第 53 卷　第 1 期

SWOT 分析在運動產業上之應用—以臺北星光舞蹈世界為例

曾嘉珍
（臺北縣永吉國小 教師）

壹、前言

一般人習慣將「國際標準舞」稱為「社交舞」，它原為歐洲宮廷中交誼用之社交舞，在法國大革命後，流入民間，並在第二次世界大戰後散播至世界各地。社交舞經長期的發展，內容已不再只以社交為主，已走向專業與競技之領域，也舉辦許多具規模的國際賽事，並由英國制訂比賽規則與資格認定，遂將「社交舞」一詞以「國際標準舞」（International Ballroom Dance）來取代。

目前世界上運動舞蹈分為兩大體系，一是以英國為首的「國際舞蹈評議會」（International Council of Ballroom Dancing），一是以德國為首的「國際運動舞蹈總會」（International Dance Sport Federation），簡稱「I.D.S.F.」，後者發展盛於前著，故現國內也常以「運動舞蹈」來代稱「國際標準舞」。國際運動舞蹈總會於一九九七年成為國際奧林匹克委員會會員，並積極爭取在未來成為奧運正式比賽項目。此項運動在一九九七年世界運動會列為正式比賽項目、一九九八年曼谷亞運中為示範項目，我國亦於二〇〇〇年全民運動會，將「運動舞蹈」列為正式比賽項目。

我國自民國七十六年解嚴後，舞禁也隨之解除，教育部並於民國七十七年發函公布將「社交舞」列入舞蹈補習班正式授課的教學項目之一，使社交舞在國內風氣興起（中華民國體育運動舞蹈總會網站，民 94）；近年來，大專院校國際標準舞課程及社團如雨後春筍般成立，再加上藝人習舞或是舞者從藝的宣傳效果，使得學習國際標準舞蹈的風潮捲襲全臺，從國內報章媒體常有國際標準舞的相關報導或是電子媒體轉播國內外的相關賽事可見一斑。另外，坊間紛紛成立國際標準舞補習班，根據舞世界月刊（民 95）刊登之教師名錄，截至目前為止，全國已至少已有三百家國際標準舞蹈補習班，且多集中於西半部，單是在臺北市就超過七十家，同業競爭之激烈，可以想見。在幾近飽和的市場中，要求得一立足之地，透過一系列完整的行銷計畫，爭取消費者的持續支持加

入，便成為重要的關鍵要素。

現今運動的發展，已不再只是產品的生產與利潤、運動的項目與場地等單一層面的問題，產品再好、場地再棒也要經由完整的行銷計畫吸引消費者，否則孤芳自賞的運動產業，最終也只會落得關門大吉的下場。透過行銷計畫的執行與觀念的推廣，使運動產品更能滿足消費者的需求與欲望，以減少運動資源浪費、擴大運動市場、提升運動服務品質、建立體育運動的積極形象，進而為體育運動事業帶來新的發展契機（黃金柱，民81）。因此，各個運動產品無不使盡渾身解術，如有創意的媒體廣告、路口大樓顯眼標誌、請明星代言產品、辦理或贊助國內外賽事，為的就是增加品牌與產品的曝光度、加強宣傳效果，達到滿足消費者的需求與永續經營的目的。例如民國九十三年，美國職業籃球（NBA）明星球員麥可喬丹（Michael Jordan)來到臺灣為NIKE新款球鞋代言，並至世界多國做宣傳，活動期間，到NIKE門市消費幾乎為了全民運動，全臺為之瘋狂，雖然事後引起部份紛爭，但其宣傳策略是相當成功的；另外，鄧肯（Tim Duncan）、麥格瑞迪(Tracy McGrady)及姚明等，皆曾為知名球鞋廠商代言；在國際標準舞賽事中，也常請知名舞者穿著特定廠商訂制之舞蹈服裝，以做為活廣告。以上這些例子皆是以運動明星代言相關運動產品，藉其當紅人氣打響產品知名度，俾能創造利潤與樹立品牌形象，這都是成功的行銷策略。

根據Cohen(1987)與Stotlar(1993)的說法，一套完整的行銷計畫應包涵：一、產品與服務分析(product and service analysis)； 二、情勢分析(situation analysis)； 三、目標市場分析(analysis of target market)； 四、行銷目標(marketing objectives)； 五、行銷策略(marketing strategies)； 六、行銷組合(marketing mix)； 七、執行與控制(implementation and control)； 八、總結(summary)。其中行銷策略就是把整個行銷計畫付諸實行的詳細執行過程與步驟（董至聖，民92），而在進行行銷策略的第一步，就是進行SWOT分析（Stotlar，1993）。

貳、什麼是「SWOT」分析?

分析環境因素是行銷規畫的起點，企業經營的成敗，與環境因素有密切關係（耿筠，民90），環境因素分析術有很多種，「SWOT」分析即為其中一種。

Ansoff於1965年提出「SWOT」分析，認為策略管理程序中，必需做優勢、劣勢、機會與威脅的比較，進而擬定策略方案，其主要目的在於尋找能夠使公司資源與潛能可以和所處市場環境相互配合的策略，其策略建立在優勢之上，克服劣勢（彭彥屏，民91）。

SWOT最早是應用在企業管理中行銷策略規畫的重要課題，它主要是協助企業擬訂一「知己知彼」的行銷策略。「SWOT」其實是四個英文單字字首的合體，分別是「strength」(優勢)、「weakness」(劣勢)、「opportunity」(機會)與「threat」

(威脅)，它們可以顯示出一企業的內在環境優缺點以及外在環境的機會與威脅，內在環境常指組織內部的人員、設備、制度、技術、財務、行銷資源、發展能力等，而外在環境為法令、經濟、文化及社會大眾等(基金月刊，民92)，SWOT分析法看似簡單，但卻可以解決錯綜複雜的問題，為企業管理領域中，不可輕視的課程。

參、什麼是「SWOT 矩陣分析」？

1982年，Weihrich提出，將SWOT四者相互配對，形成「SWOT 矩陣分析示意圖」(圖1)，利用最大的優勢和機會及最小的劣勢與威脅，發展最有利的策略，以求天時地利人合的最佳時機與方法，提供企業在行銷策略(marketing strategies)中致勝的密技。其策略分述如下：

一、SO 策略：即最大優勢、最好機會(MAXI-MAXI)之策略原則，以強化優勢配合最好機會。

二、ST 策略：即最大優勢、最小威脅(MAXI-MINI)之策略原則，以強化優勢，避免威脅。

三、WO 策略：即最小劣勢、最好機會(MINI-MAXI)之策略原則，以克服劣勢利用最好機會。

四、WT 策略：即最小劣勢、最小威脅(MINI-MINI)之策略原則以克服劣勢，避免威脅。

「SWOT」分析的好，從已廣為各領域所引用便可知曉，它已不再只是企業中的

內部環境因素 / 策略 / 外在環境因素	O	T
S	SO	ST
W	WO	WT

圖一　SWOT 矩陣分析示意圖
(彭彥屏，民 91)

行銷課程，它的應用範圍大至國家發展，小至個人生涯規畫，都可利用SWOT進行分析，藉以瞭解個體的優缺點，及所處環境的機會與威脅，掌握機會，強化優勢點，發現弱點，改變劣勢地位，使得國家形象的建位、或是個人生涯發展競爭力的提昇，都能無往不利。若將SWOT利用在運動行銷上，更有其不可取代的重要地位。

肆、臺北星光舞蹈世界簡介

「臺北星光舞蹈世界」主要課程是教授國際標準舞，其他舞蹈為輔，它座落在臺北市南京西路上，地處捷運中山站商圈中，附近有衣蝶及新光三越等百貨公司，平日車水馬龍，是臺北市高級商業區，交通便捷、生活機能強；舞蹈教室室內約六十一坪，練習空間寬闊，二面鏡牆，適合學員修飾舞蹈線條與動作，音響效果佳，室內空調循環良好，在硬體設備上可以說

是相當齊全。在軟體部份，以師資來說，創辦人兼總教練的王建富老師及趙馨蓮老師是國內數一數二的標準舞教師，曾代表國家參加「職業世界拉丁舞錦標賽」及參加全世界最盛大的國際標準舞蹈比賽「黑池舞蹈節英國公開賽」，皆有優秀的成績，另有年輕優秀的教練群親切指導，並不定期舉辦各種推廣研習活動如裁判教練研習、親子標準舞研習、國內標準舞錦標賽及國際性標準舞公開賽，在國際標準舞的推廣上，不遺餘力；教材方面，從舞蹈觀念、舞步、身體技巧、音樂配合，也都能順應時代的變遷而做修改；另外，為符應每個消費者的需求，開設不同程度多種舞科的課程，學員可依其需求選擇上課時段及課程內容。

由於「臺北星光舞蹈世界」為在臺北市為知名的舞蹈教室，又臺北市是國內發展國際標準舞最大的市場，競爭最為激烈，故筆者欲以「SWOT」來分析其在同業中競爭的優劣勢、機會與威脅點。

伍、臺北星光舞蹈世界之SWOT分析

本文以臺北星光舞蹈世界為例做SWOT分析，將之內部環境因素之優劣勢分為人員、設備、地理位置、財務、行銷資源、發展能力及技術等項度做分析，而外部環境因素則分為政治、經濟、文化、法令及社會大眾等項度來討論其機會及威脅，在訪問過臺北星光舞蹈世界負責人兼總教練王建富老師、趙馨蓮老師及其他教練群後，做分析整理如下表：

內部環境		
參考項度	S（優勢）	W（劣勢）
人員	1.總教練赴英、德、日進修，專業水準高。 2.教練群優秀年輕，具教學熱忱。 3.教練群充足，調度方便，消費者選擇性高。	1.缺少接待人員，消費者參觀時無人接待。 2.客服人員訓練不足。 3.缺少專業宣傳人才。
設備	1.原木地板，定期打蠟清潔。 2.燈光充足柔和。 3.空調具空氣濾靜功能，且有負離子殺菌，常保室內空氣清新。	
地理位置	1.地近捷運及臺北火車站，公車班次多，易達性高。 2.近捷運商圈，有衣蝶、新光等百貨公司，人潮多。	1.地處市中心，停車困難，。 2.雖有停車場，但停車費用形成消費者學習的另一成本。 3.市中心，車水馬龍，易塞車。

財務	1. 盈多虧少，運作順暢。 2. 以現金交易，無債務問題。 3. 無貸款及資金週款問題。	1. 大型比賽或聯誼活動相關經費籌措不易。
行銷資源	1. 於許多機關單位、大專院校、公家機關及社區大學開課或成立社團，增加知名度。 2. 定期辦理大專舞蹈研習營，宣傳觸角擴及社會各層面。 3. 架設網站宣傳，點擊率高。 4. 辦理大型活動，推擴並增加知名度。 5. 數位電視開播，增加製作舞蹈教學節目機會。	1. 無專長人材做行銷規畫。 2. 缺少宣傳人力。
發展能力	1. 消費者年齡自幼稚園開始，可長期開發，未來易成優秀舞者。 2. 家族性消費群多。 3. 消費者年齡層遍及幼稚園至銀髮族。 4. 於師範院校開設社團，學生畢業後多能於校園推廣。	1. 個別指導費用較高，造成長期消費者的負擔。
技術	1. 聘請國外教練來臺講習，並技術交流，以獲得最新舞蹈資訊。 2. 教練常赴海外進修，增進舞蹈技巧。	1. 技術包含層面廣泛，時間不足，難以周全。 2. 年紀漸長，體力衰退，影響技術的表現。

外部環境		
參考項度	O（機會）	T（威脅）
政治	1. 立委、民代參與活動，助於樹立健康形象。	1. 政府只重視棒球等重點體育活動，對於運動舞蹈關心較少。
經濟	2. 國家經濟發展漸趨穩定，消費能力持平。	1. 貧富差距大，難將運動舞蹈推廣至社經地位較低之族群。 2. 活動補助逐年減少，阻礙推廣活動。
文化	1. 社會風氣開放，接受度提高。 2. 休閒運動觀念興起。	1. 宗教信仰、文化規範，降低特定宗教信仰之消費者參與動機。 2. 學舞風氣興起，遴近舞蹈教室眾多，同行競爭激烈。

法令	1. 成為亞運、全民運動會正式比賽項目。 2. 民國七十六年，解除舞禁。	1. 補助優秀優選手獎勵辦法不足。 2. 各縣市政府獎勵辦法落差大（全民運動會，冠軍選手臺北市獎勵五萬，臺中縣獎勵六十萬）。
社會大眾	1. 接受度提高。 2. 社交功能強。 3. 平面或電視媒體發達，增加活動消息曝光率。 4. 藝人習舞，舞者從藝的宣傳，吸引年輕族群。	1. 年長者，仍受舊觀念影響，較難接受。 2. 舊時舞廳給予負面印象。 3. 易造成男女感情糾紛。

若以 SWOT 矩陣分析法來研擬定針對臺北星光舞蹈世界之行銷策略，其矩陣分析表如下：

策略 / 外部環境 / 內部環境	O 機會	T 威脅
	1. 立委、民代參與活動，助於樹立健康形象。 2. 國家經濟發展漸趨穩定，消費能力持平。 3. 社會風氣開放，休閒運動觀念興起，大眾接受度提高。 4. 成為亞運、全民運動會正式比賽項目。 5. 民國七十六年，解除舞禁。 6. 社交功能強。 7. 傳媒發達，增加活動消息曝光率。 8. 藝人習舞，舞者從藝的宣傳，吸引年輕族群。	1. 政府重視少數重點體育活動，對於運動舞蹈關心較少。 2. 貧富差距大。 3. 特定宗教信仰之消費者受其信仰規範，降低參與動機。 4. 同業競爭激烈。 5. 各縣市政府補助優秀優選手獎勵辦法不足或差別待遇。 6. 活動補助逐年減少，阻礙推廣活動。 7. 舊觀念影響，年長者較難接受。 8. 舊時舞廳給予負面印象。 9. 易造成男女感情糾紛。

S 優 勢	1. 教練專業水準高，且具教學熱忱。 2. 教練群充足，調度方便，且消費者選擇性亦高。 3. 場地設備質佳。 4. 地近捷運、火車站及公車站，易達性高，商圈大，人潮多。 5. 盈多虧少，資金運作順暢。 6. 於許多機關單位、大專院校、公家機關及社區大學開課或成立社團，知名度高。 7. 定期辦理大專舞蹈研習營及大型活動，宣傳觸角擴及社會各層面。 8. 架設網站宣傳，點擊率高。 9. 消費者年齡自幼稚園開始，可長期開發，未來易培養出優秀舞者。 10. 家族性消費群多。 11. 消費者年齡層遍及幼稚園至銀髮族。 12. 於師範院校開設社團，學生畢業後多能於校園推廣。 13. 與國外教練技術交流或赴海外進修，獲取最新舞蹈資訊與技術。 14. 媒體發達，數位電視開播。	S01. 活動比賽活動，請立委開舞或致詞。 S02. 利用媒體，宣傳比賽及各項活動訊息。 S03. 與媒體合作，製播運動舞蹈節目。 S04. 請藝人代言舞蹈產品。 S05. 舉辦適於各年齡層研習活動，吸引各年齡層之注意力。 S06. 與國內外教練交流，加強技術與選手培養，並努力在國際運動舞台上獲取佳績。	ST1. 在國際比賽中獲取佳績，使政府注入關愛與支援，並規畫完善之培育選手計畫及獎勵辦法。 ST2. 開設不同程度、不同學費方案之課程，或於公司行號開辦設團，以吸引經濟能力較不足之人士參與。 ST3. 辦理活動加強，或與公益活動配合，宣導健康之運動觀念，以革除舊日印象。 ST4. 持續提升教練水準，在同業中樹立專業形象及提升競爭力。

W 劣勢	1. 缺少專門接待人員，消費者參觀時無人接待。 2. 地處市中心，停車困難，或需另付停車費，形成消費者另一負擔。 3. 大型比賽或連誼活動相關經費籌措不易。 4. 缺少宣傳人才及人力。 5. 個別指導費用較高，造成消費者的負擔。 6. 技術包含層面廣泛，時間不足，難以周全。 7. 教練年紀漸長，體力衰退，影響技術的表現。	WO1. 請立委民代協助爭取活動經費。 WO2. 培養年輕選手，技術傳承。 WO3. 吸引社經水準較高之族群，樹立運動舞蹈高尚形象。 WO4. 吸引年輕族群加入，集思廣義，或廣集現有學員的想法，激盪出創新行銷策略。	WT1. 請有力人士協助爭取爭取活動經費。 WT2. 與宣傳行銷公司合作，加強宣傳管導，宣導活動正當形象，並增加曝光率，以在國際標準界樹立口碑。

據上表，在「SO」方面，因臺北星光舞蹈世界有專業的師資、良好的設備、方便的交通與適當的地點，再加上國際標準舞逐漸在各世界運動會中成為正式比賽項目，又宣傳管道增加及名人代言之下，國際標準舞在消費者心中已漸漸樹立光明正面的健康形象，故應在這些正面的環境下加強行銷，如各項活動比項邀請藝人或政治人物等名人參與，自然吸引媒體爭相採訪，也增加在電視媒體與報刊雜誌上曝光率；與電視台合作，製作舞蹈教學節目，提供消費者另一種消費方式，又可輕鬆學習國際標準舞；加強與國內外教練交流技術，使水準能與國際並駕齊驅。

在「ST」方面，由於政府對國際標準舞關注較少、獎勵辦法不健全、經費補助不足，使活動推廣受限，又過去的負面印象牽制、人民貧富差距大，使得能推廣的社會層面縮小，再加上同業競爭激烈，使臺北星光舞蹈世界必需設法削減這些威脅點，並利用本身的優勢來規畫其行銷策略，如多舉辦活動，甚至與公益活動結合，加強消費者對國際標準舞的認識，革除舊日不良的印象；；加強選手訓練，讓臺灣選手在國際比賽中能脫穎而出，進而得到政府與社會大眾的關注，並樹立健康運動形象；開設多種不同學費方案的課程，或與公司行號配合開辦社團活動，以達到推廣到社會各階層的目標；此外，在競爭激烈的市場中，教練團應不斷提升己身技術水準，以樹立專業的知名度。

在「WO」方面，因臺北星光舞蹈世界具有缺少專職宣傳人才、經費籌措不易及個別指導費用高的劣勢，又因時間不足與教練年齡漸長，技術層面的吸收與表現難以盡善之缺點，故在行銷策略「WO」上，

應朝向吸引年輕族群、或集合現有學有專精之學員，集思廣意，激盪新穎有效之宣傳手法；請民意代表等有力人士協助爭取經費，使活動籌辦過程更為順利；培養年輕選手與培訓專業教練，使技術得以傳承；另外，因個別指導費象徵寓意多，在市場上代表著師資水準的高低，故不應任意調降，以免造成教學品質低落，也可藉此吸引社會的高消費群加入，或以一次購買多鐘點數再打折的方式，間接降低消費者的負擔。

在「WT」方面，臺北星光舞蹈世界有專職宣傳人才、經費籌措不易及個別指導費用高的劣勢、教練年齡漸長的內在因素，又有政府關注少、獎勵辦法不健全、經費補助不足、舊時負面印象牽制、人民貧富差距大及同業競爭激烈等的外在威脅，為使內外在的負面條件影響最小，臺北星光舞蹈世界可與宣傳公司合作，增加知名度、樹立健康形象、吸引各族群消費，期在國際標準舞界建立不可取代的「名牌」。

綜合以上分析，可以得知臺北星光舞蹈世界的行銷策略重點有：一、請名人代言活動、參與活動、宣導活動，以樹立健康形象；二、加強選手能力，爭取國際佳績，使國家社會更加重視，各項支援也就紛至沓來；三、結合各種媒體，增加行銷通路；四、以費用、師資區隔市場，吸引不同職業、動機、年齡、社經地位之消費者參與；五、培訓優秀教練，並與國際交流，使技術與世界同步並得以傳承。

陸、結語

運動行銷是運動產業一項重要的課題，以SWOT分析內部與外部環境的條件，找到產業行銷的優勢及機會，便可勾勒出一條產業前進的方向、一幅業績成長的藍圖。SWOT分析法具有簡單、清楚、明確等優點，所以在分析運動產業條件時，是個相當方便又實用的工具。而「SWOT矩陣分析」是將原「SWOT」的四個因子做新的組合，產生「SO」、「ST」、「WO」、「WT」四個策略，再依據加強優點減少缺點的原則，擬定更具體的行銷方法，以做為產品在市場上的營運方向的指標，提升市場競爭力。

以SWOT來分析教授國際標準舞為主的「臺北星光舞蹈世界」，其擁有良好的師資、設備、地點等的優勢，又因國際標準舞風氣盛行、在國際間成為正式比賽項目及名人代言等的機會點，乘勢發展對其行銷乃最有利之道；但本身的專業宣傳人員少、教練年齡增長等的劣勢，再加上政府補助少、民眾的刻板印象、同業競爭激烈等威脅，其發展勢必受到阻礙，因此如何將威脅降到最低，化危機為轉機也是策略擬定的一大重點。故針對臺北星光舞蹈世界經「SWOT」矩陣分析而得的行銷策略有：一、請名人代言宣導；二、加強選手水準；三、結合媒體宣傳；四、做市場區隔；五、培訓教練，傳承技術。

善用SWOT分析法，使運動產業蓬勃發展、經營利潤提高，國人樂於運動、享有

健康，則國家必然富強。如此簡單易為的行銷工具，應廣泛利用於運動產品或政策的行銷，以營造經濟發展與健康提升雙贏的局面。

參考文獻

李少華（民 95）。**舞世界月刊，71**。（95 年 1 月出版）

陳冠年（民 93）。 SWOT 分析術在圖書館的應用。**中國圖書館學會會報，73**，125-136

林鈴娟（民 93）。風景區生態旅遊發展策略之研究——以臺中市大坑風景區爲例。朝陽科技大學休閒事業管理所碩士論文。

董至聖（民 92）SWOT 分析在學校體育館行銷策略之運動——以宜蘭技術學院體育館爲例。**大專體育，64**，55-64。

Philip Kotler（民 92）。行銷管理學。臺北市：臺灣東華。

彭彥屏（民 91）。加入世界貿易組織我國中醫藥面對大陸衝擊及因應策略之研究。中國醫藥學院醫務管理研究所碩士論文。

耿筠（民 90）。行銷管理理論與架構。臺北市：華泰文化事業公司。

林煒迪（民 89）。高爾夫球友擊球動機及體驗之研究。國立中正大學企業管理研究所碩士論文。

劉碧華（民 88）。運動賽會行銷之 SWOT 分析。**中華體育 48**，29-34。

黃金柱（民 81）體育運動策略性行銷。臺北市：師大書苑有限公司。

基金月刊（民 92）。華南永昌投信。檢索日期：94.07.24。取自 World wide Web: http://www.hnitc.com.tw/ezfund/ez35/ez35_page7.asp

中華民國體育運動舞蹈總會。檢索日期：94.07.25。取自 Word Wide Web: http://www.ctdsf.org.tw/portal/modules/xoopsfaq/index.php?cat_id=2