

## 時尚設計微型企業之行銷分析研究—以關係行銷為例

### A Study on Micro-enterprise in Fashion Design Industry – Taking Relationship Marketing as an Example

王頌晴 Pan-Ching Wang

南華大學美學與視覺藝術學系碩士班

Graduate Program in Aesthetics and Visual Art, Nanhua University

#### 【摘要】

微型企業因能迎合易變、極度分化之市場趨勢，而為現今熱門創業型態。微型創業被視為推動經濟、激發創意之主要途徑，不僅吸引大量潛力產業爭相投入，其相關管理課題確實值得探討。微型企業雖然資源較少，但透過個人化產品、高品質服務等無形價值，有助於提升企業競爭優勢，本研究即以時尚設計產業之微型企業發展關係行銷進行分析討論。

時尚設計產業為文創產業之設計品牌時尚所屬範疇，近年多以微型經營型態興起，因大量進入市場而面臨高度競爭。

本研究根據 Berry & Parasuraman(1991)提出的關係行銷結合層次予以歸納，選取八位時尚設計之微型企業工作者，針對顧客關係層面進行半結構式訪談。研究分析顯示，「財物性結合」(financial bond)與「社交性結合(social bond)」為時尚設計微型企業現階段主要發展策略；在執行手法方面，因服務型態間的差異而呈現部份差距，內在層面則皆以顧客為中心考量，在企業與顧客達成長期互利關係方面頗具成效。

**關鍵詞：**微型企業、關係行銷、時尚設計產業

#### 【Abstract】

Due to its responsiveness to changes in business and diverse market segments, micro-enterprise is considered as a popular type of business nowadays. Micro-enterprise is one of major approaches in terms of improving economics and stimulating creativity. Many industries with great potentials are attracted to adopt micro-enterprise. Regarding this, micro-enterprise is a worth researching topic for business management. Although with relatively fewer resources, micro-enterprise helps to gain competitive advantages through intangible values such as personalized products and high quality service. This study seeks to analyze and discuss relationship marketing in micro-enterprise in fashion design industry.

Fashion design is one of the branches of brand design in the culture and creativity industry. In recent years, an increasing number of operators in the fashion design business adopt micro-enterprise. The surge of new comers into this industry has resulted in an escalating competition in the market. This study applies the relationship marketing proposed by Berry & Parasuraman (1991) and carries out a semi-structured interview with eight micro-enterprise operators in the fashion design business on



customer relationship. The analysis indicates that “financial bond” and “social bond” are two major development strategies used by micro-entrepreneurs in the fashion design business. In terms of implement, the analysis shows some dissimilarity due to the differences among service types. The analysis of the internal layer focuses on customers as a major consideration, and it indicates that the outcome of constructing a long-term mutual benefit relationship between companies and customers is considerably favorable.

Keywords: micro-enterprise, relationship marketing, fashion design industry

## 一、緒論

### 1、研究背景

#### (1) 企業微型化因能迎合環境，而為現今趨勢

在不景氣的年代裡，經濟學家坎尼斯（Mark V. Cannice）認為：「大型企業大規模裁員行動如果有什麼光明面，那就是它會釋放出許多新的創業天份與構想。」，在 2008 年台灣經營未滿一年之新設中小企業家數，占全體新設企業家數的 99.73%<sup>1</sup>。而根據行政院主計處之人力資源調查月刊顯示，以 2010 年 3 月為例，約半數就業者從業於員工九人以下之服務場所。在市場大幅波動、科技翻新快速的社會風氣趨勢，企業微型化因有助於迎合易變環境，而成為創業家另闢蹊徑的主要途徑。

微型企業多屬自營型態，其概念於一九七〇年代起於開發中國家。因普遍特徵為資金資產低、員工人數少，相對需承擔的風險較小，故能成為創業熱門型態。

#### (2) 微型企業缺乏完善管理機制，經常面臨失敗

微型企業最初於開發中國家的概念，是為了創造就業機會而起，近年在以美國為主的已開發國家裡，微型企業又因能創造個人成就而蓬勃發展。可見微型企業雖然於多數國家尚未獲得官方訂定完善機制，卻已證明能有效締造多方社會價值。根據調查，員工五人以內之微型創業為台灣多數創業者的夢幻類型，但高達八成創業者終告失敗<sup>2</sup>，說明了微型企業經常面臨困境而退出市場，其相關管理機制應不容忽視。

#### (3) 文化創意產業存有許多微型企業

經濟部中小企業處為培育興新中小企業，於 2004 年始舉辦新創事業獎，設有科技利基產業組、創新傳統產業組、策略知識服務業組、微型企業組等四大組別，欲激發企業創意與創新元素。可見當今極具發展潛力之文化創意產業，以及當前極具研究價值之微型企業，若能成為官方及民間有志一同之結盟目標，必能有效孕育專業人才並締造經濟效益。前文建會主委黃碧端曾經表示：文化創意事業近九成屬於獨資或微型企業。

## 2、研究動機

### (1) 時尚設計產業大量興起於微型企業

文化創意產業因具有創造財富與就業機會之潛力，而成為全球經濟發展中爭相積極推動的目標，許多國家相繼透過商業機制來發揚文化特色。而微型企業因適應力強，常為創意事

<sup>1</sup> 經濟部中小企業處，《2009 中小企業白皮書》，台北市，2010，第 49 頁。

<sup>2</sup> 林建煌，《企業概論》，台北市，華泰文化事業股份有限公司，2009，第 66 頁。



業之先發主力，文創產業旗下設計品牌之時尚設計產業即為一例。

以 2009 年 3 月為例，在「其他服務業 (other service)」項目類別中，約 86% 的從業人員就業於九人以下之服務場所<sup>3</sup>，應屬微型企業常見類別。其中以造型設計、彩妝、美甲、美髮為主的「理髮與美容業」，於 2009 年 2 月至 4 月之行業進入率分別為 1.79%(2 月)、2.45%(3 月)、3.86%(4 月)<sup>4</sup>。可見造型設計相關行業因極具市場潛力，而迅速興起於微型企業，成為創造多元價值的社會活動之一。

## (2) 時尚設計產業之微型企業，應妥善運用非經濟性資源

微型企業因機制單純而易於仿效、複製，雖具提升就業人口之相關價值，卻常不易維持、流動迅速，微型企業之行銷活動為現階段企業長久經營所需重視的管理課題。除了創意之外，時間、精力、服務等非經濟性資源，也是可以讓中小企業大大發揮的利器<sup>5</sup>，時尚設計產業極為重視服務及體驗感受，面對大量興起的競爭企業，除了本身所該擁有的創造力及時尚敏感度之外，若能藉由貼心的個人化服務促進與顧客間的良好關係，便能透過穩固的顧客忠誠，進而獲得長期經濟產值。時尚設計微型企業員工人數雖少，卻需長時間與個別顧客相處，因此妥善運用關係行銷，應能有效締造許多有形與無形價值。

## 3、研究目的

關係行銷將顧客視為長期資產，不粗糙地以單次消費或短期交易尋求利潤。大型連鎖企業多將龐大的業務進行劃分，不同部門各司其職，員工為求達業績，無奈常在進行交易時短視近利。相較於此，微型企業因無劃分明顯職務階層，當員工面對顧客特殊要求時，無需透過上級便能進行決策。可見微型企業若能妥善經營，不僅靈活度較高，更能針對顧客進行有效地長期規劃。

故本研究決定透過半結構式的深度訪談，探討微型企業行銷管理課題，並以關係行銷為主軸、時尚設計產業為例，進行關係行銷決策分析研究，並針對現階段施行狀況進行探討。本研究目的如下：

- (1) 時尚設計微型企業發展關係行銷之策略探討。
- (2) 時尚設計微型企業關係行銷實施現況分析。
- (3) 針對現階段時尚設計微型企業發展關係行銷提出相關建議。

## 二、文獻探討

### 1、微型企業體系相關探討

#### (1) 台灣微型企業定義

企業依規模進行區分，大致可分為大型企業、中小型企業、微型企業。目前仍有許多文獻書籍將微型企業納入中小企業合併討論，在官方法規資訊當中，也尚未正式將微型企業於中小企業中獨立立法。

<sup>3</sup> 行政院主計處，《人力資源調查月刊》，台北市，2009，第 74 頁。

<sup>4</sup> 行政院主計處時間數列資料查詢，<http://win.dgbas.gov.tw/dgbas04/bc5/earning/ht456.asp> (上網日期：2010 年 4 月 20 日)

<sup>5</sup> 蕭富峯，《中小企業行銷術—55 則中小企業致勝策略》，台北市，商周文化事業股份有限公司，1993，林英峰推薦序。



企業規模經常以資本額及員工人數進行劃分標準，各國及各組織因情勢不同而稍有落差。在微型企業員工人數方面，智利認定標準為九人以下、菲律賓為九人以下、馬來西亞為四人以下<sup>6</sup>，美國則以十人為限，而台灣目前常以員工五人以下來進行討論。

台灣官方尚無針對微型企業明訂定義，因此多以經濟部中小企業處微型企業創業貸款所提及之「微型企業係指中小企業發展條例第四條第二項，製造業僱工二十人以下、農林漁牧與服務業僱工五人以下者」作為認定標準。

### (1) 微型企業行銷優勢與劣勢

現代經濟是一種系統經濟，或者說是生態經濟，大企業與小企業是一種特定的結構功能關聯，沒有小企業是很難想像的<sup>7</sup>，美國經濟學家約翰·高伯瑞（John Kenneth Galbraith）認為，某些企業天生就是大規模，某些企業天生就是小規模。可見大型企業雖於市場機制中特受矚目，但小型企業必有其必然的發展空間與勢態，小企業成功站穩市場之首要條件，即為尋求適當的定位與切入點。

大企業與小企業具有某些顯而易見的差異，大型企業通常資金豐厚、知名度高、具專職人員，讓大企業在行銷上掌握許多先天優勢，以廣告、造勢等強勢手段曝光於消費者面前，在知名度與資源應用的相互交疊之下，主打形象以鞏固顧客忠誠。而小企業的資源十分有限，通常會將資源集中投入於特定市場與對象，包括在人力資源的應用方面，小型企業即因員工人數少而易與顧客建立情感。不同於大型企業之行銷手法，小企業無力也無需過份致力於知名度的打造，小企業的目標市場範圍較小，顧客及潛在顧客多與之具有地緣、地區性的聯結，因此小型企業應妥善發揮其組織單純特性，於高變動頻率的市場之中尋求穩定發展。有人將大企業比喻為大象，小企業比喻為猴子，即所謂大象力氣雖大但動作遲緩，猴子力氣不大但機動彈性<sup>8</sup>。若將企業成員間的溝通速度看作企業與顧客間的溝通效率，則小企業因組織形式較為單純，而能給予顧客更為彈性的服務空間，並以更為開放的態度面對市場。反觀大型企業因組織龐壯，決策者與執行者往往溝通不便，層層關卡將不善於化解顧客要求，一則交易形式易淪於制式，二則企業不易迅速調整以適度迎合市場。因此，在企業行銷方面，即有「大企業靠『品牌力』，中小企業靠『關係力』<sup>9</sup>」一說。

再將微型企業獨立於中小企業進行討論，相對資源更少、更具地區性的聯結，關係層面在行銷時也更應受到重視。微型企業員工人數僅約五人以下，通常創業者本身既是業主也是員工，在企業中同時擔任決策與執行者，因此在組織運作方面，微型企業應為最靈活、機動之企業體系，但在規模制度方面則不如其他企業體系完善。微型企業較少面臨產業鏈之維繫問題，財務資本方面也多無正式配合關聯管道。因此在建構「關係力」時，相較於通路關係與員工夥伴關係等經營層面，微型企業應優先妥善針對顧客關係進行良好發展，以達最佳行

<sup>6</sup> 行政院及其所屬機關出國報告書，《參加「APEC 中小企業在使窮人具脫貧能力所扮演的角色：學習課題與經驗分享研討會」報告》，2010，第 4-6 頁。

<sup>7</sup> 蔣志兵、蔡翔、宋瑞敏，《論微型企業》，《商場現代化》，中國，2007，第 494 期。

<sup>8</sup> 蕭富峯，《中小企業行銷術—55 則中小企業致勝策略》，台北市，商周文化事業股份有限公司，1993，第 55 頁。

<sup>9</sup> 蕭富峯，《中小企業行銷術—55 則中小企業致勝策略》，台北市，商周文化事業股份有限公司，1993，第 130 頁。



銷成效。1983年由Berry所提之服務業關係行銷，即以顧客為一切中心，可藉由關係行銷的發展，輔助微型企業經營管理。

## 2、關係行銷基本探討

### (1) 關係行銷定義

在競爭愈趨激烈的市場上，產品與服務已愈來愈難差異化，或所能差異化的地方已愈來愈少，行銷任務已必然走向顧客焦點一途，因此造就了關係行銷的概念<sup>10</sup>。成功的行銷策略必須計劃性地對顧客加以投資，將顧客滿意視為資產，方能獲得最高經濟價值。Berry(1983)最初引進關係行銷觀念時，認為應「在多重服務組織中，吸引、維持、強化與顧客間的關係」，突破傳統行銷在招攬顧客之外，亦將顧客視為交易夥伴、與之進行專屬互動，以尋求雙方長期最大利益。

經研究證實，留住老顧客的成本是開發新顧客成本的六分之一，且一般公司業務來源平均百分之八十五至九十五是來自於老顧客<sup>11</sup>，表示每一位顧客皆代表潛在了更龐大的經濟利潤。所謂關係的強化即是以顧客為中心所設計的一聯串服務，必須針對個別消費者進行瞭解，透過提供個人化的服務及資訊，與顧客達成雙向良好關係，進而增加現有及未來顧客消費的可能性。關係行銷即為企業維持顧客、並與顧客達成長期互利的一切過程及手法，包含了全方面的顧客資訊聯結，與各類行銷工具的整合運用。Berry&Parasuraman(1991)認為，關係行銷的目標是經由與主要客戶發展忠誠關係，以獲取優先供應商的地位。

「關係」兩字所涉及的層面很廣，若欲構築最雄厚的關係實力，企業必須經營的層面尚包括內部(員工)關係、通路(供應商、中間商)關係、外部(競爭者、政府、社會)關係，而「關係行銷」一詞普遍為人所認同之共同概念屬「顧客關係」，企業與顧客相互調適以獲取終身價值即為關係行銷核心所在。單就顧客關係而言，關係行銷所能探討的範圍仍舊相當廣泛，涵蓋了一切以顧客為中心的過程及手法。在一聯串互動與聯繫的過程當中，雙方交易的不僅只一筆金額或產品，所該考慮的是一段真誠的永續關係，企業應隨著顧客需求而尋求最高服務品質。而資料庫技術因能運用資訊科技，有效協助顧客個人資料分析、區別，被視為發展關係行銷常見項目之一。

### (2) 關係行銷之策略結合層次

Donnelly *et al.* (1985) 曾對「顧客(Customer)」與「客戶(Client)」的區別進行說明，顧客是無法被叫出名字的，而客戶則以個人為基礎享有企業所提供的服務。顧客僅只為大量訂單中所代表的一筆消費，當企業積極地與顧客發展個人化的聯結，促使雙方建立關係，則顧客將有機會逐漸轉為客戶。

根據Berry & Parasuraman(1991)所提出的看法，關係行銷可依其投程度分為三個層次，層次愈高則表示關係愈穩固，潛在報酬也愈高。第一層關係行銷常提供優惠價或額外的贈券以提升顧客消費頻率，但價格為最易模仿的行銷要素，且無法締造實質的競爭優勢，稱為財務性結合(financial bond)。

第二層關係行銷並非完全忽視價格誘因，而是在現有的關係基礎上尋求社會性的聯繫，

<sup>10</sup> John Egan 著，方世榮譯，《關係行銷》，台北市，五南圖書出版股份有限公司，2008 第二版，第 6 頁。

<sup>11</sup> 伯飛特，《行銷，就是讓消費者替你說好話》，台北縣，創見文化，2008，第 8 頁。

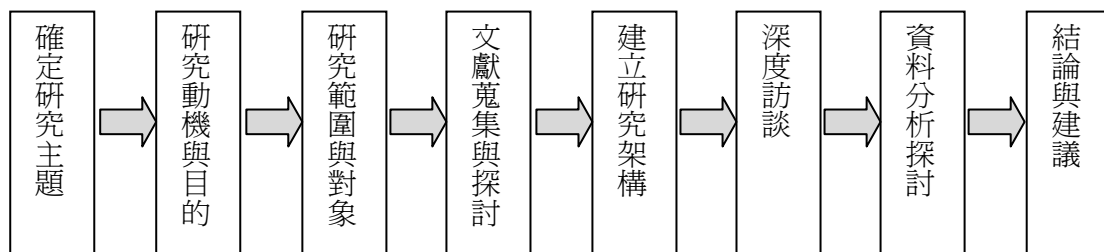


將顧客的背景、所需服務、特殊要求蒐集在資料庫中，任何員工與客戶接觸時均需知道他們的名字，並強調與之保持個別的聯繫，如適時贈送賀卡、禮物；第二層關係行銷屬社交性結合(social bond)，企業可獲得不易模仿之競爭優勢，能在競爭者對顧客進行拉攏時及時做出反應。但仍無法克服高價差和劣質服務所帶來的影響。

其次即屬關係最為穩固之結構性結合(structural bond)，第三層關係行銷能鞏固關係之關鍵因素，在於向客戶提供無法透過其他來源得到的附加價值服務，而這些服務常以科技技術為基礎、設計成一個傳送系統，為客戶提高產出、效率，例如公司投資發展計算機化的服務，幫助零售商在存貨管理、定價、信譽等方面能優於其他企業的連鎖店。競爭者需經過多年發展才有機會與之抗衡。

### 三、研究設計

#### 1、研究流程



(本研究流程表)

#### 2、研究方法選用

本研究採用半結構式深度訪談法針對研究對象進行質性研究。

執行方式即先透過網路搜尋及電話詢問，對研究對象進行初步了解與篩選，以確保本研究對象皆符合研究條件：從事具美感及創意相關行業、擁有時尚設計產業之相關專業技術，且任職於微型企業者。受訪者必須於企業中擔任與顧客接觸之相關工作，主要以企業負責人作優先考量。所選對象經同意為受訪者後，方進行顧客關係經營相關對談訪問。

訪談前徵得受訪者同意即可於過程中進行錄音，以利資料內容之收集與整理，訪談時將以事前所擬之綱要作為主要談話結構。為避免研究者過於主導訪談方向，以致談話內容因而受限、甚至有所偏頗，因此決定採取半結構式深度訪談，由受訪者自行掌控訪談節奏與氣氛，以期透過靈活的故事性對談，能獲得最為充足、豐富的經驗及資訊。

#### 3、研究架構

本研究根據關係行銷結合層次(Berry & Parasuraman,1991)進行整理，發現第一層次(財務性結合)因僅進行財務方面的聯結，忽略滿意、信任等情感上的維繫，而不具關係行銷核心價值，短暫利益可見忠誠之虛假。在第三層次(結構性結合)方面，企業雖能因此提升非價格之附加價值服務，而有效強化、穩固顧客關係，但因其需開發專屬電機化系統，而需由公司加以投資、聘任研發，可見結構性關係應多用於大型連鎖企業，本研究鎖定之微型企業應尚無開發結構性關係之相關能力及必要性。而第二層次(社交性結合)相關內容所涉指範圍廣擴，其論及要點包涵個人化服務、顧客資訊蒐集、與之個別聯繫等，雖多為關係行銷基本核心要素，但在微型企業



資源、人力簡短的情行之下，若欲將其項目分別深度執行，企業相關人員需積極自我管理、並具妥善調配資源人力之相關能力。

本研究為針對微型企業行使關係行銷進行有效觀察，決定將 Berry & Parasuraman(1991)所提之關係行銷層次進行部份調整。第一層次(財務性結合)內容較為單純，且因尚未涉及關係行銷核心要素，故可維持其獨立作為初步層級，財務性結合能替買賣雙方所建構之關係，因易於取代、十分淺薄，本研究便將其稱為「淺層關係」。而本研究將第二層次(社交性結合)視為關係行銷主要內容，為更妥適用於微型企業，有必要將其內容劃分為二，並以個人化服務及個人化聯繫作為主要差異點。個人化服務為買賣雙方產生相互信任之首要條件，可視為初步認識的開端，本研究將其稱為「關係建立」。而個人化聯繫則發生於建立關係之後，透過個人化資訊的整理、針對個別顧客進行聯繫，以延續良好印象與雙方關係為主要目的，本研究稱之為「關係維持」。第三層級次(結構性結合)因較適用於大型企業，故本研究暫不納入討論。

Berry & Parasuraman(1991)			本研究修整		關係成效
行銷層次	主要內容		行銷層次	主要內容	
一級關係行銷 (財務性結合)	價格、優惠誘因	→	財務性結合 (淺層關係)	價格、優惠誘因	1.競爭者模仿容易 2.不具長期成效
二級關係行銷 (社交性結合)	1.個人化服務 2.個人化聯繫 3.顧客資料庫 4.負責的態度	→	社交性結合 (關係建立)	1.個人化服務 2.負責的態度 3.顧客資料庫	1.達成雙方的相互信任 2.競爭者不易仿效
			社交性結合 (關係維持)	1.掌握顧客個別資訊 2.個人化聯繫 3.口碑建立	1.促成雙方長期合作 2.降低客戶轉向其他競爭業者
三級關係行銷 (結構性結合)	1.專屬附加價值服務 2.以技術為基礎、提高效率及產出	→	(結構性結合主要作用於大型連鎖企業，增加企業相關零售商之品質、效率，使自身企業門市優於其他企業門市。因此結構性結合不適用於本研究納入討論微型企業)		

(本研究整理)

本研究根據 Berry & Parasuraman(1991)所提之層次自行予以調整，建立低級、中級、高級關係行銷，分別以淺層關係、關係建立、關係維持為劃分著眼重點。本研究架構如下：





(本研究架構)

#### 4、研究設計

##### (1) 研究對象選取

時尚設計相關產業，隸屬於文化創意產業中設計品牌時尚產業項目之內，主要活動即以服裝、配飾等整體造型為核心目的。根據文化創意產業發展法，其指源自創意或文化積累，透過智慧財產之形成及運用，具有創造財富與就業機會之潛力，並促進全民美學素養，使國民生活環境提升之產業。故研究對象需符合具創造力及美學相關條件，在對任何產品或服務進行設計的同時，以創意與專業為主軸、並套入美感與時尚，而能締造出獨特風格及品質者，方屬之。

而臺灣對於微型企業尚無明訂定義，唯經濟部中小企業處之微型企業創業貸款所提及「製造業僱工二十人以下、農林漁牧與服務業僱工五人以下者」。因此本研究根據微型企業創業貸款及文化創意產業發展法，選擇造型設計、彩妝設計、刺青、攝影等關聯產業、能貢獻於人們精神價值及美感經驗的滿足與展現，且僱工五人以下共八位以時尚造型為主要產品或服務之微型企業工作者為本研究對象。

本研究先透過網路進行初步篩選，確保研究對象皆為專業時尚造型工作者，而非以業餘型態存在，並以從事相關工作三年以上者，方可納入考量。也參考其於相關網站所陳述之經營理念、近期作品、參賽資訊、顧客留言等，由本研究認定其專業技術達至基本水平者，作為選取標準。

其相關背景資料如下：





編號	性別	所屬類別	所屬企業規模/職稱	工作項目
1	男	刺青工作者	五人/店長	刺青、紋身
2	女	整體造型工作者	個人工作室	彩妝、造型
3	女	髮型設計工作者	三人/合夥人、設計師	髮型設計
4	女	美甲工作者	四人/合夥人、美甲師	美甲設計、教學
5	女	美甲工作者	個人工作室	美甲設計
6	男	髮型設計工作者	三人/店長	髮型設計
7	女	整體造型工作者	個人工作室	彩妝、造型
8	男	攝影工作者	個人工作室	平面攝影

(研究對象資料表)

## (2) 訪談大綱擬定

本研究根據研究架構所擬之訪談大綱如下：

低級關係行銷 (淺層關係)	1、在開業初期到現階段，曾透過什麼方法吸引顧客或培養顧客？ 2、您是否曾透過任何優惠方案或其他活動吸引顧客？認為成效如何？
中級關係行銷 (關係建立)	3、在進行服務前，您認為哪些溝通是必要的？ 4、您認為自己提供的服務或產品，確實是適合顧客的嗎？ 5、您是否曾感到顧客不滿意或曾有顧客提出抱怨？ 6、您認為有否提供售後服務的必要？
高級關係行銷 (關係維持)	7、您是否曾主動與顧客聯繫、互動？在哪些情況下？ 8、您是否曾透過任何方法或工具整理顧客資訊？ 9、就您所知，您的顧客是否曾介紹親友前來消費？ 10、您認為顧客願意再次消費或介紹他人的主要原因為何？ 11、您認為怎樣才算與顧客建立了良好關係？

## 四、研究整理與分析

本研究依據研究架構及訪談大綱，與研究對象分別進行訪談，共包涵七次面談（R1、R2、R3、R4、R5、R6、R7）與一次的 e-mail 訪談（R8），發現可依服務型態再將本研究對象進行細微劃分。本研究對象分別為，刺青工作者、整體造型工作者、髮型設計工作者、美甲工作者與攝影工作者，其中整體造型工作者（R2、R7）與攝影工作者（R8）所服務之對象與場合，多為新人及婚宴，因此本研究將此稱為「終點型服務」，而刺青工作者（R1）、髮型設計工作者（R3、R6）、美甲工作者（R4、R5），則以「終身型服務」稱之。

「終身型服務」之服務型態，即為業者每一次與顧客接觸的時間短暫，通常於一天、甚至幾小時之內，即可完成服務，而在顧客進行多筆消費的過程中，透過持續地接觸、交流，便可增加業者與顧客間的默契與熟悉度，可以創造終身價值為目標。而「終點型服務」之服務型態



則反，業者與顧客接觸時間經常長達數天，甚至一、二個月，透過密集的接觸促使雙方達成一定程度的熟悉與默契之後，方進行最終的服務。

探究關係行銷為企業所帶來的價值，不外乎因獲得顧客信任而達成長期互利之永續關係。終身型服務型態因可長期的重覆服務相同對象，無庸置疑值得本研究納入討論。終點型服務型態雖無法長久服務相同顧客，但顧客間常存在親友關係，而透過良好的關係建立，使企業「與未來顧客達成更穩固關係」，同為關係行銷主要目的之一，因此終點型服務則可與一個家族達成長期互利之永續關係，同屬本研究值得納入之討論對象。

### 1、低級關係行銷分析探討

在低級關係行銷層級（淺層關係）中，優惠價及優惠活動為主要核心活動。於此層級中，業者並無針對顧客進行長久性的規劃，甚至顧客在其眼中僅只為每一筆的單次消費，在短視近利的經營品質下，為賺取利潤，不斷給予優惠用以吸引顧客。

#### (1) 資料整理

在與本研究對象訪談過程中，發現優惠活動為業者經常使用的行銷手法之一，價格誘因乃為吸引顧客的重要元素，本研究對象僅只一位（R2）表示不曾嘗試使用優惠。綜合本研究對象，優惠活動常見項目依次整理如下：

- (a) 生日優惠，為最常見的優惠活動（R3、R4、R6）。
- (b) 季節性優惠（R1、R4）、節慶優惠（R3、R4）、體驗價（R4、R6），同屬為次常使用之優惠項目。
- (c) 其他優惠項目，包括定期或不定期的單項優惠（R5、R6）、多筆消費折扣（R8）、開幕優惠（R7）、會員儲值等（R3）。

而探及本研究對象之優惠手法及其心態，可見並無過度看重價格誘因之情行。有時候客人不一定是便宜或優惠他才選擇你，最終還是選擇你的技術、還有你的服務態度、還有你提供給他的東西（R7）。分析其優惠目的主要有二：

- (a) 吸引新客人。我覺得通常第一次做的人，他們不會想說做得好不好，他們會先看價格（R5）。
- (b) 回饋舊顧客。預計未來生意更穩定的時候，就會有空間可以提供更優惠的回饋（R8）。

#### (2) 研究分析

細看本研究對象之優惠項目，可見優惠項目常有三項以上之業者有三位（R3、R4、R6），優惠項目常有一項者有三位（R1、R5、R8），而過去曾有優惠者有一位（R7），不曾擁有優惠者有一位（R2），發現常有多項優惠者皆為終身型服務型態之業者，而現階段不提供優惠者皆為終點型服務型態之業者。究其優惠目的，主要為吸引新客人及回饋舊顧客，而一次性服務之服務對象，卻無新舊顧客之區別，即為兩種服務型態於優惠項目方面，呈現明顯差異之首要原因。

在時尚設計產業中，常有業者為謀求利潤而銷價競爭，甚而影響服務及市場品質。本研究對象表示：其實在價格戰這一塊，我覺得我們其實是不需要去跟他們做競爭的，因為在那樣的環境下，它只會讓我們的消費型態改變（R6）。我既然會跟你講這個價錢，我就有把握把東西做到那樣的程度（R1）。可見本研究對象，對自身所提供之服務多已明確表示負責任的態度，



皆超越淺層關係中輕忽服務品質、過度重視價格誘因之情行，跨越了低級關係行銷層級。

## 2、中級關係行銷層級分析探討

在中級關係行銷層級（關係建立）中，個人化服務與售後服務為主要核心活動。個人化服務即針對不同的顧客提供最適切地服務，並能依照顧客需求，藉由創意與專業技術適時地調整服務。售後服務仍稟持著個人化的精神，主要為業者面對所提供之服務，所表示責任與態度的一種方式。

### (1) 資料整理

根據訪談內容分析整理，本研究對象皆十分注重個人化服務，溝通即為個人化服務中極為重要的一個過程。個人化服務相關特性，整理如下：

(a) 個人化服務要素：

(a1) 了解顧客需求：業者透過詢問與聆聽，了解顧客的消費目的與個人喜好。你要了解客人需求是什麼，他要的是什麼東西（R4）。

(a2) 抓取顧客特質：運用業者的專業知識及經驗，抓取顧客的個人特色、整合其需求，並給予最適切地建議。我用專業的角度分析給客人聽落差在哪裡（R2）。

(b) 溝通的主要目的：

(b1) 熟悉顧客：在談話的過程中，逐步獲得個人化服務所需之要素。慢慢地在談話當中去抓取這個人的個性、她喜好的是什麼東西（R4）。

(b2) 達成共識：在正式消費前，確認顧客的選擇與認知。失敗就只有一種，就是你想的跟我想的不一樣，溝通會是一個髮型成敗最大的關鍵（R3）。一旦我們跟客人的想法達到一定的吻合，我們就會先把價錢跟客人告知（R3）。

關於售後服務層面，本研究對象多表示於特定期間內，願針對顧客給予相關後續服務，僅一位（R1）表示所提供之服務為終身免費。分析售後服務主要成因，依次如下：

(a) 具責任感：時尚設計產業之相關服務，多涉及技術層面，難免有所出入或疏失，可依顧客需求給予調整、修補。一些不是人為因素造成的，假設是斷裂或什麼的，都會幫他免費修補（R5）。

(b) 求好心切：業者希望自己所提供之服務能經常保持最佳狀態。其實售後服務蠻重要的，有些客人回去不知道怎麼弄，讓它呈現自然狀態，這樣就沒有美感可言了（R6）。

### (2) 研究分析

於中級關係行銷（關係建立）主要活動中，終身型服務與終點型服務間即呈現部份差異，終身型服務型態業者（R1、R3、R4、R5、R6）將售後服務視為必要提供的基本活動，而終點型服務型態業者（R2、R7、R8）則表示並無售後服務之空間及必要性。此為兩種服務型態主要差異點之後續與延伸。

終點型服務之服務對象及場合既然以新人及婚宴為主，因活動僅只一次、且無法重來，則表示當次服務需一次到位，無法事後予以調整。因此終點型服務業者常花費更長、甚至數月的時間與顧客進行個人化溝通，以確保服務品質與適切性。婚禮前這一、二個月可能是溝通最多的時間，因為想法是一直在變的，可能婚禮前二、三天她又跟我講說她忽然想要變成什麼樣子，所以這段時間是比較多鎖碎的事情（R7）。售後服務的部份比較沒有（R7）。而終身型服務在進



行每一次溝通及服務時，約略在幾小時之內便能完成，且服務對象常有固定之週期性消費習慣，因此不僅能透過售後服務讓服務內容更加彈性，也有助於穩定顧客忠誠。

在關係建立相關活動中，個人化及售後服務等相關表現，即源自業者對自身的要求與對顧客所展現的誠意。根據訪談內容，發現本研究對象談及顧客時皆顯露出深厚的情誼與使命感：你給人家的態度很重要，你對這個東西負不負責任，我喜歡讓客人有信任的感覺（R1）。你就是要去學習怎麼樣讓客人滿意，你沒辦法搞定她是你的不對（R2）。你不是只有拍攝當天的婚禮，而是像朋友一樣真實地、盡心地為他們紀錄永恆，新人拿到相片時的開心度才是我最想要的（R8）。因此誠意與責任感乃屬關係建立之重要內在特質，此為支撐個人化服務與售後服務等相關外顯活動之主要原因。

即使終點型服務型態尚無發展售後服務，但本研究全部對象，無論為終身型服務業者或終點型服務業者，在面對顧客時皆表現出高度情誼與責任態度，因此皆屬達成中級關係行銷層級。

### 3、高級關係行銷分析探討

在高級關係行銷層級（關係維持）中，顧客資料建構、個人化聯繫、口碑建立為主要核心活動。顧客資料建構即為針對每一位顧客進行消費與個人特性等相關紀錄，並配合顧客喜好之轉變而隨時予以更新調整。能針對不同顧客，在非消費時間主動進行專屬聯繫稱為個人化聯繫，個人化聯繫與顧客資料建構具密切關聯，顧客資料紀錄愈詳細，個人化聯繫程度則可能愈縝密。而口碑的建立對業者極具價值，有助於達成關係行銷最終目的之一：能長期獲得該顧客及其親友之優先服務地位。

#### (1) 資料整理

在顧客資料建構方面，部份研究對象表示曾紀錄顧客電話、生日相關訊息，但本研究所指之顧客資料建構，應為紀錄顧客消費資訊、個人習性等個人化資訊，以能確實區分顧客特質相關內容、以利服務者，方屬完整。因此綜合訪談內容，本研究對象常定期更新、整理顧客資料者有五位（R2、R3、R4、R6、R7），而另外三位（R1、R5、R8）現階段則無。分析其資料建構目的，依次如下：

- (a) 能快速熟悉顧客：因顧客眾多，僅憑記憶難以掌握，透過工具協助整合資訊，以利業者能針對每位顧客，隨時憶起個人化特性。消費紀錄的用意是說，他要預約，我們就會把他的資料拿出來，很快地可以去熟悉這個客人（R3）。
- (b) 提供更適切的服务：在進行服務前，業者可根據顧客資訊，快速、明確地給予建議或調整服務。所有的對話內容我都會放在屬於那個新娘的資料夾裡，包括她提供給我的資料，這樣才會比較清楚（R7）。
- (c) 利於個人化聯繫：我們會紀錄這個客人幾月幾號做的，什麼時候他該回來補、該回來卸、該回來做保養，沒有來會打電話提醒（R4）。

個人化聯繫所涉及範圍相當廣擴、內容彈性，相關活動依業者所重項目分別進行聯繫。於本研究中，個人化聯繫為研究對象間差異最大的探討項目，不僅終點型服務及終身型服務間呈現明顯區別，同為終身型服務型態業者，其個人化聯繫也頗具程度上的差異。

終身型服務型態業者皆曾與顧客進行個人化聯繫，參照訪談內容，依其聯繫項目及密切程度所呈現之相關差異，本研究認為聯繫狀況較佳者有三位（R3、R4、R6），其次者乃一位（R1），



聯繫狀況不良者同為一位（R5）。其相關聯繫目的，依次整理如下：

- (a) 確認後續狀況：屬研究對象常見的聯繫項目（R1、R4、R6）之一，為確認顧客消費後，對服務內容的適應情形及後續處理。因為刺青事關很多的因素，我都會另外再關心，類似像複診（R1）。我們會在一個禮拜後會主動撥電話，詢問他一個整理的狀況（R6）。
- (b) 提供優惠資訊：同屬研究對象常見的聯繫項目（R3、R4、R6），業者定期或不定期提供優惠給予顧客，聯繫以達成告知及提醒之目的。有優惠活動，我們會不定期的發簡訊給我們的舊客（R4）。
- (c) 其他：其他聯繫項目包括確認預約（R3）、及生日祝福（R5）。

終點型服務型態業者也皆曾與顧客進行個人化聯繫，其聯繫項目間較無差異，聯繫密切程度則有所不同，本研究認為聯繫狀況較佳者有二位（R2、R7），另一位（R8）聯繫狀況仍屬良好。個人化聯繫目的，整理如下：

- (a) 確認服務內容：每對新人的服務項目雖然相同，但所使用的元素與呈現方式有所不同，聯繫以確認內容。服務前聯絡是為了確認流程順利的進行，還有新人有無特殊的需求（R8）。
- (b) 熟悉顧客：服務前先與顧客達成一定的默契，以利服務期間流程順暢。從一開始認識就要互動了，一直保持聯繫、打個電話關心一下，這樣她會覺得她跟妳很近，她對妳不會有距離感，就減少挑剔的空間（R2）。
- (c) 經驗分享：部份家庭可能第一次舉行婚宴，業者可給予多方的意見與經驗告知。很多時候我會先把話講在前面，跟他們講說可能會碰到很多很多種狀況（R7）。

提及口碑建立，研究對象多表示口碑屬顧客經營中之重要環節，為吸引客源的最佳方法：我覺得口碑是最重要的（R2）。絕大部份的客人都是客戶介紹客戶（R4）。讓不認識我們的人看到我們、了解我們，都是從我們現在的客戶，去幫我們做口碑（R6）。僅一位研究對象（R8）表示個人服務特色才是顧客選擇的主要考量：讓別人介紹，還是要看新人喜不喜歡這個攝影師拍攝的風格（R8）。

### (1) 研究分析

在高級關係行銷層級中（關係維持），終點型服務型態與終身型服務型態有顯著「時間點」上的差異。包括顧客資料建構與個人化聯繫方面，終身型服務在當次服務期間、顧客進行消費後，逐步進行資料的累積與聯繫。而對終點型服務來說，顧客資料建構與個人化聯繫則偏屬主要服務內容部份，在婚禮當天、進行最終服務前，便需著手進行紀錄與聯繫。終點型服務是為了服務順利、精緻，終身型服務則為了確保往後的服務品質。

因此在顧客資料建構方面，兩種服務型態在資料蒐集內容上有所差異。終點型服務多紀錄與服務內容直接相關之訊息，而終身型服務則除此之外尚還紀錄顧客其他生活資訊，包括職業、衣著風格…等，與服務內容屬間接相關之訊息。因終點型服務多針對特定日期及場合，而終身型服務所提供之服務則需融入顧客生活之中，在追尋潮流與美感的同時，部份時尚設計工作者為求謹慎，慮及整體服務之實用性、便利性及適切性，必將蒐集顧客生活背景、習慣、喜好…等個人化資訊，以利業者提供最優質的產品、服務。我們會針對他整理習慣的模式，還有說他的工作性質、穿著打扮，這都考量進去，再幫他做髮型的設計，那也會考量說他的臉型、他有沒有化妝的習慣（R3）。



在個人化聯繫部份，本研究對象中終身型服務型態常見目的之一「提供優惠資訊」似乎僅屬「聯繫」，而非屬「個人化聯繫」。個人化聯繫乃需針對個別顧客予以適當的聯絡訊息，其他聯繫目的「確認後續狀況」及「確認預約」等即屬之。但本研究對象（R3、R4、R6）表示，所提供之優惠資訊包含生日優惠，而壽星折扣屬個人化優惠，因此提供優惠資訊方可歸屬於個人化聯繫。微型企業之個人化聯繫項目與目的可擁有多元的發展空間，業者可依自身能力及創意與顧客間達成更貼心的互動模式。

當中級關係行銷（關係建立）被認為，是出自業者對自身及顧客所展現責任與誠意的一種態度時，高級關係行銷（關係維持）則可視為關係建立後所做的延伸與規劃，企業必定投入更多氣力與心力。業者需抱持著體貼顧客、為顧客著想的信念，並在做經營規劃時以此作為前提，方能獲得顧客長期的支持、信任。進行每一筆與顧客之相關事項，包括資料建構、聯繫…等工作時，不外乎為提供更好、更貼切的服務品質，而非為了賺取更多報酬、利益。本研究對象多無針對口碑進行專屬規劃，僅將一切的付出皆以顧客作為立足、出發點，從而獲得回報、形成口碑。我們最重要的對客人都是將心比心，是我們在店裡面比較要求的（R4）。

#### 4、綜合整理

根據本研究訪談內容進行整理分析，可見本研究對象於發展財務性關係及社交性關係之相關行銷決策，皆有助於挽留顧客。企業因良好的形象建立、良好的服務結果、良好的互動關係等價值創造，達成關係行銷相關核心目的。

綜合各級關係行銷內容、效益，歸納整理如下：

關係層級	內容	效益分析	歸納與修正
低級關係行銷 淺層關係 (財務性結合)	優惠價 優惠活動	吸引新顧客 回饋舊客戶 與主客群互動機會 增加 增加新鮮感	價格誘因易於仿效，在不注重專業與服務品質之下，將不具長期成效。但因優惠具有吸引新客、增加與舊客互動頻率等特點，在業者能掌握較高層級關係行銷並有效規畫之下，價格誘因仍有長期貢獻之處。
中級關係行銷 關係建立 (社交性結合)	個人化服務 售後服務	確保服務結果品質 產生信任 傳達良好形象 有助於資料庫更新 有助於服務結果品質 傳達良好形象	個人化服務已被許多時尚設計業者看作提供服務之首要條件，售後服務同以此作為基準，其貫穿於每一次的服務過程及每一次的服務之間。個人化服務之所以被視為關係行銷的命脈，即買賣雙方會在相互了解的過程當中，逐漸產生信任，其間所培養的情感無法替代、競爭者不易複製，則能建立實質關係、促進長期效益。良好的服務過程、產品結果，有助於顧客對企業產生依賴，而有機會達成長期互利。
	顧客資料 建構	快速熟悉舊客 有助於服務溝通方式	關係維持為穩固已建立之關係，若拿捏得宜可與低級、中級關係行銷達成循環，收得雙



高級關係行銷 關係維持 (社交性結合)		提供更適切的服务 有助於服務結果品質 利於個人化聯繫	方長期互利之效；顧客資料建構為關鍵工作，向上可輔助個人化服務，向下可為個人化聯繫提供資訊。顧客可能因風評或優惠嘗試消費，使雙方進入淺層關係，在體驗過程中因滿足於個人化服務及產品而初步建立良好關係、願意再次消費，爾後個人化聯繫適時地作為助益，不僅強化、提醒企業形象，並提供機會使企業與顧客進行互動，久而久之便能維持、鞏固雙方的合作關係，因而大幅降低其他競爭業者介入。企業如此便可能於顧客之間建立口碑，甚至擴大潛在客群，潛在顧客一旦與企業進行接觸，則有可能再次透過此一穩健的關係系統成為永久顧客；業者所獲得之長遠利益即為達成永續經營或企業擴張。
	個人化聯繫	傳達良好形象 與主客群互動機會 增加 提供更適切的服务 有助於服務結果品質	
	口碑建立	吸引新顧客 增加主客群與潛在 客群	

(本研究整理)

## 五、 結論與建議

### 1、 研究結論

#### (1) 時尚設計微型企業之關係行銷決策尚無發展結構性結合(structural bond)

##### (a) 開發專屬科技軟體不適用於微型企業體系

所謂結構性關係行銷決策，主要作用於增加與客戶接觸時的效率及靈活性，透過每間加盟店與零售商的高品質服務，合力提升企業競爭力。然而微型企業為地區型企業，因非屬連鎖體系而不具開發專屬軟體之相關成效。在顧客服務方面，微型企業因員工人數少、無明顯職位階級區分，本身即具有高度靈活及決策效率，因此不適用於發展結構性關係。

##### (b) 微型企業客群較小，以較為簡易之設備及方法仍可有效進行整理

根據本研究資料顯示，時尚設計微型企業常以簡易電腦設備或紙本整理顧客資料及消費紀錄。微型企業因客群範圍有限、顧客人數較少，即便尚無採用專業系統協助作業，仍可透過其他快速、簡便工具及手法達成相關目的。

#### (2) 財務性結合(financial bond)與社交性結合(social bond)為時尚設計微型企業發展關係行銷主要決策

##### (a) 微型企業發展財物性結合與社交性結合有助於維持、挽留顧客

透過本研究資料整理，時尚設計微型企業目前即以財務性關係及社交性關係為主要行銷手法。屬社交性範疇之相關個人化服務為企業主要核心思想，企業在服務態度層面首重顧客立場與責任感，在服務內容層面以個人化服務為前提，多已與其顧客建立良好關係。在價格誘因方面，雖然時尚設計微型企業經常使用優惠，但因服務心態皆已跨越淺層關係，財務決策即屬輔助之用，可藉此增加業者與顧客間的互動頻率，並促進企業於主要客群、潛在客群前的良性曝



光。

### (b) 行銷決策之細膩程度為微型企業主要競爭差異

服務業競爭激烈，現今企業多視服務品質為首要考量，尤其時尚設計產業屬非生存必須消費項目，無形價值、附加服務為提升優勢主要原因。本研究對象全數皆已開業至少三年以上，許多時尚設計微型企業因已進行社交性關係相關決策，而能穩定成長；但近年台灣退出之企業多經營不過五年，因此行銷決策之細膩程度與行銷手段之執行確實程度，應為競爭主要差異項目之一。就本研究對象而言，其於相同手法方面即呈現程度差異，以資料庫建構內容為例，對於顧客基本資料、個人化資訊層面可見多項細微差距所造成的後續明顯差異。

## 2、研究建議

### (1) 時尚設計微型企業可「放大(amplified)口碑」以利行銷

口碑可分二種，分別為「有機(orgainc)口碑」與「放大(amplified)口碑」。所謂有機口碑是由公司的優良品質自然引發的口碑；反面則是放大口碑，也就是由刻意發動的宣傳，引起民眾談論的口碑<sup>12</sup>。根據本研究資料分析顯示，時尚設計微型企業常視口碑為重要行銷手法，但現階段多僅透過自然形成之有機口碑進行宣傳。企業若能刻意放大口碑，針對傳播管道及傳遞內容進行規劃設計，應有利於加速吸引潛在顧客、並加強穩定現有客戶。

### (2) 時尚設計微型企業運用專業軟體，有助於企業擴張

如前所述，微型企業因屬地區性企業、客源小，而能以簡易設備進行資料整理。假使企業之微型體系為創業初期階段，有意於未來進行擴張，則有必要引入專業資訊系統。專業軟體不僅有助於微型企業進行更為完善的資料庫整理、應用，由微型企業朝中小企業逐步發展的過程當中，也能有效掌握、穩定市場走向與顧客動向。

### (3) 時尚設計微型企業之關係行銷研究可納入內部關係、通路關係、外部關係進行探討

本研究僅就關係行銷常見層面—顧客關係，進行初步研究分析。微型企業雖無專屬行銷、公關部門，但整體經營仍需涉及員工、供應商、競爭者…等互動關係，企業若能於多方層面取得平衡，則可有效強化、鞏固本身競爭優勢，透過多重價值創造長久競爭力。

<sup>12</sup> Andy Sernovitz 著，黃秀媛譯，《讓顧客幫你賣！—簡單 5 步驟，以好口碑打造暢銷商品》，台北市，天下遠見出版股份有限公司，2008，第 30 頁。





## 參考文獻：

### 一、著作編譯

1. 林建煌，《企業概論》，台北市，華泰文化事業股份有限公司，2009。
2. 蕭富峯，《中小企業行銷術—55則中小企業致勝策略》，台北市，商周文化事業股份有限公司，1993。
3. John Egan 著，方世榮譯，《關係行銷》，台北市，五南圖書出版股份有限公司，2008 第二版。
4. James G. Barnes 著，陳正芬、林宜萱譯，《跟顧客搏感情—街坊小店學來的顧客關係管理》，台北市，美商麥格羅·希爾國際股份有限公司 台灣分公司，2002。
5. 范揚松，《暢銷 A 計劃—顧客滿意與關係行銷讀本》，台北市，金台灣出版事業有限公司，1996。
6. 伯飛特，《行銷，就是讓消費者替你說好話》，台北縣，創見文化，2008。
7. 廣川州伸著，江裕真譯，《扳倒大象的螞蟻—企業以小搏大的作戰策略》，商周出版 城邦文化事業股份有限公司，2008。
8. Andy Sernovitz 著，黃秀媛譯，《讓顧客幫你賣！—簡單 5 步驟，以好口碑打造暢銷商品》，台北市，天下遠見出版股份有限公司，2008。

### 二、學位論文

1. 許盈專，台灣微型企業之創業資源與人格特質對創業類型及創業績效影響之研究，國立高雄第一科技大學企業管理研究所碩士論文，2008。
2. 許凱玲，台灣微型創業者的機會與資源及新價值創造動態過程研究，政治大學科技管理研究所碩士學位論文，2006。

### 三、期刊論文

1. 杜富燕，〈服務業關係行銷發展之探討〉，《電子商務研究》，第一卷第一期，2003。
2. 蔣志兵、蔡翔、宋瑞敏，《論微型企業》，《商場現代化》，第 494 期，2007。
3. 羅衛國，《企業創業行為與創業規模關係探微》，《南昌大學學報》，第 38 卷第 3 期，2007。
4. 陳劍林、李朝暉，《我國中小企業研究理論中存在的偏差—兼論將微型企業從小企業中獨立出來的意義》，《南昌大學學報》，第 38 卷第 1 期，2007。
5. 張楠，《微小企業主知識素質的現狀分析及對策研究》，《天津工程師範學院學報》，第 17 卷第 2 期，2007。
6. 陳金波，《論微型企業的優勢及其發展意義》，《徐州工程學院學報》，第 23 卷第 5 期，2008。

### 四、網路資料

1. 經濟部中小企業處 微型企業創業貸款，<http://www.opens.com.tw/mn/>。
2. 行政院經濟建設委員會 推動文化創意為經濟發展新動能，  
<http://www.cepd.gov.tw/m1.aspx?sNo=0012589&key=&ex=+&ic=&cd=>。
3. 行政院主計處 時間數列資料查詢，<http://win.dgbas.gov.tw/dgbas04/bc5/earning/ht456.asp>。
4. <http://financenews.sina.com/cna/000-000-107-108/202/2009-03-14/1017409333.shtml>。

### 五、其他

1. 經濟部中小企業處，《2009 中小企業白皮書》，台北市，2010。
2. 行政院主計處，《人力資源調查月刊》，台北市，2009。
3. 行政院及其所屬機關出國報告書，《參加「APEC 中小企業在使窮人具脫貧能力所扮演的角色：學習課題與經驗分享研討會」報告》，2010。

