國內運動觀光業案例探討 - 以南灣海洋運動觀光業為例

文 / 巫昌陽

壹 現代運動觀光產業的本質與內涵

運動觀光（Sport Tourism）在國內體育運動領域內，仍屬較新的研究探討領域，而在實務界上更是充滿創新挑戰的領域（李俊杰等，民 102）。運動觀光在國內也有人稱之為「運動旅遊」，在中國則稱之為「體育旅遊」，雖然名稱不盡相同，但所指的運動觀光就是：「為參與或觀賞運動，而進行從甲地到乙地的移動所產生的相關食、衣、住、行、育、樂等活動」。所謂「運動觀光業」依照運動管理學者（林房儹，民 92；葉公鼎，民 90）的概念，運動觀光業就是：「提供運動觀光遊客從事運動觀光過程中，所需要的各種核心、附屬延伸產品」，本研究所謂運動觀光業的核心產品，指的是安排或是提供遊客（tourist）參與或觀賞體育運動的業者，例如旅行社安排遊客觀賞美國大聯盟的棒球賽，以及大聯盟都屬核心產品；附屬產品則包含了從事該運動觀光時所涵蓋日常生活所需的各種經濟活動，例如住宿的飯店、特色的餐飲等，而從延伸的運動產業角度而言，在運動觀光的時間中搭配紀念品購買、欣賞表演、其他觀光活動等均屬於運動觀光業的範疇中，詳如圖 1 。

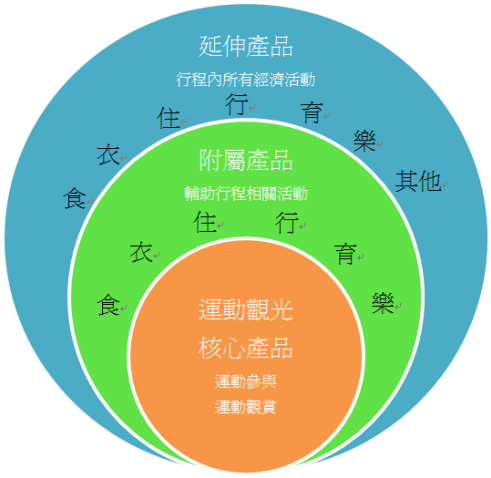

圖 1、運動觀光產業的範疇
(資料來源：本研究自行整理)

貳 海洋運動觀光產業個案介紹

臺灣海洋運動觀光發展起步較晚，近年來隨著解嚴以及經濟的快速起飛，觀光休閒成為國民重要的休閒選擇。而墾丁國家公園是國內第一個國家公園，面積共計 15185.15 公頃（閔志偉，民 91；林芷民，民 99），每年吸引大量觀光客前往旅遊（中華民國永續健康生活協會，民 100；交通部觀光局，民 103），其中南灣海灘遊憩區（簡稱：南灣）為海洋運動之勝地，位於屏鵝公路旁潔白的沙灘，佔地約 4.5 公頃，是進入墾丁國家公園的視覺焦點，區域內的白沙沙質柔細，海水湛藍，海岸線為一曲形海灘，弧線非常優美，是游泳、衝浪、滑水、駕駛帆船等海洋運動

的最佳勝地，是臺灣南端最熱門的沙灘。南灣雖是國內重要海洋運動觀光景點，但也伴隨許多觀光發展的衝擊（巫昌陽，民 92；巫昌陽，民 96；林幸助，民 97）。為落實管理，墾丁國家公園管理處（簡稱：墾管處）原本規劃南灣以 OT 方式對外招商，引發當地海洋運動觀光業者抗爭，最後由內政部授權進而改以採取海、陸域二階段分開辦理的方式公開對外招商，即為將沙灘及海域活動部分與目前陸域上停車場、沖盥洗室及賣店區分，進行對外公開招商。第 1 階段以 A 區優先對外招商，其營運內容包含停車場、執行辦公室、環境教育簡報室、賣店、男、女沖淋浴室及廁所、觀景平臺、迴廊、綠地、植栽及附屬設施（面積：33,273 ㎡），目前由悠活渡假村取得經營權（內政部營建，民 99）。

另外 B 區（岸際及海域）實際涵蓋總面積 37,284 ㎡的南灣沙灘岸際及距岸一公里之海域（詳如圖 2）。墾管處管理以後，南灣存在著以水上摩托車搭配各項拖曳器材的水上活動業者，其中經核發許可證照，共有 60 位業者，其主要的營業項目包括：水上摩托車載客營業，香蕉船、拖曳浮胎、浮潛、岸潛、帆船、風浪板、衝浪板、非動力橡皮艇出租或載客營業、休閒椅、救生衣、遮陽傘出租或出售營業，日後亦包含由墾管處核准之項目。在核准的 60 位業者中，由用競爭合作關係，截至 2014 年為止，該 60 家海洋運動觀光業者，由於長年的競爭合作關係，南灣業者發展出兩種不同的營運方式，可區分成聯合營運（簡稱：聯營）與個別營運（簡稱：自營）， 兩者由於產品、行銷、人事、研發與財務上各有不同，詳如表 2。

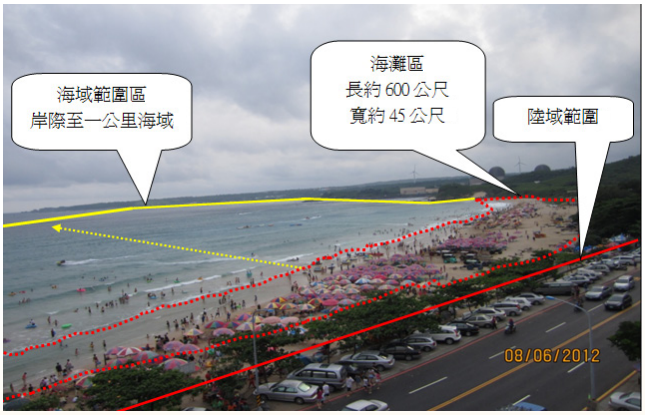

圖 2、南灣 B 區營運範圍圖 (資料來源：本研究自行拍攝繪製)

表 1 、南灣聯營及自營海洋運動觀光業其營業性質之差異表

經營模式	聯營	自營
產品	提供八種產品	提供八種產品
行銷	異業結盟、網路行銷	以人員攬客手法居多
人力	有排班制度	無太多空間調動
研發	有專人設計	無
財務	有編制基本財務系統	無
價格	有公訂價格	有公訂價格，但削價攬客居多
業者人數	28 位	32 位
經營方式	合夥經營	家族經營
遊客福利	杯水、泳圈	無

資料來源：本研究自行整理

參 海洋運動觀光業經營分析

本文希望透過過去研究（巫昌陽，民92；巫昌陽，民96；林芷民，民99，巫昌陽，民102）的一手資料，結合SWOT分析與IPA分析法，希望可以對南灣的海洋運動觀光產業進行較為深入的分析，並且希望南灣未來營運管理更加優化，成為臺灣海洋運動觀光的示範景點。

一、整體競爭分析

以策略分析法歸納內在條件的優勢與劣勢，以及外部環境的機會與威脅，並進一步擬出SWOT交叉分析策略，建構本研究SWOT產業發展策略

根據上述SWOT分析，研究者擬訂第一階段的發展策略如下：

（一）結合南灣內部優勢和外部機會，提升服務及遊憩品質。

（二）南灣海洋運動業大部分未與住宿等延伸產業做結合行銷，未來應規劃一套遊憩促銷方案，以提升當地經濟發展。

（三）當地管理機關應加強維護南灣鄰近周邊最具吸引力的自然環境景觀。

（四）海域遊憩指導員的專業能力應建立專業認證制度並結合生態保育與旅遊概念，開創新產品。

二、個案經營分析

研究者在2012年受行政院體育委員會的委託研究中（巫昌陽，民101），利用訪談大綱及半封閉式問卷進行深入訪談，並將訪談所獲資料轉換成得分量表，進行IPA（重要-表現分析法）分析，透過15位專家訪談量化問卷分析南灣海灘遊憩區產業之八大構面（以企業管理論為主發展的五大構面包括：產品開發管理面、行銷策略管理面、人力資源管理面、研究發展面、財務管理面；及觀光衝擊理論發展出的

表2、南灣海洋運動觀光發展SWOT分析表

強處（Strength）	弱處（Weakness）
海域遊憩知名度高	動力海域遊憩活動
提供多樣的水上活動	水域遊憩衝突頻傳
長期磨合營運體制逐漸有共識	交通複雜造成風險與雜亂
新奇體驗活動	當街攬客形象不佳
地區業者團結性強	惡性競爭降低利潤與品質
水域遊憩管理區劃制度	其他競爭者競爭
機會（Opportunity）	**威脅（Threat）**
政府推動多項觀光遊憩發展政策	全球氣候異常
地方政府重視觀光遊憩發展	海洋生態污染
鄰近觀光遊憩資源豐富具集客力	環境與生態保育觀念
新型態觀光遊憩需求逐漸提升	遊客對自身權益的重視
海域遊憩需求日漸增加	遊客對體驗品質日漸提升

資料來源：本計畫自行整理

三大構面為實質面、經濟面、社會面三大構面）加以分析，其結果顯示：首先受訪者對各構面重要程度表示很重要之態度（平均值為 4.3），而表現程度普通好之態度（平均值為 3.2）。而在 IPA 分析中，以橫座標代表「表現程度」，縱座標代表「重要程度」，將八大構面問項的重要表現程度數值繪於圖 3。以八大構面問項重要表現程度總平均值當作軸心，分為 I、II、III、IV 象限。並分析南灣海洋運動產業之重要表現程度發展重點與策略如表 2

根據各構面問題，將 IPA 構面分析圖之第 II、III、IV 象限提升至第 I 象限繼續保持區、第 I 象限更繼續提升重要表現程度為目標。受限篇幅影響，本文中針對落在第 IV 象限的兩大構面加以分析：

（一）行銷策略管理構面

南灣海洋運動觀光業因個別於路邊攬客現象，導致形象不佳的問題，5 位受訪者認為路上攬客會降低觀光服務品質意象，同時削價競爭更會造成價格不穩定等惡性循環，因此政府應積極介入

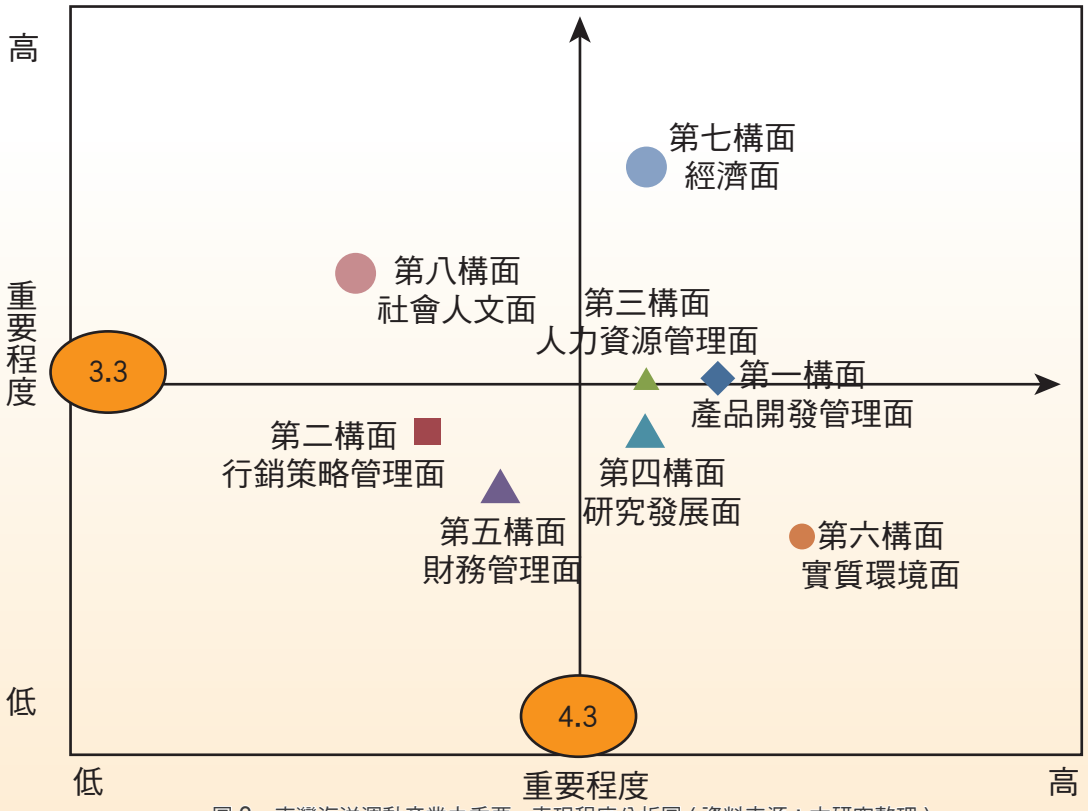

圖 3、南灣海洋運動產業之重要 - 表現程度分析圖 (資料來源：本研究整理)

輔導業者，並適時給予協助。而其中 6 位受訪者認為，整個南灣海洋運動觀光業，應有專業公共關係人員，負責溝通協調及危機應變處理，但目前獨立經營業者體系因一人成一家，其人力、資金及人脈都有限，所以公共關係行銷也因經營體系的不同而在執行方面有落差。

（二）財務管理構面

受訪者對於財務管理所指出兩大問題分別是：

1.政府預算應導入整體營運管理

政府雖編有相關經費，但無法具體顯現於當地實際營運需要。受訪者認為透過專業組織加以整合當地所有海洋運動觀光業，採取依照經營體系自身經費結合政府所編年度預算，將會是有效的具體作為。

2.海洋運動觀光獨立經營業者缺乏有效財務管理

目前南灣海洋運動觀光業仍存在多數獨立經營業者，獨立經營業者缺乏標準化與系統化的財務規劃與分析，無法保證每日的收入，每個獨立經營業者的業績與收入都不盡相同，會造成惡性競爭的初始動機。

肆 結論與建議

一、結論

目前墾丁南灣海洋運動產業發展經營現況有兩種營運模式存在，於整體海洋運動產業角度切入是不易管理且容易導致兩種營運體系的紛爭，因此主管機關需先執行公權力且將南灣業者整合為統一窗口，並透過產官學三方相關利益人之意見及政府輔導成立自發性營利組織，藉由公司或法人化團體的自我管理與檢核，強化其財務與行銷之管理，應可解決其亟需改善部分，並可改善南灣整體產業發展。發展重點應需先改善空間規劃及海洋運動觀光產業產品維護以及制定一套遊憩風險管理，應強化營運管理內容，配合主管機關有效率監督考核達整體發展，並深入當地社區，由社區培力，建立起遊憩海岸整合管理之綜效，達到永續管理目標（巫昌陽，民 102）。

二、建議

墾丁南灣海灘遊憩區提升至國際海灘遊憩水準，建議應需達成以下階段：

（一）第一階段：整合業者成為統一窗口及主管機關公權力實行。

（二）第二階段：整合產官學三方意見及政府來經營輔導。

（三）第三階段：業者成立自發性組織營運

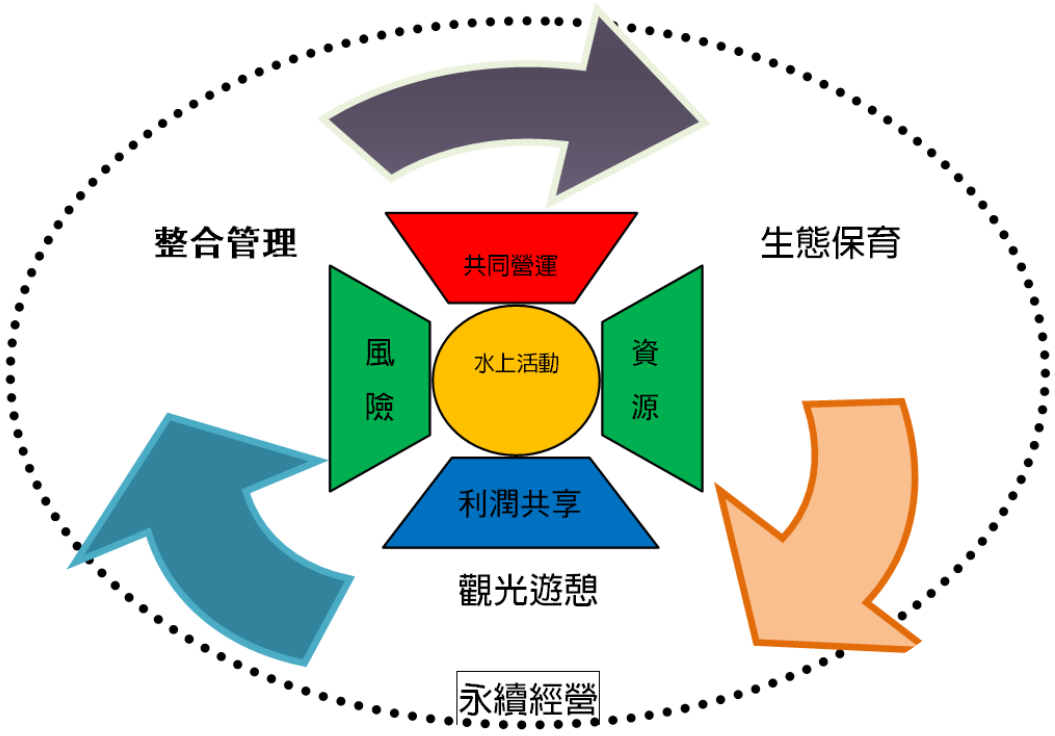

圖 4、整體營運管理構想圖 (資料來源：本研究自行整理)

模式。

（四）第四階段：探討南灣空間規劃及海洋運動體驗產品維護。

（五）第五階段：提升遊憩品質及生態保育觀念。

三、小結

無論是從本個案而言，或是整體產業來看，運動觀光產業基本上是屬於休閒產業中較積極正向的一部分，但是所有休閒產品通常是在所有基本需求都充裕後才會有時間、精神與金錢從事休閒的相關花費。因此，運動觀光業發展最有利的條件，從供給面而言，具有精采賽會及獨特運動參與的自然環境是最具有競爭力，從需求面而言，針對高度壓力與高收入族群，放鬆與健康將是運動觀光產品最具吸引力的部分，而這類的遊客大多數是在以開發國家或是開發中國家中的收入金字塔頂端，但是運動參與由於過程的風險相當難以掌握，所以運動觀光業無論是在人員或是服務上都應建立積極完善的風險管理

機制。另外，運動觀光所可能帶來的衝擊包含面向極廣，可以整合管理架構進行管理。未來發展建議應有委外經營的營運團隊，秉持永續經營為最高指導原則，利用海岸與海洋整合管理概念，兼顧生態保育與觀光遊憩發展，利用在地整合經營模式，透過風險分擔、利潤共享、資源整合的共同營運方式強化對在地實質環境、社會與經濟的全方位發展，整體營運管理構想如圖 4。（本文作者為國立屏東科技大學休閒運動健康系教授）

後記：感謝 101 年行政院體育委員會運動發展基金補助運動產業研究補助本研究

參考文獻

中華民國永續健康生活協會（民 100）。100 年度墾丁國家公園遊客人次、交通量、滿意度調查。墾丁國家公園管理處委託研究報告。屏東。

內政部營建署（民 99）。墾丁國家公園南灣遊憩區陸域部分委託民間機構經營管理案招標案，競標結果由悠活麗緻渡假村得標取得經營權。檢索日期：2015 年 9 月 18 日，取自：http://www.cpami.gov.tw/chinese/index.php?option=com_content&view=article&id=9095&Itemid=54

交通部觀光局（民 103）。2014 年國內主要觀光遊憩據點遊客人數月別統計。檢索日期：2015 年 9 月 20 日，取自：http://admin.taiwan.net.tw/statistics/year.aspx?no=134

李俊杰、方信淵、陳金盈、林東興、巫昌陽、徐欽賢、林永森、張孝銘（民 102）。運動觀光。臺北：五南。

巫昌陽（民 92）。海域休閒活動參與者遊憩衝突之探討。大專體育學刊，5（2），51-63。

巫昌陽（民 96）。墾丁國家公園發展海洋運動觀光對當地衝擊之影響，國民體育季刊，154，60-67。

巫昌陽（民 101）。我國海洋運動觀光產業經營現況個案分析 - 以墾丁南灣海灘遊憩區為例。行政院體育委員會委託研究報告。臺北。

巫昌陽（民 102）。墾丁國家公園海岸與海洋遊憩區整合管理指標之研究。未出版，國立體育大學體育研究所博士論文。桃園。

林芷民（民 99）。南灣海域遊憩區整合管理指標之研究，未出版，國立屏東科技大學休閒運動保健系碩士論文。屏東。

林幸助（民 97）。墾丁珊瑚礁生態系劣化，科學發展，427，40-45。

林房儹（民 92）。運動產業分類與 4P 模式之探討。運動管理學報，2，1-12。

程紹同、方信淵、廖俊儒、呂宏進（民 102）。運動管理學導論。臺北：華泰。

閔志偉（民 91）。臺灣海洋環境的永續管理 - 以墾丁國家公園建構海洋保護區為例，未出版，南華大學環境管理研究所碩士論文。嘉義。

葉公鼎（民 90）。論運動休閒產業之範疇與分類。運動管理季刊，1，8-21。