

東方設計大學時尚美妝設計系碩士班

碩士論文

Graduate Institute of Fashion & Cosmetology Design

Tungfang Design University

Master Thesis

美髮業微型創業的質性研究

**Qualitative Research on Micro-enterprise of
Hairdressing Industry**

鄭佳芳

Jia-Fang Jeng

指導教授：萬金生 教授

Advisor : Chin-Sheng Wan, Prof

指導教授：曾華友 副教授

Co-advisor : Hua-Yew Cheng, Associate Prof

中華民國 107 年 6 月

June, 2018

東方學校財團法人東方設計大學時尚美妝設計系

碩士學位論文 學位考試委員會審定書

美髮業微型創業質性研究

Qualitative Research on Micro-enterprise of Hairdressing Industry

本論文係鄭佳芳君，在東方學校財團法人東方設計大學時尚美妝設計系碩士班完成之碩士學位論文，於民國 107 年 6 月 15 日承下列考試委員審查通過及口試及格，特此證明。

口試委員：

萬金先

(簽名)

(指導教授)

曾華友

(簽名)

(共同指導教授)

鄭珮月

呂家慧

系主任、所長

美妝系
主任孫于芸

(簽章)

中華民國 107 年 6 月 15 日

致謝

在撰寫這本論文的初期，由於自己本身學術基本功不夠，既有的主觀意識也很強，意見又常和教授相佐，以至於讓我的指導教授為了教導指正我而常發脾氣。相較之下我的教授為了我比其它同學的教授更用心良苦，花更多的心血和時間體力個別來指導我，就只因當時候一無所知什麼都不懂的我，愛堅持己見愛回嘴又有一大堆蠢意見。

回想剛開始接觸論文時，在每次和教授 meeting 的結果幾乎都是教授生氣而我是受挫，在經過幾次的水深火熱之後，我發現自己原來連皮毛都不懂，這才了解教授對我的付出和用心，不厭其煩一次又一次地重複教導我，無非是希望我能受教與有所學習領悟，就深怕我抓不到學習的關鍵，直到我能寫出這篇論文為止。

其次，我的亦師亦友黃○書，我笑稱他是我 24 小時私人家教，因為在我讀碩士班的日子裡，只要有關於課業上的問題，任何時間一通電話一封 mill 一個 line，我馬上就能得到我要的答案，感謝你平時犧牲這麼多珍貴的時間為我解答並陪我一起完成此論文。

還有教導過我的王國治老師、陳慶輝老師以及孫于芸美女班導與一起生活二年的碩士班同學們，感謝大家互相扶持，我們這班感情真的很好很團結，大家不分彼此不計較，謝謝各位對我的幫忙謝謝你們大家繽紛了我這二年的生活。

最後，要對我的口試委員們說：辛苦了，在我論文口試給我寶貴的建議（鄭碧月博士與呂家美博士），對於妳們的意見，我用最笨最原始也最耗時間但我自認是最有幫助的方法，就是我是把委員們給我的指導和建議現場錄音回家再手寫成逐字稿後再慢慢體會言中意，再經由教授的指導與討論後，讓我對後續內容的修改也更有信心越改越順了。謝謝您們！

佳芳于 2018.06

中文摘要

所謂「創業」乃泛指在風險及不確定情況下，創業家透過組合各類生產要素所進行之創新與創造利潤行為。台灣的微型企業認為員工人數介於5人以下；根據泛亞人力調查，美容美髮創業是女性創業的第二首選。

本研究即選擇美髮業微型創業進行質性研究，蒐集10位美髮微型創業者，透過創業者的深度訪談與親友的三角驗證，依續探討創業者的人格特質、創業動機、與顧客的互動模式，服務品質、顧客信任顧客滿意顧客忠誠之探討，最後是創業之永續經營心得、以及周延的管理規劃，包括財務分析與員工管理，從訪談蒐集的逐字稿中進行歸納、分析與詮釋，進而知曉創業者的創業和經營之心得。

整理分析受訪者的逐字稿中，發現這些受訪者具有以下的人格特質：(1)服務人群，主動關懷；(2)求新求變，對創造力、流行性敏銳；(3)反省思考的能力，肯努力肯學習的精神；(4)有魅力、有自信有個人風格、大膽推銷自己；(5)真誠的態度，擅與人群顧客溝通分享。歸納他們的創業動機包括：(1)興趣趨使，愛美需求和成就感使命；(2)以賺錢為導向；(3)時間較自由，工作模式有彈性；(4)自我理想的實現。經營時與顧客的互動包括：(1)技術經營、本位取勝；(2)服務品質、賓至如歸；(3)個人魅力、待客如友。創業之永續經營心得包括：(1)以顧客滿意為宗旨；(2)建立服務與特色；(3)維持技術水準；(4)顧客至上；(5)不斷地學習進修與自我成長；(6)擁有個人風格與作風；(7)突顯強項、強化優勢；(8)周延的管理規劃：〈1〉加強成本分析 - 加強成本分析並建立標準作業流程，達到控管成本，提升效率與績效的效益；〈2〉員工福利成長 - 注重員工福利與專業技術成長。本研究結論可供未來想創業者參考。

關鍵詞：美髮業、微型創業、人格特質、深度訪談、永續經營

Abstract

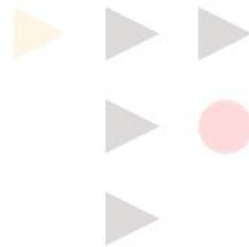
Entrepreneurship refers to the innovative and profit-creating behavior conducted by entrepreneurs through the combination of different kind of production factors under risks and uncertainties. In Taiwan, micro-enterprise refers to those companies with a number of employee from 4 -10. According to Pan-Asia HR's research, Beauty and Hairdressing Industry is the second choice of female entrepreneurship.

This paper chooses Hairdressing Industry to conduct qualitative research, through depth interview with the entrepreneurs and the methodology triangulation of their friends, to collect the personality, motivation and process of their entrepreneurship, their interaction with customer and their financial and HR management. Through the induction, analysis and interpretation of the transcripts, we try to give the strategy of sustainable operation.

Based on the transcripts, we noticed that those entrepreneurs have the following personality: (1) serving and caring; (2) innovative and is sensitive to pop culture; (3) introspective and is willing to learn; (4) charming and confident; (5) sincere and is willing to share with their clients. The motivation of their entrepreneurship includes: (1) interest, care for beauty and fulfillment; (2) profit seeking; (3) flexible on work time and place; (4) self-fulfillment. The interaction with clients includes: (1) professional skill; (2) best service; (3) be their friends. Strategy of sustainable operation includes: (1) customer satisfaction; (2) service and specialty; (3) professional skills; (4) sharing and passing down; (5) appropriate decoration and comfortable environment; (6) respected and thoughtful; (7) doing things by themselves; (8) complete management planning which includes: [1] enhance cost analysis and establish SOP to control cost and improve

efficiency and profit; [2] pay attention to employee benefits and profession growth. The conclusion of the research could be used as the reference for future entrepreneurs.

Keywords : Hairdressing Industry, Micro-enterprise, Deep interview, Sustainable operation management



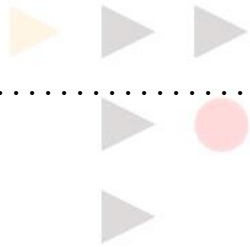
東方設計大學
TUNGFANG DESIGN UNIVERSITY

目錄

口試委員審定書.....	i
致謝.....	ii
中文摘要.....	iii
英文摘要.....	iv
目錄.....	vi
表目錄.....	ix
圖目錄.....	ix
第一章 緒論.....	1
第一節 研究背景.....	1
第二節 研究動機.....	3
第三節 研究目的.....	4
第四節 研究流程.....	5
第五節 名詞範圍.....	6
第二章 相關文獻探討.....	7
第一節 美髮業之範疇與設計師養成.....	7
第二節 微型創業.....	12
第三節 創業者的創業動機.....	13

第四節	創業者的人格特質.....	15
第五節	創業歷程.....	18
第六節	服務品質、顧客信任、滿意與忠誠.....	19
第七節	永續經營.....	25
第八節	創業的必備條件.....	26
第三章	研究設計與方法.....	28
第一節	研究對象.....	28
第二節	訪談設計.....	32
第三節	訪談資料彙整.....	34
第四節	研究之論理.....	35
第四章	研究結果.....	36
第一節	美髮業者微型創業的動機.....	36
第二節	微型創業人格之探索.....	40
第三節	美髮從業人員與顧客互動方式之探討.....	47
第四節	服務品質、顧客信任顧客滿意、顧客忠誠之探討.....	54
第五節	美髮業永續經營之心得.....	58
第五章	結論與建議.....	75

第一節 結論.....	75
第二節 建議.....	76
第三節 研究限制與未來研究.....	77
參考文獻.....	80
中文文獻.....	80
英文文獻.....	83
網路資料.....	87
附錄（一）.....	89



東方設計大學
TUNGFANG DESIGN UNIVERSITY

表目錄

表 1-1	台灣美髮業的發展.....	2
表 2-1	小型美髮店和大型美髮店之比較.....	8
表 3-1	研究對象之店家基本資料.....	28
表 3-2	增進研究確信度程度的指標和方法.....	30



東方設計大學
TUNGFANG DESIGN UNIVERSITY

圖目錄

圖 1-1	研究流程圖.....	5
圖 4-1	永續經營圖.....	73

第一章緒論

由於台灣美髮業非常競爭，導致愈來愈多美髮從業者進行微型創業，許多美髮業者選擇朝資本小員工少的美髮店進行微型創業。本篇論文旨在透過質性研究，針對具有開業年資 10 年以上的美髮業者，進行深度訪談，期望了解美髮業創業的心路歷程及永續經營的心得。為達上述研究目的，本章將分節敘述研究之概要。首先，具體陳述研究背景與研究動機，其次，探討研究目的，而後，擬訂本研究之研究流程，並加以界定研究範圍與研究限制；茲分節陳述於後。

第一節 研究背景

近年為提振景氣與增加就業機會，全球均重視創業(entrepreneur)的議題。所謂「創業」乃泛指在風險及不確定情況下，創業家透過組合各類生產要素(含勞動、資本、技術、企業家精神等)所進行之創新與創造利潤行為(秦宜婕，2005；劉常勇、謝如梅，2006)。現今社會大眾越來越來注重外表，因此到美髮店以及美髮沙龍的消費者越來越多，然而，走在大街小巷，三、五步就有一家美髮店或美髮沙龍林立，密度之高，是台灣街頭特殊的風景之一。這個競爭激烈的美麗產業，創造出讓人健康、愉悅好心情的無形價值。隨著生活水準提升，消費意願提高，市場前景持續被看好，「美麗經濟」沒有上限。根據行政院主計總處工商及服務業普查報告(行政院主計處，2015)，近10年來，美髮及美容美體業全年生產總額持續成長，自民國95年的新台幣494億元，成長到民國100年的567億元；民國105年雖尚未普查，官方與相關公會估計上看600億元。相關報告中分析，國人生活水準提升，對美髮、美容、美體、按摩等服務的需求愈來愈高。目前這幾年來經濟景氣每況愈下，根據經濟部中小企業處創業圓夢網(2009)的調查，依據創業企業的屬性進行排序，由高至低依序為餐飲業、服務業、服飾業及美容業。因此，美容美髮業相當注重強調「技術本位」，需具備實際工作經驗和純熟技巧，如今有愈來愈多的美容美髮業者，擬進一步創業，並以個人工作室的型態經營(謝旺霖，2009)。美容美髮業屬於標準的微型創業，資本額小，員工也不多，

近年來，隨著台灣社會環境變遷，人們都會定期前往美容美髮產業消費，生活型態的多元化，隨著資訊的發達，消費水準升高，消費者需求型態改變而求創造多元新穎。本研究參考林美玉(2001)、謝清秀與詹慧珊(2006)、沈美利(2010)和許瑞林(2011)等之論述，彙整有關台灣美髮行業的由來和未來市場的動態，以瞭解美髮業在時代變遷中的發展與沿革(如下表1-1所示)。在2018年後，專業的個人工作室和小型的美髮店如何面對大型連鎖美髮沙龍的競爭，如何找到生存的利基點可以為探討的問題。

美髮產業是塊競爭的市場，本研究透過深度訪談，了解美髮創業者的創業歷程，包括：創業動機、創業過程的辛酸與快樂、創業前的評估與心態、如何經營並培養顧客群、分析創業者的人格特質以及周延的管理規劃，包括財務及員工的管理等議題。服務業中的美髮產業在台灣的發展從光復初期，慢慢蓬勃發展到今日，現今所有的市場是為求得顧客的認同，掌握時尚流行趨勢是可以使未來擁有更大的市場利益。面對外來強大的競爭力，創業者從選擇創業家的深度訪談瞭解創業過程和永續經營的心得，才能有效佔有自己的市場。

表1-1 台灣美髮業的發展

年代	時代變遷中的發展趨勢
台灣 光復 初期	美髮院以單店式家庭髮型工作室為主，以服務女性顧客居多。
民國 50年 之後	因西風東進及日系的美容商品在國內市場迅速擴張，女性日漸的重視髮型，美髮院之營開始講求服務品質、裝潢特色，以技術為號召，以「名店」的經營方式與管理。
民國 70年 間	國內經濟環境迅速的成長，國民所得的提高，消費能力有顯著的提昇。美髮消費模式轉變由純粹髮型修剪轉為尋求髮型造型與美感；男士開始上美髮店消費。

表 1-1 台灣美髮業的發展（續）

民國 80 年 間	國內連鎖業蓬勃發展，美髮業朝向企業化經營管理模式，引進連鎖店經營模式，如成本分析、店面績效、作業流程設計、管制電腦化、內部教育訓練等，業者間的區隔更為明顯；傳統個人工作室及單店美髮沙龍轉型為「造型沙龍」，採取結合國際商品廠家的技術與輔導，以精緻化、專屬的造型能力，爭取重視個人造型的消費族群。
民國 90 年 間	美髮連鎖體系為求提升競爭與面對挑戰，行銷策略著重加盟業務，與國內積極尋求銷貨通路美髮用品廠家，併購結合單店小型美容院，形成加盟連鎖體系，朝向「特色經營」以多元化、精緻化之合作方式發展。
民國 100 年 間	近年來，大財團與奈米技術的生技公司爭相投入，美容美髮業產品研發，政府也積極扶植將生技美容業列入國家發展重要計畫之重點產業之一，以前只有單純的美髮及美容護膚，理髮、美容產業其發展趨勢現在也漸漸走向綜合型休閒產業朝多元的發展。

資料來源：林美玉（2001）、謝清秀與詹慧珊（2006）、沈美利（2010）和許瑞林（2011）

第二節 研究動機

台灣有關美髮業之相關研究頗多，例如：陳麗文與林俊成(2007)探討台灣美容業創業理論分析；李秋燕、吳訓生與陳美華(2015) 探討美容業從企業社會責任角度分析顧客消費意願；陳淑惠(2008)以女性美容服務業為例，探討微型企業行銷模式運作之個案研究；陳葉明容(2011)從體驗行銷觀點進行美容服務業消費體驗之研究；陳冠吟(2009)以美容業者為例，探討自行創業關鍵成功因素之研究；楊怡君(2014)針對美容服務業人員，主動性人格特質探討他們對知識分享及創新行為之影響；呂家美與黃佩琪(2008)依據資源基礎觀點，探討提升美髮設計師的激勵制度；張晉鑾(2011)探討美容業之感官行銷與美容師之推銷行為對顧客滿意度之影響；環顧上述相關文獻，較少有探討美髮業之顧客對美髮設計師的技術信任與服務品質，影響顧客的滿意度與忠誠度之相關研究。由於，已有許多針對服務業的「服務品質」與「信任」影響顧客滿意度的相關研究(例如，陳建文與洪嘉蓉，2005；廖啟順，2008)，美髮業的消費者通常為了習慣某位美髮設計師，為自

己美麗的頭髮設計的髮型表示好感，下次會再度請這位被信任的美髮設計師為她(或他)進行美髮設計；這是顧客對這位美髮設計師「技術信任」的具體佐證；環顧相關研究，目前少有針對美髮業從微型創業的路徑，進行深度訪談探討美髮業者的創業與永續經營之心得。

第三節 研究目的

由於台灣美髮產業是高度競爭的環境，本研究透過深度訪談，蒐集創業者創業的過程、創業者之創業前、創業後的準備、創業者的人格特質、創業者的周延管理規劃，包括財務管理與員工管理，從蒐集逐字稿進行歸納與分析，進而知曉永續經營的心得，本研究目的整理如下：

- 一、歸納美髮微型創業者的人格特質。
- 二、分析美髮微型創業者的創業動機。
- 三、瞭解美髮從業人員與顧客的互動方式。
- 四、探討美髮微型創業者之永續經營的心得。(包括服務品質、顧客信任滿意、忠誠以及周延的管理規劃)

第四節 研究流程

本研究流程如下圖1-1所示，一共分為六個階段，依序為：建立研究主題動機與目的、文獻蒐集與整理、建立研究架構、規劃訪談問題與實際訪談、訪談資料分析與歸納、研究結論與建議等。

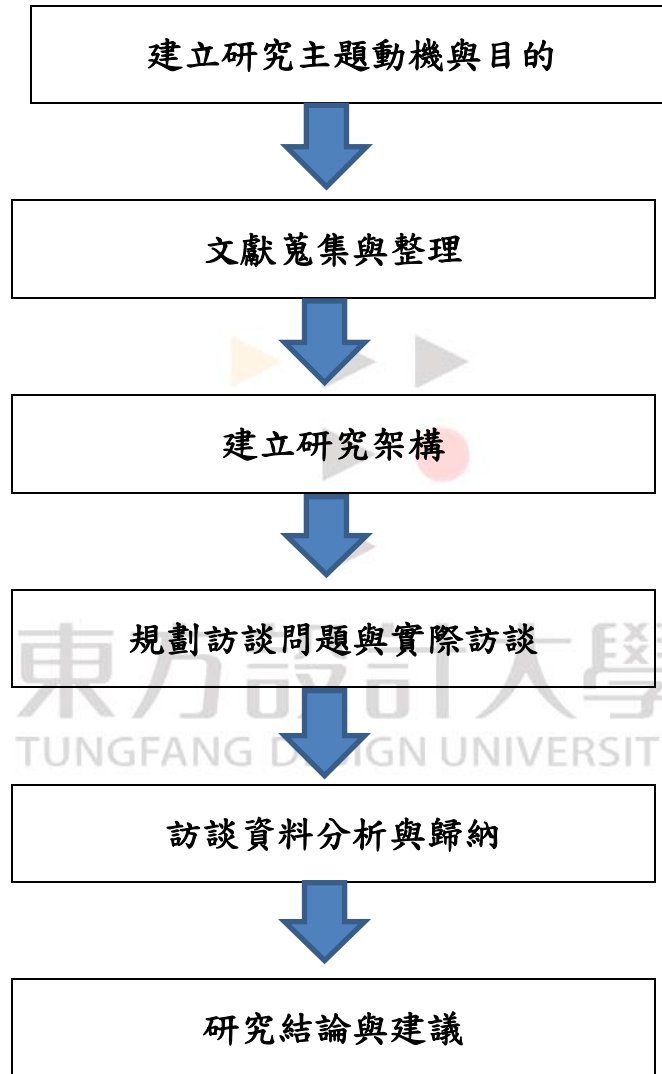


圖 1-1 研究流程

第五節 研究範圍

一、研究內容

本研究針對美髮微型創業者，透過深度訪談，了解美髮微型創業者的創業過程，包括創業動機、創業歷程的辛酸與快樂、創業前的評估與創業前、後的心態、如何培養並經營顧客群、分析創業者的人格特質、以及周延的管理規劃—包括財務及員工的管理等議題。

二、研究對象

本研究擬立意取樣採用深度訪談，針對開業年資已有 10 年以上經驗的美髮微型創業者，提出美髮微型創業有關之相關問題，進行現場訪談。



東方設計大學
TUNGFANG DESIGN UNIVERSITY

第二章 相關文獻探討

依據研究目的，本研究將相關文獻分為以下幾節分別討論之，第一節：美髮業之範疇與設計師之設計養成；第二節：微型創業；第三節：創業者的創業動機；第四節：创业者的人格特質；第五節：創業歷程、第六節：服務品質、顧客滿意與顧客忠誠；第七節：永續經營；第八節：創業的必備條件。

第一節 美髮業之範疇與設計師養成

一、美髮業的範疇與沿革

本研究將美髮業定義為專為客人提供洗髮、剪髮、燙髮、染髮及護髮等服務之行業。根據行政院主計處「中華民國行業標準分類（2016）」的定義，從事美髮及理髮之行業者屬於美髮業。中華職業分類典中提及美髮業之工作內容為髮型及造型設計、修髮、洗髮及吹整髮型、燙髮、染漂頭髮、假髮、設計選用髮型裝飾品及造型設計、臉部按摩、修剃及鬍鬚修整等，從業者一般通稱為美髮師或髮型設計師。早年美髮業單純提供理髮等服務，現今的美髮業則轉變為綜合型產業，提供如頭皮保養整體造型彩繪指甲與新娘秘書等服務（陳冠吟，2009）。

本研究將小型美髮店定義在介於個人工作室和員工數約 5 人（上限）之間。小型美髮店規模與資金需求較小，客群也不同，但技術及品質方面卻不見得會輸給大型美髮沙龍，反而在給客人的親近感上具有一定的優勢。小型美髮店顧客來源幾乎是家庭主婦、附近上班族或是學生，他們多半希望可以花最少的金錢得到最好的服務。另外小型美髮店的配套方案多半較大型美髮沙龍店更具彈性也能視客戶需求予以搭配，所以更能較大型美髮沙龍提供高 CP 值之服務。本研究自行整理小型美髮店和大型美髮沙龍之比較如下表 2-1 所示。

表 2-1 小型美髮店和大型美髮沙龍之比較

項目	小型美髮店	大型美髮沙龍
員工人數	約 5 人左右	約 10 人以上
資金	低	高
配套彈性	大	小
親近感	大	小
CP 值	高	低

(本研究自行整理)

本研究參考林美玉 (2001)、謝清秀與詹慧珊 (2006)、沈美利 (2010) 和許瑞林 (2011) 等綜合彙整出台灣美髮業之沿革，說明如下：

(一)台灣光復初期至民國 60 年：

早期美髮店以單店家庭式為主，人力資源通常是資深設計師帶領著助理共同一起經營，以服務區域性女性顧客居多。這時期除了極少部分店家以服務、裝潢特色和超高技術建立聲譽形象形成名店外，其它一般美髮店比較無差異化區別，價格是當時顧客選擇店家的主要依據。

(二)民國 60 年間至民國 70 年：

台灣對外貿易快速擴展，國內經濟環境迅速的成長，國民所得的提高，人們對生活品質要求越來越高，時尚轉成趨勢，又因西風東進及日系的流行資訊在國內市場擴張，使得此時女性日漸重視髮型，因此，美髮的需求也跳脫了以往單純的洗髮、剪髮、燙髮、染髮，轉而對整體造型與美感要求，雖然傳統單一店面經營型態在此時期仍為市場主流，但在都會區，有經過整體設計裝潢的美髮店日益增加，較傳統店家有明顯的區隔改進。

(三)民國 70 年間至民國 80 年：

整體經濟發展已呈現明顯的趨勢，國民所得大幅提高，消費模式慢慢改變，此時期有少部分的男士開始上美髮店消費。而外表美觀與健康上的消費增加及開放國人海外旅遊，致使國際資訊交流越來越頻繁，歐美各國的美髮觀念漸漸導入國內，追求時髦、舒適、便利性與服務品質的整體性服務成為趨勢。此時期的經營特色有以下六點：

1. 建立整體性企業系統，並藉差異化的商品與服務，發展特色性商譽。
2. 廣告、促銷方式的訴求上較為有特色。
3. 技術改善強化、注重技術傳承。
4. 注重員工管理教育訓練，並鼓勵員工內部創業，擴展分店數。
5. 設備不斷更新、提升服務品質。以服務特色吸引顧客。
6. 服務流程的精緻化與標準化，使顧客感受到穩定的服務品質。

(四)民國 80 年間至民國 90 年：

國內連鎖加盟店快速發展，美髮業朝向企業化經營管理的模式，並引進連鎖店經營模式如：成本分析、店面績效、作業流程設計、管制電腦化、內部教育訓練等。業者之間的區隔更為明顯；傳統個人工作室、家庭式及單店美髮沙龍轉型為「造型沙龍」，此時美髮消費模式轉變由純粹髮剪、燙、染轉為尋求髮型整體的造型美感，採取結合國際商品廠商的技術與輔導，以精緻化、專屬化的造型能力，爭取與重視個人造型的消費族群。

(五)民國 90 年間至民國 100 年：

美髮連鎖系統為求提升競爭與面對挑戰，行銷策略著重加盟業務，與國內積極尋求銷貨通路美髮用品廠家，併購結合單點小型美髮店，形成加盟連鎖體系，朝向「特色經營」以多元化、精緻化之合作方式發展。此一時期的經營特色有以下七點：

- 1、服務流程標準化與專業分工。
- 2、引進國外流行資訊並以刊物、廣告、髮型秀等方式來表現該店新穎。
- 3、強調個人獨特化服務技術。
- 4、除原有直營方式外，推廣單店加盟連鎖，以擴展店數搶先佔有市場率。
- 5、與學校相關科系建教合作，以確保基層人員來源。
- 6、資深員工的管理技巧培養，鼓勵員工內部創業，避免人才外流。
- 7、注重企業形象、經營理念與經營訣竅的傳達，強調整體經營的概念。

(六)民國 100 年間到目前為止：

最近這幾年來，大財團與奈米技術的生技公司爭相投入美髮產品研發市場，政府也積極扶植將生技美容美髮業列入國家發展重要計劃之重點產業一，從以前只有單純的美髮、美容、護膚、理髮、美容美髮產業其發展的趨勢現在也漸漸走向綜合性休閒產業朝全方面多元化發展。

二、美髮設計師的養成

(一) 技術之定義：

史前時代人類不斷在生活中累積知識並予以活用，舉凡用火、穴居、漁獵與石材木材加工等，進入信史時代人類在這方面的進步更是日漸邁開大步，從文字、音樂、美術、烹飪、文學與工藝等都不斷帶著人類世界往前進步。這種能利用所累積的知識透過軟硬體的方式來運用在人類各種生活面向上的手段都可稱為「技術」。Branson(1996)認為技術的定義可分為廣義與狹義的技術，廣義的技術是指系統化的知識，狹義的技術則偏向於生產、技術方面。技術的定義指凡能有利於生產或製造新產品、增加產能、改善品質、降低成本或改進操作之製程及產品技術。而我國現行的「技術合作條例」則將技術定義為：

1. 能生產或製造新產品者；
2. 能增加產量，改善品質或降低成本者；

3. 能改進營運管理設計，或操作之技術或其他有利之改進者；

4. 有經濟價值，為投資事業所需，或是尚在國內未使用者。

(二) 設計的定義：

設計即是創作。字面上可以再展開成設想與計劃。設計是一種想法，計劃就是一種安排，因此設計也是將所形成的想法去安排進行的一個過程。例如建築師將某個設計概念展現在其作品上，遊戲設計師將許多的想法透過其巧思安排穿插在其作品中都是設計的表現。另外，設計也是一種精神上的步驟，是無法用眼睛看見的。隨之而來、是種構想的轉化，利用適當的輔助物將它表達出來。因為構想是很難單獨以言語表達說明清楚，故必須配合草圖、圖面、樣本或模型，將它視覺化。經由這些輔助物品，設計才能得到具體的明白和了解。

其次，設計是主觀無形，它毫無鐵律可尋的，設計者會根據自己的想法去創造發揮，做出自己喜歡的作品；但許多時候設計也會希望能為他人所用，能滿足他人的需求與愛好，藉此滿足設計師自己的成就感。因此，好的設計不僅要讓自己感動也要讓人能夠產生共鳴。

(三) 設計師專業之養成：

設計師即是創造師。設計師在各行各業中發揮想像創造力進行創作，但專業的設計師仍需透過專業的訓練養成來形成塑造其基本之專業的素養。如汽車設計師須對汽車材質、零部件功能與流行趨勢等相關能力都能駕馭貫通。林崇宏(2008)歸納設計師素養主要分為以下四大類：

- 1、冷靜的思考、深厚的文化背景、專業的體驗、細心的觀察、獨特的品味以及絕對的自信心。
- 2、設計師的特質：美感的直覺、設計師的技能：資訊蒐集的能力、熟練的技術表現技巧、順暢的表達能力、清晰的分析能力、解決問題的能力。

3、設計與溝通：理念的表達、聆聽別人的意見、深入體驗不同的設計理念與價值觀、互動權衡、合理的取捨。

4、擁有國際價值觀：具備國際視野、到國外設計公司交流、學習、參觀國際性的競賽與設計展覽秀、出席國際發表會、接觸國際設計師、了解不同文化。

對於髮型創作設計而言，在掌握基本的美髮技巧之後，更需要吸收變化萬千的流行資訊，才能刺激美髮設計師的想像靈感；針對市場主流美髮設計師的創作想法會影響消費者的需求走向，優秀的美髮設計師，更得跟上時代潮流。最後，經濟、社會、文化、心理等領域所塑造出來的流行趨勢，對於美髮設計師而言不只能激發感性的創作靈感，更是美髮設計師可憑藉來掌握市場流行動脈的線索，如能掌握這些線索，才可有效地發覺市場利基，也才能有效回應顧客的需求。

第二節 微型創業

一、創業的定義：

創業這個概念有許多的面向，從生產力的面向來看，十九世紀的法國經濟學家賽伊就曾指出，創業是「將資源從生產力較低的地方轉移到較高的地方」(Drucker, 1985)。從事業體的角度來看，創業就是「創造一個新事業」(Low & MacMillan, 1988)。近年來亦有學者認為創業就是：「誰(who) 透過什麼(what)特質，並如何(how)運用這些特質，來發掘、評估及利用市場機會」，因而主張將創業研究聚焦於「機會來源」、「發現、評估、利用機會的過程」、以及「發現、評估及利用機會的個人」(Shane & Venkataraman, 2000)。而就國人普遍的觀念來看，創業即「自己當老闆」。綜合各家想法，本研究將「創業定義為洞見評估並利用機會、且開創出新的事業體」。

二、微型企業的定義：

根據我國經濟部 104 年部務會議簡報指出，中小企業認定標準第三條為，中小企業發展條例第四條第二項所稱小規模企業，指中小企業經常僱用員工數未滿 5 人之事業，我國標準與美、日及亞太經合會(APEC)之標準相同，部份其他各國認定標準則不一。

本研究主要為探討美髮業之微型創業質性研究，研究標的聚焦在員工人數 5 人以下之美髮店，並透過對創業者進行深度訪談，再將訪談內容等資料整理歸納分析，再進行詮釋。

三、台灣美髮業微型創業之環境：

新北市女子美容商業同業公會理事長陳清庚：「…目前美容美髮業全台大小加起來有 1 萬家，專業技術在這幾十年來都有受到國外技術的薰陶，且台灣的技能教育很扎實。在這美髮行業，大型連鎖沙龍店占全國美容美髮業不到 5%，其他都是中小企業，很多甚至是微型企業。…」

服貿協議探討對台灣美髮業衝擊時提到：「…美髮、美容自營作業者多屬微型企業，再加上行業具有「重社區、熟悉度及信賴度」的特性…」

本研究將透過深度訪談歸納分析美髮業微型創業者在現今台灣的大環境下所面對之創業過程與永續經營之心得。

第三節 創業者的創業動機

一、創業家的定義：

依據劍橋字典闡釋英文字“Entrepreneur”一字，創業家為開展自己之事業，特別是指那些開展之事業是來自新機會之洞見者（someone who starts their own business, especially when this involves seeing a new opportunity）。該英文字源自 18 世紀之法文字“Entreprendre”，原意為投身(to undertake)，在法文中一般被用來形容

戲劇性產出的管理者或促進者(manager or promoter of a theatrical production)。隨著時間的演進，創業家一字也被賦予更多元的意義，例如 Schumpeter(1934)認為「創業家即是創新者」、Boulton 與 Carland(1984)則認為創業家是「建立和管理企業，並企圖使企業獲利及成長的人」、Yee(1991)則進一步認為，創業家係指有願景、強烈企圖心、懂得適時掌握機會的人。而從國人的觀念來看，創業家即「真正有機會賺錢的人」。綜合以上所述，本文將創業家定義為能利用自身觀察力找出新機會並勇於承擔風險去實踐目標之人。

二、創業動機的定義：

前述創業家為能利用自身觀察力找出新機會並勇於承擔風險去實踐目標之人。然而，縱使個人觀察到了新的機會，也有能力去開創出新的局面，但若個人缺乏創業的動機也會讓原本可能實現的創業欠缺臨門一腳。創業不是一件容易的事，過程中往往必須承受許多孤獨與艱辛的歷程，所以在從事創業過程中，若沒有適切的創業動機引領與支撐，原本就難以讓一般人跨出第一步與邁出後續的步伐。如 Deci & Ryan(1985)就提過必須對投入的活動有高度興趣與熱情，才能渡過創業初期所缺乏實質獎賞、甚至屢次失敗的打擊。在此前提下，若創業家懷有強烈的內在動機，則將能讓創業家在遭受挑戰前提下，依然能與外部環境互動，同時持續堅持目前從事的創業行為。另外 Amabile(1983)也提到要從活動中獲得工作的樂趣、參與感與挑戰性。李開復(2015)亦曾在其 FB 與網友分享過他對於正確與錯誤的創業動機之看法：

1. 錯誤的創業動機

- (1) 失業或就業困難；
- (2) 討厭老板或公司；
- (3) 討厭被人使喚，想做老板過癮；
- (4) 看到比自己差的人都創業致富了；

- (5) 希望可以自己支配時間；
- (6) 想快速致富；
- (7) 偶像崇拜；
- (8) 認為自己有個超好的點子，靠這個就夠了（並不是說絕對不可以有這些想法，只是說這些想法不應該成為你主要的創業動機）。

2. 正確的創業動機：

- (1) 擁有強烈的內在熱忱打造一個有價值的企業。
- (2) 渴望財富但是理解需要時間、耐心。
- (3) 渴望和一個志同道合的團隊一起改變世界，但是理解並不畏懼巨大風險。
- (4) 想讓一個點子成真，或想在一個特別好的領域或機會做點什麼，但是深深理解執行和深度理解行業更重要。

上述對於正確或錯誤的創業動機的看法不見得一定正確，有時同一種創業動機在不同行業、不同時空背景或是不同人身上很有可能會產生不同的結果。然而、本研究欲探究之創業動機則為在所訪談之美髮業微型創業者身上試圖去歸納出屬於這個區塊的創業動機，以了解是怎樣的創業動機讓這群創業者能跨出第一步與後續能堅定的走下去。

第四節 創業者的人格特質

一、人格的定義：

依據劍橋字典闡釋英文字“Personality”一字，人格就是透過一個人表現的方式、感受的方式與思考的方式所展現出的類型(the type of person you are, shown by the way you behave, feel, and think)。人格有時亦譯為性格，有些文獻會從生理上與環境上所發展出習慣性之行為、認知、情緒模式來定義。

二、人格特質的定義：

起源於 40 年代的美國的人格特質理論(theory of personality trait)，美國心理學家 Allport(1937)認為特質(trait)是決定個體行為的基本特性，是人格有效組成的元素，也是測評人格所常用的基本單位。Allport 和同事研究了描述人格特徵的 17,953 個形容詞，而後一名英國和美國心理學家 Cattell(1950)接受了 Allport 關於人格特質的概念進行了進一步的發展進而編製了十六種人格特質測驗(16PF)。

另有學者 Fiske(1949)與 Tupes & Christal(1961)再次檢驗 Cattell 的結果，得到：外向性(Extraversion);親和性(Agreeableness);嚴謹自律性(Conscientiousness);情緒性 (Neuroticism);開放經驗性(Openness to experience)這五個特質：

- 一、外向性：指一個人對於與他人之間關係感到舒適的程度。健談的、精力旺盛的、主動的、具領導能力的、活潑外向的、喜愛社交活動的等等。
- 二、親和性：一種容易相處、溝通與合作的人格特質。有同情心、仁慈的心溫柔親切的、容易相處的、有同理心的、有禮貌的、令人信賴的等等。
- 三、嚴謹自律性：指一個人對追求的目標之專心與集中的程度。有組織的、細心的、有計劃的、有責任感的、肯努力的、能自我要求的、追求成就感的、有效率的等等。
- 四、情緒性：能激起一個人負面情感之刺激所需之數目及強度，但有時會做將其相反，稱情緒穩定性。緊張的、憂鬱的、焦慮的、不安的、情緒化等，而相反的則有自信的、樂觀的、冷靜的等等。
- 五、開放經驗性：對事實、新奇事物的吸收程度。有想像力的、創新的、好奇的、有洞察力的、喜歡思考的、機靈的等等。

在後世其他對於人格特質的研究中，有專家從人口統計變項等外在表徵入手，

如 Brockhaus(1982)認為會影響年齡與教育程度為創業家人格特質之重要衡量特質；而 Stanworth, Granger and Blyth(1989)則從排行、性別、家庭背景等特質探討創業家的人格特質；此外，亦有學者從創業家過去的工作經驗來探討其對創業成敗的影響(Larson, 1992)。

也有專家從心理與行為特質出發，如 Park(1978)指出創業家的特徵包括：積極進取、待人和善、領導能力強、負責任、組織能力強、勤勉努力、決斷力強、堅毅不撓、體魄強健。此外，其他有關創業家心理與行為特質的研究，亦進一步指出創業家往往具有較高的成就動機(McClelland,1953)、自我效能(Wood, R., & Bandura, A.1989)、風險承擔(Simon, H. A.1986)與權力動機(McClelland & Burnham,1976)等特質。李開復亦曾撰文探討一般創業者須具備之十項人格特質：

- 1、強烈的欲望
- 2、超乎想像的忍耐力
- 3、開闊的眼界
- 4、善於把握趨勢，又通人情事理
- 5、敏銳的商業嗅覺，即商業敏感性
- 6、拓展人脈
- 7、謀略
- 8、膽量
- 9、與他人分享的願望
- 10、自我反省的能力

藉由上述專家們對人格特質之研究分析，本文試圖在此基礎上對所訪談的十位美髮創業者歸納分析比對出具有相符的人格特質。

第五節 創業過程

一、創業歷程的定義：

「歷程」即「過程」。「創業歷程」即「創業過程」。創業歷程根據 Holt (1992) 的看法分為四階段：創業前階段(Pre startupstage)、創業階段(Startup stage)、早期成長階段(early growth stage)以及晚期成長階段(later growth stage)。但凡創業家在創業的過程中都會遭遇許多的困難，遑論許多創業家最後的結果是以失敗收場，能成功的創業家其創業過程究竟如何克服種種挑戰?楊敏玲(1993)整理出十七大項在創業歷程中常見的挑戰：

- 1、親友的反對或不看好；
- 2、對信心與態度的問題；
- 3、資金的調度；
- 4、技術或專業知識不足；
- 5、家庭與事業難以兼顧；
- 6、合夥人理念不合；
- 7、員工方面不合群；
- 8、模仿方式抄襲行為等方面；
- 9、複雜的人際關係；
- 10、應酬文化；
- 11、傳統觀念的限制；
- 12、法令的規範；
- 13、經濟環境的不景氣；
- 14、客人無禮的要求；

- 15、經營上的盲點；
- 16、心理上的障礙；
- 17、同業鄰居的打擊。

本研究將試著透過深度訪談美髮業微型創業來了解他們創業過程中所面臨的辛勞與困難。

第六節 服務品質、顧客信任、滿意與忠誠

一、服務品質的定義：

服務品質是能夠符合顧客期望的程度，即服務品質是顧客期待的服務與實際感受到的服務，相互比較的結果(Crosby et al., 1990)。

因此服務品質之優劣無法用量化的數字來評判，卻是由其所服務的對象的主觀感受所決定。只要能讓顧客滿意，就算是有品質的服務。一位被按摩的客人希望能藉由按摩服務來放鬆身心，若按摩師的技術很好但卻忽略眼前客人所需要的按摩力道，可能會讓因過大的按摩力道而認為服務品質很差，因此用心關注客戶的需要並配合調整也是很重要的。根據國家教育研究院在對服務品質的定義中提到服務品質的衡量，多採用 Parasuram, Zeithaml 與 Berry 三位學者所提出的服務品質模式(PZB 模式)，以服務品質是顧客對服務的事前期待與事後認知的相互關係，強調顧客是服務品質最重要，也是唯一的決定者。以有形性、可靠性、回應性、確實性與關懷性等五個構面來衡量服務品質。當顧客感受到的品質高過於期待，則為好的服務品質，讓顧客滿意；若顧客感受低於期待，則不滿意該服務品質：

1. 有形性：指提供服務的場所、設施、設備、員工、以及外在溝通資料。
2. 可靠性：指可靠地與正確地執行其所承諾服務之能力。
3. 回應性：指服務人員在協助顧客與提供立即服務之意願。
4. 確實性：指員工的專業素養、態度，及傳達信任與信心之能力。

5. 關懷性：指提供顧客個別關心與貼心服務之能力。

二、顧客忠誠度的定義：

劍橋英文字典對顧客忠誠度的定義為 "一段長時間內一位客戶自同一公司購買產品或使用服務之事實(the fact of a customer buying products or services from the same company over a long period of time)"，但今時今日，顧客忠誠度不若以往。根據市調公司 Access Development 的調查，79%的客人會因為不佳的服務而在一週之內將其生意移往競爭對手處，而由此轉換所導致的轉移成本則高達美金一兆六千億之譜，也就是說，在我們所處的世界，顧客滿意度是不停變化的，顧客花錢的選擇也是前所未有的多元，企業要如何強化其顧客之忠誠實在是很大的考驗，以下列舉不同學者與機構對顧客忠誠度之看法：

Jacoby 與 Kyner (1973) 認為忠誠的定義應以六個必要條件表達：誤差、行為反應、超時、決定單位、品牌外的選擇、心理歷程等。Parasuraman, Zeithmal and Berry(1984)認為忠誠度(Loyalty)是指除了本身的再購意願外，尚包含願意向他人推薦並給予正面口碑的行為，包括：

1. 向他人稱讚此公司；
2. 向詢問的人推薦此公司；
3. 鼓勵親友到此家公司消費；
4. 消費時會優先選擇此公司；
5. 常去此家公司消費。

學者 Jones and Sasser(1995)認為顧客忠誠度有兩種，一種是「長期忠誠」，是真的顧客忠誠，另一種則是「短期忠誠」，當顧客發現有更好的選擇時，立刻會更換目標。Oliver(1997)認為顧客忠誠度是儘管受到環境影響和行銷手法可能引發可能潛在的轉換行為，顧客對所喜好的產品或服務的「再次購買」的承諾仍然不變。Kandampully(1998)提出顧客忠誠度為一個企業對顧客在服務品質上的承諾與

保證。本研究認為顧客忠誠度是由顧客內在心理所引發的忠誠，具有重複消費行為，免費幫公司宣傳等特性都是顧客忠誠度行為。Shoemaker 與 Lewis (1999)提出「忠誠度三角」模式(Loyalty triangle)，建立顧客忠誠度的架構如下：

1. 服務過程：服務運作的過程，包含所有需要顧客與服務提供者一起參與的所有活動。
2. 價值創造：包含價值增加和獲得。
3. 資料庫管理/溝通：建立顧客喜好的資料庫、提供顧客特別的服務，並利用廣告信函與活動通知等顧客聯繫。

亦有學者 Bowen 與 Chen(2001)認為顧客忠誠是顧客對公司的喜好態度、承諾購買產品或服務、推薦產品給他人。楊秀玲(2006)顧客會基於過去經驗以及心理驅使，做出經常惠顧該公司並為該公司建立口碑等行為。洪珠媚(2007)消費者除了本身的再購意願外，也願意向他人推薦並給予正面口碑的行為。

綜合以上文獻，本研究認為忠誠度即顧客對美髮從業人員、技術或服務產生的信賴或好感，並具有重複消費和推薦他人的行為。

三、忠誠度之衡量：

Jones and Sasser(1995)將消費者忠誠度之衡量方式歸納為三大類：

1. 主要行為：是以消費者與公司交易的資訊來實際測量消費者忠誠度，這些資訊是以最近之購買經驗與行為進行分析，包括最近一次購買時間、購買頻率、購買數量等。
2. 次要行為：包括消費者是否願意公開推薦或介紹該產品(或服務)以及口碑等行為。
3. 再購意願：指的是任何時候詢問消費者未來是否再度購買特定產品或服務的意願。

顧客忠誠度對於美髮業者而言非常重要，大部分的美髮業者產品內容同質性

頗高，因此業者不只關心顧客的滿意度，更希望能夠獲得顧客長期的支持。本研究將以重複消費、推薦新顧客及價格滿意等三項常用之變項來進行忠誠度的量測。

四、顧客滿意度的定義：

劍橋英文字典對顧客滿意度的定義為"客戶在與一間公司進行生意往來時所感受之快樂程度的一種衡量(a measure of how happy customers feel when they do business with a company)"。茲將各學者對顧客滿意度之定義資料整理如下：

Cardozo(1965)首次提出顧客滿意(customer satisfaction)的觀念，他認為在某一特定的場合、時機或特定使用情境下，顧客對購買產品所犧牲的成本以及獲得產品報酬後的認知狀態，當認知到報酬比犧牲的成本高，則會形成滿意，反之則是不滿意。滿意是顧客與公司建立良好關係的開始，滿意會影響其再次購買的意願，並衍生其他購買行為。Fornell(1992)顧客滿意度是可直接評估的整體感覺，消費者會將產品和服務與其理想標準做比較，因此消費者可能原本對產品或服務滿意但與原預期比較後，又認為產品是普通的。Churchill and Suprenant(1982)一種購買與使用產品的結果，是由購買者比較預期結果的報酬與投入成本所產生。Parasuraman, Zeithaml and Berry(1985):滿意度亦是個人經過體驗後的心理與情感狀況，受到社會因素與心理狀況所影響，而產生一種態度、意向與需求，或是受到氣氛、群體互動等外在因素之影響。Kotler(2000)一個人所感覺的程度高低，源自於對產品功能性的知覺與個人對產品的期望相比較後所產生，如果功能性低於顧客預期，顧客會產生不滿意；如果功能性符合或高於預期，顧客則會感到滿意。Yeung(2002):認為顧客滿意可視為是顧客期望的一種鑑定，並幾乎已開始被概念化為顧客對服務滿意的門檻。楊瑞泉(2006)顧客滿意度是顧客事前的投入與事後的獲得的一種比較行為。張凡文(2008)顧客滿意度是消費者在選定產品或服務時常依其之前的期望及購後實際感受體驗而產生的評價反應。

依據上述各學者的見解，本研究認為美髮業顧客滿意度是消費者在消費前對產品的預期與消費後對服務的快樂感受度的兩者間差距來形成滿意或不滿意，當服務之實際感受不如預期時會產生不滿意；反之，在服務感受超過預期時則形成滿意。

五、滿意度之衡量：

有些學者認為顧客滿意度是整體性的概念，便僅以整體滿意程度來衡量。另外學者 Ostrom & Iacobucci(1995)則指出滿意度是「多重向度的概念」，受到(1)產品價格；(2)服務效率；(3)服務態度；(4)整體表現等多面向要素之影響。

AC Nelson 市調公司亦指出，消費者在購買產品當中及購買後，所感受到的產品與服務體驗，才是品牌承諾真正獲得驗證之處。消費者就此離開或再次光顧、誠心推薦或給予正面評價，都是消費化驚人威力的產物之一。而在現今的市場中，您更應該無時無刻把客戶擺第一。其全球研究顯示，顧客參與度有六大因素，而這些因素可預測顧客關係的力度與未來的忠誠度：

1. 對產品與服務的滿意度。
2. 物有所值。
- 3 同品牌比較。
4. 回應性。
5. 轉移傾向。
6. 對品牌的信賴。

綜上所述，美髮業顧客滿意所探討的面相，不外乎消費對提供服務之品質認知、員工的服務品質與在消費過程時整體經驗感受。

六、顧客滿意度與忠誠度之關係：

AC Nelson 市調公司指出"顧客不只善變，往往也毫無忠誠度可言；滿足顧客僅是勉強符合期望門檻而已"。真正的難題在於如何留住顧客並確保顧客的忠誠。

消費者在購買產品當中及購買後，所感受到的產品與服務體驗，才是品牌承諾真正獲得驗證之處。消費者就此離開或再次光顧、誠心推薦或給予正面評價，都是消費化驚人威力的產物之一。

而在現今的市場中，更應該無時無刻把客戶擺第一。已進行過 15 年服務業大調查的遠見雜誌亦指出"許多服務霸主也透過每年的《遠見》服務業大調查，發現淪為形式的顧客滿意度調查漸漸失效，在求新求變的消費者市場，光是達到滿意絕對不夠，要如何養出忠誠的鐵粉，對企業來說是一門必修課程，更是台灣服務業的利基所在。國內幾個大型服務業者，不約而同在今年悄悄興起一場顧客滿意度調查革命"。以下列舉各行業知名企業在客戶滿意度上對自我之要求：

信義房屋總經理劉元智說：去年沒能在《遠見》神秘客調查房仲業服務拿下冠軍的信義房屋，受了很大刺激，「如果服務能做到一致化，信義應該每年都拿第一才對，」總經理劉元智反省後，決定大刀闊斧改革例行性的顧客滿意度調查。以前的調查是 5 分量表，分成很滿意、滿意、可接受、不滿意和很不滿意，劉元智要求，往後只有「很滿意」才算滿意。以往調查總是滿意度超過 95 分，今年只剩下 84 分，「我的目標是，明年重返 90 分」。

台灣美國運通旅遊暨生活休閒服務部總監吳伯良，台灣美國運通黑卡客服團隊更嚴苛。「滿意不等於忠誠度」旅遊生活休閒服務部總監吳伯良說：以前黑卡唯有客人回答「很滿意」才得分，但今年 3 月起，吳伯良要求調查公司只問客戶，「你會推薦給朋友嗎？」因為只有客人願意推薦，才是貨真價實的忠誠。他隔月竟收到只有 40 分的成績單，每十個人只有四個人願意推薦黑卡給朋友，黑卡客服團隊從沒拿過那麼難看的成績。吳伯良只好耳提面命客服團隊主動為客人多想一點。每天遇到他們就問，「你今天 WOW 客人了嗎？」「WOW」，就是服務到像美國網路鞋店 ZAPPOS 一樣，讓客人由衷從心裡發出一聲「WOW」。他甚至還布置了一整面「WOW」牆，讓客服人員把每天「WOW」客人的事蹟，用便條紙寫

下來分享，10月，數字終於攀升到60分。

Driday 購物董事長林幼玲：「做好服務最重要的是賺到顧客的忠度」。《7大步驟打造企業關鍵留客力》一書指出，經濟景氣好的時候，就算企業只追求顧客滿意，也能增加新客戶而成長；但競爭愈來愈激烈，且移動速度極快的網路社會，企業想要存續，需要肯長期購買與支持的忠誠客，僅求顧客滿意，是無法生存下去的。所謂「忠誠客」，指的就是信賴企業，願意持續購買，或是積極跟親朋好友推薦。根據調查，企業銷售額的九成，都是由這前8%的忠誠客貢獻。

由此觀之，本研究認為美髮業，應藉由提供客戶高度滿意之服務，保持核心忠誠客戶。

第七節 永續經營

企業的經營面臨愈來愈多的困境，如何找到企業的關鍵成功因素就是重要的議題，台灣近年來已有不少研究針對不同產業進行相關研究；例如，劉孔中(2004)探討台灣律師業經營所需要的法制配套措施；蔡培玲(2011)探討台灣刺繡產業的永續經營，研究結果發現，「教育訓練」、「薪資福利」、「員工任免」、「創新能力」、「商品化能力」、「設計能力」、「技術力」、「資源力」、「品牌力」、「經營績效」，為重要的永續經營因素。吳貞瑩(2011)從成本結構提出國籍航空公司永續經營的建議。李自強(2011)從消費者觀點切入探討殯葬業的永續經營，研究結果建議宜加強消費者教育，強化消費者對殯葬消費之正確資訊，如此殯葬產業方能達提供優質服務，提升國民生活品質之目標。

Keaveny (1995)與 Richman (1996)表示在環境快速變遷之下，消費者逐漸以主動積極的方式尋求合適且可信任的服務供應。Jackie (2000)指出，保有客戶並提高顧客滿意度即為顧客關係管理，以客戶需求為核心。沈慶龍與林佑中 (2010)以汽車售後服務業為例，研究結果發現：(1)企業擁有豐富的資源基礎，便能提升服

務品質，進而提高顧客滿意度；(2)企業能做好顧客關係管理，便能提升服務品質，進而提高顧客滿意度；(3)顧客滿意度對顧客忠誠度有正向的影響關係；如此汽車售後服務業才能永續經營。

近年來，也有一些研究指出，企業永續經營應結合企業社會責任，例如，鄭惠之(2014)引用世界永續發展學會指出，企業社會責任是企業承諾持續遵守道德規範，為經濟發展做出貢獻，並且改善員工及其家庭、當地整體社區、社會的生活品質。也就是，企業營運應肩負環境、社會、治理的責任，企業社會責任除了做環保、做公益，更重要的是企業要健康的活下去，如果企業能健全存在，並對產業發展與經濟的繁榮才能持續貢獻！所以，企業要永續經營，就必須善盡社會責任。李明水(2008)的研究指出，企業社會責任中很重要的一項為「照顧好員工」，他舉日本員工的終身雇用即為最好的例子，而且企業員工經常流失，將會造成訓練成本的增加，以及服務品質的低落。

綜合言之，美髮業者如要永續經營，應加強技術本位、注意員工的教育訓練，顧客滿意度與服務品質。

東方設計大學 TUNGFOH DESIGN UNIVERSITY 第八節 創業的必備條件

一般而言，創業是需要資金，而要能讓資金維持基本營運與後續擴張，是無法依賴原本之資金來源的支撐，穩健的營業收入才是長久營運的重要關鍵。

有的創業在擴張時過於躁進，超過了本身財務所能負擔的程度，過度槓桿操作的情形一旦營運出現不順，很容易被資金壓力卡死而讓原本大好的發展機會夭折，例如早些年台灣的蛋塔與近期的夾娃娃機風潮皆是。

除此之外，創業也需要人力（員工），如何讓適當的人力配置在適當的位置、以及相關專業技術與服務態度養成、還有人員內部溝通、晉升與待遇之安排，都有賴合理信任的人員來達成，若是一家店內溝通有問題就會影響到對顧客的服

務、若薪支待遇無法留住人才就無法讓優秀人才繼續留下來服務顧客，去年台灣發生的樂陞案，就是因為公司深陷財務詐欺疑雲而讓原本優秀的美工團隊被競爭對手挖角，進而嚴重影響公司本業。

Grant(1991)認為企業資源是創業競爭優勢的重要基礎。當中重要的創業策略性無形資源和員工的技能是容易被忽略的。就理論中認為，基本資源分為三大類，即有形資源、無形資源與人力資源，有形資源為最容易辨認，為實體資產與財務資產；無形資源為技術、聲譽及文化；人力資源則是員工亦為創業資源的一部分，其包括專業技術與知識、溝通與應對能力以及其動機。Brushc, Greene&Hart(2001)則彙種各方學者之理念，明確指出新創事業的資本架構。類型包含人力資本、社會資本、實體資本、組織資本、以及財務資本。

人力資本：成就、教育、經驗、及信譽。

社會資本：人際網路、家庭支持系統、種族、政治關係。

實體資本：涵蓋所有營運上的硬體、廠房設備以及技術。

組織資本：包含組織關係、組織程序、組織文化、知識。

財務資本：泛指期初資本及擴展營運的資金。

綜觀上述所陳述，人力資源、人際網路，資金以及技術在微型創業中是最重要的創業條件。

第三章 研究設計與方法

美髮業在台灣蓬勃發展，但對美髮業微型創業的研究文獻卻很少。本研究採用真人實境深度訪談法探討美髮業微型創業之研究。本章分別說明本研究之訪談對象；訪談設計；訪談資料彙整及研究之倫理道德。

第一節 研究對象

本研究為探討美髮業微型創業深度訪談之研究，研究對象以現今美髮微型創業之開店經營者，創業時間超過十年以上，地點分別於高雄地區和台南地區為對象，訪談人數一共 10 位，在徵得其本人同意並簽署訪談同意書後，隨後立即安排時間進行面對面現場錄音訪談，並徵得二位同行親友的同意，同時進行深度訪談，並利用三角驗證法（相關驗證法）來檢驗訪談內容之真實性。

表 3-1 訪談對象之店家基本資料

訪談對象	創業年資	員工數	店家規模	平均月營業額
編號 A	11	4	6 張座椅 2 座沖水枱	\$\$\$
編號 B	21	4	8 張客椅 2 座沖水枱	\$\$\$\$
編號 C	11	5	6 張客椅 2 座沖水枱	\$\$\$
編號 D	14	5	7 張客椅 2 座沖水枱	\$\$\$
編號 E	10	3	5 張客椅 2 座沖水枱	\$\$
編號 F	18	4	7 張客椅 2 座沖水枱	\$\$\$\$
編號 G	15	4	6 張客椅 2 座沖水枱	\$\$\$
編號 H	20	5	8 張客椅 2 座沖水枱	\$\$\$\$
編號 I	10	4	6 張客椅 2 座沖水枱	\$\$\$
編號 J	13	3	5 張客椅 2 座沖水枱	\$\$

註解：\$代表 5 萬元。

本研究自行整理

一、研究方法

根據本文研究主題，期以深度訪談方式深入了解美髮業微型創業案例之過程認識美髮業創業的多面性與經營心得之特殊性。

二、深度訪談法

本文採深度訪談法(In-depth Interview Method)，希望由此了解美髮業者創業過程並歸納出創業之動機；人格特質之分析；與顧客互動之方式；服務品質、顧客信任滿意及忠誠度；以及永續經營之心得等重要面向。

研究者根據受訪者現場實務經驗擬定半結構式之訪談(Semi-structured interview)。接著，研究者親臨受訪者之創業美髮工作現場，依據訪談稿之問題運用口語敘述的形式逐題與受訪者進行面談，以對受訪者有全面的了解。在對受訪者深入了解的過程中探究其與全體的相同之處並同步蒐集表象與內涵等資訊，以提供本研究充分之探討素材。

一般而言，為提升研究之信度(Reliability)和效度(Validity)，深度訪談比一般訪談要花費更多的時間、耐力與人力，但其所得到的資料與結果更具能深入描寫呈現本研究所探討的本質，以作為進一步分析的依據(萬文隆，2004)。

三、信度與效度分析

一般來說，效度與信度是量化研究所使用的標準，實證研究主義尋求「普遍法則」的科學思考方式，讓學者在從事質化研究時，不免被問及效度與信度的問題。因此有質性研究者開始用不同的方式來思考效度和信度的議題：一種主張是以實證研究主義的語言為主，發展出不同的效度、信度指標，以異於量化研究時所採用的指標；而另一種主張則為針對效度、信度進行知識的批判，並重新創立不同的質化研究判定概念和語言(姚美華、胡幼慧，1996：141-142)。

本文之深度訪談性質屬於質性研究(Qualitative Study)。質性研究是一種避免數字、側重社會事實的探討且包含不同的研究策略。事實本身並不是一個單一固定

客觀的現象，所觀察到的東西（人、事、物）其實是人們對現實的建構以及如何瞭解這個世界。（江淑美、吳伊勻、翁士勳、劉育雯，2000）。

內在之效度是研究者的發現和事實符合的程度，研究結果是不是真的有捕捉到真相和事實，真的有觀察到所想要的東西？外在之效度是研究結果應用到相關情境或相關研究的程度。信度的另一種說法是研究被複製的程度。信度在社會科學裡面常會有些問題，因為人的行為永遠都不是靜態的（江淑美、吳伊勻、翁士勳、劉育雯，2000）。

依據 Lincoln 和 Guba(1985)的看法，他們提出四種平行於科學研究典範的標準—可信性(credibility)、可轉換性(transferability)可靠性(dependability)、驗證性(confirmability)，以提高質化研究的確信程度。

如下表 3-2 說明此四種指標的可行策略（轉引自林佩璇，2000）。

表 3-2 增進研究確信程度的指標及方法

傳統研究指標	質化研究的確信指標	方法策略
內在之效度（研究的真性）	可信性（credibility）	長期駐場 持續觀察 三角測量 同儕報告 反例探索 相對主觀 受訪者查證
外在之效度（應用性）	可轉換性（transferability）	豐富描述
可信程度（一致性）	可靠性（dependability）	外在審查
客觀（中立性）	驗證性（confirmability）	外在審查

（資料來源：林佩璇，2000）

本研究在確保研究結果之效度與信度上採取以下策略(Merriam,1988；Stake,1995；Creswell,1998；林佩璇，2000)。

四、檢核研究對象

實境訪談後，研究者與受訪者（親友）討論相關訪談記錄，並請受訪者提供建議或矯正其錯誤記錄，以確認受訪者所言的經驗和想法。Lincoln 和 Guba(1985)認為這個方法是建立可信度中最重要的方法，其中包括了取得資料、分析、建議和結論，運用回溯的方式和三角驗證法以增加判斷正確性與可信度（轉引自Creswell,1998）。

五、延長參與和持續觀察

研究者與受訪者建立信任並檢視可能由研究者或受訪者（親友）所造成的錯誤資料或不實的介紹。

六、外在審查

本研究者應具客觀性的審查整個訪談和研究過程、詮釋與結論。

七、澄清本研究者有任何偏見

在本研究一開始時先澄清研究者自己的假設觀念與理論導向。

八、限制

1、人力與體力的限制：本研究者在研究探討與分析歸納後再進行詮釋，本研究需要大量且大範圍的研究資料，因此，本研究相關資料收集的技巧是需要長時間的人力與體力才能完此。質化研究最後的結論就是在於蒐集龐大煩雜的資料後再整理歸納出有貢獻的相關議題。

2、本研究探討的是質性微型創業，因此難將此研究結果進行於一般性的量化推論。換言之，雖本研究樣本只集中於少數的特定對象，但本研究經過謹慎的資料蒐集以及進行文獻探討工作時採取相關研究後，本研究結果仍有相當一定的效度與信度。

第二節 訪談設計

本研究之訪談設計分為研究目的、訪談流程與訪談大綱說明如下述：

一、研究目的

本研究採取立意取樣，面對面錄音訪談方式，在訪談一個禮拜之前，會讓受訪者了解整個訪談流程包含受訪之核心題目，且讓受訪者有足夠的時間邀請兩位受訪者的親友，根據一系列相關性的題目一起接受訪談，為了深入探究起見，採取真人現場實務經驗訪談，以方便收集更完整之資料。其優點是受訪者較易深入了解問題之核心，又能自行掌握回答問題之真實性，故在訪談過程中本研究者對受訪者和同行親友的回答需給予尊重，受訪者和同行親友也必須保持言語上的中立態度，勿與實事偏差及感情用事，以避免本研究之結論產生偏頗不實，進而影響訪談結果之判斷。結果彙整後再請受訪者及親友指出是否正確並提供意見，以確保結果能反映實際情況。上述做法有助達成 Lincoln and Guba(1985)建議的質性研究可信度與效度。

二、訪談流程與訪談大綱

本次的訪談我們已先統一擬好題目，（親友題除外）與受訪者約定好日期、地點後再做實境的實質性訪談，爾後將現場訪談所得的資料以下列步驟整理：

1. 編輯逐字稿：將訪談內容錄音，再依據錄音內容把每句每字編輯成逐字稿。
2. 請受訪者與親友複查：將訪談內容編輯成逐字稿後給受訪者和親友看一次，再次的討論與修正後回收訂正。
3. 將十篇訪談稿予以編號：依照訪談的時間前後順序將其受訪者以編號 A、編號 B、編號 C 依此類推來編排。
4. 訪談資料彙整與歸納分析比對：根據訪談內容歸類、整理與分析歸納比對。
5. 依據整理分析與歸納及比對結果，提出具體的結論與建議和研究限制。

本研究之訪談題目參考陳冠吟(2009)指出創業前的準備工作多如繁星，像是市場調查、設計裝潢、經營軟硬體設備、人事訓練...等等，足以令人頭昏轉向。

故創業過程評估，也是影響創業成功與否的關鍵因素，加上本研究者本人有微型創業經營美髮店 15 年的實務經驗，加以整合形成訪談題目，修正部分內容後作為本研究的正式訪談題目。

根據研究目的，本研究之訪談大綱一共 12 題，內容如下：

- (一)談談您所認識的美髮業？當初是什麼機緣接觸這行業？
- (二)為何想創業？創業動機在哪？
- (三)創業過程中印象最深刻的是？例如：辛苦、快樂、無奈、成就感...等等。
- (四)創業前有哪些條件或資源是必須具備或擁有的呢？
- (五)你認為美髮經營者要有哪些人格特質？再則、你認為自己有什麼人格特質？
- (六)和同行相較，自身的優勢和需要再學習進步的部份？
- (七)在心態上，創業前、後的差異？
- (八)有思考過自己憑什麼能被顧客所接受及信任並忠誠於自己？
- (九)依您個人的經驗，如何永續經營一家店？
- (十)請您給予想創業者一些創業建議？
- (十一)請往前推 12 個月內，平均一個月來客數是多少人？女客數佔比為多少%？
指定客數佔比為多少%？顧客單次個人平均消費之額度是？
- (十二)如何籌措創業資金？金額為多少？員工的流動率高或低？員工們是否有在進修？公司是否有辦員工旅遊？每月必要支出(例如：員工薪資、房租、材料費、水電費、雜支等)佔月營業額之多少%？

第三節 訪談資料彙理

一、訪談錄音內容的整理

研究者與受訪者在訪談結束後，將在 7~10 天內將錄音編輯成逐字稿，以避免時間的拖延而影響研究效度。逐字稿編輯完成後，再根據錄音內容校稿，反覆重聽訪談錄音內容及反覆閱讀編輯後逐字稿的內容，以便檢核文字意識是否貼切，最後請受訪者和親友做檢核的工作，針對訪談逐字稿編輯成文字是否有錯誤之處做修改。

二、訪談資料的編號

本論文在寫作當中引用訪談資料時，若是要引用受訪者或親友的一段特定的話，研究者會在其後標明出處的編號代表，例如：「A-3、E-6、H-5a、J-9b」，A-3：A 即代表訪談對象編號為第一位受訪者，數字 3 即代表由受訪者回答題目為第三題；E-6：E 即代表訪談對象編號為第 5 位受訪者，數字 6 即代表由受訪者回答題目第六題；H-5a：H 即代表訪談對象編號為第八位受訪者，5a 即代表第五題題目由親友 a 回答；J-9b：J 即代表訪談對象編號為第十位，9b 即代表第九題題目由親友 b 回答。

三、訪談資料的檢核

在研究過程中，採用實質資料來證實訪談過程所有的內容並利用三角驗證法（相關驗證法）方式進行訪談資料之檢核，透過文獻資料之蒐集，來了解訪談資料的一致性，除了一共 10 位受訪對象之外，亦對受訪者身邊的親友為訪談對象各取兩人，（附錄一）針對親友訪談的內容，對照受訪者有無相異或不符之處、做交叉比對，並利用三角驗證法方式來檢驗內容，確認其一致性。爾後，待訪談紀錄完成，研究者再以電子郵件之方式傳送給受訪者和親友，並確認研究者陳述內

容之真實性，並請受訪者和親友給予需要補充或矯正之處，已提升訪談資料之正確性及確認訪談資料內容無誤，來達到探討研究之目的。

第四節 研究之倫理

研究倫理在實質性研究中，具有舉足輕重的角色，為維護受訪者和親友及研究者三方的權益，在質性研究深度訪談中，接受訪談的這 10 位受訪者及親友均有「簽署同意書且獲錄音」，訪談時著重下列課題：

1. 保密、隱私、不公開：訪問之內容、項目或個人資料未經受訪者或研究者或雙方同意前不予公開。訪問時所錄音之錄音工具、訪談稿、資料稿以及逐字稿，由研究者先自行收納保管，謹慎收放訪談相關之資料，並在本論文研究報告中，以英文編號取代受訪者以及親友。
2. 尊重、坦白、誠實：為讓受訪者和親友了解本論文研究之目的和意義，會在訪談前予以解釋清楚整個過程，在訪談前、過程中受訪者（親友亦同）所提出的任何疑問或不懂之處本研究者必須坦誠回答。訪談前已徵求受訪者（親友亦同）之同意配合，並在訪談過程中注意受訪者（親友亦同）之反應，若受訪者欲終止訪談，可配合其情況或再另尋時間再度訪談，不可有勉強或強迫之意。此外，受訪者接受訪談後之錄音檔及資料，原則上是以本研究者先行保管，待本研究者將該研究完成後，即依受訪者意願是否將訪談資料予以歸還受訪者，若受訪者欲急於回收該份訪談資料，也應尊重其意願。

第四章 研究結果

本章依據訪談結果，針對研究目的與訪談問題，除了訪談創業者之外，並利用創業者的親友進行訪談資料三角驗證，其次、再進行訪談資料逐字稿的整理與分析討論。本章分為五節，以下分別描述說明。第一節為美髮業微型創業者的創業動機；第二節為美髮業微型創業者人格特質之探討；第三節為美髮從業人員與顧客互動方式之探討；第四節為服務品質、顧客信任、顧客滿意與顧客忠誠之探討；最後第五節為美髮業微型創業成功者之永續經營之心得探討。

第一節 美髮業微型創業的創業動機

隨著生活水準提升資訊科技發達、社會經濟環境快速富裕、民眾生活品質及消費能力大大提升，大眾開始追求外在的美觀，且關於美的意識不斷地與日俱增，使得美髮業在台灣快速發展，與我們的生活息息相關，是近年來重要產業之一。

本研究以美髮業微型創業為研究探討。認為美髮業微型創業者的創業動機為影響創業行為之重要因素。本研究依據訪談的逐字稿將美髮業微型創業者的動機分為：(1)興趣趨使，愛美需求和成就感使命；(2)以賺錢為導向；(3)時間較自由，工作模式有彈性；(4)自我理想的實現等四部分。

一、興趣驅使、愛美需求和成就感使命

具備這類創業動機的人，大部分不願意屈就於只是當個員工，認為自己沒一番事業是很沒意義的事，當具備有這類動機的人熱衷於某件事時，便會有更大的動力去把該興趣轉化成自己的工作，進而產生創業的想法，因此，會選擇創業做自己有興趣有成就感的事。相關代表性受訪者內容節錄如下：

「還在當員工時，就一直希望自己有一天能開一間「空間舒適、價格親民、態度親切的美髮店」，特別是中低價位的美髮店，現在百元理髮滿街都是，價格親民的做法很難與其競爭。但我還是一直認為我可以的，在等適當的時間之中，

我不斷努力累積忠實的顧客，在一段不算短的時間後，終於有機會一圓我的夢想。」

(A-2)

「因為不以營利為目的又深知專業技術的重要性，所以會想要開一間具有專業技術的美髮店。」 (A-2b)

「想要創業當然是要圓自己的理想，動機是不想一輩子都當別人的員工。」

(C-2)

「有自己的作風和想法，不同於一般商業化以賺錢為優先，之前在當別人的員工時，不能盡興的發揮自己的所長、想法和創作，都有限制於店家。」 (E-2b)

「我要用我自己的想法和我自己的方式去經營一家屬於我自己的美髮店，因為現在的客人很注重自己的形象與整體的美感，這當中健康亮麗髮質與合宜的髮型往往令人印象深刻，所以我個人覺得頭髮清潔和髮質的健康才是髮型美麗最重要的關鍵因素。」 (E-2)

「簡單來說，就是想要有一間屬於自己的美髮店，與其幫別人賺錢，不如讓別人來替自己賺錢，再者時間上可以自由分配，有急事要離開處理時，也不用看老板的臉色，還可以做自己有興趣的工作，一方面小孩子也照顧得到。」 (G-2)

「開一家屬於自己的美髮店，因為有了自己專屬的美髮店就可以盡情發揮我的專長，也可以實現小時候心中對流行髮型的夢想。」 (H-2)

二、以賺錢為導向

現實是殘酷的、物價高漲的情況下，為了維持生活及社會經濟地位，避免入不敷出，或改善生活品質的情況下，畢竟當老闆會比當員工有更多的機會致富。

開店第一目的就是要賺錢，沒賺錢的店對整個社會企業是一種負擔，這觀念對於開店作生意而言，在商言商的商業行為是對的，而若開店不賺錢就難以永續經營，這是在消耗社會成本。相關代表性受訪者內容節錄如下：

「簡單來說，就是想要有一個屬於自己的美髮店，與其幫別人賺錢，不如讓別人來替自己賺錢。」 (G-2)

「開一家屬於自己的店，可以賺錢也可以實現夢想，一舉兩得啊！」 (H-2b)

「為何會想創業，當然是想要有多一點的收入。」 (I-2)

「因為想賺取更多的收入，享受在自己開的店服務自己的客人那整個過程和結果，帶來的樂趣與成就感。」 (J-1a)

「創業最主要是希望擁有更多的收入，不同於當員工時的收入有限。」 (J-2)

「剛學成設計師時，就有打算將來自己要開一家美髮店，只要把目標明確訂好，按部就班不偷懶，就可以賺取更多的報酬。」 (F-2)

三、時間較自由，工作模式型態較有彈性

很多人一開始並沒有創業的想法，但又為何真的會有開店的實際行動？那靠的便是時間上比較自由、工作模式比較有彈性。若是在美髮職場上有過一定的工作歷練，就知道美髮業的工作時數很長，而職場上的一些管理和家庭有變相的衝突（下班時間已晚、國定假日不能休假），容易有跟家人聚少離多的問題，索性選擇微型創業兼顧家庭與事業。相關代表性受訪者內容節錄如下：

「我會創業是因為家人希望我可以留在家裡照顧小孩陪小孩玩，而我的個性就不安於室，靜不下來，所以就自己開店很自由，累的時就休息，有客人的時候就做生意，這就是我創業動機的由來。」 (B-2)

「其實是行事作風自由自在慣了，行動根本不想受到限制，所以選擇開店 (B-2a)

「開一家美髮店跟喜好自由有很大的關係吧！」 (G-2a)

「因為不想被時間控制住，又對美髮有極大的興趣，所以才會決定開一家美髮店。」 (G-2b)

「這是一份可以自己一人獨自完成的工作，不必配合別人、看別人的臉色，工作上時間也較隨性，可以自己安排比較自由。」(J-1) \

四、自我理想的實現

圓一個夢、實現理想，許多人在創業前都懷抱著一個偉大的夢想，有夢容易、難的是築夢踏實，本文中這些創業者之所以會開美髮店，當然都是因為本身便是美髮設計師出身，在台灣這片土地開美髮店是美髮設計師們認為最高的境界，可以自己當老闆，把學習多年的手藝累積了一定相當的實務，藉著自己的專業技術選擇了美髮店作為事業立業的起點，作為揮灑個人專長的舞台。相關代表性受訪者內容節錄如下：

「一直希望能開間『空間舒適、價格親、態度親切的美髮店』，雖然我告訴家人和朋友時，他們都認為要創業並不容易，但我一直認為我可以的，在一段不算短的時間後，終於有機會一圓我的夢想。」(A-2)

「創業當然是要圓自己的理想，動機是不想一輩子當員工。」(C-2)

「想挑戰自己！擁有一間屬於自己的店，規劃著公司未來的定位，創業要趁年輕，趁有想法、有體力的時候，去實行自己的夢想完成自己的目標。」(D-2)

「我要用我自己的想法和我自己的方式，去經營一家屬於我自己的美髮店，我個人覺得頭髮的清潔和髮質的健康，才是重要的關鍵因素。」(E-2)

「自己要開一家美髮店，因為自己開店可以跟隨自己的想法而發揮所長，做任何自己想做的事，從店的命名、經營規劃、裝潢設計、整體風格造型與人員素質培養。」(F-2)

「開一家屬於自己的美髮店，因為有了自己專屬的美髮店就可以盡情發揮我的專長，實現小時候心中的夢想。」(H2)

根據上述討論，分析受訪者的創業動機，本研究提出以下研究推論，歸納出給予想進行美髮業創業者一些建議，建議如下：

研究推論一：美髮創業者為工作時間長，雖然工作時間較長，但工作性質較有彈性，可在工作之餘仍可兼顧家庭，所以有家庭的美髮從業者如果不想被固定的上班時間所限制，可以選擇美髮微型創業。

研究推論二：由於外部環境就業大不易，美髮微型創業能以較微少的資金進行創業。況且每日營業收入是（現金）。

研究推論三：由於美髮業的工作時間長，如果創業者具備愛美的天性濃厚的興趣，且有自我理想的實現，而選擇美髮創業，會比盲目創業經營得更為長久。

第二節 微型創業人格特質之探索

人格特質的定義有許多學者提出不同的定義。Hilgard and Atkinson(1969)指出人格特質基本至少包涵體格及生理的特徵、能力、氣質、興趣、動機、態度、價值觀等傾向，人格特質定義繁多且不同，但有一相通之處為：人格特質是個人對於外在環境的刺激一種一致性的反應，所以人格特質是多項特質也是一種整體表現，兩者是相輔相成的，在創業過程中扮演著關鍵性的因素是造成創業成功與否。

本研究試著在創業者的年齡、家庭背景、教育程度、家長職業、婚姻等變項背景之外，再深入去看其內心深層的特質。以下便是從這 10 位美髮業創業者的逐字稿發現創業者人格特質的共通點：(1)服務人群，主動關懷的特質；(2)求新求變，對創造力、流行性敏銳；(3)有反省思考的能力，肯努力、學習的精神；(4)有魅力、有自信有個人風格、大膽推銷自己；(5)真誠的態度，擅與人群顧客溝通分享等五大項。

一、服務人群主動關懷的特質

美髮業歸屬技術性質服務類，對從事美髮者而言，莫要過於重視客人的感受，讓客人感受到業者的積極、服務和誠懇的態度，分析本文創業成功者指出，創業者會將客人視為朋友真心服務客人，讓客人享受到賓至如歸的招待，讓客人覺得

來此消費是種享受。由於美髮業者與客人是一對一面對面的直接接觸，對於客人要保持高度的服務熱忱，客人會因為你的服務、你的親切而產生信任感，進而提高來店消費的意願，而不把賺取利益作為優先第一考量，避免讓客人覺得太勢利而感到不舒服。美髮服務業提供的不是一般商品沒溫度的買賣，而是後續創造源源不斷的人際關係。若是只注重當次的消費是難以留住客人的心。相關代表性受訪者內容節錄如下：

「除了以技術取勝之外，還主動關心客人需求並和客人有互動。」 (B-5b)

「熱心又有愛心的人，堅持不懈於自己的事業領域。」 (C-5a)

「經營美髮業應該要有服務人群的特質、對創造力、流行性要敏銳，有不怕累、肯努力學習的人格特質，還要懂得與人群顧客溝通分享！我認為自己有信心及耐心的一面，能盡量做到滿足顧客的要求。」 (F-5)

「我還很容易和客人打成一片成為朋友，彼此之間沒有距離。」 (H-5)

「努力提升自己的技術，把客人都當成的好朋友一樣，也不會吝嗇的教導自己的員工，不分大小一視同仁。」 (G-5a)

「對自己的技術很有自信，而且他的工作態度很主動也很積極，非常用心去服務每一位客人。」 (J-5b)

二、新求求變，對創造力、流行性敏銳

從事美髮業，最重要的是技術層面，畢竟技術是最基本核心的一環，若是本身技術不好，不求新求變、原地踏步、墨守成規，是無法提昇自己的格局，自然則會被同行所超越，技術已然成為現在競爭的重要武器，在滿街都是同質性高的美髮店，要以好的專業技術來留住客人的心，就必須要不斷的進修與吸收新知識，讓顧客除了感受到技術上的晉升外，也能體會到內在深度的充實。相關代表性受訪者內容節錄如下：

「要能專心管理也要不斷學習，像是建立制度、分工合作，也要能分享技術與適度分享利潤；另外，要大方鼓勵員工發揮創意，例如：提出對店內設計風格或對客人服務的建議。」 (A-5)

「考取非常多的證照對自己的技術也反覆不斷的練習，而且主動積極的服務顧客。」 (C-5b)

「對自己的技術非常的執著，投資自己不讓自己原地踏步，在事業上有強烈的企圖心。」 (E-5)

「經營美髮業應該要有服務人群的特質，對創造力、流行性要敏銳，有不怕累、肯努力學習的人格特質，還要懂得與人群顧客溝通分享！我認為自己有信心及耐心的一面，能盡量做到滿足顧客的要求。」 (F-5)

「我平常就不斷努力學習新知識。接待客人應有禮貌和謙虛是必備的，我始終記住態度決定一切。」 (G-5)

「需是個完美主義者，要有完美的視覺感、敏銳的美感覺、熟練的完美手藝、力求完美的個性、豐富的專業知識，才能使整個髮型呈現完美。」 (H-5)

三、具反省思考的能力，努力肯學習的精神

創業都應具備有客觀的反省能力，自我反省是改善錯誤的正面力量，這是不可或缺的特質。當然、本身有自己的想法固然重要，但較會有主觀的看法，若缺乏反省思考的能力，有時就會產生自我過度膨脹的性格，難以與客人互動，客人接受度自然而然會隨之下降。尤其是針對他人的評論與建議，需要檢討與反省，徹底地檢討失敗的可能因素，從每一次的挫折中找出問題的源頭並改善錯誤，讓下次的表現更加完美。隨時保持主動積極，比別人更用心學習，就會比別人多一次選擇，把握任何可磨練自己的機會，這絕對是致勝的秘訣。相關代表性受訪者內容節錄如下：

「懂得善用逐步累積的客群與人脈，除了口碑相傳外，遇到經營上的困境或問題也會利用些人脈來幫助她解決困難，例如有一次在與員工糾紛的事情上，她因適時請教了具有法律專業的常客，所以採取了妥當的做法來完善解決糾紛。」

(A-5b)

「關於我不懂的事會不恥下問，同時也是個做錯事情會勇於認錯的人。」(C-5)

「考取到非常多的證照對自己的技術也是反覆不斷的練習，而且也很主動積極的服務顧客。」(C-5b)

「刻苦耐勞是絕對少不了的，美髮業是要從基礎慢慢開始穩紮穩打的行業，流汗流血都是必經的過程，而耐力和毅力一定要相當的足夠，因為經營一家店並不是一件很容易的事。我認為自己個人特質是意志力堅強，在逆境當中也能堅持並且成長。」(D-5)

「是一位非常肯吃苦固執而且對人也很有親切的人，從來不會佔它人便宜，如果選擇了做一件事情就會把它做到好為止。」(E-5a)

「經營美髮業應該要有服務人群的特質，對創造力、流行性要敏銳，有不怕累、肯努力學習的人格特質，還要懂得與人群顧客溝通分享！我認為自己有信心及耐心的一面，能盡量做到滿足顧客的要求。」(F-5)

四、有魅力有信心有個人風格，並能大膽推銷自己

個人風格與個人魅力代表著給大眾的第一印象，也是代表一種專業形象，內在的談吐、氣質及內涵更會影響客人會不會再次消費的意願，亦是客人喜不喜歡你的個人主觀因素。擁有鮮明個人魅力之創業者對創業成功與否有顯著的正相關，若能成功掌控個人魅力，對於工作上的表現將會有重大的影響力，也較有機會獲得顧客的青睞與資源。在外的形象表現上，美髮業是美的行業，當然要以身作則有自信地塑造出自己的風格，才能在服務顧客的過程中創造話題，給人一個好印象。尤其本身具有自信魅力與獨特的個人色彩，這樣自然可與同業在市場上作區

隔做出好口碑，並使自己提高競爭力，吸引顧客上門，這絕對是個給人好印象的致勝因素。

要走出市場的差異性，必須要有挑戰的膽識、創新的意願，嘗試彰顯自身特有的風格，讓顧客印象深刻，並大膽有自信推銷介紹自己，使顧客加深好感。在美髮業有個人外在鮮明的主打強項，會讓顧客印象深刻，自然地也成為自己的招牌賣點，客人就會慕名而來。所以擁有強項優勢也是成功的因素之一。相關代表性受訪者內容節錄如下：

「我認為我的個性熱忱，不會計較且有親和力，還有獨樹一格正面能量的魅力，我認為一家店的經營者脾氣要比較外向一點，再來要能夠控制自己的情緒，自己本身一定要有本業的經驗，對店裡的任何事情要負責，時時刻刻對自己要有所提升和努力。」(B-5)

「對自己有自信，創業者提出共同的目標，激勵自己和員工一同達成。」(C-5)

「我非常肯定的就是我有一顆熱情的心和肯學習以及永不放棄，我已經決定好的事情就是不會輕易的改變。」(E-5)

「除了技術方面的認同，再來就是個人魅力，尤其在服務顧客時那專注的神情，認真的態度和誠懇的行為。不善於說一些花言巧語的商業講法，這些林林總總加起來，有種讓人莫名的正能量。」(E-5b)

「經營美髮業應該要有服務人群的特質，對創造力、流行性要敏銳，有不怕累、肯努力學習的人格特質，還要懂得與人群顧客溝通分享！我認為自己有信心及耐心的一面，能盡量做到滿足顧客的要求。」(F-5)

「我的特質是在技術這領域上我不會藏私，我非常樂意分享我自己的技術，因為我認為技術這種東西一定要傳承，同樣的技術在不同人有不同的學習手法，呈現出來的效果也會有不同，所以我不怕我會被取代。」(J-5)

五、真誠的態度，且懂得與人群和顧客溝通分享

所有一切外在的包裝，都比不過用真心去對待客人，不以營利為主，而是以一種交朋友的方式去服務客人，將客人當作自己的朋友般悉心對待，細心觀察客人的需求，甚至固定成為制式的服務，目地就是要讓常來消費的老客人有賓至如歸的感覺。既然是服務業，高品質服務是顧客加深好印象的方法之一。用真誠的態度真心去對待客人進而受到肯定，對雙方都是愉悅的、是雙贏的狀況。一聲發自內心的問候，客人自然會感受得到，會願意捨近求遠上門光顧，簡單貼心的打招呼、問候或是關心客人的近況，會讓顧客更想再次地被服務，是留人留心的一個好方法。

真誠的心是最基本的條件，真摯的態度是最令人感動，隨時以此條件、態度面對客人，主顧詢問客人的需求和建議，聆聽客人最直接的反應，觀察客人的喜好得知顧客的感受，會讓客人感受到有如賓至如歸的禮遇。用熱情真誠的態度能引領導向成功的方向，畢竟微型的創業缺乏組織企業化完善的規劃，那就必須依照創業者本身個人的熱忱度以及個人特色來取勝。相關代表性受訪者內容節錄如下：

「我認為我是一個捨得付出、捨得與員工分享的人，在工作上我並不會吝嗇傳承我的技術。」 (C-5)

「對待每個人要謙虛有禮貌，做事情主動積極不拖拖拉拉的。」 (E-5)

「經營美髮業應該要有服務人群的特質，對創造力、流行性要敏銳，有不怕累、肯努力學習的人格特質，還要懂得與人群顧客溝通分享！我認為自己有信心及耐心的一面，能盡量做到滿足顧客要求。」 (F-5)

「我不會去挑選客人，遇到挑剔的客人我會用智慧及耐心去應付解決。」 (G-5)

「是一個很有原則的人，會以身作則、嚴以律己寬以待人，笑臉迎人非常的有禮貌。」 (G-5b)

「店裡的員工們講話都輕聲細語常常笑口常開的，到店裡就覺得很開心，教育員工的方式是以身作則。」 (I-5b)

綜合受訪者對創業者人格特質可分成：一、服務人群，主動關懷的特質。二、求新求變，對創造力、流行性敏銳。三、有反省思考的能力，肯努力、肯學習的精神。四、有魅力、有自信有個人風格、並大膽推銷自己。五、真誠的態度，擅與人群顧客溝通分享等五大項。

本研究者歸納 10 位受訪者的人格特質後，發現創業者之所以能創業成功，係有不同的人格特質，本研究整理以下推論，供有志創業者參考。

研究推論四：現代社會資訊流通快速、美髮行業競爭激烈顧客除了選擇更多元外，也更發展出每個人獨特的喜好，美髮業者必須秉持服務精神主動關懷顧客，了解顧客內心真正的需要，量身打造適合客戶優質的服務，要藉由服務與感動來留住顧客的心。

研究推論五：現代社會流行趨勢變化快速，顧客喜新厭舊的速度很快，專業美髮設計師除了要掌握最新流行脈動外，也要具備天馬行空的想法，才能在當季流行元素中揮灑自己獨特的創意才能給顧客最新與眾不同的造型服務。

研究推論六：在工作上難免會有服務內容有與顧客期待不符合的時候，這時候專業的美髮從業人員就需要有反省的能力，思考自己的不足或不對之處並予以改進，另外也因為美髮業流行趨勢變化快速，美髮人員也要努力學習精進自己的技術，這樣才能帶給顧客所想要的最新流行設計。

研究推論七：一個專業的美髮人員必須對自己有信心才能讓顧客安心，而因與顧客之間的關係也是一種人與人之間的關係，所以包含言談舉止與專業技術在內，在服務顧客與顧客互動的過程中所展現給顧客的感受就是專業美髮人員的魅力與個人風格，而行銷最基本的第一步就是要讓對方知道你的存在，大膽推銷自己才能讓顧客認識自己，並進一步有為顧客服務的機會。

研究推論八：美髮服務是長久經營的事業，若沒有真誠對待顧客的心只想炒短線，這樣顧客消費服務一次後就不會再來，唯有實實在在的對顧客才能讓顧客會想被再次服務的意願。

研究推論九：顧客並不是甚麼都懂的，很多時候都需要專業的美髮人員分享觀念來教育顧客，當然專業的美髮人員也需要與顧客溝通、了解顧客的需求，透過分享與溝通來照顧顧客的感受與需求。

第三節 美髮從業人員與顧客互動方式之探討

自古以來人類就有「愛美是天性」的觀念，由於經濟所得與生活水準漸漸提高，人們對生活品質及外在美觀要求也日益提高，因應此趨勢使得美的行業在台灣相當盛行，因為美髮行業進入門檻不高使得美髮業者面臨競爭激烈的經營環境，但為何某些美髮業者能獲得顧客青睞，進而支持，由訪談資料指出與顧客互動方式為經營的核心因素：(1)技術經營，本位取勝；(2)服務品質，賓至如歸；(3)個人魅力，視客如友。

一、技術經營，本位取勝

若本身技術不好，做再多的噱頭，也只能吸引顧客一次性的消費，下次就不會再光顧，反之，以技術本位為重要核心關鍵來吸引顧客，就能留住顧客的心，創造出源源不斷的商機。技術本位是重要的核心關鍵，技術本位已然成為現在競爭的武器。總結以上指出，做美髮業最重要的還是要回歸到技術層面，畢竟技術是最基本也是最重要的一環。相關代表性受訪者內容節錄如下：

「整理客人的頭髮，就像是在整理自己的頭髮一樣，讓客人保持美美的，不用擔心造型的問題，不管是重要場合或是日常生活中的髮型都能有小確幸的愉悅髮型，這是最重要的原則。」 (A-8a)

「我做出來的髮型有我自己的獨特手法，這種手法是天生與俱和後天努力學

習而成的，這是別人怎麼模仿怎麼學也不可能會的。」(B-8)

「工作態度認真無法一心二用，認真工作時非常認真，有專業又有親和力，會依據顧客本身的條件給予適合的建議量身訂做合適的髮型，所以客人們幾乎一試成主顧。」(B-8b)

「熱心又有愛心的人，堅持不懈於自己的專業領域，且會不斷去進修。」(C-5a)

「考取到非常多的證照對自己的技術也是反覆不斷的練習，也會主動積極的服務顧客。」(C-5b)

「我對待客人就是很親切，像對自己的家人一樣的關心，在服務客人時我是帶著一顆熱忱的心去對待，我對自己的技術是很注重，不管客人提出什麼需求，我都會有耐心的去克服，我還會去瞭解現在流行的趨勢，加上我自己的方式創造出不同的感覺，盡量使客人滿意、客人才會接受我、信任我，並指定我。」(C-8)

「常去聽很多關於美髮方面的演講，也搜集了很多這方面的書籍，有空時候就研讀。」(D-6a)

「自己本身的專業能力強、有創新的創意，擁有熱忱的服務精神和謙虛的態度，勇於挑戰自己的勇氣，堅持一定的品格與專注力，學無止境精進再精進的技術進修，善於變通並保持良好的人際關係。」(E-6)

「用心服務每一位客人是絕對的，自我要求自己設定階段性目標，目標達成立刻前往下一個目標邁進，絕不讓自己有退步的機會。」(F-6)

「努力經營人脈，不會偏廢技術，要求更自我精進，也不吝於投資自己到國外進修。」(F-7b)

「多聽多看多學習，好的就學起來、不好的就視而不見，充分安排時間學習新的技術，保持活到老學到老的態度。」(G-6)

「我對美髮有高品質的要求，更堅持對待顧客如家人朋友般的百分之百的用心，我把每位客人都當成是最後一次光顧的心態來看待，盡我所能滿足客人的需

求，讓所有的客人在我店裡呈現最放鬆沒壓力的狀態，而我自己也會多元發展，研習各種最新技術成為我個人獨特的手法，讓顧客有多重選擇，嚴格用心把關客人的門面。」(H-8)

「我對技術非常的執著也非常的有信心，我的手藝也是客人喜歡我的重要原因之一，我個人不會藏私，我與時俱進的專業知識樂意和客人一同分享。」(I-8)

「對自己的技術很有自信，而且工作態度主動也很積極，非常用心的去服務每一位客人。」(J-5b)

二、服務品質，賓至如歸

讓客人感受到賓至如歸是業者經營成功的不二法門。美髮業定位為服務業而不是零售業，對於客人要保持高度服務的熱誠，以及了解自己本身技術的層次定位，及對產品和使用工具操作的熟悉度，客人會因為專業度、親切感而產生信任進而提高來店裡消費的意願，客人對店家的觀感無非在心情上的感受問題，所以在服務過程中嘗試著與客人閒聊看看，可以藉此成功抓住一位忠實顧客。

由於微型創業是屬於人數少或個人創業，所以一位忠實顧客對於小店面是很重要的。美髮業的性質不是一般沒溫度的商品買賣而是持續創造綿綿不絕的人際關係，若只注重當下的利益，對於客人往後的問題置之不理的話是很難真正留住客人的心。美髮業就是要讓客人感受到技術上的專業之外，外在層面就必須不斷的進修與吸收新知識，內在層面也要被具深度，這更能讓客人認同這家店。相關代表性受訪者內容節錄如下：

「美髮業就是要讓客人有舒適的環境及更好的消費體驗，所以除了不斷充實自己的專業之外，也要不斷關注客人的需求和感受，營造舒適的環境與氣氛，再提供客人專業的美髮設計服務，我想這就是我能得到客人的信任與忠誠的原因吧！」(A-8)

「除了以技術取勝之外，還會主動關心客人的需求並和客人有互動。」(B-5b)

「我會把顧客當成朋友所以我不把商業利益擺在第一位，相對的客人不只是把我當成信任的設計師也把我當成很要好的好朋友。」 (B-8)

「工作態度認真無法一心二用，認真工作時非常的認真，空閒時搞笑又非常好笑。有專業又有親和力，會依據客人本身的條件給予適合的建議量身訂作合適的髮型，所以客人常常一試成主顧。」 (B-8b)

「我對待客人就是很親切，像對自己的家人一樣關心，在服務客人時我是帶著一顆熱誠服務的心去對待，我對自己技術是很注重，不管客人提出什麼需求，我都會有耐心的去克服，我還會去了解現在流行的趨勢，並用我自己的方式創造出不同的感覺讓客人滿意，所以客人才會接受我、信任我並指定我。」 (C-8)

「我喜歡和人溝通談話，拉近人與人的距離最好的方式就是交談，透過交談也能給人一份親切感。」 (D-6)

「員工很親切也很細心，笑容常掛在臉上，會和客人聊天，就像是親近的朋友一樣。」 (D-8b)

「我的做法是我會和客人保持信任友好的關係，因為有了信任友好這層關係就能帶給客人穩定感和安全感，我相信在幫客人服務的整個過程中，可以減少很多不安定感和減少服務的過程中心理壓力和成本壓力。」 (E-8)

「有一顆善良的心、熱誠的心和幫助人的心，在服務顧客的時候是付出全部的精神，這種工作態度顧客都感受的到，這是一種無形的感動。」 (E-8b)

「就是有顆熱誠服務的心，會去了解客人的需求，也會主動學習新技術來滿足客人。」 (F-5a)

「用心服務每一位客人是絕對的，自我要求自己設定階段性目標，目標達成立刻前往下一個目標邁進，絕不讓自己有退步的機會。」 (F-6)

「我會讓客人在服務的過程中是整個呈現放鬆沒壓力的狀態下，當然遵守對顧客的誠信及滿足顧客的需求這也是相當重要的，每一項服務都能達到品質水準上的要求讓顧客衷心的滿意。」(F-8)

「其實我認為人跟人之間是互相的，我把客人當成朋友般的對待彼此間噓寒問暖，我相信客人是感受得到的。」(G-8)

「我對美髮有高品質的要求，更堅持對待顧客如家人朋友般的百分之百的用心，我把每位客人都當成是最後一次光顧的心態來看待，盡我所能地滿足客人的需求，讓所有客人在我店裡呈現最放鬆沒有壓力的狀態。而我自己也會多元發展，研習各種最新的技術成為我個人獨特的手法，讓顧客有多重選擇，嚴格用心把關客人的門面。」(H-8)

「用積極、熱誠、細心的工作態度面對每一位客人，牢記每位客人的喜好和需求，客人一進門立刻笑臉迎人打招呼。」(I-8)

「我很怕客人空等待，所以很會善用時間安排時間，也很怕客人會擠在一起，把時間都浪費在等的上面，我也不對客人做不實際的產品推銷，我說話很實在做人很真誠，收費方面價格非常的合理，所以客人才會被我吸引並接受我及提高客人對我的忠誠度和信任感。」(J-8)

「對自己本身的技術很有自信心，不管客人提出什麼要求會盡力去滿足，求知慾很高也很用功，有空就會去進修新的技術，了解現在流行的趨勢，用自己的方法加上最新的技術去創造出不一樣的感覺。」(J-8b)

三、個人魅力，視客如友

此特質亦於問題 8 呈現，擁有親切的笑容是最基本的個人魅力，不懂得笑臉迎人根本就不必開店做生意了，若要讓一家店關門倒閉最快的方法就是從頭到尾沒笑容擺個臭臉。至於如何創造個人魅力呢？

最簡單的首先、把每位顧客當作是自己的好朋友一樣看待，以對待好朋友的

方式用親切的態度無距離的方式來服務顧客主動關懷顧客，這些都是個人魅力、視客如友的基本養成條件。

「美髮業就是幫客人解決煩惱的，讓客人擁有舒適的環境更好的消費體驗，所以除了要不斷充實自己的專業之外，也要不斷關注顧客的需求和感受，營造舒適的環境與氣氛。」(A-8)

「當我在服務客人的時候態度一定很誠懇很謹慎，讓客人有被尊重的感覺。還有我做出來的髮型有我自己獨特的手法，這種手法是天生與俱和後天努力學習而成的，這是別人怎麼模仿怎麼學也不可能會。我會把顧客當成朋友，所以我不把商業利益擺在第一位，相對的顧客不只把我當成一位信任的設計師也把我當成很重要的好朋友。」(B-8)

「我對待客人就是很親切，像對自己的家人一樣關心，在服務客人時我是帶著一顆熱忱服務的心去對待，我對自己的技術是很注重，不管客人提出什麼需求，我都會有耐心的去克服，我還會去了解現在流行的趨勢，用我自己的方式創造出不同的感覺盡量的讓客人滿意。」(C-8)

「我不會忘記我開美髮店的初衷，我在服務客人時最重要的就是站在客人的立場為客人著想，不一定每位客人會滿意，但至少要让客人都能感受到我的誠意。」(D-8)

「關於這點我的做法是我會和客人保持信任友好的關係，因為有了信任友好這層關係就能帶給客人穩定感和安全感，我相信在幫客人服務的整個過程中，可以減少很多不安定感和減少服務的過程中心理壓力和成本壓力，然而我做出來髮型同時比較容易掌握到客人期望的反應並確實了解客人的需求，達到預期的服務品質，所以我認為必須要和客人建立友好信賴的關係，還必須要用真誠的心以及良好的服務態度和技術來讓客人放心的把自己門面托付給我。」(E-8)

「我會讓顧客在服務的過程中是整個呈現放鬆沒壓力的狀態下，當然遵守對

顧客的誠信及滿足顧客的需求這也是相當重要的，每一項服務都能達到品質水準上的要求，讓顧客衷心的滿意。」(F-8)

「我認為人跟人之間是互相的，我把客人當成朋友般的對待彼此間噓寒問暖，我相信客人是感受得到的，再加上我熟練的技術和開朗的個性，對待每位客人如座上賓，彼此間互相尊重、信任才是王道。」(G-8)

「我之所以能被顧客所接受是因為我對美髮有高品質的要求，更堅持對待顧客如家人朋友般的百分之百的用心，盡我所能地滿足客人的需求，讓所有客人在我店裡呈現最放鬆沒有壓力的狀態，而我自己也會多元發展，研習各種最新的技術成為我個人獨特的手法，讓顧客有多重選擇，嚴格用心的把關客人的門面。」(H-8)

「我對技術非常的執著也非常的有信心，用積極、熱誠、細心的工作態度面對每一位客人，我不會藏私，我與時俱進的專業知識樂意和客人一同分享，牢記每位客人的喜好和需求，客人一進門立刻笑臉迎人打招呼，不把我私人的情緒帶到工作上而影響到客人消費的權利。」(I-8)

「除了我的手藝技術之外，我會將心比心站在客人的立場想，假使我自己都不要了那客人怎麼願意呢？所以我很保護客人說話的隱私，絕不在客人的背後說其它人的閒話，我也很怕客人空等待，所以很會善用時間安排時間，不會讓客人擠在一起，把時間都浪費在等的上面。我也不對客人做不實際的產品推銷，我說話很實在做人很真誠。收費方面價格非常的合理，之所以這樣客人才被我吸引」(J-8)

綜合受訪者對創業者與顧客互動方式可分成：

- (1)技術經營，本位取勝；
- (2)服務品質，賓至如歸；
- (3)個人魅力，視客如友。

在經濟不景氣的現況中，有人創業順利成功亦有人創業過程受挫，有人可以經營到穩定營運狀態，但也有人在創業初期就宣布失敗，其中有著關鍵的重要因素可循，本研究綜合以上 10 位受訪者與顧客互動方式的結論，歸納出給予想創業者一些顧客互動的推論如下：

研究推論十：這 10 位受訪者在與顧客互動上都下過一番功夫，了解怎樣的互動方式是適合自己也深受顧客喜愛的。太過於呆板或制式化的互動是無法留住顧客的，所以當顧客上門時心態上要視為好朋友般熱情，這需要投入許多精神與時間才能有所成效。與顧客互動一定要突顯出自己個人魅力及其用心，留下深刻的好印象，當然、若顧客對服務品質及態度感到滿意和信任，好感便油然而生，再加上技術服務的成果則必能令客戶讚嘆。

研究推論十一：為了讓顧客感受到來此消費是一種享受，美髮業除了重視服務態度及品質，更要講求技術上的專業和知識內涵，要不斷地去進修與吸收新知識，多多學習他人不同的技術，帶給顧客最先進的技術品質。

第四節服務品質、顧客信任、顧客滿意、以及顧客忠誠之探討

台灣由於美髮行業進入門檻低，使得美髮業相當盛行，美髮業者將面臨競爭激烈的經營環境，至於成功微型開業者是如何滿足顧客們要求的服務品質進而有了顧客信任度、顧客滿意度和顧客忠誠度，將是這節我們要來探討的。

一、服務品質

服務與品質基本上是無形的，它們是一種態度形式的概念，不一定會有附帶實質的產品。服務是把每件事做好，品質是感受上的認同，所以服務品質意旨是滿足顧客的需求，服務品質為一種抽象的概念感受，每個人的定義不盡相同，服務品質連帶的有真誠的笑容值得信賴的態度，具有無形的期望與賦權，有價值的同理心與熱忱的待客之道和有溫度的彼此互動。本文指顧客接受美髮設計師服務

時，顧客對美髮設計師服務過程相關的條件。

「一定要有一個開心快樂團結的工作場合，還有保持一定水準的技術本位和服務品質，服務品質絕對不能差，服務品質要求好還要更好，技術本位每隔一段時間就要不斷地去進修學習，才能了解目前流行的元素是什麼流行的重點是什麼，如此才能教育顧客適時地帶給顧客新的流行資訊。」(B-9)

「我所了解的美髮是服務業，滿足客人的需求還是首要的重點。」(D-1)

「要有獨特性：一家店若要永續經營必須要有獨特性，以一間美髮店而言，要慎重選擇每項都經過衛生署合格的美髮產品才能使用於客人，設計師本身的專業技術手藝搭配上多元化的美髮產品組合，可以變化出無限個各種造型，這是令顧客非常期待的。」(H-9)

「他對店的經營是非常的用心，對店裡的一切大小事都親力親為，就是整個非常用心到極致。」(I-9a)

「他對店的用心是非常的認真，服務客人過程中會去問客人會不會不舒服或會不會造成您的不方便，從這些小動作就知道他是很用心的在經營。」(I-9b)

二、顧客信任

此特質於問題9呈現，就信任而言在整個互動過程中扮演著舉足輕重的角色，不管以何種觀點來詮釋，一律脫離不了正直誠信、可靠度等解釋範圍，無論是社會學家、經濟學家、心理學家及管理理論學者皆一致認同為信任是人類在日常生活行為的重要性。

現今當人們依賴技術來達成目標，技術能力就顯得更專業化，事實亦證明技術能力會直接影響到顧客對美髮設計師的信任程度。本文指顧客在接受美髮設計師服務時，顧客對美髮設計師的信任程度的認知要素。

「價格一定要真實透明化、投資自己讓自己原地踏步！」(C-9)

「收費價位要合理：一家店要永續的經營，價位需要統一收費，不可以看客人

的消費高低作為收費的標準，要為自家店的風評把關。」(H-9)

「和客人保持信任友好的關係，確實了解客人的需求，達到預期的服務。」
(H-1)

「一家店要永續經營，首先要有足夠的獨特性，要讓客人來過一次就會記住它、習慣它喜歡它，這樣客人需要整理頭髮時就會來光顧。要讓別的店家無法取代又會使客人懷念，這樣這家店就算成功了。」(I9)

三、顧客滿意-

顧客滿意度在一定的定義上是一種企業經營「質量」的衡量方式之一，滿意度的判斷是由認知要素與情感性所組成的，由於顧客滿意度決策中，非常注意技術信任及服務品質，是現行顧客滿意度模式主要的原由，以顧客滿意度來看這也是一種消費經驗的結果，也就是顧客的要求已達被滿足的程度。

本文中顧客滿意是指顧客接受美髮設計師服務時，顧客對美髮設計師服務滿意的認知程度。

「善待身邊的每個人，專注做好自己擅長的事並快樂的去做，讓每位來到這個環境裡的人都能快樂的工作與享受。」(A-9)

「和客人有互動，關到位客人的需求，要不斷地充實學習，充實本身的技術不斷的學習和每個人快樂的處。」(B-1)

「適時地優惠做促銷：在固定的節日可以舉辦優惠促銷，既可以回饋顧客長期的支持也可以帶動新客數的增加舊顧客的回流。」(H-9)

「一家店要永續經營，首先要有足夠的獨特性，要讓客人來過一次就會記住它、習慣它、喜歡它，這樣客人需要整理頭髮時就會來光顧。要讓別的店家無法取代又會懷念，這樣這家店就算成功了。」(H-9)

「他工作時表現出來的是一個非常獨立而且有自己獨特想法的人，做事認真、態度積極很受客人的喜歡。對自己本身的技術很有自信心，不管客人提出什麼要

求他會盡力去滿足，他求知慾很高也很用功，有空就會去進修新的技術，了解現在流行的趨勢，用自己的方法加上最新的技術去創造出不一樣的感覺，超級的認真，讓顧客很滿意。」(J-9a)

四、顧客忠誠

在美髮業激烈競爭的環境中，即便能做到使顧客滿意卻留不住顧客，主要原因是缺乏擁有忠誠度，畢竟真正的忠誠度是一個量化概念一種信賴程度的無形行為，有忠誠度的顧客是競爭的優勢也是長期獲利的主要來源。顧客忠誠度所引出來的附加價值往往是無法預估的，因為你不知道用忠誠顧客建立的口碑、公開的推薦、幫忙交叉介紹等行為會帶來多少無限的商機。

本文顧客忠誠度意指顧客接受美髮設計師服務時，顧客對美髮設計師服務過程忠誠認知的影響程度。

「美髮就是可以讓大外表變漂亮更光鮮亮麗，設計師就是魔法師，不管是什麼樣的客人都可以輕鬆駕馭，使每客人變漂亮客人的心情也好了起來。」(E-1)

「服務好顧客重要的是所有的一切過程都要在一定的品質上，以及用創新的思維，如：結合美甲、美容、彩妝、美體，這些都是可以擴展的方向，多些讓顧客方便性消費也是永續經營的方法！」(F-9)

「工作人員的培訓：永續經營需要有一群熱情、志同道合的夥伴，員工適時的訓練，店家要福利好制度完善，好的員工才會留得住。」(H-9)

「一家店要永續經營，首先要有足夠的獨特性，要讓客人來過一次就會記住它、習慣它、喜歡它，這樣客人需要整理頭髮時就會來光顧。要讓別的店家無法取代又會使客人懷念，這樣這家店就算成功了！」(I-9)

綜合受訪者與顧客的相互相關之關係可分為：服務品質、顧客信任、顧客滿意以及顧客忠誠。

研究者觀察本論文中所有受訪者與顧客的相互相關之關係後，了解受訪者對

服務品質、顧客信任、顧客滿意與顧客忠誠的由來，分析受訪者的做法後，給予想創業者一些創業建議，建議如下：

研究推論十二：想提高顧客的忠誠度，做美髮這行業要把自己的事業定位為服務業，對於每一位顧客要保持著高度服務熱誠以及讓顧客了解自己本身的專業技術，顧客會因為信任自己本身的專業技術、滿意服務親切而產生忠誠度。

研究推論十三：想讓顧客了解自己以及進一步認同自己，創業的人一定要有大膽推銷自己的膽量，並且不斷的求新求變，走在時尚流行的尖端引領潮流，建議隨時蒐集國內外流行時尚的資訊，多翻閱時尚雜誌以求了解每年流行的取向，累積專業知識有話題與顧客溝通，並塑造鮮明的個人風格與獨特魅力去吸引顧客的注意力。

研究推論十四：為求提供顧客有效率的服務內容，美髮設計師必須了解自身的層次定位、鎖定自己的客群目標，針對目標客層做設計的方案，以利於掌握顧客消費的時間，故又免顧客到店不必耗費多餘的時間等待又能給顧客舒適的空間和時間，所以建議採預約制。

研究推論十五：美髮業是以技術取勝，技術品質上極為重要，故建議必須要不斷地自我進修學習、強調技術本位增加自己技術的說服力，讓自己的知識內涵及技術本能大幅提升，不要停滯在某些成果上，避免技術及思想落後，當知識、技術純熟時，顧客自然會口耳相傳、爭相慕名而來。

第五節 美髮業永續經營心得之探討

美髮業是日新月異永不退流行並具有競爭力的技術性服務行業，本文歸納出受訪者是如何在百家爭鳴的美髮業中創業成功開創自己的事業，其成功的因素與永續經營心得之探討本節將一一來呈現。

一、以顧客滿意度為宗旨

美髮業永續經營的大方向原則是以前顧客的滿意為宗旨，在這方面所使用的方式是把每位顧客當成是自己的好朋友般看待，以對待好朋友的方式來對待並且以這方式服務顧客，用親切的態度、貼心的態度來主動關懷顧客照顧顧客，站在專業的角度來觀察顧客的需求，除了考量顧客本身需要的條件因素之外，在言語交談中用客觀的態度與顧客做溝通，最後選擇顧客滿意又適合的髮型以及合適的產品，給顧客一種有別於大型美髮沙龍店 SOP 制式的服務和僵硬的感受。相關代表內容節錄下：

「美髮業是幫顧客解決煩惱的，也讓客人擁有舒適的環境與更好的消費體驗，所以除了不斷充實自己的專業之外，也要不斷關注客人的需求和感受，營造舒適的環境與氣氛，再提供顧客專業的美髮設計服務。」(A-8)

「當我在服務客人的時候態度一定很誠懇很謹慎，讓客人有被尊重的感覺，相對的顧客不只把我當成一位信任的設計師也把我當成很要好的好朋友。」(B-8)

「和客人有互動，關心到每位客人的需求，要不斷地充實和學習，充實本身的技術不斷的學習和每個人快樂的相處。」(B-1)

「我對待客人就是很親切，像對自己的家人一樣關心，在服務客人時我是帶著一顆熱誠服務的心去對待。」(C-8)

「我所了解的美髮業是服務業，滿足客人的需求還是首要的重點。」(D-1)

「美髮就是可以讓大家外表變漂亮變更光鮮亮麗，設計師就是魔法師，不管是什麼樣的客人都可以輕鬆駕馭，使每位客人變漂亮客人的心情也好了起來。」(E-1)

「和客人保持信任友好的關係，確實了解客人的需求，達到預期的服務品質，用真誠的心以及良好的服務態度和技術來讓客人放心的把自己的門面托付給我。」(E-8)

「以顧客需求為中心、追求顧客滿意為訴求，服務做到極致。」(E-9)

「看到客人滿意的表情，自己也會不由自主的跟著開心了起來。」(G-1)

二、服務有特色

到底是什麼樣的服務與什麼樣的特色才能令人印象深刻或念念不忘呢？人人都是需要藉由招呼、互動去感受到對方的正能量與誠意；主動性的問候、親切有禮貌的態度，第一印象就是發自內心的問候、誠意十足的笑容、親切和藹的應對態度，顧客要的不就是一個美好的服務經驗，一次美好的消費感受，以及消費背後所帶來的感動。相關代表內容節錄下：

「美髮業是幫顧客解決煩惱的，也讓客人擁有舒適的環境與更好的消費體驗，所以除了不斷充實自己的專業之外，也要不斷關注客人的需求和感受，營造舒適的環境與氣氛，再提供顧客專業的美髮設計服務。」(A-8)

「當我在服務客人的時候態度一定很誠懇很謹慎，讓客人有被尊重的感覺，相對的顧客不只把我當成一位信任的設計師也把我當成很要好的好朋友。」(B-8)

「和客人有互動，關心到每位客人的需求，要不斷地充實和學習，充實本身的技術不斷的學習和每個人快樂的相處。」(B-1)

「我喜歡和人溝通談話，也許這看起來是很普通的事，但卻也是很多人做不到的事。拉近人與人的距離最好的方式就是交談，透過交談能給人一份親切感。」(D-6)

「我用自己的想法和我自己的方式去經營一家屬於我自己的美髮店，因為現在的客人很注重自己的形象與整體的美感，所以我個人覺得頭髮的清潔和髮質的健康才是髮型美麗最重要的關鍵因素。」(E-2)

「專業能力強、有創新的創意、擁有熱誠的服務精神謙虛的態度、勇於挑戰自己的勇氣、堅持一定的品格與專注力、學無止境精進再精進的技術進修、善於變通並保持良好的人際關係。」(E-6)

「和客人保持信任有好的關係，確實了解客人的需求，達到預期的服務品質，用真誠的心以及良好的服務態度和技術來讓客人放心的把自己的門面托付給我。」

(E-8)

「用心服務每一位客人是絕對的，自我要求自己設定階段性目標，絕不讓自己有退步的機會。」(F-6)

「讓顧客在服務的過程中是整個呈現放鬆沒壓力的狀態下，當然遵守對顧客的誠信及滿足顧客的需求，每一項服務都能達到品質水準上的要求讓顧客中心的滿意。」(F-8)

「我的店經營風格跟別人不同，只要是由我接洽的客人，我都動腦思考找出最適合顧客的造型並和顧客溝通達成共識之後才開始下現場著手，當整個髮型完成的時候就是顧客心中最欣喜若狂的時候，因為顧客都很滿意。」(H-6)

「除了我的手藝技術之外，我會將心比心站在客人的立場想，假使我自己都不要了那客人怎麼願意呢？所以我很保護客人說話的隱私，絕不在客人的背後收其他人的話。」(J-8)

三、維持技術水準

走在台灣這塊土地裡，大街小巷三、五步就有一家美髮店林立，可說密度甚高。美髮業是一項很好的行業，擁有專業技術、終身受用不會被淘汰，這是技術性的行業，但往往會有技術水準不一的現象，許多顧客於消費時，會因為注重技術而指定熟識、信任的美髮設計師，因此、技術問題也是影響顧客選擇美髮設計師的一大原因。相關代表內容節錄下：

「美髮業是幫顧客解決煩惱的，也讓客人擁有舒適的環境與更好的消費體驗，所以除了不斷充實自己的專業之外，也要不斷關注客人的需求和感受，營造舒適的環境與氣氛，再提供顧客專業的美髮設計服務。」(A-8)

「當我在服務客人的時候態度一定很誠懇很謹慎，讓客人有被尊重的感覺，相對的顧客不只把我當成一位信任的設計師也把我當成很要好的好朋友。」(B-8)

「和客人有互動，關心到每位客人的需求，要不斷地充實和學習，充實本身

的技術不斷的學習和每個人快樂的相處。」(B-1)

「我對待客人就是很親切，像對自己的家人一樣關心，在服務客人時我是帶著一顆熱誠服務的心去對待。」(C-8)

「我所了解的美髮業是服務業，滿足客人的需求還是首要的重點。」(D-1)

「美髮就是可以讓大家外表變漂亮更光鮮亮麗，設計師就是魔法師，不管是什麼樣的客人都可以輕鬆駕馭，使每位客人變漂亮客人的心情也好了起來。」(E-1)

「專業能力強、有創新的創意、擁有熱誠的服務精神謙虛的態度、勇於挑戰自己的勇氣、堅持一定的品格與專注力、學無止境精進再精進的技術進修、善於變通並保持良好的人際關係。」(E-6)

「和客人保持信任友好的關係，確實了解客人的需求，達到預期的服務品質，用真誠的心以及良好的服務態度和技術來讓客人放心的把自己的門面托付給我。」(E-8)

「以顧客需求為中心、追求顧客的滿意為訴求，服務做到極致。」(E-9)

「看到客人滿意的表情，自己也會不由自主的跟著開心了起來。」(G-1)

四、顧客至上

由於美髮服務業是直接與顧客接觸的行業，所以業者服務的態度關係著顧客是否會有再度消費的意願。一般來說，顧客會因為業者的專業與親切會產生信任感，進而有賓至如歸的感受，這是成功永續經營的不二法門。相關代表內容節錄下：

「美髮業是幫顧客解決煩惱的，也讓客人擁有舒適的環境與更好的消費體驗，所以除了不斷充實自己的專業之外，也要不斷關注客人的需求和感受，營造舒適的環境與氣氛，再提供顧客專業的美髮設計服務。」(A-8)

「當我在服務客人的時候態度一定很誠懇很謹慎，讓客人有被尊重的感覺，相對的顧客不只把我當成一位信任的設計師也把我當成很要好的好朋友。」(B-8)

「和客人有互動，關心到每位客人的需求，要不斷地充實和學習，充實本身的技術不斷的學習和每個人快樂的相處。」 (B-1)

「我喜歡和人溝通談話，也許這看起來是很普通的事，但卻也是很多人做不到的事。拉近人與人的距離最好的方式就是交談，透過交談能給人一份親切感。」 (D-6)

「我用自己的想法和我自己的方式去經營一家屬於我自己的美髮店，因為現在的客人很注重自己的形象與整體的美感，所以我個人覺得頭髮的清潔和髮質的健康才是髮型美麗最重要的關鍵因素。」 (E-2)

「專業能力強、有創新的創意、擁有熱誠的服務精神謙虛的態度、勇於挑戰自己的勇氣、堅持一定的品格與專注力、學無止境精進再精進的技術進修、善於變通並保持良好的人際關係。」 (E-6)

「和客人保持信任友好的關係，確實了解客人的需求，達到預期的服務品質，用真誠的心以及良好的服務態度和技術來讓客人放心的把自己的門面托付給我。」 (E-8)

「用心服務每一位客人是絕對的，自我要求自己設定階段性目標，絕不讓自己有退步的機會。」 (F-6)

「讓顧客在服務的過程中是整個呈現放鬆沒壓力的狀態下，當然遵守對顧客的誠信及滿足顧客的需求，每一項服務都能達到品質水準上的要求讓顧客中心的滿意。」 (F-8)

「我的店經營風格跟別人不同，只要是由我接洽的客人，我都動腦思考找出最適合顧客的造型並和顧客溝通達成共識之後才開始下現場著手，當整個髮型完成的時候就是顧客心中最欣喜若狂的時候，因為顧客都很滿意。」 (H-6)

「除了我的手藝技術之外，我會將心比心站在客人的立場想，假使我自己都不要了那客人怎麼願意呢？所以我很保護客人說話的隱私，絕不在客人的背後說

其他人的話。」(J-8)

五、不斷的學習進修與自我成長

美髮從業人員不斷的學習進修自我成長,除了能給顧客帶來先進的技術之外,更能使顧客感受到業者的成長與信心,願意繼續支持與為其服務,故不斷的學習進修與自我成長,亦是永續經營的關鍵因素之一。相關代表內容節錄下:

「美髮業是幫顧客解決煩惱的,也讓客人擁有舒適的環境與更好的消費體驗,所以除了不斷充實自己的專業之外,也要不斷關注客人的需求和感受,營造舒適的環境與氣氛,再提供顧客專業的美髮設計服務。」(A-8)

「保持一定水準的技術本位和服務品質,技術本位每隔一段時間就要不斷地去進修學習,這樣才能了解目前流行的元素是什麼,流行的重點是什麼,如此才能教育顧客,是實際帶給顧客新的流行資訊。」(B-9)

「和客人有互動,關心到每位客人的需求,要不斷地充實和學習,充實本身的技術不斷的學習和每個人快樂的相處。」(B-1)

「我對待客人就是很親切,像對自己的家人一樣關心,在服務客人時我是帶著一顆熱誠服務的心去對待。」(C-8)

「接受和開發新髮型的能力要求自己不斷學習新的技術,對自己的技術非常的執著。」(E-4)

「要不斷學習肯努力,維持一定的技術和形象,投資自己不讓自己原地踏步。」(E-5)

「專業能力強、有創新的創意、擁有熱誠的服務精神謙虛的態度、勇於挑戰自己的勇氣、堅持一定的品格與專注力、學無止境精進再精進的技術進修、善於變通並保持良好的人際關係。」(E-6)

「不忘提升自己的技術維持一定的水平,訓練員工的服務態度,充滿幹勁的正面能量,鼓勵全體工作人員不斷的去進修新的技術呈現給支持我的客人們。」

(G-9)

「定時的去進修，讓自己本身的技術要合乎潮流，時時跟上流行的趨勢。」

(H-4)

「我對美髮有高品質的要求，但堅持對待顧客如家人朋友般的百分之百的用心，盡我所能的滿足客人的需求，我自己也會多元發展，研習各種最新的技術成為我個人獨特的手法，讓顧客有多重選擇，嚴格用心把關客人的門面，所以客人才會成為我忠實的顧客。」 (H-8)

六、推有個人風格與作風

美髮業是一個個人色彩很明顯的服務性質行業，以顧客的需要作為關注中心、以滿足顧客的需求作為行動指南，滿足每一個顧客精神層面和心理層面的服務才能牢牢地抓住顧客，使顧客與美髮設計師之間無距離。藉由美髮設計師的個人風格與作風，探詢顧客喜愛的風格取向，才能牢牢吸引顧客。相關代表性內容節錄如下：

「美髮業是幫顧客解決煩惱的，也讓客人擁有舒適的環境與更好的消費體驗，所以除了不斷充實自己的專業之外，也要不斷關注客人的需求和感受，營造舒適的環境與氣氛，再提供顧客專業的美髮設計服務。」 (A-8)

「保持一定水準的技術本位和服務品質，技術本位每隔一段時間就要不斷地去進修學習，這樣才能了解目前流行的元素是什麼，流行的重點是什麼，如此才能教育顧客，是實際帶給顧客新的流行資訊。」 (B-9)

「和客人有互動，關心到每位客人的需求，要不斷地充實和學習，充實本身的技術、不斷的學習和每個人快樂的相處。」 (B-1)

「我對待客人就是很親切，像對自己的家人一樣關心，在服務客人時我是帶著一顆熱誠服務的心去對待。」 (C-8)

「接受和開發新髮型的能力要求自己不斷學習新的技術，對自己的技術非常

的執著。」(E-4)

「要不斷學習肯努力，維持一定的技術和形象，投資自己不讓自己原地踏步。」
(E-5)

「專業能力強、有創新的創意、擁有熱誠的服務精神謙虛的態度、勇於挑戰自己的勇氣、堅持一定的品格與專注力、學無止境精進再精進的技術進修、善於變通並保持良好的人際關係。」(E-6)

「不忘提升自己的技術維持一定的水平，訓練員工的服務態度，充滿幹勁的正面能量，鼓勵全體工作人員不斷的去進修新的技術呈現給支持我的客人們。」
(G-9)

「定時的去進修，讓自己本身的技術要合乎潮流，時時跟上流行的趨勢。」(H-4)

「我對美髮有高品質的要求，但堅持對待顧客如家人朋友般的百分之百的用心，盡我所人的滿足客人的需求，我自己也會多元發展，研習各種最新的技術成為我個人獨特的手法，讓顧客有多重選擇，嚴格用心把關客人的門面，所以客人才會成為我忠實的顧客。」(H-8)

「個人必有的熟練技術懂得與顧客分享交流。」(B-4)

「懂得與人分享、一個自私不懂得與他人分享的人，是不可能將事業做好做成功的。學會自我反省檢討錯誤，創業是一個全新的開始也是一個不斷摸索的過程，難免在此過程中犯錯誤。」(C-4)

「我是一個捨得付出、捨得與員工分享的人，在工作上我知人善用，不會吝嗇傳承我的技術給身邊優秀的人。」(C-5)

「心態上一定要有正向的能量才能給予正確的觀念，無論是顧客或員工、技術層面或心理方面都要給正向能量的人力。」(F-4)

「我把客人當成朋友般的對待彼此間噓寒問暖，我相信客人是感受得到的，再加上我熟練的技術和開朗的個性，對待每位顧客如座上賓，正所謂帶人要先帶

心，彼此間互相尊重信任才是王道。」(G-8)

「我個人不會藏私，我與時俱進的專業知識樂意和客人一同分享。」(I-8)

「我非常樂意分享我自己的技術，因為我認為技術這種東西一定要傳承，同樣的技術在不同人的身上有不同的學習手法，呈現出來的效果也會有所不同，所以我不怕我會被取代。」(J-5)

七、突顯強項強化優勢

美髮業者一家要突顯強項強化優勢，讓顧客留有深刻的現象，才能深具競爭力，若技術比同業純熟，知識比同業者豐富，自然就會有口碑，顧客自然就會講好道相報。相關代表性內容節錄如下：

「我很注重店裡的風格，自己是比較喜歡溫馨時尚的路線，也會精心挑選店內播放的歌曲，多是輕快曲調。」(A-6)

「現在的客人都很注重包裝，所以店面的裝潢、格調很重要。」(B-1)

「以顧客需求為中心追求顧客的滿意為訴求，服務做到極致。」(E-9)

「當我在服務客人的時候態度一定很誠懇很謹慎，讓客人有被尊重的感覺，相對的顧客不只把我當成一位信任的設計師也把我當成很要好的好朋友。」(B-8)

「和客人有互動，關心到每位客人的需求，要不斷地充實和學習，充實本身的技術不斷的學習和每個人快樂的相處。」(B-1)

「我不會忘記我開美髮店的初衷，就是站在客人的立場為客人著想，不一定每個人都會滿意但至少要让每位客人感受到我的誠意，一家有溫度的店絕對會讓客人留戀的。」(D-8)

「美髮就是可以讓大家外表變漂亮變更光鮮亮麗，設計師就是魔法師，不管是什麼樣的客人都可以輕鬆駕馭，使每位客人變漂亮客人的心情也好了起來。」(E-1)

「要不斷學習肯努力，維持一定的技術和形象，投資自己不讓自己原地踏步。」

(E-5)

「讓顧客在服務的過程中是整個呈現放鬆沒壓力的狀態下，當然遵守對顧客的誠信及滿足顧客的需求，每一項服務都能達到品質水準上的要求讓顧客衷心的滿意。」 (F-8)

「我對美髮有高品質的要求，但堅持對待顧客如家人朋友般的百分之百的用心，盡我所能的滿足客人的需求，我自己也會多元發展，研習各種最新的技術成為我個人獨特的手法，讓顧客有多重選擇，嚴格用心把關客人的門面，所以客人才會成為我忠實的顧客。」 (H-8)

「我能夠專注在客人的需求並提供客人愉悅的消費，這也是我很樂在其中的部分。」 (A-6)

「技術、貼心和親和力是我的優勢，因為技術是沒有人可以取代的！然而貼心和親和力讓顧客來到我的店裡不只可以打扮得很漂亮，在享受整個服務的過程中，心情也會放輕鬆整個人愉快沒有壓力。」 (B-6)

「和客人有互動，關心到每位客人的需求，要不斷地充實和學習，充實本身的技術不斷的學習和每個人快樂的相處。」 (B-1)

「我對待客人就是很親切，像對自己的家人一樣關心，在服務客人時我是帶著一顆熱誠服務的心去對待。」 (C-8)

「刻苦耐勞是絕對少不了的，美髮業是從基礎慢慢開始穩扎穩打的行業，流汗流血都是必經過程。而且體力和毅力一定要相當的足夠，因為要經營一家店並不是一件容易的事。」 (D-5)

「我不會去挑選客人，遇到挑剔的客人我會用智慧及耐心去應付解決問題。平常也不斷努力學習新知識，接待客人應有的禮貌和謙虛是具備的，我始終記住態度決定一切！」 (G-5)

「我的店經營風格跟別人不同，只要是由我接洽的客人，我都動腦思考找出

最適合顧客的造型並和顧客溝通達成共識之後才開始下現場著手，當整個髮型完成的時候就是顧客心中最欣喜若狂的時候，因為顧客都很滿意。」(H-6)

八、財務、人資管理分析之探討

每一個創新事業的計劃都會碰到要多少資金才足夠的難題，而大多數創業者都會低估所需的資金，創業前很難知道要有多少的資金（財務實際的預估），實為一個重要的關卡，而資金籌措額度會因個人評估方式的不同而有差距。除了資金外，人資管理也顯得重要，密不可分。本文研究中屬於微型創業，故在此所指的人資管理是指現場的工作人員。

「因為我們店是採預約制的，白天就我和另一位設計師，假日和晚上才有學生來打工當助理，所以我和設計師每個人能服務的客數最多也不超過12個人，至於薪水，因為我們是抽成的，所以不方便公開。指定的顧客幾乎有90%這麼多，女顧客佔70%，若以單次平均消費大概落在\$300元至\$500之間。」(A-10)

「老實說來客數我還真的沒有仔細的去算過，因為設計師只有我一個人其餘都是助理，反正只要是在上班時間內進來的客人，不論來多少客人我就做多少客人。女生的顧客有80%這麼多，會來我們店裡的顧客幾乎都是認識的舊客或客人介紹客人來的，客人的消費金額我沒有認真的在留意，因為我們店裡的顧客幾乎都是熟客，所以都會買會員卡，有時候一天下來現金營收2至3萬不等，有時一天下來連現金\$1仟元都不足，大起大落差很多，所以我也很懶得去記平均消費金額。」

(B-10)

「以平均值來說扣掉公休日我們的店一個月下來大約有600人至700人左右，女顧客占總來客數的75%，指定客佔總來客數的85%，一個客人平均的消費額度在300元到500元不等。」(C-10)

「毛利」與「淨利」的差別。經營一家店有許多的成本「我真的沒仔細去想過來客數量，如果硬要說個數目的話，那一天大約15個客人左右，一個月下來平

均約450個客人，我的客人有90%都是女生，也都是熟識的客人差不多有將近九成，客人的平均單次消費大約在300元至600元之間。」(D-10)

「我們的來客數一個月平均有500個人至600個人，女生顧客佔了70%，指定顧客佔了90%，每位顧客單次消費平均在500元至600元不等。」(E-10)

「平均一個月來店數會有450至500位顧客，女性顧客占了總客數的80%左右，指定的顧客佔了總客數的85%，每位顧客消費額度平均在500元左右。」(F-10)

「平均下來一個月的來客數量約有500人左右，女性顧客約佔總數的90%這麼多，指定的客人約佔總來客數85%，每位顧客單一次平均的消費在500元上下。」(G-10)

「平均一個月的客人數量約在600人到700人之間，女性顧客佔總數量的80%，男性客人佔20%，大致上年齡層偏高居多(30歲到60歲)，年輕人相較就比較少了，指定客源佔了總客數100%，因本店經營快20年之久，老客戶非常的穩定，時間久了雙方也非常習慣，顧客消費最多的項目是洗頭髮，平均消費金額150元到450元居多，但本店燙髮、染髮也相對的多。」(H-10)

「我自己並沒有很詳細的去記錄來店數量，但是依我的經驗判斷一個月下來平均500個客人是跑不掉的，依前12個月總客數來看平均女性顧客有70%，指定的客人佔總來客數約80%，客人單一次消費金額在400元至500元。」(I-10)

「我估計以平均值來講，我們這一家店一個月平均大約有500個客人左右，女性顧客居多，大概佔總數量的75%，指定的客人約佔總來店數的85%，顧客平均單次的消費在300元到600元不等。」(J-10)

美髮業每天多以現金收入為主，往往缺乏成本概念，也就分不清，諸如人事成本、水電瓦斯費用、營業相關租稅、房屋租金和押金、硬體設備的折舊及維修費、公關費行銷費、雜支等...。早期較傳統的美髮市場競爭較少時，淨利往往可達三~四成，但現今由於相關費用的提高，淨利多在10%上下，不過如果經營得

宜的美髮店，淨利也可達 20% 上下，其中的重要致勝關鍵就在於財務管理分析方法是否得當。相關代表性內容節錄如下：

「在開店之前我就有存一筆錢，家人也有投資一些，總金額大約 40 萬左右，員工的薪資佔營業額約 40%，房租佔營業額約 20%，材料費佔營業額約 15%，水電費佔營業額約 15%，雜支佔營業額約 5%。」 (A-11)

「草創時期的美髮店我是瞞著家人開的小小一家店，花了多少錢也記不住了，當初這筆錢是我自己存的私房錢，如果要認真講起來的話印象中 20 幾萬跑不掉，而現在的美髮店由於房子是自己買的所以省了房租，員工的薪水（不包括我本人）平均下來約佔營業額的 20%，材料費約佔營業額的 15%，水電費約佔營業額的 15%，雜支約佔營業額的 10%」 (B-11)

「在我還是員工的時候，我就有立志要開一家美髮店，所以平時就有存錢的習慣，我開店的資金全部都靠我自己辛苦存下來的錢，大約花了 50 多萬。每個月員工薪資支出在營業額的 40%（包括我自己的薪水），房租佔營業額的 15%，材料費佔營業額的 15%，水電費佔營業額的 10%，雜支佔了營業額的 5%。」 (C-11)

「我開店的這筆錢一大部分是向家人借的，一小部分才是我自己的錢，這家店前前後後從無到有花了快 50 萬元，每個月必要的支出有員工薪水（不包括我本人）佔營業額的 20%，租金佔營業額的 15%，材料費佔營業額的 10%，水電費佔營業額的 15%，雜支佔營業額的 5%。」 (D-11)

「因為我是事先就有計劃要開店，所以資金在開店之前就差不多準備好了，但開店之後林林總總的開銷太多，資金略顯不足，所以有跟朋友周轉了一些，總合加起來有 80 萬之多。每個月必要支出佔營業額的比例有員工薪資（包含我自己的薪水）45%，房租約佔 10%，材料費約佔 15%，水電費約佔 10%，雜支約佔 5%。」 (E-11)

「我的第一家美髮店是和朋友合開的，合作開店之後發現問題慢慢地浮現，

經營了兩年因為理念不同而拆夥，認賠了15萬，第二家美髮店由我自己一個人獨資，開店的資金一半是自己的私房錢一半是向家人借的，第二家美髮店成立金額總共約50萬上下。現在平均每個月的員工薪資佔營業總額的40%（包括我自己在內），房租佔營業額的15%，材料費佔營業額的15%，水電費佔營業額的10%，雜支佔營業額的5%。」（F-11）

「我開美髮店的資金是用房貸去借出來的，借貸金額是50萬，因為是自己的事業想憑自己的力量自己要開店，所以不想開口向任何人借錢。每月必要的開支有員工薪資約佔營業額的25%（不包括我本人），房租佔營業額的10%，材料費約佔營業額的10%，水電費約佔營業額的15%，雜支約佔營業額的5%。」（G-11）

「當時開店的金額多少，我忘了我到底是花了多少錢，因為前前後後、大大小小的投資真的沒在算也沒記，但資金來源大部分都是自己的錢，有一小部分是向家人借的，後續的開銷就完全自己負擔了。現在必要的支出有員工薪資約佔營業額的40%（包括我自己的薪資），租金佔營業額的10%，材料費佔營業額約15%，水電費佔營業額約10%，雜支佔營業額約5%。」（H-11）

「老實說當時要開店時我並沒有什麼存款，一開始我是打算向銀行貸款，後來爸媽知道後捨不得付利息給銀行，所以爸媽就借我開店的資金額度40萬，現在每月必要的支出有員工薪資（不包含我自己的薪水在內）約佔營業額的15%，房租約佔營業額的10%，材料費約佔營業額的10%，水電費約佔營業額的10%，雜支約佔營業額的5%。」（I-11）

「還沒開店之前我就有想過以後一定要自己開一家美髮店，所以平時就有強迫自己存錢儲蓄的習慣，但開店的資金加起來將近50萬，所以還是有一半是跟家人借的。目前的必要支出有員工薪資佔每月的營業額約45%（有包含我個人），房屋租金佔營業額約10%，材料費佔營業額約10%，水電費佔營業額約10%，雜支佔營業額約5%。」（J-11）

綜合受訪者對永續經營的心得可分為：

- (1)以顧客滿意為宗旨；
- (2)具服務的特色；
- (3)維持技術水準；
- (4)顧客至上；
- (5)不斷的學習進修與自我成長；
- (6)推有個人風格與作風；
- (7)突顯強項並強化優勢；
- (8)周延的管理規劃：加強成本分析與員工福利成長（如下圖 4-1 所示：）

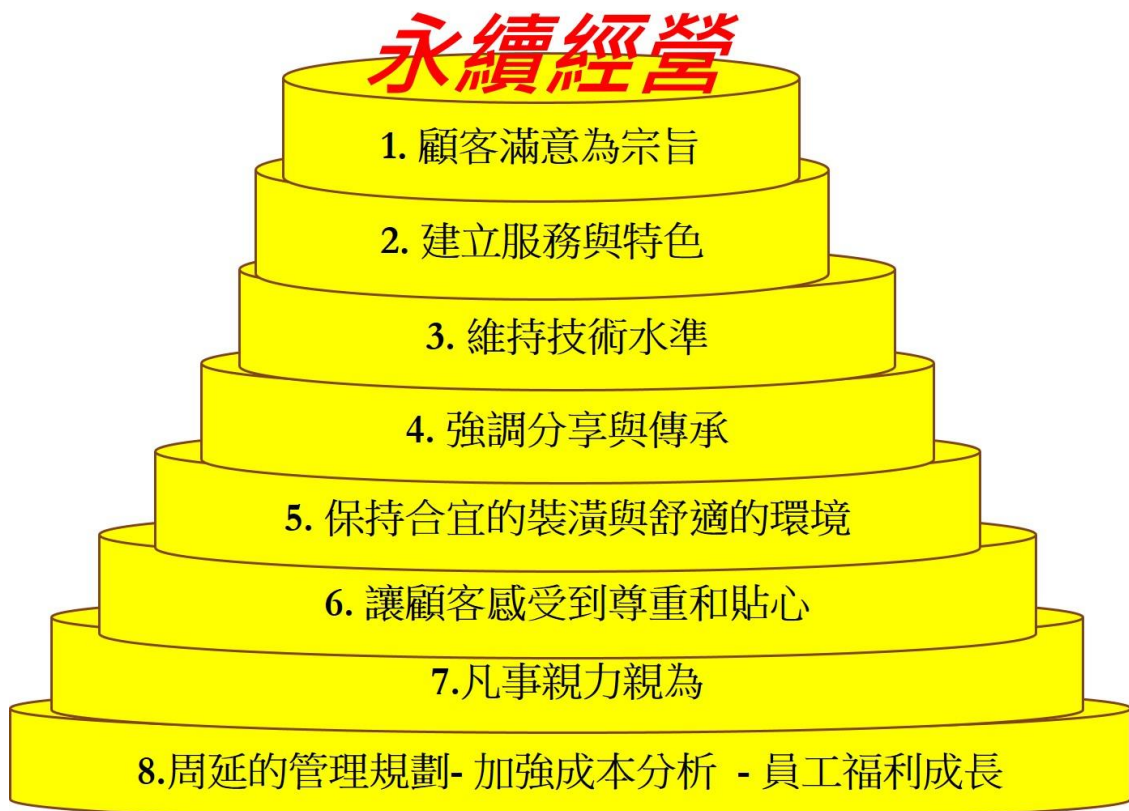


圖 4-1：美髮業永續經營示意圖

美髮是一流行趨勢變化快速的行業，再則、競爭很激烈，本文所訪談的 10 位受訪者是微型創業的美髮業者也是現場實務操作者，更是現場親自管理者，

直接面對面接觸顧客，進一步了解顧客的喜好與需求，慢慢培養出一群有忠誠度的老顧客。本研究中訪談 10 位受訪者的美髮微型創業之心得，總結歸納分析出美髮業永續經營的研究推論：

研究推論十六：因應滿足顧客的需求，美髮從業者必須維持一定的美髮技術水平，技術上必需不斷精益求精，吸取新知。

研究推論十七：想大幅提升顧客忠誠度的機會，必定要訓練員工的服務態度，重視顧客的需求，讓顧客感到貼心與尊重。

研究推論十八：為使顧客在消費時感到舒適，美髮店的裝潢要合宜、符合自身的風格。

研究推論十九：合理的價格是客源源源不斷的原因之一，不隨意漲價，才不至於讓顧客產生不愉悅的感覺。

研究推論二十：美髮店的創業資金通常約 50 萬元上下，自有資金如不足可向親友借款或貸款。

研究推論二十一：應有基本的財務知識，並養成記帳的習慣，才能了解費用的支出是否合理，並有無浪費。

第五章 結論與建議

大多數人的願望都是當老闆，但相對的，付出的心力較不在話下。尤其是選擇美髮業，那更是別人在休息你在工作的行業，若非真的有很高的興趣及熱情，那麼是很容易半途而廢。

大家總是只看見眼前所看到的成功例子，但其實默默受挫失敗的人也不少數，不要只見到光鮮亮麗的一面，就像林書豪、王建民等運動明星，大家都看到了他們發光發熱的時刻，可是卻不一定看到他們背後付出的辛苦、努力，但大家看不到的才是最重要的課題。最後，本章節依研究結果共分為三節，分別描述說明：第一節為結論；第二節為建議；第三節為研究限制與未來研究。

第一節 結論

美髮微型創業的過程中所會面臨的所有問題，也應該要先沙盤推演一遍，盡可能預防可能會犯的錯誤，將損失降到最低，而不是走一步算一步；另外，對挫折的忍受度要高，對他人的批評指教要能接受，才能有進步的空間。每一位創業者所付出的這些辛勞，無非就是要能創業成功並永續經營。

本研究中這 10 位美髮創業者所認為的關鍵成功因素有：(1)以顧客滿意為宗旨；(2)具服務的特色；(3)維持技術水準；(4)顧客至上；(5)不斷的學習進修與自我成長；(6)推有個人風格與作風；(7)突顯強項並強化優勢；(8)周延的管理規劃：加強成本分析與注重員工福利成長。幾個因素細究起來與高千雯、洪惠娟、呂家美、詹婷茵、張凱涵(2011)高雄地區小型美容院經營模式關鍵成功因素之探討文中所言的創業關鍵成功因素確實有相似符合之處。

第二節 建議

美髮業是一份辛苦的行業，不但工時長，薪資也不算多，身為一個美髮設計師付出的往往比收穫還要多，若是沒有家人在背後支持鼓勵是很難維持長久的。另外，本研究中所提到的這些微型創業者對於美髮是熱情且堅持的，這個特質放諸於古今中外的創業者身上比比皆準。邦喬飛(Jon Bon Jovi)說過：「沒有什麼比熱情更重要了。無論你的人生想做什麼，帶著熱情去做。」。本文也認為，若創業者沒有熱情與堅持的特質，是難以達成一番成功的事業。

研究者分別從 10 位受訪者中分析歸納出其相似的創業關鍵成功因素並提出以下的命題，可供後續針對美髮業創業所做之相關研究的驗證。

命題一：美髮設計師創業者必須擁有對美髮的熱情及創業的堅持才能支持其實踐創業的行動。

命題二：美髮設計師創業者之個人特質必須擁有下列的特質：服務人群、主動關懷、求新求變、對創造力流行性敏銳、反省思考的能力、肯努力肯學習的精神、有個人風格、有魅力有自信、大膽推銷自己、真誠的態度、與人群顧客溝通分享。

命題三：美髮設計師創業者的創業動機為：興趣驅使、愛美需求、成就感使命、以賺錢為導向；時間較自由、工作模式型態較有彈性；自我理想的實現。

命題四：現場從業人員與顧客的互動方式為：(1). 技術經營，本位取勝；(2). 服務品質，賓至如歸；(3). 個人魅力，視客如友。

命題五：美髮設計師創業者成功創業必須要有周延的規劃以及克服創業基金及員工上的問題。

命題六：美髮成功創業者取得培養顧客並經營顧客群的經營手法為：服務品質、顧客信任、顧客滿意以及顧客忠誠。

命題七：美髮創業者若有下列的經營手法，將擁有永續經營的機會：(1)顧客滿意度為宗旨；(2)服務有特色；(3)維持技術水平；(4)顧客至上；(5)不斷地學習進修與自我成長；(6)擁有個人風格與作風；(7)突顯強項、強化優勢；(8)周延的管理規劃(包括財務與人資)。

除了學術上可進一步針對這些命題作進一步的量化驗證，可供學術倫理的研究發展，研究者最後要對台灣眾多的美髮業從業者及美容美髮時尚彩妝相關科系的學子發出呼籲，只有熱情及堅持才能邁向成功之路。另外、對台灣的美髮文化，要有傳承之心，使整個產業的質與內涵能夠更提升甚至能發光發熱，讓自己不僅只是個美髮設計師，更是個美的代言人。

第三節 研究限制與未來研究

一、研究限制

1、直接資料、文獻蒐集較為困難

由於研究美髮業微型創業這個特定的議題先前較少成為專門研究的題材，故在美髮業微型創業者的「人格特質」、「研究動機」、「個人魅力」及「關於永續經營」方面之相關文獻較為不足，因此仍需進行田野調查收集相關之直接資料來進行歸納和整理，相信隨著美髮市場知識訊息取得亦趨方便與微型創業趨勢日漸普及，未來將會有更豐富的文獻及相關資料供後人參閱，因此建議在後續的研究上可以藉著多方的文獻相關資料蒐集讓研究更為完整。

2、訪談對象未能概括多數的美髮業微型創業者

因時間和人力有限，本研究僅訪談 10 位美髮業微型創業者，未能囊括多數美髮業微型創業者，因此本研究建議，後續研究者若在時間、能力許可下，可盡量對同類型經營之美髮業微型創業者進行深度訪談，增加訪談之數量，讓研究結果更具說服力及完整性，在實務方面上也能讓創業參考者更普遍的運用。

3、美髮業微型創業者不希望突顯問題及個人

本研究在聯絡符合資格條件相關的美髮業微型創業者時，許多美髮業微型創業者以「不希望突顯問題及個人」來婉拒本研究的訪問，由於許多的美髮業微型創業者注重的是金錢上的支出與營收及個人隱私，因此往往不希望在這方面做過多揭露，也使得本研究在找尋適合的訪談對象做訪問時會有所限制。因此建議後續研究者在和相關美髮業微型創業者聯絡相關事宜時，可對研究之「動機及目的」做更詳細的說明，讓美髮業微型創業者了解訪談或訪問對台灣社會企業的發展有著重大的貢獻和參考的價值，以增進其受訪談或訪問的意願。

二、未來研究

本研究著重於美髮的創業者進行深度訪談，所得之結論無法推論至全部美容產業的創業者，美容產業的涵蓋範圍很廣，有美容、美甲、護膚、...等，未來可以參考此篇論文的訪談題目，爾後研究者再根據欲研究之題目修改後再進行同性質（美容、美甲、護膚、...等）創業者的質性研究，所得結果可相互比較、對印。其次，本研究採用深度訪談，針對10位美髮創業者進行深度訪談，未來，亦可採用量化研究，例如，採用德菲法來歸納美髮業者關鍵成功因素的探討，或者，採用問卷調查方式，分析影響顧客滿意度與忠誠度的關係。

對現今台灣而言，許多的微型創業正開始發展的階段，因此許多微型創業者皆以「事業尚在初步發展或正在發展階段，並不適合接受訪談」為由，謙虛地婉拒了訪問，但隨著時間的漸進，對一些微型創業者而言，不少人都是在開店的初期或初步轉型的階段，因營運不善、個人因素或種種原因面臨倒閉。我們希望政府與社會能更進一步輔導有志由微型創業起步的人民，也希望這些微型企業在不久的未來都能有更加茁壯的發展，因此建議後續研究者在未來也可針對已轉型成功或穩定發展成中小企業的原微型企業進行訪談研究，相信這將會是具有參考價

值、貢獻的研究。



東方設計大學
TUNGFANG DESIGN UNIVERSITY

參考文獻

中文文獻

1. 江淑美、吳伊勻、翁士勛、劉育雯(2000)。教育研究法專題研究報告-個案研究。台北市：國立台灣師範大學
2. 呂家美與黃佩琪(2008)。美髮服務業員工知覺人力資源管理措施對工作績效之影響-探討員工技能中介效果。餐旅暨家政學刊，5(1)，93-113。
3. 吳貞瑩(2011)。國籍航空公司成本結構之研究。國立交通大學交通運輸研究所碩士論文，新竹市。
4. 李自強(2011)。台灣地區殯葬服務之消費行為分析。國立中央大學管理學院高階主管企管碩士班，桃園市。
5. 李明水(2008)。企業永續經營與職場倫理。經濟前瞻，116，118-127。
6. 李秋燕、吳訓生與陳美華(2015)。企業社會責任對消費意願之影響-以美容業為例。美容科技學刊，12(2)，73-90。
7. 沈美利(2010)。美髮業服務創新與行銷專案管理推動之研究以三奇髮型公司為例。高雄應用科技大學企業管理研究所碩士論文，高雄市。
8. 沈慶龍與林佑中(2010)。顧客關係管理與資源基礎對服務品質及顧客忠誠度影響之研究：以汽車售後服務業為例。臺灣企業績效學刊，3(2)，231-251。
9. 林美玉(2001)。燙髮能力本位訓練教材-認識美髮行業。中華民國職業訓練研究發展中心輔助研究計畫。SHG-HD00101。行政院勞工委員會職業訓練局。
10. 林秉毅(2005)。臺北市市民運動中心服務品質、顧客滿意度與忠誠度關係之研究。屏東師範學院體育碩士論文，屏東縣。
11. 林崇宏(2008)。設計理論與價值。台北市：田園城市出版。

12. 林佩璇(2000)。個案研究及其在教育研究上的應用。戴於中正大學教育學研究所(主編)，質的教育研究方法，239-262。高雄：麗文。
13. 洪珠媚(2007)。大台南地區運動健身俱樂部會員服務品質、滿意度與忠誠度之因果徑路關係研究。建國科技大學碩士論文。
14. 高千雯、洪惠娟、呂家美、詹婷茵、張凱涵(2011)。高雄地區小型美容院經營模式關鍵成功因素之探討。美容科技學刊，8(2)，229-248
15. 姚美華、胡幼慧(1996)。一些質性方法上的思考。戴於胡幼慧主編，質性研究-理論方法及本土女性研究實例。台北市：巨流圖書出版
16. 張凡文(2008)。服務品質、滿意度與重遊意願之研究-以牛耳藝術渡假村為例。朝陽科技大學休閒管理碩士論文，台中市。
17. 張晉鑾(2011)。探討美容業之感官行銷與美容師之推銷行為對顧客滿意度之影響。淡江大學全球華商經營管理數位學習在職專班碩士論文，新北市。
18. 許瑞林(2011)。美髮沙龍創業一本通。台北市：金塊文化出版。
19. 陳冠吟(2009)。美容業者自行創業關鍵成功因素之研究。台北科技大學技職教育研究所碩士論文，台北市。
20. 陳建文、洪嘉蓉(2005)。服務品質、顧客滿意度與忠誠度關係之研究。電子商務研究，3(2)，153-172。
21. 陳淑惠(2008)。微型企業行銷模式運作之個案研究-以女性美容服務業為例。中興大學行銷系碩士論文，台中市。
22. 陳葉明容(2011)。美容服務業消費體驗之研究：體驗行銷觀點。長榮大學高階管理碩士在職專班碩士論文，台南市。
23. 陳麗文、林俊成(2007)。美容業創業理論分析之探討。美容科技學刊，4(2)，23-31。
24. 楊秀玲(2006)。服務品質、顧客滿意度與顧客忠誠度關聯性之研究-以金門地

- 區銀行業為例。長榮大學經營管理研究所碩士論文。
25. 楊怡君(2014)。美容服務業人員主動性人格特質對知識分享及創新行為之影響。台南應用科技大學生活服務產業系生活應用科學碩士論文，台南市。
26. 楊瑞泉(2006)。大學體育室服務品質滿意度之研究-以萬能科技大學為例。輔仁大學體育學系研究所碩士論文。
27. 楊敏玲(1993)。青年女性創業家的創業動機、創業類型之研究。台灣大學商學研究所碩士論文。
28. 萬文隆(2004)。深度訪談在質性研究中的應用。生活科技月刊，37(4)，17-23。
29. 廖啟順(2007)。滿意度、品牌信任、品牌忠誠度之關聯性研究-以信用卡產業為例。中華管理學報，8(2)，23-40。
30. 劉孔中(2004)。論律師永續經營所需要的法制配套措施。律師雜誌，299，68-75。
31. 蔡培玲(2011)。台灣刺繡業經營績效因素之研究。成功大學高階管理碩士在職班，台南市。
32. 鄭惠之(2014)。企業永續經營與社會責任。會計研究月刊，340，11-11。
33. 謝清秀、詹慧珊(2006)。美髮從業人員工作倦怠之研究。建國科技大學學報。25(3)，71-94

英文文獻

1. Bowen, J. T., & Chen, S. L. (2001). The relationship between customer loyalty and customer satisfaction. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 13(5), 213-217.
2. Brockhaus, R. H., & Pamela, S. H. (1986). The psychology of the entrepreneur. In D. L. Sexton & R. W. Smilor (Eds.) *The art and science of entrepreneur* (pp. 25-48). Cambridge, Mass: Ballinger.
3. Cardozo, R. N. (1965). An experimental study of customer effort, expectation, and satisfaction. *Journal of Marketing Research*, 2(3), 244-249.
4. Creswell, J. W (1998). *Qualitative inquiry and researgn: Choosing among five traditions*. London: Sage.
5. Fornell, C. (1992). National customer satisfaction barometer: The Swedish experience. *Journal of Marketing*, 56, 6-21.
6. Gilbert, A., Churchill, Jr., & and Surprenant, C. (1982). An investigation into the determinants of customer satisfaction. *Journal of Marketing Research*, 19, 491-504
7. Holt. D. H., (1992). *Entrepreneurship: new venture creation*, New Jersey: Prentice-Hall.
8. Jacoby, J., & Kyner, D. B. (1973). Brand loyalty vs. repeat purchasing behavior. *Journal of Marketing Research*, 10(1), 1-9.
9. James, W., Carland, F. H., William R., B., & Carland, J. A. C. (1984). Differentiating entrepreneurs from small business owners. *The Academy of Management Review*, 9(2), 354-359.
10. Jackie, K. (2000). CRM, ERM one-to-one: Decoding relationship management

- theory and technology, *Trusts & Estates*, 139 (4), 49-53.
11. Jones, T. O., & Sasser, Jr. W. E. (1995). Why satisfied customers defect. *Harvard Business Review*, 73(6), 88-99.
 12. Kandampully, J. (1998). Service quality to service loyalty: A relationship which goes beyond. *Total Quality Management*, 9(6), 431-443.
 13. Keavency, S.M. (1995). Customer switching behavior in service industries: An
 14. Kotler, P. (2000). *Marketing management*. (10th ed.), New Jersey, Prentice-Hall.
 15. Larson, A. (1992). *Network dyads in entrepreneurial settings: A study of the governance of exchange relationships*. *Administrative Science Quarterly*, 37(1), 76-104. exploratory study. *Journal of Marketing*, 59(2), 71-82.
 16. Lincoln, Y. S., & Guba, E. (1985). *Naturalistic inquiry*. Newbury Park: Sage Publication.
 17. McClelland, D. C., Atkinson, J. W., Clark R.A., & Lowell, E. L. (1953). Century psychology series. *The achievement motive*. East Norwalk, CT, US: Appleton-Crofts.
 18. Murray B. L., & MacMillan, I. C. (1988). Entrepreneurship: Past research and future challenges. *Journal of Management*, 14(2), 139-161.
 19. Oliver, R. L. (1997). *Satisfaction: A behavioral perspective on the consumer*. McGraw Hill: Maidenhead.
 20. Merriam, S. B. (1988). *Case study research in education*. Thousand Oaks, CA' Jossey-Bass.
 21. Ostrom, A., & Iacobucci, D. (1995). Consumer trade-off & the evaluation of services. *Journal of Marketing*, 59, 17-28.
 22. Parasuraman, A., Zeithaml, V. A., & Berry, L. L. (1985). A conceptual model of

- service quality and its implication for future research. *Journal of Marketing*, 49, 41-50.
23. Park, R. D. Parent-infant interaction: Progress, para-digms, and problems. In G. P. Sackett & H. C. Hay-wood (Eds.), *Applicaton of obseruational-ethologicalmethods to the study of mental retardation*. Baltimore, Md.: University Press, 1976.
24. Ranis, G., John, C. H. (1961). The theory of economic development. *The American Economic Review*, 51(4), 533-565.
25. Richman, T. (1996). Service industries: Why customers leave. *Harvard Business Review*, 74(1), 9-10.
26. Ryan, R. M., & Deci, E. L. (1985). Self-Determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being. *American Psychologist*, 55(1), 68-78.
27. Shane, S., & Venkataraman, S. (2000). The promise of entrepreneurship as a field of research. *Academy of Management Review*, 25(1), 217-226.
28. Shoemaker, S., & Lewis, R. C. (1999). Customer loyalty: The future of hospitality marketing. *International Journal of Hospitality Management*, 18(4), 345-370.
29. Simon, H. A. (1986). Rationality in psychology and economics. *The Journal of Business*, 59(4), Part 2: *The Behavioral Foundations of Economic Theory*, S209-S224.
30. Stanworth, J., Granger, W., Blyth, S. (1989). Who becomes an entrepreneur? *International Small Business Journal: Researching Entrepreneurship*, 8(1), 11-22.
31. Stake, R E. (1995) *The art of case st udy resear ch*. Thousand Oaks, CA' Stake.
32. Tracy, B. (1986). *How to succeed in your own business*. John Wiley & Sons, Inc.

33. Wood, R., & Bandura, A. (1989). Social cognitive theory of organizational management. *Academy of Management Review*, 14, 361-384.
34. Yee, W. C. (1991). *The entrepreneurship and innovative change*. NTU, 3-5.
35. Yeung, M. C. H., Ging, L. C., & Ennew, C. T. (2002). Customer satisfaction and profitability: A reappraisal of the nature of the relationship. *Journal of Targeting, Measurement and Analysis for Marketing*, 11(1), 24-33.



東方設計大學
TUNGFANG DESIGN UNIVERSITY

網路資料

1. 李開復臉書(2015)。錯誤和正確的創業動機。2018年1月02日取自
<https://zh-tw.facebook.com/kaifulee/posts/1032344133459571>
2. AC Nelson 對顧客忠誠度之看法。2018年1月23日取自
<http://www.nielsen.com/tw/zh/solutions/capabilities/customer-satisfaction.html>
3. Access Development 市調 (2016)。2018年1月30日取自
<https://www.forbes.com/sites/nicoleleinbachreyhle/2016/04/20/customer-loyalty-in-todays-modern-retail-world/#49958b5d513c>
4. Agenda 21 (1992)。2018年2月23日取自
<https://sustainabledevelopment.un.org/content/documents/Agenda21.pdf>
5. Ethics Defined (2017)。2018年2月25日取自
<https://medium.com/the-ethical-world/ethics-defined-33a1a6cc3064>
6. Global Futures Foundation, World Wide Web (1997). A Global Agenda for Change. 2018年2月25日取自
<https://www.uow.edu.au/~sharonb/STS300/sustain/meaning/defarticle4.html>
7. Our Common Future: Report of the World Commission on Environment and Development。2018年2月27日取自
<http://www.un-documents.net/our-common-future.pdf>
8. Pezzy, John (1992). “Sustainability: An Interdisciplinary Guide.” 2018年2月27日取自
http://www.environmentandsociety.org/sites/default/files/key_docs/pezzey_1_4.pdf

9. Trait Theory. 2018 年 2 月 28 日取自

https://en.wikipedia.org/wiki/Trait_theory

10. United Nations Conference on the Human Environment (Stockholm Conference) (1972). 2018 年 3 月 03 日取自

<https://sustainabledevelopment.un.org/milestones/humanenvironment>

11. United Nations Conference on Sustainable Development. 2018 年 3 月 03 日取自

https://en.wikipedia.org/wiki/United_Nations_Conference_on_Sustainable_Development



東方設計大學
TUNGFANG DESIGN UNIVERSITY

附錄（一）

編號：A 受訪題目與訪談內容

Q1：談談您所認識的美髮業？當初是什麼機緣接觸了這行業？

Q1 受訪者：光鮮亮麗的外表是我對美髮業的第一印象，設計師入時的裝扮與髮型

總是給人時尚專業的感受，我除了有專業的技巧還要就是細心服務顧客的態度，這就是我心目中所認識的美髮業，然而現實生活中的美髮業卻與我心目中的理想有所落差，因為現在年輕一輩的設計師有的是有態度沒技術，有的是有技術沒態度。因為我天生自然捲的煩惱所以很討厭自己的頭髮，就因為有這樣的困擾讓我接觸到美髮，從我高職就讀本科系開始認真學美髮到最後成為一位專業的髮型設計師。

Q1 親友：請問當初受訪者為何接觸這行業？

Q1a：她從小就愛美因為有天生自然捲煩惱，所以這是影響她開始接觸美髮的原因。

Q1b：應該是說為了解決自己頭髮的煩惱而去學美髮，而她也在學習過程中找到自己的興趣進而接觸這個行業。

Q2：為何想創業？創業動機在哪？

Q2 受訪者：之前還在當員工時，就一直希望自己有一天能開一間「空間舒適、價格親民，態度親切的美髮店」、雖然當時我告訴家人與朋友這個創業構想時，他們都認為美髮這個市場已經很飽合很競爭了，要創業並不容易，特別是中低價位的美髮店現在百元理髮滿街是，價格親民的做法很難與其競爭。但我還是一直認為我可以的，在等待適當的時間之中我斷努力累積忠實的顧客，在一段不算短的時間後，終於有機會一

圓我的夢想。

Q2 親友：請問受訪者為何會創業？

Q2a：受訪者一直是一位能獨當一面的設計師，但她最大的希望是能開一間帶給顧客專業親切價格合理的美髮店。

Q2b：受訪者因為不以營利為目的又深知專業技術的重要性，所以我知道她會想要開一間具有專業技術的美髮店。

Q3：創業過程中印象最深刻的是？例如：辛苦、快樂、無奈，成就感…等等

Q3 受訪者：離開原本的工作自立門戶，剛開始讓我損失不少原來的客源。開設店面要租金、人事、水電等開銷，一天得有一定數量的客人上門，才能損益兩平。幸好有家人的鼎力相助，不僅提供關鍵的初始資金，更幫忙找尋現在的開店地點。開店過程中無奈的就是租金上漲的壓力還有管理的壓力，由於是第一次開店面對客人時也必須更小心翼翼的關注客人的需求與滿意度造成我無形的壓力，這時候讓我印象最深的就是家人與朋友的支持，讓我能夠度過最艱難的一段日子。

Q3 親友：受訪者創業過程中有一段時間身體不好，這件事您清楚嗎？

Q3a：她在創業初期因為希望能提供客人像以前一樣的服務，所以設計師的工作她事必躬親，但創業過程中又有許多管理的工作要學習與關注，所以有一段時間她的壓力很大，那段時間健康也出了些問題，但還好有親友的協助，加上她後來適當調整體力工作的分配，才得以顧好健康也顧好自己的事業。

Q3b：她的店在開始經營初期除了設計工作管理工作外，還要擔心招呼客人問題，有一段時間為了招呼客人和安排折扣活動，不僅工作大增也讓她體力不堪負荷，所幸後來在人事部分有增加調整，適當的減輕了她自己的負擔。

Q4：創業前有哪些條件或資源是必須具備或擁有的呢？

Q4 受訪者：除了專要技術，必要的資金與縝密的規劃包括地點、人事、店面設計與服務內容等，大概就是要走出這一步的決心吧！就像是我從助理進階到設計師後依然繼續學習充己，吸收歐美與亞洲的美髮流行知識，當然我還是很著重於燙髮和吹髮這塊，所以對東方不同人種的髮質要如何整理更是下了許多功夫和心血。

Q4 親友：你們覺得受訪者創業前做了甚麼準備是很重要的呢？

Q4a：我只知道她的專業和態度本來就沒話說，我平常就有讓她整理頭髮，一直以來都很喜歡她的專業與態度。

Q4b：我自己的頭髮也是天生自然捲非常難整理，所以真的很欣賞她整理頭髮的功夫，我也知道她平常都會不斷進修充實自己，所以她做的髮型設計真的都很入時，像她就曾經參考哈利波特裡面的艾瑪的髮型演進來幫我做造型，所以專業和態度真的是她創業上最大的資源。

Q5：您認為美髮經營者要有那些人格特質？再者，你自己認為有什麼人格特質？

Q5 受訪者：除了要敢於能專心管理，也要不斷學習，像是建立制度、分工合作，也要能分享技術與適度分享利潤，有些優秀的設計師不想擔任管理職，合理的分紅也能讓設計師盡心。另外也應該要大方鼓勵員工發揮創意，例如提出對店內設計風格或對客人服務的建議。

Q5 親友：受訪者有哪些美髮經營者的人格特質？

Q5a：她凡事都事必躬親，但她後來懂得調整，透過分工來讓自己可以在專注管理之餘也能繼續關注客人的需求與設計師的相關訓練，她本人對設計師也十分大方，願意分享利潤也願意傳授技巧與專業知識，工作環境極具向心力，另外對客人一本初衷，會針對客人需求提供服務。

Q5b：受訪者懂得善用逐步累積的客群與人脈，除了口碑相傳外，遇到經營上的困境或問題也會利用些人脈來幫助她解決困難，例如有一次在與員工糾紛的事情上，她因適時請教了具有法律專業的常客所以採取了妥當的做法來完善解決糾紛。

Q6：和同行相較，自身的優勢和需要再學習進步的部分？

Q6 受訪者：本身比較幸運的是能有支持自己的親友，讓我能夠專注在客人的需求並試著提供客人悅的消費，這也是我很樂在其中的部分，我很注重店內的風格，自己是比較喜歡溫馨時尚的路線，也會精心挑選店內撥放的歌曲，多是輕快曲調，但我也知道自己仍有許多不足之處，特別是在管理面上，像是近期的一例一休就有影響到整家店的業績了，就需要與其他專業人士請教討論，也要注意設計師與員工的權益，再來制定店裡合適的做法。另外就是我很容易讓自己忙，所以也得繼續學習適當的分工與授權。

Q6 親友：受訪者和同行相比有何優勢或不足之處？

Q6a：美髮業的競爭一直都很激烈，受訪者的一個優勢就是她的細膩，她除了技術本位非常扎實，也十分注重客人的體驗與感受，另外她也對設計師和員工十分大方，也讓她的店內工作氣氛十分融洽，要說不足之處，就是她還是習慣店內的大小事都去關注，一個人的體力畢竟有限，大概她就是需要繼續學習調整工作量與分配工作吧！

Q6b：我很喜歡受訪者不斷充實自己的態度，我覺得這是她能不斷帶給客人新的設計感受的重要關鍵，所以我會希望她在忙碌的管理工作之餘，仍能保持持續進修的習慣。

Q7：在心態上，創業前、後的差異性？

Q7 受訪者：創業前雖然也會戰戰兢兢的有壓力，但畢竟實際一整家店的擔子還沒有壓在我身上，所以感受的壓力不會有創業後那麼大，另外很多事情也是創業前認為很簡單，沒想到創業後實際面對時才發現事實上是容易的，特別是創業初期經歷的原本客人流失要重新累積客群，不知道甚麼時候才能上軌道的那種不確定感，也是創業前不曾感受的，另外就是經營上軌道之後會面對如何穩定照顧客人，設計師與員工的一種責任感，那也是創業前比較不會去考慮到的。

Q7 親友：受訪者在創業前與創業後有何不同？

Q7a：她在創業前是個專業的設計師，在創業後感覺更成熟，思考事情的面向也越來越全面，可能是因為可以決定的事情變多了吧！權力越大責任也越大，這總是會讓人變成熟。

Q7b：開店後可能因為需要顧及其他的工作，所以給人的感覺她不再只是個專業設計師，也是個不斷學習的經營者，但不變的是她還是很照顧客人的消費感受。

Q8：有思考過自己憑什麼能被顧客所接受及信任並忠誠於自己？

Q8 受訪者：一路走來我都會記得自己天生自然捲的煩惱，所以很清楚柔順的頭髮是能幫客人解決煩惱的，也一直都認為美髮業就是要讓客人擁有舒適的環境與更好的消費體驗，所以除了不斷充實自己的專業之外，也要不斷關注客人的需求和感受，營造舒適的環境與氣氛，再提供客人專業的美髮設計服務，我想這就是我能得到客人信任與忠誠的原因吧！

Q8 親友：受訪者能受到顧客信賴的原因是？

Q8a：她整理客人的頭髮就像是在整理自己的頭髮一樣讓客人保持美美的，能讓我不用擔心造型的問題，不管是重要場合或是日常生活中的髮型都能讓自己有

小確幸的愉悅髮型，這是讓我信任 她最重要的原因。

Q8b: 因為我自己的頭髮也是自然捲，她的專業技術不但讓我能解決自然捲的煩惱，甚至還能帶給我適合我的髮型設計，另外，她們的店總是讓人感到輕鬆自在，這讓我的每次美髮店都像是到星巴克喝咖啡一樣的舒適輕鬆。

Q9: 依您個人的經驗，如何永續經營一家店？

Q 受訪者 9: 自己一個人經營一家店一定是很累的，所以需要有重要的親朋好友的加油，還有設計師與員工夥伴和忠實客人的支持，所以應該要善待身邊的每個人，專注做好自己擅長的事並快樂的去做，讓每位來到這個環境裏的人都能快樂的工作與享受，大概就是這樣吧！

Q9 親友: 受訪者這樣的經營之路能長久維持下去嗎？

Q9a: 我相信她有這個能力可以做到，畢竟這是她最喜歡的工作，而且她做的真棒。

Q9b: 這個行業的競爭很激烈，但她的專注與細膩是她最大的優點與吸引客人的地方，只要她能好好的授權管理，我相信這樣的環境會一直受到很多客人的喜愛。

Q10: 請往前推 12 個月內來店客數總和下來平均一個月是多少人？女生總客數多少%？指定客佔總客數多少%？顧客單次個人消費而平均落在多少之間？

Q10 受訪者: 因為我們店是採預約制的，白天就我和另一位設計師，假日和晚上才有學生來打工當助理，所以我和設計師每個人服務的客數最多也不超過 12 個人，至於薪水，因為我們是抽成的，所以不方便開。指定的顧客幾乎有 90% 這麼多，女顧客佔 70%，若以單次平均消費大概落在 \$ 300 元至 \$ 500 之間。

Q11：如何籌措創業基金？創業基金是多少？員工的流動率高或低？員工們是否有在進修？公司是否有辦自強活動？公司每月必要的支出（例如：員工薪資、房租、材料費、水電費、雜支等）各佔月營業額多少%？

Q11 受訪者：在開店之前我就有存一筆錢，家人也有投資一些，總金額大約 40 萬左右，我認為我們的流動率算低的，店裡的設計師會定期去進修新的技術、進修回來會教助理們，公司每年會有固定的旅遊和不定期的聚餐，那員工的薪資佔營業額約 40%，房租佔營業額約 20%，材料費佔營業額約 15%，水電費佔營業額約 15%，雜支佔營業額約 5%。

Q12：最後，請您給予想創業者一些創業建議？

Q12 受訪者：每個懷抱夢想創業的人或許都有不同的初衷，但不變的是這都會是一條充滿挑戰的路，一個人的體力與能力是有限的，如何在這樣的路上堅持下去而不損害自己的專業與態度會是最重要的一件事，適當尋求協助與分享在這樣的過程中會給自己帶來意想不到的支援，永遠要記得不斷學習，學習與人相處，學習充實自己，學習管理，學習讓自己和身邊的人開心。

編號 B： 受訪題目與訪談內容

Q1：談談你所認識的美髮業？當初是什麼機緣接觸了這行業？

Q1 受訪者：我最初認識的美髮業是我小時候朦朦朧朧是覺得可以讓人變漂亮，可以把頭髮弄得美美的放上緞帶打扮的像公主一樣漂亮，從那時候就都美髮產生了好感，直到上國中才有機會接觸到美髮，從此對美髮產生了興趣一頭栽進了美髮業，我印象中學習美髮過程是很辛苦的，學習過程中挫折感很重，而且沒有假日可以休息，工作的時間又很長，薪水也不多，但是當學習完成一個髮型造型技術後的那種 成就感是不可言喻的。當然有家人的支持朋友的鼓勵和自己的興趣都是堅持下去的原因，在這中間我也曾經想放棄過，但不服輸的個性讓我告訴我自己一定要成為一位傑出的設計師，這樣辛苦的一路走來，穩扎穩打的基礎功夫成就了今天的我。現在對我而言美髮仍是和我小時候的初衷一樣，就是把每個人打扮的很美麗很漂亮像公主一樣，看著別人變漂亮變美麗，我的心情自然而然也會開心起來。

Q1 親友：就你知道受訪者對美髮有多熱愛？多堅持？

Q1a：在我印象中受訪者要考美髮乙級執照的那段期間，除了加強上執照課之外，晚上下課後還要回美髮店繼續練習到三更半夜，已經有好幾次我去美髮店對面的早餐店買早餐時早餐店的人都會問我說受訪者已經有很多次都早上六點多才離開店裡，他怎麼守在店裡一整夜啊！所以，我從這件事情知道他在某方面有他自己的堅持。

Q1b：說到這個也讓我想到她只要在做客人時都非常的專注，手上只要還有客人就算已經過了用餐時間，三餐都還沒進食的她也會堅持把手上的客人消耗完才會去吃飯或去做私人的事，她的原則就是把客人擺在第一位。

Q2：為何想創業？創業動機在哪？

Q2 受訪者：其實我會創業真的是有點誤打誤撞完全沒有任何的規劃，因為那時我的小孩生病住院，家人希望我不要工作可以留在家裡照顧小孩陪小孩玩，而我的個性就是不安於室，靜不下來，所以，我先斬後奏自己偷偷去外面租了一個店面張羅好一切開店的事宜，等到一切都張羅完畢之後才告訴家人，這個時候家人想要我留在家裡也進退兩難了，因為整家店全部都準備 0k 了要開店了，我跟家人周旋很久並一直告訴家人說自己開店很自由，累的時候就休息，有客人的時候就做生意，很慶幸的家人最後還是尊重我的選擇讓我開店。這就是我創業動機的由來。

Q2 親友：受訪者當初是什麼原因想要創業呢？

Q2a：她其實是行事作風自由自在慣了，最大原因是她行動根本不想受到限制，所以只好選擇自己開店。

Q2b：她的個性像一匹野馬做任何事情都很衝動，想到什麼就馬上去做什麼完全都沒有任何前兆，開店也是、買房子也是，一個小時前才聽他說想要買房子，一個小時後聽別人介紹說哪裡有房子要賣，她就馬上就下訂金，買了、真的非常的傻眼！

Q3：從業過程中印象最深刻的是？例如：辛苦、快樂、無奈，成就感等等……

Q3 受訪者：其實在創業過程中我印象最深刻的是～家人的關愛！這段期間我體會到家人對我最溫暖最呵護的愛，家人照三餐問我吃飯了沒，問我會不會累，問我會不會太辛苦，在這個創業初期的階段我感到真的很幸福快樂，這無關事業上的成就感而是來自家人的關切一切都是失敗中慢慢磨練而成的。在眾多不好的經驗中，我個人偏向最不喜歡貪小

便宜和愛斤斤計較的客人，因為遇到和自己理念不合的客人，通常會得寸進尺提出不合理的要求，這種客人我通常都會很優雅的放生，讓這類型的客人慢慢去選擇他自己適合的店家。

Q3 親友：在創業過程中有聽過受訪者抱怨過什麼事嗎？

Q3a：真的很少聽到她在抱怨什麼講什麼，頂多只聽到她說今天好操好累，時間過得真快都不夠用了，差不多就這樣子而已呀！

Q3b：在這一方面很少聽他在抱怨什麼事，我最常見的是她在不高興的當下，表情很明顯的呈現出我現在心情不高興喔！可是以他大條神經的個性，過一下下的時間就好了。

Q4：創業前有哪些條件或資源是必須具備或擁有的呢？

Q4 受訪者：我認為創業前最基本的條件或質源至少要分內在和外在二個屬性，第一個、個人內在條件，創業前本身個人要必有的熟練技術，心態想要保持熱情懂得與顧客分享交流資訊，還要有熱誠的待客之道。如果有家人的支持和朋友的幫忙鼓勵那是最好的。第二個、外在因素條件，

1. 尋找工作人員，訓練助理培養和助理的契合度。
2. 店家的規模和裝潢風格的走向。
3. 必須思考員工制度與價錢定位技術定位。
4. 基本的來客數和原有的客數考量。
5. 硬體和軟體的設備。
6. 資金、周轉金……等等。

Q4 親友：受訪者在創業開店前做了重要的什麼準備嗎？

Q4a：她很會運用人脈資源，據我所知她說要開店就馬上會開店的那種人，她所做的準備就是打電話拜託好幾個信任且術有專攻好朋友全權處理開店事宜，他反而很少過問任何事，很慶幸的是所受托的好朋友每個都不辜負所望，把托付的每一件事情都做得很完美，就這樣也完成了一家有水準的美髮店。

Q4b：我只能說她傻人有傻福，我從來沒有看過開一家店是如此簡單，不費吹灰之

力的，他的美髮店要歸功於眾多的好朋友幫她完成的，她只要出資金和一張嘴巴就好了！

Q5：你認為經營美髮業要有那些人格特質？再者，你自己認為你有什麼人格特質？

Q5 受訪者：我認為我的個性熱誠，不會計較具有親和力，還有獨樹一格正面能量的魅力，我認為一家店的經營者脾氣要比較外向一些，再來要能夠控制自己的情緒，自己本身一定要有本業的經驗，對店裡的任何事情要負責，時時刻刻對自己要有所提升和努力。看待事情一定要有判斷力，要公正、公平、不偏私，例如：我的人格蚶仔之一就是太信任人性本善了，曾經有顧客要求賒帳，因為我很容易相信人，所以就讓顧客收了一筆好幾千元帳，完全沒任何抵押的東西，結果當然被倒帳了，之後從這個經驗我學到了～賒帳這件事要看人品要看交情，小錢可以欠，大錢不能賒。

Q5 親友：你覺得受訪者有哪些經營美髮業者的人格特質？

Q5a：我覺得她在收費上很有自己堅持的原則，不會去亂哄抬價錢，影響口碑。

例如：坐地起價 - 遇到有錢好說話的客人價位上就算高一點，遇到囉嗦愛砍價錢愛攀關係的客人價位就算低一點，這種事情絕不會在他身上發生動就會幫客人打折了！

Q5b：我認為他除了以技術取勝之外，還會主動關心客人的需求並和客人有互動，最主要的是他的工作態度非常的專業，讓人很放心的把整個門面交給她打理。

Q6：和同行相比自己的優勢和需要再學習的部分？

Q6 受訪者：技術、貼心和親和力就是我的優勢，因為技術是沒有人可以取代的！

然而貼心和親和力讓顧客來到我店裡不只可以打扮得很漂亮，在享受整個服務的過程中，心情也會放輕鬆整個人愉快沒壓力。需要再學習的地方就是要學會有老闆娘把氣勢，因為別人看我再怎麼看也不像是一個美髮業經營者。還有自己的職業倦怠越來越顯著了，工作態度越來越不積極了，把預約好的客人日期都往後延，目前最需要改進的地方就是找回當初對美髮的熱誠和初衷

Q6 親友：說說看受訪者有哪一些優點值得你們向他學習的呢？

Q6a：他太過於樂天了吧！遇到罔處他很能自我解嘲，印象最深刻的一次是新光三越周年慶我和她一起去血拼，剛好看到認識的同業競爭者，(之前因為販賣同一品牌美髮產品所以鬧得有些不愉快)她刻意繞道到同業競爭者面前和他打招呼，可是同業競爭者竟然反方向而行完全不理會她。我看在眼裡我覺得這種行為非常很不受尊重，可是受訪者卻跟我解釋說：沒關係呀！我又不記仇就把他當一般的朋友就好了，見到了朋友就打聲招呼啊！至於要不要回應是他家的自由你幹嘛大驚小怪的，你是無聊沒事找事做嗎？關於就一點我就真的很佩服她，如此的想得開，我想～我應該要向她多多的學習，如何可以這麼的樂天

Q6b：她的外表看似大而化之，其實心思有時候還真的蠻細膩的，想關心別人照顧別人又不好意思明顯地表現出來，所以會做一些沒必要的小動作，默默的去幫助他人很怕別人發現似的，讓人覺得好氣又好笑。諸如此類的天兵舉止真的很可愛，這點就值得我向他學習了，可是不要這麼扭扭捏捏的要大方一點！

Q7：自己在創業前、後心態上有什麼差異呢？

Q7 受訪者：最大的差異是責任感還有自我成長。因為在開店後會從管理者的立場

來思考工作分配的安排，一方面是自己本身的個性問題，不太管一些雞毛蒜皮的小事，另一方面也培養員工的基本管理能力與未來的方向，所以在工作的安排上會讓員工們有更大的自主性，能在自己的工作範圍內能獨立運作發揮所長！

Q7 親友：看著受訪者一路走來，有什麼話要對他說的呢

Q7a：他太喜歡亂買一些 lilicoco 有的沒的東西，如果沒有這個壞習慣，省下這些沒必要的花費，早就是一個小富婆了！

Q7b：他現在已經改變蠻多囉，以前東西都愛名牌貨，現在有比較收斂了，還有，希望她可以早點睡覺，不要常常三更半夜的才要睡。

Q8：有想過自己憑什麼能被顧客所接受及信任嗎？

Q8 受訪者：當我在服務客人的時候態度一定很誠懇很謹慎，讓客人有被尊重的感覺。還有我做出來的髮型有我自己獨特的手法，這種手法是天生與生俱來的和後天努力學習而成的，這是別人怎麼模仿怎麼學也不可能會的。當然我本身人來瘋的個性也常常感染店裡的整個氣氛，讓整家店工作的氣氛變得很開心很快樂，顧客們和員工們大夥兒一起玩一起笑，這種感覺真的很好就像一個和樂融融的大家庭。我會把顧客當成朋友，所以我不把商業利益擺在第一位，相對的顧客不只把我當成一位信任的設計師也把我當成很要好的好朋友

Q8 親友：顧客們為什麼會這麼喜歡受訪者啊！

Q8a：受訪者她做出來的髮型很受顧客本身所要的造型之外，她的人又不會非常在意形象，有空閒時間就和顧客們玩成一片，大家不分誰是誰嘻嘻哈哈打打鬧鬧的，現場全是歡笑聲此起彼落好不熱鬧，大家都很开心啊。

Q8b：她工作態度認真無法一心二用，認真工作時非常的認真，空閒搞笑時又非常

的好笑。有專業又有親和力，會依據顧客本身的條件給予適合的建議量身訂做合適的髮型，所以客人們幾乎都會一試成主顧。

Q9：依你的經驗如何永續經營一家美髮店？

Q9 受訪者：一定要有一個開心快樂團結的工作場所，還有保持一定水準的技術本位和服務品質，我覺得服務品質絕對不能差，服務品質要求好還要更好，技術本位每隔一段時間就要不斷地去進修學習，這樣才能了解目前流行的元素是什麼流行的重點是什麼，如此才能教育顧客適時地帶給顧客新的流行資訊也比較有話題聊！

Q9 親友：如果有再一次的選擇，你們會自己受訪者開店嗎？

Q9a：會的！畢竟美髮是他的興趣也是工作，他也樂在其中啊！

Q9b：當然一定支持的，可以做自己喜歡做的工作又有錢賺，為什麼不支持她呢？

Q10：請往前推 12 個月內來店客數總和下來平均一個月是多少人？女顧客佔總客數多少%？指定客佔總客數多少%？顧客單次個人消費額平均在多少之間？

Q10 受訪者：老實說來客數我還真的沒有仔細的去算過，因為設計師只有我人一個其餘都是助理，反正只要是在上班時間內來的客人，不論來多少人我就做多少人。女生的顧客有 80% 這麼多，會來我們店裡的顧客幾乎都是認識的舊客或是客人介紹客人來的，客人的消費金額我沒有認真的在留意，因為我們店裡的顧客幾乎都是熟客，所以都會買會員卡，有時候一天下來現金營收 2 至 3 萬不等，有時一天下來連現金 \$1 仟元都不足，大起大落差很多，所以我也很懶得去記平均消費金額。

Q11：如何籌措創業基金？創業基金是多少？員工的流動率高或低？員工們是否有在進修？公司是否有辦自強活動？公司每月必要的支出（例如：員工薪資、房租、材料費、水電費、雜支等）各佔月營業額多少%？

Q11 受訪者：草創時期的美髮店我是瞞著家人開的小小一家店，花了多少錢也記不住了，當初這筆錢是我自己存的私房錢，如果要認真講起來的話印象中 20 幾萬跑不掉，而現在的美髮店由於房子是自己買的所以省了房租。我認為我們店的流動率算蠻低的，店裡的設計薪水（不包括我本人）平均下來約佔營業額的 20%，材料費約佔營業額的 15%，水電費約佔營業額的 15%，雜支約佔營業額的 10%

Q12：最後、請你給予想創業者一些創業建議？

Q12 受訪者：現在的人都很注重包裝，所以店面的裝潢、格調很重要，再來就是要學習和客人有互動，有沒有關心到每個客人的需求這是很重要的，因為這會影響到一家店的營運，在這些外在的條件前提之下就是自己本身的技術本位了，要不斷地充實和學習，充實本身的技術不斷的學習和每個人快樂的相處。

編號 C： 受訪題目與訪談內容

Q1：談談您所認識的美髮業？當初是甚麼機緣接觸了這行業？

Q1 受訪者：現在美髮設計師的社會地位與收入，已隨著產業快速的進步早已是一般人心中最受歡迎行業的前幾名首選。台灣的美髮業不僅受教育程度普遍提升到大學學歷，甚至已有社會就業的歷練，對自己未來發展方向的掌握，也有了很明確的目標，在投入的初期有更完整的認識，入行後更能勇往直前。美髮業是屬於服務業，雖然目前有不少家庭式美髮院、個人工作室，但隨著人們生活及消費水平升高，美髮業已從單純的理髮、洗髮服務，進階為剪、洗、護、染、燙等系列，並發展到美容化妝、美甲、整體造型、保健瘦身等多功能的服務領域。我在國中時接觸了美髮業當洗頭小妹，而高中也讀美容美髮相關科，直到至今還在做美髮業這行業。

Q1 親友：有什麼鼓勵的話對受訪者說呢？

Q1a：從事美髮業是相當辛苦的，不過你可以依照自己的興趣往這條路前進是明智的選擇，加油！

Q1b：她非常的愛美也非常喜歡幫人做造型，所以我無條件支持她，不過最後堅持下去也是要靠你自己努力喔！

Q2：為何想創業？創業動機在哪？

Q2 受訪者：想要創業當然是要圓自己的理想，動機是不想一輩子都當別人的員工，當然我也知道創業會面對各種大大小小的困難，需要家人、客人、朋友的支持，也需要創業夥伴，擁有良好的關係才能經營得長久。

Q2 親友：當初剛聽到受訪者要創業時你們的想法？

Q2a：知道她要開店本來就是意料中的事情，只是時間早晚的問題而已。

Q2b：她會選擇開店那也是她一直以來的夢想。

Q3：創業過程中印象最深刻是？例如、辛苦、快樂、無奈、成就感…等等

Q3 受訪者：現在回想起來創業初期的我，只能說原來人的潛能真的無限大，創業前我可說是公主命，茶來伸手、飯來張口，每天睡到中午才起床，不用作家事沒經濟壓力。在美髮店裝潢之前我是一個幾乎什麼都不會的人，裝潢時我每天早上都跟著泥作師父、木工師父、水電師父、油漆師父一起上下班，在這半個月的時間裡，我像變個人似的邊作邊學習直到工作結束，搬水泥、搬木材、擦油漆、鎖螺絲、拉電線像個女超人一樣什麼都學什麼都做，當時我一點也不覺得累也不覺得苦，反而樂在其中，看著一家店從無到有，那種成就是無法言喻的。

Q3 親友：受訪者在創業過程中，讓你最有印象的是？

Q3a：她完全變了個人似的，所有的勞力苦力她都親力親為，這根本不是她的作風。

Q3b：那段期間是我第一次對她改觀，原來除了美髮是她的專長之外，她會的事還不少呢！

Q4：創業前有哪條件或資源是必須具備或擁有的呢？

Q4 受訪者：除了一些既有的條件外，我認為還要有：

- 1、要有足夠的資金：創業是相當花錢的，有大大小小的開銷。
- 2、要有人脈關係：開店必須要有更多良好、友善的人脈，才能經營長久。
- 3、要有金錢概念：當個會賺錢的老闆，正確的金錢概念一定要清楚。

- 4、懂得與人分享的心態：一個自私不懂得與他人分享的人，是不可能將事業做好做成功的。
- 5、學會自我反省、檢討錯誤：創業是一個全新的開始也是一個不斷摸索的過程，難免在此過程中犯錯誤。
- 6、要有家人的支持朋友的幫忙作後盾，這是堅持下去的動力

Q4 親友：知道受訪者在創業有做了什麼重要的準備嗎？

Q4a：他在確定要開店後，就開始四處去請教有開過店的朋友們一些開店細節，至於細節是什麼我就不太清楚了。

Q4b：我知道她要開店的前半年很節省，目的就是多想存多一點錢

Q5：您認為美髮經營者要有哪些人格特質？再者，你自己認為你有什麼人格質？

Q5 受訪者：經營者的特質有：

- 1、思想明晰、能掌握重點：必須要能從複雜的情況中，解析出關鍵要點，才能規劃出有效的促銷策略。
- 2、有企圖心：這不是自大的個人野心，而是對事業的狂熱及永無止境的追求。這是優秀領導人不可或缺的條件。
- 3、具備有效的溝通技巧：經營者必須具有說服力，才能贏得員工的信任，建立自己的誠信。
- 4、培育人才、為公司儲備優秀工：創業者不但知人善用，更能將自己的技能，傳授給身邊優秀的人。
- 5、對自己有自信：創業者能提出共同的目標，激勵自己和員工一同達成。

我認為我是一個捨得付出、捨得與員工分享的人，在工作上我並不會吝嗇傳

承我的技術，而且關於我不懂的事會不恥下問，同時也是個做錯事情會勇於認錯的人。

Q5 親友：您眼中，受訪者是怎樣的人？

Q5a：她是個蠻熱心又有愛心的人，堅持不懈於自己的專業領域，而且不斷去進修。

Q5b：她考取到非常多的證照對自己的技術也是反覆不斷的練習，而且也很主動極的服務顧客。

Q6：和同行相較，自身的優勢和需要再學習進步的部分？

Q6 受訪者：因為我自己本身有開一家美髮店，所以可以有自己更多的想法並實際的去實現，尤於目前我在學校擔任業界老師，所以我也一直要求自己、鞭策自己要做學生、員工的好榜樣，為了讓自己擁有更高的學識素養增加更多的知識，我跑到學校讀書一路讀到了研究所，我想努力不懈就是我的優勢。至於需要進步的部份是情緒上的管理，因為我不懂得掩飾自己的脾氣。

Q6 親友：受訪者工作上的優點那些值得學習的？

Q6a：我欣賞她的技術、態度與能力，因為她在工作上都以客人為主。

Q6b：她有很多的想法去增強自己的不足，例如：去學校讀書、去當兼課老師…。

Q7：在心態上，創業前、後的差異性？

Q7 受訪者：最大的差異性我個人認為是責任心還有對事情的看法和態度。因為創業後不管發生什麼事都要自己來承擔，所以一件事必須要考慮多重的層面才去選擇。例如：創業前能嫌客人可以拒絕接受客人，但創業後這些行為全部不能有，反而要用正能量去消化掉，並教育員工正確觀念。

Q7 親友：受訪者決定創業時的心情是？

Q7a：她一開始是憂心忡忡，但後來又慢準備得很充足的樣子，直到最後終於創業開店完成，這一路上的艱辛和很多的不容易，她還是會一直調整自己來完成夢想。

Q7b：雖然開店這過程有很多的問題，但是她還是一一的去解決一一的去克服。

Q8：有思考過自己憑什麼能被顧客所接受及信任並忠誠於自己？

Q8 受訪者：我對待客人就是很親切，像對自己的家人一樣關心，在服務客人時我是帶著一顆熱誠服務的心去對待，我對自己的技術是很注重，不管客人提出什麼需求，我都會有耐心的去克服，我還會去了解現在流行什麼趨勢，用我自己的方式創造出不同的感覺盡量的讓客人滿意，所以客人才會接受我信任我並指定我。

Q8 親友：受訪者的顧客是如何快速累積出來的呢？

Q8a：客人會將她們的消費感受講給她們的朋友聽，為受訪者提高知名度提升好形象，帶來新客群。

Q8b：她的客人很滿意她的手藝和服務，所以被她服務過的客人幾乎都會成為主顧。

Q9：依你個人經驗，如何永續經營一家店？

Q9 受訪者：依我自己經營的心得我認為一家店要永續經營必需有幾個條件：

- 1、價格一定要真實透明化。
- 2、要重視隱形的顧客群。
- 3、要有果絕的判斷力和執行至終的毅力。
- 4、員工有向心力和該有的素養。

5、店內的美髮品一定要熟悉，使用上才能得心應手。

6、投資自己不讓自己原地踏步。

Q9 親友：請形容您眼中的受訪者？

Q9a：她是個非常獨立而且是有自己獨特的想法和做事的態度的人。

Q9b：在經營這一塊，她是一個有夢就會努力實現的人，從什麼都不會一直努力到讓自己變得更好更完美的人。

Q10：請往前推 12 個月內來店客數總和下來平均一個月是多少人？女顧客佔總客數多少%？指定客佔總客數多少%？顧客單次個人消費額平均在多少之間？

Q10 受訪者：以平均值來說扣掉公休日我們的店一個月下來大約有 600 人至 700 人左右，女顧客佔總來客數的 75%，指定客佔總來客數的 85%，一個客人平均的消費額度在 300 元到 500 元不等。

Q11：如何籌措創業基金？創業基金是多少？員工的流動率高或低？員工們是否有在進修？公司是否有辦自強活動？公司每月必要的支出（例如：員工薪資、房租、材料費、水電費、雜支等）各佔月營業額多少%？

Q11 受訪者：在我還是員工的時候，我就有立志要開一家美髮店，所以平時就有存錢的習慣，我開店的資金全部都靠我自己辛苦存下來的錢，大約花了 50 多萬。我認為我們店的流動率算蠻低的，店裡的設計師會不定期的去國內、外進修，進修回來會熱於教導助理們新的技術和知識，公司每年固定在七、八月會舉辦員工旅遊和不定期的聚餐。至於每個月的員工薪資支出在營業額的 40%（包括我自己的薪水），房租佔營業額的 15%，材料費佔營業額的 15%，水電費佔營業額的 10%，雜支佔了營業額的 5%。

Q12：最後，請您給予想創業者一些創業建議？

Q12 受訪者：創業的路是充滿挑戰性的，在還沒跨出之前就要做好事前規劃，隨時修正到最佳狀況，開始執行時，遇到各種問題，一定要用力的堅持做好每件事，親朋好友的建議自己要做好判斷，用對的方法去作對的事，自然就能享受到努力過後的成果，輕鬆管理，快樂賺錢，並且獲得自己創業的成就感，想在瞬息萬變的美髮市場，擁有最好的競爭力，就是讓自己保持敏銳的敏感度。



東方設計大學
TUNGFANG DESIGN UNIVERSITY

編號 D： 受訪題目與訪談內容

Q1：談談您所認識的美髮業？當初是甚麼機緣接觸了這行業？

Q1 受訪者：我所了解的美髮業，是一個非常辛苦的工作，從學徒到設計師，每一個過程都很不容易，工作時數很長，所以也常需要久站，但美髮總歸是服務業，滿足客人的需求還是首要重點。當初會接觸美髮是因為有一次跟著媽媽到家裡附近的髮廊洗頭髮，看到店內在誠徵學徒覺得新奇，又心想著可以打工賺錢，於是就決定試一試。

Q1 親友：請問當初受訪者當學徒有遇到什麼挫折？

Q1a：一開始完全沒有經驗就跟著店裡的設計師學，她剛開始拿捏不到洗頭的訣竅，因此花了好久好久的時間練習假人頭。

Q1b：她剛學習時因沒有留指甲所以遇到很多客人拒絕讓他洗，她覺得很受挫，但為了想變得更好也因此決定開始留長指甲。

Q2：為何想創業？創業動機在哪？

Q2 受訪者：對我來說在一間店裡當員工並每天做一樣的事感到倦乏沒成就感，因此我想挑戰自己！擁有一間屬於自己的店，規劃著公司未來的定位，所以我認為，創業要趁年輕，趁有想法有體力的時候去實行自己的夢想完成自己的目標，只要訂定了目標就一定要完成，這就是創業動機的由來。

Q2 親友：受訪者說要創業時你們的想法是？

Q2a：一開始聽到時很驚訝，以為他是一時興起，但後來看到受訪者籌劃得有模有樣，才知道他不是開玩笑的。

Q2b：受訪者是個有原則的人，聽著他說他的規劃時，認為他一定會開店。

Q3：創業過程中印象最深刻的是？例如：辛苦、快樂、無奈、成就感…等等。

Q3 受訪者：創業過程中才發現，原來還有好多事是不懂的，依然還要學習的，當時覺得自己好無知，想要快點有收穫卻又發現資源有限，那時候能力不足，心情整個跌到谷底。印象讓我最難忘的是：我在服務顧客時是非常的專注，記憶中那天的生意是客滿的狀態，現場所有的工作人員大都很忙碌，然而過了用餐時間我的小孩肚子餓吵著要吃飯，助理怕影響到我工作的情緒，所以沒事先告知我，好心載我的小孩外出買午餐，在途中發生車禍，助理打電話回店裡告知，我一聽到此消息整個人突然間醒了，用丟的方式把手上的吹風機和梳子等工具用力丟向地上，馬上衝到車禍現場，一看，還好只是受了皮肉傷，虛驚一場，那天我就不管三七二十一丟下店裡滿場的顧客全部統統交給助理們去善後，我帶著小孩我們回家去了。現在回頭想想在創業的過程這段期間，我真的很幸運，我得到了很多人有形、無形的幫忙，才能造就今天的我，這些就是我最珍貴也最難忘的回憶。

Q3 親友：請問受訪者當時怎麼解決困擾？

Q3a：我記得他花了好多的時間上網找資料，不懂的就記下來，也會找了解這方面較多的人來解惑。

Q3b：她除了解決實際上的問題之外，他還會利用剩餘時間去運動，抒發自己的情緒，調整好自己的狀態。

Q4：創業前有哪些條件或資源是必須滿具備或擁有的呢？

Q4 受訪者：我認為資金是最實際及必備的，當然除了資金外，人脈及充分的毅力也很重要，人脈在往後的路上會是很重要的關鍵，而毅力會使你堅持做好每一件事，相信自己的選擇是正確的。

Q4 親友：請問你們認為在創業前須具有什麼能力呢？

Q4a：需要有足夠的能力和抗壓性，創業中一定會有許多問題慢慢浮現出來，需要有足夠的能力去承擔所有的責任。

Q4b：需要毅力及耐力，就像馬拉松，短時間的動力是沒辦法維持的！

Q5：您認為美髮經營者要有那些人格特質？再者，你自己認為你有什麼個人質？

Q5 受訪者：刻苦耐勞是絕對少不了的，美髮業是要從基礎慢慢開始穩紮穩打的行業，流汗流血都是必經過程。而體力和毅力一定要相當的足夠，因為要經營一家店並不是一件很容易的事。我認為自己個人特質是意志力堅強，在逆境當中也能堅持並且成長。

Q5 親友：受訪者在創業過程中有何成長？

Q5a：我發現在創業這段時間裡他變得沈穩了，做任何事情比較會考慮到後果，在做決定前也會思考的比較廣。

Q5b：創業過程中他變得更有自信了，就好像找到人生的目標一樣。

Q6：和同行相較，自身的優勢和需要再學習進步的部分？

Q6 受訪者：我的優勢是我喜歡和人溝通談話，也許這看起來是很普通的事，但卻也是很多人做不到的事。拉近人與人的距離最好的方式就是交談，透過交談可以收穫到更多有益的東西，也能給人一份親切感，而我認為我需要加強的是管理層面，經營一間店不容易，管理基層更是店的根基，好的領導者帶領員工一起創造一個更優質的工作環境，這是我目前需要加強的！

Q6 親友：受訪者如何改善他需要再進步的地方？

Q6a：他常會去聽很多關於美髮方面的演講，也搜集的很多這方面的書籍，有空的時候就研讀。

Q6b：他不定時就會跟員工討論本身及整家店的狀況，希望員工能提出建議讓彼此都有空間可以改進，也增進大家的關係。

Q7：在心態上，創業前、後的差異？

Q7 受訪者：創業前總是想的很簡單很多想法想去實踐，缺少思考空有一股拼勁，但創業後才發現自己能力不足，想做的很多，能做得到的卻是少之又少。即使這樣我告訴我自己我不想放棄（創業後的心態有成長），只好充實自己，減少心有餘而力不足的無奈。

Q7 親友：請問受訪者創業前後作息有何差異？

Q7a：創業之後她每天忙到很晚，早出晚歸的，身體難免會有疲憊的現象，都瘦了一圈。

Q7b：受訪者創業前的個性比較活潑開朗，像個小孩子，創業後開朗裡多了一點沈穩。

Q8：有思考過自己憑什麼能被顧客所接受及信任並忠誠於自己？

Q8 受訪者：我不會忘記我開美髮店的初衷，我在服務客人時最重要的就是站在客人的立場為客人著想，不一定每個人都會滿意但至少要让客人感受到我和我們團隊的誠意，一家有溫度的店絕對會讓客人留戀的。

Q8 親友：對受訪者的美髮店第一印象如何？

Q8a：店裡的燈光明亮，很清新，氣氛柔和，很像家的感覺。

Q8b：員工很親切也很細心，笑容常掛在臉上，會和客人聊天，就像是親近的朋友

一樣。

Q9：依您個人的經驗，如何永續經營一家店？

Q9 受訪者：首先管理員工一定要確實地實施，助理員工的流動率較大，訓練絕對不能得過且過，好的員工能提升一間店的價值，增加來客數、提升回流客的忠誠度，以及成本和營收控管方面也是非常重要。

Q9 親友：請問您覺得受訪者在經營方面哪些可以更好？

Q9a：我認為可以多推出一些節日活動，吸引新客來光顧，也可推出舊客回饋活動，保證客人的回流率提升。

Q9b：可以推出 VIP 專案，用於滿額折抵，促使客人增加購買率。

Q10：請往前推 12 個月內來店客數總和下來平均一個月是多少人？女顧客佔總客數多少%？指定客佔總客數多少%？顧客單次個人消費額平均在多少之間？

Q10 受訪者：我真的沒仔細去想過來客數量，如果硬要說個數目的話，那一天大約 15 個客人左右，一個月下來平均約 450 個客人，我的客人有 90% 都是女生，也都是熟識的客人差不多有將近九成，客人的平均單次消費大約在 300 元至 600 元之間。

Q11：如何籌措創業基金？創業基金是多少？員工的流動率高或低？員工們是否有在進修？公司是否有辦自強活動？公司每月必要的支出（例如：員工薪資、房租、材料費、水電費、雜支等）各佔月營業額多少%？

Q11 受訪者：我開店的這筆錢一大部分是向家人借的，一小部分才是我自己的錢，這家店前前後後從無到有花了快 50 萬元，我們店的流動率算蠻低的，店裡的設計師會不定期的去進修，進修回來會教導助理們新的技術和

知識，公司每年固定會舉辦一次員工旅遊和不定期的聚餐。至於每個月每個月必要的支出有員工薪水（不包括我本人）佔營業額的 20%，租金佔營業額的 15%，材料費佔營業額的 10%，水電費佔營業額的 15%，雜支佔營業額的 5%。

Q12：最後，請您給予想創業者一些創業建議.？

Q12：受訪者：年輕人都想創業，但不是只有勇氣就能成功，除了要有熱忱，還得有更多創意想法，更重要的是，要擁有聚焦、徹底執行的能力。創業很不容易，要從學習中求進步，踏實學習基本功，不是花錢開一個店，請人來工作就行，一切都要自己來。有些年輕人創業想的太天真，做事業不會一下就成功，要經歷很多的失敗，從錯誤中學習。

東方設計大學
TUNGFANG DESIGN UNIVERSITY

編號 E 受訪題目與訪談內容

Q1：談談您所認識的美髮業？當初是什麼機緣接觸了這行業？

Q1 受訪者：在我的觀念中美髮就是可以讓大家外表變漂亮更光鮮亮麗，這個世界上每個人都愛美，所以美髮是不可或缺的一個行業，我小時候的觀念裡，設計師就是魔法師，因為設計師除了讓顧客滿意自己的造型之外，還要動腦設計適合顧客的髮型，甚至要有「化腐朽為奇」的技術。我小時候有一次去美髮店洗髮時覺得設計師好厲害，不管是什麼樣的客人都可以輕鬆駕馭，使每位客人變漂亮客人的心情也好起來了，設計師在我眼中就像是一位超級魔法師，讓我超想擁有這項專業，我從那時起便下定了決心要學美學，要一步一步邁向自己成為魔法師的夢想並實現它。

Q1 親友：受訪者的美髮店能經營到目前你認為最大的因素是？

Q1a：美髮業這個工作是很辛苦的，不容易維持下去的呀，雖然從事這行業的人很多，但是能夠堅持下去的人卻很少，幸好她夠努力不怕辛苦能堅持下去才能有這家店，這就是最大的因素吧！

Q1b：和他不熟之前覺得她的話並不多，但是熟悉了之後他變得很愛講話，我們的關係就像好朋友一樣，他對於自己想要完成的事會堅持下去，就算前幾次不成功，也不輕易放棄，我真的很佩服他的毅力和努力不懈。

Q2：為何想創業？創業動機在哪？

Q2 受訪者：我想要用我自己的想法和我自己的方式去經營一家屬於我自己的美髮店，因為現在的客人很注重自己的形象與整體的美感，這當中健康亮麗的髮質與合宜的髮型往往是令人印象特別深刻的。所以我個人覺得

頭髮的清潔和髮質的健康才是髮型美麗最重要的關鍵因素。但是一般客人往往比較注重的是造型，髮質就顯得不這麼看重了。

Q2 親友：美髮業如此的競爭，贊成受訪者再開分店嗎？

Q2a：我一直看著他的成長和努力，在眾多的競爭下脫穎而出，現在看她再開一家屬於自己的店當然是贊成呀！

Q2b：受訪者他就是比較循規蹈矩，有自己的作風和想法，不同於一般商業化以賺錢為優先，我知道他之前在當別人的員工時，不能盡興的發揮自己的所長、想法和創作，都有限制於店家。所以她要再開分店的話我是非常贊成的。

Q3：創業過程中印象最深刻的是？例如：辛苦、快樂、無奈、成就感……等等

Q3 受訪者：創業這條路是很辛苦的，讓我印象深刻的問題是，一間光鮮亮麗的店固然是要有好的助理與設計師，但人與人之間就一定會有人際關係的問題存在，創業過程中對我而言，這就是一個問題，例如：設計師和助理意見不合時，我知道助理心裡通常都是敢怒不敢言，就因為這樣而導致助理情緒控管不佳，一旦情緒處在不好的狀態下去服務顧客時，相對的服務品質就會下降，整家店的歡樂氛圍也會受影響。

Q3 親友：在受訪者店裏最常出現的是什麼問題呢？

Q3a：我常常去光顧他的店，私底下我們也是很好的朋友，所以我知道他遇到的最大問題是人力資源例如：員工和員工的人際關係問題，這個時候就必須站在中立者的角度去調解雙方的問題才行，所以時間久了也慢慢地穩定下了。

Q3b：人際關係吧！誰和誰又怎麼樣了，某個人不合群，那個人太會計較了，某某人很懶惰都不做事，諸如此類的一些問題，大問題是沒有可是小問題卻不斷，但我也必須講說：這個問題只要有人的地方就勢必一定會有的問題。

Q4：創業前有哪些條件或資源是必須具備或擁有的呢？

Q4 受訪者：以我本身的經驗我歸類了以下這幾點…

- 1、顧客資源：對顧客在定位時要有取捨，範圍可以做得不那麼狹窄，但也不能太過寬廣需要對客戶進行準確的定位！
- 2、經營管理資源：需要有意識培養自己的計劃、組織、控制、協調能力，在實現其階段任務時能夠流暢自如。
- 3、財務資源：需要在經營髮廊的過程中，提高自己資金的籌集、分配、調度和使用的人力，使資金高效運用。
- 4、行業經驗資源：面對行業的競爭，需要全面了解整個行業的情況，並學會做全面的分析，諸如行業人員心態、經營策略、營銷策略等及其今後發展的方向等。
- 5、人力資源：專業的設計師，有多大的技術儲備，接受和開發新髮型的能力有多強，直接關係到店家在顧客心目中的地位，特別是以新潮的年輕人為目標客戶的店家最重要。如果店家要達到一定規模，每個技術環節必須分得更仔細，剪髮、洗髮、禮儀、收銀等崗位固定的人員，必需要相應的管理人才，例如：財務人員、人力資源、企劃等人員。
- 6、要知道本行業准入的基本條件
- 7、足夠的資本和夠用的周轉金
- 8、豐富的美髮行業經驗
- 9、要求自己不斷學習新的技術

Q4 親友：你們知道受訪者開幕前準備了多久的時間嗎？

Q4a：我覺得受訪者真的很幸運，遇到一個好房東。房東太太是他長久以來的顧客，非常認同他的技術和做法，也非常相信他的為人和作風，在裝潢的這

段期間內不收任何的房租還很熱心的幫忙張羅，全部照著受訪者的意見去裝潢完全不干涉，到底是準備多久我是不知道啦！我只知道房東太太比受訪者還更熱心的投入。

Q4b：關於這點我也有同感，房東太太是最辛苦的那一個人吧！

Q5：你認為經營美髮業者要擁有哪些人格特質呢？你認為自己擁有什麼人格特質呢？

Q5 受訪者：一個成功而又出色的經營者，幾乎是每一位美髮從業人員最終的夢想，

我歸類了有以重要的幾點特質…

- 1、儘量不要選擇客人
- 2、要不斷努力、肯學習
- 3、對自己的技術要非常的執著
- 4、對待每個人要謙虛有禮貌
- 5、做事要主動積極、不拖拖拉拉的
- 6、失敗不給自己找理由並懂得自我檢討
- 7、個性要善良活潑，脾氣要圓滑
- 8、遇到問題要反應要快、立刻解決
- 9、要維持自身一定的技術和形象
- 10、要有相關工作資歷和經歷
- 11、投資自己，不讓自己原地踏步
- 12、關懷照顧四周的每一個人
- 13、在事業上要有強烈的企圖心
- 14、會控制自己的情緒，學會與人好好相處…

我認為我自己其實也有很多很多的進步空間，但唯一讓我非常肯定的就是我

有一顆熱情的心和肯學習以及永不放棄，我已經決定好的事情就是不會輕易的改變。

Q5 親友：受訪者能依照自己的理想開店，你們認為主要成功因素是什麼呢？

Q5a：她是一位非常肯吃苦固執而且對人也很親切的人，從來不會想佔它人便宜，如果受訪者選擇了做一件事情就是會把它做到好為止，就讓我們都對他很放心。

Q5b：她除了技術方面的認同，再來就是他的個人魅力，尤其在服務顧客那專的神情，認真的態度和誠懇的行為。她不善於說一些花言巧語的商業講法，這些林林總總加起來，有種讓人莫名想和她在一起的正能量。

Q6：和同行相較，自身的優勢和需要再學習進步的部份？

Q6 受訪者：我自認為自己本身的優勢包括我專業能力強、有創新的創意、擁有熱誠的服務精神和謙虛的態度、勇於挑戰自己的勇氣、堅持一定的品格與專注力、學無止境精進再精進的技術進修、善於變通並保持良好的人際關係…等等。

需要再學習進步的部分是技術以及現代的流行趨勢必須要好好學習，藉由自己所能做到的改變外在的環境，以消除有可能會對自己造成的傷害。還有，多多拓展人際關係，增加自己在外的幫忙資源正能量。增加自己的實力，增長自己的工作能力，以及本身的EQ和IQ，把自己的優點轉為助力，讓自己能跟更多人交流切磋，時時刻刻都準備好迎接下一個機會的來臨。

Q6 親友：你覺得受訪者值得學習的地方和需要再學習的地方。

Q6a：受訪者她自己能夠了解自己的程度，也常常有機會去當講師跟同業先進交流，所以知道當下現在的流行趨勢，很努力的求知來增強自己的專業知識。需要再學習的地方是我認為她不要把自己繃得那麼緊，該放鬆的時候還是要

放鬆。

Q6b：她的親和力、個人魅力和與生俱來的品味是值得學習的。

需要改變的地方是吃了悶虧也不說出口，什麼事都無所謂、沒關係，這讓人看了很心疼很不捨。

Q7：在心態上，創業前、後的差異性？

Q7 受訪者：我在創業前的那時候心情是七上八下十分忐忑不安的，但是又充滿著對未來的希望，覺得自己一定可以成功的，一定要好好努力嘗試一次，創業說穿了簡單來講其實就是一個「人性」問題而已。創業後所有的事情更是一部一步慢慢體會走過來的，時間是最好的特效藥，讓自己從這過程強迫成長，這段期間憑著自己所有的精力、時間、心血都花在這上面就不會想放棄而是繼續努力向前邁進，而創業問題也一步步迎刃而解。一路上雖然是辛苦的，但是現在回頭看看自己所擁有的成就，就會覺得自己的努力是值得的沒有白費了。最大的差異是讓我更肯定我自己，更認同我自己，相信我自己原來我也可以的。

Q7 親友：看著受訪者一路走來有什麼感想？

Q7a：一直以來看著她自己的努力和成長就覺得這一切都是值得的，我們也一直支持你的任何想法，無條件的支持，讓你能夠無後顧之憂地解決所有問題。

Q7b：我認為她難得可貴的是堅持不渝的態度，從一開始到現在，初衷始終不變。

Q8：有思考過自己憑什麼能被顧客所接受及信任並忠誠於自己嗎？

Q8 受訪者：對於這點我的做法是我會和客人保持信任友好的關係，因為有了信任友好這層關係就能的過程中心理壓力和成本壓力，然而我做出來髮型同時比較容易掌握到客人期望的反應並確實了解客人的需求，達到預

期的服務品質，進而提高客人對我的忠誠度。所以我認為必須要和客人建立友好信賴的關係，還要用真誠的心以及良好的服務態度和技術來讓客人放心的把自己的門面托付給我，自然而然地就會提升客人對我的忠誠度。

Q8 親友：為什麼顧客們那麼喜歡受訪者呢？

Q8a：因為她會常常時不時地關心客人，並且會牢記每一位顧客的喜好。她還會到處去進修鍛煉自己的學術提升自己的技術增進見聞，因此顧客當然會很喜歡她啊！

Q8b：我覺得受訪者她有一顆善良的心熱忱的心和幫助人的心，在服務顧客的時候他是付出全部的精神，這種工作態度被她服務過的顧客都感受得到，這是一種無形的感動。

Q9：依您個人的經歷，如何永續經營一家店？

Q9 受訪者：依我個人開店的經驗談，我歸類了下面這 10 點……

- 1、理念：以顧客需求為中心追求顧客的滿意為訴求，要努力提升技術水平為顧客提供更高品質的服務。
- 2、定位：就是區別與競爭對手的特點，商業講法就是指集中服務於某一個層次的顧客群體，然後針對這個層次的顧客群體的服務做到極致
- 3、選址：選址不只是單單選擇開店的位置，實際上它背後是選擇經營的方式和定位目標客群。
- 4、裝潢：美髮業是帶給人美麗引領時尚潮流，屬於時尚的行業，店面設計應著重時尚和藝術。
- 5、價位：價格是影響顧客是否再次消費的重要因素之一，所以定價

要與提供的服務互相匹配。

6、項目：項目是產品+技術+服務，是有附加價值的，收費可高可低有無限大的發展空間。

7、技術：美髮業講求的是真實力，美髮是一項很強技術含量的工作，技術關係到顧客對美髮店的評價也直接關係到美髮店經營的成敗。

8、特色：特色就是一種魅力，要讓顧客有所感受得到並認同它，特色是提升店家競爭力的重要因素之一。

9、服務：美髮是屬於典型的服務業，既然是服務業，所有經營活動都不能離開「服務」這個關鍵詞。

10、活動：促銷活動做的成功與否，活動效果持續時間的長與短，跟活動策劃內容有直接關係。

Q9 親友：在親朋好友的眼中，受訪者經營一家店的甘苦談…

Q9a：受訪者在經營這一家店她確實是十分認真也非常的努力，才能有今天這番成就，這些過程如果不是自己本人經歷過是感受不到的，外人現在看得到的豐收的成果，但並不知道這些成果背後的辛苦歷程。

Q9b：在外人的眼中看到的都是光鮮亮麗的那一面，畢竟開門做生意尤其是服務業的，更要以和為貴。她的好個性好脾氣是我個人覺得經營一家店的主要原因。

Q10：請往前推 12 個月內來店客數總和下來平均一個月是多少人？女顧客佔總客數多少%？指定客佔總客數多少%？顧客單次個人消費額平均在多少間？

Q10 受訪者：我們的來客數一個月平均有 500 個人至 600 個人，女生顧客佔了 70%，指定顧客佔了 90%，每位顧客單次消費平均在 500 元至 600 元不等。

Q11：如何籌措創業基金？創業基金是多少？員工的流動率高或低？員工們是否有在進修？公司是否有辦自強活動？公司每月必要的支出（例如：員工薪資、房租、材料費、水電費、雜支等）各佔月營業額多少%？

Q11 受訪者：因為我是事先就有計劃要開店，所以資金在開店之前就差不多準備好了，但開店之後林林總總的開銷太多資金略顯不足，所以有跟朋友周轉了一些，總合加起來有 80 萬之多。我們店裡的流動率算蠻低的，設計師會不定期的去進修，進修回來會教導助理，公司每年固定會舉辦一次員工旅遊和不定期的聚餐。至於每個月的每個月必要支出佔營業額的比例有員工薪資（包含我自己的薪水）45%，房租約佔 10%，材料費約佔 15%，水電費約佔 10%，雜支約佔 5%。

Q12：最後，請您給予想創業者一些創業建議？

受訪者 12：美髮業這個行業在給予顧客服務的同時，便是在展現自己的專業以及工作上的服務態度和精神，不能因為不同的人而有所不同的待遇及態度上服務的精神，對於內部員工和現場人員教育過程中，需要投入比平常更多的時間與精神。要能夠清楚知道自身的目標不在乎短期的利益，長時間規劃美髮的未來事業版圖。加強員工自主性，提供競爭性薪資福利為提高整體業績的主要重點，並且要贏的全體員工的信任與支持。對待顧客要在乎顧客感受需求，能夠額外的增加一些福利，例如：折扣、優惠……等等。用好的服務精神以及耐心來面對每一位客人。建議偶爾可以舉辦公益的剪髮服務，這不僅能幫助到有困難的人還能贏的好口碑。

編號 F 受訪題目與訪談內容

Q1：剛剛您所認識的美髮業？當初是什麼機緣接觸了這個行業？

Q1 受訪者：美髮業是一門專業技術，可說是民生必需品中的服務業，因為是每個人會消費得到的，它既是傳統產業也是流行產業是永遠不會消失的行業。在我國中時我確定自己對美髮有相當大的興趣，我小時候就喜歡幫別人梳梳頭髮編編辮子，內心會覺得很好玩並感到心滿意足，那時候就對美髮產生了好感

Q1 親友：是什麼原因讓受訪者對美髮堅持下去呢？。

Q1a：從認識她以來，就一直覺得她是真的喜歡美髮，因為她一直很努力著重於美髮上，除了努力之外也能感受到她發自內心對美髮的熱愛，這是很難得可貴的。

Q1b：我被她整理頭髮已經有很長的一段時間，可以算是看著她成長的，記得菜鳥時的她被客人抱怨時，她並不會因為這些挫折而停頓下腳步，反而轉化為成長的動力，才有今日的成就。

Q2：為何想創業？創業的動機在哪？

Q2 受訪者：剛學成設計師時，心裡就有打算將來自己要開一家美髮店，因為自己開店可以跟隨著自己的想法而發揮所長做任何自己想做的事，從店的命名、經營規劃、裝潢設計、整體風格造型與人員素質培養等等，只要把目標明確訂好凡事按部就班不偷懶，就可以賺取更多的報酬。

Q2 親友：知道受訪者要開店時，你們的想法是？

Q2a：我認識的她是個很有想法的人，不只在美髮設計上能感受到她的才華，在聊天的過程中也能漸漸感受到她日漸萌芽的念頭，所以知道她要開店真的

一點也不意外。

Q2b：在讓她整理頭髮的日子裡，看著她的客人越來越多，偶爾也會和她聊到關於自己開店這方面的話題，過程中曾給她鼓勵，看到她終於跨出那一步也著實為她感到開心。

Q3：創業過程中印象最深刻的是？例如：辛苦、快樂、無奈、成就感…等等？

Q3 受訪者：經營一家店確實不容易，除了資金、技術外也要不斷利用機會去看看別人與自己的差異性，從中去改善自己不足的地方，鎖定目標就要堅持到底。因為是興趣所以在開店過程中不會有太多的挫折，不過在剛開店的時候挫折感會比較重一點點，因為之前從未有開店的經驗，所以比較手忙腳亂，不過也因此被客人抱怨，迫使自己不得去學習去成長，從經驗中學到更多。

Q3 親友：受訪者的美髮店剛開幕那段期間您有特別作了什麼嗎？

Q3a：美髮店剛開時我就支持她，因為知道剛開幕會面臨舊顧客流失與轉換的難關，口碑和客情是需要時間去累積的，身為好朋友能做的就是用實質的行動支持她囉！

Q3b：在開幕期間我一有空就會來美髮店當義工，我發現開幕的這段期間她展現了比以前更大的韌性，我想是因為她是要讓陌生的客人認同她，靠著扎實貼心的服務來培養新客人，她也花了許多心思來包裝與宣傳，當然這也包括了店內所有人員的管理等問題。

Q4：創業前有哪些條件或資源是必須具備或擁有的呢？

Q4 受訪者：創業前最基本的是心態上一定要有正向的能量才能給予正確的觀念，無論以後將要面對的是顧客或員工、技術層面或心理方面都要具備可

給正向能量的能力。

Q4 親友：顧客的要求，受訪者都是如何解決的呢？

Q4a：雖然她的客人很多工作量很大，她一直都保持正面的態度與處理方式，客人有要求有問題是在所難免，但她展現耐心的處理態度讓許多難題都慢慢地得到解決。

Q4b：在面對客人的要求時，她會仔細聆聽對方的話，試著找出應對方法來和客人溝通，積極正面的去處理問題。

Q5：您認為經營美髮者要擁有哪些人格特質？再者，你認為自己擁有哪些人格特質？

Q5 受訪者：經營美髮業應該要有服務人群的特質，對創造力、流行性要敏銳，有不怕累，肯努力學習的人格特質，還要懂得與人群顧客溝通分享！我認為自己有信心及耐心的一面，能盡量做到滿足顧客的要求。

Q5 親友：在您眼中的受訪者是怎樣的一個人？

Q5a：她就是有顆熱情服務的心，會去了解客人需求，也會主動學習新技術來滿足客人。

Q5b：從她與客人的互動中就看的出來她的用心與細心，她是真的站在客人的角度來為客人服務。

Q6：和同行相較，自身的優勢和需要再學習進步的部分？

Q6 受訪者：我的號召力量雖然沒有連鎖店的強大，不過用心服務每一位客人是絕對的，自我要求自己設定階段性目標，這個目標達成立刻前往下一個目標邁進，絕不讓自己有退步的機會。

Q6 親友：自己訂下的目標，受訪者是如何看待的？

Q6a：她是一個立下目標就會較踏實地去完成的人，就算有再多的挫折與困難她都會想方設法去克服解決。

Q6b：她在我眼中是個會不斷挑戰新目標的人，在達到一個目標之後不會自滿於此，而是會再思考自己的下一個目標在哪的那種人。

Q7：在心態上，創業前、後的差異性？

Q7 受訪者：在自己開店前只知道如何為公司賺取更多的金錢而忽略了自己學習的方向，開店之後發現經營一家店並沒有想像中那麼容易，是需要花很多的心力，除專業技術、公司及人脈經營，更要定期出國學習擴展視野，這是創業前後兩者不同的感受。

Q7 親友：受訪者在創業前、後有了什麼改變？

Q7a：開店前的她感覺比較局限於個人設計技術的追求，開店後能夠大大感覺到她在各方面都有所成長。

Q7b：他在開店後更能與人溝通，也能感受到她更努力經營人脈，但她不會偏廢技術反而更自我精進，當然啦，有賺到錢後她也不吝於投資自己到國外進修囉。

Q8：有思考過自己憑什麼能被顧客所接受及信任並忠誠於自己嗎？

Q8 受訪者：我會讓顧客在服務的過程中是整個呈現放鬆沒壓力的狀態下，當然遵守對顧客的誠信及滿足顧客的需求這也是相當重要的，每一項服務都能達到品質水準上的要求讓顧客衷心的滿意。

Q8 親友：受訪者是如何要求員工對待顧客的呢？

Q8a：她要求員工對客人就是服務態度要親切與誠信待客，店裡的氣氛也維持得溫

馨輕鬆，讓人感到沒有負擔。

Q8b：她對環境清潔的要求很高，除了整齊也要求舒適，她會要求員工也會和員工一起親切招待客人，做員工的好榜樣。

Q9：以你的個人的經驗如何永續經營一家店？

Q9 受訪者：一家店要永續的經營，服務好顧客重要的是所有的一切過程都要在一定的品質上，以及有創新的思維，如：結合美甲、美容、彩妝、美體，這些都是可以擴展的方向，多些讓顧客方便性消費也是永續經營的方法。

Q9 親友：顧客喜歡來受訪者的美髮店，原因是？

Q9a：因為她會站在客人的立場來思考如何與時俱進來提供客人更完善的服務，像是美甲、美容、美體之類的。

Q9b：因為在她這裡可以享受到她努力學習的新技術與綜合性的服務，真的是很方便，這樣讓客人方便多了，所以客人喜歡來這裡消費。

Q10：請往前推 12 個月內來店客數總和下來平均一個月是多少人？女顧客佔總客數多少%？指定客佔總客數多少%？顧客單次個人消費額平均在多少之間？

Q10 受訪者：平均一個月來店數會有 450 至 500 位顧客，女性顧客占了總客數的 80% 左右，指定的顧客佔了總客數的 85%，每位顧客消費額度平均在 500 元左右。

Q11：如何籌措創業基金？創業基金是多少？員工的流動率高或低？員工們是否有在進修？公司是否有辦自強活動？公司每月必要的支出（例如：員工薪資、房租、材料費、水電費、雜支等）各佔月營業額多少%？

Q11 受訪者：我的第一家美髮店是和朋友合開的，合作開店之後發現問題慢慢地浮現，經營了兩年因為理念不同而拆夥，認賠了 15 萬，第二家美髮店由我自己一個人獨資，開店的資金一半是自己的私房錢一半是向家人借的，第二家美髮店成立金額總共約 50 萬上下。我們店裡的流動率算蠻低的，設計師會不定期的去國內和外進修，進修回來會教助理們所學的東西，公司每年固定會舉辦一次國外或二次國內的員工旅遊和不定期的聚餐。至於每個月的現在平均每個月的員工薪資佔營業總額的 40%（包括我自己在內），房租佔營業額 15%，材料費佔營業額的 15%，水電費佔營業額的 10%，雜支佔營業額的 5%。

Q12：最後，請您給予想創業者一些創業建議……

Q12：要有理想要有抱負、腳踏實地、創造口碑、奠定目標不斷成長，用這些方法去累積經驗，從中就會獲得很多成就感，想要在這個行業裡創業不能只有理想也不能只有技術，除了細水長流的服務培養顧客與努力自我充實專業，還要堅持不懈才能有機會成功。有對的心態也需要保持健康與好體力來克服挑戰，也需要有一定的野心與智慧，知道如何設定每一個階段性目標，自我充實達成實現目標。

編號 G 受訪題目與訪談內容

Q1：談談您所認識的美髮業？當初是什麼機緣接觸了這行業？

Q1 受訪者：國中時期就對美髮有興趣，但因為爸媽對我的學業要求比較高不准我打工，只能等畢業後再接觸了，那時朋友知道我要學美髮，好意地跟我說美髮業薪水不高，工作時間又長，學習過程很辛苦，有勸我不要學美髮，但是女生總是愛漂亮的，於是我還是堅持選擇美髮業，雖然學習的過程真的很辛苦，但是看到客人滿意的表情，自己也會不由自主的跟著開心了起來。

Q1 親友：就你所知道，受訪者對美髮有多熱愛？有多堅持？

Q1a：看著她常忙到三餐不正常，有點心疼她，但知道她的堅持後和看到客人對她的讚許，就覺得一切都值得了！

Q1b：她本身個性就很外向開朗從事這個行業是在適合不過了，尤其是他替客人做頭髮時超專注的眼神，真的符合了認真的女人最美麗這句話。

Q2：為何想創業？創業動機在哪？

Q2 受訪者：簡單來說就是想要有一間屬於自己的美髮店，與其幫別人賺錢不如讓別人來替自己賺錢，再者時間上可以自由分配，有急事要離開處理時也不用看老闆的臉色，還有一方面可以做自己有興趣的工作一方面小孩子也照顧的到。

Q2 親友：是什麼原因讓受訪者想創業的呢？

Q2a：以前就知道她的夢想是想開一家美髮店，應該跟她喜歡自由有很大的關吧！

Q2b：最大的原因是因為不想被時間控制住，又對美髮有極大的興趣，所以才會決定開一家美髮店。

Q3：創業過程中印象最深刻的是？例如：辛苦、快樂、無奈、成就感…等等

Q3 受訪者：在創業過程中最大的動力和阻力其實是來自於家人，因為家人是最反對的也是最贊的，家人會擔心我因為忙碌而三餐不正常傷了身體，然而工作的時間又長，怕身體會無法負荷，但是當我自己的努力和實際行動，從客人身上表現出成果時，家人就知道我是認真和堅持的，自然而然就接受並轉而支持了，家人的支持就是我最大的動力和助力。

Q3 親友：在創業打基礎的過程中有聽過受訪者抱怨什麼事情嗎？

Q3a：抱怨是沒有啦！但看得出來他時常忙到疲累到連講話都不想講了。

Q3b：小小的抱怨難免是有的，不外乎就是難搞的客人，不過他的抗壓性超強的，自然有她的辦法去應付。

Q4：創業前有哪些條件或資源是必須具備或擁有的呢？

Q4 受訪者：要有充足人員、備有熟練的技術、支持的老顧客、要有經營管理概念、懂得現場流程的經驗、預留資金週轉金…等等，除了以上這些作好心理準備也很重要，認真思考反覆估，還要有足夠的耐心與毅力走過創業期的消耗度過創業的瓶頸。

Q4 親友：受訪者在創業前做了什麼準備您認為是很重要的呢？

Q4a：資金吧！其他的都是靠同業朋友的奔波幫忙居多。

Q4b：大部分要歸功於她的朋友，平常她就很樂意幫助別人，她的朋友們得知她要開美髮店的消息都很熱心的幫忙處理一切繁雜的事情。

Q5：你認為美髮經營者要有哪些人的特質？再者，你自己認為你有什麼人格特質？

Q5 受訪者：經營者的特質有：笑口常開、活潑外向、公私分明、充滿活力、處事客觀、頭腦清析、立場公正、樂觀積極。我認為我的特質是：我不會

去挑選客人，遇到挑剔的客人我會用智慧及耐心去應付解決，我平常也不斷努力學習新知識。接待客人應有的禮貌和謙虛是必備的，我始終記住態度決定一切！

Q5 親友：你覺得受訪者有哪些美髮經營者的人格特質？

Q5a：他會努力提升自己的技術，把客人都當成自己的好朋友一樣，也不會吝嗇的教導自己的員工，不分大小一視同仁。

Q5b：她是一個很有原則的人，會以身作則，嚴以律己寬以待人，笑臉迎人非常的有禮貌。

Q6：和同行相比自己的優勢和需要再學習的部分？

Q6 受訪者：我的專業能力、還有我不太會去計較、追求技術創新的積極心態。我時常提醒自己，努力不一定會成功，但不努力就一定不會成功。我不喜歡與別人比較，我只做我自己。多聽多看多學習，好的就學起來不好的就視而不見，充分安排時間學習新的技術，保持活到老學到老的態度。需要學習的部份就是：把自己放鬆一點，不要這麼硬撐…

Q6a：我很欣賞他的工作態度，不管面對的是什麼客人，還有她對自己的要求超高的，做人樂觀又謙虛

Q6b：她給人有很大的信任感，只會讚許別人從不批評別人，就算自己吃悶虧頂多也是笑笑而已，真的是符合人美心更美這句話。

Q7：在心態上，創業前、後的差異性？

Q7 受訪者：創業前就是領老闆的薪水，一個月上幾天班休幾天假都是固定的，沒有什麼挑戰性。在自己創業後生活就大大的不同了，沒有休假的權利，有時間就要去學習，還要學會在逆境中自我催眠，在心理壓力下淬煉

自己，創業後要學習的還真的很多，真的要用歸零的心去學習新的一切，才能看到不同的視野。

Q7 親友：看著受訪者一路走來，有什麼話要對她說？

Q7a：希望他能超越自己更上一層樓，以他的能力可以是一名出色的美髮界的后。

Q7b：這一切都是她努力得來的，身邊這麼多挺她支持她的親朋好友，全是她平常修來的好福份，希望她堅持自己的理念邁向康莊大道。

Q8：有想過自己憑什麼人能被顧客所接受及信任嗎？

Q8 受訪者：其實我認為人跟人之間是互相的，我把客人當成朋友般的對待彼此間噓寒問暖，我相信客人是感受得到的，再加上我熟練的技術和開朗的個性，對待每位客人如座上賓，我對待員工也是如此，正所謂帶人要先帶心，彼此間互相尊重信任才是王道，這對我對美髮店來說都有大大加分的作用。

Q8 親友：顧客們會選擇來受訪者的美髮店原因不外乎是？

Q8a：我想客人除了很滿意她的技術之外，再來就是美髮店散發出來的那份樂天渲染力吧！員工的服務也好店裡充滿愉悅的氛圍也罷，通通都喜歡。

Q8b：客人的需求她都會先和客人溝通滿意後再開始著手進行，在這當中也會給客人一些建議，客人都是很放心交給她處理居多，口碑好自然生意就會上門囉！

Q9：依你的經驗如何永續經營一家美髮店？

Q9 受訪者：不忘提升自己的技術維持一定的水平，給予有口碑的美髮專業產品來服務顧客，要保持現在的競爭優勢，盡可能降低未來經營風險的永續發展能力，平時就要訓練員工的服務態度，維持店裡時時刻刻充滿幹勁的正面能量，鼓勵全體工作人員不斷的去進修新的技術呈現給支持

我的客人們。

Q9 親友：如果有再一次的選擇，你們會支持受訪者自己開店嗎？

Q9a：這是一定要的，這是她的興趣也是她的工作，我一定會支持與鼓勵。

Q9b：會呀！我們這些親朋好友就是他最大的動力來源啊！我更希望她有一天能登上國際版面。

Q10：請往前推 12 個月內來店客數總和下來平均一個月是多少人？女顧客佔總客數多少%？指定客佔總客數多少%？顧客單次個人消費額平均在多少間？

Q10 受訪者：平均下來一個月的來客數量約有 500 人左右，女性顧客約佔總數的 90% 這麼多，指定的客人約佔總來客數 85%，每位顧客單一次平均的消費在 500 元上下。

Q11：如何籌措創業基金？創業基金是多少？員工的流動率高或低？員工們是否有在進修？公司是否有辦自強活動？公司每月必要的支出（例如：員工薪資、房租、材料費、水電費、雜支等）各佔月營業額多少%？

Q11 受訪者：我開美髮店的資金是用房貸去借出來的，借貸金額是 50 萬，因為是自己的事業想憑自己的力量自己要開店，所以不想開口向任何人借錢。我們店裡的流動率算蠻低的，設計師會不定期的去進修，進修回來會教助理們所學的東西，公司每年固定會舉辦員工旅遊和不定期的聚餐。至於每個月的每月必要的開支有員工薪資約佔營業額的 25%（不包括我本人），房租佔營業額的 10%，材料費約佔營業額的 10%，水電費約佔營業額的 15%，雜支約佔營業額的 5%。

Q12：最後、請你給想創業者一些創業建議？

Q12 受訪者：勇敢冒險去嘗試新的想法，積極樂觀努力朝著目標前進，創業者必須能夠坦誠面對自己和自己想要的目標。並且要培養多元化的團隊，因為團隊就是公司的核心，克服群體思維…

座右銘：但是沒有做不到的事只有自己要不要去做



東方設計大學
TUNGFANG DESIGN UNIVERSITY

編號 H 受訪題目與訪談內容

Q1：談談您所認識的美髮業？當初是什麼機緣接觸了這行業？

Q1 受訪者：我所認識的美髮業是一個不會退流行也永遠不會被淘汰的行業，因為一年四季每天都會有客人上門整理頭髮來保持外型最基本的美觀。我在學生時期因為想打工賺零用錢便開始在美髮店當洗頭妹，所以我就從國中開始接觸並開始對美髮產生興趣從此踏入美髮業之路，經歷過一段非常辛苦的美髮設計師培訓養成過程，才有今天的我。

Q1 親友：當初受訪者為何會想學美髮呢？

Q1a：我有聽過她自己說：她學生時期就喜歡愛賺錢，那時候因為年紀小只有美髮店願意聘請她當助理，她就這樣子開始接觸美髮業，做著做著也做出了興趣了。

Q1b：我認識她的時候她已經是設計師了，他讓我感覺是一個很在意自己的髮型的人，對於美髮是一個非常有熱誠的人，常常會嘗試不同新的造型然後請認識的人看成果再給予不同的意見。

Q2：為何想創業？創業動機在哪？

Q2 受訪者：因為小時候我因家境的因素頭髮長了也不能上美髮店剪頭髮，只能由媽媽操刀幫我剪，剪完頭髮去學校同學都會嘲笑我的髮型很醜，下課回家後我會自己躲起來生悶氣，當時的我覺得自尊心很受傷。所以我在學成設計師後就希望將來可以開一家屬於自己的美髮店，因為有了自己專屬的美髮店就可以盡情發揮我的專長，也可以實現小時候心中對流行髮型的夢想並可以彌補心靈深處被媽媽剪醜的頭髮，上學被同學嘲笑的遺憾。

Q2 親友：受訪者為何會想創業呢？

Q2a：因為開美髮店是她的目標，他敢勇於嘗試，常都做一些不同於一般人的創意造型和剪出各種不同的獨特髮型。

Q2b：可能是因為想彌補她小時候沒上過美髮店，長大後就想要開一家專屬自己的店，可以光明正大的賺錢也可以實現夢想，一舉兩得啊！

Q3：創業過程中，印象最深刻的是？例如：辛苦、快樂、無奈、成就感……等等

Q3 受訪者：創業過程中讓我最難忘的是剛開幕沒多久那個時候去夏季，有一個月
的收支是負成長的，夏天淡季又遇到雙颱風停電一星期，恢復供電兩
三天後又停水快一個星期，整個店面全部都停擺動彈不得損失非常慘
重，很無奈。最深刻就是工作人員相處的問題，畢竟女生多的地方聲
音就會多就會雜，容易分裂搞小團體。

Q3 親友：受訪者讓你印象深刻的有什麼事呢？

Q3a：我知道她為了美髮店很用心很辛苦，休假的時候都會去上新的技術課程，颱風天也是照常營業，非常的累……

Q3b：她很努力的經營她的美髮店，每天雖然忙碌但她忙得很快樂，對待顧客都微笑以對，教育員工也是如此。

Q4：創業前有哪些條件或資源是必須具備或擁有的呢？

Q4 受訪者： 1、擁有專業的手藝和美髮品：要有專門的手藝加上品質好的美髮
品，才能使整個髮型耐看又討人喜歡。

2、好人緣、好人脈：具備有好人緣、好人脈，人緣好才會有客人相
挺、支持，人脈好才能聚集人氣衝業績，事業才能事半功倍。

3、銷售的美髮產品和技術本位的品質保證：一定要嚴選熟悉販賣的

美髮商品，美髮品的來源需保證是原廠供應。

4、定時地去進修，讓自己本身的技術要合乎潮流，時時跟上流行的趨勢。

5、接待服務：培訓員工要親切接待顧客服務到位，讓客人有賓至如歸有家的感覺，讓新顧客願意再次的回流成主顧。

Q4 親友：受訪者為何如此受大家歡迎呢？

Q4a：因為她脾氣好人緣好技術好，工作時服務態度又親切，也因為這個原因，我常常往她店裡跑，已經成為一種習慣了。

Q4b：我非常肯定她的技術，有時候我朋友有頭髮上的問題，我一律介紹給受訪者，而我朋友被她服務過後也很認同她的手藝，最後也變成她的顧客。

Q5：你認為美髮經營者要有哪些人格特質？再者，你自己認為你有什麼人格特質？

Q5 受訪者：我認為美髮經營者應有的特質：

- 1、需是個完美主義者：因為有開店經營的人這些條件要有、完美的視覺感、敏銳的美覺感、熟練的完美手藝、力求完美的個性、豐富的專業知識，這才能使整個髮型呈現完美不會退步。
- 2、要有刻苦耐勞的精神和體力：創業開店是非常辛苦的，要成功經營一家店並非是偶然，須有耐心、毅力，不怕辛苦不斷的學習和工作，對自己要有堅定的信心，工作時遇到困難才能越挫越勇。
- 3、勇敢作夢設定目標：創業開店的人必須要有一顆熱情充滿夢想的心，經營一家店是辛苦的，有目標有夢想才能堅定信念，所以以要勇敢作夢設定目標，才能逐夢踏實。
- 4、作事業要有道德良知：開店經營的人要有良心要有高尚的道德觀，

美這種東西是抽象的，並沒有對與錯，不要做違背良心的事不要說違背良心的話。

我自認為以上美髮經營者的特質我通通都擁有，另外，我還很容易和客人打成一片成為好朋友，彼此之間沒有距離感。

Q5 親友：受訪者她有哪些人格特質，如此的受大家喜歡？

Q5a：她是一個腳踏實地的人，常常笑口常開，技術好個性好心地又善良，也參加社區或慈善團體的義剪活動。

Q5b：他是個人美心也美的好女孩，人緣好技術更好，做出來的髮型很受客人的喜歡，對待客人的態度很有耐心又親切。

Q6：和同行相較，自身的優勢和需要在學習進步的部分？

Q6 受訪者：市面上美髮店的服務項目大致上都大同小異，但我的店經營風格跟別人不同。只要是由我接洽的客人，我都動腦思考找出最適合顧客的造型並和顧客溝通達成共識之後才開始下現場著手，所以當整個髮型完成的時候就是顧客心中最欣喜若狂的時候，因為顧客都很滿意。我店裡面所有的產品一律都採用經過衛生署檢驗認證合格的，一些造型熱工具都要購買原廠，並自己親自使用過，操作起來順手適合自己才會使用於客人的頭髮上。其餘的像服務流程待客順序都有自己一套的標準流程，保證維持在最佳的服務品質。

Q6 親友：受訪者值得你們學習的地方是？

Q6a：受訪者的人緣很好為人也很親切，而且她的個性非常的樂觀，常常面帶笑容給人感覺很舒服，這就是他的魅力。

Q6b：她的技術好手藝巧，做出來的髮型不容易變形，隔天睡覺起來用手撥一撥頭髮就好，不用花太多的時間去整理，他的功夫就是我想向她學習的地方。

Q7：心態上，創業前、後的差異性？

Q7 受訪者：創業前我只會努力學習設計師的各方面技術，髮質分辨及各種受損髮修護分類研究，只知道加強自己的技術實力。但開業後就發現很多事情都不是原本想得這麼簡單，有很多出其不意的突發事件，還沒開店之前我的想法很簡單，只要照顧好自己的客人就好了，開店後要思考的問題好多好多，如何增加客源就是一個問題，水電、房租、雜費支出等煩惱的事，很多都是要自己去面對解決的，對內最大的現實問題是營業額的收支平衡，對外的是如何廣告招攬新的顧客，服務要好要快要到位，造型要隨時跟上流行的變化調整當季的元素，多元的發展活潑不死版。這些都是當員工時不必煩惱的，而開店後整個心態就不同了，就要時時的動腦思考發揮創意，不能讓自己的店原地停留故步自封。

Q7 親友：受訪者在創業前、後作息上有什麼改變？

Q7a：她創業前，上下班的時間比較固定，創業後看她早出晚歸感覺很忙碌，有時是店裡的雜事走不開，有時是她自己的求好心切不得一刻閒。

Q7b：最明顯的是她的上下班時間，從她開店後，每次看到她都是忙碌的樣子，不過她看起來也忙得很開心。

Q8：有思考過自己憑什麼能被顧客所接受及信任並忠誠於自己？

Q8 受訪者：美髮店在一般人的生活中幾乎是每個人都需要的，我之所以能被顧客所接受是因為我對美髮有高品質的要求，更堅持對待顧客如家人朋友般的百分之百的用心，我把每位客人都當成是最後一次光顧的心態來看待，盡我所能地滿足客人的需求，讓所有客人在我的店裡呈現最放鬆沒有壓力的狀態。而我自己也會多元發展，研習各種最新的技術成

為我個人獨門的技術，讓顧客有多重選擇，嚴格用心把關客人的門面，
所以客人才會成為我忠實的顧客。

Q8 親友：受訪者是如何累積忠實的顧客呢？

Q8a：因為她的技術好啊！讓她服務可以有多重的選擇，她服務過的客人回流率
很高，所以才會有這麼多的忠實顧客啊……

Q8b：她的店服務態度真的很好，接待客人這方面的給我的印象很親切，收費的
價格也非常合理，所以我也他的忠實顧客。

Q9：以你的個人經驗如何永續經營一家店？

Q9 受訪者：

- 1、要有獨特性：一家店若要永續經營必需要有獨特性，以一間美髮店而言，要慎重選擇每項都經過衛生署合格的美髮產品才能使用在客人，設計師本身的專業技術手藝搭配上多元化的美髮產品組合，可以變化出無限個各種造型，這是令顧客非常期待的。
- 2、收費價位要合理：一家店要永續的經營，價位需要統一收費，不可以看客人的消費高低作為收費的標準，要為自家店的風評把關。
- 3、工作人員的培訓：永續經營需要有一群熱情、志同道合的夥伴，員工適時的訓練，店家要福利好制度完善好的員工才會留得住。
- 4、適時的優惠做促銷：在固定的節日可以舉辦優惠促銷，既可以回饋顧客長期的支持也可以帶動新客數的增加舊客的回流。
- 5、新想法新創意：永續經營需要不斷有新血注入，無限想法無限創意無限可能無限開發，才能引領潮流不被時代淘汰。

Q9 親友：您覺得受訪者在經營這方面有哪些可以做得更好？

Q9a：我認為在招募員工的時候可以更慎重地挑選人才，因為這份工作蠻辛苦的，

需要有興趣有熱情有耐心及能吃苦耐勞，這樣才能留住好的員工。

Q9b：受訪者的美髮店福利比起一般的美髮店家已經好很多，唯一的缺點是有一些員工不同心比較沒向心力，所以才會待不久留不住……

Q10：請往前推 12 個月內來店客數總和下來平均一個月是多少人？女顧客佔總客數多少%？指定客佔總客數多少%？顧客單次個人消費額平均在多少之間？

Q10 受訪者：平均一個月的客人數量約在 600 人到 700 人之間，女性顧客佔總數量的 80%，男性客人佔 20%，大致上年齡層偏高居多(30 歲到 60 歲)，年輕人相較就比較少了，指定客源佔了總客數 100%，因本店經營快 20 年之久，老客戶非常的穩定，時間久了雙方也非常習慣，顧客消費最多的項目是洗頭髮，平均消費金額 150 元到 450 元居多，但本店燙髮、染髮也相對的多。

Q11：如何籌措創業基金？創業基金是多少？員工的流動率高或低？員工們是否有在進修？公司是否有辦自強活動？公司每月必要的支出（例如：員工薪資、房租、材料費、水電費、雜支等）各佔月營業額多少%？

Q11 受訪者：當時開店的金額多少，我忘了我到底是花了多少錢，因為前前後後、大大小小的投資真的沒在算也沒記，但資金來源大部分都是自己的錢，有一小部分是向家人借的，後續的開銷就完全自己負擔了。我們店裡的流動率算蠻低的，設計師會不定期的去進修，進修回來會教助理們所學的東西，公司每年固定會舉辦員工旅遊和不定期的聚餐。至於每個月的現在必要的支出有員工薪資約佔營業額的 40%（包括我自己的薪資），租金佔營業額的 10%，材料費佔營業額約 15%，水電費佔營業額約 10%，雜支佔營業額 5%。

Q12：最後請你給予想創業找一些創業建議？

Q12 受訪者：

- 1、要有專業到位的技術，術業有專攻，創業者需知道自己的特質適合哪一種行業，再加強其專業技術、專業技能、知識學習，這樣方能成功。
- 2、有目標有夢想：有目標才会有動力，有夢想才能逐夢踏實美夢成真，有熱情創業的心，工作上遇到挫折時才不會很快氣餒，逐夢踏實是需要有堅定的信心，學習忍耐失敗的過程。
- 3、有耐心不怕苦：耐心是邁向創業的第一步。創業是一條充滿辛勞、痛苦、須忍耐心學習的漫長之路，這是創業者必須經歷過的一條路。
- 4、人脈和錢脈：創業者必須廣結善緣，積極擴展人脈，有了家人和朋友的支持創業會更有助力，有充裕的資金能讓創業更加順遂，有人脈的支持事業開創會更加的快速成功。
- 5、創意無限：創業者須有獨特性的創意，不同於一般，除了技術好之外，創意還要比別人更好更特別，這樣才能脫穎而出成為市場中的焦點，要有創意才能永續經營。

編號 I 受訪題目與訪談內容

Q1：談談你所認識的美髮業？當初是什麼機緣接觸了這行業？

Q1 受訪者：最初想當髮型設計師的原因，是因為國中時期非常喜歡搞自己的髮型，去學校時一定會把自己的頭髮整理到自己看得順眼，所以就想到美髮這個行業，每天都可以讓自己的髮型是有創意的，那時因為同學的父親母親從事這個行業，所以有這個機緣順利踏上美髮這條路。

Q1 親友：受訪者何時開始對美髮有興趣？又何時開始學習的呢？

Q1a：他讀書時期就非常勤快的學習美髮，下課之後接著去美髮店打工，有空時也會去參加美髮研習，這樣一路走來不但完成學業更學習到一技之長，是一個很勤勞的人。

Q1b：知道他在當助理剛學習美髮技術的那期間，遇到困難就會私底下請教設計師解決問題的方法，我知道他很努力他很上進。

Q2：為何想創業？創業動機在哪？

Q2 受訪者：為何會想創業，當然是想要有多一點的收入，有自己想要的工作環境，有自己的抱負有自己的目標去實踐，算是我的一個夢想吧！還有在一個同樣的環境待久了，每天的日子一成不變也會膩，藉著這個動機實現我開店的夢想。

Q2 親友：第一次來到受訪者的美髮店給你的整體感是什麼呢？

Q2a：哇！好溫馨的美髮店。非常的溫馨，有家的感覺，最主要的是進來後感到很輕鬆很自在，還可以讓我變得更漂亮。

Q2b：有許多貼心的服務，例如幫你剪完頭髮後，他一定會教你回家後自己如何整理髮型，大約過一個禮拜後會打電話詢問你的感受，我覺得這種做法很好。

Q3：創業過程中印象最深刻的是？例如：辛苦、快樂、無奈、成就感……等等。

Q3 受訪者：在整個創業過程中印象深刻的有好多個，像是尋找店面的地點，和房東周旋店租方面的問題，新客源數量是否充足，活動該怎麼做，廣告該怎麼打，設計師如何開發新客源還要討論目標業績，還有店營收必須達成多少才能支付店內開銷，工作人員的工作分配等等…，所以從籌備到開幕的這段時間印象算深刻的。但實際開店了之後，問題才慢慢浮現，客源不足業績達不到目標，重點在於競爭太激烈，附近同性質的店家數量過度飽和，開幕後連鎖店駐進影響相當之大。

Q3 親友：受訪者的美髮店最吸引你目光的地方是？

Q3a：在路上遠遠看就看到他的招牌很可愛，他的招牌設計得很醒目很可愛！從外面走進店裡整個環境有如置身於森林系的錯覺，很輕鬆很自然，店裡放的音樂很輕快很好聽。

Q3b：他店面櫃檯有一個非常漂亮的小貓小姐偶像，手中放置著店的名片，就坐落在櫃檯上非常的醒目漂亮，我每次去櫃檯結帳時都會不經意多看它二眼。

Q4：創業前有哪些條件或資源是必須具備或擁有的呢？

Q4 受訪者：我個人認為地點、地段、人潮、車潮、資金當然是重要的。技術方面一定要成熟，工作人員數一定要足夠，工作人員們對工作環境要夠熟悉對店家要有向心力，而不是說辭職就辭職，因為一位好的工作人員需要培養一段蠻長的良好關係來熟悉了解店內消費模式、價目、服務內容、帶客流程、服務流程。店面整體要如何設計才能讓客人有個舒適的環境，必須找適合自己的課程並安排時間上課持續不斷的進修，學習是永不間斷的。思考各層面工作方面的分配，設計師、助理的服裝儀容等等……。

Q4 親友：受訪者為了開業有做什麼準備嗎？

Q4a：他從確定自己有要開店就已經開始存錢，開始上課考證照，上美髮技術課…
等等，非常的認真，在創業過程也相當吃苦耐勞。

Q4b：他從小就有想要自己開美髮店了，所以從當助理時就很認真的學習美髮，學生時期也在美髮店打工，是一個非常認真的人。

Q5：你認為美髮經營者要有哪些人格特質？再者，你自己認為你有什麼人格特質？

Q5 受訪者：依我自己經營美髮店的經驗，我認為經營者的人格特質有：

第一特質：傲氣與自信心！

第二特質：就是打不死的韌性！

第三特質：就是敏感、神經質！

第四特質：就是有強烈的使命感！

第五特質：就是冒險犯難精神！

第六特質：要愛錢愛到不手軟！

第七特質：就是要有強烈的企圖心！

第八特質：具備有良好的溝能力…等等。

我認為自己的特質是：1、不選擇客人。2、肯吃苦耐勞。3、肯學習肯努力不懶惰。
4、對技術非常的肯定與執著。5、懂謙虛有禮貌。6、主動、積極充滿正面能量。
7、失敗從不給自己找理由。8、心地善良反應快。9、技術好形象優良。10、熱心
公益喜歡幫助人。11、有強烈賺錢的企圖心…等等的特質。

Q5 親友：受訪者是如何教育員工的呢？

Q5a：他店裡的員工服務態度很親切，介紹店裡的產品也都非常的詳細，尤其是助理洗頭的功夫非常的到位，洗起來很舒服都會想睡覺。

Q5b：他都以身作則，店裡的員工們講話都輕聲細語常常笑口常開的，到他的店裡

就覺得很開心，還有他做出來的髮型也非常的適合我，我認為他教育員工的方式是以身作則。

Q6：和同行相較，自身的優勢和需要再學習進步的部分？

Q6 受訪者：我自認為我的優勢是我在工作上很容易結交良師益友廣結善緣，在設定明確的目標後，我善於運用我的好人緣幫助於我的美髮店往前的力量並做最好的整合工作，我也善於聆聽顧客的聲音，有自信能與客人建立並且維持良好的互動關係。而我需要在學習進步的部分是：電腦3C這方面我比較不足，因為我不太會使用電腦來增加工作的效能。

Q6 親友：什麼原因會吸引你走進受訪者的美髮店呢？

Q6a：我喜歡去他的店原因有很多，最主要是因為他的手藝很好，總是把我打扮得很漂亮很美，只要是讓他整理好造型，我就會立刻自拍幾張照片，放在我個人的部落格上。

Q6b：我去他店裡最喜歡坐在靠玻璃窗邊的位子，尤其是中午的時候，看著窗外的行人走來走去，讓助理幫我洗著頭髮，整個人放空享受著，這是非常舒服的小確幸！

Q7：在心態上，創業前、後的差異性？

Q7 受訪者：開店前的心態是之前的工作環境留下來的舒適跟認知，唯一的重要工作就只要把客人服務好就沒事了，幾乎沒什麼雜事也沒什麼惱。創業後跟創業中的我，就勢必拋開原本的觀念，重新學習新的觀念，像是要動腦筋思考店內風格的走向與服務的方式…等等，需要經過仔細的考量，還有待人接物這方面，也會從原本單純只面對自己的客人和同事相處變成要考慮到如接待所有的客人，要以什麼立場來與設計師和

助理和平相處…等，心態上就是會有無形的不同。

Q7 親友：創業後受訪者有什麼明顯改變呢？

Q7a：他在創業後每天的行程都很忙碌，自己私人的花費反而變得比較節制，因為把錢都花在進修技術及出國研習上，看他每日繁忙，還常常笑臉迎人，只要和人見面都會很親切地跟人打招呼，變得禮貌多了。

Q7b：他在創業後每天都很認真經營自己的美髮店，挑起整家店的主要營業額，還要考慮流行的元素並且很認真學習當季的潮流變化，並改善自己不足的點。

Q8：有思考過自己憑什麼能被顧客所接受及信任並忠誠於自己嗎？

Q8 受訪者：1、我對技術非常的執著也非常的有信心，最重要的是客人喜歡我的手藝。

2、用積極、熱誠、細心的工作態度對面每一位客人。

3、仔細傾聽客人的需求，了解客人的需求後再結合我的專業建議加上我精湛的手藝做出讓客人滿意又適合的髮型。

4、我不會藏私，我個人與時俱進的一般常識會樂意和客人一同分享。

5、牢記每位客人的喜好和需求，客人一進門立刻笑臉迎人打招呼。

6、不把我私人的情緒帶到工作上，而影響到客人消費的權利。

Q8 親友：除了主要技術本位，受訪者的美髮店哪些次要吸引你呢？

Q8a：他的店裝潢得很漂亮，看起來很舒服也具流行感，整家店的氛圍很好，助理待人很親切，客人生日的當月還會贈送小禮物，是很貼心的舉動啊！

Q8b：他店裡佈置的很可愛很溫馨，助理個個訓練得很有禮貌，待人也很有禮貌，每個人都面帶微笑，整家店的氣氛很歡樂，讓人感到很放鬆很自在。

Q9：以你個人經驗如何永續經營一家店？

Q9 受訪者：一家店要永續經營，首先要有足夠的獨特性，要讓客人來過一次會記住它、習慣它、喜歡它，這樣客人需要整理頭髮時就會來光顧。要讓別的店家無法取代又會使客人懷念，這樣這家店就算成功了。

Q9 親友：在你們眼中受訪者是如何經營他的店呢？

Q9a：他對店的經營是非常的用心，對店裡的一切大小事都親力親為，裝潢也是依自己的想法跟喜好去設計的，就是整個非常用心到極致。

Q9b：他對店的用心是非常的認真，服務客人過程中會去問客人會不會不舒服或會不會造成您的不方便，從這些小動作就知道他是很用心的在經營的。

Q10：請往前推 12 個月內來店客數總和下來平均一個月是多少人？女顧客佔總客數多少%？指定客佔總客數多少%？顧客單次個人消費額平均在多少之間？

Q10 受訪者：我自己並沒有很詳細的去記錄來店數量，但是依我的經驗判斷一個月下來平均 500 個客人是跑不掉的，依前 12 個月總客數來看平均女性顧客有 70%，指定的客人佔總來客數約 80%，客人單一次消費金額在 400 元至 500 元。

Q11：如何籌措創業基金？創業基金是多少？員工的流動率高或低？員工們是否有在進修？公司是否有辦自強活動？公司每月必要的支出（例如：員工薪資、房租、材料費、水電費、雜支等）各佔月營業額多少%？

Q11 受訪者：老實說：當時要開店時我並沒有什麼存款，一開始我是打算向銀行貸款，後來爸媽知道後捨不得付利息給銀行，所以爸媽就借我開店的資金額度 40 萬，在我們店裡的流動率算蠻低的，設計師會不定期的去國內、外進修，進修回來會教助理們所學的技术，公司每年固

定會舉辦員工旅遊和不定期的員工聚餐。至於每個月現在每月必要的支出有員工薪資（包含我自己的薪水在內）約佔營業額的 15%，房租約佔營業額的 10%，材料費約佔營業額的 10%，水電費約佔營業額的 10%，雜支約佔營業額的 5%。

Q12：最後請您給予創業者一些創業建議？

Q12 受訪者：一分收穫十分努力，這是創業者基本一定要有的認知，除了努力就是要再更努力，努力實現自己的夢想，努力學習專業的技術，努力的打拼才能成功，創業者需了解自己的特性，知道自己的興趣，工作必需要和自己的興趣相結合，這樣在創業上遇到不如意，才能夠克服萬難，衝破難關。言而總之，創業就是脫離不了努力、資金、興趣、專業技術，家人的支持和顧客的捧場、員工的團體合作，都是有相互關聯的，一定要用心的把一切都做好，成功就離你不遠了。

東方設計大學
TUNGFANG DESIGN UNIVERSITY

編號 J 受訪題目與訪談內容

Q1：談談你所認識的美髮業？當初是什麼機緣接觸了這行業？

Q1 受訪者：我小時候不喜歡唸書，國中三年級要分班時我選擇就讀美髮技藝班，從此我開始接觸美髮業，這一路走來美髮業給我的感覺是只要你肯工作活到老都不會餓死的行業，還有另一個原因是因為這是一份可以自己一人獨自完成的工作，所以不必配合別人看別人的臉色，工作上時間也較隨性，可以自己安排比較自由。

Q1 親友：受訪者是什麼動機想創業？

Q1a：因為想賺取更多的收入，還有享受在自己開的店服務自己的客人那整個過程和結果帶來的樂趣與成就感。

Q1b：她原本就有想開店，這是他的夢想，還有他的家人和朋友也很支持他鼓勵他。

Q2：為何想創業？創業的動機在哪？

Q2 受訪者：創業最主要是希望擁有更多的收入，不同於一般當員工時的收入有限，再來是上班的時間可以自己安排，創業開店也才能滿足我自己的成就感。動機除了是收入更多之外，在下班後還有一個自己私人的公共空間可以和好朋友聯絡感情談心事，因為地方是自己熟悉的，所以會有不同的心情和感受，會特別的放鬆和自在沒壓力。

Q2 親友：受訪者是什麼原因接觸美髮這行業呢？

Q2a：因為是她自己的興趣，他小時候就很愛漂亮就想要踏入美髮這行業了。

Q2b：他有獨特的審美觀、手感和他本身就有的興趣，她從年輕時就很愛美了，所以很適合美髮這行業。

Q3：創業過程中印象最深刻的是？例如：辛苦、快樂、無奈、成就感……等等

Q3 受訪者：創業過程中印象最深刻也最難忘的是和髮品業務員在接洽簽約的問題，因為我是第一次自己創業，之前沒有簽過產品合約這種文件的經驗，所以我被認識的美髮產品業務員騙了半年的貨款，因為業務員收了我6個月的貨款，卻只向髮品公司消帳一個月的貨款就離職找不到人了，所以我只能自認倒霉花錢了事，算是買了一個經驗。

Q3 親友：受訪者開店後在人際關係上有什麼的額外收穫呢？

Q3a：客人更信任她了，常常當客人的垃圾桶聽客人傾吐，但也因此可以從客人身上學到很多人生道理。

Q3b：比較會聽到客人的心聲，一般只要是認識熟悉的常客都會告訴他一些私事，這些點點滴滴無形中也成就了他們一些情感。

Q4：創業前有哪些條件或資源是必須具備或擁有的呢？

Q4 受訪者：創業一定要有專業的技術、專業的證照、個人獨門的手藝、固定的客源、優秀的工作人員、充足的資金……等等，這些是最基本的資源條件，最主要的是要對自己有信心，做事要謹慎小心，當然也要有不怕累不怕苦的精神和毅力。

Q4 親友：有聽過受訪者講過什麼事是在創業後才知道的嗎？

Q4a：當然有！剛開店時最常講的一句話：原來開一家店要花怎麼多錢呀，大大小小千奇百怪的一大堆開銷。

Q4b：開店後一定要懂得與人分享，要捨得付出捨得與人分享和與人互相尊重，反而得到的比付出的更多。

Q5：你認為美髮經營者要擁有哪些人格特質？再者，你認為自己有什麼人格特質？

Q5 受訪者：經營者要了解自己本身的責任、也要有專業的技術本位、吃苦耐勞的精神、和藹可親的親切感、待人以誠懂得謙虛、凡事要以身作則、做事應持之以恆、要有耐心和毅力，隨時提升自己的應變能力。我認為我的特質是在技術這領域上我不會藏私，我非常樂意分享我自己的技術，因為我認為技術這種東西一定要傳承，同樣的技術在不同的人身上有不同的學習手法，呈現出來的效果也會有所不同，所以我不怕我會被取代。

Q5 親友：談談你眼中的受訪者？

Q5a：他是一個蠻熱心又有愛心的人，對於工作是堅持不懈而且會不斷的練習、進修提升自己能力的人。

Q5b：他對自己的技術很有自信，而且他的工作態度很主動也很積極，非常用心的去服務每一位客人。

Q6：和同行相較，自身的優勢和需要再學習進步的部分？

Q6 受訪者：我的優勢是我擁有正確及時的學科知識和熟練的技術手法，臨場不亂的多年現場經驗、並會隨機應變的處理緊急狀況，我為了讓自己前進不在原地停留，所以只要決定了目標就會鞭策自己去學習、去接觸，去完成。自認為需要再學習進步的地方是頭皮病變理療這一塊，但在我深入去了解後，發現這其中有涉及到醫療的行為，必須要有醫生執照才能執行，所以能學習到的範圍有所限制。

Q6 親友：受訪者創業成功最大因素是什麼呢？

Q6a：因為有專業的技術能力和誠懇的態度還有絕佳的服務品質。

Q6b：他隨時掌握流行的元素最新的資訊，時時刻刻準備好自己可以把握住任何一

個機會，這是他成功的關鍵所在。

Q7：在心態上，創業前、後的差異性？

Q7 受訪者：創業前，我還在當員工時，我的責任就只要負責把客人服務好就好，把今天的事情完成就可以了，沒有壓力的和同事們嘻嘻哈哈輕輕鬆鬆地渡過上班時間，到發薪水的日子就領錢。自己創業後才發現有一堆大大小小的雜事，一會兒要擔心達不到營業額，一會兒要擔心員工不合群、懶散、不肯學習，一會兒又要煩惱同行的競爭和比較而導致削價問題。心態上我身為一家店的核心要隨時隨地時時刻刻提升自己，鞭策自己，要趕上時尚流行趨勢的改變，以身作則讓員工看齊做個好榜樣。

Q7 親友：對於受訪者的創業過程你有什麼感想？

Q7a：創業這條路是艱難辛苦的，在過程中有很多不容易的事情，他一直克服自己調整自己來實現開店的理想。

Q7b：創業過程有很多不可預知的問題發生，但是他很勇敢一一的去解決、征服所有的問題，他是一個超級棒的人。

Q8：有思考過自己憑什麼能被顧客所接受及信任並忠誠於自己？

Q8 受訪者：除了我的手藝技術之外，我會將心比心站在客人的立場想，假使我自己都不要了那客人怎麼願意呢？所以我很保護客人說話的隱私，絕不在客人的背後說其它人的話。我也很怕客人空等待，所以很會善用時間安排時間，不會讓客人擠在一起，把時間都浪費在等的上面。我也不對客人做不實際的產品推銷，我說話很實在做人很真誠。收費方面價格非常的合理，之所以這樣客人才被我吸引並接受我及提高客人對

我的忠誠度和信任感。

Q8 親友：受訪者是如何對待客人的呢？

Q8a：他對待每位客人就是親切到不行，就像對待自己的家人一樣地關心，在服務客人的時候是保持很熱誠的態度。

Q8b：他對自己本身的技術很有自信心，不管客人提出什麼要求他會盡力去滿足，他求知慾很高也很用功，有空就會去進修新的技術，了解現在流行的趨勢，用自己的方法加上最新的技術去創造出不一樣的感覺，超級的認真，讓顧客很滿意。

Q9：以你個人的經驗，如何永續經營一家店呢？

Q9 受訪者：一家店要經營的長久，創業的初期經營者一定要守在店裡面，因為經營者是一家店的主要核心，一家店在未上軌道之前事事要以身作則，做個好榜樣給員工模仿，對於每一位客人要很重視的善待，時常保持正面能量的心態，這樣遇到問題時才能以最佳的狀態去解決，再來就是做任何事情要實實在在，一步一腳印，不貪小便宜不做黑心事，在這些條件充足之下就是自己本身的技術自我要求了，一定要去不斷學習充實新的技能，提升自己本身的能力，讓自己處於瞬息萬變的美髮市場中擁有最好的競爭力。

Q9 親友：請形容受訪者在工作的表現？

Q9a：他工作時表現出來的是一個非常獨立而且有自己獨特想法的人，做事認真、態度積極很受客人的喜歡。

Q9b：在工作上，他是一個從什麼都不會一直努力學到會，再讓自己變得更好更完美的人。

Q10：請往前推 12 個月內來店客數總和下來平均一個月是多少人？女顧客佔總客數多少%？指定客佔總客數多少%？顧客單次個人消費額平均在多少之間？

Q10 受訪者：我估計以平均值來講，我們這一家店一個月平均大約有 500 個客人左右，女性顧客居多，大概佔總數量的 75%，指定的客人約佔總來店數的 85%，顧客平均單次的消費在 300 元到 600 元不等。

Q11：如何籌措創業基金？創業基金是多少？員工的流動率高或低？員工們是否有在進修？公司是否有辦自強活動？公司每月必要的支出(例如：員工薪資、房租、材料費、水電費、雜支等)各佔月營業額多少%？

Q11 受訪者：還沒開店之前我就有想過以後一定要自己開一家美髮店，所以平時就有強迫自己存錢儲蓄的習慣，但開店的資金加起來將近 50 萬，所以還是有一半是跟家人借的。我們店裡的流動率算蠻低的，設計師會不定期的去國內、外進修，進修回來會教助理們所學的技术，公司每年固定會舉辦員工旅遊和不定期的員工聚餐。至於每個月目前的必要支出有員工薪資佔每月的營業額約 45% (有包含我個人)，房屋租金佔營業額約 10%，材料費佔營業額約 10%，水電費佔營業額約 10%，雜支佔營業額約 5%。

Q12：最後，請您給予想創業者一些創業建議？

Q12 受訪者：創業的路是充滿挑戰性的，創業之前一定要做好所有的規劃，隨時修正到最佳狀況，開始創業時遇到了問題一定要解決，堅持把每件事情都做到好，對的事就要去堅持，錯的事就不要固執，只要設定好目標，全心投入，用對的方法做對的事，自然就能享受到努力的成果，並且獲得自己創業的成就感。