

全民運動基石—運動俱樂部之推展策略

文 / 林房儻、林經富



▲我國自行車運動團體已具規模，帶動自行車產業及運動風潮。（圖／石斛提供）

壹、前言暨現況分析

我國推動運動產業發展、紮根全民運動風氣已累積近 20 年的努力。近年來在政府更積極的推動下，我國規律運動人口已從民國 95 年的 18.8%，提升到民國 104 年的 33.4%，然而在全國運動城市調查 (2015) 報告中仍指出，我國人民從事運動最主要的動機多為赫茲伯格兩因子理論中較被動的保健因子，如為了健康 (71.5%)、為了身材 (21.9%)

等；反之，激勵因子卻相對極低，例如僅有 18.1% 的民眾是因為興趣才投入運動，此現象對我國運動產業及全民運動的長期發展形成了相當程度的阻礙，但值得注意的是相較於去年的 12.0%，基於興趣投入運動的比例獲得了超過 50% 的成長，這也表示運動人口倍增計畫具有激勵民眾自發性運動的效果。

由於民國 103 年後運動俱樂部參與率未列入運動城市調查中，本研究採計民國 102

年資料，結果顯示我國民眾參加運動俱樂部比例僅佔 18.6%，其中有參與運動俱樂部的族群以中學或退休族群為主。18 到 49 歲的青壯人口運動俱樂部參與的情形更低，僅在 15% 左右（行政院體委會，2013）。從另一個角度來看，經濟能力最充足的青壯族群對運動俱樂部的參與率偏低；參與度較高的中學學生與退休人口，除在經濟能力上不如工作族群外，亦可能出現在運動俱樂部的組織、管理與規劃能力上有所不足的情形。

依據運動人口倍增計畫規定，凡 20 人以上之團體可籌組成一運動社團（運動俱樂部），每 20 個社團可組成一個小聯盟，小聯盟達

20 個可再組成一大聯盟。統計到民國 103 年為止，我國計有 22 個運動大聯盟，辦理活動 28 場次；小聯盟計有 326 個，辦理活動 1,092 場次；運動俱樂部數量達 14,863 個，但辦理活動總數卻僅 14,751 場，平均每年社團所舉辦的活動場次不足一場，在運動俱樂部的發展上仍有待強化（教育部體育署，2014）。

貳、臺灣運動俱樂部所面臨的挑戰與困難

臺灣推展全民運動多年，運動俱樂部的發展已獲得一定成果，但民眾的參與比例仍然偏低，甚至未及五分之一，其中參與的族群多以中學或退休族群為主（行政院體委會，



▲我國民眾從事運動最主要的動機多為健康與保健。（圖／石斛提供）



▲現有較優質的運動俱樂部，如游泳，雖然已有相當的基礎，但占我國運動俱樂部人口的比例仍偏低。（圖／石斛提供）

2013）。過去主導運動俱樂部的大聯盟與小聯盟系統，在推展上已面臨了一定的瓶頸。其舉辦之活動成效有限，雖偶有亮點，但多為短期活動，導致滲透率普遍偏低。現有較優質的運動俱樂部，如游泳與自行車等，雖然已有相當的基礎，但占我國運動俱樂部人口的比例仍偏低。

過去我國採取補助的辦法常未能使這些經費被有效利用，除了監督機制的不足外，我國現行運動俱樂部的經營方式與態度仍有檢討空間。會造成這種現象，無可避免的會討論到現有運動俱樂部經營方式的問題。本文於民國 103 年 11 月間，共邀集 7 位體育運

動相關領域學者，舉辦 2 次專家會議，經分析與歸納會議結果後，大體可以歸結出我國運動俱樂部發展所面臨的主要瓶頸：

一、運動俱樂部觀念的紮根，以及運動俱樂部的宣傳與行銷均有待加強

我國民眾對運動俱樂部的認知，普遍有所不足，多數民眾甚至對這個名詞感到陌生，因此造成運動俱樂部在推展上會產生其相應的困難。

二、運動設施的鋪設與投入運動發展的經費不足

運動設施與場地對許多運動俱樂部而言是必需的，然而，國內的運動俱樂部受限於

經費問題，要建設或租用專屬的場地仍有相當的困難。在公共運動設施有限的情況下，運動俱樂部的經營就成了問題。

三、國人運動俱樂部的經營經驗與能力普遍偏低

我國多數運動俱樂部的經營管理能力仍有待加強，其管理人多半未受過專業的經營管理訓練，對社團的營利、行銷、人力與招募等問題缺乏有效的管理，往往導致運動俱樂部缺乏對外推展的能力。

四、民眾對運動的自發性與積極度及使用者付費觀念均有所不足

我國民眾花費在運動的金額普遍不高，間接造成了運動俱樂部經營發展的困難。尤其是透過會員費經營的運動俱樂部，在吸收會員上將有其滯礙之處，更難以讓會員享受較好的資源與設備，容易走入負向回饋的不良循環中。

五、運動俱樂部的定位不明，且活動內容缺乏主軸

由於運動俱樂部的經營者對運動俱樂部的經營概念不足，因此常出現營運核心主軸失焦的情形，或導致運動俱樂部的不作為。我國運動俱樂部活動舉辦方式常採一次性或錦標賽的形式，這類短期活動缺乏對成員與社會的長期影響力。

參、我國運動俱樂部發展策略方案

我國區域性運動俱樂部的發展可規劃成兩個體系，一是過去由體育會主導之社區型運動俱樂部，也就是現今的大小聯盟系統；為補足專業單項運動俱樂部與一般運動人口間的金字塔基層體系，可再發展另一套以學區、學校為核心的綜合型運動俱樂部系統，提供學生與社區民眾更多的運動機會，並為競技項目紮根。

一、現有大小聯盟系統之改良方向

當前我國運動俱樂部有人員重複參與率偏高的情形，實際觸及人口低於俱樂部總成員數。在俱樂部活動規劃上，往往欠缺長期發展的考量，難以深化其根基。在訪視人力不足且無法有效控管其經費運用的情況下，缺乏對補助制度的有效監督機制。且這些社團所舉辦的活動多為短期或一次性的，難以發揮運動俱樂部對全民運動發展的影響力，因此改良現有大小聯盟系統有其必要。

在現有的大小聯盟部分，雖然繼續保留現行體系，但應調整現行的運作方式。首先是改變對運動俱樂部補助的方式，由對各團體定額補助改為依活動補助，避免相關團體浮濫設立的問題，並能有效將資金應用在績優的運動俱樂部。此外，發展如星級制度或優良標章制度的評鑑認證系統，亦可使民眾在俱樂部的選擇上能有所依據，同時也能鼓

勵運動俱樂部為爭取更好的評鑑結果，不斷保持營運品質。

在俱樂部活動的規劃上，政府應輔導其發展，強化運動俱樂部間或俱樂部與學校間的連結，增加其舉辦大型、長期活動的意願與能力。再依俱樂部性質與運動族群的不同，為其發展營運不同的核心主軸，例如對單項團體，可以導入嘉年華或長期的聯賽制度；對綜合型社團，則強化其廣推運動風氣的功能，或舉辦社區性活動的能力。

二、學區型運動俱樂部之發展方向

因此我國除保留現有的大小聯盟系統外，宜另外再設立一個由官方主導的學區為中心的運動俱樂部，同時可以結合社區營造協會的運作，在協會或學校的合作與主導下，進行職責劃分，把運動俱樂部的概念融入社區總體營造中。其發展策略在先前討論的基礎下，可具備有下列三大主軸方向：

（一）低成本、高效能

透過學校、學區的概念建置以校園為運作核心的運動俱樂部，將可以有效的減少執行成本。先給予學校單位相當的誘因，如經費、考績或行政資源等，待建立完整的制度後，發展以學校為核心主軸的運動俱樂部，將能有效發揮學校的場地與資源。

（二）功能多元性

除了本身的運動功能外，更兼具其他角色。其中，最核心的三個方向為提供民眾聯誼的空間、地區運動資訊的傳遞中心與強化親子關係的互動場所。

（三）高運動教育功能

在運動俱樂部的核心本質上，除了提供民眾運動，更要有基本的運動教育功能，傳遞民眾正確的運動觀念與技巧。

由於我國國民運動習慣不同於歐美國家，國民基於對單項運動感興趣積極投入運動的比例，仍與歐美社會有一段差距。在這種情況下，學區型運動俱樂部可被視為較合適於我國運動俱樂部發展的方向。佐以由中央於各縣市各指派數名運動俱樂部經營輔導委員，定期到負責區域內的運動俱樂部輔導訪視，維持每個運動俱樂部的品質。此外，亦可以把運動俱樂部的參與設定為評鑑學生表現的一項指標，甚至在升學制度中強調對體育的注重，帶動學生間的運動風氣。

三、學區型運動俱樂部的策略性角色

透過國家主導各級縣市政府，積極推動

社區型或學區型綜合運動俱樂部的建置下，比起現行日本的做法，對我國而言可以更有有效的節省成本，並有更多可利用的資源。所謂社區型或學區型的綜合運動俱樂部將扮演以下四種角色：

（一）社區運動的主要推動者

在過去我國欲推展全民運動時，常面臨的問題是政府政策與一般民眾之間缺乏一個中間的角色，社區運動俱樂部的建構剛好彌補了這個層級的不足，可直接配合政府政策去培養該社區的運動習慣，成為我國發展全民體育運動最基層的單位。

（二）體育運動資訊中心

民眾缺乏相關的重要資訊往往是我國體育運動發展不彰的主要因素，因此社區型或學區型運動俱樂部的

建置正好補足了這個角色，可以扮演起地方的體育運動資訊中心。

（三）落實運動習慣與基礎運動技能的培訓者

由學區內原有的體育老師做為種子，除了擔任運動俱樂部管理者的角色，亦兼具教練的功能。

（四）親子活動與社區聯誼中心

讓運動變得有趣，是吸引民眾投入運動的一個重要方向，而社群的經營往往是其中一種有效方法。在我國約有 4.1% 的民眾是為了陪伴家人或朋友而參與運動，且多集中在青壯族群（行政院體委會，2015），正是我國參與運動比例最低的族群。讓投入運動俱樂部轉化成親子互動的時間或親朋好友相聚的場所，將可能吸引更多人口前來參與。



▲發展以學校為核心主軸的運動俱樂部，將能有效發揮學校的場地與資源。（圖／許政順提供）

肆、結語

國民運動與相關產業的發展必需建立於許多重要的前置配套方案基礎之下，觀察歐、美、日等國運動發展的歷史與現況，運動俱樂部即為其中一個極為重要的基礎環節。透過學區型綜合運動俱樂部的發展，可彌補過去大小聯盟在功能與廣度上的不足，期許在更完整的配套下，能激發我國民眾參與運動



▲讓投入運動俱樂部轉化成親子互動的時間或親朋好友相聚的場所，將可能吸引更多人口前來參與。（圖／方亦非提供）

俱樂部的動機。此外，在吸引運動人口之後，更重要的是增加民眾的持續參與意願，故政府在未來學區型運動俱樂部的輔導、支援與監督，需有長期投入的決心。（本文作者林房儼為國立臺灣體育運動大學教授、林經富為國立中正大學企業管理研究所博士生）

參考文獻

行政院體委會（2013）。中華民國 102 年運動城市調查。

行政院體委會（2015）。中華民國 104 年運動城市調查。

教育部體育署（2014）。中華民國 103 年運動統計。

Hallmann, K. and Petry, K., (2013), *Comparative Sport Development: Systems, Participation and Public Policy*, New York: Springer.

Japan Sport Club Association. (2002). *Sports journal for sports instructors*, Vol. 245.

Nichols, G., (2003) *Citizenship in Action: Voluntary Sector Sport and Recreation*, London: Central Council of Physical Recreation.

Sport and Recreation Alliance, (2013), *Sports Club Survey 2013*, London: Sport and Recreation Alliance.