

國立臺灣大學管理學院商學研究所

碩士論文

Department or Graduate Institute of Business Administration,

College of Management

National Taiwan University

Master Thesis

運動舞蹈商業模式之建構與研究

The Dancesport Business Model

邱慧萍

Huei-Ping Chiu

指導教授：江炯聰 博士

Advisor: Chiung-Tsung Chiang, Ph.D.

中華民國 100 年 1 月

January, 2011

國立臺灣大學碩士學位論文
口試委員會審定書

(中文) 運動舞蹈商業模式之建構與研究

(英文) The Dancesport Business Model

本論文係邱慧萍君 (R97741046) 在國立臺灣大學商學
研究所完成之碩士學位論文，於民國 100 年 01 月 10 日承下
列考試委員審查通過及口試及格，特此證明

指導教授：

江炯聰 (簽名)

口試委員：

朱宗慶
序

陸若
何怡雯

系主任、所長

孫明達 (簽名)

序言

運動舞蹈(Dance port)或是一般更為熟知的國際標準舞(Ballroom Dance)，是一個充滿音樂、畫面和情感張力的表演藝術及運動，電視電影的「螢幕」隔閡，無法呈現演出和競賽現場「舞者與觀眾互動」的體驗、亦無法傳遞那種直劈你心的感動與震撼。現場參與的觀眾除了「眼」觀和「耳」聽之外，因為直接浸淫在「氣氛的渲染力」當中，故對於「運動舞蹈魅力」的感受力將明顯比未曾參與者更強烈；而花費金錢學習運動舞蹈者，則又比現場觀眾多了「實際肢體接觸」的洗禮，即教師或舞伴的汗水、體溫、心跳、呼吸吐納、情緒反應和荷爾蒙變化，這種直接的、幾近生物本能但被包裝的如此優雅的吸引力，就是運動舞蹈之所以迷人之處。讀者在閱讀本論文前，我希望可以先將以下三個觀點說明清楚：

1. 以理性文字作為 building block 來描述和分析感性：「感受」是一個說不清楚、理不出脈絡、但強烈影響你我知覺的本能。因此我首先透過客觀樸實的文字，以理性的角度來建構運動舞蹈的各種情境、和描述所謂「體驗」發生時，於不同角色可能的情感變化，之後再逐步弱化管理性、增加各式我認為貼切的形容詞和情感描述，以期營造閱讀中更精確的思考途徑和更具象的論點表達。
2. 商學院的本質和思維角度：無論學習運動舞蹈的動機為何、學習的成果是否符合內心之期待，運動舞蹈的所有情感和體驗都是主觀且個人的經驗，我的描述和觀察並不能呈現整個產業的全貌，而是以商學院訓練的思維方式和角度，去檢驗運動舞蹈中可以接受市場考驗並獲得利潤的部分、同時儘量將分析和推論過程中遭遇的困難及瓶頸真實的記錄下來，故請不要忘記這是一篇商學院的論文。
3. 創業家的角度：我在撰寫的原始發想角度，切切實實的以一種「寫完就要可以創業」、並且要極快可以轉成一個「值得被投資之 business plan」的心情來構思，因此在很多觀點上，較為站在一企業經營者的觀點進行發想，這點也請讀者特別留意。

最後，台灣具有非常多獨特、並且能夠感動人心的文化娛樂產業，但需要更多商學院的關注和分析，以協助建立更為優良的營運模式、和找出更為健康的收支狀況。雖然撰寫過程中因牽涉範圍甚廣且挫折不斷，但相信對於與我年齡相仿的同儕來說，文化娛樂產業是人生當中相對有實際體驗和產業 know-how 的領域，因此更易有新穎的觀察點和充滿創造力的火花。

誠摯的希望這篇論文只是一個開始。

邱慧萍

2011 年 1 月 27 日

誌謝

本篇論文由 2010 年四月真正落筆撰寫至 2011 年完成口試，其間不僅困難重重、我本身又很不幸的經歷阿公驟逝的創傷，因此這一路的顛簸要感謝非常多人的鼓勵與支持。

首先要感謝江老師一直「對我比我自己更有信心」的信心，從最開始選題目、琢磨撰寫重點到最後細緻的修改，老師總在百忙之中、想盡辦法擠出時間，實地的跟著我到處看比賽和演出，即使是長達六小時、令觀眾嚴重不耐的競賽，老師也都耐著性子與我在現場仔細討論癥結、並剖析可能的解決之道；在學術與商學院紀律的訓練上，老師更是面面俱到，經常以長遠的選擇跟規劃反過來「拒絕」我當階段的成果，但除了讓我更有能力面對挫折之外，更重要的是，老師這個 mentor 給予我很平等的思考、甚至與他辯論的機會，使我在「創作」的過程中，充滿隨時面對挑戰和危機的心情，並具備完成自己創業計畫的自覺。真的很謝謝江老師的鞭策及包容，希望我有達成老師的殷殷期盼。

接下來要特別感謝台北藝術大學的朱宗慶校長，校長在歲末年終這樣行程滿檔的時刻，特別率先撥冗應允我的論文口試，並且予以極多鼓勵和肯定、同時還不吝分享業界最真實的想法，這些建議不僅直接對論文受用，也讓我看到台灣文化創意產業界、一個創業家在市場中努力生存的無畏精神，謝謝校長的坦率和支持，希望您一直能走在最先鋒；同時要特別感謝廖咸浩教授、陸洛教授和簡怡雯教授的指導參與，正因為老師們不同專業的詢問和激發，我才有辦法拉高思考層次去正式自己的盲點，尤其是陸老師精準的用語和剖析，實在令我受益良多並且汗顏，希望未來文創產業有更多機會得到陸老師的鼎力相助，以更確切的描述和分析各式抽象的體驗跟感動。謝謝口委老師們，辛苦了！

此外，要特別感謝長達四年來對我影響深遠的李佩玲老師跟台北愛舞拉丁舞團的所有老師們，如果不是你們認真的教學和無私各種交流，本篇論文不可能有辦法完成。在運動舞蹈部分，特別謝謝佩玲老師給我那麼多作為一個競賽選手、教師和經營者，最真實的觀點跟想法，也謝謝你不厭其煩的解答並包容我可能無禮和繁瑣的問題，如沒有妳一直幫我補充舞蹈 domain 的能量，我恐怕「搔不到」這個產業的「癢處」；在芭蕾舞部分，要謝謝洪康捷老師和吳青吟老師的協助，尤其是康捷老師經常在累的喘不過氣來的芭蕾舞課過後，還要聽我問這麼多「門外漢」的問題、並提供各式由基礎而起的觀點跟解答，真的萬分感謝；在街舞部分，感謝頭妹老師率真的教學，以及妳跟我分享自己學習「運動舞蹈」和「芭蕾」的經驗及感受，這些分享對我而言常常如同「翻譯機」，得以將佩玲老師和康捷老師的專業，翻成我聽得懂得「白話文」，因而可以克服更多描述上的窘境，得以更貼近每一個舞蹈的精神跟原味，謝謝妳亦師亦友的協助。

撰寫過程中諸多的抓狂和情緒震盪，尤其要感謝江門諸多女俠的拔刀相助：南西謝謝妳帶給我無比的歡樂和正向精神，對於苦悶枯燥的現實生活來說，是最

重要的安定和維生力量；愛瑞卡謝謝妳永遠的理智跟當頭棒喝，如果不是妳經常督促我要 keep walking，這段期間我真想賴在原地自暴自棄了，謝謝妳總是跑在前面當我的燈塔；大律師除了要謝謝妳總是精準且不拖泥帶水的評論之外，更重要的是在九月南西及艾瑞卡畢業之後、對我完全變成黑白片的第三階段，那一個又一個陪我順邏輯和想辦法說服老師的星期一下午，以及失去親人後我每一通接近崩潰的電話，也是妳「比我對我自己還有信心」的信心跟支持，我才能夠抵達這個好像永遠看不到終點的旅程。親愛的 311 們，有妳們真是我上輩子修來的福氣！

博士班的阿東也是我最重要、必須隨身攜帶的「垃圾桶」，畢竟如果沒有妳的安慰和打氣，總是「創意滿分」的江門就少了正常運作的能力；98 的粥粥、筱翎和銘儒，這些日子有你們的笑容作伴，每一個「找老師」的夜晚才沒有那麼漫長，謝謝你們，接下來江門就是你們的天下了。

另外我還要感謝江門前輩的學長和學姐們，是你們在課堂上無比的包容、鼓勵跟鞭策，還有諸多酒水食物及愛心的「灌溉」，我才有辦法持續成長：感謝 David 一路不厭其煩的協助我邏輯推演，因為有你眾多 SOP 後的談判、平台和 Marketing 分析觀點，我的撰寫才有對象「模仿」跟皈依；謝謝 Hh 像媽媽一樣的鼓勵和支持，如果沒有妳常常拿紅酒誘惑我，我的論文絕對還會無止盡的拖延下去，謝謝妳當我心靈和精神上最強而有力的支柱；感謝 MF 老大，充滿幹勁和挑戰的思考，如果沒有你每次反應那麼快、思考那麼縝密的刺激，每一個課堂預演的助益肯定會大幅下降。

最後最需要感謝的是我的父母、老哥、小妹及家人們，這一段日子道不出的艱辛、強顏歡笑的互助支持，以及無窮迴圈般的日夜付出，是你們在這樣辛苦的情境下，還以樂觀勇敢的心情強力的支撐著我，謝謝你們！如果我有任何一丁點值得被肯定的地方，那麼都是你們的功勞，希望當初那個「明知不可而為之」、亟欲用運動舞蹈證明自己的小女孩，可以有榮幸把這篇論文獻給你們，我是何其幸運才可以當你們的孩子、手足和親人，我愛你們！

由於篇幅有限，其他眾多接受過我電話騷擾的好友（紅豆、惠名、戴光）、在 Facebook 日日夜夜給我支持的火力加油團（捲兒、嚕米、小蕃薯、妙妙、黛安、交大管科的夥伴、我的室友）、許多我自己可能都列不出來的親朋好友們，以及在行政業務上給予包容和諒解的助教們，很遺憾無法逐一詳述致謝。但非常感謝曾經給過我溫暖的「你」，點滴在心頭；而我，終於完成了！

希望未來自己還能秉持江門的精神和真誠的初衷，持續奮鬥努力，在世界上發光發熱，以此才不負大家的支持及期望。

邱慧萍

2011 年 1 月 27 日

中文摘要

運動舞蹈的本質將「愛情和求偶行為」表現的「既直白又優雅」、並能精準詮釋兩性之外的「各式戲劇張力」和「現場氛圍感染力」，使得「運動舞蹈魅力」呈現多層次且豐富的樣貌，導致近年來運動舞蹈無論是作為一個表演藝術、運動或是娛樂產業，愈來愈受到明星名人、電視媒體和社會大眾的歡迎。此外，由於運動舞蹈的動作強調「以一對男女舞者為演出單位」、具有「男性領導、女性跟隨」的基本設計、演出時「不分台上台下」且「沒有特定表演面向」，並且特別注重一對舞伴對外的「表演性」，使得運動舞蹈具有更強的社交性。

本論文首先整理運動舞蹈由第三世界傳至西方社會的發展里程碑，並分述在英國和美國不同背景下，競賽及舞蹈教室這兩個運動舞蹈載體的現況；同時經由藝術觀點和運動觀點的分析，檢視運動舞蹈由 1997 年作為準奧運競賽項目後、升格為正式項目的困難點，再佐以 2010 年廣州亞運的競賽結果，以此凸顯運動舞蹈競賽評判機制難以客觀的原因；爾後分別說明競賽、演出和舞蹈教室的產業運作模式，再點出獎金和演出酬勞過低的缺點，並依據舞蹈教室建立商業模式和進行策略分析；最後則透過美國的亞曼瑞舞蹈集團以及台灣的朱宗慶打擊樂團作為參考分析的個案。

就此，本論文整理出運動舞蹈發展脈絡，以作為舞蹈創作和商業創意的原動力；並歸納運動舞蹈作為一「娛樂」，該「魅力體驗」產生的流程和價值傳遞方式；最後找出運動舞蹈的商業模式和未來發展方向，作為業內人士及管理團隊一經營架構與規劃建議。

關鍵字：運動舞蹈產業、國際標準舞、拉丁舞、摩登舞、舞蹈競賽、舞蹈教室、商業模式、體驗經濟與文化娛樂產業之經營模式

Abstract

Dancesport expresses the love and courtship explicitly and elegantly. In hence, generated a unique “dancesport glamour” with multi-level and richness. The nature of dancesport emphasizes “a binary sex partnership”, “explicit gender role”, “masculinity and femininity”, and “performative”. In other words, the well-rehearsed and choreographed performance is in order to make the audience and judges experience the seduction between the dance couples. This is why the dancesport become much more popular among celebrity, media and general public.

This paper is based on the so-called “dancesport glamour” and the “dancesport experience”. Issues analyzed include: the dancesport historical review, how the “UK competition” and “US dance studio” influenced the whole industry fundamentally, why the Olympic can not take dancesport as a formal Event, how does the competition and studio operated in dancesport industry, what is dancesport business model and its KSF through the lifecycle, the critical of success learned from Arthur Murray International Inc. and Ju Percussion Group.

This paper summarized the core of dancesport as the driving forces for dance creation and business ideas. Also, described how the dancesport experience be created and delivered to the customers. Finally, the paper identified the dancesport business model and strategies as a recommended future roadmap for the management.

Keywords : dancesport industry, ballroom dance, Latin dance, Modern dance, dance competition, dance studio, business model, experience economy and business model in cultural/entertainment industry

目錄

口試委員會審定書	i
序言	ii
誌謝	iii
中文摘要	v
英文摘要	vi
第一章 緒論	1
1.1 研究動機與研究構想	1
1.1.1 研究動機	1
1.1.2 研究構想	2
1.2 研究目的與研究問題	3
1.2.1 研究目的	3
1.2.2 研究問題	4
1.3 個案研究對象及分析工具	4
1.3.1 個案研究對象	4
1.3.2 個案分析工具	5
1.4 研究範圍與章節架構	5
1.4.1 研究範圍	5
1.4.2 章節架構	6
1.5 研究限制	9
第二章 運動舞蹈發展回顧	11
2.1 運動舞蹈發展歷史	11
2.1.1 重要背景和里程碑	13
2.1.2 英國與美國的產業標準之爭	15
2.2 奧運的兩難－藝術和運動的拉鋸戰	20
2.2.1 藝術觀點的比較	20
2.2.2 運動觀點之比較	25
2.2.3 運動舞蹈的奧運難題	26
2.2.4 廣州 2010 亞運－運動舞蹈的第一次和最後一次？	28
第三章 運動舞蹈產業衍生的魅力(Glamour machine)	30

3.1	運動舞蹈的體驗和魅力.....	30
3.2	舞蹈教室價值創造方式.....	35
3.2.1	舞蹈教學.....	36
3.2.2	周邊產品銷售.....	38
3.2.3	競賽規劃.....	39
3.2.4	社群經營及其他活動.....	40
3.3	運動舞蹈競賽與演出.....	42
3.3.1	英國黑池舞蹈節與東京巨星秀.....	42
3.3.2	競賽的平台模式.....	44
3.3.3	小結：以舞蹈教室建構商業模式之原因.....	45
第四章：運動舞蹈商業模式		47
4.1	運動舞蹈參與者的發展週期.....	47
4.2	運動舞蹈商業模式(DanceSport Business Model)與九個基本元素(9 Building Blocks).....	51
4.2.1	顧客區隔(Customer Segmentation)	51
4.2.2	價值主張(Value Proposition)	53
4.2.3	通路(Channels).....	56
4.2.4	顧客關係(Customer relationships).....	57
4.2.5	利潤鏈(Revenue Streams).....	59
4.2.6	核心資源(Key Resources).....	61
4.2.7	主要活動(Key Activities).....	62
4.2.8	關鍵合作夥伴(Key Partnerships)	63
4.2.9	成本結構(Cost Structure).....	64
4.2.10	小結：運動舞蹈商業模式.....	65
4.3	運動舞蹈商業模式的策略分析.....	67
4.3.1	外部環境分析.....	67
4.3.2	SWOT 分析	74
4.3.3	運動舞蹈的藍海策略.....	76
4.4	小結：運動舞蹈產業的生命週期及關鍵成功因素.....	78
第五章：亞曼瑞國際舞蹈集團(Arthur Murray International) ..		83
5.1	亞曼瑞的商業模式.....	84
5.1.1	機制設計和財務資訊.....	84
5.1.2	特許經營合約和商業模式.....	86
5.2	小結.....	89
第六章 參考個案之比較分析		90

6.1	相關個案的適用性分析.....	90
6.1.1	雲門舞集及朱宗慶團隊的基本資料.....	90
6.1.2	運動舞蹈以朱宗慶團隊作為產業參考的原因.....	94
6.2	朱宗慶打擊樂團隊的商業模式及特色.....	95
6.2.1	朱宗慶打擊樂團隊的價值鏈.....	95
6.2.2	朱宗慶打擊樂團隊的商業（經營）模式.....	99
6.3	小結：運動舞蹈的戰略布局.....	101
第七章 結論與建議		103
7.1	本論文之摘要.....	103
7.2	建議.....	107
7.2.1	對運動舞蹈的總體建議.....	107
7.2.2	對運動舞蹈的財務建議.....	109
附錄一 朱宗慶打擊樂團隊重要年表		111
附錄二 參考文獻		115

圖次

圖 1-1 本論文之研究構想	3
圖 1-2 本論文之章節架構	9
圖 3-1 運動舞蹈體驗產生的方式	32
圖 3-2 運動舞蹈競賽平台示圖（以英國黑池為例）	44
圖 3-3 運動舞蹈表演平台示意圖（以東京巨星秀為例）	44
圖 4-1 運動舞蹈參與者發展週期	48
圖 4-2 五類顧客特質雷達圖	52
圖 5-1 朱宗慶打擊樂團隊價值鏈	97



表次

表 1-1 本論文之個案研究對象	4
表 2-1 運動舞蹈產業發展歷程重要事件	12
表 2-2 運動舞蹈風格比較	19
表 2-3 三種舞蹈特質的比較	24
表 3-1 Beatrice 每週運動舞蹈支出試算（當週有比賽）	33
表 3-2 舞蹈教師每週收支試算（美國）	34
表 3-3 運動舞蹈教室價值創造方式	36
表 4-1 運動舞蹈教室的顧客區隔	52
表 4-2 顧客的舞蹈需求和舞蹈教室所能提供的商品、服務和體驗	54
表 4-3 以競賽為導向的舞蹈教室定位	55
表 4-4 舞蹈教室作為通路	56
表 4-5 顧客關係管理	58
表 4-6 運動舞蹈教室收費模式比較	59
表 4-7 舞蹈教室的核心資源	61
表 4-8 競賽導向之舞蹈教室的經營管理原則	63
表 4-9 舞蹈教室的成本結構	65
表 4-10 運動舞蹈商業模式(DanceSport Business Model)	66
表 4-11 市場力量(Market Forces/Market analysis)	67
表 4-12 產業力量(Industry forces)	68
表 4-13 主要趨勢(Key Trends)	70
表 4-14 總體經濟力量(Macroeconomics Forces)	71
表 4-15 運動舞蹈商業模式的未來路徑	73
表 4-16 運動舞蹈教室的 SWOT 分析	75
表 4-17 發現運動舞蹈的藍海策略(Exploring Customer Impact)	76
表 4-18 運動舞蹈模式藍海的四項行動架構	77
表 4-19 九個基本元素增加和減少的內容	78
表 4-20 運動舞蹈產業生命週期	80
表 4-21 BCG 矩陣	82
表 5-1 亞曼瑞舞蹈集團商業模式	88
表 6-1 雲門舞集及朱宗慶打擊樂團的基本比較	90
表 6-2 運動舞蹈、雲門舞集和朱宗慶打擊樂團的比較	94
表 6-3 朱宗慶打擊樂團	96
表 6-4 朱宗慶打擊樂團三個系統的商業模式	99
表 6-5 朱宗慶打擊樂團的思維	101

第一章 緒論

1.1 研究動機與研究構想

1.1.1 研究動機

運動舞蹈(dancesport)，或是一般更為熟悉的國際標準舞(ballroom dance)，在舞蹈、運動及娛樂產業占有愈來愈重要的地位。第一部掀起運動舞蹈狂熱的賣座名片首推 1987 年由 Patrick Swayze 和 Jennifer Grey 主演的「熱舞十七」¹ (Dirty Dancing)，該片描述「來自『上流社會、年輕純潔且未受世俗沾染的女主角』與來自『中下階層社會、久經世故且對男女之間原始吸引力熟稔的男主角』間，『在現實因素衝突下的美好愛情故事』」，不僅票房高達二億一千四百萬美金(\$214M)，並且贏得「奧斯卡電影最佳配樂獎(1987)」(Academy Award for Best Original Song)、「金球獎最佳原創歌曲獎(1988)」(Golden Globe Awards Best Original Song)及「葛萊美最佳流行組合獎(1988)」(Grammy Awards Best Pop Performance by a Duo)，於 2002 年還入選了「美國電影學會」(American Film Institute, AFI)的「百年百大愛情名片」(AFI's 100 Years...100 Passions)、2004 年「百年百大電影名曲」(AFI's 100 Years...100 Songs)以及 2005 年「百年百大電影經典台詞」(AFI's 100 Years...100 Movie Quotes)；2004 年由 Richard Gere 及 Jennifer Lopez 主演的好萊塢名片「來跳舞吧」(Shall we dance?)，則因為深刻詮釋了「『具有中年危機的平凡上班族』與『舞蹈事業陷入低潮的女老師』間，『若有似無且彼此療癒的情愫』」，在全球創下一億七千萬美金(\$170.1M)的票房佳績²，透過電影無遠弗屆的影響力，掀起一股國際標準舞的風潮；在臺灣，則因為藝人小 S 和劉真等的投入和推廣，漸漸受到演藝圈的重視而知名度大開，演變至今，運動舞蹈已經成為大小綜藝節目的重要製作元素。

在身為娛樂產業龍頭的美國，尤以「Dancing With the Stars」(ABC 電視台)、「So You Think You Can Dance」(Fox 電視台)以及「Ballroom Bootcamp」(TLC 電視台)三大電視節目為主，將運動舞蹈的「表演藝術和競賽」兩個本質發揮的淋漓盡致。尤其是以「名人搭配職業舞蹈教師競賽」的「Dancing with the Stars」(源自英國的"Strictly Come Dancing", BBC Worldwide)，該節目不僅播出各領域「名人」(運動員、歌手、主持人和喜劇演員等)在學習運動舞蹈過程的「糗態、困難和笨拙」；而隨著節目發展觀眾得以透過手中的「選票」支持他們心中覺得「最棒的組合」，最終在三位毒舌評審與全美觀眾的投票下，冠軍可以贏得約三

¹ Wikipedia, "Dirty Dancing"(film), 1987

² Wikipedia, "Shall we dance?"(film), 2004.

十萬美元的獎金³。而該節目每季幾乎都能達到平均二千萬個收視率，2009年第十季的首映，更創下當日晚間八點到十點黃金時段全美二千四百萬的超高收視⁴，這些輝煌的紀錄不僅證明現今社會大眾的心中，經常將運動舞蹈魅力和明星名人光環畫上等號，更凸顯出這個產業豐富的體驗經濟和文化娛樂價值。

然而電視節目和媒體的營造，僅揭露了運動舞蹈令人著迷的特質，並非產業的實況。選手和舞者看似具有光鮮亮麗的外表、和娛樂產業從業人員的高收入特徵，擁有令人稱羨的工作內容、和如同上流社會般的人際交往，但鎂光燈背後的陰影，則包含不穩定的收入來源、不易權衡的各種人際關係及沉重龐大的競賽參與成本；加上目前運動舞蹈產業的經營，充滿不同層次盤根錯節的困難和鴻溝，因此激發筆者欲以「事業經營角度」剖析整個產業發展的動機。此外，由於筆者在大學時期曾經擔任交通大學國際標準舞社復社社長(2006-2008)、大專組和業餘競賽選手、並且有多年以競賽為導向的舞蹈學習經驗至今，使得筆者對於運動舞蹈產業能夠有更深入的觀察和體會。本論文除了以「靜態」的形式實踐自己對於運動舞蹈的熱情之外，更重要的是希望藉此機會，找出一個經得起市場考驗的商業模式，幫助多數舞者和想進入這個產業的參與者，得以「有機會做自己喜歡做的事」，並且真正以此維生而不必再為五斗米折腰。

1.1.2 研究構想

本論文使用以下架構圖來說明本論文的發想概念：「第三世界的舞蹈」經由「西化」的過程，剔除第一世界不認可的元素、並加入西式審美觀及社會道德規範後，融合成為全新樣貌的「高級社交舞」。運動舞蹈發展史最重要的里程碑莫過於1920到1950年代英、美兩國一系列「標準化」的過程，經由英國特色的「集體決議」和「制度制定」的演化後，完成了運動舞蹈的「競賽」模式；而於美國，則因為受到「美式創業家精神」、「市場經濟」和「鼓勵自由競爭」的風氣影響，使得「運動舞蹈教室」出現百家爭鳴的盛況，故「英式競賽」和「美式舞蹈教室」自此成為運動舞蹈的重要載體，並經由這兩個載體的交互作用和轉化，「運動舞蹈魅力」(dancesport glamour)得以發揮娛樂價值、變成能夠具體設計的「運動舞蹈體驗」(dancesport experience)。此外，第三世界的「原始美」和「高級社交舞」的價值並未在演化過程消失，反而成為創意和創作源源不絕的動力進而持續強化魅力本身。而「營造運動舞蹈魅力」並大量將「運動舞蹈體驗」商業化作為商品販售給消費者的過程，即為「運動舞蹈的商業模式」，亦是本論文探討的重點。然而在真實世界中，無論是運動舞蹈魅力的創造者或是接收者，往往扮演了多重角色，他們不僅靠強化「魅力」(seduction)對他人的影響而獲益，也透過高度互動和魅力的自我內化，來平衡產業實際運作中各種複雜因素造成的阻礙，但整體

³ Answers.com(WikiAnswers), “Does the winner of Dancing with the stars win any money?”
http://wiki.answers.com/Q/Does_the_winner_of_Dancing_with_the_Stars_win_any_money(2010/12/26)

⁴ 參考 Nielsen TV Ratings, “Dancing with the Stars”.

上整個運動舞蹈產業的運作能夠以圖 1-1 來簡單的分解和表示之，本論文據此展開與運動舞蹈產業有關的各項實務性之探討。

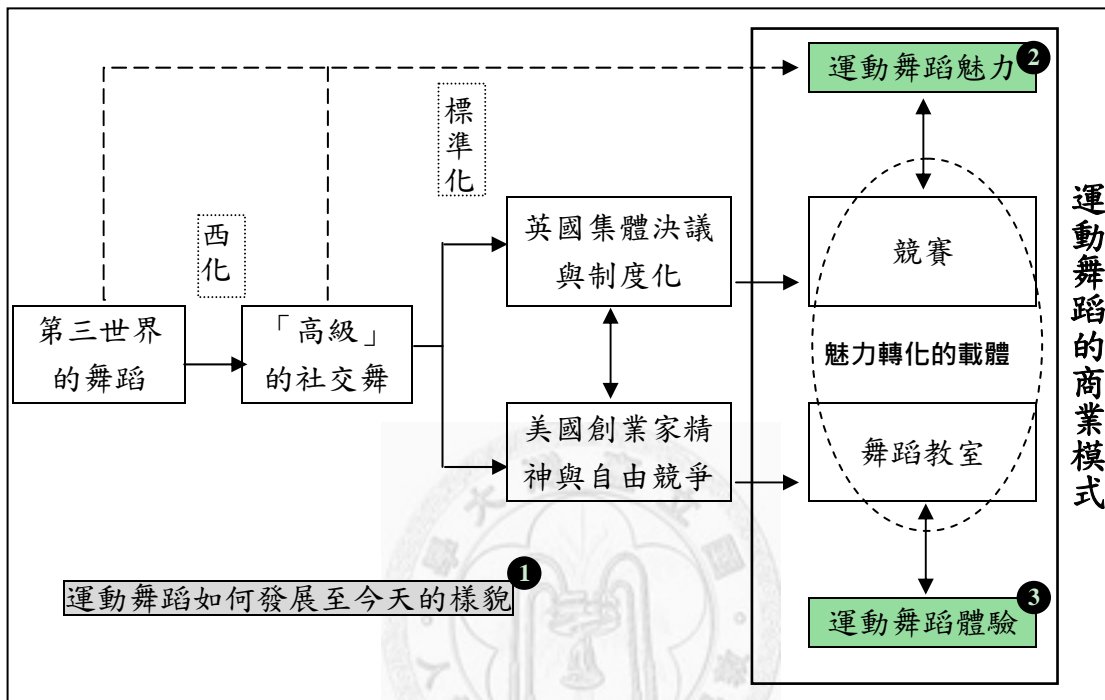


圖 1-1 本論文之研究構想

1.2 研究目的與研究問題

1.2.1 研究目的

經由前述之研究動機，本論文希望能達到以下三個目的：

- (1) 整理出運動舞蹈發展至今的歷史脈絡和多元文化特色，作為未來舞蹈創作和商業創意的原動力；
- (2) 研究運動舞蹈的吸引力，並歸納其作為一「娛樂」，該「魅力體驗」產生的流程和價值傳遞方式；
- (3) 最後一點也是本論文最重要的目的，找出運動舞蹈的商業模式和未來發展方向，作為業內人士（舞者、評審、學生、周邊廠商、競賽主辦單位和媒體等）及管理團隊的經營架構及規劃建議。

1.2.2 研究問題

本論文依據前述之研究核心和研究目的有以下之研究問題：

- (1) 運動舞蹈如何發展至現今以競賽和舞蹈教室經營為主的產業型態？其重要背景和關鍵事件有哪些？社會所接受的運動舞蹈定位和價值遷移為何？英式系統和美式風格對於運動舞蹈產業和全世界運動舞蹈的發展有什麼根本性的影響？
- (2) 奧運對運動舞蹈的正面影響為何？運動舞蹈應該被歸類為娛樂產業中的「表演藝術產業」還是「運動產業」？其藝術觀點和運動觀點切入的角度分別有什麼特色？為什麼 1997 年運動舞蹈被列為「準」奧運競賽項目之後遲未成為正式競賽項目？運動舞蹈對奧運而言的兩難為何？
- (3) 運動舞蹈產業內各式的顧客角色有什麼特質？其互動模式和人際交往關係有什麼樣的獨特之處？所謂「運動舞蹈魅力」(dancesport glamour) 和「體驗」(dancesport experience) 又是怎麼形成的？這些「魅力」和「體驗」帶來的娛樂價值在哪裡？舞蹈教室在其中具有什麼樣的定位？
- (4) 運動舞蹈的商業模式為何？其隨生命週期的演進有什麼不同的變化？提供顧客的價值和獲利方式有什麼差異？產業競爭的強度及成長過程遭遇的困難和危機有哪些？各個階段的關鍵成功因素為何？業界第一的亞曼瑞舞蹈集團其商業模式和特許合約有什麼樣的特色？
- (5) 對照台灣最具代表性、且同時經營教學教室的表演藝術團體，雲門舞集和朱宗慶打擊樂團，運動舞蹈能否分別對應和取法兩者的經營模式？難以仿效雲門舞集的原因為何？而朱宗慶打擊團為運動舞蹈戰略布局帶來的應用有哪些？

1.3 個案研究對象及分析工具

1.3.1 個案研究對象

本論文針對研究問題進行個案研究，所選擇的個案研究對象和原因如表 1-1 所示：

表 1-1 本論文之個案研究對象

研究主體	個案選擇	原因
舞蹈教室	李佩玲舞蹈教室	台灣經營績效和選手成績最佳的運動舞蹈教室之一及筆者個人學習經驗
競賽	英國黑池舞蹈節	歷史最久、最具代表性、不

	(Blackpool Dance Festival)	分聯盟、且資料最齊全之運動舞蹈競賽
	奧 克運動會 (Olympic Games)	1997 運動舞蹈成為「準奧運競賽項目」
	2010 廣州亞 運動會 (Asia Games)	2010 廣州亞運是運動舞蹈首次成為大型運動賽事的正式競賽項目
演出	東京巨星秀(World Super Stars Dance Festival)	運動舞蹈界對選手評價的風向球
舞蹈集團	亞曼瑞國際舞蹈集團(Arthur Murray Franchised Dance Studio)	全世界最大且連鎖經營據點最多的運動舞蹈教室
參考個案	雲門舞集	台灣最具代表性的舞團和表演藝術團體
	朱宗慶打擊樂團	台灣受市場考驗最成功的演出團體之一

資料來源：本論文整理

1.3.2 個案分析工具

本論文依據個案研究分析的需求，使用 Business Model Generation(2010) 於”Strategy”一章結合「商業模式」的策略分析工具，於產業和組織層次的分析工具如下：在「產業層次」使用「商業模式的外部環境及產業分析」(Business model environment)、「藍海策略」(Blue Ocean Strategy)及「產業吸引力和關鍵成功因素」(Key Success Factor)；在「組織層次」則使用「組織的資源與能力」(Resources and Capabilities)、「波特價值鏈分析」(Porter’s Value Chain)、「商業模式」(Business model)、「SWOT 分析」及「BCG 矩陣」。

1.4 研究範圍與章節架構

1.4.1 研究範圍

本論文受制於筆者本身的經驗和目前有限的產業資料，因此在研究範圍有以下兩個主要設定：

1. 本篇論文依據業界慣例，定義「國際標準舞」(ballroom dance)等同於「運動舞蹈」(dancesport)，並統一以「運動舞蹈」稱之，同時依據「世界舞蹈總會(俗稱職業聯盟)」(World Dance Council, WDC)對「國際標準舞」(Ballroom Dance)的定義，以及於 1997 年通過國際奧委會(International

Olympic Committee, IOC)認可並採納的「國際運動舞蹈協會(俗稱業餘聯盟)」(International DanceSport Federation, IDSF)所定義之「運動舞蹈」(DanceSport)，其所限定之十項舞科分別為：

- (1) 標準舞／摩登舞(Standard/Mordern)：華爾 (Waltz)、探 (Tango)、維也納華爾 (Viennese Waltz)、慢 步(Slow Foxtrot)和快四步 (Quick Step)共五項；
 - (2) 拉丁舞(Latin)： (Cha Cha)、倫巴(Rumba)、 巴(Samba)、鬥牛舞(Paso Doble)及捷舞(Jive)共五項。
2. 本篇論文因資料之 限，故以美國運動舞蹈產業的發展為主軸、搭配台灣的現況加以闡述推論之，其他國家則不在本文的探討內容。

1.4.2 章節架構

根據前述的研究問題、個案研究對象和所設定之研究範圍，本論文一共分為五大章。本論文之第二章為運動舞蹈產業概論，係根據運動舞蹈發展歷史的重要背景和時代因素著手，歸納出整個運動舞蹈產業的「西化」(或是「白化」)的過程，並以兩次產業大型的「標準化」之爭：一次為「英式系統的競賽模式」和「美式風格的舞蹈教學模式」的「產業運作型態」之爭，由根本上影響了運動舞蹈至今的發展面貌；另一次則為因奧運而起的「藝術或運動定位」之爭，凸顯了運動舞蹈作為一準奧運競賽項目，在「主觀與客觀」和「理性與感性」上的 盾與兩難，雖然並未因此撼動運動舞蹈產業的形態，但對於各國推廣運動舞蹈的發展卻有著深遠的影響。

本論文之第三章專注於剖析「運動舞蹈魅力」和產業中「運動舞蹈體驗」進行的現況，除了說明「魅力產生的流程」之外，也透過「師生組」(Pro-Am)競賽的實例，來呈現「舞蹈教師的高收入源於依賴某些特定個人班學生高額學費支出」的特色，並點出這些光 背後各種可能的「副作用」(side-effect)；而作為運動舞蹈產業價值傳遞載體的「舞蹈教室」和「競賽」，本論文透過個案的深入研究發現，運動舞蹈選手和舞者幾乎要「補貼」競賽且無法獲得任何合理的獎金，而是必須透過競賽帶來的名次及聲望，再由「舞蹈教室」的舞蹈教學或是演出獲得實質收入，這也是本論文選擇「舞蹈教室」建立商業模式的主要關鍵。

本論文之第四章為運動舞蹈商業模式之建立和策略分析，是本論文最重要的一部分，其內容包括分析和建置運動舞蹈商業模式的九個基本元素：首先由「顧客區隔」出發，接下來選擇對應各顧客需求之「價值主張」並且思考傳遞價值的「通路」及維 長期「顧客關係」的管理方法，至此係能進入「利潤鏈」並推演出運動舞蹈商業模式的「顧客觀點」、「舞蹈教室供給觀點」和「財務的收入面」；為了支持價值創造，運動舞蹈教室必須具備具有競爭優勢的「核心資源」和能夠維持長期利潤的「主要活動」，同時針對自己不擅長、但對商業模式重要的部分，建立起密切的「關鍵合作夥伴」，而這些支持性的活動則會對商業模式帶來「成

本結構」的支出，是故經由以上九個變數，得以建立起一完整的運動舞蹈商業模式。第四章的第二個重點在於運動舞蹈商業模式的策略分析，本論文使用商業模式結合產業分析的工具來檢視運動舞蹈商業模式的外部環境，接下來運用 SWOT 來評價已建立之運動舞蹈商業模式，並通過藍海策略的四項行動架構找出運動舞蹈商業模式的九個基本元素各有什麼能夠改進的未來發展路徑，最後歸結上述之推論，以運動舞蹈產業的生命周期和關鍵成功因素作結。

本論文之第五和第六章為參考個案的比較分析。本論文拉高思考層次、站在運動舞蹈集團戰略布局的角度，第五章先分析亞曼瑞舞蹈集團的機制設計和特許經營模式，在定位其作為美國市場之典型案例和運動舞蹈產業成熟期之代表的後，第六章隨即檢視雲門舞集和朱宗慶打擊樂團這兩個台灣最成功、且同時經營教學教室的表演藝術團體，對於運動舞蹈集團的品牌建立、財務來源以及內部生態系統建置三個面向的應用。

本論文之第七章為結論與建議。結論部分係將本論文之分析推論和實務發現精成若干重點，其中包括運動舞蹈產業的發展脈絡和娛樂價值之綜合說明，以及依此原則而建立之運動舞蹈商業模式；最後再根據參考個案的成功模式，指出運動舞蹈未來的戰略邏輯。在建議部分，本論文分別以娛樂產業之核心競爭力和財務策略兩大面向，提出對運動舞蹈總體和財務資料建置的若干後續研究建議。

本論文之第二章為第三章運動舞蹈魅力形成的主要背景和成因，第三章為第四章運動舞蹈商業模式建立與策略分析的主要內容和核心，第四章則站在前兩章的基礎上，推演和發展出運動舞蹈產業的生命週期及關鍵成功因素，第五和第六章則運用第四章的分析邏輯，以台灣頂尖藝術團體的成功關鍵作為運動舞蹈未來商業布局之依據。第七章之結論與建議則為本論文之第五大部分。

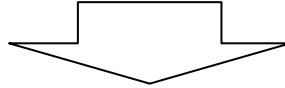
圖 1-2 為本論文之範圍與各主要章節之要點說明。

運動舞蹈發展歷史 (2.1)

- 重要背景和轉變(2.1.1)
- 英國與美國的產業標準之爭(2.1.2)

奧運的兩難：藝術和運動的拉鋸戰 (2.2)

- 藝術觀點的比較 (2.2.1)
- 運動觀點的比較 (2.2.2)
- 運動舞蹈的奧運難題 (2.2.3)
- 2010 廣州亞運 (2.2.4)



運動舞蹈的體驗和魅力 (3.1)

- 運動舞蹈體驗產生的方式
- 個人班學生週支出試算
- 舞蹈教師週收支試算

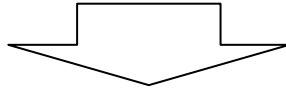
舞蹈教室價值創造方式 (3.2)

- 舞蹈教學 (3.2.1)
- 周邊產品銷售 (3.2.2)
- 競賽規劃 (3.2.3)
- 社群經營及其他活動 (3.2.4)

運動舞蹈競賽與演出 (3.3)

- 英國黑池舞蹈節與東京巨星秀 (3.3.1)
- 競賽與演出的平台模式 (3.3.2)

小結：以舞蹈教室建構商業模式的原因 (3.3.3)



運動舞蹈參與者發展週期 (4.1)

運動舞蹈商業模式與九個基本元素 (4.2)

- 顧客區隔 (4.2.1)
- 價值主張 (4.2.2)
- 通路 (4.2.3)
- 顧客關係 (4.2.4)
- 利潤鏈 (4.2.5)
- 核心資源 (4.2.6)
- 主要活動 (4.2.7)
- 關鍵合作夥伴 (4.2.8)
- 成本結構 (4.2.9)
- 小結：運動舞蹈商業模式 (4.2.10)

運動舞蹈商業模式的策略分析 (4.3)

- 運動舞蹈模式的外部環境分析 (4.3.1)
- 運用 SWOT 分析評價運動舞蹈商業模式 (4.3.2)
- 運動舞蹈產業的藍海及未來發展路徑 (4.3.3)

小結：運動舞蹈產業的生命週期及關鍵成功因素

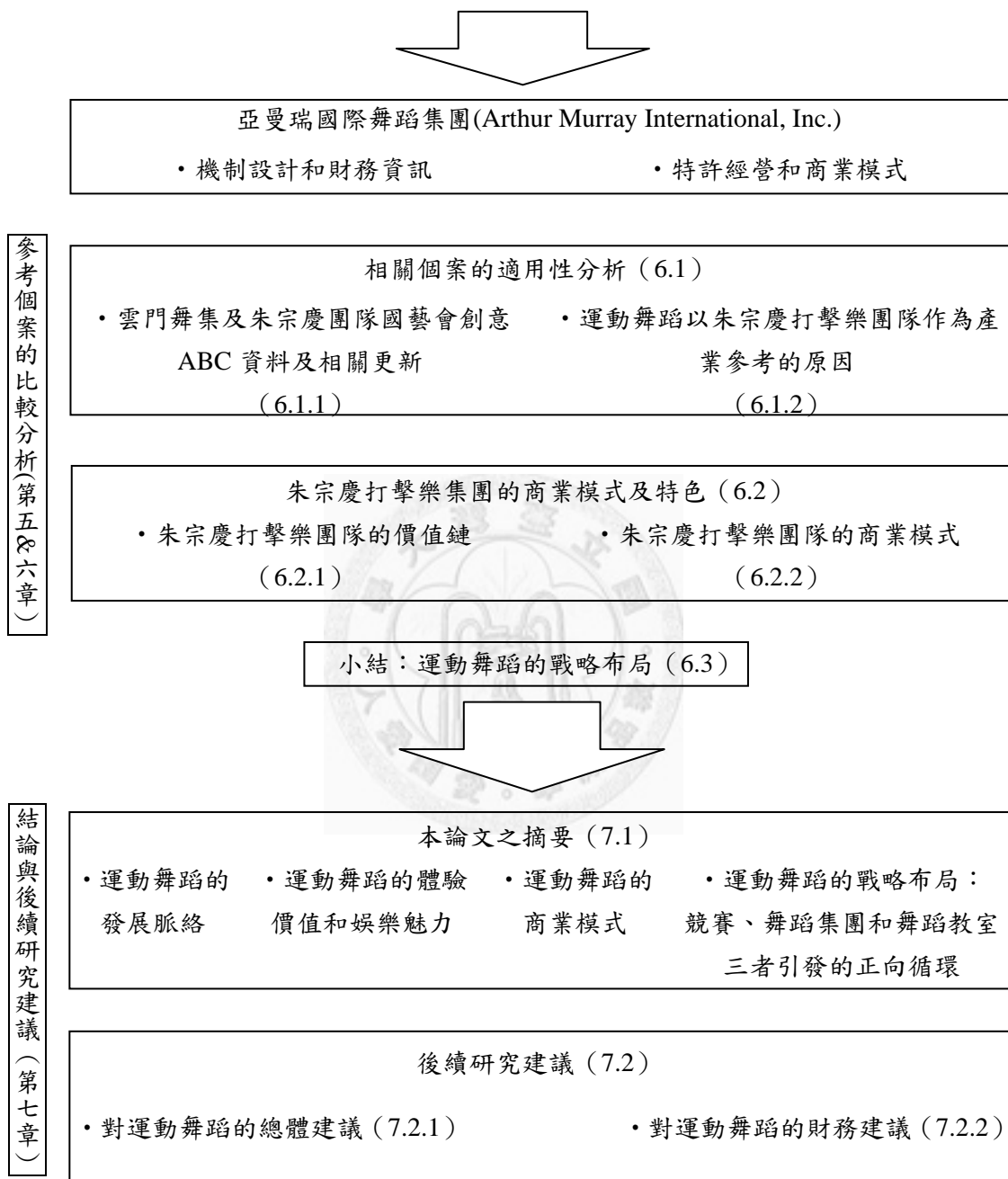


圖 1-2 本論文之章節架構

1.5 研究限制

本論文所涉之範圍相當廣，研究期間僅十個月，研究主題須具備相當程度之運動舞蹈業內專業，而研究者本身的舞蹈專業與行業經驗均不足，再加上其他因素使得本論文有以下之限制：

1. 本論文聚焦於發生在舞蹈教室和運動舞蹈競賽的營利活動上，因此夜店、

社區和學校社團等對於運動舞蹈產業的影響不在本論文探討的範圍內。

2. 雖然運動舞蹈在不同地區有其獨特的發展形式，但本論文僅聚焦於國際標準的十項舞科，台灣式和美式的標準亦不在本論文的討論範圍內。
3. 在論文撰寫形式上，由於文字極難完整呈現運動舞蹈的本質和商業特色，因此本篇論文將充分使用 解進行必要之補充，並搭配相關圖片和影片連結網 進行說明。
4. 本論文無法針對運動舞蹈產業的財務資料進行深入的分析，囿於目前產業的慣例多為現金交易、各教室的規模不大故毋須製作財務報表，因此本論文僅能以表定的訂價進行相關策略推論。

最後，由於本論文在運動舞蹈的商業模式之探討上屬於國內的第一次嘗試，偏誤與不足之處必多，研究者僅 能較全面性的把握運動舞蹈商業模式和產業發展之重點，以作為未來在各領域中對於運動舞蹈產業更進一步探究之基礎。



第二章 運動舞蹈發展回顧

運動舞蹈的發展結合了 1920 到 1950 年代間，西方世界對第三世界的異國情調、國主義情節以及社會愈來愈自由開放的感官追求，並且吸收爵士樂、流行音樂以及傳統古典芭蕾的底蘊，加上民主主義和移民潮帶來的多元文化養分，因此發展出其「既原始又高雅」、「既下流又上流」、「既親民又高不可攀」的獨特魅力。

1950 年代之後，運動舞蹈開始出現兩次大規模的產業標準之爭：第一次是英式系統與美式風格的優劣之爭，從根本上影響了全世界的運動舞蹈產業走向；第二次則是成為奧林匹克運動會準正式競賽項目的「藝術」及「運動」定位之爭，然而凸顯的卻是運動舞蹈本身評判機制的矛盾和缺憾，由於目前「世界運動舞蹈協會」(IDSF)尚無法完善改進競賽規則，故對產業產生的影響反而有限。本章會分別就兩次「標準戰爭」進行詳細的剖析，並點出其左右後續相關商業行為的關鍵。

2.1 運動舞蹈發展歷史

本節第一部分先站在 Glamour Addiction(2006)一書第二章⁵的內容以及網路資料，以表 2-1 來整理美國與英國運動舞蹈發展史，並列出重要事件作為產業背景說明；在第二個段落則分析美、英兩個系統的發展環境和架構，闡述這兩個國家促成舞蹈教室和競賽形成的過程跟原因，最後再解釋世界各國採行英式系統作為運動舞蹈國際標準的理由。

⁵ Juliet McMains, *Glamour Addiction*(2006), Chapter two, “Representations of Social Dance: A Genealogy of Improvisation”, p.63-p.107

表 2-1 運動舞蹈產業發展歷程重要事件

時間	美國	英國	產業重要事紀
1910s	<ul style="list-style-type: none"> 1912 Arthur Murray 開始舞蹈教學 	<ul style="list-style-type: none"> 歐 舞蹈 (如： 舞曲) 	<ul style="list-style-type: none"> 1897-1918 The Ragtime 1913 世界探 熱 1914-1918 第一次世界大戰 1917 斯革命
1920s	<ul style="list-style-type: none"> 1920 穆氏廣播舞蹈教學 1920 Murray Footprint 及 授教學開始 1925 授課程達全美 五百萬個 箱，年 利 達\$35K 	<ul style="list-style-type: none"> 1920 五月英國首開 非正式的舞蹈研討會 1924 英 國 家舞蹈 教師協會(ISTD)成立 1929"Great Conference"展開；英 國舞蹈協會(OBBD) 成立 	<ul style="list-style-type: none"> 1920 年代被稱為"The Jazz Age" 1920 Irene & Vernon Castle 制定"The Castle Walk"
1930s	<ul style="list-style-type: none"> 1935 出現第一個穆氏 特許經營的舞蹈教室 1938 Arthur Murray 舞 蹈教室開始大量擴張 	<ul style="list-style-type: none"> 1931 英式競賽規則 完成 	<ul style="list-style-type: none"> 1930 年代運動舞蹈進行 全面「除黑」，使運動舞 蹈幾乎成為「純白人」的 運動
1940s	<ul style="list-style-type: none"> 1946「亞曼瑞國際舞蹈 集團」成立；同年穆氏 內部教師 評「只重視 表面而未教導學生真 正舞蹈技能」 	<ul style="list-style-type: none"> 1947 Pierre 完成 Cuban System of Ballroom Dance Rumba，並在倫巴基 礎上逐步完成 、 巴、鬥牛舞和捷舞 1948 英式舞蹈經 典"Modern Ballroom Dance"被翻譯成日文 	<ul style="list-style-type: none"> 1939-1945 第二次世界大 戰
1950s	<ul style="list-style-type: none"> 1950 穆氏向 ABC 電視 台購買半小時的時段 製播"The Arthur Murray Dance Party"； 該節目在 1950-1960 紅 遍全美 	<ul style="list-style-type: none"> 1955 ISTD 正式認定 Pierre 制定的拉丁舞 蹈項目為正式競賽舞 科 	<ul style="list-style-type: none"> 1950 世界舞蹈總會 (WDC)即職業總會成立 1957 世界業餘聯盟成立
1960s	<ul style="list-style-type: none"> 1961 ISTD 在美分支機 構成立 1964 Arthur Murray 退 休，不再從事積極活動 	<ul style="list-style-type: none"> 1962 以英國為首的 國際舞總成立 (ICBD，過去為 NDCA) 「英式風格」成為「世 界標準」(International Standard) 	<ul style="list-style-type: none"> 1960 電視第一次轉播運 動舞蹈
1970s 至今	<ul style="list-style-type: none"> 1970 穆氏舞蹈教室全 盛時期，教室數量曾達 3,560 家；現存約 275 家 1991 Arthur Murray 過 世 1999 Kathryn Murray 逝 世 2010 十月亞曼瑞台北 教室開幕 		<ul style="list-style-type: none"> 1987 電影「熱舞十七」 1990 業餘聯盟為了奧運 正式更名為 IDSF，並正 名「國際標準舞」 (Ballroom Dance)為「運 動舞蹈」(DanceSport) 1997 奧委會認定「運動 舞蹈」為準奧運競賽項目 且 IDSF 為唯一官方組織 2004 電影「來跳舞吧！」 2010 廣州亞運將運動舞 蹈列為正式競賽項目

本論文整理

2.1.1 重要背景和里程碑

十九世紀開始，社交舞由團體舞轉向注重雙人舞(partner dance)的發展，舞蹈風格也由隊形變化和整齊劃一的特色，改為聚焦於一對舞伴彼此的互動和對舞蹈的詮釋。近代運動舞蹈的發展，受到社會變遷過程中「工業革命、都市化、移民潮、中產階級 起、消費者文化和廣告的興盛、女性主義 頭、科技進步以及人們相信命運掌握在自己手裡」⁶等因素的交互影響，使得運動舞蹈不再閉鎖於上流社會的私 娛樂，而能夠逐步貼近大眾市場成為娛樂產業。

工業革命和中產階級 起的影響較為直觀，故以下僅就其他幾項議題進行更進一步的說明。首先是「都市化」的影響，由於人口愈來愈向都市集中，使得大眾對於新興娛樂場所的需求提高，美國在 士樂 發展的助力之下，舞廳和夜總會順勢 立，使得不同社會階級的人有一個彼此切 舞技和互動的正當管道，並透過融合各方特點的方式，促使文化和舞蹈開始交流演變。移民潮對於運動舞蹈和社會的影響甚 ，但在解釋其衝擊之前，必須先說明 國主義在中間扮演的角色。在西方眼中的第三世界經常和神 與熱情畫上等號，因此 民者將被 民地的「情感資本」(emotional capital)：激情、熱情和情慾(英文為"Patient"一字)，透過「異國情調」的形式、把「開化社會」難以 的「原始美」銷往西方；由於「情感經濟」(Patient economy)和「異國風情」實質上保留了第一和第三世界間政治經濟的不平等關係、及其 的資源 和 奪行為，這種帶有「國家」、「文化」和「社會階級不平等」的「本質差異」，使得拉丁舞蹈經過西方禮儀的「白()化」之後，得以帶者「致命的吸引力」登上 民母國的大雅之堂。因此非 、拉丁美 和加 比海 移民潮對於運動舞蹈發展最大的衝擊在於挑戰「西式拉丁」非「正統拉丁」的地位，一位「真正」的拉丁舞者，除了 著拉丁舞蹈的舞步之外，其 色、服裝、表情、肢體語言和慣性是一種潛移默化的內在資本，與高貴優雅的西方舞者相比， 無疑問的更能突顯真實的拉丁情 。時至今日，使得運動舞蹈的舞者無論其人種，皆會無所不用其極的維持其光滑亮麗的古 色肌 ，以塑造外表符合拉丁印象的專業造型。

消費者文化和廣告無遠弗屆的影響力對於運動舞蹈發展扮演了「資訊傳遞」和「教育」兩個重要角色。早期的運動舞蹈為了避免 道人士的攻擊和負面形象的負擔(屬於野 、原始、 隸和 女等「下流社會」的舞蹈)，故在廣告行銷中，大力將自己與「上流社會」高雅的形象、和「向上流社會流動」的社交活動作連結。在社會階級向上流動的過程中，可以透過「經濟資本」、「社會資本」、「教育資本」和「文化資本」的累積來達到目標，前三者雖然簡單明 (例如：收入和資產價值、有影響力的工作、 入 門、出身世家望族以及正式教育程度等)但在現實中往往為「既定事實」、或是「不易在短期內改變和突破」，而「文化資本」(例如：美酒美食的品味能力和名畫骨 的 賞力)因為目前沒有定論，所以具有解釋上的彈性和廣義的著力點，因此運動舞蹈透過肢體、禮儀、服裝和外

⁶ Juliet McMains, *Glamour Addiction*(2006), Ch2, p.67

觀的改變，搭配高級的競賽及表演場合、和社交名流出入的形象，加上 1990 年代開始刻意塑造的諸多舞蹈明星和宣傳，使得消費者相信，透過「學習」和「模仿」得以使自己在短期內累積「文化資本」、進而「變」，縮短與「印象中」上流社會的距離⁷。

另外一個重要因素則是女性主義和女性自覺的頭，使得社會大眾得以更真實的面對和追求性自主及性自由。社會規範開始允許女性挑選屬意的另一半、服裝設計更強調女性身體線條的展現、社會風氣開始探索兩性間最本能的吸引力和互動，這些都為運動舞蹈找到合理化的正當解釋；此時的運動舞蹈開始和「增強自信」、「社會互動」、「自由控制身體」和「享受生命」相提並論，運動舞蹈舞星們也成功的把「自我突破」、「經典」、「浪漫」、「優雅」和「個人風格」等抽象價值和運動舞蹈形象作連結，使得運動舞蹈的內涵更加豐富和深厚。而新時代的思想體系則促使人們相信「命運掌握在自己手中」，因此社會地位、體態和情感皆可以經由努力來改善，這樣的觀念再加上新型錄影和錄音設備的出現，使得大眾不再需要依賴昂貴的現場大樂隊演奏，轉而透過錄音帶和錄影帶大幅降低樂曲取得和學習的成本。而路交通的快速發展，則是幫助運動舞蹈的「流行文化」及「舞星塑造」可以快速複製和推展到全美各地，使得運動舞蹈不再只是塑身材的好媒介，而是成為「自我實現」和「自我進化」的「美夢載體」。

運動舞蹈的發展和士樂彼此相輔相成，尤其是 Ragtime 時期的音樂影響最為深遠。當時的非音樂家不畏種族視和生存上的困難，努力在酒吧、夜總會甚至是院演奏，其切分音(syncopated)和不規則(ragged)的節奏，賦予舞蹈「即興演出」(improvisation)和「自由揮」的空間，並且奠定了其非正統的音樂血。二十世紀的 Ragtime 音樂，更廣泛的吸收歐古典樂的長處，並因為演奏和 John Phillip Sousa 傑出的創作，奠定其引領風潮的時代地位⁸。對於運動舞蹈而言，舞星們在「沒有舞台」的夜總會和舞廳，隨著現場樂隊「即興」的「一展長才」來創造流行，使得觀眾可以在表演前或表演後，模仿並複製最新的動作和詮釋，這種「演出者和觀眾間」充滿高度互動的表演方式，和傳統印象中位於大舞台、演出有精緻服裝景的芭蕾舞有著極大的落差，不僅更具有彈性和市場導向，也因勢利導促成周邊產業的發展，故約在 1910 年代中期之後，運動舞蹈產業正式出現。

然而，士樂和第三世界的熱情雖然創造出極大的魅力(glamour)和商機，但在當時的社會眼中卻難以與「下層社會」、「不潔」、「粗俗」和「性行為不道德」的偏見分開，是故舞蹈界積極的開始推行「白化運動」，黑人舞者 Harold Norton & Margot Webb 對舞蹈的諸多越貢獻被無情殺，有色人種「即興演出」的天賦和本質亦在舞蹈「標準化」的過程中被完全移除，成功的「除黑」結果，使得 1930 年代之後幾乎認定運動舞蹈是純的白人運動。

第一個勇於賦予運動舞蹈正當性的首推 Dodworth Family Dancing Schools，

⁷ Juliet McMains, *Glamour Addiction*(2006), Introduction, "French Sociologist", Pierre Bourdieu, p.4

⁸ Wikipedia, *Ragtime jazz*.

該學校由十九世紀末於 約成立開始，就 導透過運動舞蹈強調的「尊重他人」、「禮貌」及「友好行為」來 孩子們的言行舉止，幫助他們提早適應並且學習上流社會應有的禮儀，但是這樣與「道德」 結的定位顯然沒有得到市場的支持，該學校於 1920 年結 營業。緊接著賦予運動舞蹈「新意」的關鍵人物以 Irene & Vernon Castle 夫 為代表，他們將早期的 ragtime dance 加以「純化」，去除任何可能與中下階層和黑人有關的姿勢和動作、消弭運動舞蹈強調「男子氣概和女性氣息」的特質，發展出風 一時的 Castle Walk，並打響「白人舞蹈是高雅、優越又有益身心」的品牌形象，激發數以千計的成人投入運動舞蹈學習行列。相對於強調「男性 剛形象」的主要競爭對手 Maurice Mouvét，Castle 經濟上實質的成功更加證明市場的接受和肯定。

運動舞蹈至 1920 年代之後，在英國及美國出現了兩個截然不同的發展模式，美國以 Arthur Murray 創建的「穆氏王 王」為首，發揮美國「創業家精神」的本色，克服運動舞蹈教學上「多元多宗」的缺點，以 授課程開始，衍生出獨 一格的「Murray footprint」，使得舞蹈能夠維持穩定的教學品質，搭配出版書 、媒體合作和連鎖經營，在群 割據的美國市場站穩「運動舞蹈界龍頭」(de facto)的地位，並創造出今日享譽國際的「亞曼瑞舞蹈集團」(The Arthur Murray Franchised Dance Studio)；英國則是透過「委員會集體決議」(de jure)的方式，統一了全國的運動舞蹈的舞科、舞步、音樂和跳法，為競賽模式的形成和舞蹈的傳播打下良好的基礎，最終透過英國 家舞蹈教師協會的經營和行銷，「英式風格」自此成為運動舞蹈「國際標準」的同義詞，黑池舞蹈節(Blackpool Dance Festival, 1920-)也順理成章變成運動舞蹈界的年度盛事和最高 堂。

2.1.2 英國與美國的產業標準之爭

美國

1920 年代 Arthur Murray 創立了運動舞蹈教室，自此在百家爭鳴的美國市場開 了龐大的舞蹈事業。「運動舞蹈教學」存在雙向的阻礙，首先是教師的授課方式難以穩定複製，不同老師因為本身技巧、口條以及經驗的差異，容易造成授課品質上的波動；其次是學生 異的身體素質、學習動機和反應能力，也會造成教學上必須隨時「因材施教」的特色；再者，消費者本身缺乏引入其他客觀資訊進行印證的能力，使得舞蹈教學必須仰賴實際體驗來創造價值，但是「親身經歷」往往又會增高學習成本和受到地理條件的限制。然而，穆氏反其道而行，大 的採用「 授課程」(mail-order business)來進行教學，他率先認定「舞本同源」的基調，並且以「節奏」和「技巧」兩個面向將舞蹈簡化並分類，歸納出知名的「Murray footprint」，使得無法親身學習的學生也可以透過 張上詳細印製和解說的舞步，準確的學習「入門」、「基礎」和「練習」三種課程；穆氏還在 授課程中加入「客製化」的特點，透過書信往 解答了數以萬計忠誠學 的疑難雜 。1925 年「穆氏腳步」即 進全美五百萬個 箱、創造年 利達\$35,000 的成績。

1935 年出現第一個穆氏特許經營的舞蹈教室，除了 授課程持續發揮「小

兵立大功」的影響力之外，穆氏也開始積極培養認同、並在未來得以和顧客建立長期「穆氏文化」(Murray etiquette)的種子教師，並經由大量複製第一個教室的方式進行擴張(roll-up)，使得所有穆氏教室的基本舞步、課程規劃、教學方法、使用術語、體設施都達到相同水準。1946年穆氏在全美共有72個經營據點，年利達到\$20M。Arthur Murray並沒有忘記授課程帶來的龐大益處，1930到1950年代數度改版的「穆氏舞蹈手冊」(Murray dance manual)把穆氏對運動舞蹈的「標準」和「審美觀」塑造為「美國人的觀點」，並且透過王室成員和政商名流的背書⁹，非常有技巧的避開敏感的種族問題，和舞蹈根源保持著微妙的安全距離。此外，1950年代穆氏與ABC電視台合作推出“The Arthur Murray Party”節目，透過舞者的正式服裝和優雅風範，強化「到穆氏學舞等同於化身為有錢人」的想像，並經由對電視、媒體、廣告和出版品的操弄，使「穆氏」變成「舞動人生」的第一品牌。1946年穆氏內部的舞蹈教師投書Dance Magazine，擊穆氏「只重視表面而未教導學生真正舞蹈技能」的「風」，加上當時英國開始發展競賽系統、並積極行銷到全世界，迫使穆氏重新將課程分類為「初」(bronze)、「中」(silver)、「高」(gold)三級，並明確訂出各級別必須具備的技巧和技能，而「未通過技術檢驗不得進階」的改變，不僅使教師可以組合和建議更多「套裝課程」，也滿足學生愈來愈專業的需求。

穆氏無論是在行銷定位或出版物都非常強調舞蹈的「精確度和自信」，而非拉丁即興風格那種「或開放式」的動作，以符合學生們內心對於「高級」的投射；在教學態度上，舞蹈教師必須平衡「鼓勵」及「評」兩種態度，以確保學生學習的動機和熱情不會因為時間和挫折減退；販售「穆氏產品衍生出來的『想』」而非僅是舞蹈本身，一直是穆氏國至今成功不的核心策略。電影起後，夜總會和舞廳的影響力逐漸式微，1930年代的美式經典代表被Fred Astaire風流的西裝和Ginger Roger性感又不失貴氣的高級晚禮服占據¹⁰，運動舞蹈自然而然的與「高級飯店大舞廳(ballroom)」、「曼史」(romance)及「上流社會的休閒娛樂」畫上等號，也為1987年影響後世甚大的名片「熱舞十七」(“Dirty Dancing”)提供了最重要的劇情題材。雖然Fred Astaire夾著電影明星光環、以張和戲劇化的教學手法成為Arthur Murray舞蹈教室的主要競爭對手，但是此後所有舞蹈教室的經營手法幾乎都不脫穆氏的商業模式。目前全世界約有200多間Arthur Murray教室(美加、日本、德國、南非、以色列、義大利和波多各)，2010年十月「亞曼瑞舞蹈集團」台北教室正式開幕，而Fred Astaire則在美加地區擁有約100多間教室。

英國

拉丁美和加比海黑人舞蹈真正在西方造成風的「第一支舞」應該要歸

⁹ 1942“How to Become A Good Dancer”請到 *Duke of Windsor, Kay Francis, Rudy Vallee, James Roosevelt* 和 *Elizabeth Arden* 聯名推薦並擔任面人物。

¹⁰ 參考 Youtube, Fred Astaire 與 Ginger Roger 1935 RKO 經典名片 “Top Hat” 的經典名曲 “Dancing Check to Check” <http://www.youtube.com/watch?v=HYHZh-xnqhE> (2010/10/05)

功於探 。1913 年是西方「探 」的里程碑，無論是英國、美國、還是法國皆出現了自己詮釋和演繹的版本。雖然各國的「舞法」不同，在基礎上所有的探 都不脫一種「 的熱情」，舞者帶給觀眾的 想和 力並非舞蹈本身，最重要的還是原始狂放的肢體語言背後，帶有衝突、 盾、 以及英 主義等異國情 下的愛情迷思。1920 年英式探 剔除了從前在 院中，女舞者對男舞者大量的 部挑 動作、而保留了獨特的 頭特徵，在一片歐 舞蹈的環 下，正式成為運動舞蹈標準舞的指定項目。

大體上英國上流社會的舞蹈環境還是受歐 影響比較深遠，直到二十世紀初期，奧地利、法國和義大利的音樂舞蹈仍 為高雅和上流的同義詞，直到第一次世界大戰(1914-1918)，在美風行的 Ragtime dance 才隨著美國大兵的步 走入英國及歐 。雖然英國舞蹈教師致力於對運動舞蹈的改造，亦是出於「確保自己飯 』的目的，但作風與美國放任百家爭鳴的盛況 然不同。1920 年代的英國由於尚未從 斯十月革命(1917)的 中 癒，大眾雖 於透過新型的舞蹈娛樂來推翻布爾什維克留下來的 影，但手法和態度卻趨於保守謹慎。運動舞蹈在英國原本屬於「中下階層」的活動(upper-working and lower-middle class)，所以在發展過程中，未曾將運動舞蹈定位成「社會階級向上流動」的管道，而是在一種折衝的氛圍中、和年輕人以 方式追 流行的驅力下，演變成多人同場競技的比賽模式。英國的舞蹈教師把制定標準的「重責大任」當成一種國家 和政治穩定的項目，在 1920 年五月首開一個非正式的研討會 (Juliet McMains 和 Jonathan S. Marion 在著作中皆認定這是運動舞蹈史上邁向「標準化」和「制度化」的里程碑)，由 200 多位專業舞蹈教師組成委員會來共同制定全國採行的「英式標準」；1924 年正式成立的英國 家舞蹈協會(Imperial Society Teachers of Dancing, ISTD)，對整個英國舞蹈的標準影響最為全面，不僅另立多個小組委員會詳細發展各舞種的「教學大 」、「技巧」跟「 驗標準」，並在 1929 年由 Dancing Magazine 舉辦的大會(Great Conference)中，被全國所有組織認定和採用，而 ISTD 也是當前運動舞蹈裁判資格檢定的唯一單位。1929 年起，由各組織聯合成立的「英國舞蹈總會」(British Dance Council,原 Official Board of Ballroom Dancing, OBBD) 成為全英國運動舞蹈的治理單位 (以 ISTD 勢力最龐大)；1931 年後英式競賽規則 然成形，並由 ISTD 主導，建立「英式」為「世界第一」的概念，並將此套競賽標準行銷至全世界，1948 年英式舞蹈經典”Modern Ballroom Dancing”被翻譯成日文，1960 年運動舞蹈的競賽模式反紅至美加地區。

英式系統雖然極力劃清與芭蕾舞 (代表法國文化) 間的關係，強調以腳尖、腳掌和腳跟的「全 使用」、及毋須刻意「調整」的外八站姿來平均分散壓力，並試圖以「自然舒適」和「不 背人體工學」兩個理由提高運動舞蹈在舞蹈界的地位，但是要求舞者「 蓋打直」、「控制核心肌群」和「無限延伸肢體線條」的「審美觀」，仍顯示出芭蕾的深厚影響；相反的，美國的 Arthur Murray 則 不避諱的在著作中強調芭蕾技巧對於運動舞蹈技巧的助益。

雖然 1931 年英式運動舞蹈的競賽規則就已經成形，但是對於拉丁舞科仍然

保持 不明的觀望態度。既探 被納為正式競賽項目之後，因為 Pierre Zurcher Margolie 和 Doris Lavelle 的努力不 懈，拉丁舞蹈才出現現今大眾熟悉的面貌。「

爾先生」(Monsieur Pierre)¹¹的舞蹈權威建立在他一次次的舞蹈尋根之旅上，他和同 人們在多次往 巴 拿馬、古巴、 海地、約和巴西的旅途中，保留了拉丁舞蹈本身「跨文化」(transculturation)綜合體的特色，但以西方正統舞蹈的修為來重組和定義各個舞科的節奏和基本步。1947 年 Pierre 由古巴 抵倫敦之後，他堅持把當時在歐美流行的倫巴節奏”slow-quick-quick”（或是”quick-quick-slow”）改為更精確的「2-3-4 1」，並且將”square Rumba”拓展為”forward-backward-check”，使得舞者在舞池中能夠像 閃電(lightning bolt)形狀般的移動。這樣的音樂切分方式和步 法的改變，本論文認為對於運動舞蹈的精緻度和變化種下根本性的影響，運動舞蹈的發力方式除了靠舞者本身的身體之外，舞伴的協助和地板的反作用力也是重要的力量來源，當雙方舞者得以透過”check”表達自己「身體重量的轉換」，就能夠在「不明顯」(指一對舞伴內部力量流轉但外人幾乎無法透過視覺和聽覺察覺此狀況)的狀態下，給予舞伴力量、並引導舞伴轉換方向，這也就是運動舞蹈一對舞伴間「連結」(connection)建立的基礎，也是觀眾對於舞者「專業」、「默契」和「是情人」等形成魅力聯想的原因。另外，運動舞蹈展現「運動」特質的力量和速度並非真的「加速」，而是在同樣長度的音樂中、透過更細緻的節奏切割來表現，例如：倫巴舞步中的「延遲步」(hobanina timing)，因為第二拍刻意的延長和後一步半拍的處理，使得舞者能夠表現過人的 腰部和腳掌力量，再加上「前、後」連續兩步營造的「視覺比較」效果，速度自然而然就產生了。

1948 年 Pierre 開始積極推銷他創立的「Cuban system of Ballroom Rumba」，1955 年終於被 ISTD 正式採用為「英式標準」，而運動舞蹈其他拉丁舞科則「站在倫巴的 基礎上」發展其舞蹈原理和大 綱，並依據「最相似運動舞蹈和可教學」的原則，於相近時期陸續完成，包含：風行全美、取代漫波(Mambo)地位的「

捷舞」；融合”Brazilian maxixe”、”bossa nova”和”samba”（原）的動感「 倫巴」；源於西班牙 佛朗明哥、強調「鬥牛士（男）和他的斗 牛（女）」的「鬥牛舞」；以及以沒有拉丁背景、但廣受美國年輕人和大兵歡迎的「 捷舞」(Jitterbug)所改良的「捷舞」¹²，共同組成 ISTD 認可的五個運動舞蹈拉丁舞科項目。相隔近二十年，現在我們熟知的十項運動舞蹈舞科才正式成型。

美國在英國這一波來勢 洶湧的競賽文化浪潮中反應冷靜，1950 年代全美各地的運動舞蹈依然維持區域特性和個人特色，也許是受到大量加 比海 移民的影響，美式運動舞蹈又開始重新回歸「即興」的本色，不僅舞伴之間出現「單手接觸」、賦予男女舞者各自適時「自由發揮」的空間，舞者對於身體的控制能力也更加純熟，在快速變化的腳步移動(foot walk)中，能夠維持 平衡、 幹到 腰部的線條不中斷，同時也透過「 如鞭子」般的 擺動，把「力量的彈性」發揮的

¹¹ Wikipedia, “Monsieur Pierre”.

¹² 「捷舞」源於美式「 捷舞」(Jitterbug)和「 擺舞」(Swing)，並沒有明顯的「拉丁血統」，當時為了對照「標準舞」的五項舞科，所以才特意改良出捷舞，使得拉丁舞科也有五個完整比賽項目。

淋漓盡致。1950 年代英國教師已經進入美國的連鎖舞蹈教室授課，但直到 1960 年代初期，ISTD 才真正成功的把英式風格和競賽概念銷入美國市場。美國大眾開始接受英國制式的舞蹈而非僅依賴夜店等場所進行國內的舞蹈變革，關鍵的原因就是受到六零年代美國國內劇烈的個人主義、政治動盪和性革命的影響，即使美式原先較英式更強調「不受」的自由風氣，還是受限於過去「社交功能」和「階級流動」定位的，難以突顯其他自我價值的實現。而競賽則公平公開的提供人人以舞蹈表達自由意志的平台，加上當時國際公認英式競賽清楚規定了「評分的標準」、「比較的方法」以及「基礎技巧」故以之為「國際標準」(International Style)的浪潮下，ISTD 在美的分支機構於 1961 年成立，1962 年 World Dance and Dance Sport Council(當時稱 NDCA)成為國際舞總(International Council of Ballroom Dancing, ICBBD)的一員，1965 年穆氏系統更邀請當時英式國標的世界冠軍 Bill & Bobbie Irvine 迴全美的穆氏教室教課，將英式的「全足應用」(含尖、掌、跟)和「落跟」(heels landing first)的跳法引入強調芭蕾舞式「腳尖」為主的美國。

小結及英美風格之比較

雖然美國好像跟世界其他各國一樣，「服」於英國舞蹈界的「統治」之下，但是美國運動舞蹈界還是保存了自己的 American Style，1998 年出品的電影「Dance with Me」¹³就是美式運動舞蹈的最佳代表。雖然 Jonathan S. Mario 在書中略提了美式風格因為其「並不嚴格要求技巧」的特性，而被認為是「較簡單」或「較低階」的競賽組別，本論文則因為筆者缺乏相關美式風格的學習經驗，因此僅將「英式風格」和「美式風格」的基礎比較列於表 2-2 予讀者參考。

表 2-2 運動舞蹈風格比較

英式(國際)風格(International Style)		美式風格(American Style)	
標準舞／摩登舞 (Standard/Modern)	拉丁舞(Latin)	美式標準舞 (Smooth)	美式拉丁舞 (Rhythm)
華爾 (Waltz)	(Cha Cha)	華爾 (Waltz)	(Cha Cha)
探 (Tango)	巴(Samba)	探 (Tango)	倫巴(Rumba)
維也納華爾 (Viennese Waltz)	倫巴(Rumba)	步(Foxtrot)	東 擺(East Coast Swing)
步(Foxtrot)	鬥牛舞(Paso Doble)	維也納華爾 (Viennese Waltz)	波麗路(Bolero)
快四步(Quickstep)	捷舞(Jive)		曼波(Mambo)
(a) 以上翻譯參考業界習慣；(b)同一 由上而下的排序亦為一般比賽常見的比賽順序。			

資料來源：Jonathon S. Marion, *Ballroom – Culture and Costume in Competitive Dance*(p.24)及本論文整理

¹³ Wikipedia, “Dance with Me(film)”, 1998.

2.2 節本論文透過「比較」的方式，以發展成熟且自成一派的芭蕾舞作為表演藝術的參考，並搭配現在最廣為流行的街舞來說明運動舞蹈的「舞蹈特質」；另外也以美國的四大職業運動聯盟來和運動舞蹈做比較，說明運動舞蹈作為一個「年輕的」運動項目，未來還有哪些可以參考發展的方向。

2.2 奧運的兩難－藝術和運動的拉鋸戰

運動舞蹈由於其多元面向的屬性，長期以來並不受舞蹈界的重視和認可，僅將其界定為「應用末端」的技術和大眾文化導向的娛樂，而非獨一格的專業。因此 1997 年奧委會宣布採認運動舞蹈作為準奧運競賽項目，對於運動舞蹈而言有著「驗明正身」的重要意義。

而運動舞蹈長年以來不斷爭取藝術（舞蹈）、娛樂和運動範疇的認可，試圖將自己定位在更清明朗的位置，以便能夠更系統化的發展，但其密不可分的「表演藝術和職業運動特質」，使得研究上出現更多值得探討的空間。因此，藉由 Ballroom—Culture and Costume in Competitive Dance(2008)該書第二部分和 Entertainment Industry Economics – A Guide for Financial Analysis(2007)一書第十二章提供的切入觀點，本節首先以「表演藝術：舞蹈」和「職業運動」兩個面向，深入分析運動舞蹈分別作為「舞蹈」和「職業運動」時，和其他舞蹈項目及四大職業運動聯盟間優勝劣的比較，最後再深入探討運動舞蹈作為準奧運競賽項目所彰顯的難為之處。

2.2.1 藝術觀點的比較

芭蕾舞簡述

一個是體態不佳、腳型極差，卻立志成為芭蕾舞者的 Judy；一個是已經準備好大放異彩、但卻沒有芭蕾舞世界的明星學生 Maureen；另一個是態度欠佳但天賦異秉的直率學生 Eva，三個性格異卻共同在 American Ballet Academy 追逐芭蕾舞的女孩，構成 2000 年電影「中心舞台」(Center Stage)的迷人劇情。跟著劇情發展的脈絡，我們得以一窺美國芭蕾舞學校現今的訓練機制和選拔方式，同時也在劇中人物的掙扎及努力過程中，看到芭蕾舞得以與其他舞蹈的幾個因素。

傳統芭蕾舞起源於義大利、發展於法國，而後在俄羅斯被發揚光大。因為其歐血和大舞台的表演形式，所以對於舞者的「基本要求」至少要達到「體態輕盈、四肢修長、腳型漂亮」的自然條件，才有辦法完成視覺上身體線條的無限延伸；若要成為首席舞者和舞蹈明星，除了良好的身體素質和純熟的技巧之外，更重要的是在舞台上「掌握表演節奏」的自信和幾乎「忘我」的角色詮釋力。芭蕾舞是一個「工程浩大」的表演藝術，每一場演出都需要眼的主角和配角、舞團、管樂團、燈光布景、服裝、化裝和型，無論是演出前的宣傳活動（例如：記者會）和排、演出時環環相扣的舞台督和管理、以及演出後的燈光布景拆

卸和轉運等，都是動 上百人的大型團隊。而這些「刻板印象」在經歷百年來的演變之後，已經被觀眾視為「理所當然」的芭蕾舞元素，因此在創新和求變上受到高度的「傳統」；而在演出題材及劇情安排上，則是因為肢體表達能力有限、新故事演出風險過高¹⁴、以及龐大的人事和固定成本¹⁵壓力，故無法任意 試各種跨界合作和市場導向的突破，種種因素使得現存古典芭蕾舞團必須依賴政府和公權力的支持，例如：基洛夫（ 斯基劇院）芭蕾舞團(Kirov/Mariinsky Ballet)和 約市立芭蕾舞團(American Ballet Theatre or New York City Ballet)。另外，芭蕾舞是一個以「單獨個體」為單位的表演藝術，演出中可單、可雙、可群舞，兩位同性別的舞者可以透過角色編排和劇情需要進行「雙人舞」演出、而不會覺得突 ；一般舞團也會並列等量的男女首席舞者，以符合演出內容的設定，而舞團中群舞的場景則多由女舞者擔任。芭蕾舞本身並沒有所謂的競賽，演出場合還是以大舞台為主，因此「品質控管」主要由舞團各自的 選機制及訓練模式兩道關卡來掌握。

運動舞蹈簡述

運動舞蹈最迷人之處，在於其將男女之間最原始的「求偶行為」表現的既露骨又優雅。運動舞蹈的基本單位以「一對男女舞者」為主，並且設定了「男性帶領(lead)、女性跟隨(follow)」的基調，既無法切割成單獨的個體、也難以編排同性別組合的演出；主要活動為「多對舞者」同場競技的競賽，場地多半是完全被觀眾「包圍」的舞廳(ballroom)，不僅不分「台上台下」(on-stage and off-stage)、也沒有特定的「表演面向」，所以選手和觀眾之間並不存在緩衝空間和安全距離；舞蹈成績與排名累積在同一對舞者身上，一旦雙方終止合作，過去所有的努力和投資都必須重新計算，所以舞伴之間的關係至少在「事業」上，具有密不可分且轉換成本極高的特性。另外，根據 McMains 的觀點，運動舞蹈真正注重的是一對舞伴對外的「表演性」而不是舞伴內部的實際互動；換言之，讓觀眾和評審「看到、聽到和感覺到」符合他們期待及理（ ）想的「行為」，才是運動舞蹈之所以迷人的原因。而這樣的特色促使運動舞蹈的動作都必須相對「 張」、 部表情也必須相對「 大」，才有辦法成功的把對舞蹈的詮釋準確地傳達給觀眾。

運動舞蹈另一個重要的功能在於更強的「社交性」。雖然觀賞芭蕾舞往往也是王公貴族和政商名流的交際場合，但因為演出時需要「全神貫注」聚焦於舞台的關係，觀眾無法自由走動和輕鬆的交談，自然不可能像運動舞蹈觀眾如此「張狂」與「放 」。既能用力鼓掌、又可以當眾尖 與 舞者的名字來表達支持。運動舞蹈得利於「無距離」的演出方式，不僅舞者可以依據現場的氣氛，「即興」

¹⁴ 無論是傳統或是現代芭蕾舞團，多半還是以大眾熟悉的「經典舞碼」為主，因為肢體動作表達能力有限，觀眾不見得會在觀賞演出前事先做足「功課」，故容易對新故事不熟悉導致看不懂，而看不懂往往會降低顧客滿意度並拖累票房。

¹⁵ 即使是全球享譽盛名的基洛夫（或是 斯基劇院）芭蕾舞團(Kirov/Mariinsky Ballet)，也不得不靠每年全新的服裝和舞台燈光背景設計來為「老劇」（如 ）注入新元素。這些龐大的固定成本若無法透過多個演出場次來攤銷，往往會變成舞團財務缺口的致命傷。

展現更挑 和 的肢體語言及 部表情；而場邊的觀眾，更可以隨時和臨座「高談 論」每一對舞者的優缺點和裁判的公平性，更重要的是，透過積極的「尖 」和「掌聲」，來左右附近觀眾的情緒和表達對於喜愛舞者的肯定。這種近似於「棒球賽」熱 的「臨場體驗」、可以真實表達個人偏好且「不必太 泥於禮教」的社交模式，以及「表演者和觀眾」價值共創的「過程」，是芭蕾舞無法提供的過癮和滿足。

拉丁女舞者前凸後 、健康 滿和充滿力量的美麗曲線，在貼身、少量布料與華麗 的 下，更顯誘人；而男舞者大開前 ，大方秀出線條分明的古 色胸 及汗水淋漓的原始氣息，則意在強調 性 剛的主導權。這些充滿性暗示且極度吸引人的元素，在實際產業生態中卻處處種下危機。芭蕾舞團中較易出現團員為爭取演出機會和主要角色資格的事業鬥爭，但運動舞蹈的「性騷擾」事件則是層出不窮的 在每一個角色之間，這些不愉快的經歷又以趨於「被領導」角色的女性居多。女性舞者在面對「一對一」個人指導這個主要收入來源時，必須要面臨的男學生通常具有「 、社交能力失調」以及「未婚」¹⁶三個特色，他們願意花費大把金錢學習運動舞蹈的動機(motivation)，並非僅只於表面「重建自信和加強社交能力」這麼單純，透過「 於」與「年輕、美麗和性感」的女老師的共舞經驗，他們還期待能夠發展超乎正常師生互動以外的關係。因此女老師在維持符合專業素養的「 想形象」時，經常要同時忍受不必要的騷擾和為難。

男老師們在面對名 貴 時，也是礙於現實經濟因素，不得不對個人班的主要客戶多方禮遇。但和男學生不同的是，這些願意花高額學費學習運動舞蹈的女學生多半是「已婚身分」，不僅得到先生的大力贊助、而且支出多半也由先生負擔， 們學舞的動機一般來自於「健康」、「 愛自己」和「讓自己變美麗」等偏向「自我」的動力，而大多數的女學生受制於社會禮教和運動舞蹈的女性被動地位¹⁷，通常不會有太多「 人之舉」。但對於經濟能力不穩固的一般男老師而言，與「展現高度熱情並積極成為業餘選手」的女學生搭配成為「師生組」(Professional and Amateur, Pro-Am)選手（目前台灣的「師生組」多為「表演賽」性質並未如美國已經演變成重要的競賽項目），本為支持事業和優渥生活的「金母雞」，不過一旦這個「金母雞」 想動用這個經濟實力所賦予的、極高的「議價能力」來「為所欲為」時，男舞者的 夢就此展開。以美國為例，舞蹈競賽多半安排在週末且 迴全國舉辦，因此「師生」必須共同 出整個週末 往不同地點參加比賽。由於女學生必須每週數次，每次勤奮地上課、編舞和練習，除了支付每次45分 、高達180到200美金的 點費，還需負擔參與比賽所需的機票、住宿和報名等費用（這理的邏輯為「花錢請老師帶我去比賽」，所以費用全數由學生負擔且要另外支付老師「週末工作」的 點費），所以男老師不僅會像 書一樣打點好「訂機票、旅 和報名」等相關的繁瑣事宜，還會殷勤的扮演好一個稱職男伴的角色一體貼的照顧女伴、保護女伴不受丁點 擾，甚至滿足其他超出舞蹈教學範圍的

¹⁶ Juliet McMains, *Glamour Addiction*(2006), Ch1, P.49.

¹⁷ Juliet McMains, *Glamour Addiction*(2006), Ch1, P.49.

需求。同樣地，為了維持這個「魅力形象」(seductive image)和其帶來的實質金錢收入，男老師也要面臨與女老師類似的負擔和包袱，只不過因為在運動舞蹈產業「男性有主導地位」且「女多男少」的環境下，男老師遭遇困境的機率和程度會比女老師輕微許多。當然黑暗的遭遇並不會只發生在老師與學生身上，有時評審和選手之間、贊助者與被贊助者之間也會存在複雜的問題，只不過因為運動舞蹈本身的特質，而使得這些問題會以更多不明的形式存在。

街舞簡述

街舞因為其自由隨興和綜合文化的特色，所以廣受年輕人和跨族群的擁戴。根據維基百科英文版的資料¹⁸，「街舞」精確而言是一種「白話舞」(vernacular dance)，本身是一個廣義的詞 (umbrella term)，主要代表任何在舞蹈教室之外、隨處可見的公共場所 (例如：街頭、公園、學校、夜店和任何「開放空間」) 衍生出來的各種舞蹈風格和類型，本質為「即興演出」和「社會互動」，尤其鼓勵舞者和周圍觀眾及其他舞者互動。街舞的「嘻哈」(hip hop) 一般被認定為西方和非美國人的主流文化，包含了放克(funk)、breaking、popping 和 locking，經過專業舞蹈編排之後時常與爵士、雷鬼、R&B 和電音等流行音樂結合，是最常出現在音樂錄影帶與螢光幕上的舞種，另外還有結合爵士、放克和嘻哈舞，在夜店和狂歡舞會廣為流傳的 House。若要細談街舞文化和其衍生出來的商業契機，恐怕必須要另一本論文才有辦法完整剖析，此處主要想要強調「街舞生意」(Street business) 異於芭蕾舞和運動舞蹈的最大特徵，在於其「高度市場導向」的定位。本論文認為正是因為強調「即興演出」和「高度互動性」的本質，使得街舞毋須背負任何「傳統」的負擔、可以打破各式各樣跨界合作的限制，進而成為現今螢光幕上最受流行文化青睞和採用的創作對象。

芭蕾舞和運動舞蹈透過自己的專業術語、舞鞋和練習衣等所費不貲的「基本配備」，來增高進入障礙和退出障礙，並且也透過塑造「高貴」和「上流文化」的方式，提高對學生的點費和周邊產品收入；但街舞則不需要「入場費」，任何人只要想動、能動並且能把現場氣氛和音樂詮釋的到位就是好舞者，因此相對於投入年限動一三年五載的運動舞蹈和芭蕾舞而言，街舞確實是較受大眾市場和流行文化歡迎。不過街舞教師的生存就是三者中最不容易的了，由於屬於大眾和流行文化，學生對於教師的「資訊較為對稱」，不僅比較參考多、轉換成本低，對於舞蹈教室的要求變得更「一般功能導向」(考慮交通便利性、課程豐富度、學費折扣和福利及場地設備等與舞蹈本身不直接相關的因素)，故大致上街舞課程收費僅有運動舞蹈的二分之一且要透過「單堂學費偏高」、「月票和季票才有折扣」的方式來墊高學生的轉換成本以便留住顧客。

小結

最後本論文以表 2-3 來比較整理芭蕾舞、運動舞蹈和街舞的幾個重要特色：

¹⁸ Wikipedia, "Street dance".

表 2-3 三種舞蹈特質的比較

	芭蕾舞	運動舞蹈	街舞
舞蹈演出單位	單人	雙人	單人
音樂	古典音樂為主	爵士和流行音樂	流行音樂
演出場地	大舞台(concert stage)	高級舞廳(ballroom)	公眾場合和開放空間(open space)
主要素材	經典題材	求偶	即興創作和互動
舞蹈動作特色	高下巴、維持身體框架、保持中心、冷靜、高、從容和精準	男性領導，女性跟隨；挑、	「白話舞」(vernacular dance) 鼓勵與觀眾和其他舞者間的即興互動
來源	15C 義大利、法國	1950s 非、拉丁美、加比海	1970s 美國
主要顧客	王公貴族、政商名流	一般社會大眾(經濟能力較佳)	年輕族群
顧客行為	靜態的欣賞演出(單向接受演出)	用力鼓掌、尖並和其他觀眾互動(台上台下雙向互動)	
基本配備	芭蕾舞鞋、練習衣	舞鞋和練習衣	無
團體班學費 ^a (每人每堂課)	\$10-\$20	\$7-\$10	\$4-\$8
主要經營模式	舞團和舞蹈學校	競賽和舞蹈教室	舞蹈教室、舞 ^b 、大品牌投資 ^c 並與藝人和夜店等合作
跨界合作 ^d (電影)	「舞動青春」(Center Stage)，利\$2.6M	「獨領風騷」(Take the Lead)，利\$30M	「舞力全開 1」(Step up1)，利\$65M；「舞力全開 2」(Step up2)，利\$144M

(a) 個人班往往出現「因教師名氣而異」的非客觀波動，故以團體班中每人的學費較能看出整體學費的落差；此處換算率之後可知，美國與台灣並無明顯落差（臺灣略低）。

(b) 「舞」指的是一對一或是對殺的「競賽」(Battle)，因為挑性意味濃厚且為競爭性互動，加上往往會邀請名人明星擔任評審，使得「舞」的過程更具挑戰性和吸引力。

(c) 著名的街舞教室因為與 Nike、Addidas 和特步(Xtep，大陸)等的價值主張接近，因此會出現大品牌贊助舞蹈教室經營的狀況(例如：TBC 舞蹈教室與 Nike 合作)。

(d) 電影利(gross revenue)參考維基百科。

本論文整理

由表 2-3 我們可以清楚看到芭蕾舞和運動舞蹈無論是在「舞蹈特色」、「主要顧客」、「基本配備」和「每人團體班學費」上，與街舞相較之下都突顯了「偏高」的經濟需求，故被區隔成小眾的利基市場；由「主要經營模式」則可以更清楚的看到正統芭蕾舞「登大雅之堂」的表演藝術特性，以及街舞不見得精緻、但「融入日常生活」的親民性，而運動舞蹈則正好介於兩者之間，既能在高級飯店的舞廳演出、亦可在夜店和陌生人玩成一片；最後在影響力、曝光度、娛樂價值和商業模式較為成功的電影部分，運動舞蹈受限於「雙人為一單位」和高跟舞鞋的，較難被電影選為發揮的主軸，反而是衝突性最高且彼此相互「視」的芭蕾舞和街舞，經常成為電影戲劇張力和跨界素材的發揮點。最好的證明就是分別於 2006 和 2008 年推出的「街舞－芭蕾舞」電影「舞力全開」(Step up)，收入(gross revenue)高達 2 億 5 千多萬美金的紀錄。

2.2.2 運動觀點之比較

Marion 認為既然運動舞蹈的主要活動為「競賽」，那麼運動舞蹈就應該被歸類成一個職業運動；談到職業運動第一個聯想到的就是美國四大職業運動聯盟：NBA、MLB、NFL 和 NHL。根據 Vogel 在 Entertainment Industry Economics(2007)一書第十二章的闡述，美國四大職業運動聯盟得利於「法律保障」、「稅賦優待」、「博需求」以及「和媒體密切合作」等四大因素，現今方能演變成為在美地區年營業額就高達 4 1 千多億美金(\$410B¹⁹)的龐大娛樂產業。運動舞蹈作為一個還在成長演變的職業運動，與四大聯盟的成功因素相比，有以下幾個值得比較分析的觀點。

由於法律保障四大聯盟在市場中的獨占地位，因此聯盟在與電視台議價轉播權利金、和廠商談判周邊商品授權費以及與球員協調每年的薪水合約時，能夠擁有較強的主控權和較佳的獲利地位。但無論是運動舞蹈的職業聯盟或是業餘聯盟競賽，至今幾乎都沒有選擇和電視台合作常態性轉播（例如：NBA 季後賽），即使有電視賽事，多半也都限於地方播放。「實況」通常是透過網路的方式（例如：IDSF 在 Youtube 的專屬頻道）來呈現各組別「四分之一決賽」(Quarter-final)、「準決賽」(Semi-final)和「決賽」(Final)的精片段。選擇網路而不是電視來進行合作，主要還是因為運動舞蹈競賽的特性：首先是多對舞者「同場競技」且會「充分利用場地」進行大幅度移動，觀眾們想要看的不僅是舞者整體的舞技，還有他們部的表情變化、以及舞伴間次次不同的細互動，現場觀眾可以自行調整這些複雜的需要，而不必負擔「顧此失彼」的遺憾或名，但對轉播而言，既要顧及全場的狀況又要兼顧每一對舞者的個別差異，就會形成轉播上「選擇」的風險和成本；其次，無論拉丁或是標準舞，每一回合五條舞跳完大約僅歷時十分，而且選手不論先前成績好壞，每場比賽都要從第一回合開始跳起，一般主辦

¹⁹Sports Statistics, 2010, plunkettresearch.com

單位考量到觀賞人次和相關廣告及贊助商的效益，會將重要組別（例如：職業組和國際組）的決賽安排在最後一天晚上。電視轉播對於運動舞蹈來說最重要的效益還是在提高曝光率和增加大眾的熟悉度上，因此既然「取景不易」、賽事零星、再加上競賽只會「愈來愈好看」，不如透過網路放置精 片段即可，而無需動用電視轉播的龐大支出。

Vogel 認為 博是運動產業的互補品，也是當時職業運動產業得以順利的助力。由於一般觀眾與球賽的脈動相對「被動」，亦即觀賞球賽的情緒是受到場上戰況變化的牽引而出現起 ，球隊不會因為觀眾 的再大聲、鼓 的再用力來改變戰術和打法，所以為了提高自身與球賽結果的關連性和增加參與感，觀眾透過 博把「攸關自身利益」的「輸贏」和球賽 在一起，從而增加對於球賽資訊的需求度並帶動現場實況轉播的收視率。然而，運動舞蹈的觀眾本來就可以透過尖 和掌聲取得與舞者間的高度互動，一旦舞者的表現可以因為觀眾的行為而做出相對應的調整²⁰，觀眾自然而然會覺得參與感提高，而毋須透過 博來增加自己的與會動機；另外，相對於球賽「進球即得分」的低觀賞門檻，運動舞蹈的觀賞和 別難度偏高，除非觀眾本身是長年的參與者、或是平時即為學生或相關人員，以現在愈來愈高的競賽水準而言，一般觀眾幾乎沒有能力分 前十名選手的優劣，因此不利於 博環境的形成。

最後，運動明星(celebrity)的塑造似乎是運動舞蹈產業表現相對不夠亮麗的一環。運動舞蹈的舞星不僅對於社會的影響力不似球星來的全面和深入，在產品代言和形象上也欠缺應有的綜效，本論文認為 WDC 若 志要將運動舞蹈行銷到全世界，例如：中國，就應該學習 NBA 的手法，藉由媒體之手將大陸冠軍、2010 黑池世界舞蹈節名列第十二名的陸寧和張丁芳塑造成如同 明一般有影響力的選手，並且讓國際在提到「中國與運動舞蹈」時，能夠立即聯想到陸寧，藉此來降低運動舞蹈在東方世界的欣賞門檻、並縮短與當地觀眾之間的文化距離，秉持把運動舞蹈拓展到全世界市場的精神，成為年營業額百億美金的「運動娛樂」。

2.2.3 運動舞蹈的奧運難題

奧運（運動競賽）追求的價值在於「 越(excellence)、友誼(friendship)和尊重(respect)」²¹。「 越」代表了運動員追求自我突破的過程而非僅是一時的輸贏，對於運動舞蹈選手「公私不分」的日常生活、和需要極多氣力維持的「魅力形象」下了最好的 解；「友誼」指的是透過運動，使得人類能夠彼此了解進而創造和平，而運動舞蹈綜合了不同種族、文化和藝術的豐富內涵，並且打破國家、地域和社會階級限制，提供一個交流互動甚至是「融合」的平台，符合奧運的期待和想望；最後在「尊重」的部分，運動舞蹈本身的競賽規範和各種潛規則的共識，都營造出「尊重自己也尊重他人」的氛圍，在運動舞蹈的競賽和表演場上，選手

²⁰ 此處指的「調整」亦可視為舞者們根據現場情緒和氣氛做出的「少量即興演出」，例如：表情更挑 、動作更超越極限，甚至舞者還會「向觀眾要尖 聲」或是要求觀眾跟著音樂打拍子等。

²¹ *The Olympic Symbols*, The Olympic Museum, 2nd edition, 2007

http://multimedia.olympic.org/pdf/en_report_1303.pdf

不分高、低、強、瘦和年齡限制，皆盡心盡力展現自己最好的一面以爭取觀眾的支持和評審的青睞，亦符合本項奧運精神。

然而根據「A Perennial Dilemma: Artistic Sports in Olympic Games²²」一文，奧運的「藝術型」(artistic)項目，例如：韻律體操(rhythmic gymnastic)和花式冰刀(ice dancing)，因為其「藝術分」的主觀評判空間，故曾受過冷戰時期政治目的和種族偏好的毒害，使得多次競賽結果落人「不公平」的口實，導致在「運動、藝術和兩者兼備」定位上仍無法取得明確共識的運動舞蹈，難以從目前已滿的準奧運項目中，脫穎而出成為正式比賽。支持運動舞蹈作為奧運正式競賽項目的論點有以下五個：第一點，由於運動舞蹈場地隨處可得，故其額外的場地成本幾乎可以忽略；第二點，五大洲都具備一定程度的代表選手；第三點，氣候和天氣等自然因素並不會對比賽造成任何影響；第四點，幾乎所有年齡層都可以參與競賽；最後第五點也是最重要的一點，運動舞蹈是「男女選手」參與人數最平均的運動，也是「性別最平等」(gender-equal)的一個競賽項目。

然而反對聲浪則針對以上五點提出有力的斥責：反對者認為運動舞蹈或是國標舞「是藝術而不是運動」、運動舞蹈的選手「是舞者而不是運動員」、運動舞蹈的評判機制過於主觀，最後一個也是目前最核心的原因：奧運項目已經超過預設的負荷量，除非新項目非常「完美無缺」且沒有爭議，否則奧委會或是舉辦城市都不敢斷然將新競賽納入正式賽程當中。

本論文在蒐集資料時就已經確定「運動舞蹈既是藝術(舞蹈)也是運動」的論調，所以以上正反觀點的辯論並不是本段落探討的重點。本論文認為運動舞蹈遲遲無法成為奧運正式競賽項目的癥結，在於其「評審」機制和傳統運動項目的巨大差異上。最沒有爭議的傳統項目(例如：田徑賽和徑賽)比較的是「客觀可計算」的「時間」、「距離」和「高度」，故沒有任何「因人而異」的空間，所以能夠站穩「公平、公正、公開」的最高原則；而較有討論空間的「藝術型」運動項目，例如「冰刀」、「跳水」和「韻律體操」，則因為經過多年「以奧運為導向」的修正，基礎上發展出「技術分」及「藝術分」兩個評判部分。以跳水為例，不同難度的動作起評分不同，因此至少在技巧部分可以做到「客觀」的基本要求；而在「藝術分」的部分，為了減少「主觀偏誤」，九個裁判中，給分最高的兩位和最低的兩位(共四位)其分數將不列入計算，選手的成績以中間五位裁判給分的平均值計，透過這種「剔除極值」的方式來避免任何可能的不公平情況。

運動舞蹈的裁判在給分上確實受到「主觀印象」極大的影響。與跳水和花式滑冰不同的是，運動舞蹈比賽場上會有多達6至12對舞者「同場競技」，因此以一條倫巴舞為例，裁判平均只有105²³可以決定場上哪幾對舞者符合資格晉級下一個回合，而每一對選手平均也只有10²³可以吸引裁判的青睞，故迫於「時間壓力」和「注意力高度分散」的困難下，裁判只能憑著多年經驗累積下來

²² Elizabeth A. Hanley(May 2000), Associate Professor of Kinesiology, Penn State University. *Journal of Olympic History*.

²³ Juliet McMains, *Glamour Addiction*, Ch1, P.32-P.34.

的「直覺」、對當天選手表現的「偏好」以及「選手總體的印象及名聲」來給定「合適的排名」；另外運動舞蹈的成績計算方式也和其他運動不同，以拉丁舞準決賽共 12 位選手為例，裁判依照每一對選手在 華沙、巴、倫巴、鬥牛舞和捷舞的表現給與「標記」(mark)，每一個裁判每一隻舞僅握有 6 個「標記」，而五條舞蹈跳完、總標記數量前六名的選手得以進入決賽；決賽則和其他回合不同，由於場上的舞者數量較少且大會可能安排每對舞者「獨舞」(solo)的機會，故裁判可以在較充分的時間內詳細排出心中「各條舞的一到六名」，最後每對選手依據五條舞的平均成績分出真正的冠軍到第六名。此外，位居第六名的選手絕非是五個項目都「輸人」，其「捷舞」項目的成績可能優於排名第三的選手，只不過就五條舞的總成績來看，排在第六個名次。最後，運動舞蹈的技巧和動作還在演進當中，同一個舞步會出現「過去和現代」跳法的詮釋差異，但可能因為選手身體素質的不同，而以不同的跳法達到「最好」，所以嚴格來說無法真正判定動作的執行方式「正確或不正確」，更無法將其區分成不同難度的群組，所以難以借用「技術分」的模式來進行「客觀分類」。

雖然 IDSF 特別為了奧運把「國際標準舞」定義為「運動舞蹈」，並且把組織名稱和競賽規章導向奧運常見的模式，但是經由以上推論可以發現，運動舞蹈本身存在著複雜且「難以客觀」的評審系統，極難達成奧運追求「簡單明瞭」且「客觀公正」的崇高目標，本論文認為能夠成為「準奧運競賽項目」就已經是運動面莫大的肯定。此外，WDC（職業聯盟）與 IDSF（業餘聯盟）在基礎競賽規則和評分機制上並無重大的不同（幾乎可以視為一模一樣），而 IDSF 雖然是奧運唯一認可的運動舞蹈官方組織，但在業界心中仍不脫其「業餘聯盟」的本色，選手不論是在年齡、素質和舞蹈執行度上，都不如職業聯盟(WDC)來的精緻和細膩；年輕選手多半也把 IDSF 作為磨練自己競賽經驗的事業跳板，一旦累積到一定水準，大都會捨棄 IDSF 資格並轉往 WDC 參與世界最高水準的職業競賽。目前世界的知名選手，如：Riccardo Cocchi 和 Yulia Zagorouitchenko、Franco Formica 和 Oxana Lebedew、以及 Slavik Kryklyvyy 和 Anna Melnikova 等，都是隸屬於 WDC 的決賽選手，IDSF 選手的知名度依然不若 WDC 選手來的響亮。

2.2.4 廣州 2010 亞運—運動舞蹈的第一次和最後一次？

「亞 運動會」²⁴(Asia Games，以下簡稱亞運)隸屬於「亞 奧 克理事會」(Olympic Council of Asia, OCA)，是僅次於奧運、也是亞 規模最大和最重要的綜合性運動會。首次亞運會於 1951 年在印度的新德里舉行，每四年舉辦一次，截至 2010 年 11 月於廣州舉行的第十六屆亞 運動會(以下簡稱廣州亞運²⁵)為止，共有 28 項奧運正式競賽項目及 14 項非奧運競賽項目。今年的廣州亞運除了歷年來根據亞 各國其風俗民情所設置的特色項目之外，還新增了體育舞蹈(運動舞蹈)、圍 術、龍 球和板球共六項正式競賽項目，參與國家

²⁴ 參考 Wikipedia，Asia Games。

²⁵ 參考第十六屆亞 運動會的官方網站：<http://www.gz2010.cn/>

第三章 運動舞蹈產業衍生的魅力

(Glamour machine²⁷)

本論文認為運動舞蹈的核心價值由「錢」、「權」、「性」、「愛」四個元素夠成，延續西方社會認定的「魅力」，運動舞蹈結合了「名與利」、「愛情及性感」和「上流社會形象」三個慾望，透過舞蹈和競賽的表現實踐人們內心最深層的期待。本章延續前一章的邏輯，在第一節就四個核心價值交織而成的體驗說明之，並描述主要價值創造成員—舞蹈教師及學生之間交互作用和金錢流動的方式，作出「運動舞蹈體驗產生方式」的說明圖；接下來分別就運動舞蹈的兩個主要產業活動，舞蹈教室和競賽的價值創造方式進行說明。

3.1 運動舞蹈的體驗和魅力

運動舞蹈產業販售的「實體產品與體驗」包含了舞蹈課程、舞鞋、服裝、裝、型、競賽、社交互動、音樂、影帶、教學和雜誌等，真正的「魅力商品」則是「不褪色的青春」(eternal youth)、「美麗」、「性想」(sexual desirability)、「曼史」、「社會認同」(social acceptability)、「成功」、「富」、「典雅」(classiness)與「熱情」，而魅力產生的過程主要來自「教學」所帶來的「體驗」。

舞蹈教師從業的第一步就是掌握顧客(學生)的情緒及內在需求，運動舞蹈講求禮儀和禮節，所以學生在學習舞蹈的過程中，首先會體驗到「被尊重」的平等對待。無關舞技、資歷和付出的學費多寡，教師們會透過基本動作協助每一個「平凡、不漂亮、身材不好且在人群中不出眾」的學生找到「好看」的身體框架，一旦維持的好這個「框架」，日後即使舞蹈動作再快、變化再多，「看起來」才會有專業的架勢；接著，教師會教導學生尋找身體的「動力來源」，一個是英式系統強調的「腳掌」力量、另一個則是在部的「核心肌群」和背部肌力，通常要先學會收起骨、並運用腰、的力量「畫八字」，加上打直蓋以及習慣手部擺放方位的基本動作，才算具有學過運動舞蹈的「初學樣子」。學會身體的基本框架和明白各部位的使用方式及原理之後，以拉丁舞科而言，會從倫巴基本步開始教起，此時魅力系統的力量才真正開始展現。

運動舞蹈的「魅力」(glamour)比起一般電視廣告或是展示更具有吸引力的原因在於其「可接觸」的真實性²⁸，學生僅透過「觀察」和「模仿」無法精確複製老師的肢體動作，通常舞蹈老師在示範時還會大方的讓學生觸自己的身體、以協助學生進一步的了解動作執行方式，例如在走倫巴前進步時(forward-log)，整個身體必須在線條不間斷的狀態下隨重(中)心一起移動，因此骨與大根部間的必須「補滿」，不過「骨要補滿」的概念太統，反倒是實際觸過後才有辦法有較正確的了解；另一個近身觸就很直觀的存在於男女舞伴搭在

²⁷ 用 Juliet McMains, *Glamour Addiction*(2006),第一章 Glamour Machine 的名稱

²⁸ Juliet McMains, *Glamour Addiction*(2006), Introduction, P.4.

一起之後的所有步子，拉丁舞為「開式舞姿」、標準舞為「閉式舞姿」，即使標準舞舞伴間的互動遠比拉丁舞來的保守，但光是「把姿勢擺好」這點就已經超越陌生男女間的人際安全距離，更論動作更加露骨的拉丁舞。在這麼親近的距離內，男性為了表達禮貌和善意，一般會更願意展現紳士風度，因此女性學生在學習運動舞蹈時必然會感受到「被愛」(feel loved)般的保護和引導，同時在「非舞伴」的兩性互動下，若有「錯誤」產生，雙方反而會禮貌性的歸於自己的「不完美」並感謝對方的包容及耐心陪伴，同時稱讚對方的態度及至少一項優點；最後，運動舞蹈非常重視舞伴內部的力量連續性和情感流轉，所以舞伴之間的眼神交流就成為「個人」(觀眾和評審)能否「感同身受」的關鍵，而「目不轉睛」的習慣必須從初搭舞伴就開始訓練，久而久之才有辦法習慣成自然，因此即使是和陌生人配舞，把眼神及注意力留在當下舞伴的身上才是一種有禮貌的行為。透過以上描述的交往方式可知，「貼身接觸、禮貌及不分離的眼神」，要讓人不陷入愛情的迷陣中也難。

提供學生和魅力對象甚至是舞蹈明星的「零距離接觸體驗」，不僅可以「提高顧客滿意度²⁹」，更重要的是可以「減少(夢想)的不切實際程度」、使得「運動舞蹈明星夢」更近。在學習過程中，舞蹈教師會隨時變換合適的「標的物」給學生當成不同階段的努力目標，例如：「剛來教室時比現在重十公斤、的身材是四年來努力不的結果」，以及強調東方人常見、不利於舞蹈的「扁平足」都是「可以克服」的「困難」但不是「障礙」。而透過同儕之間的壓力以及陌生人給與的肯定來形成強化的正(同)向循環，也有助於增加學生離開魅力系統的成本，使其受制於龐大的人情壓力而難以「輕言放棄」。

當學生的「自我要求」標準逐漸提高、「困難承受度」的範圍加大，教師就會義無反顧的協助學生進到「登台演出」的階段。最簡單的表演就是在教室的年度聯歡會上展現一年來辛勤學習的成果；企圖心更強或是較年輕的學生，老師多半會鼓勵往「業餘選手」的方向進階到正式比賽，或是以通過「初級教練」為重要門檻，當學生可以通過這些「明確的」目標看到自己的進步時，就會創造出具有「自我特色的魅力系統」，無論是變得更美麗還是變得更有自信，最重要的是會激發出一種內在的強勁動力，使得學生卸下心防、願意「主動揭露偏好」，不僅追求舞藝上的精進，同時也會全面提升在運動舞蹈方面的「品味」，因此會投入更多的金錢在周邊產品的購置，並且將購買動機由「功能性」躍升到「流行時尚」的地位，當學生進到這個階段，才算正式成為能為產業帶來利潤的顧客。本論文以圖 3-1 來表示「運動舞蹈魅力產生的方式」：

²⁹ 如果我們跟自己的另一半一起學習運動舞蹈，跳不好我們會「習慣性」的「對方」，但如果和舞星或是有名氣的老師學習則會「先認定是自己不好」，顧客滿意度自然會提高。然而，別忘了本論文再三強調「教學」是運動舞蹈魅力產生最重要的一環，但卻不是和名次及名氣劃上等號。

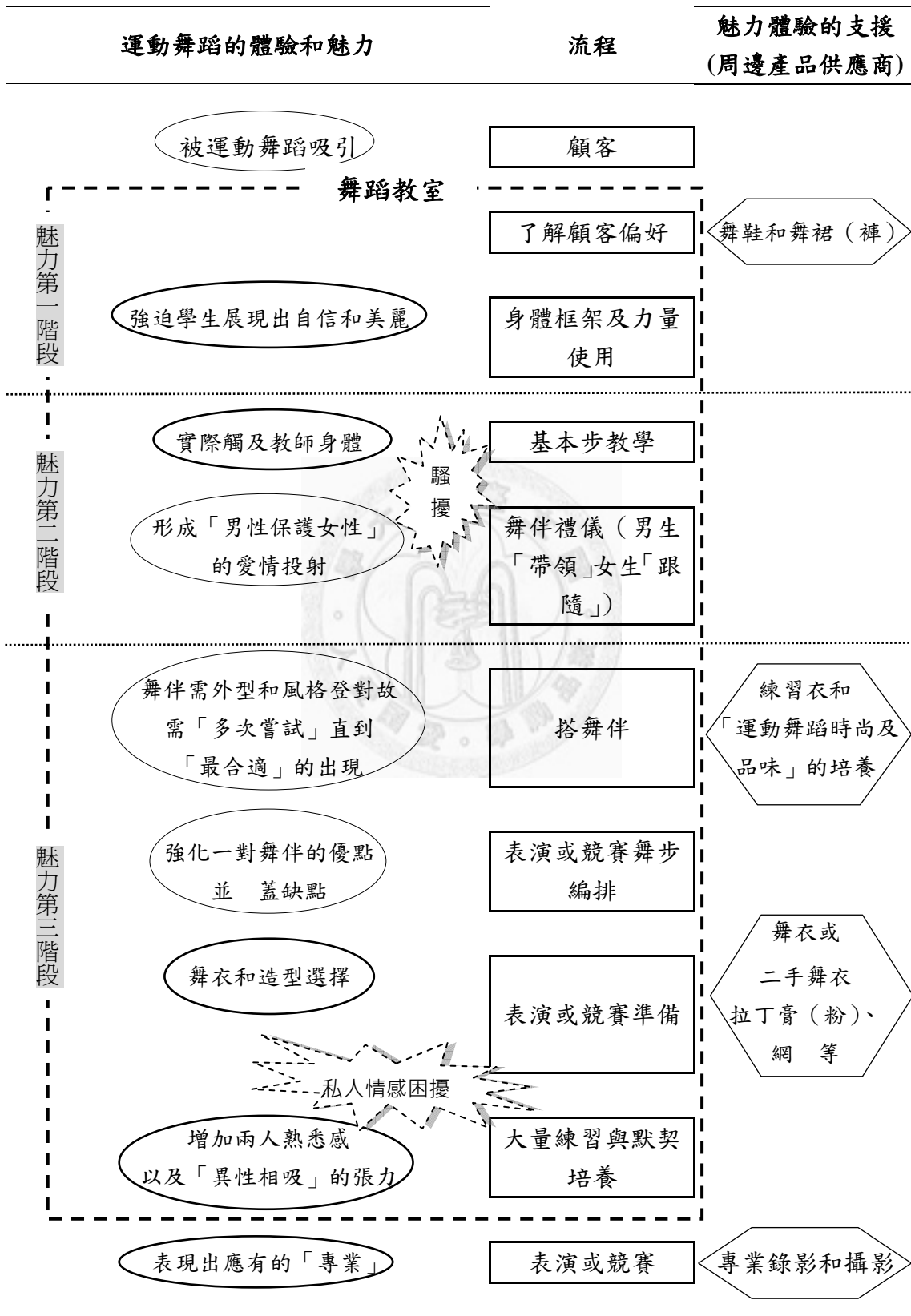


圖 3-1 運動舞蹈體驗產生的方式

以上的描述尚未出現 McMains 一書中認定的「成癮」(addiction)狀態，亦沒有打破東方人對「師生」分際的界限，屬於「適度金『錢』、掌握自主『權』、追求『性』感目標、及『愛』自己」的常態，也是台灣較為普遍、輕微且正向的

魅力著迷方式。另外一種在美國已經行之有年、而在台灣愈來愈風行的「師生組」或「職業－業餘組」(Pro-Am)生態，是運動舞蹈的產業利潤更為可觀的部分，一堂課僅四十分 就能夠負擔幾百美金學舞的人，多半擁有較佳的社經地位，但可能和運動舞蹈亮麗自信的外型、以及性感 人的形象相去甚遠，他們透過「金錢」為自己創造一種「改變人生」或是「獲得第二種人生」的機會，因此， 女孩、 頭男性、和高齡八十的祖母級女舞者都是積極主動參與運動舞蹈、試圖把握青春和展現美麗的「主角」。

「師生組」中的「業餘舞者」(亦即「學生」)必須為他們「得來不易」的「夢(理)想」付出高額代價，無論是學費、舞衣舞鞋等周邊產品，還有參與競賽的機票及住宿費用等雜項開支³⁰，在在都顯示運動舞蹈是一個非常昂貴的興趣。以 Beatrice (McMains 書中第一章人物，Igor 的主要學生)準備一次週末的比賽為例， 必須每週練習五天、每天三小時且支付老師 Igor (McMains 書中第一章人物，Beatrice 的職業舞伴和老師)每小時\$180 的個人班學費；週末比賽的報名費約\$100、機票住宿皆由 Beatrice 負擔，並且 要另外支付 Igor 兩天共計 16 小時的薪水，如表 3-1 所示（以下假設 Beatrice 每年比賽十次、每次都穿同一件舞衣且服裝化 和 型可以自理）：

表 3-1 Beatrice 每週運動舞蹈支出試算（當週有比賽）

項目	情境	試算
學費	\$180/堂；3hr/天；5 天/週	\$2,700
報名費 ^a	\$100/組	\$100
機票與住宿（粗估）	\$400/人；2 人	\$800
周末教練收入損失	\$180/hr；16hr/周末	\$2,880
舞衣	\$1,000/件；共穿 10 次	\$100
其他 ^b （舞鞋、服裝、化裝、 型、拉丁膏等）		\$50
總計		\$6,630
(a) 這裡假定報名費一次繳足，但一般多增一個組別會略加報名費。		
(b) 舞鞋每雙平均\$100，依各人狀況磨損速度有所不同；化 品和整體造型所需的其他的物品也占據支出的大宗，但可以多次攤銷故總數僅略估\$50。		

資料來源：Glamour Addiction 及本論文整理

根據表 3-1 中的說明可知，一次「偏低」的競賽支出粗估就高達六千多美金（因為僅以一週計，但舞蹈成績是長時間累積的成果），很明顯的可以從「時間」和「成本」兩個角度得知，Beatrice 與 Igor 間的「師生關係」必定相當獨特：因為 Beatrice 掌握了 Igor 主要的收入來源，而 Igor 則是 Beatrice 「完成夢想」最關

³⁰ 在美國「業餘選手」必須支付老師的所有競賽費用以及負擔老師可能的教學損失（例如：該周末老師本來預計要教學 10 小時，因為陪學生去比賽故這部分學生也要支付給老師）。在台灣，也是以類似「花錢借觀眾」的概念，一般「師生組」的學生會成為競賽和大會的重要贊助者，他們大方贊助比賽、觀眾則樂意提供掌聲和尖 ；學生同時還會另外「包紅包」給老師，感謝老師當天的抽空陪伴，但表演前的舞蹈編纂及練習費用另計（贊助金額和紅包大小端看每次協調及行情價）。

鍵的「另一半」。當「師生」之間出現了建立在「金錢」上的緊密關係，加上運動舞蹈本質「愛情及性慾」的，Beatrice 很快就掌握了這段關係理的「主導權」，知道自己可以透過「現實的有利碼」為自己爭取更多的權利和享受的空間。對於 Igor 來說，維持自己「性感迷人」(seductive)的形象，有助於帶來更迷人的高額收入，但實際狀況則可能是「金其外、絮其中」。

職業舞者的工作時間其實相當規律和板：在美國，Igor (舞者) 運用早上十點到下午一點和舞伴練舞或上課，下午一點到晚上十點是正常工作時間，情況好的時 每周可以教學 25 小時，每堂課舞蹈教室支付\$18 的薪水，即使沒有排課，Igor 也必須閒置在舞蹈教室內「隨時待命」(台灣因為地 人 故舞蹈教師多半可以在不同教室間「兼課」，提高收入的穩定性)；週末 Igor 可以到某些社區教室或是中年媽媽班， 取每小時\$100 的「額外收入」，這些「非常態」的教學可以議價、且能夠容忍同時多達五人一起上課，但因為學生有「必較」、「分必爭」和「程度不齊」的特點，教學工作往往更為辛苦，所以時薪要是沒有高於\$40，Igor 寧願不要這份外快。此外，Igor 要與舞伴共同負擔每週兩次、每次四十五分 高達\$180 的教練費，還要分攤舞伴每件高達\$1,000 到\$3,000 的舞衣費用，加上自己保護形象的治裝費和其他生活必需，表 3-2 再以 Igor 為例整理出職業舞蹈老師的每週收支試算：

表 3-2 舞蹈教師每週收支試算 (美國)

項目	情境	試算	占收入/支出(%)
教室支付薪水	\$18/堂(1hr)；25hr/週 (情況好)	\$450	7.5~13.8%
Beatrice 個人班	\$180/堂；3hr/天；5 天/週	\$2,700	44.8~83.1%
	週末比賽每天以 8hr 計 (機票和住宿亦由學生負擔)	\$2,880	47.8%
周末兼 外快	\$100/堂；1-2hr/週	\$100	3.1%
收入	週末有比賽	\$6,030^a	
	週末沒比賽	\$3,250^b	
教練費	\$180/45min；2 堂/週	\$360	31.7~40.7%
分攤舞伴舞衣支出	\$1,000-\$3,000/件；每月一件新款	\$125-\$375	14.1~33.0%
維持形象的治裝費	名牌衣物\$400/件以上(不定期更新)	\$400	35.2~45.2%
舞者必要支出		\$885-\$1,135	
每周由運動舞蹈所得之收入		\$2,115-\$5,145	
(a) \$450+2,700+2,880=\$6,030；(b) \$450+2,700+100=\$3,250			

資料來源：Glamour Addiction 及本論文整理

若以「每週由運動舞蹈所得之收入」的平均值計，Igor 每月大約可享新台幣 四十

到五十萬的收入(若以一堂個人班課程的學費作為比較基礎,臺灣舞者的收入約為美國的七成),所以才會有絡繹不絕的年輕新血致力於投入這個產業。

透過 Igor 和 Beatrice 例子的說明,就可以更清楚看到「錢」、「權」、「性」、「愛」四個元素的相互搭配和交叉作用。通常職業舞者的同質性較高(極少數擁有高學歷)、經濟收入較不穩定、沒有勞健保及退休金,且甚少具備轉換工作跑道的能力;業餘舞者則多半具有高學歷、比「舞者」社會威望更高的工作,以及更多可自由支配的財務,所以 Igor 受制於有限時間、龐大支出和生活水平的考量下,他會願意多花許多精力去經營與 Beatrice 間微妙的關係,因為「正是他最重要的『投資者』(金主)」。

此外,運動舞蹈的競賽特色也正如其名,幾乎是「開放」(open)、而沒有參與障礙的,任何人只要繳納會費和報名費都可以參加「職業組」的競賽,而毋須受到其他附加條件的限制,因此運動舞蹈成為「社會階級融合最頻繁」的地方,也是「變遷」故事最常發生的舞台。而這些觀眾和表演者交錯、理想與現實交織的戲劇化因素,則是強化運動舞蹈魅力更為吸引人的原因。

論述完運動舞蹈魅力的產生方式,可以發現「魅力」完全仰賴「舞蹈教室」來發揮作用,一旦離開這個系統,價值和作用力就會消失。而運動舞蹈的產業活動則建立在「舞蹈教室」和「競賽」兩個主體上,接下來分別以台灣的「李佩玲舞蹈教室³¹」和運動舞蹈界第一大賽事「英國黑池舞蹈節」兩個實例為主,來做進一步的說明和推論。

3.2 舞蹈教室價值創造方式

「舞蹈教室」主要(營運)活動包含了:摩登舞與拉丁舞的教學、周邊產品銷售、競賽舉辦和參與、以及其他相關的社交活動;支援活動則針對以上各項,加入互補機能,使舞蹈教室得以更順利經營其社群。在此參考李佩玲舞蹈教室的實況,以台灣運動舞蹈教室的經營現況為主,於表 3-3 先整理出「主要活動」及「支援活動」的項目,並於表後分項細述。

³¹ 筆者由 2007 年起即跟隨李佩玲老師及台北愛舞拉丁舞團的其他選手教師習舞。今。李佩玲老師曾為 1993、1995、1997、1998、及 2000WDC 中華民國職業拉丁冠軍及東南亞冠軍,現為台北愛舞拉丁舞團創辦人及藝術總監、IDSF 國際級教練和中華民國體育運動選手之國家代表隊教練,學生遍布國內各組別冠軍(例如:王毓弘和蕭苑如、文藝和雅玲、和寬、李仲和程毓芳等)。詳情請參考台北愛舞拉丁舞團官方網站:

<http://latin.so-buy.com/front/bin/home.phtml>

表 3-3 運動舞蹈教室價值創造方式

	舞蹈教學	周邊產品銷售	競賽規劃	社群經營及其他活動
主要活動	(1) 團體班 (2) 個人班 (3) 選手訓練班 (4) 兒童選手班 (5) 大專生班 (6) VIP 及舞團 (7) 電視節目和明星	(1) 舞鞋 (2) 舞裙、舞褲及練習衣 (3) 舞衣訂製及二手舞衣銷售 (4) 其他	(1) 舉辦正式比賽 (2) 參與聯盟 (WDC 或 IDSF)、黑池舞蹈節及其他相關競賽	(1) 教室年度聯歡會 (2) 舞團公演 (3) 其他商業演出
支援活動	(1) 芭蕾舞 (2) 街舞 (3) 其他	(1) 競賽及表演門票 (2) DVD 和教學影片販售	(1) 舞蹈教室的經營管理及年度計畫 (2) 舞伴配對 (3) 運動護理	(1) 整體造型建議 (2) 運動舞蹈生涯諮詢

本論文整理

(以下每堂課以 50 分計並參考「李佩玲舞蹈教室」之收費標準)。

3.2.1 舞蹈教學

運動舞蹈教室的主要收入來自於舞蹈教學，班級分類則是針對不同顧客的需求價值而設定。

主要活動

(1) 團體班：

團體班的收費較為平價，每堂課成人收費 NT.350、學生收費 NT.300，教學內容著重於基本步和技巧的練習，上課時間在週一至週五晚上六點至十點和週末，是占據舞蹈教室時段最多的課別，也是一般大眾接觸最多運動舞蹈的學習管道。

(2) 個人班：

個人班的主要目的在於編舞和排舞。相對於團體班，教師在個人班不僅可以仔細修整舞者的個人技巧，同時亦能針對每對舞伴的身體優點和舞蹈風格進行動作的編排和調整。每堂課的收費會依據教師的競賽成績、年資、以及知名度而略有不同。

(3) 選手訓練班：

選手訓練班的收費較高、時數較長且程度較高級。每堂課為 90 分 連續不休息，且無論是「摩登選手班」或「拉丁選手班」，每堂課五項舞

科皆會同時進行訓練，在課堂後半段還會模擬正式比賽實況，訓練多對舞者「同場競技」的習慣。每堂課成人收費 NT.500、學生收費 NT.400。

(4) 兒童選手班：

兒童選手班需配合學校上課時間，因此主要開在週末時段。此外為了督促兒童學習的耐力，學費採取每期（8 堂課）的繳納方式，每期為 NT.2,500-3,000 元，因老師而略有不同。

(5) 大專生班：

由於大專生（大學生）相對於兒童和一般成人，具有較高的學習意願、較彈性的時間和雖然不高卻相對自主的經濟能力，也是最有可能成為「業餘選手」或是「職業選手」的重要來源，因此會特別針對大專生開設教學內容更為彈型和客製化的「大專生班」（例如：「某校學生占多數的大專學生班」或是「一期密集班」）。收費方式採取一期為基數計算，費用高低因教師而異。大專生班在李佩玲舞蹈教室還另外設有「全勤退一半學費」的獎勵，重點在於不增加學生負擔、甚至是「補貼」的前提下，鼓勵學生全力投入運動舞蹈的領域。

(6) VIP 會員及舞團：

針對長期固定的「老學生（顧客）」設有少數 VIP 名額，在付與全年一定金額的學費之後，學生可以自由選擇且每週不限次數的到喜愛的課程學習（個人班另計）；而舞團（例如：「李佩玲舞蹈教室」的「台北愛舞拉丁舞團」）成員多半亦有選手的身分，因此舞團團練會同時在「拉丁選手訓練班」進行，但也會因商業演出或是電視節目邀約，額外進行編舞和排練。

(7) 電視節目和明星

運動舞蹈目前也是個大選秀節目和媒體的新興兒，無論是台灣的「超級偶像」、「星光大道」到美國的「Dancing with the Stars」和「So You Think You Can Dance」，舞者參與編舞、訓練和演出，不僅可以增加曝光度和知名度，更是宣傳和行銷舞蹈教室的最佳時機。

支援活動

(1) 芭蕾舞

運動舞蹈需要良好的核心肌群的控制和肌肉力量的使用。芭蕾舞的教學不僅可以協助舞者控制上、下半身使其不要，更重要的是穩定中軸線和強化腳掌、大、和小 的力量，並且協助轉圈和拉 等基礎身體素質的開發。

(2) 街舞

相對於芭蕾舞「控制和不動」的訓練，街舞則能幫助舞者學習「放鬆和動」。由於街舞強調身體關節和不同部位的使用，因此可以讓運動舞蹈的學習者更加細 的找到身體的每一塊肌肉，進而加強身體的律動和分解。

(3) 其他

嚴格來說，所有的舞蹈彼此相輔相成，因此不僅是運動舞蹈的舞者可以從芭蕾舞和街舞獲益，反之亦然。另外，一般健身機構常見的 爵士舞、 拉丁提斯或是 探戈舞等，也是舞蹈教室能出現的課程選項，但是必須注意舞蹈教室的定位和品牌印象，故選擇合適的舞蹈組合就成為舞蹈教室的策略重點。

3.2.2 周邊產品銷售

擁有一雙好舞鞋和一條能夠展現身體曲線的舞褲或舞裙是學好運動舞蹈最重要的第一步。隨著投入時間的增加，「把舞跳好」的成本也要大幅度的提高，然而「非圈內人」不但缺乏相關資訊，對於如何蒐尋也無從著手，因此舞蹈教室就成為運動舞蹈周邊產品銷售的重要管道(channel)。

主要活動

(1) 舞鞋：

舞鞋共分成「男、女性拉丁舞鞋」和「男、女性摩登舞鞋」共四種。根據聯盟的規定以及男女舞伴彼此身高的需求，可以選擇不同高度的舞鞋，男性舞鞋高度一般在兩英寸以下，女性則可達三英寸半（約9公分）。高度較高的舞鞋會使得身體重心更易聚集在腳掌（前傾），符合運動舞蹈的發力原則，但是需要搭配舞伴的高度和自身更強的腳力。每雙舞鞋訂價在 NT.1,000-6,000 不等，因廠牌而異。

(2) 舞裙、舞褲、練習衣：

運動舞蹈尤其強調男女身體線條的展現，因此無論是學舞或是練舞，多半會要求女性穿著長度及合身的舞裙，男性則穿著舞褲。練習衣可以幫助舞者清楚的檢視身體肌肉是否運用正確，同時可以檢視 腰蓋是否伸直，更重要的是透過符合規範的服裝，培養正確的舞蹈習慣和儀態。目前舞裙、舞褲和練習衣的價位為 NT.2,000 以上。

(3) 舞衣訂製及二手舞衣銷售

「截長補短」的舞衣是舞者在場上是否能夠得到注目的關鍵。然而一件全新的舞衣除了必須針對舞者身材特點全程「客製化」之外，其繁複的裝飾如：水鑽、亮片、綉花等都要仰賴手工完成，且考量到舞者舞動時身體開展幅度、體溫及汗水的影響，為避免對「脆弱」布料的傷害，每英寸高達 NT.5 的水鑽僅簡單裝飾於舞衣表面，在高速移動下往往使得每一次配件的「折損」都非常嚴重（脫落、失蹤和損壞），因而必須「每次穿每次補」，導致舞衣非常「高貴」和「難維護」，一件全新的價碼至少在 NT.50,000 以上，還不含「售後」進行的補強及修護費用。另外，舞衣也具備「流行」和「時尚」的特性，所以職業舞者們的舞衣必須時常更換，甚至 負引領風潮的責任，因此「二手舞衣」市場可以為訂製全新舞衣者帶來額外的經濟收入，對於經濟能力不足或是缺乏廠商贊助

的舞者來說，購買二手舞衣更遠比訂製一件全新舞衣來的實惠。一般二手舞衣會根據保存的狀況打八折至以下不等。

(4) 其他

運動舞蹈舞者的造型不僅代表了自身的品味，也代表了成績的好壞。除了前述三項之外，彈力較強且不易破損的女性網（每雙約 NT.1,000）、使色黑得更為均勻的拉丁膏或拉丁粉以及增加摩擦力的止滑粉等，都是舞蹈教室常備的商品。

支援活動

(1) 競賽及表演門票銷售

運動舞蹈因其表演藝術的本質，故更加著重「無形能力」的培養。而良好的「舞感」及「音樂性」除了透過練習和經驗的累積之外，還需要經常觀察和模仿優秀舞者的詮釋及演繹，因此一般舞蹈教室還會作為「國內外各大比賽」門票的銷售據點。

(2) DVD 和教學影帶販售

舞蹈教室除了會銷售自身「年度聯歡會」以及「舞團公演」的影帶之外，尚有舞蹈教師特別錄製的教學錄影帶可供購買。國際性的重要賽事如：黑池舞蹈節、英國公開賽、德國公開賽和東京巨星秀等，則會由主辦單位自行於網路或是指定管道販售，不在舞蹈教室的商品品項中。

3.2.3 競賽規劃

一場高手雲集且競爭激烈(spice)的比賽，才是商機發展的核心。選手的競賽成績愈好，談判碼(bargaining power)愈多。以 2010 年 6 月英國黑池舞蹈節「職業拉丁組」為例，2009 年度有跳進第五回合(Fifth round)的選手，擁有 2010 年競賽頭兩回合的免權，故在少跳兩個回合的優勢下，頂尖選手的體能狀態又可以維持的比新進者更好。另外，由 WDC、ADC (Asia Dance Council, 亞舞蹈總會) 和中華民國國際運動舞蹈發展協會於 2010 年 3 月 6 日主辦的「2010 職業國標舞世界大賽—亞賽台北站」(2010 Open Professional Ballroom Dance Asia Tour, Taipei Open)，其總獎金雖高達 NT.330 萬，主要還是花費在「邀請」世界前十二名的頂尖選手前來與會，以增加比賽的可看性。

主要活動

(1) 舉辦正式比賽

舉辦比賽的成本支出，除了上述「邀請選手」的花費之外，從場地租金、燈光、音控、計分、賽程規畫到廣告行銷，當比賽愈大、參與人數愈多時，上述成本將更趨複雜（尤其是賽程規畫）。因此如何吸引廠商贊助和媒體報導來注資金與曝光度，考驗著主辦單位本身的人脈網絡和管理能力。

(2) 參與聯盟(WDC 或 IDSF)、黑池舞蹈節及其他相關競賽

即使是貴為運動舞蹈界世界第一大賽的黑池舞蹈節，獎金還是相當微薄，無法維持一個舞者正常的生活，因此考量到機會成本，選擇性的參與「對排名積分有益」、「跟上世界潮流」並且能夠「打開知名度」的競賽，以降低對舞蹈教室課程正常營運的衝擊(舞者參加競賽經常會排擠正常授課)，成為每一個舞蹈教室的重要取捨。

支援活動

(1) 舞蹈教室的經營管理及年度計畫

舞蹈教室會根據其偏向「培養選手」或是「休閒娛樂」的定位，而做出不同的經營管理規畫，若以「培養選手」為重，課程大多會依照各大賽事進行調整；反之，則與其他休閒娛樂產業相同，以各國正常休假日程進行安排。

(2) 舞伴配對

「舞伴的配對」是舞蹈教室看似平常卻最為困難的營運項目。一對舞伴不僅在身高和體型的自然限制上要登對，在技巧、程度、舞蹈風格至人格特質和生涯規劃上的方向更需相近。正因為運動舞蹈的舞伴關係遠比其他運動來的特殊和複雜，除了競賽成績和許多無形資產的累積是根據「一對舞伴」而非個人之外，肇因於舞蹈「愛情」的本質，「舞伴關係」也更容易升格為 人或夫妻，故如何協助男女舞者找到「真正合適」的舞伴，是目前許多舞蹈教室還缺乏良好管理機制的部分。

(3) 運動護理

運動舞蹈因為賽程冗長，經常會出現因 積造成的深層 勞、不符合美感的肌肉(例如：)和運動傷害，因此舞蹈教室會建議長期合作的護理機構(例如：復建和按摩)，提供選手和學習者更好的照顧。

3.2.4 社群經營及其他活動

即使是一個定位在以「職業舞者」和「培養選手」為核心的舞蹈教室，多數的學習者(普通成人)礙於現實因素，較難實際參與和長期投入競賽。為了鼓勵和提供教室學生表現的機會，一般舞蹈教室會舉行年度聯歡會，藉此肯定一年的學習成果、聯絡彼此感情，並強化社群網絡(social network)間的內聚力和拓展潛在的新顧客。

主要活動

(1) 教室年度聯歡會

聯歡會可視為更接近「成果展」性質的舞會(party)，所有參與者無論是否演出皆要購買入場 (門票)。一般聯歡會選在 華飯店的大廳(ballroom)，除了各式各樣的「團體舞(可能師生合作)、獨舞(多為師

生合作)、對 賽(仿真實比賽)和舞團教師表演」之外，場邊還設有精緻的餐點並穿 舞會時間，使得教室學生的親朋好友、或是不會跳舞的人也能夠有機會同樂。本篇論文在這裡想要特別詳述「師生合作」的特殊觀點：在「獨舞」(solo dance)部分，觀眾買票進場希望能夠看到「精 可期」的演出，然而「師生獨舞」無法保證表演的演出水準，因此，想要參加「獨舞」演出的學生，必須額外付出「借用觀眾」的成本於舞蹈教室，即「獨舞者」要繳交額外的費用。這個「費用」則可能因每個教室的潛規則不同而轉化成「贊助商」的角色，通常有能力負擔「獨舞」成本的學生，經濟能力較好、社會地位也較高，這樣的「個人表演」場合往往會成為他們社交應酬的良機。若是在「團體舞」演出中與教室教師合作，也會另外付與老師額外報酬，通常是以買一張聯歡會入場 給老師的方式 表謝意。

(2) 舞團公演

由於運動舞蹈的觀眾多半「圍 在『舞台』(比賽場地)四周」，這和其他舞蹈「有正面」的演出方式大相逕庭，因此如何依照演出場地的地形(例如：國家戲劇院、新舞台、城市舞台等)，使得舞蹈可以有固定面向、並將「雙人舞」轉化為「團體舞」增加視覺強度，同時融合跨界元素、甚至加入劇情設計來賦予演出「跳脫制式運動舞蹈呈現方式」的新境界，成為一個運動舞蹈舞團真正跨入「表演藝術」領域的嚴 考驗。此外，因為運動舞蹈「雙人」為一單位和「動態」(舞者不停在移動且舞蹈沒有固定面向)的特點，也使得舞蹈教室必須認真思考是否有成立舞團的必要。

(3) 其他商業演出

運動舞蹈舞者除了參與電視節目和明星音樂錄影帶等演出，在公司以及婚宴場合也漸漸成為 熱現場氣氛的重點。尤其是西方婚禮的「舞會」，在「 主盡歡」的前提下，往往會邀請舞蹈教室的舞者參與婚禮的舞會，一方面確保舞會的品質，另一方面可以盡量避免 客「跳得不好或不會跳舞」的窘境。

支援活動

(1) 整體服裝造型建議

舞蹈教室的教師會針對學生的個人特質、當時的流行以及功能性，給與整體造型的建議。例如：長/短 、 色、 色、 容、化 用品(需長時間和大量出汗)等。

(2) 運動舞蹈生涯諮詢(業餘、職業)

真正為舞蹈教室帶來利潤的，除了仍扮演「消費者」角色的「忠誠顧客」(長期參與並支持教室活動)和業餘舞者，更重要的是能夠在舞蹈教室授課並帶來「名聲」(fame)和「新社群」(community)的職業舞者們。對

於舞蹈教室的經營者而言，尋找並培養下一個「新星」是管理部門「業務開發」的大課題。

3.3 運動舞蹈競賽與演出

3.3.1 英國黑池舞蹈節與東京巨星秀

如果說「舞蹈教室」是建立友情和客製化學習的天堂，那「競賽」就是冷無情且前後激烈的戰場。無論是 WDC（職業聯盟）或是 IDSF（業餘聯盟）舉辦的公開賽或是大獎賽，由於參與人數劇增且選手的程度大幅度提升，賽況在近年速吃緊，要跳進決賽甚至前十二名都是非常困難的戰役，而競爭激烈的比賽則帶給觀眾更多的滿足、並且帶來更好的周邊效益。台灣的「中華民國國際運動舞蹈發展協會(Taiwan International Sport Dance Development Association, T.I.S.D.D.A)」³²（劉順益老師和陳 老師）代表 WDC；而「中華民國體育運動舞蹈總會(Chinese Taipei DanceSport Federation, C.T.D.S.F)」³³（榮 老師和劉麗老師）則為 IDSF 的代表。正如前面第二章第三節的描述，由於政府補助一直都呈現「多粥少」的窘境，所以台灣舞者多半也會從賽制和組別較為齊全、且臺灣政府補助（國手資格）的 IDSF 跳起，等到時機成熟之後再轉戰 WDC，當從業餘轉職業之後就不會走回頭路，而是在 WDC 相關競賽中爭取亞 及世界更好的成績。關於 WDC 及 IDSF 兩者組織和制度上更詳細的說明和比較非本論文重點，故請參閱兩個組織的官方網站。

WDC 的選手比 IDSF 更為出名也更能保證門票和周邊商品的利潤，並且礙於兩個組織明確的規定，兩方選手不能 紀參加對方舉辦的比賽，因此若要看到「真正」全世界最優秀的選手同場競技，唯有一年一度的「英國黑池舞蹈節³⁴」(Blackpool Dance Festival，以下簡稱「黑池舞蹈節」)。

黑池是運動舞蹈界的「聖城」，一年中至少囊括了五個舞蹈節，包含：”Junior Dance Festival”、”Blackpool Dance Festival”、”Blackpool Freestyle Championships”、”Blackpool Sequence Dance Festival”及”British National Dance Championship”，其中又以每年五、六月份舉辦的「黑池舞蹈節」(Blackpool Dance Festival)最為出名且競爭也最激烈。

「黑池舞蹈節」創立於 1920 年，於英國黑池 季花 廣場的 宴會廳 (Empress Ballroom at the Winter Gardens in Blackpool)舉行，至 2010 年一共舉辦了八十五屆，除了觀眾最期待的職業拉丁和職業摩登組，還合併了「英國公開賽」(British Open Championship)職業組、業餘組及團體組(Formation Teams)三個組別；2005 年之後則加入了「英國標準舞業餘新星」和「英國拉丁業餘新星」(British

³² 資料來源：中華民國國際運動舞蹈發展協會 <http://www.tisdda.org/index.html>

³³ 資料來源：中華舞總 <http://www.ctdsf.org.tw/portal/>

³⁴ 「英國黑池舞蹈節」發展歷史詳見官方網站 <http://www.blackpooldancefestival.com/history.htm>。

Rising Star Amateur Ballroom and Latin)兩個組別。今年的總賽程不僅長達九天，參賽選手更高達1,547對、共六十國代表同場競技，團體舞的標準舞組和拉丁組，也分別有四組和八組選手參與，是所有熱愛運動舞蹈的人，每一年絕對不能錯過的盛事。

在 *Ballroom :culture and costume in competitive dance*³⁵(2008)中，Marion 提到運動舞蹈競賽的特色是「慶典(celebration)、假期(vacation)、聚會(reunion)、派對聯歡(party)」，以上四個定位對「黑池舞蹈節」做了最佳詮釋。無論是選手(舞者)、觀眾(多數參與者兼具選手和觀眾雙重身分)或是評審，參與「黑池舞蹈節」的目的不單單為「比賽」，更重要的是透過這段時間，觀察運動舞蹈最新的流行趨勢(音樂、舞步、詮釋、服裝造型等)、添購新的行頭(因為參與者眾會吸引廠商們進駐會場以低價銷售周邊商品)、與朋友相聚(各對選手雖居住地不同但大多彼此相識)、享受假期和興趣(對於業餘選手而言)、以及與欣賞的舞者近距離互動，Marion 本人也提到，他完成訪談的場合大多都在競賽的空檔裡，並因此和許多參與者結為好友。除了競賽帶來的事業成就和商業利益之外，在此要再度強調一個事實，即使是每年高達千人參與的「黑池舞蹈節」，其發出的獎金依然不足以支撐職業舞者的生計。以「成人職業拉丁組」(Class C, British professional Latin Championship)³⁶為例，冠軍獎金(現金)為£230、亞軍為£190、季軍為£160(第四、五、六名獎金分別為£130、£110、£85)，舞者除了需要支付上百歐元的報名費，還需自行負擔機票、住宿餐飲等其他旅行費用，即使是冠軍，獎金很明顯的不足以支付其參賽成本。

運動舞蹈界的人都知道，舞者們參與「黑池舞蹈節」經濟上相對應的實質收入來自於每年在東京 Royal Park Hotel 舉行的巨星秀(World Super Star Dance Festival)和其他類似的演出機會。雖然在資料蒐集上，本論文並未找到「東京巨星秀」的官方說明資訊，但是此項演出的「慣例」是邀請「黑池舞蹈節」摩登舞和拉丁舞共十二對決賽選手³⁷以及具有潛力、未來被看好的舞者，每對分別進行五隻舞蹈的單獨(solo dance)演出，主辦單位不僅會負擔選手的機票和食宿，且每一對的演出酬勞至少達一萬美金³⁸。雖然門票所費不貲，但由於觀眾們可以清楚的觀賞到舞者們豐富多變的精湛舞技，並且「走在潮流的尖端」、看到最新穎的舞蹈編纂及詮釋，使得「東京巨星秀」不僅門票收入豐厚，每一年的DVD更成為所有熱愛運動舞蹈者必備的珍品。總結本段落可知，對於職業(決賽)選手而言，「入不敷出」的「黑池舞蹈節」是該年度「『名』與『利』重要收入」指標——「東京巨星秀」的憑藉，即付出參與「黑池舞蹈節」的「成本」得到獲邀演出「東京巨星秀」的「收益」。

³⁵ Jonathon S. Marion, *Ballroom: culture and costume in competitive dance*, Ch7.

³⁶ 參見“Syllabus”, 85th annual Blackpool Dance Festival, open to the world
<http://www.blackpooldancefestival.com/forms/2010/2010%20Syllabus.pdf>

³⁷ 受邀名單會根據觀眾的偏好略作調整，例如：2009年的東京巨星秀邀請了 Slavik kryklyvyy & Anna Melnikova 這對並未在當年初2009「黑池舞蹈節」搭檔參賽的新組合。

³⁸ 參考業內選手訪談資訊。

選手這種類似「損失」和「補貼」競賽以換取他處優渥演出機會的模式，和其他運動員領取固定薪水並且擁有經紀人的經營方式非常不同，也和一般表演藝術團體採經濟約制或是有公家機關贊助大相逕庭。運動舞蹈選手透過競賽得到的往往不是實質的金錢，而是產業中必備的「名聲」和「知名度」，並且再經由演出和教學才能獲得外界印象中高額的收入，這種很典型的「平台」在下一節將會詳細討論。

3.3.2 競賽的平台模式

首先以圖 3-2 和圖 3-3 來表示「運動舞蹈競賽平台」（以黑池為例）和「演出平台」（以東京巨星秀為例）的示意圖。

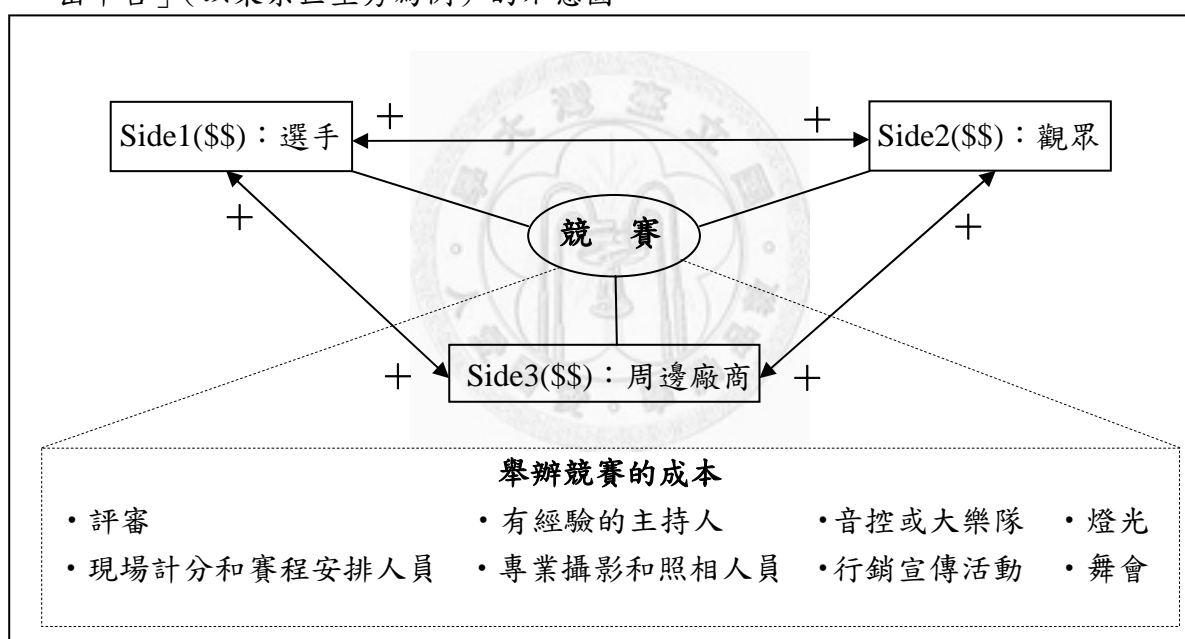


圖 3-2 運動舞蹈競賽平台示意圖（以英國黑池為例）

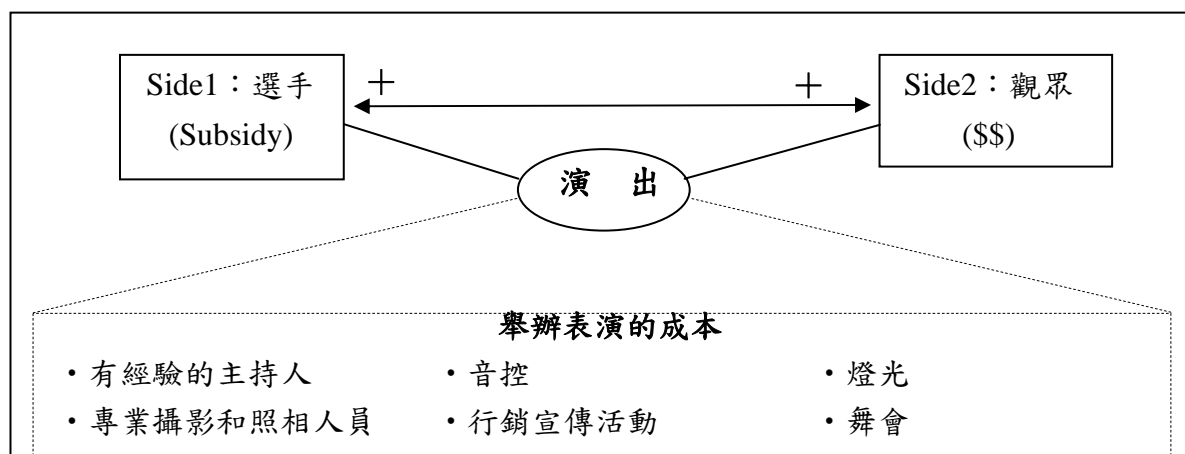


圖 3-3 運動舞蹈表演平台示意圖（以東京巨星秀為例）

在「運動舞蹈競賽平台示意圖」中可以看出，以「競賽」（黑池舞蹈節）為「平台」的三方為彼此具有網路效益(network effect)的「選手」、「觀眾」及「周

邊廠商」(以雙箭號和”+”號表示)，且三方對於平台而言均為「收入方」(以\$\$符號表示)：選手須付出報名費、觀眾要買票入場、周邊廠商則須支付一定的攤販費用以使用有限的場地。然而舉辦競賽的成本必須涵括「多位評審」、「有經驗的主持人」、「音控或大樂隊」、「燈光」、「現場計分和賽程安排人員」、「專業攝影和照相人員」、「行銷宣傳活動」和「舞會」，尤其像是黑池舞蹈節每年高達數千對選手(約三千多人)參賽的大型競賽，從第一回合至決賽需費時約莫一週，其複雜且及時的成績計算和賽程，就仰賴電腦和有經驗的專業人員隨時做出反應；另外，由於競賽選手太多，無法確定每對選手確切知道自己目前的晉級位置，因此現場還需要一位有經驗的主持人「控制大局」—主持人不僅需要現場重述選手背號來複檢(double check)「對的選手在對的場上」，同時還要提醒「選手」、「評審」和管理行政當下的流程，同時給予「音控」(有時會有大樂隊)、「燈控」、「計分組」何時該「停」、何時該下一首樂曲(舞科)「開始」的明確指示，避免有限時間內資訊量過大所造成的疏失。

「運動舞蹈表演平台示意圖」是以「演出」(東京巨星秀)為「平台」，使用平台者主要有相互引發網路效益的「選手」和「觀眾」兩方(以雙箭號和”+”號表示)，很明顯地，「選手」在「演出」平台中轉變為「被補貼方」(以Subsidy表示)，觀眾還是「收入方」，而支援演出舉辦的成本則有「有經驗的主持人」、「音控」、「燈光」、「專業攝影和照相人員」、「行銷宣傳活動」甚至是「舞會」，成本雖然還是偏高，但相較於競賽因為收入較豐、且巨星秀的演出已經成為運動舞蹈界每一年最新的「表演元素伸展台」，故演出的DVD也成為運動舞蹈迷們的珍藏品。對於選手來說，即使是冠軍選手的獎金都不足以支付參與競賽的報名費、機票和食宿成本，故演出獲得的酬勞是他們重要的收入來源，但貴為運動舞蹈界第一大演出的東京巨星秀，也不過僅支付約一萬美金，與舞者們付出的成本相比，很明顯地還是不足以維持其正常生活。

透過以上兩個圖可以更明確的發現「競賽與演出」之間有著「魚幫水、水幫魚」的關係：演出以競賽的前七名選手作為邀請名單、競賽以演出相對豐厚的酬勞吸引選手願意先付出成本參賽，彼此存在相輔相成的默契和運動舞蹈傳統與創新的對應。

3.3.3 小結：以舞蹈教室建構商業模式之原因

運動舞蹈產業的主要活動雖然依附在「競賽」和「舞蹈教室」兩個載體上，但「競賽」和「演出」為選手帶來的獎金微薄，不但難以支持正常生活所需、更無法維持運動舞蹈事業發展；舞蹈教室有時也會因為經營需求，而身兼「競賽主辦單位」的角色，舉行「滿足顧客需求」的「內部表演賽」或是作為「行銷宣傳」功能的「外部公開賽」，是故舉辦「競賽」的主要目的不一定是「營利」；而即使地位崇高如「黑池舞蹈節」，由1920年舉辦至今還不確定能否收支平衡，因此本論文在第四章商業模式的建立和推論上會以「舞蹈教室」為主體，以期能夠更聚

焦於運動舞蹈的產業重點和策略分析。



第四章：運動舞蹈商業模式

經由第二和第三章的分析後，接下來使用 Alexander Osterwalder 與 Yves Pigneur 於 2010 年再版的 Business Model Generation 一書的觀念，來建立運動舞蹈產業的商業模式。第一節先針對運動舞蹈產業的顧客角色進行更深入的說明，並轉借產品生命週期的概念，點出消費者在「運動舞蹈參與者發展週期」中，發生危機、導致無法向下一階段成長，甚至離開產業的可能原因，為本章「運動舞蹈商業模式」的整體推論作鋪陳。

第二節開始針對運動舞蹈教室³⁹套用「商業模式基本架構」(Business Model Canvas)的九個基本元素建構出「運動舞蹈商業模式」(Dancesport business model)；第三節運用策略分析工具，以外部環境分析來歸納產業未來發展的「助力」和「阻力」，並且運用 SWOT 作為「運動舞蹈模式」的檢驗工具。在經歷內外部分析之後，本論文運用藍海策略的四項行動架構結合商業模式的九個基本元素，指出「運動舞蹈商業模式」各變數應該「增加」和「減少」的項目。

最後，本論文推論出運動舞蹈產業「進入期」、「成長期」和「成熟期」三個生命週期的特色，並加入商業模式的九個基本元素加以比較，指出不同生命週期的關鍵成功因素；最後再對應 BCG 矩陣的概念，點出在本論文設定之運動舞蹈產業發展路徑下各階段可能遭遇的困難。

4.1 運動舞蹈參與者的發展週期

第三章第二節「舞蹈教室價值創造方式」即定義「消費者」為「兒童、一般成人、大專生、業餘舞者和職業舞者」。本篇論文認為這五個角色除了可以用價值取向定位成不同客群之外，彼此之間其實存在一種演變的關係，換言之，「消費者」在自我內在驅力和外在動力的鼓勵下，非常有可能「成長」到下一個對舞蹈教室更為「有利可圖」的成熟階段，本篇論文稱之為「運動舞蹈參與者的發展週期」，並以圖 4-1 表示之。

³⁹ 此處的概念發想以本論文作者於「李佩玲舞蹈教室」習舞的經驗為基礎。

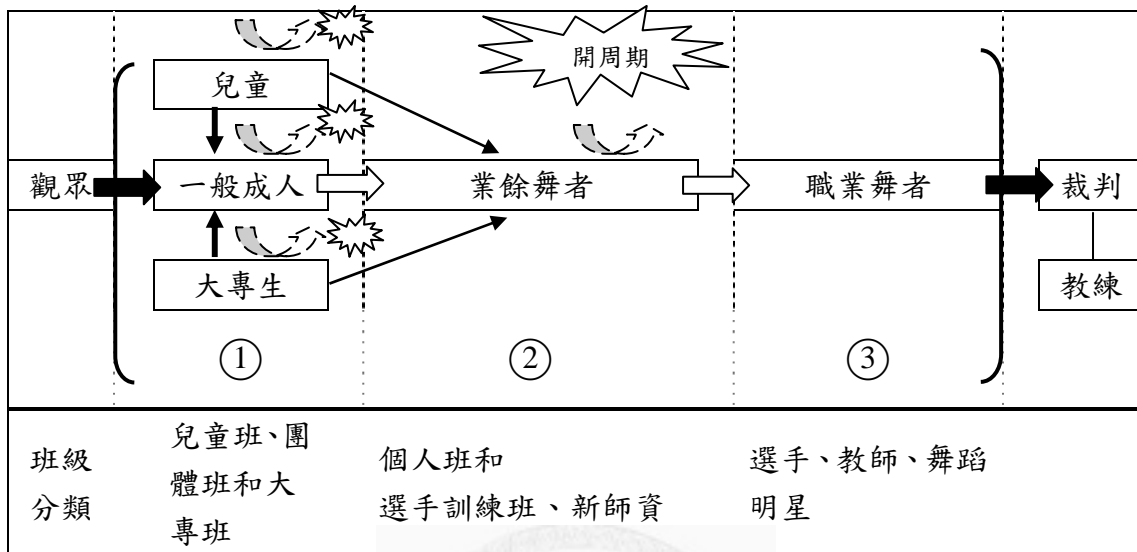


圖 4-1 運動舞蹈參與者發展週期

在進入「兒童、一般成人、大專生、業餘舞者和職業舞者」這五個身分構成的「參與者發展週期」之前，所有「消費者」必然都同時擁有「觀眾」的身分。由客觀且被動的「觀眾」身分進入「運動舞蹈參與者發展週期」最為困難，因為「觀眾」內心雖然具有「欣羨」的慾望、但缺乏「行動」的勇氣，此時最好能夠提供競賽或表演「現場」(live)的親身體驗，當「觀眾」打破電視機和電腦螢幕的隔閡、直接參與運動舞蹈的活動時，學舞的衝動就更容易被激發，舞蹈教室只要擁有成績優異的選手，即使不打廣告一樣會有許多學生慕名而來。另外一個吸引學生的重要方法就是經營舞蹈教室獨有的「社群網絡」(social network)，其他顧客長期的學習經驗和比較心得所形成的「口碑效益」，遠比廣告來的有經濟作用，舞蹈教室的官方網站、在雜誌和官方單位的廣告、藝人代言甚至是刻意捧紅的舞蹈明星，只能重複「確認」舞蹈教室存在的正當性，一旦進入「運動舞蹈參與者發展週期」之後，「良好的選手師資群」、「教學能力」和「社群網絡」的經營才是長期獲利的核心資源。但是概括而論，把「觀眾」導入「運動舞蹈參與者發展週期」對經營者來說是相對容易的階段，故以全黑實心的箭號表示。

「兒童」、「一般成人」和「大專生」是進入「運動舞蹈參與者發展週期」的第一個階段，這三種類型的消費者在「運動舞蹈的專業知識需求度」並無顯著差異，都停留在「被動接受知識」和「學習新東西」的狀態，需要時間熟悉、消化及體會。這個階段的學生遇到問題或是瓶頸時的「發問能力」有限，經常是「心有餘」(學習熱情大)而「力不足」(技巧不夠熟練、肌肉力量偏弱)，因此要大量搭配「團體班」的課程來進行訓練。「一般成人」是舞蹈教室最大宗的消費者，他們的經濟能力佳、學習時間缺乏彈性(通常只有晚上可以上課)，對於「學習舞蹈」較偏向「瘦身、健康、美姿美儀」等「功能性導向」，並且極度講求本益比和結果論，加上流動率高、出席率也不穩定，所以舞蹈教室必須用「優惠的學費」(但不等於低價)和「社群網絡」(友誼)來留住這些「嬌客」；「大專生」則

是比較獨特的族群，他們多半缺乏經濟能力、學習時間有高度彈性且具備充足的學習熱情和良好的態度，最重要的是「大專生是最有機會成為下一個明日之星」的潛力股，也是「口碑行銷」重要的管道，因此舞蹈教室會針對「大專班」收取相對較低的學費，並且投資大量的時間在磨練競賽技巧和開發身體素質上，同時也會透過教室教師間良好的人際關係作為鼓勵新進的精神後盾，激發這群新血盡快往「業餘舞者」的階段晉級；「兒童」在學習舞蹈的過程中最好還是維持著高度的「樂趣」，針對多數「小學生」不宜採用過分嚴格的訓練方式，教導「好習慣」而能「成自然」是舞蹈教師最重要的教學原則。此外，培養兒童更重要的是要能夠和其家長相處溝通，只有極少數兒童學舞是為了走上職業舞者一途，大部份家長希望達到的目的，不外乎是經由運動舞蹈正規的肢體訓練來養成孩子「尊重他人」的態度和健康漂亮的外表。

然而，從第一個階段要進到第二個業餘舞者的階段會遇到很多「危機」(crisis)。「兒童」、「一般成人」以及「大專生」三者常見的危機有「自然限制」、「經濟因素」和「生涯規劃」。「自然限制」指的是成為優秀舞者的先天身體素質，例如：東方人容易為扁平足，對於需要大量腳掌力量的運動舞蹈來說相對不利（因為根本沒有肌肉可以訓練）；而囿於身材骨架的限制，和西方舞者相比東方人也顯得較為嬌小，使得舞者在偌大的比賽場中必須加倍的用力和超越自己的極限，才能得到評審的注目，這些「先天條件」的限制當然都可以經由苦練來克服，但是要付出的辛苦和淚水就會比身體條件好的舞者多很多，甚至不是努力就可以克服的障礙，加上藝術的美感和音律往往勉強不來，故通常興趣支撐第一個階段到頂點之後就會漸趨緩和。「經濟因素」部分，停在第一階段的三者都沒有辦法「以舞蹈為第一」，「一般成人」要面對現實生活的壓力，即使有再大的熱情，都必須冷靜下來考量可支配所得中，運動舞蹈能夠占休閒娛樂支出的比重；「大專生」則要思考人生長期的規劃，把二十到三十歲的菁華時段質押在運動舞蹈上固然是「人不輕狂枉少年」的最好回憶，但是現實並不會因為興趣和熱情而寬容，隨著投入程度提升，學費、品味和競賽相關費用需要穩定的收入來支持，面對競賽和職業生涯帶來的不確定性，不能夠只有熱情和夢想，必須真正的認清自己願意付出到什麼程度。光是以上三個共通因素就足以迫使「運動舞蹈參與者發展週期」在第一階段就停滯不前，更別談「兒童」和「大專生」還有正規教育的「正職」要擺在優先順位。因此，舞蹈教室會把這三類顧客拆到不同班級、但不限制「大專生」到一般「團體班」上課，以求更有彈性的解決不同客群遇到的「危機」。

「一般成人」由於機會成本最高，是三者中最不容易進入下一個階段的對象，所以用空心的箭號表示；「兒童」與「大專生」升格為「業餘舞者」的機率小於隨時間推移而進入「一般成人」的狀態，所以用較粗的箭號表示成為「一般成人」而用較細的箭號代表成為「業餘舞者」。

「業餘舞者」是運動舞蹈產業最為活躍的族群。「兒童」和「大專生」轉戰業餘組的舞者，多半年輕、體力佳且具有旺盛的企圖心，他們的舞藝逐漸成熟、在競賽場上嶄露頭角和名聲，全身上下充滿了生命力和美好的希望。這種類型的

業餘舞者對於運動舞蹈產業的「高收入和高花費」習以為常，他們是最有魅也最擅長發揮魅力的一群：明白基本動作的重要、了解這個產業光鮮亮麗的外衣，更清楚競爭過程的劇烈和無情。在競技場上，這些年輕舞者充滿爆發力和速度，他們不吝於展現自己美好的身材以及豐沛的情感，在人際交往上也是最亮麗奪目的新星。或許因為熟悉、又或深諳運動舞蹈產業的環境，因此舞者會同時具備教師的身分，他們願意奔波在不同教室和學校社團中兼課，偶而也會上電視節目權充專集需求，透過「舞蹈」來支持「舞蹈」，同時也比其他人懂得把握機會爭取「國手資格」等政府補助，雖然缺乏勞健保以及退休金等長年規畫，但是他們非常懂得把握當下，順利的舞者隨著年歲增長、內涵及舞藝更臻成熟之後就會轉入職業舞者的行列。另一種類型的業餘舞者是由極度有理想和抱負的「一般成人」及「大專生」轉成，這類型的舞者與前一型舞者相比「起步較晚」、進入運動舞蹈產業的條件和資源也較不利，支撐他們最大的動力是對舞蹈某種類似「成癮」、「明知不可（易）而為之」的熱情，這一類舞者除非遇到好的老師和良性競爭的舞蹈教室，否則很難突破「時間」與「經驗」兩個重要競爭要素，也更難找到合適的舞伴，是故在「先天條件缺乏」且「後天環境不良」的劣勢下，往往更容易遭遇「經濟因素」和「生涯規劃」的危機而從「運動舞蹈參與者發展週期」中離開。

有幸進入「職業舞者」階段的業餘舞者要面臨極高的「轉換成本」，這個轉換成本來自於人生的規劃、職業選擇的轉換以及現實的經濟狀況。站在台灣運動舞蹈的事業規畫角度，所謂「事業順利」的職業舞者，大多在二十歲左右就會嶄露才華進到最後決賽名單，「這對舞伴」必須經歷冗長的「磨合期」—磨合舞伴的緊密事業夥伴關係以及人生的規劃。職業舞者與業餘舞者最大的不同在於舞伴雙方很難保有「單獨的時間與空間」，由於運動舞蹈的「舞伴關係」太特殊，即使是「專業表現」，也幾乎無法脫離「男女相互吸引」的本質，加上「以舞為生」的工作時間過長，因此本篇論文認為，就算舞伴各自有人生的伴侶，兩人還是保有非常特殊的依賴關係，很難判定不會對各自的正常交往產生影響。所以理想上，台灣的職業舞者在極年輕時就會選擇和舞伴結婚，爾後在男方當兵的時間，女方生孩子並做月子，以降低「國民義務」和「正常人生規畫」對職業生涯的影響。這種「按表操課」的規劃不僅需要決心更需要運氣，若非還有家人及周遭環境的支持，以舞蹈教師「課教多少收入就多少」的「按件計酬」方式，對於正常家庭的風險和不確定過高，故本論文僅強調目前業界存在這種「成功的生涯規劃模式」，無法斷定這是「成本最低」的常態。職業舞者最重要也最穩定的收入來源是舞蹈教學，由於台灣沒有正式的「師生組競賽」（職業—業餘組），因此必須以更大量的課程教學來掙得現實生活的保障；另外，職業舞者因為最了解舞蹈環境生態，有些還會發揮其他專長開創「舞衣製作」和「二手舞衣拍賣」等高附加價值的副業來增加經濟的穩定度。職業舞者的最終目標是成為具有國際知名度的「舞蹈明星」（如先前提過 WDC 的世界職業前六名以及台灣的王毓弘和蕭苑如、大陸的陸寧和張丁芳等），並真正經由競賽成績帶來的知名度和觀眾支持度獲得藝術工作者演出的實質報酬以及周邊收益。但是就像體操、冰刀和跳水一樣，運動舞蹈

舞者的生命有限，身體年齡的自然下降迫使舞者在四十歲左右要面臨退役的命運（相對體操的二十五歲運動舞蹈的生命已經非常長壽了），不僅缺乏「退休後生活的保障」，此時要轉戰其他行業又缺乏相關經驗及知識，因此舞者多半會提早參與各種國際裁判和教練的證照考試，為退休之後轉任裁判和教練做準備。

透過以上「運動舞蹈參與者發展周期」的說明可以知道，對於舞蹈教室而言，「消費者」分為「第一階段」的「兒童」、「一般成人」和「大專生」；「第二階段」的「業餘舞者」和「第三階段」的「職業舞者」共五類。這五類客群有一定的發展路徑，在發展過程中會遭遇程度不一的「危機」，端看舞蹈教室的管理是否有辦法將消費者停留在「最合適」的階段，並非所有人都適合走上「職業舞者」一途。自己熱愛跳舞、然後帶著下一代跟著習舞的「一般成人」，或是秉持「投資自己」理念的上班族，都有可能變成「價格彈性較不敏感」的高獲利顧客，但是要仰賴舞蹈教師的協助以便找到屬於消費者自己最佳的定位，而這部分就是下一章節討論的重點。

4.2 運動舞蹈商業模式(DanceSport Business Model)與九個基本元素(9 Building Blocks)

下面直接以 Business Model Generation 一書最重要的分析工具—商業模式的基本架構(Business model Canvas)來建立「運動舞蹈模式」，並於本節逐一討論九個基本元素的建置。

4.2.1 顧客區隔(Customer Segmentation)

運動舞蹈產業的顧客具備以下兩個特質：

1. 「顧客」兼具舞者、教師、學生和觀眾等多重身分，而且這些身分隨時在流動和變換組合；
2. 舞蹈教室成功吸引顧客群聚的根本在於探究「先有龐大的顧客還是先有足夠的師資群」的「雞生蛋、蛋生雞」問題。本論文認為舞蹈教室網路效應觸發的關鍵是「先有夠多的好師資群而後才會吸引愈來愈多的學生」，但是「有夠多好師資」的前提是必須有「充足的優秀男舞者」、才會有頂尖的女舞者願意加入成為教室競賽選手。而運動舞蹈產業長期存在「女多男少」的窘境，所以從小開始培養具有潛質的男選手是舞蹈教室奠定競爭優勢的關鍵。

考量以上兩項中心特質，本論文將運動舞蹈的顧客定義為「職業舞者、業餘舞者⁴⁰、一般成人、大專生和兒童」五類，這五類顧客彼此之間的需求互有異同，

⁴⁰ 此處的業餘舞者和「師生組」中的「業餘」不同，本論文將「師生組中的業餘舞者」當作「一般成人」的特例以便說明。

主要是因為不同項目上「程度的差異」而出現「價值主張」的些微差距，因此採用「差別定位」(Segmented)式的顧客區隔。

為了更清楚說明這五種顧客可能的角色轉換和變動，在表 4-1 中分別以「經濟能力」、「時間彈性」、「對舞蹈專業的需求程度」、「轉換成本高低」以及「資訊不對稱程度」共五個面向來對顧客進行更精確的說明，並以 5 分表示程度最高、4 分次之，以此類推至 1 分表示程度最低。

表 4-1 運動舞蹈教室的顧客區隔

	職業舞者	業餘舞者	大專生	一般成人	兒童
經濟能力	4	3	2	5	1
時間彈性	5	4	3	1	2
對舞蹈專業的需求程度	5	4	3	2	1
轉換成本高低	5	4	3	2	1
資訊不對稱程度	1	2	3	4	5

本論文整理

再將表 4-1 做成圖 4-2 的雷達圖，可以更清楚的看出此五類顧客的特質：

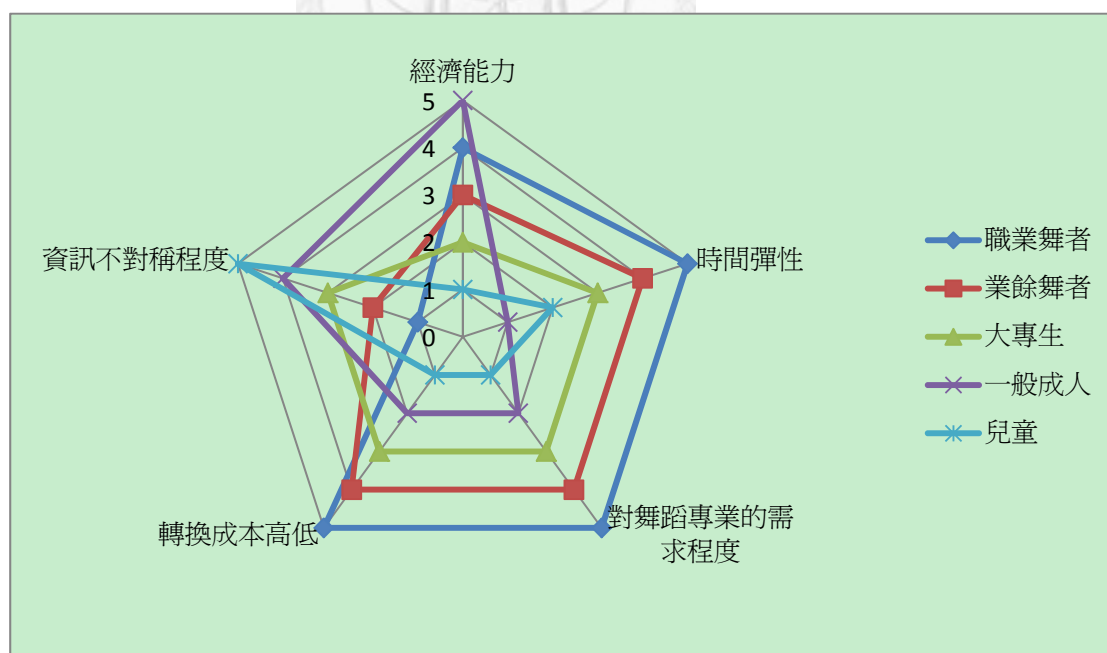


圖 4-2 五類顧客特質雷達圖

選擇以上五個項目來區隔顧客主要是因為這幾個項目和學費訂價攸關。當「對舞蹈專業的需求程度愈高」以及「資訊不對稱程度愈高」，身為舞蹈教學提供者的舞蹈教室得以訂定較高的價格；當消費者的「經濟能力」愈好，學習舞蹈可以轉換成一種品味，因此學費的數字不再是重點而是這個教學體驗的價格是否讓消費者感到合理；另外，若消費者的「經濟能力愈好」往往反映出「時間彈性」愈差的特點，使得舞蹈教室在課程安排的彈性上受到限制，例如：主要的團體課都排在晚上六點之後和週末的時段，以配合消費者能夠進行消費的時間。最

後在「轉換成本」上，由於「選手師資群」和「消費者」往往傾向「多地棲息」(multi-homing)以分散風險，因此若能提高轉換成本將更容易把客群留在舞蹈教室內。

「職業舞者」具有最強的專業能力，故其「資訊不對稱程度最低」、對「舞蹈專業的需求程度最高」，而高度的「轉換成本」則來自於長期合作和累積的「舞伴和教室學生」，又舞蹈教室為職業舞者的工作場所，故時間上也最有彈性；「大專生」扣除正常上課後的時間彈性較大、對於舞蹈的熱情和渴望較深，但「經濟能力」明顯不足、而且存在一定程度的「資訊不對稱」，連帶也會造成偏高的「轉換成本」；至於「業餘舞者」因為多半為社會新鮮人甚至還有學生身分，故可視為「經濟能力較佳的大專生」或「現實生活負擔較低的職業舞者」；「一般成人」的「時間彈性最差」，對於「舞蹈的專業需求」、「轉換成本」和「資訊對稱程度」較低，但是「經濟能力」最好、價格敏感度也較低；「兒童」除了少數真正會成為未來的職業舞者之外，多半還是出於家長的要求，因此「家長」反而才是舞蹈教室在「兒童消費者」的主要經營對象。

透過以上論述，我們可以發現，「職業舞者」、「業餘舞者」和「大專生」在「時間彈性」、「對舞蹈專業的需求程度」以及「轉換成本」三項的比重較高且「資訊不對稱」程度較低，因此是最有可能由「消費者」轉變為「能為舞蹈教室帶來獲利」的「選手（舞者）和教師」。故針對這三類「消費者」，舞蹈教室必須特別注重其「競賽成績、生涯規劃以及經濟收入」的發展，透過「協助開課」和「搭配舞伴」的方式，提高舞蹈教室的「忠誠度」(loyalty)和「轉換成本」，「一般成人」和「兒童」則是要著重「興趣、自信心、個人目標及良好關係」的建立。舞蹈教室首先要透過較低廉的學費吸引這兩類消費者，之後則必須弄清楚這兩類消費者的「偏好」和「學舞目的」，以便建立信任關係並在長期獲利。另外，由於運動舞蹈產業的本質是以「一對舞伴為基本單位」，故雖然將顧客設定為五個類型，但人不要忽略這五種身分在「運動舞蹈參與者發展週期」的連續變動性，「最理想顧客」的發展路徑應該是依照「兒童、大專生、業餘選手到職業選手」的方式，一步步在長期為舞蹈教室帶來利潤回收和新市場開拓，使得早期補貼能夠得到回報，詳細的訂價策略會在「利潤鏈」進行進一步的說明。

4.2.2 價值主張(Value Proposition)

進入價值主張之前，要先回歸最基本的思考面：「五類顧客分別需要什麼？我們可以提供什麼對應的商品、服務甚至是體驗？其中能帶來有效獲利的價值主張為何？」

針對以上「價值主張」的核心問題，要多一個手續把「『顧客需求』轉化為『運動舞蹈需求』」後，再找出舞蹈教室可以提供的商品、服務和體驗。表 4-2 分述五類顧客的需求具象化轉換：

表 4-2 顧客的舞蹈需求和舞蹈教室所能提供的商品、服務和體驗

顧客類型	顧客需求	運動舞蹈需求	舞蹈教室提供的商品/服務/體驗
職業舞者	<ul style="list-style-type: none"> 穩定充足的收入和生 活保障 最佳競賽成績 長期贊助者 業內名氣及聲譽 事業家庭兼顧 開設自己的舞蹈教室 	<ul style="list-style-type: none"> 快速提升競賽 名次的訓練 最佳的授課組 合 舞衣贊助商 長期資助者 	<ul style="list-style-type: none"> 選手訓練班和個人 班 個人班忠誠學生為 主 教學模式和社群經 營基本能力 行銷宣傳選手好成 績及形象維護
業餘舞者	<ul style="list-style-type: none"> 確認運動舞蹈是否適 合作為職業 完成自我實現的管道 年少輕狂的熱情投射 	<ul style="list-style-type: none"> 以舞蹈收入支 持舞蹈事業 舞伴搭配 多方嘗試的機 會 運動舞蹈競賽 和諮詢 	<ul style="list-style-type: none"> 選手訓練班和個人 班 競賽導向的訓練 協助舞伴搭配 整體造型建議 支持多種演出機會
大專生	<ul style="list-style-type: none"> 與業內優秀選手為伍 的榮譽感 有限經濟下正確且有 效的學習 追求競賽成績和舞者 夢想 	<ul style="list-style-type: none"> 低廉的大專班 學費 有系統的密集 訓練 全方位能力開 發 向名師學習 	<ul style="list-style-type: none"> 前輩帶領後進的學 習方式 大專生全勤退一半 學費的優惠 創造良性競爭和友 善互助的選手社群
一般成人	<ul style="list-style-type: none"> 對事業有所助益的休 閒娛樂 享受舞蹈魅力 社交需求 美體美容及健康需求 	<ul style="list-style-type: none"> 有趣的運動 多種課程選擇 和上課時間 強大的社群網 絡 	<ul style="list-style-type: none"> 團體入門和基礎訓 練班 成果表演和聯歡會
兒童	<ul style="list-style-type: none"> 父母希望孩子贏在起 跑點 人格、品德和品味培 養 大眾流行 孩子的意願和興趣 	<ul style="list-style-type: none"> 培養愛惜自己 和尊重他人的 學習態度 有教養及高尚 的行為舉止 	<ul style="list-style-type: none"> 兒童訓練班鼓勵式 教法 強調紀律和勤奮練 習的授課模式 教師有耐心且能發 掘不同孩子的優點

本論文整理

經過表 4-2 的說明，除了可以清楚呼應「顧客區隔」就開宗明義強調的「顧客身分動態性」，更凸顯出單一顧客具備多重角色、而難以對應獨特定位的困難（例如：職業舞者同時是舞者、教師、學生），這些功能都可以在舞蹈教室得到滿足，但不同身分的需求不同。因此，在價值主張「為特定顧客組合出最適的產品和服務組合⁴¹」的原則下，本論文將五類顧客歸結為三個角色，透過三個角色不彼此混淆的設定，才能較精準的表達顧客多樣且複雜的需求。如表 4-3 所示：

表 4-3 以競賽為導向的舞蹈教室定位

顧客角色	價值主張	特性
選手／舞者	「專業且有效率的運動舞蹈訓練，使投入的金錢和時間能夠反應最佳的競賽名次」	<ul style="list-style-type: none"> • 成效(Performance) • 客製化(Customization)
教師	「協助建立名師光環和引發口碑效應，以吸引並維持廣大且忠誠的學生群」	<ul style="list-style-type: none"> • 減少成本(Cost reduction) • 降低風險(Risk reduction) • 完成所需工作(“Getting the job done”)
學生	「提供專業、有趣且多樣化的課程選擇，保證成效顯著並且可以全面協助任何跟運動舞蹈有關的問題」	<ul style="list-style-type: none"> • 新穎性(Newness) • 品牌(Brand/status) • 便利性 (Convenience/usability)

本論文整理

當濃縮至三個角色之後，就可以更清楚界定舞蹈教室「以競賽為導向」的精神以及其提供的三種價值主張：首先針對「選手／舞者」，最重要的目標就是能夠「快速提升競賽名次」，因為「評審印象」和「選手名聲」必須要經過時間不斷的累積，所以在授課和訓練上，都必須有長期和豐富的「業內專業」(know-how)才有辦法「因材施教」並協助舞者超越瓶頸，而這樣的價值主張即強調「成效」和「客製化」兩個個性；其次在「教師」的部分，除了維持「魅力形象」(seductive image)往往相對需要大量的金錢支出外，舞蹈教師的財務波動大且缺乏保障，所以最重要的訴求就是協助他們獲得穩定且理想的收入和整體行銷及管理上的支持，其價值主張偏向「減少成本」、「降低風險」和「完成所需工作」三個特性；最後的「學生」則因為現代娛樂產業選擇眾多，故如何透過專業且有趣的課程教學來幫助學生達成「學習運動舞蹈的目的」，並且提供「一次購足」的運動舞蹈產業支持，使得其價值主張較接近「新穎性」、「品牌」和「便利性」三個特色。

⁴¹ (Def)The Value Propositions Building Block describes the bundle of products and services that create value for a specific Customer Segment.

4.2.3 通路(Channels)

舞蹈教室理所當然的是「價值主張」傳遞給不同「顧客」的「自有實體通路」，但本論文認為運動舞蹈產業的「教學體驗」在虛擬世界都是「沒有成本的渲染」(cheap talk)，因此顧客會更加依賴實體通路來比對和驗證自我需求與教室提供之價值主張間的差距，所以利用「舞蹈教室」與顧客進行「有效溝通」是通路建置的另一個重要目的。

舞蹈教室會「提供顧客資訊」，例如：「各選手例年競賽成績一覽」、「藝人合作感想」和「教室聯歡會及公演照片、影片及花絮」來「增強消費者對於產品和服務的知覺」；並透過「客觀」的「國際裁判證照」、「國家代表隊教練聘書」、「第三方公正資訊」(如：舞蹈雜誌)及「消費者評價」來「協助消費者評價我們的價值主張」，換言之，「揭露資訊」會幫助顧客「分類和搜尋」，並且經由顧客自行「說服自己」而非舞蹈教室「主觀的評斷」。

接下來要先「使交易成本降到最低」進而才能「促使消費者產生購買行為」。即使教師提供擁有證照、聘書和國家隊教練等「客觀資訊」來證明自己的能力，依然無法保障教學體驗會成功，而學生有時對於自己的實際偏好往往不願或無法表達清楚，因此在雙方資訊皆不對稱的情況下，學生忌諱「付了錢不開心」、教師則是擔心「每次教學都會有大量肢體接觸使得成本極高」所以最好是那些「『對的學生』來上課就好」，故舞蹈教室會開放「團體班」課程參觀和一至兩堂的免費體驗，一方面略為給予舊生「上課如同演出」的好勝心和虛榮感，另一方面將舞蹈教室全體講求「把舞跳好」的文化特色傳達給新生，使得師生和學生彼此之間的信任得以建立，並能進一步型塑出正向的學習氛圍；在「價值主張傳遞的方式」以及「如何型塑顧客未來的重覆消費」的部分，強調「舞蹈專業和基本步的堅持」會使得程度較佳的學生及選手反而願意參與新生居多的團體班，本論文認為這樣的模式會對顧客產生較佳的「忠誠度」，因為教師更容易針對新生的程度和特色，共同設定某位「舊生」作為「短期、具體且可預見的學習目標」，增加新學習者的信心及成就感，同時也鞭策既存者必須加速往更高遠目標努力的動力。此外，新教師獨立授課前必須在原教師的班級進行「實習」，以確保教學方式、課程節奏掌握和互動等價值傳遞方式能夠正確無誤。本論文以表 4-4 小結通路的各項議題及機制：

表 4-4 舞蹈教室作為通路

通路類型	通路議題	舞蹈教室做法	重點
自有、直接的實體舞蹈教室	1. 增強消費者對於產品和服務的知覺	<ul style="list-style-type: none"> • 選手例年優秀成績和大賽入圍實況 • 藝人合作 • 教室聯歡會和公演的照片、影片及花絮 	提供客觀資訊和協助搜尋，並力使顧客自行進行比較

	2. 協助消費者評價我們的價值主張	<ul style="list-style-type: none"> • 教師資格和經歷 • 國際裁判證照 • 國家代表隊教練聘書 • 國手資格證書和名單 • 第三方資訊(例:「舞世界」月刊的報導) • 學生回饋 	
	3. 促使消費者產生購買行為	<ul style="list-style-type: none"> • 開放課程參觀體驗 • 團體班優先、並適度阻擋學生參加個人班 • 塑造良好正向的互動氣氛 	使交易成本降到最低、建立互信、並促使社群產生互動
	4. 價值主張傳遞的方式	<ul style="list-style-type: none"> • 新教師必須先在課堂實習和協助教學 • 透過老顧客的口碑吸引新顧客 	
	5. 如何型塑顧客未來的重覆消費	<ul style="list-style-type: none"> • 以其他學生作為短期、具體且可預見的學習目標 • 規劃「有期限」的個人挑戰計畫 	

本論文整理

4.2.4 顧客關係(Customer relationships)

在推論顧客關係的管理方針前要先確立顧客關係管理的三個目的：「獲取新顧客」(Customer acquisition)、「保留老顧客」(Customer retention)以及「增加單一顧客的獲利」(Boosting sales/upselling)；接著要考量「顧客區隔」所比較出來的五類顧客特性才能達到目標經濟效益。運動舞蹈產業的「舞伴關係」和「人際網絡」往往會直接影響教室的經營發展，所以在建立和維護顧客關係時要特別小心取捨，例如：面臨「舞伴拆夥」的事業生涯重大變化時，如無重大意外，舞蹈教室泰半會選擇「留下男方」，除了「舞伴」共同教師的選擇會有「以男方教師為主」的潛規則外，因為產業還具有「女多男少」的現象，故男方會較容易找到新組合且閒置期也較短，所以重回競賽場的機率較高。然而，教室內的主體學生為一般成人，而一般成人又以女性居多，所以如何在關係衝突發生時避免留下不良印象，也成為顧客關係管理中要隨時應變的重要課題。

一般針對「偏重個人事業發展」的「職業舞者」，由於其資訊對稱且具備較佳的專業能力，因此除了在職業生涯上會以「專人服務」(Dedicated personal assistance)的方式深耕彼此的關係，經營者還會轉向「搭建舞台」的角度，以現有教室的生態系統和職業舞者「共同創造」(Co-creation)嶄新的教學內容和模式、要求其增加聯歡及表演的創新和創意，甚至是採納其對於教室未來經營規畫方向

的建議，讓職業舞者的責任增加且角色更積極，促使其扮演領頭羊的顧客角色；「業餘舞者」則可以視為「職業舞者」的倒影，顧客關係管理模式也較為類似，唯要特別注意業餘舞者的本業往往不是運動舞蹈，而是必須依靠其他職業來支持舞蹈事業，所以在費用支出上，業餘舞者會較職業舞者來的敏感也較難將運動舞蹈放在綜合考量的優先順位；「一般成人」是顧客當中最普遍也最為特殊的一群，對於舞蹈學習較積極且經濟能力較佳的族群會選擇透過「個人班」的方式來精進舞藝，其行為模式會較接近美式「職業－業餘組」中的「業餘舞者」，他們占據教師收入最高的比例、也是關鍵合作夥伴最佳的消費者，因此需要以「專人服務」(Dedicated personal assistance)的方式來強調對他們的重視。以上三種類型的顧客是舞蹈教室「增加單一顧客獲利」重要基礎，也是「顧客建議」和「顧客反饋」資訊的重要提供者，故為了提高其轉換平台的成本和增加忠誠度，舞蹈教室還會營造社群網絡，使他們可以彼此交換資訊和討論意見，並透過提高內聚力和歸屬感的做法來型塑獨特的組織文化。

「一般成人」的第二種類型則與「大專生」和「兒童」相似，他們對於運動舞蹈尚未形成狂熱、對教室的選手和舞者也沒有絕對的崇拜及近似盲目的支持，轉換成本不高、且認為非運動舞蹈專業的娛樂替代性很高，學舞的目的也和運動舞蹈沒有直接的關連性，所以需要「真人互動協助⁴²」(Personal assistance)來挖掘顧客的真實偏好、溝通價值主張、教育組織文化和解答與產業相關的所有問題，這三類顧客的利潤雖然相對偏低，卻是開發前三類顧客並轉換為長期獲利的基礎來源，所以相對會視為「投資」。表 4-5 表示相異之「主要目的」所對應「不同顧客區隔」所選擇的「顧客關係管理類型」：

表 4-5 顧客關係管理

顧客區隔	主要目的	顧客關係管理類型
職業舞者	(1) 保留老顧客	專人服務(Dedicated personal assistance)、共同創造(Co-creation)、社群經營(Communities)
業餘舞者	(2) 增加單一顧客的獲利	
一般成人	(1) 獲取新顧客	真人互動協助(Personal assistance)
大專生	(2) 保留老顧客	
兒童		

本論文整理

最後在「顧客關係管理」還要注意非常核心的一點：「運動舞蹈的學習需要大量金錢和時間的投入」，因此「顧客遭遇挫折的機會和頻率也相對較高」，所以如何維持「連續且貼切」的鼓勵以及信心的建立，讓顧客即使在遭遇瓶頸和挑戰時，仍能從舞蹈教室中獲得正面能量，是掌握成功顧客關係管理最重要的要素。

⁴² 意譯，Business model generation(2010), Customer Relationships, p28-29.

4.2.5 利潤鏈(Revenue Streams)

運動舞蹈產業的商品都與體驗有關，因此考量的絕非是一次性收益，而是長期、可持續獲利的顧客。由於學生出席率的波動過大會導致營收陷入不穩定的情境，加上舞蹈教室缺乏學生偏好、慣性和學習目的的資訊，因此必須透過機制設計來揭露「學生真正的學習意願」。

舞蹈教室的主要收入是特質介於「使用費(Usage fee)」和「會費(Subscription fees)」兩者之間的學費；學費的設計又包含了「入場費」及「使用費」兩部分：入場費的目的在於「控管顧客『進入』舞蹈教室」，本論文認為運動舞蹈教室設定的「入場費」為規定所有人員必須穿著「合適的服裝儀容」才可以參與課程。在「舞蹈間之比較」時，曾經提及運動舞蹈的「基本配備」包含：舞鞋一雙和舞裙（褲）一件，以當前市場均價而言，大約需要 NT.5,000；而 NT.5,000 對大專生而言，則足以支持一個月、每週上課四堂的學費，因此舞蹈教室設定的「入場費」偏高，而「偏高的入場費」就是要確認進入舞蹈教室學習的學生具有「相當程度的學習動機」。

而使用費的目的則在於「控管顧客群『使用』舞蹈教室的服務以進行互動」，「使用費」即為一般所指的學費，其機制設計的重點在於「增加學生的學習動機及忠誠度」以降低其「多地棲息」的狀況。學費的繳納方式又可以分為「期數、堂票或轉換為點數」。表 4-6 則比較三種使用費的規定和優缺點：

表 4-6 運動舞蹈教室收費模式比較

學費繳納方式	期數	堂票（數）	轉換為點數
入場費	舞鞋和舞裙（褲）	舞鞋和舞裙（褲）	舞鞋和舞裙（褲）
使用費	<ul style="list-style-type: none"> 學費即現金，可直接使用 限制特定班級，不同班級學費另計且不可任意轉班（學費不能通用） 未達開課人數限制不開班 因故缺席無法補課或退費（或可至程度相近的他班補一堂課為限） 通常以一期 8-10 	<ul style="list-style-type: none"> 學費需轉為堂票方能使用 不限特定班級但有時間限制（例如：半年或三個月） 堂票過期即失效，需重新購買 一次購買大量堂票遠比少量划算（購買數量愈多、折扣愈高且差距明顯） 	<ul style="list-style-type: none"> 學費需轉為點數儲值 不限特定班級且無使用期限限制 預繳制

	堂課為限（約兩個月）		
優點	<ul style="list-style-type: none"> • 確保每堂課的固定收入和市場成長 • 較易維持舞蹈教室營運和教學品質 • 消費者有較強的上課動機 (incentives) 	<ul style="list-style-type: none"> • 確保舞蹈教室的基本收入 • 消費者基數最大且成長迅速 • 消費者具有自主權和彈性 • 消費者滿意程度較高 	<ul style="list-style-type: none"> • 確保舞蹈教室的基本收入 • 消費者社群經營較容易、流動率較低 • 顧客關係管理容易 • 學習環境較佳且學生進步速度較快
缺點	<ul style="list-style-type: none"> • 消費者承擔所有風險且缺乏選擇彈性 • 一般成人和大學時間較難配合 • 學生流動率高 	<ul style="list-style-type: none"> • 每堂課學生人數掌握不易 • 課程較難安排連續型教學 • 消費者無法在期限內消費完所有堂票 	<ul style="list-style-type: none"> • 消費者基數最小且成長緩慢 • 各班級人數波動大，易面臨「只有一個學生上課」的窘境 • 同一班級學生程度參差不齊 • 新進者的進入障礙較高

本論文整理

雖然三種使用費皆不離「按件扣款」的方式，但很明顯的「期數」比較適合「學習動機不強」(lack of incentive)的消費者，而這些消費者要負擔絕大多數的風險（例如：上課時間缺乏彈性，這對一般成人和學生是很高的成本），對於舞蹈教室營運而言，因為掌握較豐富的資訊（上課人數和學生程度等）和擁有較穩定的收入，故較為有利；而把學費轉換為點數，雖然在社群經營、學習環境、學生進步速度以及顧客關係管理上較為有利，但也會因為給予消費者較多「彈性和自主權」，連帶使得舞蹈教室面臨和承擔較多風險，故較適合「成熟或是進階」消費者；「堂票」則折衷了「期數」和「點數」的優點，成為一般舞蹈教學機構（街舞、舞蹈中心或健身機構）最常採用的收費機制。本論文則認為採取「將學費轉換為點數」的方式較有利運動舞蹈教室的長期發展和競爭、也較能確保「利基客群」的網路效益和正面外部性，這種方式的益處在於開拓新市場和面對新顧客時，能夠保有運用「期數」收費的彈性和功效。

舞蹈教室的學費一般都是使用「靜態定價」的價格機制，無論是「每一點」或是「每一期」的學費都會有「明確的數字」(List price)且不具談判空間，學費也會依照班級特性、學生程度和一次繳納學費多寡而適度調整高低。在教室尚未

建立品牌和累積廣大「消費者」的經營初期，會主動「補貼」有潛力的兒童和選手，以極低的學費來建立與「基本師資群」的良好關係。在選手們成績漸佳、名聲漸響、並且陸續通過「教師資格檢定」之後，舞蹈教室慢慢的吸引愈來愈多「消費者」加入，而對於「消費者」中最有可能轉變角色成為「選手和教師」的「職業舞者、業餘舞者以及大專生」，舞蹈教室會「些微補貼」學費（當教室愈成熟補貼也愈少）、積極創造開課機會（不僅限於自身舞蹈教室，也會鼓勵舞者到其他舞蹈教室授課）並投資更多時間在社群關係的建立（尋找「最合適」的舞伴、出國學舞和競賽的貸款、贊助商的支持等）以及協助職業生涯的規劃。此外，舞蹈教室會抽走一定比例的「學費」作為營運的收入，而教室的教師則是每月「依授課班級數量的多寡」（按件計酬）來領取「薪水」、並按照不同課別與舞蹈教室進行拆帳，因實際收入會低於外表呈現的「貴氣」。

舞蹈教室的另一項收入來自微薄的「仲介費(Brokerage fees)」，這些「仲介費」主要是針對扮演「關鍵合作夥伴」角色的「周邊產品廠商」和「互補業者」，在「入場費」的形式上未收取任何「上架費」和實質金錢，反而主動提供教室場地做為商品擺設空間，其重點在「增加合作意願」和建立友好關係；舞蹈教室除了享有一定程度的周邊商品和互補品「折扣」有利於商品販售之外（例如：舞蹈教室販售的同品牌同款舞鞋是一般舞蹈用品店的七折價），商品售出後還能享有一定比例的「佣金」或是獲得相關贊助的機會作為利潤分享，故供應商和互補業者的「使用費」表現在「商品折扣以及利潤共享」上。

4.2.6 核心資源(Key Resources)

為了支持「價值主張」、「通路」、「顧客關係」和「利潤鏈」，使得運動舞蹈教室的核心資源集中在「無形資源」(Intellectual)和「人力資源」(Human)。「無形資源」指的是「組織能力」(capability)及「隸屬舞蹈教室的社群網絡」，而「人力資源」則是指「選手師資群」和由選手師資兼任的管理人員，這兩種核心資源是確保舞蹈教室維持因應企業競爭力動態變化的能力，茲以表 4-7 表示：

表 4-7 舞蹈教室的核心資源

所對應的基本元素	核心資源	類別
價值主張	<ul style="list-style-type: none"> 組織能力(capability) 隸屬舞蹈教室的社群網絡 選手師資群(和管理人員) 	<ul style="list-style-type: none"> 無形資源 人力資源
通路		
顧客關係		
利潤鏈		

本論文整理

然而「選手師資群」屬於「人力資源」並非一種保有長期競爭力的核心資源。「選手師資群」重要，是因為屬於個人的競賽成績和名聲對於消費者而言，能確保某種程度的教學品質，而教學品質屬於創造「運動舞蹈體驗」的過程，故最好能夠轉化為「組織整體內的普遍現象」，亦即「在這個教室無論跟哪一個老師學舞對消費者而言都能達到一定的滿意程度」，使得教師彼此之間在「舞蹈教學」

上能夠更具有互補的彈性，並使這項核心資源可以具有「稀少性」(scarcity)和「攸關性」(relevance)，創造出教室的競爭優勢。

另外，如何運用「無形資源」和「人力資源」達到舞蹈教室理想的經營成果即為舞蹈教室管理面的組織能力(organizational capability)。由於運動舞蹈產業的本性就是「競爭」—女舞者要爭取有限的表現得好的男舞者、舞者離開比賽依然要競爭有限的資源、甚至是學生都想要擠進特定老師的班級上課，因此舞蹈教室必須具備良好溝通(communication)、協調(coordination)和控制(control)的能力，最好還能形塑良性競爭的組織文化(corporate culture)，才有辦法運用資源打造教室與眾不同的定位和價值。

最後，舞蹈教室的競爭優勢為來自於「資源」(resources)與「能力」(capabilities)奠基起來的「舞蹈體驗」。由於舞蹈教室多半具有很強的地域性、消費者資訊不對稱並依賴多位選手共同組織而成的舞蹈教室，因此較難出現「可移轉性」(transferability)；而「舞蹈體驗」又牽涉到教室上課氣氛、教學風格甚至是一起上課的消費者間之互動，故也較難出現完整的「複製性」(replicability)。然而，娛樂產業的體驗和價值容易隨著消費者偏好和社會文化趨勢改變，因此舞蹈教室必須透過漫長的品牌建立來確保其「耐久性」(durability)，符合以上三個條件舞蹈教室才有辦法透過核心資源來確保其長期競爭優勢。

4.2.7 主要活動(Key Activities)

運動舞蹈教室的主要活動即為與舞蹈教學息息相關的教室經營管理。因為顧客容易具有「多地棲息」的傾向，即使有「高入場費」的「主動篩選」(screening)機制，還是無法保證顧客的「轉換成本」能達到「忠誠度」的程度；另外，運動舞蹈教室的主要交易活動為「舞蹈教學」，但是舞蹈教學本身存在較多阻礙，因此還需要透過「教室規則標準」的制定，來協助提高顧客間配對的成功率及效率，以確保舞蹈教室的競爭優勢。

本論文在前幾章的推論就曾提及「運動舞蹈學習」有其「眼觀、耳聽、模仿和力行卻無法體會」的「障礙」，所以作為學生往往「不知道自己不知道什麼」。故在嚴重資訊不對稱的情況下，舞蹈教室「學生」的角色也必須透過學習才有辦法「主動發問」，而這也是舞蹈教學中最難處理的部分、更是新教師實習的重點，因此，團體班透過新教師實習時的「扮演」以及程度較佳選手的發問，不僅可以「示範和教育」學生、塑造「紮實、追根究柢和重視基本」的學習風氣，更重要的是幫助學生「問出問不出來的疑問」；對於尋求業內技巧突破的「職業和業餘舞者」，「師祖」(例如：李佩玲老師)還會尋找對於突破瓶頸有幫助的「互補者」(例如：聘請知名芭蕾舞者洪康捷及吳青吟老師來教授芭蕾舞)來協助選手添加跳脫運動舞蹈框架的綜合能力，當貴為「師祖」的「前冠軍」都能轉換思惟觀點和學生同班一起尋求跨領域的資源來突破瓶頸時，舞蹈教室「把舞跳好」的傳統和社群網絡的催化作用就比較容易建立，並且會帶來更珍貴的友情及人脈資產。

打下舞蹈教學的良好基礎之後，一方面要嚴格控制授課體驗，要求欲轉為教師的選手參加初階裁判證照考試，透過第三方証照確實貫徹「任一教師男女舞步皆會、教師和學生角色皆明白」的訴求，使得教學時教師能夠更有同理心；另一方面也要墊高所有顧客的轉換成本，因此舞蹈教室的學費訂價轉換為「點數計算」而不是直接使用金錢。另外，為了避免舞蹈教室的各種關係變的過分複雜，也增加教師的穩定度和拓展教室名聲，經營者會鼓勵麾下選手師資群在教室多教授收入較豐的「個人班」、但到其他教室開設「團體班」以增加市場。對於「師生組」競賽則保持觀望和被動的態度，畢竟「不參加競賽」的「個人班」對於選手教師的時間和本益比較佳，即使收入的穩定度比不上「師生組」中「業餘舞者」的貢獻，但選手可以保持較多自主性和安全距離、而教室管理則可以協助彌補當中需要深耕的顧客關係管理。

最後，雖然舞蹈教室在競爭激烈的市場中創立其獨特的定位（例如：明確定位為競賽導向故即使是「團體班」也會嚴格要求基本步的反覆訓練），但因為運動舞蹈產業擁有的是「小而美」的「無形資產」和「人力資源」，尚無可大規模複製的「殺手級應用」，更缺乏垂直整合和標準化的能力，必須高度仰賴本身的經營管理能力以維持長期競爭力，故以表 4-8 整理出本論文認為，一以競賽為導向之舞蹈教室的治理機制和其對應的原因如下：

表 4-8 競賽導向之舞蹈教室的經營管理原則

治理機制(governance rule)	原因
1. 促使所有顧客都有「學生」身分	降低教學品質的波動並提高「體驗」價值，使得交易成本降低、效率提高，並且塑造良好上進的舞蹈學習氣氛
2. 規定「教師」必須通過 C 級教練資格並嚴格控制可授課教師數量	
3. 所有與教學行為有關之交易必須轉為「點數」後方能進行	
4. 傾向保留「男選手」的潛規則	確保教室的核心競爭力、建立緊密的顧客關係和忠誠度但避免過分複雜的內部人際網絡
5. 鼓勵職業選手帶領學生參與教室內之聯歡和演出、但不鼓勵參與「師生組」競賽	
6. 鼓勵旗下選手師資群在教室多教授「個人班」、但到其他教室開設「團體班」	

本論文整理

4.2.8 關鍵合作夥伴(Key Partnerships)

本論文認為「關鍵合作夥伴」和「顧客」最大的差別在於舞蹈教室對其的「閉鎖能力」：舞蹈教室的顧客對於教室依存度較高且轉換成本大，故「忠誠度」較強；而關鍵合作夥伴則具有高度專業性，即使不以舞蹈教室作為通路依然有其生存之道，反之，舞蹈教室亦可與同種周邊產品的多種品牌合作，因此為了「降低市場風險和不確定性」，彼此會選擇有極高合作意願的特定對象作為關鍵合作夥伴。

周邊產品（如舞鞋、舞衣、拉丁膏、止滑粉和教學影帶等）具有極強的「特定性」和「專屬性」：消費者若沒有參與運動舞蹈就不可能購買這些產品，一旦成為運動舞蹈產業的消費者不購買這些「基本配備」又不行。因此，周邊產品供應商與運動產業的消費者雙方有很強烈的吸引力和需求，但搜尋彼此的成本卻很高，故需要舞蹈教室做為媒介和通路。面對周邊產品廠商時，舞蹈教室更像「通路與平台」的混合體，不僅適時扮演「中盤商」的角色、也透過提供教室空間作為產品暫存和販售的貨架空間，並從中獲取一定比例的佣金和更佳的折扣。

競賽主辦單位可以透過「邀約舞蹈教室參賽」和「以舞蹈教室作為宣傳管道」的方式，確保參賽人數、賽會品質以及增加門票的銷售量來降低競賽收入的不確定。一般競賽主辦單位的主要來源來自門票和廣告收益，然而能否吸引大量觀眾買票進場的關鍵在於「有夠多優秀舞者參賽」，而同一舞蹈教室的程度往往較為一致、競賽成績落差也較小，因此大型比賽會盡量在舞蹈教室宣傳，以期吸引眾多程度接近的選手共同參與、增加競賽的戲劇性；若同教室的職業和業餘選手參賽，也較容易吸引其他顧客「買票進場」支持「自己人」並「享受」比賽，對於票房有正面和直接的助益（觀眾最怕買票看到「不好看」的比賽，然而透過「自己教室選手參賽的方式」可以有效過濾比賽的品質）。此外，教室也會考慮是否需要自己主辦競賽，倘若「舉辦比賽付出的成本」未來能夠吸引到龐大的「新顧客」加入教室、並收到良好的「行銷廣告效益」，則該項成本可以視為對特定顧客群進行的「補貼」。

一般電視和選秀節目缺乏運動舞蹈領域的專業知識，但卻因為畫面呈現的「表演性」、「競賽性」和「觀眾的喜好」，故經常需要加入運動舞蹈作為呈現的元素，考量到與名人、明星搭配和其他不同的需求，優秀舞者愈多的舞蹈教室可以提供的彈性和變化愈大，並且透過重複性合作能夠降低雙方的「資訊不對稱」以及「搜尋成本」，同時還可以達到「交叉銷售」(cross-selling)「魚幫水、水幫魚」的好處，而舞蹈教室「調度」舞者支援收入不高的電視節目主要目的還是在於行銷帶來的大量曝光及廣告效益。

互補業者可以經由與舞蹈教室的合作得到消費頻率更高、回購次數更多且消費單價更高的優良顧客。以芭蕾舞為例，芭蕾舞的消費者者明顯有逐年大幅減少的趨勢，透過運動舞蹈教室的「建議」，會有更多原本僅單純學習運動舞蹈的學生，為了「精進舞藝」、加強身體核心肌群的控制力量而投入「芭蕾舞」的學習；同理，為了增強身體靈活度、使得各部位可以「隨意志控制而分開」，顧客也更容易再搭配舞蹈教室提供的街舞課程進行適度的「補強」。而透過運動舞蹈教室，「互補課程」定位在「以增加運動舞蹈能力為導向」，故收費又可以比坊間課程略高，使得互補業者得到更好收入。

4.2.9 成本結構(Cost Structure)

運動舞蹈教室重視價值創造與體驗，故最重要但也最昂貴的核心資源為「選手師資群」、核心活動則為「舞蹈教室的經營管理」，其成本結構為「價值導向」。

舞蹈教室的成本還有表 4-9 呈現的三個特色：

表 4-9 舞蹈教室的成本結構

成本特色	對應項目
固定成本(Fixed costs)	<ul style="list-style-type: none">• 教室租金• 音響設備• 基本管銷費用
變動成本(Variable cost)	<ul style="list-style-type: none">• 舞蹈教師每月薪水
範疇經濟(Economic of scope)	<ul style="list-style-type: none">• 掌握甚至創造顧客資訊和偏好• 發揮通路力量及營造教室生態系統

本論文整理

即使是「教室空間沒有充分利用」甚至是當時段「沒有安排課程」，舞蹈教室還是會正常經營，尤其是白天還可能會出現「閒置」的狀況，因此要特別謹慎教室租金、音響設備和基礎人員及營運需要常駐的管銷費用等「固定成本」。舞蹈教師的薪水基本上屬於「按件計酬」式的計算方式且無底薪，因此屬於「變動成本」。另外在與關鍵夥伴的合作上，舞蹈教師的教師因為其緊密獨特的顧客關係，所以可以掌握甚至是主動創造消費者偏好、引領周邊商品的流行和推薦「有益」的互補性課程學習，因此特別適合營造良好的教室生態系統並混合通路力量，發揮「範疇經濟」。

4.2.10 小結：運動舞蹈商業模式

最後透過表 4-10 將九個基本元素總結到「運動舞蹈商業模式」：

表 4-10 運動舞蹈商業模式(DanceSport Business Model)

關鍵合作夥伴 (1) 供應商 (2) 媒體 (3) 互補業者 (4) 競賽主辦單位 (5) 其他	主要活動 教室經營管理 (舞蹈教學)	價值主張 (競賽導向) (1) 「專業且有效率的運動舞蹈訓練,使投入的金錢和時間能夠反應最佳的競賽名次」 (2) 「協助建立名師光環和引發口碑效應以吸引並維持廣大且忠誠的學生群」 (3) 「提供專業、有趣且多樣化的課程選擇,保證成效顯著並且可以全面協助任何跟運動舞蹈有關的問題」	顧客關係 (1) 專人服務 (2) 共同創造 (3) 社群經營 (4) 真人互動協助	顧客區隔 (1) 職業舞者 (2) 業餘舞者 (3) 一般成人 (4) 大專生 (5) 兒童
	核心資源 (1) 組織能力 (2) 選手師資群 (3) 隸屬教室的社群網絡		通路 舞蹈教室	
成本結構 (價值導向) (1) 固定成本：租金、設備、基本管銷 (2) 變動成本：人員薪水 (3) 範疇經濟		利潤鏈 (1) 學費 (2) 周邊產品銷售佣金		

本論文整理

4.3 運動舞蹈商業模式的策略分析

4.3.1 外部環境分析

由於目前的經濟範疇漸趨複雜化，運動舞蹈產業不僅要面對更高的不確定性和風險、也要接受市場定位更零碎的切割，因此透過「外部環境分析」，可以更細緻的找出運動舞蹈商業模式的「設計空間」(design space)和設計過程中會遭遇的「助力」(design drivers)與「阻力」(design constraints)，以便在資訊更充分的情境下，整理出商業模式未來的方向。影響運動舞蹈模式的外力有以下四個：「市場力量」(Market forces)、「產業力量」(Industry forces)、「主要趨勢」(Key trends)與「總體經濟力量」(Macroeconomic forces)，以下分別就四個力量的細節、以表 4-11、表 4-12、表 4-13、和表 4-14 進行分析，並提出這四個力量對「運動舞蹈模式九個基本元素」的調整路線。

1. 市場分析(Market Analysis)

表 4-11 市場力量(Market Forces/Market analysis)

項目	意義	主要問題	運動舞蹈產業前景
市場議題 (Market Issues)	確認從顧客角度所引發的市場改革及關鍵議題	什麼是影響顧客景觀的關鍵因素？有什麼改變正在發生？市場的移動方向？	<ul style="list-style-type: none"> • 複合功能的休閒娛樂活動 • 興趣高度專業化 • 休閒時間愈來愈珍貴 • 成熟國家多為高齡化社會 • 新興市場漸趨重要
市場定位 (Market Segments)	確認主要的市場區隔並分別描述其吸引力，同時尋找和聚焦新市場	最重要的顧客有哪些？哪一種顧客成長潛力最大？哪一個區隔正在衰退？哪一類周邊顧客值得關注？	<ul style="list-style-type: none"> • 職業和業餘選手、大專生、一般成人、兒童是最重要的顧客 • 媒體是成長潛力最大的顧客 • 跨娛樂領域的周邊顧客值得關注 • 新興市場潛力大
需求與消費 (Needs and Demands)	指出主要的市場需求並檢視其是否得到滿足	消費者需要什麼？尚未被滿足的最大宗需求為何？顧客真正想要完成的東西是什麼？哪理的需求正在成長或衰退？	<ul style="list-style-type: none"> • 有趣、無壓力（舒壓）又可以讓自己變得更美好的休閒嗜好 • 單純、愉悅和浪漫的人際交往 • 目前運動舞蹈的社交

			<p>功能及娛樂價值未被滿足</p> <ul style="list-style-type: none"> • 新興市場和開發中國家的大量社交及品味需求未被滿足 • 消費者資訊漸趨對稱且比較成本極低
轉換成本 (Switching Costs)	指出顧客轉換至競爭者的相關議題	什麼阻礙了企業和顧客間的接觸？什麼樣的轉換成本可以防止顧客察覺到競爭對手？顧客尋找和購買類似的產品服務有多容易？品牌重要嗎？	<ul style="list-style-type: none"> • 顧客不知道要怎麼選擇舞蹈教室 • 歸屬感、主觀美學欣賞標準、師生關係和情感資本可以防止顧客轉換到競爭對手 • 相同或類似的機構太多 • 品牌非常重要
營收吸引力 (Revenue Attractiveness)	確認與利潤吸引力相關的組成元素和訂價能力	顧客真正的願付價值為何？可達到最大的利潤增加幅度為？顧客有多容易找到更便宜的產品和服務？	<ul style="list-style-type: none"> • 對於「體驗」顧客的願付價格其實很高 • 興趣和休閒娛樂走向高度專業化後運動舞蹈對顧客本業和社交功能的助益極大 • 娛樂和「體驗商品」的主觀替代性難以預估

資料來源：Business Model Generation p.202 圖及本論文整理

2. 競爭分析(Competitive Analysis)

表 4-12 產業力量(Industry forces)

項目	意義	主要問題	運動舞蹈產業前景
競爭者 (Competitors/Incumbents)	確認既有競爭者和其相關的優勢	競爭者有誰？哪一個競爭者對於市場有絕對影響力？競爭者的競爭優勢和劣勢為何？哪一個顧客區隔是競爭對手主打的對象？其成本結構為何？競爭者對於我的顧客區隔、利潤鏈和獲利有何影響？	<ul style="list-style-type: none"> • 一般運動舞蹈教室和娛樂相關機構都有舞蹈教學 • 台灣市場充斥中小型教室、沒有主要的優勢支配者 • 「一般成人」是競爭對手主打的對象 • 目前台灣各舞蹈教

			室各擁忠實顧客
新進入者 (New Entrants/Insurgents)	確認新進者及其商業模式是否相同	現有市場的新進入者為？他們有什麼不同？新進者的競爭優勢與劣勢分別為？其價值主張為何？聚焦的顧客區隔為？他們的成本結構？在什麼狀況下新進者會影響我的顧客區隔、利潤鏈和獲利？	<ul style="list-style-type: none"> • 世界第一大舞蹈教室連鎖集團 Arthur Murray Franchised Dance Studio 進軍台灣市場 • 穆氏的優勢：全球品牌優勢、大眾市場及集團資源支持 • 穆氏的劣勢：對台灣市場不了解且大眾市場存在量多且樣多的競爭者 • 穆氏的價值主張：「全球最突出的娛樂集團並提供絕佳的舞蹈和社交體驗」 • 連鎖經營集團進入後可能會大幅改變運動舞蹈的消費者習慣、產業結構和獲利模式
替代品 (Substitute products and services)	描述包含其他市場和產業亦可提供的潛在替代品	哪個產品或服務可能被替代？其成本與我方相較有何特色？顧客移轉到替代品有多容易？這些替代品代表的傳統商業模式為？	<ul style="list-style-type: none"> • 社交需求及運動舞蹈接觸隨處可得 • 夜店、大學、社區、健身中心等提供各種替代功能且顧客移轉容易 • 這些替代品的傳統商業模式多為 B2C 的服務業且重視廣告及名人效應
供應商及其他價值鏈成員 (Suppliers and other value chain actors)	描述主要價值鏈的現有成員以及未來可能出現的其他對象	產業價值鏈中影響力最大的玩家為？我方商業模式依賴其他方的程度？周邊參與者是否興起？哪一些獲利最高？	<ul style="list-style-type: none"> • 價值鏈中影響力最大的是舞衣製造商 • 運動舞蹈產業每個環節都高度專業化 • 大型連鎖教室開始具有通路力量可能

			發展自有品牌 <ul style="list-style-type: none"> • 舞蹈教室的周邊產品具有時尚和流行特色獲利最高
利害關係人 (Stakeholders)	具體說明可能影響組織營運和商業模式的參與者	哪一個利害關係人可能會影響商業模式的營運？股東的影響力有多大？工人？政府？遊說團體？	<ul style="list-style-type: none"> • 長期資金贊助者會影響舞蹈教室營運方向 • 連鎖經營的據點其母集團具有影響力

資料來源：Business Model Generation p.204 圖及本論文整理

3. 展望(Foresight)

表 4-13 主要趨勢(Key Trends)

項目	意義	主要問題	運動舞蹈產業前景
科技趨勢 (Technology Trends)	確認可能威脅我方商業模式的科技趨勢或使其能夠發展和改善	在市場內、外的科技趨勢分別為？哪些科技意味著重要機會或是瓦解威脅？哪些新興科技是周邊消費者所接受的？	<ul style="list-style-type: none"> • 虛擬社交平台興起 • 網路社群和平台增加舞伴配對、社交及配對的機會 • 運動舞蹈周邊產品和競賽 e 化
法規管制 (Regulatory Trends)	描述可能影響商業模式的規章和規範性趨勢	哪些法規管制影響了我方市場？哪些規定可能影響我方商業模式？哪些規範和稅賦會影響消費者的需求？	<ul style="list-style-type: none"> • 行政院文建會於 2010 年九月通過成立「財團法人文化創意發展研究院」 • 政府政策開始支持文創產業 • 營利事業捐贈可抵稅(文創法第二十六條)
社會文化趨勢 (Social and Cultural Trends)	確認可能影響商業模式的重大社會趨勢	描述社會文化的主要趨勢，哪些社會文化的移轉可能會影響我方的商業模式？哪些趨勢可能會改變消費者行為？	<ul style="list-style-type: none"> • 社會大眾對運動舞蹈有「貴族娛樂」的印象 • 復古與經典元素不褪色 • 舞星名利雙收並且獲得愈來愈好的社會觀感

			<ul style="list-style-type: none"> • 社會發展愈成熟愈重視身心健康 • 追求興趣與工作結合或是具有高度綜合效 • 終身學習及第二第三專長的發展
社會經濟動態 (Socioeconomic Trends)	指出與商業模式攸關的主要社會經濟發展趨勢	主要的人口統計趨勢為何？主要市場的收入和財富分配特色是？可分配所得有多少？描述我方市場消費者的支出模式(例如：房屋、保險、和娛樂支出等)？居住在城鄉的居民比例為？	<ul style="list-style-type: none"> • 人口高度老化 • 成熟社會的壓力大、人際關係較冷漠且較缺乏歸屬感 • 台灣中產階級為市場主力

資料來源：Business Model Generation p.206 圖及本論文整理

4. 總體經濟(Macroeconomic)

表 4-14 總體經濟力量(Macroeconomics Forces)

項目	意義	主要問題	運動舞蹈產業前景
全球市場現況 (Global market conditions)	從總體經濟的角度指出市場的整體現況	經濟處於繁榮還是衰退？描述普遍的市場現況。GDP 成長率為何？失業率有多高？	<ul style="list-style-type: none"> • 全球景氣仍低迷 • 成熟國家的 GDP 呈負成長 • 經濟復甦現象不確定
資本市場 (Capital markets)	描述與資本需求相關的資本市場現況	資本市場是否活絡？融資是否容易？原始融資、創投、公債、市場資金和信用貸款是否容易取得？成本高低？	<ul style="list-style-type: none"> • 嚴謹的資金市場 • 2008 金融危機後融資和信貸較不易 • 風險性投資尤其不易
商品及其他資源 (Commodities and other resources)	凸顯商業模式重要資源的現有價格和價格趨勢	描述關鍵資源的市場現況(例如油價和工資)。有多容易獲取資源來執行商業模式(例如吸引好人才)？他們的成本多貴？為首的價格是多少？	<ul style="list-style-type: none"> • 職業舞者各據山頭 • 年輕選手流動率高(依照男方教室) • 體院及藝術學院學生投入運動舞蹈產業 • 2007 原物價上漲後

			使得運動舞蹈周邊商品價格大漲
經濟基礎建設 (Economic infrastructure)	描述市場的經濟基礎建設和業務運作	市場的經濟基礎建設是否理想？如何刻劃交通運輸、交易、教育程度、供給者和消費者的特徵？個人所得稅率和公司稅率各為多少？公共服務品質有多好？你認為你的生活品質好嗎？	<ul style="list-style-type: none"> • 台灣經濟基礎建設尚可 • 台灣稅率偏低 • 台灣整體生活品質良好且社會資本不錯（如：人民親切有禮、陌生人間彼此有基礎互信）

資料來源：Business Model Generation p.208 圖及本論文整理

透過以上對於「市場力量」、「競爭分析」、「社會文化及政治趨勢」和「總體經濟走向」的分析可以發現，「社會文化和總體經濟趨勢」是影響顧客休閒娛樂消費支出和偏好的重大因素，也是因應未來商業模式走向及策略選擇的關鍵。例如，現代人因為社會高度發展，使得壓力增加但休閒時間減少，故身體和心靈都亟欲尋找舒壓管道和自在的交際場所，因此對於休閒娛樂的功能和效益更要求綜效，「興趣」除了要能「轉移注意力」和「放鬆」之外，對事業還要有正面助益，最好可以進一步「專業化」成為第二專長、第三專長甚至是終身學習的目標；對於新興市場，運動舞蹈（國標舞）可能本來就是其傳統，但在 60、70 年代結合媒體力量「徹底西化」後，嶄新定義的舉止、禮儀、外表裝扮及競賽事業成就變成「向上層社會流動或向西方社會流動」的「捷徑」；而對於高齡化的成熟社會來說，運動舞蹈亦是老夫老妻共同培養「高雅興趣」（較毋須擔心天氣變化）和「新社交生活圈」（年齡層廣泛）的好標的。

運動舞蹈無論是作為社交功能極強的運動或是表演藝術，都比其他休閒娛樂更生活化和持久，由於運動舞蹈的「愛情和兩性互動本質」符合現代男女追愛的訴求，而舞蹈中的禮儀規範及「男生保護女伴」規則，也容易使雙方在「卸除心防」及「信任對方」的狀態下進行「親密（近）的肢體接觸」，再加上運動舞蹈體驗重視「實體互動」而非「虛擬交流」，所以舞蹈教室若能設計出良好的管理機制並且有效避免騷擾和過分複雜的人際交往，會成為一個非常有利潤的市場。另外因為主要競賽活動的組別幾乎涵蓋所有年齡層，也使得運動舞蹈市場是「年輕心靈而非受限於生理年齡」的概念更廣為被接受，加上其周邊產品具有高度時尚和流行敏感度且訂價也偏高，故的確形塑了一定程度的資本主義理想形象。

然而，金融危機的餘韻未除且目前全球經濟復甦跡象不穩定，加上 2007 年原物料大漲後運動舞蹈周邊產品的價格就維持漲勢，故在走向大眾市場時還是遭遇「價格」直接引發的進入障礙。以下將四大產業外部環境分析對於運動舞蹈商業模式九個基本元素的影響列於下表：

表 4-15 運動舞蹈商業模式的未來路徑

商業模式基本元素	外部環境力量	未來發展方向
價值主張	<ul style="list-style-type: none"> 「市場分析」：市場議題、需求與消費 「展望」：社會文化趨勢、社會經濟動態 	<ul style="list-style-type: none"> 輕鬆愉悅的社交體驗和交友環境 第二專長及專業化的興趣 職業規畫
顧客區隔	<ul style="list-style-type: none"> 「市場分析」：市場議題、需求與消費 「展望」：社會文化趨勢、社會經濟動態 	<ul style="list-style-type: none"> 想要尋找伴侶和新社交圈的社會大眾 追求終身學習和專門興趣高度培養的顧客 走入職業運動舞蹈生涯
通路	<ul style="list-style-type: none"> 「市場分析」：營收吸引力 「競爭分析」：競爭者、新進者、替代品、供應商及其他價值鏈成員 「總體經濟」：全球市場現況 	<p>舞蹈教室（維持不變），但發揮更多通路力量：</p> <ul style="list-style-type: none"> 創立周邊商品（如練習服飾）的自有品牌 和廠商訂立更有利的舞衣製作和舞鞋價格合約 走向建立運動舞蹈產業生態系統
顧客關係	<ul style="list-style-type: none"> 「市場分析」：市場定位、需求與消費、轉換成本、營收吸引力 「競爭分析」：競爭者、新進入者、替代品 	<ul style="list-style-type: none"> 真人互動協助 社群經營 共同創造 自動化服務：針對虛擬平台
利潤鏈	<ul style="list-style-type: none"> 「市場分析」：轉換成本、營收吸引力 「競爭分析」：競爭者、新進入者、替代品、供應商及其他價值鏈成員 「總體經濟」：商品及其他資源 	<p>維持：</p> <ul style="list-style-type: none"> 使用費 會費 仲介費 <p>新增：</p> <ul style="list-style-type: none"> 自有產品販售(Asset sale) 授權(Licensing) 廣告代言收益(Advertising)
核心資源	<ul style="list-style-type: none"> 「市場分析」：市場議題、需求與消費 「競爭分析」：競爭者、新進入者、替代品 	<p>仍然以「無形資源」和「人力資源」為主：</p> <ul style="list-style-type: none"> 教室管理規範機制 舞蹈教室日常營運、舞蹈教學、

	<ul style="list-style-type: none"> 「展望」：社會文化趨勢、社會經濟動態 	<p>人員訓練、顧客關係管理系統及行銷促銷的「標準化作業」</p> <ul style="list-style-type: none"> 連鎖經營模式及品牌
主要活動	<ul style="list-style-type: none"> 「競爭分析」：競爭者、新進入者、替代品 「展望」：科技趨勢 	<p>各式平台的經營管理：</p> <ul style="list-style-type: none"> 舞蹈教室實體的經營管理 虛擬平台及顧客關係管理 行銷宣傳活動
關鍵合作夥伴	<ul style="list-style-type: none"> 「市場分析」：市場定位、需求與消費、轉換成本、營收吸引力 「競爭分析」：競爭者、新進入者、替代品 「展望」：科技趨勢、社會文化趨勢、社會經濟動態 「總體經濟」：全球市場現況、商品及其他資源 	<p>為需求近似的顧客提供更多功能和更高綜效的價值：</p> <ul style="list-style-type: none"> 運動舞蹈周邊產品供應商 媒體、電視節目、電影等 與網路交友平台(例如:8 minutes)合作建立更有效率的舞伴配對機制和更完善的顧客資料庫 與夜店、飯店和宴會專業單位合作更多社交活動(例如:每月聯誼會、地區競賽等)
成本結構	<ul style="list-style-type: none"> 「市場分析」：市場定位、需求與消費、轉換成本、營收吸引力 「競爭分析」：競爭者、新進入者、替代品 「展望」：科技趨勢、社會文化趨勢、社會經濟動態 	<p>價值導向：</p> <ul style="list-style-type: none"> 固定成本：租金、設備、基本管銷 範疇經濟 <p>舞蹈相關用品可以透過更多的「使用量」來達到</p> <ul style="list-style-type: none"> 規模經濟

本論文整理

小結：

運動舞蹈轉而強調「社交功能」之後，商業模式開始會面臨巨大的板塊變遷，除了根本性的「價值主張」和「顧客區隔」改變之外，尤其要小心「主要營運活動」、「通路」和「關鍵合作夥伴」連帶出現的跨領域甚至跨行業合作變化。透過運動舞蹈來滿足「社交需求」必須要小心兩者之間的平衡，本章第一節在建立舞蹈教室時仍以「運動舞蹈為本位」，因此在「價值主張」的新設定上，必須要保持「運動舞蹈的本色」才能取得市場上獨特的區隔，同時也要注意跨領域的競爭，避免與關鍵合作夥伴變為競爭者而使雙方蒙害。接下來要使用 SWOT 工具來檢視「運動舞蹈商業模式」。

4.3.2 SWOT 分析

分析完外部環境對於運動舞蹈商業模式的影響和未來可能發展路徑之後，緊

接著要回到舞蹈教室的角度，在表 4-16 中使用 SWOT 工具、「由內而外」來進行檢視。

表 4-16 運動舞蹈教室的 SWOT 分析

	優勢(Strengths)	劣勢(Weaknesses)
內部(Internal)	<ul style="list-style-type: none"> • 競賽為導向的運動舞蹈形象鮮明 • 產業依賴品牌和口碑效應 • 擁有堅實穩健的選手師資群 • 「把舞跳好」的內部學習環境和良性競爭氛圍 • 忠誠的顧客群 • 業內最佳選手競賽成績和國際排名 	<ul style="list-style-type: none"> • 舞伴不易尋找且有「女多男少」的窘境（被迫「保男不保女」） • 選手和舞者的長期生活缺乏保障 • 運動舞蹈周邊產品具有高度特定性導致參賽成本過高 • 社群經營欠缺完整的管理方法和配套措施
	機會(Opportunities)	威脅(Threats)
外部(External)	<ul style="list-style-type: none"> • 高齡化社會來臨 • 渴望單純美好的人際交往與歸屬感 • 社會發展愈成熟愈重視身心健康 • 追求興趣與工作結合或是具有高度綜效 • 終身學習及第二第三專長的發展 	<ul style="list-style-type: none"> • 非運動舞蹈專業機構亦廣泛的教授運動舞蹈 • 屬於小眾市場且實際長期參與消費者群太少 • 運動舞蹈被大量切割成零碎市場但每一個「利基」的性質接近、差異化不易導致永續發展和獲利困難
	有益的(Helpful)	有害的(Harmful)

資料來源：本論文整理

經由內部分析可以看到單一教室在「價值主張」和「顧客區隔」上比較容易取得「偏競賽導向」的清楚市場定位，因此能夠型塑「正面向上的學習環境及良性競爭氛圍」並且能夠坐擁「忠誠的顧客群」以及成績和潛力極佳的「選手師資群」；然而，運動舞蹈產業的特點就是「女多男少」，所以無論是哪一類客戶在舞伴找尋和配對上都會出現高度困難並可能致使「運動舞蹈參與者發展週期」的中斷和退出，而教室為了維持其競爭優勢，常常必須「被迫保留男舞者」、變相犧牲女舞者的方式來確保核心的「選手師資群」。此外，長期的「現實經濟收入」和「生活保障」依然與「競賽參與」和「有限時間」發生嚴重衝突，加上周邊競賽必須品（例如：舞衣舞鞋）價格始終居高不退，都讓舞蹈教室的「利基市場」遲早要面對陷入衰退的狀況。

外部分析則清楚指出「社交需求」、「高齡化社會」、「專業化興趣」和「身心舒壓」的龐大商機，同時也揭露了非運動舞蹈專業的機構，例如：夜店和健身中身等也跨足舞蹈教學的威脅；而運動舞蹈現有產業則因為各種切割和為量差距的定位，使得小眾市場和實際長期參與者過少的缺憾難以補平，對於現存眾多教室和舞者而言，也是無法靠「運動舞蹈本業」獲利、而需依賴「金主」或是迎合贊助商需求的最大無奈。

完成內外部分析之後，緊接著本論文藉由藍海策略的思考來推論運動舞蹈商業模式未來可能的發展走勢。

4.3.3 運動舞蹈的藍海策略

第三部分回到最初歸結產業歷史的思考點：「運動舞蹈吸引人的魅力到底是什麼？」而「七零和八零年代的顧客需求和現在又有何不同？」，本論文在表 4-17 中，首先站在「顧客角度」的「價值創造」來探索新市場，接下來再透過表 4-18 的藍海策略架構，來檢視運動舞蹈商業模式的九個基本元素分別需要「消除」、「提升」、「減少」和「創造」哪些重點，作為運動舞蹈產業未來可能的發展方向。

1. 運動舞蹈產業的藍海

表 4-17 發現運動舞蹈的藍海策略(Exploring Customer Impact)

問題	運動舞蹈產業對應的藍海
(1) 哪一些新的顧客區隔是我應該聚焦的對象？現有的哪些顧客可能是可以「減少」重視程度甚至是「消除」的？	<ul style="list-style-type: none"> • 尋找新伴侶和交友生活圈的社會大眾 • 希望改變自己的顧客 • 想培養第三專長及終身學習標的的顧客 • 聚焦中、高齡顧客 • 「職業舞者」和「大專生」是可以「消除」的顧客區隔
(2) 哪些工作是新顧客亟欲完成而現在未達成的？	<ul style="list-style-type: none"> • 輕鬆愉悅的新社交圈 • 對本業有直接助益的興趣 • 使自我「內外」皆變得更好的體驗 • 高齡顧客欲兼顧健康、興趣以及與跨年齡層和家庭的人際交流 • 夢想和理想的自我實現及他人肯定
(3) 這些顧客偏好的接觸方式和期待的關係為何？	<ul style="list-style-type: none"> • 顧客可以擁有高度「自主性」及「便利性」的「虛擬平台」 • 如同「家人般」的教室關係和「長時間」及「頻繁」的社群支持網絡
(4) 服務新顧客的成本意涵為？	<ul style="list-style-type: none"> • 服務每單位顧客產生變動成本 • 營運模式改變 • 固定費用提高 • 跨產業競爭

資料來源：Business Model Generation p.本論文整理

由顧客觀點出發可以發現，現代人對於娛樂活動或是興趣的要求除了可以有效紓緩壓力之外，還希望轉為新社交生活圈的重心，最好可以在「信任」的氛圍

下、安心的敞開心胸去認識和接觸新朋友；而學習舞蹈對於大多數的消費者而言往往是一個「重新認識自己」的轉捩點，雖然舞蹈的成效好壞主要來自於外顯的舞技和舉止，但是學習中「規定」學生表現出自信和美麗的過程，對於內在情緒和沒自信的自我否定部分有很大的療癒效果，再加上運動舞蹈強烈的「印象」使然，導致「學跳舞的人」其意涵似乎等同於正向的肯定並帶著一點點他人的羨慕；此外，全世界的先進國家幾乎都已經是「高齡化社會」，退休後的生活規畫以及與不同世代的家人朋友相處成為新興的龐大市場和重要議題，而運動舞蹈的年齡層分布極廣，本身又具有絕佳的互動性，因此非常適合作為人際交往的新管道和生活化的平台。

2. 四項行動架構與九個基本元素

表 4-18 將前述的「新消費者需求」歸納到四項行動架構中：

表 4-18 運動舞蹈模式藍海的四項行動架構

消除(Eliminate)	提升(Raise)
<ul style="list-style-type: none"> • 競賽導向 • 「職業舞者」和「大專生」的客群設定 • 明星教師和個人品牌 • 人際之間的不信任 	<ul style="list-style-type: none"> • 學生之間及師生間的信任(把關資訊) • 中高齡顧客的比例 • 興趣專業化 • 強化「男學生帶領」和「女學生跟隨」的普遍能力 • 「美式風格」(American Style)的國際標準舞教學項目
減少(Reduce)	創造(Create)
<ul style="list-style-type: none"> • 與互補業者和競賽主辦單位的合作 • 減少運動舞蹈國際競賽項目的教學比重 	<ul style="list-style-type: none"> • 對社交友善的舞蹈學習環境 • 標準化營運、行銷和管理流程 • 「學生轉師資」的教學方法和人才培訓規畫

資料來源：藍海策略及本論文整理

以上增減的部分必須要掌握三個原則：首先，若要強調「社交功能」則需力使顧客基數達到最大化，因此要降低舞蹈訴求競賽為導向的技巧部分，轉而強化「男方帶領不同女生」和「女生習慣跟隨不同男生」的技巧，使得不同學生可以盡量在接近的基礎上達到更多互動的樂趣；其次，所有的課程安排和活動設計不能模糊以舞蹈為重的定位，否則會落入現存競爭已經相當激烈的「交友市場」紅海中；最後，在建立品牌和顧客數量擴充之後，要發揮通路的力量大幅提升對於周邊產品供應商的議價力使得被視為消費者進入障礙的「使用費」(例如：舞裙、舞褲和舞鞋)價格能夠適度降低，並且吸引更多「價值主張」近似的他產業廠商和消費者進入，敦使「運動舞蹈教室生態系統」能夠更清楚完善的包含滿足不同客群需求的面向，創造出更高的綜效。因此表 4-19 整理出運動舞蹈商業模式的九個基本元素分別必須「新創造的價值」、「消除的成分」、「提升到產業標準之上

的定位」，以及應該「減少的部分」。

表 4-19 九個基本元素增加和減少的內容

關鍵合作夥伴	主要活動	價值主張	顧客關係	顧客區隔
<input checked="" type="checkbox"/> 與交友平台的合作 <input checked="" type="checkbox"/> 運動舞蹈專業教室的互補支援	<input checked="" type="checkbox"/> 社交與舞蹈（教授「國際標準舞」而非「運動舞蹈」）	<input checked="" type="checkbox"/> 創造「第一次的浪漫接觸」（愛情） <input checked="" type="checkbox"/> 創造「遇見『我喜歡的自己』的轉捩點」（夢想）	---	<input checked="" type="checkbox"/> 聚焦大眾市場 <input type="checkbox"/> 減少小眾利基市場
	核心資源 <input type="checkbox"/> 選手師資群 <input checked="" type="checkbox"/> 顧客資訊 <input checked="" type="checkbox"/> 標準營運和人員培訓流程 <input checked="" type="checkbox"/> 品牌	<input checked="" type="checkbox"/> 創造生活化的互動娛樂 <input checked="" type="checkbox"/> 提升參與者間的「信任」 <input checked="" type="checkbox"/> 提升興趣專業化 <input checked="" type="checkbox"/> 提升中高齡顧客市場 <input checked="" type="checkbox"/> 提升國際標準舞「美式風格」的教學項目 <input type="checkbox"/> 消除競賽導向 <input type="checkbox"/> 消除明星教師 <input type="checkbox"/> 消除「個人品牌」 <input type="checkbox"/> 減少專業訓練 <input type="checkbox"/> 減少運動舞蹈國際競賽項目的教學比重	通路 ---	
成本結構（價值導向） <input checked="" type="checkbox"/> 廣告和行銷費用大幅增加 <input checked="" type="checkbox"/> 講求全球品牌營造和規模經濟		利潤鏈 <input checked="" type="checkbox"/> 新增會員費 <input checked="" type="checkbox"/> 通路的利益：商品抽成及拍賣教室商品擺放空間		

本論文整理

4.4 小結：運動舞蹈產業的生命週期及關鍵成功因素

以下本論文嘗試結合使用「產業生命週期」(Industry Life Cycle)和「商業模式的九個基本元素」來演繹運動舞蹈產業現存不同商業模式間的關係，並以先前探討過的「李佩玲舞蹈教室」和「亞曼瑞舞蹈集團」為主要例子。首先是由「單

一或是一對冠軍舞者、或知名選手退休後所開設的舞蹈教室」，例如：「1993年甫成立的李佩玲舞蹈教室」，本論文將其歸類為「進入期」的代表。「進入期」成立的舞蹈教室為「單邊事業」，主要活動是由「創業家」親力親為的舞蹈教學、同時一手包辦所有營運事務，此時鎖定的消費者有兩種：一種是折服於該名(對)舞蹈選手的長期粉絲、觀眾和認同者，他們不僅希望「把握機會」親近偶像，還會將教師的建議「奉為聖旨」、願意投入較多資源在「模仿」教師使用的周邊產品，其在學習過程中的顧客抱怨較少、也較容易「把好處放大、把缺點縮小」，所以是舞蹈教室甫創立之初最重要的收入來源和支持基礎；另一種則是事業心強烈的年輕選手，這類學生的學習企圖旺盛、吃苦耐勞、肯做敢拼，往往帶著一點「阿甘精神」的傻勁，相信教師賦予的經驗和產業判斷可以有效協助成績躍升，所以可以愈挫愈勇。當這兩種顧客在同一堂課學習時，會在無形中彼此影響和激勵：消費者的學習動機會被強化、而選手可能會獲得新支持者，故可能會因此建立出舞蹈教室「以競賽為導向」的良好學習風氣，並獲得市場中獨特的定位。雖然此時的教室數量少、「競爭較不強烈」，但是因為教學品質波動甚大、教師(供給者)對於學生(消費者)的差異化需求無法掌握原則、市場也缺乏對於「運動舞蹈學習應有之平均品質」的具體概念，會出現供給者和消費者的「雙邊資訊不對稱」，導致「顧客需求」以「教師所能提供的教學」為主，而且舞蹈教室的學費收入不穩定、必須仰賴其他收入(例如：現實生活中為舞蹈教師另一半的長期贊助者)的支持才有可能熬到「成長期」。

從「成長期」開始，舞蹈教室開始轉型成舞蹈教室加上周邊生態系統的模式，收入來源不僅有原本的教學收入，更多了以促成旗下「選手師資群」及「顧客」兩群消費者產生「教學行為」的「舞蹈教室使用費」，雖然主體活動仍不離舞蹈教學，但因為舞蹈教室協助雙方分類和蒐訊資訊，不僅使得「顧客需求」能夠被清楚區分和彰顯、對於教學品質也經由內部的規範加以篩選至一定水平，因而能夠降低交易成本使得交易更為順暢；在營造附屬於教室的社群網絡方面，舞蹈教室還會「創造舞台」給顧客，一方面提高學生學習的動機、二方面強化內部不同顧客的關係和人際資本，三方面吸引外部顧客並且增加社交功能，因此能否成功的引發網絡效應成為「成長期」舞蹈教室經營的關鍵；此外，教室還會與周邊產品廠商合作，除了扮演通路商角色取得價格更優惠的舞鞋和練習衣，還會積極為選手尋找「舞衣贊助商」等來節省占據競賽成本最大宗的必需品支出；舞蹈教室另外一個主要工作就是組織調度舞者來與媒體、競賽主辦單位和電視節目等合作演出，以便達到各式行銷活動的廣告和宣傳效益。這個時期的新教室會如雨後春筍般的大量冒出來、競爭也開始趨向激烈，學生消費者因為對於各教室的經營型態和舞蹈教學方法的資訊相對不稱，教師們也可能流於強調明星藝人噱頭的表演性教學和關係建立，出現「行舞蹈教學之名」的道德危機，因此學生在不同教室「體驗學習」的流動率相當高。

最後，當舞蹈教室走入「成熟期」，其價值主張會回歸運動舞蹈最初的「社交舞蹈」真諦，強調「友善愉悅的社交和舞蹈體驗」並形塑有利的交友環境。而

「社交功能」意味著「數量夠多的消費者社群」和「更低價使用費」，並且還要能夠成功的把顧客留在教室中，因此教學活動將不再以競賽和專業訴求為導向，反而是以能夠強化「男女交流互動」的「帶領和跟隨」為主，同時還要適度調整學費並提高「便利性」和「易取性」以吸引更多顧客願意進入，故舞蹈教室必須進化為在各地大量「特許經營」的舞蹈集團，除了設定各個教室「教學」、「日常營運」、「顧客關係管理」和「行銷宣傳」活動的標準作業流程以控管品質之外，還要積極建立品牌並吸引價值主張相近的任何廠商來使用舞蹈教室的通路，建立比教室生態系統更為龐大的舞蹈集團和國際品牌，並且開始將「不同階段的價值主張」銷往新興經濟體及發展中國家，此時的競爭將會開始跨足全球同時也會出現區域性的特色。

茲將「運動舞蹈產業生命週期」三階段的特色整理於表 4-20：

表 4-20 運動舞蹈產業生命週期

	進入期 (Introduction)	成長期 (Growth)	成熟期 (Maturity)
商業模式特色	單邊事業	形成舞蹈教室生態系統	特許經營的國際舞蹈集團
舉例	1993 年剛成立的李佩玲舞蹈教室	2005 年後的李佩玲舞蹈教室	「亞曼瑞舞蹈集團」(Arthur Murray Franchised Dance Studio)
顧客區隔(需求)	供給面的舞蹈競賽專業	融入顧客需求的利基市場	「以客為尊」的大眾市場
價值主張	成效和客製化	減少成本、降低風險和完成所需工作	新穎性、品牌、便利性、易取性和完成所需工作
通路	舞蹈教室	舞蹈教室	舞蹈教室
顧客關係	依賴個人關係	社群經營和共同創造	系統化經營管理
利潤鏈	學費和其他收入	舞蹈教學和商品販售的佣金	舞蹈教學和商品販售的佣金；權利金
核心資源	運動舞蹈教學、長期贊助商	標準化的教學品質(證照)與選手師資群	教學、營運、顧客關係管理和人員師資培訓出現標準作業流程
主要活動	運動舞蹈教學	促成獨特的運動舞蹈經驗	愉悅的社交和舞蹈體驗
關鍵合作夥伴	其他教室的教師	周邊產品供應商、互補業者、媒體、競賽主辦單位	社交和價值主張相近的任何產業
成本結構	舞蹈教室的基礎營運	舞蹈教室營運、行銷廣	舞蹈集團營運、行銷廣

		告	告、品牌建立
交易(Trade)	單一教師與學生在特定舞蹈教室內從事之舞蹈教學活動	母教室培育之選手師資群不僅可以在本教室教課亦會至不同舞蹈教室授課	西方開始將運動舞蹈的國際連鎖品牌輸出到新興經濟體和發展中國家
競爭(Competition)	少數教室	出現很多新教室及合併和退出的現象	大型連鎖品牌及舞蹈集團出現
資訊(Information)	教師和學生雙邊資訊不對稱	學生資訊不對稱、教師可能出現道德危機	資訊最為對稱
關鍵成功要素(Key success factor)	創造人力資源	促成教學活動、降低交易成本、成功營造顧客忠誠度的組織能力	品牌、核心活動的標準作業流程(SOP)、特許經營(franchise)及快速市場擴張(roll-up)

本論文整理

對應「運動舞蹈產業生命週期」的「企業生命週期」和組織整體策略還可以用 BCG 矩陣(Boston Consulting Group Model, BCG model)來表示其管理意涵，依據定義，我們可以將「進入期的單邊事業」對應到「問號事業」、「成長期的舞蹈教室生態系統」對應到「星號事業」並且將「成熟期的國際舞蹈集團」對應至「金牛事業」。因此可以很明確的看到星號事業時期因為「相對市占率漸高」且「產業成長率亦高」因此產業吸引力極大，導致產業的競爭也愈來愈嚴重。然而此時期的舞蹈教室經營其實面臨了極大的「鴻溝」(chasm)，對內雖然「選手師資」培育有成且能在各個組別囊括最佳成績，但是在有限的教室空間和時間上，無法確保每位舞者的實際收入能夠極大化，而且程度愈相近的選手們雖然對於競賽主辦單位和觀眾的吸引力愈大，可是在教室有限資源和有限社群網絡（真正會花錢學舞的顧客而非觀眾）的條件下，競食作用幾乎是一定會發生，故舞者們（尤其是冠軍選手）在競賽成績和名聲累積的相對穩定之後，必定會往外發展為獨立的新教室。由「母教室」發展出去的「子教室」除了要先從母教室「吸引走」一些基礎顧客才能站穩腳步之外，又因為教學方法、社群經營和關鍵合作夥伴上「師承相同教師」的關係，故容易導致高度相似性、進而在相同客群中競爭和瓜分市場；若是價值主張和定位依然維持「以競賽為導向」，則會讓顧客的知覺產生「冠軍那麼多個」的混淆反而會降低「競賽成績」作為客觀指標的意義；對外，其他同業或新進者會因為高度的產業吸引力和「體驗商品」難以客觀量化評判的特色，而大舉進入市場，所以在「內外夾攻」的狀態下，「成長期」的運動舞蹈產業會呈現高度市場競爭的現象並且會有頻繁的策略聯盟、併購和倒閉發生。因此若教室經營希望能夠成功的「跨越鴻溝」，必須要適度的轉型成為能夠「支援」各個新教室的「生態系統」。

從「成長期」的「舞蹈教室生態系統」轉為「成熟期」的「國際舞蹈集團」需要投入更多資源在品牌建立、消費者溝通、核心活動的標準流程設定以及特許

經營的機制設計；此外，若要走向國際品牌，勢必要考慮由「利基市場」轉向更親民、「以社交為導向」的「大眾市場」，或是同時經營多個區隔清楚但可享資源共用利益的「利基市場」，最好還能將原有商業模式中的「關鍵夥伴」變為「顧客」，以擴大正面外部性和忠誠度。但在這個演進過程中，能否突破「臨界數量」(critical mass)是一個決定性的關鍵，而且當價值主張設定愈趨向大眾化，既存的、同樣以社交為前提的各式替代性商品和服務就成為非常具有實力的競爭者，例如：提供 Salsa 教學的夜店，因為重點是「社交」而舞蹈是「輔助性活動」，所以「趣味」會取代「技巧」而不再需要那麼深厚的舞蹈專業，再加上夜店的主要獲利來源為酒類飲品，所以「社交舞」幾乎等同於免費提供給顧客的「互動活動」，顧客的需求也極有可能在這個程度就被滿足而缺乏到舞蹈教室進一步學習的動機。因此本論文認為，運動舞蹈產業未來將會變成由少數大型舞蹈集團為首、而以專業和競賽導向的小眾利基為輔的娛樂產業。

未來成熟的舞蹈集團才有能力進行全球資源調度和策略整合，尤其是必須針對成熟經濟體和新興國家分別設定不同階段、但品質一致的「體驗商品」，以發揮生態系統和集團資源的綜效。在強化社交功能的同時並不需要「犧牲」舞蹈的專業培養，而是遵守「教師也要進修」的「全學生」原則，使得教師同樣必須循序漸進的提升本身的舞蹈修為，以提高師資人員的移轉成本。最後僅將運動舞蹈產業生命週期和 BCG 矩陣整理於表 4-21：

表 4-21 BCG 矩陣

		相對市占率(Relative Market Share)	
		高	低
市場成長率 (Market Growth Rate)	高	星號事業(Stars) <ul style="list-style-type: none"> 成長期 舞蹈教室生態系統 例：2005 年後至今的李佩玲舞蹈教室 	問號事業(Question marks) <ul style="list-style-type: none"> 進入期 單邊事業 例：1993 年剛成立的李佩玲舞蹈教室
	低	金牛事業(Cash Cows) <ul style="list-style-type: none"> 成熟期 國際舞蹈集團 例：「亞曼瑞舞蹈集團」 	落水狗事業(Dogs) <p>產業生命週期</p>

本論文整理

第五章：亞曼瑞國際舞蹈集團 (Arthur Murray International)

亞曼瑞國際舞蹈集團(Arthur Murray International, Inc.)是目前全球規模最大、經營據點最多、且遍布國家最廣的「運動舞蹈教室」，除了集團直接左右了美國整體運動舞蹈產業的發展⁴³之外，也從根本上影響了現今運動舞蹈教室的經營模式。然而由亞曼瑞舞蹈集團的官方網站⁴⁴「跳舞的益處」(Benefits)可知，亞曼瑞並未將教室定位成「專業的、以競賽為導向」的「運動舞蹈教室」，反而認為跳舞是一個「理想的運動」(The Ideal Exercise)和「浪漫的選擇」(A Romantic Alternative)，使得整體經營更強調社交娛樂和大眾市場；此外，由官網的「舞蹈辭典」(Dictionary)中也可以發現⁴⁵，亞曼瑞教學的舞科遠比本論文定義的「運動舞蹈」來得廣泛，更精確的說，亞曼瑞的舞蹈教學應涵蓋「英式風格」、「美式風格」⁴⁶和各式的社交舞蹈；亦即，亞曼瑞舞蹈教室並不屬於「運動舞蹈教室」、而是「社交舞教室」，這個關鍵不僅是第四章需要另外建立所謂「運動舞蹈商業模式」的主要原因，也是第六章「參考個案」需另尋標的的理由。

此外，無論是以競賽為導向的「運動舞蹈」、或是強調兩性互動的「社交舞」，在發展過程當中即使可以用「競賽規則」的標準來加以區分，事實上在「體驗販售」的過程中，仍無法明確指出兩者之間的分野。誠如圖 1.1「研究構想」的概念，所謂「第三世界舞蹈」和「高級社交舞」仍然是創意的來源和強化舞蹈魅力的推手；而競賽選手在舞蹈訓練和情感詮釋的輔助上，也沒有辦法「捨棄」非競賽項目和其他舞蹈的協助，例如：為了精準表達鬥牛舞當中鬥牛士和紅布之間的「張力」，教練會鼓勵選手學習一定程度的佛朗明哥作為「養分」；而舞者肌肉素質的強化、以及對於腳背和腳掌力量的開發，都必須藉助芭蕾舞完整紮實的訓練來「累積」；街舞和愛情歌舞片(musical-romantic movie)，則是表演重要的靈感和引發觀眾共鳴的「語言」(例如：2010年東京巨星秀，Riccardo & Yulia 大量使用電影「華麗年代*Nine*」的主題曲)。正因為各舞蹈間彼此相通、或是糾結難解的特性，導致運動舞蹈教室在實際經營上，若非像亞曼瑞舞蹈集團得以全面和深入的提供多方「社交舞種」的選擇、或是單純以「運動舞蹈競賽」為導向，而能明確設定經營之主軸，則坊間的「運動舞蹈教室」事實上難以和「街舞教室教導運動舞蹈」、或是「健身中心開授拉丁舞蹈課程」作出明顯區隔，僅是以「不同班

⁴³ 詳情請參考本論文第 2.1.2「英國與美國的產業標準之爭」。

⁴⁴ 亞曼瑞國際舞蹈集團 <http://www.arthurmurray.com/index.htm>(2011.01.22)，集團中文譯名參考亞曼瑞台北教室官方網站 <http://arthurmurraytw.com/about.html>(2011.01.22)，以下本論文若未特別指名台北教室官方網站資料，則以美國母集團的官方資訊為主。

⁴⁵ 由於亞曼瑞舞蹈教室的官方網站並無具體的課表和收費項目，如需更進一步了解(例如：收費模式、教師名單和專長、甚至是「體驗課程」)，都必須先填妥一份「基本資料」才能夠「個別的」收到資訊，這點會在「舞蹈教室的商業模式和機制設計」中詳細探討。

⁴⁶ 請參考表 2-2「運動舞蹈風格比較」。

級（教師）」強調「不同舞蹈的類別」，故較難創造以一「運動舞蹈教室」思考經營的綜效。

是故，亞曼瑞國際舞蹈集團定義本身要作為一個「傑出的娛樂公司」（A prominent entertainment company⁴⁷），本論文認為與 3.2 說明的「舞蹈教室價值創造方式」現況，有產業生命週期階段上的不同，使得單一舞蹈教室的經營策略和管理功能不適合完全效法，必須以其他的對象作為不同的學習目標。肇因於單一運動舞蹈教室的經營，若不以競賽為導向，則無法界定明確的市場定位，導致未來可支持成長的「選手師資群」不易累積、亦無法取得重要的小眾利基市場；而經營之初若以「社交為導向」，則除了強調「運動舞蹈魅力」帶來的各式（性）吸引力，和以劉真、小 S 等名人明星的連結作為宣傳手法，幾乎沒有其他能夠令消費者印象深刻的獨特性，加上運動舞蹈的進入門檻有其一定的難度⁴⁸，使得在競爭激烈的、「以社交為導向」的市場中，難以突破顧客的「臨界數量」而邁入經營的良性循環。故「大眾市場」和「滿足『多數顧客』需求」，並非「以競賽為導向」的運動舞蹈教室忽略的機會，而是依據組織能力、慢慢轉變的長期目標和策略重點。

因此，我們可以更合理的推論，到亞曼瑞舞蹈教室的消費者，「學習舞蹈」的重點並非「舞蹈本身」，而是「以『舞蹈活動』滿足社交和個人需求」，使得亞曼瑞舞蹈集團所處的產業擴大為「娛樂產業」，這和「運動舞蹈商業模式」中，舞蹈教室以「競賽為導向」的價值主張有明顯的區隔，導致商業模式的其他八個變數和最重要的利潤模式也出現明確的差異，因此本論文認為亞曼瑞舞蹈集團並非現階段最合適的參考個案，使得第五章「參考個案之比較分析」有其開展的理由。

5.1 亞曼瑞的商業模式

本論文透過對亞曼瑞舞蹈集團官方網站資訊的詮釋、以及透過美國 manta 網站提供的財務資訊，檢視亞曼瑞集團的商業模式、機制設計、和特許經營合約，來進一步說明運動舞蹈產業成熟期轉向「交友和娛樂」的經營模式。

5.1.1 機制設計和財務資訊

機制設計

甫登入亞曼瑞國際舞蹈集團官方網站首頁，即先瀏覽搭配活潑拉丁舞曲的動畫，立即映入眼簾的是大大的「感受世界的律動」（“Feel the World’s Rhythm”）標語，配合地球轉動的地圖，不僅暗示全球經營據點的分布現況，更點出 Salsa、

⁴⁷ 請參考官網「集團歷史」（history）。

⁴⁸ 運動舞蹈需要「充分使用身體的不同肌群」、但又強調「不同肌群的同步使用」（需要長時間的理解跟消化），依筆者的經驗，要跳的「好看」（即跳起來像運動舞蹈）至少需要三年；再加上「男性帶領、女性跟隨」的基本設定，使得男生學舞的速率可能會降到女生的 1/2。

Merengue、Tango、Waltz、Mambo 和 Samba 等六種重點教學舞科的動作特色，最後以集團的價值定位—「亞曼瑞舞蹈教室，為你的生活帶來熱情和興奮！」(Arthur Murray Studios, “Bring passion and excitement into your life.”)作結，營造出整體輕鬆歡愉的互動氣氛。

相較於主要競爭對手、Fred Astaire 舞蹈教室⁴⁹精緻專業的選手照片，亞曼瑞舞蹈教室首頁告訴訪客的第一個訊息是「如何成為自己婚禮上的焦點」(How to be a star in your wedding)，仔細檢查整個網站會發現，並沒有任何「公開的課程」(如：週一晚上六點半固定倫巴基本步團體班)和「學費⁵⁰」資訊(週一倫巴基本步班成人每堂 NT.350)，僅在 Programs 中扼要說明「入門」(Introduction)、「基礎」(Basic)、「初級」(Associate Bronze)、「中級」(Full Bronze)、「高階技巧」(Silver)、和「選手」(Gold)⁵¹共五種班級的訴求，更進一步的訊息必須先填完”An Invitation from Arthur Murray⁵²”中的「基本資料」，才會在個人信箱中獲得「客製化的認證」(personalized gift certificate)和「免費體驗」(a free dance lesson)的機會。根據筆者在 2010 年十月的使用經驗，亞曼瑞台北教室則是到官網按下「課程簡章」網頁，即會自動要求基本資訊撰寫，而填寫完基本資料(含手機)後，會收到亞曼瑞台北教室「親切的電話」，相關人員會強調集團為市場第一大品牌、詢問顧客學習舞蹈的目的還有相關的學習經驗和程度，最重要的是會主動「協助學生『預約』套裝或是特價課程」，促使顧客能夠親自至教室「體驗」所承諾之「一對一教學」。

在 4.1 「運動舞蹈參與者發展週期」中就曾說明，「觀眾」(或網站訪客)多半經由「螢幕」觀賞運動舞蹈，故由客觀且被動的角色、轉向積極學習舞蹈的顧客，必須給與更強的動機，此時除了提供現場體驗之外，亞曼瑞刻意透過「資訊不足」的方式來製造「與顧客直接接觸」的機會：除了讓顧客主動提供「聯絡資訊」(例如：居住城市與區域號碼，代表顧客的經濟能力)、並揭露可能的「基本偏好」(性別與年齡，代表學舞的目的)，使得教室能夠先一步搜尋和分類顧客的特性，以便後續追蹤時能提供「最合適的課程組合」；再經由電話的「真人互動」，一方面消弭顧客對於舞蹈學習的各種疑慮、二方面提高學舞的衝動和信心，以「迅速」和學生訂立實際到舞蹈「參觀體驗」的時間。

正因為「雙人舞蹈」本身具有極強的「社交性」，在實際生活中，有時反而會強化消費者對自己外表和能力的不安全感，使得舞蹈教室必須透過更多的「真人協助」來激發消費者的動力和具體行動；而運動舞蹈學習所費不貲，加上買賣雙方資訊不對稱程度甚高，使得口碑效應和朋友之間的網絡效應更加明顯。亞曼瑞這樣的機制設計不但會增高營運成本，同時也因為「社交」強調大眾市場，故在以擴張為前提下，潛在業主來源、以及因為教室定位所帶來更強烈的競爭，都

⁴⁹ Fred Astaire Franchised Dance Studio, <http://www.fredastaire.com/> (2010.01.29)

⁵⁰ 根據 Answers.com, Arthur Murray International, Inc.(2011.01.28)的資料可推論，目前亞曼瑞舞蹈教室團體班課程約為每堂課\$4-10、個人班約為每堂課\$40。

<http://www.answers.com/topic/arthur-murray-international-inc>

⁵¹ 翻譯採取意譯，原文說明請參考官方網站”Programs”。

⁵² 參考(表格) <http://www.arthurmurray.com/letsdancetonight/> (2011.01.28)。

使新據點的收支平衡出現更高的不確定性。由於合約本身即是一種重要的機制設計，因此有關加盟的相關規範將在「特許經營及商業模式」中進行更詳細的說明。

財務資訊

根據 manta 網站提供的資訊（鍵入“Arthur Murray”作為搜尋關鍵字），亞曼瑞舞蹈集團各分支機構約有 200 個，被該網站歸類為「舞蹈教學」(dance instruction)、「舞蹈教室」(dance studio/school/hall)、和「藝術學校」(fine art school)，一般分支教室預估的年營業額大約在五十到一百萬美金(Estimated annual sales: 500K-\$1M)、預估的員工數大約在 10 人以下(Estimated employees: 5-10)，商品和服務資訊則不詳(Not fund)。位於邁阿密的總部(headquarter)，預估年營業最大、約可達每年一百至二百萬美金，員工人數則估計有 12 人，其餘資訊亦不詳。因此如研究限制所言，即使貴為全世界最大的舞蹈連鎖教室集團，其交易可能還是以現金為主、且每個教室的規模不大（多數年營業額在美金五十萬元以下），所以缺乏強而有力的財務資訊；對於最重要的收入和成本結構、以及每個教室收支平衡下的學生人數規模，依然不足以進行相關合理之試算和檢驗。

5.1.2 特許經營合約和商業模式

亞曼瑞舞蹈集團在官方網站的「特許經營」(Franchise)一項特別強調「舞蹈教室是一個獨特的事業」(“The dance studio business is unique.”)，故所有準加盟者除了符合網站上所述之：「具備創業家精神和高自我驅力」(Entrepreneurial Spirit and high motivation)、「有能力訓練管理和舞蹈人才」(Ability to train people in business and dance)、「能夠妥善經營財務」(Ability to manage finances)、並且「有意願和毅力忍受日復一日的舞蹈教室業務」(Willingness to devote significant time and best efforts towards the day-to-day operations of a dance studio as an on-premise Franchisee)等特性外，還需「符合集團加盟條例中的財務資格」(meet our financial qualification)，最重要的是必須「至少在一間亞曼瑞舞蹈教室有執教的經驗」(it is acquired through teaching in one of our Arthur Murray Franchised Dance Studio)，這是集團認為最關鍵的「財務責任」(financial responsibility)、以及保持一「舞蹈領導品牌」應有的要求。

截至 2011 年 1 月為止，本論文整理亞曼瑞集團與加盟業主的基本合約包含以下條件：

1. 合約期限：亞曼瑞集團擁有兩年的特許合約和五年更新合約的權利；
2. 特許權使用費(Royalty fees)：業主在頭六個月需支付總銷售額(gross sales)的 5%作為特許權使用費、第二個六個月則為總銷售額的 6%、第三個六個月則為總銷售額的 7%，之後則需持續亞曼瑞總銷售額的 8%作為特許權使用費。
3. 初始加盟費(Initial franchise fee)：根據教室所在據點的人口數量和市場規模，業主需支付一萬兩千美金(\$12K)到十萬美金(\$100K)不等，但曾在亞曼瑞舞

蹈教室系統工作過的業主，將不需要支付其他額外的費用。

4. 財務協助：粗估初期投資至少需要三萬三千七百美金(\$33.7K)到二十二萬美金(\$220K)，且亞曼瑞舞蹈集團將不提供任何直接或間接的融資支援；業主在亞曼瑞集團同意之後可出售現有教室予適任之買主，且亞曼瑞保留未來另收費用的權利。
5. 支援及訓練活動：所有加盟業主在營運的第一年皆須參加免費的 Franchisee Training School 訓練，爾後會有不定期且數個區域性進修機會供各地業主自由選擇參加；亞曼瑞集團會提供各業主日常營運重點的指導手冊，包含：僅要價工本費的顧客關係管理系統、由區域傑出教室提供的業主互助網絡、行銷廣告基本守則和相關資源，以及滿足促銷和事業經營需求；同時針對舞蹈事業的特性，亞曼瑞集團提供各業主到教室服務的「專業顧問」(outside top dance consultant)，業主可付費聘用這些顧問作為業界導師。

經由以上五點可以發現，亞曼瑞舞蹈教室在選擇加盟業主時，非常注重「出身」—即業主本身是否曾在亞曼瑞任一現有教室任教的經驗，這點不僅被清楚寫在集團總裁給予加盟業主的聲明中、更直接反應在加盟合約的「費用抵減項」；同時亞曼瑞特別要求其業主本身必須具備「訓練經營和舞蹈人才的能力」，依筆者本身的經驗，因為舞蹈教學的確有其非常獨特、且不易具象化表達的 know-how，一般運動舞蹈的舞者只要在教室和賽場實際體驗過一段時間，自然就會明白「性吸引力和副作用的微妙平衡」、「學生是來學舞還是來社交」、甚至可以極快「判斷該學生是否有利潤」。這些「常識」即便集團可以根據長期經驗轉化為各式「標準作業程序」，但仍有其需要大量仰賴經驗的「配方比例」問題，相較之下經營管理反而更適合透過集團支援來進行整合和訓練，但「產業經驗」則需特別強調「私系統的培養」。故本論文認為「要求業主在經營業務之外還需同時具備穆氏教學能力」，實際上對業主而言是非常困難的進入門檻（因為我們還可以合理推論該「合格的業主」應該是原本亞曼瑞舞蹈教室的學生，發現自己愈來愈被產業吸引、並覺得利益可觀後轉為舞蹈教師，最後才自己開業）。

另外，因為舞蹈教室的經營因為具有很強的地域性和人口統計特色，故不易以直營的方式進行經營。所以「事先」建立各種「非正式系統」和「人際網絡連結」，可以讓集團更牢固的掌握消費者資訊和未來各據點密切的合作關係。因此亞曼瑞舞蹈集團的商業模式可以整理如表 5-1：

表 5-1 亞曼瑞舞蹈集團商業模式

關鍵合作夥伴 <ul style="list-style-type: none"> • 周邊產品供應商 • 媒體 • 其他社交平台 • 婚禮顧問公司 	主要活動 <ul style="list-style-type: none"> • 集團經營管理 • 解決各據點的 問題 	價值主張 (社交導向) <ul style="list-style-type: none"> • 內部教師：減少成本、降低風險、完成所需工作 • 外部加盟者：成效、品牌、易取性 	顧客關係 <ul style="list-style-type: none"> • 共同創造 • 社群經營 	顧客區隔 <ul style="list-style-type: none"> • 內部舞蹈教師 • 外部欲加盟者
成本結構 (價值導向) <ul style="list-style-type: none"> • 基本管銷 • 人員薪水 		利潤鏈 <ul style="list-style-type: none"> • 加盟費(Initial franchise fee) • 特許權使用費(Royalty fee) 		

根據亞曼瑞的特許經營合約和表 5-1，可以更清楚的檢視亞曼瑞舞蹈集團的商業模式：對於相對具有「亞曼瑞 know-how」、但可能較缺乏管理能力的「內部教師」，集團要提供「減少成本」、「降低風險」和「完成所需工作」的價值主張來滿足其需求，但針對獲利動機和經營能力相對較足、但可能缺乏「亞曼瑞經驗」（或舞蹈教室經營經驗）的「外部加盟者」，則需強調「成效」、「品牌」以及「易取性」；集團要順利擴張(roll-up)，就必須透過良好的誘因相容和激勵機制，促使業主可以維持高度的投入動力，因此在「顧客關係」部分要強調「共同創造」和「社群經營」（強調各區域教室間的互動），在「利潤鏈」的部分也刻意以「六個月」作為「特許權使用費」(Royalty fee)每次增加 1%的時間點，藉以增強業主或利的動機(incentive)、以嚴密控制各教室邁向正常營運的軌道。此外，因為整體亞曼瑞舞蹈教室的定位以「社交舞蹈」為導向，所以平時即會舉辦更多聯誼性質的舞會，因此在「關鍵合作夥伴」除了周邊產品廠商和媒體之外，還多了「其它社交平台」（例如：夜店、俱樂部、餐廳甚至是交友網站）和「婚禮顧問公司」（西方社會的婚禮多半都有舞會時間）。最後在策略上，若集團以「緩步擴張」為目標，則需特別慎選加盟業主以避免品牌成受的風險，同時也要仔細評估「新興市場」和「開發中國家」是否「適用」所謂的「運動舞蹈魅力」，畢竟”Making love on the floor”對於某些社會規範而言，可能會帶來強烈的反作用。

亞曼瑞國際舞蹈集團的主要競爭對手，Fred Astaire Franchised Dance Studio 的規模大約為亞曼瑞的一半（以教室數量計）、且連鎖經營點僅限美國地區，加上創始人 Fred Astaire 以著名電影演員、歌手和編舞家起家，使得多數資料（含官方網站）更偏向 Fred 個人的傳記及職志傳承，且在 McMains 和 Marion 的兩本重要運動舞蹈著作中，亦甚少提及 Astaire 教室經營的面向，推崇的多半是他對於歌舞電影偉大的貢獻，金凱利(Gene Kelly)更讚揚 Astaire 是「舞蹈進入電影

的始祖」，是故礙於資料蒐集的難度，本論文將不會深入探討 Fred Astaire 舞蹈教室的經營模式；唯值得注意的一點，在 Fred Astaire 官方網站的「連結」(Links)當中，出現「世界舞蹈總會」(WDC)和「美國國家舞蹈總會」(NDCA)兩個組織，加上網站整體資訊刻意凸顯「競賽活動」的特性（照片、課程、內部比賽和各式競賽事件），使得本論文認為 Fred Astaire 舞蹈教室的營運走勢應以「競賽為導向」。

5.2 小結

經由前面幾章對於運動舞蹈市場的闡述和推論可知，「體驗」和社會文化特質有密不可分的關係，由於亞曼瑞舞蹈集團為極具美國特色的舞蹈教室，作為策略參考對象恐不能完全顯現台灣運動舞蹈教室發展的特色。此外，攸關教室營運實況的財務資訊亦缺乏相關數據，故難以經由共通的「財務語言」來反思台灣運動舞蹈教室各成本和收益合理的比例，加上本論文認為亞曼瑞舞蹈集團應被制於運動舞蹈產業生命週期的成熟期較合適，故嘗試透過分析比較台灣較具有指標意義的表演藝術團體，作為運動舞蹈教室另一個思考的觀點。

選擇台灣具有代表性的表演藝術團體有兩個重要的前提：首先是該表演藝術團體必需經營自己的教學教室，其次是該表演藝術團體必須至少有能力達到收支平衡的基本要求。在這兩個條件下，至少在台灣的運動舞蹈教室得以有一個貼近所處市場的成功路徑可循。

第六章 參考個案之比較分析

提到台灣體驗經濟及文化創意產業的代表，「舞蹈類」首推「雲門舞集」而「音樂類」則為「朱宗慶打擊樂團」，這個現象不僅反應在演出票房、文建會（政府）補助金額及台灣的外交表現上（雲門及朱團皆曾隨總統出訪友邦），更重要的是「雲門」和「朱宗慶打擊樂團」所代表之無形的精神、價值和品牌意涵。本章第一節首先分析兩個個案對於運動舞蹈集團策略布局的適用性，並解釋本論文認為運動舞蹈整體戰略更貼近朱宗慶打擊樂團隊、而非財團法人雲門舞集文教基金會思維的原因；第二節則以價值鏈和商業模式的九個基本元素重新解構「朱宗慶打擊樂團隊」－朱宗慶打擊樂團、擊樂文教基金會、朱宗慶打擊樂教學系統的商業模式和經營邏輯，並歸結出運動舞蹈的戰略布局。

6.1 相關個案的適用性分析

6.1.1 雲門舞集及朱宗慶團隊的基本資料

財團法人國家文化藝術基金會（National Culture and Arts Foundation，簡稱「國藝會」）所建立之「創意 ABC 網站」，為全台文化創意產業案例蒐集最多、面向最廣之知識交流平台之一，由於其資料蒐集有一定的格式和邏輯，較能將不同領域的資料以「共通語言」比較之，故以下即整理並更新該網站提供之「雲門舞集」和「朱宗慶打擊樂團」的「產業資料」作為兩團體的背景和基礎資訊，更詳細的內容請參考雲門舞集和朱宗慶打擊樂團隊的官方網站。

表 6-1 雲門舞集及朱宗慶打擊樂團的基本比較

		雲門舞集 ^a	朱宗慶打擊樂團 ^b
基本資料	時代意義	台灣第一個職業舞團	台灣第一個職業打擊樂團
	產業特色	透過舞蹈創作及相關活動之推展，豐厚台灣文化，充實國人精神生活，並拓展國際文化交流	致力擊樂演奏及推廣與打擊樂教學
	主要創意產品	現代舞及「雲門的現代舞」演出 ^c	打擊樂演奏、教學及推廣
	產業發展目標	<ul style="list-style-type: none"> 呈現多元化的創作風格，成為一個創造力充沛的團體，本與世界性，傳統與前，兼容並 厚文化紮根台灣的理念，並促進國際文化交流 	<ul style="list-style-type: none"> 透過不同演出形式，如推廣篇、愛樂篇、兒童篇等曲目，為不同觀眾群規劃演出內容，使打擊樂團演奏能多元化發展。並同時拓展國際擊樂市場 對打擊樂團推廣不餘一力，除每年固定的校迴演出、大大小小

			的推廣音樂會及講座外，並創辦台北國際打擊樂 令研習營，讓擊樂藝術的種子散播至各鄉 城市 • 長期推動打擊樂教學，普及音樂學習概念，除開設擊樂相關課程外，團員們更在各大專院校任教職
	一年演出場次	120-150 場（雲門舞集「年度報告書」）	100-120 場（「朱宗慶的文化觀察」，udn 部落格）
	資金分布 ⁵³	政府補助款 4.2%、民間助款 72.2%、自 款 23.6%（2008 年資料）	政府補助款 18%、民間企業贊助款 5%、自 款 77%（朱宗慶部落格）
	組織架構	• 依官方網站資料推論可知，財團法人雲門舞集文教基金會由顧問群和 事會下 雲門舞集、雲門舞集 2、行政群及顧問群（2008 年資料） • 雲門國際事業股份有限公司 ⁵⁴ （雲門舞集舞蹈教室總管理處）；全省共 20 個加盟據點	• 傑優事業文化有限公司 ⁵⁵ （朱宗慶打擊樂團）；朱宗慶打擊樂團與財團法人擊樂文教基金會，分司樂團及行政，樂團部分有藝術總 一名、駐團作曲家一名、團長、副團長、 務、樂 管理、首席；行政單位部分有執行長、專案總 、企劃部、行銷部、行政部、財務部、 書室；朱宗慶打擊樂學系統目前全省有 28 個、海外 3 個共 31 個直營據點(2010 年資料)
	從業人口數	180 人（2010 年 104 人力 行資料）	250 人(2010 年 104 人力 行資料)
上游 創意 研發	創意元素	以台灣文化為靈感創作來源	所有經過挑選能發出聲響之物件
	創意產出的方式或來源	編舞家思考創作或是精選演出世界知名大師的經典作品及本 青年編舞家的新興創作	打擊樂的演奏
	創意產出的機制	延聘國內外優良師資，給予舞者如芭蕾舞，太極， 功，現代舞等不同風格的訓練，以呈現多元化的舞蹈語	從事相關打擊樂演奏、教學的工作

⁵³關於本論文於表 5-1「基本資料」中「資金分布」所言之「政府補助款」，必須更清楚說明目前台灣藝文團體所面臨的「政府補助」狀況和當中的困難點，其更精確的 認為「非常態性補助款」及「經常性補助款」。所謂「非常態性補助款」又可視為具有特定目的的「專案」，例如：響應外交部號 的 訪演出，但該看似「數目龐大」之款項，往往不足支付舞團和樂團演出的成本，亦即，藝文團體常常還需另 經費和政府「共 難」，以完成各項別具意義的使命；而「經常性補助款」的金額偏低、且需逐年重新審核，例如：文建會演藝團隊分級獎助計畫，若獲得政府青 ，對於藝文團體不僅具有正面肯定作用，對於短 的經費亦有關鍵性的助益，但因為每年情況不同、亦較難確保政府政策彈性調整下的穩定度。

⁵⁴104 人力 行，雲門國際事業股份有限公司（雲門舞集舞蹈教室總管理處）

⁵⁵104 人力 行，傑優事業文化有限公司（朱宗慶打擊樂團隊）

	創意產出的困境	編舞人才缺乏、布景道具投入的固定成本高、演出人才培育不易	為樂團量身訂製的經典曲目邀約不易且成本極高
中游生產製作	產品生產方式	編舞家創作意念透過舞者的肢體呈現，搭配劇場要素中的舞台設計、燈光、服裝設計、音樂等要素，最後呈現於劇院的觀眾面前，但由於「人」的因素，每一次的表演都是一個不盡相同的作品產出	致力於擊樂藝術的演奏、推廣與教學，透過演講及示範增進觀眾對擊樂的了解
	產品生產主要材料	無	擊樂家、打擊樂、音樂作品
	產品製作流程	無	音樂會的前製發想、訂定主要呈現概念、研討節目形式、曲目訂定、產品包裝行銷宣傳、文宣品印製、開票房、正式演出
	產品種類	舞蹈演出	音樂會、講座、教學活動
	衍生產業	雲門舞集舞蹈教室	朱宗慶打擊樂團附設學校
	產品計量單位		場
	生產困境	<ul style="list-style-type: none"> 創作本身無法設定有形的目標，過程無法以絕對、客觀的判斷，全憑創作者間的互動來形塑作品(創作者包含編舞家、舞者、設計家、音樂家...等人員)，這種創作形式也會造成更多的變數與挑戰 就技術層面而言，國外與雲門同等級的演出團隊多有自屬的劇院，每個新作的創作過程，都可以在劇場中不斷的與技術部門做實質性的演練、實驗及試。而相較於雲門在國內，雖然劇院已經給予雲門四天的裝台時間，但是也僅能在此短短的幾天內，在舞台上進行舞作與技術的演練與修正，配合機制仍不足。至於外埠及國外的演出，技術裝台時間更短，需在有限時間內克服各種不同場地上的限制，對於作品的呈現是更大的挑戰 	經費不足

下游銷售	行銷策略	<ul style="list-style-type: none"> • 一般平面宣傳品以及 EDM • 舞作本身行銷： 新作經由編舞家提出作品概念，透過視覺/文案創意的表現，在宣傳品上傳達，吸引雲門的老觀眾以及新觀眾群；舊作重演，因為身歷百戰，累積出新的生命力，產品清楚，而且有相對多元的資源(舞評/報導/舞作圖像/影音紀錄.....)可運用，對於開發新觀眾群有絕對的助益 • 團體票行銷： 尋求與不同的產業合作擴展觀眾群，例如與誠品書店的合作，著眼點在於該產業所有的消費者是雲門可能的潛在觀眾群 • 以一對多的講座的方式，各公司企業學校進行舞作推廣，並提供團體票價的優惠 	<ul style="list-style-type: none"> • 大陸地區：藉由推廣音樂會的舉辦，拉近打擊樂與大眾的距離 • 台灣：將各種藝術表演形式融合，介 更專精、更多元的曲風給樂友， 並運用主題式的包裝和加重觀眾的參與性，讓每一場音樂會都有其獨特點以及突破， 滿足不同觀眾的賞樂口味。運用各種性質的推廣音樂會以及 兒的打擊樂教學，以期除了能擴大現有的藝術欣賞市場，也開 另一個音樂教學的市場 • 國際市場：每年密集安排國際性的演出，並加重以傳統風味以及國人作曲家的作品來突顯與國際其他打擊樂團的差異
	主要銷售市場	<ul style="list-style-type: none"> • 舞蹈喜好者：以雲門的忠實觀眾群為主 • 潛在的舞蹈演出消費者：新觀眾及團體票的銷售對象 	台灣、中國大陸、美國、歐 、東北亞、 等地區
	產值及獲益	雖然期待每次演出的收入可以平衡演出的支出，但是有實際上的困難處；每次演出的支出費用龐大，極難藉由收入達到平衡	<ul style="list-style-type: none"> • 培養專業的打擊樂音樂家 • 引進國際傑出打擊樂團的演出，促進國內的藝術環境的多元，也拓展觀眾的國際藝術視野 • 透過觀摩和教學，實際落實音樂紮根的長遠目標 • 深耕各地擊樂教室，使其成為社區型的藝術資訊中心
	行銷機制(組織)	基金會執行副總及行銷部 8 位同 負責行銷業務，另外有 3 位專職票務人員處理售票業務；60%的票 由雲門辦公室售出，因此售票期間辦公室中所有的同 都必須協助有關票務的工作，以及相關的服務工作	<ul style="list-style-type: none"> • 每年固定舉辦之大型音樂會 • 小型推廣行音樂會擊講座 • 國際 迴演出 • 透過網站設置將樂團及基金會舉辦之各項活動，讓所有熱愛音樂藝術的民眾皆能同步了解現狀

產業效益評估方式(價值衡量標準)	<ul style="list-style-type: none"> • 以長期訓練及經驗累積，成為一個於國內呈現新作，並長年 國際知名藝術節及劇院演出的職業舞團，以提供舞蹈、技術與行政專業人員工作的機會 • 定期至全省城鄉地區演出，期盼普及藝術紮根之理念，縮小城鄉間文化差距 • 參加國際知名藝術節並 著名劇院演出，拓展海外市場，促進國際間文化交流 	<ul style="list-style-type: none"> • 持續培育國內擊樂音樂家 • 推廣並改善國內擊樂藝術環境 • 聯國際打擊樂團體，將國內擊樂藝術推展至國際
<p>(a) 國藝會雲門舞集資料蒐集時點為 2004/5/5</p> <p>(b) 國藝會朱宗慶打擊樂團資料蒐集時點則為 2004/1/19</p> <p>(c) 1996 年雲門邀請 擔任舞者太極導引導師後，2000 年邀請 紀擔任 術指導，爾後邀請黃 中擔任書法指導，至此舞作開始出現現今「 低所以跳得更高」(“跟著雲門去流浪”(2007), 民, 大塊文化)的獨特「雲式風格」</p>		

資料來源：國藝會創意 ABC 網站及本論文整理

6.1.2 運動舞蹈以朱宗慶團隊作為產業參考的原因

以下首先針對運動舞蹈、雲門舞集和朱宗慶打擊樂團的「本質」和「教學教室」進行比較，如表 5-2 所示：

表 6-2 運動舞蹈、雲門舞集和朱宗慶打擊樂團的比較

	運動舞蹈	雲門舞集	朱宗慶打擊樂團
藝術本質	運動舞蹈	現代舞	打擊樂
藝術表現方式	選手各自參與競賽	職業現代舞團	打擊樂團
演出人才來源	舞蹈教室	舞團對外 考	打擊樂教學系統
主要收入	舞蹈教學和其他周邊產品販售(100%)	業務收入(50%)和捐款(50%) ⁵⁶	自營收入(77%) ⁵⁷
教學教室	運動舞蹈教室	雲門舞集舞蹈教室(律動教室)	朱宗慶打擊樂教學系統(打擊教室)
師資組成	選手/舞者	對外 聘	樂團團員擔任
產業生命週期	成長期	成熟期	成長期

本論文整理

⁵⁶ 本論文整理 2000-2008 雲門舞集官方網站「年度報告書」公開資料，並由「收支結餘表」可知雲門舞集收入來源為「業務收入」(52%)、「民間捐款」(35%)及「政府補助」(13%)，因為「民間捐款」和「政府補助」合計約占 50%，故於論文中「主要收入」中並列呈現。

⁵⁷ 根據朱宗慶的文化觀察(udn 部落格)「四十分之十的民間全職表演藝術團體」(2008/04/02)一文，朱團的收入來源為「自營收入：演出、教學、周邊產品販售」(77%)、政府補助(18%)、企業贊助(5%)；但保守評估的資金分布與雲門類似，即「政府和民間補助」與「自身業務收入」各占 50%。

目前雲門舞集的團隊架構為：「雲門舞集」（含一團與雲2）、「雲門舞集文教基金會」、以及以「雲門國際事業股份有限公司」為首的「雲門舞集舞蹈教室」，但「雲門舞蹈教室」的舞蹈教學工作並非雲門舞者的主要收入來源、而雲門的新舞者亦非由「雲門舞蹈教室」的學員中養成。本論文認為，雲門作為一職業現代舞團，經營的主軸必須以演出為導向⁵⁸，除了要求舞者具備紮實的舞蹈專業、學習不斷超越自己之外，還要把很多「不自然的技巧練成自然」，因此舞者實際生活中多數的時間被練習和演出占據，加上舞者的薪水由舞團發出，使得雲門的舞者幾乎無法在專注舞蹈事業的同時、還有能力分心於「雲門舞蹈教室」的教學工作；再者，「雲門舞蹈教室」的宗旨在於「生活律動是快樂的律動⁵⁹」—以「快樂」和「生活化」作為價值主張的經營模式，與舞團本身對舞者的訴求彼此 盾，這和運動舞蹈教室「由學生中培養選手和教師」的作法相異、在策略的動機上亦不相容。故由表 5-2 的比較可知，然運動舞蹈的「藝術本質」和「教學教室」應與雲門舞集較為類似，但在「演出人才來源」、「主要收入來源」、「師資組成」和「產業生命週期」卻與朱宗慶打擊樂團的條件相符，因此延續本論文營利事業經營的角度，認為「運動舞蹈教室」較適合仿照朱宗慶打擊樂團的整體商業布局作為未來運動舞蹈集團的發展路徑。

6.2 朱宗慶打擊樂團的商業模式及特色

6.2.1 朱宗慶打擊樂團的價值鏈

「朱宗慶打擊樂團⁶⁰」(以下簡稱朱團)實際上由「朱宗慶打擊樂團」(1986-)、「擊樂文教基金會」(1989-)和「朱宗慶打擊樂教學系統」(1992-)共三大系統組成，其中「朱宗慶打擊樂團」又細分為「朱宗慶打擊樂團」、「朱宗慶打擊樂團 2」、「躍動打擊樂團」、「傑優青少年打擊樂團」和「鼓動打擊樂團」共五類，各團的特色和定位如表 5-3 所示：

⁵⁸ 舞者的日常和演出生活，本論文參考 民「跟著雲門去流浪」(2007)一書，大塊文化出版。

⁵⁹ 詳見「雲門舞集舞蹈教室」官方網站，「關於我們」。

⁶⁰ 朱宗慶打擊樂團重要年表請參考附錄一。

表 6-3 朱宗慶打擊樂團

樂團	特色	定位	現況
朱宗慶打擊樂團	創立於 1986 年是台灣第一支職業打擊樂團，由朱宗慶先生擔任藝術總	<ul style="list-style-type: none"> • 「立足台灣，放眼天下」 • 帶動世界打擊樂的發展，引領全球打擊樂的潮流 • 累積經典曲目 	目前樂團有十三位團員、一位駐團作曲家，每位團員皆是打擊樂科班出身且擁有碩士以上的學歷，同時於各大專院校音樂系所任教
朱宗慶打擊樂團 2	從小接受嚴格的音樂專業訓練的打擊樂新秀，擁有十餘年紮實的打擊樂學習基礎	<ul style="list-style-type: none"> • 走在趨勢的前端、勇於實驗與嘗試 • 兒童音樂會的任務 	目前共有二十一團員
躍動打擊樂團	躍動打擊樂團是朱宗慶打擊樂團培育打擊樂人才的	<ul style="list-style-type: none"> • 無盡的能量始於躍動的生命 • 校 迴演出 	目前共有九位團員，皆是各大專院校主修打擊樂的學生，年齡約十八至二十二歲
傑優青少年打擊樂團	自 即進入朱宗慶打擊樂教學系統，先後以四至六年的時間接受一套完整的打擊樂課程訓練，並由朱宗慶打擊樂團及朱宗慶打擊樂團 2 團員擔任指導老師	<ul style="list-style-type: none"> • 業餘的、生活的與推廣的路線為主 • 國小、國中和高中的學生所組成 	由正式成立時的十九團發展至今已六十餘團分設於台北、 、新 、台中、 義、台南、 高 七地
鼓動打擊樂團	聘請朱宗慶打擊樂團團員擔任指導老師，團練安排為進階合奏曲、小型室內樂曲、世界音樂(鼓、非 鼓、勁爆鼓、拉丁打擊樂)等	18 是一個代表青春的 妙數字，也代表希望與 的開始，打擊樂就是 「打」打，「擊」合夢想，讓自己「樂」來「樂」快樂的逐夢天地	2007 年 11 月成立，凡 18 歲以上，曾為傑優青少年打擊樂團團員皆可報名，離團超過兩年以上團員，則必須進行 試

資料來源：朱宗慶打擊樂團隊官方網站資料及本論文整理

本論文以「波特價值鏈分析模型」(Michael Porter's Value Chain Model)來檢視，則整個「朱宗慶打擊樂團隊」的價值鏈如下圖 5-1 所示：

Firm Infrastructure 擊樂文教基金會				
Human Resource Management 舞台創造及工作機會				
Technology Development 訂立團員皆具有國際打擊樂經驗的傳統				
Procurement 樂 購買、教學中心標準化建置				
Inbound Logistics	Operations	Outbound Logistics	Marketing and Advertisement	Service
<ul style="list-style-type: none"> 朱宗慶打擊樂團 朱宗慶打擊樂團 2 躍動打擊樂團 傑優青少年打擊樂團 鼓動打擊樂團 	<ul style="list-style-type: none"> 教學中心經營 音樂教育 	<ul style="list-style-type: none"> 樂樂班 兒班 基礎班 先修班 專修班 成人班 	<ul style="list-style-type: none"> 樂團年度演出 台北國際打擊樂節 台北國際打擊樂令研習營 類雜誌及電子書 品牌建立及行銷活動 	<ul style="list-style-type: none"> 公部門教育建議 私部門系統音樂及美學培育 擊樂之友

圖 6-1 朱宗慶打擊樂團價值鏈

在「主要活動」(Primary Activities)的部分，本論文認為五個「朱宗慶打擊樂團」因為「定位清楚⁶¹」、「曲目分明」且「表演風格各異」，故會為整個朱團帶來各式「原料」，包含無形的曝光度、品牌價值、口碑效應和各式交流及演出機會，更重要的是帶來長遠「人才」(觀眾及未來新血)及「錢財」(民間捐助和政府補助)，故將其設定為「進貨運」(Inbound Logistics)；「製造營運」(Operations)的部分則為「音樂教育」和「教學中心經營」，這個過程除了將「打擊樂」的教學提升到「學生美育和美力養成」的層次之外，「教學中心的經營」更將「音樂學習體驗」以生活化和便利性的方式深入到學生和家長的生活中，因此所有「朱宗慶打擊樂教學系統」的教室通路被設定為「地方藝文中心」，不僅是兩廳院售票系統的據點也是其他文藝活動的資訊平台，教室的地點必須具備較佳的便利性，故多在捷運站和交通上；設備規格及教室空間配置皆須採行企業一致的規範，布置還會隨著節慶作應景變化，並依據不同教室需求規劃附設家長休息區、書報區、飲水區甚至是「外食區」，讓陪同家長不再經歷漫長的等待而能與孩子同步學習及成長；各中心負責人經由總部統一考，員工訓練和各教室的經營及銷售

61 此處的「定位」除了年齡和打擊樂經驗之外，亦包含各樂團的「進入障礙」，即「朱宗慶打擊樂團」的進入障礙最高且僅有一團，而「鼓動打擊樂團」進入障礙最低且數量最多、幾乎各市的教學教室都可以且有能力成立。

活動更有極佳的相容性，因此得以予以學生在不同教室「遊學⁶²」的學習彈性和自主性，也降低 假學生流失的可能性。另外教室的一線行政助理也有「記住所有學員名字」的特色，使得「朱宗慶打擊樂教學系統」有別於一般「文理補習班」的模式，更貼近「地方藝文中心」理想。

「音樂學習體驗」的實際產出（「出貨運」Outbound Logistics）則為依照年齡、程度和學習需求區分的「樂樂班」、「兒班」、「基礎班」、「先修班」、「專修班」和「成人班」，課程採取每期十一堂課收費的模式，並且規定「第十一堂課」為小型成果發表會，以建立學習者正向的學習動力和親子互動機會；在「行銷廣告」(Marketing and Advertisement)部分，則有各式演出活動、「台北國際打擊樂節」、「台北國際打擊樂 令研習營」、「類雜誌及電子書」和 brand 建立等媒體綜合使用；在「售後服務」(Service)部分，朱團與其他音樂教學團體最大的不同

至於其在「公部門教育」（如：高中、大學、研究所）上，有與團隊息息相關的台北藝術大學等正規生涯規劃可以參考，而朱團本身「私部門系統的音樂教育和美學培養」也相對完善，故學生在「朱宗慶打擊樂教學系統」中能夠看見一個能夠自給自足的「未來」。此外，「擊樂之友」和其他線上社群經營重點，也在維長久且密切的顧客關係管理及客製化服務，以及時對各種外在環境變化做出反應。

最後在「支援活動」(Support Activities)上，「擊樂文教基金會」非常明確的扮演了「企業基礎建設」(Firm Infrastructure)的角色，除了樂團年度演出和跨界合作的行政規劃，更重要的是基金會必須充實並穩定朱團的財源，使得樂團可以跨越「演出票房雖佳但無法正常營運」的現實鴻溝；在「人力資源管理」(Human Resource Management)的部分，以不同樂團團員「責任制」的方式提供團員正常的薪資收入，不僅解決了一般樂團最困難的人力成本問題，更重要的是「責任制」的關鍵在於「讓一團團員教導程度更為接近的二團」，使得優秀人才在解決現實維生問題的時無須犧牲和磨損過多本身的能力和熱情，而在這個過程中，「朱團文化」和「朱團傳統」的價值傳承及組織氣 型塑，才得以完整且正確的移轉到新一代成員身上；在「技術發展」(Technology Development)部分，朱團的最高堂「朱宗慶打擊樂團」的團員不僅皆有碩士以上學歷，同時還有「非朱團」的「國際打擊樂」經驗，使得朱團不再僅依賴「朱宗慶的個人光環」，樂團首席吳菁是國內唯一能夠操控「六支」的國際知名打擊樂家、團長吳思以「音樂劇場」的創新研究見長、副團長何鴻 的創作曲目 鼓慶 更為朱團的經典代表作。團員們異於其他演出團體的另一大特色還有傑出的口語表達能力，無論是樂曲解說、情境詮釋或是接受媒體訪問，在在都表現出朱團團員本身綜合且多元的能力面向，因此朱團的「技術發展」不僅僅只是「音樂或是打擊樂」造的

⁶² 「例如小明原本在台北 永和的教室上課， 假到台中的外 家度假，原教室就會安排到台中文欣教室或是雅欣教室上課。如此一來小明就不會因為放假而中斷學習，教室也不會因為 假而流失學生。」一張愛理，「坊間兒童音樂班之消費行為探討—以台中市為例」(2002)，第三章「兒童音樂班的經營」，第一節「經營與管理」，第三段「教室業務」，「朱宗慶打擊樂教學中心」(p.40)

提升，更多的是藝術工作者理想中「跨領域創新創意」和「個人能力自由發揮與實踐」的工作狀態；「採購」(Procurement)部分則在「樂 購買」和「教學中心設備及建置」標準化的規範下，能夠發揮規模經濟和範疇經濟的效益；「標準化」的好處除了為中國和 等海外教室據點設立的品質立下基本水平之外，朱團的網站也協助學生和家長進行「二手樂 的買賣，使得消費者的「設備」能夠在壓力較輕的狀態下隨著技巧「適度提升」。

6.2.2 朱宗慶打擊樂團隊的商業（經營）模式

「朱宗慶打擊樂團隊」的三個系統分別代表了三種不同的策略角色：「朱宗慶打擊樂團」代表「團隊價值」、「擊樂文教基金會」代表「團隊生態系統」而「朱宗慶打擊樂教學系統」則代表了「團隊的收入來源」。本論文根據朱團官方網站提供的資訊，將三個系統的商業模式建置如表 5-4：

表 6-4 朱宗慶打擊樂團隊三個系統的商業模式

朱宗慶打擊樂團商業模式				
關鍵合作夥伴 • 駐團作曲家 • 世界知名樂曲 創作者	主要活動 • 世界 迴演出 • 團練和人才培育 • 跨界合作	價值主張 「立足台灣， 放眼天下」 「帶動世界打 擊樂的發展， 引領全球打擊 樂的潮流」	顧客關係 • 擊樂之友 • 教學相長	顧客區隔 • 舊觀眾 • 新觀眾 • 學生及家長
	核心資源 • 表演者 • 「朱宗慶」品牌 • 經典曲目建立 • 擊樂文教基金會		通路 • 舞台 • 朱宗慶打擊樂 教學系統	
成本結構 • 表演者薪水 • 團練室基礎營運 • 演出樂 運（運費及保險） • 基礎管銷人員			利潤鏈 • 票房收入 • 擊樂文教基金會資金 注	

本論文整理

⁶³ 一般表演藝術團體較習慣稱呼“Business model”為「經營模式」、且「規模」往往以人數（頭）計。因為本論文為商學院之研究，故仍保留“Business model”為「商業模式」之用法，以強調時時注意財務是否可維持平衡的特色。

擊樂文教基金會商業模式				
關鍵合作夥伴 • 文建會 • 民間企業贊助商	主要活動 • 樂團年度演出規畫和經營（財務統 規畫和支援） • 類雜誌出版編輯 • 台北國際打擊樂節 辦 • 台北國際打擊樂 令研習營	價值主張 • 打擊樂推廣 • 打擊人才培養	顧客關係 • 擊樂之友	顧客區隔 • 政府 • 社會大眾及民間 • 其他藝文團體 • 內部員工和擊樂人才 • 學生及家長
	核心資源 • 朱宗慶打擊樂團 • 朱宗慶打擊樂教學系統 • 朱宗慶打擊樂社群網絡		通路 • 朱宗慶打擊教學系統	
成本結構 • 朱宗慶打擊樂團營運 • 基本管銷 • 各專案活動 款			利潤鏈 • 文建會演藝團隊分級獎助計畫 • 民間企業贊助 • 周邊產品收入	

本論文整理

朱宗慶打擊樂教學系統商業模式				
關鍵合作夥伴 • 各特許經營點負責人 • 兩廳院 • 其他藝文團體	主要活動 • 打擊樂教學 • 各教室打擊樂團基本分支成立 • 學生成果發表會	價值主張 「讓孩子感受『處處是樂，時時有音樂』的美妙」 「以打擊樂為媒介讓孩子自然接觸音樂」	顧客關係 • 擊樂之友 • 教學相長的師生關係建立 • 社區藝文中心	顧客區隔 • 各年齡層學生 • 家長
	核心資源 • 朱宗慶打擊樂團 • 擊樂文教基金會 • 特許經營模式和標準作業流程		通路 • 朱宗慶打擊樂教學系統	
成本結構 • 各教室（自付）租金			利潤鏈 • 特許經營權利金收入	

<ul style="list-style-type: none"> • 基本管銷營運 • 行銷廣告 • 品牌持續建立 	<ul style="list-style-type: none"> • 教學收入 • 周邊產品收入
--	--

本論文整理

透過上述商業模式的分析，可以更明確的看出朱團的策略布局和經營邏輯如表 5-5：

表 6-5 朱宗慶打擊樂團隊的思維

	朱宗慶打擊樂團	擊樂文教基金會	朱宗慶打擊樂教學系統
定位	品牌和行銷宣傳	朱宗慶打擊樂團隊生態系統	創造並教導消費者「朱宗慶打擊樂」價值
策略布局	引領音樂界潮流和形塑何謂打擊樂	利害關係人之關係維	新人才養成與顧客關係建立
經營邏輯	職業打擊樂團的專業及內部人才演出的最高堂	集團決策並負責統資源、品牌建立和財務支援	集團主要自 收入來源

本論文整理

是故透過三個系統彼此間的相輔相成，朱宗慶打擊樂集團才能在國際打擊樂界和台灣的音樂界具有舉足輕重的影響力和發展性。

6.3 小結：運動舞蹈的戰略布局

朱團的商業布局反映出深遠的策略邏輯：「優秀的表演藝術人才不能沒有舞台，但舞台的票房和演出收入往往無法維持基礎營運、亦無法支持表演者的生計，因此必須創造『適材適用』的就業機會和良性循環」，故在「面對現實」與「保留表演舞台」的交集下，運動舞蹈仿照朱宗慶打擊樂團隊的商業思維應有以下的戰略布局：競賽參與、舞蹈集團和舞蹈教室三者所創造的良性循環。

不同運動舞蹈教室因其教師和經營者的理念差異，故在市場中得以以不同的定位生存，但其品牌價值往往僅屬於教師個人，較難轉化和保留為長遠的競爭優勢，故本論文認為運動舞蹈未來勢必會往「舞蹈集團」的形式發展。運動舞蹈因為其「雙人為一單位」的本質和強調舞者個人風格的特色，使得「舞團」的經營相對困難，因此，運動舞蹈教室為了確保內部師資具有競爭力，反而要鼓勵學生盡量參與競賽，並且經由競賽的良性競爭，刺激選手師資群加強本身實力的動機 (incentives)；「舞蹈教室」在特許經營模式下，於教學、營運和人才培訓上必須具有標準作業流程，才能夠獲得管理上的綜效並順利擴張，然而「舞蹈教室」最重要的功能在於「創造內部就業機會」及「培育未來師資」，故除了提供「運動舞蹈和經營管理專業人才」一個「學以致用」和「自給自足」的管道，還要透過不同程度舞蹈課程的設計，減少「內部人才培訓」的成本，並且以此來「創造」

忠實觀眾和「教育」消費者「正確的運動舞蹈價值」；最後，「舞蹈集團」則專司資源統 分配、品牌建立和財務支援等整體生態系統的決策上，以確保三者引發的良性循環得以具有長期競爭優勢。



第七章 結論與建議

7.1 本論文之摘要

本論文以商學院的角度進行運動舞蹈產業發展的系統性歸納，並以「奧運項目」的探討，比較運動舞蹈的「藝術」及「運動」角色來凸顯其特質；接下來則深入說明何謂「異國情調」、「愛情」、「社會階級流動」和「兩性求偶本質」所構成的「運動舞蹈魅力(glamour)」，並透過大量的舉例來一步步解構運動舞蹈複雜的人際互動和金錢流轉方式；運動舞蹈主要的載體為「舞蹈教室」，而舞蹈教室的經營管理除了須致力於眾多利基市場的競爭，還要面對產業生命週期的變化，因此本論文使用「商業模式」(Business model)的概念來建立「運動舞蹈教室」，並且進行策略分析和比較，最後推論出因應產業生命週期的營運重點和關鍵成功因素。

研究結論和貢獻分成以下四大部分：

1. 運動舞蹈的發展脈絡：

- (1) 運動舞蹈發展之初，受利於爵士樂「切分音」節奏和「即興演出」的特色，使得舞蹈奠定了「親民」和「高度互動」的形式，在夜總會及舞廳時代的發展下，成為不同社會階級和多元文化融合的管道。然而舞蹈雖然帶著「異國情調」和「愛情」的致命吸引力但卻難以與「未開化」和「中下階層」的印象脫離，因此為了更順利的將「運動舞蹈」包裝成有價值的商品，西方開始大量的將運動舞蹈「標準化」，剔除任何中上層社會認知的「不合適」，使得運動舞蹈開始有「規則」、並且出現主流的「審美觀」。在追求「精準」的過程中，「即興」被完全的移除，並且分別以美國和英國作為產業發展的兩個方向。美國因其強烈的「創業家精神」、「自由風氣」和「市場導向」的影響，所以呈現「百家爭鳴」的盛況，其中又以 Arthur Murray 創立的「亞曼瑞舞蹈集團」為首，整合了授課程、出版業及媒體的力量，成功打造「穆氏即為美式」的舞蹈教室經營模式，成為目前全球最大的運動舞蹈集團；同期英國因為重視制度和規範，故發展出運動舞蹈獨特的競賽形式，並在英國國家舞蹈協會的支持下，奠定英式標準的「摩登舞」和「拉丁舞」共十項舞科，並且明確指出標準舞步、跳法、音樂、服裝造型和評判機制，使得「英式風格」自此成為風迷全球的「國際標準」。
- (2) 運動舞蹈自 1997 年作為準奧運競賽項目後，即肯定了其作為「運動」地位及在「舞蹈」分類中的「專業」，並且使得運動舞蹈受到更廣泛的重視。但是運動舞蹈「藝術及運動兼具」的本質和「同時多人競賽」的特色，導致評審機制必須大量依賴主觀印象和選手平時累積的名聲，使其與奧運「公平、公正、公開」的精神相背，因而遲遲無法成為正式競賽。2010 廣州亞運雖然將運動舞蹈列為正式競賽項目，但是由地主中國隊摘下十面金牌的結果，

導致運動舞蹈的評分機制和裁判的客觀性，蒙受外界更多的 評和質疑，本論文認為，廣州亞運反而突顯奧運不將運動舞蹈列為正式競賽項目是明確的決定。

2. 運動舞蹈的體驗價值和娛樂魅力：

- (1) 「運動舞蹈的魅力」由一系列對「性感」及「美」的投射、和對「兩性」及「愛情」的 往交織而成。因為舞蹈教學難以僅用「眼觀、耳聽和實體互動模仿」就了解，還必須再加上直接的「肢體接觸」才有辦法協助學習者真正理解每一個動作和力量使用，而「基本舞蹈禮儀規範」又強調「尊重、保護女方及目光直視舞伴」的「規定」，使得參與者更容易迷失在運動舞蹈構成的理想和美夢中。
- (2) 「運動舞蹈魅力」的發揮主要依附「舞蹈教室」和「競賽」兩個載體，然而因為「競賽參與成本極高」且即使貴為舞蹈界第一大賽的黑池舞蹈節，其予以冠軍選手的獎金也僅有£230，不足以支持正常事業的發展和基本生活開銷，因此「競賽」的功能主要在於打開舞者的知名度和累積名聲，真正的收入還是「舞蹈教室」帶來的各式收益，因此本論文以「舞蹈教室」作為整個商業模式建構和分析的主要對象。
- (3) 台灣的選手和教師因為受惠於「地—人」的特性，故能在不同教室兼課以確保教學帶來的收入來源更多樣化和穩定；美國職業舞者則可能受限於幅員廣大的地理因素，故必須「依附」於特定舞蹈教室並「共享」該教室有限的顧客，故更傾向發展出「師生組」中，由特定學生占據大量個人課時段、並囊括教師主要收入的「緊密關係」，導致學生可能具有極強的議價能力，使得「魅力」(glamour)帶來不必要的副作用。此外，雖然個人班每堂課的學費可達\$180，但因為「魅力形象」(seductive image)維持不易、職業舞者實際的花費極高，再加上沒有勞健保和退休金、以及職業生涯轉換不易的缺點，舞者往往陷入「表面風光」的困境中。
- (4) 舞蹈教室的主要活動有「舞蹈教學」、「周邊商品販售」、「競賽規劃」以及「社群經營」，相對應每個主要業務還有輔助性質的各式課程及其他商業活動；基礎上顧客可以分為「教師」和「學生」兩種角色，由於舞蹈教室能有效促成交易和降低雙方的搜尋成本，因此會抽取一定比例的學生學費和教師們教舞的收入作為舞蹈教室的收益，然而因為學生的「學習體驗」非常主觀且無法保證教師的穩定收入，導致顧客容易有「多地棲息」的特性，所以舞蹈教室會將「學費轉為無使用時效的點數」、並每月「按件計酬」來支付教師薪水，以提高忠誠度。

3. 運動舞蹈的商業模式：

- (1) 運動舞蹈的消費者需求非常特殊和複雜，加上體驗和娛樂的價值受到消費者主觀偏好根本性的影響，因此本論文以「運動舞蹈參與者的發展週期」來說明所設定之觀眾（尚未進入週期）、「兒童」、「一般成人」、「大專生」、「業餘舞者」、「職業舞者」到「退出週期但仍能以運動舞蹈維生」的裁判和教練，其分別在週期內可能遇到的危機來作為商業模式建立更精確的背景說明。
- (2) 本論文根據”Business Model Generation”一書所提供的九個基本元素作出以下「運動舞蹈商業模式」：

運動舞蹈商業模式				
關鍵合作夥伴 • 周邊產品供應商 • 媒體 • 互補業者 • 競賽主辦單位 • 其他	主要活動 教室經營管理 （舞蹈教學）	價值主張 （競賽導向） • 選手/舞者：成效及客製化 • 教師：減少成本、降低風險、完成所需工作 • 學生：新穎性、品牌、便利性	顧客關係 • 真人及專人互動 • 共同創造 • 社群經營	顧客區隔 • 職業舞者 • 業餘舞者 • 一般成人 • 大專生 • 兒童
	核心資源 • 組織能力 • 選手師資群 • 社群網絡		通路 舞蹈教室	
成本結構（價值導向） • 基本管銷 • 人員薪水			利潤鏈 • 學費 • 佣金	

在商業模式完成之後，本論文引用策略管理基礎的內部和外部分析，找出影響產業和商業模式未來發展方向的「阻力」及「助力」，並結合「藍海策略」的四項行動架構檢視九個基本元素分別需要增減的項目，作為最後運動舞蹈產業生命週期和關鍵成功因素的基本要素。

- (3) 運動舞蹈的商業模式依據其產業生命週期，會由「進入期」的「單邊事業」轉向「成長期」的「舞蹈教室生態系統」，最後走向「成熟期」的國際舞蹈集團。各階段的「核心資源」、「主要活動」、「關鍵合作夥伴」和「成本結構」會隨著「顧客區隔」、「價值主張」、「通路」、「顧客關係」和「利潤鏈」而改變，導致關鍵成功因素由「人力資源創造」轉向「組織能力、選手師資群和社群網絡」，最後的關鍵則會聚焦在「品牌、各式標準作業流程以及特許經營機制設計」上。

4. 運動舞蹈的商業布局：競賽參與、舞蹈集團和舞蹈教室三者引發的正向循環

	競賽參與	舞蹈集團	舞蹈教室
定位	品牌和行銷宣傳	運動舞蹈生態系統	創造並教導消費者「運動舞蹈價值」
策略布局	引領運動舞蹈界演出的潮流和形塑運動舞蹈的表演形式	利害關係人之關係維	新人才養成與顧客關係建立
經營邏輯	內部人才良性競爭的舞 台	集團決策並負責統 資源、品牌建立和財務 支援	集團主要自 收入來源



7.2 建議

7.2.1 對運動舞蹈的總體建議

(1) 運動舞蹈競賽的機制設計：

運動舞蹈在每場競技人數有限、現場觀眾人數有限、以及比賽愈來愈多選手參與的趨勢下，應該仿效網球四大公開賽的模式，選出幾場年度重點賽事作為主軸，並且在電腦科技的輔助下，大量將選手成績排名電子化，並透過每年電腦的積分作為參賽門檻，一方面以選手長期累積的競賽成績來增加排名的客觀度；二方面可以事先篩選進入重要賽事的選手品質，以控制整體規模並降低競賽舉辦的成本；三方面是將真正重要的競賽，從目前業內私人情誼和政治關係交織的內中抽離，使得產業總體的娛樂價值和商業效益能夠發揮到最大。因此在運動舞蹈的競賽機制部分，本論文有以下三點建議：

①將「公開賽」改為「會內賽」，增設選手參賽的門檻：各大賽事可以自訂獨特的條件，以區隔出明確的定位（例如：溫布 的參賽選手服裝必須以白色為基調），並且列入年度世界排名。而今年的競賽成績將作為來年的篩選門檻，例如：排名前 20 名的舞者為種子選手，享有前三回合的 免權；未拿到大會種子身分、但排名在前 200 名內者，有資格直接參加會內賽；而其他選手則必須競爭有限的「外卡」資格，以確保每場競賽的票房和廣告收益。

②減少主要場地的競賽時程和觀眾等待的成本：除了「參賽身分」的限制，還可以在比賽場地上進行改革。以「中 舞池」為首，周圍環 多個「 星舞池」的比賽場地。「四分之一決賽」、「準決賽」和「決賽」一定會在「中 舞池」進行，且門票價格可以大幅提高、並事前出售；每一回合場上的競賽選手限制在最多六對，避免畫面過分混 、導致新客群難以開發；由「四分之一決賽」開始，隨機增加每對選手「獨舞」(Solo)的機會，讓觀眾和評審有更充足的時間仔細觀察選手的優缺點；賽事轉播和錄影時，協調不同場地的畫面，使得轉播不會受制於每回合十分 的比賽而「冷場」，更重要的是減少各場地觀眾和選手等待的時間，並且盡量不要出現當前眾多運動舞蹈競賽為了迎合贊助商而穿 與賽事無關之活動、或是為了節省場地費而出現的各種不尊重選手的行為。

③強調每對選手的長期聲望和成績：運動舞蹈最為人 之處即為其「主觀」「客觀」的競賽評判機制。因此，除了前述提升參賽門檻以事先篩選參賽者品質、增加比賽場地以分散場上過多的競賽選手，還要依賴選手長期的聲望和成績。以決賽為例，比賽設計六對舞者同場競技的主因在於「相對好」和「絕對好」的差別，前六名舞者若「獨舞」，幾乎很難判斷 優 劣，這是舞者專業的「絕對好」；但若擺在同一個場上，則由「身體移動幅度和距離」、「舞蹈動作的控制能力和完成度」、及「音樂性的詮釋和全場觀眾情緒掌握」等項目的比較，就有辦法 別出「相對好」的選手。所以本論文依然同意目前運動舞蹈產業競賽機制

設計的核心概念，但認為應該如網球，將不同賽事依其權重轉換為世界電腦積分排名，一方面將聲望和排名的抽象價值建立在選手身上、二方面降低主觀及人為因素對賽事和主辦單位的困擾，使得運動舞蹈競賽的客觀度能大幅增加。

(2) 運動舞蹈的新客群開拓：

運動舞蹈肇因於其本質的特色，使得消費者會特別重視「關係建立」，故產業中的消費者往往會在選手教師身上，投射大量的個人情感，並且以長期的支持行動來達成某種自我實現和光環共享，所以一旦顧客成為忠誠消費者，會為整體產業帶來穩定的利潤。但是在新市場開發部分，運動舞蹈界除了以媒體和藝人合作來增加曝光度之外，在「本業」的競賽或演出上並未看到顯著的成效，以當前的運作方式，本論文還認為會導致原有基礎客群的流失。因此，針對運動舞蹈的新客群開拓，本論文認為應該 清的項目有以下兩點：

①觀賞競賽和演出的現場觀眾，多為產業的長期投入者：目前多數的運動舞蹈競賽受制於有限收入和場地租金，必須密集安排在同一天，在時間不足的前提下，除了要遷就「金主」各式和競賽本身無關的行銷活動、造成賽程安排高度壓縮，使得原先擁擠混 的賽場還要 入高達 12 對的舞者競賽，這樣的品質會嚴重阻礙觀眾和消費者的參與動力，對於周邊廠商和廣告效益也有損無益。最後導致真正會留下來的「忠實觀眾」本身多為產業的長期投入者（無法入圍決賽故留下來看），難以開發新客群、更難引起觀眾進入「運動舞蹈參與者發展週期」的衝動，因此必須重新慎重思考，運動舞蹈產業如何吸引新顧客的投入。根據筆者論文撰寫期間對台大大學部、MBA 及 EMBA 的報告經驗，提供「精緻且解說清楚」的觀賞經驗（例如：Youtube 上”Riccardo&Yulia”在東京巨星秀的演出），使從未接觸過運動舞蹈者，能夠「專注」的感受運動舞蹈魅力、而不必受複雜畫面的 擾，是吸引新顧客成效相當顯著的作法。

②目前的演出和競賽現況，忠實消費者可能愈來愈無法接受：以台灣的現況而言，除了吸引新顧客不易之外，現存的消費者雖然可以「理解」和「包容」主辦單位必須顧及贊助商的行為、也願意消費因邀請知名舞者而更高的票價，但是這種依賴名舞者提高消費者預期、或補 消費者所承受之 勞 ，都會被不夠專業的主持人、冗長的賽程安排以及 率 意的贊助商活動消磨 盡，故筆者認為，在台灣運動舞蹈整體素質已經愈來愈成熟的趨勢下，各競賽和演出主辦單位必須深思更良性的財務收入來源，過度依賴贊助商有時反而會導致競賽令觀眾卻步，落入 性循環的陷 中。

(3) 運動舞蹈毋須 營營於參與奧運和其他大型競賽

筆者認為，運動舞蹈毋須為了迎合奧運和亞運等競賽模式，而強迫自身「往奧運競賽項目」的方向改變。畢竟回歸運動舞蹈本質，所謂「運動舞蹈體驗和魅力」，還是充滿許多無法完全客觀量化的價值，並且應該在舞蹈技巧掌握、舞步創新和音樂性詮釋上，留下更多讓舞者彈性發揮的空間。若執意「以奧運為導向」，會使得運動舞蹈產業陷入進退維 的窘境，對於產業自然發展或有不利，這也許也是「世界職業舞蹈協會」(WDC)當時並未全力爭取作為奧委會認可的官方組織

的原因。

7.2.2 對運動舞蹈的財務建議

本論文雖然推演出「運動舞蹈商業模式」(The DanceSport Business Model)，但缺乏財務數據支持相關之策略分析，是本論文最大的缺憾。未來若要更精準的探究運動舞蹈的各種經營活動和商業行為，必須要經由實際的財務資訊揭露，才能進行更貼切的策略判斷，因此本論文針對運動舞蹈的財務建議分成以下兩部分：首先是提出建立運動舞蹈競賽、演出和舞蹈教室財務資料必須克服的困難，最後則是舞蹈教室的特許經營模式、和其所對應的財務策略應注意的議題：

(1) 完善運動舞蹈產業財務數據：

① 競賽與演出的實際收支情況和相對重要性：由於黑池舞蹈節和東京巨星秀並沒有明確的官方資訊能夠驗證兩者間的關聯性，僅有決賽成績和演出名單的對照、以及業界模糊的票價和報酬概念，故本論文雖然運用平台的邏輯、並推演兩者間存在互補關係，但難以確認對整體運動舞蹈界的實際影響。因此本論文建議，無論是哪一個競賽或演出，還是需要實際的收支數據來「證明」其價值—不僅要重視售票狀況（票價和觀眾人數）、周邊產品產值和成本結構，更關鍵的是在市場考驗下，哪個競賽和演出的實際收支情況符合利潤導向，並且能夠引發正向的財務循環，才得以合理的看出各賽事的相對重要性。

② 舞蹈教室達到收支平衡所需的忠實顧客人數計算不易：當前業界經營的現況，由於「學費收入多為現金交易」且「教室的規模不大」(根據美國 manta.com 網站資料, Arthur Murray 及 Fred Astaire 的分支教室其年營業額皆小於 50 萬美金)，導致缺乏相關財務報表和實際收支紀錄；另外，「舞蹈教室達到收支平衡所需的最小學生人數」也是財務判斷的關鍵，在主要客群為「一般成人」和「在學學生」的「團體班」部分，肇因於「季節性波動」(假「在學學生」較多)、「教室有最佳學生附載量的上限」，以及兩類主要顧客的偏好及消費行為的不同，導致「一般成人」和「在學學生」在參加「團體班」時，會出現「排擠效應」。此外，每當遭 重要賽事，教室也會面臨教師「集體參賽」而無法教課的窘境，使得「舞蹈教室的學生人數波動劇烈」，因而在計算「收支平衡所需的最小學生人數」時，必須轉為「忠誠顧客」才較為合理；最後，在單堂課獲利較高的「個人班」部分，則是因為要配合各種「客製化」的需求、導致「教舞時間更不穩定」，加上舞蹈教室和教師間存在「複雜且 動的折帳機制」，使得實際財務數字更不易評估。

(2) 運動舞蹈產業的特許經營模式及其財務策略：

以 Arthur Murray Franchised Dance Studio 及 Fred Astaire Dance Studio 為例，若財務數據得以順利取得，本論文建議延續結論的思考邏輯和成為大型國際化「娛樂集團」的目標，進行市場上兩大「舞蹈集團」的比較分析，並整理出以下建議：

① 歷史的教訓：探討 Arthur Murray Franchised Dance Studio 由 1970 年高達

三千家特許經營教室 減至今低於三百家的原因，以及市場上第二大舞蹈集團 Fred Astaire Dance Studio 市場規模無法突破 Arthur Murray 一半的瓶頸。

②主要客群和價值主張的移轉：消費者體驗到的「運動舞蹈魅力」，隨著社會文化趨勢的變遷會出現不同的改變，亦即探討兩大集團在商業模式中「顧客區隔」和「價值主張」兩個變數的設定，連帶的會影響到「利潤鏈」中的定價模式。

③組織資源和能力的檢視：因應各地社會文化規範和國情的不同、以及舞蹈集團進入時間的長短，會直接影響各地第一線舞蹈教室的「主要活動」、「關鍵合作夥伴」和「成本結構」，因此母集團提供的管理行銷支持和協助商品「範疇經濟」及「規模經濟」的發揮尤顯重要，故需要比較分析兩個舞蹈集團的「核心資源」。

④競爭優勢的創造和維 護：競爭優勢的來源不外乎「成本降低」和「差異化」。舞蹈集團將多種流程和商品標準化的目的，即在創造各舞蹈教室的「成本優勢」；而透過不同課程組合(potfolio)、應景活動、聯歡會和成果發表會的舉辦，則有利舞蹈教室進行「差異化」的創造和定位。而 Arthur Murray 八十年來作為市場第一大舞蹈集團，除了 別其競爭優勢之外，如何維 護有利的競爭地位、而使 Fred Astaire 難以超越是值得深究的議題。

⑤財務策略的選擇：舞蹈集團針對各個經營據點的資訊取得程度和 控制成本是否過高等因素(例如：據點是否容易管 理和品質是否能夠控制)，分別以自營、直營和聯營的策略及財務模式進入各市場，以取得競爭上更有利的位置。因此兩大集團在世界各國的特許經營模式，不僅是觀察其經營邏輯的最佳語言、亦是歸納舞蹈集團策略執行的財務證據。

運動舞蹈作為一文化娛樂產業，在商品定義的描述上具有一定程度的困難，加上各經營據點規模不大、缺乏實際財務數據的支持與證明，因此在商業模式建構和策略分析上的說服力難免不夠穩健，這也是此產業中的普遍存在的缺點和現象，亦是文化娛樂產業在記錄產業特徵、尋找成功路徑和大規模實務分析的過程中，亟需克服的難題。本論文將論文撰寫過程當中，資料蒐集困難的部分、分析遭遇瓶頸的原因、以及未來需要加強的部分留在論文最末，以供後續研究者一主題延續的方向。

附錄一 朱宗慶打擊樂團隊重要年表

朱宗慶打擊樂團隊重要年表				
年分	個人與公職	朱宗慶打擊樂團	擊樂文教基金會	朱宗慶打擊教學系統
1954/10/16	出生於台中 大雅鄉			
1976	國立台灣藝術專科學校音樂科畢業(現國立台灣藝術大學)			
1978/6	擔任台灣省立交響樂團打擊樂首席			
1979/12				
1982	獲得奧地利國立維也納音樂院打擊樂演奏家文憑			
1982/7	擔任台灣省立交響樂團打擊樂首席			
1983/7				
1983/8	擔任國立藝術學校專任講師			
1983	獲「青年獎章」			
1986/1/2		創辦「朱宗慶打擊樂團」		
1988	獲「中華民國十大傑出青年」			
1988	生脈相連 CD 獲金鼎獎最佳演奏人獎及最佳製作人獎			
1989/8	擔任國家戲劇院音樂廳顧問兼規劃組組長			
1990/7				
1989			創辦「財團法人擊樂文教基金會」	
1990	山之 CD 獲金鼎獎最佳音樂出版品獎			

1992		創辦「朱宗慶 打擊樂教學系 統」
1993		創辦台北國際打擊樂節（每三年舉辦） （Taipei International Percussion Convention）
1994		創辦「傳統打擊 樂中心」
1994/8	升任國立藝術學院 專任副教授	
1996		舉辦第二屆「台北國際打擊樂節」
1996	獲美國 爾布萊特 獎學金(Fulbright) 美進修一年	
1997	揚鼓慶 CD 獲 金曲獎非流行類最 佳演奏獎	
1997	擔任國立藝術學院 音樂系系主任 研 究所所長	
1997 1998	擔任國際打擊樂節 藝術協會世界總會 理事(Percussion Arts Society)	
1998		創辦 類 雜誌
1998/6	升任國立藝術學院 專任教授	
1999	擔任「國際打擊樂節 藝術協會」世界總會 總裁諮詢顧問	
1999		創辦「躍動打擊樂 團」
1999		舉辦第三屆「台北國際打擊樂節」
1999	獲 國際打擊樂節 藝術協會傑出貢獻 獎	
1999		創辦（每年舉辦）

		(Taipei International Percussion Summer Camp)	
2000		舉辦第二屆「台北國際打擊樂夏令研習營」	
2000	連任國立藝術學院音樂系系主任 研究所所長 (管 與 擊樂研究所 音樂學研究所)		
2000	獲 「國家文藝獎」		
2000		創辦「傑優青少年打擊樂團」	
2001/3	擔任「國立中正文化中心」主任兼「國家交響樂團」團長		
2001/8	出版 鼓動—朱宗慶的擊樂紀事 一書		
2002/5		舉辦第四屆「台北國際打擊樂節」	估計系統內之學生累積超過十萬人
2004/3	完成改制我國首例「行政法人」，並擔任「國立中正文化中心」首任藝術總		
2004/9	借調期滿歸建國立臺北藝術大學音樂系教授		
2004/10	舉辦朱宗慶打擊樂獨奏會		
2005/6	國立台灣大學管理學院 EMBA 畢業		
2005/12		舉辦第五屆「台北國際打擊樂節」	
2006/2/11			2006 布里斯本分校成立
2006/8	擔任國立臺北藝術		

大學校長		
2007/10		2007 進入上海 開設 東東方 藝術中心
2008/5	舉辦第六屆「台北國際打擊樂節」	
2009	高 世界運動會開 閉幕式總導演	2009 西 教學中心成立
2009/7	連任國立臺北藝術 大學第八任校長	
2009	獲 國際打擊樂藝 術協會終身教育成 就獎	
2010		2010 北京雙 教學中心開 幕； 斯 維爾教學中心 開幕

資料來源：朱宗慶打擊樂團及本論文整理

附錄二 參考文獻

1. 中文部分

企業觸媒策略：觸媒型企業多邊平台的制勝法則 (Catalyst: The Strategies Behind the World's Most Dynamic Companies), 天下雜誌 2007.

2. 英文部分

Juliet McMains, *Glamour Addiction: Inside the American Ballroom Dance Industry*, Wesleyan University Press, 2006.

Jonathan S. Marion, *Ballroom: Culture and Costume in Competitive Dance*, Berg, 2008.

Harold L. Vogel, *Entertainment Industry Economics – A Guide for Financial Analysis*, seventh edition, Cambridge, 2007.

Alexander Osterwalder and Yves Pigneur, *Business Model Generation – A Handbook for Visionaries, Game Changers, and Challengers*, 2010.

Robert M. Grant, *Contemporary Strategy Analysis*, seven edition (Text Edition), John Wiley & Sons Ltd., 2010.

Elizabeth A. Hanley, “A Perennial Dilemma: Artistic Sports in Olympic Games”, Associate Professor of Kinesiology, Penn State University. *Journal of Olympic History*, May 2000.

The Olympic Symbols, The Olympic Museum, 2nd edition, 2007.

3. 網路資料

Wikipedia - The Free Encyclopedia, <http://en.wikipedia.org/wiki/Wiki>.

台北愛舞拉丁舞團官方網站, <http://latin.so-buy.com/front/bin/home.phtml>

Blackpool Dance Festival.net, <http://www.blackpooldancefestival.net/>

World Dance Council(WDC) official site, <http://www.wcdance.com/>.

International Dance Sport Federation(IDSF) official site, <http://www.idsf.net/>

雲門舞集官方網站, <http://www.cloudgate.org.tw/cg/index.php>

朱宗慶打擊樂團官方網站, <http://www.jpg.org.tw/>

朱宗慶的文化觀察, udn 部落格, <http://blog.udn.com/jublog>

國藝會創意 ABC 網站, <http://www.ncafroc.org.tw/abc/about.asp>

廣州亞運官方網站, <http://www.gz2010.cn/>

4. 影音資料

Youtube :

-World Super Star Dance Festival(2009&2010)

- 2010 Blackpool pro latin final