

國立臺灣師範大學
運動與休閒管理研究所
碩士學位論文

健身俱樂部行銷策略之研究
—以 G 健身俱樂部為例

研 究 生：丁子洲

指 導 教 授：張少熙

中華民國 101 年 1 月

中華民國臺北市

國立臺灣師範大學運動與休閒管理研究所碩士論文通過簽名表

系所別：運動與休閒管理研究所

姓名：丁子洲

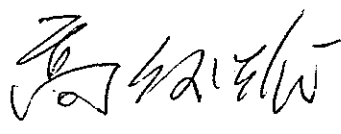
學號：094132118

論文題目：健身俱樂部行銷策略之研究-以G健身俱樂部為例

Marketing Strategies adopted by Fitness Club
-A case study of GYM G

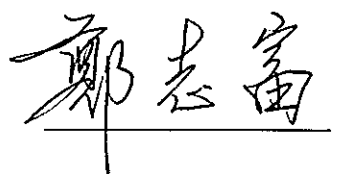
經審查合格，特予證明

論文口試委員



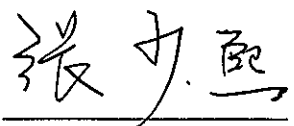
高俊雄 委員

國立體育大學休閒產業經營學系教授



鄭志富 委員


國立臺灣師範大學體育學系教授



張少熙 委員

國立臺灣師範大學運動與休閒管理研究所教授

論文指導教授

系主任（所長）簽章：

中華民國 101 年 01 月

健身俱樂部行銷策略之研究－以 G 健身俱樂部為例

完成年月：2012 年 2 月

研究生：丁子洲

指導教授：張少熙

中文摘要

本研究目的在探討國內健身俱樂部產業之行銷策略，並選擇 G 健身俱樂部經營作為研究個案。透過專業經理人及產業專家的深度訪談，探討其行銷策略中的定位、目標市場、競爭、行銷組合與運用的 4P 等概念，及其對健身俱樂部產業經營的影響情形。並結合消費者對於「G 健身俱樂部行銷策略運用實際感受量表」及「產業行銷策略運用之期望量表」之問卷進行施測，共計發放 350 份問卷，其中有效問卷為 303 份，有效問卷率為 86.5%。資料回收以描述性統計與成對樣本 *t* 檢定等統計方法進行分析，以作為本研究綜合分析討論之用。

本研究訪談所得結論如下：在經營重點與策略面向：一、應塑造一個多元化、多功能的運動休閒整合的新定位；二、多元的策略聯盟，可彌補資源或能力的不足，提高其附加價值；三、重視強勢行銷、利基策略等策略。在市場分析及其應對策略面向：一、專業經理人認為應積極加強其市場定位，並強勢作為目標消費者族群的區隔與規劃；二、產業專家則認為透過整合行銷傳播 (IMC) 及顧客關係管理 (CRM) 等行銷策略，才能加強整體產業的穩定與茁壯。問卷量表所得結論如下：一、G 健身俱樂部會員對於該俱樂部所提供的產品內容與實際感受是相同的；二、多數的會員希望，健身俱樂部應以創新作為經營策略，且在行銷策略的運用上應更為強勢；三、未來的健身俱樂部所提供的產品，不應只是運動活動，而應該有更多元化且豐富的服務性產品提供。四、G 健身俱樂部之產品定位與集中策略執行成效佳。

根據以上結果，健身俱樂部產業應更為重視消費者需求，亦即「顧客關係管理」。將顧客的屬性、消費取向、忠誠度等做最為緊密的分析，才能創造更有效的行銷組合；並可尋求適合企業環境的經營策略與多角化的異業結盟，除了可為健身俱樂部會員提供多元化的服務，更能為經營者掌握不同的獲利價值。

關鍵詞：健身俱樂部、行銷策略、G 健身俱樂部

Research on the marketing strategies adopted by Fitness Club - A case study of GYM G

Date: February, 2012
Student: Tzu-Chou Ding
Advisor: Shao-Hsi Chang

Abstract

The purpose of this study was to explore how the marketing strategies be used in Fitness Club Industry in Taiwan. This study conducted the interviews of professional managers and industrial experts to investigate the practical usage of marketing 4P concepts, including positioning, target market, competition, and the use of marketing mix, as well as how these concepts influenced the development of Fitness Club Industry. In addition, two self-developed questionnaires, “Perception scale of the GYM G marketing strategies” and “Expectation scale of industrial marketing strategies utilization”, were distributed to 350 consumers. A total of 303 (86.5%) consumers participated and returned the questionnaires. The data were further analyzed by descriptive statistics and paired samples T test.

The results of interviews showed that both managers and experts considered Fitness Club Industry need to place itself in the innovative sport leisure position which stressed diversification and multi-functions; the development of strategic alliance not only supplemented the shortage of resources or capabilities, but also beneficial in increasing the additional values; moreover, emphasizing the strong marketing strategy and niche strategy was helpful to the industry management. However, there existed difference in the market analysis and approaches to deal with it. Professional managers claimed the Fitness Club Industry should strength its market position actively, and use it as the differentiation and planning principle of target consumers. Contrarily, industrial experts suggested that Fitness Club Industry to reinforce its stability through the usage of integrated marketing communication (IMC) and customer relationship management (CRM).

From the results of questionnaires, GYM G members expressed their consistent feelings about what the products club provided and what they used. Most of the members suggested the club can adopt innovation concept as the management strategy, so as to the tough application of marketing strategy. The products that club planned to provide in the future not limited to sport activities, but covered more service-oriented products. Generally speaking, GYM G performed well in the market position and focus strategy.

According to the results above, Fitness Club Industry ought to put more emphasis on the customer needs, which meant “customer relationship management”. The comprehensive analysis of customers’ attributes, consuming tendencies, and royalties, was valuable to develop efficient and integrative marketing mix. In addition, seeking the multiple-angle horizontal alliances which was suitable for the enterprises’ management strategies also assisted managers earning more profits.

Keyword: Fitness Club, Marketing Strategy, GYM G

謝 誌

六年，可以完成博士班的學位！而我，頗為汗顏的經過六年的波折，終於完成碩士學位。相較於在職場上的揮灑自在，若沒有師長、家人與朋友們的鼓勵與支持，我早就棄守投降了；這一路的點滴與悸動，已絕非三言兩語可以形容表達，除了感謝，更多了幾分感恩！

能夠義無反顧堅持下去的最大動力，絕對要感謝我的指導教授張少熙博士。六年來，他始終不曾放棄過我，不斷的督促我、勉勵我，總在我踱步拖延之際，在背後鞭策我，提醒我不要放棄，真的非常感激在我人生道路上，能有幸得到老師的栽培。同時，我也要感謝在這段過程中幫助我的師長們，特別是我的口試委員國立台灣師範大學副校長鄭志富老師、國立體育大學校長高俊雄老師，給我這本粗淺的論文，最多的意見與指導。我常說，在學門讀書會報告，比論文口試還困難，感謝熙門的同袍們，因為各位的嚴謹，才能讓我的論文得以完成。特別是學妹品齊，以及許多協助我的學弟妹們，因為各位的協助幫忙，才得以讓我順利畢業。

最後，我要感謝我年逾 80 的老爸和慈藹的老媽、以及我的家人，謝謝您們的栽培，讓我在繁忙工作之餘，能有餘力可以完成論文；當然還要感謝維凌和我的愛犬彼得，沒有你們的打氣與支持，我不會堅持下去的。謹以我等了六年的碩士畢業證書獻給所有的貴人，並且滿懷感恩，繼續未完人生。

丁子洲 謹致

2012 01 春暖

目 次

口試委員與所長簽字證書.....	i
授權書.....	ii
中文摘要.....	iii
英文摘要.....	iv
謝 誌.....	vi
目 次.....	vii
表 次.....	ix
圖 次.....	xi
第壹章 緒論.....	1
第一節 研究背景與動機.....	1
第二節 研究目的.....	3
第三節 研究問題.....	3
第四節 究範圍與限制.....	4
第五節 名詞釋義.....	4
第貳章 文獻探討.....	6
第一節 健身俱樂部之定義與類型.....	6
第二節 臺灣健身俱樂部之發展概況.....	11
第三節 行銷策略之理論與內容.....	15
第四節 本章總結.....	24

第參章 研究方法	25
第一節 研究架構.....	25
第二節 研究流程.....	26
第三節 研究對象與實施程.....	27
第四節 研究工具.....	28
第五節 資料處理.....	29
第肆章 個案研究結果整理與分析	32
第一節 G 健身俱樂部」個案簡介.....	32
第二節 訪談樣本及資料內容分析.....	38
第三節 專業經理人訪談及分析.....	39
第四節 產業專家訪談及分析.....	54
第五節 訪談結果整理與歸納.....	59
第六節 問卷量表數據分析.....	61
第七節 本章總結.....	73
第伍章 結論與建議	77
第一節 研究結論.....	77
第二節 研究建議.....	84
第三節 研究者自我覺察與省思.....	85
參考文獻	86
附 錄	92
附錄一 專業經理人主題編碼.....	92
附錄二 產業專家主題編碼.....	105
附錄三 訪談問題.....	119
附錄四 正式問卷.....	121

表 次

表 2-1	健身俱樂部之發展演進.....	12
表 2-2	SWOT 考慮因素分析表.....	18
表 3-1	研究訪談名單.....	27
表 4-1	研究個案場地設施表.....	36
表 4-2	G 健身俱樂部 2010 年會員數統計表.....	37
表 4-3	G 健身俱樂部專業經理人列表.....	38
表 4-4	產業專家列表.....	38
表 4-5	G 健身俱樂部及其競爭者分析整理表.....	44
表 4-6	主要潛在目標消費者整理表.....	45
表 4-7	G 健身俱樂部 SWOT 分析表.....	46
表 4-8	G 健身俱樂部 4P 觀念表.....	48
表 4-9	4P 策略及作法整理表.....	49
表 4-10	區隔市場評估標準及作法表.....	51
表 4-11	行銷策略作法表.....	52
表 4-12	產業專家 PEST 分析表.....	56
表 4-13	人口統計變項次數分配與百分比.....	61
表 4-14	G 健身俱樂部行銷策略運用實際感受現況分析.....	65

表 4-15	G 健身俱樂部產業行銷策略運用之期望現況分析.....	68
表 4-16	G 健身俱樂部行銷策略運用實際感受與期望成對樣本 <i>t</i> 檢定	71
表 4-17	產業專家 (PEST) 及專業經理人 (4P) 訪談意見差異表....	74
表 4-18	訪談結果 (質化) 暨量化統計分析整理表.....	76

圖 次

圖 2-1	行銷策略分析架構.....	16
圖 2-2	STP 策略規劃與 4P 組合策略.....	19
圖 3-1	研究架構圖.....	25
圖 3-2	研究流程圖.....	26
圖 4-1	研究個案組織圖.....	34
圖 4-2	整合行銷傳播運用模式圖.....	60
圖 4-3	顧客關係管理循環模式.....	61

第壹章 緒論

本研究以 G 健身俱樂部行銷策略為研究主題，探討行銷策略對健身俱樂部產業經營成效影響之情形。本章共有五節，第一節闡述本研究之背景與動機；第二節說明本研究之研究目的；第三節提出研究問題；第四節界定研究範圍與限制；第五節名詞釋義。依序分述如下：

第一節 研究背景與動機

臺灣的健身俱樂部，從早期隱匿市街中的小型健身房，到現在成為流行新指標，健身俱樂部的規模及其華麗設備已可媲美大型的夜店。我國健身俱樂部產業發展不過二十幾年而已（高俊雄，1996）。二十多年前臺灣的健身俱樂部規模很小，大多是和社區結合。除了健身設備之外，游泳池、壁球場、果汁吧、會議室及兒童遊戲區都屬於設施中的一環；功能雖多，但專業度不夠，使用者大多是金字塔頂端的消費者。之後，臺灣較知名的健身俱樂部品牌逐漸開疆闢土，例如佳姿、雅姿等；但大多以「有氧韻律教室」的規模經營。直到 2000 年，美國旋風加州健身中心揮軍進入臺灣，強調專業健身，志在打造鋼鐵般的肌肉，設施設備有如豪華夜店般成為流行風潮。加州健身中心就像原子彈一樣炸翻臺灣健身服務業市場，也吸引了 20~40 歲的消費族群，但加州健身中心從硬體設施到軟體課程設計，都過度強調「肌肉養成」，雖然規模大、專業足，但功能卻不夠全面。

過去，健身俱樂部訴求以健身訓練與有氧運動為主的產品，因應市場需求而逐漸走向以紓壓、休閒並兼具流行時尚的概念。這類型的轉變，成為現今產業競爭優勢中非常重要的一環。消費者在選擇健身俱樂部時，也從器材課程的內容、數量考量，轉變成對於休憩空間與設計質感上的要求；這樣的轉變正好與現代人的生活壓力有密切的關係，瑜珈便在這個時期成為主流。以 Space、True 及 Pure 等以瑜珈為主要產品的品牌，成為最具代表性的指標。這些品牌和加州一樣強調專業，但相對的，其功能及服務客層相對狹窄。

臺灣健身俱樂部產業的發展沿革在短短二十幾年間有著重大的改變，這些轉變不僅代表每一個階段的流行取向，更是消費導向的指標。因此，藉由健身俱樂部產業沿革的探討界定，可幫助經營者在產品定位 (position) 上更顯精確。此外，我國健身俱樂部產業在經營管理上的理念和作法存在許多差異。由於消費形態的改變及消

費意識的抬頭，在整體行銷市場方面就越顯得競爭激烈，對於健身俱樂部產業而言，顧客的需求與目的更顯得多元，競爭策略的內容也必須迅速的變化，才能因應環境的需要。

健身俱樂部產業在近年來的萎縮，除了因整體經濟環境的低靡，導致影響消費行為的改變之外；業者在規劃健身俱樂部時，對於整體財務結構的評估錯誤，卻又無法確實的從行銷策略面進行改善，導致整體財務結構的崩解，這才是健身俱樂部產業沒落的最主要因素。黃國材（2004）提出，行銷是一種過程。行銷將構思、服務及產品的觀念、價格、推廣及送交予以執行的過程，以便產生交換，並滿足組織或個人的目標。然而，多數健身俱樂部產業業者迷信於業務銷售手法，不僅造成整體市場的混亂，也掉入了健身俱樂部必須倚賴業務才能生存的迷思。

本研究個案選擇G健身俱樂部2007年10月從惡性倒閉的某大健身會館接手，以全新健身品牌，繼續經營。如何在混沌複雜的消費糾紛與負面的社會觀感中繼續經營，其策略誘發研究者動機。至2008年8月，個案同意酌收低價的清潔費，讓超過2500餘名之原某大健身會館會員完成換約動作，並同意延續原有會籍期間繼續使用，期間最長將使用至2012年止。此舉勢必再引起社會負面觀感，並導致個案財務的負擔，如何克服社會觀感問題，並使財務面與服務面達到平衡，亦讓研究者更具企圖。

至2009年止，G健身俱樂部經營三年期間約服務近300萬人次進館使用，每日平均近4000人次使用，在場館經營及服務市民上開始扭轉過去兩年的負面觀感，逐漸獲得讚賞及好評。隨著公共運動設施的增多，其維修費、工作人員的人事費用也相對增加。更重要者，如何利用這些設施創造有效的績效成長，也成為研究個案急需努力的課題。

G健身俱樂部在未來經營管理上，提出了長期的計畫，「永續經營」是該俱樂部的長遠目標。經營團隊對於所屬區域的紮根，以及團隊成員共同的努力，讓G健身俱樂部在選擇性豐富，且競爭激烈的臺北市健身產業同業中，獲得消費者的支持與肯定。除了本著「用心經營、專業服務、真誠對待」的經營理念，規劃符合臺北市民需求與喜愛的場館設施，引領市民從事正當的、富有教育意義的休閒運動，成為本土經營最具代表性之健身俱樂部，也是市民最佳的運動休閒場所。這是與美式型態經營的健身俱樂部最大之差異處。

G健身俱樂部經營團隊自成立以來始終遵行行政院體委會及臺北市體育處之政

策指導，良善經營，為臺北市民創造一個安心、安全、安穩等三安之運動健身俱樂部。未來，G 健身俱樂部除將持續以既有的基礎，逐步推出各項適當的休閒運動合作與贊助活動，希望能帶動國內體育相關活動。

行銷策略為各產業經營者最重要的課題，健身產業亦同，因此，如何擬定行銷策略以提升經營成效，是健身俱樂部經營策略主要目的。本研究緣上述源由，選擇 G 健身俱樂部轉型、經營成功之個案為例，透過專業經理人的深度訪談、專家信效度的評估及實際經營之模式，再輔以會員實際感受及期望問卷量表結果，探討行銷策略中的定位、目標市場、競爭、行銷組合與運用的 4P 概念，對健身俱樂部經營成效的影響情形。

第二節 研究目的

本研究旨在瞭解健身俱樂部產業的現況，並探討國內健身俱樂部產業之行銷策略及其對健身俱樂部產業經營與發展的影響，以及其行銷策略運用實際感受與產業行銷策略運用情形，再根據研究結果提出相關經營策略，供未來研究及相關業者在實務上營運之參考。

具體而言，本研究的目的是希望探討 G 健身俱樂部自某大健身會館因經營不善倒閉後承接經營；如何擬定出完整的經營方向與行銷策略，並在實際運用其策略後，是否進而改善其整體營運績效。這些行銷策略的擬定與執行，對於整體健身俱樂部產業的發展是否造成影響；研究的結果可否成為後續研究者及相關業者做為重要參考價值，都是這份研究最重要的目的。

第三節 研究問題

基於上述研究目的，本研究欲探討下列三個問題：

- 一、G 健身俱樂部之經營重點及其策略為何？
- 二、G 健身俱樂部的市場狀況分析及其應對策略為何？
- 三、G 健身俱樂部行銷策略運用實際感受與產業行銷策略運用期望為何？

第四節 研究範圍與限制

本節說明研究範圍與研究限制的部分，針對本研究之研究範圍與研究限制分項討論：

一、研究範圍

- (一) 本研究之訪談對象為G健身俱樂部專業經理人3名及產業專家3名，共6名為訪談對象。
- (二) 本研究之問卷研究對象為G健身俱樂部A館與B館有效會員共350位。
- (二) 研究時間為2010年2月至2011年2月期間。

二、研究限制

- (一) 本研究訪談部分採用半結構式訪談之質性研究，受訪者在接受訪談時可能受到情緒、時間、態度及環境或因研究者主觀因素的影響而有所保留或改變，回答結果有一定程度的影響與限制。
- (二) 質性研究部分接受訪談者對問卷的內容因牽涉到俱樂部機密性高的資料，業者在接受訪談時，回答方式有一定程度之影響與限制。
- (三) 本研究問卷調查法部分，因問卷調查屬於自陳量表，故研究者並無法完全控制受試者填答之真實程度，僅能假設所有受試者均據實回答。
- (四) 本研究之對象為臺北市G健身俱樂部，研究結果可能無法類推至其他地區健身俱樂部或相關休閒產業。
- (五) 為保護研究個案及其相關公司或個人資訊機密，本研究所有姓名及名稱皆以匿名方式撰述。

第五節 名詞釋義

本節茲將本研究中重要名詞提出解釋，分為健身俱樂部，行銷策略及G健身俱樂部等名詞加以定義說明：

一、健身俱樂部

本研究將所有廣泛以提供專業體適能運動服務，並以會員制做為銷售產品之俱樂部統一稱之為健身俱樂部。

二、行銷策略

本研究中之行銷策略係指以定位、目標市場、競爭、行銷組合與運用所擬

定之各項經營策略；以期在既定的產品市場中，妥善配置資源以達成可支持之競爭優勢。

三、G 健身俱樂部

2006 年 3 月以某大健身會館為名成立。共有太原分館、忠孝分館、臺北巨蛋分館等三家會館。2007 年 8 月因資金問題，將原忠孝分館及巨蛋分館資產設備、商標售與某物業管理股份有限公司；同年 9 月，因資金調度失敗，某大健身會館惡性倒閉，負責人潛逃至大陸，物管公司為保護其資產及維護員工會員權益，旋即成立 G 健身事業股份有限公司接手兩館業務，並更名為 G 健身俱樂部，共有 A 館及 B 館等兩家會館。G 健身俱樂部以訴求專業、時尚、多元、精緻之六星級健身俱樂部為其市場定位。目前擁有有效會員數約近八千人，近 70% 之會員採月繳型的繳費方式，顯示其財務結構、資金運用及經營型態已趨健康與穩定。

第貳章 文獻探討

國內運動健身俱樂部的興起，近年來逐漸受到國人的重視，代表的不僅是未來社會發展趨勢的改變，所創造的整體經濟效益和帶給國人身心健康的益處，更是讓一般社會大眾對於休閒及運動的傳統玩樂觀念產生戲劇性改變。本章就健身俱樂部之本質與特性、健身俱樂部相關研究、行銷策略理論內容及本研究之個案介紹，共五節進行探討。

第一節 健身俱樂部之定義與類型

一、健身俱樂部定義

「俱樂部」(club)一詞最早源自於國外，而國內以運動、健身等為主題的俱樂部成立至今雖有數十年之久的歷史，但因為經營的型態、項目內容不盡相同，所以至今仍無統一且明確的定義與名稱。例如：健康體適能俱樂部、體適能俱樂部、運動健身俱樂部、運動健身休閒俱樂部、運動休閒俱樂部、運動健康俱樂部、健康俱樂部、健身俱樂部、休閒俱樂部、健身俱樂部等，都是屬於此種產業可能用到的名稱（洪聖惠，2001；陳麒文，2002）。

江盈如（1998）認為健身俱樂部服務對象以會員為主，並以滿足消費者健身、休閒、娛樂等需求為經營之目的。高俊雄（2000）指出健身俱樂部是提供各運動設施之服務業，為使參與者改善其生理與心理狀態所提供的環境、設施、技術指導等相關服務。洪聖惠（2001）認為健身俱樂部係指同時具有運動、健身、休閒功能之封閉式營利性組織，採取會員制方式經營。場所內設有專業性硬體設施（健身房、有氧教室、游泳池等）及專業性硬體器材（重量訓練器材、心肺功能訓練器材等），提供團體（有氧舞蹈教學課程等）及個人（運動處方開立、體適能檢測等）專業指導，與休養生息的服務（三溫暖、SPA、休憩等）。並依照實質的需要另外設置美容美體等增值服務。

江界山、高俊雄、程紹同、林文郎、李復甸（2001）認為提供具有健身設備器材的活動場地，由專業指導人員教學、指導、諮詢及服務之營利事業稱之為健身俱樂部。吳奕賢（2002）指出以提供運動服務為主要產品，透過提供運動硬體設備及運動專業指導人員等服務來滿足消費者在閒暇活動的需求，並以企業組織型態經營者稱之為健身俱樂部。

研究者參考以往相關學者對健身俱樂部所下之定義，本研究將健身俱樂部定義為以滿足消費者運動與休閒之服務，提供專業的硬體與軟體服務，且以招收會員為主要收入來源之商業性團體（何永彬，2001；宋曉婷，2001；姜慧嵐，2000）。

二、健身俱樂部的類型

健身俱樂部的分類方式相當多，經由相關文獻整理發現，健身俱樂部的類型可依俱樂部地點與服務對象、資金來源、經營方式、服務項目、經營定位與理念等來區分，分述如下：

彭淑華（1993）提出，依俱樂部地點與服務對象的不同，將俱樂部區分為「商業型運動俱樂部」、「社區運動聯誼型俱樂部」與「郊區休閒運動型俱樂部」三種類型。

（一）商業型運動俱樂部：設立於市中心或是辦公大樓，針對現代忙碌的上班族提供的健身場所，除了便利運動及聯誼洽商之外，又可避開交通擁擠時段達到健身運動之目的。因此該型態之俱樂部通常經營尖峰時段為早上七點至八點半、中午十二點至二點、下午五點至八點。

（二）社區運動聯誼型俱樂部：對象以住家之退休人員、家庭主婦、學生等較為適合，硬體設備較為一般，收費也最低廉。

（三）郊區休閒運動型俱樂部：由於地點在郊區，面積自然寬廣且硬體設施也較多元化，又有陽光綠野是適合全家人的運動場所，此種型態經營投資金額龐大，相對入會參加會費也相當昂貴。

綜合上述，商業走向的運動俱樂部主要設立於市中心或辦公大樓內，鎖定的消費族群為現代忙碌之上班族，富有便利運動及聯誼洽商之優點，且亦可避開交通擁擠時段以達到健身之目的；社區運動聯誼社之訴求對象主要以退休人員、家庭主婦及學生族群等，而硬體設備上屬中等水準，收費亦較低廉；郊區休閒運動俱樂部由於場地不在郊區，面積較為寬廣且硬體設施多元，而消費族群則為家庭全體人員，由於需要龐大的投資金額，因此，在入會之費用亦相當高。

姜慧嵐（1994）則將健身俱樂部分成有附屬於觀光飯店內之健身俱樂部、附屬於大型企業內之健身俱樂部、附屬於大樓住宅或社區內之健身俱樂部及專業體適能中心四類：

（一）觀光飯店內之健身俱樂部：主要提供客房之健身運動服務，而多數亦開

放外來會員，其投資金額龐大、設備豪華，但會員之入會費偏高，因此，會員參與動機不強。

- (二) 附屬於大型企業內之健身俱樂部：設立於大型企業或工廠內部在設備規模上屬中小型，僅供員工或眷屬從事健身運動用途，不對外開放。
- (三) 附屬於大樓住宅或社區內之健身俱樂部：此類之健身俱樂部大多由建設公司投資興建，多設立於市郊大型住宅或公寓大樓等，多數僅限社區住戶使用，亦有對外開放者，預估未來將出現大量的社區型健身俱樂部。
- (四) 專業體適能中心：此類型之健身俱樂部最大的不同點在於講求專業，不論是內部的設備或是各項服務的提供等皆以專業為考量。如克拉克健身俱樂部、中興健身俱樂部皆屬之。

高俊雄（1997）以經營項目、服務對象與功能性等，將俱樂部分為：

- (一) 獨立型：該俱樂部是所屬企業的主要經營業務。
- (二) 附屬型：隸屬於大企業中部分經營項目的運動健康俱樂部。
- (三) 商務社交型俱樂部：社交、商務功能較強，地點大都設在金融商圈附近以商務人士為主要招攬對象。
- (四) 親子型俱樂部：專為都會上班家庭設計，結合傳統育兒與才藝班功能，強調閤家使用的俱樂部。
- (五) 健身俱樂部：偏重身體的鍛練及保養，收費較低，能吸引一般民眾前來使用。

程紹同（1997）則以資金來源、經營方式、服務項目及提供服務對象所在地提出俱樂部之分類：

- (一) 依資金來源，分為：
 1. 國內業者自行投資經營之企業
 2. 國內外合資經營
 3. 純屬外商投資
- (二) 依經營方式，分為：
 1. 終生會員制
 2. 年期會員制
 3. 月或季期會員制

4.不定期性活動

5.訓練班

(三) 依服務項目，分為：

1.低量功能型

2.多功能型

3.全功能型

(四) 依提供服務對象之所在地點，分為：

1.大飯店內附設健身俱樂部

2.企業內附設健身俱樂部

3.社區休閒中心

4.學校附設健身體適能中心

5.商業聯誼社附設健康俱樂部

6.城市型專業運動健康俱樂部

7.郊區或大型休閒俱樂部

經濟部商業司(2000)指出城市社交型俱樂部，是可提供交際聯絡之休閒娛樂場所；鄉村俱樂部，如高爾夫球為主的俱樂部，提供大型土地視野為訴求；度假型俱樂部結合旅館和休閒娛樂設施，用以提供度假時的需求。

林月枝(2000)以俱樂部的主要訴求及功能性來分類，可分為：

(一) 專業體適能型：以專業的體適能提昇國人體能為主要求，所提供的設施以健身房、有氧舞蹈教室為基本設施，有些另附設其他設施，大多設置在都會地區。

(二) 商務聯誼型：具有商務社交的身份表徵為訴求。地點大多在商業區，或附屬在高級飯店內。除了有體面的商務聯誼場所外，也兼具運動休閒健身的功能。

(三) 社區型：健康休閒為主的社區型，主要為了提升社區居民生活品質為訴求。設施是以提供社區適合全家的休閒運動空間為目的。

(四) 鄉村型：休閒功能為主的鄉村型，此類場地較大，地點遠離都會區，設施非常多樣化，除一般社區型的設施之外，會附設住宿、娛樂等設施。

(五) 特殊主題型：以特定的主題為訴求，在主題下的設施佔俱樂部的大部份

面積，其他的設施則成為配角，例：揚昇高爾球場、水都休閒俱樂部。

行政院體委會（2001）依功能性與經營型態，將俱樂部分為下列五類：

- （一）專業體適能中心：如中興、加州、金牌健身俱樂部等
- （二）多功能型態：如亞力山大、統一健康世界、佳姿等
- （三）聯誼社型態：如太平洋聯誼社等
- （四）社區型態：如三芝佛朗哥、三芝熱帶嶼俱樂部等
- （五）飯店附屬：如來來飯店、長榮桂冠、臺北福華等

黃啟明（2001）依據俱樂部經營定位與理念，將健身俱樂部分為五大類：

- （一）專業體適能健身俱樂部：提供健康、專業與便利為經營目的之俱樂部。
- （二）商務聯誼俱樂部：以提供聯誼活動為主要目的，重視服務品質，多附屬於飯店內。
- （三）社區型健康休閒運動俱樂部：此類型俱樂部可分為：1.設備為私人財產，以附近社區居民全家共同休閒活動參與為經營重點；2.設備為社區共有財產，以提供社區住戶休閒活動之用。
- （四）休閒功能型鄉村俱樂部：設備佔地較廣，顧客群以家庭親子為對象。
- （五）特殊主題性俱樂部：以單一活動為行銷特色，顧客對象為特定族群。

三、小結

經參考相關資料，本節將俱樂部之定義及分類界定如下：

（一）俱樂部之定義：

本研究健身俱樂部定義為：滿足消費者運動與休閒需求，提供專業的軟、硬體服務，且以招收會員為主要收入來源之商業性團體。

（二）健身俱樂部之類型：

健身俱樂部大致可分為下列四種：

1.依經營屬性分類

各家俱樂部在經營上皆有自己的市場趨向與風格，就營業屬性而言可分為觀光飯店俱樂部、商務社交型俱樂部、親子型俱樂部、健身俱樂部四類型。

2.依場所地點分類

隨著設立地點的不同，業者服務的對象也會改變，而依地點分類的型態

主要有大飯店內附設健身俱樂部、企業內附設健身俱樂部、社區休閒中心、學校附設健身體適能中心、商業聯誼會附設健身俱樂部、城市專業運動健身俱樂部、郊區/大型休閒俱樂部（程紹同，1997）。

3.依服務項目分類

對於所提供的服務種類由少到多可分為低量功能型、多功能型及全功能型（程紹同，1997）。

4.依資金來源分類

由於健身俱樂部是由國外引進的新型休閒產業，因此，國內業者有些是國外投資有些則是國人自行創業（程紹同，1997）。

第二節 臺灣健身俱樂部之發展概況

本節將就國、內外健身俱樂部的發展情形與現今健身俱樂部產業的沿革加以說明如下：

一、健身俱樂部之發展

就國內外健身俱樂部之發展情形分述如下：

（一）國外健身俱樂部發展情形

在美國，健身俱樂部產業相較於工業、金融業等產業起步較晚。以健身為主的場所最初出現在二十世紀早期的青年會(Young Men's Christian Association[YMCA])。在1950年代初期，基督教青年(YMCA)首先成立，當時是以社區推廣為主。這裡提供了各項運動設備和活動，是最早有籃球、游泳、重量訓練活動的先驅，可以說已經為現今健身俱樂部的基礎（杜淑芬，2004）。到了1970年代，許多體適能中心、健康俱樂部相繼成立，健康相關產品亦紛紛出爐，使美國民眾開始關心自己的健康，並有從事健康、體適能的活動。1980年，健身俱樂部之設施開始多元化，除了球類設施外，亦增加有氧舞蹈、重量訓練等器材，且陸續有組織推出體適能教練鑑定，如：美國有氧體適能協會（Association of Fitness & Aerobics of America [AFAA]）、國際舞蹈運動協會（International Dance Exercise Association[IDEA]）、美國運動醫學學會（American College of Sports Medicine[ACSM]）等。1990年代後，健身俱樂部以提供會員完善服務為訴求，重視特定族群，如：銀髮族、孕婦

等，團體課程上亦有顯著的改變，如：Body Pump、太極、瑜珈等（姜慧嵐，1999）。

（二）國內健身俱樂部發展情形

1953年美軍顧問團在臺灣成立俱樂部，可謂是我國俱樂部的前身，而第一家設備齊全的健康俱樂部「克拉克健康俱樂部」成立於1980年，首先使用進口心肺及重量訓練器材，並引進美國俱樂部訓練方法及營運方式（陳秀華，1993；楊人智，1996）。此外，1977年佳姿韻律世界首先開創臺灣女性專屬的運動課程，並於1983年成立雅姿韻律世界（李敏玲，1997）。同時也有附屬在飯店或百貨公司的健身中心，如於1984年成立的環亞健身中心及1986年成立的中興健康俱樂部（姜慧嵐，2000）。由於生活水準的不斷提升以及人們對健身俱樂部需求的增加，使得接下來二十年間，吸引國內外企業紛紛投入俱樂部的成立或拓展分店，國內的體適能產業陸續成立達上百間，根據中華民國有氣體適能協會的研究報告指出至2000年為止，國內已有129家俱樂部（施佑冠，2003），但多集中於北部都會區。有關健身俱樂部之發展演進，整理如表2-1：

表2-1 運動健身俱樂部之發展演進

年代	內容
1953年	美軍顧問團在臺灣成立俱樂部
1977年	太平洋聯誼社成立 佳姿韻律世界成立
1980年	來來大飯店俱樂部成立 全國第一家設備齊全的健身俱樂部～美商克拉克健康俱樂部成立
1981年	花旗俱樂部成立
1983年	雅姿韻律世界成立 瑞鋒健身中心成立
1984年	臺北金融家俱樂部成立 環亞飯店附屬健身中心成立

（續下頁）

表2-1 運動健身俱樂部之發展演進（續）

年代	內容
1986年	中興健身俱樂部成立 皇家俱樂部成立
1988年	合家歡俱樂部成立
1989年	林肯健身俱樂部成立 日商桑富士運動俱樂部成立
1993年	雅姿轉型為第一家亞力山大健身俱樂部成立
1994年	太平洋都會生活俱樂部成立
1999年	亞力山大已有20家分店 美商加州健身中心於臺灣成立
1999年	中興健身俱樂部成立敦南旗艦館
2000年	新加坡商星球健身俱樂部 (PLANET FITNESS) 於臺灣成立
2001年	世界健身中心於臺灣成立
2002年	美商好萊塢健身中心於臺灣成立 亞力山大進軍大陸於上海成立亞力山大會館上海館
2003年	佳姿健康集團進駐臺北101大樓 知名藝人吳宗憲成立奔放主題運動館，開啟藝人經營健身產業的首例
2004年	統一企業成立伊士邦康俱樂部；共有7家分店。 國內市場佔有率僅次於亞力山大
2005年	佳姿氧身工程館結束營業 某大健身會館成立 新加坡商True Yoga成立
2006年	香港商Pure Yoga成立 某大健身會館太原分館倒閉 G健身俱樂部成立
2007年	亞力山大停止營業

資料來源：本研究整理

二、健身俱樂部之沿革

隨著經濟高度發展，工商活動日趨頻繁，為因應現代都會人對商務、社交、休閒等全方位的需求，健身俱樂部不再只是單純的運動健身及強調肌肉養成訓練，而是兼顧身、心、靈全方位需求。因此，從健身俱樂部的定義、類型及發展演進，本研究所要探討的健身俱樂部，稱之為第三代健身俱樂部，它兼容一、二代的專業、功能及規模外，更要以『人性』為中心，兼顧身體與心靈的健康，並將其落實在軟硬體上。以下就本研究所指三代健身俱樂部之界定分述如下：

(一) 第一代健身俱樂部

1977年到1998年期間，為第一代健身俱樂部發展時期，這個時期臺灣的健身俱樂部規模很小，面積大多小於3、400坪，專業度不夠，使用者大多是金字塔頂端的消費者。此類型的運動休閒俱樂部／健身中心主要針對特定的服務對象提供少量的服務項目（一至三項）且經營的特質各有所不同，屬於低量功能型 (Limited Function Services) (程紹同，1997)。

(二) 第二代健身俱樂部

目前臺灣單一或低量功能型的營利性運動俱樂部／健身中心已不多見，為了開發新市場，吸引更多的運動參與者，多元化的經營方式則是必要的，如此才能循序漸進地免除顧客對純運動項目的枯燥感並可達到健身和休閒的成效 (程紹同，1997)。1999年到2005年的期間，國外健身俱樂部搶佔臺灣健身服務業市場，規模大、專業足，開發出了20~40歲的客層。但這些健身俱樂部從硬體設施到軟體課程，都過度強調「肌肉養成」，國內消費者的純運動意願並不算高，所以多元化的經營是必須的，第二代健身俱樂部在功能上屬於多功能型 (Mid Function Services)。

(三) 第三代健身俱樂部—滿足全方位需求

第三代健身俱樂部自2005年底至2006年初開始於健身俱樂部產業發跡。在顧客需求方面則提供了運動健身、休閒娛樂以及商業聯誼等全面性的服務內容，以期吸引不同需求動機的顧客前來。除了專業健身、時尚瑜珈外，更以人性為本，加入都會人最需要的紓壓沉澱及個人化專屬課程，並兼顧現代人商務、休閒、健康，講究身、心、靈全方位需求，開拓健身會館的新觀念。也是全功能型 (All Function Services) 的健身俱樂部。

第三節 行銷策略之理論及內容

本研究主要目的乃是探討健身俱樂部的行銷策略與經營成效之研究進行個案研究。因此本節內容將包括：行銷策略相關文獻、健身俱樂部之相關行銷策略研究，以及第三代健身俱樂部行銷策略擬定等做相關文獻的回顧與探討。

一、行銷策略相關文獻研究

(一)行銷策略

「策略」是企業為追求績效，衡量自身所處內外環境、企業目標及組織結構並與同一產業之競爭對手互相比較後，所提出的應對策略（吳萬益、吳明田，1993）。司徒達賢（1995）認為策略代表了經營重點的選擇，俾使企業採取適當的經營行為。而策略也是界定企業在環境中的生存空間，以及擔負起指導功能性政策之取向。

Kotler(1991)對行銷策略的定義，認為行銷策略是事業單位預期在目標市場達成行銷目標的廣泛指導原則；通常包括行銷支出、行銷組合與行銷資源配置等決策。

有關行銷策略之類型，最為學者所採用的便是Porter(1985)所提出的：成本領導策略、差異化策略、低成本集中策略與差異化集中策略等四個原生策略(generic strategy)的引用(Hooley, G.J., Lynch, J.E.,&Jobber, D., 1992)。Kotler(1991)則以觀念演進的概念提出了大量行銷策略(mass marketing strategy)、產品多樣行銷策略(product-variety marketing strategy)、目標行銷策略(target marketing strategy)。茲分述如下：

- 1.大量行銷策略：指大量生產、廣泛配銷通路及大量的促銷活動，以將產品推銷至購買者手中。
- 2.產品多樣化行銷策略：指提供兩種或多種不同外型、風格、品質、大小的產品。
- 3.目標行銷策略：將市場做區隔，然後由其中選定一個或多個市場區隔，並發展適合每一個市場區隔的產品及行銷組合而又以各廠商在產業中的行為、競爭地位而將之分成市場領導者策略、市場挑戰者策略、跟隨者策略與利基者策略：

(1)市場領導者策略：在相關的產品市場中，擁有最大的市場佔有率，且

在價格調整、新產品配銷等方面領導其他競爭者。

(2)市場挑戰者策略：位居產業中第二、第三或更低，但卻攻擊領導者與其他競爭者，以掠奪更大的市場佔有率。

(3)市場追隨者策略：在市場上追隨領導者的所有行銷作為。

(4)利基者策略：在市場中依顧客、產品或行銷組合來實行專業化，避免和主要廠商發生競爭。

本研究參考周文賢（1999）之行銷策略分析架構，以求針對健身俱樂部產業行銷策略研究之完整性，如圖2-1所示。

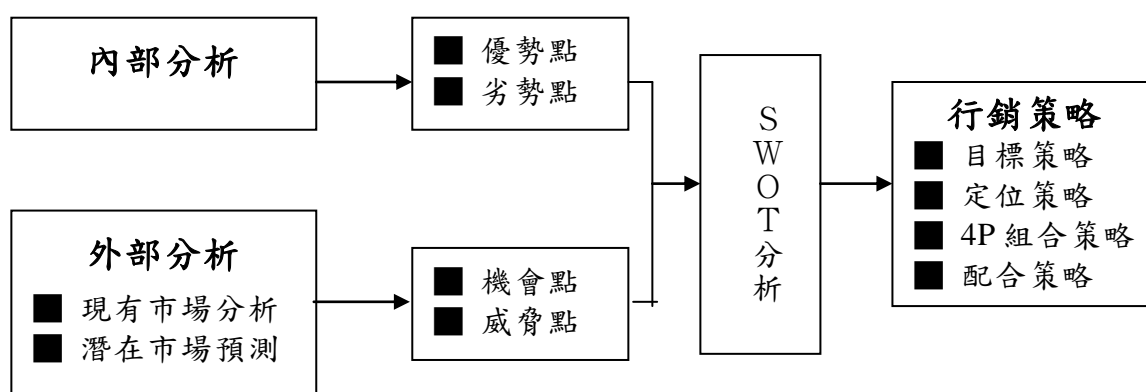


圖2-1 行銷策略分析架構

資料來源：行銷管理—市場分析與策略規劃（頁255），周文賢，1999，臺北：智勝文化。

1.內部分析：

針對企業內部相關組織及其企業文化特質探討。

2.外部分析

企業針對外部環境之探討，即稱為外部分析，主要包括現有市場分析與潛在市場預測，本研究外部分析重點在於針對現有市場之分析構面—市場分析、競爭分析、以及顧客分析作為研究因素（周文賢，1999）。

3.SWOT分析：

策略規劃的過程均始於策略分析，Ansoff (1965) 認為策略規劃的核心架構為策略分析，也就是SWOT分析。而Aaker (1984) 認為，企業在進行策略規劃時的SWOT分析包括五大分析類別，亦即外在總體環境分析、產業分析、消費者分析、競爭者分析及自我分析。經由SWOT分析後，企

業可瞭解目前或未來的機會、威脅、優勢及劣勢，而能掌握及維持企業的競爭優勢。

經營者須先作行銷研究（包括外在市場及內在企業本身），分析市場機會，及進行市場調查分析。整個SWOT到STP市場區隔(market segmentation)、目標市場(target marketing)、定位(positioning)是一個行銷策略規劃的流程，其中SWOT分析（Strength優勢、Weakness弱勢、Opportunity機會、Threat威脅）；內在環境分析包括企業本身的優勢弱勢，如本身企業的人員素質或者是組織的結構適不適合都可以視為本身的優弱勢；外在環境分析則是指現在市場的機會有哪些威脅、企業適不適合現在進入市場，如政治環境、人口／經濟環境、社會／文化環境、科技／物質環境。因此透過SWOT分析可以得知現在企業所擁有的資源有哪些，和配合外在的環境，再了解市場後，便開始選定目標市場的步驟。行銷策略的核心觀念STP，也就是市場區隔、目標市場、定位，意即遊憩事業在進行行銷管理經營時，都需先針對市場環境分析後，做好市場需要的衡量與預測，依市場的特性與需求，將遊客市場區隔，再根據事業本身之資源與競爭能力，選擇最有利之區隔市場為目標市場，並參考競爭者在市場中的位置，將遊樂區之屬性定位，決定所要提供的產品與服務類型（徐藍翊，2005）。

在SWOT分析中，內部分析（強勢與弱勢）有助於企業了解自己的優點及缺點，從資源基礎觀點評估自己是否擁有核心競爭力。若企業能擁有核心競爭力，則自然在市場競爭中可以取得競爭優勢。外部分析（機會與威脅）有助於企業了解外部環境（國際、國內及產業環境）的變化，尤其是產業結構的改變，更是企業應該注意的（張國雄，2004）。

當企業藉由內、外環境分析，瞭解企業所面臨外部環境機會、威脅及企業內部優勢與劣勢後，便可對此機會、威脅、優勢與劣勢進行比較分析，也就是SWOT分析。其目的在經由SWOT分析，評估企業自身所擁有的資源、條件，分析資源條件轉變時所帶來的優勢與劣勢，以建立其獨特的專長優勢，並偵測環境及蒐集資料，以掌握外在環境所潛藏的機會，進一步避免外在環境中的威脅與限制。當企業藉由SWOT分析瞭解組織內、外環境的優勢、劣勢、機會與威脅後，便可依此擬定出最適當的策略方案。

所謂SWOT分析，NeilGlass (1997) 將其定義為分析組織內部之優勢與劣勢以及

外部環境的機會與威脅。對於快速釐清狀況而言，SWOT是一個很有效率的工具，它的結構雖然簡單，但是可以用來處理非常複雜事務的研究方法。SWOT分析具有能注意到弱點與所受的威脅，補強許多高階管理者在制定策略時，容易忽略其潛在危機與缺陷的情況之特點。其主要定義為以下四項：

- (1)S(Strength)組織的優勢
- (2)W(Weakness)組織的劣勢
- (3)O(Opportunity)組織外在的機會
- (4)T(Threat)組織外在的威脅

唐明曦（1998）所述，製作SWOT表的步驟時，首先將組織內部（結構、行銷、服務與技術等、部門間的合作、新技術之發展、財務、創新力、反應速度、人力資源、科技成程度、管理能力）與外在的環境（競爭地位、經濟環境之趨勢、顧客需求之變化、供應商、新科技、社會趨勢、政治事件、競爭變化、監理變化）列入考慮，然後在紙上劃一個十字，分為四個區域，然後將狀況有關的優勢、弱勢、機會與威脅逐填入，完成一份完整之環境分析表。建立SWOT考慮因素分析表，如下表2-2所示：

表2-2 SWOT考慮因素分析表

S 優勢	W 劣勢
1. 擅長什麼？	1. 什麼做不來？
2. 組織有什麼新技術？	2. 缺乏什麼技術？
3. 能做什麼別人做不到的？	3. 別人有什麼比我們好？
4. 和別人有什麼不同的？	4. 不能夠滿足何種顧客？
5. 顧客為什麼來？	5. 最近因何失敗？
6. 最近因何成功？	

（續下頁）

表2-2 SWOT考慮因素分析表（續）

O 機會	T 威脅
1. 市場中有什麼適合我們的機會？	1. 市場最近有什麼改變？
2. 可以學什麼技術？	2. 競爭者最近在做什麼？
3. 可以提供什麼新的技術/服務？	3. 是否趕不上顧客需求的改變？
4. 可以吸引什麼新的顧客？	4. 政經環境的改變是否會傷害組織？
5. 怎樣可以與眾不同？	5. 是否有什麼事可能會威脅到組織的生存？
6. 組織在5-10年內的發展？	

資料來源：企業版圖（頁86），唐明曦譯，1999，臺北：高寶。

周文賢（1999）指出企業在擬定行銷策略時，須先進行STP之策略規劃後，才可展開4P組合策略，步驟如圖2-2所示。

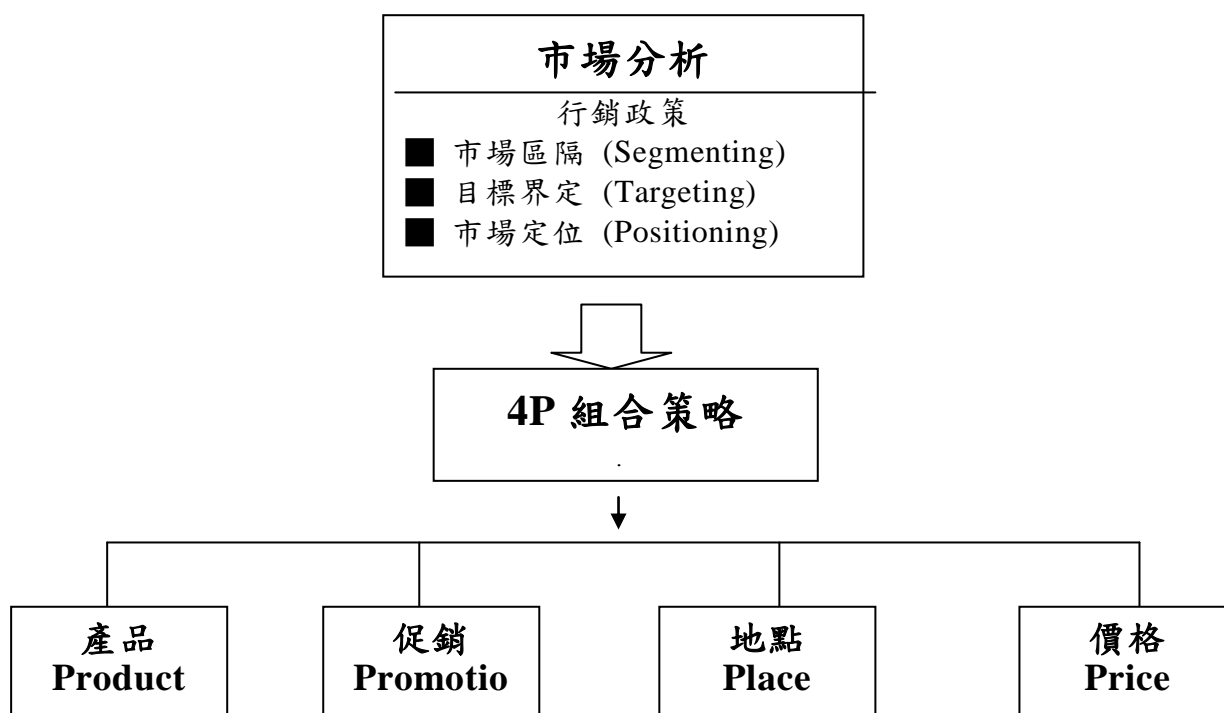


圖2-2 STP策略規劃與4P組合策略

資料來源：行銷管理—市場分析與策略規劃（頁255），周文賢，1999，臺北：智勝文化。

(二) 健身俱樂部相關行銷策略研究

近年來不少國際健身機構相繼來臺展業，高俊雄（2005）指出，在日本歐美等先進國家中有 20% 的人口每週從事規律運動，但目前在臺灣僅有 12% 的人口而已，其中參加休閒健康俱樂部的會員不到一半比例，未來此依產業的成長空間很大（王敏璜、守靈靈，2005）。國內「健身俱樂部」發展至今，經營型態出現巨大的變化，且日益複雜。所以，未來健身俱樂部之發展趨勢將重視行銷策略之運用。且關係著健身俱樂部本身經營之成敗。

國內第一家設備齊全的克拉克健康體適能俱樂部，由美商克拉克先生與部分友人在臺投資，並在臺北市敦化北路、民生東路口設立，初期加入之會員以外商為主。面對市場強烈競爭，克拉克健康俱樂部最後在營運十九年後於1999年11月結束營業。此外，成立於1977年的佳姿氣身運動會館，於2005年05月因財務問題宣佈停業，以及成立於1982年，已具有25年歷史的亞力山大，亦於2007年12月因財務問題暫時停業。

運作一個齊全的健身俱樂部是不容易，臺灣健身俱樂部組織的管理階層大約可分為三種層級：1.基本運作、活動設計及教學的管理者。2.有氧教練及體能教練。3.接待、維修及清潔人員。健康體適能俱樂部經營方式以營利為目的者，皆採會員制度（程紹同，1997；高俊雄，1995）。而有關健身俱樂部之相關行銷策略，多以McCarthy(1937)提出的4P，即產品(Product)、價格(Price)、促銷(Promotion)、地點(Place)進行探討：

1. 產品(Product)：健身俱樂部規劃體適能課程並聘用專業教練來指導會員以滿足會員求新求變的習慣，重量訓練器材旁隨時會有教練輔助會員並糾正其姿勢避免運動傷害。韻律教室也安排種韻律課程，如戰鬥有氧、肌力伸展、龐克街舞、氣功...等，隨時引進最新最有效的課程來滿足會員。硬體設備上可分重量訓練區、韻律教室、心肺訓練區、三溫暖等。同時，每天都有專人負責清理維修設備，以防止意外發生，確保會員的安全。臺灣夏天潮濕炎熱，加上污染的都會空氣，使室內運動環境顯得較具吸引力。行銷人員必須注意何種形式的產品最能滿足目標市場的消費型態及需求，何種包裝最能吸引消費者，才能將產品行銷出去。
2. 價格(Price)：一般的健身俱樂部在會員的入會費金額與相關收費訂定標準

上，通常是依其土地所購得或租賃的價格、興建費用和各項設施的附加價值而定，但也有許多業者採同業比價的方法。顧客在加入該俱樂部時必須繳納入會金以及每月月費，有些俱樂部尚需繳納保證金，或以季繳方式代替月費。會員制度可分為終生會員制、年期會員制、月/季期會員制、活動售票或卡計次方式收費、訓練班以每月計次方式收費（程紹同，1997；高俊雄，1995）。

3.促銷(Promotion)：促銷的方式大體上分為兩種：（1）降低入會費，吸引新的客戶；（2）贈送運動用品，如毛巾、運動服...等等。例如臺北金牌健身俱樂部每週都會製作週報給會員參考。內容和運動健身及金牌健身俱樂部最新消息有關。週報可帶給客戶最新有益健康的知識並讓顧客瞭解健身中心的動態隨時與顧客保持關係。行銷人員必須研判傳達何種正確訊息給消費者，才能達到最有效的溝通，亦即不同屬性的產品要如何定位才能真正做到特定市場區隔（張振明，2000），才能達到有效的促銷。

4.地點(Place)：隨著設立地點的不同，業者服務的對象也會改變，而依地點分類的型態主要有大飯店內附設健身俱樂部、企業內附設健身俱樂部、社區休閒中心、學校附設健身體適能中心、商業聯誼社附設健身俱樂部、城市專業運動健身俱樂部、郊區/大型休閒俱樂部（程紹同，1997）。行銷人員必須觀察消費者習性，並預測服務對象與參考設立地點環境，提出行銷方式，以達到行銷的目的。

二、行銷策略對健身俱樂部經營成效影響

「績效」即是指企業策略目標的達成度（張智為，2003）。王又鵬（1985）認為績效是一個衡量組織經營成效的指標，何亞蘋（2001）則認為績效是組織經營成果的綜合表現。「績效是對組織目標達成程度的一種衡量」，可見績效乃是企業組織運作中不可或缺的一個重要指標（Robbins，1990）。

經營績效一般而言，以客觀的財務績效：銷售成長率、獲利成長率及市場佔有率，以及主觀的營運績效：產品多角化達成度、市場國際化達成度、分散經營風險目標達成度等來衡量企業之經營績效（彭智強，2003）。

Venkatraman與Ramanujam(1986)提出了包括財務、事業及組織等三種明確的不同範圍績效衡量指標：

- (一) 財務績效(financial performance)如獲利率、銷售額成長率。
- (二) 事業績效(business performance)則是財務績效及作業性績效(operational performance)的總和，其中作業性績效指市場佔有率、新產品開發、製造週期效能、顧客滿意度等等。
- (三) 組織效能(organizational effectiveness)包括前兩者績效外，還包含達成組織各種目標，及各種關係人之目標滿足在內，為最廣泛的經營績效定義及衡量指標。

服務業經營績效之衡量有別於一般製造業，主要將服務業的經營績效分為六大構面：營業管理績效、生產管理績效、行銷管理績效、財務管理績效、人力資源管理績效、公司整體面績效(連世銘，2001)。

- 1.營業管理績效：營業額提高，來客次數增加，平均客單價增加。
- 2.生產管理績效：服務周轉率增加，客戶滿意度提升，生產力增加，生產成本的降低，生產或服務流程變異的降低。
- 3.行銷管理績效：行銷通路的拓展，客戶抱怨率，售後服務能力。
- 4.財務管理績效：利潤率的提高，資本報酬率的提高。
- 5.人力資源管理績效：人員流動率減少，員工士氣提升，職權及職責分明，各單位本位主義的消除，公司積極風氣的養成。
- 6.公司整體面績效：管理成本的降低，公司商譽及形象的提昇，顧客對公司產品更有信心，產品競爭力能與同業比較。

欲了解健身俱樂部行銷策略是否成功，可藉由績效衡量以評斷行銷策略是否有效運作。換言之，行銷策略績效指標有助於公司決策制定，並具有查核資源運用是否得當的功能，對公司而言，具重要的參考價值。因此，評估健身俱樂部行銷策略成功的指標是在研究有關行銷策略運作成功與否時的重點之一，也有其必要性。

三、健身俱樂部行銷策略擬定

國內「健身俱樂部」經營者於對抗眾多競爭者時，往往陷入價格戰並導致市場價格混亂與服務品質不一。而「健身俱樂部」經營者將面臨經營瓶頸。因此，「顧客關係管理(Customer Relationship Management[CRM])」將成為創新行銷與經營主軸，有許多研究指出，開發新顧客之成本遠比保留舊顧客之成本高

出三至十倍以上（連惟謙，2004；羅家德，2004；Peppers & Rogers, 1999）。根據Schultz (1993) 指出，目前行銷世界已由大眾行銷所發展出之4P (product、price、place、promotion) 轉向發展出4C (consumer、cost、convenience、communications)。行銷之四個領域已經從過去1.訴求無顯著差異；2.同質性高之消費大眾等之運作方式；演進成1.研究消費者需求，售出消費者確定購買之產品；2.了解滿足消費者需求所需支付之成本；3.思考如何方便消費者購買商品，4.與消費者進行溝通等，以大眾為焦點之運作方式（吳怡國、錢大慧、林建宏，1999）。

現今傳統行銷觀念缺乏整合的概念，統籌規劃傳播工具，使得各工具間自行其是，而且對目標對象發出訊息時並未考慮訊息之間是否達到整合一致，所以工具無法發揮最大效益，傳播效果因此降低。相反地，整合行銷傳播以整體考量的觀點來運作，藉以傳播工具的緊密結合，訊息的清晰一致，能有效命中目標對象，產生綜效（邱映慈，1999）。

Schultz (1993)認為，行銷者的行銷觀念應該改變，應從消費者的立場來看待行銷傳播工具的功能與價值，而非由行銷者的角度來評量。因此，第三代健身俱樂部應考量消費者所需的資訊，決定適當有效的方法與管道，發展訊息的說服策略，行銷者還須了解並管理行銷通路，並和通路發展出共享的消費者資料庫。本研究將以4P的觀點，探討G健身俱樂部對於市場分析後所做之策略性行銷方法，並在實際的銷售成績回饋後，做適當的策略修正與重新擬定。

第四節 本章總結

二十多年前臺灣早期的健身俱樂部規模很小，不僅功能低，且專業度不足，服務的對象也相形侷限。當國外體適能健身俱樂部搶佔臺灣健身服務業市場，造就了國內健身俱樂部的演進。這類型俱樂部在軟體及硬體上均強調「肌肉養成」，雖然功能性強，專業度足夠，但對於「非純運動」的國內消費者來說，不僅無法提供全面性的服務，對於「人性化」的考量，也就更缺乏。

現今新型態的健身俱樂部除了專業健身、時尚瑜珈外，更以「人性」為考量，加入都會人最需要的紓壓沉澱及個人化專屬課程。此外，兼顧現代人商務、休閒、健康，講究身、心、靈全方位需求，使得健身俱樂部成為不同年齡族群獲取不同所需的場所；不僅讓消費者從事運動，更提供消費者全功能紓解壓力的場所。這是新型態健身俱樂部的價值，也是健身俱樂部產業創新的變革。

由於健身中心定型化契約的頒布實施，使得健身俱樂部必須重新檢驗財務結構及擬定行銷策略來因應。本研究除了探討健身俱樂部之沿革外，更深入探究國內健身俱樂部產業行銷策略之擬定與執行。

綜觀行銷策略學者的定義，研究者認為「行銷」與「銷售」為兩個不同的行為；「行銷」除了對產品在不同階段擬定不同策略外，更包含了對企業的組織與資源做整合與協調。「銷售」則是在「行銷」後將產品售出的行為。因此，研究者認為，「行銷」是為產品創造價值，「銷售」是為產品創造利潤。

第參章 研究方法

本章主要目的在說明研究架構、研究流程、研究對象的選取以及實施內容與程序的方法，並提出研究者自我察覺與省思。全章共分五節：第一節研究架構；第二節研究流程；第三節研究對象；第四節研究工具；第五節資料處理；第六節研究者自我覺察與省思，茲分別敘述如下：

第一節 研究架構

本研究旨在瞭解 G 健身俱樂部行銷策略擬定及執行後，其策略方式做內外部環境分析所得結果，對後續產業行銷策略擬訂影響之情形；研究架構的概念係根據文獻探討分析、內外部環境分析、及消費者實際感受與期望分析之結果，交叉分析與對照，藉此探討現今健身俱樂部在行銷策略中以定位、目標市場、競爭、行銷組合與運用所擬定之個經營策略之關係，並結合會員實際感受及期望問卷量表研究結果作討論，已達成本研究目的。研究架構如圖 3-1 所示：

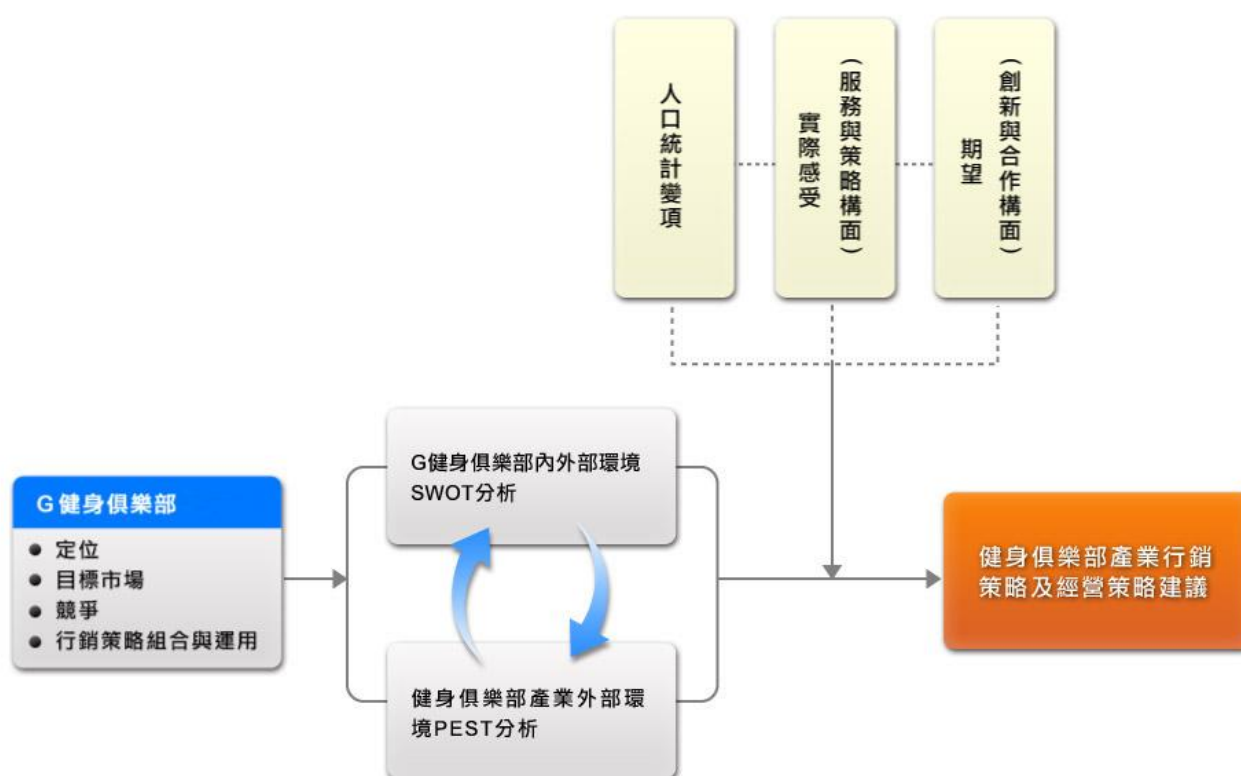


圖 3-1 研究架構圖

第二節 研究流程

本研究採訪談與問卷量表施測併行，其實施流程步驟，如下流程圖 3-2：

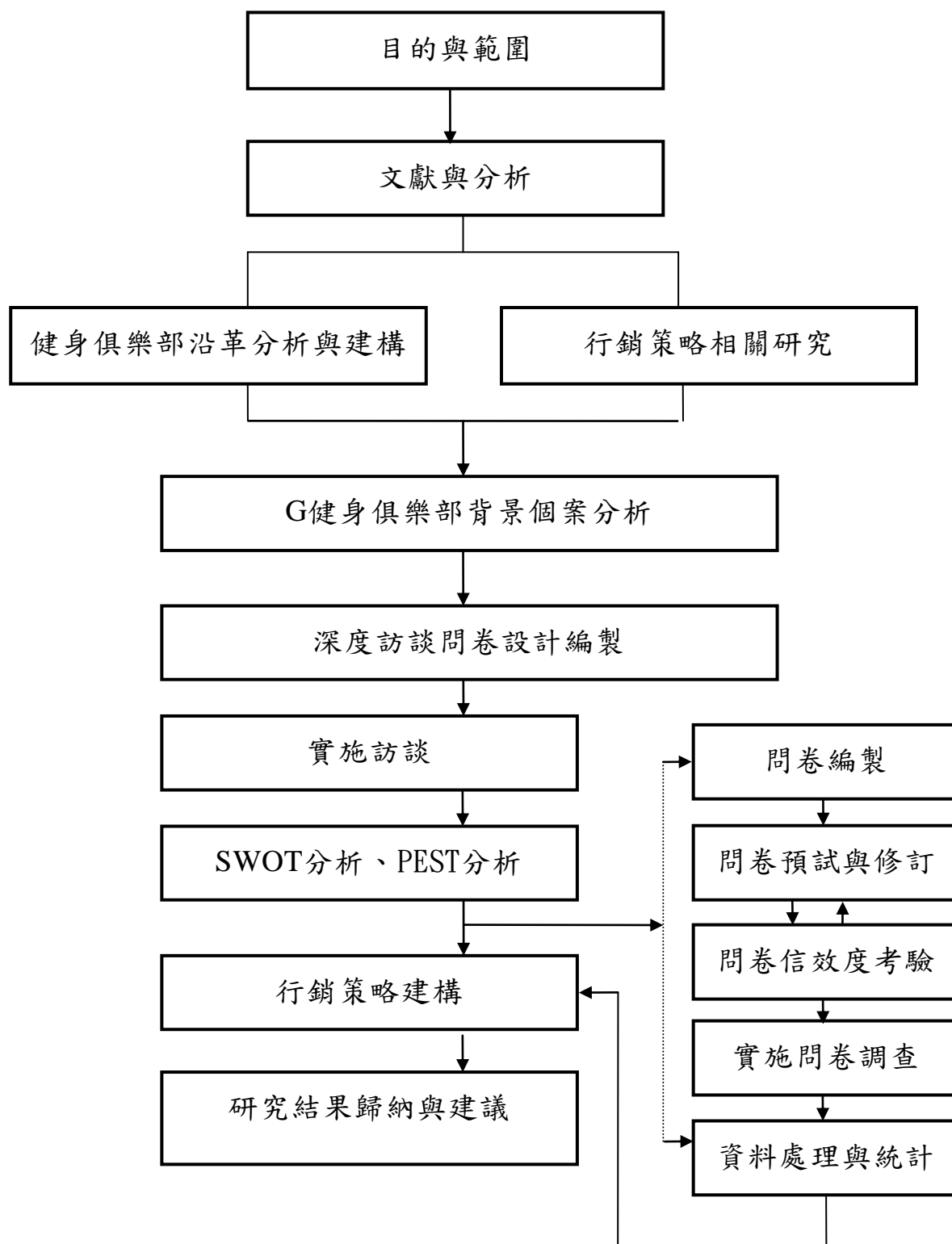


圖 3-2 研究流程

第三節 研究對象與實施程序

一、研究對象

本研究之研究對象分為訪談及問卷調查兩部份。

(一) 訪談部份

本研究之訪談對象為 G 健身俱樂部 3 位相關專業經理人及 3 位產業專家。

名單如下表所示：

表 3-1 研究名單

G 健身俱樂部專業經理人		
序號	姓名	現職
1	WN	執行長
2	JD	行銷總監
3	JA	行銷企劃部經理
產業專家		
序號	姓名	現職
1	LD	前新加坡商健身俱樂部總經理
2	CD	前上海某大健身事業股份有限公司市場部總監
3	JF	前知名國際連鎖健身俱樂部行銷部副理

(二) 問卷量表部份

本研究範圍以 G 健身俱樂部為個案，故問卷量表以 G 健身俱樂部所屬之 A 館及 B 館共 350 位會員作為調查對象；研究者實際發出並回收共計 350 份問卷，有效問卷為 303 份。

二、實施程序

本研究實施程序共分為六個步驟：第一步驟為文獻及資料收集、第二步驟為個案分析、第三步驟進行深度訪談、第四步驟進行 SWOT 分析、第五步驟實施量化問卷發放施測、第六步驟為統計分析討論。

第四節 研究工具

本節主要在說明本研究採用之研究工具。因本研究採用深度訪談及消費者問卷量表兩部份做研究，故研究工具區分下列兩個部份：

一、訪談部分

包括研究者本身、訪談指引、攜帶式錄音筆。以下敘述主要是說明本研究所採用的訪談法、訪談大綱之內容及實施內容與程序。

(一) 深度訪談 (in-depth interview)

運用質性訪談的研究通常是研究者運用訪談的技巧，導引出受訪者的個人主觀經驗與知覺。採用深度訪談法的目的主要是瞭解受訪者主觀經驗，研究者藉由面對面語言的交換，引發對方提供一些資料或表達他對某事項的意見或想法（范麗娟，1994）。故研究者設計半結構式的訪談大綱，針對訪談的整體情況及受訪者個別的不同做調整以及運用研究者本身作為本研究的研究工具。

(二) 訪談大綱

本研究採半結構式之深度訪談，因此，必須先擬定「訪談大綱」，針對訪談的整體情況及受訪者個別的不同反應及回答做調整修正，如此，便可保持每位受訪者想法的完整性。訪談大綱內容經由專家學者，針對內容的適切性與表達的清晰度予以檢定，並經前驅研究測試後，再以前驅研究結果，進行修改，成為本研究之訪談大綱。

(三) 研究信效度檢驗

1. 信度考驗

- (1) 首先簡要說明研究目的、過程以及訪問過程可能花費的時間，同時徵求受訪者的同意。
- (2) 受訪者於約定時間接受訪問，研究者依問題順序發問，並記錄回答內容。
- (3) 在訪談過程中，研究者以不同方式重複訪問受訪者相同的事件或經驗，藉以檢核受訪者前後談話內容的一致性。
- (4) 將訪問之內容逐字整理，以電子郵件或傳真方式回傳至受訪者，請受訪者確認內容，釐清彼此溝通不良的領域，以真實價值建立本研究之效度。

(5) 關於面訪不足的部分，將再進行電話訪問確認，以確實補足所需的資料。

(四) 參與者檢驗法

所謂「參與者」指的是參與研究的被研究者，在本研究指的是參與受訪的研究對象。而「參與者檢驗法」指的是研究者將研究結果反饋到參與者身上，如果參與者對研究者的初步結論有不同的看法，研究者應該尊重他們的意見並加以修改，或是經由參與者的同意，將這一切變化在報告中呈現出來（陳向明，2004），此方法為質性研究中增加研究效度的一種方式。

二、問卷量表部份

(一) 問卷之編製與修正

依據文獻之探討，參考過去相關研究者及學者專家所開發之量表，針對本研究需求加以改編成為正式問卷量表。

(二) 進行調查工作

針對所選定之樣本開始進行調查工作。

(三) 統計分析

針對回收問卷之資料進行統計分析，以驗證本研究之研究目的，並考驗本研究之研究問題。

第五節 資料處理

一、訪談部份

訪談結束後，對訪談所得資料進行分析與整理：錄音帶謄寫、訪談稿確定、訪談稿加以編號、分析資料。研究者將已整理之訪談資料，按研究目的加以描述分析，並與其他相關文獻分析比對，再依據分析比對之結果，做為本研究之結論與建議，程序如下：

(一) 訪談稿之處理：本研究之編號方式是先以訪談日期先後次序排列。

(二) 將訪談內容做資料分析、歸納與整理，以探討行銷策略對健身俱樂部經營成效之影響情形。茲將訪談資料分析方式如下三點敘述：

1. 本研究採取歸納式分析方式，根據本研究之研究目的，對於個案訪談後謄寫之訪談逐字稿與相關資料加以歸類。

2.根據本研究之研究目的將訪談結果加以編碼、建檔及分析後，摘錄與研究問題相關及有影響之重要資料，其餘則捨棄不用。

3.根據編碼後的資料整理出研究結果。

(三) 將調查所得之訪談資料，與相關文獻資料比對，並以SWOT分析及PEST交叉比較分析。

二、問卷部份

本研究將回收有效問卷加以編碼及建檔，使用SPSS12.0統計軟體進行量化分析，資料分析方法說明如下：

(一) 描述性統計：本研究採用百平均值及標準差等方法，以了解樣本屬性資料分佈情況。

(二) 成對樣本 t 檢定(Paired T-test)：用來比較兩母體間之平均數差距， t 值越大越達顯著水準。本研究進行成對樣本 t 檢定來判斷G健身俱樂部行銷策略運用實際感受與期望等題項間之差異比較。

三、問卷信效度分析

(一) 效度分析

效度分析之主要目的，是在考驗量表的建構效度(construct validity)，本研究假設各因素間無相關，故採「主成分因素分析法」(principal factor analysis)，以及正交轉軸法(orthogonal rotation)中之「最大變異法」(varimax method)，以獲得較大之解釋量(吳明隆，2008)。故針對「G 健身俱樂部行銷策略運用實際感受量表」及「對健身俱樂部產業行銷策略運用之期望量表」進行描述性統計及成對樣本 t 檢定分析，分析結果敘述如下：

1.G 健身俱樂部行銷策略運用實際感受量表

G 健身俱樂部行銷策略運用實際感受量表 KMO 值(Kaiser-Meyer-Olkin measure of sampling adequacy)預試問卷分析結果，其值為.794 大於.50，這代表健身俱樂部行銷策略運用實際感受量表實際感受構面吻合，另 Bartlett 考驗的卡方值為 420.996 已達顯著水準。

2.健身俱樂部產業行銷策略運用之期望量表

健身俱樂部產業行銷策略運用之期望量表 KMO 值(Kaiser-Meyer-Olkin measure of sampling adequacy)預試問卷分析結果，其值為.807 大於.50，

另 Bartlett 考驗的卡方值為 371.339 已達顯著水準。

(二) 信度分析

本研究的問卷設計，是依據李克特五點量表(Likert 5-point scale)，因此採用內部一致性分析，Cronbach's 係數進行檢驗本問卷之信度，當 Cronbach's α 值越大時，表示該問卷內容越有信度可言，表示該量表的可靠性佳，G 健身俱樂部行銷策略運用實際感受量表 Cronbach's α 值為.892，健身俱樂部產業行銷策略運用之期望量表 Cronbach's α 值為.882，顯示本研究 G 健身俱樂部行銷策略運用實際感受量表、健身俱樂部產業行銷策略運用之期望量表的信度佳。

第肆章 個案研究結果整理與分析

本章內容為個案訪談結果整理與資料分析部份，研究者將針對 G 健身俱樂部專業經理人及產業專家訪談結果，進行訪談內容整理與分析，並結合問卷調查結果，進行綜合討論之比較與對照。本章共分為六節：第一節為個案背景探討；第二節為訪談內容分析；第三節則為質化訪談資料的整理及相關理論檢視；在問卷量化分析部份，第四節為問卷預試信效度分析；第五節量化相關數據分析與探討；第六節為本章總結。

第一節 「G 健身俱樂部」個案簡介

一、研究個案成立背景簡介

本研究個案前身為 L 健身事業股份有限公司所屬的某大健身會館，成立於 2005 年底，臺北市共計有三家分館。2006 年 8 月因資金調度吃緊，負責人在取得股東同意後隨即將 A 分館及 B 分館之資產、商標及經營權轉售予某物業管理服務股份有限公司；同年 10 月，某大健身會館因資金調度失敗、積欠員工薪資及跳票風波，負責人潛逃至大陸，迫使某大健身會館倒閉。某物業管理服務股份有限公司於同月成立 G 健身事業股份有限公司，並更名為 G 健身俱樂部所屬 A 館及 B 館繼續經營。

本研究個案所屬之 A 館，坐落於忠孝東路板南線上，與該區域高級住宅結合，成為板南線上獨樹一格之健身俱樂部。現場設計陳列皆由專業設計師的規劃設計；精緻時尚與活力健康成為建構該俱樂部的兩大重要元素。佔地面積約 1300 坪，超大空間、義大利世界級健身器材、德國淋浴設備、溫水游泳池、純淨冥想室、專業熱瑜珈館，裝潢精緻紓壓，前衛大方的現代感，為捷運板南線上健身俱樂部唯一具室內泳池及水療中心規劃的設施。B 館則是位於市中心地標，捷運新店松山線上，佔地面積約 1300 坪，是南京商圍中最佳地標性精華地段，其設施規劃與 A 館雷同，設施中並擁有五座國際標準壁球場。

二、研究個案營運概況

(一) 研究個案目標市場與核心價值

本研究個案自創設之初，即以第三代健身俱樂部為其核心價值。除了保

有的專業、功能及規模外，更以『人性』為中心，兼顧身體與心靈的健康，並將其落實在軟硬體上。針對商圈特色，以多元、精緻、專業、時尚做為產品主軸，定位為具競爭規模之健身為主、休閒紓壓為輔的健身俱樂部。

1. 目標市場

本研究個案依各分館所在區域消費族群屬性分析，設定主要潛在目標消費者概分為上班族、熟齡族、家庭族及會館住戶等四大消費群。

(1) 上班族：50%

位於信義區以及南京環亞商圈之白領生活圈，上班族於平日下班後或週休假日時，缺乏良好運動場所。預估約佔目標會員數 50%。

(2) 熟齡族：30%

臨近社區熟齡族人數多，且依區域商圈地理位置，熟齡族消費人口可定位為白天離峰時間的主要開發客層。

(3) 家庭族：10%

本研究個案之潛在目標市場依行銷規劃，主力客層為社區已婚之個人或家庭會員，估約佔目標會員數 10%。

(4) 會館住戶（A 館）：10%

會館住戶及周邊居民約為 1000 戶，提供優惠專案，可掌握長期穩定客源。

2. 核心價值

創造『第三代健身會館』形象，針對商圈特色，以多元、精緻專業、時尚做為產品主軸，量身訂作具競爭規模之健身為主、休閒紓壓為輔的俱樂部。在經營服務層面以用心經營、真誠對待及專業服務三大主軸作為企業精神之價值。

（二）研究個案人事組織

本研究個案所屬之 A 館及 B 館等兩館營運架構以分公司模式經營，管理與訓練統一由總管理處統籌；依組織架構所示，公司決策由董事會與總經理共同決定，對內管理由執行長負責，對外協調與發言由總經理特別助理負責，成為三組決策核心。

總管理處下轄分為六大部門、兩大分館；六大部門分別為管理部、行銷部、營運部、體適能部、業務部及財務部；兩大分館為 A 館及 B 館。其中營運部及業務部分別設置於兩館，各設營運部經理及業務部經理各一名；體適能部則統一有總管理處體適能部負責教育訓練、現場服務及業務開發等工作。G 健身俱樂部組織架構圖，如下圖 4-1：

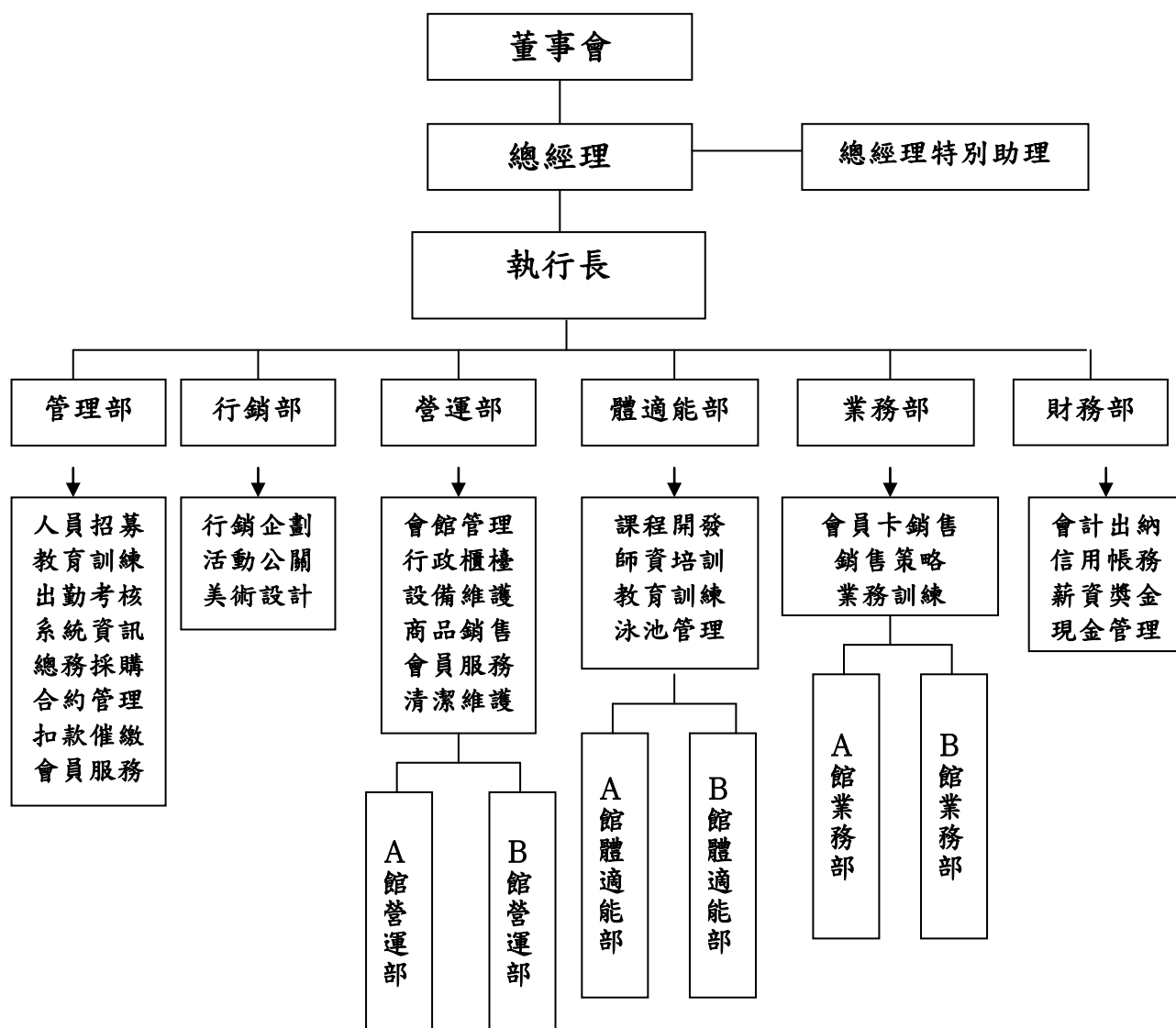


圖4-1 研究個案組織圖

資料來源：G健身事業股份有限公司管理部

(三) 研究個案場館設施

A 館設施：

- 1.團體聲光教室(全套聲光設備及 360 度環繞全場攝影機)
- 2.專屬瑜珈教室(可提供熱瑜珈授課)
- 3.健身區 (健身器材與杜拜帆船飯店(Burj Al Arab)選配同款的義大利 Technogym 全套健身器材)
- 4.無線上網區
- 5.25 公尺標準溫水泳池
- 6.30 公尺長的 SPA 水療區
- 7.三溫暖、烤箱及蒸氣室

B 館設施設施：

- 1.團體聲光教室
- 2.無線上網區
- 3.飛輪教室
- 4.日光休憩區
- 5.男女三溫暖區，包括烤箱、蒸氣室、SPA 水療區及冷熱池
- 6.五座世界級專業壁球場(2006 年榮獲亞洲盃壁球邀請賽獲選為比賽場地)
- 7.健身區 (健身器材與杜拜帆船飯店(Burj Al Arab)選配同款的義大利 Technogym 全套健身器材)
- 8 專屬熱瑜珈教室及多功能教室

G健身俱樂部相關場地設施表，如下表4-1所示：

表4-1 研究個案場地設施表

設 施	A館	B館
課程預約制度	無	無
一卡通用	◎	◎
國際標準壁球場(巨蛋)		◎
專屬熱瑜珈館	◎	◎
水中瑜珈	◎	
飛輪教室		◎
各式瑜珈課程	◎	◎
各式有氧課程	◎	◎
各國風情舞蹈課程	◎	◎
SPA水療中心	◎	
25米溫水游泳池	◎	
專業蒸汽室 / 烤箱	◎	◎
舒壓冥想室	◎	
冷/熱三溫暖池	◎	◎
PT訓練室	◎	◎
專業健身設備	◎	◎
寬敞休憩區	◎	◎
舒適淋浴區	◎	◎
無限上網區	◎	◎
大眾交通便利性	位於捷運板南線上	地下收費停車場及捷運松山新店線

資料來源：G健身事業股份有限公司行銷部

據研究個案提供資料所述，統計至 2010 年 12 月底止，G 健身俱樂部 A 館有效會員數為 4330 人，B 館有效會員數為 3316 人，兩館會員總數為 7646 人；從下表 4-2 顯示，G 健身俱樂部兩館新加入會員數在 2010 年全年統計，呈現穩定成長，另外到期會員續約數約近 6 成，所有會員有 70% 左右採取月繳型的繳費方式，其餘會員所預繳之費用，全部依健身房定型化契約規定交付信託，顯示 G 健身俱樂部財務結構已趨完善與健全。

表 4-2 G 健身俱樂部 2010 年會員數統計表

分館別		A 館			B 館			
項目	新客	到期 續約	到期未續 約會員數	總會 員數	新客	到期 續約	到期未續 約會員數	總會 員數
1 月		未提供統計資料				未提供統計資料		
2 月		僅提供累計會員數為 2858 人				僅提供累計會員數為 2094 人		
3 月	130	64	(64)	2988	90	50	(55)	2179
4 月	150	64	(63)	3139	95	68	(63)	2279
5 月	150	111	(108)	3292	130	79	(81)	2407
6 月	180	125	(122)	3475	150	98	(95)	2560
7 月	180	261	(301)	3615	150	146	(155)	2701
8 月	180	114	(113)	3796	150	63	(63)	2851
9 月	120	59	(59)	3916	120	48	(46)	2973
10 月	150	76	(76)	4066	130	41	(45)	3099
11 月	130	68	(66)	4198	120	63	(66)	3216
12 月	130	110	(108)	4330	110	98	(108)	3316
總計	1500	1052	(1080)	4330	1245	754	(777)	3316

資料來源：G 健身事業股份有限公司行銷部

第二節 訪談樣本及資料內容分析

一、訪談樣本

本研究訪談部份，共發放 6 份訪談問卷，為了使訪談內容得以對照，並交互檢視，特別將訪談題項設計為兩大部分，其中第一部份訪談對象包括「G 健身俱樂部」執行長、行銷總監及行銷企劃經理等 3 名專業經理人、另一部份訪談對象包括 3 名從事健身產業經營多年，且具有擔負營運管理之產業專家，作為本研究問卷之訪談對象。詳細列表如下表 4-3 為 G 健身俱樂部專業經理人列表，及表 4-4 為產業專家列表：

表 4-3 G 健身俱樂部專業經理人列表

序號	姓名	現職
1	WN	執行長
2	JD	行銷總監
3	JA	行銷企劃部經理

表 4-4 產業專家列表

序號	姓名	現職
1	LD	前新加坡商健身俱樂部總經理
2	CD	前上海某大健身事業股份有限公司市場部總監
3	JF	前知名國際連鎖健身俱樂部行銷副理

第三節 專業經理人訪談及分析

就您所服務的 G 健身俱樂部，經營重點為何？

(一) 成立初衷？

專業經理人表示：隨著工作壓力與日俱增，與生活品質重視程度的提升，運動健身的重要性與必要性受到重視，直接造成「健身俱樂部」產業的興起。因此，在產業趨勢方面，專業經理人評估，健身俱樂部內的體適能運動設施（包括體適能區、健身訓練區、有氧運動區、健身運動課程設計，及健身相關課程等），將成為消費者選擇健身俱樂部的一大考量因素。另外，他們也指出：健康意識上漲，加上政府在 2008 年國家發展政策中，積極推動運動休閒人口倍增計畫，連帶也提升運動俱樂部產業，成為一個重要的新興產業，其產業所衍生的商業利益甚為龐大，引起本土及國際財團業者之激烈市場競爭。

(二) 公司的經營策略？

專業經理人在訪談中，先從環境面、數據面來探討，並指出：以台灣市場而言，俱樂部休閒產業都將追隨美國（運動休閒）產業呈現持續穩定的成長。另外，針對運動休閒這塊市場，他們不只是以單一策略來應對，加上現今的健身俱樂部除了提供社交之處，也同時結合美容、餐飲、休閒等多元化功能。當然，也因為多元的顧客市場，讓他們對未來的經營策略方向，同時追求紅海、藍海策略並行。另外，由於市場的競爭已近趨飽和，台灣的健身產業目前朝向價格戰，陷入彼此廝殺的紅海困境中。因此，專業經理人認為，應該塑造一個多元化、多功能的運動休閒整合的新定位，並扮演著整合價值鏈的角色，產生異業結盟共創價值要素的優勢，進而能掌控整體健生產業市場的機會，未來可因應國內外輿情的需求與變化，做出前瞻性規劃與策略。

如果以健身俱樂部的內、外部市場狀況分析，您認為 G 健身俱樂部的 SWOT 分析狀況如何？

(一) 健身俱樂部的內、外部市場狀況？（SWOT 分析、目標市場分析及 4P 分析）

專業經理人首先以剖析健身俱樂部的內、外部市場狀況分析，並說明公司的 SWOT 分析。為此，他們指出：為求市場區隔化及企業永續經營，會選擇更貼切都會區民眾的實際需要，在定位方面，不一味地只是仿效美式作風，採精緻本土化經營模式，挑選交通便利且環境舒適的地理位置，將更多的資源投資在會員服務及設

備品質上，而這樣做的目的，是為了讓會員能夠擁有其他健身俱樂部所沒有的尊榮體驗，並輔以專業的設施及服務，讓會員在健身運動之餘，也有安心、健康、快樂之運動健身環境。另外，專業經理人也的確在市場競爭下，認知所面臨的困境：如俱樂部本身的企業整體定位問題、經營訴求並不明確、企業本身財力不足、資金運作不靈活，加上商品的企劃力不足，導致俱樂部內外的各式活動、節目課程不多等。而也鑑於此，讓專業經理人開始去考量：目標市場之選擇、企業本身的條件，競爭者之條件及環境之條件等，以求得市場經營上的勝利。

至於，在 G 健身俱樂部的內、外部市場分析部份，研究者將彙整專業經理人的訪談稿，並從中整理並分析其 G 健身俱樂部之 SWOT 分析、4P 分析及目標市場分析等行銷策略分析，來作為個案後續的探討及檢視。

一、G 健身俱樂部個案 SWOT 分析

專業經理人指出其：優勢、劣勢、機會及其威脅部份如下：

- (一) 優勢部份：係指該組織具有的優點，在組織追求其行銷及區隔目標的過程中，有利的內在條件因素；而地理位置佳（近都會區）、擁有最頂級的先進設備則是他們的優勢點。
- (二) 劣勢部份：係指組織需要注意的弱（劣勢）點，也是不利企業或組織的內部因素，而專業經理人也認為，企業整體定位問題、經營訴求不明確、資金運作不靈活，加上商品的企劃力不足等，都是他們的企業劣勢所在。
- (三) 機會部份：指有利於組織達成目標的外在環境因素，如週休二日的政府政策、歐美運動風氣的進口等。
- (四) 威脅部份：為阻礙組織發展的外在環境因素，如國內運動風氣未如國外來得盛行，國人未建立起運動消費等習慣，都是企業的外在威脅原因。

正因為如此，專業經理人在做目標市場與經營策略前，需要先對公司內部、環境及競爭者做詳細的情報搜集，然後進行 SWOT 分析，再根據其結果做決策，例如專業經理人在一方面參考美式經營方式，另一方面則把策略重心放在市場定位的掌控。此外，專業經理人也指出，G 健身俱樂部在經營的過程中，亦發現自身與產業同業經營缺失的問題，並深深以此為借鏡，因此他們用心傾聽會員的心聲、勇於創新，為了就是要提供大眾一個安心且健康的運動環境，並細心照顧會員，與會員一起成長進步。另外，在機會點方面，臺北市政府推動「健康城市」運動，期望為社

會貢獻一份心力，共同創造健康快樂的臺北市，也讓他們在行銷推廣方面，有著與政府和社會一樣的健康訴求。他們也提到，在 SWOT 部份，經營方面內在的劣勢點、外在的威脅點方面，主要還是在於國人整體的運動觀念，並沒有國外來得風行，加上社會上的緊湊社會步調，讓很多都市的上班族根本沒有時間來健身房運動，再者，不可否認的是，經濟不景氣造成民眾入會意願降低，而健身器材的熱賣，民眾可以選擇在家運動也是威脅點。

受訪專業經理人，在訂定其G健身俱樂部的SWOT分析後，又進一步就其特性，設立其行銷目標。據訪談資料指出：經營階層其行銷目標及行銷策略，包括兩步驟：一為選訂目標市場(如都會區的訂定)，一則為行銷組合的訂定(如搭配節慶活動)。因此，他們先作行銷研究，包括外在市場及內在環境的分析、及企業本身的特性分析，亦作出產業的市場區隔，並分析市場機會，以及進行市場調查分析。專業經理人指出：

(一) 內在環境分析：企業的人員素質或者是組織的結構，都可以視為本身的優、弱勢點；

(二) 外在環境分析：市場有哪些威脅、企業適不適合進入市場，其面對的政治環境、人口及經濟環境、社會環境及文化環境、科技環境等部份。

因此，專業經理人一再強調：透過SWOT分析，可以得知現在企業所擁有的資源，再配合外在的環境、了解市場後，便可選定目標市場的步驟，並做好市場需要的衡量與預測。並依市場的特性與需求，將其市場區隔，再根據事業本身之資源與競爭能力，選擇最有利之區隔市場為目標市場，進而決定所要提供的產品與服務類型。再者，專業經理人也指出：在決定產品之目標市場與企業產品及服務定位後，並依此發展行銷組合策略，將訊息傳達給他們所擁有的現有消費者及目標消費者，並期望以優於現有競爭者的行銷方式及行銷策略，積極並主動提供消費者所需求的商品與服務。因此，研究者依照G健身俱樂部所供應銷售之產品及服務組合，並搭配上上述之分析結果，依照俱樂部企業內部環境作為SWOT分析。

二、G 健身俱樂部企業內部環境介紹

(一)營運概況：「精緻時尚、活力健康」之企業定位

1.地理位置：

成立於 2006 年底，計有 A 館及 B 館等二館。A 館，占地約為 1300 坪，

坐落於捷運板南線上（結合高級住宅區），擁有室內游泳池及水療設施，成為信義區獨樹一格之健身俱樂部。B 館，則是位於市中心地標，捷運新店松山線上，佔地面積約 1300 坪，是該商圈中最佳地標性精華地段。設施規劃與 A 館雷同，並擁有五座國際標準壁球場。

2.經營風格：

現場設計陳列全部出自專業設計師的理念；精緻時尚與活力健康成為建構該俱樂部的兩大重要元素。

3.提供設備及服務：

佔地面積約 1300 坪、超大休閒空間、國際級器材及設備、溫水游泳池、純淨冥想室、及專業熱瑜珈館，裝潢精緻紓壓，前衛大方的現代感，A 館為捷運板南線上健身俱樂部唯一具室內泳池及水療中心規劃的設施，另 B 館為國內健身俱樂部唯一具有五座國際標準之壁球場的設施。服務宗旨則以『人性』為中心，兼顧身體與心靈的健康，並將其落實在軟硬體上。

4.企業定位及目標消費群：多元、精緻、專業及時尚定位

針對商圈特色，以多元、精緻、專業、時尚做為產品主軸，量身訂作具競爭規模之健身為主、休閒紓壓為輔的健身俱樂部。研究個案依各分館所在區域消費族群屬性分析，設定主要潛在目標消費者概分為上班族、熟齡族、家庭族及會館住戶等四大消費群。

（二）設施、產品、設施方面：

- 1.體適能區：團體聲光教室（全套聲光設備及 360 度環繞全場攝影機）、身體組成測試機、純淨冥想室、體適能諮詢專區。
- 2.健身訓練區：健身區、專業重量訓練區（健身器材與杜拜帆船飯店選配同款的義大利品牌全套健身器材）、國際標準壁球場、心肺功能視聽訓練區。
- 3.有氧運動區：專屬瑜珈教室（可提供熱瑜珈授課）、柔軟伸展運動區、團體有氧教室、多功能有氧教室、專業飛輪教室。
- 4.三溫暖區：25 公尺標準溫水泳池、水療中心、烤箱、蒸氣室、SPA 按摩池、冰水池。
- 5.其他區：無線上網區、閱讀休憩區。

(三) 服務方面：

- 1.健康及健身等評估檢測
- 2.健康及健身運動課程設計
- 3.運動管理師等配置
- 4.焦點運動及健身相關課程等

(四) 產品及相關商品方面：

- 1.健康等相關餐飲服務：提供增加會員體適能、減低體脂肪之餐飲。
- 2.販售與全球同步之最新運動相關用品。

(五) 環境及人力資源方面：

G 健身俱樂部，以多元、精緻、專業、時尚做為產品訴求及服務主軸，在人力資源配置方面，則可包括以下：

- 1.教練配置：在本個案運動教練之人力資源配置方面，皆已具有國際認證之健身體適能指導證照。
- 2.服務人員配置：在本個案服務人員之人力資源配置方面，多聘任大專院校休閒、及體育相關科系人士，作為專業服務之能力評準。
- 3.主管配置：在本個案服務人員之主管配置方面，多為修習相關體育及休閒健身領域之博碩士，並具有業界管理經營經驗之主管人員。

三、公司之市場定位

研究者根據訪談整理，整理其市場定位如下：

(一) 確認市場競爭者：

在投入目標市場後，則需評估自身的競爭者為何。而根據經營管理階層指出：其主要競爭者，為座落於附近休閒商圈之幾家健身俱樂部，其中包含：緹力士、True Yoga、World Gym 及 Lamigo 等四家競爭者。

(二) 找出相對的競爭者位置：

包括產品的屬性、產品使用者群體和產品使用範圍等。因此，研究者將整理市場 5 家主要競爭之俱樂部之產品（服務）屬性，及消費者群體及產品使用範圍，說明如下：

1.緹力士健身俱樂部：

- (1) 產品（服務）屬性：以運動、休閒及健身為品牌服務特色。

(2) 產品消費者：上班族群 25-40 歲

(3) 產品範圍：各項休閒、健身及體適能活動。

2. True Yoga：

(1) 產品（服務）屬性：以典雅、奢華及風雅為品牌建立之特色。

(2) 產品消費者：年輕女性 25-40 歲

(3) 產品範圍：以舞蹈、瑜珈及塑身等相關服務為主。

3. World Gym：

(1) 產品（服務）屬性：以多元連鎖之休閒、運動設施為主。

(2) 產品消費者：男女族群 25-40 歲

(3) 產品範圍：身體訓練課程、有氧運動、健身及舞蹈相關服務為主。

4. Lamigo：

(1) 產品（服務）屬性：運動、紓壓及宴會餐飲的休閒空間

(2) 產品消費者：健康館：社區客群年齡層偏高；信義館：上班族多

(3) 產品範圍：各年齡層所需的各項休閒、體適能活動、宴會餐飲。

為求強調其競爭市場差異，研究者將 G 健身俱樂部，及其競爭者作產品服務之比較對照，如表 4-5。

表 4-5 G 健身俱樂部及其競爭者分析整理表

項目	G 健身俱樂部	緹力士 健身俱樂部	True Yoga	World Gym	Lamigo 休閒館
產品（服務）屬性	以多元、精緻、專業、時尚做為產品主軸。	以運動、休閒及健身為品牌服務特色。	以典雅、奢華及風雅為品牌建立之特色。	以多元連鎖之休閒、運動設施為主。	運動、紓壓及交誼的休閒空間
產品消費者	上班族、熟齡族、家庭族及會館住戶等四大消費群。	上班族群（25-40 歲）	年輕女性（25-40 歲）	男女族群（25-40 歲）	健康館：社區客群年齡層偏高；信義館：上班族多

（續下頁）

表 4-5 G 健身俱樂部及其競爭者分析整理表（續）

項目	G 健身俱樂部	緹力士 健身俱樂部	True Yoga	World Gym	Lamigo 休閒館
產品使用範圍	以專業運動健身為主要使用範圍	各項休閒、健身及體適能活動。	以舞蹈、瑜珈及塑身等相關服務為主。	身體訓練課程、有氧運動、健身及舞蹈等相關服務為主。	各年齡層所需的各項休閒、體適能活動。

資料來源：本研究整理

（三）分析顧客：

從訪談過程中，專業經理人表示：在其產品消費者部份，主要潛在目標消費者可概分為：上班族、熟齡族、家庭族及會館住戶等四大消費群。研究者將其整理如下表 4-6。

表 4-6 主要潛在目標消費者整理表

項次	消費族群	比例	消費族群介紹	備註
1	上班族	50%	位於信義區以及南京環亞商圈之白領生活圈，上班族於平日下班後或週休假日時，缺乏良好運動場所。預估約佔目標會員數50%。	
2	熟齡族	30%	臨近社區熟齡族人數多，且依區域商圈地理位置，熟齡族消費人口可定位為白天離峰時間的主要開發客層。	
3	家庭族	10%	本研究個案之潛在目標市場依行銷規劃，主力客層為社區已婚之個人或家庭會員，估約佔目標會員數10%。	
4	會館住戶	10%	會館住戶及周邊居民約為1000戶，提供優惠專案，可掌握長期穩定客源。	

資料來源：本研究整理

(四) 目標消費者及其族群結合

從訪談內容，研究者得知：研究個案設定之主要潛在目標消費者，可概分為：上班族、熟齡族、家庭族及會館住戶等四大消費群；另外，若再依消費者需求所進行的分類，又可再區分為：健康需求族群、社交族群、自我實現族群、品質、價格及促銷族群、環境、設施及活動因素族群、及服務態度及專業性因素族群。

四、SWOT 分析

承上所述，企業可透過SWOT分析得知現在企業所擁有的資源，再配合外在的環境，便可選定目標市場，做好市場需要的衡量與預測，也因此，研究者將根據個案基本資料、相關文獻資料及訪談整理稿，整理G健身俱樂部之SWOT分析，詳如下表4-7：

表4-7 G健身俱樂部SWOT分析表

(優勢點)	(弱勢點)
1.地理位置佳： (1) 貼近都會區 (2) 交通便利	1.俱樂部本身的企業整體定位問題
2.設備先進	2.經營訴求並不明確
3.人性化定位	3.企業本身財力不足、資金運作不靈活
4.經營特性鮮明	4.商品的企劃力不足
	5.活動、節目課程不多
(機會點)	(威脅點)
1.國內運動風氣概念盛行。	1.會員價格普遍競爭銷價參差不齊
2.傳播管理概念盛行：顧客關係管理的建立及整合行銷傳播概念的興起。	2.經營模式及設備容易被同業模仿
3.國民所得提升：人們視生活品質、休閒、健康為生活重要部份。	3.西方的經營模式及概念，是否為東方運動所接受
4.政府法令： (1)「運動人口倍增計劃」	4.健身俱樂部素質不齊且各類糾紛頻傳
(2)週休二日制、基本工時調降為兩週84小時，為休閒產業帶來很大商機。	5.國內都市計畫與土地分區相關法規，不利產業發展
	6.消費者自行購買運動器材，也是產業潛在威脅之一

(續下頁)

表4-7 G健身俱樂部SWOT分析表(續)

(機會點)	(威脅點)
<p>5.人口環境面向：</p> <p>(1) 人口變項改變：</p> <p>高齡化社會的來臨，加上國民教育程度的普遍提升，以及對於生活品質的追求，人們越來越重視休閒生活及健康觀念。</p> <p>(2) 女性對於運動的需求日增，除了其族群需擔心日曬等問題外，交通時數也是現代休閒時間的考量因素之一，都帶動室內運動風氣的興起。</p>	
<p>6.科技環境面</p> <p>(1) 健身俱樂部的科技聯繫設備提供。</p> <p>(2) 電腦軟體可建立客戶資料庫，進行差異化服務。</p> <p>(3) 網路可建置雙向的會員溝通管道。</p>	
<p>7.社會文化環境</p> <p>(1) 國人三高問題，因此健康與休閒觀念受到重視。</p> <p>(2) 健身新觀念的培養：歐美的健身俱樂部風氣，逐漸為國人所接受。</p>	

資料來源：本研究整理

五、4P 分析

研究者整理（專業經理人）訪談內容的 4P 分析，並整理如下：

- (一) 產品(Product)：專業經理人表示：公司規劃許多體適能課程，並聘用專業健身教練來指導會員，滿足各會員的使用及運動休閒習慣，在旁並設置重量訓練器材，並有專業健身教練輔助會員。

- (二) 價格(Price)：採以高級設施服務，及較平民化的價格，並以多元、精緻、專業、時尚做為產品主軸，量身訂作具競爭規模的合理價格。
- (三) 促銷(Promotion)：可分為：
- 1.入會費調整：免收或降低手續費，以吸引新客戶，但其他價格不變動。
 - 2.運動用品的贈送，如：運動毛巾、運動服飾等。
- (四) 地點(Place)：兩館各佔地面積約 1300 坪，是信義及南京商圈中最佳地標性精華地段，規劃雷同，擁有室內溫水游泳池及五座國際標準壁球場，強調高服務品質及合理價格來吸引消費族群。研究者整理上述 4P 觀念，詳細如下：

表 4-8 G 健身俱樂部 4P 觀念表

項次	項目	項目分析
1	產品(Product)	規劃健身及體適能等相關課程，聘用專業健身教練，滿足會員的使用及運動休閒習慣，設置專業重量訓練器材。硬體設備上包括：義大利世界級健身器材、超過三間以上團體運動教室、專業熱瑜珈館，捷運板南線上唯一具室內泳池及水療規劃設施的俱樂部，全國唯一擁有五座國際級壁球場的健身俱樂部。
2	價格(Price)	採以高級設施服務及較平民化的價格，量身訂作具競爭規模之合理價格，提供給消費者選擇。
3	促銷(Promotion)	(1) 入會費調整：免收或降低手續費，藉以吸引新客戶，但其他價格不變動。 (2) 運動用品的贈送，如運動毛巾、運動服飾等。
4	地點(place)	(1) 兩間分館，為單館使用，跨館須付手續費。 (2) 兩館各佔地面積約1300坪，是信義及南京商圈中最佳地標性精華地段。鄰近捷運板南線及捷運南京線。

資料來源：本研究整理

六、4P策略

研究者針對以上分析及結合專業經理人意見，將其4P分析策略，整理如下：

(一) 產品策略：

1. 推出多元化及相關之健身活動課程組合。
2. 設施及活動的多樣化，滿足現代消費者多變的需求。
3. 加強企業員工之服務及職能訓練。

(二) 價格策略：

1. 加強推銷優惠活動，
2. 提供多種入會方式，以消費者需求為配套考量。

(三) 通路策略：

1. 加強媒體宣傳：藉由大眾或小眾媒體 (FACEBOOK)，提供相關健身之活動訊息。
2. 加強廣告設立：針對其目標消費族群 (如上班族)，可在捷運站等交通方便點，大量設立廣告吸引會員加入。
3. 策略聯盟的補強：與其他休閒產業作策略聯盟。

(四) 推廣策略

1. 加強會員活動的管道：如設立會員日、會員趣味競賽等。
2. 定期作顧客意見調查，及教練專業性及服務滿意度之調查。
3. 邀請名人做代言活動。

表4-9 4P策略及作法整理表

項次	4P 策略	策略作法	實施案例
1	產品策略	(一) 推出多元化健身活動課程組合。 (二) 設施及活動的多樣化。 (三) 加強企業員工之服務及職能訓練。	1. 與運動品牌產商結合 T-SHIRT 製作 2. 結合喜餅作形象結合
2	價格策略	(一) 加強推銷優惠活動， (二) 提供多種入會方式，以消費者需求為配套考量。	1. 夏季會員徵召活動 2. 夏日好動季優惠價格 3. 節日活動

(續下頁)

表 4-9 4P 策略及作法整理表 (續)

項次	4P 策略	策略作法	實施案例
3	通路策略	<p>(一) 加強媒體宣傳：藉由大眾或小眾媒體 (FACEBOOK)，提供相關健身之活動訊息。</p> <p>(二) 加強廣告設立：針對其目標消費族群在捷運站等交通方便點，大量設立廣告吸引會員加入。</p> <p>(三) 策略聯盟的補強：與其他休閒產業作策略聯盟。</p>	<p>1.活動宣傳稿</p> <p>2.新聞稿</p>
4	推廣策略	<p>(一) 加強會員活動的管道：如設立會員日、會員趣味競賽等。</p> <p>(二) 定期作顧客意見調查，及教練專業性及服務滿意度之調查。</p> <p>(三) 邀請名人做代言活動。</p>	<p>1.慈善舞蹈比賽</p> <p>2.健身課程集點活動</p> <p>3 健身抽獎卷的贈送</p>

資料來源：本研究整理

鑑於以上定位，加上基於服務特性為主，因此他們表示：4P 策略很難一言概括之，當然促銷、地點部份也是發展重點部份，但最關鍵的還是產品之定位。至於，在促銷部份，僅以針對目標顧客群，健身俱樂部之選擇目標市場，就是依據 SWOT 分析結果選擇找出具有較大經濟利益之區隔「次市場」；地點部份，主要還是以都會區為主。當然，這些服務的定位，也直接決定了產品定位，以及地點分佈、促銷部分等的策略執行方式與情形。

針對 G 俱樂部經營目標重點及 SWOT 分析狀況，所採取的因應經營對策為何？

七、公司的應對策略？

專業經理人指出：在公司目標策略方面，他們將目標鎖定在「都會上班族群」，並提供一個安心且健康的運動環境，來響應「健康城市」之口號；因此，在公司定位策略方面，除參考美式運動經營之風格，更以會員的性質作為調整，採本土化經

營之策略，來與其他健身俱樂部作一個市場區別。而他們也表示：在所提供的設施部份、價格部份、以及特點部份，如：有氧教室的數量、專屬瑜珈館、有氧/舞蹈團體課程都屬於業界頂級的場地設備與課程需求，亦是其他競爭對手無法相比的，在師資部份也是一流。

研究者整理其應對策略如下：

(一) 評估區隔市場

1. 評估區隔市場

專業經理人提出他們常用的評估標準做法，如下表，來作自身的市場區隔策略，以利不同階段提出強而有力的產品銷售：

表 4-10 區隔市場評估標準及作法表

項次	評估標準	作法
1	集中化	集中企業的所有資源及人力
2	選擇性專業化	選擇多個市場區隔時，可分散風險。
3	產品專業化	製造同一產品，作為供給各種不同的區隔。
4	市場專業化	專注於某一特定顧客的需要。

資料來源：本研究整理

2. 經營對策：策略聯盟+強力宣傳

專業經理人表示，他們會針對競爭者、顧客群來決定他們的經營對策，並針對市場情況與資源，採用策略聯盟方式。他們更進一步指出：隨著消費形態轉變及消費意識抬頭，健身俱樂部的市場競爭就越顯激烈，因此，同時留住既有顧客與吸引新顧客對業者將是他們的重要功課。對於健身俱樂部產業而言，如何滿足顧客多元的需求、增加顧客的參與興趣並且擴張企業行銷機會，正是他們健身俱樂部策略聯盟主要目的。而他們在考慮進行策略聯盟時，亦考慮了下列幾項因素：如設定自身目標，透過資源的相互優勢與互補；設定聯盟期限，並依據不同合作對象，與俱樂部的需求與規劃來制定長、中、短的合作期限；進行風險評估，評估是否能如期達到預期目標，以及聯盟過程可能會遇到的困難是否能解決；以及決定適當聯盟型態與合作對象，選擇適切的聯盟夥伴。而在細

項的合作部份，將尋求具有獲利性或是補充性的產品之企業來滿足市場需求，並以長期合作採取合資經營的方式，與異業合資不同市場定位的特殊類型俱樂部。

另外，在宣傳、促銷方面，他們則擬以簽訂中、長期契約，與球團合作增加知名度、與知名企業異業合作，增加相互宣傳的機會、與其他正在促銷的企業共同推出促銷合作進行知名度與銷售的實質策略等的策略。

3.行銷策略的運用：行銷策略的擬定及執行

專業經理人指出：可利用組織資源來達成行銷目標計劃，並設計各種行銷組合，滿足目標市場的需求；同時藉以瞭解行銷環境的市場情況，滿足其目標市場的需求。而行銷策略的擬定，公司亦將由特定的消費者族群，以傳播方式及價格組合方式中，加強某一行銷發展方向或路線。他們採用的行銷策略，包括以下：

- (1) 單一目標市場策略，例如只針對上班族。
- (2) 集中式行銷策略，以地理區域作劃分。
- (3) 整合式行銷策略。

研究者將上述採用之行銷策略作法，整理如下表：

表4-11 行銷策略作法表

項次	行銷策略	行銷目標群	策略作法
1	單一目標市場策略	如上班族	大量生產、大量宣傳及大量促銷，以期吸引消費者
2	集中式行銷策略	如臺北市	針對地理區域作考量，大量生產、大量宣傳及大量促銷，以期吸引消費者
3	整合式行銷策略	如大台北區上班族等	1.產品多樣化行銷：生產及銷售多樣式產品。 2.目標行銷：市場區隔、市場選擇及市場定位。

資料來源：本研究整理

八、小結

在 G 健身俱樂部 SWOT 分析方面，專業經理人表示：隨著工作壓力的增加，以及對於活品質的重視，現代人多體認到運動健身的重要性，也是健身俱樂部興起的主因之一。而在內部分析方面，專業經理人從環境面、數據面指出：台灣市場追隨美國運動休閒產業，呈現持續穩定的成長，也造就了他們對於整體經營策略的規劃。而他們的未來經營策略的擬定，除了提供社交之處，也同時結合美容、餐飲、休閒等多元化功能，以因應多元市場的競爭。另外，在健身俱樂部的內、外部市場狀況分析，他們指出：為求市場區隔化及企業永續經營，在定位方面，不只是仿效美式作風，更採以精緻本土化經營模式。而在困境方面，如企業定位、經營訴求、財力不足、資金運作不靈活，加上企劃力不足等都是隱憂。而也鑑於此，他們在 SWOT 分析方面，劣勢點及威脅點方面，主要還是在於國人整體的運動觀念並不風行，而健身器材的熱賣，也是威脅點之一。另外，內部分析（消費者族群）部份，專業經理人表示可概分：上班族、熟齡族、家庭族及會館住戶等四大消費群，而以上班族所佔比例最多，約 50%，主要位於信義區以及南京環亞商圈之白領生活圈。

而在經營團隊所提供分析中，雖然他們並未從更深入的 7P 策略去做討論，但從 4P 的分析發現，產品方面為規劃體適能課程，並聘用專業健身教練來指導會員；價格方面採以高級設施服務，及較平民化的價格，並以多元、精緻、專業、時尚做為產品主軸；促銷方面則作為入會費調整及運動用品的贈送；在通路方面，更以加強媒體宣傳、加強廣告設立及策略聯盟的補強來進行訊息提供。而在應對策略部份，主要則以區隔市場的再評估，以及策略聯盟結合強力宣傳。如設定自身目標、資源的相互優勢與互補、規劃來制定長、中、短的合作期限及進行風險評估等等。

第四節 產業專家訪談及分析

現今健身俱樂部的專業經理人與行銷主管應如何擬定行銷的策略？

一、現今健身俱樂部的定位、經營目標？

產業專家指出：在健身俱樂部的定位、經營目標部份，健身俱樂部產業轉型與自我提升是不能間斷的，也因此市場競爭方面的定位，產業也必須要做新的行銷策略修正。因此，他們認為策略聯盟是可行的一個方向，特別是中小型的俱樂部，畢竟，如果想要在競爭市場中取得競爭上的優勢，只靠自身企業的資源是不夠的，因此，多元的策略聯盟的合作方式，可藉以彌補本身資源或能力的不足，提高本身產品的附加價值，不但可以提供顧客更加完善周全的產品及服務，提升企業競爭優勢，並能夠期使企業得以永續經營。另外，從健身俱樂部的經營特性，也決定了俱樂部的經營目標；也因為如此，定位與目標市場皆應作個調整，專以服務作為企業走向的行銷策略，也必須因應未來市場需求作為調整。

再者，除了策略聯盟外，他們也提到：「創新」加上強勢行銷，也是經營時應考量的因素之一，畢竟在目前的競爭市場下，產品生命週期必然逐漸縮短，因此，是否能提供創新產品則成為產業之命脈，加上健身俱樂部業者間之競爭益形白熱化，因此，「強勢行銷」是未來商場操作必然之道。

二、目標市場如何決定？

產業專家認為：利基策略是決定目標市場的關鍵策略之一。他們認為，健身俱樂部產業是一群從事類似經營活動的企業體組成，其市場界定步驟有二：企業應依本身的經營觀念、自有資源、經濟環境等情形，並決定其目標市場之策略；確認區隔市場之基礎，則必須從市場消費者談起；另外，健身俱樂部在進行市場區隔化時亦是如此，最主要的工作是尋找市場區隔化的基礎，以期能將市場作有效的區隔細分。同時，在評估不同的市場區隔時，業者必須先檢視兩個因素：一是，市場區隔是否具有一般水準吸引力，如規模大小、成長、獲利力、規模經濟、低風險性等；另一，必須考慮此決策與企業的目標和資源是否配合，並在面臨選擇區隔市場的時候，鎖定可提供最佳服務之區隔市場及利基市場。

三、國內健身俱樂部之產業概況分析？

產業專家多以產業面 PEST 分析作為訪談主軸。產業專家們提到：如果先就產業面之總體環境作分析，則「國民所得」面向，絕對是首先需要評估的重要指標。

由於國民生活水準之提升，人們進而追求生理及心理的滿足，並視休閒、健康為生活品質目標，但國內經濟景氣低迷卻也是市場的一個隱憂。至於，在政府政策方面，他們認為：行政院體育委員會實施方案：「打造運動島」與「運動人口倍增計劃」等、隔週休二日等，都為休閒產業帶來很大商機；至於國內都市計畫與土地分區相關法規，以及嚴重的管理人才荒，則為產業帶來了隱憂；加上人口結構老化，人們愈重視休閒生活及健康觀念，以及科技環境的進步，也提升了消費者的服務，更可藉此進行差異化服務，建立起一套雙向的會員溝通管道。

最後，則是社會文化環境面向，由於國人普遍的三高現象，規律的運動將有助於心肺功能的增強，減少心臟方面及其他有關身心方面的問題，並增進休閒及工作效率，這些都是影響因素之一。另外，產業專家們亦補充了經濟面向的產業概況：如經濟的成長，國民所得提高，而國人的消費能力也隨之上昇，也因為如此，如何教育民眾對休閒體育運動方面的消費習慣及培植其相關的健康知識，則為健身業者所需重視的課題。至於，在文化及社會環境方面，他們亦強調人們對於休閒生活的重視已成為一種趨勢，在生活水準提昇的今天，國人所期望的是：健康、休閒、渡假與尊榮的服務，也因此，國內許多的行銷業者，也皆以符合健康、休閒需求作為主要產品、目標市場的訴求，也因此，各類型的俱樂部產業也應運而生。加上行銷策略的運用，以及產業間的經營觀念進步，為了開拓市場的商機，不少俱樂部業者除了將營業方向朝複合式邁進外，同時引進國外課程、器材與增加季節性課程，藉著多角化經營，來爭取客源。

產業專家所提到的PEST分析，是利用環境掃描分析總體環境中的政治(Political)、經濟(Economic)、社會(Social)與科技(Technological)等四種因素的一種模型。這也是在作市場研究時，外部分析的一部份，能給予公司一個針對總體環境中不同因素的概述。這個策略工具能有效的了解市場的成長或衰退、企業所處的情況、潛力與營運方向。以下，研究者將產業專家所提的PEST分析，整理如下表4-12：

表4-12 產業專家PEST分析表

項次	PEST分析	外部環境
1	P (政治面)	1.政策計劃：如體委會「333健身計劃」及「運動人口倍增計劃」，強化社會的運動觀念。 2.政府實施週休2日，為休閒產業帶來商機。 3.國內尚未有相關法令，使健身俱樂部品質參差不齊。 4.都市計畫與土地分區相關法規未修改，不利產業發展。 5.認證制度未發展，造成嚴重人才荒。
2	E (經濟面)	隨著經濟的發展，國民所得提升，加上國民所得增加，人們開始視休閒、健康為生活中的重要部份；但也由於物價指數逐年上漲，國內經濟景氣仍未見改善，國人實際可支配所得反而呈現下降的趨勢，亦有民眾認為休閒娛樂是多餘的生活開銷。
3	S (社會面)	1.三高生活來臨，現代人也重視健康與休閒。 2.台灣夏天炎熱，室內運動環境顯得較具吸引力。 3.源於歐美的健身俱樂部逐漸為國人所接受。 4.俱樂部常舉辦相關活動，如週休二日設計親子活動。 5.國民運動風氣未開。
4	T (科技面)	1.健身俱樂部「商務化」 2.可透過網路媒體進行溝通與聯繫；也可利用電腦軟體建立客戶資料庫，以進行差異化服務及建立一套雙向的會員溝通管道。

資料來源：本研究整理

四、應採用之策略面

產業專家的意見，除了解釋策略聯盟的運作外，更提出了整合行銷傳播與顧客關係管理來做為策略面的運作。不過，在策略聯盟部份，產業專家們仍補充：由於時代的快速變遷，企業經營環境亦面臨快速的變化，使得企業經營面臨高度的不確定性，其經營方式也必須配合環境的變化而有所調整，尋求適合企業環境的經營策

略是必要的。策略聯盟，其核心論點是在闡述組織間不同型態的合作，共同創造出更大的效益。另外，也由於科技迅速擴散、產品生命週期縮短，加上國內健身俱樂部蓬勃發展，健身產業進入另一波高峰，競爭也日趨白熱化，健身俱樂部更須要發展出一套彈性的經營策略，以提昇自身的競爭力。他們的建議是：現今的策略聯盟，在運作方針之下，除了可以讓企業保有更多的彈性、增加組織彈性的優點外，尚可往「降低成本、共享資源、分散風險、產生綜效」等目標，進行產業成長之目標追求與修正。

產業專家們也指出：產業也必須就其定位，找出適合的策略聯盟，以因應目前的市場競爭，畢竟在策略聯盟核心論點當中，各組織間的合作是其要點，並共同創造出更大的效益，這也是產業間運用策略聯盟的一大因素，當然也可從行銷、產品的策略聯盟，規劃出更多元的服務與行銷策略，進而強化本身之競爭優勢。最後，再去考量到「整體風險」的評估，而策略聯盟在選擇合作對象，以及合作時能否相互信任，則是考量此策略聯盟計畫是否適用的一大關鍵。另外，彼此間的策略聯盟型態、目的、期限、目標達成滿意度、合作夥伴表現、管理層面滿意度、以及整體滿意度等方式，都可用來評估策略聯盟的績效。

現今之行銷策略對健身俱樂部產業發展的影響為何？

現今的行銷策略，是否對創新健身俱樂部產業的發展有所影響？G 健身俱樂部的行銷策略擬定和運用，對健身俱樂部產業目前及未來發展的影響為何？

五、整合傳播行銷的重要性

產業專家直接點出：在行銷策略的運用，傳統的 4P 分析已不敷使用。他們表示，由於傳播科技的進步，加上行銷方式的日益多元，為因應國人需求目前國內健身俱樂部紛紛設立，健身俱樂部產業亦因此急速擴張，卻也發生了行銷方式面臨到改變的情況。現今的健身俱樂部大多位於熱鬧之市中心、交通便利、會員費較合理，且可享用多項運動設施及服務；也由於台灣健身俱樂部產業的蓬勃發展，且國內需求人口大幅成長，「健身俱樂部」儼然已成為業者爭相投入之產業，並使國內健身俱樂部產業正式宣告進入戰國時代。該產業發展至今，經營型態出現巨大的變化且日益複雜，也面臨著不得不改變的困境。產業專家更點明：為求因應當下的行銷應用環境，健身俱樂部之經營就必須重視「整合行銷傳播」、「顧客關係管理」之交互運用，以朝長期目標發展，並提昇其競爭力與獲利力。

六、從 4P 到整合行銷傳播

產業專家們更認為：消費者的購買行為是基於產品在消費者心目中所形塑產生的價值化差異，並非是產品真正的實質差異，所以，企業可以為自身的產品做不同型式的包裝，以產生差異化。各企業可以創造差異的方式為：創造健身俱樂部、產品與服務在消費者心目中的形象，並建立消費者與品牌之間的關係，因此整合行銷傳播的運作，便顯得相當重要。他們更認為：整合行銷傳播的出現，改變了以往行銷者短視近利的心態，而為了爭取消費者的支持，行銷者必須整合各式各樣的傳播媒體，將清楚而一致的產品或服務的訊息傳達給消費者，以期使消費者能在眾多的訊息與眾多的媒體中，發展一致的訊息訴求，並在未來的行銷趨勢中，與消費者建立良好的關係。

另外，產業專家們也點出：除了整合行銷策略的運用外，「顧客關係管理 (CRM)」也是從價格戰脫穎而出的關鍵之一。不可避免的，國內健身俱樂部經營者面對眾多競爭者的時候，往往陷入價格戰中，這個狀況造成了市場價格混亂與服務品質不一，而經營者也勢必將面臨經營瓶頸。也因此，如何從「顧客關係管理」等顧客面，來做為行銷策略將成為創新行銷與經營主軸。再者，他們也指出：目前資料庫技術進步，可從內部之顧客資料庫中找出顧客特徵與購買行為，並分析顧客基本資料與顧客交易資料等進行預測，進而建立長期顧客關係，並可提供經營者制定行銷策略。

最後，產業專家們亦將整合行銷傳播，以及顧客關係管理方面，作一個概念整合，他們認為：在現今的傳統行銷策略，已不夠面臨多變的市場競爭，因此，整合行銷傳播等策略，才是整合消費資訊的一種管道，而掌握了這些管道，也就掌握了市場的競爭優勢。他們也提出整合行銷傳播就是將所有行銷傳播技能和工具加以整合，才傳達清楚一致的企業形象及產品定位等，如再能充分使用所有與消費者可以接觸的工具，並且對於所有可能傳達訊息的管道，包括電視、網路等訊息傳播通路，作為行銷策略的擬定。

七、小結

在健身俱樂部產業分析部份，受訪專家指出：產業定位、經營目標部份，由於面臨著市場競爭策略考驗，以及面臨全球化市場動態環境下，產業轉型與自我提升是不能間斷的，在市場競爭定位也做行銷策略修正。而他們也認為：除了策略聯盟

外，「創新」加上強勢行銷也是考量因素，「強勢行銷」是未來商場操作必然之道。在決定目標市場部份，利基策略是決定目標市場的關鍵策略之一，其市場界定步驟方面，企業應依經營觀念、資源、經濟環境等情形，決定其目標市場策略，並檢視其市場區隔吸引力，及考量決策與企業的目標和資源是否配合。

而在產業面 PEST 分析部份，專家提到：「國民所得」面向，是首先需要評估的指標。而政策方面，如行政院體育委員會實施方案：「打造運動島」與「運動人口倍增計劃」等、隔週休二日等，都可視為休閒產業商機；在社會文化環境面向，規律的運動將有助於心肺功能的增強，減少國人三高的現象。

第五節 訪談結果整理與歸納

從以上兩部份（主管與產業專家）之訪談，研究者發現：在兩方的概念，存在著某部份的行銷概念差異。經研究者整理，呈現如下：

一、整合行銷傳播的概念重視

承上可知，產業專家指出：「整合行銷傳播」之概念，在於消費者需求、思考如何方便消費者購買商品，以及如何與消費者進行溝通等以大眾為焦點之運作方式。也因此，許多產業專家也指出，消費市場的競爭激烈促使行銷理念轉變。今日，競爭者可以很快的模仿產品，使產品間之差異幾乎不存在，而因為如此，在這個所有消費產品類似的世界中，消費者的購買是基於產品在消費者心目中所產生的價值差異，而非產品實質差異。所以，整合行銷傳播的目的，在於：整合各式各樣的傳播媒體，將清楚而一致的產品或服務的訊息傳達給消費者，並在未來的行銷趨勢中，與消費者建立良好的關係。

然而，在專業經理人的訪談內容中，似乎只點到策略聯盟的運用，而非更深層去探討整體行銷面向（包括媒體宣傳）之整合行銷傳播策略。當然，G 健身俱樂部專業經理人，在訪談過程中，先作市場區隔以鎖定目標市場（如：都會區上班族），並將設備、空間設計、店鋪特色，及服務定位為吸引消費者消費之主要因素，但在相較之下，仍缺乏整體面之行銷策略，也不易於其他健身俱樂部做「形象」之區隔。

最後，則如同產業專家所提及：健身俱樂部內部營運，必須貫徹其經營方針，進而由外而內評估及擬定其行銷策略並執行，除了運用報紙媒體定期刊登大量廣告外，更應以會員與消費者之消費經驗建立內部資料庫，藉以建立企業內部知識並作

為企劃與評估之基礎，進而修正或重新擬定文案內容與行銷模式，再交付傳播媒體執行，如此一來將成為一個持續不斷之循環模式。所以，將視健身俱樂部之整合行銷傳播運用模式為一種循環，如圖 4-2。

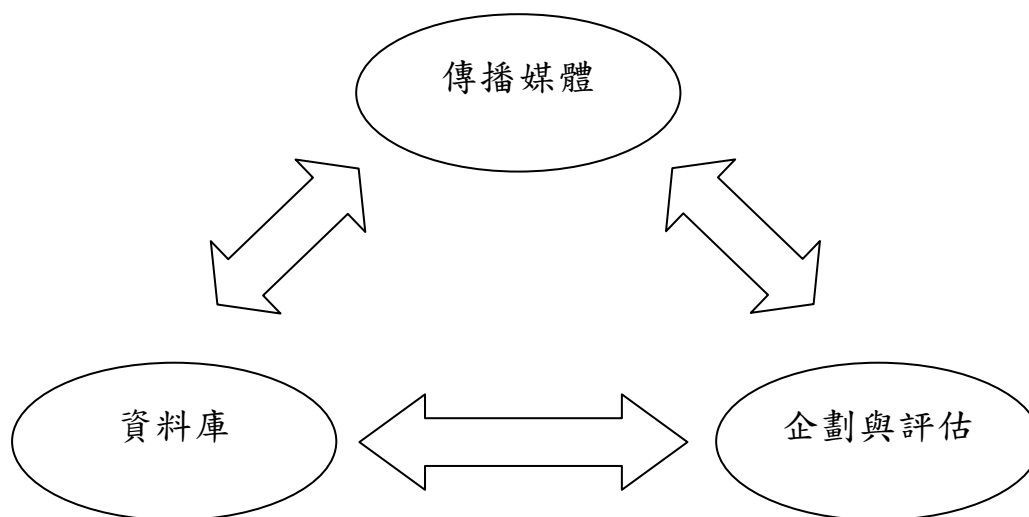


圖 4-2 整合行銷傳播運用模式圖

資料來源：本研究整理

二、顧客關係管理的概念重視

正如同產業專家所提及：國內健身俱樂部經營者於對抗眾多競爭者時，往往陷入價格戰並導致市場價格混亂與服務品質不一，而健身俱樂部經營者也將面臨經營瓶頸。因此，當 G 健身俱樂部將行銷策略著重在產品定位的同時，產業專家也呼籲整體產業市場的分析，如政治面、經濟面、社會文化面等之 PEST 面分析，最後才是產品等的定位分析。另一方面，產業專家亦從客戶管理面來做為行銷策略之運用，並認為：顧客關係管理將成為創新行銷與經營主軸，加上忠誠之顧客為健身俱樂部獲利之來源，亦為經營成功之關鍵要素，再加上目前資料庫技術進步，可從內部之顧客資料庫中找出顧客特徵與購買行為，並分析顧客基本資料與顧客交易資料等進行預測，進而建立長期顧客關係，並可提供經營者制定行銷策略，這樣的分析與歸納出消費者或顧客的習慣，可以讓整體銷售行為更為精準，即可避免長久以來，健身俱樂部產業，著重在業務銷售手法的迷思。而研究者亦整理產業專家之概念，並將其模式呈現如圖 4-3。

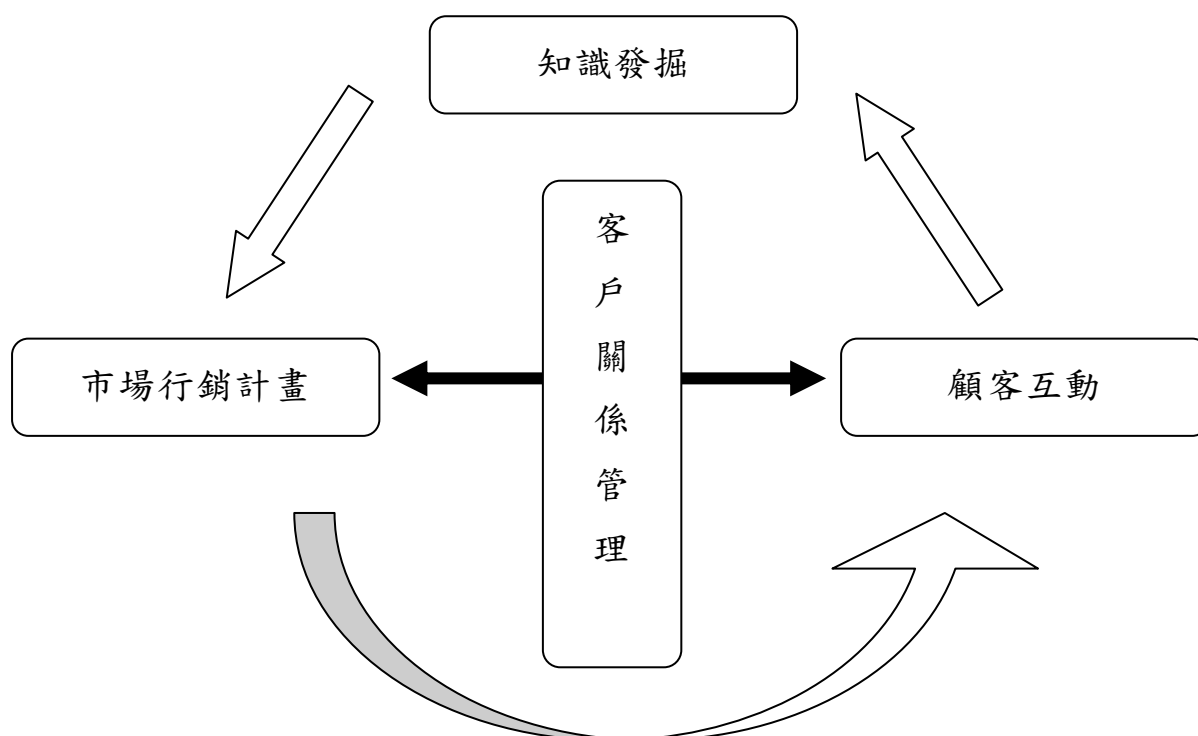


圖 4-3 顧客關係管理循環模式

資料來源：本研究整理

第六節 問卷量表數據分析

一、背景屬性分析

本研究在受訪者基本資料中，分為性別、婚姻狀況、年齡、每月薪資、教育程度、目前的職業、擔任職階，共 7 個變項，其樣本之特性分佈如表 4-13 所示：

表 4-13 人口統計變項次數分配與百分比

項目	分類	次數	百分比(%)
性別	(1) 男	108	35.6
	(2) 女	195	64.4
婚姻狀況	(1) 未婚	106	35.0
	(2) 已婚	197	65.0

(續下頁)

表 4-13 人口統計變項次數分配與百分比 (續)

項目	分類	次數	百分比(%)
年齡	(1) 30 歲 (含) 以下	42	14
	(2) 30~40 歲	171	56
	(3) 40~50 歲	71	24
	(4) 50~60 歲	6	2
	(5) 60 歲 (含) 以上	13	4
每月薪資	(1) 30000 元以下	60	19.8
	(2) 30001~60000 元	102	33.7
	(3) 60001~90000 元	98	32.3
	(4) 90001~120000 元	15	5.0
	(5) 120001 元以上	28	9.2
教育程度	(1) 高中職或以下畢業	12	4.0
	(2) 專科畢業	60	19.8
	(3) 大學畢業	147	48.5
	(4) 研究所以上畢業	84	27.7
目前的職業	(1) 學生	11	3.6
	(2) 家庭主婦	4	1.3
	(3) 工業	5	1.7
	(4) 商業	60	19.8
	(5) 服務業	208	68.6
	(6) 其他	15	5.0
擔任職階	(1) 非主管職	102	33.7
	(2) 初階主管	104	34.3
	(3) 中高階主管	82	27.1
	(4) 股東投資者	15	5.0

資料來源：本研究自行整理

- (一) 性別：在有效樣本 303 份中，男生占 35.6%，女生占 64.4%，顯示樣本數中女生比例多於男生。
- (二) 婚姻狀況：在有效樣本 303 份中，未婚占 35.0%，已婚占 65.0%，顯示樣本數中已婚比例多於未婚。
- (三) 年齡：在有效 303 份樣本中，30 歲（含）以下占 14%，30~40 歲占 56%，40~50 歲占 24%，50~60 歲占 2%，60 歲（含）以上占 4%，其中以 30~40 歲的比例最高，其次為 40~50 歲。
- (四) 每月薪資：有效 303 份樣本中，30000 元以下占 19.8%，30001~60000 元占 33.7%，60001~90000 元占 32.3%，90001~120000 元占 5.0%，120001 元以上占 9.2%，其中以 30001~60000 元的比例最高，其次為 60001~90000 元。
- (五) 教育程度：在有效樣本 303 份中，高中職或以下畢業占 4.0%，專科畢業占 19.8%，大學畢業占 48.5%，研究所以上畢業占 27.7%，其中大學畢業比例最高，其次為研究所以上畢業。
- (六) 目前的職業：在有效樣本 303 份中，學生占 3.6%，家庭主婦占 1.3%，工業占 1.7%，商業占 19.8%，服務業占 68.6%，其他占 5.0%，其中服務業比例最高，其次為商業。
- (七) 擔任職階：在有效樣本 303 份中，非主管職占 33.7%，初階主管占 34.3%，中高階主管占 27.1%，股東投資者占 5.0%，其中初階主管比例最高，其次為非主管職。

二、G 健身俱樂部行銷策略運用實際感受題項現況分析

研究者利用描述性統計分析，探討受試者對於問卷中各題項的平均數差異與各題的平均數、標準差等統計數值，另根據每一題項表示非常同意、同意、中立意見、不同意、非常不同意等五尺度的人次分配及所佔比例來加以比較分析對 G 健身俱樂部行銷策略運用實際感受現況之情形。由表 4-14 中資料顯示，每題項之平均值界於 3.00-3.9 之間，填答同意以上比率達七成以上。

本研究另以平均數高低做排序，排序第 1 為：「G 健身俱樂部提供產品為運動活動」；排序第 2 為：「G 健身俱樂部產品的附加價值，提供更加完善周全的服務」；排序第 3 為：「G 健身俱樂部的服務與產品定位相符」；排序第 4 為：「G 健身俱樂部與

球團合作，簽訂契約以增加知名度，並提供球員低價使用」；排序最後的為「G 健身俱樂部以”創新”做為策略定位，排序倒數第 2 則為「G 健身俱樂部策略聯盟的合作方式，可以彌補本身資源的不足」，標準差最大的問題亦為平均數排序最後的題項，也就代表填答者對於該題項的意見不一致。

由於時代的快速變遷，企業經營環境亦面臨快速的變化，使得企業經營面臨高度的不確定性，其經營方式也必須配合環境的變化而有所調整，尋求適合企業環境的經營策略是必要的。健身俱樂部更須要發展出一套彈性的經營策略，以提昇自身的競爭力，這是策略聯盟的運作。同時在訪談中產業專家建議：現今的策略聯盟，在運作方針之下，除了可以讓企業保有更多的組織彈性、提升組織效能及提高營業目標導向的優點外，更可以讓中小型俱樂部達成降低成本與共享資源的目的，同時因為風險分散，亦可提升整體組織的淨利營收，進行產業成長之目標追求與修正。這與本實際感受量化中，排序最後、標準差最大的問題：「G 健身俱樂部以創新做為策略定位」是觀念較為接近的意見。但亦有可能因素為，受訪者較不清楚創新一詞的實際意義為何，故意見較為分歧。

針對 G 健身俱樂部行銷策略運用實際感受題項現況的分析，G 健身俱樂部提供產品為運動活動，而產品必須具有附加價值，提供更加完善周全的服務，同時服務與產品定位相符，在策略方面健身俱樂部與球團合作，簽訂契約以增加知名度。G 健身俱樂部隨著潮流趨勢在蛻變，產品服務面從過去僅提供硬體設施設備到多元化的服務走向。隨著物資充裕、生活品質提升，俱樂部亦從多元服務轉型成精緻客制化服務，G 健身俱樂部應以健康生活為訴求、運動為主流、便利性為方向。

正如同產業專家所提及：國內「健身俱樂部」經營者於對抗眾多競爭者時，勢必也將面臨經營瓶頸。因此，當 G 健身俱樂部將行銷策略著重在創新做為策略之定位時，「顧客關係管理」亦將成為創新主軸，加上忠誠之顧客為「健身俱樂部」獲利之來源，亦為經營成功之關鍵要素。這與產業專家重視顧客關係管理的概念是不謀而合的。

下表 4-14 G 健身俱樂部行銷策略運用實際感受現況分析表，分別就 15 項題項，做分析統計：

表 4-14 G 健身俱樂部行銷策略運用實際感受現況分析

題項	非常 不同 意	不同 意	中立 意見	同意	非常 同意	平均數 (排序)	標準差
問題 1:G 健身俱樂部策略聯盟的合作方式，可以彌補本身資源的不足	24	12	24	237	6	3.623 (14)	.911
問題 2:G 健身俱樂部產品的附加價值，提供更加完善周全的服務。	0	12	22	265	4	3.861 (2)	.475
問題 3:G 健身俱樂部以服務做為企業走向的行銷策略。	6	30	28	229	10	3.683 (11)	.775
問題 4:G 健身俱樂部結合各種服務做整體的策略聯盟規劃。	12	24	28	229	10	3.663 (12)	.829
問題 5:G 健身俱樂部以”創新”做為策略定位。	29	13	18	237	6	3.587 (15)	.972
問題 6:G 健身俱樂部以”強勢行銷”做為策略定位。	0	12	45	243	3	3.782 (5)	.519
問題 7:G 健身俱樂部以”集中策略”做為產品定位。	0	12	44	245	2	3.782 (5)	.513
問題 8:在目前的競爭市場下，G 健身俱樂部產品的生命週期必然逐漸縮短。	18	18	22	241	4	3.643 (13)	.856
問題 9:G 健身俱樂部重視「整合行銷傳播」運用。	0	36	25	235	7	3.703 (10)	.703

(續下頁)

表 4-14 G 健身俱樂部行銷策略運用實際感受現況分析 (續)

題項	非常 不同 意	不同 意	中立 意見	同意	非常 同意	平均數 (排序)	標準差
問題 10：顧客關係管理為 G 健身俱樂部創新行銷與 經營主軸	0	18	37	247	1	3.762 (9)	.554
問題 11：G 健身俱樂部與 異業簽訂中、長、短期合 作計畫，並與社區合作， 合辦運動營隊或課程。	0	12	44	245	2	3.782 (5)	.513
問題 12：G 健身俱樂部與 球團合作，簽訂契約以增 加知名度，並提供球員低 價使用。	6	12	20	263	2	3.802 (4)	.609
問題 13：G 健身俱樂部與 知名企業異業合作，增加 宣傳機會。	0	12	45	243	3	3.782 (5)	.519
問題 14：G 健身俱樂部提 供產品為運動活動。	0	6	24	267	6	3.901 (1)	.411
問題 15：G 健身俱樂部的 服務與產品定位相符。	0	12	27	261	3	3.841 (3)	.482

資料來源：本研究整理

此外，從實際感受量表的調查可知，健身俱樂部內部營運，必須貫徹服務與經營方針，健身俱樂部在服務期間，應該對於商圈內潛在客戶的定位服務策略更為具體。故應提高俱樂部的品牌形象，規劃具特色的產品與多樣化的服務來吸引顧客。並以清楚一致的定位，建立潛在買者心中鮮明的形象。而在實際上的因應策略上，可以整合行銷傳播來推出廣告，並利用會員協助口碑推薦，促進會員卡的銷售。

三、G 健身俱樂部產業行銷策略運用之期望題項現況分析

期望題項主要是利用描述性統計分析，探討受試者對於問卷中各題項的平均數差異與各題項的平均數、標準差等統計數值，另根據每一題項表示非常同意、同意、中立意見、不同意、非常不同意等五尺度的人次分配及所佔比例來加以比較分析對健身俱樂部產業行銷策略運用之期望現況。由表 4-15 中資料顯示，每題項之平均值界於 3.00—3.9 之間，填答同意以上者比率達七成以上。

本研究另以平均數高低做排序，排序第 1 為：「健身俱樂部策略定位應為創新」；排序第 2 為：「健身俱樂部策略定位應為強勢行銷」。平均數排序倒數第 2 的為：「健身俱樂部策略定位應為強勢行銷」；排序第 3 共有 4 個題項，分別為：「在目前的競爭市場下，健身俱樂部產品的生命週期必然逐漸縮短」、「健身俱樂部之經營應重視整合行銷傳播之運用」、「顧客關係管理為健身俱樂部創新行銷與經營主軸」、「健身俱樂部應與異業簽訂中、長、短期合作計畫，並與社區合作，合辦運動營隊或課程」。平均數排序倒數第 2 的為：「健身俱樂部與知名企業異業合作，增加宣傳機會」，排序最後的則為：「健身俱樂部主要提供之產品為運動活動」，本題項亦是標準差最大的問題。

G 健身俱樂部產業行銷策略運用之期望題項現況分析：健身俱樂部策略定位應為創新與強勢行銷，產品的生命週期必然逐漸縮短、健身俱樂部之經營應重視整合行銷傳播之運用。

健身俱樂部在產業行銷策略運用方面應積極建立一定入會門檻之創新與強勢行銷，這樣不但保障了客戶權益，亦帶動良好健身風氣。在產品的生命週期逐漸縮短情形下，成功經營俱樂部，除了據點、空間、設備的多樣化與多元化外，最重要的是健身房需要與異業簽訂中、長、短期合作計畫，並與社區合作，合辦運動營隊或課程不斷引進最新課程，以及專業、豐富的內容，創造消費者對於運動的熱情，並持續直這股健身熱情，才能吸引更多消費者投入運動。

專業經理人在擬定行銷策略的同時，除了定位問題的考量，更應著重在產業專家所建議的創新與整合行銷傳播；並結合顧客需求建構企業知識，進而擬定與執行市場行銷計畫，最後再與消費者作顧客互動並建立雙向溝通管道，以取得消費者需求轉換成企業內部知識再訂定行銷策略並運用執行。如此才能吸引更多消費者的青睞，這與產業專家的意見吻合。此外，消費者所期望未來的健身俱樂部，已不再只

提供運動活動作為產品，而更應該塑造運動休閒整合的新定位，如提供社交之處，也同時結合美容、餐飲、休閒等多元化功能，並扮演著整合價值鏈的角色。

表 4-15 G 健身俱樂部產業行銷策略運用之期望現況分析

題項	非常 不同 意	不同 意	中立 意見	同意	非常 同意	平均數 (排序)	標準 差
問題 1：多元的策略聯盟的合作方式，可以彌補健身俱樂部本身資源的不足	6	30	27	231	9	3.683 (13)	.771
問題 2：提高健身俱樂部產品的附加價值，可以提供更加完善周全的服務。	6	24	30	237	6	3.703 (12)	.726
問題 3：健身俱樂部應以”服務”做為企業走向的行銷策略。	6	12	45	231	9	3.742 (10)	.670
問題 4：健身俱樂部應結合各種服務做整體的策略聯盟規劃。	6	12	24	255	6	3.802 (7)	.630
問題 5：健身俱樂部策略定位應為”創新”。	0	0	15	285	3	3.960 (1)	.240
問題 6：健身俱樂部策略定位應為”強勢行銷”。	0	0	27	273	3	3.920 (2)	.305
問題 7：健身俱樂部策略定位應為”集中策略”。	6	6	46	241	4	3.762 (8)	.605
問題 8：在目前的競爭市場下，健身俱樂部產品的生命週期必然逐漸縮短。	0	0	59	239	5	3.821 (3)	.424

(續下頁)

表 4-15 G 健身俱樂部產業行銷策略運用之期望現況分析 (續)

題項	非常 不同 意	不同 意	中立 意見	同意	非常 同意	平均數 (排序)	標準差
問題 9：健身俱樂部之經營應重視「整合行銷傳播」之運用。	0	0	58	241	4	3.821 (3)	.416
問題 10：顧客關係管理為健身俱樂部創新行銷與經營主軸。	0	0	58	241	4	3.821 (3)	.416
問題 11：健身俱樂部應與異業簽訂中、長、短期合作計畫，並與社區合作，合辦運動營隊或課程。	0	0	61	235	7	3.821 (3)	.439
問題 12：健身俱樂部與球團合作，簽訂契約以增加知名度，並提供球員低價使用。	12	0	46	241	4	3.742 (10)	.675
問題 13：健身俱樂部與知名企業異業合作，增加宣傳機會。	24	12	37	229	1	3.564 (14)	.899
問題 14：健身俱樂部主要提供之產品為運動活動。	36	12	19	235	1	3.505 (15)	1.02
問題 15：健身俱樂部服務的定位，也直接決定了產品定位。	6	0	56	239	2	3.762 (8)	.560

N=303

資料來源：本研究整理

四、成對樣本 t 檢定

本研究係運用成對樣本 t 檢定(Paired t -test)，用以瞭解消費者對 G 健身俱樂部行銷策略運用實際感受的看法與期望有無不同，即是否對於 G 健身俱樂部行銷策略運用實際感受與期望之評價上有所差異。在分析中，由其 t 值與顯著性判斷資料分析結果，除「G 健身俱樂部以集中策略做為產品定位」的 t 值為 0.816 未達顯著水準，其餘問題皆達顯著水準。這代表消費者在「產品定位集中策略之實際感受與期望認知無顯著差異，即 G 健身俱樂部之產品定位與集中策略執行成效佳，才會讓消費者認知無顯著差異。

這代表 G 健身俱樂部的產品定位與集中策略，就是針對目前的各目標市場作產品定位，而銷售者在選定目標市場之後，要為其產品或服務選擇合適的定位。而產品定位，就是要針對本身的產品、服務、商店或組織本身，相對於競爭者的產品、服務、商店或競爭者本身，在市場顧客心目中之形象或地位，就是去發展一個集中的定位策略，並決策提供精緻又平價的高級服務。

G 健身俱樂部會針對特定的顧客層進行市場區隔，集中策略是謀求更低的成本並以特定的顧客為目標。透過聚焦於目標顧客，能夠比其他的競爭對手更有效果的，且更有效率的想法。

故本研究認為 G 健身俱樂部行銷策略運用實際感受與期望之存有顯著認知差異。其成對樣本 t 檢定結果，如表 4-16 所示：

國內「健身俱樂部」經營者面對眾多競爭同業時，往往以價格戰來吸引顧客，這種方式會導致市場價格混亂與服務品質不一。因此，顧客關係管理將成為創新行銷與經營主軸，有許多研究指出，開發新顧客之成本遠比保留舊顧客之成本高出三至十倍以上（連惟謙，2004；羅家德，2004；Peppers & Rogers, 1999）。根據 Schultz (1993) 指出，行銷者的行銷觀念應該改變，應從消費者的立場來看待行銷傳播工具的功能與價值。本研究使用成對樣本 t 檢定(Paired t -test)，用以瞭解消費者對 G 健身俱樂部行銷策略運用實際感受的看法。

表 4-16 G 健身俱樂部行銷策略運用實際感受與期望成對樣本 *t* 檢定

研究變項	實際感受		期望		<i>t</i> 值	顯著性 (雙尾)
	平均 數	標準 差	平均 數	標準 差		
成 對 1 問題 1：健身俱樂部策 略聯盟合作方式，可以 彌補本身資源的不足。	3.623	.911	3.683	.771	-2.623	.009*
成 對 2 問題 2：健身俱樂部產 品的附加價值，提供更 加完善周全的服務。	3.861	.475	3.703	.726	4.442	.000*
成 對 3 問題 3：健身俱樂部以 服務做為企業走向的行 銷策略。	3.683	.775	3.742	.670	-2.049	.041*
成 對 4 問題 4：健身俱樂部結 合各種服務做整體的策 略聯盟規劃。	3.663	.829	3.802	.630	-3.704	.000*
成 對 5 問題 5：健身俱樂部以” 創新”做為策略定位。	3.587	.972	3.960	.240	-6.615	.000*
成 對 6 問題 6：健身俱樂部以” 強勢行銷”做為策略定 位。	3.782	.519	3.920	.305	-5.318	.000*
成 對 7 問題 7：健身俱樂部以 ”集中策略”做為產品之 定位。	3.782	.513	3.762	.605	.816	.415

(續下頁)

表 4-16 GO GYM 行銷策略運用實際感受與期望成對樣本 t 檢定 (續)

研究變項	實際感受		期望		t 值	顯著性 (雙尾)
	平均 數	標準 差	平均 數	標準 差		
成 對 8	問題 8：在目前的競爭市場下，健身俱樂部產品的生命週期必然逐漸縮短。					
	3.643	.856	3.821	.424	-5.277	.000*
成 對 9	問題 9：健身俱樂部重視「整合行銷傳播」之運用。					
	3.703	.703	3.821	.416	-4.903	.000*
成 對 10	問題 10：顧客關係管理為健身俱樂部創新行銷與經營主軸。					
	3.762	.554	3.821	.416	-3.463	.001*
成 對 11	問題 11：健身俱樂部應與異業簽訂中、長、短期合作計畫，並與社區合作，合辦運動營隊或課程。					
	3.782	.513	3.821	.439	-2.205	.028*
成 對 12	問題 12：健身俱樂部應與球團合作，簽訂契約以增加知名度，並提供球員低價使用。					
	3.802	.609	3.742	.675	1.864	.063*
成 對 13	問題 13：健身俱樂部與知名企業異業合作，增加宣傳機會。					
	3.782	.519	3.564	.899	6.351	.000*

(續下頁)

表 4-16 G 健身俱樂部行銷策略運用實際感受與期望成對樣本 *t* 檢定 (續)

研究變項	實際感受		期望		<i>t</i> 值	顯著性 (雙尾)
	平均 數	標準 差	平均 數	標準 差		
成 對 14 問題 14：健身俱樂部提 供產品為運動活動。	3.901	.411	3.505	1.025	6.799	.000*
成 對 15 問題 15：健身俱樂部服 務的定位與產品定位是 相符。	3.841	.482	3.762	.560	2.395	.017*

註：* $p < 0.05$

針對以上分析，經由結合以上量化分析整理，在G健身俱樂部行銷策略運用實際感受構面與健身俱樂部產業行銷策略運用之期望構面兩者比較有其觀念及需求性的落差。這代表健身俱樂部顧客所期望的優先順序為更多元的服務與不同異業的策略聯盟，來提供顧客更完善的服務，但顧客在G健身俱樂部的實際感受確是與調查結果的期望是不同的，故健身俱樂部產業應推出多元化及相關之健身活動課程組合服務、利用不同行銷平台及媒體，加強推銷優惠活動以提升顧客之實際感受。

第七節 本章總結

本研究作為個案 G 俱樂部個案分析，研究者結合訪談 G 健身俱樂部專業經理人針對企業內部分分析及產業專家針對外部環境分析之訪談結果，進行訪談內容之整理與分析，並結合 G 健身俱樂部會員問卷調查之結果，進行綜合討論之用，最後，進一步檢視其行銷策略應用方式及相關探討。

首先在訪談部份，研究者針對俱樂部產業行銷策略之觀點，分別與 G 健身俱樂部三位專業經理人 WN、JD、JA 等主管，以及三位產業專家 LD、CD 及 JF 進行行銷策略運用之訪談。訪談題目則包括：健身俱樂部，經營重點，其中包括成立初衷、公司的經營策略及產業的內、外部市場狀況分析，及其所採取的因應經營對策為何；而在產業專家的訪談部份，亦依據該產業及其經營策略，內、外部市場狀況分析，

及因應經營對策進行訪談，並作進一步對照比較。

而經研究者整理發現，在行銷策略的擬定及認知層面，專業經理人與產業專家對行銷策略的面向有著不同的的差異，首先，專業經理人認為，在行銷策略部份，應以策略聯盟及集中行銷為行銷主軸；然而產業專家認為：整體的產業已趨近飽和，為求品牌差異化，應加強整合行銷傳播及顧客關係管理等面向。

另外，在產業專家從整體環境面的 PEST 來探討，及在專業經理人就所服務的 G 健身俱樂部，針對 4P 策略之意見分析，我們從兩者間對照其意見，亦有不同的意見差異存在，如下表 4-17。

表 4-17 產業專家 (PEST) 及專業經理人 (4P) 訪談意見差異表

訪談者	訪談意見 (質化)
產業專家 (PEST 分析)	P (政治面)
	1. 政策計劃 2. 週休二日 3. 未有相關法令，土地分區相關法規並未修改 4. 認證制度未發展，造成嚴重人才荒。
	E (經濟層面)
	1. 國民所得提升 2. 經濟景氣不佳
	S (文化面)
	1. 現代人重視健康與休閒 2. 女性運動風氣盛行，室內運動環境較具吸引力。 3. 國民運動風氣未開。
	T (科技面)
	1. 健身俱樂部「商務化」 2. 雙向的會員溝通管道的建立

(續下頁)

表 4-17 產業專家 (PEST) 及專業經理人 (4P) 訪談意見差異表 (續)

訪談者	訪談意見 (質化)
	<p>優勢點</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 地理位置佳 2. 設備先進 3. 人性化定位 4. 經營特性鮮明 <hr/> <p>弱勢點</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 俱樂部本身的企業整體定位問題 2. 經營訴求並不明確 3. 企業本身財力不足 4. 資金運作不靈活， 5. 商品的企劃力不足， 6. 活動、節目課程不多
<p>專業經理人 (4P 分析)</p>	<p>機會點</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 國內運動風氣盛行 2. 傳播管理概念盛行 3. 國民所得提升 4. 政府法令 5. 人口環境面向的改變 6. 科技環境面 7. 社會文化環境的改變 <hr/> <p>威脅點</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 會員價格普遍不便宜 2. 經營模式及設備容易被同業模仿 3. 西方經營模式 4. 健身俱樂部素質參差不齊 5. 土地分區相關法規，不利產業發展

因此，針對專業經理人及產業專家對於健身俱樂部產業的分析與討論後，研究者再進一步針對G健身俱樂部會員對專業經理人及產業專家所提出之行銷策略運用實際感受，以及產業行銷策略運用之期望，進行問卷調查研究，並以李克特五點量表進行問卷設計。經量化統計分析：兩構面（15個問題），除了問題7（G健身俱樂部以「集中策略」做為產品定位）未達顯著水準外，其餘問題如對G健身俱樂部的策略聯盟的合作方式、附加價值、以創新做為策略定位、強勢行銷、集中策略，甚至是整合行銷傳播、顧客關係管理之民眾認知落差，的確是存在的。研究者將以上結論，整理如下表4-18。

表 4-18 訪談結果（質化）暨量化統計分析整理表

訪談者	訪談意見（質化）	量化分析
專業經理人	策略聯盟、集中行銷等策略。	除了問題7（G健身俱樂部「集中策略」），其餘皆達顯著性。強調策略聯盟、集中行銷等策略的重要性。
產業專家	整合行銷傳播、顧客關係管理。	皆達顯著性。 重視整合行銷傳播、顧客關係管理

承上表所示，研究者認為：目前國內「健身俱樂部」經營者，多以價格戰來吸引顧客，卻因為如此，也容易導致產業價格及服務品質的混亂。有鑑於此，誠如產業專家指出：要在這競爭激烈的產業脫穎而出，除了其提供的產品及服務需完備的前提下，亦需健全其整合行銷傳播及其顧客關係管理等政策與制度。特別是「顧客關係管理」，亦將成為創新行銷與經營主軸。行銷策略主軸，應該由一般所重視的4P策略擴展更為豐富的策略手段，行銷者的傳統行銷觀念亦應進行修正。

本研究以個案G健身俱樂部行銷策略作檢視，採專業經理人及產業專家的看法進行檢視，並結合消費者對於其行銷策略運用實際感受與期望之測量，以作為專業經理人、產業專家及消費者三方驗證。量表使用成對樣本t檢定(Paired t-test)來瞭解消費者對G健身俱樂部行銷策略運用實際感受的看法，發現消費者只有針對G健身俱樂部產品之集中策略題項未達顯著水準之外，其他部份皆有達顯著水準，這結果驗證的實際感受與期望確實具有顯著差異存在。

第五章 研究結論與建議

本研究目的旨在探討國內健身俱樂部產業之行銷策略，研究者並選擇G健身俱樂部經營作為研究個案。透過專業經理人及產業專家們的深度訪談，探討其行銷策略中的定位、目標市場、競爭、行銷組合與運用的4P策略等概念，以及其對健身俱樂部及其產業經營成效的情形，並結合消費者對於G健身俱樂部行銷策略運用實際感受量表及其產業行銷策略運用之期望量表，作為本研究綜合分析討論之用。

研究者將根據第四章之結果分析，提出以下研究發現與結論及其研究建議。本章，共分為三節。第一節為研究發現與結論；第二節為研究建議；第三節則為研究者自我覺察與省思。

第一節 研究結論

臺灣的健身房上不能稱作俱樂部，大部分都是隱身社區中較小規模的型態，而現在幾乎可以媲美大型且多功能型的娛樂場所。在我國，健身俱樂部產業發展僅二十多年，特別在近十年來，台灣地區的運動休閒產業，越來越受到社會大眾（消費者）的重視，也因此，隨著歐美等西方國家健身俱樂部等設施及運動風氣觀念的引進，也帶動國人的運動休閒的觀念。因此，雖然國內健身房產業的規模已歷經型態及服務的改變，如在過去的產品定位方面，健身俱樂部訴求以健身訓練與有氧運動為主的產品，也為了因應消費者市場的需求，現已逐漸走向以紓壓、休閒，並兼具流行時尚的經營概念及管理模式。而健身俱樂部產業規模的轉變，也成為現今產業競爭優勢中非常重要的一環。而在消費者面向，消費者在選擇健身俱樂部時，也從器材課程的內容、數量考量，轉變成對於休憩空間與設計質感上的要求；臺灣健身俱樂部產業的沿革在短短二十幾年間有著重大的改變，這些轉變不僅代表每一個階段的流行取向，更是消費導向的指標。因此，藉由健身俱樂部產業沿革的探討界定，可幫助經營者在產品定位 (position) 上更顯精確。

然而，隨著消費型態的快速變遷，健身俱樂部產業在近幾年來，亦呈現市場萎縮的情況，除了因應消費型態的改變、以及整體經濟環境的低靡，而導致影響市場整體消費行為的改變外，亦有研究指出：業者在規劃健身俱樂部時，對於整體財務結構的評估錯誤，卻又無法確實的從行銷策略面進行改善，導致整體財務結構的崩

解，才是健身俱樂部產業沒落的最主要因素。

而行銷，是將企業本身對產品整體的定義做完整規劃，並為產品創造價值。這種價值的產生，勢將滿足企業組織或個人的目標。然而，多數健身俱樂部產業業者在尚未賦予產品價值之前，便急於從中獲取利潤，利用業務銷售手法，強勢銷售，不僅造成整體市場的混亂，也掉入了健身俱樂部必須倚賴業務才能生存的迷思。也因此，如何擬定行銷策略以提升經營成效，才是健身俱樂部經營策略主要目的。

因此，本研究之初所擬定之研究目即為：瞭解健身俱樂部產業的現況，並探討健身俱樂部現行的行銷策略及其對健身俱樂部產業經營與發展的影響，然後根據研究結果提出相關經營策略，供未來研究及相關業者在實務上營運之參考。而在訪談對象方面，選擇 G 健身俱樂部經營成功之個案為例，並透過專業經理人的深度訪談、產業專家信效度的評估及實際經營之模式，探討行銷策略中的定位、目標市場、競爭、行銷組合與運用的 4P 概念，對健身俱樂部經營成效的影響情形，並結合消費者之問卷調查，作為研究之延伸探討。另為求對照本研究之研究問題，經由訪談及問卷調查之統計分析後，本研究所得之研究結論如下：

一、健身俱樂部之經營重點及其策略

就健身俱樂部之經營重點面向，經整理訪談內容後發現：

（一）專業經理人

1. 經營重點：

在專業經理人的看法中，認為：基於對運動環境的需求，國人在面對戶外休閒空間不足及個行政區運動中心普及的情況下，消費者已將營利性的健身俱樂部作為運動空間的選擇之一，也造就了健身俱樂部的商機；因此，他們從不同的經營角度及看法提出：由於市場的競爭已近趨飽和，所以臺灣的健身產業長期以來都在大打價格戰及優惠促銷方案，使得產業經營者長期陷入彼此廝殺的困境中。因此，除了區隔市場規劃等策略之外，更應該塑造一個多元化、多功能的運動休閒整合的新定位，例如提供會員社交聯誼之處，也同時結合美容、餐飲、休閒、健康、娛樂等多元化功能，並扮演著整合價值鏈的角色，產生異業結盟共創價值要素的優勢，提供更多的同質性消費產品零售，供消費者於健身運動外的消費品項，並配合其完整的會員資訊管理系統的能力，充分掌控品牌與消

費族群通路，能夠同時達到降低支出成本與產品差異化，進而能掌控整體健身產業市場的機會，做出前瞻性規劃與策略。

2.經營策略

(1) 市場分析及其消費者族群：

專業經理人在作市場分析及其與經營策略前，亦先對公司內部、環境及競爭者做詳細的情報搜集，再根據其結果做決策；例如，專業經理人強調 G 健身俱樂部不是一味地仿效美式經營方式，更加強其對於市場定位的掌控。他們也指出，G 健身俱樂部在營運過程中，除了自身的檢討與改進外，更發現造成產業可能發生的經營缺失，並深深以此為借鏡，進而提供其目標消費者一個安心且健康的運動環境。另外，專業經理人也指出：在其產品消費族群部份，主要潛在目標消費者可概分為：上班族、熟齡族、家庭族及會館住戶等四大消費群，行銷策略的擬定，亦會從鎖定的目標族群去做產品的區隔，與價格的訂定。也因此，專業經理人除了要針對市場環境分析，擬定市場行銷策略之外，需再進一步針對其目標消費者的族群特性，擬定其行銷策略及方式。

(2) 4P 分析：

專業經理人表示，在產品部份，公司已規劃許多專業體適能課程，並聘請專業健身教練來指導會員，滿足各會員的使用及運動休閒習慣；在價格部份，該公司採以高級設施服務，及較平民化的價格，並以多元、精緻、專業、時尚做為產品主軸，訂作健身為主、休閒紓壓為輔的健身俱樂部之功能；在促銷部份，除了降低或減免入會手續費外，並透過運動用品的贈送，來吸引消費者。而在通路部份，則是單純以各館獨立且為編製內的業務團隊進行銷售行為，如此可避免外來業務團隊的管理困難，或是過高業務獎金造成成本控制的困難。

(二) 產業專家

而就產業專家的看法，他們也同意：健身俱樂部，現今面臨著定位的市場

競爭策略考驗，現今國內運動健身產業面臨全球化的市場、不斷要求創新的動態環境之下，運動健身俱樂部產業的轉型與自我提升仍是不能間斷的，也因此市場競爭方面的定位，產業也必須要作新的行銷策略修正。因此，他們認為策略聯盟是可行的一個方向，而多元的策略聯盟的合作方式，亦可藉以彌補本身資源或能力的不足，提高本身產品的附加價值，不只能提供顧客更加完善周全的產品及服務，也能提升企業競爭優勢，並得以永續經營。

再者，除了策略聯盟外，產業專家也認為：強勢行銷、利基策略等策略，亦是決定目標市場的關鍵策略之一，惟業者必須先檢視兩個因素：一方面是市場區隔是否具有一般水準吸引力；另一方面則是必須考慮此決策與企業的目標和資源是否配合，並在面臨選擇區隔市場的時候，鎖定可提供最佳服務之區隔市場及利基市場。

二、健身俱樂部的市場狀況分析及其應對策略

（一）專業經理人

在市場狀況分析部份，經營者認為：為求市場區隔化，在定位方面，他們採本土「精緻化」經營模式，並結合都會區地理區域，輔以專業的設施及服務，讓會員在健身運動之餘，也有安心、健康、快樂之運動健身環境。因此，在SWOT分析部份，其優勢機會點主要在於政府及其主管機關對於運動風氣的提倡，以及其企業的獨特的定位優勢，至於在內在的劣勢點、外在的威脅點方面，主要還是在於國人整體的運動觀念，並沒有國外來得風行，加上社會上的緊湊社會步調，讓很多都市的上班族根本沒有時間來健身房運動，而健身器材的熱賣，也是一大威脅點。

另外，他們進一步指出：在產品分析方面，他們的產品定位，就是針對目前的各目標市場作產品定位，而銷售者在選定目標市場之後，要為其產品或服務選擇合適的定位。特別在促銷部份，他們將針對「都會區」的目標顧客群，進行宣傳與會員招募。

（二）產業專家

相對於經營者的看法，產業專家直接點出：在行銷策略的運用，傳統的4P分析已不敷使用。他們認為整合行銷傳播及顧客關係管理之概念，才是未來運動休閒產業的經營方向所在。原因在於，大眾市場產生分裂與衍生出分眾市

場、消費市場產品多樣化，也因為如此，在這個所有消費產品類似的世界中，消費者的購買是基於產品在消費者心目中所產生的價值差異，而非產品實質差異。所以，各企業可以創造差異的方式為：創造公司、產品與服務在消費者心目中的形象，並建立消費者與品牌之間的關係，因此整合行銷傳播的運作，便顯得相當重要。

另外，產業專家們也指出：忠誠之顧客為產業主要獲利之來源，亦為經營成功之關鍵要素，加上目前資料庫技術進步，可從內部之顧客資料庫中找出顧客特徵與購買行為，並分析顧客基本資料與顧客交易資料等進行預測，進而建立長期顧客關係，並可提供經營者制定行銷策略，也因此，「顧客關係管理」也是從價格戰脫穎而出的關鍵之一。

從以上專業經理人與產業專家兩部份的訪談中，研究者發現在其兩方的市場分析及其行銷經營概念部份，存在著某部份的行銷概念差異。如專業經理人為了提高其市佔率，積極加強其市場定位，並強勢作為目標消費者族群的區隔與規劃，而在實際作法部份，其著重的是產品的銷售及企業的策略聯盟面向；相較之下，產業專家們的看法，則著重於整體健身俱樂部市場及其產業的傳播行銷面向，而為了加強整體產業的穩定與茁壯，他們亦認為透過整合行銷傳播及顧客關係管理（CRM）等行銷策略，是較可行的策略規劃。

三、行銷策略運用實際感受與產業行銷策略運用期望之相關性

本研究係運用成對樣本 t 檢定(Paired t -test)，用以瞭解消費者對 G 健身俱樂部行銷策略運用實際感受的看法與期望有無不同，即不同背景的消費者是否對於 G 健身俱樂部行銷策略運用實際感受與期望之評價上有所差異。而在問卷調查施測及統計分析後，在「健身俱樂部策略聯盟的合作方式，可以彌補本身資源的不足」、「健身俱樂部產品的附加價值，提供更加完善周全的服務」、「健身俱樂部以服務做為企業走向的行銷策略」、「健身俱樂部結合各種服務做整體的策略聯盟規劃」、「健身俱樂部以創新做為策略定位」、「健身俱樂部以強勢行銷做為策略定位」、「在目前的競爭市場下，健身俱樂部產品的生命週期必然逐漸縮短」、「健身俱樂部重視「整合行銷傳播」之運用」、「顧客關係管理為健身俱樂部創新行銷與經營主軸」、「健身俱樂部應與異業簽訂中、長、短期合作計畫，並與社區合作，合辦運動營隊或課程」、「健身俱樂部應與球團合作，簽訂契約以增加知名度，並提供球員低價使用」、「健身俱

樂部與知名企業異業合作，增加宣傳機會」、「健身俱樂部提供產品為運動活動」及「健身俱樂部服務的定位與產品定位相符」等題項，發現：受訪者在策略運用實際感受及產業行銷策略運用期望間存在著顯著性差異。

研究者認為：國內「健身俱樂部」經營者對於眾多競爭同業時，往往以價格戰來吸引顧客，這種方式會導致市場價格混亂與服務品質不一。所以，現今行銷者的行銷觀念應該改變，應從消費者的立場來看待行銷傳播工具的功能與價值。因此，本研究使用成對樣本 t 檢定(Paired t -test)，用以瞭解消費者對 G 健身俱樂部行銷策略運用實際感受的看法，並驗證消費者的實際感受與期望確實具有顯著差異存在，即 G 健身俱樂部之產品定位與集中策略執行成效需再強化，才會讓消費者認知有顯著差異。

四、本研究之描述性統計概況及其分析

(一) 本研究的樣本中的「性別」方面，女生比例多於男生；故未來在擬訂行銷策略及產品定位時，應可更為重視女性族群的需求。

(二) 在「婚姻狀況」方面，以已婚者的比例最高；故未來應更為考量已婚族群的消費與生活習慣，才能針對該族群訂定合理的策略運用。

(三) 在「年齡」方面，以 30~40 歲居多；本年齡族群亦為消費能可控制能力最強的族群，亦為生活壓力最為沉重的族群，未來在做產品設計上，應更為重視這個族群的需求性，方能使策略運用更為精準。

(四) 在「每月薪資」方面，以 30001~60000 元居多；在「目前的職業」方面，以服務業居多；在「擔任職階」方面，以初階主管居多；該三項目顯示，目前健身俱樂部的消費族群，在其金錢運用與時間掌握上，皆有不同空間及屬性，行銷策略亦應更為多元，以符合該族群多樣化的需求。

五、G 健身俱樂部行銷策略運用實際感受現況分析與發現

排序第 1 為：「G 健身俱樂部提供產品為運動活動」；排序第 2 為：「G 健身俱樂部產品的附加價值，提供更加完善周全的服務」；排序第 3 為：「G 健身俱樂部的服務與產品定位相符」；排序第 4 為：「G 健身俱樂部與球團合作，簽訂契約以增加知名度，並提供球員低價使用」；排序最後的為「G 健身俱樂部以”創新”做為策略定位，排序倒數第 2 則為「G 健身俱樂部策略聯盟的合作方式，可以彌補本身資源的不足」，標準差最大的問題亦為平均數排序最後的題項，也就代表填答者對於該題項的

意見不一致。。這顯示 G 健身俱樂部會員對於該俱樂部所提供的產品內容與實際感受是相同的，但對於 G 健身俱樂部以創新作為策略定位的意見就較為分歧。G 健身俱樂部隨著潮流趨勢在蛻變，產品服務面從過去僅提供硬體設施設備到多元化的服務走向。隨著物資充裕、生活品質提升，俱樂部亦從多元服務轉型成精緻客制化服務，G 健身俱樂部應以健康生活為訴求、運動為主流、便利性為方向。

六、G 健身俱樂部產業行銷策略運用之期望現況分析與發現

G 健身俱樂部產業行銷策略運用之期望現況分析與發現，排序第 1 為：「健身俱樂部策略定位應為創新」；排序第 2 為：「健身俱樂部策略定位應為強勢行銷」。平均數排序倒數第 2 的為：「健身俱樂部策略定位應為強勢行銷」；排序第 3 為：「在目前的競爭市場下，健身俱樂部產品的生命週期必然逐漸縮短、健身俱樂部之經營應重視整合行銷傳播之運用、顧客關係管理為健身俱樂部創新行銷與經營主軸、健身俱樂部應與異業簽訂中、長、短期合作計畫，並與社區合作，合辦運動營隊或課程。排序最後的則為：「健身俱樂部主要提供之產品為運動活動」，亦為標準差最大的題項。這顯示健身俱樂部多數的會員希望，健身俱樂部應以創新作為經營策略，且在行銷策略的運用上應更為強勢；另外，他們也認為，未來的健身俱樂部所提供的產品，不應只是運動活動，而應該有更多元化且豐富的服務性產品提供。

七、G 健身俱樂部行銷策略運用實際感受的看法與期望

本研究運用成對樣本 t 檢定(Paired t -test)，用以瞭解消費者對 G 健身俱樂部行銷策略運用實際感受的看法與期望有無不同。在分析中，由其 t 值與顯著性判斷資料分析結果，除「G 健身俱樂部以集中策略做為產品定位」的 t 值未達顯著水準，其餘問題皆達顯著水準。這代表消費者在「產品定位集中策略之實際感受與期望認知無顯著差異，即 G 健身俱樂部之產品定位與集中策略執行成效佳，才會讓消費者認知無顯著差異。

另外，在策略聯盟的運作面向來看，由於時代的快速變遷，企業經營環境亦面臨快速的變化，使得健身俱樂部的經營面臨高度的不確定性，其經營方式也必須配合環境的變化而有所調整；因此，尋求適合企業環境的經營策略與多角化的異業結盟是必要的，亦可為健身俱樂部會員提供多元化的服務，及為經營者掌握不同的獲利價值。從上述研究結果顯示，因健身俱樂部會員在實際感受與期望是存在落差的，健身俱樂部經營者，應更重視產業專家所提到的「顧客關係管理」。當國內健身俱樂

部競爭者眾且同質性高時，健身俱樂部應該更為重視「顧客關係管理」，將顧客的屬性、消費取向、忠誠度等做最為緊密的分析，才能創造更有效的行銷組合；尤其在現今競爭激烈的市場中，唯有忠誠之顧客才是健身俱樂部獲利之來源，亦為經營成功之關鍵要素。在此面向，與產業專家重視顧客關係管理的概念是不謀而合的。

第二節 研究建議

本研究為探討健身俱樂部產業的現況，並期能瞭解健身俱樂部現行的行銷策略及其對健身俱樂部產業經營與發展的影響，並透過專業經理人的深度訪談、產業專家信效度的評估及實際經營之模式，探討其行銷策略的規劃與運作。因此，在研究方法建議部份，未來亦可結合其他健身俱樂部產業之其它業者，方可進行整體產業之描述及檢視；另外，本研究中的問卷量表為使樣本容易取得而以便於抽樣為抽樣方法，而由於問卷的發放非採隨機抽樣，研究之結果無法代表所有在G健身俱樂部的消費者，僅能代表所抽樣之樣本，故本研究建議擴大調查對象，以增進樣本之可信度；而在研究構面部份，由於經營者的人格特質不同，將影響對於企業目標與策略你訂的方向不同，而消費者之人格特質不同，所需求的產品亦不相同，都繪影響健身俱樂部的行銷策略走向，同時可能產生極大的結果差異，因此在文獻的回顧上，建議後續研究者有必要將其人格特質做個別發展探討，或者獨立討論。畢竟人格特質上的差異，心理的層面也有不同的感受，建議後續研究者可以做更深入的探討。

文獻資料發現，針對健身俱樂部產業之研究，多數著墨於消費者滿意度、運動指導員專業能力，或是健身俱樂部產業歷程之研究；就產業整體行銷策略研究之理論也以休閒育樂中心或臺北市各行政區運動中心研究為多，建議後續研究者可將健身俱樂部發展歷程結合整體產業行銷策略，做更完整的研究與描述。

本研究僅以4P作為研究訪談工具之一，建議後續研究者可以延伸到7P研究，以增加整體產業研究的深度，以供產業經營參考精進之用。

第三節 研究者自我覺察與省思

一、行銷策略屬企業機密，該研究僅限階段性之策略研究

由於行銷策略屬於企業重要機密，尤以健身俱樂部這類競爭激烈的產業結構更為明顯；過去行銷策略可能以季或年為單位，做為階段性策略目標的擬定期，現在可

能必須以月為單位，才能創造領先優勢。因此本研究僅能以研究期間的階段性策略作為研究內容，無法推估該階段行銷策略對於 G 健身俱樂部整體營運之影響，且是否能推行至其他階段或是做為相關業者參考，仍有待考量。

二、健身俱樂部沿革界定有主觀認定與意識

本研究中所界定之健身俱樂部產業沿革，除了參考過去文獻中所做之研究結果外，也加入了研究者本身在業界 18 年之經驗分析，故有研究者自我的主觀意識；其中尤以第三代健身俱樂部的界定為重。除希望以年代與功能性做為界定之劃分，提供多方參考價值外，更期能提供後續研究者在進行研究時，具批判性價值之論述。

三、訪談後再進行問卷量表調查做對照研究，研究內容易顯爭議

本研究的問卷量表設計，於質性訪談後為求對照其論述所增加之研究項目，故在題目的設計與問卷內容，易受訪談內容所引導。此外，健身俱樂部會員易受其來館運動之動機影響，為了不因填寫問卷而影響運動時間，對於問卷量表填寫，易顯敷衍。

參考文獻

中文部份

- 王又鵬（1985）。影響連鎖化商店經營績效之因素（未出版碩士論文）。國立政治大學，臺北市。
- 王敏璜、守窠窠（2005）。外資搶進臺灣健身市場。商業週刊，942，117。
- 司徒達賢（1995）。策略管理。臺北市：遠流。
- 江盈如（1998）。大臺北地區健康俱樂部顧客滿意度、忠誠度以及滿意構面重視度之研究（未出版碩士論文）。國立交通大學，新竹市。
- 江界山、高俊雄、程紹同、林文郎、李復甸（2001）。臺灣健身房（體適能中心）設施及管理之研究。臺北市：行政院體育委員會（未出版）。
- 宋曉婷（2001）。臺北市健康俱樂部會員轉換之研究（未出版碩士論文）。朝陽科技大學，臺中縣。
- 行政院體育委員會（2001）。「體育與臺灣經濟發展研討會」－建立國人體育產業概念。2007年10月18日，取自
[http://163.29.141.191/spo/about/news_others_dlist.asp?eyear=2001&emonth=11。](http://163.29.141.191/spo/about/news_others_dlist.asp?eyear=2001&emonth=11)
- 李敏玲（1997）。運動連鎖服務業生命週期與經營策略之研究-以韻律舞蹈業為例（未出版碩士論文）。國立體育學院，桃園縣。
- 何永彬（2001）。運動休閒俱樂部之運動指導員職場生涯發展、工作情境及工作倦怠之相關研究（未出碩士論文）。輔仁大學，臺北縣。
- 何亞蘋（2001）。連鎖經營體系管理控制與協調機制之研究－以咖啡連鎖店為例（未出版碩士論文）。中國文化大學，臺北市。
- 周文賢（1999）。行銷管理-市場分析與策略規劃。臺北市：智勝。

- 邱映慈(1999)。整合行銷傳播在選舉行銷上之運用--以1998年臺北市長選舉為例(未出版碩士論文)。輔仁大學，臺北縣。
- 吳萬益、吳明田(1993)。中美日企業競爭優勢與經營策略之比較研究。國科會委託成功大學企業管理研究所執行。
- 吳怡國、錢大慧、林建宏譯(1999)。整合行銷傳播-21世紀企業決勝關鍵。臺北市：滾石文化。
- 吳奕賢(2002)。健康俱樂部消費行為與行銷組合滿意度之研究。臺灣體育運動管理學報，1，227-243。
- 杜淑芬(譯)(2004)。休閒遊憩事業的企業化經營。臺北市：品度。(Crossley,J. C., & Jamieson,L. M.,1998)
- 林月枝(2000)。就運動休閒俱樂部各類型管理模式看運動休閒產業經理人協會之緣起與願景。運動管理季刊，1，52-57。
- 洪聖惠(2001)。健身俱樂部之商圈經營研究(未出版碩士論文)。輔仁大學，臺北縣。
- 徐藍翊(2005)。健身俱樂部目標行銷之研究—以金牌健身俱樂部為例(未出版碩士論文)。銘傳大學，臺北市。
- 姜慧嵐(1994)。淺談體適能中心/俱樂部的規劃。中華體育，8(1)，55-57。
- 姜慧嵐(1999)。美國健康體適能俱樂部產業現況分析。大專體育，43，94-99。
- 姜慧嵐(2000)。臺灣健康體適能俱樂部產業之研究(未出版碩士論文)。中國文化大學，臺北市。
- 范麗娟(1994)。深度訪談簡介。戶外遊憩研究，7(2)，25-35。
- 施佑冠(2003)。臺灣健康俱樂部之服務品質對顧客滿意度與再購意願的影響(未出版碩士論文)。銘傳大學，臺北市。

- 出版碩士論文)。大同大學，臺北市。
- 高俊雄(1995)。臺北市健康體適能俱樂部經營管理型態初探。大專體育,22,39-53。
- 高俊雄(1995)。臺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,1,219-313。臺北市：品度。
- 高俊雄(1996)。臺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,1,291-313。臺北市：品度。
- 高俊雄(1997)。臺灣地區運動服務業之發展概況。國民體育季刊,26,135-143。
- 高俊雄(2000)。運動服務管理理論與實務。臺北市：志軒。
- 唐明曦(譯)(1999)。企業版圖。臺北市：高寶。(Neil Glass,1998)
- 陳秀華(1993)。健康體適能俱樂部消費者行為之研究(未出版碩士論文)。國立體育學院，桃園縣。
- 陳麒文(2002)。健身俱樂部顧客流失分析模式之研究(未出版碩士論文)。輔仁大學，臺北市。
- 陳向明(2004)。社會科學質的研究。臺北市：五南。
- 連世銘(2001)。服務業導入ISO9000系列品保制度對經營績效之影響模式研究(未出版碩士論文)。大葉大學，彰化縣。
- 連惟謙(2004)。應用資料分析技術進行顧客流失與顧客價值之研究(未出版碩士論文)。中原大學，桃園縣。
- 張振明(譯)(2004)。行銷是什麼。臺北市：商周。(Philip Kotler,2000)
- 張智為(2003)。核心資源與網絡關係對技術創業公司經營績效之研究(未出版碩士論文)。中原大學，桃園縣。

- 彭淑華(1993)。營利性運動休閒健身設施之經營管理。國民體育季刊,22(2),89-94。
- 彭智強(2003)。多角化與國際化策略配合對企業經營績效關係之研究—以技術生命週期觀點分析之(未出版碩士論文)。中原大學,桃園縣。
- 程紹同(1997)。國內運動休閒與體適能企業之概況介紹及經營略分析。桃園文教,復刊號,29-36。
- 程紹同(1999)。臺灣運動體適能俱樂部之經營管理分析。運動管理講集,173-174。
- 黃國材(2004)。食用油脂行銷策略之研究-以A公司為例(未出版碩士論文)。國立屏東科技大學,屏東縣。
- 黃啟明(2001)。國內健身俱樂部經營模式介紹。遠東學報,19,382-385。
- 經濟部商業司(2000)。中華民國臺灣地區八十八年服務業經營活動報告。臺北市:經濟部商業司。
- 楊人智(1996)。會員制休閒運動俱樂部之探討。臺灣省學校體育,6(3),4-10。
- 張國雄(2004)。行銷管理。臺北市:雙葉書廊。
- 劉怡秀(2004)。運動健身俱樂部之運動指導員休閒參與、職場生涯發展與工作倦怠之研究(未出版碩士論文)。國立雲林科技大學,雲林縣。
- 羅家德(2004)。企業關係管理:NQ關係管理智慧。臺北市:聯經。

英文部分

- Aaker, D.A. (1984). *Strategic Market Management*. New York, NY: Humanities.
- Ansoff, H.I. (1965). *Corporate Strategy*. New York, NY: McGraw Hill.
- Ferrell (1989). Installed base and compatibility: Innovation, product preannouncements, and predation. *American Economic Review, December 1986a*, 76, 940-55.
- Hooley, G.J., Lynch, J.E., & Jobber, D. (1992). Generic marketing strategies. *International Journal of Research Marketing*, 9, 75-89.
- Kotler, P. (1991). *Marketing Management: Analysis, Planning, Implementation and Control*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall Inc.
- Peppers, D., Roger, M., & Dorf, R. (1999). Is your company ready for one-to-one marketing. *Harvard Business Review*, 3-12.
- Peppers, D., Roger, M., & Dorf, R. (1999). Is your company ready for one-to-one marketing. *Harvard Business Review*, 151-160.
- Porter, M.E. (1985). *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. New York, NY: The Free Press.
- Robbins, S. P. (1990). *Organization theory: Structure, design, and application* (3rd ed.), Englewood Cliffs, New York: Prentice Hall, 49, 439-450.
- Schultz, D. E. (1993). Integrated marketing communications: Maybe definition is the point view. *Marketing news*, 27, p17.

Schultz, Klein, S., & Kernan, J. B. (1993). Mundane consumption and the self : A social-identity perspective. *Journal of Consumer Psychology*, 2(3), 209-235.

Venkatraman, N., & Ramanujam, V. (1986). Measurement of business performance in strategy research: A comparison of approaches. *Academy of Management Review*, 11(4), 801-814.

附錄

【附錄一】專業經理人主題編碼

主題編碼	次主題編碼(項目)	次項目	題示內容	
經營重點	成立初衷	運動趨勢	→ 國人對於運動的要求趨勢 → 現代人工作壓力與日俱增，與生活品質重視程度的提升，愈能體認運動健身的重要性與其必要性 → 面對休閒空地不足的情況下，漸漸轉而選擇營利性的健身俱樂部，也造就了健身運動俱樂部的商機；健身俱樂部內的體適能運動設施，將成為消費者選擇健身俱樂部的一大考量因素 → 健康意識上漲，帶動國民產生運動的動機 → 政府在 2008 年國家發展政策中，積極推動運動休閒人口倍增計畫	
		生活品質重視		
		居民蔚之時尚		
		健康意識上漲		
		休閒產品需求		
	社會環境因素的改變	社會環境因素的改變	休閒空地不足	→ 休閒道德及心靈之產品。 → 富足的社會，大眾對於休閒產品都有其需求。 → 大都會區居民蔚之為時尚，樂於參與，衍生的商業利益甚為龐大
			體適能運動設施	
		社會政策因素的改變	運動休閒人口倍增計畫	
	經營策略	區隔市場規劃	產業資料顯示	→ 根據俱樂部產業現況報導中資料顯示：在美國各類型的健身休閒俱樂部，截至今日已超過 2 萬多家，會員人數達 300 多萬人 → 台灣的產業經濟發展軌跡，一向以美國作為目標。
			產業經濟發展軌跡	

主題 編碼	次主題編碼 (項目)	次項目	題示內容
		市場的瞬變性	→美國運動休閒產業呈現持續穩定的成長，也造就了我們對於整體經營策略的規劃，就是區隔市場規劃
		健康意識休閒風的熱潮	→不只以單一策略來應對。畢竟市場的瞬變性，也讓我們必須嚴整以待
		會員階層	→全球健康意識休閒風的熱潮正在持續不斷發燒 →會員階層擴展至一般上班族、學生與家庭
		社交之處	→再加上健康成為現代人追求的目標，健身中心也進入快速成長期
		結合美容、餐飲、休閒等多元化功能	→健身俱樂部除了提供社交之處，也同時結合美容、餐飲、休閒等多元化功能。當然，也因為多元的顧客市場，也讓我們的经营策略方向，是不斷進行調整修正
		提升經營績效	→區隔市場規劃，同時追求紅海、藍海策略並行。
		本土化經營模式	→市場的競爭與近趨飽和，台灣的健身器材產業目前朝向價格戰
	強勢行銷	價格戰	→團隊期許扮演著整合價值鏈的角色，產生廉價生產要素的優勢，並配合其全球運籌管理系統的能力，充分掌控品牌與通路，能夠同時達到低成本與差異化
		自由市場法則	→掌握進入市場的時機、掌握關鍵技術與卓越管理、並為了滿足市場上做努力，在策略上配合著價值創新，累積本身足夠資源、能力，並發展相關經營策略
		提高市場佔有率	→台灣的健身運動產業，已漸漸透過整合趨向一種成熟的產業，各市場已開始朝向價格戰 →當產業供給面及需求面，皆呈正向穩定成長時，

主題 編碼	次主題編碼 (項目)	次項目	題示內容
	策略聯盟	低成本與差異化	<p>業者間之競爭將更形白熱化，商場上強者勝出、弱者退出之自由市場法則，必左右企業成長及利益之分配結果，故藉由行銷以提高市場佔有率，也勢必是未來商場操作必然之道</p> <p>→企業都知道要強勢行銷，從而永續獲利</p> <p>→經營方式也必須配合環境的變化而有所調整，尋求最佳方式的經營策略</p> <p>→提升經營績效、如何滿足顧客多元的需求、如何增加顧客的參與興趣，則顯得相當重要</p> <p>→就策略聯盟來說，我們追求的是組織間不同型態的合作，共同創造出更大的經營效益，並藉由行銷、產品與人力的策略聯盟，設計出更多元的行銷策略，藉以強化企業本身之競爭優勢</p> <p>→提升企業內部服務與產品之多元化之外，專業經理人也必須透過行銷手段競爭，以提高市占率</p> <p>→G 健身俱樂部為求企業永續經營，選擇更貼切都會區民眾的實際需要，在定位方面，也不一味地只是仿效美式作風，並採精緻本土化經營模式</p> <p>→挑選交通便利且環境舒適的地理位置，將更多的資源投資在會員服務及設備品質上</p> <p>→擁有其他健身俱樂部所沒有的尊級體驗，並輔以專業的設施及服務，讓會員在健身運動之餘，也有安心、健康、快樂之運動健身環境</p> <p>→針對商圈特色，以多元、精緻、專業、時尚做為產品主軸，量身訂作具競爭規模之健身為主、</p>
		整合價值鏈	

主題 編碼	次主題編碼 (項目)	次項目	題示內容
			<p>休閒紓壓為輔的俱樂部</p> <p>→在經營服務層面以用心經營、真誠對待及專業服務三大主軸作為企業精神之價值；也因此，在目標市場方面，主要將以都會區的上班族作為目標消費者</p>
市場 狀況 分析	內、 外部 分析	專業性硬體及 軟體課程	<p>休憩、健身，以及娛樂等各方面需求的消費者，並從中獲取利益的營利組織，服務也提供包括在運動、健身時所需的專業性硬體，及專業性軟體的相關課程或相關資訊</p> <p>→市場其實已經接近飽和。因此，隨著運動健身俱樂部的數量日漸增加，又加上健身俱樂部產業的相關的健身設備，每一個俱樂部都能取得，因此造成產品差異性不大、同質性過高的競爭樣態</p> <p>→選擇更貼切都會區民眾的實際需要，在定位方面，也不一味地只是仿效美式作風，並採精緻本土化經營模式，挑選交通便利且環境舒適的地理位置，將更多的資源投資在會員服務及設備品質上</p> <p>→會員在健身運動之餘，也有安心、健康、快樂之運動健身環境</p> <p>→我們團隊也的確發現在市場競爭下，有著許多隱藏的經營問題與經營難處</p> <p>→根據台灣健康體適能中心設施及管理的一份研究指出，在現今的台灣運動健身俱樂部市場，俱樂部的會員流失率約為 20%，而其中，多數是</p>
		優質健身環境	
		強化自身市場 定位	
		外部分析	市場其實已經 接近飽和
	會員流失率約 為 20%		
	健身房經營缺 失		
	「健康城市」 運動		

主題 編碼	次主題編碼 (項目)	次項目	題示內容
		運動觀念並無 國外風行	因為俱樂部本身的企業整體定位，以及俱樂部的經營訴求並不明確，以及會員對於該俱樂部的服務特質，欠缺深度認知才會導致的流失結果。
		緊湊社會步調	
		休閒與運動畫 上等號	→財務方面，則是企業本身財力不足、資金運作不靈活，加上商品的企劃力不足，導致俱樂部內外的各式活動、節目課程不多等，也吸引不到會員
		社交場所	→我們的優勢在於市場的區隔定位。一方面，我們不一味地仿倣美式經營方式，另一方面，在於我們的市場定位
		經濟不景氣	→過程中發現造成仿間健身房經營缺失，並深深以此為借鏡
		未建立運動消 費習慣	<p>→另外，在機會點方面，市府推動「健康城市」運動，期望為社會貢獻一份心力，共同創造健康快樂的臺北市，也讓我們在行銷推廣方面，有著與政府和社會一樣的健康訴求</p> <p>→組織經營方面內在的劣勢點、外在的威脅點方面，主要還是在於國人整體的運動觀念，並沒有國外來得風行，加上社會上的緊湊社會步調，讓很多都市的上班族根本沒有時間來健身房運動，這的確也需要相當時間來培養國人的運動觀念</p> <p>→產業最大的機會點，在於現代人漸漸將休閒與運動畫上等號，硬體設備增加，讓運動者在使用健身器材的同時還可以看電視、聽音樂等，儼然已演變為一種享受，甚至成為新興的平時</p>

主題 編碼	次主題編碼 (項目)	次項目	題示內容
			<p>社交場所</p> <p>→經濟不景氣造成民眾入會意願降低，而健身器材的熱賣，民眾可以選擇在家運動也是威脅點</p> <p>→威脅部份：為阻礙組織發展的外在環境因素，如國內運動風氣未如國外來得盛行，國人未建立起運動消費等習慣，都是企業的外在威脅原因</p> <p>→在機會點方面，由於市府推動「健康城市」運動，期望為社會貢獻一份心力，共同創造健康快樂的臺北市，也讓我們在行銷推廣及相關策略運作方面，能有著與政府和社會一樣的健康訴求</p>

主題 編碼	次主題編碼 (項目)		次項目	題示內容
市場 狀況 分析	目標 市場 分析	選訂目 標市場	目標消費者族群	<p>→行銷目標，可包括兩步驟：一為選訂目標市場，如都會區目標消費者的訂定，一則為行銷組合的訂定，希望可以搭配節慶活動進行促銷</p>
			市場區隔排序	<p>→經營風格方面，現場設計陳列全部出自專業設計師的理念；我們亦針對商圈特色，以多元、精緻、專業、時尚做為產品主軸，量身訂作具競爭規模之健身為主、休閒紓壓為輔的健身俱樂部</p> <p>→環境及人力資源方面，包括教練配置、服務人員配置及主管配置等，他們多為修習相關體育及休閒健身領域之博碩士，並具有業界管理經營經驗之主管人員，也是我們經營及企業特色之一</p> <p>→因此我們的 4P 策略很難一言概括之，當然促銷、地點部份也是發展重點部份，但最關鍵的還是產品之定位</p>
			評估區隔市場	<p>→健身俱樂部可分成四種不同的類型：專業體適能為主，此類的俱樂部以專業的體適能為主要服務，以提昇國人體能為訴求，地點也大多在都會區內；商務聯誼為主，主要標榜俱樂部會員同時擁有商務與社交的雙重身份表徵；健康休閒運動為主，此類的俱樂部多設於社區內，以地緣的力量吸引社區居民參與；休閒功能為主，此類俱樂部的特色為場地廣闊，地點選擇較近郊，屬於鄉村俱樂部</p>
	目標	目標市場規劃	區隔市場規模及成長率	<p>→在產品 (Production) 分析部份，其實大部份的公司提供的都大同小異，因此產品定位就是展露</p>

主題編碼	次主題編碼 (項目)	次項目	題示內容
市場狀況分析	市場分析	以多元、精緻為產品主軸	特色的關鍵 →而顧客、消費者族群分析部份，我們的目標消費者族群可概分為：上班族，預估約佔目標會員數 50%；熟齡族，可定位為白天離峰時間的主要開發客層，約佔 30%。家庭族，為社區已婚之個人或家庭會員，估約佔目標會員數 10%，及會館住戶約為 1000 戶，提供優惠專案
		量身訂作的產業策略	→在目標市場分析方面，在我們選擇目標市場，會先針對其設定的市場區隔進行優先排序
		環境及人力資源配置	→市場區隔的競爭強度、組織的資源與優勢、市場區隔的成本、市場區隔的未來成長性等 →評估區隔市場，可分為區隔市場的成長率及規模、結構性吸引力及組織目標及資源
市場狀況分析	目標市場分析	目標市場規劃	→規模及成長率部份，則包括分析市場銷售額，評估銷售成長率，再找出最佳的區隔市場 →4P 分析，第一個就是產品。公司規劃許多體適能課程，並聘用專業健身教練來指導會員，滿足各會員的使用及運動休閒習慣，在旁並設置重量訓練器材，並有專業健身教練輔助會員
		產品定位	→在價格，公司則採以高級設施服務，及較平民化的價格，並以多元、精緻、專業、時尚做為產品主軸
		體適能課程	→量身訂作具競爭規模之健身為主、休閒紓壓為輔的健身俱樂部功能提供。在促銷方面：可分為入會費調整，如降低會費，藉以吸引新客戶 而在地點方面，由於公司兩館各佔地面積約
		平民化的價格	

主題 編碼	次主題編碼 (項目)		次項目	題示內容
			顧客意見調查	<p>1300 坪，是信義及南京商圈中最佳地標性精華地段。設施規劃兩館雷同，並擁有室內溫水游泳池及五座國際標準壁球場</p> <p>→因為健身俱樂部產品生命週期短，尖離峰使用差距大，所以創新求變，提升服務品質非常重要，以現有的軟硬體器材，健身俱樂部還可有發展觀光事業之要素特性，因為休閒遊憩產品創造新奇與流行能創造消費者心中的期望與期待，激發其好奇心與興趣，能吸引遊客體驗</p> <p>→因此，最關鍵的還是產品之定位。當然，定期作顧客意見調查，及教練專業性及服務滿意度之調查、邀請名人做代言活動等也是我們公司努力的面向之一</p>

主題編碼	次主題編碼(項目)	次項目	題示內容	
因應經營對策	應對策略	市場環境分析	→在公司目標策略方面，我們將目標鎖定在「都會上班族群」，並提供一個安心且健康的運動環境，來響應「健康城市」之口號	
		市場區隔	→我們不全採用美式運動之風格，而是以會員的性質作為調整，採本土化經營之策略，來與其他健身俱樂部作一個市場區別	
		宣傳		
		多元策略聯盟	「健康城市」口號	→在師資部份也是一流。除了專業健身、時尚瑜珈外,更以人性為本，加入都會公民最需要的抒壓及個人化課程,全方位火力開拓新觀念。我們會藉由：1.確認競爭者：與競爭者比較，找出本身相對應的產業位置，得以進行日後的規劃；2.分析顧客：透過市場分析，深入了解目標使廠與消費者，制定正確的產品定位，以正確的定位策略，進行市場區隔，滿足消費者需求和慾望
			確認競爭者	→在產品方面，產品策略聯盟的重點在尋找具有獲利性或是補充性的產品之企業來滿足市場需求，而以我們公司的考，會以：(1)產品線多元化，與異業簽訂中、長、短期合作計畫，進行醫療與社區合作，合辦運動營隊或課程。(2)擴大產品線，以長期合作採取合資經營的方式，與異業合資不同市場定位的特殊類型俱樂部 →在宣傳方面則有三種方式：(1)舉辦大型展覽會，吸引潛在顧客。(2) 簽訂中、長期契約，與球團合作增加知名度，提供球員低價使用運動俱樂部，有利於俱樂部與球團雙方之企業宣

主題 編碼	次主題編碼 (項目)	次項目	題示內容
			<p>傳。(3)與知名企業異業合作，增加相互宣傳的機會。如：與金融業合作發行聯名卡；與入口網站聯盟，提高俱樂部在網路上的曝光量</p>
因應 經營 對策	應對 策略	分析顧客	<p>→在促銷方面，我們部門也負責(1)聯合與其他企業促銷，或是與其他正在促銷的企業共同推出促銷合作；(2)與異業合作：如與金融業推出聯名卡或是給予卡友入會優惠；或是與一般企業合作，提供其員工折價入會</p> <p>→在應對策略方面，會先評估區隔市場，蒐集該市場銷售額，找出銷售成長率、以及所預期的利潤，選出高成長的區隔市場，並進一步以「五力分析」評估該區隔市場的產業情況。並選定目標市場型態，如集中化、選擇性專業化、產品專業化，及市場專業化等策略；當然，我們會針對競爭者、顧客群來決定經營對策，並針對市場情況與資源，採用策略聯盟方式</p> <p>→同時留住既有顧客與吸引新顧客對業者將是重要功課。對於我們這個產業而言，如何滿足顧客多元的需求、增加顧客的參與興趣並且擴張企業行銷機會，正是我們採取策略聯盟目的</p> <p>→另外，在宣傳、促銷方面，我們則會以舉辦大型展覽會、簽訂中、長期契約，與球團合作增加知名度、與知名企業異業合作，增加相互宣的機會、與其他正在促銷的企業共同推出促銷</p>

主題 編碼	次主題編碼 (項目)	次項目	題示內容
			<p>合作、與異業合作等來進行知名度與銷售的實質策略</p> <p>→運動俱樂部產業現金處在全球化的市場，以及不斷創新的動態環境下，產業的轉型與自我服務提升仍是不能停歇的</p> <p>→因此多元策略聯盟的合作方式，可彌補受限於運動資源或能力的缺點，提高產品的附加價值，不僅滿足顧客的需求，提供完善的產品及服務，更可提升企業競爭優勢，得以永續經營</p> <p>→在行銷策略的運用、擬定及執行，我們可利用組織資源來達成行銷目標計劃，並設計各種行銷組合，滿足目標市場的需求；並同時瞭解行銷環境的市場情況，滿足其目標市場的需求。而行銷策略的擬定，公司亦將由特定的消費者族群，以傳播方式及價格組合方式中，加強某一行銷發展方向或路線。如只針對上班族，採以單一目標市場策略，大量生產、大量宣傳及大量促銷，以期吸引消費者；或是採以集中式行銷策略，以地理區域作劃分，如臺北市；或是以整合式行銷策略，如大台北區上班族等，以產品多樣化行銷及目標行銷等手段，來進行行銷策略規劃</p> <p>(3)與知名企業異業合作，增加相互宣傳的機會。如：與金融業合作發行聯名卡；與入口網站聯盟，提高俱樂部在網路上的曝光量</p> <p>→另外，在宣傳、促銷方面，我們則會以舉辦大</p>

主題 編碼	次主題編碼 (項目)	次項目	題示內容
			<p>型展覽會、簽訂中、長期契約，與球團合作增加知名度、與知名企業異業合作，增加相互宣傳的機會、與其他正在促銷的企業共同推出促銷合作、與異業合作等來進行知名度與銷售的實質策略</p> <p>→我們不全採用美式運動之風格，而是以會員的性質作為調整，採本土化經營之策略，來與其他健身俱樂部作一個市場區別</p> <p>→在行銷策略的運用、擬定及執行，我們可利用組織資源來達成行銷目標計劃，並設計各種行銷組合，滿足目標市場的需求；並同時瞭解行銷環境的市場情況，滿足其目標市場的需求。而行銷策略的擬定，公司亦將由特定的消費者族群，以傳播方式及價格組合方式中，加強某一行銷發展方向或路線。如只針對上班族，採以單一目標市場策略，大量生產、大量宣傳及大量促銷，以期吸引消費者；或是採以集中式行銷策略，以地理區域作劃分，如臺北市；或是以整合式行銷策略，如大台北區上班族等，以產品多樣化行銷及目標行銷等手段，來進行行銷策略規劃</p>

【附錄二】產業專家主題編碼

主題編碼	次主題編碼 (項目)		次項目	題示內容
應如何擬定行銷的策略	產業環境、策略及定位	社會政策	週休二日政策	<p>→ 競爭市場的環境改變，以及現今國內運動健身產業面臨全球化的市場、不斷要求創新的動態環境之下，運動健身俱樂部產業的轉型與自我提升仍是不能間斷的</p> <p>→ 產業也必須要作新的行銷策略修正</p> <p>→ 策略聯盟已在各產業內（運動健身俱樂部）進行，但對於中小型的俱樂部來說，仍可以強化這方面</p>
			老年化國家	<p>→ 想要在競爭市場中取得競爭上的優勢，只靠自身企業的資源是不夠的</p>
			國人追求養生與健康之道	<p>→ 多元的策略聯盟的合作方式，可藉以彌補本身資源或能力的不足，提高本身產品的附加價值，不但可以提供顧客更加完善周全的產品及服務，提升企業競爭優勢，並能夠期使企業得以永續經營。</p>
		產業策略定位調整及手法	休閒運動產業竄升	<p>→ 第一個原因，是近來，政府實施「週休二日」政策。及勞動基準法之基本工時調降為二周八十四小時，使得國人休閒時間倍增，國人一年休假日達一百四十四天</p>
			產業的轉型與提升	<p>→ 加上台灣人口結構趨向老年化，且並已達聯合國教科文組織所訂定之「老年化國家」，也導致國人之養生觀念與健康意識逐漸抬頭</p>
			行銷策略修正	<p>→ 休閒與觀光產業竄升為當紅事業，其中又以「休閒產業」之成長發展</p>
		多元策略聯盟	<p>→ 最為驚人及令人稱羨，並在國人追求養生與健康</p>	

主題 編碼	次主題編碼 (項目)	次項目	題示內容
		確認競爭者、競爭者位置	<p>之道下，「健身」就成為了獲得健康之最佳途徑；</p> <p>→休閒與觀光產業竄升為當紅事業，其中又以「休閒產業」之成長發展最為驚人及令人稱羨，並在國人追求養生與健康之道下，「健身」就成為了獲得健康之最佳途徑</p>
		分析顧客	<p>其中「健身」之休閒活動，不僅可減壓及放鬆身心，亦兼具娛樂、成就感、社交等效用，這也是目前多數運動健身俱樂部的主要定位</p>
		選擇市場位置。	<p>→提到定位：「創新」+強勢行銷：在目前的競爭市場下，產品生命週期必然逐漸縮短，因此，是否能提供創新產品則成為產業之命脈，加上健身俱樂部業者間之競爭益形白熱化，因此，「強勢行銷」是未來商場操作必然之道</p> <p>→而企業亦必須準備行銷組合，行銷組合之成分有產品、通路、價格及促銷等元素，若能有效運用，均可達到開發市場之潛力功能，並期能從既有產品及服務中創造新賣點並保持企業活力與生氣</p> <p>→健身俱樂部之產品定位：集中策略</p> <p>→首先，如果產業針對各目標市場作產品定位，必然銷售者在選定目標市場之後，產業也要為其產品或服務選擇合適的定位</p> <p>→發展定位策略，一般來說有以下幾個重要的步驟：</p> <p>1.確認競爭者：有效地評估自身的競爭者為何，並從競爭市場中，找出自己相對應的位置</p>

主題 編碼	次主題編碼 (項目)		次項目	題示內容
				<p>2.發展定位策略，一般來說有以下幾個重要的步驟：確認競爭者：有效地評估自身的競爭者為何，並從競爭市場中，找出自己相對應的位置；決定競爭者：在決定競爭者方面：產業分析方面，要能找出相對的競爭者位置，其中的相關因素則包含產品的屬性、產品使用者群體和產品使用範圍等，而這些因素必須能最適當地描述該產品的品牌形象；決定競爭者的位置：依據產品因素來決定競爭者；分析顧客：深入地分析了解目標市場的消費者，並制定正確的產品定位策略；選擇位置：必須視潛在市場大小、滲透之可能性、定位策略等因素，來決定企業位置</p>
	經營 項目	經營目標	經營特性	<p>→經營目標分為經營、服務與設備三方面來說明</p>

主題 編碼	次主題編碼 (項目)		次項目	題示內容
			服務特性	→經營特性：包括封閉性特性，如運動健身俱樂部所有的設施與服務，皆僅限於會員使用；資金密集性特性，如運動健身俱樂部所需的設施、人事成本等，都需要資金投入
			設備特性	→服務特性：包含產品的無形性、不可分割性、多變性及產品的過程性 →設備特性：設備方面可分為現場一般設備與健身設備兩類，而有固定性與富彈性等特性。如運動健身俱樂部現場提供的設備在規劃當時已固定，無法臨時增加或作大幅的變動；而在富彈性特性，健身設施可依照消費者的需求設定功能，以期符合消費者的需求
如何 擬定 行銷 策略	目標 市場	目標市場 決定	企業體目標	→企業體目標：在決定市場區隔前，企業應依本身的經營觀念、自有資源、經濟環境等情形，並決定其目標市場之策略 →市場區隔之基礎：若要確認區隔市場之基礎，則必須從市場消費者買的構成談起
			市場區隔之 基礎	→在評估不同的市場區隔時，業者必須先檢視兩個因素：
			市場區隔資 源	(1) 市場區隔是否具有一般水準吸引力，如規模大小、成長、獲利力、規模經濟、低風險性等；(2) 企業體在決定投入某個區隔時，必須考慮此決策與企業的目標和資源是否配合，並在面臨選擇區隔市場的時候，鎖定可提供最佳服務之區隔市場及利基市場

主題 編碼	次主題編碼 (項目)		次項目	題示內容
			市場區隔契 合度	
			國民所得提升	→國民所得提升方面：這是一個重要的指標，也由於國民生活水準之提升，人們進而追求生理及心理的滿足，視生活品質、休閒、健康為生活中的重要之觀念
	PEST 分析	社會面	經濟景氣低迷	→國內經濟景氣低迷：不可否認的是，雖然所得增加，但近年的景氣不佳仍是一項事實，也因此國人可支配所得增加幅度有逐年遞減趨勢，也連帶於招募會員和營業收入方面，市場也受到影響
			隔週休二日	→經濟的成長：國民所得提高，而國人的消費能力也隨之上昇。也因為如此，如何增加，甚至於教育一般民眾對休閒體育運動方面的消費習慣，則為休閒業者所需重視的課題
		政府法令	都市相關法規	→景氣狀況：近年來因為景氣持續低靡，失業的人數增多，想要休閒健身的人必定會受到影響
			重視休閒生活	→為求強化國民的運動觀念，行政院體育委員會實施方案：「333 健身計劃」與「運動人口倍增計劃」等 →隔週休二日，為休閒產業帶來帶來很大商機。
	PEST 分析	人口統計	→為求強化國民的運動觀念，行政院體育委員會實施方案：「333 健身計劃」與「運動人口倍增計劃」等	
		環境	→隔週休二日，為休閒產業帶來帶來很大商機。	

主題 編碼	次主題編碼 (項目)		次項目	題示內容
			經營觀念進步	<p>→國內都市計畫與土地分區相關法規，導致土地的成本提高，不利產業發展</p> <p>→於人才來源方面，國內教育制度下，專業經理人才、科班出身的體育人才非常缺乏，造成愈顯嚴重的人才荒</p> <p>→台灣將以精緻服務業為發展重點，加上這幾年來，外商的訴求也講求多元化，朝向精緻化亦是產業未來必然趨向</p> <p>→人口結構老化，加上平均壽命明顯延長，加上教育程度的提升，教育程度愈高，人們愈重視休閒生活及健康觀念已為大多數人所接受</p>
應如何擬定行銷的策略	科技環境		科技技術提升	<p>→重視休閒生活：在生活水準提昇的今天，國人所期望的是：健康、休閒、渡假與尊榮的服務，也因此，國內許多的行銷業者，也皆以符合健康、休閒需求作為主要產品、目標市場的訴求，也因此，各類型的俱樂部產業也應運而生</p>
			工作服務面向提升	<p>→觀念進步：由於經營觀念的進步，為了開拓市場的商機，不少俱樂部業者除了將營業方向朝複合式邁進外，同時引進國外課程、器材與增加季節性課程，藉著多角化經營，來爭取客源</p>
				<p>→科技環境：科技技術提升，消費者可以一邊跑步，一邊上網路瀏覽、收信、發 e-mail，提供科技工作環境；工作服務面向提升，消費者也可以透過網路媒體進行內部的溝通與聯繫，以進行差異化服務，並建立一套雙向的會員溝通管道</p>

主題 編碼	次主題編碼(項目)		次項目	題示內容
應如何擬定行銷的策略	採取的因應策略	策略聯盟的現況及類型	策略聯盟定義	<p>→ 策略聯盟，其核心論點是在闡述組織間不同型態的合作，共同創造出更大的效益</p> <p>→ 在運作方針之下，除了可以讓企業保有更多的彈性、增加組織彈性的優點外，尚可以往達到降低成本、共享資源、分散風險、產生綜效等面向進行追求與修正</p>
			策略聯盟優勢	<p>→ 策略聯盟指的是，企業為了某種特殊的策略目標，建立合作或協議之關係，並且相互提供價值活動與企業資源，以利共同達到互利共生的一種合作的行為</p>
			策略聯盟類型分類	<p>→ 以交換互補性資源，各自達成目標產品的階段性策略目標，獲得長期的市場競爭優勢</p>
			策略聯盟風險	<p>→ 策略聯盟意味著企業間藉著彼此優勢的整合，以獲取市場利益，而結盟行動並不表示企業必須放棄原有的產品和市場佔有率，是企業為了某種特殊的利益或目的，而與其他企業進行各種型式合作行為，以求得永續經營下去，而最後的目的，是要達成合作夥伴的策略性</p> <p>→ 科技迅速擴散、產品生命週期縮短，加上國內運動健身俱樂部蓬勃發展，健身產業進入另一波高峰，競爭也日趨白熱化，運動健身俱樂部更須要發展出一套彈性的經營策略，以提昇自身的競爭力</p> <p>→ 運動健身俱樂部的現況，競爭競爭相當白熱化，但景氣已不如五六年前的市場榮景，因此在策略方面，必定要發展出一套彈性的經營策略，以提</p>

主題 編碼	次主題編碼(項目)		次項目	題示內容
				<p>昇自身的競爭力，並盡可能地透過策略聯盟的合作方式，達到降低成本、共享資源、分散風險、產生綜效等優點，強化或互補自身資源與競爭力方式</p> <p>→ 策略聯盟以價值活動分類：透過廠商的技術，發展聯盟來達到規模經濟的目的；作業聯盟與後勤聯盟：企業以分攤生產設備的成本，成立合夥關係；行銷與服務聯盟：包含產品/服務聯盟、促銷聯盟、後勤聯盟與定價合作；人事聯盟、資訊聯盟；多重活動聯盟：彼此企業在合作之間，有一個價值活動以上的聯盟，稱之為多重活動聯盟</p> <p>→ 策略聯盟以財務結構分類：包括股權聯盟：如合資、創業投資；非股權聯盟：參與聯盟的企業以契約的形式合作，亦沒有互相持有對方股權的合作方式；少數股權聯盟：參與聯盟的其中一家公司擁有另一家公司少數的股權</p> <p>→ 以聯盟對象分類：包括垂直聯盟：指產業的上、中、下游之間的合作，不同生產階段的垂直分工的互補聯盟；水平聯盟：集中不同企業之資源，做更有效之應用，減少重複與浪費，以提高整體的競爭能力；同業聯盟：處於相互競爭地位的同業內，在其最終銷售市場上是非常相似的；異業聯盟：不同行業產品類型的水平或垂直合作</p> <p>→ 以地理區域分類：可分為國內合作聯盟、國際合作聯盟。不管是哪一種策略聯盟分類，各種不同的產業也必須就其定位，找出適合的策略聯盟，</p>

主題 編碼	次主題編碼(項目)		次項目	題示內容
				<p>以因應目前的市場競爭</p> <p>→在策略聯盟中，運動健身產業應思考其所需的資源為何？希望能夠獲取什麼？策略聯盟的目標為何？並透過聯盟型態的差異，評估聯盟的績效</p>
應如何擬定行銷的策略	採取的因應策略	風險評估	綜效評估	→就是整體風險的評估：策略聯盟的綜效雖大，但仍需進一步去評估策略聯盟運用之風險，而策略聯盟在選擇合作對象，以及合作時能否相互信任等
			策略聯盟異同	
			策略聯盟規劃	<p>→彼此間的策略聯盟型態、目的、期限都有所不同，不過大多可用聯盟目標達成滿意度、夥伴表現滿意度、聯盟管理滿意度、聯盟整體滿意度等方式，來評估策略聯盟的績效</p> <p>→從行銷、產品的策略聯盟，規劃出更多元的服務與行銷策略，進而強化本身之競爭優勢</p>

主題 編碼	次主題編碼(項目)		次項目	題示內容
行銷 策略 對產 業發 展的 影響	IMC	IMC 的原因	產業急速擴張	→「健身俱樂部」亦因此急速擴張，卻也發生了行銷方式面臨到改變的態樣
			經營型態日益複雜	→「健身俱樂部」發展至今，經營型態出現巨大的變化且日益複雜，傳統行銷之 4p、4c 已不敷使用。
			分眾市場	→「健身俱樂部」之經營就必須重視「整合行銷傳播」之運用，以朝長期目標發展並提昇其競爭力與獲利力
			產品差異不存在	→(1)大眾市場產生分裂與衍生出分眾市場；(2)消費市場產品多樣化，產生激烈相互競爭；(3)生活環境資訊氾濫與爆量；(4)傳播媒體細小化；(5)廣告訊息可信度與影響力下降
			產品價值差異	→今日，競爭者可以很快的模仿產品，使產品間之差異幾乎不存在。而市場效率的進步使價格也無法再有創造優勢的空間。在這個所有消費產品類似的世界上，消費者的購買是基於產品在消費者心目中所產生的價值差異，而非產品實質差異
			行銷環境改變	→整體行銷環境之改變包含：(1)大眾市場產生分裂與衍生出分眾市場；(2)消費市場產品多樣化，產生激烈相互競爭；(3)生活環境資訊氾濫與爆量；(4)傳播媒體細小化；(5)廣告訊息可信度與影響力下降
		IMC 的目的	整合傳播媒體	→大眾市場產生分裂與衍生出分眾市場、消費市場產品多樣化，產生激烈相互競爭、生活環境資訊氾濫與爆量、傳播媒體細小化、廣告訊息可信度與影
			產品或服務的訊息	→大眾市場產生分裂與衍生出分眾市場、消費市場產品多樣化，產生激烈相互競爭、生活環境資訊氾濫與爆量、傳播媒體細小化、廣告訊息可信度與影
			建立品牌關係	→大眾市場產生分裂與衍生出分眾市場、消費市場產品多樣化，產生激烈相互競爭、生活環境資訊氾濫與爆量、傳播媒體細小化、廣告訊息可信度與影

主題 編碼	次主題編碼(項目)		次項目	題示內容
		IMC 的特色		響力下降等多項要素，也因為以往傳統行銷環境因衝擊而演變成「整合行銷傳播」，因此行銷之領域已經從過去訴求「無顯著差異、同質性高」之消費大眾等之運作方式，演進成以「消費者需求、客製化」為主
			口徑一致的行銷傳播	→行銷者必須整合各式各樣的傳播媒體，將清楚而一致的產品或服務的訊息傳達給消費者，以期使消費者能在眾多的訊息與眾多的媒體中，發展一致的訊息訴求，並在未來的行銷趨勢中，與消費者建立良好的關係
			使用所有的接觸工具	→企業可以創造差異的方式為：創造公司、產品與服務在消費者心目中的形象，並建立消費者與品牌之間的關係
			消費者導向的行銷過程	→將清楚而一致的產品或服務的訊息傳達給消費者，以期使消費者能在眾多的訊息與眾多的媒體中，發展一致的訊息訴求，並在未來的行銷趨勢中，與消費者建立良好的關係
			達到綜效	→口徑一致的行銷傳播，目的在於整合行銷傳播就是將所有行銷傳播技能和工具加以整合，以傳達清楚一致的形象、主題、訊息、定位等，如再能使用所有的接觸工具，對於所有可能傳達訊息的接觸管道，加以運用、管理，接觸管道包括了電視廣告、雜誌、網路、POP 或任何其他可能的訊息傳播通路。
			影響行為	→整合行銷傳播的意涵可彙整為下列六項特色：
			建立關係	1.口徑一致的行銷傳播：整合行銷傳播就是將所有

主題 編碼	次主題編碼(項目)	次項目	題示內容
			<p>行銷傳播技能和工具加以整合，以傳達清楚一致的形象、主題、訊息、定位等</p> <p>2.使用所有的接觸工具：整合行銷傳播強調「接觸管理」，對於所有可能傳達訊息的接觸管道加以運用、管理，接觸管道包括了電視廣告、雜誌、網路、POP 或任何其他可能的訊息傳播通路</p> <p>3.消費者導向的行銷過程：整合行銷傳播的取向，是以消費者的需求，作為行銷策略擬定的起點。我也認為，行銷者的行銷觀念應該改變，應從消費者的立場來看待行銷傳播工具的功能與價值，而非由行銷者的角度來評量。因此，不能只看傳播媒介的閱聽率高低，而應考慮目標消費者對傳播管道是否能接受。不僅如此，行銷者還須了解並管理行銷通路，並和通路發展出共享的消費者資料庫</p> <p>4.達到綜效：整合行銷傳播認為各項傳播技能與傳播通路的緊密結合，不僅有助於訊息的整合，達到強烈且單一的品牌形象訊息傳達，並且促使消費者行動</p> <p>5.影響行為：整合行銷傳播所討論的並不是傳統的效果階層模式，而是直接重視消費者行為。也就是說，成功的整合行銷傳播不僅只讓聽眾對產品知曉或產生較好的態度，更能促發其購買行為或與品牌產生聯結</p> <p>6.建立關係：透過整合行銷傳播的運作，與消費者間建立長久的關係，並產生品牌忠誠度</p>

主題 編碼	次主題編碼(項目)		次項目	題示內容		
行銷 策略 對產 業發 展的 影響	CRM		創新行銷 與經營主 軸	<p>→「顧客關係管理」將成為創新行銷與經營主軸。</p> <p>→開發新顧客之成本遠比保留舊顧客之成本高 出三至十倍以上，但這是值得、也是必要的。又因「健身俱樂部」之會員管理為經營核心，因此必須充分授權予顧客享用服務及提供完整及專業服務，以提高顧客滿意度、信任度及企業承諾度。因為忠誠之顧客為「健身俱樂部」獲利之來源，亦為經營成功之關鍵要素，加上目前資料庫技術進步，可從內部之顧客資料庫中找出顧客特徵與購買行為，並分析顧客基本資料與顧客交易資料等進行預測，進而建立長期顧客關係，並可提供經營者制定行銷策略。</p>		
			資料庫技 術進步	<p>→顧客關係管理之最終目的為：(1)保留既有顧客；(2)獲取更多新顧客；(3)提高顧客對公司貢獻度等。</p>		
			CRM的過程		保留既有 顧客，並獲 取新顧客	<p>→在技術方面，必須利用資料庫技術，來使企業能蒐集客戶相關資料，並加以載入、分析，並作為預測及分析之用，提供行銷策略之制訂參考，亦可將資料驅動決策轉變為商業行動，以提高執行成功機率，進而增加利潤及降低成本</p>
			CRM的特色		顧客對公 司貢獻度	<p>→在策略方面，也必須要求企業務必透過顧客分析，找出客戶之消費行為、忠誠度、潛在消費群，</p>
			CRM的特色		蒐集客戶 相關資料	<p>→在策略方面，也必須要求企業務必透過顧客分析，找出客戶之消費行為、忠誠度、潛在消費群，</p>
			CRM的特色		蒐集客戶 相關資料	<p>→在策略方面，也必須要求企業務必透過顧客分析，找出客戶之消費行為、忠誠度、潛在消費群，</p>

主題 編碼	次主題編碼(項目)		次項目	題示內容
			顧客分析	<p>進一步適配組織資源。此外，同時配合策略、組織變革及作業流程，並獲取員工與顧客支持方能有效因應顧客需求，進而真正成為以顧客為中心之彈性組織</p> <p>→有效率地管理行銷通路，並和通路發展出共享的消費者資料庫，才能在策略聯盟部份，達到綜效，並成功地整合行銷傳播的各項傳播技能與傳播通路，不僅有助於訊息的整合，達到強烈且單一的品牌形象訊息傳達，並且促使消費者行動，並與消費者間建立長久的關係，並產生品牌忠誠度，持續市場之永續經營</p>
			產生品牌忠誠度	

【附錄三】訪談問題

一、G 健身俱樂部專業經理人問題：

(一) G 健身俱樂部專業經理人行銷的策略擬定為何？

1. 就您所服務的 G 俱樂部，經營重點為何？
(俱樂部之定位、經營項目、目標市場、主要市場需求...等等)
2. 如果以健身俱樂部的內、外部市場狀況分析，您認為 G 健身俱樂部俱樂部的 SWOT 分析狀況如何？
(S：組織的優勢；W：組織的劣勢；O：組織外在的機會；T：組織外在的威脅)
3. 針對 G 俱樂部經營之目標重點及 SWOT 分析狀況，所採取的因應經營對策為何？
(目標策略、定位策略、4P--即產品、價格、促銷、地點這四個項目進行探討、配合策略...等這些行銷策略來採取之策略擬定)

(二) G 健身俱樂部專業經理人行銷的策略應用為何？

1. 就您所服務的 G 健身俱樂部，在行銷的策略擬定之後，其策略應用方式及做法為何？
2. 就您所服務的 G 健身俱樂部，在策略應用後之成效影響為何？(包括財務、事業及組織績效)

(三) G 健身俱樂部行銷策略對健身俱樂部產業發展影響為何？

1. 您認為目前市場所使用之行銷策略是否有創新健身俱樂部產業的經營？原因為何？
2. 您認為目前所使用之行銷策略是否適用不同定位之健身俱樂部？原因為何？對於不同區域與屬性之消費者消費行為是否有影響？原因為何？
3. 您認為目前所使用之行銷策略擬定和運用，對健身俱樂部產業目前及未來發展的影響為何？

二、產業專家問題：

(一) 現今健身俱樂部的專業經理人應如何擬定行銷的策略？

1. 就您所了解，現今的健身俱樂部產業，其經營重點應為何？
(俱樂部之定位、經營項目、目標市場、主要市場需求...等等)
2. 如果以健身俱樂部的內、外部市場狀況分析，您認為現今健身俱樂部產業的 **PEST** 分析狀況應為何？
(**PEST** 分析是利用環境掃描分析總體環境中的政治(Political)、經濟(Economic)、社會(Social)與科技(Technological)等四種因素的一種模型)
3. 針對健身俱樂部產業經營的目標重點及 **PEST** 分析狀況，您認為應採取的因應經營策略為何？
(目標策略、定位策略、4P--即產品、價格、促銷、地點這四個項目進行探討、配合策略...等行銷策略來採取之策略擬定)
4. 就您所了解，現今健身俱樂部產業在行銷策略應用後，您評估可能成效影響為何？(包括財務、事業及組織績效)

(二) 現今健身俱樂部產業行銷策略對健身俱樂部產業發展影響為何？

1. 您認為現今市場的行銷策略是否對創新健身俱樂部產業的有所影響？原因為何？
2. 您認為現今不同定位之健身俱樂部，其行銷策略是否無法通用？原因為何？對於不同區域與屬性之消費者消費行為是否有影響？原因為何？
3. 您認為 G 健身俱樂部的行銷策略擬定和運用，對健身俱樂部產業目前及未來發展的影響為何？

【附錄四】正式問卷

健身俱樂部行銷策略之研究-以 G 健身俱樂部為例問卷

敬愛的先生/女士您好：

感謝您在百忙中協助填答問卷，本問卷是以健身俱樂部消費者為對象，旨在探討健身俱樂部行銷策略之情形，請以您實際狀況填答，本問卷所得結果，僅作研究分析，因此您在問卷中所填答的資料完全予以保密，敬請安心填答。

敬頌

教安

國立台灣師範大學運動與休閒管理研究所

指導教授：張少熙 博士

研究生：丁子洲 敬上

中華民國九十九年十二月

壹、 問卷內容

〈填答說明〉 請您依據您加入 G 健身俱樂部後，對於 G 健身俱樂部業者所進行之行銷策略運用實際感受及對健身俱樂部產業行銷策略運動之期望，就以下題目說法，請根據您的實際感受程度填答，依照您對於問題的同意程度請在，適當的□打『✓』，謝謝您的合作。

第一部分：對 G 健身俱樂部行銷策略運用實際感受

	非常同意	同意	中立意見	不同意	非常不同
1. G 健身俱樂部策略聯盟的合作方式，可以彌補本身資源的不足。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. G 健身俱樂部產品的附加價值，提供更加完善周全的服務。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. G 健身俱樂部以服務作為企業走向的行銷策略。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. G 健身俱樂部結合各種服務性質，作整體的策略聯盟規劃。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. G 健身俱樂部以”創新”做為策略定位。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6. G 健身俱樂部以”強勢行銷”做為策略定位。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

7. G 健身俱樂部以”集中策略”做為產品定位。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8. 在目前的競爭市場下，G 健身俱樂部產品的生命週期必然逐漸縮短。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9. G 健身俱樂部重視「整合行銷傳播」之運用。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10. 顧客關係管理為 G 健身俱樂部創新行銷與經營主軸。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11. G 健身俱樂部與異業簽訂中、長、短期合作計畫，並進行醫療與社區合作，合辦運動營隊或課程。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
12. G 健身俱樂部與球團合作，簽訂契約以增加知名度，並提供球員低價使用。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
13. G 健身俱樂部與知名企業異業合作，增加相互宣傳的機會。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
14. G 健身俱樂部提供產品為設施、服務及運動活動。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
15. G 健身俱樂部服務的定位與產品定位相符。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

第二部分：對 G 健身俱樂部產業行銷策略運用之期望

	非常同意	同意	中立意見	不同意	非常不同
1. 多元的策略聯盟的合作方式，可以彌補該健身俱樂部本身資源的不足。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. 提高健身俱樂部產品的附加價值，可以提供顧客更加完善周全的產品及服務。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. 健身俱樂部應以服務作為企業走向的行銷策略。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. 健身俱樂部應結合各服務性質，作整體的策略聯盟規劃。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. 健身俱樂部的策略定位應為”創新”。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6. 健身俱樂部的策略定位應為”強勢行銷”。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7. 健身俱樂部的產品定位應為”集中策略”。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8. 在目前的競爭市場下，健身俱樂部產品的生命週期必然逐漸縮短。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9. 健身俱樂部之經營應重視「整合行銷傳播」之運用。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10. 顧客關係管理為健身俱樂部創新行銷與經營主軸。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11. 健身俱樂部應與異業簽訂中、長、短期合作計畫，進行醫療與社區合作，合辦運動營隊或課程。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
12. 健身俱樂部應與球團合作，簽訂契約以增加知名度，並提供球員低價使用。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
13. 健身俱樂部應與知名企業異業合作，增加相互宣傳機會。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
14. 健身俱樂部，主要提供之產品應為設施、服務及運動活動。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
15. 健身俱樂部服務的定位，也直接決定了產品定位。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

貳、基本資料（請您在適當的□內打『✓』）

- 一、性別： (1) 男 (2) 女
- (1) 30 歲（含）以下 (2) 30.1~40 歲 (3) 40.1~50 歲
- 二、年齡： (4) 50.1~60 歲 (5) 60.1 歲（含）以上
- 三、每月薪資： (1) 30000 元以下 (2) 30001~60000 元 (3) 60001~90000 元
- (4) 90001~12000 元 (5) 12001 元以上
- 四、教育程度： (1) 高中職或以下畢業 (2) 專科畢業 (3) 大學畢業
- (4) 研究所以上畢業
- 五、目前職業： (1) 學生 (2) 家庭主婦 (3) 工業
- (4) 商業 (5) 服務業 (6) 其他

※問卷到此結束，煩請檢查是否有漏答之選項※

~謝謝您的協助！敬祝身體健康 順心如意~