

社區體育用品社業績衰退原因探討

廖本民¹、詹一民²、王夢英³

1.中國醫藥大學 運動醫學系 講師

2.中國醫藥大學 運動醫學系 講師

3.中國醫藥大學 運動醫學系 副教授

摘 要

本文直接訪問體育用品社負責人，從經營背景、進售商品、面對衝擊等面向設計訪問問題，訪問筆錄經過彙整並分析訪問結果，接著參考相關文獻探討業績衰退進而歇業原因，最後具體列出體育用品社業績衰退原因，以下為摘錄結語：

- 一、社區型體育用品社的業績衰退原因包括：稍不慎進貨就得冒虧本風險；運動服與鞋被知名品牌壟斷，賺得利潤多在庫存貨；商品價格不敵大賣場，也很難和不需店面租金的網路商場競爭；低價位商品敵不過水貨商。
- 二、機關團體採購被中大盤商與工廠取代；消費者休閒時間被網路視訊或營利性運動俱樂部取代；社區的休閒運動風氣低迷是導致業績逐年下降的法令與大環境因素。
- 三、體育用品社販售商品的模式跟不上社區居民或學生族群的消費模式，對新顧客的吸引力不足，也容易失去老顧客，不但因此業績衰退，實際獲利也嚴重縮水。

關鍵詞：運動管理、休閒運動、運動用品。

壹、前言

消費意識、行為 (Solomon, 1996; 吳穆杰, 2007); 消費管道變遷 (Chan, & Louis, 2005; 吳日盛, 2003), 成功創造潮流或跟上變遷脈動的企業興起, 掌握消費者需求並且創造購買窗口的企業獲利豐厚, 反之, 跟不上潮流的企業之業績下滑甚至被淘汰, 這樣的商業法則一直反覆出現在我們的社會中 (Hawkins, 1992; 高宣揚, 2000)。以販售休閒運動用品的社區型體育用品社為例, 自 1960 年代起就是國人購買消耗性運動用品的最主要窗口, 曾幾何時, 林立於人口聚居街弄間的體育用品社卻漸漸消失, 體育運動相關科系畢業生已不若往昔將成立體育用品社列入就業選項之一, 這種現象引起研究者注意, 乃徵詢具有體育運動專業背景且經營社區體育用品社超過 25 年的某體育用品社負責人同意受訪。

本文的主要目的在呈現以及探討訪問重點, 提供目前仍在經營體育用品社者參考之外, 也寄望撰文內容對目前正在接受運動管理、休閒運動事業養成教育者有所貢獻。

接受訪問的體育用品社位於人口數約 8 萬人, 方圓 1 公里內無同質性商店的社區, 營業時間超過 25 年(27 年), 主要販售商品包括運動鞋、球與球具、運動服裝、運動護具、家用簡易健身器材, 訪問問題之設計是為了探知「業績衰退並導致歇業」的原因, 因此, 從經營背景、進售商品、面對衝擊等面向設計問題, 訪問方法採取預先交付訪問問題給受訪者, 約定時間邊聊天邊筆錄受訪者反映的重點, 最後再將筆錄重點給受訪者過目, 確認筆錄重點符合其傳達的意思, 整個訪問約 2 個小時(包括問題外聊天), 茲對訪問結果作以下分析探討。

貳、訪問結果分析

受訪者因歇業而引起研究者一窺究竟的動機, 因此從經營背景、進售商品、面對衝擊三個面向設計問題來實施訪問, 表一到三是受訪者反映每個訪問問題的重點, 茲就訪問結果分析如下:

一、經營背景

表一是經營背景筆錄重點，對表一的筆錄重點分析如下：

表一、經營背景筆錄重點彙整結果

<p>請就您經營體育用品社的背景說明一下，例如：</p> <p>一、經營幾年了？為何決定販售體育用品？您的專業背景呢？</p> <p>二、從成立到目前歇業的業績？曾發生哪些重大問題？</p> <p>三、主要經營項目？經營目標與方向？</p>
<p>筆錄重點</p>
<p>1-1 這家店開幕 25 年了，加上開店前在別的地方營業 2 年，共 27 年。</p> <p>1-2 年輕時就想，大家畢業後都去找學校，我又沒什麼關係，又不好意思拜託人家，又不會講話，所以，當兵回來就去做外務送貨。當時送的貨就是文具和運動器材，主要是送文具行與體育用品社。跑多了，發覺自己和店家之間的溝通不是那麼困難，有一二個店家老闆叫我何不自己也開一間店，後來有家店不想做了，就把它頂下來，一開始賣文具和運動用品，之後，完全賣運動用品，就這樣走上這一途。</p> <p>1-3 我是體育系畢業，會經營體育用品社賣運動用品，也不是說學校有教我如何去賣去經營，都靠自己摸索。當然啦，當初想要完全賣運動用品，自己是運動員，讀體育系，又有許多同學是學校體育教師，想說人脈關係、自己對運動器材不陌生，就這樣把文具終止專賣運動用品。如果我沒有讀體育系，不是運動員背景，會不會專賣運動用品都還不知道。</p>
<p>2-1 開始賣文具和運動用品，店就開在學校旁邊，一路走下來也沒有發生重大問題，其實，只求個溫飽的話，體育用品社是可以的，但是，如果還想買屋置產，就不能只靠店頭(門市)販售，還要去爭取機關團體採購的生意，不過現在不好做了啦。以前，尤其剛開始的時候，仍有許多成衣加工廠配合製作團體運動服，現在這些小型工廠都關掉了，剩下幾個家庭代工的也都有年紀了，所以現在的服裝都向盤商進貨，利潤有限。當然啦！現在大家都講究品牌，運動服就不能不向有品牌的盤商進貨，更沒有利潤了。只靠店面販售運動用品，常常賺的就是那些剩貨，像 NIKE 這種大品牌的鞋子算好賣，可是，呎吋那麼多，樣式那麼多，又要在半</p>

年前就簽約訂貨，前幾年喬丹有名氣的時候賣 NIKE 鞋子還有錢賺，生意很好，現在，就不用說了，每次進貨能夠把本錢收回來就不錯了，賺的就是那些庫存的鞋子，最後都只能打折低價賣出，現在的鞋子強調環保，用的是環保膠與材料，庫存太久一變質再賣出去也對不起買的顧客，更壞了店的名聲。所以，您說營業業績，從金錢來看，目前的營業額當然比剛開店時多，可是利潤卻沒有以前多，很難經營啦！沒有利潤，每天綁在店裡也不是辦法。

2-2 發生重大問題是沒有啦！不過，體育用品社愈來愈難生存是事實，就像剛講的，只求個溫飽，門市販售是夠的，但是誰不想成家立業呢？小孩子教育要錢啊！房子也要繳貸款啊！加上這些就必須爭取機關團體採購生意，可是，現在愈來愈難爭取了，連我的上游、連工廠都來競爭，您說如何做呢？

3-1 我店裡主要賣運動鞋、運動服、球拍、球、護具，一些家庭用簡易健身器材，就像您在店裡常看到的那些運動器材，但是，這些都是店面擺設的器材啦，只要客人想要的，目前沒有，我也會向中盤商訂貨。這個店就在社區裡，店頭生意就是要服務，如果服務好，以後社區裡的人就會是永久的顧客。所以，您說我的店販賣哪些東西呢？店裡的運動用品都是用來營業，用來賺錢的，可是，服務社區內的居民才是最重要的。

3-2 經營目標嗎？就是賺錢啊！剛開始也是走一步算一步，當時，剛從業務送貨轉向開店，只求不要倒閉血本無歸，一~二年之後站穩了才敢租大一點的店面並專心賣運動用品，之後，從店內生意一直往外延伸，社區裡住許多公務人員，看到我服務好，幫我介紹到他們服務的機關洽接生意，這樣慢慢發展，加上大學同學幫助引介，所以漸漸經營起來。經營體育用品社就是一步步來。10 幾年前，穩定了，也有想過開第二家、第三家店，可是，念頭只動一下下就覺得不必要，從那之後就堅守這間店，希望一直經營下去，沒想到還是敵不過競爭。不是我的服務做不好，近 10 幾年來，這家店就把服務社區居民當作最重要的事情，您看社區裡的學校辦運動會要贊助、里長辦活動要贊助，學生社團辦活動來要贊助，我都會出錢出獎品，其實這也不是最重要的服務，社區居民要任何運動用品，只要交代一聲我都會幫忙，哪個人器材壞了要修理，我都會幫忙，學校運動器材壞了我也會幫忙，這才是服務。即使是這樣，還是敵不過競爭對手。

(一)、經營者背景

受訪者具有運動員經歷，且接受過體育運動專業教育，因此，當他想要自己創業時，選擇了和本職學能較具相關的行業(例如販售文具和體育用品，受訪者選擇販售運動用品)。當然，從表一也得知體育運動專業教育並沒有給予他販售運動用品的專業知能，也沒有教導他銷售技能，其經營體育用品社的專業知

能與技能是就業之後才從實踐中摸索出來的。從經營者背景來看，受訪者經營體育用品社的專業知能與技能完全來自經驗累積，缺乏零售業經營理論(周泰華、杜富燕，2002)，極可能使他在零售業變遷過程中適應不良導致業績衰退進而歇業。

(二)、創業背景

選擇創業，僅依靠專業知能與技能是不夠的，人脈是創業所需，商業更需要人脈，受訪者最後選擇完全販售運動用品，應該和其熟悉體育運動且人脈都在此有關，這從受訪者反映還要爭取機關團體採購才有利可圖亦證實經營體育用品社的初期需要人脈背景。

(三)、經營目標

受訪者經營體育用品社的目標就是為了“賺錢”，由於受訪者經營的用品社已歇業，營業所得利潤和期望（或說設定的目標）有落差才導致歇業。如受訪者所言“服務”只是為了達到目標的手段（也可以說是一種商品），從受訪者的反映來看“服務”並不是其經營用品社的目標，一切服務的最終目標就是賺錢。

(四)、營業歷程

從初始創業到歇業共 27 年，此期間，從扮演社區居民購買運動用品的主要窗口發展到競標機關團體採購，經營體育用品社的獲利是滿足其經營目標的。但是，社區居民購買運動用品的窗口多起來之後，僅憑藉服務（尤其是固守過去服務社區居民的經營模式）是無法和其他企業競爭的，由此可見，受訪者強調的服務已滿足不了社區居民需求，才會出現「敵不過競爭對手」的反映，而競爭對手多導致業績衰退進而歇業應該是主要原因之一。

二、進售商品

進貨與售貨之間的差價就是體育用品社的利潤，利潤高低濃厚關係到能否達到經營目標，表二是進售商品訪問筆錄重點，從表二可知：

表二、進售商品筆錄重點彙整結果

<p>請就您販售商品的管道說明一下，例如：</p> <p>一、過去與現在的商品來源？利潤呢？顧客群呢？</p> <p>二、最賺錢的商品呢？會虧本的商品呢？</p> <p>三、為何您要歇業呢？只有歇業這條路嗎？</p>
<p>筆錄重點</p>
<p>1-1 從以前到現在，商品都向中盤商進貨，近幾年，像 NIKE 這種知名品牌還要簽約事前訂貨繳錢才有貨可拿，其它都是老主顧，從開店到現在，都 20 幾年了，大家都有交情了，所以，貨都來自老顧客。有同業向我說，現在連中盤、大盤、工廠都來和我們搶機關團體生意，您還向他們進貨，怎麼和他們競爭呢？是沒錯，可是，這也是沒辦法的啊！如果中盤停止出貨給您，又要忙著去找貨源、找工廠嗎？划不來的，工廠不會出一點點貨給您，更何況體育用品社賣的貨百百種，哪家工廠可以生產店內所需的每種貨呢？經過中盤，利潤是少一點，但是中盤可以提供您想要的各種貨，他沒有您要的也會調給您，省了好多時間與精神。雖然少賺一點，可是大家維持好的關係就不用擔心貨源了，不用擔心貨源就可以在服務社區居民方面做的更好，所以我一直維持向中盤進貨的模式。</p> <p>1-2 現在的利潤看起來和十幾二十年前差不多，店內販售的用品約有 30% 的利潤，可是，時代不一樣了，店租一直漲，什麼都漲，30% 利潤大致上就是工資。所以經營體育用品社一定要爭取機關團體採購才有額外利潤，只靠店裡生意，大概就是薪水收入，這樣的利潤根本無法顧及家庭開銷之外，更何況，進貨錯誤就可能連基本的薪水收入都不夠。</p> <p>1-3 我的最主要顧客群是學生及社區居民，這個店的附近都沒其它體育用品社在競爭，所以社區顧客是很穩定，而學生群就不一定了，要看流行，如果跟不上流行，學生顧客群較容易失去。不過現在不一樣了，社區居民會流失、學生顧客群流失更嚴重，至於店面以外的機關團體採購幾乎沒有生意可做了。</p>

2-1 以前最賺錢的是運動鞋、運動服裝，現在呢？這二種最賺錢的商品幾乎不賺錢了，為什麼呢？賺的錢都在庫存的貨。說了您都不相信，現在最賺錢的就是修理球拍或者修理公家機關損壞的運動器材。

2-2 虧本的生意誰願意做呢？不過，近幾年我也會碰到虧本的，例如一些運動鞋賣不出去又不能退貨，運動服裝賣不出去屯積在那邊，這在十幾年前是不會發生的，可是現在都會發生，我這麼有經驗的人都看不準哪些商品能銷出去會賺錢，所以，什麼最虧本呢？就是我看不出來，錯誤進貨的商品就一定會虧本。

3-1 有些年紀了，精神體能不像年輕時那麼好，我也不想歇業，這個店維持薪水還是有的，只是找不到年輕人來接手，原本我也想頂讓，可就是找不到願意接手的，不得不只有歇業了。

3-2 也不是說只有歇業這條路，問題是誰來接手經營呢？只要有人願意接手，我也願意輔導他啊！可是，現在年輕人有誰願意被店面綁住呢？

(一)、商品來源

受訪者堅持貨源穩定、堅守信用，不與中大盤競爭，和中大盤維持良好互動可以省去諸多麻煩，讓他有更多時間與精力加強服務工作，因此，其門市以及門市外販售商品都源自中大盤商。另外，如運動服裝、運動鞋等都源自知名品牌，原因是欠缺小型成衣加工廠，另外，消費者購買運動用品的認知改變也是不得不向知名品牌進貨的原因。

體育用品社最主要販售商品的利潤被知名品牌控制之後，雖然仍有一定利潤，卻已喪失過去委託小型成衣加工廠製作運動服裝的豐厚利潤，所以，受訪者反映營業額沒有減少，可是利潤已大不如前。此一訪問結果顯示，業績衰退並不是營業額衰退，而是利潤衰退，也就是說賺的金錢達不到預先設定的目標才是受訪者所謂業績衰退並歇業的原因。

(二)、銷售商品

消耗性運動用品是社區型體育用品社的主力商品，其利潤約 30%，如受訪者所言，店租漲，什麼都漲應該不是影響獲利的原因（因為運動用品售價也在漲），目前的營業利潤讓受訪者感到不若以往，應該和主要商品（如運動服、運動鞋）被知名品牌壟斷，而知名品牌的行銷策略不利於社區體育用品社（如賺到的利潤多在庫存貨），才讓受訪者感到利潤大不如前。此外，商品的價格不敵大賣場，也很難和不需店面租金的網路商場競爭，以致商品的銷售速度變慢，

以上這些才是引起業績衰退主要原因。

對照表一及表二訪問重點，由於受訪者用心經營，所以多次指出“服務”讓他仍保有競爭力，因此“服務”也是社區型體育用品社販售的商品(這個商品卻是無形的)。

(三)、營業利潤

只要選對門市的地點，做好服務工作，社區型體育用品社販售運動用品所得利潤應該還可以維持個人溫飽，但是，微利時代已來臨，加上主要商品受制於知名品牌，而門市外的機關團體採購的競爭者多，經營體育用品社的獲利已無法像過去那樣豐厚。因此，所謂業績衰退或者歇業的最主要原因是：目前經營社區型體育用品社的獲利已滿足不了經營者的期望，甚至，稍不慎進貨就得冒虧本風險，這種所得與期望、付出與報酬之間的落差讓經營者無法接受，應該是社區型體育用品社漸漸消失的原因。

三、面對衝擊

進貨不穩定、競爭者眾、消費低迷…等等都不是受訪者將門市關掉的主要原因，“年齡”、“改變生活模式”才是受訪者決定歇業原因。其實，綜合對照表一及二的訪問內容，目前獲利已達不到期望；虧本風險高也是歇業主因。由此可見，經營體育用品社需要投入時間與精力耕耘社區之外，如果缺乏面對外來衝擊的對策，獲利就達不到期望，進而引發歇業。表三是面對衝擊筆錄重點，對表三的重點分析如下：

表三、面對衝擊筆錄重點彙整結果

除了個人原因讓您不想繼續經營之外，請問哪些外來衝擊讓您萌生歇業呢？例如：

- 一、店面生意的競爭力呢？顧客購買慾呢？
- 二、消費群眾讓您不滿意嗎？進貨管道失去嗎？
- 三、體育用品社是夕陽商業，沒有前途的行業嗎？

筆錄重點

1-1 歇業或許是我對這個行業感到厭倦了，想改變過另一種生活。像剛剛說的，店面生意還是可以維持1個月的4-5萬的淨賺利潤，可是這樣的收入確實不比以往，這幾年每個月利潤愈來愈低，沒有足夠的利潤確實是引起我厭倦的原因。可是體育用品社並不是不能經營，只是要投入更多時間與精力才可能生存下去，這幾年我還不能夠生存下來，靠的就是服務，目前，想用店內販售商品來生存是不太可能的。又不是只有您這家店在賣，不但如此，別的地方賣的比您更便宜。大賣場又有人在，其實，從10幾年前我就感受到競爭對手愈來愈多，例如同樣是知名品牌，大賣場貨色更多、更便宜，許多社區居民都上大賣場購買，只有臨時欠缺才會來店裡買。除了大賣場，夜市、臨時攤販都會大量搶奪顧客。喜歡知名品牌高價位商品的顧客被大賣場搶去了，購買低價位商品的顧客被夜市搶去了，最嚴重的是，學生顧客群消失了，現代學生很少會到運動場打球，很多都坐在電腦前上網，年齡大一點的大學生不是上網就是夜店、郊遊，真正去運動場運動的人變少了，少了很多。以前，一位小學生一學期總要買個一雙運動鞋，現在父母帶來店裡就選大一點的鞋子，一雙可以穿好幾年，問父母怎麼這樣，多數回答“又不運動，都在上網”，您想這樣生意會好嗎？高中生、大學生的生意更差，現在，除了班際、系際比賽會來訂購團體運動服裝，一些個人來店裡買運動鞋的學生大量減少，很多都被網路商店搶去了。所以，您說體育用品社怎麼不會流失顧客呢？當然，這些我都克服了，我用服務來克服，可是這樣還是會大量流失顧客，而且新面孔顧客到店裡來買用品的寥寥無幾。

1-2 顧客購買慾唷！大家都說景氣不好，可是有些就是要高價位的，沒有高價位的就是不買，但是，這種顧客都是大學生及社區少數居民。和前幾年相較，現在的消費者是一定要用的到才會買，您說購買慾，其實和職業運動及宣傳有關啦！不過近來社區居民購買慾確實是降低，和學童去運動時，怎會要求父母帶他來買鞋子或其它運動用品呢？大學生就更不用說了，現在，有體育課才到運動場，一雙運動鞋穿幾年也不會壞，其他運動服裝，個人買的根本不多。

2-1 開店怎麼可能對來店的顧客不滿意呢？這個不是讓我不想繼續經營用品社的原因，相反的，來店購買運動用品的，都會對用品不滿意，如何讓他滿意的花錢帶著用品走出去，下次還會再來買。這是吸引我繼續經營下去的主要原因。

2-2 進貨管道也很暢通，都是老主顧，我要什麼貨都有，所以這也不是引起我歇業的理由。

3-1 和以前比較，目前的體育用品社確實不好經營，但是，不好經營也可以經營，要看經營者有沒有用心投入服務工作。體育用品社絕不是沒有前途的，只要有人運動就需要運動用品，問題是，能不能把需要運動用品的人吸引到店裡來買。

(一)、競爭對手

從面對衝擊來看，體育用品社的社區消費者流向大賣場、夜市低價商品、網路商店，機關團體採購被中大盤商與工廠取代，剩下的消費者又因為休閒時間被網路視訊或營利型運動俱樂部取代，以致社區居民對運動用品需求量減少。面對以上競爭對手衝擊之下，即使受訪者極強調服務也不過圖得生存，這種源自經營體育用品社的經驗累積，讓受訪者產生競爭不過對手，再怎麼努力於服務，營利所得也滿足不了期望，才在年齡考量下歇業。所以，競爭對手銷售運動用品的能力優於社區型體育用品社也是導致業績衰退的原因之一。

(二)、購買慾望

體育用品社販售商品的競爭對手多是導致業績衰退的原因，但是，受訪者也反映社區的休閒運動風氣低迷才是導致業績逐年下降的主要因素，這種大環境變遷讓極重視服務的受訪者也萌生無力感。另外，高價位運動用品並非缺乏購買者，只是，當學童不去運動、休閒運動風氣不及其他娛樂活動時，既使仍存在購買能力的社區居民，現實上社區居民也會因此調低運動用品的採購慾望。

(三)、夕陽商業

受訪者反映體育用品社非夕陽商業，應該是指“因為致力於服務”而不是體育用品社販售運動用品還具有競爭優勢。在零售業銷售通路迅速變遷之下，如果體育用品社銷售商品的方法不跟著改變或創新，那麼，愈來愈不具有競爭力而被淘汰應該是自然的現象。

參、業績衰退原因探討

從三個面向設計問題訪問受訪者，雖然他多次反映社區型體育用品社仍有生存空間，事實是「受訪者已歇業」。總的來看，“獲利和期望之間落差”、“付出與報酬之間不成比例”，不論是金錢利益、事業的未來發展性，或者努力經營得到的成就感都滿足不了受訪者才萌生歇業。對此，本文以“業績衰退”來統括並作以下探討。

一、產業變遷

近二十年來，台灣的各種商業都歷經產業變遷（洪順慶，1993；鄭伯堦，1994；葉佳宜，2002；高宣揚，2002），例如，1980年代各個工業區或者商業都市周邊的衛星城市滿布中小型加工廠，出口貿易的生意非常好，連體育用品社委託小型成衣廠加工製作團體運動服也不虞找不到加工廠。此後，隨著製造業外移，大型企業自己接訂單，出口貿易商的生意一蹶不振，隨之而來，大學國貿系變成冷門學系。再如電子產品業，1980年代之前，生產電話、答錄機、傳真機等消費性電子商品的廠商獲利驚人，等到工資低廉國家加入競爭之後，未能轉型的(例如濟業電子、大霸電子、西陵電子…)業績迅速衰退甚至倒閉。

以上都是產業轉型之下發生的現象，再舉國內零售業（周泰華、杜富燕，2002），便利商店出現在街弄間，雜貨店隨之式微，大賣場一出現，便利商店只能吸引臨時短缺日常生活用品者，類似現象也出現在衣食住行各種行業。

回到社區體育用品社，由於供應一般國民運動用品的窗口已不限體育用品社（紀博文，2000），而公共部門採購透明化導致體育用品社的競爭對手多起來，理所當然經營困難度增加許多。如本文受訪者為求生存而加強服務，所以多次反映社區體育用品社仍能經營下去，反過來說，沒有致力於服務的可能連生存機會都沒有。由此可知，面對產業競爭，體育用品社的實際獲利衰退已是不爭的事實。進一步說，在產業快速變遷下，如果體育用品社販售商品的模式跟不上社區居民或學生族群的消費模式，不但對新顧客的吸引力不足，也容易失去老顧客，其帳面業績消退不說，實際獲利業績也將嚴重縮水。因此，產業變遷應該是導致跟不上時代潮流的體育用品社業績衰退的大環境因素。

二、消費行為變遷

社區居民、學生族群，以及機關團體採購是社區型體育用品社的主要消費群，當這三類顧客的消費意識、消費行為隨著社會及產業變遷而改變時，適合消費者的企業就很容易取代體育用品社，以社區居民購買運動用品為例，商品價格、品質(品牌)、售後服務，乃至相關用品的關連性…等等會左右購買者消

費行為（黃娟娟，2005；張峯槐，2006），如果體育用品社無法提供類似大賣場的條件給消費者，就很容易失去社區居民這個消費群。從現實面來看，社區居民多為朝九晚五上班族，普遍具有利用假日採購日常生活用品的消費行為，大賣場提供各種日常用品來滿足其需求，運動用品又不具有急迫性，因此，很容易連同其它日常用品歸類在一起並利用休假日赴大賣廠採購，即使過去是忠誠顧客，其忠誠度也極容易因此而改變。

除了社區居民，高中與大學生的日常生活已缺不了網路，當消費者取得資訊的管道在網路時，網路購物便成為主要消費窗口（李英瑋，2001；林碩俊，2005；孫明源，2003；陳聖芝，2003），當運動用品不需要消費者踏出家門即可採購，再加上網路購物有其它附加價值(例如成為家族、共同討論特定議題…)，體育用品社販售商品若無法讓學生族群感到優於網路商店，很自然就失去這個消費群。

體育用品社位於運動用品銷售通路的最末梢，公共部門採購辦法改變之後，其競爭力本來就不如上游通路商，因此體育用品社對機關團體公開招標採購的生意幾乎不再有競爭力。

從以上敘述可知，國人的消費行為一步步改變使得社區體育用品社一步步流失舊顧客而且無力開拓新顧客，所以，競爭力薄弱是導致營業業績衰退的原因。

三、休閒活動變遷

職業運動對年輕學生或上班族選購運動用品的影響力極大（陳彥霖，2006），1990年代的NBA明星喬丹；近二年MLB明星王建民都在社會引起一股風潮，喬丹帶動的籃球熱曾使體育用品社的運動鞋供不應求，王建民帶動的熱潮卻是普遍國民都坐在電視機前，棒球服或運動衫的銷售權、授權紀念品…等等都不及於社區型體育用品社，和籃球運動相較，如球鞋、球服、手套等，棒球運動用品的消耗速度明顯不及籃球，雖然如此，只要社區居民或年輕學生願意到球場運動，再怎麼缺乏競爭力，社區型體育用品社仍會有臨時欠缺運動用品的顧客來消費。社區體育用品社業績衰退的重大原因是社區居民與年輕學生的休閒活動改變，而且這個改變需求的用品或器材都極少到體育用品社來購

買。例如，瑜珈運動興起，開班授課的休閒運動俱樂部與教練現場販售瑜珈運動服與器材（陸文灝強力適能瑜珈教室，2008），有些俱樂部實施只要報名就送瑜珈運動用品（佳佳瑜珈學苑，2008）。類似情形也出現在舞蹈、跆拳道、柔道教室以及游泳訓練班，換句話說，營利型休閒運動俱樂部開班授課兼販售運動用品直接衝擊到社區型體育用品社，過去，社區居民自主性從事戶外休閒運動多會到體育用品社來購買的現象，因為休閒運動俱樂部積極招生而改為室內組織型休閒運動，在這個改變過程中，體育用品社幾乎無緣加入銷售運動用品的競爭行列。

除了失去參加休閒運動俱樂部的消費者，由於網路視訊發達，大量學生及年輕人把休閒時間消耗在螢幕前，從而降低了到球場運動的時間，運動鞋、運動服、球具等消耗性運動用品的新陳代謝速度就很緩慢，當大部分學生或年輕人的休閒活動改變為靜態活動時，體育用品社的業績衰退乃極自然現象。

四、學校體育教學與代表隊訓練

學校開學前後是社區體育用品社生意最好的時期，主要原因是學校會開辦各種課外運動訓練班或者招募學生參加運動代表隊，國民中學以下學童會由父母帶著到用品社購買需要的運動用品，大學生則因興趣選項而需要特定運動用品(例如羽球、網球)。然而，林立於社區的才藝班、課後安親班強力宣傳廣告下，學生參加課外運動訓練班明顯減少，大學又因選修必修比率而流失選課學生，目前，除了學校運動代表隊學生之外，校園運動場已經大量流失課外休閒運動學生。除了體育課，大部分學生在休閒時間不會到運動場活動，運動用品的需求量當然降低，這也是引發體育用品社業績衰退的原因。

五、中高齡族群

健康意識高漲，運動健身的觀念紮實奠定在中高年齡族群，加上過去累積的消費經驗，中高齡族群是目前社區體育用品社的最主要消費者，但是，近幾年，中高齡族群消費者也迅速在流失，舉例，登山健行是中高齡者的休閒運動

項目之一，在知名休閒運動鞋連鎖企業強力廣告宣傳以及辦活動之下，消費者漸漸改穿特定品牌健行登山鞋子，這個品牌卻不是社區型體育用品社能夠販售的。另外，台灣幾乎年年有選舉，廣見中高齡者穿著特定政黨或候選人的休閒運動帽、衣服，這些兼具休閒運動功能的運動鞋、帽、服裝之採購都不是社區型體育用品社能夠爭取到，卻直接衝擊社區體育用品社生意。

以上從產業變遷、社區居民的消費行為、休閒活動變遷、學校體育運動教學與訓練、中高齡族群等面向探討社區型體育用品社業績衰退。總的來看，如受訪者所言，體育用品社的確愈來愈難經營，愈來愈不具競爭力，因此，業績衰退誠屬自然現象。

肆、結語

每個時代總是有明星產業出現在我們的社會，但是也有更多基礎產業屹立在我們的社會。四、五十年來，社區型體育用品社在台灣產業轉型過程中一直扮演提供國民購買消耗性運動用品的角色，其存在有其社會價值與貢獻，但是社區型體育用品社漸漸消失在人口聚居街弄間卻是不爭事實，本文實地訪問經營者，試圖找出業績衰退原因，綜合分析探討，茲具體結語如下：

- 一、缺乏零售業經營管理理論，極可能使體育用品社在零售業變遷過程中適應不良而導致業績衰退進而歇業。
- 二、目前經營社區型體育用品社獲利已滿足不了經營者的期望，進貨稍不慎就得冒虧本風險，這種所得與期望、付出與報酬之間的落差應該是社區型體育用品社漸漸消失原因。
- 三、體育用品社非夕陽商業，應該是指“因為致力於服務”而不是體育用品社販售運動用品還具有競爭優勢。
- 四、經營體育用品社需要投入時間與精力耕耘社區之外，如果缺乏面對外來衝擊的對策，獲利就達不到期望，進而引發歇業。
- 五、運動服、運動鞋被知名品牌壟斷，社區體育用品社賺到的利潤多在庫存貨、商品的價格不敵大賣場，也很難和不需店面租金的網路商場競爭，是引起業績衰退主要原因。

- 六、機關團體生意被中大盤商與工廠取代，剩下的消費者又因為休閒時間被網路視訊或營利型運動俱樂部取代，社區的休閒運動風氣低迷才是導致業績逐年下降的主要因素，
- 七、在產業快速變遷下，如果體育用品社販售商品的模式跟不上社區居民或學生族群的消費模式，不但對新顧客的吸引力不足，也容易失去老顧客，其帳面業績消退不說，實際獲利業績也將嚴重縮水。社區體育用品社業績衰退的重大原因是社區居民與年輕學生的休閒活動改變，而且這個改變需求的用品或器材都極少到用品社來購買。

參考文獻

一、中文書目

1. 周泰華、杜富燕（2002），《零售管理》（台北：華泰）。
2. 洪順慶（1993），《市場區隔與行銷策略》（台北：華泰）。
3. 高宣揚（2002），《流行文化社會學》（台北：揚智）。
4. 陳慶樑、林松輝（2004），《零售管理—連鎖店鋪之理實務與技術》（台北：高立）。
5. 鄭伯壘（1994），《消費者心理學》（台北：大洋）。
6. 吳日盛（2003），《運動休閒產品現況與發展趨勢》（鞋技通訊），131，頁 24-33。
7. 吳穆杰（2007），《運動用品網路消費行為與生活型態之研究》（國立屏東教育大學體育學系 96 碩士論文）。
8. 李英瑋（2001），《國內綜合型運動網站使用者滿意度之研究》（台北：國立臺灣師範大學體育研究所碩士論文）。
9. 林碩俊（2005），《線上購物者有意識之溢價消費行為研究》（國立政治大學資訊管理研究所碩士論文）。
10. 孫明源（2003），《服務品質、服務價值、滿意度與顧客行為意向關係之研究》（國立成功大學碩士論文）。

11. 張峯槐（2006），《運動用品專賣店服務品質與消費者再購意願之研究》（國立屏東教育大學體育學系碩士論文）。
12. 陳彥霖（2006），《運動用品之運動時尚品牌行銷研究》（國立體育學院休閒產業經營學系碩士論文）。
13. 陳聖芝（2003），《ADSL 寬頻上網服務消費者生活型態與購買行為之研究》（國立交通大學經營管理研究所碩士論文）。
14. 黃娟娟（2005），《運動用品業行銷策略與顧客滿意度、忠誠度之相關研究》（大葉大學運動事業管理學系碩士論文）。
15. 廖俊傑（2002），《高雄市國小學童運動用品忠誠度之探討》（國立國立臺灣體育學院體育研究所碩士論文）。
16. 劉天麟（2003），《青少年生活型態與運動產品購買決策之研究》（國立台灣體院體育研究所碩士論文）。
17. 盧建和（2001），《台北市國民小學高年級學童運動鞋品牌忠誠度之研究》（台北市市立師範學院國民教育研究所碩士論文）。
18. 蕭世緯（2006），《台北地區連鎖式運動用品專賣店商店印象與消費者行為之研究》（私立輔仁大學體育學系碩士論文）。

二、其他

1. Kazun Yoshimoto（1995），日本體育用品市場之現況。設計研發，8月，9~11。SPORT，101-110。
2. Bellmam, S., Lohse, G. L., & Johnson, E. J. (1999). Predictors of online buying behavior . Communication of the ACM, 12（42）, 32-38.
3. Chan, J. K., & Louis, L. (2005). Lifestyles, reliance on traditional news media and online news adoption , New media & society.
4. Hawkins, D. I., Best, R. J., & Coney, K .A. (1992). Consumer behavior: Implications for marketing strategy (5th ed.) . Chicago : Richard D.Irwin. pp. 326.

5. Simms, E.A. & Narine, M.(1994) .A survey of shopping behavior of consumers in Trinidad and Tobago : The case of grocery shopping. *Social and Economic Studies*, 43(2).107-137.
6. Solomon, M. R. (1996). *Consumer Behavior: Buying, Having and Being* (3rd ed.). NJ: Prentice Hall.
7. 陸文灝強力適能瑜珈教室。 <http://www.pfyoga.com.tw/>
8. 佳佳瑜珈學苑。 <http://yoga06.myweb.hinet.net/>

INVESTIGATION ON CAUSES OF POOR BUSINESS FOR COMMUNITY SPORTING GOODS VENDORS

Pen-Min Laio¹、Yi-Min Jan²、Meng-Ying Wang³

1. Lecturer, Department of Sports Medicine, China Medical University

2. Lecturer, Department of Sports Medicine, China Medical University

3. Associate Professor, Department of Sports Medicine, China Medical University

Abstract

In this paper, interviews were conducted with vendors of sporting goods operating in communities with questions focusing on various aspects such as background of operation, merchandize offered, impacts they had to face and so forth. The interviews were transcribed and compiled for analysis of results and relevant literatures were examined to discuss the causes responsible for the decline and eventually closure of business. These causes will be accurately identified and listed in the conclusion of the paper.

Keywords: sport management, recreational sports, sporting goods

Requests for reprints should be sent to Liao Pen-Ming, Department of Sports Medicine, China Medical University, 91 Hsueh-Shih Road, Taichung 404 Taiwan.

E-mail: laiopm@mail.com.edu.tw