

個案研究：不景氣下的保齡球產業

黃谷臣*

摘要

本研究旨在了解保齡球產業在不景氣的環境下所面臨的困難與解決之道，研究以區域型的保齡球館為對象，以觀察、訪談及蒐集相關文件等方法蒐集資料，分別就組織結構、作業流程、財務規劃、策略分析、行銷策略、服務品質提升及承載量等幾個構面進行分析，本研究主結果如下：一、整體產業衰退歸因於總體經濟因素滑落、政府補助減少、產業結構缺乏規劃及傳播媒體等因素的影響。二、保齡球產業為能永續發展，在經營策略上需保持靈活彈性，積極開發學生客源，並以多角化的經營模式，度過不景氣的年代。三、產業需以管理的方法，在人力資源、策略運用及服務品質等方面努力，以提昇服務效率與品質。

關鍵詞：保齡球、個案研究

壹、前言

保齡球運動的發展甚早，在古埃及的古墓中曾發現類似保齡球的遺跡（如圖 1）。在 3 到 4 世紀的德國和荷蘭，教會流行打擊惡魔的宗教儀式，信徒們會在教堂的走廊裡，設置木柱以象徵異教徒和邪惡，以石球代表正義，用球擊柱代表打擊惡魔，以求得精神上的解脫與慰藉。直到 14 世紀，這種類型的遊戲在英國蓬勃發展，目標由一個柱子增加到九個柱子，稱為「九柱戲」。英皇愛德華三世深怕這項活動會影響軍隊箭術的練習，便下令禁止九柱戲遊戲，自此，禁令下的保齡球便以賭博形式盛行於私人酒吧間。16 世紀傳入美國後，不少人仍拿它當賭博工具，造成許多相關的犯罪事件，致使美國各州都立法禁止「九棍式」的保齡球。在 1841 年以後，有人將九柱增加一柱，變成十柱，把菱形排列改成三角形排列，巧妙地躲過了法令的限制，使之延存了下來（林聖峰，2004）。



圖 1 古墓中保齡球的遺跡



保齡球運動是一項安全的休閒運動，在高度緊繃的生活下，是抒發壓力的途徑，也可藉之活動筋骨，對於控制情緒及心智活動都有很大的助益。鄭浩宗 (1994) 研究保齡球消費者的行為時指出，消費者打保齡球之動機主要依序是「舒解壓力」、「活動身體」、「練習打球動作與技巧」；對選擇保齡球館時則以「安全性」為第一要務、「機器、空調設備」及「服務品質」次之；對於球館提供的附屬設施和附加活動的需求，分別為「球具用品專賣服務」、「親子遊樂場」及「打出高分時贈送獎品」、「贊助體育公益活動」。

貳、研究方法

本研究採個案訪談法，相關訪談架構依高俊雄 (2004) 所著『運動休閒事業管理』書中內容，分別就組織結構、人力資源配置、作業流程、財務規劃、策略分析、行銷策略、服務作業分析、服務品質提升及承載量分析等幾個構面，摘錄成訪談大綱。訪談分為面談與電訪兩部分，共進行四次的訪談，分述如下：

一、面 訪

受 訪 者：亞太育樂事業股份有限公司林總經理

訪問日期：98 年 3 月 16 日及 98 年 5 月 13 日

訪談內容：經營策略、公司的組織結構、人力資源配置、領導指揮、分工、溝通、協調及決策的方式等。

二、電話訪談

受 訪 者：亞太育樂事業股份有限公司會計部王主任

訪問日期：98 年 3 月 17 日及 98 年 4 月 22 日

訪談內容：財務分析、促銷方式等。

參、結果與討論

一、產業發展概況

(一) 保齡球產業背景

保齡球產業與重要發展事件，依發展年代分為以下四個階段：

萌芽期 (1946-1966)：我國的保齡球運動於 1946 年由駐台美軍所引進，在 1963



年台灣第一家保齡球館正式誕生，位於台北市南京西路的「榮星保齡球館」，有 16 個球道，曾經風靡一時。1966 年有 36 個球道的「圓山保齡球館」也開幕了，此後兩、三年又陸續增加了好多家，造成一股保齡球運動熱潮。

衰退期 (1967-1973) : 1973 年石油危機時，百業蕭條，保齡球業等非民生所需的產業受傷最重，經營日趨困難，球館一家家倒閉，只剩少數幾家能夠在困難中持續慘淡經營。

顛峰期 (1988-1998) : 在經濟大蕭條後，1988 年業者引進電腦計分系統及改善球館設施並結合 KTV、電玩等，以複合式經營，人潮才逐漸回籠，直到 1991 年馬英傑獲 FIQ 世錦賽個人金牌，1994 年林漢城在亞運奪金，在 1998 年亞運更獲 6 金 2 銀 3 銅的佳績，加上經濟起飛的關係，這項運動才再度興起，並且成為廣受喜愛的休閒運動。據統計此時期球館超過 600 家，球道約有 20000 道，密度高居世界第一。

蕭條期 (1999-迄今) : 由於經濟不景氣與失業率攀升，非民生產業再度受到衝擊，保守估計保齡球業者剩 60 家，總球道數約剩 1500 至 2000 道左右。

(二) 產業衰退的分析

據受訪者表示，保齡球產業衰退的原因可歸納為以下幾點：

總體經濟因素：國際及國內經濟問題與失業率的上升導致保齡球業等非民生產業的沒落，及參與人口逐年下降。

惡性循環因素：台灣的產業發展缺乏整體性的規劃，一窩蜂的心態造成產業發展的瓶頸，由於球館紛紛關閉，導致保齡球運動場地遽減，參與人口無法就地利之便參與活動，便逐漸喪失熱情，轉而尋求其他的活動管道。

電子媒體不再關愛：早期因有緯來電視台作比賽轉播，保齡球風氣得以藉由電子媒體傳播，但因缺乏廣告收入，電子媒體不再轉播炒作，至今幾乎沒有關保齡球的的比賽消息。

保齡球館業者西進：由於國內環境已無法獲利，業者紛紛將球道及器材遷移大陸，致使彼岸的保齡球運動正蓬勃發展。

政府對單項運動補助縮減：由於體育經費補助著重在幾個奪牌項目上，對於全民發展的保齡球運動不重視，對於單項協會的補助逐年降低，整個保齡球產業無法獲得相關經費奧援。

(三) 產業過去與現在

由表 1 的對照，可清楚了解整個保齡球產業經營之困難之處。



表 1 不同景氣下保齡球產業經營之比較 (淡水區域)

項 目	1990 年	2009 年
每局單價	150 元/每局	50 元/每局 (買 5 送 1)
預約狀況	抽號碼牌, 排隊打球	隨時有空球道
投資報酬率	月投資報酬率 17%	含業外年投資報酬率 3%

二、個案分析 - 以亞太育樂事業股份有限公司為例

(一) 公司概況

亞太育樂股份有限公司，主要經營項目有保齡球館、汽車旅館、撞球場等，公司總部設立於淡水大忠街。據受訪者表示，原訂於 1990 年開幕 (預計 72 球道)，但因該年永和自強保齡球館火警，造成 19 人死亡，避免造成社會觀感及相關消防法規的阻撓，遂延後推出，於 1995 年於淡水大忠街開幕。據受訪者表示，此時已錯失最有利時機。公司資本額為 1 億 3230 萬元，以 2008 年為例，含業外收入攤提後，年淨利約 3%。使用的球道設備為 BRUNSWICK。

(二) 企業的價值活動

該公司採多角化經營，在經營策略上靈活運用，在企業的價值活動上分為本業及業外兩大部分，分述如下：

1. 本業部分：主要經營項目有保齡球館共有 28 道 (原有 36 道，2004 年起因保齡球風氣衰退，便將 8 個球道進行處分，拆除銷往中國大陸) 及撞球場 24 枱。

2. 業外部分：該球館建築原預定規模為 72 球道，受經濟不景氣及保齡球風氣衰退之影響，縮小規模，將原有空間改裝成為商場，承租給其他業者，以增加租金收入，現址的承租戶有燦坤電子通路、全聯福利中心等。此外尚有出租停車位的收入。

(三) 組織與結構

1. 公司的組織結構：亞太育樂事業股份有限公司的組織結構，如圖 2 所示。

2. 內部溝通及協調：公司為營運及管理，定期召開會議，會議種類如下

(1) 周例會：每週三由副理主持，主要會議內容為內場與外場工作協調。

(2) 月例會：於每月第一週的週三由總經理主持，會議內容為各部門間的協調及慶生聯誼會。

3. 作業流程：由顧客進館後的消費、換鞋、購局、開球道、打球至結帳離場等，該公司皆有標準作業流程 (SOP)，詳如圖 3。

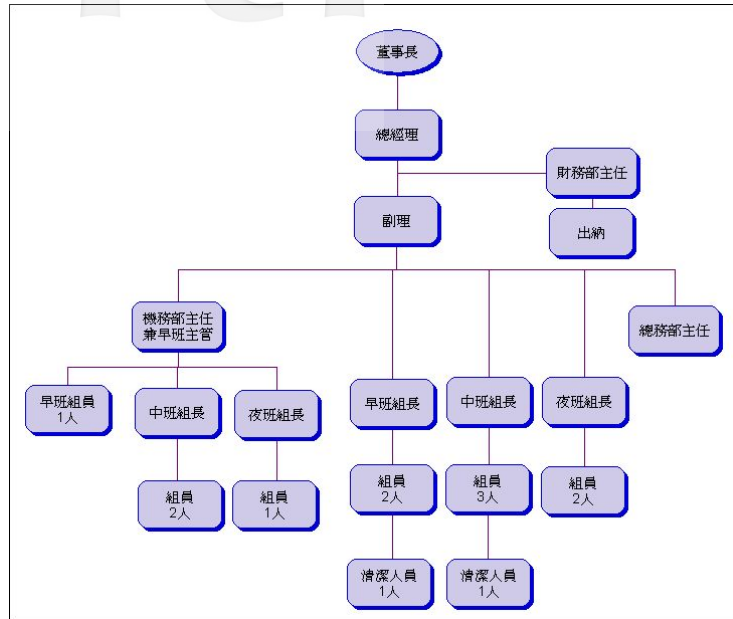


圖 2 亞太育樂事業股份有限公司組織結構圖

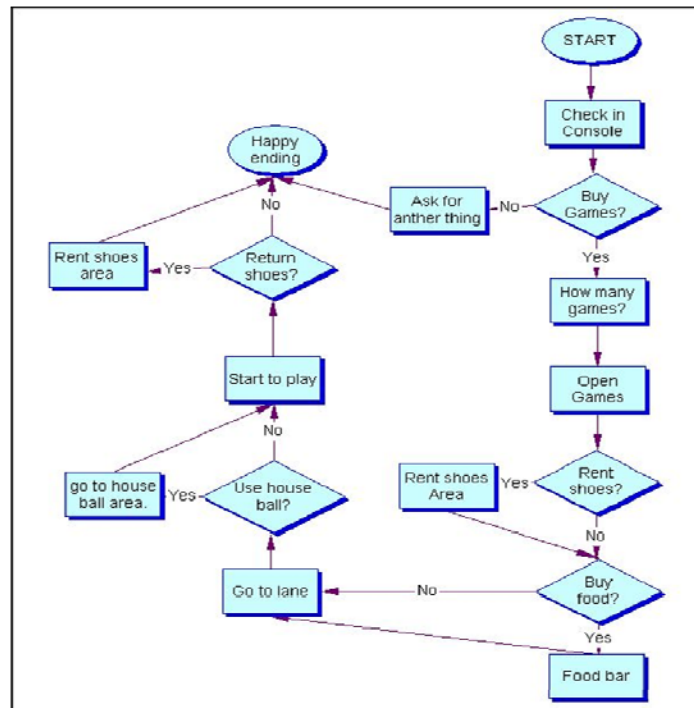


圖 3 顧客消費流程圖

(四) 策略分析

1. 產品定位與特色：以淡水區域性而言，淡水人口數約 150,000 人，流動人口數約 50,000 人，合計約 200,000 人，保齡球道需求數以 1 道/5000 人來計算，淡水區域最大需求數約 40 道左右。淡水區域現存有兩家球館（鼎盛時期共有 6 家），亞太保齡球館定位在專業型球館，以標準球道供球隊練球及上課使用。另一家為太魯閣保齡球館（原為海中天保齡球館，2004 年因火警，2007 年重新整修），歸類於休閒型球館，以炫麗雷射、親子球道方式經營。據受訪者表示以目前的規模符合『小而美』的經營模式。

2. 顧客分析：亞太保齡球館現有會員約有 1000 人，經常進館的會員約 250 人左右；散客則以淡江大學學生居多，約佔整體 45%，但寒暑假期間則降至約 10% 左右。以學校周邊經營者而言，寒暑假期間，影響收益甚鉅。

3. 競爭分析與優勢：亞太保齡球館以木質標準球道（北美楓木與松木）著稱，打油保養皆依照國際標準施作。收費便宜（詳促銷計畫）。

(五) 服務作業分析

1. 硬體設施佈局：相關球館平面部分如圖 4；

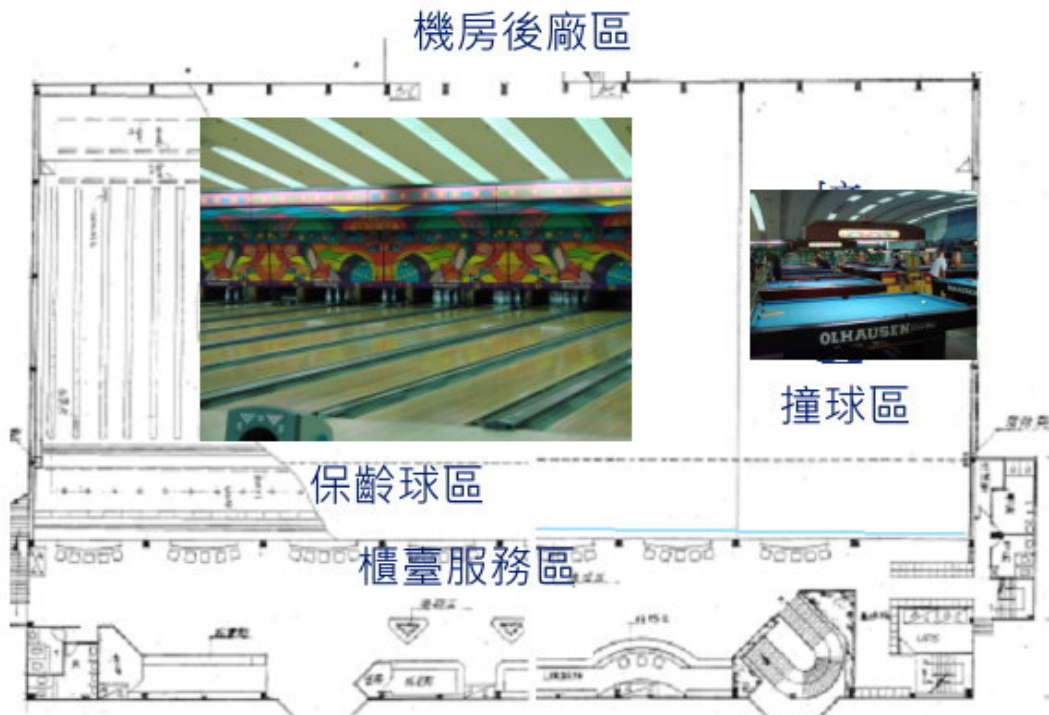


圖 4 球館平面配置圖



2. 承載量分析

(1) 最大承載量：以每個球道每小時打 6 局的速度來計算，球館的最大承載量分別為：

6 局 / 道 * 24 小時 * 28 道 = 4032 局 / 天

每月最大承載量 \approx 120960 局 / 月

每年最大承載量 \approx 1451520 局 / 年

(2) 目標達成率：

以 2005 年為例，

銷售總局數共 522,098 局/年 \div 每年最大承載量 1,451,520 \approx 35.96%

3. 服務品質提升

(1) 顧客抱怨處理

球館依分層負責處理顧客的抱怨，授權各級主管處理不同層級的反應。當接獲其有抱怨意見時，由外場接待處理並回報→其次由外場主管處理→跨部會協調→副理出面解決→提報月例會檢討改進。處理顧客抱怨-以刮球為例：先安撫顧客不滿的情緒，凡事皆以『顧客優先』為原則，誠實面對顧客並具體陳述造成刮球的原因，並將顧客的用球送球具部維修，若受損嚴重，則以等值球卷賠償。為避免產生更多消費糾紛，該球館於球館消費須知上增列一條使用 HOUSE BALL 的條例。

(2) 顧客最常抱怨事項有：刮球（約佔 70%）及故障維修速度慢，據林總經理表示，以現場實務經驗而言，顧客所能忍受維修時間約為 4-10 分。

4. 促銷策略

亞太育樂事業股份有限公司，有各種不同促銷方式，詳如表 2。

除了以上優惠外，對於會員及球隊另有優惠方案，藉以招收會員及吸引球隊：

(1) 會員優惠：年費 2500 元，免月費並贈送等值的球卷、贈送球櫃使用權及任何時段每局折價 15 元。

(2) 球隊優惠：5 人以上固定練球即可洽談，年費 150 元，18:00 以前每局 35 元，18:00 以後每局 40 元，練球時贈送礦泉水一瓶。

(3) 其他的促銷策略：曾經使用過的優惠促銷方案有逢 77, 99, 111, ... 贈送球卷的方式及 300 分贈送機票並提供獎品辦週賽、月賽及季賽等。

(六) 財務資料

1. 營運收入：業內與業外的合併收入約 240 萬/月，淡大學生約佔業內收入的 45%，由圖 5 可發現寒暑假期間（1、2、7、8 月份）的銷售業績下滑，因此除了繼續與學校簽訂教學合作外，並提供各系所學會舉辦活動的優惠。

2. 每月支出：人事費用約 90 萬、水電費用約 35 萬、維修費約 50 萬（每 2 年磨



球道 1 次及停業收入) 及雜支約 25 萬左右。

表 2 亞太保齡球館的促銷方案

亞太保齡球館 (02)2622-6696

星期一至星期五							
	08:00~18:00	18:00~22:00	22:00~23:00	23:00~24:00	0:00~07:00	05:00~07:00	07:00~08:00
牌價	50	60	60	50	50	50	50
優惠特價	買5局送1局	買5局送1局	4局129元	買5局送1局	5局159元	10局240元	

星期六、星期日、假日							
	08:00~14:00	14:00~18:00	18:00~23:00 * 18:00~21:00 增設	23:00~24:00	0:00~02:00	02:00~07:00	07:00~08:00
牌價	50	50	60 *40	50	50	50	50
優惠特價	20局649元		*買6送1局		買5局送1局	5局159元	

★ 凡生日當天，憑身份證件，就免費招待2局；再加購局數，每局折價15元。

- ◆ 團體購局另有優惠，歡迎洽詢本館。
- ◆ 學生憑學生證件，牌價每局可折10元。
- ◆ 本館VIP會員，牌價每局可折15元，還有其他優惠，歡迎加入。

● 以上價格及優惠活動以本館現場公告為準，如有疑問歡迎蒞館或來電洽詢。

3. 年度銷售數：依亞太育樂事業股份有限公司內部分析資料發現，不同時段班別的銷售上有明顯不同，因此在人力調配上，需要更靈活，以最精簡的人力發揮最大效益。依據內部的年銷售量紀錄發現，中班的銷售量高於其他兩個班別，因此在人力調配上增加 1 名組員。

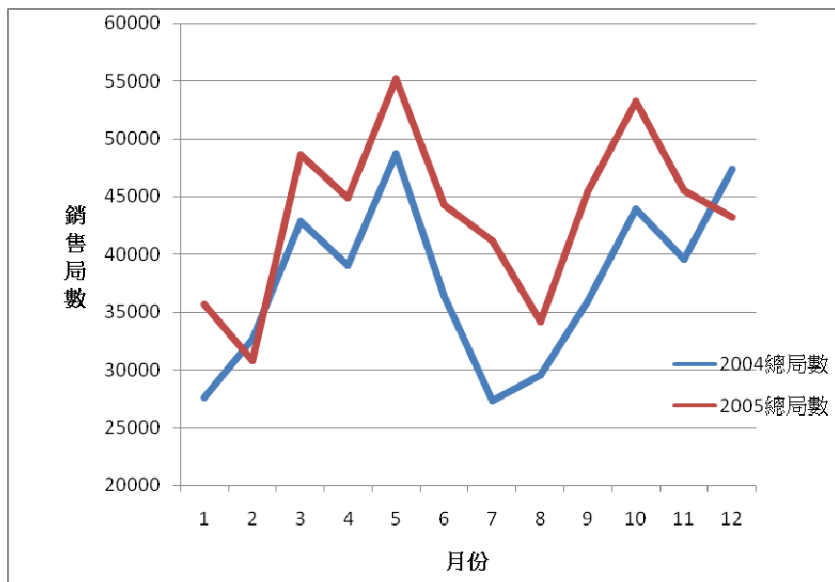


圖 5 2004-2005 年度銷售總局數比較圖



肆、結 語

保齡球屬於非民生必須之產業，最容易受到景氣循環的影響，企業為了能永續經營發展，在經營策略上需保持靈活彈性的運用，開發更多層的客源，積極尋求相關利基，與周邊學校進行合作，提供相關運動服務的機會。此外，政府對於休閒產業的輔導更需要有長遠的規劃，除了籌建運動中心及相關國際場館外，對於民間業者更須有系統化的輔導，進行產業的升級或轉型。

運動休閒產業在經營時除了依靠景氣好轉外，在產業內部更需要借重管理的方法，不斷在人力資源、策略運用及服務品質等方面努力，提昇效率與品質，做好相關準備，以待下一波景氣的到來。

參考資料

- 林聖峰(2004)。保齡球的歷史演進與發展。大專體育。71。頁 77-81。
保齡球廣場，20090625 取自<http://www.pinkiller.com/HKBF/viewtopic.php?t=839>。
高俊雄(2004)。運動休閒事業管理。台北：台灣體育運動管理學會。
鄭浩宗(1994)。保齡球消費者行為之研究。未出版，東海大學企業管理研究所碩士論文。