年輕人開設服飾店之關鍵成功因素:I.質性研究

黃建文[1*]、王寀蓁[2]、呂家美[1]

[1]台南應用科技大學美容造型設計系

[2]台南應用科技大學生活服務產業系生活應用科學碩士班

摘要

本研究用質性研究探討年輕人開設服飾店之關鍵成功因素。以半結構訪談法，進行訪談十位開設服飾零售店且年資三年以上的年輕服飾老闆；先將訪談內容錄音並轉成逐字稿，將訪談大綱分類後，再進行資料編碼並加以分析與歸納。透過語意分析後，整理結果其涵蓋範圍有「經營管理」、「行銷策略」、「服務品質」、「營業技能」、「立地條件」等五大構面，可用來瞭解分析現今服飾業展店關鍵因素之重要性。最後將其因素探析出結論以提供未來想要展店之服飾店經營者能瞭解其關鍵因素以提高其成功機率並作為參考依據。

關鍵字：關鍵成功因素、質性研究、服飾店

*Email：t00256@mail.tut.edu.tw Tel：06-2422603

THE CRITICAL SUCCESSFUL FACTORS FOR YOUNG MAN TO FOUND A CLOTHING STORE: I. QUALITATIVE RESEARCH

Huang Jiann-Wen[1*], Wang Cai-Zhen [2], Lu Chia-Mei[1]

[1]Department of Cosmetology & Styling, Tainan University of Technology,

[2]Master Degree Program of Applied Living Science in Department of

Living Services Industry, Tainan University of Technology

Abstract

The research explores the critical success factors for young man to found a clothing store through qualitative research. Semi-structured interviews were used to interview ten young bosses who have runned clothing stores more than three years. The data are recorded and semantic analyzed after interviewing, the critical success factors includes "management", "marketing strategy", "quality of service", " business skills", and "site conditions". The results would provide suggestions to those young men who desire to found a clothing store.

Keywords：Critical success factors, Qualitative research, Clothing store

* Email：t00256@mail.tut.edu.tw Tel：06-2422603

壹、前言

一、研究背景與動機

根據 1111 人力銀行(2013)調查中，發現已有高達 8 成 3 受訪者有意創業。又加上隨著創業風潮的崛起，因此許多人紛紛開始有自創開設商店的想法。但想要成為一位成功展店的經營者並不是一件那麼容易的事情，儘管每年展店創業的人數很多，但真正能夠不受影響的只有百分之二十，甚至三年內會倒閉的卻高達到百分之七十。根據 1111 人力銀行(2013)調查中，想要創業所選擇的行業，以服裝飾品排行第三位。其中以服飾業為進入門檻最低之行業，能否持續生存卻是服飾店經營者的最大挑戰，要成為成功開設服飾店的年輕人，的確必須先具備關鍵成功因素之條件。因此透過本研究讓開設服飾店的經營者在展店前能更多了解服飾業經營行銷模式以及展店技巧，以協助服飾店經營者能夠有個參考依據，使其能在創業過程中更能掌握到精確之要點，降低失敗的風險，以達到競爭優勢的關鍵成功因素為目的。因此，本研究依照青年創業貸款限定的年齡，以 20 至 45 歲的年輕服飾店老闆為研究樣本。

二、研究目的

本研究以「年輕服飾店老闆」作為探討對象，並藉由相關文獻探討為基本研究架構，以瞭解其成功之基本要素，根據上述研究背景與動機，本研究目的如下：

(一)探討年輕人開設服飾店應具備之關鍵成功因素。

(二)分析與瞭解服飾店成功經營的關鍵因素之影響與重要性，以提供未來開創服飾店家之參考依據。

貳、文獻探討

一、服飾店

行政院主計處(2006)之定義，所謂「服飾零售業」是指為布疋與服飾品零售業，凡從事布疋、批發、服飾品之專賣零售店均屬之，例如成衣、服飾配件、鞋類零售店。服飾業乃以有關服飾的各種營業包括含服裝、織品、配件與化妝品等方面的經營管理（林淑瑛，2000）。

台灣服飾商店的經營模式很多，主要可分為連鎖直營店/加盟店、百貨專櫃及量販店、服飾專賣店等等。而本研究針對小規模服飾店為探討對象。所謂小規模

服飾商店的經營模式，商品款式由老闆親自至國外採購或是由批發市場批貨，每一家服飾店的商品特色與陳列擺設決定於老闆眼光，以老闆身兼數職、小坪數店面的方式經營。

二、關鍵成功因素

關鍵成功因素之概念，最早源自於組織經濟學者Commons於1934年所提出「限制因子」的觀念，並將其運用於管理組織議題及談判的運作研究中；其後美國學者Chester I. Barnard(1976)將其限制因子應用於管理決策上，並且認為決策所需之分析工作，實際上就是在找尋「策略因子」。關鍵成功因素是為了讓組織成功而所必須做好的少數事務(Boynton &Zmud, 1984)。把資源有效地集中投入在特定領域中並取得競爭優勢，因此經營策略就能成功(大前研一，1984）。

三、關鍵成功因素相關文獻

表1是學者對於不同行業的關鍵成功因素之相關文獻，綜觀上述學者探討為基礎架構，本研究為探討茲將年輕人開設服飾零售店之關鍵成功因素構面歸納出五項的主要因素「經營管理」、「行銷策略」、「服務品質」、「營業技能」、「立地條件」為主軸構面，內容再針對開設服飾店的特殊性需求來做關鍵成功因素的調整。

表1 關鍵成功因素相關文獻之彙整表

學者(年代)	關鍵成功因素
楊日融（2003）	1.服務品質、2.產品品質與特色、3.行銷方法、4.商圈與店址選擇、5.商店風格與特色、6.顧客關係與店長個人能力、7.商務聚會的適合度。
秦宜婕（2005）	1.商圈與店址選擇、2.產品與服務品質、3.裝璜、4.氣氛及清潔衛生、5.餐點的安排與多樣化、6.額外的服務。
錢銘貴、林蓓君、張德銘 (2010)	1.服務品質、2.店址選擇、3.產品特性、4.行銷及銷售。
游春福 (2010)	1.商圈行銷推廣、2.商店經營管理、3.商圈服務品質、4.商圈空間營造、5.商圈專案輔導、6.商圈組織運作。

資料來源：本研究整理

叁、研究方法

本研究採用質性研究專家訪談法，質性訪談型式可分為：1.結構式訪談:根據事前所設計的一份題目來提問，屬於封閉式的問題，受訪者根據題目來回答問題，提問和回答的範圍通常不超過事先設計的題目範圍。主要的缺點是無法讓受訪者有充分表達不同意見的機會。2.半結構式訪談:事先有粗略設計一份訪談的題目，但題目和回答的內容不只侷限在預設的題目上，還可根據受訪者的回答，作深入探究。問題的型式採取較具彈性的方式進行，優點可提供受訪者認知感受較真實的呈現。3.非結構式訪談:就是事先不預先設計任何的提問問題，而是完全和受訪者自由地談話，晤談者在由受訪者所談話的內容中找出有興趣的內容加以深入的探究。

因此，本研究採用質性研究專家半結構式深度訪談法，透過與研究對象以一對一深入訪談，將訪談的內容資料，以分析檢視、彙整及歸納出開設服飾店的關鍵成功因素之構面與因素的。

一、研究對象

本研究訪談對象則以根據青年創業貸款所限定的年齡 20 至 45 歲間，且現展店於台南、高雄地區年資三年以上之女裝服飾零售店老闆為主。受訪者共有十位，以英文代碼 A~J 表示，採一對一半結構式的深度訪談，每位的訪談時間約一小時左右，其基本資料整理於表 2。

表 2 服飾店專家訪談基本資料

受訪者	職務	地點	年資
A	服飾店老闆	高雄新崛江	3 年
B	服飾店老闆	台南永康區	3 年
C	服飾店老闆	台南中正商圈	8 年
D	服飾店老闆	台南新營區	3 年
E	服飾店老闆	高雄新崛江	6 年
F	服飾店老闆	高雄苓雅區	5 年
G	服飾店老闆	高雄三多商圈	6 年
H	服飾店老闆	高雄三多商圈	6 年
I	服飾店老闆	台南永康區	8 年
J	服飾店老闆	高雄鳳山區	11 年

資料來源：本研究整理

二、資料分析

在研究者於訪談進行前，根據研究問題與研究目的先擬定訪談大綱，並與受訪者約定訪談時間，且徵求受訪者的同意，將訪談過程進行錄音，將每位受訪者的錄音檔編製成逐字稿，並將逐字稿進行初步重點整理，再次詳細閱讀，摘取比較相關意義描述的句子，再將相同意義的句子整合成數個次主題並歸納命名，給與每個次主題一個明確意義，最後歸納共同的次主題形成主題。而資料整理部份將採研究者三角檢核方式以增加資料彙整的有效性。由二位研究人員先整理分析資料，但當二位意見不一致時，再由第三位研究人員一起參與討論。

三、半結構式訪談大綱

本研究目地將蒐集相關文獻彙整，針對年輕人開設服飾店之關鍵成功因素，訪談內容大綱分為五部分：

(1) 探討年輕人開設服飾店應具備哪些經營管理。
(2) 探討年輕人開設服飾店應具備哪些行銷策略。
(3) 探討年輕人開設服飾店應具備哪些服務品質。
(4) 探討年輕人開設服飾店應具備哪些營業技能。
(5) 探討年輕人開設服飾店應具備哪些立地條件。

肆、結果與討論

一、訪談結果

茲將關鍵成功因素所涵蓋範圍依五大構面來做整理。下列文中斜體字係摘錄受訪者的訪談逐字稿內容。

(一)經營管理

1.創業資金

創業開店需要足夠的資金，而創業者會不斷地尋求資金，可從許多管道籌措創業資金，但須考慮其中隱含風險。創業資金的多寡，會影響到展店的規模與地點，展店除資金投入(包括內部裝潢、硬體設備、固定費用、商品成本、租金)之外，還必須準備一筆營運週轉金。當有創業的念頭時，第一步會先以自有的存款執行創業，第二管道是找自己的家人或者是長輩投資，接著是申請青創貸款或供應商寄賣，而在資金不足的情況下，又不想向銀行貸款，合夥創業也是個可以考慮

的選擇，資金來源的穩定性會影響創業是否成功的必備條件。

資金一部分是我之前工作存的，另一部分是親友借我的。營業就用營業額下去做投資，創業如果要成功的話，需要具備足夠的資金。 (受訪者B)

我們的資金都是青年創業貸款的，有先去了解要怎麼申請貸款。(受訪者F)

創業資金籌備的多寡,都會影響你展店的大小跟位置...所以創業資金一定要足夠，才會比較安全。(受訪者G)

2.服飾業相關經歷

展店成功並非偶然，需要一定的工作累積經驗，努力累積經驗值，再求創新、突破。開設服飾店前應盡量吸取足夠的經驗、人脈，訓練行銷、財務的整合能力，成功概率就會提升，再投入創業，以降低投資風險。

在創業之前，我有去做服飾業的這一個部份，累積了很多的經驗，所以知道關於批貨或是行銷方面的一些事，比較得心應手，大致上就是熟悉了這個市場與它的規模再去做開店準備。(受訪者B)

我妹妹她原本就已經在服飾店大概做三年的店長了，所以在這方面，她對服飾店的規劃、還有店的一些營收或是批貨，都有一定了解。(受訪者D)

3.理財管理

開店經營者要懂得如何理財，如何分配有限的創業資金，讓自己手中的金錢來幫助自己賺取財富。大部分創業者最容易忽視的是創業過程中資金的運用及理財方面，而導致面臨失敗危機，所以必須具備較強的理財能力，才能減少資金的風險性。

我遇過還蠻多店家，他們都很懂得行銷，賺取的利潤也不錯，可是卻不懂得理財，到最後倒閉的原因不是沒有賺錢，而是因為沒有去注意理財方面，就很容易導致店的營業額一路下滑。(受訪者D)

4.貨源通路掌握力

初期服飾創業者在經營過程中，必需具備批貨的知識及批貨能力，並且熟悉服飾批貨採購的管道來源，了解與廠商對談的技巧，找尋屬於自我店家風格的商品以及針對消費者所需求的商品。一個成功的服飾經營者必須要有自己長期固定的貨源供應廠商。採購是決定服飾店經營是否成功的重要因素。而供應商寄賣的

方式可免除商品滯銷，減少積壓庫存，屬於較無風險的經營型態。

目前是去韓國批貨比較多，韓國比較不會通路阻礙，因為他們那邊還蠻聚集的，一開始是有去台北五分埔，但就是覺得這樣商品的差異性不大，比較容易跟別間店撞到衣服，所以還是選擇出國批貨，你的商品跟別人不同，人家會因為你的商品來購買，就是吸引力。(受訪者E)

一定要有固定的通路來源，要知道怎麼批貨，去哪邊批貨，才能不斷的去更新商品，批貨的品質和成本的差異，都要去比較，所以通路要很廣，不能只在一的地方進貨而已。(受訪者G)

就公司提供衣服，我們幫他們賣，然後抽成，賺他們給我們的利潤，用寄賣的方式。 (受訪者I)

5.商品成本與其他成本支出

經營一間服飾店除了商品服飾成本之外，還需具備其他成本支出，例如：租金、人事管銷、固定費用、硬體設備...等。對於服飾小店家因由創業者自行經營，在時間方面，也需列入成本項目裡，自己的薪水也是成本之一。而供應商寄賣，可省下商品的成本，減少囤積貨品之風險。

賺的錢還要去付房租、其它的開銷，才會是真正賺的錢，所以像做這種小間服飾店的，就要花更多時間去賺錢，時間就是金錢。(受訪者C)

衣服批進來成本，一個月我們大概會有十五至二十萬的成本，因為我們店的價位是偏高，批的商品是比較貴，因為走精緻方面。(受訪者D)

我們店是用公司寄貨得方式，只要不要把貨切斷，賣不出去的貨，就退給公司就好了，風險比較不大，這樣也就不會囤積很多貨了，也省下商品的成本。(受訪者I)

(二)行銷策略

1.商品品質與特色

顧客越來越重視品質，沒有特色的大眾臉商品，最終只能慘遭淘汰的命運。服飾經營者對於商品品質採購管控能力也越來越要求，品質的優劣決定是否吸引消費者的重要關鍵，也會直接影響自家店的形象與名譽，服飾經營者必須要仔細去評估與不斷地精心挑選，商品應是多方面的選定，銷售與眾不同而獨特的款式商品，避免與競爭者的產品類似。

店裡的款式品質好不好，都是決定是否抓住顧客的關鍵。(受訪者B)

商品的選定是多方面的，要不斷的去尋找新的款式跟批發商，不要覺得哪一間批的貨很便宜就批來賣，因為衣服代表的是店的形象，顧客穿你的衣服出去，就會變成一種宣傳，所以材質和款式一定要很用心去挑選，才會吸引到顧客，這些都會影響到會不會成功。(受訪者G)

2.店內貨源不斷更新

服飾經營者對滯銷品及時進行打折處理，店內商品款式不斷做更新，保持顧客的新鮮感，給顧客更新的流行資訊，提升購買率，是吸引顧客的重要關鍵。

我們就會定期一直去更新店裡的貨，讓顧客覺得一直有新貨，就也會好奇的一直想來店裡光顧，購買率也會提升。(受訪者A)

一直都有在更新貨品，提供消費者隨時有新的商品可以選購，然後會把新貨放在門口一進來的地方，放在最明顯的地方。(受訪者J)

3.合理商品價格

顧客進入服飾店，找尋商品時經常關心著價格，這是因為較昂貴的商品，價格較高，顧客往往會顧慮購買的能力與蒐集各種相關資訊，最後才做出購買決策，而價格較低的商品，因較不易受到顧客預算的限制，而較不經思考就能進行購買，因此適當的價格有助於銷售成交的機會。

價格一定要合理，因為現在的消費者很容易從網路上比價，或是從一般朋友的資訊去知道價格的差異，所以在價格方面的話，就是要比較合理，以每個消費者都能支付的範圍，才會有顧客購買，才能繼續成功經營。(受訪者A)

價格就一般消費者都能接受的，比較平價的價位，商品比別人特別，比別人便宜，當然就可以吸引顧客了，這是一個很現實的事實。(受訪者H)

4.促銷與宣傳

新服飾店開張，須設計出一套吸引顧客上門的行銷活動，促銷活動一經推銷及可受到顧客熱烈回響，擴大顧客購買慾望。與顧客的交易須藉廣告宣傳、促銷活動及各項服務項目之運用，透過網路宣傳。而依節慶或者不定期舉辦促銷活動。

我是會用優惠的方案，在特定節日做促銷活動，或是在換季的時候，會把很多衣服做成本價。(受訪者A)

網路宣傳很重要，要不斷的在網頁上更新款式訊息，現在我的粉絲團已經累積好幾萬人了。(受訪者J)

5.商店氣氛與陳列

服飾店之櫥窗與門面須細心架構，避免太過複雜，要能清楚傳達出該店商品特有的風格品味，且能快速抓住顧客目光及注意力。店內商品陳列重視商品的擺設、不擁擠且要分區塊，店內空間動線規劃得宜，設計重點首先提供顧客進出店的動線及舒適的購買環境，以便利顧客挑選商品。創造良好的第一印象，奠定交易愉快，推銷順利之基礎，給顧客留下深刻印象，為店家本身的提升吸引性。一般初期創業者因擔心資金不足或投資的風險，而忽略了裝潢部分，實際上服飾店內部裝潢會影響店內的氣氛與格調，和照明、服飾擺設有密切關連，而且內部裝潢並不等於投資額的增加，服飾店家應以最經濟的方式下，營造出具有獨特風格的裝潢。

主要吸引顧客就是櫥窗 model 身上衣服要搭配得好，顧客才會有吸引力想要進來逛。(受訪者 B)

有自己店家的獨特風格，客人會覺得我們的店跟別家服飾店氣氛不同，會更吸引他們的注意。(受訪者 E)

6.宅配與售後服務

在現今的潮流下，競爭比以往更激烈，店家必須提升售後服務品質，抓緊顧客的心，行銷不僅僅是產品，更是服務，瞭解與解決顧客的售後保障問題，以維護顧客的權益，提供運貨、退貨的服務給予顧客最佳福利。把售後服務做到讓顧客感覺到滿意，讓顧客多了一層保障與提升信賴度。不管是否與顧客交易中發生不愉快，賣商品，更是在賣服務。售後追蹤，服務到位，即時回饋顧客建議，成功的機率就提昇。

在售後服務如果他們衣服洗滌上的問題，或者是可能染色，都可以來問我們，那目前我們就是幫忙客人去縫紉。(受訪者 E)

會讓顧客換貨，如果是來我店裡購買的顧客，只要在衣服上有任何的問題，都能隨時回來，如果比較嚴重的，還會幫他拿回廠商修補，就是會做這樣的服務。(受訪者 I)

(三)服務品質

1.瞭解顧客心態

在個人創業多以精緻服務為主、買賣為輔，設身處地為顧客著想，對顧客心理的掌握，提供專業的服務，滿足顧客的需求，服務水準的決定性因素在於人，

服務將成為決勝的關鍵，瞭解顧客的喜好與購買心態，在交易過程讓顧客感到愉快，留住顧客刺激其重複消費，增加再度光臨的機會。

什麼樣體型的顧客，我能幫她搭配到好看。(受訪者A)

不只是注重設備商品而已，還要懂得怎麼去服務顧客，再怎刁難的客人，都得去克服，讓客人得到滿足。(受訪者B)

2.把顧客當朋友或自家人

現今消費導向的市場趨勢，要與顧客維持良好的長期關係，以一種交朋友的心態對待消費者，攫獲顧客芳心的方法，即是站在顧客立場、角度觀點去看，把他們當作自家人與朋友般對待，傾聽他們的要求和想法，接受顧客的意見，配合客人的需求來進貨，努力營造良好的交易氣氛，以親和力的態度為依歸來服務消費者，讓顧客感受到賓至如歸。

我是以跟客人做好朋友的這個心態去了解他的需求是什麼，我是以這個心態去觀察，觀察悅色我覺得在服務業非常的重要，跟怎麼跟客戶去做一個互動的心態。(受訪者B)

要知道怎樣去跟顧客打好關係，客人就像朋友一樣，沒有陌生的界線。(受訪者G)

3.顧客為優先

「以客為尊」最能貼切表達服務的境界，也是服務的最高宗旨，顧客是服飾經營的主要來源，因此服務顧客在整個銷售中佔有非常重要的地位，不把賺取的利益當作銷售手段，不強迫顧客不適合的商品，選擇權在於顧客，銷售人員有必要替顧客選擇較適合的款式讓顧客挑選。把顧客擺在第一優先，顧客滿意是獲利的基礎，努力經營與呵護顧客，留住顧客是服飾業者的服務信念，便是成功的起步。

努力的去經營自己的客人，所以顧客是自己努力經營來的，當然就是要好好的去呵護他們，把顧客擺在最前面，讓他們覺得我們有服務到他們心裡去。(受訪者D)

4.服務態度與顧客關係

現在是以顧客時代為導向，服務業者都想要留住每位顧客。服務業以一種真誠的態度，擁有最佳品質的專業服務，打動顧客的心坎，使能獲得忠實顧客信賴，

做為永續的服務。人脈就是錢脈，不能忽視人脈對商店經營的影響力，建立服飾業者與顧客間之良好關係，並以此做為不斷努力的目標，服飾業者要提供顧客的滿意需求，熱忱地協助消費者採購與服務，成為創業成功的關鍵所在。

就跟客人有好的互動，提供他們需要的服務，因為客人就是妳的財富。(受訪者B)

(四)營業技能

1.銷售技巧

行銷能力為銷售不同的商品與服務，注重整體的行銷活動，以透過交易的過程滿足顧客需求達到利潤目標。利用行銷能力把產品推銷出去，變成了服飾經營開店發展的一個重要手段，也是創業者必須具備的能力。

在展店的同時，也必須要成功的知道說，自己要如何去行銷，然後把風格能做出怎樣的差異，所以我覺得本身如果要創業或是展店，都需要很好的行銷能力，當然如果行銷成功的話，就可以得到目標。(受訪者A)

2.觀察能力

開店創業除了不斷改善和提昇服務態度外，對流行趨勢的敏銳觀察，搜尋當季或下一季的流行資料，結合愛美的眼光，作為發展自己的新事業。同性質店家競爭者數量多，得適時觀察服裝市場的價格變動與競爭者的行銷手法，減少與競爭者產品的重複性，熟悉展店基本所需的規模與制度，推出優越競爭對手的手段吸引消費者關注，才能有效的獲利。

適時的去觀察整個服飾業現在流行的是什麼，那我們就可以避免去拿到重複性太高的衣服，減少讓人家去比價。(受訪者E)

3.社交能力

社交能力，是服飾業者不可短缺的本錢，在經營過程中應嘗試著與同行業經營者相處跟溝通的能力，努力建立新關係，認識新朋友，在這個過程其實是在不斷提升自己的社交能力。要能有效培養自己的社交能力，必須掌握個人的親近度與閒聊技巧。

跟附近同性質的店家老闆也是要維持感情，要不然也很難生存下去，盡量不要把附近店家他們視為是敵人和競爭的對手。(受訪者G)

(五)立地條件

1. 商圈與店面能見度

商圈的選擇與顧慮，在初期創業者以經濟考量為主，資金能力決定於商圈外圍或者商圈中心之選擇。對於資金有限的服飾創業者，因考量到租金支付壓力問題，而選擇往商圈外圍經營，人潮與汽車流量雖比商圈中心少許多，但其優勢人潮較不擁擠繁雜、停車便利性，能讓消費者增加購買意願。而資金較充裕的創業者，則往人潮較密集的商圈中心發展，服飾店家將店址選擇在商圈鬧區中心，以便利顧客群購物，商圈越發達擴大銷售，其對顧客的吸引力就越大，在人流密集的商圈，也是一項較佳選擇。對服飾業而言，選擇商圈之所以重要，關鍵在於商圈因素是影響服飾店的經營獲利。

我覺得店面的選擇，如果店面在那種不起眼的地方，可能對於帶來的一個商機人潮會比較減少。店面選擇這是第一步能不能成功的關鍵點，選對了位置，給消費者最大的方便，才能在這大環境下有辦法去掌控一切。(受訪者J)

2.租金與坪數

近年來租金被過度炒作，租金漲過頭，房租和人潮不成比例，對於服飾店家在選擇店面地點時，最在意的是租金之多寡。服飾小本經營，因租金太高承受不了、難以負擔。除了顧慮商圈型態與人潮外，坪數大小也會列入考量。如果在資金准許的情況，服飾創業者會找尋大坪數的店面。租金是最主要的成本之一，控制好租金成本，因此應避開租金過高的店面，以維持穩定的經營。

因為以店面來講，可能如果像比較熱鬧地帶的店面，租金跟稅金都貴很多，所以這也是我們就是找店面的時候要去衡量的。(受訪者D)

3. 交通便利

隨著消費者購物型態的改變，服飾店店址位置所重視的是提供停車便利性與大眾交通系統的方便優勢來滿足現今多樣化的消費者需求，以吸引消費者前來光顧與增加購買慾望。

雖然商圈外人潮不多，但是停車方便，所以也是一種優勢。(受訪者A)

我們店這裡有一個優勢，火車站離我們店很近，大概五分至十分鐘就到了。公車站牌在我們店家對面，因為我們店對面剛好有學校，讓消費者有很方便的交通工具。(受訪者D)

4.顧客來源與消費水準

地段的選擇與顧客來源息息相關，顧客來源廣泛，除了當地人口之外，網路也是顧客來源之一，維護鞏固既有顧客關係，創業始於不斷地發現新的顧客，將成為服飾店經營成敗的關鍵。

我是都有固定的熟客了，幾乎都是這邊當地的人，差不多有七成左右，因為這裡當地的人口也比較集中，平常日就是當地人比較多，除非有碰到連假，才會有外地的。(受訪者C)

5.同性質競爭店家及價格競爭力

每個商圈都存在著同性質或者相似性質的服飾店競爭問題，導致服飾業常以惡性削價競爭，促使顧客比價，服裝市場出現嚴重滯銷，成為服飾創業者面臨極大的經營問題，有些小店家因擔憂競爭者的行銷手法會直接影響到自家店經營危機。但多數服飾店家則認為，同性質服飾競爭者聚集會使得款式種類完整，方便顧客選擇購買而形成人潮吸引力，可使得遠處的顧客也願意前來購物，因此同一地區店面也就會愈來愈多，也擴大每一家商店的商圈。服飾創業者要把行銷重點放在讓商品更有價值，而不是做削價競爭，不與其他店家撞款式，也就不需害怕同業惡行的競爭。

每一個商圈競爭者一定都會有的，同樣的商品，別家店可能賣得更便宜，盡量挑選的商品避開太相似的衣服，自己做自己的生意，不要好像要抓他的客人，還去打價格戰，那反而會讓自己店裡的衣服品質會變差，習慣我這裡風格的客人，他們就會來我這裡，都會有屬於自己的客群。(受訪者B)

同性質的店家倒是不會影響到我們經營，因為每個店的風格跟作法都不一樣，各有各自獨特的地方，讓顧客有很多種選擇，反而還可以拉攏這個市場，比較多元。(受訪者H)

伍、結論

依據訪談結果，整理出經營管理、行銷策略、服務品質、營業技能、立地條件，共五個主構面及二十三個準則，如圖 1。可提供有意開設服飾店的年輕人做參考。這些構面與準則間的相對對重要性，將在後續研究中利用模糊德菲法(Fuzzy Delphi Method)與模糊層級分析法(Fuzzy Analytic Hierarchy Process)探討。也將進一步提出建議。

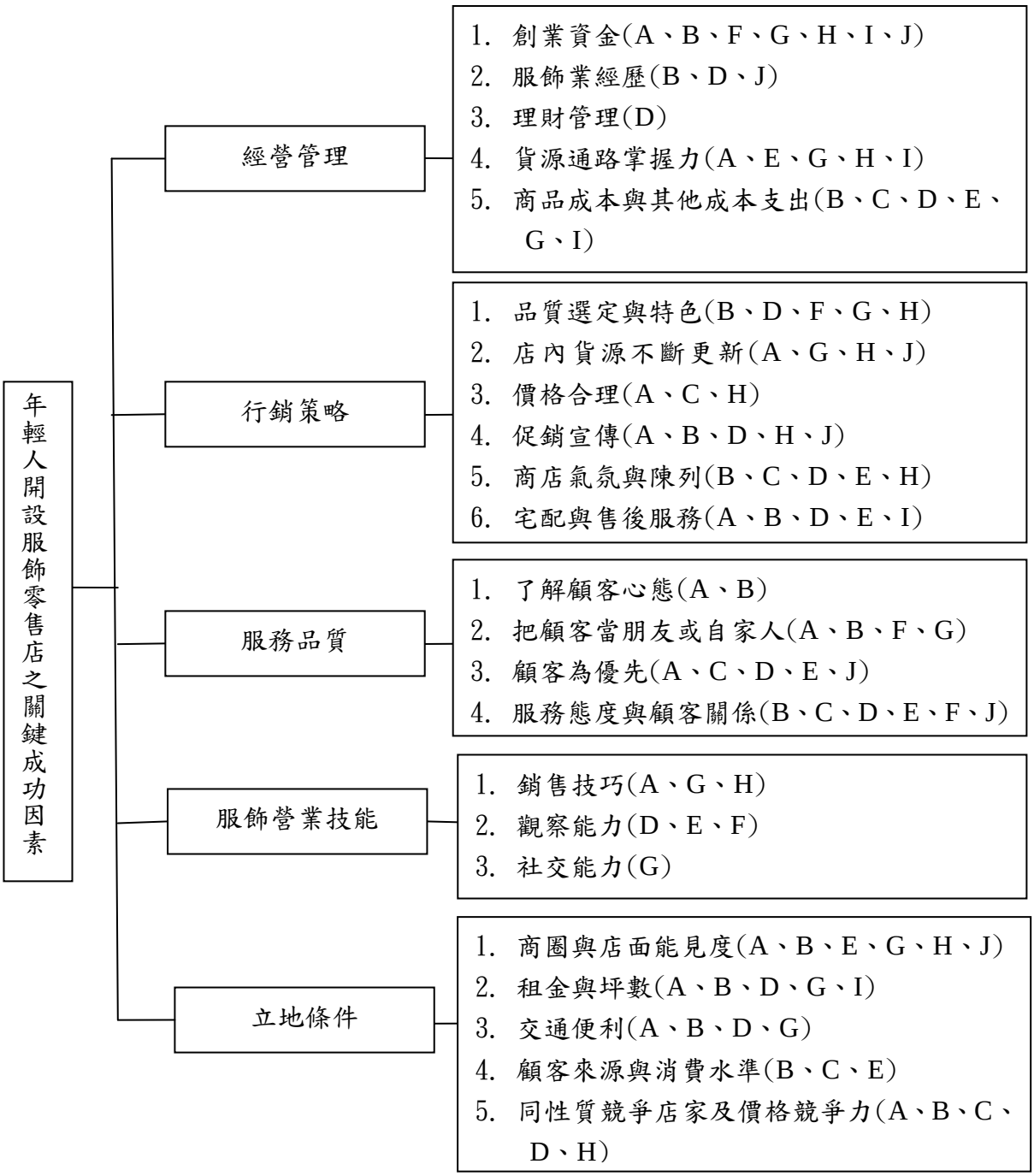

圖 1 年輕人開設服飾店關鍵成功因素之架構（括弧為受訪者代碼）

參考文獻

1.大前研一，1984，《策略家的智慧》。台北：長河出版社。

2.林淑瑛，2000，《圖解服飾字典》。台北：輔仁大學織品服裝學系出版。

3.秦宜婕，2005，《台灣餐飲業創業管理之關鍵成功因素之探討》。私立佛光人文社會學院管理學研究所碩士論文。

4.游春福，2010，〈臺灣商圈經營關鍵成功要素分析研究〉。管理實務與理論研究，4(4)，65-81。

5.楊日融，2003，《咖啡店經營關鍵成功因素之研究》。國立中正大學企業管理研究所碩士論文。

6.錢銘貴、林蓓君、張德銘，2010，〈露天咖啡屋經營關鍵成功因素之研究－以屏南地區為例〉。運動休閒餐旅研究，5(3)，58-76。

7.Boynton A. C. &ZmudR..W., 1984, “An assessment of CSFs “, Sloan Management Review, 27, 17-27.

8.Barnard, C. S., 1976, Farm Planning and Control, 2nd Edition, New York: Camrid-ge Boseman Gleen.

9.Commons, J. R., 1974, The Economics of Collective, New York :Macmillan.

10.1111 人力銀行，2013，拒絕領低薪創業有信心?! 上班族創業意願調查。http://www.youtube.com/watch?v=ccnPmT19eto，取用日期：2014 年 8 月 25 日。

11. 行政院主計處，2006，中華民國行業標準分類。http://www.dgbas.gov.tw/ct.asp?xItem=13759&ctNode=5479&mp=1，取用日期：2014 年 8 月 21 日。