

國家運動訓練中心整合行銷策略規劃

文 / 王建興、許光廬



▲國訓中心揭牌啟用，開啟我國競技運動新紀元。（圖／石斛攝影）

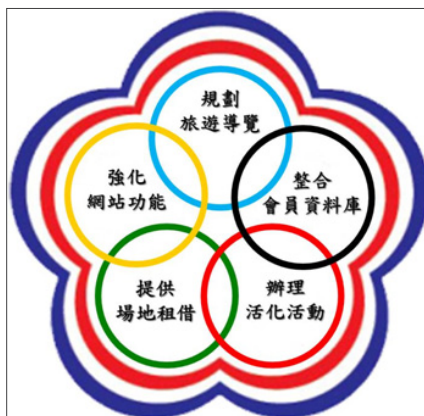
壹、前言

國家運動訓練中心（以下簡稱國訓中心）的歷史最早可追朔至 1975 年，當時為了 1976 年蒙特婁奧運選手的訓練，向軍方借得左營勝利營區，因氣候、場地合宜，1976 年 11 月正式成立左營訓練中心，由中華民國體育運動總會代管。2001 年為落實「選、訓、賽、輔」業務整合政策，由體委會接管左營訓練中心，並更名為國家運動選手訓練中心，目的為培育國家優秀

運動選手及提升國家運動成績為主，2013 年又因政府組織改制，交由教育部體育署管理（國家運動訓練中心，2014）。隨著時空環境變遷，國家體育政策的發展與進步革新，2013 年體育運動政策白皮書中指出推動國訓中心行政法人化工作為競技運動核心指標的短程目標之一，藉由設置董事會，自行募集資金並制定績效責任，以更多元靈活的方式發揮國訓中心的功能（教育部，2013）。2015 年 1 月 5 日，國訓

中心正式實施行政法人化，為我國競技體育開啟新的一頁。國訓中心經營結構之轉變，其營運經費除了可透過政府機關依據預算程序捐助（贈）之外，也開始可以接受國內外公私立機構團體或個人的捐贈以及收取其他營運收入來獲取更多的經費挹注（中央通訊社，2015），為因應此營運上之重大變革，妥適的行銷策略因而成為中心未來永續發展最不可或缺的關鍵因素。惟經檢視國訓中心網站中所列示之組織與各組任務，僅有資訊組負責網頁規劃及輔導組製作中心宣傳及簡報資料等事宜，現未設有專責單位統籌規劃各項行銷事務，中心之行銷功能仍具相當的發展空間。

美國的運動產業市場蓬勃發展，尤其在奧林匹克運動會上的表現更是出色。美國奧林匹克委員會（以下簡稱美國奧會）為非營利組織，設立歷史悠久且運作機制成熟，主要負責培育優秀運動員以及處理奧運相關事宜。美國奧會下設 3 座奧運訓練中心及 12 座訓練基地，其中又以科羅拉多泉市（Colorado Springs）的訓練中心最為著名，目前亦為美國奧會總部之所在地（USOC, 2014a）。該訓練中心的定位與經營模式是由組織自行規劃並透過組織的行銷策略來獲取經費資源，全部運作經費自給自足，目前該組織的淨資產並已



▲圖 1 國訓中心整合行銷策略概念圖

高達 2.44 億美元（USOC, 2014b）。我國的國訓中心之功能與定位與美國奧運訓練中心十分相似，是故本文參考美國奧運訓練中心之營運模式，提出因地制宜、適合臺灣之可行作法，希冀作為國訓中心轉型為行政法人化經營後行銷策略規劃之參考依據。

貳、國訓中心整合行銷策略規劃

本文參考美國奧運訓練中心之營運模式，搭配國訓中心所在地左營地區之周邊環境與在地特色，建構提出「國訓中心整合行銷策略概念」（圖 1），概念之整體架構包含「規劃國訓中心旅遊導覽」、「強化國訓中心網站功能」、「整合會員資料庫」、「提供優質場地租借」、「辦理活動活化國訓中心資源」等五大主軸，各主軸策略之規劃內容羅列說明如下：

一、規劃國訓中心旅遊導覽

高雄市具有豐富的觀光資源，在舉辦世運後一躍成為「世運之都」。國訓中心位於左營區，周邊觀光景點豐富並鄰近世運主場館。若能將國訓中心置入高雄市的觀光旅遊地圖，並在中心內部規劃解說導覽、設置奧運博物館與名人堂，結合當地獨特的運動與觀光資源，必能打造國訓中心成為高雄的觀光新亮點。

（一）將國訓中心置入運動觀光套裝旅遊行程：配合高雄市整體觀光規劃，將國訓中心與周邊鄰近旅遊景點進行串聯（如：世運主場館、蓮池潭、海光高爾夫球場、柴山自然公園、左營軍港等），藉以拓展城市運動觀光，吸引更多遊客前來朝聖。

（二）國訓中心內部解說導覽：規劃建置奧運之路（建議參觀動線：遊客中心、奧運名人堂、各訓練場館、運科中心、紀念品販售中心，並可在選手餐廳享用金牌餐，同時提供住宿），帶領民眾參訪與體驗選手的訓練環境，以增進民眾對於國訓中心的認識，進而提升民眾對於選手的認同感。

（三）興建奧運博物館與奧運名人堂：提供我國選手、教練參與訓練及比賽等相關資訊，並展示過去的運動成就、代

表我國出賽的隊服、參賽照片等資料。目前國訓中心設有資訊組專責運動名人堂的管理、中心網站內容的更新與維護作業等業務。建議國訓中心可參考美國興建奧運名人堂與奧運博物館，將網路資訊實體化，使參訪民眾能零距離的觀賞選手的運動成就與比賽紀錄，不僅可作為吸引民眾參訪的旅遊亮點，更可增加中心之遊憩吸引力。惟為節省中心人事支出，解說導覽（特別是奧運博物館與名人堂）必須善加配合志工制度，建議中心可與鄰近學校及體育運動團體合作培育優質導覽志工，藉以建立中心專業形象。

（四）設置紀念品販售中心：販賣我國奧會與各單項協會的周邊商品（如：印有我國奧運隊徽的T恤、帽子與其他相關商品），塑造國訓中心成為運動品牌，並邀集我國奧會與各單項協會進行聯合品牌行銷，亦可搭配線上通路進行販售或結合募款策略增加經費資源。



▲國訓中心名人堂。（圖／國訓中心提供）

二、強化國訓中心網站功能

網站的傳統功能主要在於單向的提供文字與圖片資訊。為符合潛在使用者對於運動資訊的使用習慣與需求，中心網站內容可加入動態式的賽後專訪與成長故事，並應善加配合使用臉書、LINE 等社群媒體，創造雙向互動機制，以提升瀏覽意願。

- (一) 提供較為豐富與完善的網站內容：除了提供各項比賽資訊、國訓中心介紹、場地設施規劃、歷年運動成績、活動花絮、選手餐廳菜單、相關法規、下載專區、網站連結等訊息外，可增加選手賽後訪問影音、選手訓練與成長故事介紹、設立捐贈與贊助專區，讓國人與企業的捐款與贊助成為選手訓練的後盾。
- (二) 善用社群媒體：配合臉書社群、LINE 與 APP 等管道傳遞訊息，搭配建立粉絲團，增加國人對於體壇賽事的關注。

三、整合會員資料庫

隨著科技媒體的興起與大數據時代的來臨，資料庫行銷 (database marketing) 已成為行銷上的顯學 (黃煜，2008)，又因智慧型手機使用率之普及，便於使用者即時收取 e-mail 訊息。各單項協會具有廣大的會員資料，中心應善用此資源整合會員資料庫並進行關係行銷 (relationship

marketing)，提升使用者關係品質，建立長期互動關係 (鄭志富，2010)。

- (一) 整合會員資料庫：透過與各單項協會合作，整合選手、教練、裁判、粉絲團的資料庫。另透過 e-mail 郵件定期寄發電子報、新聞稿 (如：活動訊息、焦點新聞、比賽成果)，隨時掌握第一手體壇訊息。
- (二) 尋找目標群體：透過龐大粉絲團的資料進行數據分析，瞭解市場的目標客群與潛在客群，並根據市場客群特性辦理相關活動，吸引客群參加。

四、提供優質場地租借

國訓中心內部設有國家級訓練場地設施，包含行政大樓、教學大樓、綜合體育館、體操館、游泳館、跆拳道訓練館、舉重訓練室等 14 棟建築物，以及棒球場、壘球場、射箭場、400m 運動場等 7 座戶外場地。體育署 (原體委會) 於 101 年提出「國家運動園區整體興設與人才培育計畫」藍圖，其中第一期執行計畫「國家運動訓練中心整建計畫」增建球類館、技擊館、網球館、游泳館等 4 棟室內運動館，可供 15 項專門運動類別 (技擊類 9 項、球類 6 項) 訓練之用 (內政部營建署，2011)。上述場地設施在滿足選手訓練使用之餘亦可規劃外借使用，不僅具有體驗行銷之功能，

亦有拓展中心財源之效。

- (一) 提供場地租借服務：增訂租借辦法，提供外借會議中心、訓練場館、選手宿舍等服務供國內、外體育運動團體進行移地訓練或活動使用，使國內各地與國際選手、團體間彼此相互切磋交流。
- (二) 拓展民眾休憩空間：在選手訓練時段以外開放剩餘空間供民眾付費使用，同時規劃戶外區域供民眾從事休閒活動，除可減輕維護成本壓力，亦可提升場館使用效益。

五、辦理活動活化國訓中心資源

籌辦活動有助於活化硬體設備與資源。中心可善用固有獨特的專業形象與競技資源，以擴增軟體服務內容帶動硬體設施活化，除可提高場館使用率，亦有助於增進服務品質進而提升整體運動風氣（張少熙，2011）。

- (一) 辦理區域賽事活動：規劃各項運動訓練課程（開設運動訓練班），並由選手擔任教練教導民眾運動技能，藉以增進民眾對於運動的樂趣。另亦可運用中心場地，定期辦理運動賽事，活化使用中心資源。
- (二) 對外推廣計畫：透過辦理運動賽事或活動推廣國訓中心，例如：與他國合作辦理運動講座，邀請外國選手或教練至國訓中心進行運動技術的交流，或是至他



▲歲末年初公益活動，國訓中心役男至獨居老人家裡清掃。（圖／國訓中心提供）

國進行友誼賽，藉以提升我國訓練中心與選手的知名度。

- (三) 舉辦奧林匹克日系列活動：以鼓勵民眾參與運動為目標，邀集各單項協會（與運動明星）於每年的固定日子在國訓中心辦理（參加）運動賽會，塑造當日成為運動嘉年華會，藉以提升民眾參與運動的意識並可增加收益。
- (四) 制定夥伴合作計畫：各單項協會合作，辦理運動賽事，並推廣與鼓勵民眾參與運動。另外，從小培訓有潛力的選手，輔以專業訓練，落實運動訓練向下扎根，優化我國運動競技實力。

參、結語

國訓中心在臺灣的運動競技史上扮演著極為重要的角色，肩負了培育優秀運動選手與提升運動競技成績之重責大任，自從 1976 年設立迄今為我國培育無數精英選手，也因為中

心在歷史上的重要地位，國訓中心一直是名人出入與聚集的地方。而國訓中心之功能與定位，因時空環境變遷與體育運動政策之革新而有所因應調整。2015年1月5日，國訓中心正式實施行政法人化，為充分發揮中心功能並落實組織績效責任，中心之行銷策略亦應有更為全面且策略性的規劃。

本文經檢視國訓中心既有行銷策略並參考美國奧運訓練中心之行銷策略，以「規劃旅遊導覽」、「強化網站功能」、「整合會員資料庫」、「提供場地租借」、「辦理活化活動」五大主軸，建構提出國訓中心整合行銷策略概念，僅供中心行銷單位未來規劃調整行銷策略之參考。「他山之石，可以攻錯」，惟美國的運動市場規模大、運作機制成熟，國訓中心之功能雖與美國奧運訓練中心相似，但在組織文化與運作模式上仍有諸多差異。建議中心未來仍應以運動競技訓練為基石，惟在管理上則可更善用中心獨特且固有的運動資產（sport legacy），並且採取更為主動開放的作法積極對外推廣行銷，藉以提升組織行銷效能與中心之整體營運績效。（本文作者王建興為國立臺灣體育運動大學休閒運動學系副教授；許光廬為國立臺灣體育運動大學運動教育學院院長）

參考文獻

中央通訊社（2015）。國訓中心法人化，體壇開新局。2015年1月5日，取自 <http://www.cna.com.tw/news/aspt/201501050258-1.aspx>

內政部營建署（2011）。國家運動選手訓練中心整建計畫第一期工程。2015年3月4日，取自 http://www.cpami.gov.tw/chinese/index.php?option=com_content&view=article&id=14265&Itemid=76

張少熙（2011）。國家運動訓練中心公共關係及資源整合之規劃。國民體育季刊，166，22-27。

教育部（2013）。教育部體育運動政策白皮書。臺北市：作者。

國家運動訓練中心（2014）。認識國訓一中心沿革。2014年12月13日，取自 <http://www.nstc.org.tw/HomeStyle.aspx?Page=6e351cf8-5134-4adc-b65f-f9f5e1ffdf46>

黃煜（2008）。運動行銷學。臺北市：華都文化。

鄭志富（審譯）（2010）。運動行銷學。臺北市：麥格羅希爾。（Fullerton, 2007）

USOC（2014a）。Training centers and sites：Colorado Springs. Retrieved December 13, 2014, from <http://www.teamusa.org/About-the-USOC/Training-Centers-and-Sites/Colorado-Springs>

USOC（2014b）。2013 USOC annual report. Colorado Springs, CO：USOC.