

崑山科技大學國際貿易系

四技部 94 學年度畢業專題

組織生命週期觀點下，環境變化、經營策略、領導

人特質與組織結構間關係之探討-以運動休閒產業

為例

指導老師：王鴻鈞 老師

組 員：4910P007 林宜螢
4910P020 鍾茹惠
4910P030 張雅婷
4910P065 李俐儒
4910P076 陳怡君
4910P106 許金匯

中華民國九十五年一月十三日

目錄

第一章 緒論	1
第一節 研究背景和動機	1
第二節 研究目的	2
第三節 研究對象與限制	3
第四節 研究流程	4
第二章 文獻探討	7
第一節 文化創意產業的定義	7
第二節 組織生命週期理論	9
第三節 質性研究法及多個案研究法	23
第四節 研究架構	27
第三章 研究方法及研究分析	28
第一節 資料收集	28
第二節 個案分析	28
第三節 個案綜合比較分析	62
第四章 結論及建議	73
第一節 結論	73
第二節 建議	74
參考文獻	75
附錄	81

表目錄

表 2-1 Smith、Mitchell 和 Summer 所整理出組織生命週期三階段模式	9
表 2-2 組織成長階段之文獻整理	11
表 2-3 Greiner 組織成長階段之特徵	14
表 2-4 Miller 及 Friesen 之企業生命週期階段理論	16
表 2-5 Fernley(1996)企業生命週期階段特徵彙整表	17
表 3-1 亞力山大與伊士邦經營比較表	30
表 3-2 佳姿之歷年大事記	33
表 3-3 亞力山大之歷年大事記	42
表 3-4 亞力山大之 SWOT 分析表	47
表 3-5 伊士邦之歷年大事記	56
表 3-6 伊士邦之 SWOT 分析表	59
表 3-7 佳姿語幹分析表	62
表 3-8 亞力山大語幹分析表	64
表 3-9 伊士邦語幹分析表	66

圖目錄

圖 1-1 研究流程圖	4
圖 2-1 GREINER的組織成長模式圖	14
圖 2-2 研究架構圖	27
圖 3-1 健身產業五力分析圖	32
圖 3-2 佳姿組織生命週期圖	40
圖 3-3 亞力山大組織架構圖	48
圖 3-4 亞力山大組織生命週期圖	54
圖 3-5 伊士邦組織架構圖	59
圖 3-6 伊士邦組織生命週期圖	61
圖 3-7 縱斷面分析意示圖	67
圖 3-8 橫斷面分析意示圖	69

第一章 緒論

第一節 研究背景和動機

民國 91 年政府正式將「文化創意產業」列為「挑戰 2008：國家發展重點計畫」中的重點項目，這也是我國首次將抽象的「文化軟體」視為國家建設的重大工程，期望藉由開拓創意領域，結合人文與經濟產業創造高附加價值的效益，增加就業人口，提升國民的生活品質。

從成立推動組織、整合輔導體系來宣導推廣，並建立教學資源中心、台灣創意設計中心，規劃設置創意文化園區，到整備法令規章、創立資金融通機制，在在都可以看到政府的用心。不只如此，政府還舉辦許多活動以積極發展「文化創意產業」，如 92 年舉辦的「第一屆台灣設計博覽會」、94 年在台南佳里的蕭壠文化園區的「2005 國際糖果文化節」和連續舉辦兩年（93、94 年）的「苗栗國際假面藝術節」，到每年都會吸引許多人潮到宜蘭冬山河的「國際童玩節」，及最近辦得轟轟烈烈的「2005 台灣國際影視博覽會」等等。

且近幾年來，政府週休二日政策的實施，使得國人可支配時間增加，有更多時間可從事休閒活動，而台灣可供民眾運動的戶外場所並不多，且受限於天氣、地區等因素影響；再者，國民所得的提高及對生活品質的要求，故消費者愈來愈能接受健身房運動的觀念。

因為現代工作壓力大、生活忙碌，且由於飲食精緻、運動量少，導致營養過剩、肥胖、慢性病等會影響身體健康的威脅問題。基於此，國人健康意識逐漸抬頭，所以社會大眾日益重視生活品質，再加上媒體的相關報導，亦使得社會大眾深刻體認到身體活動對健康的重要性，故休閒健身的觀念日漸在社會大眾心理生根。

再者，近年來，國人從事休閒運動的風氣漸開，也有愈來愈高比例的人願意付費參與使身體健康之體能活動，台灣的休閒運動市場日益擴大，面對迎面而來的休閒運動需求，對於有心投入運動休閒業，從事經營管理

的人而言，處處充滿了機會，也面臨許多挑戰。主要原因來自於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外，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。

在一次機緣下，參加了青輔會和各大學聯合舉辦的「企業偶像聚」，此活動邀請了四位創業楷模，來分享他們成功的經驗和人生觀。其中包含聞名已久的青輔會總會長，即亞力山大集團董事長－唐雅君小姐。活動一開始，各企業楷模一一進場，就屬唐雅君董事長的歡呼聲最大、最熱烈，心裡便有一種「哇！她怎麼這麼厲害！」的感覺出現。且座談會當中，聽到很三位創業楷模和唐董事長的創業過程、創業精神及其個人所秉持的理念後，收穫良多，逐漸認識到真正的唐雅君董事長。活動進行最後，與各企業楷模合照及簽名留念之暨，第一次與唐雅君董事長「第一次親密接觸」，了解到唐雅君董事長為何人氣那麼旺，因為她是那麼的親切且充滿自信，因此對她一手創立的亞力山大集團不僅好奇了起來。

瘦身美容業在文化創意產業的十三大類中，被歸為創意生活類，此類與實際生活最為貼近。因此，本研究將以文化創意產業為出發點，進而說明健身俱樂部目前產業狀況，並以亞力山大、佳姿及伊士邦這三家本土興起的健身俱樂部為個案對象，來進行研究。

第二節 研究目的

本論文擬藉著對台灣本土健身俱樂部之實證研究，藉由發覺其組織生命週期各階段之策略演進及成長歷程，而達成下列目的：

- 一、根據學者所建立的企業生命週期模型，以台灣健身俱樂部為對象，來進行驗證。
- 二、探討企業生命週期各階段的策略及其競爭優勢。
- 三、驗證策略是否隨企業生命週期而有所變動。
- 四、探討企業生命週期、經營策略、環境、組織結構及領導人特質等五者間的權變關係。

第三節 研究對象與限制

本研究針對頗具規模、多功能的國內連鎖健康休閒俱樂部，如：亞力山大健康休閒俱樂部、伊士邦健康俱樂部、佳姿氧身工程館等為研究對象，分析其組織生命週期，與理論相互驗證，從中了解其相互關係，藉審視國內健身俱樂部組織成長歷程之演進。

本研究採用多個案及質性研究之方法，礙於各集團所屬營利機構，為防止企業機密外洩，內部相關資料取得之完整性稍嫌不足，因此藉由訪談、報章雜誌，以增加其信度；但因又受其受訪人之職位階級限制，未必能代表其組織全面的看法，故信效度可能有所限制。

第四節 研究流程

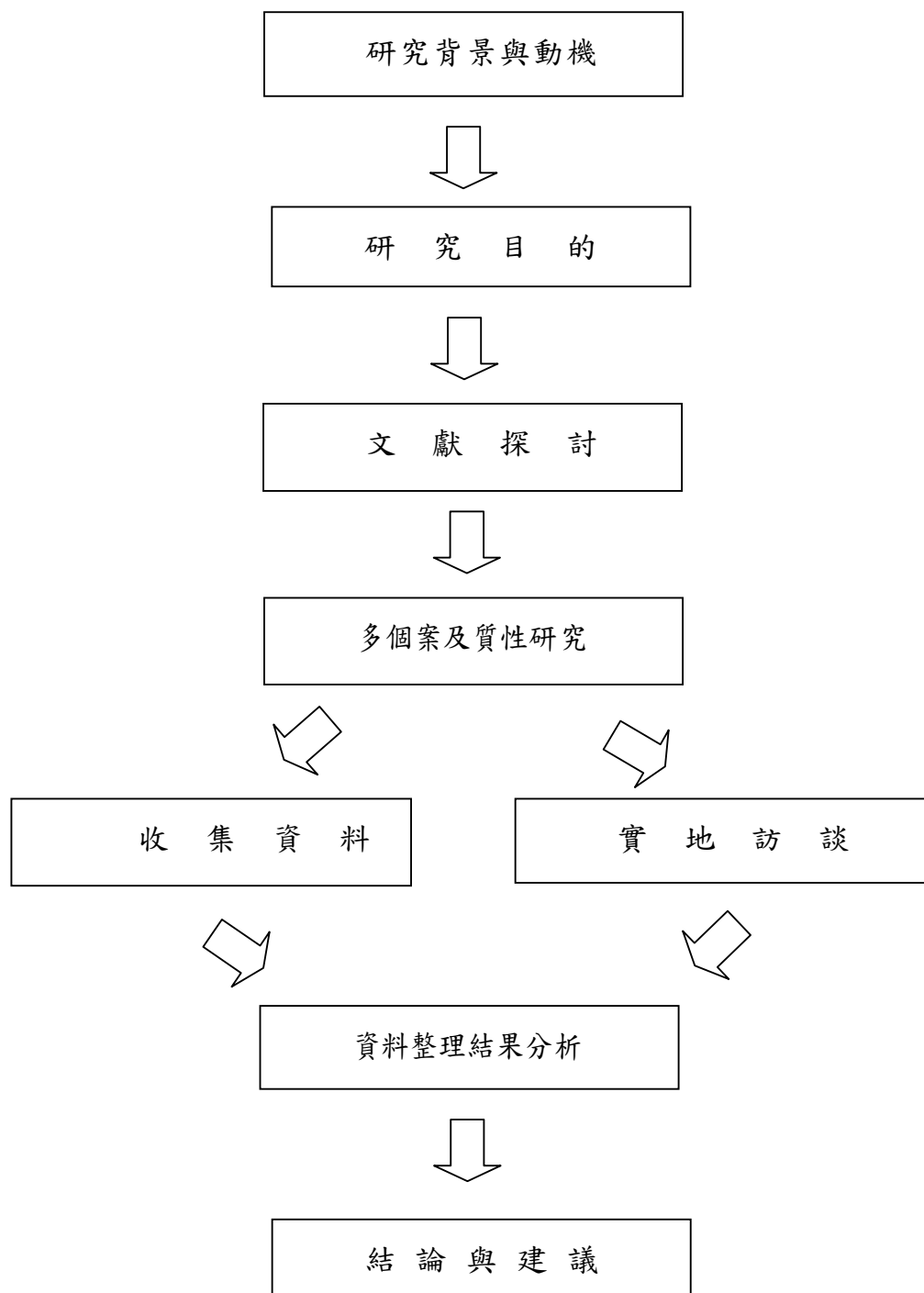


圖 1-1 研究流程圖

根據研究各個流程，其各階段步驟說明如下：

一、研究背景與動機

本研究之企業生命週期是搭配數個關聯變數為研究背景議題，如：環境、組織結構、領導人特質及經營策略等，故本研究之動機是以企業各成長階段歷程，探討組織的特性及其行為。而台灣的健康俱樂部因日漸大眾化，故以此類公司為研究對象。

二、研究目的

本研究之目的即在討論各企業生命週期中環境、組織結構、領導人特質與經營策略等構面之間的關聯性，希望藉由多年來國內外學者對於企業生命週期的研究，了解生命週期各階段之策略演進及成長歷程，其當時所顯現的公司特徵與差異，以做為欲了解一家企業各發展階段時的特性之指標。

三、文獻探討

回顧及探討國內外學者對企業生命週期、經營策略、環境、組織結構及領導人等各構面之相關理論、研究文獻及實證結果，並據此發展本研究之研究架構。

四、多個案及質性研究

多個案研究是以實證主義的觀點為基礎，以排除對立假說、實驗的複現邏輯等概念，詮釋個案研究的目的，希望能從多個的案例中，推論出普遍性的結果，並能進一步向其他人說明，間接的也作為接觸質性研究的起點。

另一方面，質性研究乃指不經過任何統計程序、數學計算的或其他量化手續而產生的研究結果的方法，此方法可以是對人的思維、生活習慣、經驗故事、人際關係社會活動與思潮，甚至組織運作的研究，藉由各種方式進行相關程序，包括觀察、訪問、或是書面記錄來收集資料，透過非數學的分析研究，對所得資料進行解析，以獲得研究結果。

五、收集資料

本研究過程蒐集有關理論基礎之國內外文獻、報章雜誌、期刊論文、網路資料、國內政府相關次級資料、新聞媒體報導以及實地訪談等資料，並以相關主要內涵為基礎，了解各構面變數之功能特性與研究上的應用。

六、實地訪談

訪談法是藉由互動、溝通的方式，向目標對象蒐集資料。本研究則採用較中性之「半結構性訪談法」，訪問者事先將所要發問及了解的問題，以電子郵件的方式，寄給受訪者；在正式訪談過程進行時，訪談者則以事前準備的問題提出發問，如中途有想了解或對整個研究提供資料及資訊上，有所助益之問題時，也可以提問出來，可增加目標對象蒐集之資料；；另在時間上則無嚴格限制，同時引導受訪者進行思考之方向，回答內容上，則沒有限制，由受訪者彈性回答，稱之。

七、整理資料結果分析

彙整所蒐集之資料，針對研究架構進行各變數之分析驗證與解釋，並分析訪談內容，做成逐字稿，以做為實證資料分析之佐證。

八、結論與建議

綜合前述分析結果，提出本研究之結論，並對企業及後續研究者提出建議，以期能有所助益。

第二章 文獻探討

第一節 文化創意產業的定義

由於各個國家與專家學者們對「文化創意產業」一詞說法不一，聯合國教科文組織（UNESCO）將文化產業定義為：結合創造、生產與商品化等方式，運用本質是無形的文化內容。這些內容基本上受到著作權的保障，其形式可能是商品或服務。並訂定文化產業的範疇包括印刷、出版、多媒體、視聽產品、影視產品，還有手工藝及設計、建築、視覺及表演藝術、體育、樂器製造、廣告、文化旅遊等（劉大和，2003）。

英國政府將創意產業定義為：源自個人創意、技能和才幹的活動，通過知識產權的生成與利用，而有潛力創造財富和就業機會。在此概念之下，英國將創意產業含括廣告、建築、藝術及古物、電腦遊戲、軟體和多媒體、手工藝、設計、服飾流行、電影、音樂、視覺和表演藝術、出版、廣播和電視、以及圖書館、博物館和畫廊（劉大和，2003）。

根據文建會發行的文化創意產業手冊（2003）中提到，我國將文化創意產業定義為：「源自創意與文化累積，透過智慧財產的形成運用，具有創造財富與就業機會潛力，並促進整體生活環境提升的行業。」因此，文化創意產業的核心價值，在於文化創意的生成，而其發展關鍵在於具有國際競爭力的創造性與文化特殊性。

在界定文化創意產業範疇，除考量應符合文化創意產業的定義與精神外，亦加上了在產業發展面上的考量依據，其產業選定原則為：

- 一、就業人數多或參與人數多
- 二、產值大或關聯效益大、成長潛力大
- 三、原創性高或創新性高及附加價值高

依選定原則，進而界定出臺灣文化創意產業的產業範疇，分為隸屬文建會的視覺藝術產業、音樂與表演藝術產業、文化展演設施產業及工藝產

業，隸屬新聞局的電影產業、廣播電視產業、出版產業，經濟部的廣告產業、設計產業、數位休閒娛樂產業、設計品牌時尚產業、創意生活產業，和內政部的建築設計產業等共十三項產業。

其中，創意生活產業這一項產業的定義是根據經濟部文化創意產業推動小組在民國 92 年對文化創意產業之範疇所做的說明，創意生活產業是指：「源自創意或文化累積，以創新的經營方式提供食、衣、住、行、育、樂各領域有用的商品或服務。運用複合式經營，具創意再生能力，並提供學習體驗活動。」也就是創新思維的產業經營模式，將創意或文化累積，運用創新、突破的經營方式，進而發展出臺灣特有的創意生活產業。因此，此項商品包含了「產品」、「場所」、「服務」與「活動」四個必備要素，而商品的提供者與消費者在過程中均能獲得知識的增長，透過創意與文化的加乘，讓食、衣、住、行、育、樂產業更優質化、更加蓬勃發展。

但由於創意生活產業屬一新興的產業概念，為了擴大普及推動，讓各界更易於了解產業政策的意涵，經相關專家學者研析討論，精粹出原定義的主要內涵為「核心知識」、「深度體驗」及「高質美感」三大要素，在民國 93 年度修正最新定義為：「以創意整合生活產業之核心知識，提供具有深度體驗及高質美感之產業。」其中，深度體驗包含「服務」、「活動」等創意運用，高質美感包含「產品」、「場所」等創意運用。期以更簡潔、具指導性、操作性的意涵，加速創意生活產業的推動。

另外，可以從生活型態可區分為都會型與鄉村型之創意生活事業。都會型創意生活事業的發展與特色，具有結合都市生活需求的多樣性與豐富性。在競爭優勢方面，強調連鎖通路的經營複製模式，並已有專業企業化經營。至於鄉村型創意生活事業，則是強調運用地方特色資源及生活文化，結合觀光休閒化，作為創意發展的元素，在經營型態上則多為家族式事業。

第二節 組織生命週期理論

一、組織生命週期理論

現今大多數之學者都能接受以「有機體」的觀念看待組織，視組織如同生物般地，有出生、成長、成熟與衰老的生命演進，但是因為組織生命週期可以從不同的構面來觀察，故學者對於組織生命週期之劃分意見也十分分歧。本研究僅就學者所提出與組織生命週期劃分之相關文獻，進行整理與探討。

(一)三階段模式

在 Smith、Mitchell 及 Summer(1985)的研究中，匯集以往學者研究，而將組織分成肇始期(Inception)、高成長期(High-Growth)及成熟期(Maturity)。其組織在各階段之特徵：如下表所示。

表 2-1 Smith、Mitchell 和 Summer 所整理出組織生命週期三階段模式

	相關學者研究	第一階段 肇始期	第二階段 高成長期	第三階段 成熟期
組織結構型態	Schalon(1980) Abernathy (1976)	無正式結構	集權式結構	分權式結構
報償系統	Galbraith (1982) Scott(1971)	個人主觀性的報償系統	開始有系統、客觀報償系統	完全客觀且正式的報償系統
溝通與計畫過程	Galbraith (1982) Scott(1971)	多非正式溝通較少規劃	中度正式溝通開始預算計畫	非常正式溝通固定年度計畫
正式化程度的堅持	Scott(1971)	堅持程度低	堅持程度高	正式化程度高堅持程度低

	相關學者研究	第一階段 肇始期	第二階段 高成長期	第三階段 成熟期
決策方式	Mintzberg (1973)	組織領導者 個人判斷	專業管理人 運用分析工 具	專業管理階 層彼此協商
主管角色	Galbraith (1982)	一般通才	專業經理人	策略規劃者
組織成長率	Galbraith (1982)	逐漸成長	急速地成長	開始緩慢甚 至下降
組織年齡與規 模大小		年輕規模小	成立時間較 長規模較大	成立時間最 久規模最大

資料來源：韓詠蘭，民國 96 年。

(二)四階段模式

在 Quinn 和 Gameron(1983)整理以往學者對於組織生命週期所提出的各種模式，歸納出一個四階段之一般模式，其發展歷程分別為：

1. 創業期(Entrepreneurial Stage)：這個階段是由單一領導者所控制，主要從事屬於創業性質的活動；組織具有相當的創造力、活力，但欠缺規劃與整合。
2. 集體期(Collectivity Stage)：隨著不斷也演進，組織會知覺到組織任務的特性，逐漸形成集體共識；為了達成共識，必須增加溝通與協調，於是非正式的溝通管道逐漸形成。
3. 正式化控制期(Formation and Control Stage)：組織至此階段，會產生許多的正式化規章、制度及組織架構；有效率與保持穩定是這時期的特色，此時組織會瀰漫著一股保守主義的氣氛。
4. 結構細分時期(Elaboration of Structure Stage)：組織的結構、分工越來越細微，是這時期的特色；在這個階段，組織最主要的目標就是強

化適應能力以追求新生的契機。

表 2-2 組織成長階段之文獻整理

學者研究	肇始期	成長期	成熟期	衰退期
Downs(1967)	1. 爭取自主期	2. 快速成長期	3. 成長緩慢期	
Lippitt&Schmidt(1967)	1. 出生期	2. 年輕期	3. 成熟期	
Scott(1971)	1. 第一階段	2. 第二階段		3. 第三階段
Griner(1972)	1. 創造期	2. 命令期	3. 授權期 4. 整合期 5. 合作期	
Lyden(1975)	1. 第一階段	2. 第二階段	3. 第三階段	4. 第四階段
Katz&Kahn(1978)		1. 原始結構階段	2. 穩定結構階段	3. 合作支持結構階段
Adizes(1979)	1. 求婚期 2. 嬰兒期	3. 幼兒期 4. 青春期	5. 主要期 6. 成熟期	7. 貴族組織期 8. 官僚組織期 9. 死亡期
Kimberly(1979)	1. 第一階段	2. 第二階段 3. 第三階段	4. 第四階段	
Quinn&Cameron(1983)	1. 創業期	2. 集體期	3. 正式化控制階段	4. 結構細分時期

學者研究	肇始期	成長期	成熟期	衰退期
Miller&Friesen(1984)	1. 誕生期	2. 成長期	3. 成熟期 4. 再生期	5. 衰退期

資料來源：韓詠蘭，民國 96 年。

(三)五階段模式

Chandler(1962)則將階段的觀念引入生命週期模型中，其成長階段理論認為企業的策略與結構，會隨著生命階段的不同而改變。

一般而言，生命週期模型假設組織會經歷創立、成長、成熟、衰退或再生等數個階段。在創立期及成長期初期，企業只銷售單一產品(Scott 1971)，且多由一人主導(Thain, 1969；Scott, 1971；Adizes, 1979)，創辦人背負著管理公司大小事情的責任。公司開始運作並市場中建立其技術優勢、創新能力或創業精神來獲取市場(Greiner, 1972；Lyden, 1975；Lorange and Nelson, 1987)，此階段的主要重點是在於確保財務之供給無虞以維持生存(Adizes, 1979；Kimberly, 1979)。而此階段的企業特徵有員工工作時間長(Greiner, 1972；Torbert, 1974)、非正式的溝通程序與組織結構(Greiner, 1972；Torbert, 1974)及個人領導與極權化的管理(Scott, 1971)。

在成長期，企業開始快速擴張，有能力可以製造一樣以上的產品(Scott, 1971)，由於規模的增加與營運的複雜，對於企劃的需求提高(Downs, 1967)，更強調規章與程序的設立及維持組織結構的穩定性(Katz and Kahn, 1978)，在此時，為求企業永續經營，創辦人將權力下放是絕對必要的(Thain, 1978)。此一階段的特徵為更正式的結構(Katz and Kahn, 1978)、注重工作績效(Torbert, 1974)和功能的專責化與部門化(Scott, 1971)。

當企業進入成熟期，其規章及程序已漸形成一僵化的結構，甚至進而壓抑企業對市場環境變化的適應能力(Lippitt and Schmidt, 1967)。Kimberly(1980)，指出制度化的過程固然加強了企業結構的穩定性，然而這樣的過程卻也減弱了企業的創新能力、彈性及對未來不確定性環境的適

應力，導致企業的衰落(Peters and Waterman, 1982)，增進彈性的可能，其策略有：使用矩陣式結構(matrix structure)、即時資訊系統(Greiner, 1971)、發展多樣化的產品線以及實行分權化與多角化(Scott, 1971)。此時期的另一個問題在於企業開始思考發展一套作業程序以複製其早期的成功過程，但這樣的程序卻也造成了企業的僵硬不活潑。

基於企業早期的成功，形成企業的自我膨脹、缺乏彈性、短視近利及僵硬的組織文化，而快速的成長與擴張，易使企業進入所謂的衰落階段(Lorange and Nelson, 1987)，一旦企業成熟並進入此階段後，其面臨的問題有過度樂觀、缺乏溝通、依賴過去的策略、上行下效、囿於團體思考、過於保守與失去互信(Nystrom and starbuck, 1984; Pfeffer, 1981; Lorange and Nelson, 1987;)。企業僵化的結構、拒絕革新與內部氣氛使其無法察覺到環境的重大改變；更有甚者，企業結構、決策程序及資訊處理過程已不再與組織的需求緊密配合。

二、組織生命週期階段之劃分

以下介紹國內、外幾個較重要或較近期之組織生命週期階段之模型。

(一) 國外文獻

1. Greiner (1972)

Greiner 所提出的組織成長模型應是組織生命週期模型中較重要的一個概念。他以組織年齡(age of the organization)、組織規模(size of the organization)、演進階段(stages of evolution)、改革階段(stages of revolution)及該產業成長率(growth rate of the industry)等五個變數將組織發展劃分為五個階段。分別為創造期(creativity)、領導期(direction)、授權期(delegation)、協調期(coordination)與合作期(collaboration)等五個階段，而處於不同階段的組織與特徵與意涵如下圖表所示：

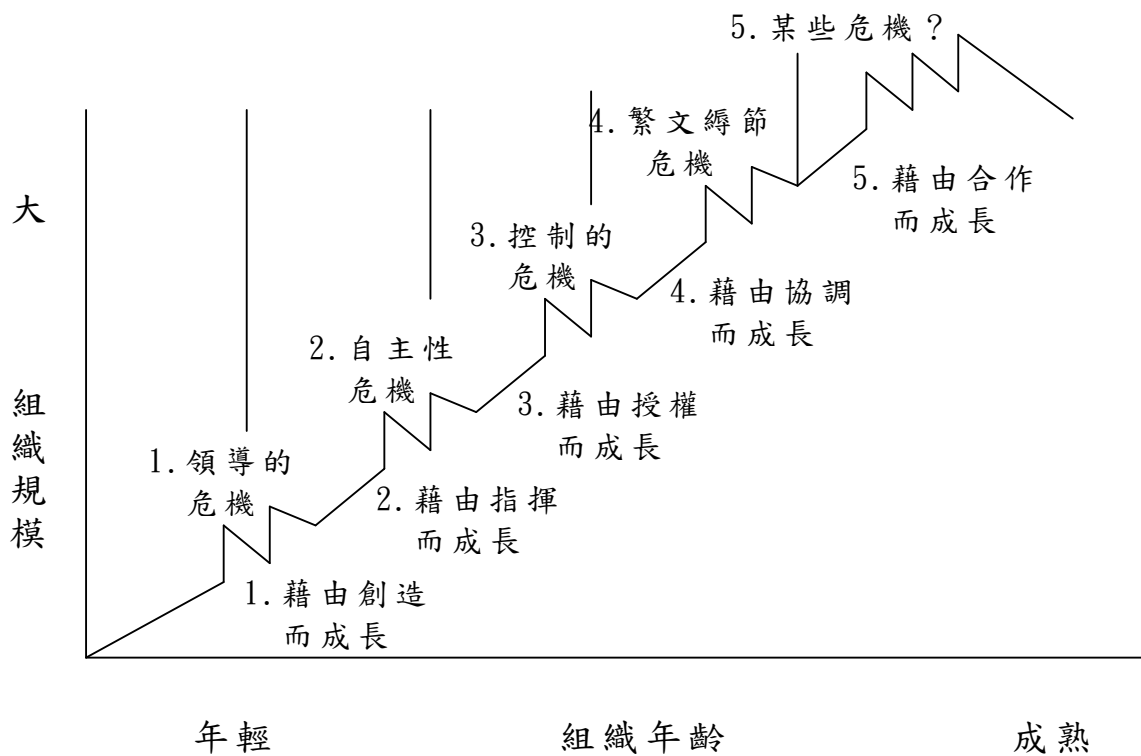


圖 2-1 GREINER 的組織成長模式 (資料來源：GREINER LARRY E., 1998)

表 2-3 Greiner 組織成長階段之特徵

成長階段類別	第一階段 創造期	第二階段 領導期	第三階段 授權期	第四階段 協調期	第五階段 合作期
管理焦點	製造與銷售	作業效率	市場擴張	組織合併	問題解決與革新
組織結構	非正式	集權 功能式部門	分權 地區式部門	直線幕僚 產品式部門	團隊矩陣
高階管理型態	個人主義 企業家	領導	授權	看門狗 Watchdog	參與
控制系統	行銷	標準與成	報告與利	計劃與投	共同目標

成長階段 類別	第一階段 創造期	第二階段 領導期	第三階段 授權期	第四階段 協調期	第五階段 合作期
		本中心	潤中心	資中心	設定
管理獎酬 重點	所有權人	加薪與記 功	個人獎金	利潤分享 與股票選 擇權	團隊獎金

資料來源：Greiner, L. E., 1972。

2. Smith、Mitchell 和 Summer(1985)

在 Smith、Mitchell 和 Summer (1985)的研究中，是以前述各階段之特徵做為分類依據。其分類構面為：1. 正式結構定義 2. 正式結構的堅持程度 3. 結構類型 4. 溝通系統的正式性 5. 報償系統的客觀性 6. 報償系統的堅持程度 7. 預算系統的使用情形 8. 預算及計畫的時間長短 9. 主管角色 10. 高階主管做決策的方式。另外，再加上組織年齡、規模、組織成長率等客觀因素做為分類依據。

3. Miller&Friesen(1984)

Miller&Friesen(1984)的研究中，是以各公司之策略、結構、環境、決策型態為劃分變數，而將組織生命週期劃分為出生(born)、成長(growth)、成熟(maturity)、再生(revival)、衰退(decline)等五個階段，其結論為：

1. 在同一階段之策略、結構、環境與決策型態確實具一致性。
2. 各階段間確實存在明顯差異。
3. 並非所有組織都遵循相同的階段順序。

表 2-4 Miller 及 Friesen 之企業生命週期階段理論

成長階段	情境	組織	革新及策略
創 立 期	<ol style="list-style-type: none"> 1. 小型公司 2. 年輕 3. 由所有者、管理者所支配 4. 同質而平靜之環境 	<ol style="list-style-type: none"> 1. 非正式化結構 2. 無差異性 3. 權力高度集中 4. 組織的資訊處理過程及決策方式 	<ol style="list-style-type: none"> 1. 產品線之革新相當可觀 2. 利基策略 3. 承擔大的風險
成 長 期	<ol style="list-style-type: none"> 1. 中型公司 2. 年齡稍長 3. 很多的股東 4. 較異質及具競爭性的環境 	<ol style="list-style-type: none"> 1. 稍微正式化之結構 2. 以功能別為基礎之組織劃分 3. 適度之差異性 4. 權力較不集中 5. 正式化資訊處理過程及決策方式 	<ol style="list-style-type: none"> 1. 延伸產品、市場至相關領域 2. 增加產品線之革新 3. 快速成長
成 熟 期	<ol style="list-style-type: none"> 1. 更大型之公司 2. 年齡更長 3. 所有權分散 4. 更異質及具競爭性的環境 	<ol style="list-style-type: none"> 1. 正式化、官僚結構 2. 以功能別為基礎之組織劃分 3. 適度之差異性 4. 適度之權力集中 5. 正式化資訊處理過程及決策方式 	<ol style="list-style-type: none"> 1. 鞏固產品、市場之策略 2. 將重心放在更有效率地供應目標市場 3. 保守 4. 緩慢成長
再 生 期	<ol style="list-style-type: none"> 1. 非常大型之公司 2. 環境是非常異質、具競爭性且動態 	<ol style="list-style-type: none"> 1. 部門別為基礎之組織劃分 2. 高度差異化 	<ol style="list-style-type: none"> 1. 產品、市場多樣化策略，延伸至較不相關市場

成長階段	情境	組織	革新及策略
	的	3. 熟練地控制、審視及傳遞資訊處理過程；更正式化的決策分析	2. 承擔更高的風險及更多規劃 3. 重大的革新 4. 快速成長
衰退期	1. 市場型之公司 2. 同質且競爭之環境	1. 正式化、官僚結構 2. 主要是以功能別為基礎之組織 3. 適度之異質及權力集中 4. 較不熟練的資訊處理過程及決策方式	1. 低程度之革新 2. 削價策略 3. 鞏固產品、市場 4. 清算子公司 5. 厭惡風險及保守 6. 緩慢成長

資料來源：Danny Miller and Peter H. , 1984 。

4. Eric Flamholtz(1995)

在 Eric Flamholtz(1995)的研究中，其是以銷售量做為劃分組織生命週期的依據。其定義銷售量少於一百萬為誕生期；銷售量介於一百萬與一千萬元為擴張期，如此類推。

5. Fernley(1996)

Fernley 認為組織的發展是一連串的階段構成，可略分為四個階段，如下表所示：

表 2-5 Fernley(1996)企業生命週期階段特徵彙整表

生命週期階段	階段特徵描述
創業階段 (entrepreneur-alstage)	企業剛剛創立，如同出生嬰兒般無法獨立生存，創辦人及員工必須投入相當多的時間與

生命週期階段	階段特徵描述
	精神以維持企業的生存，此時最重要的發展目標有：擬定企業的經營目標及策略、建立管理者間的互信以及維持財務來源的穩定。
加速階段 (acceleration stage)	企業經營已進入軌道，組織開始快速的成長，如規模與市場版圖的擴大，企業齊心一同致力於成長的目標，此時的企業仍具有高度的彈性，可迅速因應市場的需求及環境的變化，但也開始對如何將想法具體化的問題，此時的重要發展目標有：在可控制的環境下繼續擴大組織規模與經營範圍、加強組織內的溝通與協調機制，以及積極發展新構思的計劃。
制度化與控制階段 (formulation and control stage)	企業已經正式步入成熟狀態，由於已具有一定的規模，必須將所有的內部活動制度化，並加強組織的控制能力，此階段的發展重點是：發展出更適當的組織結構、評估企業目標及策略並進一步地發展會計及資訊等管理控制系統。
反省及再生階段 (rethinking and renewal stage)	企業已面臨其發展瓶頸而難以突破，故此時的管理重點便是藉由組織結構與企業流程的全面省思與改造來著手，以恢復企業生氣，並在其他市場中尋求繼續成長與發展的機會。

資料來源：許明雄，民國 90 年。

6. Beldona、Chaganti、Habib and Inkpen(1997)

Beldona、Chaganti、Habib and Inkpen(1997)探討不同的生命週期階

段產業策略的多樣性與經營績效的關係。Beldona et al. (1997)將生週期階段分為導入期、成長期、成熟期及衰退期四期。顯示產業在導入期時呈現多樣性，在成長期時會達到最高峰，而後在成熟期及衰退期時逐漸下降。

7. Robinson(1999)

Robinson(1999)將產業生命週期區分為導入期、成長期、成熟期及衰退期等四個階段，其研究發現，新創立企業創業時，其進入產業所處的產業生命週期是影響企業績效最重要的因素。產業在導入期時進入營運的企業，會比在成熟期時才進入的企業，有較高的經營績效。這是由於正處於發展階段的產業可提供新創立企業較多的機會去建立其市場能見度，且相對而言較不易受到產業內現存其他企業的阻礙及威脅。

本研究之企業生命週期理論則採用 Greiner 學者所提出之模式頗能符合本研究之需求，因此擬採其模式，將企業生命階段分為(1)創造期、(2)領導期、(3)授權期、(4)協調期、(5)合作期等五個階段。

(二)國內文獻

在組織生命週期中生命力的強弱代表不同階段的指標，表現在企業內部的，便是經營績效的優劣(董時叡, 1989)，其研究指出，國內學者曾以企業規模、資本密集程度、企業成長率、管理者支出偏好、組織形式、產業別、外資涉入程度、經營型態、股權結構和權力結構來做為計量變數，劃分出個別企業的生命週期曲線，並發現石化、化工等化學合成工業之生命週期較長，電子資訊產業之生命週期較短，而紡織業內各企業之生命週期則因其個別經營績效的差異而呈現頗大的差異。

黃原福(1990)研究組織生命週期的解釋架構及管理策略，建構了一個組織生命週期的解釋架構，以辨明組織生命週期現象中，引發複雜度變動與組織內部變動的關鍵因素，以了解引起組織生命週期現象的真正機制，

認為一般企業環境與公司內部資源，決定了組織生存與成長的機會，經過適切的領域選擇(即制定公司策略)，可以決定組織成長的速度與類型。組織規模的成長，以及任務環境利害相關團體(Claimant Group)的變化，使得組織所面臨的複雜度發生量的改變，而複雜度在數量上的遽增，終迫使組織內部發生調整，是為量子式的躍變。

陳雄山(1992)將企業應隨著其演進而有不同策略的觀念應用至連鎖企業，將連鎖企業的生命週期劃分為創立期、成長期、成熟期及衰退期等四期，探討各階段的經營及經營策略。其研究連鎖企業的經營型態，雖然以直營店為主，但有隨著生命週期的演進而逐漸採用加盟店的傾向，而面臨資金及管理人才不足問題，也會隨著企業生命週期的演進而降低。

鄧智陽(1995)認為企業在不同生命週期階段有不同的內部條件，面臨不同的外在環境，經營者必須跟隨所面對的問題，制定發展策略與尋求適當的資金來源。鄧智陽以國內紡織業、電子業上市公司為研究對象，探討企業生命週期多角化策略、公司財務特徵與融資途徑三者之間的關係。根據 Tsouderos(1995)所提出之論點，採用組織年限、組織規模、產品類數、組織員工數及銷售成長率等五個被採用最頻繁之變數，將生命週期劃分為導入期、成長期、成熟期、再生期及衰退期。

陳俊穎(1996)假定組織生命週期為其內在資源條件的表徵，進行研究企業環境、組織生命週期與企業策略之間的關係。採用 Smith、Mitchell and Summer (1985)所提出十五項變數的多重劃分模式，將企業生命週期劃分為肇始期、高成長期及成熟期三個階段。其研究發現：相對於不同環境、不同環境的情況，處於不同組織生命週期，企業所採取之經營策略不盡相同。

簡吉龍(1998)認為四階段的生命週期理論較能代表一般企業的發展模式，故以 Fernley(1996)所提出的組織生命週期為主軸，區分為創業階

段、加速階段、制度階段及再生階段，並參考其他學者的觀點定義各階段的特性。

將國內近年來，使用組生命週期相關理論為研究因子之文獻，在此予以簡單說明：

許明雄(民國九十年)，其研究是以民國七十九年至民國八十八年間，我國化工業、紡織業及電子業之上市公司為研究對象。首先劃分企業生命週期，並將股利政策定義為股利發放水準、股利發放形式及股利發放水準平穩程度等三個構面；透過文獻探討，了解企業在各個生命週期階段所顯現的不同特性，對股利政策的可能影響，再針對我國企業的股利發放實務作一了解，以分析其差異性。研究後發現，在股利發放水準方面，除了化工業之外，紡織業與電子業上市公司考量所處之生命週期階段，進而規劃適當股利政策的情形並不普遍；就股利發放形式而言，由實證結果得知，無論身處成長期或成熟期，化工業、紡織業以及電子業上市公司均偏好發放股票股利；至於股利發放水準平穩程度，以紡織業以及電子業上市公司於成熟期時，總股利發放水準較處於成長期時穩定。實證結果得知，股利政策似與產業所面對的經營環境及營運架構有所關聯，企業之股利政策會因產業的不同而有所差異。

李雅櫻(民國九十一年)，其研究是透過對現階段我國公辦民營醫院之個案分析，分別以接受政府委託之民營醫療機構特性及受託醫院的契約生命週期階段，來探討其選擇管理機制型態之運用差異，以對其經營績效的影響程度；並採用個案研究方法，透過深入訪談的方式進行探索性研究，其研究對象是目前我國六家公辦民營醫院，採行訪談的對象為醫院院長或核心高階主管，從中瞭解該醫院的管理機制及其經營績效。研究發現，公辦民營醫院處於不同之契約生命週期階段，會影響其選擇管理機制之運用，如：公辦民營醫院之契約生命週期若處於初始期階段，其管理機制較強調運用行為控制；公辦民營醫院之契約生命週期若處於成長期階段，其管理機制較強調運用甄選控制；公辦民營醫院若處於契約生命週期階段之

成長期及成熟期時，其經營績效較優於初始期；當公辦民營醫院之契約生命週期處於成熟期階段時，其經營績效會遇到瓶頸，呈現非常緩慢的成長，甚至有停止成長的現象等。

陳勇龍(民國九十二年)，研究中是利用基礎的組織理論與管理(生命週期、內外環境、策略管理、組織設計與組織效能等)，探討組織所面對的危機與成長動力，並以訪談個案—以台灣半導體相關產業的企業為對象的研究方法，驗證組織理論與管理在企業中實際運作的狀況。最後，此研究發現，訪談結果與組織理論吻合，相信對未來應用組織理論與管理於此產業者，具有重大之參考價值。

孫名毅(民國九十三年)，其研究是在於探討當前義消組織在外在環境(警消分家等)影響之下，在組織生命週期演變的過程中，就「組織功能」及「工作特性」上是否有所轉變，透過文獻資料的收集，配合深度訪談的方式，就義消的部分進行了解與分析。其研究後發現—「回饋地方，取之地方用之地方」是義消組織的使命感，義消採行地區結化構的目的，是在於強化消防單位的功能，並能「活化」組織的力量，以寄望在災害發生之時，可速反應並與以撲滅，讓傷亡降至最低。

三、本節結論

由以上文獻之回顧，可知企業的生命週期已被應用連結於許多研究方向，多數重於理論的推演及實務的觀察，而近年來的研究多趨向將組織生命週期劃分為三至五個階段，而劃分階段特性會隨其選擇的研究對象或議題而有所差異。研究結果多驗證企業的發展具有一定的型態或特徵，並呈現階段性演進，且面臨不同之經營環境與問題。

有感於此，本研究希望對組織生命週期、經營策略、組織結構、環境及領導人等五者間之關聯性做一探討，藉以了解處於不同組織生命週期之健康俱樂部與經營策略及組織結構間之因果關係，以及影響的程度。

第三節 質性研究法及多個案研究法

一、質性研究概述

質性研究乃指任何不是經過統計程序、數學計算的。或其他量化手續而產生的研究結果的方法，此方法可以是對人的思維、生活習慣、經驗故事、人際關係社會活動與思潮，甚至組織運作的研究（徐宗國，1997）。質化研究適用於揭露並解釋一些表面之下鮮為人知的現象，對於一些人盡皆知的事也能採取新鮮又具創意的切入點，而且，對於量化方法所無法鋪陳的一些細緻複雜的情況也能得心應手（徐宗國，1997）。大致來說質化研究的程序是藉由各種方式，包括觀察、訪問或是書面紀錄來收集資料，透過非數學的分析程序，對所得資料進行解析，以獲得研究結果。

在質性研究中，通常是由三個部分所組成：1. 資料。2. 分析或解釋程序。3. 口頭作成的報告或寫成的文章。資料可藉由各種來源獲得，最常見的是經由訪問與觀察所取得，另外也可經由既有的文獻、紀錄或是圖像的收集，因此資料的形式不限，它包含了下列三種資料的收資：1. 深度、開放式訪談。2. 直接觀察。3. 書面文件。

藉由分析或解釋程序，研究者方能從所收集的資料中發展理論或整理出發現來。就質化研究的方法來說最常用的為紮根理論，紮根理論的譯碼程序，是將資料轉化成概念的一種技術與過程，有助於研究者大量、繁雜的資料分析，歸納成有系統的結果與理論。

二、紮根理論概述

紮根理論是質性研究中，最被廣泛使用的一種研究法。紮根理論方法的主要旨在於將現象作系統性的資料收集，並藉系統化分析、整理，藉由資料歸納，從研究情境中發展或建立理論。紮根理論策略是由二位社會學者：Barney Glaser 與 Anselm Strauss 最早發展出來的（徐宗國，1997）。紮根理論適用歸納的方式，對現象加以分析整理所得的結果。換而言之，紮根理論是經由系統化的資料蒐集與分析，而發掘、發展，並以暫時地驗證過的理論。因此，在研究中，資料的收集、解析及理論的建構彼此都是習

習相關、相互影響的。

紮根理論被認為是質化的方法中，最為科學的一種方法，因為它藉由科學的原則（例如：歸納與演繹並用的推理過程）、比較的原則、假設驗證與理論的建立（胡幼慧主編，1996）。就質化觀點來說，它運用系統化的程序，針對某一現象來發展並歸納式的導引出紮根的理论。

紮根理論可藉由譯碼程序進行資料的分析與理論的建立，其目的不僅在由資料中擷取議題，或由幾個組織鬆散的概念中發展出一個描述性的理論架構。譯碼是一種把資料分解、概念化，然後再以一個嶄新方式把概念重新組合的操作過程。紮根理論研究法的分析部分，是由三種主要的譯碼過程所組成：1. 開放性譯碼。2. 主軸譯碼。3. 選擇性譯碼。使得原始資料逐漸概念化、範疇化，再對原始資料的交叉檢驗與驗證，使得理論可以確實的建立。

對研究方法的選擇，研究者往往由其學術典範，及訓練背景而產生不同的研究問題和研究設計。研究方法的取捨，會直接影響對質化與量化資料之優缺點的考量，量的研究方法之優點，在於它能夠測量許多人對一些有限的問題之反應，並能促進資料的比較和統計集合。這使得廣泛而普遍性的發現結果，得以簡潔和經濟地呈現，所以量化偏重「客觀事實」，重視「通則」，對於資料的處理著重「解釋與預測」。相反地，質的研究方法典型上會產生較少數人和個案的豐富又詳盡的資料，可增進我們對所研究個案和情境的瞭解，質化偏重「意義世界」，對資料的詮釋重視「批判與解構」。

質性研究多在管理（如：嚴志豪，2004、吳淑惠，2004）、教育（如：林建谷，2004、羅敏華，2004）、心理（如：鄭素玉，2003、莊秀惠，2003）、社會（如：許子涵，2004、粘容慈，2003）等方面，但其實，每一種領域或多或少都會使用到質性研究的方法來探討某些議題，使其有更多元的發現。

三、個案研究的定義

個案研究是以一個個體，或以一個組織（例如：一個家庭、一個社會、一所學校或是一個部落等）為對象，進行研究某項特定行為或問題的一種

方法。個案研究偏重於探討當前的事件或問題,尤其強調對於事件的真相、問題形成的原因等等的方面,做深刻而且周詳的探討。

所謂的個案,狹義而言是指個人。廣義來說,個案可以是一個家庭、機構、族群、社團、學校……等。簡單來說,個案不僅僅限於一個人。個案研究是指對特別的個人或團體,蒐集完整的資料之後,再對其中問題的前因後果作深入的剖析。

個案研究(case study)旨在探討一個個案在特定情境脈絡下的活動性質,以了解它的獨特性與複雜性。

四、個案研究的目的

個案研究具有三項目標：

- 1、探索性(exploratory):探索性個案研究是去處理有關是什麼(what)形式的問題。
- 2、描述性(descriptive):描述性個案是處理有關誰(who)、何處(where)形式的問題。
- 3、解釋性(explanatory):解釋性個案是處理有關如何(how)、為什麼(why)形式的問題。

個案研究依其目標,雖可細加分類,唯就一般情形而論,任何個案研究多涉及描述性、探索性與解釋性目標,單獨以一項目標為努力方向的個案研究,非但不充分,亦不多見。總而言之,個案研究法的目標在於了解接受研究的單位,重複生活發生的生活事項,或該事項的重要部份,進行深入探究與分析,以解釋現狀,或描述探索足以影響變遷及成長諸因素的互動情形,因此個案研究應屬於縱貫式的研究途徑,揭示某期間的發展現象。個案研究秉持著其目標為研究的方向,找出個案研究的目的何在,以便能夠因循著目的去探究其中的道理,以下將個案研究的目的一一列出：

- 1、找出問題的原因：許多個案之所以會發生,有其原因所在,我們必須先找出其中的原因,如此才能針對個案的問題,對症下藥。
- 2、提出解決問題的方法：在個案研究中已經找出問題的原因之後,接著該做的就是提出一些方法以及策略來解決問題。

- 3、提供預防措施：在個案研究中，因為已經有對問題作深入的探討了，在這樣的情況下，自然就能掌握問題的整個事情的來龍去脈，也就能根據問題來提出一些有效的預防措施。
- 4、提供假設的來源：通常有些的個案研究是為了某些理論或是研究，作為其奠基的動作，有了實際的個案例子，就能夠以此個案為墊腳石，一步一步的往上追求、探尋更深的學問。
- 5、提供具體的實例：有了個案研究具體的例子，在日後對於相關的事件，自然就能夠提供有利的佐證，也就不流於空有理論而沒有實際經驗，給人有所詬病的不地方。
- 6、協助個案潛能充分的發展：在個案研究進行之中，自然就能夠對個案有一定程度的了解，也就對個案潛在的優勢略知一二，在這情況下，就可對此個案的優點，加以發揚，讓其優點有機會能夠充分發展，對個案自身不僅有所助益，對整個社會亦然。
- 7、提升組織機構的績效：就是因為針對個案作深入的探討，因此對個案的全局的了解非常透徹，對於個案所發生的問題以及該如何去解決問題等等都很清楚的知道，針對問題對症下藥，自然而然，從這個地方就可以提升組織機構的績效。

五、個案研究的類型

在個案研究當中，主要將個案研究分為下列幾種類型：

- 1、歷史上組織的個案研究(historical case studies of organization)：是針對歷史上的一些組織做的研究。
- 2、觀察的個案研究(observational case study)：這是質性研究中最常用到的，透過直接觀察或是參與觀察的方式，來了解我們所要研究的個案，予以作深入的探析。
- 3、生活史的個案研究(life history)：例如，某人的自傳，或是某一部族的生活型態分析。
- 4、情境的分析的個案研究(situational analysis)：對某件事發生的情境加以分析，可能綜合相關的人事的調查結果，加以分析，也就

是從所有參與某特定事件者的觀點，來研究該事情。

5、臨床的個案研究：此類型最主要是用在醫學方面，最主要是在於透過臨床的晤談與觀察或是運用測驗的方式，對個案作深入的了解，進而指出可能的處理途徑。

第四節 研究架構

隨著企業的成長，策略須配合其本身資源與環境的變動而作調整，換而言之，策略須與企業各生命階段相配合，以求較佳的績效。然而，企業領導人之價值觀可能影響策略的取捨，組織結構有賴正確策略之指引，光賴完整的組織並不一定能達成任務，須區分出「做好了事」與「做對了事」之差別，並致力於一合適策略的追求。本架構雖列出了五個生命週期的階段，但不表示企業必歷經全程，其間順序也不盡相同，特別是在再生期與衰退期的階段，企業並不一定會進入這些階段。

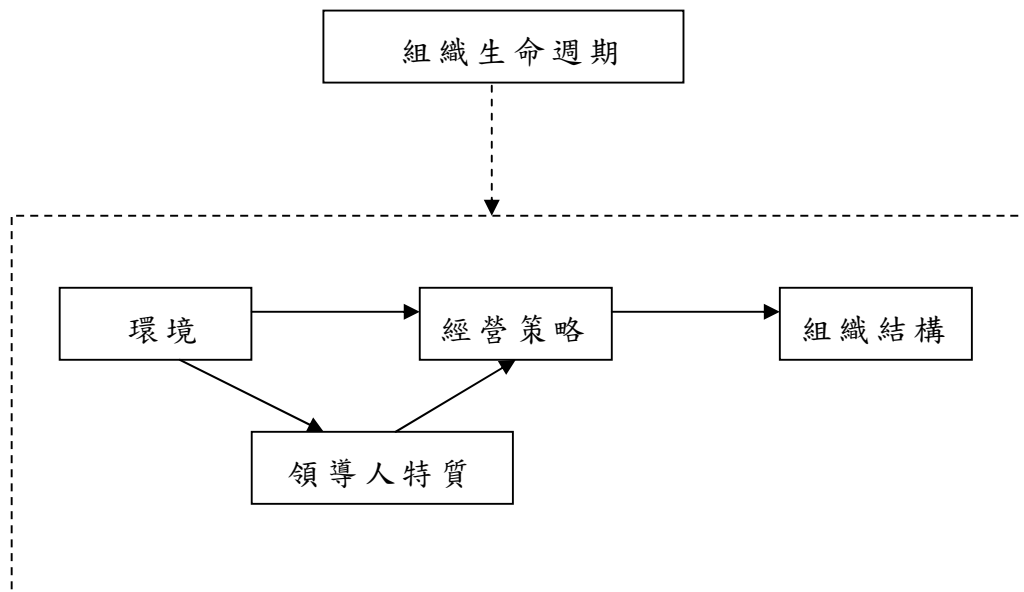


圖 2-2 研究架構圖

第三章 研究方法與研究分析

第一節 資料收集

資料收集的部份，分為三大類：1. 實體圖書館的收集。2. 網路及資料庫的收集。3. 訪談。

在實體圖書館的方面，去了崑山科技大學圖書資訊館 6 次、成功大學圖書館 4 次、清華大學圖書館 1 次、國家圖書館 1 次，用了「組織理論」、「組織生命週期」、「健身俱樂部」、「健康俱樂部」、「休閒俱樂部」、「亞力山大」、「伊士邦」、「佳姿」關鍵字查詢等，共找了書籍 7 本、碩博士論文 11 篇、管理學報 4 篇、中山管理評論 1 篇、商業周刊 7 篇、今周刊 4 篇、天下雜誌 1 篇、Winner 贏家月刊 3 篇、台灣經濟研究月刊 1 篇、國民體育季刊 2 篇、大專體育 1 篇、時報周刊 2 篇、e 天下 1 篇。

網路及資料庫方面，在 yahoo 奇摩、Google 搜尋引擎、碩博士論文資訊網用了「文化創意產業」、「健身俱樂部」、「健康俱樂部」、「亞力山大」、「伊士邦」、「佳姿」、「組織生命週期」、「亞力山大之公司治理」、「組織理論」、「休閒產業」、「質性研究」、「多個案研究」、「休閒俱樂部」、「企業生命週期」、「組織成長模式」等關鍵字查詢，共找到了碩博士論文共 12 篇、新聞報導 45 篇。

而訪談的部份，採用目前有正常營業運作的「亞力山大」和「伊士邦」進行。在亞力山大方面，7 月 28 日以電話拜訪接洽，經過表示有意願且達成協議後，在 8 月 3 日亞力山大台南分店訪談到企劃部張綺均經理。另外，在 7 月 25 日以電話接洽伊士邦台南成功店是否願意接受訪談，隨即在隔日(7 月 26 日)訪談到成功店的私人教練組組長宋世明教練。

第二節 個案分析

一、健身產業近況分析－五力分析

Michael Porter 在其競爭策略一書中發展出一套架構，作為管理者判別競爭環境時的依據。此套架構就是五力分析模式，五力分析模式是分析

產業環境中競爭力的工具，在產業中主要的五股力量形成競爭：潛在競爭者的威脅、替代品的威脅、消費者的議價能力，以及現有競爭者的相互競爭。

目前先進國家如美國，運動人口達總人數的 13%，歐洲及日本也有 10%，但台灣卻僅佔總人口 3%左右，可見未來該產業的發展空間很大。(唐雅君，2005)近年來，國內越來越多的國際知名連鎖健身中心進駐，搶食這塊市場的大餅，健身俱樂部的戰國時代也隨之來臨。

(一) 產業內現有競爭者的競爭狀況

目前國內健身俱樂部處於家數眾多，且推出的產品也趨相同(如健身器材以及健身課程等)，產業內的競爭狀況相當激烈，由於佳姿處於歇業狀態，所以以下就亞力山大健康休閒俱樂部、伊士邦健身俱樂部做既有競爭者分析。

1. 亞力山大健康休閒俱樂部的簡介

1983 年唐雅君成立雅姿韻律世界，1993 年隨著大眾對運動品牌的需求，雅姿也開始轉型成立擁有全方位健康休閒產品的亞力山大健康休閒俱樂部。1999 年成為台灣第一家通過 ISO9002 品質認證的健康休閒俱樂部，2000 年時，亞力山大全省已有 20 幾個分部，亞力山大除不斷的拓展台灣地區經營版圖，亦積極地跨足中國大陸市場籌設成立亞力山大會館，2002 年於上海成立- 新天地會館，2004 年北京成立- CBD 會館，2005 年第四季北京成立- 東直門會館；期望在不久的將來，打造亞力山大成為大中華區健康休閒服務的第一品牌！

2. 伊士邦健身俱樂部的簡介

統一佳佳股份有限公司，由統一企業集團與國內最專業之 SPA 及運動業者-佳佳碧兒合資組成，營業體系分二大品牌 BEING spa 及伊士邦健康俱樂部。伊士邦健身俱樂部創立於 2003 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，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。

表 3-1 亞力山大與伊士邦經營比較表

	亞力山大	伊士邦
體系	台灣	台灣
成立時間	1993 年	2003 年
目標市場	大眾化	大眾化
會員年齡	70 歲以下各階層都有。	70 歲以下各階層都有。
產品	動能健身、交誼休閒、美容保養、舒活區、泳池水療、兒童娛樂、球類運動。	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。
價格	第一年月繳 3,650 元，只要會員繳費滿一年，第二至四年就可享有每個月只要繳 1,000 元清潔費特惠。	個人一年入會金 NT\$20,000 元。
分店數	台灣全省 22 家，大陸 3 家。	台灣全省 7 家。
宣傳	不以廣告為主要訴求。	請明星黑人代言，在報章雜誌宣傳，增加知名度。
網路互動性	有瘋迷商城可購物，並有電子報提供會員最新消息，設有瘋迷社群討論區。	提供各項不定期活動快報與最新產品訊息。有討論與社群，及電子報，提供最新的訊息。

資料來源：本研究整理

(二) 潛在進入者威脅

健身俱樂部的進入障礙很高，因為在公司創始之時，必須投入相當大量的資金及成本，且健身器材設備昂貴，或是有些俱樂部也會自己購買土地建造健身中心，動輒上千坪的使用坪數，造成場地、成本加上設備成本的價值，讓一些投資者忘之卻步。另一方面，因為初期就投入高價的固定資產，使公司必須要有較大的規模經濟，才能涵蓋投入成本。所以，目前

對此產業業者而言，潛在進入者的威脅不大，但是國內的健身產業仍在成長，可以預見未來依舊會有競爭者在市場中出現，業者須加以留意。

(三) 替代品威脅

健身產業的替代品可以由美容瘦身產業、一般運動方法等來分析，這些都可以滿足，或是部份滿足想要健美塑身、放鬆壓力、展現自我等現代人對上健身中心的期望。但是健身俱樂部對於其目標顧客而言，具有某程度上的心理層面意義，例如說定期、定時去健身中心作有效的自我安排、或是階級優越意識的表徵與實現，因此對於定期上健身中心運動者來說，其他的替代品沒有太大的威脅。

(四) 供應商的議價能力

健身產業之上游供應商主要為健身器材供應商，對於亞力山大健身俱樂部而言，由於它擁有 20 多家分店及大量的會員數，所以要向供應商訂貨時，都會以較大量的訂單為主，一方面由於可以同時訂購多家分店的器材設備，另一方面；由於會員眾多，器材汰換率較快，使得該公司的訂貨量及頻率都較高，而在食品方面；很多廠商把亞力山大健身俱樂部當成通路管道，所以有很多的獨家代理商品，也讓供應商相對於亞力山大健身俱樂部的議價能力而言，明顯較低。

(五) 消費者的議價能力

由以往兩、三萬元的入會費到現今一萬元、千元不等的價碼，又有各種促銷活動，且消費者上健身俱樂部的行為越來越多，因此顧客可以以較便宜的價格貨比三家，所以顧客的議價能力相對來說較高。

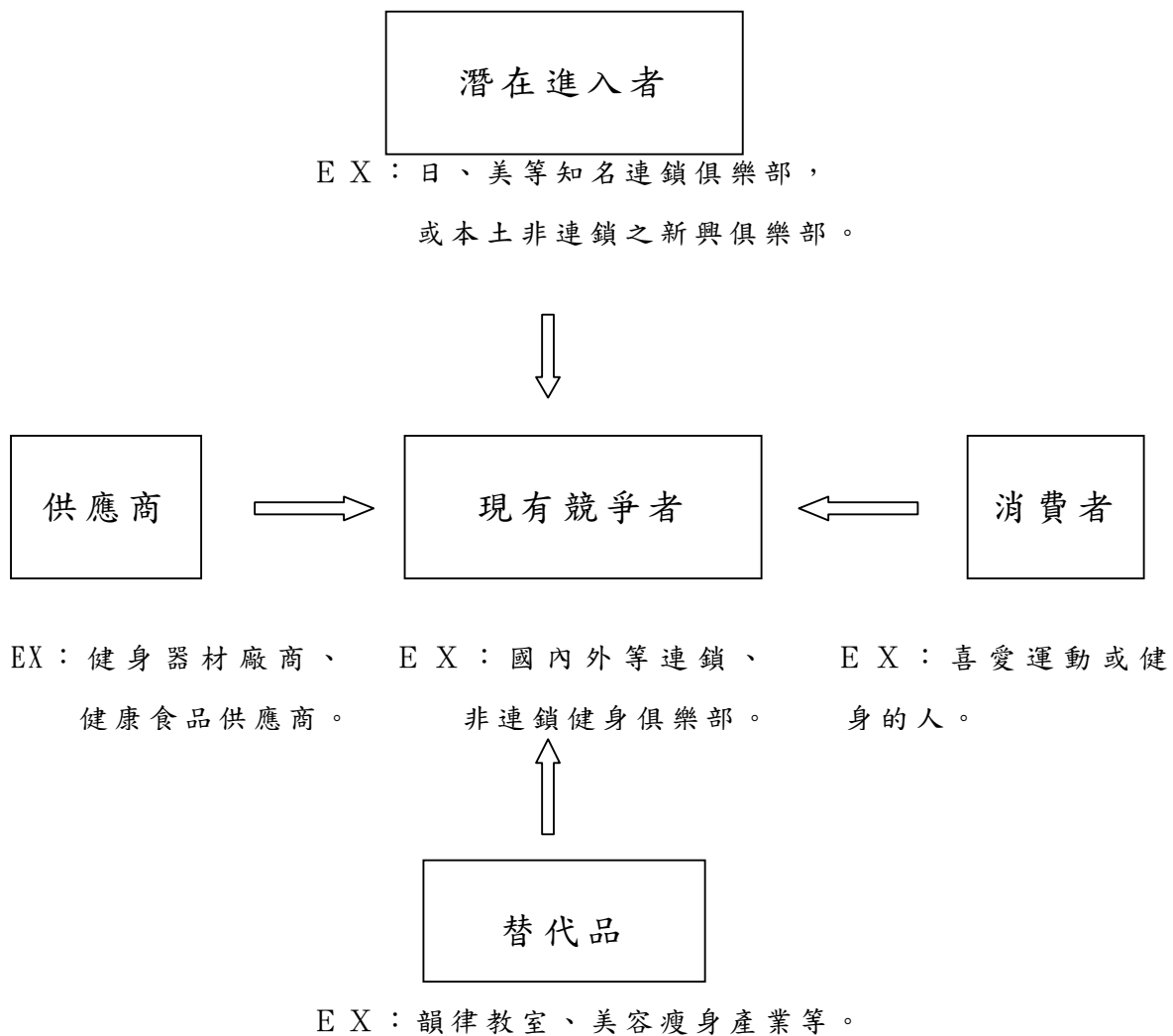


圖 3-1 健身產業五力分析圖

一、佳姿氧身工程館個案分析

(一) 佳姿沿革與成長

1977 年，在仍是一片稻田的忠孝東路，蔡純真創立了「佳姿韻律世界」，並鼓勵女性舞動身體表現自我。1980 年代，佳姿拓展為服裝、美體、美容等多角化經營的跨國企業。1990 年代，蔡純真引進前衛的科技美身概念，打造「佳姿氧身工程館」，在台灣掀起另一股健康新風潮。2003 年，拿到台北 101 經營權，打造頂級的氧身運動會館，並在 2004 年 7 月，「佳姿 101 氧身運動會館」隆重開幕，卻在 2005 年 5 月爆發財務危機，隨即宣

布破產。

(二) 佳姿歷年大事記

表 3-2 佳姿之歷年大事記

日期	事 記
1977 年	成立台灣本土第一家健身俱樂部--「佳姿韻律世界」，秉持著「運動舞蹈化，舞蹈運動化」理念，使韻律舞蹈成為高級休閒指標，引領婦女健康美身新觀念。發展成人韻律班。
1978 年	1. 蔡純真創造了韻律舞反射動作學習法。讓任何不會跳舞的人都可以輕鬆地邊看邊學邊跳。後來變成台灣韻律舞的教學典範。 2. 成立「幼童律動班」、「小佳姿芭蕾舞班」及協助學校成立舞蹈實驗班。 3. 佳姿轉虧為盈。
1979 年	佳姿開始受邀上電視(中視十分鐘的「新姿剪影」、華視「運動舞 123」、台視「婦女時間」)。第一個規劃電視新節目由蔡純真主持的「女性熱線」。同時在八個電視節目和一個廣播節目中演出。
1981 年	1. 開美容瘦身行業先趨，推展推脂減肥技巧手法。 2. 佳姿規劃擴大組織，開辦佳姿全國加盟店，想便宜行事的加盟店老板，不遵守加盟店的法則於是佳姿開始做解約動作，在媒體不斷曝光，造成佳姿傷害。 3. 因結束加盟店的事，佳姿韻律舞老師紛紛離開佳姿自己創業。
1982 年	創鬆綁運動，成立被動式運動。
1983 年	研發一系列美顏美身課程(推脂十三式)，開創瘦身美容先河。
1984 年	「女性熱線」節目內部股東開始意見不合，因此佳姿離開電

日期	事 記
	視圈。
1985 年	與美北卡研製彈性亮襪，並開始行銷亞洲各國
1986 年	成立 Wincare 韻律服製造廠，行銷日本東京、新加坡及吉隆坡。
1987 年	<ol style="list-style-type: none"> 1. 跟日本人合作代理外銷韻律服並開發彈性蕾絲內衣褲。 2. 成立快瘦服研發製造並行銷法國、加拿大、美國、日本、新加坡、馬來西亞、香港及中國。
1988 年	成立 Youth Camp 國際行銷公司，並開拓 Wincare 品牌。
1990 年	<ol style="list-style-type: none"> 1. 亞運選手比賽服設計製造，同時在美國研製香精油，並引進亞洲。 2. 佳姿遷址從忠孝東路到板橋、土城交界處，決定採用婚後二度就業的女性。 3. 股市崩盤，佳姿推出「傳送尖兵」計劃，只要七千元，創業當老闆，一共為佳姿創造了兩億元的業績。
1992 年	成立法國香榭理舍研究室，針對東方女性研發系列商品與課程，帶領美容新趨勢。
1993 年	<ol style="list-style-type: none"> 1. 研發純棉蕾絲衣物上市，同時於巴黎發表柔膚等鬆綁產品。 2. 研發自創品牌 Youth Camp 美體系列產品且外銷各地。第一件產品「熱瘦膏」。
1994 年	<ol style="list-style-type: none"> 1. 推廣絲衣，展現女性幽雅的風情，同時熱瘦膏在巴黎形成搶購熱潮。 2. 「緊瘦膏」和「除紋膏」問世。
1995 年	帶動全球休閒風氣，同時推出臉部保養系列與美妝系列等美顏產品，並獨步全球。

日期	事 記
1996 年	1. 引領精緻寢具文化，多重配色風潮，冷暖色系薄棉浴袍獨領風騷，同時，胸頸保養品在法國上市。 2. 舉辦第一次「創意舞蹈大賽」獲勝者有出國培訓進修的機會。
1997 年	1. 蔡純真斥資兩億台幣，買下台北東區大樓，回台成立氧身工程館，建構教育中心與行銷中心，將「佳姿韻律世界」進行組織再造，轉型為結合美容與健身設備的佳姿氧身工程館，且斥資億元購置 400 坪建構內湖館，引進融合手技、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，奠定千禧年流行風潮。 2. 成功研發瘦臉產品，命名「NICE FACE」。
1998 年	氧身工程館軟硬體設備全部完成。彈性胸衣創運動服飾新的里程碑，同時與歐美同步研發海藻生化產品。
1999 年	1. 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，並首創金屬風格韻律服，同時研發 VIT-C 有氧系列。 2. 桃園氧身工程館要吸引中產階級人士。但舊客戶不喜歡這種改變，紛紛想退費，經過專業人士的說明，突破危機，氧身工程館時代來臨。 3. 第一批男性技師，訓練成氧身工程師。使更多男性受到服務。 4. 老舊員工抗拒佳姿轉型，一半選擇離開佳姿，佳姿三個月由盈轉虧，虧損高達兩千萬。
2000 年	斥資數億元購置 400 坪忠孝旗艦館及 600 坪南京館等，共有 6 家氧身工程館聯合開幕，並研發金色彈性布，同時成功推出生化塑身膠。

日期	事 記
2001 年	<ol style="list-style-type: none"> 1. 14 家氧身工程館成立，且營業額已達十二億元。 2. 佳姿推出「拉丁氧」，使得韻律舞蹈界掀起南美洲拉丁有氧旋風。
2002 年	<ol style="list-style-type: none"> 1. 氧身補給站行銷至海外，並建立全球氧身事業。 2. 佳姿意識到會員年齡層老化，希望品牌更新，引進十人專業顧問團隊，但三個月後結束與佳姿合作。
2003 年	<ol style="list-style-type: none"> 1. 拿到台北 101 的經營權。 2. 氧身工程館內湖館千坪擴廠，22 家氧身工程館版圖成立。 3. 該年九月成立氧身 SPA 館，開創高績效氧身鬆綁風潮
2004 年	<ol style="list-style-type: none"> 1. 佳姿引進流行於美加、東洋的拳擊有氧，讓輕少年為之瘋狂，更為佳姿帶來成功。 2. 七月「佳姿 101 氧身運動館」在台北 101 大樓開幕，營業額目標增至十五億元。 3. 佳姿氧身工程館已成立二十四家連鎖店，員工人數為四百人，每個分館面積大多在四百坪之間，平均一家氧身工程館的設備投資金額在三千萬元至四千萬元。
2005 年	<ol style="list-style-type: none"> 1. 二月暴發財務危機。 2. 三月推出「真情卡」，一張一萬元。 3. 四月又推出一萬元立即擁有台北 101 Club 會員卡。 4. 五月二十日佳姿宣布破產。

資料來源：本研究整理

(三) 佳姿組織生命週期

1. 創生期--1977年成立

(1) 危機

a. 創業危機：

- (a) 存在不確定性風險。
- (b) 尋找可用資源不易。
- (c) 招生不易。

b. 外在環境衝擊：1977年的台灣還是一個戒嚴的社會，兩性觀念保守，休閒娛樂市場封閉。

(2) 解決方案

推廣「運動舞蹈化、舞蹈運動化」的觀念；最重要的是，要想盡辦法讓女人穿上緊身衣不再害怕。

2. 成長期--1980年~1999年

(1) 危機

- a. 1981年蔡純真意識到公司必須擴大組織，且不斷有人來找佳姿合作開辦佳姿全國加盟店，於是就著手規劃。但想便宜行事的加盟店老闆，不理會佳姿的技術品質控管。
- b. 1997年面臨轉型，舊有員工無法接受，因為他們引以為傲的「手技」將有一大部分都被生化電腦儀器取代，所以美容師紛紛離職、業績下降的危機。
- c. 在台灣，男人從事美容業會讓人覺得很奇怪，他們會遭到太太和媽媽的反對，所以第一批招募的男性技師幾乎可以說是全軍覆沒。
- d. 桃園氧身工程館舊客戶不喜歡館內金屬冷調的裝潢風格，還有氧身工程的儀器設備。他們覺得限容沙龍就是要提供溫馨要暖色系的環境，而且原有的美容師也不習慣，有的想要離職，有的想調別館工作。
- e. 訓練出來的韻律舞老師，紛紛出去創業。因學生跟著老師走，而對

佳姿的營業有影響。

(2) 解決方案

- a. 為了維護佳姿的招牌，佳姿開始做解約的動作。
- b. 招募年輕一代的新人進入佳姿，成為佳姿的新血，離職的員工因為看到佳姿能被消費者接受而紛紛重新回來工作。
- c. 招訓第二批男性技師時，請他們媽媽、太太來佳姿，讓她們了解男性美容師是多麼普遍且是一份受尊敬的職業。因此男性技師終於順利產生了。
- d. 蔡純真親自下去辦說明會，介紹氧身工程的理念，說明儀器設備的功能，最後請她們相信佳姿的專業能力。

3. 成熟期--2000年~2004年

(1) 危機

- a. 佳姿會員年齡層開始老化，擔心再下去會變成「柑仔店」，希望做品牌更新。
- b. 因為蔡純真意識到品牌老化，因此引進十人專業顧問團隊合作，診斷業務、行銷。顧問認為，「佳姿」兩字無法帶給消費者年輕感，建議新設的氧身工程館捨棄佳姿兩字，但蔡純真認為，會員是跟著「佳姿」兩字而非氧身工程館，堅持不拿掉。且佳姿韻律教室和硬體設備太老舊，蔡純真對自己太有自信沒有派人加入其他健身中心當會員，實地了解對手動態。因此這個顧問團只跟佳姿合作不到三個月，佳姿也一直維持原貌。

(2) 解決方案

取得台北 101 的經營權，裝潢、設備較新穎，較能吸引年輕人。

4. 衰退期--2005年初~至今

(1) 危機

- a. 蔡純真就像生活在雲端的人，不了解現實環境已對佳姿不利。當會

員卡推不動，蔡純真想的還是如何推出漂亮的大型企畫案，甚至還說「企畫案若沒有砸個人千萬元，市場不會有反應！」她只看到機會未看到風險，因此佳姿的財務危機越滾越大，終至暴發財務危機。

b. 對進註 101 的風險評估做得不好，事後因合約與相關法令限制，裝潢時間大幅延宕，足足裝潢一年左右才完成，資金積壓非常嚴重。

(2) 補充說明

本研究截稿前，已有報導指出佳姿南京分店悄悄復業，但並無後續消息正面證實此報導。

(四) 佳姿組織生命週期圖

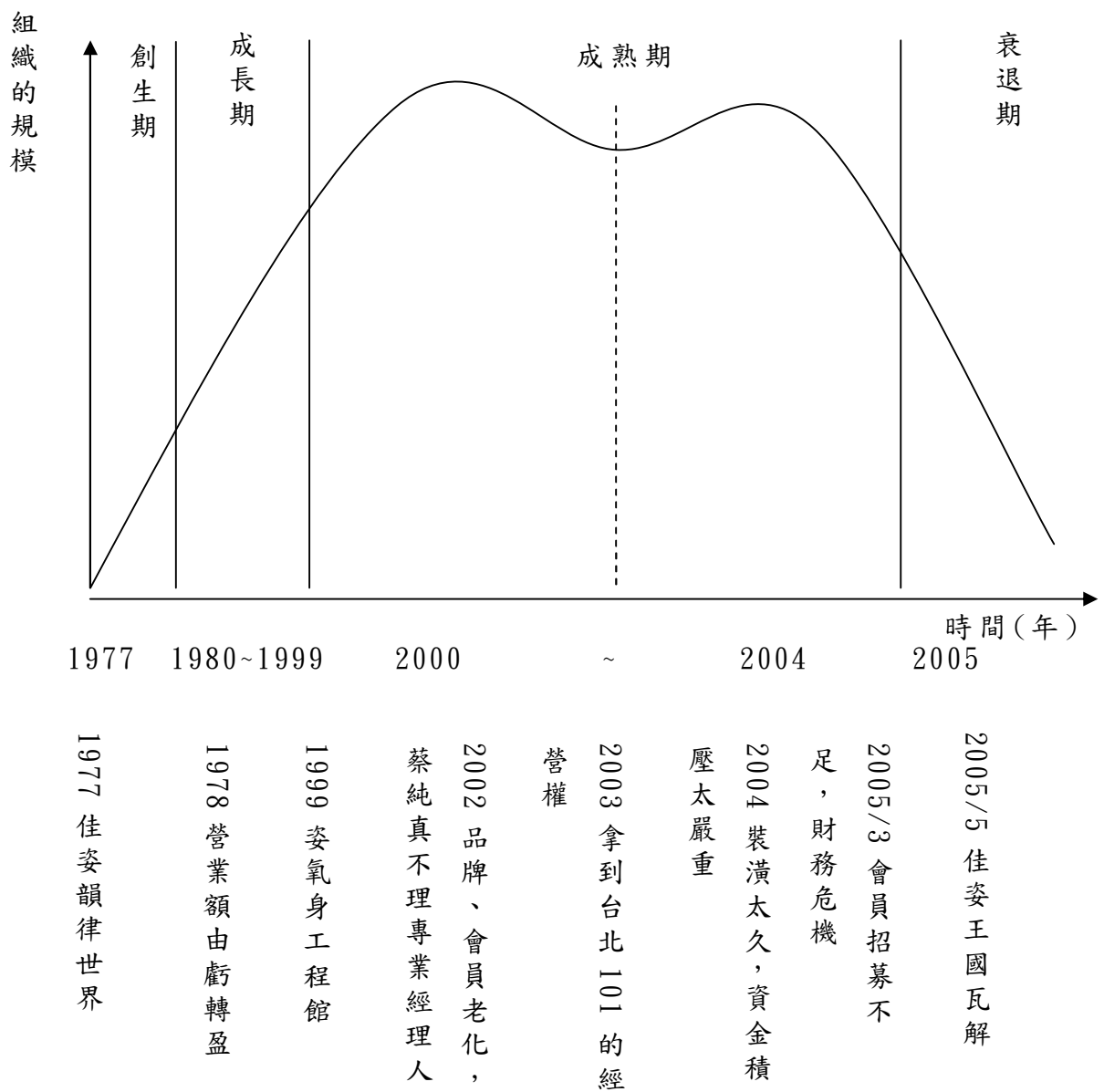


圖 3-2 佳姿組織生命週期圖

三、亞力山大健身俱樂部個案分析

(一) 亞力山大沿革與成長

亞力山大集團從 1998 年由唐雅君小姐創辦至今已 23 年的歷史目前為全國最大的健康休閒產業企業集團，旗下事業體分別為：亞力山大健康休閒俱樂部、亞爵會館、亞力山大會館(大陸)、君 SPA 及健康醫學(Wellness)。亞力山大加入 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 7000 家聯盟俱樂部，擁有一卡在手，全球通行的便利。「年輕、健康、活力」是亞力山大堅持的企業形象，亞力山大在台灣有 22 家分部，會員人數約 20 萬人，在男女人口比例以女性佔 60% 較多。

亞力山大是國內第一家通過 ISO9001:2000(含開發設計)認證的健康休閒俱樂部，並在 2000、2001、2002 連續三年榮獲亞洲最佳俱樂部、最佳經理人、最佳有氧指導員的殊榮；2002 年獲得「全球前 25 大最佳俱樂部」之殊榮，為東南亞地區唯一進入該獎項的健康休閒俱樂部。2004 年更獲得第二屆台灣企業獎「最佳創新經營獎」之獎項。亞力山大期望在不久的將來，打造亞力山大成為大中華區健康休閒服務的第一品牌！

(二) 亞力山大經營理念

亞力山大的經營理念係以「客服優先」、「創新求變」、「績效管理」、「永續經營」為其四大基石，導引其集團的管理制度及經營作為的設計與實施。

由於「客服優先」，故成立 call center，處理客戶抱怨及建議，建立 aforme 網站提供客戶即時資訊與服務，所有的客訴處理保證在三天內完成，並每半年舉行一次「客戶使用調查」深入瞭解客戶使用狀況、滿意程度，作為後續改善之依據。此外，獨創人性化的會員請假制度，簡單地就可以完成請假手續，保持會籍性，不致擔心無謂的浪費。

「創新求變」：研發並不斷引進國際最新穎的體適能課程，如 Bodycombat 戰鬥有氧、Spinning 飛輪有氧、Latin 拉丁有氧等課程，讓運動變得更新鮮有趣，並帶領風潮；成立專業研發體適能團隊，設計適合國人的體適能課程，且創新引進國際頂級的 SPA 課程，將傳統美容提升為 SPA

舒壓服務，更創新開發「30芬SPA」。並精心設計養身美味的SPA餐，提供全方位的SPA課程。為會員量身訂作，針對消費者不同的需求，不斷設計人性化的商品與服務，如不同的入會方式。例如「亞力山大健康休閒俱樂部」的入會方式有個人卡、家庭卡、公司卡、學生卡、減壓卡、溫泉卡等，讓消費者選擇更多元也更經濟。

「績效管理」：重視效能（做對的事）及效率。實施以會員為主的利潤中心，與銀行合作發行全國首創三合一會員卡，結合會員、儲值晶片、信用卡三項管理功能，透過電腦科技的規劃與實行，使內部控制標準化，進而提升整體管理效能，為亞洲第一家可讓會員享有一卡在手，全省通的連鎖俱樂部。同時在內部管理上，推動ISO9001、9002認證。此外，設置符合標準的公共安全及消防設備，並定期申請檢查。

「永續經營」：永續經營展現出來的就是分部的拓展、設備的創新、課程商品的研發及健康理念的傳遞。

亞力山大亦積極參與公益活動，對國內的重大急難，慷慨伸出援手，並大力地推動健康的運動來端正國人的休閒風氣，如舉辦由阿根廷拉丁舞王Ulises現場帶動，「只要搖臀玩，不要搖頭丸」晚會，全省北中南巡迴舉辦千人戰鬥有氧活動，響應聯合國發起家庭年，舉辦「健康嘉年華—有氧舞蹈」活動；與永慶房屋、曼都美髮聯合至各大社區舉辦多功能健康、生活、財經等課程（韓志翔，2002）。

（三）亞力山大歷年大事記

表 3-3 亞力山大之歷年大事記

日期	事 記
1982年	成立「雅姿韻律世界」採取連鎖經營開疆闢土，從一家店發展為東南亞最大的健康休閒連鎖俱樂部。
1982-1983	成立「雅姿韻律世界」，以教授兒童舞蹈與婦女韻律舞為主。
1984-1990	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。

日期	事 記
1990	轉型為會員制。
1990	成立全國第一家「雅姿健康世界」，為男女的健身中心，以平民化為主轉型為「雅姿健康世界」。
1992-1998	開始規劃以票卷收費方式符合顧客之需求，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。以大眾化、低價位為主成立「亞力山大俱樂部」
1996 年	與花旗銀行、力霸集團策略聯盟，推出「公司卡」
1997 年	將整個事業更名為「亞力山大股份有限公司」
1998 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	設立會員專屬網站A For Me (www.aforme.com.tw)。
2002	進軍大陸市場，在上海新天地推出「亞力山大會館」，在中國上海成立第一個海外據點。
2003-2004	台灣與大陸兩岸已確定簽約開設的12個全新營業據點

資料來源：郭幸萍，民國 94 年。

(四) 亞力山大 SWOT 分析

1. 優勢

(1) 專屬網站，及時反應顧客需求：

亞力山大專屬 AFOREME 網站，公司各分部的活動訊息都在上面，很多會員喜歡在上面留言，建議希望增加的課程，或什麼地方可不可以再增設分部，從此網站得知顧客需求，以應因市場需求，公司很多資訊都是從此網站得來的。

(2) 直營店經營，並導入 ISO 認證，服務品質統一：

目前來講服務業很少會有人導入 ISO 認證，ISO 認證都是用在

製造業上，因為亞力山大覺得服務業是台灣未來的導向，台灣的製造業應該都會外移，所以其在 2000 年就導入 ISO 認證，全面導入服務品質提升系統，亞力山大目前都是採直營店，還沒有開放加盟，因此全省亞力山大櫃台、吧台、教練等，他們的服務品質都是一樣的，亞力山大的會員是一卡全省通用，亞力山大希望每個會員到每個地方除了景觀不一樣外，其他都是一樣的。

(3) 設有企業大學，協助各階層取得相關專業證照：

亞力山大是唯一一家有自己企業大學，公司並規定各部門人員要修幾個學分，學分沒修滿的話，就無升官機會，甚至公司希望每個員工都去運動，所以給員工一本運動護照，並規定每年所需跳滿的堂數，因為公司覺得員工自己在這種健康休閒產業，當然自己要去運動，在這種地方上班不見得每個人都喜歡運動，所以公司希望員工要先喜歡運動，樂在工作，才是發自內心的去感動會員。

公司亦會輔導教練和有氧老師考跟這個行業很多相關的證照，像芳療師，會輔導他們考丙級或乙級芳療師的證照，而教練在游泳池當教練至少要有水上救生員證照，以確保服務人員素質。

(4) 從國外取得認證，並定期更換課程，增加課程多元性：

專業健康經營，目前亞力山大的有氧老師的師資還有課程都是最早，而且是引進國外最新的課程，如果會員來這邊加入了十年，每天跳一樣的舞會員可能會瘋掉，所以亞力山大每三個月就要更換一次課程，很多舞必需從國外取得認證，這部份的版權亞力山大花了不少錢。

(5) 結合公益活動，增加曝光率，降低行銷成本：

亞力山大常出現在電視、報紙上，幾乎不打廣告，都是結合公益的活動，本來一些活動是要由國家來舉辦的，可是它需要相當的經費跟人力，亞力山大很樂於舉辦這樣的活動，如此一來媒體就會做相關的報導，因此就拉進公司跟會員的距離，藉助無形的廣告效果，對公司成長幫助很大，所以亞力山大很少花錢在廣告費上面，

可上 AFORME 網站，就會發現亞力山大真的是無孔不入，很生活化。

2. 劣勢

(1) 因擴店原因，導致人才短缺：

亞力山大希望不只在國內，更希望往國際化發展，唐雅君老師的眼光是希望能到美洲國家、歐洲國家，不一定要在亞洲發展，又因據點的不斷擴增，所以目前來講亞力山大蠻缺乏人才的，其實開一家店需要很多的主管，培訓人才亦需要一段時間，有其困難度存在，所以亞力山大目前碰到的問題，應算是人才培育的問題，因為不斷的開分店，而且每一家都是以大型俱樂部為主。

(2) 經營成本高：

依國外俱樂部營運經驗可知，俱樂部營運的高峰期在最初的三至五年，當進入產品生命週期中的成熟期階段後，則必須面臨市場的考驗(李鴻旗，民 86)。亞力山大為避免遭受市場淘汰，因而不斷在新產品的引進及服務設施多元化方面投入相當程度之心血與資金，特別是俱樂部所設立的位置必須位於人口稠密的商業區，而健身俱樂部亦需要一定坪數以上的面積，才足以提供會員舒適寬闊的活動空間，加上平時的銷管費用，及取得三溫暖的合法經營執照等，將增加俱樂部的經營成本。

2. 機會

(1) 國際化經營是未來趨勢：

通訊、網路及交通的快速進步，全世界已成為一個緊密的訊息共同體，然而在台灣產業外移與競爭對手策略多變的影響下，健身產業走向國際化將是勢在必行。

亞力山大是有市場的需求才拓及至海外，並不會去創造風險，所以第一家店開設於上海新天地，雖然那時候談的條件並不是很好，上海新天地算是上海市政商雲集的一個商場，唐雅君老師說要做就要做最大的，上海市場佔地有兩千五百坪，選個最好的地點所

以鎂光燈就會集中在這個地方，那時候亞力山大是以打知名度為主，讓大家都知道亞力山大到上海來了，上海做得不錯之後，從北京其他省分就會主動找亞力山大做，未來台灣的會員也可持會員卡前往大陸分店消費。

(2) 消費者健康意識抬頭：

根據行政院主計處 2000 年台灣地區時間運動調查報告，顯示國人每日自由時間(扣除生理上之必要時間及工作、通勤等約束時間，稱之。)呈逐年增加的趨勢。國人日益重視健康的情形下，到健身俱樂部運動已普遍受消費者歡迎，因此業者在宣傳與行銷方面較過去容易。

(3) 週休二日政策之實施：

近幾年來，政府週休二日政策的實施，使得國人可支配時間增加，有更多時間可從事休閒活動，而台灣可供民眾運動的戶外場所並不多，且受限於天氣、地區等因素影響；再者，國民所得的提高及對生活品質的要求，故消費者愈來愈能接受健身房運動的觀念。

4 威脅

(1) 同業競爭：

健身俱樂部於 1979 年引進台灣(洪聖惠，民 90)，發展至今已 有數十年之久，市場上同業的競爭日趨白熱化，但因俱樂部本身的產品同質性太高，產品的替代性高，因此俱樂部必須透過其他非價格競爭的方式，如行銷手法、促銷活動等，以贏得消費者青睞；以精緻化、多元化的課程及服務來增加會員的滿意度；然而，如此龐大的支出將造成俱樂部經營成本上的負擔。

(2) 據點空間尋求不易：

俱樂部所設立的位置必須位於人口稠密的商業區，而健身俱樂部亦需要一定坪數以上的面積，才足以提供會員舒適寬闊的活動空間，但因台灣地狹人稠，要找到大規模坪數佔地，又位於黃金地段實屬不易。

(3) 南北對健康俱樂部觀念不一：

雖然國人從事休閒運動的風氣漸開，也有愈來愈高比例的人願意付費參與使身體健康之體能活動，但因地方文化差異，南部民眾對健身觀念較不及北部開放，因此南部市場可能較難拓展。

茲將上述 SWOT 分析，整理如下表：

表 3-4 亞力山大之 SWOT 分析表

優勢(Strength)	劣勢(Weakness)
(1)專屬網站，及時反應顧客需求。 (2)直營店經營，並導入 ISO 認證，服務品質統一。 (3)設有企業大學，協助各階層取得相關專業證照。 (4)從國外取得認證，並定期更換課程，增加課程多元性。 (5)結合公益活動，增加曝光率，降低行銷成本。	(1)因擴店原因，導致人才短缺。 (2)經營成本高。
機會(Opportunity)	威脅(Threaten)
(1)國際化經營是未來趨勢。 (2)消費者健康意識抬頭。 (3)週休二日政策之實施。	(1)同業競爭。 (2)據點空間尋求不易。 (3)南北對健康俱樂部觀念不一。

資料來源：本研究整理

(五) 亞力山大組織架構

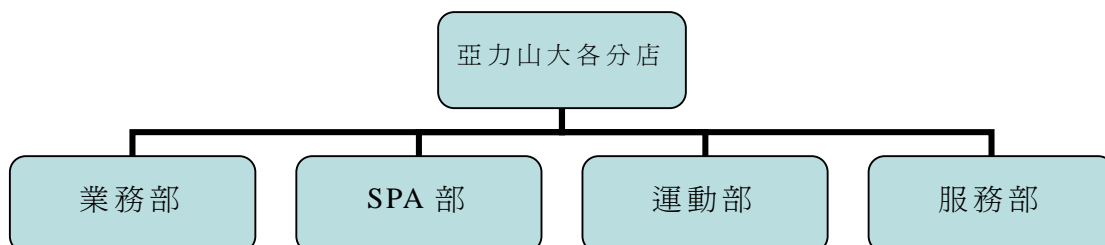


圖 3-3 亞力山大組織架構圖

(六) 亞力山大組織生命週期

1. 創生期--1982 年成立

(1) 危機

a. 創業危機：

- (a) 存在不確定性風險。
- (b) 尋找可用資源不易。

b. 領導危機：

- (a) 公司政策時常調整，使員工擔心，埋怨連連，深怕員工對公司失去信心。
- (b) 領導者擔心自身患「老闆症候群」。
- (c) 擔心部屬另起爐灶，自立門戶。

做為企業負責人，最怕對員工存有防範之心，怕員工成長超過公司而自立門戶，此時企業負責人要檢討，為何無法提供一個良好的環境留住人才，綁住員工只是間接曝露了負責人對自己及公司的未來缺乏規劃與信心。

c. 外在環境衝擊：

(a) 面對同業間激烈的惡質競爭。

(b) 面對同業重金利誘的挖角行為，員工忠誠度受考驗。

(2) 補充說明

唐雅君認為，創業要有創意，而創意也要有差異化的優越性，所以總是在「方便別人的不方便」中，尋找出許多商機。最初亞力山大只是一間舞蹈工作室，唐雅君看到送小朋友來跳舞的媽媽們，得在門外等小朋友，為了幫媽媽們打發時間，所以開了媽媽舞蹈班，後來看到媽媽們跳完舞，跑到隔壁去護膚美容，於是又開了美容室，不久唐雅君發現，爸爸們在門外等媽媽跳舞時，也是很無聊，於是更進一步引進國外健身俱樂部，提供更專業的服務，亞力山大就是這樣不斷在客人尚未要求前，就已事先做好準備，等著服務客人，才一步步發展到今天的規模。

(3) 新契機

在一九九八年，唐雅君受邀擔任林肯三合一俱樂部的健康俱樂部總經理，那一段時間對她本身有非常大的收獲，讓唐雅君真正進入俱樂部這個行業，並實地操作這個行業，因此回到雅姿就現買現賣，將林肯的管理模式套在雅姿的員工身上，開始學習授權、要求員工必須做報表，雅姿雖小，但也開始有模有樣的擬定制度、做組織架構、設計行政流程，這對唐雅君來說，是一個意外且難忘的經驗，因為本身單打獨鬥習慣了，儘管她的作法沒錯，但在一個大公司中，部門與部門之間的溝通再溝通、妥協再妥協，她從那一刻才開始體會，就這樣跌跌撞撞、邊走邊學，工作了十八個月，這一段意外的一年半工作旅程，這就像是她人生的大學課程，第一次的MBA(Master of Business Administration)訓練，從林肯大學畢業之後，逐漸調整她自己的心態，從一個單純的「唐老師」，過渡到一個「企業經營者」。

那時她正好有個假期，在美國看到一家健身俱樂部，心裡突然出現了一個夢想的藍圖，她終於找到了雅姿的下一步，於是回來之後就開始著手籌備，成立了第一家的「雅姿的健康世界」，經營觸角從「雅姿韻律世界」

婦女的韻律舞蹈延伸至上班族男女的健身運動。

2. 成長期--1991年~1998年

(1) 危機

剛要成立開幕雅姿的健康世界，不料在斜對面開了另一家健身俱樂部「優美勝地」，不但比雅姿大很多倍，連游泳池的設備都有，使唐雅君不知所措。

(2) 解決方案

遇到同業間的開店及設備條件，唐雅君告訴自己，必須要從競爭的劣勢中力求突破，競爭不一定是正面衝撞，相反的，她選擇了「還沒有開始打仗就先投降」的策略，於是她跑到優勝美地(俱樂部名)去拜訪，試圖尋找合作的可能。

但以情形來看，雖然合作沒有機會，卻讓她達到知己知彼的目的，且讓唐雅君知道自己的定位在哪裡，也研擬出競爭者的策略。

第一：人性化的價格策略在雅姿韻律世界已行之有年，累積了不少經驗，因此進定以低入會費的方式降低競爭的門檻，並與對手做明顯的「差異化」。在課程安排上，也變得比較活潑，率先引進適合東方人的課程，如：STEP 踏板運動，還有引進最先進的健身器材，及多樣化的有氧舞蹈課程，不僅如此，她還將吧台就設計在舞蹈教室旁邊，加上了燈光的設計，舞蹈教室換身一變，就像是小型的 DISCO 一般，並會舉辦 PARTY，讓會員盡情歡樂，讓原本動態的運動舞蹈課程又有新的風貌，雖然當時僅有三百坪，但是能夠做的都盡量發揮，讓運動俱樂部變得比較多功能，而不只是針對運動而已。

第二：採策略聯盟方式，讓會員可以「一卡在手，全國通用」，打破地緣的限制。於是和附近一家名流高爾夫球練習場，尋求合作的可能，結果名流非常願意跟她合作，彼此截長補短，讓兩方的會員可以互通，共享設備。

第三：透過朋友，跑去香港、新加坡、馬來西亞等地，與當地的健身俱樂部簽約，做國際結盟，讓雙方的會員打破國界的限制。

(3) 新契機

過一連串的思考與規劃，經營策略果然奏效，一九九二年，從女性化的「雅姿韻律世界」轉型，「雅姿的健康世界」成立之後，會員蜂擁而至，第二年，唐雅君又賺了第二個八百萬。就在她們歡呼著收割的時候，剛好碰上台灣房地產正要走下坡。

但那時，台北信義計畫區有一個家美建設新建完成的「亞歷山大」住宅大樓，銷售得非常好，而正逢交屋期，需要找一個大型的健康休閒俱樂部，許多健康休閒業者聞訊，都想爭取經營的機會。就在這時，唐雅君，便遊說高爾夫球俱樂部的簡總經理，而他恰好是家美建設的工作夥伴，透過這層關係將亞歷山大社區這案子接下來做。這是第一家結合了一般城市俱樂部、健身俱樂部、三溫暖、游泳池的休閒中心，佔地七百坪，也因此奠定下「亞力山大企業集團」的基礎。

3.成熟期--1999年~至今

(1) 危機

- a. 2001年 SARS(嚴重急性呼吸道症候群)風暴的衝擊，原本預訂2001年開幕的亞力山大新竹風城店、亞力山大北投天月溫泉館，都將延至2002年開幕。
- b. 為了閃開目前的對手與未來的競爭者，產品定位、價格定位，又是一項挑戰，因為大陸受香港回歸後影響很大，已經有部昂的健身俱樂部進駐，早期他們一年會員收六千元人民幣，相當台幣兩萬四千元，後來俱樂部越來越多，他們就開始賤價賣出，甚至在上海新天地附近有一家俱樂部，因為知道亞力山大要進駐，就立刻降到一年會員兩千元人民幣，另外還有一家一個月只收人民幣一百九十七元，如果唐雅君也跟他一樣，也做單純的健身俱樂部，然後與他一同削價競爭，這樣對彼此都沒有益處。

(2) 解決方案

- a. SARS期，亞力山大董事長，懇請政府出面，呼籲全台灣的房東短期調降店租，以紓解SARS對於連鎖業者的衝擊。

- b. 面對大陸同業的應戰，不與他們削價競爭，唐雅君向來不和稀泥、打濫仗的作法，不僅是閃掉目前她看到的那些人，還要閃掉未來可能會面對的競爭者。
- b. 她曾說過：方便別人的不方便就是商機，從消費者的角度看，找到了另外一種商機，於是她找了航空公司談妥配合的方案，推出上海新天地亞力山大一日遊券，顧客可以從事健身、SPA、三溫暖，還提供適合的運動衣、球鞋，亞力山大會館豐富的設施機能，將顧客一天的行程全部安排妥當，提昇生活品質。

(3) 新契機

- a. 亞力山大於 2001 年成立網站，以提供公司簡介和資訊公告為主，近來加入線上購物，不靠廣告行銷，營業額就已超過 100 萬。目前重要的目標是希望能將這些網路會員，轉變成實體會員，之前就曾投入大筆經費建置企業內部的 e 化工程，還曾經在 1996 年時獲得經濟部中小企業處「電腦績優廠商」的榮譽。
- b. 唐雅君認為，如果沒有加州健身俱樂部給她的衝擊，她可能不會選擇新天地開店。2001 年是台灣健身產業的「戰國時代」，在全球擁店四百三十家的美系「加州健身中心」，挾著超大面積(一千三百坪)，引爆當時健身產業的「土洋大戰」。
- c. 唐雅君觀察，過去這麼多年來，台灣經濟的發展造就了許多的「富翁」，但也看到這幾年來常常在雜誌、新聞頻道上看到有許多的「經濟新貴」在工作崗位上積勞成疾，過勞死的消息時有所聞，因為他們在積極投入工作的同時，忽略了健康的重要。他們平時的會議、應酬很多，常常需要放鬆自己、重新蓄積能量，可是一般傳統大型的三溫暖，沒有私密性，除此之外，他們幾乎找不到專業的健身休閒場所。

再則，亞力山大一直走的是活力的、動感的，但唐雅君相信有部分的消費者，尤其擁有某種社會地位的人，想要運動，可是不一定喜歡熱鬧的感覺，他們可能希望在不受干擾的情況下讓自己輕鬆

的運動。如果有一個好的場所，可以結合運動、SPA、藝術、社交、美容，就有機會改變這些高階主管的觀念，讓他們懂得疼惜自己、珍愛健康。從企業經營的角度來看，公司若要能永續經營，第一，公司必須去創造好的業績，第二，須吸收更多更好的人才進來及公平的升遷管道，讓員工一起成長，這些種種的原因，都讓唐雅君下定決心要開創一個新的品牌，這才是她夢想中可以打造「藝術生活化」、「注重私密」、「強調養生」會員俱樂部的地方。

終於在二〇〇一年的七月，將方向定立為高級商務人是量身打造的商務、社交、運動、養生及 SPA 的多功能會館—「亞爵會館」的第一家台北都會館正式成立。

- d. 唐雅君面對著大陸市場的無限商機，她心想：每一個到中國的人，都要到上海，而每一個到上海的人，都會到新天地，因為它代表著這個城市的進步，這樣的舞台怎麼容許亞力山大缺席？於是所有的靈感在此時湧現，她知道是亞力山大該去大陸發展的時候了。

(七) 亞力山大組織生命週期圖

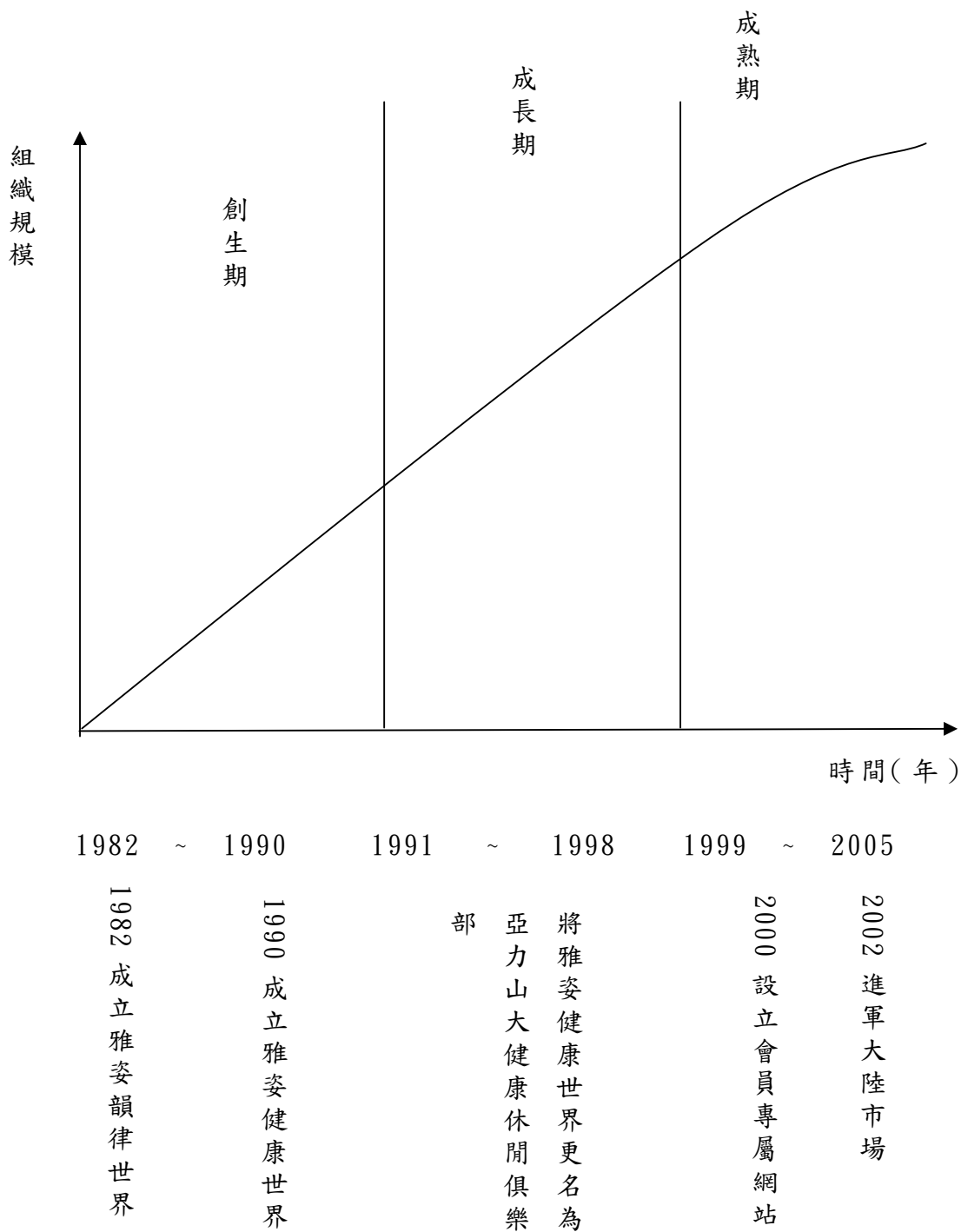


圖 3-4 亞力山大組織生命週期圖

三、伊士邦健康俱樂部個案分析

(一) 伊士邦沿革與成長

統一佳佳股份有限公司，由統一企業集團與國內最專業之 SPA 及運動業者-佳佳碧兒合資成，營業體系分二大品牌--BEING spa 和伊士邦健身俱樂部。

BEING spa 的前身（即佳佳碧兒）成立於 1980 年，主要業務為進駐五星級飯店經營管理及國際連鎖 SPA 業務之推廣，是全國唯一通過 ISO9001 認證的 SPA 企業，並經營 SPA 三大類型，Day Spa（都會型）、Hotel Spa（與飯店結合）Rosort Spa（渡假型）、Club Spa（與運動休閒結合）。擁有制度健全的運作體系與完善的組織功能。結合既有的技術 know how，提供良好的學習空間與工作環境，完善的昇遷與訓練規劃，為員工提升工作成就感及營造最大實際福利是一貫政策，求與員工共力共勉，一起成長。

而伊士邦健康俱樂部的前身（即城市俱樂部）創立於 2000 年，專營大型綜合休閒 SPA 俱樂部，以專業運動為主，生化科技、SPA 相關療程為輔（王維蓉，2004）。最新引進 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。俱樂部內有活力有氧健身區、休閒水療區、養生桑拿區、身心美容 SPA 區、家庭親子區、休閒養生區等設施，提供會員完善的服務。

(二) 伊士邦經營理念

「伊士邦健康俱樂部」特別重視師資、課程、客服與業務管理各方面的專業發展，更力求品牌形象、廣告行銷以贏得消費者讚譽的口碑及認同，並致力追求與世界同步的領先實力，以期達到更完善的全方位善美境界。

在教練與師資方面，首重專業課程研發與師資專業技能培訓，不但引進世界級的國際證照（如：AFAA、Les Mills、FISAF、ACSM 等），嚴格規定所有教練在取得執照後才可開始服務會員；俱樂部方面更加入著名之國際俱樂部協會，積極與世界接軌。非僅如此，伊士邦對於整個專業團隊本身的生涯規劃亦相當重視，提供更多、更廣、更穩定的個人事業發展協助，讓教練們除充實技能外，還可在伊士邦安心成長，以全力提供會員們更多

更好的服務。會員們置身「伊士邦健康俱樂部」，享受到的不只是運動，還可以透過更專業的全方位身心靈五大管理（體力、營養、壓力、預防醫學、休閒），真正體會重獲自我能量的活力（伊士邦健康俱樂部專屬網站，2005）。

（三）伊士邦大事記

表 3-5 伊士邦之歷年大事記

日期	事 記
1980 年	佳佳碧兒(即 BEING spa 前身)成立。
2000 年	城市俱樂部（即伊士邦前身）成立。
2003 年	城市俱樂部與佳佳碧兒成立統一佳佳，營業體系分二大品牌，即 Being SPA 和伊士邦。
2005 年 7 月	伊士邦台南成功館以「運動美學新空間」為訴求重新開幕。

資料來源：本研究整理

（四）伊士邦分析

1. 優勢(Strength)

（1）母品牌市場力量大。

統一公司在台灣的話是一個蠻容易立足的品牌，統一說出的話就很有說服力，而且在人脈方面或者是在業界之間和同業之間的一些互動，都比原先來的好。也因為規模變大了能夠引進一些品質專業的課程。

（2）背後有統一企業財團支持。

原先佳佳碧兒的產品較少，因為有統一財團支持，在健康俱樂部這個領域，伊士邦有更多的優勢和別人競爭。課程和產品都會比別人多，產品也會讓消費者放心。

（3）服務品質穩定。

統一集團和佳佳碧兒在南部都是很有聲望且歷史悠久，他們所做出來的產品或服務相對的都有一定的水準。而且他們也會很要求他們的品質要做到一定的標準和穩定。

(4) 全國唯一通過 ISO 9001 的 SPA 企業。

統一佳佳是全國唯一通過 ISO 9001 的 SPA 企業，所以在伊士邦消費的會員不僅可以鍛鍊身體還可以得到身心靈的放鬆。

(5) 定期變化課程讓消費者有新鮮感。

伊士邦會不定期的從美國和澳洲引進一些最新最流行的課程，並依照國內消費者的狀況加以修改讓長期消費的會員不會感到太枯燥乏味。他們有研發一些課程，像水中拉力等等。

2. 劣勢 (Weakness)

(1) 目標市場不明確。

目標客群不明確，盲目的引進一些課程。卻沒有針對本身的消費者做適當的課程規畫。以致於跟同業的課程差異不大。

(2) 專業人才無標準認證制度。

目前教練証照都是國外取得，國內政府及企業都無相關証照的取得辦法，以致於國內消費者無從辨識。

(3) 行銷曝光率不高，品牌知名度低。

伊士邦才成立一年多，目前除了南部比較知曉這個品牌之外，其它地區較不大清楚這個品牌。且顯少打廣告，且並沒有做一些知名的公益活動，或自己公司的活動，以致於知名度不高。

(4) 全省據點不多。

由於伊士邦的據點只有設在某些縣市(台北、台中、台南、高雄)，也只能夠吸引到附近的消費者。讓外縣市的消費者不能隨時享受到健身的樂趣。

3. 機會 (Opportunity)

(1) SARS 風暴影響。

由於 SARS 事件的影響，促使消費者意識到藉由運動來增加自身

的抵抗力，保持身心健康。

(2) 大陸市場極具潛力。

由於大陸是個新興市場且人口眾多，大陸人口對於身心健康也越來越重視，且大陸的環境跟台灣比較相似，所以台灣的經營模式移到大陸較能被接受。

(3) 養生風盛行，促使消費者重視身心健康。

消費者意識到身心健康可說是個人最大的幸福，每個人如果身心都健康，奠基於企業和家庭的經濟體系就能正常運作，國民醫療費如果控制於適當水準，財政體質就能健全，而個人或組織為了維持、促進身心健康而購買各種「健康支援服務」：健身運動、攝取營養、測試體能等投資健康的活動，自然會形成不可忽視的「健康服務產業」。

(4) 週休二日政策之實施。

近年來，政府實施週休二日政策，促使國人有更多時間從事休閒活動。大大提升消費者走進健身俱樂部的機會。

4. 威脅(Threaten)

(1) 潛在競爭者眾多。

由於養生風氣盛行，許多相關業者希望自己的品牌能夠健身、美容、瘦身和 SPA 兼具，形成一套完善的健康管理中心，且坊間不斷有獨資的美容或瘦身中心成立，價位便宜且可議，以致於潛在競爭者很多。

(2) 景氣持續低迷。

由於美國攻打伊拉克，燒毀油田。導致石油短缺，物價上漲，全球景氣低迷。

(3) 法令政策不完善。

目前沒有會員卡管理辦法，且健身俱樂部都不遵守「體適能定型化瑤約範本」，以致於消費者的權益無法受到完善的保障。

表 3-6 伊士邦之 SWOT 分析表

優勢(Strength)	劣勢(Weakness)
(1)母品牌市場力量大。 (2)背後有統一企業財團支持。 (3)服務品質穩定。 (4)全國唯一通過 ISO 9001 的 SPA 企業。 (5)定期變化課程讓消費者有新鮮感。	(1)目標市場不明確。 (2)專業人才無標準認證制度。 (3)行銷曝光率不高，品牌知名度低。 (4)全省據點不多。
機會(Opportunity)	威脅(Threaten)
(1)SARS 風暴影響。 (2)大陸市場極具潛力。 (3)養生風盛行，促使消費者重視身心健康。 (4)週休二日政策之實施。	(1)潛在競爭者眾多。 (2)景氣持續低迷 (3)法令政策不完善。

資料來源：本研究整理

(五) 伊士邦組織架構

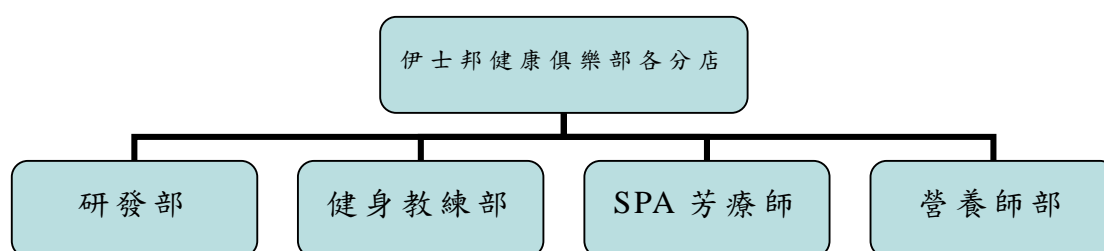


圖 3-5 伊士邦組織架構圖

(六) 伊士邦組織生命週期

1. 創生期--2003年成立

(1) 危機

外在環境衝擊：競爭者的規模和知名度都相當的大，較不易於與之競爭。

(2) 解決方案：積極擴增營業據點。

2. 成長期--2004年~至今 2005年

(1) 危機：品牌知名度不高。

(2) 補充說明

台南成功館重新開幕，並以「運動美學新空間」為主訴求，重新塑造伊士邦健康俱樂部成為健身及經解壓力全方位的運動休閒空間。

七) 伊士邦組織生命週期圖

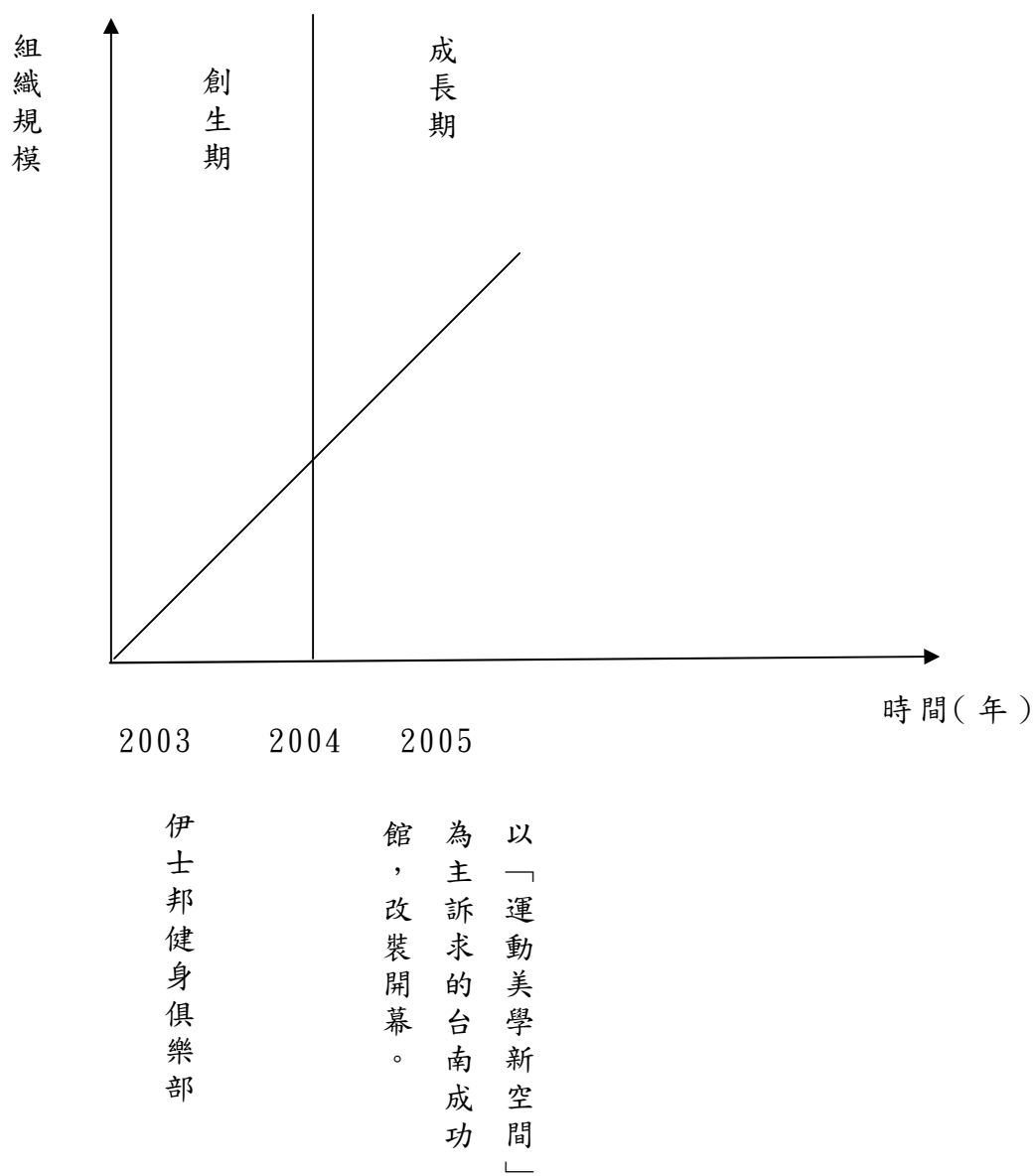


圖 3-6 伊士邦組織生命週期圖

第三節 個案綜合比較分析

一、語幹分析

本研究根據收集到的各種書籍、碩博士論文、期刊論文、新聞報導、講座，並和訪談內容相互對照後，整理出本研究三個個案的語幹分析如下三個表（表 3-7、表 3-8、表 3-9）。

表 3-7 佳姿語幹分析表

結構因子	創 生 期 (1977 年成立)	成 長 期 (1980~1999 年)	成 熟 期 (2000-2004 年)	衰 退 期 (2005 初年-至今)
環 境	1. 兩性觀念保守，休閒娛樂市場封閉。	1. 女性追求健康，擁有美麗和肯定自我的風潮興起。	1. 機器取代人力。	1. 國內沒有會員卡的管理辦法。 2. 市場上俱樂部多且亂。
經 營 策 略	1. 推廣「運動舞蹈化、舞蹈運動化」的觀念。	1. 在中視開闢「女性熱線」節目。 2. 開辦兒童舞蹈班、兒童才藝班。 3. 開辦佳姿全國加盟店。 4. 將佳姿轉型，打造氧身工程館。	1. 佳姿主要在賣一個概念及女人無法抗拒的誘惑。 2. 積極擴充據點及規模。 3. 欠缺策略焦點，太多行動方案。 4. 宣示「氧身工程館」是中性的。	1. 想靠一張會員卡，起死回生，而高枕無憂。

結構因子	創 生 期 (1977 年 成 立)	成 長 期 (1980~1999 年)	成 熟 期 (2000-2004 年)	衰 退 期 (2005 初 年- 至今)
組 織 結 構	1. 沒有正式化的組織結構。	1. 訓練出來的韻律舞蹈老師，紛紛自立門戶。 2. 舊有手技被生化電腦儀器所取代。	1. 正式化的組織及組織倫理的形成。	1. 財務人員用的是自家人。
領 導 人 特 質	1. 對舞蹈充滿熱誠。 2. 膽識夠，勇往直衝。	1. 蔡純真信任自己的同事，而她們卻在市場的蓬勃誘惑下，紛紛離去。 2. 堅持佳姿的轉型是勢在必行的。 3. 積極開發新商機。	1. 不採納專業顧問團所給的意見。	1. 只看到機會未看到風險。

資料來源：本研究整理

表 3-8 亞力山大語幹分析表

結構因子	創 生 期 (1982-1990 年)	成 長 期 (1991~1999 年)	成 熟 期 (2000 年-至今)
環 境	1. 潛在需求市場逐漸浮現，消費者皆想瘦身及擁有好身材。	1. 國人逐漸重視健身觀念。	1. 2003 年 SARS 的衝擊。 2. 大陸經濟起飛。 3. 台灣南北地區對健身俱樂部接受度趨於一致。
經 營 策 略	1. 思考顧客要的是什麼。 2. 規劃各種不同課程。 3. 著重婦女市場。 4. 隨環境變動，而改成服務業。	1. 還沒開始打仗，就先投降。 2. 研擬出競爭者策略-- (1) 人性化價格策略。 (2) 策略聯盟。 (3) 國際結盟。	1. 台灣地區往區域化、小型化發展；而國際化，會往大陸、新加坡、香港等地發展。 2. 採用策略性公益，使公司成長。 3. 在大陸開設上海新天地佔地 2500 坪，打響知名度。 4. 會員關係行銷。 5. 異業結盟，創造競爭優勢。 6. 創新求變、客服優先，永續經營及績效管理。

結構因子	創 生 期 (1982-1990 年)	成 長 期 (1991~1999 年)	成 熟 期 (2000 年-至今)
組織結構	<ol style="list-style-type: none"> 1. 簡單結構，富彈性。 2. 一人決策。 	<ol style="list-style-type: none"> 1. 組織規模擴大，員工數愈來愈多。 2. 組織正式化程度提高。 3. 逐漸朝分權發展。 4. 組織垂直層級增加。 5. 導入 e 化。 	<ol style="list-style-type: none"> 1. 組織規模龐大，正式化高。 2. 總體事業採事業部部門劃分，亞力山大俱樂部分店採功能別部門劃分。
領導人特質	<ol style="list-style-type: none"> 1. 企圖心強、觀察力強。 2. 勇於冒險，喜歡學習。 3. 不只帶人更帶心。 	<ol style="list-style-type: none"> 1. 求新求變的精神。 2. 溝通能力頗強。 3. 對自己有信心。 	<ol style="list-style-type: none"> 1. 具國際觀，企圖心更強。 2. 認為同行不是冤家，異業可以學習。

資料來源：本研究整理

表 3-9 伊士邦語幹分析表

結構因子	創生期 (2003 年成立)	成長期 (2004~至今 2005 年)
環境	<p>1. 積極北上拓點，與北部起家的業者相互抗衡。</p>	<p>1. 國內沒有會員卡的管理辦法。</p> <p>2. 市場上俱樂部多且亂。</p> <p>3. 政府重點發展計畫使得俱樂部呈現更多的良性競爭。</p> <p>4. 自 2005 年 8 月起，期限超過一年，且金額超過新台幣五萬元的健身房會費，必須由業者提供屢約保證或交付信託管理。</p>
經營策略	<p>1. 重佳佳碧兒的 know-how，重新整頓及開拓原城市俱樂部的規模。</p> <p>2. 積極擴增營業據點。</p>	<p>1. 重視專業。</p> <p>2. 推廣方面，以 DM、夾報、派報、電視和大型看板為主，或跟企業界結盟，或者跟百貨公司、廣播電台舉辦一些活動。</p> <p>3. 以「運動美學新空間」為主訴求，重新塑造伊士邦健康俱樂部成為健身及紓解壓力全方位的運動休閒空間。</p>

結構因子	創生期 (2003 年成立)	成長期 (2004~至今 2005 年)
組織結構	1. 可能有正式化程度較高的組織結構，因其背後有財團的支持。	1. 每一個人來這邊上班，很自然的你就會被它影響，那如果說你沒有辦法被它影響的話，可能你自己也會選擇離開，因為你沒有辦法跟大家融合在一起。
領導人特質	1. 總經理黃淑珠的積極與大膽，以及高超的談判技巧，說服統一董事長高清愿和佳佳碧兒合併。	1. 總經理一直很強調，不要跟其他業者做比較，我們只會在服務和專業上做比較。

資料來源：本研究整理

二、縱斷面、橫斷面分析

(一) 縱斷面分析 (longitudinal)

所謂縱斷面分析，指的是以本研究的三個個案為主軸，分析每個個案組織的變化狀況。如下圖 (圖 3-7) 所示：

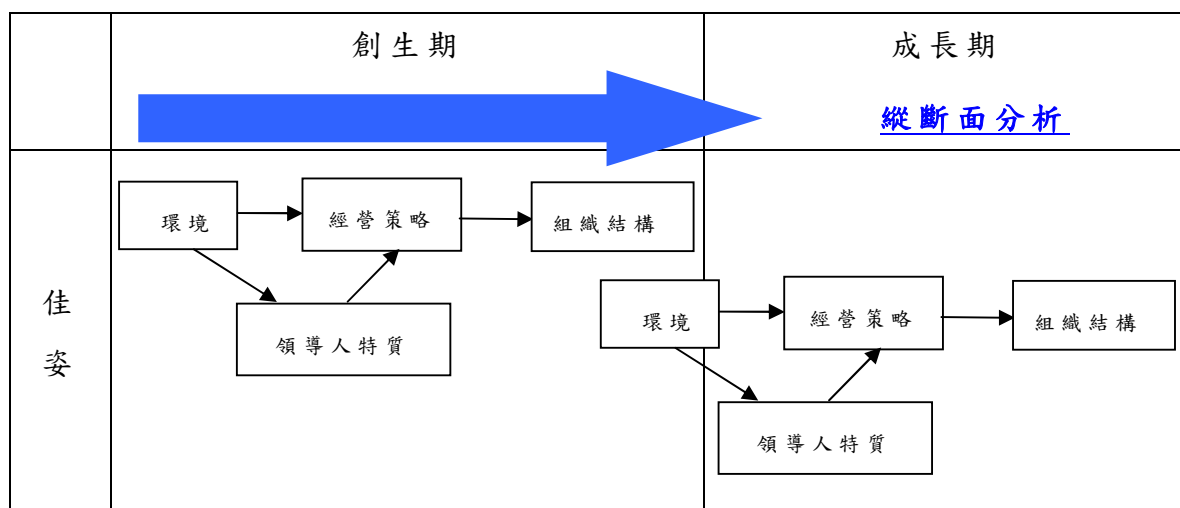


圖 3-7 縱斷面分析示意圖

以下即是本研究所做的縱斷面分析：

佳姿

佳姿在創生期時，領導人影響其經營策略極深，因組織剛創立不久而使經營策略影響組織結構的關係較不明顯。到成長期時，變成環境影響經營策略程度較高，而組織結構因有好的經營策略，而漸漸有正式化的雛形。成熟期時，又變成領導人主宰著經營策略，若領導人做了正確的決定，組織將會繼續擴大其規模，否則會走向衰退期。可惜佳姿因領導人太相信自己，而無客觀的接受他人意見，終面臨破產的窘境。

經營策略在各時期著重的地方各為創生期時主要是以推廣觀念為重，因瘦身產業才剛開始，領導人必需積極、大膽的去使大家接受並了解健康瘦身產業。在成長期時則以積極擴點及推廣為重要策略，隨著健康瘦身產業漸漸為大家耳熟能響的名詞之後，造成了瘦身熱，擴大據點是唯一趨勢。在成熟期時，經營策略主要是以轉型為主，因佳姿領導人蔡純真到國外進修後，發現佳姿轉型是使其規模擴大且組織正式化的辦法，因而轉型並創造「氧身工程館」，這讓佳姿不再以女性市場為主，更轉戰男性市場。在衰退期時，因佳姿領導人看不見危機且太相信自己，而使佳姿走向停業之路。

亞力山大

亞力山大在創生期時，領導人影響其經營策略極深，因組織剛創立不久而使經營策略影響組織結構的關係較不明顯。到成長期時，變成環境影響經營策略程度較高，而組織結構因有好的經營策略，而漸漸有正式化的雛形。成熟期時，又變成領導人主宰著經營策略，若領導人做了正確的決定，組織將會繼續擴大其規模，否則會走向衰退期。因唐雅君董事長過人的膽識及智慧，亞力山大正繼續擴大中。

在創生期時，因是在健康瘦身產業逐漸成長階段，亞力山大以顧客為依歸，提供顧客想要的任何東西。到了成長期，因競爭者眾多，則改用競爭者策略（如：人性化價格策略、策略聯盟、國際結盟）。成熟期時，大陸經濟逐漸起飛，因而進軍大陸市場，朝向國際企業邁進，台灣市場方面，往區域化、小型化發展。

伊士邦

在創生期階段，是以領導人主宰經營策略，且在此時期經營策略影響組織結構的程度並不大，後由於環境因素，才決定轉型而慢慢進入成長期。創生期的經營策略著重於積極擴增營業據點，而成長期卻以「運動美學新空間」為主要訴求，重新塑造伊士邦健康俱樂部成為健身及紓解壓力全方位的運動休閒空間。

(二)橫斷面分析 (cross-sectional)

所謂橫斷面分析，指的是以組織生命週期為主軸，分析每個時期三個個案的相異處。如下圖 (圖 3-8) 所示：

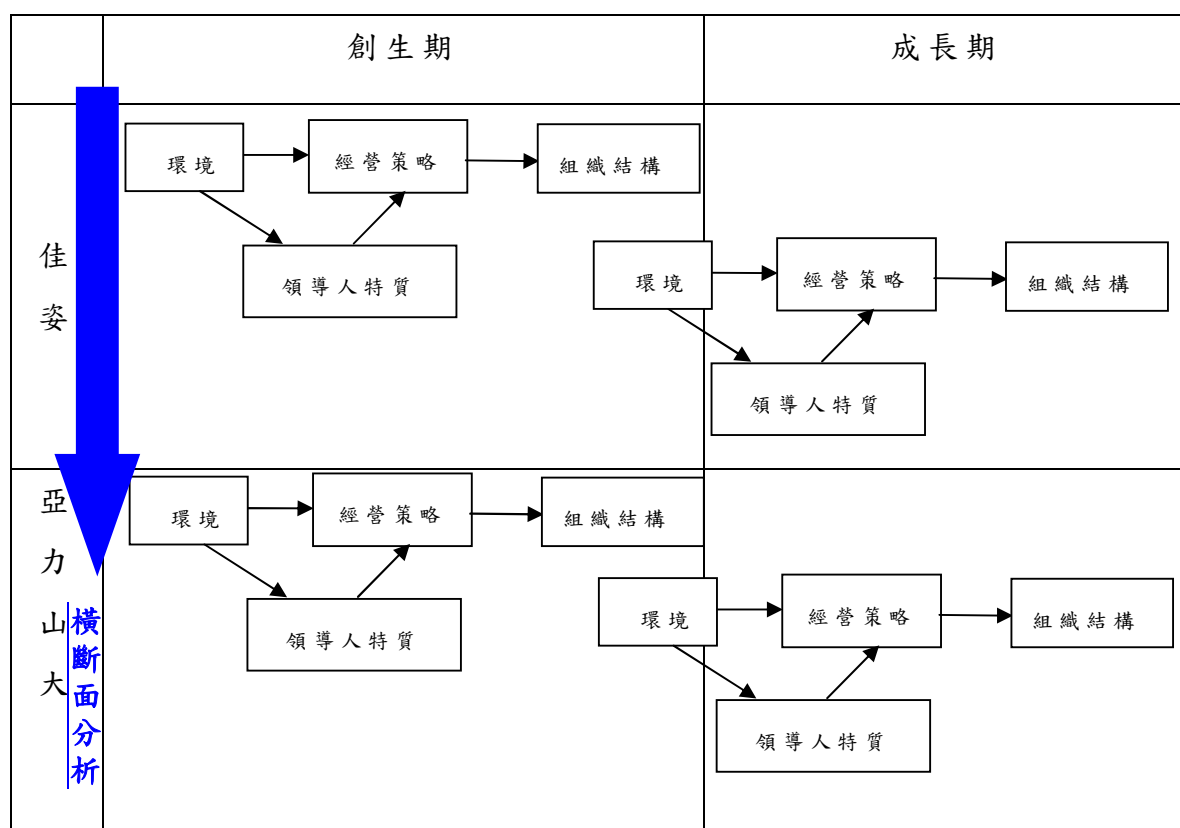


圖 3-8 橫斷面分析示意圖

以下即是本研究所做的橫斷面分析：

創生期

佳姿在創生期所面臨的環境為兩性觀念保守，休閒娛樂市場封閉。而亞力山大是潛在需求市場逐漸浮現。最晚創立的伊士邦則是面對市場的激烈競爭，並與北部起家的業者相互抗衡。因此，此時期所面對的環境，會因組織創立時間的差異，而反應在此產業生命週期的情況也會有所不同。

本研究個案之領導人都有積極、大膽、企圖心強、觀察力強、膽識夠、勇往直衝等性格。也因為領導人都擁有這些特質，而使佳姿在創生期時之經營策略為推廣「運動舞蹈化、舞蹈運動化」的觀念；亞力山大則是以女性市場為主，思考顧客的需求並為此需求規劃各種課程。伊士邦面對市場競爭激烈下，經營策略以積極擴增營業據點與藉重佳佳碧兒的 know-how，重新整頓及開拓原城市俱樂部的規模為主。所以，在面對不同的環境變化，其經營策略也分別隨其當時面對的環境而有所差異。

另外，佳姿、亞力山大初為獨資公司，且因公司剛成立不久，都沒有正式化的組織結構。而伊士邦因有財團支持，可能會比佳姿和亞力山大的創生期較有組織結構。

綜合以上分析，本研究依據研究架構發現到在創生期時環境影響經營策略的程度小於領導人特質影響經營策略的程度，因為組織剛成立不久經營策略較不會影響組織結構正式化的程度。

成長期

佳姿在經過創生期時的積極推廣後，女性追求健康，擁有美麗和肯定自我的風潮興起。而亞力山大所面對的是健身觀念逐漸受國人重視。伊士邦成長期是面對市場上俱樂部多且私人俱樂部林立，政府重點發展計畫使得俱樂部呈現更多的良性競爭，法令也因佳姿事件而被重視。

由於國人逐漸重視健康養身，所以領導人以此方向積極的推廣健身觀念，比如說佳姿在中視開闢「女性熱線」節目。並因市場的需求而開辦兒童舞蹈班、兒童才藝班及佳姿全國加盟店。亞力山大研擬出競爭者策略--人性化價格策略、策略聯盟、國際結盟、調整轉型策略。伊士邦則以 DM、

夾報、派報、電視和大型看板為主，或跟企業界結盟，也和百貨公司、廣播電台舉辦一些活動，並以「運動美學新空間」為主訴求，重新塑造伊士邦健康俱樂部成為健身及紓解壓力全方位的運動休閒空間。

因組織都已成立一段時間，且積極推廣養身觀念，使國人接受程度漸高，規模也逐漸擴大，組織的規範及倫理都慢慢的一點一滴累積起來，內部組織結構就像個大家庭一樣，彼此會互相影響。比如佳姿領導人重視員工，會關心員工心情的好壞是否有家庭因素的影響，進而幫員工解決煩惱。而亞力山大的工作環境充滿著進步、努力的氛圍，不斷鼓勵員工學習，讓員工在面對金錢誘惑時，成為無形的盾牌。

從上述分析，可以看出，此時期環境影響經營策略的程度大於領導人特質；而組織結構因時間及經營策略等因素，使其正式化程度提高。

成熟期

佳姿在此時期面對機器取代人力的環境，而亞力山大正碰上大陸經濟起飛及 2003 年 SARS 的衝擊。佳姿領導人蔡純真因具有企圖心且勇往直衝的個性，因此她到國外進修後想為佳姿做變革，且佳姿從開始主要是在賣一個概念及女人無法抗拒的誘惑，在成熟期時，積極擴充打造「氧身工程館」，並宣示「氧身工程館」是中性的，且規模擴大為此時期之一重點的經營策略。

亞力山大領導人具國際觀，企圖心也強，她認為同行不是冤家，異業可以學習，因此事業蒸蒸日上，也因此其主要經營策略是台灣地區往區域化、小型化發展；另外國際化方面，將會往大陸、新加坡、香港等地發展。因此時期組織都規模龐大，正式化程度都相當高，且組織倫理已形成完備。

佳姿在成熟期後期領導人意識到品牌及會員老化的問題，進而引進專業顧問團，但卻因領導人過於自信，堅持不採納專業顧問團所給的意見，因此佳姿逐漸走入衰退的狀況。

在此時期，領導人主宰著經營策略，若領導人富有前膽性及能接受客觀的建議，組織結構將會越來越正式化且擁有組織倫理規範。

衰退期

市場上俱樂部多且私人俱樂部林立，也無會員卡的管理制度。因財務人員用的是自家人，領導人只看到機會而未看到風險，造成風險評估錯誤進而導致財務危機。危機發生後，想要憑藉一張會員卡，去彌補財務方面的空洞來起死回生。

在本研究當中，只有佳姿此一個案進入衰退期，以佳姿來說，若領導人以市場環境的變化來制定其經營策略或許佳姿也不會面臨破產的危機，進而造成組織解散。因此在此時期，環境影響經營策略程度小於領導人特質，一項錯誤的經營策略之決定必定會影響到組織的成敗。

第四章 結論與建議

第一節 結論

根據本研究的各項分析，可以發現到以下各點：

- 一、健身運動產業太容易被模仿，只要一推出新課程（如：拉丁舞）就會馬上被跟進，所以必須要不斷地創新，要做到第一把交椅，就必須跑到最前端，直到後頭沒有追隨者，這是亞力山大成功的因素，也是亞力山大唐雅君董事長所秉持的理念之一。
- 二、本研究的三個個案，其領導人都擁有細心、觀察力夠、敢衝、對自己很有信心及堅持自己的想法等特質，因領導人都擁有這些特質，此三個個案在創生期才會如此成功。
- 三、在這三個個案中，有兩個個案創生時期都是獨資公司，由本研究發現，企業是由獨資公司起家的，都會是領導者和管理者為同一個人，這樣較不易看出管理及經營上的盲點。
- 四、在組織生命週期方面
 - （一）組織在創生期是要在市場上鎖定一個屬於自己的位子，讓消費者慢慢認識此品牌
 - （二）成長期時，以在創生期鎖定到的位子為中心，向四周拓展，積極擴大市場佔有率
 - （三）成熟期的主要目標是維持穩定水準，或是進一步力求突破，讓自己在市場上佔有一席之地
 - （四）衰退期時，若不解決之前的弊端或是還沒發現造成衰退的主要因素進而改善，將使組織像溜滑梯般不斷的下滑，而使組織走向死亡之路。
- 五、由組織生命週期發現，組織結構會隨著組織成長慢慢的趨於完善，若組織創生時，是個資本額不大的公司，則創生時的組織結構是非常不正式化的；相對的，如果創生時公司資本額很高，則可能有較正式化的組織結構；因此，創生期的組織結構是會被創生當時的資本額所影響。

六、從本研究的研究架構中，可以發現到在創生期時，領導人主控經營策略的方向及做法，而經營策略影響組織結構的關係較不明顯。而在成長期時，多因環境的因素，來決定經營策略；組織結構也因時間及策略的關係，正式化程度提高。成熟期會因領導人決定的經營策略，影響到組織會進入衰退，還是繼續擴大其規模。衰退期若領導人能客觀地分析其風險，則組織能再起死回生。

第二節 建議

本研究分別在學術上跟管理上有不同的建議，分別詳述如下：

一、在學術方面

- (一) 本研究因各種研究限制（如訪問不到對的人、訪問的次數不夠多及研究的個案數不夠多等），建議如有其他學研究者想研究同方向的議題，可增加個案數目，以增加其信度，如果能訪問到關鍵的人物那是最好的，也要增加其訪問的次數，才能增加研究的效度。
- (二) 更可以多增加其他的結構因子，以發現不同於以往研究的結果。
- (三) 而健身產業發展也已有二十多年，法令上都沒有正式的規範來管理會員卡制度，以保障消費者的權益。以後的研究者，也可從法律面去探討健身俱樂部的會員卡制度是否符合消費者的需要及其認知是否跟公司一樣，以防止有契約上的糾紛及消費者權益受損的情況出現。

二、在管理方面

- (一) 建議企業領導人不只要有自己的想法及只相信自己，更應該導入專業經理人的觀念及制度，這樣反而會更早發現領導人沒發現的危機，進而早一步解決剛萌芽的危機。
- (二) 試想想，為什麼會員卡制度會盛行於各大健身俱樂部呢？想必是一定有它好的地方，而自從佳姿發生財務危機後，大家才發現到會員卡制度一點都沒有保障消費者，如何改善會員卡制

度，讓此制度完善；或是發展出另一種制度以代替會員卡制度，都是值得管理者深思的問題。

參考文獻

一、中文文獻

(一)書籍

- 1、財團法人國家文化藝術基金會(民 93)，「文化創意產業實務全書」，商周出版社。
- 2、經濟部文化創意產業推動小組(民 93)，「2003 年文化創意產業發展年報」。
- 3、黃秀錦(民 90)，「稻田裡舞出跨國企業—佳姿蔡純真的故事」，時報出版。
- 4、唐雅君(民 91)，「舞動新天地—唐雅君的健身王國」，寶瓶文化事業有限公司。
- 5、Robert K.Yin 原著；尚榮安譯(民 83)，「個案研究法」，弘智文化。
- 6、Anselm Strauss, Juliet Corbin 原著；吳芝儀和廖梅花譯(民 90)，「質性研究入門：紮根理論研究方法」，濤石文化出版。
- 7、Richard L. Daft 原著；李再長譯(民 88)，「組織理論與管理」，華泰文化。

(二)期刊

- 1、陳國民和劉仁傑(民 93)，「模組型產品創新之介面策略」，管理學報，第 21 卷，第 4 期，499-514 頁。
- 2、蔡敦浩和藍紫堂(民 93)，「新興產業發展的複雜調適系統觀點—以台灣 E-Learning 產業為例」，管理學報，第 21 卷，第 6 期，715-732 頁。
- 3、陳心田(民 93)，「組織生命週期各個階段的經營策略分析：台灣汽車整車製造公司的多個案研究」，管理學報，第 21 卷，第 6 期，759-776 頁。
- 4、楊明壁和邱吳晃(民 93)，「依產業環境與企業資源特性構建合作策略—以國內模具產業為例」，管理學報，第 21 卷，第 5 期，693-714 頁。
- 5、徐木蘭、尚榮安、沈介文和劉仲矩(民 88)，「以開放性組織觀點探討個人電腦業生態形成的軌跡」，中山管理評論，第 7 卷，第 4 期，1147-1173

- 頁。
- 6、張毓倫，「休閒運動俱樂部經營管理現況及策略之探討：以亞力山大、加州及中興為例」，大專體育，第 72 期，122-127 頁。
 - 7、李建興(民 94)，「黃淑珠二十分鐘讓高青愿動心！」，今周刊，第 433 期，122-123 頁。
 - 8、宋子敏(民 94)，「佳姿熄燈號 中小企業心一驚」，Winner 贏家月刊，第 8 期，20-23 頁。
 - 9、蔡玉真(民 94)，「蔡純真王國 為何一夕瓦解」，Winner 贏家月刊，第 8 期，24-26 頁。
 - 10、陳高超(民 94)，「10 大致命傷 毀了蔡老師」，Winner 贏家月刊，第 8 期，27-29 頁。
 - 11、邱太煊(民 94)，「受困 101 的健康產業女教主 蔡純真 等待春天的燕子」，今周刊，第 435 期，34-39 頁。
 - 12、邱太煊(民 94)，「佳姿財務危機 禿鷹環伺撿便宜」，今周刊，第 438 期，34 頁。
 - 13、守靈靈(民 94)，「改革推不動 推佳姿走入歷史」，商業周刊，第 914 期，60 頁。
 - 14、邱太煊(民 93)，「進駐 101 蔡純真颯頂級健身風」，今周刊，第 394 期，29 頁。
 - 15、李美惠(民 94)，「佳姿倒閉、總統府續聘 樊仁裕悲喜交集」，商業周刊，第 914 期，62 頁。
 - 16、莊素玉和陳名君(民 93)，「科學解開身心健康密碼 元氣產業自然風」，天下雜誌，第 312 期，154-188 頁。
 - 17、劉大和(民 92)，「文化創意產業界定及其意義」，台灣經濟研究月刊，第 26 卷，第 5 期，115-122 頁。
 - 18、李盈穎(民 91)，「文化產業是台灣的未來---專訪亞洲大趨勢研究所創辦人暨所長馮久玲」，商業周刊，第 773 期，142-144 頁。
 - 19、郭幸萍(民 94)，「亞力山大健康休閒俱樂部兩岸經營策略探討」，企業

個案研討，中華電視股份有限公司。

- 20、姜慧嵐(民 91)，「淺談台灣健康俱樂部產業概況」，國民體育季刊，第 31 卷，第 4 期，33-37 頁。
- 21、行政院體育委員會(民 93)，「挑戰 2008-E 世代人才培育－促進國際體育交流計畫」，國民體育季刊，第 33 卷，第 1 期，4-6 頁。
- 22、楊雅民，「唐雅君是最會『賣』運動的女人」，商業周刊，第 599 期。
- 23、費國禎，「唐雅君砸一億六千萬打響第一砲」，商業周刊，第 780 期。
- 24、林孟儀，「S A R S 讓唐雅君心急如焚」，商業周刊，第 813 期。
- 25、姚惠珍，「衝過頭差點讓佳姿栽跟頭」，商業周刊，第 903 期。
- 26、「他們如何用『e』挖出『\$』」，e 天下，第 22 期。
- 27、「台北 101 壓垮佳姿」，時報周刊，2005/04/06
- 28、「佳姿、亞力山大爭霸信義計畫區」，時報周刊，2004/07/16

(三) 論文

- 1、王維蓉(民 93)，「亞力山大健身集團成長歷程之個案分析」，國立雲林科技大學企業管理研究所碩士論文。
- 2、王銘宏(民 76)，「企業生命週期與經營策略關係之研究」，國立政治大學企業管理研究所碩士論文。
- 3、何恆東(民 93)，「運動健身俱樂部服務品質評級模式建構之研究」，國立台灣體育學院休閒運動管理研究所碩士論文。
- 4、呂宜蓁(民 93)，「健身俱樂部管理型態與組織公民行為之研究－以佳姿健康集團為例」，天主教輔仁大學體育學系研究所碩士論文。
- 5、李倩如(民 93)，「中央與地方文化政策形塑下的產業空間變遷－鶯歌陶瓷老街個案」，銘傳大學媒體空間設計研究所碩士論文。
- 6、李雅櫻(民 91)，「我國公辦民營醫院管理機制與經營績效之研究－以組織生命週期觀點」，靜宜大學企業管理系碩士論文。
- 7、連瓊芬(民 93)，「文化創意產業品牌形象之視覺設計與應用研究－以苗栗窯業為例」，國立台灣師範大學設計研究所碩士論文。

- 8、許明雄(民 90),「企業生命週期特性與股利政策關聯性之探討」, 國立政治大學會計系碩士論文。
- 9、陳信欽(民 92),「創業投入、創業策略、創業類型與創業績效間關聯性之研究—以台灣木工機械業為例」, 國立成功大學企業管理研究所碩士論文。
- 10、陳其華(民 93),「健康俱樂部在不同生命週期之行銷策探討從交易成本觀點」, 國立臺北大學企業管理研究所碩士論文。
- 11、陳雄山(民 81),「連鎖企業生命週期與經營策略之研究」, 國立成功大學企業管理研究所碩士論文。
- 12、陳勇龍(民 92),「組織理論與管理之研究—以 A 公司為例」, 國立成功大學 工學院工程管理碩士在職專班碩士論文。
- 13、孫名毅(民 93),「非營利組織功能、工作特性與生命週期之研究—以義勇消防隊為例」, 南華大學非營利事業管理研究所碩士論文。
- 14、黃筱婷(民 92),「尋求/馴囚--健身俱樂部參與者健康與休閒的消費實踐」, 國立東華大學族群關係與文化研究所。
- 15、張秀慧(民 93),「台南創意文化園區營運團隊選擇暨產業引進之多重準則評估」, 國立成功大學企業管理研究所碩士論文。
- 16、張憶茹(民 93),「亞力山大健康休閒俱樂部顧客關係管理之研究」, 國立臺灣師範大學運動與休閒管理研究所碩士論文。
- 17、鄭鷹淑(民 92),「俱樂部經營管理之研究」, 國立臺北大學企業管理研究所碩士論文。
- 18、鄭秀琴(民 93),「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」, 天主教輔仁大學體育學系研究所碩士論文。
- 19、韓詠蘭(民 86),「企業主管領導型態、組織生命週期、部屬人格特質與領導效能關係之研究—以台灣食品業為例」, 國立成功大學國際企業研究所。

(四)報紙

- 1、「佳姿蔡純真 亞力山大唐雅君 調整定位 迎接新挑戰」，工商時報/戰略高手/29版，2005/04/05
- 2、「唐雅君 方便別人的不方便」，工商時報，2005/05/27
- 3、「統一佳佳黃家姊妹 譜出飯店 SPA 連鎖傳奇」，工商經營報，2005/07/22
- 4、「愈是競爭的年代市場會愈來愈好」，工商時報，2003/10/15
- 5、「馬步先蹲穩才能快速擴點」，工商時報/經營知識，2004/10/19
- 6、「做工人還是做上人?!」，工商時報/經營知識，2004/11/
- 7、「無線上網風潮 吹進健身俱樂部」，工商時報，2003/08/05
- 8、「統一進軍健身市場 北上爭霸」，自由時報，2003/11/05
- 9、「健身名人黃淑珠最愛“動” 白手起家身價上億」，2005/04/16
- 10、「BEING SPA 雙人 SPA 另闢一片天」，工商時報，2004/03/24
- 11、「健身房七月起改採月繳會費制」，工商時報，2005/06/29

(五)研究報告

- 1、楊敏芝和林秉慧(民 94)，「文化產業之策略聯盟類型探討—以麻芋文化產業為例」。
- 2、財團法人國家文化藝術基金會，「文化創意產業之產業定義」。

(六)講座

1. 林望麟(民 94 年 3 月 16 日)，「新產品開發與廣告創意」，國立成功大學光復校區國際會議廳 B1，PM7：00-PM9：00。
2. 李仁芳(民 94 年 3 月 30 日)，「創意生活與體驗經濟」，國立成功大學光復校區國際會議廳 B1，PM7：00-PM9：00。
3. 葉重利(民 94 年 4 月 27 日)，「品牌行銷與創意產業」，國立成功大學光復校區國際會議廳 B1，PM7：00-PM9：00。
4. 中國青年創業協會總會 唐雅君 總會長、雷科科技股份有限公司 鄭再興 董事長、飛捷科技股份有限公司 林大成 董事長(民 94 年 5 月 26 日)，「企業偶像聚」，國立成功大學光復校區國際會議廳 B1，PM6：

30-PM9：30。

(七)網路

- 1、文化創意產業專屬網站 (<http://www.cci.org.tw/portal/index.asp>)
- 2、亞力山大 AForMe 網站 (<http://www.aforme.com>)
- 3、伊士邦健康俱樂部網站 (<http://www.beingsport.com.tw/index.asp>)

二、英文文獻

(一)期刊

- 1、GREINER LARRY E.(1998),” EVOLUTION AND REVOLUTION AS ORGANIZATIONS GROW” ,HARVARD BUSINESS REVIEW ,PP.55~67。
- 2、Greiner, L.E. (1972) , Evolution and revolution as organizations grow, Harvard Business Review, July-August。
- 3、Danny Miller and Peter H. Friesen (1984) , “A Longitudinal Study of The Corporate Life Cycle “ , Management Science , Vol.30 , No.10 , October 1984 , PP.1163。

附錄

一、訪問題目

(一) 亞力山大訪問題目

1. 目前健康養生風盛行，消費者開始藉由 spa、靜坐、冥想、瑜珈、有機食品、健身俱樂部等方式，來保持身心的健康。對於這市場貴公司有何看法？在面對如此激烈競爭的環境，請問貴公司有何方式讓自己擁有一席之地？
2. 請問貴公司的企業倫理為何？對於此倫理貴公司是如何推動？公司有無強勢文化(強勢文化的意思是有某種價值觀、信念、規範…等等是大家的認同度很高的)？若有，是否有帶來效益或造成阻礙？
3. 請問貴公司對於招募新進人員的內部流程為何？貴公司如何挑選對的人進入亞力山大這一個大家庭？對於新進人員又是如何訓練？
4. 貴公司是否有經過所謂的轉型經驗？當面臨轉型時，貴公司會採取哪些管理活動，如人員部門調動…等等。
5. 假若貴公司目前正在推行一件企劃案，而業務部門和行銷部門間出現意見相左時，貴公司有何機制解決？
6. 目前大陸經濟起飛，各類市場前景都相當看好，貴公司在大陸也設有分館，請問貴公司如何看大陸此一市場？貴公司在大陸和台灣市場這兩市場的經營方式有何不同？面對未來，貴公司有無其它想再拓展的市場？
7. 政府規劃的「挑戰二〇〇八：國家重點發展計畫」，以發展文化創意產業為重點項目，而健身俱樂部被歸為文化創意產業中的創意生活產業，對於政府的積極推動，貴公司有何計畫能配合政府的此一計畫？

(二) 伊士邦訪問題目

1. 目前健康養生風盛行，消費者開始藉由 spa、靜坐、冥想、瑜珈、有機食品、健身俱樂部等方式，來保持身心的健康。對於這市場貴公司有何看法？在面對如此激烈競爭的環境，請問貴公司有何方式讓自己擁有一席之地？

2. 請問貴公司的企業倫理為何？對於此倫理貴公司是如何推動？公司有無強勢文化(強勢文化的意思是有某種價值觀、信念、規範…等等是大家的認同度很高的)？若有，是否有帶來效益或造成阻礙？
3. 請問貴公司對於招募新進人員的內部流程為何？貴公司如何挑選對的人進入伊士邦這一個大家庭？對於新進人員又是如何訓練？
4. 貴公司是否有經過所謂的轉型經驗？當面臨轉型時，貴公司會採取哪些管理活動，如人員部門調動…等等。
5. 假若貴公司目前正在推行一件企劃案，而業務部門和行銷部門間出現意見相左時，貴公司有何機制解決？
6. 目前大陸經濟起飛，各類市場前景都相當看好，請問貴公司如何看大陸此一市場？貴公司在大陸此市場有何計畫？面對未來，貴公司有無其它想再拓展的市場？
7. 政府規劃的「挑戰二〇〇八：國家重點發展計畫」，以發展文化創意產業為重點項目，而健身俱樂部被歸為文化創意產業中的創意生活產業，對於政府的積極推動，貴公司有何計畫能配合政府的此一計畫？

二、逐字稿

(一)亞力山大台南店訪談內容

張經理：像我們亞力山大怎麼來的哦，我們在 1980 年之後我們成立一個雅姿韻律世界，因為本身我們唐雅君唐執行長是舞蹈系的學生，你們知道嘛厚，她是女子技術學院的學生，然後那個時候她在，就是後來去台北讀文化大學的時候就半工半讀的狀況，之後就創立了一個，因為她本身是一個很有名的舞蹈老師，就先開班授課，因為她先成立一個雅姿韻律世界，那開班授課都是，一般都是未婚的小姐跟她跳舞，跳久之後慢慢就變成有媽媽來了，然後之後又有小朋友，她就先從就是媽媽的舞蹈另外多加一個小朋友的舞蹈，那之後媽媽來了小朋也來了那先生怎麼辦呢？那就再做一個健身房，就慢慢我們在 1992 年，中間的轉變我們經歷了十年，才做

了一個這麼大的轉變從 1982 年到 1992 年十年我們正式立了像這樣一個規模就是有舞蹈教室、有游泳池、有健身房、有三溫暖有 SPA 的一個亞力山大健康休閒俱樂部。

俐儒:那你們就是在這個準備過程中你們是如何準備的呢?

張經理:如何準備?就是我剛剛跟妳們講,我們是有市場需求我們才會去開這樣子的一個東西,那很多人都會問說我們跟佳姿有什麼不一樣?其實一個很大的區別,其實妳們在這個時候去參觀我們全省亞力山大二十幾個會館都是這麼大的規模,一千多坪。那本身佳姿來講的話,它就像我們之前的雅姿韻律世界一樣,其實它目前都是一百坪至二百坪的一個舞蹈教室,只是說它在兩年前 101 大樓它做了一個將近三千坪的一個俱樂部從一兩百坪到三千多坪。所以事實上轉換的期間沒有那麼的快,但是你們看從這邊跳到這邊我們只經歷了十年,一百坪二百坪之後五百坪八百坪到這個地方我們經歷了十年成長轉換有市場的需求加健身房加游泳池加三溫暖加 SPA 慢慢有這樣子的一個雛型。

俐儒:那你們就是在這個準備過程中,有沒有遇到什麼困難點的?

張經理:困難,這樣講,困難當然是很多丫

俐儒:就是說感覺說有稍微一點不對勁你們會去怎麼處理這樣的事情

張經理:適應市場的需求,我們一直在變,我們公司,我們唐老師常常講一個廣告其實變是永遠的不變,我們隨時都在變,隨時都在適應市場的需求

俐儒:丫你們在這之前會先做市調的工作嗎?

張經理:一定會,對,就像我們來台南開這間分部的時候,一定會先在這邊做市調,覺得這邊有趨勢,我們才會在這邊開。

俐儒:你們是用那種市調的方式?

張經理:我們內部有行銷企劃的人員,所以你們就是由那個部門去負責的,對,我們的部門都同一個部門,像你們看到的這個叫亞力山大健康休閒俱樂部,那亞爵會館在台北目前有四個會館,它跟這個

完全不一樣的感覺，亞爵會館是比較商務型的，就是我們訴求的年齡層比較高一點，再來它的經濟消費能力也比較強一點，那個地方是比較商務型的，其實你們應該知道很多人，他們在談生意的時候，喜歡在吃飯的時候談，比較輕鬆，順便帶一些商務交際的話題在裡面，那你們現在這很運動很 high 的感覺，相對它價位比較低，價值比較高，我們在 2001 年推出一個三十分鐘的 SPA，因為現在人很忙碌，你要他來做一個九十分鐘的 SPA 比較困難一點，那是我們把它跟亞力山大區隔出來，只是想說看它市場需求度怎樣，結果效果非常的好。

如果你們資料如果還不夠齊全的話可以上我們的 AFORME 網站，有我們公司各分部的活動訊息都在上面，很多會員喜歡在上面留言，或者是建議我們希望增加什麼課程，其實從這個網站上面，就像你講的，我們就是去適應市場的需求，會員會告訴我們，他們想要增加什麼課程，什麼地方可不可以再加開一分部，都是從這個地方來的。之後 2002 年我們是往大陸去發展，所以我們大陸第一家會館叫做亞力山大會館上海新天地，那之後現在北京也開了兩家了，那現在上海也要開第二家了，我們速度非常的快。

宜螢：那你們怎麼看待大陸市場？

張經理：我們是有市場的需求我們才過去，我們並不會去創造風險，我們是有市場需求才過去，所以我們第一家店到上海新天地的時候，那時候談的條件並不是很好，上海新天地的這塊地方算是上海市政商雲集的一個商場，那我們唐老師說我要做我就要做最大的，這個地方有兩千五百坪，然後我們選個最好的地點所以美光燈就會集中在這個地方，剛做這一場的時候我們是以打知名度為主，讓大家都知道亞力山大到上海來了，因為上海做得不錯之後，從北京其他省分就會主動找我們公司做。

宜螢：那規模也是跟上海新天地一樣大嗎？

張經理：對，跟這個一樣大，而且愈來愈大，北京三千坪以上，現妳們現

在看到這個大概都不到一千坪。

宜螢:想問一下大陸市場跟台灣市場經營是否有不一樣?

張經理:我不清楚也，因為我只負責經營台灣市場，而且我只負責在亞力山大健康俱樂部這一塊，那如果妳要問亞爵會館的話，可能要到我們台北的亞爵會館，因為我們是專業經理人，我們經營的地方都不一樣。

怡君:妳們是全省嗎?然後就負責這個部份?

張經理:我等一下告訴妳我們公司的簡介，我現在告訴妳就是妳們來這個地方亞力山大健康休閒俱樂部全省就四個分部，那我是組織分部的專業經理人之一，亞力山大會館，就是我們剛講上海新天地大陸目前已經有四個會館了，比如說亞力山大這家公司分成這四條線，不同的組織，那亞爵會館就是說像我們在台北，我們現在電視上應該常看到君 SPA，這兩間曝光率蠻高的，就是一些政商名流，他做的療程可能在一萬塊以上，像我們三十分 SPA 可能在一千多塊，它把價格拉大，那你們現在所謂的就是在這個市場的部份。

俐儒:那你們這四個地方是各自獨立的嗎?還是說假如說有困難的話…

張經理:不同的專業經理人。

俐儒:沒有交集的地方嗎?假如說這邊有問題的話那邊會幫忙這邊。

張經理:什麼問題丫?例如什麼問題?

俐儒:就是說像這邊有問題，就是沒有辦法解決。

張經理:妳可不可以講例如什麼問題

俐儒:就是會不會互相幫忙，假如說我有業務問題會不會互相幫忙

張經理:我們還有一個總公司丫，我們有問題是回報總公司，他有問題回報總公司，他有問題回報總公司，他也回報總公司

俐儒:所以算是各自獨立的囉

張經理:我們是完全各自獨立的，所以妳說互相幫忙，因為我們體系不同，我不曉得什麼是互相幫忙，但是我們總公司有個行政中心在

負責聯絡這些事情，所以有問題是反應到行政中心，就類似寶僑公司，他可能有蜜斯佛陀的化妝品、SKII 化妝品它是同一家公司，可是化妝品是完全不同的，就像我們這四個公司是同一家亞力山大，可是我們是完全不一樣的，就是目前我們得獎的一些東西，目前來講服務業很少會有人導入 ISO 認證，ISO 認證都是用在製造業上，那因為我們公司覺得說，服務業是台灣未來的導向，因為台灣的製造業應該都會外移，那我們就是在 2000 年的時候就是四年前我們就導入 ISO 認證，全面導入服務品質提升的系統，所以說你到全省的亞力山大，你看到的櫃台、吧台、教練他們的服務品質都是一樣的，因為我們的會員是一卡在手全省通用，希望每個會員到每個地方除了景觀不一樣外，其他都是一樣的東西，我們很早就做 IC 晶片卡了，等於說你是會員你到俱樂部就插卡，上面會記載你每天的進場時間、出場時間，如果說你要到吧台去消費我們餐飲的話，上面都會有所有的資料，還是說如果你只有報名我們的永續課程、舞蹈課程，在 IC 晶片卡上都區分。我們公司是希望不只在國內，我們希望往國際化發展，不過我們唐老師的眼光是希望說能到美洲國家、歐洲國家，不一定要在亞洲發展，目前來講我們公司蠻缺人才的，其實你開一家店需要很多的主管，培訓的話真的有一點點時間，有一些困難度，所以我們公司目前碰到的問題倒不是資金問題，而是人才培育的問題，因為不斷的開分店，而且每一家都是那麼大型。

例儒：那你們會有一套自己特殊培訓人才方式嗎？

張經理：對對，像我們公司是唯一一家有自己企業大學，像我們公司會規定要修幾個學分，教練要修幾個學分，吧台要修幾個學分等，這個學分沒修滿的話，有升官機會也輪不到你，像我們一個月企業大學會發 e-mail，假設現在開中文寫作課程，歡迎大家去報名，甚至我們公司，像有氧舞蹈，它希望每個員工都去運動，所以說給我們一本運動護照，一年要跳滿二十四堂，假如說一個月只要

求跳兩堂課，他覺得我們自己在這種健康休閒產業，當然自己要去運動，所以每個員工都發一本運動護照，那是最近才發的，我們在這種地方上班不見得每個人都喜歡運動，所以公司希望說你要先喜歡運動，樂在工作，你才是發自內心的去感動會員。

俐儒：那你們貴公司會幫你們輔導去考相關的專業證照嗎？

張經理：會，對

俐儒：那等於是說你們有所謂的在職訓練

俐儒：那有所謂的職前嗎或是說有進修或更進一步的？

張經理：我們沒有職前訓練都是在職訓練，一但公司覺得這個人 ok，雖然他什麼都不會，可是進來沒關係，反正我各部門有各部門的培訓流程，像我們吧台人員他們每半年要考試一次，考什麼試，譬如說考現在叫你做牛肉麵，不只是做，你要把流程從頭到尾一字不差寫出來，是這樣考試的。像我們教練，在游泳池當教練至少要有水上救生員證照，那公司會輔導教練和有氧老師考跟這個行業很多相關的證照，像芳療師，會輔導他們考丙級或乙級芳療師的證照。那我們公司預計兩千年股票要上櫃。

Osa 它是一個全球俱樂部的一個組織，目前我們是台灣唯一排名的企業，因為坦白講現在台灣是亞力山大規模最大，會員數我們是排名第十九名，營業額是排名 Osa 俱樂部的第二十三名，營業額成長是排名第十六名，那營業據點擴增，像我們會不斷的去擴增據點，像台南我們開二館，因為如果我們會員一直招募的話，使用品質就會差，那使用品質差的話，結果對我們並不好，所以我們就再開第二個分部，所以你們會常常看到亞力山大怎麼一天到晚在徵人丫？他們是不是流動率過高，不是流動率過高，是因為我們在開分店。

俐儒：那你們怎麼招募新人？

張經理：很多都是員工介紹，會員介紹，或上網從網站登入，不然就像我們每年的畢業季節會去學校徵才。

我們的核心競爭力是在這幾個地方，就像我們的品牌行銷有亞爵會館、有上海新天地、有三十分 SPA 等，那全面 e 化導入，其實我們在很久以前整個會員就用 IC 晶片卡在管控了，我們所謂會員關係行銷，如果今天你是會員，你介紹朋友入會的話會送你一些贈品，我們會跟會員保持一個良好的互動關係，那連鎖經營模式我們目前全省二十四家分部，我們目前都是採直營店，還沒有開放加盟，因為我們覺得這種服務的東西服務的品質，你用加盟店，像 7-11 標準化比較容易統一，像這種教練的素質芳療師的品質，要透過加盟去達到一樣的品質是有一些困難度在，所以目前我們公司是採直營店的方式在做，那專業健康經營，目前亞力山大的有氧老師的師資還有課程我們都是最早，而且是引進國外最新的課程，今天如果你是會員你來這邊加入了十年，叫你每天跳一樣的舞你可能會瘋掉，所以我們每三個月就要換一次，那很多舞要從國外去取得認證，這部份的版權我們花了不少錢。

俐儒：那你們在會員制度上除了你們有自己一套會員制度外，你們有沒有什麼特殊方法可以招募新會員？

張經理：你有沒有發現說亞力山大常出現在電視上啦、報紙上啦，像我們都不打廣告哦，都是結合公益的活動，像我們這個月在台北要辦一場奧林匹克千人路跑活動，就變成說本來一些活動是要由國家來舉辦的，可是它需要相當的經費跟人力，可是亞力山大很樂於舉辦這樣的活動，譬如說我亞力山大我全省有二十幾個分部，那我們來召集我們的會員跟員工來參加這樣子的路跑活動，那我們到目前已經召集四千多位了，但如果說這樣的一個活動由公家單位來召集，可能要花很多的經費，那我們這樣贊助一個路跑活動來講，那是不是媒體就會來做相關的報導，那這樣是不是我們就拉近我們跟會員的距離，然後把會員帶到這樣一個有意義的活動上，會員會很高興，那還有在今年高雄的龍舟競賽，我們是第一次找會員去參加龍舟競賽好不好，因為在這邊運動的會員來講本

身的體力都還不錯，反正會員就抱持著一個好玩的心態，我們就找了二十幾個會員從連槳都不會拿，開始慢慢去學，學到後來我們是今年高雄龍舟競賽男子組第一名，那這樣子會員會覺得很好對不對，那電視在轉播的，會說那個亞力山力跟誰在競爭第一名，這個無形的廣告效果，對我們公司成長幫助很大，所以公司很少花錢在廣告費上面，像我們有這麼優秀的會員，公司就會送會員會服，是透過這樣子的一個活動，像現在有個橫渡日月潭會動，是國家舉辦的，亞力山大就會號召全省的會員，一起來響應這樣子的一個活動，那會員就會帶朋友一起來嘛，那朋友就會想說我來加入會員好了，所以你們有空可以去上我們 AFORME 網站，就會發現我們真的是無孔不入，很生活化。

我們公司的經營理念是這四個，我們要求清潔阿姨跟阿伯都要把它背下來，我們成功的動力在我們的創新求變、客服優先、永續經營，跟績效管理。我要特別強調一個績效管理，像很多公營產業的話，可能你們三個同時進來薪水就差不多，可是在我們亞力山大我們薪水差異是很大的，你績效愈高薪水愈高，績效愈差薪水就愈差，他的高低差很大。

怡君：那績效會從那些面向來看？

張經理：業績面、服務面，像我們吧台人員，一般你去餐廳用餐他生意比較好的話，服務人員的臉會比較難看對不對，可是在我們公司來講的話，他餐出得愈多他薪水就愈高，那你剛進來櫃台的時候我們右邊是不是看到一堆 NIKE 的服裝鞋子，那櫃台人員會熱情的招呼會員去銷售他的商品，再來像我們教練，你來這邊運動之後，可能有些人會對游泳有興趣，那你要透過服務，因為我們有這麼多教練為什麼要選你來教我呢？所以說我們本身是以服務面，如果你服務面 OK 之後，績效管理就會把薪水差距拉大，拉的非常大，所以來亞力山大大家會覺得比較有動力，如果只要我做得好，我就薪水就會比同僚高很多，所以我們這邊的教練、芳療師都是屬

技術質，像亞力山大的核心是芳療師和教練，因為他們要上非常多的課程，才会有會員想要找他們上課程。

俐儒：那你們有沒有適用這種績效管理，比如說你這家公司業績比較好，公司就會給你們獎勵？

張經理：會丫，像我店經理薪水也是不固定的，譬如說我們這個月公司會訂一個業績的目標，那達到 90%，公司會額外發績效獎金，達到 100%又多發，所以如果我們店經理業績如果不好的話，薪水差距也會非常的大，非常有挑戰

怡君：遇到淡季怎麼辦？

張經理：你會想辦法去衝，因為每個人都不希望自己的荷苞縮水，會想辦法，那這個落實在每一個人身上，一般公司會把績效管理落在主管身上，可是我們公司是把它發揮在每一個人身上，就像我這個月月績達到 90%的話，我們連清潔阿姨跟阿伯都會領到績效獎金，所以他會把清潔做得更好，這樣會員就會更喜歡這個環境，因為會員如果喜歡就會幫我們多介紹他的朋友進來。

我剛提到我們大部份都是以公益的方式來做，就像贊助各種路跑，還是一些捐血活動，還有衛生局辦一些抗憂鬱的活動我們都會去贊助，我們剛講變是唯一的不變，速度決定成敗，所以在亞力山大每個頭腦要很好，因為我們隨時都在改很多東西，公司如果覺得不好就會馬上去做修正，我們企業競爭的一個秘訣，我們唐老師跟我們說，同行不是冤家，異業可以學習，所以在台南同行我們有伊士邦、深呼吸這麼多的同行，她會希望說我們要常去拜訪同行，去了解一下大家注意的秘訣，因為其實每個俱樂部都有他的特色，及跟他的優點，會員有選擇俱樂部的權利，那我們就去參訪一下，所以，我們在台南市這幾家同行的業界來講，我們都一起行動，而且同意各項的聯誼活動。那所謂的對策，就是我們會找一些異業結盟的方式，比如說(怎麼講)，我們常做異業結盟，就是我們的會員，到某個地方去消費的話，那我們幫

那個地方打廣告，但是那個地方，要回饋我們會員麼樣的優惠，像這樣子的活動，那還有就是，我們全省亞力山大有二十幾萬的會員，所以也相對的很多商品，也會使用來到會員很多的優惠活動。我們都是有一本會員的會刊，那就會有很多廠商，提供很多優惠，在我們會刊裡面給會員；那相對的，他們覺得說，這會刊優惠給二十幾萬會員，那這二十幾萬的人，曝光的機會比真正的廣告還來得有效果，所以我們公司就是利用異業結盟的方式，讓大家都獲得最大的益處！這個是我們公司的核心價值。我剛跟妳講 A 構面這邊（對不對），它是從這邊縮寫來的：A、F、O、R、M、E，你自己也可以把它抄起來。

怡君：去那個網站，看的到這些嗎？

經理：看不到。那網站只是看到一些，我們的一個活動，那這個是針對說，如果說是我們公司去外面，幫學校上課的時候，才提供這樣子的一個東西。那當然，我可以存它下來，提供給妳們分享一下。否則這個東西，妳們需要做三個小時，才能夠提供這樣子的一個東西，否則，剛好是妳們三位（指訪談者）來，我這些資料也有。

其實如果說，妳在妳們（指訪談者）就是明年畢業的時候，自己有很多這些東西，妳有憂患意識；你有創意求變的精神，你會越專業，那本身又認同績效導向，你的道德操守都 OK，那這其實這幾個的話，你會找到很好的工作，而且不怕沒工作；不夠專業沒關係，只要你夠熱心、你的操守夠好的話，公司都會承認你。（抄好了嗎..）（等一下..）

（這邊不用再多做介紹）那我們未來的發展，就是說，其實在男生來講的話，希望運動的普及化，所以說我們的會員卡，就分很多種：我們有五年的、三年的、一年的、還有次數卡、還有半年的，甚至說，讓每一個人都買到自己想要的，但是我們之後，很多學生來參訪完之後，就說你們有沒有學生卡，因為這樣子，我們公司推出了一個叫學生卡，所以我們希望把運動普及化，那會員卡也是希

望說，能適用在每一個人，所以也常在變換我們的產品，那我剛講的，藝術生活化，就是我指的商務型亞爵會館，你一定去從它的座椅、盤子，還是說你喝的茶杯，都是藝術的結晶，是希望說，你到亞爵會館之後，不單你去用餐，當一個美術館去參訪，那我們 SPA 大眾化，就是我剛講的，我們把 30spa 經營 30 分鐘，那它的價位就比較大眾化，那大家就會想知道這樣的一個 SPA，那我們希望說，其實所有學生，每一個人都希望說，能夠有時間，而且有能力，可以加入亞力山大來休閒運動這一塊，讓大家把自己的生活，把它提升。因為其實最近，很多報章都希望說，現代人學習放慢腳步，學習淨化身心靈。

宜螢：那未來，是否是還有想要拓展市場？

經理：拓展怎樣？

宜螢：就是另外的市…(受訪者已知其意思)

經理：有啊，就是像我們現在的俱樂部都那麼大，對不對..(嗯..)，那我們現在也考慮到說，那麼大的空間現在已經很不好找，那也考慮說，那我可能說回歸到以前小型。譬如說，這個地方只有五百坪，那我就是做健身房跟有氧教室，因為我們現在要找到綜合型的地方，不見得好找，所以，如果現在有大概有五、六百坪，然後我們來做健身房跟有氧教室或做 SPA，我們會把它單純專業化、再精進化，然後再去區分這樣子，可能你會覺得說，我只是來游泳而已，那我覺得好像用不到那麼多設施，那而且這邊可能只有這一家開而已，可能就近開一家小型的，要不然，我們會往區域發展，區域化、小型化，跟我們之前談的大的，是不一樣的。

宜螢：那工作環境，跟一般的…

經理：沒有耶，妳要不要看一下我們這裡，從小孩子到老人家都有，我們年齡層沒有直接分什麼比較大，不見得都是年輕人，年紀大都是晚上；那白天，因為年輕人都在上班，都是一些退休人員、媽媽、公務人員，或者說是一些老闆、醫生。OK，還是我們繼續我們剛剛講

的，可是說我們說的是經營，有 SPA、有餐飲、有運動，有這樣的一個課。那我們的原則，目前是採一個統一的部分，那品牌剛介紹就是主軸的部分。那以我們以所下的情況，區域的部分，就會慢慢的著手，小型化、區域型的部分，那國際化是我們先往大陸去，但實際上，新加坡、香港都有陸續增加，可是我們覺得說，我們的人才還不夠，還在訓練中，準備好之後就會往外移。所以，在亞力山大上班有個好處，只要你是個人才，比如說，想去大陸上班的人，我們現在大陸這個點，就可以直接過去大陸，因為如果說你想再培養國際觀、外文能力更好一點的時候，到時候我們新加坡擴點的時候，那盡可能語文能力優先用人。那介紹一下說，我們從 2002 年到 2005 年，每年的營業額(大家看著電腦上的 pp)，一直在增加，其實這個使命可以把它記起來，我們認為，在這邊工作有個使命，就是說 make people and you happy，這個使命就是說，覺得非常的快樂；接下來我們的業務在跟你作專櫃，他不會覺得我在銷售，會覺得說，我現在在帶給你健康快樂的生活耶。事實上沒錯，每天來運動的人，你本來就可以健康跟快樂。(ok 吧.. 那我們就下一個... 按錯了)。這是我們一個未來的發展，我們希望成為大中華區健康休閒服務第一品牌，其實現在已經是了(嗯...)。第五個，我們都知道我們的使命、我們的願景，其實說，我們的使命願景不會說，還要限制在百分之多少，什麼在百分之多少，因為我們覺得說，財富其實是額外的東西，當然不能專注在財富，可是如果說你在做財富的投資，你有更遠大的一些想法的話，在這個地方工作才會快樂。那我們接下去，我們現在的一個狀況，就我像剛講的，現在的會員人數有二十四萬人，那很多的雜誌一些發行，根本不到二十萬份，現在我們亞力山大的會員，現在已經成為各鄉土，積極想要推廣的一個對象，所以剛才會跟你說，我們會做很多異業結盟的方式，然後幫助一些朋友很多的優惠，你知道平方公尺怎麼換算成坪嗎？就乘以 0.3025，就可以換算成多少坪，一平方公尺等於 0.3025 坪，所以如

果說，我們平均面積從三萬坪到十萬坪當中，三萬乘以 0.3025，大概是九百多坪，總共我們現在最起碼大概有一千坪左右，那我們的設計，差不多像吧台這樣子，我們這邊你們也都看過，像健康房、團體教室、泳游池、溫水，那當然這些是在三溫暖裡面的附屬設施，同樣都有開放。那課程的話，像從早上一點半到晚上九點四十分，都有課程，這是我們的時間，這是我們的課程，像我們現在有，太極養生、瑜珈、氣功，這些課程我們俱樂部都有。所以很多會員會覺得說，我在外面上課也要錢，那我還不如來亞力山大上課，上完課之後，我還可以去泡個三溫暖再回家；那很多人是不是會去學校的運動館去打羽球，那這邊比較便宜，我們這邊的羽球館，覺得打羽球後，我會泡個三溫暖再回家，不再只是運動才可以放鬆，所以我們才叫做健康休閒俱樂部，而不只是一個運動型的俱樂部。我剛講的會員續約，就是說，因為你是會員，我們會有一百八十個繼續，時間到了之後，你還會繼續加入會員；一旦你養成運動習慣之後，你就會繼續養成運動習慣。這是我們員工的數目，像我們到目前已經超過二千個員工了。

宜螢：這是四個體系加起來的嗎？還是 …

經理：四個加起來，這是整個亞力山大，這家公司加起來的一個公司。那我們預估的會員人數，我們希望說在 2007 年到 2009 年可以到達的會員(大家看著 pp)。我們希望經營台灣、放眼大陸、佈局全球化。等一下會給你看幾張照片，這是我們其他會館的照片，像是在我們的拉客區，就是說在會員進入三溫暖，接待區置物所的話，因為每個人都會有個置物櫃，臨時置物櫃給你們，然後你把東西放進去，換一下衣服，然後才開始來運動。因為我們這邊會要求很嚴格，如果說你們今天，沒有穿著正式的服裝到這邊來，會被教練趕出來，為了保障會員的安全，因為你穿著不適合的衣服，其實會造成運動傷害。(ok..)這是我們的世貿分店，你們有沒有機會去過世貿中心玩？(沒有...)有沒有發現，你們到亞力山大，像台南分部是比較舊

的，我們已經成立九年了，那如果你到高雄 SOGO 或世貿，會跟這邊完全不一樣的感覺，我們每個分部都不一樣。像九年前的建築工程，跟現在的都不一樣了，看不出來九年了吧..(沒關係..)我會覺得，這算是我們亞力山大裡面，滿不錯的一個分部。這是我們世貿的一個游泳池(大家看著 PP)，我們走的是流行時尚的風格，這是我們的跑步機，那往外看的話，這是一個信義計畫區，所以這是希望說，會員在跑步的時候，可以去順便欣賞一下戶外的風景；那如果無聊的話，我們的跑步機上都有液晶螢幕。這是我們服裝區、這是我們的休息區，這是做完 SPA 之後，再那邊喝茶，這是我們的有氧教室，像我們台南這邊就比較鄉村，在世貿它就很大，其實你在這邊，就好像你到，人家說那種舞廳的那種感覺，那種燈光很炫，有沒有聽過我們一個老師，叫潘若迪老師(有..)，他幾乎都在這邊上課，然後是常客，那我們就說，有空的話，就南下到台南高雄分店，會一下南部的粉絲，因為實在是抽不出空來。這是健身房，這是我們的亞爵會館，走的是後現代藝術的風格，它跟亞力山大比較不一樣的感覺，是比較靜態的感覺。游泳池跟剛剛的游泳池(世貿分部)，完全是不一樣的感覺，因為這是亞爵會館的游泳池，這邊的人年紀比較大一點，比較喜歡對藝術的品味比較會高一點。那這是我們會員的休息區，跟剛剛的不一樣，看起來比較高級一點的感覺；這也是我們會員的一個休息區(大家看著 PP)，像我們旁邊都會點精油(嗯...)，這是我們亞爵會館的餐廳，跟這個餐廳不一樣，這個比較屬於簡餐的，不是自助餐的餐廳。這是我們裡面一個包廂的餐廳，這個一桌可以坐十二個人；這是我們的一個會議室，這是我們在都會館的雪茄室，就是有些人他會去品味雪茄，因為家裡面沒有那麼多，那我們這邊會販賣一些世界各地不同的雪茄，所以叫做雪茄室，所以可以在這邊；通俗叫吸煙室，那藝術名字叫做雪茄室。

怡君：只有這一家有嗎？

經理：對，只有這一家有。那這是我們在北投的，也是亞爵會館，叫北投

溫泉館，它比較有泰國風格；像很多會員覺得，其實我不見得要到國外去，其實我到亞力山大去，一樣可以感受到出國渡假的感覺，它單單去塑造這樣一個的景觀…

宜螢：那亞爵會館的會員，也是可以在別家使用嗎？還是有分？

經理：沒有，有分。你可以買那一家使用的；也可以買亞爵會館全館使用的，就是有價格上的差異，就像如果你們在台南，你可以買台南的俱樂部，比較便宜；你也可以買我要全省通用的，有價格上的差異，這樣子。在裝潢上比較有泰國的風格，這裡是餐廳，這是我們造景，這是休息區，休息區跟剛都會館的現代感覺，所謂的後現代藝術風格，是完全不一樣的感覺，這是休息區的部分。好像也很喜歡就這樣躺著，然後看一份雜誌，好像在國外度假(嗯..)。那這是現在的一個在 SPA 區裡面的，這是一個教亭的部分，這是我們另外一個館—健康館，有沒有發現，現在看到三個館，風格都不太一樣，所以說你進到亞爵，好像是在欣賞一部景。所以我們唐老師說，希望員工常去看一些展覽，提升對每一個藝術的品味，那你現在還是學生(指訪談者)，時間還滿充裕的，常去看一些展覽，因為你提升一些美學的品味來講，對於以後的職場上，會有很大的幫助。那其實剛感覺都不太一樣，剛是泰國風格，這是中國風格…

怡君：請問一下，是只要加入你們會員，就可以使用 SPA 嗎？

經理：SPA 是額外付費的，就像你來這邊運動都免費，可是如果說你要在吧台用餐，要付費；還是說你要找芳療師，額外做頭的課程、做臉部、做腹部，都是額外付費的。這是我們的休息區(大家看著 PP)，這是上海新天地的休息區，我們在上海新天地的風格，是走中國風的風格，因為是在上海，我們之前剛開始是走泰國的風格，那學員說，好像有點格格不入，所以我們公司就覺得說，在上海那個地方還是要走中國風格，就把這個地方裝潢起來。(沒關係..這是一個影片，現在跑不動…可能就這樣子)，這是我們大概的中心一個部分，那你們現在就是提問題。

怡君：請問你，有時候，你們公司每個部門之間，有意見不一樣的時候，你會做處理嗎？還是協調的動作？

經理：協調動作這個部分，並不在我們分部負責裡面，在總公司行政後勤單位。因為目前我們整個後勤在台北，像這種企劃案，還是說一些助教案的話，是總公司在負責；那我們分部只是說，它提下來的時候，我們就是先提意見，那整個執行跟決策在總公司，所以我們台南沒有行銷部門。對了，我再介紹一下，因為你們的問題是屬總公司的問題，我再介紹一下台南的一個組織，其實我是建議你，那我們的下面是主管，一個是業務主館、一個是 SPA 主館、一個是運動主管、一個是服務主管，四個主管；服務主管的部分，所代表的是「清潔人員」、「櫃台人員」跟「吧台人員」，那吧台人員跟櫃台人員，各有一個主任；那運動主管的話，他帶了一個教練，裡面有一個運動主任；那 SPA 主管，他下面帶了十個芳療師；那業務主管，下面也帶了十位業務，所以我們肯定，其實這樣的一個體系——正常的體系，所以說你說行銷部門的部分，這個部分是在總公司那邊。

問：那假如說，你們部門和一個獨立的個體公司，如果遇到問題，那你們部門和部門之間，是怎麼去溝通協調的？將總公司所下的指令完成…

經理：其實總公司下指令的話，我會負責執行總公司的指令，那我下面有四個主管，我當然會想辦法，讓他們跟著總公司的指令，因為說我接到總公司的指令之後，我會把總公司的指令，分給下面的四個主管，四個主管在分頭去找他們的人員，來去執行總公司的策略跟執行。比如說，我們這個月有個叫做全體總動員，銷售三年的會期，然後這個部分的話，我會告訴我們的業務部門，那如果說，教練的話，要出什麼的話，那我就告訴我的運動主管；那其實運動主管的部分，像我全省有二十四個運動主管，他每個月也要上台北開會一次，因為台北有時候會有一個運動主管統籌的體制部門，像新課程有些需要去努力的東西；那 SPA 部門的話，那我們總公司也有 SPA 事業部，來統籌其他部門專業的部分；那像業務經理的部分，每個

月也要去總公司開會，業務經理也會去做他們的專業課程及教育訓練；那店經理的部分，也是要去上課，只是說，我們每個部門，在總公司都已經有專業的人員，那我只是做統籌的東西，因為店經理不可能 SPA 也懂、教練那塊也懂、餐飲也懂，什麼都懂，只是負責去做整合的動作，那亞力山大比較單純，因為我們是直營的，那店長只要做一件事，就是負責執行總公司的所有策略。那當然你們剛講的，業務部門跟行銷部門，因為目前我直接帶業務，那行銷部門在總部，所以目前不會有任何意見相左的時候，在總公司就會發生這樣的情形，總公司有可能有行銷部門之後，有業務部門的前鑑，兩個直接清楚對方的身份，所以才會出現意見相左的情形。可是因為我人在分部，我都是在幫業務，在我們分部不會有這樣的情形。

怡君：那第八題，你們有沒有配合政府就是這些策略去發展？

經理：有啊，就是我剛講的奧林匹克路跑活動，我們幫政府一手把它扛起來，這個活動很多人辦，政府很多活動，都是我們幫他們做的。像最近八月份的奧林匹克路跑活動，2005 年奧林匹克路跑活動，由亞力山大來贊助這樣的一個活動。一般這種東西，都不是要我們去配合，而都是我們主動去找他們，活動由我們來幫他們承擔。

俐儒：那你們是贊助政府哪些部份呢？

經理：經費、人力。就是說這個活動本來你要去找人，你要找一些贊助的東西，對不對！；就是說，你可能負責去找人、你可能負責去找一些經費，你可能負責去找一些路跑活動，有什麼樣的贈品，這個部分都是由亞力山大來找，但是都是掛你的名字，知道是我們在做的。因為我們動員起來的效果，一定會比政府單位還來的有效。你們剛的第四題，其實你們有沒有覺得說，亞力山大已經包含這些東西了？！（嗯..），你們往前後方看，等一下我們十一點的話，那邊也會擺設有機食品，我們公司就是從加州，直接代理進來的。

俐儒：那你們也是就是透過取得代理權，然後賣這些有機食品？

經理：對。就像我們的 SPA，因為我們剛開始可能只是拿別人的，實際我

們的量夠大的時候，就會想拿回我們的獨家代理……

問：「那你們每次商品都是跟代理商拿嗎？」

店經理：「像我們的 spa 剛開始拿別人的商品，但當量夠大就會想獨家代理，像我們 spa 精油就是獨家代理，因為很多商品把亞力山大當作自己通路，全省二十幾萬的會員非常的大，要加入亞力山大要經過我們公司的篩選，因為現在消費意識抬頭如果賣到不好的商品，那個負面效應非常大。」

店經理：「而第 5 題至於為什麼要把市場區隔出來？像很多商品會去區隔市場，就像蜜斯佛陀跟 SK2 是同一家公司，他也要去區隔，像開架式很多洗髮精，5 個洗髮精都是同一家，譬如說有一些老闆覺得亞力山大很吵，我想去比較安靜的地方去運動，人不要那麼多，他就會去參加亞爵會館。而有一些企業家的夫人會想要來君 spa，就是要一個人有這麼大的空間，一個人泡澡，一位專屬的芳療師，那當然是有價位上的分別，且質感的享受就是不一樣，就像你可以在路邊攤吃 50 元牛肉麵，也可以在有冷氣的地方吃 200 元牛肉麵。你會發現現代人很重視品味，那品味不是用金錢可以去衡量的，所以很多會員他加入亞力士大的想法，我舉一個例子，像我現在剛認識一個會員，他說他來這邊 4 年，一個男生然後瘦了 20 公斤，他說這 20 公斤不是我交了多少會費可以換來的，而是一個代價的感覺，而且他今年還要報名台南市的健美先生選拔大賽，那種成就感，還有我們的教練成就感更 ok，他可以把一個人雕塑成這樣，而當初邀請他入會的業務更高興，這個會員因為我邀請他加入而瘦了 20 公斤，而變的更有自信，而且他還參加健美先生選拔大賽，所以這種帶給千萬人快樂的生活是我們的職務。」

問：「那你們市場做區隔，比較專攻哪一塊？」

店經理：「你有沒有覺得我們一直在區分，因為像當初我們有在篩選亞力士大的會員的年齡層，發現其實真的很廣，只要喜歡運動的人都想要來這個地方，其實我們現在自己比較想要把年齡層篩選，像

亞力山大 70 以上不收了，會覺得 70 歲以上如果他一個人在健身房如果萬一跌倒的話，其實蠻危險的，70 歲以上就適合在公園走一走就好了。你會發現我們公司並沒有區隔在哪一塊，我們每一塊都有每一塊的市場區隔。」

問：「那你們 30 分 spa 針對的年齡層有比較年輕嗎？」

店經理：「沒有，針對沒時間的人。」

問：「那君 spa 呢？」

店經理：「君 spa 是針對這個療程可能需要半天，他喜歡隱密性的這一個族群，所以大部分會想要到君 spa 他的消費能力比較像，也喜歡隱密性的一群人；那 30 分 spa 就是我沒有時間，但是我希望透過 30 分鐘來放鬆，讓我可以舒壓的一個課程，因為我們正常的課程是 30 分至 90 分鐘。」

問：「我想請問一下，你們那個命令的制定會跟員工討論嗎？還是就是上面就直接發佈命令下來。」

店經理：「嗯！看是哪一種命令。」

問：「就是說你們命令制定會去跟員工討論嗎？」

店經理：「會跟主管做討論，不會跟員工而是高階主管，因為我們 2000 多個員工，沒辦法跟那麼多人討論，就是說像我們每一個員工公司會送一張會員卡，就希望他好好來運動。」

問：「那你們對員工的工作跟他們私生活方面會有干涉嗎？」

店經理：「私生活的規範嘛～，我們只對他的品德操守有規範。」

問：「是說他工作上的表現嗎？」

店經理：「對，這部分我們只注重在品德操守，其他部分就沒辦法去規範。」

問：「那我想請教一下當初你在亞力山大哪一方面切入的？」

店經理：「我以前是他的會員。」

問：「就是從會員開始，然後從基層升上去嗎？」

店經理：「沒有，我以前在別家公司是同行，但是我是亞力山大的會員，因為因緣際會剛好這邊缺一個店經理，然後我剛好那邊也想異

動，就過來這邊。我們的很多員工，都是先從會員然後喜歡這家公司就變成員工，員工離職以後喜歡這家公司就繼續加入會員，雖然說我們是公司免費贈送一張會員卡，可是一旦離職之後，因為我已經養成運動習慣，我還是會繼續加入會員。一家公司會讓員工變會員，會員變員工，它一定有它的魔力跟魅力在，就像我今天來上班之前先來運動，運動很高興之後，我再來工作，會提升工作效率，所以很多會員都很羨慕我們，就說你們公司有沒有缺人，想要變成員工，因為他還要特別跑來這邊運動，可是成為員工之後，上班工作都在這個地方，那在這個環境上班你不會覺得你在上班，然後每天服務會員就當成交朋友，你什麼時候有那種機會可以交那麼多的朋友，一般來講，喜歡運動的會員本身來講本身都不錯，會比較正面一點。」

問：「徵選員工會看背景嗎？」

店經理：「會選跟科系比較有關的，譬如說應徵芳療師，如果本身是美容科系畢業的，會比較有基礎和概念，在做在職訓練會比較好訓練。但是我們也有跟這個科系完全無關的，可是因為他的熱忱和夠積極也願意學，只是他會學的比較辛苦，但是我們公司還是很樂意教他，我們有幾個芳療師就是這樣，她以前在別家公司當行政秘書，來到在這邊他希望說她覺得不可能一輩子做秘書，因為沒有那麼老的秘書，她希望我們公司給她機會，所以我們公司就讓她來做芳療師，讓她從頭開始學，現在也學的不錯。」

問：「那你們的課程如果有人太少的話怎麼做？」

店經理：「如果人數太少的話，老師會想辦法讓她的課上的很好，讓學生會想要來上課，那今天如果說你這個有氧老師有很多會員來上課，那這些會員就會一直成為亞力山大的會員，所以我們跟亞力山大會員是環環相扣的，而且一般來講，會當有氧老師的人本身就是很有舞台的魅力，有些老師她是台南、高雄上課都有，我們有很多死忠的會員會跟著老師到高雄上課，因為上課會上出一種

興趣來，那你課上的越好，相對地得到的就越多，而且心肺功能會加強，整個智力會增加，很多會員就是看到這個課程說我要入會，而且隨時都可以來，像是體力比較好的人每天上 3 堂課，因為他說每天在公司很悶，來這邊發洩，隔天才可以好好地去上班。」

問：「你們收費有分年齡層嗎？」

店經理：「沒有，價格都一樣，就像我剛說的，有記次的，半年、一年、三年這樣，沒有分年齡層，不過小朋友比較便宜，可是你們都超過那個年紀啦！」

問：「那我們是不是可以適用學生的？」

店經理：「對，之前有學生專案是半年 9900，是蠻多學生加入的，因為家長也認同學生年輕就培養一個良好的運動習慣，那就不會去亂揮霍，因為有時買一隻手機就花了一萬多，會忍不住物慾上的需求，他們也開玩笑說我就少跑夜店啦，少去唱歌逛街，所以很多女孩子說來這邊運動會少花很多錢，因為你沒有時間去逛街，就不會去花錢，且運動可以促進新陳代謝，膚質會自然而然變好，也不用買太多的保養品，買一些基礎的就可以了，這就是健康就是美。」

問：「你們現在有在大陸開分店，因為大陸和台灣所處的總體經濟環境不一樣，且政府的政治環境也不一樣，有什麼不一樣的做法？」

店經理：「我們合法，且依當地政經環境，那我們的主管是從台灣過去的台籍幹部，但是員工都是用大陸當地的居民，所以我們在大陸創造了很多就業機會，而且一開始，我們以為應該有很多台商會加入，結果後來發現不是這樣，有 50%是大陸的民眾，30%我們叫聯合國，就是不同的國家的人都有，20%是台商，因為大陸的進步是我們想像不到的，就像我們當初誤以為是台商比較多，結果因為大陸經濟起飛，這邊喜歡運動的人非常多，而且像在台灣把亞力山大當成品質化東西，而在大陸把亞力山大會員當成奢侈品，就像是一種炫耀的方式，所以亞力山大給大陸民眾這種感覺，變成

說讓一些人變成炫耀的東西，這不是我們想要的，有些人買一張卡沒有來運動，然後只是跟他人炫耀說我要去亞力山大。」

問：「大陸的員工會不會比較難訓練？」

店經理：「我們公司誘之以利，而在利誘之下，像我們公司績效管理，他會知道要做什麼事情，所以反而很 ok，因此導入績效管理真的非常的好，因為他在這個地方的收入及這裡的工作氣氛，是其他地方比不上的，所以他會很珍惜這樣的工作環境。我們主管說那時在大陸應徵時，每天都有好幾百個人要搶這個工作，像台灣來講大家素質都差不多，而且台灣的就業環境比大陸好很多，不像大陸人會搶破頭，所以要從中挑選人蠻 ok 的，因為太多他們的人來，那又在誘之以利的情狀下，這個薪水比別人高的情況下，他是不會放棄的。」

問：「那要過去大陸的主管有什麼條件嗎？」

店經理：「當然是要很傑出的，且要經過我們唐董事長親自的篩選，才可以過去。」

問：「那請問一下，南北文化差異蠻大的，可能在南部大家對健身俱樂部的觀念比較不開放，那你們在南部擴點會不會比較困難？」

店經理：「所以在台北市有幾個點，在高雄只有兩個點，台中、台南才一個。」

問：「未來在南部會繼續擴點嗎？」

店經理：「高雄會有第三個，台南會有第二個點。我們公司會有一定的目標。」

問：「那有什麼比較特別的做法，因為南部的點可能比較難擴？」

店經理：「不是難擴，是我們找不到適合的點，我們覺得南北確實有差異，那南部的運動環境是沒有北部好，但是市場還是夠大，只是觀念沒那麼快，但是去耕耘還是 ok，其實南北差異越來越小，不會像以前那麼大，像我們台南分部成立九年，剛開始真的很難推，你要叫南部人花錢來做運動，他會覺得我去公園跑步就好了，為什

麼要來俱樂部運動，不像台北是因為沒有地方可以運動，所以有俱樂部可以去。我們早期創業真的很辛苦，後來慢慢形成一種風氣，其實你來這邊有教練的指導，比較不會有運動傷害，而且運動傷害很久都不會好，然後正確的穿著，正確的運動，且運動需要持續性，像你每天去操場跑十圈，你可能沒有那個持續力跟毅力，可是來這個地方之後，因為透過團體的力量，可能這堂課就要上足一個小時，且老師會跟你說明天還要來唷，那你就會來了。」

問：「那你們在選經營點時，內心理想的點是怎樣的？」

店經理：「每個人想的不一樣，像我的話，選至少要在 500 坪，然後不要在地下室，因為現在台南找不到這樣的地方。」

問：「那會希望比較靠近市區嗎？」

店經理：「對，要靠近市區。」

問：「那你們希望坪數可以大一點，那會考慮在郊區嗎？」

店經理：「不會，因為運動需要一個距離，如果每天叫你開一個小時每天去運動，你覺得有可能嗎？有一些問題會存在，且我們的會員還是以這附近的為主，像有些知道五旗的人，他會很想來這裡運動，可是懶的每天來，所以我們第二個會希望開在那裡，因為那裡距離差不多，可以容括台南市民的需求。所以亞力山大一定要在交通便利，然後人口密集的地方。」

問：「那有可能考慮東部嗎？」

店經理：「目前還沒規劃到那邊，目前都是規劃西部為主。」

(二)伊士邦台南成功館訪談內容

茹惠：目前健康養生風盛行，消費者開始藉由 spa、靜坐、冥想、瑜珈、有機食品、健身俱樂部等方式，來保持身心的健康。對於這市場貴公司有何看法？在面對如此激烈競爭的環境，請問貴公司有何方式讓自己擁有一席之地？

宋教練:現在俱樂部很多，現在市場也很亂。現在我們公司就是說，在我們這種產業能夠立足是因為我們公司的廠牌的關係。統一公司在台灣的話，就是蠻容易立足的一個品牌，就變成說我們知道很多很多例子去講統一的話就很有說服力，那我們對於這種東西有機食品的影響，那變成說我們推出來的東西，不管是在我們的領域裡面的原素，或是我們的課程、或是裡面的產品會比別人多，所以為什麼說我們這邊的價位可能會比別人比較貴一點點，那我們的產品就是會讓消費者放心，包含品牌，利用這個方式來去跟別人競爭，這是我們的優勢，那我們就利用這種優勢來跟一般產品做發展。

茹惠:那在這種環境下的話，你們就是以你們品牌上的優勢，去跟別人競爭，還是有什麼別的。

宋教練:不只是品牌啦，我們的東西一定有我們自己的原則，它要進來我們這邊，那我們有跟廠商合作，或者是說，我們自己引進一些課程，包括我們自己的教育處，都有一定的水準。我們教練都有牌子就是要有証照，像我們這邊教練都有拿到 license 拿到証照，才來我們這邊當教練，沒有拿到 license 的，我們就是，他在這邊的職位的話可能就是掛個教育這樣子，可能就不會是總教練，那我們這邊有時候讓會員知道，讓會員知道說持有這牌子就是總教練。一般的話，有時候以我們教練，那你們去看看一般比較大型的像亞力山大，我也待過亞力山大，在亞力山大做很久了。

怡君:只是後來到這邊來。

宋教練:他們亞力山大那邊經理跟主任是兄弟，現在台南最大型的就是我們跟亞力山大，他們跟我們需求很像，他們公司也有一定的水準，我們跟亞力山大的消費型態，跟一般小型俱樂部，他是說用價位佔的優勢，那我們是用理想團體的水準，應該是說水準之一，其實每一間俱樂部的話都會講說自己的產品是好的，包括自己價位是最好的，是最優秀，所以說我們現在這邊都是開放讓他們來這邊自己去看，要不然那我們價位是據我所知一人一年大概要做將

近一萬塊，那我們為什麼會生存下來，一定會有我們跟別人不一樣的地方，我們的制服，我們的專業，還有我們一定的產品水準，去跟他們做個比較。因為我們沒有辦法用價位去跟人家競爭，我們也不想。我們從紐西蘭引進一些課程，像 LES MILLS 的課程，那個課程引進的費用是非常貴，我們是用來做教育訓練。

怡君:教育訓練是哪方面的？

宋教練:都有，像我們大概二個月三個月要去受訓一次，平均喔！教練方面平均二、三個月都要去受訓一次，那我們拿那個 license 都要去修學分。

怡君:可以請問一下這個你是怎麼拿到 license 的嗎？

宋教練:靠自己，這個也是我們公司引進的，美國、澳洲紐西蘭那邊。那像這課程，它的費用是非常的高，我知道 LES MILLS 課程在台南的話，那還有我們，還有亞力山大，三間有，其他的地方應該都沒有，一般很少，他們沒有辦法去購買這個課程，因為費用很高。

怡君:那請問一下你們那個收費是怎麼收費，有區分嗎？

宋教練:有。我們有分養生和活力會員還有全國會員、單點會員。全國的養生還有單點的養生，還有活力有氧區，活力的部分就是可以運動，就是差別在三溫暖的地方，三溫暖這個地方，我們單點怎麼做區分，那就是說，那像我們自己，我自己待過亞力山大，怎麼維護丫，因為我們這邊使用的人太多了，所以說我們這邊做一個區分，那依世邦之前叫佳佳俱樂部，最早是在糖館那邊西門路那邊，那邊的話我們總經理說，我們在走的路線，最早最早的話是健康俱樂部，有氧起家的。我可以這樣跟你說以現在俱樂部來講三溫暖這區塊是我們做的最好，沒有人會贏我們，我們有分大的會員養生會員，那活力會員就是說價格會比較低一點，一般上班族群。那你們現在看到的都是年紀比較偏高的，你會看到那晚上來的話，可能就是會員年齡比較不一樣，都是上班族和學生，他們下課了或下班有空的話就來這邊，那晚上游泳池就非常非常多人，現在看到的大部

分都是養生的比較多，泡三溫暖。那晚上的話，他們來這邊就是運動，現在我們會分 B1、B2。B1 的話就是活力的部分，樓下的話是三溫暖的部分。

怡君：這間是新開幕的嗎？

宋教練：是重新裝潢的，因為這邊是統一俱樂部，統一的關係企業，它走的消費族群比較不一樣，他們想要做個改變，所以他們才找上我們。像我們跟統一合作的話，持股各占 50%

怡君、茹惠：就一半一半。

宋教練：統一它很少會這麼做，統一公司在國內是比較強勢的一個公司。

茹惠：大膽。

宋教練：它跟人家合作的話很少反應持股，統一經營俱樂部經營的不是很好，它賠了蠻多的，每年像這樣賠錢的話它當然要找有實力的來經營，它願意跟我們合作，我們跟它們合作，幫他們管理，幫他們經營，所以他們幾乎把所有經營權幾乎都交給我們了，持股的話各佔 50% 的部分。

茹惠：那你們本身有要求你們的員工有一定的水準嗎？

宋教練：當然當然。

茹惠：那你們是如何招募你們新進的人員？

宋教練：我們的人員一般招募是先從網路。

怡君：先投履歷。

宋教練：也有很多人自告奮勇的來。

茹惠：這一定要有一定的水準才可以進來嗎？

宋教練：當然，當然，男的要帥，女的要美

怡君：要注重門面。

宋教練：現在人比較少，你們比較早來，如果你們晚一天來我們的人員都很漂亮。其實做俱樂部的話，外型占很重要的因素，外型很大的因素。

茹惠：那你們進來之後一定本身是會要繼續的進修。

宋教練:沒錯，公司會提供資源，會提供很多進修的機會，那課程的話，像 license 有很多進修學程，一定都要修，不修的話就沒有資格當教練，我們公司一定要求教練要有証照，那它們櫃台也會要求服務禮儀，那像服務禮儀的話，我們在高雄晶典酒店，我們也有跟它合作，像晶典酒店那邊五星級的，請它們的專業人員來做我們的專業指導，教育訓練。

怡君:是他們本來對這個都有了解嗎？

宋教練:是丫。

怡君:是要有一定的知識才可以進來嗎？

宋教練:像我們公司有劃分很多的部門，像體適能部、研教部，研教部的話就是有養的部分，我們公司最大的不一樣你看就是亞力山大是拿 ISO9002，我們公司拿 ISO9001，你知道最大的差別在哪嗎？9001 和 9002 最大的差別是 9001 它多了個研發部，我們中間還有一個研發部，專門研發我們自己的課程，這是最大的不一樣。

怡君:那你們課程都是自己研發的。

宋教練:有些課程是自己研發的，我們公司有一個研發部，專門在研發課程的，那我們的有研發水中拉力。還有就是說，有一些像新的課程，現在我們在推，這一陣子啦。因為如果沒有公布我不方便講，我們的研發部是專門在研發課程。

怡君:這是你們公司一開始就有的嗎？

宋教練:有，那就是和別家不一樣的地方。像 SPA、芳療師他們也有研發部門。

怡君:請問一下，你們公司成立也有一段時間，員工是不是有企業倫理，你們員工的價值觀是不是有很強烈的競爭，大家都有一個共識？

宋教練:其實每間公司久了都會有倫理，講倫理的話也對啦。但是，因為俱樂部是比較活潑的，像我個人待人，我們公司待人都是用比較家庭式的方法，自己的弟弟，自己的妹妹的方式。因為俱樂部本身，在這上班的都比較活潑，當然公司有一定的管理方式。其實大家待

在公司的時間都蠻長的，下班後也會待在這運動健身一下。

宋教練:我們當然也會向台灣以外國外發展，只是說目前的情形之下我們會先把我們地基打穩固一點，那地基穩固一點會由這邊的經驗去，離開台灣在外面第一個據點應該是大陸，那是一個很大的市場，而且他們那個地方的環境跟我們台灣也比較像，像上海。上海、北京那地方的環境跟我們台灣也比較像。在大陸那邊的市場是一個遠程計畫，那我們會在繼續在台灣這地方，因為我們還會在兩年內還會再拓點，如果台灣的點發展到成熟的話，我們自然會到大陸發展，這是一個比較長期的目標。時間表，據我所知是還沒有訂出來，那一定會有訂出一個目標。

茹惠:目前都是以台灣這個市場所主要目標？

宋教練:對。因為現在很亂，真的很亂，我自己這麼認為，像台南市就好，就有很多家在競爭。現在市場很亂，任何一間都這樣子，好的你就會留下來，可能因為大家都開，如果不行的話，你跟不上時代的話就會被淘汰。因為現在俱樂部很多都是惡性倒閉，所以這種市場經營其實很難，據我所知台北的話幾乎上班族都有去加入俱樂部，健身俱樂部，那台南的話，觀念沒有那麼的好，沒有那麼的好相對來講它的市場就是一個很大的市場，北部那個地方市場差不多已經飽和了，那現在就是說像 乎然間台南新營，它高雄開兩間，開很久。據我所知加洲只有一家，然後亞力山大也有開一間，所以南部是一個很大的市場，我們公司也是在考慮怎樣把這個市場整合，我們比人家好一點就是說，我們有去分活力和養生，要不然的話我們如果讓所有會員都可以使用一樣的東西，像活力的會員的價位一般的學生都可以接受，我們這邊學生會員多的，他們都是活力會員。

怡君:那你們有比較著重哪一個部分的客源嗎？

宋教練:我們都很注重，就很平均的感覺，所以我們會推出就是說有各種

會員，像活力的會員，他們現在年輕的會員很喜歡運動，像有氧運動，晚上來可以看到他們上韻律課，我們就是會給你們不一樣的享受，因為白天是養生會員，要消磨時間的，不是來運動的，所以你感覺會不一樣。

茹惠:所以晚上客源會比較活潑一點。

宋教練:像我們三溫暖的地方，那個地方非常清靜，很優雅的地方，你可以去感覺。就是說它裡想的水質還有一些設施，不會輸給外面的三溫暖，有興趣的話可以來體會一下。

怡君:請問一下，你們公司有面臨轉型的經驗嗎？還是一直下來都是這樣？

宋教練:最大的轉型應該就是跟統一合作吧。之前的話，我們公司只有兩個點，跟亞力山大合作以後突然暴增為七個點。

怡君:請問一下，亞力山大你們應該算是競爭對手，為什麼你們會合作？

宋教練:我們沒有跟亞力山大合作是跟統一合作，其實這對未來說也不是不可能，也是有這個可能，當然我們自己是以這業界老大為目標，其實我們總經理，那時候跟統一合作的時候，就給自己一個期許，那時候我們一結合的時候是第三，老三。其實我們在五年內要做老二，而現在第二年而已，我們就做到老二了。像業界他們其實也會覺得說，我們跟統一結合是一個很大很大的力量。那我覺得這是一個良性的競爭這樣子很好，非常非常的好，而不是惡性循環。像我們跟其他企業不一樣的地方是彼此之間在比較是比較裡面的服務品質，然後是教練的專業。我覺得這樣競爭很好。

怡君:請問你們每一個部門會有工作輪調嗎？每個部門讓大家去代，就是可以去不同的部門訓練，還是都固定了一個部門？

宋教練:我們公司比較注重專業這一塊，那可能部門輪調的話機會會比較高。那如果說是個點的輪調，像我上上月個從台北回來可能部門輪調的話，像我們這塊是屬於比較專業的一塊，也不可能在別的部門我們也有美容營養師可能部門輪調在那個辦公室的比較

多，而俱樂部的比較不多，他們有自己專職的部分。其實也有啦！只是比較少。

茹惠:會不會希望你們跨足各領域？

宋教練:如果有機會到公司來做服務，公司會鼓勵我去接營運經理，可能對我來講就是現場營運的部分可能是我比較少接觸到，有困難度，跟體適能比較不一樣，會有很大很大的打擊，公司也是會有這個機會，但公司在考量還是以專業為主。

怡君:請問一下您在此產業應該待蠻久了吧？感覺經驗好像蠻豐富的。

宋教練:應該說年紀比較大一點，因為我在這行業裡面，像這樣子的話，其實算是，在台灣來講應該算是還可以的，十~~~十二年。

茹惠:十二年，有一段。

怡君:當初怎麼會接觸到此產業Y？

宋教練:沒有我以前是運動員，然後很喜歡運動，然後就當教練，要不然的話，現在台灣的運動員，除非說是走職業運動，不然的話，運動員的話，自己的興趣啦！主要是自己的興趣，我本身很喜歡這環境，每天可以跟很年輕的同事在一起，自己也會很年輕，我快四十歲了。

茹惠:看不出來，真的看不出來。

怡君:這裡上班氣氛應該蠻活潑，就很輕鬆吧？

宋教練:前天跟她們去唱歌，唱到很痛，我們裡面就是那種感覺還蠻那我在這邊當時也沒有，其實就是說我們裡面該做的事情他們都會去做，我覺得像這樣的話，我們要當主管的話，自己大家都會把自己份內的事做好的話，我們也不需要當主管去管底下的人，就會把自己本份做好，我覺得這樣就ok了！

怡君:員工都是比較主動那一種？

宋教練:對！我們會有辦法。

怡君:用什麼方法？

宋教練:我們會有很多的教育訓練啦！有很多的教育訓練，我覺得，感覺

吧！就是每一個人來這邊上班的感覺，因為大環境就是這樣，他來這邊，很自然的你就會被它影響，那如果說你沒有辦法被它影響的話，可能你自己也會選擇離開，因為你沒有辦法跟大家融合在一起。

怡君：健身企業也算一種創意產業，您們對政府積極推動，有何配合措施？

宋教練：這問題比較深入喔！這個問題真的是，國家重點發展計畫，不是很清楚，但是國家計畫裡面，其實我們公司像內部這種~~~目前我沒有感受到。

怡君：那你們政策有去配合政府這樣推行嗎？還是~~目前是沒有。

宋教練：據我所知是沒有。你看，佳姿說起來政府都沒有出面丫！

怡君：還跟政府扯不上太大關係就對了！

宋教練：其實我們這是私人的俱樂部，那可能他們國家重點發展計畫，他們是說可能跟北案丫、台南市立游泳池，那種類似 BOT 的方案，據我所知是，他們重點發展計畫用公辦民營的方式去成立俱樂部，我知道的重點發展計畫是這樣，可能跟我們私人的俱樂部密切度比較無關，那不管怎麼樣啦！我覺得比較有發展這個計畫，像這運動性的，對我們來講良性競爭更多，我覺得是很好的。還有什麼問題嗎？可以儘量問沒有關係。

茹惠：您對於前身佳佳碧兒那一塊，您了解嗎？

宋教練：我們公司的歷史嘛！

茹惠：對，算是，因為它後來是跟統一合作之後才轉型，轉型過後有很大的差別嗎？

宋教練：最大的差別的話就是，規模吧！應該講是規模，我們之前就是說規模沒有那麼的大，我們那時算是小型俱樂部，我們沒有辦法說引進那麼多的課程，我們人員沒有辦法那麼的專業，服務品質沒有辦法那麼的好。統一佳佳加入我們之後，給我們很大的利潤，資金部分啦！人脈部分啦！或者是說在業界之間和同業之間的一些互動，我們沒有辦法那麼多。我們原本只有二家，台南和高雄，

現在變成是說我們這一塊都到台北了，所以我們變成是說，最大差別是說，我們的勢力變大了。應該講說我們的勢力變大了。那可能剛開始的時候，其實剛開始的時候，這兩名現在下來以後也很努力，我們公司到現在一直在找人才，一直都在找人才，因為企業的發展需要大量的，所以也有很多，像游泳的，其他的，同業的朋友，都會來。在台北，今年或明年應該會開總店，偷偷跟你講，應該在世貿附近。因為那個地方真的很熱門，那個地方不知道是不是 101 附近。

茹惠: 嗯！就是有這個打算。

宋教練: 對！像統一大葉高島屋那個地方，在世貿那個地方，大葉高島屋，先跟你們講喔！

茹惠: 就是一直找人才進來！

宋教練: 你看我們 104 網站都有我們招募的消息。

茹惠: 我有去看過。那流動率會不會很高？

宋教練: 嗯！

茹惠: 就是人員丫！會不會進來之後~~~

宋教練: 其實我們企業流動率比較少，為什麼他們會一直 po 要找人，其實我們這邊真的很需要人，不是我們流動率高，我們這一直很需要專業的人才，像我們私人教練來講的話，我們公司編制要 4 位私人教練，4 位現場教練，還有 2 位健身教練，以我這部分來講，到現在我們一直沒有辦法找到 4 個合格的私人教練，那教練我們一定要求要有證照，然後他的背景，老實說在台南的話，在健身專業的部分，比較少，在台南。在南部。那可以符合我們的要求的不好找，所以你看我們一直在找人，其實我們裡面的人員都是，你看我們的教練都是，以教練來講，其實越大型的俱樂部裡面的人員越穩定。

怡君: 我想請問一下健身俱樂部在南部比較觀念沒那麼開放，相對機會比較大，您們怎麼推南部這塊市場？有什麼做法？因為跟北部差異比較

大。

宋教練:不要跟北部比，他們做他們的。南部要怎麼做？像比如說喔！我們這個地方，像做一些廣告啦！

怡君:那價格會有差異嗎？跟北部。還是都一樣。

宋教練:或許會有小小的差異，其實大原則不會變，價格不會差很多，可能差異的話，可能就是說每個分部做一個促銷的方案，但是差異不會很大，因為我們連鎖的嘛，價格不會差很多，所以這就是跟我們跟其他業者不一樣的地方，如果說比較他們的價位彈性很大，可能他一年的訂位金，可能誇張的話我們這邊強調一點我們不會跟其他業者做比較我們只會在服務和專業上做比較，這是我們總經理一直很強調的。

怡君:那您們是透過什麼方式來打廣告？

宋教練:都有阿！像做 DM Y！夾報 Y！派報啦！還有就是說我們會跟企業界結盟，像這禮拜天我們就跟新光三越合作辦一個活動，或者跟百貨公司，或者去做廣播啦！都會跟他們去做一些活動。

怡君:電視方面跟大型看板那類的呢？

宋教練:對！對！對！

怡君:這個也有！

宋教練:像台北捷運站也有，可以去台北火車站看 Y！

茹惠:我會去。

宋教練:你住台北 Y！

茹惠:沒有，我要去台北一趟。

宋教練:台北捷運站有很多這種，一個檔期是 3 個月，不一定排得到，我們都用統一的關係，要不然的話那個地方、那個廣告費比較貴的，會排不到。

怡君:那我們今天訪問的差不多了，我們可能把資料整理一下再拿過來。

宋教練:謝謝你喔！

茹惠:不好意思！

宋教練：不會！不會！別這麼說！

茹惠：佔用您的時間ㄚ！

三、訪問情境

(一)亞力山大--台南分部訪談

1. 訪談次數：第一次，共一次
2. 接洽人員：陳怡君
3. 接洽過程：7月20日當天，事先以電話拜訪接洽，經過表示有意願且達成協議後，受訪者再另通知對方可接受之訪談時間及受訪之人員。
4. 訪談者：林宜螢、陳怡君、李俐儒
5. 受訪者：台南店亞力山大企劃部 張綺均 經理
6. 事件：訪談亞力山大
7. 訪談時間：2005年8月3日 上午十時○分～上午十一時三十分
8. 天氣：陰天
9. 地點(地址)：亞力山大台南分店位於「台南市崇明路117號B1」
10. 答題方式：半結構式

(二)伊士邦--台南成功館訪談

1. 訪談次數：第一次，共一次
2. 接洽人員：許金匯
3. 接洽過程：7月25日以電話接洽，詢問是否願意接受訪問，隨即答應在隔日接受本研究訪談
4. 訪談者：鍾茹惠、陳怡君
5. 受訪者：伊士邦台南成功館私人教練組長 宋世明教練
6. 事件：訪談伊士邦
7. 訪談時間：2005年7月26日 上午九時三十分～上午十一時
8. 天氣：晴天
9. 地點(地址)：伊士邦台南成功館位於「台南市西區金華路4段212號B1」

10. 答題方式：半結構式