Tms-Res-095-032（委託研究報告）

臺北市運動產業發展之調查研究

臺北市體育處編印

中華民國九十五年十二月

Tms-Res-095-032（委託研究報告）

臺北市運動產業發展之調查研究

研 究 機 構：臺灣體育運動管理學會
研究主持人：葉公鼎
協同主持人：陳美燕、高俊雄
研　究　員：白文輝、陳麒文、鄭秀琴、李彩雲、林楨喬
研 究 助 理：莊淑婷、陳怡每

臺北市體育處編印

中華民國九十五年十二月

目　　次

頁碼

目　次…….....I

表　次……III

圖　次……IV

中文提要……..V

英文提要……VIII

第壹章　緒論

第一節　研究緣起及經過……...1

第二節　研究目的……...4

第三節　研究問題……...4

第三節　研究範圍與限制……...5

第三節　名詞解釋……...5

第貳章　研究方法

第一節　研究架構……...6

第二節　研究方法……...6

第三節　研究對象……...8

第四節　資料處理與分析……...8

第參章　運動產業之定義與範疇

第一節　國內外運動產業相關定義……..9

第二節　國內外運動產業分類之相關研究……..9

第三節　臺灣運動產業之分類與範疇……21

第肆章　臺北市運動產業之狀況

第一節　臺北市運動產業發展現況……36
第二節　臺北市運動產業之重點項目……54
第三節　臺北市運動產業重點項目之指標性企業……67

第伍章　臺北市運動產業發展之問題、因應策略與建議

第一節　臺北市運動產業發展之問題所在……72
第二節　臺北市運動產業發展之因應策略……92
第三節　對臺北市發展運動產業之建議……...109

第陸章　臺北市運動產業發展策略之研擬

第一節　臺北市運動產業之 SWOT 分析……..129
第二節　臺北市運動產業之未來走向與發展策略……...131

第柒章　結論與建議

第一節　結論……...138
第二節　建議…….....145

參考文獻……..148

附　錄

附錄一　專家學者座談會實施計劃……...152
附錄二　專家學者座談會簽到表……...156
附錄三　專家學者座談會會議紀錄……...158
附錄四　專家訪談大綱……...172
附錄五　專家訪談紀錄……...173

表　　次

頁碼

表 3-1　國外學者專家對運動產業之分類表……...10

表 3-2　我國學者專家對運動產業之分類表……...16

表 3-3　部份具運動性質之服務業……22

表 3-4　其他具有運動性質之服務業……..24

表 3-5　具運動性質之製造業……....25

表 3-6　散見於其他行業類別中之相關運動產業……....27

表 3-7　我國運動產業分類及我國經營業者範例表……33

表 4-1　國內與運動產業相關之行業分類對照表……....37

表 4-2　臺灣運動產業分類對照表……...……..49

表 4-3　臺北市運動產業之廠商統計表……..51

表 4-4　企業獎、中小企業獎及機關團體獎評分標準表……..…62

表 4-5　企業獎、中小企業獎及機關團體獎評審標準表……..…63

表 4-6　臺北市運動產業詳細資料表……....…66

表 4-7　臺北市運動產業重點項目之指標性企業……...…69

表 5-1　臺北市運動產業問題歸納表……92

表 5-2　臺北市運動產業之因應策略歸納表……....109

表 5-3　對臺北市發展運動產業之建議歸納表……127

表 6-1　臺北市運動產業 SWOT 分析表……130

圖　　次

頁碼

圖 2-1　研究架構圖…….....6

圖 4-1　GSP 認證要素圖……...…....58

圖 4-2　企業獎、中小企業獎及機關團體獎評審作業流程圖……61

臺北市運動產業發展之調查研究

中文提要

全球運動產業之發展日益壯大，各先進國家無不積極發展此一領域。臺北市乃臺灣經濟發展中心，且擁有許多臺灣體育史上之重要措施與建設，境內所擁有之運動產業相關廠商數量為全國各縣市之冠。由此可知，臺北市可算是臺灣運動產業之重鎮所在，其運動產業之發展具有指標性意義。因此，本研究之目的主要在了解臺北市運動產業發展之現況及問題所在，並針對調查結果，以提出臺北市運動產業發展之策略計畫。

本研究透過文獻分析、專家學者座談與訪談等研究方法，得到重要研究成果重點歸納如下：

一、臺灣運動產業之分類與範疇

臺灣運動產業可分為：運動用品、器材製造業；運動設施營造業；運動飲料製造業；職業運動業；運動用品、器材服務業；體育運動行政組織業；運動設施服務業；運動管理服務業；運動資訊出版業；運動大眾傳播業；運動促銷服務業；運動旅遊服務業；運動歷史文物業；運動博奕業。

二、臺北市運動產業之狀況

(一)臺北市運動產業之發展現況

臺北市運動產業之廠商營業項目以運動用品、器材服務業佔最多數(1,321 次)，依序則是運動管理服務業(497 次)、體育運動行政組織業(379 次)、運動設施服務業(374 次)、運動用品、器材製造業(259 次)、運動設施營造業(249 次)、運動促銷服務業(37 次)、運動飲料製造業、職業運動業及運動資訊出版業則相同(5 次)、運動大眾傳播業最少(3 次)。

(二)臺北市運動產業之重點項目

臺北市運動產業之重點項目包括有：運動設施營造業；職業運動業；運動用品、器材服務業；體育運動行政組織業；運動設施服務業；運動管理服務業；運動資訊出版業；運動大眾傳播業；運動促銷服務業。

(三)臺北市運動產業重點項目之指標性企業

運動設施營造業(遠雄集團)；職業運動業(中華職棒大聯盟兄弟象職業棒球隊、中信鯨職業棒球隊、誠泰眼鏡蛇職業棒球隊)；運動用品、器材服務業(詹士企業、必爾斯藍基股份有限公司)；體育運動行政組織業(聽障奧運籌備處)；運動設施服務業(東森巨蛋經營管理股份有限公司、中山運動中心、中興健身俱樂部、亞力山大企業集團、希望基金會)；運動管理服務業(智林運動行銷公司、宗邁建築師事務所)；運動資訊出版業(民生報、自由時報)；運動大眾傳播業(ESPN STAR 臺灣分公司)。

三、臺北市運動產業發展之問題所在

臺北市運動產業發展之問題所在主要關鍵在於政府機構，表示所有業者皆對政府相關法令制度感到困擾；在供應商方面顯示許多業者有人力資源不足的情形；在社會狀態方面則是有各種不同的問題，主要是民眾對體育及部份組織的形象不良；此外，經濟方面的景氣不佳也是不少業者所面臨的問題之一。

四、臺北市運動產業發展之因應策略

所有業者皆對法令制度最感困擾，不過卻只有少數行業對此提出因應策略，這個現象應該是由於業者對法令制度的問題沒有立即的迫切性所致。此外，業者多能對於其所面臨之問題有相關因應之道。

五、專家對臺北市發展運動產業之建議

業者皆對政府機構提出相類似的建議，也就是建議相關法令制度須合情合理，並適時修改以符合時代潮流。此外，在社會狀態方面則是建議提升社會運動風氣；資源供應者方面以培養相關人力、提供獎

勵補助為主。再者，在客戶或顧客方面，則是建議要滿足客戶，也就是一般大眾的需求。

六、臺北市運動產業發展策略之研擬

本研究參考相關文獻、專家座談與訪談意見，以詳實之策略規劃結構與程序進行臺北市運動產業發展之策略分析，繼而擬定短、中、長程發展策略共三十九項，作為政府推動之參考依據，

針對研究結果，本研究也提出以下建議供各單位作為參考：

一、行政面

建議相關單位未來應加強其橫向的溝通，共同制定出雙方皆適用的標準，將相同的行業制定出一樣的名稱與定義內容，好讓業者不會無所適從，並使相關統計資料能互通運用，未來相關之研究能更順利的進行。

二、法制面

要解決產業界之問題，政府不能置身於事外，應該增修不足或不合宜之法令及規定，以健全整體環境的發展。故建議相關單位應在其業務範圍內，主動協助業者解決或改善其所面臨之問題，不讓業者成為惡法下的犧牲者。

三、產業面

建議政府相關單位在發展運動產業時，應針對運動核心產業中的項目予以強化，待運動核心產業發展成熟後便能帶動運動周邊產業，進而造成正向的循環。

關鍵詞：臺北市、運動產業、發展策略

A Study of the Development of Taipei Sport Industry

Abstract

The worldwide sport industry grows in strength, and every modern country invests this field very actively. Taipei is the economic center in Taiwan, there are many important sport policies, infrastructures, and there are the most sport industry firms than other cities in Taiwan. Therefore, Taipei is the center of Taiwan sport industry, and the development of Taipei sport industry is something to Taiwan. The purposes of this study were to realize the development situation and problem in Taipei sport industry, then refer the result we can provide strategy to develop this industry.

To accomplish these research objectives, the methods utilized in this study included collecting data from a literature review, expert symposium and interviews. The six major subjects covered in the findings are: (1) the classification and scope of Taiwan sport industry. (2) the status of Taipei sport industry, there were three points as follow: (a) the development situation of Taipei sport industry. (b) the key classification of Taipei sport industry. (c) the represent firm of key classification of Taipei sport industry. (3) the development problem of Taipei sport industry. (4) the coping strategy of firms in Taipei sport industry. (5) the experts' suggestion to develop Taipei sport industry. (6) the proposal for development strategy of Taipei sport industry.

It was suggested the government should: (1) to strengthen the communication of government departments to establish the same standards and rules. (2) to amend belated laws and rules to help the firms overcome their problems. (3) to reinforce the core sport industry to

promote the affiliated industry.

Keyword：Taipei, sport industry, developmental strategy

第壹章　緒論

第一節　研究緣起及經過

全球運動產業之發展日益壯大，其產值也屢創新高，根據研究指出，二十世紀全球運動產業年產值高達 5,000 億美元(Broughton, Lee, & Nethery，1999)，如此亮眼的成績早已讓運動產業成為最熱門的產業之一，各國政府無不重視之，並製定各種法令規章及擬訂各式策略協助該國運動產業之發展。

在世界各國之中，美國的運動產業發展最為世人所稱道，其產能也逐年升高，在運動企業雜誌(Sports Inc.)與華頓經濟預測事務所(Wharton Econometrics Forecasting Associates)所做的研究報告中指出，1985 年與 1986 年美國運動產業產值分別為 440 及 472 億美元(引自黃煜，2003)。而 1988 年美國運動產業的生產毛額為 631 億美元，為全美產業排名第 22 位(Comet & Stogel，1990)。到了 1995 年，則已大幅提升至 1,520 億美元，位居全美產業排名第 11 位(Meek，1997)。根據運動商業周刊(Street & Smith’s Journal of Sport Business)推估，1999 年美國運動產業的產值高達 2,130 億美元，排名更一躍成為全美第 6 大產業(Broughton & Nethery，1999)。2001 年的產值則約為 1,946 億美元(King，2002)。

以上之趨勢在其他運動產業發展成熟之國度中亦有異曲同工之妙，根據英國體育理事會在 1980 及 1990 年代的調查指出，該國在 1987 年的運動產業產值就已經接近 70 億英鎊，已經超越了汽車產業及菸草產業的產值總和(程紹同等，2002)，在 1990 年的運動產業產值更突破 80 億英鎊，為該國排名第 5 大產業(程紹同，2003)，1992 年英國民眾對於運動相關產品的消費總值達到約 140 億 4,400 萬美元（Henley Centre for Forecasting, 1992）；鄰近臺灣的日本，根據日本通商產業省產業政策局的統計資料顯示，其運動產業的規模，最初應始於 1982 年約 276.26 億美元的規模，另根據 1996 年《日本休閒白皮

書》估計，日本運動產業產值的供給與需求面約在 5 兆 7,380 億 2,000 萬日幣（約合 434 億 7,000 萬美金）；其中，運動用品總值約為 262 億 3,000 萬日幣、運動服務總值約為 311 億 5,000 萬日幣。而到了 1997 年，日本運動產業則約有 532.71 億美元的產值(日本體育協會，1996；程紹同等，2002)。預估到 20 世紀末，日本運動產業的直接消費金額將超過十兆日圓(佐伯年詩雄，2001)。後雖因泡沫經濟而導致長期不景氣，日本通商產業省產業政策局仍推估，未來在 2010 年日本運動產業也應該會到達約 869.15 億美元的規模，足見日本相當看好其運動產業未來的發展(程紹同等，2002)。而韓國運動產業的規模在 1999 年時為 109 億美元，並預估在 2010 年將達到 236 億美元(Kim, 2000)；位於彼岸的大陸，其國家計委宏觀經濟研究院產業所之研究員推估認為，在 1998 年的全國體育消費總額約為 1400 億人民幣(尚未包括體育用品的消費額)(鮑明曉，2000)。由以上資料可以得知，世界上不少國家對其運動產業的發展著力頗深，使得運動不僅僅只是用於強身健體，更能經過政府刻意栽培而成為一項帶動經濟成長的重要產業。

反觀我國，依據行政院主計處 2002 年的統計，我國國民所得平均已約在 13,000 美元左右，這表示我國即將進入已開發國家之林，但我國過去對於運動領域的觀念仍強調於體育政策的推動執行，人才培育也偏重於體育教育人才，民間的運動相關產業界議題卻著墨不多(葉公鼎，2001)，相較於國外，我國運動產業發展可說是遠落後於許多已開發國家。有鑑於此，行政院體育委員會於 2002 年進行了臺灣首次的運動產業產值調查，結果顯示臺灣運動產業當年的產值約為 806 億元(中華徵信所，2002)。此外，行政院於 2002 年《挑戰 2008 國家發展重點計畫》將運動休閒服務業列入重點扶植項目，主要提升運動休閒產業創新核心競爭優勢，增進產業投資意願及促進產業整體發展，預計 2008 年我國運動休閒產業產值將至 3,000 億元，初期目標預計在 2006 年產值達到 2,500 億元（行政院，2003）。另外在《服

務業發展綱領及行動方案》中，為因應國內產業結構轉型，政府以推動知識性服務業為政策方向，並選定 12 項國家策略重點服務業為發展標的，其中第九大項即為「觀光及運動休閒服務業」，預期可創造 16.3 萬個就業機會，產業達 3,800 億元以上(行政院經濟建設委員會，2004)。在學界方面，臺灣體育運動管理學會也委託專家學者對於運動產業內的組織或企業數目進行調查，結果顯示國內於 2002 年時有 6,162 家的運動相關產業廠商，主要行業分布在運動器材及用品的批發與製造，數量共有 1,213 家；從事運動器材與用品零售的有 1,182 家；從事運動器材及用品進出口的則有 616 家。而若由地理區域分布的情況來看，數量最多的前三名分別是臺北市、臺中縣與臺北縣，境內擁有的數量分別是 1,380 家、675 家及 662 家(林房儹等，2003)。以上對於臺灣運動產業之基礎調查顯示出政府與民間組織對於運動產業的重視與用心，同時其研究結果也對國內運動產業之未來走向極具意義。

臺北市乃臺灣經濟發展中心，由於臺北市長馬英九先生喜愛運動，故特別注重臺北市體育政策的制定並協助辦理許多重大國際運動賽會，努力朝向運動城市邁進。其體育發展始終以保障全體市民的「運動權」為出發點，朝落實「處處皆可運動」、「人人喜愛運動」之目標努力，期提升市民健康體能，提高市民生活品質，進而打造臺北市成為洋溢青春、充滿活力的「國際化健康優質城市」(臺北市政府，2002)。其重要體育政策簡述如下：成立臺北市體育處、興建一萬五千席多功能體育館(小巨蛋)、興建各行政區市民運動中心、以 BOT 方式興建四萬席臺北松菸巨蛋及改善學校冷水游泳池為溫水設施等；而協助辦理之重要賽事則有：世界盃室內五人制足球賽、臺北國際馬拉松及 2009 年的聽障奧運等。除以上各項臺灣體育史上之創舉外，境內更擁有 1,380 家運動相關產業廠商，數量為全國各縣市之首，由此可知，臺北市可算是臺灣運動產業之重鎮

所在，其運動產業之發展具有指標性意義。

雖然國內已有專家學者對於臺灣運動產業有所研究，但對於各縣市運動產業之發展並無深入之探討，殊為可惜。所以如能對臺灣首善之都—臺北市之運動產業做一深入調查，分析臺北市運動產業之現況及未來走向，一來能提早擬定策略以因應未來的趨勢；二來能將調查結果作為國內各縣市發展運動產業之參考依據，最後更有助於臺北市在邁向世界級健康優質城市的路上更加順利。故本研究預計以臺北市運動產業之業者為主要研究對象，輔以國內外專家學者之意見，對臺北市運動產業發展現況所面臨之課題與未來因應策略進行詳盡之探討分析。

第二節　研究目的

本研究旨在配合臺北市政府的需求，調查臺北市運動產業發展現況，其具體之研究目的如下：

一、透過學理探討，歸納、分析國內外運動產業之基礎理論及研究報告。

二、瞭解臺北市近年運動產業發展現況。

三、探討臺北市運動產業發展之問題所在。

四、分析臺北市運動產業發展之重點項目及具有潛力之項目。

五、透過實際調查，提出臺北市各項運動產業組織中最具指標性的企業單位。

六、針對調查結果，研擬臺北市運動產業推動之策略計畫。

七、形成下一階段調查臺北市整體運動產業之經驗基礎。

第三節　研究問題

一、臺北市運動產業發展現況為何？

二、臺北市運動產業發展之問題何在？

三、臺北市運動產業發展之重點項目與具潛力之項目為何？

四、臺北市各項運動產業組織中最具指標性的企業單位為何？

五、臺北市運動產業推動之策略計畫為何？

第四節　研究範圍與限制

本研究之主要目的在於探討臺北市運動產業發展之現況，因此，本研究乃以臺北市運動相關廠商及組織作為調查範圍。

本研究基於時間、人力與經費等因素之限制，僅對於臺北市商管處所提供之商工登記資料做分析，以了解臺北市運動產業發展現況。由於商工登記資料乃依據經濟部「公司行號營業項目代碼表」為分類基礎，資料內容以營利事業為對象，故不包括法律、會計、教育、學術研究、醫療保健、社會服務團體、人民團體和公共行政業等，為本研究限制之一。

第五節　名詞解釋

一、產業：產業(industry)係指生產、提供某產品或服務給消費者以滿足其需求的企業單位(或稱廠商)之集合，而這些廠商彼此所生產或提供產品或服務可以相互替代者

二、運動產業：所謂運動產業(sport industry)係以「運動行為」為前提而生產或提供某產品或服務給消費者，以滿足其需求的廠商集合，而這些廠商所生產或提供之產品、服務彼此可以相互替代者。

三、臺北市運動產業：設址於臺北市，並以「運動行為」為前提而生產或提供某產品或服務給消費者，以滿足其需求的廠商集合。

第貳章　研究方法

第一節　研究架構

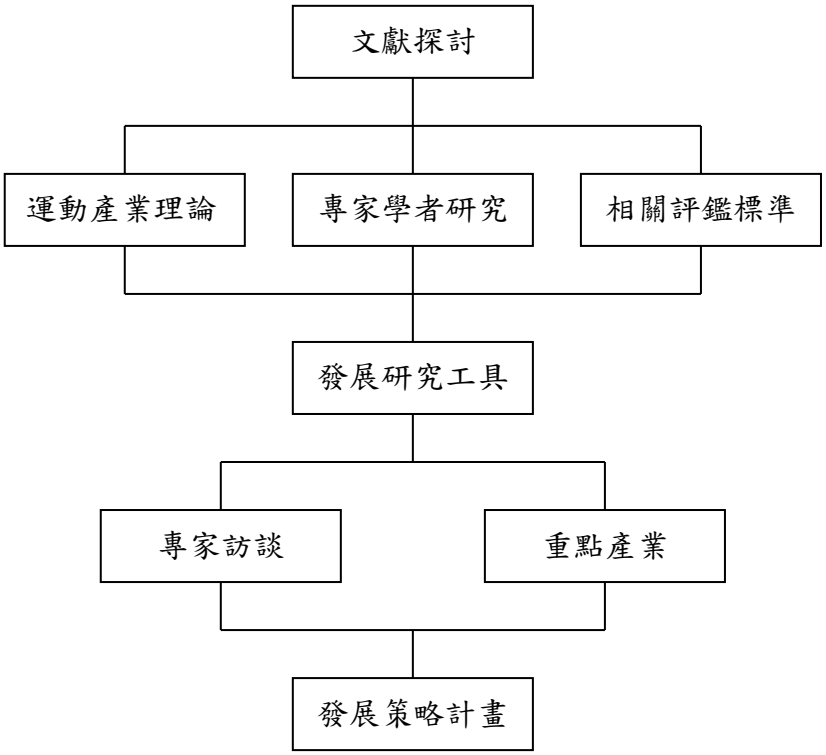


圖 2-1　研究架構圖

本研究先經過對國內外運動產業理論、專家學者研究、相關評鑑標準等相關文獻進行探討，依據文獻探討所得發展出合適的研究工具，再針對各專家學者進行座談與訪談，並歸納整理出相關結論，以發展出對臺北市發展運動產業之策略計畫的建議。

第二節　研究方法

依研究目的之架構，本研究採用文獻分析法、學者專家座談與訪談為主要之研究方法，今分述如下：

一、文獻分析法(Documentary Analysis)

文獻分析亦稱為資訊分析(Informational Analysis)或內容分析法(Content Analysis)，屬非反應類研究法之一，指的是從與主題相關的

文獻或以前的調查中蒐集現成的資訊進行分析。文獻資料的來源包羅萬象，可以是政府部門的報告、工商業界的研究、檔記錄資料庫、企業組織資料、圖書館中的書籍、論文與期刊、報章新聞等等。其分析步驟有四，即閱覽與整理(Reading and Organizing)、描述(Description)、分類(Classifying)及詮釋(Interpretation)(朱柔若譯，2000)。本研究檢視、探討的文獻，內容特性分下列四種：

(一)運動產業分類與發展之國內外教科書或專書。

(二)運動產業分類與發展之期刊論文與研究報告。

(三)運動產業分類與發展專業團體之公開文件與網路研究資料。

(四)運動產業分類與發展之相關政策與策略白皮書。

二、專家座談會

本研究共邀請 25 位產、官、學三方之專家學者與會，以便初步了解各方對於臺北市運動產業發展現況之看法與意見，作為之後針對各指標企業或組織實施深度訪談之依據。

座談會討論內容包括：臺灣運動產業的發展現況、臺北市運動產業的發展特色、臺北市運動產業發展之問題所在，以及臺北市運動產業未來走向。

三、專家訪談法

透過文獻分析與專家座談會之結果整理出臺北市運動產業之重點項目，並選取其中最具指標性之企業或組織作為訪談對象，發展訪談大綱，在參與者的同意下，以錄音的方式保存原始訪談資料，好深入瞭解專家學者對臺北市發展運動產業之看法與建議。專家訪談是一種透過相關領域之專家面對面溝通，以形成共識或解答的方法。本研究專家訪談的目的除了要加強文獻分析的資訊不足外，經由整合專家及專業人士的經驗和意見，來凝聚其對某一特定議題的共識。

第三節　研究對象

為探討臺北市運動產業發展之現況，本研究以設址於臺北市地區且具指標性之運動相關企業或組織作為研究受訪對象。

第四節　資料處理與分析

本研究將訪視專家學者所蒐集到有關其對臺北市運動產業發展現況及未來策略的談話內容，依照其性質進行彙整歸納的工作。

另外，Padgett(1998)指出，以專家訪談方式的質化研究方法容易產生反應效果(reactivity)、研究者偏差(researcher biases)和被研究者偏差(respondent biases)的結果，進而影響研究發現的真實性和解釋被信賴的程度。所謂「反應效果」是指研究者在場域中出現而產生潛在扭曲的效應。而「研究者偏差」是指研究者透過自己預設和主張去過濾研究內容，因而影響研究觀察和解釋的客觀性。研究者可能選擇自身喜愛的資料，也可能在問問題時引導答案，或者忽視一些不支持他們結論的資料。最後，「被研究者偏差」是指被研究者可能不願提供資料，用說謊來保護個人的隱私，或者避開透露一些不愉快的事實。更極端的是，被研究者可能會希望對研究「有幫助」(helpful)，而提供一些被研究者相信是研究者想要聽的答案，或者是研究者讓被研究者帶領離題的狀況。

本研究爲了避免產生上述的誤差，採用了三角交叉檢視法(Triangulation)、研究同儕的參與討論(Peer Debriefing and Support)及資料再驗證(Member Checking)來強化研究發現的「可靠性」(Credibility)、「可轉換性」(Transferability)與「確實性」(Confirmability)。所謂「三角交叉檢視法」是每次專家訪談時，至少有一個以上的紀錄者，並且運用不同的資料來源(如訪談，文獻資料，觀察的資料等)以取得大家對一研究議題的看法。

第參章　運動產業之定義與範疇

第一節　國內外運動產業相關定義

為了解臺北市運動產業之發展現況，必須先探討國內外專家學者對運動產業之定義，以便對運動產業的概念能夠更加清楚。Pitts 與 Stotlar 於 1996 年曾為運動產業下定義：「運動產業是一個市場，它提供給消費者的產品包括運動、體適能、娛樂或休閒相關的活動、貨品、服務、人、場地及觀念」(鄭志富、吳國銑、蕭嘉惠等人譯，2000 年) 。

葉公鼎(2001)認為所謂運動產業(sport industry)係以「運動行為」為前提而生產或提供某產品或服務給消費者，以滿足其需求的廠商集合，而這些廠商所生產或提供之產品、服務彼此可以相互替代者。

林建元等(2004)對運動休閒服務業的定義係指：「生產活動中用來提供運動行為所需之各項服務的生產單位集合」。

林房儹等(2004)定義運動休閒產業為「可提供消費者參與或觀賞運動的機會及可提昇運動技術的產品，或為可促進運動推展的支援性服務和可同時促進身心健康的身體性休閒活動之市場」。

本研究將以葉公鼎(2001)所發表之運動產業定義來協助研究的進行。

第二節　國內外運動產業分類之相關研究

如要針對臺北市運動產業作調查分析，就必須先對其運動產業之範疇及分類有所了解，據此，研究才能有所依據也才能對症下藥。目前，國內外許多專家學者皆對運動產業加以分類，茲將分類說明如下：

(一)國外運動產業分類相關研究(詳見表 3-1)：

表 3-1　國外學者專家對運動產業之分類表

學者專家	對於運動產業的分類	資料來源
Park and Zanger (1990)	以職業加以劃分。共計 14 類。分別為：校際運動、職業運動、設施管理、校園休閒方案、社區運動、運動資訊、運動行銷、運動新聞、運動俱樂部管理、體適能產業、競技運動訓練和運動醫學、水上運動管理、諮詢和企業經營	引自：鄭志富、吳國銑與蕭家惠(2000 年)所翻譯之運動行銷學(Branda, Pitts, and Stotlar 所合著)頁 26。
Comte and Stogel (1990)	休閒及參與運動(Leisure & participant sports)、運動商品(Sporting goods)、廣告(Advertising)、合法性賭博營利(Net take from legal gambling)、門票收入(Spectator sports receipts)、食品與商品販賣部(Concession, souvenirs, novelties)、轉播權利金(電視與廣播電臺) (TV and radio rights fees)、企業贊助費用(Corporate sponsorships)、高爾夫與滑雪場建築費用(Golf course, ski area construction revenues)、保險(Sports insurance)、雜誌訂閱收入(Magazine circulation revenues)、授權產品版稅(Royalties from licensed properties)、贊助個人運動員金額(Athlete endorsements)、運動卡及飾品(Trading cards and accessories)、運動書籍銷售(Sports book purchases)、運動場館建築費用(Stadium and arena construction)、美國奧	黃煜與林房儹，2000。臺灣運動產業之範疇與分類研究。2000 年國際運動管理研討會。桃園:國立體育學院。

	會與單項協會費預算(U.S. Olympic Committee, NGB budgets)、青少年隊伍報名費(Youth team fees)、名人堂(Halls of fame)	
Meek(1997)	運動娛樂(職業運動比賽、運動旅遊、媒體)(Sports entertainment and recreation)、運動產品(設備、器材、服裝)(Sports products and services)、運動支援組織(職業或業餘組織)(Sports support organizations)	
Oga (1999)	運動商品、運動服裝、運動服務、入場門票收益	
Pitts, Fielding, and Miller (1994)	一、運動表現(Sport Performance Segment): 競技運動(職業與業餘)(athletics, amateur and pro)、私人企業運動(private business sport)、公益性運動(tax-supported sport)、會員制運動組織(membership supported sport organizations)、非營利性運動組織(non-profit sport organizations)、運動教育(sport education)、體適能及運動公司(fitness and sport firms) 二、運動製造(Sport Production Segment): 外在產品(運動服裝、裝備)(outfitting products, equipment and apparel)、運動表現製造產品(運動傷害防護、醫藥護理、運動設施、	Pitts, Fielding, and Miller, 1994. *Industry segmentation theory and the sport industry: Developing a sport industry segment model*. Sport Marketing Quarterly, 3(1), 15-24

	單項運動協會和裁判)(performance production products, fitness trainer, medical care, sport facilities, and governing bodies and officials) 三、運動促銷(Sport Promotion Segment):計畫促銷的產品/活動(promotional merchandising products and promotional events)、媒體(the media)、單一/多元賽會、團隊、個人、巡迴聯盟或者聯合贊助(sponsorship, single event, multiple event, single team, individual, circuit or league, and shared sponsorship)、個人/團隊/組織/非特定運動用途之代言(endorsement, individual, team, full organization, and nonspecific sport use)	
日本通產省運動產業研究會(1999)	運動用品販售業、製造業、運動專用設施業、情報關聯業以及周邊設施業	池田勝，守能信次編，1999。運動經濟學。東京：杏林書院株式會社。
Broughton and Nethery (1999)	一、廣告：全國無線電視網；全國有線電視網；地方電視臺；印刷；運動場廣告；收音機廣告(Advertising：network telecasts, national cable, regional, print, stadium/arena signs/billboards/radio)；二、代言(Endorsements)；三、設備服裝：運動服；鞋類；競賽設備	刊載於 1999 年 12 月 26 日所發布的 Sport Business Journal

	(Equipment/apparel/footwear)；四、場地設施：室外；室內(Facility construction：stadium/track construction, arena construction)；五、網路：廣告；上網費(Internet：revenue from advertising and access fees)；六、授權商品：服飾、鞋類；家庭用品；媒體相關產品；其他(Licensed goods：apparel footwear, home-housewares, furniture, hardware, etc., media-electronics, software, videos, music, books, toys and games, Misc.)；七、媒體轉播權：4 大職業運動轉播權利金；大學運動；其他電視轉播；收音機(Media broadcast rights：Big Four pro league telecast right, collegiate telecasts, other telecasts, radio)；八、專業服務：經紀人；行銷經紀人；設施管理顧問；財務、法律保險服務(Professional Services：Agents, Marketing companies, facility management and consulting manage, financial, legal service)；九、觀賞性運動：門票；預留位收入；賽會週邊服務(Spectator sports：General admission gate receipts, premium seating, on-site game-day concessions/merchandise/parking)；十、贊助：賽會、團隊、聯盟與轉播(Sponsorships：events, teams, leagues,

	broadcasts)；十一、醫療服務：職棒；美式足球；籃球；足球；壘球；其他(Medial treatment：Baseball, football, basketball, soccer, softball)；十二、遊駕(交通、食、宿等) ：觀眾、大學運動會、4 大職業賽；其他(Travel：Expenditures for transportation, accommodations, and meals for spectators, colleges, Big Four pro leagues, other))；十三、出版品、錄影帶：定期性雜誌；錄影帶/遊戲帶；書籍(Publications/videos：Magazine circulation revenue, videos/video games, books))；十四、博奕：職業運動插花；賽馬賽狗；美國網路運動(Gambling：Legal sports, horses/greyhounds, US internet)；十五、團隊營運費：4 大職業運動球員薪水；4 大職業運動營運費；大學運動團隊；其他(Team operating expenses：Big Four pro league player salaries, Big Four operating expenses, Colleges, others)	
Li, Hofacer, and Mahony (2001)	一、運動行為生產部門(The Sport activity-producing sector)：包括職業運動/準職業運動團隊(professional and semiprofessional sport teams)、大專/中學校際聯賽推動部門(intercollegiate and interscholastic athletic departments)、都會/郡休閒部	Li, Hofacer, and Mahony ,2001. Economics of sports. WV: Fitness Information Technology, Inc..

	門(municipal and county recreation departments)、運動/體適能中心(sports, athletic, and fitness clubs)、個人項目職業運動員/運動傷害防護員/指導員/競速運動業主(independent professional athletes and other independent activity producers)、其他賽會活動服務生產者。 二、外圍支援部門(The Sport-supporting sector)共 6 類包括：1.運動單項協會(administrative or regulatory athletic associations)、2.運動用品製造/批發/零售業者(porting goods manufacturers, wholesalers, and retailers)、3.運動設施建築營造業者(sports facilities and buildings)、4.運動傳播媒體(sports facilities and buildings)、5.運動管理顧問行業(sport management firms)、6.州/都會/郡運動委員會或管理局(state, municipal, and county sports commissions and authorities)。	
美國商業部普查局(U.S. Census of Bureau, 2002)	將運動產業依其經濟活動的內容分別歸類入二十類產業中的八項產業，其中較具體與運動產業有關者為藝術娛樂及休閒業(Art, Entertainment, and Recreation)，其中與運動產業有關的項	U.S. Census of Bureau, 2002, North American Industry Classification

	目為：觀賞性運動(包括運動團隊及俱樂部、賽車/賽馬/賽狗等競速性運動、其他觀賞性運動)(Spectator Sports, Sports Teams and Clubs, Racetracks, and Other Spectator Sports)；表演藝術運動及相關活動之推廣者(包括有無場館設施者)(Promoters of Performing Arts, Sports, and Similar Events with Facilities and Promoters of Performing Arts, Sports, and Similar Events without Facilities)；藝術家、運動員、演藝人員、知名人士的經紀人及經理等(Agents and Managers for Artists, Athletes, Entertainers, and Other Public Figures)；其他則散見於不同產業類別中。	System (NAICS). http://www.census.gov/epcd/www/naics.html

資料來源：修改自葉公鼎，2001 年，論運動產業之範疇與分類。運動管理季刊，1，8-21。

(二)國內運動產業分類相關研究(詳見表 3-2)

表 3-2 我國學者專家對運動產業之分類表

學者專家	對於運動產業的分類	資料來源
高俊雄 (1997)	有形運動用品批發零售、運動資訊大眾傳播、運動設施服務、運動顧問服務、職業運動	黃煜，林房儹，2000。臺灣運動產業之範疇與分類研究。2000 年國際運

黃煜、林房儹(2000)	一、參與性運動產品:業餘運動組織、民間運動健身俱樂部、運動夏令營、公家單位主管運動事務的相關組織 二、觀賞性運動商品:職業運動組織/運動員 三、運動技術產品:運動場館、裝備、運動醫療人員/用品/執法人員 四、運動贊助服務:企業投入資源促銷運動或者本身的產品/服務	動管理研討會。桃園:國立體育學院。
昝家騏、劉榮聰(2000)	一、運動商品市場(實體產品)： 運動服裝、運動鞋類、運動設備 二、運動服務市場(服務)： (一)主要市場： 參與者、觀賞者、志工 (二)衍生市場： 媒體、贊助與招待、運動附屬	昝家騏、劉榮聰，2000，運動產業的市場結構與其對運動行銷的涵義。大專體育 50 期。頁 165-171。
葉公鼎(2001)	一、運動核心產業 (一)參與性運動服務業 (二)觀賞性運動服務業 (三)運動專業證照服務業 (四)運動用品製造業 (五)運動用品販售業 (六)授權商品銷售業 (七)運動設施建築業 (八)運動設施營建業 二、運動周邊產業	葉公鼎，2001，論運動產業之範疇與分類。運動管理季刊，1，8-21。

	(九)運動促銷服務業 (十)運動大眾傳播業 (十一)運動資訊出版業 (十二)運動行政組織服務業 (十三)運動管理服務產業 (十四)合法性運動博奕業 (十五)運動旅遊業 (十六)運動歷史文物業 (十七)其他	
中華徵信所(2002)	體育用品製造業、球場跑道樹脂材料鋪設工程業、運動場地用設備工程業、運動器材批發零售業、競技及休閒體育場館業、高爾夫球場業、運動訓練業、體育表演業、運動比賽業、登山嚮導業。	中華徵信所企業股份有限公司，2002，臺灣運動產業產值評估與經濟效益評估。行政院體育委員會委託研究計畫。
林房儹(2003)	一、參與性運動商品：提供消費者參與運動機會之商品。 二、職業或半職業性運動商品：提供消費者觀賞運動活動及表演之商品。 三、運動技術性商品：提供消費者改善運動環境以提昇運動技術水準之商品。 四、運動活動促進商品：提供消費者溝通媒介以促銷運動或公司產品之商品，或與運動管理服務有關	林房儹，2003，運動產業分類與四 P 模型之探討。臺灣體育運動管理學報，2，1-13。

	之商品。	
林房儹等(2004)	一、服務性運動休閒商品：此處所指的服務性運動休閒商品是由運動組織或民間企業所提供的運動機會)； 二、觀賞性運動休閒商品：例如職業運動業，乃指以提供大眾娛樂、觀賞為主之運動，或以運動競賽為業之職業運動如高爾夫球、職業保齡球等行業)； 三、實體性運動休閒品：以運動用品製造及販售業為大宗)； 四、支援性運動休閒商品：本身並未有運動休閒活動的產出，但支援性運動休閒商品可促進運動休閒活動的產值，如：運動贊助、代言)。 五、大型運動賽會：本項大多已分佈在前四項中，除政府補助款外，因其對運動產業帶動具有指標意義，故列為分類項目。	林房儹等，2004，我國運動休閒產業發展策略之研究。行政院體育委員會委託研究計畫。
林建元等(2004)	運動用品批發及零售業、運動及娛樂用品租賃業、運動休閒管理顧問業、運動休閒教育服務業、運動傳播媒體業、運動表演業、職業運動業、運動場館業以及其他運動服務業等九種產業別	林建元等，2004，我國運動休閒服務業發展現況與趨勢分析。行政院體育委員會委託研究計畫。

周嫦娥等人(2005)	我國運動休閒產業包含行業標準分類中的職業運動業、運動場館業、其他運動服務業、運動用品批發及零售業、管理顧問業、運動及娛樂用品租賃業，以及新聞出版業、雜誌（期刊）出版業、書籍出版業、廣播業等和運動有關的媒體業等行業。	周嫦娥等人，2005，94 年度運動休閒服務業概況調查統計推估。行政院體育委員會委託研究計畫。
行政院主計處第三局(2006)	一、以R類(藝術、娛樂及休閒服務業)為主。其中：R931運動服務業涵蓋：R9311職業運動業、R9312運動場館業、R9319其他運動服務業； 二、其餘的運動相關產業則散見於A-Q及S類。	行政院主計處，2006，中華民國行業分類標準第 8 次修訂草案分類系統。http://www.dgbas.gov.tw/public/Attachment/612710123771.pdf
中華民國經濟部(2006)	一、以 J 類(文化、運動、休閒及其他服務業)為主。其中：J8 運動服務業涵蓋：J801 運動場館業、J802 運動訓練業、J803 職業運動業； 二、其餘的運動相關產業則散見於 A-I 類。	中華民國經濟部，2006，公司行號營業項目代碼表 V8.0。http://210.69.121.50/~doc/cod/code_v8.doc

資料來源：修改自葉公鼎，2001 年，論運動產業之範疇與分類。運動管理季刊，1，8-21。

以上資料顯示，無論是政府或專家學者皆對運動產業多所關注，分類也逐漸細緻，對於用來研究臺北市運動產業之發展有不少幫助。

第三節　臺灣運動產業之分類與範疇

臺北市乃臺灣經濟發展重鎮，各項產業的發展與臺灣整體情勢息息相關，運動產業也是臺灣整體產業的一部份，是故，想要瞭解臺北市運動產業的發展現況，便必須先了解臺灣運動產業的整體情勢。

由以上國內外專家學者對運動產業的研究可知，其對於在運動產業的分類上，仍然存在著各種不同的意見與看法，也因此使得運動產值的計算範圍有所差異。對此，周嫦娥等人(2005)認為，由於在我國現行的統計體系中，產業的產值、附加價值、就業人口等統計資料多以行業標準分類加以分類，如果產業的分類脫離行業標準分類之原則，除非是自行進行統計調查，否則很難從現有統計體系中利用現有資料推估相關變數。

此外，由上一節的相關文獻中尚可得知，大部分國內學者專家對運動產業的分類方式仍未完全與主計處行業標準分類接軌，所以在統計運動相關產業時還是無法借重現有的統計資料估算(周嫦娥等，2005)，殊為可惜。其中唯有臺灣經濟研究院周嫦娥等學者，於 2005 年時曾經依參與者和提供者的生產活動和產出產品定義出各種不同產業，繼而將之對應至中華民國行業標準分類第七版，認為我國運動休閒產業包含行業標準分類中的職業運動業、運動場館業、其他運動服務業、運動用品批發及零售業、管理顧問業、運動及娛樂用品租賃業，以及新聞出版業、雜誌(期刊)出版業、書籍出版業、廣播業等和運動有關的媒體業等行業。雖然其分類方式與主計處行業標準分類可接軌，不過很明顯可看出其所謂運動休閒產業主要在探討具有服務業性質之運動相關行業，因此其運動產業之範圍與分類並不十分完整。此外，其所根據之行業分類標準為第七版，故與行政院主計處於 2006 年 5 月制定的最新版本內容有所差異。由於上述兩個原因，研究者認為其分類方式僅部份適用於本研究，據此，本研究擬以最新的行業標準分類第八版(行政院主計處第三局，2006)為基礎，參考周嫦娥等人

之研究過程，並輔以國內外專家學者之研究，對臺灣運動產業的範疇與分類狀況作一詳細探討，以符合主計處行業標準分類，好便於後續研究的進行。

由行政院主計處在 2006 年 5 月第八次修訂的中華民國行業分類標準中可知，運動服務業包括職業運動業、運動場館業經營管理及其他運動服務業，詳見表 3-3。

表 3-3　部分具運動性質之服務業

分類編號				行　業　名　稱　及　定　義
大類	中類	小類	細類	
R				藝術、娛樂及休閒服務業 凡從事藝術、娛樂及休閒服務之行業均屬之，如現場表演、經營博物館、博弈、運動、娛樂及休閒服務活動。
	93			運動、娛樂及休閒服務業 凡從事提供運動、娛樂及休閒服務之行業均屬之。 不包括： ●戲劇藝術、音樂及其他藝術表演活動，如現場戲劇表演之製作、音樂會、歌劇、舞蹈或其他舞臺演出應歸入 90 中類「創作及藝術表演業」之適當類別。 ●博物館、歷史遺址、植物園、動物園、自然生態保護機構應歸入 910 小類「圖書館、檔案保存、博物館及類似機構」之適當細類。 ●博弈活動應歸入 9200 細類「博弈業」。
		931		運動服務業 凡從事職業運動、運動場館經營管理及其他運動服務之行業均屬之。

			9311	職業運動業 凡從事職業運動競賽或表演之行業均屬之，如職業棒球隊伍或聯盟、職業籃球隊伍及其他職業運動隊伍、個人職業高爾夫球、撞球或網球等運動員。
			9312	運動場館業 凡從事室內（外）運動場館經營管理之行業均屬之，如球類運動場館、室內（外）游泳池、拳擊館、田徑場、高爾夫球場、高爾夫球練習場、保齡球館、健身中心及賽車場等經營管理。以自有運動場所從事籌辦職業或業餘運動競賽之組織亦歸入本類。 不包括： ●未擁有運動場所且未籌辦運動活動之組織應歸入 9499 細類「未分類其他組織」。
			9319	其他運動服務業 凡從事 9311 及 9312 細類以外運動服務之行業均屬之，如籌辦運動活動、運動裁判、對競技運動員提供專業運動指導及其他運動相關輔助服務。 不包括： ●休閒及運動設備之出租服務應歸入 7731 細類「運動及娛樂用品租賃業」。 ●非競賽目的之運動指導服務應歸入 8573 細類「運動及休閒教育服務業」。

資料來源：整理自行政院主計處第三局(2006)。中華民國行業分類標準第 8 次修訂。2006 年 6 月 24 日，取自：

http://www.dgbas.gov.tw/ct.asp?xItem=13759&ctNode=3213

由上表之各行業的定義內容可以發現，此法僅對於部分具運動性質的服務業加以標明，並未完全涵蓋所有運動服務業，且對於其他如製造業、建築或營造業等其他相關之運動產業也無法詳細歸類，如此將會造成爾後計算產值時的困擾，這方面問題已有部分研究明確指出(葉公鼎，2001；中華徵信所，2002)。

因此，本研究為了考量到整體運動產業的狀況，故必須從行業分類標準中再挑選出同樣具有運動服務業性質之相關行業(如運動用品、器材批發及零售業、運動及娛樂用品租賃業等)，詳見表 3-4。

表 3-4　其他具有運動性質之服務業

分類編號 細類代碼	行　業　名　稱　及　定　義
4582	運動用品、器材批發業 凡從事運動用品、器材等批發之行業均屬之，如釣魚用具、露營用品、登山用品、自行車及溜冰鞋、登山鞋等特殊運動用鞋等批發。
4762	運動用品、器材零售業 凡從事運動用品、器材之專賣零售店均屬之，如釣魚用具、露營用品、登山用品、自行車及溜冰鞋、登山鞋等特殊運動用鞋零售店。
7731	運動及娛樂用品租賃業 凡從事運動及娛樂用品租賃而收取租金之行業均屬之，如體育器材、健身用品、登山用具、自行車、露營用品、遊艇、馬匹、海灘椅及傘、滑雪板及其他運動設備等租賃。
8573	運動及休閒教育服務業 凡從事對群體或個人提供運動及休閒教育（指導）服務之行業均屬之，如各種球類運動、啦啦隊、體操、馬術、游泳、

	武術、圍棋、紙牌遊戲（如橋牌）、瑜珈等教育服務。 不包括： ●提供住宿並附帶提供部分運動及休閒教育（指導）之營地應歸入5590細類「其他住宿服務業」。 ●提供運動及休閒教育（指導）服務並授予學位證書應按教育程度歸入適當類別。 ●經營運動及休閒場所並附帶提供運動或休閒指導服務應歸入R大類「藝術、娛樂及休閒服務業」之適當類別。

資料來源：整理自行政院主計處第三局(2006)。中華民國行業分類標準第 8 次修訂。2006 年 6 月 24 日，取自：http://www.dgbas.gov.tw/ct.asp?xItem=13759&ctNode=3213

除了以上具有運動服務業性質之相關行業以外，尚須將具備運動性質之製造業(如自行車製造業、體育用品製造業等)及散見於其他行業類別中但卻與運動相關之行業(如鞋類製造業、建築工程業、新聞出版業等)一同納入考量，如表 3-5 及表 3-6。

表 3-5　具運動性質之製造業

分類編號 細類代碼	行　業　名　稱　及　定　義
3131	自行車製造業 凡從事自行車製造之行業均屬之。 不包括： ●可騎乘之有輪玩具（如塑膠腳踏車、三輪車）製造應歸入 3312 細類「玩具製造業」。 ●自行車之修理應歸入 9599 細類「未分類其他個人及家庭用品維修業」。
3132	自行車零件製造業

	凡從事自行車專用零配件製造之行業均屬之，如車架、飛輪、花鼓、輪圈、前叉、座墊、鏈條、踏板、擋泥板、變速器、石棉剎車來令、曲柄齒盤、座管及手把管等製造。
3311	體育用品製造業 凡從事各種材質之體育用品及配備製造之行業均屬之，如各種球類及球具用品、田徑用品、衝浪板、滑雪板、溜冰鞋、獵具、釣具、登山用品、體操及健身器材等製造。皮製運動手套及運動帽製造亦歸入本類。 不包括： ●運動衣製造應歸入 12 中類「成衣及服飾品製造業」之適當類別。 ●運動鞋製造應歸入 1302 細類「鞋類製造業」。 ●皮製鞍具及馬鞭製造應歸入 1309 細類「其他皮革、毛皮製品製造業」。 ●體育用槍及彈藥製造應歸入 2599 細類「未分類其他金屬製品製造業」。 ●自行車製造應歸入 3131 細類「自行車製造業」。 ●滑翔翼製造應歸入 3190 細類「未分類其他運輸工具及零件製造業」。 ●體育用安全防護帽盔、護具及護膝製造應歸入3399細類「其他未分類製造業」。

資料來源：整理自行政院主計處第三局(2006)。中華民國行業分類標準第 8 次修訂。2006 年 6 月 24 日，取自：http://www.dgbas.gov.tw/ct.asp?xItem=13759&ctNode=3213

表 3-6　散見於其他行業類別中之相關運動行業

分類編號 細類代碼	行　業　名　稱　及　定　義
0920	非酒精飲料製造業 凡從事含酒精成分不超過 0.5%飲料製造之行業均屬之，如礦泉水、已調味或含甜味之檸檬水、橘子水、可樂、蔬果汁、水果飲料等製造。
1211	梭織外衣製造業 凡從事以梭織布裁剪、縫製外衣之行業均屬之，如梭織外衣、襯衫、制服、運動服裝及布質雨衣等縫製。學校、公司、工廠等各式梭織制服及運動服裝等製造亦歸入本類。
1221	針織外衣製造業 凡從事利用針織機器織造或以針織布裁剪、縫製外衣之行業均屬之，如針織外衣、襯衫、制服、運動服裝及毛線衣（褲）等製造。學校、公司、工廠等各式針織制服及運動服裝等製造亦歸入本類。
1302	鞋類製造業 凡從事以各種材料製造鞋類之行業均屬之，如皮鞋、橡膠鞋、塑膠鞋及紡織鞋等製造。鞋面、鞋底及鞋跟等組件製造亦歸入本類。
1309	其他皮革、毛皮製品製造業 凡從事 1301 至 1303 細類以外皮革、毛皮及人造皮革製品製造之行業均屬之，如皮衣、皮帽、皮手套、皮帶、毛皮帽、毛皮手套、鞍具、輓具、非金屬（紡織品、皮革、塑膠）錶帶、皮革製鞋帶、馬鞭等製造。 不包括： ●嵌皮成衣製造應歸入 1211 細類「梭織外衣製造業」或 1221

	細類「針織外衣製造業」。 ●革面書籍、文件裝訂應歸入 1612 細類「印刷輔助業」。 ●貴金屬及金屬錶帶製造應歸入 3391 細類「珠寶及金工製品製造業」。 ●皮革製品之修補應歸入 9599 細類「未分類其他個人及家庭用品維修業」。
2599	未分類其他金屬製品製造業 凡從事 2591 至 2593 細類以外之其他金屬製品製造之行業均屬之，如金屬餐具、金屬浴缸及臉盆、永久性磁鐵、武器及彈藥、保險箱、瓶蓋、警鐘、徽章等製造。 不包括： ●火藥製造應歸入 1990 細類「其他化學製品製造業」。 ●金屬刀、叉及湯匙製造應歸入 2511 細類「金屬手工具製造業」。 ●衛浴設備用金屬活栓及活閥製造應歸入 2933 細類「泵、壓縮機、活栓及活閥製造業」。 ●金屬家具製造應歸入 3220 細類「金屬家具製造業」。 ●金屬體育用品製造應歸入 3311 細類「體育用品製造業」。 ●金屬玩具製造應歸入 3312 細類「玩具製造業」。 ●金屬樂器製造應歸入 3313 細類「樂器製造業」。 ●金屬文具製造應歸入 3314 細類「文具製造業」。 ●金屬醫療器材及用品製造應歸入 332 小類「醫療器材及用品製造業」之適當細類。 ●拉鍊及鈕扣製造應歸入 3392 細類「拉鍊及鈕扣製造業」。
3190	未分類其他運輸工具及零件製造業 凡從事 311 至 313 小類以外之其他運輸工具及其專用零配件製造之行業均屬之，如軌道車輛、航空器、軍用戰鬥車輛、

	手推車、行李推車、購物車、畜力車、三輪車、病人用車（含動力發動）、嬰兒車等製造。 不包括： ●起重機及搬運設備製造應歸入 2935 細類「輸送機械設備製造業」。 ●餐廳用食品推車製造應歸入 32 中類「家具製造業」之適當類別。
3399	其他未分類製造業 凡從事 3391 及 3392 細類以外各種材質安全防護配備及其他製品製造之行業均屬之，如安全帽、安全帶、護具、護膝、防火衣、防毒面具、軟木救生用具、棺柩、掃帚、刷子、傘、傘骨、手杖、打火機、非金屬飾物及小件什物等製造。 不包括： ●徽章製造應依材質分別歸入 1159 細類「其他紡織品製造業」或 2599 細類「未分類其他金屬製品製造業」。 ●馬鞭製造應歸入 1309 細類「其他皮革、毛皮製品製造業」。 ●木手杖製造應歸入 1409 細類「其他木竹製品製造業」。 ●嬰兒車製造應歸入 3190 細類「未分類其他運輸工具及零件製造業」。
3400	產業用機械設備維修及安裝業 凡從事產業用機械設備維修及安裝之行業均屬之，如機械、電子及光學設備、度量衡儀器、電力設備、船舶、航空器、投幣式電玩設備等產業用機械設備之維修，以及廠房機械及保齡球道設備等安裝服務。大規模機械拆除服務亦歸入本類。 不包括： ●屬建築物整體不可或缺部分，如電梯、電力及消防系統、空調系統、中央吸塵系統等之維修及安裝服務應歸入F大

	類「營造業」之適當類別。 ●汽車修理應歸入9511細類「汽車維修業」。 ●機車修理應歸入9591細類「機車維修業」。 ●樂器調音及修理，或用於辦公室及家庭之家具維修服務應歸入9599細類「未分類其他個人及家庭用品維修業」。
4100	建築工程業 凡從事住宅及非住宅建物之興建、改建、修繕等行業均屬之。焚化廠、廢棄物處理廠、工業廠房、預鑄房屋、室內運動場館、機械式停車塔及靈骨塔之營造亦歸入本類。
4290	其他土木工程業 凡從事 421 及 422 小類以外土木工程之興建、改建、修繕等行業均屬之，如水道、堤壩、港埠、飛機場、工業區、煉油廠、電力及電信傳送塔、遊樂區及各種室外運動(球)場等營造及土地填築、河道開鑿、港灣疏濬等工程。涉及增設道路、公共設施等之土地劃分工程亦歸入本類。 不包括： ●油氣井設備安裝應歸入 0500 細類「石油及天然氣礦業」。 ●室內運動場館營造應歸入 4100 細類「建築工程業」。 ●水庫、灌溉系統、自來水淨水場、下水道等公用事業設施之土木工程營造應歸入 4220 細類「公用事業設施工程業」。 ●岩石開鑿、煙囪修建應歸入 4310 細類「整地、基礎及結構工程業」。
5811	新聞出版業 凡從事新聞出版，以印刷或電子形式（含網路）發行之行業均屬之。
5812	雜誌（期刊）出版業 凡從事雜誌（期刊）出版，以印刷或電子形式（含網路）發

	行之行業均屬之。廣播及電視節目表之出版亦歸入本類。
5813	書籍出版業 凡從事書籍出版，以印刷、有聲書或網路等形式發行之行業均屬之。
5820	軟體出版業 凡從事軟體出版（非訂製）之行業均屬之，如作業系統軟體、應用軟體、套裝軟體、遊戲軟體等出版。線上遊戲網站經營，或同時從事軟體設計、複製及發行亦歸入本類。
6022	有線及其他付費節目播送業 凡從事將電視頻道節目以自有傳輸設施或經由第三者（電信業者），在收視戶付費基礎上傳播影像、聲音及（或）資料，供收視戶收視之行業均屬之。
6311	入口網站經營業 凡利用搜尋引擎，以便利網際網路資訊搜尋之網站經營行業均屬之。定期提供更新內容之媒體網站亦歸入本類。
7020	管理顧問業 凡從事提供企業或其他組織有關管理問題諮詢及輔導之行業均屬之，如財務決策、行銷策略、人力資源規劃、生產管理等顧問。提供公共關係服務亦歸入本類。
7111	建築服務業 凡從事建築設計及相關顧問服務之行業均屬之。都市、鄉鎮規劃及景觀建築服務亦歸入本類。
7311	一般廣告業 凡從事報紙、期刊、廣播、電視、網路等媒體廣告之設計、繪製、模塑、選擇場所及裝置等行業均屬之。從事廣告代理之行業亦歸入本類。 不包括：

	●廣播、電視及電影之廣告製作應歸入 59 中類「影片服務、聲音錄製及音樂出版業」之適當類別。 ●提供公共關係服務應歸入 7020 細類「管理顧問業」。 ●僅從事視覺傳達（平面）設計應歸入 7409 細類「其他專門設計服務業」。 ●廣告攝影應歸入 7601 細類「攝影業」。
7603	藝人及模特兒等經紀業 凡從事代理歌手、演員、藝術家、作家、運動員、模特兒等簽訂合約或規劃事業發展等經紀服務之行業均屬之。
7900	旅行業 凡從事旅遊及相關代訂服務之行業均屬之，如安排旅程（食宿、交通、參觀活動等）、代辦出（入）國簽證手續、提供旅遊諮詢服務、代售代購交通客票及旅遊相關之代訂服務等。提供導遊及領隊服務亦歸入本類。
9103	博物館、歷史遺址及其他類似機構 凡從事保存、維護、陳列、展示（覽）具歷史、文化、藝術或教育價值之文物、古蹟、歷史建築、考古遺址或自然文化景觀之行業均屬之，如各種博物館、歷史遺址及建築物保護機構等。
9200	博弈業 凡從事彩券銷售、經營博弈場、投幣式博弈機具、博弈網站及其他博弈服務之行業均屬之。
9499	未分類其他組織 凡從事 9491 細類以外之其他組織均屬之，如推展文化、學術、醫療、衛生、體育、環保、聯誼、慈善、國際交流等活動之組織。義勇消防及警察團體、大廈管理委員會等亦歸入本類。

	不包括： ●籌辦運動活動之會員組織應歸入 9319 細類「其他運動服務業」。 ●專門職業團體應歸入 9422 細類「專門職業團體」。
9599	未分類其他個人及家庭用品維修業 凡從事 9591 細類以外之其他個人及家庭用品維護及修理之行業均屬之，如皮鞋、皮包、家具、室內陳設品、自行車、運動用品、樂器、鐘錶及其他個人及家庭用品維護及修理。衣服修改亦歸入本類。 不包括： ●動力手工具、運動及娛樂用槍枝、打卡鐘、計時（日）報表機、定時鎖等相關設備之修理應歸入 3400 細類「產業用機械設備維修及安裝業」。

資料來源：整理自，行政院主計處第三局(2006)。中華民國行業分類標準第 8 次修訂。2006 年 6 月 24 日，取自：http://www.dgbas.gov.tw/ct.asp?xItem=13759&ctNode=3213

本研究將以上各行業定義內容前後仔細比對，避免有所遺漏，最後，再將性質相近之行業整理，歸納入本研究所參考各學者專家列舉之運動產業項目所命名的產業名稱中，以縮短篇幅便於參考，詳見表 3-7。

表 3-7　我國運動產業分類及我國經營業者範例表

中華民國行業標準分類	整合各學者專家所命名的產業名稱	我國經營業者範例
自行車製造業	運動用品、器材製造業	巨大、美利達、寶成、豐泰等
自行車零件製造業		
體育用品製造業		
梭織外衣製造業		

針織外衣製造業		
鞋類製造業		
其他皮革、毛皮製品製造業		
未分類其他金屬製品製造業		
未分類其他運輸工具及零件製造業		
其他未分類製造業		
建築工程業	運動設施營造業	遠雄
其他土木工程業		
非酒精飲料製造業	運動飲料製造業	金車大塚、維他露食品等
職業運動業	職業運動業	中華職棒大聯盟等
運動用品、器材批發業	運動用品、器材服務業	詹士、尚智、摩曼頓、千琪等
運動用品、器材零售業		
運動及娛樂用品租賃業		
產業用機械設備維修及安裝業		
未分類其他個人及家庭用品維修業		
運動及休閒教育服務業	體育運動行政組織業	中華奧會、各運動單項協會等
其他運動服務業		
未分類其他組織		
運動場館業	運動設施服務業	東森巨蛋、各健身俱樂部、市民運動中心等
管理顧問業	運動管理服務業	智林、悍創、泰達、宗邁等
建築服務業		
新聞出版業	運動資訊出版業	民生報、臺灣衛博數位多媒體集團、長昇文化事業等
雜誌（期刊）出版業		
書籍出版業		

軟體出版業		
有線及其他付費節目播送業	運動大眾傳播業	緯來、ESPN、運動神網等
入口網站經營業		
一般廣告業	運動促銷服務業	臺灣電通等
藝人及模特兒等經紀業		
旅行業	運動旅遊服務業	概念性產業
博物館、歷史遺址及其他類似機構	運動歷史文物業	概念性產業
博弈業	運動博奕業	概念性產業

資料來源：本研究整理

由表 3-7 可知，臺灣運動產業可初步分為：運動用品、器材製造業；運動設施營造業；運動飲料製造業；職業運動業；運動用品、器材服務業；體育運動行政組織業；運動設施服務業；運動管理服務業；運動資訊出版業；運動大眾傳播業；運動促銷服務業；運動旅遊服務業；運動歷史文物業；運動博奕業。再將以上資料透過實際觀察並搭配臺灣運動產業名錄(林房儹等，2003)之比對下，可以發現上述之部份運動產業在目前尚屬概念性產業，如運動旅遊服務業、運動歷史文物業及運動博奕業等。

但基於以下原因，以上概念性之運動產業仍不可小覷與忽略：一、2009 年臺灣將舉辦世界運動會以及聽障奧運會，屆時將會有上千名世界各國之選手、教練及其家屬來到臺灣，預期將帶動運動旅遊服務業的發展。二、體委會已委託中華棒協籌備臺灣棒球博物館，規劃中的博物館包含棒球名人堂和棒球圖書館(曾淳文，2003)。三、行政院體委會目前正積極推動發行運動彩券，最快將於 2007 年元旦問世(黎建忠，2006)。四、本研究目的中包括分析臺北市運動產業中具潛力之項目，並將研擬未來推動之策略計畫。因此，本研究擬先保留上述各運動產業之類別，以待未來不時之需。

第肆章　臺北市運動產業之狀況

第一節　臺北市運動產業發展現況

在探討過臺灣整體運動產業的分類與範疇後，本研究團隊將此結果運用於分析臺北市運動產業發展上，搭配臺北市商工登記資料，了解臺北市運動產業相關公司之基本資料與實際分布情形。

不過因為本研究所採用之分類標準乃是參考行政院主計處之版本，而臺北市商管處之商工登記資料乃以經濟部商業司之公司行號營業項目為基礎，兩者分類基礎不同。所以，在使用臺北市商管處的資料前必須先比對兩套分類標準，將其定義內容相類似的項目歸納為同一類，以適合本研究之用途。比對結果詳見表 4-1。

表 4-1　國內與運動產業相關之行業分類對照表

行業別大分類	主計處-中華民國行業分類標準	定義內容	營業內容	行業別大分類	商業司-公司行號營業項目	定義內容	營業內容
C 製造業	0920 非酒精飲料製造業	凡從事含酒精成分不超過 0.5%飲料製造之行業均屬之，如礦泉水、已調味或含甜味之檸檬水、橘子水、可樂、蔬果汁、水果飲料等製造。	運動飲料製造業	C 製造業	C110010 飲料製造業	從事含酒精性成分 0.5%以下之飲料製造之行業，如果汁、蒸餾水、礦泉水、果蔬汁、蔬菜汁、醋飲料、碳酸飲料、麥芽飲料、咖啡飲料、運動飲料、茶類飲料、包裝飲用水、機能性飲料等製造之行業。	運動飲料製造業
	1211 梭織外衣製造業	凡從事以梭織布裁剪、縫製外衣之行業均屬之，如梭織外衣、襯衫、制服、運動服裝及布質雨衣等縫製。學校、公司、工廠等各式梭織制服及運動服裝等製造亦歸入本類。	梭織運動服裝製造業		C306010 成衣業	從事衣著裁剪、縫製之行業。包括梭織成衣業、針織成衣業等。	運動服裝製造業
	1221 針織外衣製造業	凡從事利用針織機器織造或以針織布裁剪、縫製外衣之行業均屬之，如針織外衣、襯衫、制服、運動服裝及毛線衣（褲）等製造。學校、公司、工廠等各式針織制服及運動服裝等製造亦歸入本類。	針織運動服裝製造業				

	1302 鞋類製造業	凡從事以各種材料製造鞋類之行業均屬之，如皮鞋、橡膠鞋、塑膠鞋及紡織鞋等製造。鞋面、鞋底及鞋跟等組件製造亦歸入本類。	運動鞋製造業		CK01010 製鞋業	從事以各種材質（如皮革、橡膠、塑膠、紡織品等）製造各式鞋類之行業。鞋跟、鞋底等鞋材之製造亦歸入本類。	運動鞋製造業
	1309 其他皮革、毛皮製品製造業	凡從事 1301 至 1303 細類以外皮革、毛皮及人造皮革製品製造之行業均屬之，如皮衣、皮帽、皮手套、皮帶、毛皮帽、毛皮手套、鞍具、輓具、非金屬（紡織品、皮革、塑膠）錶帶、皮革製鞋帶、馬鞭等製造。	皮製鞍具及馬鞭製造業		C402030 皮革、毛皮製品製造業	從事以皮革、毛皮及人造皮革製品製造之行業。如網皮製造、皮管製造、皮馬勒製造、皮圍裙製造、皮墊圈製造、皮革蛇管製造、小件皮飾製造、編皮製品製造、皮革狗玩具製造、皮革狗（貓）飾物製造、毛皮縫製、毛皮護耳縫製、毛皮手套縫製、全獸毛皮地毯製造、皮衣製造、皮帶製造、皮鞭製造、皮套製造、皮手套製造、皮齒輪製造、皮吊桶製造、機軸護革製造、皮革鞍具製造、磨刀皮帶製造、機器用皮帶製造、機器用皮革零件製造、毛皮暖帽縫製、毛皮手筒縫製、毛皮圍領製造、全獸毛皮衣飾縫製等	皮製鞍具及馬鞭製造業
	3131 自行車製造業	凡從事自行車製造之行業均屬之。	自行車製造業		CD01050 自行車及其零件製造業	從事自行車及其專用零件製造之行業。包括自行車製造業、自行車零件製造業。	自行車製造業
	3132 自行	凡從事自行車專用零配件製造之行	自行				

	車零件製造業	業均屬之，如車架、飛輪、花鼓、輪圈、前叉、座墊、鏈條、踏板、擋泥板、變速器、石棉剎車來令、曲柄齒盤、座管及手把管等製造。	車零件製造業				
	3311 體育用品製造業	凡從事各種材質之體育用品及配備製造之行業均屬之，如各種球類及球具用品、田徑用品、衝浪板、滑雪板、溜冰鞋、獵具、釣具、登山用品、體操及健身器材等製造。皮製運動手套及運動帽製造亦歸入本類。	體育用品製造業		CH01010 體育用品製造業	從事體育用品製造之行業	體育用品製造業
	2599 未分類其他金屬製品製造業	凡從事 2591 至 2593 細類以外之其他金屬製品製造之行業均屬之，如金屬餐具、金屬浴缸及臉盆、永久性磁鐵、武器及彈藥、保險箱、瓶蓋、警鐘、徽章等製造。	體育用槍及彈藥製造業		CA02990 其他金屬製品製造業	從事 CA02010 至 CA02090 以外之金屬製品製造，如鐵皮、金屬皮製品、金屬片銲製器皿，以及其他筒、匣製造之行業。印刷鉛字鑄製業亦歸入本細類。	體育用槍及彈藥製造業
	3190 未分類其他運輸工具及零件製造業	凡從事 311 至 313 小類以外之其他運輸工具及其專用零配件製造之行業均屬之，如軌道車輛、航空器、軍用戰鬥車輛、手推車、行李推車、購物車、畜力車、三輪車、病人用車（含動力發動）、嬰兒車等製造。	滑翔翼製造業		CD01990 其他運輸工具及其零件製造業	從事 CD01010 至 CD01080 細類以外運輸工具及零件製造修配之行業。	滑翔翼製造業
	3399 其他	凡從事 3391 及 3392 細類以外各種材	體育		CZ99990 未	從事 CZ99010 及 CZ99020 細類以外之	體育

	未分類製造業	質安全防護配備及其他製品製造之行業均屬之，如安全帽、安全帶、護具、護膝、防火衣、防毒面具、軟木救生用具、棺柩、掃帚、刷子、傘、傘骨、手杖、打火機、非金屬飾物及小件什物等製造。	用安全防護帽盔、護具及護膝製造業		分類其他工業製品製造業	其他工業製品製造之行業。	用安全防護帽盔、護具及護膝製造業
G 批發及零售業	4582 運動用品、器材批發業	凡從事運動用品、器材等批發之行業均屬之，如釣魚用具、露營用品、登山用品、自行車及溜冰鞋、登山鞋等特殊運動用鞋等批發。	運動用品、器材批發業	F 批發、零售及餐飲業	F109070 文教、樂器、育樂用品批發業	從事書籍、文具、樂器、運動用品、玩具、娛樂用品等批發之行業。	運動用品、器材批發業
					F114040 自行車及其零件批發業	從事自行車及其零件批發之行業。包括自行車百貨。	
					F114050 車胎批發業	從事車胎批發之行業。包括汽車、機車、自行車車胎。	
	4762 運動用品、器材零售業	凡從事運動用品、器材之專賣零售店均屬之，如釣魚用具、露營用品、登山用品、自行車及溜冰鞋、登山鞋等特殊運動用鞋零售店。	運動用品、器材零售		F209060 文教、樂器、育樂用品零售業	從事書籍、文具、樂器、運動用品、玩具、娛樂用品等零售之行業。	運動用品、器材零售
					F214040 自	從事自行車及其零件零售之行業。包	

			業		行車及其零件零售業	括自行車百貨。	業
					F214050 車胎零售業	從事車胎零售之行業。包括汽車、機車、自行車車胎。	
F 營造業	4100 建築工程業	凡從事住宅及非住宅建物之興建、改建、修繕等行業均屬之。焚化廠、廢棄物處理廠、工業廠房、預鑄房屋、室內運動場館、機械式停車塔及靈骨塔之營造亦歸入本類。	室內運動場館營造業	E 營造及工程業	EZ11010 球場跑道樹脂材料鋪設工程業	球場跑道樹脂材料鋪設工程之規劃設計及施工、維護業務。	室內外運動(球)場營造業
	4290 其他土木工程業	凡從事 421 及 422 小類以外土木工程之興建、改建、修繕等行業均屬之，如水道、堤壩、港埠、飛機場、工業區、煉油廠、電力及電信傳送塔、遊樂區及各種室外運動(球)場等營造及土地填築、河道開鑿、港灣疏濬等工程。涉及增設道路、公共設施等之土地劃分工程亦歸入本類。	室外運動(球)場營造業		EZ14010 運動場地用設備工程業	運動場地用設備工程之規劃設計及施工、維護業務。	
					EZ99990 其他工程業	從事 E101011 至 EZ15010 細類外其他工程之行業。	
J 資訊及通訊傳播業	5811 新聞出版業	凡從事新聞出版，以印刷或電子形式（含網路）發行之行業均屬之。	運動新聞出版業	J 文化、運動、休閒及其他	J301010 報紙業	使用機械印版或化學方法所印製而供出售或散佈之文書、圖書，其發行對象為一般大眾之非特定對象，刊期為每日或每隔六日以下之期間，按期發行之行業。	運動新聞出版業

	5812 雜誌（期刊）出版業	凡從事雜誌（期刊）出版，以印刷或電子形式（含網路）發行之行業均屬之。廣播及電視節目表之出版亦歸入本類。	運動雜誌(期刊)出版業	服務業	J303010 雜誌（期刊）出版業	使用機械印版或化學方法所印製而供出售或散佈之文書、圖畫，其刊期為七日以上三月以下之期間，按期發行之行業。	運動雜誌(期刊)出版業
	5813 書籍出版業	凡從事書籍出版，以印刷、有聲書或網路等形式發行之行業均屬之。	運動書籍出版業		J304010 圖書出版業	使用機械印版或化學方法所印製而供出售或散佈之雜誌以外裝訂成本之圖書冊籍之經營之行業。	運動書籍出版業
	5820 軟體出版業	凡從事軟體出版（非訂製）之行業均屬之，如作業系統軟體、應用軟體、套裝軟體、遊戲軟體等出版。線上遊戲網站經營，或同時從事軟體設計、複製及發行亦歸入本類。	運動軟體出版業		J399010 軟體出版業	從事電腦軟體出版之行業。包括套裝軟體出版、遊戲軟體出版等。同時從事電腦軟體設計、複製及發行之行業亦歸入本類。但從事電腦軟體設計服務之行業應歸入 I301010（資訊軟體服務業）細類。從事大量複製電腦軟體之行業應歸入 CC01120（資料儲存媒體製造及複製業）細類。	運動軟體出版業
	6022 有線及其他付費節目播送業	凡從事將電視頻道節目以自有傳輸設施或經由第三者（電信業者），在收視戶付費基礎上傳播影像、聲音及（或）資料，供收視戶收視之行業均	運動電視頻道節目		J502011 電視業	依廣播電視法之規定，指經營電視電臺之事業，以無線電傳播聲音、影像，藉供公眾直接之收視與收聽者。	運動電視頻道節目

		屬之。	業				業
	6311 入口網站經營業	凡利用搜尋引擎，以便利網際網路資訊搜尋之網站經營行業均屬之。定期提供更新內容之媒體網站亦歸入本類。	運動網站經營業		NA		
M 專業、科學及技術服務業	7020 管理顧問業	凡從事提供企業或其他組織有關管理問題諮詢及輔導之行業均屬之，如財務決策、行銷策略、人力資源規劃、生產管理等顧問。提供公共關係服務亦歸入本類。	運動管理顧問業	Ｉ專業、科學及技術服務業	I103060 管理顧問業	從事提供企業管理、諮詢及有關問題研討之行業。包括企業經營管理顧問業、幼教事業管理顧問業、醫院管理顧問、大樓管理顧問業、創業投資事業管理顧問業。	運動管理顧問業
	7111 建築服務業	凡從事建築設計及相關顧問服務之行業均屬之。都市、鄉鎮規劃及景觀建築服務亦歸入本類。	運動建築服務業		I101061 工程技術顧問業	依工程技術顧問公司管理條例規定之土木工程、水利工程、結構工程、大地工程、測量、環境工程、都市計劃、機械工程、冷凍空調工程、電機工程、電子工程、化學工程、工業工程、工業安全、水土保持、應用地質、交通工程及其他經主管機關認定科別之工程(如採礦工程等)，在地面上下新建、增建、改建、修建、拆除構造物與其所屬設備、改變自然環境之行為等技術服務事項，包括規劃與可行性研究、基本設計、細部設計、協辦招標	運動建築服務業

						與決標、施工監造、專案管理及其相關技術性服務；並以向工程技術顧問公司主管機關辦理登記之技師科別工程為限	
	7311 一般廣告業	凡從事報紙、期刊、廣播、電視、網路等媒體廣告之設計、繪製、模塑、選擇場所及裝置等行業均屬之。從事廣告代理之行業亦歸入本類。	運動促銷服務業		I401010 一般廣告服務業	從事報紙、雜誌或其他媒體廣告之設計、繪製、攝影、模塑、選擇場所及裝置等行業。從事廣告代理之行業亦歸入本類。包括廣播電視以外之廣告代理及其策劃製作；廣告及多媒體幻燈片、相片之企劃設計、製作；各類商品之型錄、海報、報紙廣告、傳單、說明書之設計製作；公車、站牌、車身、車廂、廣告之設計製作；慶典彩牌、霓虹燈、汽球廣告之設計製作；戶外海報、活動看板之設計製作；廣告工程等業務	運動促銷服務業
	7603 藝人及模特兒等經紀業	凡從事代理歌手、演員、藝術家、作家、運動員、模特兒等簽訂合約或規劃事業發展等經紀服務之行業均屬之。	運動經紀業	Ｊ文化、運動、休閒及	J602010 演藝活動業	經營演藝有關業務（如音樂、戲劇、舞蹈、雜藝等）之行業。包括藝人及模特兒等經紀業	運動經紀業

	7900 旅行業	凡從事旅遊及相關代訂服務之行業均屬之，如安排旅程（食宿、交通、參觀活動等）、代辦出（入）國簽證手續、提供旅遊諮詢服務、代售代購交通客票及旅遊相關之代訂服務等。提供導遊及領隊服務亦歸入本類。	運動旅遊業	其他服務業	J902011 旅行業	依發展觀光條例之規定，凡經中央主管機關核准，為旅客設計安排旅程、食宿、領隊人員、導遊人員、代購代售交通客票、代辦出國簽證手續等有關服務而收取報酬之營利事業，含旅遊諮詢。	運動旅遊業
N 支援服務業	7731 運動及娛樂用品租賃業	凡從事運動及娛樂用品租賃而收取租金之行業均屬之，如體育器材、健身用品、登山用具、自行車、露營用品、遊艇、馬匹、海灘椅及傘、滑雪板及其他運動設備等租賃。	運動及娛樂用品租賃業		JE01010 租賃業	須許可業務（船舶出租業、小客車租賃業、小貨車租賃業）及不動產、貨櫃除外之物品租賃（如機器設備租賃、運動及娛樂用品租賃、服飾出租、盆栽、桌椅、家具、小說、家庭用品、宴會用品、舞蹈用品、腳踏車、機車等）；及提供不含牌照之汽車交通運輸工具租賃；自用大客車、自用大貨車之融資性租賃業務。	運動及娛樂用品租賃業
P 教育服務業	8573 運動及休閒教育服務業	凡從事對群體或個人提供運動及休閒教育（指導）服務之行業均屬之，如各種球類運動、啦啦隊、體操、馬術、游泳、武術、圍棋、紙牌遊戲（如橋牌）、瑜珈等教育服務。	運動及休閒教育服務業		NA		

R 藝術、娛樂及休閒服務業	9103 博物館、歷史遺址及其他類似機構	凡從事保存、維護、陳列、展示（覽）具歷史、文化、藝術或教育價值之文物、古蹟、歷史建築、考古遺址或自然文化景觀之行業均屬之，如各種博物館、歷史遺址及建築物保護機構等。	運動博物館業		NA		
	9200 博弈業	凡從事彩券銷售、經營博弈場、投幣式博弈機具、博弈網站及其他博弈服務之行業均屬之。	運動彩券業	Ⅰ專業、科學及技術服務業」	IZ14011 公益彩券代理業	依公益彩券發行條例及公益彩券管理辦法之規定，接受公益彩券發行機構委託，辦理各類公益彩券之發行、銷售、促銷、開兌獎作業或管理事宜。	運動彩券業
					IZ14020 公益彩券經銷業	依公益彩券發行條例及公益彩券管理辦法之規定，經公益彩券發行機構發給經銷證，經銷各類公益彩券之行業。	
	9311 職業運動業	凡從事職業運動競賽或表演之行業均屬之，如職業棒球隊伍或聯盟、職業籃球隊伍及其他職業運動隊伍、個人職業高爾夫球、撞球或網球等運動員。	職業運動業	Ｊ文化、運動、休閒及其他服務業	J803010 運動表演業	各種運動活動之表演業務。	職業運動業
					J803020 運動比賽業	各種運動之比賽業務。	
	9312 運動場館業	凡從事室內（外）運動場館經營管理之行業均屬之，如球類運動場館、室內（外）游泳池、拳擊館、田徑場、高爾夫球場、高爾夫球練習場、保齡	運動設施服務業		J801010 高爾夫球場業	依高爾夫球場管理規則之規定，經營設有發球臺、球道及果嶺之五個洞以上之高爾夫球場者。	運動設施服務業
					J801030 競	從事競技及休閒運動場館（包括各種	

		球館、健身中心及賽車場等經營管理。以自有運動場所從事籌辦職業或業餘運動競賽之組織亦歸入本類。			技及休閒運動場館業	練習場）之經營者。如撞球場、技擊館、運動館、拳擊館、排球場、沙灘排球場、健身中心、田徑場、足球場、滑雪場、滑草場、棒球場、網球場、手球場、羽球場、桌球館、射擊場、馬術場、溜冰場、壘球場、籃球場、游泳池、保齡球館、韻律（舞蹈）中心、賽車場、自由車場、曲棍球場、柔道館、跆拳道館、舉重館、滑冰館、空手道館、壁球場、合球場、高爾夫練習場、棒球打擊場、合氣道館、運動館、海水浴場、攀岩場、漆彈運動場等各種運動之場館經營業務。	
					J701080 水域遊憩活動經營業	從事經營游泳、衝浪、滑水、潛水、風浪板、拖曳傘（包括拖曳香蕉船、浮胎等各式浮具）、水上摩托車、獨木舟、泛舟等各類水域遊憩活動相關設施及提供服務之行業。	
	9319 其他運動服務業	凡從事 9311 及 9312 細類以外運動服務之行業均屬之，如籌辦運動活動、運動裁判、對競技運動員提供專業運動指導及其他運動相關輔助服務。	其他運動服務業		J802010 運動訓練業	各種運動之訓練業務。	其他運動服務業

					J903020 登山嚮導業	國內外登山及探險活動之整體規劃顧問及其相關之資訊諮詢等業務。	其他運動服務業
S 其他服務業	9499 未分類其他組織	凡從事 9491 細類以外之其他組織均屬之，如推展文化、學術、醫療、衛生、體育、環保、聯誼、慈善、國際交流等活動之組織。義勇消防及警察團體、大廈管理委員會等亦歸入本類。	體育運動行政組織業		NA		
	9599 未分類其他個人及家庭用品維修業	凡從事 9591 細類以外之其他個人及家庭用品維護及修理之行業均屬之，如皮鞋、皮包、家具、室內陳設品、自行車、運動用品、樂器、鐘錶及其他個人及家庭用品維護及修理。衣服修改亦歸入本類。	運動用品維修業	J 文化、運動、休閒及其他服務業	JA02030 自行車修理業	各種自行車修理之行業。	運動用品維修業

註：NA，Not Available，表該文中並沒有可對照之行業。

由此表可知，行政院主計處與經濟部商業司的分類並不一致，除了部份行業類別之名稱與定義內容並不相同外，甚至部分類別無法找到相互對照的行業，因此也造成運動產業分類之困難，更可能進而影響其產值的估算，在政府機關發生此種情形，應該是因為彼此橫向的溝通不足所造成。

經比對完成後，本研究為了讓上表更容易被參考與利用，因此，將其簡化並整理成本研究對臺灣運動產業分類之項目中，詳見表 4-2。

表 4-2　臺灣運動產業分類對照表

公司行號營業項目 (經濟部商業司)	中華民國行業分類標準 (行政院主計處)	臺灣運動產業分類
自行車及其零件製造業	自行車製造業	運動用品、器材製造業
	自行車零件製造業	
體育用品製造業	體育用品製造業	
成衣業	梭織外衣製造業	
	針織外衣製造業	
製鞋業	鞋類製造業	
皮革、毛皮製品製造業	其他皮革、毛皮製品製造業	
其他金屬製品製造業	未分類其他金屬製品製造業	
其他運輸工具及其零件製造業	未分類其他運輸工具及零件製造業	
未分類其他工業製品製造業	其他未分類製造業	
球場跑道樹脂材料鋪設工程業	建築工程業	運動設施營造業
運動場地用設備工程業		
其他工程業	其他土木工程業	
飲料製造業	非酒精飲料製造業	運動飲料製造業
運動表演業	職業運動業	職業運動業
運動比賽業		
文教、樂器、育樂用品批發業	運動用品、器材批發業	運動用品、器材服務業
自行車及其零件批發業		
車胎批發業		
文教、樂器、育樂用品零	運動用品、器材零售業	

售業		
自行車及其零件零售業		
車胎零售業		
租賃業	運動及娛樂用品租賃業	
NA	產業用機械設備維修及安裝業	
自行車修理業	未分類其他個人及家庭用品維修業	
NA	運動及休閒教育服務業	體育運動行政組織業
運動訓練業	其他運動服務業	
登山嚮導業		
NA	未分類其他組織	
高爾夫球場業	運動場館業	運動設施服務業
競技及休閒運動場館業		
水域遊憩活動經營業		
管理顧問業	管理顧問業	運動管理服務業
工程技術顧問業	建築服務業	
報紙業	新聞出版業	運動資訊出版業
雜誌（期刊）出版業	雜誌（期刊）出版業	
圖書出版業	書籍出版業	
軟體出版業	軟體出版業	
電視業	有線及其他付費節目播送業	運動大眾傳播業
NA	入口網站經營業	
一般廣告服務業	一般廣告業	運動促銷服務業
演藝活動業	藝人及模特兒等經紀業	
旅行業	旅行業	運動旅遊服務業
NA	博物館、歷史遺址及其他類似機構	運動歷史文物業
公益彩券代理業	博弈業	運動博奕業
公益彩券經銷業		

註：NA，Not Available，表該文中並沒有可對照之行業。

表格經簡化後，本研究將資料分門別類並逐項檢查，將營業項目明顯與運動產業無關之企業、廠商刪除。在以上逐步檢查每個類別之原始資料的過程中，本研究發現其中有不少廠商跨足之營業項目極為廣泛，並讓人無法了解其營業項目之真實性，且部分營業項目之定義

內容過於空泛，造成業者雖然登記之業務範圍有某營業項目，不過，此業者卻極可能從未執行過相關的業務，造成有名無實之現象。除此之外，則是發現有些在臺灣運動產業非常知名之組織，並未出現在此份資料中。就以上情形舉例而言：一、擁有緯來體育台的緯來電視網，其營業項目為運動比賽業、管理顧問業、一般廣告服務業及演藝活動業，令人意外的是其中並沒有將電視業視為其營業項目。二、名聞遐邇的臺灣諾基亞股份有限公司，其營業項目中居然有著讓人難以想像的車胎批發及零售業。三、臺灣運動產業中扮演火車頭角色的中華職棒大聯盟，並沒有如預期的出現在相關資料中。

以上情形只是其中冰山一角，因此，為了不過分高估臺北市運動產業組織之數量，故本研究在遇上難以判別此企業或廠商是否與運動產業相關時(受限於商工登記資料中並沒有廠商之聯絡電話，所以難以透過電訪進行再次確認)，一律予以刪除。除此之外，由於資料中的企業及廠商皆跨足不同領域之營業項目，難以分辨其業務比重以何者為重，故本統計數目僅以廠商出現之次數表示之，因此部分廠商會被重覆計算。最後，則是透過網際網路查詢該存在但卻未存在此資料中的企業組織資料，由本研究單位自行增補於檔案之中。本研究得到相關統計數據如表 4-3：

表 4-3　臺北市運動產業之廠商統計表

臺灣運動產業分類	公司行號營業項目	廠商次數	小計
運動用品、器材製造業	自行車及其零件製造業	63	259
	體育用品製造業	170	
	成衣業	21	
	製鞋業	3	
	皮革、毛皮製品製造業	難以判別	
	其他金屬製品製造業	難以判別	
	其他運輸工具及其零件製造業	2	
	未分類其他工業製品製造業	難以判別	
運動設施營造業	球場跑道樹脂材料鋪設工程業	107	249
	運動場地用設備工程業	138	

	其他工程業	4	
運動飲料製造業	飲料製造業	5	5
職業運動業	運動表演業	難以判別	5
	運動比賽業	5	
運動用品、器材服務業	文教、樂器、育樂用品批發業	46	1,321
	自行車及其零件批發業	626	
	車胎批發業	難以判別	
	文教、樂器、育樂用品零售業	76	
	自行車及其零件零售業	536	
	車胎零售業	難以判別	
	租賃業	7	
	自行車修理業	30	
體育運動行政組織業	運動訓練業	377	379
	登山嚮導業	2	
運動設施服務業	高爾夫球場業	13	374
	競技及休閒運動場館業	275	
	水域遊憩活動經營業	86	
運動管理服務業	管理顧問業	497	497
	工程技術顧問業	難以判別	
運動資訊出版業	報紙業	難以判別	5
	雜誌（期刊）出版業	難以判別	
	圖書出版業	5	
	軟體出版業	難以判別	
運動大眾傳播業	電視業	3	3
運動促銷服務業	一般廣告服務業	22	37
	演藝活動業	15	
運動旅遊服務業	旅行業	概念性產業	
運動歷史文物業	NA		
運動博奕業	公益彩券代理業		
	公益彩券經銷業		

註：NA，Not Available，表該文中並沒有可對照之行業。

由上表可知，臺北市運動產業之廠商營業項目以運動用品、器材服務業佔最多數(1,321 次)，依序則是運動管理服務業(497 次)、體育運動行政組織業(379 次)、運動設施服務業(374 次)、運動用品、器材製造業(259 次)、運動設施營造業(249 次)、運動促銷服務業(37 次)、

運動飲料製造業、職業運動業及運動資訊出版業則相同(5 次)、運動大眾傳播業最少(3 次)。

如僅以製造業及服務業兩大領域來區分的話，臺北市運動產業之廠商多分布在服務業的領域之中，此現象與我國產業結構服務業部門不斷成長之狀況類似。由以上數據可知，在臺北市運動產業中，最多業者投入運動用品、器材服務業之中，表示其發展應已非常成熟。運動管理服務業和體育運動行政組織業也有不少業者投入，此現象應該與運動行銷風氣之形成與推展，以及企業主、體育運動組織逐漸重視運動行銷與贊助觀念有關。運動設施服務業則是與市民運動風氣有密切相關，運動風氣盛行勢必帶動市民使用運動設施之頻率，也能進而帶動此行業之發展。由於臺北市政府預計於每個行政區興建市民運動中心，另外松菸大巨蛋之興建也已勢在必行，因此，運動設施營造業之前景應該是相當的被看好。職業運動業之廠商並不多，則應該是受臺灣本體之面積、地理環境、人口數及市場規模等先天條件的影響所造成。運動促銷服務業、運動資訊出版業及運動大眾傳播業則是受到職業運動之興衰而有所波動。

以上現象可由葉公鼎(2001)的研究解釋之，運動產業可分為核心產業及周邊產業，運動核心產業乃是運動行為發生的基礎產業，若缺乏這些產業的發生，則運動行為也將無從發生。以此思考邏輯可知，屬於運動周邊產業的運動管理服務業、體育運動行政組織業、運動設施服務業、運動促銷服務業、運動資訊出版業及運動大眾傳播業等，皆會隨著運動用品、器材製造業、運動設施營造業、職業運動業及運動用品、器材服務業等運動核心產業之質量而產生變化。換言之，如果運動核心產業夠興盛，那麼這些周邊產業應非常具有發展的潛力。

雖然職業運動業的次數並不高，不過，如果以王建民的現象來加以推論，便可得知職業運動乃扮演著整個運動產業火車頭的角色，透過大眾傳播媒體的渲染，影響所及非常廣泛，如果職業運動業的發展

能夠更加普及，勢必對周邊產業能有非常大的助益，甚至能再透過周邊產業的催化效果而帶動整個大環境的運動風氣。

故建議政府單位在發展運動產業時，應針對運動核心產業中的項目予以強化，先創造出適合其發展之優良的環境，再輔導其加強廠商本身的體質、走向正確的方向。如此一來，待運動核心產業發展成熟後便能帶動運動周邊產業，進而造成正向的循環，政府便可不需再時時為運動產業之未來發展憂心牽掛並擔負各界眾多的指責。

第二節　臺北市運動產業之重點項目

在了解臺北市運動產業相關公司之基本資料與實際分布情形後，本研究可得知臺北市運動產業中各行業之大致情況，因此，本研究在此一小節中欲透過這些資料，搭配相關組織評鑑標準的文獻及專家座談會的意見，分析出臺北市運動產業之重點項目及指標性企業，以便後續進行專家訪談之工作。以下先就國內企業或組織之評鑑標準的文獻分別介紹如下：

一、國內企業或組織之評鑑標準

由於國內外對運動產業所包含之企業及組織並未有專門評估的標準，而本研究因為希望探討出臺北市運動產業發展之重點項目及具潛力之相關廠商或組織，以利臺北市政府及相關單位作為往後評估及參考依據，所以將在本小段中探討國內企業或組織常用之評鑑標準，並分析之，以求適用於臺北市運動產業之現況，例如國際標準組織(ISO)、優良服務認證計畫(GSP)及國家品質獎(NQA)等，以下將分別介紹之：

(一)國際標準組織(ISO)(經濟部中小企業處，2003)

ISO(International Standards Organization)乃是總部設在日內瓦的非營利性組織，為提升工業技術與科學發展，而致力於各種非專屬性質的標準。

1.ISO9000 沿革

ISO 9000 是全球品管共同認定的準則─ISO 9000 是全球通用的品質保證及品質管理標準，主要目的是提供各機構建立一有效的品質管理系統的指引，並提供持續改善的基礎，屬於指導性的標準。ISO 9000 品質管理系統於 1987 年初版發行以來至今，期間歷經二次的標準改訂，分別是 1994 年與 2000 年。原 ISO 9000 系列標準共有超過二十五份的標準或文件，此標準衍生的問題，成為使用者特別關注的事項。為了減少使用上的混淆與困惑，2000 年版的 ISO 9000 品質管理標準，做了大幅度的裁併，將 ISO 9001/9002/9003：1994 合併為單一標準，使 ISO 9001：2000 成為唯一的驗證標準。之前通過 ISO 9001/9002/9003：1994 驗證的廠商，需以新版標準進行複查，若有主要缺點者，將於民國九十三年一月一日起撤銷原證書，因此，許多廠商無形中面臨了轉換的壓力。2000 年更新版—合而為一原 ISO 9000 品質管理系統標準包括了 ISO 9001、ISO 9002 與 ISO 9003， 2000 年改版後，將 ISO 90001/9002/9003 予以裁併，ISO 9000 品質管理系統驗證即修改為 ISO 9001：2000。不同於前次的改版，ISO 9001：2000 之稽核人員，需具備充分的資格以及勝任能力，以執行具建設性的審查，對於驗證對象的要求事項，2000 年版也有更清楚的規定：持續改進、增加對高階管理者的角色重視、在有關的部門與層級建立可衡量的目標、顧客滿意度及(或)不滿意的資訊之監控，以作為一種系統績效之量測、增加對資源可用性的注意、訓練效果的確定、延伸對系統、過程及產品的量測、品質管理系統績效資料之蒐集與分析。

2.落實 ISO 9001：2000 成功的八大原則

為導引及運作一組織邁向成功，必須以系統化及明確的方式管理組織。本國際標準所提供管理之指引，是以八項管理原則為基礎。這些原則已經發展提供高階管理階層使用，以引導組織朝向績效改進，如下所述：

(1)以客為尊(Customer Focus)：組織的存在與成長仰賴顧客的持續支持。因此，分析並洞悉顧客現在及未來的需求，便是企業朝向顧客導向的起始，以進一步超越他們的期望。

(2)領導能力(Leadership)：領導者需建立一致性的組織目標與方向，創造並維持良好的內部環境，使組織成員得以全力以赴地達成組織目標。

(3)全員參與(Involvement of People)：導入的過程中，幾乎與組織內的每個部門息息相關，透過各階層員工的全面性參與，共同發揮能力以增進組織利益。

(4)流程導向(Process Approach)：流程方法有利於連續管制系統內諸流程中個別流程間的連結、組合與相互關係。將相關資源與活動納入管理而使之成為流程，將使組織更有效地獲得期望的結果。

(5)系統化管理(System Approach to Management)：經由系統性的觀點，鑑別、了解與管理組織的關聯流程，使組織能更有效率地達成既定目標。

(6)持續改善(Continual Improvement)：通過 ISO 驗證並非最後的目的，而是引導組織跨入新服務時代的開端。因此，持續改善組織整體的效能，將是組織永久的目標。

(7)依據事實決策(Factual Approach to Decision Making)：將相關資料與資訊進行邏輯性的分析，作為決定的基礎，以產生有效的決策。

(8)與供應商互利(Mutually Beneficial Supplier Relationship)：組織與其供應商間基於互信、相互依賴的基礎，建立持續的互利關係，以加強雙方創造價值的能力。

(二)優良服務認證計畫(GSP)(經濟部商業司，2006)

1.什麼是 GSP：

GSP 是 Good Service Practice 的縮寫，中文的意思是「優良服務作業規範」，是針對商業服務業關於經營管理、服務品質及顧客滿意

等的認證制度。

2.GSP 由來

服務業及商業的產值已佔國內生產毛額約 70%，服務業的就業人口也佔整體勞動人口六成，顯見服務業是臺灣重要的產業型態。因此，如何讓經濟成長涵蓋服務品質的提升，提供消費者全方位的服務，建立一個現代化消費環境，已成為目前經濟發展的主要課題之一。經濟部商業司為協助企業提昇服務品質，強化商業服務業者自我提昇能力，進而促進整體商業的健全發展，自 93 年起特推動「優良服務認證計畫（Good Service Practice,簡稱 GSP）」，藉由經營規範、服務流程等標準，供業者遵行，對於符合標準者，由經濟部給予認證，以為鼓勵。期望藉由「優良服務認證」的推動，協助業者塑造優質服務的內涵及環境，並將「優良服務」意識廣宣散佈出去，於全民心中成功置入商業服務的「新典範」。因此，對業者而言，「優良服務 GSP 認證」主要強調服務品質系統的建立與經營體質的提昇，期望協助業者在提昇服務品質及經營管理方面，不僅是階段性的改善強化，更強調改善過程的有效性及確實性，藉由服務的落實，提供消費者「高品質、高價值、高滿意」的服務品質，進一步獲得顧客滿意與口碑形象。

3.GSP 的訴求

(1)顧客有三贏：信賴、滿意、超值；

(2)企業有五好：服務好、經營好、制度好、品質好、形象好。

4.GSP 認證要素

通過優良服務 GSP 認證的業者，須符合 12 項優質關鍵(如圖 4-1)。

＊通則(淺綠色)：各行業均須遵循的規範

＊專則(淺黃色)：依不同行業特性所制定的規範

圖 4-1　GSP 認證要素圖

5.申請資格

中華民國境內合法登記之公司行號（須符合已開放認證行業），含單店業者及連鎖體系業者皆可申請。【註：連鎖體系指店數 7 家以上】

6.已開放認證行業別

目前已開放認證之行業別包括：綜合零售、食品餐飲、居家生活、文教休閒(包含運動用品/器材零售業)及生活服務等行業。

(三)國家品質獎(NQA)(經濟部工業局，2006)

1.源起

1980 年代末期，因臺幣升值、環保抗爭、勞動成本驟增及世界貿易保護主義盛行等因素，我國經濟發展面臨嚴酷的挑戰。由於經濟情勢、社會價值及國際環境的改變，我國產業的發展再度面臨轉型壓力，為了使我國產品繼續擁有國際競爭力，提高品質及附加價值已成為刻不容緩的重要議題。

2.目的

國家品質獎的設置，旨在獎勵推行全面品質管理具有卓越績效的企業及個人，也鼓勵得獎者成為標準學習的對象。藉此，希望促使國

內各企業機構均能有效推行全面品質管理，同時也鼓勵更多的專家、學者和推動人員、組織參與品質的實踐、研究和推廣工作，以期使品質文化的塑造與內化，能在企業中形成一股沛然莫之能禦的風氣。

「全面品質管理」涵蓋了組織中的各階層與各部門，每一位工作同仁均需參與且負有責任。因此在企業內，上至經營者，下至基層人員，前由企劃研發，後至行銷服務，以及支援幕僚等部門，均充分參與品質維持及精進的工作，並能突破過去僅重視產品或製程(作業)品質上的表象偏狹觀念與做法。具體言之，成功的全面品質管理，必須累積每一過程的完美無瑕，才能造就出最高的品質。

本獎項的主要目的，在獎勵推行全面品質管理有傑出成效者，以激發社會追求高品質、高品級的風氣，樹立品質管理的典範，讓企業能夠學習觀摩，引導邁向高品質的境界，透過評審內容與程序，清楚地將這套品質規範，成為企業強化體質與增加競爭力的參考標準，以提升整體品質水準，及建立企業和國家優良形象，使我們成為現代化和高品質的國家。

3.核心價值

其核心價值為：(1)卓越領導；(2)顧客為重；(3)重視員工；(4)創新與速度；(5)持續改進；(6)全員參與；(7)著重事實管理；(8)專注過程與成果；(9)發展合作夥伴關係；(10)善盡社會責任。

4.演進改革

(1)源起於 74 年行政院科技顧問會議，中華民國應參考日本經驗，由經濟部領導推動全國性的品質管理活動，全國提升產品品質水準。

(2)75 年科技顧問委員會議決議，設立國家品質管理獎項。

(3)76 年成立全面提高產品品質計畫工作小組，討論未來工作方向及方式。

(4)77 年配合各項籌備工作推動第一年先期工作，成立第一期(77~82)五年之「全面提高產品品質計畫」，並正式成立「國家品質獎」為

國內最高品質榮譽獎項。

(5)企業獎及中小企業獎原僅限製造業申請，自第六屆起申請行業增列非製造業之資訊服務業、倉儲業、零售業、運輸業、土木工程業、建築工程業及旅館業等七行業申請。

(6)為了提升國家品質獎之擴大示範效果，「國家品質獎評審委員會」於八十九年十二月決議九十年開放增列醫療、教育、金融、保險、貿易、水電燃氣、工商服務、財團法人、社團法人等政府單位以外之行業申請。

5.企業獎、中小企業獎及機關團體獎評審作業流程(詳見圖 4-2)

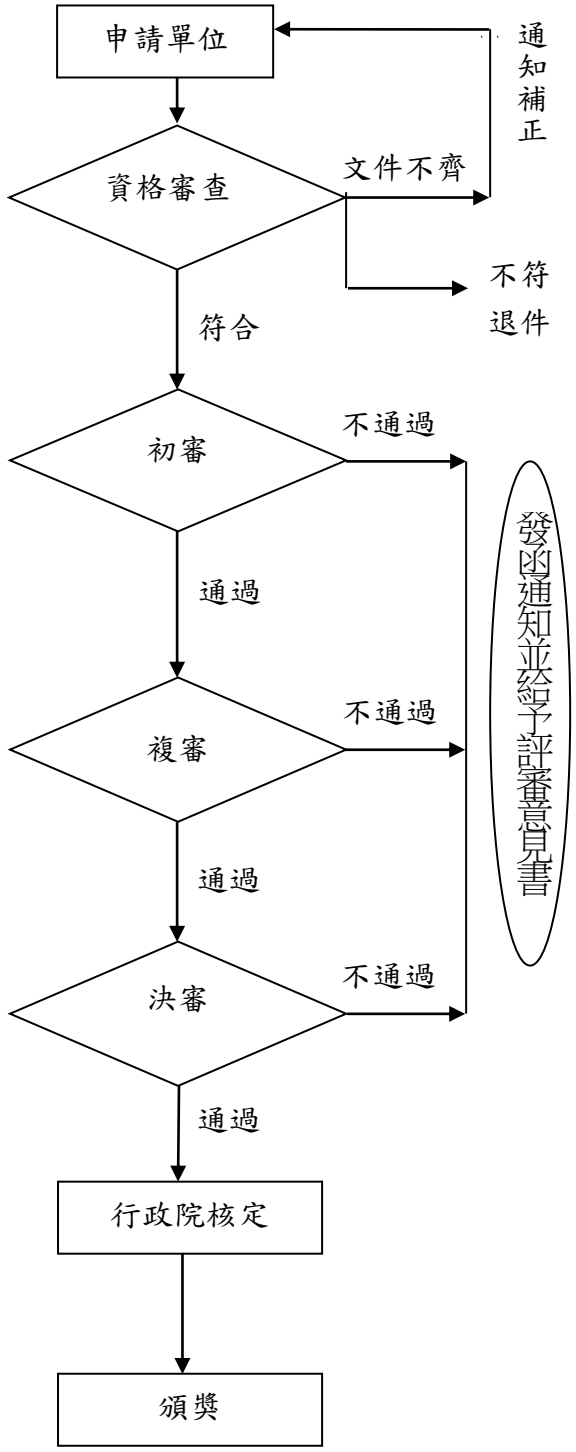
企業獎、中小企業獎、機關團體獎評審作業流程圖	工作說明
	• 由申請單位提出文件申請： 申請企業獎、中小企業獎、機關團體獎者，需提送申請表、組織圖、相關證照影本各乙份。 • 由工作小組進行資格審查 –通過資格審查者,通知提送申請書十份。 –未通過資格審查者，通知補正或退件。 • 由評審小組進行初審，初審流程以下列三階段進行： –書面審查。 –類組會議。 –類組召集人聯席會議。 • 由評審小組進行複審，複審流程以下列三階段進行： –現場評審：由各類組進行現場評審，評審後提出入圍者名單及排序。 –類組召集人聯席會議。 –複審會議。 • 召開國家品質獎評審委員會會議。 • 審查國家品質獎得獎名單。 • 由工作小組簽報經濟部核轉行政院核定國家品質獎得獎名單。 • 藉公開場合恭請　院長頒獎表揚。

圖 4-2　企業獎、中小企業獎及機關團體獎評審作業流程圖

6.企業獎、中小企業獎及機關團體獎評分標準(詳見表 4-4)

表 4-4　企業獎、中小企業獎及機關團體獎評分標準表

分數範圍	評分標準
900 分以上(包括 900 分)	理念、作法及績效表現卓越，超越歷屆得獎企業之平均水準
850 分~900 分(未滿)	理念、作法及績效表現優異，足為企業之楷模或達歷屆得獎企業之平均水準
800 分~850 分(未滿)	理念、作法及績效表現良好，在一般企業水準以上
750 分~800 分(未滿)	理念、作法及績效為一般企業水準，且仍有改善空間
750 分以下(未滿)	理念、作法及績效不佳，須大幅改善

7.企業獎、中小企業獎及機關團體獎評審標準(詳見表 4-5)

表 4-5　企業獎、中小企業獎及機關團體獎評審標準表

評審項目	權重	評審項目	權重
1.領導與經營理念	160	**5.人力資源與知識管理**	130
1.1 經營理念與價值觀		5.1 人力資源規劃	
1.2 組織使命與願景		5.2 人力資源開發	
1.3 高階經營層的領導能力		5.3 人力資源運用	
1.4 全面品質文化的塑造		5.4 員工關係管理	
1.5 社會責任		5.5 知識管理	
2.策略管理	90	**6.資訊策略、應用與管理**	90
2.1 整體策略規劃		6.1 資訊策略規劃	
2.2 經營模式		6.2 網路應用	
2.3 策略執行與改進		6.3 資訊應用	
3. 研發與創新	90	**7.流程（過程）管理**	90
3.1 研發與創新策略及流程		7.1 產品流程（過程）管理	
3.2 研發與創新的投入		7.2 支援性活動管理	
3.3 研發與創新成果衡量		7.3 跨組織關係管理	
4.顧客與市場發展	100	**8.經營績效**	250
4.1 產品（服務）與市場策略		8.1 顧客滿意度	
4.2 顧客與商情管理		8.2 市場發展績效	
4.3 顧客關係管理		8.3 財務績效	
		8.4 人力資源發展績效	
		8.5 資訊管理績效	
		8.6 流程管理績效	
		8.7 創新及核心競爭力績效	
		8.8 社會評價（品質榮譽）	

以上乃是國內企業或組織的一些評鑑標準，對於運動產業而言並不完全適用，故尚需深入探討後，加以綜合整理出適合於運動產業之評鑑標準，以利相關單位未來有固定之評比依據。此外，行政院體委會曾經對於國內體育相關團體進行評鑑，相關內容將於下一小段進行討論。

二、九十年度體育團體評鑑報告(邱金松等，2001)

行政院體委會在八十七年七月三日、七月二十日分別舉辦了「研訂體育團體評鑑與獎勵辦法構想會議」及「研訂體育團體評鑑與獎勵辦法座談會」，聽取各方意見並依與會人士建議，訂定「八十八年度體育團體評鑑與獎勵規劃案」經體委會委員會議討論通過，首次實施全國性體育團體評鑑。體委會將該次評鑑結果作為獎助及補助之依據及八十九年體育團體輔導重點工作之一，進行追蹤輔導。。

由於成效頗佳，故體委會於九十年實施第二次體育團體評鑑，其目的在於透過體育團體評鑑制度之實施，輔導體育團體確立發展方向，健全體育團體會務運作之體質及提升其業務功能之發揮，以落實提升體育團體之服務效能。其評鑑對象範圍有：(一)曾獲體委會核定八十八年體育團體評鑑獎勵經費補助之團體。(二)亞奧運單項運動協會。三、自八十九年一月一日起至九十年十二月三十一日止接受體委會公務補助累計達五十萬元(含)以上之非亞奧運單項運動協會及體育學術團體。四、中華奧林匹克委員會、中華民國體育運動總會、中華民國大專院校體育運動總會及中華民國高級中等學校體育總會。

九十年度體育團體評鑑之項目及配分方法如下所述：此次依照受評鑑對象之特色及國家體育政策分別研定評鑑手冊，據以辦理自評、初評及複評工作，評鑑內容包含各體育團體自八十九年一月一日起至九十年十二月三十一日止已執行及待執行之會務、財務、業務及其他事項等。以積點制方式分為以下六項：(一)組織的理念與目標(五點)：

針對該團體內部之領導人員對所屬團體之理念與目標進行瞭解。(二)組織架構及人力資源(十點)：針對該團體組織內外架構之組成、組織效能、人力訓練與運用、人事管理狀況如何等問題進行瞭解。(三)會務運作(十五點)：針對該團體會內行政之運作情形、業務推動是否依據計畫執行及組織行銷能力進行瞭解。(四)會計制度及財務狀況(二十點)：針對該團體之財務制度及運用狀況進行瞭解。(五)業務推展績效(四十點)：針對該團體之功能進行業務推展績效之瞭解。(六)創新與特色(十點)：針對該團體於業務推動是否具有創新及發展特色進行瞭解。此次評鑑設計基於執行的可行性、各團體的差異性及啟發引導的前提下，上述之評鑑項目及其配分狀況，有其共通部分及因各團體屬性不同，手冊設計上亦有部份差異存在。

基本上，體委會實施此評鑑之用意非常良好，但實施兩次後卻因故停辦，以至於往後體委會對於補助或獎勵國內體育團體的辦法沒有最新的依據及標準，更因此無法達到輔導各體育團體之功能，殊為可惜。不過，體委會於八十八年及九十年所實施之體育團體評鑑計畫，對於本研究而言仍有很大的參考價值存在。

三、臺北市運動產業之重點項目

如上所述，本研究分析國內企業或組織之相關評鑑標準—國際標準組織(ISO)、優良服務認證計畫(GSP)及國家品質獎(NQA)等，以及行政院體委會的體育團體評鑑制度之後，發現並沒有一種方法能完全適用於評估臺北市運動產業之重點項目或具潛力之相關廠商與組織，而如果要自行發展出一套評鑑標準，勢必需要花費大量的時間與成本，因而無法滿足本研究之時程。因此，本研究透過上述文獻探討，自編研究工具「臺北市運動產業詳細資料表」，詳見表 4-6。運用此表格針對臺北市體育用品商業同業公會、中華黃頁電話簿、國內外經濟統計指標速報、工商企業經營概況調查季報、商業動態統計月報、中

華民國臺灣地區人力資源統計月報等資料庫中之公司行號進行資料蒐集，並採用電話訪問的方式取得相關業者之詳細資料進行分析。調查的程序為：事前訓練訪員→收集相關公司行號基本資料→聯絡相關公司行號→電話訪問相關公司行號→由訪員填寫資料→製作臺北市運動產業資訊資料清冊→由訪員將所有資料輸入至清冊中→以 SPSS 統計套裝軟體進行資料處理與分析。

表 4-6　臺北市運動產業詳細資料表

大類代號	中類代號	小類代號	細類代號
公司名稱			
負責人姓名		統一編號	
公司地址			
公司電話		公司傳真	
公司電子信箱			
公司網址			
資本額		2005 年總營業額	
2005 年稅後盈餘		2006 年營業額	
聯絡人單位		聯絡人職稱	
聯絡人姓名		聯絡人手機	
聯絡人電話		聯絡人傳真	
聯絡人電子信箱			
公司簡介			
專職員工人數		兼職員工人數	
營業類別			
產品/服務項目			

不過，訪員在實際調查中電訪各公司行號欲索取相關資料時，各

公司行號紛紛以商業機密為由拒絕透漏。因此，本研究只好改採了另一配套措施以達成原定之目標，此配套措施說明如下：透過分析臺北市商工登記資料所得出的結果(如表 4-3)，配合專家座談會所討論出的結果、意見及相關文獻回顧，以交叉分析出臺北市運動產業之重點項目。

透過臺北市商工登記資料得知，在臺北市運動產業中，最多業者投入運動用品、器材服務業之中，而運動管理服務業和體育運動行政組織業也有為數不少的業者投入，因此，以上三類被選為臺北市運動產業之重點項目。

綜合專家座談會的結果與意見，由於臺北市政府預計於每個行政區興建市民運動中心，另外松菸大巨蛋之興建也已勢在必行，以上兩點皆為臺北市政府之施政重點，因此，運動設施服務業與運動設施營造業之前景應該是相當有發展潛力，故以上二類被選為臺北市運動產業之重點項目。

由臺北市商工登記資料可知，職業運動業之廠商雖然不多，不過，不少國內外相關文獻皆表示，其在運動產業中所扮演之角色十分重要，可影響周邊產業的發展。此外，職業運動業如果沒有相關行業的傳播、行銷以及宣傳的協助，也將無以為繼，因此，職業運動業、運動資訊出版業及運動大眾傳播業等可說是生命共同體，缺一不可。所以，皆應被列為臺北市運動產業之重點項目。

經過以上配套措施本研究獲得結果如下：臺北市運動產業之重點項目包括有：運動設施營造業；職業運動業；運動用品、器材服務業；體育運動行政組織業；運動設施服務業；運動管理服務業；運動資訊出版業；運動大眾傳播業。

第三節　臺北市運動產業重點項目之指標性企業

在分析出臺北市運動產業之重點項目後，本研究透過文獻探討、

專家座談會的結論與意見，整理出各重點項目之指標性企業，詳見表4-6。

一、運動設施營造業之指標性企業

由於松菸大巨蛋之興建及營運，最後確定由遠雄集團得標並已於2006年10月初與臺北市政府簽約，故運動設施營造業之指標性企業為遠雄集團。

二、職業運動業之指標性企業

目前臺灣的職業運動業只有職業棒球有系統、組織的正常化運作，而設址在臺北市則有中華職棒大聯盟、兄弟象職業棒球隊、中信鯨職業棒球隊及誠泰眼鏡蛇職業棒球隊，故以此四家做為指標性企業。

三、運動用品、器材服務業之指標性企業

此部份包括有詹士企業，以及位居世界運動用品龍頭地位的必爾斯藍基股份有限公司。

四、體育運動行政組織業之指標性企業

由於臺北市史無前例的爭取到2009年聽障奧運會的舉辦權，可望成為台灣史上規模最大的國際性運動賽事，故此部份以聽障奧運籌備處為代表。

五、運動設施服務業之指標性企業

此部份包括：

(1)臺灣第一座室內多功能體育館—臺北小巨蛋—其營運單位，東森巨蛋經營管理股份有限公司。

(2)臺北市第一座市民運動中心—中山運動中心。

(3)國內最資深的健身俱樂部—中興健身俱樂部及亞力山大企業集團。

(4)經營管理擁有近20年歷史的中山足球場之單位—希望基金會。

六、運動管理服務業之指標性企業

本項以取得美國職棒大聯盟MLB在臺商標行銷獨家代理權的智

林運動行銷公司，以及獲獎無數的臺灣運動建築設計先鋒—宗邁建築師事務所，做為指標性企業。

七、運動資訊出版業之指標性企業

此行業以創刊至今已有 28 年歷史並以體育新聞為強項之民生報(在研究過程中，於 12 月 1 日起停刊)，以及在「2006 傳播媒體風雲排行榜」，報紙類部份，十二項評鑑指標中，獲得八項第一的自由時報。

八、運動大眾傳播業之指標性企業

此行業以自詡為全球體育領導者的 ESPN STAR 臺灣分公司為代表。

在整理出各指標性企業後，本研究發展出訪談大綱(詳見附件)，針對這些企業進行專家訪談，專家詳細名單如表 4-7，透過深度訪談加以深入了解其目前發展所面臨的問題、因應策略及其對臺北市發展運動產業的建議。

表 4-7　臺北市運動產業重點項目之指標性企業

產業分類名稱	單位名稱	受訪人員
運動設施營造業	遠雄集團	蔡協理宗易
職業運動業	中華職棒大聯盟	李秘書長文彬
	兄弟象職業棒球隊	黃總監瑛坡
	中信鯨職業棒球隊	林領隊敏政
	誠泰眼鏡蛇職業棒球隊	趙總經理士強
運動用品、器材服務業	臺北市體育用品商業同業公會	詹德生理事長
	必爾斯藍基股份有限公司	胡協理山明
體育運動行政組織業	聽障奧運籌備處	趙主任玉平
運動設施服務業	東森巨蛋經營管理股份有限公司	林總經理克謨
	中山運動中心	任執行長曙
	中興健身俱樂部	姜董事長慧嵐

	亞力山大企業集團	唐董事長雅君
	希望基金會	鄭執行長樹恩
運動管理服務業	智林運動行銷公司	施董事長宣麟
	宗邁建築師事務所	費宗澄先生
運動資訊出版業	民生報	蘇嘉祥先生
	自由時報	劉玉峰先生
運動大眾傳播業	ESPN STAR 臺灣分公司	張總監淑媛

第伍章　臺北市運動產業發展之問題、因應策略與建議

承前一章之研究結果，本章蒐集臺北市運動產業中的指標性企業訪談資料，其中七家業者皆表示因故無法接受訪談，故實際蒐集專家訪談資料共計十一位。此外，本章並搭配部份於專家座談會所得的資料，針對相關訪談主題作分析與歸納，分別依「臺北市運動產業發展之問題所在」、「臺北市運動產業發展之因應策略」及「對臺北市發展運動產業之建議」加以綜合分析與歸納說明。

再者，為了更有系統的了解臺北市運動產業發展之問題所在、因應策略及相關建議，本研究再以組織之一般環境與特定環境中的項目來歸類相關座談與訪談結果，以表格呈現，好對本章主題能一目瞭然。

組織並非是自給自足的，它們與環境互動，受環境影響。Robbins 認為所謂環境乃是組織外影響組織績效的機構或力量，可分為一般環境與特定環境(王秉鈞譯，1995)。一般環境包括組織外所有的事物，如下所述：

一、經濟因素：包括利率、通貨膨脹率、可支配所得的改變、股市指數以及一般景氣循環等。以下簡稱為「經濟」。

二、政治情況：包括企業所在國家的一般穩定度，與民選政府官員對於社會中商業角色的態度等。以下簡稱為「政治」。

三、社會狀態：管理者必須調整其作業使其符合其所在社會的期望的變化。當價值、習慣與品味改變時，管理亦應隨之而轉變。以下簡稱為「社會」。

四、科技因素：我們生活在一個科技的時代，在一般環境中變化最快的就屬科技了，掌握科技意味著能有快速且高的決策品質，反之則否。以下簡稱為「科技」。

特定環境是直接相關於組織目標的部份環境，通常包括以下幾

類：

一、資源供應者：此處之供應者除了指提供用品及設備給組織的公司外，也包括財務及人力的提供者等。以下簡稱為「供應者」。

二、客戶或顧客：組織因滿足顧客的需求而存在，不過顧客的口味可以改變，他們可以不滿意公司的產品或服務。而有些公司之顧客反應所造成的影響遠大於其他的公司，以下簡稱為「客戶」。

三、競爭者：所有的組織，甚至是獨占廠商，都有一家或以上的競爭者，沒有一個管理者可以忽視其他的競爭者。

四、政府機構：指政府的法令規定有巨大的影響，組織須花很多時間與金錢來配合政府的規定，但是這些規定的效果比時間與金錢更要深入，它們減少了管理的決策空間，使得管理者的選擇減少。以下簡稱為「政府」。

五、公共壓力團體：壓力團體的權力隨著社會與政治運動的改變而變化，如綠色和平組織，管理者必須注意這些團體對於他們決策的影響。以下簡稱為「壓力團體」。

第一節　臺北市運動產業發展之問題所在

綜合之前的專家座談會及深入訪談的結果，臺北市運動產業發展之問題所在，依各行業類別之特性而有所不同，故茲以本研究所得之臺灣運動產業分類項目為依據，呈現此部份之研究結果如下：

一、運動設施營造業

運動設施營造業中針對大巨蛋所遭遇到的問題，經歸納整理後可分為以下幾點：缺乏相關經驗(供應者)；缺乏相關人才(供應者)；經濟不景氣(經濟)；法令規定嚴格(政府)；環保團體的壓力(壓力團體)；民眾印象不佳(社會)。

(一)缺乏相關經驗(訪談內容整理如下)

因臺灣沒有這麼大型巨蛋經驗，有就是小型的像臺北小巨蛋、高

雄巨蛋，都是小型的，頂多到達兩萬多人，沒有辦法這麼大(遠雄集團蔡宗易協理，以下簡稱為「蔡協理」)。

(二)缺乏相關人才(訪談內容整理如下)

在場地面我們沒有競爭者，相對地就沒有幫忙我們的人，國內就沒有這種人才，所以須靠外面人才(蔡協理)。

(三)經濟不景氣(訪談內容整理如下)

坦白講經濟對臺灣，真的很需要趕快追上來，因為我們這段時間轉的速度比別人慢很多(蔡協理)。

(四)法令規定嚴格(訪談內容整理如下)

我們是十月份要簽約，那明年的十月份才會交給我們土地，那這一年要做的是什麼，我們利用這一年去做整個規劃設計，我們要過五關，第一關樹保委員會要審核通過，第二個環評，環境影響評估，如何取得平衡點，法規有規定，我們會在法規以內，能盡量降低就盡量降低。第三個交評，交通影響評估，巨蛋蓋下去，四萬人怎麼在附近疏散，這就要很大的能耐了，再來第四個是都市計劃審核，就是我的設計量體或坐的位子都要符合都市發展計劃，第五個即要取得監照，要經過審查(蔡協理)。

那我們目前碰到會臆測的就是這個，就是法令沒有突破，舉個例子，比如航高，另外就是建蔽率的問題，這是我們的想法，在法令上要去突破(蔡協理)。

(五)環保團體的壓力(訪談內容整理如下)

環保團體的概念是盡量維持綠化，盡量不要動讓它愈原始愈好，但因要建設就不得不破壞，這觀念是衝突的(蔡協理)。

(六)民眾印象不佳(訪談內容整理如下)

其實我認為最大的問題是，市民不認識它，聽到的訊息比較負面，再來是說大家期望對它很高，那我們要符合期望，不是達

不到，但就是說希望不要落差太大(蔡協理)。

二、職業運動業

職業運動業中對其目前發展所面臨的問題，經歸納整理後可分為以下幾點：場館規定不合宜(政府)；優秀選手外流(競爭者)；人力資源不足(供應者)；法令不合宜(政府)；缺少鼓勵措施(政府)；經濟不景氣(經濟)；簽賭案造成形象不佳(社會)；球迷減少(客戶)；公權力不彰(政府)；教育制度偏差(政府)；組織財務無法獨立運作(供應者)；全球性的衝擊(競爭者)；組織資金有限(供應者)；組織間的對立(競爭者)；組織內部高層專業度不足(供應者)。

(一)場館規定不合宜(訪談內容整理如下)

職棒目前遇到的問題包括運動場館是否有合乎標準，借用你這個球場，但發生不合規定的事情時卻是你自己要去處理，使用者要處理，那代表這場館當初根本不該使用(中華職棒大聯盟李文彬秘書長，以下簡稱「李秘書長」)。

噪音罰款是環保局來罰，講不好聽一點即你設了一個不合規定的陷阱讓人來用，然後讓環保局以不合規定要罰款，這是一件很諷刺的事(李秘書長)。

因當初問題的發生，後來也產生衝突都是來自於居民對民意代表的投訴，才會有環保局很突然地，在兄弟球迷吶喊時，拿機器在面前測，這些動作都是很突兀的東西(中信鯨職業棒球隊裴進文經理，以下簡稱「裴經理」)。

(二)優秀選手外流(訪談內容整理如下)

以美國或日本來講，他們棒球好手很多，我們沒那麼多，所以變成是多一個或少一個好手對他們影響不大，但對臺灣來說少了這麼一個好手對臺灣影響很大(李秘書長)。

(三)人力資源不足(訪談內容整理如下)

臺灣球員人力資源夠時，不管場上表現是否有意無意，或你在外

面跟誰怎樣，只要你表現不合水準就把你換掉，這時永遠是維持職業水準，就能把這簽賭傳聞破解掉，但今天就是我們人力資源沒有美國那樣充足(李秘書長)。

目前國內優秀的青棒選手還不是很充足的情況下，所組成的隊伍演出的球賽無法和和美日相比，但是現在的球迷從電視都已經看過美國、日本的球賽，無形中會有個比較(兄弟象職業棒球隊黃瑛坡總監，以下簡稱「黃總監」)。

(四)缺少鼓勵措施(訪談內容整理如下)

有什麼誘因能讓人把錢放在運動產業上推動方面，屬於法令問題。如花這些錢，有什麼相對的鼓勵(李秘書長)？

法令，這一部分政府應該是要掌握這個時代的脈動，來做適當的調劑(黃總監)。

關於租稅減免這部分，球團不長期要求，但這應該是一個非常時期的手段，政府應該需要去研究(黃總監)。

(五)經濟不景氣(訪談內容整理如下)

景氣當然會有影響，尤其是較中下階層，看棒球很多勞工階層或開計程車的，當景氣好時收入多，對棒球有興趣會願意花錢進來看，那景氣不好時，收入就已在減少了還要花這些錢嗎(李秘書長)？

目前有點經濟不景氣，加上卡債的影響，使得很多金融機構負債增加，觀眾要在現有的經費中挪出看比賽的費用，無形中影響每場球賽的觀眾比例下降(黃總監)。

(六)簽賭案造成形象不佳(訪談內容整理如下)

簽賭也是一項蠻嚴重的影響，大家會對球賽失去信心。傳聞一出來，會產生對臺灣職棒的不信任感，所以是個危機，最近幾年我們覺得傷害最大的地方就是在這裡(李秘書長)。

簽賭案始終是職棒發展的致命傷，之前林光宏事件又發生了，球

員沒有一個安全的打球空間，沒有辦法去防範，美國、日本也有黑道事件，但是他們的黑道沒有像臺灣的黑道這麼惡劣，簽賭案始終是職棒輝不去的夢魘(黃總監)。

(七)球迷減少

職棒算是走在整個運動產業的先端，但近幾年來球團沒辦法控制職棒簽賭、年輕好手不斷的外流這些客觀因素，導致臺灣人對中華職棒的印象不好、球賽不精采，產業下滑、虧損連連(黃總監)。問題就在信任方面，球迷不信，他就不願意進來，像看電視很懶得看，因為轉一轉很多都沒聽過，中間都脫節了(裴經理)。

(八)公權力不彰(訪談內容整理如下)

職棒賭博事件，其實我跟媒體講說不是職棒的問題，而是社會問題，代表政府公權力出現了一些狀況，讓大家變成是沒有顧忌(李秘書長)。

政府方面能做的像侯署長年初才講過，送綠島送管束，一律當作犯罪案件，後來就沒有了，這已經不是職棒本身的問題了，而是政府到底要怎麼對這個做一個明確的規劃(裴經理)。

(九)教育制度偏差(訪談內容整理如下)

我覺得教育體系出了問題，教練為了贏球，每天訓練，上課不正常，該去獲得一般知識卻沒有去學習，當為了要贏球什麼都可不用管，會給小球員一個錯誤的觀念，相對地他的判斷能力就會差，判斷能力差就會容易受到誤導與影響(李秘書長)。

(十)全球化衝擊(訪談內容整理如下)

目前中華職棒正面臨全球性的衝擊，譬如公視轉播美國大聯盟、王建民的比賽(黃總監)。

(十一)組織資金有限(訪談內容整理如下)

日本美國畢竟是太長的時間了，已有累積相當的基金，這些基金可以去獨立運作很多事情，但臺灣畢竟才走十七年，這十七年要

去累積什麼其實不太容易(李秘書長)。

兄弟象的母企業應該可以算是六個球團裡面最窮的、最小的企業，雖然我們曾經賺過也有盈餘過，但是飯店的生意沒有以往那麼好，卡債影響到各個層面(黃總監)。

(十二)組織間的對立(訪談內容整理如下)

目前棒球協會和中華職棒聯盟形成對立，政策方向不一致，造成職棒發展空間不好、戰力被消磨掉，球員外流目前我們國內有關這部分的制度完全沒有，而且棒協甚至是鼓勵這些年輕的球員出國，和職棒等於是形成對立的(黃總監)。

(十三)組織內部高層專業度不足(訪談內容整理如下)

覺得最重要的問題還是內部的問題，內部經營管理層面才是最大的問題，對影響競爭者也好或對外面的衝擊(中信鯨職業棒球隊吳明雄經理，以下簡稱「吳經理」)。

因缺乏這方面人才，從金融界轉到運動產業，變成沒有一個組織或制度出來，可能延用職業元年一些老球隊的經驗或從母企業、金融業請來專業經理人，我覺得還是會有很大的差異跟落差，所以他們對市場的了解程度、專業度相對不夠，從八年到十七年，經過這歷程，一直都在摸索，我覺得這是我們球隊較大的問題(吳經理)。

三、運動用品、器材服務業

目前運動用品、器材服務業中對於發展時所遇到的問題，經歸納整理後可分為以下幾點：知名品牌改變策略(供應者)；市場價格凌亂(競爭者)；面臨被併吞或消滅的危機(競爭者)；仿冒問題嚴重(社會)；消費者對價格敏感(客戶)；經濟不景氣(經濟)；卡債問題(經濟)；研發成效緩慢(供應者)；國內外競爭者增加(競爭者)；自有品牌的能力不足(供應者)；生產事業外移(供應者)。

(一)知名品牌改變策略(訪談內容整理如下)

與其說我們運動產業低落不如說我們品牌效應低落，像我們的主力品牌，Nike、Puma、Adidas，這部分的整個效益，事實上是整個產業來講已經慢慢的掉下來了，也就是說以前的明星光環不見了，很多大品牌他也慢慢轉向了，他也不再是以運動為導向，他現在以流行鞋款作為一個主力導向點(士聯有限公司陸信豪先生，以下簡稱「陸先生」)。

(二)市場價格凌亂(訪談內容整理如下)

我們的競爭者最大的問題就是價格這個部分，現在整個臺灣運動用品目前價錢非常的凌亂，應該是說銷售不如預期，因為所有比較高的品牌還有成本比較高的商品是屬於買斷式，所以那個東西是屬於你已經把成本付出去了，那你為了求週轉、為了求現金流量，你必須要把這些東西降價拋售，導致整個產業價格非常的凌亂(陸先生)。

(三)面臨被併吞或消滅的危機(訪談內容整理如下)

大者恆大小者恆小，慢慢的連鎖通路會獨大，然後單點會被併吞或是消滅，因為大型的連鎖店可以再週轉，他可以快速的移轉(陸先生)。

(四)仿冒問題嚴重(訪談內容整理如下)

慢慢的可能仿冒品的問題會越來越嚴重，很多東西因為你降價了，但是你還是要生活他可能會尋找替代品，來去彌補他這部分的毛利(陸先生)。

(五)消費者對價格敏感(訪談內容整理如下)

消費者他也因為胃口被養刁了，他外面看的多了，他一看到七折六折，正常的供應價已經無法再提供給他一個適合的價錢(陸先生)。

(六)經濟不景氣(訪談內容整理如下)

從經濟面來講的話，從去年以來我們的消費反而下降，應該說今

年跟去年來比的話，跟前年比整個消費族群反而沒有成長是下降，所以造成整個消費受影響(臺北市體育用品同業公會理事長&詹士企業總經理詹德生，以下簡稱「詹總經理」)。

(七)卡債問題(訪談內容整理如下)

去年度發生一個信用卡債的問題爆發以後，剛好就卡在今年年初，那今年年年初開始卡有問題、銀行萎縮，那麼卡沒問題的也擔心有問題，他在消費就比較警慎，控制的就比較嚴(詹總經理)。

(八)研發成效緩慢(訪談內容整理如下)

研發，我們這邊企業跟政府都不重視，那現在很重視但是有點慢，那研發的時間又滿長的，所以這一兩年開始重視以後，能談的一些效果也在往後才會有收成，雖然這一方面已經轉化成也不是馬上立即可以顯現的(詹總經理)。

(九)國內外競爭者增加(訪談內容整理如下)

團體這部分也是改變了政府規定說團體的工程招標必須上網，所以本來生產事業過去是很少接這種訂單的，但是現在連生產事業都出來了，所以整個增多的情況之下，你會搶收，那有些費用沒辦法降的就沒辦法維持，這時候就特別競爭毛利降低，我們也面臨到這種問題過去可以做到公家機關大的單位，常常都可以做到像警察機關、軍人機關，現在變成這方面都沒有做，變成改去做民間大型中型的商業團體，這方面反而做的比較多(詹總經理)。培養大陸的企業起來，然後他跟你競爭，他反而條件比你好，本來我們是以服務就是說有經驗，跟客戶之間互動非常好，但是現實問他們價位一定比較低，過去是因為品質不好，所以我們才保留一席之地，但是他們現在經過這段期間他們也都學到了，所以他們的的品質也都提高，所以慢慢的就被瓜分(詹總經理)。

(十)自有品牌的能力不足(訪談內容整理如下)

本來就是應該朝自有品牌這個方向去走的，但是不是每一家都有

能力去做，因為做品牌要有相當的人力，資金要投注在這方面，而且要有很長遠的策略，不是短期的經營(詹總經理)。

(十一)生產事業外移(訪談內容整理如下)

最主要的問題是生產事業在臺灣一直沒辦法生存，一定要往外移，所以多數需要勞力密集的都移出去，移到大陸、中南亞都有，這是比較最大的問題(詹總經理)。

四、體育運動行政組織業

對於體育運動行政組織業中所面臨的問題，經歸納整理後可分為以下幾點：文化的衝突(社會)；人力資源不足(供應者)；政府規定不合宜(政府)；法令的不足(政府)；經費的限制(供應者)；需要科技的協助(科技)；運動產業競爭力不足(競爭者)。

(一)文化衝突(訪談內容整理如下)

我覺得比較重要的部分是文化，像我們這邊的文化用手語來溝通，像另外一種像葉老師他們，如果要比喻的話，文化的衝突就變很大，我覺得最大的困難是在這一邊(聽障奧運籌備處趙玉平主任，以下簡稱「趙主任」)。

(二)人力資源不足(訪談內容整理如下)

另外就是專業的部分，像大會賽會管理或者是裁判這部分，要怎麼從外面找一些專家進來(趙主任)。

(三)政府規定不合宜(訪談內容整理如下)

我們臺灣每年有很多各種大大小小的比賽，像全國運會、全民運動會、中運會、大運會等等，但是這種賽會都輪流辦來辦去，各種單位都輪來輪去，人員都是臨時編組，所以要辦理活動經驗都只有一半一半，完全沒有那麼專業(趙主任)。

(四)法令的不足(訪談內容整理如下)

法令影響也很大，像臺灣很少有機會辦理國際性的大型的賽會，我們籌備了六年，要先成立籌備委員會，但相關的法規不完備，

我們不能用籌備委員會的名義去開戶，也沒有什麼立案證明書，結果大家到我們這一邊都是什麼黑官，都沒有什麼地位可言，葉老師他進來我們這一邊他執行長，那執行長有一個這個聘書，那聘書到現在都還沒有發，我們不曉得我們的單位到底可以有什樣的地位，向哪一個單位立案，哪一個單位都可以管，是臺北市政府來管我們，還是行政院體委會來管我們，搞不清楚，相關法規沒有這麼完備(趙主任)。

(五)經費的限制(訪談內容整理如下)

現在我們經費從政府這邊補助過來，藉由公部門補助，看起來很簡單，但是控制很多、變數很大，要報明每一個單價多少(趙主任)。

(六)需要科技的協助(訪談內容整理如下)

聽障奧運跟一般的運動會最大的不一樣就是聽障朋友都聽不到，所以我覺得科技跟我們的連結非常的重要，如果沒做好的話，服務的人力要加倍，如果科技做的好的話，我們服務就不用那麼多人，大概就這個樣子(趙主任)。

(七)運動產業競爭力不足

運動產業如何提升其在休閒產業中的競爭力，是體育界所要思考的問題(行政院體委會江秀聰副處長，以下簡稱為「江副處長」)。

五、運動設施服務業

現今運動設施服務業中所面臨的問題，經歸納整理後可分為以下幾點：競爭者增加(競爭者)；場館原有設計不良(供應者)；政府規定不符民間需求(政府)；上級單位眾多(政府)；政策的延續性不足(政治)；民眾國民禮儀不足(社會)；維修保養費用高(供應者)；公益時段嚴重超額(壓力團體)；施工品質參差不齊(政府)；經濟不景氣(經濟)；政黨間對抗的影響(政治)；主管單位卸責(政府)；招商能力不足(供應者)；場館原有形象不良(社會)。

(一)競爭者增加(訪談內容整理如下)

在設計上我覺得這個方向走對了，但是我們心裡有數，一定會面臨競爭，因為每個區會成立一個，之後一定有人會倒(中山運動中心任曙執行長，以下簡稱「任執行長」)。

在競爭者來講基本上我們是面臨小巨蛋的部分，其他應該像林口體育學院室內的場館，多少有一點影響，像板橋體育場，有時候他們也會辦大型的活動，我們這邊沒有包就包到他們那邊去了，所以這邊多少都有一些競爭(希望基金會鄭樹恩執行長，以下簡稱「鄭執行長」)。

(二)場館原有設計不良(訪談內容整理如下)

這是全臺北市第一個場館，講好聽一點叫做創新，講難聽一點他是試驗品，冷氣壞了漏水，這是我們當初開館最大的問題(任執行長)。

臺灣的公司很奇怪，我冷氣機跟你買，可是我管線是你配的，當冷氣機壞的時候，你就說是他配管線有問題，我就說我管線沒問題是你冷氣機不好啊(任執行長)。

中山是全臺北市第一個試驗品，當然有很多不恰當的地方，搞那麼大的房間，它那冷氣要多少？而且冷氣在夏季熱的時候，陽光曬進來的時候，你的冷氣量估算對不對？不對，所以他們設計者後來也告訴我，他們也承認這是他們在設計沒有想到，所以冷氣有時候會不足(任執行長)。

場館不是我們設計的，但我們在使用，在進駐後會發現哪些設施是不足的(東森巨蛋林克謨總經理，以下簡稱「林總經理」)。

(三)政府規定不符民間需求(訪談內容整理如下)

政府在價格取向上是不是，當然他服務市民用低價策略是很好，當物價都是在飛漲的時候，是不是應該要有一個調漲的機制(任執行長)？

光興建一年，管理這場館就要將近 6 千萬，一年就 5、6 千萬，所以成本很高，但政府又怕你賺錢，所以在很多地方又設限，這是我目前經營不到一年所碰到的問題，就是動不動就要訂標準，那標準是不符合民間現在需求的(林總經理)。

你辦一個活動外面都不知道，演一個電影時總要告示吧，這個他們一開始就把它寫死，說巨蛋的外牆走道是屬於政府的，所以我們不能用(林總經理)。

我們受委託的項目，有包含要辦一些活動、室內空間的維護、餐飲、商品販售還有廣告，結果我們來標了，結果到現在一塊都不能掛，這在法令上、界定條約上面有點不合理，就是在法令方面(鄭執行長)。

(四)上級單位眾多(訪談內容整理如下)

對這個產業來講它是屬於特種行業的部分，我不曉得為什麼這樣，是不是它在法律上是不是有修正的餘地，其實健身房它是一個特殊的行業，游泳、健身業務，而且管理上來講水質管理是衛生局的，可是它營業項目又屬於商業項目，水質、救生員算一般教育局的行業，有時候像人家說托兒所跟幼稚園又不一樣，我不知道這樣的話是不是有單獨的由體育的管理單位，游泳是不是教育局來管還是衛生局來管，因為水質水歸衛生局，那健身房呢(任執行長)？

(五)政策的延續性不足(訪談內容整理如下)

我們就很擔心說政策的延續性，萬一將來上來的，我不曉得未來的郝市長或謝市長還有周市長或者宋市長，他們想法怎麼樣，假如萬一謝長廷當選，他講停是不是就停了，那沒有成立的單位是不是就倒楣(任執行長)。

新市長馬上就要上來了，到時會不會認這筆帳我都不知道(林總經理)。

(六)民眾國民禮儀不足(訪談內容整理如下)

老人是一個很難教育的，像游泳池就不沖澡，去勸他就罵人家，公德心的問題(任執行長)。

你去兩廳院，他們就明文規定不能帶外食，那怎麼到巨蛋會變成是問題呢？消費者水平不夠才是問題所在(林總經理)。

(七)維修保養費用高(訪談內容整理如下)

我們對於設施的維護費，其實是滿高的，機器有兩種，一種就保養費，定時的冷氣要保養，壞了要修，跟汽車一樣保養跟維修是兩碼子事，這兩個我們同時都要進行，機器一定會壞(任執行長)。

我們這邊是一個將近二十年的老場館，我們有請人來估過總共兩百四十七處的地方有漏水，總估價總共六百九十七萬，這是一個這麼大的費用，第二個是我們場內草皮的保養(鄭執行長)。

(八)公益時段嚴重超額(訪談內容整理如下)

我們一年有六十天的公益時段，六十天的公益時間以現在來講場地完全都是免費的，其實今年我們三百多場的比賽都是免費的，那免費我們要花人力去維護，還有要做這整個草皮的部分，但是我們完全零收入，完全沒有收入，所以我們在成本壓力很大(鄭執行長）。

(九)施工品質參差不齊(訪談內容整理如下)

公家施工品質本就參差不齊，從原來二十幾億預算不夠，一直增加到四十七億五，增加預算，所以工程也延宕多年，工程整合性很差(林總經理)。

現在還在漏水的也有，沒有驗收的一堆(林總經理)。

(十)經濟不景氣(訪談內容整理如下)

經濟不景氣，我們很多藝文活動與表演，甚至尾牙，很多企業都會把預算縮減，每個人的荷包一縮水，能不花的錢當然會減少。經濟其實成長很慢，甚至有點不景氣的情況，這影響滿大的，因

為我們足球場申請多功能用途的使用，那是政府已經核准了開始在招商了，從招商的過程裡面你會發現說很不容易招商(鄭執行長)。

(十一)政黨間對抗的影響(訪談內容整理如下)

執政者是哪一個黨，那另外一個黨的議員可能故意找一些麻煩都有，那就是利用我們這邊的場地，像我們這次辦飆水節的活動跟跳蚤市場，這時候就受到議員很多的質疑(鄭執行長)。

(十二)主管單位卸責(訪談內容整理如下)

在我們合約的第二十八條寫說，有關結構之重大工程，如防漏整修、重大工程以及大型設備如高低壓電信，包括電梯等等，報呈體育處整個的預算來辦理，這個部分我們到今年快三年了、已經兩年多，體育處他們講說他們沒有編列預算，我們一發生問題他們叫我們自己處理，那至於處理叫我們先花錢，我們跟他請他們說我們沒有按照整個市政府的採購來處理，根本沒有錢可以過來，我們變成自己要付錢，正常來說這裡面既然由體育處你來負責這些預算，所以說這裡法令的規定來講是非常的模糊(鄭執行長)。

以體育處來講現在也沒有編列費用，在這方面來講體育處一定要固定編一個費用，那我們這邊怎麼去配合他，因為有很多再來要發生的費用，就因為你沒有編列費用結果我們出了問題，還是要修，那不修就停擺，你要修沒錢，變成我們要付錢，這錢一出就幾十萬，還有上百萬的，那這樣來講合理不合理(鄭執行長)。

我們上次有一件 Case 經過體育處的申請已經核准下來，核准下來我們申請三個月，一直到十月中旬才結束，結果因為有議員質詢那時候是副處長主持的，那副處長公文就下來了，結果他在處長回國了到議員質詢才三分鐘而已，就叫我們把他取消掉，我們就花了七十幾萬(鄭執行長)。

(十三)招商能力不足(訪談內容整理如下)

基礎辦活動的人才上面是夠的，而且從量跟質來講都不錯，但是在招商這一塊，那就是另外一個區塊，因為他算是滿專業的，那這一個部分來講我們是比較弱的一環(鄭執行長)。

(十四)場館原有形象不良(訪談內容整理如下)

計程車在這裡佔地為王，自己圍一些小塊，煮東西還有做一些有的沒有的事情，因為那時候週邊的花臺還沒有拿掉，他們就在花臺旁邊大小便，這是很正常的(鄭執行長)。

第二個就是遊民，因為那時候我們二樓是空的，遊民聽說有幾十位，這邊遊民都很多(鄭執行長)。

同志的問題現在還有，那因為他們就沒什麼很大的破壞，只是很多人都不敢在二樓迴廊，很多人都不敢上去，那現在有些部分還是他們的地盤，但是現在人已經少很多了，人還沒有完全把他解決掉(鄭執行長)。

那在這邊以前是一個黑道的地盤，那黑道這邊要交易啊！都是在這邊。停車被竊盜，竊盜是非常的平常(鄭執行長)。

六、運動管理服務業

運動管理服務業目前所遭遇到的問題，經歸納整理後可分為以下幾點：政府長期忽視軟體面(供應者)；業界欠缺跨媒體的整合能力(供應者)；業界能力尚待提升(供應者)；政黨間鬥爭的影響(政治)；人力資源不足(供應者)；缺少能吸引企業投入的案子(客戶)；協會間鬥爭的影響(供應者)；教育制度偏差的影響(社會)；政府對設施的定位不切實際(政府)；經濟不景氣(經濟)；設施難以跟產業結合(客戶)；政府欠缺推動基層(政府)；政府規定不符合民間需求(政府)。

(一)政府長期忽視軟體面(訪談內容整理如下)

我們在所謂運動產業，其實我們公司扮演的角色比較是這個產業裡比較被忽視的一環，就是所謂比較軟體這一面(智林運動行銷

施宣麟董事長，以下簡稱施董事長)。

(二)業界欠缺跨媒體的整合能力(訪談內容整理如下)

做活動的質感上面，或一些跨媒體的整合，那這些跨媒體正是運動行銷界裡所欠缺的(施董事長)。

(三)業界能力尚待提升(訪談內容整理如下)

臺灣人在做生意的方式可能會牽扯到誠信問題、offer quality 的問題(施董事長)。

運動行銷公司自己要做提升，不能說只是運動比賽做得多精彩，再宣傳也是只有 A 圈圈的人在，那其他圈圈的人也不會再增加(施董事長)。

一個選手是一個表演中的靈魂角色，所以他如果快樂的話，他自然表演就會好，到目前這一塊是臺灣方面蠻欠缺的(施董事長)。

(四)政黨間鬥爭的影響(訪談內容整理如下)

政治的東西我也不太清楚但是會有些內耗在裡面把持，是政策性的或運動員比較是國家形象的先投入，都會淪落成政治在鬥爭下犧牲的籌碼(施董事長)。

(五)人力資源不足(訪談內容整理如下)

主要還是人才方面的取得會比較困難，只要是這個業界，只要說的是運動行銷這一塊的話，應該是蠻大的缺陷(施董事長)。

還是有很大的挑戰是說是在運動行銷公司行銷人才方面的不足，目前頂尖的行銷人才可能都是往公關公司往演藝圈去流動，不會往我們這邊(施董事長)。

我的觀察是人力資源還不夠，非常地不夠，不夠的原因是我覺得是我們太把運動的東西當成是要拿牌(費主持人)。

(六)缺少能吸引企業投入的案子(訪談內容整理如下)

企業這一塊我們感覺現在的需求是蠻大的，問題是我們拿什麼東西 on the table 讓他們來選，選個老半天也只有王建民大家比較有

興趣，你再往回看，有哪一個案子是企業會有興趣的，中華職棒拿去都沒有用(施董事長)。

(七)協會間鬥爭的影響(訪談內容整理如下)

其實我們公司在花很多時間在處理選手的事情與協會間的角力鬥爭，這是我們最常在處理的一個，選手不一定是鬥爭，是怎麼去讓他們參與我們的活動，維護好選手間的關係，這是我們花很多精神的(施董事長)。

(八)教育制度偏差的影響(訪談內容整理如下)

大部份的 marketing manager 都是女生，大部份的女生都是從沒有體育課的時間過過來的，這些男生女生都會比較喜歡去跟林志玲跟 Jolin 或周杰倫在一起，這些是決策者他們的生活，是去夜店、pub，是聚在一起討論有什麼 marketing idea，那這票人是永遠不會看轉開電視看體育臺的，這些事情就會造成他們的決策，是朝他們喜歡的環境，每天看的是 Jolin 每天看到的是周杰倫(施董事長)。

(九)政府對設施的定位不切實際(訪談內容整理如下)

基本上臺灣是有運動設施這樣一個市場，絕對有這樣一個市場，問題是要如何去做(宗邁建築師事務所費宗澄主持人，以下簡稱「費主持人」)。

我們可以先從小巨蛋談，它設計的東西不是一個整體的目標，不是從利用率、從商業的可能發展情況來看，所以它不容易成功，因為它當初設計時，就沒有想說要把它變成一個不是一個純體育的設施，我想是最大的問題(費主持人)。

事實上現在所有的體育設施，幾乎低於 25%是運動，這是一個趨勢，將來未來方向一定會走的路，在臺灣來說是一個可以發展的很好的方向，只是說政府立的目標跟未來執行發展是否能配合的問題(費主持人)。

臺北市現在做很多運動中心，這些運動中心定位在哪裡是蠻要緊的問題，很多的發展方向跟臺北市有無相互關係、跟商業活動能否配合，那運動中心跟其他又有些不同，運動中心因為使用率其實蠻高的，所以其實還好，回收率其實很高，一般體育設施就會比較有問題(費主持人)。

比如說聽障現在要做一個田徑場，到底要做到什麼樣的標準，做到這些標準後會有什麼問題，足球場是否有人用，這些都是相互一系列的問題，但政府單位沒有一個明確的目標，就放在那邊就是閒置(費主持人)。

你看游泳，理論上我們選手一定是可以出人頭地，但我們沒有，那這問題是在哪裡？不做室內利用率是很低的，沒有意義(費主持人)。

現在大家都有個錯誤觀念是政府做完後一定要有一個目標，那目標常是一些不現實的問題，現在也漸漸沒有打比賽，從沒有運動比賽過，你說怎麼辦呢(費主持人)？

現在有一個問題是臺北市沒有去做一個分析，就是做一個認可的投資，預期的 benefit 是什麼(費主持人)。

現在一般人民、一般政府提出來要建體育設施，都是提出一個吸引人的東西，比如說建大巨蛋、2020，實際上是完全沒有幫助的，因你從高雄市運會來看，主要的錢是做一個主場，主場來說，你看過去的歷史，主場是最沒有用的設施，所有人擔心發生問題以後的問題，從 Olympic 之後大家都在注意這個問題，這主場用完後就沒有了，沒有人再去用，但一般的政治人物或領袖都喜歡去做這個(費主持人)。

今天要做一個大巨蛋就要看，要做什麼，如是為了一個棒球，我覺得很危險，所以如果要變成一個大巨蛋，到底要變成什麼，因這點從遠雄的討論聽不出來，我覺得他們是沒關係，到時候大巨

蛋旁邊的設施夠賺錢就好，這是很糟糕的現象，這個建好十年後搞不好完蛋了，因為誰要來用呢？對不對，這是一個很大的問題(費主持人)。

(十)經濟不景氣(訪談內容整理如下)

像我們是建築，建築跟整個建築產業就很有關係，建築的產業跟經濟又是某種火車頭的工業，既然經濟不景氣，那一定是不景氣(費主持人)。

(十一)設施難以跟產業結合(訪談內容整理如下)

大巨蛋我相信同樣的問題會發生，這問題就是任何的體育設施跟社會活動不容易結合就容易發生一些問題(費主持人)。

運動設施最要緊的一件事是怎樣讓它能跟產業結合，好比說以前我在幫網球協會時，就發現如我要去找人家來捐錢，我能給人家什麼，這是一個很簡單的事情，我唯一能做的是寫一個收據給你免稅，這樣而已，我覺得這一點就不夠(費主持人)。

(十二)政府欠缺推動基層(訪談內容整理如下)

像社會的、文化的、像運動的都是一種重要的基礎建設，怎麼去推動其實蠻值得政府單位去思考，要推動這種，整個產業才會有發展的方向(費主持人)。

像日本的一個白皮書非常好，它的推動都是從基層去推動，所有大設施都是私人在推動，所以政府推動的東西都是基層在發展，這就是一種很好的政策，那以一個東京市長想去做什麼沒關係，因都是基層在推動，都是非做不可，這方面我們國家就較欠缺(費主持人)。

(十三)政府規定不符合民間需求(訪談內容整理如下)

一個市民運動的設施，政府做的時候，快做好時，回頭再去看編預算的原因，像要推動運動設施什麼的，到時推動運動設施是零怎麼辦，所以在政府機關裡又說不行，一定要有 25%的時間要給

我(費主持人)。

如廣告做太多又要被議員罵，這是很自然會發生，因它當初在推動從來沒有想過是否是一個會賺錢的計劃(費主持人)。

我今天開放你來打瓊斯盃，問題你付不付得起錢，慢慢政府要了解你做的東西是不是有事實存在的，不能說做一個小巨蛋，明明空調要 10 萬塊仍 charge1 萬塊，完全不合理的事情，但沒有人敢說市政府做了這個，我要辦個比賽都不可以，所以就訂了一個非常不合理的遊戲規則出來(費主持人)。

七、運動促銷服務業

目前運動促銷服務業所遇到的問題，經歸納分析後可分為以下幾點：企業對在臺北市以外所舉辦賽事之贊助意願較低(客戶)；臺灣運動風氣不足(社會)；許多運動組織或賽事皆須依靠政府補助才得以維生(政府)。

(一)企業對在臺北市以外所舉辦賽事之贊助意願較低(訪談內容整理如下)

臺北市跟其他縣市的差異在於比賽的招商，例如洲際盃的主要場地在臺中，而造成有些贊助商就因此而不贊助了(臺灣電通執行顧問胡心雄，以下簡稱「胡執行顧問」)。

(二)臺灣運動風氣不足(訪談內容整理如下)

就業者的角度來說，臺灣運動產業最大的問題就在於運動風氣的問題(胡執行顧問)。

(三)許多運動組織或賽事皆須依靠政府補助才得以維生(訪談內容整理如下)

目前臺灣有獲利或有點規模賽事有：SBL、瓊斯盃、HBL、UBA；職棒、棒協的國際賽事；職業高爾夫；安麗盃撞球賽。其他的項目都是要靠補助才能生存下去，球場活性化運動只是把賽事變得擴大，但其基礎還是要足夠，不然縱使有活性化的運動還是對其

幫助不大(胡執行顧問)。

八、小結

根據專家座談與訪談所得結果，透過組織環境的分析，可將臺北市運動產業發展之問題所在整理如下表：

表 5-1　臺北市運動產業問題歸納表

環境 / 產業別	一般環境				特定環境				
	經濟	政治	社會	科技	供應者	客戶	競爭者	政府	壓力團體
運動設施營造業	∨				∨			∨	∨
職業運動業	∨		∨		∨	∨	∨	∨	
運動用品、器材服務業	∨		∨		∨	∨	∨		
體育運動行政組織業			∨	∨	∨		∨	∨	
運動設施服務業	∨	∨	∨		∨		∨	∨	∨
運動管理服務業	∨	∨	∨		∨	∨		∨	
運動促銷服務業			∨			∨		∨	

由上表可知，臺北市運動產業發展之問題所在主要關鍵在於政府機構，表示所有業者皆對政府相關法令制度感到困擾；在供應商方面顯示許多業者有人力資源不足的情形；在社會狀態方面則是有各種不同的問題，主要是民眾對體育及部份組織的形象不良；此外，經濟方面的景氣不佳也是不少業者所面臨的問題之一。

第二節　臺北市運動產業發展之因應策略

綜合之前的專家座談會及深入訪談的結果，臺北市運動產業發展之因應策略，因各行業類別之特性而略有差異，故茲以本研究所得之

臺灣運動產業分類項目為依據，呈現此部份之研究結果如下：

一、運動設施營造業

運動設施營造業對其所面臨之問題的因應策略，可歸納整理為以下幾點：結合各國建築專家(供應者)；透過公關策略與消費者互動(壓力團體)；打造成為新地標(科技)；提供公益回饋時段(客戶)；結合國內外營運專家(供應者)；打造綜合性功能(客戶)；事前完善的規劃以節省事後費用(科技)；結合週邊以帶動人潮(客戶)。

(一)結合各國建築專家(訪談內容整理如下)

結合世界最大運動場館的設計者 HOK，除此之外，興建我們是尋找大林組，我們會跟他聯合興建，除這兩家外，我們又找香港的劉伍所建築師，再找澳洲的 WAT&G，另外我們有找日本的高松伸建築師來設計辦公大樓，那國內會找李祖原建築師，還會找陳朝興景觀設計師，希望把整個巨蛋不只是體育，可以放一些藝文跟植栽在裡面，讓他變成市民的活動場所(蔡協理)。

(二)透過公關策略與消費者互動(訪談內容整理如下)

那消費者部分就是要教育，事實上大家對巨蛋有很多誤解，而且之前得標後有一些狀況，所以在這一塊盡量消弭一些誤解(蔡協理)。

我們目前有開始一個公關策略，就是做一些書面、文書宣傳，另我們有做一些 DVD，就是影片，另外我們也會在電視上稍微播放對巨蛋一些概念，以後在興建期間會蓋一個服務中心，讓市民可以隨時來看。那政府也希望我們能辦一些說明會，所以譬如說十七號，我們就會辦場說明會讓大家知道，另外目前也知道市政府會請一些媒體記者去看現場，以後也會辦一些公益活動，利用巨蛋來辦，那現在興建期間也希望大家來關心，利用這種互動，就是你來看我來教你，或主動告訴你，留一些紀念品給你看，讓你更能關心巨蛋的發展，這樣會減少一些誤解，讓期許盡量連在

一起(蔡協理)。

(三)打造成為新地標(訪談內容整理如下)

讓國際看到它，現在就是國際看到 101 因為它最高，但要看到巨蛋就要有特色，目前設計出來是一個似藍寶石的巨蛋，希望能再突破一點，所以還在做外飾的修膳、整修，大概是這樣子(蔡協理)。

現在科技更進步了，我們希望有些影像在巨蛋的外牆就能看得到，比如說在裡面比賽，外面也有機會看到裡面的比賽也不無可能，我們希望做到這樣(蔡協理)。

(四)提供公益回饋時段(訪談內容整理如下)

我們做回饋動作，場租不用錢但管理費還是要收，我們有這樣的回饋計劃，那另外我們也有回饋一些優惠的方式，是有跟市府談這樣的條件，所以我們不是只純粹賺錢(蔡協理)。

(五)結合國內外營運專家(訪談內容整理如下)

因臺灣沒有這種場地，所以引不進來，如果有這場地，臺灣一些人就會站出來，包括有些很好的表演團體想要來臺灣表演的，目前也有在跟我們聯絡，也有臺灣的管道能幫我們做中間的工作，所以我們不太擔心(蔡協理)。

目前初步預設是跟大阪巨蛋談營運上的合作，目前大阪巨蛋提的方案是屬於顧問性質來協助，包括幫我們訓練人才方面都會納進來，所以我們會利用這四年時間趕快訓練培養國內人才，另外我們目前也有跟國內幾個廠商，也算是我們的營運團隊，當初也希望能一起經營巨蛋的，我們那時有跟報社系統還有電波，都是我們團隊之一，那目前營運的合作模式還沒談，因我們那時是談參與團隊，至於他們要參與哪一塊都還沒談，不過都有預留這樣一個管道，所以不排除在營運期間納入我們國內的團體進來(蔡協理)。

(六)打造綜合性功能(訪談內容整理如下)

大巨蛋是整體的，所以即使不打球不辦活動，大巨蛋的商業設施本身就可以活絡，那如果說不打球，那大巨蛋的光芒能夠吸引人潮，不見得是要去玩，去消費，賺的錢就可以養蛋，這一點是跟小巨蛋不一樣的(蔡協理)。

(七)事前完善的規劃以節省事後花費(訪談內容整理如下)

在整個規劃上面，我們可以比較有多一點的變化，有變化是說，因大巨蛋以後是可以切割的，如果你是一萬人的活動，我也可以有一萬人的表演場地，如果有四萬人就是全場地了，那一萬人我們也可以築起來一部份就可以用了，當然不能同時兩邊辦，可是我可以做一些規劃，比如說這邊在辦活動，這些就可以在場地佈置，不會影響到它的部分就可以做(蔡協理)。

談到經營場租這問題，如果我的規模夠大，我在經濟效益上達到目的我就可以了，所以彈性比較大，不像小巨蛋是它只要一開就會這麼多錢，那目前我們在規劃上就是說，如果沒有這麼大的場地我可以做一部份的設施開放，講簡單一點，比如說我空調設施，我現在比較高所以我可以第一層開就好了，二三層就不用開了，我們在規劃時就可以考慮到這一點(蔡協理)。

(八)結合週邊以帶動人潮(訪談內容整理如下)

我的維護成本是會比較貴，這是一定的，可是我們就是盡量節省，那另一點是週邊的來養這蛋，目前臺北大巨蛋這個規模是夠的，那我們目前的規劃是，大巨蛋是賠錢的，但我們周圍的周邊可以養它，這是我們目前提的計劃。這塊地如果把它好好經營、好好規劃，會變成大家都想來的地方，況且它會把忠孝商圈、信義商圈延伸集中在這裡，因為我們剛好忠孝、信義和京華城的中心點，那如果都能延伸過來，以後逛街人潮就自然而然會落在這裡，那這塊絕對會活絡起來，那如果你喜歡到藝文的，你就到古

蹟藝文區或者到對面的國父紀念館，都是 OK 的(蔡協理)。

二、職業運動業

對於目前所面臨的問題，職業運動業的因應策略，可歸納整理分為以下幾點：配合公權力的介入以防賭(政府)；推廣棒球運動以培養基層球員與球迷(供應者)；逐步建立財務獨立自主(供應者)；逐步建立二軍制度(供應者)；開發其他消費族群(客戶)；轉化旅外球員所帶來的熱潮作為己用(競爭者)；建立市場區隔(競爭者)；提高球賽品質(客戶)；提高服務品質(客戶)；加強宣傳行銷(客戶)；加強球員自律(社會)；與相關單位合作建立制度以降低好手外流(政府)；加強異業結盟(客戶)；加強國際間的交流(競爭者)；開拓國外市場(競爭者)。

(一)配合公權力的介入以防賭(訪談內容整理如下)

這社會問題不能純粹由團體自己來，要由社會公權力來做處理(李秘書長)。

最重要是職業球隊對球員管理之外，還有政府公權力對外圍非法分子的處置這種公權力的展現，很重要(李秘書長)。

防賭工作應該是不能有間斷的，無論是聯盟或是球團或者是每個球員都是應該無時無刻去做才能夠避免不發生，這樣去防堵他(黃總監)。

(二)推廣棒球運動以培養基層球員與球迷(訪談內容整理如下)

培養更多基層的球員，愈多好球員，愈多人在打棒球時，才能挑選好球員的管道愈多，第二個是球員愈多競爭會愈激烈，打不好人家會替代你，這是最直接的解決的方式，另外要對球員施以好的教育(李秘書長)。

推動球迷跟職業之間的接觸，像我們剛剛的關懷列車，到基礎學校做校園巡迴，之後呢？怎麼跟社會一般大眾做接觸，我們就辦活動到一些社區和鄉鎮的一些廣場，利用禮拜六禮拜天讓大家可以來玩棒球這個遊戲，畢竟你要讓他熱愛棒球接觸棒球，就要讓

他先去玩，玩得有興趣後，他就會更進一步還讓他的小孩子來，這些是我想較重要的(李秘書長)。

其實兄弟也有在做一些事情，可能外面還不曉得，像我們在龍潭有辦大專乙組的棒球賽，都有在辦，已經變成是第五屆的了，不只說是在辦也可以說是在培養，青棒這一部分，我們也有去做校園巡迴(黃總監)。

(三)逐步建立財務獨立自主(訪談內容整理如下)

將遊戲規則先訂好，當狀況出現時就依照這些規則來處理，而不是因人，所以不管誰碰到這事情時，就依這個規則來處理，這個就跟彼此之間沒有什麼關係(李秘書長)。

基本還是要從體制規定去做修改，比如今年聯盟要有多少預算，大家來分擔，反過來說是每一年你要繳多少年費，這時就是你的義務，而不是權利，除此之外還有哪一些比賽是有固定的百分比來給聯盟，當有一筆資金能來運用時，就是聯盟自己來掌控(李秘書長)。

(四)逐步建立二軍制度(訪談內容整理如下)

這是職業運動要走的方向，但還會有先後順序的不同，像二軍絕對可以刺激球員彼此間的競爭，但前提還是要有那麼多好球員，二軍一定要去做，但他不應是為二軍而成立二軍，應有一個相當程度時(李秘書長)。

(五)開發其他消費族群(訪談內容整理如下)

我們不斷地去開發上班族，因為上班族才有錢，那至於我們怎麼去開發我的下層一兒童，所以我們在龍潭有個訓練的基地，有個夏令營我們可以培養兒童族群(黃總監)。

我們明年的主軸將以家庭為主，我們將以家庭的球迷為主，就是讓一家人來球場，我們會掌握時代的脈絡和我們的贊助廠商配合起來，聯合起來開發我們的消費者(黃總監)。

(六)轉化旅外球員所帶來的熱潮作為己用(訪談內容整理如下)

相信兄弟和中華職棒能運用本身的優勢，把喜歡王建民的球迷，轉向也支持臺灣本國的棒球，把這危機轉換成動能(黃總監)。

(七)建立市場區隔

我認為其實經濟不景氣，可是你當然要宣傳做的好，球賽品質又好，當休閒產業這塊大餅，我們怎麼樣和其他的 KTV 去爭奪這個市場，我想說我們只要把這個差異化明顯把它標示出來，讓我們消費者一眼就看的出來的時候，我想我們就可以立於不敗之地(黃總監)。

(八)加強球員自律(訪談內容整理如下)

我認為應該是球員自我的要求、自律勝於一切，只要球員不吃不應該吃的飯，不結交不應該認識的朋友的話，你就無形中會減少很多黑道涉案的部分，所以我想說要加強自律這部分，其實我們老闆幾乎每個星期都耳提面命地去跟球員講自律這部分要加強(黃總監)。

(九)與相關單位合作建立制度以降低好手外流(訪談內容整理如下)

我是認為應該包括學生聯盟、棒協、中華職棒聯盟，大家應該坐下來來討論這個問題，包括教育部、包括體委會、有關的單位，再不設立一個制度的話可能，因為人才一流失的話表示球賽的精銳性受到考驗，球隊的精銳性受到考驗的話觀眾就不進來，觀眾就不進來就虧，所以這個問題還是要解決(黃總監)。

目前中華職棒聯盟已經由領隊會議授權由趙總經理來擔任這個召集人，有關六個球團和體委會之間的協調工作(黃總監)。

(十)提高球賽品質(訪談內容整理如下)

提高比賽的品質非常重要，也很難得兄弟今年是最後一名，所以擁有第一選秀權，說真的我們也是又愛又恨，所以我們無形中就可以挑一些好手進來，我們強調怎麼來提高比賽的品質非常的重

要，因為真的我們沒辦法像美國、日本有那麼高的水準(黃總監)。

(十一)提高服務品質(訪談內容整理如下)

我們怎麼去提高服務的品質，所以說不斷的在想，所以我們怎麼想說這個服務的品質是沒有一個極限的，不斷的每天要想，每天要想怎麼幫他增加，感動球迷，這是我們不斷地在追求的，怎麼去感動，變成欣賞球賽是一場很愉悅的事情，這是我們努力的目標(黃總監)。

(十二)加強宣傳行銷(訪談內容整理如下)

我認為應該是要加強宣傳，當你的球賽品質有一定了，當你的服務好了，我們要宣傳，所以我們兄弟在一年裡面我們有和民生報、蘋果日報和自由時報，這三家裡面有兩家是專業報紙，另一家是大報，我們怎麼利用我們一些交換的廣告來做我品牌的行銷(黃總監)。

(十三)加強異業結盟(訪談內容整理如下)

怎麼來加強異業的結盟，這點也是非常的重要，兄弟我們曉得是六個球團裡面資本額比較小的，但是我們怎麼利用結合的企業，像玉山銀行、五洲製藥、1111 人力銀行，像主題日就是一個表達的方式，像主題日 1111 人力銀行會請他的廠商來參加他的日子，無形中會介紹一些他們的客戶給我們，力量會擴大(黃總監)。

(十四)開拓國外市場(訪談內容整理如下)

怎麼樣去掌握時代的脈絡，這是非常的重要，其實我有一個想法，職棒也不是在臺灣玩的，尤其像美國他都想把他的開幕戰擺在大陸，所以美國大聯盟都能夠擺在大陸了，我們臺灣還有什麼不能擺在大陸的，而且我們有那麼多的臺商，我想說怎麼去迎合這個包括 WTO、包括我們有那麼多的臺商在大陸(黃總監)。

(十五)加強國際間的交流(訪談內容整理如下)

我想國際的交流非常的重要，這是為了將來我們整個產業要去做

一個彈性的變化，怎麼去對自己經營上有利基的都要去構思，包括在臺灣、大陸、國際，立足臺灣放眼世界，這是一個將來的走向，我想就是這樣子來配合(黃總監)。

三、運動用品、器材服務業

運動用品、器材服務業針對問題所在之因應策略，可歸納整理分為以下幾點：經銷商與上游廠商做垂直溝通(供應商)；零售商團結合作以增加議價空間(競爭者)；縮減虧損並以短期銷售增加業績，之後再改善公司體質(經濟)；開發新市場(客戶)；隨著市場變化隨時作調整(競爭者)；建立市場區隔(客戶)；先建立通路再發展自有品牌(供應者)。

(一)經銷商與上游廠商做垂直溝通(訪談內容整理如下)

如果說要解決這個部分的話，可能垂直溝通會比較重要，也就是說目前經銷商的壓力來源是來自於供應商跟消費者，經銷商被夾住(陸先生)。

這個部分要解決的話，也就是說從上做起，供應商這個部分是不是能夠訂定售價公約，就是強制性的一個規定，才能導致目前零售這個部分的遏止，或是建立一個回收制度，回收庫存制度，然後用一個合理的價錢去收購無法賣出的庫存貨，不然照目前這個情況看來，只會繼續惡化(陸先生)。

(二)零售商團結合作以增加議價空間(訪談內容整理如下)

在零售商這個部分，可以開一個協商會議，是不是說大家把目前的標準把他定在一個底限，寧可受傷調團結，如果說供應商這個部分，零售商就共開一個會議去把這個部分再做一個更深入的了解(陸先生)。

(三)縮減虧損並以短期銷售增加業績，之後再改善公司體質(訪談內容整理如下)

我們因應的就是把經營不善的縮小，然後往其他的方向去創造業

績，我們到賣場來做一個短期的銷售來補這個業績，這也是一個比較短期臨時的策略，為了要達到目標所去做的一些調整性的工作，那麼未來發展我想要等這波穩定，朝著市場的變化，從經營的層面去改善，讓體質能夠更好(詹總經理)。

(四)開發新市場(訪談內容整理如下)

外銷部份也是改變過去做美國加拿大訂單比較大，自從往外移以後大陸也增加跟我們競爭，所以像這種講求價位低的我們反而做不到，所以移到歐洲的客戶，他的量比較少但是可以維持一定的價格，只要做好服務就有顧客可以做，目前是這樣(詹總經理)。

(五)隨著市場變化隨時作調整(訪談內容整理如下)

我們已經改變策略，以前有工廠那時候是工人不好找，工資增加，營運沒有利潤空間，我們其中生產是屬於各種運動袋類，我們就把設備送給員工，目前整個設備送給他們讓他們去做生產的動作，成本比較低我們目前還是接單給他們做，長期的合作這樣的話大家都可以降低成本，他們也可以生產這個業務也可以生存(詹總經理)。

貿易的中小企業，生產的部分這些，本來他生產是以外銷為主的業務，這個就受到衝擊，中小企業彈性會比較大，如果他本身規模小可能他就沒有競爭能力，過去所做的沒辦法發展他又收掉了，以前他所創的一些商業利潤，現在收掉以後純粹配銷，那麼比較有能力的還是規模較大一點的，他就會去改變策略，可能增加不同項目的產品或者是去做比較創新的產品(詹總經理)。

(六)建立市場區隔(訪談內容整理如下)

收入高有收入高的運動項目，收入低也有收入低的項目，廠商針對這個兩端去開發產品，不管你任何品牌都一樣，他有開發比較高單價的產品，開發中下位、低價位的產品，市場對哪一部分的需求，廠商對這部分比較敏感，不會去擔心這個問題，只是會去

重視市場的變化(詹總經理)。

品牌商有品牌商的經營方式，你要做的經營策略或方向根據自己的條件在定，雖然會有衝突，但在選擇和分類上你還是會避開，設法去避開，有所區隔，沒有區隔同質性高的話，競爭劇烈，獲利會更低，必須想如何去區隔、經營，因應市場的一個對策和方法(詹總經理)。

最重要要區隔開來，不要說同質性高大家都做同樣的東西，運動產業也是滿寬的，根據自己的條件有能力去做哪一個部分，去跟一般的大眾的不一樣，這是我們現在努力去做的(詹總經理)。

(七)先建立通路再發展自有品牌(訪談內容整理如下)

我們目前都是做比較簡單做的商品，未來朝著門市的點做到一個基本的規模，讓點增加，通路建立好以後再來發展品牌，那時候的資金才夠，人力、人才培養會比較專業符合去做這塊的市場(詹總經理)。

四、體育運動行政組織業

體育運動行政組織業對於目前所遭遇之問題，其因應策略可歸納整理為以下幾點：互相接納、彼此尊重(社會)；運用科技協助比賽與選手(科技)；提升運動界企劃經營能力(競爭者)。

(一)互相接納、彼此尊重(訪談內容整理如下)

如果你要進來的話一定要寬容一點，你要接納、互相尊重，如果你可以做到這一點的話什麼都好說，如果沒做到這點的話都不好辦(趙主任)。

(二)運用科技協助比賽與選手(訪談內容整理如下)

用科技的方式，舉兩個例子在比賽的時候，在比賽的時候、一般的生活方面，在比賽的時候，要用燈號告訴我們什麼時候開始準備，什麼時候就位、預備跟起跑，重點在燈號要怎麼跟電腦連接，跟計時器連接起來，計時器不要秒差，可以公佈來做，我們希望

利用科技來這樣做(趙主任)。

在一般生活方面，在飯店裡面、聽障選手的房間裡面，有什麼意外、臨時狀況，在外面叫門、按鈴也聽不到，這種狀況我們就要準備燈號之類的，讓聽障選手發生意外時會開門出來(趙主任)。

(三)提升運動界企劃經營能力

運動界在這一方面的競爭力一直沒有帶動起來，所以體委會一直在想說如何提升運動界這一方面的企劃經營的能力，能把這方面的產品帶出來(江副處長)。

五、運動設施服務業

運動設施服務業對於目前所遭遇之問題，其因應策略可歸納整理為以下幾點：維持服務品質留住老客戶(競爭者)；填補淡季，充分運用場館(競爭者)；掌握少子化的商機(社會)；教育民眾、鼓勵運動(社會)；低價策略(競爭者)；避免與相關業者搶檔期(供應者)；添購所需設備提高週轉率(供應者)；加強招商(供應者)；與主管單位溝通釐清個別的職責(政府)；依照規定執行收取合理場地使用費(壓力團體)；打造多元化功能(客戶)；結合週邊以帶動人潮(客戶)；打造成為新地標(客戶)；柔性驅離危險份子(社會)。

(一)維持服務品質留住老客戶(訪談內容整理如下)

我們的做法就是面對競爭我們維持我們既有的水準，我們服務的品質、硬體的品質我們維持著，需要留住老客戶(任執行長)。

站在我的立場壞了我馬上去修，我不會說省錢不要修，該修就要修，除非說他真的已經全部都壞掉了那不如買部新的，所以我們維修費非常高，維修跟保養，保養是平常每個月固定要保養，上上油、檢查檢查、去去灰塵，那一定要的(任執行長)。

(二)填補淡季，充分運用場館(訪談內容整理如下)

我們在淡季的時候希望拓展我們的盈餘，那白天我希望吸收到一些公司團體行號，像我們現在配合一個精英一百的計畫一樣，公

司行號學校利用這個時間，那還有一種活動就是週邊沒有游泳池的來游泳(任執行長)。

我們認為說將來我們如果找出我們的特色出來，我們除了中山區之外也可以走商業區，像我們開跟商業區有關的課，我們跟社團合作，可能家住南港可是你在這裡上班，那你可能運動完再回去，可能不會到南港去運動，但是透過你公司的力量，所以我們現在精英一百的運動社團計畫就這樣，跟社團結合(任執行長)。

跟公司結合，我給他優惠除了一百一之外我們再給你優惠，所以我們現在也有這種階段，他包一個下午兩個小時，讓公司同仁打打球，利用下午比較淡的時候，我就包給你，透過公司(任執行長)。

虧損當然是把檔期充分租用，再來是彈性的收費標準，週末時收高一點，以維護場館的品質。

多辦活動是一種技術，像上兩個禮拜我們挑戰白天演兩場高中飛人，晚上美國嘻哈教父 Jay-Z 晚上唱歌，一天演三場，而且是兩個不同的主辦單位，這就是我要有這樣的團隊，週轉率要很高，這樣就創造高額的收入(林總經理)。

(三)掌握少子化的商機(訪談內容整理如下)

我認為少子化是個商機，我們游泳就是一個很好的指標，我們這裡就有游泳訓練班，小朋友學的很多，特別在暑假期間，學的非常的多，家長願意，所以我們在暑假的時候游泳班還不錯(任執行長)。

(四)教育民眾、鼓勵運動(訪談內容整理如下)

我們主張鼓勵人家永續的、持之有恆的來運動，所以在我們這裡我們不推廣三三制，我說不對你要每日運動、日日運動、時時運動，最好早上來一個小時晚上來一個小時，不要連續兩個小時，我們鼓勵這樣，帶動我們的商機(任執行長)。

我們就強調研習的功能、教育的功能，像游泳我們現在開研習班，像我們在健身房我們就辦 PT 就個人指導，我們現在辦羽球班，我們也有羽球研習、桌球研習、籃球研習還有瑜珈研習，瑜珈有氧舞蹈研習班我們現在開發這個，充分運用其他的部分，利用寒暑假或者晚上或假日把場館做充分運用(任執行長)。

我們過去的目標是運動休閒，現在強調的是健康教育，應該不是健康教育，就是健康跟教育，目的是健康跟教育，健康就是說你運動的目的不是只是我高興而已，你會得到健康，身材雕塑不是光美麗而已，你會得到健康，但是透過教育的功能可以讓你知道健康的好處，所以這兩個區塊是我們後三年在做的，不是只是健康而已，而是讓你有興趣去學習(任執行長)。

(五)低價策略(訪談內容整理如下)

價錢來講，對我們的行銷策略，價格策略是一個很重要的策略，我的場地再好再優秀，如果我的價格太高，我只能吸收到某些固定的族群(任執行長)。

(六)避免與相關業者搶檔期(訪談內容整理如下)

就是辦少一點，盡量不要辦，等慢慢成熟了(林總經理)。

有些只能做不能說，有些只能說不能做，要拿捏(林總經理)。

(七)添購所需設備提高週轉率(訪談內容整理如下)

有很多設施是我們自己去添購的，可能你們看不到，有很多的自動升掛、升調系統，這一投資就是一兩億，掛在貓道上面(林總經理)。

(八)加強招商(訪談內容整理如下)

在收入上面我們是盡量能多去招商，就像馬戲團這樣子，因為馬戲團等於他一個延續的時間比較長，那是我們有比較多的一個收入(鄭執行長)。

(九)與主管單位溝通釐清個別的職責(訪談內容整理如下)

我們跟體育處有溝通，我們針對哪幾條、哪些項目並不是很清楚，我們自己先把他列出來，然後我們請體育處來招開會議，來做明確，哪些項目我們該負擔、哪些項目他們該負擔，那他們該負擔就編列預算，我們有討論到這個部分(鄭執行長)。

(十)依照規定執行收取合理場地使用費(訪談內容整理如下)

明年要收錢，因為我上次跟體育處跟足球協會講過，在今年全部都不收錢，明年開始就要收錢因為在規定上是有要收錢的，那事實上我們一直在說能夠盡量去協助足球的推廣，那我們能夠做的地方我們盡量來做，所以說我們沒有收錢，明年開始就要收錢(鄭執行長)。

當然如果我們要反應，他這是經過議會審議通過的，如果說我們要去改變的話可能，我不曉得是不是要經過議會的修改，如果說要經過議會的話可能工程還滿大的(鄭執行長)。

(十一)打造多元化功能(訪談內容整理如下)

比較可以有收入的部分在公益時段以外，我們會盡量來爭取，盡量讓場地多元化使用，在六十天公益的足球使用以外，盡量讓他多元化(鄭執行長)。

(十二)結合週邊以帶動人潮(訪談內容整理如下)

希望把足球場週邊包含像捷運站部分，兒童樂園、兒童育樂中心還有圓山公園，要把它做一個區塊讓它整個量化，整個能夠活化，做一個人潮聚集的一個大空間，那這個部分我們也希望說足球場這邊能扮演這樣的角色(鄭執行長)。

(十三)打造成為新地標(訪談內容整理如下)

希望我們這邊做一個帶動，靈活度會比較靈活，機動性會比較強，我們這邊希望以後作為年輕人的一個最新的地標，那我們這邊演唱會大部分都是年輕的族群，足球賽也好一些其他的活動也好，大部分都以年輕人為主，是將來希望說變成一個年輕人為主

的一個區塊，作為一個臺北市政府的新地標，這是我們對自我的期許，那也是將來我們要走的一個方向(鄭執行長)。

(十四)柔性驅離危險份子(訪談內容整理如下)

我們希望說我們的商圈上來，自然他們就會走，用這種方式，在他們沒有破壞我們任何東西之前那基本上就用柔性的方式，讓他們自己來走，那我們朝向這種方式，那另外一個就是國民教育(鄭執行長)。

六、運動管理服務業

運動管理服務業針對目前所遭遇之問題，其因應策略經歸納整理後可分為以下幾點：掌握未來國際賽事的熱潮(社會)；財務獨立不依靠政府(供應者)；培養運動明星以吸引民眾關注(社會)；提供選手更好的服務(供應者)；保持中立不介入組織間的鬥爭(競爭者)；增加相關經驗以取得客戶的信任(客戶)。

(一)掌握未來國際賽事的熱潮(訪談內容整理如下)

預計 2008 年奧運臺灣會炒起一股熱潮，那包括 2006~2007 年會先跑王建民，08 年會跑奧運，2012 會跑世界盃足球賽，那在這一系列的國際重要的事情帶動，臺灣的體育重視健康的人跟重視體育的人會愈來愈多(施董事長)。

(二)財務獨立不依靠政府(訪談內容整理如下)

我們的因應辦法就是把政府當作局外人，我們知道自己預算的編列，我們知道哪裡要去集資，但我們從來沒編列政府會給我們多少錢(施董事長)。

(三)培養運動明星以吸引民眾關注(訪談內容整理如下)

你要去證明你這項目是可以深入到民心的，自然贊助商就會有興趣要進來。現在我們就是花了三年的時間在這裡，你可能就是要有明星出來，沒有明星你什麼都不用做(施董事長)。

(四)提供選手更好的服務(訪談內容整理如下)

我們對於選手的照顧，第一個就是選手最 CARE 比賽公不公平、競爭激不激烈，所以我們在巡迴賽裡花了很多時間對於裁判素質的提升，這是我們最關鍵的，當案子收入愈多的時候，我們當然希望像是吃東西不用錢啊，或提供飲料，報名的程序較順暢或是資訊的流動比較快速等(施董事長)。

(五)保持中立不介入組織間的鬥爭(訪談內容整理如下)

我們自己辦比賽，我們就是 rights holder，比較類似協會的角色，跟其他協會間也是盡量保持中立，盡量不要去介入他們之間的紛爭，另外我們在做的案子像大聯盟的案子，那外國就沒有類似的問題(施董事長)。

(六)增加相關經驗以取得客戶的信任(訪談內容整理如下)

我們是有把自己定位在說，做為企業在運動行銷上一個很好的一個顧問角色，現階段走到這邊來，事實上走得還蠻失敗的，還沒太成功，所以要去代理一些產品來賣，去投資一些體育相關賽事來做，都是比較屬於練兵的階段，但未來還是希望能成為企業界的顧問(施董事長)。

現階段走到的階段是我們會透過自己投入做一些比賽、去代理國外的體育項目或漸漸幫一些客戶去談成一些案子或是去 package 一些 deal，來建立我們對 package、對客戶的了解，取得客戶的信任(施董事長)。

七、運動促銷服務業

針對目前所遭遇之問題，運動促銷服務業的因應策略，經歸納整理後可分為以下幾點：持續宣傳與招商(客戶)；發揮創意、製造議題以吸引民眾關注(社會)。

(一)持續宣傳與招商(訪談內容整理如下)

運動風氣是整個大環境的關係，我們也很難去改善它，不過我們還是會盡力去替賽事宣傳與招商就是了(胡執行顧問)。

(二)發揮創意、製造議題以吸引民眾關注(訪談內容整理如下)

不斷的去發揮創意、製造議題，讓民眾覺得新奇而去注意到這個比賽(胡執行顧問)。

八、小結

透過對組織的一般環境與特定環境的分析，可將臺北市運動產業之因應策略整理如下表：

表 5-2　臺北市運動產業之因應策略歸納表

環境 / 產業別	一般環境				特定環境				
	經濟	政治	社會	科技	供應者	客戶	競爭者	政府	壓力團體
運動設施營造業				V	V	V			V
職業運動業			V		V	V	V	V	
運動用品、器材服務業	V				V	V	V		
體育運動行政組織業			V	V			V		
運動設施服務業			V		V	V	V	V	V
運動管理服務業			V		V	V	V		
運動促銷服務業			V			V			

由上表可知，雖然所有業者皆對法令制度最感困擾，不過卻只有少數行業對此提出因應策略，這個現象應該是由於業者對法令制度的問題沒有立即的迫切性所致。此外，業者多能對於其所面臨之問題有相關因應之道。

第三節　對臺北市發展運動產業之建議

綜合之前的專家座談會及深入訪談的結果，可知各專家對臺北市

發展運動產業之建議如下：

一、運動設施營造業

運動設施營造業者對於臺北市發展運動產業之建議，經歸納整理後可分為以下幾點：政府首長應重視體育運動以帶動風氣(政治)；體育活動之舉辦場地與時間應定期化(政府)；舉辦國際賽會、邀請名人參與以帶動風氣(社會)。

(一)政府首長應重視體育運動以帶動風氣(訪談內容整理如下)

我覺得一個領導者就是市長，他們團隊在帶動影響會很大，所以大家對馬市長團隊的概念是，他的運動風氣很興旺，因馬市長自己有在運動，這會帶動，那你看像候選人包括郝先生、謝先生都會去強調這一塊，所以我認為這是正面的(蔡協理)。

(二)體育活動之舉辦場地與時間應定期化(訪談內容整理如下)

大家講運動都會想要，但你就要把場地跟風氣帶動上來，目前臺北市在這一塊的確有在推動，怎麼把他有系列的帶起來，像辦國際馬拉松或登高，或利用大佳公園做一些騎腳踏車或划船這些，你把每年會辦什麼活動定期化，大家可以什麼時候可一起參加什麼活動，這點很重要，你只要辦成功了應該要有延續性，那我就可以什麼時候參加什麼活動，大家就會有共同的觀念，那個活動就可以持續辦下去，所以場地跟時間可以定期化下來是很有幫助的(蔡協理)。

(三)舉辦國際賽會、邀請名人參與以帶動風氣(訪談內容整理如下)

如果再把它提升上去，再加上國際型的進來競賽，會更熱絡，或找一些較知名的人進來參與，比如說你打高爾夫球賽，臺北市當然沒有運動場地，但你在推廣上如能找一些明星進來一起參與活動，你的熱潮跟風氣就會帶動(蔡協理)。

二、職業運動業

職業運動業者對於臺北市發展運動產業之建議，經歸納整理後可

分為以下幾點：改善教育制度(政府)；政府首長應重視體育活動，以收上行下效之效果(政治)；協助體育運動組織推廣體育活動(社會)；改善場館設施的不合理規定(政府)；設施委外經營管理時，應將民眾需求與公益時段列入合約以鼓勵體育活動(客戶)；推動基層運動以培養更多好手(供應者)；適時獎勵職業運動以帶動週邊相關產業(供應者)；加強防賭工作(政府)；整合棒協與聯盟之目標(競爭者)；天母球場開放公辦民營(政府)；降低天母球場的場租(供應者)；建立棒球博物館(社會)；設置更多簡易棒球場(客戶)；支援球賽期間的接駁公車(供應者)；開放相關場地設施讓民眾使用(客戶)；加強產、官、學三方面的互動與合作(政府)；加強基層教育體系對體育活動的重視(政府)；限制有不良紀錄之運動員回流到基層教育體系(政府)。

(一)改善教育制度(訪談內容整理如下)

我覺得這是一個教育方向的問題，大家在追求經濟的發展，而減少對人文教育的素養，所以大家看到的是追求功利，父母親看到的也是怎麼去賺錢，當在這情況下，一代一代的小孩在觀念方面不斷跟以前愈來愈有偏離(李秘書長)。

我是認為教育的工作是最重要的，應該是從少棒開始，基層教育就是要教導基層的球員一些正確的觀念跟價值觀(黃總監)。

(二)政府首長應重視體育活動，以收上行下效之效果(訪談內容整理如下)

教育局能不能給校長一些壓力，也是會有影響，如果你的首長、校長是正視這個東西時，可以選擇對學校有利的體育運動項目來發展，在做發展時對學生最大的幫助是在體育運動競技的過程中，你要去學習到遵守遊戲規則，學習到接受失敗(李秘書長)。

(三)協助體育運動組織推廣體育活動(訪談內容整理如下)

站在體育體系來說，體育處是屬教育體系一部分，所以在推動任何運動時，就是使用相關場館來給單項協會或委員會來舉辦訓練

或競賽活動，它的目的應主要在這裡，但要擴充到跟產業的結合，其實只把這些運動推展很好時，它對產業即是一項幫助(李秘書長)。

(四)改善場館設施的不合理規定(訪談內容整理如下)

場館合乎標準跟沒有合乎標準是很重要的地方，包括安全疏散動線、消防設備、使用空間的舒適、最後才是旁邊噪音會否對週邊居民造成影響，當不夠理想時，居民對使用球場有意見，就會對你抗議，借用你這個球場，但發生不合規定的事情時你自己要去處理，使用者要處理，那這場館當初根本不該使用，但我也不能說不使用，因沒有場地可用，變成是很矛盾的(李秘書長)。

這個天母球場不要只是侷限在週末假日，他其實是一個社區球場，只要我們時間不要太晚，不要超過 10 點半這可以定，10 點半以前結束，可以讓大家去高興歡樂、去宣洩，尤其上班族上班被老闆罵然後去喊一喊，這很好他都很正面的，所以有關於一些種種的限制，是不是能夠加以消除掉(黃總監)。

(五)設施委外經營管理時，應將民眾需求與公益時段列入合約以鼓勵體育活動(訪談內容整理如下)

在用 BOT 時，彼此一定都會有一些協議，這些協議應是當在經營時能夠讓民眾所接受的，所以在這裡還是應該朝向第一個是在使用方面應要有一個方向，第二個因一般市政府跟相關單位簽有合約說，應有公益用途或什麼用途能提供出來多少天數，所以為要鼓勵體育單位來使用時，是否也應把這限制在 BOT 的合約上(李秘書長)。

將來如果大巨蛋完成的一天的話，是不是能夠比照公益活動也提撥一定的天數，也能夠讓職棒進來打，我想說既然政府要推廣棒球運動的話，而且那又是政府的地，那是不是能夠提撥看幾天讓職棒能夠進去打，然後費用就減收，場租就便宜一點，而是球團

能夠負擔的起的場租的話，我想對運動的發展應該是有正面的(黃總監)。

(六)推動基層運動以培養更多好手(訪談內容整理如下)

體育處要從運動產業來思考，應把人員培養跟教育體制要做建立，以棒球來講，在各級學校上要來推動，不要講棒球，任一項都一樣，你可以有多一點的籃球、棒球與足球，都要盡量去推動，有推動球員人愈多，當然以後發展，能挑選的人愈多，即基礎愈好，到最後那金字塔上才能挑選更多好球員，除此的話，還有涉及到運動產業不同的人力(李秘書長)。

職棒發展越好的話，父母親會鼓勵小朋友來打棒球，將來不嫌沒有好手，有關人力資源這部分就能夠確保，人力確保的話當然品質就能夠確保，打球的人也會不斷的增加，整個運動產業就會蓬勃發展，國內休閒相關的科系會越多，這都是成正比的，一個國家棒球運動水準要提高應該是全國一起的(黃總監)。

(七)適時獎勵職業運動以帶動週邊相關產業(訪談內容整理如下)

像最早在協助生產事業時，也會有鼓勵叫做促進獎勵投資條例，讓資金能放到這裡來，怎麼去鼓勵大家把錢放到這裡來，既然那時都能有這樣的做法，那協助運動產業要推動，為何不也使用相對的同樣的作法(李秘書長)

所謂運動產業是跟整個週邊連帶關係很大，所以今天給運動產業經營者有優惠時，好像我的稅收減少不公平，但相對深入來看，如當職棒本身很熱門時，臺中的體育用品社就開了一百多家，這一百多家每年營業額假如有一兩百萬，那這些體育用品還要有生產的廠商，所以一個連結，這個運動產業要繳的稅非常龐大，所以在這幾年之內你給他優惠，讓他產業動起來，看起來好像稅收減少，但讓這產業蓬勃起來時，其實他週邊的稅收是增加的(李秘書長)。

法令這一部分政府應該是要掌握這個時代的脈動，來做適當的調劑，租稅減免能夠鼓勵大企業來贊助職棒運動，讓職棒目前的困境能夠早日消除化解(黃總監)。

租稅減免能夠鼓勵大企業來贊助運動，讓職棒目前的困境能夠早日消除，我想這部分政府可以優先來考慮(黃總監)。

(八)加強防賭工作(訪談內容整理如下)

防賭工作應該是不能有間斷的，無論是聯盟或是球團或者是每個球員都是應該無時無刻去做才能夠避免不發生，這樣去防堵他(黃總監)。

(九)整合棒協與聯盟之目標(訪談內容整理如下)

政府應該出面整合，讓棒球協會和中華職棒聯盟目標一致，臺灣的職棒發展會更好(黃總監)。

(十)天母球場開放公辦民營(訪談內容整理如下)

我認為天母球場應該是公辦民營，既然澄清湖、臺南球場都已經有那麼好的示範，而且那麼多的研究報告出來這兩個球場公辦民營是正面的，為什麼臺北體育處不願意開放，我是覺得這是應該要的(黃總監)。

(十一)降低天母球場的場租(訪談內容整理如下)

天母球場他是國內新的球場，所以有不少球迷喜歡去，因為他新的比較新穎，不像新竹又舊又臭，說真的我們投資在天母球場的場租和一些費用特別的兇，也特別的多，像新莊球場他的場租就比較便宜(黃總監)。

(十二)建立棒球博物館(訪談內容整理如下)

因為臺北體育處一直很想要做個棒球博物館，原本說要做在小巨蛋，結果也沒有做，將來要做在大巨蛋又是多年後的事，像我以前在澄清湖棒球場的時候就有弄過棒球博物館，一個袖珍型的棒球博物館，那可以先讓一些早到的人去看一些棒球的古物阿，無

形中增加他對棒球的熱愛，天母球場他有很多空間，其實他應該可以做(黃總監)。

(十三)設置更多簡易棒球場(訪談內容整理如下)

我覺得臺北體育處應該要興建更多的簡易的球場，因為在臺北當然是寸土寸金，要蓋大規模的球場是得之不易，倒是有很多的地方去可以做簡易的球場，所以我是認為這些球場的費用也不多，這是政府能力所及的，但是無形中就可以讓喜歡打棒球的人有動的地方，我覺得市政府應該多去設一些簡易的棒球場應該是很重要的(黃總監)。

(十四)支援球賽期間的接駁公車(訪談內容整理如下)

我是想說便民這個部分，包括接駁公車都是球團在做、在花錢，像這次的洲際盃好像臺中市政府也有做，這好像還要錢，但是我們有時候在想，你既然是在推廣棒球運動，是政府這塊是不是也能夠去做(黃總監)。

(十五)開放相關場地設施讓民眾使用(訪談內容整理如下)

讓居民熱愛運動，讓運動變成他們生活的一部份，運動產業才能真正發展，弄了很漂亮的綠地不讓人去用、蓋了很漂亮的球場不讓人去用，那沒道理，臺灣腹地已經那麼小，已經沒有球場了，還不開放讓人來使用，我覺得是不對的(吳經理)。

(十六)加強產、官、學三方面的互動與合作(訪談內容整理如下)

站在主管單位來講，應要盡量傾聽在運動產業執行者或在第一線的人的需求，而不是守著這一個業務不出事情就 ok 了，可以做像 BOT 的方式，可以委託民間企業合作，才能把相關業者拉進來，因不管是官方或學界，也吸收過教學專業的領域，跟民間有時候是脫節的，須要做一些互動讓民間有機會參與政府的運動設施規劃，另學界的人也能利用一些研究計劃，讓整個運動推廣方式能結合至整個民間利益(吳經理)。

(十七)加強基層教育體系對體育活動的重視(訪談內容整理如下)

教育方面的表現，現在不是都規定要有校外教學嗎？或是要去校外拍些照回來繳報告、做評比，為什麼沒有要去場館或現在有要游泳五十公尺以上等，為何不能讓小朋友能選擇自己興趣的？不一定是棒球、游泳，可能還有些單項目是屬於教育課程能列進去的，可能從國小四年級就跟他們講了，畢業之前希望能學些運動項目或活動，現在是較簡易一點，可能單純要你會游泳，會閉氣這樣子。我想這是體育處可以跟教育局來做溝通的，從臺北市做起是很好的，跟相關單位去做橫向的溝通，達到目的(裴經理)。

(十八)限制有不良紀錄之運動員回流到基層教育體系(訪談內容整理如下)

我們一定要有一個機制要產生，有行為偏差的運動員，他一旦退下來之後應要給他什麼樣的東西，不是說缺教練就來當教練，要另外去思考，站在教育局或教育部的想法，可能要慢慢跟單項協會取得一些共識，他犯了一樣錯，就不能用他，還是回歸到教育了(吳經理)。

三、運動用品、器材服務業

運動用品、器材服務業者對於臺北市發展運動產業之建議，經歸納整理後可分為以下幾點：發展相關步道並規劃周邊設施(客戶)；善用空間，擴展更多運動設施(客戶)；開放學校設施讓社區民眾使用(政府)；舉辦具創意的活動以帶動運動風氣(社會)；培養相關人才以協助企業升級(供應者)；制定獎勵措施鼓勵業界發展(供應者)。

(一)發展相關步道並規劃周邊設施(訪談內容整理如下)

可以看出國外一些健走步道相當多，未來臺北市可以發展，或是登山步道、腳踏車步道(詹總經理)。

在歐美腳踏車運動非常普及，可看出其車站或都市中都有規劃腳踏車停車位或步道，在臺北市還有很多發展空間(詹總經理)。

(二)善用空間，擴展更多運動設施(訪談內容整理如下)

一些住宿的飯店都會附上網球場等運動設施的可達性資訊，以吸引旅客，臺北市有許多空間可以利用，可能因周邊都是山所以怕污染或破壞一些建設，但網球場應該是可以互相搭配的，如山腳下，不一定要用在室內(詹總經理)。

怎麼樣能夠擴展更多的設施，希望政府能夠多規劃，尤其很多場地飽和之後。像我剛剛講那個足球場，而網球場也是，跟國外人口的比例多少人口就有多少的場地，比較起來真的是天差地別，他應該還有很多可以開發的空間，像在山腳下不會影響水土保持，不會影響自然環境，這個是很健康反而市民會去保護，而且又可以結合自然又可以去應用，那個空間又不影響因為那不是可以做建築物的場地(詹總經理)。

(三)開放學校設施讓社區民眾使用(訪談內容整理如下)

政府能夠除了這些基本設施以外，那麼有很多資源可以運用，像學校，最好每一個學校能夠規劃運動設施讓社區民眾使用，跟學校學生使用能把他分開，讓社區使用是很方便的沒有圍牆式的可以隨時去運動，學校除了學生在使用之外都是開放式的，有很多項目都要管但有很多項目不一定要管，我相信政府多做這一些的話運動人口絕對會增加，對國民的健康也會有幫助，我相信健保的費用也會降低(詹總經理)。

(四)舉辦具創意的活動以帶動運動風氣(訪談內容整理如下)

政府能夠多舉辦一些活動，那這些活動應該用比較活化的方式，也可以在公共場所人多的地方去推動這種活動，我在歐洲暑假看到很多活動試辦在火車站裡面，在火車站的大廳都是人最多的，他都可以規劃一個沙灘足球場，在大廳裡面暑假期間，所以在臺灣是看不到的，甚至於是說在巴黎的鐵塔底下同時去做七個場地的沙攤排球，連續做比賽因為七個場地，在廣場都可以做沙灘的

可見運動風氣就非常盛，不只是去參與運動去觀看的人口也增加很多，像這一方面比較屬於軟體性的我相信現在人才都有，那就是多舉辦一些活動來刺激國民來運動，我想這些建議(詹總經理)。政府能夠訂定相關法令來鼓勵人民國民去多做運動、多蓋設施(詹總經理)。

(五)培養相關人才以協助企業升級(訪談內容整理如下)

對企業的話盡量能夠培養更多的人才，臺北也有一個臺北體育學院，那這個都是相關的非常重要的，利用學界的專長，目前學界已經提升到不像過去，都可以去做教育，吸收更多的資訊來協助我們的產業，能夠向著這個前瞻性的一些比較高科技的，或者是這個新的經營理念，來協助業者能夠去提升(詹總經理)。

(六)制定獎勵措施鼓勵業界發展(訪談內容整理如下)

盡量能夠協助業者，去增強經營的能力，盡量去訂定能夠獎勵業界去發展更高層次的獎勵措施，我想這幾個方向是希望是政府能夠去協助的(詹總經理)。

四、體育運動行政組織業

體育運動行政組織業者對於臺北市發展運動產業之建議，經歸納整理後可分為以下幾點：多舉辦國際性運動賽會(政府)；推動基層運動(政府)；做好合乎標準之基礎體育建設(客戶)；提供設施公益時段給體育使用(壓力團體)；以大型國際賽會帶動相關產業(供應者)；了解市民運動習慣以避免設施過剩(客戶)；讓運動成為民眾生活的一部份(客戶)；結合場館設施與學校活動以帶動運動觀念並增加使用率(社會)。

(一)多舉辦國際性運動賽會(訪談內容整理如下)

要發展運動員產業要趕快做一個金字塔，那最頂端的部分要多多辦理國際性的運動賽會，這是大家共同的目標(趙主任)。

(二)推動基層運動(訪談內容整理如下)

最底層要搭配中小學校的基礎訓練工作(趙主任)。

(三)做好合乎標準之基礎體育建設(訪談內容整理如下)

假設要辦理國際性的運動賽會,標準的運動場館很重要(趙主任)。如果可能的話把經費集中，在臺北這邊多辦理一些國際性的、大的運動賽會，或是單項的，但是場地要標準，像臺北這邊除了田徑場不夠以外，還有這個網球不夠用，保齡球館也沒有，所以我們要發展金字塔頂端國際行的運動賽會，要努力刻苦，基礎的體育建設要先做好才行，那基礎的體育建設做好了的話，那臺北市的體育產業要發展的話，就可以順理成章的(趙主任)。

(四)提供設施公益時段給體育使用

臺北市有小巨蛋，是體育界可以表演的地方，投入大量資源但體育界卻很難進去，而是以演藝界為主，以體育的預算，當初發展是以運動來使用，在委外經營時應保留一塊給體育界來發展(江副處長)。

(五)以大型國際賽會帶動相關產業

建議以 2009 聽奧為目標把相關產業帶出來(江副處長)。

(六)了解市民運動習慣以避免設施過剩

在興建設施上，要思考市民運動習慣是否已經帶起來了，否則會產生設施過剩的情形(江副處長)。

(七)讓運動成為民眾生活的一部份

以北歐的生活型態為例,如何將運動休閒生活帶進民眾的生活中是很重要的(江副處長)。

(八)結合場館設施與學校活動以帶動運動觀念並增加使用率

場館如果可以跟學校課後的才藝活動結合,可以帶動市民運動觀念也可以增加其使用率，馬市長的推動做法很好，如果可以在更小的社區有這些設施會更好(江副處長)。

五、運動設施服務業

運動設施服務業者對於臺北市發展運動產業之建議，經歸納整理後可分為以下幾點：政府應了解民眾對運動的需求(客戶)；開放場館設施讓一般民眾使用(政府)；建立使用者付費的觀念與機制(政府)；運動設施在委外經營時，應讓其回歸到自由市場機制(政府)；公共建設的施工品質要提升(政府)；公益檔期的時間應依照比例原則排定(壓力團體)；補助優良藝文、體育團體以鼓勵其舉辦活動(供應者)；運用民間資源維修現有設施，以創造多贏局面(政府)；政府可跟相關體育團體合作，委託其管理場館進而培養優秀選手(供應者)；政府單位應主動協助經營單位解決問題(政府)；檢討法令的適用性(政府)。

(一)政府應了解民眾對運動的需求(訪談內容整理如下)

我覺得運動應該是全民的運動，臺北市政府可以去調查現在市民到底想要什麼運動(任執行長)。

我發現臺北市打羽球的人口相當的多，像我們羽球場晚上都是滿的，假日跟晚上是滿的，很多場館也是一樣，了解一下市民的需要在哪裡(任執行長)。

(二)開放場館設施讓一般民眾使用(訪談內容整理如下)

平常的時候應該要有一些場館可以讓他去運動，利用一些空閒的，譬如社區活動中心應該可以開放出來，重點是讓一般的市民使用，使用或者有人來管理，就使用它或增加一點設備(任執行長)。

可以把每個社區的活動中心看看可不可以把它開放出來，讓市民去做普遍全民化的運動，當然區域性綜合性的場館當然也是需要的，有些在地性的我覺得也是可以做(任執行長)。

(三)建立使用者付費的觀念與機制(訪談內容整理如下)

建議說像老人，建立一個使用者付費的觀念，一般人是這樣子你說不要錢他會不珍惜，也許政府補助給他，也許我給你運動費我給你一千塊，你還是可以去運動，去刷卡扣光就像悠遊卡一樣，

政府每個月固定給你多少額度，鼓勵他讓他知道說要花錢的(任執行長)。

我覺得老人家都要付費，政府用福利貼補他額度，跟捷運、公車一樣我給你一個額度，你這樣才不會浪費資源(任執行長)。

(四)運動設施在委外經營時，應讓其回歸到自由市場機制(訪談內容整理如下)

政府在制訂相關 OT 或 BOT 等管理要點時，都要相對站在民間立場思考，讓企業賺錢不是罪惡，因它會繳稅、創造很多就業機會，政府雖蓋了些場館，但假如沒讓它回歸到自由的市場機制，是不會長久的(林總經理)。

政府機關在提 OT、BOT，有時要站在民間的、營運的實際狀況來放寬一些合理的資訊，這樣場館才會經營得好(林總經理)。

(五)公共建設的施工品質要提升(訪談內容整理如下)

假如是要 OT，他自己在施工的品質方面要提升，現在還在漏水的也有，沒有驗收的一堆，所以你要我講真話，這就是政府在管理公共建設上能力還要再提升的(林總經理)。

(六)公益檔期的時間應依照比例原則排定(訪談內容整理如下)

公益檔期 45 天，那臺北巨蛋要 45 天，不能都用週末啊，我頂多也只有 52 個週末可用，那如果 45 天都選週末那我不是完蛋了，所以要按照比例原則，我 320 天，扣掉 45 天，要按照比例原則，是佔 1/13，所以週末只能用 1/13，那其他週末時段要我們使用，這才合理(林總經理)。

(七)補助優良藝文、體育團體以鼓勵其舉辦活動(訪談內容整理如下)

如何有些好的策略，能夠讓體育或休閒藝文產業能夠發揮更好的效果，那政府就要訂一些獎勵，利用市政府的文教基金或預算來補助好的藝文或體育團體，不用給我們巨蛋，只要他們覺得貴就去補助他，這樣才有幫忙我們國內體育、藝文活動升等(林總經

理)。

以我們足球場來講，當然我們希望說，體育處在這邊的注意上面，事實上以臺北市來講本身就是臺北市體育足球委員會，比較正統的，那他們在這邊的活動部份，體育處能夠盡量去資助他們來辦理一些球賽(鄭執行長)。

(八)運用民間資源維修現有設施，以創造多贏局面(訪談內容整理如下)

太多的設施像河濱公園，還有很多像隔壁非常老舊的臺北市立網球場，它應當能跟民間來合作，讓它符合是現代化的設施，在管理體育面我覺得他可以結合很多民間企業，這些經費是可以拿來管理場地部分做得更好，這個必要用腦筋去運用現有的設施去支援，創造多贏，民眾也贏，政府不用花太多錢去維修，民間也能利用政府的設施達到營利或宣傳的效益，這樣大家都好，這方面應能用更積極的態度去處理(林總經理)。

(九)政府可跟相關體育團體合作，委託其管理場館進而培養優秀選手(訪談內容整理如下)

臺北市有 75 個單項委員會，這些委員會怎麼去協助他們有充分的預算或好的場地，這方面可培養好的選手，一方面在全民運動方面也能讓更多人看，這就是我認為是政府跟臺北市體育會可以合作的地方，把場館能讓體育會或單項委員會或區的委員會來經營，地區跟現有場館能結合，效益會更大(林總經理)。

(十)政府單位應主動協助經營單位解決問題(訪談內容整理如下)

我們主管單位既然是體育處，我們希望體育處能夠主動來幫我們去解決問題，而不是說有問題叫我們自己去解決，我們沒有辦法解決，他就到處像抓小偷一樣，那邊不行、那邊不行，什麼都不行，但是你告訴我怎麼樣可以，有沒有 idea，或是說不能怎麼做，但是都只有告訴我們怎麼做不行，那變成說把我們都限制死了

(鄭執行長)。

(十一)檢討法令的適用性(訪談內容整理如下)

現在最大的問題就是說體育處會規劃一些好的活動，或是某些單位規劃了很好的活動，但是因為礙於現在的採購法，你多少錢以上就是要招標，事實上這種活動你要用什麼去招標，你要招標就要定出一個標準來，不然的話沒辦法標，擬定出來的標準跟你的內容差異性是會很大的，那你如何去評審，所以變成說很好的有些機構專門去標這種 Case，結果做的不好，那你又如何去評斷說這個東西做的好不好，所以最後真的是兩邊不是，當然這種問題當然體育處要去檢討，因為這是一個活動不是一個商品的採購，雖然他們用的是最有利標，由評審委員來評審，事實上我認為這標準是沒辦法定出來的，你要如何去作評審，我認為這個情形會扼殺現在的全民運動，讓你想要辦全民運動的好意被扼殺。就算你有這些經費，預算都撥出來了，結果你給下去的單位所做出來的效果是不合乎理想的(鄭執行長)。

六、運動管理服務業

運動管理服務業者對於臺北市發展運動產業之建議，經歸納整理後可分為以下幾點：輔導體育團體以培養招商能力(供應者)；強迫體育團體與專業組織合作以推廣賽事(供應者)；推廣基層運動(社會)；塑造良好環境讓產業自然成長(社會)；挑選火車頭產業以帶動發展(政府)；政府應扮演成立平臺的角色(政府)；擬定發展策略後，應說到做到(政府)；重新統計運動設施以了解實際產值(政府)；開發運動場館中的餐飲市場(政府)；做好基礎公共建設以滿足消費者需求(客戶)；發展運動賽會觀光應吸引外界投入以擴大收入(競爭者)；釐清臺北市運動本身及運動產業的定位(政府)；清楚了解未來的發展方向(政府)；加強臺北縣市的競合關係(競爭者)。

(一)輔導體育團體以培養招商能力(訪談內容整理如下)

我們跟體委會開會，體委會是希望那些大學的項目能找到，補助他們 100 萬或 50 萬來鼓勵他們招商，我們在場的廣告公司給他們的建議是，這樣子做只是給他們飯吃而已，應該是要跟他們說怎麼去做(施董事長)。

(二)強迫體育團體與專業組織合作以推廣賽事(訪談內容整理如下)

強迫單項協會去找專業人才、廣告公司來幫他設計整個規劃、整個的行銷案子，然後去找外面的業務單位幫他推廣他的比賽(施董事長)。

(三)推廣基層運動(訪談內容整理如下)

我會覺得臺北市要努力的應該在基層這一塊，因為臺北市應該可以管到教育部等較學校可配合教育部的領域，那再往上來是體委會的部份，再協助他們往國外發展，我覺得現階段的角色是這樣(施董事長)。

(四)塑造良好環境讓產業自然成長(訪談內容整理如下)

今天因為有體委會這樣一個組織，政府會做些事情，那他說要去建設去做全民運動，要把一些運動競賽國際化，或是要運動行銷要健全的一個角度，我覺得他應站在一個輔導者的角度，孵蛋者的角色，他是提供一個環境讓項目能成長起來，而不是我給你飯吃你就能過好日子，當領導者下任之後就不管(施董事長)。

(五)挑選火車頭產業以帶動發展(訪談內容整理如下)

臺灣以製造業起家，集中在臺中縣市，但臺北體育處成立改變運動產業現況，從運動建築、運動賽會、運動中心的政策的執行，改變了整個產業規模，建議未來應該找一個火車頭的產業來發展(泰達運動事業顧問胡廷鴻總監，以下簡稱胡總監)。

(六)政府應扮演成立平臺的角色(訪談內容整理如下)

基本上各國的白皮書都以德國黃金計畫為範本，而德國黃金計畫的源起則是先由政府架起平臺，讓所有的民眾在此平臺上交換，

所以政府應該扮演成立平臺的角色(胡總監)。

臺灣缺少的是服務業，政府應作的是架設平臺，一些較支微的事就交給地方政府去執行，影響大眾生活及整個產業的政策這個才是值得我們大家一起來思維的(胡總監)。

(七)擬定發展策略後，應說到做到(訪談內容整理如下)

全民運動方面，如中山運動中心的投資額大概三億元，一年可以服務 87 萬人次，這就是產業。這個產業中包括服務業，這個服務業自然就產生了，所以有些的策略應該是用作的，而不只是用說的(胡總監)。

(八)重新統計運動設施以了解實際產值(訪談內容整理如下)

政府對於運動的統計，有關建築的統計部分應加以修正，才能知道其產值到底有多大。美國相關的研究已成熟，所以可以給中央政府參考學習少走一些路，把統計加以修正讓其有所根據(胡總監)。

(九)開發運動場館中的餐飲市場(訪談內容整理如下)

運動產業中還有相當大的一環叫做餐飲業，目前給臺北市跟 OT 廠商兩邊的建議都是要互相調整其心態，因為運動產業最大有將近 30%~40%其精英的場館部份其收入是來自於餐飲，那有很多賽會需要一面看活動一面吃東西那才會有樂趣，那因為我們 OT 廠商的不正常，還有大家對於新興產業的不理解，所以就把飲食關閉在門外，使這個產業無法成形，所以像一些精英產業，如小巨蛋，還有一段很長的路要學習(胡總監)。

(十)做好基礎公共建設以滿足消費者需求(訪談內容整理如下)

在運動賽會方面，賽會的價值有很多種，聽奧的舉辦對臺北或是中華民國的經濟貢獻是很大的，因為要來參與的人都是要自掏腰包，所以如果政府能夠把硬體設施用好，使其安全、舒適的參與賽會，他們就會掏腰包付費使用，所以其對整個國家的總體經濟

幫忙是相當大的(胡總監)。

(十一)發展運動賽會觀光應吸引外界投入以擴大收入(訪談內容整理如下)

在運動產業中比較是火車頭的產業，如賽會的舉行，各縣市運動賽會觀光的邏輯應該是要把外界的錢吸引進去，而非怕外界的人來投入，否則這個社會只會更貧窮(胡總監)。

(十二)釐清臺北市運動本身及運動產業的定位

我比較不認同的是這麼急著先做大巨蛋，小巨蛋還好，因為基本上臺北市有這需要，我覺得臺北市還是應要先有一個清楚的白皮書，到底運動產業、運動本身要佔一個什麼樣的地位，沒有定位後很難去推動(費主持人)。

這是一個很現實的問題，這些問題如不去思考，建大巨蛋的意義是沒有的，唯一能用的人就是展覽和大型表演，運動已被排拒在外，就沒有意義，其實就算只有 25%的運動，但對這社會的影響應有 200％的效果才行(胡總監)。

(十三)清楚了解未來的發展方向(訪談內容整理如下)

我覺得目前臺北市的方向是正確的，從一個社區的發展去做，但還是沒有一個清楚的白皮書說應是怎麼樣一個成長，在整個的藍圖上應是怎麼樣，應是朝這方向臺北市會更好(胡總監)。

(十四)加強臺北縣市的競合關係(訪談內容整理如下)

周錫瑋做了臺北縣長，所以臺北縣市的關係能更密集，其實這是很要緊的，不可能說過一條橋之後有生活的改變，在臺灣這麼小的地方應有互相支援、互相競爭的情況(胡總監)。

七、運動促銷服務業

運動促銷服務業者對於臺北市發展運動產業之建議，經歸納整理後可分為以下幾點：補助運動賽會相關經費(供應者)；提升運動風氣以帶動運動賽會(社會)。

(一)補助運動賽會相關經費(訪談內容整理如下)

因為目前許多單項協會都很辛苦，所以建議中央對運動賽會的直接補助可以多一點，等到賽事規模大到一定程度時，才會有廠商會願意進去幫忙經營(胡執行顧問)。

(二)提升運動風氣以帶動運動賽會(訪談內容整理如下)

大陸為了 2008 的奧運，派了很多人去日本電通學習運動行銷，培養運動賽事的種子，因為大陸以往對賽事活化的部分不甚了解，但是靠著運動風氣的興盛卻還是可以帶動其運動賽會起來。所以球場活性化運動只是把賽事變得擴大，但其基礎還是要足夠，不然縱使有活性化的運動還是對其幫助不大(胡執行顧問)。

透過對組織的一般環境與特定環境的分析，可將產業界對臺北市發展運動產業之相關建議整理如下表：

表 5-3　對臺北市發展運動產業之建議歸納表

環境 / 產業別	一般環境				特定環境				
	經濟	政治	社會	科技	供應者	客戶	競爭者	政府	壓力團體
運動設施營造業		V	V					V	
職業運動業		V	V		V	V		V	
運動用品、器材服務業			V		V	V		V	
體育運動行政組織業			V		V	V		V	V
運動設施服務業					V	V		V	V
運動管理服務業			V		V	V	V	V	
運動促銷服務業			V		V				

由上表可知，業者皆對政府機構提出相類似的建議，也就是建議

相關法令制度須合情合理，並適時修改以符合時代潮流。此外，在社會狀態方面則是建議提升社會運動風氣；資源供應者方面以培養相關人力、提供獎勵補助為主。再者，在客戶或顧客方面，則是建議要滿足客戶，也就是一般民眾的需求。

第陸章　臺北市運動產業發展策略之研擬

第一節　臺北市運動產業之 SWOT 分析

所有的策略均始於對環境及組織本身位置的了解，要達到此目的的第一個步驟通常包括所謂的情境分析(SWOT analysis) (Mullin, Hardy, & Sutton，2000)。而 SWOT 分析法最早由 Weihrich(1982)對一般產業提出，以擬定經營策略。他認為在策略選取之前就企業內部環境與競爭對手加以比較，找出自身擁有之優勢(Strength)與劣勢(Weakness)，並考慮外部環境所面臨的機會(Opportunity)與威脅(Threat)，分析步驟如下：

一、先對企業進行描述、定義，使企業策略的擬定能更明確。

二、確認影響企業的外部因素。

三、檢視企業內部之優缺點。

四、發展所有可行的策略。

五、選擇可行的策略。

此外，Plercy and Giles(1989)認為當已分析完 SWOT 矩陣後，接下來即運用此矩陣來研擬可行策略，其策略如下：

一、配對策略－此策略的中心理念是將公司的優勢與外界的機會配對。

二、轉換策略－此策略的中心理念是將負面的因素轉換成優勢與機會。

三、創新策略－可能在分析的過程中出現一些新奇又富創意的妙方與行銷策略。

透過以上學者之研究可以得知，在發展臺北市運動產業的策略之前，應須就臺北市運動產業之優勢、劣勢、機會、威脅等方面有所了解。而本研究在經過文獻分析、專家座談及訪談後，可整理歸納出臺北市運動產業發展之 SWOT 分析如下表：

表 6-1　臺北市運動產業 SWOT 分析表

優勢	劣勢
●位居國內政經中心 ●地方首長喜好運動 ●企業營運總部所在地 ●交通運輸系統便捷 ●公共設施眾多 ●擁有現代化的運動設施 ●運動產業相關廠商眾多 ●持續推動健康城市計劃 ●民間資源豐沛 ●民眾平均所得水準高 ●休閒運動時間增加 ●運動人口逐漸成長	●土地取得不易 ●尚缺國際觀 ●國民禮儀尚待提升 ●法令規定不全 ●氣候變化較大 ●政策常因政黨輪替而改變，缺乏一致性 ●符合國際標準之運動設施不多 ●對相關設施之定位不清 ●政府與委託經營業者間存有歧見 ●部分施工品質不良 ●體育預算佔整體預算比例偏低 ●基層運動團隊數量較少 ●缺乏專業人力 ●全民運動風氣仍須提升 ●缺少自創品牌能力 ●籌辦國際綜合性賽會經驗不足 ●對運動產業的認知仍模糊
機會	威脅
●國際上運動產業蓬勃發展 ●2008 北京奧運預計將帶動周邊相關商機 ●2009 聽障奧運預計將提升國際知名度並產生經濟效益	●經濟景氣不佳 ●物價上漲影響民眾消費意願 ●卡債問題，引發消費緊縮 ●國內外競爭者增多 ●相類似產業眾多，可替代性高

●國內運動賽會籌辦經驗漸多 ●人口老化與少子化現象改變市場趨勢 ●中央政府運動人口倍增計畫持續推動 ●潛在運動人口廣大 ●民眾健康意識提升 ●國際賽事成績引發民眾關注 ●企業及運動組織逐漸接受運動行銷與贊助之觀念	●民意高漲影響公共政策的施行 ●政治不安，內耗嚴重 ●全球化影響，本土文化恐被外國文化所取代 ●外縣市人口對臺北市認同度相對較低 ●教育制度偏差，影響學校體育發展 ●運動文化尚未成形 ●簽賭案影響職棒運動低落

第二節　臺北市運動產業之未來走向與發展策略

經過本研究團隊參考相關文獻，並透過國內產、官、學三個領域之專家座談會初步了解臺北市運動產業現況，進而針對各指標性企業進行專家訪談，深入探討其所面臨之問題、因應策略及其對臺北市發展運動產業之建議後，將其結果透過 SWOT 分析，針對相關策略之需求程度與優先順序，提出短程、中程、長程臺北市運動產業發展之策略。此處短程策略代表的意義：指應優先從事的各項基礎計畫，為未來計畫的依據，時程為 1~3 年。中程策略：指在打好基礎後，逐步落實原訂各項目標的發展計畫，時程為 3~5 年。長程策略：指塑造未來所要達成之願景的目標計畫，時程為 5~10 年。

此外，本研究更參考了臺北市體育白皮書(臺北市政府，2002)以及新任市長郝龍斌之市政白皮書(郝龍斌競選總部，2006)，好讓未來發展策略能更貼近實際需求。臺北市體育白皮書的內容主要分為以下八點：一、闢建運動設施，改善活動環境；二、強化學校體育，提升學生體能；三、落實全民運動，廣增運動人口；四、鼓勵高齡參與，提高自主能力；五、倡導婦幼活動，增進身心健康；六、規劃青年休

閒，倡導正當活動；七、協助障礙市民，增進健康品質；八、培育績優選手，提升競技實力。而郝市長之體育相關政策則是以「提升運動風氣、增加規律運動人口」為主要概念，下分：一、處處可運動、市民好健康；二、增加規律運動人口；三、建立義工指導制度。由以上資料可知，其體育相關政策皆為全民運動，並多以需求面為出發點，因此，本研究之臺北市運動產業發展策略擬以供給面為出發點，搭配以上資料，研擬出之各項策略必能讓供需雙方相得益彰。各期程之發展策略建議如下：

一、短程臺北市運動產業之未來走向與發展策略(1~3 年)

(一)界定運動產業之定義與範疇

臺灣運動產業屬於新興產業之一，有必要釐清運動產業之定義與範疇，以利產業之未來發展。

(二)實施各項基礎研究，作為制定政策之依據

進行運動產業之各項基礎研究，例如產業的現況、產值的調查、重點項目等研究，作為制定相關政策的依據。

(三)滿足民間實際需求，避免供過於求

了解業界在發展時與市民在從事運動時之實際所需並滿足之，此外，尚要避免政府的美意無法符合民間需求，造成供過於求的現象。

(四)明定政策與目標，確定未來發展方向

依據各項基礎研究之結果與民間實際需求的了解，確定臺北市運動產業之定位，制定明確清楚之政策以供遵循，訂立切合實際之目標以便於執行。

(五)建設與整修各項標準設施，提供民眾基本需求

運動設施乃是政府基礎建設之一，根據政府政策與目標，建設與整修施工品質優良之各項標準設施，將能提供所有民眾從事運動、組織舉辦活動，並有利於爭取國際賽會的舉辦。

(六)倡導使用者付費觀念與機制，以維持服務品質

雖然社會福利政策中，規定部分團體在使用運動設施時，享有優惠或免費使用之權利，但往往因而發生使用者不愛惜設施之情形，對設施經營管理者造成莫大的困擾，因此，為了降低此種情形的發生率，應該採取配套措施達成倡導使用者付費的觀念與機制。

(七)導正教育制度，促使學校體育正常化

教育乃百年大計，而體育乃教育的一環，在現今教育制度觀念偏差的社會中，體育往往是被犧牲的一員，造成民眾從小就對體育有不良的印象與影響，進而使得民眾對體育的興趣低落並造成運動選手有偏差行為的產生。

(八)重視競技選手的養成，提昇比賽精彩性

運動選手乃是運動賽會的主角之一，其競技表現也會影響運動賽會的精彩性，進而提升或降低業界資源的投入以及社會大眾的觀賞意願，因此，不可忽略對競技選手的養成。

(九)鼓勵民眾從事運動，以創造需求

依照供需法則，有需求才會有供給，如果運動風氣不夠普及，產業將難以發展，因此，需搭配開放運動設施並廣為行銷宣傳，以鼓勵民眾運動、培養興趣、創造需求、廣增運動人口，促使運動風氣興盛足以支持產業的發展。

(十)妥善運用民間資源，創造多贏局面

政府的資源是有限的，而民間的資源是無限的。制定合理的條件，適當開放民間單位經營管理運動設施，以提升行政效率、設施價值及提供優質服務，創造政府、民眾與業者的多贏局面。

(十一)整合各部門建立單一服務窗口，有效發展運動產業

整合與運動產業發展有關之各政府部門單位，建立相關業務單一服務窗口以發揮各部門之力量、提高行政效率、符合民間需求、有效協助推廣運動產業。

(十二)與中央政府及各地方政府交流合作，以收綜效之利

個人無法脫離組織而單獨存在，地方政府亦是如此，因此臺北市應了解中央及各地方政府之運動產業政策及相關規定，並交流合作之，以收綜效之利。

(十三)檢討並改善不合時宜之法令規定，以健全產業發展

為了吸引民間資源的投入，應改善不合時宜之政府相關法令規定並尊重自由市場機制，以求民間資源能發揮最大的效能，帶動產業的升級。

(十四)制定輔導獎勵措施，提高民間投資意願

制定輔導獎勵措施，針對各研究所得之重點項目的業者進行輔導、獎勵及補助，提高業界的投資意願，以帶動週邊龐大的市場。

(十五)輔導業者進行轉型，以符合整體環境

對於未來發展有困難之業者進行轉型之輔導，使業者得以開創新局、永續經營。

(十六)培養優質專業人力，提高產業效能

建立運動產業相關專業人員證照制度，培育優質人力投入產、官、學界，提高運動產業之效能。

(十七)爭取國際賽會的舉辦，增加相關經驗

爭取國際賽會的順序應由臺灣的強項到弱項、由單項賽會到綜合賽會，有系統、有目標的爭辦，逐步增加相關經驗、培養專業人力，以厚植實力，為未來爭辦世大運、亞運、奧運等大型綜合國際賽會作準備。

(十八)明定舉辦國際賽會之目的，創造各種效益

固定舉辦時間與地點並以舉辦國際賽會為手段，促使相關公共建設的興建或整修、凝聚國人向心力、提升國人自尊心、打造健康城市形象、增加國際知名度，來獲得非經濟的效益；以舉辦國際賽會為平臺，吸引社會資源投入、促使國內外選手與民眾到當地消費，來獲得經濟上的效益。

二、中程臺北市運動產業之未來走向與發展策略(3~5 年)

(一)落實政策與目標，規劃策略性計畫

在明定政策與目標後，最重要的便是如何落實並達成既定的目標，這一方面即是需要規劃有系統的策略計畫，以逐步實現原定之目標。

(二)落實學校體育制度，穩固產業根基

學校體育可說是社會體育與競技運動之基礎，假如沒有穩固的根基，社會體育與競技運動將無法有良好的發展，因此學校體育應回歸制度面以正常實施之。

(三)明定競技訓練制度，扭轉不良形象

競技選手往往為了奪牌而不斷訓練，然而卻因此犧牲其受教權，間接使部份選手產生不正確的觀念，導致偏差行為發生，造成一般民眾對運動員的不良印象，為了扭轉此種不正常的現象，必須明定學校體系中的競技訓練制度。

(四)持續推廣全民運動風氣，建立規律運動習慣

持續推廣全民運動，透過體驗行銷讓民眾實際體會運動的好處，期望建立起民眾規律運動習慣。

(五)強化產、官、學的互動與合作，融合理論與實務

透過產、官、學三方的交流與合作，融合學術理論與實務經驗，使三方能各取所需以提升各自的專業領域。

(六)掌握時代脈動與趨勢，適時修訂相關法令，符合民間需求

了解因時代變遷所帶來的改變，適時修改或制訂相關法令，好符合民間的需求，並逐步轉型為市場導向，以創造利潤、提升服務品質、增加工作機會與稅收。

(七)扶植重點項目的成長，創造週邊的商機

輔導、獎勵及補助重點項目之業者，使其能有穩定成長，而在產業與市場環境逐漸成熟後，政府應採取退場機制，讓業者能在自由市

場機制中逐漸發展與茁壯，進而創造週邊商機。

(八)培養國際觀，與國際接軌

臺灣民眾不欠缺與國際接觸的機會，但缺少與國際接軌的能力，而目前運動產業的發展早已不僅限於臺灣，所以除了培養優質專業人力外，更需加強各國語言的教育、訓練具備國際觀之人才，以便與國際接軌，將產業延伸至國外。

(九)建立人力資源資料庫，有效管理人力資源

透過證照制度培育優質專業人力後，應建立人力資源資料庫，以促進有效管理人力資源，達到人盡其才之效果。

(十)招募志工，提升服務品質

公部門常因為缺少為民服務之人力，服務品質無法達到民眾之期望，嚴重影響市民滿意度。為解決此困擾，政府可規劃辦理招募志工、組成服務團隊，以提升公部門之服務品質。

(十一)吸取相關經驗，擴大舉辦國際賽會之短期效益

在舉辦國際賽會之經驗成熟後，應再更進一步結合產業，靈活運用各界資源，整體行銷包裝，開發多元附加產品，提高賽會附加價值，擴大短期效益。

(十二)因應全球化衝擊，制定相關規定保護產業發展

面對全球化的衝擊，如果放任跨國企業或組織予取予求，將對本土產業及文化造成重大影響，因此，政府單位應跟民間業者及學者專家共同商討，如何制定相關規定以保護相關產業的發展。

(十三)加強國際交流，學習相關經驗

在國際交流日益頻繁的今日，透過與國外城市、組織與企業交流，可協助政府達到運動產業發展經驗交流及資源共享的好處。

三、長程臺北市運動產業之未來走向與發展策略(5~10 年)

(一)協助弱勢團體，實現全民運動之理念

協助社會弱勢團體，包括身心障礙者、低收入戶、幼兒及老人等，

皆可與一般民眾一樣，共同享受運動健康的快樂。

(二)進行相關調查研究，檢驗成效

針對民間單位與民眾進行運動產業之調查研究，以檢驗政策方向是否正確、是否有達成預期之效益。

(三)普及各項運動風氣，提高規律運動人口比例

讓運動不再只是少數競技選手的專利，而要使運動成為社會大眾生活的一部分，令其擁有規律運動的習慣，提高規律運動人口比例。

(四)滿足市場需求，升級運動產業

充分運用教育資源，培養專業優質人才，以滿足就業市場的需求，推動運動產業升級。

(五)鎖定火車頭產業，帶動週邊相關產業

各國職業運動皆扮演著各國運動產業火車頭的角色，影響所及無遠弗屆，如能協助職業運動逐漸興盛，將能帶動週邊產業的蓬勃發展、促使民間企業投資大量經費、帶動基層運動人力投入的熱潮、吸引一般民眾的關注等，好處多多。

(六)整合政府資源，擴大舉辦國際賽會之長期效益

除了擴大舉辦國際賽會的短期效益，更要注重擴大其長期效益，如主辦城市品牌認知及形象提昇、觀光增加、社區成員的整合、文化發展、自尊心、歷史、經驗、教育等等，讓這些效益能不斷延續。

(七)開拓海外市場、增加國際知名度

透過國際交流將運動產業市場擴展至鄰近的國家，如中國大陸、日本、韓國等地，或培養運動明星，藉由其光環散佈到其他國家，增加臺灣在國際上的能見度。

(八)結合產、官、學力量，成為臺灣運動產業發展之指標城市

全面分析了解整體情勢，運用環境、經濟、人力、便利性等先天優勢，邀集產、官、學界之專家共同研擬發展策略，成為臺灣運動產業發展之指標城市，作為各地政府標竿學習之對象。

第柒章　結論與建議

第一節　結論

本研究執行的重要結論歸納如下：

一、臺灣運動產業之分類與範疇

臺灣運動產業可初步分為：運動用品、器材製造業；運動設施營造業；運動飲料製造業；職業運動業；運動用品、器材服務業；體育運動行政組織業；運動設施服務業；運動管理服務業；運動資訊出版業；運動大眾傳播業；運動促銷服務業；運動旅遊服務業；運動歷史文物業；運動博奕業。

二、臺北市運動產業之狀況

(一)國內與運動產業相關之行業分類對照結果

行政院主計處與經濟部商業司的分類並不一致，除了部份行業類別之名稱與定義內容並不相同外，甚至部分類別無法找到相互對照的行業，因此也造成運動產業分類之困難，更可能進而影響其產值的估算，在政府機關發生此種情形，實在令人不解。

(二)臺北市商工登記資料之分析結果

在逐步檢查每個類別之原始資料的過程中，本研究發現其中有不少廠商跨足之營業項目極為廣泛，並讓人無法了解其營業項目之真實性，且部分營業項目之定義內容過於空泛，造成業者雖然登記之業務範圍有某營業項目，不過，此業者卻極可能從未執行過相關的業務，造成有名無實之現象。除此之外，則是發現有些在臺灣運動產業非常知名之組織，並未出現在此份資料中。

(三)臺北市運動產業發展現況

表 4-3　臺北市運動產業之廠商統計表

臺灣運動產業分類	公司行號營業項目	廠商次數	小計
運動用品、器材製造業	自行車及其零件製造業	63	259
	體育用品製造業	170	
	成衣業	21	
	製鞋業	3	
	皮革、毛皮製品製造業	難以判別	
	其他金屬製品製造業	難以判別	
	其他運輸工具及其零件製造業	2	
	未分類其他工業製品製造業	難以判別	
運動設施營造業	球場跑道樹脂材料鋪設工程業	107	249
	運動場地用設備工程業	138	
	其他工程業	4	
運動飲料製造業	飲料製造業	5	5
職業運動業	運動表演業	難以判別	5
	運動比賽業	5	
運動用品、器材服務業	文教、樂器、育樂用品批發業	46	1,321
	自行車及其零件批發業	626	
	車胎批發業	難以判別	
	文教、樂器、育樂用品零售業	76	
	自行車及其零件零售業	536	
	車胎零售業	難以判別	
	租賃業	7	
	自行車修理業	30	
體育運動行政組織業	運動訓練業	377	379
	登山嚮導業	2	
運動設施服務業	高爾夫球場業	13	374
	競技及休閒運動場館業	275	
	水域遊憩活動經營業	86	
運動管理服務業	管理顧問業	497	497
	工程技術顧問業	難以判別	
運動資訊出版業	報紙業	難以判別	5
	雜誌（期刊）出版業	難以判別	
	圖書出版業	5	
	軟體出版業	難以判別	
運動大眾傳播業	電視業	3	3

運動促銷服務業	一般廣告服務業	22	37
	演藝活動業	15	
運動旅遊服務業	旅行業	概念性產業	
運動歷史文物業	NA		
運動博奕業	公益彩券代理業		
	公益彩券經銷業		

註：NA，Not Available，表該文中並沒有可對照之行業。

由表 4-3 可知，如以製造業及服務業兩大領域來區分的話，臺北市運動產業之廠商多分布在服務業的領域之中，此現象與我國產業結構服務業部門不斷成長之狀況類似。由以上數據可知，在臺北市運動產業中，最多業者投入運動用品、器材服務業之中，表示其發展應已非常成熟。運動管理服務業和體育運動行政組織業也有不少業者投入，此現象應該與運動行銷風氣之形成與推展，以及企業主、體育運動組織逐漸重視運動行銷與贊助觀念有關。運動設施服務業則是與市民運動風氣有密切相關，運動風氣盛行勢必帶動市民使用運動設施之頻率，也能進而帶動運動設施服務業之發展。由於臺北市政府預計於每個行政區興建市民運動中心，另外松菸大巨蛋之興建也已勢在必行，因此，此行業之前景應該是相當的被看好。職業運動業之廠商並不多，則應該是受臺灣本體之面積、地理環境、人口數及市場規模等先天條件的影響所造成。運動促銷服務業、運動資訊出版業及運動大眾傳播業則是受到職業運動之興衰而有所波動。

屬於運動周邊產業的運動管理服務業、體育運動行政組織業、運動設施服務業、運動促銷服務業、運動資訊出版業及運動大眾傳播業等，皆會隨著運動用品、器材製造業、運動設施營造業、職業運動業及運動用品、器材服務業等運動核心產業之質量而產生變化。換言之，如果運動核心產業夠興盛，那麼這些周邊產業應非常具有發展的潛力。

(四)臺北市運動產業之重點項目

臺北市運動產業之重點項目包括有：運動設施營造業；職業運動

業；運動用品、器材服務業；體育運動行政組織業；運動設施服務業；運動管理服務業；運動資訊出版業；運動大眾傳播業；運動促銷服務業。

(五)臺北市運動產業重點項目之指標性企業，如表 4-7：

表 4-7　臺北市運動產業重點項目之指標性企業

產業分類名稱	單位名稱	受訪人員
運動設施營造業	遠雄集團	蔡協理宗易
職業運動業	中華職棒大聯盟	李秘書長文彬
	兄弟象職業棒球隊	黃總監瑛坡
	中信鯨職業棒球隊	林領隊敏政
	誠泰眼鏡蛇職業棒球隊	趙總經理士強
運動用品、器材服務業	臺北市體育用品商業同業公會	詹德生理事長
	必爾斯藍基股份有限公司	胡協理山明
體育運動行政組織業	聽障奧運籌備處	趙主任玉平
運動設施服務業	東森巨蛋經營管理股份有限公司	林總經理克謨
	中山運動中心	任執行長曙
	中興健身俱樂部	姜董事長慧嵐
	亞力山大企業集團	唐董事長雅君
	希望基金會	鄭執行長樹恩
運動管理服務業	智林運動行銷公司	施董事長宣麟
	宗邁建築師事務所	費宗澄先生
運動資訊出版業	民生報	蘇嘉祥先生
	自由時報	劉玉峰先生
運動大眾傳播業	ESPN STAR 臺灣分公司	張總監淑媛

三、臺北市運動產業發展之問題所在，如表 5-1：

表 5-1　臺北市運動產業問題歸納表

環境 產業別	一般環境				特定環境				
	經濟	政治	社會	科技	供應者	客戶	競爭者	政府	壓力團體
運動設施營造業	∨				∨			∨	∨
職業運動業	∨		∨		∨	∨	∨	∨	
運動用品、器材服務業	∨		∨		∨	∨	∨		
體育運動行政組織業			∨	∨	∨		∨	∨	
運動設施服務業	∨	∨	∨		∨		∨	∨	∨
運動管理服務業	∨	∨	∨		∨	∨		∨	
運動促銷服務業			∨			∨		∨	

由上表可知，臺北市運動產業發展之問題所在主要關鍵在於政府機構，表示所有業者皆對政府相關法令制度感到困擾；在供應商方面顯示許多業者有人力資源不足的情形；在社會狀態方面則是有各種不同的問題，主要是民眾對體育及部份組織的形象不良；此外，經濟方面的景氣不佳也是不少業者所面臨的問題之一。

四、臺北市運動產業之因應策略，如表 5-2：

表 5-2　臺北市運動產業之因應策略歸納表

環境 產業別	一般環境				特定環境				
	經濟	政治	社會	科技	供應者	客戶	競爭者	政府	壓力團體
運動設施營造業				∨	∨	∨			∨
職業運動業			∨		∨	∨	∨	∨	
運動用品、器材服務業	∨				∨	∨	∨		
體育運動行政組織業			∨	∨			∨		
運動設施服務業			∨		∨	∨	∨	∨	∨
運動管理服務業			∨		∨	∨	∨		
運動促銷服務業			∨			∨			

由上表可知，雖然所有業者皆對法令制度最感困擾，不過卻只有少數行業對此提出因應策略，這個現象應該是由於業者對法令制度的問題沒有立即的迫切性所致。此外，業者多能對於其所面臨之問題有相關因應之道。

五、對臺北市發展運動產業之建議，如表 5-3：

表 5-3　對臺北市發展運動產業之建議歸納表

環境 產業別	一般環境				特定環境				
	經濟	政治	社會	科技	供應者	客戶	競爭者	政府	壓力團體
運動設施營造業		∨	∨					∨	
職業運動業		∨	∨		∨	∨		∨	
運動用品、器材服務業			∨		∨	∨		∨	
體育運動行政組織業			∨		∨	∨		∨	∨
運動設施服務業					∨	∨		∨	∨
運動管理服務業			∨		∨	∨	∨	∨	
運動促銷服務業			∨		∨				

由上表可知，業者皆對政府機構提出相類似的建議，也就是建議相關法令制度須合情合理，並適時修改以符合時代潮流。此外，在社會狀態方面則是建議提升社會運動風氣；資源供應者方面以培養相關人力、提供獎勵補助為主。再者，在客戶或顧客方面，則是建議要滿足客戶，也就是一般大眾的需求。

六、臺北市運動產業發展策略之研擬

短程臺北市運動產業之未來走向與發展策略(1~3 年)：

(一)界定運動產業之定義與範疇

(二)實施各項基礎研究，作為制定政策之依據

(三)滿足民間實際需求，避免供過於求

(四)明定政策與目標，確定未來發展方向

(五)建設與整修各項標準設施，提供民眾基本需求

(六)倡導使用者付費觀念與機制，以維持服務品質

(七)導正教育制度，促使學校體育正常化

(八)重視競技選手的養成，提昇比賽精彩性

(九)鼓勵民眾從事運動，以創造需求

(十)妥善運用民間資源，創造多贏局面

(十一)整合各部門建立單一服務窗口，有效發展運動產業

(十二)與中央政府及各地方政府交流合作，以收綜效之利

(十三)檢討並改善不合時宜之法令規定，以健全產業發展

(十四)制定輔導獎勵措施，提高民間投資意願

(十五)輔導業者進行轉型，以符合整體環境

(十六)培養優質專業人力，提高產業效能

(十七)爭取國際賽會的舉辦，增加相關經驗

(十八)明定舉辦國際賽會之目的，創造各種效益

中程臺北市運動產業之未來走向與發展策略(3~5 年)：

(一)落實政策與目標，規劃策略性計畫

(二)落實學校體育制度，穩固產業根基

(三)明定競技訓練制度，扭轉不良形象

(四)持續推廣全民運動風氣，建立規律運動習慣

(五)強化產、官、學的互動與合作，融合理論與實務

(六)掌握時代脈動與趨勢，適時修訂相關法令，符合民間需求

(七)扶植重點項目的成長，創造週邊的商機

(八)培養國際觀，與國際接軌

(九)建立人力資源資料庫，有效管理人力資源

(十)招募志工，提升服務品質

(十一)吸取相關經驗，擴大舉辦國際賽會之短期效益

(十二)因應全球化衝擊，制定相關規定保護產業發展

(十三)加強國際交流，學習相關經驗

長程臺北市運動產業之未來走向與發展策略(5~10 年)：

(一)協助弱勢團體，實現全民運動之理念

(二)進行相關調查研究，檢驗成效

(三)普及各項運動風氣，提高規律運動人口比例

(四)滿足市場需求，升級運動產業

(五)鎖定火車頭產業，帶動週邊相關產業

(六)整合政府資源，擴大舉辦國際賽會之長期效益

(七)開拓海外市場、增加國際知名度

(八)結合產、官、學力量，成為臺灣運動產業發展之指標城市

第二節　建議

根據國內外相關文獻、專家意見以及本研究之結果，本研究之建議如下：

一、對政府相關單位的建議

(一)行政面

建議相關單位未來應加強其橫向的溝通，共同制定出雙方皆適用的標準，將相同的行業制定出一樣的名稱與定義內容，好讓業者不會無所適從，並使相關統計資料能互通運用，未來相關之研究能更順利的進行。

(二)法制面

解鈴仍需繫鈴人，要徹底解決產業界所面臨之問題，除了業者本身須思考其因應策略外，政府也不能置身於事外，換句話說，政府相關單位應該增修不足或不合宜之法令及規定，以健全整體環境的發展。故建議相關單位應在其業務範圍內，主動協助業者解決或改善其所面臨之問題，不讓業者成為惡法下的犧牲者。舉運動設施服務業為例，曾任職臺南市體健課的林淑敏課長曾經在八十九年運動場館經營管理研習會中，對臺南市運動設施公辦民營及委外經營的案例提到：「我們要考慮到『賠錢的生意，沒人做！』，一定要讓廠商有生存的

空間，有個商機！但要看到這個場地的商機在哪裡，要先去考量，在辦法裡面訂出來，讓它可以伸展，若沒有給它一個賺錢的機制的話，沒有人會來參與，所以經營者的權益我們要去考量。」此外，又提到「我們不可認為廠商是肥羊，可以隨意宰割！必須是合理的要求，對於他本身的權益也要給予保障，以後可能碰到的困難，我們能夠解決也要幫忙去解決，不可以想說『我交給你了，你就都要去做』，我想這才是一個良好的互動。」(臺灣體育運動管理學會，2001)。

(三)產業面

由研究結果可知，運動核心產業與運動周邊產業有著高度的相關，故建議政府相關單位在發展運動產業時，應針對運動核心產業中的項目予以強化，先創造出適合其發展之優良的環境，再輔導其加強廠商本身的體質、走向正確的方向。如此一來，待運動核心產業發展成熟後便能帶動運動周邊產業，進而造成正向的循環，政府便可不需再時時為運動產業之未來發展憂心牽掛，並擔負各界眾多的指責。

以上各方面相關策略之建議已於前一章節提出，故在此不再贅述。

二、對產業界的建議

(一)釐清目標，思考定位

建議業者在進入市場前就應釐清本身發展之目標並了解市場的動向，以擬定長期的計畫、制定合適的策略、進行市場區隔，好增加市場的競爭力。

(二)加強業界競合關係

業者由於在激烈的競爭下，往往使獲利降低，甚至發生無利可圖的情況，因此，本研究建議業者在市場中除了相互競爭外，更應在互信互賴的基礎上進行交流合作，以避免削價競爭所帶來的不良影響，更可提高本身議價的條件。

(三)進行產學合作

建議產業界可與學術單位進行建教合作，藉由學術單位提供專業人力及不同的觀點，進行組織再造以開創出新的局面。

三、對未來研究的建議

(一)未來研究方向

本研究為下一階段調查臺北市運動產業之經驗基礎，故建議後續研究能參考本研究之結果，針對臺北市運動產業之產值，以及其他縣市之運動產業發展狀況等從事相關研究，以充實學術上對此一方面研究的缺乏。

(二)相關研究範圍與對象

由於時間、人力及經費的各種限制下，本研究所分析之資料為臺北市商管處提供之商工登記資料，由於此資料內容並不包括法律、會計、教育、學術研究、醫療保健、社會服務團體、人民團體和公共行政業等，可能因此無法計算到部份運動產業之組織，故建議未來研究可針對其他資料，如財政部之稅籍資料，再做相關的分析探討以補不足。此外，部分專家因故無法接受本研究團隊之訪談，所以建議以後可針對這些業者進行訪談，好對臺北市運動產業能有更深入的探討。

參考文獻

日本體育協會(1996)。日本休閒白皮書。日本：日本體育協會。

王秉鈞主譯(1995)。管理學，第四版。Stephen P. Robbins 原著。臺北：華泰書局。

中華徵信所企業股份有限公司(2002)。臺灣運動產業產值評估與經濟效益評估。行政院體育委員會委託研究計畫。

朱柔若譯(2000)。社會研究方法：質化與量化取向，臺北：揚智。

行政院(2003)。挑戰2008：國家發展重點計畫（2002–2007）年。行

政院91.5.31院臺經字第0910027097號函核定，2003年1月6日修訂。

行政院主計處(2002)。國民所得統計。臺北：行政院主計處。

行政院經濟建設委員會(2004)。服務業發展綱領及行動方案。行政院93 年 11 月 10 日第 2914 次會議通過，行政院 93 年 11 月 15 日院臺經字處 0930051134 號函核定。

佐伯年詩雄(2001)。日本運動產業的現況與問題。2001 年運動產業政策國際研討會報告書（202-208 頁），臺北國際會議中心。

林房儹(2003)。運動產業分類與四 P 模型之探討。臺灣體育運動管理學報，2，1-13。

林房儹、黃煜、莊木貴、林宏恩、彭小惠、王慶堂、李蕙貞(2003)。臺灣地區運動產業名錄。臺北：臺灣體育運動管理學會出版。

林房儹等(2004)。我國運動休閒產業發展策略之研究。行政院體育委員會委託研究計畫。

林建元等(2004)。我國運動休閒服務業發展現況與趨勢分析。行政院體育委員會委託研究計畫。

周嫦娥等人(2005)。94 年度運動休閒服務業概況調查統計推估。行政院體育委員會委託研究計畫。

邱金松等(2001)。九十年體育團體評鑑評鑑報告書。臺北：行政院體委會編印。

郝龍斌競選總部(2006)。城市競爭台北看郝-市政白皮書精華版。臺北：郝龍斌競選總部。

黃煜(2003)。運動管理學。彭小惠總校閱。臺中：華格納企業。

程紹同、方信淵、洪嘉文、廖俊儒、謝一睿(2002)。運動管理導論。臺北：華泰文化事業股份有限公司。

程紹同(2003)。運動行銷學。總校閱序。Mullin, B., Hardy, S., & Sutton, W.原著。臺北：藝軒圖書出版社。

臺北市政府(2002)。臺北市體育白皮書。臺北：臺北市政府。
臺灣體育運動管理學會(2001)。八十九年運動場館經營管理研習會報告書。臺北：行政院體委會。
葉公鼎(2001)。論運動產業之範疇與分類。運動管理季刊，1，8-21。
鄭志富、吳國銑與蕭嘉惠譯(2000)。運動行銷學。Pitts, B. and Stotlar, K. 原著。臺北：華泰書局。
鮑明曉(2002)。体育產業-新的經濟增長點。北京：人民体育出版社。
Broughton, D., & Nethery, R. (1999).The answer: $213 billion. *Sports Business Journal, 2(35)*, 23-26.
Broughton, D., Lee, J., & Nethery, R. (1999). Sports business at the end of the millennium: The answer: $213 billion. *Street & Smith's Sports Business Journal, 2 (35)*, 23, 29.
Comte, E., & Stogel, C. (1990). Sports: A $63.1 billion industry. *The Sporting News*, 60, 66.
Henley Centre for Forecasting (1992). *The economic impact of sport in the United Kingdom in 1990*. London: Sports Council.
Kim, C. (2000). The trend and growth strategies of sport industry in Korea.
King, B. (2002). Passion that can't be counted puts billions of dollars in play. *Sports Business Journal, 4(30)*, 22-26.
Meek, A. (1997). An estimate of the size and supported economic activity of the sports industry in the United States. *Sport Marketing Quarterly, 6*(4), 15-20.
Mullin, B. J., Hardy, S., & Sutton, W. A. (2000). *Sport marketing (2nd ed)*. Champign: Human Kinetics.
Padgett, D.K. (1998). *Qualitative methods in social work research*. Tousand Oaks, CA: Sage.

Plercy, N. & Gile, B. (1989). *Making SWOT analysis work, Marketing Intelligence & Planning*, UK.

Weihrich, H. (1982). The TOWS Matrix–A Tool for Situational Analysis, *Long Range Planning*, 15(2), 54-66.

中華民國經濟部(2006)。公司行號營業項目代碼表 V8.0。http://210.69.121.50/~doc/cod/code_v8.doc。

行政院主計處(2006)。中華民國行業分類標準第 8 次修訂草案分類系統。http://www.dgbas.gov.tw/public/Attachment/612710123771.pdf。

曾漳文(2003 年 3 月 19 日)。臺灣棒球博物館　明年七月揭幕。蕃薯藤運動網。2006 年 7 月 2 日，取自：http://sports.yam.com/show.php?id=0000007610

經濟部工業局(2006)。國家品質獎。http://nqa.csd.org.tw/

經濟部中小企業處(2003)。中小企業品質管理提升計畫 92 年研究成果。http://smeq.moeasmea.gov.tw/analyze/92product_ISObase.htm

經濟部商業司(2006)。優良服務 GSP 認證輔導及宣導計畫。http://www.gsp.org.tw/about.asp

黎建忠(2006 年 2 月 22 日)。體委會：運動彩券最快明年元旦問世。HiNet 新聞網。2006 年 7 月 2 日，取自：http://times.hinet.net/news/20060222/sport/edec4999919f.htm

U.S. Census of Bureau (2002). North American Industry Classification System (NAICS). http://www.census.gov/epcd/www/naics.html

附錄一

臺北市運動產業發展之專家學者座談會實施計畫

一、目的

(一)討論臺灣運動產業的發展現況。

(二)探討臺北市運動產業的發展特色。

(三)了解臺北市運動產業發展之問題所在及改善之道。

(四)預測臺北市運動產業的未來走向，及應如何配合整體產業進行發展。

二、辦理單位

主辦單位：臺北市體育處

承辦單位：臺灣體育運動管理學會

三、時間與地點

(一)時間：95 年 9 月 19 日(二)，上午 9：00 至中午 12：10，備有午餐。

(二)地點：臺北市體育處 2 樓會議室，地址：10553 臺北市松山區南京東路四段十號。

四、辦理方式

本座談會由臺灣體育運動管理學會邀請運動產業之官方、業者及

學者出席，針對臺北市運動產業之相關議題發表其看法與建議。

五、邀請名單

(一)學術界		
編號	單位名稱	出席者姓名
1	國立體育學院	高教授俊雄
2	國立體育學院	葉教授公鼎
3	國立體育學院	陳副教授美燕
4	萬能科技大學	鄭副教授秀琴
5	輔仁大學	陳講師麒文
(二)產業界		
1	仁宇科技	吳營運長肇瑞
2	ESPNSTAR 臺灣分公司	張總監淑媛
3	臺北市體育用品同業公會	詹理事長德生
4	宗邁建築師事務所	費宗澄先生
5	東森巨蛋經營管理有限公司	林總經理克謨
6	中華職棒大聯盟	李秘書長文彬
7	臺灣電通運動行銷部	胡執行顧問心雄
8	亞力山大企業集團	唐董事長雅君
9	長昇文化事業	陳泰杰先生
10	中華民國體育運動總會	呂副秘書長瑞瓊
11	聽障奧運籌備處	趙主任玉平
12	臺北松煙大巨蛋得標廠商	請指派相關人員出席
13	中山運動中心	任執行長曙
14	泰達運動事業顧問	胡總監廷鴻
(三)政府部門		

1	行政院主計處	請指派相關人員出席
2	經濟部商業司	請指派相關人員出席
3	行政院經濟建設委員會	請指派相關人員出席
4	行政院體育委員會	請指派相關人員出席
5	臺北市體育處	劉處長家增
6	臺北市體育處綜計科	余科長世章
7	臺北市都市發展局	請指派相關人員出席
8	臺北市衛生局	請指派相關人員出席
9	臺北市研考會	請指派相關人員出席
10	臺北市商管處	請指派相關人員出席
11	臺北市建設局	請指派相關人員出席

六、議題說明

議題一：臺灣運動產業的發展現況

說　明：討論內容包括臺灣運動產業發展的強項、弱項及未來潛力股。

議題二：臺北市運動產業的發展特色

說　明：臺北市乃臺灣首善之區，擁有人口稠密、高都市化程度等特點，因此，臺北市之運動產業是否也有其發展特色。

議題三：臺北市運動產業發展之問題所在及改善之道

說　明：討論內容包括臺北市運動產業目前所面臨的問題、如何針對這些問題進行改善。

議題四：臺北市運動產業未來走向及如何配合整體產業進行發展

說　明：討論內容包括預測臺北市運動產業的未來走向、發展策略、如何與整體產業的發展配合。

七、議程

臺北市體育處二樓會議室		
九十五年九月十九日(星期二)　　上午 9：00 至中午 12：10 主持人　葉公鼎教授		
起訖時間	議程	備註
08:30-09:00	報到	
09:00-09:20	背景說明	由主持人說明本研究計畫之重要內容與背景
09:20-11:50	議題討論	
11:50-12:10	結論	主持人歸納與會者之重要觀點，提出本座談會之結論
12:10-	用餐 & 賦歸	

臺北市運動產業發展之專家學者座談會簽到表

一、時間：95 年 9 月 19 日，上午 9：00 至中午 12：10

二、地點：臺北市體育處 2 樓會議室

三、與會人員：

單位名稱	出席者姓名	簽名處
臺北市體育用品同業公會	詹理事長德生	詹德生
宗邁建築師事務所	費宗澄先生	
東森巨蛋經營管理股份有限公司	林總經理克謨	
中華職棒大聯盟	李秘書長文彬	
臺灣電通運動行銷部	胡執行顧問心雄	胡心雄
中華民國體育運動總會	呂副秘書長瑞瓊	呂瑞瓊
中山運動中心	任執行長曙	[illegible]
泰達運動事業顧問	胡總監廷鴻	胡廷鴻
南港運動中心	簡執行長鴻檳	簡鴻檳

1

臺北市運動產業發展之專家座談會簽到表

一、時間：95 年 9 月 19 日，上午 9：00 至中午 12：10

二、地點：臺北市體育處 2 樓會議室

三、與會人員：

單位名稱	出席者姓 157	簽名處
行政院經濟建設委員會		
行政院體育委員會	江副處長秀聰	江秀聰
臺北市體育處	劉處長家增	劉家增
臺北市體育處綜計科	余科長世章	
臺北市都市發展局	王股長金棠	王金棠
臺北市衛生局	蕭股長麗華	蕭麗華
臺北市建設局	謝慶龍先生	謝慶龍
臺北市研考會		張孫[illegible]
台北市体育處	李朝盛	李朝盛
台北市体育處	蘇瑞屏	蘇瑞屏
羅兆華運動事務所		羅兆華

2

附錄三

臺北市運動產業發展之專家座談會

時間：95/09/19

地點：臺北市體育處 2 樓會議室

與會人員：如簽到

紀錄者：鄭秀琴

會議記錄如下：

主席：略（報告本研究計畫之內容與背景）

劉處長家增：

就運動產業發展而言，臺北市在運動場管設施方面在馬市長任內，投入了 150 億以上（不包括土地部分），興建多處河濱簡易休閒運動場所(花了一億左右)、中山運動中心、北投運動中心、南港運動中心…等，目前松菸大巨蛋也在規劃興建中，BOT 經營模式就是提供市民有多處參與運動休閒之場所，對臺北市運動產業發展實質上是有所影響的，但不是每個場館經營發展都是正面的，就以目前北市現況來說明

一、場館設施業：有哪些是需要優先作的？產業價值是比較大的？比如：

1. 網球中心：臺北市作網球中心的發展的前途大不大？
2. 中山足球場：足球運動到底還有沒有希望？球場是否要維持現狀？經營者也是經營的很辛苦。
3. 各區運動中心：如果一區一座運動中心還不夠的話，還是可以再推，以中山運動中心為例，一年直接收入為七千萬元，而北投表面上則有五千萬，但實際上應該更高。那臺北市接下來還有哪些應該優先注意的？
4. 關渡運動公園：雅典奧運辦完後的維修費用很貴，如果要以此為奧運場地預定地的話不夠大，徵收與興建的費用至少要一兆元，如此大的數字對我們來說不太務實，前瞻性的看法應該是關渡打算怎麼蓋？打算要如何說服民眾讓我們徵收？因為早晚都要徵收，所以要很具體、務實、跟未來發展相結合，

二、體育彩票業：

體委會的做法，以美國大聯盟為主對象。那是否可發展地方性的體育彩票？是否有可行性？不然，徵收關渡運動公園的費用要如何解決？

三、(競技表演)運動觀光業：

目前有辦理大型比賽，如世界盃、瓊斯杯、國內大型比賽等。是否有哪些新的、有價值的運動賽會？如跆拳道賽，我們的比賽成績不錯，也可以在臺灣舉辦，像桌球公開賽就辦的不錯。

四、休閒健身娛樂業：

除了運動中心外，現在也開始作聯賽，如河濱的慢速壘球場、網球場開始讓球會認養，有其優缺點，如國外地區性的俱樂部，將來會訂定規定開放給各界使用，藉此提高其運動人口，以促進運動消費進而提升運動產業產值。

五、運動管理公司：

屬於剛起步的行業，像東森巨蛋經營管理公司是去年成立的，或是一些私人的財團法人的，如救國團比較有其社會形象讓人不擔心，但有一些品質就差很多。

主席：謝謝處長的發言，也就是這個委託研究案的業主的實際需求，處長從場地設施硬體面切入，讓大家都了解目前場地建設的狀況，雖然是積極各方面都有，但比較國際性的還是需要靠關渡那一塊，但因為有一些時空背景的因素，使得在推動的時候難度越來越高。但是這種環境反應到國外的狀況時，如果說蓋大場館要辦比賽的時候，其實目前也都是面臨一些瓶頸，剛才提到 2000 年雪梨跟 2004 年雅典奧運那邊，他們歐洲與澳洲的狀況跟美國會不太一樣，本人剛才在前言的部分有跟大家提到，美國為什麼一些小城市人口不到一百萬但大學裡面場地建設可以那麼大，最主要的原因在於他們的賽會多，他們有職業球賽，光是一個體育館，類似小巨蛋這樣一個體育館，他們的球季，例如籃球或冰球兩個活動的天數加起來就已經佔 80 幾天了，如果說大家有經營場館的時候就會發現，要找項目去填滿 80 幾天的活動天數是多麼的辛苦，但他們每年都有這樣固定的球賽，風險程度自然就下降很多，像類似這種場館的規模，大概要達到收支平衡的天數平均為 120 天，那麼 80 天的話就佔 120 天的 3 分 2 了，所以他們經營起來會比較容易。這就是美國為什麼場館這麼大，但卻都歷久不衰、產值會這麼高的主要原因。歐洲方面的雅典跟澳洲沒有那麼多賽會，所以找活動找得很辛苦，事實上台灣的小巨蛋也類似碰到相同的情形，所以場地方面的狀況是如此。接下來，處長提到有關彩券的議題，個人認為為什麼台灣會想用大聯盟為標的物的原因，大概是因為牽涉到公信力的關係，因為如果台灣打黑球、打假球的情形不消除的話，

那大家也不敢玩這個彩券，且辦了也沒有意義，不過這其實是一種很好的集資策略，但是地方政府是不是能夠來做，等一下可以請教一下綜計處江副處長看看有什麼看法。另外，有關運動觀光的立場，競技表演的這些賽會，我還是要提醒一下大家，2009 聽障奧運事實上它就是一個運動觀光的產業，為什麼呢？大家都知道 2009 年有高雄世運會跟台北聽障奧運兩個國際性的大活動在台灣舉辦，但是世運會的選手最高限制是 3500 位，而且吃住是高雄主辦單位負責，不過聽障奧運不一樣，來的選手要自己付錢，我們曾經算過，2009 年來的選手至少有 6000 名，加上服務這些選手的人員，算一算大概共有上萬人，假設這一萬人每人每天在台北的花費為五千元，那麼在賽會期間從九月五日到九月十五日，約十天的花費將達到五億元，所以聽障奧運這邊是保證賺錢的，而這也就是運動觀光帶來的效益之一。此外，像一些休閒健身業以及聯賽方面的議題，我想剛才處長又提到一個問題，我們足球運動要怎麼發展？其實運動項目要發展就是要有人口常常有人動、常常有人熟悉去從事這個活動，所以這種俱樂部還是要靠地方去推動。最後，有關一些經營管理的公司，雖說我們運動產業的產值還不是很清楚，但是比較上台灣是比國外低，最重要的原因就是有些賽會活動的構成生產因素還不夠強，譬如在台灣我們沒有很多具有國際競爭力的選手，隨便一個美國的 NBA 球員在台灣都是最強的，這樣的話，在國外那麼多球隊打這麼多天，當然觀眾喜歡看，所以他的價值會比較高，假如說我們的經紀公司在從事這些事務時，除非你有那麼大的產值與很高的附加價值，不然你做的話一定都虧本。以上是有關運動產業的走向，我們很高興處長已經點的那麼清楚，所以這是我們地方政府的一個想法，是不是可以請綜計處這邊，就我們政府的整體發展還有總體面給我們一點提示，謝謝。

體委會江秀聰：

體委會以輔導運動休閒服務業為主，當初有提給行政院一個體委會要推動的主軸的措施，就是有關活化賽會的部分，因為賽會是一個整合運動休閒產業的平台，是一個核心，希望以賽會帶動運動參與人口與觀賞人口的提升，帶出臺灣的需求面。

運動產業如何提升其在休閒產業中的競爭力，是體育界所要思考的問題。文化藝術界有一些人經營出自己的品牌或在國際上有些名氣，但運動界卻沒有能帶

出自己的品牌，運動界在這一方面的競爭力一直沒有帶動起來，所以體委會一直在想說如何提升運動界這一方面的企劃經營的能力，能把這方面的產品帶出來。

此外，臺北市有小巨蛋，是體育界可以表演的地方，投入大量資源但體育界卻很難進去，而是以演藝界為主，以體育的預算，當初發展是以運動來使用，在委外經營時應保留一塊給體育界來發展。

運動彩券必須要有法源，目前法源是附加在財政部公益彩券條例第四條中，並沒有授權地方發行彩券，雖還沒完全定案，但授權給地方的空間很小，以後會往制定運動彩券條例為目標。

另外，建議以 2009 聽奧為目標把相關產業帶出來。

以台北市民的身分，以需求面來講，雖說運動風氣蠻盛的，但還是多以靜態活動為主，在興建設施上，要思考市民運動習慣是否已經帶起來了，否則會產生設施過剩的情形。以北歐的生活型態為例，如何將運動休閒生活帶進民眾的生活中是很重要的。

場館如果可以跟學校課後的才藝活動結合，可以帶動市民運動觀念也可以增加其使用率，馬市長的推動做法很好，如果可以在更小的社區有這些設施會更好。

劉處長家增：回應體委會

一、 聽奧可以舉辦暖身賽、行銷賽會以炒熱氣勢帶動產業消費。

二、 場館公益時段：(1)小巨蛋一年 45 天，一天 50 萬市府買單，其實進去的比賽已經不少了，如果進去的比賽的觀眾太少也是項問題，有很多單項協會因為這個問題而不敢進去；另一個問題則是檔期的問題；(2)市民運動中心一年也有 120 天的公益時段可供使用。

三、 運動彩券需副處長幫忙，為地方政府保留發展空間，也可以以公益為名，扣除成本後最後其實還是會回饋到中央政府來分配給比較窮的縣市，防弊方面比較重要。

四、 運動觀念、運動習慣其實要歸因於運動文化上，因為隋唐科舉制度影響甚深，所以這一部分還需要時間努力。

江秀聰副處長：

運動彩券長期會將地方政府的需求放進去研議，目前則是由財政部管理，彩

券盈餘的規定是否能歸到體育界則還需要再努力。

胡總監延鴻（泰達運動事業有限公司）：

台灣以製造業起家，集中在台中縣市，但臺北體育處成立改變運動產業現況，從運動建築、運動賽會、運動中心的政策的執行，改變了整個產業規模，建議未來應該找一個火車頭的產業來發展。

基本上各國的白皮書都以德國黃金計畫為範本，而德國黃金計畫的源起則是先由政府架起平台，讓所有的民眾在此平台上交換，所以政府應該扮演成立平台的角色。

全民運動方面，如中山運動中心的投資額大概三億元，一年可以服務 87 萬人次，這就是產業。這個產業中包括服務業，這個服務業自然就產生了，所以有些的策略應該是用作的，而不只是用說的，這些策略的擬定、產業的研究就是在這個部分，可以看到相當的廣泛。就如處長所說在台北的運動建築的部分，這個部分就可以養活許多營建的人口，在臺灣其實運動建築是一個蠻大的行業，每個學校、縣市都蓋很多場館，只不過政府對於運動的統計，有關建築的統計部分應加以修正，才能知道其產值到底有多大。美國相關的研究已成熟，所以可以給中央政府參考學習少走一些路，把統計加以修正讓其有所根據。

黃金計畫規定多少的百姓中就要有多少運動設施，如果居民的周邊有很好的運動設施，就會讓他們想去從事運動，而去了就會養成運動習慣。那運動人口倍增計畫的意義應該是在於它的重複運動的人口，而不是在於一個虛幻的數字，像市民運動中心的人口倍增則是非常篤定的，因為他都是重複去使用的市民，對於市民的幫助才是大的。另外，本來一個城市必須有豐富人民的一些運動生活，生活中有精緻性或一般性、全民性的，像小巨蛋本來就是一個精英、精緻生活的一環，所以不可能想打網球就去小巨蛋打，所以如何讓另一個產業的規模成形是我們所期待的。

運動產業中還有相當大的一環叫做餐飲業，目前給臺北市跟 OT 廠商兩邊的建議都是要互相調整其心態，因為運動產業最大有將近 30%~40%其精英的場館部份其收入是來自於餐飲，那有很多賽會需要一面看活動一面吃東西那才會有樂趣，那因為我們 OT 廠商的不正常，還有大家對於新興產業的不理解，所以就把飲食關閉在門外，使這個產業無法成形，所以像一些精英產業，如小巨蛋，還有

一段很長的路要學習。

在運動賽會方面，賽會的價值有很多種，聽奧的舉辦對台北或是中華民國的經濟貢獻是很大的，因為要來參與的人都是要自掏腰包，所以如果政府能夠把硬體設施用好，使其安全、舒適的參與賽會，他們就會掏腰包付費使用，所以其對整個國家的總體經濟幫忙是相當大的。在運動產業中比較是火車頭的產業，如賽會的舉行，各縣市運動賽會觀光的邏輯應該是要把外界的錢吸引進去，而非怕外界的人來投入，否則這個社會只會更貧窮。

臺灣缺少的是服務業，政府應作的是架設平台，一些較支微的事就交給地方政府去執行，影響大眾生活及整個產業的政策這個才是值得我們大家一起來思維的，也希望藉此座談會找出帶動臺北市運動產業的火車頭。

主席：我想胡總監主要說的就是一個火車頭的平台概念，也就是說要有具高附加價值的產業應該要出來，例如小巨蛋、市民運動中心，一個是觀賞型的，一個是參與型的。另外，一些大型的國際賽會，如聽障奧運這邊，剛才大家都多所關切，我們目前到 2009 年，自己裡面的工作人員大概 290 幾位接近 300 個，另外還要訓練 3000 個志工。上星期是我們倒數年的活動也是千人志工誓師大會，我們蠻樂觀的預期今年年底或明年年中之前 3000 名志工應該會到齊。這些志工到這邊工作有些蠻辛苦的，他們來這邊到底有什麼誘因？這是因為我們裡面有很好的經驗來讓他們學習，很好的專業教他們，用這種比較內在動機的因素來激發他們來這邊服務。目前我們籌備處共有七個部門，分別是行政部、行銷部、場地部、競賽部、資訊部、後勤部、社群部，七個部門裡共有 35 個組，每組裡面都有一個專業，我們平常都會給志工排課學習，學習一個小時就要服務三個小時，用這樣的方法就可以慢慢把這些志工的等級分出來，如誰是高熱度、高參與的，然後再慢慢形成一些志工的領導，中階的、低階的，再以此給他們不同的責任、不同的待遇，這是我們未來三年裡對他們訓練的方式。其實我也蠻期待副處長這邊，假設你們那邊研習完的人，歡迎他們來當我們的志工，我相信這邊有很多可以讓他們實踐的機會。這種經驗其實就是我們的資產，我們的資產在於活動結束之後你要留下什麼？以後有什麼可以再利用？不是光只有場地而已，你蓋場地讓它再繼續辦活動，而你訓練這些人才，下次有一些新活動時他們也能夠再利用，尤其是一些比較年輕的人，他們就是這樣一路成長上來的。但是我們台灣有一些比較悲

哀的地方，就是這些比較高附加價值的活動、國際性的賽會，可能因為我們比較地狹人稠的關係，如剛才提到奧運的一些場地，我們大概比較沒有辦法找，更重要的是，一些政治因素，每次大活動中共不想讓我們辦就到處杯葛，這是大家都知道的一些情形，所以在國外有一個方式，就是說當地人能自行創造一些賽會，而有一些比較優質的活動也可以這樣做出來。再者，剛才大家有提到聽障奧運以後也會搭起很多平台，所以說它是一個綜合性的活動，我們希望透過這些來提高大家的參與，一定會把它變成台北市民在 2009 年的關注焦點，這點我們是相當有信心的，也很感謝胡總監的發言。

詹理事長德生（臺北市體育用品同業公會）：

在產業製造產品的部份，以 TaiSport 的產品類別為例，今年舉辦已是第 33 屆，世界排名第 3，臺灣可說是佔全球運動用品市場重要地位。展覽產品的區域劃分共有七類：健身器材區、溜冰鞋及滑雪用品區、戶外及水上運動用品區、綜合產品區、球類區及外商及媒體區。可從這些類別以出口值來看世界市場的需求在哪裡，五個類別：袖珍游泳池等戶外遊戲用品 (四億三千二百四十五萬美元)、運動以及體操等競技用品與設備(四億二千四百四十五萬美元)、高爾夫球設備(二億七千九百八十八萬美元)、太陽眼鏡(六千二百一十萬美元)、理療按摩器具(五千二百二十六萬美元)，還有網拍、羽拍等因已移往大陸生產，所以出口值已經不在前面幾名之中。

整個市場的反應已經朝向休閒用品的趣味性發展，還有一些新興的器具有不斷發展出來。從中可以看出國外一些健走步道相當多，未來臺北市可以發展，或是登山步道、腳踏車步道。現在腳踏車因其產值很大，所以已經獨立出來而不列入體育用品中，所以臺灣腳踏車的生產也是佔世界比例相當高。在歐美腳踏車運動非常普及，可看出其車站或都市中都有規劃腳踏車停車位或步道，在臺北市還有很多發展空間。

另外，一些住宿的飯店都會附上網球場等運動設施的可達性資訊，以吸引旅客，臺北市有許多空間可以利用，可能因周邊都是山所以怕污染或破壞一些建設，但網球場應該是可以互相搭配的，如山腳下，不一定要用在室內。

主席：謝謝詹理事長，詹理事長提到每年四月初春假時左右的台北體育用品展，

本人也在詹理事長的協助下去參加了好幾年，也帶學生去實習，感覺也蠻好的。從這邊可以看出我們台灣運動用品發展的情形，在運動用品方面，其實我們也蠻期待台灣是否能有更多品牌能夠出頭，所以有關我們製造業其實也可以朝向品牌行銷方面創造自有品牌，這一方面也可以跟體委會推動運動休閒服務的人才做結合，畢竟做品牌行銷需要很多運動行銷的人才，所以可以思考這個方向。另外，詹理事長有提到一個蠻重要的一點，就是如何將運動生活化，包括國外一些腳踏車方面的使用，以往比較貧窮的時代我們會騎腳踏車，後來變成騎摩托車，現在又騎回腳踏車，所以腳踏車這項工具有時跟人的行為不一樣，比較弱的國家把它當作生財工具用在交通方面，就像中國很多人騎腳踏車是為了生活，後來大家又為了生活節省時間提高效率騎摩托車，但是騎摩托車會製造汙染，而現在大眾捷運系統又變得好，所以一些已開發的國家又在騎腳踏車，變成生財工具，所以這是一個蠻有趣的現象。但是像有些周邊的設計，如果腳踏車道用得不好，例如上禮拜我去日本東京，他們也是很多人騎腳踏車，日本雖然是很先進的國家，但他們很多都在跟路人搶人行道，很沒禮貌，常會直接衝過去，所以我覺得這方面的設計其實蠻重要的。另外，就是旅館附帶旁邊有一些運動設施，我覺得這裡可以建議台北市來做，畢竟它也是一個蠻國際化的城市，假設說這裡有弄的話會讓人覺得它有把生活跟運動結合在一起，對於一個健康城市的推展是一個蠻不錯的想法。

王金棠（臺北市都市發展局）

一、建議研究內容需說明社會背景、精準、產值說明應統一計算單位。

二、體育課教育孩子的方法跟制度都出了問題，跟以往都差不了多少。

三、就都市發展局的角度，可以把討論切成兩方面，就是要把運動當成一種習慣，還是要把運動轉換成一種消費行為？個人認為產業是有計畫的去經營一件事情，公部門(體育處)的角色應是鼓勵民眾養成運動的習慣，而非去創造一個運動產業出來，因為公不與民爭利，發展體育產業不妥。所以公部門是鼓勵民眾養成運動習慣，而非鼓勵市民去從事某項運動產業。

三、社會型態高齡少子現象，學生數少(1989 年臺北市小學生入學人數 15 多萬人，目前則是 8 萬多人)可能會導致學校併校，那麼用地就可以開發利用，有利都市發展以促進運動產業。

主席：王股長剛提到可以分為幾個部份，首先就是產值的部份到底有沒有辦法算，其實站在經濟學的觀點其實很簡單，我們有一個 Gini 係數，那個可以用來比較各個國家當時的所得及幣值，所以這個處理起來蠻簡單的。另外，王股長提到尤其是台北市的高齡少子化現象，我們可以把他歸類為未來發展趨勢，也就是我們的第四個議題，那麼學校的設施，其實我們可以來檢討，不過一個學校假設說學生人數沒那麼多，那麼以後真的會留給體育或運動來用嗎？這不一定，因為還有很多領域也是想來運用這個空間，不過這是一個蠻不錯的建議。第三個則是提到一個政策的發展，我覺得政府在推動這種產業方面應該也要扮演一個角色，例如台灣現在當紅的就是科技業，但當初如果沒有竹科或一些獎勵的政策來研擬時，這個產業會發展的這麼順利嗎？所以我們認為運動產業就像我們現在的科技業一樣，政府也當要扮演一些角色，像綜計處這邊最清楚，最近可能要研擬獎勵運動產業的條例。接下來，股長還有提到有關運動應該要成為習慣或是一個消費行為？我們常常在經濟學上，尤其是談公共政策時，會有所謂的公共財或是一些私人消費財的習性，公共財它可能變成一種效能性的問題，換句話說，我在做這些公共建設時，反正就是站在社會福利的立場一定要來做，就是虧錢也要來做的事情，像市民運動中心；那另外一種具有市場性的，讓民間自己來做的是屬於一種消費性的行為，有一些做的比較好的，像職棒已經慢慢做得比較成熟，所以這裡都蠻符合我們所想要的一些資訊，所以也不是失焦的問題，我相信我們事前也會做很多的準備，這方面我們也會持續來整理。

呂瑞瓊副秘書長：

體育在台灣給人的感覺就是在拼獎牌，少數人從事的競技運動。但實際上在一些國家中，體育跟健康是有其相關的，也有其經濟的效益存在。那在運動產業方面，其實除了與會者所談到的部分，其實運動產業還牽涉到許多項目，例如大眾傳播、觀光旅遊、建設、製造業、資訊出版、健康諮詢、健康體適能、傷害防護、健身俱樂部等，相關的東西很多，但臺北市現在需求的是什麼？這一部分可能是在於要告訴人民一些觀念，比如運動是一個很好的習慣，也可以帶動身體的健康。如何培養他們有這種觀念？如何利用賽會帶動觀賞賽會？如何建設臺北市成為一個人民隨時想運動就可以運動的城市？這是比較重要的議題。

目前體總的工作在於證照、精英教練出國、行銷的推展、幫選手找贊助，另外也根據體委會的主軸在作，未來也可能作一些教練、器材、設施的認證，來提升教練或指導員。

單項協會主要在舉辦全國性的體育活動，而各縣市則是舉辦地方性的活動。臺北市體育處目前作了很多配套，也有設置運動中心，是其他縣市可以效法的做法。

主席：略

胡執行顧問心雄（台灣電通）

臺北市跟其他縣市的差異在於比賽的招商，例如洲際盃的主要場地在台中，而造成有些贊助商就因此而不贊助了。就業者的角度來說，台灣運動產業最大的問題就在於運動風氣的問題。

就其在參觀其他運動比賽的心得，例如大陸的籃球賽，它並沒有舉辦一些活性化的運動，但其觀眾就是很多且投入很多熱情，其收入主要是門票跟電視轉播權利金；日本 J League 方面，規劃時是以百年大計為考慮，規劃的公司因而虧損了十年，但現在的產業卻已非常之大，現在一直想幫助台灣把足球作起來。就日本而言，一場足球賽轉播權利金便有 3 億日幣，職棒巨人隊一場比賽的轉播權利金約 2 億 5 千萬日幣。中華職棒則是一場 124 萬元，但現在因簽賭事件而可能影響到轉播權利金，中華職籃就是因為沒有了轉播權利金而關門，所以可看出來各國的是長規模差異多大。在日本的一個小鄉鎮大概十幾萬人，有個主場制的球隊，他們有相關產品的專賣店，因當天要比賽所以店內擠滿人；另外他們的球場大概能容納兩萬人，球隊的代表色以紅色系為主，整場都是紅色，客隊則只有一小塊區域，雖然那只是個小鄉鎮但當天比賽則是整場爆滿，反觀台灣棒球最大的球場在澄清湖棒球場，唯一爆滿的比賽只有 2001 年世界盃成棒賽的中美跟中韓之戰。另外，就韓國的職棒場地跟休息室而言，台灣根本沒得比；而韓國職棒有發行彩券，所有的便利商店都可以買(自動販賣機)，其目的在於：很多人買彩券，所以民眾會去關注比賽賽事，使得電視收視率提高，電視收視率一高，電視轉播權利金也就可以提高。另外，彩券的收益還可以分給各個球隊，因為剛開始發展沒多久，所以金額還沒有很多。

因為目前許多單項協會都很辛苦，所以建議中央對運動賽會的直接補助可以多一點。舉例而言，目前台灣有獲利或有點規模賽事有：SBL、瓊斯盃、HBL、UBA；職棒、棒協的國際賽事；職業高爾夫；安麗盃撞球賽。其他的項目都是要靠補助才能生存下去，所以從業者的角度，建議補助的金額要多一點，等到賽事規模大到一定程度時，才會有廠商會願意進去幫忙經營。

大陸為了 2008 的奧運，派了很多人去日本電通學習運動行銷，培養運動賽事的種子，因為大陸以往對賽事活化的部分不甚了解，但是靠著運動風氣的興盛卻還是可以帶動其運動賽會起來。所以球場活性化運動只是把賽事變得擴大，但其基礎還是要足夠，不然縱使有活性化的運動還是對其幫助不大。

主席：胡顧問他最主要是站在我們運動行銷廠商的立場，以此角度來看有關這方面的產業，一個比較重要的結論是運動風氣也是很重要的，那是屬於需求面，所以剛才有好幾位與會者都有談到需求面的問題，如果觀念沒有起來，大家沒有這方面觀賽的慾望、去活動的慾望，那運動產業要如何去帶動。

任執行長曙（中山運動中心）

一個場館如果不要變成蚊子館大概要從三方面來看：定位、方便(地域性)、管理：

就定位而言：將中心運動中心定位為一般市民運動的平台。但就運動產業的發展來說還是不足，所以我們認為在運動之外，休閒健康也是很重要的，而且運動不只是學生、老人的事。透過實際調查每天平均 2,300 人，公益時段大概 300 人，非從事運動者大概 500 人，所以每天可以收費的大概 1,300~1,500 人左右，冬夏的差別則是冬天約 1,000 人，夏天可達 3,000 人。並非是只有小朋友跟老人來運動中心，其實很多年輕人(包括上班族)是被我們發掘出來的人口，像健身房剛開始經營時多是外國人去使用，有一半左右，一直到目前外國人只佔 5%。暑假每天健身房有 400 人使用，價格便宜是其誘因之一，另外發現其使用族群年輕化並有不少年輕女性上班族，舞蹈教室也多是女性。

就功能而言：為一運動休閒健康的場館，場館使用率達 87 萬人次/年，每天從早到晚，早上六點到晚上十點都有人在使用，跟以往的經驗不同，健身房、舞蹈教室、游泳池....等設施滿足不同需求民眾。

主席：從這裡我們可以知道，他們這是屬於台北市這邊平價型的，我們剛才講這是屬於社會公益的一項措施，雖然任執行長有提到他覺得我們市府方面的政績是絕對沒有錯，不過我要提醒大家，我們已經晚了外國有 40 年之久，他們是從休閒中心這樣轉換過來。但是從任執行長的談話裡面我們可以了解，其實有很多運動的行為在那裡發生，所以他是屬於一個個體方面，尤其是參與型運動裡面一個深化的個案，不過這裡與前面先進所談的沒有兩樣，最主要還是一個認知一個需求的問題，那也提醒我們研究團隊，在研究中可能要對我們的需求面要多加觀察，我們知道台北市有做了很多市民運動方面的觀察、數據分面的分析，不過提到有關數據方面的話題，讓我想起我們研考會這邊的張計劃師，有關市府方面可以運用的資料，像我們現在在做有關台北市運動產業的一些組織方面的調查，我們雖然有定義有分類，從行政院主計處的觀點來看時，就是有關運動產業的調查其實都是有的，那麼如果中央有在做，落到每個縣市的時候，我們是不是可以從台北市政府哪個單位找到一些資料，是否可請計劃師這邊給我們一些指教。

主席：我想計劃師這邊所提到的是主計處的三科，三科的話，其實我在這是要跟大家提到有關運動產業，我們剛有提到定義，那是我們站在一個運動產業或者是運動管理學理方面做的一個定義，但這些產業按照我們主計處裡面它都是有的，譬如說我們提到的運動觀光業，它目前還沒有獨立叫運動觀光業，而是在觀光業裡面，但是我們可以從中了解是因為其產值很小，所以主計處也不會幫它做有關這方面的分類，一些場館類也是一樣，但是我們現在可能比較需要的，就是從這裡原始的分類裡面按圖索驥去找出我們要的。

謝慶龍（臺北市建設局）：

建設局就是在輔導本市的產業，而目前運動產業發展應需針對產業現況跟市場需求作調查，才能對於產業進行輔導，針對產業的部分目前政府輔導的解決辦法多是設施的規劃(這一部分似乎是足夠了)、再來是人才培育、投資抵減、租稅的減免還有獎勵投資，另外就是法令的鬆綁或是制定新法令以促進產業的發展。在製造業部份，在臺北市內工業發展的現況，目前是朝向民生工業跟高科技產業來發展，所以在製造業的部分，在臺北市傾向公司在此設立研發、創新或是營運

的中心。

建設局需要先了解產業發展現況跟市場需求，才能有適當的措施來協助產業的發展，需要學會先找出適合在臺北市發展的產業，當作火車頭來發展，以帶動其他產業的發展。

主席：我們設計那些所謂的休閒運動中心，所以說類似這一方面有可能會變成新興行業，因為我們現在看竹科那邊有好多都成形了，不單只是公司為他們員工提供這些健身中心，因為這些科技人員很可憐，他們工作壓力很大，除了這些以外，員工的運動會也都有在辦，或許會變成一個新興的行業，因為他們公司的獲利率很高，資金可以負擔得起這些花費。那另外有關這個台經院的研究可以做為我們的基礎，事實上我們下一步本來就有計畫會去拜訪他們五所的所長，周嫦娥所長他們是做有關這方面的研究，也謝謝你們給我們提供這方面的資訊。另外蠻好的就是商管處這邊，有關一些產業的統計，我們事實上架構都已經分類好了，有一些在我們定義裡面的運動產業是歸類到我們主計處一般的分類裡，我們都已經歸類好了，所以這方面我們回頭是不是可以再跟建設局這邊聯繫一下，請謝先生幫個忙讓我們可以做有關這一方面的了解。

李朝盛（臺北市體育處）：

目前臺北市較棘手的問題有三大方面包括：高爾夫練習場、健身服務業(俱樂部)、室內游泳池(有關教練、安全、水質等問題)。運動產業發展應以社會體育為主題，營造環境很重要，需靠政府建設，有好的環境，民眾當之享受運動樂趣，運動產業自然發達。

蕭麗華股長(衛生局)

一、運動產業開發可與醫療產業結合，對未來是一個很大的空間，以往有減重一百噸的口號，生活如何把運動帶進去口號也是很重要的。大陸行銷運動的部分值得台灣衛生體制學習，運動如何跟醫療健康串聯讓民眾知道其重要性。

二、拜訪了中心跟北投運動中心，想到如何把運動放入職場，今年有計畫跟北投運動中心合作，像是大同、華碩、華航等公司內部都有一些運動設施，如何讓他們幫政府作個母雞帶小雞的動作，例如華航可與其上下游的公司作串聯，藉

由其運動設施共同來創造他們員工的運動習慣，衛生局聘請北投運動中心的老師宅配至各大企業組織，明年如果南港運動中心或其他運動中心也成立了再藉由他們來協助落實職場生活化、運動生活化的想法。

主席：最後提到的其實就是一個平台的概念，也再次反應出我們運動產業彼此要去做整合，那大家要如何去利用這個平台交換彼此的價值、創造出新的價值，其實這就是要談到行銷策略的問題了。我覺得其實從很多先進的講法裡面，我們會了解你單純從運動去看運動，只是一點點，因為傳統的觀念會讓我們覺得說運動就是訓練運動員，體育課就是那麼枯燥，但是如果你用另外的角度來看，有沒有辦法把它變成生活的一部份，那不光只是大家想說它是生活的一部份而已，生活就代表我們每天從早上醒來到晚上睡覺，從出生到死亡的各種產業，那這有辦法可以給它一起做結合嗎？剛才蕭股長提出一個很好的概念，宅即配，把專家當作產品拿去送，宅即配的觀念其實大家都知道，就是很快的讓你想送的東西到府服務的觀念，而且這樣又不會讓人覺得很生硬，同樣也是做運動，所以我覺得如果用逆向思考、用其他觀念跟運動做結合，這裡就是經由其他的管道來做運動方面的行銷，而不是說直接從運動本身來做行銷的這種概念，會比較容易讓人接受，而且接受度很高，因為它是生活的一部份，我們也希望跟大家融入，大家該不會想說科技的東西就只有科技人懂啊，科技是生活的一部份，假使今天不會玩電玩或是 PDA 人家會說你很遜，不會說你不是科技人所以沒有關係，因為我不是科技人所以我不懂得用科技那又怎樣，今天你說運動不好，可能會說我又不是學體育的不會又怎樣，這種觀念就不對，如果說你沒在運動且連這也不知道的時候，如果你會因此覺得很沒面子的時候，這樣就成功了，這也給我一個想法，需求面要怎樣去創造，事實上是蠻好的，謝謝。

附錄四

臺北市體育處委託研究案

臺北市運動產業發展之調查研究

專家訪談大綱

一、貴公司/產業目前發展所面臨的問題(如競爭者、經濟、科技、政治、社會、法令、資金、人力資源、研發、消費者等方面)為何？

二、針對上述所提及之問題，貴公司/產業將如何因應？未來走向為何？發展策略為何？將如何與整體產業的發展配合？

三、貴公司/產業對臺北市政府發展運動產業的建議為何？

計畫主持人：葉公鼎教授
協同主持人：高俊雄教授、陳美燕教授

附錄五

訪談紀錄

受訪者：遠雄集團蔡協理宗易-“蔡”代

日期：2006 年 11 月 9 日

時間：1 小時

地點：受訪者辦公室

訪談者：白文輝-“白”代

紀錄者：王玗心

蔡：先介紹一下大巨蛋的所在位置，應該在光復南路、忠孝東路，我們公司就在這裡，巨蛋位置就是這個角落，有 10.8 公頃，那目前有區隔就是說這個 L 型的這一塊是體育園區，那一個古蹟叫做文化園區，那這兩個的 BOT 案，那我們是得到這個體育園區的 BOT 案，那文化園區目前是文化局在主辦，現在是誠品得到設計標，但現在還在協調，協調完後如果確定了，他們會公告，大家去標，那一塊誰標到誰就去做，那目前這一塊是我們在做，已經簽約了，這塊是 10.8 公頃，那塊是 7.2 公頃，這個區域裡面呢，我們要蓋一個大巨蛋，室外型，另外附屬三個設施，那附屬設施我們要做一個主題館，會做一個天空之城，等會兒我告訴你什麼叫天空之城，另外他本身有一個百貨體育樂園城，比較低樓層是百貨，那會一個空中餐廳，在上面會有一個影城，那這邊會有一棟五星級飯店，一棟辦公，另外有會館這邊我們有一棟會改成六星級飯店，就是一個五星級飯店一個六星級飯店，還有會館還有辦公，另外這邊會有一個中軸廣場，這邊有一個生活廣場，這邊一個藝文廣場，這三個大廣場，那再加一條歐洲街，我們目前規劃設施是這樣子，您到這邊來。

這條是忠孝東路，那條是光復南路，整個巨蛋現在是從財政部，財稅中心一直往光復南路再往北到市民大道，這是一個 L 型的，我們要做的工程在這裡，那這個四方型的那個煙囪的後面那邊是文化園區，那文化園區裡面，屬於古蹟是尖型斜型的屋頂不能拆，平面的屋頂可以拆，那個湖要留著，那我們的案子就是從煙囪這塊一直到那邊，所以巨蛋的位置約於那邊的籃球場那一排樹一直到光復南路前面一點點的位置是巨蛋的位置，那會一直延伸到那片草地上面，那另外靠那邊就有一個附屬障礙設施，那華視大樓那邊咖啡店前面那一塊可以蓋百貨公司，那這一個位置就是蓋會館的位置，籃球架那邊是蓋辦公室的位置，另外的草地上是蓋飯店的位置，大概一個這樣的模型。清楚嗎？這樣會比較清楚，那我們再進去談。

白：協理我補助說明一下，我們接這台北市體育處的案子是為探討台北市運動產業的發展，要協助台北市體育處針對未來有關運動產業的一些營業項目幫他們提一些發展的策略跟一些意見，那其實台北巨蛋這邊，遠雄要來設計建造，其實這一塊也是台北市體育處非常關注的一點，所以今天希望可以訪談協理，針對一些問題來做回答，給我們參考說未來台北市體育處是否有要改進的，或要特別注意什麼？

蔡：好，就目前我們所做的，所研究的，可以提供你們做參考，我們對台北大巨蛋其實期許也蠻高的，因為這是四萬席以上的室內運動場館，目前是國內最大的，而且也是唯一可以打棒球，可以到 4 萬人的坐席，我們評估過在體育活動這一塊裡面呢應該如何發揮它的功能，我們先回想起來，台灣能有同時四萬人在看體育活動的，有，開過那麼大的球場，要到那麼大的四萬人，也就是有田徑活動那種，才有做到那麼大，但要 4 萬人坐在一起的機會也不大，足球場也沒那麼大，可能要含平地有人進去才有，政治活動有，集會有，法會有，演唱會我們有統計過，但沒有幾場，那我們要經營這個巨蛋，怎麼樣可以讓它更活絡，我們朝幾個方向，第一個我們辦的活動希望朝國際化，國際型的賽事希望能引進台灣，這是我們第一個想法，可以把水平拉高，我們也跟中華職棒討論過，中華職棒他們也想過說他們什麼活動能進來裡面，基本上是跟他們談冠亞軍的比賽可以進來，或是季後賽那種，另外是他們跟國外的聯誼活動，甚至我們跟他說可以創造一些國際性比賽是在台灣舉行的，比如說現在的洲際盃那種是成棒賽嘛，那現在跟職棒比賽的是亞洲職棒大賽，我們把他變成是區域的聯盟賽在我們這邊比賽，所以變成是走國際型的比賽，這是一個很好的機會，也是台灣唯一的機會，就只有這個地方，不然你一下來它就整個耽誤到了，那這是一個我們很重要的活動，就是會變成國際型比賽，那這球場，除了走這活動外，可以走其他比賽，像網球籃球都可以打，當然小巨蛋也可以打籃球，但小巨蛋目前經營方向是較偏藝文活動，因為東森媒體本身藝文活動就會比較強，籃球不是沒有，籃球風氣還沒那麼興旺，所以我們跟中華職棒在談時，是如何製造三贏，我們可以引進國際活動，那中華職棒的水平也能提升，最重要是觀眾人口要增加，單兩三千人他進不了這個蛋，第一個球員打起來就沒有信心，第二個其收入也養不起他，所以我們一定要創造兩萬人一起來看這球賽，這是他們質要提升，其實當初有談到未來我們也不排除養球隊，但養球隊一定要創造一個水準能帶動的才有機會，不然如果照這風氣並不容易，所以要引起國際比賽提升國內水準，這是第一個。第二個，它一定是都會型的巨蛋，所以來參加的人一定是可以直到晚上活動都還可以的，所以除了白天的體育活動，晚上的體育活動其實也是可以舉行的，因為它在都會區裡面，交通一定是比賽方便，因為它以後有兩條捷運，一條是忠孝東路，以後光復南北路也會有一條捷運，目前已規劃好，從內湖過來一直到光復南北路會接基隆路一直到中永和，所以變成是南北向的捷運，那從內湖到中永和沿途可接九條東西向的捷運，所以它可以貫穿像淡水線一樣，會變成是一個主幹道之一，在我們這邊有一個共購的概念，所以一出來就可以進到我們體育館的主場，我們有這樣的規劃，但我們會先讓他上來一點再下去，這是一個規劃，但是將來逃生的時候我們開口會延伸讓它可以直接出去，這是目前我們設計規劃的一個特色，那都會型的蛋好處就是說像市民即使在夜間也能很方便來參加這活動，這是我們另一個設計，即國際性跟都會型。另外我們希望它多元化，多元化則像目前是打棒球，

還在設計看它能不能踢足球，但足球因為要四方形，會影響到就是觀眾席的位置，目前我們還在看能不能放得下，如果放得下我們觀眾席可能有些是活動坐椅，當然它對大家使用上可能會比較不方便，這我們還在規劃，那如果不行的話，起碼美式足球應該可以在裡面舉行，另一種則是像網球或籃球，在裡面舉行的話是沒有問題的，在網球籃球舉行時，其他的平面還是可以放坐位區，所以我們可坐到 4 萬 5 千到 4 萬 7 千人，我們有這樣的規劃，這是 ok 的，那誰會來，因要吸引那麼多人來還是要國際化，所以還是要有國際賽事，假設有這活動，這場地還是希望能提升國內的運動水平，這是拉抬，我們覺得這才是真正蓋台北大巨蛋的好處，就像說國際巨星想來台灣表演，他費用都比較高，如果觀眾去支撐他的話，他來的機率就很高，否則他唱一場，可能至少要幾萬人才能 cover 成本的，目前我們的場地都沒有機會，萬一下個雨，影響又更大了，目前在我們這裡面就沒有這樣的困擾，所以我們就有條件去辦理國際型的、大型的演唱會，是沒有問題的，就可以辦國際型的大型比賽或是表演賽之類的，那運動風氣的水準，台北市政府已做很多了，但你如果要把等級拉高就是要考慮到室內的運動場所，才有機會把它整體拉高，這是大致的概念。

白：想請問遠雄從剛開始要標這案子一直到現在，不知有遇到什麼困擾，比如我在大網上有列一些項目，可否請協理跟我們講一下？

雄：這我一個個提，競爭者部份目前在巨蛋方面沒有競爭者，我們變成是獨家，所以較辛苦的是必須結合國際的人進來，因台灣沒有這麼大型巨蛋經驗，有就是小型的像台北小巨蛋、高雄巨蛋，都是小型的，頂多到達兩萬多人，沒有辦法這麼大，而且他們都打到籃球而已，沒辦法打棒球，在場地面我們沒有競爭者，相對地就沒有幫忙我們的人，國內就沒有這種人才，所以須靠外面人才，那我們很幸運是結合世界最大運動場館的設計者 HOK，這家公司目前是全世界設計最多坐位席次的公司，本公司是美國、澳洲跟英國，他有三個廠的主公司在這邊，他會幫我們設計巨蛋的案子，除此之外，興建我們是尋找大林組，也是日本的公司，大林組這公司在台灣目前是，大概日本公司來台灣接案量最大的，而且是工程品質會最好，因包括捷運劍潭站還有幾個高速公路，最原始是土地銀行在 228 公園前面，已經七十幾年了，那時候他們蓋的，基本上他的 quality 是沒有問題，那他在日本也有蓋巨蛋的經驗，他會負責興建，我們會跟他聯合興建，除這兩家外，我們又找香港的劉伍所建築師，他是屬於香港最大公司是專門設計商場主題館的那種，他幫我們設計，加入我們這個團隊，我們準備再找澳洲的 WAT&G，他是做飯店跟主題樂園最強的，我們花蓮海洋公園就是他蓋的，他設計的，我們希望組國際團隊來蓋巨蛋，另外我們有找日本的高松伸建築師來設計辦公大樓，那國內會找李祖原建築師，還會找陳朝興景觀設計師，希望把整個巨蛋不只是體育，可以放一些藝文跟植栽在裡面，讓他變成市民的活動場所，因國內沒有這些，所以我們只好組國際團隊來蓋它，這是第一個是沒有競爭者，那經濟跟

科技方面，坦白講經濟對台灣，真的很需要趕快追上來，因為我們這段時間轉的速度比別人慢很多，包括我們最近組團去日本，去韓國，去日本當初是純粹看住宅跟數位科技，去韓國就不是了，去韓國前因我們已和市政府簽約巨蛋這一塊了，去韓國除了數位住宅，我們還去看了商城，跟韓國目前的發展情況，甚至我們有拿到韓國辦奧運的一些資料回來，希望在這一塊上面，能趕得上韓國的進步速度，他們進步真的很快，他們現在對手已不是看我們了，他們是看跟全球、跟大陸合作，他們的中文 DM 不是為我們寫的，而是為大陸寫的，都簡體版的，所以這塊我們真的要急起直追，那經濟方面我們真的落後他們很多，空轉太久了，所以這是在經濟方面。基本上，我們資金沒有問題，因我們自有資金大概有七十幾億要蓋這個園區，那目前與銀行聯貸已提出一百四十幾億的計劃，那聯貸行明年會組成整個聯貸銀行，目前這一塊也沒有問題。那再來是科技面，因為台灣目前還沒蓋大巨蛋，所以這經驗我們還是要靠 HOK 跟大林組，相對地我們希望台灣在科技的成就來加進來這裡面，所以目前有在接一些科技公司來加進團隊裡面，他們大概會成為我們承包商之類的，所以我們當初也跟 HOK 講，我們這蛋不只現代化，而且要科技化，包括希望夜間設施會發光，現在規劃階段而已，我們會有讓人參觀巨蛋的機會，讓你進去天空很像宇宙的感覺，像我們在內湖有蓋了兩棟科技總部，有一些燈是會在外牆閃爍的，人家叫黑珍珠，當你走過會看到它有一些變化，現在科技更進步了，我們希望有些影像在巨蛋的外牆就能看得到，比如說在裡面比賽，外面也有機會看到裡面的比賽也不無可能，我們希望做到這樣，所以巨蛋的外牆會做有一點科技感覺，所以你看裡面的簡介，就會有類似這樣的感覺，我們希望它能做到這樣子。那政治面我們就不談，因我們公司是把它分開，跟政治分開，不過我們在政治上絕對會碰到困擾，我們是十月份要簽約，那明年的十月份才會交給我們土地，那這一年要做的是什麼，市政府要把樹移動，因市政府有個樹保委員會，保護老樹，因我們也希望樹能留在裡面，那因為要蓋，所以不得不移動，那我們剛有看兩個區域，那在我們這個區域的老樹不多，比較多的是古蹟區，那因我們要蓋，所以須移動，這就很重要，樹保委會會很重視，其實我們也很重視，要把樹移到什麼位置而已，但它要做移植動作，你要移到一個區域去假植，等我們蓋好了再把它移到原來的位置，要做這動作，且要保證他活著，所以這一年要先把它移出去，我們利用這一年去做整個規劃設計，我們要過五關，第一關樹保委員會要審核通過，樹都有編號，我哪顆樹要先搬到哪裡，以後要搬回哪裡，這都必須提計劃書，沒有用到的我要怎麼保護他不受到工程影響，這都要提計劃書，這是樹保。第二個環評，環境影響評估，因為以後這裡環境會變得怎麼樣，我們當然希望他變成一個市民新的休閒娛樂場所，所以我要提出對環境的影響，那還好是我們這整個軸線是 OK 的，我們整個文化軸線跟綠色軸線是可以串連的，所以這部份大概沒什麼問題，但環保團體看法就不一樣了，環保團體的概念是盡量維持綠化，盡量不要動讓它愈原始愈好，

但因要建設就不得不破壞，這觀念是衝突的，如何在這之間取得平衡點，法規有規定，我們會在法規以內，能盡量降低就盡量降低。第三個交評，交通影響評估，巨蛋蓋下去，四萬人怎麼在附近疏散，這就很大的能耐了，除了多蓋一些馬路以外，就是地下室會有停車場，還有利用捷運，還有市政府給我最大的挑戰是如何在半小時內四萬人能迅速疏散，這個就很重要，除了疏散，我們會留一些人在其他區域，比如說文化園區，或者到我們飯店，或者是百貨公司，或是到中軸廣場，或到藝文廣場，會疏散到這邊去，而是說不會滯留在蛋體裡面，這部分的設計 HOK 給我們的承諾是，他的疏散能力一定大於美國的兩倍，因台灣人跟他們生活習慣不同，可是我們要求它大兩倍的意思是，每分鐘流量能出十個人，開口就要要求二十個人，就是這個方式，那幾層幾層，怎麼疏散就很重要，除了本身蛋體疏散之外，我們還要跟附屬設施也能疏散，成了多出疏散的管道，另我們有連通飯店這邊，讓他們也能從飯店疏散，還有國父紀念館有一個八十米的通道，可從主場直接通過去，這裡就能疏散，這是我們在設計上有這樣一個特性，再來第四個是都市計劃審核，就是我的設計量體或坐的位子都要符合都市發展計劃，第五個即要取得監照，要經過審查，這要過五關，每一關都不是那麼簡單。甚至我們有案子是 92 年的，到現在還沒過的，這是段時間市政府有承諾他們盡量幫我們忙，因為做好也是市民的權利跟福利，我們也會努力做，但這塊本來就是要互相溝通，市府說他們也會組成聯合審查來盡量縮短時間，趕快把它蓋起來，那我們目前碰到會臆測的就是這個，就是法令沒有突破，舉個例子比如航高，目前巨蛋本身是有規定航高能突破航高到 90 米以下，那我們設計大概六十幾米，所以沒有問題，但像這是忠孝東路，這是國父紀念館，那這邊是市民大道，所以變成整個巨蛋切三個高度，離忠孝東路離國際觀影近，所以距離它的三十米以內，它的航高是六十公尺，再進來 30 公尺另一邊因有踫到松山機場的飛行高度，所以它又有限度六十米，那中間他可以放寬到九十米，又規定蛋體能到九十米，但到了別的地方又不能變九十米，所以變成觀瞻會不太好，所以我們要去突破，希望這條九十米能整條就九十米，希望飯店這邊也能突破到九十米以下，起來才 OK，另外就是建蔽率的問題，如果不能蓋高，一定是蓋寬，蓋寬建蔽率就增加，如叫我建蔽率不能增加，高度也不能超高，那我這些發展就受到限制，所以一定要突破法令，我們希望能高建蔽率不增加，因建蔽率增加對市民流通不一定有利，這是我們的想法在法令上要去突破。資金、人力資源目前也沒問題，就是我們要靠國外的人力來幫助，目前都協調好了，那研發也沒問題，因國際已有好幾個代理，規模跟我們一樣的有十二個了，那我們會組團去日本看，也會組團去美國、加拿大看，日本會先，美國、加拿大會晚一點，因美國加拿大 HOK 有經驗比較沒問題，日本是大林組會帶我們過去，我們也跟大阪合作，目前這塊沒問題。那消費者部分就是要教育，事實上大家對巨蛋有很多誤解，而且之前得標後有一些狀況，所以在這一塊盡量消弭一些誤解，那目前唯一的目標就是

好好把巨蛋規劃好，所以我們團隊幾乎每天都有在討論巨蛋的規劃，像一些計劃書也是一直在修改，目前進入到十二月三號以前，要把執行計劃書送給市政府，市政府會開始審查，就會開始過五關，任何一關都會影響我的設計，設計案完整出來最快要到明年的的 10 月 3 號，那時才會較完整，那目前都會不斷地改，我們也會希望不斷地改，因希望改到最好，我們老闆也希望說把巨蛋蓋好，是都會型巨蛋中最好的巨蛋，因為你最新當然目標希望最好，還有就是讓國際看到它，現在就是國際看到 101 因為它最高，但要看到巨蛋就要有特色，目前設計出來是一個似藍寶石的巨蛋，希望能再突破一點，所以還在做外飾的修膳、整修，大概是這樣子。

白：想再請問一下，協理這邊有提到要跟中華職棒合作，但其實目前中華職棒的狀況不是很良好，也可能面臨有些球隊會瓦解，到時候會造成 event day 會減少，另協理也提到會朝國際化的活動來辦，但協理也提到請國際來的話費用會很高，另一層面即台灣沒有這麼有經驗的國際管理方面行銷公司可以來處理這方面的事，不知協理對這些有什麼看法？

蔡：我先這樣講，船到橋頭自然直，其實我們也有發現這樣的好處，比如我們跟劉培森建築師要拆夥，要退出，一聽到他要退出，反而是很多人想要進來，所以當初我們也意外劉建築師要退出之後，那有十幾個有蓋巨蛋經驗的團隊要跟我們接洽，像加州這個團隊，那當然我們也很訝異，那以他們來說他們是希望做生意，可以得到設計案子，對我們來說是有很多資訊可以進來，所以當時開始不排除跟任何一家談，那時我們就累積很多經驗，巨蛋在未來經營國際運動賽事這些，在台灣目前經驗比較少，但不排除很多人會來主動跟我們接洽這一塊，目前已經很多人來談了，我們估計兩年就開始排營運時間的活動了，但我們現在擔心的是運動在我們這邊排的時間天數比例低，我們講實話，不高，這就是我們要在這一兩年趕快去參與這一塊的基礎建設，比如說趕快去拜訪中華職棒，去了解職棒生態，比如說我們知道職棒球員的待遇福利在世界比較起來待遇真的是偏低，但國內沒有支持他們的動力，因為如果你球迷多，因球迷看球金錢就會較多，至少門票會較多，那他們待遇福利會好一點，比較能安心去發揮他的專長，所以這環境要大家一起來造，我們的努力是我們弄一個比較好的設施，盡量安排一些較好的賽事讓他們有表演的空間，那至於外圍環境則要中華職棒自己來克服，因我們不是這種專業，要這種專業的人來協助，再來是說二線球員的培養，坦白說台灣打棒球的人口是一直在下降，我們跟棒協也有在談，當然棒協裡面也有新生代，他們也說從少棒就要培養一些球員，因現在打少棒的人愈來愈少，不是不多，但愈來愈少，那國人重視度也比較少了，現在像國際性比賽，至少是冠亞戰才會在注意，但就是你走出來進到球場來，也是我的目的，但也是大家關注的目的，這樣才會活絡，就像你今天辦一場演講，十個人坐在那裡，跟一百個人坐在那裡，給演講者的感覺是不一樣，有四萬人的球賽，為何不讓四萬人進來，你要創造那種環境，這種環境塑造是我們跟中華職棒應該要努力

的，這是我們認為環境的塑造跟球員的待遇這邊，第三個就是要培養人才，培養人才就必須把基層底子先打好，政府也跟我們談說我們一年有十天是免費讓他們應用的，不管他辦什麼比賽或活動，免費讓他用，我們做回饋動作，場租不用錢但管理費還是要收，我們有這樣的回饋計劃，那另外我們也有回饋一些優惠的方式，是有跟市府談這樣的條件，所以我們不是只純粹賺錢，因為巨蛋不會賺錢，我們問了好幾個都沒有賺錢，我們算過它使用量，也不會賺錢，不過我們盡量讓它活化，提升水準，這是我們目前的一個想法，再來除了棒球以外，我們也不排除拉抬其他的運動產業，因台灣目前棒球興盛的速度目前是下降的，可是有機會拉抬上去的，像王建民就拉抬大家注意力，那像培養一些人，在國際上看得到他，在台灣的國際上會看得到他，那感覺就會不一樣，這一塊就是進入國際的賽事很重要，台灣有專門一些人在辦這活動的，或是在做這種聯絡工作，因台灣沒有這種場地，所以引不進來，如果有這場地，台灣一些人就會站出來，包括有些很好的表演團體想要來台灣表演的，目前也有在跟我們聯絡，也有台灣的管道能幫我們做中間的工作，所以我們不太擔心。

白：那關於人力資源方面，協理有提到說要組一個國際團隊，未來經營權有五十年…

蔡：應該是剩下四十五年左右，因為從今天開始算，要蓋三年，一年才交地，所以是已扣掉四年了，扣掉四年左右我還要有試營運時間，試營運我們估計要半年，另還有半年時間準備要移交給市政府，當然那一段我也有在經營，但經營的人會介入，市府派接收的人會進來，除非我要繼續營運，就是五十年期滿後，我再跟市政府談條件，談完後還是我這個團隊在經營，簡單講大概還剩四十五年六個月。

白：那因為目前組的團隊都是國際團隊，相對台灣這方面的人才比較少一點，未來如何培養台灣的人才，在這一方面？

蔡：因我們現在在營運這一塊巨蛋經營台灣沒有經驗，所以目前初步預設是跟大阪巨蛋談營運上的合作，目前大阪巨蛋提的方案是屬於顧問性質來協助，包括幫我們訓練人才方面都會納進來，所以我們會利用這四年時間趕快訓練培養國內人才，另外我們目前也有跟國內幾個廠商，也算是我們的營運團隊，當初也希望能一起經營巨蛋的，我們那時有跟報社系統還有電波，都是我們團隊之一，那目前營運的合作模式還沒談，因我們那時是談參與團隊，至於他們要參與哪一塊都還沒談，不過都有預留這樣一個管道，所以不排除在營運期間納入我們國內的團體進來，我們剛講的國際團隊，是比較屬於在建築設計這方面，可是在營運時會再吸納這些人進來，所以國內有幾個團隊，講白一點就是有幾個公司有來跟我們談營運的合作模式，包括百貨也希望有營運合作，演唱會或媒體經營有一些活動，另外我們也會設計一個類似展覽館，會把棒球演進史希望納進一個館在裡面，像博物館這類。

白：那東森台北小巨蛋也有遇到一些問題是協理剛有提到，是目前是引進藝文活

動為主，相對會造成說一些輿論，會像說一些體育場館為何要辦藝文活動，反而體育活動相當稀少，那大巨蛋的場租一定會比小巨蛋貴...

蔡：對，因為它比它大兩倍半。

白：那是不是又會造成說體育活動不敢進來？

蔡：我們這樣講好了，我為何一直希望人多，進來兩萬人、三萬人、四萬人一定是最好，我們不是說批評小巨蛋，小巨蛋有兩點至少它比不上，第一點是說，小巨蛋的營運，它的週邊沒辦法養它，它那些商業設施因為太少了，沒有成一個聚落，就是小巨蛋沒有活動的時候，人家不會去那邊逛的，所以它必須有活動，那些商業才能活絡起來，大巨蛋不一樣，大巨蛋是整體的，所以即使不打球不辦活動，大巨蛋的商業設施本身就可以活絡，那如果說不打球，那大巨蛋的光芒能夠吸引人潮，不見得是要去玩，去消費，賺的錢就可以養蛋，這一點是跟小巨蛋不一樣的，第二點是說，大家已確認說大巨蛋因為比較大，場租一定比它高，事實上我們也是希望這樣子，但我們因為在整個規劃上面，我們可以比較有多一點的變化，有變化是說，因大巨蛋以後是可以切割的，如果你是一萬人的活動，我也可以有一萬人的表演場地，如果有四萬人就是全場地了，那一萬人我們也可以築起來一部份就可以用了，當然不能同時兩邊辦，可是我可以做一些規劃，比如說這邊在辦活動，這些就可以在場地佈置，不會影響到它的部分就可以做，所以舞台是可以動的，那視野不一樣這點影響就很大，我們大巨蛋是棒球型的，所以大概兩萬多人是集中在本壘後面的，一萬多人是在外野的，那我們的舞台是可往本壘這樣移動的，那如果你在這邊，那舞台可以往中間一點，如果你是人少一點我們舞台就可以往投手丘再移一點，視野上是可以移動，主觀眾席就是從本壘後方這樣看過去，所以看的角度視野是比較好的，那小巨蛋是橢圓形的，他現在舞台是在邊邊，結果他主觀眾席是在兩邊，所以看的都是斜角度看，那視野就影響很大，這是我們講到這個問題。那談到經營場租這問題，如果我的規模夠大，我在經濟效益上達到目的我就可以了，所以彈性比較大，不像小巨蛋是它只要一開就會這麼多錢，那目前我們在規劃上就是說，如果沒有這麼大的場地我可以做一部份的設施開放，講簡單一點，比如說我空調設施，我現在比較高所以我可以第一層開就好了，二三層就不用開了，我們在規劃時就可以考慮到這一點，小巨蛋不行，他一開就全部開，因為他已經設計進去了，那我們這邊因為有大林組的建議，實際上可以把他切割開，那我的維護成本就不用到等比率的算法了，當然沒有錯是會比較貴，這是一定的，可是我們就是盡量節省，那另一點是週邊的來養這蛋，目前台北大巨蛋這個規模是夠的，那我們目前的規劃是，大巨蛋是賠錢的，但我們周圍的周邊可以養它，這是我們目前提的計劃。

白：那在問題方面還想請問是說，協理認為說目前在發展大巨蛋遇到最大的問題是？

蔡：其實我認為最大的問題是，市民不認識它，聽到的訊息比較負面，再來是說

大家期望對它很高，那我們要符合期望不是達不到，但就是說希望不要落差太大，當然我們會用心經營把他蓋好，但台灣的聲音是真的很民主，但就變成講話比較大聲的人比較容易…

白：比較容易被聽到？

蔡：對，那我不是批評，比如說環保團體對它的意見也特別多，那當然要建設一定要有一些破壞，破壞完讓它蓋得更好，我認為是更 ok 的，我舉例子，我常這樣講，比如說古蹟區，你現在進去如果願意待兩個小時，我跟你說你很棒，那這樣講，我把它整理完之後，你願意進去待半天，你覺得很舒服，因為你把一些不要的蚊蟲，至少你把牠隔離掉了，你會整理很乾淨，你願意去那才是很成功的，那現在大致已圍起來，不圍的那一區你也可以去啊，你為什麼不想要去，沒有吸引你去的動力嘛，那如果你把它建設到好，那綠地什麼你該留的都有留，或重新規劃都有重新規劃出來，讓人家很願意去看什麼東西或想去享受什麼，那就成功了，所以說現在進去兩小時，你沒有被牠叮得滿頭包出來，我都不相信，除非你要拍那種都市裡面的叢林，你會想要去拍那個，但你待不了那麼久，那以後這塊區是台北市的很好的一個綠地，怎麼把綠地變成大家想去的地方才是重要的，講一個實際案例，華山藝文區不是有人在經營嗎？可是你看它的效益有沒有達出來，目前沒有，那你看媒體都會報導一些什麼人會去那邊？晚上變成是辦一些戶外 party 的地方，

白：是治安死角。

蔡：是，我們認為是這樣。這塊地如果把它好好經營、好好規劃，會變成大家都想來的地方，況且它會把忠孝商圈、信義商圈延伸集中在這裡，因為我們剛好忠孝、信義和京華城的中心點，那如果都能延伸過來，以後逛街人潮就自然而然會落在這裡，那這塊絕對會活絡起來，那如果你喜歡到藝文的，你就到古蹟藝文區或者到對面的國父紀念館，都是 OK 的。

白：那協理也有多少提到大巨蛋未來的走向跟發展策略，那我是不是可以說未來大巨蛋的發展計劃就是走國際化？

蔡：對。

白：也會跟本土的一些活動做結合？

蔡：會，一定會。

白：那目前場租方面的彈性？

蔡：目前我們蛋體的彈性會比小巨蛋高，我一直強調說，我只要符合經濟規模就可以處理了，另外就是即使我賠一點，我周邊還會來養它，這是大家共識的，所以它不像小巨蛋等比例，比如說它現在場租是五十萬，那我不會五十萬乘以二點五倍，我們不會做到這樣子，還有一些商業設施，當然它能自給自足最好，但它不能自給自足時我們不用擔心太多，就是其他可以來扶持它，這邊是 ok 的，所以在這一塊我們會盡量讓全民享受多一點，重點是能夠提升最重要，所以包括棒球的團體或是籃球或美式足球，甚至場地在低於棒球以下的，我們都願意來配合，當然你不能說太小的那種，比如說打桌球，我那

場地你可以多少個桌球在比賽，那就不是你聚焦的地方，可能要看哪一場就不知道了，乒乓球一顆那麼遠在跳，根本就看不到，所以是較屬於大型賽事的團體，我們都願意培養。

白：那想請問是，台北市體育處之所以升為處，它就是要對台北市的運動體育做一個提升，那不知您對於台北市政府在發展體育產業的一些建議是否可提供給台北市參考？

蔡：這坦白講，我並不是那麼熟，我只能憑印象，我覺得一個領導者就是市長，他們團隊在帶動影響會很大，所以大家對馬市長團隊的概念是，他的運動風氣很興旺，因馬市長自己有在運動，這會帶動，那你看像候選人包括郝先生、謝先生都會去強調這一塊，所以我認為這是正面的，大家講運動都會想要，但你就要把場地跟風氣帶動上來，目前台北市在這一塊的確有在推動，怎麼把他有系列的帶起來，像辦國際馬拉松或登高，或利用大佳公園做一些騎腳踏車或划船這些，你把每年會辦什麼活動定期化，大家可以什麼時候可一起參加什麼活動，這點很重要，你只要辦成功了應該要有延續性，那我就可以什麼時候參加什麼活動，大家就會有共同的觀念，那個活動就可以持續辦下去，所以場地跟時間可以定期化下來是很有幫助的，那目前提出在發展這一塊我們是很肯定，但如果再把它提升上去，再加上國際型的進來競賽，會更熱絡，或找一些較知名的人進來參與，比如說你打高爾夫球賽，台北市當然沒有運動場地，但你在推廣上如能找一些明星進來一起參與活動，你的熱潮跟風氣就會帶動，我們也很努力，像王建民回來我們都會希望看看有沒有接觸機會，當然我對他的觀念是，他不是很商業化的人，所以他願意幫台北大巨蛋講個話，說個期許，就有很多人會相信，這可以帶動風氣。

白：像剛協理談到教育消費者方面，不知現在是否有設立一些具體策略讓消費者對大巨蛋的觀感怎麼樣，或一些誤解消弭？

蔡：我們目前有開始一個公關策略，就是做一些書面、文書宣傳，另我們有做一些 DVD，就是影片，另外我們也會在電視上稍微播放對巨蛋一些概念，我們會先做這樣一個動作，以後在興建期間會蓋一個服務中心，讓市民可以隨時來看，看完你可留下一些紀綠，等我開館時，就會感覺你有在關心，所以我們現在跟台視簽約，台視會全程幫我們拍攝。

白：紀錄片？

蔡：紀錄片，到我們開館時，我們有一個展覽館，會把它放到展覽館裡面去，那你就會在巨蛋內留名或留影像，表示你在蓋的期間有關心過巨蛋。目前設計是希望在十五到二十分鐘之內，就能了解巨蛋的整體規劃跟未來發展，如果蓋的期間每天來一百個人那四年下來就可以來多少人了，那對我整個巨蛋的認知就會比較強，那政府也希望我們能辦一些說明會，所以譬如說十七號，我們就會辦場說明會讓大家知道，另外目前也知道市政府會請一些媒體記者去看現場，以後也會辦一些公益活動，利用巨蛋來辦，那現在興建期間也希望大家來關心，比如說談架構，裡面的柱子是怎麼搭架起來的，希望大家看

得到，適當地把它傳播出去，這是很重要的，利用這種互動，就是你來看我來教你，或主動告訴你，留一些紀念品給你看，讓你更能關心巨蛋的發展，這樣會減少一些誤解，讓期許盡量連在一起。

白：我想再提幾個小疑問，像巨蛋以後會用密閉式的屋頂，為何沒考慮要用開闔式的？

蔡：台北這種使用機率不大，就是你要打開的機率不大，再來噪音問題也會影響到，因為在都會裡面，都會一開，馬上轟的一聲，附近鄰居會抗議，就像天母棒球場為何九點要熄燈，就怕干擾到寧靜，那另外是開的動作到底多不多，其實不多，但我們有設計跟外面空氣對流，這我們有考慮在裡面，那我們不考慮開闔的動作，這是我們當初顧及的。

白：因為我問這問題是因為未來如要舉辦棒球比賽的話，那他如果密閉式的勢必是用人工草皮？

蔡：對，而我們也必須得用人工草皮，因為不僅給棒球用，是多功能的室內體育館，所以基本上打籃球、打排球、打網球我都要能用，這些都不一定是草地，再來表演藝文活動也不是草地，辦展覽也不是草地，所以勢必是用人工草皮，只是說現在技術應會更好，講白點，草地不是天然的最好。

白：像東京巨蛋還有設計一個儲水的功能，不知大巨蛋是否有考慮？

蔡：這部份我們還在規劃，所以這部份還不是很詳細，目前是行跟評配，還在做這一塊，所以還沒做到這裡，儲水這部份是還不知道，但綠建材跟綠建築我們是還有在考慮。

白：那基本上我們目前從這裡得到很多想要了解的，我們之後會再整理逐字稿，那如果發現有不知道或有問題的想再請教協理，那因為這些資料會呈現在體育處的研究報告當中，那協理不知是認為有哪邊較屬商業機密不適合公開發表？

蔡：目前大概還好。

白：還是我們弄好再寄給協理看一下。

蔡：如有哪部份較不適合，我們就保留下來。

白：其實我們公司觀念是這樣的，我們願意把一些 know how 讓國人分享，除非是還沒定案的，還沒定案可能是講出去還要修改，這個就比較辛苦點，但是我們說願意分享是讓多一點人參與，把意見加進來讓我們去融合，才會變成大家需求的，如只單方面想，就不一定好。所以我們公司願意做這樣的事，只是以前還沒簽約，我們講出去就可能有對手來，這塊我們不方面講，但現在我們資訊可以公開，已確認的我們就公開 ok 的，但大家要體會，我們會去修改，最怕不能修改，那明明不好又不能修改，就不好了，所以目前資料我們判斷是可以的，謝謝你們！

白：那我之後再跟協理保持聯絡。

蔡：沒問題，如我較忙你可以留 message 給我，我會回你。

白：感謝協理。

訪談紀錄

受訪者：中華職棒大聯盟李秘書長文彬-“李”代

日期：2006 年 11 月 20 日

時間：1 小時

地點：受訪者辦公室

訪談者：白文輝-“白”代

紀錄者、觀察者：王玗心

李：基本上我覺得體育處就任何縣市來說扮演的角色是在運動場館的借用，也有一些協助推動如單項委員會和一些團體來舉辦活動做所謂的推廣，所以說全民體育和職業運動就很難把它串連在一起。當然站在體育體系來說，體育處是屬教育體系一部分，所以在推動任何運動時就是使用相關場館來給單項協會或委員會來舉辦訓練或競賽活動，它的目的應主要在這裡，但要擴充到跟產業的結合，其實只把這些運動推展很好時，它對產業即是一項幫助，但有時產業要達到這個時候是有些法律規章的限制，但法律規章畢竟我們不是很清楚，就現在我們跟體育處較有關係的真的只有在體育場館的借用，我們不要說是只有職業，任何一個單位在辦這比賽，當有觀眾進場時，場館合乎標準跟沒有合乎標準是很重要的地方，包括安全疏散動線、消防設備、使用空間的舒適、最後才是旁邊噪音會否對週邊居民造成影響，當不夠理想時，居民對使用球場有意見，就會對你抗議；反過來說，我沒有辦法，我一定要用這個球場，這球場就蓋在這裡，如今天不是蓋在這裡，蓋在別的地方，我也不會來影響你。但這情形下，這樣的心態沒有做別改時，了解這些（訪談大綱的問題）是一點意義也沒有，因自己的心態即把自己和相關單位分開了，借用你這個球場，但發生不合規定的事情時卻是你自己要去處理，使用者要處理，那代表這場館當初根本不該使用，但我也不能說不使用，因沒有場地可用，變成是很矛盾的。噪音罰款是環保局來罰，講不好聽一點即你設了一個不合規定的陷阱讓人來用，然後讓環保局以不合規定要罰款，這是一件很諷刺的事。推到紅軍天下圍攻在凱達格蘭大道時，環保局去檢測居然說是合乎規定的，這是很奇怪的，台大醫院的家屬都在抗議太吵時，結果說這噪音是合乎標準的，當我在天母球場比賽時你跟我說對不起不合乎標準，我覺得就是基本觀念沒有去解決，其實這些東西幫助不大，我是直接地講我們自己本身的看法。

白：是，不知能否再就上面大綱的問題向您請教？

李：沒問題。

白：從第一點您來看，覺得職棒目前所面臨的問題，以上列的只是供您參考，看您覺得哪部分是您較關注的，是否能跟我們分享？

李：這個我覺得基本上訂這樣一個題目出來，很難，其實你們也很辛苦。其實我們碰到這些問題如以台北市來講…

白：如以較宏觀角度來看，不要以台北市來看，您覺得？

李：這個要講較有關的當然還是運動場館，如要宏觀來講，即是人力資源，再來即法令，則政府對運動產業能夠提供的協助，這些協助就像最近 La New 劉保祐董事長在提的政府怎麼對運動產業提供協助，這些協助就包括了同樣放這麼多錢在這產業裡，當然不是營利，當然是商業行為，那不是營利行為時，難道有傻子每年放八千萬在這個地方嗎？在這情況之下，有什麼誘因能讓人把錢放在運動產業上推動方面，屬於法令問題。如花這些錢，有什麼相對的鼓勵？像最早在協助生產事業時，也會有鼓勵叫做促進獎勵投資條例，讓資金能放到這裡來，怎麼去鼓勵大家把錢放到這裡來，既然那時都能有這樣的做法，那協助運動產業要推動，為何不也使用相對的同樣的作法，比如租稅方面的優惠，有時會涉及公平原則，即為何要把這些優惠提供給你而不給其他產業，是不是公平？但反過來較宏觀思考，所謂運動產業是跟整個週邊連帶關係很大，所以今天給運動產業經營者有優惠時，好像我的稅收減少不公平，但相對深入來看，如當職棒本身很熱門時，台中的體育用品社就開了一百多家，這一百多家每年營業額假如有一兩百萬，那這些體育用品還要有生產的廠商，所以一個連結，這個運動產業要繳的稅非常龐大；但如產業沒落時，在職業低潮時，運動用品點只剩十幾家，這其中差了多少倍。所以在這幾年之內你給他優惠，讓他產業動起來，看起來好像稅收減少，但讓這產業蓬勃起來時，其實他週邊的稅收是增加的，其實大概有這方面的問題，但就台北市立場是沒有關係的，有的話還是只有場館。當然場館要提到把巨蛋 BOT 出去，變成一企業財團花那麼多錢來蓋巨蛋場館，當然也希望是站在商業行為，要營利，將本求利，比如說用這地方約要有多少租金，如租金太高大家又用不起，本來興建的主要目的即要有室內棒球活動或其他活動，但最後租金太高，付不起時，就違反了他興建的本意了，興建的本意如果我不進去，說不定還有一些週邊商業用途，如從較小人心度君子之腹的想法，今天我只是拿巨蛋這個東西，要的只是週邊商業的用途，如真是這樣，他們就達到一個目的，但就市政府來說就沒有達到想要的，所以他可能要站在一個市政府推動體育運動的立場，因當他在用 BOT 時，彼此一定都會有一些協議，這些協議應是當在經營時能夠讓民眾所接受的，所以在這裡還是應該朝向第一個是在使用方面應要有一個方向，不能由經營團隊來，比如說我現在用成本算要多少錢就要多少錢，第二個因一般市政府跟相關單位簽有合約說，應有公益用途或什麼用途能提供出來多少天數，所以為要鼓勵體育單位來使用時，是否也應把這限制在 BOT 的合約上，所以市政府在不管職業運動或國際運動都屬於體育運動，應有多少天的保障，可能還肯借用這個，不然同樣一個球場一萬五個觀眾，澄清湖也一萬五，那我只需付 20 萬，到巨蛋球場要 50 萬，那為何要進巨蛋球場，所以要經由體育處在方向上要有這樣一個做法。

白：是，那您剛提到人力資源部分，是否能跟我們深入地談一下？

李：其中當然主要是球員，球員部分的話台北市是比較無能為力的，但也不盡然，

其實體育運動人員的培養跟學校都有關係，那體育本是教育方向中的一環，如體育處要從運動產業來思考，應把人員培養跟教育體制要做建立，以棒球來講，在各級學校上要來推動，不要講棒球，任一項都一樣，你可以有多一點的籃球、棒球與足球，都要盡量去推動，有推動球員人愈多，當然以後發展，能挑選的人愈多，即基礎愈好，到最後那金字塔上才能挑選更多好球員，除此的話，還有涉及到運動產業不同的人力需求，可能在體育科系或其他科系上，但依台北市體育處的角度是較不好去講。

白：那如撇開台北市體育處來看，其實媒體也有報導台灣對於美國職棒或日本職棒的挖角，那您覺得這邊是否屬於你們的競爭者？帶來的程度您覺得有何看法？

李：當然它是嚴重，可能就美國或日本來講他們棒球好手很多，我們沒那麼多，所以變成是多一個或少一個好手對他們影響不大，但對台灣來說少了這麼一個好手對台灣影響很大，當然以現在職棒來講，很多人都說球賽沒有美國日本那麼精彩或好手都出去了還有什麼可看，我想這東西是一個惡性循環，有球迷認定說好手都出去了、球賽不精彩我就不進來看，當你不進來看的同時，收入減少，相對就沒有更好的環境來培養球員，會形成一個惡性循環，這些循環到某一天職業運動不存在時，影響就會更大，因為不可能所有的運動員，未來的目標都是打美國職棒，畢竟那是少之又少的人，所以當連台灣職棒都沒有時，那打球運動還有什麼前途呢？其實對整個台灣職棒發展來說就有這麼大的影響，因到最後惡性循環，職業運動不存在，三級棒球或三級運動產業就會跟著萎縮，因沒有前途，唯有讀書高，那你打球，不管是否能到美國，但像張泰山打球一個月還可以領個二十幾萬三十萬，比上不足比下有餘，送小孩子打球還是有個目標在，但最後連這目標都沒有時，像我告訴你去參加奧運金牌能拿到一億，相當高的一億，對你來講有沒有意義，即使提供兩億，一點意義也沒有，我想這對台灣造成相當的惡性循環是很嚴重的，如這運動還能繼續推動的話，長期當然不一定不好，他會鼓勵很多人更上一層樓，人都一樣會有階段性的目標，達到這目標後就希望再更上一層，這就是刺激人能更上一層的動力，所以人要有願景，沒有願景就會毀滅。

白：關於經濟景氣方面，大家都在說景氣不太好，那對於職棒這方面您覺得？

李：景氣當然會有影響，尤其是較中下階層，看棒球很多勞工階層或開計程車的，當景氣好時收入多，對棒球有興趣會願意花錢進來看，那景氣不好時，收入就已在減少了還要花這些錢嗎？多少會做評估，當然這要靠你去創造它，我們可以看到景氣不好但還是有很多餐廳客滿，看是創造什麼樣的情況會讓人想花錢進來。這些對票房多少還是有影響。

白：像之前有訪談過兄弟象與中信鯨，都有談到簽賭的影響，想請問這由聯盟的角色來看，簽賭這方面？

李：當然也是一項蠻嚴重的影響，大家會對球賽失去信心，我覺得跟人力資源都有關係，站在職業運動立場來講，到底你在場上的表現是有意或無意的，只

要你的表現不合水準，球迷就不會想進來看球，台灣在這一兩年來講，風風雨雨很多，我覺得是一個台灣較畸型的社會現象，像前兩天中華對古巴的比賽，是一個國際賽，不管是哪一國球隊，都一定都會為國家榮譽在做比賽，中華隊在這當中打贏，就組頭說綁古巴球員怎樣，贏了之後反而媒體還去問球員古巴放水怎樣，這東西對球員是一項傷害，我這麼認真打完比賽後，結果你跟我說古巴球員放水，可能講說我都可以進入最後決賽了，那我可不可以不要用最好的投手對付你？當然不需要，當然不能這樣就說我古巴的球員放水。我所強調的是連國際賽媒體都會受到傳聞的誤導，那麼這情況對中華職棒也有這方面的影響，不斷說比賽怎麼樣，但很多東西不一定是真的，但台灣的社會已存在這樣的情況，即使連國際賽都會造成影響，更何況我們一般的例行賽，更何況台灣職棒以前也發生過這樣事情的時候，同樣傳聞一出來，會產生對台灣職棒的不信任感，所以是個危機，最近幾年我們覺得傷害最大的地方就是在這裡，當然這是簽賭案後續的影響，另外就是台灣球員人力資源夠時，不管場上表現是否有意無意，或你在外面跟誰怎樣，只要你表現不合水準就把你換掉，這時永遠是維持職業水準，就能把這簽賭傳聞破解掉，但今天就是我們人力資源沒有美國那樣充足，你看大聯盟底下小聯盟好幾百個球隊，有好幾千個球員挑選出來，打不好我換一個，還是一樣打得很好，但在台灣有無可能做到這樣？尤其像今年，你現在看到每個球隊新的球員有多少？其實會發現到，今年影響票房很大的地方是什麼？球員你不認識，今天到球場加油，你叫不出他的名字，進去球場看兄弟象比賽，可以喊彭政閔加油，但今年兄弟比賽你看不到彭政閔，因為他受傷，那除彭政閔外有很多球員你叫不出來，像以前看球時，林易增上來你就開始喊盜盜盜，你是統一球迷時，黃甘霖上來你就開始喊盜盜盜，在今年這些都看不到，所以相對吸引不了球迷，更重要的是當球員都是年輕的時候，表現怎麼可能好，也許還是會好，但不穩定，這情況也會有連帶的影響。有些傳聞本來都會有有心人士在放，但今年又碰到很多新進球員又表現不穩定，在這種條件之下跟傳聞串連在一起，傷害就非常大，所以我覺得任何一項運動好或不好都有很多因素，職棒賭博絕對是重要的因素，但不純然只有職棒賭博的因素，這個因素或讓這因素擴大到更大的地方如球員的人員或本身素質都有。

白：提到簽賭對各個層面都影響非常大，像贊助商也好，球迷也好，入場的意願與贊助商贊助的意願，及人力資源方面，你覺得有何因應策略，讓未來簽賭不要再有這個形象？

李：職棒賭博事件，其實我跟媒體講說不是職棒的問題，而是社會問題，代表政府公權力出現了一些狀況，讓大家變成是沒有顧忌，照道理來說，其實韓國日本都發生過，但發生時是暗地進行，絕對不敢公開化，前幾天還有賭博的人脅迫教練去拍錄影帶畫面，再提供給媒體，這已是對公權力一個很嚴重的挑釁了，但為何會這樣？代表公權力已出現狀況，我講的是一個社會問題，職棒是社會當中的一個團體而已，當這個團體受到影響時，同樣任何團體也

會受到這些影響，那這社會問題不能純粹由團體自己來，要由社會公權力來做處理，變成有幾個部分，一是培養更多基層的球員，愈多好球員，愈多人在打棒球時，才能挑選好球員的管道愈多，第二個是球員愈多競爭會愈激烈，打不好人家會替代你，這是最直接的解決的方式，另外要對球員施以好的教育。打球的球員可能從小只有打球，但他對教育的話可能基礎不好，不能說是球員的過錯，我覺得是教育體系出了問題，也可說是長輩間出了問題，教練為了贏球，每天訓練，上課不正常，該去獲得一般知識卻沒有去學習，當為了要贏球什麼都可不用管，會給小球員一個錯誤的觀念，相對地他的判斷能力就會差，判斷能力差就會容易受到誤導與影響，要解決真的要從教育去著手，我們也希望說，不管在少棒青少棒高中，不管你多有名、技術多好，你還是學生，應該還是要先做好學生的本分，有些球員說我是棒球球員，好像有些事就可以有些特權，但我是覺得這違反了教育本身的目標，看日本甲子園比賽時，它有一個規定是在比賽過程中不能抗議，就是要養成你在比賽時遵守比賽規則的精神，為何要這樣做？因這就是教育，學校球隊就是教育，不應讓其他的勝負其他的東西凌駕到教育，所以我們講到人員的培養、教育的養成，第三個最重要是職業球隊對球員管理之外，還有政府公權力對外圍非法分子的處置這種公權力的展現，很重要。

白：剛秘書長提到職業棒球好壞會影響到三級棒球的存活，其實三級棒球的狀況也會影響到職業棒球人力資源方面。

李：是，其實是互相有影響的。

白：那就是說在教育層面是政府在學校方面應注重的，那是否就這方面給市政府一些建議？

李：我覺得這是一個教育方向的問題，體育僅其中一個部分，尤其在最近一、二十年間，大家在追求經濟的發展，而減少對人文教育的素養，所以大家看到的是追求功利，父母親看到的也是怎麼去賺錢，當在這情況下，一代一代的小孩在觀念方面不斷跟以前愈來愈有偏離，教育這方面當然對於老師都一樣，當接收到這觀念時，當這觀念不一定正確時，你去當老師時，也會從你的思考，而不是正常的思考來教育下一代，所以這東西講起來也是一項很大的問題，不是說單哪個單位能來做的，但剛講到對球員的培養，也是很辛苦的地方，如你是一個校長，這些學校要不要成立一個棒球隊或任何一個體育運動？最直接的是校長要支持，為何現在球隊這麼少，現在校長在想的是如何達到最好的考績，最好的績效，當成立體育運動團隊時我要花很多精神，得到的不一定好，同樣我去做一個演講比賽，派一個人出去就能得到獎牌，一樣能有考績，成立一個科展做得好時一樣有考績，最後即變成業務導向、功利主義了，所以當校長是這樣思考時，很多校長只是在當校長，不是在辦教育，辦教育時你絕對會想到哪些是對學生有幫助的，有幫助的你絕對會去做，但現在反過來是說哪些是對我校長有幫助的我才去做，這兩個方向絕對是不一樣的，現在體育活動的推廣這麼不容易？這是最主要的問題。這問題

之外，再往上一層，他是教育局管的，也是歸縣長管，一方向也是看教育局能不能給校長一些壓力，也是會有影響，我記得有一年諸羅山盃在嘉義，主辦單位是嘉義市政府，當時市長是張博雅，她去主持諸羅山盃時，結果發現八十幾隊裡嘉義市是沒有或只有兩隊，讓嘉義市長很沒面子，在嘉義市主辦的，怎麼嘉義市都沒有球隊呢？立刻打給教育局長，要求每個學校要組棒球隊，每個學校如組棒球隊參加比賽，補助多少錢，結果第二年諸羅山盃嘉義市出了很多學校，這就是跟政府首長關注絕對有關係，畢竟要發展的體育項目這麼多，不能說只能發展棒球，但如果你的首長、校長是正視這個東西時，可以選擇對學校有利的體育運動項目來發展，在做發展時對學生最大的幫助是在體育運動競技的過程中，你要去學習到遵守遊戲規則，學習到接受失敗，如從小有這教育的話，我相信就不會有選舉後不承認選舉結果的情況，因這是教育當中的一部分，當沒辦法這樣去做時，社會就會不斷停留在這，不管是發展職業運動或體育運動來講，對社會幫助最大，投資在職業球隊的一些企業，其實要給他們肯定的地方是他們對社會的影響，也就是發展到職業運動很蓬勃，很多人來看球時，當你帶著小孩來看球時，我相信這小孩在競技環境下長大會接受彼此團隊的合作，如我是球隊當中的一員，我要注意到我這團隊怎麼打贏這個球；如果不是團隊中的一員，我就要接受到說，我的球隊贏了，我要替他高興；支持的球隊輸了，可能為他難過之外，還是要接受這個事實，如很多人在這環境當中，你想這社會會怎樣？而我們也收到很多家長的電話說小孩去看球，晚上會去接他，我很高興，因為他把他的心放在棒球場上，不用擔心會跑去電動玩具店，我想這是對小孩或社會最大的影響。

白：這次 La New 熊這次去日本打的成績不錯，還有這次洲際盃中華隊第三名的表現也不錯，聯盟有想說利用這次成績不錯的影響在來年或職棒的發展來運用嗎？

李：所謂民氣可用，但還是要回歸本質，就是說你一個演藝人員，被包裝地多好，還是有一個時間性，就會韓流一樣，當時大家都在看，但是最後還是回歸到本質，如果最後維持韓劇拍片的品質還是很好，每個片我還是會接受，不是說只要韓劇就好，看多了還是會覺得沒什麼好看，就不看了，所以有這樣的成績出來時，當然藉由這成績能帶動大家對棒球的關注，但關注時還是要提供，畢竟不可能全年都在打國際賽，還是要回歸職業運動的比賽，比賽當中還是要回歸到職業球員是否有把精神、競技水準表現出來，這是很重要的，要做到這點，就要把握機會灌輸球員觀念就是說當表現不好時球迷就不接受你，就不進場了，這不代表他不喜歡棒球，而是他認為你的表現不足以讓他進場看球，在這情形下你要去增強更多訓練，要把你的運動精神展現出來。我覺得觀念不是最重要的，但當你有正確觀念你才能從正確的方向去走，如沒有正確觀念，絕對就會敷衍了事，像我今天身手不錯，就可以有飯吃了，就可在場上表現。你會發現在職業競技運動跟任何競技運動都是一樣的，不進即退，去年你打得很好不代表今年都會打得很好，因為只有灌輸觀念後，

經由正確觀念去要求他自己再更進一步，這些東西基礎要去做。再來是要怎麼推動球迷跟職業之間的接觸，像我們剛剛的關懷列車，到基礎學校做校園巡迴，之後呢？怎麼跟社會一般大眾做接觸，我們就辦活動到一些社區和鄉鎮的一些廣場，利用禮拜六禮拜天讓大家可以來玩棒球這個遊戲，畢竟你要讓他熱愛棒球接觸棒球，就要讓他先去玩，玩得有興趣後，他就會更進一步還讓他的小孩子來，這些是我想較重要的。

白：因 La New 熊這次成績有目共睹，造成這次社會的輿論非常支持劉董事長的做法，像成立二軍，像自己培養選手與認養一個球場等，您剛有提到要回到本質的問題，您認為成立二軍與認養球場等劉董事長的做法，是否就是您回到本質的做法去改善台灣職棒的環境？

李：當然這是職業運動要走的方向，但還會有先後順序的不同，像二軍絕對可以刺激球員彼此間的競爭，但前提還是要有那麼多好球員，今天有二軍，但真的只有二軍的水準，照道理說，二軍應能取代一軍的球員，但本身素質只有這樣的話，無法取代一軍，那也達不到那個目的，剛有在講的是，二軍一定要去做，但他不應是為二軍而成立二軍，應有一個相當程度時，今天登錄的球員是二十五個，真正有些夠水準的在三十個、三十五個甚至四十個，那怎麼辦呢，我就把這不足以列入二十五名的這些球員在二軍裡面訓練、比賽隨時等待機會，可能二十五個有人受傷了我就取代上去或二十五個有表現不好我取代上去，以台灣現況來講，有一句話說生吃都不夠了還留著曬乾，尤其以兄弟來講，要讓其水準都補齊上場可能就不夠了，怎麼還有足夠的人能放在二軍裡面，這時候就是純粹為二軍而二軍，訓練那批球員兩三年後還是沒辦法取代一軍，那成立二軍要幹什麼？但當然也不能要等到二軍球員都很好也不可能，這時候可能只能先假定有五個是我要訓練，就設立二軍來培養這五個組成球隊來比賽，不可能二軍的這些人全部都能上一軍，當然這是一定要走的目標，但以目前階段來講，不必然有完全的利害關係，但 La New 有這樣的規劃，一定有球員不好把他丟到二軍訓練調整完再上來，幫助也很大，依現在來講還是要一個階段一個階段來走；那能認養到一個球場當然對附近居民、對於所屬地的球迷會比較有認同，對職業運動經營會有好處，在台灣是有些較不利的是台灣較小，彼此間距離是蠻近的，這個球場到那個球場可能只要一個鐘頭或兩個鐘頭，但日本來講一離開可能就蠻遠的距離，屬地會比較強烈，像日本火腿隊本來在東京巨蛋當主場，但球迷一直被巨人隊搶走，所以最後移到北海道札幌時，變成整個札幌就會支持這個球隊，那東西還會有一些不一樣，但還是應朝向這個方向，這個地區比如說台中市，人口有多少？可能六十萬七十萬加上週邊台中縣大概一百多萬，如一百萬全來支持你的球隊，不要說全部，其中百分之三十、四十，人數就很多了，這東西一定是有幫助，只是說什麼時間，去走到這個的時候，還是有各方面要考量。

白：不好意思佔用您很多時間，那不知是否讓我問最後一個問題？像球團跟聯盟的關係，目前是有點像球團在養聯盟，是不是這樣一個關係？這關係是否會

影響到聯盟的發展？

李：不諱言以聯盟運作的資金的話是來自於球團，當然成立的本質是一個聯盟底下有這幾個球團，這幾個球團應繳一些費用，必然費用像打高爾夫球就要些年費之類的來供應球場的維護，在這情況下，本應聯盟幫忙處理事務時是一個超然公正的單位，因聯盟的資金都是球團來的，所以可能會給人覺得你的錢都是我們出的印象，我就是老闆，當然每個球團都有各自的利害關係，可能還是需聯盟來做一個超然的處理，但這種情況只能將遊戲規則先訂好，當狀況出現時就依照這些規則來處理，而不是因人，所以不管誰碰到這事情時，就依這個規則來處理，這個就跟彼此之間沒有什麼關係，我們認為這還是要朝向美國日本一樣的方向是說，因日本美國畢竟是太長的時間了，已有累積相當的基金，這些基金可以去獨立運作很多事情，但台灣畢竟才走十七年，這十七年要去累積什麼其實不太容易，可能基本還是要從體制規定去做修改，比如今年聯盟要有多少預算，大家來分擔，反過來說是每一年你要繳多少年費，這時就是你的義務，而不是權利，除此之外還有哪一些比賽是有固定的百分比來給聯盟，當有一筆資金能來運用時，就是聯盟自己來掌控，這是操作上是朝這方向，這種情況即彼此之間，我覺得跟教育還是有點關係，像之前的職業籃球一樣，最後為何會跨？因每個人都認為我出錢就最大，所以任何事情最後還是球團老闆在做決定，當各自都要做決定時，就沒辦法正常運作，以職棒來講，比之前職籃還好是說，最起碼大家彼此還是有分際在，只是那分際跟日本、韓國、美國比較起來還是有一段差距，需要彼此之間在遊戲規則的訂定之中，養成大家對於規章的認知後，才有辦法去改變，應是朝這方向，尤其今年的話，有的球隊會講說，你跟每個球隊都有不同的利害關係，所以有的事情會直接由聯盟做處理，不用跟球隊直接做討論，把規則、分際訂出來，那有些較大的政策都是由理事會來做決定，這個時候才會跟球團是有關係的，大致是這樣。

白：其實職棒算是國內運動產業的火車頭，我們也希望說職棒能再興盛起來，趕快擺脫掉一些陰霾，非常感謝秘書長百忙之中抽空。

李：希望有些幫助

白：之後有一些問題發現，再請教秘書長您，麻煩給我們指教。

訪談紀錄

受訪者：兄弟象職業棒球隊黃總監瑛坡-“黃”代

日期：2006 年 11 月 7 日

時間：1 小時 30 分鐘

地點：受訪者辦公室

訪談者：白文輝-“白”代

紀錄者：林家君

觀察者：王玗心

白：我先來介紹一下，體育處為什麼要做這個研究案。首先因為處長他成立體育處是爲了對體育更重視，他們希望透過這次的研究案，可以得到一些專家的意見，進而幫助或協助業界，針對專家提出的問題，他們可以去思考說有沒有辦法去處理，還有之後會提到對台北市政府在推動運動產業有些什麼建議，希望坡哥能給予我們意見，來協助我們這次的研究。

白：那我們第一個問題就是有關兄弟象棒球隊的主場是在台北……

黃：天母、新莊為主，有點偏北，差不多有 50 場的主場，北部差不多佔了 60%，當然還有中、南、高、東、花都有，因為比賽是全省性的，不勤勞走動不行，但是我有一點偏北，最主要是因為母企業在北部。針對第一題面對的問題，競爭者這一部分，也難免因為現在今天王建民才剛回來，其實這是一個全球性的衝擊，就在半個月日本的兩個教授也曾經討論過，日本當初像鈴木一朗、松井到美國去以後，日本的收視率、觀眾也有銳減，所以他們最近辦的亞洲四強對抗賽，其實是在鞏固他們的票房，他們總是要去找些議題來炒作，他們想說他們一定是冠軍，那冠軍隊就像我們一樣，像我們 2001 年世界盃的時候拿到第三名，隔年中華聯盟的觀眾就起來了，所以日本他也是在面臨全球性的衝擊下會去辦亞洲的四強對抗賽是一樣的，可是他們的手法比較注重，如今說我們台灣也面臨全球性的衝擊，像王建民、公視、日本那邊、姜建銘等也是一樣，競爭是難免的，只是說我們要怎麼面對這以後再來講。

另外有關經濟這一部分，目前有點經濟不景氣，這非常的明顯，尤其是在卡債發生以後，像中信集團或是一些金融的單位有一千多億的卡債，無形中我們也會遭受到波及，因為不景氣所以在有限的經費下怎麼去挪來看比賽，這不是像各位吃飯都要吃的，也有所選擇性，這無形中來看的場次也會減少，這也是經濟不景氣。

另外有關科技這一部分，我認為對整個職棒來講應該是好的啦！譬如現在的手機可以看轉播，中華聯盟是威寶電信，這一次的洲際盃是台灣大哥大，所以科技產業和棒球這塊結合在一起，我想這是一個利多的，而且像大魯閣的打擊場，進去打擊時，螢幕有揮棒的打擊動作，可以針對那個來修改你的打擊姿勢，你可以把你的 DVD 拿回去，就不是那麼枯燥的打擊，也可以看一下，自己也可以留下來當做紀念，所以科技這些我覺得對職棒整個來講是

好的。針對這部分我覺得比較沒什麼。

接下來社會這部分可說是職棒發展的致命傷，因為簽賭案始終沒辦法、揮不走，最近林光宏事件又發生了，其實說真的這對我們來說是一個最大的、最忌諱的殺傷力，這一塊始終讓職棒球團非常頭痛，因為這塊不是我們能夠防範的，你沒有提供球員一個安全的打球空間，對球團來講可以說是朝不夕保，不曉得什麼時候發生，而且當年電話晚上 24 小時開著，一接到電話有時候手都會發抖，不曉得接到什麼，所以說這是社會的病態，這些組頭就暴力，對整個社會、對整個職棒運動產業來講，美國、日本也有黑道事件，但是他們的黑道沒有像台灣的黑道這麼惡劣，我覺得這是一個最大的致命傷。

另外有關法令這部分，職棒算是走在整個運動產業的先端，我們常常會已經發生了才去想法有沒有跟上，目前有在講的有關租稅減免，其實以我們做運動產業的來講，其實職業運動他是一個商業行為，我們憑良心講如果沒有因為說職棒簽賭、沒有因為好手不斷的外流，我們控制不了，我們也不會說要政府給我們補助、租稅減免這一類，以我們兄弟來講我們也還是沒有想到，兄弟其實之前也賺過，我們並沒有要靠租稅減免，我們是靠我們曾經的經驗來的，對於今天的客觀環境，對整個職棒產業的發展是不利的，包括年輕好手沒有限制性的外流，真的是沒有限制阿，五萬塊美金也走，兩百萬美金也走，人家會誤會說留在臺灣的是三流的，第一流去美國，第二流去日本，留在臺灣的第三流，無形中人家會認為國內的職棒品質不好，品質不好為什麼要花錢來看呢？無形中導致市場下滑，所以我認為法令這部分是可以配合的啦！就像以前兩個聯盟的時代，當這個市場失靈了，政府出面把兩個聯盟整合成為一個聯盟，那也就是政府顯示他魄力的時候，那目前職棒經營這麼多困難的時候，是不是政府修法，就像半導體一樣，政府一樣在補助半導體，他也是用租稅減免，目前我們也不說長期的要求，實在說要渡過這個難關的時候，因為真的是不景氣，是不是政府在非常時期採取一些非常手段，在租稅方面能夠減免，讓大家能夠渡過這個難關，我想說政府有必要去研究這個法。當然二軍是應該要做的啦！但是目前國內的職棒的好手不是像日本、美國這麼多，像日本、美國青棒隊是幾千隊，是不是要這麼大規模的搞二軍，就像 Law New 二軍成立了，但是他虧了八千萬，以我兄弟來講如果虧五千萬就會面臨生存與否的問題，Law New 他比較有錢，所以他虧八千萬可以由母公司來支撐，但是每個企業他的企業文化不一樣，他所生存的、所依賴性的不一樣，所以我想這是一個問題，當我們的好手沒有那麼多是不是要投資那麼多，我們建議是不是由聯盟來組二軍，然後所有的花費六隊來共同分擔，因為你不是好手培養出來的人也沒有用，是種浪費，那你如果是說他有 50 分，將來可以培養到 70 分，當然我們也不可否認要有一批人來陪練，但是別人也要有一定的水準，有關這部分，因為我想說等一下也會談到有關人力資源的這部分，法令這一部分政府應該是要掌握這個時代的脈動，來做適當的調劑，租稅減免能夠鼓勵大企業來贊助職棒運動，讓職棒目前的困境能夠早

日消除化解，我想這部分政府可以優先來考慮，目前立委也非常關心這個話題，我想是不是大家努力來推。

有關資金這一部分，六個球團有六個球團的母企業不一樣，兄弟應該可以算是六個球團裡面最窮的、最小的企業，但是我們曾經賺過也有盈餘過，我這邊有一份統計，這是兄弟近幾年來虧損的狀況，你可以看的出來兄弟在以前三連霸的時候是有賺錢的，今年是虧，由這個數據可以看的出來兄弟虧六千三百萬的時候是因為簽賭案最嚴重的時候，以兄弟來講他真的是苦撐，因為像飯店的生意也沒有說像以前那麼好，因為卡債的問題影響到各個層面，在這種最嚴重的時候，我們也熬過來了，那以前生意還好，那現在生意不好，如果說兄弟超過五千萬的負債的話，可能會面臨生存的危機，其實我這邊有一份上一週的領隊會議，中信鯨球隊為了對他母公司有個交代，他所做的一個調查，我們可以看的出來 Law New 在 94 年的時候，他有母公司贊助了 1 億 7 千萬才渡過他的難關，所以他培養了二軍，付的代價也很多，8 千多萬，說真的這不是兄弟能夠承擔的，統一的話像今年的話也是 8 千 6 百多萬，我們在 92 年是有賺錢，所以不想由母公司贊助，但是今年還是由母公司贊助了 3 千萬，興農今年也是寫 3 千萬，但是我覺得，可靠性不大。但是誠泰的話都虧 8 千多萬，所有金額也都由母公司來支撐，看的出來職棒是花錢的事業，像統一的話 8 千 6 百萬他完全是用廣告把他消化掉，他一年廣告有 7、8 億阿！所以沒什麼反正他也是幫公司宣傳他的麥香紅茶啦或是統一麵、超商什麼的，幫他的品牌宣傳，所以他把他 Cover 掉，對他來講是無傷啦！但是 8 千 6 百多萬對兄弟來講那真的是生存與否的關鍵，所以我們 3 千多萬是因為資金有限，所以給你們參考一下。

有關人力資源這一部分，就我們剛剛所強調的，目前國內優秀的青棒選手還不是很充足的情況下，所以我們組成的隊伍所演出的球賽，因為現在的球迷從電視都已經看過美國、日本無形中會有個比較，他是差異化，臺灣的職棒水準難免和美日相比，無形中會被比較嫌，所以在這一部分我們沒辦法，說真的我們臺灣的棒球人力就是這樣，所以我認為二軍是有必要建立，只是這條路我是覺得就慢慢來走，因為你如果公司在政府的補助下，大家能夠慢慢的轉虧為盈的話，我們會比較有充分的財力去培養，而且如果能夠給選手的簽約金越多或是給他們薪水越多的話，我相信也不會有那麼多的爲了五萬塊美金就流落他鄉，我想說這一部分看整個景氣，還有國內職棒經營的狀況，這部分和人力的資源都有關係，因為如果職棒的發展越好的話，父母親會鼓勵小朋友來打棒球，你將來有足夠的就像日本將近有一千多隊的青棒隊的話，不嫌沒有好手，有那麼多的，美國也是一樣有那麼多的好手，有關人力資源這部分就能夠確保，人力確保的話當然品質就能夠確保，所以我想目前台灣在人力資源這部分優秀的選手真的還是很匱乏，所以無形中球賽品質就沒有辦法做到那麼好，當然有時候我們會想到以前牛象大戰那時候，觀眾也滿多的，有時候這時代不一樣了，因為以前牛象大戰那時候國內的球迷也沒

有辦法從 Live 轉播裡面看到美國、看到日本，比較不會嫌，現在看多了比較會嫌，所以我想說看這個環境變好的話，因為它扮演著火車頭的角色，扮演的好的話會鼓勵打球的人不斷的增加，所以就有足夠的，這部分也包括整個運動產業，就像國內休閒的科系一樣，這個產業一蓬勃發展的話科系也會越多，這是成正比的。

至於研發這部分，當初是怎麼講到研發這部分？

白：其實就是說兄弟棒球隊有沒有在思考說做一些研究，針對本身的市場做研究，對你未來市場的走向做發展的策略，那這一部分不知道？

黃：其實這一部分，在每週二我們都有個例行性的 Problem 的會議，我們會針對像新莊球場那麼好的球場，結果是全國觀眾第二少的，我們會針對怎麼使新莊球場的人氣 Push 起來，我們會來進行討論然後來做，還有我們會針對我們的贊助廠商怎麼來加強合作關係，另外我們會針對球場場邊的一些活動規劃，像今天討論的第四個話題玉山銀行的一日行員，以我們王金勇、彭政閔和陳冠任，去擔任一日的行員也是加強和玉山銀行的關係，其實以我們兄弟來講，每一週的例行會議，我們都是在討論有關怎麼來 Promote 我們這個球團，還有怎麼來增加我們這個球場的人氣，就去加強經營面，因為是每週星期二早上十點在老闆開主管的會議以前，一個多小時九點開始每個星期二固定的會議，這是今天討論的，給你們參考沒關係，我這邊還有一張。所以有關這部分將來的走向怎麼走啦！我們都會利用 Problem 會議來討論怎麼做，而且我們兄弟他比較沒有隔閡是因為老闆幾乎天天和員工在一起，有什麼問題就馬上問老闆，馬上就可以解決掉，所以我們的問題不會拖過明天，所以這也是最有效率運作的球團，像我們在十二月四號要請莊勝雄回來，教體能還有投手這一部分，以前中信也做過，我們認為這部分滿不錯的，當然我們要強化整個的戰力，但是我們只要跟老闆講好就好了，就這麼簡單，也不用寫報告，因為我們自己想要怎麼做就給老闆知道，無形中會減少很多時間，當然我們每週和董事長和老闆有固定的會議，每天都和老闆每天見面，有什麼問題都可以馬上迎刃而解，有關這部分我可以滿樂觀的，所以有關走向的問題比較沒有問題。

另外有關消費者這一部分，就剛剛講的整個全球化的衝擊，而且時代也在變，而且加上科技的產物，整個環節都在變，當然我們要去了解我們的消費者，7、80%都是大學生球迷比較多，但是我們不是以這一塊為主，我們不斷地去開發上班族，因為上班族才有錢，那至於我們怎麼去開發我的下層一兒童，所以我們在龍潭有個訓練的基地，有個夏令營我們可以培養兒童族群，每年有十三梯次，每梯次一百八十人，每年有二千多個小種子，已經做十五年了，這些小種子已經從小朋友變成上班族，無形中他已經成為忠實的象迷了，所以這部分我們也在加以活化，怎麼去攻上班族，下攻這些小朋友，我們明年的主軸將以家庭為主，我們將以家庭的球迷為主，就是讓一家人來球場，我們會掌握時代的脈絡和我們的贊助廠商配合起來，聯合起來來開發我

們的消費者，當然我們在消費者行為這一部分我們要去觀察，目前是學生佔7、80沒有錯，但怎麼來擴，因為學生的球迷比較沒有錢，所以我們要增加一些上班族和兒童市場，像現在小朋友要什麼東西爸爸媽媽都會給，上班族也比較有錢，所以這部分我們會再研究。情形大概是這樣子，你看針對第一個題目還有什麼問題？

白：針對競爭者方面，坡哥您有提到說像大聯盟遇到全球化的一個影響，那日本也是遇到這個問題，兄弟象有沒有針對這一方面去思考說應該如何去因應全球化的一個影響？

黃：其實王建民這個案子，我們有研究過，認為或許是短期的、短暫的是被搶走我們的球迷，但是他無形中開發了不少以前非球迷的球迷，對整個環境來講他應該是屬於正面的，是屬於加分的，雖然目前短期對CPBL中華職棒來講，他有點負面因為他分了不少我們的觀眾，但是我認為再過個幾年他是一個正面的，只要我們球賽的品質增加，我想越多的觀眾，因為他以前不是球迷，他是因為喜歡王建民而變成球迷，這無形中對我們來講將來有好的球賽，因為你說王建民和郭泓志他們遠在美國、日本那麼遠，所以我們明年會辦很多活動，譬如說你可以和你的偶像合影，馬上、等一下把你的照片洗出來送給你，這點不是你王健民可以做到的，但是我在臺灣可以幫你做這一塊，我認為我們有一些優勢，針對這一塊去加強、去研究，就剛剛所強調的去面對王建民所帶來的威脅，而且把這一個危機轉換成動能，可以增加我的觀眾。

白：那另外就是提到說因為經濟不景氣卡債的影響，那是不是會造成說消費者因為卡債的關係比較少進場，還是說贊助企業比較少金額投入到職棒這一塊？坡哥指的是？

黃：卡債導致不景氣，就以我們今天看報紙來說，今天下午洲際盃的票已經賣光了，對不對？他是一場精采的球賽阿，對古巴嗎？對不對？我認為不足為懼，你有好的球賽，因為你說像這次的總冠軍賽，這一次是四場就打完了，但他的張力、它的收視率也是1.3以上，所以表示一般的球迷也可以接受這種比賽，像我兒子他不是統一迷也不是Law New迷，但是他也去看，看什麼？看一場精采的球賽，因為它的張力夠，我認為其實經濟不景氣，可是你當然要宣傳做的好，球賽品質又好，當休閒產業這塊大餅，我們怎麼樣和其他的KTV去爭奪這個市場，我想說我們只要把這個差異化明顯把它標示出來，讓我們消費者一眼就看的出來的時候，我想我們就可以立於不敗之地，而且又可以吸引球迷進場，我們怕的是一場不好、不精采的比賽，覺得這球賽也沒什麼，就看看啊！反正沒有什麼精采性，我是感覺這樣，這才是重點。

白：剛剛有提到政治的影響比較沒什麼，但是看台灣目前的政局不太穩定，會不會對球團的發展造成影響？

黃：我倒認為反而好，因為亂七八糟的，他們現在看比賽也就可以忘的一乾二淨，到棒球場來變成是一個很健康的話題，因為政壇動亂不安，到棒球場來是你唯一可以宣洩的方式，是滿好的，對不對？我記得上次2001年的時候剛好也

是選舉，結果各黨各派不是在那邊亂亂亂，結果一談到職棒各黨各派都說好好好好，一片叫好，所以你看場場爆滿，所以我想說政治他以前是在兩個聯盟的時候有把他整合過，整合一個聯盟，當然阿扁總統有發揮他的魄力，目前我們可以利用政黨他的動亂，把我們清新健康這一塊來把他做出來，讓更多球迷唾棄政治來我們球場，我是感覺這樣。

白：那像在社會層面有談到說簽賭從之前就一直存在著，那球團這邊是不是有想說什麼因應的策略來防止簽賭呢？還是說降低？

黃：其實現在這部分真的無孔不入，以兄弟要求這麼高，在兄弟吃檳榔是要開除的，但是我也不能說我們沒有人賭，我不能說沒有人賭，因為這種事我剛剛強調就是無孔不入，但是我認為應該是球員自我的要求、自律勝於一切，只要球員不吃不應該吃的飯，不結交不應該認識的朋友的話，你就無形中會減少很多黑道涉案的部分，所以我想說要加強自律這部分，其實我們老闆幾乎每個星期都耳提面命地去跟球員講自律這部分要加強，我是認為教育的工作是最重要的，應該是從少棒開始，基層教育就是要教導基層的球員一些正確的觀念跟價值觀，應該是從小就要強化起，你等到年紀大了以後就已經來不及了，檳榔也吃了什麼都弄了喝酒也喝了，這樣是不行的，像我們兄弟喝酒也不能喝，抽煙被電視台拍到第一次是罰 5 千元，第二次是罰 1 萬，所以我們是想設立一個形象，設立一個我們球隊是高道德標準，因為我們認為職棒球員是一個社會的典範，也是青少年一個學習的模範，所以有關這部分我們是不斷的來做。

白：其實關於這一方面，聯盟有做一些管制教育，可是目前以結果論來講的話，這個成效，您覺得滿意嗎？

黃：其實這是應該不斷的做，因為黑道的滲透是無時不在的，而且他們的手法也不斷的在翻新，所以他們也在想說洋將一到台灣的桃園機場，那賭徒就塞給他一支手機，賭徒永遠都比我們想的多阿！而且動作比我們快，我們都是等他到以後才幫他辦門號，他都已經幫他辦好了，以後你就聽我的發號施令，所以有時候這些事情都是很恐怖的啦！防賭工作應該是不能有間斷的，無論是聯盟或是球團或者是每個球員都是應該無時無刻去做才能夠避免不發生，這樣去防堵他。

白：那還有提到球員外流的狀況，即使是五萬美金他們也選擇出國而不留在臺灣，剛剛坡哥也有提到兄弟象的企業母體本來就比較小，那如何把這些好的球員留在臺灣？是不是有什麼策略？

黃：其實我們這一部分也希望說當然政府也應該配合，像日本或是韓國他們也不是說所有的人都能夠隨便去打美國大聯盟，他們也有他們的一些制度，包括他們高中球員，他們不像我們說走就走，目前我們國內有關這部分的制度完全沒有，而且棒協甚至是鼓勵這些年輕的球員出國，和職棒等於是形成對立的，所以我想說因為這一部分，既然國內的職棒已經存在了，而且他又都面臨這麼多的困境，政府如果希望他存在的話，當然需要針對他目前所面臨困

擾的問題來協助加以解決，當然如果說兄弟或其他球團都能夠賺錢，無形中他會在權利金和薪水中他會加碼，那加碼的話，這些選手就不會願意為了那五萬塊就去美國，你說如果我有四、五百萬的話，那他爸爸一定說那你還是留在台灣就好了，所以說等整個環境好的話，人才應該會比較容易留在臺灣，當然球團的經營也是一個責任，球團也是要用心的來經營，怎麼讓他來轉虧為盈並不是說一定要每年都虧，這樣對母企業來講也是一個無底洞，不曉得什麼時候才能填的好，我想這一部分是希望政府能夠制定一些標準，看看政策是要怎麼來定奪，我是認為應該包括學生聯盟、棒協、中華職棒聯盟，大家應該坐下來來討論這個問題，包括教育部、包括體委會、有關的單位，再不設立一個制度的話可能，因為人才一流失的話表示球賽的精彩性受到考驗，球隊的精銳性受到考驗的話觀眾就不進來，觀眾就不進來就虧，所以這個問題還是要解決。

白：那針對這一方面的問題，我再更深入地請教一下坡哥，您有提到說教育部、學生聯盟跟棒協還有職棒聯盟其實都應該坐下來好好談一談說各方面整合出一個制度出來，坡哥有沒有想說要如何去整合出一個制度？

黃：目前中華職棒聯盟已經由領隊會議授權由趙總經理來擔任這個召集人，有關六個球團和體委會之間的協調工作，我們近期之內應該就會來研究，就教育部那部份，因為青棒和高中生還是教育部管，出了社會是體委會管的，其實我是覺得這個問題應該包括二軍的選手能不能直接來打一軍的比賽，因為在韓國據我所了解，以前他們的阿兵哥也打過職棒，我記得好像是在星期六星期天的時候回他的母隊去打，以目前因為我們現在國家的政策，為什麼說棒協鼓勵年輕的選手到國外去，而體委會可以說坐視不管，因為他最主要的目標就是要戰績、為國爭光，如果這些阿兵哥的球員，也就是我們說的補充兵、替代役的球員如果能夠直接打一軍的，說真的啦屈指可數，每一隊啦也不是說十個以上，甚至是兩三個，如果說兩三個乘以六的話就有十幾個球員，他能夠在一軍裡面接受考驗，他是一軍的話打一百場，你知道他是二軍的話，說真的一軍的比賽和二軍的比賽真的是落差太大，你如果能在一軍的比賽接受一軍的考驗，無形中你的戰力會提升的非常快，這些人如果你的國家徵召你也可以打。

白：有關新聞媒體報導這一部分，都有提到說本來明年球季有一些球隊要退出了，剛剛坡哥也有談到說兄弟這邊如果虧損五千萬就有可能面臨虧損的問題，關於這部分是不是有什麼因應的策略？

黃：當然講是這麼講，兄弟曾經虧到六千三百萬過，說真的像飯店的生意也不像以前那麼好，因為是整個台灣的不景氣，虧的錢其實都是他們五個兄弟拿出來的，因為曾經這個問題也有人問過為什麼兄弟不引進外面的錢進來，就變成一個股份，讓外面的人進來投資，這部分我有問過老闆，其實這部分在國外的運動產業常常也有，開放外面的人來投資，但是兄弟跟其他五支球團不一樣，他不是靠這個來宣傳，他生意本來就這樣，他全國就只有這一間，他

也不像統一企業，也不像那個賣鞋子的，全國有三百家店，他公司的性質比較不一樣，所以老闆的看法就認為讓人家進來有時候，臺灣話講就會亂掉啦，我是老闆所以我企業的走向我要怎麼走我可以決定，當很多人在一起的時候，當大家都是老闆的時候，大家都亂掉了，所以比較難整合，他們五個兄弟也是比較講究團結和諧，他也不希望看到說將來有一天這個企業，兄弟這個企業因為投資的關係而導致內部不合，這是他們兄弟不願意樂見，至於將來兄弟會不會賣掉，當虧損超過五千萬的時候他會去考慮這個事情，目前還不至於，當然這個問題也就不存在，以明年來講我們也是希望控制在三千萬，如果是說狀況不好的話也不要讓他有五千萬的機會，當然他在某一些做法上就沒辦法像統一或 Law New 有八千萬或一億可以去賠、可以去花，所以無形中的一些做法就不一樣，當然老闆比較強調花錢花在刀口上，所以他認為也不要冗員，我們會在投資這一方面比較斤斤計較一點，但是從另一方面來講就像運動家隊一樣，他的薪水也不是最多的，但他一直打進季後賽，所以我想說如何花最少的錢而且把他極大化他的效益和他的經營，我想說目前兄弟他追求，這也是我們努力的，老闆也希望我們經理人能夠往這方面來幫他想，能夠幫他來省錢，當然我們也一部分也灌輸老闆有一些錢是不能省的，所以老闆也曉得，像這次請莊勝雄回來至少要花個十幾萬，住兄弟飯店，可是機票什麼的花十幾萬，但是他認為應該要花。

白：那另外在青棒和成棒的選手其實對職棒來說，結合點是人力資源不足的狀況，那不知道在球團裡面的經營管理人員，您覺得這個人力資源方面？

黃：這部分我們現在林百亨他的任務其實就是在青棒這部分，其實兄弟也有在做一些事情，可能外面還不曉得，像我們在龍潭有辦大專乙組的棒球賽，都有在辦，已經變成是第五屆的了，不只說是在辦也可以說是在培養，青棒這一部分，我們也有去做校園巡迴，因為像有一些國中的、高中的少棒隊也常常請我們去給他們指導，有時候老闆也會叫教練團撥人力去給他們指導，也會有啦，這部分是最主要國內是少棒隊伍為少，不像日本的甲子園每年有幾千隊的少棒隊產生，我也常常跟他們講是不是找個大學來做建教合作，就像現在二軍的比賽，說真的水準也不是達到我們所預期的目標，二軍的比賽有點在湊人數，效果也不是說挺好，所以我們有在想說找個學校來建教合作，當人數不足的時候能夠把他湊足，使比賽能夠精采一點也是在構思這個問題，無形中也面臨經費的問題，因為老闆本身是打球的人，他雖然不是甲組，他們五個兄弟都會打球，而且是因為他們熱愛棒球才會有這個職棒隊，才會有今天的中華職棒產生，這也是一種無奈，真的啦錢真的是不夠，而且老闆希望錢要花在刀口上。

白：那不知道兄弟內部的管理人員、行銷人員，這一方面的人力資源您覺得足夠嗎？

黃：目前的運作是夠，而且還滿好的，像我們每週的例行會議也都滿正常的，而且我剛剛強調過我們每天面對的是老闆，有什麼可以馬上解決，所以在一些

運作上可說是得天獨厚，因為老闆本身就喜歡棒球，而且天天和我們幹部在一起，所以有什麼事情可以馬上解決掉不會浪費時間，有些要見老闆可能要一個星期才見一次，我們在兄弟是天天見老闆的，馬上就可以解決問題，所以我們在運作上都沒問題，像我們有活動推廣部，我們的官網也有資訊部，那邊有兩個人，也有專門負責，像我們的小雅專門負責後援會，這邊的商品部、活動推廣部，講求一個精緻的球團，他已經具備了一個戰力，他的戰力是足夠來打這場戰，所以為什麼他會有兩三年的盈餘會產生，就是因為這樣。

白：那關於坡哥有提到，兄弟象有針對觀眾人數、贊助商，還有一些促銷活動做研究跟開發，不知道是不是有專門的研發人員協助這一塊，兄弟球團是怎麼去處理這塊的？

黃：其實我們內部也會對這部分研發來進行分析，另外像以前的黃煜，黃老師會和我們有一些建教的合作交流，也會來做這部分有關的研究，目前我認為其實是還好的，商場上幾乎 80%的企業，所以這一部分除非說他沒有廣告預算那就沒辦法，不然的話大部分 80%以上都還是可以，表示說對我們顧客的服務都還可以接受。

白：那另外在消費者方面，坡哥有提到目前職棒的觀眾主要還是大專的學生，那要開發上班族和兒童這塊市場，這一方面不知道坡哥有沒有什麼想法？

黃：其實上班族因為他們有經濟能力了，所以我們希望商品部在開發商品方面要有一定的品質，因為他們既然有 money、有錢了，你有好的商品的品質的話他們就會去購買，而且其實商品本身也是一種宣傳，所以這部分我們也會加以要求商品部去研究，你的商品要怎麼去提高你的品質，這部分我們都有在討論，其實我們也看了國外不少的東西，只是有時候投資要有足夠的經費，我認為也不要洩氣，有多少錢就做多少事，只要把品質顧好就好，還是有我們的一片天地，這裡有關上班族這一部分我們也在開發，包括往下小朋友這一塊，其他球團或許為了棒球營傷腦筋，兄弟從來沒有一天因為棒球營而傷腦筋過，就只有 SARS 還有下雨天的時候，兄弟十五年來幾乎是班班爆滿，每十三梯次一百八十人，幾乎梯梯都爆滿，已經做出口碑，哥哥會告訴弟弟，弟弟會告訴同學，所以我們幾乎都是爆滿的，而且常常還要接受關說，因為最主要我們有一個球場，一個訓練的基地在那邊，所以我們在研究的一部分是說，怎麼讓球場有文化的氣息，讓這些小朋友從參加兄弟的棒球營，能夠體會到兄弟的文化、企業的文化，對小朋友來講這是一種薰陶，這部分是我們所要強化的，本來是今年想要做，其實兄弟棒球博物館我都已經規劃好了，但是因為今年虧損，但是還是會說服老闆來做這一塊，因為我是覺得兄弟他從今以來已經有 22 年的文化了，他有很多的東西應該讓來參加夏令營的小朋友，他們也可以看、可以融入他們的腦海裡面，能夠讓他們對兄弟更死忠，其實這也是一種積極宣傳面的一環，只要有錢的話都可以來做。

白：那像剛剛坡哥說的像兄弟遭遇到的這些問題以外，還有沒有遭遇到其他的問題？

黃：我看看，目前棒球協會和中華職棒聯盟形成對立，對整個職棒發展不好，這是負面的，其實一個國家棒球運動水準要提高，應該是積極性的、全國一起的，可是在臺灣棒球協會是走一邊，職棒聯盟是走一邊，是不同的方向，無形中會把戰力消磨掉，我想說體委會應該要出面整合這一塊，怎麼把兩個目標一致，其實講明了都是在培養選手，那培養選手為什麼會這樣，會變成一個對立、衝突，我覺得這個應該及早解決這個問題，這一塊是比較讓人家扼腕的。

白：就我們的觀察，兄弟這個球團是非常仰賴贊助經費的投入，觀察這幾年的變化，像中華汽車常年贊助兄弟，可是今年抽手了，是不是有對兄弟象造成什麼樣的影響。

黃：這是一個自由市場，中華汽車抽腿了，他們轉移到支持他們的籃球，因為不景氣，廣告預算都縮了，如果我是他的話我也把錢拿回來贊助自己的籃球隊，但是兄弟在這裡面並沒有得到負面的，我也很滿感謝中華汽車的，他今年不贊助，他在前年的二月就告訴我了，說我明年的經費可能有問題，我要把經費挪到籃球隊，我非常的謝謝他，因為他讓我有足夠的時間去運作，然後玉山銀行就進來了。中華汽車是贊助我 7 百萬，玉山銀行是贊助我 1 千 6 百多萬，因為我把給中華汽車的移轉到給玉山，而且我和玉山銀行這一部分可以說著力點會更多，譬如像我有聯名卡，這個也是玉山銀行(坡哥拿出聯名卡給我們看)，玉山因為和兄弟發行聯名卡，這個聯名卡裡面，將近有 2 萬張，這 2 萬張的卡幾乎 80%是活卡，而且我們每個月可以從玉山拿回來的回饋金差不多有 4、5 萬塊，所以他們認為和我們合作的滿愉快的，像中華汽車我們能夠幫忙他的，等於說是市場的卡位戰，像福特汽車有贊助中華職棒聯盟，但是因為中華汽車有贊助我兄弟，所以福特汽車進不了兄弟的場，我能夠幫他的是卡位，但是如果是從生活面來講，因為我的大部分都屬於年輕的族群，今天這些大學生將來會成為上班族，上班族就會辦到卡，所以我從他還是大學生的時候就灌輸他玉山有多好的觀念，他將來一上班的時候辦卡無形中，因為他是象迷，我卡有很多的優惠，包括買票打 8 折，一張票 3 百塊八折，一張票就省 60 塊了，也是很大的誘因，而且他享有這個好處，所以無形中對玉山來講他很喜歡，因為我幫他做了不少的宣傳，而且又有很多實際的作用，像中華汽車我也非常謝謝他們，因為他們前年就告訴我，所以我有足夠的時間去運作，去找另外一個大的客戶，來補他這個缺，所以當我們的行銷人員你要怎麼去打這場戰，譬如我們今年的目標是 6 千萬，其實我剛進來的時候老闆給我的目標是 2 千萬而已，2 千萬、3 千萬到現在 6 千萬不一樣，所以說明年不看好，但我明年的目標一樣是抓 6 千萬，你有一個作戰的目標，然後你看要怎麼去迎合這個市場來打這場戰，當中華汽車走的時候，好像很多人會認為兄弟會虧很多，其實我沒有虧，其實我兄弟今年會負、會虧損，是因為在商品和票房這邊，我還是 6 千萬還是有達成我的目標，在商品和票房這邊沒有達成預定目標的一半，所以他會虧，今年的商品和票房都在 2 千多萬，

他如果當初我們想好如果說三個都能夠 6 千萬的話，應該就有賺，但是因為這部分票房和商品沒有，所以你怎麼去把你的危機變成一個轉機，我想中華汽車就是一個例子，我反而因為中華汽車的離去而找到一個更好的顧客，而且金額是 double 的，所以看你怎麼來打這場戰。

白：其實歸納以上提到的一些問題，兄弟球團遇到的問題都跟整體的環境有所關聯，在球團的立場來說如何塑造一個好的環境，來讓職棒發展的更順利，不知道坡哥這邊覺得如何？

黃：現在是和我第二題一樣嗎？

白：對。

黃：第二題我想說就這麼來答，提高比賽的品質非常重要，也很難得兄弟今年是最後一名，所以擁有第一選秀權，說真的我們也是又愛又恨，所以我們無形中就可以挑一些好手進來，Law New 他其實也是墊底了三年，補那麼多的好手你看石志偉、林智勝、陳金峰、黃俊中都是 Law New 最後一名才能夠補進來的，我們強調怎麼來提高比賽的品質非常的重要，因為真的我們沒辦法像美國、日本有那麼高的水準，另外我們怎麼去提高服務的品質，所以說不斷的在想，我舉我們今年的球場壽星，我們請你上網去登記，我們有 3 月份壽星、4 月份壽星，我們每位壽星進來以後會送你蛋糕，會安排你和球星合影，我們會找復興美工的幫你素描，我幫你畫畫，還有就是怎麼讓你感覺到不一樣，我今天到兄弟的主場去當壽星，就像 Just-Go(嘉實多)是我的贊助商，那天主題日他剛好是我們的壽星，同一天，他們那些老外阿，還有幫我畫畫、還有給我蛋糕、還有合影，他非常高興，所以我們怎麼想說這個服務的品質是沒有一個極限的，不斷的每天要想，每天要想怎麼幫他增加，感動球迷，這是我們不斷地在追求的，怎麼去感動，變成欣賞球賽是一場很愉悅的事情，這是我們努力的目標。另外我認為應該是要加強宣傳，當你的球賽品質有一定了，當你的服務好了，我們要宣傳，所以我們兄弟在一年裡面我們有和民生報、蘋果日報和自由時報，這三家裡面有兩家是專業報紙，另一家是大報，我們怎麼利用我們一些交換的廣告來做我品牌的行銷，因為我本身是媒體出來的，所以我曉得怎麼來宣傳，怎麼來利用一些我自己的資源，全壘打牆來聚集廣告，因為只有買廣告才能呈現你所要表達的，所以這部分我想說應該要積極來宣傳，所以宣傳這部分包括我們客製鄭乃基他也是媒體出來的，其實兄弟行銷這部分我們是比較不用怕了啦！其實說真的我們每天都在想，好的東西要怎麼讓大家曉得，至於有危機的話要怎麼趕快處理，這也是我們要去掌握的，怎麼加強行銷這部分非常的重要。另外就是怎麼來加強異業的結盟，這點也是非常的重要，兄弟我們曉得是六個球團裡面資本額比較小的，但是我們怎麼利用結合的企業，像玉山銀行、五洲製藥、1111 人力銀行，像主題日就是一個表達的方式，像主題日 1111 人力銀行會請他的廠商來參加他的日子，無形中會介紹一些他們的客戶給我們，力量會擴大，所以當我一個企業不是

挺大的，但是我有一定的品牌，所以我會吸收一部分的大企業來投資，怎麼讓這個結合有個加成的作用，我想這是我們經營者要去構思的，所以我強調異業結盟非常的重要，一年和我有合作關係的大概有 30 幾萬個大大小小，當然我們大家各取所需，像大魯閣打擊練習場常常要辦球星的簽名會，我們也幫忙。有一些像嘉實多，嘉實多是一個機油你知道嗎？他有新的產品要推出的時候，也請我們球員去幫他們站台。像大統也是我們的贊助商，他有旗艦店要開發，那對岸也找我們去辦簽名會。我想說怎麼用我有限的資源去 promote 他，怎麼讓大家互相來幫忙，把這個餅來把他擴大，這是異業結盟要講求他的一個真諦，這一部分我想是我們應該要做的。

白：坡哥剛剛提到的提高服務的品質，加強宣傳行銷，還有異業結盟這一方面比較屬於球團未來的發展策略，因為職棒運動是運動產業的一環，那運動產業又是整體產業的其中一部分，那您有沒有想說要和整體產業的發展來做一個配合，因為像剛剛坡哥有提到的全球化，或者是之後 WTO 開放那整體產業勢必會有一些變化，那您要如何跟……？

黃：我剛剛強調的一點怎麼樣去掌握時代的脈絡，這是非常的重要，其實我有一個想法，職棒也不是在臺灣玩的，尤其像美國他都想把他的開幕戰擺在大陸，所以美國大聯盟都能夠擺在大陸了，我們台灣還有什麼不能擺在大陸的，而且我們有那麼多的台商，我想說怎麼去迎合這個包括 WTO、包括我們有那麼多的台商在大陸。有一次和康師傅的副總裁在吃飯的時候，他就在想怎麼來大陸、來幫我，因為大陸將來會挺好笑的，我兄弟代表康師傅，統一獅代表他的統一企業，康師傅 VS.統一麵，對兩個品牌來講，從台灣打到大陸，所以我想說看將來的時代脈落是怎麼在變遷，我想這運動產業和時代變遷是非常重要的，所以將來怎麼掌握，就我剛剛舉的例子，哪一天康師傅 VS.統一麵的時候，兄弟來迎戰統一獅，或是說將來有更多的球隊。其實在上個月北京的體委會有打電話給我，邀請兄弟到大陸去表演，可是目前比較難一點的就是，他的球季是從 3 月份到 11 月份，我那時候在想，是不是在 2 月或 3 月，因為 11 月份太冷了，2 月份，所以我想一想應該會在 3 月初吧！而且如果到時是在福建或廣州、廣東，在偏南的一部分來打的話，氣溫應該是滿高的，所以我個人的看法啦！臺灣的職棒不應該只在臺灣玩，應該將來有一天還是要走到國外去，日本都藉著亞洲四強，像韓國他也挺喜歡和台灣交流，兩年前我請三星獅隊來，其實那時後來也滿高興的嘛！兄弟也賺錢，他們也很高興，他們也有拿演出費皆大歡喜，我想國際的交流非常的重要，這是為了將來我們整個產業要去做一個彈性的變化，怎麼去對自己經營上有利基的都要去構思，包括在台灣、大陸、國際，立足台灣放眼世界，這是一個將來的走向，我想就是這樣子來配合。

白：那臺北市體育處他其實很關注運動產業這一方面的發展，所以才想說委託我們做這個研究案，坡哥不知道您對台北市在發展運動產業有什麼樣的建議？

黃：其實目前在澄清湖是 La New 認養，台南是統一認養，這公辦民營做的非常

的好，你政府不用出一毛錢而且還有收入，所以我一直想不通為什麼天母和新莊不願意開放給民間的職棒球團去認養，你還可以節省不少的人力，你等於是用社會的資源在經營這個球場，有人懷疑過澄清湖球場和台南球場經營不善嗎？沒有嘛！這正面的表達比較多，這是一個非常好的例子，目前政府不是說沒有錢嗎？有人幫你去管每年又有固定的權利金給你，球場又幫你保管的又那麼好，你只要和他講好，譬如說每年我要 30 天提供給我的少棒或青棒要用，把他列為公益的時間，把他挪出來，這個就好了嘛！所以我是認為，像天母球場就應該開放給，譬如兄弟的話，其實以天母球場那個地方，在我個人的經營我會把他這麼經營，他的一樓緊鄰著大葉高島屋，他等於是個不夜城，有比賽的時候你如果到過福岡巨蛋或到過東京巨蛋，可以去看，福岡巨蛋就是個不夜城，他到半夜都還有人，當然安全方面我們要把他顧慮好，在安全之下我們可以活用球場，為什麼最近有個說法說天母附近居民不喜歡北體來管理那個球場，他認為北體是被動的，而且講難聽一點因為他沒有把這個球場活化嘛！一樓其實可以咖啡廳阿、可以啤酒屋阿、可以其他的運動設施阿，讓人家來健身阿，並不是作為北體棒球隊的練習場，如果換我去經營，我可以每年從一樓場租阿！像海尼根他就很想要阿！他圖都給我了，他想規劃要怎麼變成一個，像海尼根他是一個國際的大廠，他就很喜歡在一個運動的地方要很大，像在我們兄弟的主場，海尼根他就架大螢幕、還有烤肉，你可以充分享受看棒球的一種樂趣，他就說如果你們天母球場開放的話，我希望租一個攤子，他們不是要短暫的，他們是要長期的，所以我想像天母球場你給台北體育處、台北體育學院去經營，我請問阿那些人是什麼？是公務員。公務員他只要把事情管好，不出事情就好了，但是你交給民間單位來想不一樣，怎麼樣來把他增加正面的活用的價值，這是我們民間會去想，因為對我來講有什麼利基，我們要不斷地去想、不斷地增加收入，那台北體育學院講難聽一點他會去想這一部分嗎？他學校課業就已經很忙了，只是擺三個人、四個人在管那個球場，他會去一樓把他活化嗎？把他弄得更熱鬧、更利用這個球場嗎？他們不會去想到這些，所以我認為天母球場應該是公辦民營，既然澄清湖、台南球場都已經有那麼好的示範，而且那麼多的研究報告出來這兩個球場公辦民營是正面的，為什麼台北體育處不願意開放，我是覺得這是應該要的，另外我想說他的場租這一部分，天母球場他是國內新的球場，所以有不少球迷喜歡去，因為他新的比較新穎，不像新竹又舊又臭，說真的我們投資在天母球場的場租和一些費用特別的兇，也特別的多，像新莊球場他的場租就比較便宜，而且天母球場可能是天下僅有的，他還有音貝的限制，不能夠喊，國際上哪裡有棒球場不能夠喊的，天母球場他怕擾民，我想說 10 點以前有人睡覺嗎？6 點半打，打到 10 點多，那麼早有人睡覺嗎？所以這個球場不要只是侷限在週末假日，他其實是一個社區球場，只要我們時間不要太晚，不要超過 10 點半這可以定，10 點半以前結束，可以讓大家去高興歡樂、去宣洩，尤其上班族上班被老闆罵然後去喊一喊，這很好他都

很正面的，所以有關於一些種種的限制，是不是能夠加以消除掉，包括音樂的管制，我們兄弟在那邊被罰了不少錢，這是全世界也沒有的，另外我想說他應該要有個博物館比較好，因為台北體育處一直很想要做個棒球博物館，原本說要做在小巨蛋，結果也沒有做，將來要做在大巨蛋又是多年後的事，像我以前在澄清湖棒球場的時候就有弄過棒球博物館，一個袖珍型的棒球博物館，那可以先讓一些早到的人去看一些棒球的古物阿，無形中增加他對棒球的熱愛，天母球場他有很多空間，其實他應該可以做，那麼好的球場，你除了硬體好，你應該在軟體也要加強，所以我認為他這一部分應該也是要強化。另外我覺得台北體育處應該要興建更多的簡易的球場，因為在台北當然是寸土寸金，要蓋大規模的球場是得之不易，倒是有很多的地方去可以做簡易的球場，所以我是認為這些球場的費用也不多，這是政府能力所及的，但是無形中就可以讓喜歡打棒球的人有動的地方，我覺得市政府應該多去設一些簡易的棒球場應該是很重要的。另外我是想說便民這個部分，包括接駁公車都是球團在做、在花錢，像這次的洲際盃好像台中市政府也有做，這好像還要錢，但是我們有時候在想，你既然是在推廣棒球運動，是政府這塊是不是也能夠去做，說真的啦 球團虧損連連，以我們花在接駁公車差不多要 3 萬塊，也要數 10 萬，所以說在便民的方便，這個是政府能力所及的，是不是也能夠來做。另外，將來如果大巨蛋完成的一天的話，是不是能夠比照公益活動也提撥一定的天數，也能夠讓職棒進來打，因為目前以遠雄在興建中的巨蛋，要進去打真的不是球團能夠負擔的，那個真的是玩不起，那你如果是說球場既然是以棒球為主的一個主場地，如果兄弟都沒辦法進去打的話，我看其他球團也沒辦法打，那不是笑話一則嗎？我想說既然政府要推廣棒球運動的話，而且那又是政府的地，那是不是能夠提撥看幾天讓職棒能夠進去打，然後費用就減收，場租就便宜一點，而是球團能夠負擔的起的場租的話，我想對運動的發展應該是有正面的，我大概講到這裡。

白：大概就這幾點嗎？那不知道坡哥還有沒有想要提供的意見？

黃：我是認為像市政府，他們為了這個運動產業的發展，而委託給你們來做的這個調查是滿好的，表示他也有心，我認為一切都應該是要具體來落實，因為紙上作業或是光是說，那都是無濟於事，像我們講的公辦民營，譬如說球團來認養球場，像這些都是可以馬上做的，馬上就增加收入而且球場又管理好好的，因為 Pro 來經營總是比你更專業一點點，統一和 Law New 球場管理的有目共睹，我想我們討論的這些都是紙上作業、文字上的，但是有一些立即來做的，像包括場租這一部分，大家都在虧損中，這一部分是不是能立即的來降，其實台北市政府是還好，像嘉義縣棒球場他真可憐，縣長拜託中華職棒聯盟排一場，人家都不願意去，因為場地不好，又要場租，像台東我今年有去，爆滿，7 千多人他也沒有收場租，但是站在政府的立場提供國人和縣民一個運動休閒的好去處，就在那一天飆車的沒有，網咖人也比較少，大家都很健康，都來看一場精采的球賽，我想以台北市政府他的經濟規模也有一

定，他應該是往市民的心靈成長方面去做，我想強調的是文化這一方面，所以包括棒球博物館這一部分，這可以做的，因為國內現在棒球的專家很多，東西又那麼多，這是可以馬上做的，也不一定要等到大巨蛋落成以後才來做，你既然有天母球場，又有那麼多的空間，所以我想這些公辦民營或是場租的減免，或是棒球博物館，這些都是可以馬上做的，既然他們那麼有心，而且想說是不是能夠加以來落實，還有剛剛提到的噪音的管制是不是能夠取消，因為你又要叫上班族可以去那邊吶喊，而且也不是說三更半夜，我想說這部分是不是可以來和當地的，因為他有個環境評估委員會，變成是一個體育界的認知和居民，你說居民但他們也不是百分之百都是反對的，也是只有部分的反對，但是我們大部分的人是要屈服於這些少數人的抗議聲下，大部分的人那些商店他們很高興阿！那是不是因為只有少部份人的反對聲就大於我們這些沉默的大眾，這也是我想說，一個有魄力的台北市政府施展他魄力的手腕。

白：最後很感謝坡哥百忙之中接受我們的訪談。

訪談紀錄

受訪者：中信鯨職業棒球隊吳經理明吳-“吳”代、裴經理進文-“裴”代

日期：2006 年 11 月 16 日

時間：1 小時 19 分鐘

地點：受訪者辦公室

訪談者：白文輝-“白”代

紀錄者：王玗心

白：首先想請問貴公司在目前發展上有沒有遇到什麼問題？之後的因應方式如何？上列的幾點只是供為參考，並不是每個都需要回答。

裴：我覺得每個層面都有它的問題在，對球隊來講，尤其社會的層面最大，但現在設定在以台北市政府的角度去看這東西...

白：還是透過整體來說，並不用僅台北市政府的角度，就整體而言，貴公司在競爭或經濟、社會、人力資源有遇到什麼問題嗎？

吳：你到時候還是要過濾一下，有些可以寫的，我來中信四年，其實我覺得最重要的問題還是內部的問題，內部經營管理層面才是最大的問題，對影響競爭者也好或對外面的衝擊，之前有次老闆在跟球迷開會時說其實這個球隊在中國信託體系來講只是一個社會回饋的東西，並不以賺錢為目的，從這個角度來說並不一定依賴球隊一年要賺多少錢，從職棒八年到現在，已花了幾十億，基本上如靠這營虧成本層面來看，並不是一個傑出的球隊，因有些社會責任，母企業是非常注重，才讓這球隊這樣下來，在這期間，大家對運動產業專業經理人國內來說很缺乏，近幾年大專院校有運動產經學系這方面的課程在開，相對教授、老師都有留美或留外的部分，這是好的事情，在業者來講，大家似乎都比較熱衷政治，較不喜歡運動，事實上從國外來看，以國力強盛來說，就能從體育運動來表現，國力如強盛，體育運動在世界也應能名列前茅，第一個因缺乏這方面人才，從金融界轉到運動產業，變成沒有一個組織或制度出來，可能延用職業元年一些老球隊的經驗或從母企業、金融業請來專業經理人，我覺得還是會有很大的差異跟落差，所以他們對市場的了解程度、專業度相對不夠，從八年到十七年，經過這歷程，一直都在摸索，我覺得這是我們球隊較大的問題。這東西也涵蓋到教練團，教練團會影響到球隊的戰績，如沒辦法提升或改變年輕或新的領導統一的方式領導球隊，就沒有辦法得到球員的認同感，會影響到整體的發展，包括球隊戰績不好、球迷不來、廣告業務、商品相對都會賣得不好，都是一連串的，接下來就是轉播權利金、活動代言會受到一系列的影響，這其實是我來這四年中這問題一直都還是存在的，可能是必須要跳脫的模式，沒有太大的改革或接受新的觀念，那一號還是會在那一號，從自己內部來講，就都沒有辦法達到統合的共識，對外碰到競爭、對象或其他球團的競爭或社會壓力時，人家都會說中國信託財大氣粗，那麼多錢弄個球隊怎麼會弄不好，事實上真的不是他們想像中這

樣，像歷年來的教練制度或運動專業經理人，都是母企業裡隨便內調一個，反正沒人想幹就裡面隨便調一個來幹這樣的事情，第一個對行業不了解，也可能不懂運動，就會很苦，因老闆叫我們來做就做，任期到了就結束，交棒下去，永遠是一個重新開始，比如我的任期是三年，我的任期結束或甚至比預期的任期更短，結束後換另一個人又有新的作法，造成不是這麼一致性，像兄弟有一個完整的體系，因老闆很知道他要什麼東西，也很熱衷這樣一個運動的推廣，他很清楚如何去經營職業運動，當中有很大的差異，要當作只是母企業一個宣傳物品，或一個職業？職業就是要賺錢，否則怎麼說是職業，所以變成說，如用這意義來考量，沒有商機我為何要投入這麼多金錢在職業球團裡面，聯盟之前說希望政府單位能去幫助這些職業球團，我的看法不太一樣，既然我是職業駕駛為何還要靠人家來捐助來維持營運，我覺得是不太對，相對為何叫職業？因為我有這樣一個能力，甚至像王建民，我是一職業選手，我能夠參加這麼多活動，有這麼多代言及出席的費用，我把這些錢捐給基層運動，這種才叫做是職業運動，現在變成好像不好看就怪政府，當然政府要付責任沒錯，但整體還是要大家一起來思考，不能都在規避責任，像坡哥講的天母棒球場例子我們就非常認同，台北市政府要怎麼發展運動產業呢？應該像很多的區都有活動中心，以前體委會也在推運休中心，要培養年輕的運動指導員，可能告訴你要玩直排輪、怎麼打羽球、怎麼打籃球，這樣變成是全民運動的基礎，有全民運動才有競技運動，如全民運動的基礎不存在或人口數不多怎會有競技運動？像現在有在討論學校運動跟體委會中間有整合機構或各自獨立？反正民間也往中央、體委會去挖一些經費預算，變成經費預算永遠是不夠，人民法、人團法可能有上千個協會，有三億五億預算，撥到那邊也等於沒有了，要從這角度來算，讓居民熱愛運動，讓運動變成他們生活的一部份，運動產業才能真正發展，弄了很漂亮的綠地不讓人去用、蓋了很漂亮的球場不讓人去用，那沒道理，台灣腹地已經那麼小，已經沒有球場了，還不開放讓人來使用，我覺得是不對的，站在主管單位來講，應要盡量傾聽在運動產業執行者或在第一線的人的需求，而不是守著這一個業務不出事情就 ok 了，他們很多想法像天母棒球場，像網球場、籃球場天母運動公園那邊，再加上棒球場有四塊地方，可能只有三個或四個工作人員要經營那幾塊地方，那我不就累死，問題是可以做像 BOT 的方式，可以委託民間企業合作，才能把相關業者拉進來，因不管是官方或學界，也吸收過教學專業的領域，跟民間有時候是脫節的，須要做一些互動讓民間有機會參與政府的運動設施規劃，另學界的人也能利用一些研究計劃，讓整個運動推廣方式能結合至整個民間利益，這是大家都有好處的時候，事情就很好完成的，不是我只顧我的利益，你只顧你的，他顧他的，永遠各自一戶，就像葉老師講的 2009 聽障奧運，你們在技術上、理論上國內學者都沒有什麼問題，問題是以前沒經營過這麼大的賽會，你知道要花人力跟民間資源有多少？這方面我們也希望有機會去學習，相對地政府機關或主辦單位縣市政府也能放給真正對

運動產業有興趣的人去做，這樣的面才會廣，不然永遠都是政府做政府的、學校做學校的、業界做業界的，我的看法大概是這樣。是否符合公司的想法，我倒不太清楚，只是現在講到公司目前發展的問題，我覺得主要還是內部問題，其實內部員工在各人專業的工作上我覺得都沒有問題，像裴哥做媒體公關的工作做得蠻好的，我們在從年代、聯合報、到那魯灣到現在，對整體的看法，最起碼在我們經過的案例或 CASE，我們執行過的一些東西還蠻多的，五花八門，也不只在媒體部分，在電視等部分也都蠻有經驗的，所以這問題點可能較麻煩，到時你也能請教老師的看法。

白：其實實務界有很多寶貴的經驗，也包括許多現實的層面所包括的問題，那也經歷過，也希望能透過專家，提供給學理上補充一些不足的地方，以及相關單位做參考。不知裴大哥？

裴：我們這次整個調查完後，你們會做個總結，留給體育處劉處長這邊？接下來的工作？

白：他們這部分會上呈給馬市長這邊，做一個市政報告，他們就是把這個研究報告當成是一個施政方向。

裴：其實從我們這邊看，我們較屬於全民性運動的比賽，跟地區性的政府，除非像統一有認養球場，才會跟當地政府這邊有一些互動，不然頂多只是比賽賽制的進行時或邀請開球或作業工作，剛提到黃瑛坡大哥提到的項目，回到這主題來，我們現在跟市政府相對的關係，不僅是我們主辦的一些活動或是球場的比賽部分，回到球場比賽的部分就是剛提到噪音問題，及球場認養問題或剛吳哥提到的可以跟民間企業合作，讓球場功能發揮到更大，我們想得都較鑽牛角尖，因當初問題的發生，後來也產生衝突都是來自於居民對民意代表的投訴，才會有環保局很突然地，在兄弟球迷吶喊時，拿機器在面前測，這些動作都是很突兀的東西，媒體報導起來很有趣，我覺得這些種種都是一種對立，中間完全沒有一種協調的空間。另還有政治的部分，當民意去管這東西時，體育處要如何去做？還有提到法令的部分，我覺得很難放寬，畢竟這裡是一個住宅區，真的超過那個我們也只能照罰，沒辦法更改，只是這中間，比方在空間設計上，讓音量是可以去擋住的、做吸收的，如體育處有提到這個想法，讓我們球團這邊一起協助去完成，包括這裡頭工程的費用吸收，另外在租金上能做減免，因天母棒球場租金是最高的，如能抵銷的話，是一個較好的互動方式。

吳：剛講到噪音問題，為何居民會反抗的問題，第一個因他不認同運動，他認為運動是個很吵的東西，會破壞他的居住品質，回過頭來講，在台北市教育局裡面能不能真正在落實體育課程，或像我們以前體育課全拿來升學或家長認為運動是沒有發展的，永遠都要去唸書，因要競爭，從國外看，有好的選手或運動員，這些選手不但書唸得好、身體也好、運動又好，人家是怎麼做到的，不要用防堵方式，要用宣導方式，在國小開始就要宣導運動重要，今天如果大家都不運動，身體一定不好，肥胖為何會這樣多？因為不運動，不運

動時又跟健保勞保又有關係了，容易生病就跟國家健保多付出有關係了，舉例來說，在運動推廣部分，比如今天用一塊錢或五塊錢美金，如能降低健保成本，可能可以降低到十塊錢美金時，你要不要做？他還有像損益的比，如果我推廣一個運動，讓你身體更健康，讓國家稅收、健保的比率降低於國家投資的比例時，要不要做？這是一個可以思考的問題，因不懂運動樂趣，覺得運動就是很無聊，會製造很多爭端、很多噪音，很 HIGH 嘛，玩樂的運動，就是要先得到樂趣，所以從教育的角度來講，應要盡量鼓勵大家運動，而不是壓制，或在某個範圍做局部的管理，像你的管理也是一定要有，但不要是很壓抑的，比如說我這裡住的都是有生活品質、高所得的人，所以打球的人就是沒水準，我就不歡迎你或來使用這裡的設施，這就沒辦法，這結已沒辦法解開，他必須從教育、從小開始推廣，因小孩子現在已影響到大人的機會更高，而且現在又是少子化，家裡可能只有一兩個小朋友，以不同角度推廣運動的話，就像很多老師也請不起體育的專任老師，就可能導師或科任老師兼帶體育，可能就叫你下去玩，他坐在旁邊做他自己的事，這東西一連串地就會發生問題，都是相關的，他長大後可能就覺得體育沒什麼，講難聽點，我們台灣的教育與體育運動已出了這麼大的問題，應好好去做它，馬市長最近在做社區的活動中心，我覺得不錯，提供場館讓居民可以免費來使用，再把經營權委託，像北投即是 YMCA 在做，透過他們的委託跟場地的外借出租，再賺點營運的費用，是合理的。養成市民的運動習慣，大家都喜愛運動時，那你會排斥一個球隊來比賽嗎？我覺得不會。

裴：希望一開始政府能有些強制性的東西去進行，比方說嘉義，可能也因較小，當我們球隊過去時，有筆經費下來了，可能每個球隊就二十萬，讓學校成立少棒隊，他們大概有十一所學校，後來有十所小學成立少棒隊，讓人家知道我們有四航國小、垂楊國小少棒隊，讓小朋友間有話題講，打得好打得壞是其次，透過政府統一去做，可能經費方面，我們當時每年所繳的 203 萬可能也有一部分是花到這方面去，再從企業的投資去扣過來，另外是教育方面的表現，現在不是都規定要有校外教學嗎？或是要去校外拍些照回來繳報告、做評比，為什麼沒有要去場館或現在有要游泳五十公尺以上等，為何不能讓小朋友能選擇自己興趣的？不一定是棒球、游泳，可能還有些單項目是屬於教育課程能列進去的，可能從國小四年級就跟他們講了，畢業之前希望能學些運動項目或活動，現在是較簡易一點，可能單純要你會游泳，會閉氣這樣子。從這角度拓展開來，不管以後長大這東西對他來講如何，可能在畢業之前是像國文英文一樣能有這樣一個課程去做培養的，這作業丟給他後，可能也跟教育課程一樣，要找爸媽講說要累積學分，要把課弄好，爸媽還是會針對這體育項目去了解，雖然他可能不懂，我想這是體育處可以跟教育局來做溝通的，從台北市做起是很好的。

吳：我非常認同，我們現在有些體育的重點學校，比如說新竹有一些射箭的，某些地方有輕艇、水球，某些地方有跆拳道，目的就是讓他從小能去選項，

只是個入門，對這運動有了解，比如我比較喜歡跆拳道、我較喜歡王建民所以我選擇棒球、壘球都可以，只是一個基礎的東西，讓他有一個樂趣，在這體育課程中真正有一點東西，講難聽點，如果兩個學期或一年級、兩年級能選一個項目，三年級、四年級又能選一個項目，我想因年齡成長興趣可能會改變，那這是可以去選擇的。

白：前提是那是否要透過政府的制度去強壓到學校？

裴：較強制性的，是要加入學程裡面的目標。

裴：因為嘉義推這些東西時，有些校長覺得是有沒有的無所謂的，有的可能學校是較屬升學型態的，有的可能是貴族學校，學費繳比較多的等等，他的頭都會影響到，除非他較上頭的單位，受過這方面政策的確定過後去把它灌輸下去，校長雖然無奈，但老師可以做得較不受上頭的限制。

吳：裴哥剛講的案例是我們以前在做金龍旗青棒時，在第四屆時，有十六強在嘉義市比賽，球場是和信的，和信在那邊，以前少棒聯盟是廖敏吳會長，那時候跟我們年代有去拜訪張市長，他說我們十六強的青棒隊居然沒有一隊是嘉義市打進來的，這怎麼可以？我們嘉農是棒球的發源地，沒有一個學校弄，所以就呈上教育局，成立一個學校每隊十萬塊錢，就像裴哥講的狀況，市長就要有一個魄力去成立一個盃賽，培植這些有興趣玩棒球的小朋友能組成少棒隊，就像這樣延續下來像嘉工，包括民生國中、大葉國中、諸羅山盃都很好，畢業後小朋友可能升學會升學，但有些可能真的對棒球是有興趣的，部分的人可能就會變成籌備國中部棒球隊的來源，一個種子隊。

裴：我對台北市印象深刻的原因，觀念裡是台北市學校這麼多，但那一年諸羅山盃第一年還第二年，台北市參加的大概四個隊，目前全台灣是 72 隊，不敢說現在多少隊，但那時就是福林、東園等，每年大概就四所、五所參加，我想這跟升學觀念有很大關係或是場地不足，學校可能沒那麼大的空間，我覺得這中間的問題點，看台北市體育處回去能不能想看看，可以跟相關單位去做橫向的溝通，達到目的。

白：其實他們不只要推廣棒球，其他的運動也是要。

吳：其實我們只是以棒球做舉例，我覺得任何運動都一樣，因現在小朋友接收資訊的速度很快，NBA 瘋成這個樣子，主管單位也好，專業的經理人或經營管理指導的人要同步，不能用同樣的教育，不能說我以前就是這樣訓練學生，訓練選手或推動運動產業，那現在還是用同樣的方式去推動，那就完蛋了，因你推的東西是人家不要的，所以很重要。要跟著社會脈動去做調整，如果還是依同樣方式做，就會不符合時代需要，效果不會出來。像現在領導統一，帶選手用打罵方式與像兄弟像朋友、溝通的方式，絕對不一樣，球技大家不會差距很多，在技術性的選手把他當成一個選手，當然職業跟業餘會有差別，但如在同個 level 來看，在技術性不會有很大差異，就看要怎麼去激發他們的潛能，怎麼保護他讓他不要受傷，生命週期能延長，當教練跟當專業經理者要去幫他思考的問題，不像以前少棒隊，為了成績就是不擇手段去搞，手搞

壞弄壞了，兩邊對應，為什麼美國可以發展，興趣嘛，愈往上面，可能到了大學到了業餘、職業，他們的人才就可以這麼多，我們剛好跟他們相反，所以我們在這十幾年產生了很大的變化，一定要去做些修正，這東西會一而再，再而三地重覆，這部分一直在談到教育，我覺得很重要，清楚要讓這些選手知道，如果要成為一個頂尖選手，不是只在技術上提升，你在生活管理、時間管理的自主性都很重要，不是只有技術層面，對於所有媒體的訪談或生活紀律完成沒有自主性，就不配當一個選手，尤其是職業選手，在養成教育的中間，我們要告訴他，像台灣這個社會賭性堅強，你很容易被人家收買或受到外界引誘就走偏方向，可能抹剎了一個好選手或運動員，必須要從基礎做培養，即像養成教育，如一軍跟二軍，為何需要有二軍的成立？二軍是一軍最大的基礎，那在二軍的養成教育時，要告訴他說成為一個運動員要具備哪些東西？把觀念、你的應變、你的口條、溝通能力、自主性全部都要具備，才能具備，才是一個好的職業選手，現在用舊的體制，職業選手就在那邊了，把一個新的運動員丟進去，像一個染缸一樣，因在台灣很奇怪，學弟學長制很強，那我是學長你要不要聽我的？我們可以一笑置之沒錯，但問題出在嚴重性，他會改變整個運動產業的生態，要去自然淘汰老的觀念，我們新的觀念、新的遊戲規則就是這樣子，到了新人進去，我們的觀念就是要很正確，不是說你是學長我就要聽你的，就是要有非常的判斷能力，我覺得很重要，那不管是在棒球，在任何一方面都一樣，不能你學長學壞你也跟著學壞，這是不對的，學壞的學長退休後，又到基層去教棒球或教運動，他的觀念怎會正確？我們不能否定，他可能經過一段波折後，或許觀念會改變，變好也不一定，但我們一定要有一個機制要產生，有行為偏差的運動員，他一旦退下來之後應要給他什麼樣的東西，不是說缺教練就來當教練，要另外去思考，站在教育局或教育部的想法，可能要慢慢跟單項協會取得一些共識。他犯了一樣錯，就不能用他，那那些新的選手上來時，看他就是這樣子，所以不能步入他的後塵，這個東西現在年輕的選手比較聽得進去，不然有些人這樣也是混得很好，這影響真的很大。這也是我們從事運動產業這幾年看到的各種面貌，不是積非成是，但最後就變成同流合汙，再從職棒講，我們這各個球團努力沒錯，但聯盟也要努力，不能說沒有經費預算上的壓力就把所有東西每年照抄，16 改 17，17 改 18，就這樣混了，就不對了。

白：您有提到球團內部的問題跟外部的問題，那內部的問題就是內部機制要怎麼去？

吳：對，我的認知是這樣，在經營管理機制我覺得我還沒抓到一個平衡點，從一個球團的經營層面，像業務層面、技術層面、球隊部分，包括選手跟教練團組成間的互動，跟老闆這三者間還沒找到一個平衡點。

白：那貴公司有什麼因應措施去改善？

吳：照高層的看法是每年都在改善，但他有無了解真正的原因我不曉得。

裴：我們能做的就是把我們所知道的，因我做公關，我做的東西是可能在發生危

機前，要去跟老闆報告會有這種狀況，發生之後要怎麼去處理，我們的建議、我們就職責要做的東西讓老闆自己去判斷，因我們沒辦法代表他去做任何決策，這是我們在自己位子上所能做的。目前六個球隊發生的問題都很像，除了難得有一個典範出來，就是熊隊老闆的想法，讓其他五個球團在經營職棒上面來講，有個當頭棒喝的感覺，棒打下來是一回事，就算痛，痛過以後要怎麼做，還是要看五個老闆接下來怎麼做，因為他沒做，我們也不曉得怎麼去評量他，但吳哥剛有提到，熊隊打成這樣，還是有他的隱憂在，老闆講的除了有球團規模的問題，母企業還有周圍環境的影響，不知道我們這個產業跟黑道之間關係還蠻密切的，好像我們就給黑道來管就好了對不對，他們的年終利潤很高，還有年終獎金，其實可以擺脫的，政府方面能做的像侯署長年初才講過，送綠島送管束，一律當作犯罪案件，後來就沒有了，我們當然希望沒有，也希望球員就沒有這方面的問題，從 La New 林教練再度發生這事情，還有古巴，傳出來綁球員影響球隊戰績，就算我們贏了古巴又怎樣，如有人講一句話是古巴因綁架來的所以你們才大勝或小贏，是完全都沒有意義了，是體育處完全沒辦法處理的一個，講嚴重點是講到職棒這一塊，在其他層面，其他運動可能沒有像我們屬於固定每季在進行的比賽，今天發生古巴這事後，不代表這種單一的國際賽，或地區性的比賽，這些看不到的黑手也會想介入，這已經不是職棒本身的問題了，而是政府到底要怎麼對這個做一個明確的規劃，不管運動彩券或將黑道全部抓起來，但總要去做吧，不管如何都一樣，總要動，像現在大家看到的都是很沮喪的消息，在洲際盃後這方面又開始了，又陸續爆出誰又喝花酒之類的，每年都處在這種範圍裡面，像陳純甄，雖然他賭的也是職棒，他是撞球這邊的，撞球也是國內體委會目前發展的一個重點項目，我還蠻感慨的，體育跟他們不能分開。

吳：我覺得像運動彩券這種東西有牽涉到國民的成熟度，以台灣這種賭性堅強，是為了賭而賭，而不是真正欣賞這比賽，要來賭我的專業度嗎，能預測誰先發、誰對抗嗎？他的紀錄很清楚，所以我賭他勝，這是有根據，就像玩股票一樣，那我們是一直在抄短線，一直在抄小道消息，（還有人被綁）他們都一樣，組頭也會抓你的心理，如不是他輸就是他贏，會聽到這些小道消息做這些判斷，我覺得是不對的，像體委會主導預估一年大概有五十億的收益，提供 20%或 30%要做運動推展的部分，這些到各地政府到各單項協會，能不能管用又是個問題，你的想法架構很好，中間有些管道，從源頭到後面又層層剝削掉了，基層需要的預算拿不到，其實這東西不是現在才有，已經都有，只是把運動彩券又公開化，大家分錢，反正現在增加稅收，大家生活不好都想投機取巧，都想一夜致富買彩卷一樣的意思，要透過這樣的東西當然就不擇手段，那我們民眾成熟度有沒有到那樣的問題我覺得很重要，還是回歸到教育了。

裴：短期要改變不大可能，還是要從小朋友這邊慢慢培養。

白：長期的這樣。

裴：對，但長期也不能間斷，像首長又換了，這一屆重視下一屆可能又不管了，完全沒預算，所以這方面還是牽涉到政治的問題。

吳：又回過頭來，像我們內部的部分，其實看到多麼辛苦的高層跟球隊、球團整個經營者的部分，我覺得還是沒能抓到一個平衡點跟重點，這是我個人覺得目前最大的隱憂，因這問題點沒解決，下面怎麼去執行，像我們可能兢兢業業做好每個動作，結果上面的決策是錯的或方向是偏的，就像裴哥剛講的，要看老闆眼睛夠不夠利，那部分是他要去做判斷，要去負責，我們也只能做好分內該做的工作，就像剛開始講的，有些行業隔行如隔山，大家都會受到一些影響，比如說像兄弟這樣子，我們應該學兄弟，但你有沒有想過說，我們有沒有去努力過？沒有努力過，憑什麼跟人家享受一樣的成果，不可能的事，像這種球迷經營、票房經營、球團經營都是人跟人的互動，而不是面試在促銷就多買一點，鞋子打八折就多買一雙，包括 La New 劉老闆也講過去年贏一場兄弟後打八折，結果那個月業績飆高了，下個月開始業績往下掉，為什麼？大家提前購買了，先買了反正鞋子也不會壞，他原想用這方式回饋，結果變成影響到他的業績，這種可能性都會發生，何況我們在人跟人的經營上，困難度更高，像我們表面上都說”是”，但私底下說”都亂講一通”，再舉個例子，我今天加入會員，看你的面子，會費 350 塊交了，結果從來都不來看一場球，那有用嗎？沒有用嘛，你要讓人很願意變成你的球迷，會變你的球迷，就是要看你的母企業、經營者、你的戰績、球員跟表現等，跟服務態度、你提供的硬體設施好不好等，球迷一直在年輕化，所以經營的層面一定要跟著他動，如不想動，我以前這樣現在也這樣，就不是他想要的，像兄弟以前一年到頭都是這樣服務，你不來你家的事，反正我每場都滿場，他現在敢講這種話嗎？我想是不敢了，戰績打這麼爛，人一直下滑，今年票房下滑最快地就是他，那這事情發生了，以前像坡哥他們覺得，我不用來了，反正我每年一開打，人就來了，票房就來了，這就是警訊，警訊來了時，球團經營者或球團老闆有沒有意識到？在整個經營策略上要不要做改變？是很重要的，不能只是聽周邊人講一些事情，真的會影響你的判斷，如我今天提供的是錯誤的訊息，那你就錯了，如果你相信我，結果每天我只想抱你大腿，提供錯誤的訊息，或我只講你喜歡聽的，那你完了，這是球團內較大的隱憂，變成你不尊重專業度，你會用母企業看的方式來看這運動產業，中間就有落差，真的有落差，你看像兄弟這麼好，我們中信有比較差嗎？他們只有一個兄弟飯店，這樣比起來，統一呢？統一的事業版圖不是更大，看他們這兩年來多慘，這不一樣，他們問題跟我們很像，我們比較不長進，只跟著人家的腳步在走，沒有去改變，如果這東西不解決，這問題永遠會存在，這問題存在後即會影響整體發展，我覺得這是較大的隱憂。

白：因今年媒體報導有些球隊會退出，後來就馬上澄清了，跟未來走向也是非常有關係，也跟企業主經營的觀念有關係，不曉得兩位對中信未來走向是？

吳：你是說會不會倒？不會啦，因那天老闆在跟迷球開會也提到這是回饋社會的

方式，所以老闆也講說絕對不會收球隊，也不會製造社會上的一些問題，但大環境會不會改變我們不敢講，如果講說不會收球隊，但其他球隊都收掉了，那跟誰玩？也沒辦法，所以大環境我們不敢講，但中信這邊老闆是有親口說不會解散球隊。

白：只是未來要怎麼更…

吳：對，要突破，就像我們今年在做編列預算的部分，也是朝向總冠軍的預算在編列，包括各個部門在做季冠軍賽、季賽、季後賽、總冠軍賽，我們是朝向這方面去做編列，在做規劃。

白：您剛有提到簽賭方面，除了政府方面要做的方向，不知球團這邊有沒有做一些因應的策略或規範？

裴：針對球員作管理，因選手就是我們的產品，同時又是我們的同仁，不可能隨時 24 小時在旁監督，在人性化下做一個嚴肅的處理，所以可能在新進的選手來的時候先跟他講好，先撇開賭博這方面的東西，跟他講一些規範的事，或在進來之前先把自己的角色變化好，你現在開始就是一個球星，一言一行都要受到規範的約束，我們能做的話，真的只有球隊生活管理，能做的就是警告，如果你違反這規定就要罰多少的錢，但事實上從沒罰過，從沒聽過哪個球團跟哪個球員說，包括去年陳昭穎有確定，不知現在是否還上訴中，有去做一個追討，一些發生過的事情，我要說的是，球團畢竟不是一個執法的單位，可能只能做一些事前的告知，當有黑手伸進來時，像我們開例行的公聽會，聽徐生明教練講當警察已經在那邊講時，已經木已成舟了，變成事情已到了後面的階段，因很多球迷會說為何球團在之前沒有說些什麼嗎，你們會不曉得嗎？我也不是隨隊公關，就算是的話，像報上說的女人、酒色等恐嚇的方式去進行，除非我跟他們混在一起，我並不是這樣一個生活型態的，當我變成那樣的生活型態，我可能已變成那樣的人了，如不是這樣的人，這樣一個生活型態下不會有我的出現，像這方面，我們只能善責我們職責告知，像聯盟這邊有他的安全機制，不管裡面派的是高階警官，既然設立了，就要跟聯盟這保持良好的互動，聯盟也是站在什麼事都打問號的方式下去看，看你球場上真的有懷疑的人，再去追，他做的不好，我們又有這個牽制的功能在裡面，講難聽一點我們是老闆，他們是領著我們六個球團的薪水在那邊，透過這些，我們透過執行的人，有啦啦隊的人，怎麼跟旁邊的人聊一整場比賽也沒執行，我們會做一些評等，只是種種我們做起來，都沒有一個法律上執行的權益，何況剛講到我們處理是屬於人的問題，回歸到以前，從小是這樣的人，像彭政閔，我覺得不可能嘛，因為我看他就是屬於一步步慢慢起來的人，可能以前有黑手想到伸進來，但我覺得他不可能接受，這種人一多的話，從小能做得好的話，再加上政府這方面的話，才能慢慢去解決。

吳：球員間的感染力很重要，剛裴哥有講到一個重點，我們只能站在一個管理，像你今天受到利誘威脅，趕快有一個即時回報系統，給球團知道，給老闆知道，以母企業中國信託來講，他們跟保全業、警方關係還蠻密切的，在這個

回報系統，確切有這樣的情況時，站在公司或球隊的角度，一定會保護球員包括他家人的人身安全，包括林老師跟羅董都提過，絕對是保護球員跟他的家人的安全，但也不能因為發生事情而不回報，或違反規定，這樣一定很明快會做處理，還是要看選手會不會想，為了貪瀆不義之財而喪失你的信譽和謀生的技能，是要去思考的問題。像如果二軍大家的感染力都正確，20 個有 15 個像彭政閔這種個性的，那這球隊會不會去賭？不會去賭嘛，像馬英九的事情，聽說他民調反而增高，人家以前是認為他 quality、credit 很好，會去相信他，如果在球隊大家的感染力到那個程度的時候，就不會有那種奸淫狗盜行為出來了，回過頭來還是要從教育方面去做。

裴：剛提到的問題就在信任方面，球迷不信，他就不願意進來，像看電視很懶得看，因為轉一轉很多都沒聽過，中間都脫節了，台灣職棒最近新進的選手非常多，新人來講，25 人有 15 人是彭政閔級的，大家對這球隊的信任感是存在的，這方面要怎麼去做，我目前是還看不到，我還在追蹤 La New 林教練的事到底有沒有影響到，因那個事情還沒結束，如真的進入第三個黑暗期，球季就算要開打，也要延後開打，如這事情還沒釐清，我們寧願我們這邊跟政府做一個安排，不要透過社會議題的炒作，有一個政策下來了，黑道和涉入黑道的選手不一樣。

吳：要把問題突顯出來，大家都是包庇，能蓋多少就蓋，像林光宏事情到現在，還有亞洲職棒大賽、馬英九與中信金控那些事，大家都變成是邊緣化了，到下禮拜有些議題媒體又開始炒作了，挖些有的沒的，站在聯盟角度在想，要去面對問題，像我們十月中在開內部檢討會時，我們也在講聯盟是不是趕快說明年哪個球隊有問題，不要去閃那問題，都當作沒關係，明年六隊打，如果剩五隊怎麼辦或四隊？總是要有因應措施，要有六隊打法、五隊、四隊打法要出來，站在主導層面來講，叫六個球隊老闆或經營者有一個高峰會議，如果真無法確定，像誠泰要脫手，勢必要脫手，現在是沒有買主，要有一個 deadline 時間，比如 12/30 結束，你的球團沒有人買要怎麼處理？打不打？那這樣會影響到什麼層面呢？招商、轉播層面嘛，現在大家都避而不談，現在 11 月了，12 月過了馬上要過年了，那明年三月打不打？站在聯盟秘書長的立場，是否要積極地 push 這件事情而不是還在左閃右閃，因問內部的人也不知要不要打，我們還是照正常作業來作業，但稍微發生變故時怎麼辦？有問題我們就把問題揪出來，不要說職棒不打，不打政府也會擔心，把問題突顯出來未必是件壞事情，因職棒已搞了十幾年，大家都在包庇，讓他重新來過我覺得 ok，現在受傷率也最少，我們內部也在調侃，我們球迷目前最殺最少，票房最殺，所以做任何改革相對我們損失也最小，利用這機會去做些改變，不見得是壞事，把危機變成轉機，如還是照老路子在走，就知道老路子是死路一條，後年還要照這老路子走嗎？不要嘛，明年是否能換條新路走，說不定找出桃花源，我們要去想這問題，聯盟也要去想，把這問題丟出去，政府他要不要處理？他當然要處理，我覺得有些問題不要去閃避，如果閃的話，

像裴哥說的黑手就會進來，打你左臉沒反應，再打你右臉，下次麻布袋就來了，等到麻布袋都來了，就像徐生明說的事情就嚴重了，如把球迷的希望跟熱忱弄掉，真的就回不來了，第二度、第三度傷害，叫球迷怎麼相信你台灣的職棒、運動產業，大家還號稱是國球，一大諷刺，這東西把它放大未必是壞事。

白：不知裴哥有沒有要補充的？

裴：沒有，大概是這樣。

吳：大概有沒有回答到你所想要的方向？

白：其實真的很感謝兩位百忙之中還抽空出來，我們也是想說盡量把結果告訴體育處或台北市政府了解，看是否能提供他們一些想法，主要是讓他們能有一些想法，讓這個產業界發展地更順利，

吳：如像裴哥所講的，回到教育體系那邊的話，讓國小小朋友能選擇他們的運動項目，我覺得是蠻好的，另外他們喜歡棒球的，像台北市有天母體育場、小巨蛋，如那邊有一些賽會、做場館的導覽，我覺得很好，如果有些小朋友不看棒球，一輩子也不會進去，如果有去場館，至少會知道小巨蛋長得什麼樣子，不然也沒有一個感動，像可以做一些導覽，寫些心得報告之類列入成績，都很好，至少他不會排斥運動項目是什麼樣子，運動場館是什麼東西，足球場可以啊，甚至有球隊在練習，讓選手跟小朋友拍個照、打個招呼，對這產業都是正向的，像冰宮也是一樣，有很多人沒看過比較正規的場地，老實說可以收錢，參觀卷一張 5 塊錢 10 塊錢，不用穿上鞋子，總要保個險吧，把那票卷納入在活動費用裡，我覺得 ok，家長可以體認，對那場館來講，可以培養一個導覽人員，做個介紹小朋友會很有興趣，像我們在做寒暑假棒球營，碰到下雨天怎麼辦？就當解說員，就帶他們到記者室、球員休息室，到貴賓室看一下，轉播室、哪邊是在放工具的？放壘包等，小朋友就很新鮮，他打過棒球但不見得看過這些，拖地、劃線、那壘包還可以拿下來，他就不知道，這小朋友就有更深一層的認識，其實他不喜歡棒球，對棒球也不討厭，對這東西有認識，這就是一個種子的散播力量，如從教育體系去發展蠻好的，像河濱公園有這麼多慢壘的場地，其實有時候都可以讓小朋友來玩，這我有興趣，因有經驗，金龍旗辦了從開始到結束都在我手上，所以這東西我蠻有興趣的。

白：感謝兩位，今天訪談告一段落，如果後來整理還有問題的話，透過電話或 e-mail 再跟兩位請教，謝謝。

訪談紀錄

受訪者：台北市體育用品同業公會理事長&詹士企業總經理詹德生-“詹”代
士聯有限公司陸信豪先生-“陸”代

日期：2006 年 11 月 17 日

時間：55 分鐘

地點：受訪者辦公室

訪談者：白文輝-“白”代

紀錄者：林家君

白：首先有關第一個問題，不知道貴公司從以前發展到現在，那就目前而言，是不是有什麼問題，以上這些類別是提供您做一個參考，並不是說每一個都要回答到。

陸：首先應該是這樣講，它比較像老企業，經營到現在大概也三十年了，那這三十年來，我們所遇到的不只是飯店的計畫而已，運動用品你如果把他分成銷售面，跟運動面的話，我們是比較站在零售這個部分，那我們零售的成績好壞，業績高低事實上跟品質品牌有絕對的關係，與其說我們運動產業低落不如說我們品牌效應低落，像我們的主力品牌，Nike、Puma、Adidas，這部分的整個效益事實上是整個產業來講已經慢慢的掉下來了，也就是說以前的明星光環不見了，像之前 Nike 最有名就像 Jordan，那時候是整個體育用品的全盛時期，他占到整個營業額比的 70、80 都有可能，但是目前他整個策略、代言人整個都掉下來的時候，變成現在的人已經沒有慾望去購買所謂的明星鞋款，運動用品分成兩邊，一個是運動用鞋，那另外一個已經被慢慢區分出來變休閒用鞋，那事實上運動鞋本來的定義是定義在位運動而設計的鞋子，但是慢慢的運動人口變少了，所以變成說很多大品牌他也慢慢轉向了，他也不再是以運動為導向，他現在以流行鞋款作為一個主力導向點，那對我們自己而言我們占門市結構的這個部分，也會做調整，以前也許我們運動產類的鞋子會佔到 70%，那我們現在的主力運動慢慢縮到 60%，明年可能會降到 55%左右，那目前這部分都是因應景氣的變化跟目前運動用品整個購買的情況做調整，那跟我們的競爭者最大的問題就是價格這個部分，現在整個臺灣運動用品目前價錢非常的凌亂，應該是說銷售不如預期，因為所有比較高的品牌還有成本比較高的商品是屬於買斷式，所以那個東西是屬於你已經把成本付出去了，那你為了求週轉、為了求現金流量，你必須要把這些東西降價拋售，導致整個產業價格非常的凌亂，那這有連帶幾個問題，第一個就是說，本身商品設計出來定價就是屬於保價利潤，你為了削價以目前情況來說如果再繼續惡化下去的話，事實上這個產業是很容易被取代，那你利潤根本就不足以讓你去做一些店面的基本消費，所以導致幾個現象，第一個就是，整個產業會大洗盤，大者恆大小者恆小，慢慢的連鎖通路會獨大，然後單點會被併吞或是消滅，因為大型的連鎖店可以再週轉，他可以快速的移轉，如果說有些

商品可能是在這個商圈不好，在另外一個商圈會好，他可以進一個貨台系統，經由貨台系統去做一調配的動作，然後可以做一個分析動作，可以知道說哪些品牌的東西已經慢慢的有問題了，哪些商品的類別有問題可以做調整，應變能力比較強他可以活的比較久，但是單點往往老闆經營店面又很多，這種觀念他只是曉得他錢快付不出來了，他趕快把東西賣掉，他並沒有一些品牌類別的觀念，所以他們最後的結果不是被連鎖通路給併吞不然就是結束營業，這是一個比較大的結果就是說，慢慢的連鎖通路會比較明顯一點，或者是策略聯盟這個部分，他們就不是自行採購了，可能會有一個聯合採購公司類似像中盤這種來幫他們減低他們的庫存。

第二個比較大的影響就是說，慢慢的可能仿冒品的問題會越來越嚴重，很多東西因為你降價了，但是你還是要生活他可能會尋找替代品，來去彌補他這部分的毛利，其他替代品可能很多，第一個可能是仿的，第二個就是高毛利商品，但是高毛利商品你要品牌之名度要夠，所以也變成不是那麼的好找，所以接下來慢慢的一些比較小的店家或一些道德感沒那麼好的，慢慢的可能會去引進一些所謂的 A 貨，來進行配賣動作，那這個部分目前最明顯就在網路上，網路上很多消費商品都是這樣子的來源，都是 A 貨來源。

再來的話如果說要解決這個部分的話，可能垂直溝通會比較重要，也就是說目前經銷商的壓力來源是來自於供應商跟消費者，經銷商被夾住，第一個供應商他價錢不降，他有所謂的一個條件，訂貨條件譬如說你要設他一個檯面，他會給你一個最低訂購量，變成說有很多門市根本就不能賣到那個數字，你為了訂他那個品牌又要拿那個數字，導致一個惡性循環，那變成說價錢越賣越低，然後庫存越積越多，最後變成整個店都在賣舊貨，賣不出營業額，轉現金、轉現金就這樣，所以這是供應商的一個部分。第二個就是消費者他也因為胃口被養刁了，他外面看的多了，他一看到七折六折，正常的供應價已經無法再提供給他一個適合的價錢，這個部分要解決的話，也就是說從上做起，供應商這個部分是不是能夠訂定售價公約，就是強制性的一個規定，才能導致目前零售這個部分的遏止，或是建立一個回收制度，回收庫存制度，然後用一個合理的價錢去收購無法賣出的庫存貨，不然照目前這個情況看來，只會繼續惡化，然後會惡化到小的都倒光了，然後大的留住以後才有慢慢有辦法去調這價錢，然後也可以有那個方法就是說，或許是說在零售商這個部分，可以開一個協商會議，是不是說大家把目前的標準把他定在一個底限，寧可受傷但團結，如果說供應商這個部分，零售商就共開一個會議去把這個部分再做一個更深入的了解，因為目前比較沒有一個龍頭單位來做協商會議，所以大家都只是說自做自的，然後就是偷偷來有的一大堆有的沒有的，那這時候零售商如果想好後底線是什麼、那我們現在遭遇到的問題是什麼，大家來解決，這部分如果協商好的話對於現在這個情況應該有改善。

白：那剛剛您有提到的一點就是，有些品牌光環已經下降了，所以他的銷售量也不如預期，那您覺得為什麼這個品牌的光環會下降到影響產品的銷售量？

陸：應該是說整個品牌的帶動、整個品牌的起伏，跟他的行銷方法有很大的影響，那 Nike 前期他在帶的時候，他靠 Jordan 的系列把他整個的品牌價值往上帶的感覺，但你如果進兩三年你去看他的一些不管是戶外廣告或是他一些電視媒體，你會發現說，他去強調的已經不是在明星代言的東西，慢慢的他去強調他的功能，但是他功能所限定的族群太過狹窄，他不是像先前有許多像 Jordan 一樣的盲目崇拜者，你像現在王建民就可以很知道，事實上真正想買棒球衣的人很少，但是要買王建民的人很多，那王建民的棒球衣賣的多不是因為他是棒球衣而是他是因為是王建民，事實上當他再轉型針對功能卻做訴求的時候，他已經把他的一個目標限定在某個部分，那慢慢的變成現在的年輕人他吸收的速度很快，他口味轉變也很快，變成對於一樣的東西很容易被馬上取代掉，也就是說他比較在乎的是人，而不再是那個品牌，以前我們也許會覺得說籃球鞋一定要買 Nike，事實上最近比較紅的像 McGrady，他是爲 Adidas 代言的，那整個比較紅的是 Adidas，變成說 Nike 只能往他的街頭鞋去走，他目前主打的功能類，籃球類已經不再主打了，那我們籃球部分這個占體也慢慢在下降，那甚至外面的通路整個都一樣那整個呈列上都已經在下降，慢慢的休閒鞋的占比越來越高，就是因為這個現象，因為他所強調的點、能夠接受的點已經不再是運動為主的訴求，而是一個休閒為主的訴求，對於他來講會產生一個比較不好的地方就在於品牌的接受度跟價值，就沒有那麼的高。

白：就您剛剛所說可能因為運動人口的下降，影響到一些以運動為主的訴求對象，那是不是因為有些人買並不是因為他的功能，而是他的牌子，是因為他喜歡的運動明星，所以這個運動人口可能本來就是這麼低，所以他不是下降而是說回到現實面，運動人口本來就是那麼少。

詹：這個我來補充一下，針對這個是整個市場因素，從經濟面來講的話，從去年以來我們的消費反而下降，應該說今年跟去年來比的話，跟前年比整個消費族群反而沒有成長是下降，所以造成整個消費受影響，那麼最重要的就是多數在臺灣的中小企業占最多，但是都移到大陸相當多占多數部分，會消費的人口多數都是中小企業的人口幹部或者是精英，但是他們都到大陸去了，所以反而在我們國內的消費就減少降低，這是一個面比較廣的一個問題，那另外一個問題就是去年度發生一個信用卡債的問題爆發以後，剛好就卡在今年年初，那今年年年初開始卡有問題、銀行萎縮，那麼卡沒問題的也擔心有問題，他在消費就比較警慎，控制的就比較嚴，所以整個銷售尤其運動產業這一塊，他的對象大部分都是年輕人占的比較多，有運動的不是學生就是社會人士，大概從 20 歲左右到 40 歲，那這些人口今年以來就降低了滿多，我想這也是造成運動產業衰退的一個現象，那當然還有其他很多因素，政治面的問題也是特別亂，比往年講起來衝擊最大，那我想說這幾個最主要的因素就影響整個產業的情況。

那其他還有你想要提的研發，我們這邊企業跟政府都不重視，那現在很

重視但是有點慢，那研發的時間又滿長的，所以這一兩年開始重視以後，能談的一些效果也在往後才會有收成，雖然這一方面已經轉化成也不是馬上立即可以顯現的

那人力方面當然過去都比較偏少，那最近學校方面訓練出來的相關產業的學生人力也很多，

白：只是不知道有沒有符合業界的需求？

詹：我想是很合的畢竟以前沒有像學校出來專業的人，現在已經有了每年而且都不少，但是這些也要持續性，他的未來產出的結果也就是在未來幾年，所以我相信未來人力的提升已經比以前好很多，所以人力資源現在並不缺，像這個就業舉相關科系的學生出來，就業率是最高的，大概可以達到 90%甚至是 95%，剩下的不是找不到工作，剩下的是因為其他因素，幾乎就業率以這個相關的科系來講應該是達到百分之一百，目前是所知道的這個學校出路還滿好的，那麼其他像科系也是我們政府相當重視也是民間相當重視，那業界一直在結合把運動的相關產品都跟科技結合在一起，那這一塊未來一定有很大的市場，一直找一個新的市場，但是因為有一些已經應用在商品上，未來要開發的市場還滿多的，在應用的部分，大概益處就是這樣。

那還有我們要怎麼因應那當然每個企業都不一樣，那我們同業之間因為公司的性質不一樣，那決策方面也是想盡辦法能夠生存，以我們公司來講，在零售因為成本增加、人事費用增加、租金也增加，然後在營收方面又過份的競爭，因為家數多，景氣不好大家庫存多，相對就是降價求售，降低了毛利率，目前這個產業是這種情形。那我們因應的就是把經營不善的縮小，然後往其他的方向去創造業績，我們到賣場來做一個短期的銷售來補這個業績，這也是一個比較短期臨時的策略，為了要達到目標所去做的一些調整性的工作，那麼未來發展我想要等這波穩定，朝著市場的變化，從經營的層面去改善，讓體質能夠更好，這也是我們利用電腦在這段期間建立一些更好的制度，未來就是說整個管理是不是能上軌道，整個控制、管理大部分的，比較有信心的那個條件再去擴展，那目前就是看到台灣的各行各業，還是以台灣為基礎做的國際性的一種經營，所以可以看到大陸地區甚至於亞洲市場未來還有很多可以開發，但是台灣要具備自己本身有能力的條件，才有辦法去做到國際的制度，我想未來的策略我想要去懂得如何規劃，本身體質強健再往外去發展。

那對於台北市政府運動產業的建議，這個部分我想從今年以來看到從產官學各方面都在努力推動，讓政府既定的目標能夠達成，未來運動人口能夠加倍，那硬體設施從立法院通過的經費編列看出未來幾年在運動硬體設施都有既定去建設的部分，像國家運動中心、各地區以區為單位的運動中心，甚至於跟一些縣市政府跟一些基本的運動設施基本的都出來了，所以我想說從這一方面硬體的部分也增加，那軟體的部分甚至學界或體育委員會跟體育相關的單位都在推動，各種項目的運動像棒球這一兩年從國內發展到國外去

了，那也取得一個相當的知名度造成一股炫風，我相信這些都能帶動運動成果的發展，所以希望政府能夠除了這些基本設施以外，那麼有很多資源可以運用，像學校尤其那個把區縮的更小了，那整個住宅區的民眾或者是整個台北區的各個地區的民眾都有地方可以去運動，台灣有許多項目都是因為場地的關係，你看足球發展不起來那運動足球的場地根本很少，那當然就是說也會影響發展，最好每一個學校能夠規劃運動設施讓社區民眾使用，跟學校學生使用能把他分開，讓社區使用是很方便的沒有圍牆式的可以隨時去運動，學校除了學生在使用之外都是開放式的，有很多項目都要管但有很多項目不一定要管，我相信政府多做這一些的話運動人口絕對會增加，對國民的健康也會有幫助，我相信健保的費用也會降低，因為越多人運動生病越少，這是有相關的，反而是對政府有幫助，負擔會減輕，當然會有很多好處，可以到全世界去展示我們這種運動健康這一方面的專長，還有展現我國人的健康的身材上，可以跟世界上的水準相比較，我想這些方面有怎麼樣能夠擴展更多的設施，希望政府能夠多規劃，尤其很多場地飽和之後，像我剛剛講那個足球場，而網球場也是，跟國外人口的比例多少人口就有多少的場地，比較起來真的是天差地別，他應該還有很多可以開發的空間，那怎麼樣去利用這個空間我相信台北市是一個盆地四周都是山，有一些都還是可以結合自然去開發網球場，像在山腳下不會影響水土保持，不會影響自然環境，這個是很健康反而市民會去保護，而且又可以結合自然又可以去應用，那個空間又不影響因為那不是可以做建築物的場地，我看國外也都是利用這種可以用的空間來做這一方面，再來就是說，希望政府能夠多舉辦一些活動，那這些活動應該用比較活化的方式，也可以在公共場所人多的地方去推動這種活動，我在歐洲暑假看到很多活動試辦在火車站裡面，在火車站的大廳都是人最多的，他都可以規劃一個沙灘足球場，在大廳裡面暑假期間，所以在台灣是看不到的，甚至於是說在巴黎的鐵塔底下同時去做七個場地的沙攤排球，連續做比賽因為七個場地，在廣場都可以做沙灘的可見運動風氣就非常盛，不只是去參與運動去觀看的人口也增加很多，像這一方面比較屬於軟體性的我相信現在人才都有，那就是多舉辦一些活動來刺激國民來運動，我想這些建議。

白：我想回過頭來請教幾個問題，貴公司除了零售以外還有自有品牌，那也有團體訂做的部分不知道收入的比例各占多少？

詹：大概團體業務是零售的三分之一，以前設廠比多較在台灣現在比較少，外銷的業務跟團體業務差不多，目前來講是這樣。

白：像團體的業務、零售的業務、外銷的業務，這幾方面到的問題都是相同的嗎？

詹：完全不一樣，我剛剛講的是國內市場零售的部分。

白：可以跟我們提一下其他的部分？

詹：團體這部分也是改變了，因為政府規定說招標工程必須上網，所以本來生產事業過去是很少接這種訂單的，但是現在連生產事業都出來了，所以整個粥少僧多的情況之下，你會搶食，那有些費用沒辦法降的就沒辦法維持，這時

候就特別競爭毛利降低，我們也面臨到這種問題過去可以做到公家機關大的單位，常常都可以做到像警察機關、軍人機關，現在變成這方面都沒有做，變成改去做民間大型中型的商業團體，這方面反而做的比較多。

外銷部份也是改變過去做美國加拿大訂單比較大，自從往外移以後大陸也增加跟我們競爭，所以像這種講求價位低的我們反而做不到，所以移到歐洲的客戶，他的量比較少但是可以維持一定的價格，只要做好服務就有顧客可以做，目前是這樣。

白：請問您有自己的工廠嗎？還是說？

詹：沒有，現在沒有。

白：您剛剛提到說團體的部分有很多製造者來搶這一塊，那您未來的因應策略？

詹：我們已經改變策略，以前有工廠那時候是工人不好找，工資增加，營運沒有利潤空間，我們其中生產是屬於各種運動袋類，我們就把設備送給員工，目前整個設備送給他們讓他們去做生產的動作，成本比較低我們目前還是接單給他們做，長期的合作這樣的話大家都可以降低成本，他們也可以生產，這個業務也可以生存，早就已經改變這種型態，目前我們也是找生產的廠商合作，有時候代工但要自己買材料買布料，這是我們較專業的項目，對於開收據成本的計算比較有一定的經驗，所以還是跟生產小規模的做合作，這樣大家成本都比較低，還是有點空間可以做。

白：剛剛談下來主要的問題出在說這個市場沒有成長，可是競爭者又變多所以壓縮到各個利潤空間，所以造成一個很重要的問題。那還有一個問題提到說運動人口，雖然體委會的運動人口倍增計畫，好像顯示說運動人口有成長，又變成說休閒的風氣又引進來，所以排擠到運動的這塊，還是說？

詹：其實不會排擠，沒有排擠因為休閒跟運動是相關的，你有運動的時間多的時間才會增加，因為你休閒的時間多所以運動的時間也較多，所以帶動運動成長，並沒有排擠。

白：那只是說賣的商品要比較朝向休閒這一方面？

詹：不是說朝向而是增加這個部分，你可以朝向休閒戶外的商店，這兩個部份過去你看不到，但是七八年來這些店增加很多，以前沒有的，那運動用品店也是循環性的問題，所以這幾年來萎縮並沒有看到增加，反而是不同的市場的變化。

白：未來社會偏向高齡少子化，您絕不覺得這對運動用品業會是一個問題所在？

詹：這應該是一個增加商機，過去老年人是不會去重視運動，未來絕對會，全球的年齡降低退休的人口增加，他反而會去找，過去沒有這種概念他反而會去運動，也不會學運動也不一定會運動，但是經過政府整個全面的推動的話，他們也會找到想要去運動的項目，教練也比較多，如果相同類似的項目，他如果找到他也會有興趣，未來老年化的運動反而會增加。

白：有些專家都談到台灣目前偏向中貧階級，以前的中產階級可能都有一些錢，可是收入沒有增加，支出又增加了，變成說很多人都越來越窮或者是說貧富

差距越來越大，可是供應商價格又定的很硬，又很高，不知道您覺得？

詹：我是覺得廠商他會根據市場的變化去做彈性的調整，雖然很懸殊收入高低擴大，但是對運動這個部分來講變成一種需求，需求不管你是收入比較高的還是收入比較低的，因為這是一個風氣，你只要有概念想要去運動你自然會找到你適合的運動，那你收入高有收入高的運動項目，收入低也有收入低的項目，廠商針對這個兩端去開發產品，不管你任何品牌都一樣，他有開發比較高單價的產品，開發中下位、低價位的產品，市場對哪一部分的需求，廠商對這部分比較敏感，不會去擔心這個問題，只是會去重視市場的變化。

白：了解市場變化去做因應，對業者來說是一個關鍵的做法。

詹：那當然，一定要很敏感，像我們是做第一線的，對消費的狀況都比較敏感。

白：貴公司還有在發展自己的品牌，會不會對零售的供應商產生衝突？

詹：衝突多少是會，重點是你經營的方向，你的抉擇是什麼？因為品牌商有品牌商的經營方式，你要做的經營策略或方向根據自己的條件在定，雖然會有衝突，但在選擇和分類上你還是會避開，設法去避開，有所區隔，沒有區隔同質性高的話，競爭劇烈，獲利會更低，必須想如何去區隔、經營，因應市場的一個對策和方法。

白：自有品牌對貴公司來說是一個好的策略嗎？

詹：本來就是應該朝這個方向去走的，但是不是每一家都有能力去做，因為做品牌要有相當的人力，資金要投注在這方面，而且要有很長遠的策略，不是短期的經營。每一家的條件不一樣，這方面的成長會很慢，因為培養不出這方面的人才，也看不到說新的市場讓你願意投資更多的錢，跟公司的規模有關係。大家都想走，大家也都有這種概念，問題是有沒有能力去走，差別在這裡。

白：您對您的自有品牌未來的發展策略是不是能跟我們提一下？

詹：我們目前都是做比較簡單做的商品，未來朝著門市的點做到一個基本的規模，讓點增加，通路建立好以後再來發展品牌，那時候的資金才夠，人力、人才培養會比較專業符合去做這塊的市場。

白：剛剛有提到說現在的業者大者恆大，很多獨立的零售商很容易結束營業或被併購，不知道現在貴公司有這樣的問題嗎？

詹：也是有受到影響，但是這段期間我們也是修正，還是要朝著這方面去做，最重要要區隔開來，不要說同質性高大家都做同樣的東西，運動產業也是滿寬的，根據自己的條件有能力去做哪一個部分，去跟一般的大眾的不一樣，這是我們現在努力去做的。

白：剛剛好像都沒有提到有關法令這一方面的，是不是說現在政府的法令不會對業者造成問題或影響？還是說應該要去修改的？

詹：也不是說，要去建立，不是說要去修改過去的法令，過去的政府對一般民眾沒有措施，也是近幾年來訂定一些目標，既然有訂定運動人口倍增的目標，也訂定很多的計畫，但是這個效果的好壞還是跟政府的訂定有關係，假如他

可以訂定一些法鼓勵的性質去參與的話，事實上人口就會增加，那平常對每一個去做運動所產生的費用都能夠在綜合所得稅裡面抵扣，這樣絕對會幫助很多，這個是要去立法的，像我們目前有針對企業比較小的部分，有鼓勵的性質，但是其實目前已經發展到這種程度，更需要訂定更多獎勵及鼓勵的法案，這個是滿重要的，對個人的、對企業的很迫切的需要去立法，雖然政府去少收這部分的稅金，但對健保的制度費用會較低，但是你沒有這些方案的話，你要達到的目標會打折扣。

白：剛剛詹總有提到希望台北市政府能夠針對全民運動這一塊來作為一個根基來發展，我們也知道職業運動是一個火車頭的效用，可是國內的職業運動說真的不是非常的興盛，這方面會影響到零售的銷售量嗎？

詹：我想有一些，影響的層面到目前發展的方式，並不影響太大，這是相關的但是不是非常明顯，如果能夠增加執業的不同類別能夠建立起來成立的話，同樣也會帶動更多的運動人口，這個當然也會間接影響到消費的市場，目前我們只有成立一個棒球的職業球隊，這個部分來講的話是比較屬於棒球這一塊的產品，當然會增加因為有職業球團的關係，許多人會有興趣去運動，當然消費費用會高，但是台灣市場是比較小，可能這塊占的比例比較小，那可以看到有成長，但是整個比例來講不高。

白：那詹總還是台北市體育用品商業同業公會的理事長，那您覺得這方面的問題是相像的嗎？以公會的理事長而言跟企業的總經理而言，您在看這個產業的問題，公會這邊遇到的問題跟公司這邊遇到的問題是類似的嗎？還是說？

詹：完全不一樣，因為公會的性質他組織的宗旨，跟企業完全在經營是完全都不一樣的，公會最主要是在提供會所，可能協助政府推動政策，另一個就是說能夠對這個場業同業有所幫助，能夠做政府跟民間企業的橋樑，同時結合學界，能夠跟國外聯誼吸收新知，提高會員的資訊能力，甚至去取得政府的資源來協助會員，去提供他們所需要的政府的資源，來幫助他們經營，我想性質是完全不一樣的。企業他是以營利為目的，公會不是以營利為目的，可能差別滿大的，那以營利為目的就是經營能夠生存，能夠對社會國家有所貢獻，我想說這個都不一樣方向。

白：不知道公會裡面的會員遇到的問題都是哪些？還是說剛剛都有提到？

詹：大概都有稍微提到，最主要的問題是生產事業在臺灣一直沒辦法生存，一定要往外移，所以多數需要勞力密集的都移出去，移到大陸、中南亞都有，這是比較最大的問題。相對培養大陸的企業起來，然後他跟你競爭，他反而條件比你好，本來我們是以服務就是說有經驗，跟客戶之間互動非常好，但是現實問他們價位一定比較低，過去是因為品質不好，所以我們才保留一席之地，但是他們現在經過這段期間他們也都學到了，所以他們的的品質也都提高，所以慢慢的就被瓜分。

白：有沒有對這個問題有一個因應的策略？

詹：當然有，但是實際歸實際，之前我講的大概都是屬於國內的市場，比較會員

的其中一部分，貿易的中小企業，生產的部分這些，本來他生產是以外銷為主的業務，這個就受到衝擊，中小企業彈性會比較大，如果他本身規模小可能他就沒有競爭能力，過去所做的沒辦法發展他又收掉了，以前他所創的一些商業利潤，現在收掉以後純粹配銷，那麼比較有能力的還是規模較大一點的，他就會去改變策略，可能增加不同項目的產品或者是去做比較創新的產品，他們的因應大概都是屬於這一些，像我們過去有一些是做球拍過去是做加拿大的量，那他也移到大陸去設工廠，球拍大陸這幾年發展的太多了，大家都在做你怎麼跟他競爭，他又生產一些腳踏車的零配件這樣子，他會去增加其他相關他可以做的項目。

白：就您以理事長的身分來講，對台北市發展運動產業的建議，是不是還是跟以企業主的角色來說是一樣的？還是建議台北市政府對公會的成員要有什麼樣的保護還是說協助？

詹：這個是說以企業來講最需要的，除了剛剛說的政府能夠訂定相關法令來鼓勵人民國民去多做運動多蓋設施，對企業的話盡量能夠培養更多的人才，台北也有一個台北體育學院，那這個都是相關的非常重要的，利用學界的專長，目前學界已經提升到不像過去，都可以去做教育吸收更多的資訊來協助我們的產業，能夠向著這個前瞻性的一些比較高科技的，或者是這個新的經營理念，來協助業者能夠去提升，那這是政府他擔當的一個角色最重要的，盡量能夠協助業者，去增強經營的能力，盡量去訂定能夠獎勵業界去發展更高層次的獎勵措施，我想這幾個方向是希望是政府能夠去協助的。

訪談紀錄

受訪者：聽障奧運籌備處趙主任玉平-“趙”代

日期：2006 年 11 月 10 日

時間：20 分鐘

地點：受訪者辦公室

訪談者：白文輝-“白”代

紀錄者：林家君

趙：你定的題目很大，要從什麼地方開始？

白：這個其實是列為參考，如果您覺得有哪幾點是比較重要的可以先提出來講，並不是說每一點都要講到。

趙：我覺得比較重要的部分是文化，你們沒有列進，參加奧運這部分為我們的形象運動員辦理這一種賽會，辦理這種賽會的過程中我們的代表比較重要就是幹部，另外就是專業的部分，像大會賽會管理或者是裁判這部分，要怎麼從外面找一些專家進來，像我們這邊的文化用手語來溝通，像另外一種像葉老師他們，如果要比喻的話，文化的衝突就變很大，我覺得最大的困難是在這一邊，如果你要進來的話一定要寬容一點，你要接納、互相尊重，如果你可以做到這一點的話什麼都好說，如果沒做到這點的話都不好辦，我們聽障奧運從 92 年到 2001 年，從義大利羅馬到墨爾本聽障奧運，從來都沒有叫國外運動教育管理專家來幫忙，從一開始到 2001 年都是我們聽障朋友自己來管理、自己來領導，到 2005 年墨爾本聽障奧運會有改變，他比照奧運模式，邀請運動教育管理專家進來，到這裡來我們台北是第二個，墨爾本這一邊大會的狀況也會經過我們，我們覺得很好，但是文化衝突非常厲害，招商大會結束了以後，澳洲聽障運動委員會這邊覺得他們沒有受到外面朋友的尊重，他們很多意見但專家不接受其他意見，然後大會結束後就秋後算帳，造成內部分裂，造成理事長下台，那我們台北這邊到目前為止還算順利，有很多聽人朋友到聽奧這邊幫忙，我們也都很接納、彼此尊重，那我們聽障這邊也來配合，所以應該就不會有這種問題發生，文化的問題可能是一種導火線，畢竟我們跟學校一般的運動會不太一樣，不能跟一般運動會來相提並論，這是文化的部分。

第二點是法令的部分，法令影響也很大，像台灣很少有機會辦理國際性的大型的賽會，像一般的運動管理專家都沒有，為什麼像我們台灣每年有很多各種大大小小的比賽，像全國運會、全民運動會、中運會、大運會等等，但是這種賽會都輪流辦來辦去，各種單位都輪來輪去，乾脆建議政府某一個學校主辦那麼大家都過來幫忙，人員都是臨時編組，包括經驗都不甚完整傳承，在體育學院那一部分也沒有相關賽會管理方面的課程完全都沒有，所以要辦理活動經驗都只有一半一半，完全沒有那麼專業，不像國外可能有些運動專業的管理公司或是組織他們可以成立，成立以後，如果有什麼地方有運

動賽會的話他們自己投標，標到之後就由這家管理公司來辦理，這樣比較有水準，國外在相關法令上面做的比較好，國內就沒有，譬如舉一個年度來說，可能有全國運動會，全國運動會他們的籌備處籌備委員會，他單獨成立，單獨成立可能，附在市政府、縣市政府內部的教育局裡面，有什麼可以獨立的附在政府內部的單位，那我們聽障奧運的狀況完全不一樣，我們籌備了六年，要先成立籌備委員會，但相關的法規不完備，我們不能用籌備委員會的名義去開戶，也沒有什麼立案證明書，結果大家到我們這一邊都是什麼黑官，都沒有什麼地位可言，葉老師他進來我們這一邊他執行長，那執行長有一個這個聘書，那聘書到現在都還沒有發，我們不曉得我們的單位到底可以有什樣的地位，向哪一個單位立案，哪一個單位都可以管，是台北市政府來管我們，還是行政院體委會來管我們，搞不清楚，相關法規沒有這麼完備，像工作應該要特別考慮國際性的團隊，要針對以後辦理國際性的賽會法規，以後辦理國際性運動賽會就會比較完備一點。

第三點經費的部分，現在我們經費從政府這邊補助過來，應該占我們每一個年度的總預算大概 80%左右，那分一半一部分是台北市政府另一部分是行政院體委會各占 40%左右，那 20%募款，大概是這個樣子，這種看起來跟國際運動會不太一樣，一般國際的運動會的話從公部門的補助款沒有那麼多，大部分都藉由財團，跟國內的風氣還沒有養成有關，我們辦國際性賽會的經費一定要多一點，要藉由公部門補助，看起來很簡單，但是控制很多、變數很大，要報明每一個單價多少，所以我們希望說有更好的發展的空間，和養成風氣在台灣這邊落地生根，像奧運到洛杉磯的時候走向商業化，那我們也希望聽障奧運之後能走向商業化，不要一直靠公部門的補助。

第四點科技的部分，聽障奧運跟一般的運動會最大的不一樣就是聽障朋友都聽不到，那你要辦理運動賽會我們聽不到的話要用什麼樣的替代方案，才能夠把這個運動會辦的順利，那所謂替代的方案就要用科技的方式，舉兩個例子在比賽的時候，在比賽的時候、一般的生活方面，在比賽的時候，要用燈號告訴我們什麼時候開始準備，什麼時候就位、預備跟起跑，這個我們已經開始在準備，重點不在燈號這一邊，重點在燈號要怎麼跟電腦連接，跟計時器連接起來，計時器不要秒差，可以公佈來做，也就是說你哪一個燈亮了，開始計算了，開始要跑出去，跑到終點，成績連到我們紀錄台，我們希望利用科技來這樣做。在一般生活方面，在飯店裡面、聽障選手的房間裡面，有什麼意外、臨時狀況，在外面叫門、按鈴也聽不到，這種狀況我們就要準備燈號之類的，讓聽障選手發生意外時會開門出來，所以我覺得科技跟我們的連結非常的重要，如果沒做好的話，服務的人力要加倍，如果科技做的好的話，我們服務就不用那麼多人，大概就這個樣子。針對這個部分我覺得應該不會有太大的問題，

白：那就是可以給台北市政府提一點意見，在發展運動產業方面，(趙：是第三題嗎？)還是說發展運動賽會這部分也可以。

趙：我剛才說的你聽懂多少？(白：大部分都聽的懂)如果有聽不懂得有問題的話再寄給我，我們台北市最近台北市長要選舉，有沒有注意到我們謝長廷院長把要辦理 2020 年奧運，把它當作一種在競選的口號，從這一邊對於這個問題做一個說明，要發展運動員產業要趕快做一個金字塔，那最頂端的部分要多多辦理國際性的運動賽會，這是大家共同的目標，最底層要搭配中小學校的基礎訓練工作，我感覺臺灣台北市各級學校的硬體設備都完備了，差不多每個學校裡面都有體育館，都有游泳池，還有標準的田徑場，200 米、400 米都沒有關係，那我們沒有做好金字塔頂端這一部分，假設要辦理國際性的運動賽會，標準的運動場館很重要，我們謝長廷他講 2020 年奧運來說的話，奧運有一百種競賽項目，在這一百種競賽項目裡面，不管是什麼樣的運動一定都要有主運動場，所謂主運動場就是田徑場，那田徑場裡面相關規定很多，譬如說 400 公尺的田徑場要有國際田徑總會的一級認證，然後附近要有一個多樣且標準的練習場，同樣的規格，重點在看台的位置要有四萬個位置才夠，現在台北市的田徑場為了辦我們聽障奧運在改建，白館這邊要蓋一個練習的場地，白館附近不太大只能做到三百左右的跑道，練習場不重要，在主運動場這一邊國際認證也拿的到，兩萬個觀眾席的位子，那兩萬個位置要辦我們聽障奧運可以了，如果你要辦更大的國際型運動會那是不行的，如果可能的話把經費集中，在台北這邊多辦理一些國際性的、大的運動賽會，或是單項的，但是場地要標準，像台北這邊除了田徑場不夠以外，還有這個網球不夠用，保齡球館也沒有，所以我們要發展金字塔頂端國際行的運動賽會，要努力刻苦，基礎的體育建設要先做好才行，那基礎的體育建設做好了的話，那台北市的體育產業要發展的話，就可以順理成章的，如果基礎建設沒有做好，每一個國家都很重視，那你看看我們台北這邊要做一個國際足球場都沒有，中山足球場不算，中山足球場這邊草皮不平，下一場雨草皮都光光地，要看我們的目標在哪裡？關鍵在哪裡？如果說基礎產業的運動發展做的不夠，運動產業還要再努力。

訪談紀錄

受訪者：東森巨蛋林總經理克謨-“林”代

日期：2006 年 11 月 11 日

時間：50 分鐘

地點：受訪者辦公室

訪談者：白文輝-“白”代

紀錄者：王玗心

白：我們知道說小巨蛋是台北市一個很指標性的運動設施，它不光只是用在運動，它還用在多功能的活動上，包括藝文、演唱會之類的，我們想了解貴公司在發展上是否有遇到什麼問題？我上面列的幾點只是供總經理做參考，如有些地方您覺得沒問題的可以就跳過去。

林：以公立場，台北小巨蛋是一個 OT 案，OT 是政府興建，委託民間經營，OT 的精神即希望利用民間的資源包括人力、技術、管理、服務，以彌補政府在這方面不足的地方，基本上它會有衝突，因政府機關不是營利單位，以民間的話是要以獲利為前提，不可能經營場館甚至是設施讓它虧損，是不可能也不會長久的，所以政府在制訂相關 OT 或 BOT 等管理要點時，都要相對站在民間立場思考，讓企業賺錢不是罪惡，因它會繳稅、創造很多就業機會，政府雖蓋了些場館，但假如沒讓它回歸到自由的市場機制，是不會長久的，所謂市場機制為符合民間需求的、大眾消費者所需的，自然會存活，可永續經營，如一味在價格上訂定不合理的，到時候消費者不喜歡，民間做委託的經營者也沒辦法長久經營，台北小巨蛋在大的場館出租，訂一些標準，雖有一點小瑕疵，但還好，是說每日最低 50 萬以上，租用台北小巨蛋主館一天就是 50 萬，加上清潔、水電一天 10 萬塊，不管誰來租，一天就是 60 萬，這是第一個。第二個假如是給民間機構來舉辦賣票行為的活動，我們可採用抽取門票 15％做為租金計價，最高不能超過 270 萬，假如這是一個表演活動，售票的，售票金額的 15％，但最多不能超過 270 萬，如超過 270 萬就是 270 萬，它是怕民間經營小巨蛋會賺錢，所以預設立場是說怕你賺錢，賺錢我們還是要繳稅，所以造成營運小巨蛋很難賺錢，因它的價格是被訂死的，而且有標準的、有上限，不能超過多少，我們用 15 億 8000 萬權利金標到這顆巨蛋，所以平均一年是 1 億 7500 萬，平均一天成本在一百三十幾萬，所以平常租給人 50 萬，我還是要虧錢的，我不租還算了，反正還是這個樣子，每天的成本都是在 130，當然純權利金扣掉市政府用的 45 天，我成本可能在 45 萬 50 萬不到，但加上水電、人力資源，我投入 1 億多的裝潢設備會攤平，光興建一年，管理這場館就要將近 6 千萬，一年就 5、6 千萬，所以成本很高，但政府又怕你賺錢，所以在很多地方又設限，比如在巨蛋的副館，溜冰場的票價就是兩小時 180 塊。

白：他們這邊也規定這樣子？

林：對，也規定這樣子，停車場一小時 40 塊，合不合理？也不能說不合理，但民間來說，商業機制是要很彈性的，像週末檔期本來就貴，平日空著也是空著，所以要讓經營單位有彈性，假如我自己訂得很貴，說實在消費者不會來，再便宜，日子本來就不好人家也不會來，所以經營計劃真正有效的日數也就是那 52 週，週末有效，你知道意思嗎？禮拜一到禮拜五都是空的較多，所以週末的檔期都是有價值的，不能訂說每天就是 50 萬。第二個，停車場 40 塊合理嗎？也合理，但要以價制量，要有彈性，平常禮拜一到禮拜五，5 塊錢我也歡迎人家來停，空的嘛，週末有表演可以提到 80 塊，鼓勵大家盡量不要開車來，因你有需求你來，當然會貴一點，才不會一有演唱會，敦化北路塞得都是，交通不通。

白：這一方面，世貿不是已有規定了什麼？

林：就是要有彈性，週末檔期一個人 80，平常可以 10 塊 20 塊，所以說訂那價格是有市場機制的，再來是冰宮 180 塊，週末假日就像下水餃大家都擠在那裡，平日我把價格降低，100 塊鼓勵你來溜，週末假日當然要貴一點，250 以價制量，這樣也維護場館的品質，所以政府機關在提 OT、BOT，有時要站在民間的、營運的實際狀況來放寬一些合理的資訊，這樣場館才會經營得好。甚至健身中心，覺得健身中心不能比我台北體育運動中心貴，那設施不一樣，體育運動中心是社區的，讓居民、老人家能去的，象徵性收個 100 塊，我相信有很多運動設施水平要高的，我有教授課程，有這樣的機制，像亞力山大或是加州健身中心，它有市場一定的標準、競爭，不要用一般市政府在訂的區的標準來訂，那誰會來這裡經營？不會，我就舉個例子，咖啡，starbucks 在我們巨蛋賣 150~160，西雅圖賣 120，麥當勞賣 45 塊，我說你要不要訂個標準，咖啡要賣多少錢。漢堡，麥當勞一百多塊，你要不要訂個只要賣 80 塊？這不可能，這是市場機制，所以要讓消費者覺得這個品牌我信任它，服務品質好，東西品質也好，我願意多付點錢，所以政府不能用很死板的觀念去限制民間的經營。在巨蛋不可能有暴利，這種場館的經營不可能有暴利，所以適當的彈性，配合市場機制，是政府要有的思維，這是我目前經營不到一年所碰到的問題，就是動不動就要訂標準，那標準是不符合民間現需求的。第二個，如果經營的單位發現這個場館應當怎麼做比較好，我們會給他建議。另場館不是我們設計的，但我們在使用，在進駐後會發現哪些設施是不足的，從安全的角度，這巨蛋五層樓高的看台坡度太高，所以很危險，所以我們設計要有圍欄，也許要做安全的圍欄，像是這個他們同意要去扣除我們每一季繳的權利金，我每年付給他 1 億 7500 萬，但相對地我這個場館的安全、維護，我有責任，那有些必要的設施他要配合我們，錢我們出沒關係，但要從權利金扣除，這是他們應做沒做，我會替他解決的，這會碰到。第三個是公家施工品質本就參差不齊，從原來二十幾億預算不夠，一直增加到四十七億五，增加預算，所以工程也延宕多年，工程整合性很差，一個樓地板面積是四米高，造下去後你看不到兩米多，為何那麼低？施工進度

沒有管控，做空調的做空調，做水管的做水管，做排煙的做排煙，你說這麼高他做水管、空調他做消防，大家不一起管監一起做，你做你的、我做我的一直交叉，所以四米高很漂亮的樓層，常常就變成兩米多，那我們現在要怎麼辦，也沒辦法，假如是要 OT，他自己在施工的品質方面要提升，現在還在漏水的也有，沒有驗收的一堆，所以你要我講真話，這就是政府在管理公共建設上能力還要再提升的。這就是我所面臨的太多的問題，所以我們還要跟他繼續地協調、溝通，新市長馬上就要上來了，到時會不會認這筆帳我都不知道。

白：那不知林總除了剛提到的以外，是否還有哪些是造成您在小巨蛋還有的問題？

林：因為遊戲規則是這樣子訂的，所以我們也辦法去改變，像公益日，公益檔期 45 天，那台北巨蛋要 45 天，不能都用週末啊，我頂多也只有 52 個週末可用，那如果 45 天都選週末那我不是完蛋了，所以要按照比例原則，我 320 天，扣掉 45 天，要按照比例原則，是佔 1/13，所以週末只能用 1/13，那其他週末時段要我們使用，這才合理，不然大家一定是選週末，那我就不用營業了，所以像這些都是小細節，會變成讓經營者很難斟酌，他們說是公開招標，所以不合理歸不合理，不能改變，所以我們也是蠻吃虧的。我們自己增加很多設備，花了五億多，但將來九年到，這些設備還要送給市政府，所以說未來如何有些好的策略，能夠讓體育或休閒藝文產業能夠發揮更好的效果，那政府就要訂一些獎勵，到目前為止大家都在說這場館很貴，那是因為政府把權利金訂得很高，相對就貴，既然已經訂了不能改，我們一年貢獻 1 億 7500 萬給市政府，所以也跟馬市長建議過，你說貴，一些體育、藝文團體資金不夠的，讓它有機會到這裡表演，大家來補助、來申請，來審查說這是對發展藝文、發展籃球運動很好，利用市政府的文教基金或預算來補助好的藝文或體育團體，不用給我們巨蛋，只要他們覺得貴就去補助他，這樣才有幫忙我們國內體育、藝文活動升等，不然一天 50 萬空調加冷氣，60 萬他租不起，政府就要有辦法，看是哪一個等級的活動，那就補助你 100 萬、200 萬，1 億 7500 萬拿去了，總是得回饋這些體育團體，最近我們有協調希望多一點的體育的活動，所以希望 SBL 超級籃球聯賽能到這裡來打，他們也喊太貴，太貴也沒辦法，第一個是市政府訂的標準，除非市政府對推動體育、推動這個聯賽給他們幾天的供應日，比如說他們要打 40 天，給他 20 天供應日，讓他們負擔輕一點，這也是一個方法來鼓勵、獎勵一些弱勢的團體，這些都是市政府未來可以努力的方向。第三個題目是對台北市運動產業的建議為何，我不知道他們有什麼具體的策略去發展產業，OT、BOT 都是很好的方案，但很難把雙方對立的矛盾點解開，我一直強調民間經營一定是以獲利為原則，只要獲利才會做得更好，服務品質會更提升，設施會更完善，只要是虧錢的，只是惡性循環，所以政府還是要有明確的、不怕民間賺錢的胸懷來經營運動產業的設施，我自己身兼台北市體育會的副理事長，太多的設施

像河濱公園，還有很多像隔壁非常老舊的台北市立網球場，它應當能跟民間來合作，讓它符合是現代化的設施，在管理體育面我覺得他可以結合很多民間企業，像大佳河濱公園很多空間假如可以開放民間來，一些廣告的效益，這些經費是可以拿來管理場地部分做得更好，尤其場地，一個足球場賣給百事可樂，一年播多少，廣告計算出來，就做區域的像桌椅的維修讓區域做得更好，這個必要用腦筋去運用現有的設施去支援，創造多贏，民眾也贏，政府不用花太多錢去維修，民間也能利用政府的設施達到營利或宣傳的效益，這樣大家都好，這方面應能用更積極的態度去處理。再來就是台北市有 75 個單項委員會，足球、網球、排球、太極、射擊、柔道，太多了，這些委員會怎麼去協助他們有充分的預算或好的場地，這方面可培養好的選手，一方面在全民運動方面也能讓更多人看，這就是我認為是政府跟台北市體育會可以合作的地方，把場館能讓體育會或單項委員會或區的委員會來經營，地區跟現有場館能結合，效益會更大，像現在有很多體育中心，都用公開招標，變成很多財團去控制，那跟地方會脫節，比如士林體育會希望士林的體育中心給他們經營，一方面他們也有好的設施可以把區裡面很多選手固定培養一個地方，又有當地的人脈，可以對當地老人、弱勢團體更照顧得到，就回歸到區域的運作，或是好的單項協會來負責，也許每個體育中心都有一個重點發展，像南港射箭、內湖柔道什麼的，那他的主力就放在那裡，由單項委會跟區域共同來經營，這樣會比較好。

白：那我想針對第一個問題再請教林總一些細節，像大巨蛋已在籌備要...

林：我們也是他的團隊。

白：那這部分的業務？

林：不會衝突，常有記者問我很多次，我開玩笑，五星級的飯店跟五星級的汽車旅館會有差別嗎？業務上目標都是一樣，四萬人的場館經營的是以棒球為主。演唱會，說實在國內能集四萬人的演唱會也很少人，一萬五的都坐不滿了，所以不衝突，從日本幾個場館我們去拜訪，第一個功能不一樣，第二個人數也不一樣，你平常辦一個活動要聚集四萬人，我看只有請紅衫軍到那邊去辦。

白：那像現在台灣有一些人在講經濟不景氣，您覺得對小巨蛋的經營會是一個問題嗎？

林：當然，我們很多藝文活動與表演，甚至尾牙，很多企業都會把預算縮減，每個人的荷包一縮水，能不花的錢當然會減少。

白：像政治這方面的狀況您覺得？

林：政治是一時的吧，經濟才是長期的，民眾所關心的我想還是經濟為主，政治的不穩定多少會影響經濟，但長期來講還是要以經濟發展為主，甚至我想你有多鬧多大，就換一個總統就好，市長不好換一個市長就好。

白：您有提到說權利金方面付了很多，開銷也是大概五億多在設備，不知您覺得資金方面對小巨蛋來說？

林：還好啦，因我們是一個大的企業體，經營巨蛋虧一兩年還能撐得住，第一年已虧了 6 千 8 百萬，去年喔，3 個月喔，11 月試營運，從 9 月中旬進來，虧了 6 千 8 百萬，但難免嘛，剛開始，今年我們也虧大概 1 億左右，到年底大概 1 億 2 左右，光水電一個月就要將近 5 百萬，一個月 5 百萬一年就 6 千萬，我的薪水大概 5、6 千萬，兩個加起來都 1 億 1 千萬了。

白：想請問有關人力資源方面，您覺得在小巨蛋裡不管是管理人員或活動促銷人員，您覺得這部分的人力資源足夠嗎？還是他們的水準有達到這個場館的要求？

林：當然沒有呀，國內缺乏這樣的人才，場館的經營，因我們是出租二房東，我們跟市政府租了巨蛋，我們轉租給很多活動的主辦單位，所以也沒有很多行銷企劃，都不需要，是他們要來找我們，關於場地、檔期、安全維護、設備和一些積電技術很重要。電，弱電、高壓電很多，舞台、燈光、音響、爆破、煙霧，這方面就有專業的舞台技術公司在處理，所以基本上巨蛋經營很單純，要一個檔期管理，因為不是我辦活動，所以 ok，所以也不需要很高深的學問。

白：那您有沒有想朝向自己來開發活動？因您提到您目前的角色是二房東。

林：沒錯，我們被交付的任務裡面。

白：所以也沒辦法自己辦活動進駐在這館裡面嗎？

林：可以，等慢慢成熟了，像兩廳院辦了歌聲魅影就被批判，很簡單啊，你自己搶著辦，好的檔期都被你拿走了，像這樣的批評你怎麼答覆，既然要租場館給人家，自己要主辦活動，是不是跟這些 promoter 在搶生意，有好的檔期、好的表演，國內就那幾家，要辦也是跟他們為敵，可這是矛盾的，除非是空的檔期，空在那沒有人用，今天我們就把他拿來試辦。

白：您覺得有什麼辦法能不要像兩廳院一樣被批判的聲音？

林：就是辦少一點，盡量不要辦，只有這樣子，把好檔期拿來自己辦，一定會被批判，像聖誕節檔期、跨年檔期、暑假檔期等如拿來自己辦一定會被批判。

白：不過為了養活這場館，這其實也是蠻矛盾的。

林：所以要去節省，像人事怎麼去控制最低，平常怎麼省電等。

白：針對以上問題，總經理有提到因政府的關係已制訂了，所以很難更改，那這些問題有些能因應的，有些可能要看政府？

林：有些只能做不能說，有些只能說不能做，要拿捏，管理的精髓就在這裡。

白：你覺得未來小巨蛋走向，是不是看政府能不能鬆綁，朝向…

林：很難，那是公告的，鬆綁就變成圖利財團，所以不可能鬆綁，但在彼此合作的空間上，怎麼去包容對方，你也不要做的過分，他也不要計較太多，比如說巨蛋的外牆是不屬於民間承租單位。

白：我有聽說過。

林：您覺得合理嗎？

白：我個人是覺得不合理。

林：你辦一個活動外面都不知道，演一個電影時總要告示吧，這個他們一開始就把它寫死，說巨蛋的外牆走道是屬於政府的，所以我們不能用，但我們去協調，很多人來租場地的，比如說汽車大展，我總要告示我的消費者說在這裡辦汽車展，歡迎你們進來看，演雪狼湖總要告示說幾月幾日要演雪狼湖，要買票的人才知道來買票，所以在需求跟民間上達成一個共識，就是演出前兩個禮拜，跟表演有關的都可以掛，演出前兩個禮拜、演出期間、演出後三天，所以加起來將近四個禮拜，就一個月了，你總要讓來租我場地的人能夠告示，所以我們一年多來都這樣子做，有沒有違反？有違反，但有沒有需要？有需要，那市政府你也不要逼我，我也不要拿來做成什麼賣酒的廣告或其他傷風敗俗的廣告，至少是主辦單位需要的宣傳，你要讓我能掛。

白：所以之前馬自達的才被撤掉？

林：對，馬自達在裡面辦車展，說不讓它掛，我也說不過去，我也不知道這空間到底多大，像彼此測試一樣，掛到市政府說不能掛了，我就拆，我能掛，那就配合我，讓我多掛幾天。

白：針對這些問題，您未來的發展策略會怎麼做，讓場館減少虧損？

林：虧損當然是把檔期充分租用，再來是彈性的收費標準，週末時讓收高一點，以維護場館的品質。其他也找不到可讓我賺錢的地方，多辦活動是一種技術，像上兩個禮拜我們挑戰白天演兩場高中飛人，晚上美國嘻哈教父 Jay-Z 晚上唱歌，一天演三場，而且是兩個不同的主辦單位，這就是我要有這樣的團隊，週轉率要很高，早上 10 點半演到中午，下午 2 點半演到 5 點，5 點完後馬上能夠撤場，再讓晚上要演的設施進場，8 點半開放民眾進場，9 點開始又演唱會，這樣就創造高額的收入，但不是每天有的。

白：那這樣進撤場難度還蠻高的。

林：難度當然很高，所以有很多設施是我們自己去添購的，可能你們看不到，有很多的自動升掛、升調系統，這一投資就是一兩億，掛在貓道上面。

白：就是增快進退場的速度。

林：這是事實，人力平常一場可能只要 50 個人，但那一天的週轉可能要 150 個人，桌椅要撤等這些都是技術，晚上跟白天擺的桌椅又不一樣，演到晚上 12 點 Jay-Z 演唱完馬上清潔撤場，隔天 3 點鐘又進場裝，隔天又演空中飛人，這是我們成功過的案例，但太累了，假如這設施更自動化的話，更有可能人力不用那麼多。

白：沒錯，剛想到一個小問題，現在小巨蛋似乎不能禁止帶外食了？

林：沒有，那是一開始，事實上能不能帶外食、飲料，不是巨蛋決定的，是主辦單位決定的，當你在看雪狼湖，主辦單位覺得不適合旁邊的觀眾聽到吃的聲音或聞到臭豆腐的味道或吃炸雞的味道，所以主辦單位就可能不讓觀眾吃，也許打籃球希望喝點啤酒吃點爆米花，那個是 ok 的，那是很服務的，所以是主辦單位來跟我們協調他要不要開放外食，你去兩廳院，他們就明文規定不能帶外食，那怎麼到巨蛋會變成是問題呢？本來已經觀賞一個高水平的音

樂演唱會就不適合吃東西，難道三大男高音在演唱，看你在吃東西、嗑瓜子，那本來就不對了，所以這不是問題，這是主辦單位在申請時會跟我們協調，他們覺得可以開放喝飲料吃點東西的，我們就開放；沒有，在售票時票根上都會告訴你，禁止幾歲進場或禁止攜帶食物進場，這是一種國民的禮儀、水平的標準呈現出來的東西，跟場館有什麼關係，你們要吃要喝，只要主辦單位沒有意見，打籃球還希望能賣點啤酒，大家高興地喝。

白：如果主辦單位跟這邊已協議是禁止帶外食，那場館裡面的販賣部是否還會販賣？

林：還是會，販賣部跟場館也有距離，他只是在迴廊休息區，吃完再進去，我本來取消不賣的，但有很多消費者說我下班趕來看表演也沒時間吃，至少中場或還沒開演前，進場時我喝點水吃個熱狗、吃個魯味總可以吧，它就在賣店旁邊吃完，垃圾筒就一丟，或中場休息時間出來吃，很多人說因我們不讓人家帶東西去吃是為了保護裡面賣東西的，我算過一天賣不到幾萬塊錢，水、飲料對一個場館經營來講，是太小太小了，而且是外包給人家的，跟我們沒有關係，但從安全上要管制，比如說為什麼不能帶水但在裡面可以買水，因為我們的水是整批進的、經過檢查的，你個人帶來的，不知道會是硝酸還硫酸，誰負責？演出一半，有人發瘋，丟了一瓶硫酸，那不得了，會造成多少損傷。

白：其實在國外的規定是不能帶瓶瓶罐罐進去。

林：本來就是，坐飛機也一樣，只是看民眾水平有沒有到那裡，我們一開始配合主辦單位檢查，檢查也不是我們檢查，我場地租給你，你有派工讀生，驗票也是主辦單位，檢查包包也是主辦單位，巨蛋當然要去澄清這些批判，那消費者水平不夠我們也懶得跟他講，過陣子自然就好了，只要主辦單位同意就開放，所以三大男高音會聞到臭豆腐、吃炸雞，那是你家的事。

白：所以這方面也不算問題，就是一個小插曲，目前都還好。

林：沒有，難過了。

白：就只有一開始的時候。

林：安全是要大家共同來維護的，今天買了 12 台的金屬探測器，就怕你攜帶槍或刀械之類的，今天也不太用，除非有 VIP 要來會啟動較高規格的安檢，坐飛機鞋子都要拖掉檢查的，所以這 1 萬 5 千人在這裡的安全，大家也跟我一樣不希望看表演到一半聽到廣播說有暴裂物發現希望大家散場，我要下這決定也很痛苦。

白：而到時候的疏散問題？

林：疏散問題我們都有綵排過，也演練過，每個角落都有安檢人員，所有撤場都會在 14 分鐘以內完成，場館能到外面的門面很多，進來有管制，但散時是幾個門一起開。

白：我們訪談到此先告一段落，到時如對訪談有問題，再跟您聯絡。

訪談紀錄

受訪者：中山運動中心任執行長曙-“任”代

日期：2006 年 11 月 8 日

時間：1 小時 30 分鐘

地點：受訪者辦公室

訪談者：白文輝-“白”代

紀錄者：林家君

白：請問執行長，在中山運動中心這邊，我們想了解的是他現在的發展是不是有面臨到什麼問題？

任：因為過去我們中山是台北市第一個市民運動中心，但他是優勢，所以過去我們以運動場館來講，我們總是認為像私人一樣收費總是比較高的，在金字塔來講，他不一定是頂尖的，那 101 佳姿那另當別論，至少可說是中上，台北市蓋這個場館他是低收費的，一般人的印象是低品質低收費那沒話講，但是今天我們是低收費但並不是低品質，我們不敢說我們是五星級的，說五星級是騙人的，至少說三星、四星是 ok 的，最主要他的價格是在中下的收入，譬如說我們常常講健身房一小時 50 塊，一般人不可能每天來做健身房，一個月不多來五天，一個月 30 天才花 1 千多塊左右，所以花的起，一個人吃個一客牛排大概也就 1 千塊，1 千塊合理，3 個人也要吃掉 1 千塊，所以對一般的市民來講是很有用的，那我們銀髮族不用錢的那沒什麼好談，不要錢的什麼都可以啦！但是願意付費的人，使用者付費，他付的起，今天叫你去佳姿、亞歷山大動不動年費，現在以台北市來講以前是中產階級，現在是新的名詞叫中貧階級，物價不斷上漲可是你的薪資沒有提高，你看現在大學畢業的薪資一直往下掉連碩士畢業都是一樣，碩士畢業三萬，大學畢業兩萬五，那我們救國團來講，以前管理員專科畢業是兩萬五，大學畢業是三萬二到三萬五，現在來講碩士畢業的還不到這個價錢，大學畢業滿街都是，兩萬五，我這些櫃檯都是大學畢業的，兩萬五，對我們來講都是約聘並不是正職，正職的要經過考試那當然不一樣，對一般人來講花一萬多塊為了去運動，以年輕人來講運動應該是他生活以外的額外的餘性節目，老人家運動是他生活的必需品，我的感覺是這樣，怕死、怕不健康，人越老越怕死，怕死就要運動，過去年輕每天在外面應酬、喝酒、早出晚歸、半夜回來傷了身體，為了什麼？為了賺錢，就失去了健康，賺錢失去健康，現在倒過來你有了錢，你要獲得健康你就要花錢，花錢去運動，那對年輕人來講，他們沒有這個觀念，年輕還在打拼的時候沒有這個觀念，所以你看現在我們的場館都是年輕人，以我們這個場館來講大約四成以下，老人家免費那沒話講，如果今天老人家要收費那就跑掉了，不知道跑到哪裡去了，所以即使花一萬、兩萬甚至於更多七、八萬，除了我幫你美容什麼雙眼皮，什麼隆乳什麼的，美容或者賣化妝品，這種錢你能夠賺的到，要高價位的不容易，要賣到高價位通常我們講要美白、

要身材好，但是要運動健康得到身材好，譬如說我今天要瘦十公斤，要靠運動瘦十公斤是很難的，這錢不容易賺，但是如果我能快速減肥十公斤，這個錢一定有女生願意出，我讓你每天來健身房讓你搞了兩年然後瘦十公斤，我想說這讓女生聽到女生就跑掉了，運動對年輕人來講如果太高級年輕人花不起，本身他的收入不高就像你我一樣，假設今天參加這個俱樂部花五萬塊，那你今天薪水就沒啦！那每次去還要付一點的費用那比較少，但是五萬塊你一時拿不出來，五萬塊我買個機車也好，交通工具阿！或者買件衣服還看的到阿！雖然剛開始被騙花了九萬塊不去了，可是場館不一樣，他是低價位，他沒有保障的問題，假設今天中山倒掉了，他沒有損失啊！了不起我不來中山啊！可是佳姿一倒就不一樣，我幾萬塊丟進去怎麼就沒了，沒了，所以問題不大，當然政府單位、以我們救國團也不會倒啦！就算倒好了，基本上他沒什麼損失，假如有人買月票，但是第一我們跟政府的合約也不可能倒，就算倒好了一千五，你來兩天倒掉你損失一千四而已，一千四小 Case，損失五萬塊你肉不肉痛？你掉兩張鈔票你還不會心痛，掉五萬塊你就會心痛，我不知道你的想法怎麼樣，我是舉例啦！可是場館可以吸引一些年輕人進來，年輕的族群他很有幫助，但是他原來的目的老人家本來就不要錢，所以在我們場館兩百五差不多、兩種比例差不多，所以在設計上我覺得這個方向走對了，但是我們心裡有數，一定會面臨競爭，因為每個區會成立一個，之後一定有人會倒，一定的，所謂倒不是我認為你今天服務不好，而是讓人家運動的場館一定有方便性，陽明山空氣很好，你會不會每天去爬，因為太遠了、不方便，第一你沒那麼多時間，我今天坐公車到陽明山等車等了二十分鐘，坐車做了半個小時，再去爬山爬了三個小時，請問你什麼時候假日才能去爬？可是我下班來這裡，我公司在這裡，我過來運動一個小時，洗個澡回家或回家洗澡，一個多小時吃一餐飯而已阿！我五點半下班我七點鐘回家吃飯可不可以，可以啊！你也知道運動不能太長，有沒有人運動三小時的，幹麻？比賽，你又不是選手。所謂運動講三三制，為什麼不是三十分鐘，每次三小時，每日三小時，每週三次這不是很好嗎？那是不好的，我們認為三十分鐘還是太短，到了要先暖身，還有收心操，要我健身房一個小時 OK 的，走路走一個小時，可以走很多路，一個小時按照我們平均步伐走大概可以走到四公里的路，十五分鐘一公里，你走快可以走到六公里，很好阿！走四公里大概六千步，一天一萬步來講那很正常的，很容易就可以達到這個目標，至少健康有幫助。價錢來講，對我們的行銷策略，價格策略是一個很重要的策略，我的場地再好再優秀，如果我的價格太高，我只能吸收到某些固定的族群，所以我認為說亞歷山大、佳姿、統一、伊士邦還有金牌，還有很多比較個別獨立性的來講價位都會比較高，那當然，一定都要對健美、運動極高有興趣的人他才會去，否則很多人花了幾萬塊都沒去，剛開始去了一兩次，為什麼？因為運動需要什麼？需要人氣，跑步機十萬塊你不是買不起，擺在家裡就好了啊！我參加健身俱樂部花五萬塊，兩次五萬塊我家裡就可以買一部了，也可

以運動，家裡動一動就沒啦！跑兩天就擱在那裡了，一般習慣是這樣，可是來這裡不一樣，為什麼？人氣。第一個有朋友來，走走走五十塊而已，五十塊一個漢堡錢而以，你如果買月票的話，以健身房五十塊，一個漢堡錢而已誰出不起，走走走，他喊一下，像去看個電影、喝杯咖啡就五十塊而已，還不只，所以人氣很重要。當有人運動的時候，你本來是不想運動的，既然被拖來了，你發現每個人都在走，你不能偷懶，那根據你的速度、根據你的體能，你來做調整，你會覺得滿不錯的，剛開始運動流汗很好，流汗以後身心舒暢是好的，像我強調要永續，經營要永續，要養成運動的習慣，要永續的運動，久了當然對健康是有幫助的，所以我個人是想說我來了以後，因為我以前是唸休閒管理的，那理論來講運動不是我的專長，你們是學運動的嗎？(白：對)你們是什麼專長？(白：運動管理)其實就是管理，對不對？(白：對)像 MBA 這一部分而已，你要，其實並不是體育專長，但是這個場館就需要兩種人才，說真的一個標準的游泳池多長多寬？一個籃球場應該多長多寬？不知道。一個羽球場多長多寬？不知道。你知道球桌要多長多寬？不知道。你知道網子要多高？不知道。可是一種就是我們這種管理的人，第二個真的要體育專長，是真的要這種人才，這部分包括游泳的之外，運動健身、運動保健系，陳美燕老師是運動保健系的嗎？對不對？(白：她也是運動管理的)是喔！運動管理的，(白：運動管理、運動行銷)我記得她是運動保健系我們上次也有請她來上過課，所以這兩個人才都需要，對我們來講，我不講之前，我們休閒產業領域太多了，主題樂園、旅館、渡假村，什麼都是，遊樂園都是阿！可是我是唯一一個管運動場館，我們有幾個是體育系的，我們合作的很好，我一直跟他講說專業的這個東西我是不懂，但是場館的管理、行銷，我自認為以我的經驗我還比較內行，我這些年是配合的還滿不錯的，一定要設立目標，我倒覺得場館─人是最難管理的問題，人是很重要的，所以我常常講說我們這個場館，我不談成功，因為我不認為我是成功的，因為我們是在做每個人本分的工作，我們把它做好了做出成績而已，我不代表是成功的，因為我不知道成功是什麼？賺錢叫成功，你賺 10 萬，那我賺 20 萬，那我比你成功嗎？不見得，不見得。那我賺 20 萬，你賺 40 萬，那你比我成功，我不認為這樣解讀是對的，但是我自認為每個人、至少說我們每個人發揮他的專長，所以這絕對不是我一個人，管理絕對不是一個人，我常常講管理的一個術語，就是把人管好，就是把事管好，人管好事就管好，人不好事永遠做不好，最難搞的就是人，我不知道你們是不是有這種觀念，我認為是這樣子，我認為在我們救國團來講是一個團隊在做，所以我覺得人是很重要，我這裡有一個幹部，我常常講你是我的兩個翅膀、兩條腿，就像是桌子四隻腳一樣，少一隻腳，我會站不穩，可以站，站不穩，坐坐不好，沒有翅膀飛不起來，少一隻腳跑不快，兩條腿跑的快一點，兩隻翅膀可以振翅高飛，一隻翅膀可能歪歪扭扭、搖來搖去的一樣，所以我覺得人對我們場館來講是很重要的。因為你也知道 911 地震倒的都是什麼房子？大部分都是政府蓋的房子，這是

全台北市第一個場館，講好聽一點叫做創新，講難聽一點他是試驗品，有空你去看中正，如果中正場館不好，表示我這個場館也不好，因為是同一個包商做的，南港的包商我去看過，就很好，不是很好是還不錯，看了中正哩哩啦啦的一堆毛病，但這不能怪誰啦！但是對我們管理者來講，給你什麼你就去把他做好，什麼都很好那還要你嗎？別人也可以去做。就是別人做不好，你來做把他管理的好，我的解讀，我都這樣跟我同仁講，我的同仁也在抱怨，這機器不好、體育處是怎麼蓋的、馬市長怎麼都不知道這怎麼蓋的、哩哩啦啦漏水什麼的，冷氣壞了漏水，這是我們當初開館最大的問題，今天政府把這個場館給我們，我們也接下來，如果你覺得麻煩可以不要接，政府就說沒人拿槍叫你來，，我們自己願意來管理的，那給你什麼就做什麼，就像我給你一把豆芽菜，每個人炒出來的味道都不一樣，我給你一塊豬肉，有人炸豬排，紅燒肉，他用魯的，他用燉的，他用煎的都有可能，每個人做出來的菜都不一樣，即使今天這個菜枯萎了，或是肉發霉了，我們搞不好做醃肉阿，水果壞了，拿去釀酒，葡萄壞了拿去扔掉，那可不可以拿去釀酒呢？西瓜不好吃，那我們可不可以打成果汁呢？我不一定生吃，是不是？以前買西瓜很便宜，買的時候這不好、不甜，打果汁，了不起加點糖就甜了，看你怎麼去把菜做出來。我常常說場館已經這樣了，你要抱怨可以，發洩你內心中的一種悶氣可以，那請你發洩完了以後，你要面對問題然後去解決他。漏水怎麼辦？冷氣壞了怎麼辦？或者是場館的管線破裂了，以前做的時候一般游泳池是只用溫水，還有是熱水，熱水是用一般的塑膠管，那在銜接處熱脹冷縮久了就破裂，在剛來的時候迸裂，全部把他換掉，那我說換 ABS 管耐熱，有些不能用鐵的，用鐵的不行，你要用不鏽鋼的，有時候不鏽鋼還不行，還要用可以防腐蝕的不鏽鋼，他有一個編號兩百八十六號，游泳池一定會有氯，氯會腐蝕，要就塑膠，塑膠 ABS 最好，要麻就要防腐蝕的，像鐵椅子擺在那邊一下子就生鏽了，雖然是不鏽鋼也會完蛋也會生鏽，一定要專門一種特別貴的，專門防氯氣的，我說我們的任務是把他管好，管好才是我們的成就，如果比較兩個的不同，這東西給你管管不好，我管管好了，那是我比你強，OK！同樣的卷子你考八十，我考九十，表示我分數比你高，我比你高明，這東西叫你修你修不好，我可以修好，我是不是比你高明，一樣的道理，我說我把他管好那才是我的責任，如果大家都不看好這麼爛的場館，我們把他做好，這才是我們的重點。那一定不是很快的，可能要經過兩年的時間一步一步找出問題來，有時候牽涉到錢的問題。剛開始我們一部冷氣機有三個壓縮馬達，每顆馬達十二萬，十二萬喔！然後台灣買不到，壞了才從日本進口，所以當冷氣一壞要停一個月，如果說他會壞，那我可不可以買兩顆擺在那裡，因為庫存不容易，我叫貨不容易，壞了馬上可以換，馬上再叫日本送來，所以我說倒楣啦！他正好壞了三顆那算我倒楣，那這種 Case 不多，理論講三菱的冷氣是世界名牌的，在日本三菱公司很有名，理論這種東西不會壞，那一定是我們中間出了什麼問題，第二我們去找了管線的問題，現在還兩部冷氣在壞，

不過我們還好是壞在冬天，所以我們在修，我現在不是修冷氣，我是修管子，很奇怪吧！管子不修好冷氣修好沒用，冷氣一下子就燒壞了，臺灣的公司很奇怪，我冷氣機跟你買，可是我管線是你配的，當冷氣機壞的時候，你就說是他配管線有問題，我就說我管線沒問題是你冷氣機不好啊！但是我憑良心講這冷氣機三菱的應該是 OK 的，應該是管子的問題，再來修管子，最近有兩部正在修，我們今年要把他全部完成，你有了一個好的品質以後，這硬體的品質，加上你的服務好，客人自然就進來，這是我們經營的一個最終的概念在這裡。好不是櫃檯服務好有禮貌而已，東西要給人家，夏天到了冷氣壞了，打球的人想要流汗，他不想在悶的房子裡面流汗，就像我們剛開始健身房在開館的時候，有一次提出一個問題，講的我啞口無言，我說小姐你題的問題很好，我也答不出來，他說我們健身房運動會流汗，那我們應該打開窗戶讓大自然的空氣進來，讓我們呼吸到新鮮的空氣，而不是讓我們呼吸冷氣、空調，呼吸新鮮空氣是不是比較好，對啊！有道理啊！我們應該是要在自然的空氣，而不是在人造的冷氣裡面去運動，像我跑步在森林裡面跑步是好事一樣，我聽了覺得有道理，請問你怎麼回答？

白：針對這個問題我會回答說，因為其實中山運動中心本來就是在一個都會區裡面，如果你想要呼吸到新鮮的空氣，應該是要到比較郊區。

任：對！但是他說你應該把窗戶打開，他講你應該把逃生窗、排煙窗全部都打開，他講真的是沒錯，因為我們練瑜珈，你看我們上瑜珈課程有些老師不開冷氣就把窗戶打開，讓自然的空氣流出去而不是讓人造的空氣，那我這就不懂，我就去問老師，國體的你們學校老師蔡英蘭，我就問他所長這怎麼回答？他想了一下說，不過他講的很有道理，他說你就這樣跟他回答，沒有錯你講的是很有道理，但是你想想如果今天是在這個房間裡面，我們每個人都在運動然後都滿身臭汗，二氧化碳增加，而且大家都滿身臭汗，你跟他講特別是女生，渾身流汗，冷氣不會流汗，請問你舒服嗎？我今天去跑步是想要運動沒錯，全身都黏搭搭的，內衣阿講難聽一點褲子阿都濕了，你說那會舒服嗎？所以你要有空調，空調並不代表不讓你流汗，你還是流汗，只是很快被冷空氣吸乾了，因為它有除濕作用，你還是在流汗只是很快被吸走了，你渾身不會有黏搭搭不舒服的感覺，否則五十個人在裡面運動，教室一樣裡面空氣什麼樣子，除非一陣空氣吹過來，否則空氣對流沒那麼好的話，裡面的味道一定是渾身臭汗味，像女生進來男生的房間，你有沒有弟弟哥哥，男生有一種臭汗味一樣的道理，可是那就是汗嘛，渾身濕了再換一批人進來，他又要流汗，每天有幾百個、上百個人在流汗，請問你那個味道好嗎？都是臭汗味。空調不會，它隨時把你汗流出來就把你吸走了，你是有流汗，你不要認為你沒有流汗，你還是在流汗，它很快的讓你，至少讓你流汗很舒服，她也接受了。我要很多風，除非把外面的空氣抽進來，下面抽出去這才叫自然風，可是我們場館不可能加進來二十個電風扇麻，不可能，那空調可以達到這個，而且空調可以讓你呼吸到的氧比較多，排出二氧化碳，冷氣會有很多養分進

來，或者是氧氣進來補足不足，否則裡頭會很悶，沒有風的話裡頭會很悶，有道理，她能夠接受這個解釋，那當然這個專業立場，管理人不懂這個，這是運動專業人的領域，好所以我覺得兩種人的結合對我們場管管理人是有幫助的。第二個，當然這是理想我總認為說如果一個，當然我們發生這個毛病的時候因為什麼，中山是全台北市第一個試驗品，當然有很多不恰當的地方，第一個，搞那麼大的房間，一個這麼大的游泳池，這麼大的一個羽球場、籃球場來講，它那冷氣要多少阿，而且冷氣在夏季熱的時候，陽光曬進來的時候，你的冷氣量估算對不對，不對，所以他們設計者後來也告訴我，他們也承認這是他們在設計沒有想到，所以冷氣有時候會不足，這是他們所承認的，今天設計者他是這樣，我看一下冷氣夠啦，夏天陽光曬進來，裡面又有人在運動，你想它熱量是不是增加了，陽光曬進來你可能要三部，但可能不用四部，那估算者一般要這麼大兩部就夠了，錯了，所以我們常常會有這個問題，所以我才會認為說場館的設計人，是不是應該設計者要不然主辦單位，設計者、管理者、甚至於使用者，應該大家會商一下，就是說我這場館根據地方民眾的需要，應該有哪些設備，我覺得那倒是，就是根據民眾需要，需要的多我就蓋的大，需要的少，有的需要我再弄得多，因為我是舉例看最近中正和南港搞了一些射擊、射箭，當然就是說推廣活動是很好，但是我是覺得對一般話的民眾來講，恐怕他用不到，因為我的目的當作一個市民運動的場館，站在是市政府立場可能要把它當做一個選手培訓的場所，但是我認為選手培訓應該是在學校裡面，當然我可以提供場館，但是需不需要每個場館需要射擊場、射箭場都有，就像我的籃球場一樣，我籃球場使用率很低，不能說評估錯誤，你也知道誰在打籃球（白：青少年），學生麻，那我開了冷氣開了燈給他打球，要不要收錢（白：要），第二他有沒有替代性？有。學校開放的麻，他要不要來這裡打來，來這裡打一個小時要花學生七百塊，外面打不用錢，學生不會打一個小時阿，一票人會從下午，你知道我們打球也是一樣，又打屁又聊天可能分組，三對三大家換來換去，要好幾個小時是很正常的，我們以前在台北工專打，我們年輕人在那邊打的，我還印象很深刻那時候台北工專旁邊有一個網子一個老先生賣紅茶，我不知道你有沒有印象，一大杯那時候才兩塊錢，五百 c.c.的，每一個人喝一杯當然是對身體不好啦！年輕比較沒關係，喝的很爽，每個都脫著上一在打籃球，後來估嚕估嚕就喝了，不花錢麻，可是這邊花錢就沒有人，好了等到你有一天有錢等到你上班，上班族有錢的時候，請問你你會打嗎？(白：不會)像我現在我還一直打，(白：因為要找人)對。第一要動員那麼多人，第二一個公司要組個籃球隊不容易啊！因為女生扣掉了麻，女生打籃球沒幾個，都是男生，過去都沒有打過，今天叫他是很難的啦！所以他過去要打過籃球，找很難阿！一個兩個，一隊找不到，所以很難，我們要把場地改變，多樣化，當然如果說政府要把這個球場當作一個比賽球場，要就不合理，一個球場你看過沒有週邊沒有看台這些東西，就打打玩玩可以，可是事實上年輕人不會願意花錢，很少啦！有啦！有一個

叫做什麼，最近有一個叫做，許純美那個小男朋友叫什麼名字？邱品睿，他有在我這裡打球，他很喜歡自己租一個籃球場這樣打，然後有一個女生幫他付錢，還是有人來打不是沒有啦！可是這麼大一個房間就算你把它租下來了，因為一個球場至少五十個啊！一個球場只有兩三個人在那邊打，感覺上空間的浪費，我冷氣開燈開一開就算你有付錢來講，我還是覺得浪費，還好我們現在把它改變成多功能球場，現在很多的體育會啦！辦很多表演阿！成果展啦！研習活動啦！開會啦！土風舞聯歡啦！我們就在這邊來使用，所以我們場館在設計的時候要考慮，像南港它有看台那就很好，它將來是正規的比賽場地，但是我是在想有哪些正規的比賽會在那邊比賽呢？第一個假設瓊斯盃，又太小了，容納不了幾個人，我看看台大概四五百人吧！我不知道他那樣設計對不對我不知道啦！當然它週邊，又有壁球室加上攀岩場搞在一起，它也是做多功能的，只是說投資的很多，我不曉得這樣是不是可以，就是說使用者、管理者跟那個設計者、建造者或者是共享者，應該一起研究，至少說聽聽民眾的意見，大部分的老百姓喜歡做什麼運動，游泳那沒有問題，游泳、健身房現在已經民智已開還 OK，那其他的是不是每個場館都要有籃球場，或是每個場館都要有羽球場，羽球場還好，是不是都要有射箭場、射擊場，是不是有這個需要，結果你留了那麼諾大的空間，結果使用者很少，是浪費，對營運者來講增加他成本的負擔，這是比較麻煩的，但是政府是不是做得到我不知道，但是我覺得整合方面至少說大部分人可以用別的場館的，場館對市民的服務是很好的，在都市型態都應該效法學習，第二個我在想說，你這場館弄起來對民間的健身房游泳池會不會有影響，與民爭利，你學校沒話講因為我訓練學生游泳，因為我們對面就一個亞歷山大，他們就來啦！所以我在想如果有一天台北市所有場館都完成的話，我們都知道健身房都是在台北最多的，佳姿倒了，好像加州、亞歷山大在哪裡關掉了，我在想弄起來以後他們會不會有很巨大的影響，尤其像信義區，亞歷山大最大的旗艦店就在那附近，會不會受到影響，我不知道，我真的是不知道。第三個就是說政府在價格取向上是不是，當然他服務市民用低價策略是很好，當物價都是在飛漲的時候，是不是應該要有一個調漲的機制，就好像石油、汽油一樣，他根據國際油價在浮動，國際油價漲他漲，他跌就跌，我當然不用那麼頻繁，不用像油價每週三檢討一次，當然不用作這個動作，應該每年或者兩年要檢討一次，否則就增加業者經營成本負擔，我舉個例子為什麼中正區只有一家去標，為什麼大家都不敢去標，如果它是這麼好的，小巨蛋如果是這麼好的話，為什麼只有一家去標，為什麼？為什麼？這麼好啊！這麼有利可圖啊！是不是無利可圖，像我經營來講，救國團給我的責任是說，我不一定樣賺很多的錢，但我絕不能虧錢，同不同意？我不是政府單位，我賠錢，我拿什麼賠，沒有錢賠，跟你一樣我叫你來做是一樣，叫你當義工你肯嗎？我總要讓你維持基本的生活吧！我要你付出額外的勞力，同樣上班九小時，每個月五萬塊你熱心麻就做十二個小時你會願意的，一毛錢都不給你要你做九

個小時你絕對不幹嘛！這叫賠錢，花錢搭公車我想當義工，恐怕要先溫飽再說吧！自己都沒辦法溫飽，全家都沒辦法溫飽，還來當什麼義工啊！對不對，還要每天坐車帶著自己的便當去當義工，我退休我會做這個事，那是我有錢我生活無慮可以做的，如果我要養家活口還要帶便當去坐車當義工我自己的工作不幹了，天下沒有這種事，現在場館改變了新的方式，用五十年的營造費用去除算他的權利金，他基本這樣子就九百萬，那當然你九百萬看起來不多啊！可是你還加人事費、水電，像我現在因為我這場館比較小我的人事費一個月要三萬塊，講錯了一天要三萬塊，水電瓦斯費加起來一天要三萬塊，給政府也要二萬五，一天如果我沒有多少收入的時候，而且運動場館像我們現在淡季的時候，到冬天淡季，夏天才是旺季，所以為什麼有很多游泳池很聰明，五月開館九、十月就停館，為什麼？因為我們已經有了麻，冬天的人少他覺得不同等，但我們不行，我們全年要開館，所以我覺得政府在權利金上，五十年，我不知道五十年的標準在哪裡？而且是不是根據這個使用者性質而改變，也許有些人口稠密的可以啊！但是當人口少的或是沒落的時候，像萬華、大同那老社區老人家都沒有，你賺不到錢，不太有年輕人去運動的時候，你叫他收這麼高，那一樣，那我中山我倒願意做，那大同給你做幹不幹那我就要考慮囉！而且要交這麼多錢我大同找不到人耶！因為我這邊是商業區，那大同或萬華，萬華一堆老人跟遊民，萬一遊民通通不要錢，通通進來了，請問我怎麼辦，就變成第二個老人運動中心了，每天開就大家都不要錢，通通在運動，賺不到一毛錢阿！製造髒亂破壞不談，可是你收不到錢啊！因為都老人，因為老社區都是年輕人在外面結了婚打拼去了，要不然就是把小孩子送回來給老人照顧，政府在設定這個的時候是不是列入考量。當然一個新的場館設備都是比較新穎，所以我們第一個講難聽一點，大家都覺得我們很好、我們很辛苦，我們第一個場館是試驗品是最糟糕、最差的一個場館，設備最不好的一個場館，後面場館根據我們的缺失逐漸在改善，所以反而越後面會越好，但是後面的在說，據我所知那十二個場館理面最小是我們，現在新的場館每個都大我們一倍，那我只能很慶幸的說，如果增加了場館設備能讓帶來服務、帶來績效那很好的，所以你有空可以看看中正有一個射擊場，射擊場、射箭場，我不知道可不可以給它帶來很大的營收，它增加人管理，增加場地的清潔，增加了人事費的支出，我不知道會不會帶來很大的營收，因為對我們來講，我們場館最大的營收就在游泳池、健身房這些、停車場這些，我不知道它們可不可以，所以我剛剛講大不一定好，大不如小，我寧可小把他做的好，說小我倒不在乎，所以我有點慶幸說，還好我們的場館不大，第一個我們技術上管理很方便人，哇！新的。我昨天去看了南港，那個場館更大，每個面積大我一倍，同樣的籃球場它比我大一倍，那我這邊是進去一看一目了然、安全無慮，那它不是，進去一看周邊，廁所還在通道的後面，場館旁邊的後面還有一個通道包起來，浴廁在通道的後面，安全是個問題，設計上有沒有顧慮到，女生去上廁所、去洗澡安不安全，安全的問題值得考

量，像我就很清楚，女生喊救命啊！旁邊就是人，旁邊就是我的場館，假設我今天廁所我把它改到角落裡面去，發生事情沒有人知道，管理上來講是非常困擾的一件事，就是安全的問題，但是這是原始設計的問題，中正就發生這樣的問題它的浴廁，說實在來講真的看不到，你在場館活動看不到、聽不到那邊發生什麼事，那你可以靠機器來管理，靠監視器來管理，那等到出事的時候都已經出事了，那就是善後處理的問題。你說靠人巡，一個小時巡一次，我怎麼知道什麼時候發生的，很多意外狀況都是只有巡邏還是會發生的，像政大那個事件一樣，其實很難的，尤其都是角落的問題，所以他的這個設計就是說尤其是女生，男生可能還好，女生的浴廁應該在大家可以遠遠的看著她進出的地方，我在打籃球知道說有人在進出，至少不會那麼明目張膽，否則擺在轉角去的話，我覺得像我們這邊還好，所以我很慶幸我們場館因為我們小，所以都很集中，一大了以後就分散掉了，那我不知道他們新的場館能不能配備同樣的人力，加倍上去，這個是滿擔心的，因為我們認為一個運動的場館，他的目的地應該為了運動，但是健康之外我們的安全，安全牽涉說我們場館的安全，不是人的安全，設備的安全、環境的安全、水質的安全都是我們的範圍，對管理者來講，對我來講好像是滿重要的，那我很慶幸這些年來，台灣在健身房運動來講，風氣起來，我們剛開始大部分來的都是外國人，美國人跟日本人，現在來講只佔了十分之一，甚至於二十分之一，現在我們都看到台灣人比較多，還有幾個老外啦！有空你去外面可以看的到，還好這個運動風氣在起來，所以可見得不管過去的佳姿啦這些，佳姿好像比較針對女性，可是我們這邊男性也很多，女生大概都跑步機比較多你看心肺功能區的來講一般都女生多，做重量的單位女生很少的基本上可能沒有，有啦！玩一下就跑掉了還是以跑步機為主，我倒覺得場館年輕化來講，表示現在的年輕人應該怎麼講應該很重視健康，說不定他是很重視身材好，應該是這樣子，所以這個場館我認為問題不大，我比較擔心競爭，那唯一的好處是因為我們有公辦民營，我們是公辦民營的型態，所以我們在場館投資來講，只牽涉到管理的費用，我們沒有初期原始投資的費用，所以為什麼我們可以用低價，對我們來講當然是個優勢，當然政府對價格的限定，是可以限定的，可是你要有，但是瓦斯上漲，油價也在上漲，電費七月也開始上漲，政府是不是應該對我們基本，當然不用調很多像我們就一百一，是不是應該有個適度的調整，跟他比是不可能這兩者之間落差太大，我不知道這對他們場館是不是應該有個降價的空間，如果說我們兩者之間落差大，他人口流失的話，他有沒有降價的空間，照道理來講不應該收那麼高的費用，因為我們在做健身房我們投資並不高，進入門檻也不高，一個跑步機、一個健身房弄五十部機器，加上裝潢應該一千萬以內就可以解決了，像我們這邊大概一天一千兩百五十個人一個人收五十塊，一個月三十幾萬，如果說我們扣掉哩哩啦啦剩一半好了，十幾萬二十幾萬，投資大回收這正常的這必然的你看佳姿它用租的很少自己買，怕倒還是怎麼樣我是不知道，但是一般來講初期投資大，像

飯店隨便就五億下去十億下去，可是你看劍湖山它一年的毛餘才一億阿，可是裝一個設施像急速下降的那個兩三億，回收慢，所以說投資大回收慢，而且對這個產業來講它是屬於特種行業的部分，我不曉得為什麼這樣，是不是它在法律上是不是有修正的餘地，其實健身房它不是一般，它不知道算八大或怎麼樣，它是一個特殊的行業，游泳、健身業務，而且管理上來講水質管理是衛生局的，可是它營業項目又屬於商業項目，水質啦救生員算一般教育局的行業，有時候像人家說托兒所跟幼稚園又不一樣，我不知道這樣的話是不是有單獨的由體育的管理單位來管，游泳是不是教育局來管還是衛生局來管，因為水質水歸衛生局，那健身房呢？停車場歸停車管理處管，我都不知道照這樣下去很複雜，像裡面說有瑜珈訓練班，瑜珈訓練班是不是歸教育局管，因為這教育研習的東西，對我們現在來講到是滿單純的東西，第一個我們的做法就是面對競爭我們維持我們既有的水準，我們服務的品質、硬體的品質我們維持著，需要留住老客戶，另外我們在淡季的時候希望拓展我們的盈餘，像現在白天算比較淡季，一般人都下班後再進來，那白天我希望吸收到一些公司團體行號，像我們現在配合一個精英一百的計畫一樣，有公司利用這個時間，像禮拜三下午，它是一個連課時間一樣，公司行號學校利用這個時間，那還有一種活動就是週邊沒有游泳池的來游泳，那個來講就好像說對我來講是服務，幾十個小朋友進來，一個人進來收十幾塊錢，洗個澡都不夠，他洗個澡小孩子他溺斃你也不知道，而且活蹦亂跳安全更加顧慮，不過有老師，可是現在我不知道教育出了什麼問題，老師管學生很辛苦，我只能說很辛苦不好管，那我們就要加強管理，亂跑亂跳或摔一下跌一下我們都很擔心，所以我覺得對休閒產業最大的困擾怎麼樣解決淡季的問題。因為我不好降價別人可以降價，因為我們已經很便宜平常已經五十塊我們還能降多少錢，游泳池月票也不過才一千五，但是降價能降到哪裡去呢？如果今天我是高價那打個八折六折那 OK 嘛！如何在這時候吸引人家，所以說我跟同仁一直在思考這個問題，怎麼樣去推，怎麼樣做行銷，是我們現在比較重要的。而且我是覺得馬市長想成立十二個中心，才蓋四個，講起來好像慢了一點，還有四個在蓋，還有四個呢？他還有八年卸任阿！我們就很擔心說政策的延續性，萬一將來上來的，我不曉得未來的郝市長或謝市長還有周市長或者宋市長，我不知道他們想法怎麼樣，假如萬一謝長廷當選，他講停是不是就停了，那沒有成立的單位是不是就倒楣，我不知道。第二個除此政策之外，是不是還有其他的，運動的場館類似的這種政策，因為我們常常建議針對老人的服務，我上次也提出來老人的服務，照講他是教育局的責任這不是體育處的責任，社會局的責任，社會局應該要蓋一個專屬於老人的專屬場館，因為老人服務是有專業的範疇，唸社工系的範疇，不是唸體育這方面的，老人照護、老人心態老人生理、老人心理、老人的行為或老人生理的疾病，這不是我們所懂得，像這種時候有個公益時段叫老人或者身心障礙者使用，我覺得應該有專業性的專屬場館，因為老人我不能說他不好，我們說老人是一個很

難教育的，他就像你阿公一樣，你敢去教訓你阿公嗎？你敢去教訓你爸爸媽媽嗎？不敢嘛！你長大了還教訓我，我都活了幾十歲了，就像我講的我吃的鹽都比你吃的飯還多，我過的橋比你走的路還多，然後把你臭罵一頓，因為我們就這樣子啊！同意。像游泳池就不沖澡，去勸他就罵人家，顧客服務，不能老人罵你，你就回罵他，可是他不洗澡就是影響水質啊！很多老人有很多皮膚病啊！老毛病，上來就在那邊摳腳，就在那邊搓搓搓，那多噁心啊！勸不聽阿！我們也不知道該怎麼辦，我真的不知道該怎麼辦，勸他、他罵你啊！我高興，我自由，我又不能把你拖出去，就那樣搓搓搓搓，我不知道他有沒有香港腳，我也不敢看因為實在是很噁心，旁邊的人看真噁心啊！可是你拿他沒輒，第一個他不花錢進來，但是他行為舉止勸導不聽，像我覺得老人應該要有一個專屬的東西、專業的人，我們不是學社會工作者，那社會福利應該針對這種專屬社會福利，第二個是說針對運動選手應該要有一個運動選手的場館，你把自己這些人搞在一起是不對的，就像你是運動選手，你在游泳池游泳整個水道都是你的，對不對？是不是？(白：是)可是我碰過，我們中間就是直泳的水道，旁邊就是半玩水半學習，可是有老人家就把你跑到中間去，那人家在游突然跑出一堆老頭子來了，擋的人家都停下來，再返過去再游過去，很不方便，抱怨啊！那我們就勸他，他就說不要。他說我在旁邊啊！人家影響我，所以我就到這來影響你。你懂意思嗎？他在游姿勢，他覺得人家影響到他游泳，他游的不好，大家很愛鬧，我只好到這邊來，我們叫長泳，他就到這裡，可是你游的不好會影響人家，影響到長泳的人，那怎麼辦呢？我們也沒辦法，照講都每個人的自由，你又不能把他拖上來，你拖上來能解決嗎？送警不成。沒輒啊！公德心的問題。當然我們知道需要教育，但是老人家很難教育，我不知道你們有沒有這種感覺，我的感覺老人家很難教育，所以我們認為甚至游泳訓練的場館跟老人場館應該把它分割出來，身心障礙者的場館，因為他們體能機能不同，不應該跟一般市民大眾化場館搞在一起，他們需要特殊的服務、特殊的設備，不應該跟一般人弄在一起，我的看法在這裡，或者是說專門設一個時段給老人使用，可以啊！專門給專業運動者用，當然這是可以的，可是在一般場館是不可能的，我知道少數學校才有兩個游泳池，你有沒有看過？我看台北市三重高中就有，它有兩個游泳池，還有私人的也有這樣子，那可以專門給訓練選手用，很好啊！所以我覺得在台北市中心應該蓋一個專屬的，或把哪一個場館做專屬老人用的，由政府來經營，社工人員也投入進去，因為這個一定賠錢的，老人家你不能收費啊！政府去蓋、政府去拼，爲老人做好福利，不要把老人家跟一般人搞在一起，像我們這樣，像我們現在習慣了以後，六點到八點的有一批晨泳的，八點老人一到他們全部都跑走了，而且老人家一游完泳以後，我們馬上清池，現在不用換水，都漂一種白白白白的，你知道那什麼東西嗎？所以我們一定趕快清池，趕快清，所以聰明的，剛來的也有人不知道，跟老人混在一起游阿！久了他就知道不來了，他就嚇到了，趕快不游了，所以我們六點到八點

一批人，八點以後馬上全部都是老人，剛來的有幾個傻傻的不知道，以後就知道就再也不來了，不來就換時間了。接下來到十一點中我們再重新開館，起碼一個小時吧！我們處理完了，再重新來過。就這樣子啊！劣幣會驅良幣，那怎麼辦呢？我也不知道怎麼辦，我也沒辦法，我沒有公權力，可是做服務業又不能得罪客人，我們的立場再怎麼樣、再怎麼不好，我們不能得罪他，你只能好言相勸，通常我們也知道那是勸不聽的，勸不聽的，所以老人對我們來講說良心話是一個很大的困擾，因為我們沒辦法做好老人服務的工作，恐怕那需要另一種專業的人、專業的場館來處理這個問題，那我們不知道政府政策有沒有針對這個有一個政策跟目標，包括現在正在競選的市長們，是不是有這樣子，我真的不知道。但是我覺得 OT 案倒是滿好的，因為很多的產業推動，包括觀光的推動，觀光的設施也是一樣，一定要由政府來做硬體的工作，但是因為政府本身人力就不足，專業就不足，所以要透過民間的力量來做服務，公務人員我坦白講，體育處你有本事找個場館你自己來經營看看，所以像我們經營這裡、YMCA、像遠東經營的很好，我說政府你也經營兩個大家來比比看，看什麼叫做服務，像理論來講像台北市那麼多百貨公司在做，彼此是有良性的競爭，對百貨公司的產業服務是有幫助的，你在跟人家比服務，你像電梯小姐，這家電梯小姐一套三萬多塊，比空服員還貴，電梯小姐服裝什麼的，電梯小姐不賺錢是服務嘛！這樣很好啊！我覺得這樣才是一種競爭，而且我覺得是有良性，而且它是個競爭，我們不是一家獨大，否則你會懈怠，旁邊人在競爭我們會緊張，像我們剛剛就在討論游泳池的事情，那些老人家因為方便性，住在附近走了，但是也有一些住在附近也走了，但是如何讓我們維持原來繼續的營運，剛剛還在討論，在你們來之前，看看不曉得你覺得？

白：那執行長之前提到的，最大的問題是關於，如果說台北市其他的行政區都有運動中心蓋好了，其實對每一個區會有分散的作用（任：對，一定的），那不知道中山運動中心如何去因應這個問題？因為你的使用者會變少。

任：這是沒有辦法的，我講過，因為第一個它有方便性，我不可能讓南港的跑來這裡運動，這是不可能的，我即使服務的再好、服務的再爛，服務不好了不起買票的時候受小姐氣，跟我場館沒有關係，我游完泳就走了，它跟一般人沒有關係，會跟人的服務就在賣票，或者管理者就是救生員，假設你去游泳的話，或是健身房不能我們小姐臉臭臭一樣你不理她就好了，假如我今天去百貨公司一樣，我不去這樓，我去別樓總可以吧！電影院也好，假設你今天去電影院好了，那位小姐臉臭，沒關係我買完票一樣去看我的電影，不影響。因為方便，最主要離我家很近，所以我們在標我們很清楚，將來一定是以區域性為主，這不是突然發生的，這在我們之前就已經想到了。中正、南港我們到時都要成立，包括松山都要成立的，（白：是）而且我們這邊本身就很多游泳池，新生公園這附近就有啦！（白：對）競爭者不是今天忽然才出現的，所以我們知道本來將來一定會走這條路，而且按照台北市的運動產業構想，

一定是以區域性為主體，為什麼不叫中山區？為什麼不叫台北運動中心？就是以中山區為主體，士林區或者說，大同區，一定以那區塊為主體，這是一定的，這我倒不覺得是很威脅，我們心理本來就這樣想，當然我們將來也不奢望說利益怎麼樣，我們認為說將來我們如果找出我們的特色出來，我們除了中山區之外也可以走商業區，像我們開跟商業區有關的課，我們跟社團合作，可能家住南港可是你在這裡上班，那你可能運動完再回去，可能不會到南港去運動，但是透過你公司的力量，所以我們現在精英一百的運動社團計畫就這樣，跟社團結合。第二個跟公司結合，我給他優惠除了一百一之外我們再給你優惠，所以我們現在也有這種階段，他包一個下午兩個小時，讓公司同仁打打球，就有這樣子的啊！所以最近還好它淡季，利用下午比較淡的時候，我就包給你，透過公司，但第一種就是公司出錢那當然是最好的，第二種就是公司出時間，你自己出錢來，我們現在做這動作，一方面淡季一方面跟公司合作，最近我們找到我們的族群，除了市民之外還有上班族，是我們可以開發的一個市場。

白：那另外其實臺灣現在的人口的分部狀況就是偏向高齡少子化，不知道執行長如何看待這個問題？

任：少子化來講，我覺得高齡化沒有商機，我們就有內部討論過，我認為少子化是個商機，大陸就是這個例子，貴族學校興起，幼稚園變小，小班制老師要失業，流浪教師要失業了，但它也有商機，因為以前父母是兩個大人養兩三個小孩，現在是兩個大人養一個小孩，像在有很多好學校，大陸有很多好學校擠破頭，薇閣什麼那個學校擠破頭，就這樣子，而且將來會走兩極化，有錢的很有錢，很窮的很窮，復興小學一樣，那一般的人就進一般的學校去，然後有關孩童的東西，你看陳幸妤一套童裝四五萬塊她也買的起，就這樣子，這是另外一個商機我倒覺得在高齡化沒有商機，我認為，為什麼？第一個本來現在福利就對老人很好，游泳不要錢、搭車不要錢，什麼都不要錢，最重要是老人家他現在沒有收入，所以他也很節省，我看開這餐廳，剛開始我們來的時候早上開，後來不開了，為什麼？我想說老人家來，吃個早餐去做個運動，或者運動完吃個早餐，沒有老人家自己帶豆漿、帶飯團或回家吃，他在這裡的桌上就吃起來了，他絕對不會來你這裡吃，可能他沒有收入，而且老人家胃口本來就不大了，講難聽一點他胃口為什麼不大，所以我認為高齡化沒有商機，我倒認為應該看重底下少子化。

白：那如果說少子化是一個商機的話，那不知道執行長您針對這個做一個策略？

任：我們游泳就是一個很好的指標，台北市本身有規定小學要十五公尺，國中二十，高中二十五公尺，我們這裡就有游泳訓練班，小朋友學的很多，特別在暑假期間，學的非常的多，家長願意，像我們這個年紀要學游泳的已經不多了，大部分都是小朋友多，所以我們在暑假的時候游泳班還不錯，有七八十個班有的是一對一的喔！有的是一對六的，我們有兩種課程一種是，另一種是一對六，要兩千五百塊，一個老師教六個學生，一對二的交一萬塊，這個

開的也不錯，還是有阿也沒有差，十二個小時一萬塊，還是有很多人來，四五十個吧！我覺得滿好的，扣掉鐘點費還是有它的收入，主要是家長願意，你叫家長花個一萬塊去學個游泳，你願意嗎？一萬塊十個小時，很多家長願意，十二個小時可以教你蛙式剛開始要親水近水，開始學打水、換氣往後開始學會蛙式，後來還繼續學自由式教兩三期都有，都市型態，我不曉得別的鄉下可能都跑到河流去游了，都市型態還是有這市場，如果說你家四個小孩子，你怎麼花的起一個花一萬，十個花十萬，我也花不起。可是當我只有一個孩子的時候我會給他去學，就是這個意思，只要他願意，我覺得在這場館游泳池就只有這部分，還有一個部分是我們辦籃球營，我們暑假有辦籃球營，我們籃球營可以辦到一百個小朋友，都是小學生，你想一個籃球場有一百個小朋友，每個拿籃球在那邊拍球，那個場景你去想想看，很可愛，我們寒暑期的活動都有辦這個籃球營，因為我們場館是籃球，當然羽球也有但是與球場有限，不像籃球一百個，你像羽球場兩個對打，了不起四個打，十個就要兩個球場，我一共才四個羽球場，這樣很難打，羽球場對我來說是滿的，但籃球場我一看很好，我辦了三期都是滿的，本來六十個但都收到一百個，三個班都是這樣子 OK 的，還滿不錯的，我不知道家長是怎麼想的，我不曉得是小朋友暑假沒事幹，還是想讓他學一點技藝，我看是小孩沒人顧，一早上班八點就把他送來，然後下午五點就把他接走，我們目的是低價策略沒錯，小孩喜歡打籃球，小孩很小才一、二年級，就是玩先玩再說，對球有興趣再來談，我們不與民爭利。

白：因爲這有牽涉到剛剛執行長也有談到的中貧階級現在變多而且就是貧富差距更高，那這一方面又跟高齡少子的變遷又有關係，那不知道執行長覺得這個中貧階級會不會越來越多，會不會有何影響？

任：我們是低價策略，我想五十塊一般家庭應該花的起，其實年輕人他可能沒有家的壓力，我不曉得至少有家壓力還好，如果一般收入兩萬多塊一個月叫你花一千多塊來運動，我想還花的起，算，三萬塊的人花一千，跟兩萬五花一千，我想影響應該不大，有興趣的我想他還是會來，我們本來就是找中下、中或下，我覺得我們維持品質的話中會來，如果說低價格低品質那下的會來，但是我們是低價格至少中上的品質，所以中的就會來，所以對我來講我倒不擔心這個問題。最好是別人收越高越突顯我們的服務好，我不擔心場館的問題我們服務品質都 ok，像我們推的個人 PT 課程事實上比外面便宜的多，兩個小時才九百塊一千塊，只要你想要身材好，都可以我們每個月都賣幾十個，有幾十個願意來學，因為我們真的是比較便宜，比外面便宜很多，我常常看電視很多女生被騙一刷就幾十萬二、三十萬，可是你的收入才幾萬塊你這樣一刷下去，然後還去告人家，你自己被騙也沒有人家騙你，你自己甘願刷，有沒有人拿刀逼著你刷，沒有嘛！對不對？就是為了什麼她要美麗、要瘦身，而且現在是瘦身或塑身，到我們場館常常可以瘦身又可塑身，因為運動會流汗但是運動減肥是很辛苦，飲食控制最重要，至少說到我這地方可以讓你塑

身，因為你看每個運動器材它的功能不同，你享瘦腰的有瘦腰的，你想瘦手有瘦手的，臀部的臀部，所以跑步機用的就很多，她瘦臀部的用的就很多，但是我們知道那絕對不是很快的一個月馬上瘦個三吋，所以我們主張鼓勵人家永續的、持之有恆的來運動，所以在我們這裡我們不推廣三三制，我說不對你要每日運動、日日運動、時時運動，最好早上來一個小時晚上來一個小時，不要連續兩個小時，我們鼓勵這樣，帶動我們的商機，所以我們不認為，因為我們走的路線的問題，價格這樣子我倒覺得不擔心，至少我知道我們的價格一定比一般的價格還要便宜，假設我服務好、我品質 OK，我怕什麼呢？

白：那其實執行長都有提到說一個連帶的關係，中山運動中心走的就是低價的，（任：政府規定的）那政府規定的條件是這樣，可是之後其他行政中心出來以後，來中山運動中心的人口可能會減少，（任：一定的）那這樣子價格低可是人口又減少的話，如何去維持它的營運？

任：我覺得這問題還不大，因為我們本身人事就是一直在精簡，本來今天我服務的人多你要維持一定的服務品質的話，我人要增加，你不能靠一個人服務一百個，如果我兩個服務一百個那是好的，如果人少那我的人力自然就會減少，那我櫃檯兩個，如果今天真的都沒有人我一個就夠了，但是我們人事成本並不高，我們人事成本佔了四分之一不大，所以人事成本對我們來講問題不大，而且在我們規劃的時候這就在裡面了，所以最重要我們是要找到我們的顧客群在哪裡，除了一般市民，我講過了政府的觀念是一般市民，可是我覺得我們找到上班族這個市場，因為中山區它是一個商業區，所以上班族對我來講我認為比一般市民還重要，因為反而我這邊中山區的市民並不多，我的感覺我曾經做過問卷，真正住在中山區的並沒有佔到一半，只佔 40%左右，外地來的就是在這上班的，不可能從老遠從南港跑到這裡來的，因為他在這裡上班可能台北縣的也有、基隆的也有，運動完再回家的，並不是專程從基隆來我這運動，我想絕對不會，應該是上班族比較多，公司行號的關係，抓住這個族群我想應該 OK，政府對我要求不高，我只要交了我權利金以後他沒有要求我要交很多的錢，因為跟政府的合約是這樣子，除了權利金之外，每年的毛贏一半要給政府，假設我今年賺一百萬，繳完了所有費用再一百萬，五十萬就要給政府，所以對我來講我不必賺那麼多錢，該修的我要修，就好啦！我想我賺一百萬才賺五十萬，我賺兩百萬才賺一百萬而已，沒有什麼差我不需要賺那麼多錢，我只要把服務做好，該修的該給顧客的我一定要給他，這是服務的品質所在，這是硬體的部分，但是政府缺一塊可以不要修不修可以省十二萬，對不對我少花就是我多賺十二萬，假設我少花十二萬我只賺六萬而已，沒什麼了不起就修吧！不修會有顧客抱怨，而且就我們場館服務來講他付錢進來就該給他應該得到的，我們決不扣他一點東西，燈壞了就要換，冷氣換了就要弄，哪裡壞了就要處理，我們現在在討論的就是游泳池的冷氣，因為氣的問題所以要保養，保養就做，就這樣子，最好不要保養要花錢，所以我想顧客來這裡低價可以得到中上的品質，我不敢說上上啦！至少得到中

上的品質，就像很多人建議我們健身房應該鋪地毯，我說對，地毯鋪起來很有質感，但是你知道地毯是最骯髒的東西，汗水、皮膚屑或者什麼骯髒的污垢，吸塵器吸不起來，所以它外面乍看很漂亮走起來很好，可是那是骯髒的，吸塵器再怎麼吸吸不起來的污垢黏在上面，所以兩年就要把地毯全部換過，我就不相信他會換，但是日本就會，日本飯店地毯固定兩三年就會換一次，那我們為了省錢，要乾淨就要用清潔劑下去洗，像我們的地毯就由統一的樂清公司，這次就得到服務獎、服務品質獎就他們做的，地毯是要送回去清洗的不是每天吸吸就算了，你等下出去看電梯門口的地毯辦公室的地毯，就這樣清洗的，又要花錢都要花錢，如果要省錢就每天吸吸就好看不到什麼髒，可是不行。

白：我想再請問一下，關於中山運動中心這邊的人力資源，您覺得夠不夠或者是有沒有達到那個水準？

任：OK！夠永遠是不夠的，但是我們救國團的精神，我們常常開玩笑女生當男生用，男生當奴才用，但是笑話啦！至少對我來講我不管男女，領薪水這種東西我不會說因為你是女生給你少一點你是男生給你多一點，沒有我們都是一樣的，所以我們做的事情絕對是一樣的，最好一個人發揮本身，最好一個人發揮兩個人的作用，我感覺我們救國團工作同仁像我們上班我們要求兩種人，一種是約聘的人櫃檯，一種是專任的七個人，我們上班十二個小時，領一樣薪水但是我們有要求因為我們是幹部，我們要比基層花更多時間在工作崗位上，這樣你的基層對你才會服氣，如果我每天都摸魚你想想看我的副手對我會服氣嗎？執行長每天都在打混摸魚站衛兵，你大摸我小摸，就這樣所以我九點十點鐘 CLOSE 完再走，老闆盯著大家就會認真一點，我每天都不在辦公室你看底下會不會鬆動一點，那偶而我會出去一下，彈簧拉太緊有時候鬆一下、鬆一下、拉一下，不能每天崩那麼緊也不行，偶而讓他鬆一下，讓他知道說我們隨時有人在盯著他，所以人力絕對發揮到充分的極限，不得以我們絕對不會再增加人手，因為目前來講馬上就冬天了，更不用增加人手，夏天人多我們會增加人手，冬天就不會了冬天人會比較少，重點在看人，夏天人就會出現冬天就不會。

白：像國外有一些場館他會使用一些志工，有可能就是請一些比較高齡銀髮族。

任：我們做過，銀髮族失敗的，因為我們志工不是，他要來做管理，這個老人家他不從底下去要管理，可是管理的時候，第一個老人第二就是口氣會幹起來，醫院也有志工醫院的志工很簡單，量量血壓、你要掛幾號、到那邊掛號，這些都 OK，我們這邊只要買完票他就去了，所以我們這邊要做管理的工作，他會制止人家先生不能亂丟垃圾，不能隨地吐談，先生你在游泳池要戴泳帽、你要穿泳褲，要管理他們很難，服務可以，像我們是有些服務的志工，但是效用後來不大，他們反而會吵架我們反而要去排解他們吵架，他沒有錯他管理，你告訴我要管理他沒有戴泳帽就下去了，他就指責他，他指責他對的但是老人家難管，去跟人家吵架，後來就沒辦法用，兩邊都覺得很委屈，這邊

做服務的我怎麼天天跟人家吵架他也累，後來在管理上、用志工上對我們來說會有困難，所以說像我們在門口你進來，要游泳、要買票、要幹麻，因為對我們來講是老客戶，是老客戶是不必的，像你去銀行第一次可能不知道，久了就知道銀行櫃檯在這裡，要借錢、要買美金，可能需要，久了一去就抽號碼排隊，那就用不到了，那我們場館就服務老客戶，所以我常常跟我\的同是講你應該得罪你的客人，你得罪一個那你一年就得罪三百六十五個客人，因為他們以後就不來了，假設他們每天來游泳、每天來健身房，他一年就不來了，所以得罪三百六十五個一年，十年得罪我三千六百五十個人，這樣子數字就比較會講話了，很可怕一個人了不起，可是不要忘了他有潛在的顧客，他的兒子、他的女兒、他的孫子或是他的朋友，擴展下去你得罪一個可能你得罪了十個，所以我們的行銷的口碑絕對不是這樣做的，就是一個都不能得罪。

白：那還有就是說其實老人真的對運動中心造成一個滿大的問題。

任：我想那是社會的問題不是我們的問題，他是社會的問題，好的人也是有，但有些人真的讓我們很困擾。

白：那是不是有辦法說在他入館就給他一個規定之類的。

任：都知道，都有寫，我們門口都有告示，老人家是都知道，就像社會亂象一樣，道理都知道，貪污不對都知道，只是你有沒有這樣去做，都知道一樣都像你們那麼大了，開車可不可以闖紅燈，那為什麼那麼多人闖紅燈，喝酒能不能開車，不可以，全世界的人都知道，為什麼有那麼多人喝酒開車被抓他不是不知道，都知道，這個意思懂吧！要去健身房要帶毛巾、要穿運動服怎麼會不知道呢？知道啊！

白：所以說運動中心也不能限制他說如果不遵守這些規定就不能使用，還是說？

任：如果他不洗澡我就沒辦法，如果說他服裝不帶帽子、不穿泳褲的話，我會制止他，我不會讓他下來，可是不洗澡你沒法拖他去洗澡，他如果在上面洗過了你怎麼回答，我家裡洗過了過來的，他這樣跟你坳，這就很難，所以老人家我們就閉個眼，老人家困擾我們就這樣子，這不是我們的問題，這是整個大環境，我相信每個場館遇到的問題是一樣的，都會發生是一樣的，只是有些當作沒看到，就這樣子，外客大概沒有，就是買票的客人，久了之後大家都知道這些人，你如果那時候要來游泳池，我一定勸你那時候最好不要來，你不信邪你就來，你要買票我一樣賣給你，我保證你明天就不會來買票了，這沒有辦法，很無奈也沒人可以管，我不相信政府有辦法來管，警察都管不了，很多行為是道德的問題。

白：我想再請問一下就是，之前執行長有提到說競爭的問題，還有就是設施原本的問題，除了這些問題以外剛剛執行長提過的，有沒有執行長最關注，剛剛還沒提到的？

任：我覺得在我管理上一切都在正常化，有的話那是異常，我想說像退休一樣的政府，那是不對的，政府是...我們的單位我們要日日修、年年修、時時都要

修，壞了就要修，不要等到年底再來修，我剛講的一樣，我們沒有這名詞，政府我們歲修到了，看看哪裡要修趕快修，我說我沒有歲修，而是隨時都要修，壞了就要修，今天壞今天修，明天壞明天修，上個月壞了就要修好了，上個月壞了等到年底十二月再來修沒有這回事，對我來講我一切都要正常運作，對我來講在我們掌控之中，壞了就要處理，所以每年我們對於設施的維護費，其實是滿高的，機器有兩種，一種就保養費，定時的冷氣要保養，壞了要修，跟汽車一樣保養跟維修是兩碼子事，這兩個我們同時都要進行，機器一定會壞，因為像我們跑步機好了，每天踩一定很容易壞，我們從早上七點開始開館，夏天的時候從早上七點鐘一直跑到晚上十點鐘，每天跑十五個小時，跑一個月你算幾個小時，三十天，我算四千小時好不好，你說人家跑步機用五年我們跑步機用兩年就報銷了，馬達很容易壞，就隨時都在換，所以以前常常掛維修中就是壞了，機器常常照輪一天壞一部也是合理的，我最高紀錄那時候跑步機壞了八台三台，今天壞了一台還來不及修明天又壞兩台，你也沒辦法，又趕快修，這是我不能控制的，但是站在我的立場壞了我馬上去修，我不會說省錢不要修，沒這回事該修就要修，除非說他真的已經全部都壞掉了那不如買部新的，假設這個機器本來五萬塊，修要四萬塊那我不如買部新的算了，所以我們跑步機修下來大概可以買兩部了，假設他六萬塊換馬達要兩萬塊那要不要換，六萬、兩萬，好，換馬達，板子又壞了要一萬多，怎麼辦呢？好好好，過兩天又壞了又要兩萬塊，我說你早點講，那我就買新的，沒辦法下個月的事，他也沒辦法預知，有些是沒辦法預知，跑步機板子踩壞了，每天咚咚咚咚，有些人很胖，沒辦法，你再換我看這兩部大概也差不多了，那就把他撤掉，我不再換了，還是要花六萬塊，六萬再花兩萬你換不換？換嘛！我說你不換那就沒有機器就少一部機器，所以我們維修費非常高，維修跟保養，保養是平常每個月固定要保養，上上油、檢查檢查、去去灰塵，那一定要的。

白：剛剛執行長也有說到中山運動中心未來的走向以及發展的策略，就是還是會朝向低價，因為政府的規定，那另外就是跟企業合作來填補淡季，那除此之外還有沒有什麼另外的發展策略？

任：第二個我們就強調研習的功能、教育的功能，像游泳我們現在開研習班，像我們在健身房我們就辦 PT 就個人指導，我們現在辦羽球班，我們也有羽球研習、桌球研習、籃球研習，還有瑜珈研習瑜珈有氧舞蹈研習班我們現在開發這個，充分運用其他的部分，利用寒暑假或者晚上或假日把場館做充分運用，因為我們過去的目標是運動休閒，現在強調的是健康教育，應該不是健康教育，就是健康跟教育，目的是健康跟教育，健康就是說你運動的目的不是只是我高興而已，你會得到健康，身材雕塑不是光美麗而已，你會得到健康，但是透過教育的功能可以讓你知道健康的好處，所以這兩個區塊是我們後三年在做的，教他我教你怎麼去做瑜珈，你要打籃球我教你怎麼打籃球，不是只是健康而已，而是讓你有興趣去學習，你健身房不懂我教你，PT 課教

你怎麼樣使用這些器材，功能是什麼，你要會桌球來我教你怎麼打桌球，從教開始，教育這社會教育，所以教育的功能，健康是一般人我來動一動，其實可以得到健康，心肺活動會增加，怎麼樣運動是最健康過量也不好，泡太久也不好起來休息一下再下去泡，游泳也是，也不是一直游三個小時，你可能游個三十分鐘上來休息一下，皮膚會皺折，再游都可以，不要一直泡太久，所以運動太久對健康是有害的，這健康的部分，不要說過量的運動，接下來就是鼓勵他對運動這方面培養出興趣出來，學習有氧、學習瑜珈、跳國標舞、太極拳、美國排舞、教你怎麼游泳，有些人還不太會游泳像你會不會游，游泳對女生來講很好，游泳是很好的運動，教你怎麼游泳，有些人怕水我讓你親水近水就這樣，PT 教你怎麼樣運動得到你要的健康，所以我們這裡到晚上健身房男生會比較少，平常練重量，聽說現在禮拜五都到業電去了，去把妹去了，到晚上那個區塊的男生不見了。

白：那最後想再請問一下執行長對台北市政府在發展運動產業，有什麼樣的建議？

任：我覺得運動應該是全民的運動，因為你辦個長跑那是少數人去，一般人我覺得這個場館很好，對一般的市民，我不一定喜歡跑步，我不一定喜歡游泳，我不一定喜歡健身房，我可以打打桌球、打打籃球我覺得這很好，可台北市政府可以去調查現在市民到底想要什麼運動，因為你登山只能在假日而已，但是我們現在強調你運動要長期運動，你絕不是只有假日去運動而已，對健康是不足的，平常的時候應該要有一些場館可以讓他去運動，利用一些空閒的，譬如社區活動中心應該可以開放出來，重點是讓一般的市民使用，使用或者有人來管理，就使用它或增加一點設備，有些年輕人喜歡打籃球，有時候假日籃球場不夠，我社區裡面是不是可以裝些籃球框，去打籃球也可以阿！或者是說台北市羽球場很需要，也可以加點設羽球場，要打羽球也可以，我發現台北市打羽球的人口相當的多，像我們羽球場晚上都是滿的，假日跟晚上是滿的，很多場館也是一樣，了解一下市民的需要在哪裡。可以把每個社區的活動中心看看可不可以把它開放出來，讓市民去做普遍全民化的運動，當然區域性綜合性的場館當然也是需要的，有些在地性的我覺得也是可以做。建議說像老人，建立一個使用者付費的觀念，一般人是這樣子你說不要錢他會不珍惜，也許政府補助給他，也許我給你運動費我給你一千塊，你還是可以去運動，去刷卡扣光就像悠遊卡一樣，政府每個月固定給你多少額度，鼓勵他讓他知道說要花錢的，我舉個例子假設說一個月十萬塊，假設說你今天晚上要跟女朋友約會，她今天晚上過生日，你說你今天要不要翹課，今天不去哇很貴一萬多塊，你大概就會乖乖去上課，可是這十堂課不用錢，沒有關係一堂課，有什麼關係我明天再去就好了，你可能翹課跟你女朋友約會去了，一堂課一萬塊，一萬塊，不去損失一萬，這很痛，這是人心的問題，我也會，這個蛋糕塊好幾千塊，一碗牛肉麵三千塊，你會很珍惜把它吃的光光的，絕對不會不想吃、吃一半，那就算了，你會不會這樣子，人都會，所以

要建立使用者付費，所以政府貼補我覺得老人家都要付費，政府用福利貼補他額度，跟捷運、公車一樣我給你一個額度，你這樣才不會浪費資源，你看我們老人家吹風機吹衣服，他把衣服帶來這裡洗，用我們的洗手間一直在那邊洗，有勸啊！阿伯你這樣占著那個這樣不好，他不聽不理你，繼續洗啊！你說我能打他嘛！不行啊！每天早上來看看，花樣很多，他把腳翹起來用烘乾機烘、吹，勸不聽阿！吹風機拿兩個，這樣吹阿！衣服吹啊！勸還是不勸，你教我勸還是不勸，勸了沒有用啊！他不理你阿！所以使用者付費就不同。

訪談紀錄

受訪者：希望基金會鄭執行樹恩-“鄭”代

日期：2006 年 11 月 17 日

時間：51 分鐘

地點：受訪者辦公室

訪談者：白文輝-“白”代

紀錄者：林家君

白：不知道您在經營中山足球場這一方面有遇到什麼樣的問題嗎？可以跟我們提一提。

鄭：我想可以先看你書面這個部分，第一個當然面臨競爭者，我們這邊在場內，基本上主要的收入仍然是辦演唱會為主，那演唱會當然現在有小巨蛋出來以後就變成說是一個競爭的單位，因為他們那邊是室內的，我們這邊是室外的，當然那邊比較貴，我們這邊比較便宜，變成說多一個選擇，尤其很多演唱會他怕到時候下雨，以演唱會的季節性基本上是以暑假那階段為主，暑假颱風又特別多而且他們這些檔期時間都拉很長，要簽藝人的時間，所以說他很怕颱風又要延期很麻煩，反正票都賣了，所以他們是選擇像室內小巨蛋這樣一個場地，這在競爭者來講基本上我們是面臨小巨蛋的部分，其他應該像林口體育學院室內的場館，多少有一點影響，像板橋體育場，有時候他們也會辦大型的活動，我們這邊沒有包就包到他們那邊去了，所以這邊多少都有一些競爭。

至於在政治方面來講，當然這很難講當然我們不能講說我們受到跟政治有關係，但是不管怎麼樣他是市政府的場地，那像我們主管機關就是體育處，那體育處的上面就是教育局，教育局再上去就是台北市政府，所以再怎麼樣都是台北市政府，那執政者是哪一個黨，那另外一個黨的議員可能故意找一些麻煩都有，那就是利用我們這邊的場地，像我們這次辦飆水節的活動跟跳蚤市場，這時候就受到議員很多的質疑，那包括馬市長上次在這邊辦一個國民黨的形象廣告，形象廣告我們對他的收費也是按照他的行政標準來做作業，但是民進黨的議員他就會攻擊你，修理我們這邊、對馬市長有特別的優惠怎麼樣，那報紙還是這樣一直刊，所以在政治上不能說沒有受影響。

其他在法令上，我們這邊委外經營的案子跟像中山健身中心、跟北投健身中心基本上不太一樣，我們這邊權利金是一次一年是固定一千萬，在北投跟中山他們不是這樣，他們是權利金比較低，可能是兩三百萬或幾百萬而已，但是他們每年盈餘的百分比可能是 30%或 40%要回饋給市政府，所以對他們來講是說我沒有賺錢，他們基本上在成本的考量上是比較小，因為第一個我們權利金一千萬就是成本，第二個我們在這邊的維修，我們這邊是一個將近二十年的老場館，那老場館漏水的部分，我們有請人來估過總共兩百四十七處的地方有漏水，總估價總共六百九十七萬，這是一個這麼大的費用，第二

個是我們草皮，場內草皮的保養，因為我們在今年足球的總場次，因為有些一天踢兩場、有些一天踢三場，這樣的場次總共有三百多場的足球賽，那在這邊草皮的維護就很難，那草皮的維護，不管是人力的成本，還有每天要灑的水的成本，還有要補沙、補土、還有補草皮、還有施肥，這成本很高，像我們這次馬戲團完了以後，我們將草皮整個全部換新，我們請龍潭高爾夫球場來跟我們呈報整個換新的報價，那就要三百多萬，所以這部分是我們自己要花的，那我們一年有六十天的公益時段，六十天的公益時間以現在來講場地完全都是免費的，其實今年我們三百多場的比賽都是免費的，那免費我們要花人力去維護，還有要做這整個草皮的部分，但是我們完全零收入，完全沒有收入，我們還要負擔水費、電費，因為我們有時候晚上還要開燈，這都一毛錢都沒有收，所以類似這樣的事我們在成本壓力很大，但是在中山跟北投他們就不一樣，因為他們付的是第一個營運的成本而已，他們沒有像我們這樣維修的成本，我剛剛講的維修不管是在防漏也好、草皮保養也好或是說一些電力，我們這邊水管都老舊了，全部都要，不是那邊漏水管就是那邊破，在十一月份我們就有三次停水，那因為水管爆掉，你要去搶修，那有三次停電，因為我們壓高電機房的部分有些器材爆掉就爆掉，半夜一兩點就爆掉，那像這樣子我們要維修成本就很高，所以在電力、水力、還有整個不足的部分，還有我們電子看板的維修成本都很高，所以在這種情況下我們在跟中山、北投整個在營運的基礎上是不太一樣，那在這裡面就是說在法令上我們在招標開始的時候，就已經都把這些法令都定好了，那規定定好了，在我們合約的第二十八條寫說，有關結構之重大工程，如防漏整修、重大工程以及大型設備如高低壓電信，包括電梯等等，報呈體育處整個的預算來辦理，這個部分我們到今年快三年了、已經兩年多，體育處他們講說他們沒有編列預算，我們一發生問題他們叫我們自己處理，那至於處理叫我們先花錢，我們跟他請他們說我們沒有按照整個市政府的採購來處理，根本沒有錢可以過來，我們變成自己要付錢，正常來說這裡面既然由體育處你來負責這些預算，所以每年基本上應該要編列一筆預算在這邊等，不然的話像我們這些重大的的問題，像高壓電出了問題，也是沒辦法處理，而且什麼叫重大整修，我們草皮整個換新的兩百多萬算不算重大整修，那應該裡面就是說有一些例行的維修、消耗品由我們這邊來負擔，那消耗品的定義又是什麼，三個月換一次叫消耗品，還是三年換一次叫消耗品，還是一年換一次，那他最主要認定就是說這是消耗品就是消耗品，那我們幾十萬的東西都是消耗品，所以說這裡法令的規定來講是非常的模糊，第二十八條真的是很模糊，另外就是說我們受委託的項目，有包含要辦一些活動、室內空間的維護、餐飲、商品販售還有廣告，那基本上廣告我們這邊是公家的場地你又不能隨便做廣告，那做廣告你要去經過申請，申請老實講要通過又很難，基本是不可能那種感覺，那在委託項目裡面有廣告就表示說，因為我們有一千萬的權利金在那邊，你收了一千萬的權利金但我們根本沒辦法做廣告，那又怎麼辦，那當然後面寫了說

要依照市政府的法令來辦理，那這法令來辦理很籠統，在正常你要委託之前，你要先把這個廣告先做出來，我哪些地方可以做廣告哪些地方不能做廣告，我廣告數量的多少，那你自己去評估，至少說這樣子你可以來標才來標，你不能畫一個餅，我們來看說這個場地那麼大，還有很多地方可以做廣告，結果我們來標了，結果到現在一塊都不能掛，這在法令上、界定條約上面有點不合理，就是在法令方面。

當然就是在資金方面，以體育處來講現在也沒有編列費用，在這方面來講體育處一定要固定編一個費用，那我們這邊怎麼去配合他，因為有很多再來要發生的費用，就因為你沒有編列費用結果我們出了問題，還是要修，那不修就停擺，你要修沒錢，變成我們要付錢，這錢一出就幾十萬，還有上百萬的，那這樣來講合理不合理。

在人力資源上面，基本上在我們自己在營運上面人力資源是夠，因為事實上我們這邊在營運上受制於體育處上的一些管理，老實講我們在營運上滿綁手綁腳，因為在法令上很多解釋上，就是見仁見智的看法，但是在體育處我們最基層的人員，他就開始有意見，從他們的科員到科長到其他的人員，那他們內部有時候意見又不一樣，就變成說我們這邊很難做事情，我們可能某某處長、副處長交代的事情在做了，到下面科員就否定掉了，就像我們上次有一件 Case 經過體育處的申請已經核准下來，核准下來我們申請三個月，一直到十月中旬才結束，結果因為有議員質詢那時候是副處長主持的，那副處長公文就下來了，結果他在處長回國了到議員質詢才三分鐘而已，就叫我們把他取消掉，我們就花了七十幾萬，在這種行政來講我們要不要據理力爭，在經營上有這樣一個困擾。

白：那像是有人說，現在台灣經濟其實成長很慢，甚至有點不景氣的情況，不知道這樣會不會影響到說中山足球場這邊一些企業要來辦活動的願？

鄭：我想應該是有影響，這影響滿大的，因為我們足球場申請多功能用途的使用，那是政府已經核准了開始在招商了，從招商的過程裡面你會發現說很不容易招商，那不容易招商對這個景氣現在來講也是滿大的關係，那當然像演唱會的部分，數量都會慢慢減少，觀眾不夠、收入不好，像這次馬戲團我們知道他們虧的滿嚴重的，因為他票賣的不好。

白：那我想再請問一下就是說，招商是由希望基金會這邊去對外招商嗎？還是說？

鄭：是的。

白：您剛剛有提到說人力資源的量是夠的，那不知道在質這一方面您覺得？

鄭：因為我們自己基金會本來就是以辦活動為主，基礎辦活動的人才上面是夠的，而且從量跟質來講都不錯，但是在招商這一塊，那就是另外一個區塊，因為他算是滿專業的，那這一個部分來講我們是比較弱的一環，這部分是我們積極在做補充和訓練的部分。

白：所以有在特別對招商這一塊做訓練？

鄭：恩，對。

白：像您有提到說維護的費用很高，其實有一點負擔的感覺，那您有沒有說對這個狀況有做什麼樣的因應策略？來解決維護費那麼高，還是只能要求體育處這邊？

鄭：我想體育處是一部分，因為當然是靠政府主管機關，有時候體育處他也會將我們比較大的案子、比較大的需求量他會轉給體委會，請求體委會的補助，體委會看到我們這個案子委外就不補助，不補助實際上剛剛第二十八條裡面那麼多條項目提出要來做的，體育處因為沒有錢所以請體委會來補助，體委會說你們這個案子委外了所以我不補助，最後對我們來講就是零。那另外就是說在收入上面我們是盡量能多去招商，就像馬戲團這樣子，因為馬戲團等於他一個延續的時間比較長，那是我們有比較多的一個收入，來做完了之後我們馬上來做一個草皮的更新，如果說沒有馬戲團這樣的一個收入，我們根本沒有那麼多錢來做這樣的一個更新，所以說在維修的成本上面，我們當然是希望自己能增加一些活動場租，那麼租金的收入就來做這樣的 Cover。

白：那您覺得這樣有辦法 Cover 到那麼高的維護費？

鄭：以現在來講我們還是在虧本，因為我們今年進入第三年，前兩年都是虧損，今年因為有馬戲團的關係，所以今年應該是會有少量的盈餘，那少量的盈餘我們將來就把他草皮，基本上草皮的花費到明年才花費，所以這個費用如果把他算在今年我想可能還是虧本，但是因為明年才花所以說這些錢還是要花。

白：那您有提到說其實體育處有些規定比較模糊，那有沒有什麼想法？要讓這個規定會比較？

鄭：因為我們跟體育處有溝通，我們針對哪幾條、哪些項目並不是很清楚，我們自己先把他列出來，然後我們請體育處來招開會議，來做明確，哪些項目我們該負擔、哪些項目他們該負擔，那他們該負擔就編列預算，我們有討論到這個部分。

白：還有像廣告這一方面，其實真的是還滿複雜的，因為廣告其實是一個還滿重要的收入來源，可是現在中山足球場又因為一些法令，所以窒礙難行，不知道對這一方面有沒有什麼解決的辦法？

鄭：基本上我們是盡量努力來跟市政府這邊來爭取，因為照正常來講因為體育處你既然是委外給我們，上面有廣告的部分體育處應該主動來幫我們去爭取，但是以現階段來講體育處是完全跳開的，我是覺得這點滿不以為然的，那早上沈秘書長委員會有來我們這邊現場來討論，那討論實際上也沒有做一個很明確的結論，後面還要在多個幾次的討論才能做決定，最後決定方向是怎麼樣，能不能做、怎麼做，可以做，我們能不能招到商，這都是還有一段距離要走，所以我們只能靠自己來跟市政府這邊，市政府這邊其實是都發局的事情，那我們盡量來努力，我們想我們跟政府機關打交到的情形，經驗也不太足，那體育處都是市政府的機構，他們本身來如果能從中來主動幫忙，我想我們會比較快，但是就變成說都丟給你們，你們就自己去自生自滅。

白：那以後可能就變成，沒有人敢要經營中山足球場？

鄭：沒有，因為如果說我們把這件事情辦完以後，就是後面如果說重新招標，那基本上這案子就已經通過啦！我們前面都把路開好了，後面的人就輕鬆了。

白：只是說如果這一方面都不趕快解決的話，重新招標可能就變成很多廠商都不敢進來，那這也是對中山足球場一個很大的傷害，因為變成沒有人在經營管理。

鄭：因為如果像我們現在在經營上的難處，這些問題沒有解決包含法令的問題，包含體育處預算編列的問題，包含廣告收入的問題，沒有解決的話，誰來經營都很辛苦。

白：先前因為有一些議員的批評，例如說針對馬戲團，因為馬戲團的進駐所以有一些足球比賽變成說要移到台北市足球場，您覺得這樣會不會造成一些社會觀感對中山足球場不太好？

鄭：當然你如果純粹舉這件事來講可以分成兩個部分，以市民的觀感來講，他們只看到表面，因為這是記者這樣來報導，因為報導表面，所以就認為說好像是我們足球場這邊為了賺錢不顧足球的一個發展，把足球這麼重要的比賽移到田徑場那邊去，事實上我們這邊壓力也很大，市政府那邊也有壓力。事實上這不公平，第一個以田徑場來講，他是綜合體育場，那綜合體育場他本身就有足球比賽的一個功能在裡面，他本身那邊的草皮，保養的非常好，因為我們在今年年初，在討論說有比賽，因為是在今年年初就已經談到馬戲團要來了，這些事情我們都知道，那體委會也都知道，體育處有開過這樣的會，所以說馬戲團這段期間那足球比賽就移到田徑場去，那時候協定完了以後，開會協定的事情，開會決定完了以後，那田徑場那邊的草皮就不再對外開放，完全是封起來的，連台北體院都沒有在那邊上課，所以他草皮可以保養的非常好，老實說他保養的真的是，國際賽來講是滿有水準的，那我們這邊，第一個今年我們有三百多場的足球賽，你不可能說像那邊一場都沒有，連跑步連什麼都不行，那草皮的保養絕對是天壤之別，所以說在那邊比賽實際上是比我們在這邊比賽，儘管我們沒有馬戲團，在我們這邊比賽他那邊的場地都比我們好，因為我們草皮根本就沒有休息的時間，那這第一點。第二點就是說因為我們一年有六十天的公益時段，那事實上我們今年的公益時段總共有一百二十八天，超過公益時間的一半的一個供應，所以在我們一個合約的規定上來講，我們很早就超過了，那其他時間就是我們要使用我們要借出去收入的時間，那在這種情況之下我們也有事先跟足球協會跟體育處都已經開會開完了，表示大家都已經取得這樣的一個共識了，事實上在我們這三個單位來講都沒有問題都沒有錯，但是因為記者他不知道，而且又有議員質詢，就是藍世聰議員來質詢，就是說我們沒有在推廣足球的一個發展，反而把足球比賽拿到田徑場去，那我們後來有跟藍議員解釋過，他後來也可以接受，因為像綜合體育場他本身就是足球一個很重要的項目，像一些大型的奧運會、世運會他們最後主場的足球賽，都一定在田徑場，一定在綜合田徑場，不是

在因為我們這邊是專用足球場，專用足球場只是做一般的國際賽，像那種比較大的國際賽一定在那邊，所以說一個媒體對民眾的誤導，產生我們這邊一個不公平的被批評，不只是民眾對我們的觀感不好，那實際上我們這邊本身都覺得滿委屈的。

白：那是不是這一方面的公關，可能就要再跟媒體這邊做溝通？

鄭：其實公關這是一個很重要的面，公關他分兩部分一個是媒體公關，一個是議會的公關，那議員的公關有時候因為議員一百多位，我不曉得台北市議員多少，那麼多議員你要能夠去做多少公關很難講，那當然我知道小巨蛋那邊，他們就有兩個專門在跑議會的專職人員，像大財團、大企業他們有人有錢，那我們這邊沒有那麼大的財氣，去培養一個人去跑那樣的公關，所以基本上議會的公關我們也沒有在進行，但是媒體基本上很多，那媒體的部分我們在體育記者方面我們都滿熟的，因為經常辦活動，大家很熟，那很熟有時候他們來報的不一定是體育記者來報，像上一次報出來的部分他們都是跑市政記者的，那市政記者當然整個在現場有人質詢，那現場抄一抄就紙本出來了，所以也很難報社那麼大那麼多組記者，怎麼去公關的有時候也是滿難的。

白：您有提到就是像水電費在公益時段的時候還是不收錢，那可是像小巨蛋的規定的話是有收。

鄭：明年要收錢，因為我上次跟體育處跟足球協會講過，在今年全部都不收錢，明年開始就要收錢，因為在規定上是有要收錢的，那事實上我們一直在說能夠盡量去協助足球的推廣，那我們能夠做的地方我們盡量來做，所以說我們沒有收錢，明年開始就要收錢。

白：對阿，其實就像小巨蛋他其實如果是公益時段，他還是有收水電費，還有跟清潔費，(鄭：像我們就什麼都沒有)至少是有點租金的收入，那也可以對一些維護有一些改善。

鄭：多少有幫助，其實我們這邊電的費用很低，燈光的話一個小時才一千塊，那清潔費好像也沒什麼特別的一個，所以基本上我們能夠收的有限。

白：所以說要不要思考一下說在這個定價方面，讓他更能反應說他的一個合理性，因為感覺上…

鄭：當然如果我們要反應，他這是經過議會審議通過的，如果說我們要去改變的話可能，我不曉得是不是要經過議會的修改，如果說要經過議會的話可能工程還滿大的。

白：那所以他其實一開始的規定就跟現實面有一點落差？

鄭：因為我們足球場四個角落都有四支大燈柱，那每一支都有三十六顆的一千瓦、兩千瓦的燈泡，所以那個耗電量是非常的大。

白：照理說不可能一個小時只要一千塊，所以說他原本其實在原本的定價上就有一些問題。

鄭：以前他用的機會很少，那我們最近用的比例很高，像現在很多球員都在晚上踢不一定在白天踢，還有就是夏天。

白：那除了以上這幾點的問題，像競爭者有小巨蛋那些的，像政治就是政黨的一些彼此的對抗，還有就是維護，像體育處的一些規定，除了這些問題以外還有哪些是您遇到的，可是上面沒有提到的。

鄭：基本上還是沒有去想到那麼多，應該就差不多是這些。

白：那您有沒有想說未來的一個走向應該是定位在哪裡？

鄭：主要還是以足球比賽為原則，那足球是這樣子，因為足球推廣仍然是以場內為主，目前來講我們草坪的使用率是非常的高，現在我們有一點困擾就是說，因為我們這邊除了有中華民國足球協會，還有台北市足球協會，還有台北市體育會足球委員會，三個足球單位，要來使用這個場地，足球場地基本上六十天的公益時段是由台北市體育處來做決定的，像明年度像足球協會今年度送出來要用到我們這個場地，不是場次喔！是天數，就接近兩百天的天數，那場次的話超過四百場，這是光足球協會，那你還有足球委員會跟別的，所以說這個部分來講，你連草皮的休息時間都沒有，那你怎麼去維護，那你遇到國際足球賽，國際足球賽的草皮規定休息要很長，根本來不及，那來不及，像國際賽他們又沒有編列草皮的一個經費，變成說我們要花很多錢去換草皮。

白：所以中山足球場這邊自己要準備就對了。

鄭：對，因為他認為說你這草皮維護是你的工作，那我們也認為說是我的工作，那事實上你要用的頻率那麼大，或者是說你要比賽那麼大的一個場次，基本上要編列草皮的預算經費，所以說這目前來講我們比較大的一個問題，那定位來講我們這邊以足球為主，因為我們希望基金會本身就是紀政小姐是董事長，他在整個的運動推廣，弱勢團體的支援來講，所以我們在足球的推廣上，我們也是會盡全力去推、來做，但是你光靠足球因為我們沒有收入，沒有收入事實上根本沒有辦法經營，那沒有辦法經營事實上我們當然原有的一些演唱會，像政黨的一些造勢，比較可以有收入的部分在公益時段以外，我們會盡量來爭取，盡量讓場地多元化使用，在六十天公益的足球使用以外，盡量讓他多元化，因為我們這邊外圈一二樓迴廊供商店使用，在這個商店的招商上面我們會盡量來招商，在臺北市政府國民出發局、馬市長也好，一直希望把足球場週邊包含像捷運站部分，兒童樂園、兒童育樂中心還有圓山公園，要把它做一個區塊讓它整個量化，整個能夠活化，做一個人潮聚集的一個大空間，那這個部分我們也希望說足球場這邊能扮演這樣的角色，因為目前這些單位裡面也只有我們中山足球場是委外經營的，那當然在美術館旁邊還有一個台北藝術館，他也是委外經營，這兩個地方委外經營以外其他都是公家機關，那我們希望說馬市長在開會的時候提出我們這邊委外經營抱一個滿大的期許，希望我們這邊做一個帶動，靈活度會比較靈活，機動性會比較強，我們這邊希望以後作為年輕人的一個最新的地標，那我們這邊演唱會大部分都是年輕的族群，足球賽也好一些其他的活動也好，大部分都以年輕人為主，那我們足球場外面還有兩個場地，一個是極限運動場，還有一個極限二場，那裡面還有攀岩，是將來希望說變成一個年輕人為主的一個區塊，作為一個

台北市政府的新地標，這是我們對自我的期許，那也是將來我們要走的一個方向。

白：就中山足球場又還沒有委外經營前，就我的看法因為我也是住附近，那常常會經過，會看到說中山足球場，現在跟以前真的差很多，而且又有一些商店的進駐，那等於是讓周邊也活動起來，有更多經濟的交易，那也有更多人潮在這邊走動、活動，那搭配了旁邊的一些公園，美術館這樣，感覺就是一個比較整體的，不像以前中山足球場是一個很突兀的地方，(鄭：那週邊又很暗)，可能成為一個治安的死角，其實我看在停車的方面，感覺上這個停車的業務應該也是對足球場一個滿重要的收入。

鄭：基本上以目前來講是我們最重要的收入，但是實際上他跟我們的預期落差滿大的，因為這附近沒什麼上班的辦公室，自己會開車來這邊的禮拜一到禮拜五很少，是禮拜六禮拜天，因為禮拜六禮拜天來這裡兒童育樂中心、還有兒童公園帶小朋友來玩的，或是海霸王有時候他們生意好的時候會帶動一些過來，不然的話這邊來講他的停車，不像在市區平常會很多人，我們這邊禮拜一到禮拜五沒有幾部車子，量不多，那剛剛有談到中山足球場這邊經營前跟經營後的一個滿大的差別，因為在委外之前，我想大家都知道說這裡有哪些問題，那第一個問題就是計程車在這裡佔地為王，自己圍一些小塊，煮東西還有做一些有的沒有的事情，因為那時候週邊的花台還沒有拿掉，他們就在花台旁邊大小便，這是很正常的。第二個就是遊民，因為那時候我們二樓是空的，遊民聽說有幾十位，這邊遊民都很多，那再來就是同志，同志的問題現在還有，那因為他們就沒什麼很大的破壞，只是很多人都不敢在二樓迴廊，很多人都不敢上去，那現在有些部分還是他們的地盤，但是現在人已經少很多了，人還沒有完全把他解決掉，因為我們希望說我們的商圈上來，自然他們就會走，用這種方式，用很自然的方式因為馬市長也是跟我們提醒過說，在他們沒有破壞我們任何東西之前那基本上就用柔性的方式，讓他們自己來走，那我們朝向這種方式，那另外一個就是國民教育，因為這邊像澎恰恰上次要來中山足球場這邊談判的，那在這邊以前是一個黑道的地盤，那黑道這邊要交易啊！都是在這邊。停車被竊盜，竊盜是非常的平常，我們來之前派出所跟我們講，幾乎每天一定有好幾起，那我們到現在不是沒有，還是有但是比例上非常非常的少，差很多，這是比較大的問題。那當然週邊比較昏暗，以前聽這邊附近的居民講說晚上這邊就不敢走，第一個是太暗，第二個是同性戀太多，那一些黑道也在這邊進進出出，他們晚上都會怕，那現在開始週邊都亮化起來。

白：最後想要請問，您有沒有對台北市體育處或台北市政府，在發展當地的運動的一個建議？或者是一個產業的建議？因為其實您也在管理這個場地，已經有將近三年的時間了，那您有沒有辦法幫我們提出一些建議？

鄭：當然建議是不敢講，這是個人的一個看法，以我們本身足球場地的一個立場，當然體育處他是一個台北市個個體育運動休閒都是他在管理，不管是靜態的

動態的場館都是他們在管理，他們的工作量也滿大的，那範圍很廣，如果說真正要他們針對某一個項目去做怎麼樣的一個發展，事實上是不能去苛求。以我們足球場來講，當然我們希望說，體育處在這邊的注意上面，事實上以台北市來講本身就是台北市體育足球委員會，比較正統的，那他們在這邊的活動部份，體育處能夠盡量去資助他們來辦理一些球賽，足球協會在我們這邊，最近他們的發展改組以後，整個 Power 都上來了，在足球的國際性比賽，比例算是滿高的，那是非常好，依我們本身基金會來講，當然對我們某些項目來講我們不敢去奢求，但是我們主管單位既然是體育處，我們希望體育處能夠主動來幫我們去解決問題，而不是說有問題叫我們自己去解決，我們沒有辦法解決，他就到處像抓小偷一樣，那邊不行、那邊不行，什麼都不行，但是你告訴我怎麼樣可以，有沒有 Idea，或是說不能怎麼做，但是都只有告訴我們怎麼做不行，那變成說把我們都限制死了，就像一個小孩子有創意，他創意很好，你卻告訴他創意不好，不好那以後創意就沒有了，把這個孩子就抹殺掉了。目前我們是感受非常非常的深刻，針對這個部分。

白：像我之前有訪談過一些專家，那他也是有對台北市體育處或者是台北市政府，提出說因為台北市體育處主要的業務是全民運動跟一些運動設施的管理經營，那不知道您對全民運動跟運動設施方面，您對他有什麼樣的看法？

鄭：如果以運動設施來講，因為台北市有十二個行政區，每一個社區都有一個健康中心，我覺得這是非常好的，整個運動風氣都上去了，因為這樣子，訪間的很多的相關場產業俱樂部都受到很大的影響，很大的衝擊，就像佳姿已經倒了，亞歷山大衝擊也滿大的，還有金牌或是加州，等我們十二個行政區都做好了，我想他們的生意都差不多了，因為我們健康中心不管從游泳、健身房、瑜珈教室、有氧教室，整個品質不會差很多，價錢差很多，又不需要繳年費，對市民來講真的是一個很大的福音，幫助很大，但是對那些俱樂部的業者來講是一個很大的衝擊，所以我對體育處的設施部份來講，如果說針對這個部分，那你說在全民運動的部分，因為全民運動部分本來就是很廣泛的，現在最大的問題就是說體育處會規劃一些好的活動，或是某些單位規劃了很好的活動，但是因為礙於現在的採購法，你多少錢以上就是要招標，事實上這種活動你要用什麼去招標，你要招標就要定出一個標準來，不然的話沒辦法標，擬定出來的標準跟你的內容差異性是會很大的，那你如何去評審，所以變成說很好的有些機構專門去標這種 Case，結果做的不好，那你又如何去評斷說這個東西做的好不好，所以最後真的是兩邊不是，當然這種問題當然體育處要去檢討，因為這是一個活動不是一個商品的採購，雖然他們用的是最有利標，由評審委員來評審，事實上我認為這標準是沒辦法定出來的，你要如何去作評審，我認為這個情形會扼殺現在的全民運動，讓你想要辦全民運動的好意被扼殺。就算你有這些經費，預算都撥出來了，結果你給下去的單位所做出來的效果是不合乎理想的。

白：您有沒有覺得說因為這個採購法所衍生出來的問題，應該要怎麼去改善？

鄭：因為這是政府跟民間一個很大的差異性，政府他講究的是公益、是依法執行，按照程序來辦理所以他考慮效率性跟創意性，或者是你實質真正做出來的結果，他其實只考慮到你前面的部分，在這部分我想以我個人的智慧，我想還沒有辦法去解決這個問題，因為這個是那麼大一個政府的採購，我想這些問題他們也都有考慮到，他們也知道這個問題在這裡，但是現在的採購法還是維持這樣子，老實講既然是一個法，他一定有一個的過程，你要去修改，也不是那麼容易。所以說這不是我們現在可以去解決問題，我是覺得這是滿難過的。

白：而且這也是一個滿重要的關鍵。

鄭：因為你有經費，你本來還要做好事情，結果變成是一個不理想。

訪談紀錄

受訪者：智林運動行銷股份有限公司施董事長宣麟-“施”代

日期：2006 年 11 月 7 日

時間：55 分鐘

地點：受訪者辦公室

訪談者：白文輝-“白”代

紀錄者：王玗心

白：想請問施先生在運動產業中，您代表的是運動行銷公司，那現在面臨發展有哪些問題，是否可請施先生分享一下，另外你們說不定可透過競爭者方面、經濟方面、和科技方面的問題來著手，會比較容易跟我們說明一下。

施：可是你講競爭者，是看自己的呢？還是看產業的問題？

白：其實都可以

施：好

施：我想我們在所謂運動，因為我們現在講說是運動產業嘛，那其實我們公司扮演的角色比較是這個產業裡比較被忽視的一環，就是所謂比較軟體這一面，因為這產業的話，產業中的器材到場館建設，花了相當的精力在蓋場館，那聽說體委會 5 成以上都是在蓋房子，運動用品，因為運動用品有外銷市場，所以運動用品有外國廠商進來所以還 ok,那軟體方面在比賽在社會的影響力或它的重要性或運動員在社會上所受到的注意或運動員在自愛方面，在台灣是比較欠缺的，所以這些是把這東西推銷給企業界的時候，一個比較大的問題。

白：那除了這一點，像台北有一些都會中心，其實有些業者看到一些利益，看一些公關公司與行銷公司，他都有做運動行銷這方面的活動，是否有對智林產生影響？

施：我想產生影響還不至於，其實不能說他是公關，因為其實運動經紀公司都是看你怎麼去做這案子，因為其實公關業界或是活動公司，他們活到現在有一定的業績的話，他們其實都有一些生存之道，或他們接觸的客戶有一定的要求；要求會呈現在你做活動的質感上面，或一些跨媒體的整合，那這些跨媒體正是運動行銷界裡所欠缺的，運動界裡都覺得我的球員好，觀眾有進來看球，幾塊板子就達到運動行銷，那其實還有很長的一段路要走，那其實公關公司進來剛好可以幫助到體育界往那個方向去移動，其實我們還好，我們定義自己是與體育項目為主的廣告公司公關公司，我們自己是往那個方向走，所以是還好，從那個角度，那從另一個角度來說，另一個面向來看就是台灣人在做生意的方式可能會牽扯到誠信問題、offer quality 的問題，不一定是公關公司或廣告公司才會面臨的問題。

白：那就您所說的您覺得公關公司、行銷公司，一般的行銷公司來搶這運動行銷的案子，是一個良性的競爭？

施：我覺得有人進來嚐試是比較好的，但是我不希望他們是用搶的，就是跟你亂搶或是某個公司一起來搶，開了天價進來搶，或是把大家趕走之後就說我要開一家運動行銷公司賺錢，就會讓人很不爽，就亂搶，就像搶 SBL 那個，其實看你像運動行銷的事情，上次在小巨蛋辦的相撲賽，有些行銷公司說這是運動行銷的案子他是運動沒有錯，但就算是丟我們公司去做，或丟台灣其他公司像悍創去做，可能都做不到上次葛福鴻做的那個樣子，因為我們的方式，跟他們在演藝圈公關公司身經百戰的人思考模式是有些不一樣的，他們在包裝行銷方式上還是有他們獨到之處，是我們非常要學習的，所以那種我們就不會當做是搶，算是一個好事情，因為同樣一個包裝去做，真正有廣告預算的公司才會看上，那如果照傳統方式做，永遠都只有老闆給的人情贊助，永遠都不會有廣告公司看上以後，從專業的方式比如說廣告的搭配，所以要自己看啦，可能是運動行銷公司自己要做提升，不能說只是運動比賽做得多精彩，再宣傳也是有 A 圈圈的人在，那其他圈圈的人也不會再增加。

白：那像目前台灣經濟景氣其實不是很好，那對智林這類的運動行銷公司來講，是不是成為一個重要的問題？

施：我覺得倒還 ok，因為台灣的經濟那麼不好，不會到想像那樣不好，像那時候韓國泰國經濟崩盤我們都有一定的水準在，所以那個還好，那只是都可以明顯看到說台灣人的生活水準，文化的素質愈來愈提升，他們愈來愈注自己身體的健康，預計 2008 年奧運台灣會炒起一股熱潮，那包括 2006~2007 年會先跑王建民，08 年會跑奧運，2012 會跑世界盃足球賽，那在這一系列的國際重要的事情帶動，台灣的體育重視健康的人跟重視體育的人會愈來愈多，因為現在的餅實在太小了，所以你要讓他變大，這個市場其實太初階了，台灣再怎麼小，他的運動有一定的水準，現在還有很大很大的空檔，所以還有很大很大的空間，去 access。

白：那除了經濟方面，還有政治其實不太隱定，有一些爭吵，那會不會說在運動行銷發展之後，可能版面都被搶走了？

施：這倒不至於耶，因為我只看過王建民版面多到 cover 到政治版面，沒看過政治版面多到 cover 體育版面，體育版面永遠有他那一塊在，那倒不至於有真的影響，反而是政治鬧很兇的時候，那突然突顯了體育的重要性，因為現在剛好強烈的對比，時機點嘛，現在政治在鬧，王建民有優異的表現，所以有個對比，就可以拿來做文章，一個對比當然人家會選運動這一塊，但長遠這樣下來當然不是太妥當，因為其實政治的東西我也不太清楚但是會有些內耗在裡面把持，是政策性的或運動員比較是國家形象的先投入，都會淪落成政治在鬥爭下犧牲的籌碼。

白：那現在職棒面臨一個生死存亡的關鍵嘛，看起來是比以前更差，那運動行銷這個行業來說，影響您覺得如何？

施：其實職棒是業界火車頭的產業，假如說他掛點的話，但其實也還好啦，因為我們賣大聯盟的東西所以他掛點我們也沒差，但是就是說他們組織要比較重

視這問題，因為其實運動行銷在我們業界所講求的是 local is the team，在大型運動中，local 的運動還是很有吸引力的，那不能說有吸引力就亂做，還是要有一定的 quality，因為其實從這次總冠軍賽就可以看出端倪，其實總冠軍賽還是這麼多人想看，其實季賽有時沒人看是很正常的，但也是不能沒人看就亂打，還是要有點信心，不能夠說老是怪人家怎麼一直進步，我們怎麼沒進步，而是看別人進步自己也進步。

白：那其實現在的一個社會狀況是有點偏向貧富差距愈來愈大，這一方面因為運動行銷這邊就是要吸引觀眾來消費，剛講投注，那這樣一個貧富差距的狀況對業界的影響，您覺得會是一個問題嗎？

施：我覺得好像也還好耶，因為我看那馬拉松參賽的人也是很多，游泳也是，我覺得感覺不出那個影響，你看職棒票房也不至於沒人看，你說其他的項目，你說高爾夫球項目本來就沒人去看了嘛，高爾夫項目的目標也不是鎖一般大眾，是找一些 business man 來做考慮這項東西，所以我不知道這個 connection 會在嗎？他有運動的人口是一直在增加，你從票房的角度來看說，說這個有天大的影響嗎？其實是比賽本來就很爛，有錢的人才有去看的狀況。

白：那像現在政府的一些法令，會不會對貴公司有些影響？有哪些是可以鬆綁，對業者有利的，或建議擬訂一些法令或條例來協助發展？

施：我想當然是給開運動行銷公司的都可以給予免稅，但是當然是不可能啊，因為你做生意，本來就有該繳的稅該做的事，我覺得現在我們拿到的條款都已經很棒啦，比如贊助可以當花費無上限，這些都很棒，所以關鍵不是政府的政策應該怎麼樣，而是政府能否幫助運動員能夠成為國際頂尖的運動員變成英雄，這個產業自己就會起來了，或者是利用政府的力量把國際級的賽事引進來，而且這並不是從我們需要從政府幫忙的角度，現在全世界都是在行銷自己的國家，用體育來行銷，因為體育最棒的是無國界的，你體育透過電視轉播來行銷，不管怎樣，目前看起來是最有效率的，亞洲四小龍的另外三條龍都是用這個模式做行銷，我們都是拿來做政治行銷，且形象比較穩定，看拳擊手多強啊，看立法院打到這樣，國際都看到了耶，他們都看到了我們的全民運動(開玩笑的口吻)。

白：所以法令對這行業並沒有什麼影響就對了。

施：我覺得這還好，我覺得他們要幫助的是把國際的比賽帶進來，與將選手往頂尖的路來發展，不能再拿說什麼大家要公平，這些都擺明在眼前，以前我們在處理曹錦輝的事情，體委會給我們的回應就是說，如果我給他免當兵，那國術那邊的選手也不用當兵，這是不能做比較的，不能夠用文字上去做比較，所以後續也體委會也說他們要行銷台灣的運動，網球高爾夫及棒球，不知道撞球有沒有列進去，鎖定幾個項目要行銷台灣，那他們至少已經踏進第一步了，沒有再所謂的齊頭式平等，有跨出那一步，那一方面能幫台灣創造一些英雄在國際的賽事應該就還有很大的幫助。

白：那像貴公司的資金是否對貴公司造成一個問題？

施：我覺得資金倒還 ok，主要還是人才方面的取得會比較困難。

白：所以人力資源方面覺得是一個問題的。

施：只要是這個業界，只要說的是運動行銷這一塊的話，應該是蠻大的缺陷。

白：那貴公司有碰上什麼研發之類的問題嗎？有沒有一些專門研發人才來替公司研發。

施：你說的研發是什麼？

白：如果在運動行銷界這方面的研發人才是比較講說你們的策略吧，就是公司未來的走向，那要去發展一項新的產品，例如說你們現在有在舉辦許多高爾夫球賽，那未來是否有要朝其他方面，那這一方面的規劃人才？

施：這方面的人才，因為在這一業界我們假如說要有研發可能還要再等個幾年吧，因為產值還沒到那麼大，因為現在大家都是業務在兼做所謂研發的工作，比如客戶要求說，我現在要做一個非常非常目的要達到的活動與想法，那業務就要回來說集思廣益想要如何來配合。

白：那像貴行業是較屬於 B2B 的行業，那你們的客戶大部份是一些企業，那你覺得在企業這一部份，對運動行銷投入的程度是不是有增有減，還是說沒有很看好？

施：其實我們的客戶應該要從兩方面看，因為一邊是企業，一邊是選手和各單項協會，這兩方面都要考量到，其實台灣都會比較忽略選手這一塊，我記得參加日月潭辦的活動，日月潭做的 Asia Challenge，那次才明顯感覺得到說人家做一個行銷活動，他一個行銷公司，對選手的照顧需要非常好的，一個選手是一個表演中的靈魂角色，所以他如果快樂的話，他自然表演就會好，到目前這一塊是台灣方面蠻欠缺的，企業這一塊我們感覺現在的需求是蠻大的，問題是我們拿什麼東西 on the table 讓他們來選，選個老半天也只有王建民大家比較有興趣，你再往回看，有哪一個案子是企業會有興趣的，中華職棒拿去都沒有用。

白：那其實剛剛那幾方面我剛提的，例如競爭者、經濟、科技政治社會法令資金人力資源這幾方面的問題以外，不知貴公司在發展時是否還有遇到什麼問題？您比較關注的。

施：其實我們公司在花很多時間在處理選手的事情與協會間的角力鬥爭，這是我們最常在處理的一個，選手不一定是鬥爭，是怎麼去讓他們參與我們的活動，維護好選手間的關係，這是我們花很多精神的，這邊牽扯到選手在養成過程中的一些頭腦邏輯還有他們對環境認知，需要很多的溝通來調整他們的觀念，那是我們花很多精神的，那從協會間的角力鬥爭，您也非常清楚這些事情。

白：那除此之外還有？

施：這是我們大概我們會花很多時間在這上面，但我想那個沒什麼好解決的辦法，他那個之所以會這樣應該是因為協會他們愛鬥爭。

白：總結上述的問題，您有提到較重要的是政府長期忽略運動行銷這一個媒介，

因為他是比較屬於軟體的嘛，他的投資並不像運動設施運動用品，政府有大力投資經費，那您覺得這一方面的問題，你們應該會如何去因應？

施：我們的因應辦法就是把政府當作局外人，我們知道自己預算的編列，我們知道哪裡要去集資，但我們從來沒編列政府會給我們多少錢。

白：所以沒有想說透過說客，或跟政府的一些合作去推動、重視這一塊？

施：可能政府覺得需要吧，他覺得需要自己會找我們，我們是有空間給他們來當 sponsor，但他們來找我們，我們會把他當 sponsor 在談，我們不會把他當成是政府。

白：那你有提到說政府應該在培養精英上面還有舉辦大型賽會更加努力，但如果說政府並沒有叫你們去做，那對運動行銷公司來說應該也是一個問題所在。

施：也是還好啊，我們還是會照自己力量去做，假如王建民在我們公司，政府想要動他，不好意思一毛錢也不是省給你，是他們自己要談，他們站在一個企業的角度，他要怎麼把自己推銷到國際上面去，要去考量的，而不是永遠都需要你們幫我創造一個明星，台灣人並沒有要期待做這些事情，像以前約翰走路要到台灣來，結果政府就把他當作小比賽在做，哪知道約翰走路菁英賽是整個亞洲包括澳洲是捧著鈔票搶著要他過去的，那台灣這麼小的地方這麼有自信心，我們也沒辦法說什麼話。

白：那像人力資源您其實之前也有跟我提過，那針對此問題要怎麼去因應人力資源的短缺，在運動行銷這一塊？

施：這就要看現在有好時機的就是很多企業主那邊的決策者或 marketing manager 開始對運動的事情有些興趣，像王建民這樣子的，董事長他會有興趣，搞不好能拿到簽名球，開始會有興趣，還是有很大的挑戰是說是在運動行銷公司行銷人才方面的不足，目前頂尖的行銷人才可能都是往公關公司往演藝圈去流動，不會往我們這邊，這可能牽扯到對付出的薪水或對產業的認知等等，這也牽扯到人力養成的問題，這沒有男女不敬的問題，大部份的 marketing manager 都是女生，大部份的女生都是從沒有體育課的時間過過來的，這些男生女生都會比較喜歡去跟林志玲跟 jolin 或周杰倫在一起，那現在可能有王建民可以超越他們，但是這些是決策者他們的生活，是去夜店、pub，是聚在一起討論有什麼 marketing idea，那這票人是永遠不會看轉開電視看體育台的，這些事情就會造成他們的決策，是朝他們喜歡的環境，每天看的是 joling 每天看到的是周杰倫。

白：那你有沒有想過要用什麼方式留住這些人才？

施：我們自己啊？

白：或是我們這個產業必須要做的。

施：其實那事情自然會發生，因為好處是他對於運動行銷多少有一點熱情在，不是賺很多錢，不是每天光鮮亮麗，主要針對於運動的熱情，讓他們喜歡做這一塊，但喜歡跟有沒有這方面的知識跟專業能力，都是要再訓練的過程，那我們前一陣子也試著要找廣告圈的人來公司上班，但發現有很大的落差，因

為要拋棄每天光鮮亮麗的生活和穩定的環境很難，我們要做到的是讓這些人才有發揮的空間，儘快讓他們能創造自己的 PROJECT，讓他們的成就感能創造起來，但留不久，其實我想我們有點把台灣的運動產業想得太龐大了，但在美國這些人可以留得久，當留久了結婚生小孩之後，錢就會跑進來，只要想到錢的事情，你就會想到把理想往旁邊放，在美國像王建民這樣的運動員，可以養了一大支軍隊，他們也可以活得風光，也會想到小孩在學校也會跟別人說我老爸跟王建民在一起，那這小孩就會被視為英雄，這種產業會形成一個骨牌，但在三年五年的時間，人才應該還是會來來去去的。

白：那像你剛提到有些 ON THE TABLE 的案子，客戶會有興趣的其實很少，那你如何去創造客戶有興趣的案子？如何讓客戶可以投入運動行銷這一塊？

施：其實運動行銷的東西很單純，你要有一個很棒的運動項目，這項目可能是比賽，可能是運動員或電視節目，證明給你的客戶說有一堆人會來看，那你應該就可以賣掉差不多了，但放眼台灣的運動項目有多少是很多人會去看的，有些收視率連 0.1,0.2 都跳不過去，觀眾可能一萬人就要放鞭炮了，像籃球那三千人搬到小巨蛋，我不知道那些人要怎麼辦，三千人坐在一萬五裡面，叫還有迴音耶，棒球在小巨蛋要蓋五萬人，把觀眾放進去，也不知道會怎樣，但是就是這種觀眾的數字、收視率的數字，你要去證明你這項目是可以深入到民心的，自然贊助商就會有興趣要進來。

白：那針對這些，您有什麼要補充的？

施：現在我們就是花了三年的時間在這裡，你可能就是要有明星出來，沒有明星你什麼都不用做。

白：之前所說的問題有包括選手的維護還有協會間的角力鬥爭，那選手的維護就像您之前就已經想到這個問題了，像選手的一些照顧等，貴公司在做賽會的時候有什麼對選手這一塊特別的照顧，那是以什麼樣的方式來進行？

施：我們對於選手的照顧，第一個就是選手最 CARE 比賽公不公平、競爭激不激烈，所以我們在巡迴賽裡花了很多時間對於裁判素質的提升，這是我們最關鍵的，當案子收入愈多的時候，我們當然希望像是吃東西不用錢啊，或提供飲料，報名的程序較順暢或是資訊的流動比較快速等。

白：所以對選手的照顧目前是做到這個程序。

施：對啊，我們目前是朝這個方向在走。

白：那像協會間的角力鬥爭其實行銷公司難免會介入嗎？

施：介入啊，會遇到但不會介入。

白：OK，遇到時不知您如何處理？

施：我們現在是運氣比較好，遇到時就 walk away，因為我們不怕沒有案子做，我知道有些運動行銷公司遇到了覺得必須去克服，像很多運動行銷公司會遇到的，包括標權利金啊，這又牽扯到誰跟誰的關係好，其實都是很辛苦的，像我們就比較好，我們自己辦比賽，我們就是 rights holder，比較類似協會的角色，跟其他協會間也是盡量保持中立，盡量不要去介入他們之間的紛

爭，另外我們在做的案子像大聯盟的案子，那外國就沒有類似的問題。

白：您有提到說像一般運動行銷公司有遇到這一類的問題需要去處理，那你有沒有一些建議的方法？

施：很簡單就是行銷公司團結起來都不理他，幹嘛自己還在那自相殘殺呢，像我自己也覺得納悶，像很多人在罵棒協，但棒協算是一個行銷機器，以每個單項協會的產值來看，棒協有非常大的產值，而且老實說是蠻有抓到這熱潮在走的，以商人的角度他們做的很不錯，但台灣的業界就喜歡把他貼上一個標籤，就是說他們是在賺錢是在騙錢，但我很好奇的是就算協會是一個 non-profit 的組織，他們不賺錢要怎麼維持業務的營運呢？他們都期待說理事長或秘書長都要做義工，可是你如果要求一個總經理不拿金錢然後是一個比較了不起的公司呢，這是整個環境的事情。

白：剛您有提到一些問題因應的方法，想請問貴公司在未來的走向，是不是有設定一個目標，打算如何去發展，您發展的策略是否可跟我們提一下？

施：我們是有把自己定位在說，做為企業在運動行銷上一個很好的一個顧問角色，現階段走到這邊來，事實上走得還蠻失敗的，還沒太成功，所以要去代理一些產品來賣，去投資一些體育相關賽事來做，都是比較屬於練兵的階段，但未來還是希望能成為企業界的顧問。

白：其實未來當企業界的顧問，其實要走的路還有一段。

施：好像要等到白頭髮出來了人家才會相信

白：那您如何去設定策略，達到這個目的？

施：我們講專業還沒麼地完整，但現階段走到的階段是我們會透過自己投入做一些比賽、去代理國外的體育項目或漸漸幫一些客戶去談成一些案子或是去 package 一些 deal，來建立我們對 package、對客戶的了解，取得客戶的信任，但這時間點應該在，這個公關業務的行程大概是對大陸有融合才會起來，或者說是台灣的企業有更多品牌往國際發展的時候才會產生。

白：那你覺得其實運動行銷公司是運動產業界的一環，運動產業又是台灣整體產業的一部份，想請問您的是運動行銷公司要怎麼跟這整個產業做配合？

施：其實運動行銷公司就是要扮演整個產業的 rights holder 跟企業之間的橋樑，而且我相信這角色在短期內不會有變化，特別在台灣，因為這角色永遠會在，只是分在體制內或體制外，譬如說奧運，奧委會與國際足總他們是把行銷團隊放在組織內，因為他們的業務量夠大，所以需要從這角度思考，大聯盟也有這團隊在裡面，但是像台灣比較大的運動協會或比賽或運動員都是金額比較小的，所以都會外包，那運動行銷公司就是把兩邊湊合起來設計一些案子來磋合起來，所以未來兩方面，體育單位必須要搞清楚，業務與行銷是分開的項目，並不是放在一起的，也就是說今天你要一個運動行銷公司去幫你拉人，你的案子是怎麼樣？你的三年五年是怎麼樣規劃的？你實行的預算夠不夠？不要到時候我幫你去賣，到後面兩年你跟我說你預算不夠，不能合作，所以他產品的穩定度及吸引力自然要到一個水準，運動行銷公司是幫助

你推銷給企業，那企業那邊就是針對這幾點，像王建民、奧運、世足賽都是同樣的時間點，開始慢慢地教育客戶說，運動可以有這樣的效果，然後都是一定要有一個品牌的效應在，至於去推銷的運動項目跟我們包裝的運動項目都有一定的水準，自然要達到這一種水準的運動項目，這些廣告公司一定都會找上門來。

白：您剛剛有提到說一些 events 或活動的擁有者，譬如說單項協會他們也須要對自己的內部規劃以及對賽會的一些規劃或一些想法，但據我們所知，單項協會更缺這方面的人才，那您如何期待他們會做到這一部份？

施：我們跟體委會開會，體委會是希望那些大學的項目能找到，補助他們 100 萬或 50 萬來鼓勵他們招商，我們在場的廣告公司給他們的建議是，這樣子做只是給他們飯吃而已，應該是要跟他們說怎麼去做，這樣的預算是強迫單項協會去找專業人才廣告公司來幫他設計整個規劃整個的行銷案子，然後去找外面的業務單位幫他推廣他的比賽。

白：所以這方面是有幫體委會他們．．

施：我們可以說可以幫忙行銷台灣的鬼才勢必都在廣告公司、公關公司、唱片業界，或是電視台這種比較炫的或像 P&G 的 marketing 的行銷公司裡面，你叫他來運動圈，在不熟悉的環境怎麼可能幫你來做這些，他只要過得好好的，你不必想要他來做義工，這些人就是專業的經理人，談多少薪水他就幫你的事做好，那今天體委會去編列預算的時候，以我們現在看到的編列方式，絕對是要編列很多行政費用、很多外國人來的費用，包括住宿、吃飯等，所有的費用絕對沒有行銷費用，都期待透過行銷公司能帶預算進來，如果體委會還要編列預算的話，我會傾向建議請那票人才進來會比較有效率一些，比如說像我們上次討論的環台自行車賽，比如像瓊斯盃，是不是沒辦法邀請到頂尖的球隊，還是請到的球隊永遠是沒有用的，都要去評估，搞不好他的定位就是自慰盃，他就是要邀請爛隊來，那就是他的定位，來的時候就是有周杰倫、Jolin 來看球，還是有球迷有鈔票，那就是一個成功的案子，他自己的定位要非常確定，不要是我要是亞洲最頂尖的運動，結果請來三流四流的球隊，就會在定位上有些異同。

白：就我聽下來，您在運動提升或改善上，運動行銷在業界在單項協會上的方法，是不是就是說政府要搭配？在對一些單項協會上給予一些幫助，那行銷公司再進來？

施：今天因為有體委會這樣一個組織，政府會做些事情，那他說要去建設去做全民運動，要把一些運動競賽國際化，或是要運動行銷要健全的一個角度，我覺得他應站在一個輔導者的角度，孵蛋者的角色，他是提供一個環境讓項目能成長起來，而不是我給你飯吃你就能過好日子，當領導者下任之後就不管，舉例來說 SBL 層級或許就是一個輔導者的形式，他們給他一個需要成長的養分，像這次的高爾夫球賽體委會補助 600 萬給 PGA 跟 Taiwan Open，那就是我給你飯吃，但未來就去死的狀況。

白:台北市政府成立台北市體育處就是他很重視體育這一塊，所以他把他的層級拉高到一個處，那您覺得在台北發展運動產業，您對他有什麼建議？

施：因為我跟他的接觸不多，雖然我是他們高爾夫委員會的副主委，但接觸不多，我想他大概把重心都放在全民運動上面，我們公司比較定位在表演性質的，所以接觸時間比較有限。

白：其實全民運動就比較像是讓市場成形的感覺嘛。

施：有可能拉，因為網球打多了自己會想看球星打球，高爾夫打多了自然會想看 Tiger Woods，我不知道這算不算是他們的責任，但是像說運動社區公園的維護，學校體育場開放民眾運動等，我想他們在這方面就花很多精力，偶爾會在全運會要求表現等等，應該不用期待說大聯盟有一個選手是台北市體育處培養的。

白：所以我總結下來就是您對他們的建議是他們應要負責全民運動，及運動設施的維護與在培養選手方面。

施：我會覺得台北市要努力的應該在基層這一塊，因為台北市應該可以管到教育部等較學校可配合教育部的領域，那再往上來是體委會的部份，再協助他們往國外發展，我覺得現階段的角色是這樣。

白：基本上我們的訪談是到現在，那我們整理稿子出來後，可能對裡面還會產生一些問題，請問到時能否再請教。

施：可以，您到時可再 e-mail 問我就好。

白：之後再麻煩施董協助我們，幫我們解答一些問題，謝謝。

訪談紀錄

受訪者：宗邁建築師事務所費主持人宗澄-“費”代

日期：2006 年 11 月 13 日

時間：50 分鐘

地點：受訪者辦公室

訪談者：白文輝-“白”代

紀錄者：王玗心

白：想請問您貴公司在經營上或台灣的運動設施方面是否有碰到一些困難？

費：基本上台灣是有這樣一個市場，絕對有這樣一個市場，問題是要如何去做，而不是那一次我們在分析大巨蛋，所有的運動設施，我們可以先從小巨蛋談，它設計的東西是以有一些東西為目標，不是一個整體的目標，不是從利用率、從商業的可能發展情況來看，所以它不容易成功，現在其實它已經很商業化了，當然不容易成功，因為它當初設計時，就沒有想說要把它變成一個不是一個純體育的設施，我想是最大的問題，大巨蛋我相信同樣的問題會發生，這問題就是任何的體育設施跟社會活動不容易結合就容易發生一些問題，所以體育處本身不太能做這事情，因它是一個公家機關，且你說他推動體育，全都商業化他也都會有問題，事實上現在所有的體育設施，幾乎低於 25%是運動，這是一個趨勢，將來未來方向一定會走的路，在台灣來說是一個可以發展的很好的方向，只是說政府立的目標跟未來執行發展是否能配合的問題。

白：想請問一下，例如說貴公司在投標運動設施的案子，你覺得跟您競爭的競爭者會不會很多？

費：競爭者當然是有，我們覺得這倒不是問題，問題是目標，比如台北市現在做很多運動中心，這些運動中心定位在哪裡是蠻要緊的問題，很多的發展方向跟台北市有無相互關係、跟商業活動能否配合，那運動中心跟其他又有些不同，運動中心因為使用率其實蠻高的，所以其實還好，回收率其實很高，一般體育設施就會比較有問題，比如說高雄做了一個世運會的大體育場，這個你要收回其實不大可能，怎麼辦？看你怎麼去定位這個東西，這個蠻困難，但沒有這個又不行，比如說聽障現在要做一個田徑場，到底要做到什麼樣的標準，做到這些標準後會有什麼問題，足球場是否有人用，這些都是相互一系列的問題，但政府單位沒有一個明確的目標，就放在那邊就是閒置。

白：想請問有些人提到經濟成長很緩慢，以台灣而言，經濟不景氣可能影響到產業營收的問題，不知宗邁是否有相同的影響？

費：當然，基本上任何一個行業，像我們是建築，建築跟整個建築產業就很有關係，建築的產業跟經濟又是某種火車頭的工業，既然經濟不景氣，那一定是不景氣，如我們回頭看三十年、四十年前，政府在推動十大建設、十二大建設時，那時經濟也並不是很景氣，他們推動的方式即基礎建設，希望基礎建設，有了公路，就有了推動到其他的發展，基本上這也是同樣的情況，那現

在基礎建設可能要有點改變，不一定說我現在再去造路，高鐵可能是一種，很可能是其他的，像社會的、文化的、像運動的都是一種重要的基礎建設，怎麼去推動其實蠻值得政府單位去思考，要推動這種，整個產業才會有發展的方向。

白：那我想回過頭來再請問一下，在運動設施的案子中，佔了貴公司業務多少的百分比？

費：運動設施大概 10%左右。

白：那其實並非是貴公司主要業務。

費：是，我們事務所跟其他事務所有稍微較不同的是我們做的東西很廣，一方面也因為我們事務所時間長，現在已 32 年了，所以做的東西就比較多，比較不同，建築師其實有個很辛苦的地方是任一個 project 都很長，像我們做台大醫院一做就做 15 年，看起來是一個很大的 project，但 15 年一分下來就是非常冗長的一段時間，幾乎任何一個建築物，從一開始到完整，5 年是一個很平常的事情，因我們事務所較大、時間較長，所以我們各種跨界都有，可能某一時段是某一 project，或某一種的 project 較多，某些時段會較少，所以並不一定，要看哪方面。

白：所以說運動設施業務在貴公司裡只佔 10％的比例，那您對運動設施這方面的前景其實還是看好的嗎？

費：當然，運動設施是每個人都需要的，且像我們現在看全世界的運動，包括北歐、日本、英國包括像澳洲，運動都是每個國家政府非常重要的，像馬市長非常在意，原因他喜歡運動，了解運動是一個重要的項目，但大家並沒有真正把它連起來，實際上運動可以減少病痛，減少醫療的支出，這個差異是非常龐大的，但沒有人有做這個研究，日本有做一些研究，但我們沒有人說這數字可以用是說，我如果多增加 1%的 GDP，我可以減少衛生醫療搞不好有 5%，但沒有人敢說衛生署拿一點來這邊，沒有人敢說這個話，沒有人真正把它連結在一起，但事實上是一個事實，如從這角度來看，國家發展不可能不去推動，現在國外的例子，幾乎全世界都是這樣的，就是由私人去推動的，私人推動才有不同的活動產生，有不同的 idea 去促進運動產業，我們目前還沒走到這一步，所以我覺得前景是看好的，一定要做這件事情，只是說我們投資夠不夠多，夠不夠快。

白：那以您的觀點來說，貴公司在未來承接運動設施的業務百分比會提高嗎？因聽障奧運或高雄世運，甚至未來有候選人提出 2020 申辦奧運，對運動設施需求性應更大？

費：大，可能會增加沒錯，但我覺得問題不是在這裡，因現在一般人民、一般政府提出來要建體育設施，都是提出一個吸引人的東西，比如說建大巨蛋、2020，實際上是完全沒有幫助的，因你從高雄市運會來看，主要的錢是做一個主場，主場來說，你看過去的歷史，主場是最沒有用的設施，所有人擔心發生問題以後的問題，從 Olympic 之後大家都在注意這個問題，這主場用完

後就沒有了，沒有人再去用，但一般的政治人物或領袖都喜歡去做這個，因為是最吸引人的，但這不是從一個運動產業或去推動體育的人應該要看的，因任何事都要從基層，沒有一件事是平白地就長起來，像我們的棒球發展，到現在這程度，棒球有好的場地，那棒球是還可以，事實上也遇到一個瓶頸，並不是場地可以解決的，從設施的觀點來講，我覺得未來的發展方式並不是從非常大型的設施去看，而是看怎麼去推動，所以以前常跟幾個主管在談如要去建一個體育館，應該要建一個六千人的體育館，不要去建一個兩萬人或巨蛋型的，因要做一個體育館，應保證它百分百天天都有人用，在這個條件下，天天運動起來，你自然會有需要一個更大的，就會自然產生，不需要你去推動。

白：想請問一下，從剛訪談到現在，貴公司對運動設施很注重，但也要看政府定位的配合，因政府的定位如果是朝向專屬體育的，對未來運動設施的發展是一個很大的問題，我想知道的是，因政府是公部門，無法從營利性的發展，您有無建議的方式有什麼方式能去搭配、滿足到商業化這一塊？

費：就像我們當初在幫聽障奧運在看這體育場所時，我們的建議是在體育場重新要建時，建一個跟現在一樣或更小的，原因是你要看體育的發展是哪樣的東西最有效，所以我們建議這個地方的發展，應是要建一個不要超過兩萬人的，因兩萬人就符合聽障奧會的需求，但裡面的設施是一定做到各種不同的，像我們把松山的體育運動中心放進來，讓它變得跟別人有所不同，讓人可以來用，所以我覺得未來政府的發展都會朝著這個方向去做，我比較不傾向爭取2020，因其實對運動沒有什麼好處，但在發展時，我們應以整體的事、整體的區域去發展也好，運動設施是怎麼分配的，我們談一個很好玩的事情，是射擊，射擊我們認為有非常大的潛力去發展的地方，問題是做在哪裡，做什麼樣子，空氣槍或手槍或是跟別的混在一起？我們當初幫公西靶場規劃時，我們跟他講，要做的方式一定要超越現在，要讓全台灣的人都有興趣來這裡使用，絕對非常有效，飛靶是一個非常好玩的運動，可是你不給它一個環境有機會讓很多人可以用，比如用俱樂部的方式，怎麼去槍枝管制、彈藥管制，這些事你做得很好時，包括台灣可以有十幾個這樣的地方，就可以有很多的活動能推動，所以這一類的事情台灣有很多可以做，像當初跟體育處說，像河濱可以發展很多這類的空間，就可以帶動一些活動，我們不能呈現活動一定是打籃球或田徑，一定是讓大家覺得有很多不同的、有趣的，另一個方向是台灣會較困難的是世界性的比賽像網球、足球，如我們帶進職業的進來，這其實較困難，因現在一般的產業，對支持這種的興趣不高，興趣不高不是在於不願意，而是回收不高，但將來發展後，回收會增加，回收後就沒有問題，像韓國幾年前絕不會肯支持，現在支持這個都很努力。

白：你覺得在貴公司裡有什麼法令在運動設施來說，是造成問題的嗎？有什麼相關法令是覺得不太適合，限制到它的發展？

費：法令倒還好，因法令的問題，我們比較不容易涉入，運動設施最要緊的一件

事是怎樣讓它能跟產業結合，好比說以前我在幫網球協會時，就發現如我要去找人家來捐錢，我能給人家什麼，這是一個很簡單的事情，我唯一能做的是寫一個收據給你免稅，這樣而已，我覺得這一點就不夠，其實他到任何一個地方都能拿到這樣一個捐錢的收據，不需要贊助你，為什麼要找你網球協會，所以講到第一件事就是廣告，所以後來找了中視。其實後來發現我們跟太多人競爭，人家認為你的曝光率比起別人差太多，這是一個問題。法令上是怎麼去解決我不清楚，但是怎麼讓他可以節稅，運動可以節稅，我覺得這真正能刺激一個很大的成長，但是老實說真的很困難。

白：像運動設施只佔貴公司 10%的話，資金對貴公司來說是不是一項問題？

費：其實對我們公司來講，一個建築師事務並沒有什麼資金，基本上我們就是人力，對一個 project 我花多少人力，這樣子而已，這就是為何我說很難對這裡頭有一些貢獻的原因，因我們做的事情都是人力，所以資金的問題變得很簡單，我有這麼多人力就做，就可以做，如我做不下去就停了，所以這工作對我們來講，最好玩的是我們每做一個 project，就對這個產業類型的活動會有些了解，像做運動設施，才知道為何有些運動設施賺錢，有些不賺錢，有些應該去推動，有些不該去推動，所以這是我們學到的事情，但這東西真正把它變成一個有效的政策，是我們很需要去研究的，好比說你看游泳，理論上我們選手一定是可以出人頭地，但我們沒有，那這問題是在哪裡？我們就發現在做林口游泳池時，就一直跟教務長說要做室內，不做室內利用率是很低的，沒有意義，但這東西他們聽不進去，他們就是要做很多游泳池，但沒想到台灣的天氣或使用的方法、怎麼去推動這個使用讓它有發展，這就是我們看到也不曉得要怎麼辦，慢慢了解政策上是否要有什麼改變，這跟法令沒有什麼關係，那跟一個教育部長的決定就決定了，沒有任何可以改變的，這是很可惜的事情，但這也牽涉到預算的編列，這裡也了解到，游泳跟實際上的了解與發展方向，如果不把它連結在一起變成一個預算時，做出來的東西是不能達到某個需求的，不能達到大家期望的事情。

白：不知貴公司在接運動設施案子時，遇到政黨輪替，案子可能就要做很大改變或可能胎死腹中嗎？

費：當然，好比說我們剛開始替黃大洲市長做整個台北市的規劃，當時我們做了很多辯論，棒球協會一定要將巨蛋做在台北市立體育場，那時我跟他們一直吵，吵到最後黃大洲就說好，我們不做，我們跑到關渡，這些事就是看一個市長的想法，幾個月前碰到他，他還在講如果當時繼續做的話，現在就不會還在吵這個，這不是政治因素，是當一個政治領袖來時，他的次序是每個人都不一樣的，所以運動政策應是國家的 policy，因從國家的觀點下去以後，就不是一個政治領袖能隨時變的，那國家政策有了，像日本的一個白皮書非常好，它的推動都是從基層去推動，所有大設施都是私人在推動，所以政府推動的東西都是基層在發展，這就是一種很好的政策，那以一個東京市長想去做什麼沒關係，因都是基層在推動，都是非做不可，這方面我們國家就較

欠缺。

白：就像從上到下有一個一貫的政策。

費：對，要有個政策，那政策很清楚時，某些改變其實是無所謂的。

白：那在人力資源方面，在運動設施這一塊，貴公司的人力資源是否足夠，或是說台灣這一方面的相關人才？

費：你說運動方面？

白：運動方面。

費：因為我們跟網球協會做了很多年，辦了很多網球比賽，我的觀察是人力資源還不夠，非常地不夠，不夠的原因是我覺得是我們太把運動的東西當成是要拿牌，像我對一個項目會拿牌，講得更不好是說我拿到名次時可以加分，這是我在網球協會時期發現的問題，但這無可厚非，你說鼓勵選手們能夠有一個考試加分，這都沒有關係，不過你大目標沒有很清楚後，你發現你現在事情都是忙在這一塊，沒辦法推動整個產業，因我們在辦時就發現一件有趣的事情，現在有很多網球選手都是很好的，但真正在推動的人是他們的經紀人，這些經紀人可能喜歡網球，但絕不是網球選手，他們看這個事情，通常是對整個的發展或球員有什麼好處，這好處是怎麼來的，最好玩是以前依凡蘭度來打球時，那時我幫忙 run 這台北公開賽，他當時已很有名了但還是努力往上爬，他表示將來他不要競技，事實上後來就自己當經紀人，也做得很好，你看重的是這產業並不是說你球打得好就可以，做這個運動產業必須要宏觀來看，事實上他做這個運動產業並不是只做網球、高爾夫球什麼都走，所以推動運動的發展，他常是以整體來看，現在運動設施是很少從宏觀來看，我今天是網球協會，根本不會管棒球怎麼樣，其他怎麼樣，專注我這網球協會能夠有比賽、有選手出來參加亞運等等，但其他事情就不去考量，這個產業就很難進步。

白：想請問貴公司有運動相關科系出身的職員嗎？

費：沒有，因為我們都是建築的，我們都是建築相關的。

白：那您覺得如有運動相關背景的建築師，那他對運動建築的看法或對他而言是種更好的背景？

費：我倒覺得不一定，我覺得最要緊是對運動要有興趣，這是第一個，第二個要能夠看，像我當初幫忙網球協會，我到全世界，溫布頓我常去，為何一個比賽能辦得這麼好，我們回頭看它，一弄就是一百年，一百年如能維持下去就能夠成長，像我們當初辦網球賽在台灣時，總獎金才五萬美金，依凡蘭度也來，這些都是可去學習的地方，如你看到這一塊去學習了，就能把它做得很好，基本上我們看任何一行業，我們的行業或運動的行業，都是一樣，專業是一回事，像我是最好的足球選手、田徑選手，都很好，我是一個頂尖選手並不代表我就是很能推動運動產業的一個人，像楊傳廣是一個頂尖選手，但他並不是一個推動上很好的人，因並不是他專門的事情，每個人的看法跟學習的情況會不一樣，所以如要超越，就必須要有更宏觀的學習。

白：那您覺得未來是否有專注發展運動設施公司的空間，因您的公司只有 10％業務是跟運動設施有關的，如果有公司想完全專注於運動設施的話，您覺得有這空間能讓它生存嗎？

費：沒有，可能沒辦法，因台灣的環境很難讓你做某一項特殊東西，以前我們曾經有一段時間是過工廠，在台灣可以養活專門的一些，現在大概又沒有了，大部份都搬到大陸去了，台灣產業的好處是它非常活，可以有很多的變化，但對於一個 professional 的，今天我只做運動設施，可能做完一個就沒事做了，是一個大的問題，所以從設計或相關產業來講，幾乎不太容易，所有一個運動設施公司很難只有做一個，它也有去開做衣服的或其他東西，像以前做網球拍的派肯尼克斯現在都不見了，這是一個產業的問題，但這是全世界的問題都一樣，當一個產業發展到某程度，不 diversify 是很難存活的。

白：就我這樣聽下來，不知我的想法是否正確，請費先生提點。像運動設施這塊，主要問題還是在政府定位方面，如政府定位一開始就不清楚，對未來都是一個很大的影響，除此之外，不管是產業也好，還有運動設施，您覺得還有哪些問題是重要的？

費：其實運動政策的問題，政府很重要，當時替市政府翻譯日本的白皮書，寫了一篇東西，有提到運動產業對國家發展重要的地方，但我們剛有提到一個重要的問題是政府必須要注重到一個程度，讓它成為一個很能夠成長的產業，只有在這條件下才能拿到它的好處，所謂好處是全民的，不是某種公司、產品或某一行業，因體育與人是與生俱來一體的，每一個人都需要運動、發展，體育是一個很自然的現象，為何會有比賽？人就是有這種希望去競爭，馬市長也有講，基本上運動教你的是公平競爭、要努力，這是所謂的從道德教育來講的 fair play，同樣的遊戲規則，大家都同樣，這種情況下體育發展對於國家的影響非常龐大，如不從這角度去看，運動跟其他產業一樣，過程中只會被淘汰，像我現在開晶圓廠，現在非常好，過個兩年都搬到大陸去了，這是很普通，紡織廠也是，幾十年前台灣是最重要的，現在找不到一家，我們不能當它是一個純產業，要當它是生活的一部分，運動自然會有一個很好的空間去發展。

白：除了以上，您對台北市政府發展運動產業是否有何建議？可就您的專業來提。

費：我覺得最近台北市做的幾個方式是蠻好的，像推動運動中心，社區的運動中心，我比較不認同的是這麼急著先做大巨蛋，小巨蛋還好，因為基本上台北市有這需要，我覺得台北市還是應要先有一個清楚的白皮書，到底運動產業、運動本身要佔一個什麼樣的地位，沒有定位後很難去推動，比如現在編 100 億做一個大巨蛋，接下去怎麼辦？有誰來 run？我們常開玩笑，天母棒球場職棒進來，5 萬塊錢他也吵翻天，能不能 4 萬 5，今天進去大巨蛋，開一個空調就是 80 萬，那要付或不要付？這是一個很現實的問題，這些問題如不去思考，建大巨蛋的意義是沒有的，唯一能用的人就是展覽和大型表演，運動已被排拒在外，就沒有意義，其實就算只有 25%的運動，但對這社會的影響應

有 200%的效果才行，所以我覺得目前台北市的方向是正確的，從一個社區的發展去做，但還是沒有一個清楚的白皮書說應是怎麼樣一個成長，在整個的藍圖上應是怎麼樣，應是朝這方向台北市會更好，當然另一個是，周錫瑋做了台北縣長，所以台北縣市的關係能更密集，其實這是很要緊的，不可能說過一條橋之後有生活的改變，在台灣這麼小的地方應有互相支援、互相競爭的情況。

白：因我有訪談過小巨蛋的林克謨總經理、遠雄集團的蔡宗易協理，林總經理跟你提的問題其實非常相像，他說其實市政府在訂投標規定時，雖是營利公司在經營，但不能賺太多，所以對他們而言造成非常大的影響，其實在商言商，他們仍是要靠賺錢才能生存下去，賺更多錢後去改善他們的設施，提供更好的服務給消費者，等於是正向的循環，您覺得為何市政府要這樣規定來限制，或是國外的例子也是這樣，或是不太一樣？

費：其實不太一樣，我想主因是小巨蛋招商，即招管理公司時，它其實都快造好了，但以國外例子來看，任何一個市民運動的設施，都是之前先有個非常清楚的目標，都是從營運管理能夠預期的效果開始看，然後才去規劃這個，所以一上來就清楚要怎麼做，那政府做的時候，快做好時，回頭再去看編預算的原因，像要推動運動設施什麼的，到時推動運動設施是零怎麼辦，所以在政府機關裡又說不行，一定要有 25%的時間要給我，如廣告做太多又要被議員罵，這是很自然會發生，因它當初在推動從來沒有想過是否是一個會賺錢的計劃，今天在做時就想說會不會賺錢，不管政府出多少我就要讓他賺錢，要怎麼流回其他的產業，這是我政府可以去規劃的，如從這角度今天就可以開放了，因為不管要花多少錢，我就是要誰來管理、誰來賺錢，都很好，現在大家都有個錯誤觀念是，政府做完後一定要有一個目標，那目標常是一些不現實的問題，現在也漸漸沒有打比賽，從沒有運動比賽過，你說怎麼辦呢？就是一個基本的問題，所以林先生我有跟他談過這事情，我說基本上要用時間來換空間，要一段時間後大家才會說沒有錯，我今天開放你來打瓊斯盃，問題你付不付得起錢，慢慢政府要了解你做的東西是不是有事實存在的，不能說做一個小巨蛋，明明空調要 10 萬塊仍 charge1 萬塊，完全不合理的事情，但沒有人敢說市政府做了這個，我要辦個比賽都不可以，所以就訂了一個非常不合理的遊戲規則出來，所以運動要當它是一個產業、一個推動的力量去看，就不會說想像中一定要怎麼樣，如果當它比如說籃球錦標賽才要用到的時候，那這東西就會被閒置。

白：其實跟美國職棒的狀況也非常相像，還有 NBA，因為很多城市會力邀職業球隊進駐他們城市，甚至市長答應會蓋什麼樣的運動設施給他們，專屬給他們，那其實對他們發展而言，會覺得這個城市有職業球隊，對他們來說是非常有水準，那讓市民覺得很驕傲，說他們可以擁有一支職業球隊，那在台灣的狀況就非常不一樣。

費：也不是說不一樣，是說台灣有一個很奇怪的現象，不光只這個族群，當然所

有都一樣，有一個是關於 cost benefit，就是我花了多少錢，跟我的期望、預期的效果或效益，到底是什麼，像我們也常在說一個房子，做得很漂亮，但三年五年就爛掉時，可能我的錢是完全不值得的，可能比別的東西便宜，但換另一個東西做時，搞不好三十年、五十年，沒有人會去想到這種問題，所以才會發生這種問題，今天如果我們去看一個體育設施時說，我的 cost benefit 在哪裡，像你剛講做一個美國 football 的 stadium，一年才十二次比賽，這怎麼可能呢？平常去看，一個人都沒有，但他帶來的效益是非常地大，現在有一個問題是台北市沒有去做一個分析，就是做一個認可的投資，預期的 benefit 是什麼，如一定要從本身的智慧來說，像運動中心，我回收了，所以大家是全力支持，但小巨蛋就很難收回來，但如果有一個不同的 promotion 方式，旁邊的地價可以漲，這些從不同的方式來看，搞不好三年就收回了，大家就是要建立一個遊戲規則，遊戲規則沒有清楚時，事實上就不容易定位。

白：您剛提到不建議大巨蛋這麼早就興建規劃，但現在已成定局，您覺得如何降低大巨蛋未來會發生的問題？

費：這又回到同樣的問題，今天要做一個大巨蛋就要看，要做什麼，如是為了一個棒球，我覺得很危險，所以如果要變成一個大巨蛋，到底要變成什麼，因這點從遠雄的討論聽不出來，我覺得他們是沒關係，到時候大巨蛋旁邊的設施夠賺錢就好，這是很糟糕的現象，這個建好十年後搞不好完蛋了，因為誰要來用呢？對不對，這是一個很大的問題，應該一個觀念是說，反正大巨蛋要做，應該變成什麼樣的東西，這是應去做的，然後才說變什麼東西，而不是今天做一個棒球場給你，就給你免費用，可是怎麼辦呢？這就是我們在講要有一個 cost　benefit，但這個 benefit 不一定是為了棒球，或某一項東西，應是全面性的東西，自然這東西應浮出來是應該什麼樣的。

白：其實在跟蔡宗易協理談的時候，他也希望說用飯店或百貨公司等比較賺錢的設施來養這塊巨蛋，但我沒有問到說，如果連飯店或百貨公司都養不起時，他們應該怎麼辦？

費：這個比較不會發生，一定會養得起，這個比較糟糕在如果你的想法是為了養這巨蛋後，這個巨蛋是不會好的。

白：就比較消極的。

費：對，因為現在說你就來用好了，我設計了一個最糟糕的，最後捐給政府，這可以了吧，我免費捐給你，這是一個很糟糕的問題會發生，任何一個東西，也是要七八十億來建的設施，不能用這個觀念去想，因它一定有很多正面的東西，既然有正面的就要從正面來發展，才能有效，否則最後怎麼辦呢。

白：您覺得這是大巨蛋最大的問題？

費：對，因為你先找出問題，比如說 mariner 的棒球，當初就為了去爭取棒球場，建完了沒有人管理，因為球隊不來了，那時爭取哪一家不記得了，當時也認為可以打網球，也搞了展覽，認為都可以，都不行，因為是政府的所以丟著也沒關係，最後棒球隊來了，就救回來了，否則它面臨要被拆掉，所以這就

是一個問題存在，建這個東西不能說可以去展覽什麼的，事實上人家不是叫了就來，所以一定要有一個詳細的分析說怎麼樣我可以用它的情況，去標到這個 program，來定位這個巨蛋，那這巨蛋就是一個別有意義的東西，否則這很可怕，到時大家都認為它是丟在那裡的東西。

白：其實未來我們也很關注大巨蛋會如何發展，也希望它能對台灣帶來正面的影響，但現在從遠雄得到的訊息，似乎還沒有非常清楚，他還是在探索的階段，我們對這現象也是蠻擔心的。以上非常感謝費先生接受我們的訪談。那之後我們回去整理一些資料，發現一些問題，是否能再跟費先生請教？

費：沒問題。

白：非常感謝您。