

淺談台灣地區運動俱樂部發展 與未來趨勢

黃建賓／逢甲大學
劉啟帆／逢甲大學
周世昌／中國文化大學

摘要

民國 76 年至 83 年，服務業已經主導台灣整體產業結構的發展（汪義育，民 85）。健康適能產業在台灣地區的發展與成長是可以樂觀預期的（高俊雄，民 85）。根據經濟部研究資料顯示 2002 年台灣運動產業的產值約為 806 億元，經濟部工業局也將運動與休閒產業列為挑戰 2008 年的國家發展計畫之一，並預估運動與休閒產業產值將在 2006 年時達到 2500 億元，2008 年的目標產值則為 3800 億元，台灣的一些研發單位也將運動科技列為其研發重點（黃煜、林房儻，2004）。而目前國內有關健康體適能俱樂部所作的研究只偏向消費者行為，服務品質與滿意度，及行銷策略（沈淑貞，范智明，1999；陳秀華，1993；陳金冰，1990），研究者經由實際訪察了解及多年業界服務之經驗來說明產業中的演變的狀況。台灣連鎖運動俱樂部產業發展雛形大致完成，三強鼎立的局面大致形成，猶若東漢末年群雄割據，最終只剩三國對峙，眼前企業廝殺，會員爭奪，在這，筆者整理了產業的幾個重要現象，並同時預測趨勢發展。

關鍵詞：台灣運動俱樂部、發展、未來趨勢

壹、台灣運動俱樂部之發展過程



健康體適能俱樂部將是近年來新興的運動設施服務業。台灣地區健康俱樂部產業發展不過只是二十年而已。運動設施服務業是以提供社會大眾從事運動時所需要的環境、設施、技術指導、相關服務等，幫助參予者改善其生理與心理狀態，而創造效用（高俊雄，1996）。

早期的台灣街頭許多的健身院、健美院提供喜愛雕塑、鍛鍊身體的民眾一個健身的好去處，在設備方面則屬於較為簡單之槓鈴組及機械式器材，收費方式則採單次付費，消費者則以男性居多。

台灣地區第一家設備齊全的健康體適能俱樂部，克拉克健身俱樂部，成立於民國六十九年，由美商克拉克先聲與部分友人在台投資，並在台北市敦化北路民生東路口設立。（陳秀華，1993；楊仁智，1996）並且引進台灣首批進口心肺及重量訓練及美式訓練課程、管理方式來服務會員，初期的會員以外商為主。

在七十年代運動俱樂部產業幾乎沒有成長，唯有中興百貨為了增加競爭力與同質性的百貨業者競爭，成立了健康俱樂部，並命名為中興健身俱樂部，中興健身俱樂部也為台灣第一家由百貨公司投資改建之俱樂部。同時在這個時期佳姿韻律中心也為台灣女性創立專屬的運動課程，鼎盛時期，全台約有 20 家以上的直營及加盟店，在 30-50 坪的空間內上課，雅姿韻律中心也為現今亞歷山大健康休閒俱樂部的前身，亞歷山大健康休閒俱樂部也是台灣由韻律中心轉型健康休閒俱樂部相當成功的例子（李敏玲，1997）。八十年代景氣上升房價高漲，建商為了提升住宅品質、增加房屋銷售量，在興建的社區內設立健康俱樂部。消費者反應熱烈；許多企業也投入俱樂部產業，如統一企業、太平洋建設，成為企業連鎖事業之一。同一時期，外商也看準了台灣俱樂部的市場，除了早期的美商克拉克外（Clark Hatch）、美商金牌健身中心（Gold's Gym）及加州健身中心(California Fitness)、世界健身中心（World Gym），也都在台陸續增設分店。

貳、台灣連鎖運動俱樂部之現況

一、台灣連鎖運動俱樂部入會方式

目前台灣地區健康體適能俱樂部的數量逐漸增加，經營型態與顧客來元大致分為以下幾種（彭淑美，1993）：

- （一）終生會員制：個人、家庭、團體等三種收費。
- （二）短期會員制：一年期會員、半年期會員等會員。
- （三）季節性活動：按每個月或每季各種不同的課程收費。



(四) 臨時性活動：售票或賣卡方式以單次、十次、二十次等收費。

(五) 訓練班：單次、十次或以週繳、月繳方式收費。

雖有各種不同的收費方式，但大部分長年穩定經營的俱樂部大都以會員制為主，除可控制固定的財源外，更可以提供會員「提供最佳服務」為目標，作為招攬顧客的方式。然而無論在經營何種型態的俱樂部，都應該將顧客零星的資料加以收集、處理使之成為經營管理上有價值的資訊（高俊雄，1995）。

二、台灣連鎖運動俱樂部產業發展

台灣連鎖運動俱樂部產業發展雛形大致完成，三強鼎立的局面大致形成一佳姿、亞歷山大、統一伊士邦，猶若東漢末年群雄割據，末端只剩三國對峙，眼前正在廝殺，戰況激烈，說穿了，勝利似乎不是重點，生存才是重點。所以現在可說是健身產業的亂世，亂等於變動，等於結構重組，有人必因此殞落，有人也必因此竄起，之間的差異只在於有無能力之洞悉「亂後」世界，而是先得此契機。研究者整理了產業的幾個重要未來趨勢，什麼是未來趨勢，有句諺語說：「方向的一小步、是趨勢的一大步」說明的趨勢方向，及判斷的方法。托佛勒對於未來分為三種型態：(一)、可信的未來：以統計資料加以分析，得知將來最有可能發生的現象；(二)、可能的未來：還有其他可能發生的狀況，故不是全然可信的未來；(三)、希望的未來：自己所希望發生的狀況，根據的是可信的未來，研究方法主要是細察社會及生活有影響的涓涓細流，並發掘隱藏的暗流，來推斷最終的大河現象。（第三波，托佛勒，1994）

三、台灣俱樂部發展之原因

現代運動的發展，和西方十九世紀工業化及都市化息息相關。而職業運動的發展如同現代運動的發展一樣，具有兩個因素，第一是遷移，使人口從鄉村到都市，帶來大量的勞力，產生了勞工階級；第二是都市化，娛樂和運動成為主要的休閒來源，運動也成為社區建立的載具（Jhally，1984）。此外，現代運動的國際化、科學化以及商業化等趨勢，也使得運動職業化是在必行（程云峰、李金珠，1993）。所以體育運動的轉變是完全應映時代潮流的發展，不僅體育運動成為商品，同時體育運動所表現出來的價值也在市場上成為一種特殊、特有的文化產業，根據上述之條件相信同為運動產業的運動健康俱樂部也能因此而蓬勃發展。

參、未來趨勢

一、三強鼎立



三強的概念是從：一週七天，天上七星、人的最大記憶廣度為七個單位或是中國社會的「五行說」、「十全十美」等，反映出不同社會對一些數字的偏好，而研究者所要陳述的是競爭性的市場常出現三大要角，「三大原則」係產業透過物競天擇的過程，演化出自然的競爭性市場結構，這種結構對最強、最有效的公司最有利(葛拉威爾，2000)。一般只存再有三家所謂的「通產廠商」，也就是產品線完美和龐大的企業。這種不多不少恰好是三家的現象屬於常態；如果大於三家或少於三家通常屬於特殊或暫時的現象，乃受到某些因素所干擾或限制所致，否則都會趨向於只有三家大型的「通產廠商」。這種現象以美國最為普遍：例如航空業主要有聯合、美航、達美三家；無線電視有 NBC、ABC 和 CBS 三家；製藥有默克、壯生及必安妥施貴寶三家。不過這種三大廠商的存在並不能占有全部市場。一般而言，他們總體不應超過七〇%的佔有率，其中任何一家也不宜超過四〇%的佔有率，因此一般所剩的三〇%由較小的廠商所共享；這些廠商屬於所謂的「利基」(niche)市場內的專業廠商，他們在各自的「利基市場」內享有某種「獨占」地位和利潤(賈帝許·謝斯&羅榮德拉·席索迪雅，2002)。而台灣的健身休閒產業似乎有一點這種味道即佳姿、亞歷山大及統一伊士邦，而其他的專業廠商就由所謂的：飯店型、聯誼社及社區健身房佔有其獨占市場。

市場成熟後，市場上除了「產品齊全的大型廠商」及「產品或市場的專業廠商」之外，還有第三類型的廠商存在，他的規模通常不夠大，業務通常太多元化，因為缺乏規模經濟或顧客的忠誠度優勢，或許只能從事價格競爭，而無法無法獲得適當的投資報酬率，於是現在所謂的沉淪區中左右為難，右邊是三大公司，左邊是產品或市場的專業廠商，而「淪陷區」單一經營的面臨危機(賈帝許·謝斯&羅榮德拉·席索迪雅，2002)。

近觀台灣一開始的運動俱樂部如雨後春筍般出現，就好像當年正流行，葡式蛋塔相同的一家一家相繼開張，但歷史也告訴我們經營產業不能像螢火蟲一樣，我們必須要有獨特的眼光才能在競爭激烈的產業中求得一線生機。所以歷史就在一次證明，「淪陷區」的健身房一家一家倒閉，從一開始的「國王與我」開始，我們就知道這並不是單一個案，之後幾年，研究者從側面了解大台北地區就有不下十家運動俱樂部一一淪陷。

二、葫蘆型產業

葫蘆型產業：這是現代社會的一種現象，即產品的結構，結構的內容會向葫蘆的形狀一樣兩極化，消費者選擇的不是價格極便宜以量制價的產品獲服務，不然就是提供高價制的服務或產品，相同的健身產業就也有這樣的結構。如同收取高價的佳姿 101 運動館或是一般收費的亞力山大俱樂部。



三、三鐵共構之特性(往都會區發展)

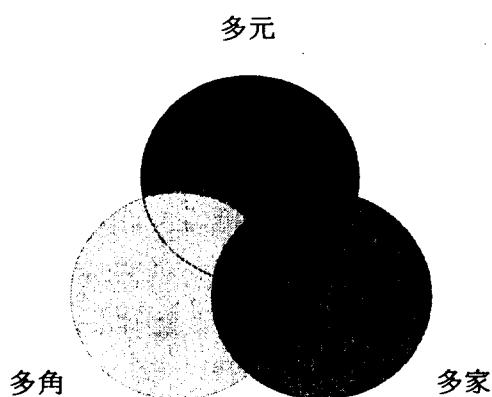
回想過去，任何一個重要市集之形成，不論是水路或是陸路，無不因為重要交通樞紐之匯集，帶動地方的繁榮，再進而帶動週邊房地產上揚，引爆無限商機。如以往台灣鹿港，艋舺、安平之於水路，嘉義市彰化市之於陸路，而中國大陸長江、黃河沿岸之大都是，北京、南京浙江之於各大鐵路之重要交叉點，無不因位於交通之重要位置，而形成重要大都市。而今在台灣，「台鐵、高速鐵路、捷運」之交會點，即所謂「三鐵共構」，即將在明年正式誕生，其為周邊帶來的無限商機，也將全面引爆。

四、三多共構—整合正風行

(一)多元的運動設備—整合運動項目

整合的目的：多樣化的運動，使各式各樣需求的人匯集於此。

One stop shopping 策略的百貨公司、7-11，其經營的方法是否同於休閒產業。因為資訊傳輸的速度越來越快，取得也越來越容易，所以大部分的消費者都變成專家，有時後消費的選擇不一定是最低價，但市場卻變的極效率。它們的趨勢都是為了滿足人性的需求，而將部分相關的服務整合；進而讓消費者越來越方便，創造無限的商機及利潤，這樣的整合使策略越來越多，業務的推展越來越快。比如說：在百貨公司裡又多樣的產品，而到百貨公司的結果卻和原本的購物目的是不同的，因為消費者選擇了更多消費或是不同的消費，我想這是新的消費型態，因為消費者越來越聰明。整合的結果會讓消費者在一個通路上輕易的找到他們大



圖一 運動俱樂部之架構



部分的需求，或是更多的需求。所以我們要的是接近人性的經營，從改善東方人對於運動的排斥感、東方人喜愛躺者享受之唯物主義中尋找最大營業效益。所以研究者提出 One stop exercise 的概念放於運動產業，多元的目的在促使整個產業的平台更廣，同時我們可以在一個地方滿足所有運動的選擇，這也同時把不同喜好選擇的不同消費者集結於此，因此所有的人糾結於此，難道這不就是提供一個廣告平台嗎？

同理只有健身俱樂部並不能滿足業者，而我們選擇提供「多元模式」，集結了人潮，且這裡的消費族群通常是女性為主，這也幫我們創造第二個「多」，試問它的力量有多大？

(二)多角的經營(整合休閒相關)

整合的目的：便利並使消費延展

整合的種類：美容、餐飲、SPA、塑身……等。

第二個「多」稱之為美容的秘密(好的產品會為自己尋找更好的通路)，因為第一個「多」中幾乎占據七成的女性，這也讓第二個「多」推動起來有如魚得水的契機，因為第二個「多」的消費者更是女性的最愛。研究者研究美容周邊產業發現一個秘密，當然研究者把這一個產業定位為一個優質的產品，它的名子是「塑身」，它的秘密可又集結「三大護法」於一身，1、它的毛利大概有 60% 左右，2、單一消費高，至少也要幾萬塊，3、一個塑身課程的消耗大概只需幾個月時間，可說是極效率之產品，在這三重利多的催化下，可說是「集三千寵愛」於一身，而使大量業者投入開發，但是他卻是一個通路及度狹窄的產品，因為大家對它的無知促使通路有如細管，他就好像黑盒子一般可怕，。那黑盒子是否能使人「改變」還是個謎，不過如此才會有期待，而它的「三大護法」卻一直是業者投入大量投資的致命吸引力。而其他周邊的「角」其實尚須研究開發，而且也是代表者產業的潛力無窮。最俱代表的是群亨集團，即最佳女主角及媚登峰，當時產業蓬勃，高峰期並因此而買了職業球團呢，不過現今消費者已非昔日之「吳下阿蒙」，而業者少了消費者，就猶如「巧婦難為無米之炊」。但我們有「多元」帶來人潮，「多角」就不會有「巧婦難為無米之炊」之感了，也才真正發揮多角的效益。

(三)多家連鎖服務—國際化經營

目的：國際化及便利性。

連鎖經營的優勢為：具有議價能力、專業分工、降低裝潢費用、企業識別、教育訓練、集體進行廣告及促銷、產品組合、塑造店內氣氛…等。故整合之公司未有效服務客戶，組織完整之系統，以擴大市場佔有率，並整合規劃其服務之流程。



健身休閒產業集「三多」利多的催化下，可說是「如虎添翼」，因為第一個「多」產生了「群落效應」，並匯集了人氣，第二個「多」提供了工具及幫忙業者從中擷取應有的報酬，而第三個「多」提供企業繼續壯大成長的動力，您說這樣的組合不完美嗎？而這樣的組合是否就是未來的趨勢呢？

五、消費者已非昔日之「吳下阿蒙」

民國 84 年時代俱樂部就開始發展，到 2002 年狀況可用「蓬勃」兩個字形容，健身產業如雨後春筍般出現，就如葡式蛋塔及凱蒂貓如此風靡，為什麼美樂蒂受歡迎的程度有限？為什麼十年前紫微斗數；現在卻是星象學當道，而塔羅盤是否可能在十年後成為人人熟絡的基本生活伎倆，不過確定的是同一種狀況，不會一直維持下去，而人是活的，並一直改變。今日的消費者已非過去之吳下阿蒙：

(一)台灣第一家健身俱樂部「國王與我」宣布停止營業，不過這絕非單一個案，而其真正的原因有二：

- 1.惡意倒閉
- 2.經營不善

因健身產業的倒閉對於消費者來說，就好像產業殺手，因為消費者付出了金錢但卻換來一場空，因業者把風險轉嫁到他們身上，這樣的結果你說影響會有多大呢？

(二)不過爾後產業經過一段產業的成長期，大部分的人會去選擇自己最喜歡的健身俱樂部，而那時即需求最旺盛之時，而大台北地區集「天時」「地利」「人和」之優勢。

(三)另一方面國內高等教育擴張，使得大量高等教育學生（大專以上畢業者）供給過剩，產生高學歷高失業的情形，然而，高學歷的背後即意味著新消費觀念，但高學歷族群缺乏所得的支撐，理所當然會緩減新消費觀念的成長幅度，而休閒運動俱樂部即新消費服務，不過高學歷也是對等於運動觀念的世代交替，算是一大利多，如果高學歷生產力復甦將大大提升產業生產力。

(四)但此時之供給已大於需求很多，即供給膨脹的危機(供給量大於需求很多，而需求增加的很少)，促使供給業者經過一場時間的廝殺。而供給那時真的很多，消費者選擇當然很多，而且也造成「消費競爭」之「割喉戰」，促使供給全面阻擊，所以大部分的人接觸並找到適合的供給者。

(五)不過因為大部分的俱樂部都是會員制，以時間為單位，即以時間計價，時間流失即等同消費無效，這不等同於使用者付費對等原則，因使用越多則付出越少，不論使用的多寡皆統一計價，而使用的內容更僅只於固定且相同的用動設施與軟體，但運動休閒的範疇不僅止於運動，更包括休閒，不過消費者必須在增加



休閒之消費。故此種消費模式可說，為「不平等條約」並不會長久，加上運動的價值觀尚未重視，消費皆因一窩風而起，故經過時間的檢驗，消費意識漸漸受到啟發，消費行為改變，需求減少，加上有人選擇逃避而不消費，看似市場危機，因這時消費者已非昔日之「吳下阿蒙」，新的消費型態即將竄起。

肆、別誤把產業之「旭陽」看「夕陽」

- 一、「江山代有才人出，一代新人換舊人」來形容世代交替，恐怕是最適合不過，產業的危機及轉機就在於「替代」與「規格變動」如 IT 產業之 TFT 取代 CRT，DREAM-512MB 取代 256MB，7-11 取代一般消費性商店、All you can 取代會員制...等，每一次的交替，每一次的規格變動，對於產業而言，都是一次銳變的契機。
- 二、不過是什麼訊號告訴我需求不再增加呢？答案是最近健身俱樂部吹起一陣倒閉風，健身俱樂部一一倒閉，這是什麼訊號呢？難道是產業日落西山了嗎？
- 三、不過筆者認為此時卻出現一道曙光，因現今已倒閉健身俱樂部已太多，保守估計台北地區就約 10-20 家，在這樣的狀況下，即供給減少，或許需求於短暫時間並不會立即浮現，唯等待時間到來，因畢竟顧客已受傷，受傷仍需療傷，並無立即買點，不過可見的是此刻，即產業之旭陽而非夕陽，因此能存活下的非「皇」及「王」，而我們因做最好的準備及最壞的打算，耐心等待。三國演義當中；陸遜打敗劉備、司馬懿打敗諸葛孔明，近代史中蔣中正打敗日本，用的方法即是等待，表面上無勇、無恥，卻也是一種極佳的策略。等待通常在處在模糊階段，話說這個時候也最美，最令人陶醉，就也如「美女出浴」引人遐想，最緊張也最刺激，反到一切很清楚，再也無吸引人之處，而亂世中的產業部就有如「美女出浴」前的緊張。

伍、結語

等待產業的春天

隨著社會經濟的發展，民眾消費能力的提高及體育運動的正確觀念逐漸建立，而體育運動做為一種新的文化形式，在人們的生活水準提高的同時，還具備了投資體育運動的意識和能力，為運動職業化的發展提供了適宜的社會環境（楊



采亦、吳佳松，1992)。

因此研究者提出現在市場的策略也是運用等待的策略，並無須去與其他的「通產廠商」做競爭，也無須降價以爭取最大的市場佔有率，我們必須做的是等待產業春天到來時用運用「三多策略」賺取最大的利潤。「江山代有才人出，一代新人換舊人」，我以這句話來說明這一個社會變動的劇烈，同理劇變的休閒產業也同樣引領一股新的趨勢，研究者就以以上之相關文獻來預測未來運動俱樂部的發展。

參考文獻

- 黃明堅譯，托佛勒著（1994）。第三波，時報出版社。
- 王柏鴻譯，賈帝許·謝斯&羅榮德拉·席索迪雅著(2002)。三強鼎立，時報出版社。
- 齊思賢譯，葛拉威爾著(2000)。引爆趨勢，，時報出版社。
- 黃煜、林房儂, (2000)。台灣運動產業範疇與分類研究。2000 年國際運動管理研討會。桃園國立體育學院。
- 程紹同(1997) :國內運動休閒與體適能企業之概況介紹及經營策略分析。桃縣文教，5 期，29-36 頁。
- 高俊雄(1995) :台北市健康體適能俱樂部經營管理型態初探。大專體育，22 期，39-53 頁。
- 張毓倫(2004) :休閒運動俱樂部經營管理現況及策略之探討：以亞歷山大、加州及中興為例。大專體育，72 期，122-127 頁。
- 汪義育（85）：商學總論。台北：政治大學商學院。
- 高俊雄（民 85）：台北市健康體適能俱樂部經營管理型態之研究。運動休閒管理論文集（一）。台北：品度。
- 楊采亦、吳佳松，(1992)。奧林匹克運動與中國體育戰略討論會綜述。體育科學，12 (6,) 1-3。
- 高俊雄（民 85）：台北市健康體適能俱樂部經營管。國民體育季刊，24 卷 2 期，39-53 頁。
- 彭淑美（1993）：營利性運動休閒健身設施之經營管理。國民體育季刊，22 卷 2 期，89-94 頁。
- 程云峰、李金珠（1993）。奧林匹克運動化職業發展的思考。廣州體育學院學報，



2, 18-23。

Jhally, Sut. (1984) .The Spectacle of Accumulation : Material and cultural factors in the evolution of the sport/media complex. *Insurgent Sociologist*, 12(3), 41-57.

