

健身產業創新經營的 理念內涵與策略應用

國立臺灣體育大學 蔡明達

摘 要

「天下事唯一不變的就是變，唯一確定的就是不確定。」健身業者面對產業環境的強烈衝擊，已沒有拒絕創新或改變的理由，業者若只固守成而不求突破，專注於眼前的小利而忽視未來市場的整體利益，則即使擁有絕佳的創新時機與俱樂部資源，仍無法順應時代趨勢而創造新產品價值，並塑造獨樹一格的經營風格。有鑑於此，如何運用創新經營形成俱樂部的獨特競爭優勢，達成「人無我有，人有我優」的差異化經營特色，就成為每個健身業者必須思考的重要課題。本文以創新經營為基礎，探討健身業者在開發產品新價值與打造特色俱樂部時應瞭解的基本理念與內涵，並提出業者成功創新經營可採行的具體策略與應用作法，以提升俱樂部創新經營的成功機率並有效滿足會員多變的需求。

關鍵詞：健身產業、創新、創新經營。

壹、前言

知識經濟社會重視資訊與速度，並具有虛擬化與全球化之特質，其關注之重心乃是知識的轉化與創新，以及重視集體努力與共同目標的達成（吳明隆，2004）。知識經濟的社會型態不只要求個人與組織能具備快速應變能力，同時亦需創新才能掌握新知識資本，經由求新求變的蛻變鍛鍊，才能維持優勢（尤克強，2002）。「不創新，就滅亡」（innovate or die）並非危言聳聽（吳清山，2004）。

時至今日，國內健身產業的發展已不若 90 年代風行，雖然具有國人健康意識的興起、週休二日的推行與政府的大力支持等利基，但由於物價的高漲、會員需求的多變性與產業環境的高度競爭性等原因，已迫使國內健身產業銷售趨於平緩甚而倒閉（蔡明達，2008）。且依據蔡明達、沈易利與陳既丞（2007）指出，健身產業具有產品同質性、高會員流失率與高度競爭性等特點，各大健身中心無不爲了發展新會員與留住舊會員而絞盡腦汁，在相關促銷推廣活動如新課程發表、新器材引進或節慶活動皆投入相當大的資源，但效果卻無法充份彰顯，一旦會員知覺到對產品的不滿意，隨時可尋找其他替代品或加入競爭者俱樂部，汪在莒（2001）即提出國內近五成的俱樂部會員在前三至六個月的時間內就退出俱樂部的流失現象。

健身業者面對產業環境的強烈衝擊，已沒有拒絕創新或改變的理由，業者若只固守成而不求突破，專注於眼前的小利而忽視未來市場的整體利益，則即使擁有絕佳的創新時機與俱樂部資源，仍無法順應時代趨勢而創造新產品價值，並塑造獨樹一格的經營風格。有鑑於此，如何運用創新經營形成俱樂部的獨特競爭優勢，達成「人無我有，人有我優」的差異化經營特色，就成爲每個健身業者必須思考的重要課題。

貳、何謂創新經營

「要在今日的商場上勝利就需要創新！」對今日的管理者而言，這已是明顯的事實。在全球競爭和企業電子化的動亂世界中，組織要能成功與別人競爭，就必須創造新的產品與服務，並採行最近的技術（Stephen & Mary, 2002/2003）。而隨著知識經濟時代的來臨，創新更成爲各大企業欲營造競爭力並達永續經營的必要作法。因此，組織無不專注於利用各種方法以激發組織成員的創造力並運用創新的方法以解決問題、突破現況，以協助組織持續成長成功。

而究竟創造力是什麼？創造力與創新的關係爲何？以及企業如何將創新與經營結合來達成創新經營？以下即針對創新經營的概念加以探討：

一、創造力與創新

創造力 (creativity) 是指藉由一種特殊方法將不同的想法結合，或以不尋常的方式連結不同概念的能力。一個能激發創造力的組織，會發展出獨特的做事方法或新穎的手法來解決問題 (Stephen & Mary, 2002/2003)。而創新 (innovation) 是取得創意，並使創意成為一種有用的產品、服務或作業方法的過程。因此，一個創新的組織乃是以其具有將創意轉變為有用產出的能力為特色 (Stephen & David, 2000/2002)。由此可知，創新是以創造力為本，而創造力得以經由創新的作法加以結合而發揚光大，兩者相輔相成、互依互存，管理者欲激發組織整體的創新能力，必須先由創造力的培養與實踐著手。

二、創新經營

創新經營 (innovation management)，又稱創新管理或管理創新，是一種將創新與經營兩者有效連結的概念。吳清山與林天佑 (2003) 即將創新經營定義為一個組織在產品、過程或服務等方面，力求突破、改變現況、發展特色，以提升組織績效的策略。Kuczmarski (1999/2000) 則認為創新經營對於組織的發展扮演兩種關鍵的角色，一是保護組織的競爭優勢，二是滿足服務關鍵者的需求。而經營模式尋求創新的目的在於如何創造新的成長空間，找出新客戶群，提供具有速度更快、成本更低、彈性更高的新產品價值 (李良相，2002)。

吳思華 (2002) 則指出創新的成果要轉換成可長可久的事業才算成功，即創新經營的終極目的在於延續企業生命，否則創新就只是企業運作過程中曇花一現的產品或現象而已。如前幾年異軍突起的葡式蛋塔專賣店，輔推出之際即受到民眾蜂湧般地排隊搶購，卻又在約半年的時間內紛紛倒閉，現今市面上的葡式蛋塔專賣店幾乎已盪然無存，僅在速食店或複合式麵包店可見其跡影。而就其過程發展來說，葡式蛋塔業者僅做到了「創新」—成功將創意轉變為可產生價值並獲利的商品，但缺乏「經營」—運用管理的理論與技術為基礎，因應組織的需求與目標，協調組織成員間的互助與合作，以創造組織的價值與效能 (蔡培村、孫國華，1998)。

有鑑於此，任何企業欲激發成員創造力並轉型為創新性組織，除了持續性地開發成員的新概念、新構想之外，透過管理功能的有效執行與回饋，使顧客需求滿足與組織目標的達成度為最大化亦為不可或缺的作法，以期使創新的產品或服務效能可充分發揮，達到企業永續經營的終極目的。茲以有關學者的觀點，將創新經營的定義整合如下：「所謂創新經營，即企業組織成功地將創意轉變為有價值的商品或服務，並透過規劃、組織、人力、領導與控制等管理五大功能的充分發揮，使產品或服務的價值創新效益最大化並達企業永續經營的整個過程。」

叁、健身產業創新經營的理念與內涵

雖然創新在當今社會中具有如此的重要性，但毫無計畫或漫無目的的創新對於健身業者而言並無任何實質的效益，只是在虛耗俱樂部的資源與精力，進行表象的改善或努力，而非針對俱樂部內的關鍵工作流程進行變革。Amidon（2000/2001）則指出，創新的思想總是需要承擔風險，而現實的許多環境卻是不允許失敗的。因此，健身業者在打造精緻化、特色化的運動環境之前，必須先對於創新經營的基本理念與內涵層面有一定地認識與瞭解，以灌輸俱樂部成員在面對創新變革時應有的態度並增加創新經營的成功機率。

一、基本理念

1. 組織文化為先

個人的創新可以隨時自由激發，而組織創新卻需要適當的組織文化才能催化出成果（尤克強，2001）。俱樂部欲提供創意產品並塑造特色經營，必先營造有利於創新的組織文化，以期藉由內在的薰陶與渲染，促進員工外在行為的改變。俱樂部的本質為彈性與溝通，因此，在開發新產品、創造新價值與改造組織文化上應不致於有困難。

2. 宏觀的視野

如果這個世界是一本書，你永遠只待在家鄉的話，你只看了第一頁（陳定雄，2006）。創新不是在既有的框架內思考，他必須是一種突破性和前瞻性的想法，也必須是一種整體性、系統性和全面性的思維（吳清山，2004）。俱樂部欲成功地以創新為號召並有效地吸引新會員，僅塑造「俱樂部特色」是不夠的，必須透過產業環境與策略群組的仔細評估與檢視，開發並創造出產品的新價值，而形成「特色俱樂部」。簡而言之，俱樂部創新經營的思考方向應以能夠充分發揮俱樂部優勢與特性的角度著手進行，而不是只為了創新而創新。

3. 創新是需要成本的

創新並非一蹴可及，創意的概念必須經由一段長時間的潛伏、蘊釀與培養，而在經驗與教訓累積至一定程度時昇華開來。將創意成功地轉為創新的產品後，尚須進行產品的測試、評估與回饋，而這些過程都必須耗費相當的人力、精神與資源，可是一旦創新的種子開花結果，健身業者將發現一切都是值得的。以開發俱樂部的新課程為例，業者須先透過會員運動現況的調查，瞭解會員的運動需求與偏好，據以作為研擬新課程或新活動的依據，開發完成後仍須透過一系列的體適能身體檢測或活動調查，評估該課程的運動強度、運動特性、安全等級與趣味性等，再經過一段時間的試講試教，始可正式納入俱樂部的課程編排中，且一旦

其中任何一個環節出了狀況，就必須重來一次。

4. 錯誤是創新的一部分

創新是建基於經驗法則，失敗正是成功公式中的關鍵（Kuczmarski，1999/2000），任何組織欲達創新，必須容忍錯誤。健身業者若僅拘泥於現況與傳統，執著於過去既有的作事態度與方法，則永遠無法自現況中破繭而出並成為健身產業的領航者。相反地，業者若能勇於嘗試錯誤，自錯誤的教訓中汲取成功的經驗，則即使俱樂部目前的新觀點或新概念無法符應市場現況，只要創意的心不死，有朝一日仍能發掘產品新價值並創造另一波銷售高峰。如姜慧嵐（2006）即指出加州健身中心早期曾經嘗試過二十四小時全天候開放會員運動的驚人之舉，但由於會員的運動習慣已固定、半夜運動者較少與人事、水電費用高漲等原因，此舉並未獲得廣大會員的青睞，因此，加州在審慎評估之後才又恢復原本正常的俱樂部開放時間。雖然加州在此次的創新策略中並未獲得預期的成效，但其創新的經營風格仍受到多數會員的認可，在後續創新策略的研擬上亦基於前車之鑑而更加謹慎，諸如女性專屬健身區的設置和瑜珈品牌的建立等即成功地吸引不少愛好運動人士加入健身的行列。

5. 創新不是只有一次

「創新可營造競爭優勢，持續性地創新則能促使俱樂部永續生存。」創新是一個持續性的過程，業者欲在競爭激烈的產業環境中立於不敗之地，就必須不斷地改變與創新。因為唯有改變，才能創新；唯有創新，才能進步；唯有進步，才能滿足會員多變的需求並因應時代的變遷；而唯有會員的需求獲得滿足，才得以打開俱樂部邁向永續經營的康莊大道。曾美嘉（2004）亦提出相同的看法，比如在相關健身課程的決定上，已非全然地由俱樂部斷然決定，會員花錢運動所享有的自主權，亦時時影響整個俱樂部的結構，督促著結構的不斷更新與變化，在高效率的健身之餘，亦要講求高品質的靜態享受，而整個俱樂部的結構，則是由俱樂部與會員所不斷構築、不停變動的歷程，沒有停止的終點。

6. 創意要執行才能發揮效用

愛迪生曾說：「創造力是 1%的靈感和 99%的努力。」俱樂部內即使有堆積成山的新創意與新點子，若未經開發與執行則一切都是枉然。業者應時時鼓勵成員積極地分享個人所擁有的知識與新觀念，並藉由公開會議的方式研議創新作法的可行性與困難度，若確定該創新策略具體可行，俱樂部方面即應迅速投入必要的資源與人力，使產品或服務的創新價值能夠有效發揮，勿使創新淪為口號。

二、內涵層面

健身產業創新經營之發展內涵層面，其實並無一定的規範與限制，只要是能夠達到發展俱樂部特色與滿足會員需求的新點子或新方法，皆可在審慎評估後立即執行，列舉如下：

1. 課程創新：熱瑜珈、功夫球、水中有氧等。
2. 時間創新：開放時間延長、半小時的私人教練課程或團體有氧課程等。
3. 服務創新：代客停車、跑步機預約、衣物乾洗等。
4. 教學制度創新：有氧運動小班制、國際標準舞一對一教學、二對一私人教練制等。
5. 行銷策略創新：繳費比賽、特殊族群優惠計畫（如學生或高齡者）、非尖峰時段運動優惠等。
6. 場地設計創新：圓型場地設計、女性專屬健身區、初學者健身區等。
7. 地點創新：捷運站、百貨公司、住宅社區等。
8. 活動創新：運動常識競賽、戶外休閒運動（如團體郊遊或騎自行車）、嘉年華會等。
9. 器材創新：攀岩機、手動式腳踏車、離心訓練機等。
10. 會員卡創新：多卡合一（如會員卡、信用卡、電話卡）、全球卡、家庭卡等。
11. 定位創新：瑜珈專項運動俱樂部、高齡者健身俱樂部、複合式健身俱樂部等。

肆、健身產業創新經營的具體策略與應用作法

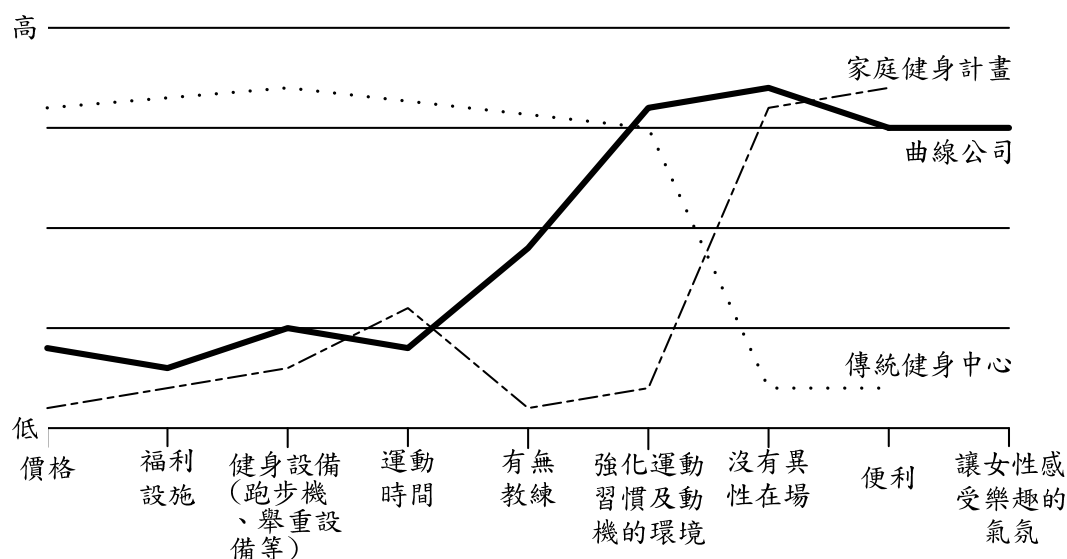
為使俱樂部業者在運用創意與開發創新上有所遵循，以下即依據健身產業之內涵與特性，提出健身產業創新經營的具體策略與應用作法，藉以達到發展創意、降低風險、消除阻礙與滿足會員多變需求的目的。

一、具體策略

1. 運用藍海策略開發市場新價值

藍海策略 (blue ocean strategy) 的核心概念即為價值創新 (value innovation)，業者透過策略草圖的仔細檢視，可有效掌握健身產業策略群組的概況與非顧客的強大共同性為何，據以利用消除、減少、提升與創造等四大行動架構，營造差異化特色的全新價值曲線，促使業者能激發現有會員的新需求或使非會員轉為會員，而成功拓展無人競爭的藍海市場。金偉燦 (W. Chen Kim) 與莫伯尼 (Renée Mauborgne) (2005/2005) 於〈藍海策略〉一書中提及的曲線公司 (curves)，即為健身產業運用藍海策略達到創新經營的絕佳範例。曲線公司的目標消費對象為女

性族群，透過消除傳統健身中心群組的高價位、特殊運動器材與三溫暖設備等，並提升家庭運動計畫群組所缺乏的教練指導、運動環境與樂趣化氣氛，而成功地建立起與眾不同的產品價值曲線，有效地吸引女性族群加入會籍，如圖一所示：



圖一 曲線健身中心的策略草圖

資料來源：Kim, W. C., & Mauborgne, R. (2005). *藍海策略* (黃秀媛)。台北市：天下遠見。
(原著於 2005 年出版)

2. 建立策略聯盟互補競爭優勢

策略聯盟 (strategic alliances) 是一組織與另一個外國公司之間的夥伴關係，其方式是兩家公司在發展新產品或設立生產據點時，共同分享資源及相關的知識，這種夥伴關係是風險及利益均由雙方共同承擔 (Stephen & Mary, 2002/2003)。Hamel and Yves (1998) 則認為對於一家在許多資源方面都處於劣勢的企業來說，策略創新是唯一取勝之道。健身業者可透過合資或建立子公司的方式，整合各大企業不同的強勢與優點以彌補自身企業的不足，使俱樂部在面對產業環境的多方競爭時不再是單打獨鬥，而是藉由群策群力與夥伴企業攜手共創未來。如國內的耐斯企業和美國金牌俱樂部合作的「金牌健身俱樂部」在大安捷運站大樓成立，由於其健身環境及定位和加州健身俱樂部熱鬧炫目的氣氛截然不同，較為單純，亦成功吸引了不少區域上班族群 (姜慧嵐，2005)。

3. 實行標竿管理仿效業界最佳管理實務

標竿管理是系統化的尋求可以產出最高績效的最佳作業典範、作業流程或是創新觀念的過程 (Bogan & English, 1994)。健身業者藉由仿效與學習俱樂部內外部標竿對象的最佳管理實務或創新作法，據以發掘造成績效差距的關鍵流程所在並允以改善，不但可促使俱樂部在短時間之內脫胎換骨，業者更因為專注於關鍵成功因素的發展與提升，使人力與資源運用在最小化的情況下，即達成服務績效的最大化，此對於業者而言，何樂而不為之，無怪乎 Levitt and March (1988) 即鼓勵組織應從事模仿性創新，以期經由前車之鑑，有效減少投資風險。

而健身產業的標竿對象，依蔡明達與鄭嬪云 (2007) 的整理，可包括運動俱樂部相關協會 (如國際健康及運動俱樂部協會)、運動行銷公司 (如悍創運動行銷)、運動用品製造商 (如喬山健康科技)、運動俱樂部的專家學者、其他運動俱樂部或甚至是其他行業中的佼佼者等。健身業者可依據其預先設立的標竿管理主題方向，選擇最適當的標竿對象，如活動創新可效仿悍創運動行銷的各種特色化的造勢活動、場地創新可效仿國外大型俱樂部的挑高式或圓弧式設計、課程創新則可參考教練自行研發的新課程，以期藉由引進他人的最佳管理實務與創新作法，轉化為自身俱樂部的獨特經營特色。

4. 融入僕人領導塑造人性化經營特色

僕人領導是指如何照顧部屬、了解部屬、關懷部屬、服務部屬，並協助部屬成長成功，以達成組織目標的一種人性化的領導風格 (蔡進雄，2003)。蔡明達、沈易利與蔣秀姿 (2007) 即強調，健身產業是以「人」為基礎的，在人際間的互動過程中，若能融入僕人領導的概念與作法，在推出產品、制定價格、行銷推廣、選擇通路時以「服務」為中心思想，必能創造出更佳的服務價值，讓會員在愉悅、貼心、充滿人情味的環境中達到運動效果。對於業者來說，服務價值即為俱樂部最好的競爭優勢，而人性化管理更是俱樂部絕佳的經營特色，因此，業者欲在有限的成本與資源內塑造精緻化、風格化的運動氣氛，僕人領導的導入與執行為有效良方。姜慧嵐 (2005) 亦提出健身俱樂部實施人性化管理可帶來的正面影響，除了具有提高工作效率、降低經營成本與增加收益之外，更重要的是能夠有效創新，創造出競爭對手無法提供的專屬服務，使俱樂部在達到創新經營的同時，能夠建立起競爭者的模仿障礙。

二、應用作法

1. 建立開放創新的組織文化

Kotter (1997/1998) 指出若沒有讓變革深植於組織文化，將無法產出成果，甚

至可能消滅組織往前加速的動能。創新的組織多半擁有相似的文化，他們鼓勵實驗，他們獎勵成功也獎勵失敗（Stephen & David, 2000/2002），若非如此則組織無法獲得成功。健身業者可藉由一系列的內部程序或儀式活動，不斷傳達創新對俱樂部的重要性與必要性，塑造「我為創新，創新為我」的組織文化，而達促進員工自動自發創新的目的。

2. 發展學習型組織促進成員終身學習

有遠見的企業家早已預言，二十一世紀來臨時，組織成員的學習能力，將成為組織競爭力之關鍵因素（賴桑雲，1999）。俱樂部欲開發內部潛能與刺激成員創造力，必須先透過各種方法塑造有助於學習的環境，因此，學習型組織的發展與建立已成為俱樂部邁向創新不可或缺的一環。「創新的組織來自於創新的人力。」創新的過程不是墨守成規，更不是閉門造車，健身業者應建立多方的進修管道，鼓勵員工不斷地進修與吸取新知，以培養員工專業知識與技能並激發創新觀點，如讀書會、講習會、工作坊、定期會議或在職訓練等，所參與的範圍並不侷限於體適能或俱樂部相關領域，舉凡有關提升企業營運績效、改善服務品質與促進人際關係的課程或活動皆應鼓勵員工積極地參與，以維持俱樂部內創新的氛圍與必要的專業人力。健身業者若能透過學習型組織的建立，促使俱樂部全體成員廣泛地學習並不斷進步，創意的點子自然會源源不絕地發展出來。

3. 重視會員客訴掌握即時消費動態

客訴即顧客在服務疏失之不滿意事件後所產生的反應（Gronroos, 1988）。會員客訴是俱樂部經營管理上不可忽視的一環，只要處理得當，不但可增加會員忠誠度並減少會員流失率，亦可作為改善服務缺失、增進服務績效與開發新產品時的重要依據，也難怪有愈來愈多的公司不只會積極地處理顧客報怨，甚至主動歡迎顧客抱怨（Kotler & Armstrong, 2001）。健身業者不但可藉由正式的客訴管道（如問卷調查或意見箱等）掌握會員的運動需求，非正式的客訴管道（如閒談或聊天等）亦為俱樂部創新經營觀點的重要來源，因為會員在輕鬆、愉悅的氣氛下將更能提出新奇或巧妙的觀點，可能只是會員一時的突發奇想，卻可能成為業者在思考策略模式上的重要啟發，促使俱樂部能在有限的資源與時間內提升其整體的競爭力。

4. 建立績效計酬制獎勵創新作法

按績效計酬制是一種以衡量的績效為基礎，來支付員工薪資的報酬制度，如按件計酬制、工資獎勵制、利潤分紅與一次付清的紅利制度等（Stephen & Mary, 2002/2003）。健身業者可藉由按績效計酬制的規劃與設計，針對員工對於俱樂部創新經營的具體貢獻加以衡量，以鼓勵員工持續性的創新作法。而由於獎酬是以員

工的創新績效為基礎而非年資或職位，因此對於員工的工作動機與努力程度具有顯著的功效。

5. 強化員工工作保障排除革職疑慮

創新的經營必先有創新的作為，創造，往往是因為有破壞在先（大前研一，2005/2006）。健身業者唯有打破現有行政制度與思考角度，創新經營的目的才能充份達成。員工若害怕失敗、拒絕嘗試並固守現有疆域，危恐因創新的作為而引發許多額外的雜務甚或革職，則俱樂部離創新遠矣。業者應透過一系列的教育宣導或內部講習，排除員工「多一事不如少一事」或「犯錯等於革職」的不當認知，促使俱樂部內每個員工都能為創新盡一份心力，而達到「人人創新」的理想境地。

6. 招募多元工作人力以激發創新

健身業者若不斷地招募相同背景或相同專長的人力資源，雖對於人員的分派與掌控上較為便捷，卻可能造成俱樂部內部思考上的死角或盲點，而錯失創新產品的銷售良機。有鑑於此，業者若能藉由不同的管道或方式，廣召來自全國四面八方的多元工作人力，勢必能為俱樂部內部注入一股新的生命力，尤其對於創立多年的俱樂部而言，員工在朝夕相處的情況下思考方式常趨於一致，不同工作人力的招募與發展更顯出其重要性。

伍、結語

阿基米德曾說：「給我一個支點，我可以撐起全世界。」就現今的產業趨勢發展與時代脈動而言，「創新」已成為組織進行變革以突破現況的強力支點。創新經營，更已經成為企業界的風尚，「創新才會贏」不是一種口號，而是一種行動（吳清山，2004）。透過創新經營，即使俱樂部在人力、規模與資源上皆深受限制，但只要能抓得住會員的胃口，針對其關鍵需求予以策略性地滿足，即能成功地以創新為支點而收槓桿之效，四兩撥千斤，促使低成本與差異化的高價值得以兼具，推動整體銷售業績的持續成長，而達俱樂部永續經營的終極目的。

參考文獻

- 大前研一 (2006)。專業：你的唯一生存之道 (呂美女)。台北市：天下遠見。(原著於 2005 年出版)。
- 尤克強 (2002)。知識管理與創新。台北市：天下。
- 汪在莒 (2001)。健身俱樂部教練領導行為量表建構研究。未出版碩士論文，台中市，國立台灣體育學院體育研究所。
- 李良相 (2002)。價值創造導向的經營模式創新—以 M 公司為例。未出版碩士論文，新竹市，國立交通大學高階主管管理學程碩士班。
- 吳明隆 (2004)。知識經濟時代對學校創新經營的啓示。學校行政雙月刊，31，134-146。
- 吳思華 (2002)。從製造台灣到知識台灣。載於應小瑞譯，創新 (頁 1-10)。台北市：天下。
- 吳清山 (2004)。學校創新經營理念與策略。教師天地，128，30-44。
- 吳清山、林天佑 (2003)。創新經營。教育資料與研究，53，134-135。
- 姜慧嵐 (2005)。健身產業人力運用現況與管理趨勢。國民體育季刊，34(2)，76-82。
- 姜慧嵐 (2006)。俱樂部管理人才班上課講義。台北市：中華民國有氧體能運動協會。
- 陳定雄 (2006)。體育運動科學講座上課講義。國立台灣體育學院。
- 曾美嘉 (2004)。鍊／練／戀健身房—時尚運動中的身體過渡。未出版碩士論文，台北市，國立台灣師範大學體育學系。
- 賴榮雲 (1999)。學習型組織在台灣省國民小學發展現況之調查研究。未出版碩士論文，新竹市，國立新竹師範學院國民教育研究所。
- 蔡明達 (2008)。健身產業體驗行銷之發展與應用。大專體育，95，110-115。
- 蔡明達、沈易利、陳既丞 (2007)。健身產業之內部行銷分析。中華體育，21(2)，82-89。
- 蔡明達、沈易利、蔣秀姿 (2007)。僕人領導於健身產業之應用。中華體育，21(1)，67-74。
- 蔡明達、鄭嬪云 (2007)。健身產業之標竿管理。大專體育，93，101-107。
- 蔡培村、孫國華 (1998)。學校經營的基本概念。載於蔡培村主編，學校經營與管理 (頁 1-23)。高雄市：復文。
- 蔡進雄 (2003)。僕人式領導對學校行政領導的啓示。人文及社會學科教學通訊，14(3)，54-60。
- Amidon, D. M. (2001). 知識經濟的創新策略 (金周英)。台北市：知書房。(原著於 2000 年出版)。
- Bogan, C. E., & English, M. J. (1994). *Benchmarking for best practices: Winning through innovative adaptation*. NY: McGraw-Hill.

- Gronroos, C. (1988). Service quality: The six criteria of good perceived service quality. *Review of Business*, 9, 10-13.
- Hamel, G., & Yves, D. (1998). *Alliance advantage: The art of creating value through partnering*. Boston: Harvard Business School Press.
- Kim, W. C., & Mauborgne, R. (2005). *藍海策略*(黃秀媛)。台北市：天下遠見。(原著於 2005 年出版)
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2001). *Principles of marketing* (9th ed). New Jersey: Prentice-Hill.
- Kotter, J. P. (1998). *領導與變革*(李聖賢)。台北市：中國生產力。(原著於 1997 年出版)。
- Kuczmariski, T. D. (2000). *創新 K 管理*(劉蘊芳)。台北市：經典傳訊。(原著於 1999 年出版)。
- Levitt, B., & March, J. G. (1988). Organizational learning. *Annual review of sociology*, 14, 319-340.
- Stephen, P. R., & David, A. D. (2002). *現代管理學*(林建煌)。台北市：華泰。(原著於 2000 年出版)。
- Stephen, P. R., & Mary, C. (2003). *管理學*(林孟彥)。台北市：華泰。(原著於 2002 年出版)。