

出國報告（計畫類別：考察）

## 考察2025年韓國多功能場館營運及周邊商圈發展

服務機關：臺北大眾捷運股份有限公司

姓名職稱：鄧金地 副處長

陳佳琳 正管理師

賀孝方 課長

陳香如 組長

派赴國家：韓國

出國期間：114年5月11日至5月15日

報告日期：114年8月12日

知識分享日期：114年8月5日

## 摘 要

「赴韓考察多功能場館營運及周邊商圈發展」出國案，由臺北捷運公司遊憩事業處副處長鄧金地率領正管理師陳佳琳、課長賀孝方及組長陳香如等共4人出訪，考察日期為114年5月11日至5月15日，為期5天，地點為韓國仁川及首爾等地之具代表性多功能場館與室內溜冰場。

本次行程依序參訪 Inspire Arena（仁川）、樂天世界室內溜冰場、首爾奧林匹克公園體育場（KSPO Dome）、高尺天空巨蛋及木洞室內溜冰場等地標性設施，重點了解韓國場館在多功能整合、營運管理、硬體設施維護及附屬商業設施招商方面之策略與實務操作。

透過實地觀摩與現地管理人員交流訪談，獲取國際最新場館營運趨勢與實務經驗，有助於導入臺北小巨蛋經營創新策略、強化國際合作交流管道，並提升場館服務品質與經營特色。

## 目 錄

摘 要.....	I
目 錄.....	II
壹、計畫緣起.....	1
貳、出國目標.....	2
參、考察過程.....	3
一、參訪成員.....	3
二、參訪行程.....	3
三、多功能場館.....	4
四、室內冰場.....	17
肆、心得及建議.....	24
一、心得分享.....	24
二、建議事項.....	26
伍、參考資料.....	27

## 壹、計畫緣起

臺北小巨蛋自2005年啟用至今，已成為臺灣最重要的多功能體育及演藝場館。作為亞洲地區具代表性的室內場館，小巨蛋不僅承辦各類體育賽事，更是國內外知名藝人演唱會的首選場地，為臺北市帶來可觀的文化與經濟效益。

然而，隨著國際場館營運技術日新月異，以及觀眾對於場館服務品質要求不斷提升，如何透過標竿學習汲取國際先進場館經驗，進而優化營運管理策略，已成為當前重要課題。韓國作為亞洲文化娛樂產業的重要指標，其場館營運模式在技術創新、服務品質、商業模式等面向均有卓越表現，特別是在 K-POP 文化產業帶動下，韓國場館在國際化營運、品牌行銷、觀眾體驗等方面累積豐富經驗。

此次韓國場館參訪計畫的發想，源於臺北小巨蛋營運團隊對於提升場館競爭力的積極思維。透過實地參訪韓國代表性場館，包括 Inspire Arena、KSPO Dome、高尺天空巨蛋等多功能場館，以及樂天世界、木洞等專業冰上運動場地，期望能深入了解韓國場館在設施規劃、營運管理、安全控管、商業開發等面向的創新作法。

本次參訪特別著重於學習韓國場館在「整體收益管理」、「品牌文化營造」、「技術創新應用」、「社區關係維護」等核心議題上的成功經驗，並結合臺灣本土環境特色，研擬適合小巨蛋未來發展的營運策略，以期持續提升場館服務品質，強化臺北市作為亞太地區重要文化展演中心的地位。

## 貳、出國目標

### 一、觀摩多功能場館營運與設施維護模式，導入創新管理與永續經營概念

臺北小巨蛋自 2005 年啟用至今已屆滿 20 年，隨著設施設備老化，維護與更新成為營運核心課題。韓國近期新建或整修之大型場館（如 Inspire Arena、高尺天空巨蛋等），已普遍導入智慧化管理與 ESG 永續理念，考察其軟硬體配置與營運管理策略，有助於小巨蛋未來於設施汰換、節能管理及智慧營運方向之規劃與優化，提升整體服務能量與永續發展效益。

### 二、學習附屬商業及空間多元活化策略，提升場館營運效益

韓國大型場館多設於綜合娛樂園區或結合購物中心規劃，具完善的商業招商機制與多元經營模式（如 Inspire Arena 附設渡假村與商場、樂天世界滑冰場位處百貨商圈等）。透過本次交流，可深入瞭解各場館附屬空間之招商策略、品牌合作模式與觀眾導流設計，強化小巨蛋空間活化與服務價值，拓展場館收入來源與經營韌性。

### 三、深化國際場館交流，提升臺北小巨蛋國際能見度與活動品質

透過與仁川 Inspire Arena、KSPO Dome、高尺天空巨蛋等韓國代表性場館進行實地互訪與管理層交流，強化臺北小巨蛋與國際同業之合作聯繫，建立對等溝通平台，拓展未來文化與體育活動合作契機。另參與實際場館導覽，可作為精進本場館相關作業規劃、安全管理及活動現場服務品質之參考，提升整體營運專業度與國際接軌程度。

## 參、考察過程

### 一、參訪成員

姓名	單位	職稱
鄧金地	臺北捷運公司遊憩事業處本部	副處長
陳佳琳	臺北捷運公司遊憩事業處本部	正管理師
賀孝方	臺北捷運公司遊憩事業處 經營規劃課	課長
陳香如	臺北捷運公司遊憩事業處本部	組長

### 二、參訪行程

日期	行程
5月11日(日)	搭機前往仁川
5月12日(一)	參訪仁川 Inspire Arena
5月13日(二)	參訪首爾樂天世界室內溜冰場 (Lotte World Ice Rink) 參訪首爾奧林匹克公園體育館 (KSPO DOME)
5月14日(三)	參訪首爾高尺天空巨蛋 (Gocheok Sky Dome) 參訪首爾木洞室內溜冰場 (Mokdong Ice Rink)
5月15日(四)	搭機返臺

### 三、多功能場館

#### (一) Inspire Arena

Inspire Arena 是韓國首座以表演活動為主軸的大型場館，座落於仁川永宗島的 Inspire 綜合度假村內，距仁川國際機場僅 15 分鐘車程。該場館由美國開發商 Mohegan 集團投資興建，結合娛樂、賭場、飯店及會展等多元設施，整體採用美式綜合度假村模式進行營運。



圖 1-Inspire 地理位置圖

(資料來源：Inspire Arena 網站)



圖 2-Inspire 綜合度假村

(資料來源：參訪人員自行繪製)

## 1. 參訪導覽內容

在場館人員的帶領下，實地參觀了觀眾席、Skybox 包廂、舞台區、後台空間與機電設備設施，場館亦提供對一般民眾定時的付費導覽行程，並設有多處導覽重點，如舞台上吊掛結構、藝人簽名牆以及場館獨特設置的紀念商品店等，皆展現出場館的細膩設計與商業思維。

## 2. 場館設計特色

Inspire Arena 可容納約 15,000 人，座位區設計強調觀賞視野，包含每排 35 至 45 公分的高低差與較寬的排距，有效避免前排遮擋。場內音響選用 Meyer Sound 最新的 Panther 系列，全場牆面亦進行吸音處理，聲學設計細緻，殘響控制在 2.2 秒以內，適合演唱會、歌劇等高要求音效場景。舞台區的伸縮式座椅可完全收納至地板下方，轉換後可騰出約 70x54 公尺的空間，亦考量抗震設計以延長結構壽命。

## 3. 包廂空間與客製體驗

全場設有 25 間 Skybox 包廂，目前已開放其中 6 間營運，其餘預計年底前陸續啟用。大多數包廂採年度租賃方式提供企業使用，亦有部分可視演出需求由主辦單位指定給藝人團隊，應用彈性高。

## 4. 票務與入場系統

目前場館租用單位使用外部售票平台（如 Interpark、Ticket Link）售票，並配合場館審查座位圖及安全規劃等細節。未來預計導入自營售票系統，並規劃部分票券需經由官方平台購買。驗票機制方面，未來規劃與金融機構合作的人臉辨識系統，以強化入場管理與個資保護。

## 5. 營運團隊與人力配置

場館常態編制約 40 人，主要分為營運與技術兩個部門。演唱會活動占整體場次的七成，且經常為期多天，因此在演出期間，需額外聘用 200 至 300 名臨時人力（如安檢、導引、清潔等）。

在設施維護方面，場館具備完整保養計畫，尤其針對伸縮座椅系統，會定期進行檢測與維修，確保結構穩定。

## 6. 交通動線

場館距機場近，交通選擇豐富。主辦單位可預約場館配合的接駁巴士（包含於租金中），觀眾亦可搭乘付費專車、計程車或自駕前往，並提供六處停車區域，滿足大量人潮需求。



圖 3-Inspire 停車區域位置圖示  
(資料來源：Inspire Arena 網站)

## 7. 商業模式調整與挑戰

經營集團原本希望以賭場收入補貼娛樂事業，打造類似美國拉斯維加斯的商業模式。但實際上發現 K-pop 粉絲族群年齡層偏年輕，與度假村的高消費客群略有落差，目前場館營運策略已調整，約七至八成活動由外部主辦單位自行租場辦理，其餘兩至三成為場館自製活動。藉由演出活動帶動人流，再延伸至飯店、餐飲等設施消費，成為目前主要的經營方式。

Inspire Arena 考察照片  
(以下照片均由考察人員自行拍照)



與 Inspire Arena 執行長張賢基先生  
(中) 合影



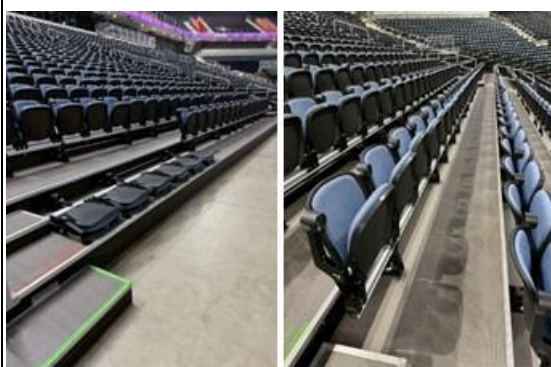
實地參觀各項設備設施



Inspire Arena 技術總監金康先生(左)  
向參訪團解說吊掛結構設備



Skybox 包廂 (共設置25間)



座位區設計強調觀賞視野，包含每排35至45公分的高低差與較寬的排距，伸縮式座椅可依活動性質彈性配置，並具備抗震功能



場館獨特設置的紀念商品店，店內販售特色商品，如提袋、吊飾及文具等相關場館限定商品。



提供演出者簽名牆，並設有 LED 投射燈，為導覽特點之一，民眾可與明星簽名合影留念



大型 LED 裝置藝術，亦可作為檔期活動廣告宣傳使用



商場內附有多項遊樂設施，圖片所示為保齡球場。



比照美國度假村模式，設有外國人專用之賭場，為重要收入來源。

## (二) 首爾奧林匹克公園體育館 (KSPO Dome)

首爾奧林匹克公園體育館，現通稱「KSPO Dome」，位於首爾市奧林匹克公園內，是韓國最具代表性的多功能大型室內場館之一。該館於1984年動工，1986年啟用，原為1988年首爾奧運會體操比賽場地，2018年大規模翻修後正式更名為KSPO Dome，現已成為K-POP演唱會、國際體育賽事及各類大型活動的首選場地。

### 1. 場館概述與管理機構

KSPO Dome（奧林匹克體操競技場）隸屬於國民體育振興公團，該公團為文化體育觀光部所屬之公共機構，並非公務單位。場館自1988年奧運會起即為重要設施，由公團負責營運與維護，主要以奧運維持基金作為財務基礎，並創建國家體育基金，支援體育團體、運動設施新建及運動員發展，具備明顯社會回饋性質。KSPO Dome為奧林匹克公園內規模最大之場館。

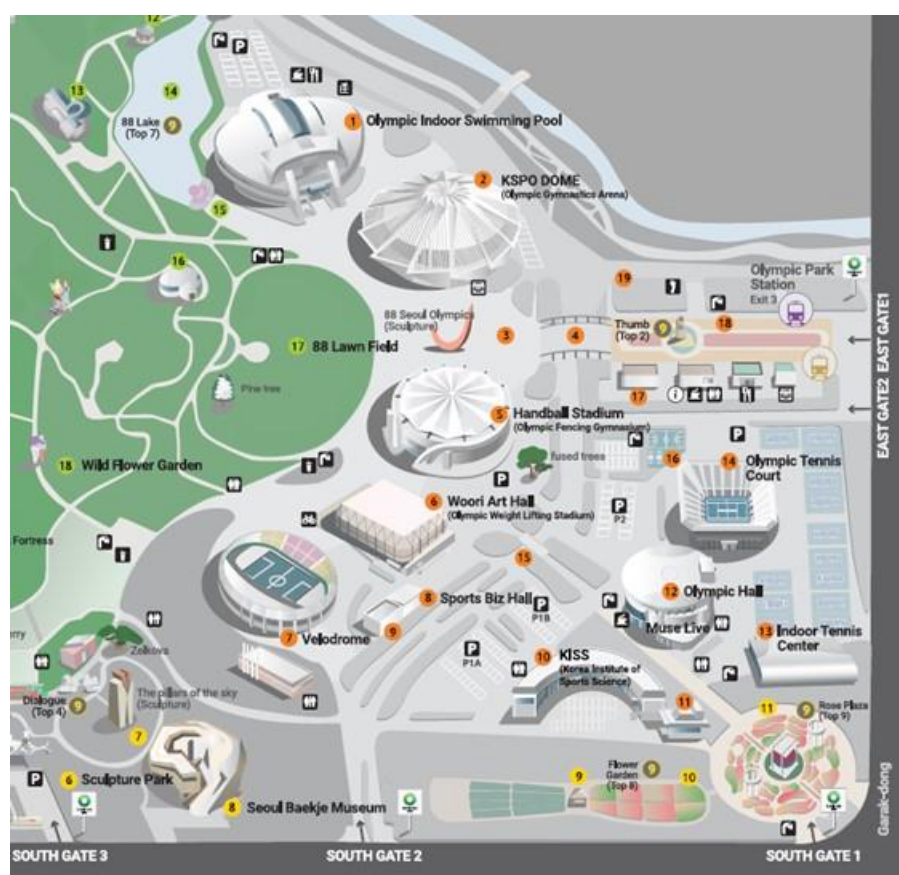


圖 4- KSPO Dome 位置圖示  
(資料來源：KSPO Dome 網站)

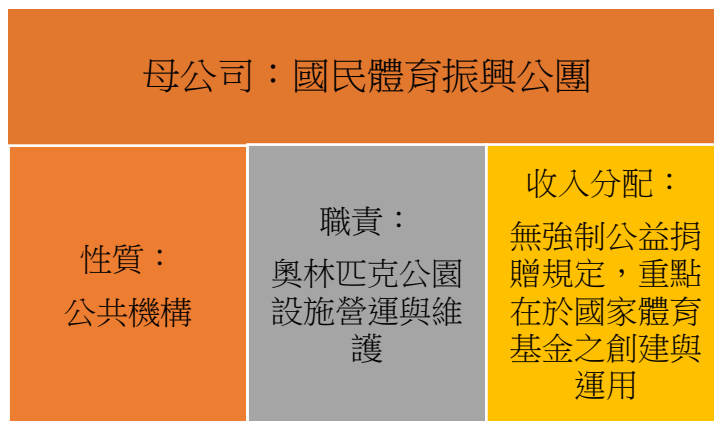


圖 5- KSPO Dome 組織概況與營運模式  
(資料來源：參訪人員自行繪製)

## 2. 場館營運與設施

KSPO Dome 以多功能大型演出場地為定位，演出所需音響、燈光及發電設備皆由主辦單位自備，場館僅提供冷暖氣電力。VIP 席位由主辦方規劃，現今因藝人與觀眾互動趨勢，VIP 席需求減少。觀眾席允許站立跳躍，但安全人員會監控行為。場館內無固定餐廳或商店，僅有便利商店以租賃形式設置，租期屆滿後公開招標。場館禁止攜帶食物與飲料（瓶裝水除外）。

## 3. 租賃與排程

KSPO Dome 租賃率極高（約 97%）。每年辦理兩次常規租賃招募（上、下半年），需提前六個月申請。因競爭激烈，即使知名 K-Pop 團體亦未必能順利取得檔期。審查標準包括票房潛力（須提交三年內官方售票平台數據）、票房預期、觀眾吸引力等。審查委員會由 5 名外部+2 名內部委員組成，外部委員自 70 人專家庫抽選。場館收取總票房收入最低 6% 作為租賃費用。

## 4. 營運模式與收益結構

場館設有行銷部門，但行銷活動不如一般企業積極，主要依靠高租賃率與口碑。收益結構以演出租賃為主（約 80%），其餘為國際賽事或大型企業活動（約 20%）。KSPO Dome 單一場館年營收約 160 億韓元，所有奧林匹克公園內場地總營收約 260 億韓元，非演出收益（停車費和場內零售店等）每年約達 150 億韓元。作為公共機構，營運重點為社會回饋而非利潤極大化。

## 5. 安全管理與法規

場館設施雖較老舊，但維護標準化。合約明訂設施損壞須恢復原狀。韓國法規規定每 100 名觀眾需配備至少 1.5 名安全人員，若觀眾達 1 萬人，需 150 名以上，實際常超過 200 名。安全人員從舞台搭建首日即進駐，直至演出結束。租賃申請必須提出完整安全規劃，遇安全疑慮時以法規為最高原則。黃牛票屬違法，逐步推動電子票券與身分查驗，減少轉售與偽造問題。

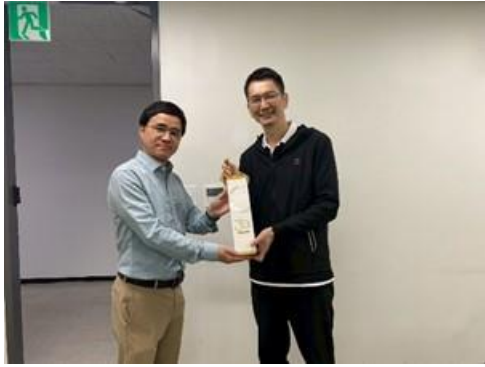
## 6. 場館文化與產業地位

KSPO Dome 被視為偶像團體「晉升一線」的重要里程碑，場館不僅是韓國藝人實現夢想的舞台，也是全球粉絲朝聖的 K-POP 文化地標。其歷史意義與情感價值，讓每場演出都成為藝人與粉絲共同的青春記憶。場館設有便利商店，專為觀演人潮服務，成為全首爾營業額最高的便利商店，顯示場館在「觀眾流量轉化消費」上的潛力。

## 7. 經營管理與未來展望

KSPO Dome 持續進行設施升級與空間優化，因應 K-POP 產業國際化趨勢，強化場館品牌形象與國際競爭力。未來將持續拓展多元活動型態，並深化與周邊商圈的合作，帶動區域經濟與文化發展。場館以其豐富的歷史底蘊、專業的營運管理與強大的文化影響力，持續在韓國表演場館業界保持領導地位。

首爾奧林匹克公園體育館（KSPO Dome）考察照片  
(以下照片均由考察人員自行拍照)



向 KSPO Dome 經理金時勳先生致贈公司30周年紀念高粱酒



位於公園內的地標



園區內的便利超商營業額為首爾最高。



設置售票區服務觀眾。

### (三) 高尺天空巨蛋

高尺天空巨蛋是韓國首座完全封閉式的多功能巨蛋型體育與演藝場館，平時為韓國職業棒球培證英雄隊 Kiwoom Heroes 主場，亦是大型演唱會、展覽、企業活動等多元用途的核心場地。巨蛋設計強調隔音、採光與彈性空間運用，並結合棒球主題文化、公共藝術與完善的商業設施，重視安全與社區關係，是韓國現代場館管理的代表案例。



圖 6-圓頂體育場象徵棒球高速飛行的動態和波浪融合自然與城市的景象  
(資料來源：高尺天空巨蛋網站)



圖 7-以棒球為象徵，表現出比賽中的動能與弧線，期望激發觀眾對棒球的熱愛  
(資料來源：高尺天空巨蛋網站)

#### 1. 場館概況與設施

高尺天空巨蛋為圓形設計，樓層結構為地下 2 層、地上 4 層，總面積約 83,623 平方公尺，設有 16,601 個座位。原為半穹頂設計，但因鄰近住宅與學校，引發噪音擔憂。經居民與區長強烈建議，最終改為全封閉式穹頂設計。屋頂隔音技術出色，可有效阻擋聲音外漏，減少對周邊居民干擾。場館共有 16 間 Skybox 包廂，部分全年租賃、部分日租，企業可自行裝修；另設有 32 個商店攤位，由主場球隊經營。

## 2. 營運模式與管理

場館由首爾市政府所有並委託「首爾市設施公社」營運，該公社為市屬公營機構，負責首爾市各項公共設施與基礎建設的營運與管理。全年營運，每年僅 1 至 2 月安排歲修，其他時間幾乎不休息。棒球賽季（3 月至 10 月）以職業賽事為優先，非賽季及空檔則開放舉辦演唱會、展覽、企業活動等。場地申請需經審查委員會評分，安全與公共性為首要考量。場館收入來源包括門票分潤（體育及文化活動門票收入 8%）、專用使用費、廣告及設施租金等，租金與費用皆依首爾市條例公開透明訂定。演唱會租金約為 5 至 6 億韓元，門票收入 8% 需上繳市府。場館不主動招攬活動，因棒球賽事佔用率高，剩餘可租借天數有限，但市場需求大，場地使用率幾乎滿載。

## 3. 賽事與活動安排

每年 3 月至 8 月為正規職棒賽季，9 月至 10 月為季後賽，棒球賽事享有優先權。賽程由韓國棒球委員會（KBO）制定，主場球隊向場館申請租借。非賽季（11 月至 1 月）主要用於舉辦演唱會等活動，即使在棒球賽季期間，若有空檔也會舉辦 4 至 5 場演唱會。場館僅提供設施租借，活動舉辦、設備安裝與維安等均由主辦單位負責。

## 4. 安全管理與黃牛票應對

場館在噪音與振動管理上嚴格遵循法規，鄰近學校時段限制彩排，所有活動須於晚間 10 點前結束。大型活動需配置 400 至 450 名安全人員，並與警消、交通等單位協作。設施維護採定期檢查與法定檢測，確保結構與設備安全。為防止黃牛票，活動期間場館周邊設置公告禁止黃牛買賣，並要求實名購票與身份核對，限制每人購票數量。

## 5. 文化品牌與社區關係

場館整體設計圍繞棒球主題，入口牆面寫上美國職棒名將尤吉·貝拉名言、巨型棒球雕塑、球棒造型公共座椅與名人簽名牆營造濃厚文化氛圍，走廊設有演唱會簽名海報牆，兼具歷史保存與藝文空間。場館設有居民安全檢查團，定期檢查並改善周邊設施，並舉辦兒童體驗、球場開放等公益活動，強化社區參與與社會責任。

高尺天空巨蛋考察照片  
(以下照片均由考察人員自行拍照)



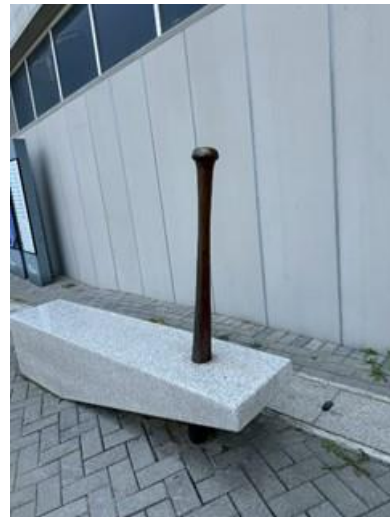
向高尺天空巨蛋營運組長姜相旭先生  
致贈公司30周年紀念高粱酒



入口牆面寫上美國職棒名將尤吉·貝拉  
名言



廣場設有棒球造型之公共藝術



場館周遭設有球棒造型之公共座椅



英雄隊主場包廂



參訪不同企業租賃之包廂



實地參觀球場座位區，座椅為皮製並設置杯架



球場內迴廊設有演唱會簽名海報牆

## 四、室內冰場

### (一) 樂天世界室內溜冰場

樂天世界室內溜冰場位於首爾蠶室的樂天世界園區內，為韓國最具代表性的休閒娛樂冰上場館之一。自 1988 年營運至今，場地結合大型購物中心、主題樂園、美食街與多元娛樂設施，形成一站式消費與休閒體驗。溜冰場設計強調娛樂導向與空間開放感，擁有良好的自然採光與透明視覺，並以多元服務、彈性營運及高效管理，成為韓國冰上運動與休閒娛樂的知名地標。

#### 1. 樂園概況與歷史

樂天世界室內溜冰場自 1988 年開始營運，至今已有三十餘年歷史。場館位於樂天世界冒險樂園的中央挑高空間底層，擁有良好的自然採光與視覺穿透感，並與園區內的購物、餐飲、娛樂設施相結合。2021 年進行過大型裝修，設施現代且維護良好。冰面僅於歷史上兩次進行全面融化與重鋪，顯示維護管理效率高。設施維護由集團設施部門統籌，提升營運效能。

#### 2. 服務項目與設施

溜冰場提供當日票入場，入場後可滑冰三小時，並以同心圓劃分教學區與一般遊客區。冰面最大同時容納人數約 600 人，較臺北小巨蛋更大。場內租借冰鞋與安全帽，兒童強制佩戴安全帽，成人則建議佩戴，手套需自備。冰鞋每 6 至 7 年汰換一次，約有 100 雙庫存。滑冰教學以每週一次團體課最受歡迎，也有一對一頂級課程，教練為簽約專業人士，分為花式滑冰與競速滑冰兩大類。場地可供團體包場，亦可於營運時間外或支付高額日租金進行商業活動。冰面可鋪設保護層，舉辦非滑冰活動如電影放映。場內設有冰鞋販售與磨刀服務店、付費置物櫃（與外部廠商分潤）、手機充電站等設施。洗冰車等設備維修由集團設施部門或外包廠商處理。

#### 3. 營運管理

樂天世界溜冰場全年無休，營運時間為週一至週五、週日及國定假日 10:00-21:30，週六延長至 22:00。高峰期為 1、2、7、8 月，淡季為 3-6 月及 9-10 月。平日淡季每日約 150-200 人，旺季可達 500-600 人；週末淡季約 400-500 人，旺季最高可達 1500 人。票務系統支援紙本、線上及 QR

碼入場，由外部廠商維護。設有 CCTV 監控，設施缺陷導致傷害由樂園賠償，個人失誤則不賠償。

#### 4. 財務結構

主要收入來源為門票（約佔 65%，含入場費與冰鞋租借費），課程收入約佔 20%，場地租賃約佔 15%。教練薪資與樂園分帳比例約為 6.6：3.3。場內商家如冰鞋店採營業額分成，置物櫃由外部廠商經營，樂園收取 60% 收益。

#### 5. 商業開發與營運特色

樂天世界滑冰場積極發展場地租賃，包括全面包場、部分包場及營運合作，冰面可鋪設保護層辦理非滑冰活動。廣告開發多元，包括洗冰車車體廣告、品牌燈光投射、更衣室廣告與場內 LED 螢幕等。餐飲設施緊鄰冰場設置，護欄直接開口連通，滑冰遊客可不脫裝備進入座位區消費，有效提升消費便利與商機。安全帽以顏色區分型號，方便遊客自取與管理。置物櫃採分潤合作，降低維護成本並創造穩定收入。



圖 8-冰場設置 LED 燈光投射，可依需求配合活動使用  
(資料來源：樂天世界室內溜冰場網站)



圖 9-洗冰車車體廣告  
(資料來源：樂天世界室內溜冰場網站)

## 6. 休閒娛樂與活動行銷

場館定位以休閒娛樂為主，結合燈光設計與主題活動營造輕鬆氛圍，吸引大量初學者與觀光客。平日以教學課程與當地居民休閒為主，假日則結合冰上表演、主題活動與行銷，提升場館使用率與收益。場館不定期舉辦主題包場、卡通秀、節慶滑冰等活動，增強遊客黏著度與口碑傳播。

## 7. 經營管理與未來展望

樂天世界室內溜冰場以多元化營運、彈性管理與創新商業模式，持續提升場館競爭力與服務品質。未來可持續強化場館與餐飲、零售、娛樂等設施的整合，並參考韓國其他場館經驗，發展更多元的商業合作與品牌行銷，進一步鞏固其在首爾及亞洲冰上娛樂市場的領先地位。

樂天世界室內溜冰場考察照片 (以下照片均由考察人員自行拍照)	
	
向樂天世界室內溜冰場崔恩基先生致贈公司30周年紀念高粱酒	位於樂天世界冒險樂園的中央挑高空間底層，室內滑冰也可以享受到陽光
	
溜冰場的置物櫃系統採「廠商分潤」合作模式，由外部廠商提供設備與維護，樂園收取60%收益。	場內提供安全帽及冰鞋等商品販售服務



冰鞋出租櫃台



冰鞋歸還櫃台



冰面旁進駐知名炸雞品牌，並於周邊的護欄座位區直接開口連通，滑冰遊客可以由冰面直接進入座位區消費



冰面旁設置座位休息區，方便遊客飲食休憩

## (二) 木洞室內溜冰場

木洞室內溜冰場由首爾市政府設立，為韓國少數擁有國際規格冰場的公共設施之一，長期作為花式滑冰、短道競速滑冰與冰球等專業賽事與訓練場所。場館以推廣冰上運動、支援培訓選手為主要功能，與商業導向場館相比，更強調公益與運動發展的定位。

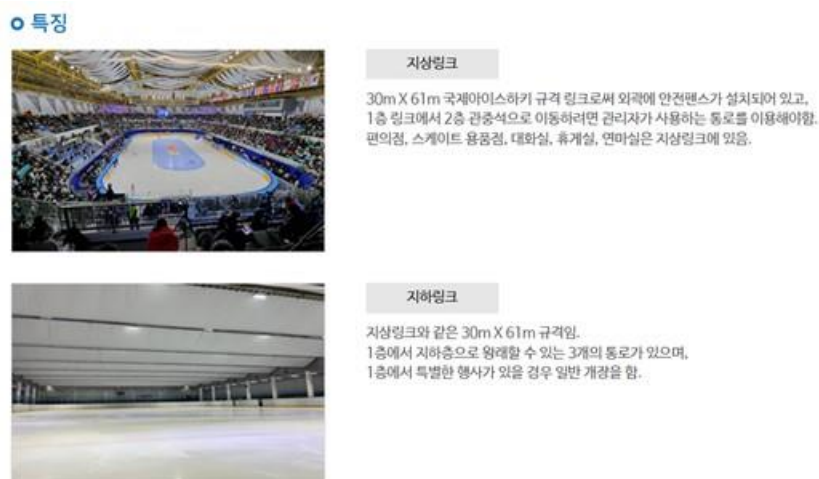


圖 10-地面及地下各有一座標準尺寸冰面  
(資料來源：木洞室內溜冰場網站)

### 1. 設施與經營模式

木洞冰上運動場建築所有權屬首爾市政府，營運則委託民間企業競標經營，每期三年。所有費用（入場、包場及課程等）嚴格依首爾市條例規定，營運方無權調整，確保公共性與價格透明。營運收入以課程費為主，約佔總收入六成，包場費與一般入場費次之，2023 年場館總營收約 40 億韓元。

### 2. 場館空間與容納能力

場館設有一個地上主冰面（30x61 公尺，國際標準）與一個地下冰面，主冰面可容納約 250 人滑冰，觀眾席固定座位約 5,000 席，舉辦演出時可增設臨時座位至 6,000 席。冰面維護頻繁，每 50 分鐘清冰一次，特殊活動如國際賽事才會完全融冰重製。營運時間長達每日 20 小時，分別為清晨包場、下午公眾滑冰、晚上課程，地下冰面則全日供包場使用。

### 3. 營運管理與財務

場館營運時間長（06:00-次日 02:00），旺季為 6 月至隔年 2 月，淡季為 3 至 5 月。包場需求高，國際賽事與選手訓練優先，包場費每小時

12 萬韓元。課程收入佔比最高，學生以兒童與青少年為主。所有費用依市府條例公開訂定，無法因時段調整，國際賽事或市屬隊伍可享大幅折扣或僅收水電費。

#### 4. 行銷推廣與活動

每年舉辦全國大師賽、短道速滑與花式滑冰比賽，吸引千人參賽。每年兩次市民免費開放日，並透過官網、入口網站、簡訊及橫幅廣告推廣。每年至少舉辦一次公益活動，並與教育部門及媒體合作宣傳。

#### 5. 客群結構與季節特性

主要客群為課程學員（兒童、青少年、部分成人）與一般散客（多為成年人）。旺季集中於學校寒暑假，學生參與度高，淡季則以成人為主。課程分短道速滑與花式滑冰，分級明確，兒童、青少年、成人皆有對應班級，課程內容與時間彈性調整。

#### 6. 安全管理與事故處理

冰面以交通錐劃分區域，安全員引導逆時針滑行。一般入場者必須戴頭盔，團體訓練時由教練判斷。嚴禁未經授權的私教，違者將中止合約或退票。事故發生時先調閱監視器，協助傷者聯繫保險公司，由保險公司判定理賠責任，場館亦有投保設施責任險，提供完善的顧客保障。

#### 7. 營運挑戰

場館具備國際級比賽功能，惟木洞場館建於 1989 年，雖保有完整功能，但空調、燈光、觀眾席與休息空間相對陳舊，現代化不足。缺乏數位資訊設備與現代觀眾互動介面，未來亟需進行更新改造以延續服務壽命。

#### 8. 綜合評價

木洞冰上運動場以專業訓練與全民參與並重，雙冰面配置、長時段營運與高效維護，確保場館高使用率。課程與活動多元，推廣冰上運動成效顯著。雖受公共設施條例限制，經營彈性有限，但在專業推廣、社區連結與安全管理等面向，展現韓國公營冰上設施的典範。

木洞室內溜冰場考察照片  
(以下照片均由考察人員自行拍照)



向木洞室內溜冰場部長樸完根先生致贈公司30周年紀念高粱酒



主冰面（30×61公尺，國際標準），冰面以交通錐劃分區域



場館內設有滑冰相關設備店鋪



提供專業研磨滑冰鞋刀面



場館設有便利商店及簡餐店



店鋪提供飲食餐點供滑冰民眾消費



木洞冰宮環場設有滑冰主題的馬賽克圖像，營造出濃厚的冰上運動氛圍



場邊設有除濕設備，減少霧氣產生

## 肆、心得及建議

### 一、心得分享

#### (一) 多功能場館

##### Inspire Arena

品牌形象建立方面，Inspire Arena 透過設置演出者簽名牆創造獨特記憶點，強化場館文化特色與品牌厚度。導覽服務結合燈光與音響等專業設備模擬演出現場氛圍，提升參訪者的沉浸感與互動性，這種創新導覽方式有助於教育推廣與潛在消費者建立連結。

整體收益管理思維是其營運亮點，場館在規劃演出節目時會綜合考量票房效益與場館賭場經營特性，即使某些演出票房較弱，但能有效帶動賭場人流與消費，仍屬成功營運模式。這顯示場館具備整體收益導向的節目規劃思維，將演出票房與場館內其他收入進行更全面的活動收益評估。

技術創新應用方面，場館後續評估導入結合金融驗證技術之人臉辨識，以防範黃牛票與人頭購票亂象，透過更精準的身分驗證機制強化驗票流程。

##### KSPO DOME

KSPO DOME 作為第一批承辦大型 K-POP 演唱會的場地之一，在 1990 年代後期與 2000 年代初成為許多 K-POP 偶像第一個舉辦大型演唱會的舞台。能在此開演唱會被視為偶像「紅了」、「成功晉升一線」的象徵，長期以來是 K-POP 歌手的重要演出目標。

商業配套成功經營的典型案例是場館內部設有一間自營便利商店，專為觀演人潮服務，由於長年舉辦 K-POP 演唱會與大型活動，該店成為全首爾營業額最高的便利商店，顯示出演出場館在「觀眾流量轉化消費」上的極大潛力。

##### 高尺天空巨蛋

彈性使用規劃是其營運特色，充分利用場館季節性特性，於每年 1 至 2 月安排為期 6 週的歲修期，以因應 3 月至 8 月的韓國職棒賽季需求。非

棒球季期間開放場地供外部申請使用，透過專家組成的審查會進行審核，兼顧場地使用品質與收益多元化。

主題文化營造方面，場館整體設計緊扣棒球主題，從迎賓區牆面上的名言到公共藝術、拍照立牌等細節，成功營造強烈的棒球氛圍，提升來客體驗感與場館辨識度。除運動賽事外，場館每年自辦 4 至 5 場 KPOP 演唱會，活化空間利用並增加營運收益來源。

安全管制強化方面，因應 2022 年梨泰院踩踏事件後，高尺巨蛋大幅提升大型活動的安全審查規模，演唱會或大型賽事現場配合出動 400 至 450 名臨時工作人員執行人流與應變管理

## (二) 室內滑冰場

### 樂天世界室內溜冰場

休閒娛樂導向定位是其成功關鍵，設於大型商業娛樂園區中，結合百貨公司、主題樂園、飯店等設施，是典型的「一站式娛樂空間」配置。場館以「娛樂導向」為主，藉由結合燈光設計與視覺氛圍營造，使滑冰成為輕鬆、歡樂的體驗，成功降低冰上運動的門檻。

空間設計優勢明顯，溜冰場位於樂天世界中央的挑高空間底層，擁有良好的自然採光與視覺穿透感，周邊環繞透明走道與餐廳，觀眾可一邊觀看冰上活動、一邊享受周邊服務。

營運雙軌策略採用平日教學、假日觀光的模式，平日以溜冰教學、學生課程與當地居民休閒為主；假日則吸引大量遊客體驗，並常結合冰上表演、活動行銷等方式創造現場氛圍與商機。

### 木洞室內溜冰場

公營專業場館定位清晰，由首爾市政府設立，為韓國少數擁有國際規格冰場的公共設施之一，長期作為花式滑冰、短道競速滑冰與冰球等專業賽事與訓練場所。

雙場地配置實現專業訓練與民眾休閒並行，主副兩座冰場可同時進行不同類型使用，一方面支持選手長期訓練，一方面開放學校、社區與個人滑冰課程。

經營權競標制度採用 3 年期競標方式取得經營權，由首爾市政府召開委員會評選，請外部委員 9 人審查，成員包括議員、教授級專家、公會、冰上競技聯盟等組成。

收入結構分析顯示場館收入包括課程、散客及包場 3 類，佔比最高為課程收入約 60%。課程收入拆帳範例為教練分得 77%，場館分得 23%，場館另要扣除課程費 1%之設施使用費。

### 商業開發建議

場地租賃多元化方面，樂天世界滑冰場的活動場地租賃包括全面租賃（員工活動、展示會、粉絲簽名會等）、部分租賃（產品推廣、活動合作等）、營運租賃（出租溜冰場邀請客戶）。租賃活動時會於冰面上鋪設木板及地毯以保護冰面，這種場地租賃模式可供參考。

廣告開發創新包括洗冰車車廂廣告、品牌投射燈光曝光宣傳、冰場地圖繪製、更衣室廣告、品牌高調燈光曝光等。其中洗冰車車廂廣告、品牌投射燈光或場內 LED 螢幕之廣告手法，可供評估進行副館廣告開發的新領域。

餐飲服務優化方面，樂天滑冰場於緊鄰冰場旁設置餐飲店鋪及座位區，冰場周邊的護欄於座位區直接開口連通，滑冰遊客可由冰面直接進入座位區消費，不用脫除裝備到場館美食街用餐。進駐的廠商為知名的 bhc pop 炸雞，店面裝潢時尚吸睛，能滿足滑冰遊客餐飲需求並提高商家銷售商機。

## 二、建議事項

### （一）設置演出者簽名牆

設置位置與設計：參考 Inspire Arena 於卸貨區設置演出者簽名牆的做法，建議在小巨蛋後台或貴賓休息區設置專屬簽名牆。牆面材質選用易於簽名且具保存性的材料，可設計成臺北小巨蛋專屬的視覺背景，強化場館品牌識別度。

營運效益：雖然一般觀眾無法直接接觸，但能有效提升演出者對場館的好感度與歸屬感，累積場館文化故事與品牌厚度。可透過社群媒體分享簽名牆照片，增加場館話題性與媒體曝光。

## (二) 規劃棒球紀念碑

文化意義營造：參考高尺天空巨蛋設置巨大棒球雕塑的做法，小巨蛋可考慮設置前市立棒球場歷史紀念意象裝置物，展現場館的歷史價值與文化傳承。

建議邀請棒球人士、協會及專家學者共同商議，期望透過藝術創作手法製作台北市立棒球場牌樓或意象紀念裝置物，並於小巨蛋廣場設置本壘板造型磚，彰顯臺北市立棒球場對於本市棒球運動推動發展之紀念意義。

## (三) 開發洗冰車廣告

建議參考樂天世界室內溜冰場運用洗冰車車體作為廣告媒介之作法，於小巨蛋冰上樂園導入類似模式，規劃洗冰車外觀為廣告版位，提供運動品牌、企業贊助商或主題活動進行視覺展示，藉此提升場館設備活化利用與場內廣告開發多元性。

此作法除有助於創造穩定廣告收益外，亦可提升滑冰場營運的活潑度與話題性，搭配社群媒體、特殊活動或贈品抽獎等行銷手法，更可放大品牌露出效益。

## 伍、參考資料

Inspire Arena <https://www.inspireresorts.com/zh-hant>

首爾奧林匹克公園體育場 <https://www.ksponco.or.kr/olympicpark/english>

高尺天空巨蛋 [https://www.sisul.or.kr/open\\_content/skydome/](https://www.sisul.or.kr/open_content/skydome/)

樂天世界室內溜冰場 <https://adventure.lotteworld.com/icerink/main/index.do>

木洞室內溜冰場 <https://www.mdicerink.com/mdicerink/index.html>