

淺論臺灣運動休閒產業的發展取向

文·簡新昌

壹、前言

歷史面向示出，臺灣的運動休閒產業一直隨著社會演進與住民需求在遞變（王宗吉、洪煌佳、張世榮，2007；黃枝興、呂明秀、宋靜宜，2007），演進過程中，絕大多數運動休閒產業不具有同質性或傳承性（張筱梅、林房儼，2005；蔡熙銘、鄭文卿，2007）；從1950年代到目前，將運動休閒當作火車頭連環帶動周邊產業躍進的經濟力道也不夠大。

以上這些衍生自歷史面的觀點，引發筆者本於30年專職運動休閒產業經營管理實務的背景，淺論臺灣運動休閒產業的發展取向。首先對1950年代到目前的運動休閒發展作簡略描述並概略提出當前現況，再從社會、人口、產業的結構等三個面向，敘述運動休閒產業的發展取向。期盼本文內容對專於運動休閒產業經營管理者引發「反省與創新」的作用。

貳、臺灣運動休閒產業發展之驅動歷程

一、政治意圖

自1950年代以來，承襲日治時代的臺灣社會（林淑親、王建臺，2006）與國民政府來臺之後的統治，國人對身體運動的參與和認知呈現出結合日治時代遺留下來的柔（劍）道（徐維聯、楊漢

►棒球運動在臺灣具有相當久的歷史。（攝影／吳心平）



琛，2003；蔣明錦，2005）、軟網（李堂立，2004）、棒球（林琪雯，1995；張力可，2000；謝仕淵，2006）…等等與國民政府統治後大力倡導的籃、足球運動（蘇瑞陽、王同茂，2005），基本上，身體運動被賦予愛國、鍛鍊體魄，乃至競技，具有休閒意識的身體運動僅及於極少數有權、錢、閒階層，這從圓山冰宮、泳池、淡水高爾夫球場等的營運可資佐證。人力資源方面，1970年代（甚至1980年代）之前，臺灣的教育機構與公共部門極少晉用被刻意忽略的運動項目之專業人才（例如國民義務教育實施之前，臺灣的公立學校極少見柔道、棒球專才的體育教師，相對，政策做多，廣見籃球、足球專才，最高體育行政主管亦未見臺籍菁英）。

類似以上專門人才之晉用普遍存在社會體育，例如鄉鎮運動會、縣市運動會、單項協會…等等，實務上，普見帶有政治意圖的次級團體之操作痕跡（例如農會、四健會組織）。目前，雖然特定政治團體已大幅降低操作正式運動賽會與單項協會，但是，利用登山健行、社區舞蹈、瑜珈…等休閒健身運動來遂行政治意圖的活動，仍然廣泛出現在社會各角落。因此，從臺灣社會的運動休閒發展面來看，不管是公共部門、民間非營利組織舉辦的團體性運動或休閒健身運動，都存在著政治意圖，目前乃至未來，運動休閒產業發展仍很難脫離「政治意圖」的左右。

二、經濟面

從經濟的面向來看臺灣運動休閒產業發展，源自政策性發展輕加工業，運動器材代工一直在臺灣經濟脈動中扮演舉足輕重的角色，1980年代之前，

諸如運動鞋（服）、球拍、球、釣具…等是出口大宗，1990年代之後，棒球手套、排球、足球、運動護具、高爾夫球桿、高級運動休閒鞋（服）、自行車、遊艇、健身器材等成為出口主力，唯其不變的是「代工生產角色」，其間，雖見自創品牌之舉（例如肯尼士、牛頭牌、選手牌…等運動器材），卻不足以和世界知名品牌並駕齊驅。發展過程中，因為代工生產角色未能蛻變到自創品牌，再加上低價競爭，普遍生產基地已被移往國外，因此，臺灣內部的運動休閒器材產業已經實質的從代工生產轉向代工設計。從運動休閒器材產業的發展歷程可以預期，目前乃至未來的運動休閒器材產業將再往代工設計與創新的方向發展。

三、內需面

臺灣的運動休閒器材產業以外銷為主軸（張筱梅、林房儼，2005）在發展的同時，國人需求的運動休閒器材也隨著生活型態改變在演進，源自代工生產背景，臺灣的公共部門、民間非營利組織、民間運動休閒營利機構，乃至普遍國人，多數以知名品牌為消費對象（例如正式運動賽會採用的器材以知名品牌為主），這種消費意識有源自競技運動規則，亦有源自品牌行銷廣告……。總的來看，雖然臺灣在運動休閒消費性器材方面的生產技術、競爭力乃至創新能力已臻世界一流，但是，疏於品牌經營與政策挹注，以致內需型的運動休閒消耗性器材市場被世界知名品牌佔據，未來，這樣的趨勢亦將持續著。

四、運動休閒意識

國民認知與建立的運動休閒意識主要來自政府的政策導向與國民自覺。1980年代之前，除了少數

人，絕大部分國民只有勞動與經濟意識，對身體運動的認知停留在「競技」、「民族」、「娛樂」等層次，這從許多研究論文（吳萬福，1993；陳全壽1995）、著作（雷寅雄，2001），以及棒球（林琪雯，1995）、田徑（李建璋、徐詩怡，2008；林玫君，2007）等競技運動的發展可資佐證，當然，從民間營利性運動休閒企業的發展歷程亦可窺知。進一步描述，自1990年代中期以來，源自經濟發展、產業轉型、國民的健康意識濃厚，諸如游泳池、舞蹈社、健身館、網球場、高爾夫球場…等等具含濃厚休閒健身的運動場館迅速林立都會區，足見，運動健身意識已奠基在眾多國民的餘暇生活中，2000年之後，消費型運動休閒終於發展成具有經濟利益的產業，目前，消費型運動休閒產業已出現步入成熟期現象，未來，除非創新產業經營管理，否則消費型運動休閒產業將步入「隨國民經濟生活脈動起伏來發展」。

五、運動休閒人力

除了民間及公部門廣闢運動休閒場館並據以培訓人力之外，1990年代之後，高等教育機構也開始培訓運動休閒產業經營管理人力（高俊雄、陳麒文，2007；趙莉霞，2008），目前，培訓人力的系所已從過去少數體育及教育院校擴大到普通大學校院（張廖麗珠、洪新來，2009），因此，發展運動休閒產業需求的專門人力已經不虞匱乏，未來，如何善用並培訓社會需求的專業人力，是培訓機構要重視的課題。

六、問題檢視

源自歷史背景，雖然當前的運動休閒產業已在臺灣立足，但是，目前呈現出來的產業只不過從無



▲現今社會上健身房運動的民眾已有增加趨勢。（圖／作者提供）

發展到有，要把運動休閒產業深耕落實在我們的社會，還有一段很長的路要走，甚至，回過頭來檢視過去到目前的發展，運動休閒產業仍有諸多待解的問題，例如服務業的本質被導向工具型產業，又如庶民化的運動休閒意識被導向經濟、政治利益，它如運動休閒主體性被狹窄化到和身心健康等價…等等，都足以讓運動休閒產業依社會經濟脈動隨波逐流。本文後續將從社會、人口、產業結構等面向進一步敘述運動休閒產業的發展取向。

參、臺灣運動休閒產業經濟發展取向

一、社會結構

在此，所謂的社會結構特指構成全體國民從事運動休閒的時間與空間。因為教育、工作時數與型態、接收資訊管道…等等的改變，目前的社會已漸脫離威權、愚民時代，普遍國民亦具有濃厚的休閒意識，這種觀念上的改革步履極其迅速，預期，未來的社會在住居環境、飲食文化、交通與資訊傳輸…等方面的改變都會比2000年之前更快速。因此，整個社會結構都會快速更迭，從這個面向來看未來的運動休閒產業應該有下列發展取向：



▲從事休閒運動既可健身又可舒壓提高生活品質。(攝影／陳俊合)

(一) 工具化產業。如過去，運動休閒仍然扮演著工具的角色，可是，政治意圖的影響力將逐漸縮小，扮演提升公共部門與營利機構的生產力、個人維護身心健康及愉悅生活、成為軟性組織成員交流平台…等等的工具角色將逐漸增加（黎萬鋆、張少熙，2009），所以，「強化運動休閒的工具功能」是擴大產業發展面向的基礎課題。

(二) 個人化產業。目前，普遍國民對身體運動的認知仍停留在體（適）能、技能、健康

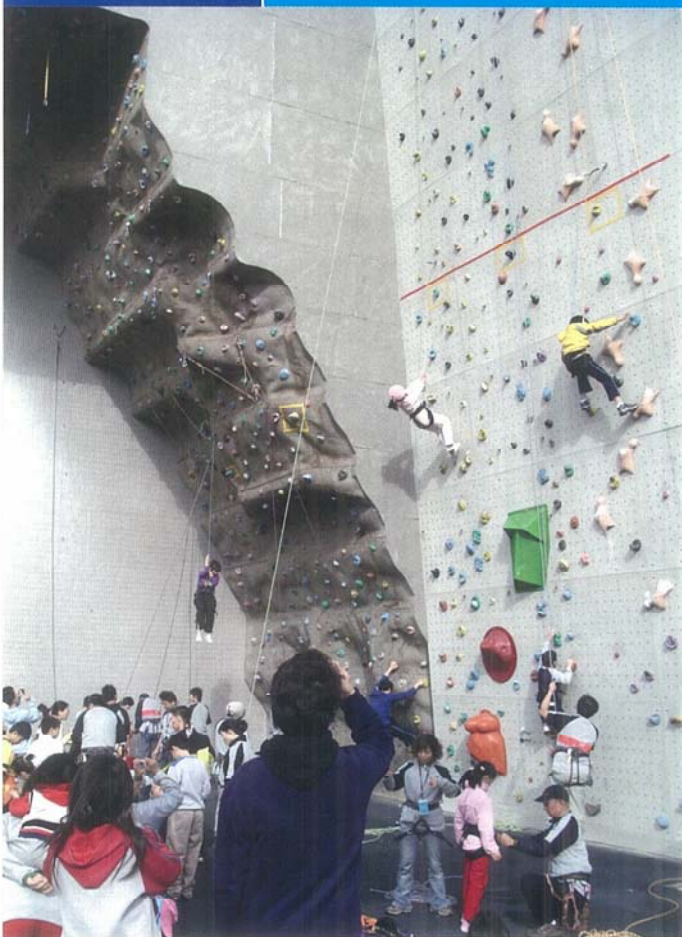
需求（張珈瑛、陳建廷，2009），未來，將迅速發展到知識層與心理層需求，例如透過運動休閒學習生活技（知）能、熟練專業技能、改善心理技能、尋求感覺知覺統合…等等，利用餘暇時間以身體運動來達到個人的知識整合；追求更高層次的生活品質，將成為運動休閒產業發展取向之一（洪煌佳，2009）。因此，滿足個人生理、心理，乃至心靈需求，是運動休閒產業往更大經濟效益發展的形上學（目標）。

(三) 知識化產業。運動休閒專業人力的服務品質取決於知識整合、創新、獨特性，專業人員的專業知能與技能必須明顯優於消費者，滿足消費者身心需要。因此，不斷提升專業人力的知識，利用專業知能來滿足消費者是未來產業發展取向之一。

(四) 創新化產業。因應運動器材的代工生產與設計逐漸式微，未來，以人體運動為基礎，研究創新獨特性運動器材，也是在運動休閒意識快速更迭下，運動休閒器材產業的發展取向。

二、人口結構

(一) 高齡化人口。1990年代之後，臺灣正式進入高齡化社會，持續演進到目前，老人福利已成為內需產業之一。另外，源自人口分佈不均、城鄉差異、地域觀念、教育背景…等等，雖然傳統家庭觀念尚未解構，但是整個社會卻逐漸呈現「高齡者眾，幼齡者少」、「代工看護」…等等現象，未



▲內湖運動中心戶外攀岩場吸引許多國內外攀岩愛好者前來挑戰。(圖/陳金盈提供)

來，高齡化社會將更顯著，因此，老人運動休閒是內需產業發展取向之一（林君容，2006；徐茂洲、李福恩、曾盛義，2009）。

- (二) 居住空間。除了高齡化社會之外，集合式住宅、封閉式社區住宅將成為都會區的主流，因此，身體運動空間（場域）、室內運動場館器材…等等的需求量將進一步擴大。由於居住空間不利於幼兒、青少年、成年者身心健康發展，因此，諸如促進幼兒身心發展、提供兼具娛樂、人際交流的運動休閒場域給青少年、維護成年人工

作需求的體適能…等運動休閒軟硬體，將因為人口聚居而擴大需求（陳文泰，2009）。

- (三) 專門人力。1990－2000年之間，臺灣的消費型運動休閒服務產業直線起飛，高等學府培訓的專門人力一入社會就有工作機會，可是近年來，高等學府大量培訓同質性專業人力的同時，消費型運動休閒服務產業卻開始步入成熟期，專門人力過剩的現象於焉產生，另方面，長期扮演維繫臺灣經濟的運動器材外銷產業卻出現生產人力不足現象。由此可見，多元化，因應運動休閒產業需求來培訓專門人力，是目前乃至未來急待改善的問題。

三、產業結構

臺灣的運動休閒產業自1990年之後，整個產業結構起了以下根本上的改變：

- (一) 運動休閒器材產業。自始至終，運動器材生產事業都和國人參與運動休閒無直接相關，但是，運動器材生產事業卻是運動休閒產業結構中最基礎、最堅實的部分，以運動鞋生產製造業為例，1990年代之前，中臺灣是主要生產地，生產線大量外移連帶整個生產鏈停擺；生產技術停頓，隨後，技術人員失業現象產生，以外銷運動器材為主業的貿易公司萎縮，導致國際貿易人才凋零。這種負面發展現象持續一段時間就損及參與生產鏈國民的經濟力，缺乏經濟力支撐的國民又如何奢談休閒呢？類似運動器材生產事業外移的現象遍及各

種生產事業，因此，實施週休二日制之後，雖然普遍國民的休閒時間增加了，但是，充填休閒時間的消費型身體運動也只能在較具經濟力的都會區發展。

- (二) 工於硬體建設，疏於導入專門人力。發展運動休閒產業中佔有舉足輕重的運動場館、休憩遊憩場所等硬體設備，在中央與地方公共部門工於硬體建設之下，不管居住在都會區或鄉村的國民都能輕易覓得身體運動場地，問題是，公共部門投入大量金錢興建運動休閒場館之後，卻未能在專門人力的經營管理以及後續的維修養護上著墨，以專業人力資格認定為例，行政院勞委會主管的職業資格檢定項目中，竟然看不到運動管理、運動指導員檢定項目。再從實務舉例，臺北市的四獸山登山步道為松山、信義區居民重要戶外運動休閒場所，公共部門可以編列經費委民間公司營造場地景觀，卻不能編列經費引進登山健行專門人力駐地，負起教導市民登山健行的知能與技能，類似案例，桃園縣大溪慈湖登山步道、玉山國家公園等卻能引入專業人力導遊，顯見，公共部門並沒有重視並應用運動休閒專業人力，當戶外運動已成為民眾餘暇時間的主要活動時，缺乏專業人力支援，就可能提高全民健保支出。
- (三) 公共管理限縮民間營利事業發展。不管是委外經營或管理民間運動休閒營利事業，都受到建築法令、委外經營法令…等的箝制，從而導致經營者先考量企業生存，例

如臺北市政府委外經營管理的運動休閒場館，公部門把門檻偏向「經營」來制定法令，卻忽略管理所需的成本支出，致使得標者必須量入為出，又如在都會住宅區設置健身館須受制於法令而不可行。當民間營利事業無法把「配合政府政策」當作首要經營目標時，就不可能在專門人力、軟硬體配置、專業服務…等方面做積極貢獻，連帶，普遍國民未能享受到高品質服務，臺北市社區泳池委外經營就是最具體例子，目前，多數已完成硬體建設並且委外經營的臺北市各運動中心，會不會步上泳池委外經營的後塵？因此，公共行政未能發揮積極、有效管理能力，也是運動休閒產業結構隨時存在且待改善的問題。

肆、結語

本文完全依據筆者長期涉入運動休閒企業經營管理，從累積的經驗出發，淺論臺灣的運動休閒產業發展取向。文中提出的許多問題免不了訴諸主觀，而且大部分問題仍需要仰賴學者專家探索，但願本文內容對未來的運動休閒產業經濟發展起著棉薄貢獻，更盼下列結語對專於運動休閒產業經營者引發「反省與創新」的作用。

一、當前存在問題

綜合運動休閒發展歷程的內容，當前的臺灣運動休閒產業發展仍存在下列重要問題：

- (一) 政治意圖左右問題。
- (二) 運動器材產業向上提升問題。
- (三) 內需消耗性運動器材市場佔有率問題。

(四) 消費型運動休閒產業創新及產業經營管理問題。

(五) 善用並培訓運動休閒專業人力問題。

總的來看以上運動休閒產業發展的問題，本文主張從「服務的本質被導向工具型產業、庶民化的運動休閒意識被導向經濟與政治利益、運動休閒主體性被狹窄化到和身心健康等價」等核心問題著手謀求改善策略。

二、運動休閒產業發展取向

綜合運動休閒發展取向的敘述內容，為求擴大經濟效益，建議：

(一) 提高運動休閒專業人力基本涵養——培訓專業人力的機構有必要在專業者的基本涵養（例如產業發展精神、產業本質、專業道德…等方面）加強教育。

(二) 落實行銷工作——不管是公私機關團體或者社區柔性組織，都必需依靠行銷人員主動出擊，而且是長期性的、持續性的駐地推廣運動休閒，才可能讓普遍國民建立

起「利用餘暇時間從事有益身心的身體運動」。只要在這個推廣工作上著力，自然消弭了絕大部分運動休閒工具化的現象。

(三) 知識經濟發展目標——國民的運動休閒屬於內需型產業，但是，因為利用餘暇時間從事身體運動連帶汲取的周邊知識不但多元且無遠弗屆。因此，深化與廣化運動休閒專業者的專業知能與技能，從而在實務中帶領國民身心一體的成長，將使得運動休閒正向的發展為服務業，所以，培養運動休閒專業人力的機構有必要持續檢討修訂專業課程。

(四) 未來的運動休閒產業應該更進一步朝向工具化、個人化、知識化、創新化的取向來發展。

(五) 公部門應發揮積極管理，導入專業人力，改變委外營運與投資觀。（作者為僑泰鑫健康事業股份有限公司總經理）

參*考*文*獻

- ※王宗吉、洪煌佳、張世嫻（2007）。臺灣運動產業發展的社會過程研究。運動文化研究，3，85-107。
- ※吳萬福（1993）。亞洲傳統的身體運動。臺北師院學報，6，749-760。
- ※李建璋、徐詩怡（2008）。臺南市私立長榮高級中學田徑隊發展之論述。成大體育，40（3），1-20。
- ※李堂立（2004）。國民政府遷臺後網球運動發展回顧。臺東大學教育學報，15（1），305-328。
- ※林君容（2006）。人口高齡化對休閒與運動產業的影響。畢璵運動管理季刊，10，85-93。
- ※林汝君（2007）。太陽旗下的鐵人——張星賢的田徑世界。臺灣教育史研究會通訊，49，8-20。
- ※林淑親、王建臺（2006）。日治時代臺灣體育發展。屏東教大體育，10，220-232。
- ※林琪雯（1995）。運動與政權維繫：解讀戰後臺灣棒球發展史。（碩士論文，國立臺灣大學，1995）。全國碩博士資訊網，083N1U02208018。

- ※洪煌佳（2009）。從生命週期觀點檢視運動休閒效益。國民體育季刊，38（2），77-81。
- ※徐茂洲、李福恩、曾盛義（2009）。老人參與運動休閒之探討。大仁學報，34，69-76。
- ※徐維聯、楊漢琛（2003）。劍道運動的起源與演進過程之探討。大專體育，66，57-61。
- ※高俊雄、陳麒文（2007）。臺灣運動休閒管理學術發展的回顧與趨勢。國民體育季刊，36（2），32-38+100。
- ※張力可（2000）。臺灣棒球與認同：一個運動社會學的分析。（碩士論文，國立清華大學，2000）。全國碩博士資訊網，088NTHU0208001。
- ※張珈瑛、陳建廷（2009）。銀髮族運動休閒態度與健康體適能認知之調查研究。嘉大體育健康休閒，8（2），75-83。
- ※張筱梅、林房儼（2005）。臺灣體育運動用品製造業經濟產值分析。運動管理季刊，7，101-110。
- ※張廖麗珠、洪新來（2009）。運動休閒系所的成立目標探討。嘉大體育健康休閒，8（2），220-229。
- ※陳文泰（2009）。社區居民運動休閒需求及阻礙因素研究—以高雄市三民社區網球聯盟為例。休閒保健期刊，1，245-258。
- ※陳全壽（1995）。二十一世紀的身體運動及運動科學的研究。國民體育季刊，24（4），4-12。
- ※陳龍雄（2006）。運動休閒相關系所成立目標的探討。景文學報，17（1），223-234。
- ※陳鑑明（2006）。運動休閒在高齡族群中的角色。雲科大體育，9，289-293。
- ※黃枝興、呂明秀、宋靜宜（2007）。臺灣運動休閒產業之發展概況。高應科大體育，6，253-264。
- ※雷寅雄（2001）。臺灣百年田徑運動之回顧與展望。國民體育季刊，30（3），22-43。
- ※趙莉霞（2008）。淺談我國運動產業就業市場人力供給與培訓。學校體育，107，99-106。
- ※蔣明錦（2005）。臺灣柔道運動發展過程與現況。輔仁大學體育學刊，4，395-402。
- ※蔡金樹、高宏鎮（2006）。談組織文化在運動休閒事業人力資源管理的作用。屏東教大體育，10，365-372。
- ※蔡熙銘、鄭文卿（2007）。顧客滿意與服務品質概念於運動休閒產業之分析。管理實務與理論研究，1（2），110-122。
- ※黎萬鋁、張少熙（2009）。企業員工運動休閒參與對工作壓力與職業倦怠之研究。休閒暨觀光產業研究，4（2），71-83。
- ※謝仕淵（2006）。日治時期臺灣棒球史研究的史料、史觀與課題。臺灣史料研究，28，32-48。
- ※蘇瑞陽、王同茂（2005）。戰後初期的臺灣體育。臺大體育學報，7，55-88。