

運動健康中心發展趨勢分析

謝登源* 林樹旺** 許揚***

*國立嘉義大學體育與健康休閒研究所

**建國科技大學講師

***國立嘉義大學休閒事業管理研究所碩士

摘要

運動健康中心產業未來發展的趨勢為：結合 SPA 型態的多元發展；推出副產品以靈活的經營方式發展相關產業；以新的行銷方式試圖更精準的鎖定族群，並從課程及設備上與不同市場區隔的消費族群作區隔；以主題式情境來凸顯氣氛與特色，創造不同體驗。本研究的趨勢分析目的在比較亞力山大健康休閒俱樂部、佳姿養身工程館、加州健身中心、金牌健康體適能俱樂部的經營模式。本研究結論認為運動健康中心產業發展面臨的瓶頸與挑戰是在：建立會員的忠誠度、提倡正確健身觀念、制定法令落實管理、建構教練證照制度。本研究最後建議消費者在選擇運動健康中心時，應參考：交通便利、個人需求、預算多少、休閒習慣、會員權益、現場氣氛、課程規劃、硬體及器材設備、加值服務。

關鍵詞：健康休閒俱樂部、健身中心

壹、產業趨勢變化與分析

一、健身風潮，健康取向

台灣健康俱樂部產業從十多年來每年成立1~2家，在1997年後突然激增為一年成立15家以上（姜慧嵐，2000）。近年來由於台灣社會進步、經濟發達和產業結構的改變，加以週休二日制度實施，帶來休閒時間的增加，伴隨高齡社會的來臨、醫療保健支出增加、文明病和退化性疾病的蔓延，人們意識到全人健康與追求優質生活形態的需求，加上國際間對健康體適能的重視和國內政府的支持，健康體適能俱樂部也因應時代的需求如雨後春筍般的成立（程紹同，1997；姜慧嵐，2001）。

現代都會人資訊流通與吸收都很快，日常生活趨於歐美化，不少人傾向運動習慣，卻礙於缺乏場地可以實踐。夏天潮濕炎熱，多雨的氣候加上污染的都會空氣，使室內運動環境顯得較具吸引力。加上現在人的工作時間長且不規律，長時間營業的健身房，提供了隨時運動的可能性，交通方便、價格普及化，也是吸引大批消費者願意加入健身行列的原因。加上近年來隨著醫藥發展的不斷進步，國人的平均壽命也逐漸增長，但由於飲食精緻且運動量少，加上都會休閒空間不足，因而產生營養過剩與肥胖等問題，使得社會上充斥著減肥及塑身的需求。現代人對於健康的需求已日益迫切，除了希望藉由運動讓身體更加健康，更希望能有一個私人空間，可以在忙碌的工作後，獲得輕鬆的休閒體驗，致使健康俱樂部的蓬勃發展（戴宜臻，2002；許揚，2006）。

二、休假增加、場地匱乏

在台灣方面，自1998年政府開使實施週休二日制度後，使得國人休假時間增加，休閒行為由偶發性行為轉為例行性行為。國人對於都會休閒空間的需求便日益增加。近年來國內專業性質的運動休閒與健康俱樂部興起，市場需求亦趨熱絡及普遍化。政府於2001年1月1日起正式實施週休二日與勞動基準法（2000）之基本工時調降為兩週84小時後，國人一年的休假日可達144天，其休閒時間大幅增加。再加上國民所得至2000年底已經達到14,188美元，顯示國人不但有錢，且更有閒（戴宜臻，2002；許揚，2006）。

然而，國人目前休閒空地面積仍稍嫌不足，至2000年底止，每萬人之休閒空地面積只有32.3公頃，我國運動休閒的場所普遍並不多。台北市政府曾在陳水扁市長任內推行學校夜間開放給市民運動，但是由於學校運動健身設備有限，使用的成果並不理想。雖然〈國民體育法〉第7條中說明：「各級學校運動設施，在不影響學校教學及生活管理為原則下，應配合開放，提供社區內民眾體育活動之用。必要時，得向使用者收取費用，以支應設施之維護及輔導人員所需費用，並予適當之輔導...」；但是，根據許多研究指出（江盈如，1999；姜慧嵐，2000；洪聖惠，2000），國人在面對休閒空地不足的情況下，轉而選擇營利性的健康休閒俱樂部；這也是造成國內近幾年來，健康休閒俱樂部迅速增加的原因。以中華民國有氧體能運動協會於2000年接受行政院體育委員會的委託案—「臺灣健身房（體適能中心）設施及管理之研究」中指出，全國共有129家對外營運之健康俱樂部，大部分集中在北部佔(60%)，其次是南部佔(21%)與中部(佔15%)（陳坤樟、黃任閔，2004）。

三、企業經營，國際連鎖

國際健康與運動俱樂部協會(International Health, Racquet and Sports Club Association, IHRSA)2001年的報告指出：美國健康體適能俱樂部會員佔總人口數的13%，而健康體適能俱樂部為我國近20年來的新興服務業，目前俱樂部會員人數僅佔總人口數的1%，因此我國健適能俱樂部產業發展應有相當成長空間，同時競爭也會相對增加（姜慧嵐，2001）。統一佳佳總經理黃淑珠表示目前健身休閒產業趨勢已走向獨特品牌形象的建立；而俱樂部應如何經營管理以符合消費者的需求，進而提昇競爭力，便成為經營者所需面對的重要課題。企業經營的趨勢已然從當地走向全球，整個行銷觀念都在轉變中，因此最近幾年健身運動俱樂部的經營已轉變為國際連鎖的趨勢，由加州健身中心的經營連鎖型態，以及亞歷山大集團規劃西進發展，同時和日本、紐西蘭等相關集團結盟便可得知（姜慧嵐，2002；蘇維杉，2003）。

貳、市場趨勢變化與分析

一、多種選擇，會員流失

根據2000年5月行政院體委會委託中華民國有氧體能運動協會進行台灣健康體適能中心設施及管理的研究中指出，台灣體適能俱樂部會員流失率約為20%；根據統計，美國俱樂部會員的流失率高達54%(Stotlar, 1999, 引自姜慧嵐, 2001)；表示會員流失式各普遍存在這個產業的問題。我國健康體適能俱樂部產業在國內超過了二十年的歷史，根據本研究的統計整理結果顯示(至2004年7月底)，國內至少共計有152家，但俱樂部在經營管理上的理念和作法存在著許多差異。倘若健康俱樂部之業者所提供的服務或設施無法滿足會員，其續卡率自然會大幅下降。許多企業管理調查都指出一個事實：爭取一個新客戶的成本永遠大於留住一個舊客戶；且依據市場統計，獲取新顧客的成本是讓舊顧客再次消費所需成本的5~8倍。

程紹同(2001)指出，以美國健康體適能俱樂部為例，招收新會員比留住舊顧客所付出的代價要高出五倍之多。因此，俱樂部在積極開發新會員的同時，如何提高會員對俱樂部的忠誠度，並與會員建立長期且良好的關係，是當前俱樂部經營業者要重視的課題。而體適能俱樂部流失會員的主因分別是「設備過於老舊」、「器材不敷使用」、「空間過於擁擠」、「會員失去興趣和動機」、「不常使用會員卡」、「停車不方便」、「搬家」等。消費者在面對低價與多種選擇的情況下，健康休閒俱樂部的業者往往面臨高比例的顧客流失。應就此一結果進行市場調查與行銷區隔，確切地瞭解此一流失顧客之生活型態、消費特性與心理需求，進而鞏固具有此特徵之既有會員，並將分析的結果轉為顧客維繫方案的對象，俾就運動行銷上得到最大之利潤與最小之成本。

二、運動住宅，購屋流行

早期，健身設備只有豪宅才有，且是以俱樂部的型態規劃在社區大樓中；近年來，在平價住宅中幾乎成了基礎配備。房屋市場日亦將運動健身設施列為公共設施的基本配備，部分業者甚至強調全套的健身、養生設備，以其獲得購屋者的青睞。房仲業者企圖將健身器材加入建築物中，讓健身不僅為了健康，更是一種

時髦與風尚的象徵。對於建商而言，推出具備此類公共設施的個案，一方面話題多、賣相佳，另一方面也可藉此提高個案在此區域內的行情。例如：潤泰建設在木柵市區推出「潤泰京典」，便善用現有空間，在三樓的露天花園設置健身房；冠德建設在天母地區的「陶淵明」，其公設內有游泳池、水療、健身房、韻律教室、撞球間、泡湯屋等幾近飯店式的休閒設施。又如麗寶建設在桃園南崁的「國家學院」、和發建設在桃園蘆竹的「日光花園」等建案皆有健身房中的標準配備（高俊雄，1995；戴宜臻，2002）。

就國內學者姜慧嵐（2000）為國內體適能中心俱樂部所作的分類，上述所提到的是屬於附屬於大樓住宅或社區內的健身俱樂部。在休閒事業體系裡，健身俱樂部自八年前開始轉型「財團化」，透過連鎖多家獲得一定經濟規模前提下，導致單家健身或休閒俱樂部更難以生存，曾經一度為房地產業界極為看好的社區健身俱樂部如骨牌效應歇業或解散，如九一年的「國王與我」俱樂部、以及傳出歇業的「水都」健康俱樂部等，而部分社區俱樂部就靠著住戶管理委員會硬撐。對於消費者而言，購屋後的使用包含了管理費用的繳交、運動健身的器材維修與管理、非住戶的使用管理、是否該委外經營等都是值得考量的問題。應可參考其他社區附設休閒中心、或附屬大型企業內健身俱樂部的管理方式，委託相關的管理顧問公司協助其軟硬體之修護和運作。

三、展店迅速，積極擴點

統一佳佳總經理黃淑珠表示國內參與健身休閒市場仍有許多發展空間，希望倡導健康的運動觀念，提升國內運動人口。台中地區健身休閒市場潛力十足，近期包括世界健身俱樂部(WORLD GYM)、好萊塢等業者陸續開幕營運，伊士邦健康俱樂部也於2003年12月15日正式進軍台中市場，成立台中忠明館；佳姿預計2004年進駐台中設點，亞力山大也計畫在台中市七期重劃區內，規劃大型健身休閒俱樂部，預期競爭將日趨激烈。統一佳佳副總經理黃銘誠表示，「伊士邦」未來可能進駐統一信義區轉運BOT案，預定2008年時家數達到15家（許揚，2006）。

繼台北市信義計畫區的101商場成為國內健身體系亞力山大健康休閒俱樂部與佳姿氧身工程館相互競爭的據點後，鄰近捷運站與大型購物中心的拓點計畫，更成為運動健康中心展店的一大趨勢。如加州健身中心的西門會館、站前會館、統領會館皆位在交通便捷的捷運站附近；亞力山大集團將於2005年欲拓增的三個

營運點中，有兩個營運點將設至於新店捷運線的公館及新店站之中，將以便捷的交通路線來與位在木柵捷運線大安站的金牌健康體適能俱樂部相競爭，提共消費者與會員更多的選擇（許揚，2006）。

四、競爭激烈，價格策略

近年來，美式大型賣場引進市場，引用大量業務人員，強勢銷售的業務方式，加上富有彈性的收費方式。原有的入會金及月費收取方式，已被各種相當誘人的「免費試用30天」、「免入會費」、「每月月費低於1000元」、「買兩年送兩年」、「長期一次付清，終身免費」的收費方式取代。各大俱樂部之間的價格競爭，更日趨激烈化。某些健身中心，以低於萬元左右的入會費搶進會員，卻造成大多數消費者，因衝動入會繼而快速退會，未能完全體會健康休閒俱樂部既能運動又能休閒的好處，不僅影響業者營收，更讓觀望的消費者退卻，對於健身市場發展影響甚鉅。

有鑑於此，許多業者都已改變這種競價方式，積極建立一定入會門檻及每月固定清潔費，這樣不但保障了客戶權益，亦帶動良好健身風氣。目前國內健身業者大多以折扣戰作為主要銷售手法，但連鎖體制健全的業者，則較有長程觀點的套裝銷售機制，在價格上從早期規劃單純會員制銷售「個人卡」、「家庭卡」及「公司卡」在市場上反映甚佳。近期並推出月費型收費方式，提供消費者更便利的付費選擇。

以繳費方式而言，消費者應以月繳會費，較有自主權，也比較有保障。一次繳交3年或5年會費，通常風險較高。倘若健身中心價格在短期內一直做調整，且費用愈降愈低，表示營運上可能已出現問題。畢竟羊毛出在羊身上，業者在建立價格策略時，必定將所有的固定或變動成本皆計算在內，消費者在選擇入會之前需將會員的的施用權益作全盤的了解，避免成為業者價格戰下的壯烈犧牲者。

參、因應趨勢變化與策略發展

一、會員流失之因應策略

某些健身中心，以低於萬元左右的入會費搶進會員，卻造成大多數消費者，因衝動入會繼而快速退會，未能完全體會健康休閒俱樂部既能運動又能休閒的好

處，不僅影響業者營收，更讓觀望的消費者退卻，對於健身市場發展影響甚鉅。有鑑於此，許多業者都已改變這種競價方式，積極建立一定入會門檻及每月固定清潔費，這樣不但保障了客戶權益，亦帶動良好健身風氣。然而要成功經營俱樂部，除了據點、空間、設備的多樣化與多元化外，最重要的是健身房需要不斷引進最新課程，以及專業、豐富的內容，創造消費者對於運動的熱情，並持續直這股健身熱情，才能吸引更多消費者投入運動。

對佔大多數上班族消費群眾而言，多是利用中午休息或下班時間運動，如果位置不是其平常使用的動線或交通不方便，顧客來店的頻率便會降低，自然減少其再續、入會的可能性，因此捷運的便捷性成為必須掌握的行銷工具。重視捷運這塊通路，不僅購買了車內與車站燈箱廣告，在寄給客戶的DM上也增加了每一個分點在那個捷運站附近的說明，提醒顧客其便利性，讓顧客能利用捷運的便捷增加來店的頻率。

建立會員檔案，由專人負責每位會員的需求，針對每個人不同的需求，瞭解不同顧客的特質，量身打造他所需要的產品與服務；極為客製化的個人服務，讓會員享有歸屬感與尊榮感。傳遞優越的顧客價值，也就是公司所提供的服務價值一定比競爭者好，否則必定會被其他競爭者超前而失去市場，同時必須建立長期的關係與顧客忠誠度，提供一個良好的溝通與互動管道。

二、異業結盟以開拓新客源

台灣的健康休閒中心可謂朝向複合式的快速擴展。過去健身休閒俱樂部，給人印象為有錢有閒階級的運動、社交場所，隨著國人健康意識提昇，近幾年健身俱樂部蓬勃發展，加入健身中心的會員階層也擴展至一般上班族、學生與家庭。現今的健身中心不再只是傳統的練肌肉、跳韻律舞或是有錢人社交之處，它同時結合美容、餐飲、休閒等多元化功能。隨著國內周休二日所帶動的休閒風潮，以及保養觀念的重視，許多滿足原有少數運動需求族群的純運動式的健身中心，已不敷所需。除了傳統的健身房與韻律教室外，還囊括了現今流行的SPA、美容、游泳等異業結盟，未來能提供除了運動健身、親子互動之外，附加社交功能的多元複合式的健身休閒俱樂部，都帶動國內新的健康風潮與商機。既然複合化的經營是勢在必行的，而與異業結盟除了可涉入其他產業之外，整合企業資源也成了一大優勢，還有益於企業開發新客源，並可強化品牌的知名度。

三、電子商務的發展與運用

隨著網際網路與電子商務的盛行，新的消費型態也將會影響休閒健身產業；例如企業本身可透過專屬網站的架設，提供會員或其他潛在消費者對相關資訊的取得並且可販售健身相關產品，亦可讓一般消費者能輕易的透過網頁認識健康中心的軟硬體設備以及教學課程；故發展電子商務行銷亦是健康體適能俱樂部經營者不可忽略的重要議題（蘇維杉，2003）。

數位時代的行銷溝通模式應包括了：電子郵件行銷、網頁內容、電子報、網路廣告。更進一步發展更可塑造個人化服務、建立社群等等，以達到價格優惠、購買容易等機制；藉此取得消費者行為的研究與分析，並建構會員資料庫或由會員引薦親友加入的獎勵方案。因此網頁設計、動線設計、網頁內容、上網速度與客製化服務，將是數位行銷策略的一個重點。如何將網路與實體交叉運用之，分別整合企業公關、產品行銷、通路行銷、客戶關係管理以及市場調查，藉由數位力量加強俱樂部的競爭力，正考驗著俱樂部所面臨數位時代的挑戰（許揚，2006；蘇維杉，2003）。

四、運動健身市場仍具開發潛力

雖然國內運動休閒產業整體後勢看好，國內外業者相繼投入，亞力山大甚至在鞏固台灣之餘大舉登陸大陸，獲致不錯成果。但是面對多數華人向來不重視運動休閒的固有觀念，如何以更具說服力的觀點、更豐富的產品、更體貼便利的服務，吸引消費者進入市場，並且持續熱度擴展成全民運動，將是所有業者面臨的共同挑戰。只鎖定既有運動族群的業者，必將面臨僧多粥少的窘境。讓運動休閒不再是消費者擁有額外的金錢、時間下，才願意投資的消費，將是所有運動休閒業者最大的課題及商機所在（唐雅君，2004）。

早期運動健康中心在地點的選擇上是以社區為主，利用社區合作的關係吸引家庭會員，然而近幾年來，由於健康休閒的觀念大為普及，使許多運動健康中心開始往商圈發展，在內部設施的規劃上也針對上班族而設計，再配合近幾年捷運的陸續通車，使其他點成為重要的競爭優勢。

社區化的深耕經營也是未來運動健康中心發展的方向。因為都會人最缺乏運動，若能在交通便利處或商圈拓點，將健身中心帶入都會內社區，不僅能擴大市佔率也能快速打入市場。由住宅社區轉向商圈，由單點轉向全省連鎖，由百餘坪

韻律中心轉型成二千坪以上健康休閒俱樂部，由國內據點延伸至海外市場，將健身休閒風氣從少數特定族群推向社會大眾（陳坤寧、黃任閔，2004）。

肆、運動健康中心產業案例簡介

一、亞力山大健康休閒俱樂部

本研究選取亞力山大健康休閒俱樂部為個案研究對象，原因為該公司不但國內自創之休閒品牌，也是國內第一家通過國際標準組織ISO-9001品質認證的健康體適能俱樂部，並加入國際IHRSA組織，其組織規模、分店數量與會員人數在國內健康體適能俱樂部皆為領導品牌之一。

在基本資料方面，亞力山大企業集團從1982年由董事長唐雅君創辦，至今年七月舉辦成立23年的週年慶活動，亞力山大集團旗下所包含的事業體有：亞力山大健康休閒俱樂部（簡稱亞力山大）、亞爵會館、雅姿舒活家、Alexander SPA，以及即將進駐新光傑仕堡為女性專用的頂級商務俱樂部「Queen」，預計於2004年10月的開幕。以產品價位來看，可以就是目前國內健身美容市場中，產品線最齊全的品牌。以「年輕、健康、活力」為一貫堅持的企業形象，並加入國際IHRSA組織，透過此一國際組織聯盟，亞力山大會員可以使用IHRSA全球7,000家聯盟俱樂部，擁有一卡在手，全球通行的便利。

亞力山大以複合式健身俱樂部為經營方向，主要經營項目為健身、美容、SPA與餐飲，期許成為提供完整解決與多元的服務健康休閒產業，讓顧客獲得外在的健康(提供健身、美容專業服務)、內在的健康（有機食品、SPA）、心靈上的健康（音樂CD產品）。目前亞力山大在台灣共有23個分部，有效會員人數大約為20萬人，在會員人口結構上，主要以一般消費者(包含個人與家庭會員)為最多，其次為公司團體；在會員性別的比例上，男女會員比例以女性佔60%較多，而會員年齡分佈以20至40歲的人口比例為最多。

亞力山大不僅是國內第一家通過ISO9001（含開發設計）認證的健康休閒俱樂部，並且在2000、2001、2002連續三年，榮獲亞洲康體協會(Asia Fit)頒發亞洲最佳俱樂部之獎項。2002年亦獲得國際IHRSA組織肯定，名列於「2002年全球前25大最佳俱樂部」獲選名單內，並於「健身設備數量」、「會員數量」、「營業額」、「營業額成長」、「營業據點擴增」等項目中獲得優異的成績，為東南

亞唯一進入此項國際性名單的俱樂部，同時也是台灣首家由國人經營之連鎖健康休閒俱樂部品牌進入國際性協會的指標性榮譽。其中全球俱樂部的據點數量，世界排名第22名；而會員人數總量，排名全世界第16名（張憶茹，2003）。

在歷史沿革方面，1982至1983年成立「雅姿韻律世界」，以教授兒童舞蹈與婦女韻律舞為主；1984至1990年將傳統舞蹈教學班轉型為連鎖經營型態，並全力推廣女性的韻律舞蹈，發展美容、三溫暖、烤箱等服務，1990年再轉型為會員制。1990年成立全國第一家「雅姿健康世界」，為男女的健身中心；1992至1998年，開始規劃以票卷收費方式符合顧客之需求以打入健身市場，同時雅姿健康世界也更名為「亞力山大健康休閒俱樂部」，推出家庭卡與公司卡，並開始全面電腦化管理。

1998年3月與玉山銀行合作發行聯名卡，為三合一相片會員卡，結合IC晶片、信用卡與相片會員卡三項管理功能。2000年設立會員專屬網站，2001年創立「亞爵會館」，2002年在中國上海成立第一個海外據點「亞力山大會館」。繼上海新天地旗艦店成立後首次登陸北京，計劃於2004年在大陸北京增設二個新營業據點，分別為北京亞力山大東直門會館及CBD會館。唐雅君表示，亞力山大在中國走高檔路線，鎖定是金字塔頂端的客源，與目前北京的"中體倍力"、"青鳥"等平價位的健身中心有明顯區隔，亦將最新的複合式店面經營手法帶進北京。亞力山大企業集團也並持續進行台灣的擴點計劃，以提供兩岸華人更高品質的健康休閒生活。

在組織架構方面，主要分為兩大部分，一為後勤行政部門的總管理處，亞力山大的決策中心皆由總管理處負責統籌管理，並適當授權給各分店執行各種策略；另一為直接與顧客接觸的前台系統，也就是亞力山大全國各分店。於2004年導入績效管理制度部分，委外由國外的慧悅顧問公司進行；e-Biz部分將與惠普和甲骨文合作；由亞力山大自己主導企業大學，自己培訓人才研發課程，並透過學分制激勵員工學習；公開發行部分，則委由安侯會計師事務所及倍利證券執行，計劃在2005年上櫃。

二、佳姿養身工程館

在基本資料方面，1977年，台灣本土第一家健身俱樂部—「佳姿韻律世界」，在當時仍是一片稻田的台北都會中心忠孝東路四段成立。創辦人亦是現任董事總

經理蔡純真，秉持「運動舞蹈化，舞蹈運動化」理念，引領婦女健康美身的新觀念。1986年起，拓展企業版圖，相繼成立韻律服製造廠及國際行銷公司，將健身美體事業產銷合一，推進世界舞台。1997年，「佳姿運律世界」轉型為「佳姿氧身工程館」，應用手技、科技及生化三大領域，以量身訂作的新觀念主動式與被動式運動，推動氧身工程概念，將國人健身觀念帶到新的境界。1998年，養身工程館軟硬體設備全部完成，運動服飾以彈性胸衣創新里程碑；與歐美同步研發海藻生化產品。1999年，板橋、永和、內湖、桃園氧身工程館相繼落成，推動創意舞蹈大賽、氧身工程勝利計劃台北新女人系列運動。2000年，六家氧身工程館聯合開幕，並針對男性氧身市場加以推動。2001年，十四家氧身工程館登場，推出彩妝及藻鹽SPA家居產品，成功引進台灣；各館主題意識確立。推出金絲絨彩妝及藻鹽SPA家居產品，成功引進台灣。2002年，氧身補給站海外行銷，建立全球氧身事業。5月森巴有氧延燒台灣，成功研發抗老生化系列產品及最新歐法果草氧身湯「森巴舞之戀」全新上市。並在歷經兩年的籌備後，位在台北101大樓，號稱台灣最頂級運動養身會館的「佳姿101氧身運動會館」，在2004年7月6日對外營運。

在歷史沿革方面，佳姿健康集團在業界以垂直經營與水平整合，自研發、原物料採購、生產、行銷到通路店面經營管理一脈相承。佳姿從韻律世界出發，藉由youth camp及wincare品牌的建立，不斷向上游伸展，進入韻律服裝設計製造、保養品研發生產的領域，並橫向開發美容、健身產業。

佳姿健康集團總事業體系包括有韻律事業部、美容事業部、商品事業部、外銷進出口貿易、一般零售業、台灣本島商品經銷事業、韻律服及快瘦褲服飾工廠。佳姿總事業體系包括有：韻律事業部、美容事業部、商品事業部、外銷進出口貿易、一般零售業、台灣本島商品經銷事業、韻律服及快瘦褲服飾工廠。目前佳姿氧身工程館在北部地區（台北縣市、桃園）共有20家直營門市，並積極計劃拓點中，商品並行銷於新加坡、上海、香港等地。並建構網路購物頻道，販售美容商品、韻律服、居家舞蹈教學DVD、有氧體雕課程、有氧果茶、彩妝系列、運動用品，建構另一行銷通路，結合電子商務開拓新的市場銷售管道。

在組織架構方面，佳姿氧身工程館隸屬於佳姿氧身工程館事業體系，目前在北部地區（台北縣市、桃園）共有二十家直營門市。佳姿氧身工程館體系設有行銷教育中心，下設文宣部、營業部及財務部三大部門，文宣部設有公關、製作及

企劃部門，營業部設有教學、營業、運動部門，財物部設有管理、財物、採購、工務部門。

三、加州健身中心

加州健身中心首先將美式風格的大型健身中心賣場引進台灣，改變了台灣俱樂部市場生態，給俱樂部產業帶來不小的震撼（姜慧嵐，2001）。加州健身中心隸屬於24-Hour Fitness Network集團，從1983年在北加州的一家俱樂部做起，目前加州健身中心在全球共有440家分店，25000個員工以及400萬個會員。挾持著這幾年在新加坡、香港開設健身俱樂部的成功經驗，發跡於美國的加州俱樂部決定進一步拓展亞洲市場，2000年3月進駐台灣、漢城，4月到東京設立據點，預計在5年內於亞洲設立100個健身中心，加上目前僅就歐美國家已有的346個連鎖據點，形成完善的全球健身連鎖網。

在基本資料方面，2000年2月於台北東區加州健身中心統領店正式開幕，佔地1300多坪，同年11月又成立西門旗艦店，坐落於原萬國百貨的西門館，樓高七層佔地1800坪，目前台灣的會員人數以達到28000人。俱樂部的設施設置了價值超過6000萬元新台幣的高科技健身儀器，並設有全亞洲最大的健康舞蹈教室，每週超過100堂的有氧健身課程，並提供免費的個人訓練課程，此外設有蒸氣室、大型按摩浴池、8台日光浴床及200台循環系統機器、咖啡廳與專業健身用品店...等多項先進的設備，消費者運動時，現場都有指導員可提供諮詢，還有私人教練的服務，每一位剛加入的會員，都有五堂私人教練的免費課程。在未來的規劃預計六年內希望在台灣能設有12家加州健身中心，會員人數預計達到15萬人(蘇維杉，2003)。

在經營理念方面，加州健身中心亞洲區的FHA 執行長艾瑞克·拉維(Eric Levine)曾表示「(加州)首先找名流當代言人，把健身運動塑造成一種身體的時尚，讓健身中心成為時髦的社交場所，在用歡樂和趣味包裝健身中心的娛樂效果，在此同時以非常平民化的收費標準，降低一般人走進健身房的門檻。統領店除了有寬廣的健身空間外，還有量身訂做的個人化服務，更有全亞洲最大的健康舞中心、蒸氣室、按摩浴池、日光浴池及大量的健身器材等多項先進設備。」運動結合娛樂、時尚，希望每一位踏進健身房的人，都能夠因為這裡所提供的熱情氣氛，不論在音樂、硬體設計、以及氣氛的營造上極力打造一種充滿熱情活力(蘇

維杉，2003)。

作為一個景觀典範的全球化健身中心，加州以商品消費中心的區位、廣大人潮的消費動線、巨大透明的落地門窗、強烈動感的流行音樂、迷幻色度的誇張外型、千坪無樑的活動展場、運動銷售的強力推銷、運動器材的豐盛現象、時尚流行的拉丁有氧，這種種景觀造就了一加州健身中心（邱建章，2003）。加州健身中心宣稱其標準化的運動空間與健身設備，這種運動景觀是以全球一致的健身空間為訴求，是企業為了掌握獲利的穩定性，標準化的生產方式成為必要的全球化市場經營模式。從產品開發、包裝、宣傳、到促銷，都經過精心的設計，以避免任何風險的損失。以名人（辛蒂克勞馥、王敏德、蕭亞軒等人）當作運動代言人的加州，讓會員深刻感受到其時尚的品味以及年輕活力的氣息。

在會員卡別方面，加州健身中心具有非常明顯的會員區隔與階層對比，主要是以會員卡的卡別來作辨識，其中最重要的因素就是會費的多寡，加州會員有區隔等級。就加州的會員卡別，有單獨一家會所用的，也有三家會所都可以使用的，首先要先區別這兩種，再從這兩者區分；還有分鑽石卡是屬於終身會員，可能一次繳了幾年的會費以後，幾年以後再繳一些費用即可。白金卡會員就是三家店都可以去，這兩種卡別的話就是不限時段，三家店通通都可以使用。金卡會員限定在同一家消費，例如在統領店買的話，就只能在統領店使用，僅限店但不限時段。銀卡會員就是限店又限時間，尖峰時間不能夠進去。晚上尖峰時候可能是5-9點，或是假日時段的下午尖峰時段不能夠進入使用。還有陽光卡，即會員僅可選擇（星期）一三五日使用或（星期）二四六日使用。

在行銷策略方面，在加州會員被分成明顯的階層，其行銷策略是希望讓付得起錢運動的人，依會員可以負擔的金額來享受高低不等的服務。加州健身中心是採會員制度。所謂會員制即是會員繳交一定金額之入會費後，於約定期間內（以年為單位，期約至少一年）每月再固定繳交清潔費用；亦有終身會員制度。會員在約定期間內隨時可前往運動，並可使用健身房內任何設施而不另收費（日光浴箱除外）。促銷的方式大體上分為兩種：1.針對不同節日進行優惠會活動，多以降低入費會或免入會費，吸引新進會員；2.贈送運動用品、毛巾、運動服、纖體霜、水壺、洗面乳組合包...等等。

四、金牌健康體適能俱樂部

【Gold's Gym】健身房集團成立於1965年，廣佈全球27個國家，超過622個健身中心，並擁有超過250多萬名會員，是來自美國加州、全球最大的連鎖健身系統，目前在台北開設第一家店，將陸續在台灣設立據點。會員只要持一張金牌健康體適能俱樂部的會員卡，就可享有全球620家連鎖健康體適能俱樂部的服務（黃鴻斌，2003）。

在背景資料方面，台北金牌健康體適能俱樂部成立於西元2000年5月，地點選擇位於鄰近商業區的台北大安捷運站3~5樓，佔地約一千一百五十坪。其中美國GOLD'S GYM佔25%股份、劍湖山世界股份有限公司佔75%股份。目前的會員數約5700名，女性會員較男性會員多。俱樂部內全職員工約60名，兼職約50名。營業時間由早上6:00至晚上12:00。台北金牌健康體適能俱樂部是全球最大連鎖健身中心Gold's Gym的連鎖店之一，內部規劃和管理人員大多由Gold's Gym安排。美國金牌健康體適能俱樂部會隨時將新的技術和課程傳給台北金牌，但因國情與文化上的不同，尚有些爭議有待和美國方面做協調（黃鴻斌，2003）。

金牌健身俱樂部新任總經理張山表示，上任後隨即與房東協商調降房租，讓俱樂部有更多的資金投入營運，在提出完整營運計畫書及希望房東能夠配合的項目後，房東願意調降房租價，且降幅讓金牌俱樂部一年省下約600萬元的租金。下一階段，劍湖山倘若能順利取得金牌亞洲區的總代理，台灣金牌健康體適能俱樂部即將啟動大規模的展店計畫。

在經營理念方面，金牌健康體適能俱樂部其經營理念為『提供顧客滿意的服務品質與合理的價格』，除了提供寬敞明亮的運動環境，和國內外優良的教練師資外，還提供會員多元化的課程和符合東方人體態的硬體設備，其中有許多最新的體適能課程都是和美國金牌健康體適能俱樂部同步推出。

金牌健康體適能俱樂部規劃許多體適能課程並聘用專業教練來指導會員，重力訓練器材旁隨時會有教練輔助會員並糾正其姿勢以避免運動傷害。韻律教室亦安排了數種韻律課程，如戰鬥有氧、肌力伸展、龐克街舞、氣功... 等，課程與國際同步，隨時引進最新最有效的有氧課程以滿足會員求新求變的習慣。硬體設備上可分重量訓練區、韻律教室、心肺訓練區、曬膚室、三溫暖、按摩區等。部分心肺訓練的設備前擺置個人電視讓會員在運動時能邊做邊觀賞，避免會員從事反覆的訓練時感到無聊。每日固定有專人負責清理維修設備，防止意外發生，確

保會員的安全。2004年3月為了配合日益盛行的SPA熱潮，金牌特別引進筋絡按摩法，讓會員在運動之後，也能放鬆筋骨。在人員方面，金牌也啟動了新一波的教育訓練計畫，提升人員的服務熱誠，讓會員到健身俱樂部時，能有回家的感覺（黃鴻斌，2003）。

在目標市場方面，台北金牌健康體適能俱樂部初期的目標市場是以附近商業區的上班族群為主。據業者表示尖峰時段為早上6:00至9:00及晚上5:00到9:30兩個時段，人潮之所以會集中在這兩個時段是因為會員多半會選擇在上班前或下班後來從事運動，紓解身心壓力。大部分的消費者會選擇住家或公司附近的健康體適能俱樂部來運動，交通上較便利，因此健康體適能俱樂部的設立是有地域性的，也就是盡量不在同一區域內設置兩家俱樂部。由於台北金牌健康體適能俱樂部在台北的商業區中，加上金牌在國外享有盛名，因此也有不少會員是在台北工作的外國人。

在行銷策略方面，台北金牌健康體適能俱樂部所屬地段為台北的商業區，因此內部的裝潢和擺設的設計都以吸引上班族為主。為使客戶能安心的運動其收費方式是先繳入會費後，每個月再繳交月費，如其中一個月不克前往，則該月的月費就可以不必繳納。促銷的方式大體上分為兩種：1.降低入費會，吸引新會員；2.贈送運動用品，如毛巾、運動服... 等等。

台北金牌健康體適能俱樂部每週都會製作週報給會員參考。內容和運動健身及金牌健康體適能俱樂部最新消息有關。週報可帶給客戶最新有益健康的知識並讓顧客瞭解金牌健身中心的動態隨時與顧客保持關係。由於國內並無其他分店，且有許多設備不若其他競爭對手充足，因此在成立初期是以價格戰的方式搶攻市場，並強調高服務品質及合理價格來吸引消費者，待資金充足並且解決美中管理上的衝突後才有可能再多開分店並提供更多的配備來吸引更多的消費族群(黃鴻斌，2003)。今年3月推出猜出總統當選人可免入會費方案。金牌健身俱樂部總經理張山表示，配合大選促銷不打價格戰，而是希望藉此拉近和消費者的距離，變成大家的好鄰居。由此可見巧妙的利用事件行銷，除了創造話題也有益於開拓新客源。

五、伊士邦健康俱樂部

創立於2000年，專營大型綜合型休閒SPA俱樂部，全國共七間，分佈於台北、

台中、台南、高雄。其俱樂部特色為走向國人週休二日，及崇尚高優質休閒品質之意識型態；結合：活力有氧健身區、休閒水療區、養生桑拿區、身心美容SPA區、家庭親子區、休閒養生區，是少數擁有通過「AFAA」—國際體適能有氧協會正式授旗之有氧舞蹈學院。

統一企業與佳佳事業集團，2003年6月合資1.2億元，成立統一佳佳公司，全面整合原統合開發成立的統一健康世界城市俱樂部及佳佳碧兒通路；推出「伊士邦健康俱樂部」新品牌，期與亞力山大、佳姿健身連鎖雙強，形成三足鼎立局面。目前，統一佳佳旗下在全台擁有七家伊士邦健康俱樂部，及16家Being SPA，會員人數約3.1萬人。統一集團的統合開發和佳佳碧兒各持股一半，佳佳在黃壽英、黃淑珠姐妹攜手經營22年下，在南部健身市場占有率達七成。統合開發旗下所有城市俱樂部據點，由伊士邦取代，包括民生店在內，共有4家伊士邦同時進駐一級戰區的台北市，未來還將爭取進駐各大百貨公司，統一高島屋百貨將設立伊士邦在台北東區的旗艦店。

在背景資料方面，2003年11月5日開幕了耗資1.2億元改裝的台北民生館、2003年12月15日正式進軍台中市場，成立台中忠明館；伊士邦預計2004年在台北再開出兩家分館，另外Being SPA也計畫新增四家據點。『伊士邦健康俱樂部』目前全國有7個分館，包括台北民生館、台北永和館、台北古亭館、台中忠明館、台南成功館、台南長億館、高雄金典館等。統一佳佳副總經理黃銘誠表示，預定三年內由目前3.5萬名會員，提升到10萬名；「伊士邦」未來可能進駐統一信義區轉運BOT案，預定2008年時家數達到15家。

在經營理念方面，為求提供多元化軟硬體服務，「伊士邦」耗資500多萬元添購儀器設備，作為專業的飲食和運動處方，並將每周提供50堂運動課程。除了『運動美學新空間』的訴求外，軟體方面更提供多元化的運動課程、專屬營養師及舒緩身心靈的芳療師，提供消費者更便利的運動休閒服務。伊士邦提供『健康管理計劃』，針對剛開始健身的消費者免費提供個人導師，以一對一的方式免費提供七堂健身入門課程，包括游泳、韻律及健身三個部份，而專業營養諮詢與飲食規劃，為會員量身打造飲食建議，更有效達到健身目的。「伊士邦健康俱樂部」總經理黃淑珠表示「伊士邦」引進國外最新的健身俱樂部概念，打造一個結合運動、健身、休閒和生活的全方位優質場所。公司重視專業人才培育工程，運用國際認證AFAA教練團隊智慧及多元化專業培訓教學等強力週邊陣容，引進Les

Mills系列課程，並結合一流專業教練團隊與顧問團隊，提供人員所須之國內外專業課程教育訓練。

在目標市場方面，伊士邦健康俱樂部總經理黃淑珠表示：由於現代人愈來愈重視運動觀念，參加健身俱樂部已成為一種風潮，所以目前伊士邦的服務據點，已涵蓋從北到南的都會區，是全國性的連鎖品牌。希望在競爭激烈的健身市場中，提供消費者『運動美學新空間』的嶄新選擇。伊士邦希望倡導健康的運動觀念，提昇國內的運動人口，目前健身休閒產業的趨勢，走向獨特品牌形象的建立。以全家人運動概念出發，則成立類似湯姆龍般的兒童遊樂區，以滿足全家客層需求；並提供功能齊全的小朋友照顧措施，針對不同年齡層有兒童才藝教室，不定期舉辦主題教學，只要付少額的費用就可以參加俱樂部準備的課程，另有免費的圖書室及歡樂堡讓小朋友使用。

伍、案例的分析與整理

一、案例發展分析

根據以上所介紹的五大運動健康中心，以現在與未來的發展狀況之相同點或相異點來作比較與分析，並判斷產業未來發展的趨勢。

(一) 複合化發展，與異業結盟

國產健身品牌結合SPA型態的多元發展趨勢，成為有別與美式體系發展的最大特色之一。亞力山大健康休閒俱樂部率先並購了名門淑女SPA體系，徹底擺脫以往健身房美療所留於粗糙的印象。繼亞力山大健康休閒俱樂部之後，佳姿養身工程館亦於2002年底併購國內佔地最大的SPA館貴妃庵，並與美體小舖企業結盟。統一健康世界城市俱樂部與佳佳碧兒通路合併，在2003年6月推出「伊士邦健康俱樂部」與「Being Spa」雙品牌。美式體系的加州健身中心亦在兩個分館中設有SPA與三溫暖設備，而金牌健康體適能俱樂部亦有三溫暖及美容保養服務。到健身房不僅能健身還能作SPA，成為國內運動健康中心品牌的一大優勢。

(二) 副產品開發，經營更靈活

美系健身房缺少的游泳池設備也是極大的賣點，統一伊士邦健身俱樂部在七個營業點裏，僅有兩個營業點未設置游泳池。在運動健康中心的主體下推出因地制宜的副產品是國內業者較為靈活的經營方式，如亞力山大健康休閒俱樂部與佳

姿養身工程館於2003年同時推出居家健身光碟（亦在網路上販售），讓消費者實踐健康、改善身材曲線也能以閉門造車的方式達成。餐飲經營亦是如此，亞力山大集團下的亞爵會館內的泰式料理也打出相當響亮的名聲。佳姿健康集團則在韻律服裝設計製造、保養品研發生產的領域，並積極開展氧身茶tea bar事業，並預計於2004年開放加盟；而成立位在台北市南京東路四段的氧身春膳堂，更是涉入餐飲業的最佳見證。美系的運動健康中心則與營養食品、蛋白質補充飲料的廠商結盟，在健康俱樂部中的飲料吧販售；或在各營運點的販賣部販售印有健身俱樂部品牌Logo的服裝或健身相關產品。

（三）多品牌策略，區隔更準確

運動健康中心新的行銷方式試圖更精準的鎖定族群，並從課程、設備上與不同市場區隔的消費族群作銷售。歷經多年的測試與評估，亞歷山大集團與佳姿健康集團發展出多品牌策略，並以亞爵會館及台北101、氧身尊爵系列鎖定高消費客層，其事業體下的運動健康中心則分別鎖定年輕族群與25歲都會上班族。亞歷山大集團並率先鎖定專為女性企業家設計的產品，即將於2004年10月開幕在台北信義計畫區新光傑仕堡開幕的「Queen」女性專用的頂級商務俱樂部，服務內容只有SPA、水療、減重和冥想四大主軸；佳姿健康集團更在歷經兩年的籌備，位在台北101大樓，號稱台灣最頂級運動養身會館的「佳姿101氧身運動會館」，已於2004年7月6日對外營運，期望以時尚、養生及健身三大主軸，重新塑造台灣健身休閒市場的新文化。為此，業者在印體方向及擴點展店的規劃上，皆可看到其經營的野心。而美式體系的加州健身中心則是維持單一品牌；以會員卡的購買方式作出會員使用不同營業點與不同等級設施的區隔。

（四）主題式情境，凸顯氣氛與特色

有別於美式健身房的昏暗燈光情境，國產健身品牌試圖模擬SPA方式，以「主題式情境」讓會員能藉由不同場所而轉換情緒，例如亞力山大健康休閒俱樂部的巴里島水療館、年輕族群所匯集的neo19D導入的DJ舞台、lounge bar等。佳姿養身工程館也以歐洲城市主題，營造出令人放鬆的異國風情。以全家人運動概念出發的統一伊士邦集團則成立類似湯姆龍般的兒童遊樂區，滿足全家客層需求。美式健身中心則是運動結合娛樂、時尚，希望每一位踏進健身房的人，都能夠感受到熱情氣氛，不論在音樂、硬體設計、以及氣氛的營造上極力打造一種充滿熱情活力。

二、外商連鎖與本土企業之比較

根據以上所介紹的五大運動健康中心，以及整體產業面變動的趨勢，將外商連鎖企業的健身房與本土的健康中心產業比較其在經營管理上中西方的差異，與對於西進大陸的態度與策略之探究。

(一) 經營管理的比較

在國內休閒事業體系，健身俱樂部自八年前開始轉型「財團化」，透過連鎖多家獲得一定經濟規模前提下，導致單家健身或休閒俱樂部更難以生存；亞歷山大集團與佳姿健康集團以及後來由原統合開發成立的統一健康世界城市俱樂部及佳佳碧兒通路所推出「伊士邦健康俱樂部」，在既有的管理制度下，分派分店經理統籌整體員工訓練與管理，即可儘速步入營運軌道，而省下摸索市場、打行銷戰等功夫。從以上的案例簡介可以見得，國內的健康中心初期多以單純的韻律中心、舞蹈教室成立，後來為了迎合時代潮流與消費者喜新求變的需求，運用本身既有的管理know-how經營，配合其他多功能性的休閒元素而成立健康中心；在市場更為成熟後尋求異業結盟，並透過企業內外部的資源整合，以連鎖經營的方式將企業體系的版圖擴大。

至於由外商引進的加州健身中心本身就是一個國際連鎖企業，可以提供許多在產品和技術上的支援，而金牌健康體適能俱樂部根據IHRSA的調查指出，更是全美排名連鎖規模最大的俱樂部，兩家健康中心可藉由在國外享有的盛名，而增加不少在台北工作的外籍會員；但倘若是由國內企業共同合資經營，由於中西文化的差異，需解決美中管理上的衝突後才有可能再多開分店並提供更多的配備來吸引更多的消費族群。在行銷的價格策略上，兩家外商健身中心挾著低價折扣手法和大批的健身器材進駐，在短時間內淘汰掉不少既有的本土業者、也吸走不少的同業會員，影響了國內本土的健康中心在會費與其他相關收費的消費水準；適者生存的產業生態在這迅速發展的幾年內可一探究竟。

然而所有的事業與產品都可算是服務業，無論是硬體的設備設施或是軟體的課程與諮詢，事實上都是專業性的服務，因為消費者加入健康中心所購買的不是產品，而是後續服務。發展出一套完善的品牌的管理策略，在邁向國際化的發展過程中也要兼顧本土化，因此不論是本土或外商的健康中心其定位都應朝向全球策略，但以符合當地民情的方式呈現。若從商業的角度而言，外商與本土企業的關係除了產業和品牌的競爭外，也可能是一種共存、合作或結盟的方式來進行，

正如同加州健身中心亞太地區總裁Eric 所言，台灣有許多優秀的本土化健身中心或私人俱樂部，然而加州並不把他們當作是競爭者，而是當作一同推廣健身運動的夥伴（蘇維杉，2003）。

（二）對於大陸西進的態度

雖然國內運動休閒產業整體後勢看好，國內外業者相繼投入，亞歷山大集團甚至在鞏固台灣之餘大舉登陸大陸，獲致不錯成果。佳姿的蔡純真董事長在評估後則認為目前大陸健身的風氣還不盛，將拿會員卡當成一種裝飾，因此佳姿健康集團決定將晚一到兩年進駐，今年預計在上海的外高橋區設立教育訓練中心加以推廣，明年後再正式進駐。

在評估上海相當活絡的消費能力以及商業活動後，亞歷山大集團董事長唐雅君針對大陸市場的行銷策略指出，投資者的資金或設施必須一次備足，集中打出知名度，才能吸引大陸人士的目光，其中資金是否充裕是重要的關鍵。除了沿襲台灣會員卡和點券並用的收費方式，並配合當地的風土民情推出適合的商品。初期不會引進價位太高的產品，會採用配套的方式，讓大陸人士對健身產品有較多樣化的選擇。

但是面對多數華人向來不重視運動休閒的固有觀念，如何以更具說服力的觀點、更豐富的產品、更體貼便利的服務，吸引消費者進入市場，並且持續熱度擴展成全民運動，將是所有業者面臨的共同挑戰。只鎖定既有運動族群的業者，必將面臨僧多粥少的窘境。讓運動休閒不再是消費者擁有額外的金錢、時間下，才願意投資的消費，將是所有運動休閒業者最大的課題及商機所在。

相對於亞歷山大集團的積極卡位，外商加州健身中心在亞洲地區的佈點僅限於台灣、香港、韓國、新加坡、泰國，目前尚未傳出有西進的動向；至於金牌健康體適能俱樂部則在取得金牌亞洲區的總代理後，台灣金牌健康體適能俱樂部即將啟動大規模的展店計畫，但目前應僅侷限於台灣地區的拓點。

陸、結論與建議

一、結論：產業發展面臨的瓶頸與挑戰

根據中華民國有氧體能運動協會1999年有氧體能大會針對國內各類型體適能俱樂部教練及經營者所做的調查研究及歷年來相關研究指出，俱樂部業者經營

所遭遇困難包括：「法令政策未明」、「缺乏專業管理人才」、「會員招募不易」、「土地取得不易」、「國民休閒運動風氣未開」、「會員需求不易掌握」、「合法營業執照取得不易」...等（高俊雄，1995；陳金冰，1990）。本論文將針對上述各點加以分析並整理如下：

（一）建立會員的忠誠度

在國內1999年有氧運動大會中，健康體適能俱樂部業者提出目前所面臨的一大窘境是一會員流失率高。在美國健康體適能俱樂部會員流失率高達54%，換句話說，一個擁有1200個會員的俱樂部，必須每個月招收54個新會員才有辦法維持現有的會員數目（程紹同，2001）。

另外，根據行政院體育委員會「健身房（體適能中心）設施及管理之研究」的結果指出，國內健身房(體適能中心)所面臨問題中與會員相關部分以會員之開發與會員流失為前兩位，且台灣地區的運動健康新會員流失率亦達20%。以上的研究報告都顯示了降低顧客流失率對於經營者而言是刻不容緩的。

從陳景森（1995）、范智明（1999）針對健康體適能俱樂部進行的研究結果也指出，俱樂部會員最重視服務人員的態度、服裝儀容與專業能力，而從亞力山大健康休閒俱樂部對於各分店現場人員服務品質的要求與管理也可以發現，服務人員在健康體適能產業中與顧客互動與關係維繫的重要性。

（二）提倡正確健身觀念

行政院體育委員會自八十六年成立以來，積極推動國人正確運動休閒觀念。過去健身休閒俱樂部，給人印象為有錢有閒階級的運動、社交場所，隨著國人健康意識提昇，近幾年健身俱樂部蓬勃發展，加入健身中心的會員階層也擴展至一般上班族、學生與家庭。現今的健身中心不再只是傳統的練肌肉、跳韻律舞或是有錢人社交之處，它同時結合美容、餐飲、休閒等多元化功能。

近年來體適能俱樂部因應市場需求如雨後春筍般設立，除了提供多樣化的健身器及課程外，也透過專業運動指導員的正確指導，提供給國人更多元化的運動選擇。在加州健身中心亞洲區的FHA執行長艾瑞克·拉維(Eric Levine)的觀察下，台灣人和美國人的健身習慣有著不同的運動現象學呈現，他表示大部分的美國人都有運動習慣，然而台灣的運動的風氣和概念似乎還未成形。美國人運動的目的多半是為了健康，而台灣人的運動動機，可能有一部分是潮流流行。在歐洲，人們越來越習慣非常有紀律的運動，因為他們非常了解健身的重要性，對歐洲人而

言健身是他們文化的一部分。建立運動的習慣，畢竟健身中心依靠的是長期的運動人口（邱建章，2003）。而業者亦應倡導消費者養成運動健身的習慣，企圖使健身變成是台灣文化的一部分。

（三）制定法令落實管理

我國體適能俱樂部產業雖然在國內只有近二十年歷史，但俱樂部在經營管理上的理念和作法存在許多差異。目前市場上「健身廣場」、「健身房」、「健康俱樂部」、「健身中心」林立，品質良莠不齊。國內目前並無明確法令規範，會員權益也未獲保障，空間不足，教練專業不足，安全設施草率的背後，使目前健身中心還在無法可管的階段。行政院消保會消費者中心團長吳冠真表示：消費者必須去了解其經營型態與契約是否符合，只要訴諸以文字的部分就算數，企業一定要負責；一般廣告宣傳上寫的文字，都代表契約的一部份。消費者應要求任何的口頭承諾訴諸以文字，成為特別條款才有保障。

消基會公佈最近兩年的健身中心申訴案例，發現主要申訴內容包括：中途退會條件嚴苛、不合理，違約金過高，服務內容或提供的條件與簽約時的約定不同，以及使用健身器材受傷。消基會針對市面上七家健身俱樂部所做的調查發現，八成六的業者拒絕讓消費者將契約書帶回家審閱，包括「金牌」、「太平洋都會生活俱樂部」、「加州」、「亞歷山大」、「伊士邦」和「好萊塢」，至於「佳姿」，雖然同意將契約攜回，但是提供的卻是由衛生署公告的「瘦身美容定型化契約範本」，而不是應該採用的「體適能定型化契約範本」。

消基會秘書長程仁宏指出，這些入會契約有幾個主要問題，包括解除會籍及退費標準不合理，或是收取過高的違約金，會籍不可轉讓或收取轉讓手續費不合理，消基會呼籲政府主管機關針對目前已存在的健身中心亂象，立即要求業者改善，為消費者權益把關。至於消費者在加入健身中心前，要先考量地點的便利性和自己的時間，如果加入後利用機率低，很容易造成浪費。

根據地方制度法而言，運動場所的監督輔導之責隸屬於地方縣市政府，而目前只有以三溫暖的管理辦法規範部分健身中心合格與否。體委會運動設施處處長何雲光表示，體委會並非健身俱樂部的專職單位，目前只能以專案委託民間團體做相關的健身中心研究，再請縣市政府分別制定管理規範。健身房設施和經營管理涉及土地、建管、消防、安全衛生、環保、運動等項目，政府應制定體適能俱樂部管理辦法之依據，督促經營者重視消費者權益、持續加強場地設施檢查，以

落實體適能俱樂部之公共安全管理，確保消費安全。

(四) 建構教練證照制度

要跟上時代變化，滿足消費需求，健身休閒俱樂部的從業人員，已經不能再只是單純的體育舞蹈背景人員。例如亞力山大企業集團多年來，每年固定投注千萬資金，不斷研發新課程、創造運動趨勢、培育專業人才，並於1998年成立「亞力山大體適能學院」，持續引進最新國際認證。在國外，教練是專業健身中心最重要的資產，教練的資格、證書展示在牆上。美國、加拿大、澳洲均架構了健身教練證照制度。

像加拿大的健身教練考試採進階式，獲得最基礎的指導員執照的人才可以在健身中心服務。美國的教練也有分級制度。從最基礎的AFFA（美國有氧運動協會）到ACSM（美國運動醫學會）、ACE（美國運動協會）等，並且ACSM和ACE還有等級（1~5級）之分，且每兩年就更換新證照，以確保確保教練的素質。運動教練也是一種專業，應有證照制度檢覆督促制度面的問題。

國立體育學院運動保健系教授黃啟煌認為，真正的運動教練是人體解剖生理學、體適能知識，運動器材等都應瞭若指掌，而教練不只是得通過考試，還要會指導別人；台灣應儘速建立屬於國內的健身教練執照，以保障健康中心會員的權益與安全。目前國內僅有行政院體委會於2001年所頒布的國民體能指導員授證辦法（見附錄二），可供作運動健康中心在招募健身教練的參考標準。

二、建議：消費者選擇運動健康中心之參考

消費者應在入會之前考量以下幾點，而業者可參考以下所列項目提供消費者評估，並朝此方向努力以減少或避免入會的合約糾紛。

(一) 交通便利

健身房的地理位置攸關能否保持運動習慣，所以最好選擇住家或是公司附近的健身房，方便利用時間去健身，或是運動完可以直接回家休息。健身中心必須在家與公司的通勤線上，或是離家近的地方，否則持續運動的機會與頻率相對減少。

(二) 個人需求

為了社交，應選擇俱樂部活動辦的多。為了運動、雕塑體型，就要仔細評估教練們的資質水準、運動器材項目的多寡、甚至可以詢問其他會員的評價，看看

是否符合自身的需求。如為了突顯社會地位，場地規劃、附加設施、隱密性、豪華度則是要評估的項目。

(三) 預算多少

不管是學生、普通上班族，還是主管級，在心中先定好一個負擔得起的價格，選擇符合經濟預算，其他部份也能滿意或可以接受的健身中心。問清楚會員需另外付費的項目，如毛巾、臨時置物櫃、泳池、SPA、個人運動教練等。以繳費方式而言，建議月繳會費，消費者較有自主權，也比較有保障。一次繳交3年或5年會費，通常風險較高。姜慧嵐（2000）表示若是健身中心價格在短期內一直做調整，且費用愈降愈低，表示營運上可能已出現問題。

(四) 休閒習慣

仔細評估自己是否喜歡在密閉式的空間中運動，或是習慣而且偏好在戶外休閒運動，是否會因為戶外休閒活動或其他私事而減少自己上健身房運動的次數。

(五) 會員權益

詢問健身中心所簽立的會員等級可以使用哪些設施（游泳池、日曬機、護膚美容課程、SPA設施等），這些可以使用的設施是否足能滿足個人需求，請假規定、付費方式、甚至教練證照資格...等，都是會員應該知道的權益。運動處方是否需額外付費。根據個人的體能狀況所做全套運動建議。基本上健身俱樂部的運動處方應是會員權益，毋須額外付費。特別注意契約內容上退費、請假、轉讓及結束營業如何處理的部分。根據行政院消費者保護委員會的規定，簽訂契約時，消費者均可要求將契約帶回審閱再做決定。

(六) 現場氣氛

到健身中心的每個角落逛一逛，看看這裡的運動氣氛能不能感染，觀察運動器材動線規劃如何，評估運動空間是否太擠或不能順暢的執行訓練流程。中華民國有氧體適能協會企劃部主任唐瑋廷表示運動空間高度一定要足夠，才不會有壓迫感，至少兩米五以上；即站立在有氧教室時，手伸直往上碰不到天花板。另外，衛浴設施及環境的清潔度也是很重要的。詢問是否提供一日體驗卷等，在最常使用的時段內使用較準確。

(七) 課程規劃

初次到健身中心的會員應該都有3堂左右的教練課程，由教練一對一的帶領入門做運動，從個人需要做的運動項目、運動器材使用、到安排運動計劃，讓會

員可以一開始就得心應手的在健身房中運動。最後，看看有氧課程表上是否有想上的課，以及是否會定期更新課程規劃。教練是否有國際證照或是專門體育學院畢業的資格以及工作熱忱、是否主動積極，並可指導會員正確姿勢。可留意健身教練與學員互動情形。

(八) 硬體及器材設備

硬體設備包括空間、採光、空調系統，選擇一個明亮通風的運動環境是必要的。健身器材方面則分為有氧器材：跑步／踏步／滑步機、腳踏車...，數量是否充足可以持續使用30分鐘且不需等待，器材使用是否需要排隊。器材是否定期維修等，重量訓練器材是否夠新夠乾淨，以確保運動時的安全及品質。同時間可以給多少人使用，公共空間的規範、活動面積，都是會員權益保障的一部份。通常美國的有氧課程一班不超過22個人，有些課程甚至要事先預約。因為小班制，教練才能顧及全部的學生。

(九) 加值服務

確認櫃臺或健身區永遠有人可以回答問題，包括器材的使用、如何避免運動傷害或是健身知識。除了有氧運動及重量訓練區，是否有游泳池、SPA設施、蒸氣室、烤箱、護膚美容等設備，若有充裕的時間使用健身房中的設施，這些加值服務也要一併評估。

參考文獻

- 江盈如（1999）。大台北地區健康俱樂部顧客滿意度、忠誠度以及滿意構面重視度之研究，未出版之國立交通大學經營管理研究所碩士論文，新竹市。
- 邱建章（2003）。來去加州：休閒健身運動與生活風格之文化研究，未出版之國立台灣師範大學體育學系碩士論文，台北市。
- 姜慧嵐（2000）。台灣健康體適能俱樂部產業之研究，未出版之文化大學運動教練研究所碩士論文，台北市。
- 姜慧嵐（2001）。台灣健康俱樂部產業概況與挑戰，台北：體育與台灣經濟發展研討會大會手冊（未出版）。
- 洪聖惠（2000）。健康休閒俱樂部之商圈經營研究，未出版之輔仁大學應用統計學研究所碩士論文，台北縣。

范智明(1999)。台北市運動健身俱樂部會員消費者行為之研究，未出版之國立師範大學大學體育學系碩士班論文，台北市。

高俊雄(1995)。台北市健康體適能俱樂部經營管理型態初探，大專體育，22，39-53。

高俊雄(1996)。台北市健康體適能俱樂部健康經營管理形態之研究，收國立體育學院編，運動休閒管理論文集。台北：品度股份有限公司。

張憶茹(2003)。亞力山大健康休閒俱樂部顧客關係管理之研究，未出版之國立臺灣師範大學運動休閒與管理研究所碩士論文，台北市。

陳坤檸、黃任閔(2004)。鄉村型社區運動健康休閒中心之設立與推廣，國民體育季刊，142，25-31

陳金冰(1990)。休閒俱樂部行銷策略之研究，未出版之國立政治大學企業管理研究所碩士論文，台北市。

陳景森(1995)。運動健康俱樂部服務品質之實證研究—以中興健身俱樂部為例，未出版之國立臺灣師範大學體育學系碩士班碩士論文，台北市。

程紹同(1997)。國內運動休閒與體適能企業之概況介紹及經營策略分析，桃園文教(復刊號)，29-36。

程紹同(2001)。企業運動商戰剖析。台北市：漢文書店。

黃鴻斌(2003)。健康體適能俱樂部會員參與動機、顧客滿意度及忠誠度關聯性之研究，未出版之南華大學旅遊事業管理學研究所碩士論文，嘉義縣。

戴宜臻(2002)。健康休閒俱樂部會員參與動機、限制因子、實際體驗與滿意度之研究—以亞力山大健康休閒俱樂部為例，未出版之國立嘉義大學管理研究所碩士論文，嘉義縣。

蘇維杉(2001)。運動健身俱樂部行銷管理形態之研究—以亞力山大與加州為例，發表於第一屆中華民國運動與休閒管理學術研討會，台北：師範大學。

Stotlar, D. K. (2001). *Developing successful sport sponsorship plans*. USA: Fitness Information Technology, Inc.

Trend Analysis of Health/Fitness Center

Deng-Yuan Shieh* Shu-Wang Lin** Yang Shu***

* MS, Graduate Institute of Physical Education, Health and Leisure Studies,
National Chiayi University

** Lecturer, Office of Physical Education, Chien Kuo Institute of Technology

*** MS, Graduate Institute of Leisure Industry Management, National Chiayi
University

Abstract

The trends of this Health/Fitness Center industry are followings: diversifying developments combining with SPA; developing relation industries by producing sub-product; focusing some specifying group more precisely by using new marketing methods, also segmenting different marketing consumer groups from courses and equipments; and, emphasizing characteristics by theme atmosphere to create different experiences. The objective of the trend analysis of this study is to compare the management styles of Alexander Health Club, Youth Camp, California Fitness and Gold Gym in Taiwan. This study concludes that the bottleneck and challenges of Health/Fitness Center Industry are to build customer loyalty, promote right fitness ideas, make and fulfill the regulations, and build tutor license system. Finally, this study suggests that while choosing health/fitness center, the customers should consider convenient transportation, personal demand, budget, leisure behavior, member privileges, atmosphere, course planning, hardware and facilities, and value-added services.

Keyword: Sport/Fitness Health Club, Health/Fitness Center