第二章 文獻探討

本章針對本研究主題相關理論之文獻作一系統性的回顧與整理，首先是美容服務產業之相關文獻，分別就美容、服務及美容服務業的定義、產業定位、產業特徵、與分類等加以探討，其次經由產業分析，亦由產業定義、產業分析內涵、產業分析方法等加以比較，最後對事業經營策略分析，分別從策略定義及層級、策略規劃程序及內涵、策略發展之方法等加以整理，以作為本研究在研究過程、研究結論中引用之參考，並提供相關之研究本研究論文的讀者相關理論背景說明。

第一節 美容服務業

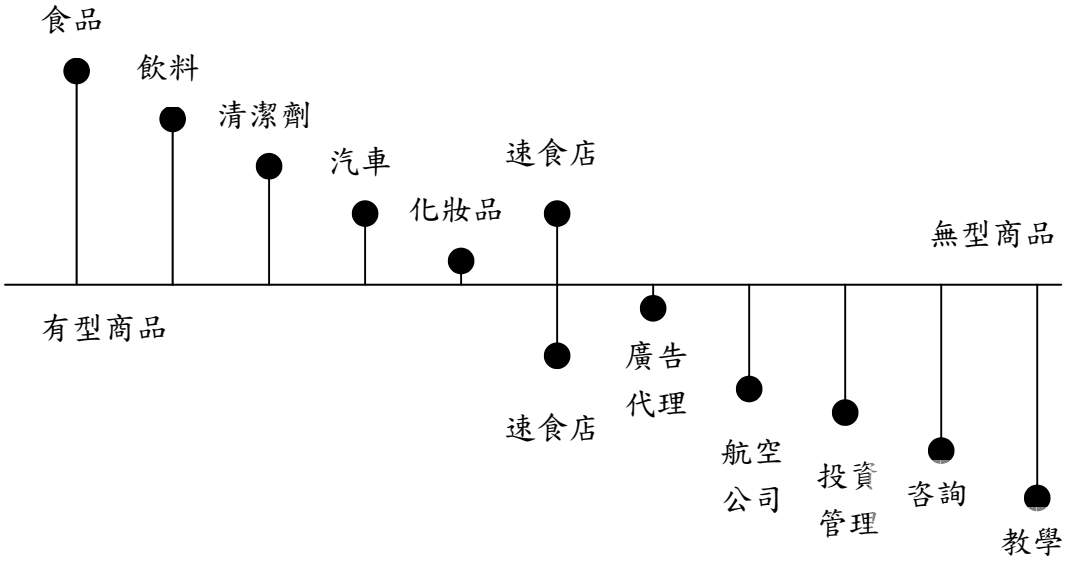
一、 美容與服務之定義

根據 Joel Gerson（1987）對美容的定義：美容最主要的功能在於皮膚的清潔、營養、保護等使皮膚健康化的行為。而所有使皮膚健康及美化的行為，都必須符合人體皮膚生理科學，始達到健康美的功效。

- 美容範圍　僅止於皮膚及其附屬器官（毛髮、指甲、皮脂腺、汗腺等）。
- 美容定位
  - 健康　美容最主要的功能：皮膚的清潔、營養、保護等使皮膚健康　　化的行為。
  - 美化　以化粧技巧使皮膚外觀作臨時性改變的行為，不包含會產生永久性改變的行為（如隆鼻、割雙眼皮等）
  - 普及性而非局部性　皮膚保養品的成份以人體所需的營養成份為主，所有人皆適用，並非專門針對問題皮膚的「治療」行為。

關於服務定義，通常以是從服務與產品差異角度來進行界定。Shostack（1977）的論文「從產品行銷中解放放出來」對服務有了新詮釋，說明服務與產品差異有很大的不同，以往從產品角度發展出來價值鏈或策略管理理論是否能完全適用也頗值得玩味？但反過來看，大多數的產品和服務相互滲透的現象非常普遍；也就說，服務與產品間的界限有時並不是分的很清楚。以美容服務而言，從事護膚或美體服務時需借助於化妝品，但提供客戶居家護理保養品時則是商品銷售行為。所以Shostack認為服務和產品都是處於一條有形與無形連續帶上，請參閱圖2-1：

圖2-1　市場有形到無形的幅度



資料來源：Shostack,G.L. 1977，「Breaking Free from Product Marketing」,Journal of Marketing,Vol.43（2）,P.77.

在圖2-1中可以看出化粧品業是有型部份多，而美容服務業無形部份較類似廣告代理，其實兩者都是有形商品和無形服務混合體。但最大區別是服務強調是無形特性。故Zeithaml＆Bitner（1996）認為服務是行動、過程和表現。Kotler（2000）更進一步說明，服務是一方能夠向一方提供的基本上無形任何活動和利益，並且不導致任何「所有權」的產生。它的產生可能與某種有形產品連繫也可能毫無關係。Fitzsimmons & Fitzsimmons（2005）對服務定義最為清楚：「服務是一種時間易逝、無形、為擔任共同生產角色的顧客而執行的經驗。」，所以服務是顧客體驗一種消費行為，它包含無形、同時消費等商品消費時沒有的特質。

二、 美容服務產業之行業分類與定義

依2006年5月第8次修正「中華民國行業標準分類」分類，美容服務業分屬兩個代碼，細類9620及其他歸類9690，請參閱表2-1：

表 2-1　美容服務業行業分類

大類	S	其他服務業
中類	96	未分類其他服務業
小類	962	理髮及美容業
細類	9620	理髮及美容業
其他歸類	9690	其他個人服務業

資料來源：行政院主計處，2006 年 5 月第 8 次修正，「中華民國行業標準分類」

根據該分類定義如下：

9620　理髮及美容業

凡從事經營理髮店,美容院,美指,護膚及彩妝之行業均屬之,不包括個人造型設計及未涉及醫療程序之美體雕塑應歸入 9690 細類（其他個人服業務）

9690　其他個人服務業

凡從事 961 至 964 小類以外個人服務之行業屬之，如獨立經營之浴室、按摩服務、個人造型設計、未涉及醫療程序之美體雕塑、穿耳洞服務、紋身(眉)服務、算命服務、堪輿服務、字畫裱褙、社交活動(如陪侍服務、婚姻介紹服務等)、寵物照顧(如提供膳宿、打扮、訓練等)、個人服務之投幣式機器(如照相亭、體重機、置物箱等)，泊車服務等。

可見政府對美容服務業行業分類，還是相當籠統或許因行業不夠大所致，另受歷史淵源之影響與美髮業歸屬同一類。對於何謂「美容服務業」,行政院公平交易委員會在 1999.2.24.第381次委員會議通「對於瘦身美容業消費資訊透明化暨不當行銷案件之處理原則規定」時的定義就比較明確：

「所謂美容服務業，係指藉手藝、機器、用具、用材、化妝品、食品等方式，為保持、改善身體、感觀之健美，所實施之綜合指導、措施之非醫療行為。並採經營方式營利，不論企業是以任何方式（如塑身・・・等），實施或指導關於保持、改善身體或感觀之健美等非醫療行為。」

三、美容服務產業服務產品分類

現今的護膚美身服務，其所提供的內容種類之繁多，著實讓人驚訝。由最傳統到最複雜的，無所不包，諸如臉部和身體的精油美容；私秘性的服務，諸如全身雕塑和溫泉治療。這一切的設計都是為了讓顧客的外表更加容光煥發，而在某些方面，則是幫助她們達到一種心靈舒暢。然而，所有的這些服務項目都只限於頭部、手部、腿部或身體的外在改變而已。一家護膚沙龍可不是一家醫學中心，它是無法如醫療服務那樣可以為人動手術的。

化妝學(Cosmetology)可以說是美學的一個分枝，它具有高度的專業性，在一家登記有案的美容沙龍中，其大部份的服務項目一般都是由一位合格的美容師所施予的。大體而言，所有的美容沙龍員工都必須有執照才可執業，沒有執照的員工則只能從事接待的工作。

以下是五種是美容服務業常見的服務項目是根據 1994 年 Henry J.Gambino 在「The Estheticicans Guide to business management」所提出，包括：護膚美身、修毛、指甲、化妝以及零售。在這些項目中的每一項服務，又各有其特別的需求，包括訓練、執照、設備儀器以及貨品等。其五項服務又可再細分如下：如表 2-2

表 2-2　美容服務業服務產品分類

	服務內容
護膚美身	臉部按摩、全身按摩（塑身、水治療法）
修毛	除毛、修眉
指甲	手部指甲修飾、腳部指甲修飾、指甲包裝、指甲雕刻、假指甲的裝飾、指甲彩繪、指甲修尖
化妝	化妝品的使用、化妝咨詢、顏色分析、穿耳洞
零售	保養品、化妝品

資料來源：本研究整理

（一）護膚美身服務(skin care and body services)

在遇去的數年中，護膚美身服務以驚人的速度大量的成長，不論男性或女性都對它甚為歡迎，而且這也是美容服務中獲利可觀的項目之一，只要投入少量投資及特別的訓練，就可從事各種不同的服務組合，有很多的服務事實上是可以互補有無。

（1）臉部按摩(facial)

在沙龍的護膚服務中心，臉部美容可說扮演著基本之角色在護膚的服務中以臉部的服務最為廣泛，而且潛在的利潤也最為可觀。臉部不僅只是針對女性，也包括男性在內，

只是目前女性仍是最主要的顧客，而男性別代表著高度潛在的基本顧客羣。臉部美容雖然沒有道儀器也可照樣可以施行，但為了建立成功的事業形象，還是必須擁有適當的儀器設備。臉部美容都由領有執照的合格美容師或美容專家施行。大多數美容學校在其美容美髮的課程中，臉部美容是最基本的一部份，許多學校特特別提供在美學方面的訓練。此外，儀器以及原料的供應商也會提供更進一步的訓練課程。

（2）全身按摩

各種形式的治療性按摩(theraputic massage)已越來越受到消費者青睞，而且是一項獲利頗豐的服務項目，這個服務項目的對象包含男性及女性兩群客戶。

a、瘦身

針對各式不同的細胞清潔以及在溫泉或沙龍中的保濕治療，或將全身包裹或局部包裹。道種種瘦身療法受到女性相常大的歡迎。基本上，這些服務項目都可去脫或重新分配保留在身體中的水份或是肥胖的細胞，以達到一種暫性瘦身苗倏的功用。其中有一部份的服務項目同時具有刺激和平衡某些身體系統，例如淋巴腺系統和循環境系統，並且可協助清除身體中不淨的雜質。

b、水治療法（SPA）

就是我們常聽見SPA，它是用水將全身和部份包裹美容服務。水治療法(hydrotherapytreatments)是非常專業化的服務，可以洗滌並平衡內部身體系統。比較常見有海療法(thatassotherapytreatments)它所使用的主要材料是海水，浴療法(balneotherapytreatments)所使用的是新鮮的自來水•這兩種療法法都包含水療浴缸(hydrotherapy tubs)，漩渦浴池(whirlpool baths)、熱浴缸(hottubs)以及蘇格蘭水管療法(Scotch hose treatment)。這些服務項目的大部份顧客仍是以女性為主，可是其在資金性的儀器和設施方面都是相常昂貴的，主管機關對此項執照的要求雖各有不同。但是，通常只要領有執照的美容師、物理治療師以及按摩師都可施予服務。

（二）修毛服務

（1）除毛

去除身體和臉部多餘和不必要的毛髮是現代美容沙龍中新興的項目之一，將此項服務

附屬於其他服務項目之中，或者是將之當成一專門項目來服務。除毛髮(hair removal)的基本方武有四種－剃毛、化學脫毛，蜜臘除毛以及電解除毛。只有蜜臘除毛和電解除毛才會在皮膚美容沙龍的服務項目中出現。蜜蠟(Waxing)方式可說是暫時性地去除身體及臉上毛髮的一種既簡單又有效的方法其所需一儀器設備非常少對顧客卻是非常的昂貴，女性對這項服務的需求程度高於男性。另外永久去除毛髮的唯一方法是電解除毛術(electrolysis)，雖說要設立這樣的服務耗費不貲，可是利潤卻相富驚人。大部份的美容沙龍都會特別推出電解除毛項目，但它也有可能會被附屬在其他服務項目之下，並且也廣受男性及女性顧客的歡迎。台灣民間常見一種除毛服務，這就是運用細棉線和白粉將臉上多餘雜毛、粉刺及角質層去除的手藝，在台灣被稱作「挽面」，廣州人習慣稱「界面」，中國大陸北方則叫作「絞面」或「絞臉」，此外還有「拉面」、「開臉」等等稱法，而無論稱法如何不同，光就字面意義可知，指的是同一種在臉上大動干戈的古早美容術。

（2）修眉

人將眉毛稱為“七情之虹”，因為它表現出不同的情態，並且修眉可使臉更加具有立體感，大部份的美容沙龍都會提供此項附屬服務。

（三）指甲美容服務(nall services)

指甲美容是項非常受歡迎的項目，包括手部指甲修飾以及腳部指甲修飾。除了基本的指甲服務之外，或還可以推出更精轍的服務項目，諸如指甲包裝、指甲造型、假指甲裝飾、指甲彩繪以及指甲修尖等，也有業者獨成專門店經營方式。

（四）化妝

化妝(makeup)及化裝品應用(cosmetics application)以及咨詢服務受到非常廣大的歡迎。通常都是附屬在護膚的服務之下，或者常成一項專門項目服務，提供本項服務並不需耗費太多資金，但是存貨積壓支出可能很大。這項服務的範圍非常廣泛，從對女性提供有關該使用何種化裝品的諮詢，到如何使用正榷的化粧品來掩飾耳洞上的缺失等等。

（五）零售產品服務(retail services)

零售服務部份包含產品的銷售，諸如清潔霜、化粧水、收斂水、化粧品、保養品等，以便提供顧客方便於在家中使用。同時，它們還可以強化你所提供的其他服務項目之品質的認知力，大概就是所謂「畫龍點睛」的效果吧。由於這項服務的銷售商品都是化粧品公司提供故美容服務業形成化妝品公司重要通路之一。

四、 美容服務產業之定位

美容服務業是零售業中一種「業種」，所謂「業種」是指零售業依提供商品特性而區分，例如食品業、服裝業、餐飲業、化妝品業及美容服務業等。業種下再區分「業態」，「業態」即為「營業的型態」（Types of Operations 或 Retail Formats），語詞來自日語漢字辭彙，日本學者定義為店鋪營業型態，即指為滿足某一特定目標客戶市場需求，組合全部零售行銷要素而行成的店鋪營業形態。可見，業態至少有兩個特點：(1) 它不像業種以商品種類劃分，而是根據滿足目標群客戶利益而區隔出來。(2) 它是零售店鋪型態經營，也就是說直銷和網路行銷等無店鋪零售型態不在其列。例如美容服務業業態依目前形成有美容美髮、美容護膚、美容瘦身及美容SPA等多種。業態在製造業並非常用概念，然而在零售業中極為重要。每個業態中分別具有固定立位、規模、服務、設備及客戶群等等關鍵成功因素，錯認業態會與事業的失敗產生相關聯。業態產生是美容服務業為因應多樣化、豐富化、個性化及成熟化市場由業種中不段區隔而來，所以業種與業態在形成、導向、主體、認知及目的等均有差異、其區別如表2-3：

表2-3　業種與業態差異分析

	業　　種	業　　態
形成年代 導向差異 提供主體 顧客認知 行銷目的	1. 產品缺乏的年代 2. 以商品為需求為導向 3. 以製造有型商品為主體 4. 商品知識充足 5. 追求賣出商品，以行銷為目的	1. 產品多樣的年代 2. 以客戶需求為導向 3. 以提供無型服務為主體 4. 消費者意識充足 5. 尋求潛在需求，以客戶滿意為目標、

資料來源：本研究整理

五、 美容服務產業特徵

根據史曼能Schmenner(1986)服務過程矩陣來分析美容服務產業特徵，在這個矩陣中，服務根據兩個面向被分類，垂直面向是衡量勞力密集程度，也就是勞力成本相對於資本成本的比例；水平面向是衡量顧客互動及客製化的程度，也就是顧客影響服務本質的能力。當服務標準化而非客製化時，就表示顧客與服務提供者間很少互動，然而，由於高度客製化所產生的互動，在服務過程中會出現潛在的管理問題，以下表2-4是服務過程矩陣：

表2-4　服務過程矩陣

勞力密集程度		低	高
低		服務工廠 ● 航空公司 ● 貨車運輸 ● 飯店 ● 休閒名勝與娛樂	服務商店 ● 醫院 ● 汽車維修 ● 其他維修服務
高		大量服務 ● 零售 ● 批發 ● 學校 ● 商業銀行零售業務	專案服務 ● 醫師 ● 律師 ● 會計師 ● 建築師

顧客互動與客製化程度

資料來源： Roger W.Schmenner，1986，Sloan Management Review,Vol.27,no.3,Spring ,pp.25,

由於美容服務產業是是針對每位客戶依膚質、身材的差異提供不同服務商品或療程，故屬於一對一的行銷。最簡易美容店僅需一位專業美容師即可完成護膚美容所有服務流程、從客製化及服務過程勞力密度來看應屬「服務商店」類型。但就是客製化程度深，顧客體質各異，台灣美容服務產業自1998起陸陸續續暴發瘦身美容糾紛，公平會不得不對此

第四章 台灣美容服務產業分析

第一節 台灣美容服務產業沿革

各行各業都有屬於自己歷史發展的記錄，唯獨沒美容服務業沒有。這麼多年來美容服務業，從未察覺到曾經走過一段輝煌的黃金歲月。以下由資料整理出台灣美容服務產業發展沿革、及與美髮業之淵源。

1920年至1949年台灣正處於物資仍相當匱乏時代，女性做完頭髮後修修眉、塗塗口紅、使用點面霜就算美容。在當時的經濟條件、生活型態裡，婦女使用化妝保養品的機會不多，多半只有在結婚、過年時才略施胭脂。再者，過去的台灣社會對化妝的看法隱含著「化妝＝壞女人」的二元女性觀，較普遍被使用的是保養品，特別是美白保養品，一張素白的臉則代表著貞節的好女人（美白其實是另一種化妝了！），此屬美容服務萌芽期。由於殖民因素，台灣美容技術大多源自日本，當時造型化裝相當受到仕女歡迎。

台灣光復後開始推行五年經濟建設，於是從1950年到1969年美容服務開始進入美容服務發展期，雖然也有業者自日本引進美容體操，但嚴格來說還不能算是美容服務業經營範圍，美容服務仍停留在臉部修飾為主要重點。美容服務只是美髮後附帶性服務（Sub-service），既然是附帶性的服務，可以說重要性就比較小，但對顧客而言未必意義很小。故美容美髮常被歸成同一產業，至今政府行業標準分類中理髮及美容業均歸屬9620細類，其實是有其歷史淵源。

到1970年前後，台灣經濟開始起飛，國外化妝品也陸續被引進台灣，1964年，在美國頗有盛名的蜜思佛陀進入台灣市場；1968到1970年間，日本奇士美、佳麗寶及國產自製品牌美爽爽相繼投入。但由於部份不肖商出售含有汞鉛材料的化妝品，造成顧客皮膚嚴重傷害及中西膚質的確存在某些差異（東方女性皮膚除了保溼度不一樣外，也特別脆弱敏感，容易長黑斑及青春痘。），於是就有業者蔡燕萍提倡草本療法，首倡自然護膚美容，美容服務由修飾進入保養時代，市場也逐步擴大。美容服務業開始嘗試自美髮業脫離，期間自1970年大部份國外化妝品進入台灣起算，到業者覺醒運作的1979年間，我們稱它為美容服務獨立期。

到1980年後台灣國民所得不斷增加，生活也更加富裕，此時業者借者國際美容技術交流機會，不斷觀摩國外連鎖業發展，建立以教育為核心導向特殊連鎖架構，也開始創立服務業經營必備品牌策略。此時美容瘦身產業在仍處於土法煉鋼階段，根據業者口述約在1983年，到1985年才有業者自海外引進技術，於是品牌運作開始揚棄教育方式，採現代行銷廣告運作。一直到1989年間，美容護膚產業仍持續成長，而美容瘦身產業正等著後十年展露頭角，這就是美容服務成長期。

從1990年起美容瘦身產業襲捲台灣美容市場，到1994年是瘦身美容業巔峰的年代，商品廣告費排行榜中，前十名就有四家是瘦身業進榜，單單是美容減肥廣告就高達九．六億元。1995年八月光是最佳女主角、媚登峰、菲夢絲、女人話題等四個品牌，單月廣告金額就高達兩億元。美容服務內容由皮膚保養再進昇為全身雕塑。而原以護膚專業的自然美也開始由小區域新加坡、馬來西亞及澳洲市場經驗，轉戰龐大中國市場（1992）。1999年發生了黃河南事件（詳表5-2：註），美容瘦身產業風雲變色，蕭條好一陣子，到2000年美容服務業，已經會精巧運用現代行銷手法，我們稱為美容服務專業時期。

2000年美容瘦身產業進入停滯，但國外美容服務經由休閒結合醫療轉換為以舒緩鬆弛、回復青春、健康運動及各種療程（如按摩、護膚等）為目標的理療服務，這就是目前我們常聽見SPA，而轉戰中國市場護膚業者也在2002年以第一家美容服務正式在香港掛牌上市，到此時台灣美容業才算在國際舞台找到位子，因為台灣美容服務業仍持續邁開腳步向前，我們權稱國際化。以下彙總美容服務業沿革如表4-1：

表4-1　台灣美容服務產業沿革

時間	時期	美容服務內容及發展	美容美髮關係
1920-1949	萌芽期	修眉、塗口紅、使用霜類化妝品	美容依附美髮
1950-1969	發展期	美容體操、美容補習班創立、造型化裝	美容依附美髮
1970-1979	獨立期	注重護膚保養、美容獨立	美容獨立
1980-1989	成長期	發展品牌及連鎖經營	美容獨立
1990-2000	專業期	瘦身美容、發展中國市場	美容獨立
2000-	國際化	SPA、海外上市	美容獨立

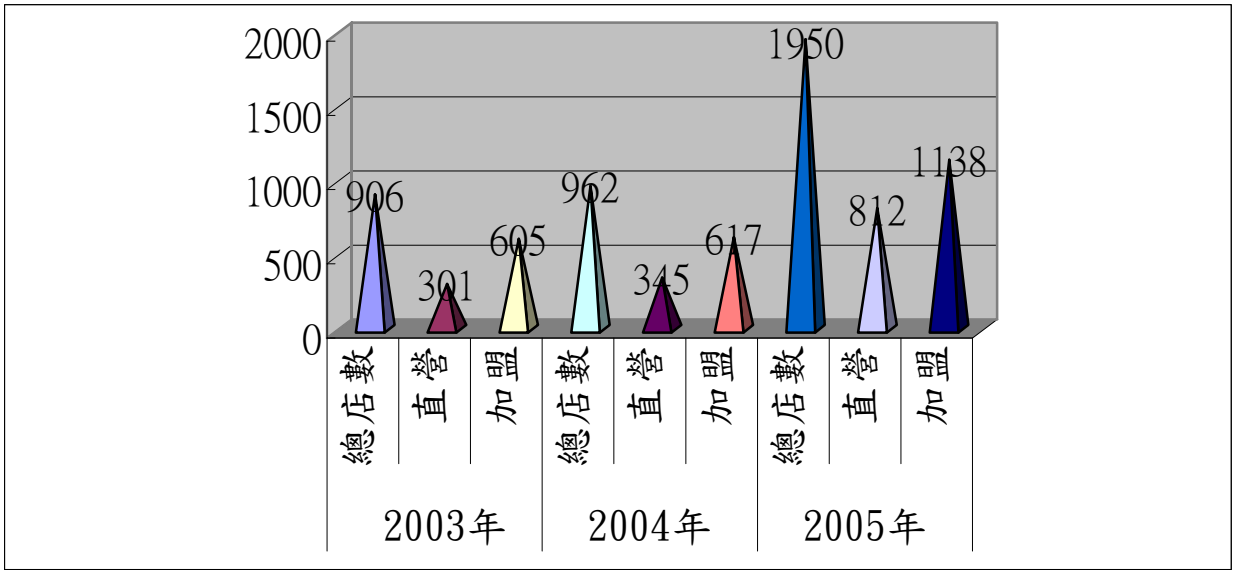
資料來源：整理自2000年 陳紀光 「台灣髮容」及 「蔡燕萍談經營與管理」、「蔡燕萍的上海經驗」等。

第二節 台灣美容服務連鎖產業現況

（一）以市場整體來看台灣美容服務業成長

依照台灣連鎖店年鑑調查顯示 2003-2005 年，台灣美容連鎖產業總店數由 906 家增加到 1950 家，增加幅度 2.15 倍（圖 4-1）。這三年台灣平均國民所得並未顯著改變，但消費型態卻日益變遷，根據萬事達卡調查，台灣均富程度位居亞洲第五、小富家庭近 18 萬戶，並據其統計，台灣年收入達美金 7 萬 5 千元到 20 萬元(約新台幣 247.5 萬到 660 萬元)的「小富家庭」，將從 2005 年的 17.7 萬戶成長至 2015 年的 25.3 萬戶，每戶的消費力則從美金 25900 元(約新台幣 85.5 萬元)以每年 0.8%的速度成長至 2015 年的美金 28150 元(約新台幣 93 萬元)。且未來十年內，小富家庭將以每年 3.6%的速度成長至 25.3 萬戶。萬事達卡表示，這些家庭未來的消費將以體驗為主，且由女性主導的時尚消費將成為未來十年的消費主流。萬事達卡又指出，台灣的小富家庭重視體驗性消費，願意多花一點錢提升消費品質，而這些消費又以女性主導，例如，SPA、時尚、美容等。

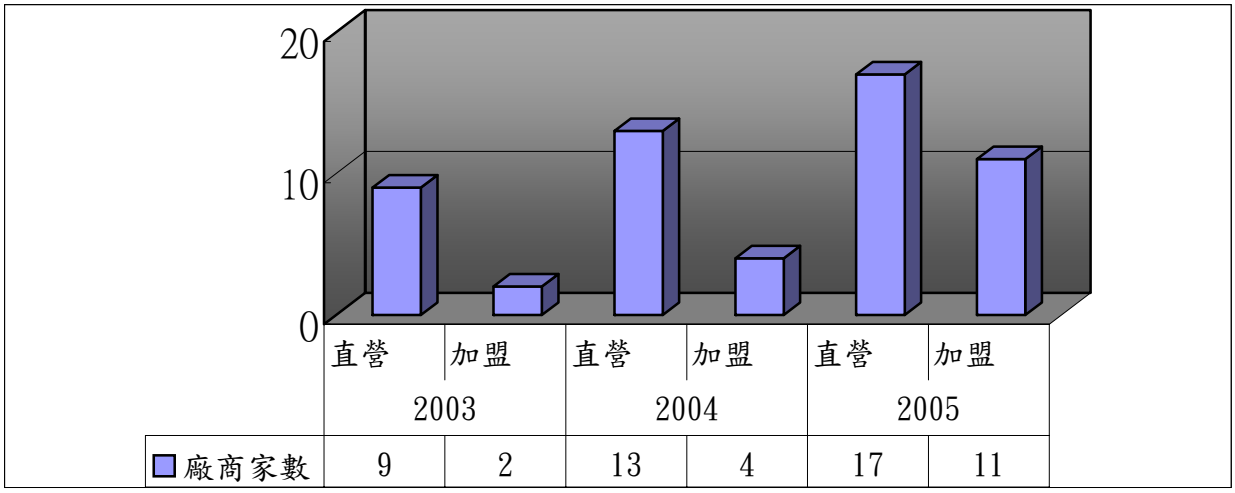
圖 4-1　台灣美容連鎖業業店數成長趨勢圖



資料來源：整理自台灣連鎖加盟協會「台灣連鎖店年鑑」(二) 以廠商連鎖經營形態分析台灣美容服務產業

若將上述資料在進一步分析，從 2003 年至 2005 年採用直營方式廠家分別為 9、13 及 17 家廠商，而採用加盟經營方式分別為 2、4 及 11 家，一直到 2005 年連鎖業加盟比例才由 2003 年 18% (=2/11) 提昇到 39% (=11/28) (圖 4-2)。顯見業者對經營方式仍相當保守，為控制服務一致品質仍捨棄快速擴張的加盟策略；另從採加盟型廠商觀察 2003 年至 2005 年加盟與直營比率在 90%以上由 1 家到 6 家、80%以上到 2005 年才出現 1 家、60%以上從 1 家增加到 2 家，直營比率在 20%以下 2004 年、2005 年均維持 1 家 (表 4-2)，再以 2005 年為例加盟型總家數為 1364 店面，直營型總家為 586 店面，前者為後者 2.3 倍，這顯示採加盟型業者不但加盟與直營比率偏重，而且產業結構較有優勢。

圖 4-2　歷年直營與加盟廠商家數分析



資料來源：整理自台灣連鎖加盟協會「台灣連鎖店年鑑」

表 4-2　歷年採加盟式廠商加盟與直營比率分析

加盟與直營比率	2003 年	2004 年	2005 年
1%以上	0	1 家	1 家
10%以上	0	0	1 家
60%以上	1 家	1 家	2 家
70%以上	0	0	0
80%以上	0	0	1 家
90%以上	1 家	2 家	6 家
合計	2 家	4 家	11 家

資料來源：整理自台灣連鎖加盟協會「台灣連鎖店年鑑」

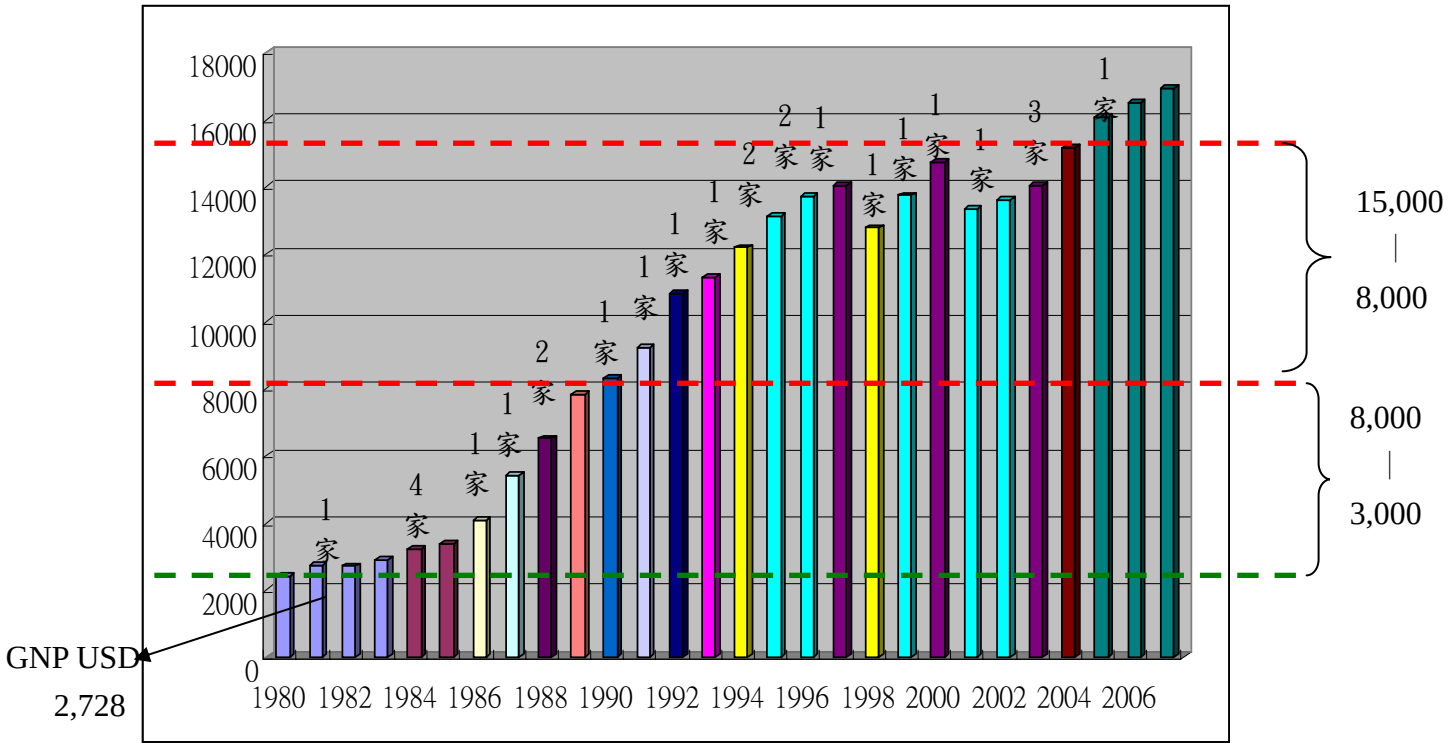
（三）分析 GNP 成長與台灣美容服務產業的關係

據統計，一個國家健康、美容事業的產值成長與其國民所得指數往往呈現正相關。當一國的GNP在3000美元以下時，一般民眾追求的僅止於溫飽；GNP在5,000美元以上時，該國國民始俱備休閒消費的能力。而當一國的GNP在8,000~15000美元時正是其美容相關事業成長最快的時期，平均市場年成長率可達15~20%。此成長趨勢之後隨著國民所得指數的增加而趨緩，當GNP由20,000美元提升至25,000美元時，美容事業的成長率約由10%減緩至5%。而在如瑞士、盧森堡等GNP在30,000美元以上的國家，市場頂多僅有1~3%的微幅成長甚或零成長。

台灣美容服務業依經濟部商業司設立登記資料顯示，最早是 1981 年成立詩威特，當時

GNP 未達 USD3,000,僅 USD2,728。而國人休閒消費的能力事實上在 GNP USD3233 的 1984 年就已出現，1984 年成立自然美、雅聞與早前詩威特至今整體總店數，仍分佔前三名，倒是專業期在媒體炒的熱鬧滾滾瘦身美容業並沒有一家擠入榜單。可見行銷上先驅優勢在台灣美容服務仍然存在。以下圖 4-4 係每年度台灣美容服務業成立家數與 GNP 關係分析：

圖 4-3　GNP 成長與台灣美容服務產業的關係



註：

1. 平均每人國民生產毛額（Per Capita GNP）即國民生產毛額除以期中人口數（期初人口數與期末人口數之平均數）而得之商數，簡稱每人生產毛額，代表平均每一國民之生產能力。
2. 成立時間依經濟部商業司登記資料，剔除無登記部份。
3. 本表標示家數是依企業成立時間，但未扣除歇業廠商，是毛額而非淨額。
4. 資料來源：本研究整理

（四）從服務定位觀察台灣美容服務產業的變遷

服務內容也涉及產品定位(positioning)問題。這是一個影響潛在顧客對於一個服務產品的全部感知的過程。定位是假設消費者以重要的特徵對服務產品進行比較。因此，如果在行銷中過分強調不相關的特點就會事倍功半。有效的定位要求評價競爭性產品所佔據的位置，並判斷這些位置的主要特徵，再選擇一個市場中的位置，在那裏廠商的行銷嘗試會產

生最大的影響。例如，瘦身美容專業服務廠商它會健康美麗而不是減肥。現本研究利用感知地圖描述台灣美容服務業服務內容變遷，所謂感知地圖（perceptual mapping）是在二維或多維圖中用圖表表示服務產品組合在消費者心目中的地位的一種方法。一般廠商會運用不同的基礎進行定位，其中包括：

●屬性：一項服務總是與一種屬性，一種服務特色需與一種顧客期望在一起。

●價格和質量：這個定位基礎可能強調高價是質量的標誌或強調低價表示貨真價實。

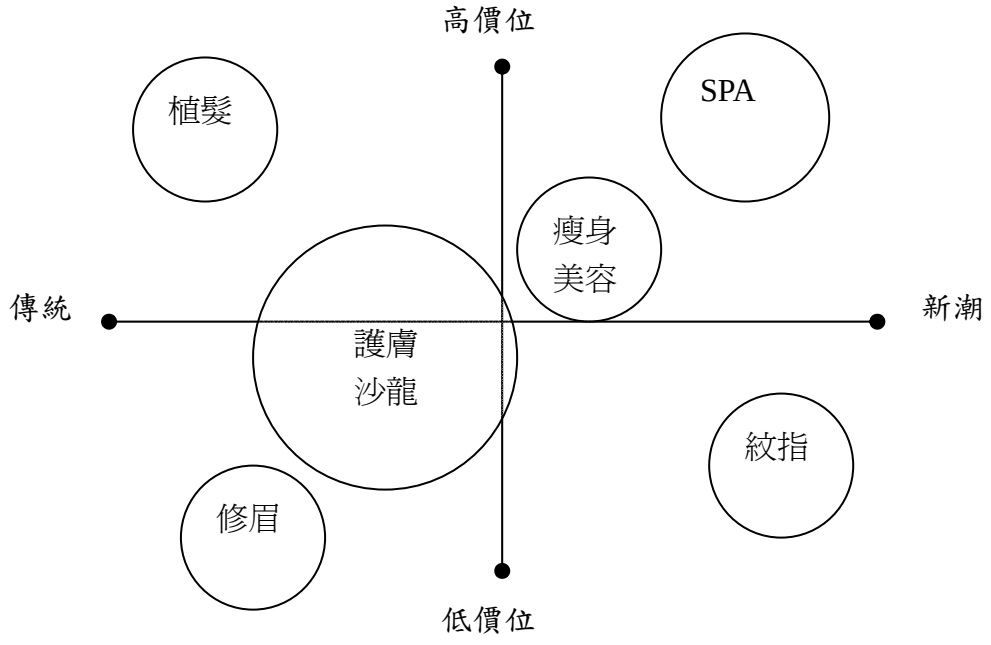
●應用：強調應用可以成為在客戶中定位的一個有效的方法。

●產品的用戶：這種定位基礎關注的是個性或用戶的類型。

●產品分類：將產品分成類，是為了將其定位于相關的某一類產品。例如，

●競爭者：針對競爭對手的定位是任何定位戰略的一部分。

圖 4-4　台灣美容服務定位變遷



資料來源：本研究整理

廠商通常不只使用一種定位基礎，由新形 SPA 美容服務內容來看，我們開始也發現美容服務業也與酒店、旅遊及醫療相互結合而形成更大生活產業。所為生活產業根據元智大學許士軍解釋就是「將生活和產業二者結合，代表一種嶄新的產業概念。」他認為至少蘊含有六方面的基本特色：

- 傳統的產業是自生產面出發，生活產業乃是自顧客立場出發。
- 傳統的產業所著眼的，乃是滿足需求的一種手段。然而對於所要滿足的需求在那裏，如何用以滿足需求，中間存在有相當程度的隔閡和不確定因素；相對而言，生活產業所著眼的，顧名思義，它們所直接針對的，就是生活的一種目的。
- 傳統的產業，基本上建立在物質的基礎上。雖然隨著科技的發展和應用，所提供的，可能是日新月異的產品；多數的生活產業也離不開物質的成份，但是它們乃建立在文化的基礎上。換言之，這種產業之真正的意義和價值，乃是在於超脫於物質之外的文化意涵。
- 傳統的產業，如前所稱，乃是屬於一種工具性的分類；而生活產業本身所代表的，本身就是一種整體。儘管它可以表現為形形色色的不同面貌，但每一種都是無法分割的有機體。
- 傳統的產業一般是成本取向的，人們必須斤斤計較於投資和作業的成本，並且在這基礎上從事競爭；然而生活產業所重視的，卻是一種未必和成本有關的價值。競爭在於不同的創意內涵，一般是無法自成本層次上進行比較的。
- 傳統的產業所追求的，屬於可以衡量的品質(quality)，也是偏重於技術性質的；然而生活產業所追求的，借用新力前任社長出井伸之在它的那本＜非連續時代＞著作中所創的名詞，乃是一種「感質」(qualia)，它所提供的乃是一種「心裏感動」，或是一種「心弦受到撥弄的喜悅」。

以下重繪美容服務在 SPA 在感知地圖（perceptual mapping）上，美容服務業者如何定位：目前的 SPA 可以分為 6 類： 每一類都是針對特殊消費羣而設計：

1、Resort SPA(度假式 SPA)以度假、療養為主，與風景、溫泉結合，一般坐落在風景優美的溫泉療養區；

2、Destination SPA(功能式 SPA)以理療慢性病為主，在日本被稱為「方外療法」，即處方外的治療方法，也多開在療養區；

3、Club SPA(俱樂部式 SPA)以健身運動、減肥為主，多開在城市中；

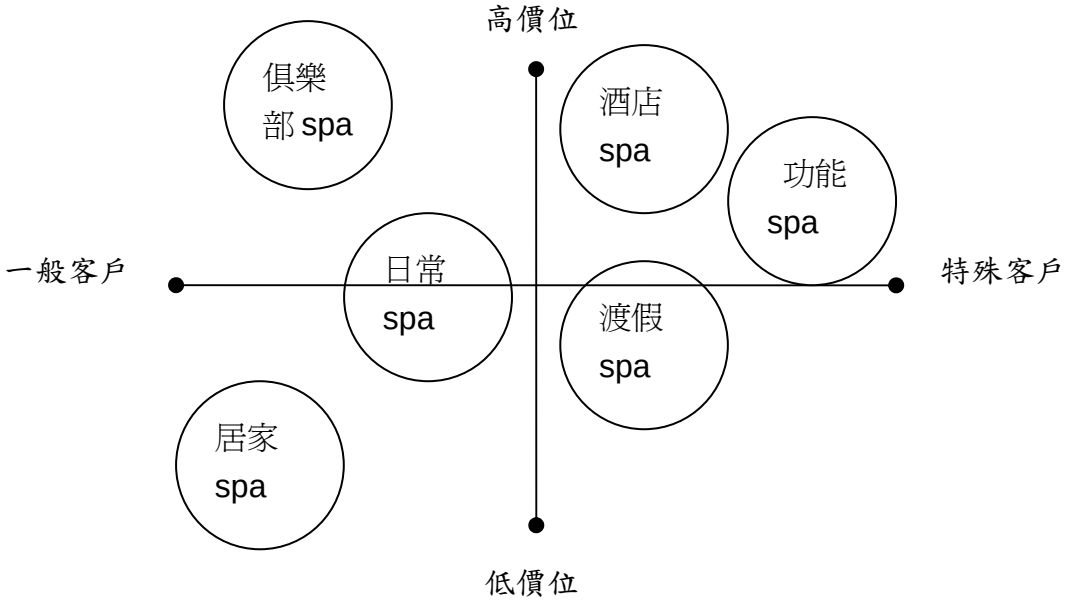
4、Hotel SPA(酒店式 SPA)在酒店裡放鬆、休假；

5、Day SPA(日常式 SPA)美容中心或 SPA 水療中心提供的一種便捷的身心修護服務，顧客可以享受專業的 SPA 服務；

6、Home SPA(家居式 SPA)，到 SPA 專賣店購買所需的 Home SPA 用品，利用工作之餘或假

期，在家動手 DIY 做 SPA。 相關：HOME SPA－身心寵愛之旅

圖 4-5 SPA 產品定位



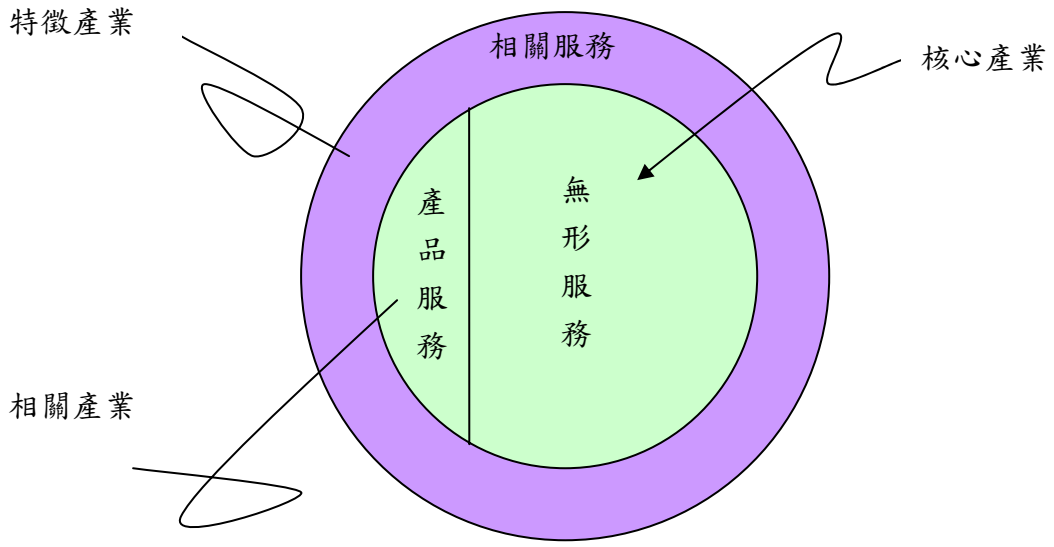
資料來源：本研究整理

（四）台灣美容服務產業鏈

美容服務產業鏈可以劃分為三個層次：第一個層次是美容服務核心產業；第二個層次是美容特徵產業，指直接為美容業提供專業產品服務的產業；第三個層次是美容相關產業，指由美容服務業間接帶動的其他產業，包括包裝材料印刷、地產與建築裝飾業、服飾餐飲業、醫藥健康業、電力與熱水蒸汽生產和供應業、汽車製造業、其他居民服務業等相關產業。

我們借用 L.L.Berry & Parasuraman 在 1991 年「Marketing Service」對服務範圍圖示 4-6 說明美容服務產業鏈三個層次：

圖 4-6　　美容服務產業鏈三個層次



資料來源：改自 L.L.Berry & Parasuraman 「Marketing Service」1991，Free Press.p.9

美容服務業屬零售服務範圍，目前全世界對零售服務並無專章定義及規範，它服務對象就是個人，若用產業鏈術語，它的下游就是消費大眾。所以傳統產業單項上下觀念無法詮釋美容服務業全貌。現試用新的架構說明之

第一個層次是美容服務核心產業：

美容服務講求技術，技術需靠教育傳遞，一個正規美容師需經過 600 小時的美容專業課程，再經過 600 小時的臨床實習，若有意加盟創業還需三星期管理班進修，以上是台灣最大美容服務業者的規範，最後還需經政府檢定合格才能執業，美容師不但是生產者也服務提供者。而技術來源或自行研發，如中醫穴道按摩，或引進國外技術，如美容瘦身六大法。

第二個層次是美容特徵產業：

美容服務業屬提供部份商品服務產業，所謂部份商品就是化妝品業，台灣化妝品產業開始於 60 年代以前新竹製造的粉餅，經過開放進口及降低進口關稅兩階段產業發展。依經濟部統計資料顯示，台灣化妝品產業在 2002 年的市場規模為新台幣 565 億元，有六成的市場屬於國際品牌，且進口產品成長的速度相當快，每年成長速度約 25%，

而目前台灣化妝品廠商約有 472 家，其中約九成是屬於中小型企業，國內較著名的廠商有台灣資生堂、蜜斯佛陀、台灣美吾髮、佳麗寶化工等等。另有關檢測膚質或美容服務過所需的儀器製造商也是上游產業。目前已有美容服務業已有上朔為化妝品產業，主要著眼已掌握現有銷售通路。但究竟化妝品業的通路中在美容服務業手中有多少這是很有趣問題。根據國貿局民國 2006 年 09 月 25 日「法國化妝品產業簡析」乙文中「美容沙龍：美容/美髮沙龍(如 Bellatrix, Carita, Camille Albane, Biguine)、SPA(如 Eureduc, Massor, 5 Mondes 等)，該通路市場佔有率約 1%。」，台灣化妝品業因無此資料無法判定，但可以可肯定是美容連鎖服務業不但俱有服務通路角色外，因有部份販售化妝品零售行為，故也是化妝品業的客戶及通路商。

第三個層次是美容相關產業

從上述分析當美容服務業與其他提供服務平台產業結合成生活產業時，美容業服務業是豐富提供服務平台產業的產品提供者也是執行者，產品提供者存在是上下游關係，執行者存在是結盟關係，兩者界限開始產生模糊。台灣在這一層次上還是未開發出任何市場。試舉法國社服美容師（Socio-estheticien）為例，「Socio」在法文中的意思就是「社會」。所謂社服美容師，就是站在社會關懷、人道主義的立場，前往醫院、社福組織、老人之家、監獄等地，照顧他人的專業技術者，他們透過美容行為，可以減輕人們肉體上的痛苦（疾病、意外、老化）精神上的痛苦（精神障凝、酒精或藥物等各種中毒症狀），以及社會性的苦惱（失業或坐牢）。目前社服美容師已成為一項國家認定資格，人數大約有三百人均在各醫療院所及社福組織進行內部美容行為。最後將三種層次美容服務產業鏈繪制成表 4-3：

表 4-3　三種層次美容服務產業鏈

	上游產業	中游產業	下游產業
核心產業	美容教育業	美容服務業	個人
特徵產業	化妝品業、檢測儀器業	美容服務業	
相關產業	美容服務業	提供服務平台產業	

資料來源：本研究整理

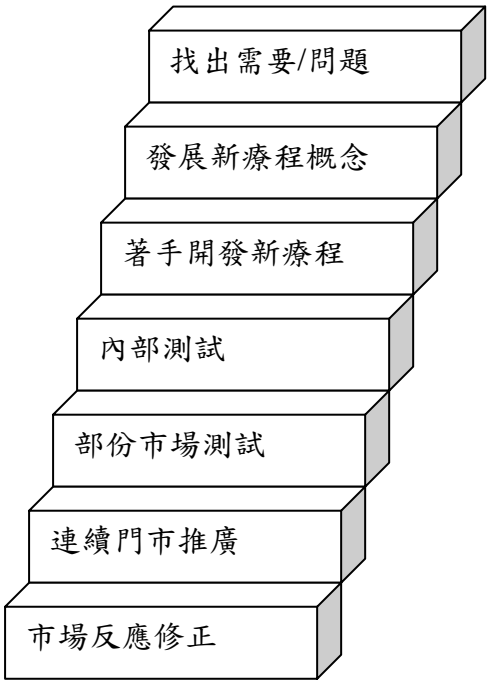
（四）台灣美容服務產業服務產品開發分析

美容服務商品術語叫療程，療程名稱之複雜可能連客戶不見會搞的清楚，以 2006 年美容業者對服務產品開發，包括：水晶活膚、SPA、血液祛斑、眼部石英晶澈理療、瘦臉、活離子療膚、精油刮痧、熱石理療、死海泥療、淋巴排毒、物理豐胸、埋線減肥、太空水療全身護理、香薰中式背部護理、美腿緊實療法、臍療護理、全身溫灸排毒護理、經絡排毒開背、足療、腎部保養、 美臀護理、針灸減肥、穴位減肥、遠紅外線排毒去濕背部護理、凝肌 SPA 塑形療養等等，真是洋洋大觀，每個業者多多少少都會發展自己核心服務產品，以下針對產業對服務產品開發及擴散作一深入剖析：

5.1. 美容服務業商品開發流程

美容服務業大致上會依下列流程開發新服務(新產品)，如圖 4-7

圖 4-7　美容服務產業商品開發流程



資料來源：本研究整理

美容服務業新產品開發特質：

- 新產品生命周期十分簡短,而且很難申請專利。
- 服務依賴專業美容師，這些人又容易跳槽，故同業複製容易。

- 創業門檻低，市場非常寬鬆，新競爭很快將新療程演化成熟。

5.2　美容服務業面對新商品開發的挑戰

由於美容服務業新產品有以上特質，故通常會塑造一整套服務策略, 以便分散風險。其歸納整理如下：

表 4-4　美容產品開發策略

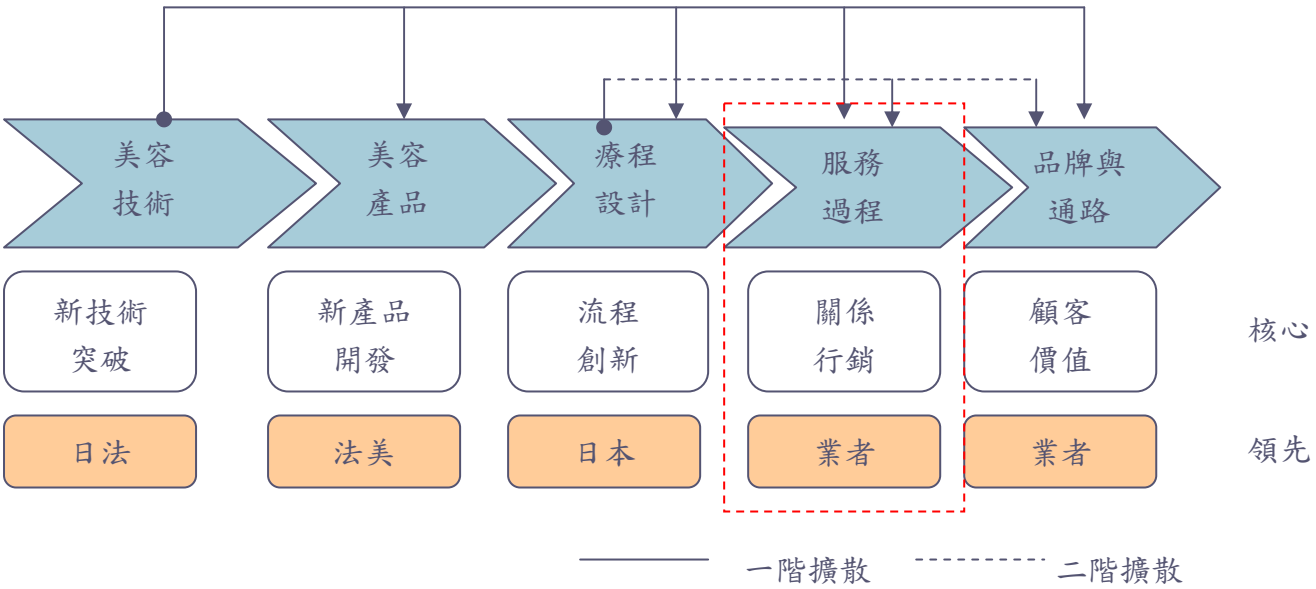
		市場對新服務看法	
		高技術性	低技術性
公司整套新服務組合定位	高技術性	風險和獲利程度均高 例如：全球最新商品	風險和獲利程度居中低 例如：改善的新產品
	低技術性	風險和獲利程度居中高 例如：延伸新產品	風險和獲利程度均低 例如：降低成本

資料來源：本研究整理

5.3 美容連鎖服務業服務產品擴散流程

美容連鎖業會以核心優勢進行 Leverage 擴散

圖 4-8　美容服務擴散流程



資料來源：本研究整理

美容連鎖服務業會經過兩次擴展散過程：

首先是當某位美容創業者擁有完整技術時會觸發自立動機,於是尋找合適或開發美容產品,

接著設計療程,執行服務過程及創立品牌，最後才建立通路，而形成第一次擴散變化。

第二次擴散會在新療程被開發後亦會產生新業種聯鎖變化,例如自然美國際美容原護膚沙龍轉型成美容中心再轉型SPA的複合經營型態.。

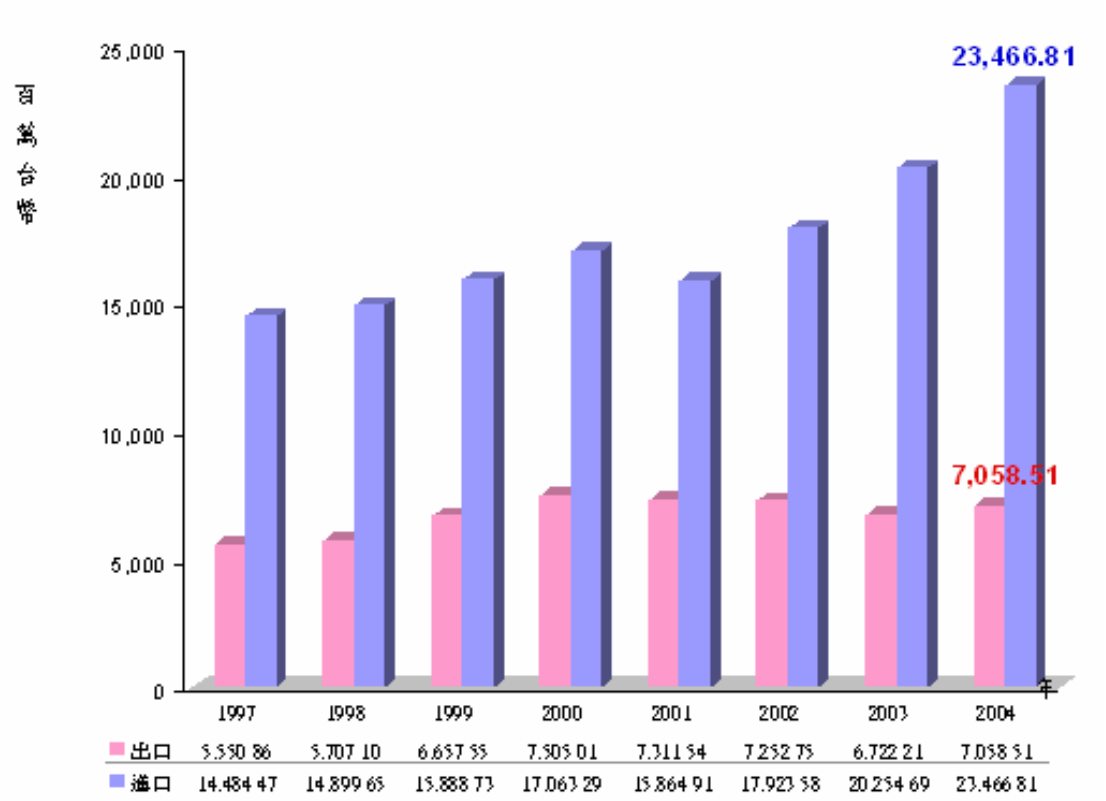
每一流程主要核心及領導廠商如上圖所示,虛線部分是業者提供產品-服務過程。

（五）台灣美容服務業廠商規模及市場分析

依據經濟部發佈之中小型企業認定標準，實收資本額在新臺幣八千萬元以下者或經常僱用員工數未滿五十人者均屬中小企業,我們以 2005 年台灣連鎖店年鑑廠商資料回查經濟部商業司實收資本經分析，實收資本額超過新台幣壹億以上廠商家數佔 9%，八千萬上亦佔 9%,五千萬以上佔 14%,未滿壹千萬佔 68%,可見中小企業廠商家數就佔全體廠商家數 82%。但若以實收資本額佔全體總資本額分析剛好相反，實收資本額超過新台幣壹億以上廠商佔 67%，八千萬上佔 14%，五千萬以上佔 13%，未滿壹千萬佔 5%，美容服務產業有集中現象。使得美容服務業已由完全競爭市場轉換成壟斷競爭市場，這可能跟大部份人認知會大加逕庭。

至於整個台灣美容服務市場究竟有多大？大概沒人可以說的準，主要產業佔台灣整產值還不夠大外，官方統計分類也不清礎。故現在僅能從較大美容市場及美容服務市場使用化妝品產值去推估。以台灣美容市場近十年來看，成長了 120 億，最新統計，2004 年國內美容產值高達 653 億,該產業在台灣經濟發展上一枝獨秀，經濟部工業局也在 2005 年推動化妝保養品產業研發聯盟的成立，預計 2008 年產業成長高達 710 億，美容「大」商機的市場效應已顯現。(資料來源：經濟日報 2005/06/27)。而化妝品產值我們使用海關進出口統計資料分析：在 2004 年台灣化妝保養產品之進出口金額分別為新台幣 234 億 6,681 萬與 70 億 5,851 萬元，相較於 2003 年的進出口表現，其成長率分別為 15.86%與 5%。將時序往前推至 2000 年，該年化妝保養產品之進出口金額各為新台幣 170 億 6,329 萬和 75 億 501 萬元，在進口部份 2000 至 2004 年之複合成長率為 8.29%，至於同時期的出口部份則衰退 1.52%，如圖 4-9 所示。

圖 4-9 1997~2004 年台灣化妝保養品進出口統計



資料來源：中華民國海關進出口資料；工研院 IEK-ITIS 計畫

可見我國的化妝保養品市場長年處於入超情形，1997 年進口與出口之金額差距為 2.6 倍，至 2001 年差距降至最小程度 2.17 倍，然而計至 2004 年底之進出口金額統計顯示，進出口差距擴大為 3.32 倍，為歷年之最。

在進出口國別部份，根據海關進出口統計資料顯示，2004 年台灣化妝保養品之進口國以日本、美國與法國分居前三名，其進口金額為總進口值之 64.9%，另加計中國大陸與德國兩國之前五大進口國，進口金額則為總數之 76.69%，顯示台灣市場在國別上的集中程度頗高。至於出口方面，則是以美國、香港、日本、英國與俄羅斯為主，出口金額佔總金額之 59.33%，如表 4-5 所示。

表 4-5　2002~2004 年台灣化妝保養品產業之主要進出口國家

單位：百萬台幣

排	2002 年	2003 年	2004 年

名	國別	進口值	國別	進口值	國別	進口值
1	日本	5,995.99	日本	6,383.06	日本	7,762.27
2	美國	3,212.32	法國	3,532.11	美國	3,866.52
3	法國	2,794.14	美國	3,116.53	法國	3,411.40
4	英國	921.40	中國大陸	1,534.67	中國大陸	2,203.73
5	泰國	761.19	英國	1,001.25	德國	753.17
	小計	13,685.04	小計	15,567.62	小計	17,997.09
	總進口金額	17,923.58	總進口金額	20,254.69	總進口金額	23,466.81
排名	2002 年		2003 年		2004 年	
	國別	出口值	國別	出口值	國別	出口值
1	香港（中國）	1,523.57	美國	1,210.23	美國	1,553.79
2	美國	1,137.54	香港（中國）	1,114.97	香港（中國）	994.30
3	日本	971.57	日本	877.94	日本	883.06
4	英國	468.07	英國	379.49	英國	380.44
5	阿拉伯聯合大公國	401.84	俄羅斯	298.97	俄羅斯	376.54
	小計	4,502.61	小計	3,879.60	小計	4,188.13
	總進口金額	7,252.75	總進口金額	6,722.21	總進口金額	7,058.51

資料來源：2006/01；中華民國海關進出口資料；工研院 IEK-IT IS 計畫

美容產業不僅僅是泛指化妝品、保養品、瘦身產品、美髮用品、香水等各式實體產品，更包括整型手術、美容、彩妝、纖體、健康體重管理、造型、SPA等專業服務，廣義上來說只要是能夠為美麗加分的行業，皆可以被歸類在美容產業的範疇。依照美國《時代》雜誌封面文章曾經指出，已開發國家將在民國一〇四年全面進入「休閒時代」，一半的國民生產毛額將產生於休閒業，八成以上的人口將就職於休閒業，而人類一半以上的時間和金錢將投入休閒產業。美容產業不僅僅是休閒產業的一環，更在當前休閒風氣的帶動下，而有了嶄新的面貌！SPA產業的興起，就是最好的例證。根據工研院研究的調查顯示，SPA將在2006年於全球創造出2千20億美元的市場規模，而台灣雖是SPA界的後起之秀，卻是亞洲SPA的重鎮，年產值超過250億元，且每年以25%的驚人速度成長，從放鬆紓壓、美容保養，發展到度假休閒，結合休閒、旅遊、飯店、溫泉、化妝品、美容儀器、生物科技、音樂媒體等相關產業，創造出驚人的龐大商機。故我們根據上述資訊推估台灣美容服務產業美每年至少會有新台幣300億商機及8%以上成長率。

（六）台灣美容連鎖服務產業特徵

容服務的本質是無形，所以顧客需求才是美容整體服務最重要核心。所以美容整體配套服務對美容服務營運相當重要，依據Fitzsimmons＆Fitzsimmons整體配套五大特點：支援設施、輔助商品、資訊、外顯服務及內隱服務逐項來分析台灣美容服務產業與其他服務業差異之處。

表4-6　台灣美容連鎖服務產業特徵

支援設施	支援設施是指提供服務前，實體資源必須備妥。 台灣連鎖美容門市均設於都會區，對業態區位選擇已俱有相當經驗。護膚注重隱私，瘦身、SPA 講求門面，並有業者自行發展專屬皮膚檢測儀、衛生、裝潢等環境均相當重視。
輔助商品	輔助商品是購買或消費的物資，或顧客提供的物品 美容服務最重要輔助商品就是化妝品，目前能製造優質化妝品仍掌控在國外廠商，能發展僅保養品類較有特色，故如何同時輔導與美容服務併行化妝品業是政府應重視問題。
資訊	資訊是指由顧客提供的營運資料或資訊，以促進有效且客製化的服務 台灣美容業導入顧客管理非常慢，資訊系統引入大都應用行政與物流，其實應可仿照服務業中醫院病患管理系統建立完整客戶療程資料庫、利用探勘技術發展關係及商機。
外顯服務	外顯服務是指可以從外表立刻察覺而且是服務本身所創造的利益。 台灣很早就推行美容師證照，目前有乙、丙兩級考試、高職也有美容科設立並有許多補習教育，比較起來台灣美容教育體系還算完整，很可是從事美容者還是被認定出售勞力技術人員，高階美容技術仍需出國觀摩或引進，使得台灣美容服務業仍停留在泛華人市場。

內隱服務	內隱服務是指顧客可能只有模糊感覺、或服務本身有的外在特徵。 美容服務是關係行銷，首先應給顧客是信任與安全感覺，台灣美容服務業算是運用非常巧妙，或用教育推廣（例如：自然美），或用行銷廣告（例如：媚登峰）均能透過品牌達到內隱外現功能。

資料來源：本研究整理

第三節 台灣美容服務產業之產業矩陣

本節將利用司徒達賢(2005)在「策略管理新論」中所提出的「產業矩陣」對美容服務產業做完整架構分析，並探討台灣美容服務產業之經營策略。首先本模型是依「策略形態分析法」中要項「環境前提的驗證」發展而成。而其中最主要是將策略與產業做對應關係，而產生重疊地圖，讓企業在決定策略時都有所本。所謂「策略跟隨環境」就是這個道理。所以司徒達賢對產業矩陣解釋「簡言之，即是運用策略矩陣的概念，針對事業策略中，所有可能的策略要素或策略動作，推導出它們與產業有關的環境前提，再將這些環境前提依策略矩陣的架構，逐一歸類。這些環境前提，共同組成了整體產業的特色。因為產業矩陣是能夠配合策略制定之需要，完整且有系就地表達產業特色之觀念架構」。由此可以看出司徒達賢產業分析架構與傳統的產業分析的確有很大不同。我們可觀察出兩項特徵一、產業分析時已將企業策略納入，屬後推法產業分析。二、因每個企業資源不同，被推導出產業地圖並非完全一致，但大體上不致太離譜。

至於產業矩陣運用根據司徒達賢說明有一、產業前提的驗證，二、產業趨勢分析，三、產業類型劃分， 四、產業分析的模組，五、產業的範圍與多重產業間競爭。

一、 美容服務業經營流程特性分析

效率是複雜的現象，它至少具有兩個構面(dimensions)，內部效率及外部效率。前者與公司營運方式、勞動及資金之生產力有關，例如，它可以「產出之單位成本」來衡量；在另一方面，外部效率是顧客對公司之營運、產出之認知。外部效率是對公司效能(effectiveness)之認知，在此情況下，這是與顧客心中效能相關。

傳統製造業裡，內部效率與外部效率之間的相互關係較不重要，顧客只對生產流程之實體產出作認定。而在美容服務營運裡，情況就不同，服務之消費或使用是流程消費(proeess consumption)，而且根據服務之基本特性，顧客介入生產流程，不僅對流程之產出作認定，也對流程之某些部分作認定。美容服務流程裡，具效率的製造導向可能極易疏遠(alienate)顧客，使得顧客對品質之認知惡化，最後會把顧客趕走。在那些美容療程中、顧客本身既是共同生產者(Coproducers)亦是消費者。然而，只有在沒有顧客介入、看不見的後場流程裡(back office processes)，以製造導向的方式發展流程可能會對美容服務業會有幫助。

有關美容服務業者經營流程之管理決策，常常被視為只要內部效率有影響就可以，這常導致營運及獎賞系統(去)支持錯誤行動。例如，連鎖加盟者常使用較低廉具有替代的化妝品而受獎賞，而顧客對低價化妝品不見得感興趣，他們真正要的是美麗及貼心的服務(attentive service)。因此，服務營運之內部效率獲得改善可能導致外部品質之負面的轉變。若顧客不滿意，他們通常會將其不滿意讓員工及同夥的顧客(Fellow customers)知道，與這種顧客接觸的從業人員極易受到此種回饋信息的影響，結果對工作氣氛有負向的關係。所以美容服務之產出(output)，深具有技術（服務技巧）及功能構面（顧客滿意）之特性，這與傳統製造業之管理思維不同。

當然，有些美容服務者有時會求助於傳統的外部行銷以留住其客戶。例如，使用強打廣告（heavy advertising），可能達成暫時的生意之突然增加，但從長遠看，新顧客及老客戶會注意到品質之降低，而對得到的服務感到不滿意。若行銷活動作了不切實際的承諾，可能讓那些想嘗試公司服務的新顧客感到極度失望。這就是1990年到2000年台灣美容瘦身業大起大落最主要原因。所以分析美容服務產業流程時應避免走入 Cronroos.c 在1983年在「 Strategic Management and Marketing in the Service Sector」的策略管理陷阱（The Strategic Management Trap）中，也就說像上述情況，內部效率似乎改善，但卻導致顧客所認知品質之惡化。通常，服務流程結果之技術品質不具關鍵性，具關鍵性的是流程之功能品質構面。顧客可能覺得他們所得到的技術品質和往常一樣，但該服務之提供方法已惡化。

二、 產業價值鏈分析

價值鏈是指企業為從資源投入到產出以創造顧客價值的一系列活動,根據 Porter 說法顧客價值來自於三種基本來源：創造差異性產品的活動，降低成本的活動與快速回應顧客的活動：價值鏈分析就是試圖瞭解企業如何透過組織內差異性的活動來創造顧客價值。價值鏈採取程序性的觀點，將企業劃分為下列的活動流程：以企業資源投入為起點，到產品服務產出、乃至於售後服務為終點。價值鏈試圖從跨越組織部門活動成本的角度，來判斷該企業是否具備成本優勢。此外，也從企業差異性活動的角度來檢視企業從生產資源購入到銷售服務的過程中，哪些活動能協助企業產品與服務進行差異化的價值創造。價值鏈觀點的支持者相信，該觀點能協助管理者從企業流程(也就是功能性活動的角度)，來檢視企業內部資源的優劣勢。亦即跳脫傳統會計帳上的分析，從更實務的角度來進行分析探討。

2000 年司徒達賢認為顧客創造價值不僅是企業活動，還需包括資產。「在經營流程中的每一項，除了市場之外，其他如零組件、採購、品牌、甚至產品等，可以創造價值的項目，在此稱為價值單元（value unit）價值單元與傳統上的價值活動（value activity）不同，因為價值活動都是活動，是行為與動作的表現，而價值單元中除了活動，還包括了資產。例如，採購、製造、研發等是活動，而品牌、零組件、產品等都是資產。」同時他認為「活動與資產在策略上都有其重要性與運作空間」,可見司徒達賢對企業創造客戶價值因子，較為寬廣。

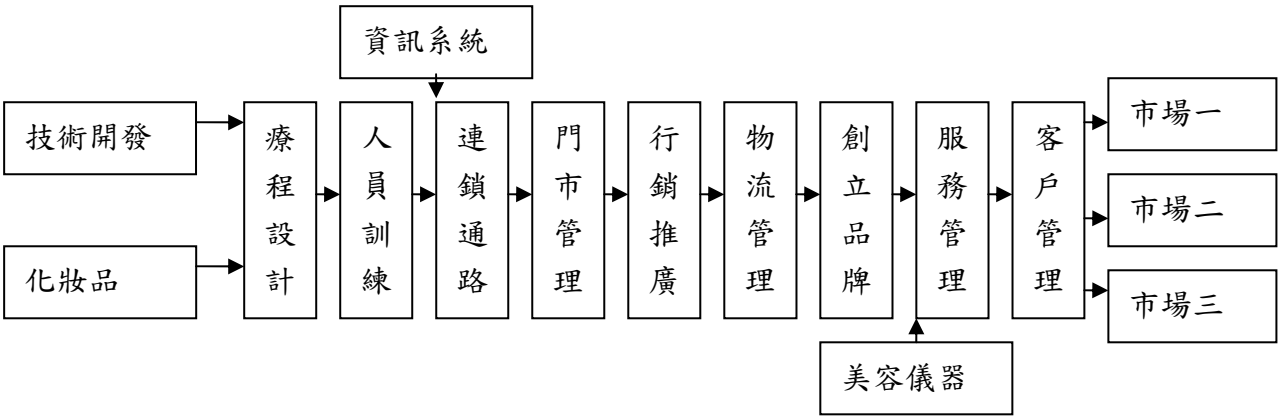
由於美容服務進行是在一段時間內生產與消費同時完成，顧客找尋是企業整體捉供服務之價值，這需要負責整體服務之不同要素的部門之間的內部合作。整體服務包括核心產品（商品或服務)、產品之廣告、產品之配送、抱怨處理、錯誤與品質瑕疵之矯正、產品維修、寄帳單程序、產品文件等。這整個一連串活動必須以整體沆程作協調、管理。此外從獲利與生產力觀點來看，只有那些能替顫客創造價值的活動才該執行。其他的資源與活動應該排除在流程外。在傳統職能式的組織環境裡，這是無法達成的，因此，美容服務價值鏈是流程管理導向而且也是限制式。故美容產業價值鏈分析將採取這個觀點先說明「美容服務經營流程」,再繼續討論「投入價值單元」、「產出價值單元」、「產業型態構面」、「策略

型態構面」、最後整理出「美容服務產業矩陣」。

(一)、美容服務經營流程

美容服務除「服務管理」價值單元是核心流程外，其於價值單元均屬後場流程。試繪製圖 4-11 說明之：

圖4-10　美容服務經營流程



資料來源：本研究整理

(二)、投入價值單元

美容服務業投入價值單元部份，試以表 4-7 逐項說明之：

表 4-7　投入價值單元

價值單元	說　　明
技術開發	美容業者會自行開發美容技術或自國外引進技術
化妝品	化妝品是美容服務時載體
療程設計	結合技術與化妝品不斷開發新療程以滿足客戶
人員訓練	美容師是美容服務執行者，但美容師執業須經專業訓練
資訊系統	直營或加盟均需資訊系統支援
連鎖通路	唯有連鎖經營型態才有辦法達到未來 Paradox 經營要求
門市管理	每個直營點或加盟點事實上相當獨立經營個體
行銷推廣	美容服務是高層次需求，行銷推廣是必需
物流管理	化妝品及門市耗材管理
創立品牌	無形服務需靠品牌標彰產品差異化
美容儀器	協助分析膚質或幫助美容服務有時是需要
服務管理	提供顧客真正感覺到價值的核心流程
客戶管理	服務後續關係行銷

資料來源：本研究整理

(三)、產出價值單元

美容服務業產出價值單元部份，試以表4-8逐項說明之：

表4-8　產出價值單元

	說　　明
護膚沙龍	最傳統美容市場包括化妝、護膚、修眉等
瘦身美容	以塑身為訴求美容市場
SPA	結合身心舒暢或醫療或修閒美容市場

資料來源：本研究整理

（四）、產業形態構面

美容服務業產出價值單元部份，試以表4-9逐項說明之：

表4-9　產業形態構面

構面	說　　明
產品線廣度與特色	產業中一共有那些產品？產業中一共有多少廠商，其產品線廣度與特色分別為何？產業中的產品特色一共有哪些可能性？
目標市場之區隔與選擇	此一產品的市場需求有多大？共有哪些可能的區隔方式？每個區隔中的需求或購買動機有何不同？客戶所形成的市場，其結構如何？是只有少數買家嗎？還是存在著為數眾多的客戶？這些客戶的大小如何？
垂直整合程度之取決	產銷產品一的廠商共有多少家？其垂直整合程度分別如何？
相對規模與規模經濟	產銷產品一的廠商共有多少家？其相對規模大小分別如何？
地理涵蓋範圍	在不同地區，或因地區之不同，各項產業背景有何不同？
競爭優勢	產業中，可能的競爭優勢有哪些？非具備不可的「關鍵成功因素」有哪些？

資料來源：本研究整理

（五）、策略型態構面

美容服務產業策略型態構面部份，試以表4-10逐項說明之：

表4-10　策略型態構面

構　　面	說　　明
價值單元間之關連	價值單元間(包括與產品線之廣度與特色間)，互相「影響」、「造成」、「替代」、「互補」、「搭配」等之關連。
要素市場結構與區隔	各「要素市場」（factor market）的結構與區隔。
整合之利弊與廠商	各價值單元間如果互相整合在同一企業之下，有何優缺點，以及有哪些廠商在這方面已經垂直整合。
規模經濟/範疇經濟/經驗曲線	各價值單元分別需要怎樣的規模才能發揮規模經濟性。
地區特性與介面	每一項價值單元在各個地區的情況，以及在各地區間潛在的「介面」問題。
競爭優勢之成因/結果及KSF	在此產業中，此一價值單元是一項重要的競爭優勢嗎？什麼因素造成某些廠商擁有這項優勢？若廠商的此一價值單元員好，有什麼好處？

資料來源：本研究整理

（六)、台灣美容產業之產業矩陣

台灣美容服務產業之價值鏈展開後共有 16 項價值單元，配合左右兩側之「產業形態構面」以及「策略形態構面」形成了台灣美容服務產業之產業矩陣，如圖 4-11 所示共有 96 個策略點。

圖 4-11　台灣美容產業之產業矩陣

產業形態構面	技術開發	化妝品	療程設計	人員訓練	資訊系統	連鎖通路	門市管理	行銷推廣	物流管理	創立品牌	美容儀器	服務管理	客戶管理	護膚沙龍	瘦身美容	SPA	策略形態構面
價值單元間之關連	A 01	A 02	A 03	A 04	A 05	A 06	A 07	A 08	A 09	A 10	A 11	A 12	A 13	A 14	A 15	A 16	產品線廣度與特色
產品/要素市場結構與區隔	B 01	B 02	B 03	B 04	B 05	B 06	B 07	B 08	B 09	B 10	B 11	B 12	B 13	B 14	B 15	B 16	目標市場區革與選擇
整合之利弊與廠商	C 01	C 02	C 03	C 04	C 05	C 06	C 07	C 08	C 09	C 10	C 11	C 12	C 13	C 14	C 15	C 16	垂直整合程度之取決
規模經濟/範疇經濟/經驗曲線	D 01	D 02	D 03	D 04	D 05	D 06	D 07	D 08	D 09	D 10	D 11	D 12	D 13	D 14	D 15	D 16	相對規模與規模經濟
地區特性與介面	F 01	F 02	F 03	F 04	F 05	F 06	F 07	F 08	F 09	F 10	F 11	F 12	F 13	F 14	F 15	F 16	地理涵蓋範圍
競爭優勢之成因/結果及 KSF	G 01	G 02	G 03	G 04	G 05	G 06	G 07	G 08	G 09	G 10	G 11	G 12	G 13	G 14	G 15	G 16	競爭優勢

資料來源：司徒達賢，2005，“策略管理新論：觀念架構與分析方法”

三、美容服務產業產業矩陣應用

根據學者司徒達賢說法從策略矩陣所發展出來的產業矩陣，除了可以「逐列逐點」地描述一個產業的特色之外，還可以進行以下的工作：第一，也是最基本的，就是產業前提的驗證，以協助策略的評估與選擇：第二是依此架構進行有系統的產業趨勢之分析與記錄：第三是做為劃分產業類型的基礎：第四是以模組化的方武來掌握產業分析的角度。本研究以產業矩陣作為產業分析的主體架構，「逐列逐點」雖然較為詳細，但頗多策略點彼此是相關連而非獨立存在因子，為避免切割過細喪失全貌，故採主題式運用描述美容服務產業在