

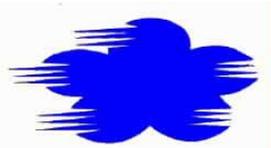
國立體育大學  
體育學院  
體育推廣學系碩士論文

連鎖運動健身俱樂部  
創新營運模式之研究

**The Study of Innovation Business Model  
in Sports and Fitness Club Chain**

指導教授：牟鍾福 教授  
研 究 生：詹青艷 撰

中 華 民 國 1 0 1 年 6 月



國立體育大學  
National Taiwan Sport University

# 連鎖運動健身俱樂部創新營運模式之研究

## 摘要

本研究旨在探討連鎖運動健身俱樂部之創新營運模式。當今世上管理學的研究發展，承繼著開放性創新，及破壞性創新等理論，漸次提升至全面嶄新事業觀念與營運模式的發展探究，在國內陸續的也有許多研究；然而針對運動與休閒相關產業的實證研究仍然較為缺乏。本研究選擇Curves為研究對象－近年來連鎖分店大量成立，擴張速度大幅提升，目前正蔚為風潮的女性專用卅分鐘運動健身俱樂部，並以Johnson(2010)提出的營運模式為理論架構，運用了文獻分析、參與觀察研究與半結構式的深度訪談法進行研究，得到下列結果：一、營運現況：Curves約莫四十家以上分店，以大臺北為多數，中南部最少，東部尚無；營業從週一至週六，分中午和晚間二個時段，空間需求低，含基本設施與十二台機器踏板等運動設備；人力編制平均為四名；無販賣私人課程或產品，統一的收費方案共三種。二、Curves價值創新：成功的存在於可以同時追求差異化－低廉的收費、便利的方式、支持的環境、快樂的氣氛；以及低成本達成－較低的支出結構、較高的資源速度。三、創新四格營運模式：首先價值主張－Curves讓女性透過持續運動更健康、堅強，形成社群而團結強化女性內在力量。其次利潤公式－定價乘上目標會員數即其營收模式，計算目標單位利潤，再配合資源速度有效提升。而後，關鍵資源－以熱情充滿使命與責任的人員為主，搭配關鍵流程－標準化的加盟輔導與客戶服務，整合整體策略。最後提出個案營運的建議，以供其他運動組織與後續研究參考。

**關鍵詞：**連鎖加盟、運動健身俱樂部、價值創新、營運模式、Curves

# **The Study of Innovation Business Model in Sports and Fitness Club Chain**

## **Abstract**

The purpose of this study was to investigate the innovation business model in sports and fitness club chain. The scope of the current management research, with open innovation and disruptive innovation, gradually expanded to business model. In our country, there are many empirical studies. However, still more a lack of research for sports and leisure industry. The research took Curves-for women 30 minutes with aerobic and strength training workout to study, used qualitative case study method, and applied to Johnson's new four-box business model framework for the theoretical foundation.

By literature analysis, participant observation and semi-structured depth interviews, the study found first of all, the curves operating environment: there are almost 40 stores, in Taipei for the majority, followed by the central and south Taiwan, no in eastern; opening hours divided into two parts of the noon and evening from Monday to Saturday; low space requirements, including the basic facilities and 12-machine equipment; manpower needs on an average of four; no selling private courses or products; a total of three unified charging scheme.

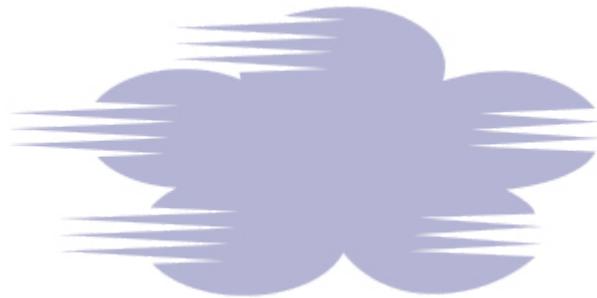
Second, the study found from the curves successful value innovation exist at the same time to pursuit of difference-( low fees, convenient way, support of the environment, and an atmosphere of happiness. )and low cost.-( the lower expenditure structure, the faster speed of resources. )

Third, its customer value proposition is gave women the power to amaze herself through continuous exercise, make women stronger and together; its profit formula is the pricing multiplied by the target number of members( revenue model ); computing the profits of the target unit,

coupled with the resources to effectively enhance the speed, at last its key resources is passionate and full of mission and responsibility of staffs, with the key processes- Standardization process including joining the counseling and customer service, they integration of the overall strategy. Finally, based on the findings of this study, propose the recommendations of the cases and the elements in business model for other sports organizations and future researches.

**Key words: Chain. Franchise. Sports and Fitness Club.**

**Value Innovation. Business Model. Curves**



## 致 謝 詞

思考鍛鍊與論文撰寫的過程中，感謝恩師牟鍾福教授醍醐灌頂般的啟發教導；其次，承蒙口試委員邱金松教授、鄭志富教授豐富精闢的批閱指正，協助本篇論文得以更加的周延，「海洋水深，老師愛深」感謝老師的諄諄教誨，謹此致上學生由衷最誠摯的敬意與謝忱。

「問渠哪得清如許，為有源頭活水來」踏入職場十年之際，有幸進入體大碩班學習，使我視野得以宏觀，見識得以提升，人生的境遇也因此有了更多美好的鑄記與豐富的收穫。感謝碩班的導師—楊宗文老師關懷勉勵使學生如沐春風，感謝體推系全體師長們的不吝指教，感謝碩士生涯，相互砥礪切磋的同學，尤其是給我很多溫暖的管姐、祖文哥，熱情率真的小袁，有緣在同門奮鬥的朱校長、佳蓉、下巴、亭凱、俊偉，與可愛貼心的雅欣；因為有你們，體大碩士兩年的求學生涯將會是我人生中一段值得歌頌的黃金燦爛歲月。

感謝論文寫作時，提供許多寶貴資料的 *Curves* 夥伴。正如《運動改造大腦》（2009）一書中所言：身體活動對我們的思考和感覺有著正面的影響；透過持續運動，我親身體驗著活得更健康、更堅強。

「太陽光大，父母恩大」最後感謝的是吳伯修先生與蔡麗珠女士—我的公婆。不論是在我身懷六甲時的溫馨接送，抑或是分身乏術、寫作論文夜歸時，為我照顧寶貝女兒小怡霏，提供全然支持的環境，讓我在繁忙的工作和家庭生活中，得以順利完成學業；完整且強大的支援後勤，感謝最重要的推手、最愛的丈夫—吳尊硯，感激上帝給我這麼好的丈夫，因為彼此一同攜手前行，共同成長進步，生命越臻於善美與圓滿。孔曰：「知之者不如好之者，好之者不如樂之者」論文於付梓之際，除了滿懷欣喜與歡悅，我將以在體大碩士班所學得的知識基礎與思考邏輯繼續鞭策自我，並將榮耀獻給我的父母詹金定先生與林玉娥女士，在此願與所有師長及親友共享此論文的成果。

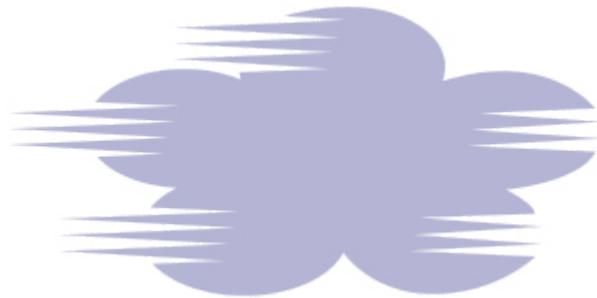
詹青艷 謹識

中華民國 101 年 6 月

# 目 錄

<b>第一章 緒 論</b> -----	<b>1</b>
第一節 研究背景-----	1
第二節 研究目的與問題-----	5
第三節 研究範圍與限制-----	6
第四節 名詞解釋-----	7
<b>第二章 文獻探討</b> -----	<b>9</b>
第一節 連鎖加盟事業概述-----	9
第二節 運動健身俱樂部產業-----	26
第三節 價值創新之探討-----	46
第四節 營運模式之探討-----	69
第五節 相關研究文獻之彙整-----	86
第六節 本章總結-----	98
<b>第三章 研究方法</b> -----	<b>101</b>
第一節 研究設計-----	101
第二節 研究對象-----	105
第三節 研究過程-----	107
第四節 資料蒐集-----	108
第五節 資料處理與分析-----	111
<b>第四章 結果與討論</b> -----	<b>115</b>
第一節 個案營運現況-----	115
第二節 個案價值創新-----	131
第三節 個案創新營運模式-----	140
第四節 本章總結-----	184
<b>第五章 結論與建議</b> -----	<b>193</b>
第一節 研究結論-----	193
第二節 研究建議-----	198

<b>參考文獻</b> -----	<b>201</b>
第一節 中文文獻-----	201
第二節 英文文獻-----	209
<b>附錄</b> -----	<b>214</b>
附錄一 訪談同意書-----	214
附錄二 訪談綱要表-----	215



## 表 目 錄

表 2-1-1	國內外學者對於連鎖加盟之定義-----	12
表 2-1-2	以加盟店家數量為基準之連鎖業定義-----	15
表 2-1-3	連鎖加盟的型態比較表-----	19
表 2-1-4	不同型態的連鎖經營優缺比較表-----	21
表 2-1-5	連鎖經營面臨之優勢劣勢比較表-----	23
表 2-1-6	臺灣連鎖經營業歷史發展表-----	24
表 2-2-1	學者對運動健身俱樂部定義之彙整表-----	27
表 2-2-2	運動健身俱樂部類型劃分及結果一覽表-----	31
表 2-2-3	臺灣運動健身俱樂部發展歷史年表-----	38
表 2-2-4	臺灣健康俱樂部產業概況表-----	41
表 2-3-1	創新矩陣《 innovation matrix 》-----	52
表 2-3-2	學者對創新分類的一覽表-----	54
表 2-3-3	創新事業的三種策略-----	59
表 2-3-4	「封閉式創新」與「開放式創新」之原則比較表---	61
表 2-3-5	「傳統策略」與「價值創新」比較表-----	65
表 2-4-1	學者對營運模式不同的定義-----	71
表 2-4-2	Mitchell and Coles 的營運模式七要素說明-----	73
表 2-4-3	營運模式組成要素相關研究學說表-----	75
表 2-4-4	Chesbrough 的營運模式六要素說明-----	77
表 2-4-5	Osterwalder 的營運模式九要素說明-----	79
表 2-4-6	營運模式構成要素的分析比較-----	82
表 2-5-1	破壞性創新及白地策略營運模式相關研究文獻-----	87
表 3-2-1	個案相關訪談對象及代碼一覽表-----	106
表 4-1-1	美國企業家雜誌 Curves 年度排名記錄表-----	119
表 4-1-2	大臺北 Curves 分店位置分布與開放時間一覽表-----	120
表 4-1-3	北臺灣 Curves 分店位置分布與開放時間一覽表-----	123
表 4-1-4	南臺灣 Curves 分店位置分布與開放時間一覽表-----	124

表 4-1-5	Curves 十二台液壓式器材介紹-----	125
表 4-1-6	2008-2011 年 Curves 美加連鎖分店數量表-----	130
表 4-3-1	顧客價值主張的成分-----	140
表 4-3-2	Curves 顧客價值主張-----	145
表 4-3-3	臺灣區 Curves 營收模式一覽表-----	147
表 4-3-4	Curves 營運初期成本(未稅)-----	149
表 4-3-5	Curves 經常費用(以三百個會員，老闆兼店長為例)	152
表 4-3-6	臺灣區 Curves 獲利試算分析表-----	153
表 4-4-1	Curves 四項行動架構分析輔助表-----	187



## 圖目錄

圖 2-1-1	國內連鎖體系經營型態圖-----	17
圖 2-2-1	臺灣運動健身俱樂部發展關鍵期-----	40
圖 2-3-1	創新雷達《 Innovation Radar 》-----	53
圖 2-3-2	價值創新：藍海策略基石-----	64
圖 2-3-3	策略草圖與價值曲線-----	67
圖 2-3-4	四項行動架構-----	68
圖 2-4-1	Chesbrough 的營運模式架構-----	72
圖 2-4-2	營運模式三個思考上的構面-----	74
圖 2-4-3	Hamel 的營運模式架構-----	76
圖 2-4-4	成功營運模式應具備的要素-----	78
圖 3-1-1	研究架構圖-----	104
圖 3-3-1	研究流程圖-----	107
圖 3-4-1	訪談資料蒐集流程圖-----	110
圖 4-2-1	傳統運動健身產業之策略草圖-----	132
圖 4-2-2	Curves 新價值曲線-----	135
圖 4-2-3	Curves 四項行動架構圖-----	139
圖 4-3-1	Curves logo-----	143
圖 4-3-2	Curves 營收結構圖-----	153
圖 4-3-3	連鎖加盟經營合作類型-----	157
圖 4-3-4	臺灣區 Curves 加盟流程-----	165
圖 4-3-5	臺灣區 Curves 開店流程-----	167
圖 4-3-6	臺灣區 Curves 加盟輔導分期-----	168
圖 4-3-7	臺灣區 Curves 客戶服務流程-----	176
圖 4-4-1	臺灣區 Curves 創新四格營運模式-----	192
圖 5-1-1	臺灣區 Curves 的價值創新-----	195

# 第一章 緒論

本章共分為四節，包括：第一節、研究背景；第二節、研究目的與問題；第三節、研究範圍與限制；第四節、名詞解釋。

## 第一節 研究背景

隨著國人養生觀念的普及、健康意識的覺醒，健康休閒的生活型態逐漸成為現代人生活訴求的重心（黃蕙娟，2003）。正如同《運動改造大腦》（2009）一書中所言：身體活動對我們的思考和感覺有著正面的影響；透過運動可以建構大腦的學習機制，進而協助我們改善情緒、焦慮與注意力，抵擋壓力、逆轉某些老化現象，以及幫助女性克服時而焦躁難安的停經症候群；運動可以從實質上鞏固腦部結構，強化大腦的功能。對人們來說，運動已經不再只是種休閒活動，或者工作餘暇時打發時間的活動，而是種維繫身體健康、平衡心理壓力的良方，當然更是健康生活型態的落實。

人們開始積極投注大量的心力於運動休閒活動的追求，在這樣的轉折中，不僅促進運動休閒相關產業的新興和擴張，更帶動運動健身產業的發展契機；此外，對於身處都市叢林的現代人而言，運動健身俱樂部的興起和發展，不僅滿足了現代人的需求，更間接地解決地狹人稠、休閒場所之不足等困境（蔡士傑，2005）。而運動健身俱樂部自然地就成了國人運動消費的選項之一。

2006年前後，臺灣兩大運動健身俱樂部—佳姿、亞力山大相繼地退出市場，對該產業造成極具震撼的負面影響。雖說如此，仍有許多經營者繼續投入運動健身俱樂部產業，其中也包含相繼成立的市民運動中心。此外，國內專家學者針對運動健身俱樂部產業經營問題進行探討，如國立臺灣師範大學主辦之2008運動健身俱樂部產業圓桌會議，會議中針對產業經營問題提出建議：修正預收商品、適當的營運規模、財務分配與運用、建議政府給予產業減稅等（楊子興，2009）。

臺灣的運動產業，過去係以運動用品的製造與外銷為主，也曾經極為風光地為我國賺取外匯，惟在國際市場競爭與國內市場待突破之際，將會面臨那些挑戰與衝擊？面對這樣的環境，如何建立臺灣運動產業的完型架構，以掌握趨勢，運用資源，並規劃未來出路，應該是刻不容緩的課題（鄭志富，2002）。Hamel(2000)指出：現今產業的競爭，已經不再是單純的產品與服務之間的競爭，也不是策略制定的競爭，而是需要建構新的事業觀念，從顧客價值認定，以及能夠開創組織績效的觀點，躍過其他競爭者的思維，重新檢視組織外部環境的變化、與組織內部的核心資源，開創一套有效的營運模式，才能達成組織目標與擁有持續競爭優勢(Sustainable Competitive Advantage)。

由於人口的高齡化、高齡人口消費能力的增強，與民眾對於健康的概念改變，臺灣健康相關產業，諸如醫療、製藥、保健食品、健身中心、美容保養，乃至休閒遊憩等，正面臨著前所未有的發展契機與挑戰（林能白，2005）。

然而，長期以來，一方面由於國人的運動習慣仍有待培養—根據調查，運動人口倍增計畫期程從2002年至2007年實施為止，規律運動人口總數為三百多萬，規律運動人口比例自2003年(12.8%)至2006年也已逐年成長(18.8%)（行政院主計處，2007）；但其所佔之比率仍不到三分之一，產業市場顯然還可以再持續開發；二則因本土體育、運動與休閒發展一向過於倚賴政府的資源挹注（行政院體育委員會，2011）。爰此，看似商機無限的休閒運動健身活動是否已經具備在市場中獨立經營與競爭的能力仍然令人存疑（趙麗雲，2007）。

透過了營運模式創新，協助業界來因應所面對的許多重大挑戰，不論這些挑戰是成長落差、市場變動、革命性技術，或是難以控制的社會力量。它可以針對消費者以及社會的需求，協助企業設計有利潤的市場解決方案，讓人們得到回應與滿足，甚至促進經濟更繁榮。

對臺灣消費者而言，Curves是個陌生品牌，其創辦人Gary年幼時，因母親肥胖併有高血壓與憂鬱症而猝死的傷痛經歷，使其乃立志從事守護女性健康的工作；這家1992年發源於美國德州的健身中心，開放加盟的第八年，即成為世界最大健身連鎖企業（陳芳毓，2007）。

靠著3M策略－沒有男性( Man )、沒有鏡子( Mirror )、不用化妝( Make up )，Curves吸引了35到50歲為主的女性；同時藉著3F原則－與親友一起運動的趣味( Fun )、在家附近運動的便利( Fast )和有效的健美效果( Fitness )，Curves抓準焦點切中女性對健身的渴求。

美國《創業家雜誌》( Entrepreneur Magazine )統計，到2006年底為止，Curves在全球擁有 9880家分店，排序為第二名的金牌健身中心( Gold's Gym )只有730家。

為什麼Curves可以在美國兩大健身集團－傳統大型俱樂部與家庭健身器材－的威脅下建立優勢，迅速把成功經驗複製到全世界？許多產業隨著競爭者陸續加入，使得利潤大餅愈分愈小。Curves卻不然，「它引爆了健身產業的需求，開啟龐大的未開發市場：一個擁有大量想透過健身保持身材，卻總是失敗的女性藍海市場。」《藍海策略》( Blue Ocean Strategy )。

好的藍海創造者不把競爭當作標準，遵循著不同策略理念，追求「價值創新」，不必汲汲於打敗對手，而是致力為顧客和公司創造價值躍進，開啟無人競爭的空間；Hamel 提出的新觀念更是創造新財富的關鍵；以全新的事業經營觀念( Business Concept )創造「營運模式」。

企業運用「創新」開拓全新的商業機會，包括利用新的科技提供顧客新的產品，或是採取新的服務，甚至更以全新的扭轉事業經營的核心概念，透過全面化－整體性與系統性的觀點，發展出一整套支援架構與完整的系統制度，導入組織和市場，使企業可有效回應消費者需求，此套系統－營運模式，其中包含的不僅只某一單項要素，而是各種關鍵成功要素( Key Success Factors )組成的模態( Pattern )，如：提供給顧客的價值、營運範疇、市場對象、通路結構、企業形象訴求及相關政策。

然而，企業經營處於現代的多變情境中，所要面臨的挑戰已不再只是發展一套有效的營運模式，而是如何繼續不斷地調整改變原有模式，以面對全新變局並且尋求解決方案（許士軍，2004）；處於資訊快速，日新月異而瞬息萬變的時代，企業的挑戰將會在於－持續創新營運模式。

現今研究的概況，承繼著開放性創新，以及破壞性創新等理論，已漸次提升至全面嶄新事業觀念的發展與探究，Johnson( 2010 )在他所出版的《白地策略》書中，再從破壞性創新的觀點延伸提出市場白地( White Space ) —全新的市場領域、專屬的市場規則，即全新且完整創新的四格營運模式：界定新的顧客價值主張，擬定利潤公式，辨識關鍵資源和關鍵流程，其中擁有需相互配合以提供給顧客所需價值的相互依存要素，涵蓋企業為達成獲利目標的整體策略規劃。

企業若是習慣在自身的核心領域進行漸進式的創新，常是往關聯市場進行多角化的活動，易受限制與面臨競爭。若想進入或掌握市場白地，則需要以全新方法檢視市場和顧客，透過重新塑造價值主張，改變競爭基礎，分析顧客群還有哪些未獲滿足的工作，進而創造出現有市場內部的白地；或鎖定目前尚未消費的潛在顧客，建立新市場，掌握市場外部的白地；當無法預期的產業結構改變時，抓住產業不連續的機會，以進入市場之間的白地；企業組織需使營運模式創新成為一項讓人充分了解的可重複流程、一項管理的原則。

近年來，在國內陸陸續續有許多相關實證研究，包括資訊科技、提供產品的傳統產業，以及提供服務的企業組織，可見此一營運模式適合探討企業組織的營運活動和策略架構；然而，迄今關於營運模式—針對運動與休閒相關產業的實證研究仍然較為缺乏；為了深入探討運動休閒產業的營運模式，本研究乃從相關產業組織中，選擇近年來連鎖分店大量成立，擴張速度大幅提升，正逐漸大為風行的女性專用卅分鐘運動健身俱樂部—Curves，在臺灣地區會員人數約有上萬人，正是目前臺灣分店數量最多的連鎖運動健身俱樂部，進行研究。

從藍海策略—價值創新( Value innovation )的超越，再到進入市場白地( White Space )，運用Johnson的創新四格營運模式探討研究個案的營運現況，並藉由對個案組織營運的分析，建構連鎖運動健身俱樂部組織的創新營運模式，進而可作為其他連鎖的運動健身休閒事業組織營運之參考。

## 第二節 研究目的與問題

### 一、研究目的

近年來，在國內針對創新營運模式的探討，從相關論文的數量看正蓬勃發展，相關文獻觸及各類型的產業也大量湧現，但仍未有發現針對運動產業相關的連鎖型運動健身俱樂部之創新營運模式的研究。

本研究基於上述提及之研究背景，擬從Johnson(2010)創新的四格營運模式，採其構面的觀點，以瞭解個案組織的營運現況；探討個案組織的價值創新；描述個案組織的創新營運模式；並能提供連鎖運動健身俱樂部可供改善的建議為研究目的。

### 二、研究問題

依據上述研究目的，本研究探討之問題包括：

- (一) 研究個案其營運現況為何？
- (二) 研究個案其價值創新為何？
- (三) Curves運動健身俱樂部創新的營運模式為何？

### 第三節 研究範圍與限制

#### 一、研究範圍

本研究選擇臺灣區Curves女性專屬連鎖運動健身俱樂部為對象，採用文獻分析、實地參與非結構式的觀察，以及半結構式深度訪談的研究方法，配合在《藍海策略》（黃秀媛譯，2006）所述之價值曲線與四項行動架構進行分析，接著再以 Johnson（林麗冠譯，2010）於《白地策略》提的創新四格營運模式為理論基礎，以顧客價值主張、關鍵資源、關鍵流程，及利潤公式四大構面，探討個案的營運模式。

#### 二、研究限制

本研究於文獻探討、研究方法設計、研究對象選定及資料蒐集與深度訪談等，均力求合理性及一致性，但在研究過程之中，仍然有些研究限制存在，對於本研究造成影響，如以下幾點說明：

- （一）個案分析的限制：訪談過程中，部分資料被受訪者視為機密或因其他因素而不便說明，致使資料收集受到限制，且不可避免有其主觀意識存在，因此過程中可能遺失重要訊息。
- （二）研究方式的限制：基於質性研究的特性，研究者在蒐集文獻時，雖透過多方來源做三角檢測，但仍有因個人主觀所造成的誤差。整理、歸納，分析資料中，也不可避免參雜個人的主觀判定，因此可能會影響研究的結論。以詮釋學觀點論，研究者既然無法自外於理解過程，乃將之作為反省的對象。
- （三）結果推論的限制：本研究僅以專為女性打造，其專屬的連鎖運動健身俱樂部為研究個案，然面對多元運動組織、與服務對象不同，同時領域知識與技術屬性等複雜因素，研究個案之結果將無法代表所有運動領域及不同性質的組織。

## 第四節 名詞解釋

本節針對研究所使用的名詞進行解釋與定義如下：

### 一、連鎖運動健身俱樂部

連鎖是一種存在於總部和加盟者之間的持續關係，總部賦與對方執照與特權，使其能經營生意，並對其組織、訓練、採購和管理進行協助（國際連鎖加盟協會，2010）。郭仁宗、李豪（2010）指出運動健身俱樂部是以追求運動及健身等休閒活動為主要目的之消費族群，定期集合、聚會的一個場域；是具有運動、健身和休閒功能的封閉式營利性組織，以會員制方式經營，場所設有專業性硬體設施、器材、專業課程或資訊及其他休憩相關的附屬服務。

本研究所指連鎖運動健身俱樂部，乃是由總部與加盟者簽訂明列雙方責任與權利的契約，以連鎖加盟經營之營利性運動服務事業體，其中提供包含軟、硬體等設備，以符合會員相關需求的各種服務，如免費或付費的團體及個人課程，配合專業私人教練提供諮詢與建議；以及指導課程與帶領。

### 二、價值創新

價值創新包含有效地降低成本與大幅度提升顧客價值兩個部分，當兩者同時存在時－顧客和企業都達到價值突破，這樣的雙贏局面即創造出價值創新（黃秀媛，2006）。

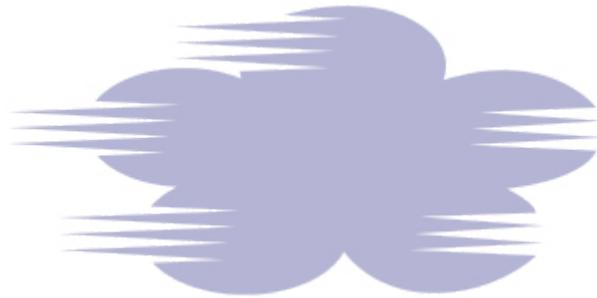
企業要能夠達成價值創新，具體的作法是畫出價值曲線並且擬定四項行動架構，其中藉著消除和減少產業內部競爭因素的資源投入來達成降低成本，並且透過提升和創造過去未有其他企業提供的因素來提高顧客獲得的價值，本研究所指價值創新，即具體描繪其四項行動架構之內涵，並說明企業降低之成本為何，與顧客價值提升所在。

### 三、營運模式

Wikipedia( 2011 )指營運模式( Business Model )乃是描述組織如何行使其功能及其主要的業務活動，包括了如何提供商品或服務來滿足其所選擇的顧客族群；定義了客戶、產品、服務、市場及業務流程。

本研究所指營運模式乃是一套整體方案，執行目的是企業為達成持續獲利目標與永續經營；從系統性全面思考層面出發，整合企業體內外關鍵要素，形成一個完整而高效率，並且具有獨特核心競爭力的運作系統，進而可滿足需求，實現顧客及企業價值的最大化。

本研究的理論架構，乃是以 Johnson (2010) 創新的四格營運模式為主，其構面包括顧客的價值主張、關鍵資源、關鍵流程、利潤公式四大要素；而潛在發展存有的商業規則、行為規範和成功標準，也可強化要素的連結，並且使系統穩定運作。透過營運模式，企業期能達最大效率和最高的營業利潤。



## 第二章 文獻探討

為使本研究能在具體的理論基礎支持下發展出合適的研究架構，首先進行廣泛的文獻回顧及資料蒐集。本章總共分為六小節，包括：第一節、連鎖加盟事業概述；第二節、運動健身俱樂部產業；第三節、價值創新之探討；第四節、營運模式之探討；第五節、相關研究文獻之彙整；第六節、本章總結。

### 第一節 連鎖加盟事業概述

本節共分為三個部分，包括：一、連鎖加盟的定義及內涵；二、連鎖加盟的分類與比較；三、臺灣連鎖加盟業的發展與趨勢。

#### 一、連鎖加盟的定義及內涵

誠如趨勢大師約翰·奈斯比( John Naisbitt )所言，連鎖加盟將成為二十一世紀主導的營運模式；連鎖化經營逐漸變成目前商業服務業發展的主流之一。為了對連鎖加盟的本質以及其經營型態有進一步的瞭解，首先探討連鎖加盟的定義。

Porter( 1985 )指出策略聯盟是在相同產業中，以相同的方法或是相同的策略，形成一群具有相同競爭利益的策略聯盟公司。連鎖加盟中的加盟商與加盟業者之間便是一種銷售上的策略聯盟。連鎖加盟的英文一字( Franchise )乃是源於法文( Franc )，本意是「免於奴役」，後來演變則有自由、特權、授權的涵義。現今則可解釋為加盟總部對加盟者授予特權或執照，提供了薪水階級擁有自己事業的機會( 陳文凱，2002 )。

根據國際連鎖加盟協會( International Franchise Association, [IFA] )定義：連鎖體系為一種存在於總公司和加盟者之間的持續契約關係。

總公司賦予對方一項執照、特權，使其能規劃營運；再加上對其組織、訓練、採購和管理的協助。相對地也要求加盟者付與相當的代價，做為報償。加盟者除享有總公司賦予的權利之外，並有遵守總部規定的義務。

美國普查機構( The U.S. Bureau of Census )對公司組織連鎖店所下的定義為：凡是經營兩家或兩家以上的零售店，經營性質相同，而屬於同一資本、管理與產品政策之下，所組成的公司組織。商務局( The U.S.Department of Commerce )則指連鎖加盟總部設計出一套行銷模式並授權給加盟者，來銷售配銷貨物或服務，是一種營業的方式。

日本連鎖加盟協會( Japanese Franchise Association, [JFA] )指出：連鎖加盟是總公司( Franchiser )與加盟店( Franchisee )之間一種契約行為。總公司和加盟者締結契約，將自己的店號、商標，與其他足以象徵營業的東西和經營的**Know-How**授與對方，使其在同一企業形象下販賣其商品；而加盟店在獲得上述權利之同時，相對地需付出一定的代價（金額）給總公司，是在總公司的指導及援助下，經營事業的一種存續關係。

中國大陸（2007）所頒布商業特許經營管理條例也指明了，擁有註冊商標、企業標誌、專利、專有技術等經營資源的企業（特許人）以合同形式將其擁有的經營資源許可其他經營者（被特許人）使用，被特許人按照合同約定在統一的經營模式下開展經營，並且向特許人支付特許經營費用的經營活動。此外規定，特許人從事特許經營活動應當擁有成熟的經營模式，並具備為被特許人持續的提供經營指導、技術支持和業務培訓等服務的能力。

臺灣連鎖加盟促進協會（2003）指出加盟總公司和加盟者（或稱被授權者，應為獨立法人、商號或個人）締結契約，總公司將商標、商品、技術及經營模式授與加盟者，加盟者獲得上述權利之時，相對必須支付一定金額給總公司，加盟者依總公司指導訓練及專業分工。

2005年，行政院公布《公平交易委員會對加盟業主資訊揭露之規範》其中所稱「加盟經營關係」，係指一事業透過契約方式，將商標或經營技術等授權他事業使用，並協助或指導他事業之經營，而他事業對此支付一定對價（加盟店為締結加盟經營關係，所支付予加盟主之加盟金、權利金、教育訓練費、購買商品、資本設備等相關費用）的繼續性關係；但不包含單純以相當（或低於）批發價購買商品或服務，再為轉售或出租等情形。

總結來說，連鎖加盟制度歸納成以下三點（賴山水，1992）：

- （一）連鎖加盟制度是種契約關係，存在連鎖加盟總部( franchisor )與加盟者( franchisee )之間。這種契約是既定格式的契約，而非經由雙方協議而訂立；即總部事先將契約的內容擬妥，然後將相同格式的契約交付與眾多的加盟希望者，請其同意後簽訂的一種契約。
- （二）契約主要內容是記載產品銷售或事業經營有關的權利交付，以及與此相對的代價與義務之履行。
- （三）基於權利義務履行之契約簽訂雙方，基本的權利義務如下：總部容許加盟店使用其店號、商標等企業標幟，並提供經營及銷售等有關的 know-how ，並加以指導。加盟店為經營其事業，投入交付必要的相對資金，在總部的指導下，從事其事業的經營。

根據連鎖加盟的定義，本質有以下六點（經濟部商業司，2000）：

- （一）總公司和加盟店基於契約關係，彼此都是獨立的事業個體。
- （二）總公司提供加盟店商標、商品（或勞務）、象徵該公司之整體設計及經營技術。
- （三）加盟店在和總公司同一形象商譽下，銷售同樣商品或勞務。
- （四）相對於總公司賦與的權利，加盟店須投入相當的事業資金，包括加盟金、權利金、契約金在內的開辦資金。

(五) 加盟店除相對資金外，還有相對義務，必須遵守總公司種種限制和規定。

(六) 契約存續期間，總公司必須給加盟店繼續經營與協助。

除上述各國相關協會、機關團體與政府部門所提出之定義外，另根據國內外學者不同之研究提出的資料，整理如表2-1-1。

表 2-1-1 國內外學者對於連鎖加盟之定義

學者	定義
Hunt ( 1972 ) 引自徐孝義 ( 2009 )	連鎖加盟業關係人、加盟商與加盟者間三項基本關係特性，包括存在一個描繪彼此責任與義務的契約，並擁有強烈持續性的合作關係，加盟者會穩固地依加盟商的商標與行銷規劃來經營。
Caves & Murphy ( 1976 )	加盟者意指受到註冊保護的商標所有者，可能基於某項考量，授與另一人或公司可以使用此商標生產，配銷產品或提供服務的營運權利。
Rubin ( 1978 )	加盟主和加盟者透過法律協議雙方的權利義務，加盟者必須使用加盟主的生產配方、流程及維持一定的品質，銷售加盟主授權的商品或服務；相對的，加盟主也必須提供經營管理、訓練課程、廣告行銷、生產流程以及區位選擇等基本協助。加盟者則以營業額一定的比例支付權利金給加盟主。
Berman & Evans ( 1989 )	同一所有權之下之眾多零售單位，同時有集中的採購及決策行為。

表 2-1-1 國內外學者對於連鎖加盟之定義（續）

學者	定義
<p>Justis &amp; Judd ( 1989 )</p>	<p>連鎖加盟經營是一種互謀其利的企業類型，由擁有專利品牌、服務與技術的加盟總部，授權給個別的加盟者在各地區經營，提供服務或產品；加盟者回饋總部加盟金、權利金，且須遵守總部的營運規則以確保服務品質的一致性的。</p>
<p>Dandridge &amp; Falbe ( 1994 )</p>	<p>連鎖加盟是指加盟者繳交加盟金與權利金後，便能取得加盟總部在產品發展、廣告促銷、教育訓練及營運輔導的支援。加盟總部的主要責任是維護與管理整體的加盟經營品質，而加盟者則須專注於日常的一切營運活動上。</p>
<p>Stanworth &amp; Curran( 1999 )</p>	<p>企業組織－加盟商允許另一個加盟者利用他的品牌或使用其商業制度，來行銷商品或服務。</p>
<p>Kotler ( 2000 )</p>	<p>加盟組織是加盟總公司與加盟者之契約性聯合。連鎖店為擁有或控制兩家或更多銷售據點的零售店，這些零售店以相同的產品線銷售、統一採購和銷售，並儘可能在店面裝潢佈置上塑造一致化特色。</p>
<p>嚴盛豪 ( 1984 )</p>	<p>廣義的連鎖店係指使用相同商標、招牌，能造成消費者統一商品形象之商店，屬於形式上條件。狹義的連鎖店則指不僅具備形式上的商店形象統一，而且有一中心單位統一指揮，可以發揮其連鎖實質功能。</p>

表 2-1-1 國內外學者對於連鎖加盟之定義（續）

學者	定義
戴照煜（1988）	一種經營的體制，所有在該體制下的商店，舉凡店面之裝潢、商品結構、服務品質、促銷活動與管理控制等，都要做到單純化、規格化、標準化。
林振順（1990）	須兼具內在條件與外在條件。內在條件指能發揮連鎖中心功能，統一管理、訓練、廣告、促銷；在企業機能及管理機能各方面應要做到制度化、系統化；外在條件為至少要有兩家以上的店舖，且在商店外觀、裝潢佈置、商品結構、商品陳列、服務水平等各項商店形象與格調皆應做到標準化、規格化。
字井義行（陳春久譯，2002）	連鎖加盟事業不是總部和加盟店的共同經營，而是共同事業。總部和加盟店終究是獨立個別的業者，互相分攤角色與機能以擴大連鎖網路，進一步擴大追求經濟規模的事業。
李幸模（2008）	真正的連鎖企業：經營理念的一致、企業識別（CIS）一致、商品服務一致、管理制度一致。
馮薇庭（2008）	它是一種制度，涵蓋相當廣泛的商業活動，不僅反應經濟的發展和顧客的需求，而且適合市場的擴展和產品的適應，簡而言之，它是配銷貨物及服務的一種方法。

連鎖加盟除了以上述管理觀點定義之外，依店家數量的限制，從兩家到十家以上，有不同單位或學者提出，整理如表2-2-2：

表2-1-2 以加盟店家數量為基準之連鎖業定義

國內外單位或學者	加盟店家數量限制
Schewe & Smith ( 1983 ) 、 Stern & E1-Ansary ( 1996 ) 、 Hoffman & Preble ( 1991 ) 、 Kotler ( 2000 ) 行政院主計處 ( 1997 ) 、 美國普查機構	兩家以上
加拿大統計局、臺灣連鎖加盟促進協會	七家以上
楊必立 ( 1967 ) 、 賴山水 ( 1992 ) 、 國際連鎖加盟協會 ( IFA ) 、 日本連鎖加盟協會 ( JFA )	十家以上

由上述所探討的各界對於連鎖加盟的定義可知，加盟總部與加盟者之間其實是種合作關係（王智正，2009）。透過雙方共同簽訂的法律契約來維繫存續關係，加盟者非總部的聘僱人員，雙方皆為各自獨立的事業體，彼此之間的權利與義務則仰賴加盟契約來規範，進行特定商業行為活動，以達互惠互利的事業目標。

## 二、連鎖加盟的分類與比較

依照國際連鎖加盟協會 ( IFA ) 對連鎖加盟的分類，主要區分為：「產品與商標為主的連鎖加盟制度 ( Product and Trade Name Franchising ) 」和「套裝為主的連鎖加盟制度 ( Business Format Franchising ) 」兩大類。

### (一) 產品與商標為主的連鎖加盟制度：

主要是供應商與經銷商之間一種獨立的銷售關係，也就是經銷商藉由產品線和商標來辨別供應商。此類型的加盟者，可使用總部商號或名稱，在特定的區域或地點銷售產品，如汽機車經銷商。

### (二) 套裝營運為主的連鎖加盟制度：

是以整套商業營運的模式為主，不只限於某項產品或商標而已。

此種模式下，不僅包括產品、服務及商標，還包括經營生意的整體概念，如行銷計畫、經營理念、品質管制、集體採購、教育訓練及研究發展等。加盟者必須遵從加盟總部的各項規定，以維持產品及服務的品質，因此雙向的良好溝通在此制度下是必要的，方能維持兩者之間持續的夥伴關係，如各種類型的餐廳、飯店旅館及便利商店等。

Schewe ( 1983 ) 依所有權的集中情形，將連鎖經營型態分為直營與加盟，而加盟連鎖可依發起者的不同分為自願加盟連鎖( Voluntary Chain, VC )、特許加盟連鎖( Franchise Chain, FC )以及委託(合作)加盟連鎖( Cooperate Chain, CC )。

#### (一) 自願加盟店( Voluntary Chain )

日本自願加盟店協會給自願加盟店的定義是：「所謂自願加盟店是多數散在各地的零售店(偶而也有批發商)，為了求其零售店的經營現代化，一方面保有其商店的獨立性，同時又能享有永續經營的連鎖體系之優勢，在大部份其能做主的情況下，加入連鎖系統成為其體系內的一家商店」(賴山水，1992)。由以上的定義可知，自願加盟店的經營自主性很高，加盟總部對其控制力並不高，除了一致性的品牌與統一向總部進貨外，各自願加盟店的經營品質落差很大。

#### (二) 特許加盟店( Franchise Chain )

特許加盟是採取直營及自願加盟的優點所組合而成的系統，特許加盟店相對於自願加盟店，其自主權較低，對總部所規範的各種經營管理規定皆明列於加盟契約中，加盟者受到總部約束的程度較高。

#### (三) 委託加盟店( Cooperate Chain )

委託加盟店與特許加盟店最大的不同在於，特許加盟店的店面為加盟者自有或是租賃取得，而加盟時店面的裝潢水電等投資也大都由加盟者出資；委託加盟則是店面由總部承租，甚至店面的裝潢水電及設備也皆由總部出資，因此在利潤的分配上，特許加盟者會分配的比總部多，而委託加盟者則分配的比總部少。

中華經濟研究院（2003）依連鎖體系依授權內容及管理方式不同，將連鎖體系區分為數種型態，包含了直營與加盟，加盟的底下又分為委託、特許和自願，如圖2-1-1所示，並分別敘述如下：

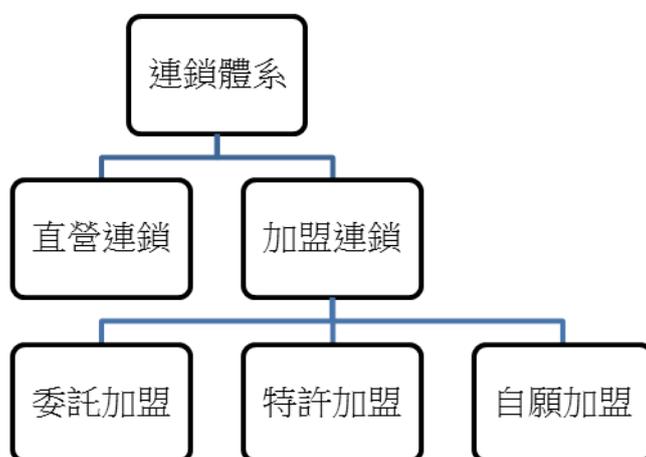


圖2-1-1 國內連鎖體系經營型態圖

（一）直營連鎖：

由總公司完全獨立投資、設立分店（分公司、營業所），並且負責經營，分店依照規定使用相同的商標、商品、服務及經營的模式或者技術，進行專業分工、集中管理經營方式。

（二）委託加盟：

由加盟者締結契約經營分店（分公司、營業所），總公司負責資金與技術，加盟者負責經營並且依規定使用相同商標、商品、服務及經營模式，但是總公司會對加盟者採取集中管理的方式來經營該分店。

（三）特許加盟（特許連鎖）：

加盟者負責分店（分公司、營業所）設立所需要的大部份（或者全部）資金且負責經營，但是加盟者必須與加盟總公司締結契約以取得授權使用商標、商品、服務及經營模式或技術。

（四）自願加盟（自由連鎖）：

加盟者負責分店的所有權、資金並且經營，加盟者需締結契約。

契約締結完成後加盟者取得總部授權，並且依照規定使用相同商標及選擇性使用商品、服務及經營模式或技術。

林泰生（1999）將臺灣連鎖店經營型態分類為下列三類：

- （一）直營連鎖
- （二）加盟連鎖
  - 1.特許權經營
  - 2.委託加盟
  - 3.內部創業
- （三）自願加盟連鎖
  - 1.零售商共同發起
  - 2.批發商發起
  - 3.製造商發起
  - 4.招牌共同型

李幸模（2008）指出連鎖加盟有六種方式：

- （一）員工創業加盟
- （二）自願加盟
- （三）跨業加盟
- （四）委託授權經營
- （五）委託經營
- （六）供貨聯盟

綜合以上敘述，連鎖加盟的各種型態包括直營連鎖、委託加盟、特許加盟、自願加盟以及供貨聯盟，在營運和管理上皆有程度不一的成本／利潤結構比例以及權利和義務等契約的規範，整理如表2-1-2；同時，再根據上述連鎖加盟因其不同型態而可能產生的利弊與得失，分析其中的優缺點，優點如加盟者可獲得較多資源或相關協助，缺點相對而言，如受到限制與規範較多，彈性空間較少，整理如表2-1-3，整合上述研究資料，進行一系列較為深入的比較。

表2-1-3 連鎖加盟的型態比較表

型態 細目	直營連鎖 R.C. ( Regular Chain )	委託加盟 C.C. ( Cooperate Chain )	特許加盟 F.C. ( Franchise Chain )	自願加盟 V.C. ( Voluntary Chain )	供貨聯盟 S.C ( Supply Chain )
開店	總公司	總公司	總公司佔	加盟者	加盟者
資金	100%	100%	部分股權	100%	100%
經營 決策	總公司	總公司 為主	總公司 為主	加盟者 為主	加盟者 為主
所有權	總公司	部份屬於 加盟者	加盟者 為主 部份屬於 總公司	加盟者	加盟者
經營權	總公司	加盟者	加盟者 為主 部份屬於 總公司	加盟者	加盟者
經營者 (店長)	總公司 派遣	加盟者 自派	加盟者 自派	加盟者 自派	加盟者 自派
商標	統一	統一	統一	統一	獨立
商品 進貨	總公司 規定	總公司 規定	總公司 規定	依合約 規定	依合約 規定
營業 淨利	總公司	依比例 分配	依比例 分配	加盟者	加盟者
商品 售價	統一	統一	依合約 規定	依合約 規定	加盟者

表2-1-3 連鎖加盟的型態比較表（續）

型態	直營連鎖	委託加盟	特許加盟	自願加盟	供貨聯盟
細目	R.C. ( Regular Chain )	C.C. ( Cooperate Chain )	F.C. ( Franchise Chain )	V.C. ( Voluntary Chain )	S.C. ( Supply Chain )
經營	總公司	總公司	總公司	自由利用	自由利用
技術	提供	提供	提供		
教育	總公司	總公司	總公司	自由利用	自由利用
訓練	提供	提供	提供		
促銷活動	統一實施	統一實施	統一實施	自由加入	自行作業
總部 約束力	最強	極強	強	弱	無
品質 一致性	最高	極高	高	一般	低
廠商 範例	王品牛排 無印良品	7-Eleven 全家	7-Eleven 全家	85度C 丐幫滷味	小型 早餐店 餐車

表2-1-4 不同型態的連鎖經營優缺比較表

型 態 比 較	直營連鎖 R.C. ( Regular Chain )	委託加盟 C.C. ( Cooperate Chain )	特許加盟 F.C. ( Franchise Chain )	自願加盟 V.C. ( Voluntary Chain )
優 點	<p>1.經營權所有權集中，可整合資源，提昇規模經濟效應</p> <p>2.形象一致化作業標準化</p> <p>3.約束力強，可貫徹命令</p> <p>4.政策與活動較易配合推動</p> <p>5.結合批發及零售之功能</p> <p>6.擴大經營的規模，有能力聘優秀管理人員建立有效組織系統營運方式</p>	<p>1.各店可獲得進貨及行銷的規模經濟</p> <p>2.各店可獲得總部專業協助</p>	<p>1.總部而言：資金需求低，不須負擔加盟店人事成本；開店密度較高舖店迅速；收權利金，投資風險較低；約束控制較佳</p> <p>2.加盟而言：自己即老闆，全心經營商店的形象較佳；因地制宜瞭解商機；利用大品牌知名度及全套軟體，經營成功機率大</p> <p>3.整體而言：兼具直營和自願加盟雙邊的優點</p>	<p>1.總部而言：投資少，舖店較快；收加盟權利金；加盟店自行負擔盈虧，風險分散</p> <p>2.加盟而言：保有彈性，可因應當地商情採取個別有利策略</p>

表2-1-4 不同型態的連鎖經營優缺比較表（續）

<p>缺 點</p>	<p>1.店面投資的成本高、擴店速度較慢 2.店員為受雇人員，無直接參與感，不易投入全部精神 3.因總部統一指揮，但各分店商情不同，無法因地制宜採取個別有利策略 4.投資集中，風險大</p>	<p>1.總部若無法有效控制加盟店，容易造成經營弊端 2.無法貫徹整體策略及行銷計劃</p>	<p>1.雙方關係僅依契約維持，必須皆能依法行事 2.總部須負擔較多的溝通與監督成本；對加盟店的工作成員無任用權不易要求素質 3.加盟店不良行為，會拖累總部及他店 4.加盟店獲得經營技術以及營運利益後，常思自立門戶形同訓練潛在競爭者</p>	<p>1.總部對加盟店雖訂有契約但約束力低；易失整體效益 2.服務品質難維持一致，故商業形象可能受損 3.店主的素質參差不齊 4.市場情報的回收較差</p>
----------------	---	--	--	--

從連鎖加盟的本質可以得知，存在於加盟總部與加盟者之間是種互惠互利，甚至共生共榮的關係，若是執行妥當，能將其功能發揮到極佳，對彼此不僅是雙贏局面，對消費者而言，更是一大利多。然此制度下，加盟總部及加盟者也都須放棄部分權利，以獲得在相形之下更顯重要的價值，例如總部擴展店頭數量，加盟者擁有自己事業等。

以下分析雙方在此制度中，可能面臨的優勢與劣勢，如表2-1-5所示：

表2-1-5 連鎖經營面臨之優勢劣勢比較表

	對總部而言	對加盟者而言	對雙方而言
優勢	1.擴展市場	1.既定的營運模式	1.大量的採購可以降低成本，經濟規模
	2.減少資金投入	2.專業技術協助	2.共同事業體形成的力量較大
	3.減少人力投入	3.作業品質標準化	3.投資風險降低
	4.加盟者非財務面的貢獻	4.承擔較少風險	4.消費者信心增加
	5.永續經營的目標	5.負擔較少資本	5.快速佔有市場
		6.貸款上的助援	
		7.比較性的評估	
		8.總部研究的助益	
		9.廣告促銷的助益	
劣勢	1.招募合適加盟者遴選工作不易	1.無法實現預期的效益	1.研發成果容易被模仿
	2.缺少管理的權力	2.支付服務成本	2.整體的企業形象容易因外力受損
	3.加盟者狀況不一	3.承擔廣告和促銷費用	3.經營自主權受限
	4.溝通情況不一	4.過度依賴總部	4.決策缺乏彈性
		5.缺少自由	5.有禁業限制
		6.流於單調	
		7.缺乏挑戰	
		8.終止契約和續約	

### 三、臺灣連鎖加盟業的發展與趨勢

從行銷的發展理論來看，市場發展一旦進入成熟期，通路問題常成為最大的瓶頸，僅運用傳統批發式的行銷模式並無法突破此瓶頸，故連鎖店行銷遂而興起，發展迅速後成為行銷通路的主流（李幸模，2008）。

我國經濟成長，連鎖加盟近幾年在臺灣快速發展，消費者百分之七十的日常消費和服務需求集中在連鎖業，連鎖業成為消費大眾生活中不可或缺的一部分（李幸模，2008）。此外，在自由化與國際化浪潮之下，國外服務業引入許多行銷觀念，使得服務業的生產與行銷逐漸多元與專業，服務的品質更大幅提昇。至於連鎖加盟業在臺灣的歷史發展則可整理如表2-1-6：

表2-1-6 臺灣連鎖經營業歷史發展表

階段	連鎖發展	階段特質	代表性連鎖店
第一階段	萌芽期	■連鎖店零星出現	( 1953 )天仁茗茶
		■連鎖體系多為直營店	( 1956 )寶島鐘錶
		■連鎖速度緩慢	( 1960 )新學友書局
		■強調本土化連鎖體系	( 1967 )新東陽食品
1979 以前	本土摸索 經營階段		( 1971 )麗嬰房童裝 ( 1974 )全國電子 ( 1975 )頂呱呱速食 ( 1976 )世界租車 ( 1976 )三商百貨 ( 1978 )曼都美髮

表2-1-6 臺灣連鎖經營業歷史發展表（續）

階段	連鎖發展	階段特質	代表性連鎖店
第 二 階 段	調適期	■連鎖店大規模成長	(1980)華新牛排
		■統一超商引進美國 7-11 便利商店	(1980)統一麵包 (1981)信義房屋
1980 ~1983	國際連鎖 引進階段	■國際連鎖經營技術 引進臺灣	(1982)味全純青 (1982)ATT吸引力
			(1983)31冰淇淋
			(1983)三商巧福
			(1983)金石堂文化 (1983)雅姿韻律
第 三 階 段	成熟期	■麥當勞引進臺灣	(1985)柯尼卡沖印
		引發國際速食連鎖來臺	(1985)太平洋房屋
		■1988年7-11轉虧為盈	(1985)香雞城
		帶動便利商店風潮	(1985)肯德基炸雞
1984 ~1990	業態蓬勃 發展階段	■連鎖經營朝多元業態	(1986)小豆苗食品
			(1986)必勝客披薩
			(1987)屈臣式、惠康 (1989)萬客隆批發
第 四 階 段	外擴期	■臺灣連鎖加盟促進協會 成立並發行刊物	(1991)博登藥局 (1991)翁財記商店
		■公平會將連鎖業納入 整合國際 管制範圍	(1991)全家福鞋店 (1991)界揚超市
		1991後 拓展階段	■國內連鎖業朝海外發展

資料來源：修改自蘇淑華（2002）。連鎖加盟之緣起與未來發展趨勢之分析研究。未出版碩士論文，大葉大學，彰化縣。53頁。

首先從外在環境來看未來的趨勢，外國連鎖業紛紛進駐臺灣（如麥當勞、7-Eleven），國內製造業大量外移之際，企業不得不積極發展服務零售業；而現代企業為提升競爭優勢，透過企業規模來導入連鎖經營，使得連鎖事業的爭戰不斷擴大；另一方面，企業體的資源全面投入也刺激了連鎖業的快速成長。

其次，人口結構的變化，包含少子化、高齡社會以及雙薪家庭的普遍，凡此種種改變，均促成連鎖服務業的興盛。再加上現代消費者意識的高漲，愈來愈注重消費的便利性（時間、地點或一次購足等）、舒適性（空調、音樂、燈光與陳設等）、個性化（商品組合、生活型態與購買方式等），與品牌化，傳統商店早已無法滿足消費者需求，連鎖企業便逐漸受到許多消費者的青睞。

Mentzer（1993）提出價值趨動創新觀念，是連鎖經營核心本質；而連鎖經營要追求效率及多元，可以藉著同業或異業策略聯盟（引自蘇淑華，2001）。綜合上述所言，全球國際化帶來的龐大商機正吸引著全球企業家及創業者的目光，組織透過連鎖加盟方式以擴大競爭力，並隨資訊快速傳遞與消費形態改變，逐漸形成連鎖體系之間的競爭。

## 第二節 運動健身俱樂部產業

近年來，國人開始瞭解適度地運動和休閒活動對於生活品質改善與健康保健的重要性，而這種觀念的轉折，不僅加速休閒運動風氣的蔓延與滋長，也間接造成了各休閒運動俱樂部等產業如雨後春筍般的到處林立（郭仁宗、李豪，2010）。

### 一、運動健身俱樂部的定義

俱樂部的組成意即人們可能追求身心健康、休閒、娛樂或是為了想認識其他朋友等理由，進而定期或不定期舉行集會的一種封閉性質

社交團體，通常也附帶有一種對會員資格的審定程序；因此，俱樂部可說是一種集合相同消費性行為的封閉式社交團體（陳金冰，1991；張宮熊、林鈺琴，2002）。

運動健身俱樂部可說是特定的消費族群－追求運動及健身等休閒活動為主要目的，定期集合、聚會的一個場域；以會員制方式經營，是具有運動、健身和休閒功能的封閉式營利性組織。場內設有專業性硬體設施、器材、專業課程或資訊及其他休憩相關的附屬服務，目的在於滿足消費者個人需求，提供顧客舒適的感受，進而使其可以達到身心靈三者平衡（郭仁宗、李豪，2010）。

林士傑（2010）對健康俱樂部所下定義為：「主要是營利目的而能滿足會員在運動、健身、休閒、娛樂等方面的需求，提供相關服務，並從中獲取利益的組織；其活動場所內包含專業性硬體設備（例如：重量訓練器材、心肺訓練器材、游泳池等），及軟體的課程或資訊（如健身課程、運動處方設計、營養諮詢等），與其他休閒相關的附屬服務（如三溫暖、舒壓按摩等）」。

舉凡健康俱樂部、健身俱樂部、體適能俱樂部、運動休閒俱樂部、運動健康俱樂部、運動健身俱樂部、健康休閒俱樂部、健康體適能俱樂部等，都屬於此產業別名；本研究整理近年來對運動健身俱樂部的相關定義，如表2-2-1所示：

表 2-2-1 學者對運動健身俱樂部定義之彙整表

學者	年代	定義
姜慧嵐	2000	為了滿足消費者改善健康體適能及社交等目的，特定付費從事休閒與健康等相關活動的商業性運動服務事業體。

表 2-2-1 學者對運動健身俱樂部定義之彙整表（續）

學者	年代	定義
中華民國 國有氧 體能運 動協會	2000	採會員制經營，提供會員運動、健身場所；活動場地具有健身器材，和專業指導人員教學、指導、諮詢、服務之營利事業。
江界山 高俊雄 程紹同 林文郎	2001	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。
洪聖惠	2001	同時具有運動、健身、休閒功能之封閉式營利組織，採取會員制方式經營。設有專業性硬體設備及器材，提供團體課程與個人專業指導、休養生息與服務等。並依照實質需要另外設置美容美體增值項目，目的在使會員達身、心、靈舒適。
吳奕賢	2002	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閒暇活動的需求，並以企業組織型態經營者。
黃賢哲	2004	以營利目的，並採長、短期會員制經營，主要提供：消費者從事運動健身行為時所需的場所與服務，包含專業性的硬體設施（如游泳池、健身房、有氧教室及運動器材等）與軟體資訊（如有氧運動教學、重量訓練指導等）。除此之外，此類場所有時亦附屬休憩設施（如三溫暖、書報閱讀區、餐飲提供等）。

表 2-2-1 學者對運動健身俱樂部定義之彙整表（續）

學者	年代	定義
鄭秀琴	2004	主要以營利為目的，並採長、短期會員制經營，主要提供消費者在從事運動健身行為時所需的場所服務。
蔡士傑	2005	以招募會員方式來經營，提供運動健身的場地與硬體設備及專業性的軟體服務項目，來滿足消費者需求。
沈淑貞	2005	以運動健身為主，設備以提供硬體的健身器材的使用為主，另選擇性的附設韻律教室、游泳池、三溫暖設備、指壓按摩室等設備；餐廳只供應飲料及速食。
吳聰裕	2005	俱樂部乃採會員制的消費方式，以提供符合會員運動休閒、娛樂等需求的設施與服務為目的之營利事業。
陳芳慶	2005	健身俱樂部為一商業性質，並提供休閒健康相關活動之運動服務團體，以滿足消費者達到健身、雕塑身材及社交等效果為目的。
劉秀慧	2007	會員制經營，主要提供會員運動、健身場所，並設有專業指導人員教學、諮詢、指導與服務的營利事業，其中並不包含一般運動專項及休閒渡假之俱樂部。
吳建宏	2007	該場所全時段皆有提供專業的運動健身指導人員或教練，且現場設施應包含心肺有氧區健身房及有氧教室，並提供專業的運動健身及營養方面諮詢，為改善會員健康提供休閒運動場所，聚集相同興趣以及消費目的之付費型社交團體。
林承鋒	2008	提供付費會員關於休閒健康以及運動軟硬體設備的營利機構。

表 2-2-1 學者對運動健身俱樂部定義之彙整表（續）

學者	年代	定義
劉康曜	2008	以運動健身為服務內容，提供運動健身場地器材設施與指導員，並附設有體適能諮詢檢測服務的付費會員制之運動健身俱樂部。
謝健良	2009	一間綜合各種軟硬體設施，並講求與健康休閒結合，往多元發展的健身俱樂部。其硬體設施包含：有氧教室、各種健身器材、烤箱與蒸氣箱等設施。軟體設施為：個人體能指導課程諮詢、各種有氧課程、相關人員（服務人員及健身教練）。
楊子興	2009	透過提供多元化場地設施設備，多樣並且流行的課程與活動計畫及正確運動健身諮詢等服務方式，幫助會員養成運動習慣，達到改善身心適能，而促進健康或其他個人目標，且以營利為目的之運動服務事業體。

綜合以上資料，本研究定義運動健身俱樂部乃是營利性的運動服務事業體，其中提供了包含軟體、硬體設備，以符合會員相關需求的各種服務，如免費或付費的團體及個人課程，甚至有專業私人教練提供諮詢與建議，指導課程與帶領。

## 二、運動健身俱樂部的類型

目前臺灣地區運動健身俱樂部依活動性質之不同可區分為以運動健身為主、以商務聯誼為主及同時包含運動健身與商務聯誼性質等三類；若依其經營理念之差異將可分為四類（郭仁宗、李豪，2010）：

### （一）體適能健身為主：

以提升體適能為主要目標，有氧舞蹈教室、健身房等運動器材為基本設施，地點多在都會區內，並透過平價會費的方式吸引消費者。

(二) 商務聯誼為主：

以具有商務社交功能為主要訴求，除專業體適能設施外，附設有餐廳、聯誼室等社交場所，方便消費者聊天聯誼，地點常在商業區。

(三) 休閒渡假為主：

主要目的在滿足週休二日渡假休閒等需求，地點大多鄰近郊區並遠離都市，設施完善且多樣化，常以家庭成員為消費對象，收費較高。

(四) 社區健康休閒為主：

以社區內居民為基本消費者，主要目的在提升居民的生活品質，常附設 KTV 及籃球場等休閒設施，提供社區居民休閒與活動使用。

運動健身俱樂部的類型相當多元，因著不盡相同的劃分依據，而呈現出各異的結果；相關研究的分類方式有：所在地點、服務對象、服務項目、營運面積、資金來源、功能面向及經營型態等等，整理後如表2-2-2所示。

表 2-2-2 運動健身俱樂部類型劃分及結果一覽表

學者	劃分根據	分類結果
彭淑美 (1993)	所在地點 服務對象	1. 商業走向運動俱樂部 2. 社區運動聯誼社 3. 郊區休閒運動俱樂部
姜慧嵐 (1994)	所在地點	1. 附屬於觀光飯店內 2. 附屬於大型企業內 3. 附屬於大樓住宅或社區內 3. 專業體適能中心
楊人智 (1996)	活動所在區域	1. 陸上單項俱樂部 2. 空域單項俱樂部 3. 水域及海洋單項俱樂部 4. 大型綜合休閒運動俱樂部

表 2-2-2 運動健身俱樂部類型劃分及結果一覽表（續）

學者	劃分根據	分類結果
程紹同 (1997)	1. 場所地點	1-1.大飯店內附設健身俱樂部 1-2.企業內附設健身俱樂部 1-3.社區型休閒中心 1-4.學校附設健身體適能中心 1-5.醫院附設健身中心 1-6.城市專業運動健身俱樂部 1-7.郊區／大型休閒俱樂部
	2. 服務項目	2-1.低量功能型 ( Limited Function Services ) 2-2. 多功能型( Mid Function Services ) 2-3. 全功能型( All Function Services )
	3. 資金來源部份	3-1. 國內業者自行投資 3-2. 國內外合資經營 3-3. 純屬外商投資
	4. 經營方式	4-1. 終生會員制 ( 有個人、家庭、團體三種 ) 4-2.年期會員制 ( 有五年、三年、一年等期 ) 4-3.月／季期會員制 ( 按月或按季課程收費 ) 4-4.不定期活動 ( 多以售票或卡計方式收費 ) 4-5.訓練班 ( 多以每月計次方式收費 )

表 2-2-2 運動健身俱樂部類型劃分及結果一覽表（續）

學者	劃分根據	分類結果
高俊雄 (1996) (2002)	1. 經營型態	1-1. 獨立型 1-2. 附屬型
	2. 服務對象	2-1. 商務社交型俱樂部 2-2. 親子型俱樂部 2-3. 健康休閒俱樂部
	3. 產業分析	3-1. 以體適能為主 3-2. 以休閒社交為目的 3-3. 綜合以上之混合型
江盈如 (1999)	對象所在地點	1. 專業健康俱樂部 2. 社區附設休閒中心 3. 大飯店內附設健身俱樂部 4. 商業聯誼社附設健康俱樂部 5. 學校附設健身中心 6. 多功能休閒俱樂部
姜慧嵐 (2000)	經營特性	1. 飯店附屬俱樂部 2. 健康體適能俱樂部 3. 多功能俱樂部 4. 社區俱樂部 5. 商業聯誼社 6. 其他
林月枝 (2001)	經營定位 功能面向	1. 專業體適能型 2. 商業聯誼型 3. 健康休閒為主的社區型 4. 休閒功能為主的鄉村 5. 特殊主題型

表 2-2-2 運動健身俱樂部類型劃分及結果一覽表（續）

學者	劃分根據	分類結果
經濟部 商業司 (2000)	城鄉與功能	1. 城市社交型俱樂部 2. 鄉村型俱樂部 3. 度假型俱樂部
中華民國 國有氧 體能運 動協會 (2000)	經營特性	1. 多功能運動休閒型 2. 社區型 3. 商業連誼社 4. 專業體適能中心 5. 飯店附屬
行政院 體委會 (2001)	經營型態	1. 專業體適能中心 2. 多功能 3. 聯誼社型態 4. 社區型態 5. 飯店附屬
張宮熊 林鈺琴 (2002)	社經關係	1. 商務型俱樂部 2. 運動型俱樂部 3. 休閒俱樂部 3-1. 鄉村型 3-2. 都會型 3-3. 社區型 3-4. 飯店型
陳惠卿 (2004)	經營型態	1. 連鎖經營 2. 單點經營 3. 飯店內附設

表 2-2-2 運動健身俱樂部類型劃分及結果一覽表（續）

學者	劃分根據	分類結果
蔡士傑 (2005)	經營特性	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 社區類型</li> <li>2. 商業聯誼社</li> <li>3. 飯店附屬型</li> <li>4. 專業體適能</li> <li>5. 多功能型</li> <li>6. 其他（公立、學校或醫院所附設的運動中心等）</li> </ol>
李勇霆 畢璐鑾 (2006)	經營類型	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 定點單店式俱樂部</li> <li>2. 城市俱樂部</li> <li>3. 陽春型俱樂部</li> <li>4. 大飯店內附設運動俱樂部</li> <li>5. 國際專業型俱樂部</li> <li>6. 國內專業型運動俱樂部</li> <li>7. 技術合作專業型運動俱樂部</li> <li>8. 社區型俱樂部</li> <li>9. 企業附屬運動俱樂部</li> <li>10. 學校型運動俱樂部</li> <li>11. 醫院內健身中心</li> <li>12. 市民運動中心</li> </ol>
楊子興 (2010)	實際營運面積	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 大型運動健身俱樂部</li> <li>2. 中型運動健身俱樂部</li> <li>3. 小型運動健身俱樂部</li> </ol>

近年來政府為培養國人的運動習慣，改善休閒與運動空間不足，陸續在各公立體育場館設置健身中心（例如：新北市立新莊體育場、

板橋體育場等)，並延聘師資開設各項常態性運動課程；臺北市政府亦於2001年開始興建各行政區的市民運動中心，並且委託民間機構經營管理，以提供市民運動健身的場所，其營運方式及提供之服務與民營的運動健身俱樂部極為相似，故亦可將此類公營或者公辦民營的運動中心視為運動健身俱樂部的類型之一（蔡士傑，2005）。

### 三、臺灣運動健身俱樂部發展歷史

國內俱樂部的發展，最初（1953年）由美軍顧問團開始，為因應當時美軍的需求而設立了定點單店式的俱樂部；當時純粹是種聚會、喝酒、跳舞的場所，且界定在特定層次以上，一般人不能隨意加入。太平洋聯誼社（1977年）成立，是臺灣商業聯誼社典型的代表，經營項目以商業聯誼為主；在設備上，較強調餐飲服務，其他如網球場、健身房、三溫暖及游泳池等，則只是些周邊設施（林士傑，2010）。

運動趨向的健身休閒俱樂部則是起源於1970年代後期，首先乃由郭美洲女士自日本引進健美操的教學課程，可稱之為韻律、有氧健身中心的前身（趙麗雲，2007）。接著，1980年臺灣第一家健身運動教室克拉克健康俱樂部成立，除了使用心肺及重量訓練器械之外，更引進美國體適能（健康）俱樂部的訓練方法並採其營運方式；初期加入的會員以外商為主（高俊雄，1996；楊人智，1996）。

而後1977年隨著蔡純真成立佳姿韻律中心，開啟了臺灣女性專屬運動課程的新頁，當時市場趨勢是以韻律舞蹈為主的女性韻律中心，多是舞蹈老師自行創業，單點單店的經營模式為之（楊子興，2009）。不久後（1983年）唐雅君的雅姿韻律世界成立（至1993年更名為亞力山大健康休閒俱樂部），臺灣運動健身俱樂部的市場也隨之而大幅開拓，單一的韻律舞蹈課程發展成多變化的有氧舞蹈課程；經營也從單點單店式改為連鎖經營；原本專屬女性的韻律中心乃逐漸轉型成為全民休閒走向。

1986年，中興百貨公司為擴大對客戶的服務，在姜慧嵐的推動下成立中興健身俱樂部，臺灣第一家由百貨公司投資經營的體適能健康

休閒中心由是成立（趙麗雲，2007）。至1990年，其他企業界，特別是資本雄厚的建商（如宏國建設、僑泰建設等）開始加入健身運動產業之列，挹注龐大資金興建大型現代化健身中心；在此同時，外商亦開始進入臺灣的健身產業市場（江界山、高俊雄、程紹同、林文郎、李復甸，2001）。隨著外商進入本土健身市場，美式大型健身中心的經營理念與策略，包括活潑動感音樂的運用、多樣性課程內容的供應，以及多元化的收費及促銷辦法等也同時被引進國內，替臺灣既有的休閒健身運動俱樂部經營生態注入一股新氣象（姜慧嵐，2002）。

自1991年後期，國內消費市場的變更，再加上外商公司正式進駐臺灣運動健身市場，原本低靡的運動健身市場開始大幅度進展（郭仁宗、李豪，2010）。1997年開始，中華民國有氧運動協會更是首度引進美國醫學學會（American College of Sport Medicine, [ACSM]）體適能指導員護照，正式與世界接軌。本土龍頭—亞力山大健康休閒俱樂部發展迅速，至此有多家連鎖分店（姜慧嵐，2000；吳建宏，2005）；而到1999年，全臺發展已約有上百家專業水準之運動健身俱樂部。

2000年的後期，美商加州健身中心、金牌健身俱樂部、世界健身俱樂部，臺灣連鎖型態的伊士邦健康俱樂部，相繼積極搶入臺灣運動健身休閒產業，而佳姿也進駐101大樓並開放加盟體系，政府則開始在臺北市十二個行政區域陸續興建運動中心，以公辦民營的方式營運（吳湧，2010）。在運動健身俱樂部產業發展蓬勃之際，本土經營的品牌—亞力山大運動健身俱樂部更跨足國際，連鎖行列拓至中國，旗下品牌分為雅姿、亞力山大、亞爵、君SPA等（吳建宏，2005）。

然而，在接連遭遇卡債、SARS、健身中心定型化契約及公共危安事件，國內幾間重要運動健身俱樂部例如：佳姿、亞力山大、伊士邦俱樂部加盟店等相繼倒閉，金牌健身俱樂部被加州健身俱樂部併購，幾十萬會員權益受損，一再地重創臺灣運動健身產業，相關法律議題也被民眾高度重視。亞力山大後來乃由緹力士健康會館（Action LIFE）

俱樂部接手，伊士邦也於重整後，縮編以直營店方式經營，上述種種狀況顯現臺灣的運動健身產業在政府相關部門的法規訂定與處理方式下，將是值得審視的問題（邱貴玲，2007）。

茲將臺灣運動健身俱樂部發展歷史，整理如表2-2-3所示：

表2-2-3 臺灣運動健身俱樂部發展歷史年表

年代	重要記事
1953 年	美軍顧問團在臺灣成立俱樂部
1956 年	德人華裔諾達爾於臺北成立潛水俱樂部
1970 年	國華高爾夫球俱樂部成立
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、美商克拉克健康俱樂部成立
1981 年	花旗俱樂部成立（臺灣第一個有渡假中心的觀念）
1983 年	雅姿韻律世界（總店）開幕、瑞鋒健身中心成立 CCA( Club Corporation of American )成立銀行家俱樂部
1984 年	臺北金融家俱樂部、環亞健身中心成立
1985 年	臺北健身院成立、小型賽車俱樂部引進
1986 年	中興健身俱樂部、皇家俱樂部成立
1987 年	動力滑翔翼俱樂部成立
1988 年	合家歡俱樂部成立；七月與 RCI 簽訂合約：會員可與世界五十餘國的兩千多個俱樂部交換免費渡假
1989 年	林肯健康俱樂部成立 桑富士運動俱樂部成立（日本傳統俱樂部）
1993 年	亞力山大忠孝店成立（雅姿第一家轉型為俱樂部之分店）
1994 年	太平洋都會生活俱樂部成立
1998 年	亞力山大高雄分部成立（已有十二家分店）

表2-2-3 臺灣運動健身俱樂部發展歷史年表（續）

年代	重要記事
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 全省約有百家專業的健康俱樂部
2000 年	中華民國有氧體能運動協會：全省有 129 家健康俱樂部 瑪艸健康體適能俱樂部高雄四維店成立 統一集團成立伊士邦健康俱樂部、亞爵會館成立 日商( Big Sports )東京健身俱樂部於臺灣成立 金牌健康體適能俱樂部在臺灣成立據點
2001 年	世界健身中心於中臺灣成立、原動力健身中心成立
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 高雄太平洋都會生活俱樂部結束營業
2004 年	由亞力山大成立 SOGO 分部 加州健身中心併購好萊塢健身中心
2005 年	高雄瑪艸健康體適能俱樂部成立明華加盟店 全臺佳姿休閒俱樂部結束營業
2007 年	亞力山大結束營業，由亞緹士( Action LIFE )接手營運 加州健身中心併購金牌健康體適能俱樂部
2009 年	中興健身俱樂部停止營業

依據不同時期內各代表性俱樂部崛起之時間，國內運動健身俱樂部發展歷程可分為關鍵的七個時期：

- (一) 商業聯誼為主：以商業聯誼為主要的功能，此時（1977）已開始具備健身俱樂部的雛型。
- (二) 首創女性專屬運動課程：1977年後期佳姿韻律世界首創運動舞蹈化、舞蹈運動化等理念，開啟臺灣女性專屬運動課程。
- (三) 美式經營模式引入：1980年成立的克拉克俱樂部率先引入美式俱樂部訓練方法及營運方式應用，刺激俱樂部多元經營。
- (四) 價格平民化：1983年雅姿韻律世界透過全家人健康消費訴求的觀念，搭配低價行銷的策略，乃將臺灣運動健身俱樂部的消費模式導入了新的低價競爭機制。
- (五) 百貨公司投資經營：1986年中興百貨率先於公司的內部設置運動健身俱樂部廣場，以擴大對全體客戶的服務層面。
- (六) 社區健康俱樂部成立：1990年代之後，許多的建商開始在各新建社區當中設立運動健康俱樂部等休閒廣場，以藉此招攬更多消費族群的目光。
- (七) 外商積極進入臺灣市場：1990年代後期，日、美等外商公司開始積極投入，進而帶動臺灣運動健身市場的起飛。彙整如圖2-2-1所示：

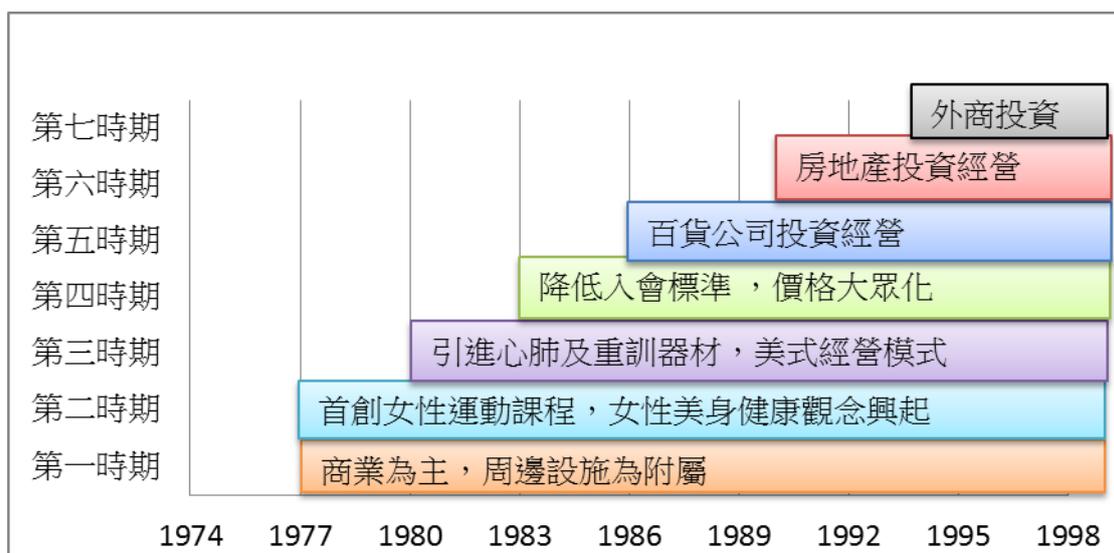


圖2-2-1 臺灣運動健身俱樂部發展關鍵期

綜觀臺灣休閒健身運動事業發展可以大致歸納成三個主要轉折：

- (一) 早期的舞蹈社與韻律中心經營方式
- (二) 多角化的經營方式
- (三) 複合式的經營方式 (曾麗娟, 2004)。

隨著不同時代段落的潮流變革以及推展，近年來國內的運動健身事業已展現大型連鎖經營與多元化的通路現象，再加上消費者行為的地域特性與經濟環境的衝擊和影響，於是逐漸發展出多角複合、連鎖服務之健身運動事業樣態。

#### 四、臺灣運動健身俱樂部產業概況

分析臺灣現階段運動健身俱樂部的管理與營運模式，本研究透過2000年行政院體委會委託中華民國有氧體能運動協會，執行之「臺灣健身房(體適能中心)設施及管理研究」一案，其中針對全國上百家對外營運健身房(體適能中心)其基本資料、硬體設備、會員服務權利義務、課程活動、組織結構、人力資源及管理問題進行問卷調查，回收124家的有效問卷，完訪率為96%，呈現結果頗具代表性。以下摘要該份研究結果整理如表2-2-4所示：

表2-2-4 臺灣健康俱樂部產業概況表

調查項目	調查結果
基本資料	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 北部佔多數60%，其次是南部佔21%，中部佔15%</li> <li>● 成立時間以3-6年居多(38.9%)；其次為3年以下(29.2%)</li> <li>● 以國人投資比例最高(88.6%)</li> <li>● 登記的資本額以五百萬元為多(52.4%)，總投資額五千萬元到一億元間居其次(33.3%)；最後是五千萬元以下(23.8%)</li> </ul>
會員資料	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 個人消費佔多數(49%)，其次為家庭型客戶(38%)，最後則為組織機構(13%)。</li> </ul>

表2-4-1 臺灣健康俱樂部產業概況表（續）

會員	●會員以男性居多，比女性顧客（45.5%）約多10個百分點
資料	●年齡35-44歲佔24%，45-54歲佔22%，25-34歲則佔19%
營業時間	●多數開門於早晨六點到八點，結束多在晚上八點到十點間 ●尖峰時段為下午五點到九點，離峰時段早上九點到十四點
課程活動	●分佈前三名依序：有氧運動、階梯有氧、運動處方 ●最受歡迎前三項依序：有氧運動、階梯有氧、瑜珈 ●各類型健康俱樂部所提供的課程與活動超過廿種
使用設施	●約四十種包括：心肺器材區（以跑步機及腳踏車數量最多，其次為階梯機及交叉訓練機）、（非）機械性重量訓練區（機械性多於非機械性）、有氧韻律教室、體能評估區、物理治療室、醫護室、室內迴力球場、室內／外籃球場、室內／外網球場、室內／外游泳池、桌／撞球場，室內高爾夫球場、男女三溫暖、美容中心、視聽教室／文藝教室、餐飲／吧台、商品販賣專櫃、飲料販賣機、兒童遊樂場、兒童才藝中心、會議中心、水療spa／Kruhans ●因各俱樂部不同屬性、場地大小與區域性，設有不同設施
組織人力結構	●組織結構以「開放式組織」最多 ●全職員工佔總員工數最多（88.32%） ●員工多為運動指導員（20.65%），最少為醫護人員（0.5%） ●非體育相關科系主管多（51.98%），相關科系少（28.81%） ●體適能教練中體育相關科系者為多（63.56%）
有效會員人數	●專業體適能中心部份以五百人以下佔最多 ●飯店附屬類型、多功能類型以一千人至二千人佔最大比例 ●聯誼社類型在二千人以內 ●社區類型則在五百人至一千人左右，規模較小

表2-2-4 臺灣健康俱樂部產業概況表（續）

---

會員 流失	<ul style="list-style-type: none"><li>●俱樂部自行報告會員流失率都控制在範圍（20%）之內</li><li>●流失原因：設備過於老舊、器材不敷使用、空間擁擠、失去興趣與動機、不常使用、停車不方便、搬家</li></ul>
權利 與 義務	<ul style="list-style-type: none"><li>●依據不同的運動健身俱樂部類型，區分為四類：可以使用其所有設施、不限使用時間及次數、可參加各類活動及定期享用各種優待</li><li>●義務大略為：按時繳交會費、遵守健康俱樂部管理規則</li></ul>

---

姜慧嵐（2000）在臺灣健康體適能俱樂部產業之研究當中，探討臺灣對外營業的健康體適能俱樂部的現況，並得出結論陳述如下，可看出與上述的調查相去無幾。

- （一）硬體設施、設備現況、課程與活動：不同類型俱樂部在設施尚無太大差異，但數量普遍偏低，檢測器材也較為不足。
- （二）營業時間、收費辦法、人力編制：星期日大多不休館，尖峰與離峰時段無太大差異；差異甚鉅於入會與保證金的多寡。
- （三）促銷方法與行銷策略：簡章簡介、雜誌、郵寄資料為最常用的廣告方式；最常見的折扣為贈品、試用券及價格折扣等。

臺灣市場未來發展連鎖運動健身俱樂部加盟事業，是值得研究的課題，加盟市場的開發應有相當潛力；此外，建議政府相關單位參考國外經驗，設立規範準則，並瞭解產業實際營運狀況，參酌學者意見，明確訂定各項設立要點、管理辦法與輔導方案。

吳建宏（2005）研究臺灣運動健身俱樂部的現況，調查基本資料、營業時間、現場設施、運動設備、運動課程、會員活動、行銷與促銷活動、人力編制、收費辦法；分析資料得出下列結果：

- (一) 依地區而言，北部最多，而後依序是南部、中部和東部；
- (二) 依類型，則健身俱樂部居多，健身中心與附屬型場館次之；
- (三) 不同地區之俱樂部在心肺器材數量多寡上有顯著差異；
- (四) 不同類型之運動健身俱樂部在現場設施、心肺與重訓器材、課程、行銷與促銷活動、全職員工數量多寡皆有顯著差異。

若從經營策略來談，運動健身俱樂部為因應多變的消費者需求，業者無不使出渾身解數，推出各樣會員卡，歸納如下(徐藍翊，2005)：

- (一) 會員制經營策略
- (二) 多據點連鎖經營
- (三) 同業或異業聯盟
- (四) 採取超品質軟體服務

若從人力需求來看，依照其組織架構大致分為後勤支援系統(總公司)，以及營業服務系統兩大組織。營業服務系統依現場服務需求，可再分為以下五個部門(楊子興，2009)：

- (一) 業務部門：負責會員招募及入會後的會籍相關業務之服務；
- (二) 運動部門：運動相關諮詢、運動指導、課程規劃執行等；
- (三) 美容部門：美容美體課程執行及美容商品解說與銷售等；
- (四) 餐飲部門：負責會員的點餐、出餐及餐飲區的清潔衛生等；
- (五) 服務部門：負責進場出場及運動商品銷售與清潔衛生工作。

每個部門所負責的工作內容繁雜且專業，須有強大的後勤支援系統來支持前端的服務。如此服務線才能維持服務品質、流暢及一致性。

若從使用方式談起，分為會員制及無會員制兩大類；差別就在於進入場館內使用或消費前，會員制必須先行提出申請，經過運動健身俱樂部核准後，方可消費或使用。過程中業者收取會費，同時因透過會員身份審核之控管機制，因此使用品質較佳；會員制對於運動健身俱樂部更有著財務上的支撐作用(楊子興，2009)。

另外，若從運動健身俱樂部目前面臨之經營問題而言，包含企業經營、政府法規與管理等方面，以下分述說明（劉秀慧，2007）：

- （一）經營企劃缺失：整體定位以及經營訴求不明確；財務方面，財力不足、資金不靈活；軟體欠缺周詳規劃，硬體不符習性。
- （二）管理人才缺乏：目前尚無足夠專業管理人才，而衍生出規劃設計不夠專業、軟體服務缺乏等問題。
- （三）市場競爭激烈：俱樂部生命週期短且競爭性強，經營高峰期是最初三至五年，步入成熟期後幾年內極可能進入衰退期。
- （四）法令規章不明：俱樂部是屬於團體，而加入會員者為個人，兩者間權利義務之履行，未有相關法令加以規範管理。針對此問題，2002年行政院體委會推動定型化契約範本。
- （五）過度業務導向：經營俱樂部，除了設備費，管銷費用也大，俱樂部為了招攬生意，產生出不同優惠折扣和收費名目。
- （六）會員流失率高：目前所面臨之一大窘境，與美國休閒俱樂部流失率高達54%類似；留住會員建立長期關係是重要課題。

有關經營困境，張宮熊、林鈺琴（2002）則提出相關解決之道，如：降低尖峰時段的客源流失，處理離峰時段的資源閒置、培訓專業人才、採連鎖式據點經營方式、合作結盟、國際化經營等。

趙麗雲（2007）再以事業沿革、數量分配、會員特質、課程內容、教學情形、營運管理及人力資源發展情形進行探討後，歸納得出下列四項運動健身俱樂部的發展趨勢：

- （一）三多共構：多元化設施供應，多角複合經營及多家連鎖服務
- （二）女性消費市場深富潛力
- （三）消費者益發重視專業服務品質
- （四）健身產業發展漸成公共議題

綜合許多文獻以及研究資料，運動健身俱樂部的營運面向之相關探討與分析，可歸納後區分為三大類別：

- (一) 員工概況－人員的專業素質與基本理念的培養深具影響力；專業知能、專業技能、服務態度、職場生涯發展及工作壓力等層面，是後續研究重要的發展面向及關注的議題。
- (二) 課程資訊－現今較欠缺相關研究，但因消費者需求，未來在課程成效與市場接受度等層面是熱門研究焦點方向。
- (三) 服務品質－目前研究主流：如何持續並且有效提升內部高度服務品質決定產業能否永續生存，因此消費者滿意度、參與動機、忠誠度及顧客申訴服務等層面，是未來的焦點議題。

### 第三節 價值創新之研討

本章首先介紹創新的定義與過程、分類與範疇，接著再介紹何謂價值創新？Schumpeter( 1947 )指出創新就是「做新的事情或是用新的方法做已經存在的事情」，並且產生創造性破壞( creative destruction )的效果；也正如Druker( 1985 )認為所謂創新是「賦予資源創造財富的新能力，也就是改變現有資源創造價值的方式。」同時也強調系統化創新的重要性，認為創新可透過學習與訓練，提出創新機會的來源：

- (一) 預期之外的事件
- (二) 不協調的狀況
- (三) 基於程序的需要
- (四) 市場或產業結構的突然改變
- (五) 人口結構的變化
- (六) 認知、情緒及意義上的改變
- (七) 科學和非科學上的新知識。

#### 一、創新的定義與過程

創新可以是一種新的產品或服務、一種新的製程技術、一種新的管理系統以及結構、或是一種組織成員的新計畫( Damanpour, 1991 )。

公司內部任何生產或製造新產品的新方法，如產品樣式增加，生產過程的管理系統，組織結構與策略發展都是創新( Hill & Jones, 2001 )。

大前研一( 2006 )也指出創新不限於技術創新，舉凡經營系統、人才聘雇、溝通方法，或者是在所有經營領域當中，從未有過的思考方法或做法，都可納入創新行列；創新來自「對於已知現象以及運作方法的根本質疑」，來自「對於趨勢與數據的敏感度直覺」，更加強調「運用新技術、新材料、新組合的觀念」，以進行Schumpeter所謂的「創造性破壞」創新。

Slater 與 Narver( 1994 )認為：創新來自公司發現其所提供的產品以及市場需求之間的落差，創新即是使公司資源導向於滿足該需求。Afuah( 1998 )則進一步的指明創新是「使用新的技術和市場知識來提供給顧客新的產品及服務；將新事務與市場需求結合一起，才算完成一整個創新活動。」而主要的創新功能性來源則包括：

- (一) 公司內部價值鏈功能
- (二) 外部價值鏈中的供應商、互補品廠商、顧客等
- (三) 政府、大學、實驗機構
- (四) 競爭者及相關行業
- (五) 其他國家或地區。

根據Betz( 1998 )的說法，發明是為了創造新產品或程序，「創新」則是將新產品、程序與服務引入到市場。OECD( 2005 )明確清楚界定發明( invention )以及創新( innovation )差別在於前者創造出新的事物、流程或技術，但尚未應用到實務上；而後者則必須把發明的東西成功導入組織或市場上被採用，並且創造出價值。

綜合上述可知，創新是企業獲利與成長的原動力，其來源可以由內部產生，也可能是外來的，創新不限於產業內之首創，對企業本身而言，屬於創新的活動也可稱為創新；總體而言，創新是一個反覆的過程：為一項新技術找出新的市場與機會，並成功地商業化。

在資訊科技已經無所不在的今日，所有的產業都需要透過創新的方式為原有事業的生存發展找出新的可行路徑；而創新可經過有系統、有組織、有紀律的企業管理工作以達成。Marquis( 1972 )則指出創新過程的六個步驟包括：

- (一) 技術可行性與需求的確認( Recognition )
- (二) 確認形成觀念( Idea Formulation )
- (三) 問題解答( Problem-Solving )
- (四) 解決方案( Solution )
- (五) 嘗試發展( Development )
- (六) 解決方案受到大眾的使用與普及( Utilized & Diffused )。

Van de Ven( 1986 )定義創新的過程為：一群人共同合作發展並且完成一個新的構想，其中包含四個最主要的因子：

- (一) 新觀念( Ideas )
- (二) 人( People )
- (三) 協議( Transaction )
- (四) 制度化( Institutional Context )。

Gobeli 與 Brown( 1993 )說明產品創新過程為：

- (一) 發現：搜尋新產品觀念
- (二) 決定：評估新產品觀念，並給予開發經費
- (三) 開發：完成新產品設計以供生產及行銷
- (四) 交貨：生產並行銷新產品。

創新的過程可以分為主要兩個階段( Howell & Boies, 2004 )：

- (一) 創意激發階段：由創造力( Creativity )發掘新奇有用的創意；
- (二) 推廣／執行階段：評估創意並且將有價值的創意加以推廣，稱為創新( Innovation )；根據過去的研究發現，成功案例都有具備強大影響力提倡者( Champions )，主動並熱情推廣創意，使創新得以實現。

Davila, Epstein 與 Shelton( 2006 )在《Making Innovation Work》一書，將創新驅動來源分為業務與技術兩個面向的改變；企業組織須整合業務模式與技術層面的改變，以帶動創新。業務模式的改變包括有：價值主張、供應鍊與目標客戶；技術層面的改變則包括了：產品功能、流程技術與支援技術（如資訊科技等）。Jong( 2007 )研究創新的營運模式，他們認為企業要做到創新，必須要有系統性的組織和方法來實現價值創新，將創新管理區分了九個組成要素：

- (一) 正式的策略
- (二) 策略性創新的統籌單位（負責協調不同單位，避免本位主義）
- (三) 跨部門的專案團隊（來自不同單位，不同專長領域）
- (四) 外部的策略性合作夥伴（提供外部的資源）
- (五) 創意的篩選方式與準則
- (六) 開發並複製創新的成果
- (七) 創新組合的管理（持續觀察追蹤創新專案，適度調整資源）
- (八) 由下往上的決策流程
- (九) 推動開放式創新文化

Anthony, Johnson 與 Sinfield( 2008 )探討《institutionalizing innovation》說明了藉由下列三個步驟來實現創新：

- (一) 創造成長的藍圖：先設定公司對創新結果的期望，接著決定想要與不想要的，設定範圍有助於知道方向的深度廣度。
- (二) 建構創新的引擎：首先篩選以及開發創意的點子，然後透過組成團隊、尋求資金、育成到讓創意成長，使創新成功。
- (三) 支持新的成長引擎：公司高層必須先承諾與背書，溝通之後形成創新的文化，廣徵外部的創意與意見，並藉由不斷招募優秀人才資源，帶動源源不絕的創新。

倘若要使創新可以變得系統化且有條理，以下三個步驟可供遵循：  
( Anthony, 2010 )

- (一) 為創新做好準備：控管核心事業，擬創新策略，分配資源；
- (二) 建立新成長事業：辨識顧客及消費者尚未妥當完成的工作，發展具備有高潛力的解決方案，測試創新構想；
- (三) 建立創新的組織架構與制度：使透過創新來追求事業成長，途徑可變得更系統化且有條理。創新若是無規則隨機事件，組織架構將阻礙其成功，由於創新可變成一種紀律，因此，某些架構將有助於創造及育成新的成長事業。

概括而言，成功創新的組織架構需達成四種意圖(李瑞芬，2006)：

1. 激發創新：擴大創新意識，建立創新技巧
2. 護育創新：擁護創新計畫，排除阻礙創新構想成功的障礙
3. 引導創新：提供適當資源與環境，使構想從概念邁向商業化
4. 強化創新：透過建立聯盟、收購能力或投資組織外的活動等

此外，要達成上述意圖，支持創新組織的制度需具備要點如下：

- (1) 有市場洞察流程，務求邀請顧客參與整個創新過程
- (2) 人力資源政策需確保從事創新不致扼殺員工資歷發展
- (3) 建立對創新友善的績效評量與追蹤制度

舊有的改革思維在劇烈變化的時代，非但不是成長的動力，反而成為創新的包袱，徒然扛著與市場脫節的營運模式，只會弱化自己的競爭力。創新的第一步就是檢驗企業的體質，揚棄已不合時宜的慣性程序。透過企業整個策略層面的價值創新，發現創新機會，開啟創新活動，來為市場上的顧客與自身企業創造新的價值(黃秀媛，2006)。創新過程裏，使企業不斷成長；進而使自己不必在既有產業中與其他的競爭者纏鬥，開創出全新的利基、全新的市場區隔及嶄新的局面。

綜上所述，創新是企業追求全新的商機，利用新科技或是新服務以全新的扭轉事業的核心概念，導入組織和市場，發展出支援架構與系統制度，有效回應消費者的需求，成功創造出價值與利潤，使企業能在不斷變動的世界，開展一條寬闊的出路，進而持續成長。

## 二、創新的分類與範疇

Abenathy 與 Utterback( 1978 )從企業的價值活動觀點，將創新分為「產品創新」與「製程創新」，成為後續研究者觀察創新的現象並且加以分類的基礎（施百俊，2003）。Betz( 1998 )則是更進一步，將技術創新依其應用以及最終在市場表現方式分為：

- (一) 產品創新：將新型態的技術產品介紹到市場；
- (二) 製程創新：將新的製程介紹到市場；
- (三) 服務創新：將以技術為基礎的服務介紹到市場。

同時，也提供了以創新程度來觀察的分類方式：

- (一) 突破性創新( **Radical Innovation** )：與技術發展不連續的創新
- (二) 漸進式創新( **Incremental Innovation** )：提供新市場機會以及引入新風險。

若單就產品與市場區隔的定義，按照不同程度，Booz, Allen 與 Hamiton( 1982 )將創新分為六類：

- (一) 新問世產品；
- (二) 新產品線；
- (三) 增加既有產品線；
- (四) 改良/改版既有產品；
- (五) 市場重定位；
- (六) 降低成本。

國內企業家施振榮（2000）則認為創新有六種形式，說明如下：

- (一) 營運模式創新：如戴爾電腦的直銷模式
- (二) 科技創新：如Intel的中央處理器技術創新
- (三) 產品創新：因客戶的特殊需求，或配合生活型態所做如Imac
- (四) 行銷創新：如Intel 採廣告直接與消費者溝通的行銷創新手法
- (五) 服務創新：如聯邦快遞讓客戶隨時查詢自己的郵件目前所在
- (六) 供應鏈創新：如戴爾電腦的直銷方式打破層層經銷體系。

根據經濟合作發展組織( OECD, 2005 )定義，共有四類的創新：

- (一) 產品：指產品或服務是全新的或是大幅度改善的
- (二) 流程：作業流程或服務遞送方式上是全新的或大幅度改善的
- (三) 行銷：產品設計包裝、定價促銷等是全新的或大幅度改善的
- (四) 組織：組織運作，經營實務與外部關係是全新或大幅改善的

瑞士洛桑管理學院( IMD ) Robertson( 2009 )在《innovation matrix》當中把創新分為八種類型：銷售通路、事業模式、產品、產品配套、行銷、客戶互動、核心能力與支援流程；如表2-3-1所表示。銷售通路包括經銷，零售或合作夥伴；事業模式包括收入方式與定價；產品配套指把產品和服務做整套的包裝；行銷包含品牌，溝通訊息，促銷，網站和型錄；客戶互動指客戶服務，社群與互動活動；核心能力乃指生產，採購等；而支援流程指R&D，法律專利等；創新矩陣的另一端則包含漸進改良、新的產品，與全新定義範疇。

表2-3-1 創新矩陣《innovation matrix》

	銷售 通路	事業 模式	產品	產品 配套	行銷	客戶 互動	核心 能力	支援 流程
漸進 改良								
新的 產品								
全新 定義 範疇								

而根據MIT Sloan管理學院Sawhney 與 Wolcott( 2006 )的創新雷達創新分為下列四大類別，每個類別下再分三小類，如圖2-3-1所示：

- (一) 產品( Offerings/WHAT )：品牌，產品，平台；
- (二) 顧客( Customers/WHO )：解決方案，客戶，客戶經驗；
- (三) 流程( Processes/HOW )：價格，流程，組織；
- (四) 接觸點( Presence/WHERE )：供應鏈，通路，客戶網路。

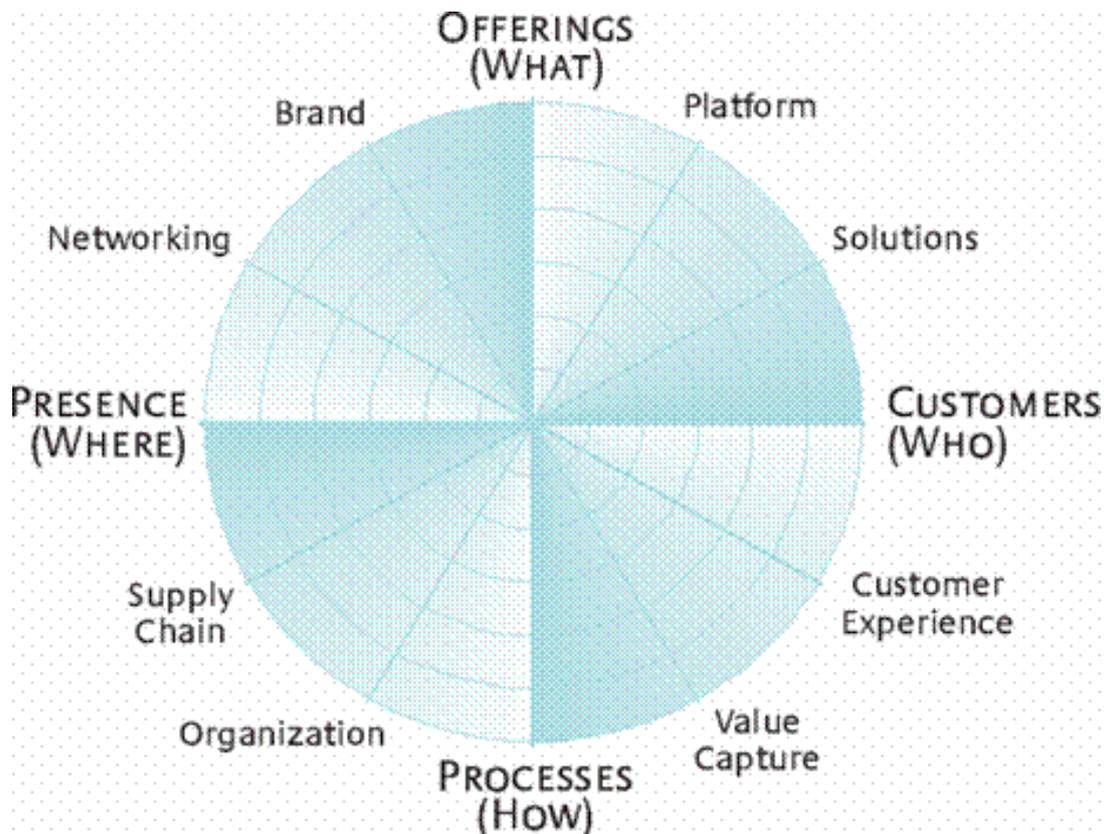


圖2-3-1 創新雷達《Innovation Radar》

資料來源：修改自黃文華（2011）。**電信業者的價值創新與經營模式：臺灣大哥大與中華電信比較研究**。未出版碩士論文，國立臺灣大學，臺北市。11頁。

由文獻與資料當中可以發現，創新類型的劃分，常會因為學者的觀點及其研究重點有所差異，而產生不同劃分依據和不同劃分結果，以下分別就較具有代表性之創新分類，按照年代說明如表2-3-2：

表2-3-2 學者對創新分類的一覽表

學者	年代	創新的分類
Knight 引自葉智嘉 (2006)	1967	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 產品或服務創新</li> <li>2. 生產程序創新</li> <li>3. 組織結構創新</li> <li>4. 人員創新</li> </ol>
Daft	1978	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 管理創新( Administrative Innovations )</li> <li>2. 技術創新( Technical Innovations )</li> </ol>
Kimberly	1981	
Damanpour	1984	
Marquish	1982	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 漸進式的創新( Incremental Innovation )</li> <li>2. 系統的創新( Systems Innovation )</li> <li>3. 突破式的創新( Radical Innovation )</li> </ol>
Booz Allen Hamilton	1982	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 獨創的產品</li> <li>2. 公司的新產品線</li> <li>3. 擴展公司現有產品線的深度</li> <li>4. 改良或修正現有產品</li> <li>5. 現有產品的重新定位</li> <li>6. 降低產品的成本</li> </ol>
Marino & Zmud	1982	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 開始階段( Initiation )</li> <li>2. 實行階段( Implementation )</li> </ol>
Holt	1983	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 技術創新</li> <li>2. 管理的創新</li> <li>3. 社會的或組織的創新</li> <li>4. 財務的創新</li> <li>5. 行銷的創新</li> </ol>

表2-3-2 學者對創新分類的一覽表（續）

學者	年代	創新的分類
Abernathy & Clark	1983	1. 架構型創新      2. 革命型創新 3. 利基創造型創新      4. 規律型創新
Ettlie, Bridges & O'Keefe	1984	
Dewar & Dutton	1986	1. 躍進式創新( Radical Innovations ) 2. 漸進式創新( Incremental Innovations )
Nord &Tucker	1987	
Henderson & Kim	1990	
Abernathy & Clark	1985	企業能力分為：製程（技術）與市場（顧客） 按照此構面，區分四種類型： 1. 規律性的創新      2. 利基創造的創新 3. 建構式的創新      4. 革命性的創新
Tushman & Nadler	1986	1. 微變型創新( Incremental Innovation ) 2. 綜合型創新( Synthetic Innovation ) 3. 跳蛙型創新( Discontinuous Innovation )
Gobeli & Brown	1987	1. 漸近性創新 2. 技術性創新 3. 應用性創新 4. 激進性創新

表2-3-2 學者對創新分類的一覽表（續）

學者	年代	創新的分類
Betz	1987	1. 產品創新 2. 程序創新 3. 服務創新
Chacke	1988	1. 產品創新( Product Innovation ) 2. 程序創新( Process Innovation ) 3. 組織創新( Organizational Innovation )
Holt	1988	1. 原創型創新 2. 採用型創新 3. 產品改良
Stewart	1989	1. 巨觀創新( Macro Innovation ) 2. 基本創新( Basic Innovation ) 3. 改善式創新( Improvement Innovation )
Henderson & Clark	1990	1. 漸進式創新( Incremental Innovation ) 2. 模組式創新( Modular Innovation ) 3. 架構式創新( Architectural Innovation ) 4. 突破式創新( Radical Innovation )
Frankel	1990	1. 連續性創新 2. 動態連續性創新 3. 非連續性創新
Schuman	1993	創新矩陣依性質及類別交叉構成九種型態： 1-1. 產品創新( Product Innovation ) 1-2. 製程創新( Process Innovation ) 1-3. 程序創新( Procedure Innovation ) 2-1. 漸進式創新( Incremental Innovation ) 2-2. 獨立性創新( Distinctive Innovation ) 2-3. 突破式創新( Breakthrough Innovation )

表2-3-2 學者對創新分類的一覽表（續）

學者	年代	創新的分類				
林靈宏 劉水深 洪順慶	1994	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 整合性創新</li> <li>2. 技術性創新</li> <li>3. 行銷性創新</li> <li>4. 生產性創新</li> </ol>				
Higgins	1995	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 產品創新</li> <li>2. 製程創新</li> <li>3. 行銷創新</li> <li>4. 管理創新</li> </ol>				
Tushman & O'Reilly	1997	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 漸進式創新</li> <li>2. 構築式創新( Architectural Innovation )</li> <li>3. 不連續性創新</li> </ol>				
李仁芳	1997	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 厚基創新：持續在同一組織中長期累積能耐</li> <li>2. 網路創新：強調彈性與組合，知識的蓄積在各個角色( actor )，透過結合不同角色，而達到創新的成果。</li> </ol>				
黃佑安	1997	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 技術創新或管理創新</li> <li>2. 產品創新或製程創新</li> <li>3. 革命性創新或漸進性創新</li> </ol>				
吳思華	1998	<table style="width: 100%; border: none;"> <tr> <td style="width: 50%;">1. 製程創新</td> <td style="width: 50%;">2. 產品創新</td> </tr> <tr> <td>3. 組織創新</td> <td>4. 策略創新</td> </tr> </table>	1. 製程創新	2. 產品創新	3. 組織創新	4. 策略創新
1. 製程創新	2. 產品創新					
3. 組織創新	4. 策略創新					
Lynn	1998	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 進化的市場創新</li> <li>2. 非連續創新</li> <li>3. 漸近的創新</li> <li>4. 進化的技術創新</li> </ol>				

表2-3-2 學者對創新分類的一覽表（續）

學者	年代	創新的分類	
Chandy & Tellis	1998	1. 漸進式創新 2. 激進式創新	3. 技術突破 4. 市場突破
Christensen	2000	1. 維持性創新 2. 低階市場的破壞性創新 3. 新市場的破壞性創新	
Chesbrough	2003	1. 封閉式創新( Closed Innovation ) 2. 開放式創新( Open Innovation )	

Christensen( 2005 )在創新者的修練一書中，將創新劃分為幾種：服務尚不滿足顧客的高階市場的維持性創新；與爭取過度滿足顧客的低階市場的破壞式創新；以及爭取尚未消費的新市場破壞式創新。

(一) 維持性創新( Sustaining Innovation )：

指銷售性能更好、更高價格的產品給高階顧客，即是不斷地提升主流市場上所重視的性能指標。這競爭中的贏家多半是市場在位者；維持性創新又分為三類：

1. 取代性（發生在規格化的介面上）
2. 急遽型（相互依賴的介面，且高複雜程度的創新）
3. 漸進式（相互依賴的介面，但複雜程度低的改良）

(二) 破壞性創新( Disruptive Innovation )：

指銷售更簡單、更便利與更便宜的產品給新顧客，雖然這類產品毛利較低，但在這場賽局中，新進者往往能挑戰成功。換句話說，在破壞性創新的競賽中，市場的領導企業容易被新進者擊垮。新進者對市場在位者的最佳攻擊方法即是破壞市場。

破壞性創新推出「新價值主張」，藉此創造新市場，或改造現有市場將其重新洗牌（施文宗，2007）；破壞性創新又分兩類：

1. 低階市場破壞性創新：

在既有的已知市場中，因為現存的既有產品性能已經超出需求，低階市場便寧願選擇價格較低廉又恰好符合需求的產品。Schmidt 與 Druehl( 2008 )指出，所謂低階或高階市場，是以消費者願意為產品支付的價格高低進行區分，消費者願意支付的價格反映他們對該產品的主要性能屬性的需求。

2. 新市場破壞性創新：

是指積極爭取尚未消費的新顧客，發掘原先並沒有採用該產品的市場( Christensen & Raynor, 2003 )；原先未消費的顧客，可能因太貴、太複雜、不方便，或缺乏相關能力和知識，只好忍受不便或者昂貴的工具。新市場破壞性創新所挑戰的是如何讓新顧客消費，也就是創造新的價值網絡。在《創新者的解答中》一書中Christensen( 2010 )歸納三種策略：產品性能、目標顧客，與事業模型，詳細說明如表2-3-3：

表2-3-3 創新事業的三種策略

策略	維持性創新	低階市場的破壞性創新	新市場的破壞性創新
產品性能	改善高需求顧客最重視的產品性能；可能是漸進式改善或突破性的改善。	對主流市場的低階顧客而言已經夠好的傳統性能。	低階的傳統性能，但能改善或是增加新功能特別是簡單便利的產品。
目標顧客	利潤最高的主流市場顧客層，其願意付更高的價格取得性能更佳的产品。	主流市場中被過度服務的顧客。	尚未消費的顧客，即過去沒有足夠的金錢或技能購買。

表2-3-3 創新事業的三種策略（續）

策略	維持性創新	低階市場的 破壞性創新	新市場的 破壞性創新
需要 的 事業 模型	利用現有流程以及 成本結構改善或者 維持利潤，並善加 利用目前競爭優勢	使用新的流程或者 財務結構，以低價 贏得低階市場，而 大量獲利。	須促成較低的單位 價格，開始的產量 不高，每單位產品 毛利較低。

資料來源：修改自施文宗（2010）。**半導體測試設計之創新商業模式策略研究**。未出版碩士論文，國立中山大學，高雄縣。43頁。

Chesbrough( 2003 )認為過去談論之創新典範是：「封閉式創新」—公司內部擁有最優秀的人才，其創新流程從開始的創意發想、技術研發、產品製造、上市與支援等流程，必須憑藉公司一己之力完成；而「開放式創新」以一個全新思惟進行創新的流程，有別於過去創新的想法，企業不再都以研發自主創新為主；相反的，開放式創新認為外界有更多優秀人才、更充沛的資源。

「開放式創新」分由外而內與由內而外兩種( Chesbrough, 2006 )。購買或引進其他公司的發明專利來提升企業營運，是由外而內；由內而外，則是將公司內部未被利用的發明以授權、合資、衍生公司等的方式擴散出去，藉以開創營收獲利來源，讓研發產生更大效益；開放式創新，透過與上下游廠商共享未來產品藍圖，分散風險共享成果。因此，企業在創新過程中，可借重外力，結合多方知識與資源，藉此更快、更有效率、更低成本的產生創新；善用內部及外部的知識與創新的資源，並賦予更高的價值，也就是突破了以往封閉的疆界，有計畫地利用流進及流出之知識與資源，而加速企業內部創新，更加有效地利用內部及外部創新，創新的成果也得以擴張外部市場。根據上述所提，開放式創新重新定義企業疆界，將外部環境納入整個企業創新流程，也重新定義企業角色，從資源流程的擁有者轉型為整合者。

比較封閉式創新與開放式創新的運作原則之異同，包括公司的員工、研發流程、產品上市、經營模式、企業疆界，整理如表2-3-4：

表2-3-4 「封閉式創新」與「開放式創新」之原則比較表

原則	封閉式創新原則	開放式創新原則
公司 員工	延攬與召募優秀的人才 讓人才只為本公司服務	內部與外部人才 需要共同來合作
流程	公司包辦所有的 研發與上市過程	內外部共同研發 為公司創造價值
產品 上市	靠自己產生創新發想 也需要靠自己來上市	不一定要靠自己 就能夠發起創新
經營 模式	最快將產品／服務上市 才會獲利	建立較佳經營模式 比起快速上市重要
企營 疆界	內部產生創新成果獲利	善用內外部創新成果 即可獲利
智財 管理	緊守自身的智慧財產 避免競爭者從中獲利	其他公司可利用自己的智慧 財產，公司也可從外部購入 他人的智慧財產
企業 角色	資源、流程的擁有者	資源、流程的整合者

開放式創新的內涵即是研發資源與創新構想不盡然會來自於企業內部，企業可採委外研究、合作研究、技術移轉等方式來取得所需的各項知識技術；創新成果也不一定由本身使用，可以採取技術授權、技術轉讓、內部創業等方式，盡可能地為企業創造最多回收與利潤。

開放式創新的重點是：開放的經營思維、開放的企業疆界與開放的營運模式（韓燕甯，2008）；楊凱期（2009）整理開放式創新理論有下列四點重要的思惟：

- （一）開放式創新要能打破企業的疆界，藉由創新來源「由外而內」與「由內而外」流動，並在實踐過程中，開放其創新流程。
- （二）開放式創新並非要企業全然開放，事實上將之稱為「封閉－開放式創新」更為貼切。
- （三）開放式創新的實踐需思考建立企業之創新網絡關係。
- （四）建立開放式營運模式，才能有效實踐開放式創新。

綜合各學者的看法，可以發現創新主要是以企業其活動做探討，如產品、技術、行銷、財務、管理等方面區隔創新的類別，另一種則以漸進或激進方式來做劃分。之後學者更進一步研究，創新不只產生前述活動中，更可提升至策略的層級，透過市場定義與區隔的行為，給予產品新的價值，意味著「企業行為的改變就可以產生創新」；若將之運用在企業的每個價值鏈上，包括主要活動及支援活動，也就是近年來關於整體策略及價值創新的研究。

### 三、價值創新

Kim 與 Mauborgn( 1999 )提出藍海策略基石－價值創新( Value Innovation )，認為企業應該強調為客戶創造新價值，重新定義顧客的需求，進而提供新產品或新服務，不僅依靠技術創新以獲得競爭優勢；藉著不斷創造「價值」，尋求差異化來源，乃是整體策略創新行為。

首先從何謂「價值」談起？Porter( 1985 )認為價值是客戶對企業所提供的產品或服務，願意支付的價格。若以行銷的觀點來說，Kotler ( 1998 )定義價值是「依目標市場的需要( Need )、需求( Want )來決定組織目標，並且能比競爭者更有效率和效能地傳遞顧客渴望的滿足。」

價值的多寡，必須以總收益來計算；其由顧客、商品組合及廠商三個基本要素所組合而成；廠商透過所提供的產品與服務來滿足顧客

需求，故商品及其組合是傳遞價值的載具；從顧客立場，所謂價值是泛指所有能夠減少成本或者增加效用的事物（黃大晉，2006）。Kim 與 Mauborgne( 1999 )便指出顧客價值－始終是驅動著企業成長之要素，包括如下所述的三項特質：

- （一）能對顧客提出功能相同，但價格較以往產品低的產品；
- （二）能對顧客提供產品新的效用與滿足需求；
- （三）激發顧客新的需求。

價值創造是廠商的利潤來源，界定經營範疇，運用各種資源整合成較佳的商品組合來創造價值，以滿足顧客的需求，乃是廠商的基本任務（吳思華，2000）。Whirlpool公司曾經在2000年提出顧客為中心的價值創新，就是聚焦在顧客接觸點，期望為顧客創造獨特且迷人的解決方案；為公司創造真實且可持續的競爭優勢；為股東創造異常的價值( Chesbrough & Rosenbloom, 2002 )。

高希均（2005）指出，價值創新聚焦於創造顧客與公司雙方面的價值躍進。不要在自己熟悉的產業內與其他同業惡性競爭，應以「價值創新」的方式，跨越本行。價值創新產生的綜合效果為「消費者的需求增加，價格下降；公司的成本下降，利潤上升；公司形象與品牌迅速建立」；「若是計入規模經濟、學習曲線效果等因素，更鞏固雙贏市場動態：公司利潤增加與顧客價值增加」。

Kim 與 Mauborgne( 2005 )在《藍海策略》書中提到，價值創新( Value Innovation )是藍海策略的基石，所以稱價值創新，正因為它不是汲汲營營於打敗競爭對手，而是致力為顧客與公司創造價值，進而開啟無人競爭的市場空間。

價值創新不同於漸進式改善的價值創造( Value Creation )，因為這些改善不足以在市場脫穎而出；也不同於因為超過顧客所能接受的程度，乏人問津的科技創新( Technical Innovation )。只有在創新與實用，價格與成本配合的恰到好處時，才能達到價值創新。

《藍海策略》中所提價值創新( Value Innovation )，結合了策略核心與企業整體作業系統，同時追求效用增加與成本下降，要達到與顧客雙方的價值躍進；經過長期研究全球多家企業，發現表現不佳的企業著重「如何擊退競爭者」，相對而言，營收獲利高成長的企業則首要關注「價值創新」。

價值創新不會受到外在的環境所侷限，積極分析客戶們所看重的價值，敢於自我挑戰，敢於重新歸零，創造和掌握全新的需求，走出自己的路；組織勇於創新，以重建主義觀點，破除了差異化與低成本只能取其一的抵換( Trade-off )關係，跳脫過度擁擠的紅海競爭環境，開闢新市場，把價值推向新的疆界。

價值創新包含降低成本與提升顧客價值兩部分，兩者同時存在時價值創新才被成功創造，如圖2-3-2所示；其中包括消除和減少產業內相對而言較不重要的支出項目，使企業成本有效降低，並透過提升較重要的項目，創造回應顧客需求的新項目，大幅提升顧客所得價值。

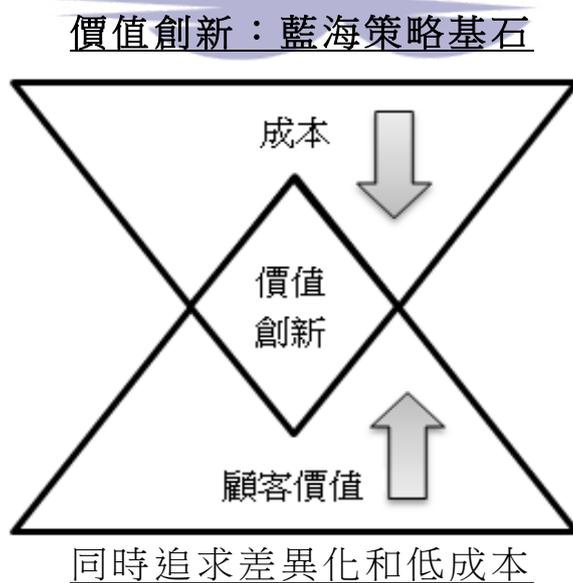


圖2-3-2 價值創新：藍海策略基石

資料來源：黃秀媛（譯）（2006）。**藍海策略：開創無人競爭的市場**。臺北市：天下出版。33頁。

進一步探究價值創新的內涵，可以從下列五種策略上的構面分析 ( Kim & Mauborgne, 1997 ) :

- (一) 產業的假設( **Industry Assumptions** ) : 市場邊界與企業結構乃屬未知，產業之間的界線應難以清楚劃分，因此可以跨越或打破傳統的產業界線。
- (二) 策略性焦點( **Strategic Focus** ) : 藉由價值的大幅創新得以支配市場，辨別提升價值的競爭要素，進行取捨與一連串活動。
- (三) 顧客( **Customers** ) : 以不同做法創造新價值增加需求，而爭取新顧客並保留舊顧客；找出非顧客共通性以獲取最大獲利。
- (四) 資產與能力( **Assets and Capabilities** ) : 評估潛在的機會時，儘量不受現有資源的限制，因此更容易看到顧客真正需求，更清楚掌握顧客需求的變動。
- (五) 產品與服務的內涵( **Product and Service Offerings** ) : 以顧客所追求的全方位解決方案( **total solution** )為思考方向，克服產業使顧客接受的妥協點。

接著就傳統策略與價值創新在策略構面的差異，整理如表2-3-5 :

表2-3-5 「傳統策略」與「價值創新」比較表

策略構面	傳統策略	價值創新
產業假設	認命於產業的狀況	可自行打造產業的狀況
策略重點	企業應建立競爭優勢 目的在贏取競爭勝利	競爭並非標竿，企業應追求 價值大幅躍進，以支配市場
顧客需求	進一步區隔化顧客化 以保留並且擴張客層 重心在顧客的差異化	目標放在多數顧客，並願意 放棄某些顧客，重心在顧客 所重視的關鍵共通點之上。

表2-3-5 「傳統策略」與「價值創新」比較表（續）

策略面向	傳統策略	價值創新
資產 能力	企業應該使其現有的資產 與能力都發揮槓桿效益。	不可受限於已有的成果 需自問：如重新開始？
產品 與 服務內容	產業傳統的界線決定了 企業提供的產品與服務 目的極度擴張產品服務	以顧客追求的全方位解決 方案來思考，即使必須要 跨越該產業傳統產品服務 未嘗不可。

資料來源：修改自黃秀媛（譯）（2006）。**藍海策略：開創無人競爭的市場**。臺北市：天下出版。35頁。

以《藍海策略》整體性思考的「價值創新」概念，方能以系統觀進一步探究企業營運模式的創新；首先接受分析工具檢驗，而後創新價值曲線、創新營運模式，以下敘述分析的工具（黃秀媛譯，2006）：

（一）策略草圖：

提供診斷及行動架構，用來掌握已知市場空間的競爭態勢。策略草圖乃是一種從視覺式圖像的方式，來掌握特定產業當中已知市場空間其競爭態勢之工具。橫軸包含當前市場之競爭重點與投資因素，縱軸代表顧客從這些關鍵競爭因素可以得到多少利益；分數越高，表示公司所提供顧客的價值越高，當然在此投資也相對會越多。

（二）價值曲線：

策略草圖的基本元素，採用圖形描繪一家公司在該行業中，各種競爭因素之相對表現的折線圖，如圖2-3-3所表示。策略草圖中的價值曲線可說明企業於產業間的地位，當曲線重疊，表企業處於競爭激烈的紅海；當曲線過高，表示事倍功半，此時可能會供給超過需求、成本大於獲利；而曲線紊亂，則表示欠缺願景，欠缺一致性、完整性。

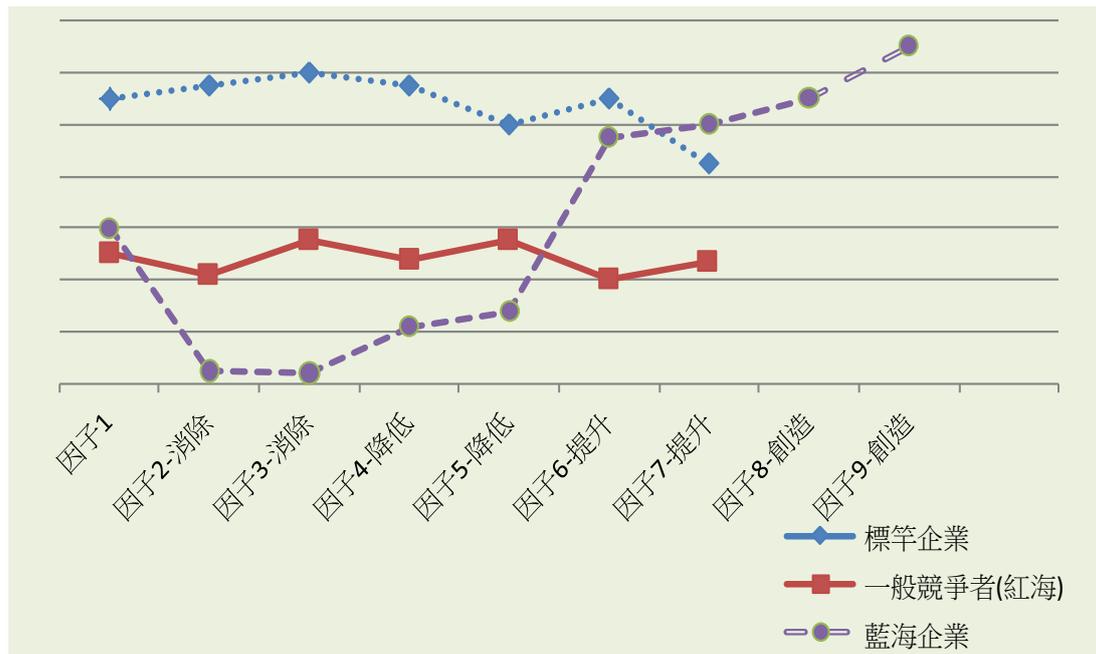


圖2-3-3 策略草圖與價值曲線

### (三) 四項行動架構：

要旨在於脫離激烈競爭的市場環境，創造沒人與之競爭的優勢，重點以「價值創新」的運用超越競爭，利用最有限資源，創造最有效的價值；追求尚未被開發的市場與尚未被創造的需求，透過上述策略草圖的架構來分析和競爭對手間價值曲線的差異，藉由四項行動架構（Four Actions Framework）「消除」－「降低」－「提升」－「創造」的模式，破除差異化與低成本的抵換關係，進而成功的創造出新價值曲線，如圖2-3-4所示。四項行動架構的內涵說明如下。

#### 1. 消除 (Eliminate)

產業內有許多競爭要素在過去被視為理所當然，但對於現今環境與消費者需求下是否還有存在的必要？對於買方價值是否還具貢獻？因此針對於這些考量，是否需要有所變化或者是直接去除。

#### 2. 降低 (Reduce)

於企業的產品或服務上是否過度周到，使得成本增加同時對買方效益卻幫助不大，無法顯著創造顧客價值。

### 3. 提升( Raise )

相對於「降低」是否有哪些要素是由於環境或消費者需求改變所必須加強的因素？又或者是否有哪些要素能夠提高消費者需求且提升買方效益，但卻是過去未受到關注的因素。

### 4. 創造( Create )

是否有新的因素可以開發出買方的價值或創造出新的需求？或者改變產業的定價策略。

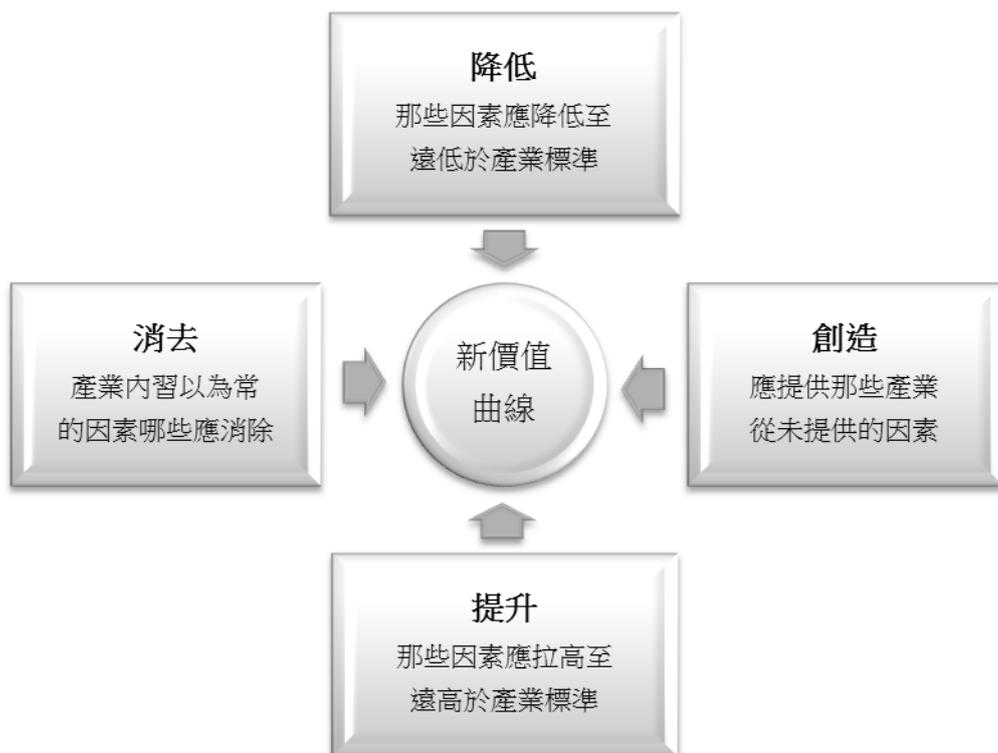


圖2-3-4 四項行動架構

資料來源：黃秀媛（譯）（2006）。藍海策略：開創無人競爭的市場。臺北市：天下出版。51頁。

消除與降低，主要思考目前的成本結構可減少哪些資源投入以求有效降低成本；創造與提升是思考如何提升顧客價值與創造新需求，四者搭配形成全新策略。又以消除與創造最重要，整合四項行動後，可促使企業改變競爭市場上的標準，破壞原先領導者的競爭規則。

Hamel( 2002 )認為現今大部份公司，無法透過向相同的顧客群，再以相同的方法來販賣他們相同的產品，而大幅增加營收；因此，要透過激進的方法，此類方法具有三項功能：

- (一) 改變顧客的預期；
- (二) 改變競爭的本質；
- (三) 改變產業的經濟。

而創新則必須具備四種元素：

- (一) 挑戰既有規則與權威；
- (二) 看出正在改變但是卻被忽略的趨勢；
- (三) 學習以顧客的角度出發；
- (四) 視公司為各類資產與能力的總合。

由此看出，Hamel( 2002 )對創新的看法與價值創新的思維相似，強調著開創新市場的能力，其激進方法三項功能與創新的四種元素，目的亦在降低成本、提高顧客價值；運用策略思維更是跳脫目前現有的競爭模式與現有策略邏輯，進而開創出新市場空間。

歸結上述文獻，要從創新獲利，就得要先建立起差異化與低成本可同時兼顧的信念；分析客戶重視的價值以及他們的隱性需求，接著善用策略資源；落實紀律化的流程，創新營運模式，讓低價高質產品即時上市，並能提供快速並且優質的客戶服務，從傳統性的競爭思考方向跳脫；要建立起全新的競爭優勢，乃需要從「價值創新」的角度開始進行思考以及採取行動。

## 第四節 營運模式之探討

營運模式( Business Model )，有些學者翻譯為：經營模式、商業模式、事業模式或是獲利模式，本研究則統一皆以「營運模式」稱之。

本節的內容在於探討營運模式，以下分別介紹營運模式的概念與定義、要素與構面，及創新的營運模式。

### 一、營運模式的概念與定義

Magretta( 2002 )認為：「好的營運模式，起源於洞察人性動機，而後終結於豐碩的利潤流( A good business model begins with an insight into human motivations and ends in a rich stream of profits. ) 」。本質上營運模式是一套能接受市場考驗的理論，所以一個好的營運模式需能回答管理大師 Peter Drucker 由來已久的問題－誰是企業的顧客？什麼是企業能提供的顧客價值？也需能滿足經理人常問的基本問題包括：如何從這個營運模式賺錢？若從經濟學觀點而言，企業要如何在適當的成本下提供顧客價值與服務？

所謂營運模式是個涵蓋產品、服務和資訊流的組織方式或者稱為基礎架構( Architecture )，此架構描繪各個參與角色之定位與功能，強調商業角色的價值鏈之間的關係與結構，並分析其所能獲得的潛在利益以及營收來源( Timmers, 1998 )。

Mahadevan( 2000 )也認為：完善的營運模式乃是由價值流( Value Stream )、營收流( Revenue Stream )和運籌流( Logistics Stream )三部分構成：指出買賣雙方、市場經營者等存在的價值和主張是什麼，企業的收入從哪裡來，與企業本身與供應鏈設計相關的議題有哪些。

Wikipedia( 2011 )則指出營運模式( Business Model )乃是描述組織如何行使其功能及其主要的業務活動：包括提供商品或服務來滿足其所選擇的顧客族群；營運模式需定義企業的客戶、產品、服務、市場及業務流程。上述說明除了描述企業與顧客、聯盟與供應商間的角色定位，也闡述產品、資訊與金流間的互惠關係；因此可將之視為一組有利可圖的整體結構：涉及流程設計、客戶區隔、供應商與行銷管道、資源與能力配置等業務。營運模式是創新核心所在，是企業與供應商、合作夥伴與顧客創造價值的重要資源( Amit & Zott, 2001 )。

簡而言之，將各項投入資源轉化為價值，最終能夠創造利潤正是設計營運模式的最主要目的。本研究整理多位學者的研究，彙整營運模式的定義如表2-4-1：

表2-4-1 學者對營運模式不同的定義

學者	年代	營運模式的定義
Michael & Rappa	2000	企業為保持永續經營所採取的經營事業的方式亦即從中獲利
Rajala et al.	2001	結合產品主張、服務模式、經銷模式以及獲利方法的表現
Amit & Zott	2001	基於交易成本論，觀察企業與客戶、上下游及產業網路，提出：開發事業機會、創造價值的交易內容( Content )、結構( Structure )及統合的架構( Governance )
Afuah & Tucci	2001	是一連串規劃價值與執行的活動，描述收益、來源定價策略與方法，而能持續性獲利
Magretta	2002	解釋企業如何運作的故事( Story )
Chesbrough & Rosenbloom	2002	投入技術( Technological Characteristics )以及潛力，之後透過消費者及市場轉化為經濟產出( Economic Outputs )的一套系統架構
Eisenmann	2002	描述企業所提供服務的本質以及為了提供這些服務所從事的活動( Activity )；是一組假設( Hypothesis )，以長期觀點描述銷售產品與對象收入來源、科技運用、夥伴關係及成長方式

表2-4-1 學者對營運模式不同的定義（續）

學者	年代	營運模式的定義
Shafer,Smith & Linder	2005	價值網路內創造且獲取價值的核心理論( Core logic )與策略選擇( Strategic choices )
Chesbrough	2006	創造價值，並獲取一部份的價值。前者定義一連串的活動，得以產出新的產品或服務，後者透過這一系列活動建立獨特資源、資產或地位，讓企業享有競爭優勢
Christensen	2010	由四個構成要素所組成；創造價值並傳遞價值 1.價值主張2.關鍵流程3.關鍵資源4.獲利公式
Osterwalder	2010	以一組元素及元素之間的關係，和概念來描述組織創造、傳遞並獲取價值的邏輯( Rationale )
Johnson	2010	企業為顧客和公司創造價值和提供價值的方法

Chesbrough 與 Rosenbloom( 2002 )認為：營運模式是「從創新中擷取價值」。企業需要一個合適的營運模式，將新科技潛在價值轉為經濟價值的連串過程，其基本架構包含六大要素，如圖2-4-1所示：

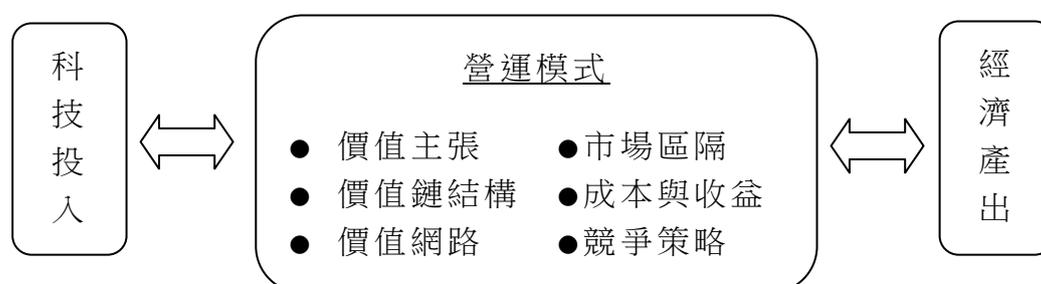


圖2-4-1：Chesbrough的營運模式架構

綜合上述所言，營運模式是一套企業為達成持續獲利目標與永續經營所執行的整體方案，從系統性全面思考出發，整合企業內外關鍵要素，形成一個完整而高效率，且具有獨特核心競爭力的運作系統，進而滿足需求，實現顧客及企業價值的最大化。

完善的營運模式是企業在產業競爭環境中，保有競爭優勢與創造獲利空間的重要依據。正如同管理大師彼得·杜拉克所表示：「當今企業間的競爭，不是產品的競爭，而是營運模式之間的競爭」。

一個良好的營運模式有助於組織裡的人員在日常運作中，把整個系統看成是各個部分彼此相關連的一致性整體。成功的營運模式勢必具備某些特質，才能有效獲利並永續經營，包括可精確勾勒出的各種關鍵要素、可實際執行的具體誘因，以及一個可以展現客我之間價值的方法，同時具備符合邏輯思考的執行過程，如此一來才可能發展出營運模式的成功結局。

## 二、營運模式的要素與構面

營運模式描述了關於一個企業如何運作的故事，其中需仰賴一些基本要素，包含角色與動機和情節( Magrett, 2002 )。對於企業而言，情節係指其發展賺錢能力的過程，而當中的角色需鮮明，動機需可行；若在組織中，將定位清楚的角色與合理的動機聚合在一起，並發展出一段有意義的情節，便能使組織持續成功的發展。

Mitchell 與 Coles( 2003 )也說明營運模式有七個要素包含：誰( Who )、什麼( What )、何時( When )、何地( Where )、為何( Why )、如何( How )及多少金錢( How Much )，如表2-4-2的說明：

表2-4-2 Mitchell 與 Coles的營運模式七要素說明

要素	說明
Who	定義所有企業服務或可能影響的利害關係( Stakeholders )
What	描述產品和其利益，以及對於每位利害關係人的負面影響

表2-4-2 Mitchell 與 Coles之營運模式七要素說明（續）

要素	說明
When	指出了產品影響利害關係人的時間
Where	指企業付出利益和其他影響的地點
Why	提供利害關係人利益其背後的理由
How	企業付出產品或服務和受償之方法
How Much	意思乃是指顧客他們所付出的價金

Davila, Epstein 與 Shelton( 2006 )在《Making Innovation Work》一書中，則是將營運模式分為三個思考上的構面，分別為：價值主張、供應鏈及目標客戶。如圖2-4-2所示：

- （一）價值主張：指要買什麼或遞送什麼給市場；
- （二）供應鏈：指出企業如何創造並遞送到市場；
- （三）目標客戶：指出要將這些價值遞送給誰。



圖2-4-2 營運模式三個思考上的構面

Mulling 與 Komisar( 2010 )再以量化方式分析營運模式的成分：

- （一）營收模式：用戶是？購買頻率？單次消費收入？付款方式？
- （二）毛利模式：銷貨成本多少？
- （三）營業利益模式：管銷費用？
- （四）營運資本模式：庫存狀況？應付帳款與應收帳款的週期？
- （五）投資模式：客戶付款前你必須先花多少錢？

關於營運模式的構成要素，近來許多學者研究分析，數量從三個到九個都有，內涵也因區分細緻程度而有所異同，統整於表2-4-3：

表2-4-3 營運模式組成要素相關研究學說表

學者	年代	數量	營運模式的構成要素
Timmers	1998	五	潛在利益、收入來源、行銷策略 架構、角色
Mahadevan	2000	三	價值源流、運籌源流、營收源流
Hamel	2000	四	顧客介面、核心策略 策略性資源、價值網絡
Rajala et al.	2001	四	產品主張、服務模式 經銷模式、收益模式
Amit & Zott	2001	三	交易內容、交易結構、交易管理
Afuah & Tucci	2001	八	顧客價值、適用範圍、連貫活動 執行、價格、收入、能力、持續性
Chesbrough & Rosenbloom	2002	六	價值主張、市場區隔、價值鏈架構 成本與利潤、價值網絡、競爭策略
Shafer, Smith & Linder	2005	四	策略選擇、價值網絡 創造價值、獲取價值
Johnson, Christensen & Kagermann	2008	四	價值主張、關鍵流程 關鍵資源、獲利公式
Osterwalder	2010	九	價值主張、目標客群、配銷通路 顧客關係、關鍵活動、關鍵資源 關鍵夥伴、成本結構、營收來源
Johnson	2010	四	價值主張、獲利公式 關鍵資源、關鍵流程

Hamel( 2000 )在《啟動革命( Leading the Revolution )》書中詳盡描述組成營運模式的各種重要元素；創新不僅是開發新產品或新技術，而是透過洞察力( Insight )發現新機會，建立新事業經營觀念( Business Concept )進而創造出新的營運模式；新觀念是一種有系統的創新，是創造新財富的關鍵；能帶給對手無比威脅。他提出四大要素：

- (一) 顧客介面( Customer Interface )
- (二) 核心策略( Core Strategy )
- (三) 策略性資源( Strategic Resources )
- (四) 價值網絡( Value Network )

除此之外，在這四大要素之間共有三座「橋樑」：

- (一) 顧客利益( Customer Benefits )
- (二) 活動構造( Configuration of Activities )
- (三) 公司疆界( Company Boundaries )

支撐整體模式，決定利潤潛力因素為：效率( Efficient )、獨特性( Unique )、搭配( Fit )及利潤推進器( Profit Boosters )，如圖2-4-3示：

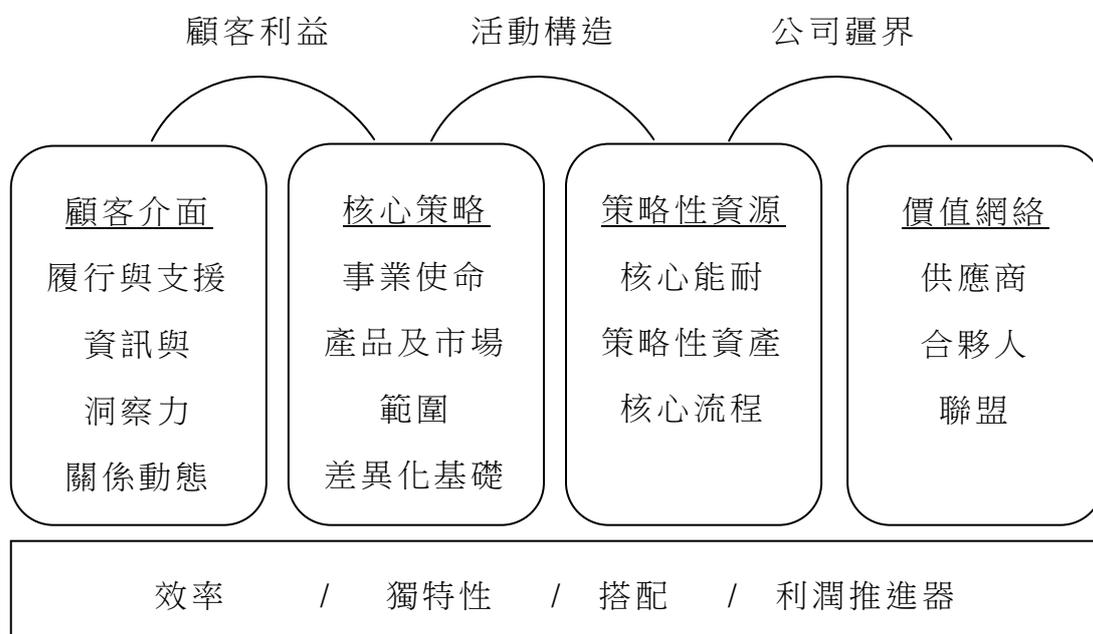


圖2-4-3 Hamel的營運模式架構

資料來源：李田樹、李芳齡（譯）（2000）。**啟動革命**。臺北市：天下文化。93頁。

根據 Chesbrough 在《開放式經營( OpenBusiness Models )》一書的見解，營運模式執行兩項功能：創造價值和擷取價值。其中要素為：

- (一) 價值主張( Value Proposition )
- (二) 市場區隔( Market Segment )
- (三) 價值鏈架構( Value Chain )
- (四) 成本結構與獲利潛力( Cost Structure and Profit Potential )
- (五) 價值網絡( Value network )
- (六) 競爭策略( Competitive Strategy )

簡言之，歷經一系列產生新產品或服務的活動後，創造出淨價值。再者，為公司擷取活動所創價值。其要素與功能說明於表2-4-4：

表2-4-4 Chesbrough的營運模式六要素說明

要素	說明
闡明價值主張	公司的供給能為使用者創造什麼價值？ 亦即說明產品或服務可為用戶創造的價值
辨識市場區隔	公司的供給和其用途對哪些使用者有用？ 產品或技術對那些客戶有用，與用在那些目的
定義價值鏈架構	定義所需的價值鏈架構，才可創造並傳遞供給 並決定需要哪些互補性資產，以支持公司定位
成本結構和 獲利潛力	在既有的價值主張和選擇的供應鏈架構之下， 產生營收的機制，並估計成本結構和獲利潛力
價值網絡定位	價值網絡（或可稱為「生態」）的定位，公司 和供應商顧客的關連，辨識潛在互補者競爭者
制訂競爭策略	創新公司將如何取得並保有優於競爭者優勢？

資料來源：修改自王偉仲（2011）。數位影響典藏廠商之經營模式研究。未出版碩士論文，國立政治大學，臺北市。26頁。

根據 Christensen et al.( 2008 ) 的看法，營運模式由四個相互連動的要素構成，合在一起才能創造價值，分別為：顧客價值主張( Customer Value Proposition; CVP )、利潤公式( Profit Formula )、關鍵資源( Key Resources 及關鍵流程( Key Processes )；此四大要素如企業的基石；前兩項分別定義了顧客和公司的價值；後兩項則描述如何為雙方締造那些價值，如下圖2-4-4所示：

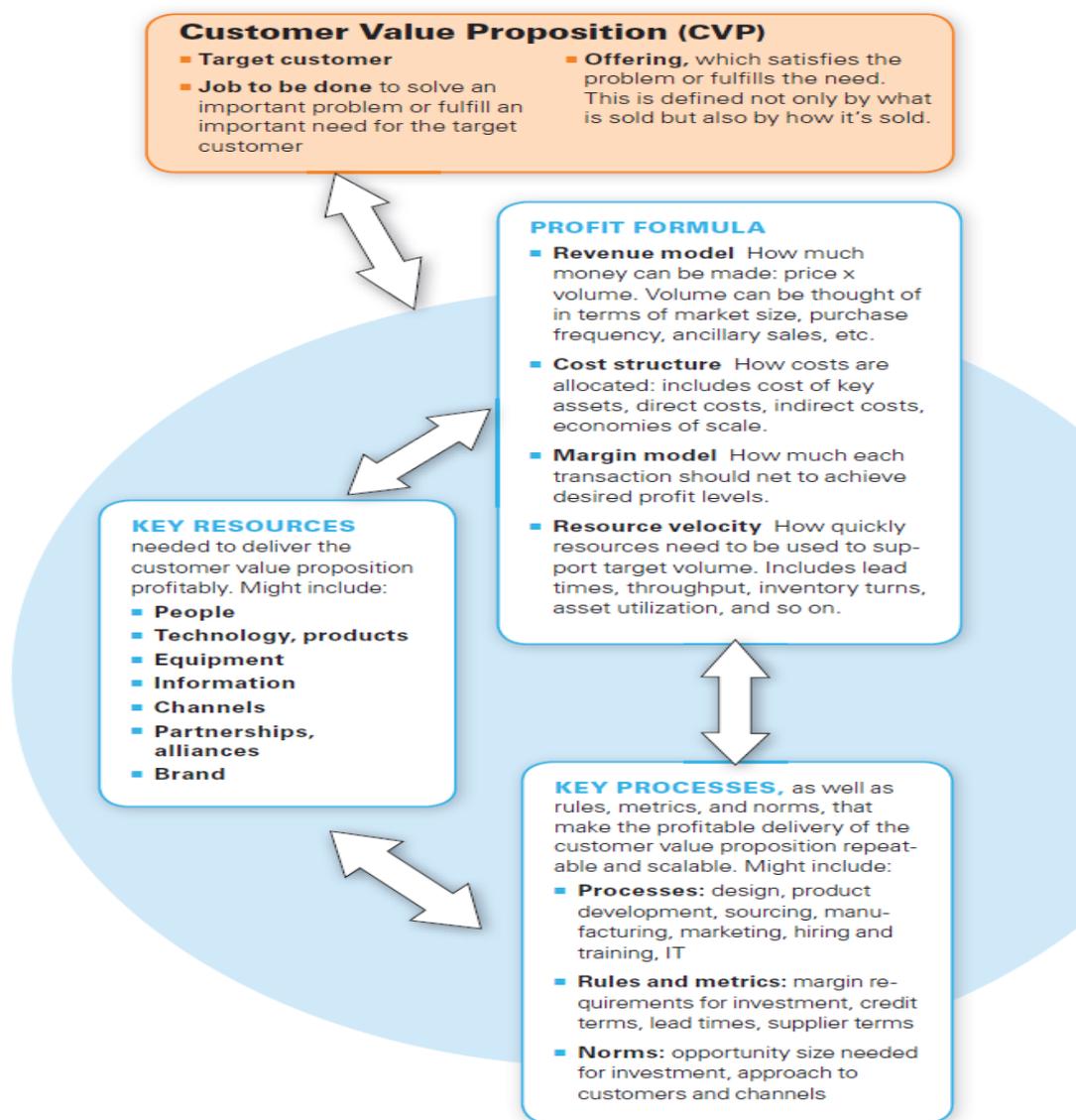


圖2-4-4 成功營運模式應具備的要素

資料來源：Christensen, C. M. (2008). **Reinventing your business model**. Boston, MA: Harvard Business School Publishing Corp. p-54.

Osterwalder( 2010 )則是先將企業營運所須的四大區塊確認出來，接著再將四大區塊加以細分，提出了建構營運模式的九大要素，內涵說明如表2-4-5：

表2-4-5 Osterwalder的營運模式九要素說明

四大區塊	九大要素	說明
產品	價值主張	企業以其推出的產品和服務組合提供給消費者價值的整體性觀點
	目標客群	企業想要提供價值的一群消費者
消費者 界面	配銷通路	接觸消費者的方式
	顧客關係	建立起與顧客的連結方式
公司內部 基礎管理	關鍵活動	企業對於創造消費者價值所做的活動以及資源的配置、安排
	關鍵資源	為創造消費者價值，須具備執行能力
	關鍵夥伴	是一種為了提供消費者價值，兩家或者兩家以上的企業間自發性合作協議
財務方面	成本結構	所有投入的金錢表示方式
	營收來源	透過不同收入來源獲利的方式

資料來源：修改自白紀齡（2007）。台灣線上音樂營運模式之探究。未出版碩士論文，國立政治大學，臺北市。22頁。

綜上所述，創新有別於過去傳統的觀點，不再專注於次級活動的技術研發、製造流程、產品或服務提供；企業與學界開始重視於整體經營事業觀念的創新，以系統觀的營運模式創造、傳遞與擷取價值。

### 三、創新的營運模式

一般而言，真正的營運模式其中所包含的不只是某一單項要素，而是各種關鍵成功要素( Key Success Factors )組成的模態( Pattern )，例如提供給顧客的價值、營運範疇、市場對象、通路結構、企業形象和訴求以及相關策略等。然而，企業營運處於現代多變的環境當中，所要面臨的問題已不再只是如何發展出一套有效的營運模式，而是要如何繼續不斷地調整和改變原有模式，以面對全新變局並且尋求解決方案（許士軍，2004），企業的挑戰將會在於一持續創新營運模式。

Magretta( 2002 )提出以企業背景共通的價值鏈當作基礎，再加上變化組合而成；George（陳正芬譯，2006）則指出快速的創新概念：以充分的差異和速度，創造新的產品、服務、營運模式、處理程序與市場，讓企業投資者獲得報酬可持續數十年，並高於產業平均獲利。其中包含了三個要素：

- （一）差異性：指產品或服務、處理程序，與營運模式的差異性；供給獨特或優越的功能，以達利潤成長及高市場佔有率。
- （二）快速進入市場：持續取得進入市場的先機，使具高差異性的產品或服務能獲取高利潤，並以新事物來取代舊有的事物。
- （三）破壞性創新：也就是改寫市場定義，讓新的因素來決定獲利能力與成敗，而有別於僅改變現有框架內的創新。

每次營運模式的革新都可給企業帶來一定時間內的競爭優勢，但隨著時間的改變，企業需要不斷重新思考它的商業設計，隨著消費者的價值取向，從一個產業轉移到另一個產業，企業的成敗與否，最終取決於是否能夠以其營運模式的設計，符合滿足消費者的現在或潛在未被滿足的需求（劉建倫，2011）。

Johnson( 2010 )提出要能成功找到創新的營運模式，領導者需要先思考如何為顧客提供新興價值，進而「掌握市場白地」－也就是在公司的核心、關聯性市場之外，卻需要運用全新營運模式的機會。

所謂的市場白地／新興市場( White Space )，包含有下列三種：

- (一) 市場內部的白地：轉型現有市場
- (二) 市場外部的白地：建立全新市場
- (三) 市場之間的白地：抓住產業不連續（變動）的機會

營運模式的創新行動應該要將注意力集中在追求大事情上，必要前提為思想格局夠大( Think Big )。例如改變現有市場的遊戲規則、建立全新的市場、轉型整個產業，而從小處著手( Start Small )同樣的重要，企業需學習如何擺脫自己舊有方式，明確了解構成其目前營運模式的要素與組織，將更能夠判斷其原先配備有多精良，做出資源的調配，方能利用新到來的機會，因應未來的威脅。

綜上所述，創新的營運模式其所具備之價值乃是在於：現今企業要想追求卓越，擁有高度績效表現並且能夠持續成長，所需要建構的全新事業觀念，透過新觀念與整體營運新架構，可以成功有效地回應顧客現階段或者潛在尚未被滿足的需求。本研究認為，連鎖運動健身俱樂部面對著現今產業激烈競爭的環境，經營者（創業者）需要建立新的、躍進的事業經營觀念，輔以支撐的營運系統與整體架構，而能獲致優異的績效與獲利表現，不僅創造、傳遞，更獲得高度價值。

多年來，許多學者從事營運模式創新的相關研究，茲將邇近學者所提之營運模式架構，以Johnson ( 2010 )四格營運模式架構為基礎，歸納並進行構成要素與實際內涵之比較，分析各項構面的異同，發現四格之價值主張即涵蓋目標客群、市場區隔，與核心策略選擇等；而其中關鍵資源乃包含配銷通路、價值網絡、顧客介面與關係，及策略資源等；接著是關鍵流程，透過關鍵活動，可以成功創造價值；最後利潤公式則顯明了成本結構，藉以估算企業的獲利潛力以及最終營收來源，研究的結果，統合彙整如表2-4-6所示：

表2-4-6 營運模式構成要素的分析比較

	Johnson (2010)	Osterwalder (2010)	Shafer, Smith & Linder (2005)	Chesbrough (2002)	Hamel (2000)
	(四格)	(九要素)	(四要素)	(六要素)	(四要素)
價值主張		1.價值主張 2.目標客群	1.策略選擇	1.價值主張 2.市場區隔 6.競爭策略	2.核心策略
關鍵資源		3.配銷通路 4.顧客關係 6.關鍵資源 7.關鍵夥伴	2.價值網路	3.價值鏈 5.價值網絡	1.顧客介面 3.策略資源 4.價值網絡
關鍵流程		5.關鍵活動	3.創造價值	3.價值鏈	1.顧客介面 3.策略資源
利潤公式		8.成本結構 9.營收來源	4.獲取價值	4.成本結構 與獲利潛力 6.競爭策略	1.顧客介面

Johnson(2010)出版《白地策略》一書，透過許多實際事例輔證，提出簡單明白且實用的流程；對於企業的領導者來說，想要了解企業如何管理經常性變革，同時辨識和運用新構想以保持領先地位，創新的四格營運模式會是重要的觀念。其中，完整包含企業活動制定應有元素：強調內部關鍵資源與關鍵流程的結合，更關心顧客待完成工作的需求與價值的傳遞，加上績效表現的重要指標－利潤公式之計算。

在達成提供顧客價值的前提，以及利潤公式的限制之下，把需要的關鍵資源與流程整合成一個可以重複、持續、可預期的營運模式（**Operation Model**），其中關鍵資源與流程兩者互相協調與配合的獨特性形成綜合效果，支撐顧客價值主張的實現，並扮演著成功的關鍵，以決定營運模式是否具有獨特性與可持續性；此四項要素組合後，形成一個具有系統觀的整體架構。

現今研究的現況，承繼著開放性創新、破壞性創新等理論，已漸次提升至全面嶄新事業觀念的發展與探究，**Johnson (2010)**所提出的創新四格營運模式，正是由破壞性創新理論延伸發展而來，強調營運模式是一套系統：擁有需相互配合以提供真正價值的相互依存要素；組織使營運模式創新成為讓人充分了解的可重複流程、管理的原則。

迄今的實務研究也發現，四格營運模式可以相當簡潔明白地被廣泛應用於電腦科技產業、行動通訊業、數位電視業、電子業、電信業、乃至傳統的鐘錶業、回收業、餐飲服務業等，更遑論是新興的網路營運模式，所以就整體上而言，四格營運模式可說是具有創新營運觀念的模式，是個「好的」模式。因此本研究乃採用**Johnson**的學說為理論基礎，據之探討本研究對象，以下說明四格營運模式架構的內涵：

**Johnson(2010)**提出「四格營運模式架構」，認為：營運模式主要包含有四個要素－顧客價值主張、利潤公式、關鍵資源、關鍵流程，四項要素共同發揮效用，進而創造價值，並將之傳達給顧客。

#### （一）顧客價值主張（**Customer Value Proposition**）

意指協助顧客以特定價格，更有效、可靠、便利或者經濟實惠地解決重要問題（或滿足待完成的工作）之提議，就是滿足顧客需求。然而，企業往往盲目追逐「顧客需求」，而忽略了解顧客「待完成的工作」之重要性，故在發展模式時，企業應該要深入思考顧客在特定情況中，想要完成些什麼事情，進而設計出一個以獨特方式可以完成該工作之供應項目，便可達到成功的顧客價值主張。

## (二) 利潤公式( Profit Formula )

意即當企業提供顧客價值時，如何創造此價值的藍圖。此藍圖由四項主要的成份組成：營收模式、成本結構、目標單位利潤、及資源速度。評估企業既有的資源和成本結構等條件下，利潤公式可以明確規定組織的規模必須至多大，始能達到收支平衡，並隨著規模擴大而改善獲利模式。

### 1. 營收模式：定價乘上銷售量。

定價對於利潤公式和顧客價值主張皆重要，對顧客來說，也就是顧客價值主張；以利潤公式而言，價格取決於公司經營的事業是低階或高階。例如在中國販售，企業最好選擇走低價的產品；而例如高級餐廳主張用頂級食材滿足顧客的需求，則設計高階訂價之利潤公式。

銷售量則可以由多種的方式計算，如市場占有率或預期銷售量。常見方法會考量：有多少顧客？每筆交易對每位顧客銷售多少數量？期望每位的顧客會產生多少次交易？

### 2. 成本結構：由直接成本以及經常費用組成，再考量規模經濟。

企業在設計新營運模式的成本結構時，往往會想要從現有的經常費用改變起，惟新模式的經常費用，必須要取決於價值主張的需求，而非視為已知的事實。

### 3. 目標單位利潤：所需的每單位營業利潤。

要能負擔經常費用，在目標銷量下達到預期利潤水準。企業往往只單純著眼於利潤，擔心新營運模式的利潤過低，這是使得企業無法順利轉型或成長的關鍵原因。其實利潤僅是利潤公式的一部份，利潤公式的目標應是要達到取得目標利潤所需的利潤即可。

### 4. 資源速度：界定將資源用以支援目標數量所需之時間。

資源速度亦決定滿足顧客價值主張之整個營運模式的整體容量，企業的資源速度越快，即可產出越多的供應項目。創新若能提升資源速度，就可以憑藉較低的單位毛利，創造可觀的總利潤。

### (三) 關鍵資源( Key Resources )

對顧客提供價值主張所需的獨特人員、技術、產品、設備、資訊、通路、夥伴、聯盟、資金，及品牌。雖然對於顧客價值主張的提供，通常需要各種大量的資源，但其實握有少數關鍵資源就可決定成敗，例如顧問型公司，其服務和分析人員是所謂關鍵資源。另外，企業亦可採用彼此策略聯盟、合作的方式。所謂的關鍵，在於這些資源彼此加乘影響，是創造與提供顧客價值的主要因素，但並不包括企業普遍擁有，但無法創造差異化競爭優勢的一般資源。

### (四) 關鍵流程( Key Processes )

為實現顧客價值主張所運用的方法－需要持久、可重複使用、可調整，和可管理。這些利用統一的方法或流程，如週期性任務、在職訓練、研發、製造生產、預算、規劃、行銷、與售後服務等，甚至包括了企業典章制度、獎懲條例等。成功的公司通常都具備優秀的管理與營運流程，以確保提供顧客價值的模式可被重複利用或擴大規模。

成功的營運模式所含有的獨特性和永續性，取決在於關鍵資源與關鍵流程的協調搭配，以及它們之間如何妥善整合後，以便重複提供給顧客價值主張和利潤公式的程度；整合的越緊密，顧客價值越高，企業所得利潤也相對越高。也因此，關鍵資源和關鍵流程間所產生的綜效( Synergy )，對企業成功與否相當重要。除了建立前述營運模式四大要素外，營運過程中，企業組織尚可透過商業規則、行為規範，還有成功標準，強化上述的四大要素的效果，進而更加確保企業能夠重複並可預期地提供高品質的價值主張，成功實現預定之利潤公式。

四項成份彼此連結強烈，並相互影響，是建立營運模式不可或缺的基本元素：倘若關鍵流程或資源的設定，無法回應顧客價值主張，將使得模式出現矛盾緊張，終會導致失敗；為配合價值主張，也需設定新的利潤公式，此項架構看來簡單，實際運作時，牽一髮動全身，企業要能讓營運模式成功，得讓這些元素穩定並強力連結。

## 第五節 相關研究文獻之彙整

「營運模式」(Business Mode)一詞，自1957年起在電腦相關期刊開始出現，並因1995年全球網際網路熱潮興起，開始出現許多關聯的研究文獻，演變至今，已成為時下人們流行用語(廖聰傑，2009)。

根據吳思華、溫肇東，與楊舜慧的研究指出，「營運模式」一詞雖然源自資訊相關產業，然自1997年起，國內外研究營運模式相關的文獻便快速大量的成長，研究的主題與範疇更是大為開展，不再只侷限於電子商務領域的探討，進而廣泛涵蓋了現今動態事業在營運上所面臨的各項新的議題(郭婉伶，2007)。

本節乃是彙整近年來有關營運模式的相關研究文獻，再根據這些研究文獻，綜合歸納出目前研究發展的方向與概況。首先，Christensen的破壞性創新理論在1995年於哈佛商業週刊評論提出之後，在短短的幾年之間便獲得學術界及實務產業界的廣大迴響，而後Christensen、Kagermann 與 Johnson共同撰寫的《營運模式再創新》(Reinventing Your Business Model)更是獲得了《哈佛商業評論》的麥肯錫獎—年度最佳文章。之後，Johnson更於2010年出版《白地策略》一書，延伸了破壞性創新的概念，發展四格營運模式。

邇來國內學術界也可見廣泛應用此創新的事業觀念從事研究，除有理論性探討，如：研發組織運作、發展創新構面，提出分類模型，建構理論系統之外，尚有以實務個案從事探索與研究，例如：電腦科技產業、行動手機通訊業、數位內容電視業、電子業、電信業、乃至新興網路電話、網路營運模式，更擴及傳統的鐘錶業、資源回收業、銀行、計程車、餐飲服務業等等，都一再顯現出，運用此種嶄新事業觀念，建構一套系統性的營運模式在企業管理學術的發展上是一項新趨勢，而實務上的價值乃是可協助帶動企業成長，達成組織的獨特優勢。上述相關研究文獻資料及內容彙整如表2-5-1：

表2-5-1 破壞性創新及白地策略營運模式相關研究文獻

作者	論文名稱	研究對象	研究結果
張銀玲 (2005)	臺灣通訊市場 VoWLAN之發展 —以破壞性創新 角度探討	行動通訊業	檢視無線網路電話 (VoWLAN)的技術發展 符合破壞性創新技術特徵
蔡岳均 (2005)	以破壞性創新與 科技產品行銷理 論分析網路電話 之創新模式— Skype與Yahoo BB個案研究	Skype Yahoo BB	新科技產品形成主流商品 最重要的關鍵三點： 1. 掌握趨勢，創造機會 2. 瞭解敵對，創造動力 3. 正向循環，永續發展
林啟仁 (2006)	破壞性創新與 研發組織運作	研華公司	研究四個構面： 1. 市場機會點 2. 競爭對手評估 3. 策略考量與執行 4. 研發中心的運作 探討其間相互影響，透過 研發中心運作機制，達成 破壞性創新成長目的

表2-5-1 破壞性創新及白地策略營運模式相關研究文獻（續）

作者	論文名稱	研究對象	研究結果
吳水木 (2006)	破壞性創新理論 在電視及數位內 容產業之營運策 略運用	電視產業 數位內容 產業	顧客面的創新： 1. 以需求為中心 2. 以價格為中心 3. 以價值為中心  經營面的創新： 1. 以傳輸科技為中心 2. 以產品服務為中心
張勇毅 (2006)	臺灣矽智財產業 破壞性創新經營 策略之研究-以 力旺電子股份有 限公司為例	SIP產業 力旺電子	個案以關鍵技術為軸心， 破壞性創新理念為軸線， 積極向外輻射，形成經營 策略地圖。  從消費者需求出發，創造 低價產品的價值；從現有 市場缺口與不足中創造出 新市場，催生新客戶新需 求，避免與強大先進廠商 正面衝突，有自我定位與 利基，創造公司利潤
游家怡 (2006)	臺灣高科技產業 之破壞性創新— 以晶電、聯強、 神達為例	晶電 聯強 神達	新進者欲取代在位者成為 市場主流，存在兩項條件： 1. 組織獨特能力—資源、 流程與價值 2. 外部環境方面—企業的 創新須有政府規範及 市場環境配合

表2-5-1 破壞性創新及白地策略營運模式相關研究文獻（續）

作者	論文名稱	研究對象	研究結果
楊繼斌 (2006)	WiMAX服務之 可行性研究：以 破壞性創新理論 分析	電信業	WiMAX服務符合破壞性 創新條件，但產業新進者 如想用WiMAX顛覆市場， 仍需適當的策略配合
張佳絹 (2007)	以破壞性創新理 論探討FMC服務 之可行性	電信業	FMC在國內的電信市場較 適合採用「維持性創新」 方式推動
傅新喬 (2007)	廢塑膠資源回收 破壞性創新 之研究	資源回收業	透過個案公司分析與探討 檢驗塑膠資源回收破壞性 創新模型
張哲瑜 (2007)	破壞性創新個案 研究—以廣達、 Linux、建華銀 行、ETF為例	廣達 Linux 建華銀行 ETF	破壞性創新可存在不同產 業。另外，高階主管觀念 與價值觀也大大影響組織 整體價值觀，並進而影響 組織是否容易產生創新
李書賢 (2008)	破壞性創新模式 之研究	破壞性創新	建立三個構面的模型； 1. 價值創新程度 2. 市場創新程度 3. 市場成長速度  決定是否為「破壞性創新」
黃培彰 (2009)	電腦產業之破壞 性創新研究—以 低價電腦為例	低價電腦	電腦產業利用其作為破壞 性創新的成因與構成因素

表2-5-1 破壞性創新及白地策略營運模式相關研究文獻（續）

作者	論文名稱	研究對象	研究結果
顏嘉麟 (2009)	紅外線量測儀錶 產業利用破壞性 創新發展藍海策 略之研究	紅外線量測 儀錶產業	臺灣紅外線量測儀錶製造 業者利用破壞性創新拓展 藍海市場
陳又慈 (2009)	評估成功的破壞 性創新的關鍵構 面－以 VoIP 為例	VoIP	評估成功的破壞性創新， 考量的關鍵構面： 1. 創新提供的性能對應 主流市場的需求 2. 低價格或創造新價值 3. 市場擴散速度 4. 社會環境
蔡政修 (2009)	以破壞性創新理 論分析中國山寨 產業－以手機 產業為例	山寨手機	山寨機產業符合破壞性創 新，但產業新進者如想要 以山寨機顛覆原手機產品 市場，仍需建立品牌形象 與提供完整售後服務等， 搭配適當的策略配合
趙偉忠 (2010)	破壞性創新個案 研究－聯發科的 中國山寨機藍海 策略	聯發科 山寨手機	聯發科以「持續性創新」 建立核心技術能力，再以 「破壞性創新」作為公司 產品發展策略
張文俐 (2010)	消費者對破壞性 創新產品之屬性 評估與購買意願 －以山寨機為例	山寨手機	由探索性因素分析及驗證 性因素分析，開發出破壞 性創新產品屬性量表

表2-5-1 破壞性創新及白地策略營運模式相關研究文獻（續）

作者	論文名稱	研究對象	研究結果
劉宜暢 (2010)	山寨手機競爭策略分析：破壞性創新概念	山寨手機	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 山寨機是破壞性創新</li> <li>2. 採取價值差異化</li> <li>3. 山寨手機適行於中國大陸特定的市場環境</li> </ol>
鄭美芬 (2010)	低價筆記型電腦之市場破壞性創新	低價筆記型電腦	以藍海策略中的策略草圖探討低價筆電提供的價值使新進者有機會進行市場破壞性創新，發現：低價筆電市場破壞性創新滿足具有低價便攜及產品穩定傾向之消費族群
劉冠麟 (2010)	破壞性創新個案研究－以A公司為例	A公司	個案之電源管理IC屬持續創新產品，LED照明驅動IC屬低階市場之破壞性創新產品，自由軟體平台SoC則屬創造新市場之破壞性創新產品；市場利基不同，發展策略也有所差異
賀士郡 (2010)	計程車小額付費服務之可行性研究－以破壞性創新理論進行分析	計程車	計程車小額付費符合破壞性創新理論，此項服務須由小額付費服務商來主導推動，計程車業者的產業結構則扮演推動此服務的關鍵性因素

表2-5-1 破壞性創新及白地策略營運模式相關研究文獻（續）

作者	論文名稱	研究對象	研究結果
施文宗 (2010)	半導體測試設計 之創新商業模式 策略研究	IC 產業分 工中測試工 程設計服務 ( Testing Design Service )	以價值網與破壞性創新分 析，歸納分工模式及經營 策略，藉由新的營運模式 改變賽局，使原本的產業 瓶頸變成了提高生產附加 價值的創新產業分工
陳瑞成 (2011)	網路通訊IC公司 因應破壞性創新 之競爭策略	IC公司	有線通訊IC設計的在位者 如何因應破壞性創新的無 線通訊技術；在位者採取 行動後，對於原來的採取 破壞性創新的無線通訊IC 設計的創新者造成的影響 又是如何回應
蘇育民 (2011)	網路商業模式價 值創新之探討	Zappos Google Facebook 阿里巴巴 Mint.com	網路企業邁向成功關鍵： 1. 滿足顧客價值主張 2. 取得使用者顧客信任 3. 具備優秀且領先技術 4. 正確的獲利模式 5. 簡單人性化網頁介面 網路營運模式與傳統模式 之成功關鍵並無太大差異
江子鳴 (2011)	破壞性創新理論 回顧與應用－破 壞分類模型提出	理論性探討	討論破壞性創新的分類： 原始理論中無法解釋的高 階破壞與商業模式破壞，

表2-5-1 破壞性創新及白地策略營運模式相關研究文獻（續）

作者	論文名稱	研究對象	研究結果
江子鳴 (2011)	破壞性創新理論 回顧與應用－破 壞分類模型提出	理論性探討	<p>用一新的分類模型來完整解釋：以創新投資報酬率與消費者願付價格兩構面將破壞性創新分五種：</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. 傳統破壞</li> <li>2. 營運模式破壞</li> <li>3. 高階急遽式破壞</li> <li>4. 低階利基破壞</li> <li>5. 快速破壞</li> </ol> <p>重新定義破壞性創新與發生的流程，並推導出七項命題，使企業家更容易應用破壞性創新理論</p>
李炳杰 (2011)	價值創新導向商 業模式轉型之戰 略性併購類別	Panasonic Canon eBay	<p>以「營運模式轉型程度」與「經營範疇延伸程度」為構面：</p> <p>企業併購分為四類</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. 規模經濟強化</li> <li>2. 營運模式轉型</li> <li>3. 核心資源延伸</li> <li>4. 現有產業再定義</li> </ol>
崔家棟 (2011)	航空餐飲服務業 經營策略之個案 研究	空廚業者	<p>透過白地策略之四格營運模式架構，醞釀現階段新營運模式</p>

表2-5-1 破壞性創新及白地策略營運模式相關研究文獻（續）

作者	論文名稱	研究對象	研究結果
崔家棟 (2011)	航空餐飲服務業 經營策略之個案 研究	空廚業者	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 新顧客價值主張：透過對顧客直接的銷售，提供航空餐飲（高衛生安全及品質標準）給地面市場</li> <li>2. 關鍵資源：高水準空廚廠房及設備、兩百位專業廚師、ISO22000國際認證</li> <li>3. 關鍵流程：由專業廚師進行食材替代充分運用；以現有廠房及設備，加上生產航空餐飲剩餘產能，從事地面餐飲服務的支援</li> <li>4. 配合三個利潤公式：價格品質兼顧、低額外投入成本及高資源使用率執行</li> </ol>
陳耀勳 (2011)	裕隆電動車價值 創新策略之個案 研究	裕隆集團 電動車	<p>以價值網競合賽局及白地策略營運模式為理論基礎裕隆集團的電動車為主要參賽者，透過聯盟中互補參賽者，建構生態體系；</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. 滿足顧客價值</li> <li>2. 經企業變革累積核心能力關鍵流程與資源</li> <li>3. 經營市場白地達成轉型現有市場、建立新市場及改造整個產業</li> </ol>

表2-5-1 破壞性創新及白地策略營運模式相關研究文獻（續）

作者	論文名稱	研究對象	研究結果
涂志強 (2011)	駐點經營創新營運模式-以汽車美容業進駐大型科技廠為例	汽車美容業	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 價值主張：為科技大廠市場特定需求而訂做</li> <li>2. 廠區內找到關鍵資源設計最適用的流程</li> <li>3. 有效掌握利潤成本</li> </ol>
鍾曉芬 (2011)	臺灣臨床試驗服務公司（CRO）營運模式之探討－以藥品研發為例	臨床試驗服務公司 (Contract Research Organization)	<p>白地策略四個核心要素：</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. 顧客價值主張</li> <li>2. 利潤公式</li> <li>3. 關鍵流程</li> <li>4. 關鍵資源</li> </ol> <p>思索CRO公司應如何經營市場白地，並且借鏡國外CRO公司演進，反饋國內產業發展及策略調整參考</p>
魏明皓 (2011)	臺灣光電企業跨足綠能整合之策略布局	光寶科技	<p>深入探討面對著綠能產業下游的新事業組織設計、營運模式、關鍵資源以及關鍵流程。建議臺灣光電廠商面對市場白地時，應打破傳統製造思維，以創新營運模式來進行在地化資源整合，進而建立行銷通路，打造自有品牌，並建構良好學習交流管道，讓新事業將下游經營管理經驗帶回企業之中</p>

表2-5-1 破壞性創新及白地策略營運模式相關研究文獻（續）

作者	論文名稱	研究對象	研究結果
黃炳華 (2011)	銀行顧客關係管理員制度：從策略規劃與組織績效考核層面探討	銀行金融業	以營運模式創新理論探討銀行顧客關係管理員制度採「全功能分行」模式以及雙軌矩陣式管理之組織改造，經逐年個案銀行的亮麗經營績效表現實證，的確是行得通的營運模式
尹秀連 (2011)	臺灣資訊通路商的商業模式演進－以個案公司為例	資訊通路商	資訊通路商不僅須明確的認知顧客價值主張及營收問題，更需要面對市場的變化隨時注意顧客價值主張的變動；須配合應變並提供最關鍵資源與流程以解決本身與下游經銷商，甚至末端消費者營收模式讓公司保持成長動能

綜上所述，企業所制定的策略，常以營運模式來實踐（施百俊，2003）。然而，儘管成熟產業的組織，生命週期也難免由盛而衰，領導階層要找出新機會，需要透過低成本兼具差異化策略，以全新方式重組企業活動體系，找出利基，開拓市場，從價值創新的角度出發，創新營運模式，有效吸引新的消費族群或者提供新功能產品與服務，發現核心事業之外的關聯性市場或全新之白地市場空間，以便可以在競爭激烈的環境中，擺脫衰退或被淘汰的命運。

從上述的相關研究文獻與資料來看，分析創新的事業觀念研究，主要可以區分為兩大類，首先是理論性探討，例如：研發組織運作，探究研發中心的運作機制與構面之間的影響；發展創新構面的模型，包括價值創新程度、市場創新程度，與市場成長速度；也有學者提出分類模型，以創新投資報酬率與消費者願付價格兩個構面分成五類：有傳統破壞、營運模式破壞、快速破壞、高階急遽式破壞、低階利基破壞；重新定義發生的流程，推導細目命題，使企業家更容易應用於實務，建構理論系統。

第二，以實務的企業或組織為研究個案，從事探索，例如：電腦科技產業、行動手機通訊業、數位內容電視業、電子商務、電信業、乃至新興的網路電話、網路營運模式，甚而擴及傳統的鐘錶業、資源回收業、銀行金融業、個人計程車、醫療服務、餐飲服務業等，根據上述研究的資料分析，一再顯現出，運用此種嶄新事業觀念，建構一套系統性的營運模式，不僅是在企業管理其學術發展的一項新趨勢，而實務的價值更是可以協助企業，帶動成長，達成組織獨特優勢。

近年來，在國內陸陸續續的有許多相關實證研究，包括資訊科技、提供產品的傳統產業，以及提供服務的企業組織，可見此一營運模式適合探討企業組織的營運活動和策略架構。Johnson( 2010 )提出企業想開創全新市場，要打造突破性的市場規則，需緊密整合四項元素：顯著的顧客價值主張、致勝的利潤公式、關鍵資源、關鍵流程；創新的四格營運模式，涵蓋企業為達成獲利目標的整體策略規劃。

然而，迄今關於營運模式－針對運動與休閒相關產業的實證研究仍然較為缺乏；為了能深入探討運動休閒產業的營運模式為何？本篇研究乃從相關產業組織中，選擇近年來連鎖分店大量成立，擴張速度大幅提升，在臺灣逐漸風行的女性專用卅分鐘運動健身俱樂部，應用Johnson的四格營運模式觀點，對個案進行探索性的研究。

## 第六節 本章總結

隨著全球化的潮流，無國界的商業競爭逐漸白熱化，二十一世紀的營運模式，連鎖加盟將是主導者之一；是故連鎖化經營是目前商業服務業發展的主流。經過相關文獻探討，研究者發現連鎖加盟透過雙方共同簽訂法律契約以維繫存續關係，加盟者非總部的聘僱人員，雙方皆為個自獨立的事業體，彼此間的權利與義務仰賴加盟契約規範，進行特定商業行為活動，以達互惠互利的事業目標。

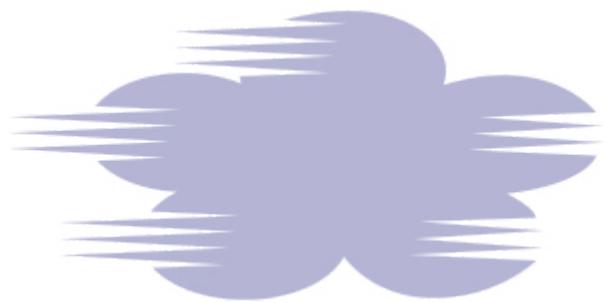
隨著人口結構改變、高齡人口消費能力增強，加上對於「健康」的重視，臺灣相關產業，如醫療設備、製藥、保健食品、健身中心、運動健身俱樂部、美容保養，乃至休閒遊憩餐飲旅宿等正面臨著可觀的發展契機；其中運動健身俱樂部是營利性的運動服務事業體，提供包含軟體、硬體設備，以符合會員相關需求的各種服務，如免費或付費的團體及個人課程，甚至專業私人教練提供諮詢與建議，指導課程與帶領。然而在看似商機無限的產業市場中，要怎麼樣可以具備高於其他組織的平均獲利水準，擁有所謂的「競爭優勢」，就決定於企業組織是否比對手更能為顧客創造價值。

價值驅動的創新觀念，就是連鎖經營核心本質( Mentzet, 1993 )；新市場開拓所帶來的龐大商機，正吸引著全球無數企業家以及創業者的目光，隨著資訊快速傳遞與消費形態改變，未來連鎖加盟業發展趨勢逐漸演變成連鎖體系與體系間的競爭。

正如彼得·杜拉克所提到：「不創新就滅亡( Innovative or Die )。」「創新」乃是企業追求全新的商機，利用新的科技或有潛力產生重大突破的科技，與全新扭轉事業的核心概念；企業運用在每個價值鏈，包括主要活動與支援活動，並且從策略的層級，重新定義顧客與市場區隔，賦予公司提供之服務和產品有新的價值。Hamel 也提出全新的觀念是一種有系統的創新，更是創造新財富的關鍵，全新的觀念將能帶給競爭對手無比的威脅，創新透過發現新機會的洞察力( Insight )，進而建立起全新的事業經營觀念( Business Concept ) 而後創造全新的營運模式。

Chesbrough直指營運模式乃是從創新當中擷取價值；所謂的營運模式就是一套企業為了達成持續獲利目標與永續經營所需執行的整體方案，從系統性全面思考出發，整合企業內外關鍵要素，形成了一個完整而高效率，且具有獨特核心競爭力的運作系統，可以滿足需求，以實現顧客及企業價值的最大化。

近年來，國內有許多相關實證研究，涵蓋提供產品的產業，以及提供服務的組織，可見此一營運模式適合探討企業組織的營運活動和策略架構。然而，有關於營運模式—針對運動與休閒相關產業的實證研究仍較缺乏；為了深入探究運動休閒產業的營運模式，本篇研究乃從相關產業組織當中，選擇近年來連鎖分店大量成立，擴張速度大幅提升，在臺灣逐漸風行的女性專用卅分鐘運動健身俱樂部—Curves，採用Johnson的四格營運模式觀點為理論基礎，對個案進行探索性的研究；同時也涵括價值創新的論述與四項行動架構分析，最後並加以統整，模式要素：顧客價值主張、關鍵資源、關鍵流程、利潤公式，進行評估與探討整體策略。最終期望透過研究個案組織的營運模式，建構出連鎖型運動健身俱樂部組織可以發展的創新營運模式，並提出相關結論與建議。



## 第三章 研究方法

研究方法針對研究目的及其延伸出之問題提出可行的解答方式。本研究採用質性研究的個案研究法，針對臺灣區Curves女性專用連鎖運動健身俱樂部進行研究；透過多重文獻、次級資料、實地參與觀察以及深度訪談等資訊來源進行相關資料的蒐集、整理，並以價值曲線和四項行動架構進行分析，進一步再以Johnson四格營運模式概念及架構，深入探索與瞭解本研究個案組織的營運現況及創新營運模式。本章內容依序分為研究設計、研究對象、研究過程、資料蒐集、資料處理與分析共五節加以探討。

### 第二節 研究設計

本研究之目的，在於探討連鎖運動健身俱樂部之創新營運模式，依據研究目的，採用文獻分析、次級資料分析與半結構式深度訪談法進行研究。透過深度的訪談，使研究者可更深入瞭解個案組織的營運現況與創新的營運模式，探討個案組織在策略制定、執行的情況，以期發掘研究問題背後豐富的資料，期從受訪者角度建立同理心，理解並且詮釋，進而提供其他連鎖運動健身俱樂部創新營運模式的建議。茲將研究設計方式說明如下：

#### 一、文獻與次級資料分析

針對研究目的，進行相關文獻資料之蒐集，並將蒐集取得之文獻資料做進一步研讀、彙整與分析，以供本研究理論厚實基礎的根據，使內容更具真實性與豐富性。藉蒐集資料後的研究，增進對理論瞭解及個案認識，俾以提昇研究之品質與內涵。本研究所蒐集之資料如下：

- (一) 國內外有關連鎖加盟、運動健身俱樂部的研究，及創新理論等整體的策略管理觀點，輔以運用營運模式理論之期刊、專書、研究論文，與政府公告及政府與民間出版品等資料。

(二) 個案文獻資料及文件，例如：報章雜誌所刊載之相關報導，國際健身俱樂部統計資料，個案自身廣告文宣，組織內部的發行刊物，過去的相關研究文獻等資料。

(三) 網頁資訊，如行政院消保會網站、體委會網站、研究個案的官方網站、臺灣連鎖加盟促進協會，及網路相關資訊等。

次級資料分析乃是透過各種關聯性資料的蒐集、檢索、歸納以及分析，藉以釐清相關資料間共通的邏輯與命題，論證其間的因果關係；使研究者集中於既有資料的解讀與詮釋，以呈現新的結論或解釋。

## 二、深度訪談

陳向明(2009)將質性研究法定義為：「以研究者本人作為研究工具，在自然情境下採用多種資料的蒐集方法對社會現象進行整體性探究，歸納分析資料和形成理論，通過與研究對象互動對其行為意義建構獲得解釋性理解的一種活動。」深度訪談就是其中最具代表性的資料蒐集方法之一。

深度訪談法，是種較不具結構，讓受訪者擁有較大的自由空間，以引導訪談方向的方法；透過會談，選擇在研究個案的組織中，目前擔任重要職務或角色者，試圖進入受訪者的經驗中，取得個案有效、真實、豐富，且有深度的資料。深度訪談過程中，為使受訪者在不受限制的情境中，對訪談主題暢所欲言，研究者須盡可能地在引導問題時使用最少提示；倘若欲干預受訪者談話，應依照下列四個原則(呂建宏，2006)：

- (一) 有需要更深入談論相關問題時；
- (二) 要取得受訪者提出某種意見時；
- (三) 需提出尚未被討論的新主題時；
- (四) 再度討論受訪者先前提過意見時。

訪談前依據研究問題擬定半結構式訪談大綱(如附件一)，作為蒐集資料的工具，本研究訪談問題的設計，乃係依據Johnson(2010)的四格營運模式，並且綜合藍海策略(2006)提出價值曲線及四項行動架構觀點編製而成，並經專家學者修訂後制定。

訪談實際安排，先以電話與受訪者聯繫，取得同意後安排時間，隨後將訪談大綱寄發給受訪者參考。受訪者之選擇係針對個案組織中目前於擔任重要職務或角色者，同時再請受訪者推薦資歷豐富、熟悉業務推動的人員接受訪問。訪談之前，徵求受訪者接受錄音的認同，每位受訪者接受訪談時間及地點，以受訪者的意願決定為主；訪談的時間可能持續幾小時，次數亦可能進行一次以上，本研究除安排實地訪談之外，也透過電話或者 E-mail 方式來進一步繼續訪談。訪談過程不一定依照編擬的訪談大綱順序進行，而視場域情境彈性變動，斟酌實際情形及時間等延伸相關問題。

完整記錄受訪者的言論，包括對訪談過程中受訪者的語言、行動的觀察並錄音，以蒐集其態度、經驗、與認知等各方面的訊息，避免因研究者摘記重點時的遺落，且能保持訪談流暢性與完整性。訪談後研究者將依錄音資料整理逐字稿，將對受訪者語言與行動之觀察所得詳實記錄，與錄音資料相互對照，以作為討論時資料分析之依據。

### 三、研究架構

質性研究，是專注研究某些事物的本質和特性，強調對事件深度的認識，從中瞭解或發現其意義（簡建明，2009）。其中個案研究法對於提出「如何」和「為什麼」的問題；研究者對於事件只有少數的操控權；或研究的重點是當時在真實生活背景中所發生的現象時，是較常採取的策略（Yin, 1994），其要點如下：

- （一）研究的問題乃是有關於人（who）、事（what）、地（where）、如何（how）、為什麼（why）的類型，且研究目的是為了回答如何（how）、為什麼（why）。
- （二）現象與背景的區別性。
- （三）注重於研究的時間焦點
- （四）研究者對於現象或時間的控制程度低。

本研究根據：研究問題的形態、研究者在實際事件的操控，以及研究重點在當代的現象等三項標準，選擇個案研究為本研究之方法。Patton 再根據分析單位的層級與研究個案數量，將個案研究分為以下四個基本類型（引自曾健銘，2010）：

- (一) 單一分析單位的單個案
- (二) 多重分析單位的單個案
- (三) 單一分析單位的多個案
- (四) 多重分析單位的多個案

分析單位指研究者分析的方式，個案數量則是研究者個案數目。本研究著重於從價值創新與營運模式的向度剖析個案，屬於多重分析單位；而個案的挑選則從運動休閒產業當中，挑選有高辨識度的企業作為對象是屬於單個案。因此本論文的研究設計屬於多重分析單位的單個案研究。

本研究從文獻探討發展理論基礎開始，再針對臺灣地區 Curves 女性專用連鎖運動健身俱樂部，訪談當中擔任過重要職務或角色者，輔以價值曲線和四項行動架構進行分析，再從四格營運模式分析組織創新營運模式。本研究架構如圖3-1-1所示：

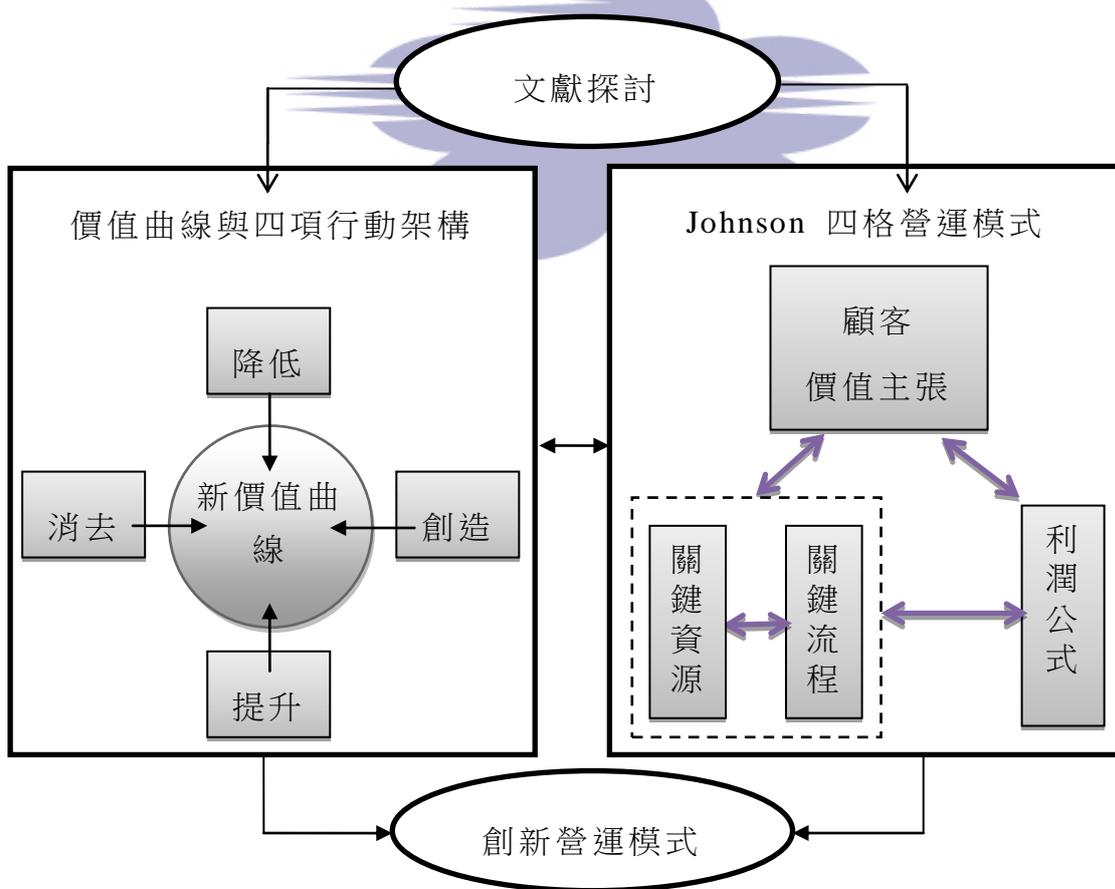


圖3-1-1 研究架構圖

## 第二節 研究對象

質性研究主要是針對少量樣本作集中深入的分析與探討，其抽樣方法傾向立意抽樣法( *purposeful sampling* )，原則是以前資訊豐富個案( *information-rich cases* )做深度研究，因為這些個案含大量對研究目的相當重要、豐富的訊息，即此樣本能提供研究所需要的最真實與深度的內容(簡春安、鄒平儀，1998)。因此，本研究採立意取樣原則，自研究對象－臺灣地區Curves女性專用的連鎖運動健身俱樂部其組織當中，選取有豐富資料的樣本，亦即目前擔任重要職務或角色者，與研究者進入研究場域較為方便的對象為優先選擇，再經由連鎖分店之店長或重要幹部群介紹，審慎選擇具代表性的人物，徵求其協助研究訪談之意願後，就本研究編擬之訪談綱要，依計畫與約定時間、地點進行個別的深度訪談。

### 一、研究對象選擇的理由

本研究選擇Curves女性專用連鎖運動健身俱樂部為研究對象。其創辦人海文的母親四十歲時就因肥胖引發高血壓過世。他分析，阻礙中年女性上健身房的原因，主要有兩個：第一，中年女性體重將隨著年齡與孩子數量與日俱增。這讓她們對充滿俊男美女、緊身服裝與鏡子的傳統健身房望之卻步，Curves是個純女性健身房；顧客不須穿著露出肚子、手臂的運動服，只要穿上寬鬆的休閒衣著，就可以運動。不必擔心他人眼光，才能更專注於運動本身。其展現了對女性消費者心理的精確掌握。第二，女性在工作與照顧家庭之餘沒有額外時間來維持耗時的運動習慣；但在骨質疏鬆症、肥胖引發慢性疾病威脅下，中年女性卻是最需要維持運動習慣的一群人(黃秀媛，2006)。

Curves進行了健身產業的破壞性創新，隱身在辦公大樓或者社區公寓中，平均約四十五坪大的店面，沒有三溫暖，連澡堂、更衣室也省了；除了伸展區外，空間全用來放置十二台適合一般身材女性使用

的液壓式健身器材。Curves 因建置成本低，加盟擴展迅速，會員居住或上班地點，平均都在健身房方圓一公里內；無論是買菜空檔或午休時間，只要有三十分鐘就能運動（陳芳毓，2007）。

Curves一九九五年開始連鎖業務，十多年間，已經在超過五十個國家開出一萬五千家以上分店，招收四百多萬名會員；2005年後進入日本市場，兩年內就開出五百家店，招收十二萬名會員。平均每四個小時，開出一間Curves，其成長速度驚人；靠著專注基本服務，創造出一股平價襲捲健康風潮（謝明玲，2007）。這是本研究為什麼選擇Curves女性專用連鎖運動健身俱樂部為對象的主要原因。

## 二、深度訪談之對象

本研究選擇Curves臺灣區總部及北部較具代表的加盟分店其高層人員進行訪談，主要包括臺灣區總經理，以及總經理籌組加盟說明會之問答、臺灣區聯合協會COOP幹部、臺灣地區督導、臺灣開幕督導、店鋪代表，以及擔任員工訓練營CAMP的領導小組長，訪談對象及代碼資料，如表3-2-1所示。

表3-2-1 個案相關訪談對象及代碼一覽表

個案	代號	身分別	訪談時間		訪談地點
臺灣區	E	總經理	101.02.22	1.0HR	總部辦公室
臺灣區	M&Q	說明會問答	101.02.22	1.0HR	總部辦公室
臺灣區	H	Coop幹部	101.02.06	1.5HR	運動中心
臺灣區	R	地區督導	101.02.04	1.5HR	統一星巴克
臺灣區	S	店鋪代表	101.02.15	0.5HR	店鋪內部
臺灣區	A	開幕督導	101.02.09	0.5HR	店鋪內部
臺灣區	Y	Camp小組長	101.02.08	1.5HR	外部餐廳

### 第三節 研究過程

本研究進行之步驟分別說明如下：

- 一、確立研究背景與目的，釐清研究問題，蒐集研究資料。
- 二、文獻整理與分析，建立研究架構。
- 三、擬定研究計畫。
- 四、選擇研究對象與次級資料蒐集。
- 五、進行文獻探討。
- 六、進行實地訪談。
- 七、進行資料分析與討論。
- 八、提出創新營運模式。
- 九、提出結論與建議。

綜合以上程序，本研究之流程如圖3-3-1所示：

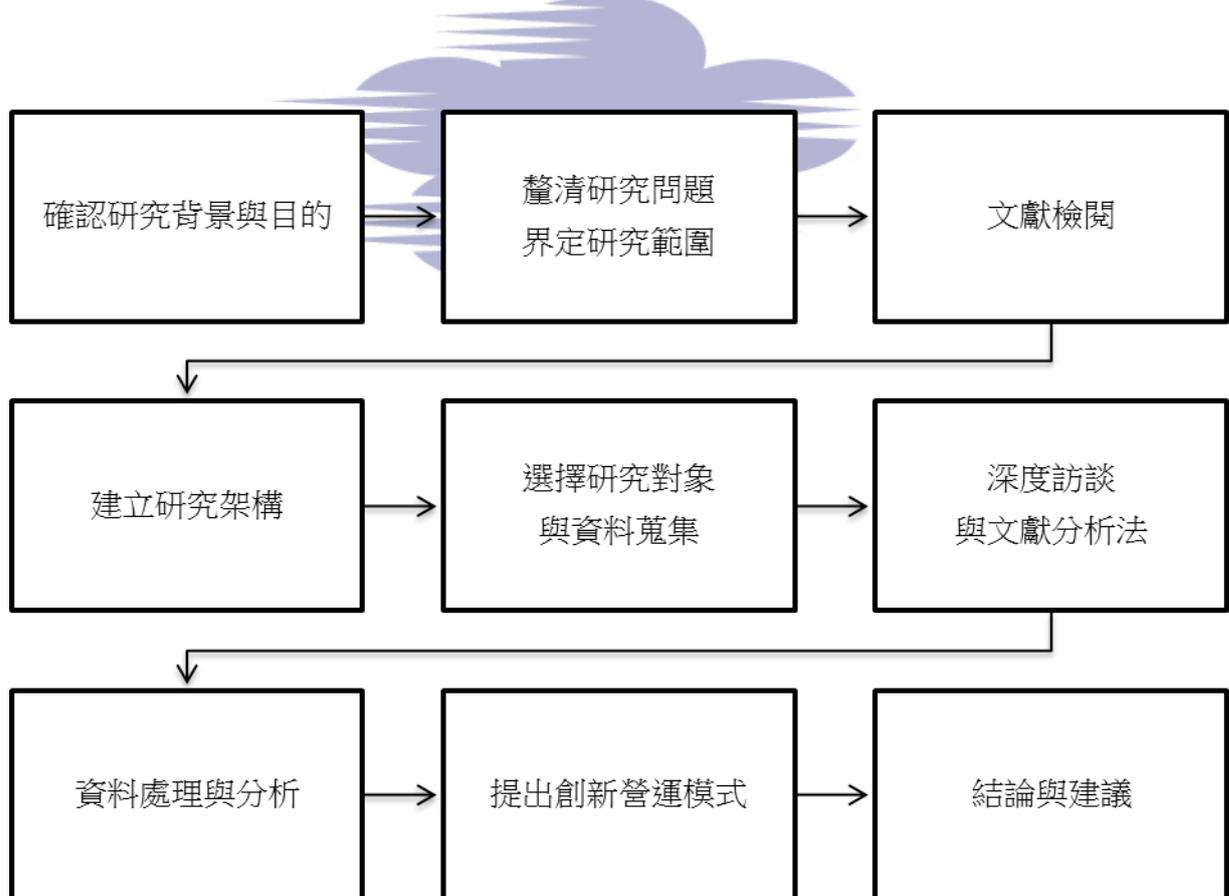


圖3-3-1 研究流程圖

## 第四節 資料蒐集

蒐集個案研究資料可以依賴很多的證據來源，Yin(1994)提出六種個案研究的證據來源，本研究分別採用，茲說明如下：

- (一) 文件( documents )：對個案研究而言，文件重要處在於確認與增強由其他來源而得的證據。本研究採用種類有：備忘錄、會議記錄、報章雜誌、官方行政管理文件、正式的研究等。
- (二) 檔案紀錄( archival records )：常以電腦資料形式呈現，本篇多採：組織紀錄、各種調查報告資料，以個人紀錄等。雖然與文件性質類似，但是精確性更高。
- (三) 訪談( interviews )：可分為開放式、焦點訪談、結構式等；而本研究訪談重點主要置於個案研究主題－創新的營運模式。林佩璇(2000)認為訪談的主要功用是：

1. 協助研究者捕捉研究參與者的經驗和觀點，這些經驗有時只能透過口頭表達才能獲得。
2. 補充觀察不及和文獻缺乏的資料。
3. 有助於研究者和參與者的對話，立即確認了解的程度。
4. 透過訪談可以擴展問題的層次。

Bogdan 與 Biklen(1982)指出訪談原則如下(引自林佩璇,2000)

1. 提供機會讓受訪者充分表達意見。
2. 使用適當的動作語言和保持必要的沈默，表現傾聽的耐心
3. 提供時間讓受訪者組織他的想法，彈性調整訪談內容，不拘泥於既定訪談架構。

受訪者常有回憶不完整、具偏見、及回答不夠清晰或者不確實等狀況。所以，研究者將相互印證訪談所得資訊與其他來源的資料。

- (四) 直接觀察( direct observation )：研究者乃實地參訪研究的場所超過上百次，而店鋪觀察則跨店超過十家，在現場當中觀察現象或情境脈絡，採用非正式性的直接觀察。
- (五) 參與觀察( participant-observation )：在所觀察的情境當中，研究者成為實際的參與者－以會員身分在自然情境中觀察。

Bogdewic( 1992 )提出觀察時的注意事項（引自林佩璇，2000）：

1. 不要妨礙會議或者教學的進行，只需要專注於蒐集資料和學習經驗，多聽少說。
2. 以誠懇和開放的態度與研究參與者相處。
3. 不作預設立場，因為研究者原有的學術知識可能是一種偏見，應以開放的態度掌握不同的觀點和現象。
4. 當一個具有反省能力的聽眾，時時反省所聽、所見，並且學習研究情境的語言，有助於維持彼此信任的關係。
5. 適時自我表達，當研究參與者對研究者的背景產生好奇時，應誠懇地討論研究者個人的興趣和經驗。

（六）人工製品( **physical artifact** )：可讓人了解文化內涵、技術、藝術等，這些觀察與蒐集也是現場觀察中的一部份。研究者取得相關的產品，如帽子、衣服、手套、水袋、徽章等，再從其中圖案與文字，分析個案欲傳遞之精神宗旨與信念。

本研究採用不同的證據，以使其具有高度互補性。不僅蒐集研究個案相關的文件與檔案紀錄；同時進入研究現場直接觀察外，更成為實際的參與者－擔任會員的角色，在過程中有意識地觀察所見所聞，而能在研究中反省與學習，藉由參與者的身分，蒐集人工製品，而後進行深度訪談，使研究盡可能有不同種類的證據資料來源，透過彼此相互佐證以提高研究品質。

陳向明（2009）認為訪談有不同的標準區分；就結構控制程度言，可分結構式、非結構式、半結構式三種方式。

（一）結構式的訪談：

訪談者主導訪談的方向與步驟，依照已事先設計、有固定結構的問題進行訪談，研究者需對所有受訪者依同樣的程序與問題進行。

（二）非結構式的訪談：

沒有固定議題，訪談者積極鼓勵受訪者使用自己的語言描述個人看法，目的是瞭解受訪者自己認為重要的問題。

（三）半結構式的訪談：

研究者對訪談的結構有一定的控制作用。

研究者將採用半結構式深度訪談，對訪談過程與內容有程度上的掌握同時允許受訪者積極參與，在彼此互動中建構所得資料之意義。

本研究蒐集相關文獻進行分析，並且成為實際參與者進行觀察與研究，主要是透過訪談臺灣地區Curves女性專用連鎖運動健身俱樂部重要相關人員，以半結構式的訪談以獲得對方自身經驗與意見陳述。本研究在訪談資料的蒐集過程中，流程如圖3-4-1所示：

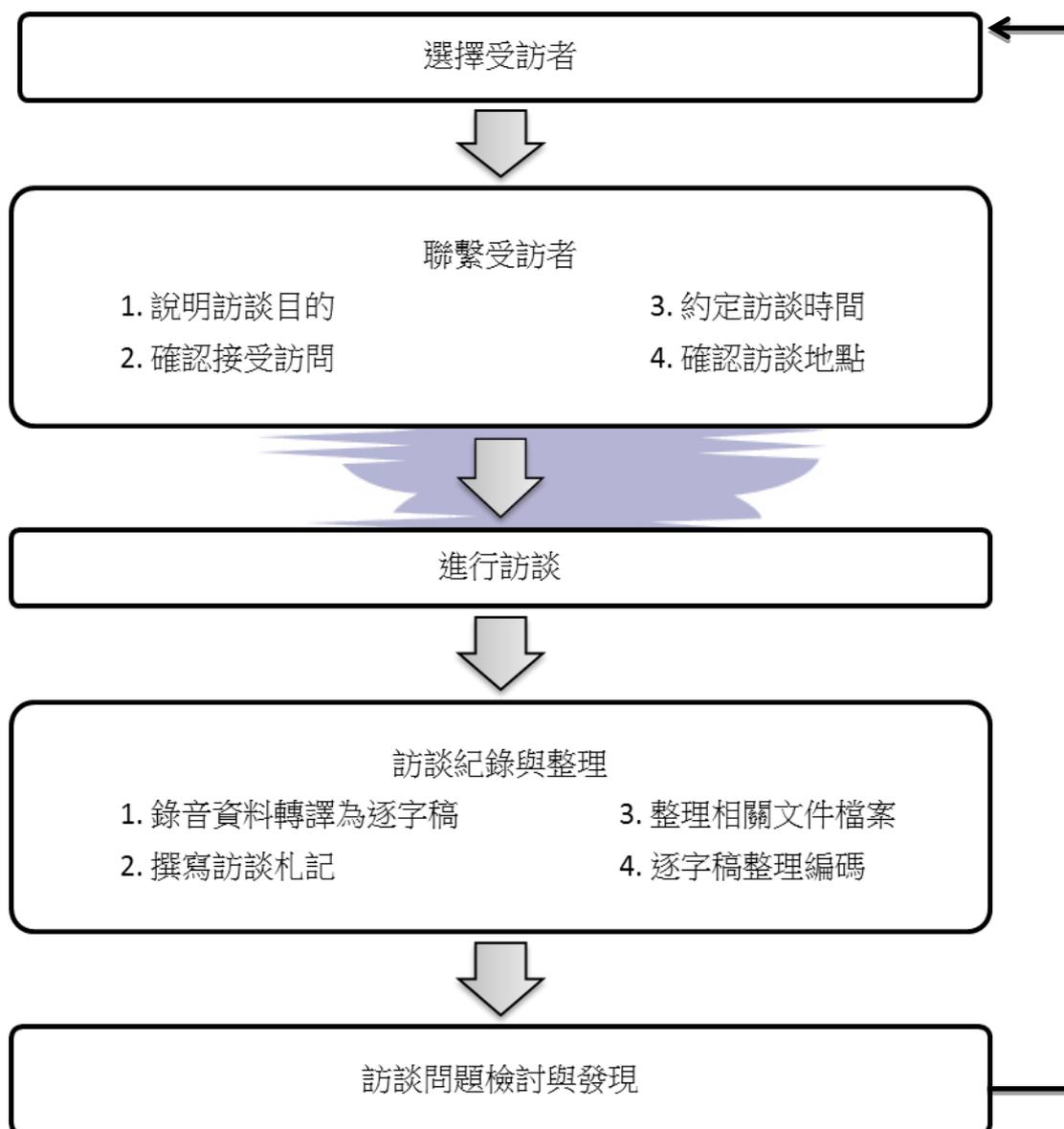


圖3-4-1 訪談資料蒐集流程

## 第五節 資料處理與分析

質的資料處理乃是連續不斷的互動過程，採用歸納分析法從大量蒐集到的資料中去尋找「意義」，並且要從諸多發現當中進一步確認意義的「模式」，再從中建立所發現之「架構」（簡春安、鄒平儀，1998）。因此，質性研究的資料處理與分析之過程，就是選擇、歸類、比較、綜合、及詮釋（劉秀慧，2007）。本節將分別闡述於後：

### 一、資料之處理分析

質性研究訪談的資料分析，通常需利用研究者所採用之理論架構為基礎，將問題反應做分類。分析資料前，將所有訪談的口語資料、情緒反應及其相關訪談情境付諸文字表達，建立完整詳細的逐字稿；完成後才能著手進行資料分析。整體分析過程具備彈性、充滿創造力的特質；分析方法程序可被歸納為五項( Thomas, 2000 )：

- (一) 逐字稿之準備( Preparation of raw data files )
- (二) 仔細閱讀逐字稿內容( Close reading of text )
- (三) 形成不同類別( Creation of categories )
- (四) 檢視編碼分類與內容( Overlapping coding and uncoded text )
- (五) 重複修正與再精細分類( Continuing revision and refinement of category system )。

本研究採蒐集資料為基礎，進行資料處理分析，以受訪者表達的意義，建構連鎖運動健身俱樂部的創新營運模式。步驟如下：

#### (一) 撰寫逐字稿

研究者於每次訪談後，即立時撰寫訪談札記，將訪談心得及想法謄在訪談日誌上，並在最短時間內將訪談過程中的錄音資料，轉譯成逐字稿，避免時間延宕造成脫誤，而能忠實完整呈現受訪者意思。

## （二）確認逐字稿

將謄寫與繕打完成的逐字稿，以原始錄音檔案重複確認，以更正錯誤或者進行補充，倘有錯誤或需補充之處，研究者立時修訂。

## （三）反覆閱讀逐字稿

逐字稿完成且經重複確認之後，反覆仔細閱讀詳加註記，以熟悉資料內容，並且思考內容涵義，待全盤熟悉瞭解後，進行編碼。

## （四）資料編碼

編碼是整個資料分析中最具關鍵性的運作；它是發展與提煉資料解釋的一種系統化方式，過程根據相關主題、概念或者解釋的類別而組合與分析資料（黃瑞琴，2005）。

研究者依據前述的研究設計，反覆閱讀訪談內容摘要，根據主題概念與文獻理論基礎，在資料中搜尋編碼的類別或主題，以宏觀角度就此，與前述文件檔案資料、實際現象加以比較、對照、或者詮釋，除客觀描述事實外，詮釋過程中多方比較與驗證，以求深入。

## 二、資料之信度與效度

不同的研究方法，各有不同的傳統，及其適合之研究領域，個案研究亦然；為提高研究品質，也需要適合的資料檢證方法。

根據 Lincoln 與 Cuba（引自廖聰傑，2009）對於質性研究看法，乃是以可信度、可遷移性、可靠度，分別取代在量化研究不可或缺的內在效度、外在效度、信度等檢驗標準，並且在整個研究過程中依此不斷地進行檢驗。

### （一）可信度／內在效度( internal validity )

內在效度的重點，著重於研究者的研究發現和事實符合之程度。研究者是否發現真相和事實？研究者是否觀察到他們想要看的現象？在質性研究當中，重視如實的呈現出被研究者對於事件的看法和他們的意見，以下提出五個策略藉以提高研究可信度（林佩璇，2000）。

### 1. 三角測定( triangulation ) :

- ( 1 ) 方法( methods ) : 採不同資料收集方式，檢驗研究發現
- ( 2 ) 來源( sources ) : 同一方法，檢驗不同資料來源一致性
- ( 3 ) 分析者( analyst ) : 請多個研究人員重新審查研究發現
- ( 4 ) 理論-觀點( theory-perspective ) : 用多個觀點理論詮釋

2. 研究者人員檢核( member checking ) : 訪談和觀察後，研究者和被研究者討論，最後的研究報告也請他們提供回饋建議。

3. 同儕檢驗( peer examination ) : 請同事同學評論並提供建議。

4. 長期參與、持續觀察：以瞭解研究現象中典型和非典型之例。

5. 澄清研究者的偏見：初期先澄清以瞭解研究者觀點或假定。

### (二) 可遷移性／外在效度( external validity )

重點著重於研究的發現可運用於其他相同情境的程度，就是研究可以推論之程度，研究中提高為外在效度，亦即可遷移性，可以採用下列敘述的三種方法：

- 1. 敘述被研究者質量的屬性：如社經地位、教育程度、年齡等。
- 2. 資料由研究者和研究情境交互作用而成，需注意其正確性。
- 3. 研究者盡可能保持價值中立，不趨向極端，保持中性的立場。

### (三) 可靠度／信度( reliability )

信度在社會科學中，常有爭議，因為人是變動而非靜態的。質性研究並不是要從人類活動中，去推演出規則；而是試圖去描述和解釋現實生活中的人，如何看待這世界。質性研究中強調人可以透過教育和訓練，以增加研究之可信賴度( Merriam, 1998 )。是故，在本研究中筆者將闡明立場，瞭解研究背後假設和理論；同時將在資料收集中，選擇合適資料之後適當陳述資料。

本研究以深度訪談方式，輔以文件、檔案紀錄、網路資訊來進行資料蒐集，配合自身經歷與觀察研究反思，以文獻理論做為分析資料的基礎，再透過以下方式掌握信效度，藉以提高本研究的可信賴度：

- (一) 訪談對象能否真實描述經驗與感受，主要取決於對本研究與研究者的信賴度。研究者和部分受訪對象在參與觀察及朋友介紹中，有相當程度的熟識，有利雙方關係和信賴的建立。
- (二) 訪談過程安排盡量營造舒適安全的氛圍，在受訪者所認同的場域進行訪談，並適時與受訪者分享研究者從網路、文獻、媒體報導中所得感想，輔以研究者自身參與長達近一年經驗，期讓受訪者無顧慮的暢所欲言，充分表達意見與情緒。
- (三) 研究者忠實記錄訪談過程錄音內容，依據內容，真實轉譯成逐字稿，並將訪談稿以原始錄音檔重複確認後，審慎將受訪者所陳述之原始口語資料，包括意見與情緒、經驗與感受，轉換成正確資料。
- (四) 資料蒐集與處理過程中，仔細閱讀訪談原始檔案並參考相關文獻，盡量忠實呈現受訪者真實意見，以訪談個案進行彼此驗證，且藉由個人觀察研究、經驗省思、同儕研究，與指導教授討論，而能減少研究者個人主觀意見或推論。
- (五) 研究者親身參與 Curves 運動健身俱樂部的訓練將近一年，有相當的參與觀察經驗與豐富感受。從事研究過程，以中立觀點，揉合省思，有助資料蒐集的豐富性，而提昇本研究的品質與水準。
- (六) 撰寫結果的過程中，針對文意不清或逐字稿有待釐清之處，再次以不同形式，徵詢受訪者，或從其他途徑蒐集資料，以比對內容或再次校正；多重資料來源的交叉驗證，有助確保研究資料的真實性，提升研究的信賴程度。

質性訪談是社會科學研究中最廣泛運用的方法之一，主要著重於受訪者個人的感受、生活與經驗的陳述，本研究將藉著與受訪者彼此之間的對話，得以獲得、了解及解釋受訪者對社會事實的認知。

## 第四章 結果與討論

本章旨在運用觀察與訪談所獲得的資料，經過整理與分析之後，以Johnson(2010)提出的四格營運模式架構，輔以價值創新的分析工具描述本研究個案創新的營運模式。本章共分為四節，包括：第一節、個案營運現況；第二節、個案價值創新；第三節、個案創新營運模式；第四節、本章總結。

### 第一節 個案營運現況

本節主要在描述臺灣區Curves女性專用卅分鐘健身俱樂部之營運現況，將所蒐集之文獻與訪談的資料分類整理，並依照個案組織背景介紹、發展沿革、營運概況，如：地區分布與坪數大小、營業時間與運動設備、行銷活動與促銷方案，人員編制和收費辦法，說明如下：

#### 一、背景介紹

Curves 是專為女性量身訂作的環狀運動健身俱樂部，於 1992 年在美國德州，由蓋瑞·希文(Gary Heavin)創立。蓋瑞在十三歲時，某天早晨，被校園巴士吵醒，睡眠惺忪地走到媽媽的房間，看到的是已沒有呼吸跟心跳的她，年紀輕輕的蓋瑞遭逢母親因病猝死的悲痛。過世前的幾週才剛慶祝 40 歲生日的母親，一直以來都因為肥胖，而有高血壓的症狀，同時也長期為憂鬱症所苦，必須定期去醫院報到。母親的死亡對蓋瑞來說實在是太突然了，長大成人後的他想：「其實她的死亡是可以避免的，只要那時她的周遭有可以運動的地方，還有其他的女性支援她一起運動的話，她現在應該還是很健康地活著吧！」

母親的意外逝世帶給蓋瑞啟發，使其萌生了想要守護女性健康的想法，所以大學時選擇醫學系就讀，打算畢業之後成為醫生；但是後來發覺，單靠醫療並沒有辦法拯救像母親那樣的女性，於是他立志從事讓人健康的工作。

在「沒有男生、不用化妝、沒有鏡子」這種讓女生能完全放鬆的地方，和朋友互相鼓勵一同運動，即使在忙碌的日常生活中，只要用短短卅分鐘，就能鍛鍊到全身所有的肌肉。蓋瑞和妻子黛安深信這樣的課程絕對能夠達到運動的成果，兩人成立了女性專用的健身房。

1992 年位於美國德州的第一家 Curves 很快地聚集了上百位勤奮運動的女性，兩年後第二家 Curves 開張，這個事業有很穩定的收入，蓋瑞因此有更進一步的想法，既然這套運動課程這麼有效，應該讓更多需要運動的女性使用，於是 1995 年開放加盟店成立。

為了讓女性能輕鬆且持續運動而開發出來的這套訓練計畫，現今在全球已超過八十個國家設立，擁有突破一萬家的分店。了解並掌握女性運動上的需求，乃是 Curves 經營成功的關鍵，全球目前共有超過四百萬以上的會員從事著 Curves 的環狀運動，其店舖以及會員數量的快速增長歸功於一個事實，就是：為加盟商與會員提供實在的成效。

就其環境而言，Curves 專為女性量身打造，所有的會員與教練皆為女性，單純的環境不同於傳統健身俱樂部裡男女混雜，再也不需要擔心異性的眼光，可以自由地運動。除了舒適的環境，Curves 更營造「快樂運動」的氣氛並且滿足女性在人際社交上的需求，提供支持的環境，會員在這裡除了教練，還可結交志同道合的朋友，一起訓練與彼此激勵，使會員感覺「一個人孤單運動」變成「快樂消磨時間」。

就其提供的運動計畫來說，Curves 的環狀運動，在卅分鐘內結合肌肉訓練、有氧運動與伸展運動，進行循環訓練，使會員能在卅分鐘的時間達到一般健身俱樂部九十分鐘的效果；這樣既有效果，又不會浪費時間的特點，正是 Curves 受到廣大女性會員支持的理由。此外，訓練時間隨時由會員決定，完全不需配合教練；其它項目運動，如：有氧舞蹈、瑜伽、私人教練等，都得配合開課時間。但是由於現代人忙碌的生活，經常無法配合，最後變成懶得去，形成一般人無法持之以恆運動的原因。在 Curves 中按照自己的喜好與時間安排，在營業時間之內，會員可隨時運動，而卅分鐘就可結束訓練，相當適合於忙碌的現代女性。

其中專為女性設計的十二部液壓式機器，能夠有效提昇身體基礎代謝率，並且緊實身體的各個部位。機器乃依照不同使用者的速度，自動調整負荷，因此不論年紀的大小，女性都可依照自己的節奏進行訓練；Curves 每台機器的使用都很簡單且容易記憶，搭配輕快音樂的播放，讓女性像是一邊玩遊戲一邊做運動；安全又便利的器材操作，適合日益增多的銀髮族，打造對高齡長者沒有歧視的友善運動環境，整體上而言，Curves 提供的運動方式「簡單、省時、愉快、有效」。

## 二、發展沿革

1992 年，美國德州哈林頓市( Harlingen )第一家 Curves for Women 開幕。1995 年德州 Paris 區 Curves 第一家加盟店開幕。隔年，Curves 擴充至 44 家。到了 1997 年，第 247 家加盟店開幕；再隔年，Curves 總店數，比前年擴充一倍以上，達到 537 家。

加盟連鎖的模式大獲好評，結果第一年開了近 50 家分店。第二年增加到 250 家，第三年變 500 家以上，第四年再倍增到了 1000 家。Curves 成為「成長速度最快」的加盟連鎖品牌。

1999 年，加拿大的第一家加盟店正式開幕，Curves 總店數達 860 家；2000 年，西班牙的第一家加盟店正式開幕，總店數達 1,258 家；2001 年，墨西哥第一家加盟店正式開幕，總店數比起前年擴充將近一倍，達到 2,221 家。此外，Curves 更是獲得金氏世界紀錄評選其為：「全球最大的連鎖健身中心」；2002 年，英國與葡萄牙第一家加盟店正式開幕，總店數突破 5,000 家；2003 年，再獲金氏世界紀錄評選：「全球成長最快速的連鎖店」，同年 Curves 於巴西、智利、愛爾蘭、瓜地馬拉、多明尼加共和國、義大利、紐西蘭、祕魯、波多黎各，與維爾京群島正式開幕第一家加盟店，此時總店數達 6,733 家。

2004 年，蓋瑞·希文( Gary Heavin )—Curves 創辦人兼總經理獲 IHRSA 協會( International Health, Racquet and Sportsclub Association ) 首次頒發的年度遠見獎；同時，他也獲得 Ernst & Young 服務部門，全美年度最優秀創業家獎。

2004 年 Curves for Women 再於阿根廷、澳洲、法國、開曼群島、巴哈馬、百慕達、哥倫比亞、哥斯大黎加、塞普勒、厄瓜多爾、薩爾瓦多、關島、宏都拉斯、荷蘭、巴拿馬等地的第一家加盟店正式開幕；年底 Curves 總店數突破 8,500 家。

2005 年，再獲「國際俱樂部企業雜誌」( Club Business International ) 評選為：會員數四百萬人以上、全球規模最大俱樂部的企業連鎖店數第一名、五年內成長速度（總店數）第一名、去年年度成長第一名。同年 Curves 於巴貝多、玻利維亞、德國、希臘、冰島、尼加拉瓜、南非、委內瑞拉的第一家加盟店成立，十月再獲「連鎖店時代雜誌」( Franchise Times ) 評選為：全球最大連鎖店（總店數）排名第 10 名、全美最大連鎖店（總店數）排名第 8 名。不僅美國、加拿大；Curves 也是澳洲、西班牙、英國、墨西哥、愛爾蘭、紐西蘭、巴西、塞普勒各國最大的健身中心連鎖店。同年底 Curves 總店數突破 9,500 家，其中在美國，Curves 健身中心總店數佔全美總數達四分之一。2006 年，丹麥、以色列的第一家加盟店正式開幕。

現在，Curves 已經拓展到全世界六十個國家，超過一萬家分店的規模，協助全球四百萬名以上的女性養成運動的習慣，及體重、健康方面的管理；同時，Curves 提供加盟的機會，讓擁有共同理念跟想法的創業者，可以加盟 Curves，共同經營對社會有所貢獻的事業。

從成立以來，Curves 獲得美國企業家雜誌( Entrepreneur magazine ) 屢次評選，成績斐然：包括連續三年的新成立連鎖店最優獎第一名、連續三年的成長最快的連鎖店第一名、連續六年的健身同業排名第一名，也入選平價連鎖店、優秀連鎖店，及全球連鎖店綜合排名，年度記錄，從 1999 年到 2008 年排名細目，列如表 4-1-1：

表 4-1-1 美國企業家雜誌 Curves 年度排名記錄表

獎 項 年 度	新成立 連鎖店 最優獎	成長最 快速的 連鎖店	優秀連 鎖店綜 合排名	健身 同業 排名	平價 連鎖店	全球連 鎖店綜 合排名
1999	第1名	第14名	第53名	-	-	-
2000	第1名	第14名	第42名	-	-	-
2001	第1名	第11名	第24名	-	-	-
2002	-	第3名	第3名	第1名	-	-
2003	-	第1名	第2名	第1名	第1名	-
2004	-	第1名	第2名	第1名	第2名	-
2005	-	第1名	第2名	第1名	第1名	第2名
2006	-	第5名	第3名	第1名	第1名	第3名
2007	-	第23名	第15名	第1名	第4名	第7名
2008	-	-	-	-	第36名	第6名

2005 年，Curves 開始進入到亞洲的市場－日本第一家加盟店正式開幕。威凌克集團將 Curves 引進日本後，只花了約莫一年多的時間，於 2006 年日本便已開設三百家以上的分店，會員數約有七萬多人；隔年展店超過六百家，會員數高達十七萬人。

2007 年，日商威凌克集團在臺灣的天母開設第一家分店；之後，再由美國總部派任高階管理人員設立並且總理臺灣區營運事務；2011 年底，全臺已有接近四十家分店，預計於 2012 年底要達成展店六十家的目標。不只臺灣與日本，持續拓展亞洲市場，Curves 打算用更低廉的加盟營運模式，開發越南、中國（上海）、印度、俄羅斯等新市場，並以臺灣區之經驗為 know-how 主要開發來源。

### 三、營運概況

Curves是目前臺灣連鎖分店數目最多的運動健身俱樂部，2010年有22家分店，會員人數高過五千人；截至2011年共有38家分店，會員人數約為一萬人。由於展店計劃乃是依靠連鎖加盟模式，而非自營店模式，所以展店的速度可以非常迅速；目前店鋪分布狀況大多集中在北臺灣的臺北、桃園、新竹，預計2012年會拓展更多的南臺灣分店。Curves迄今在臺灣區已有超過四十家連鎖店，從所在位置分布與營業時間探究營運概況的內涵：目前以大臺北地區為多數，臺北市十五家、新北市十二家，以桃園和新竹縣市居次，中部和南部最少，東部尚無。營業的時間從週一至週五，可以概括分為二個時段，分別為（一）午間：平均開放時間為十一點到十三點，各分店視區域性而略有調整；（二）晚間：平均開放時間為十六點到二十點，各分店視區域性略作前後半小時增刪之調整；週六則是平均開放為十點到十三點；星期日全臺的店鋪都停止開放無營業；國定的假日則統一放假。此外，新近成立的連鎖分店，於營運初期略有調整，開放時段將較為集中而且整體時間較短，詳細位置與開放時間，列於表4-1-2：

表 4-1-2 大臺北區 Curves 分店位置分布與開放時間一覽表

臺北市	店名	詳細地址與開放時間
士林區	天母店	臺北市天母西路 3 號 3 樓之 11 (坪數 44)
	營業時間	0730-1100/1500-2000 (六)1000-1200
士林區	士林店	臺北市中山北路五段 687 號 2 樓 (坪數 65)
	營業時間	0900-1230/1630-2100 (六)1000-1300
北投區	石牌店	臺北市裕民六路 120 號 5 樓 A (坪數 70)
	營業時間	1100-1300/1600-2100 (六)1000-1300
中山區	大直店	臺北市明水路 575 號 B1 (坪數 45)
	營業時間	1100-1300/1500-2000 (六)1000-1300

表 4-1-2 大臺北區 Curves 分店位置分布與開放時間一覽表 (續)

中山區	錦州店	臺北市中山北路二段 117 號 3 樓 (坪數 67)
	營業時間	1130-1300/1530-2030 (六)1030-1330
中山區	長春店	臺北市建國北路二段 74 號 3 樓
	營業時間	1430-2030 (六)1000-1400
松山區	復興北	臺北市復興北路 69 號 4 樓 (坪數 44)
	營業時間	1030-1330/1500-2100 (六)1000-1300
松山區	三民店	臺北市南京東路五段 202 號 3 樓之 5(坪數 40)
	營業時間	1100-1300/1500-2000 (六)1000-1300
松山區	小巨蛋	臺北市南京東路四段 50 號 4 樓之 2
	營業時間	1200-1330/1530-2000 (六)1000-1300
大安區	敦化店	臺北市忠孝東路四段 250 號 2F-3 (坪數 50)
	營業時間	1100-1300/1600-2000 (六)1000-1300
大安區	通化店	臺北市信義路四段 263 號 3 樓之 1 (坪數 40)
	營業時間	1030-1300/1530-2030 (六)1000-1300
大安區	永康店	臺北市信義路二段 222 號 2 樓 (坪數 40)
	營業時間	1030-1300/1500-2100 (六)1000-1300
大安區	建國店	臺北市和平東路二段 53 巷 2 號 2F
	營業時間	1100-1300/1600-2030 (六)1000-1300
文山區	景美店	臺北市車前路 2 號 3F
	營業時間	1500-2100 (六)1000-1300
中正區	古亭店	臺北市羅斯福路二段 116 號 3 樓之 1(坪數 44)
	營業時間	1100-1330/1530-2100 (六)1000-1300

表 4-1-2 大臺北區 Curves 分店位置分布與開放時間一覽表 (續)

新北市	店名	詳細地址與開放時間
板橋區	江子翠	新北市板橋區莊敬路 60 號 3 樓 (坪數 65) 營業時間 1030-1300/1500-2100 (六)1000-1300
板橋區	文化店	新北市板橋文化路 1 段 189 號 4 樓 (坪數 60) 營業時間 1100-1300/1530-2100 (六)1000-1300
板橋區	府中店	新北市板橋區重慶路 10 號 4F (坪數 65) 營業時間 1100-1330/1530-2100 (六)1000-1300
永和區	福和店	新北市永和區中正路 608 號 4 樓 (坪數 60) 營業時間 1100-1300/1500-2100 (六)1000-1330
永和區	永安店	新北市永和區中和路 375 號 2 樓 (坪數 50) 營業時間 1030-1300/1500-2100 (六)1000-1300
中和區	南勢角	新北市中和區景新街 347 號 4 樓之 2 營業時間 1500-2100 (六)1000-1300
新店區	七張店	新店區北新路二段 177 之 3 號 2 樓 (坪數 60) 營業時間 1100-1300/1530-2100 (六)1000-1300
新店區	光明店	新北市新店區光明街 288 號 3 樓 (坪數 55) 營業時間 1500-2100 (六)1000-1300
蘆洲區	徐匯店	新北市蘆洲區中山一路 12 號 7 樓 (坪數 55) 營業時間 1430-2030 (六)1000-1300
新莊區	新泰店	新北市新莊區新泰路 132 號 5 樓 (坪數 60) 營業時間 1500-2100 (六)1000-1300
汐止區	中興店	新北市汐止區中興路 89 號 2 樓 營業時間 1500-2100 (六)1000-1300
樹林區	樹林店	新北市樹林中山路一段 102 號 3 樓 營業時間 1500-2100 (六)1000-1300

表 4-1-3 北臺灣 Curves 分店位置分布與開放時間一覽表

北台灣	店名	詳細地址與開放時間
基隆市	信一店	基隆市信一路 148 號 2 樓
信義區	營業時間	1500-2100 (六)1000-1300
桃園市	中正店	桃園市中正路 1067 號 7 樓 (坪數 60)
	營業時間	1030-1300/1600-2100 (六)1000-1300
桃園市	國際店	桃園市國際路一段 1169 號 8 樓之 1
	營業時間	1130-1300/1630-2030 (六)1000-1300
桃園市	站前店	桃園市中華路 10 號 5 樓之 5 (坪數 75)
	營業時間	1130-1300/1630-2030 (六)1000-1300
中壢市	環北店	桃園縣中壢市環北路 398 號 3F-2
	營業時間	1130-1330/1600-2030 (六)1000-1300
中壢市	壠高店	桃園縣中壢市三光路 84 號 6 樓
	營業時間	1500-2100 (六)1000-1300
蘆竹鄉	中正店	桃園縣蘆竹鄉中正路 304 號 2 樓
	營業時間	1500-2100 (六)1000-1300
新竹市	長春店	新竹市長春街 60 號(園區門口旁) (坪數 44)
東區	營業時間	1100-1300/1500-2100 (六)1000-1300
新竹市	光復店	新竹市光復路二段 151 號 2 樓 (坪數 52)
東區	營業時間	1100-1300/1500-2030 (六)1000-1300
新竹市	民生店	新竹市民生路 276 號 4 樓
東區	營業時間	1500-2100 (六)1000-1300
新竹市	中山店	新竹市中山路 153 號 2 樓之 2 (坪數 45)
北區	營業時間	1100-1300 1530-2100 (六)1000-1300
竹北市	文信店	新竹縣竹北市文信路 340 號 2 樓 (坪數 68)
	營業時間	1430-2030 (六)1000-1300

表 4-1-4 南臺灣 Curves 分店位置分布與開放時間一覽表

南臺灣	店名	詳細地址與開放時間
嘉義市	體育店	嘉義市體育路 29 號之 1 二樓 (坪數 55)
東區	營業時間	1430-2030 (六)1000-1300
嘉義市	噴水池	嘉義市文化路 169 號 2F
西區	營業時間	1500-2100 (六)1000-1300
臺南市	孔廟店	南市府前路一段 283 號 3 樓之 1
中西區	營業時間	1430-2030 (六)1000-1300
高雄市	河堤店	高雄市三民區裕誠路 72 號 2 樓
三民區	營業時間	1500-2100 (六)1000-1300
高雄市	瑞豐店	高雄市鼓山區文忠路 86 號 2F
鼓山區	營業時間	1430-2030 (六)1000-1300

一般而言，成立一間 Curves 店鋪，空間需求平均為 55 到 60 坪，最少則至少須有 40 坪。正如李幸模（2008）所言：真正的連鎖企業－包含四項一致性：經營理念、企業識別 ( CIS )、商品服務、管理制度。首先從外在形式的表現上，每間 Curves 連鎖分店的設施概況及裝潢設備，企業識別整套系統，標準用字與紫白顏色、海報推廣、空間的布置、器材的擺放等等，皆呈現高度標準化與一致化，不論顧客走入哪一家分店，映入眼簾所見，皆大為雷同，分別介紹如下：

(一) 現場設施概況：

門外(內)置鞋櫃及雨傘架(桶)、天空藍或草地綠的開放與簡易型置物櫃、附鎖與租借型保管置物櫃、洗手間(廁所)與拉開簾幕式的更衣空間、伸展(瑜珈墊)區與附屬伸展機器、飲水機與牆面海報或心得分享的布置、辦公櫃台與雜誌書報區、測量體重體圍區、諮詢與互動休憩區。

(二) 分項運動設施：

此部分可以分為三大類，首先是提供肌肉進行重量訓練的設備，是由十二部可訓練不同部位肌肉的液壓式機器組合而成；其次為心肺訓練延伸，置放於每台重訓的機器中間共有十二塊踏板，兩兩組合後形成一個環狀空間；最後則是輔助性器材，包含瑜珈軟墊與各家分店自行選擇添購之伸展機，提供會員可從事重訓後，肌肉伸展的運動。十二部肌肉訓練的液壓式器材是由美國總部申請專利，關於其器材的訓練使用與重點，介紹如表 4-1-5：

表 4-1-5 Curves 十二台液壓式器材介紹

器材名稱	訓練位置	使用方式與重點
BICEP / TRICEP	鍛鍊手臂： 包含上腕二頭肌及上腕三頭肌	坐穩後將雙手大拇指朝上握拳，左右的手腕放入墊子後，交互向上與下活動；雙手大拇指一定要朝上，向下推動時也要出力。
LEG EXTENSION	鍛鍊大腿： 包含大腿四頭肌和腿後肌腱群	坐穩後雙手握住把手，腳伸長並把腳踝夾在墊子中，雙腳上下快速移動，到底之前就需要拉回來；把手輕握，固定身體即可，注意力放在刺激足部的肌肉。
SHOULDER PRESS	鍛鍊肩膀與背部： 含斜方肌、三角肌和背闊肌	背靠墊背，雙手握住把手舉高到手無法伸直的位置，手肘不鎖死，快速向下拉到靠近肩膀的地方；雙手盡量快速上下移動，不要碰撞到兩端的底部，特別是向下拉動時，請快速移動手把並且須將腋下夾緊。

表 4-1-5 Curves 十二台液壓式器材介紹（續）

器材名稱	訓練位置	使用方式與重點
CHEST / BACK	鍛鍊菱形肌 和背闊肌	背部靠住椅墊，雙手握住把手再將把手向前推，背部需緊靠椅背，再用雙手將把手回復到原來的位置；使用器材時需意識胸和背部的肌肉，並讓肩膀、手肘和地面呈現平行的狀態。
HIP ABDUCTOR	鍛鍊腰部與 腿部：中臀 肌、小臀肌 和腿的外側 肌內收肌	將腳板從中推開後坐上機器，背和臀部緊靠椅背，用雙手握住把手，固定身體腳趾向上，雙腳張開後放置於機器上，向內移動後再回原位；臀部要緊靠椅背坐正，讓膝蓋微彎，腳趾朝向天花板，腳踝超出腳墊的位置無妨，若是背部有受過傷，不貼緊椅背，只需背部伸直後緊握手把固定上半身。
LEG PRESS	鍛鍊臀肌和 大腿四頭肌	坐好將腳拇指放置超過腳板之二到三公分位置，邊吐氣邊用腳快速向前推進踢板，但膝蓋不鎖死，不要把腳伸太直慢慢地收回；若腳跟一直緊貼在板上會對肌腱造成負擔，腳伸太直會造成肌肉傷害，膝蓋完全伸直前即可縮回。

表 4-1-5 Curves 十二台液壓式器材介紹（續）

器材名稱	訓練位置	使用方式與重點
SQOAT	鍛鍊臀肌和 大腿四頭肌	站在平台上將墊子抬高放在肩上，握住手把後，把腳張開與肩同寬，視線向前慢慢向下蹲，邊吐氣邊快速向上站立，接著再慢慢向下蹲；蹲下時臀部突出，膝蓋不要超過腳趾的位置。
AB/BACK	鍛鍊腹肌和 豎脊肌群	手腕伸直，雙手握住把手，手肘不鎖死一邊吐氣，再把注意力集中在腹肌後，用力向下彎曲，頭不低於心臟的位置，起來時利用腰的肌肉向後挺直；手肘要維持筆直的狀態，但是不鎖死。
PEC/DEC	鍛鍊胸大肌 菱形肌以及 背部斜方肌 與背闊肌	背靠在椅背後坐下，手腕放置墊子中，用雙手握住把手後，以手肘的力量向中移動，再回原來的的位置；不是用手腕的力量，而是用手肘到上手臂的力量，向後移動時也要出力。
OBLIQUE	鍛鍊腰部的 腹斜肌	手交叉後，握住手把，前手臂、上手臂和肩膀呈現四角形的狀態，動作中視線集中在手把的中間，隨之左右移動，讓手臂、上手臂和肩膀維持四角形狀態，腳交叉後把膝蓋固定在滾筒上，背部要成挺直狀態；背部要成挺直狀態，不靠椅墊。

表 4-1-5 Curves 十二台液壓式器材介紹（續）

器材名稱	訓練位置	使用方式與重點
GLUTE	鍛鍊臀肌、 大腿四頭肌 腿後肌腱群	身體重心固定在胸墊上，握住手把後，向後踢腳板，腳完全伸直後，慢慢回來再換另一邊做；單腳站立，要把身體的重心固定在胸墊上，站立的腳膝蓋保持彎曲，向後快速推，然後慢慢移回來，身體重心固定在胸墊上姿勢才會正確。
LATERAL LIFT	鍛鍊髂腰肌	腳張開和肩同寬，一邊的手腕伸直將手把向上拉，另一邊趕快跟著重複做同樣的動作；不要用彎的那邊的手往下壓，那樣會減低消果。

資料來源：可爾絲有限公司台灣分公司（2010）。**個人健康日記**。新北市：作者。24 頁。

臺灣區 Curves 每家分店人員編制為店長一名，另外尚可自由彈性增設副店長，加上專業運動指導教練三名，平均需求為四名的人力；臺灣區 Curves 的行銷與促銷乃是由總部統籌規劃各項大型活動方案與每月主打促銷方案，接著再由各家連鎖分店自行調整與操作，例如：從關注女性健康的宗旨出發，因此女性只要憑著乳房超音波或 X-RAY 檢查證明，即享有免入會費的優待；更與勵馨基金會合辦實物銀行，舉辦女人幫女人－食物傳愛活動，願意捐贈物資者，於活動規定期間加入，便可享有入會費減半，並再加贈首月月費減半的優惠等。

Curves 收取費用公開透明，更是其特點之一，完全無販賣私人的教練課程或其它收費課程與產品，以破壞性創新原則，打造市場新規則，定位為低價運動健身俱樂部，提供女性會員進行卅分鐘運動，由女性的教練服務女性會員，讓女性可以在不用在意男性眼光下輕鬆運動，每月繳交一千多元，便可在營業時間內不限制次數使用。

Curves 營運採會員制，消費者需要認同其會員規則並與之締結契約，提出制式申請表，申明健康狀況可使用設施無礙，經其審理，繳交入會費與月費，即完成入會手續，使用設施時，需出示會員證；之後的各項權利皆屬個人所有，不得以任何方式將會員的資格租借、贈與或轉讓他人。目前全臺灣 Curves 統一收費的方案總共有三種：(一) 年費繳清：1280\*12 (二) 按月扣款：1380 元，並需運動持續滿一年 (三) 不足一年者，月費：1600 元。此外，尚有收取一次性的入會費 4500 元。不像在其它大型健身房，會員運動的時候，再不用面對惱人的健身房業務，不需要被強迫推銷任何產品，也不需要購買課程與額外收費服務，正是因為清楚透明化的消費價格，消費者再也不需耗費一大堆時間跟傳統健身房的銷售業務議價。

有下列情形，會員可持相關證明文件親自到店辦理休會（請假），暫停行使會員權，此期間免繳月費：(一) 因出國逾兩個月者，期間以兩個月為限，但會員同意於境外使用 Curves 設施者不在此限 (二) 因傷害、疾病、懷孕，或身體不適，經醫生指示暫時不宜運動且開立診斷證明書者 (三) 因職務異動而遷居致使難以行使會員權者，但遷居地未逾半徑十公里內，另有 Curves 設施者不在此限。此外，會員也可親自到店申請解約與退會，若於取得會員資格七日內，尚未使用設施者，全額退還所繳費用；餘者依簽約時單月會籍使用費 1600 元乘以實際經過月數，計算應繳費用，中途解約者則依方案補足差額；清晰透明的規則與收費，使女性來到 Curves 運動變得單純許多。

儘管現代人越來越注重養身和心靈層次的追求，然健康生活型態與規律運動的習慣培養卻不容易，Curves 將顧客區隔在想運動但是又容易半途而廢，且沒有太多時間能撥出來運動的中高齡婦女，Curves 提供一個友善支持的環境，在這樣輕鬆自在又可以快樂運動的環境，運動變得「簡單省時、費用低廉、效果顯著」，因此成功獲得許多女性青睞，臺灣區連鎖分店數正在持續增加，擴張速度正在大幅提升。

Curves 自美國發跡之後，以極快的速度擴張店鋪數量，除了榮獲金氏世界紀錄，並曾經屢次獲得美國企業家雜誌評選，包括：新成立連鎖店最優獎、成長最快速的連鎖店、優秀連鎖店綜合排名、平價的連鎖店，甚至連續六年（2002－2007 年）蟬聯健身同業排名第一名；然而自 2008 年後，不僅在排名裏有下滑的現象，在美國與加拿大境內的店鋪數量更是開始逐年減少，如表 4-1-6 所示：

表 4-1-6 2008-2011 年 Curves 美加連鎖分店數量表

年度 地區	2008	2009	2010	2011
U.S.	6329	5659	4680	3696
CANADIAN	675	641	571	480

根據研究蒐集資料分析，美國 Curves 的店鋪近年來在營運與擴張之際，遭遇幾項問題，如：成長速度過快，導致服務品質並未能同時提升，甚至急於擴點，而使地點的評估失誤，不僅使成本支出提高，而預計的銷售數量更是未能達成損益兩平，也是總部與加盟主面臨的困境；其次，未能招募適當的加盟商，錯誤或偏差的認知以及心態，使得事業經營失敗，有正確工作態度與倫理，能夠認同 Curves 宗旨與發展遠景，方能營運成功，使店鋪穩定獲利；最後，則是外在環境的影響，金融經濟的風暴、模仿的競爭者相繼而起，使得美加地區許多店鋪產生關閉或轉移情形。

然就臺灣而言，此一新興品牌與創新營運模式正是企業生命週期的高峰，亞太區開發與拓展，更以臺灣成功經驗為 know-how 來源，對臺灣 Curves 來說，如何吸取美國經驗與教訓，為平穩與低潮期提前準備，隨時關注環境變化，回應競爭者模仿，將是下個重要課題。

## 第二節 個案價值創新

創新的第一步，首先就是檢驗企業體質與產業市場，揚棄已不合時宜的慣性程序；透過全面與整體策略層面的價值創新，企業主發現創新機會，開啟創新活動，為市場上的顧客與自身企業創造新價值，此一過程中，企業不斷成長，而使自己跳脫並離開既有產業的競爭，使其能開展創造出全新的利基、全新的市場區隔及嶄新的局面。

藍海策略是種策略創新，提供了與眾不同、前所未見，以及違背常理與慣性的創新方式，提供出新產品或新服務有別於其它競爭者，目的在創造最大的消費者剩餘（顧客效益），同時追求最佳的生產者剩餘（企業獲利），兼顧差異化與低成本；而其主要精神便在於藉由價值創新開創新市場，達到公司與顧客雙贏局面（黃秀媛，2006）。

藍海策略提供了三項分析工具，首先藉由當前競爭市場所著重的因素為橫軸；而顧客從中得到的利益高低則為縱軸，構成策略草圖；藉由此草圖來分析已知市場的競爭型態。

### 一、策略草圖

以觀察和文獻分析法進行描繪，傳統運動健身俱樂部及打造家庭運動計畫（自行購買書籍與影帶光碟，使用簡易器材在家自己運動）這兩種不同群組的策略草圖，如圖4-2-1所示，其中可發覺兩組之價值曲線形狀相對，傳統運動健身俱樂部的價格高昂，因此其餘的因素也較打造家庭運動計畫為高，而便利性和舒適度則為傳統運動健身俱樂部較弱的環節，企業思考常侷限於現存的「非此即彼」的二分模式。在藍海策略（2005）則提出創造新市場空間的六種策略思考方式：

- （一）思索另類產業－企業探討在其他產業當中可供採用的特點。
- （二）探討策略群組－組合不同群組誘人因素，其他消除或減少。
- （三）重新定義顧客群－探討並回應與原先不同的顧客族群需求。
- （四）開發隱藏的互補產品與服務－消除顧客消費過程中的困擾。
- （五）著重感性定位或功能定位－感性重視感覺，理性重視功能。
- （六）看見未來趨勢－對外在環境的敏銳，而預測趨勢掌握先機。

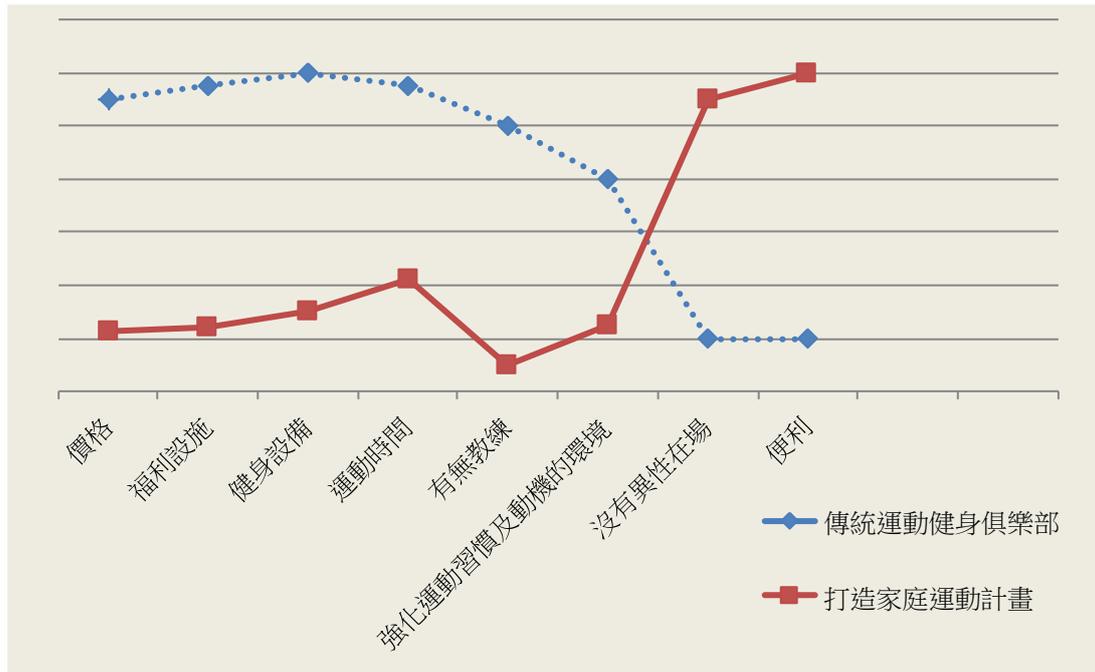


圖 4-2-1 傳統運動健身產業之策略草圖

資料來源：修改自黃秀媛（譯）（2006）。藍海策略。臺北市。92頁。

從研究資料中觀察分析Curves女性專用卅分鐘運動健身俱樂部，其設計系統乃是專門為婦女提供卅分鐘健身、健康常識及減肥計畫，同時透過對婦女社群的支持，以液壓阻力的機器結合強度和心肺功能訓練，提供給所有年齡和運動能力不一的女性成員。

#### （一）思索另類產業

因為，不論是身在日本、墨西哥、西班牙、英國或者臺灣的婦女，都在尋找相同的事情那就是—有效和負擔得起的減肥方法，並且需要有更良好的感覺。

**Curves的運動方式經過大量科學研究，證實為全球最大的、最有效的運動及體重保持方案（B-04-02）。**

這個疆界端看你怎麼認定。假如認為它不只是個健身中心，而是一個解決方案，那很多人都會是競爭者。就像中醫師針灸減肥（E-04-02）。

## （二）探討策略群組

Curves抓住上述兩個策略群組的獨特優勢，消去減少其他因素，包括女性不甚感興趣的傳統健身條件，例如：種類繁多的特殊器材、飲食服務、三溫暖、游泳池，甚至取消更衣間，以布幔圍起來的更衣區取而代之。藉由祛除不重要的福利，用簡單便利操作的液壓設備，共十二台鍛鍊不同部位肌肉的機器，適合女性自行調整強度與速度，在低成本營運下，提供低廉且耗時不長之健身訓練，更提供親切熱情的教練服務與支持的氣氛，使女性感受樂趣而建立規律運動之習慣。

從會員角度看它的優點是：所需花費時間很短暫。  
會費和其他運動比起來又相對便宜很多，又是一個支持的環境，可以讓我養成運動習慣，每個月還有量身和諮詢，教練會注意我的情況關心我的情緒，距離感覺比較近，運動也蠻開心的（T-04-02）。

## （三）重新定義顧客群

傳統運動健身俱樂部男女兼收，位於市區高級地段，其中有各類器材和課程可供選擇，以時髦設施和昂貴收費吸引金字塔的頂端者，運動充滿時尚感更是身價象徵，限定高級且小眾的市場；而打造家庭運動健身計畫的族群則是購買相關光碟和書刊雜誌，或自行製作簡易器材，費用低廉外，更擁有較佳的隱私與舒適感受，不須路途往返，在家隨時運動，便利性十足，但待在家裡太容易有藉口偷懶，沒有人督促指導與鼓勵，動機不易維持，更遑論建立習慣。Curves鎖定客群，服務想透過運動減肥或靠健身保持身材，卻總是失敗的大量女性。

從小到大，我一直是胖妹，總是沒有機會穿上漂亮合身的衣服，我曾嘗試過無數的減肥計畫，沒多久體重又反彈。加入Curves後，有熱情專業的教練乾淨明亮的空間，新鮮好玩的活動，增加我運動的頻率與動力，我也獲得正確健身知識（C-04-02）。

#### (四) 開發隱藏的互補產品與服務

現代的婦女經常身兼數職，生活越來越忙碌，時間越來越寶貴，很少能夠每周撥出幾天到健身房耗上一兩個鐘頭，而且地點設在交通繁忙的市中心，更讓女性苦於交通往返，除了時間外，尚有障礙，使許多女性望而卻步，如財富、技能，及取用權，總共四大項消費障礙 ( Johnson, 2010 )。總體而言，Curves提供省時運動計畫，每次只要卅分鐘，同時在低成本營運環境中，向會員收取低額月費，教練指導與服務皆不另計價，地點設立於一般辦公大樓或是住宅區，使女性可以就近選擇，使用那些單純好操作的器材，成功消除障礙，開發服務。

**就算廣建公立的運動中心，把價格降低到一個小時五十塊或者是八十塊，真的就可以把運動推廣出去了嗎？就解決女性在運動上遇到的那些障礙了嗎？Curves 在推廣體育部分，除去那些女性的運動障礙並強調一週三次，極盡力量在做 ( H-04-02 ) 。**

#### (五) 著重感性定位或功能定位

Curves 總部有重要年度的活動全球同步舉辦，分別為：綠色四月的食(實)物傳愛( Food Drive )，在臺灣，與勵馨基金會合作，服務更多需要幫助的女性；其次，粉紅十月乳癌防治，是與財團法人中華民國乳癌病友協會合作，投入防治宣導，喚起關注，活動所募得經費也將全數捐贈乳癌病友協會，以具體實踐之行動關愛珍視女性的健康與生命；訴求內在深層需要，回饋社會的雙贏策略，強化了企業社會責任，以感性定位而行銷，打動女性的消費心理 ( 梁家均，2007 )。

**Curves 相信作為一個公司，回饋社會以及幫助他人非常重要，也正是在這樣的經歷中，讓我們的精神，心靈和身體一樣變得更堅強。作為女性組織，我們更注重支援能影響女性和孩子們的活動 ( B-04-02 ) 。**

## （六）看見未來趨勢

隨著人口高齡化、高齡人口消費能力增強，及民眾對健康的重視，臺灣的相關產業，如醫療、製藥、保健食品、健身中心，正面臨前所未有的發展契機（林能白，2005）。林麗惠（2006）提出高齡者成功老化，以健康自主層面最重要。透過Curves提供之運動計畫與訓練，幫助中高齡女性肌力強化，提高心肺功能，強健骨骼，減輕疼痛，並舒緩更年期症狀，並且將在運動環境中，持續從事社會參與。

雖然老年化社會來臨，可是真的為之做準備的很少，我一看就說，Curves這個健身事業就是很符合老人化社會需求；第二是網路化，很多零售業開始被取代，但負重訓練是無法用網路取代的（H-04-02）。

## 二、創造新價值曲線

Curves擷取競爭者優勢，提供耗時短、收費低、操作容易的器材，與專業教練指導，以高便利性強化習慣與動機，創造嶄新價值－顧客感受運動的樂趣，形成迥異於競爭者的價值曲線，如圖4-2-2所表示：

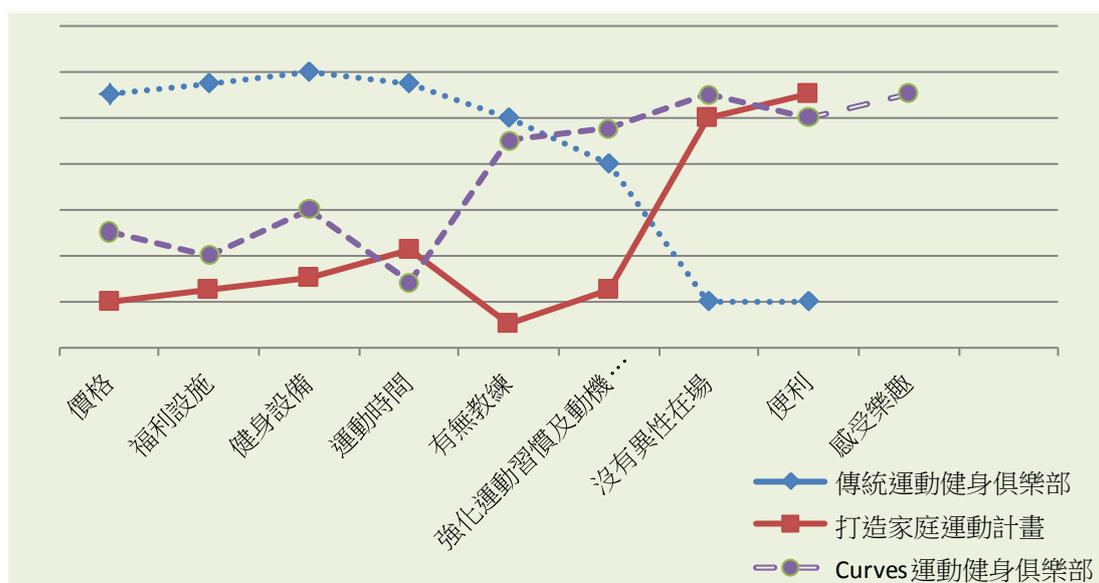


圖 4-2-2 Curves 新價值曲線

資料來源：修改自黃秀媛（譯）（2006）。藍海策略。臺北市。92頁。

### 三、四項行動架構

Curves 擬定營運策略，透過價值創新的核心，同時追求差異化與低成本。研究分析其四項行動架構，從前文所敘述之策略草圖發現，健身產業中的兩大競爭者－傳統運動健身俱樂部相對而言，提供較多服務與設備，但費用高昂及舒適度、便利性不足之問題，使潛在顧客打退堂鼓；打造家庭運動計畫者，費用低廉又自在便利，缺點卻是經常半途而廢，達不到效果，而再三失敗。Curves 擇取其利而避其害，從四項行動架構分析如下：

#### （一）行動架構一：消去不必要的福利措施與健身設備。

一般人對於健身房的刻板印象，不外百餘台各式專業等級健身器材，陳列在上百坪燈光、音效俱佳的豪華場地中；大片透明的落地窗前，穿著名牌緊身運動服的肌肉男與窈窕女，正飆汗重訓，或愜意慢跑。這樣的健身房，像是時尚伸展台；擁有會員資格，更彷彿晉升「有錢有閒」金字塔的頂尖階級。

Curves 毅然打破傳統健身房形象，吸引那些對傳統健身房望而卻步的中高齡女性顧客，不提供餐飲或果汁吧的服務，也沒有SPA水療、三溫暖、游泳池，沒有瑜珈教室、有氧教室，甚至沒有鏡子與淋浴間；走進Curves 運動空間，只見十二台訓練不同肌肉部位的液壓式器材，與十二塊踏板組合排列成一個環狀；其餘空間配置，更衣區只以簡單布幔圍起；另提供飲水機、開放式置物櫃、廁所、服務台與諮詢區。

**如果要經營一個健身房的話，這個投資成本算低得非常非常多（S-04-02）。**

#### （二）行動架構二：降低顧客所需支付之金額與所需耗費之時間。

Curves 隱身在辦公大樓或是社區公寓中，平均約 45 坪大的店面，因消去大量耗費成本的措施與設備，建置成本低廉，使加盟擴展迅速，向顧客收取之費用便也大幅低於傳統運動健身俱樂部；而各連鎖店鋪距離會員的居住或上班地點，平均都在方圓一公里內，對會員來說，

不須舟車勞頓，都能輕易到達；同時藉由科學研究實證其功效的環狀運動設計，打出「只要卅分鐘，就可獲得運動九十分鐘以上的效果」的口號，使繁忙的現代女性能夠利用買菜空檔或午休時間，輕鬆達到肌肉訓練以及有氧和伸展的活動，不再像過去於傳統健身房裡，需要花費至少一小時甚至更多的時間，這還不包含交通往返的時間；這些特色使其大幅降低會員運動所耗費的時間。

**我看到它的運動覺得很Amazing。一般運動房就是自己運動而已，可是它居然把運動弄成一圈，卅秒就換，卅秒就換，只要一進去Circle 裡面就要跟著這樣繞；這樣做肌力訓練還結合有氧，效果最棒，我覺得真的是很聰明的方法（H-04-02）。**

（三）行動架構三：提升教練專業諮詢與指導；強化動機與習慣。

根據「健身俱樂部會員參與個人教練課程對俱樂部收益之研究」（林承鋒，2008）會員參與教練課程動機前五名依序為：減少脂肪、增加肌肉適能、提升心肺適能、曲線雕塑與維持運動習慣，然而，最主要的阻礙即為經濟因素；從研究中顯示，儘管認知有教練從旁指導給予專業輔助，將能提升運動效果，造成良性循環，增強動機而養成規律運動習慣，但所需費用高昂卻令許多人裹足不前。Curves的營運切中消費者的需求，提供教練的專業服務，不僅是肌肉的正確使用、運動指導與激勵，還包括量身諮詢，健康飲食與運動知識建立及正面情緒支持與鼓勵，更重要的是一破除顧客消費障礙，教練的服務完全不另計價收費，會員只需繳付低額月費，就能享有全套服務。

**其他健身房提供有趣的有氧課程，可是大部份教練跟學生親近嘛？不親近嘛；跟教練聊天開不開心啊？開心啊，可是聊過要收錢；教練支不支持？只要付鐘點，一小時一千二，付錢就支持啊（R-04-02）。**

服務環節環環相扣，你第一次來體驗，我就要了解你的想法是什麼，開始溝通。運動三到五次後，再跟你聊聊身心感受，每月量身時再跟你聊一聊，在運動時，又會告訴你一些運動觀念（S-04-02）。

（四）行動架構四：創造讓女性可以感受運動所帶來的樂趣。

根據自我決定理論( Self-Determination Theory, SDT )人們行為由三個重要心理需求構成：自主性( autonomy )、勝任感( competence )，與關係感( relatedness )，滿足支持這些需求，將有助內在動機並發展自主性行為的養成（葉麗琴，2011）。

首先，自主性－Curves 是女性專用的健身中心，所有教練和會員都是女生，這裡不需費心維持形象，頭髮隨便紮了就行，隨興挑幾件快淘汰的T恤來穿就好，使用運動器材時，也不怕雙腿張太開、姿勢很難看，踏板上自在地腳亂跳手亂揮，教練指導時更不怕被吃豆腐。第二，勝任感－透過液壓式訓練機器，輔以教練的指導與協助，不同年齡與運動能力各異的女性都可勝任這套運動器材與方式。

套句教練說的話「不是每個人都能正確地運動到該運動的肌肉」，當自己能夠正確操作器材，並感受到該運動到的肌肉區塊確實有運動到，做到之後，那種成就感真的是不賴呢（D-04-02）！

第三，關係感－可以一邊訓練一邊聊天，改變眾人對訓練感受，從「一個人孤單的運動」變成「快樂的消磨時間」輕鬆自在的環境中讓女性沒有後顧之憂，並找到志同道合的朋友，感到快樂。

運動中可以看到人，還可以講到話，我覺得這個是一個很棒的方法，運動的時候可以Social，講講話，會員們彼此互相激勵（H-04-02）。

總結而論，Curves使女性每周只需運動三次，並且每次運動只需卅分鐘，就可以保持身材健美，維持身體健康，並與同性一起享受運動的樂趣；不像在一般健身中心，經常碰到尷尬的場面，又或者是因為專業器材操作不易，私人教練收費高昂，所需耗費時間長，路途也經常過於遙遠，使顧客難以親近，更遑論建立起恆常運動的習慣，其四項行動架構圖，則如圖4-2-3所示：

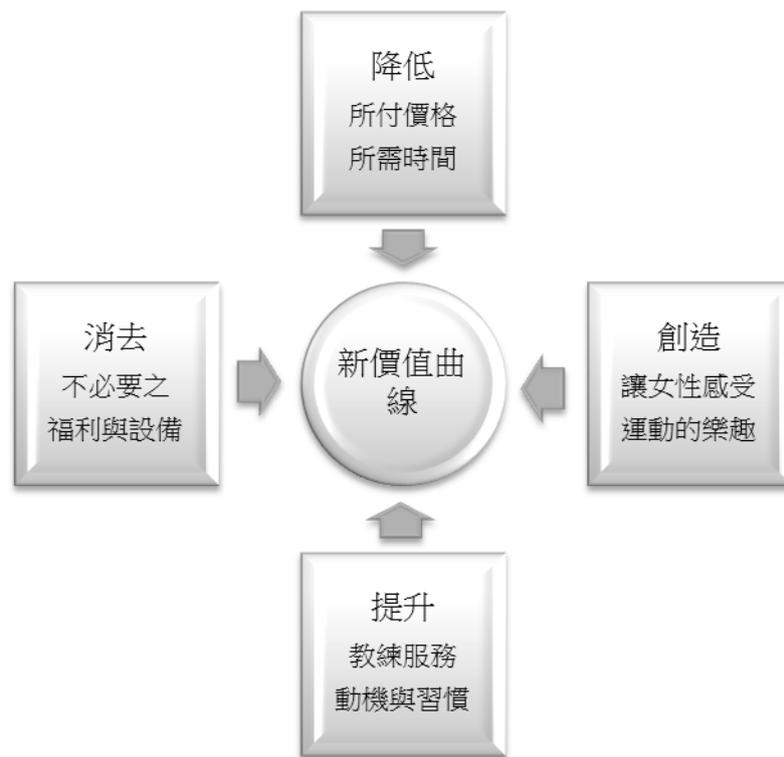


圖 4-2-3 Curves 四項行動架構圖

如同Kotler( 1998 )價值定義－依目標市場的需要( Need )、需求( Want )來決定組織目標，並且能比其他競爭者更有效率和效能地傳遞顧客渴望的滿足；Curves 不再只是一般的運動健身俱樂部，而是提供一套可以互相激勵並且輕鬆愉快運動的系統，或者更準確的說：它是一種「解決方案」。成功的價值創新，使得Curves不用與其他健身或運動概念直接競爭，另行開發新的藍海需求，成功掌握市場白地，將在臺灣的健身產業中佔有一席之地。

### 第三節 個案創新營運模式

營運模式從創新中擷取價值，是一套企業為了達成持續獲利目標與永續經營所執行的整體方案，在組織營運管理上扮演著積極且重要的角色。透過全面性思考以整合關鍵要素，形成完整而有高效率，並具獨特核心競爭力的運作系統，進而滿足企業需求，實現顧客及企業價值的最大化。

本研究採用由Johnson( 2010 )提出的創新觀念四格營運模式架構，以顧客價值主張( CVP )、利潤公式、關鍵資源，以及關鍵流程此四項構面，進行個案的分析與說明，探討臺灣區Curves－女性專用卅分鐘連鎖運動健身俱樂部的創新營運模式。

#### 一、顧客價值主張

組織的顧客價值主張是新模式的設計源頭，從一開始就得要探索顧客「待完成的工作」，集中焦點便會發現消費者真正的決策來源，在尋找待完成工作時，不只是考慮工作的功能層面，還需考慮社交和情緒層面－這些層面共同構成了顧客在完成工作時想要的經驗。

根據Johnson( 2010 )提出的顧客價值主張其中包含三個成分，分別為：供應項目、取用，付款計畫，其詳細內涵說明如表4-3-1：

表 4-3-1 顧客價值主張的成分

顧客價值主張成分	從顧客觀點來看的關鍵問題
供應項目 (產品或服務)	<ul style="list-style-type: none"><li>● 滿足我的待完成工作了嗎？</li><li>● 提供適當的取捨嗎？</li><li>● 最重要的要素好到足以滿足我的需求嗎？</li></ul>
取用	<ul style="list-style-type: none"><li>● 如何取得供應項目？</li><li>● 從誰那裏取得供應項目？</li><li>● 我需要多常購買那個供應項目？</li></ul>

表 4-3-1 顧客價值主張的成分（續）

顧客價值主張成分	從顧客觀點來看的關鍵問題
付款計畫	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 為什麼付款？（每單位、每次、加值時？）</li> <li>● 何時付款？（預先付費、訂購等等）</li> <li>● 付款形式？（現金、信用、融資、交換）</li> </ul>

Curves在經營上有一個特點－「區域性」，它將客源鎖定為中年女性，而且是門市方圓三公里的中年女性，目的在於使會員不再需要大老遠花費半小時以上的車程，就為了來作半小時的運動；提供便利並且有效的運動方式以及友善支持的環境，使原本在運動行為中面臨許多障礙與困擾的女性，可以獲得協助與支持。

會員來這裡不只是一要改變她運動這方面的行為，還要改變她的想法，我們透過很多的方式跟做溝通；不同的時間點都一直要告訴她正確的觀念，讓她有合理的期待（S-03-01）。

同時低廉的費用，更使顧客獲得價值能大幅提升，從而吸引許多的非顧客，如藍海策略中所提第一層「即將成為非顧客」－使用現有市場產品，有更好的替代品出現時，立即轉向者；第二層「態度抗拒非顧客」－刻意選擇不消費；第三層「未經開發非顧客」－位於遠離市場外的其他市場。Curves研發整體性的策略，超越現有需求，成功吸引非顧客，掌握市場白地，開創全新市場賽局。

我們真的有在給客人們真正需要，而不是她想要的。她想要有Spa，可是她需要的是健康的身體；她想要豪華的設備，可是其實她真正需要的是有沒有瘦了？成果如何，時間和金錢節省了嗎（E-03-01）？

《W行銷：全面透視女性消費心理》(2007)一書從男女先天大腦構造的差異出發，提出女性四大行銷關鍵法則，分別為：

- (一) 利他法則—女性天生懂得關懷照顧他人，以「別人」為主。
- (二) 美感法則—女性先天、後天都對美感、美麗、潮流感興趣。
- (三) 秩序法則—需考慮井然有序，以及消除風險的女性心態。
- (四) 聯繫法則—女性為生存而與他人建立關係，社群相當重要。

**Curves 幫助我們社區的女性變得更堅強，過上更美好的生活，我們相信作為一個公司，回饋社會和幫助他人非常重要，也正是這樣的經歷中，讓我們的精神，心靈和身體一樣變得更堅強 (B-03-01)。**

臺灣區Curves女性專用卅分鐘連鎖運動健身俱樂部，清楚的區隔服務對象，鎖定女性客群，其顧客價值主張緊密扣合著女性消費心理。Curves關懷他人—創始人(Gary Heavin)自述年幼時，母親40歲便因為高血壓與憂鬱症過世；在經營健身房的工作經驗中，使他強烈感受到自己有股使命要讓女性更健康、更長壽，貢獻心力在女性健康；透過熱情和使命感催化，成就Curves宗旨—讓女性更堅強、更健康。

**我今天帶一個女性運動，克服掉她的障礙，讓她的膝蓋變得更有力，原本膝蓋問題可能造成她生活上的困難，這一個身體的小改變可能對她生活而言，甚至對她家人，就是很大的改變 (R-03-01)。**

(一) 利他：

Curves每年在全世界發起募集食物及日常生活用品的活動，給有需要的弱勢女性，讓她們遠離性侵害及家暴，並且減輕生活壓力；從2010年開始臺灣已經連續第三年進行募集，透過食物傳愛活動，邀請女性朋友運動作愛心，秉持著「女人幫女人」的精神，與勵馨基金會合作幫助弱勢婦女減輕生活壓力。

Curves的亞太區總裁 Mr. Brendon Macqueen表示此活動在世界各地舉行已久，也非常開心能與勵馨合作，幫助臺灣的弱勢婦女（N-03-01）。

（二）美感：

Curves 注重美感—透過企業識別系統( CIS )，將經營理念與精神文化，運用整體傳播系統，傳達給周遭的關係者與團體，使其對企業產生一致的認同感與價值觀；包含品牌形象濃縮後視覺符號—Amaze Yourself、The power to amaze yourself，引發消費者對於品牌的記憶，如中英文標準字、標誌與用字的組合、字體規範及色彩應用系統皆有規範；整體運用紫色為主，搭配淺色系，使美感滿足。如圖4-3-1：



圖 4-3-1 Curves logo

資料來源：臺灣區Curves加盟簡章(2010)

（三）秩序：

女性需要減低複雜性、受到安定及支持，才能做出決定。首先，在每家Curves都可以感受氣氛很友善，把女性招待得賓至如歸，教練主動親近熟悉會員，積極聆聽會員需要。提供舒適乾淨的空間、公開透明的價格，使會員進入運動，感覺就像回家一般輕鬆與自在。

之前運動，就是自己來再一個人走。沒有人管，較容易放棄。這裡跟教練感覺較近（S-03-01）。

有的時候匆忙忘了帶運動服來更換，就算穿裙子也可以運動，反正大家都是女生嘛，在這裡就不用擔心異性的眼光（T-03-01）。

(四) 聯繫：

Curves鼓勵會員間彼此問候，進而熟悉甚至相互激勵打氣，這裡可以結交新朋友，建立新的人際網絡，若對運動或飲食選擇有疑惑，詢問教練之外，甚至小孩教養、夫妻相處、工作等事項，會員間彼此也能意見交流與經驗分享，滿足女性消費時互相交流的心理趨向。

**常常會有會員拿東西來給我們吃，他們覺得很好吃的，然後會想到我們。那我仔細想一想，這些會員真的就把我們當成是他們家人了 (S-03-01)。**

Curves改變傳統健身俱樂部的營運方式，打造品牌區隔及利多市場價值，認真看待女性健身消費市場，提供專門的女性服務，使其聲名大噪，顛覆傳統與大型的健身俱樂部建立之市場規則。

**我們做的任何事情都是Anti-gym，就是反健身房。我們不是用一般健身房的道理來經營健身房，反而用反健身房的方式來經營健身房。所以，我們是一個解決方案，解決客人需求，包括金錢還有時間的支出，還有效果的產生 (E-03-01)。**

Curves 自詡是由一群充滿熱情的加盟主共同打造的事業，並要求所有的夥伴都能全心全意幫助女性活得更健康，變得更堅強，透過此充滿信任與使命感的企業文化，激勵人員擁有正面態度和積極行為。

**大型健身房是賺那種不來運動人的錢，他們認為來運動的都花我們的水，花我們的電，花我們的毛巾 Curves多希望你們常來，你們一周至少要來三次因為它主要的收入來源就是在每個月的月費。所以它經營的概念是完全不一樣的概念 (H-03-01)。**

整合上述研究資料，發現 Curves 企業營運之顧客價值主張，乃是營造快樂的氣氛與支持的環境，並且提供了簡易好操作，又安全的器材設備，以經過證實有效果的環狀運動設計，讓女性養成持續運動的習慣；此外，每家店舖吸收設點周邊的會員，使會員不用舟車勞頓不用花費過多交通時間，以簡明清晰的訂價方案，讓顧客單純放心的消費，透過有效的方式解決顧客等待完成的需求，輔以低價大幅提升顧客價值，整理分析後條列如表4-3-2：

表 4-3-2 Curves 顧客價值主張

顧客價值主張成分	從顧客觀點來看的關鍵問題
供應項目 (產品或服務)	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 支持與快樂的環境提供</li> <li>● 簡易與便利的設備器材</li> <li>● 證實有效果的科學方式</li> <li>● 持續性運動的習慣養成</li> </ul>
取用	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 隨時開始安排，運動不用等待</li> <li>● 鄰近住家或辦公地點的各分店</li> <li>● 任意可跨店舖免費使用的權益</li> <li>● 每月固定繳付月費，設有請假制度</li> </ul>
付款計畫	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 固定月費或者選擇一次年繳</li> <li>● 以加入時間決定每月扣款日期</li> <li>● 以信用卡扣款或帳戶自動扣款</li> </ul>

正如Osterwalder( 2010 )也提出了企業營運的四大區塊中的消費者介面－其包含三大要素，以研究個案營運方式也可見一斑：

- (一) 目標客群－Curves 是專為女性提供服務的運動健身俱樂部。
- (二) 配銷通路－接觸顧客，從廣告文宣到會員的口耳相傳引介。
- (三) 顧客關係－主打面對面服務，體貼並打動女性消費心理。

整合臺灣區 Curves 女性專用卅分鐘連鎖運動健身俱樂部的營運可以發現其所主張的顧客價值，在其供應的服務當中，藉由區域設定打造便利環境，不管是忙碌的上班族女性、節省的菜籃族媽媽，或者閒暇的銀髮族阿嬤，都可在日常生活圈中選擇鄰近的分店進入使用。

正如臺灣區 Curves 女性專用運動健身俱樂部稱其客群的設定，包括：想運動減肥、減重塑身、產後瘦身，不想減肥瘦身後一直復胖的人；想瘦小腹、瘦大腿、瘦小腿、瘦屁股、瘦手臂，要局部瘦身的愛美人士；想要減腰圍、減腹圍、減臀圍、減除體脂肪、消除蝴蝶袖（掰掰袖），雕塑全身身材的姐妹；有著肩頸酸痛、膝蓋關節疼痛、腰酸背痛、五十肩、骨質疏鬆的家庭主婦；醫生建議運動，想要運動卻又不擅長運動，覺得運動無趣的銀髮族；怕自己懶惰、怕自己無法持續、生活忙碌的大忙人；代謝不良、體力不好、久坐久站、手腳會冰冷、血液循環不良的上班族；高血壓、高血脂、高膽固醇、糖尿病、慢性病的高齡者。

其次，Curves 營造了支持與快樂的友善運動氣氛，使得女性可以自在從事運動，藉此成功培養出持續運動的習慣，以達成健康瘦身與減重的需求解決；同時，再根據其環狀運動設計的特性，只要在店鋪的營業時間之內，所有會員都可以根據自己行事曆的安排隨時開始，在忙碌的現代社會中，儘管公司臨時有事，或被突如其來的意外事件耽擱，也不用擔心錯過預定課程或者遲到，具有較佳的彈性。

每次只要卅分鐘，每個月僅收費一千多元，每次來運動都有專業的女性教練提供服務，同時，每月固定時間還有提供免費諮詢與身體質量指數測量，測量體重，測量體圍，使會員掌握運動達成的效果，並針對運動或瘦身相關的問題，給予正確觀念與飲食建議，所有會員不限哪一區，都可以跨店運動，完全不另外收費。整體而論：Curves 提供顧客價值主張：運動可以省時、可以簡單、可以有趣、可以有效；Curves 要讓女性可以透過運動活得更健康，活得更堅強，透過運動來團結強化女性內在的力量。

## 二、利潤公式

意即企業創造價值的方法，可視為一幅經濟藍圖。此藍圖由四項主要成份組成：營收模式、成本結構、目標單位利潤、及資源速度。企業評估在既有的資源和成本結構等條件下，利潤公式明確規定組織的規模必須至多大，始能達到收支平衡，並隨著規模擴大而改善獲利模式( Johnson, 2010 )。

(一) 營收模式：定價乘上銷售量。

對於顧客價值主張來說，定價就是價值的關鍵計量器；若以利潤公式而言，價格則取決於公司設計了低階或是高階的事業。

臺灣區Curves收費標準一致，會員除了繳交入會費用（一次性）4500元之外，月費均為1380元，倘若繳清一年份則優待月費為1280元；使用不滿一年，月費則為1600元；清晰的定價乘上各店鋪設定的目標會員數即為臺灣區Curves各分店的營收模式，分析如表4-3-3：

**會員授權給店鋪之後就是從信用卡或是從帳簿裡  
每月自動扣款 1380 元；年繳比較便宜，就會變成  
1280 乘以 12 (E-02-01)。**

表 4-3-3 臺灣區 Curves 營收模式一覽表

會員數	營收（月費1380元）	備註
150	207000	總部規劃每月促銷活動 入會費用非屬經常收入
200	276000	損益兩平點：150-220(人)
300	414000	
400	552000	-
500	690000	-

上列表格所列費用皆為未稅價，依照各家分店所在區域，支出的租金成本會有不同，並且人事費用也隨著加盟主的決策而改變，因著變動成本的不同，與招納服務的會員數多寡，各家店舖實際獲利也有不同，表格內容所列之數字乃是總部規劃之營收模式－以會員數乘上每月繳交之會費。

**租金水電的話，看區域啦。像我的比較貴，租金要七萬塊；有些像中南部的話，三、四萬就搞定了，還有兩萬五的哦。有些分店設在東區，租金五萬，空間也是六十坪上下，所以租金落點差別大，保守估計，有四到八萬這麼大的範圍（R-02-02）。**

**主要收入來自月費，經營時我把入會費當基金，買贈品鼓勵會員運動，月費是水位重點。Curves 都是月繳為主，對店舖及經營者很好，看到月費水位下降，會警惕再做立即調整（R-02-02）。**

Curves 女性專用卅分連鎖運動健身俱樂部屏除不必要的設備以及支出，將投資成本壓縮到最低，同時運用強大的 know-how 支援系統，讓店舖能在開幕後最短的時間內達到損益兩平，若加盟主徹底執行該套系統，便能維持相當的會員數字並且穩定獲利。

整體而論，Curves 每家店舖都是讓女性能夠輕鬆養成運動習慣的場所，並適時提供指導，以協助女性達到自己目標，Curves 有股使命要讓女性活得更健康、更堅強，可以視之為：利潤取決在於如何服務他人（女性）的事業。

總部規劃活動，以關懷女性、幫助女性為出發點  
 例如乳癌防治月，憑胸部超音波檢查，免費入會  
 而食物傳愛月，捐贈物資，再享優待（T-02-01）。

（二）成本結構：由直接成本經常費用組成，再加以考量規模經濟。

企業在設計新營運模式的成本結構時，創新模式的經常費用，須取決於價值主張的需求( Johnson, 2010 )。一旦產品或服務結合了獨特效益（價值主張）與策略定價，就可以到吸引龐大的目標客群，一般來說，企業要達到目標成本，可以採取三個槓桿：簡化作業，並引進成本創新措施、結盟合作與改變價格模式（黃秀媛，2006）。

Curves直接成本在初期除需要支付給總部之加盟金以外，還包含器材、裝潢、營運前人事、宣傳與周轉金等；而其獲利則源由較低的經常性費用，Curves能夠在小約四十坪的空間展店，同時只需要加盟者與三個全職員工的薪資費用，完全不需另外租賃或設置其餘設備，如淋浴間、泳池和三溫暖等高營運成本，損益兩平點設於三個月內，達成一年投資回本。Curves 成本結構分析如表4-3-4與表4-3-5所示：

表 4-3-4 Curves 營運初期成本（未稅）

項目	金額	說明
		包含項目如下：
		(35萬)智慧財產及加盟區域權力
加盟金	66萬	(20萬)初期研習
		(10萬)開幕前後支援服務費用
		(1萬)書面文件制成及準備
裝潢	90-130萬	視原本建物狀況而有不同 屋況佳變動少則成本較低 屋況不佳則所需費用較高

表 4-3-4 Curves 營運初期成本（未稅）（續）

項目	金額	說明
器材	約75萬	以美金2.5萬計算
其他費用	50萬	包含房屋押金 前期人事與各項宣傳物
週轉金	50萬	預備金，彈性大 總部建議至少準備五十萬
總資金需求	約330-360萬	

資料來源：可爾絲有限公司台灣分公司（2010）。**臺灣區Curves加盟簡章**。新北市：作者。11頁。

首先是第一項的加盟金，除了35萬乃是智慧財產支付並獲得加盟區域權力之外，更重要的是包含研習與開幕前後支援服務費用，總部將會安排經驗豐富的督導協助新加盟主開設店鋪，以確保新的加盟主在營運後快速達成損益兩平與穩定獲利的目標；新的工作團隊也將會進行實習與教育，使創業風險降低，大幅提升成功速度。

Curves 器材的部分是 2.5 萬美金，其中總共包含十二台液壓式訓練不同部位肌肉的器材，及十二個進行有氧活動持續進行的踏板，肌肉伸展機器則由加盟主自由選擇添購與否，需考量空間的利用；若無添購伸展機，則會在裝潢布置運動空間時，增設扶手桿以及軟墊。裝潢費用的變動是各家分店最為迥異的部分，端視所覓得物件的新舊程度，及原本裝潢所需變更的幅度，平均需總資金至少四百萬為佳。

**總資金需求在三百三到三百六，那會建議大家抓到到四百，萬一那個點很好，可是礙於你的裝修費用你不能花，那會很可惜，所以建議抓到四百，而且週轉金可以拉高一點，比較安心（M-02-02）。**

其次，Curves 經常費用表列如下，每月固定支出的是契約規定給總部的權利金與廣告金，一般創業者進入連鎖加盟體制，有入門門檻限制外，還有每月的代金，有些門檻低，但後續支付總部的固定成本，如進貨量等影響成本極鉅，所以毛利便可能較低。Curves 除了每月固定支付總部 2.4 萬外，最主要的成本負擔則在於其關鍵資源－人事（薪資成本）與不可避免的硬體支耗（租金及其他費用），若是以老闆兼店長的情況，招募會員數達三百人，經常費用成本支出如表 4-3-5：

**Curves 入門門檻算中等，不能算高，就是三百五到四百，可是每個月的權利金是很少的，所以我覺得今天用投資人角度看，比較之後，相對而言是非常用心跟有良心的（R-02-02）。**

其中的（人事）薪資成本，各家分店略有變動；儘管總部會提供建議方案，但最終決策與執行，包括一開始的面試選才、試用期長短、輔導用才，以及福利制度規劃、薪資多寡、留住人才等各項在實際的內容與合約簽訂，仍由各家加盟主裁定。

**Curves 總部沒有統一既定的薪資標準，雖然我們是連鎖的店鋪，薪水也是教練之間禁止詢問的。所以我們不曉得彼此的薪資（Y-02-02）。**

前面幾個月的試用期，教練流動率很大，因為有些教練撐不住，就不可能會再撐下去。然而，可撐過試用期的教練都會做很久，撐得過前面，就知道說她適合這份工作（Y-02-02）。

大幅降低產品價格，每單位毛利勢必也得大幅調降，如此一來，必為成本結構設計一個整體降幅，使成本低於其他健身俱樂部的水準。

三百會員，大概每月花費二十七萬，正常在二十四萬左右。營收扣掉成本，稅前利潤約十四萬，一年平均三百個會員，沒什麼問題（M-02-02）。

表 4-3-5 Curves 經常費用（以三百個會員，老闆兼店長為例）

項目	金額	說明
每月支付總部		
權利金	15000	按月支付給予總部
廣告金	9000	全國性宣傳，如關鍵字
變動成本		
人事與保險費用	30000*3	總部建議薪酬約三萬 由各店老闆自行裁決
租金	70000	視地區性而略有變動 都會區租金通常較高
廣告促銷物	30000	例如文宣傳單活動卡 促銷贈品如衣服帽子
水電費用	20000	
軟體系統費	1600	每月支付廠商美金49元
記帳費	2500	
文具雜支	34000	可流用，彈性較佳
每月總成本	272000	

資料來源：可爾絲有限公司台灣分公司（2010）。臺灣區 Curves 加盟簡章。新北市：作者。11頁。

Curves從成立以來，經美國企業家雜誌( Entrepreneur magazine ) 評鑑蟬聯數年的平價連鎖店冠軍，其營收結構簡單且明確，人事支出占三分之一，租金與其他費用佔三分之一；目標設定三分之一利潤。其結構呈現如圖4-3-1：

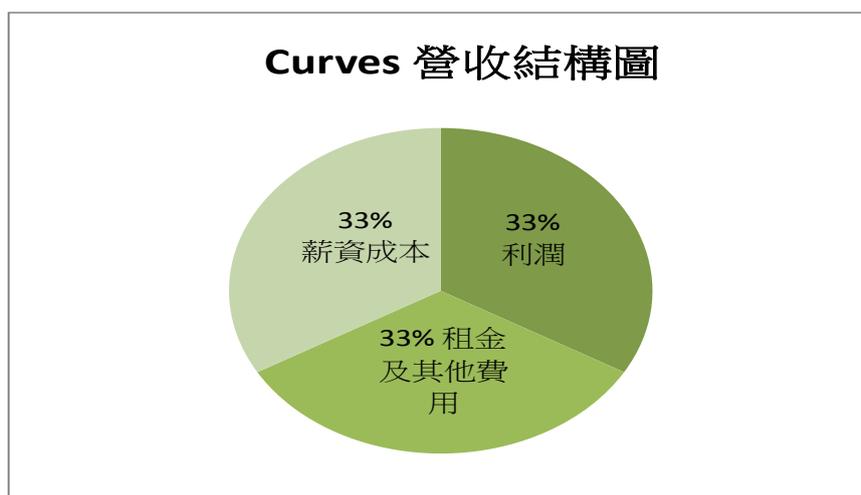


圖 4-3-2 Curves 營收結構圖

資料來源：可爾絲有限公司台灣分公司（2010）。臺灣區Curves加盟簡章。新北市：作者。9頁。

（三）目標單位利潤：

能負擔經常費用，在目標銷量下達到預期利潤水準；是營收模式和成本結構的結果。統整研究資料，獲利試算分析，如表4-3-6所示：

表 4-3-6 臺灣區 Curves 獲利試算分析表

會員數	營收（月費1380）	每月成本	稅前淨利	稅前淨利率
300	414000	273240	140760	33 %
400	552000	308240	243760	44 %
500	690000	343240	346760	50 %

資料來源：可爾絲有限公司台灣分公司（2010）。臺灣區Curves加盟簡章。新北市：作者。11頁。

Curves新的分店開幕之後，由營運督導開始進入協助，掌控店鋪營運的狀況，營運督導設定目標，希望可以幫助加盟主在十週裡面，創造出兩百五十個新加入會員，也就是至少兩個半月就可損益平衡。兩個半月對加盟主是合理的時間，有些店鋪能量更強，甚至一個半月就達到損益平衡；而之後，自然就是穩定獲利的持續增加。透過正確的資源配置，企業不僅可以克服障礙，更使資源轉向熱點—意即投入的資源很少，但潛在效益很高的活動（黃秀媛，2006）。

**會員超過一定人數，打平你的開銷後，多收的會員大都分都是淨賺的。衛生紙跟水會增加多少？冷氣能用多少？教練也是固定的，除非你增加了一百個會員你要多增加一個教練，不然都是多賺的。所以有沒有達到損益兩平點非常重要（M-02-03）。**

#### （四）資源速度：

界定將資源用以支援目標數量所需之時間。資源速度亦決定滿足顧客價值主張之整個營運模式的整體容量，資源速度越快，即可產出越多供應項目；Curves以創新作法提升資源速度，儘管單位毛利較低，仍然創造可觀總利潤，敘述如下：

1. 前置時短—以完整輔導與實習流程，協助前置作業盡速完成。
2. 處理量大—最多可以同時容納24位會員同時運動，甚至尚未計入伸展與諮詢區的會員，同時段可完成處理的事務量龐大。
3. 週轉率強—以其卅分鐘的高效率運動方式設計，儘管在午間的短暫兩小時左右開放的時段內，會員的服務也能不受影響。
4. 產能利用率高—教練全方位軟性服務，除專業的運動指導外，要能吸引客人，還要行銷推廣，同時為了讓會員每天很開心的運動，須懂企劃、規劃促銷或安排刺激運動次數的種種活動。

**我很會喜歡 Curves 的部分，它的場所不大。可是  
它換桌率非常快，所以它會賺錢 (A-02-04)。**

基本上，營運模式呈現一家企業，為顧客和企業創造和提供價值的方法；「如何創造和提供價值」顯然是營運模式的基本概念。其中，Mulling 與 Komisar(2010)從量化角度剖析營運模式重要成分，結合本研究個案的利潤公式闡釋，例如：

- (一) 營收模式：用戶－女性專用；購買頻率－每月付帳；單次的消費收入－1380元；付款方式－信用卡或帳戶定時扣款。
- (二) 毛利模式：銷貨成本－扣除前置與經常費用後，純利收入。
- (三) 營業利益模式：管銷費用－包含宣傳行銷等廣告支出。
- (四) 營運資本模式：庫存狀況－服務無囤貨壓力，周轉率高。
- (五) 投資模式：客戶付款前需準備資金，利潤隨會員數增加。

**比較聰明的女性到 Curves 來，一周三次，把運動  
健身這事交給 Curves 就好了；其他時間省下來，  
經營家庭或其他，同時維持健康體態 (H-02-04)。**

統整研究資料、觀察所得，及訪談所得之回饋，臺灣區 Curves 的方法具體清楚，使其在短短幾年之內，藉此方式擴大據點，為企業與客戶成功創造大幅度的價值；其經濟藍圖－利潤公式的成份如下：

- (一) 營收模式－乃是以會員數乘上每月固定收取之會費。
- (二) 成本結構－初期成本約莫四百萬及每月經常費用約莫廿萬。
- (三) 目標單位利潤－預期目標銷量，損益兩平約為 250個會員，而後增加的會員，所收取會費，幾為純增利潤。
- (四) 資源速度－前置時短、處理量大、周轉率強，以及關鍵資源－教練（人力）產能利用率高。

### 三、關鍵資源

雖然顧客價值主張的提供，通常需要運用到各種大量資源，但是其實少數關鍵資源就決定了成敗( Johnson, 2010 )。經營者需要評估：「什麼樣的獨特組合，能把人事、技術、產品、設施、設備、供應商、通路、資金，和品牌等考量進去，以便在利潤公式限制內，支援顧客，提供價值主張？」對提供專業服務組織而言，人員是關鍵資源。

**儘管網路化的社會來了，但是肌力（負重）訓練沒有辦法用網路取代。說真的，我自己做十幾年知道，就算我已經很認真了，只要教練在旁邊，我絕對多百分之三十的努力（H-03-03）。**

隨著潮流時事脈動，運動健身俱樂部也蛻變，產品服務面從過去提供硬體專業設備為主，到現今以多元軟性服務，抓住消費者的心；部分運動健身俱樂部甚至轉型成高度客製化服務，因此，其工作人員結構隨之變動：講究「人才」品質是項正確做法（楊子興，2009），運動健身俱樂部是否具備競爭優勢，端賴組織是否有能力選才、育才、用才、留才及發展人才。因為優秀人力不僅在主價值鏈上發揮效能，在支援活動上也有很大的貢獻。

Porter於1985年提出：「企業人力資源管理實務的品質與競爭優勢的來源有很重要的關係。」是故，運動健身俱樂部若要謀求發展、穩定基礎，關鍵因素在人力素質；在每個運動健身俱樂部中，經理人（加盟主或店長）以及運動指導員（員工）都將會是賦予俱樂部生命、注入活力的重要要素；並將影響企業與組織能否得以永續經營。

**以前比較難體會到什麼叫“Do the right thing”。我們以前很努力啊，可是業績起不來，因為沒有做對的事情；那現在就是“Do the right thing”。先找出什麼是正確的人再來做（E-03-03）。**

有一段時間我跟商場朋友在做招商，那時候接觸了很多加盟體系，發覺有些是殺人不償命的那種。也因此我對加盟體系有些想法，有一些觀察的面向。因為只有是好的人，才會把事情做好，才會把事情做對（R-03-03）。

連鎖加盟的成功關鍵之一在於加盟主與總部的合作無間，方能使加盟主與總部各自獲得滿意的經營績效。經過陳文凱（2002）實證分析臺灣連鎖加盟的成功因素分別為系統品質、廣告促銷、溝通、市場開發能力，與加盟主經營能力；並以前述之因素結合雙方認知差距，透過兩個衡量構面，形成四種經營合作類型，如圖 4-3-1 所示：

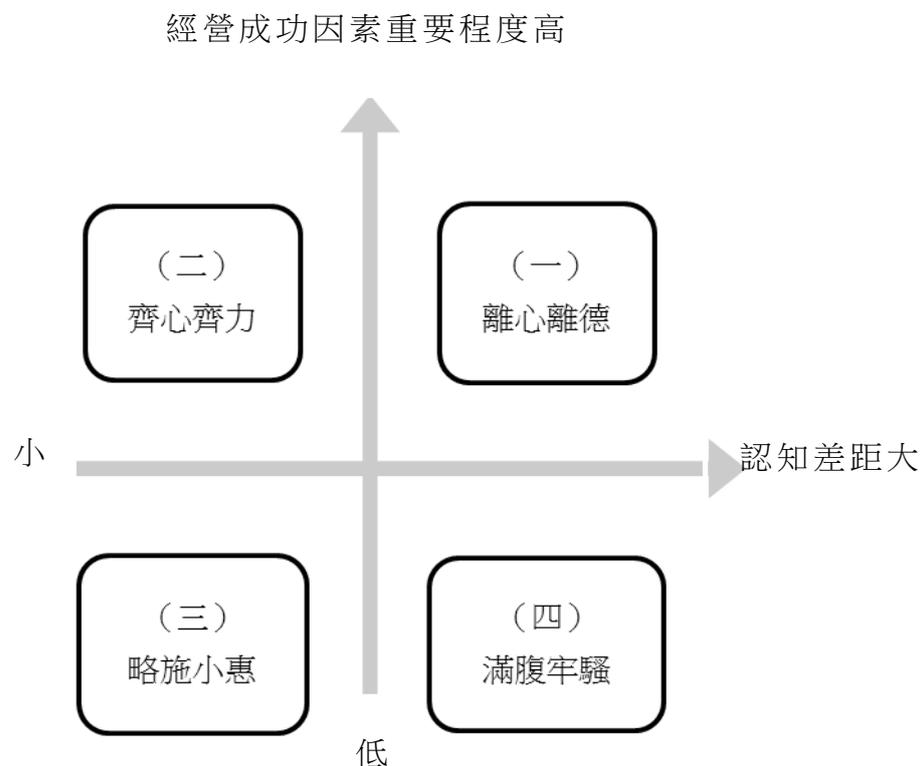


圖 4-3-3 連鎖加盟經營合作類型

資料來源：陳文凱（2002）。臺灣連鎖加盟經營成功因素之研究－以加盟主之認知為例。未出版碩士論文，暨南國際大學，南投縣。29頁。

(一) 離心離德－加盟主認知因素其重要性高，但與總部差距大。

加盟主可能不願意再和總部有關係，滿意度也是最低。

(二) 齊心齊力－加盟主認知因素其重要性高，並與總部差距小。

加盟主和總部的關係，齊心齊力合作無間，滿意度也是最高。

(三) 略施小惠－加盟主認知因素其重要性低，但與總部差距小。

總部努力，但其作為於加盟主不重視的項目，滿意度次之。

(四) 滿腹牢騷－加盟主認知因素其重要性低，並與總部差距大。

瑣細枝節上的認知差距大，加盟主抱怨連連，滿意度次之。

根據其研究，加盟總部要能營運成功，除了改善系統品質、廣告促銷、溝通、市場開發能力，四個經營因素之外，若要成功仍然必須與加盟主本身的努力與經營管理能力的配合。

**因為我服務的就是人啊，所以如果沒有找到對的人  
就沒辦法把服務做好 (R-03-03)。**

Curves 的創辦人 Gary Heavin 被認為是快速健身的創新者，全球為超過四百萬名女性服務，對於女性的健康有著強大的熱情與使命。1992 年 Heavin 夫婦在德州的哈靈根市成立第一家 Curves，此創新的卅分鐘健身概念使用安全有效的液壓阻力器材，並且結合了肌肉訓練與有氧運動，因為 Curves 提供給女性一個舒適且可以獲得支援的運動環境，使得 Curves 一開幕就極為成功。

Gary 第二家店也非常成功，他注意到傳統的大型健身房並未滿足市場要求，而他有機會能幫助全世界幾百萬的女性；為了能達到這個遠大的目標，必須尋找擁有相同熱情，願意幫助自己身邊女性，願意促使女性活得更健康、更堅強的工作夥伴一起來參與 Curves 的事業，而 Curves 從 1995 年起便開放加盟。

Kimberly McQueen 是芝加哥 Curves 店鋪的加盟主，因為 Kim 把全部的熱情跟精力都專注在服務女性上，這讓她的兩家店從一開始就非常的成功，Kim 亮眼的表現使其獲頒年度最佳加盟店的殊榮，同年 Kim 的先生 Brendon 也受邀進入 Curves，協助發展日本市場，長年在健身及減重產業的經驗及曾經在日本工作的背景，讓 Brendon 成為 Curves 積極拓展日本市場的極佳人選；全球 Curves 體系當中，日本是發展最快速的區域，三年內分店紀錄突破九百家，已賣出的加盟店數則超過一千家。

**因為 Brandon 跟 King 本身原本在 Chicago 就有兩家 Curves，他們也在挑人。Brandon 在挑，我也在挑；站在我加盟主角度，假設五年後我要把店賣掉，如果有一家店倒掉的話，店鋪 value 就會虧損 (R-03-03)。**

日本的發展逐漸穩定後，McQueen 夫婦的下一個任務則是輔助仍處於過渡時期的澳洲，Kim 成為了澳洲區的最高督導，Brendon 則是持續開發亞太市場。2009 年北京奧運會結束，Curves 把焦點轉移到中國大陸，陸續成立連鎖分店，同年 McQueen 夫婦接管臺灣地區，短短幾年，臺灣區分店數大幅成長，達到 40 家的規模，並將 2012 年目標訂為 60 家。

**福和店的店長非常的認真，我媽媽身為會員在裡面觀察這家店，覺得這家店越做越好；我媽媽跟店長稍微聊過，講到那時候，美國正好派很優秀的一對夫妻，也是非常有經驗的經營者，以他們來帶臺灣的話，應該會有非常多很棒的改變 (S-03-03)。**

根據王智正（2009）提出「連鎖加盟便利商店門市人員教育訓練成效關鍵成功因素之研究」，說明了對加盟主而言，對其聘僱的人員擁有完全的決定權，總部不予以干涉，總部的角色是協助加盟主施予整體規劃且完善的教育訓練；然而教育訓練成效高低與否，則是相當倚賴加盟主（店長）的要求程度。是故，參與度越高的加盟主（店長）越能分享總部資源，越能要求聘僱人員，並形成良性循環。

首先，這個事業是你決定要做，沒有人拿著刀抵著你的脖子。第二，你面試時決定要聘請哪些員工，薪水多少，我有給你建議，但是也是你自己決定，店長、營業地點，活動執行到什麼程度都是你決定，所以其實老闆會決定這個店的成敗（Q-03-03）。

你沒有那麼有心想要做這個的話，我不建議你做。或者，你只是想說：這個滿好玩的，但是你並沒有很想賺錢，很想要照顧女生，把員工照顧好的話，那我也不建議（M-03-03）。

綜合上述，Curves 連鎖加盟在營運的關鍵資源中，視其人力資源為首要；具體作法的第一步，便是覓得合適的加盟主，其必須對事業充滿熱情，富有責任感，願意勤奮工作，最重要的是能認同 Curves 使命與宗旨－願意承諾並且協助女性，使女性活得更健康、更堅強。Curves 加盟總部提供給想自行創業者一個絕佳的機會，可以藉此實現創業的夢想，這份工作不僅幫助加盟主，同時，由於推廣規律運動，營造充滿支持與鼓勵的環境，幫助到更多女性，進而拓大其影響力，帶給別人健康與快樂，使之充滿正面的能量。

**我們都有替別人工作的經驗，可是那時工作就只是一份工作，自己創業像是教養一個孩子，我們付出全心全力讓事業更好，這時工作就有了更深一層的意義。當我們貢獻的越多，我們就會得到更多實質回饋，也有更大的成就感和自我滿足（S-03-03）。**

其次，當確立簽署加盟合約後，最重要的工作項目之一便是總部協助並指導加盟主，招聘充滿熱情與積極負責的工作團隊，確認取得關鍵人力資源。Curves 在招募運動教練與儲備幹部說明中強調著：不論有無運動相關工作經驗，店鋪皆會重新進行在職訓練以及培育；店鋪不是只想招募「員工」，而是希望能夠找到關心自我學習成長與能夠一起打拼的「事業夥伴」。工作職務與內容包括下列幾個項目：

- （一）運動指導：協助會員正確使用器材，有效達成會員目標。
- （二）企劃活動：創意企劃各項活動，使運動充滿活力及快樂。
- （三）業務宣傳：透過宣傳活動達到客戶成長，與一般業務執行。
- （四）學習成長：參與在職訓練，提升能力並獲得職涯發展機會。

每位教練都必須負責完整的顧客服務流程，所以是一個非常範圍廣泛並兼具挑戰性的工作，加入者必須認同「承擔責任、努力工作、玩時盡興」的工作態度。

Curves 招募員工強調人格特質包含：對健康、運動有興趣，喜歡與人交流，喜歡與人相處，具備良好的人際能力、高 EQ、有責任心。願意接受相關培訓及重視學習成長，以利將來可以從事管理職位。

**重點就是人，首先必須要找到對的人，接著是倚賴好的福利制度與訓練，留住人才（R-03-03）。**

Curves 設定其目標為提供充滿快樂、健康、活力、學習及成就感的工作；除了員工福利隨公司的績效一同成長之外，更可讓員工獲得幫助別人的喜悅、個人的學習成長及良好的工作氣氛，進而達成「滿意的顧客，滿意的員工，滿意的獲利，三贏的策略。」

**首先要找到對的人，然後好的福利制度。其中不是只有包括底薪，獎金多少，也不是：好，你很累，我讓你休假。更重要的是溝通，營造一個 open 的和善的、支持的溝通環境，接著是學識專業訓練和服務專業訓練（R-03-03）。**

根據「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感之研究」（劉怡秀，2004），職場生涯發展滿意度越高，其工作倦怠感受越低，其中包括建立完善升遷的管道，提供向上攀升的目標，提高薪資與福利，增加認同感以提高工作績效等。

**雖然我們是一個很小的工作團隊，但我們都自許為專業經理人，希望可以不斷地帶給會員來 Curves 運動的新理由。當我們像一家人般緊密的工作時，透過不斷的溝通和進修，我們希望可以一直保持著很高的工作默契和熱情幹勁（S-03-03）。**

Curves 關鍵資源即是一打造精幹有效率的工作團隊，因為工作人員很少，必須經常一起為了目標而奮鬥努力，營造的團隊情感也將特別濃重。除了加盟主之外，其所帶領的工作團隊也要充滿為會員服務的熱忱，與為目標竭盡所能的負責態度；加盟主更可期待店內的教練擁有足夠能力擔任督導，進一步拓展共同的事業版圖。

人力資本對連鎖加盟組織最重要的意涵：在一個成功的連鎖加盟體系中，總部管理者能夠擁有足夠的問題解決能力，並帶領員工不斷致力於經營知識之創新與修正，而總部員工能超越常規，創意思考，有足夠能力學習新知識，並提升知識創造能力（簡玉婷，2008）。

**我們自己在總部的人，要另外再進修的，因為我們會影響這些人（E-03-03）。**

Curves 定期舉辦在職進修培訓的課程落實教育訓練，使指導員隨時吸收新的資訊，能夠建立自信心，提高專業知能，同時藉由進修的活動，各家運動指導員互相意見交流，經驗分享，截長補短之外，還可改善成就感的低落情形。

**我覺得還是服務很重要；如果站在一個會員的角度去看，服務不好，我就跑掉（T-03-03）。**

**短期內大幅度的成長會代表有幾個隱憂啦。第一個如果教練的 Skill，能力不足的話，服務水準降低；那服務水準降低的話，會員就會退會（H-03-03）。**

運動指導員需給予會員面對面密集的服務接觸，由於工作壓力會引發負面的情緒，會員必定會感受到指導員的負面情緒，管理者對於指導員的壓力問題應適時地給予協助，幫助其解決工作壓力的問題，規劃一套屬於工作壓力管理策略，並將工作定位工作目標設定清楚，方能有效幫助運動指導員感善工作壓力，減少工作倦怠之發生。

有一件事情很重要：你要把員工擺在前面。因為，你對她好，她才能夠對會員好；以總部來說的話，我們把加盟店服務好，加盟店把員工服務好，員工就會把會員服務好，這是良性的循環（E-03-03）。

在連鎖加盟組織之許多研究中，多位學者皆將人力資本視為獲致競爭優勢之主要來源，因此，強化人力資本將可以為加盟連鎖產業帶來持續性的競爭優勢；正如邱聖弘（2009）量化研究結果－俱樂部之服務品質與會員的滿意度呈顯著正相關，同時服務品質對會員滿意度亦有顯著預測力。

做事業要長久、平穩。就是說你服務的水平要上來，教練的人數也要夠，要能夠招募合適的教練，那才能去支撐你那麼多的會員數（H-03-03）。

機器擺在那邊不會賺錢，重點是軟體，是提供服務的這群人，那你沒有核心價值，沒有這些細心或 know-how 是做不來的，Curves 可以走到這邊是集眾人之力而成的（R-03-03）。

綜合上述訪談結果，整體而言 Curves 連鎖加盟在營運資源中，以「人力資源」為最關鍵；具體作法的第一步，先覓得合適加盟主，第二，再由加盟主選擇聘任適當的工作夥伴，組成共同的事業團隊。在邁入知識經濟的社會中，產業創造價值已從過往有形之取得，轉變成無形之培育；運動健身俱樂部中，與消費者互動時間最長，最接近的第一線服務人員，服務態度及服務品質的好壞，不僅影響消費者的參與行為與程度，更會刺激拓展消費，使組織持續穩定獲利與成長。

#### 四、關鍵流程

以持久、可以調整、可以管理，以及可重複使用的方法實現顧客價值主張即為關鍵流程，經過研究與分析後，Curves運用的關鍵流程有兩大範疇，分別為（一）加盟輔導；（二）客戶服務。

連鎖加盟企業為擴大營運，持續拓展店鋪總數量，「加盟輔導」是其中關鍵流程；首先，透過與總部聯繫，候選人表達加盟的意願之後，參與加盟主說明會，其次若是確定加盟，必須繳交十五萬的加盟意向金，並取得草約，經十天審閱期後，面談與簽約，由加盟者與總部雙方簽立正式加盟合約。詳細流程可如圖4-3-4所示：

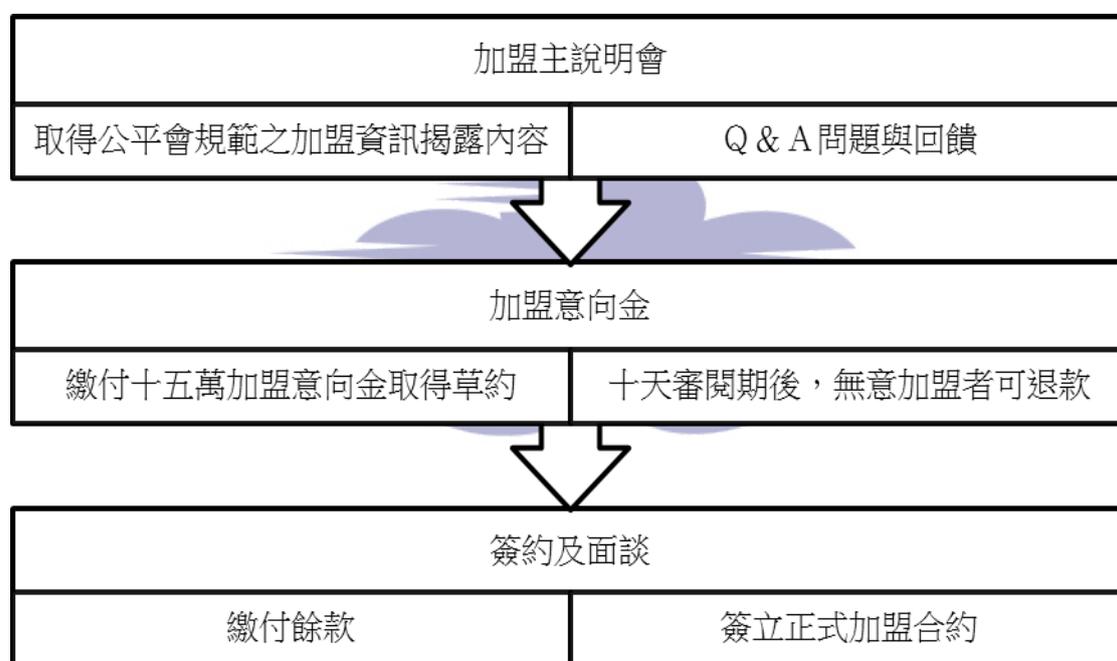


圖4-3-4 臺灣區Curves加盟流程

隨著加盟店鋪越多，所需面對與處理的狀況也增加，總部為確保企業品牌形象與整體獲利，第一個面臨的挑戰即是正確篩選加盟主。

**check 各方面 ok 嗎？能否有共識？上次有一家對方已經付了十五萬，可是最後談完我就是不讓他簽，也是不歡而散，但我還是會把關、篩選（E-03-04）。**

因為創造出來要給客人的價值不是有沒有店而已  
而是這家店是不是 ok 的店？舊的店出狀況我們  
要去協助，但新店鋪我們現在就可以控管。如果  
現在拿這個錢簽了，後面要付出代價更多；就是  
要負責任，為會員，還有為加盟者（M-03-04）。

Curves 基於其對女性健康議題充滿熱情的創始原則，總部採用了不同的方法來招募加盟商。關於女性健康、健身、社區回饋，加盟主必須充滿熱情；是故，總部尋找事必躬親的經理人，在這事業中扮演積極參與的角色，積極付出心力，而非只有金錢的支出；其在加盟的說明中，也屢次強調：「如果你渴望幫助女性，願意勤奮工作，同時享有樂趣，你就適合擁有一間自己的 Curves。」因此，企業的文化乃形塑成：Curves 是由一群充滿熱情的加盟主共同打造的事業，所有的夥伴都全心全意在幫助女性活得更健康，變得更堅強。

我們覺得加入 Curves 的加盟團隊是一個絕佳機會  
，一個可以實現自己夢想的機會，一個可以幫助到  
更多女性的機會，讓我們可以走進更多女人的生命  
進而可以帶給別人健康與快樂（S-03-04）！

加入 Curves 讓我的生涯大轉彎，這是個充滿正面  
能量的環境，工作起來非常的開心，我和整個工作  
團隊都成長許多，獲得很大的成就感（L-03-04）。

加盟手續完成後，接著就是籌備新開店鋪的準備期；透過總部的整合與協調，及 know-how 的傳遞與教育訓練，使得加盟主能在強力各項資源底下，成功開設新的店鋪；由隸屬總部以目標為導向的執行團隊支持所有分店，加盟主不須獨自打拚，而能在執行團隊帶領之下經營事業。

根據「加盟者選擇連鎖加盟總部評估準則之研究」(張明洲, 2007), 衡量加盟總部體質健全度的重要指標之一, 即為品牌總部支援能力; 其中包括人力資源、供應商的物流運籌、店頭行銷, 以及經營輔導的相關規定等。臺灣區Curves總部提供方法, 目的在於協助每位會員、加盟主與員工, 都能用自己的力量實現自己所想要的美滿人生; 其中開店流程包含開店前對加盟主的訓練與溝通, 接著從旁輔導與建議, 完整而持續地進行, 從前期準備直到創造大型開幕, 如圖4-3-5所示:

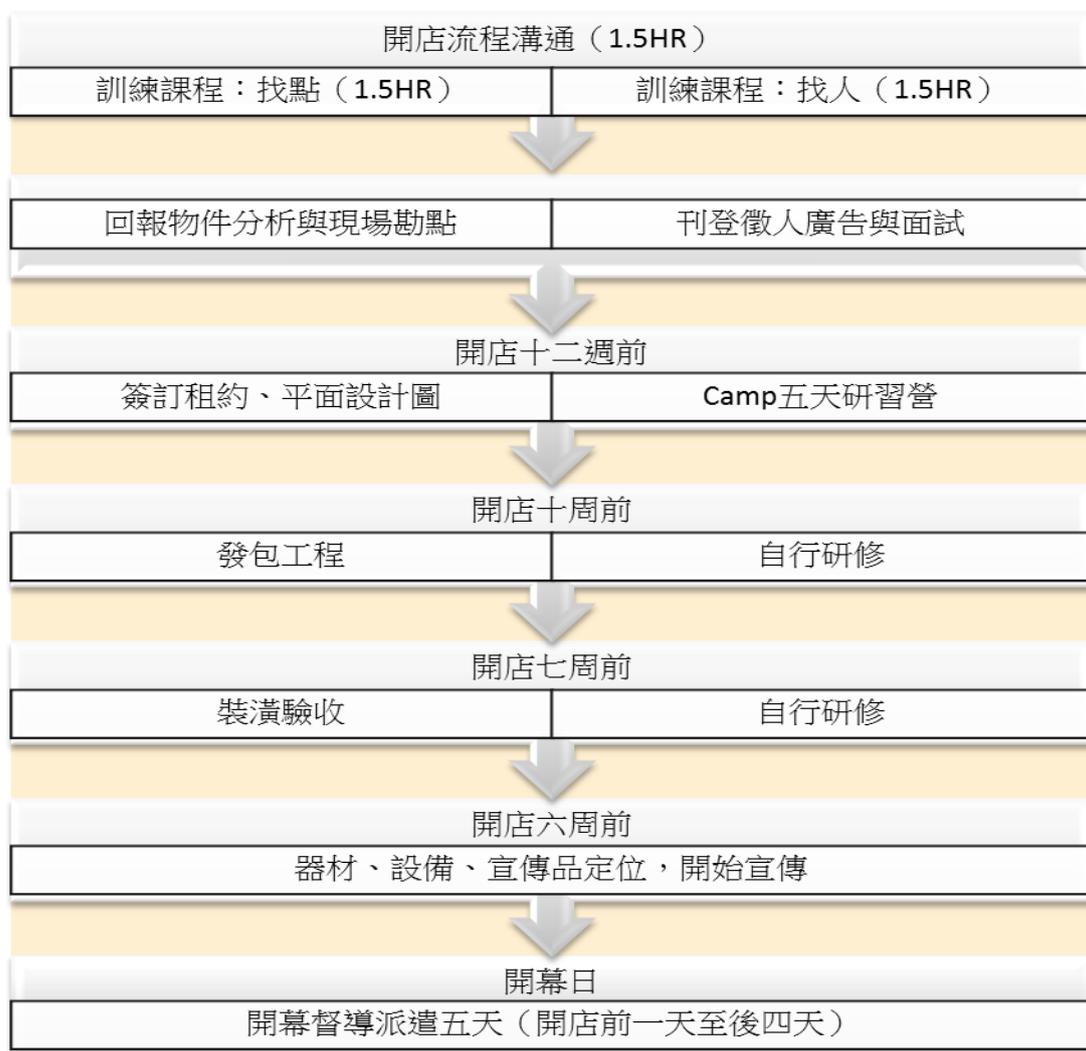


圖4-3-5 臺灣區Curves 開店流程

資料來源：可爾絲有限公司台灣分公司 (2010)。臺灣區 Curves 加盟簡章。新北市：作者。13 頁。

臺灣區 Curves 總部提供連鎖加盟的分店有關經營協助及訓練指導等事項，可以根據籌備與營運的時間劃分為三部分，分別為：（一）簽約加盟期、（二）開幕準備期、（三）營運輔導期，如圖 4-3-6：

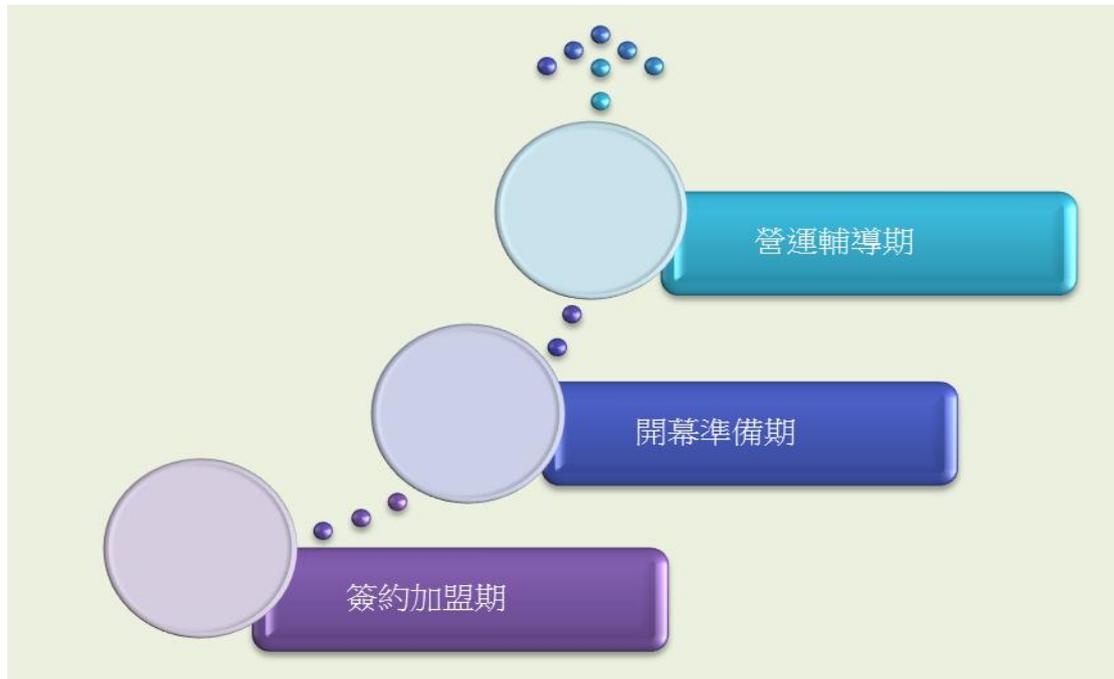


圖4-3-6 臺灣區Curves 加盟輔導分期

2002年陳文凱在「臺灣連鎖加盟經營成功因素之研究」中提到，影響整體連鎖體系運作品質涵括了：總部是否提供完善的開店輔導及經營管理技術( Know-how )、開店前教育訓練及輔導計畫、標準書面操作手冊、對加盟主日常營運的輔導與支援、與派駐巡迴督導人員輔導與稽核，並對當地商圈特性做經營上的彈性調整。臺灣區Curves總部在企業營運關鍵流程中，建立完整輔導機制，在三個時期的加盟輔導協助中，再細分數項具體的條目，詳細內容說明如下：

#### （一）簽約加盟期

##### 1. 加盟訓練

簽約完成後，總部將為每位加盟主與股東進行訓練，含員工招募、尋找營業地點、開幕準備，以確保加盟店能找到適合的員工以及營業地點，並且了解如何進行開幕準備。

你可以自己擔任店長或另外找，但加盟主本身一定要全力投入，所有訓練都要參加。因為要判斷事情要做很多決定，要知道後面共同的 Basic 是什麼？所以不會只有出錢投資，就是要學習（K-03-04）。

## 2. 實際勘查營業地點

由專業開幕專家整合施工設計團隊，直接到現場評估潛在物件，包括營業效益與成本，協助選出最有利的營業地點，降低投資風險。

營業地點，我們會實際去勘察，確認以後會評估，就是說，你找的這幾個物件裡頭，那個是第一名，那個是第二名第三名等，但是你自己做決定。我們會教你怎麼找，盡力降低風險（Q-03-04）。

協助設點是第一步，領土劃分是第二步：加盟者和總部簽約確認地點的所在縣市位置後，會劃分該店所擁有的「領土」，其中便不會再有其他分店可獲得加盟授權，保障至少半徑五百公尺左右的面積。

詢問想要開在竹北的人很多，但我們現在評估完畢就是不打算再開放第二家。因為還是要保障到各家都能夠做得都不錯。如果開了之後互相搶生意，或都做不好，那就不是只有分店會很辛苦，就是我們在協助上也會非常辛苦（M-03-04）。

## 3. 經總部認可的施工團隊整合裝潢工程

決定營業地點後，總部將引進經認可之專業施工團隊，確保施工品質、後續經營與裝潢成本可達成平衡，避免節省前期開銷卻支出更多後期開銷的情形發生。

之後施工團隊進來施工，可找自己的人，沒問題；但圖一定要照我們的。北部的話，建議用我們配合的廠商，因為很多經驗是：自己找廠商估得較便宜，但做到最後都超過。我們配合的廠商經費估算準，而且他們抓了以後就是要做到（M-03-04）。

水電費用落差除季節外，跟加盟主當初規劃有關，他到底有沒有砸重金？如果在裝潢的時候，想說：「原本就有冷氣，就不用改」這種情況下，機器較舊、較耗電，費用當然較高。但是如果有心一次把它搞定，像冷氣花了我快三十萬，全部全新的，那每月如果多省五萬，幾年就回本了（R-03-04）。

## （二）開幕準備期

### 1. 開幕專家指導十二週的開幕前準備支援

開幕專家掌握加盟店開店進度，指導其能達成各項開幕前準備，協助分店以最快的速度達成損益兩平。

開幕專家告訴你預期設定什麼時候是開店的合宜時間點，這個當然 base on 找地點的進度及找人的狀況。開幕專家進入每個細節，指導該做到位的事項，接著開始客戶製造，比如街頭發 DM、要名單、拜訪附近店家（R-04-03）。

找完點後就要開始出去宣傳，那在宣傳的同時，工地進行工程，木工、油漆、地毯啊。體力上的耗費非常大，所以我覺得開店前，團隊的向心力那個心理素質很重要（S-03-04）。

## 2. 完整五天的員工訓練營

透過完整訓練營，加盟主與所有員工可以學習到服務、顧客製造、銷售、管理，與開幕準備。訓練營當中除了建立在Curves所需的基本工作能力之外，每個單元結束後亦有隨堂測驗，通過每個測驗的員工才可以拿到結業證書，為加盟主篩選出適合Curves事業的員工，增加分店經營成功的機率。

一開始我們先去 Curves 的總部上課，第一天我就覺得加入對了。它會告訴你 Curves 的理念跟起源我覺得最棒的地方是：創辦人很清楚 Curves 可以帶給女生什麼樣的幫助（A-03-04）。

早上九點到下午五點，在這連續幾天內，會教導你所有基本 Curves 的 Knowledge，每天上課，隔天就考試，全部結束後，必須通過所有考試才可以當 Curves 的教練。如果沒有通過考試，必須把教練再送回去受訓，直到取得教練資格（Y-03-04）。

## 3. 開幕督導於開幕前五天到店協助

開幕督導為實際經營Curves的業主、經理，或資深員工，皆具有實際經營一家成功Curves的經驗；督導到店協助五天，讓加盟主與員工近距離學習如何實際經營Curves，確保以最快速度達成損益兩平。

Running 又是另外一個階段，另外的督導就進來了開始掌控營運的狀況。因為我希望可以幫助加盟主在十週裡創造兩百五十個新會員，也就是說，至少兩個半月就可以損益平衡；看你的成本高低，兩個半月對加盟主是個合理的時間（R-03-04）。

跟加盟主接觸輔導的主要幹部，大部分都是**有分店經驗的人**，其中**直接跟業績有關的都是有經驗者**。  
大家都是**生命共同體**，不會為了總部的利益而傷害你的利益（M-03-04）。

### （三）營運輔導期

#### 1. 開幕後輔導的支援

地區督導會每個月協助加盟店檢討店鋪績效，並擬定具體可行的行動計畫，回答有關經營上的難題，確保分店能夠越來越成功。

除了每季會有完整的五到六天 Camp 營隊訓練外，還會不定時地依照店鋪狀況，大多數店鋪的問題，做加強。比如說針對量身做訓練、對運動滿兩周的新會員怎麼樣面談做訓練，還有如何銷售做訓練。總部其實一直有提供訓練的機會（S-03-04）。

總部大概每兩個到三個月會開一次訓練課程，短期的可能一到兩個月都會不定期的開訓練課程，有些專門設定提供給教練增加專業能力，有些則是設定提供給加盟主提升管理領導與統御，訓練課程以及內容大多是針對實際營運所面臨到的挑戰，而產生的因應之道。

我們會針對全店來做一些教育訓練。比如我們這個禮拜五要做銷售的強化訓練，我們在外面找場地，然後訓練，加盟主送人來就可以了（M-03-04）。

#### 2. 統一的行銷與大型促銷活動

總部計畫地進行各式行銷與促銷，含會員內部及對外行銷；統一的行銷活動有助於對市場放出一致的訊息，增加行銷成功的強度。

促銷會一直改，像麥當勞，現在推牛肉堡，下次推鮮蝦堡。總部會做變化，打動吸引到不同的客群。你只要執行，並執行很好就可以（M-03-04）。

美國總部規定：每個月店鋪需要撥下一定比例的費用回饋會員，一星期來超過三次是A級會員，兩到三次是B級會員，總部統一規定行銷策略之一，即為鼓勵常來運動的會員，因為常常來運動的會員，才會宣傳，並且介紹會員加入。

美國總部接手臺灣區 Curves 後，比較強力對外，活動有很明確的訴求，提供什麼樣優惠也很明確；各家店鋪要發出一定數量的DM（H-03-04）。

### 3. 教育訓練針對全店關鍵績效指標

Curves設有店鋪診斷工具，總部將針對各項關鍵指標進行統計與分析，並且針對需要改善的項目舉辦教育訓練，如銷售強化、網路行銷，及員工留才訓練等提出槓桿解答。

其他連鎖體系分店開幕以後，就自己想辦法生存；那我覺得 Curves 滿棒的是，它不斷 follow 你們的報表，知道你們店目前的狀況，想辦法幫助你們。這些報表會呈現很多數字，數字會告訴我們，到底那些地方要做加強（A-03-04）。

我們每個月都要寄報表回總部，每個月評比的標準很多：會員有沒有乖乖運動？一周運動三次比例？會員有沒有乖乖量身？會員是不是有介紹朋友來？很多的數據，這都是服務的指標（Y-03-04）。

#### 4. 組成臺灣區Curves 加盟店聯合協會( CO-OP )

協會成員為各家Curves分店。各加盟分店不再是互相競爭生意的競爭對手，而是一起拓展地區事業，學習彼此長處，聯合行銷以降低成本的夥伴；聯合行銷、聯合徵才、聯合教育訓練都是協會的成員們互助的產物。

舉例來講，假設一家店鋪要做一項花錢的行銷，拿五萬塊錢出來，五萬塊你能幹嗎？可是如果四十家都拿五萬塊就是兩百萬。就我自己做行銷的經驗，蘋果日報大概半版廣告可以刊四篇（H-03-04）。

最近還有一個訓練的合作。我們找了六家店，集合一起上「七個習慣」的訓練課程。一個人差不多要五萬多塊；後來集合三十幾個人去上，Share起來一個人好像變成兩萬塊錢（H-03-04）。

可重複作業的關鍵流程，讓事業能夠獲利；其經過設定、修正與標準化的不同階段，此外建立可管理流程的商業規則，並制定能詮釋持續成功標準( Johnson, 2010 )。整體來看，這些決策凝聚一個模式，強化了 Curves 的顧客價值主張，並且獲得有效的成果；Curves 遵循明確訂定的顧客價值主張和利潤公式，聚焦於實施和整合成功所需要的關鍵資源以及關鍵流程，除了「加盟輔導」，更有賴於一套高度標準化與一致化的「客戶服務」。

目前臺灣連鎖體系以零售服務、餐飲服務與生活服務三類為主，其中以生活服務為最新興，也是發展最迅速的業種（董運美，2008）。根據「養生館連鎖加盟之關鍵成功因素分析」的研究（2008）彙整了五大衡量構面，其中之一的服務品質便涵括：員工的服務水準、專業經驗、服務流程等。

服務的競爭力是選擇加盟總部的關鍵因素（業光堯，2005），其流程的高度標準化是此構面下最重要的指標；其次，品質在此構面及評估指標中則列為第二位。臺灣區Curves標準化的服務流程是其經營連鎖的核心哲學，使其能迅速複製經營 Know-how，拓展事業；同時，透過服務流程的一致化設計與規範，提升了服務的品質。

**從你打電話來詢問，我們就有一個 SOP 的話術。**

**之後到你踏進 Curves，發生的每一件事情，都有 SOP 話術；就連介紹費用時，寫的、說的方式，總部都有一定的規格跟考試（Y-03-04）。**

**我們有預約本，看完以後就知道今天應該要怎麼樣安排。同時段有幾個人，必須怎麼樣去做安排？會安排優先順序（A-03-04）。**

根據吳政謀「運動健身俱樂部會員服務品質、滿意度與忠誠度之研究」（2005），服務品質、滿意度與忠誠度此三項彼此之間皆達顯著正相關；劉康曜「運動健身俱樂部服務品質、顧客滿意度、口碑與再購意願相關性之研究」（2008），運動健身俱樂部的服務品質、顧客滿意度、口碑與再購意願除了顯著正相關之外；其中服務品質對於顧客滿意度、口碑與再購意願更具有預測力。

研究觀察發現 Curves 女性專屬卅分鐘連鎖運動健身俱樂部在其企業營運關鍵流程中，將「客戶服務」完整建立起一套管理以及執行的程序，企業透過此關鍵流程，並整合關鍵資源，以便提高重複提供顧客價值主張和利潤公式的程度，進而形塑其成功營運模式的獨特性和永續性；茲將其「客戶服務」流程歸納分類為三個區塊，分別為：多方客戶製造、多項軟性服務，及內外管理會議，如圖 4-3-7：

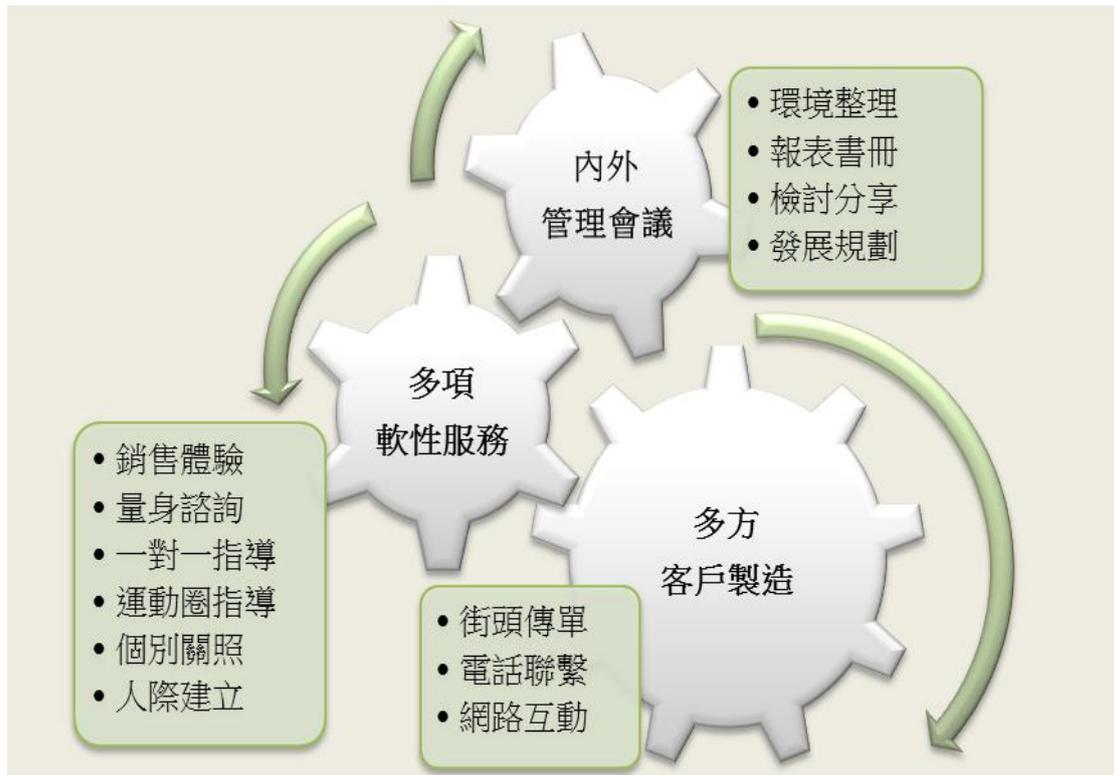


圖 4-3-7 臺灣區 Curves 客戶服務流程

#### (一) 多方客戶製造

總部在 CAMP 訓練課程與各店評鑑項目中包括四個環節，其中包含：Guest production – 客戶製造、Selling – 銷售、Service – 服務、Management – 管理。首先是客戶製造，在店鋪營運前，透過街頭傳單發送，拜訪附近店家，企圖招徠並吸引附近的女性注意；便利性乃是 Curves 連鎖營運成功主要特點之一，使得女性不用舟車勞頓，便能在住家或辦公附近利用時間輕鬆運動；此外由會員口頭傳播與介紹入會配合總部每月規劃不同的促銷活動，同時輔以積極的電話拜訪與網路聯繫，突破如取用權、時間等消費障礙，挖掘更多潛在客戶。

前面會有兩到三個月的準備時間，因為這份工作，我開始去街頭要名單，詢問別人的電話號碼，然後發 DM。也因為這樣的練習之後，讓我對於發 DM 或是對觀察人會滿有感覺的 (A-03-04)。

**如果創造出很多人入會的大型開幕，那家店就會很賺錢。如果一開幕就只有三、四十人的話，要慢慢追，追到半年、一年才會損益兩平 (A-03-04)。**

## (二) 多項軟性服務

《W行銷：全面透視女性消費心理》(2007)提到，女性變成世界上最重要的消費客層，女人幾乎佔有百分之八十的消費決策權，女性幾乎是所有消費品採購的決策者；其中強調行銷女性的法則：需減低複雜性、女性受到安定及支持，才能夠做出決定。Curves 首先營造友善氣氛，提供舒適環境，把女性招待的賓至如歸，其次，價格公開透明，讓消費者能夠比較；此外，還有聆聽需要幫忙的人，並以品牌作為網絡，使其成為人脈的催化劑，女性在 Curves 得到人際關係需求的滿足。軟性服務，則包含固定流程的銷售體驗、量身諮詢、一對一運動指導與複習、運動圈的帶領及衛教，以及不定期針對個別狀況的關懷，並設計活動促進會員互相認識，形成拓展新的人際關係圈。

**我覺得比起就是一般的人，女人最難懂；因為女人很容易生氣、很容易開心、很容易因為一點小事就覺得不舒服。那我們的服務是非常非常貼心的，跟女人是非常非常親近的 (A-03-04)。**

Curves 提供女性會員多項軟性服務。首先，當一位潛在性的客戶透過網路留言，或經由店鋪會員介紹，留下聯絡方式後，教練會開始進行接觸與聯繫；透過訓練有素的問答與積極主動的聯繫，敲定客戶前來參觀、首次體驗的時間；接著，不論是新舊會員、跨店運動者、預約參觀者，甚至因為看到廣告、看板、傳單等產生好奇而自行踏入 Curves 的女性，在大樓外便能瞧見鮮明的店鋪海報，樓梯間擺有其他

活動宣傳單張，藉由透明的自動門，讓女性輕易瞧見內部樣貌，降低不確定性的疑慮；門口擺放著傘架、雨衣架、鞋架、鞋踏，甚至可供穿鞋用的椅子，設想體貼基本的需求，接著一踏入 Curves，便能聽見此起彼落的問候聲音與主動迎來的服務人員，若是事先預約者，還會在擺放門口處的迎賓小黑（白）板上看見自己的名字，不管是視覺或聽覺，都使女性感到備受重視。

**Service 要做到位。譬如一進來就是迴音式的問候操作，整個服務的流程要順暢，溝通技巧很重要。我們會做溝通技巧訓練，比如人格特質分析、問話技巧、small talk 等課程（R-03-04）。**

其次，親身的參觀與體驗－坐在開放式的諮詢區，教練詢問運動的動機，了解顧客需求是減重、塑身，或健康，並了解其身體狀況；同時間，顧客能看到運動區中其他會員運動的情況、伸展區的進行與互動、整體空間的裝潢布置，如紫色白色搭配的標準字體，粉紅色、淺色系藍橘綠的牆面與開放置物櫃、激勵性的鼓舞運動海報、眾多的會員成果分享與體驗心得等，也能聽到節奏明快的音樂，運動圈帶領教練的動作指導說明、衛教宣導，及活動宣傳等，觀察並且感受熱烈歡樂氣氛；再由教練說明運動方式、收費辦法，及走動式環境介紹。然後，進入環狀運動空間，親身體驗器材的操作方式，由教練指導，偶會邀請舊會員（學姊）示範；而後，進行量身服務，包括有體重、體脂測量、基礎代謝率計算、身體年齡、體圍量測記錄；最後，簽訂合約，敲妥一對一運動指導的時間。透過體驗行銷能刺激視覺、聽覺、觸覺等滿足感官知覺，藉此建立認同，觸動顧客內心深處，讓消費者置身於商品（服務）故事，引發共鳴是有效利器（高橋朗，2008）。

接著，新加入的會員來運動的前三次，將由教練進行一對一運動指導，使會員能夠確實明白器材的操作，與正確肌肉部位運用，完成兩圈運動後，教授伸展動作並糾正姿勢，過程中除了專業的指導語，並隨時關注會員的身心狀態，給予正向的回饋和激勵；若店鋪中配有伸展機，將於第五次運動後開始指導使用，隨著運動次數增添，器材逐漸熟練，會員每次進入店鋪運動，任憑喜好挑選一台器材隨時開始，過程中自由調整強弱與快慢，或者挑戰器材的次數與範圍到最大，每八分鐘再隨著音樂指示測量十秒的心跳數，以確認運動強度，確保效果達成；此時教練扮演的角色，在於協助會員建立正確飲食與運動觀念，鼓勵會員的參與行為、激勵會員的運動強度與糾正調整姿勢，並宣傳店鋪每月鼓勵會員建立運動習慣的活動以及獎勵措施。

**我們在 CC（運動圈當中）裡面，總部規定要做到三件事情：鼓勵、激勵跟糾正（姿勢）。每個教練都一定要確保走進 Curves 的會員都有被 3C，這卅分鐘中，會員可以受到鼓勵跟支持（Y-03-04）。**

一個月後，進行量身服務與諮詢，確認運動的效果與問題解決，會員必須填寫相關問卷，再由教練進行懇談，會員可以提出問題或者挫折，教練給予專業的指導與器材的複習外，也會以訓練有素的正向思考話語，引導會員改變負面想法，強化會員信心，避免許多在減重嚴苛消極的想法：「我真沒用，總是沒辦法讓自己做該做的事！」或「還想減肥呢，連這麼一點小考驗都無法通過！」避免負向批判引發更多的沮喪、挫折、失敗甚至絕望，而產生更多放棄的行為，又或者觀念糾正，避免錯誤歸因，避免顧客過分專注於磅秤上的數字，最後引導女性改變的絕非僅是體重計的指針，更是生活型態。

我覺得一對一做複習和幫會員量身，很有成就感。  
你可以聽到她講一些自己的想法，例如她會分享：  
「我覺得來運動之後心情變好，跟老公的感情變好，他就覺得我不是那麼兇。」我會覺得，這都很有趣啊，很開心參與另外一個人的人生（S-03-04）。

此外，不定期個別狀況的關懷，還有活動設計促進會員之間彼此認識，拓展新人際關係圈；除了滿足女性社交的需求之外，同時也因運動減重是一條不容易的旅程，常遭逢挫敗而灰心甚至想放棄，因此需要可以彼此打氣、扶持、一同解決沿路上遭遇困難的伙伴。Curves在會員每次進門之後，由教練熱切地呼喊名字，同時有其他會員朋友相互寒暄，問候近來狀況—不論是太久沒來、面露倦容、無精打采，或者換了髮型、穿著新衣、神采飛揚；就算只是些微改變，女性會員也都會在這裡得到關注，運動結束離開之際，還會再聽見教練道別，甚者恰好與其他會員同行，延續人際交往與情感交流。

因為我先關心妳，才知道可能因為同事離職，所以妳上班時間變長，影響降低運動次數，當我打電話給妳，我就會用另外一種態度：「你好棒哦！工作那麼忙，還可以來兩次。你真的很不得了喔，希望你下個禮拜繼續加油（Y-03-04）。」

我會看誰進來了，誰要走了，一定要跟他講到話，起碼說拜拜，或者說：你來了！讓會員知道教練有在關心他。我們就算非常忙碌，或正在做新的銷售，也可以跟會員點個頭（A-03-04）。

統整而言，Curves 提供多項軟性服務，除了硬體設備與運動環境的提供，更重要的是專業的運動指導、行為激勵以及正向鼓舞，同時營造一個支持的氣氛，使女性樂在其中，樂在運動，而能達成目標，會員服務流程與細目臚列於下：

1. 銷售與體驗
2. 量身與諮詢
3. 一對一運動指導與複習
4. 運動圈圈的帶領及衛教
5. 不定期個別狀況的關懷
6. 活動設計促進會員彼此認識，拓展新人際關係圈

**如果會員只喜歡某個教練，習慣什麼事都要找他，  
那我們就有做不完的事情，所以我們傾向所有教練  
照顧所有會員，讓會員喜歡 Curves (Y-03-04)。**

### (三) 內外管理會議

陳文凱（2002）在「臺灣連鎖加盟經營成功因素之研究」提到：即使連鎖體系制度很健全，但要成功仍然需要加盟主本身的努力及經營管理能力的配合。Curves 關鍵流程－「客戶服務」中重要一環便是「管理」，透過內部與外部會議進行：內部會議多以加盟主為主席，帶領店長與教練群檢討每日工作並推演後續行程，確認各項準備事項妥當安排，並且更為重要的是一意見交流，分享會員量身的情形與近況、會員意見與反應，同時討論活動企劃、獎勵設計，思考規劃如何讓會員多多來做運動；最後檢視報表，透過報表數字，確認那些地方需要再加強；此外，各店內部自行規劃並舉辦不定期的訓練課程。

教練休息的時間只有一個小時，就是一點到兩點。  
兩點到四點我們有非常多事情要做，一個禮拜每天要做的事不一樣；比如禮拜一我們就要固定打電話給上個禮拜都沒有來的會員（Y-03-04）。

開會的時候會分享會員量身和運動的狀況，再討論明天的活動需要做哪些事情；想怎麼樣才能讓會員多多來做運動（A-03-04）？

外部則由總部或臺灣區 Curves 加盟店聯合協會（CO-OP）主導，針對連鎖店鋪共通性的問題或者普遍遭遇到的狀況提出建議與改善、關於總部統一的大型活動與行銷訊息宣傳周知，藉此溝通平台還可使各家店鋪能相互交流、學習仿效。

因為，隨著成立加盟的時間長短，加盟主投注的心力多寡，各家店鋪在經營的成熟度上自然有其差別，經營的時間比較久或者是店鋪比較成功者，有經驗的加盟主自然知道怎麼樣進行活動，怎麼調整，教練不會過度疲累，活動又可辦得成功，同時，會員又能達到預期的最好的效果。

我就舉「燃燒卡路里」活動來講，最早是預計二月開始，可是一月過年，這個活動還要分組，前面要準備與宣傳，那時間怎麼可能夠？就在平台上反映真的不能這樣做，況且還有 228 連假，才延後開始；因為我們有經驗背景，知道這樣才可能做起來，教練也有充裕時間能了解吸收（H-03-04）。

因為在市場上提供空前的價值，企業品牌得以迅速建立知名度，再加上降低成本，計入規模經濟效益、學習效果和報酬遞增等因素，使得市場上的競爭變得幾乎無關緊要，使同行難以追趕，隨之而來的是雙贏的市場動態（黃秀媛，2006），藉由推動「價值創新」並組合各項要件，形成完整、全面系統性的「創新營運模式」，使企業佔領市場大塊版圖，顧客也成為大幅受益的贏家。

總結而言，關鍵流程的建立，有助於整體策略的整合以及聚焦；臺灣區 Curves 女性專用卅分鐘運動健身俱樂部透過兩大關鍵流程：加盟輔導與客戶服務，其中如簽約加盟期、開幕準備期、營運輔導期的經營協助與訓練指導；以及多重客戶製造、多元軟性服務，和內外管理會議等標準流程與服務藍圖，妥善整合各項要素，得以成功凝聚並支援其顧客價值主張與利潤公式。彙整上述研究，闡述組織所主張的顧客價值與利潤公式，辨別關鍵資源之後，並確認關鍵流程，尋找合理衡量指標，可以使企業維持優勢，形成獨特競爭力。

## 第四節 本章總結

運動健身產業提供產品或服務的同質性高，如：私人教練課程、瑜珈課程與團體有氧課程等，甚至某家企業推出新產品或新活動時，競爭者立即爭相仿效，無法達到真正差異化策略（蔡明達、沈易利、蔣秀姿，2007）。顯示產品創新、程序創新之類的次級系統創新活動已無法有效回應競爭激烈的產業環境，獲得長久競爭優勢；企業需要透過發展整體性、全面性的策略層級的創新－價值創新，使組織事業能得以延伸，產品或服務的生命週期能得以延長，成功開創無人競爭的藍海，並且以系統性的營運模式－相互配合以提供真正價值的相互依存要素，開創全新市場賽局。本章總結研究所得，歸納出個案組織其價值創新與營運模式如下：

### 一、個案營運現況

Curves於1992年在美國德州成立以來，曾獲金氏世界紀錄評選為全球最大的連鎖健身中心及全球成長最快速的連鎖店，2007年由日商集團代理引進臺灣區第一家Curves女性專用卅分鐘運動健身俱樂部，之後再由美國總部派任高階管理人總理營運；2011年年底，全臺已有接近四十家分店，預計2012年底達成展店六十家的目標，是目前臺灣連鎖分店數目最多的運動健身俱樂部，迄今會員人數約莫為一萬人。由於展店計劃乃是依靠連鎖加盟模式，而非自營店模式，故展店速度可以非常迅速；目前分布以大臺北為最多數，臺北市十五家、新北市十二家，再以桃園與新竹縣市居次，中部和南部為最少，東部目前尚無店鋪設立。

營業的時間從週一至週五，可以概括分為二個時段，分別為：

- （一）午間：平均開放十一點到十三點，各分店視區域性略有調整；
- （二）晚間：平均開放十六點到二十點，各分店視區域性略有增刪；

週六則平均開放從十點到十三點；星期日全臺店鋪皆停止開放，無營業；國定的假日則統一放假。此外，新近成立的連鎖分店，會於營運初期略有調整，開放時段整體而言，較為集中且總時數較短。

一般而言，空間需求不高，平均為六十坪，最少只需有四十坪。連鎖企業含四項一致性：經營理念、企業識別系統(CIS)、商品服務、管理制度(李幸模，2008)。Curves 每間分店的設施概況與裝潢布置呈現高度一致化，除了有標準用字型和紫白標準色系搭配之外，其中採用柔和色系，如天空藍、草地綠、暖色橘、淡粉紅、薰衣草等布置牆面和置物櫃，滿足女性對美的感知與需求，再減低複雜性；同時又輔以深淺灰或墨綠區隔地域的柔軟乾淨地毯，使女性感到安穩，充滿秩序，分別介紹如下：

(一) 現場設施概況：

門外(內)置鞋櫃及雨傘架(桶)、天空藍或草地綠的開放簡易置物櫃、租借式保管置物櫃、洗手間(廁所)與更衣空間、伸展區與附屬伸展機、飲水機與牆面布置、櫃台與書報區、量身與諮詢區；裝潢大量以紫白色標準字體，淺色藍、綠與橘的空間視覺呈現，輔以淺灰搭深灰或墨綠的圓塊圖案(運動區)、方塊圖案(量身與諮詢區)地毯。

(二) 分項運動設施：

分三大類，首先是提供重量訓練的設備，是由十二部可訓練不同部位肌肉的液壓式機器組合而成；其次為心肺訓練延伸，置放於每台重訓的機器中間共有十二塊踏板，兩相組合形成一個環狀空間；最後是輔助性器材，包含瑜珈軟墊與各家分店自行選擇添購之伸展機，乃提供會員從事肌肉伸展的運動。

每家分店人員編制為店長一名，另可自由彈性增設副店長，專業教練三名，平均需求為四名人力；行銷與促銷是由總部統籌規畫各項活動案，或每月主打促銷方案，再由各店自行調整與操作。營運乃採會員制，消費者需要認同會員規則與之締結契約，提出制式申請表，申明健康狀況可使用設施無礙，經審理後，繳交會費與月費，即完成手續，使用設施時，需出示會員證；各項權利皆屬個人所有，不得以任何方式將會員的資格租借、贈與或轉讓他人。

目前全臺灣 Curves 統一收費的方案總共有三種：

- (一) 年費繳清：1280 元\*12 個月
- (二) 按月扣款：1380 元，並需運動持續滿一年
- (三) 不足一年者，月費：1600 元。

此外，尚有一次性的入會費用 4500 元。不像其它大型健身房，會員運動的時候，再不用面對惱人的健身房業務，不需要被強迫推銷任何產品，也不需要購買其他課程與額外收費的服務項目，正是因為清楚透明化的消費價格，會員再也不需耗費一大堆時間跟傳統健身房的銷售業務進行議價。

有下列情形，會員可持相關證明文件親自到店辦理休會（請假），暫停行使會員權，此期間免繳月費：（一）因出國逾兩個月者，期間以兩個月為限，但會員同意於境外使用 Curves 設施者不在此限；（二）因傷害、疾病、懷孕，或身體不適，經醫生指示暫時不宜運動且開立診斷證明書者；（三）因職務異動而遷居致使難以行使會員權者，但是遷居地未逾半徑十公里內，另有 Curves 設施者不在此限。

此外，會員也可親自到店申請解約與退會，取得會員資格七日內，尚未使用設施者，全額退還所繳費用；餘者依簽約時單月會籍使用費 1600 元乘以實際經過月數，計算應繳費用，中途解約者則依方案補足差額；清晰透明的規則與收費，使女性來 Curves 運動變得單純許多。

簡言之 Curves 女性專用運動健身俱樂部顛覆以往消費者印象，乃是專為女性設計的卅分鐘健身與減重方案；會員年齡層範圍廣泛，從十幾歲至七、八十歲的會員皆有，是個沒有年齡歧視、性別歧視的友善環境。也正因 Curves 提供給那些想運動卻不擅長運動的女性—「簡單、省時、快樂、有效」的運動方式與運動環境，使女性在短短卅分鐘之內就可以完成提升身體基礎代謝率的肌肉訓練、燃燒體脂的有氧運動與提高運動效果的身體伸展，因此 Curves 所到之處，目前正受到大量女性顧客的青睞。

## 二、個案價值創新

透過運動健身產業中，兩大競爭者的策略草圖分析，傳統大型的運動健身俱樂部相對而言，提供給顧客較多服務與設備，但費用高昂及舒適度、便利性不足之問題，使許多女性消費者紛紛打退堂鼓；再其次，打造家庭運動計畫者（自行購買書籍與影帶光碟），儘管費用較為低廉，也自在便利許多，缺點卻是：缺乏專業指導與有效激勵，經常半途而廢的運動行為，自然不易達到效果，而導致再三失敗。

Curves 抓住這兩大策略群組的優勢，消去並減少其他因素，形成四項行動架構，分別為：（一）消去不必要的福利措施與健身設備；（二）降低顧客所需支付之金額與所需耗費之時間；（三）提升教練專業諮詢與指導、強化動機與習慣；（四）創造讓女性可以感受運動所帶來的樂趣，如表4-4-1所示：

表 4-4-1 臺灣區 Curves 四項行動架構分析輔助表

<b>消去</b> 不必要的福利措施 不必要的器材設備	<b>提升</b> 專業教練的指導訓練 習慣與動機的培養
<b>降低</b> 所需支付的費用 所需耗費的時間	<b>創造</b> 讓女性感受運動樂趣 滿足其他需求－社交與情緒

Curves 創造迥異於市場其他競爭者的新價值曲線，不僅成功擷節成本，更大幅提高顧客價值，長期下來，隨著卓越的高價值提供，使銷售量提高，而規模經濟因素發揮效用，成本更加降低；成功地追求差異化和低成本，是價值創新－如Chesbrough 與 Rosenbloom( 2002 ) 所言，聚焦於顧客的期望，為顧客創造獨特且迷人的解決方案；為組織創造真實且可持續的競爭優勢；為股東創造異常的價值。

### 三、個案創新營運模式

由於顧客得到的價值，來自企業提供的產品或服務效益和售價，而企業得到的價值，來自產品或服務的價格與成本結構；因此，強調的是產品或服務效益、售價和成本活動形成的整個體系需適當搭配，「營運模式」即是一套透過全面性思考以整合關鍵要素，形成完整而有高效率，並具獨特核心競爭力的運作系統、整體方案，其統合企業一切功能性和執行面的活動，實現雙方價值的最大化。

本研究以 Johnson( 2010 )提出之創新觀念的四格營運模式架構：顧客價值主張( CVP )、利潤公式、關鍵資源、關鍵流程四大構面，以探討個案組織－臺灣區 Curves 之創新營運模式。

#### (一) 顧客價值主張

首先，研究分析 Curves 清楚區隔其服務對象，鎖定女性客群，顧客價值主張緊密扣合《W 行銷：全面透視女性消費心理》( 2007 )一書中女性消費心理，滿足利他、美感、秩序、聯繫四項關鍵的法則，Curves 女性專用卅分鐘連鎖運動健身俱樂部宗旨即是一協助女性活得更堅強、更健康；提供顧客的價值主張：運動可以省時、可以簡單、可以有趣、可以有效；Curves 要讓女性可以透過運動更健康、堅強，透過運動來形成社群，使女性團結，強化女性內在的力量。

#### (二) 利潤公式

臺灣區 Curves 收費標準公開且一致，會員繳交會費 4500 元外，月費均為 1380 元，若繳清一年份則優待月費為 1280 元；不滿一年，月費則為 1600 元；清晰定價乘上各店設定的目標會員數即為臺灣區 Curves 各家連鎖分店的營收模式；產品需要甫一推出就能建立口碑，在當今人際關係密如蜘蛛網的社會，品牌建立日益仰賴口碑，而一旦產品結合獨特效益及策略定價，別人就很難跟進模仿(黃秀媛，2006)。大幅地降低收費，每單位毛利勢必也跟著調降，因此其成本結構需要設計一個整體降幅，使成本能低於任何運動健身俱樂部先前的水準。

Curves 從成立以來，經美國企業家雜誌( Entrepreneur magazine ) 評鑑蟬聯數年平價連鎖店冠軍，其營收結構簡單明確，整體成本支出較低，其中人事支出占三分之一，租金與其他費用佔三分之一；目標設定於三分之一利潤。由上述兩項因素，計算合理之目標單位利潤，配合資源速度有效提升，便可憑藉較低單位毛利，創造可觀總利潤。

### (三) 關鍵資源

加盟要能營運成功，除需改善系統品質、廣告促銷、溝通、市場開發能力，仍需加盟主本身努力與經營管理能力配合( 陳文凱，2002 )。

分析 Curves 連鎖加盟在營運的關鍵資源中，視其「人力資源」為首要；具體作法的第一步，便是覓得合適的加盟主，要對事業充滿熱情，富有責任感，願意勤奮工作，能深刻認同 Curves 使命與宗旨—願意承諾並協助女性，使女性活得更健康、更堅強；同時，參與度越高的加盟主（店長）越能分享總部資源，越能要求聘僱人員，進而形成良性循環（王智正，2009）。

第二步，招募運動教練與儲備幹部，強調：不論有無運動的相關工作經驗，皆須重新進行在職訓練以及培育；店鋪不只招募「員工」，而是希望可找到關心自我學習成長與一起打拼的「事業夥伴」。經由定期舉辦在職進修培訓課程，落實教育訓練，使得教練隨時吸收新的資訊，建立信心，提高專業知能，同時藉進修活動，各店鋪教練互相意見交流，經驗分享，截長補短外，還可以改善成就感的低落情形，最終達成：「滿意的顧客、滿意的員工、滿意的獲利，三贏的策略。」

### (四) 關鍵流程

Curves 遵循明確訂定的顧客價值主張及利潤公式聚焦於實施和整合成功所需要的關鍵資源與流程，其中「加盟輔導」之流程如下：

1. 簽約加盟期
  - (1) 加盟訓練
  - (2) 實際勘查營業地點
  - (3) 經總部認可的施工團隊整合裝潢工程

## 2. 開幕準備期

- (1) 開幕專家指導十二週的開幕前準備支援
- (2) 完整五天的員工訓練營
- (3) 開幕督導於開幕前五天到店協助

## 3. 營運輔導期

- (1) 開幕後輔導的支援
- (2) 統一的行銷與大型促銷活動
- (3) 教育訓練針對全店關鍵績效指標
- (4) 組成臺灣區Curves 加盟店聯合協會(CO-OP)

可重複作業的關鍵流程，讓事業能夠獲利；其經過設定、修正與標準化的不同階段，Curves 有完整三階段「加盟輔導」流程，還有一整套高度標準化、一致化的「客戶服務」流程；歸納並分類後如下：

### 1. 多方客戶製造

- (1) 街頭傳單發送，拜訪附近店家，招徠鄰近女性客戶
- (2) 會員口頭傳播與介紹入會，輔以積極電話拜訪
- (3) 利用網路管道聯繫，突破消費障礙，挖掘潛在客戶

### 2. 多項會員服務

- (1) 銷售與體驗
- (2) 量身與諮詢
- (3) 一對一運動指導與複習
- (4) 運動圈的帶領及衛教
- (5) 不定期個別狀況的關懷
- (6) 活動設計促進會員彼此認識，拓展新人際關係圈

### 3. 內外管理會議

- (1) 檢討每日工作並推演後續行程
- (2) 會議中意見交流與課程訓練
- (3) 針對連鎖店鋪共通的問題或狀況提出建議與改善
- (4) 會議中發展大型活動與規劃、宣傳行銷策略

醞釀創新營運模式時，需持續留意所有關鍵要素的相互關係，及這些要素協調整合以支援顧客價值主張的能力；透過四格營運模式的架構，可以看出內部的一致性對臺灣區Curves的成功有著舉足輕重的影響。一開始，Curves鎖定大型健身房經常忽略的中高齡婦女，這些女性想運動減肥、減重塑身、產後瘦身；想要瘦小腹、瘦大腿、瘦小腿、瘦屁股、瘦手臂；想要減腰圍、減腹圍、減臀圍、減體脂、消除蝴蝶袖；或者有肩頸酸痛、膝蓋關節疼痛、腰酸背痛、五十肩、骨質疏鬆、代謝不良、體力不好、久坐久站、手腳冰冷、循環不良、高血壓、高血脂、高膽固醇、糖尿病、慢性病；乃至醫生建議運動，想要運動卻又不擅長運動，更甚者覺得運動無趣、生活忙碌，又擔心懶惰而無法持續的人。

Curves敏銳了解，競爭對手不是一般健身房，而是減肥市場以及保健產業，它開始著手滿足這些女性的待完成工作，以低廉的價格，提供更顯著的效果。要提供這種價值顧客主張，必然限制了利潤公式的一部分；因此為提供革命性低廉價格，Curves需壓低利潤，而為了在如此低的利潤當中賺錢，它需要壓低直接成本和經常費用，並保持高資源速度，需找到從資本設備中找到更多報酬的方法。

當Curves開始發展模式的關鍵要素，做出許多支援的決策。如：標準化加盟輔導與客戶服務流程，服務高技術個性化（友善行為不需高收費），昂貴的額外項目（三溫暖或游泳池，甚至淋浴間）被刪減或剔除；資源方面，仰賴充滿著熱情與使命感的人力，提供高品質又專業的服務，昇高會員續會率，滿意的會員不但會推薦更多的會員，也增加口碑宣傳效益，而高續會率，更意味現金流的可預測性，穩定的增長潛力，和更高的營利性。此外，由預付年費轉變為月支付模式也持續提高會員人數，減少會員面對一次付清不菲年費的遲疑與抗拒心理，而間接幫助俱樂部提高會員續會率。最後，為了滿足消費者對便利的需求，Curves通過擴張的大量連鎖店鋪形成網絡，打造一定的品牌知名度和口碑，提供會員可自由跨店運動的權利，高資源速度下，儘管單位利潤低，然而成功留住會員成了有效的營利模式。這些關鍵資源與流程全都支援顧客價值主張和利潤公式。

整體來看，這些決策凝聚一個模式，強化Curves的顧客價值主張，並且得到漂亮的成果。藉由闡述組織主張的顧客價值主張以及利潤公式，辨別關鍵資源，並確認關鍵流程後，尋找合理衡量指標，使企業整合與聚焦其整體策略，進而能維持優勢，形成獨特競爭力。臺灣區Curves其創新之四格營運模式，分析呈現如圖4-4-1：

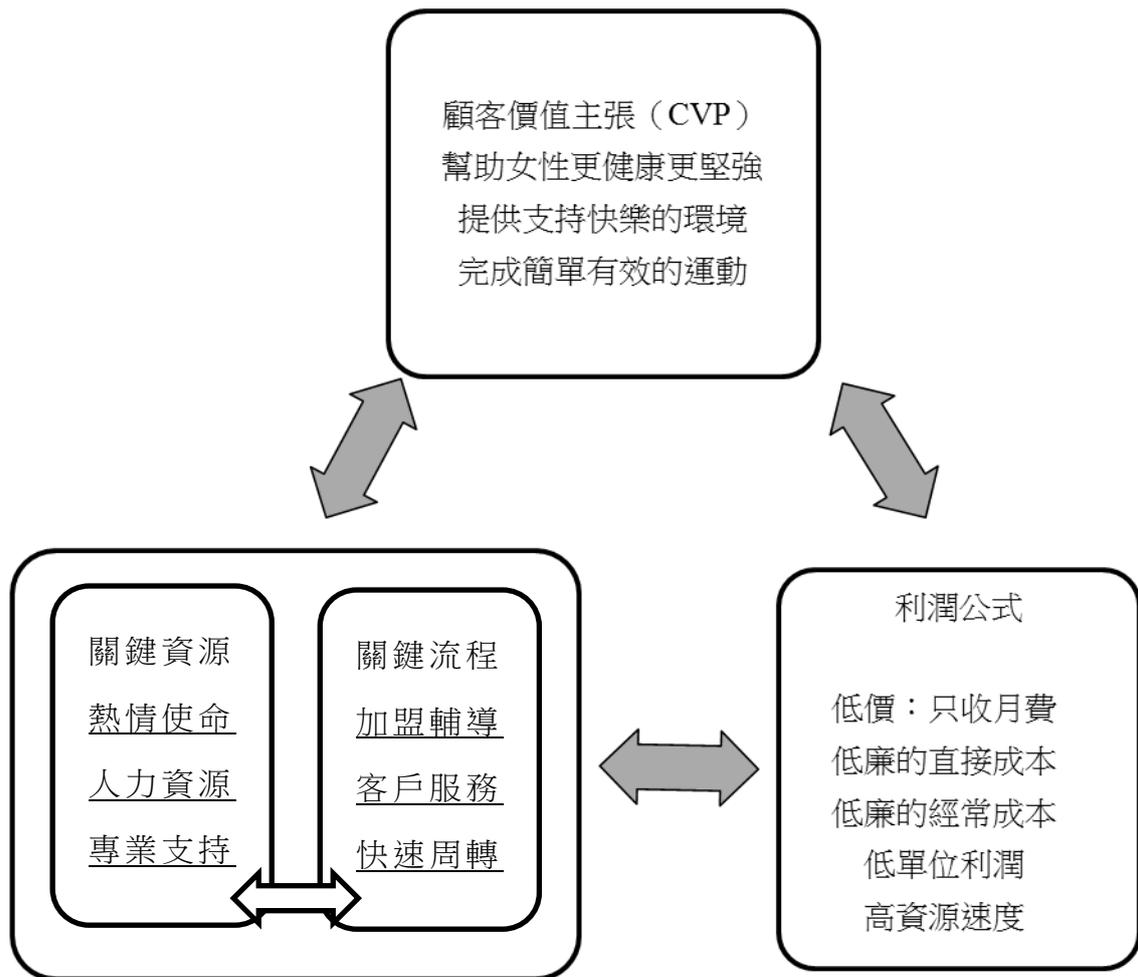


圖 4-4-1 臺灣區 Curves 創新四格營運模式

## 第五章 結論與建議

運動健身產業欲建立成功的營運模式，代表企業需要系統性思考發展一套與眾不同的整體性策略，進而成功創造和傳遞價值。過久的交通時間將阻礙民眾運動意願，是以運動健身產業有其區域性的地理範圍限制（郭婉伶，2007）；此外，費用高、成效有限、太過專業，及維持不易等都是顧客的消費障礙，從提供顧客真正所需要的價值為思考點，檢視未被滿足的需求、尚待完成的工作，而開發潛在客源，輔以一連串的規劃執行活動，描述收益來源、定價策略與方法，企業運作關鍵資源與關鍵流程得宜，將可持續獲利。

### 第一節 研究結論

經過文獻蒐集，輔以參與觀察式研究，結合深度訪談資料的整理與歸納，本研究得到下列結論，分別說明如下：

#### 一、個案的營運現況

Curves於1992年在美國成立以來，曾經獲金氏世界紀錄評選為：「全球最大的連鎖健身中心」及「全球成長最快速的連鎖店」，2007年由日商引進臺灣，後由美國總部派任高階管理人總理營運；全臺迄今有接近四十家分店，預計2012年底達成展店六十家的目標，分布以大臺北區為多數，桃園和新竹縣市居次，中南部最少，東部則尚無，是目前臺灣連鎖數最多的運動健身俱樂部。

營業時間從週一至週六，可分為中午和晚間二個時段，空間需求不高，平均為六十坪，最少只須四十即可成立，每間店鋪的設施概況與裝潢布置呈現高度一致化，有完整企業識別系統(CIS)滿足女性對美的感知與需求，減低複雜性並充滿秩序，使女性感到安穩；現場包含基本設施、運動設備：十二台機器與踏板等；人力編制設有店長，彈性增設副店長和教練三名，所需人力資源平均為四名。

然而，處於成長很快，正大幅擴張的加速期，教練服務的提供要能支撐和回應日益增多的會員人數，同時要維持服務的品質，若龐大的業務量使原先的教練工作超出負荷，會員的滿意度亦將隨之下降，便會反映出另外一個問題就是退會率上升；因此，合格的教練（適切的專業人力）要能夠及時銜接上來，才可支應持續擴張中的會員數。

企劃與行銷由總部統籌規劃後，由各店自行調整與操作。然而，執行成果與營運績效在各店中間有實際落差，若對總部缺乏信心，就容易產生抱怨或質疑。各家店長都是獨立的經營者，要確實認真執行總部規劃之活動，需有強烈的認同與對總部的信心，包括相信卅分鐘環狀運動的效果，肯定運動對女性確實有實際幫助。因此，需要持續傳遞經營理念與使命感，給實際經營者和基層人員，並且不斷強化。

**Curves** 收費透明公開，無販賣任何私人課程或其它產品，目前於全臺統一的費用方案，共三種：1280、1380 與 1600 元，並有一次性的人會費 4500 元。如同 Christensen 與 Raynor 在《創新者的解答》(2010)一書中所提到：「顧客想完成某件事情，但因財力不足或缺乏某種技能，而需要更簡單、更便宜的商品來幫助他們。」儘管 **Curves** 所提供的運動器材和訓練設備在種類、數量上，皆遠不及於那些位在市區的大型健身中心，但對顧客而言，需要跨越的消費障礙也較低。

簡而言之，**Curves** 女性專用卅分鐘連鎖運動健身俱樂部顛覆了以往消費者對於大型健身房的刻板印象—運動是種時尚與流行，甚或難以親近的高昂收費，是專屬有錢有閒的金字塔消費頂端客層的休閒活動—**Curves** 打造一個全新的概念：「她是專為女性設計的卅分鐘健身與減重方案」；會員年齡層廣泛，從十幾歲至七、八十歲皆有，提供沒有性別、年齡歧視的友善環境；提供想要運動卻不擅長運動的女性—「簡單、省時、快樂、有效」的方式與環境，使會員有效完成提升基礎代謝的肌肉訓練、燃燒體脂的有氧運動與提高效果的伸展。

## 二、個案組織的價值創新

Curves使女性每周只需運動三次，並且每次運動只需卅分鐘，就可以保持身材健美，維持身體健康，並與同性一起享受運動的樂趣；不像在一般健身中心，經常碰到尷尬的場面，又或者是因為專業器材操作不易，私人教練收費高昂，所需耗費時間冗長，路途也經常過於遙遠，使顧客難以親近，更遑論建立起恆常運動的習慣；低廉的費用、便利的方式、支持的環境、快樂的氣氛，使顧客所得價值大幅提升，同時，企業本身因減去不必要的福利措施與設備支出，再輔以較低的經常成本、成本結構，以及較高的資源速度，賺取整體利潤，故有效提高企業所獲價值；整體而論，Curves價值創新－成功的存在於同時追求差異化和低成本。如下圖5-1-1所示：

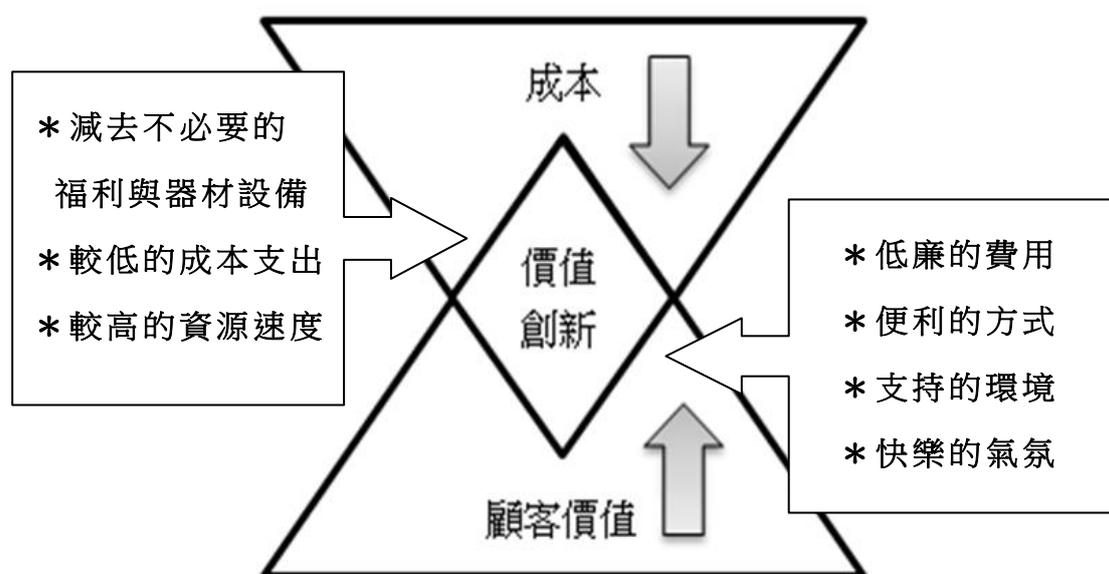


圖5-1-1 臺灣區 Curves 的價值創新

如同Kotler( 1998 )價值定義－依目標市場的需要( Need )、需求( Want )來決定組織目標，並且能比其他競爭者更有效率和效能地傳遞顧客渴望的滿足；Curves不再只是一般的運動健身俱樂部，而是提供一套可以互相激勵並且輕鬆愉快運動的系統，或者更準確：它是一種「解決方案」。成功的價值創新，使得Curves不用與其他對手競爭，另行開發新的藍海需求，成功掌握市場白地，在臺灣佔有一席之地。

### 三、個案組織的創新營運模式

營運模式是一套透過系統性的思考方式整合關鍵要素，形成完整而有高效率，並具獨特核心競爭力的運作系統、整體方案；營運模式的創新以企業背景共通的價值鏈為基礎，再加上創新變化組合而成 ( Magretta, 2002 )，本研究個案－Curves創新營運模式分析如下：

#### (一) 顧客價值主張

Curves清楚區隔服務對象，鎖定女性客群，價值主張緊密扣合如《W行銷：全面透視女性消費心理》( 2007 )書中所言女性消費心理，滿足利他、美感、秩序、聯繫四項關鍵法則，Curves宗旨－協助女性活得更堅強、更健康；並建立女性新觀念：運動可以省時、運動可以簡單、運動可以有趣、運動可以有效；Curves 要讓女性可以透過運動更健康、堅強，透過運動來形成社群，使女性團結，強化女性內在的力量。

#### (二) 利潤公式

臺灣區Curves收費標準公開且一致，會員月費為1380元，明確定價乘上各店設定的目標會員數即其營收模式；結構簡單明確：人事、租金與其他費用以及利潤收入各佔三分之一，經由計算目標單位利潤，配合資源速度有效提升，如：前置時短、處理量大、週轉率強，與產能利用率高，便可憑藉較低單位毛利，創造可觀總利潤。透過正確的資源配置，企業不僅可以克服障礙，更使資源轉向潛在效益很高的熱點。

#### (三) 關鍵資源

Curves 營運中，關鍵資源－「人力」為其首要；具體作法第一步，覓得合適加盟主，對事業充滿熱情，富有責任感，第二步，招募運動教練與儲備幹部，強調找到關心自我學習成長與打拼的「事業夥伴」，設定最終目標達成：「滿意的顧客、滿意的員工、滿意的獲利，三贏的策略。」Curves 提供員工合理薪資與福利，並增加認同感以提高工作績效，建立可升遷管道，提供向上攀升的生涯目標規劃。運動指導員其職場生涯發展滿意度越高，則其工作倦怠感受將越低。

#### (四) 關鍵流程

Curves 聚焦於實施以及行動所需要的關鍵流程，包含完整階段的「加盟輔導」－簽約加盟期、開幕準備期、與營運輔導期；同時更有賴於高度標準化與一致化的「客戶服務」－多方客戶製造、多項會員服務，以及兼含內部外部的管理會議。服務任務與服務傳遞系統選擇的一致性，以及持續不斷地改善乃是成功的服務作業程序所需具備者 ( Schmenner, 1993 )。臺灣區 Curves 關鍵流程的建立，整合其整體的策略；歷經一系列活動後，成功創造出企業的獨特競爭力。

創新營運模式，需持續留意所有關鍵要素的相互關係，以及要素協調整合以支援顧客價值主張的能力；從上述四格營運模式架構，可看出內部的一致性對臺灣區 Curves 的成功有舉足輕重的影響。

一開始，Curves 鎖定大型健身房經常被忽略的中高齡婦女，敏銳了解到她的競爭對手不再是一般健身房，而是減肥市場與保健產業，開始著手滿足這些女性的待完成工作，以低廉的價格，提供更顯著的效果。要提供這種價值顧客主張，必然限制利潤公式的一部分；因此 Curves 壓低利潤、直接成本和經常費用，並保持高資源速度。

開始發展模式的關鍵要素，Curves 做出許多支援的決策。例如：標準化加盟輔導與客戶服務流程、服務高技術個性化、刪減或者剔除昂貴的額外項目；資源方面，仰賴充滿著熱情與使命感的人力，提供高品質又專業的服務，強化會員續會率，滿意的會員不但會推薦更多的會員，也增加口碑宣傳效益，而高續會率，意味可預測的現金流，穩定的增長潛力，和更高的營利性。此外，預付年費轉為月支付模式也持續提高會員人數，減少會員的遲疑與抗拒心理，間接幫助俱樂部提高會員續會率。最後，滿足消費者對便利的需求，Curves 通過擴張的大量連鎖店鋪形成網絡，打造一定的品牌知名度和口碑，提供自由跨店運動的權利，成功留住會員成了有效的營利模式。整體上來看，這些決策凝聚一個模式，強化顧客價值主張，並得到漂亮成果。

## 第二節 研究建議

本節主要是依據研究的結果，針對臺灣區 Curves 女性專用卅分鐘連鎖運動健身俱樂部的營運提出建議，並且對於後續研究提出相關的建議，其說明如下：

### 一、對個案組織的建議

#### （一）重視關鍵資源，持續強化員工的激勵與回饋

服務業是「體力」和「情緒」密集的產業，Curves 的員工除了要不斷巡視走動，不停說話示範，甚至還得直接承受顧客的不滿和抱怨等負面情緒，因此更需要激勵和回饋，才有動力遵守重複的標準作業流程，並且時刻維持熱忱的態度，保有正面積極的能量，否則很容易把情緒發洩在顧客身上，或造成高離職率；而離職率一旦升高，人才訓練不及，在人力不足情形下，服務品質就會降低，就可能形成惡性循環，直接衝擊顧客消費的意願。

本研究認為：運動健身俱樂部連鎖經營時，持續強化員工的激勵與回饋，適時、適地與適當的讓員工有管道宣洩情緒與壓力，同時與員工建立起互信互賴的基礎，授權員工即時處理顧客要求，給予充分關懷與支持，協助職涯規劃與發展，不斷省思心靈深處的真正願望，了解內在動機的重要性，強調尊重個人願景，並建立共有願景，將會對於整體服務品質提升，有相當的助益。

#### （二）培養優質人才，以系統思考建構學習型組織

成功的市場定位、經營策略、提供消費者貼心的服務、物超所值的服務和定價，在在都是讓組織規模與營收不斷成長的原因，但背後支撐的人才與企業文化，才是核心價值；服務業乃是「人跟人接觸的產業」，如何培養優質服務人才，成了決勝關鍵。Curves 總部針對新進教練進行為期一周紮實並且詳細的訓練，然而，再之後呢？會不會忘掉？能不能落實？可以持續嗎？實際遇到問題會不會解決？

經觀察與研究發現，經營績效佳的標竿店鋪，相當重視團隊內部持續教育訓練，建議總部擴張連鎖經營版圖，要能有效維持各分店的

服務水準，正如彼得·聖吉(2010)第五項修練：以系統的思考引導人由看片段到重新觀照整體；由事件到變化背後的結構；由靜態的分析變因，到其間的互動，進而尋得動態平衡，以人類本有的創造性群體交談能力使集體比個體更有智慧；透過重視整體互動而非局部分析的方式，使企業成為學習型組織，產生提升群體運作的群體智力。

### (三) 透過使命感與願景建立，強化業務執行成效

使命感、信任和自動自發不僅僅是態度或行為，它們更是無形的資產(黃秀媛，2006)。一旦懷有信任，人我之間就會對彼此的意圖和行動更有信心，組織中如果員工懷有使命感，能夠信任管理者以及企業，他們甚至願意排除個人私利，全力促進公司的利益；組織若想發揮潛能，則願景與目的將是不可或缺的必要條件。

本研究中發現，總部所設計與安排的各项促銷活動、推廣方案，執行成效的其中一項關鍵就在於店長吸收與理解程度—是否明白活動背後推廣女性運動與促進女性健康的核心概念，是否真誠的相信規律運動可以達成顯著效果，從而積極配合，甚至進一步規劃店鋪內部的小型企劃行銷；建議本研究個案，輔導加盟主與教練的課程安排中，甚至總部活動指令下達各家分店的宣導時，要明確表達活動背後蘊含的意義，落實使命感與願景建立，尋得小而有效的高槓桿解，可成功強化各店執行力，使活動推行產生高效能並達成目標。

### (四) 持續關注競爭變化與威脅，適時重啟價值創新

Chesbrough 與 Rosenbloom(2002)提出營運模式乃是「從創新中擷取價值」，企業需要合適的營運模式，將潛在價值轉為經濟價值，本研究建議組織應隨時注意策略草圖上的「價值曲線」，持續觀察其中所透露的訊息，辨別是否到了重啟創新的時刻；一旦模仿者以越來越類似的價值曲線，使得競爭態勢變得積極而具威脅力時，企業能否維持有利可圖的成長，取決於組織能否再度進行價值創新。相反地，在大幅成長的擴張期內，只要價值曲線仍然焦點明確、獨樹一幟並且具備強大的號召力等特性，此時反而應專注於改善作業方式並且拓展業務範疇，藉以達到最大的規模經濟效益和市場範圍，而延長、擴大和深化源源不絕的收入；為因應環境變化，需要持續關注競爭威脅。

## 二、對後續研究的建議

### (一) 持續追蹤個案組織營運的績效

由於研究時間的限制，本研究未能長期追蹤個案組織營運模式的執行情形與成效，故建議後續研究者，可接續本篇研究的結論，持續追蹤並探討個案組織所建構的創新營運模式，其執行情形與績效，是否使企業擁有強勁持久的競爭優勢，而長期佔有廣大市場版圖，是否成功達成組織宗旨，大幅推廣女性運動與健康。

### (二) 研究組織環境中所面臨的環境問題

營運模式是集合一套策略建構而成，其中策略執行需要隨著競爭環境的變遷，做出適時且有效的回應，進而顯現效益，因此隨時注意外在環境的改變，隨時聚焦組織的定位，能讓組織的營運更為順利並持續穩定獲利。本研究建議後續研究者，可研究並探討運動組織面臨的營運環境，包括市場變動、革命性技術，甚或政策的變遷等。

### (三) 研究對象可擴及其他種類的運動組織或俱樂部

本研究針對女性專用卅分鐘連鎖運動健身俱樂部，探討其所提供之顧客價值，及支援主張的利潤公式和關鍵資源與流程；女性本身有迥異於男性的需求和特質，建議後續研究者，可將研究對象擴及其他類型的運動組織，如同樣主收女性的瑜珈中心，甚或同樣致力於運動推廣的市民運動中心，進而累積運動組織營運模式之學術研究範疇。

### (四) 延伸探究其他相關的議題

營運模式乃是一種動態的過程，而企業組織所要面臨的挑戰日新月異，資源取得能耐與競爭優勢大相逕庭，所傳送服務也有所差異；從單一構面或觀念的轉換改變，都可能使營運模式創新，從而使組織擁有與眾不同，獨特性的營運模式，本研究建議後續研究者，可探討延伸議題，如組織文化、價值觀等，以豐富運動學術界的研究範疇。

### (五) 擴大運用不同類型的研究方法

本研究乃是採用文獻分析並以參與觀察後，輔以深入訪談，屬於質性之研究，建議後續研究者，可以採用不同類型的研究方法，例如量化法分析不同變項之間的關聯，或以實驗法分析前後對照組之間的差異，以豐富營運模式學術研究的範疇與內涵。

## 參考文獻

### 一、中文部分

- 中華民國有氧體能運動協會（2000）。*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。
- 中華經濟研究院（2003）。*兩岸經濟活動評估報告－連鎖加盟制度之發展*。臺北市：經濟部商業司。
- 方世榮（譯）（1998）。*行銷管理學：分析，計畫執行與控制*。臺北市：東華。（Kotler, P., 1995）
- 尹秀蓮（2011）。*臺灣資訊通路商的商業模式演進－以個案公司為例*（未出版碩士論文）。國立清華大學，新竹市。
- 王智正（2009）。*連鎖加盟便利商店門市人員教育訓練成效關鍵成功因素之研究－以某便利商店為例*（未出版碩士論文）。國立中山大學，高雄縣。
- 王偉仲（2011）。*數位影響典藏廠商之經營模式研究*（未出版碩士論文）。國立政治大學，臺北市。
- 白紀齡（2007）。*台灣線上音樂營運模式之探究*（未出版碩士論文）。國立政治大學，臺北市。
- 可爾絲有限公司台灣分公司（2010）。*個人健康日記*。新北市：作者。
- 可爾絲有限公司台灣分公司（2010）。*臺灣區Curves加盟簡章*。新北市：作者。
- 行政院研考會（2007）。*96年度由院管制「運動人口倍增計畫」查證報告*。臺北市：行政院研考會。
- 江子鳴（2011）。*破壞性創新理論的回顧與應用*（未出版博士論文）。國立成功大學，臺南市。
- 江盈如（1999）。*大臺北地區健康俱樂部顧客滿意度、忠誠度以及滿意度構面重視度之研究*（未出版碩士論文）。國立交通大學，新竹市。
- 江裕真（譯）（2006）。*M型社會*。臺北市：商周。（大前研一，2006）
- 沈淑貞（2005）。*北部地區健康休閒俱樂部會員參與動機、服務品質及滿意度研究*。臺北市：易利圖書。

- 吳思華 (2000)。策略九說－策略思考的本質三版。臺北市：臉譜出版。
- 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期，227-243。
- 吳水木 (2006)。破壞性創新理論在電視及數位內容產業之營運策略運用 (未出版碩士論文)。國立臺灣大學，臺北市。
- 吳建宏 (2007)。臺灣體育健身俱樂部產業研究 (未出版碩士論文)。國立屏東教育大學，屏東市。
- 吳湧 (2010)。俱樂部團體有氧課程滿意度與會員忠誠度相關影響之影響－以緹力士健康會館為例 (未出版碩士論文)。臺北市立教育大學，臺北市。
- 吳聰裕 (2005)。高雄市健康體適能俱樂部服務品質與會員整體滿意度之研究 (未出版碩士論文)。大葉大學，彰化縣。
- 呂建宏 (2006)。青少年運動團隊中女同志性認定與隊友互動關係之研究 (未出版碩士論文)。國立體育學院，桃園縣。
- 李勇霆、畢璐鑾 (2006)。臺灣運動健康俱樂部經營類型探討。運動管理季刊，9期，83-87。
- 李炳杰 (2011)。價值創新導向商業模式轉型之戰略性併購類別 (未出版碩士論文)。國立政治大學，臺北市。
- 李書賢 (2008)。破壞性創新模式之研究 (未出版碩士論文)。國立政治大學，臺北市。
- 李田樹、李芳齡 (譯) (2000)。啟動革命。臺北市：天下文化。  
(Gary Hamel, 2000)
- 李田樹、李芳齡 (譯) (2010)。創新者的解答。臺北市：天下雜誌。  
(Christensen, C. M., & Michael, R. E., 2003)
- 李芳齡 (譯) (2007)。開放式經營－創新獲利新典範。臺北市：天下雜誌。  
(Henry Chesbrough, 2006)
- 李芳齡 (譯) (2005)。創新者的修練。臺北市：天下雜誌。  
(Christensen, C. M., Anthony, S. D., & Erik A. R., 2004)
- 李芳齡 (譯) (2010)。創新者的應變。臺北市：天下雜誌。  
(Antony, S. D., 2008)

- 李瑞芬 (譯) (2006)。 *創新地圖全方位創新管理手冊*。臺北市：培生。  
(Tony, D., Epstein, M. J., & Shelton, R., 2005)
- 李幸模 (2008)。 *連鎖加盟寶典*。臺北市：三藝文化。
- 林麗冠 (譯) (2010)。 *白地策略：打造無法模仿的市場新規則*。  
臺北市：天下文化。(Mark Johnson, 2008)
- 林士傑 (2010)。 *臺北市Action LIFE俱樂部消費者體驗行銷與滿意度之研究* (未出版碩士論文)。臺北市立教育大學，臺北市。
- 林承鋒 (2008)。 *健身俱樂部會員參與個人教練課程對俱樂部收益之研究* (未出版碩士論文)。國立體育大學，桃園縣。
- 林振順 (1990)。 *連鎖店主持人特質、策略選擇、績效關係之研究－以餐飲業為例* (未出版碩士論文)。國立臺灣大學，臺北市。
- 林啟仁 (2006)。 *破壞性創新與研發組織運作* (未出版碩士論文)。國立政治大學，臺北市。
- 林能白 (2005，8月31日及9月7日)。名家專論。 *中國時報*，A4版。
- 林月枝 (2001)。 *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期，52-57。
- 林佩璇 (2000)。個案研究極其在教育研究上的應用。載於中正大學教育研究所 (主編)， *質的研究方法* (頁239-262)。高雄市：麗文。
- 邱貴玲 (2007)。健身風潮還能持續嗎。載於財團法人國家政策研究基金會 (主編)， *國政評論*，教文 (評) 096-082號。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 (2000)。 *臺灣健康體適能俱樂部產業之研究* (未出版碩士論文)。文化大學，臺北市。
- 姜慧嵐 (2002)。淺談臺灣健康俱樂部產業概況。 *國民體育季刊*，31(4)，33-37。
- 施文宗 (2010)。 *半導體測試設計之創新商業模式策略研究* (未出版碩士論文)。國立中山大學，高雄縣。
- 施百俊 (2003)。 *事業模式創新之研究* (未出版碩士論文)。國立臺灣大學，臺北市。

- 洪聖惠 (2001)。健康休閒俱樂部之商圈經營研究 (未出版碩士論文)。  
輔仁大學，新北市。
- 施振榮 (2000)。創新的六種形式。臺北市：大塊文化。
- 高希均 (2005)。藍海策略的時代來臨。遠見雜誌，232期。
- 高俊雄 (2002)。運動休閒事業管理。臺北市：品度。
- 高俊雄 (1996)。臺北市健康體適能俱樂部經營型態之研究。運動休閒  
管理論文集 (一)。臺北：品度。
- 徐作聖、邱奕嘉 (譯) (1998)。創新管理。臺北市：華泰。(Allan Afuah)
- 徐孝義 (2009)。美國連鎖加盟餐廳績效評估－價值鏈資料包絡法模型  
分析 (未出版博士論文)。東吳大學，臺北市。
- 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，桃園縣。
- 涂志強 (2011)。駐點經營創新營運模式之探討－以汽車美容業進駐大  
型科技廠為例 (未出版碩士論文)。暨南國際大學，南投縣。
- 陳春久 (譯) (2002)。餐飲店創業開店成功秘笈。臺北市：中國生產  
力中心。(字井義行，2002)
- 陳正芬 (譯) (2006)。創新者的實踐。臺北市：麥格羅·希爾。(Michael,  
L. G., Works, J., & Kimberly, W. H., 2005)
- 陳金冰 (1991)。休閒俱樂部行銷策略之研究 (未出版碩士論文)。國  
立政治大學，臺北市。
- 陳惠卿 (2004)。二級傳播對消費者購買俱樂部會員證影響效果之研究  
(未出版碩士論文)。國立臺灣體育學院，臺中市。
- 陳又慈 (2009)。評估成功的破壞性創新的關鍵構面－以VoIP為例 (未  
出版碩士論文)。國立政治大學，臺北市。
- 陳芳慶 (2005)。健身俱樂部會員客訴研究 (未出版碩士論文)。國立  
臺灣體育學院，臺中市。
- 陳瑞成 (2011)。網路通訊IC公司因應破壞性創新之競爭策略 (未出版  
碩士論文)。國立政治大學，臺北市。
- 陳耀勳 (2011)。裕隆電動車價值創新策略之個案研究 (未出版碩士論  
文)。國立政治大學，臺北市。

- 陳文凱 (2002)。臺灣連鎖加盟經營成功因素之研究－以加盟主之認知為例 (未出版碩士論文)。暨南國際大學，南投縣。
- 陳向明 (2009)。社會科學質的研究。臺北市：五南圖書出版。
- 陳素青 (2005)。運動健康俱樂部消費者特徵之探討。大專體育，79期，120-127。
- 陳芳毓 (2007)。Curves 體貼女性心理，打開熟女健身市場。經理人月刊，十月號。臺北市：巨思文化。
- 郭仁宗、李豪 (2010)。臺灣運動健身俱樂部之整合性研究。載於屏東教育大學 (主編)，2010年第三屆運動科學暨休閒遊憩管理學術研討會論文集 (頁165-185)。屏東縣：國立屏東教育大學。
- 許士軍 (2004)。許士軍談管理：洞悉84則管理新語。臺北市：天下文化出版。
- 郭育成 (2009)。健康服務產業創新服務之研究－以健檢中心為例 (未出版碩士論文)。國立政治大學，臺北市。
- 郭婉伶 (2007)。運動場館經營模式之研究－以臺北縣立新莊體育場為例 (未出版碩士論文)。國立體育大學，桃園縣。
- 張宮熊、林鈺琴 (2002)。休閒事業管理，臺北市：揚智文化。
- 張文俐 (2010)。消費者對破壞性創新產品之屬性評估與購買意願－以山寨機為例 (未出版碩士論文)。東吳大學，臺北市。
- 張銀玲 (2005)。臺灣通訊市場VoWLAN之發展－以破壞性創新角度探討 (未出版碩士論文)。元智大學，中壢市。
- 張勇毅 (2006)。臺灣矽智財產業破壞性創新經營策略之研究－以力旺電子股份有限公司為例 (未出版碩士論文)。國立交通大學，新竹市。
- 張佳絹 (2007)。以破壞性創新理論探討FMC服務之可行性 (未出版碩士論文)。國立臺灣科技大學，臺北市。
- 張哲瑜 (2007)。破壞性創新個案研究－以廣達、Linux、建華銀行、ETF為例 (未出版碩士論文)。國立交通大學，新竹市。
- 崔家棟 (2011)。航空餐飲服務業經營策略之個案研究 (未出版碩士論文)。國立臺灣科技大學，臺北市。

- 葉智嘉 (2006)。時鐘產業顧客價值創新策略之研究 (未出版碩士論文)。亞洲大學，臺中市。
- 黃文華 (2011)。電信業者的價值創新與經營模式：臺灣大哥大與中華電信比較研究 (未出版碩士論文)。國立臺灣大學，臺北市。
- 黃大晉 (2006)。高科技產業技術網絡關係與核心資源對協同價值創新合作程度影響之研究－以TFT-LCD產業為例 (未出版碩士論文)。國立成功大學，臺南市。
- 黃培彰 (2009)。電腦產業之破壞性創新研究－以低價電腦為例 (未出版碩士論文)。國立政治大學，臺北市。
- 黃賢哲 (2004)。運動健身俱樂部消費者商店印象與再次購買行為之研究 (未出版碩士論文)。雲林科技大學，雲林縣。
- 黃炳華 (2011)。銀行顧客關係管理員制度：從策略規劃與組織績效考核層面探討 (未出版碩士論文)。國立政治大學，臺北市。
- 黃瑞琴 (2005)。質的教育研究方法。臺北市：心理出版。
- 黃秀媛 (譯) (2006)。藍海策略：開創無人競爭的市場。臺北市：天下出版。(Kim, W. C., & Mauborgne, R., 2005)
- 黃蕙娟 (2003)。健康俱樂部相關法規之初探。中華體育, 17期, 153-162。
- 程紹同 (1997)。國內運動休閒與體適能企業概況介紹及經營策略分析。桃縣文教, 復刊號, 29-36。
- 彭淑美 (1993)。營利性運動休閒健身設施之經營管理。國民體育季刊, 22(2), 89-94。
- 曾麗娟 (2004)。從健身休閒連鎖店的發展探討女性消費者對服務品質概況探究。大專體育, 74期, 142-149。
- 傅新喬 (2007)。廢塑膠資源回收破壞性創新之研究 (未出版碩士論文)。國立中山大學，高雄縣。
- 游家怡 (2006)。臺灣高科技產業之破壞性創新－以晶電、聯強、神達為例 (未出版碩士論文)。國立交通大學，新竹市。
- 湯明哲 (2007)。策略精論－基礎篇。臺北市：天下遠見出版。
- 曾健銘 (2010)。高價值創造與傳遞之經營模式－以服務創新為例 (未出版碩士論文)。國立中正大學，嘉義縣。

- 賀士郡 (2010)。計程車小額付費服務之可行性研究－以破壞性創新理論進行分析 (未出版碩士論文)。國立臺灣大學，臺北市。
- 經濟部商業司 (2000)。連鎖店經營管理實務。臺北市：經濟部商業司。
- 馮薇庭 (2008)。連鎖業展店與經營管理模式之研究－以 A 連鎖鞋店為例 (未出版碩士論文)。崑山科技大學，臺南市。
- 楊人智 (1996)。會員制休閒運動俱樂部之探討。學校體育，6(3)，4-10。
- 楊子興 (2009)。運動健身俱樂部之場館經理人職業能力研究 (未出版碩士論文)。國立體育大學，桃園縣。
- 楊必立 (1967)。行銷學。臺北市：政治大學公企中心。
- 楊凱期 (2009)。開放式經營模式演進歷程分析之研究 (未出版碩士論文)。國立政治大學，臺北市。
- 楊繼斌 (2006)。WiMAX 服務之可行性研究：以破壞性創新理論分析 (未出版碩士論文)。國立交通大學，新竹市。
- 蔡士傑 (2005)。運動健身俱樂部服務品質、顧客滿意度與再購意願之研究－以桑富士運動俱樂部為例 (未出版碩士論文)。國立臺灣師範大學，臺北市。
- 蔡岳均 (2005)。以破壞性創新與科技產品行銷理論分析網路電話之創新模式－Skype 與Yahoo BB 個案研究 (未出版碩士論文)。國立交通大學，新竹市。
- 蔡政修 (2009)。以破壞性創新理論分析中國山寨產業－以手機產業為例 (未出版碩士論文)。國立中央大學，桃園縣。
- 趙偉忠 (2010)。破壞性創新個案研究－聯發科的中國山寨機藍海策略 (未出版碩士論文)。國立交通大學，新竹市。
- 趙麗雲 (2007)。臺灣健身俱樂部的發展現況與趨勢。載於財團法人國家政策研究基金會 (主編)，國政研究報告，教文 (研) 095-018 號。臺北市。
- 趙偉忠 (2010)。破壞性創新個案研究－聯發科的中國山寨機藍海策略 (未出版碩士論文)。國立交通大學，新竹市。
- 劉秀慧 (2007)。以平衡計分卡建構健康俱樂部策略管理之研究－以某健康俱樂部分館為例 (未出版碩士論文)。國立體育大學，桃園縣。

- 劉宜暢 (2010)。山寨手機競爭策略分析：破壞性創新概念 (未出版碩士論文)。立德大學，臺南市。
- 劉康曜 (2008)。運動健身俱樂部服務品質、顧客滿意度、口碑與再購意願相關性之研究－以桃園地區為例 (未出版碩士論文)。國立臺灣體育學院，臺中市。
- 劉建倫 (2011)。雲端服務商業模式設計之探討－以ATM服務為例 (未出版碩士論文)。國立臺灣大學，臺北市。
- 劉冠麟 (2010)。破壞性創新個案研究－以A公司為例 (未出版碩士論文)。國立交通大學，新竹市。
- 廖聰傑 (2010)。非營利運動組織營運模式創新之研究－以全國性單項運動協會為例 (未出版碩士論文)。國立體育大學，桃園縣。
- 鄭秀琴 (2004)。健身俱樂部運動指導員專業能力與進修需求認知之研究－以亞力山大健身俱樂部為例 (未出版碩士論文)。輔仁大學，新北市。
- 鄭美芬 (2010)。低價筆記型電腦知識場破壞性創新 (未出版碩士論文)。輔仁大學，新北市。
- 鄭志富 (2002)。二十一世紀臺灣運動產業之發展與挑戰。第二屆運動與休閒國際研討會大會專題演講稿，7-22。
- 鍾曉芬 (2011)。臺灣臨床試驗服務公司 (CRO) 營運模式之探討－以藥品研發為例 (未出版碩士論文)。國立政治大學，臺北市。
- 賴山水 (1992)。連鎖加盟店的行列。臺北市：懋聯文化基金。
- 賴山水 (1994)。連鎖加盟事業。臺北市：啟現發行。
- 簡春平、鄒平儀 (1998)。社會工作研究法。臺北市：巨流文化出版。
- 韓燕甯 (2008)。從開放式創新觀點探討NTT DoCoMo平臺型經營模式 (未出版碩士論文)。國立政治大學，臺北市。
- 謝健良 (2009)。苗栗小巨蛋健身俱樂部消費者參與行為與滿意度之研究 (未出版碩士論文)。國立臺灣體育學院，臺中市。
- 謝明玲 (2007)。外商搶進臺灣M型保健市場。天下雜誌，375期。
- 謝維玲 (譯) (2009)。運動改造大腦。臺北市：野人出版。(John, J. R., & Eric, H., 2009)

- 簡建明 (2009)。《精品業事業經營模式之探討》(未出版碩士論文)。國立中央大學，桃園縣。
- 戴照煜 (1988)。加入特約經營的利弊，*突破雜誌*，37(2)，29-34。
- 魏明皓 (2011)。《臺灣光電企業跨足綠能整合之策略布局》(未出版碩士論文)。國立政治大學，臺北市。
- 顏嘉麟 (2009)。《紅外線量測儀錶產業利用破壞性創新發展藍海策略之研究—以R公司為例》(未出版碩士論文)。國立交通大學，新竹市。
- 蘇育民 (2011)。《網路商業模式價值創新之探討》(未出版碩士論文)。國立臺灣科技大學，臺北市。
- 蘇淑華 (2001)。《連鎖加盟之緣起與未來發展趨勢之分析研究》(未出版碩士論文)。大葉大學，彰化縣。
- 嚴盛豪 (1984)。《連鎖經營控制之研究—系統分析方法之研究》(未出版碩士論文)。國立政治大學，臺北市。

## 二、英文部分

- Abernathy, W. J., & Utterback, J. M. (1978). Patterns of industrial innovation, *Technology Review*. *MIT Alumni Association*, 80, 40-47.
- Afuah, A., & Tucci, C. L. (2004). A Model of the Internet as Creative Destroyer, *IEEE Transactions on Engineer Management*, 395-402.
- Amit, R., & Zott, C. (2001), Value Creation in E-Business, *Strategic Management Journal*, 22(6) ,493-520.
- Anthony, S. D., Johnson, M.W., & Sinfield, J.V. (2008). Institutionalizing Innovation. *MIT Sloan Management Review*, 49(2), 45-53.
- Berman, B., & Evans, J. R. (1989). *Retail Management : A Strategic Approach* (4th ed.). New Jersey: Acmillan Publishing Co.
- Betz, F. (1998). *Managing technological innovation: Competitive advantage from change*. New York: Wiley.
- Booz Allen Hamilton. (1982). *New product management for the 1980s*. Washington , DC: Author.

- Caves, R. E. & Murphy, W. F. (1976). Franchising: Firms, markets, and intangible assets. *Southern Economic Journal*, 42, 572-586.
- Chesbrough, H., & Rosenbloom, R. S. (2002). The Role of the Business Model in Capturing Value from Innovation: Evidence from Xerox Corporation's technology spin-off companies. *Industrial and Corporate Change*, 11(3), 529-555.
- Chesbrough, H. (2003). *Open Innovations: The New Imperative for Creating and Profiting from Technology*. Boston, MA: Harvard Business School Publishing Corp.
- Chesbrough, H. (2006). *Open Business Models: How to Thrive in the New Innovation Landscape*. Boston, MA: Harvard Business School Publishing Corp.
- Christensen, C. M. (1993). The Rigid Disk Drive Industry: A History of Commercial and Technological Turbulence. *Business History Review*, 67(4), 531-588.
- Christensen, C. M. (2008). *Reinventing Your Business Model*. Boston, MA: Harvard Business School Publishing Corp.
- Damanpour, F. (1991). Organizational Innovation: A Meta Analysis of Effects of Determinants and Moderators. *Academy of Management Journal*, 34(3), 555-590.
- Dandridge, T., & Falbe, C. (1994). The influence of franchisees beyond their local domain. *International Small Business Journal*, 12(2), 39-49.
- Drucker, P. (1985). *Innovation and Entrepreneurship: Practice and principles*. Boston, MA: Elsevier Butterworth
- Eisenmann, T.R. (2002). *Internet business models: Text and case*. New York: McGraw-Hill/Irwin.
- Gobeli, D. H., & Brown, D. J. (1993). Improving the process of product innovation. *Research Technology Management*, 36(2), 38-44.
- Hertog, P., & Jong, G. (2007). Randstad's business model of innovation:

- Results from an exploratory study in the temporary staffing industry. *Innovation management, policy & practice*, 9, 358-359.
- Hill, C. W. L., & Jones, G. R. (2001). *Strategic Management : An Integrated Approach* (5th ed.) Boston, MA: Houghton Mifflin.
- Hunt, S. D.(1972). The Socioeconomic Consequences of the Franchise System of Distribution. *Journal of Marketing*, 36, 32-38.
- Howell, J. M., & Boies, K. (2004). Champions of technological innovation: the influence of contextual knowledge, role orientation, idea generation, and idea promotion on champion emergence. *The Leadership Quarterly*, 15(1), 123-143.
- Hoffman, R. C., & Preble. (1991). Selecting a strategy for rapid growth. *Long Range Planning*,74-85.
- Johnson, M. W., Christensen, C. M., & Kagermann, H. (2008). Reinventing Your Business Model. *Harvard Business Review*, 86(12), 117-127.
- Justice, R., & Judd, R. (1989). *Franchising*. Ohio: South-Western Publishing Co.
- Kim, W. C., & Mauborgne, R. (1997). Value innovation: The strategy logic of high growth. *Harvard Business Review*, 75(1), 103-112
- Kim, W. C., & Mauborgne, R. (1999). Strategy, value innovation, and the knowledge economy. *Sloan Management Review*, 40(3), 41-54.
- Kotler, P. (2000). *Marketing Management: Analysis, Planning, Implementation and Control* (10th ed.). NJ: Prentice Hall.
- Magretta, J. (2002). Why Business Models matter. *Harvard Business Review*, 80(5), 86-92.
- Mahadevan, B. (2000). Business models for internet based e-commerce, *California Management Review*, 42(4), 55-68.
- Marquis, & Donald G. (1972). The anatomy of successful innovation managing. *Advancing Technology*, 1, 35-48
- Mentzer J.T. (1993). Managing channel relations in the 21st century.

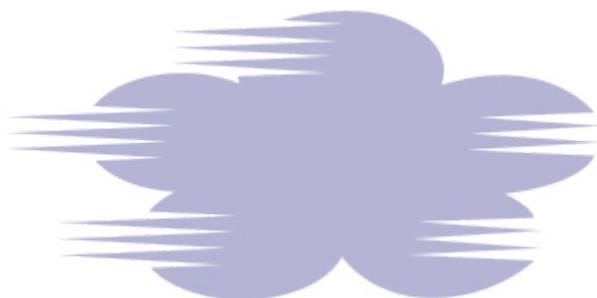
- Journal of Business Logistics*, 14(1), 27-42.
- Merriam, S. B. (1998). *Qualitative research and case study applications in education*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers.
- Mitchell, D., & Coles, C. (2003). The Ultimate Competitive Advantage of Continuing Business Model Innovation. *Journal of Business Strategy*, 24(5), 15-21.
- Mulling, J., & Komisar, R. (2010). A business plan? Or a journey to plan B? *MIT Sloan Management Review*, 51(3), 3-4
- OECD (2005). *Oslo Manual: Guidelines for Collecting and Interpreting Innovation Data (3rd ed)*. Retrieved from OECD Eurostat website: <http://www.oecd.org/sti/oslomanual>
- Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2010). *Business Model Generation. A Handbook for Visionaries, Game Changers, and Challengers*. Amsterdam:Modderman Drukwerk.
- Porter, M. E. (1985). *Competitive strategy: Techniques for Analyzing Industries and competitors*. New York: Free press.
- Rajala, R., Rossi, M., Tuunainen, V., & Korri, S. (2001). *Software business models: A framework for analyzing software industry*.
- Rappa, M.(2000). *Business models on the web*. Retrieved from website: <http://ecommerce.ncsu.edu/topics/models/models.html>
- Robertson, D. (2009). *How to use the innovation matrix to challenge your innovation teams*. Retrieved from Innovation Governance website: <http://www.innovationgovernance.net/innovationmatrix.htm>
- Rubin, P. (1978). The theory of the firm and the structure of the franchise contract. *Journal of law and economics*, 21, 223-233.
- Sawhney, M., Wolcott,R.C., & Arroniz, I. (2006). The 12 Different Ways for Companies to Innovate. *MIT Sloan Management Review*, 47, 75-81
- Shafer, S., Smith, J., & Linder, J. (2005).The power of business models.

- Business Horizons*, 48, 199-207.
- Schewe, C. D., & Smith, R. M. (1983). *Marketing: Concepts and applications*(2th ed.). New York: McGraw-Hill.
- Schmidt, G. M. , Druehl, & Cheryl, T. (2008). When Is a Disruptive Innovation Disruptive? *Project Innovation Management*, 25, 347–69.
- Schumpeter, J. A. (1947). The creative responses in economic History. *The Journal of Economic History*, 7: 149-159.
- Silverman, D. (1997). *Interpreting qualitative data: Methods for analyzing talk, text and interaction*. London: Sage.
- Slater, S. F., & John, C., & Narver. (1994). Does Competition Environment Moderate the Market Orientation Performance Relationship. *Journal of Marketing*, 58, 46-55.
- Stanworth, J., & Curran, J. (1999). Colas, Burgers, Shakes, and Shirkers: Towards a Sociological Model of Franchising in the Market Economy. *Journal of Business Venturing*, 14, 323-344.
- Stern, L. W., A. I. El-Ansary & A. T. Coughlan (1996). *Marketing Channels* (5th ed). Pearson Education, Inc, publishing as Prentice Hall.
- Thomas D.R. (2000). *Qualitative data analysis: Using a general Inductive approach*. Health Research Methods Advisory Service, Department of Community Health University of Auckland, New Zealand.
- Timmers, P. (1998). Business Model for Electronic Markets. *Journal on Electronic Markets*, 8(2), 3-8.
- Van de Ven, A. H. (1986). Central problems in the management of innovation. *Management Science*, 32(5), 590-607.
- Wikipedia (2011). Retrieved from website:  
[http://zh.wikipedia.org/wiki/business\\_model](http://zh.wikipedia.org/wiki/business_model)
- Yin, R. (1994). *Case Study Research : Design and Methods*(2nd ed.). Thousand Oaks, CA: sage.

## 附錄一 訪談同意書

本人經過國立體育大學體育推廣學系在職碩士班研究生詹青艷，說明目的與訪談的實施過程之後，同意接受研究者－「連鎖運動健身俱樂部創新營運模式之研究」訪談及全程錄音，並同意研究者依研究需求，參與連鎖運動健身俱樂部場地做必要之觀察。

但訪談及觀察過程中，若涉及個人隱私或不便為他人知曉之部分，本人將有權拒絕回答，暫停錄音或請求停止觀察。本人並同意錄音及觀察的部分，由研究者轉謄為逐字稿或書寫觀察記錄表，僅作為研究之用，不得對外公布個人資料或錄音稿。



受訪者（簽名）：

研究者（簽名）：

中 華 民 國                      年                      月                      日

## 附錄二 訪談綱要表

您好：

本研究為瞭解運動健身俱樂部之創新營運模式，希望藉由訪談，了解貴公司的創新經營與營運現況，透過您提供的專業資訊，給予其他運動健身相關產業參考。訪談所得資料，僅供學術研究之用，您的寶貴意見將是本研究能否順利完成之重要關鍵，致上十二萬分謝意，感謝您於百忙之中撥空接受訪談！

敬祝 生意興隆

國立體育大學體育推廣學系碩士班

指導教授：牟鍾福 教授

研究生：詹青艷 敬上

### 訪談大綱

#### 價值創新：

- 一、請簡述貴公司( Curves分店 )的概況與營運環境？
- 二、談談貴公司( Curves分店 )與同業相較，較好或較差條件為何？
- 三、請簡述貴公司( Curves分店 )消除與降低哪些競爭因素的投入？
- 四、請簡述貴公司( Curves分店 )創造與提升哪些競爭因素的投入？

#### 顧客價值主張：

- 一、請簡述貴公司( Curves分店 )歷史背景？從成立到現在的成就？
- 二、談談您是怎麼接觸到Curves？怎麼樣的經歷使你擔任現職？
- 三、你喜歡現在的工作內容、接觸的對象和工作環境嗎？為什麼？
- 四、貴公司( Curves分店 )所設定的市場對象為何？
- 五、貴公司( Curves分店 )提供顧客什麼價值？為什麼能吸引顧客？

### 利潤公式：

- 一、 貴公司成本結構為何？基本開銷會有多少？  
（加盟金／器材設備／租金水電／人事／雜支）
- 二、 貴公司設定目標至少要吸收多少會員？會員的每周參與次數？  
會員參與時，設定期限目標至少為何？
- 三、 貴公司如何吸引會員能持續前來消費？  
（促銷活動／氣氛營造／鼓舞激勵／價值創造／需求滿足）
- 四、 你滿意現在的薪資和福利制度嗎？
- 五、 貴公司的營運目標為何？要達到多少會員數？  
除會費和月費之外，還有其他收入嗎？

### 關鍵資源：

- 一、 貴公司重要資源為何？（硬體設備／軟體資訊／人力智財／總部  
Know-how／分店互相支援）
- 二、 參與的過程中覺得總部訓練課程對你在工作上幫助最大的是？
- 三、 參與Curves工作多久？您有些什麼觀念上或實際行為的改變？

### 關鍵流程：

- 一、 請您概述您所參與到經營的過程，從成立階段到正式營運？
- 二、 請您概述顧客從體驗者到加入會員和會員售後服務，您在工作上的標準流程為何？
- 三、 請您聊聊每天的工作概況，甚至一周的工作情形？
- 四、 您覺得這樣的流程，您的工作量會負荷過大嗎？分工情形如何？

### 成功關鍵因素：

- 一、 總結貴公司( Curves分店 )成功關鍵因素為何？獨特性為何？
- 二、 請您談談貴公司( Curves分店 )的挑戰有何？將如何因應？
- 三、 您對於未來有哪些展望？個人的職涯發展或者公司的營運？
- 四、 關於貴公司( Curves分店 )，您還有哪些想法，或者建議？