

國立政治大學商學院 經營管理碩士學程

企管組 商學碩士論文

指導教授：管 康 彥 博士

台灣Day SPA產業經營之
關鍵成功因素



研究生：李健鵬

中華民國九十四年七月

台灣 Day SPA 產業經營之關鍵成功因素

摘要

SPA 的興起，反映了國人的生活價值觀悄悄在改變，開始注重保養心理就是保養身體，而這股健康新潮流也反映了國人生活風格的轉變，而 Day SPA 的多反映台灣的急需抒壓。由於人們對健康舒壓生活的高度期待，加上各種相關業別的交叉投入，SPA 產業在台灣這幾年的迅速竄紅，依台灣 SPA 協會 Taiwan SPA Association 的粗估，光在台北市就有上千家的登記 Day SPA，這還不包括數千家冠上 Day SPA 以招攬生意的小型美容沙龍，讓人一則以喜，一則以憂，正面的影響是，市場大餅做大，創業機會多，負面的效應是，內行外行爭先投入產業，教育不夠認知不足，失敗例子屢見不鮮，設計或用品不當，甚至創造出不是 Day SPA 的 SPA 造成市場良莠不齊，徒增消費者困擾，更有可能危害其權益。然而國內 SPA 業者要考慮的是，在競爭已趨激烈的產業環境下，如何經營才能建立競爭優勢與控制風險，其關鍵成功因素為何？就如同咖啡店等連鎖店人人會開，但是成功獲利的畢竟不是大多數。本研究之研究目的在於希望經由此研究，了解台灣 SPA 產業的經營型態、利用文獻探討方式，找出文獻中有關對 Day SPA 產業有重大影響之因素、將分析層級程序法應用於台灣 Day SPA 產業之經營，歸納出關鍵成功因素，以及提供台灣 Day SPA 業者在經營管理上之策略應用。本研究建構出「國內 Day SPA 產業經營之關鍵成功因素」之層級架構，此層級架構含括「差異化」、「行銷能力」、「人力資源」與「療程」等四大構面，其中差異化構面包含客製化、設備、儀器、消費者區隔四項因素；行銷能力構面包含品牌形象、新客戶開發、現有客戶促銷、價格策略四項因素；人力資源構面包含人員招募、人員訓練、生涯規劃、人員穩定度四項因素；療程構面包含研發能力、國內外合作機構、產品來源、療程特色與效果四項因素。

關鍵詞：Day SPA、產業關鍵成功因素、層級分析法

目錄

摘要.....	I
目錄.....	II
圖目錄.....	IV
表目錄.....	V
第一章 緒論.....	1
1.1 研究背景與動機.....	1
1.2 研究目的.....	3
1.3 研究對象與範圍.....	3
1.4 研究流程.....	3
1.5 章節結構.....	4
第二章 文獻回顧.....	5
2.1 SPA 的起源.....	5
2.2 SPA 的分類.....	6
2.3 關鍵成功因素相關理論之探討.....	13
2.3.1 關鍵成功因素的定義.....	13
2.3.2 關鍵成功因素之特性及功能.....	16
2.3.3 關鍵成功因素構面.....	17
2.3.4 關鍵成功因素之分析與確認.....	19
2.3.5 關鍵成功因素與核心資源及競爭優勢之關係.....	23
2.3.6 關鍵成功因素與經營環境之關係.....	23
2.3.7 關鍵成功因素之實證研究.....	31
第三章 研究方法.....	33
3.1 層級分析法簡介與假設.....	33
3.2 層級分析法理論與操作步驟.....	36
第四章 關鍵因素資料分析與討論.....	39
4.1 問卷資料回收討論分析.....	39
4.2 AHP 問卷評估受測者對風險因子權重之分析.....	40
4.2.1 信度與效度.....	40

4.2.2 AHP 問卷之權重分析.....	41
4.2.2.1 以中階主管為主要分析對象.....	42
4.2.2.2 以高階主管為評估對象.....	43
第五章 結論與建議.....	49
5.1 研究結論.....	49
5.2 研究限制	52
5.3 後續研究建議.....	52
參考文獻.....	54
附錄.....	57



圖目錄

圖 1.1 研究流程圖.....	4
圖 2.1 關鍵成功因素與核心資源及競爭優勢關係圖.....	23
圖 2.2 對組織影響之外在因素.....	24
圖 2.3 產業五力分析.....	29
圖 2.4 結構-行為-績效(S-C-P)之關係.....	30
圖 3.1 AHP 完整層級.....	37
圖 3.2 部分關係的 AHP 層級.....	37
圖 3.3 AHP 運算步驟.....	38
圖 4.1 影響 SPA 產業成功之關鍵因素項目內容.....	39
圖 5.1 SPA 產業關鍵成功因素.....	50



表目錄

表 2.1 關鍵成功因素之主要定義.....	14
表 2.2 經營環境定義.....	25
表 2.3 總體環境因素.....	26
表 2.4 總體環境之重要構面.....	27
表 2.5 產業環境衡量之構面與因素.....	28
表 3.1 AHP 的九個評分尺度.....	35
表 4.1 受訪對象分佈表.....	41
表 4.2 問卷發放回收統計表.....	41
表 4.3 以中階主管為分析對象之 AHP 分析.....	42
表 4.4 以高階主管為分析對象之 AHP 分析.....	43
表 4.5 整體樣本 AHP 分析.....	44
表 4.6 各次準則之權重排序.....	46
表 4.7 高階、中階主管與全體樣本之分析.....	47

第一章 緒論

1.1 研究背景與動機

近年來，隨著經濟社會結構的轉變及科技技術的進步，造就了台灣經濟的發展與繁榮，國民所得與日遽增且物質生活可謂是不於匱乏。但是也由於經濟的快速發展，使得國人面臨較以往更大的工作壓力與快節奏的生活步調，此一現象尤以都市地區的現代人更加明顯。無法控制情緒、煩躁、工作、生活壓力大、不健康、……等等的話語，可說是最常聽到用來形容都市人的現況；可見，都市人在面臨生活的調適上是出了問題，需藉由某些方式或活動來加以調劑以恢復原有的平衡，而休閒活動的參與可謂是不錯的方式。然而隨著週休二日的實施，使得國人可使用的休閒時間增多，但卻不意謂所有的人都會去利用此一增加的時間來從事休閒活動以達到其欲得的效益；此外，對於僅想利用短時間如工作空檔、午休之時或下班之餘等的時間，來從事放鬆身心、舒壓解勞活動的人們來說，其又有何種的選擇？看電影？逛街購物？睡覺？抑是上網？

SPA 最早源於比利時。追溯到十九世紀，很多西方的達官貴人在名山勝水的地方放鬆。中產階級的加入，是在六〇年代的反戰風潮，反對無止境的武器，朝東方取經，接受印度、日本的哲學思想；九〇年代，對心靈成長的探索等等，豐富了十九世紀的末世思想，對 SPA 也有推波助瀾之效。美國第一家 Day Spa 在 1960 年成立，在 1990 年代成立正式協會。

後來美國人把 SPA 經濟商業化。在美國，SPA 已變成全民運動，歐美很多人每個星期做一次 SPA（在美國，過去 10 年 SPA 每年有 20% 成長，至 2003 年北美 SPA 數已超過 12000 家）；在台灣，SPA 的消費群通常是菁英人士，或是單身女性，經濟條件獨立，工作壓力升高，自己對自己生活負責，也善待自己。

情緒會影響身體健康，已得到科學驗證。在美國，科學家正試圖研究出情緒與健康，也就是心與身之間的途徑，例如容易憤怒的人較易得心血管疾病。在日本，IHM 綜合研究所所長江本勝也用顯微鏡放大發現，水聽巴哈、莫札特音樂，水的結晶體會呈現完整的六角形；水如果聽噪音，水的結晶體就會裂掉。好的音樂對水都有這麼大的影響，何況是對身體。能夠提供心與身的安頓所在，成為一種新興產業。「財富第五波」的作者保羅皮爾澤指出，美國下個十年將興起一兆美元的商機，是目前尚未普及的保健產業，尤其指以主動積極方式達成的身體狀況。

在台灣，SPA 結合健身運動，成長力道驚人。國際 SPA 協會調查，台灣的 SPA 產值超過十億元，每年以 20% 的速度成長。光是台北市就有超過千家登記有案的 SPA 業者。這還不包括精油、薰香燭、沐浴鹽等 SPA 帶動的周邊產品的銷售廠商。

SPA 在台灣的興起在，乃由登琪爾開始帶入 Day Spa 風潮，而傳統沙龍轉型及業者投入（如貴妃庵、亞太等）及健身產業如亞力山大提昇 SPA 部門投資，使台灣 SPA 產業開始擴大。

SPA 的興起，反映了國人的生活價值觀悄悄在改變，開始注重保養心理就是保養身體，而這股健康新潮流也反映了國人生活風格的轉變，SPA 的多反映台灣的急需抒壓。根據衛生署調查，十五歲以上的台灣人，每十人中就有一人有憂鬱症狀。今年八月 AC 尼爾森市調公司「亞洲健康大調查」中發現，八成民眾自認活在沉重壓力中，高達四成民眾甚至覺得目前的壓力更勝於以往。

歸納 SPA 崛起的原因，一來是因為大型連鎖公司如亞力山大等的投入，二來是相較前二、三代，人會開始思考，面對工業革命以來那麼大的生活轉變，物質生活發展到一定的程度，心身症的考驗，加上九〇年代新世紀（New Age）的禪坐、心靈成長課程的推波助瀾，使得世界回歸到心靈的本質。

然而，SPA 產業在其他國家雖發展多年，在台灣卻是近幾年才崛起的新興產業，更是未來休閒產業的新指標，也因現代社會人們面臨到來自環境及職場等的各種壓力，對個人儀態、健康生活及平衡人生，有更迫切的改善需求，使得台灣 SPA 市場發展潛力令人期待。目前台灣 SPA 產業的基礎構成份子及投入成員，大多是美容業者轉型及相關產品儀器的提供者，這兩年相繼的有休閒產業、建築業、醫療業、生技業等投入 SPA 的層面，做片面的或全面的產業結合，豐富了 SPA 產業的多元面向，也提供了 SPA 創業市場的無限可能。

由於人們對健康舒壓生活的高度期待，加上各種相關業別的交叉投入，SPA 產業在台灣這幾年的迅速竄紅，依台灣 SPA 協會 Taiwan SPA Association 的粗估，光在台北市就有上百家的登記 SPA，這還不包括數百家冠上 SPA 以招攬生意的小型美容沙龍，讓人一則以喜，一則以憂，正面的影響是，市場大餅做大，創業機會多，負面的效應是，內行外行爭先投入產業，教育不夠認知不足，失敗例子屢見不鮮，設計或用品不當，甚至創造出不是 SPA 的 SPA 造成市場良莠不齊，徒增消費者困擾，更有可能危害其權益。

SPA 的前身嚴格來說，就是一般的美容院及小型的沙龍或瘦身中心，在技術、

服務的提升，氛圍硬體的包裝後，加上由外在美的追求到內在放鬆，身心靈平衡全面的講究下，賦予了美容沙龍一個全新的面貌，相關產品提供者也因其樣貌的改變，提供的產品晉升為 SPA 產品。有了以上的概念，開設 SPA 就有了一個比較實際的輪廓一個提供放鬆氛圍、放鬆療效或其他相關服務的私密空間場所。然而國內 SPA 業者要考慮的是，在競爭已趨激烈的產業環境下，如何經營才能建立競爭優勢與控制風險，其關鍵成功因素為何？就如同咖啡店等連鎖店人人會開，但是成功獲利的畢竟不是大多數。

1.2 研究目的

依據研究背景與動機，提出下列兩點研究目的：

1. 將分析層級程序法應用於台灣 SPA 產業之經營，歸納出關鍵成功因素。
2. 提供台灣 SPA 業者在經營管理上之策略啟示。

1.3 研究對象與範圍

本研究以台灣地區為研究的範圍，並以其內可聯繫之業者為研究的對象。主要的原因為本研究所欲探討之主題為台灣 SPA 產業經營之關鍵成功因素，且研究對象之 SPA 業者均為於台灣，不僅具有資訊流通迅速等優點，而且國內 SPA 產業的發展也已趨成熟，而此些特性則是有助於本研究來瞭解國內 SPA 產業經營之關鍵成功因素。

1.4 研究流程

本研究首先確定研究方向，並依據研究背景與動機，著手搜尋連鎖及關鍵成功因素等相關文獻，之後構建研究目的與研究架構。接著經由業者訪談與文獻的整理來發展問卷，利用實際訪察方式執行問卷發放與回收。最後根據回收之資料以層級分析法進行分析與解釋，並歸納研究結果提出策略涵義。整個研究流程如下圖所示。

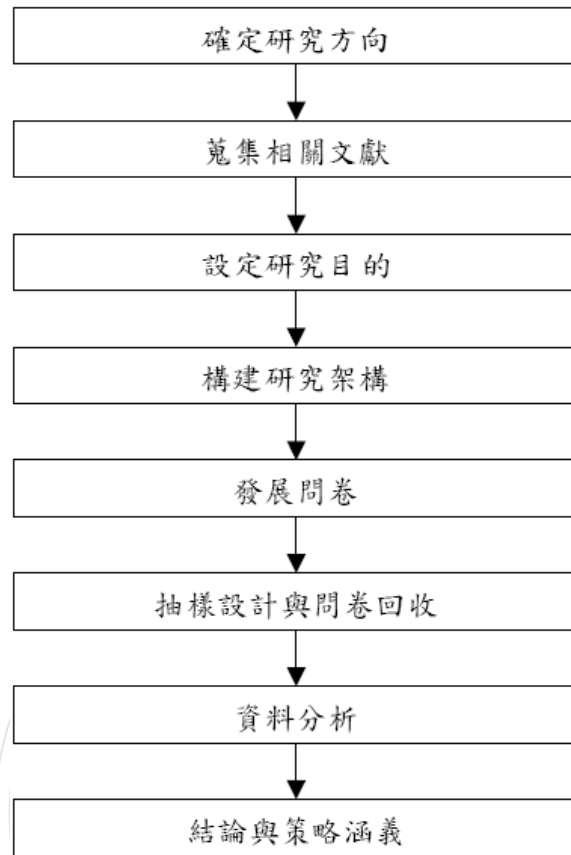


圖 1.1 研究流程圖

1.5 章節結構

本研究之章節結構共分為五章，第二章為文獻探討，首先針對 SPA 產業與其經營型態進行探討，其次討論關鍵成功因素，之後說明層級分析法之應用。第三章為研究方法，於此將針對德菲法與層級分析法之理論以及本研究之設計進行說明。第四章則透過前述相關文獻探討與德菲法業者訪談，而構建出台灣 SPA 產業之關鍵成功因素之架構與準則，對於 Day SPA 進行層級分析法問卷調查，透過層級分析法分析後，萃取出關鍵成功因素。最後第五章則檢視整個研究過程與結果，提出本研究之結論與建議。

第二章 文獻回顧

2.1 SPA 的起源

SPA 一詞在現今是廣為人們所熟知的，不僅可在傳播媒體上聽到，更在街頭的招牌上隨處可見，舉凡溫泉業者強調泡湯具有SPA 的療效、居家SPA 等等，都是打著與SPA 的名號來為消費者或民眾提供服務。但是在面對琳瑯滿目的SPA 行業，大家是否瞭解到底何謂SPA？其起源又是為何？

在著名的韋氏大字典（Webster Dictionary）中，SPA 有多重字義，做為名詞時泛指礦泉（mineral spring）、有礦泉的度假地（a resort with mineral springs）、時髦的度假地或旅館（a fashionable resort or hotel）、一個提供健身與體適設備的商業設施（health SPA, a commercial establishment providing facilities devoted to health and fitness）...等(吳慧真，2001)。

而SPA 的起源應可追溯到西元前三、四世紀之前，在希臘的文獻中已經記載著礦泉水療治病養生的實例，並在那更早之前也有用海水來預防疾病的文獻出現(林佩瑩，2001)。SPA 一字的意思是源於拉丁文SPAoluSPA Par Aqua，意思是透過水來促進健康(SPAoluSPA=健康，Par=經由或藉由，Aqua=水)(林佩瑩，2001；劉玉真，2000；謝靜雯，2000)。

不過另有一說，指SPA 這個名詞是起源於十四世紀比利時東南方一個叫做烈日市的山村小鎮，在那裡，有一個鐵器的製造者經由使用了富有鐵質的泉水竟治好了他的風濕病後，這個以泉水為主叫做ESPA(比利時東南部瓦龍人語言意謂泉水的意思)的療養勝地就變的很有名，並且ESPA 常以英文的SPA 為其普遍的稱呼(Altman，2000)。

不管上述三種對於SPA 起源的看法為何？大致上可以知道SPA 最原始的概念是與「水」有關的，是透過「水」這個媒介來達到健康、養生的效果。

第二節、SPA 的概念

SPA 從水療的概念開始，散佈至英、法、德、義、荷等歐洲各國，也傳布至美國、亞洲、非洲等許多國家。SPA 會與各地不同的人文、傳統、景觀特色相結合，進而創造出一種全新且各自獨特不同的精雅品味，展現出有個性、有品味、全方位的SPA 文化。除了在各國的發展之外，目前SPA 也發展出許多不同先進且多元的方法，包括了國內常見的淋浴、維琪噴射按摩、水下灌洗、漩水浴、灰泥浴、氣泡

浴、懸浮浴、海水浴及全身浸浴等，配合各種精緻的周邊服務，如各式各樣的按摩、指甲修剪、臉部保養、身體保養、美髮、芳香治療、減肥瘦身、營養調理、斷食、運動療法、音樂療法、光療法、花香療法、瑜珈、禪定、太極等，此外，在 SPA 裡，為醫療、養生之目的而推廣的飲水文化也受到相當直接的推薦及鼓勵。

林佩瑩(2001)認為今日SPA 的概念是藉由或是仿造自然的感覺，讓人的感官(所謂視覺、聽覺、嗅覺、味覺、觸覺等五感)和心靈能夠徹底的吸收自然的能量，以達到健康的目的，也就是一個能促進身心更健康的方式。王序寧(2001)認為SPA 並不只是生活中一個保養、減壓、旅遊的地方，它也是代表一種被現代人漸漸遺忘的生活方式。

劉玉真(2000)認為今日SPA 早已超越「功能性」的訴求，而是傳達出一種「注重質感」的新生活運動，是一種天天都可以身體力行的健康生活。綜合上述資料的探討，可明顯的發現，現今對於SPA 的概念以由原本僅為「水療」的涵意，轉變成一種藉由或仿造自然的感覺，來促進人們的身心靈達到一種更健康的新式休閒生活。而本研究對於SPA 的看法則是著重在實質效益概念上，也就是認為SPA：是可藉由一些人工仿造某特定功用的效益，來讓現代人擁有更健康的生活方式，不論是在身心靈三層面上的哪一面，都可增進其更愉悅、健康的生活。

2.2 SPA 的分類

SPA 分類，有許多分法，依吳慧真(民,90)所敘：

就業態來說，可分為目的地 SPA(Destination SPA)、度假 SPA(Resort SPA)、城市 SPA(City SPA 或 Day SPA)；就業別來說，可分為以美容保養為專門的 Beauty SPA、以醫療復健為專門的 Medical SPA、以休閒度假為專門的 Vacation 或 Holiday SPA 及以減肥健身為專門的 Slim & Fitness SPA。雖然如此分類，但其相互間的區隔並非絕對，往往具有許多重疊性，若要真正區別，則應以其專業程度與經營模式來判斷較為準確。

一、Destination SPA(目的地 SPA)

目前大多數的 Destination SPA 與 Resort SPA(度假 SPA)的差異不大，有時甚至兩相混淆。主要的區別在規模大小、經營的模式與服務項目。前者大多屬於早期較

傳統、典型的 SPA，通常規模相對較小，有小到只能容納不到 10 名客人的，當然，也有少數規模相當大的例外，在實質意義上已與度假 SPA 相差無幾。

此外，目的地 SPA 的地點通常較偏遠，並與當地特殊景觀結合，其設備與目的完全以為美容養生或特殊醫療復健、健身減肥為主，服務項目較具特色與專業性，周邊設施則沒有度假 SPA 般完整，因為不以度假為主要經營目的。

二、Resort SPA(度假 SPA)

大約在 19 世紀初，旅遊逐漸成為全球極為熱中的一種流行活動，所以度假 SPA 在當時開始興盛。一般來說，Resort SPA 的規模通常較大，配合度假旅遊的周邊設施也較充備，業者多半推出美容、養生、觀光、旅遊等綜合套餐服務，藉以吸引更多的休閒度假顧客。

至於 Resort SPA 的地點選擇上，通常也與當地特殊景觀結合，融入各地人文或自然資源，不過，目前國內外有許多 Resort SPA 採取連鎖經營，也有少數 Hotel SPA、Resort SPA 與海濱遊樂浴場等組合成超級綜合性 One Stop 度假中心，其性質與 Resort SPA 大致相同，只是遊樂的性質更高。

近年來，海外 SPA 的旅遊極受歡迎，尤以峇里島及泰國的 SPA 之旅最受矚目，這些 Hotel SPA 中的裝置藝術幾與自然景觀合而為一，且由專業人員利用身體按摩直接舒緩軀體，同時結合情境和冥想，可算是最能讓忙碌的國人感受到放鬆減壓的休閒方式。

三、Day SPA 或 City SPA

所謂 City SPA，顧名思義，主要位於都會區，專為繁忙的現代人而開設的一種小型、精緻、方便造訪的 SPA，強調的是規劃完整的保養療程服務，主要包括美容、養生、放鬆等項目，讓都會人士在忙碌、緊張之餘，能夠真正達到身心放鬆、通體減壓的功效。儘管沒有足夠的空間、美麗的景緻與多元的周邊設施，但通常擁有著匠心獨具的空間規劃，且鬧中取靜，精緻溫馨，能掌握身心靈的結合，以及充分休息的精髓，更以方便、專業、持續保養、分次保養，甚或是治療為訴求重點。

Day SPA 和國外 resort SPA 或 hotel SPA 最主要的區分是 Day SPA 乃專為都市人設計的 SPA 空間，其所花費的時間短暫、方便日常造訪，擁有精緻且豐富的服務，而 resort SPA 或 hotel SPA 則接近度假或旅遊的形式。根據 ISPA 的調查，在 SPA 分類

中Day Spa 佔北美達78%，而且使用率多。

台灣的Day SPA 可分為三種形式，第一種是沙龍轉型的Day SPA，以傳統美容療法為主，附設精緻的水療與芳香療法，如：自然美等；第二種是正宗芳香療法的Day SPA，以按摩為主導，輔以可安定心神的芳香療法，如：肯園等；第三種則是中西合璧的Day SPA，此乃搭配科學儀器的民俗療法，形成獨特的台灣風格，但為數較少。

以下為Day SPA的幾項重要特色：

1. 地理位置

Day SPA 主要設立於都會區，通常出現在台北煩囂商業區的巷弄間或是百貨公司的樓層間，鬧中取靜，有都市桃花源的味道，而這樣的地理位置也傳達出Day SPA 是一個提供「都市人於忙碌生活中，一個暫時休憩的空間」這樣的概念。

2. 空間規劃

香味滿溢、光線柔和、銷售人員的穿著舒適宜人，踏進Day SPA 的第一個感覺是舒服和輕鬆。根據ISPA(International SPA Association)台灣分會的說法，DaySPA 乃是一個「無壓力的空間」，其構成的要素包含：(1)保全：使用安全門控制和保全系統，採取安全防火建材，設置的地點考慮四周環境幽靜、單純。(2)休憩區：寬敞、佈置清爽、舒適，若能有部份自然採光更佳。(3)專屬美療室：有獨立冷暖空調、隔音佳、隱密性高。(4)動線：除了視覺美感的考量外，也要兼顧到客人行走其間方便、安全性，乾濕區規劃分明、動線流暢。(5)整潔：有服務人員定時清理環境，如五星級飯店般的衛生標準。(6)嗅覺：空氣清新、精油薰香處處可見。(7)視覺環境：空間設計，可以讓客人在進行短暫的數小時SPA體驗中，身心得以全面舒緩減壓。(8)聽覺：播放音樂療法旋律，沒有大聲喧嘩、器械操作等雜音。

3. 商品與服務

依據市場區隔的原則以及尋求利基定位的需求，各家Day SPA 通常都擁有專屬的產品規劃、服務項目以及訴求。有的偏重放鬆舒緩、身體代謝排毒的療程，有的以健美瘦身為主，另外也有些Day SPA 著重芳香療法、海洋療法或是草本療法等。不論是那一種類型，都以滿足顧客的聽覺(療效音樂)、嗅覺(天然花草薰香)、視覺(自然景觀)、味覺(健康餐飲)、觸覺(按摩呵護)、思考(純淨心靈)六種感官為主。除此之外，Day SPA 多以情境特殊性吸引消費者，例如：ASPASIA Day SPA 分別

以巴里島、地中海、希臘等不同的風情作為其空間設計的概念，瑞頌SPA則是布置成居家的味道，肯園則富有禪味，特殊的風格設計是Day SPA 訴求的另一重點。另外值得注意的是，部分Day SPA 僅服務女性顧客，僅少數Day SPA 沒有性別上的限制。而從業者訪談中也瞭解，台灣的Day SPA 不同於國外的特色乃是多了手部、足部這種劃分更細緻的SPA 服務，且也不斷引進新的SPA「工具」，譬如：冰熱石、能量石等作為噱頭，還會經常變更產品名目以吸引喜歡嘗鮮之消費者。根據以上可歸納出一些Day SPA 共同的特徵：

- . 以時間計價
- . 服務對象包含身體各部分(頭、耳、臉、身體、手足等)
- . 產品的設計乃是根據都市人(特別是上班族)生活上的需求而生，包含：壓力抒解、放鬆身心、體內淨化、瘦身、保養等。
- . 空間規劃與環境的特殊性是各家Day SPA 強調的重點。

4. 流程

Day SPA 另一個很重要的特色，便是在文案的撰寫上都會標示服務的流程，是Day SPA 業者描述其商品的主要方式。藉由一個接續著一個步驟的描述鋪陳出Day SPA 的時間性與價值感，也有助於讓消費者預先去體驗消費Day SPA 的過程。流程的描述可說是Day SPA 一個相當特殊的行銷方式，也是Day SPA 商品的精神所在。

關於流程這個部分，各個不同的Day SPA 並無顯著的不同，大致為：專業人員提供諮詢服務→飲用具療效的花草茶→芳香沐浴→在一個點有薰香油的私密空間中進行所購買的療程服務→專業人員提供Home SPA 產品的建議。

台灣因屬都會型態為主，故本研究之研究標的以研究Day Spa產業為主。

四、Home SPA 或 SPA DIY(居家 SPA 或自助式 SPA)

Home SPA 主要指在居家所在，用簡易設施以自助的方式來享受 SPA 之樂，內容包括自製或購買的產品、食譜、家庭式小型 SPA 器材與設備、養生運動……等。

基本上，Home SPA 沒有一定形式，它只是一種概念、一種推廣風氣。持平而論，居家 SPA 或自助式 SPA 雖然花費便宜，但由於專業程度不夠、居家設備不足、

空間侷限與缺乏專門人員的協助，所以整體獲得的品質和效益，無法與在專業 SPA 所得的相比，而且通常差距頗大。

「Home SPA」則是將Day SPA 環境移至家中，透過薰香、音樂、泡澡、保養、按摩等類似於Day SPA 服務之程序達到保養身體、放鬆身心、心靈平靜等目的。Home SPA 因花費金額明顯低於Day SPA 許多，故消費者接受程度較高，使得這類商店如雨後春筍般興起，且在量上顯著高於Day SPA。同樣受限於我的時間和體力，在研究這類的商店，僅鎖定產品線較完整，且公司經營理念與品牌形象貼近SPA 概念的商店(由研究者根據媒體內容主觀判定)，一些搭售Home SPA 產品的藥妝店、超級市場、線上購物等不列入討論範圍。

1. 地理位置

販售Home SPA 產品的商店，視定位的不同而有不同的地理位置，大致可區分為兩種形式，其一是類似化妝產品的經營方式，多出現在百貨公司一樓或是座落於繁華商業區一樓的店面；另一種則以生活居家用品的形式出現，主要分佈在百貨公司販售居家用品的樓層中，或是專門販售生活用品的店面中。前者會搭售一些彩妝產品，後者則以芳香療法產品為主。

2. 產品類型與功能

Home SPA 產品乃是依循SPA 精神所設計。依據不同感官所設計的產品，包含：聽覺-具有療效的音樂，如：心靈音樂、收錄大自然聲音的音樂等，嗅覺薰香產品、具有天然香氣的保養品等，觸覺-按摩精油、身體保養品、沐浴用品，味覺-具有療效的花草茶等。而根據不同的身體部位，又可分為：頭髮產品、臉部保養產品、身體保養產品(包含洗澡、泡澡、護膚產品等)、足部及手部的護理產品。

另外，透過型錄文案的瞭解可知，SPA 產品的功能，包含：瘦身、促進循環排毒、保養身體、治療問題皮膚、放鬆、舒緩情緒、幫助睡眠等。其中，瘦身、保養等效果乃是延續過去的保養品功效，而針對情緒性的治療則是過去所沒有的。另外，透過瞭解產品的功效，也約略可得知消費者的需求，以及SPA 產品所提供的解決之道。

3. 使用產品程序

SPA 產品與以往保養用品最大的不同乃是其有一些建議的使用程序，目的是希望透過這一系列程序的過程，達到SPA 所追求的精神和效果。這些程序多複製於Day

SPA 的服務流程，而使用時機多建議在身心疲累的下班後或是任何心情煩悶的時候(失戀、失業、憂鬱星期一等)，執行的場所以臥房、浴室為主，或是任何自己覺得舒適的場所。根據業著的公關操作、型錄文案，以及媒體的專題報導，還有部分網站的介紹，可整理Home SPA 程序如下：

- (1) 利用綠色植物和薰香燈台等妝點家中環境，塑造一視覺宜人的空間
- (2) 點上精油或蠟燭，藉由舒服的嗅覺開始舒緩身心
- (3) 挑選自己喜歡或是收集於大自然聲音的音樂，透過聽覺放鬆心情
- (4) 沐浴：洗澡、去角質、按摩、裹膚、泡澡(冥想)等
- (5) 保養：從髮到足部的全身保養
- (6) 喝具有療效的花草茶，用味覺安撫情緒
- (7) 點上幫助睡眠的薰香油，結束SPA 儀式

4. 產品特色

Home SPA 產品依循著SPA 精神而設計，因而即便產品類型與過去化妝保養品類似，但在概念上確有顯著的不同，像是：

- . 環保：再生紙製作的型錄、包裝儉樸的商品
- . 愛護生命：不做動物測試⁹
- . 產品成份全部取材自天然的植物成分
- . 文字(案)營造氣氛：透過文字去捕捉產品使用的感官氛圍是SPA 另一特色

而依 ZRICA(1996)的分法，主要依據 SPA 位置、服務內容等，可分為四類：

1. 渡假型 SPA(Resort Spas)

一般此類 SPA 設在飯店內，該飯店不僅提供 SPA 而也提供如運動或其他之活動，飯店旅客及 SPA 客人都是他們的客戶。

2. 附屬型 SPA(Amenity Spas)

類似渡假型 SPA，但這些飯店並不以 SPA 為重心，而只是點綴性質，而且不視 SPA 為利潤中心。

3. 目的型 SPA(Destination Spas)

顧名思義此類飯店為純 SPA 為目的的飯店，一般客戶並非他們的目標市場，整個飯店都以 SPA 及 SPA 相關療程為主。

4. 其他型 SPA(Other Spas)

依 SPA 療程及效果亦可分為美容型 SPA(Beauty Spa)，健康俱樂部型 SPA(health and fitness Spa)，醫療型 SPA(medical Spa)，及城市型的 Day Spa。

另依 ISPA 協會將會員區分為 8 類，除週邊型產業(Affiliated Member)外，可分為七類：

1. 健身俱樂部型 SPA(Club Spa)－約 5%

以健身為主之俱樂部，並提供一日內，多樣化 SPA 服務。

2. 遊輪型 SPA(Cruise Spa)－約 0.3%

設於遊輪上並提供健身及 SPA 等服務。

3. 都會型 SPA(Day Spa)－約 72%

提供一日內多樣化 SPA 之服務。

4. 目的型 SPA(Destination Spa)－約 5%

此類 SPA 主要提供 SPA 服務，健康養生、教育課程等服務以提供客戶身心健康服務、放鬆療程等功能。

5. 醫療型 SPA(Medical Spa)－約 3%

此類專業醫療設備，獨立養護住房、獨立 SPA 區，其目的為改善身心健康之醫療服務及使醫療療程舒適化之身心放鬆項目。

6. 礦泉型 SPA(Mineral Spa)－約 1.4%

具天然溫泉、冷泉、海水資源設備，提供泡湯、水療、海洋療法及規劃個人使用方式之服務。

7. 渡假村型 SPA/飯店型 SPA(Resort / Hotel Spa)－約 13.3%

附屬於合法經營之飯店或渡假村內，並提供多樣 SPA 之療程。

有鑑於目前美國 SPA 產業均以 ISPA 方式劃分之 SPA 類型做研究及調查，故本研究亦以 ISPA 之劃分為 SPA 之分類依據。

而追本溯源，導入市場最早、SPA 概念最完整，討論最豐富且接受較廣泛的乃是以女性作為訴求對象的Day SPA 美容中心和販售Home SPA 用品的化妝保養用品店，雖然SPA 精神沒有性別的限制，但在台灣推行SPA 的起點，確實是以女性為主，其可能的因素是SPA 的產品與女性產品，如：美容中心、化妝品、保養品等等的連結性高，行銷知識能夠適當的轉移，再加上女性近來成為台灣消費市場的主力，因而使得SPA 在台灣形成的面貌與女性保養、化妝、美容產品有些類似。根據ISPA 調查，在SPA分類中Day Spa 佔北美達78%，而且使用率多。台灣因屬都會型態為主，故本研究選擇以Day Spa產業為研究標的。

2.3 關鍵成功因素相關理論之探討

2.3.1 關鍵成功因素的定義

(一) 成功之定義

韋氏辭典對「成功」(Success)的定義為「達到預期目標之等級或尺度」(the degree on measure or attaining a desired end)。就企業經營的角度來看，事業經營應如何定義成功與否？Kasem and Moursi(1971)指出「組織成效是指一位管理者對於職位上種種要求的達成程度」。就企業的組織運作而言，企業運用有限的人力及物力資源，透過組織的運作與管理，達成企業的預期目標。范祥雲(1995)指出以往關鍵成功因素的歸納與確認的過程中，成功的定義往往並不一致，或是在認定上有不同的看法，一般來說，大部分的研究是以某些績效衡量指標來對於企業的成功與否進行評估，在這些績效評估指標中若表現良好，或是達成某些設定的目標，則稱為成功。

(二) 關鍵成功因素之定義

關於關鍵成功因素(Key Success Factors, KSF; 或稱Critical Success Factor, CSF)的定義，因不同學者將此觀念應用在不同產業或領域而產生了不同解釋及定義。在1979年之前對關鍵成功因素的研究較少，對於關鍵成功因素的使用名稱也意見分歧，諸如策略因素(Strategic factors)、成功領域(Keyresult areas)、策略變數(Strategic Variable)、及關鍵活動(Key Activities)等，但在1979年以後就有許多專家學者投入這個研究，而且對於關鍵成功因素的看法趨於一致(范文偉, 1994)。

Daniel(1961)闡釋成功因素 (Success Factors) 的定義：「為了成功必須做得特別好的重要工作。在大部分的產業中，通常有三到六個決定是否能成功的因素，廠商必須把這些關鍵工作做得特別好才能獲致成功。」

Hofer and Schendel(1978)認為關鍵成功因素是一些變數，管理當局對這些變數的決策，實質地影響企業在產業中整體的競爭地位。

Rockart(1979)認為關鍵成功因素存在於企業有限的幾個領域，如能在這幾個領域做好、做對，即能保證企業有較佳的競爭績效，這幾個有限且重要的領域可作為高階層管理者決定其所需資訊的依據。

根據Aaker(1984)的看法，認為關鍵成功因素是企業面對競爭者所必須具有的最重要競爭能力或資產。成功的企業通常在關鍵成功因素的領域是具有優勢的，不成功的企業通常缺少關鍵成功因素中某一個或幾個因素。唯有把握住產業的成功因素，才能建立持久的競爭優勢(Sustainable Competitive Advantage)。

大前研一(1985)認為關鍵成功因素為策略家尋找策略優勢的途徑之一，把企業的資源集中投入在特定領域中取得競爭優勢。吳思華(1988)認為關鍵成功因素為在特定產業內，成功的與他人競爭，所必須具備的技術或資產。

陳慶得(2001)歸納相關文獻指出早期關鍵成功因素都應用在管理資訊系統上，而近年來則擴展至策略管理的領域中。關鍵成功因素儼然成為管理上的利器，成為獲取競爭能力的必要條件，也成為在規劃與決策時的重要考量。

本研究參考陳慶得(2001)及劉耀中(2002)之研究，將1979年後關鍵成功因素的重要研究學者與其主要定義彙整如下表2.1。

表2.1 關鍵成功因素之主要定義

學者	關鍵成功因素定義
Rachart(1979)	管理階層必須時時注意的某些活動，執行良好可以帶來組織成功的競爭表現。
Davis(1979)	廠商面臨不確定環境時的一個方向。
Munro & Wheeler(1980)	決定企業或企業中某部門的成功因素，為了成功一定要做好的工作。
Ferguson &	可能是一事件或是環境中的一個變項，但會影響廠商的長

Dickinson(1982)	期規劃。
Glueck(1984)	在資源有限下，應將資源投入重要區域中。
Aaker(1984)	是產業最重要的競爭能力與競爭資產；成功廠商所擁有的優勢必是產業中主要成功因素的優勢。
Rue & Holland(1987)	保持產業中的地位與獲得成功的必要因素。
Byars(1987)	廠商如何在良好的運作下，才能在產業中獲得成功的必須因素。
Hofer & Schendel(1987)	管理中的重要控制變項，而且會明顯影響到企業在產業中的競爭地位
Hill & Jones(1989)	個別企業在該產業競爭的主要成功因素

資料來源：本研究整理

綜合學者的看法得知，關鍵成功因素是做產業分析時所必須考慮到的要項，也是企業內部做資源分配與整合技術能力的參考依據，若能掌握好這些關鍵因素，企業便能在產業競爭中取得優勢、獲致成功。

2.3.2 關鍵成功因素之特性及功能

陳慶得（2001）根據各學者之定義及相關文獻的歸納（Daniel,1961；Rockart, 1979；Ferguson and Dickison, 1982；Boynton and Zmud,1984；Aaker, 1988；Hofer and Schendle, 1987；吳思華，1988），認為關鍵成功因素具有以下特性：

1. 關鍵成功因素會隨著時間改變。
2. 關鍵成功因素會因產業、產品與市場等研究對象的不同而有所差異。
3. 關鍵成功因素會隨著產品生命週期的變化而改變。
4. 關鍵成功因素應考慮未來的發展趨勢。

因此，管理者在探究關鍵成功因素時，要考慮到該產業的特性、所處的時點、或產品所在生命週期的不同，而後專心致力於其中，以獲取競爭優勢。

孟德芸（1992）提出關鍵成功因素的功能，可歸納為以下五點：

1. 作為組織再分配其資源時的指導原則。
2. 簡化高階管理者的工作；根據研究指出，關鍵成功因素個數以5~7個的範圍為原則。
3. 作為企業經營成敗的偵測系統。
4. 作為規劃管理資訊系統時的工具。
5. 作為分析競爭對手強弱的工具。

2.3.3 關鍵成功因素構面

企業的可用資源有限，因此要兼顧所有經營相關因素構面有其困難，若能了解各構面對企業經營管理的影響程度，進而依構面重要程度加以掌握，將有助於企業達到經營獲利、永續經營的目標。根據周文賢（1999）之研究，關鍵成功因素之構面會隨著市場及產品的不同而異，可分為以下幾項：

（一）企業形象

良好的企業形象乃是有力的競爭因素之一，尤其是對消費性產品，可使消費者對產品產生高度的信賴。

（二）品牌形象

企業除須塑造一般性的企業形象外，亦須為每一產品塑造個別品牌形象，兩者之間關係密切。例如：寶鹼（P&G）公司擁有多樣品牌，在推銷產品時，常利用企業形象搭配品牌形象的廣告。品牌形象的性質類似企業形象，但品牌形象通常是消費者使用過該產品後產生的印像，因此比企業形象更具體、可接觸。強化企業形象的方式有廣告、公益活動、優良產品等；而強化品牌形象的方式有廣告、優良產品、促銷活動等。

（三）進入時機

企業進入市場的時點，稱為進入時機。正確的進入時機對企業而言，可帶來相當大的競爭優勢。

（四）產品屬性

所謂產品屬性是指產品的功能、規格、外觀及服務等，這些屬性往往是產品價值的來源。產品的屬性若不能滿足消費者，則不會被消費者所購買，這也意謂著此產品競爭力薄弱。

（五）產品品質

所謂產品品質是指產品的級數，同樣功能的產品有不同的品質存在；品質必須達到一個合理的水準，才能在市場上具有競爭力。

（六）核心技術

產品的生產或銷售體系中，最重要的關鍵技術即為核心技術，它可能是產品的研發技術，也可能是生產技術，對此技術的掌握力越強，則競爭力越強。

（七）廣告效果

企業所推出之廣告，在消費者心目中的地位及市場銷售量的反應稱之為廣告效果。一般而言，消費性產品較重視廣告效果，而工業性產品則否。而消費者的反應，乃指品牌偏好、產品態度、購買意願等。

（八）促銷效果

企業舉辦促銷活動，所產生的消費者反應及市場銷售量成效稱之為促銷效果。促銷效果越好，產品競爭力越強，這通常是決策層主管、企劃專員及執行促銷活動的人員，同心協力所產生的結果。廣告效果與促銷效果兩者並不相同，前者為媒體之運用，後者則是針對消費者及中間商之推廣。

（九）進貨折讓

所謂進貨折讓是指讓中間商以更優惠的價格進貨。一般而言，廠商均會在產品上標示建議售價，中間商的進貨折讓就是建議售價乘以一特定百分比。通常，進貨折讓越高，經銷商所願投入之銷售精力越大。

（十）價格競爭力

所謂價格競爭力，是指價格相對於品質的觀念；換言之，就是用相同的價格，可以買到多少的品質。一般而言，在同樣的價格下，品質較高者，價格競爭力越高；在同樣品質下，價格較低者，價格競爭力較高。換言之，價格競爭力的評估不單是由價格多寡來決定，同時亦須考慮品質。

（十一）通路掌握力

產品從離開公司至顧客的過程中，稱為通路。掌握有效通路，企業才能更順利地將產品銷售給顧客，因此通路掌握力越強者，競爭力越強。

（十二）其他因素

理論上，關鍵成功因素有很多項，除了上述各項外，舉凡行銷企劃能力、資金籌備能力、團隊銷售能力、財務規劃能力、資訊掌握能力、生產流程配置、主管企圖心及企業文化等皆屬之。

簡言之，關鍵成功因素大致可分為上述幾個構面，在實務運用上更是涵蓋廣泛，凡是能使企業獲致銷售量或佔有率的因素皆屬之。然而，這些為數眾多的因素，企業不可能全數掌握，以企業所擁有的有限資源而言，也不可能全數考慮。因此，要從眾多的因素中，找出最關鍵的因素，就必須進一步了解評估關鍵成功因素的方法。

2.3.4 關鍵成功因素之分析與確認

對於關鍵成功因素的評估及分析方法，有許多學者專家提出，本研究整理較具代表性與通用的方法並加以敘述之。

(一) Rockart(1979)提出關鍵成功因素確認，可由以下的四個來源作考量：

1. 產業的特殊結構。
2. 競爭策略、產業情況及地理位置。
3. 環境的因素。
4. 暫時的因素。

(二) Leidecker and Bruno (1984) 在其所發表文獻中亦提出了確認成功關鍵因素的八種分析技術，深入討論各分析方法的分析焦點、獲得來源、以及在應用上的優缺點：

1. 環境分析

包括了將影響或正在影響某產業或企業績效的政治、經濟、社會的力量。

2. 結構分析

應用Porter (1980) 所提出的產業結構「五力分析」架構，作為此項分析的基礎。此架構由五個要素構成。每一個要素和要素間關係的評估可提供分析者客觀的資料，以確認及檢驗產業的關鍵成功因素。產業結構分析的另一個優點是此架構提供一個很完整的分類，另一項優點就是以圖形的方式找出產業結構要素及其間的主要關係。

3. 產業/事業專家的意見

請教產業/事業有卓越知識與經驗的專家。

4. 競爭分析

分析公司在產業中應如何競爭，以便對公司面臨的競爭環境和競爭態勢可完全瞭解。

5. 該產業內領導廠商的分析

該產業內的領導廠商本身的行為模式，可能提供產業成功關鍵因素的重要資訊。

6. 企業本體分析

此項技術乃針對特定企業，對某些構面進行分析：如優弱勢評（strengths and weaknesses assessment）、資源組合（resource portfolio）、優勢稽核（strength audits）及策略能力評估（strength capabilities）等。

7. 暫時/突發因素分析

此項技術亦是針對特定企業。它也是依賴對企業相當熟悉的專家進行分析。雖然較主觀，卻常能揭露一些其他傳統客觀技術無法查覺到的關鍵成功因素。

（三）Hofer and Schendle（1985）在「策略擬定與分析觀念」中指出，尋找企業的關鍵成功因素可透過以下五個步驟進行之：

步驟一：確認該產業競爭時之相關因素。

步驟二：每個因素依相對重要程度給予不同權數。

步驟三：在每個產業中就其競爭激烈的程度給予不同的評分。

步驟四：計算每一個因素的加權分數。

步驟五：每個因素與實際狀況核對，並比較其優先順序

（四）大前研一（1985）在「策略家的智慧」（The Mind of The Strategist）一書中指出，確認關鍵成功因素有以下方法：

1. 市場剖析法

（1）將整個市場依產品與市場兩構面加以解剖成各區隔市場。

（2）確認各區隔市場，並且認清哪個區隔市場具有策略重要性。

（3）將關鍵性區隔市場發展產品與市場策略，並且分配執行策略的職責。

（4）將每個區隔市場所投入的資源加總，再從公司可用資源的來決定優先順

序。

2. 比較法

找出成功公司與失敗公司不同的地方，然後分析兩者間的差異，並探討其發生的原因。

(五) Day and Wensley (1988) 指出欲確認關鍵成功因素，可以下列兩種方式進行：

1. 比較競爭者中成功者與失敗者

這個方法必須考慮以下三個問題才可以使其結果有效：

- (1) 考慮有哪些競爭者？
- (2) 用哪些準則區分成功者與失敗者？
- (3) 造成表現差異的原因有哪些？

2. 確認高槓桿作用

藉由一些可控制變數，如：工廠規模、生產線長度或銷售人員密度的改變等，來衡量對期望產出的影響，例如對每單位製造及銷售成本的影響，如此便可以找出關鍵成功因素。根據Day& Wensley (1988) 的歸納，確認高槓桿作用之現象可分為下列兩種：

(1) 對於市場佔有率的預測

這種方法可以衡量出當定價、銷售活動、以及服務水準等活動改變時，對於總收益之正面或負面影響的大小，並確認其關鍵成功因素。

(2) 價值鏈活動中的主導力量

這種方式較具系統性，所以在資源及產出間的策略關係較不易被忽略。因為成本導向的分析，其資源與產出間的關聯大部份可由企業內部資料加以確認，所以這種方法比較符合成本導向的分析程序，而較不適合差異化導向的分析程序。上述之企業內部資料通常可以由下列四種管道獲得：

- a. 簡視企業基本經濟狀況。
- b. 分析過去成本變動對現在績效表現的影響。
- c. 詢問直接主管。
- d. 比較企業本身與競爭者間相同活動的成本。

(六) 吳思華 (1988) 在「產業政策與企業策略」一書中指出，找出產業關鍵成功

因素，最簡單的方法就是分析產業完成最終產品服務過程中各階段的附加價值，如原料、技術、製造、通路、品牌等。企業活動各階段的附加價值比例是找出關鍵成功因素的最佳指標。在企業各階段的價值鏈中，附加價值高且具有相對優勢的活動，可以作為企業關鍵成功因素的來源之一。但若附加價值高，但各企業在取得上沒有障礙，則取得這些資源並不具有優勢，亦不足以構成關鍵成功因素的來源。

(七) 司徒達賢(1997)「策略管理」一書中曾提及策略矩陣的應用，其將產業價值鏈與產品線廣度與特色、目標市場之區隔方式與選擇、垂直整合程度之取決、相對規模與規模經濟、地理涵蓋範圍、競爭武器等六大構面形成策略矩陣，透過策略矩陣的分析，可以找出產業的策略要素。事實上，這些策略要素即代表著產業中所有可能的「成功因素」(Success Factors)，然後可再根據產業環境的特色與企業本身條件，找出關鍵成功因素。

綜合以上之描述，關鍵成功因素的來源大致可分為總體環境面、產業，及個體面。找尋關鍵成功因素可從企業所面對的總體環境、政治、社會環境著手，另一方面也可試著從產業的結構、競爭對手、以及產業專家經驗中尋得，或者從企業內部本身的價值活動中找出。在使用方法上，包括深度訪談、理論上的分析架構、外部資料的分析、以及決策者的判斷等。如何去確認關鍵成功因素，以及該使用何種方法，要視使用者的目的及所探究對象的特性而定。學者所提出的關鍵成功因素的確認及找尋方法，多為概念上的指引，實務上的應用多要配合一些統計分析技術，以進一步獲知關鍵成功因素的重要性及權重。回顧以往國內關鍵成功因素的研究，其所運用的統計及分析方式有分析層級程序法(Analytic Hierarchy Process, AHP)、因素分析法(Factor Analysis)、德爾菲法、以及複迴歸等方法，其中以因素分析法及分析層級程序法最常被採用。

2.3.5 關鍵成功因素與核心資源及競爭優勢之關係

Crag and Grant(1993)認為關鍵成功因素為產業中建立競爭優勢的條件，而資源與能力則為企業競爭優勢的內部來源。企業競爭優勢之建立係由這兩項彙合而成，若能針對企業資源與能力進行合理配置，並配合產業環境中的關鍵成功因素，才有創造競爭優勢的可能。其關係如圖所示。

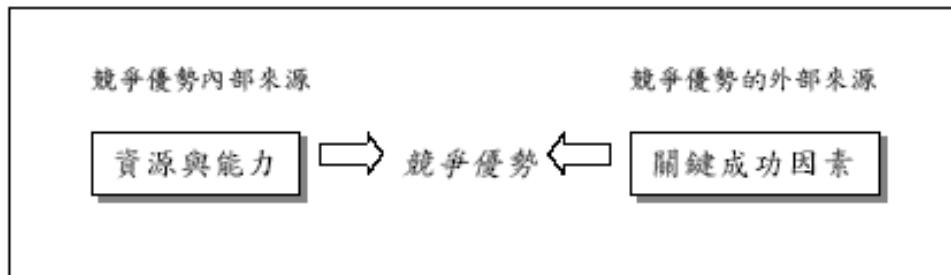


圖 2.1 關鍵成功因素與核心資源及競爭優勢關係圖

資料來源：本研究整理

2.3.6 關鍵成功因素與經營環境之關係

依據上述各個學者的意見，整理出關係產品開發特性構面之特性構面經營策略的關鍵因企業體生存於社會環境之中，其公司的組織架構、經營策略、目標績效，甚至於企業文化、形象等皆深受外在環境的影響，Simon (1960) 提出組織系統之概念，將外部環境的因素納入開放系統的架構概念上，並重視相對於組織整體運作的外在影響因素，如顧客、供應商、競爭者等（如圖 2-2 所示）

「經營策略」是經由現有與未來資源分配和環境交互作用分析探討而獲得，進而規劃將進行之計劃方案，使公司（組織）如何達成既定目標。（Hofer & Schendel, 1978）。

經營策略也是公司（組織）的計劃與活動相互配合而達成組織（公司）的使命與目標（Thomas, 1988），經營環境隨著時空的不同而變遷，公司應如何就外在環境的改變與內部條件改善，而迅速反應做出對策，來調整組織內

部的競爭能力，是公司致勝達成目標的重要關鍵。

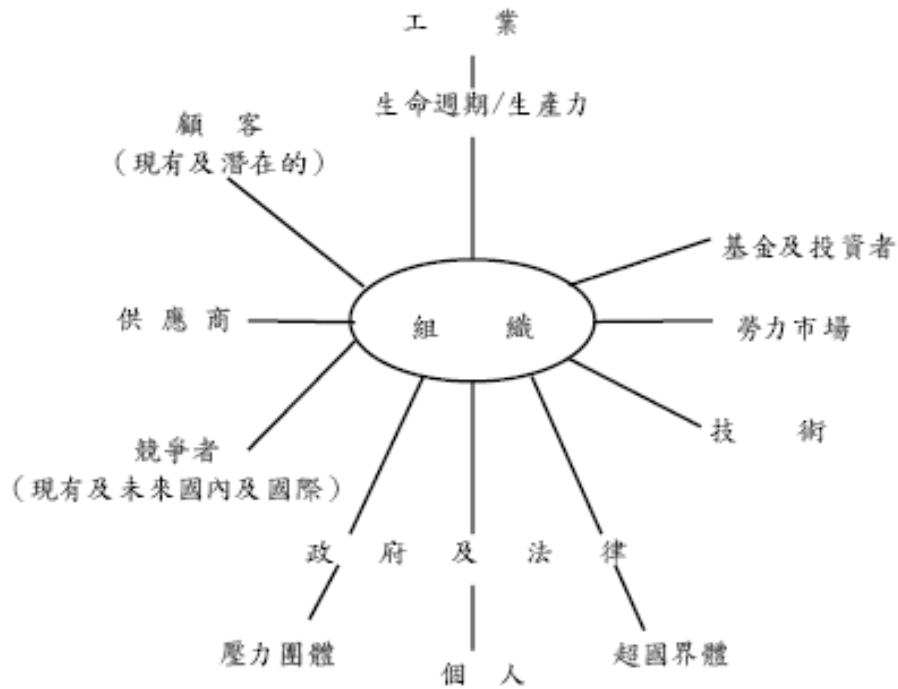


圖2.2 對組織影響之外在因素

資料來源：cole(2000)

近年來世界環境迅速的改變，科技技術的進步，各國法律與規範的修正與新定，通訊技術的進步、資訊及網際網路的發達，知識經濟時代的來臨，地球村的時代也已到來，世界環境的變化與產業息息相關，企業體應時時注意訊息萬變的產業環境，隨時檢查確認我們的經營策略是否合乎時宜，且必須及時修正改進才不致於在這競爭激烈的時代被淘汰出局。現就各學者對企業經營環境的分類與解釋分類如表2-3 所示：

表2.2 經營環境定義

作者	經營環境的定義
司徒達賢 (1979)	1.一般環境 2.競爭優勢 3.供應環境 4.科技環境
Mescon, Albert & Khedoar (1981)	1.直接環境：顧客、供應商、競爭者、政府機構、法令和工會等因素。 2.間接環境：國際事件、利益群體、政治情勢、社會文化經濟等因素。
Kotler (1986)	1.總體環境：係指能夠影響個體環境中每一份子的社會力量，其包括經濟、文化、政治、技術、自然等環境因子所組成。 2.個體環境：指其影響力僅及公司本身之環境，如公司本身、競爭者、供應商、顧客、中間商及社會大眾。
許士軍 (1987)	1.基本環境：如文化政治及經濟等環境。 2.直接環境：如市場、運銷、分配、科技、競爭、傳播、團體等。
Charles & Jones (1989)	1.產業環境：直接對公司產生影響，包括競爭者、供應商、潛在競爭者、顧客和替代品等。 2.總體環境：除包括產業環境外，另包括經濟、社會、人口、政治、法律、科技和國際環境等。
Botten (1999)	1.外部環境：PEST (政治、經濟、社會、技術)。 2.內部環境：7-S 架構 (結構、策略、幕僚、模式、系統、技術、共享利益)，PIMS 分析，portfolio 矩陣，價值鏈分析，功能分析。 3.環境評估：行動方案的建立，五力模式。
Cole (2000)	1.內在環境：強點與弱點。 2.外在環境：機會和威脅 (經濟、政治、社會和技術)

資料來源：歐斐生 (2002)

一個企業的經營策略需考量其內部條件與外在的環境並與其作結合運作。Hambrick、MacMillan & Day (1982) 認為偵測環境，是企業制定策略的首要步驟。Lang、Calatone & Gudmundson (1997) 認為企業應利用產業環境的分析，以了解企業所處環境的機會與威脅。所以，充分了解產業環境往往是企業體致勝的先機與關鍵。本研究在探討產業環境的分析方法，以協助企業體及本研究得以訂定正確的經營策略。以下將針對有關整體產業環境分析

之相關理論，Botten & Mc Manus (1999) 提出「總體環境因素 (PEST)」(表 2-8)，及榮泰生 (1993) 「總體環境之重要構面」(表 2-5)，提出「總體環境的重要變數」之論述。

表 2.3 總體環境因素

政治 (Political) <ul style="list-style-type: none"> · 稅法 · 政府穩定性 · 法律環境 · 政府誘因 · 聯邦法律 · 外國貿易規範 	經濟 (Economic) <ul style="list-style-type: none"> · 金融供應 · 薪資控制 · 利率 · 能源成本 · GNP/GDP 趨勢 · 犯罪 (法律和秩序) 趨勢
社會 (Society) <ul style="list-style-type: none"> · 人口統計的變化 · 生活型式 · 工作及休閒態度 · 工作預期 · 生死的預期 	技術 (Technological) <ul style="list-style-type: none"> · 在研究及發展的支出 · 在技術移轉上的發展 · 過時技術的比例 · 生產力改善的趨勢

資料來源：Botten & Mc Manus (1999)



表 2.4 總體環境之重要構面

衡量構面	構面之衡量因素
經濟環境	貨幣供給通貨膨脹率、失業水準、工資及價及價格管制、貨幣貶值或增值、能源供應、可支配所得。
技術環境	政府的研究發展支出、產業的研究發展支出、技術提升的著重點、專利權的保護、新產品、從實驗室到市場的技術移轉、透過自動化的生產力改善。
政治法律環境	消費者保護法、公平交易法、環境保護法、特殊誘因（如：獎勵投資條例）、國貿管制、對外國公司的態度、雇用及升遷的規定、政府的穩定性。
社會文化環境	生活型態的轉變、對生涯的期望、消費者主義、家庭的形成率、人口的年齡分佈、人口地區遷徙、生命的期望、人口出生率。

資料來源：蔡泰生（1993）

產業是某一類企業體所組成的，通常了解產業環境是一個企業致勝的關鍵。企業主須就產業環境中之「競爭策略」、「市場」、「生產」、「原料」、「技術」、「進入障礙」等構面進行整體產業情況作分析評估，但由於評估立場之差異，就會有不一樣之結果產生。

表2.5 產業環境衡量之構面與因素

作者	產業環境之構面及影響因素
Hofer & Schendel (1978)	「資本密集程度」、「垂直整合程度」、「產業內競爭程度」、「進入及退出障礙」、「賣者集中程度與競爭者相對規模」、「產業附加價值」、「經濟規模及學習曲線」、「技術改變的速度」、以及「產品差異化的程度」。
Scherer (1980)	1.基本經濟條件：需求面及供給面。基本條件將決定或影響市場結構。 2.市場結構：買者與賣者數目、產品差異性、進入障礙、成本結構、垂直整合程度及複合化程度。
Porter (1980)	1.五力分析：同業競爭、潛在競爭者、替代品、供應商及顧客等來分析產業結構及產業競爭情形，從中找出關鍵性成功因素。 2.理論基礎：產業獲利不是由產品的樣子或是它應用的科技之深淺而決，它是由產業的結構所決定的。
司徒達賢、吳思華、李仁芳等 (1985)	產業分析構面： (1) 產品構面：包括產品線與產品線之廣度、產品特色。 (2) 競爭構面：包括產業內廠商競爭狀況與潛在競爭者加入。 (3) 市場構面：包括產業成熟度、銷售對象與買方談判力、銷售地區與進入狀況及政府政策。 (4) 生產能力：包括生產類型、生產附加價值、生產成本結構、規模經濟利益潛能及原料來源情況分析。

資料來源：歐斐生 (2002)

「產業的吸引力」是決定企業獲利能力的首要因素 (porter,1980)。因此在擬定競爭策略時，務必要深入了解決定產業吸引力的競爭法則。這些競爭法則可用五種競爭力 (Porer, 1980) 來具體描述，這五種競爭力包括：新進入者的加入、替代品威脅、客戶的議價能力、供應商的談判能力及既有競爭者間的競爭。

Porter 五力分析圖

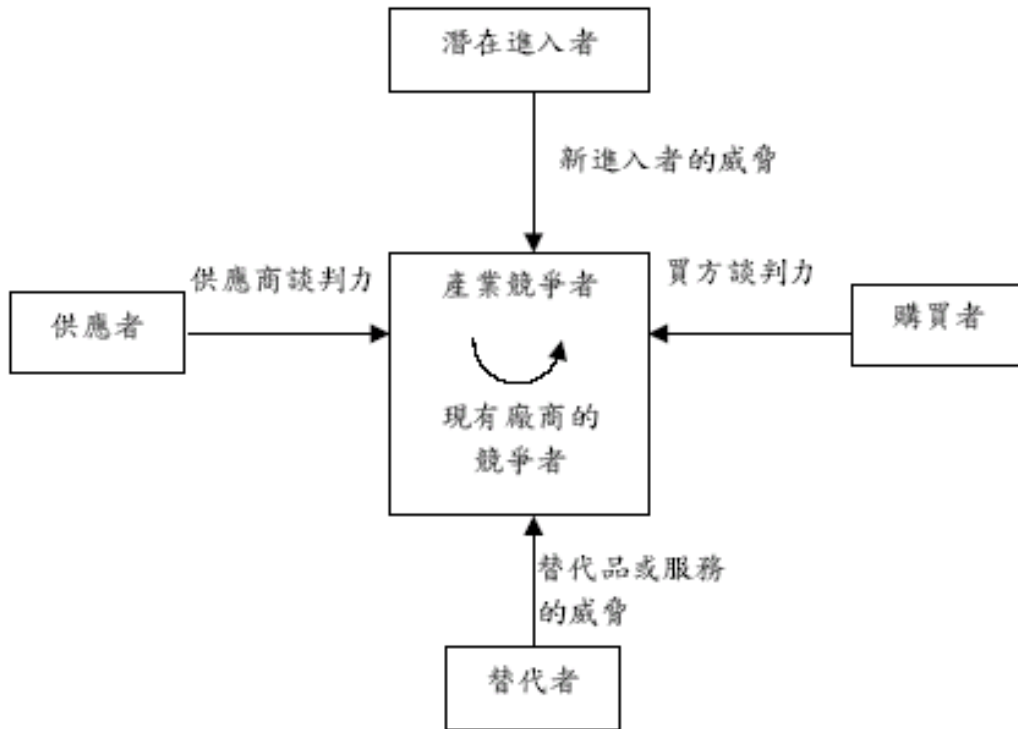


圖 2.3 產業五力分析

資料來源：Porter(1980)

Scherer (1990) 提出一種產業分析架構 Structure-Conduct-Performance (S-C-P) 模型，如圖 2-4，在探討產業中的市場結構、廠商行為與其經營績效三者之間的相互關係。

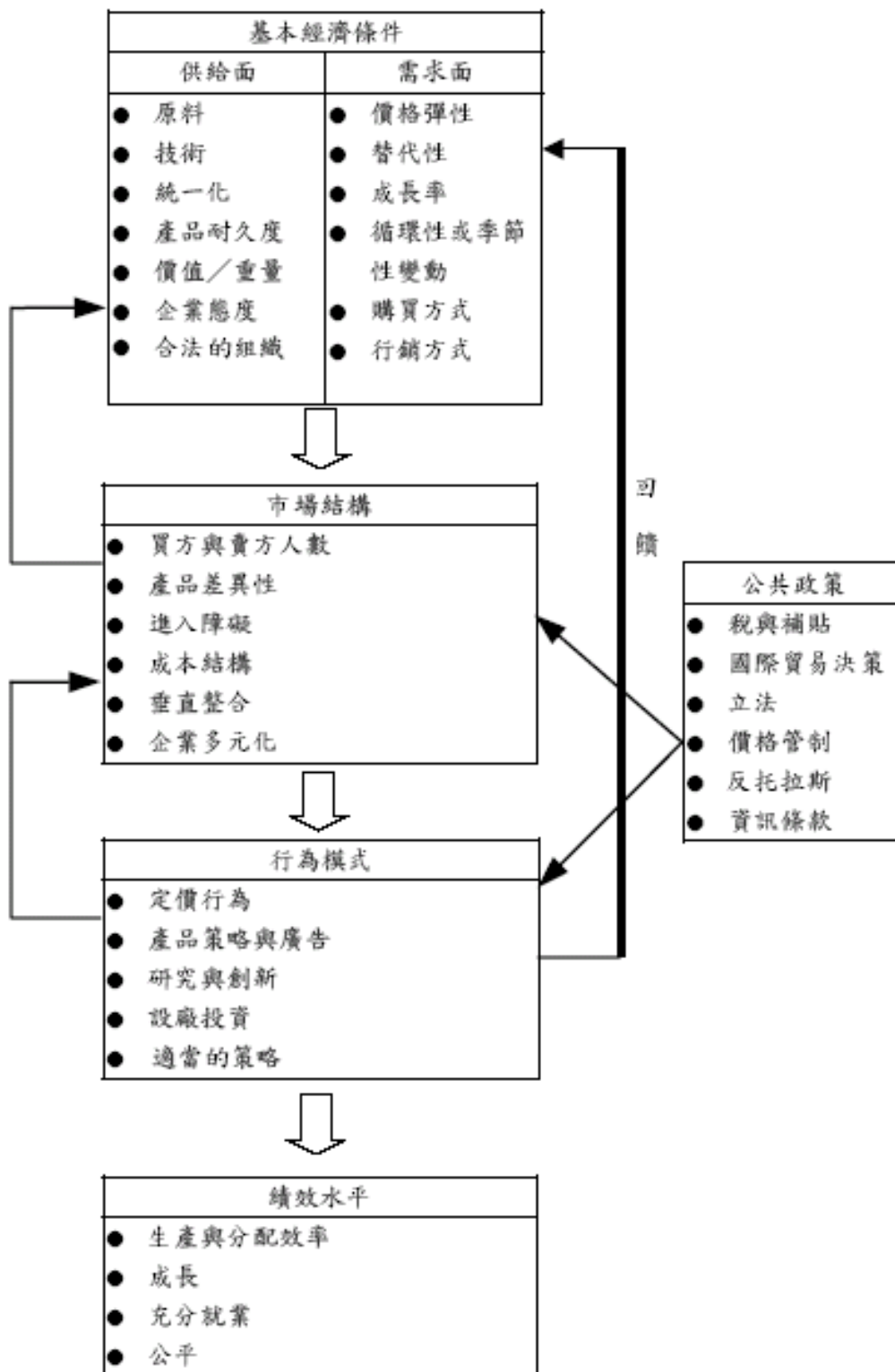


圖2.4 結構-行為-績效(S-C-P)之關係

資料來源：Scherer(1980)

A、市場結構：

指市場組織會隨著時間有所改變，而影響市場內的定價與競爭模式。其主要的元素包括：買方與賣方人數、產品差異性、進入障礙、成本結構、垂直整合、企業多角化等。

B、市場行為：

企業為了因應市場結構變化而產生的策略行為，主要包括廠商的競爭過程中彼此影響、互動、調適等行為。

C、市場績效：

為上述由市場結構、市場行為之結果，評估其在市場體系中表現在價格水準、技術利潤率、經營績效、企業成長等方面，是否能達成社會福利的指標。S-C-P 模式是採用全面的觀點來探討市場結構，認為市場結構是由生產者的規模、集中程度、產品差異化、外在政策等多項因素所決定。在此種市場結構下所產生的競爭方式、行銷通路、訂價會有所不同，以致於影響其在投資、廣告、研發等決策行為，更進一步地去決定廠商績效、反應、資源分配的效率與成長等。

2.3.7 關鍵成功因素之實證研究

有關關鍵成功因素的實證研究，國內外學者的研究已相當多，使用之方法如下所示：

- (一) 在研究方法的選擇上有因素分析法、德菲法、複迴歸、分析層級程序法 (AHP)、深度訪談、因素評比法、以及個案研究法等，其中以因素分析與 AHP 法最為常用。
- (二) 隨著研究產業的不同，得出的關鍵成功因素也不同，每個產業大致可歸納出五~七項的關鍵成功因素。

三、影響經營績效之因素

在績效之影響因素方面的研究，蔡忠林 (2000)綜合國內外學者的研究指出，影響連鎖商店績效之因素可區分為內部因素與外部因素兩大類，其中外部因素則包括

外部可控因素、外部不可控因素。以SPA店而言，影響績效之內部因素包括：管理者能力、商店面積、商店內部佈置及商品擺設。外部可控制因素則包括：商店形象、外觀、店址選擇等。而外部不可控制因素則包括：消費者行為、競爭因素與市場結構等。



第三章 研究方法

本研究以層級分析法進行國內Day SPA產業關鍵成功因素之建構，在此於本章節進行層級分析法之介紹。

3.1 層級分析法簡介與假設

層級分析法是由美國賓州匹茲堡大學教授 Saaty 於1971年所提出，應用於優先順序的決定、資源規劃、分配及投資組合等方面。1980年 Saaty 提出完整方法論，1986年改版修訂，使本方法論更臻完備。AHP適用範圍廣泛，根據 Saaty 研究，它適合應用在下列12種類型的問題中(Saaty 1980):

1. 規劃(Planning)
2. 產生多種替代方案(Generating a set of alternatives)
3. 設定優先順序(Setting Priorities)
4. 選擇最佳方案(Choosing a best policy alternatives)
5. 資源分配(Allocating resources)
6. 確定需求(Determining requirements)
7. 預測輸出或風險評估 (Predicting outcomes / Risk assessment)
8. 系統設計(Designing system)
9. 績效量測(Measuring performance)
10. 確認系統穩定(Ensuring system stability)
11. 最佳化(Optimization)
12. 解決衝突(Resolving conflict)

AHP方法的基本假設， 主要包括下列九項(鄧振源、曾國雄民78)：

- i) 一個系統可被分解成許多種類(classes)或成分(Components)， 並形成具有方向性的網路層級結構。
- ii) 層級結構中每一層級的要素均假設具獨立性(Independence)。
- iii) 每一階層內的要素， 可以用上一層級內某些或所有要素作為評準， 進行評估。
- iv) 比較評估時， 可將絕對數值尺度轉換成比例尺度(Ratio Scale)。
- v) 成對比較(Pairwise Comparison)後， 可使用正倒值矩陣(Positive Reciprocal Matrix) 處理。
- vi) 偏好關係滿足遞移性(Transitivity)。不僅優劣關係滿足遞移性(A 優於B， B 優於C， 則A優於C)， 同時強度關係也滿足遞移性(A優於B二倍， B優於C三倍， 則A優於C六倍)。
- vii) 完全具遞移性不容易， 因此容許不具遞移性存在， 但需測試其一致性(Consistency)的程度。
- viii) 要素的優劣程度， 經由加權法則(Weighting Principle)而求得。
- ix) 任何要素只要出現在階層結構中， 不論其優劣程度是如何小， 均被認為與整個評估結構有關， 而並非檢核階層結構的獨立性。

使用AHP作為研究的方法論時， 其分析元素與層級必須先滿足下列幾項特性(Vargas 1990)：

- i) 倒數對照特性(Reciprocal comparison): 決策者進行比較時， 對於各元素的喜好度必須滿足倒數性質， 例如： 決策者對A偏好程度為對B偏好程度的3倍時， 必須也滿足對B偏好程度為對A偏好程度的1/3倍。
- ii) 同質性(Homogeneity): 元素的比較必須具有意義， 並且是在合理的評量尺度範圍內。
- iii) 獨立性(Independence): 元素之間的比較必須假設互相獨立。
- iv) 預期性(Expectations): 為使決策目標順利完成， 關係階層必須被清楚的描

述，且建立關係階層及相關準則時必須完整不可遺漏或是忽略。由於Miller (1956)的研究指出人類無法同時對7種以上事物進行比較，因此每一層級要素不宜超過7個，當層級建構好後，各層級必須以上一層級的準則或目標作為評估基準下進行要素間的成對比較，若有n個要素時，則必須進行 $n(n-1)/2$ 次「成對比較」。進行比較時，依Saaty and Vargas (1982)建議採用九個名目評分尺度，這些評分尺度是由五個語意細分而得，他們的定義如表3.1所示

表 3.1 AHP 的九個評分尺度

評估尺度	定義相對重要性	定義相對強度
1	同等重要 (Equal Importance)	等強 (Equal Strong)
3	稍重要 (Weak Importance)	稍強 (Moderate Strong)
5	重要 (Essential Importance)	頗強 (Strong)
7	很重要 (Demonstrated Importance)	極強 (Very Strong)
9	絕對重要 (Absolute Importance)	絕強 (Absolute Strong)
2,4,6,8	重要性介於上述數值中相鄰兩評點之間	
各數之倒數	B對A比較或劣勢比較時	

當AHP進行群體決策時，其群體評估的整合 Saaty 建議利用「幾何平均數」整合群體意見，而非算數平均數。原因為若一位評估者的評分為 x 而另一位 $1/x$ ，其平均值應為1，而非 $(1+1/x)/2$ 。所以當有n位評估者，評估值分別為 $x_1, x_2, x_3, \dots, x_n$ ，其平均值應為式(3.1)。

$$\text{平均值} = \sqrt[n]{x_1 \cdot x_2 \cdot x_3 \cdots x_n} \quad (3.1)$$

3.2 層級分析法理論與操作步驟

鄧振源及曾國雄 (鄧振源、曾國雄民78) 建議以AHP作為研究方法時，可依據下列步驟：

- i) 問題描述：進行層級分析法時，首先必須決定所希望得到的目標，再一步步分析問題，將它的前因後果與相對關係釐清，有助於後續層級的建立以及分析工作。
- ii) 建立層級結構：AHP層級結構是由目標(Goal)、要素或稱標的(Objectives)、子要素或稱評估準則(Criteria)以及方案(Alternatives)構成。本階段必須決定達成目標之各項指標，確立各指標的評估準則，再考慮可能的替代方案。分析層級群組時應注意下列各點：
 - 最高層級代表評估的最終目標。
 - 盡量將重要性相近的要素放在同一層級。
 - 層級內的要素不宜過多，依 Saaty 建議最好不要超過七個，超出者可再分層解決，以免影響層級的一致性。
 - 層級內的各要素，力求具備獨立性，若有相依性(Dependence) 存在時，可先將獨立性與相依性各自分析，再將二者合併分析。
 - 最低層級的要素即為替代方案。

典型的AHP模型架構如圖3.1「AHP完整層級」所示，但實際應用時常因研究的需要，將此典型關係加以修改成為具有部分因果關係的層級結構，如圖3.2「部分關係的AHP層級」所示。本研究目標為求取投資評估模式，因此採用部分關係的AHP層級，而將最後的替代方案留待使用者自行運用於實際案例中。

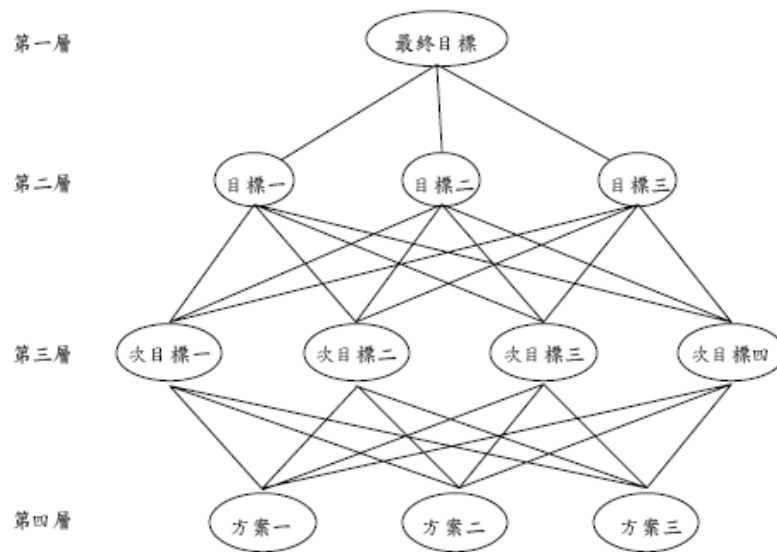


圖 3.1 「AHP 完整層級」

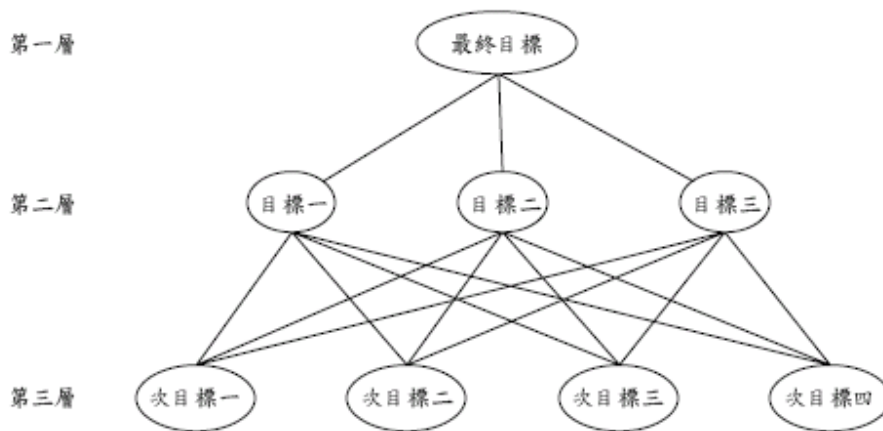


圖 3.2 「部分關係的 AHP 層級」

- iii) 建立成對比較矩陣：層級完成後，對同一層級中各要素做兩兩比較後建立「成對比較矩陣」(Pairwise Comparison Matrix)。Saaty 提出利用它的特徵向量求取同一層級間各評估要素間的相對權重。

層級分析法 (AHP) 實際運算步驟：

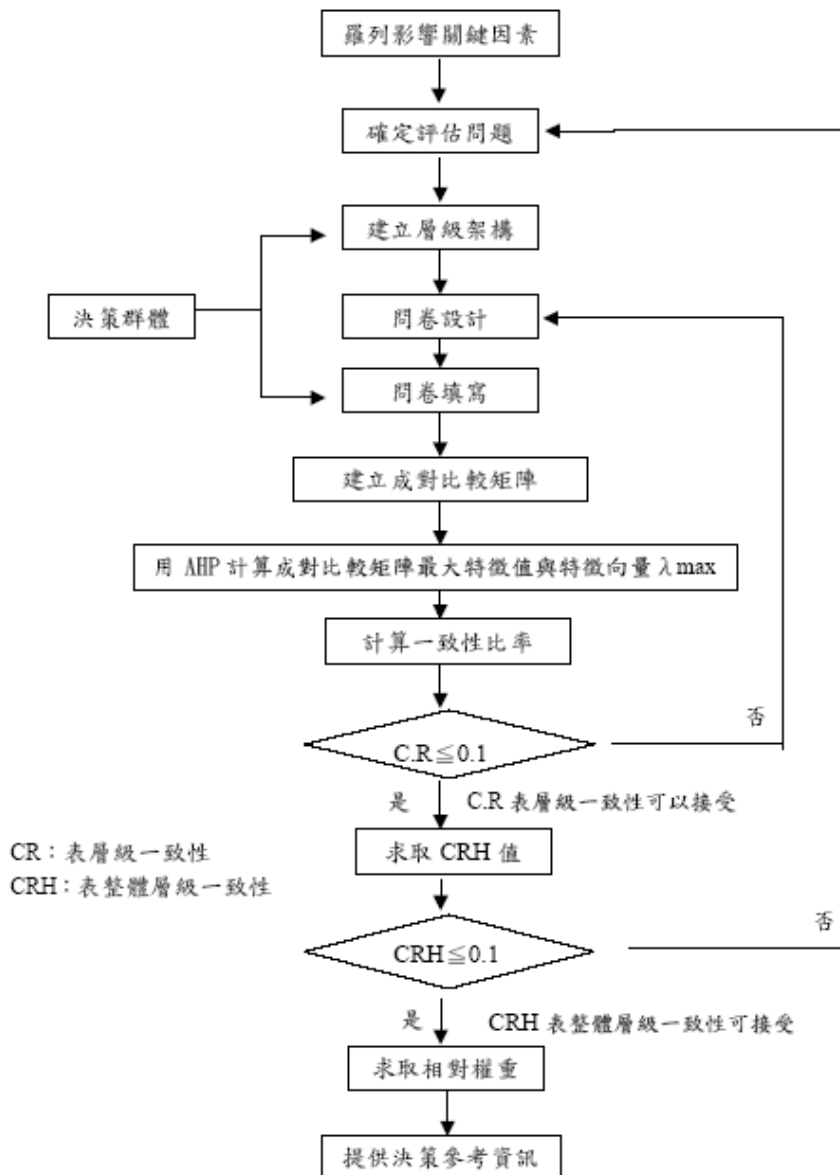


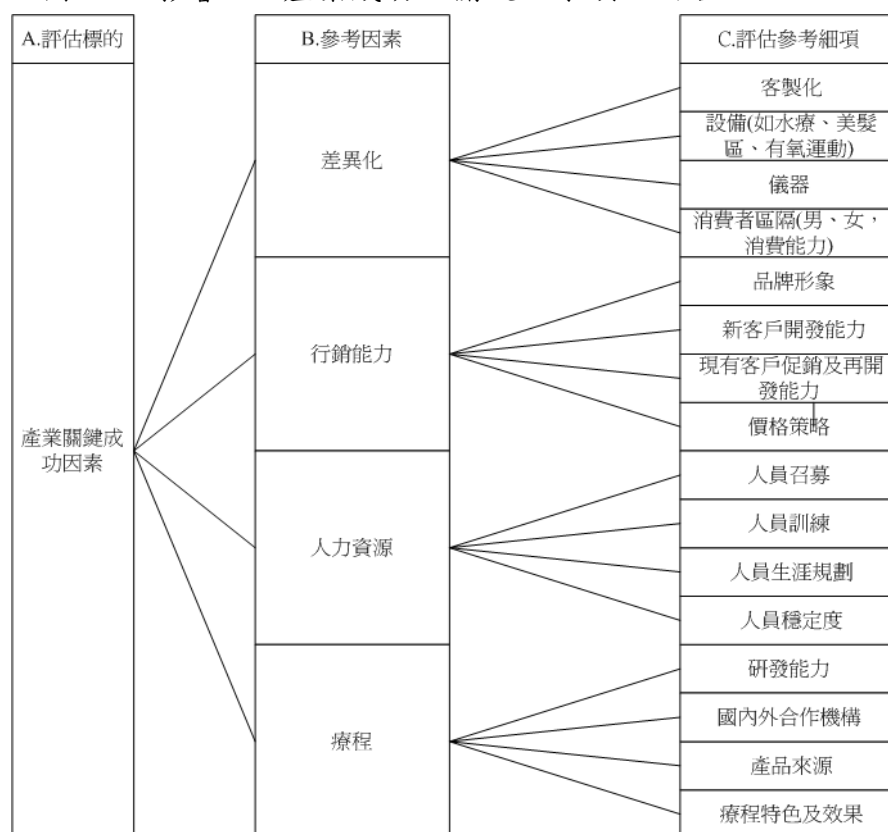
圖3-3 AHP運算步驟

第四章 關鍵因素資料分析與討論

4.1 問卷資料回收討論分析

一、依據專家問卷整理，發現「SPA產業」受到下列相關關鍵因素（圖4.1）之影響。

圖 4-1 影響SPA產業成功之關鍵因素項目內容



資料來源：本研究整理

經由問卷調查，並利用上述相關因素影響程度之問卷，針對產業界專家進行調查作答及實証分析，期望能探討出影響「SPA產業經營策略」的各關鍵成功因素之影響程度及權重次序。

而本研就研究方法採用層級分析法 (AHP) 加以分析求得各關鍵因素 (圖4.1) 的優先權重，再者以統計幾何平均數方法分析整理、得到各關鍵因素影響程度之權重，以供學術界及產業界相關業者各方人士參考。

4.2 AHP 問卷評估受測者對風險因子權重之分析

4.2.1 信度與效度

一般在社會行為與科學研究中，研究者常需使用測量或調查工具，以蒐集實徵性的量化資料。無論是研究者自行設計的問卷或使用既有的標準化測驗，均涉及資料之可靠性與正確性問題。欲獲得確實可靠的資料，必須驗證其信度(reliability)與效度(validity)。因此，社會與行為科學研究人員，莫不重視資料的信度與效度(吳淑芬，民82)。

經由問卷蒐集而得之資料，本研究以一致性比率(Consistency Ratio；簡稱C.R.)來作為判斷一致性的準則，並利用Expert Choice 軟體求得每一份問卷的C.R.值，C.R.值小於0.1 方篩選為有效問卷，進一步進行統計分析，故本研究擬以分析之AHP 問卷具有可接受之信度。

本研究係以台灣SPA產業之各家業者及SPA協會為主要對象，針對各公司內部之中高階主管進行問卷調查，對象如以下所示：

產業界：亞歷山大健康休閒俱樂部、登琪爾SPA館、統一佳佳、名門心境SPA館、東森健康事業、Caudalie SPA。

全球性SPA協會：ISPA

表4-1 受訪對象分佈表

SPA 機構廠商	份數
ISPA 協會	4
亞歷山大健康休閒俱樂部	6
登琪爾 SPA 館	10
統一佳佳	5
名門心境 SPA	4
東森健康事業	6
Caudalie SPA	5

資料來源：本研究整理

問卷計發出50份，共回收40份，其中多份經一再的與受測者聯繫作答，使問卷的一致性比率小於0.1，確認有效問卷為40份。（調查時間：問卷發放94年四月，問卷回收94年五月中旬）

表4-2 問卷發放回收統計表

受測對象	發放份數	回收份數	回收率	有效問卷	有效問卷率
大台北地區 SPA 業者	50	40	0.8	40	1.00

資料來源：本研究整理

4.2.2 AHP 問卷之權重分析

本研究係將所回收得之有效問卷40份利用Expert Choice 2000 軟體進行AHP的分析，再用Microsoft Excel 算出各權重值之幾何平均值之比較權重值。第一層級有四個部份（關鍵因素），第二層級有四項（次準則），依據回收問卷分成兩組單位（受測對象：高階主管（副總以上）、中階主管（店長）），逐一利用AHP Expert Choice 2000 軟體分析結果得到各項關鍵因素之權重比。經Expert Choice 2000 軟體來進行AHP 分析後可獲得如圖4.2 之分析圖及各因素間之權重比例。將各問卷以AHP 分析獲得之權重比例，再以Microsoft Excel 軟體來計算幾何平均值，即可得到各族群中各項關鍵因素影響程度及重要順序。

本研究針對各家業者之受訪對象區分為中階主管與高階主管，分別利用 AHP（層級分析法）分析，分析結果如下所示：

4.2.2.1 以中階主管為主要分析對象

表 4-3 以中階主管為分析對象之 AHP 分析

評估準則	準則之權重	次準則	次準則之權重
差異化	0.201	客製化	0.310
		設備(如水療、美髮區、有氧運動)	0.195
		儀器	0.154
		消費者區隔(男、女，消費能力)	0.341
行銷能力	0.291	品牌形象	0.275
		新客戶開發能力	0.300
		現有客戶促銷及再開發能力	0.258
		價格策略	0.167
人力資源	0.355	人員招募	0.206
		人員訓練	0.227
		人員生涯規劃	0.213
		人員穩定度	0.354
療程	0.153	研發能力	0.217
		國內外合作機構	0.232
		產品來源	0.248
		療程特色及效果	0.303

資料來源：本研究整理

根據上表結果顯示，在受訪的中階主管中認為評估之四大準則中重要性之排序分別為人力資源(0.355) > 行銷能力(0.291) > 差異化(0.201) > 療程(0.153)，也就是說中階主管在評估產業經營成功之關鍵要素時，認為人力資源的影響最大，尤其是以人力資源的穩定度最重要，其次準則之權重高達 0.354。任一家 SPA 養生館皆須花費大筆成本訓練專業之理療師，而理療師為直接面對消費者之專業按摩人員，故若

理療師素質佳，養生館之客源自然源源不絕，若服務不佳，消費者自然會往其他家 SPA 館接受 SPA 按摩。

4.2.2.2 以高階主管為評估對象

表 4-4 以高階主管為分析對象之 AHP 分析

評估準則	準則之權重	次準則	次準則之權重
差異化	0.179	客製化	0.332
		設備(如水療、美髮區、有氧運動)	0.221
		儀器	0.127
		消費者區隔(男、女，消費能力)	0.320
行銷能力	0.311	品牌形象	0.389
		新客戶開發能力	0.240
		現有客戶促銷及再開發能力	0.182
		價格策略	0.189
人力資源	0.405	人員招募	0.104
		人員訓練	0.152
		人員生涯規劃	0.253
		人員穩定度	0.491
療程	0.105	研發能力	0.196
		國內外合作機構	0.241
		產品來源	0.242
		療程特色及效果	0.321

資料來源：本研究整理

上表 4.4 是以大台北主要 SPA 養生館之高階主管為受測對象，經由 AHP 層級分析法分析結果顯示其關鍵成功因素之排序為人力資源(0.405) > 行銷能力(0.311) > 差異化(0.179) > 療程(0.105)，結果權重排序大致與中階主管的分析結果一致，僅權重不同。這表示在 SPA 業者中不管是中階主管或是高階主管都認為產業成功因素都是以人力資源為最重要，其次是企業之行銷能力，再來是 SPA 館經營之差異化，能對

不同需求顧客提供不同之服務，且提供之儀器設備能使消費者有專屬的觀感，最後才是療程功效。

在高階主管的研究結果中，更顯示出『人員穩定度』此項次準則的重要性，其權重高達 0.491，表示高階主管因本身就是 SPA 養生館的擁有者，更重視人員穩定度的因素。但因其本身為直接面對消費者，提供療程服務，所以在經營成功關鍵要素的分析中，給予『療程』這一項的權重較低，認為此一要素準則影響成分不大。

3. 整體樣本之分析

表 4-5 整體樣本 AHP 分析

評估準則	準則之權重	次準則	次準則之權重	相對權重
差異化	0.198	客製化	0.322	0.0638
		設備(如水療、美髮區、有氧運動)	0.211	0.0418
		儀器	0.137	0.0270
		消費者區隔(男、女，消費能力)	0.330	0.0653
行銷能力	0.303	品牌形象	0.364	0.1103
		新客戶開發能力	0.240	0.0727
		現有客戶促銷及再開發能力	0.218	0.0661
		價格策略	0.178	0.0539
人力資源	0.376	人員招募	0.132	0.0496
		人員訓練	0.174	0.0654
		人員生涯規劃	0.222	0.0835
		人員穩定度	0.472	0.1775
療程	0.123	研發能力	0.202	0.0248
		國內外合作機構	0.237	0.0292
		產品來源	0.246	0.0302
		療程特色及效果	0.315	0.0388

資料來源：本研究整理

根據表 4.5 顯示為本研究整體樣本利用 AHP（層級分析法）分析得出，而結果顯

示出四大評估準則之排序與僅以高階主管或僅以中階主管為研究對向之結果大致相同，權重大小依序為人力資源(0.376) > 行銷能力(0.303) > 差異化(0.198) > 療程(0.123)，顯示『人力資源』與『行銷能力』此兩項評估準則為影響 SPA 產業經營之最重要兩項因素。若以相對權重之大小分析排序（其排序如表 4.6 所示）權重最高者為『人力資源』下之次準則『人員穩定度』其相對權重為 0.1775，其次為『行銷能力』之『品牌形象』。第三項為『人力資源』之『人員生涯規劃』其相對權重為 0.0835，其他依序為人員生涯規劃、新客戶開發能力、現有客戶促銷及再開發能力、人員訓練、消費者區隔(男、女，消費能力)、客製化、價格策略、人員招募、設備(如水療、美髮區、有氧運動)、療程特色及效果、產品來源、國內外合作機構、儀器、研發能力。

由表 4.6 之權重排序可以得知各次準則中以『人員穩定度』最為重要，一家 SPA 企業要如何能提升員工向心力，減少離職率為產業成功最關鍵因素。其次因素為『品牌形象』，由於現代消費者在其消費行為的表現時，往往很重視購買商品的品質，以服務業的角度來看，就是非常重視服務的品質，而最能給消費者品質根深蒂固的印象，就屬『品牌形象』。一個品牌的好壞可以建立起消費者的偏好與忠誠度，一旦消費者認定你的品牌價值，那這項品牌的影響力就會一直延伸下去，而企業也可因此搶下市場大餅。其次影響因素為『人員生涯規劃』、『新客戶開發能力』，人員生涯規劃若得當，可吸引優秀人才加入，提升服務品質，增加企業競爭力。而企業經營要能維持獲利，除了成本控制得宜之外，新客戶的增加亦是企業營收成長的一個要因，唯有源源不絕的客源才有辦法在市場上獲得一席之地，故新客戶開發能力亦是 SPA 養生館經營之成功關鍵因素。

表4-6 各次準則之權重排序

評估準則	次準則	排序
差異化	客製化	8
	設備(如水療、美髮區、有氧運動)	11
	儀器	15
	消費者區隔(男、女，消費能力)	7
行銷能力	品牌形象	2
	新客戶開發能力	4
	現有客戶促銷及再開發能力	5
	價格策略	9
人力資源	人員招募	10
	人員訓練	6
	人員生涯規劃	3
	人員穩定度	1
療程	研發能力	16
	國內外合作機構	14
	產品來源	13
	療程特色及效果	12

資料來源：本研究整理

表 4-7 高階、中階主管與全體樣本之分析

項次	全體樣本	高階主管	中階主管
一、差異化	0.198	0.179	0.201
1.客製化	0.322	0.332	0.310
2.設備(如水療、美髮區、有氧運動)	0.211	0.221	0.195
3.儀器	0.137	0.127	0.154
4.消費者區隔(男、女，消費能力)	0.330	0.320	0.341
二、行銷能力	0.303	0.311	0.291
1.品牌形象	0.364	0.389	0.275
2.新客戶開發能力	0.240	0.240	0.300
3.現有客戶促銷及再開發能力	0.218	0.182	0.258
4.價格策略	0.178	0.189	0.167
三、人力資源	0.376	0.405	0.355
1.人員招募	0.132	0.104	0.206
2.人員訓練	0.174	0.152	0.227
3.人員生涯規劃	0.222	0.253	0.213
4.人員穩定度	0.472	0.491	0.354
四、療程	0.123	0.105	0.153
1.研發能力	0.202	0.196	0.217
2.國內外合作機構	0.237	0.241	0.232
3.產品來源	0.246	0.242	0.248
4.療程特色及效果	0.315	0.321	0.303

資料來源：本研究整理

在人力資源構面方面，SPA 是一個以專業技術人員提供服務的產業，人員的培育、養成至獨立作業所投入成本及時間相當大，故人力資源獲得業界認為最重要也不意外，其中認為穩定度為次因子最重要，亦反應出主管每每在人員離職造成客戶抱怨及流失，進而造成績效之影響的反應。中階主管一般均在成長階段，希望增加人員訓練及對個人未來生涯規劃亦反應出對未來之期待，是各企業應注重及加強之

方向。

在行銷能力構面方面，主要反應出客戶開發及品牌形象的重要性，一家 SPA 成敗除原有會員持續消費外，新客戶是中階主管最迫切需要的，反應出維持充沛客戶來源對績效之影響，故業界亦致力於口碑推薦及各種行銷案推動更多新的消費者接受 SPA 服務或品牌轉換。本次調查 SPA 大多屬國內領導級品牌，致力於品牌形象提昇，可在消費者心目中留下更完美之形象，並可提昇消費者持續接受服務的意願。價格策略較不受重視，亦反應出市場區隔及長期經營之決心。

在差異化構面方面，對新進品牌差異化應相當重要，但本次調查 SPA 多屬穩定品牌及在市場已佔有一席之地，故相對此點順序較低些實屬正常。故在市場區隔及客型化中差異，已屬在現有市場中如何突出自我及讓每位消費者認為獨特已是非常重要的。如 Merry SPA 強調 Hair Spa 及減肥，而多家 SPA 均已提供男性 SPA 服務，及孕婦 SPA 服務，在國外已有結合社交的 SPA party，及針對全家人 SPA 和青少年 SPA 等。

再者，每個人身體、心理及生活型態均不同，客製化當然就相對重要，每位 SPA 客戶到 SPA 項基本資料之外，生活型態、過去病火、生活壓力分析幾乎是每家 SPA 必備條件，而各式檢測儀器之分析也漸漸普及，主要是在分析完客戶狀況後，提供客戶個人化包含療程、產品搭配、精油調配、手法等差異化量身訂作之服務，不僅突顯專業也希望達到一定效果，而非僅暫時情境放鬆而已。

在療程構面方面，在此次調查屬敬陪末座，因 SPA 基本就在提供服務，故反應出中階主管較在乎「療程特色及效果」，此點可表示中階主管較重視如何突顯，使客戶能在 SPA 得到一定效果和口碑。

而較長期的如研發及國外合作案在此次調查較不受重視，可見目前業界已面臨較大現階段如人員穩定培育時間長及客戶開發等短期壓力所苦，但企業除短業壓力外，亦應投入奠基明日成功的競爭優勢。

第五章 結論與建議

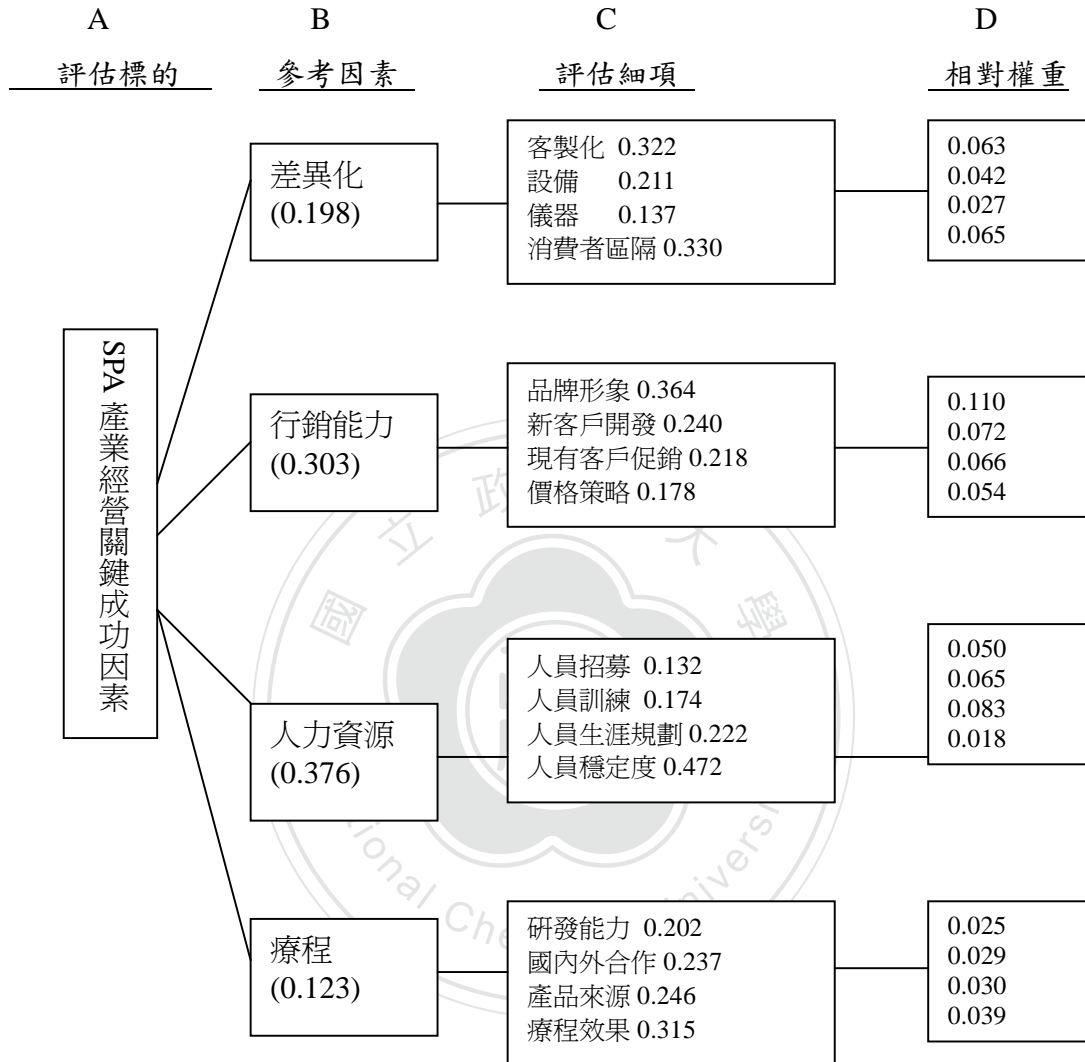
本研究根據實證分析結果進行歸納，提出結論與建議，茲將分別敘述如下。

5.1 研究結論

隨著生活型態的轉變，SPA 市場將是人們舒解身心的良方，風潮亦隨之興起。然而 SPA 產業經營之過程所牽涉技術層面廣泛，內含不確定因素眾多。而且隨著愈見複雜之服務發展，其經營難度相對提高。況且，在目前國內高度透明之競爭環境下，SPA 業者的獲利空間更被大幅壓縮。因此，掌握產業關鍵成功因素並做出最佳服務方案已成為業者首要掌握之重點，為避免業者隨著客戶之要求與市場趨勢而盲目進行經營決策，致使業者所投入之資源與時間造成損失，本研究透過量化模式以進行 Day SPA 產業關鍵成功因素之分析，彙整出各構面及因素之相對權重，最後對「國內 Day SPA 產業經營之關鍵成功因素」作出具體建議與說明。

本研究建構出「國內 Day SPA 產業經營之關鍵成功因素」之層級架構，此層級架構含括「差異化」、「行銷能力」、「人力資源」與「療程」等四大構面，其中差異化構面包含客製化、設備、儀器、消費者區隔四項因素；行銷能力構面包含品牌形象、新客戶開發、現有客戶促銷、價格策略四項因素；人力資源構面包含人員招募、人員訓練、生涯規劃、人員穩定度四項因素；療程構面包含研發能力、國內外合作機構、產品來源、療程特色與效果四項因素，並在進行層級分析法分析後獲得各構面及因素間之相對權重值分析結果如下圖。

圖 5-1 SPA 產業關鍵成功因素



資料來源：本研究整理

在人力資源構面方面，SPA 是一個高度以人為中心的產業，一個以專業技術人員提供服務的產業。人員的培育、養成至獨立作業所投入成本及時間相當大，故人力資源獲得業界認為最重要也不意外，其中認為穩定度為次因子最重要，亦反應出主管每每在人員離職造成客戶抱怨及流失，進而造成績效之影響的反應。中階主管一般均在成長階段，希望增加人員訓練及對個人未來生涯規劃亦反應出對未來之期待，是各企業應注重及加強之方向。

另一方面，SPA 是而從業人員大多為年輕女性，平均年齡及學歷均不高，在漫長培育過程，不僅工作時間長，收入亦屬中等，而相對壓力大，雖然失業率高，但 SPA 業長期面臨人力資源所苦，在此次研究赤裸裸的呈現出來，個人認為 SPA 業者應需極度重視人力資源，找出一個以人為本的人力資源制度，才是 Day Spa 經營成功最基本但也是最重要的條件。

在行銷能力構面方面，主要反應出客戶開發及品牌形象的重要性，一家 SPA 成敗除原有會員持續消費外，新客戶是中階主管最迫切需要的，反應出維持充沛客戶來源對績效之影響，故業界亦致力於口碑推薦及各種行銷案推動更多新的消費者接受 SPA 服務或品牌轉換。本次調查 SPA 大多屬國內領導級品牌，致力於品牌形象提昇，可在消費者心目中留下更完美之形象，並可提昇消費者持續接受服務的意願。價格策略較不受重視，亦反應出市場區隔及長期經營之決心。

而 SPA 業目前愈來愈重視行銷，這也符合國際趨勢，畢竟行銷已是企業基本競爭力，而 SPA 行銷人才缺乏，建議 SPA 業者培育優秀行銷人才，創造出需求導向的行銷策略，而非過度的銷售導向，可在激烈市場競爭中，佔有一席之地。

在差異化構面方面，對新進品牌差異化應相當重要，但本次調查 SPA 多屬穩定品牌及在市場已佔有一席之地，故相對此點順序較低些實屬正常。故在市場區隔及客型化中差異，已屬在現有市場中如何突出自我及讓每位消費者認為獨特已是非常重要的。如 Merry SPA 強調 Hair Spa 及減肥，而多家 SPA 均已提供男性 SPA 服務，及孕婦 SPA 服務，在國外已有結合社交的 SPA party，及針對全家人 SPA 和青少年 SPA 等。

每個人身體、心理及生活型態均不同，客製化當然就相對重要，每位 SPA 客戶到 SPA 項基本資料之外，生活型態、過去病史、生活壓力分析幾乎是每家 SPA 必備條件，而各式檢測儀器之分析也漸漸普及，主要是在分析完客戶狀況後，提供客戶個人化包含療程、產品搭配、精油調配、手法等差異化量身訂作之服務，不僅突顯專業也希望達到一定效果，而非僅暫時情境放鬆而已。

在療程構面方面，在此次調查屬敬陪末座，因 SPA 基本就在提供服務，故反應出中階主管較在乎“療程特色及效果”，此點可表示中階主管較重視如何突顯，使客戶能在 SPA 得到一定效果和口碑。

而較長期的如研發及國外合作案在此次調查較不受重視，可見目前業界已面臨較大現階段如人員穩定培育時間長及客戶開發等短期壓力所苦，但企業除短業壓力外，亦應投入奠基明日成功的競爭優勢。從此次研究發現屬較長期競爭力如研發較不受重視實屬可惜，SPA 的本質是古代養生的現代化，畢竟現代醫療手法解決大多數人的潛在問題，中國擁有多項傲世全球的貢獻，中國醫學就是其中一項；結合中國傳統養生醫學、氣功養生等資源，結合現代 SPA 觀念，相信必可創造另一役足以傲世全球的東方 SPA 代表，這點 SPA 業者應多予注意。

5.2 研究限制

本研究受限於時間與人力之因素，雖然完成了和本研究領域之問卷調查，但主要在於已有市場一定佔有率之 Day Spa，對於小型 Day Spa 及其他類型 SPA 較無調查。然而，隨著問卷回答之服務組織性質（如 Day Spa 都會型、Hotel/Resort 飯店/渡假村型、Hot Spring 溫泉型、Medical SPA 醫療型以及 Club SPA 俱樂部型等），對於產業關鍵成功因素之感受程度仍會因此有主觀性差異的因素，於此點本研究未納入研究考量，是本研究的缺憾之一，另外本調查並未加入消費者及專家意見也是本研究的缺憾。建議後續研究者可針對上述各型態之 SPA 業者之經營條件與差異進行探討，並討論不同經營型態間之產業關鍵成功因素之差異，以造福業者以及有志進行 SPA 事業經營之有志人士。

5.3 後續研究建議

本研究針對 Day SPA 產業之關鍵成功因素分析其影響權重，針對後續研究學者提出下列建議，以更周延 Day SPA 產業之關鍵成功因素之研究。

1. 針對研究架構之十六項評估參考係項，做更深入之內涵分析及專家訪談，以更深入剖析影響 Day Spa 業者之評估因素。
2. 可應用不同之多評準決策方法，針對本研究架構進行分析比較。
3. 為因應國際化因素，後續之研究亦可將成功國際客戶和業主納入研究對象，以檢視本研究結果在國際市場之差異性。
4. 可增加消費者及專家意見的調查與研究。



參考文獻

一、英文部分

1. Saaty T. L. (1977), "A Scaling Method for Priorities in the Hierarchical Structures", *Journal of Mathematical Psychology*, 15, June, 234-281.
2. Saaty, T. L. (1980), *The Analytic Hierarchy Process : planning, priority setting, resource allocation*, McGraw-Hill , New York.
3. Fulvia Zambon(2001.05.28) , "Spa Wars" , *Fortune* , p.211-p.214
4. Cathy Horyn(2001) , "A Lavender Haze Rises Over Manhattan", *New York Times* Aug.
5. Tsui, Bonnie(2001) , "Soul asylum at the spa" , *Advertising Age*(72), p.18 2/3p
6. Leon G. Schiffman and Leslie Lazar Kanuk (2000) , 《Consumer Behavior》 7th Ed. ◦
7. Karl Marx, *The Fetishism of the Commodity and its Secret*. in Martyn Lee ed(2000) , "The Consumer Society Reader"(p.10-17), London : Blackwell.
8. Jean Baudrillard, *Beyond Use Value*. in Martyn Lee ed(2000) , "The Consumer Society Reader"(p.19-30), London : Blackwell.
9. Pierre Bourdieu, *Introduction to Distinction*. in Martyn Lee ed(2000) , "The Consumer Society Reader"(p.84-91), London : Blackwell.
10. Derek Wynne and Justin O'Connor(1998), "Consumption and the Postmodern City", *Urban Studies*(35), p.841-864.
11. Poniewozik, James(1998) , "Zen and the Art of the Shill" , *Fortune*(138) , Issue 6 , p40, 2p, 1c
12. Kolter Philip(1997) , *Marketing Management : Analysis, Planning and Control* ,9th Edition, New Jersey, Prentice-Hall Inc.
13. James F. Eigel 、Roger D. Blackwell 、Paul W. Miniard(1995) , 《Consumer Behavior》 8th Ed. ◦
14. Helgeson, Kluge, Mager and Taylor(1984) , "Trends in Consumer Behavior Literature : A Content Analysis" , *Journal of Consumer Behavior*(10) , Issue 4 , p.449-p.454.
15. Mary Tabacchi(2000) *Spa Development in the world* , ISPA Meeting .

16. Erica Miller(1996) , Day Spa Techniques , Milady Publishing
17. Patty Monteson and Judy Sinser(1997) Results of the 1997 HFD Spa-Goer Market Study .
18. www.hfdspa.com
19. ISPA(1999), State of the spa industry.
20. www.spas.about.com

二、中文部分

1. 方世榮譯，1995，行銷管理學-分析、計畫、執行與控制，第三版，台北市，東華書局(Kotler 原著)。
2. 朱仁敬，2000，跨國消費者市場區隔比較研究，淡江大學國際貿易所碩士論文。
3. 余朝權，1991，現代行銷管理，台北市，五南。
4. 呂長民，1999，行銷研究：方法論與實際應用，三版，台北縣三重市，前程企管。
5. 吳慧真，2001，打開青春SPA 大門—營造21 世紀身心靈，宏碩文化事業股份有限公司，台北。
6. 吳統雄，1985，態度與行為研究的信度與效度：理論、反應、反省，民意學術專刊，夏季號。
7. 林靈宏，1994，消費者行為學，台北市，五南。
8. 高美燕、林佩瑩、王序寧，2001，台灣美麗SPA 之旅，ToGo 旅遊情報，台北。
9. 張恩忠，1999，自費健康檢查民眾生活型態與特質研究，長庚大學管理學研究所醫務管理組碩士論文。
10. 許士軍，1983，現代行銷管理，台北市，商略印書館。
11. 陳妍君,2002,通往心靈的消費-SPA，國立政治大學廣告所碩士論文

12. 蔡智仁，1997，都市俱樂部市場區隔與定位分析之研究，淡江大學管理科學研究所碩士論文。
13. 郭振鶴，1991，行銷研究與個案分析，台北，華泰書局。
14. 劉玉真，2000，頂級Spa 美容之旅，新女性雜誌，初版，台北。
15. 謝靜雯，2000，魅力SPA—體驗SPA 趁現在，二匠文化，台北。
16. 簡仁傑，1985，台北市男士保養化妝品使用者生活型態之研究，國立政治大學企業管理研究所碩士論文。



附錄、「SPA 產業關鍵成功因素之研究」AHP 問卷

敬啟者您好：

這是一份有關『SPA 產業關鍵成功因素之研究』的研究問卷，本研究將採用德菲法(Delphi)進行專家問卷訪談，您填寫的答案僅供本研究使用，將作為本研究評估 SPA 產業關鍵成功因素的基礎。特此，煩請您在百忙中，撥冗回答這份問卷，非常感謝您的協助！

政治大學企管研究所

指導教授：管康彥 博士

研 究 生：李健鵬

敬上

壹、答卷者之基本資料

1. 您的性別：男性 女性
2. 您的工作年資：一年以下 或滿 年以上
3. 您的年齡：25 歲以下 26 歲—30 歲 31 歲—35 歲 36 歲—40 歲
41 歲—45 歲 46 歲—50 歲 51 歲—55 歲 56 歲以上
4. 您的教育程度：國中(含)以下 高中(職) 大專 研究所(含)以上

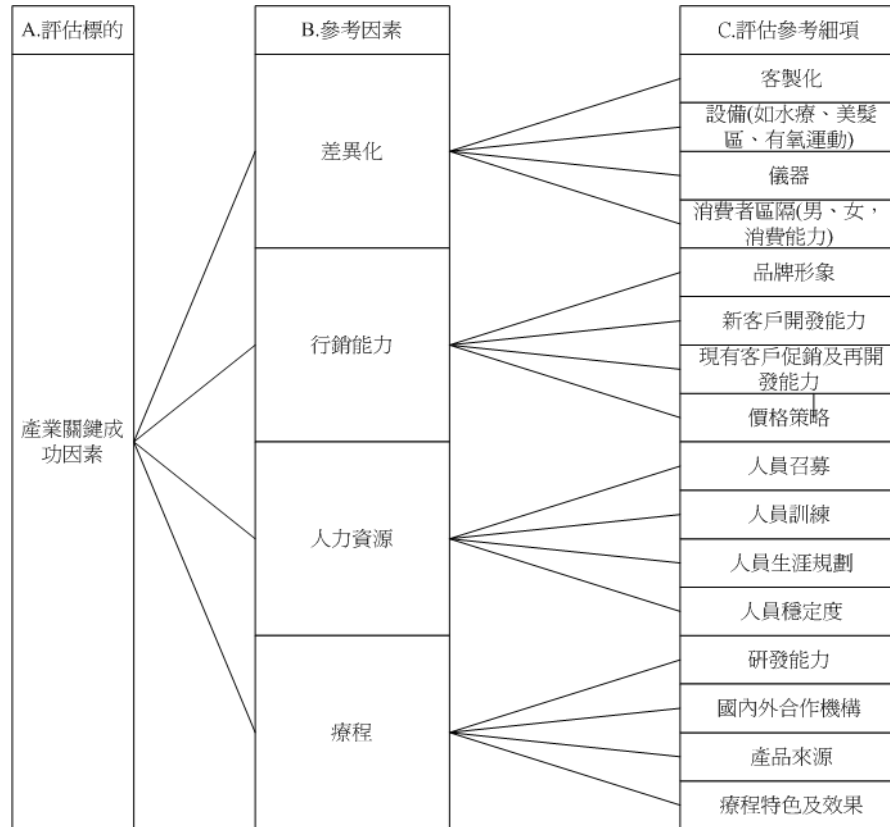
貳、AHP 問卷填答要領說明評估參考細項」、「評估尺度」與「評估方法」簡介如下：

本問卷旨在評估您對「SPA 產業關鍵成功因素」之「主觀的判斷」，評估所需參考的「評估架構」、「參考因素」、「參考細項」。

一、參考因素與評估架構

(一) 評估標的為 SPA 產業之廠商經營企業時關鍵之成功因素。

(二) 本評估架構共有四個主要「參考因素」：1.差異化、2.行銷能力、3.人力資源、4.療程。



而以上四個參考因素之風險程度則又以「評估參考細項」(三或四項)據以評估，要之，其「評估架構」詳如下圖：(以 C 評估 B 之風險程度，以 B 評估 A 之風險程度)

二、AHP 問卷釋例

本釋例係以 ABC 各項中之兩兩比較，如 A:B；A:C；B:C。以評估各兩兩比較中那一項對「BOT 案之政治風險」之影響力較大。

(一)填答案示例:此填答方法係左右二邊(如 A:B)，二因素兩兩比較法之問卷，示例如下：

1.甲例表示： $A=2B$ （請打勾在左邊 2:1 之格內 A 項之重要性為 B 之兩倍；若勾在 1:2 則為 $2A:B$ ）；

2.乙例表示： $A=6C$ （A 項之重要性為 C 之六倍）；

3.丙例表示： $B=3C$ ，但有時亦可能 $B=2C$ 或 $B=4C$ （請力求依直覺打勾，未必精確計算其比例）

但不可能 $B < C$ ，此時若丙例填 $B < C$ 則表填答者之判斷不太一致。

(二)答題要領：

1.左右兩因素之重要性勾答時,若勾中間之倍數 時表左右二項同等重要

2.左右兩因素之重要性勾答時,若勾左邊之倍數 時表左邊項較重要

3.左右兩因素之重要性勾答時,若勾右邊之倍數 時表右邊項較重要

(三)要之,請填答者先初評上述三項(或四項)因素,在自己心目中之主觀權重,再進行兩兩比較法之填答,請謹慎勾左,勾右或勾中間之 1:1。

參、問卷填答內容

一、第二層級：「差異化」之評估得分

第三層級：以「客製化」等四項指標相互兩兩比較，以評估其對第一層級之可接受之「相對重要性」

重要性 強度	絕強		極強		頗強		稍強		等強		稍弱		頗弱		極弱		絕弱			
	9:1	8:1	7:1	6:1	5:1	4:1	3:1	2:1	1:1	1:2	1:3	1:4	1:5	1:6	1:7	1:8	1:9			
差異化	評估 指標	客製化	9:1	8:1	7:1	6:1	5:1	4:1	3:1	2:1	1:1	1:2	1:3	1:4	1:5	1:6	1:7	1:8	1:9	設備 (如水療、美髮區、有氧運動)
			<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	客製化	9:1	8:1	7:1	6:1	5:1	4:1	3:1	2:1	1:1	1:2	1:3	1:4	1:5	1:6	1:7	1:8	1:9	儀器	
		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
	客製化	9:1	8:1	7:1	6:1	5:1	4:1	3:1	2:1	1:1	1:2	1:3	1:4	1:5	1:6	1:7	1:8	1:9	消費者區隔 (男、女，消費能力)	
		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
	設備(如水療、美髮區、有氧運動)	9:1	8:1	7:1	6:1	5:1	4:1	3:1	2:1	1:1	1:2	1:3	1:4	1:5	1:6	1:7	1:8	1:9	儀器	
		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
	設備(如水療、美髮區、有氧運動)	9:1	8:1	7:1	6:1	5:1	4:1	3:1	2:1	1:1	1:2	1:3	1:4	1:5	1:6	1:7	1:8	1:9	消費者區隔 (男、女，消費能力)	
		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
	儀器	9:1	8:1	7:1	6:1	5:1	4:1	3:1	2:1	1:1	1:2	1:3	1:4	1:5	1:6	1:7	1:8	1:9	消費者區隔 (男、女，消費能力)	
		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	

※ 若往左邊勾則左邊項愈重要！

※ 若往右邊勾則右邊項愈重要！

※ 若勾中間項，則左右同等重要！

二、第二層級：「行銷能力」之評估得分

第三層級：以「品牌形象」等四項指標相互兩兩比較，以評估其對第一層級之可接受之「相對重要性」

	重要性 強度	絕強		極強		頗強		稍強		等強		稍弱		頗弱		極弱		絕弱		
		9:1	8:1	7:1	6:1	5:1	4:1	3:1	2:1	1:1	1:2	1:3	1:4	1:5	1:6	1:7	1:8	1:9		
行銷能力	品牌形象	9:1	8:1	7:1	6:1	5:1	4:1	3:1	2:1	1:1	1:2	1:3	1:4	1:5	1:6	1:7	1:8	1:9	新客戶 開發能 力	
		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		
	品牌形象	9:1	8:1	7:1	6:1	5:1	4:1	3:1	2:1	1:1	1:2	1:3	1:4	1:5	1:6	1:7	1:8	1:9	現有客 戶維繫	
		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		
	品牌形象	9:1	8:1	7:1	6:1	5:1	4:1	3:1	2:1	1:1	1:2	1:3	1:4	1:5	1:6	1:7	1:8	1:9	價格策 略	
		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		
	新客戶 開發能 力	9:1	8:1	7:1	6:1	5:1	4:1	3:1	2:1	1:1	1:2	1:3	1:4	1:5	1:6	1:7	1:8	1:9	現有客 戶維繫	
		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		
	新客戶 開發能 力	9:1	8:1	7:1	6:1	5:1	4:1	3:1	2:1	1:1	1:2	1:3	1:4	1:5	1:6	1:7	1:8	1:9	價格策 略	
		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		
	現有客 戶維繫	9:1	8:1	7:1	6:1	5:1	4:1	3:1	2:1	1:1	1:2	1:3	1:4	1:5	1:6	1:7	1:8	1:9	價格策 略	
		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		

※ 若往左邊勾則左邊項愈重要！

※ 若往右邊勾則右邊項愈重要！

※ 若勾中間項，則左右同等重要！

三、第二層級：「人力資源」之評估得分

第三層級：以「人員招募」等三項指標相互兩兩比較，以評估其對第一層級之可接受之「相對重要性」

	重要性強度	絕強		極強		頗強		稍強		等強		稍弱		頗弱		極弱		絕弱		
		9:1	8:1	7:1	6:1	5:1	4:1	3:1	2:1	1:1	1:2	1:3	1:4	1:5	1:6	1:7	1:8	1:9		
人力資源	人員招募	9:1	8:1	7:1	6:1	5:1	4:1	3:1	2:1	1:1	1:2	1:3	1:4	1:5	1:6	1:7	1:8	1:9	人員訓練	
		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		
	人員招募	9:1	8:1	7:1	6:1	5:1	4:1	3:1	2:1	1:1	1:2	1:3	1:4	1:5	1:6	1:7	1:8	1:9	人員生涯規劃	
		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		
	人員招募	9:1	8:1	7:1	6:1	5:1	4:1	3:1	2:1	1:1	1:2	1:3	1:4	1:5	1:6	1:7	1:8	1:9	人員穩定度	
		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		
	人員訓練	9:1	8:1	7:1	6:1	5:1	4:1	3:1	2:1	1:1	1:2	1:3	1:4	1:5	1:6	1:7	1:8	1:9	人員生涯規劃	
		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		
	人員訓練	9:1	8:1	7:1	6:1	5:1	4:1	3:1	2:1	1:1	1:2	1:3	1:4	1:5	1:6	1:7	1:8	1:9	人員穩定度	
		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		
	人員生涯規劃	9:1	8:1	7:1	6:1	5:1	4:1	3:1	2:1	1:1	1:2	1:3	1:4	1:5	1:6	1:7	1:8	1:9	人員穩定度	
		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		

※ 若往左邊勾則左邊項愈重要！

※ 若往右邊勾則右邊項愈重要！

※ 若勾中間項，則左右同等重要！

四、第二層級：「療程」之評估得分

第三層級：以「研發能力」等四項指標相互兩兩比較，以評估其對第一層級之可接受之「相對重要性」

	重要性強度	絕強		極強		頗強		稍強		等強		稍弱		頗弱		極弱		絕弱		
		9:1	8:1	7:1	6:1	5:1	4:1	3:1	2:1	1:1	1:2	1:3	1:4	1:5	1:6	1:7	1:8	1:9		
療程	評估指標	研發能力	9:1	8:1	7:1	6:1	5:1	4:1	3:1	2:1	1:1	1:2	1:3	1:4	1:5	1:6	1:7	1:8	1:9	國內外合作機構
			<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
		研發能力	9:1	8:1	7:1	6:1	5:1	4:1	3:1	2:1	1:1	1:2	1:3	1:4	1:5	1:6	1:7	1:8	1:9	產品來源
			<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
		研發能力	9:1	8:1	7:1	6:1	5:1	4:1	3:1	2:1	1:1	1:2	1:3	1:4	1:5	1:6	1:7	1:8	1:9	療程特色
			<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
	國內外合作機構	9:1	8:1	7:1	6:1	5:1	4:1	3:1	2:1	1:1	1:2	1:3	1:4	1:5	1:6	1:7	1:8	1:9	產品來源	
		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>
	國內外合作機構	9:1	8:1	7:1	6:1	5:1	4:1	3:1	2:1	1:1	1:2	1:3	1:4	1:5	1:6	1:7	1:8	1:9	療程特色	
		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>
	產品來源	9:1	8:1	7:1	6:1	5:1	4:1	3:1	2:1	1:1	1:2	1:3	1:4	1:5	1:6	1:7	1:8	1:9	療程特色	
		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>

※ 若往左邊勾則左邊項愈重要！

※ 若往右邊勾則右邊項愈重要！

※ 若勾中間項，則左右同等重要！