

應用運動觀光永續發展指標探討台灣高爾夫球場經營

陳宇倫/國立體育大學

牟鍾福/國立體育大學

通訊作者：陳宇倫

通訊地址：327 桃園市新屋區中山東路二段 30 巷 33 弄 22 之 2 號

電子郵件：mickey12354@gmail.com

摘 要

近年來政府與民間業者不斷持續推廣運動觀光，除了爭取國際間之大型賽會，也愈來愈重視國人的休閒運動環境。在運動觀光的規劃過程中，必須經由嚴密的評估，及妥善的規劃，落實觀光服務設施之興建及各項完善配套措施等，發揮觀光資源潛力，同時維護環境品質，以營造優質運動觀光旅遊為發展目標。高爾夫運動在台灣的發展日益興盛，越來越多人將高爾夫視為休閒或是競技運動，日漸的普及程度促使高爾夫運動在台灣社會已成為熱門的運動。但高爾夫運動因球場的設置大都位於山區以及山坡地，因此在環境生態保育的議題上引起爭議，進而引發出社會問題甚至政治問題來，間接地影響高爾夫運動的發展。本文藉由文獻分析之方式，利用運動觀光永續發展之文化、經濟、環境、管理、社會等五項層面，分析並探討台灣高爾夫球場之經營，期望有助於高爾夫產業之蓬勃發展，並促使台灣運動觀光資源達到永續發展之目標。

關鍵詞：運動觀光、永續發展、高爾夫

壹、前言

近年來，運動產業在產值以及規模方面不斷的擴大，擠進世界前三大產業之中，不管是舉辦賽會或是大規模的興建體育運動場館，在經濟的層面上皆處於正向發展的階段，但對於環境保護方面，運動觀光產業對於自然環境的破壞也不乏少數，而在眾多體育運動產業中，高爾夫運動因球場的設置大都位於山區以及山坡地，因此在環境生態保育的議題上引起爭議，進而引發出社會問題甚至政治問題來，間接地影響高爾夫運動的發展，國內相關研究指出高球場對環境的負面衝擊包含：一、自然生態系統的破壞。二、土地資源的浪費。三、水資源的破壞。四、土石流失的災害。五、化學肥料與農藥的污染。六、社會衝擊等（陳文雄，2004）。

上述問題的確為高爾夫產業所可能面對之環境問題，為解決此問題，球場本身的建設，漸漸導入綠建築之概念，並且藉由完善的水土保持技術、循環再利用之功能，以減少對於原有自然環境的破壞，維持生態的多樣性。

而對於環境問題的克服，使社會大眾更能接受此項運動，逐漸促使觀光產業的發展，高爾夫產業也在環境的改變下，發展出不同的經營型態，與其他產業結合，發展出運動觀光、飯店餐飲、健身療養、休閒渡假等多元的型態，對於經濟、社會、環境層面均帶來影響，針對其帶來之影響，高爾夫產業在營運同時，也應隨時注意環境變化，符合永續發展之意涵。

由於運動觀光型態日益興盛，政府及民間業者也不斷持續推展運動觀光。運動已是觀光產業中一部分，運動與觀光是唇齒相依的連結（陳麗君，2008）；透過運動帶給觀光客不同的體驗，也可透過觀光帶動運動產業的發展。陳麗君等（2008）藉由文獻回顧以及專家問卷，擬出運動觀光永續發展指標。

藉由指標之建立，對於許多領域產業的發展有了一定的評估準則及發展構面，並且藉由指標作為其未來發展之方向依據。而在運動觀光的規劃過程中，必須經由嚴密的研究及評估，妥善規劃及經營，土地利用之衝突、觀光服務設施之興建及各項完善配套措施的落實等（邱思慈、李承翰，2006）。

綜合上述，因此本文擬藉由運動觀光永續發展之指標：一、文化層面；二、經濟層面；三、環境層面；四、管理層面；五、社會層面，探討國內高爾夫球場之營運型態。

貳、永續發展概念

近年來科技的高速發展，帶給人類諸多進步及生活上的便利性，但因大量的開發、消耗原始自然資源，包括水資源、森林資源以及礦物資源等，使得自然資源逐漸匱乏，環境生態日益破壞，造成整體環境的不堪負荷而顯現在許多災害上，例如：土石流、地層下陷、溫室效應等。因此，當代學術思潮與國家發展重心，逐由經濟成長、社會福利，而轉向全球變遷與永續發展之「典範轉移」（paradigm shift）（劉阿榮、謝登旺，2009）。

而永續發展的觀念係起源於1970年代環境保育意識浮現時期，由環保意識演變而來，永續發展（sustainable development）的理念最早是由「國際自然和自然資源保護聯

盟」(IUCN)、「聯合國環境規劃署」(UNEP)、「世界野生動物基金會」(WWF)等三個國際組織，在1980年代出刊「世界自然保護方略」(World Conservation Strategy)中所提及的概念(陳裕益，2001)。而此概念在這幾十年來一直是各國政府以及社會大眾所關注的議題，相關對於與永續發展有關的研究也與日俱增。

以永續發展的定義來看，沈育生(2012)定義永續發展：以自然生態角度而言，永續發展係指保護與加強環境系統之生產和再生之能力；以社會角度而言在生存不超過維持系統涵容能力下，改善人類的生活品質；以經濟發展角度而言，永續發展係指在保持自然資源之質量和其所提供服務的前提下，使經濟發展的淨利益，增加到最大限度；以科技角度而言，永續發展係指轉向更清潔、更有效之技術，盡可能減少能源和其他自然資源之消耗；綜合而言，永續發展係指能滿足當代人之需求，卻又不損害子孫後代對於其能力需求的發展。

藉由上述定義可以推論，永續發展其實不單界定於自然環境，在各個層面，在社會、經濟、科技的創新等層面以及普遍大眾對於永續的認知來說，都有深遠的影響，思考如何在各種層面上都能以永續發展的大框架下，盡量減少自然環境的負擔，為人們帶來更便利的生活，皆為政府、企業團體以及社會大眾所共同追求的目標。

永續發展的涵義極為廣泛，在現今世界的潮流思維之中，相關研究也陸續提出了許多的觀點及看法，並提供可能解決的方針，就整體國家來說，如何將社會發展導向以永續發展的概念下運作，應是國家政府當局須省思的(呂育誠，2003)。

為順應永續發展之趨勢，應將國家未來定位與永續發展之潮流相結合，參考相關應用指標，作為未來國家永續發展藍圖與相關策略規劃機制具體之依據，使國家具備競爭力，而為求國家永續發展，勢必在環境、社會、經濟取得一平衡點(沈育生，2012)。

參、運動觀光永續發展指標

指標系統研究起源於許多脈絡性的因素，這樣因素大致可歸類為國際與國內兩個層次。就國際的因素來說，國際研究永續指標的趨勢對於臺灣具有啟發性的作用。自1972年人類環境會議(Conference on Human Environment)以來，永續發展成為環境議題的主流價值觀，各國為了評量其本身發展的永續性，使得永續發展指標建構的迫切受到重視(葉俊榮、施奕任，2005)。

永續發展指標的建立是由各種相關資料或數字，經整理簡化後所得之一種量度，可協助了解其現況與趨勢(黃書禮、翁瑞豪與陳子淳，1997)。提供相關產業發展的評估準則及發展構面，並且藉由指標作為其未來發展之方向依據。而永續發展指標的設計必須能夠反應永續發展的理念，因而研發永續發展指標亦具有多重意義，以國際之間的層面來說，永續發展的指標能夠呈現出國際間目前整體環境資源的狀況，指其了解現階段整體大環境的發展趨勢。而就單一國家而言，永續發展指標可以釐清各國國內永續發展的現況與目標，及相關政策與施政之執行優先次序(許香儀、譚智宏，2010)。

而運動觀光的形成，是由工作後的休閒娛樂，演化為結合消費行為的觀光旅遊活動。運動觀光活動，越來越多元化，從自然景觀資源的體驗到人工、文化資源的參與，

甚至人為刻意營造的運動觀光體驗(陳麗君, 2008)。近年來運動觀光一詞被廣泛的描述為各種形態的旅遊, 國內、外學者對運動觀光活動的分類眾多, 整理多位學者對運動觀光的分類, 經歸納後不外乎以下三種: (一) 運動假期觀光: 運動為假期中的主體。指假期中主要活動為親身參與運動, 如目前盛行的潛水假期、高爾夫假期等。(二) 運動賽會觀光: 觀光客以觀賞或參與運動賽會為主要目的, 並產生旅遊消費行為之行程 活動安排。(三) 運動景點觀光: 觀光客主要以安排參觀與運動相關之景點或設施之行程與活動 (高俊雄, 2004; 方信淵, 2005; 黃金柱, 2006; 劉祥興, 2007; 陳麗君, 2008)。

在相關領域研究中, 國內學者針對運動觀光提出指標來分析其運作與管理。楊子孟等 (2013) 針對臺灣發展運動觀光的現況, 運用平衡計分卡四個構面的理論架構: 一、顧客構面; 二、財務構面; 三、內部流程構面; 四、學習與成長構面, 提出具體策略與看法為臺灣運動觀光產業建構一個策略性管理機制。以及陳麗君等 (2008) 擬出運動觀光永續發展指標: 一、文化層面; 二、經濟層面; 三、環境層面; 四、管理層面; 五、社會層面。

上述二者皆提出對於運動觀光產業之具體指標, 而本研究因探討層面包括內外部整體環境之探討, 前者之構面只針對於組織內部作分析, 並未對外部環境多做探討, 故以陳麗君、吳政崎、牟鍾福 (2008) 所提出之運動觀光永續發展指標為探討層面。其層面分述如表一:

表一 運動觀光永續發展指標

層面	指標
文化	一、文化遺產 二、文化價值
經濟	一、休閒經濟活動 二、工作機會 三、基礎建設 四、投資效益
環境	一、自然環境 二、生態系統 三、生物多樣性 四、自然資源的衝擊 五、減少浪費及資源回收
管理	一、參與者關係 二、領導於決策 三、溝通與協商 四、計劃和管理 五、政策與法律
社會	一、平等議題 二、健康 三、人力資源發展

	四、安全感 五、志工團體
--	-----------------

資料來源：陳麗君、吳政崎、牟鍾福（2008）。運動觀光永續發展之研究。大專體育學術專刊（97 年度），305-311。

近年來高爾夫產業逐漸與觀光產業結合，進而形成運動觀光之發展趨勢，而且有關於高爾夫球場的經營部分，在環境層面、管理層面、經濟層面皆有文獻提出對於高爾夫球場之經營問題，藉此本研究嘗試利用運動觀光永續發展指標探討國內高爾夫球場經營現況。

肆、國內高爾夫球場經營現況

高爾夫運動在台灣的發展日益興盛，不管是在場地的增加、選手的培訓以及相關賽會活動的舉辦，甚至是積極爭取國際型的賽事與國際接軌方面。越來越多人將高爾夫視為休閒或是競技運動，日漸的普及程度促使高爾夫運動在台灣社會已成為熱門的運動，而且高爾夫產業所產生出的經濟效益不亞於其他國內熱門的運動項目。以現代競技體育發展過程中來看高爾夫運動，它是一項古老且歷史悠久的體育運動。然而，在現代社會與商業快速的發展影響下，高爾夫運動以其自身的文化內涵和運動魅力，迅速發展成為一項被受人們喜愛的運動，並對社會經濟與文化的發展產生巨大的影響（吳兆欣、包怡芬與賴茂盛，2007）。

高爾夫產業也結合了許多相關領域的產業，例如：觀光業、媒體傳播等，藉由與觀光旅遊結合，加上各種行銷的手法以及媒體的傳播，使高爾夫運動不再僅限於單一運動層面，更使社會大眾有更多元的選擇參與此項運動。目前的高爾夫球場皆為完善的人工球場，但以大自然為對象的性質始終沒有改變（宋定衡，2003），而在球場的經營方面，過去的球場發展狀況若依其經營型態可區分為下列三種類型：

- 一、為股東制，股東制球場的會員，除擁有會員權益之外，因其本身也是股東，還擁有土地持分權和經營決策決定權。
- 二、採會員制，是由私人共籌資金開發建設並向社會大眾或球友吸收游資以換發會員證的一種企業化經營方式。然而，會員制球場的會員所享有的只是擊球或享受使用球場周邊的權利，對於球場的經營權則未涉及。
- 三、為企業、軍方與公營機構所經營供員工使用的私用球場，如中國信託陽明山的九洞球場以及煉油廠、海軍左營、省政府等球場（李鴻旗、楊文燦，1996）。而在球場本身經營方面，高爾夫球場經營管理的相關問題，如：（一）自有資金不足，利息負擔沉重。（二）球場規劃設計之問題。（三）桿弟服務品質之問題。（四）球道塞車問題（林錫波、王榮錫與陳福財，2005）。

現階段球場的發展多以多元企業化的經營為主，並將高爾夫球場（含練習場）作為產業服務市場的發展主體，其服務功能更加突出，服務領域不斷延伸，服務項目與方式更加符合消費者個人化的需求。融合運動觀光之概念下，結合許多不同領域之產業，開

發出新的經營模式，如飯店餐飲、健身療養、休閒渡假、高爾夫用品專賣、房地產開發、商業娛樂等。使高爾夫球場的經營實體（高爾夫俱樂部、球會等），朝向多元發展的模式（吳兆欣等人，2007）。

而隨著高爾夫產業的多元化發展，在球場的環境議題方面對於此卻是一直存在著爭議的，因為建造一座高爾夫球場所需的環境條件是要大量的山坡土地面積、當地水文以及地質的條件，而以台灣現有的地理環境來說，過多球場的設立導致山坡地的過度開發與資源的開採，同時也會造成水土流失、野生生物棲地被破壞、土壤水源的污染及土壤中微生物結構的改變問題等（曾智霖、羅仁豪與郭毓仁，2005）。

依據上述觀點，以球場建造與環境層面的立場來說是互相不符合的，但目前就政府相關法令及規範下，已有不少的改善措施及因應方針出現，但以長遠永續發展的角度來說，應再研討是否有更多的方法來改善及規劃，使球場的經營能夠在環境理論的基礎原則下，達成二者互利共生的境界。

伍、運動觀光永續指標對於高爾夫球場之應用

高爾夫球場的經營在經濟、環境、管理、社會等層面上均產生其影響，而本研究針對其經營的眾多影響面，導入運動觀光永續發展指標之五大構面指標（陳麗君、吳政崎與牟鍾福，2008），分析其球場之經營。以下就運動觀光永續發展指標之五大構面指標在球場經營上之分析分述之。

一、文化層面

運動觀光的本質應包括運動體驗及地方文化經驗（邱思慈、李承翰，2006）。以文化層面來說，運動觀光導入會對於當地傳統文化造成影響的改變，例如：當地原有生活型態、古蹟建築等，而對於文化價值來說，外來的運動觀光客直接或間接帶來不同的價值觀衝擊，也會影響其原本當地的生活習慣、思想等面向。

高爾夫球場之建置大都位於山區、山坡地等，對於文化層面來說，而在此層面來探討，會產生直接相關的方向，就屬因球場之建設，而前來消費的外來消費者逐漸變多，導致原有當地居民的生活型態也會因大量的消費者進入而有所改變。

二、經濟層面

經濟層面包含了其本身所獲取的經濟利益以及與其他產業合作的投資效益，包括促進經濟建設、活絡交通及其它公共投資等（邱思慈、李承翰，2006）。以工作機會來探討也可能讓當地的就業形態產生變化，而產業的開發對於其硬體建設皆會有所改變及改善等。

高爾夫球場在現今的經營環境中，除了開源節流外，須積極開拓新的營運收入，以達到營收平衡（林錫波等人，2005）。藉由結合其他領域之產業，開發其他不同的經營模式以增加球場本身的利益，除了固定既有的球場收入外，亦可結合例如：旅行社、旅館業、當地休閒觀光產業、商業娛樂、球場周邊之土地開發等，以旅行社來說，可搭配其套裝行程，並與當地休閒觀光產業合作，吸引消費者來此不只是單純的擊球，亦可參觀地方上之特色景點，如此一來不只球場增加收入，也可帶動地方產業之發展。

結合觀光產業亦可為當地居民帶來更多的工作機會，例如：旅館的經營、當地導遊等。因高爾夫球場大多興建於山區，而為了開發當地，亦會為當地原有的基礎建設帶來改變，例如：為使外來的消費者能夠更快速且方便的到球場消費，道路的開發可能帶來交通的改善。

三、環境層面

環境層面包含了一切的自然環境，如何維持當地原有的生態系統，不至於對當地原有自然環境產生破壞，並且利用可能的循環再生系統或環境保護計畫減少浪費及資源回收，也是可檢視的一項指標。

高爾夫球場之營運需仰賴大量的自然環境資源，但相對於環境的破壞，卻一直存在著極大的爭議。球場之開發可能會改變其原有的水源、植被、土壤等自然環境，球場之經營必須考量其環境保護之社會責任。若開發前規劃與開發後管理得當，高爾夫球場擁有極大之生態復育潛力，可提供生態棲地及鳥類及野生動物覓食的來源（曾智霖等人，2005）。

因此在開始規劃興建球場時，就擬定出水土保持計畫、生態永續循環之配套措施，維持當地生物多樣性，並且對於消費者也可加強該消費者環境保護、永續利用之概念。在球場硬體設備方面，導入綠建築之概念，以環保之建材為主要設備材料，將建築開發可能的環境傷害影響降至最低。

四、管理層面

運動觀光產業業者對於領導與決策過程是否與各方充分溝通並廣納各方意見，並且是否依照政府相關政策法令之規範進行，以及探討區域內之主管單位、居民、運動觀光業者、運動觀光參與者，四者之間互動關係的指標。

在管理層面，高爾夫球場業者與當地主管單位、居民、其他產業業者之間之互動關係也很重要。建立三方對於觀光地區整體開發的共識（邱思慈、李承翰，2006），在決策的過程中充分的與各界溝通，廣納各方意見，並且在不違反政策法規的原則下，開發可能的經營項目。有了完善的計畫後，是否能落實計畫內容並確實執行，視為評定高爾夫球場業者的一項標準。而在球場經營內部層面來說，對於員工的管理亦是球場管理者一項重要之課題。除了提供良好的服務，尚需正確的經營策略以及全體員工的努力才能使球場永續經營（盧心雨，2010）。

五、社會層面

社會層面包含了運動參與者的平等權益，是否皆能公平的參與各式活動，且是否對於參與者的健康照護、安全系統提供完善的服務，運動觀光業者與運動觀光參與者是否皆有永續發展之概念，皆為此層面探討的指標。

高爾夫球場結合運動觀光產業，以社會層面來探討，需考量參與者的普遍性、性別問題、社會地位、貧富差距等，都能公平參與各式活動的運動權利，並且針對參與者提供完善的安全及健康防護措施，使參與者能夠更安心的參與各種活動。而高爾夫球場之設立經營可能會因其對於環境的影響造成社會大眾普遍的觀感問題，球場經營者亦須對於球場本身內部管理或是與其他產業結合時，考量是否能兼顧環境與經濟的平衡，達成永續發展經營之理念。

陸、結論

眾多運動產業之中，高爾夫運動在整體來說，與自然環境最直接相關的運動項目之一，其運動之球場所牽涉到的環境保護議題更為社會大眾所關注及重視。本文探討高爾夫球場之經營現況，考量在高爾夫球場所帶來的經濟效益同時，是否能夠也有有效的兼顧環境保護與永續發展之議題。

而隨著現今的政府法律規章及科技發展，以及球場業者的自律及提升正面的社會形象下，都已可使高爾夫球場的維護更合乎高標準的環境要求。本文透過相關文獻蒐集及資料分析綜合探討後，藉由運動觀光永續發展之指標，建議高爾夫球場改善原本傳統的經營模式，並結合各產業，發展更多元化之經營模式，在永續發展思維的原則下，如何能就現有的狀況改善並維持既有的社會利益，如此一來不僅能夠符合現今大眾環保意識的潮流，也能持續為高爾夫產業帶來持續性的經濟效益。

參考文獻

1. 方信淵 (2005)。台灣地區大專院校運動觀光課程發展研究。未出版之博士論文，國立台灣師範大學體育研究所，台北市。
2. 吳兆欣、包怡芬、賴茂盛 (2007)。淺談高爾夫運動產業的發展與趨勢。大專高爾夫學刊 (4)，29-36。
3. 呂育誠 (2003)。「永續發展」觀點對地方政府管理意涵與影響之研究。公共行政學報 (9)，59-88。
4. 宋定衡 (2003)。高爾夫。國立體育學院教練研究所，台中市。
5. 李鴻旗、楊文燦 (1996)。臺灣地區高爾夫球場經營管理現況與其問題之探討。觀光研究學報，2 (1)，31-45。
6. 李鴻旗、楊文燦 (1996)。臺灣地區高爾夫球場經營管理現況與其問題之探討。觀光研究學報，2 (1)，31-45。
7. 沈育生 (2012)。淺析國家永續發展之課題與策略。土地問題研究季刊，11 (1)，104-108。
8. 林錫波、王榮錫、陳福財 (2005)。從高爾夫球場評鑑—談台灣高爾夫球場的經營現況與展望。大專高爾夫學刊 (3)，53-64。
9. 邱思慈、李承翰 (2006)。運動觀光與區域發展。中華體育季刊，20 (2)，46-54。
10. 許香儀、譚智宏 (2010)。水田生態與農田水利會經營管理永續指標之研究。農業工程學報，56 (1)，22-39。
11. 高俊雄 (2004)。運動休閒事業管理—理論與實務。台北市：台灣體育運動管理學會。
12. 陳文雄 (2004)。台灣高爾夫運動與綠色環保運動衝突之探討。大專體育學術專刊 (93 年度)，435-435。
13. 陳裕益 (2001)。永續發展理念下都市住宅設備現況調查分析。國立成功大學建築學系，台南市。
14. 陳麗君、吳政崎、牟鍾福 (2008)。運動觀光永續發展之研究。大專體育學術專刊 (97 年度)，305-311。

15. 曾智霖、羅仁豪、郭毓仁 (2005)。從開發前後植被變遷評估高爾夫球場之生態價值。
中華建築學刊, 1 (1), 49-56。
16. 黃書禮、翁瑞豪、陳子淳 (1997)。台北市永續發展指標系統之建立與評估。*都市與計劃*, 24 (1), 頁 23-42。
17. 黃金柱 (2006)。運動觀光導論。台北市：師大書苑。
18. 楊子孟、郭世傑、莊清泉 (2013)。以平衡計分卡探討臺灣運動觀光之發展策略。*臺中科技大学體育學刊* (9), 39-48。
19. 葉俊榮、施奕任 (2005)。從學術建構到政策實踐：永續臺灣指標的發展歷程及其對制度運作影響。*都市與計劃*, 32 (2), 103-124。
20. 劉祥興 (2007)。運動觀光體驗行銷之研究：以獨木舟運動為例。未出版之碩士論文，國立體育學院體育推廣學系，桃園縣。
21. 劉阿榮、謝登旺 (2009)。台灣永續發展之環境與社會經濟的辯證。*國家與社會* (6), 1-49。
22. 盧心雨 (2010)。高爾夫球場組織文化之研究。*大專高爾夫學刊* (7), 1-11。

Applied Sport Tourism Sustainability Index of the Taiwan Golf

Course Management

Yu-Lun Chen / National Taiwan Sport University

Chung-Fu Mou / National Taiwan Sport University

Abstract

In recent years, the government and private industry continue to continue to promote sports tourism, except for major international tournament, but also an increasing emphasis on people's leisure sports environment. Sightseeing in the planning process in motion, we must go through rigorous evaluation and proper planning, implementation and construction of tourist facilities of the complete set of measures to create a high-quality sports tourism as development goals. Golf in the development of Taiwan's growing prosperity, more and more people will be treated as recreational or competitive sport of golf, has prompted growing popularity of golf in Taiwan society has become a popular sport. But the golf course is set due mostly in the mountains and hillsides, thus causing environmental and ecological conservation issues in dispute, and thus lead to a social problem and even political questions, indirectly affect the development of golf. In this paper, by way of literature analysis, the use of cultural, economic, environmental, management, social and other five dimensions of sustainable development of sports tourism, analyze and explore golf courses operating in Taiwan, hoping to help the booming golf industry, and to promote Taiwan sports tourism resources to achieve the goal of sustainable development.

Keywords : Sport Tourism, Sustainable Development, Golf