

chapter 1

運動俱樂部之發展沿革與趨勢

- 1-1 運動俱樂部的產業發展沿革
- 1-2 運動俱樂部的環境影響因子
- 1-3 運動俱樂部產業的未來趨勢

呂銀益、黃煜 編著

*Background and History of
Sport Club*



學習目標

研讀本章之後，應能達成以下目標：

1. 了解運動俱樂部的定義及經營管理的成功因素。
2. 了解台灣、中國大陸、美國個別運動俱樂部之發展概況。
3. 了解影響運動俱樂部之環境因素及其程度。
4. 培養判斷運動俱樂部產業變化的分析能力。
5. 了解運動俱樂部經營管理之成功要素。

前言

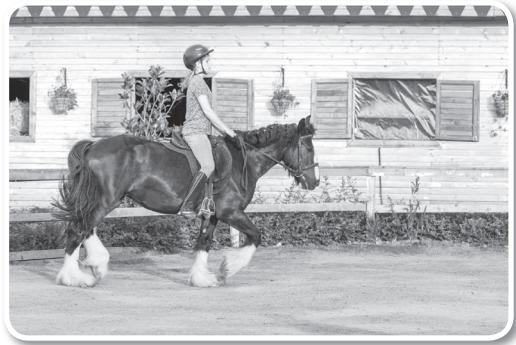
運動俱樂部 (sport club) 之發展已是未來時代的潮流，隨著台灣經濟發展，民衆擺脫「有錢才有閒」的觀念，紛紛積極投入運動休閒行列。而因應國人對運動的需求日漸增加，以及運動所帶來的無形及有形效益，政府部門全力推廣全民運動，增建各項運動設施，提供民衆運動休閒使用，進一步提升國人的運動風氣；至於坊間也有不少運動俱樂部如雨後春筍般相繼成立，提供給民衆更多元的選擇。但在這麼多的選擇之中，如何確保地位不墜、脫穎而出？運動俱樂部該如何持續、永久的發展？無疑是經營者面臨的最大考驗。

本章首先說明運動俱樂部的經營概念，以及台灣及中國大陸、美國之運動俱樂部產業發展沿革，以及當前發展情形，諸如國外健身業者的發展策略及經常面臨的消費者糾紛議題，特別是會員的契約部分。於第二節起，針對可能影響運動俱樂部產業發展變化的因素進行分析，並在本文最後提出運動俱樂部產業未來可能的發展趨勢。受到營運環境因素的影響，如人口結構的變化、科技的日新月異等，而使運動俱樂部產業發展變化莫測，業者若未能體察外界環境的變化，就可能在短時間內成為明日黃花。

第一節 *History of The Development of Sport Club*

運動俱樂部的產業發展沿革

運動俱樂部起源於古希臘與羅馬的盛世時期；早在 18 世紀的英國，就出現了提供貴族階級運動並發展社交的私人俱樂部，一般平民很難參與；19 世紀後，隨著大英帝國的版圖擴張，將當時上流社會階級的俱樂部文化傳遞至世界各地。隨著社會的進步，運動俱樂部於 20 世紀已受到美國普遍的重視，Victoria Tanny 首創運動俱樂部連鎖經營制度，成為現今運動俱樂部連鎖經營的基礎。



► 貴族階級運動與可發展社交的私人俱樂部，最早出現在 18 世紀的英國

壹、運動俱樂部的經營管理概念

CONCEPT OF SPORT CLUB MANAGEMENT

運動俱樂部之經營乃在滿足民眾休閒的需求，舉凡設施、專業能力、服務品質與滿意度等，皆是影響運動俱樂部經營發展的因素之一。隨著社會經濟發展、生產力提升、更多的休閒時間，以及民眾普遍追求健康身心的意願升高，致使運動俱樂部成為民眾常見的休閒場所之一，台灣地區運動俱樂部的經營更已進入競爭時代，想要在競爭的環境中長久發展，不僅需要強而有力的領導中心、健全的組織系統，尤其要明白民眾的消費觀念及目的，將經營重點著重於此，方能真正滿足其需求，降低爭議發生的機率。以下為一般運動俱樂部之基本概述：

1. 運動俱樂部乃招收會員之經營形式，會員在繳納會員費後，即可使用運動俱樂部部分或各項設施，享受權利與負擔責任。
2. 運動俱樂部提供會員各項服務與維護會員各項利益，並應以永續發展為目標。
3. 運動俱樂部經營發展，須利用完善的行銷策略以吸引、招收會員加入，而不應以惡質競爭手段來招收會員。
4. 運動俱樂部成功的經營要素之一，為結合當地社區、建立良好的公共關係。



一、可持續發展的條件

運動俱樂部的經營需掌握市場的動態，隨時分析比較市場需求，如果停留於現狀而沒有前瞻性的目標，運動俱樂部往後的競爭將受到阻礙，以下為影響運動俱樂部持續發展的因素：

1. 投資或經營運動俱樂部皆需先做產業分析，且需收集國內外運動俱樂部的經營資訊與數據分析，以便做為經營參考。
2. 需找出經營運動俱樂部的自身優勢，並評估可承擔的風險，包含連鎖經營的效益。
3. 需能有效執行吸引更多會員加入的行銷策略，並確保一定之彈性空間。
4. 需建立運動俱樂部品牌的特色。



- 運動俱樂部應建立其品牌特色，如發展女性專屬運動空間

二、經營管理的成功因素

運動俱樂部的經營管理策略能否成功，除了產品、市場需求與其事業的基礎外，尚包含許多重要因素，主要是整體運動俱樂部的決策與企業的計畫和執行能否一致，整理如下：

1. 確實做好營運目標的規劃及支持策略，強調經營管理人員是否能實現目標。
2. 建立層級管理制度並充分授權，讓基層經營管理者有發揮的空間。
3. 掌握會員滿意度，加強對會員的服務品質，強調服務的一致性，並隨時注意會員需求與期望。
4. 提升運動俱樂部員工的工作士氣，並經常與之溝通，建立良好關係，降低員工流動率所可能帶來的經營問題。
5. 維持並持續創造運動俱樂部的特色。

貳、美國運動俱樂部之發展沿革

THE DEVELOPMENT HISTORY OF SPORT CLUB IN AMERICA

美國的運動俱樂部產業於 1950 年代就初具雛型，隨著當時基督教青年會 (Young Men's Christian Association ; YMCA) 正式成立，電影中常看到的拳擊俱樂部 (boxing club)、舉重訓練中心 (weight lifting center) 可算是商業型俱樂部的前身。1980 年代時，生活水準的提升使美國運動俱樂部產業快速發展，俱樂部設施也更趨向多元化，除了網球、迴力球等球類設施外，還增加有氧舞蹈、重量訓練等設備；此時外商紛紛進入美國市場，收購大型連鎖俱樂部。1990 年代後期，俱樂部產業進入另一個轉變期，會員維持 (member retention) 是俱樂部的第一要務，遂開始重視會員服務及特殊族群的運動輔導。此時由紐西蘭引進的團體重量訓練課程也在全美掀起熱潮，另外，健走、水中體適能等溫和性運動及氣功、太極、瑜珈等東方運動，也取代了激烈、高衝擊性的運動方式（如飛輪），相當受歡迎；一對一個人運動指導提供會員專業個人服務等，皆為運動俱樂部創造豐富的收入；水療 SPA 美容按摩、用品專賣店、水中體適能課程、餐飲收入等，也為運動俱樂部帶來更多利潤。2000 年後，由於美國經濟得以維持良好，消費者需求仍十分強勁，相當顯著的資金被持續投入俱樂部產業，日前美國運動俱樂部會員數約佔全國總人口數 17% (李，2016)。



- 電影中常看到的拳擊俱樂部，可算是商業型俱樂部的前身

一、產業發展概況

根據國際健康及運動俱樂部協會 (International Health Racquet and Sportsclub Association ; IHRSA) 於 2001 的運動俱樂部產業現況報告，當時美國各類型的健康俱樂部共計 18,203 家，俱樂部會員人數約計 3,380 萬人。美國俱樂部產業 2001 年總營業額為 122 億美元；各類型的運動俱樂部會員男女比例為男性佔 48%、女性佔 52%；年齡層則以 35~54 歲佔最大多數 (37%)，其次為 18~34 歲 (34%)，55 歲以上則佔 17%；每年 1 月為會員成長最快的旺季。



2000 年後美國經濟狀況良好，消費者需求持續成長，許多運動俱樂部也紛紛提高會費，在接受調查的運動俱樂部中，有 30% 表示入會金平均提高約 24%；有 60% 則表示調整月費，平均增加 6.6%；此外，有 46% 運動俱樂部提高課程活動費。接受調查的運動俱樂部中，有 75.5% 表示他們提供以月計的短期會員，佔總會員數的 46%，單年（12 個月）會員是佔比第二高的會員，佔總會員數 29.7%，而超過 1 年以上的長期會員只佔俱樂部會員之 7.5%。2016 年，IHRSA 新發布的健身俱樂部產業報告中，共涵蓋全球 70 多個國家或地區、18.7 萬個俱樂部和 1.515 億會員，年營業額為 810 億美元。報告顯示，全球前十大市場¹ 共擁有約 2/3 的健身俱樂部和 3/4 的會員，而健身俱樂部的業績在亞太和中東地區有所提高，也吸引超過 3.1 萬個俱樂部的 1,700 萬會員加入這個產業（李，2016）。美國健身俱樂部市場仍持續增長，自 2014~2015 年，美國俱樂部收入從 242 億美元增至 258 億美元，會員數從 5,410 萬人增至 5,530 萬人，俱樂部數量從 34,460 增至 36,180（李，2017）。



► 早在 1950 年代，美國的運動俱樂部產業已初具雛型

焦點 話題／國際健康及運動俱樂部協會（IHRSA）簡介

國際健康及運動俱樂部協會（IHRSA）的總部設在美國波士頓，是全球運動體適能俱樂部或俱樂部有領導性的非營利性組織，也結合了運動俱樂部、健身器材製造商、營運軟體公司等，分佈於 70 多個國家。IHRSA 的主要任務是推廣、保護及協助運動俱樂部產業成長，並幫助經營者提升經營績效。具體作法為每年定期針對產業調查、發行刊物、雜誌、教學錄影帶，並定期舉辦各種類型的研討會、二次大型會議（convention）及展展（trade show）。另外，IHRSA 與佛羅里達州州立大學運動管理學系合作共同出版的《成功者報告》（Profile of Success Report），是市場上少數針對俱樂部產業的營運及獲利率，進行完整且透徹的調查分析報告。

註 1：全球運動俱樂部十大市場分別為：美國、英國、德國、日本、法國、加拿大、澳大利亞、巴西、義大利、西班牙，其中美國年營業收入為 258 億美元，遠超過第二名的英國（62.28 億美元）。