

— 2026版 —

高性價比 美髮入行指南

透過探討那些被立場蓋過的問題
重新看懂這個行業
也確認我們身處其中的位置

2026 EDITION
永強 著

前言

高性價比，不是少付出，而是少做無效投入

做美髮，到底要學多少東西？技術、審美、溝通、攝影、行銷、經營。每個人都能告訴你一項不能不學的能力，卻很少有人先問，你現在缺的是什麼，又想把自己帶到哪裡？

有的人技術很好，卻不知道怎麼讓顧客認識自己。有的人業績不錯，卻每天都很累，不確定這是不是自己想過的生活。也有人還沒入行，就已經被各種成功案例弄得焦慮，好像現在沒有把所有東西都準備好，以後就一定來不及。

我想寫這本指南，不是為了再增加一套「你應該怎樣」的標準，而是希望把一些經常混在一起的問題拆開，技術與收入是兩件事；收入與一個人的價值是兩件事；努力、選擇與所處的環境，也不是同一件事。把這些事情分開，接下來才有辦法判斷，自己究竟需要改善什麼、學什麼。

這裡說的高性價比，指的是在目前擁有的時間、金錢與能力範圍內，把投入放在值得的地方，少付出一些沒有必要的成本，也替未來保留選擇。學習需要時間，經營需要承擔責任。不能只計算自己能得到多少，也不能為了降低自己的成本，就把應由自己承擔的風險轉嫁給他人，或要求別人接受不合理的工作安排。

本書有四個章節，前兩章藉由經濟學與社會學的視角，探討一些常見的問題，並說明做美髮所需的能力與心態；後兩章分享作者挑選店家以及學習的方式。

這本書是作者從自己的工作經驗出發，對美髮這個行業所做的觀察與整理。部分內容帶有我的偏好與判斷，讀者可以把它們當成思考的起點，再放回自己的處境裡檢查。

目錄

前言	i
----	---

第一章 資訊時代，做美髮需要哪些能力？	1
一、工作方式改變了，我們需要重新理解什麼？	1
二、以前真的不需要行銷嗎？	2
三、要學的東西這麼多，應該先學什麼？	3
四、專業與市場之間，還需要一次「翻譯」	9

第二章 我們正在為什麼付出？	12
一、為什麼助理做得多，領得卻少？	12
二、技術之外，誰的話會被當一回事？	14
三、這些辛苦，最後會留下什麼？	15
四、從自由意志來看，助理加班正常嗎？	16
五、一直待在不喜歡的環境，很痛苦怎麼辦？	18
六、當我們的位置改變以後	20

目錄

第三章 如何選擇第一間店	21
一、先知道這份工作要替你解決什麼	21
二、看看這家店每天實際在做什麼	22
三、會做、會教，以及有時間教	24
四、面試時，把承諾問成具體安排	25
五、第一間店，也會成為你認識行業的一個起點	26
第四章 關於學習：	
用第一性原理與二分法，建立自己的判斷	27
一、第一性原理：先知道一個答案憑什麼成立	27
二、二分法：每次用一個清楚的標準，縮小問題	29
三、二分法要保留事實的複雜性	30
四、把這套思路變成日常學習的方法	31
參考文獻與延伸閱讀	34

第一章 | 資訊時代

做美髮需要哪些能力？

一、工作方式改變了，我們需要重新理解什麼？

「做美髮，把技術學好就好了。」這是許多人熟悉的一種說法，但當我們開始接觸這份工作，就會發現，除了把頭髮做好，還需要拍攝作品、回覆訊息、整理預約、自己尋找顧客。要學的東西變多了，也有人因此認為，美髮已經變質。大家比的好像不再只是技術，還有包裝、曝光與行銷。

但週期是工業時代的內部問題。在時代結構發生變化的時候，就不能只談週期。不是美髮變質了，而是有些人對這份工作的理解，還停留在過去。

週期討論的是同一套基本條件下的起伏；結構變化則可能改變需求從哪裡來、工作怎麼完成，以及什麼能力能取得回報。

有些變化，可以從週期來理解。在基本條件大致相同的情況下，營業狀況可能隨淡旺季出現起伏。有些變化，則需要從結構來看。它影響的可能是顧客從哪裡來、工作由誰完成，以及哪些能力更容易取得回報。

兩者可以同時發生，但需要採取的做法未必相同。如果只是短期客流減少，可以檢查預約安排與支出，評估如何度過這段時間。但如果顧客認識店家、比較服務的方式已經改變，只等待生意恢復，就未必足夠。

近幾十年，從網路逐漸普及，到智慧型手機融入生活，人們取得資訊的方式一直在變，美髮也在這些變化之中。顧客可以在進店以前，先看過許多作品、比較不同設計師，帶著自己找到的圖片前來諮詢。

一款讓顧客滿意的髮型，仍然是我們需要提供的重要成果。但顧客怎麼認識這項服務、如何判斷它是否適合自己，以及最後為什麼選擇某位設計師，都需要一起理解。

產品、工具、審美與不同地區的工作方式，以及不同制度下的價格與抽成，也會隨著資訊流通進入我們的日常，它們是特定文化背景下的產物，也可能反過來改變整個產業原本的經營與運作模式。

所以，當我們覺得這份工作和以前不同，可以繼續問：哪些事情仍然重要？哪些條件已經改變？又有哪些工作，原本由別人完成，現在需要自己多理解一些？這些問題，比直接判斷整個行業是不是變質，更容易找到接下來的方向。

二、以前真的不需要行銷嗎？

如果回頭看看過去的髮廊，就會發現，經營者同樣需要處理客人從哪裡來的問題。把店開在人多的路口，使用醒目的招牌，在門口放上髮型海報，推出優惠與會員方案，或者鼓勵熟客介紹新顧客，都是我們熟悉的做法。把這些事情拆開看，它們都在幫助店家接觸顧客：讓人發現這家店，知道這裡提供什麼，也有理由進來消費。

行銷包含的事情，也不只有廣告。希望服務哪些顧客、提供什麼項目、如何定價、透過哪些方式接觸對方，以及整個服務過程帶來什麼感受，都與行銷有關。

如果一位設計師只需要把頭髮做好，客人就由店家安排過來，這可以說明他的工作分配，卻不能直接說明行銷不存在。更可能的情況是，店家已經透過地點、招牌、口碑與經營安排，替他完成了一部分接觸顧客的工作。而這些客觀的規律從不以人的意志為轉移。並不是以前靠實力，現在靠宣傳，而是不同時代背景下，讓能力被看見的方式不同。

當這些條件改變，設計師就可能需要更直接地參與其中。街邊店面讓路過的人認識這家店；網路作品則可能讓顧客先認識某位設計師，再決定要不要到店。兩者接觸顧客的方式不同，也各自需要經營。因此，討論過去與現在的成功方法時，我會特別留意，那個人當時具備哪些條件。他的客源主要來自店家，還是自己經營？顧客為什麼願意找他？除了技術之外，有沒有人替他處理其他工作？上一代累積的信任與現場經驗，仍然值得學習；新的工具，也可能幫我們完成以前不容易做到的事情。把它們放回各自的背景裡，才比較容易判斷，哪些方法適合自己。如果只模仿看得見的做法，卻忽略背後的條件，就可能投入很多力氣，仍然得不到相同的結果。

三、要學的東西這麼多，應該先學什麼？

對現在的初學者來說，有一項值得利用的條件：能接觸的學習資源，比過去更多。除了現場觀察與練習，也可以透過書籍、課程、影片與不同設計師的分享，接觸原本不容易遇到的知識與方法。這些資源無法直接取代實作，但能讓我們有更多比較、提問與查找原因的機會。

剛開始學習的人，也可以從一開始就把新的工具納入自己的方法。遇到不懂的事情，先尋找不同的解釋，再透過操作與回饋，確認哪些內容真的適用。

如果自己接觸到的知識，剛好能處理某個客群尚未被滿足的需求，這些資訊差也可能成為機會。但最後能否留下顧客，仍然需要回到服務的品質與實際結果。

現在入行，要考慮及學習的事情確實變多了，但能使用的資源與方法也更多。真正需要處理的，是如何從這麼多選項裡，找到適合目前階段的學習順序。在回答這個問題以前，我會先確認，自己希望透過這份工作得到什麼。

美髮裡有一件不那麼直覺的事情：一個人的業績高低，與技術好壞，未必成正比。如果暫時只看這兩個面向，可以把設計師的狀態粗分成四種：有業績也有技術、有業績但技術不突出、技術成熟但業績不理想，以及兩者都還在累積。這裡的分類，只是為了幫助我們分開觀察不同問題。「技術不突出」也不代表完全沒有基本能力，而是即使技術不是最突出的優勢，仍然可能做出不錯的業績。一個人業績不理想，可能需要提升技術，也可能需要增加客源、調整服務內容，或者改善顧客對他的理解。只看最後的數字，很難知道原因在哪裡。

我想，大部分人做美髮，除了興趣，也離不開維持生活所需要的收入。重視業績，本來就是合理的事情。但當業績成為衡量自己的唯一標準，就容易忽略其他同樣需要被考慮的部分。為了提高收入，我願意投入多少時間？現在的工作節奏，能不能長期維持？如果業績做上去了，卻沒有時間過自己想要的生活，這樣的結果還是不是原本的目標？人生不同階段，也可能有不同的答案。

經濟壓力、家庭、感情與生活圈，都會影響我們當下的判斷。一開始最想追求的事情，經過幾年之後，未必仍然排在第一位。但這不妨礙我們替目前的選擇做準備。可以先把不同的目標拆開，知道自己現在最需要的是收入、技術、時間，還是工作上的自主性，再比較不同投入可能帶來的結果。這樣的分析不會替人生算出一個保證正確的答案，但能讓選擇多一些依據。如果目前希望兼顧技術與業績，我會先看四個面向：技術、顧客體驗、行銷與包裝，以及個人品牌。最後一項可以是逐漸累積的方向，不一定需要一開始就經營鮮明的人設。其他幾項能力，也不必全部高於業界平均。只要它們的組合，能穩定滿足某些顧客的需求，也支持自己希望維持的工作方式，就有機會形成一條適合自己的路。

1. 技術的學習難度，與工作的回報

先從技術來看。美髮的操作，可以往下分成洗剪護漂染燙與接髮等項目。（頭皮保養不是我熟悉的領域，這裡先不展開。）

每一項技術都有需要練習的細節。但如果現階段最在意的是收入，選擇學習方向時，就需要把服務時間、收費與成本一起放進來看。一項服務的價格比較高，不代表最後留下的收入一定比較多。還需要知道，它占用了多少時間，需要多少材料與人力，以及其中有哪些可能增加成本的情況。以我對漂髮的理解，這類服務往往需要較長的操作與判斷時間。如果收費沒有反映投入，單次金額看起來不低，做完之後，實際留下的收入仍然可能有限。因此，如果一開始就把提升收入放在優先位置，我會先評估染髮、燙髮或接髮是否更適合作為主要發展項目，再依照店家的客群、定價與工作安排來比較。

漂髮仍然可以成為專長，也有人能透過明確的客群與合理的定價，建立穩定的經營方式。但如果希望主要依靠漂髮取得收入，就需要連同客源、操作效率與服務價格一起考慮。單純因為某項技術很難，就預期它一定能帶來更高的回報，很容易忽略中間還需要完成的工作。

剪髮則是最重要的一項基本功。因為剪好一款髮型，除了當次收入，也可能讓顧客逐漸確認：這個人理解我的需求，做出的結果穩定，而且值得信任。當顧客對基本服務有信心，後續討論染燙，或者介紹朋友前來，就可能更容易。這份信任需要靠每一次服務慢慢累積，不適合只用當次業績來衡量。所以，選擇技術方向時，我會同時看兩件事：這項能力能帶來什麼樣的收入，又能替後續的工作留下什麼。有些能力適合作為主要收入來源，有些能力則會支撐其他服務。把它們的作用弄清楚，才比較容易安排學習順序。

2. 顧客體驗：把需求弄清楚

我會把顧客體驗分成幾個部分：完成的結果、服務的過程，以及離店之後能得到的說明與協助。完成品質需要技術支撐，但顧客是否滿意，也與雙方一開始期待的是什麼有關。設計師認為做得很好，與顧客覺得適合自己，可能是兩種不同的判斷。有的人重視造型的細節，有的人希望每天容易整理；有人願意花時間維持髮色，也有人希望下次到店以前，不需要花太多心力照顧。

這些需求，需要在服務開始以前逐漸確認。服務過程也是一樣。有些設計師擅長聊天，能讓顧客放鬆，這確實可以成為優勢。但會聊天只是其中一種能力，並不是所有顧客都希望整段服務都在說話。安靜、準時、說明清楚，或者在顧客有疑問時給出具體的回答，同樣可以形成好的服務體驗。我認為，讀者可以依照自己的性格，逐漸找到適合的互動方式。如果為了業績，長期要求自己維持一種很難承受的相處模式，就需要把這份負擔也算進去。經營需求與互動方式較合得來的客群，通常更有利於維持自己的工作節奏。當然，理解顧客也需要觀察。能注意到對方在意的地方，會讓溝通比較容易開始。但觀察之後，仍然需要詢問與確認，才能知道自己的理解是否準確。

社會學者 Debra Gimlin 在 1996 年發表的髮廊田野研究，討論了設計師與顧客之間的階級差異、情感互動，以及雙方對外貌的不同理解。研究中的設計師，並不總是認同顧客希望呈現的樣子，卻需要在服務關係中協調這些差異。這是一間美國髮廊的個案，不能直接代表所有市場。但借用這個角度，我們可以繼續思考：自己的專業判斷，究竟有沒有與顧客的生活需求接上？例如，一款需要每天整理的髮型，在照片裡可能很好看。但如果顧客沒有時間，也不願意花力氣維持，就需要在操作以前把這件事談清楚。專業可以幫助顧客理解不同選擇的結果，最後仍然需要形成雙方都能接受的安排。離店之後的說明與協助，也會影響整體體驗。顧客是否知道回家怎麼整理、哪些變化可以預期、遇到問題時能怎麼聯絡，都值得被交代清楚。這些事情不一定需要很複雜，但需要讓顧客知道，自己接受的是什麼服務，以及接下來可以期待什麼。

3. 顧客還不認識你時，為什麼願意預約？

前面談的是服務已經開始之後，需要完成哪些事情。但對一位還沒有來過的顧客來說，問題發生得更早。他還沒有親自體驗，就必須先決定，要不要把時間、金錢與自己的頭髮交給你。

這裡可以借用阿克洛夫在〈檸檬市場〉中討論的問題：當買賣雙方掌握的品質資訊不同，買方又難以分辨差異時，好的品質未必能得到相應的價格。他也討論了品牌與保證等安排，如何減少品質的不確定性。

把這個角度放進美髮，我們就能理解，顧客在預約以前，需要一些可以判斷的依據。作品能不能讓他看出你擅長什麼？服務內容與價格是否清楚？如果他的髮況與照片不同，有沒有機會先得到說明？

這些資訊不會保證每位顧客都預約，但能幫助對方判斷，這項服務是否適合自己。所以，降低首次預約的不確定性，也是一項需要學習的能力。

一項技術有多難學，與市場願意為它付多少錢，中間還隔著顧客的需求、其他可選擇的服務，以及他願意支付的金額。

有些設計師的操作技術未必特別突出，卻能穩定提供顧客需要的服務，也讓對方清楚知道可以期待什麼。他的業績，就可能比技術表現更出色。相反地，即使具備成熟的技術與審美，如果潛在顧客不知道、看不懂，或者目前沒有這項需求，也未必會形成相應的收入。

從這裡開始，就需要談行銷與包裝。不同設計師的專長、性格與客群都不一樣，適合的表達方式也會不同。同樣一張作品照、同樣一段介紹，放到另一個人身上，未必能得到相同的效果。有人擅長用照片呈現細節，有人適合透過影片解釋過程，也有人主要依靠熟客的介紹。需要檢查的是，這些方式能不能讓合適的顧客認識自己。

照片、文字與整體形象，都會影響顧客預期。如果展示出來的內容，與實際能提供的服務差距太大，就可能讓後續的溝通與信任變得更困難。

個人品牌，也可以從這裡慢慢理解。我認為，它可以是顧客經過一段時間之後，對你形成的穩定認識：你擅長什麼、如何工作，以及哪些事情可以放心交給你。這種認識可以來自作品，也可以來自一次次準時、清楚而穩定的服務，不是每個人都需要建立很鮮明的公眾形象。當顧客逐漸知道你的特點，過去的累積就可能成為下一次被選擇的理由。

四、專業與市場之間，還需要一次「翻譯」

如果要再往下理解行銷，我會想到「翻譯」這個概念。一個人擁有知識，不代表其他人就能使用這些知識；一個人具備專業能力，也不代表顧客自然知道，這項能力能替自己解決什麼問題。我認為，這中間的轉換，經常被低估。把經驗整理成文字，把數量關係寫成數學表達，透過標準統一工作時使用的規格，或者用程式語言描述電腦需要完成的事情，都涉及如何讓某些內容以另一種形式被理解與使用。今天我們透過自然語言向 AI 說明需求，也可以從這個角度來看。這些事情的功能各不相同。我在這裡借用「翻譯」，是想描述一項知識，如何跨過原本的理解門檻，與另一個人的需要接上。

放到美髮裡，顧客不需要先學會剪髮或漂髮，才有辦法說明自己想要什麼。他可能不知道技術名稱，卻很清楚自己在意髮尾太薄、每天不好整理，或者髮根與髮尾的顏色差距太明顯。設計師需要理解這些描述，再把自己的專業判斷轉成對方能理解的說明。例如，與其只告訴顧客自己擅長多段色統一，也可以進一步解釋：目前哪些位置的顏色不同，能調整到什麼程度，有哪些限制，以及為什麼可能需要分次處理。當顧客能把這些說明與自己的困擾連在一起，專業才比較容易成為他做決定時可以使用的資訊。行銷的其中一項作用，就是透過文字、影像、作品與溝通，完成這樣的轉換。但行銷也不只是把已經存在的服務介紹出去。它還可能透過作品、審美與生活方式的呈現，影響人們如何理解自己的需要，以及如何評價一項服務。因此，顧客想要什麼，與我們如何呈現，可能會互相影響。這也讓我們有必要對自己的表達負責。讓人看見更多可能，同時也把條件與限制說清楚，才能幫助對方形成比較合適的期待。

我希望讀者從這本書裡學到的，是一套可以持續調整的判斷方式。我提供的服務，主要能處理什麼問題？哪些人會需要它？對方能不能透過目前的資訊，理解自己會得到什麼？當顧客、環境或自己的能力改變，這些問題也需要重新回答。只複製別人的形式，未必能處理自己的處境。同時，表達仍然需要實際能力支撐。服務能不能穩定完成，顧客的期待有沒有被合理對待，都會影響這段關係能不能繼續。技術很好，也仍然需要把專業說明清楚。顧客沒有義務先理解我們花了多少年練習，才決定是否預約。他需要知道的是，這些累積能不能回應自己的需要，以及是否值得為此付出時間與金錢。

我認為，技術讓我們有能力完成服務；翻譯讓專業變得可以理解；行銷則讓這些能力與需要它的人建立關係。它們彼此有關，也各自有需要學習的部分。市場不會自動獎勵最困難的技術，也不會自動發現最努力的人。人們會在既有的需求、資訊與交易條件下，對自己能夠辨認和選擇的服務作出反應。理解這件事，可以幫助我們判斷接下來應該補上哪一部分能力。但市場上的回報，也不能直接概括一個人的價值，更不能證明所有工作安排與分配方式都是合理的。當我們逐漸知道能力如何與回報產生關係，接下來才有辦法繼續問：我現在付出的這段時間，究竟是在累積什麼？

第二章 | 我們正在為什麼付出？

前面談到，市場不會自動獎勵最努力的人。這句話放到一個剛入行的助理身上，會變成更直接的問題：為什麼我忙了一整天，做的事情比設計師多，領到的卻是最少的錢？接待、洗頭、上藥、沖水、掃地、整理器材，配合不同設計師的工作。一天做了很多事，下班時也確實很累，但回頭想想，又不太確定自己到底學會了什麼。如果把這些困惑全部歸結成「心態不好」，接下來能做的事情，好像就只剩下要求自己再忍耐一點。但一個人如何理解自己的處境，會影響他把力氣花在哪裡。技術不熟練，需要練習；工作安排混亂，需要調整；待遇不合理，需要被提出來討論。把不同的問題都交給忍耐處理，很容易忙了很久，問題卻還在原地。所以，談心態之前，我想先看看，一家店裡的工作怎麼分，成果怎麼分，以及我們所處的位置，如何影響能得到的回報。

一、為什麼助理做得多，領得卻少？

如果一位助理同時支援數位設計師，他的工作節奏就可能取決於不同人的需求。這邊要沖水，那邊要準備藥劑，手上的事情才做到一半，又被叫去接待。讓人累的，除了事情多，還有工作順序不由自己安排，連什麼時候能暫停一下都不確定。但到了計算收入的時候，店家並不會把每個人的疲勞程度加總，再按比例分錢。要理解這件事，可以先借用馬克思的觀點。馬克思區分了「勞動力」與「勞動」。前者是一個人工作的能力，後者是實際進行工作的過程。在他的分析裡，受僱者出售一定時間內的勞動力，取得工資；這筆工資，並不等於把自己參與創造的全部成果拿回來。

勞動力的價值，與使用這份勞動力所能創造的新價值，可以有所不同。在馬克思的理論中，勞動創造的新價值超過勞動力價值的部分，構成剩餘價值。這套分析也把注意力放在：誰掌握生產條件，誰控制工作過程，以及成果最後由誰取得。把這個角度放進髮廊，我們就會發現，一筆業績可能登記在某位設計師名下，但完成這項服務的工作，往往可以由不同的人共同承擔。設計師負責諮詢、判斷、設計與品質把關；助理負責其中一部分操作與現場支援；店家提供空間、設備與經營安排。顧客支付的費用，也需要支應材料與其他營運成本。

因此，不能只看誰動手的時間比較長，就直接算出誰應該取得多少收入。但同樣地，也不能因為業績沒有記在助理名下，就把助理的勞動當成沒有產生價值。假設多接幾位客人，能增加設計師與店家的收入，但人手沒有增加，主要靠助理加快速度、延後休息來消化。那麼，增加收入的好處，與增加工作量的代價，就可能落在不同的人身上。遇到這種情況，我會先問：預約量是誰決定的？人力是否足夠？增加的工作有沒有得到相應的報酬？誰有權決定今天還能不能繼續接客？這些問題，比一句「你不夠耐操」更接近事情的原因。如果店家認為某項助理工作比較容易找到人接替，助理在談待遇時就可能處於弱勢。這能解釋一部分收入差異，但不能直接替所有待遇辯護。馬克思對工資的討論，也包含勞資力量、工時限制與集體爭取，並沒有把既有的分配當成勞工只能接受的自然結果。我認為，剛入行的人需要知道兩件可以同時成立的事情：自己的某些能力確實還不成熟，需要時間累積；自己正在提供的勞動，也應該被認真計算與對待。能力不足可以被指出來改善。基本待遇則不應該變成學會全部技術之後，才有資格領取的獎勵。

二、技術之外，誰的話會被當一回事？

馬克思讓我們注意工作與成果的分配，布狄厄則能幫助我們繼續理解：為什麼有些人的能力容易被承認，有些人的付出卻容易被當成理所當然？布狄厄討論的資本，不只有金錢，也包括文化資本與社會資本。知識、能力，以及能透過關係動員的資源，都可能影響一個人所處的位置。這些資本受到承認，形成聲望與權威時，也會發揮象徵資本的作用。借用這些概念來看美髮，長期累積在身上的操作、審美與判斷，可以從文化資本的角度理解；與顧客、同業及老師建立的關係，可以從社會資本的角度理解。當這些累積被承認，一位設計師就可能取得更多信任，也更有條件爭取自己想要的工作方式。所以，設計師即使某個下午做的事情比較少，他過去累積的能力與關係，也可能繼續影響今天的收入。這並不難理解。顧客願意指定一個人，可能是因為過去幾次服務都得到穩定的結果。這份信任有實際的基礎，不能只把它當成頭銜或包裝。但接下來還有另一個問題：助理有沒有機會累積同樣的東西？假設一個人一直沒有實作機會，就不容易累積作品；沒有作品與被介紹的機會，就不容易取得顧客信任；缺乏顧客信任，又被當成不能獨立的理由。如果店家有清楚的訓練順序、考核標準與練習安排，這可能是一段必要的養成過程。如果標準一直模糊，承諾一直延後，那麼「你還不夠好」就可能成為一句永遠無法滿足的要求。

這也是我認為「我以前也是這樣熬過來的」需要被重新檢查的原因。這句話可以描述一個人的經歷。要拿它證明現在的安排合理，還需要回答：當年的辛苦，哪些確實有助於學習？哪些只是人手不足、制度不清楚，或者沒有人願意改？

布狄厄所說的象徵暴力，提醒我們注意一種不容易被察覺的支配：既有的權力關係，透過被承認的權威與習以為常的觀念，被理解成自然、正當的秩序。放到這裡，我會特別留意一種情況：當服從被一概稱為上進，提出問題被一概稱為態度不好，助理就可能開始用這些標準責備自己。想準時下班，是不是不夠熱愛？想知道加薪條件，是不是太計較？想問清楚什麼時候能學下一項技術，是不是沒有耐心？久而久之，原本對工作安排的討論，就變成了對人格的評價。嚴格的教學當然可以存在。操作不對、流程有問題、品質沒有達到要求，都應該被指出來。但要求愈具體，學習的人才愈知道怎麼改善。如果所有問題最後都只能回答成「你心態不對」，那麼我們也應該回頭檢查，這個環境究竟有沒有把教學與管理做好。

三、這些辛苦，最後會留下什麼？

理解了分配與位置，接下來才有辦法談，助理階段的辛苦值不值得。我會先看一件事：經過這段時間，自己能不能獨立完成一些以前不會的事情？初學者需要重複練習，這點沒有疑問。很多操作必須經過反覆修正，才能從知道怎麼做，變成穩定地做出來。但工作的年資與能力的累積，需要分開檢查。同樣是學了一個月的燙髮，一個人可能逐漸理解藥水對頭髮的作用，以及層次高低、捲子大小對捲度的影響；另一個人可能只是更熟練地等待下一個指令。兩個人都很忙，學到的東西卻未必相同。

我認為，能被稱為培養的安排，至少應該讓人逐漸知道：自己正在學什麼，哪裡還沒做好，如何修正，以及下一步能接觸什麼。例如教漂髮時，我能具體指出髮片厚度、塗抹均勻度與力道等因素的關聯，以及操作上的問題，也讓你有機會再次練習、比較結果。

這樣的重複，才有比較清楚的累積方向。如果你每天只是被要求更快一點，卻不知道品質標準在哪裡，做完也沒有人給回饋，就需要問清楚：店家希望你提升的是哪項能力？會提供什麼協助？

洗頭、打掃、做雜事，同樣是支撐店家運作的工作，也值得被做好、被支付報酬。它們不需要先被包裝成某種深刻的教育，才具有價值。但如果店家用「來這裡能學到很多」作為招募與留人的主要承諾，就應該讓人看見教學實際發生在哪裡。誰教？什麼時候教？有多少練習機會？達到什麼標準，可以進入下一階段？這些事情不必每一項都精確到某一天，但不能長期只剩下「之後再說」。我也不認為每一份工作都必須承擔讓人成長的全部責任。有人現階段就是需要一份收入，維持生活本身就是合理的目的。只是，當我們以學習為理由接受一份工作，就有必要定期確認，自己期待的學習到底有沒有發生。累可以被感受到，進步則需要被具體說明。

四、從自由意志來看，助理加班正常嗎？

「正常」這個詞，需要先說清楚是在問常不常見、合不合法，還是自己願不願意接受。在台灣，若助理實際上是受僱提供勞務，就不能僅因為被稱為學徒，便排除勞工身分；法律關係要依實際從屬性判斷。對適用《勞動基準法》的受僱助理來說，工時與加班報酬有法律上的底線。店家提供教育資源，不能取代依法應有的報酬與保障；加班後若選擇補休，也須出於勞工意願並經雇主同意。至於要不要離開，則需要放回自己的生活條件裡判斷。發現待遇不合理，不代表每個人都有條件立刻離職；暫時留下，也不代表必須認同這些安排。

法律提供了一部分底線，卻無法替每個人回答：即使這份工作合法，我還願不願意繼續過這樣的生活？

從自由意志來看，我在這裡著重的是實際生活中的自主性：能理解自己做決定的理由，也有機會依照自己的判斷行動。

討論自主性時，我也會把人際關係、制度與生活條件放進來看，因為它們都可能支持或限制一個人的選擇。這很重要，因為每個人的選擇成本並不一樣。一個人有足夠的存款，離職後可以慢慢找工作；另一個人下個月的房租，還得靠這個月的薪水。兩個人都說「我選擇留下」，背後卻可能是很不一樣的處境。

有時候，一個人已經很清楚自己不想待在這裡，只是還沒有條件承擔離開的成本。我認為，這種暫時留下的決定，也值得被認真對待。

你可以為了收入留下，為了教育資源留下，或者為了安排好下一份工作留下。這些理由，都不要你同時喜歡這個環境的所有部分。但如果留下是一個有目的的安排，就應該知道自己正在交換什麼。

我再投入一段時間，預期得到什麼？這件事有沒有發生的機會，又有什麼證據？什麼條件改變之後，我會重新考慮？當答案一直只有「再撐一下，以後就好了」，時間很容易在沒有明確方向的情況下繼續過去。自由也需要一些實際的條件。

知道其他店家的運作模式與資源，會讓離開的理由比較有依據；保留一點可以周轉的錢，會讓轉職多一些空間；累積能獨立完成的技術，會增加可以選擇的職位；有能討論問題的同事與朋友，也可能讓自己看見原本沒有想到的做法。

這些事情未必能立刻改變處境，但可以成為下一步的準備。同時，改善環境也不一定只能靠個人離開。如果同一家店的助理都在面對相同的人力、排班或教學問題，就應該把它們當成共同的工作條件來討論。讓薪資算法、工作分配與教育標準更清楚，本身就能增加每個人參與決定的空間。

我願意為自己的選擇做準備，也希望別人為他所掌握的權力負起責任。店家安排多少人力、怎麼計算報酬、如何履行教學承諾，都有它應該承擔的部分。

一個人因為現實而留下，並不代表他同意所有安排，更不代表問題從此都成了他的責任。

五、一直待在不喜歡的環境，很痛苦怎麼辦？

如果要把前面的討論變成做法，我會先把「不喜歡」寫得更具體。有些人不喜歡的是自己一直做不好。動作慢、常被糾正、不知道怎麼和顧客說話，讓每一天都很緊張。這時候，可以先確認要求是否清楚，練習是否足夠，以及有沒有人提供可以照著改善的回饋。例如「燙髮一直考不過」，就比「我可能不適合美髮」更容易找到下一步。前者可以繼續拆成操作與練習問題，後者卻一下子替整個職涯下了判決。

有些人不喜歡的是工作的安排。下班時間反覆延後，人力一直不足，承諾的教學沒有發生，工作量增加，其他安排卻沒有相應調整。

這些問題需要具體討論：究竟會怎麼改，誰來安排，什麼時候開始？如果談過之後有實際變化，就可以繼續觀察。若每次都得到相同的承諾，之後卻沒有改變，那麼承諾本身能作為判斷依據的程度，就應該降低。

還有些人不喜歡的是這家店追求的方向。你想把技術做得更細，店裡重視的是快速完成；你希望經營穩定的熟客關係，店裡要求持續追逐短期業績。即使雙方沒有誰特別差，你也可能需要不同的工作環境。

所以，在決定自己是否要離開美髮以前，可以先確認：現在反感的是這份工作的核心內容，還是這家店的經營與相處方式？一家店的經驗，可以幫助我們認識行業，但很難代表整個行業。釐清原因之後，可以再檢查三件事。

第一，留下來還有什麼具體的理由？可以是目前需要的收入、正在學習的某項技術，或者確實能從某位設計師身上學到的能力。理由愈具體，愈容易知道它什麼時候不再成立。

第二，現在的代價，我能承擔多久？除了薪水，也要看休息、通勤、身體負擔，以及下班後還剩下多少可以支配的時間。即使一份工作有學習機會，也需要放回自己的整體生活裡評估。

第三，有沒有比現在更合適，而且實際可行的選項？先了解幾間店的條件，整理自己的能力與作品，估算收入可能中斷多久。這些準備，都可以在還沒離職的時候開始。比較時也不能只看另一家店展示出來的最好部分。對方的工時、薪資、教學與晉升方式，一樣需要問清楚。

我會替自己的決定留一個重新檢查的時間。例如，雙方約好接下來一段時間會調整工作量、安排教育資源，那麼到了約定的時間，就回頭看這些事情有沒有發生。時間長短可以依情況決定，重點是有機會檢查，而不是每次都重新開始等待。

如果暫時走不了，也不必把自己逼到只能認命。可以先完成一件能增加選擇的事情：了解另一家店的條件、找到自己所需的資源，或者找人一起把目前的問題說清楚。行動不必很大，但最好能讓下一次決定，比這一次多一點依據。

六、當我們的位置改變以後

談到這裡，我想讓讀者把問題留給未來的自己。如果有一天，我們成為設計師、教育者，甚至開始經營一家店，會怎麼對待站在原本位置上的人？當年覺得沒有必要的等待，還會不會要求下一個人照樣經歷？自己曾經希望有人說清楚的標準，有沒有真的說清楚？如果助理的支援讓我們有能力完成更多服務，他的付出有沒有被看見，也被計算進工作與報酬的安排？

一個人取得了更多能力與話語權，就多了一些改變事情的可能。我希望這本指南能幫助讀者累積這樣的能力：看得懂自己的不足，也看得懂環境的限制；知道什麼值得繼續投入，也能在理由不再成立的時候，重新安排下一步。

我們很難在剛入行時，就替往後的人生選對每一件事。但至少可以逐漸知道，自己留下來是為了什麼，現在學到的東西能把自己帶去哪裡，以及付出的這段時間，有沒有讓未來多一些選擇。

接下來，才適合進一步談：如何選擇一家值得投入的店，以及怎麼確認自己正在接受的，確實是能讓人往前走的培養。

第三章 | 如何選擇第一間店

選擇第一間店，是把前面談過的目標、能力與心態，放回現實的一次重要決定。我們很容易先注意裝潢、作品與名氣，因為這些東西看得見。至於每天會被安排什麼工作、由誰教、能不能維持生活，通常需要再往裡面問。一家店能提供多少資源，和你進去之後能使用多少資源，需要分開確認。店裡有很厲害的設計師，不代表他有時間帶你；社群上有漂亮的漂髮作品，不代表初學者能參與其中；有人做出很高的業績，也不代表同樣的條件會出現在每一個人身上。

所以，選店時，我會把注意力放在一個更具體的問題：如果我進到這裡，接下來的日常會是什麼樣子？這個問題能幫助我們把想像，慢慢換成可以確認的事情。

一、先知道這份工作要替你解決什麼

有人找工作時，最需要的是穩定收入；有人希望把基本功練好；有人已經有基礎，想接觸特定技術；也有人希望找到一個能長期待下來的環境。這些需求沒有固定的高下，但會帶來不同的選擇。

如果目前的生活需要一筆穩定收入，就應該先確認固定能領到多少，以及取得這筆收入需要滿足哪些條件。如果現階段最想學的是剪髮，就需要確認實際練習的機會、指導方式與考核標準。只知道店裡有一位剪得很好的人，資訊還不夠。如果已經很清楚自己無法長期承受過長的通勤，這件事就應該在找工作之前被列入考量，不能每次都等到累了，才覺得自己不夠努力

我會建議讀者在面試前，先寫下三件事：這份工作至少要滿足哪些生活需要？包含收入、時間、通勤，以及自己現階段能承擔的支出。接下來最希望取得哪一項能力或經驗？可以很具體，例如把基本染髮做穩、理解燙髮的完整流程，或者開始練習顧客諮詢，不必一開始就把目標寫成「成為全方位設計師」。

有哪些條件，是自己目前無法長期承擔的？例如下班時間完全無法預期，或每個月都有一筆事前說不清楚的必要支出。寫下來的目的，是讓比較有依據。當我們沒有先整理自己的需要，面試時就很容易被對方最擅長展示的部分吸引。看到一間店強調技術與美感，便開始覺得自己也應該追求美感；另一間店強調高業績，又覺得只要收入高，其他事情似乎都能接受。別人的優勢值得了解，但最後仍要回到自己的生活。一家店的條件再好，也需要回答：它能不能幫助我解決現階段真正重要的問題？

二、看看這家店每天實際在做什麼

我認為，選工作環境時，日常的工作內容，比一句「什麼都能學」更有參考價值。如果你想學漂髮，可以看看店裡平常接觸多少這類需求，從諮詢到完成，各個步驟由誰負責，以及助理能參與到哪裡。如果你想把剪髮練好，可以問清楚練習的安排：有沒有固定的練習時間？由誰檢查？從假人頭到真人操作，中間需要達到哪些標準？這些問題，能讓「店裡有這項技術」逐漸變成「我能透過什麼安排學到這項技術」。

同時，店裡常見的顧客需求，也值得觀察。顧客來這裡，主要在意的是整理方便、造型變化、特定風格，還是長期穩定的服務？設計師如何了解需求，又如何決定服務的內容？

如果我們只注意最後的髮型，就可能忽略前面那些影響結果的判斷。美髮的學習，也包含理解一位顧客為什麼會接受這個方案，以及做完之後，他能不能在自己的生活裡整理出這個髮型。這些內容能否在工作中被看見、被解釋，一樣會影響這個環境適不適合你。

至於大店、小店、連鎖店或個人工作室，我不會直接排出固定的名次。規模可以提供一些線索，卻不能代替對實際安排的了解。一間有完整課表及成熟教育體系的店，需要確認課程是否真的照常進行；一間新開的網紅店，需要確認負責的人是否有時間，以及對方不在時由誰接手。

同樣是「資源很多」，也可能有不同的使用條件。有些課程要通過考核才能參加，有些拍攝只安排給特定人員，有些真人練習需要自己找模特兒。這些安排各有原因，但應該在進去之前，盡可能了解清楚。

我會把資源分成三個層次來看：店裡有什麼？我能接觸什麼？以及接觸之後，有沒有機會在指導下練習？只有第一層的資訊，還不足以判斷自己的學習會怎麼發生。

三、會做、會教，以及有時間教

找一位技術好的老師，是合理的想法。但選擇工作環境時，還需要再確認兩件事：他能不能用初學者能理解的方式說明自己的判斷，以及教學有沒有被安排進日常。

前面談行銷時，我把「翻譯」理解成一種讓專業被別人理解與使用的能力。教學也需要這種能力。一位設計師能穩定完成某項操作，接下來還要想辦法讓另一個人知道：要先判斷什麼，再做什麼，哪些條件改變時，做法也需要調整。例如，老師說「這個層次不對」，初學者可能知道結果有問題，卻不知道從哪裡開始修改。如果能進一步指出，是哪個分區或提拉方式影響了結果，再讓學生重新操作、比較差異，這份專業才比較有機會變成學生能使用的能力。作者本人以前也跟過厲害的剪髮老師很長時間，卻一直沒能把對方的判斷，變成自己能獨立運用的能力。所以我會留意一位老師如何處理「學生還不懂」的時刻。他能不能換個方式解釋？能不能把一個太大的問題拆小？能不能指出這次先改哪一件事，其他部分之後再處理？這些，都比單純示範一遍，更接近我所期待的教學。

我也會建議多看看，與自己起點相近的人，在這裡經歷了什麼。可以問問最近一位從基礎開始的同事，先學了哪些內容？在哪裡遇到困難？現在能獨立完成什麼？中間有哪些具體安排？這比只知道「我們曾經培養出一位很成功的設計師」，更容易幫助自己做判斷。那位成功的人，可能進來以前就有基礎，也可能原本就有客源，或投入了與你不同的時間。了解這些背景，才能知道哪些條件是店家提供的，哪些是個人原本就具備的。

四、面試時，把承諾問成具體安排

面試的時候，店家在了解你，你也在了解這份工作的實際條件。

不用把自己放在只能點頭的位置，也不需要一開始就擺出懷疑對方的姿態。把問題問清楚，是為了讓雙方知道能怎麼配合。

我會盡量少問那些很容易得到漂亮答案的問題。例如「這裡會教嗎？」很容易得到「當然會」。但如果問：「以我目前的程度，第一個月大概會安排哪些工作？通常由誰帶？」

「可以用一個普通工作日，說明助理從上班到下班大概會做哪些事嗎？」對方就比較需要描述實際的做法。

我特別重視「最近一次」與「一個普通工作日」這類問法。它們可以把討論從理想中的制度，拉回已經發生過的安排。店家不一定每個問題都能立即回答。有些事情需要看過你的程度，再決定怎麼安排，這也合理。但對方至少應該願意說明，哪些已經確定，哪些需要評估，以及什麼時候能再確認。

你也可以把自己的狀況說得具體一點。例如：「我目前還不能獨立完成染髮，現階段想先把基本操作和流程學穩。我願意練習，也想了解進來之後主要由誰帶、什麼時候有機會操作，以及怎麼確認自己能進下一階段。」

這樣的表達，比只說「我很有熱情、很願意吃苦」，更容易讓對方知道你需要什麼。

熱情可以讓人開始，具體的安排才能讓雙方知道接下來怎麼做。

五、第一間店， 也會成為你認識行業的一個起點

剛入行時，我們對很多事情沒有比較的依據。第一次看到的工作方式，很容易成為理解這個行業的起點。

所以，我希望讀者保留一個習慣：遇到一種做法時，試著知道它為什麼存在。它在解決什麼問題？需要哪些條件才能成立？換一種顧客、不同的人力，或不同程度的操作者，還適不適用？這些問題，能讓我們逐漸理解方法背後的理由。

當然，初學者不需要一開始就對所有做法下結論。可以一邊把工作做好，一邊了解現場的限制，透過提問和比較，慢慢建立自己的判斷。一間店可以提供很多東西，也一定有它接觸不到的部分。你可以認真學習眼前值得學的能力，同時保留對其他做法的理解。之後目標改變，或目前的環境已經無法提供需要的條件，也可以重新選擇。

對我而言，第一間店值得帶走的成果，除了技術，還包括一套更清楚的判斷方式。知道怎麼確認條件，怎麼理解一項工作，怎麼辨認有效的教學，也知道自已需要什麼樣的環境，才能持續把事情做好。有了這些依據，下一次選擇就會比第一次更清楚。

而當環境與方向逐漸確定，接下來的問題就是：每天接觸到的工作，究竟要怎麼變成自己的能力？看過一次、聽懂一次，到能在不同情況下穩定做出來，中間還有一段需要拆解的過程。下一部分，我想從這裡開始談學習。

第四章 | 關於學習：

用第一性原理與二分法，建立自己的判斷

做美髮，需要學習的東西很多。但在繼續增加學習內容以前，我認為有一個問題值得先處理：我們到底怎麼知道，自己現在需要學什麼？有些人上了很多課，卻不知道怎麼把內容用在工作上。有些人每天都在練習，遇到不同情況時，還是需要等待別人告訴自己答案。也有人明明已經取得一些進步，卻因為看見更多不會的事情，反而覺得自己什麼都不懂。這些情況，都容易讓人產生同一個念頭：是不是還學得不夠多？有時候，確實需要補充新的知識。但也有時候，需要先處理的，是知識之間的關係，以及我們用什麼方式判斷自己的不足。如果每次遇到問題，都只能回答「再努力一點」「再多上一堂課」，就很難知道，接下來投入的時間，究竟會改善什麼。我想用兩種思考方式，把這個問題繼續拆開：第一性原理與二分法。前者幫助我們追問，一項知識或做法依靠什麼成立；後者幫助我們依照清楚的標準，逐步縮小需要處理的範圍。把兩者一起使用，我們就能開始回答：我想具備的能力需要哪些條件，而現在最值得補上的，又是哪一部分？

一、第一性原理：先知道一個答案憑什麼成立

第一性原理指的是一套論證所依據的基本出發點。亞里斯多德在《後分析篇》中討論知識時，便要求論證具有適當的基本前提，並把理解一件事，與理解使它成立的原因連在一起。結論需要依據，而依據也需要被說清楚。

放到這本書裡，我會借用這個方向，把第一性原理思考理解成：把問題追溯到有依據的基本定義、事實與原理，確認必要條件，再從這些前提出發，推導自己的判斷與做法。這裡的「第一」，指的是推論上的優先：後面的結論，要依靠前面的理由成立。以漂髮來說，「好看的頭髮」需要很多條件。在兼顧頭皮安全與髮質的前提下，這裡先挑「均勻」與「淺度」來看：底色是否均勻？是否達到目標髮色需要的明度？

如果能把頭髮漂得均勻，就可以繼續追問：哪些條件會影響各區退淺？除了原本的髮況，也包括雙氧濃度、操作速度，以及我在《漂染概論》中整理的「漂髮五大關鍵」。五大關鍵又包括時間、溫度、塗抹量、pH 值與空氣接觸面積。

這些條件彼此有關。操作速度為什麼重要？因為先塗的區域會先開始作用。假設兩區原本髮況、配方與其他操作條件相近，第一區比最後一區早塗十五分鐘，卻一起沖水，實際作用時間就不同，漂淺結果也可能有落差。

理解時間會影響反應這個依據，就能推回需要檢查的做法：記錄各區的上藥與沖水時間，再依髮況檢查操作順序與速度。原本籠統的「我要漂得更好」，便成為可以觀察與調整的問題。把大問題往下拆，找到有依據的基本事實，再從這些事實推回做法，就是這裡要練習的第一性原理思考。

先分清楚事實、目標與假設

使用這種思考方式時，我會特別留意三種不同的內容：事實、目標與假設。同樣以漂髮來說，如果操作紀錄已經確認，從第一片塗到最後一片花了十五分鐘，這就是可以核對的事實。

「我希望漂後的明度均勻」，是在描述目標。至於「這次明度不均，可能與塗抹時間差有關」，則是根據紀錄提出的假設，還需要進一步確認。

這三件事彼此有關，但不能互相代替。事實可以核對，目標說明我們想達到什麼，假設則需要理由與驗證。

知道時間差存在，可以支持我們繼續檢查時間的影響。但要判斷它是否足以解釋這次的結果，仍需要對照原本的髮況，以及溫度、塗抹量等其他條件。

把這三件事分清楚，才知道哪些已經確認，哪些是想取得的成果，哪些還需要查證。如果把尚未確認的假設直接當成事實，後面的練習與調整，就可能一直圍繞同一個未必完整的解釋。

拆解也需要有範圍

實際學習時，拆解的範圍可以先跟著眼前的問題走。我會問：如果這個前提理解錯了，會不會改變接下來的判斷？如果會，就值得往下查。

例如，想理解塗抹速度為什麼會影響均勻度，就需要先弄清楚，漂粉的作用時間和明度有什麼關係。理解書中的時間差案例後，下一步可以回看塗抹紀錄，對照實際結果。若時間差還不足以說明這次的情況，就再查溫度、塗抹量等條件。

當我們能說明依據、知道要確認什麼，也能對應到一個觀察或練習的行動，就可以先做。過程中若發現新的疑問，再繼續往下查。

第一性原理幫助我們建立較清楚的出發點。這些出發點是否足以解釋眼前的問題，仍需要在使用中繼續檢查。

二、二分法：每次用一個清楚的標準縮小問題

理解了第一性原理，接下來還有一個困難：即使知道一項能力包含很多條件，也可能不知道該從哪裡開始檢查。

這時候，可以加入二分法。

「二分法」在不同領域有不同的用法。本章採用的是二分式分類與提問：在同一個範圍內，依照一項明確標準，區分兩種結果，再繼續檢查需要處理的部分。

延續剛才的漂髮案例，可以先問：「底色是否均勻？」再問：

「明度是否達到目標？」每次只判斷一件事，分成「是」與「否」。可能底色均勻，卻還沒達到目標明度；也可能只有局部達到目標明度，整體仍不均勻。兩項都要檢查，才能知道「這次沒漂好」具體指的是什麼。

如果問題在均勻度，就以原本髮況與其他條件相近的兩個區域為例，繼續問：「兩區實際作用的時間是否有落差？」

若有落差，先回看塗抹順序與操作速度；若沒有，就繼續查塗抹量等條件。即使找到了時間差，也仍要查看其他條件，因為幾種原因可能同時存在。

這裡是在檢查時間對結果的影響。實際如何安排不同區域的作用時間，還要連同各區的髮況與溫度等條件一起判斷。

二分法在這裡的作用，是協助整理判斷順序。它不保證每問一個問題，就能排除一半可能，更不能保證只剩下一個原因。

分類有沒有用，要看它能不能幫助我們作出不同的安排。如果分完之後，答案還是「再努力一點」，就需要把問題問得更具體。如果達到，就可以增加另一項檢查：「面對一個新的案例，我能不能選擇適合的做法，並說明理由？」每一次提問，都比原本的「我是不是不會」更具體，也更容易找到下一步。

二分法在這裡的作用，是協助整理判斷順序。它不保證每問一個問題，就能排除一半可能，更不能保證只剩下一個原因。分類有沒有用，要看它能不能幫助我們作出不同的安排。如果分完之後，不管落在哪一邊，答案都還是「再努力一點」，那麼這個分類可能還不夠具體。

三、二分法要保留事實的複雜性

把事情分成兩類，很容易讓問題看起來清楚。但清楚的形式，不一定代表分類合理。邏輯上所說的「錯誤二分」，就是把兩個選項當成全部可能，卻沒有充分考慮其他情況，或兩者同時存在的可能。

例如，看到漂後明度不均，就把原因分成「時間的問題」或「塗抹量的問題」，並認為答案一定只能選其中一個，這樣的分類就不夠完整。

我在《漂染概論》中除了時間與塗抹量，也寫到溫度、pH 值與空氣接觸面積的關係，並提醒這些條件會彼此影響。只留下兩個原因，可能漏掉其他條件；要求只能選一個，也可能忽略幾種因素同時影響結果的情況。

所以，使用二分法時，我會保留幾個原則。

第一，每次都要說清楚，自己正在按照什麼標準分類。

我之前教課常說：均勻塗抹比單純厚塗更重要。因此，檢查塗抹時，可以具體問：「這一片的漂粉有沒有刷透？」這個問題指向可以觀察的操作細節，也讓回饋有明確的對象。相較之下，只問「這次塗得好不好」，就還需要說明，所謂的「好」究竟是在看什麼。標準愈具體，分類才愈容易被檢查。

第二，不確定的事情，要先留下來確認。

例如，漂後看見某一區比較深，卻沒有紀錄那一區的溫度，就還不能把「漂粉沒刷透」當成已經查明的原因。這時候，可以先標記「待確認」，再回看紀錄，或進一步了解當時的操作情況。二分式問題可以有明確的兩種結果，但在資訊不足時，我們可以暫時保留判斷。「還不知道」說明的是目前掌握的資訊，不能直接當成「有做到」或「沒做到」。

第三，不同因素可以同時影響結果。

漂髮時，塗抹量不足容易讓漂粉乾燥；冷氣直吹、風扇等環境，也容易讓漂粉過快乾燥，影響漂淺效果。

因此，看到局部漂粉變乾時，即使已經發現塗抹量不足，仍然可以繼續確認，是否同時受到風吹等環境條件影響。

發現其中一項問題，不需要立刻排除另一項。比較實際的做法，是逐項檢查，再依照實際情況，決定先處理哪裡。

第四，分類之後，仍然要保留程度與細節。

假設目標明度是九度，實際也已經漂到九度，但色調仍然偏橘。如果只記錄「沒漂好」，還是不知道下一步要處理什麼。進一步區分後，才能看出這個案例的明度已經到位，尚需處理的是色調。這時候要用染膏進行抵銷與回填；繼續漂改變的是明度，色調可能仍然偏橘。把這些細節留下來，才不會把「明度還不夠」與「明度已經達到，但色調還需要處理」混在一起。分類可以幫助我們找到問題的範圍，具體的差異則讓下一步有了依據。

因此，二分法可以作為整理問題的入口。進入某個範圍以後，還需要把裡面的差異看清楚。當問題已經具體到能對應一個查證或練習的行動，也知道要怎麼檢查，就可以開始做。之後再依照結果，決定是否繼續拆解。

四、把這套思路變成日常學習的方法

《論語·為政》裡有一句話：學而不思則罔，思而不學則殆。把這句話放在今天，我會把它當成一個提醒：取得知識與整理理解，需要持續配合。

閱讀、上課、觀察與請教，讓我們接觸原本不知道的內涵。思考與練習則讓我們回頭確認，這些內容根據什麼成立、彼此有什麼關係，以及能否用在眼前的問題。

第一性原理與二分法，都需要在這個過程裡使用。分類所依據的標準，需要知識支持；推導出來的做法，也需要現實回饋。如果要落實到日常，我會按照下面五個步驟安排。

第一步：學習前，先寫下想取得的成果

把「我要把漂髮學好」，改成一個可以觀察的目標。

例如，《漂染概論》寫到頭髮在沒有漂過或燙過的髮況下，可以先塗髮中尾、再塗髮根的順序。這次的學習目標就可以寫成：

「讀完這段內容後，我希望能說明這個塗抹順序的理由，也能辨認它適用的髮況。」接著確認：要做到這件事，需要理解哪些概念？最後用什麼方式檢查？

這樣一來，學習的範圍就比較清楚。我們知道這次想弄清楚的是，一個操作安排的理由與條件，也有了學習後可以回頭確認的目標。

第二步：學習時，把結論與理由一起記錄

筆記可以留下三個部分：這段內容在說什麼？它的依據是什麼？它適合用在哪些條件下？

以剛才的例子來說，做法是先塗髮中尾，再塗髮根。書中說明，髮根受到頭皮溫度影響，漂淺速度較快；先漂髮中尾，可以讓這些部位有較長的作用時間，減少頭皮溫度造成的明度差。同時，也要把書中列出的適用條件記下來：初始條件有沒有漂過或燙過。

在這個例子裡，髮根與髮中尾的溫度條件不同，所以理解塗抹順序時，也要把頭皮溫度與作用時間一起看。

把做法、理由與條件一起記錄，日後回看時，才知道這個安排依據什麼成立。尚不理解或沒有說明的地方，就先標記出來，作為後續學習與請教的方向。

第三步：學習後，分別檢理解與應用

先試著用自己的話解釋：為什麼這個案例要先塗髮中尾？頭皮溫度與作用時間，分別和這個順序有什麼關係？

再對照原文，看看有沒有理解錯誤，或省略重要條件。

接著看一個實際案例，確認自己能不能先了解髮中尾是否漂過或燙過，再判斷它是否符合書中列出的適用髮況。如果髮況資料還不清楚，就先標記「待確認」，補上資訊，再作判斷。

「能不能說明理由」與「能不能辨認適用條件」，可以分別記錄。這樣比較容易看出，自己已經掌握哪些部分，還需要補上哪些資訊或練習。

第四步：根據缺口，選擇練習方法

如果還說不清楚，為什麼頭皮熱與作用時間會影響這個塗抹順序，就先回查《漂染概論》中關於溫度與時間的說明，或請老師針對不理解的地方重新解釋。

如果已經能說明理由，卻常在看案例時漏掉髮況條件，就把練習放在判斷髮況：這個案例的髮中尾是否漂過或燙過？哪些資訊已經知道？哪些還需要做測試確認？

如果需要改善的是實際操作，就在適合的練習情境裡，找老師針對塗抹順序、漂粉是否刷透，以及操作節奏，給予具體回饋。

第一性原理幫助我們回到做法所依據的條件，二分法協助逐項檢查目前的缺口；回憶、解釋、案例比較與實作回饋，則用來處理不同的學習需求。

知道目前需要解決什麼，才比較容易選到合適的方法。

這些問題，都可以成為下一次調整學習安排的起點。檢查的目的，是讓投入有機會修正。學習的方向，可以在這樣的過程裡慢慢變得清楚：先知道想完成什麼，確認它需要哪些條件，再透過練習與回饋，找出目前最值得補上的部分。

第一性原理與二分法，可以幫助我們整理判斷；至於這些判斷是否有用，仍然要回到實際的表現。

以前只是記住操作順序，現在能試著說明理由與適用條件；以前發現漂後明度不均，卻不知道從哪裡開始查，現在能回到時間、溫度、塗抹量等條件，逐項確認。

當我們知道自己為什麼這樣學，也能在結果不如預期時調整，接觸過的知識就比較有機會成為自己的能力。下一步該學什麼，也就有了更清楚的依據。

參考文獻與延伸閱讀

以下列出本書所提及的主要研究、理論與法規來源，供讀者查找原文。書中的工作觀察、案例引申與學習安排，則是作者結合自身經驗所做的整理。

Gimlin, D. (1996) 。〈Pamela's Place: Power and Negotiation in the Hair Salon〉。Gender & Society, 10(5), 505-526。

Akerlof, G. A. (1970) 。〈The Market for "Lemons": Quality Uncertainty and the Market Mechanism〉。The Quarterly Journal of Economics, 84(3), 488-500。

馬克思。《資本論》第一卷（1867）；《工資、價格和利潤》（1865 年演講，1898 年首次出版）。

Bourdieu, P. (1986) 。〈The Forms of Capital〉。收於 J. G. Richardson（編），Handbook of Theory and Research for the Sociology of Education (pp. 241-258) 。Greenwood Press。

Bourdieu, P. (1979) 。〈Symbolic Power〉。Critique of Anthropology, 4(13-14), 77-85。

台灣勞動法規：《勞動基準法》；勞動部《勞動契約認定指導原則》。查閱日期：2026 年 10 月 19 日。

亞里斯多德。《後分析篇》，第一卷第二節（I.2）。G. R. G. Mure 英譯本，Internet Classics Archive。

《論語・為政》，第二篇第十五章（2.15）。

Roediger, H. L., III, & Karpicke, J. D. (2006)。〈Test-Enhanced Learning: Taking Memory Tests Improves Long-Term Retention〉。Psychological Science, 17(3), 249-255。

高性價比美髮入行指南

作者 | 永強

出版者 | 人民出版社

出版日期 | 2026 年 10 月

版次 | 初版一刷

© 2026 永強

書中引用之文獻與資料，來源詳見內文及參考文獻。

這本書不會讓你業績變高 也不會讓你的人生馬上有方向
而是探討一些常見的問題 在不同的時代背景及文化底色下
是如何從問題演變成立場之爭的

流量會獎勵爭議 讓許多問題總是伴隨著提問者的主觀立場出現
而每當人們討論一件事情或議題時的立場大於或先於是非時
我們就很難再以相對客觀的角度去看清這些事情的原貌及本質

本書描述的主體與受眾 是這個產業中相對弱勢的少數人
所以做不到完全公正客觀的描述

但我想透過探討那些被立場蓋過的問題
重新看懂這個行業 以及確認我們身處其中的位置

我寫這本書 是希望把這些問題說得清楚一點
能力如何取得回報？怎麼判斷工作環境是否值得投入？
又怎麼把每天接觸的事情變成自己的能力？
這些判斷 都會影響我們往後過著什麼樣的生活

每個人的起點與條件不同 有些時候需要爭取 有些時候需要準備
也有些時候 要承認目前的安排已經不適合自己
我的經驗有它的限制

書裡的觀點也需要放回你的處境裡比較 驗證與修正

如果這本指南能让你少付出一些沒有必要的成本
在面對不合理的要求時 多一點判斷的依據 在不知道如何進步時
找到可以開始的一步 就已經達到我寫它的目的

也希望有一天 當你開始帶領別人
能把自己曾經希望有人說清楚的事情 好好說給下一個剛入行的人聽
也替他留下提問 練習與成長的機會