



體操運動俱樂部經營模式分析-Hamel 經營模式之應用

張琪 / 國立臺灣師範大學體育學系
吳慧卿 / 國立臺北大學休閒運動管理學系
鄭志富 / 國立臺灣師範大學體育學系

摘要

目的:本研究旨在瞭解臺灣北區童力體操運動俱樂部經營現況及經營模式。
方法:採用個案研究法,以 Hamel (2000) 提出的經營模式為基礎理論,採文件分析法、深度訪談法及 SWOT 分析,對個案進行分析探討。**結果:**一、經營現況:個案主要以提供專業體操教學為經營理念,於 2012 年搬遷至新館並投入大量資金擴充專業的場地設備,目前營運保持穩定良好;二、經營模式:個案在核心策略方面,具有明確的營運理念與市場定位,以專業的師資、課程及場地為經營特色,是個案最重要的競爭優勢;策略性資源方面,透過內部定期會議、網路資訊平臺、個人及組織能力,搭配專業且安全的場地設施與課程內容,藉以保持良好之營運;顧客介面部分:藉由實際教學互動、網路資訊平臺及針對不同課程制訂價格與優惠,與顧客建立良好的互動關係,以增進整體服務品質,提高顧客忠誠度;價值網絡部分,此部分是個案在經營模式上較弱的一環,未來可與其他業者採取合作模式,建立夥伴關係或策略聯盟,以提高經營價值、創造雙贏。**結論:**個案雖然有競爭上的優勢,但若要能穩定發展、永續經營,建議可朝二大方向努力:一、加強策略性資源;二、建立夥伴關係或策略聯盟,以提高產品與服務之價值。後續研究建議可與坊間民營運動俱樂部、公辦民營運動中心,進行不同屬性經營模式的探討,以探究不同經營業者營運模式之異同,提供運動俱樂部營運之參酌。

關鍵詞: 體操、核心策略、SWOT 分析



Business Model Analysis of a Gymnastics Club: Application of Hamel Business Model

Chi Chang / Department of Physical Education, National Taiwan Normal University

Hui-Chin Wu / Department of Leisure and Sports Management, National Taipei University

Chih-Fu Cheng / Department of Physical Education, National Taiwan Normal University

Abstract

Purpose: This study explored the management and business model of a gymnastics club in Taipei. **Methods:** The study adopted the case study method and the theory of business model proposed by Hamel in 2000. Documentary research, in-depth interviews, and SWOT analysis were employed to collect and analyze data and information concerning the target gymnastics club. **Results:** This study had two significant findings: (a) professional gymnastics courses, qualified trainers, ample space, and quality equipment are the main business priorities of the target gymnastics club. Despite investing a large sum of money into relocation to a larger space and diversification of equipment, the club remains steadily well managed; and (b) the club's business model is the most important component of its core strategy, followed by its preferable customer interface, strategic resources, and valued network. **Conclusions:** Although the target gymnastics club was found to have competitive advantages, different means can be adopted to ensure its steady and sustainable development. To this end, this study proposed the following two major recommendations: (1) Repositioning and adjustment of the target market; and (2) establishment of partnerships or strategic alliances to increase the value of the products and services offered. The researchers suggested that follow-up studies should compare public sports centers with other private sports clubs. The differences between public sports centers and private clubs may serve as a guide for developing services of sports centers.

Keywords: gymnastics, core strategy, SWOT



壹、緒論

一、研究背景

隨著網際網路的發達，孩童運動量逐漸減少，取而代之的是打電動、上網等坐式生活，再加上現今教育對於智育的偏重亦使得孩童活動時間的減少；運動量的減少，加上高糖、高熱量的飲食習慣，使得體重上升的文明病愈發嚴重(林風南，1993；鄒碧鶴、張鳴珊、李岫蓉、顏懿汝，2004)。近年來為了促進兒童的身體健康，家長們也逐漸重視兒童的活動情形，除了學校體育課之外，也利用課餘時間安排孩童的身體活動學習(邱皖珍，2007)。Hsieh, Lin, Chang, Huang 與 Hung (2017) 的研究指出，越來越多的證據證明了體育鍛煉對兒童認知的積極影響，而短期的體操訓練對兒童的行為和神經生理水平的空間工作記憶有促進的作用。此外，根據體育署運動城市調查發現，國人規律運動比例，從 2010 年的 26.1%，成長至 2017 年的 33.2% (教育部體育署[體育署]，2018)。基於國人健康意識的提升，熱愛各種舞蹈表演、肢體展現，如酷炫的熱舞、街舞地板動作、競技啦啦隊，極限運動如跑酷、滑板、彈翻床等運動人數也持續增長，在體育署的調查中也發現，平常有運動的受訪民眾最常從事的運動類型中，以戶外運動居冠，而球類運動和武藝 / 伸展運動 / 舞蹈居次(體育署，2018)，這些運動均強調身體技巧與動作能力的展現，因此對於體操動作的學習皆有高度的興趣及強烈需求。隨著對於孩童肢體發展與運動量的重視，家長在孩童成長階段的學習費用投注也日益增高(王宗騰、胡天玫，2016)，及國人在舞蹈表演、極限運動的需求下，因此帶動了孩童遊戲學習的商機及間接促成提供民眾身體律動的體操俱樂部，也在臺灣逐漸發展。

根據財政部統計資料，2016 年運動場館業的家數與營收雙雙獲得成長；其中，場館數為 1,564 家，相較於 2015 年成長了 324 家，成長率為 26.13%，總營收為 209.7 億元，相較於 2013 年增加 13 億 2 仟 9 佰萬元，成長幅度為 6.75% (台灣趨勢研究，2018)，體操運動俱樂部亦為其中一員。臺灣目前所成立的兒童體操俱樂部多分布在都會區，主要以競技體操基礎動作為課程內容，透過特製的多元輔助器具與教學設施，依照不同能力的孩童設計課程(林高正、方零、黃志豪，2015；蔡亨，2007)。體操運動俱樂部地域性的發展，除能順應現在家長對於兒童成長發育及能力發展的需求外，又可滿足熱愛體操運動這些族群在學習上的需求，進而促進體操運動的推廣與發展。體操運動的學習需要場地



與師資，但這些資源大多在各級學校裡，而場地多為專業競技訓練場地且通常不對外開放，又目前坊間體操運動俱樂部的課程及場地設備多以兒童體操為主，使有需求的學生及成人不易找到安全的場地、課程及師資來學習，少部分的學習者可透過學校開辦的育樂營，體操協會或體操運動俱樂部來進行學習，或是聘請私人教練進行教學，但這樣的機會仍是不多的，故造就以專業體操教學的體操運動俱樂部誕生。童力體操運動俱樂部（以下簡稱個案）於 2010 年開始對外營運授課，主要營運項目以體操教學為主，又以團體班為主要開班項目；會員人數為 389 人，整年度上課人次為 4,880 人次，大人為 3,018 人次；小孩為 1,426 人次，每月上課人數約為 400 人次（童力體操營運報告，2015），提供各年齡層的體操運動愛好者前往學習及訓練，個案在經營後即獲得不少的迴響，創辦人為提供更專業且足夠學習空間及，持續投入大筆的資金搬遷至新館並增添專業器材，新館場地甚至成為部分運動團體的練習基地，在地方亦掀起一股體操學習熱潮，成為全臺首創以提供專業體操教學為經營理念的俱樂部，以專業的師資、場地設備與課程內容，開創不同於以往的體操運動俱樂部型態，藉由創新的經營模式，增進與帶動體操運動人口，進而提升學習專業體操運動的風氣，也讓退役選手有更多發展的機會。鑑於個案的成功經驗，在其經營的過程，如何規劃營運全臺首間專業體操運動俱樂部，其事業經營模式值得進一步探討。此為本研究的主要目的之一。

其次，隨著運動俱樂部的興起，間接解決了國內休閒運動場所不足的困境，且成為國人運動休閒參與的重要場所，而其經營模式更為永續發展的重要指標（王豐家、鄭志富、羅文蔚，2016）。經營模式是一種經營理念與競爭方式，說明如何製造、傳遞、販售產品與服務，如何將價值傳遞給顧客並創造利潤（Funk, Ridinger, & Moorman, 2003; Magretta, 2002; Theodorakis, Howat, Avourdiadou, & Alexandris, 2013）。Timmers (1998) 指出經營模式是一個涵蓋企業產品、服務和資訊流的架構。從過去文獻提出對經營模式的定義及觀點來看，事業的經營模式是指企業在現有的資源與能力下，以開發的產品與服務來進行交易，同時將其價值傳遞給一個或數個的市場區隔中之顧客，並配合控制組織內部的資訊流、資源和產品，與結合網絡中的合作夥伴，一起創造、行銷、與傳遞價值，最後為公司產生可維持的收益流，並為事業主創造個人財富（李興益，2007），而一個好的經營模式不僅止於創造企業的賺錢公式，亦可提供經營者爭取資金，更重要的是能夠呈現管理核心的系統思考方式（李田樹、吳佩伶、廖建容、張玉文、楊幼蘭，2003）。而在面對現代人多元的運動需求下，使得運動產業面臨



許多挑戰，因此企業的組織營運變得更重要，如何運用良好的經營模式達到企業目標亦成為重要的課題（蔣承婷、楊宗文、詹紹廷，2015）。

Hamel 在 2000 年指出企業的競爭優勢來自於事業觀念的創新，提出了一個完整經營模式架構，包含四大要素、三個橋樑連結及四個決定利潤的潛力要素，以協助企業通盤瞭解經營之全貌及營運策略（如圖 1）。一、四大要素有（一）核心策略（core strategy）：含事業使命、產品與市場範圍及差異化基礎，是企業選擇如何競爭的基礎；（二）策略性資源（strategic resources）：包含企業的核心能力、策略性資產及核心流程等；（三）顧客介面（customer interface）：其中有履行與支援、資訊與洞察力、關係動態及價格結構等；（四）價值網路（value network）：以供應商、合作夥伴與策略聯盟等三部分，來說明企業的價值網絡。二、四大要素間有三個橋樑連結為（一）構造：指策略與資源間的活動構造分析；（二）顧客利益：指顧客與策略間的顧客利益分析；（三）公司界線：指資源與價值網路間的公司界線分析，透過三個連結了解企業經營實際的內涵及概念。三、決定利潤潛力的四個要素（一）效率：指連接核心策略與顧客介面的顧客利益橋梁中所傳送的效率；（二）獨特性：企業保有其競爭優勢的獨特性策略；（三）搭配：企業各要素間的相互搭配及有效運作；（四）利潤推進策略：企業須發展一套能夠創造大量利潤與維持競爭優勢的策略。最後藉由以上潛力要素來進行企業經營模式之整體評估，以了解事業觀念是否支撐整體經營模式之運作，以創造可觀的利潤。

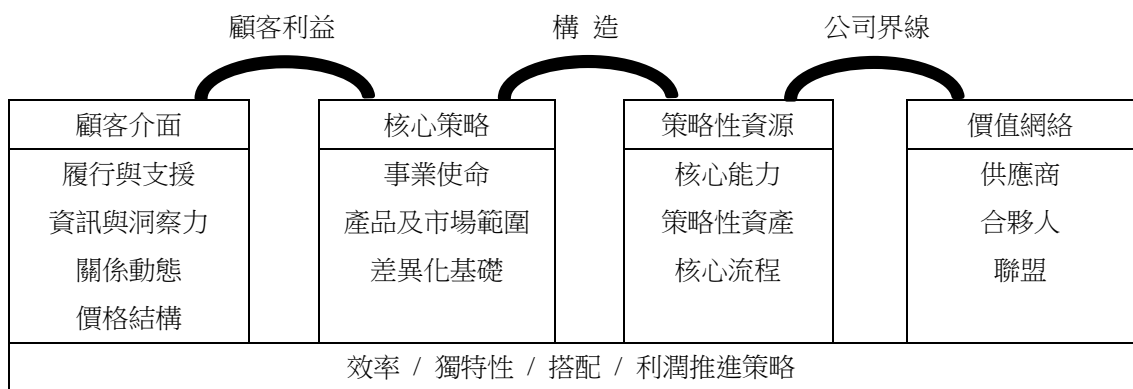


圖 1 Hamel 的經營模式圖

資料來源：李田樹、李芳齡（譯）(2000)。《啟動革命》(頁 124)。臺北市：天下遠見。

目前 Hamel 所提出的經營模式理論多運用於商業領域中（金融業、貿易服



務業及製造業)，在國內雖亦有運用在服務相關產業，但在運動休閒產業研究方面僅有十餘篇；其中，以運動相關產業為研究範疇有幼兒運動遊戲產業（莊佳蓉、陳月娥，2012）、纜繩滑水場事業（李崑璋，2015；郭婉伶、黃永寬，2007）、海洋運動設施（周進平、吳政崎、牟鍾福，2010）及運動場館經營（郭婉伶，2007）等 Hamel 的實證研究。莊佳蓉、陳月娥（2012）在幼兒運動遊戲產業的研究，指出個案騎士堡以遊戲教育環境為核心策略資源來建立品牌；其顧客介面雖建立部分顧客忠誠度，但接觸有限及宣傳不足，將會影響企業的競爭力；其企業間的價值網絡，在營運時間短、規模小的狀況下，需擴大營運才能強化企業的整體表現。李崑璋（2015）研究指出纜繩滑水場在經營模式上最重要的是策略性資源，良好的顧客介面次之；建議未來業者可以有形及無形的策略性資源，輔以良好的顧客介面及會員制度，使企業能夠穩定成長及獲利。郭婉伶、黃永寬（2007）研究發現幼兒運動遊戲工作室以服務為經營理念，獲得顧客的信賴，其經營模式最重要的要素為策略性資源，良好的顧客介面次之；郭婉伶（2007）在運動場館經營的研究發現，個案競爭優勢來自於本身的策略性資源，其次是良好的價值網絡，研究指出若能有效的發揮價值網絡，將有助於策略性資源的累積。周進平等（2010）研究海洋運動設施經營模式，發現個案的競爭優勢主要來自良好的價值網絡，其次策略性資源，研究指出若能發揮價值網路優勢，將有助於策略性資源運用能力的提升。從上述相關研究可知，經營模式中的核心策略資源（莊佳蓉、陳月娥，2012）、策略性資源（李崑璋，2015；周進平等，2010；郭婉伶，2007；郭婉伶、黃永寬，2007）、價值網路（郭婉伶，2007）、顧客介面（李崑璋，2015；莊佳蓉、陳月娥，2012）是影響運動產業經營模式重要的因素，亦會影響企業經營策略與競爭優勢。過往運動產業經營模式相關研究指出，經營模式中的核心策略、策略性資源、顧客介面、價值網絡，是影響運動產業經營模式的重要因素，亦會影響企業經營策略與競爭優勢（李崑璋，2015；周進平等，2010；莊佳蓉、陳月娥，2012；郭婉伶、黃永寬，2007）。故本研究將經營模式定義為企業在產業中的策略與價值定位，透過開發出的產品與服務進行交易，並衡量企業內部資源與外部環境與能力，與結合網絡中的合作夥伴，產生出創造、行銷與傳遞價值的策略選擇，並從中獲取收益，為企業創造財富。

近年來，臺灣的體操競技成績屢屢在國際上大放異彩，但相較於競技運動的優秀表現，全民運動參與部分仍屬於較弱的一環。此外，有關體操運動的研究，亦多以競賽規則演進、體操教學、幼兒體操、選手訓練、運動傷害及競技體操發展為主，在俱樂部或育樂館經營管理方面的研究著墨甚少。有鑒於全民



運動的推廣乃為競技運動實力展現之基礎，期能藉由本研究探討分析童力體操運動俱樂部經營模式，以填補相關文獻之不足。為求能確實瞭解俱樂部發展現況，除透過經營模式資料收集、歸納、解釋與分析外，並運用 SWOT 分析進行探討，期能獲得更全面性之資訊，以提供相關經營者在實務經營及體操運動推廣發展之參考與借鏡，藉此拋磚引玉，開展後續研究者之研究範疇。此為本研究的主要目的之二。

二、研究目的

本研究旨在瞭解童力體操運動俱樂部經營現況與模式，以 Hamel (2000) 經營模式為理論基礎，分別以四大要素及各要素間的三個連結橋樑來進行深入探討。藉由對個案經營模式的全面檢視，輔以 SWOT 分析探討個案營運現況與未來發展，最後提出具體營運策略做為後續經營者發展之參酌。

貳、研究方法

一、研究對象

本研究以全臺首創以提供專業體操教學為經營理念的童力體操運動俱樂部為個案研究對象，以 Hamel 經營模式理論為基礎，參考相關文獻編製成半結構式訪談大綱，於 2016 年 4 月 26 日至 5 月 4 日之間進行訪談。透過立意取樣的方式，以個案之經營管理階層 2 位人員及行政人員 1 位，共 3 位作為訪談對象（如表 1）。3 位受訪者皆從創館開始一直擔任職務至今，對於探討個案俱樂部的經營模式具有代表性，期能透過訪談過程，以管理者實務經驗的角度，提供完整且全面的資訊，以深入瞭解體操運動俱樂部經營模式之現況與內涵，進而得出本研究之結論，做為體操運動俱樂部經營模式之參考依據。

表 1
訪談對象一覽表



代號	日期	職務	訪談方式	時間
A	105 年 4 月 26 日	負責人	面談	90 分鐘
B	105 年 4 月 26 日	行政事務	面談	50 分鐘
C	105 年 5 月 04 日	顧問	面談	90 分鐘

二、研究工具

本研究為瞭解臺灣童力體操運動俱樂部經營現況及經營模式，採用個案研究法進行探討。Hamel 學者在 2000 年指出企業的競爭優勢來自於事業觀念的創新，提出了一個完整經營模式架構，故本研究依據 Hamel (2000) 經營模式理論基礎與相關文獻探討，透過半結構式訪談的方式瞭解個案經營之全貌與營運策略，並藉由訪談不同受訪者的意見以提高訪談內容的完整性。其作法首先以 Hamel (2000) 提出之經營模式理論為基礎，再參考李崑璋 (2015)、周進平等 (2010)、莊佳蓉、陳月娥 (2012)、陳建和、黃偉慈 (2009) 及郭婉伶、黃永寬 (2007) 之相關文獻，經蒐集與探討後，依據本研究目的預擬 1 份訪談大綱，其內容共分為俱樂部經營、核心策略、策略性資源、顧客介面、價值網絡、構造、顧客利益、公司界線及整體策略評估等九個主題，並採用專家效度以考驗訪談大綱之效度。本研究商請 3 位專精於運動管理質性研究之學者專家 (如表 2)，進行訪談大綱之審視與修訂，最後形成正式訪談大綱，進而編製成「體操運動俱樂部經營模式之訪談大綱」(如表 3)。

表 2

專家學者名單一覽表

序號	現職	專長領域
1	國立臺灣師範大學優聘教授	體育行政、運動管理學
2	臺北大學副教授	運動管理學、人力資源管理
3	國立臺灣師範大學博士候選人	運動管理學、運動行銷學

表 3

訪談大綱九大主題一覽表



主題	訪談大綱
一	經營現況，請問貴俱樂部所處的經營環境為何？包含營運現況、營運組織、營業項目？
二	核心策略，請問貴俱樂部的營運目標與理念為何？與競爭對手差異化的地方為何？
三	策略性資源，請問貴俱樂部獨特的能力、資產與作業流程為何？
四	顧客介面，請問貴俱樂部如何收集顧客資訊？如何與顧客建立良好互動關係？如何訂定產品與服務的價格及收費方式？
五	價值網絡，請問貴俱樂部有哪些供應商、合夥人及策略聯盟成員
六	構造，請問貴俱樂部如何以有效的方式連結組織資源和目標
七	顧客利益，請問貴俱樂部如何創造顧客的利益？
八	公司界線，請問貴俱樂部的業務有哪些是自己做？那些是委外？
九	整體策略評估，請問貴俱樂部如何有效率創造服務價值？營運策略的獨特性為何？內部各項搭配性如何？如何提供俱樂部之獲利？

三、資料處理

(一) 訪談實施過程

首次訪談，研究者先以電話聯繫並約定拜訪一次，而後再約正式訪談日期。實施訪談程序為分別與受訪者進行訪談與互動，訪談時間大約持續 50 至 90 分鐘之間，訪談地點以受訪者工作地點為主，且全程以錄音方式記錄訪談內容，藉由氣氛營造及相似背景話題啟始，透過傾聽、同理及尊重，使整個訪談順利進行以獲得豐富資訊，最後在訪談結束前，亦會再次保證訪談內容的保密性讓受訪者能夠安心。並於訪談過程中，在徵得同意後全程使用錄音工具及訪談筆記，以記錄實際訪談之重要內容與關鍵資料，並於訪談後將訪談錄音檔轉謄為逐字稿，邀請 3 位研究者進行共同編碼。

(二) 訪談資料處理

本研究使用半結構深度訪談、個案相關資料蒐集及現場觀察資料的三角檢核、研究受訪者訪談稿再確認、同儕編碼及研究者反思，以提高本研究之信賴度。首先在半結構式訪談部分，透過深度訪談蒐集資料，並以開放性編碼方式



分析所得資料。所得訪談資料採兩段式編碼，第一段為人員編碼，以大寫字母代號呈現，分別為 A 至 C；第二段為主題代碼，以小寫英文字母呈現，分別為 a 至 i 共 9 大主題，而在字母後面加註數字表示題項，如 a1 表示主題一的題項 1，若題項 1 有 2 個子問題，則以 1-1、1-2 表示；最後，於編碼後面加上訪談日期，如：訪 A a1-1.0426。其次，經研究者、同儕比對編碼結果後取得共識，依據編碼結果整理成摘要稿，之後將摘要稿寄回給參與研究者進行檢視，確保訪談內容之完整性及真實性，以作為後續研究之探討依據。

（三）研究信賴度

本研究採用三角檢核法，其收訪者檢視訪談逐字稿、同儕研究者檢視、營運研究文獻等進行三角檢核，以查核與確定多重資料來源，以使本研究的發現或結論較為適當且更具穩定性。將訪談者所陳述的感受與經驗，有效地轉換成文字敘述，避免涉入主觀的偏見或不當情緒，皆在謄寫逐字稿後，郵寄至受訪者，經受訪者檢視內容，進而進入資料編碼與檢核程序。詳細描述研究歷程、研究方法、資料蒐集、紀錄與分析方法，並與個案維持互信的良好關係，以提高本研究之可信性。為提高本研究可驗證性，研究者於訪談時採用錄音的工具蒐集資料，事後將整理資料以電子郵件寄給受訪者，以檢視內容之正確性，及說明訪談過程中語意不清之文句或補充受訪時未盡說明之資訊，最後再與受訪者共同檢驗研究成果。

參、結果

一、受試者樣本現況

（一）經營現況

1. 成立緣起

童力體操運動俱樂部於 2010 年創館成立，是全臺第一間以提供專業體操教學為經營理念的俱樂部，以專業的師資、課程與場地，提供有興趣的學習者來學習體操。初創館之理念，為 3 位體操選手為了感謝與紀念因病早逝的恩師，在競技體操運動上的教導與栽培，期望能夠延續恩師在體操運動界服務奉獻的精神與理念，而開始籌辦並營運（童力體操營運報告，2015）。



2.組織宗旨

個案以「讓體操更容易」的 Slogan 來號召熱愛體操及想學體操的人，希望藉由俱樂部讓更多人認識體操、練體操及愛體操，並從中發掘未來體操之星（訪 A a1-1.0426）。根據負責人表示，因舊館的場地空間與高度限制，課程對象以兒童為主，於 2012 年搬遷至新館擴大營運，投入大量資金設置專業器材設備，且考量體操專項器材的專業性及安全，採用國外進口的標準器材設備，另找尋國內配合廠商協助訂做教學輔助器材，在搬遷至新館後，因專業場地設備與地域關係，將目標市場轉換以成人體操為主。

3.經營現況

目前俱樂部的規模尚小，內部行政組織設有負責人、顧問、行政事務人員等 3 人，主要協助行政管理與運作；教練群的組成，由 1 位總教練統籌教學課程內容，並與 5 位兼職教練共同進行開班授課（訪 A e3-2.0426）。俱樂部營運項目有 5 項，體操教學、場地器材租借、活動表演、師資派遣及體操用品販賣等，主要營運項目以教學課程為主，其次為場地與器材租借，其中教學課程依據年齡層及學習需求開設不同的班別，課程費用部分依成人、兒童及課程內容而有價格上的差異與課程優惠，另寒暑假及周年慶亦有促銷活動。開班情形以團體班為主，個人班較不固定，約只佔上課比例的 1%；會員人數為 389 人，整年度上課人次為 4,880 人次，大人為 3,018 人次；小孩為 1,426 人次，每月上課人數約為 400 人次（童力體操營運報告，2015）。由上述資料可知，個案的營運績效穩定良好，從整體營運上來看，個案雖然搬遷新館並再次投入資金，但不影響實際營運情形，每年財務收支之盈餘均為正數，顧客回流率可達約 50%（訪 A h1-2.0426）。

（二）SWOT 分析

本研究為具體瞭解童力體操運動俱樂部營運現況與未來發展，以掌握其發展的優弱勢及外在機會與威脅，進而發揮經營之最大效益，藉以 SWOT 分析進行探討，其理論基礎乃是以組織的優勢 (Strength)、劣勢 (Weakness) 和外在機會 (Opportunity) 與威脅 (Threat) 為分析主軸，是屬於策略規劃過程中情境分析的階段 (黃金柱，1994)，其目的是透過充分運用組織內外部的優勢與機



會，並克服或減少劣勢與威脅，以化解經營危機，進而開創新契機。本研究根據研究結果之發現，進一步透過 SWOT 分析整理如表 4：

表4
童力體操運動俱樂部 SWOT 分析

	Helpful 對達成目標有幫助的	Harmful 對達成目標有害的
	優勢 (Strengths)	劣勢 (Weaknesses)
Internal 內部 (組織)	<ol style="list-style-type: none"> 1.提供專業體操場地與設備 2.提供專項之體操教學課程 3.具有專業的體操師資 4.定期召開內部行政會議 	<ol style="list-style-type: none"> 1.未建立書面行政流程作業 2.未完成公司商標之申請 3.館內師資多為兼職人員 4.未建立夥伴關係與策略聯盟
	機會 (Opportunities)	威脅 (Threats)
External 外部 (環境)	<ol style="list-style-type: none"> 1.學習體操運動的需求增加 2.競技體操國際成績的提升 3.教育部體操計畫的推動 4.運動俱樂部市場多元化 	<ol style="list-style-type: none"> 1.相關體操運動俱樂部的設立 2.消費者對於課程內容的選擇 3.對於體操運動的刻板印象 4.連鎖俱樂部及策略聯盟

資料來源：本研究整理。

二、經營模式與策略分析

本研究以 Hamel 在 2000 年提出的經營模式理論之四大要素：核心策略、策略性資源、顧客介面、價值網絡，及各要素間的三個連結橋樑：顧客利益、構造及公司界線來探討個案之營運，藉由對經營模式的全面檢視，進而提出整體策略評估。以下就個案經營模式各面向之分析如下：

(一) 核心策略

核心策略包含事業使命、產品與市場範圍及差異化基礎等三個因素，是企業選擇如何競爭的基礎，亦是構成事業觀念的第一要素 (Hamel, 2000)。

1. 事業使命

研究發現個案針對事業使命是以「體操教學」為其經營的核心理念，其強調以優質的師資、專業的體操教學課程，以及寬敞又安全的場地設施



為經營特色，期望透過館內提供的教學課程，讓大家認識體操運動，進而從事參與這項運動，而最終目標希望能夠從中發掘及栽培優秀體操人才，以協助發展及推廣體操運動。

A: 體操對於大部分人來說就會比較危險，你只要跟他講到體操，就是會跟危險掛上等號，所以我希望讓大家可以用比較簡單的方式學習體操，所以我們那時候在創的slogan就是“讓體操更容易”。
(訪A a1-1.0426)

C: 我覺得我們最大的優勢就是在場地，又高又大又安全，這是外面一些體操的場所不能做到的。 (訪C h2-1.0504)

2. 產品及市場範圍

個案提供之產品項目有 5 項：體操教學、活動表演、師資派遣、場地租借及體操個人用品販賣等。產品項目以提供體操教學及場地租借為主要(童力體操，2018)；其他如協助接洽或活動表演、提供師資派遣及體操個人用品販賣等為次要經營項目。經營目標市場以大臺北為主，師資派遣與活動表演則不限；舊館因場地空間與高度不夠，對象以幼兒體操為主，遷至新館後目標市場轉換以成人體操為主。

A: ... 我們這邊其實還是有外縣市的人來...，但大部分的市場目標還是在大臺北。 (訪A a2-2.0426)

B: 我們從舊的館搬到新的館，目標有一點轉換，小間的時候是幼兒體操，大的時候(新館)，兒童也有，但成人的人數相較來說是爆增，超越兒童的數量... 成人已經兩百人，成長兩倍，兒童在這邊比較少一點，兒童比較區域性的，因為大部分那場館(舊館)，小小間的，高度也不夠，所以主打兒童。 (訪C a3-1.0504)

3. 差異化基礎

個案提供專業的競技體操場地、器材與設備，使其在經營的理念、方向與規模相較於一般兒童體操育樂館有很大的差異，不同的是個案著重在完善的競技體操場地及專業體操系列課程，提供不同年齡層的愛好者學習專項體操動作，而非僅以初階體操動作為主的兒童市場 (訪A a3-2.0426)。



A: 臺北市就會有非常非常多類似的兒童體能館，但他跟我們的未來走向就是不一樣，就是教學方式還是比較像在教體操比較不像在教體能...玩樂的東西相對...當然必要啦，總是要讓小朋友覺得有趣，但我想主要的理念會有點不一樣。(訪 A a3-1.0426)

A: 我想營運的獨特性就是我們跟體操有關係，這就已經是臺灣比較少的，那以服務的特性來說，...，以體操專業來說不論是教學經驗或是教練本身的專業的素質，我覺得都一定是比較好的，我想這是我們滿重要的。(訪 A h1-1.0426)

(二) 策略性資源

策略性資源包含核心能力、策略性資產及核心流程。

1. 核心能力

在個人能力方面：負責人及顧問具有國家級選手、教練及裁判資歷；負責人亦有 5 年經營家族事業及至國外進修經營管理碩士之學經歷，所有教練團之師資均有 10 年以上體操資歷 (訪 A e1-1.0426)。在組織能力方面：行政人員及教練團會透過網路資訊平臺交流互動，負責人亦會提供研習訊息，鼓勵教練參加專業研習，並補助費用以協助考取專業證照，來提升教練團師資之專業程度。

C: ... 一個就是會議，另一個就是內部的 FB, 只要一有什麼消息就馬上告知。... 另一方面就是請他們去參加研習拿證照，然後給予補助這樣。(訪 C e1-2.0504)

2. 策略性資產

策略性資產指的是公司擁有的資產，包含品牌、專利權、基礎建設、專利標準、顧客資料及其他稀有或具有價值的東西 (Hamel, 2000)。個案在有形資產方面，主要為專業之場地設備及師資群，從舊館較小的場地擴充至現今的新館 (訪 B b2-1.0426)；在師資群部分，則從舊館遷至新館後將學生教練的比例降低，以提升專業師資比例 (訪 A b2-3.0426)。無形資產方面，建立顧客資料庫是經營俱樂部重要的一環，可藉此了解主要客群，並開發新客群；另訪談發現，個案俱樂部雖有其專屬品牌之形象 Logo，但仍未申請品牌商標權，故應儘速向有關單位進行申請程序，以維護品牌 Logo 使用之權益。



A: 我想對我來說建立顧客資料是蠻重要的，因為畢竟我希望他們是一個長期的，而且不管怎麼樣縱使他未來沒有練體操了，... 都可以發一些訊息給他們，讓他們去看比賽也好，因為你有接觸才會想去看。(訪A b2-2.0426)

3. 核心流程

- (1) 定期開會：每週一次會議，負責人與教練群藉此會議進行課程檢討、教學經驗分享與傳遞訊息等。
- (2) 師資培訓流程：藉由實際觀課、櫃檯實習、擔任助教到正式授課等四階段，讓新進授課教師了解公司理念、館內經營項目與流程，之後進入實際教學現場見習，擔任助教並協助教學，以熟悉授課流程及相關教學技巧等。經過以上培訓流程後，依教學能力再轉為正式老師。
- (3) 場地及設備租借流程：具有一套租借場地或設備之行政程序，但未將申請程序落實書面標準作業程序。(訪C e3-1.0504)

C: 我們每個禮拜都固定會有小組會議，會針對課程或營運的方向來做討論。我覺得很好的地方是我們開會的人就是實際去執行的人，所以其實效率都蠻好的。馬上有什麼想法就馬上去做。(訪C e1-1.0504)

B: 像師資方面，我們會培養一些新老師，比如說我們會先從她是助教，在旁邊先觀察，然後之後可以的話就是幫忙帶操，再來看她的能力，到了一定的時候才會做調升，才會調為正式的老師。(訪B b3-1.0426)

(三) 顧客介面

顧客介面包含履行與支援、資訊與洞察力、關係動態及價格結構四個因素。

1. 履行與支援

個案開始經營時多透過口碑行銷，經由參與課程者或合作過的夥伴團體推薦(訪A c1-1.0426)，其次透過網站、FB 粉絲專頁進行課程廣告宣傳。

A: 我覺得我們滿不一樣的是，基本上我們都是在透過網路啦，然後大家會宣傳看影片啊或是網路上看啊~因為臺灣人用FB比較多，所以我自己覺得FB 反倒是會比較重要的，官網有一點是讓大家有一個地方找尋，但很多內部的資料用FB 更新你可以隨時 po 影片



啊或是... (訪A c1-1.0426)

2. 資訊與洞察力

櫃檯人員會留下參與課程的學員的基本資料；當學員至館內參與課程時，會不定時主動詢問近況或給予關心，以了解顧客的需求。而教練在實際教學上，與學員有更多的互動，透過課程教學中詢問學習狀況，給予鼓勵、關懷與支持，以建立良好的互動關係。並針對課程內容部分提供學員合適的課程。

A ...對我來說建立顧客資料是滿重要的，因為畢竟我希望他們是一個長期的...，...顧客互動反倒是在教學這段時間就會比較多。(訪A b2-2.0426)

A ...團體課程我們會分成不一樣的時間，時間不同我們就會教不一樣的，譬如說暑假的時候可能就會開一個專攻班，比如說空翻專攻班... (訪A b2-3.0426)

3. 關係動態

顧客就是企業的財源，因此與顧客建立良好的關係是經營管理中相當重要的一環，個案透過網路資訊平臺，建立與所有顧客的 Line 群組，提供即時資訊、請假便利性及個人動作影片回饋，又建立 FB 粉絲專頁，提供體操運動相關訊息、影片分享及館內促銷活動等，另外，不定時舉辦活動，如魔術表演、街舞表演、唱歌等。並針對兒童體操的學習者給予獎勵點數，提供兌換小禮物等活動，以建立良好互動與關係 (訪 A c3-2.0426)。

C: 粉絲團的建立我覺得是很棒的！還有 Line! 粉絲團是提供我們的訊息，還有一些體操的訊息，或者大專盃，就等於是分享一些體操的大小事情。至於 Line，就是學生跟老師內部的系統，目前我們只單純做到學生的請假或者是補課這些溝通。我們現在也正在做影片的回饋。(訪 C c3-1.0504)

4. 價格結構

個案俱樂部之體驗課程費用為一次 300 元整，課程費用依課程的類別有所不同。場地租借費為 300 元/2.5 小時/人，團體 10 人以上為 250 元/每



人，團體 20 人以上為 200 元/每人。另外，在暑假及周年慶期間則有促銷優惠活動（童力體操，2018）。

B: 我們暑假、還有週年慶，都會做一些比較優惠的活動；暑假我們會有月票，還有做一些比較優惠的方案，針對只有暑假比較有空的學生族群。（訪 B c3-1.0426）

C: 促銷活動我們大部分是在兩個時期會比較打促銷。一個是在暑假，一個是在週年慶的時候，大概是寒假前，一月中的時候。（訪 C h2-1.0504）

（四）價值網絡

1. 供應商：個案主要硬體設備供應商為場地、器材與設施，如地板、彈翻床、體操墊等。軟體設備供應商為網站美編、形象設計、DM 設計等（訪 A d1-1.0426）。
2. 合夥人/顧問：擔任國小體操專任教練，協助培育有興趣、潛力體操人才，提供教學及表演相關經驗（訪 A d1-2.0426）。
3. 聯盟：僅與幾個運動相關團體合作，以互惠互利原則提供優惠之場租價格，並於兩方之相關活動露出時協助相互宣傳。

C: 器材的話，以前是找臺製廠商，後來我已經漸漸不喜歡找臺製廠商，我都直接找國外的，因為比較高規格，安全係數比較高、耐用，也比較漂亮。（訪 C d3-1.0504）

A: 我們會比較像是跟不同運動做結合，譬如說滑水...還有很多就像我講一些劇團(運動相關團體)，都會是用很類似的方式做合作...（訪 A d3-1.0426）

（五）策略與資源間的活動構造

活動構造指的是核心策略與策略性資源間的橋樑，而個案的活動構造來自於以「體操教學」為核心的經營理念，強調優質師資、專業課程與及安全的場地設施為經營特色，並積極協助推廣體操運動，期望發掘及培育體操人才。其中除投資專業器材設備外，透過固定召開會議，針對教學內容與行政營運進行討論、提供建議與方法；加強教學人員的在職訓練並鼓勵進修；建置內部溝通平臺與外部交流平臺，以強化顧客與教練之間的交流互動；實施各項員工福利，



如提供午晚餐、績效獎勵費用、補助考證費用、辦理聖誕交換禮物、餐敘與尾牙活動，以增進教練與公司間的認同感與凝聚力。

C: 我們每個禮拜都固定會有小組會議，會針對課程或營運的方向來做討論。我覺得很好的地方是我們開會的人就是實際去執行的人，所以其實效率都蠻好的...。一個就是會議，另一個就是內部的FB，只要一有什麼消息就馬上告知。(訪 C f1-1.0504)

A: 時間允許我們就會補助他參加這個教練講習。(訪 A f3-1.0426)

B: 績效獎勵，比如說上課的會員有增加，在人數上有增加，目前是有一個方案，我們都會做績效的調整，我們會做加給。(訪 B f4-1.0426)

(六) 顧客與策略間的顧客利益

顧客利益指的是核心策略與顧客介面間的橋樑，個案擁有專業的師資與場地，並提供專業的教學課程與資訊，可協助學員在體操運動上的學習與精進，並能夠滿足對體操技術動作學習的挑戰與需求。在課程費用部分，依成人、兒童及課程內容而有價格上的差異，針對不同的上課時段給予不同的課程優惠，寒暑假及周年慶亦有促銷活動。其中，在創造利益的部分，個案認為最重要的就是讓學生得到他們想要的東西，甚至是超越他所想要的。例如給予多一點的課程內容、彈性練習時間；兒童的部分，則可提供一些外在的誘因，如教練針對表現好的小朋友給予點數，累積點數後，可依點數多寡換取小禮物。

C: 坊間有很多可以參考的價格，當然我們會針對這個地區性跟需求來做價格上的調整。(訪 C g2-1.0504)

B: 體會顧客真正的需要，然後還有他的，比如說他可能是社會人士或是學生族群，上課的堂數，可以買的多寡來做互動，然後以一個目標方針來讓他們學習。就是以他們為理念，就是儘量推一些他們比較適合的課程。(訪 B g2-1.0426)

C: 針對兒童的課程有的活動，給點數換獎品。(訪 C g3-1.0504)

(七) 資源與價值網路間的公司界線

公司界線指的是策略性資源與價值網路間的橋樑，個案在廣告文宣設計方面是委由外部廠商辦理，包含項 DM 設計、網站美編的部份。另每年一次委請



清潔廠商協助場地消毒 (訪 B h1-2.0426) , 而其餘部分, 如課程教學、宣傳及活動辦理均由個案自行處理。而體操運動俱樂部裡的專業器材設備則需要硬體的供應商來協助, 以提供學習者專業安全的場地設施。

C: 我們有一個東西是形象設計的東西, 可能包含項 DM、網站的美編部份。主要只有這些東西是委外的, 其他大部分都是自己在做的。(訪 C h1-3.0504)

(八) 整體策略評估

- 1.效率: 個案投入場地器材的成本高, 提供優質的教學環境與安全的器材設備。以專業的師資與有效的教學方法, 讓學員在學習上有明顯效果, 課程價值才得以呈現, 使學習者有物超所值的感覺, 在教學中教練與學員間的互動是立即性的, 在教學中給予立即的口語或影像回饋, 以增進學員自信心, 並在此過程中建立互信關係。然而, 個案搬遷至新館擴大營運並再次投入資金, 但不影響實際營運, 且顧客回流率可達 50%, 每年財務收支之盈餘均為正數 (訪 A h1-2.0426) 。由此可知, 個案在整體營運上的績效穩定良好。
- 2.獨特性: 體操運動是一項透過身體控制、動作技術與肢體展現力與美的運動, 藉由課程的多元豐富性, 如競技體操、韻律體操、有氧體操、彈翻床等項目, 透過此項運動的特殊魅力, 來學習體操動作的力量與美感, 以增進個人身體能力並挑戰自我。個案是臺灣少有的專業練習場地, 提供師資、教學和學習環境, 有其經營之優勢與獨特性。提供其他附加價值, 如讓某些特定的運動團體有一個集中的訓練基地, 並產生歸屬感。
- 3.搭配: 目前個案在各要素間均能相互配合。在經營模式的核心策略方面: 個案具有明確的營運理念與市場定位, 以專業師資、課程及場地為經營特色, 是最重要的競爭優勢; 策略性資源方面, 透過內部定期會議、網路資訊平臺、個人及組織能力, 搭配專業且安全的場地設施與課程內容, 藉以保持良好之營運; 顧客介面部分: 藉由實際教學互動、網路資訊平臺及針對不同課程制訂價格與優惠, 與顧客建立良好的互動關係, 以增進整體服務品質, 提高顧客忠誠度; 價值網絡方面, 是個案在經營模式上較弱的一環, 建議未來可與其他業者採取合作模式, 建立夥伴關係或策略聯盟, 以提高公司經營價值, 並創造雙贏。



4.利潤推進器：個案以建置及維持優質的場地與師資為首要經營策略，提供多元的體操運動課程，讓學習者願意嘗試、學習與挑戰，且使學習者有專業又安全的學習。另外亦與運動相關團體配合，提高行銷與曝光率，以產生最大效益。同時，俱樂部也透過有效規劃尖峰及離峰期間之場地使用率，以增加客源減少成本支出。最後藉由辦理相關活動、贊助及行銷，以提高會員、教練、彼此之間及對俱樂部的認同感，進而提升營運之利潤。

依據上述研究結果，發現個案經營模式之重要關鍵因素，本研究將個案體操運動俱樂部之經營模式圖繪製如圖 2 所示，並分別說明如下：



顧客利益

- *提供專業師資與課程
- *不同學習課程方案
- *滿足學習挑戰與需求

構造

- *每週固定召開會議
- *建置內外部溝通平臺
- *加強在職訓練
- *實施各項員工福利

公司界線

- *多數業務自行處理
- *少數業務委外辦理

<u>顧客介面</u>	<u>核心策略</u>	<u>策略性資源</u>	<u>價值網絡</u>
<p>履行與支援</p> <ul style="list-style-type: none"> *透過口碑行銷 *透過網站、FB 宣傳 <p>資訊與洞察力</p> <ul style="list-style-type: none"> *建立顧客基本資料 *透過課程教學互動 *透過櫃檯了解需求 <p>關係動態</p> <ul style="list-style-type: none"> *建立 Line 群組 *建立 FB 粉絲專頁 *不定時舉辦活動 *給予獎勵點數 <p>價格結構</p> <ul style="list-style-type: none"> *依課程類別而不同 	<p>事業使命</p> <ul style="list-style-type: none"> *以體操教學為宗旨 <p>產品及市場範圍</p> <ul style="list-style-type: none"> *專業師資與教學 *活動表演 *師資派遣 *場地租借 *目標市場大臺北為主 *對象以成人體操為主 <p>差異化基礎</p> <ul style="list-style-type: none"> *經營理念與其他競爭業者方向不同 *著重在「體操運動」 *專業體操系列課程 	<p>核心能力</p> <ul style="list-style-type: none"> *專業能力 *鼓勵研習考證 <p>策略性資產</p> <ul style="list-style-type: none"> *專業師資 *顧客資料庫 <p>核心流程</p> <ul style="list-style-type: none"> *定期開會 *師資培訓流程 *場地租借流程 	<p>供應商</p> <ul style="list-style-type: none"> *硬體設備供應商 *軟體設備供應商 <p>合夥人</p> <ul style="list-style-type: none"> *顧問 <p>聯盟</p> <ul style="list-style-type: none"> *運動相關團體合作 -競技啦啦隊 -滑水 -劇團
<u>整體策略評估</u>			
<p>1.效率：(1) 優質教學環境與安全器材設備；(2) 專業師資與有效教學方法；(3) 立即回饋、建立自信。</p> <p>2.獨特性：(1) 提供少有的專業場地、師資與教學；(2) 課程的豐富性；(3) 其他附加價值，如歸屬感。</p> <p>3.搭配：各構面之間彼此能相互配合，惟在價值網絡的策略聯盟部分，未來可與其他業者結盟，以協助承擔經營風險並提高經營之報酬。</p> <p>4.利潤推進策略：(1) 建置及維持優質的場地與師資為首要經營策略；(2) 規劃如何有效利用尖峰及離峰期間之場地使用率；(3) 未來與異業聯盟，以產生最大效益。</p>			

圖 2 個案體操俱樂部之經營模式圖



肆、討論

一、SWOT 分析

在 SWOT 分析方面，顯示個案內部具有多項競爭優勢，如提供專業體操的場地、師資與課程，並能透過定期會議提升課程與服務品質，此部分符合個案在經營模式中的核心策略與策略性資源。其次，在外部環境亦有良好的發展機會，包含國人健康意識的提升與運動參與人口的增加，活絡了運動俱樂部的市場，又近年來競技體操在國際場上的優異成績、極限運動的興起，與體操電影的推波助瀾，使得冷門的體操運動開始受到國人關注，帶動學習的風潮。加上體育運動政策的推動，教育部體育署 (2017) 為落實國中小學體操教學課程，實施計畫以提升學生體操基礎能力，上述幾點將有助於提升體操運動參與的人口。

第三，在內部經營的劣勢方面，如未擬定書面標準化的工作流程、較難有效提升工作效率與品質；未完成現有商標註冊，為避免日後其他類似商標混淆，應盡快完成註冊以受到法律之保障；個案的兼職與學生教練比率偏高，將會造成俱樂部經營之隱憂；目前未與相關業者建立夥伴關係或聯盟，無法有效產生結合購買力與分擔風險。以上內部發展劣勢，亦是經營模式分析中，策略性資源與價值網絡不足之處。

第四，以外部威脅而言，個案在經營上雖具有獨特的優勢，但其他體操俱樂部的成立，可能會瓜分其目標市場；而當消費者認知所花費的金額與學習效益不成正比，或沒有達到期望的學習效果，將會造成經營的危機；然多數民眾對於體操運動仍有容易受傷、具危險性之刻板印象，故應協助民眾了解及正確學習體操運動；另個案僅提供單一運動項目，其鎖定的目標市場之客群較少，可能成為在推展與經營俱樂部之威脅。然而，個案應充分掌握優勢與機會，克服在經營上的劣勢及威脅，將有助於俱樂部永續經營與發展。

二、經營模式與策略

第一，核心策略方面：個案具有明確的營運理念與市場定位，清楚本身的獨特優勢以建立核心競爭能力。並以提供專業體操課程、師資、場地與設備為其重要的經營理念。其中運用網路資訊平臺提供課程資訊，以直接銷售通路來



進行課程服務。而 2012 年搬遷至新館，則進行場地器材設備之擴充，但因營運區域的關係，使兒童顧客族群減少，個案則針對營運目標市場重新定位與調整，將對象由兒童體操調整為以成人體操為主要市場，之後個案仍保持良好的營運績效，顧客回流率達 50%。此事業使命之營運方式呼應 Ander 與 Helfat (2003) 提出將營運組織事業願景有效地傳遞至目標族群，最終為企業產生可維持的收益流，使其在動態環境中不斷的創新與擴展，以達永續經營之核心策略與目標。而企業能提供比競爭對手更好的資源給顧客，是產生競爭力優勢的最好方法 (陳建和、黃偉慈，2009；Afuah, 2004)。個案強調以專業的師資、課程及場地為俱樂部經營之特色，是經營模式中最重要之競爭優勢。

其次，策略性資源方面：吳思華 (2000) 認為企業組織可藉由本身的資源與能力，來區分與競爭對手的差異性，並認為經由強化組織能力的資源才具有專屬性，以創造企業競爭優勢。個案在公司的營運上，透過內部定期會議、網路資訊平臺、個人及組織能力，並搭配專業且安全的場地與課程內容，藉以保持良好的營運與競爭優勢。在組織能力部分，內部行政人員與教練群藉由網路資訊平臺，有效且快速的進行訊息傳遞與交流互動；在策略性資產部分，個案具有專業的師資，但高比例的兼職師資群是一大隱憂，若要能永續經營應持續加強與改善正職師資群之比例，以穩定課程教學及服務品質。另個案應盡快完成品牌商標權之申請，以維護公司品牌專屬之資產及權益。而個案在行政相關作業流程應落實於書面資料，並建立 SOP 標準作業程序，以強化公司策略性資源。

第三，顧客介面方面：個案藉由實際教學互動及網路資訊平臺，提供課程相關資訊、體操競賽活動及溝通互動等，用心維護顧客關係，以建立優質服務品質，來維繫與顧客良好的互動關係。網路的盛行，已大幅改變業者與顧客接觸的方式 (李田樹、李芳齡，2000)，高端訓 (2019) 亦指出對於實體品牌而言，官網實在很難成為一門生意去經營電子商務獲利，但很適合當作媒體與網路上的消費者溝通，強化實體品牌的力量。換言之，在邁入工業 4.0 萬物連網、智慧生活的高科技時代，實體加上虛擬平台，已然成為企業運營不可缺少的利器。另外，在制訂價格部分，透過不同的課程內容、費用制定與各類促銷活動，以加強與顧客關係之連結、增進整體服務品質，進而提高顧客忠誠度。

第四，價值網絡部分：個案目前在供應商、合作夥伴及策略聯盟上僅有與幾個運動團體進行合作，在非專業之軟硬體設備與供應商合作並委由協助服務，在合作夥伴上，現任顧問可提供專業體操訓練場所給俱樂部有發展潛力的選手前往學習，亦可轉介想學體操運動人士至俱樂部。鄭勵君 (2012) 指出其他運動



俱樂部業者為求經營績效，常以連鎖經營或策略聯盟的營運方式，來達到降低成本、分散風險、共享資源及產生綜效等經營目的。目前個案在策略聯盟部分僅與相關運動團體合作，並非與相關業者結盟，無法產生結合購買力與分擔風險。未來俱樂部可嘗試在設備、師資及教學資源上與其他業者結盟，採取合作模式或建立夥伴關係，以協助承擔經營風險並提高經營之報酬。

第五，三個連接橋樑：運動俱樂部是休閒產業中的服務業，以提供實際教學的軟體服務為主，硬體設備為輔，個案的活動構造來自於以「體操教學」為核心的經營理念，強調優質師資、專業課程與及安全的場地設施為經營特色，除提供專業器材設備外，個案透過每週固定行政會議、強化教練在職訓練、建立內外部溝通交流平臺及實施各項員工福利，以維持及增進教學服務品質，強化與顧客和教練間的交流互動，增進教練與公司間的認同感與凝聚力。Jowett, Shanmugam, 與 Caccoulis (2012) 研究發現，工作凝聚力愈佳的團隊集體效能愈高，林澤民 (2013) 研究也指出團隊氣氛對於組織凝聚有正向的影響，而李城忠、林孟潔 (2005) 指出俱樂部所屬的教練專業知能與顧客的滿意度呈現正向效果。換言之，當組織內部的氣氛愈融洽對於組織凝聚力的形成及集體效能的提升愈有正面效益，也可能對於顧客滿意的提升有幫助。在顧客利益上，個案擁有專業的師資與場地，並針對不同學習需求者提供專業的教學課程與資訊，以滿足對學習的挑戰與需求，且個案認為最重要的是讓學生感到物超所值，能夠獲得甚至超越所需要的。在公司界線上，個案的營運項目內容，如在課程教學、宣傳及活動辦理均自行處理，其他部分業務需與配合軟硬體廠商合作以提供服務。

第六，整體策略評估：個案是臺灣少有的專業練習場地，提供師資、教學和學習環境，有其經營之優勢與獨特性。藉由課程的多元豐富性及魅力，讓學員獲得學習上的需求，學習體操動作的力量與美感，以增進個人身體能力並挑戰自我。目前個案在四大要素間均能相互配合。游文杉、陳忠強 (2018) 在健身俱樂部的研究指出，提供高品質的服務，將能有效的提升顧客忠誠度，亦建議相關健身產業在營運策略上可朝向精緻化的客戶服務，搭配高專業知能的顧問團隊，並以品牌建立為目標的營運策略。個案以建置及維持優質的場地與師資為首要經營策略，提供多元的體操運動課程，讓學習者願意嘗試、學習與挑戰，且使學習者有專業又安全的學習。另外亦與運動相關團體配合，提高行銷與曝光率，以產生最大效益。同時，俱樂部也透過有效規劃尖峰及離峰期間之場地



使用率，以增加客源減少成本支出。最後藉由辦理相關活動、贊助及行銷，以提高會員、教練、彼此之間及對俱樂部的認同感，進而提升營運之利潤。

企業最終的營運目的，是在發展一套能夠創造大量利潤與維持競爭優勢的策略(李崑璋, 2015)。回顧本文，現今國內體操運動在學校體育以外的推廣，多在大都會區以幼兒體操俱樂部的形式發展，坊間較少提供專業的場地器材與課程，提供學習者在專業體操動作之教學與練習，個案遷至新館後，提供有別於學校系統或專業訓練場地之學習空間，開創不同於以往的體操運動俱樂部型態，讓體操運動愛好者有專業的學習場地與課程，亦提供其他運動團隊練習動作技術的固定場所，也讓退役的選手有更多發展機會，並增進體操運動之實質推廣作用。

三、結論與建議

透過本研究的實施，獲致以下結論：在整體策略評估部分，個案提供優質的教學環境與場地，以專業師資與有效教學，讓學員產生最佳學習效果，以呈現課程價值，進而使整體營運績效穩定良好。而透過整體經營模式架構可知，個案具有良好的效率、獨特性，從搭配部分來看，經營模式中的 4 大要素間亦能夠相互配合，唯有需改善策略性資源，並加強價值網絡，以提高運動俱樂部經營價值，並創造雙贏。

(一) 管理實務建議

本研究透過對個案現況、SWOT 分析與經營模式分析發現，個案在經營模式雖有其競爭上的優勢，但若要能穩定發展、永續經營，應可朝以下二個方向努力：

第一，加強策略性資源：體操運動屬於高競技運動，優質的教練素質與教學內容是學習的重要關鍵，個案俱樂部透過專業的師資提供課程與教學，而目前非正職的教練師資將是一大隱憂，從人力資源的角度來看，個案若要提升經營的競爭力，專業的教練師資是重要因素，俱樂部如何留住人才，提高正職教練師資比例，以建立專屬教練團隊是目前首要之急。另個案應儘速依法申請取得商標權，以維護品牌權益；並完成行政 SOP 標準作業流程，以強化策略性資源。



第二，建立夥伴關係或策略聯盟：由於時代的變遷，個人消費及運動意識的提升，健身房、俱樂部及運動中心等都是現代人的運動選擇之一，使得運動健身俱樂部的市場競爭激烈。目前個案與供應商及合作夥伴相互配合且運作順利，但在策略聯盟的建立與合作尚嫌不足，較難進行事業之創新。可透過與當地或相關業者合作或建立聯盟關係，以提供多元服務與優質課程之經營策略，進而強化個案本身之競爭優勢。

（二）未來研究建議

本研究主要分析個案經營模式，可提供未來業者在體操運動俱樂部經營模式之參考並作為後續相關研究之參酌。綜觀當前，體操運動俱樂部在兒童體操部分有持續成長之趨勢，經由個案深入探討與分析發現在成人體操運動市場亦有發展的空間，建議未來研究議題可從體操運動俱樂部的人力資源管理、俱樂部營運之夥伴關係與策略聯盟等方面進行探討。



參考文獻

- 王宗騰、胡天玫 (2016)。國小幼兒體育課程架構：建構運動技能的學習內涵。*大專體育*, (138), 1-20。
- 王豐家、鄭志富、羅文蔚 (2016)。女性健身市場行銷策略。*中華體育季刊*, 30(4), 279-286。
- 台灣趨勢研究 (2018)。台灣趨勢研究報告：運動服務業發展趨勢。取自 http://www.twtrend.com/upload/shares/a_15299856880.pdf
- 吳思華 (2000)。策略九說：策略思考的本質 (三版)。臺北市：臉譜出版。
- 李田樹、吳佩玲、廖建容、張玉文、楊幼蘭 (譯) (2003)。管理是什麼 (原作者：Magretta, J.)。臺北市：天下遠見。(原著出版年：2002)
- 李田樹、李芳齡 (譯) (2000)。啟動革命 (原作者：Hamel, G.)。臺北市：天下遠見。(原著出版年：2000)
- 李城忠、林孟潔 (2005)。運動健身俱樂部個人教練之專業知能、顧客滿意度與顧客忠誠度之研究。*人文暨社會科學期刊*, 1(2), 55-64。
- 李崑璋 (2015)。國內纜繩滑水運動發展與滑水場事業經營模式分析。*臺灣體育運動管理學報*, 5(2), 147-172。
- 李興益 (2007)。經營模式元件角色之分析 (未出版碩士論文)。國立中央大學，桃園市。
- 周進平、吳政崎、牟鍾福 (2010)。墾丁南灣遊憩區之海洋運動設施經營模式。*大專體育學術專刊*, 379-387。
- 林風南 (1993)。幼兒體能與遊戲。臺中：五南圖書。
- 林高正、方雱、黃致豪 (2015)。體操運動提升幼兒身體素質之探討。*運動健康休閒學報*, (6), 209-219。
- 林澤民 (2103)。足球教練領導行為、組織氣候、組織承諾與團隊凝聚力關係之研究-以組織文化差異為調節變數。*臺灣體育學術研究*, (55), 21-46。
- 邱皖珍 (2007)。兒童體能體操教學課程設計。*學校體育*, (102), 31-37。
- 高端訓 (2019)。大數據預測行銷：翻轉品牌 x 會員經營 x 精準行銷。臺北：時報文化。
- 教育部體育署 (2017)。105-106 學年度國民中小學體操教學計畫體操教學研習手冊。臺北市：教育部體育署。



- 教育部體育署 (2018)。中華民國 107 年運動統計。臺北：教育部體育署。取自 <https://www.sa.gov.tw/Resource/Ebook/Files/UnZips/636784912707120019/files/assets/common/downloads/publication.pdf>
- 莊佳蓉、陳月娥 (2012)。幼兒運動遊戲產業經營模式之探討－以騎士堡國際事業有限公司為例。《幼兒運動遊戲年刊》，(6)，190-204。
- 郭婉伶 (2007)。《運動場館經營模式之研究－以台北縣立新莊體育館為例》(未出版碩士論文)。國立臺灣體育學院，臺中市。
- 郭婉伶、黃永寬 (2007)。幼兒運動遊戲工作室經營模式之研究。《大專體育學術專刊》，206-212。
- 陳建和、黃偉慈 (2009)。臺灣長宿休閒產業經營模式建構之初探。《鄉村旅遊研究》，3(2)，9-28。
- 童力體操 (2018)。童力體操網頁【關於童力、個案場館、課程資訊、師資介紹】。取自 <https://www.kidpower.com.tw/%E8%98%86%E6%B4%B2%E9%A4%A8.html>
- 童力體操營運報告 (2015)。《童力體操營運報告》。新北市：童力體操。
- 黃金柱 (1994)。《體育運動策略行銷》。臺北市：師大書苑。
- 游文杉、陳忠強 (2018)。運動健身俱樂部經營模式之個案研究。《海峽兩岸體育研究學報》，12(1)，23-35。
- 鄒碧鶴、張鳴珊、李岫蓉、顏懿汝 (2004)。南部地區幼兒體能發展現況研究。《嘉南學報》，(30)，404-417。
- 蔡亨 (2007)。美國體操俱樂部與競賽制度之發展。《中華體育季刊》，21(4)，93-97。
- 蔣承婷、楊宗文、詹紹廷 (2015)。直排輪教室經營策略之研究-以林口區極限小子直排輪為例。《海峽兩岸體育研究學報》，9(2)，29-44。
- 鄭勵君 (2012)。《國際運動健身產業發展趨勢之研究－以 World Gym 國際健身俱樂部為例》(2018 年 5 月 16 日)。行政院體育委員會運動發展基金補助運動產業專題研究計畫報告書。取自 http://tweb.cjcu.edu.tw/conference_abstract/2013_04_04_07_23_01.233.pdf
- Afuah, A. (2004). *Business models: A strategic management approach*. New York, NY: McGraw-Hill.
- Ander, R., & Helfat, C. E. (2003). Corporate effects and dynamic managerial capabilities. *Strategic Management Journal*, 24, 1011-1025.
- Funk, D. C., Ridinger, L. L., & Moorman, A. M. (2003). Understanding consumer



- support: Extending the sport interest inventory (SII) to examine individual differences among women's professional sport consumers. *Sport Management Review*, 6(1), 1-31.
- Hamel, G. (2000). *Leading the Revolution*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Hsieh, S.S., Lin, C.C., Chang, Y.K, Huang, C. J., & Hung, T. M. (2017). Effects of childhood gymnastics program on spatial working memory. *Medicine & Science in Sports & Exercise*. 49(12), 2537–2547. doi: 10.1249/MSS.0000000000001399
- Jowett, S., Shanmugam, V., & Caccoulis, S. (2012). Collective efficacy as a mediator of the association between interpersonal relationships as athlete satisfaction in team in team sports. *International Journal of Sport and Exercise Psychology*, 10(1), 66-78.
- Magretta, J. (2002). Why business models matter? *Harvard Business Review*, 80(5), 86-92.
- Theodorakis, N., Howat, G., Ko, Y., Avourdiadou, S., & Alexandris, K. (2013). A comparison of service evaluation models in the context of sport and fitness centers in Greece. *Managing Leisure*, 19(1), 18-35.
- Timmers, P. (1998). Business models for electronic markets. *Electronic Markets*, 8(2), 3-8.