.降低成本及教育訓練養成，誠信的服務模式、合理的收費方式、品質服務及品質的穩定和服務人員的安定。	ACDE
3.了解商圈的消費型態推出服務套餐，讓客戶感受物超所值，增加客戶的滿意度和忠誠度。	ABD
4.服務人員統一訓練，量身訂作客製化，配合優良的產品來做服務。	ACD

資料來源:本研究整理

(二) 強化顧客滿意度：

受訪者認為對待指定的客戶要不斷或不定時給予驚喜與回饋加強顧客滿意度，依據商圈的消費型態，推出適合的服務套餐，讓客戶感受物超所值，也能增加客戶的滿意度和忠誠度；企業品牌的服務品質、商譽要做足，讓消費者感受到誠意能夠認同這個品牌，才能讓消費者對品牌有強烈的忠誠度；對顧客的服務品質要溝通與傾聽顧客怎麼說，以服務的項目出發要能滿足達到顧客他們的需求，除了專業的服務建議達成雙方的共識，最終就是要達到顧客贏、設計師贏、店家贏三贏的局面，如表4.15所示。

表 4.15 強化顧客滿意度

受訪者回答內容重點	回答的受訪者
1.連鎖品牌的服務品質、商譽要做足，讓消費者感受到誠意能夠認同這個品牌。	ABDF
2.對待客戶要不斷或不定時給予驚喜與回饋加強顧客滿意度。	ABCDE
3.溝通與傾聽客人怎麼說，滿足並達到顧客的期待，除專業服務與建議，達到顧客贏、設計師贏、店家贏三贏。	ABCDEF

資料來源:本研究整理

依據受訪者對於題綱8的訪談內容回答，整理成「使用產品及服務優勝於其他美髮連鎖品牌之策略」，並將內容歸納為「引進產品與技術的結合優勢」、「教育面及服務面的提升」二大方向分述如下。

(一) 引進產品與技術的結合優勢

受訪者表示一個髮廊成功要有產品面向與服務面向的優勢；引進十大廠商配合產品提供資訊優勢進來公司，技術面不斷的求新求變跟著流行升級，不會與市場斷線在技術本位上跟得上流行及尖端，產品面向引進最流行的商品，吸收廠商們的最好的技術和行銷的手法，最後變成服務客戶時重要的服務流程及項目，這是產品面向的第一優勢。公司當代理商到歐美亞洲各大廠商做商品展的商務考察，代理的商品以量制價這是第二個產品優勢，如表4.16所示。

表 4.16 引進產品與技術的結合優勢

受訪者回答內容重點	回答的受訪者
1.引進產品與技術結合優勢，不斷的求新求變，跟著流行升級，不跟市場斷線，在技術本位上跟得上流行及尖端。	ABCEF
2.產品面向引進最流行的商品，吸收廠商他們的最好的技術和行銷手法。	ABCD
3.當代理商到歐美亞洲各大廠商做商品展的商務考察，代理的商品以量制價這是第二個產品優勢。	ABD

資料來源:本研究整理

(二) 教育面及服務面的提升：

受訪者表示教育面及服務面公司會指派人員到各國商務考察，尋找當地不管是技術或產品優勢，實施驗證這個產品技術是否接地氣可以運用到門市，再根據店家需求指派師資到各營業門市做教學，針對優良產

品結合技術面和服務面再加強教育面SOP流程輔導，新產品的研發開發與技術結合在一起，成為門店的服務創新與技術，服務面向和產品優勢加總後成為店家的行銷策略，讓產品使用及服務策略優於其他的連鎖店，如表4.17所示。

表 4.17 教育面及服務面的提升

受訪者回答內容重點	回答的受訪者
1.服務面向是產品優勢後的行銷策略，讓產品使用及策略優於其他的連鎖店，根據店家需求派老師去做教學，針對優良產品結合技術面和服務面加強及輔導。	ABDF
2.新產品的研發開發跟技術結合在一起，成為門店的服務創新。	ABCD
3.本公司代理經銷商店家的經濟規模夠公司成本降低的策略。	ABDE

資料來源:本研究整理

依據受訪者對於題綱9的訪談內容回答，整理成「建構連鎖店品質流程一致化之服務策略」，並將內容歸納為「了解服務業的特質」、「重視核心能力的培養」二大方向分述如下。

(一) 了解服務業的特質

服務業的特質是(1)工作人員反應要好，主動與熱情的工作態度服務，會讓顧客直覺感受愉悅，賓至如歸，是決定顧客回流率及自然願意再度消費因素。(2)關懷客人給予真誠的建議與關心，在和顧客建立良好的關係之前，需要站在顧客的立場，了解他們的真正需求，讓顧客對設計師和店家產生信賴感。(3)做到服務確實，與顧客建立良好關係，現在社會型態是以顧客為導向的時代，最佳的服務品質、良善的服務態度，

員工就是要不斷地訓練再進步，服務品質的提升是永不間斷的，形成品牌的良好形象是連鎖永續經營經營理念，受訪者認為連鎖店的服務品質及流程需要不斷的去吸收經驗及創新，只有技術不一定會成功，還要搭配的就是產品及服務活動的專案，如表4.18 所示。

表 4.18 了解服務業的特質

受訪者回答內容重點	回答的受訪者
1.搭配產品及服務活動，連鎖店的品質流程需要不斷的去吸收經驗及創新。	ABD
2.要永不間斷地提升進步服務品質創造顧客滿意度、不斷地進步服務品質提升。	ABF
3.讓顧客直覺感受愉悅賓至如歸，是決定顧客回流率及自然願意再度消費因素。	ABD
4.關懷客人給予真誠的建議與關心，讓顧客對設計師和店家產生信賴感。	ABCE
5.服務確實，建立與顧客良好的關係，最佳的服務品質、良善的服務態度形成品牌的良好形象是連鎖永續經營的理念。	ABCDEF

資料來源:本研究整理

(二) 重視核心能力的培養

受訪者表示連鎖服務品質要做到一致化的服務水準，總公司重視核心能力培養，持續的在職訓練並擴大與外界美髮產業互相交流，吸收國內外廠商的產品合作、提升美髮業的技術升級、提高服務價值等。例如對顧客同理心接待和SOP流程服務，均需要做職前的教育訓練，完善滿足客戶的服務需求；總公司對門店有設計完整的服務流程表，提醒服務人員完整的服務流程，從顧客進門接待服務消費諮詢、設計師溝通確認、核心服務、完成整個服務流程，各店家確實實施，如表4.19所示。

表 4.19 重視核心能力的培養

受訪者回答內容重點	回答的受訪者
1.重視核心能力培養，持續在職訓練，擴大與外界美髮產業互相交流，吸收國內外廠商的產品合作提升美髮業的技術升級。	ABD
2.服務方面提高服務價值例如同理心接待和SOP流程，均需要做職前的教育訓練然後完善滿足客戶的服務需求。	ABCDE
3.公司對門店有設計完整的服務流程表，提醒服務人員完整的服務流程:從顧客進門接待服務、消費諮詢、設計師溝通，確認核心，服務確實。	ABCDE

資料來源:本研究整理

依據受訪者對於題綱10的訪談內容回答，整理成「美髮連鎖店增大市場發展滲透其他產業」，並將內容歸納為「新品牌開發策略」、「多角化經營策略」二大方向分述如下。

(一) 新品牌開發策略

民國91年發展大陸市場，新品牌的開發也有一個定位標準，連鎖化從招生，產品到各方面都降低成本，所以說連鎖化的組織人力資源產品、教育訓練包括人事成本、用最少的投資成本產生最大的經濟效益，所以二、三品牌進連鎖體系學到資源整合享用跟成本下降，企業主品牌的體制線是母體供應鏈，每一個品牌都發展一條組織線、一直發展出來就是多品牌發展架構，而公司設定的體制傾向於年輕化、國際化及創新化，以符合時代潮流，如表4.20所示。

表 4.20 新品牌開發策略

受訪者回答內容重點	回答的受訪者
1.連鎖化的組織人力資源產品、教育訓練包括人事成本、用最少的投資成本產生最大的經濟效益。	ABCE
2.二、三品牌連鎖體系學到資源整合享用跟成本下降，企業主品牌的體制線是母體供應鏈，每一個品牌都發展一條組織線、一直發展出來就是多品牌發展架構。	ABCD
3.公司設定體制年輕化、國際化、創新化。	ABD

資料來源:本研究整理

(二) 多角化經營策略

總公司除原本的美髮外，另有做多元化發展，其多角化經營的部分有:(1)整型醫美(2) 冷凍食品(3)髮品採購公司(4)餐飲冰品等，總公司的律師團隊、會計團隊、顧問團隊、研發部團隊，都是跟以下子公司共用的，其他的子公司三個月的經營績效都會在總公司報告，總公司審核他們的可行或不可行性，尤其新的品牌在台灣開發時，都會去做一個評估報告向上呈報，審核通過才會受理發展，如表4.21所示。

表 4.21 多角化經營策略

受訪者回答內容重點	回答的受訪者
1.整型醫美。	ABD
2.冷凍食品。	ABCD
3.髮品採購公司。	ABD

表 4.21 多角化經營策略（續）

受訪者回答內容重點	回答的受訪者
4.餐飲冰品。	ABCE
5.總公司的律師團隊、會計團隊、顧問團隊、研發部團隊，都是跟以下子公司共用的，新的品牌開發時，需做評估報告向上呈報，審核通過才會受理發展。	ACD

資料來源:本研究整理

依據受訪者對於題綱11的訪談內容回答，整理成「連鎖經營成本收益衡量標準之策略」，並將內容歸納為「美髮連鎖經營成功關鍵因素」、「總公司收支損益表運用分析」二大方向分述如下。

(一) 美髮連鎖經營成功關鍵因素

受訪者表示企業連鎖重要的因素有三大條件：(1)第一個條件人才、資金、機會：很重要，一定要有人才然後要有資金，加上環境適合就有機會開店，人才高資金又充沛品牌的價值就越高，這個市場機會就越大，相對最難的也是在人才的養成和鞏固。(2)第二個條件營收、獲利、市佔率：就是要創造店營收，如果營收高獲利高市佔率大，總獲利金額一定會提高，人才培育要守店或開店這就相對牽扯到這個機制，而最難的是市佔率的穩定。(3)第三條件是企業越做越大時，就開始要考慮到組織、倫理、文化：組織重組權力運作要改變或改革，把不好的拿掉，把好的保留，公司倫理關係制度運作，感謝前人種樹之恩，不讓組織倫理崩塌，所以倫理在組織裡很重要；組織倫理很好的企業，自然會產生一種文化，相通相融彼此像一家人的感覺，在工作上有職務的高低，在平常就像朋友、像家人一樣的感覺，就是企業永續經營很重要的要素，如表4.22所示。

表 4.22 美髮連鎖經營成功關鍵因素

受訪者回答內容重點	回答的受訪者
1.三大條件(1)人才、資金、機會(2)營收、獲利、市佔率(3)組織、倫理、文化。	ABD
2.決定企業能否強大或萎縮：第一條最難的是在人才第二條的最難的是市佔率、第三條最難的是在倫理。	ABCE
3.分析評估收支利潤目前為止有符合預期期待。	ACDE

資料來源:本研究整理

(二) 總公司收支損益表運用分析

受訪者表示企業必須診斷然後再做實施規劃，控制成本及收益衡量標準企業診斷書裡面的內容從規劃修改診斷後，所有的成本控制上面都要有設計，訂定標準讓店主管有效控制；投資報酬率，從業績、成本、獲利投資成本的投資報酬率，要做到兩年之內一個資本回來，要提前培育好門店實習店長再展店，不要等到開了店才在找店長。要培育有可能栽培的管理者、技術教學者，最好要讓技術者本身在執行工作過程中就要學管理、技術教學。企業控制成本及收益衡量標準，開店投資成本減掉開銷，房租、折舊、水電瓦斯、材料、伙食、雜項費用等，獲利是10到15%之間是平均利潤合理範圍內。但店管理者如成本開支控制得當，獲利大概可達10到24%之間，如表4.23所示。

表 4.23 總公司收支損益表運用分析

受訪者回答內容重點	回答的受訪者
1.企業必須診斷然後再做實施規劃，直銷的模式加上公司法的制度規範規劃出的體制，成為經營連鎖成功美髮店最重要的因素。	ACD
2.訂定標準讓店主管有效控制投資報酬率，從業績、成本、獲利投資 成本的投資報酬率，要做到兩年之內一個本回來。	ACDF
3.提前培育好實習店長再展店，不要等到開了店才在找店長，沒有經過培養很危險。	ACDE
4.成就有可能栽培的管理者、技術教學者，最好要讓技術者本身在執行工作過程中就要學管理、技術教學這一塊。	ABF

資料來源:本研究整理

依據受訪者對於題綱12的訪談內容回答，整理成「企業現在及未來的經營管理策略」，並將內容歸納為「奠定企業未來經營方針」、「企業永續發展經營策略」二大方向分述如下。

(一) 奠定企業未來經營方針

受訪者表示企業規劃未來經營方針要針對企業問題改善四大方向:(1)舊思維改革—重大改革必須經過審慎的思維計劃，透過專業經理人評估，其可行的方案再進行體制內改革。(2)舊體制改革—對於不合時宜的體制，必須加以修正符合現代潮流，一成不變固守原來面貌，必然會經不起內部及外部的衝擊，而面臨營業額下降、成本上升導致虧損的後遺症。(3)舊人才改革—新人才的引進才能改變以人為本的錯綜複雜舊包袱，轉而以事為本的效率性改革。(4)舊定位改革—重新包裝現有的品牌重新再定位新客戶市場，以年輕化為主軸，透過行銷組合和教育體制的

改善，漸進式的改變經營定位，讓舊品牌重新再復活過來，同時開發二品牌定位，以增加市場佔有率及競爭性也能保護企業品牌的市場定位，如表4.24所示。

表 4.24 奠定企業未來經營方針

受訪者回答內容重點	回答的受訪者
1.舊思維改革：重大改革必須經過審慎的思維計劃，透過專業經理人評估，其可行的方案再進行體制內改革。	ABCE
2.舊體制改革：對於不合時宜的體制，必須加以修正符合現代潮流。	ACD
3.舊人才改革：新人才的引進才能改變以人為本的錯綜複雜舊包袱，轉而以事為本的效率性改革。	ABF
4.舊定位改革：重新包裝現有的品牌重新再定位新客戶市場。	ACDE
5.按部就班地漸進式的改變經營定位，透過行銷組合和教育體制的改善。	ACDF

資料來源:本研究整理

(二) 企業永續發展經營策略

受訪者整理企業永續發展目標經營方針主軸：(1)商圈範圍重組及二品牌政策推廣，經營方向就是朝企業組織的藍圖永續發展，經營體制的升級、相關品牌的研發、關係企業的再開發。(2)海外部市場規劃及執行；對於海外市場發展以及台灣的目標，未來發展上市櫃目的為現在員工變股東，上市櫃以後顧客也變股東，所以員工是股東、顧客是股東、企業體也是股東所以公司更能永續發展，這個行業最終目標是可以走到完全上市櫃，如表4.25所示。

表 4.25 企業永續發展經營策略

受訪者回答內容重點	回答的受訪者
1.商圏範圍重組及，經營方向就是朝企業組織的藍圖永續發展，經營體制的升級。	ABCDEF
2.二品牌政策推廣，相關品牌的研發、關係企業的再開發。	ABCDEF
3.海外部市場規劃及執行。	ABCDEF
4.員工是股東、顧客是股東、企業體也是股東所以公司更能永續發展	ABCDEF

資料來源:本研究整理

第五章 結論與建議

連鎖是美髮業當今主流，各大品牌競爭激烈，如不跟上時代交替，求新求變，那麼企業難永保市場競爭優勢，無遑談論進而擴大版圖永續發展了，本章節主將歸納後所做之結果及發現，予以說明並提出本研究之建議，及後續研究之建議。

5.1 研究結論

針對「曼都美髮連鎖店」經營管理策略之鞏固市場佔有率，歸納提出 4 項結論以下分述

(一) 曼都連鎖店面對市場發展經營策略

面對眾多競爭者，連鎖企業要先分析市場競爭對象的經營特色，因此品牌經營領導、鞏固人才、品牌延伸發展、多品牌市場開發是企業鞏固市佔率的經營策略，訂定企業本身的最有利的發展方向與策略。本研究經由受訪者在深度訪談內容分析中說明，市場發展需要：(1)品牌延伸發展：企業品牌延伸開創其他新品牌，由點到面、再由面形成網狀，最後成為區域型擴店型態。(2)人員鞏固：企業人才培養與員工創造共贏、人力發展互益互補，建立市場競爭優勢、員工入股計劃和合理公平的配股制度，共創利潤及延伸發展。(3)品牌經營領導：企業多品牌開發的策略及方針包含了市場的開發，評估展店計畫、地理位置選擇、裝潢格調設計、內部人員的編制、教育訓練安排、價格策略的制訂、消費顧客階層、促銷活動設計、技術水準提升、工作服務態度、環境清潔衛生、顧客資料整理、心理輔導層次等等。企業鞏固市場佔有率，發展多品牌目標價值策略，品牌建立需有一定的品質控管、多家店才能增加品牌的效益其市佔率大收益高，面對廣大的美髮產業既有與潛在的競爭者，需要經常

進行檢討與分析，瞭解本身的優勢與缺點，從而進行調整與改善，系統化內部機能協調以及各種資源的整合，才能在競爭市場中為企業及顧客創造出卓越的價值。

(二) 曼都連鎖店面對人力資源之管理策略

員工是組織發展重要基石，也是企業競爭優勢的重要來源，確保人才有充分的訓練與培育，績效考核、升遷制度的訂定是鞏固員工在透明的制度下穩定成長的長期策略。本研究經由受訪者在深度訪談內容分析中說明，人力資源管理需要：(1)人才培養選育留員工創造共贏的局面，將人員留任體系裡、跨業招生、向下扎根、人力公司轉介、設計師人員一人一招、來台的海外僑生、海外部教育學院學生，讓企業完整教育體系培養出的人才，讓員工們成為一個核心人物及穩定經濟能力，使其有員工有努力的目標可循，不做淘汰員工，而是做到適任留任。(2)協助員工做生涯規劃，人力從單點到區域性的發展，互補互益建立市場的競爭優勢，公司獎勵安排課程訓練成為門店主管或技術講師，以及升遷管道機會高透明化，讓人員有多元發展的機會。(3)員工入股的計劃：在基層的工作人員實際股份要高，股權利益分配適當，才不會造成股權不均利益衝突的分裂點，員工當股東的門檻及標準，專長越多符合規定越高、享受股份可越多，合理及公平的配股制，以機會利潤、努力利潤、經營與創新共創利潤，有賺錢的員工，才会有忠誠的員工。(4)維持與顧客良好的合作關係，有滿意的員工，才有滿意的顧客，要有顧客才是老闆的觀念，以客為尊的服務態度才能功過及市場的穩定性。

企業家族的股份分配公平性合理性多品牌的開發、總公司資源整合、員工們多專長的培養，讓員工們更上一層樓，股權分配制度是企業未來發展中，不讓人才流失的主要原因及目的，所以企業資源的整合、

共享企業組織平台、然後與員工們共創雙贏。

(三) 曼都連鎖店面對品牌延伸開發策略

本研究經由受訪者在深度訪談內容分析中說明，品牌延伸開發需要：

(1)服務品質：維持與顧客良好合作關係、不斷或不定時給予驚喜與顧客回饋、誠信以及良善的服務模式、合理的收費方式、服務人員的安定與穩定度等，是建立顧客的回流率和忠誠度。(2)產品、教育、技術：引進十大廠商配合產品提供資訊優勢，企業教育各品牌的店家，技術面不斷的求新求變跟著流行升級、企業使用優良產品加上技術面和服務面的強化和提升，企業SOP流程教育面輔導各店家及員工。(3)核心能力培養：教育服務人員，持續在職訓練擴大與外界美髮產業互相交流、吸收國內外廠商的產品合作、提升美髮的技術升級提高服務價值關懷客人給予真誠的建議與關心，做到服務確實最佳的服務品質。而品牌延伸的策略是否能夠成功，主要取決消費者對於原品牌的認知，以及延伸品牌與原品牌之間的關聯性，服務業核心能力之培養，需要不斷的去吸收經驗及創新，連鎖品牌的服務品質、商譽要做足，讓消費者感受到服務誠意能夠認同這個品牌，才能讓消費者對品牌有強烈的忠誠度。良善的服務態度是形成品牌的良好形象，例如，同理心接待和SOP流程，服務人員均需要做職前的教育訓練，完善滿足客戶的服務需求，是企業連鎖店永續經營方針。

(四) 曼都連鎖店面對多角化經營發展策略

美髮連鎖企業須針對外部環境與公司內部條件，企業內問題調整及改善，制定一套轉型策略以求永續經營，因此經營成功關鍵因素分析在企業永續經營策略「多角化經營策略」。本研究經由受訪者在深度訪談內容分析中說明，企業多角化經營需要：

(1)多角化經營模式：新品牌的開發要有一個定位標準，原品牌的體制線是母體供應鏈，每一個品牌都發展一條組織線、一直發展出來就是多品牌發展架構。美髮企業連鎖二、三品牌開發，資源整合成本下降，企業連鎖體系把各品牌體制年輕化、國際化、創新化。加上企業多角化聯盟經營，使之企業體系資源互通互利，美髮連鎖擴大市佔率企業體系永續發展。

(2)企業經營成功關鍵分為三大成功要素與企業成功關鍵因素之問題改善：.三大成功要素(a)人才、資金、機會的條件。(b)營收、獲利、市佔率的條件。(c)組織、倫理、文化的條件。

(3)成功關鍵因素之問題改善：(a)重大改革必須經過審慎的思維計劃，評估可行方案體制內改革。(b)不合時宜的體制加以修正符合現代潮流，不導致虧損的後遺症。(c)改變以人為本的錯綜複雜舊包袱，轉而以事為本的效率性改革。(d)重新包裝現有的品牌重新再定位新客戶市場以年輕化為主軸，按部就班地漸進式的改變經營定位。

(4)企業永續發展經營三大主軸：(a)經營體制的升級、相關品牌的研發、關係企業的再開發。(b)公司總經理以上的職務就可以世襲傳承，門市的股份要交給後面年輕一輩的去承接讓企業源源不斷的永續發展。(c)對於海外市場發展以及台灣的目標，未來發展上市櫃目的，企業體和現在員工是股東，上市櫃以後顧客也變股東。

(5)自有品牌開發策略聯盟美髮業技術研發及美髮產品自我品牌導向，是企業關係未來流行產品、品牌、技術的執照及研發能力，產品、品牌、技術開發策略，可藉由自有品牌的創立，共同研發服務品質流程，取得智慧財產所有權，再經由技術及教學轉移其他店家，收取智慧財產權的回饋。

希冀能藉由本研究得知美髮連鎖經營管理之成功創業歷程，以提供學界及產業界參考之用。

5.2 後續研究建議

本研究以個案曼都美髮業連鎖店為研究範圍，藉由文獻資料整理設計出訪談題目，進行相關人員的訪談，經由訪談的資訊內容以及美髮連鎖店經營管理策略資料彙整分析，但仍有下列之限制。

- (一) 本研究只找具代表性的曼都美髮連鎖店，進行相關之訪談研究與次級資料蒐集及內容分析，未能針對產業中每一家美髮連鎖企業去做廣泛性的探討與分析，而這可能會對於研究結果之展延性有所影響。
- (二) 美髮連鎖店各企業之間是屬相互競爭的角色關係，因部分涉及商業機密問題，如市場狀況、營業利益或產銷數量等資料，故受訪者，較不便完整提供，因而影響本研究之完整性。

因此對後續研究者建議可加入營業處工作人員以及消費者做訪談，增加不同面向與層級的資料分析，藉以讓曼都集團營運會有更多的幫助，而非只有營運高層的想法。

參考文獻

一、中文部份

1. 中華民國經濟年鑑（民 90），經濟日報。
2. 中野名(著)，游婷鈺(譯)(民 102)，立刻上手的麥可波特企業競爭戰略，晨星出版有限公司，台中市。
3. 勞動部（民 107），美髮、美容及造型有關工作人員執業工作調查，mol.gov.tw。
4. 台灣連鎖暨加盟協會（民 105），台灣連鎖店年鑑，台灣連鎖暨加盟協會，台北。
5. 台灣連鎖暨加盟協會（民 106），台灣連鎖店年鑑，台灣連鎖暨加盟協會，台北。
6. 台灣連鎖暨加盟協會（民 107），台灣連鎖店年鑑，台灣連鎖暨加盟協會，台北。
7. 吳珮涵（民 97），台灣企業品牌國際化研究—應用於南寶樹酯品牌策略與視覺形象，國立臺灣師範大學設計研究所碩士論文。
8. 廖敏榮（民 98），台灣美髮業競爭優勢及關鍵成功因素探討—以大桃園地區美髮沙龍為例，國立東華大學管理學院高階經營管理碩士在職專班碩士論文。
9. 張秀珠、李美華、林立峰民（民 101），Hold 住美麗愛上三奇，高雄市市立高級商業職業學校，<http://librarywork.taiwanschoolnet>。
10. 戴照煜（民 77），加入特約經營的利與弊。突破雜誌，第三十七卷，第二期，29-34 頁。
11. 方世榮(譯)（民 92），行銷管理學，(Philip Kotler)(著)，台灣東華書局股份有限公司，台北市。

12. 施振榮（民 94），全球品牌大戰略，天下文化，台北。
13. 曾瓏誼（民 104），連鎖美髮業經營管理之研究—以 T 公司為例，萬能科技大學經營管理研究所碩士班碩士論文。
14. 李孟熹（民 87），連鎖店發展加盟必備實戰手冊，第四版，群泰，台北。
15. 林學賢（民 110），知覺價值、品牌形象、顧客滿意度與再購意願之關係-以台灣農社企產品為例，法鼓文理學院人文社會學群社會企業與創新碩士學位學程碩士論文。
16. 梁守恕（民 98），以網路程序分析法探討品牌經營關鍵成功因素，亞洲大學經營管理研究所。
17. 洪詩晴（民 104），連鎖美髮業店長職能之研究，中國文化大學社會科學院勞工關係學系碩士論文。
18. 洪順慶（民 94），台灣品牌競爭力，天下文化，台北。
19. 王長征、周學春（民 100），象徵型品牌的效應:從意義到忠誠，管理科學，第 24 卷，第 4 期，41-53 頁。。
20. 經濟部商業司（民 89），連鎖店經營管理實務，出版社：經濟部商業司十科 <http://www.mol.gov.tw>>medi
21. 蔡宜珍（民 106），美髮知識與技術之傳承模式—以 Nonaka 知識螺旋論為基礎，國立高雄師範大學事業經營學系。
22. 蔡明達、劉宇傑（民 102），網路品牌社群認同與投入對消費者行為之影響，佛光大學管理學系，電子商務學報，第 15 卷，第 2 期，295-318 頁。
23. 行政院主計總處（民 107），中華民國行業標準系統第 10 次修訂 <https://mobile.stat.gov.tw/StandardIndustrialClassificationContent.aspx?RID=10andPID=OTYyMQ==andLevel=4>。

24. 許英傑、李冠穎（民 101），連鎖管理，前程文化事業有限公司，台北市。
25. 詹慧珊、林容慧（民 95），美容美髮從業人員行業特性與工作倦怠之研究，台南女院學報，第二十三期，181-206 頁
26. 賴山水（民 79），加盟連鎖店的行列，懋聯出版社，台北。
27. 賴淑芬（民 107），台灣連鎖年鑑美髮產業動態分析，200-201 頁，台灣連鎖暨加盟協會，台北。
28. 趙秋成、楊秀凌、曹靜（民 103），公共部門人力資源管理，清華大學出版社，北京。
29. 邱怡婷（民 108），「如果髮型沙龍連鎖店」競爭力分析—以麥氏生產力為例，嶺東科技大學流行設計系碩士班碩士論文。
30. 郭正慶（民 101），美髮管理論點，威信經營諮詢公司，高雄市。
31. 陳昱蓁（民 107），美髮業經營管理之研究—以 Z 連鎖店為例，環球科技大學企業管理系中小企業經營策略管理碩士班碩士論文。
32. 陳永昇（民 103），連鎖美髮業經營策略之研究，大葉大學管理學院碩士班碩士論文。
33. 馮安澤（民 107），連鎖美髮業經營策略之探究—以 ART101 為例，中國文化大學農學院生活應用科學系碩士論文。
34. 黃建文、李亭葦（民 107），美髮沙龍商店形象之研究—內容分析法探討，崇仁學報，第 11 期，1-15 頁。

二、英文文獻

1. American Advances. Muniz, A. M. J., and O'Guinn, T. C. (2001). Brand community. Journal of Consumer Research, Vol.27, No.4, pp.412-432
2. Ansoff(1957). Strategies for diversification. Harvard Business Review, Vol.35, No.5, pp.113-124.
3. Elliott , R and Wattanasuwan , K. (1998). Brands as symbolic resources for the Construction of identity. International Journal of Advertising.
4. Escalas, J. E. (2004). Narrative Processing: Building Consumer Connection to Brand, Journal of Consumer Psychology, Vol.14, No.1and2, pp. 168-180.
5. Frederick Winslow Taylor (1911) 《科學管理原理》 (The Principles of Scientific Management)
6. Herbert A. Simon and the concept of rationality: boundaries and procedures Drucker, Peter F.(1999) , “Knowledge-Worker Productivity: The Biggest Challenge” California Management Review, Vol.41, No.2, pp 79-94 <https://scholar.google.com.tw/scholar?hl=zh> ++++++
7. Hirschman, E. C. (1981). Retail research and theory. In B. N. Emis and K. J. Roering (Eds.), Review of marketing , pp120-133. Chicago: AMA.
8. Jones, G. R., George, J. M., Hill, C. W. L.(2000). Contemporary Management. USA: The McGraw-Hill. GR Jones,
9. Kotler, P.H. (2000). Marketing management: Analysis, planning and control. (9rd ed). New Jersey: Prentice Hall
10. Kotler, Phillip, (1991), Marketing Management-Analysis, Planning, Implementation and Control (7th Ed) Prentice-Hall International, Inc.
11. Ligas, M., and Cotte, J. (1999). The process of negotiating brand meaning: A symbolic interactionist perspective. ACR North
12. Ligas , M , and J. Cotte (1999) · The process of negotiating brand meaning : A symbolic interactionist perspective · Advances in Consumer

Research , Vol.26, No. 5

13. Mason, J. B., Mayer, M. L., & Ezell. (1991). Modern retailing-theory and practice. Richardson, TX: Business Publication.
14. Muniz, A. M. J., & O'Guinn, T. C. (2001). Brand community. *Journal of Consumer Research*, Vol.27, No.4, pp. 412-432
15. Orth, Ulrich R., Mina McDaniel, Tom Shellhammer and Kannapon Lopetcharat (2004). Promoting brand benefits: The role of consumer psychographics and lifestyle. Journal of Consumer Marketing, Vol.12, No.2, pp. 97-108.
16. Taylor, F. W. (1911). Principles and methods of scientific management. Journal of Accountancy, Vol.12, No.2, pp. 117-124.

附錄 深度訪談紀錄

A 訪談者

訪談時間:110/11/8 2:00 PM 訪談時間約 2 小時 30 分鐘

1. 對於美髮連鎖店品牌的建立有無實質的效益？從整體來看，總公司組織如何領導、監督及協調品牌發展？

對連鎖店來說建立品牌必須要有的，而且要有一定的經濟規模才能有它的效益，品牌價值對一家店來說是有限的，如果是很多家店，那麼品牌才能增加它的效益，相對的連鎖店品牌效益就會高了，讓顧客知道這個品牌有兩家店三家店十家店，甚至更多…，那麼顧客認知的品牌價值就越高。如何讓品牌的品質跟價值，能夠長時間的發揮效用，要讓客人知道品牌價值是不容許質變的，因此總部的成立是非常重要的。門市負責人管的是裡面的工作人員，技術者提供消費者顧客滿意度，因此把消費者不滿意的問題點或需要的東西，透過每年問卷回饋到總公司來，每家店的問題點是不同的，總部把問題點以緊迫性、重要性及立即性來區分，去研討協調其解決方案，方案出來後，總部會需召開各部門的連務會議，共同討論，透過總經理以上董事會的這些中高階主管們針對這些議題決定是否要辦，經營層的人看到這些要執行的方案，確定可執行的話就通過，之後再凝定明年度整個年度計畫，年度計畫一旦確認後，就會交由相關部門主管去執行，再定期跟這些主管召開定期會議，討論如何執行以及如何配合方案。上面的人是在決定公司的企劃跟方針，處長級以上跟董事會從上到下連成一貫，門店的需要跟其專業經理人的幕僚結合，讓上面經營層做對的決策方案引領店家跟未來的新方案全體上下，做專業分工各司其職，總部要做監督、協調、領導與執行。

2. 面對如此多的競爭者，總公司是採用何種策略來因應？

台灣美髮產業的市場統計分析，從事美髮沙龍工作人員約有 40 萬

人，光年度整體材料成本推估約為 100 億台幣以上，而連鎖佔的市場還是不夠大的。我們把經營型態等級分類以正三角形來區分，大型旗艦店佔 2%，連鎖店佔 5%，精緻個人店佔 15%，中型店佔 30%，小型店或者是家庭式店佔 50%。大型旗艦店在台灣市場約有 80 家且集中在特殊商圈，所以這並不是未來的主流，其年收入大約有 40 億，缺點是投資成本太高，投資報籌率差，如遇景氣不好，倒的就是這些大型旗艦店。連鎖店大約 3000 家，營業額大約有 240 億，是市場的主流。但台灣重點市場是小型店或家庭式，業績只佔 24%，其營業額有 450 億比連鎖店高出許多，然小型店或家庭式及中型店店無法開發市場；而單店的危機是連鎖店的商機，單店的營業額約在 30~50 萬之間，經營成本及開銷大又不賺錢，所以是成為連鎖店併購的對象。給新品牌輔導成為連鎖化，這樣就成為主店的第二品牌或第三品牌的策略，主軸營運為一人服務制，所以新開創另一個新品牌定位滿足市場需求。

3. 面臨市場多品牌競爭的困境，是如何穩定自身連鎖品牌？如何計畫設定目標擬定策略進而繼續擴展市場？

營業現場的相關委員們其貼近現場可以解決現場需要，而總公司領導監督協調六大部門針對連鎖門店的問題，尋求針對門店的解決方案，處長級和連務決策會議讓這些部門主管拿出解決方案，處長們跟這個營業現場的相關委員們提出解決方案後，再詢問其意見看法；如果單店散戶願意跟連鎖店成為一個品牌，那麼即是連鎖的第二品牌、第三品牌，這是我們的一個新策略。幫助他們擬定一個新品牌，幫助他們存活下來，這樣又多一個營業額，因為市場需求，單一品牌已經飽和沒有空間，所以連鎖店開發了第二、第三品牌、變成多品牌策略，但是市場的需求有些是需要被重新開發及拯救，可讓適者生存的新新人類或培養的年輕人

才，前往第二品牌或第三品牌去從事及發展，這樣的話工作人員設計師不流失，培養的人力及人才又可保存被派任至第二或第三品牌從事。市場擴展也因多品牌策略而穩定自己的市佔率，人才不流失，可降低成本，這是總公司單一品牌變多品牌的優勢及策略！市場上不缺員工，因為在一品牌不行就去二品牌，人員不流失。

4. 少子化的衝擊，人力資源呈現短缺狀態，是採取何種長期或短期的策略來培育人才壯大企業體？

少子化是一個很嚴重的問題，但市場供需還是無限的大，我們看的是如何將原來的這群人留任於體系裡面，長期下來才有選擇人才的可能性，少子化雖是目前台灣的問題點，但是企業不會因此就沒有人才，所以（1）鞏固人才是比較重要的問題，把原來的員工長期留任，總部重點是在於公司的教育體系要完整，而且要系統化，人才養成的教育體制才是決定員工要不要跟你的主因，如果教育體系比別人差或者是弱，那就是人才流失最主要的主要原因之一；因此教育體系的完整以及系統化是最重要的，在同業間將教育體系做到最高端，教育體系的強弱是決定人才的穩定度，從新人的教育一直到現場工作人員的，一直培養到師資人才的養成教育是最高難度的，在從事教學的人員中，教育系統裡有沒有培育師資人才的搖籃這個很重要，培養出來的人才會有競爭力，才可以吸引人才、留任的人才不到別處去發展。所以當店越開越多，人的供應越來越少時，因培養的速度越來越快，如果還是供應不及時，就要尋求另外一個管道。此時需要（2）跨業招生，例如像餐飲業、商業、汽修業等其他行業的學生招收對時尚行業有興趣者，我們跟他們合作，給他們規劃跟未來性在時間縮短的狀況下教育訓練成為一個設計師，其福利跟同科目的學生們是一樣的福利，是對等的。（3）是往下扎根，我們做

一條龍的成長教育，從國中訓練完保送技職類科，到美容科，高中美容科完了以後幾乎就可以當設計師了，就讀美容科完了到科技大學繼續就讀，專畢業後也可攻讀研究所，所以到我們體系的孩子是除了技能以外還可以拿文憑，大學部有流行設計系、企業管理系、應用化妝品系，例如：流行設計系針對走師資教學路線的，企業管理系是走企業管理專才路線，應用化妝品系是指廠商技導講師等。讓孩子們從國中、高中、大學就開始，做一系列的開發與養成，從教育體系再回到企業體系來發展。(4) 如果還是不足，則會透過人力公司，這個機會比較少，因為我們現在訓練的員工已經數量超過需求了，我們還可能把多餘的人員外派給其他連鎖來接收或使用，比較少給單店，因為穩定留任很重要，做資源整合，共享平台，共創雙贏！(5) 其他的變通方式，我們會要求設計師人員一人一招，每一個設計師一年中要找一個學生或人員，譬如說不管是設計師也好，助理人員也好，而這個效用很大，例如公司要發展分店，這位設計師的同學或朋友在其他的體系做得不好，就可以把他找到我們的體系來，作為你的績效；因為我們的體系大，所以可能一招就是 20 個、30 個、100 個的，這也是很可觀的吸收人才的一種方法。(6) 另外一個就是來台就讀的海外僑生例如：像緬甸、越南馬來西亞的華僑學生；或是我們海外部教育學院的學生，海外的學院專門招當地的學生，當地在使用，如台灣需要的話也可以從境外的學院裡面招收進來。所以少子化是台灣的事情，人的來源是企業的事情，我們有完善的人力資源來源。

5. 對於人力的鞏固，是運用何種策略讓人才穩定在企業裡並逐步發展？

之前的是在講人才穩定的策略，我們公司從一開始就先定調為企業家族，不是家族企業，這個很重要新進來的人員就是視為未來的股東，就是未來的事業夥伴，這一點是非常重要的，家族企業就是培養自己的

小孩然後從事自己的企業。企業家族是選賢與能給專業技能去主導，會有個選舉制度，就是員工他們的生涯規劃升遷管道，任何一個位子每一個人都有機會坐，這是公司很重要的資產，因為這個企業是大家的是共有的，企業家族企業共有是很重要的，簡單地說就是股份的分配在業績層的實際的股份要越高，越上層的股份就要越少，最高比例最大股東不得超過 20%~30%，因為我們把員工視為股東、是事業的夥伴，所以碰到的是股權跟利益的分配的問題，當他發展到一個的程度，還是被你控制的狀況下，他就沒有未來，只是享受股份及紅利分配而已，那是會造成二次分裂點；因此在企業家族股權分配制度是非常重要的，每個員工就是未來的股東，所以股權配置是非常重要的，總公司 20%、監督層 30%，50%營業部，現場主管 20%設計師 30%，公司在股權的架構上有五種可能性這樣比較客觀，這樣達成專業分工商務協調，所以這個制度很重要穩定人員很重要的一環，也是將來發展中不會讓人員流失的主要原因，也就是說門店不會受上層管理層的操控或者是主管的操控或者是門店設計師的操控，企業最重要的就是股權分配公平性合理性。

6. 對於員工的領導方針為何？貴公司是如何激勵員工，對員工未來發展及保障為何？

上面有提到我們公司從設計師以上的職位開始，90%以上的員工都是股東，但是設計師們要當股東要有一定的門檻，比方說年資一年以上、業績表現良好業績達到公司規定，還有有第二技能專長符合規定，比如說設計師的職責隨著年資越高，可能當技術講師或者是門店的主管，這就是第二專長，而第二專長由公司培訓的，公司會安排設計師的課程訓練和門店主管的課程訓練，公司排一個教育系統做性向專長的檢測，看看其適合走那個方向或部門，譬如美的創作是感性比重，管理是理性是

法律制約的自律性高，測驗後了解他適合做那個部門，譬如說如果數字概念很好就去財務部，有謀略的就屬企劃部，技術基礎強又有乙級證照就往技術講師方向，這都是教育體系的一環，所以教育體系在企業裡非常重要，需要幫員工做生涯規劃這就是公司的智庫，包括職務升遷考核績效投資合股的條件等等；這些薪資獎勵辦法是一個非常重要的制度，而這個制度是所有人都遵守，當達到標準就享有這個權力，每個人朝這個標準前進，越高享受股份越多。

7. 對顧客而言這麼多的連鎖店中，如何凸顯對你們的辨視度及顧客對您店家的忠誠度？

現今大環境景氣普遍下滑，我們的產業消費能力也跟著下降，所以只能在價位上制定策略，維持與顧客良好的合作關係，要有顧客是老闆的觀念，因此（1）我們從降低經營成本的優勢及教育訓練的養成，誠信的服務模式、合理的收費方式，以優質的品質服務及品質的穩定和服務人員的安定，讓消費者會有強烈的忠誠度。（2）大環境的影響是無法避免的，首先要了解商圈的消費型態，根據商圈的定價推出服務套餐的方式讓客戶能夠感受其服務是物超所值，增加客戶的忠誠度連鎖店的優勢。（3）聯合服務行銷人員，統一訓練反而在大環境不景氣下是連鎖店經營的良好時機，在專業與知識中，量身訂作要配合優良的產品來做服務，成本符合考量，平均分攤，達到一定的經濟效應，在顧客的鎖定下，不會因為景氣低迷而影響太大。

8. 貴公司的產品使用對顧客的優勢是什麼？是以什麼策略優勝於其他美髮連鎖品牌？

我們公司是不斷地吸收現在及未來每年的新的流行訊息，所以我們是一定要走在時代的尖端，我們會針對歐美亞洲的各大廠商，去做商品

展的商務考察，然後去尋找適合我們想要的產品，面對產品的優勢可分三個層面（1）技術本位：技術面要不斷的求新求變要跟著流行升級；（2）產品的部分：產品的背後就是一個流行的趨勢，因為每一個廠商都要在做一個明年產品流行的優勢，我們公司 50%是給這個行業的十大廠商配合產品，他們提供他們的資訊優勢來給我們，這是產品面向的第一優勢，我們會開放，然後使用他們的產品；（3）服務面：引進廠商他們最流行的商品、他們的技術，吸收他們的最好的技術和行銷的手法，最後變成我們服務客戶時重要的服務流程及項目，因為我們一年產品的使用產品量大約是 2 億多，所以在門店裡使用 50%，以量制價這是我們第二個優勢。我們有 400 多家的店家，所以我們慎選其他十大廠商的產品，每一家都有各個的產品優勢及教育優勢融合進來，目的是為了讓我們門店的教育者這些師資們可以學到更廣泛的東西不要跟市場斷線，跟隨潮流不要跟廠商們斷線，在技術本位上跟得上流行及尖端，所以我們考量的不是只有利益而已。產品的優勢以後的行銷策略，就要抓到新的東西隨時供應現在及未來需要的東西，好讓我們的產品使用及企業策略優於其他的連鎖店，這是一個非常重要的準備機制，這就等於是一個全方位，產品技術管理經營門市通路就是一條龍，所以我們現在在中國大陸就是一條龍的輸出，目前是沒有人可以取代，連鎖走到極致就是把整個知識及流程輸出貫通。

9. 貴公司對於連鎖店對顧客一致化的服務水準是如何建構，如何確保品質流程？

連鎖店的品質流程需要要不斷的去吸收經驗及創新，例如技術、產品和服務，但是只有技術也不一定成功，還要搭配產品及服務活動的專案，對員工就是要不斷地訓練他們，因為好還要更好，每一個升級都

是很重要的。(1) 工作時主動與熱情的工作態度及服務，會讓顧客有感受愉悅，賓至如歸的感覺，是決定顧客回流率及自然願意再度消費的第一大因素。(2) 關懷客人；要和顧客建立良好的友誼之前，需要站在顧客的立場，了解他們真正需求，給予真誠的建議與關心，要讓顧客對設計師及店家產生信賴感。(3) 要做到服務確實，現在社會型態是以顧客為導向的時代，最佳的服務品質是良善的服務態度要建立與顧客良好的關係。以及品牌的良好形象是 我們連鎖永續經營經營理念。

10. 貴公司在台灣美髮連鎖業中的市場占有率為何，是如何滲透其他產業多樣經營？

公司自民國 91 年開始發展大陸市場，新品牌的開發也有一個定位標準，公司設定的體制傾向於年輕化、國際化及創新化，以符合時代潮流，從招生，產品到各方面，包括人事成本、用最少的投資成本產生最大的經濟效益，所以目前從時尚美學、國際事業、食品、醫美、髮品等五個領域均有涉略，曼都集團旗下更擁有多品牌；曼都髮型、貝詩髮藝、air、Den Sen、麗的國際髮型等五大品牌，分別鎖定時尚女性與社會精英、年輕女性、年輕學生等不同市場作分眾經營。

11. 能成功經營連鎖美髮店最重要的因素為何？是如何控制成本與收益衡量標準，在檢視實際績效後是否符合貴公司的預期期待？

我們公司對經營連鎖重要的因素(1).人才、資金、機會(2).營收、獲利、市佔率(3)組織、倫理、文化。第一個條件很重要一定要有人才，然後要有資金、因為有人才，沒有資金也沒有用，第二個條件就是要創造店營收，營收要高獲利要高，和市佔率要大，三個同時兼顧也是不可能的，因為如果營收高獲利高市佔率高，總獲利金額一定會提高，人才高資金又充沛，相對這個品牌的價值就越高，相對這個機會就越大，

那企業越做越大的時候，就開始要考慮到第三條組織架構，組織重組或改革，把不好的拿掉，保留好的，組織架構權力運作要改變，這時候也發現好的更好，公司倫理關係制度運作感謝前人種樹之恩，因為前人培養你長大你要感謝他，因為當初有他才有你，不讓組織倫理崩塌，所以倫理在組織裡很重要。那組織倫理很好的話，企業自然會產生一種文化，在工作上有職務的高低，在平常就像朋友像家人一樣的感覺。企業永續經營很重要的第一條要素最難的就是在人才，第二條的最難的是在市佔率，第三條的最難的是在倫理，以上三關企業如果過得去的話，才能走大，如果過不了的話卡死在那邊企業就會慢慢萎縮了。

12. 請問貴公司目前及未來的經營策略是什麼？貴公司總公司是如何規劃企業未來的經營方向？永續發展目標為何？

受訪者表示企業規劃未來經營方針要針對企業問題改善四大方向：

(1) 舊思維改革—重大改革必須經過審慎的思維計劃，透過專業經理人評估，其可行的方案再進行體制內改革。(2) 舊體制改革—對於不合時宜的體制，必須加以修正符合現代潮流，一成不變固守原來面貌，必然會經不起內部及外部的衝擊，而面臨營業額下降、成本上升導致虧損的後遺症。(3) 舊人才改革-新人才的引進才能改變以人為本的錯綜複雜舊包袱，轉而以事為本的效率性改革。(4) 舊定位改革-重新包裝現有的品牌重新再定位新客戶市場，以年輕化為主軸，按部就班地漸進式的改變經營定位，透過行銷組合和教育體制的改善，漸進式的改變經營定位，讓舊品牌重新再復活過來，同時開發二品牌定位，以增加市場佔有率及競爭性也能保護企業品牌的市場定位。企業永續發展目標經營方針主軸：(1) 商圈範圍重組及二品牌政策推廣，經營方向就是朝企業組織的藍圖永續發展，經營體制的升級、相關品牌的研發、關係企業的再開發。

(2) 海外部市場規劃及執行；對於海外市場發展以及台灣的目標，未來發展上市櫃目的為現在員工變股東，上市櫃以後顧客也變股東，所以員工是股東、顧客是股東、企業體也是股東所以公司更能永續發展，這個行業最終目標是可以走到完全上市櫃。

B 訪談者

訪談時間:110/11/8 4:30 PM 訪談時間約 2 小時 30 分鐘

1. 對於美髮連鎖店品牌的建立有無實質的效益？從整體來看，總公司組織如何領導、監督及協調品牌發展？

品牌建立一定要有其品質控管，比方說：從內部的管理跟外部市場的需求，是相輔相成，互相結合在一起的，即是顧客對這個品牌是肯定的，內部人員對服務的條件，不管從技術面和服務面，各方面是滿足顧客需求的，才能建立由顧客認知的品牌的存在，所以連鎖店最大的價值就是品牌發展達到這樣的一個標準，它的效益是會有附加價值的存在。每一年公司都會做問卷表，了解顧客滿意以及不滿意的，那些需要改變的，再來協調了解主管和員工的問題點，我們定期每年都會做門市問卷表，把問題點和需求匯總到總部來，總部在對他們這些問題去分類，針對以上需要的問題去做研討監督，由總部的各部門提出解決方案後，再問門市的主管委員們，用腦力激盪方式，討論尋求他們對總部的解決方案的看法，有無符合門店的現場需要，這些委員會們會共同討論出問題的改善或可行的解決方案，討論出符合門市的需求達領導、監督及協調之功能。

2. 面對如此多的競爭者，總公司是採用何種策略來因應？

經營策略是將品牌和品牌延伸，在開創其他品牌市場，最初由點到面的去延伸擴展，三點成面之後成金字塔網絡，再慢慢形成蜘蛛網型成為區域連結聯盟此為擴店展店的型態，我們也必須因應市場與人力管理策略；(1) 人才管理培養的策略、選與永留員工創造共贏。(2) 建立市場營銷觀念的策略、創造競爭優勢、從單點到區域性的發展，產生互補互益的競爭優勢，大策略要看市場、小策略看產品的營銷觀念。(3) 員

工入股計劃、合理公平配股制度，以機會利潤、努力利潤、經營與創新利潤。(4) 維持與顧客良好的合作關係，要有顧客才是老闆的觀念，以顧客為尊的服務態度才能功過及市場的穩定性。

3. 面臨市場多品牌競爭的困境，是如何穩定自身連鎖品牌？如何計畫設定目標擬定策略進而繼續擴展市場？

穩定自身品牌需要人員鞏固，我們的企業在台灣每個區域都有連鎖的，但是營運不佳的單店會成為連鎖店的第二跟第三品牌其實是有原因的，經過連鎖店的併購與輔導，連鎖店幫助他們擬定了一個新品牌，存活下來的新品牌，每個月固定業績的營業額來作為新品牌的營業額商機。連鎖店市場開發經營策略：創立多品牌前先把自己的原有品牌做到很成功，如果不成功及成為別人併購的對象，幫助他們轉換成功之後這是一個多品牌政策的來源，也可讓你的員工有多品牌、多重選擇工作的機會，也讓企業跟員工變成投資後經濟收益的來源，台灣經濟體小，多品牌策略因應才有機會穩定市場。

4. 少子化的衝擊，人力資源呈現短缺狀態，是採取何種長期或短期的策略來培育人才壯大企業體？

我們有完整教育體系，以前培養一個設計師是三年四個月，但現今的時間速度是一年八個月 已經是把時間縮短速度化了；學生們進到我們的體系裡面，給他一個完整的教育模式讓他們有出路有穩定經濟，少子化即使人越生越少，但還是有人，我們深根培育基層從學院裡面培育出來，讓人員能很快去門店任職，人員穩定是壯大企業體也是因應社會型態需求的不二法門。

5. 對於人力的鞏固，是運用何種策略讓人才穩定在企業裡並逐步發展？

公司將所有人員都視為未來的股東，就是未來的事業夥伴，公司的

績效考核制度是最快讓員工在透明的制度下穩定的，留任下來好就越好、不好者我們再加強教育訓練，不好的我們不做淘汰，以加強訓練來看員工的能力，而適任留任，除非他不適合本行業，因為淘汰要在培養不容易，從訓練到他可以做到某一些事情，所以讓他安其所，不成負擔下有可能再升級，不輕意放棄每一個人，這行業沒有太複雜，只要肯學習堅持非常重要。

6. 對於員工的領導方針為何？貴公司是如何激勵員工，對員工未來發展及保障為何？

我們培養員工他們更上一層樓更升級的方向，以股權分配制度，職務升遷、薪資等級升遷、績效紅利收益，考核分發這幾個收益，以及關係企業的開發、整合、專長的培養等，有好幾個成長階段都要學，基本而言，學都來不及了，因此幾乎不可能會走，當這些人才養成後，真的很好用，而且績效才能明顯看出來，這是一個穩定人才非常重要的計劃。

7. 對顧客而言這麼多的連鎖店中，如何凸顯對你們的辨視度及顧客對您店家的忠誠度？

連鎖企業應忠於自己的經營目的，讓消費者感受到誠意讓消費者能夠認同這個品牌，這樣才能讓消費者對品牌有強烈的忠誠度，要做到以量制價或者是以質取勝的服務品質。可參考以下的建議：(1) 對於特定的客戶有不斷或不定時的給小驚喜與回饋。(2) 連鎖品牌的服務品質、商譽要做足。(3) 針對消費者最重要的還是要溝通，傾聽客人怎麼說，以服務的項目要能滿足達到顧客他們的需求，除了專業的服務建議達成雙方的共識最終就是要達到三贏，顧客贏、設計師贏、店家贏。

8. 貴公司的產品使用對顧客的優勢是什麼？是以什麼策略優勝於其他美髮連鎖品牌？

我們每年定期都會參加亞洲區的世界各國的美容展，也會指派人員到各個國家的美容造型學院去商務考察，美容考察和學院的商務考察，根據考察後尋找當地的不管是技術或產品優勢回來做討論，針對技術的部分跟產品的部分回來做研發討論，討論完了之後我們會慎選最想要的那一塊，派出種子師資去他們的單位去接受他們的訓練，參加其課程接受訓練，訓練完了以後覺得不錯有正面的效應對我們的企業有幫助，再派出我們門市的設計師再去上課，去驗證這個東西是不是接地氣，可以到門市去運用如果他們上課後回饋回來也是OK的情況下，那我們就是成為合作的主流。我們會定期去找一些好的廠商跟產品去做的配合，跟專案學院的配合，這就是我們的優勢及成本降低的策略。

9. 貴公司對於連鎖店對顧客一致化的服務水準是如何建構，如何確保品質流程？

連鎖服務品質要能做到一致化的服務水準，會有一定的程序及流程在，技術方面總部要重視核心能力培養，美髮業工作者要持續在職訓練並擴大與外界美髮產業互相交流，吸收國外廠商的產品合作提升美髮業的技術升級。在服務的方面要提高服務價值，例如同理心接待的S O P流程，均需要做職前的教育訓練，然後完善滿足客戶的服務需求。我們公司對門店有設計完整的服務流程表，時時提醒服務人員完整的服務流程：顧客進門從接待服務消費諮詢設計師確認，茶水服務、肩頸舒壓按摩、確認服務是否足夠；服務增值諮詢，例如頭皮養護諮詢或者是美髮產品推薦像是洗髮燙髮染髮護髮造型等；再到核心服務，例如針對洗髮，篩選適合客戶的洗髮精、頭皮按摩或者肩頸舒壓，燙髮，髮質診斷、溝通燙髮方式。染髮：髮質診斷、護理處理，剪髮；剪頭髮前溝通、髮型流行資訊提供，最後造型完成整個服務流程。

10. 貴公司在台灣美髮連鎖業中的市場占有率為何，是如何滲透其他產業多樣經營？

如果一個品牌發展從50家到100家，10個品牌就創造出了500家到1000家的資源、人才供應、產品都從主品牌的這一條母體供應，這些都從一品牌供應發展出來的，主品牌是一個母體供應鏈，其他每個次品牌都有另外一個體制線，那麼一個品牌一條線的組織發展、一直發展出來這就是我們想做的發展架構，把體制年輕化、國際化、創新化。

11. 能成功經營連鎖美髮店最重要的因素為何？是如何控制成本與收益衡量標準，在檢視實際績效後是否符合貴公司的預期期待？

企業必須診斷然後再做實施規劃。分析營利到目前為止是有符合預期期待的，但如果說要加強應變措施是從開立門店就要開始了，就是說第一個門店一開始我們就會定出一個標準讓店主管去控制，所以妳的業績、成本、獲利投資成本的投資報酬率，一定要做到兩年之內一個本回來第二個每一家門店的主管要同時培育1到2個實習店長，一定要讓門店實習店長培養起來後，才可能再開第二家店第三家店，所以不要等到開了店才在找店長，沒有經過培養很危險！技術永遠不停止的在培訓人員，門店主管更要提前培育好，因為培訓一個好的門店店長要三年，所以最好要讓技術者在過程中就要學管理、學技術、教學等第二專長。

12. 請問貴公司目前及未來的經營策略是什麼？貴公司總公司是如何規劃企業未來的經營方向？永續發展目標為何？

目前及未來的經營策略就是破四舊（1）舊思維改革-重大改革必須經過審慎的思維計劃，經專業經理人評估可行的方案再進行體制內改革，當然會有一定程度的破壞性，無論是人事物才能達到建設性的目的，若沉淪到舊思維的窘境而不可自拔，淪為無可救藥的深淵裡，企業將會走

向窮途末路之途。(2) 舊體制改革-對於不合宜的體制，須加以修正符合現代潮流，一成不變，固守原來面貌，必然會經不起內外部的衝擊，而面臨營業額下降、成本上升，導致虧損的後遺症，當然人才再教育的革新更是刻不容緩的要事。(3) 舊人才改革-新人才的引進，改變以人為本的錯綜複雜舊包袱，轉以事為本的效率性改革，當然一定程度人員的異動是必然的代價，勿步入劣幣驅逐良幣之惡性循環，身為領導者必須把關之最後一道防線。(4) 舊定位改革-重新包裝現有的品牌重新再定位新客戶市場，以年輕化為主軸，透過行銷組合和教育體制的改善，按部就班地漸進式的改變經營定位，讓舊品牌重新再復活過來，同時開發二品牌定位，以增加市場佔有率及競爭性也能保護企業品牌的市場定位，為企業永續經營之不二法門。

C 訪談者

訪談時間:110/11/9 2:00 PM 訪談時間約 2 小時 30 分鐘

1. 對於美髮連鎖店品牌的建立有無實質的效益？從整體來看，總公司組織如何領導、監督及協調品牌發展？

一間連鎖店的品牌建立是必須的，而品牌的建立非一蹴可及，重要的是讓我們的顧客知道這個品牌有兩家店三家店十家店，甚至更多從而認定這個價值，且這個價值是不變；要達到這樣的結果，一致化與SOP的服務流程則是必須的，品質的管控就很重要了。

2. 面對如此多的競爭者，總公司是採用何種策略來因應？

面對競爭者，總公司從內到外，從上到下各司其職，做好本分，共同討論出適合的方案，交由總公司來做決策，堅信自己的定位，一步一腳印跟著公司走。現在的經營模式已多樣化，連鎖店發展出第二品牌甚至第三品牌都有，總公司也走在前端發展新品牌。

3. 面臨市場多品牌競爭的困境，是如何穩定自身連鎖品牌？如何計畫設定目標擬定策略進而繼續擴展市場？

應市場需求，對於願意加入連鎖的店家，給予新品牌的輔導與經營，協助這些店家的資源共享與發展，不局限於原地，擴大服務範圍，增加市佔率。

4. 少子化的衝擊，人力資源呈現短缺狀態，是採取何種長期或短期的策略來培育人才壯大企業體？

少子化是一個很嚴重的問題，但市場供需還是無限的大，我們看的是如何將原來的這群人留任於體系裡面，長期下來才有選擇人才的可能性，公司的人力來源，除本科系的學生以外，我們也會收，例如像餐飲業、商業、汽修業等其他行業的學生，只要對時尚行業有興趣者，我們

也會跟他們合作，幫他們規劃在時間縮短的狀況下教育訓練成為一個設計師；我們最常做的是一條龍的成長教育，從國中學習，到高中、科技大學、研究所，這些人除了學到技能以外，還可以拿文憑，做一系列的開發與養成。如果還是不足，設計師人員一人一招，也是吸收人才的一種方法。我們海外部教育學院的學生，也是我們人力資源來源的管道之一。

5. 對於人力的鞏固，是運用何種策略讓人才穩定在企業裡並逐步發展？

將公司所有的人員視為未來的股東、未來的事業夥伴，透過選賢與能給專業技能去主導的選舉制度；股權分配制度是非常重要的，每個員工都是未來的股東，所以股權配置是非常重要的，達成專業分工協調，是將來發展中不會讓人員流失的主要原因。

6. 對於員工的領導方針為何？貴公司是如何激勵員工，對員工未來發展及保障為何？

把員工視為股東、事業夥伴，職務升遷、考核績效、投資合股等等，讓員工在透明制度下安穩的在公司服務。

7. 對顧客而言這麼多的連鎖店中，如何凸顯對你們的辨視度及顧客對您店家的忠誠度？

在維持與顧客良好的合作關係下，要有顧客是老闆的觀念，要讓顧客有驚喜，在降低經營成本的優勢及教育訓練的養成，誠信的服務模式、合理的收費方式，以優質的品質服務及品質的穩定和服務人員的安定，服務行銷人員，統一訓練，量身訂作，配合優良的產品來做服務，透過溝通與傾聽，滿足顧客的需求，讓消費者會有強烈的忠誠度，進而提升他的滿意度，達到三贏的局面。

8. 貴公司的產品使用對顧客的優勢是什麼？是以什麼策略優勝於其他

美髮連鎖品牌？

我們公司不斷的求新求變要跟著流行，引進廠商最流行的商品與技術，在技術本位上跟得上流行及尖端，為達這個目的，我們會去做商務考察，代理商品以量制價，取得最低價格，降低成本，不斷地吸收現在及未來每年的新的流行訊息，所以我們是一定要走在時代的尖端。

9. 貴公司對於連鎖店對顧客一致化的服務水準是如何建構，如何確保品質流程？

連鎖服務品質要能做到一致化的服務水準，會有一定的程序及流程在，因此關懷客人，做到服務確實，給予真誠的建議與關心，在服務的方面要提高服務價值，例如同理心接待的S O P流程，均需要做職前的教育訓練，然後完善滿足客戶的服務需求，要讓顧客對設計師及店家產生信賴感，最佳的服務品質是良善的服務態度要建立與顧客良好的關係。以及品牌的良好形象是 我們連鎖永續經營經營理念。

10. 貴公司在台灣美髮連鎖業中的市場占有率為何，是如何滲透其他產業多樣經營？

公司從招生到產品各方面，包括人事成本，律師、會計、研發等團隊都是用最少的投資成本，來產生最大的經濟效益，所以從時尚美學、國際事業、食品、醫美、髮品等五個領域均有涉略，旗下的曼都髮型、貝詩髮藝、air、Den Sen、麗的國際髮型等五大品牌，分別鎖定時尚女性與社會精英、年輕女性、年輕學生等不同市場作分眾經營。從主品牌的這一條母體供應，這些都從一品牌供應發展出來的，主品牌是一個母體供應鏈，其他每個次品牌都有另外一個體制線，那麼一個品牌一條線的組織發展、一直發展出來這就是我們想做的發展架構。

11. 能成功經營連鎖美髮店最重要的因素為何？是如何控制成本與收益

衡量標準，在檢視實際績效後是否符合貴公司的預期期待？

一間公司對經營連鎖重要的因素不外乎需要人才、資金、機會、營收、獲利、市佔率、組織、倫理、文化等因素，當中最重要的是第一個條件是人才，然後要有資金、因為有人才，沒有資金也沒有用，第二條的最難的是在市佔率，第三條的最難的是在倫理。能成功的企業必須診斷，分析營利，收支利潤有符合預期期待的，然後再做實施規劃，控制成本及收益衡量標準企業診斷書裡面的內容從規劃修改診斷後，所有的成本控制上面都要有設計，訂定標準讓店主管有效控制；投資報酬率，從業績、成本、獲利投資成本的投資報酬率，要做到兩年之內一個資本回來，要提前培育好門店實習店長再展店，不要等到開了店才在找店長。要培育有可能栽培的管理者、技術教學者，最好要讓技術者本身在執行工作過程中就要學管理、技術教學。企業控制成本及收益衡量標準，開店投資成本減掉開銷，房租、折舊、水電瓦斯、材料、伙食、雜項費用等。

12. 請問貴公司目前及未來的經營策略是什麼？貴公司總公司是如何規劃企業未來的經營方向？永續發展目標為何？

目前及未來的經營策略要將舊思維、舊體制、舊定位改革去做改變，審慎的思維計劃，經專業經理人評估可行的方案再進行體制內改革；對於不合宜的體制，須加以修正去符合現代潮流，一成不變，固守原來面貌，會面臨營業額下降、成本上升，導致虧損的後遺症；重新定位新客戶市場，以年輕化為主軸，按部就班地漸進式的改變經營定位，讓舊品牌重新再復活過來，同時開發二品牌定位，以增加市場佔有率及競爭性也能保護企業品牌的市場定位。而企業永續發展在於商圈範圍重組及二品牌政策推廣開發，乃至於海外部市場規劃及執行。

D 訪談者

訪談時間:110/11/9 4:30 PM 訪談時間約 2 小時 30 分鐘

1. 對於美髮連鎖店品牌的建立有無實質的效益？從整體來看，總公司組織如何領導、監督及協調品牌發展？

品牌的建立及效益價值非短時間可以顯現，重要的是讓我們的顧客知道這個品牌有兩家店三家店，甚至更多，而要建立品牌須有一定的經濟規模，並且對品質是有所控管，從而認定這個價值，因此，一致化的服務與制定SOP的服務流程是必須的。

2. 面對如此多的競爭者，總公司是採用何種策略來因應？

總公司的設置可以讓內部管理由裡到外相輔相成，互相協調，總公司每年會召開連務會議以解決各店的問題。

3. 面臨市場多品牌競爭的困境，是如何穩定自身連鎖品牌？如何計畫設定目標擬定策略進而繼續擴展市場？

定位要很清楚，跟自己競爭比較，以本業出發，做點到面的發展，慢慢形成一個網絡，在穩定中求發展，併購中小型店家，輔導其成為連鎖的第二第三品牌，符合市場需要，擴大服務不同層級的顧客。

4. 少子化的衝擊，人力資源呈現短缺狀態，是採取何種長期或短期的策略來培育人才壯大企業體？

將人才留任於公司裡面，是企業重要的課題，把原來的員工長期留任，留任的人才不到別處去發展，當店越開越多，如果供應不及時，就要尋求另外一個管道。此時需要跨業招生，從餐飲業、商業、美容業等其他行業來招收學生；甚至可以往下扎根，我們做一條龍的成長教育，從國中～大學，唸完書後，幾乎就可以當設計師了，讓孩子們從國中、高中、大學就開始，做一系列的開發與養成，從教育體系再回到企業體

系來發展。我們也會請設計師人員每人找一個學生或人員，作為績效，這也是一種吸收人才的方法。公司海外部教育學院的學生，也是我們人力的來源。

5. 對於人力的鞏固，是運用何種策略讓人才穩定在企業裡並逐步發展？

我們把員工視為股東、是事業的夥伴，這一點是非常重要的，我們會有個選舉制度，讓有能力的去主導，在任何一個位子員工他們可以有機會坐，這是公司很重要的資產；職務的升遷、績效的考核、投資合股、薪資獎勵都是非常重要的制度，協助公司留住人力，再協助員工做生涯規劃，在公司看到希望、看到未來，找尋滿意快樂的員工。

6. 對於員工的領導方針為何？貴公司是如何激勵員工，對員工未來發展及保障為何？

當股東要有一定的門檻，比方說年資一年以上、業績表現良好業績達到公司規定，這個制度是所有人都遵守，當達到標準就享有這個權力，每個人朝這個標準前進，越高享受股份越多。

7. 對顧客而言這麼多的連鎖店中，如何凸顯對你們的辨視度及顧客對您店家的忠誠度？

與顧客維持良好的合作，顧客是老闆，我們從降低成本開始及教育訓練的養成，以誠信的服務模式、合理的收費方式，優質的服務品質及品質的穩定；服務人員的統一訓練與安定，客製化，讓消費者會有強烈的忠誠度。透過讓顧客認同這個連鎖品牌，給顧客驚喜與強化顧客的滿意度，傾聽顧客需求，達到三贏的狀態。

8. 貴公司的產品使用對顧客的優勢是什麼？是以什麼策略優勝於其他美髮連鎖品牌？

我們會不斷地吸收現在及未來每年的新的流行訊息，針對歐美亞洲

的各大廠商，去做商品展的商務考察，引進廠商他們最流行的商品，學習他們最好的技術和行銷的手法，並以量制價，降低經營成本。

9. 貴公司對於連鎖店對顧客一致化的服務水準是如何建構，如何確保品質流程？

一致化的服務水準，例如同理心接待的S O P流程，均需要做職前的教育訓練，然後完善滿足客戶的服務需求。從顧客進門從接待服務消費諮詢設計師確認，茶水服務、肩頸舒壓按摩、確認服務是否足夠；搭配產品及服務活動，不斷地吸收經驗及創新，讓顧客賓至如歸，使顧客滿意程度提升；除此外，關懷客人，確實服務給予真誠的建議與關心，在服務的方面要提高服務價值，例如同理心接待的S O P流程，要讓顧客對設計師及店家產生信賴感，最佳的服務品質是良善的服務態度要建立與顧客良好的關係。以及品牌的良好形象是我們連鎖永續經營經營理念。

10. 貴公司在台灣美髮連鎖業中的市場占有率為何，是如何滲透其他產業多樣經營？

公司擁有時尚美學、國際事業、食品、醫美、髮品等五個領域的品牌產品，而曼都集團旗下更擁有多品牌，如曼都髮型、貝詩髮藝、air、Den Sen、麗的國際髮型等，分別鎖定時尚女性與社會精英、年輕女性、年輕學生等不同市場作分眾經營。從資源、人才供應、產品都從主品牌供應發展出來的，做到公司資源共享，旗下品牌評估向上呈報，把體制年輕化、國際化、創新化，永續經營。

11. 能成功經營連鎖美髮店最重要的因素為何？是如何控制成本與收益衡量標準，在檢視實際績效後是否符合貴公司的預期期待？

成功經營連鎖美髮店最重要的因素為何？當然不排除(1).人才、資金、機會(2).營收、獲利、市佔率(3)組織、倫理、文化；透過分析

營利、診斷然後再做實施規劃，在控制成本及收益衡量標準企業診斷書裡面的內容從規劃修改診斷後，所有的成本控制上面都要有設計，訂定標準讓店主管有效控制；投資報酬率，從業績、成本、獲利投資成本的投資報酬率。在連鎖的發展上我們要提前培育好門店實習店長再展店，不要等到開了店才在找店長，因為沒有經過培養是很危險的一件事，因為培訓一個好的門店店長要三年，所以最好要讓技術者在過程中就要學管理、學技術、教學等第二專長。

12. 請問貴公司目前及未來的經營策略是什麼？貴公司總公司是如何規劃企業未來的經營方向？永續發展目標為何？

對於不合宜的體制，要修正來符合現代潮流，一成不變，保持原貌，對環境改變導致的內外部衝擊，勢必會面臨營業額下降、成本上升的問題；對於舊品牌與客戶，重新再定位市場，按部就班地漸進式的改變經營定位，讓舊品牌重新再復活過來，同時開發二品牌定位，來增加市場佔有率及競爭性也能保護企業品牌的市場定位；將商圈範圍重組及二品牌政策推廣，經營方向就是朝企業組織的藍圖永續發展，經營體制的升級、相關品牌的研發、關係企業的再開發。而海外部市場也不要忘記了，會增加，是企業永續經營之不二法門。

E 訪談者

訪談時間:110/11/10 2:00 PM 訪談時間約 2 小時 30 分鐘

1. 對於美髮連鎖店品牌的建立有無實質的效益？從整體來看，總公司組織如何領導、監督及協調品牌發展？

連鎖店要發展品牌的建立是必然的，相當於是身分證，而這個品牌有一致性的服務水準，對顧客採同理心接待，不會因為不同門市而有不同的服務，有一致性的SOP流程服務，顧客認定其服務價值且不會因不同門市而有所不同。

2. 面對如此多的競爭者，總公司是採用何種策略來因應？

我認為公司全體上下，從裡到外，大家各司其職，做好本分，一條心，就不怕競爭者。

3. 面臨市場多品牌競爭的困境，是如何穩定自身連鎖品牌？如何計畫設定目標擬定策略進而繼續擴展市場？

定位要很清楚，不需要去跟別人比較，在穩定中求發展，以美髮為出發點，慢慢形成一個蜘蛛網絡。

4. 少子化的衝擊，人力資源呈現短缺狀態，是採取何種長期或短期的策略來培育人才壯大企業體？

少子化是很嚴重的問題，如果人力不足，透過人力公司招募，我們也會讓設計師人員一人一招，請設計師招募他們的同學或朋友到我們的體系來，作為績效，這也是很可觀的吸收人才的一種方法。公司的海外部教育學院的學生，一般都是當地使用，但若台灣需要的話也可以從境外的學院裡面招收進來。

5. 對於人力的鞏固，是運用何種策略讓人才穩定在企業裡並逐步發展？

當員工發展到一個的程度，還是被你控制的狀況下，那麼他就沒有

未來，只是享受股份及紅利分配而已，公司將所有員工都視為未來的股東，就是未來的事業夥伴，透過職務升遷、績效考核等手段留任人才，每個員工就是未來的股東，做專業分工、商務協調，所以這個制度很重要穩定人員很重要的一環，也是將來發展中不會讓人員流失的主要原因。

6. 對於員工的領導方針為何？貴公司是如何激勵員工，對員工未來發展及保障為何？

考核績效。投資合股等等都是公司激勵員工的手段之一，透過一系列的教育，讓員工能在公司穩定成長，滿足他的夢想。

7. 對顧客而言這麼多的連鎖店中，如何凸顯對你們的辨視度及顧客對您店家的忠誠度？

人都喜歡驚喜，不定期給顧客驚喜與回饋，可以促進雙方友好的關係，讓顧客能夠感受其服務是物超所值，透過傾聽顧客需求與滿足，在降低經營成本的優勢及教育訓練的養成，以誠信的服務模式、合理的收費方式，以及優質的服務品質與品質的穩定、服務人員的安定，可以增加消費者的忠誠度。

8. 貴公司的產品使用對顧客的優勢是什麼？是以什麼策略優勝於其他美髮連鎖品牌？

我們會不斷引進新的產品與技術，求新求變，走在時代潮流前方，降低成本，尋求最大利益，總歸就是向前走，不進則退。

9. 貴公司對於連鎖店對顧客一致化的服務水準是如何建構，如何確保品質流程？

公司對門店從顧客進門到服務完成，有設計完整的S O P服務流程，藉以提高服務價值，例如同理心接待流程，均需要做職前的教育訓練，然後完善滿足客戶的服務需求，要讓顧客對設計師及店家產生信賴感，

關懷客人，給予真誠的建議與關心，最佳的服務品質是良善的服務態度
要建立與顧客良好的關係。以及品牌的良好形象是 我們連鎖永續經營經
營理念。

10. 貴公司在台灣美髮連鎖業中的市場占有率為何，是如何滲透其他產業
多樣經營？

公司不論如何營運，不脫離要用最少的投資做最大的收穫，公司目
前在食品的投資上是有很大的收穫，做不同市場、不同領域的經營。

11. 能成功經營連鎖美髮店最重要的因素為何？是如何控制成本與收益
衡量標準，在檢視實際績效後是否符合貴公司的預期期待？

企業是否成功是否強大或是會萎縮，其條件第一條要素最難的就是
在人才，第二條的最難的是市佔率，第三條的最難的是在倫理，沒有人，
如何做；沒有市佔率，哪裡來的市場；沒有倫理文化，會亂套；所以要
能去分析營利到目前為止是有符合預期期待的，這樣才有收入，才能持
續下去，既然是連鎖要記得人才的培訓，所以要提前培育好門店實習店
長再展店，不要等到開了店才在找店長。要培育有可能栽培的管理者、
技術教學者。

12. 請問貴公司目前及未來的經營策略是什麼？貴公司總公司是如何規
劃企業未來的經營方向？永續發展目標為何？

人容易陷入舊思維，以前是如何，應審慎的思維計劃，透過專業經
理人來評估可行的方案再進行體制內改革，若沉淪到舊思維的窘境而不
可自拔，淪為無可救藥的深淵裡，企業將會走向窮途末路之途。相同的
企業定位的改革，可以讓舊品牌重新再復活過來，同時開發二品牌定位，
以增加市場佔有率及競爭性也能保護企業品牌的市場定位，所以發展企
業組織的藍圖，經營體制的升級、相關品牌的研發、為企業永續經營之

不二法門。

F 訪談者

訪談時間:110/11/10 4:30 PM 訪談時間約 2 小時 30 分鐘

1. 對於美髮連鎖店品牌的建立有無實質的效益？從整體來看，總公司組織如何領導、監督及協調品牌發展？

連鎖店品牌的建立是必然的，且連鎖店的效益比單店好，一致性表準化的服務流程，讓顧客對於品牌是肯定，對於其產生的附加價值才會存在的義意。

2. 面對如此多的競爭者，總公司是採用何種策略來因應？

公司最大的特色是會傾聽店家的心聲及顧客的需求與抱怨，經營層會跟各店家共同討論配合方案，以解決各店家的問題。

3. 面臨市場多品牌競爭的困境，是如何穩定自身連鎖品牌？如何計畫設定目標擬定策略進而繼續擴展市場？

針對市場需求併購小型或單店，新開創出第二品牌以滿足市場上的需求，資源共享以求擴大市場佔有率。

4. 少子化的衝擊，人力資源呈現短缺狀態，是採取何種長期或短期的策略來培育人才壯大企業體？

少子化是一個很嚴重的問題，往下扎根，我們做一條龍的教育，從國中開始到高中，再到科技大學、研究所，孩子除了學會技能以外還可以拿文憑，做一系列的開發與養成，之後再回到企業體系來發展。海外僑生也是我們的人力的來源之一。

5. 對於人力的鞏固，是運用何種策略讓人才穩定在企業裡並逐步發展？

公司一直在創造一個幸福的工作環境，讓員工能感受到快樂，董事長及董事們都堅信有快樂滿意的員工，才会有快樂滿意的顧客。

6. 對於員工的領導方針為何？貴公司是如何激勵員工，對員工未來發展

及保障為何？

如同前面說的要快樂滿意的員工，對你滿意員工才會留下來。

7. 對顧客而言這麼多的連鎖店中，如何凸顯對你們的辨視度及顧客對您店家的忠誠度？

現今大環境景氣下滑，我們透過仔細去傾聽與顧客溝通，除了本身的專業服務與建議外，盡量去滿足顧客的期待與需求，讓顧客、設計師、店家能營造出三贏的局面。

8. 貴公司的產品使用對顧客的優勢是什麼？是以什麼策略優勝於其他美髮連鎖品牌？

我們公司服務面是產品優勢後的行銷的手法，根據店家需求針對產品及技術面，派老師去教學，並加以輔導，不斷的求新求變，在技術本位上跟得上流行及尖端，讓產品的使用及企業策略優於其他的連鎖店。

9. 貴公司對於連鎖店對顧客一致化的服務水準是如何建構，如何確保品質流程？

服務確實，與顧客建立良好的關係。以及品牌的良好形象是我們連鎖永續經營經營理念。

10. 貴公司在台灣美髮連鎖業中的市場占有率為何，是如何滲透其他產業多樣經營？

公司目前目前發展許多第二第三的品牌，在董事長的領導下，截至目前為止都還滿成功，我沒細看目前市佔是多少，不過我想應該是不少才是。

11. 能成功經營連鎖美髮店最重要的因素為何？是如何控制成本與收益衡量標準，在檢視實際績效後是否符合貴公司的預期期待？

成功經營連鎖美髮店一定要有計畫，所以訂定標準讓店主管去有效控制投資報酬率，從業績、成本、獲利投資成本的投資報酬率，要做到兩年之內資本回來，對於可以栽培的管理者、技術教學者，最好要讓技術者本身在執行工作過程中就要學管理、技術教學，提前做預備。

12. 請問貴公司目前及未來的經營策略是什麼？貴公司總公司是如何規劃企業未來的經營方向？永續發展目標為何？

公司永續發展的目標在於將企業組織的藍圖永續的發展，經營體制的升級、相關品牌的研發、關係企業的再開發，在拓展市佔時，海外部市場規劃及執行就不能遺忘；為達成這些目標，新人才的引進，改變以人為本的錯綜複雜舊包袱，轉以事為本的效率性改革，當然一定程度人員的異動是必然的代價，勿步入劣幣驅逐良幣之惡性循環，身為領導者必須把關之最後一道防線，透過行銷組合和教育體制的改善，按部就班地漸進式的改變經營定位，讓舊品牌重新再復活過來，同時開發二品牌

定位，以增加市場佔有率及競爭性也能保護企業品牌的市場定位，為企業永續經營之不二法門。