



國內纜繩滑水運動發展與滑水場事業經營模式分析

李崑璋

國立臺灣師範大學體育學系
崇仁醫護管理專科學校

摘要

本研究目的在於瞭解國內纜繩滑水運動現況及纜繩滑水場之經營模式，故以 Hamel 事業經營模式理論為基礎，藉由文獻分析、SWOT 分析、深入訪談法及非參與觀察法等方法，蒐集滑水運動發展及滑水場個案資料進行分析探討。結果顯示：一、國內應有發展纜繩滑水運動之優勢，其可透過（一）完善相關水域法規之制定；（二）結合休閒觀光產業（三）強化教練及相關人員培訓等方向，讓該運動能更蓬勃發展；二、纜繩滑水場在經營模式上最重要的是策略性資源，良好顧客介面次之。建議後進業者應以有形及無形的策略性資產為經營構面指標，並輔以良好的顧客介面及會員制度讓企業得以穩定成長及獲利。

關鍵詞： Hamel 事業經營模式、休閒觀光產業、策略性資源



Development of and Business Model for Cable Wakeboarding Parks in Taiwan

Kun-Chang Lee

Department of Physical Education, National Taiwan Normal University
Chung-Jen Junior College of Nursing, Health Sciences and Management

Abstract

This study utilized the theories of the Hamel business model to examine the development of and business model for cable wakeboarding parks in Taiwan. Accordingly, a literature review, a strengths, weaknesses, opportunities, and threats analysis, in-depth interviews, and the nonparticipant observation method were employed to collect and analyze data and information concerning the development of cable wakeboarding parks. The conclusions drawn in this study are as follows: (1) To develop cable wakeboarding parks, the government of Taiwan should institute thorough regulations concerning bodies of water and their related areas, facilitate the incorporation of the leisure tourism industry into the business model, and strengthen the training practices of coaches and related staff; and (2) the most relevant business model for the cable wakeboarding park industry is the strategic resources model, with a suitable customer-friendly interface being integral to its success. This paper suggests that entrepreneurs consider both tangible and intangible strategic resources as their most crucial dimension of business operation. Furthermore, a suitable customer interface and membership program can enhance earnings and a steady development of the business.

Keywords: Hamel business model, leisure tourism industry, strategic resources



壹、緒論

早在 1973 年臺灣就已經成立第一個滑水運動 (water skiing) 組織 (中華民國滑水協會)，在該組織的積極推動下，國內參與滑水運動人口在 1977 至 1996 年間確有成長 (中華民國滑水暨寬板滑水協會 [滑水協會]，2011b)。惟此番盛況沒能得到延續，諸多的因素導致了該項運動的沒落，讓這競技與休閒功能兼具的時尚運動沉寂了數十年。直至 2009 年高雄所舉辦的世界運動會 (The World Games)，比賽項目之一的滑水運動讓各界再次認識到這充滿技術、速度、膽識及美學的高刺激性運動，亦造就了該運動發展的新契機。目前全球滑水人口已成長至 3,000 萬人以上 (黃世奎，2010；蔡瓊姿、謝立文，2009)，而國內的滑水人口亦有日益增加的趨勢 (李崑璋、黃瑞榮，2013)，然而如前所述，滑水運動仍有水域不足、高消費考量、水域法規過於繁雜、活動安全…等發展困境 (李崑璋、黃瑞榮，2013；陳俊龍、郭祐年，2010；蘇宗賢、方信淵、黃泰源、鍾怡純，2011)，如何突破這些難處，讓該運動成為多數人都可參與的運動，確實有待相關單位努力。

李崑璋與黃瑞榮 (2013) 等學者在探討國內滑水運動的推廣契機中曾指出，纜繩滑水系統將更有效率的提高民眾對滑水運動的參與度與接受度。而滑水協會亦在 2009 年高雄世界運動會後，於原競賽場地 (高雄蓮池潭) 引進國內第一套雙塔式纜繩滑水索道系統 (system 2.0) (陳俊龍、郭祐年，2010) 進行推廣，並獲得不小迴響。在此之後，更分別有墾丁及新竹南寮漁港等地之民間業者籌建雙塔式纜繩滑水場，供各地消費者體驗該項運動 (Wakeit, 2013)，發展迄今，全臺已有 3 座纜繩滑水場。再者，根據國際滑水暨寬板滑水總會 (International Waterski & Wakeboard Federation [IWWF]，2014) 指出，纜繩寬板滑水 (cable wakeboard) 很可能被列入 2020 年夏季奧運的運動項目 (IWSF Racing, 2011)，相對於多數身材高大就佔優勢的比賽項目來說，該項目著重個人動作協調性及技巧性，確實較適合國人發展 (李崑璋、黃瑞榮，2013)，因此如何透過纜繩滑水場的經營與推廣，讓滑水運動廣泛推廣並向下扎根，進而培育運動人才，讓臺灣能在世界運動的最高殿堂裡，擁有另一項可能，確實值得研究探討。

國內早期在政府單位相關觀念、法令及政策配套措施不夠健全的情況下，使得各項水域運動受限於法規及場地使用等問題，發展腳步緩慢。直至 2001 年



行政院擬定了「海洋政策白皮書」，並於 2004 年整合各部會及民間資源，由政策、教育及產業等構面著手，建立一個總體性之推動平臺（行政院海洋事務推動委員會），讓國人得與海域（水域）有更進一步的互動，而國內各項水域活動（獨木舟、風浪板、滑水、衝浪等）才真正有了發展的新契機（李昱叡，2006）。以目前臺灣地區民眾參與水域運動現況及發展方向來看，水域運動的多樣化和新穎化，將會吸引更多人潮參與，並形成未來的主要活動潮流（黃坤得、黃瓊慧，2006）。國內纜繩滑水場的發展亦在這樣的環境條件及發展前景等因素日益成熟下，於引進經營後即獲得各地民眾不小的迴響。在這推廣的過程中，企業是如何規劃、營運這在國外已興建超過 200 座（鄭家珉，2011；Wakeit, 2013）且相當受到時下年輕人歡迎的滑水場，並造成一股纜繩滑水熱潮，亦值得我們深入了解。援此，本研究動機即希望能從此一議題出發，瞭解目前纜繩滑水運動發展現況，並透過分析關鍵個案，探討纜繩滑水場經營模式，其成果除供國內纜繩滑水運動發展參考外，對於個案經營之分析，可提供後進業者擬定經營策略之依據。

囿於國內對於纜繩滑水項目之發展現況及滑水場之經營研究甚少，為求能確實瞭解現況，除了收集、分析、解釋及歸納相關文獻資料外，在國內纜繩滑水運動發展部分，本研究希冀透過滑水運動推廣者之經驗取得相關資料，並運用內外環境因素分析法（SWOT）進行探討，期能獲得更全面性之資訊。而在滑水場經營模式探討部分，考量目前 3 座纜繩滑水場之經營者及建置後營運時間，本研究選擇單一個案的方式進行經營模式之研究。過去曾有多位學者運用不同觀點針對事業經營模式進行定義（方至民，2000；李田樹、李芳齡，2000；許士軍，2000；Johnson, Christensen, & Kagermann, 2008; Magretta, 2002），當中不乏針對價值主張、競爭策略、顧客介面、價值網絡、活動配置、營收機制及財富潛力等要素進行討論。在歸納各家學者看法後可以了解，經營模式（business model）可以說是企業的經營方式，也就是做生意的方法（方至民，2000）。其可代表企業的一種經營理念與競爭方式，說明如何製造、傳遞、販售產品或服務，如何將價值傳遞給顧客，如何創造利潤（Magretta, 2002），亦即當企業在為所有參與者創造價值時，它是如何運作的。而一個好的經營模式，不僅止於創造一個企業的賺錢公式，提供經營者去爭取資金，更重要的是呈現管理核心的系統思考方式（李田樹、吳佩玲、廖建容、張玉文、楊幼蘭，2003）。而本研究在參考各學者的經營模式後，擬運用 Hamel 於 2000 年所提出的觀點（如圖 1），透過 4 大要素：核心策略、策略性資源、顧客介面與價值網絡；



3 座連結的橋樑：顧客利益、活動構造與公司界線之分析，實際瞭解企業的經營模式內涵及其概念。另經由效率、獨特性、搭配及利潤推進器等 4 個財富潛力要素之探討，來了解該事業經營觀念能否能支撐整體事業經營模式的運作並創造出可觀之獲利。

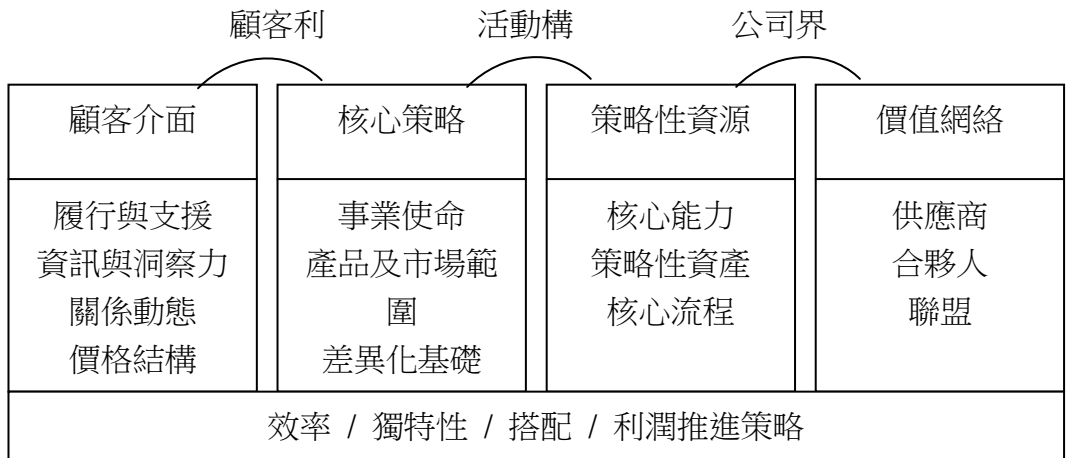


圖 1 事業經營模式圖

資料來源：李田樹、李芳齡（譯）(2000)。《啟動革命》。臺北市：天下遠見。(Hamel, G., 2000)

貳、研究方法

一、研究者立場

質化研究是以研究者本人為研究工具，透過多種資料蒐集及研究者經驗知識的回顧的方式來對社會現象進行整體性的研究，並藉以獲得較全面之結果(陳向明，2002)。研究者曾為行政院體育委員會海洋運動推廣小組乙員，對於國內水域運動(滑水、獨木舟、風浪板等)推展有其相關之經驗。再者，筆者與受訪副秘書長、教練甲與乙為多年好友，透過他們的說明及引見，讓本研究能取得更多國內滑水現況及纜繩滑水場內部經營資料，增加研究結果的價值性。



二、研究參與者

本研究在國內纜繩滑水運動發展部分，希冀透過滑水運動推廣者之經驗取得相關資料，其著重能探索深入而豐富的訊息，故採用非隨機抽樣中的立意抽樣 (purposive sampling)。立意抽樣，又稱判斷抽樣 (judgmental sampling)，乃是研究者內心有特殊目的，進而去選擇其所要研究的對象 (吳芝儀、李鳳儒，1995)；且立意抽樣的邏輯是在策略上及目的上選取資訊豐富 (information-rich) 的個案，個案類別及個案數的選取依研究目的而決定 (Patton, 2002)。為了切合研究目的，且以受訪者能否提供必要的資訊能力作為抽樣的標準，故選擇筆者於擔任行政院體育委員會海洋運動推廣小組成員期間所結識之滑水協會副秘書長及曾為 2009 年世界運動會滑水項目代表選手之教練甲與教練乙等人進行訪談。而在滑水場經營模式探討部分，考量目前 3 座纜繩滑水場之經營者及建置後營運時間，本研究選擇以單一個案的研究方式。Yin (1994) 認為，單一個案的使用時機有三：(一) 關鍵個案；(二) 特殊個案；(三) 啟示個案。而本研究之主要研究目的之一，是經由滑水場的事業經營模式，來探討與分析其經營的關鍵因素，同時將研究結果提供給其他業者作為日後經營與發展上的參考，符合關鍵個案的特性。因此，在個案選擇上，選定於國內首先將纜繩滑水場企業化經營，且正式營運時間 1 年以上之民間業者進行深入分析。此一部份則透過教練甲之引見，針對國內南部個案 K 纜繩滑水場 (基本資料如表 1) 負責人進行深入訪談。相關研究參與者基本資料如表 2 所示。

表 1

K 纜繩滑水場基本資料

代碼	營業項目	場地類型	資本額	營運時間	員工數
K	纜繩滑水體驗、教學 動力小艇 動力衝浪 週邊商品販售	座落於南臺灣，為一人工湖，陸域及水域總面積達 3000 餘坪	1500 萬元以下	1 年以上	5 人



表 2

研究參與者基本資料

受訪者代碼	性別	職稱	年資	備註
A	女性	副秘書長	8 年	面訪
B	男性	教練甲	9 年	面訪
C	男性	教練乙	7 年	面訪
D	男性	滑水場負責人	12 年	面訪

三、研究工具

目前個案研究法都會搭配深度訪談法進行，使研究能對個案具備更為周全與充份的理解。而深度訪談法是強調研究者與受訪者之間的互動，能有助於了解現象或是進一步對探討議題有所發現。它不只是單向的問與答，而是互相去探索或是了解事情的真相（潘淑滿，2003）。研究者要對受訪者的意見，賦予主觀的判斷，解讀受訪者回應中更深層的意涵。此外，深入訪談法中的半結構式訪談介於結構式訪談與非結構式訪談之間，其特點為可維持訪談問題與內容的一致性（意即可以相當程度控制受訪者）但不造成偏誤，另一方面又保有了一定程度的彈性，可在面對不同受訪者的不同狀況時作出彈性處理（王雲東，2007）。基於上述特點，本研究採用半結構式訪談法作為深度訪談的工具，從次級資料著手，運用 Hamel 事業經營模式理論，擬定纜繩滑水運動發展及經營模式半結構式訪談問卷。在相關領域專家審視所擬問卷無誤後，即進行深入訪談。此外，為求實際了解纜繩滑水場地之實際經營情況，研究者亦透過非參與觀察（計 10 週，每週 2 日），收集滑水場營運相關資訊，並以分析歸納法加以整理。

四、資料蒐集與分析

本研究透過文獻分析、SWOT 分析、深入訪談法及非參與觀察法等方法，蒐集滑水運動發展相關文獻、網路資訊及滑水場個案資料進行分析探討。研究所有訪談採一對一方式進行，共有非正式訪談 1 次、正式訪談 1 次。第 1 次正式訪談前研究者會充分告知本研究之意義與目的並在訪問過程中進行錄音，當研究參與者決定接受訪談時，予以簽署研究同意書。訪談過程中，研究者就



國內滑水（含纜繩滑水）之現況，分別請副秘書長、教練甲、乙述明其看法；而在滑水場之經營模式部分，則由滑水場負責人說明之，並輔以研究者實地之觀察。最後，將所有訪談及觀察結果謄為文字稿，於分析歸納後由參與者進行再次確認，並與所收集之文獻、資料以三角檢核 (triangulation) 方式交叉比對，以提高研究資料分析的信、效度 (潘淑滿，2003)。為了不造成研究參與者不必要的困擾，研究採匿名方式書寫。資料呈現方式如訪 A01-3.4.20，表示 2013 年 4 月 20 日 A 研究參與者第 1 次訪談；觀 01-3.7.6 則表示 2013 年 7 月 6 日第 1 次研究觀察。

參、結果

一、國內纜繩滑水運動之發展

各類休閒活動中，水域運動是成長相當快速的一項 (Moore, 2002)，當中的滑水項目更已成為大眾化的水域運動之一 (黃坤得、黃瓊慧，2006)。早期國內的滑水運動多以快艇為主要動力，近年來由國外引進的纜繩索道系統讓滑水運動動力來源更為多元，並促成了纜繩滑水場的建置，而這也讓纜繩滑水運動在國內萌芽發展。以下本文將先就目前國內纜繩滑水發展及推廣潛力進行分析討論。

(一) 發展現況

滑水是參與者於水面上運用快艇牽引滑行的一種運動 (蔡瓊姿、謝立文，2009)，自 1922 年由 Ralph Samuelson 於美國明尼蘇達州 Lake City 發明後 (Wikipedia, 2012)，法國、加拿大、瑞士、德國各地都有人從事滑水運動，同時培養出廣大的參與人口。隨著滑水人口的增加，第一個國際滑水組織 The World Water Ski Union (WWSU) 於 1946 年在瑞士日內瓦成立；1955 年與世界滑水協會合併為世界滑水聯盟；1988 年更名為國際滑水總會 (International Water Ski Federation)，並定期辦理國際滑水比賽。目前約有 25 個國家每年都會舉辦地區及世界性錦標賽 (鄭家珉，2011)。

現階段，依據滑水板、動力來源及參與人員之不同，滑水運動發展出傳統三項、赤足、寬板、纜繩及殘障滑水等多種不同的類型 (李崑璋、黃瑞榮，



2013)。而纜繩滑水係運用索道系統 (cableway) 拖曳的一種滑水型式，其因架設方式及場地大小不同，可同時在同一水域拖曳 1 至數名滑水者。而這樣的動力方式不但減少了船隻及燃油的使用，亦讓學習者更容易上手，減低涉入門檻，實為滑水運動推廣的一大利器 (李崑璋、黃瑞榮，2013)。目前全球有五大洲約 45 個國家設有大型索道系統滑水場，總數超過 205 餘座，當中有 18 座位於亞洲區 (IWWF, 2014; Rixen Cableways, 2013)，而全世界登錄於 IWWF 的纜繩滑水 (cable ski) 及寬板滑水 (cable wakeboard) 會員數約有 36 萬人 (鄭家珉，2011)，纜繩滑水場 (cable wake park) 及該項運動受歡迎的程度不言而喻。

國內滑水運動的興起就如前所述，可追溯到 1973 年，在歷經盛衰後，藉由承辦 2009 年世界運動會的機會，讓滑水運動再次受到國內民眾的關注，更有許多人開始參與這項運動。近年來，透過南北各地方委員會即民間俱樂部之推廣，亦讓滑水運動的人口數持續擴展 (蘇宗賢等，2011)。而國內纜繩滑水運動的發展在滑水協會的努力下，透過 Wakeit 公司於 2011 年將臺灣第一套簡易的索道系統引進高雄蓮池潭建造，並由高雄滑水協會進行推廣，提供民眾體驗。開放半年期間，已有超過 4,000 名以上的民眾參與過這項休閒與競技兼具之時尚運動 (Unleashed, 2011)，同時也奠定了纜繩滑水在臺發展的基礎。在此之後，更分別有民間業者以纜繩滑水場的經營型態，於 2012 及 2103 年將這項運動引進墾丁及新竹南寮漁港進行營運，亦讓該運動得以更廣泛推廣 (Wakeit, 2013)。依據副秘書長及教練甲表示：

中華民國滑水協會民國六十幾年就成立了，但是現在最熱門的寬板滑水是到 2007 年為籌辦 09 年世運才開始流行。當時理事長林廷祥先生努力推展拖艇滑水運動，現在北部、南部都有好幾個單位在推廣拖艇滑水運動。又因纜繩滑水在 2020 奧運曾入選潛力項目，從 2011 年臺灣也努力規劃推廣纜繩滑水，從簡易型雙塔系統開始，目前臺灣有三處有該設備，而在 2014 年臺灣首座五座塔環狀纜繩主題樂園正式開幕，為臺灣的纜繩滑水運動在高雄開始發光發熱。(訪 A01-4.4.10)

當初高雄蓮池潭引進纜繩滑水時，我也到那裡幫忙過，這套系統在臺灣是第一次被引進，很多人都因為好奇心來玩。比起船艇來說，纜繩拖曳的方式更容易讓一般人參加，至少不用有專人幫你開船，這確實是一項不錯的運動，也有多人開始參與並愛上這運動，相信未來會有不錯的發展。(訪 B01-3.4.25)



根據統計，2006 至 2011 年間參與滑水協會所舉辦的各類賽事參與選手已由原先的 50 人成長至 93 人 (李崑璋、黃瑞榮，2013)。據副秘書長及教練乙表示：

近年來，協會積極辦理各地區的滑水錦標賽及國際賽會，當中更邀請國內外好手參與，目的就是希望讓臺灣的滑水運動更上層樓。現階段，透過各地區委員會及俱樂部的培訓及推廣，滑水民眾及選手確實有增加的現象，相信，國內滑水運動的發展前景充滿希望。(訪 A01-4.4.10)

我在 2009 年當選滑水項目代表隊選手，培訓過程當中，有相當多的民眾詢問滑水是甚麼運動。在選手退役後，我從事滑水運動的教學工作，可以明顯看出，滑水參與的人數越來越多，更有許多人在參與過後就會愛上這項運動。...另外，在這幾年的全國盃賽中也可以明顯看的出來，有年輕一輩的選手開始出來參賽，而且選手人數也有越來越多的趨勢，這對滑水帶來了一股新的活力，也讓更多人可以瞭解這運動，讓這運動發展更好。(訪 C01-3.4.30)

雖然國內開始引進索道系統藉以發展纜繩滑水運動距今僅有約 4 年的時光，但由滑水協會於 2011 年所舉辦的全國盃滑水錦標賽中將纜繩寬板滑水項目列入比賽項目之一 (滑水協會，2011a) 的舉動中可看出，該項目在國內受重視的程度及未來發展的前景。屬於海島國家的臺灣，水域資源豐富，應有發展水域運動的先天條件 (劉照金、顏鴻銘、蔡永川、謝志偉，2012)，若能在水域政策、空間及配套措施上適度改善，當可為運動組織及民間業者在運動推廣及場地建置上增添助力，亦可讓此運動蓬勃發展。就如同教練甲、乙所言：

現在能滑水地方只有臺北微風運河、淡水河口、新竹南寮漁港、臺南安平港、高雄蓮池潭及屏東大鵬灣等地，真的非常不足。臺灣有相當多的水域適合滑水運動，但就是受到太多的限制，白白浪費了這些資源。政府單位應該好好檢討一下，讓這些水域可以開放出來，好好運用。(訪 B01-3.4.25)

當初參加 2009 年世運會培訓時，滑水協會特地從國外聘請教練來臺灣教導，對自己的滑水能力有很大的幫助，很多不懂的地方很快就可以突破。...那時我才知道，國外滑水運動的盛況。現在一有機會，我就會和三五好友飛到泰國、香港或菲律賓來個滑水旅行，國內應



該可以考慮經營這一塊。(訪 C01-3.4.30)

(二) 推展潛力

國內水域運動之發展落後於歐、美、日等國(黃坤得, 2007), 而滑水運動更是如此。水域法令規章之限制、政府單位對於非亞奧運競賽運動項目推展的弊病及無法有效扎根基層等問題, 確實影響滑水運動之推展(陳俊龍、郭祐年, 2010; 蘇宗賢等, 2011)。然而如何在這樣的環境下透過相關單位及纜繩滑水場找出這項運動的推廣潛力, 本研究分析歸納相關文獻(李崑璋, 2014; 李崑璋、黃瑞榮, 2013; 陳俊龍、郭祐年, 2010; 黃坤得, 2007; 鄭家珉, 2011; 蘇宗賢等, 2011), 並透過 SWOT 分析討論, 所得結果如下:

1. 優勢 (strengths)

- (1) 藉由電力驅動之纜繩滑水索道系統較以船艇動力之滑水項目更為安全且環保, 並能減低相關營運成本。
- (2) 雙塔式纜繩索道系統造價約與專業滑水船艇相差無幾, 而其同時間可讓多位滑水者於同一水域進行滑水運動的特性, 讓場地使用率提高, 更利於推廣。
- (3) 全臺已設有 3 座簡易纜繩滑水場, 在民間運動組織、俱樂部與相關業者積極運作推展下, 民眾將有更多機會可以接觸纜繩滑水運動。
- (4) 纜繩滑水運動在國外已行之有年, 並培育出廣大的運動族群, 而國內在 2011 引進纜繩索道設備後, 亦奠定了該項運動的發展基礎, 並獲得不小迴響。

2. 劣勢 (weaknesses)

- (1) 礙於水資源相關法規限制, 國內湖泊、水庫集河道等水域限制繁多, 不利於廣建更大、更專業且符合國際賽標準的纜繩滑水場, 亦讓該運動無法廣泛推廣。
- (2) 近年國內選手陸續參與相關滑水賽會, 惟其運動表現仍與國外選手有所差距。當中最大的問題還是缺乏專業教練, 使其無法向下扎根, 培育更優秀之選手。
- (3) 國內運動項目之發展多以亞奧運項目為主, 而纜繩滑水屬非亞奧運正式比賽項目之一, 政府對其重視程度及投入資源相對有限。



3. 機會 (opportunities)

- (1) 國內豐富湖泊、河川等水域資源，適合纜繩滑水場之建置及運動之推動與發展。
- (2) 已有國外業者看出臺灣發展滑水運動之潛力，刻正與高雄市政府洽談合作計畫，規劃於 2009 年高雄世界運動會的滑水比賽場地（高雄蓮池潭）建設大型專業級纜繩滑水。
- (3) 除競技運動外，近年政府單位積極推動運動與休閒觀光產業結合，提升運動附加價值，讓更多資源投入各項運動產業。
- (4) 在國際滑水暨寬板滑水總會的積極運作下，纜繩寬板滑水被列為 2020 年夏季奧林匹克運動會的新增選項之一，亦讓這運動項目受到各國的注意。

4. 威脅 (threats)

- (1) 國內民眾對於水域運動的不熟悉，造成其對生命安全之疑慮，減低水域活動參與意願，進而造成水域相關運動推廣上的困境。
- (2) 誠如緒論所言，國內水域資源豐富，可從事的水域活動類型及種類繁多（潛水、獨木舟、風浪板、衝浪、水上摩托車、泛舟等），相對壓縮與替代了民眾參與纜繩滑水運動機會。

由 SWOT 分析中我們不難了解，國內應有發展纜繩滑水運動之條件，且在政府及民間組織的推展下，國內民眾多有機會接觸該運動項目。再者，水域運動已成為民眾休閒活動參與的熱門選項之一（劉照金等，2012），若能妥善運用纜繩滑水的器材特性及運動本身的吸引力，確有其發展的優勢與機會。而依據 Wehrich 於 1982 年所提出的 SWOT 矩陣策略配對 (matching) 及前述針對國內纜繩滑水運動發展的訪談結果，本研究進一步歸納出 SO、WO、ST 及 WT 等發展策略 (如表 3 所示)，未來，相關單位如能運用策略中之「建設」、「推廣」、「扎根」及「簡化」等發展要素，鼓勵民間業者投入滑水場之建置與經營，全面完善各項軟、硬體設施，並透過各項活動及產業特色，帶動各地滑水運動發展、厚植運動人口數，定能為國內纜繩滑水運動帶來新氣象。



表 3

SWOT 矩陣策略配對表

		內部環境分析	
		優勢	劣勢
外部環境分析	機會	SO 策略 1. 政府單位應與民間業者合作，建設大型滑水設施，提高民眾參與度。 2. 規劃辦理相關國際纜繩滑水賽會，厚植運動參與人口，帶動運動、休閒及觀光產業。	WO 策略 1. 聘任國內、外專業教練，積極向下扎根，培訓運動選手。 2. 依據亞奧運培訓模式，規劃長期選手養成計畫。
	威脅	ST 策略 1. 透過現有纜繩滑水場地，辦理體驗推廣活動，讓民眾能瞭解該項運動。 2. 廣設纜繩滑水場域據點，提高參與該項運動之便利性及安全性。	WT 策略 1. 檢視現有開放水域之法規及空間，簡化申請程序，活化水域之運用並鼓勵水域運動場地建置。 2. 強化水域安全教育，提高民眾認知及水域運動之參與意願。

二、纜繩滑水場事業經營模式

誠如緒論所述，纜繩滑水場的廣泛建置對於該項運動之推廣及扎根有這正面的助益，然而建置後的場地要如何有效的經營，使其能在永續發展的前提下，促進該運動的蓬勃發展亦值得深思。是以，本研究將以事業經營模式為基礎，針對國內首位建置纜繩

滑水場之民間業者進行深入訪談及觀察，望能深入了解其營運模式，並將結果供後進業者參考。以下就個案及事業經營模式構面分述如下：

(一) 個案介紹

個案 K 纜繩滑水場座落於臺灣南部，現有成員共計 5 人，負責人 1 位，其餘為教練及工讀生。該水域空間為人工湖泊，建立於 2004 年，佔地約為 3 千餘坪。該場地原經營休閒小遊艇及快艇駕乘體驗等項目，於 2012



年間負責人鑑於纜繩滑水運動之吸引力及發展性，進而擴建雙塔式纜繩索道系統 (system 2.0)，成為國內第一座由民間業者自行營運之纜繩滑水場。目前，滑水場服務項目以纜繩滑水體驗、教學、動力小艇教學、動力衝浪體驗為主。平時除接受遊客體驗各項水上活動外，亦建立會員制度，提供水域運動愛好者良好的運動環境，現今會員人數約為 30 人。據負責人表示：

現在滑水場的客群除了一般會員外，觀光客的比例還算蠻高的，雖然水上活動有淡旺季之分，但對這裡的影響比較小一點。一年當中平均下來，每星期參加人次落在 200 左右，而且經營到現在，很多觀光客都變熟客了，一來再來。…至於營收，就不方便透露，不過扣除人事行銷等等費用，利潤大約有 2-3 成，足夠這裡的繼續營運下去。(訪 D01-3.5.10)

雖然在滑水場營收部分，較為敏感，負責人不願透露詳細數據，但就滑水體驗部分來說，以每星期 200 人次，每人新臺幣 500 元計算，年營收約為新臺幣 480 餘萬。如再將會員費用及其他水域活動的收入一併計算，每年營收約達新臺幣 500 萬元左右，而其獲利約為新臺幣 100-150 萬元。

(二) 經營構面分析

針對 K 纜繩滑水場事業經營模式各面向之分析，所得結果分述如下：

1. 核心策略 (core strategy)

(1) 事業使命 (business mission)

K 滑水場的事業使命就是要透過纜繩滑水推廣滑水運動，並以高品質且具生活風格 (lifestyle) 為訴求，為滑水同好創造良好且優質的滑水環境。目前，滑水場主要目標有以下幾項：厚植纜繩滑水人口數、建立專業滑水運動設備及場地，以及與學校、公司、社區結合扎根滑水運動。據負責人表示：

這滑水場雖然不是頂尖的，但已經是我最大的努力。透過這滑水場，能將滑水運動推廣給更多人知道，也能讓全臺各地喜歡滑水運動的人有專業的地方可以去，... 未來也可以跟學校、機關合作，做更多的推廣，培養更多滑水人口。(訪 D01-3.5.10)



(2) 產品及市場範圍 (product /market scope)

「K 滑水場主要提供的產品包含了纜繩滑水體驗、教學、動力小艇教學、動力衝浪等水上活動。而水岸旁的個人專屬設備販賣區及休閒餐飲區亦是其賣點之一 (觀 02-3.7.7)」。在市場範圍部份, 包含了至南部度假之觀光客、學校及機關團體等。此外, 在滑水場會員制度部分, 則以全臺各地熱愛滑水運動之民眾為目標客群。

我們的顧客來自全國各地, 主要有觀光客、學生、各單位團體等, ...我們也使用會員制, 讓喜歡水上運動的人可以用較優惠的價格來這運動, 並維持這地方的運作。
(訪 D01-3.5.10)

(3) 差異化基礎 (basis for differentiation)

K 滑水場為人工湖泊, 平靜的水域環境使其在經營上有著相對安全、穩定的利基點。而在經營上差異化之處可歸納成: 「滑水場強調多樣化水域活動、專業活動設備、專業的教練團及重視顧客關係。多樣化水域活動意味著追求多元運用單一水域空間, 除了纜繩滑水外、亦讓消費者可以接觸動力小艇、衝浪等水上活動; 專業活動設備就是強調高品質的運動器材, 讓參與者在活動的過程中享受一流且安全的環境; 關於專業的教練團即是強調, 受過訓練的教學者能深入了解各項水域活動技巧, 並能清楚的授予參與者相關知識, 讓消費者至滑水場不僅止於消費產品, 而是能有系統的學習一項運動技能; 而重視顧客關係是在滑水場在接觸消費者時, 除了販賣產品外, 亦重視情感的連結, 讓滑水成為建立友誼的橋樑, 並營造歸屬感 (觀 07-3.7.27; 觀 13-3.8.17; 觀 17-3.8.31)」。負責人表示:

這裡的設備幾乎都是找專門的代理商或是自國外購買, 花了很多資金, 主要就是要讓大家想到纜繩滑水等水上活動就想到這裡。...這裡的客人很多都是回頭客, 一半以上的人來過一次就會來第二次。...後來大家都成了朋友, 就算不是來滑水, 一有機會也會來這裡坐坐。 (訪 D01-3.5.10)



2.策略性資源 (strategic resources)

(1) 核心能力 (core competencies)

A.專業化教學：「滑水場不僅提供參與者使用器材，亦有經驗豐富且領有專業證照之教練於現場指導各項水上活動技巧（觀 01-3.7.7）。」

B.與時俱進：「透過與國內、外滑水組織交流，提供最快且最安全的滑水教學資訊及個人設備供參與者選擇使用（觀 18-3.9.1）。」

(2) 策略性資產 (strategic assets)

滑水場的策略性資產大致可分為無形資產與有形資產。在無形資產上，培育專業人才，對滑水場來說，是一個非常重要的資產累積，因此從 2012 年開始，負責人便要求在現場教學之教練，必須不定期的進行研習，並參與國內相關滑水賽事。如此的人才養成模式，讓滑水場須負擔內部人才進修的費用，但經過長期的訓練後，滑水場的教練們不只蓄積了豐富多元的實務經驗，也逐步建立起紮實的教學能力，進而與其它業者產生清楚的區隔。而滑水場另一項無形的重要資產，便是建立會員制度，長期耕耘穩定客戶群，負責人表示：

我們很重視教練的培訓，只有好的教練可以培育出好的客人，對於滑水的推廣也才有正面的幫助。…此外，我們也培育客人，讓喜愛滑水的人繳一點會費就可以長期使用這個場地，…目前我們的會員來自全臺，也因這些會員的支持，讓我們可以穩健的經營。未來也可朝更大更專業的滑水場地前進。（訪 D02-3.5.20）

至於有形的資產則是滑水場擁有的索道系統、動力小艇、動力衝浪機等專業水上活動設備，這些設備在臺灣還不是那麼普遍的情況下，成為滑水場強而有力的宣傳品，許多觀光客基於對這些設備的好奇心，進而開始接觸滑水運動，並成為忠實的滑水參與者。此外，「透過滑水場旁的個人化商品展示區及簡易餐飲服務，民眾可以在參與活動的過程中享受到更全面的服務，無形中增加參與者留駐時間，亦可為滑水場創造營收（觀 05-3.7.20；觀 11-3.8.10）」。

(3) 核心流程 (core processes)

A.員工培訓：教練參與並熟悉每一項水域活動設備的操作及教學流程，並強化水上安全教育，建立多元暨安全的水域活動環境。



B.交流活動：不定期與國內各滑水協會及同業進行交流活動，不論在課程內容及產品設備於同業間都是首屈一指。

C.品牌形象：在品牌形象上的樹立，「滑水場除了重視活動設備安全、品質及教練專業教學服務外，透過現場各類滑水運動宣傳影片的播放及個人化滑水配備的展售，強化纜繩滑水活動的生活型態概念（觀 19-3.9.7；觀 20-3.9.8）」，創造顧客的高度認同感。

3.顧客介面 (customer interface)

(1) 履行與支援 (fulfillment & support)

滑水場營運之初，係運用口碑行銷策略，提供一般民眾低價體驗活動，並免費給予基本教學服務，這樣的方式使參與過的民眾回流率提高，漸漸成為纜繩滑水的忠實客源。「滑水場亦會邀請國內滑水高手親臨指導及表演，讓參與者感受到更高層次的滑水境界，藉以宣傳纜繩滑水運動（觀 10-3.8.4）」。另一方面，滑水場針對涉入程度高的參與者給與會員方案，讓滑水者可以隨時使用滑水設備。

(2) 資訊與洞察力 (information & insight)

滑水場對顧客的喜好動向與反饋意見等資訊之獲得，主要來自第一線的教學教練，負責人表示：

我常常告訴教練，在教學的時候，要跟滑水的人多多聊聊，讓他們不會感到緊張，建立好的口碑，另一方面也可以知道顧客的真正感受。這樣才能讓我們這場地的服務越來越好，吸引更多的滑水同好。（訪 D02-3.5.20）

這些從顧客身上得來的各項資訊，滑水場會有系統地彙整為每季在經營策略上或商品調整上的最佳參考依據，並付諸實際行動。

(3) 關係動態 (relationship dynamics)

顧客是滑水場的重要資產，沒有顧客的支持，滑水場難以永續經營，因此滑水場業者除了把握每一次與消費者接觸的機會外，亦建立會員制度，作為長期與顧客之間關係維護的橋樑。而除了會員制度之外，透過對第一線工作人員的各項訓練，正確地傳遞滑水場的品牌精神，並給予消費者最佳的運動環境品質，也是滑水場在顧客關係維繫上相當重視的一個環節。因此，教練在與顧客接觸之前，必須先完成完整的職前訓練。



此外，對於回流的顧客，滑水場在活動消費的價格及器材使用時間上多會主動給予優惠，提高顧客的再購意願。負責人表示：

來滑水的人都很快就跟我們成為朋友，有共同的興趣與共同的話題讓彼此更熟悉，只要是愛滑水的人來這裡，價錢、時間都好談，但要讓我能經營下去...滑水不只是運動，也是一種生活態度，能將這想法傳達給來玩的人，它們自然會再來。(訪 D02-3.5.20)

(4) 價格結構 (pricing structure)

一般體驗纜繩滑水及基本教學的費用為新臺幣 500 元、進階滑水教學及練習費用為新臺幣 2,500 元、其他器材使用費用(甜甜圈、動力艇等)約新臺幣 300-500 元。此外，針對回流的顧客不定期推出促銷活動，所推出的優惠價格約為訂價的 8.5 折。

4.價值網絡 (value network)

- (1) 供應商 (suppliers)：滑水場主要供應商為個人滑水器材設備廠商(如滑水板、腳套、救生衣、防磨衣、滑水褲等廠商...等)、索道系統設備及其他水上運動器材供應商。
- (2) 合作夥伴 (partners)：由於簡易型的索道系統動輒百萬的建設費用，確實是一筆很大的開銷，因此，滑水場找來當地的陸上休閒業者異業結盟，共同投資該纜繩滑水設備。惟營運及相關活動主導權仍以滑水業者為主。
- (3) 策略聯盟 (coalitions)：滑水場與高雄、臺南、臺中、新竹、新北市等滑水組織及團體成立策略關係，提供全臺各地喜愛滑水的民眾更廣泛的滑水資訊及場地選擇，並協助各地教練及選手培訓，推廣滑水運動。

我們除了現有場地看的到的活動外，也跟國內各地的滑水團體合作，提供大家訊息，讓喜歡滑水的人可以了解國內各地的滑水地點。...在纜繩部分，找來附近的業者一起合作投資，除了降低自己的成本負擔外，也因為不同性質的業者加入，我們能將水上、路上的活動結合在一起，形成海陸套餐行程，提供大家更多選擇。(訪 D02-3.5.20)



5.活動構造 (configuration)

活動構造是連結核心策略與策略性資源的橋樑，而滑水場的活動構造主要是來自於以積極推廣滑水運動、厚植運動人口的經營理念。成立以來，對於品牌的經營，始終秉持著「九層之塔，起於塵土」的務實性格，負責人表示：

投資滑水是一種很花錢的事業，甚麼時候可以回本甚至賺錢，還不知道。但看到臺灣最近幾年的滑水人口慢慢變多，那種感動真的是開心。我想以我最大的努力將這個滑水場做好，讓更多人可以接觸這項運動，看看臺灣哪一天會出一個世界冠軍。（訪D02-3.5.20）

因此，滑水場在發展纜繩滑水運動的過程中，除了投資基礎設備外，亦透過內部及與其他滑水團體的活動交流，針對第一線教學人員進行長期培訓，讓參與者可以感受到其對滑水的熱誠及專業，亦藉此傳達滑水場的核心目標。

6.顧客利益 (customer benefits)

顧客利益是連接核心策略與顧客介面的橋樑，而滑水場提供給顧客的利益即為一流的纜繩滑水設備及環境。滑水場一直將自己定位在專業纜繩場地的品牌位階，因此不論是索道系統的選擇、滑水配備的提供，都要求能夠符合甚至超越顧客的期待。此外，專業的教練及相關資訊的提供亦能促進顧客在滑水運動上的自我成長與突破，滿足休閒與競技的需求。

7.企業界線 (company boundaries)

企業界線為連結策略性資源與價值網絡的橋樑，而滑水場除了基礎設備需要供應商來協助，其餘的教學、活動、宣傳等部分皆自行處理。而合作企業的介入甚少，讓滑水場能主導經營及決策權，朝目標前進。此外，滑水運動的動力來源主要分為船艇及索道系統，滑水場著重於較環保且安全的纜繩滑水，對於船艇滑水部分，則是採取與各地的船艇滑水團體策略聯盟方式，讓參與者體驗多元動力的滑水方式。

8.事業經營模式之財富潛力

- (1) 效率 (efficient)：財富潛力的效率係指消費者所得利益的評價，必須超過生產這些利益的成本，如此表示著企業能夠賺取利潤。滑水場以專業活動設備、環境及專業教練來吸引新、舊顧客，提供優質的服務品質，有效率的創造出較高顧客價值，並讓顧客回流。然而



還處於發展階段的滑水場設備投入成本甚高，仍需幾年才能將其設備成本折舊攤提回收。但以目前每年營收 500 餘萬來看，20-30% 的毛利率，確實有利該場地之營運。

- (2) 獨特性 (unique)：滑水項目是技術、速度、膽識及美學結合的高刺激性運動，本身就具有吸引群眾的特性，且現階段在臺灣專業的水上活動場地甚少，而纜繩滑水場地也僅有 3 座。因此在休閒活動領域中，滑水場少見且與眾不同的特性，使其具有非常獨特的風格優勢。再者，K 滑水場除了經營滑水項目外，亦提供動力小艇、衝浪等多元且專業之水上活動體驗及教學，對於消費者來說確有其獨特的吸引力，更創造出優於同業的產品競爭優勢。
- (3) 搭配 (fit)：滑水場以創造優質運動環境及推廣國內滑水運動為事業核心，因此針對員工的訓練、器材的選購等方面著實用心，亦創造出不錯的口碑。而由事業經營模式的觀點來看，在核心策略與策略性資源部分，滑水場除了提供高品質的設備、教學、安全場地及多元資訊等項目外，重視人員培訓及國內外滑水動態之交流學習，使其打造出獨特的核心競爭力；在顧客介面部分，滑水場掌握每一次與消費者接觸的機會，除了提供優質的服務，讓滑水不只是買、賣的關係，促使顧客能持續回流外，給予再次消費者價格上的優惠，亦增加顧客的再購意願；最後在價值網路部分，除了原有的纜繩滑水場地外，業者亦與全臺各地滑水組織聯盟，讓消費者體驗不同的滑水場地及方式，進而厚植國內滑水人口。在 K 纜繩滑水場的事業經營模式中可以看出，其將纜繩滑水運動相關的教學、器材設施、個人化配備及國內外資訊整合在一起，讓消費者不只是單純的玩，而是能與滑水場有所互動，得到全方位的學習。由上述更可以瞭解，K 滑水場的各事業經營要素在搭配上可說是面面俱到，也能有效地達成滑水場的事業目標。
- (4) 利潤推進策略 (profit boosters)：企業最終目的仍是希望能創造利潤，所以需發展一套能夠創造大量利潤與維持競爭優勢的策略。滑水場強調專業級的設備級教練的專業能力，讓顧客能充分體驗滑水所帶來的樂趣，使其能不斷回流，甚至成為會員。而滑水場絕佳的地理位置能吸引許多的觀光客的目光，進而接觸滑水運動。此外，與其他滑水組織的合作，亦讓顧客體驗更多元的滑水方式，逐漸將



這滑水的版圖擴大，厚植全臺滑水人口，創造更大的獲利空間。

肆、討論

回顧本文，在纜繩滑水運動發展的探討中可以發現，國內的滑水運動早在 1973 年成立滑水協會後開始萌芽發展，惟其整理運動之發展卻沒有隨著時間的累積而更加興盛。誠如受訪者所言，運動場地不足、專業教練的缺乏是影響國內推展滑水運動發展之廣度與深度的重要因素。2011 年引進的纜繩滑水系統除了改變國內長久以來借重快艇為牽引動力的滑水活動型態，亦開啟了纜繩滑水運動發展的新章節。以電力驅動的動力設備不但大幅減低了使用成本，同一時間能讓多位參與者在同一水域進行活動的特性更增加了該項運動推廣的便利及可行性，對於國內整體滑水運動之推升有其實質且正面之意義。而這與王宗吉 (1992) 所認為的，運動要興盛必定要具備指導員、團體、場地設備等三個條件之觀點不謀而合。

透過 SWOT 分析的結果亦可以了解，纜繩滑水場地的建置、各地民間組織及俱樂部之推廣、全民參與休閒運動的熱潮等因素，讓這全球已擁有 3,000 萬以上運動參與者的滑水運動在臺灣有了更有利的發展條件。這就如同李海清 (2007) 在臺灣海洋運動可用資源與發展機會之研究中所指出的，纜繩滑水運動的簡易方便除了可以很容易推廣為全民運動外，滑水場地更可成為遊客的體驗新景點，創造海洋觀光遊憩新價值。未來國

內如欲更廣泛推動纜繩滑水運動之發展，本研究歸納文中 SWOT 矩陣策略配對所擬之相關發展策略後認為，其應可朝以下幾個方向努力：

一、完善相關水域法規之制定

國內擁有相當豐富的水域資源環境，非常適合相關運動之發展。然而對於各水域的使用，政府單位仍採用正面表列，且權責單位及使用規範不清，以致許多閒置的水域場域無法妥適運用。滑水運動適合於河道或湖泊等水域活動 (許旻棋, 2008)，政府若能整合相關單位及法令，完善並簡化水域取得及場地建置申請程序，應有助於纜繩滑水運動於國內各地之推展。



二、結合休閒觀光產業

近年來，國人參與國內旅遊的目的以觀光、休憩及度假為主，當中以健身運動為主的渡假者約佔 6.2 % (交通部觀光局，2013)，顯示結合運動與休閒的旅遊活動已成為民眾觀光旅遊另一種選擇。相關單位若能將滑水運動與旅遊、觀光等面向結合成，以各滑水場為中心，透過運動賽會、體驗活動或運動假期等形式發展獨特的運動觀光行程，將能促使更多民眾參與此一運動。

三、強化教練及相關人員培訓

相較於鄰近亞洲國家 (泰國、菲律賓、香港等)，國內滑水運動推展及運動表現仍有一段差距。相關協會、俱樂部及滑水場業者可透過專業教練、纜繩技術及操作等人員之培訓，讓該項運動得以更有效的扎根及推展。此外，經由專業人員之協助，將使滑水運動更安全，亦可教育民眾對水上活動的安全觀念，消除國人畏懼水的心理因素，降低溺水等意外發生，讓滑水運動在臺灣持續發展。

現階段我國水域運動發展政策及建設，雖已日益開放茁壯，但仍有許多不足之處。是以，透過建設專業且多用途的水域運動場地，除可供民眾體驗、運動訓練之推廣活動及厚植運動人口數外，亦可依此爭辦國際賽會，提升國際地位並活絡在地觀光等產業發展。然而，在專業運動場地設施建設後，如何妥善的營運並達成企業所設目標，確實也考驗著經營者的規劃及決策能力。本研究中 K 纜繩滑水場首開國內民間企業經營滑水場地之例，負責人以高品質且具生活風格為訴求，期能為滑水運動之顧客創造優質的滑水環境。透過本研究之觀察及訪談後了解，以厚植纜繩滑水人口數；建立專業滑水運動設備及場地；以及與學校、公司、社區結合扎根滑水運動為主要經營目標的個案，確實提供了一個良好且多元的水域運動學習、推廣及交流之平臺。再者，透過事業經營模式之分析可進一步看出，K 纜繩滑水場的經營模以推廣纜繩滑水運動為出發點，著重策略性資源要素，建設並提供專業的滑水教學、個人設備及多元滑水活動參與方式，讓顧客可以真正體驗滑水的樂趣並有機會參與各地的滑水運動。企業經營的最終目的還是需要獲利，個案滑水場雖沒有將獲利擺在其事業使命，但在其踏實、專業且注重有形及無形的策略性資產，並與顧客保持良好關係，建立會員制度的經營方式，讓每年獲利數字隨之持續成長，這確實可供未來想進入此領域的業者參考。



目前，國內滑水運動已有日益成長之趨勢，建議未來產、官、學界可由滑水運動參與人口、消費者決策行為、水域政策、運動觀光產業、運動力學等面向進行探討研究，藉此讓這時尚運動獲得更全面且有系統的支持與發展。最後，本研究在國內纜繩滑水運動現況及經營模式的探討上，僅就滑水協會及推廣教練及民間業者進行訪談，所得結果對於國內整體纜繩滑水運動之發展與經營模式之推論恐有不足之處，建議未來研究可再廣納政府單位人員、相關學者及業者等受訪者，讓研究結果更趨完善。



參考文獻

- Unleashed (2011, 9月7日)。高雄纜繩滑水正夯清涼一夏。取自
<http://www.unleashedwakemag.com.tw/?cat=4>
- Wakeit (2013)。關於 wakeit。取自 http://www.wakeit.com.tw/about_ch.html
- 中華民國滑水暨寬板滑水協會 (2011a, 6月29日)。100學年度全國盃滑水錦標賽競賽規程 (公告)。取自
http://www.waterski.org.tw/index.php?option=com_content&view=article&id=49:100&catid=4:2011-06-29-05-24-55&Itemid=5
- 中華民國滑水暨寬板滑水協會(2011b, 6月29日)。本會介紹。取自
http://www.waterski.org.tw/index.php?option=com_content&view=category&id=6:2011-06-29-06-50-52&layout=blog&Itemid=10
- 方至民 (2000)。企業競爭優勢。新北市：前程文化。
- 王宗吉 (1992)。體育運動社會學。新北市：銀禾。
- 王雲東 (2007)。社會研究方法—量化與質性取向及其應用。新北市：威士曼。
- 交通部觀光局 (2013)。2012年國人旅遊狀況調查。取自
<http://admin.taiwan.net.tw/statistics/market.aspx?no=133>
- 吳芝儀、李鳳儒 (譯) (1995)。質的評鑑與研究。臺北市：桂冠。(Patton, M. Q., 1990)
- 李田樹、吳佩玲、廖建容、張玉文、楊幼蘭 (譯) (2003)。管理是什麼。臺北市：天下遠見。(Magretta, J., 2002)
- 李田樹、李芳齡 (譯) (2000)。啟動革命。臺北市：天下遠見。(Hamel, G., 2000)
- 李昱叡 (2006)。海洋運動概論。臺北市：品度。
- 李海清 (2007)。臺灣海洋運動可用資源與發展機會。國民體育季刊, 36(3), 44-52。
- 李崑璋 (2014)。國內纜繩寬板滑水發展。輔仁大學體育學刊, 13, 281-295。
- 李崑璋、黃瑞榮 (2013)。臺灣寬板滑水發展概況。大專體育, 124, 1-8。
- 許士軍 (2000)。管理學。臺北市：東華。
- 許旻棋 (2008)。推廣水域休閒運動體驗課程—以臺北二重疏洪道微風運河為例。運動管理季刊, 12, 50-54。
- 陳向明 (2002)。社會科學質的研究。臺北市：五南。
- 陳俊龍、郭祐年 (2010)。纜道滑水未來發展之研究。2010年臺灣水域運動休



- 閒論壇與學術研討會論文集 (頁 64-66)。臺南市：長榮大學。
- 黃世奎 (2010)。《中國滑水運動發展的現狀與對策研究》(未出版碩士論文)。北京體育大學，北京市。
- 黃坤得 (2007)。營造水域運動特色之探討。《大專體育》，90，82-89。
- 黃坤得、黃瓊慧 (2006)。水域運動現況及發展趨勢之探討。《大專體育》，83，165-172。
- 劉照金、顏鴻銘、蔡永川、謝志偉 (2012)。臺灣地區運動觀光資源之調查研究。《運動休閒管理學報》，9(1)，1-20。
- 潘淑滿 (2003)。《質性研究：理論與應用》。臺北市：心理。
- 蔡瓊姿、謝立文 (2009)。水上精靈—2009 世界運動會快艇滑水運動推廣現況。《運動管理季刊》，13，53-60。
- 鄭家珉 (2011)。《臺灣纜繩滑水場營運企劃書》(未出版碩士論文)。國立政治大學，臺北市。
- 蘇宗賢、方信淵、黃泰源、鍾怡純 (2011)。臺灣水域休閒運動發展之研究—以寬板滑水為例。《休閒運動保健學報》，2，1-11。
- International WaterSki & Wakeboard Federation. (2014). *All cables*. Retrieved from <http://www.cablewakeboard.net/en/cablesearch.html?action=cablesearch®ionID=-1&countryID=-1>
- IWSF Racing. (2011). *2020 Olympics*. Retrieved from <http://www.iwsf.com/racing/?p=389>
- Johnson, M. W., Christensen, C.M., & Kagermann, H., (2008). Reinventing your business model. *Harvard Business Review*, 86(12), 117-127.
- Magretta, J. (2002). Why business models matter? *Harvard business review*, 80(5), 86-92.
- Moore, M. L. (2002). *A competency analysis of aquatic professionals* (Unpublished master's thesis). University of Oregon, Eugene, Oregon.
- Patton, M.Q. (2002). *Qualitative research and evaluation methods*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Rixen Cableways (2013). *Historie*. Retrieved from <http://www.rixen-cableways.com/de/investoren/historie/1970-2013-weltmarkt/weltma/220-bahnen-weltweit>



Wehrich, H. (1982). The Tows Matrix – a Tool for Situational Analysis, *Long Range Planning*, 15(2), 54-66.

Wikipedia (2012). *Ralph samuelson*. Retrieved from
http://en.wikipedia.org/wiki/Ralph_Samuelson

Yin, R. K. (1994). *Case study research: Design and methods*. CA: Sage

