

教育部體育署行政協助案

「運動職業化發展計畫」 期末報告

執行單位：國立新竹教育大學

協同執行單位：國立體育大學

中華民國 104 年 9 月

目 錄

第一章 研究背景

第一節 計畫背景.....	1
第二節 計畫目的.....	6
第三節 預期效益.....	7

第二章 文獻探討

第一節 國內外職業運動發展狀況.....	9
第二節 職業運動發展型態及條件.....	15
第三節 美國職業美式足球聯盟運動之發展.....	48
第四節 澳洲澳式足球聯盟發展狀況.....	68
第五節 中國職業運動聯賽發展狀況.....	75
第六節 英國職業羽球運動發展狀況.....	108
第七節 德國桌球運動聯賽發展.....	115
第八節 日本職業籃球運動發展狀況.....	122
第九節 我國職業運動相關法規計畫檢討.....	130
第十節 本章小結.....	141

第三章 計畫實施方法

第一節 研究架構.....	193
第二節 實施流程.....	194
第三節 研究方法.....	198

第四章 研究結果

第一節 運動職業化評估架構.....	202
第二節 職業運動運作管理議題.....	235

第五章 結論與建議..... 266

參考文獻.....	277
-----------	-----

附錄.....	288
---------	-----

第一章 研究背景

第一節 計畫背景

現今我國的體育運動政策在「全民運動」及「競技運動」之外加入了第三個重點，也就是「運動產業」的發展，特別是透過運動產業發展條例的落實以期能夠擴大我國運動產業。

為推動運動產業，了解產業結構並制定推動優先順序有其必要性，運動產業與許多產業有垂直與水平關聯，而透過與這些相依或互補之產業合作可以促成雙邊產業的雙贏。例如，觀賞性運動市場的成長可以帶動運動傳播及運動經紀行業，而近年來興盛的路跑、自行車活動等也帶動了觀光產業，運動器具及運動設施也扮演消費者輔助服務的功能與角色。另外，運動與許多文化活動之結合，如各項運動主題電影、運動書籍或是運動文物等，也都形成運動文創產業的基礎。

運動產業的結構可以區分為核心產業、周邊產業及水平產業。首先，核心產業指的是運動商品的生產源起，任何運動的進行多是以肢體活動的型態呈現，因此，活動或賽事的規範會決定消費者的涉入方式，包括參與或是觀賞行為，通常，許多運動組織或是健身機構就扮演這些運動商品生產或研發的重要推手，包括各種國際單項運動總會（如國際足球總會，Fédération Internationale de Football Association, FIFA）、職業性運動組織（如美國職棒大聯盟，Major League Baseball, MLB）及各種運動健身企業等都可算是核心產業成員；周邊產業強調的是協助各項運動進行或是提供運輸硬軟體媒介服務，可分為三大類：一、參與運動需要一定設備與器材，如運動用品及器材的製造與零售業，同時，參與運動或觀賞賽事需要通路服務，因此，運動設施業就是重要通路業者，再者，賽事活動訊息的傳遞及宣傳需仰賴各種大眾傳播媒介及推廣單位的協助，如各種運動傳播媒體及經紀服務業等，而周邊產業與核心產業業者屬於上下游的產業鏈關係。

依據「產業創新條例」第4條規定：各中央目的事業主管機關應訂定產業發展方向及產業發展計畫，報行政院核定，並定期檢討；各產業之中央目的事業主管機關，應負責推動所主管產業之發展。教育部體育署除現有運動產業發展條例之外，理應針對產業發展現況、產業結構及關連性提出現階段之重點政策。

針對此，綜觀過往運動先進國家發展經驗，運動產業的發展首重於核心事業的推動，而提供消費者觀賞機會的職業運動是帶動整體產業的火車頭，因此，在

規劃我國運動產業發展計畫及相關政策之前，一方面要分析運動先進國家職業運動商業發展模式，另一方面也要針對國內競技運動的職業化發展提出推動機制。

一般而言，運動進入職業化之概念強調的是運動員透過其展現運動天賦爭取工作機會與收入，同時，而成為職業運動的重要條件就是民眾必須付錢購買賽事門票，美國早期棒球商業化的重要指標之一就是門票銷售。經驗顯示從商業化進入職業階段必須具備幾個條件：

（一） 運動選手競技水準：

指具有一定競技水準之運動員，特別是在國際運動賽事具競爭力能夠以運動天賦或技能吸引觀賞人潮，國內的棒球發展經驗顯示，在國際賽事的優異表現不僅可以帶動國內棒球運動、足以與棒球強國一較高低，也可以藉由該運動的高人氣促進商業效益。同樣地，美國女籃隊在 1996 年拿下奧運金牌後就順勢促成了職業女籃的誕生，因此，運動員的競技水準是運動進入職業化的過程的要素之一。而從娛樂產業的觀點而言，展現運動員技能則視同一項專業的娛樂演出。

此外，職業運動員的運動生涯非常短暫。根據針對國內職棒球員的職棒生涯調查指出，其職棒生涯約為 5 年，美國針對其職籃球員及美式足球員的生涯的研究指出，職業運動員的平均運動生涯約 3 至 4 年。因此，年輕潛力運動員的培訓機制是決定職業運動化永續經營的重要基礎。

（二） 運作機制：

職業運動的治理機制與多數產業迥異，一般而言，職業運動可分為兩種型態，一是以團隊運動(Team sports)為主體進行競賽，以籃球及棒球運動為代表，二則是以個人運動員(Individual sports)之間的競賽，以高爾球及網球為代表。團隊組成的職業運動聯盟的產業結構運作採用的是寡占主義(oligopoly)，這種聯盟運作強調的是「既競爭又合作」，就好像是資本主義家在社會主義架構下彼此競爭。另外，不論是團隊運動或是個人運動的治理機制也有所差異，一般可分為三種；

1. 球團主導：球團本身為主要投資者，聯盟組織則扮演執行者角色。現階段美國四大職業運動聯盟及國內中華職棒屬於此種型態。
2. 聯盟主導：聯盟為球團背後的主要資助者，聯盟採取中央集權的領導方式，

於 1990 年代成立的兩個美國職業女子籃球聯盟及國內之前的台灣職棒大聯盟都是屬於此種運作型態。

3. 組織主導：這種型態主要是由運動協會掌管所有事務，球隊主要工作就是參與競賽及提供球員合宜工作環境。

個人運動種類的運作採取的是獨占市場的方式進行運作，運動員必須要隸屬於特定運動組織才可以享有其權利。目前又可分為兩種運作模式：

1. 選手主導：職業運動員為主要會員，將所有行政業務則委由組織負責，如現今的網球及高爾夫球就是此種型態。
2. 組織主導：運動組織負責所有事務運作，運動員重要工作就是參與賽事，現今許多國際運動總會規劃商業性的競賽就是此一模式。

（三） 賽事通路：

既然要提供優秀運動員優質的舞台及進場民眾良好的觀賞環境，運動設施的硬體條件就顯得非常重要，首先，賽事場地要符合國際運動總會的規範，包括競賽空間及行政空間。再者，運動設施必須要具備提供娛樂體驗的空間或設備，這可能包括互動體驗區、展覽空間、照明及空調系統大型 LED 顯示器及計分系統等。另外，商業空間如膳食區、商品區也是帶動現場消費的重要空間。

（四） 傳播媒介：

經驗顯示，傳播媒體是運動職業化重要的因素之一，若獲得傳播媒體的支持與轉播，可以提升職業運動組織的知名度及賽事媒體能見度，對於爭取企業贊助會有極大助益，過往在美國及國內也都有職業運動組織在缺乏媒體轉播情況下只好結束營運。因此，傳播媒體產業的支持對於職業運動發展是重要的條件之一。

同時，在評估運動展職業化時也必須考慮幾個面向，包括市場規模、社會貢獻、民間支持、完善組織、永續經營（渡邊保，2007）。針對這幾個面向進行簡要的陳述：

1. 市場規模：主要是討論運動的參與及觀賞人口。另外，媒體的報導多寡也顯

示這個運動的人氣指數。

2. 社會貢獻：這個運動在發展對於社會凝聚力的帶動或是整體運動產業的推廣是否可以帶來貢獻。
3. 民間支持：從運動產業、企業團體到傳播產業對於運動職業化的支持都扮演一定角色。
4. 完善組織：職業運動的發展需要依據運動的特性及營運階段制定合宜的治理機制，前述也提及幾種不同的治理型態。
5. 永續經營：運動職業化是運動競技水準的最高殿堂，發展職業化必須要有配合整體的推廣策略，特別是發展運動職業化有助於延續菁英選手的運動生涯。同時，職業運動產業的市場結構趨向寡占或是獨占結構，其營運架構及策略都必須有所對應，才有助於職業運動的永續經營。

我國目前擁有職業運動聯盟之運動種類並不多，至 2014 年底止，僅有棒球、撞球、籃球、排球（見表 1-1；籃球及排球之性質為準職業）。其中職業棒球聯盟歷史最為悠久，自 1990 年成立至今，也是收看人數最多、市場動能最強之職業聯盟；然而在多次簽賭案的影響之下，進場觀眾人數至今尚未恢復全盛期場均 5,000 人以上之水準（教育部體育署，2013），相關治理制度也未臻完備。籃球方面，經歷了 1994~1999 年間中華籃球聯盟（CBA）的興衰，於 2003 年以準職業方式重新成立聯盟，然而至今尚未正式職業化；而撞球、排球觀看人口並不多，市場動能偏弱。

表 1-1 我國現有職業及準職業運動聯盟

運動種類	聯賽名稱	成立年	主導組織
棒球	中華職業棒球大聯盟	1990	中華職業棒球大聯盟
撞球	職業撞球大賽	1997	中華民國撞球協會
籃球	超級籃球聯賽	2003	中華民國籃球協會
排球	企業排球聯賽	2004	中華民國排球協會

資料來源：本研究整理（2015）。

在運動種類及總隊伍數皆偏少、組織體制不健全、娛樂元素不足的情況下，台灣的職業運動聯盟欠缺應有的「核心產業驅動力」，無法全面帶動運動產業向上提升。此外，在整體大環境不佳的情況下，我國優秀運動員在國內缺少發展機會，被迫出走海外之職業運動聯盟，此情況對於我國整體運動產業發展不利。

要優化我國職業運動整體環境，有兩種主要方式：一為針對現有職業（準職業）運動聯盟之制度進行改善；二為增加職業運動種類以擴大市場規模。在既有資源限制下，本計畫擬從後者：增加職業運動種類先行著手。一來可參考國外先進案例、於創立初期導入良好制度、建立職業運動運作示範模式，二來可讓近年來於國際舞台發光發熱之我國優秀運動員延長運動生涯、無須出走海外。此外，完善的職業運動發展會帶動水平產業及周邊產業，因此除了直接創造優秀運動員之就業舞台，亦會創造關聯產業之眾多工作機會，進而擴大運動產業整體市場產值。

綜整以上問題背景，本計畫擬基於完善職業運動整體發展環境之思考，擬定主要之計畫目的、提出預期效益。

第二節 計畫目的

綜整前述討論，依據運動產業發展條例之要求，教育部應定期提出產業政策，而本計畫試著依據國家整體競技運動觀點及運動產業結構念提出運動職業化之發展計畫。本計畫之目的如下：

- (一) 了解運動先進國家職業運動發展模式。
- (二) 建構職業運動產業結構。
- (三) 制定國內職業運動服務業推動機制。

第三節 預期效益

本研究預計提出國內運動職業化可能之發展模式及推動機制，將可做為各運動種類推動職業化之重要參考；藉由成功的職業化以及產業化，可增加我國優秀運動員之出路、提升運動選手整體待遇，並提升國人對體育運動之關注及支持，從而提升我國體育運動界之整體發展水準。主要之計畫預期成效如下：

- (一) 建構合宜職業運動運作機制。
- (二) 完善優秀職業運動員培訓機制。
- (三) 完善運動娛樂觀賞環境。
- (四) 擴大運動市場規模。

第二章 文獻探討

本章分為九節：

第一節「國內外職業運動發展狀況」，目的在於釐清我國目前在職業運動發展上面臨的課題。

第二節「職業運動發展型態及條件」，從通論的角度探討職業運動扮演的社會功能以及發展型態上的各種特徵，以進一步釐清運動組織要發展成職業組織需要那些基本條件、職業化之際有哪些層面的管理議題值得重視。

第三節至第八節，選出六個運動先進家，以第二節釐清之職業運動管理議題為探討基礎，針對該國制度上值得借鏡之職業聯盟進行案例調查及說明；六個先進國分別為：美國、澳洲、中國、英國、德國、日本。

第九節則針對我國現行與職業運動有關之政府法規計畫進行盤點與分析，分析國內公部門對於職業運動輔導支援體制的現狀與課題，並進一步釐清本計畫之於政策研擬的角色定位、需重點研議之議題何在。

在探討運動先進國的制度及實務做法、加以去蕪存菁之後，第十節「本章小結」彙整出本研究進行第二階段調查之骨幹：「**運動職業化評估條件**」以及「**職業運動運作管理議題**」。

第一節 國內外職業運動發展狀況

一、全球職業運動發展狀況

職業運動在全球已然形成一個龐大的商業市場，其中又以北美及歐洲的職業運動發展最為成熟。運動種類方面，除了國人較為熟悉的棒球、足球、籃球，排球、桌球、橄欖球等項目在歐美各國也發展出相當成功的商業模式。而除了上述的團隊運動，個人運動的職業化也已在各國興盛多年，環法自行車賽、男女職業網球巡迴賽等即為其例。

下表 2-1 列出三個職業運動發展最為興盛的地區：歐洲、北美、東亞，其各自之人口經濟數據，以及主要之職業運動。從表中數據可以看出，歐美市場除了有豐沛的消費能力作為後盾，尚有一項特色是職業運動的多樣性。相較之下亞洲（此處僅列出職業運動較為興盛之東亞）市場仍在開發中，具有極佳潛力。

表 2-1 歐洲、北美、東亞之職業運動市場

	歐洲市場 (歐盟 27 國)	北美市場 (美國、加拿大)	東亞市場 (中國、日本、韓國)
人口	5 億	3.4 億	15 億
GDP 於全球所占比例	30.3%	25.8%	16.8%
主要國家之人均 GDP (單位：美元)	法國：45,686 德國：44,446 英國：43,541 義大利：38,492 西班牙：35,215	美國：46,350 加拿大：45,070	中國：3,267 日本：38,455 韓國：19,115
主要運動聯盟	歐洲冠軍盃足球聯賽 (53 國參加)、英格蘭 超級足球聯賽、西班牙 甲級聯賽、義大利甲級 足球聯賽、德國甲級足 球聯賽	NFL MLB NHL NBA	亞洲冠軍盃足球聯賽(46 國參加) 日本職業足球 J 聯盟 中國足球超級聯賽 韓國職棒
主要職業運動	足球、橄欖球、籃球、 排球、冰球、板球、手 球、自行車	棒球、籃球、冰上曲 棍球、美式足球	足球、棒球、籃球

資料來源：原田宗彥編著（2010），運動產業論第五版，p.243。

註：資料為 2008 年之數據，參考世界銀行“World Development Indicators”計算而得。

表 2-2 全球平均入場人數最多之職業運動聯盟

順位	聯盟	球季	平均入場人數
1	美國職業美式足球聯盟	2014	68,776
2	德國甲級足球聯賽	2013-14	43,501
3	英格蘭超級足球聯賽	2013-14	36,657
4	澳洲澳式足球聯盟	2014	33,598
5	美國職棒大聯盟	2014	30,458
6	義大利甲級足球聯賽	2013-14	26,955
7	日本職業棒球聯盟	2014	26,457
8	加拿大足球聯賽	2014	25,285

資料來源：MLB Attendance Report 2014; Number of Japan Professional Baseball 2014; NBA Attendance Report 2014; NFL Attendance Report 2014; Barclays Premier League Stats: 2013–14; Statistik: Zuschauerzahlen (Statistics: Number of Spectators); Spanish Primera División Stats: 2013–14

表 2-3 全球總入場人數最多之職業運動聯盟

順位	聯盟	球季	總入場人數
1	美國職棒大聯盟	2013	74,026,895
2	日本職業棒球聯盟	2013	22,047,491
3	美國冰上曲棍球聯盟	2011-12	21,470,155
4	美國職業籃球聯盟	2013-14	21,411,543
5	美國職業美式足球聯盟	2014	17,606,643
6	英格蘭超級足球聯賽	2013-14	13,929,810
7	德國甲級足球聯賽	2013-14	13,311,300
8	義大利甲級足球聯賽	2013-14	10,280,362

資料來源：MLB Attendance Report 2013; Number of Japan Professional Baseball 2013; NBA Attendance Report 2014; NFL Attendance Report 2014; Barclays Premier League Stats: 2013–14; Statistik: Zuschauerzahlen (Statistics: Number of Spectators)

(一) 北美四大職業運動之發展狀況

北美地區發展歷史最悠久、也最具集客能力及獲益能力的，是被稱為「四大職業運動」的美式足球、棒球、籃球、冰上曲棍球；尤其有「超級盃」加持的美式足球 NFL，獲得美國民眾過半的支持。我國民眾較為熟悉的美國職棒大聯盟 MLB，亦有四成左右的支持度。四大職業運動於 2009-10 年之入場觀眾人數如下表 2-3 所示。

表 2-4 北美四大職業運動觀眾入場數比較

聯盟	球季	例行賽			季後賽		
		總賽事數	總入場人次	場均人數	總賽事數	總入場人次	場均人數
美式足球 (NFL)	2009/10	254	17,146,404	67,056	11	771,033	70,094
棒球 (MLB)	2009	2,430	73,385,022*	30,324*	30	1,455,492	48,516
籃球 (NBA)	2009/10	1,230	21,094,015**	17,150**	82	1,565,342	19,090
冰上曲棍球 (NHL)	2009/10	1,230	20,907,061	17,067	89	1,702,371	19,128

資料來源：原田宗彥編著（2010），運動產業論第五版，p.232。

*：不列入 10 場雙重賽之觀眾入場數據。

**：不列入歐洲賽及 Winter Classic 之觀眾入場數據。

如上表所示，美式足球 NFL 在場均人數上，無論是例行賽 6 萬 7 千多人或是季後賽平均每場破 7 萬人，都遙遙領先其他職業運動；總入場人次上則是棒球 MLB 的 7 千 3 百萬人領先群雄。

北美職業運動的規模在 90 年代以降不斷擴張，且朝全球化發展，全世界可收看美式足球超級盃(Super Bowl)的國家超過 180 個、可收看 NBA 轉播的國家超過 200 個（黃煜、林房儼，2003）；MLB 近年將觸角伸向亞洲地區，除積極推動熱身賽及開幕戰於亞洲地區舉辦，也於中國成立辦公室、引進該聯盟資源協助棒球的發展中國家厚植基層，並開發各種商機。

北美職業運動的成功並非偶然，除具備較長的發展歷史（1871 年出現第一個職業運動組織），還有屬地主義的落實、成熟的運動文化等因素。我國未必需要複製北美職業運動的商業模式，然而其發展過程中的各種創新思維，是非常值得參考的部分。

（二）歐洲職業運動之發展狀況

歐洲除了最為興盛的足球運動之外，尚有多樣化的職業運動聯盟存在。如：義大利、西班牙、希臘等國的職業籃球聯盟以及職業排球聯盟；德國的職業桌球及手球聯盟；法國及英國的職業橄欖球聯盟。個人運動部分，有高爾夫全英公開賽、溫布頓網球公開賽、環法自行車大賽等。

較為特殊的部分是，歐洲有許多運動聯盟存在職業與業餘混在的情況；選手及俱樂部在性質上為職業，但所屬聯盟卻是業餘聯盟。例如在芬蘭境內最為興盛的冰球運動，有 10 分區、467 支俱樂部、500 萬人左右的球迷，然而芬蘭冰球聯盟在屬性上仍然是「準職業」(原田, 2010)。此一歐洲模式可以供我國參考的是，即使在性質上不屬於完全的職業聯盟，但只要打下穩固基礎、編制長遠完善的發展計畫，聯盟仍然可以創造獲利及影響力。

三、我國職業運動發展狀況

我國發展職業運動之濫觴，係為被稱為「國球」的棒球；歷經 80 年代業餘甲組球隊蓬勃發展以及國家代表隊在大小國際賽之活躍，有感於優秀選手需要舞台，棒壇有識人士乃奔走集結社會各方資源，於 1990 年創設中華職業棒球聯盟（現中華職業棒球大聯盟）。職棒成立後平均入場人數一度爬上 7,000 人水準（職棒 3 年為 6,878 人），但陸續遭遇簽賭放水案以及兩聯盟分立等衝擊，直至近年聯盟與球團陸續進行各項改革，如：完善二軍制度、落實主客場制、加強行銷手法靈活度、入場人數才逐漸恢復全盛期水準（圖 2-1）。

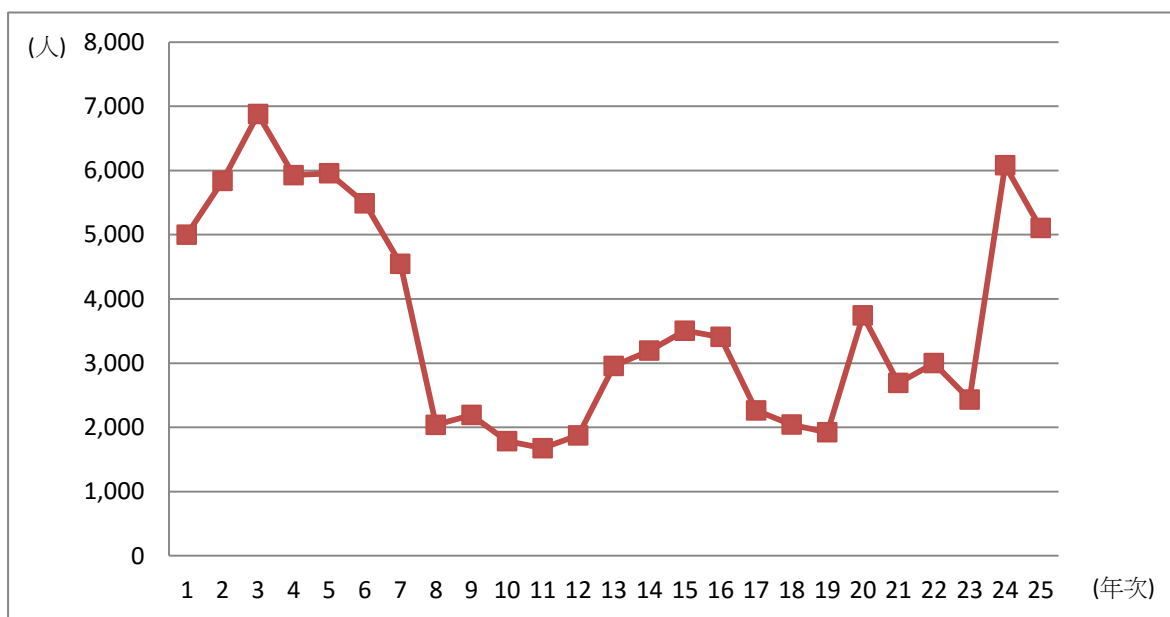


圖 2-1 中華職棒元年至 25 年（1990-2014）單場平均觀眾人數變化

資料來源：教育部體育署（2015），中華民國 104 年運動統計。

除職棒外，另一項廣受我國民眾歡迎之運動：籃球，亦於 1994 年成立第一個職業聯盟：中華職業籃球聯盟，但因轉播權利金問題於 1999 年停止運作。隨後於 2003 年成立之「超級籃球聯賽」，在性質上則始終屬於準職業。另外尚有職業撞球大賽、企業排球聯賽存在（表 2-4），但上述聯賽的所具備的商業動能，現階段而言仍屬嚴重不足。

表 2-5 我國現有職業及準職業運動聯盟

運動種類	聯賽名稱	成立年	主導組織
棒球	中華職業棒球大聯盟	1990	中華職業棒球大聯盟
撞球	職業撞球大賽	1997	中華民國撞球協會
籃球	超級籃球聯賽（準職業）	2003	中華民國籃球協會
排球	企業排球聯賽（業餘）	2004	中華民國排球協會

資料來源：本研究整理（2015）。

概觀國內外職業運動發展狀況，可以認知到：

- (一) 全球職業運動發展至今已成為一巨大而成熟的國際化市場；
- (二) 歐美職業運動之種類十分多樣化，除了商業規模較大的足球、籃球、棒球之外，國人認知度較低的其他運動種類也有一定程度的成功發展；
- (三) 我國職業運動種類極少且發展狀況不穩定，最具規模的職棒也無法長期確保觀眾人數。

第二節將接續探討職業運動發展、運作之型態，分析各型態之優劣，並進一步探討本研究的兩大核心問題：要建立職業運動聯盟，需滿足哪些條件？而建立職業聯盟之後，又應以何種模式經營較為理想？

第二節 職業運動發展型態及條件

一、職業運動之功能及發展型態

根據 Miah (1998) 之說明，職業運動的定義為：運動員透過展演高度運動技能獲取報酬的體系，報酬來自為觀眾、媒體及贊助者所支付的酬金。這指出了職業運動的主要特徵：其組成基礎為「職業選手」以精密身體活動提供的「娛樂產品」，以及販售該項產品的所有經濟活動。Parks, Quarterman & Thibault (2008) 亦指出，職業運動是運動最高技能水準表現的殿堂，並經由平面和電子媒體的推波助瀾而更加興盛

職業運動具有教育、經濟、社會三方面的機能（堺，2009）：

- 教育機能：對基層選手在技術及人格上的示範作用。
- 經濟機能：運動產業全體的經濟活動具有帶動功能。
- 社會機能：為地域社會提供一個共識凝聚及文化交流的平台。

職業運動發展型態，則主要可依據三種方式分類：職業選手產生方式、選手報酬主要來源、組織型態。

（一）職業選手產生方式

根據日本經濟新聞（2011）以日本職業運動協會出版之「職業運動年鑑」及訪談各單項運動協會所提出的分類，職業運動依「職業選手產生方式」不同，分為下列五種：

1. 測試合格型：選手通過競技團隊所實施之測試後，成為職業選手。
2. 選秀加盟型：選手參加選秀會，與指名之競技團隊洽談合約後加盟，成為職業選手。
3. 長期培養型：競技組織設有專門學校，長期培養選手，選手在接受一定程度的講習及訓練後參加考試，合格者成為職業選手。
4. 職業宣言型：選手自行宣布轉入職業；此一狀況多存在於個人運動，如：桌

球、高爾夫、游泳、田徑等，且選手通常與贊助商簽有職業合約確保收入來源無虞。

5. 單獨合約型：選手與所屬團隊協議，簽訂職業合約後成為職業選手。此一狀況下，同一競技團隊中可能同時存在職業選手與業餘選手。

（二）選手報酬主要來源

原田（2010）認為，職業運動依照選手報酬的「主要來源」劃分為三種：

1. 以門票收入及轉播權利金為主要來源：多數職業球類運動聯盟屬於此類。
2. 以觀眾的下注金為主要來源：日本的「公營競技」符合此一條件，觀眾投機下注賽事結果所支付之金錢為職業選手之主要收入來源。
3. 以贊助商提供之獎金為主要來源：個人運動如桌球、高爾夫、網球、田徑等運動種類多屬此類。

（三）組織型態

職業運動需成立組織運作各項事務，如公司（營利社團法人）、協會（公益社團法人）；種子田（2007）指出，目前世界上的職業運動組織大致可分為兩類：「中央集權型」和「隊伍分權型」。中央集權型如美國職足大聯盟（MLS）、美國女子職業籃球聯盟（ABL）；隊伍分權型如美國職棒（MLB）、美國職籃（NBA）、中華職棒（CPBL）。此外，由於許多單項運動協會對培訓體系及資源分配佔有極大比重影響力，職業運動聯盟成立初期由單項運動協會進行主導的模式—「附生型」，亦為職業運動聯盟的一種重要型態。

個人運動的部分則多為「組織主導型」，即由協會綜理所屬職業選手之賽務及周邊商業活動；由於個人運動之職業聯賽多採取巡迴制，故較少出現如同團隊運動聯盟一般，固定於單一國家或地域的情形。本研究將各職業運動組織之型態整理分類下表 2-6。

表 2-6 職業運動組織型態分類

運動分類	組織型態	案例
團隊運動	聯盟主導型	美國職業足球大聯盟（美國） 台灣職棒大聯盟（台灣） 美國女子職業籃球聯盟（美國）
團隊運動	球團主導型	美國職棒大聯盟（美國） 美國職籃聯盟（美國） 中華職棒大聯盟（台灣）
團隊運動	附生型	超級籃球聯賽（台灣） 國家籃球聯盟（日本） 排球 V 聯盟（日本）
個人運動	選手主導型	LPGA 女子職業高爾夫協會 ATP 男子職業網球協會
個人運動	組織主導型	世界田徑大獎賽 世界游泳錦標賽

資料來源：本研究整理（2015）。

歷史發展上而言，「球團主導型」是較為傳統的發展型態，成立時間較早的美國職棒大聯盟（MLB）及美國職籃聯盟（NBA）皆屬於此；「聯盟主導型」則是針對「球團主導型」的主要弊病提出修正、應運而生之經營型態，例如美國職業足球大聯盟（MLS）即是因應職業運動頻繁面臨反托拉斯法訴訟、自由球員制度導致薪資飆漲，於 1995 年以 Single Entity（單一事業體）此一「聯盟主導型」的聯盟架構成立。「附生型」則常見於當地市場規模相較之下不大的運動種類，由單項協會主導，性質上是否為「純職業」，時有爭議；目前國內「超級籃球聯賽」及「企業排球聯賽」以此方式運作，定位上屬「準職業」。

無論哪一種發展型態，都並非十全十美，各有優缺點（見表 2-6）。Kaiser (2006) 從法律層面角度指出：美國採用「單一事業體」型態之職業運動，即便有規避反托拉斯法此一原始目的，仍未能完全免除聯邦法院對其進行聯合壟斷行為之疑慮，被迫逐步修正聯盟架構往傳統的隊伍分權型靠攏，且「單一事業體」在經過十數年的「實驗」後，有兩項明顯缺點：失去對主場城市各項事業的控制（因隊伍無法完全取得決策及財務上的自主）；在拓展財務資源方面顯然面臨困難（因聯盟制度設計上極度壓抑各項支出，也同時抑制了整體市場規模）。而傳統「球團主

導型」，也必須經常性地面對外界對於球員薪資飆漲、聯盟治理成效不彰導致禁藥使用氾濫、隊伍間財力差距過大導致實力嚴重落差等議題的質疑。

何種職業運動發展型態較為理想，無法輕易斷言。但可以確定的是，必須擁有一定程度的完備條件，才能跨進職業運動此一領域並長久經營。

表 2-7 職業運動組織發展型態之主要優缺點

運動分類	組織型態	主要優點	主要缺點
團隊運動	聯盟主導型	- 決策權力集中 - 公司化經營體系，適合新興及小規模職業運動聯盟 - 財務控管較為容易	- 有決策獨斷之風險 - 構造封閉，限制競爭，較難拓展財源 - 無法完全避免聯合壟斷爭議
團隊運動	球團主導型	- 開放競爭，較易取得商業成功 - 球團擁有較多資源及權限，較有能力創新經營、深耕主場城市	- 在聯盟全體議題上不易形成共識 - 自由球員制度易導致薪資差距大 - 在反托拉斯法架構下易面臨聯合壟斷訴訟
團隊運動	附生型	- 使用單項協會既有資源，成立門檻較低 - 易確保選手來源	- 不易引進創新思維 - 協會角色定位易有爭議
個人運動	選手主導型	球員擁有較多參與重要決策之機會	選手與協會之間可能較易產生摩擦
個人運動	組織主導型	決策權力集中	選手權益較易被忽視

資料來源：本研究整理（2015）。

二、運動職業化發展條件

職業運動組織的建立與長期穩定發展，必須有良好內外環境條件配合支持。職業運動除了其核心——職業聯盟本身之外，還有相當多的「利害關係人（stakeholders）」，共同組成職業運動產業發展的根基。

職業運動聯盟與眾多利害關係人之間的關係如下圖 2-2 所示。主要的利害關係人可分為下列幾種：核心產業（聯盟、球團、選手）、支援體系（單項運動協會、運科機構、中央政府、地方政府）、市場體系（消費者、週邊產業）。

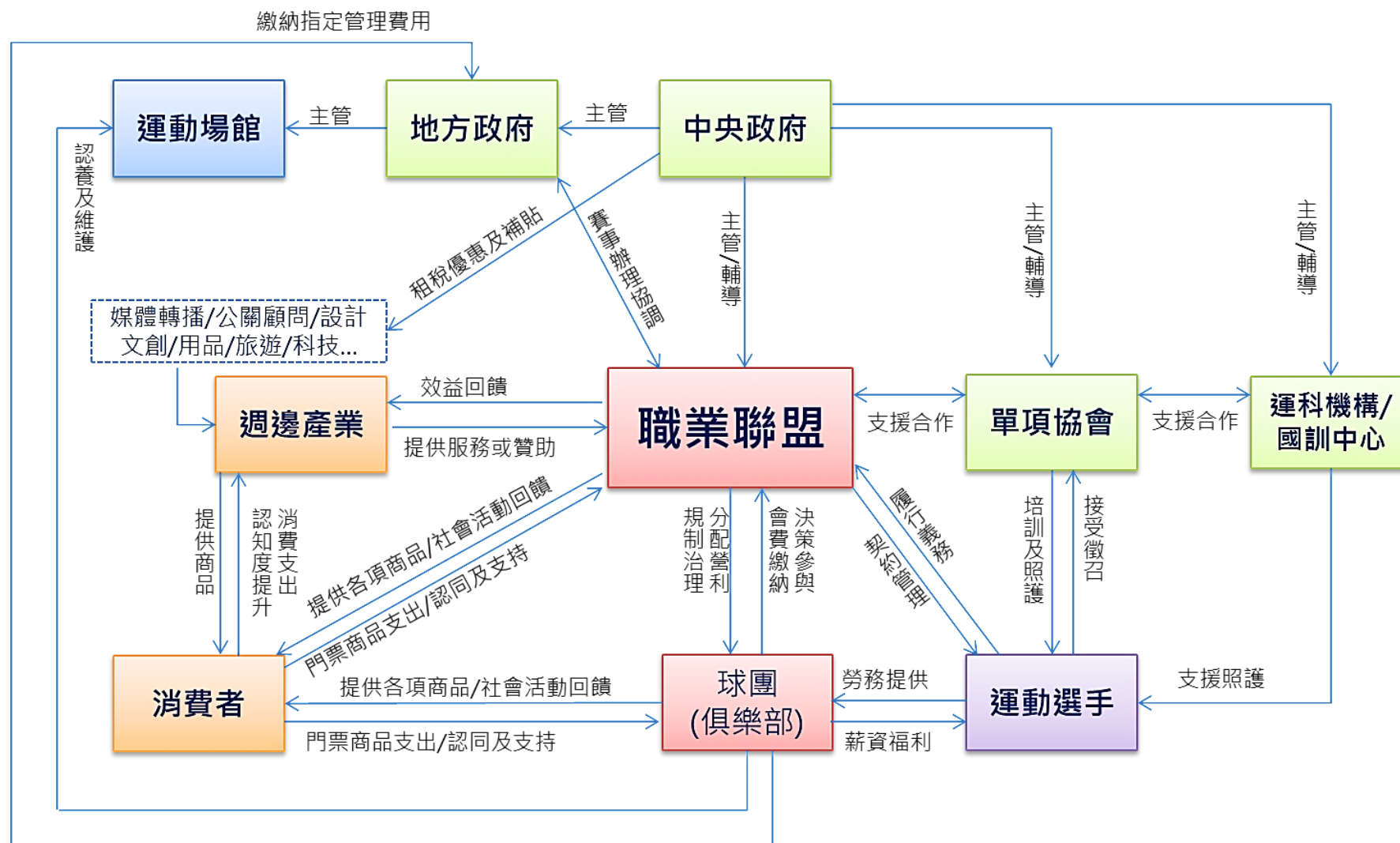


圖 2-2 職業運動與主要利害關係人 (stakeholders) 之關係

誠如上圖所示，職業運動要順利組建並發展完善，必須由產業整體觀點考量到所有利害關係人的資源投入與協調合作；因此要推動一項職業運動起步，需要考量的條件也須從利害關係人的角度進行思考。

根據日本學者渡邊（2007）所提出的模型，職業運動必須具備五項基礎發展條件：市場規模、社會貢獻、民間支持、組織設計、永續經營。各發展條件之要素分述如下：

（一） 市場規模

市場規模指的是職業運動作為一項「娛樂事業」，吸引消費者之能力。要件又可以細分如下：

1. 觀賞性

一個成功的觀賞性運動有幾項特質：擁有夠高的娛樂性；能讓觀眾投入並感動；比賽的勝敗結果到最後關頭都難分難解；在視覺、聽覺等感官刺激上有獨到的元素。

2. 與業餘之路線區隔

「職業」和「業餘」的不同，主要體現在選手上：技術層級較高；薪資待遇較優渥；整體生活環境及社會地位較高。如果無法和業餘市場做出明確的路線區隔，則職業運動便失去其獨特性，無法產生吸引力。

3. 集客能力

集客能力意指一項聯賽能夠吸引多少觀眾實際購買票券入場觀看賽事，這是職業運動作為一門「生意」最為基本的工作。集客能力與許多環節的優劣息息相關：前述之「觀賞性」以及「與業餘之路線區隔」兩要素是否完備；行銷宣傳手法是否奏效；場館硬體條件是否足以承載大量觀眾。

4. 人氣

職業運動的「人氣」主要體現在：明星選手的多寡；是否能經常性地創造足

夠話題性；是否受到主場根據地的民眾支持。職業運動的人氣高低，很大部分與上述「觀賞性」「與業餘之路線區隔」「集客能力」等三項要素息息相關。

5. 對大眾傳媒之影響力

職業運動必須與傳媒保持良好關係，取得足夠的露出機會與報導版面。在大眾傳媒上的曝光是接觸到潛在消費者的第一步。

（二） 社會貢獻

職業運動必須有社會大眾的支持才能永續經營，相對地，也必須回饋社會。社會貢獻活動具備多種多樣的型態，最常見的型態有營隊與講座的舉辦、用品及資金的寄贈等。社會貢獻是許多職業運動組織容易忽略的環節，卻是長遠發展、提升社會影響力不可或缺的關鍵之一。

（三） 民間支持

具體而言，民間支持可從職業運動組織在一般大眾心目中的認同度及好感度來評估。職業運動組織必須敦促所有所屬成員恪守法律及組織相關規定、建立良好形象、遵行較高的道德標準。要獲得高度民間支持，職業運動組織須訂定明確可行的所屬成員行為準則，並針對違規行為制定嚴格的處罰機制。

（四） 完善組織

職業運動組織無須一味追求規模擴張，應從以健全的組織設計為目標。主要包括：具備效率與合理性的決策機制；領導階層的良好管理能力；長期策略的提出與具體計畫執行；組織所有成員都可接受的資源分配機制。缺乏良好的組織設計，將直接減損職業運動的壽命。

（五） 永續經營

永續經營的關鍵在於「願景」與「使命」。運動職業化的目標固然在於營利，但過於短視近利的思維將讓職業運動迅速夭折。在成立之前，組織有必要提出該項職業運動的願景與使命，並與社會全體溝通，取得共識及認同。良好的永續經營藍圖亦是許多職業運動容易忽略的重要環節。

渡邊並進一步指出，在具備上述五項「發展條件」後，職業運動組織還需進一步提出涵蓋軟硬體面的「理念規劃」，其要素包含：符合全球趨勢之發展策略、運動文化及社區營造之推廣、完善選手及教練之就業環境、運動設施之質量提升、完整的人才培育計畫。階段性的發展而言，要讓職業運動組織得以初步建立並成長茁壯，發展條件與理念規劃缺一不可（見下圖 2-3）。

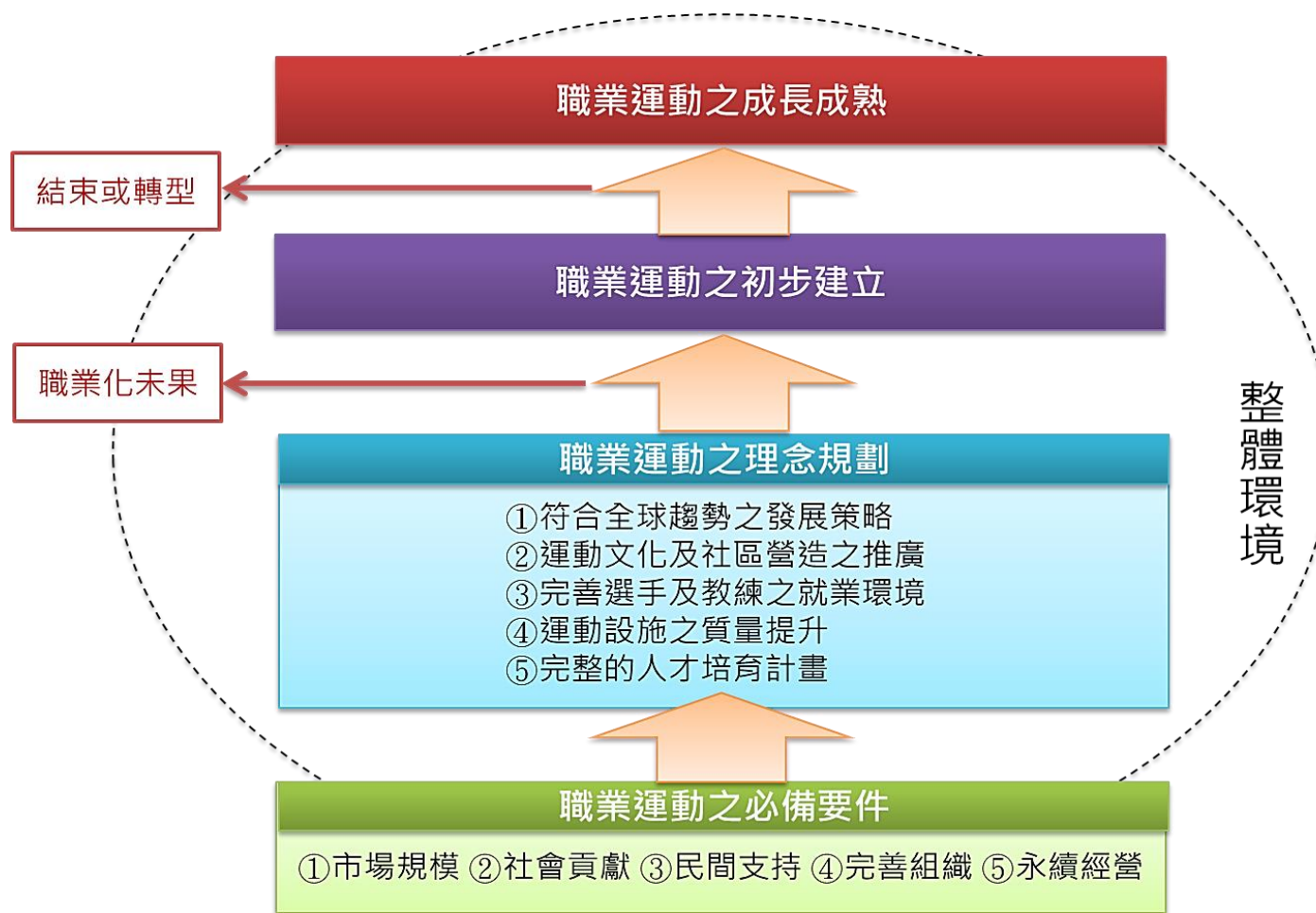


圖 2-3 職業運動成長模型

資料來源：渡邊保（2007），《職業運動發展之存立基盤與發展生成模式》，本研究翻譯修正。

綜整上述「職業運動之必備要件」之要素後，為進一步提出更具體的評估要素，提出下表 2-8 具體評估面向做為評估運動職業化的依據。

表 2-8 運動職業化發展條件與評估面向

條件	評估面向
市場規模	· 現場觀眾人數、收看轉播人數、參與人口是否具備觀賞價值 · 能否與業餘運動做出市場區隔 · 有無基本集客能力 · 於一般社會大眾中的認知度與人氣 · 於媒體曝光程度多寡
民間支持/競技水準	· 分析運動員參與國際賽事成績，如亞奧運、世界盃、世錦賽、職業賽事、世界排名。 · 競技價值與成立訴求，是否能得到消費者與社會大眾的心理共鳴
社會貢獻	· 職業組織能否對社會產生正面影響，並持續投入社會貢獻活動
完善組織/治理機制	· 單一事業體、股東分權制、附生制度 · 領導者的統率能力 · 領導者的指導能力 · 組織整體的戰略設定與執行能力
永續經營	· 不追隨一時潮流，謹慎設定組織理念／願景並執行的能力
場館硬體條件	· 民眾觀賞服務、現場轉播規劃、賽事娛樂元素
傳播產業條件	· 傳播產業支持的型態

資料來源：本研究彙整（2015）。

本研究將輔以各國職業運動調查、焦點座談以及個人訪談所得之資料，進一步精簡、濃縮上述之評估條件與評估面向，於研究結果中提出「運動職業化評估架構」，具體列出各評估面向之調查指標，以構建一套客觀的評估方式，用以找出我國目前有潛力職業化之運動種類。

三、職業運動重要管理議題

為探討職業運動運作時的重要管理議題，本計畫彙整運動先進國家之職業運動聯盟或組織發展現況作為規劃之參考依據，表 2-9 列出主要營運議題。

表 2-9 職業運動聯賽主要營運議題

議題	說明
組織治理及決策機制	賽事管理階層運作架構及其決策機制
財務資源分配機制	賽事各項收益的分配情況及管理／監督機制，屬聯盟集中管理或球團分散管理，亦或有其他特殊制度設計
行銷活動	賽事的各項廣告宣傳或是推廣活動
媒體轉播權授權	賽事媒體轉播權的管理機制
企業社會活動	各項社區關係活動或是參與公益弱勢團體計畫
場館運作	賽事場館的管理權，或認養制度／指定管理者制度之推動狀況
運動員資源分配方式	賽事對於運動員選秀或是球員交易規範，以及薪資相關制度

（一） 組織治理及決策機制

組織治理（Governance）係為當代商業管理之重要領域，職業運動組織亦須具備良好的治理機制，方能推動賽事整體發展。職業運動的治理及決策機制，和「表 2-1 職業運動組織型態分類」中所列出的組織型態分類有相當程度關聯。

團隊運動方面，「球團主導型」的狀態下，重要議題交付給加盟成員多數決是常見作法，如 MLB 在球團所有權轉讓、收入分配規定更改等議題上需要四分之三球團同意(Davis, 1974)；NFL 許多議題亦需要四分之三球團同意(Weiler & Robert, 1993)。「聯盟主導型」顧名思義由聯盟主導決策，如採用 Single Entity 的美國職業足球大聯盟，以及過去存在的台灣職棒大聯盟，皆由聯盟控管決策過程，球團並無太多置喙餘地。而「附生型」運動組織中，由於賽務執行單位往往是單項協會與民間組織的結合，其決策過程有時更加複雜。

個人運動方面，無論是「選手主導型」或「組織主導型」，由於個人運動相較於團隊運動較難推選出意見代表，並且多採巡迴分站制，因此治理型態上，往往由由賽務執行單位主導聯盟整體決策。

無論職業運動組織的治理決策機制屬於何種型態，在治理決策上所面臨的種

種議題和挑戰，很可能是相近的。Bayle & Robinson (2007) 對法國單項運動協會之組織治理情形進行研究調查後提出，在組織治理層面的議題上，要建構良好運動組織，有三大項必需元素以及四大項負面因子，如下圖 2-4 所示。必須元素包括：是否有足夠的有給職專業人員擔任重要職務並付出足夠時間；組織文化是否開放並鼓勵創新、員工是否具備足夠忠誠度與熱忱；是否擁有足夠的夥伴（以單項協會而言，縱向夥伴是奧會、政府主管機關等，橫向夥伴是其他單項協會，系統性夥伴有：贊助廠商、媒體、其他非營利組織等）。負面因子包括：重要訊息之傳遞缺乏效率；獎勵制度不適切導致組織內部士氣低落；缺乏適當有效的監督考核機制；管理階層守舊而僵化、無法做出適切決策帶領組織。

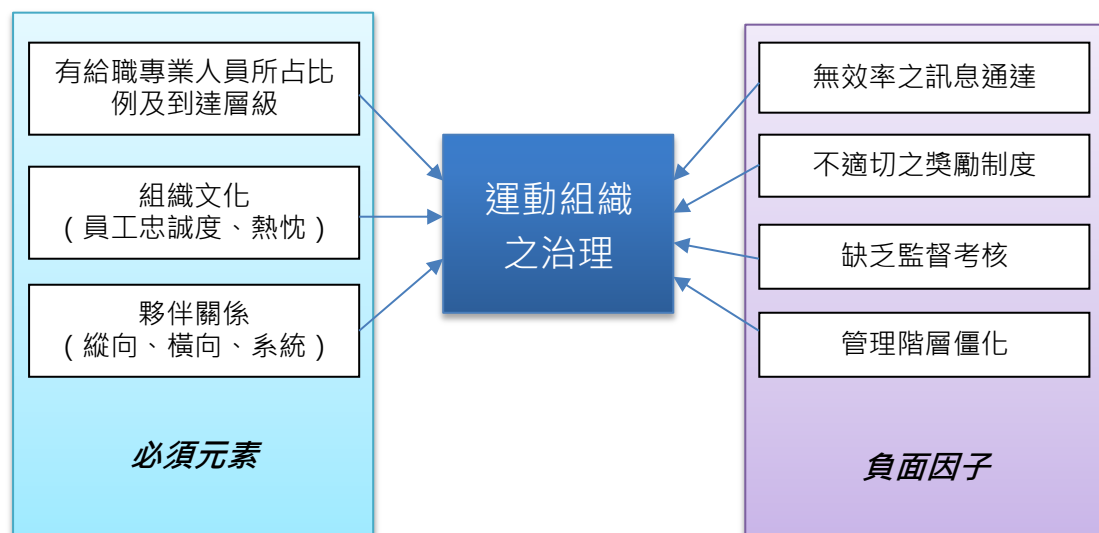


圖 2-4 運動組織治理之必需元素與負面因子

資料來源：Bayle & Robinson (2007)，本研究翻譯繪圖。

此外，Robinson & Minikin(2011) 也指出運動組織有八項重要的表現面向 (performance dimentions)，包括：治理、管理、硬體資源、人力資源、財務、溝通、價值、運動事業。每個面向含有有不同的評估指標（見下圖 2-5）。



圖 2-5 運動組織表現八大面向

資料來源：Robinson & Minikin(2011)，”Developing strategic capacity in Olympic sport organisations”，本研究翻譯繪圖。

（二） 財務資源分配機制

營運收入分享 (Revenue Sharing) 是協助職業運動聯盟均分財務資源的主要機制 (Mason, 1997)。Sheehan(1996)指出，美國四大職業運動聯盟對於全國性媒體轉播權利金與授權商品的銷售採所得均分的方式；門票收入分配方面則各聯盟採取不同作法，如 NBA 規定主場球隊保有 94%門票收入、客隊僅有 6%，而 NFL 則是主隊 60%、客隊 40%的比例；地方媒體轉播權利金及其他收入（如停車場費用、球場廣告看板、包廂租金等）則由球團各自保有。這樣的收入分配模式如今廣泛被採用在各國的職業或準職業運動聯盟，即：清楚劃分出「聯盟分配款」與「球團保有款」的各自收入來源項目，再由聯盟與球團另行針對分配比例進行協議。

表 4-10 美國職棒大聯盟之收入及支出項目

收入項目	支出項目
全國電視轉播權利金之分配	辦公室行政管理費
主場影像權利販售	辦公室人事費
場館營運收入	訴訟商標等費用
贊助收入	宣傳推廣費用
選手肖像權收入	影像中心行政管理費
活動收入	給予各球團之收益分配金
出版事業收入	
上列事業於世界各國之關聯收入	

資料來源：山下秋二、原田宗彥編著，圖解運動管理，p. 73。

下圖 2-6 說明日本職業足球聯盟（J 聯盟）2009 年的財務資源分配機制。各項繳納款與分配款之比例，皆保留逐年調整的空間。

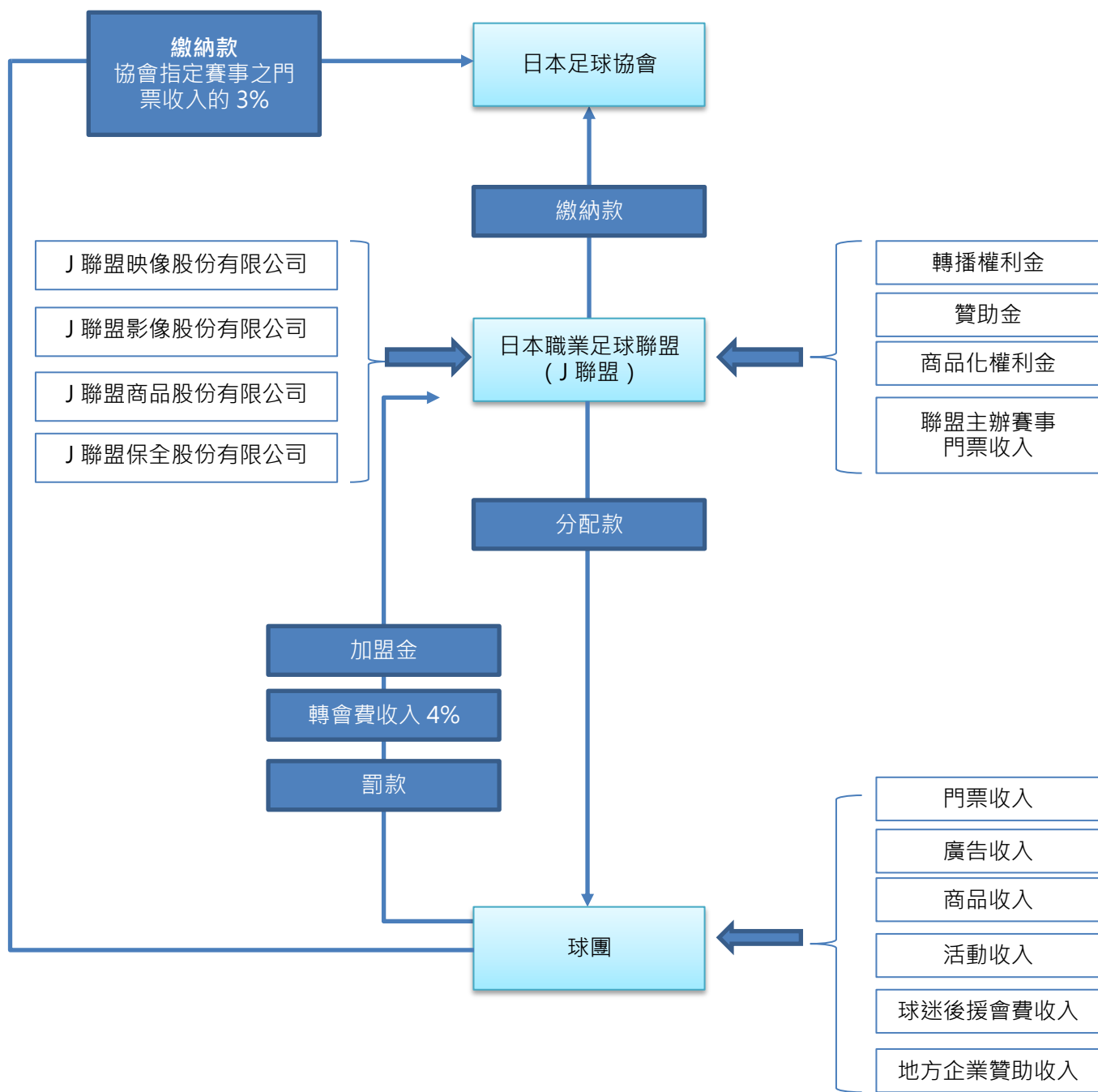


圖 2-6 日本職業足球聯盟財務分配機制

資料來源：原田宗彥、山下秋二編著（2009），《圖解運動管理》，p.79。

（三）行銷活動

職業運動之行銷活動包含許多層面，其中最常見的是門票通路設計及促銷，以及現場促銷活動（含贊助活動）。

1. 門票通路設計及促銷

以門票通路設計及促銷活動而言，由於門票收入在許多職業運動聯盟約佔整體營收的二至三成左右比例，其促銷活動益顯重要。中華職棒兄弟象隊於 2004 年票房收入即佔總體營收約三分之一（黃煜、蔡明政，2005）；2005 年美國職棒 MLB 所有球團門票收入高達 18 億美元，佔全體收入四成（Fisher, 2006）。門票收入的多寡顯然是職業球團能否創造盈餘的重要關鍵之一。

陳宗毅及黃煜（2010）指出，隨著科技進步及消費習慣改變，門票銷售服務亦應結合新的科技與服務模式。下表 2-9 列出中華職棒自元年至 20 年（1990-2009 年）售票通路的重要轉變。

現今職業運動聯盟在門票通路設計及促銷方面有幾項趨勢：銷售通路多元化、無實體票證普及化、定價類型多元化。

- (1) 銷售通路多元化：除了傳統的端點售票及網路售票，手機及平板電腦普及的年代，應用程式 APP 售票亦迅速興起，球迷可在愈來愈多通路輕鬆取得門票。相對的，聯盟、球團、銷售通路業者則必須花費更多心力維護系統穩定性及個人資料安全性。
- (2) 無實體票證普及化：球迷付款後，票券之 QR code 或條碼即傳送至球迷之攜帶裝置，至球場入口掃描即可入場。球場需建置相對應的掃描系統。
- (3) 定價類型多元化：黃煜、魏文聰（2007）指出，國內職業運動最常使用之定價類型，主要有：差別定價、非線性定價、產品線定價、短期差別定價及聯賣商品定價等。經營成功之職業運動聯盟皆善於評估球迷的不同類型及需求，搭配多種定價類型混合使用，以創造最大效益。

表 2-11 中華職棒售票通路重要轉變表

年份	通路型態	通路轉變原因	特色
1990-1991	現場與預售點售票		預售點售票時間不一
1992-1996	開始採用電腦售票	· 減少運送成本 · 增加球迷的購票時間與可購買場次 · 減少黃牛票問題	· 購票時間固定 · 購票時間增加 · 換票不便 · 單次可購買場次增加
1997	由年代售票改為嘉通售票系統	年代電視公司並未標得中華職棒轉播權且另組聯盟	· 購買預售票由書店改在錄影帶租售店 · 售票據點增加為 150 個以上 · 退票較容易 · 提供部分球場對號入座 · 售票時間延長 · 提供會員電話訂票服務 · 提供季票
2005	各球團將售票權交給不同售票公司進行銷售	開始執行主客場制，主場球隊可選擇適合自己的售票方式	· 售票據點增加為 1200 個以上 · 可購票時間延長至全天 · 購票選擇方式多，球迷易混淆
2008	開始網路購票與統一端點售票	網路購票提供選位服務，而統一預售端點可減少球迷混淆	· 預售票售票方式統一為網路購票與統一超商便利生活站販售 · 預售端點增加為 4900 個以上
2009	· 取消網路售票，改由預售端點販賣預售票 · 開始試行無票證售票系統	美國及日本職棒多數球隊已開始採用無票證售票系統	· 試行無票證售票系統增加球迷方便性

資料來源：陳宗毅、黃煜（2010）。職業運動賽會門票銷售通路之探討－以中華職業棒球聯盟為例。中華體育季刊第 24 卷第 4 期，p.120-129。

2. 現場促銷活動（含贊助活動）

職業聯盟及球團於賽事場內外進行的現場促銷活動，除了提升形象、增進與球迷互動，亦直接或間接關係到票房營收的成長。學者整理現場行銷活動須注意之事項如下：目標市場與主題契合、選擇適當時機、強化活動價值、結合社會資源、融入創意、注重活動整合（李振綱、黃煜，2007）。

表 2-12 職業運動現場促銷活動規劃暨實施元素

主題	內容
設立促銷目標	根據球團行銷目標，設定可衡量之促銷目標。
整合資源	檢視球團內部的預算並與贊助商資源互相整合
設計促銷方案	與贊助商溝通，一同發想創意，設計活動內容，包括型態、時機、對象、折扣優惠等促銷要件
選擇宣傳通路	針對欲溝通對象選擇特定的媒體通路，來進行宣傳告知
規劃執行要項	進行內部橫向溝通協調，發展工作流程及工作注意事項
方案執行	活動進行時與參與者進行互動，並處理突發風險
方案評估	對照並檢視是否達成促銷目標

資料來源：李振綱、黃煜（2007），職棒球團現場促銷活動規劃過程初探。大專體育第 92 期，p.79-86。

（四） 媒體轉播權授權

電子媒體（包含電視聯播網、有線電視、廣播、以及網際網路等）在推動職業運動以及增加職業球隊額外營收方面，扮演非常重要的角色。電視傳播等媒介除了強調職業運動的競爭與競技特色之外，更將職業運動賦予娛樂的特質(Parks, Quarterman & Thibault, 2008)。科技日新月異的今日，轉播媒介更為多樣化；往年電視轉播獨大，現今付費收看的網路即時轉播已然興起，且可從手機、平板、電腦等多元平台觀看，也創造更多的曝光機會。

從財務營收面來看，職業運動需要電視轉播與報導，主要有三個原因：第一，自電視轉播合約中獲取龐大的經費收益。第二，電視轉播已成為一種生活上的娛樂享受。第三，電視轉播可增加贊助廠商曝光率，有利於聯盟及球隊要求更多的贊助經費(Parks, Quarterman & Thibault, 2008)。

下表 2-13 列出近年北美主要職業運動媒體轉播合約的金額及年數：

表 2-13 北美主要職業運動聯盟轉播合約

聯盟	媒體轉播網	金額（美元）	合約年數	有效期限
NFL	Fox	43 億	6	2011
	CBS	37 億	6	2011
	NBC	36 億	6	2011
	ESPN	88 億	8	2013
	DirectTV	35 億	6	2010
	Sirius Satellite Radio	2 億 2 千萬	6	2010
MLB	Fox	25 億	6	2006
	ESPN	8 億 5 千 1 百萬	6	2005
	XM Satellite Radio	6 億 5 千萬	11	2015
NHL	NBC	收入分配	2	2006
NBA	ABC、ESPN、Time Warner	46 億	6	2008
	DirectTV	5-7 百萬	6	2008
NASCAR	NBC、Turner	12 億	6	2006
	Fox	12 億	6	2006

資料來源：Parks, Quarterman & Thibault (2008)，《當代運動管理學》，p.140。

值得注意的是，儘管近年來各項主流職業運動的電視轉播權利金屢創新高，在視聽管道日漸多元化、網路及攜帶裝置轉播平台瓜分收視族群的狀況下，未來電視台是否還願意付出高額轉播金、簽訂長期轉播合約？此為值得觀察的重點，亦會影響未來各職業運動聯盟的收益結構調整。

（五） 場館運作

運動賽事中，場館最重要的角色就是規劃最佳的參賽空間供運動員使用，並與所有部門協調以確保賽事期間所有場館運作維持最高水準。在一般短期運動賽事，場館運作事務須注意的重點為：辦理場館遴選、擬定場館修繕計畫、擬定場館移交作業、擬定賽事期間場館運作計畫等程序（教育部體育署，2015）。

職業運動的場館運作必須導入更多的商業思維，包括認養並經營主場、引進具備娛樂效果之設施、創造場館與在地的連結。在國外，指定管理者制度及認養制度已行之有年，下圖 4- 為日本廣島馬自達球場經東洋廣島鯉魚認養後產生的一連串權利義務流程，可大略看出在場館運作背後的種種技術性細節問題其複雜性。然國內相關制度仍在起步階段，認養場地衍生的諸多問題並非容易解決，目前也僅有少數職業棒球球團具備足夠財力與經營知能能夠認養球場，其他職業團隊仍多以租借為主要方式。

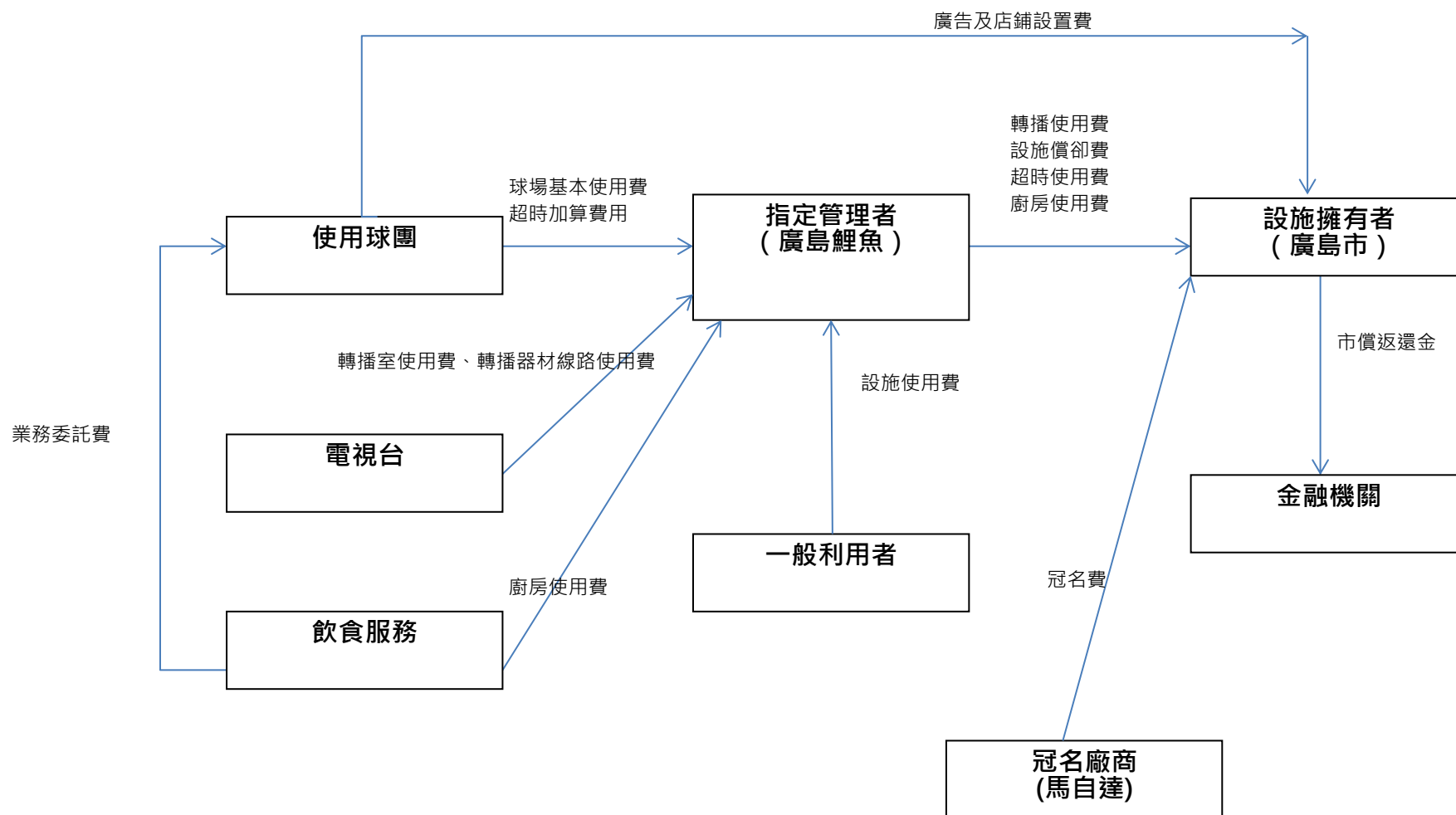


圖 2-7 日本馬自達球場指定管理示意圖
資料來源：廣島市、本研究翻譯整理（2015）。

（六） 運動員資源分配方式

職業運動在卡特爾（寡占）架構下，戰力均衡係為非常重要的議題，要控制各隊實力平均以確保賽事可看性，因此必須管控運動員資源分配，具體措施包括：薪資上下限制度、選秀制度、轉會規範、自由球員之年資規範等。

薪資上下限制度的設計主要來自美國職業運動。根據統計數據顯示，球員成本約占職業球團總支出的 50%至 60% (Ozanian, 1992)。然美國四大職業運動實施自由球員制度以來，球員薪資飆升，已造成球團經營之沉重財務壓力（圖 2-8 至圖 2-11）。薪資上下限制度遂應運而生。

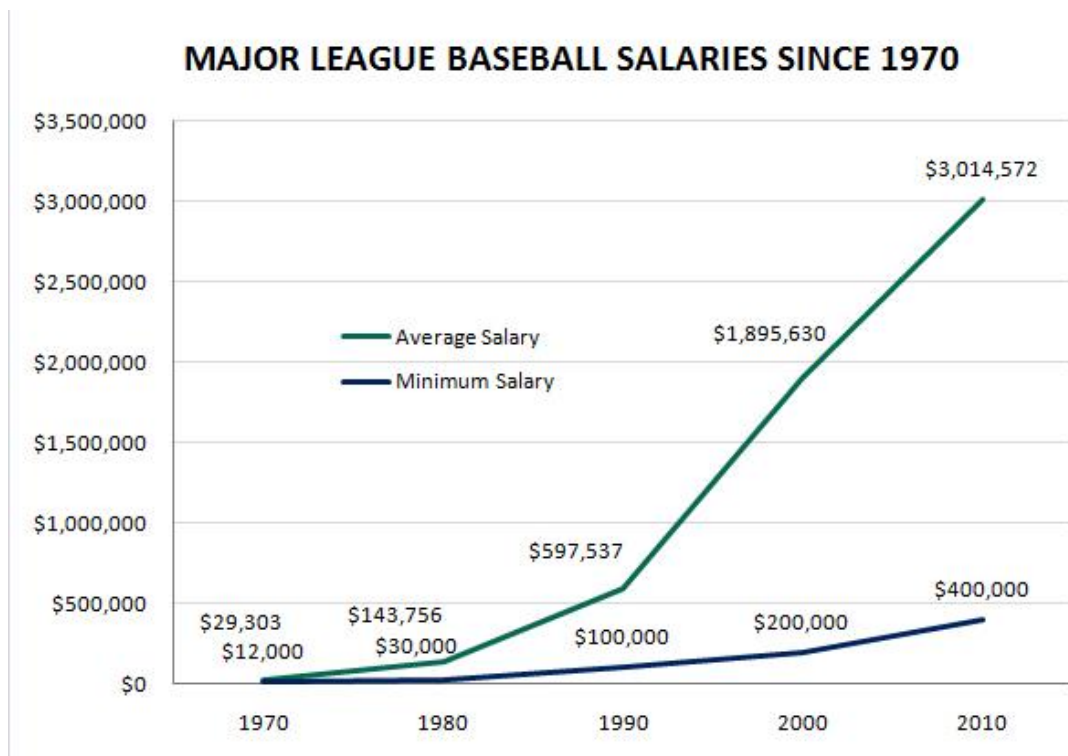


圖 2-8 1970 年代以降美國職棒大聯盟平均薪資上漲情形

資料來源：ESPN（2014）。

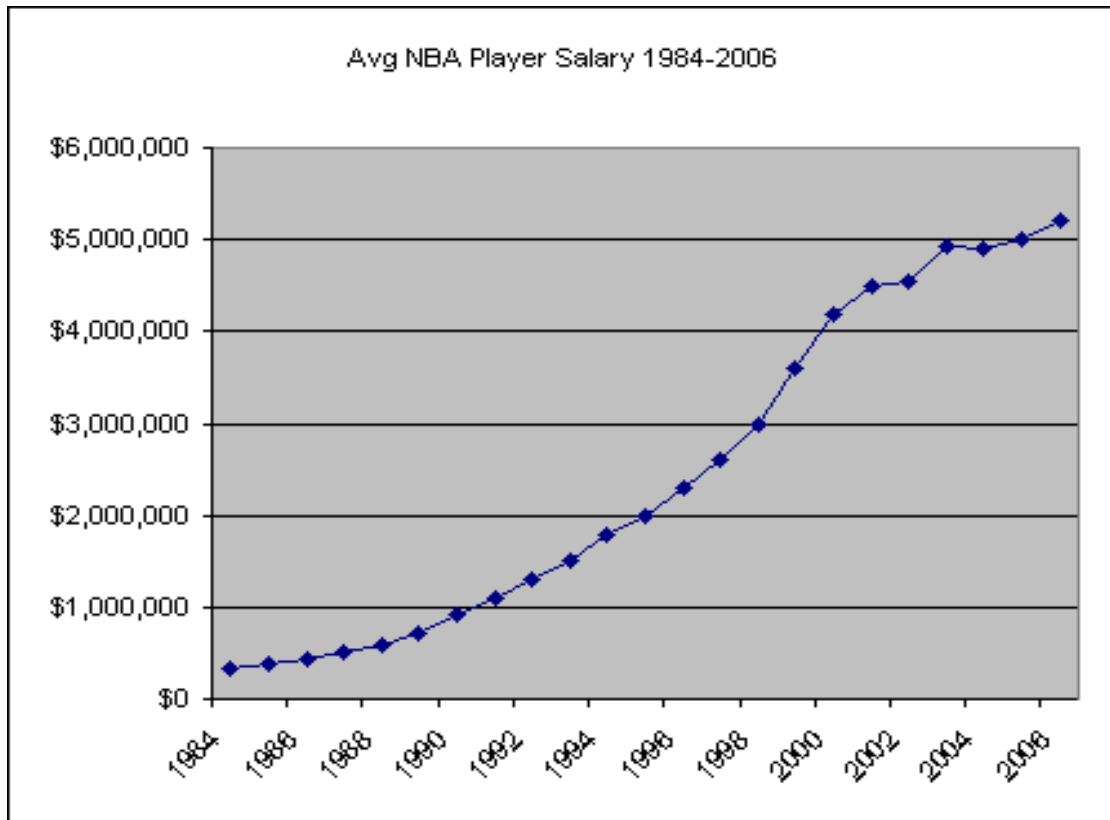


圖 2-9 1984 年代以降美國職籃平均薪資上漲情形

資料來源：ESPN（2014）。

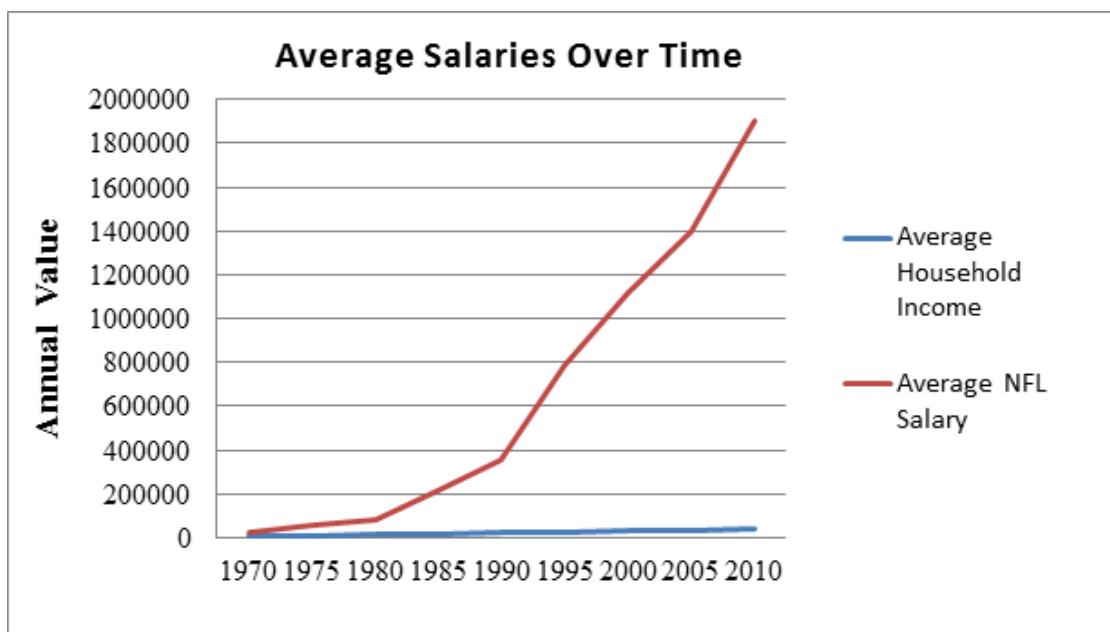


圖 2-10 1970 年代以降美國職業足球聯盟平均薪資上漲情形

資料來源：ESPN（2014）。

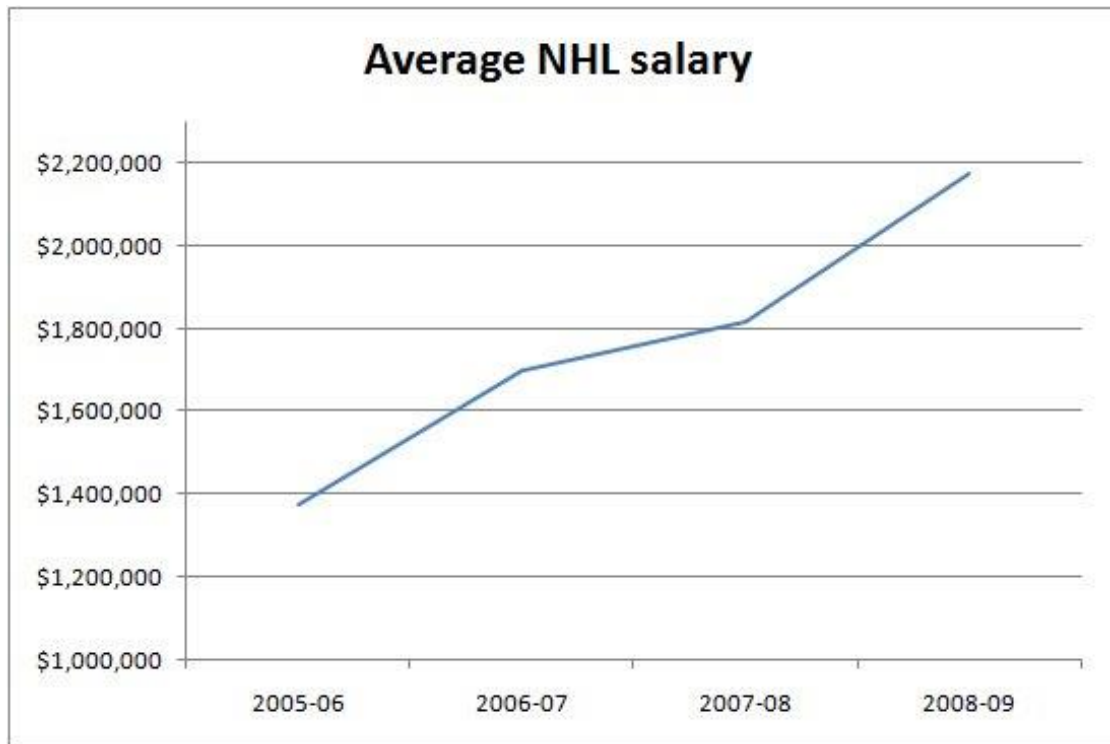


圖 2-11 2005 年代以降美國職業冰球聯盟平均薪資上漲情形

資料來源：ESPN（2014）。

另外，現今職業運動聯盟多數有詳細的選手相關規程及制式選手合約，詳細規範選手之權利義務，包含選秀方式、登錄規定、薪資算出方式、獎勵與罰則、自由球員相關規定等。下頁為譯自日本職業籃球聯盟（bj 聯盟）之選手規程，作為相關參考資料（制式合約內容不包括在其中）。

2012-13 球季日本職業籃球聯盟（bj 聯盟）選手規程

第 1 條（主旨）

本規程係基於 bj 聯盟規約制定，用以規範選手合約相關事宜。

若要變更本規程，需經由選手管理委員會以及球團代表之審議並交由聯盟施行之。

除去有另行特別規定之狀況，本規程適用所有外籍選手。

第 2 條（選手合約）

1. 僅有與聯盟簽訂統一格式職業選手合約（A 合約、B 合約）之選手方能於正式賽事出場。

(1) A 合約之基本薪資規定如下

合約起始日為例行賽季前：300 萬日圓以上

合約起始日為例行賽季中：300 萬日圓×80%×剩餘賽事占全季賽事之比例

(2) B 合約係指 A 合約以外之合約（無基本薪資規定）

2. 各球團僅能同時與 15 名以內之選手締約（外籍選手限 4 名）。

3. 與選手締約後，球團須將統一合約書之影本，以及本規程第 3 條所規定之書面資料提送聯盟。

第 3 條（登錄）

1. 球團登錄選手之際，除統一合約書，尚須向聯盟提出下列書面資料：

(1) 健康檢查診斷書影本

(2) 聯盟指定之藥檢機關所完成之藥檢報告

（結果若呈陽性則不予締約）

(3) 球團與選手在統一合約書之外若訂定其他合約，則一併提出影本

(4) 在留資格證明書之影本

(5) 若為交易選手，須提出兩球團之間所訂定合約書（或備忘錄）

(6) 向日本籃球協會提出之所有書面資料

(7) 其他聯盟指定之書面資料

2. 上述書面資料確認完備後，聯盟即受理登錄，並製作選手名簿公布之。

3. 為製作選手名簿，球團須迅速向聯盟有限公司提出選手之照片以及其他所需資訊。

第 4 條（薪資限制）

各球團締約選手之團隊薪資總額，不可超過聯盟所規定之金額。

第 5 條（團隊薪資總額之定義）

所謂團隊薪資總額，係指選手及其親族(*1)、相關人士(*2)自球團及其職員、股東、相關人士(*3)領取之金錢、服務、商品之價值總額。

但下列選手收入不列入團隊薪資總額計算：統一合約書所規定義務以外的勞動對價(*4)、選手個人之贊助收入。

*1：選手之配偶及一等親。

*2：選手個人之資產管理公司及經紀人等。

*3：包含球團贊助商、後援會等。

*4：如：選手自行售票所附加之手續費、選手介紹贊助商予球團之際收取之仲介費、活動出場費等。

第 6 條（團隊薪資總額的計算方法）

團隊薪資總額為一定期間（7 月 1 日~6 月 30 日）內選手自球團領取之金錢、服務、商品之價值總額。

1. 統一合約書所訂定之基本薪資。
2. 選手之激勵獎金（凡是可能支付之金額皆須計入）
3. 球團代選手繳納之稅金及保險費。
4. 球團為照顧選手所支付之房租、水電費、通信費。
5. 球團若無償提供房屋、汽車給選手使用，則須按照該地區一般行情，計算選手使用期間之應有租賃費用計入團隊薪資總額。
6. 支付外籍選手之機票費用。
7. 球團代選手支付之經紀人手續費。
8. 選手領取之超出合理範圍之活動出席費。
9. 上述項目以外，選手所領取之超出合理範圍的報酬。

另，選手之醫療相關費用不列入計算。

若有是否計入團隊薪資總額之爭議情況，由聯盟有限公司做最後定奪。

第 7 條（薪資限制之加計、減計）

1. 以下項目之金額可列入薪資限制之加計。
 - (1) 居住於海外之選手的居住費用。
 - (2) 自其他球團收受之選手交易對價補償。
 - (3) 選手因傷全季報銷時，該選手至季末應領取之薪資。

2. 以下項目之金額必須列入薪資限制之減計。

(1) 支付給其他球團之選手交易對價補償。

第 8 條（是否遵守薪資限制之調查）

1. 聯盟因應需要，可調查各球團之薪資限制運用狀況。
2. 球團須全力配合聯盟之調查，提供相關書面資料。
3. 若聯盟要求，球團須協調選手提供相關納稅申告書、金錢/商品/服務之交易所伴隨之合約書以及收據。

第 9 條（若團隊薪資總額超過薪資限制）

若團隊薪資總額超過薪資限制，則球團須向聯盟會長提出報告書，聯盟另行決定處罰措施。

第 10 條（個別選手基本薪資之調升率）

每季選手薪資之調整，須遵循聯盟所訂定之調升率。

< 具體例 >

1. A 合約（球季前締約）：上季基本薪資加乘調升率。
2. A 合約（球季中締約）：基本薪資 $\times 52/\text{合約期間內正式賽事數} \times 10/8$ 後加乘調升率
3. B 合約（新合約）：3,000 日圓加乘調升率
4. B 合約（續約）：不適用調升率

激勵獎金不受上述調升率限制，只要在團隊薪資總額限制內即可。

第 11 條（新人選手之合約）

1. 新人選手係指過去不曾和 bj 聯盟所屬球隊訂定職業合約之選手。
2. 各球團應通過合同測試會以及選秀會議兩項程序指名新人選手，但外籍選手（最高學歷為日本學校之選手除外）及第 14 條規定之「早期締約選手」可不經由選秀會議指名。

第 12 條（新人選秀會議）

1. 第一輪指名對象為所有參加合同測試會之選手，若有重複則由抽籤決定哪個球團獲得優先議約權。第二輪以降全採 Straight-waiver 制（所有輪數皆由最後一名球團開始指名）。所有球團皆結束指名時新人選秀會議即告結束。
與「早期締約選手」簽約之球團，喪失第一輪指名權。
另，球團有義務與所有第一輪指名選手締結 A 合約。
2. 若有新加盟球團，則由新加盟球團指名後方輪到現有球團。

- (1) 新加盟球團中，於第 23 條規定之「擴張選秀」中指名數量較少之球團擁有優先指名權。
若指名數量相同，則先行進行抽籤決定優先順位。
- (2) 現有球團由前一球季戰績墊底之隊伍開始指名。
排名決定方法：打入季後賽之隊伍，依季後賽排名；未打入季後賽之隊伍，依勝率 - 得失分差之順序決定排名。

第 13 條（優先議約權）

1. 選秀會議第一輪指名選手後，球團自動擁有該選手之優先議約權。
2. 其他球團不得與優先議約選手進行議約。
3. 優先議約期間，為選秀會議指名結束之後，至三個球季後的新人選秀會議開始之前。若不能於該期間締約，則球團喪失與該選手之優先議約權。
失去優先議約權之選手要與其他球團締約，必須遵守該球季聯盟所規定之選手規則。
4. 球團不得放棄與選手之優先議約權，但可與其他球團交易優先議約權，選手不得異議。
5. 選秀會議第二輪以降之指名選手，球團若於該年 6 月 30 日以前，以書面資料提出締約內容，則於該年 7 月 31 日以前自動擁有該選手之優先議約權。若無法在期限內完成議約，則該選手可自由與其他球團議約。

第 14 條（早期締約制度）

早期締約制度，是為提供具有潛力的選手更多舞台而特設之制度，球團可使用該制度與新人選手締約，無須經過合同測試會。早期締約制度之實行細則由聯盟另訂之。

第 15 條（現役選手）

球團與現役選手間的權利義務事項，由本規程定之。

若球團喪失對現役選手之保有權，則需透過遊團個別測試或個別議約程序重新與球團締結職業選手合約。

另，球團可在保護名單發布前，以及自由球員宣告前，與旗下選手議定下球季合約。

第 16 條（保有權）

1. 保有權是指球團依據下列規則與選手締約後，球團自動擁有之權利。

(1) 對 A 合約選手之保有權

球團對該選手之保有權，在選手取得第 18 條規定之自由球員資格之前，或該選手初次與球團締約滿 7 年之前，皆有效。

下列狀況下球團將喪失選手之保有權：

- 球團主動放棄保有權
- 球團提供選手之合約內容，薪資未達前一球季基本薪資之 75%以上

另，若選手至海外發展，則原球團於該選手回國之後的一年期間，擁有該選手之保有權，不受該選手在海外停留時間長短影響。

(2) 對 B 合約選手之保有權

球團在選手合約到期之前皆擁有保有權。若球團位於合約終止後 24 小時內提出條件等同 A 合約之合約內容，則自動喪失該選手之保有權。

(3) 傷兵選手之處理

若選手於簽約後，經醫師開立診斷書確定權既無法上場、球團欲進行選手補充時，保有權之處理方式如下：

- 補充 1 人：球團只能擁有傷兵選手或補充選手其中 1 人之保有權。
- 補充 2 人：若球團選擇維持傷兵選手之保有權，則可另外再擁有其中 1 名補充選手的保有權。
- 放棄傷兵選手之保有權：球團可擁有所有補充選手之保有權。

球團須於提出保護名單時，一併列出欲保有選手之名單。

2. 在球團擁有選手保有權的期間，即使選手與球團間的契約到期，球團仍擁有與該名選手議約的獨占權利，其他球團不得與選手接觸。

第 17 條（轉隊及交易）

1. 不論 A 合約 B 合約，只要球團仍擁有選手之保有權，即可將選手合約讓渡（交易）至其他球團，選手不得異議。有關選手之所有權利義務，亦一併讓渡予新球團。
2. 交易對象亦可包含：選秀指名權、優先議約權、保有權、金錢。

第 18 條（自由球員權利）

1. 自由球員權利（以下簡稱 FA 權），係指連 3 個球季，登錄於例行賽出賽名單的場次達 80% 以上的選手可獲得之權利。
2. 獲得 FA 權之選手，可自由與任一球團議約及締約。

第 19 條（FA 權之取得）

1. 連 3 個球季，登錄於例行賽出賽名單的場次達 80% 以上的選手，自動取得 FA 權。
- 2.

第 20 條 (FA 宣言)

1. 例行賽球季結束後，由聯盟公告取得 FA 權之選手名單，公示選手可在聯盟指定之期間內宣告行駛 FA 權。
2. FA 選手不適用本規程第 10 條所訂之基本薪資調漲/調降率，球團得支付該選手額外金錢（以前年度基本薪資的 50% 為漲幅上限），並可不列入團隊薪資總額之計算。
3. 曾宣布行使 FA 權之選手，要再度取得 FA 權，須再度連續 2 個球季，登錄於出場名單中的時間達到本規程 19 條所規定 80% 以上。

第 21 條 (補償金)

1. 簽下 FA 選手之球團需支付該選手原所屬球團補償金。即便簽約時間延至次年球季，亦應支付。
2. 補償金計算方式：在籍年數×原球團或新球團提供之基本薪資×一定係數（見下表）。以算出之金額較高之一方為準。

在籍年數	原球團基本薪資應乘係數	新球團基本薪資應乘係數
3 年以內	40%	20%
4 年	20%	15%
5 年	20%	10%
6 年	10%	5%
多於 7 年	無	無

3. 單一球團每季最多僅能與兩名 FA 選手簽約（FA 宣言後選擇留在原球團之選手不列入計算）。

第 22 條 (保護名單)

1. 當有新球團加盟而須舉辦擴張選秀時，原有各球團得提出保護名單，以保護旗下選手不被新球團指名。
2. 可列入保護名單之對象，限日本本國選手，及最高學歷為日本國內學校之選手。
3. 保護名單最多 3 人。
4. 若旗下選手參加當年度之合同測試會，則不得列入保護名單。
5. 針對保護名單內之選手，球團於次年球季應簽訂 A 合約，並給付前年度基本薪資 75% 以上之薪資。
6. 聯盟應於球團提出保護名單後之一定期間內，統一彙整並公告所有名單，並以書面通告各球團遵守義務、與保護名單內選手簽訂 A 合約。

第 23 條（擴張選秀）

5. 為確保新加盟球團之足夠選手來源，聯盟應於球團加盟當年度舉行擴張選秀，本規程第 22 條「保護名單」以外之所有選手皆可列入選秀，供新球團挑選。
6. 新球團於擴張選秀指名選手後，該選手之保有權即刻轉移至新球團。
7. 新加盟球團之母公司若本來已持有別支球團，亦可提出保護名單。
8. 新加盟球團須與指名選手簽訂 A 合約，並給付高於前年度基本薪資之報酬。另，新球團需全額負擔該選手轉移居住地的單程交通費。

本章第三節至第八節，分別針對6個運動先進國家選列可供我國做為借鏡參考之職業運動聯盟，以上列主要營運議題作為綱要，進行研究調查（表2-14）。

表 2-14 本研究調查之運動先進國家及職業聯賽

運動先進國家	探討之職業運動聯賽
中國	中國桌球俱樂部超級聯賽、羽球聯賽、足球超級聯賽
美國	國家美式足球聯盟
澳洲	澳式足球聯盟
德國	德國桌球聯賽
英國	英國國家羽毛球聯盟
日本	日本職業籃球聯盟

第三節 美國職業美式足球聯盟運動之發展

國家美式足球聯盟（National Football League, NFL）是世界最大的職業美式足球聯盟，也是世界最具商業價值的體育聯盟。聯盟由 32 支來自美國不同地區和城市的球隊組成。球隊是會員隊制（franchise），每個會員隊都必須要有 NFL 聯盟的認可及管轄，但是球隊都是私人投資、按照公司模式運作。NFL 把每支球隊按所屬球會和賽區分組，互相的競 32 支球隊被劃分成兩大球會，分別為美國美式足球聯盟（American Football Conference, AFC）和國家美式足球聯盟（National Football Conference, NFC）。每個聯盟會有 16 支隊伍，又分成東部、南部、西部和北部 4 個分賽區。每個分賽區有 4 支隊伍。美國其他美式足球聯盟組織也曾試圖和 NFL 競爭，但都沒能像 NFL 那樣獲得這麼大的支持，及擁有這麼多的球迷（NFL, 2006）。

職業美式足球在 1960 年代成長快速，在當時與職業棒球成為美國最喜歡觀賞的二種職業運動。因為商機顯現，於是另一個聯盟，美國美式足球聯盟（American Football League, AFL）於 1960 年成立而相互競爭，當時 AFL 已在球隊間建立轉播權利金分享和有線電視網廣播比賽的慣例，解決了該聯盟及球團的財務問題。AFL 也迫使 NFL 革新與擴展，例如成立達拉斯牛仔對抗 AFL 的達拉斯德克薩斯人。德克薩斯人在 1963 年搬遷至堪薩斯成為酋長隊（NFL, 2006）。

NFL 和 AFL 之間持續競相網羅優秀球員及對球迷及市場的競爭對聯盟都造成了負面的影響，所以在 1966 年，兩聯盟同意於 1970 賽季合併。10 支 AFL 球隊加入 NFL 球隊，組成美國美式足球聯會（American Football Conference）。另外的 13 支 NFL 球隊變成了國家美式足球聯會（National Football Conference）。合併的另一個結果是，當時已舉辦四年的原 AFL 對 NFL 的職業美式足球世界冠軍（World Championship of Professional Football），在合併之後改名成超級盃（Super Bowl），變成 NFL 的冠軍賽（NFL, 2006）。

在 1970 和 1980 年代，NFL 鞏固了其在美國的職業運動地位和美國文化裡的重要角色，超級盃已成為一個非官方的國家假日和最高收視率的電視節目（NFL, 2006）。1970 年代球賽開始加入多元元素，並考量球迷及轉播上的需求改變比賽規則。例如在 1970 年首次開播週一夜晚美式足球，因其混合運動娛樂帶來高收視率。比賽規則在 1970 年代末改變，以增加傳球的快節奏比賽吸引更多消費者的注意，進而成為球迷（NFL, 2014）。1980 年代美國美式足球聯盟（United States Football League, USFL）的成立是對 NFL 的最大挑戰，USFL 是

個擁有著名球員和全國性轉播合約的財政穩定競爭者。然而，競爭的結果是 USFL 後來在財務上發生困難，並在 3 年後解散（NFL, 2006）。

1986 年，NFL 聯盟開始於美國之外的國際地點舉行一系列稱為美國盃的季前表演賽。在 1991 年，聯盟成立美式足球世界聯盟，如歐洲美式足球聯盟拓展海外市場，NFL 也在 2005 年於墨西哥市進行例行賽，打算在其他國家繼續進行這樣的比賽。在 2003 年，NFL 創辦自己的有線電視頻道，NFL Network。2014 年的現在 NFL 已是美國最受歡迎的職業運動，其產值也是美國各職業運動中最高的聯盟，2014 年 NFL 的淨盈餘約為 100 億美元（Forbes, 2014）。

一、組織治理及決策機制

NFL 設有理事會，由各球隊（Club）代表組成，審議聯盟重要議案。理事會經由三分之二以上會員選出會長並決定其任期，會長有最高決策權，並由會長任命秘書長及財務長等行政主管。在季賽期間財務長每週必須向各球隊提報門票收入及支出。秘書長統籌理事會及行政委員會的議程。另外，NFL 有二聯合會（Conference），各聯合分會由分會球隊成員選出分會總裁。

NFL 是一個非營利組織，主事者是聯盟會長（Commissioner）。在 NFL 中，會長有權力在聯盟辦公室招聘員工，談判電視轉播合約，管理 NFL 球隊。如果球隊違反聯盟章程或承諾，或行為有損聯盟或職業足球的福利，會長可以裁罰高達 50 萬美元的罰款、取消球隊與聯盟的合約及選秀權的裁決，會長可決定大部分的資金運用計畫，但重大的投資仍需行政會議議決（NFL, 2006）。

NFL 二聯合會共 32 支球隊，如圖 1 在常規賽季後，每個聯會共有六支球隊進入季後賽，分別是各分區冠軍、和其餘球隊戰績最好者，通常稱為外卡（Wild Card）隊。經過三輪淘汰賽，兩個聯會的冠軍在預先決定好的球場（非競賽球隊的主場）的超級盃比賽中相遇，爭奪最後的總冠軍。一周後，兩聯會挑選出來的明星選手將參加職業盃，一個在夏威夷火奴魯魯所舉行的明星賽（NFL, 2013）。



圖 2-12 NFL 球隊賽制架構圖

資料來源：NFL（2006）

NFL 每支球隊在例行賽擁有 53 名選手。大部分的美國大城市都有一支球隊，每個聯合會分會有 16 支隊伍，又分成東部、南部、西部和北部 4 個分賽區，每個分賽區有 4 支隊伍，各分會及賽區球隊之城市分布如表 2-6。在常規賽季中，每支球隊在 9 月至 12 月間共 17 週的時間內打 16 場比賽，通常在週日、週一或週四比賽。

表 2-15 NFL 球隊資料

分會 (Division)	球團 (Club)	所在城市及州別	主場球館
美聯 (AFL) 東區 (East)	Buffalo Bills	Orchard Park , NY	Ralph Wilson Stadium
	Miami Dolphins	Miami Gardens , FL	Sun Life Stadium
	New England Patriots	Foxborough , MA	Gillette Stadium
	New York Jets	East Rutherford , NJ	MetLife Stadium
美聯 (AFL) 北區 (North)	Baltimore Ravens	Baltimore , MD	M&T Bank Stadium
	Cincinnati Bengals	Cincinnati , OH	Paul Brown Stadium
	Cleveland Browns	Cleveland , OH	FirstEnergy Stadium
	Pittsburgh Steelers	Pittsburgh , PA	Heinz Field
美聯 (AFL) 南區 (South)	Houston Texans	Houston , TX	NRG Stadium
	Indianapolis Colts	Indianapolis , IN	Lucas Oil Stadium
	Jacksonville Jaguars	Jacksonville , FL	EverBank Field
	Tennessee Titans	Nashville , TN	LP Field
美聯 (AFL) 西區 (West)	Denver Broncos	Denver , CO	Sports Authority Field at Mile High
	Kansas City Chiefs	Kansas City , MO	Arrowhead Stadium
	Oakland Raiders	Oakland , CA	O.co Coliseum
	San Diego Chargers	San Diego , CA	Qualcomm Stadium
國聯 (NFL) 東區 (East)	Dallas Cowboys	Arlington , TX	AT&T Stadium
	New York Giants	East Rutherford , NJ	MetLife Stadium
	Philadelphia Eagles	Philadelphia , PA	Lincoln Financial Field
	Washington Redskins	Landover , MD	FedExField
國聯 (NFL) 北區 (North)	Chicago Bears	Chicago , IL	Soldier Field
	Detroit Lions	Detroit , MI	Ford Field
	Green Bay Packers	Green Bay , WI	Lambeau Field
	Minnesota Vikings	Minneapolis , MN	TCF Bank Stadium
國聯 (NFL) 南區 (South)	Atlanta Falcons	Atlanta , GA	Georgia Dome
	Carolina Panthers	Charlotte , NC	Bank of America Stadium
	New Orleans Saints	New Orleans , LA	Mercedes-Benz Superdome
	Tampa Bay Buccaneers	Tampa , FL	Raymond James Stadium
國聯 (NFL) 西區 (West)	Arizona Cardinals	Glendale , AZ	University of Phoenix Stadium
	St. Louis Rams	St. Louis , MO	Edward Jones Dome
	San Francisco 49ers	Santa Clara , CA	Levi's Stadium
	Seattle Seahawks	Seattle , WA	CenturyLink Field

資料來源：NFL (2014)。

NFL 會長有權力在聯盟辦公室招聘員工，談判電視轉播合約，管理 NFL 球隊。如果球隊違反聯盟章程或承諾，或行為有損聯盟或職業足球的福利，會長可以裁罰高達 50 萬美元的罰款、取消球隊與聯盟的合約及選秀權的裁決（NFL, 2006）。

聯盟所需費用由各球隊支付，聯盟設有理事會，由各球隊代表組成，審議聯盟重要議案，但會長有最高決策權。新增球隊、各球隊的特許營運行銷，如牛仔隊（Dallas Cowboys）的特許獨立販賣授權商品等，必須經過四分之三的會員同意，但新增球隊後總隊數不得多於 32 隊。另外，球隊經營權的轉移必需經會長的同意，並經過四分之三或 20 個會員同意（NFL, 2006）。

聯盟會長固定於每年 2 月 10 日至 4 月 1 日期間召開一次年度理事會，如果有特別且重要議案要討論，聯盟會長可視情況召集臨時理事會。無論是年度理事會或臨時的理事會皆需要四分之三或 20 個以上會員出席，才能開始討論議案（NFL, 2006）。另外還有各球隊派代表組成的行政委員會，行政委員會議主要負責為（1）對球隊、球員的裁罰議處；（2）加重會長所作的裁罰；（3）為聯盟重要議案進行調查及建議。行政委員會議議案也需要四分之三或 20 個代表同意才能通過（NFL, 2006）。

所有的裁判及比賽相關執法人員皆由會長及聯盟統一聘任及雇用，相關費用皆有聯盟統一支付，各球隊比賽時有義務接受聯盟對裁判及比賽相關執法人員的安排，並服從裁判的指令。會長對比賽的轉播權合約及相關授權合約有絕對的決定權，會長並代表聯盟與有意願之轉播公司及授權商品企業洽談及簽訂合約。會長對球隊、球員、及聯盟相關人員皆有絕對的裁罰權利，也可取消球隊與球員間的合約。會長可提法案修改 NFL 憲章，但要經過年度的理事會議討論決定（NFL, 2006）。

NFL 憲章設有禁止公開批評條款，任何球隊、球員、及聯盟相關人員不得公開批評聯盟、球隊、球員、及聯盟相關人員，有任何意見須先向會長及聯盟辦公室反應。另外，NFL 憲章設有益迴避條款，球員、教練、經理人除了自己本隊的投資及持股外，不得持有其他球隊的股份及投資。聯盟對於球隊的制服及色系有嚴格規定，每一球隊的制服、相關裝備、及視別系統色系未經會長同意不得擅自改變，各隊規定之色系如表 4。另外特別的是 NFL 憲章規定，球賽時觀眾不得使用氣鳴等擴音器具（NFL, 2006）。

二、 財務資源分配機制

NFL 無論在產值、營收、球賽門票銷售、收視率，都是美國四大職業運動中最高的聯盟。以美國四大職業運動聯盟 09-10 賽季收入情況而言，NFL 營收 93 億美元，MLB 營收 70 億美元，NBA 營收 47 億美元，NHL 營收 29 億美元。2012 年 NFL 的營收增加到約 110 億美元，毫無爭議的是職業運動的霸主，也是美國最受歡迎的職業運動（SBRnet, 2012）。

根據 Forbes（2014）的統計，在 2013 賽季（2013-2014 年），NFL 球隊在扣除用於支付球場債務的平均營收是 2.99 億美元，而減去成本在扣稅前運營利潤是 5,300 萬美元。在營收來源方面，2014 年 NFL 的 32 支球隊平均獲得了聯盟創紀錄的 1.7 億美元統籌款分成，這些分成主要是來自 NFL 全聯盟的轉播和授權費用。在 2014 年 NFL 球隊的平均價值達到 14.3 億美元，這已是歷年 NFL 球隊財務狀況的最高水準，也比去年增長了 23% 的價值，是自 1999 年以來最大的年度增幅。Forbes 是以淨資產減掉淨債務的企業價值方式計算球隊價值，使用的是能夠反映各球隊包括根據待建新球場及翻新計畫進行調整後的球場經濟狀況。NFL 球隊的平均價值是全球最高的，比全球 20 支最具價值的足球隊平均價值 10.5 億美元；美國職業棒球大聯盟（Major League Baseball）球隊的平均價值 8.11 億美元；NBA 平均價值為 6.34 億美元，都高出許多。

以價值 32 億美元的達拉斯牛仔隊（Dallas Cowboys）為例，已連續 8 年蟬聯 NFL 最具價值球隊稱號。唯一一支價值超過它的體育團隊是足球皇家馬德里隊（Real Madrid），其價值高達 34 億美元，而另一支西班牙足球隊巴塞隆納隊（Barcelona）則與牛仔隊（Dallas Cowboys）持平。儘管在過去 10 年裡只有 3 年躋身季後賽，但 2013 年季牛仔隊（Dallas Cowboys）仍然有 NFL 最高的 5.6 億美元營收和 2.46 億美元營運利潤（Forbes, 2014）。

NFL 球隊的主要營收包含門票銷售、企業贊助、媒體轉播權利金及商品，以牛仔隊、愛國者隊、紅人隊和巨人隊這 4 支球隊為例，每年的門票銷售收入至少 5,500 萬美元，球場贊助收入也超過 4,000 萬美元（莊濬詠，2006；Forbes, 2014; NFL, 2006）。NFL 並不對外公開財務報表，相關資料只能從相關調查機構資料、期刊文章及媒體報導引述的調查（IEG, 2014），根據行銷機構 IEG（2014）的調查，NFL 及其 32 支球隊在 2013 球季的贊助收益為 10 億美元，比上個球季增幅達 5.7%。贊助企業之產業屬性涵蓋各產業類別，且多數為長期贊助之合作關係，2013 年 NFL 贊助企業及其類別資料如表 2-16。

表 2-16 2013 年 NFL 贊助企業及其類別

贊助企業名稱	產業類別	開始贊助年度
Gatorade	Isotonic Beverage	1983
Visa USA	Payment Systems Services	1995
Campbell's Soup	Soup	1998
FedEx	Worldwide Package Delivery Service	2000
Frito-Lay	Salted Snack/Popcorn/Peanuts/Dips	2000
General Motors	Car & Passenger Truck	2001
Mars Snackfood	Chocolate & Non-chocolate Confectionery	2002
Pepsi	Soft Drinks	2002
Dairy Management Inc.	Dairy , Milk , Yogurt , Cheese	2003
Bridgestone	Tire Sponsor	2007
National Guard	HSPD/7on7 (Not a Promotional Sponsor)	2009
Procter & Gamble(Gillette; Head & Shoulders; Vicks; Old Spice; Tide; Duracell; COVERGIRL)	Fabric Care/Air Care; Household Needs; Over the Counter (OTC) Grooming; Over the Counter (OTC) Remedies; Beauty	2009
Verizon	Wireless Telecommunication Service	2010
Barclays	Official Affinity Card/Rewards Program (NFL Extra Points)	2010
Papa John's	Official Pizza	2010
Castrol	Official Motor Oil	2010
Anheuser-Busch	Official Beer	2011
USAA	Insurance/Military Appreciation	2011
Bose	Official Home Theater System	2011
Marriott	Official Hotel	2011
Xbox	Video Game Console	2011
Quaker	Hot Cereal	2012
Lenovo	Computers (Desktop , Laptop and Computer Workstations)	2012
SAP	Cloud Software Solutions , Business Software	2012
McDonald's	Restaurant	2012
NetApp	Data Storage Provider	2013
Microsoft/Surface by Microsoft and Windows	Official Sideline Technology Sponsor/ The Official Tablet and PC Operating System	2013

資料來源：IEG (2014)

NFL 是電視收視率最高的體育運動，媒體轉播費支持了該聯盟球隊價值的全面提升。得益於與 NBC、ESPN、CBS 和 Fox 等全國性電視臺簽訂從 2014 賽季開始生效的新轉播協議，各球隊平均分配的收入將在未來四年從 1.7 億美元提高至 2.5 億美元。此外，本賽季該聯盟與 CBS 簽訂的週四橄欖球之夜（Thursday Night Football）一年協定將為聯盟增加 2.75 億美元的收入。同時，考慮到 NFL 對於 DirecTV 的價值的重要性，NFL 與這家衛星電視提供商的協定的價值預期超過目前的每年 10 億美元（Forbes, 2014）。

在 NFL 球隊營運者中，較特別的是綠灣包裝者隊（Packers），該球團是公眾以股份方式持有，其財報資料（financial report）必須要公開。根據包裝者隊的財報資料，在 2013 球季，包裝者隊總營收為 3.24 億美元。每支 NFL 球隊都可以分得聯盟統籌款的部分款項，3.24 億美元中有一半以上是包裝者隊從 NFL 的聯盟統籌款分得的 1.87 億美元。聯盟統籌款來源包含門票銷售、企業贊助、全國性媒體轉播權利金及部分的商品收入。另一大部分的營收來源是包裝者隊本身的收益，來源主要包括球隊本身的贊助及主場額外席次的門票收入（Packers, 2014）。若以包裝者隊從 NFL 的聯盟統籌款分得 1.87 億美元為單價試算，全 NFL 聯盟 32 隊，代表 NFL 聯盟 2013 球季的淨收入高達 60 億美元（Forbes, 2014; IEG, 2014）。

在商品營運上值得一提的個案是牛仔隊（Dallas Cowboys），其團隊的行銷實力非常強勁，2013 年賽季達成了 2 宗新交易，將攜手國際性的奢侈腕表和遊輪品牌，在此之前 NFL 球隊一直忽略或者未能涉及這兩個產品類別。與宇舶表（Hublot）及嘉年華（Carnival）的協議將在未來 5 年每年為牛仔隊帶來上百萬美元收入（Forbes, 2014）。

門票收益對各球團的收入依然是重要的收入，但轉播權利金，對各球團的收入比例已相對提高很多。一支球隊的價值除了票房收入，還包括聯盟的全國性轉播權利金及其他相關商業權利價值。球隊戰績關係到門票的價格及銷售情況、場中食物飲料及相關授權商品的銷售，但各球隊所能分配到的轉播權利金對球團相對更重要。比賽門票收入過去一直是聯盟各隊最主要的收入來源，不過現在對不少球隊來說，就算場場爆滿，門票收入已經不再是比例佔超過營收 50% 的最大宗收入。NFL 的全國性轉播權由美國職棒聯盟統籌分配，轉播權利金近年來持續增值（IEG, 2014; NFL, 2006）。

NFL 在整個美式職業運動的營運模式屬中央集權制，聯盟扮演著重要的角

色。NFL 是屬於非營利組織，從各隊收集營收及統籌分配還給各隊，聯盟辦公室（NFL League Office）及會長（NFL commissioner）每年的所花的費用約 4 仟 4 佰萬美元（IEG, 2014; NFL, 2006）。根據 Bloom（2014）的估算，NFL 在 2014 年的淨盈餘約為 100 億美元，31 支球團可分得聯盟約 60 億美元，每個球團平均約可分得聯盟盈餘約 2 億美元，2014 年各球團分享了聯盟約 61% 的盈收。NFL 的收入來自 CBS，FOX，ESPN 及 NBC 轉播賽事的權利金，轉播權利金為 49 億美元。除了統籌轉播合約及權利金的分配外，也統籌門票及授權商品的收入與盈餘分配，但是各球團可保有個自球場的包廂與球團席次及球場冠名權的盈收。聯盟的各隊中只有 Dallas Cowboys 例外，Cowboys 在授權商品部分是獨立運作，不與聯盟與其他 31 隊共同販賣授權商品並分配盈餘。預估 NFL 在 2025 年的淨盈餘可達到 250 億美元。因此許多財團搶破頭，爭相加入經營球團的大餅（Bloom, 2014）。

在球賽門票及收入分配比例方面，每場季賽主場球隊必須上繳聯盟 3 萬美元或包括門票等該場 40% 的收入。季賽主場球隊有權發送最高每場 1000 張的免費球賽門票，對象包括球員、教練、球團及聯盟相關人員。但季後賽、分會冠軍賽、及聯盟冠軍賽則不得有免費的招待球賽門票。但季後賽、分會冠軍賽、及聯盟冠軍賽必須為分會、比賽球隊、轉播公司保留部分席次（莊濬詠，2006；NFL, 2006）。

三、行銷及媒體轉播權規劃

（一）行銷活動

在經營模式方面，NFL 的經營收入主要來自於賽事門票收入、電視轉播權利金、廣告贊助收益、周邊商品販售等，尤其又以門票收入及電視轉播權利金為主要收入來源（IEG, 2014; NFL, 2006; 2013）。而球團則以屬地之職業運動經營方式進行系統化運作，球隊以所在城市為主球場作為主要競賽球場及球隊經營據點，強調主場城市、地方球隊、所屬球迷觀眾三者關係之連結，成為具備地方歸屬情感、城市間競賽制度，以及系統化經營管理的運作模式（Long, 2012）。因此，美國有越來越多的地方政府出資協助職業球隊興建場館，由職業球團與地方政府協力完成新建場館工程，且在大部分的職業運動場館中，地方市政府出資超過工程款 5 成（Coates & Humphreys, 2003）。以效益評估的觀點，公部門鼓勵民間企業參與運動設施之興建，不但可減輕政府財政負擔，同時可增加國人運動休閒空間，而企業也可享有政府各項獎勵措施（行政院體育委員會，2004）。進而對球隊經營管理及對球隊與所在城市所帶來經濟、城市發展、形象及社會性效益

(李國維, 2013)。

屬地權 (Franchise) 經營是美國職業運動之經營方式，職業運動球隊選定某城市為主球場作為主要競賽球場及球隊經營據點之競賽制度，強調屬地城市、屬地球隊、球迷觀眾三者關係之連結，成為具備特殊的地方歷史意義、競賽風格，以及系統化管理的職業運動經營運作模式。美國 NFL 商品多元，任何有利可圖的商機皆在行銷範圍 (IEG, 2014; NFL, 2006)。

除了加州的 49 人隊及 Raider 隊因相距不到 75 英里外，其餘的球隊之主場制為主場方圓 75 英里內，稱為主場區域。行銷區域為所在城市的州區。如果一城市或州區有一個以上的球隊，所有球隊則共享行銷區域，但不得跨越彼此的主場區域 (NFL, 2006)。

聯盟對於各球隊的營運行銷有諸多限制，大部分的行銷權利皆屬聯盟，其營收皆由聯盟統籌及分配。各球隊營運行銷僅限於各自行銷區域內，其餘相關權利皆屬聯盟。尤其是所有轉播權利、授權商品、海外行銷、及新科技衍伸商品之授權皆屬聯盟。各球隊於各自行銷區域仍得遵守聯盟之授權商品、贊助商、及轉播權利之相關規定。各自球隊在營運行銷時運用除了自己的商標及標誌外，不得用聯盟及其他球隊的商標 (NFL, 2006)。

各球隊在各自行銷區域內仍可保有各自球隊的贊助、各隊可事先徵得會長的同意，在會長的特許下可與相關業者簽訂地方主場之轉播權子合約。但所有季前及球季內的球賽轉播收入皆歸聯盟統籌及分配。季後賽、分會決賽及超級盃轉播權合約則由會長代表聯盟統一簽訂 (NFL, 2006)。比賽球隊之季票持有者則有購買季後賽、分會冠軍賽、及聯盟冠軍賽的優先購票權。季後賽的中場表演由主場球隊籌備 (NFL, 2006)。

每家廠商各自與聯盟或球團簽約，產品線包括各年齡層、男女適用的紀念禮品、收藏系列、球卡、書籍等，分門別類，再依約拆帳，轉播權利金亦是如此。其周邊商品系列多元，從棒球、運動衫、帽子、球棒、手套、球褲，到日常用品的內褲、毛巾、圍巾、領帶、皮帶、偶像公仔、玩偶、鎖匙環，甚至原子筆、筆記本、筆筒、皮包、皮夾、運動包、啤酒杯、杯墊、沙發、高爾夫球、貼紙、球卡、汽車踏墊、海報、旗幟標語、相框、浴袍、各式禮盒、感恩節及耶誕節紀念品、嬰兒用品及服飾、相關書籍、DVD 等，應有盡有，各種周邊商品線已經延伸到球迷日常生活中的每個角落 (NFL, 2013)。

球迷進入球場後，除了門票開銷外，整場球三至四小時下來，可能花費上達百元美金，包括交通費及停車費，飲料，薯條、熱狗、三明治或漢堡，若買上一件心愛的運動員球衣（Jersey）、球帽、背心又得再花上 20 甚至 200 美元以上。另外，一件擁有歷屆球星簽名紀念衣標價上達 3000 多美元。美國職棒球場，除了球場本身之外，偌大場地內盡是各式各樣紀念品販賣店及速食餐飲，透過現場激烈氣氛，刺激球迷消費，當然若是選擇在球場包廂內舉行生日等派對，費用更是驚人（IEG, 2014）。

（二）媒體轉播

在美國職業運動媒體轉播權方面，棒球的 MLB 一年有 162 場比賽，讓個別球隊有空間將部分轉播權賣給地方性電視台（Regional Sports Networks）。但是，NFL 由聯盟統一將轉播權賣給全國性（national broadcasters）電視台（Gabe, 2002; NFL, 2006）。NFL 電視轉播權不只是美國最有利潤以及最高價的運動賽事，在美國各項娛樂事業中也是如此。在多樣化趨勢的廣播和有線電視網，體育運動保持其為少數娛樂事業中不只能夠保證非常多以及多樣化的觀眾群，還能保證觀眾會在現時收看的產業。每年超級盃通常為該年收視率最高的節目，電視網經由買下 NFL 轉播權的方式來提高自我形象（IEG, 2014）。

在電視合約中，從 2006 年球季開始，例行賽由五家電視網轉播，包括：哥倫比亞廣播公司（CBS）、福克斯廣播公司（Fox）、國家廣播公司（NBC）、ESPN 和 NFL 電視網。地方性的轉播比賽在禮拜天於 CBS 和 FOX 上轉播，國聯和美聯比賽各一場（客隊在跨聯會比賽決定轉播站）。全國轉播比賽包括 Sunday Night（NBC）、Monday Night（ESPN）、Thursday Night Kick off，每年的達拉斯牛仔（Dallas cowboys）和底特律雄獅（Detroit lions）的感恩節比賽，還有在 2006 球季，被選擇的週四和週六比賽由 NFL 電視網轉播，一個全由 NFL 設立的頻道。此外衛星廣播公司 DirecTV 提供 NFL Sunday Ticket，一個訂戶套裝服務，允許訂戶收看大部分的周日日間地方比賽。這個套裝服務在美國對 DirecTV 是獨家的。在加拿大，NFL Sunday Ticket 可以由其他的衛星和有線電視網提供。在美國，超級盃擁有很高的收視率，根據收視調查，平均收視率為 40-60% 左右，當中的 40% 為長時間觀看比賽的觀眾，其餘為在任何一個時段觀看的觀眾。大約 80-90% 觀眾收看超級盃任何一個時段（IEG, 2014; NFL, 2006）。

此外，每支 NFL 隊伍擁有其自己的無線廣播網並僱用其播報員。全國性的 NFL 廣播則可以在 Westwood One 廣播網（Westwood One）和美國運動廣播上收

聽。Westwood One 轉播週日和週一夜晚美式足球，全部的週日比賽，兩個週日下午比賽還有所有的 post-season 賽。美國運動廣播則於例行賽季中每週日轉播兩場下午比賽。NFL 同時也與 Sirius Satellite Radio (Sirius Satellite Radio) 簽署合約，提供所有比賽的新聞、分析、評論和全方位新聞報導 (IEG, 2014; NFL, 2006)。

四、場館運作

美國雖是運動產業最發達的國家之一，其聯邦政府卻很少有政策直接介入或透過系統化計畫促進產業發展，聯邦政府的立場主要在確保運動產業的公平競爭與照顧弱勢族群的運動權 (劉照金、鄭志富，2003)。美國地方政府對運動產業雖也無系統性策略，但是在縣市層級的地方政府卻常與運動產業的企業體有合作計畫 (Houlihan, 2001)，有越來越多的地方政府出資協助該城市的職業球隊興建場館，由職業球團與地方政府協力完成新建場館工程，且在大部分的職業運動場館中，地方市政府出資超過工程款 5 成 (林家宏、黃惠貞，2012；Coates & Humphreys, 2003)。鼓勵民間企業參與運動設施之興建，不但可減輕政府財政負擔，同時可增加國人運動休閒空間，而企業也可享有政府各項獎勵措施 (行政院體育委員會，2004)。NFL 球場平均席次是美國四大職業運動球場中最多的，各球隊主場座位容量如表 2-17 資料 (Long, 2012)。

表 2-17 NFL 球隊主場座位容量

球隊名稱	主場名稱	座位容量	啟用年度
San Francisco 49ers	Levi's Stadium	68,500	2014
New York Giants New York Jets	MetLife Stadium	82,566	2010
Dallas Cowboys	AT&T Stadium	80,000	2009
Minnesota Vikings	TCF Bank Stadium	50,805	2009
Indianapolis Colts	Lucas Oil Stadium	63,024	2008
Arizona Cardinals	University of Phoenix Stadium	63,400	2006
Philadelphia Eagles	Lincoln Financial Field	70,000	2003
Houston Texans	NRG Stadium	71,054	2002
New England Patriots	Gillette Stadium	68,756	2002
Seattle Seahawks	CenturyLink Field	67,135	2002
Detroit Lions	Ford Field	65,000	2002
Denver Broncos	Sports Authority Field at Mile High	76,125	2001
Pittsburgh Steelers	Heinz Field	65,050	2001
Cincinnati Bengals	Paul Brown Stadium	65,484	2000
Cleveland Browns	FirstEnergy Stadium	73,204	1999
Tennessee Titans	LP Field	69,143	1999
Baltimore Ravens	M&T Bank Stadium	71,008	1998
Tampa Bay Buccaneers	Raymond James Stadium	65,890	1998
Washington Redskins	FedExField	79,000	1997
Carolina Panthers	Bank of America Stadium	73,779	1996
Jacksonville Jaguars	EverBank Field	67,246	1995
St. Louis Rams	Edward Jones Dome	65,309	1995
Atlanta Falcons	Georgia Dome	71,228	1992
Miami Dolphins	Sun Life Stadium	75,540	1987
New Orleans Saints	Mercedes-Benz Superdome	73,208	1975
Buffalo Bills	Ralph Wilson Stadium	73,089	1973
Kansas City Chiefs	Arrowhead Stadium	79,541	1972
San Diego Chargers	Qualcomm Stadium	71,283	1967
Oakland Raiders	O.co Coliseum	63,132	1966
Green Bay Packers	Lambeau Field	80,735	1957
Chicago Bears	Soldier Field	61,500	1924

資料來源：Long（2012）。

以美式足球德州達拉斯牛仔隊體育場（Cowboys Stadium）為例，2009 年興建完成的美式足球德州達拉斯牛仔隊體育場（Cowboys Stadium）是目前世界上最昂貴的體育場館，它位於美國德州的阿靈頓市（City of Arlington），由阿靈頓市政府及牛仔隊球團（Dallas Cowboys）共同出資興建（City of Arlington, 2011a）。而阿靈頓市位於美國德州達拉斯沃斯堡（Dallas-Fort Worth metropolitan）的大都會區內，阿靈頓市除了是美式足球達拉斯牛仔隊的主場外，美國職棒德州遊騎兵隊及德州大學阿靈頓分校也都在該市，該大學目前有 32,956 學生，是阿靈頓市重要的經濟來源之一。另外，職業運動中的美式足球達拉斯牛仔隊（Dallas Cowboys）及職棒德州遊騎兵隊（Texas Rangers）也都為該市帶來豐沛的稅收。阿靈頓市的綜合年度財務報告顯示，城市每年的各種稅金收入約 5.728 億美元，投資收益約有 2.977 億美元，而每年的支出約只有 4.258 億美元（City of Arlington, 2011b）。該市在 2004 年發行 3.25 億美元市政府債券，投資興建達拉斯牛仔隊球場，該球場在 2009 年啟用後，已為該市爭取並成功辦理包括 2010 年 NBA 全明星賽（NBA All-Star Game）、2011 年美國職棒世界系列賽（World Series）、和 2011 超級杯（Super Bowl XLV）等大型賽會（City of Arlington, 2011a）阿靈頓市人口只有 365,438 人，卻能夠發行 3.25 億美元的市政府債券，投資興建達拉斯牛仔隊興建該球場，且 2009 年啟用後營運狀況良好（City of Arlington, 2011b），

達拉斯牛仔隊體育場（Cowboys Stadium）是一個有可伸縮屋頂的巨蛋球場，在 2013 年因達拉斯牛仔隊（Dallas Cowboys）將體育場冠名權出售予 AT&T 企業而球團改名為 AT&T Stadium，是美國職業美式足球聯盟（National Football League）達拉斯牛仔隊的主場。牛仔隊的主場原本是在阿靈頓市臨近城市的德州球場（Texas Stadium），2009 年牛仔隊體育場興建完成後便取代了德州球場的功能。該體育場擁有 80,000 座位，最大容量是 11 萬人，是世界的最大的圓頂體育場。牛仔隊體育場為多功能設施，除了美式職業足球賽外，可辦理籃球、拳擊、足球等運動賽會及演唱會等活動（Cowboys, 2011）。

牛仔隊體育場是目前世界上最昂貴的體育場館，原先估計興建費用為 6.5 億萬美元，規劃由阿靈頓市及牛仔隊球團各出資 3.25 億美元。2004 年阿靈頓市透過市民投票的方式，通過以增加地方稅及發行市政府債券（bond）的方式，提供 3.25 億美元的資金興建該球場（李國維，2013）。但是最後球場建設完成的費用共耗資 12 億美元，不足的資金則由牛仔隊（Dallas Cowboys）球團負責籌措，而美國 NFL 也提供了 1.5 億美元的融資貸款。球場興建完成後由達拉斯牛仔隊球團負責營運，但球場所有權在阿靈頓市政府，雙方簽訂 30 年合約，合約期間達拉斯牛仔隊（Dallas Cowboys）每年給付阿靈頓市政府 2 佰萬美元租金，2039 年

合約期滿後必須將球場經營權轉移給阿靈頓市政府。該球場目前營運狀況良好，市政府的債券及球團的融資貸款都按原規劃時程償還，並未受 2008 年及近期金融風暴的傷害，而球場的啟用也為該市的經濟及稅收帶來正面的影響（李國維，2013）。

興建及營運牛仔隊體育場之合作案之利害關係人包括阿靈頓市政府、阿靈頓市議會、阿靈頓市市民、州政府、達拉斯牛仔隊球團、阿靈頓市民間商會（說服選民）、相關利害團體、搬遷戶。其中，主要之公私部門關係人為阿靈頓市政府與牛仔隊球團（Dallas Cowboys），市議會必須提供市政行政團隊可接受的合作方向及協議範圍，當合作案取得市政府及球團雙方初步同意後，市議會必須辦理市民選舉，由市民投票決定是否同意市政府出資與球團合作興建牛仔隊體育場。而阿靈頓市民間商會（The Arlington Chamber of Commerce）及相關民間組織則協助說服選民同意興建開發（李國維，2013）。

為了提高牛仔隊體育場使用率，球團在設計時不惜增加約一倍建造費用，讓球場成為多功能使用的球場。不僅可作為大型籃球、棒球、及足球賽之運動比賽場地，也可作為演唱會、大型會議、商展、及藝文活動場地，一年除了 11 場賽事美式職業足球賽外，平均 1 週約出租辦理 2 場大型活動。球場也設計有許多小空間，供中小型活動辦理單位租用，因此常有公司行號租用辦理會議或員工活動，以及辦理私聚會或婚慶典禮。球場平日也開放民眾購票進入參觀導覽，票價約 30 美元。因此，目前球場主場賽事外的租用及營運情形相當良好，讓達拉斯牛仔隊在本身主場票房收入外，為球團可觀的收益（李國維，2013）。

五、 運動員人力市場流通制度

NFL 球員為國家美式足球聯盟球員協會（National Football League Players Association, NFLPA）的工會會員。NFLPA 為所有球員與聯盟協商合約。這個合約稱作共同契約協議（Collective Bargaining Agreement, CBA），並且它是左右聯盟內所有球員各別合約協商的核心文件。共同契約協議是於 1993 年開始實行，1998 年修訂。NFL 從 1987 年賽季沒有任何罷工行為，比美國職棒大聯盟、國家籃球協會、國家冰球聯盟來的久（NFLPA, 2011）。

依據 NFLPA（2011）的合約協定（Collective Bargaining Agreement.）球員被分成三種等級來爭取合約：（一）選秀會上曾被挑選過的球員，並且在第一年未出賽，只能與挑選他們的隊伍協商合約。如果期限內合約無法協商完成，球員的

唯一權力就是拒絕出賽（sit out）直到期限終止。球員們常用拒絕出賽的手段來威脅選上他們的球隊。（二）已於聯盟內出賽三至五個完整球季，並且合約已經到期的球員，稱作「受限自由球員」（Restricted Free Agents）。他們擁有受限制的權利與任何球隊協商合約。（三）已於聯盟內出賽五或更多個完整球季，並且合約已經到期的球員，稱作「非受限自由球員」（Unrestricted Free Agents）。它們擁有不受限制的權利與任何球隊進行合約協商。球隊可能會在任一年內指定單一球員為「特別標籤球員」（Franchise Player），排除許多球員協商權利。這是一條受限制的球團權利，然而，每年只影響用手指數的出來內的球員。

一個球員的薪水，根據共同契約協議，包括任何金錢、財產、投資、借款或任何其他可能授予 NFL 球員的的報酬，排除像是保險以及退休金的利益。薪資可以包含年薪以及當球員與球團簽下合約時的一次性簽約加碼（signing bonus）薪資上限的目的在於簽約加碼分佈在合約生涯內會比於簽約該年付的多。球團只需在球員還在球團內時按照合約給付薪資。當球員被開除、離開，或者因為任何原因不留在隊上，合約的未付餘額是無效的並且球員不會得到進一步的報酬。共同契約協議為球員建立最低薪資，隨著球員的年資而增加（NFLPA, 2011）。

薪資上限（Salary cap）為每年球團花在球員報酬上所能花的最高值。不同於其他聯盟，例如 NBA（可以免除）或是美國職棒大聯盟（軟性薪資上限，可補繳豪華稅），NFL 的薪資上限屬於硬上限（hard cap），沒有任何一隊能夠超越上限。NFL 薪資上限由一個公式來計算。共同契約協議為聯盟下一年度總計畫收入的 59.5%。這個數字，除以球隊總數，即得每個球隊的最高薪資上限。2006 年，薪資上限為大約每一隊 1 億 200 萬美金（Maske, 2013; NFLPA, 2011）。

球團和球員時常找出創意的手段符合薪資上限規定，在早期，「薪資加碼」私下給予球員大筆的錢卻不包含在總體合約內。這導致一條規定限制薪資加碼必須在合約內每年比率相等。一個球員因一個 5 年合約得到 1,000 萬美金的簽約加碼，必須在合約生涯內每年給予 200 萬美金，即使全部的 1,000 萬美金已經在合約第一年給予。並且，當球團開除任何球員，簽約加碼終止分配，總體餘額計算至下一季的薪資內。當球員的「薪資」於開除後停止給付，則不受此限（NFL, 2012; IEG, 2014）。

每支 NFL 隊伍企求獲得新球員的加入而舉辦學生選秀稱作 NFL 年度球員選擇會議（NFL Annual Player Selection Meeting），球隊依據它們前一季的戰績倒轉排列，戰績最差的球隊擁有第一順位選秀權，第二差的球隊擁有第二順位，以此

類推。選秀進行七輪。第一至第三輪在選秀周末的周六舉行，四至七輪於周日舉行。球隊必須在給予的限制時間內做出他們的選擇。如果決定沒有在分配的時間內完成，順位在後的球隊可能於他們之前進行選秀（NFL, 2013; NFLPA, 2011）。球員合約為制式合約，合約簽訂後必須在 10 天內將影本副知會長後，由聯盟備查。合約內容若有違反 NFL 憲章，會長有權解除合約（NFL, 2006）。

根據吳翠治、齊德彰、李科翰（2011）研究指出，NFL 各球隊球員薪資與其他相關費用對球隊價值具有頗高的提升效率，其中技術效率為 0.762、分配效率為 0.721、成本效率為 0.552。在這三項指標中，技術效率與分配效率良好，成本效率卻不佳。此結果表示 NFL 的球隊在與球員薪資和相關費用的花費上仍須注意其投入成本與球隊價值之間的效率，這樣才能符合成本效益。

另外，NFL 的球隊球員薪資與其他相關費用對球隊勝率也有提升的效率，其中技術效率為 0.457、分配效率為 0.912、成本效率為 0.417，分配效率非常良好，技術效率與成本效率卻都不佳。從此結果可以得到一個結論，NFL 的球隊常常花了大量的投入在球員的薪資與相關的費用上，確無法得到相對勝率的提升。球隊應審慎評估球員薪資與其他相關費用的花費上如何才能有效地提升球隊的勝率，這樣才能符合成本效益（吳翠治、齊德彰、李科翰，2011）。

因此，NFL 的球隊所投入在球員與相關的費用愈高對於球隊本身的收入與球隊的價值是有著非常正面的影響，這也是因為球迷進場看比賽無非就是為了看那些明星球員精彩的表現，因此球隊如果要能吸引更多的球迷進場看比賽以及獲得較多的廠商贊助，那就必須多投入更多的成本來簽約一些明星球員加入球隊，收入與球隊價值最高的球隊，一般都是因為他們並不吝於花錢簽下明星球員，也因而吸引較多球迷與贊助廠商的注意。另外，很重要的是，職業球隊在投入成本時，要精確地評估所能增加的經濟效益，更加著重與改善投入成本/績效產出的效率。因此，如何將成本與效益的槓桿作用發揮至淋漓盡致，是職業球隊經營管理階層最重要的課題（吳翠治、齊德彰、李科翰，2011）。

六、 總結

NFL 接下來將面臨下列幾項發展課題：

（一）拓展海外市場

NFL 設有國際推展部門專責在加拿大、墨西哥、歐洲及亞洲推展美式足球，以及行銷 NFL 賽事 (NFL, 2006)。為了行銷及拓展市場，NFL 聯盟開始於美國之外的國際地點舉行一系列稱為美國盃的季前表演賽。在 1991 年，聯盟成立美式足球世界聯盟 (World League of American Football)，如歐洲美式足球聯盟拓展海外市場，NFL 也在 2005 年於墨西哥市進行例行賽，打算在其他國家繼續進行這樣的比賽。在 2003 年，NFL 創辦自己的有線電視頻道，NFL Network (NFL, 2006)。

NFL 認為美國市場已趨近飽和，積極到海外拓展市場才能有新商機。歐洲是 NFL 的重點推展區域之一，2006 年 NFL 開始安排球隊到英國倫敦進行比賽，場場門票銷售一空。由於票房數據顯示歐洲市場具開發潛力，NFL 理事長，計畫在未來讓英國每年主辦的美式足球賽事增加場次。拓展歐洲市場不只著眼於票房收入，對於美式足球的推廣、及比賽廣播與線上營收等都有很大發展機會。目前雖然沒有 NFL 在歐洲營運狀況的相關數據，但 NFL 已經從海外曝光率中受惠，英國收看 NFL 球賽轉播的觀眾是歷史新高，已超過 1,000 萬人 (IEG, 2014)。

NFL 的年度冠軍賽超級盃 (Super Bowl)，歷年來都是全美年度收視總冠軍，儘管球賽轉播廣告每 30 秒要價 400 萬美元，仍讓各大企業搶破頭。如此吸睛又吸金的賽事，也面臨國內市場即將飽和的瓶頸，現在 NFL 積極想把這個美式體育文化推廣到海外，2013 年聯盟把兩場例行賽搬到倫敦溫布利體育館 (Wembley Stadium)，8 萬多張門票，一小時賣光，顯然以現代足球運動發源地自居的英國，非常樂意擁抱娛樂性十足的美式足球。NFL 2007 年首次在倫敦開打，往後每年都在這裡舉辦海外例行賽，NFL 著眼的不光是 6 千萬英國人口，而是更大的歐洲市場 (IEG, 2014)。

(二) 在地化經營與球隊遷移

NFL 球團以屬地之職業運動經營方式進行系統化運作，球隊以所在城市為主球場作為主要競賽球場及球隊經營據點，強調主場城市、地方球隊、所屬球迷觀眾三者關係之連結，成為具備地方歸屬情感、城市間競賽制度，以及系統化經營管理的運作模式 (Long, 2012)。屬地權 (Franchise) 經營是美國職業運動之經營方式，職業運動球隊選定某城市為主球場作為主要競賽球場及球隊經營據點之競賽制度，強調屬地城市、屬地球隊、球迷觀眾三者關係之連結，成為具備特殊的地方歷史意義、競賽風格，以及系統化管理的職業運動經營運作模式 (IEG, 2014; NFL, 2006)。不過，NFL 允許球團放棄原本主場去尋找一個財政充裕的地

點，這將與原本 NFL 球團以屬地之在地化職業運動經營方式造成衝突與矛盾。

（三）公私協力

美國為運動產業發達的國家，雖然聯邦政府涉入運動及促進的措施較少（劉照金、鄭志富，2003；Coates & Humphreys, 2003），但是在促進民間興建運動場館這方面，關鍵卻在各地方政府的立場，因為美國資助民間興建體育場館的經費通常是由地方政府發行債券籌措，地方城市選民的意見直接影響政府的方向

（Murray, 2009）。而美國在興建運動場館合作的分工方式上，公部門必須協助完成基礎設施及經費分擔，私部門則必須承諾長期投資所在城市並訂定場館的收入分配計畫（Murray, 2009；Siegfried & Zimbalist, 2000）。

以興建達拉斯牛仔隊體育場為例，阿靈頓市政府在牛仔隊體育場興建合作案中必須分擔 25% 建設經費及體育場周邊基礎交通建設，並運用公部門行政措及公權力協助達拉斯牛仔隊取得興建土地。另一方面，達拉斯牛仔隊（Dallas Cowboys）球團則須負責其他場館設計、興建工程以及球場的營運及收益。在合作形式上符合公私協力夥伴關係（Public Private Partnerships）彼此間相互分享資源、共擔責任之核心概念，但牛仔隊體育場興建合作案之主導權已由傳統由政府公部門，轉移至私部門達拉斯牛仔隊球團。國內或政府在進行或鼓勵民間企業參與興建大型運動場館時可參考此一模式。我國政府應積極以公私協力方式興建運動場館，在公部門方面可減輕興建之費用負擔，又可免除未來營運虧損之風險，未來私人企業營運期間可有租金或權利金之收入。私人企業或球團部分，除可作為球隊主場外，也可舉辦各類活動或出租場地，將場館變成營利之工具（李國維，2013）。

臺灣民間企業參與興建大型運動場館模式與本案之差異：牛仔隊體育場由阿靈頓市及牛仔隊球團共同出資興建，由達拉斯牛仔隊球團負責各項興建工程，球場興建完成後所有權在阿靈頓市政府，但經營權以租賃方式轉移達拉斯牛仔隊球團。此公私協力合作模式介於臺灣促進民間參與公共建設法第 8 條 BTO 之二種類型之間，阿靈頓市政府於興建案協商完成後就必須開始分擔經費。此模式公部門在場館興建時就必須投入經費，與合作企業共同承擔風險，但在合作案中也較能形成生命共同體，並建立合作互動的夥伴關係。過程中以積極性的溝通、承諾、共同管理方式進行合作，整合利用雙方優勢資源，且公私部門心態上都樂於付出，使公私部門雙方及公眾資源達最大效益。國內究竟是要採用本案模式或 BTO、BOT 模式，必須依據各縣市之市場條件而有所不同。是否負擔部分經費須視各縣市之市場條件，及合作案中之未來開發潛力及營運趨勢。本案類似 BTO 型態

的合作模式值得借鏡，但公部門要分擔總經費多少比例則需依場館興建地點之市場規模，例如在臺北市可完全 BOT；在台中市公部門除了提供土地，應尚還須分擔部分總經費；如果在宜蘭縣就可能須採用 OT 的型態（李國維，2013）。

第四節 澳洲澳式足球聯盟發展狀況

澳式足球為一具有澳洲精神、澳洲規則與澳洲特色的橄欖球活動，亦是澳洲最受歡迎的體育活動，在透過職業運動的推展不僅讓周邊大洋洲國家感受到澳洲為首的區域領導地位，更讓澳洲文化在全世界對澳洲的健康印象透過職業運動加深。

澳式足球在 1876 年傳到紐西蘭。1880 年代傳入南非，讓澳洲的金礦工人及士兵參與其中。1908 年，紐西蘭在一個 Jubilee Australasian Football Carnival 慶祝澳式足球五十周年紀念的，節慶中擊敗了新南威爾斯（New South Wales，NSW）及昆士蘭州（Queensland）。目前澳式足球在紐西蘭澳洲足球聯盟（AFL）的新東家的推廣之下逐漸蓬勃發展，紐西蘭的 AFL 隊伍分布在奧克蘭（Auckland city）、坎特布里（Canterbury）、威卡多（Waikato）以及威靈頓（Wellington），紐西蘭澳式足球國家隊曾在 2005 年贏得國際澳式足球盃（AFL International Cup）冠軍。

第一次世界大戰使澳式足球開始在外地出現，諾魯共和國（簡稱 Nauru，諾魯）成為了澳洲以外第一個舉行澳式足球的地方，原因在於諾魯共和國曾經是澳洲領土，且於 1930 年代開始舉行澳式足球之比賽，同時澳式足球成為了諾魯共和國的全國國民運動。澳洲舊領巴布亞紐幾內亞（Papua New Guinea），在 1950 年代開始舉行，而紐西蘭則在 1974 年復辦澳式足球之比賽。

第一場澳洲舉行的國際賽是 1977 年舉行，當時是澳洲對巴布亞紐幾內亞的 17 歲以下組別賽事，澳洲一直很少與其他國家隊在國際級賽事交手，不過自 1967 年起，有不少澳洲及愛爾蘭球隊交手的記錄，規則與澳式足球及愛爾蘭蓋爾式足球混合。1984 年，第一次舉行國際式足球的比賽，並於每年 10 月舉行，1980 年代及 1990 年代，障礙開始減少，業餘隊伍在世界各地開始組成，有不少球員是放棄澳洲國籍的外國人，不過亦包括一些當地球員，國際澳式足球理事會將澳式足球列入為 Arafura Games 比賽項目，在 Arafura Games 成功後，非正規的澳式足球國際盃在 2002 年墨爾本舉辦，由 IAFC（The International Australian Football Council）及 AFL 舉辦，當 IAFC 解散後，由 AFL 獨自管理。AFL 一直不承認 IAFC 宣傳澳式足球，自 1998 年，Barassi International Australian Football Youth Tournament 成為了 AFL 的國際宣傳比賽，舉辦了多次的年輕的國際賽事。2006 年 7 月 3 日，AFL 宣佈組成了國家發展委員會（International Development Committee）支持其他國家的澳洲足球聯賽，AFL 亦希望發展國際賽讓國家隊之間交流，每四年澳式足球聯盟在 2008 年起計畫每四年舉行一次國際杯，慶祝澳

式足球誕生 150 周年紀念。現今，澳式足球成為澳洲受注目的運動，在澳洲以外國家亦舉辦熱身賽，一些本土的體育會例如在巴布亞紐幾內亞（Papua New Guinea）、諾魯共和國（Nauru）、英格蘭（England）及英國（Britain），吸引不少觀眾觀賽。

一、 組織治理及決策機制

澳大利亞澳式足球聯盟 (Australian Football League, AFL) 是澳大利亞的澳式足球國內職業聯賽，同時也指該運動的最高國際和國內管理機構。成立於 1897 年，澳大利亞澳式足球聯盟目前有 17 球隊參加，分別主客對賽 22 回合。聯賽由三月尾進行至八月尾／九月初，然後是四星期的決賽週，並以兩隊在澳大利亞澳式足球聯盟總決賽爭奪超級盃為終結。澳大利亞澳式足球聯盟是澳大利亞最多入場觀眾和最高收視率的運動聯賽。過去三季澳大利亞澳式足球超級聯賽的主、客季入場觀眾超過六百萬人（目前世界最多觀眾入場職業聯賽中排名第十），平均入場達 3 萬 6 千人。在維多利亞州、南澳大利亞州、西澳大利亞州、北領地、塔斯馬尼亞州，都是媒體中的主流，也是最多人參與的足球類別。在盛行聯盟式橄欖球的新南威爾斯州、澳大利亞首都特區、昆士蘭州，也愈來愈盛行澳式足球。

AFL 委員會為 AFL 最高行政單位，1985 年成立，成員有 9 位（含主席與執行長），AFL 正式最高權責單位，負責競賽行政、財務分配決定權、與規章制定。8 席委員由 18 個俱樂部投票選出。

表 2-18 澳洲澳式足球聯盟隊伍分佈表

俱樂部	暱稱	地點	場館（場館人數）	2008 會員 （*為球會記錄）
黃金海岸	太陽	黃金海岸，昆士蘭州	Carrara Stadium 球場(25,000)	11,141 (2011)
阿德萊德	烏鴉	阿德萊德，南澳大利亞州	AAMI 球場(51, 515)	48,720
布里斯本獅子	獅子	布里斯本，昆士蘭州	夾巴(42,000)	22,737
卡爾頓	藍隊	墨爾本，維多利亞州	他斯查館(53,355)	39,360*
哥寧伍	喜鵲	墨爾本，維多利亞州	墨爾本板球場(100,000)	42,498*
阿辛頓	轟炸機	墨爾本，維多利亞州	他斯查館(53,355)	41,947*
費利曼圖	碼頭工人	費利曼圖，西澳大利亞州	蘇比亞可場(43,500)	43,366
吉朗	貓	吉朗，維多利亞州	斯技體育館(28,000)	36,850
霍桑	隼	墨爾本，維多利亞州	墨爾本板球場(100,000) 阿羅拉體育館 (23，000)	41,436*
墨爾本	魔鬼	墨爾本，維多利亞州	墨爾本板球場(100,000) 曼路卡球場 (15，000)	29,619
北墨爾本	袋鼠	墨爾本，維多利亞州	他斯查館(53,355)	32,600*
阿德萊德港	力量	阿德萊德，南澳大利亞州	AAMI 球場(51,515)	34,185
列治曼	老虎	墨爾本，維多利亞州	墨爾本板球場(100,000)	30,820
聖喬達	聖者	墨爾本，維多利亞州	他斯查館(53,355)	30,063
雪梨天鵝	天鵝	雪梨，新南威爾斯州	雪梨板球場(47,000) ANZ 球場 (81，500)	26,721
西岸老鷹	老鷹	柏斯，西澳大利亞州	蘇比亞可場(43,500)	44,863
西部牛頭犬	牛頭犬	墨爾本，維多利亞州	他斯查館(53,355) TIO 球場 (17，000) 曼路卡球場 (15，000)	28,306

資料來源：AFL 官網(2014)。

二、 財務資源分配機制

2013 年，AFL 總收入達 4 億 4,600 萬澳幣。2013 年，AFL 總共付 2 億 902 萬澳幣給各俱樂部。2013 年，球員收入總計為 1 億 8160 萬澳幣，另外有 1390 萬澳幣附加服務協定給付，以及 2 百萬澳幣人事及行銷支出。2013 年有合約權廠商為：Seven Network， Foxtel， Fox Sport， Telstra，與多個廣播電台。在 2013 年 Toyota AFL 聯盟賽季中，每周有 4,729,423 位電視觀眾收看比賽。

在澳洲的職業運動的財務相關議題方面，運動佔據了許多澳大利亞人生活中的重要部分。在運動界有高度的參與和支出，例如：2005-06 年期間超過 12 個月，65.9% 澳大利亞人參與了某些形式的運動和 44.3% 成年人至少參加一項運動盛會活動。在 2003-04 年之間，澳洲家庭在運動相關的商品和服務上支出了 63 億澳幣（占總支出的 1.8%）。在全球，運動的商品需求和電視轉播權的價值每年至少 2,180 億歐元，雖然參與性質和觀賞性質的運動開銷往往是結合在一起的，這兩者具有明顯的經濟特質和不同的公共政策議題都是相關的。

在 2000-2001 年之間，研究指出澳大利亞的政府各級單位公共支出規模在運動方面提供了 21 億澳幣（台幣約 548 億）資助。公共資金很大一部分是提供給有組織的運動團隊，特別是體育場館的建設和升級，最近的一個例子是西澳大利亞州政府計畫建設一座新的具有 6 萬個座位的體育場，耗費納稅人 11 億（台幣約 287 億）資金成本，每位居民大約花費 516 澳幣（台幣約 13,467 元）。在南澳大利亞，政府在 2008 年預算撥款提升 1 億澳幣升等 AAMI 體育場已被少數反對派批評太少，反對派遊說要蓋一個 10 億澳幣的新球場，這二項計畫與最近的其他球場的支出，將由主要城市職業運動團隊使用：伯斯和阿德雷德，這二個澳大利亞橄欖球聯盟的團隊。

在澳洲的職業運動聯盟裡，有澳式足球聯盟(Australian Football League, AFL)、全國橄欖球聯盟 (National Rugby League, NRL)以及全國籃球聯盟 (National Basketball League, NBL)，澳洲的職業運動俱樂部傾向以組織成員的方式營運，而不是單一經營者，並不像歐美國家。澳洲職業運動每年約有 10 億澳幣（約台幣 261 億元）收益，這些收益主要來自於贊助與電視轉播權，在 2007 年，澳洲足球聯盟整體營業額為 2.8 億澳幣（約台幣 73 億元），全國橄欖球聯盟則有 1.2 億澳幣（約台幣 31.3 億元）營業額。同時 Air Emirates、Vodafone、Toyota 相繼成為澳式足球聯盟的國際贊助商，該二聯盟亦分別投注資金資助年輕選手的發展，澳式足球聯盟投資 3 千萬澳幣（約台幣 7.8 億元），而全國橄欖球聯盟則

投資一千五百萬澳幣。

從 AFL 年度報告中提供的數據，證實實現可觀的利潤得。在最近的一次媒體採訪中，AFL 的首席執行官指出，在 2007 年每場比賽的平均上座數達到 38,107 人次，僅次於美國全國足球聯賽。來自 AFL 年度報告，截止至 2006 年 6 月，這一年的數據顯示，總收入為 2.15 億澳幣（約台幣 65 億元）這代表比上一年（澳大利亞橄欖球聯盟 2006 年）增加了 6%。同期，聯賽的經營盈餘為 1.4 億澳幣，比前一年同期增加了 8%。這些盈餘一直在成長，自 2002 年以來保持在一個 6 % 平均水平。此外，個別俱樂部年度收入都呈現是盈利的狀態；在 2006 年，16 家俱樂部其中的 12 家，報導獲利和匯集俱樂部盈利有 1,100 萬澳幣（約台幣 2.8 億元），願意付費加入會員的人數佔多數，在 39 位澳大利亞人當中就有一位是 AFL 的付費團隊會員。轉播產生顯著的營業收入，一個新的電視轉播權交易價值 8.4 億澳幣（約台幣 219 億元），2006 年受到影響，比前 5 年的合同增加了百分之七十。同樣，廣播電台報導權增加至 800 萬澳幣（約台幣 2 億元），比起以前的交易增長了 240%。廣播權的價值，也許是在澳大利亞團隊運動越來越商業化的最佳指標。儘管 AFL 俱樂部財務報告虧損和一些已經被合併或有效解散，有了重新定位，這些結果反映企業的薪資水平遠遠超過機會成本，也就是說，累積盈餘作為經濟租金。

三、行銷及媒體轉播權規劃

AFL 廣告與轉播收入，在 2012 年為 2 億 2558 萬澳幣，佔 2012 年總收入約 48%。2013 年總共收入約 2 億 3438 萬澳幣，佔 2013 年總收入約 47%。

AFL 與地方政府有密切合作夥伴關係，這合作夥伴關係有 107 個俱樂部受益，總計有 6,210 萬澳幣。其中，墨爾本的 Moreton Bay Regional Council at Burpengary 就投資了 1,300 萬澳幣。南澳政府投資 5 億澳幣興建 5 萬個座位之 AFL 與板球球場。2018 年在伯斯將會有新 AFL 場館落成，擁有約 7 萬個座位，由政府出資興建。造價 7 億澳幣，將為澳洲第 3 大場館。

澳式足球是澳洲最多觀眾進球場觀看的比賽，1999 年的政府數字，超過 250 萬人欣賞賽事（佔澳洲人口 16.8%），2005 年總共有 6,283,788 人觀看 AFL 的賽事。307,181 人觀看季前賽 NAB Cup 及 117,552 人觀看熱身賽 Regional Challenge。

2005 年 AFL 總決賽超過 330 萬觀眾從澳洲 5 大城市收看電視直播，當中包括了墨爾本 120 萬名以及雪梨 991,000 名觀眾。在近年澳式足球的總決定成為澳洲五大收視節目之一，當中 2002 年、2003 年、2004 年及 2005 年均成為澳洲收視第一的電視節目。

四、 場館運作

在昆士蘭州，過去五年建了兩個新場館：Suncorp 體育場館成本 2.8 億澳幣，約 73 億台幣；黃金海岸新體育場花費 1.3 億澳幣的成本，約 34 億台幣，其主要租戶是可有獲利的運動隊，短小支出其他運動相關的計畫。在 2003-2004 年度財政預算，隨著 Suncorp 體育場館正在興建，昆士蘭州政府強調在 Deagon 的室外設施，在 Zillmere 八項多樣化運動場館，和 Ormiston 棒球設施，但這些計畫合併成本小於 100 萬澳幣。儘管論點表示即花費在體育促進參與相關的健康益處，大部分公共開支似乎針對專業隊伍使用場館的建設。

除了在專業的公共支出運動隊主要的資金成本，澳大利亞政府還提供其他資助，2006 年，AFL 設立了「AFL 俱樂部設施計畫」，價值 5,500 萬澳幣（約台幣 14.3 億台幣），以資助當地議會未來的很大一部分（28%）及州政府（26%），這種來自公共部門的貢獻是在一個時候 AFL 剛剛結束了為期五年的電視轉播權交易中，價值 8.4 億澳幣（約台幣 214 億元），2008 年，新當選的陸克文政府承諾 3,200 萬澳幣（約台幣 8.3 億元）給予澳式足球聯盟，以提高澳大利亞在亞洲形象，在 2008 年的預算中，南澳大利亞州政府，提議了 1 億澳幣來升級 Hindmarsh 運動場館，撥出 250 萬澳幣（約台幣 6,525 萬元）到每個州的兩個 AFL 隊。

五、 運動員人力市場流通制度

超過 450,000 名球員是大於 15 歲，它是澳洲參與人口第四多的體育運動。僅次於籃網球（無擋板籃球）、英式足球及板球。2005 年總共有 539,526 名球員註冊，較 2004 年上升 4.6%。當中 6.7% 的球員是非英語圈的人士。維多利亞州擁有最多球員的州份（205,000 參與者佔全州人口 5.2%）。Tiwi 群島是全澳洲參與比例最多的地區（35%）。5 至 14 歲的兒童，澳式足球是第三最多參與的運動（僅次於英式足球及游泳）有 284,200 名兒童參與澳式足球至少 12 個月（佔整體兒童 13.6%），業餘性質的澳式足球在超過 20 多個國家舉行，並以高增長速度增加。

澳洲政府對年輕選手的培育不餘遺力，在優秀頂尖的運動員中，透過各種不同的獎勵制度，例如：澳洲運動中心、運動員獎助學金、優秀運動教練發展計畫運動科學研究計畫，投入心血栽培與培育年輕且優秀之比賽選手，而在現今澳洲狀況方面，民間企業也同時在培育參與優秀及具潛力之運動選手，研究發現澳洲民間企業參與培育優秀及潛力運動選手，分別在孩童及青少年階段協助政府提高運動賽會之參與率，並積極搭配主動課後參與運動社群(Active After-school Communities, AASC)計畫，另外澳式足球聯盟 (The Australian Football League) 投資 3 千萬澳幣(約台幣 7.932 億元)以及全國橄欖球聯盟(National Rugby League) 則投資 1,500 萬澳幣 (約台幣 3.961 億元) 在年輕選手的培育經營上。

五、總結

下圖 2-13 為描述澳洲職業運動永續發展模式，主要是建立在澳洲意識形態的植入全國與周邊其他大洋洲國家人民心中意象，還有政府投入運動場館的建設以及澳洲職業運動財務收入多元化三角關係下，圍繞著青年選手的培育政策下，進行永續經營與發展策略，在政府、地區、職業運動隊伍以及人民間取得雙贏之局面。

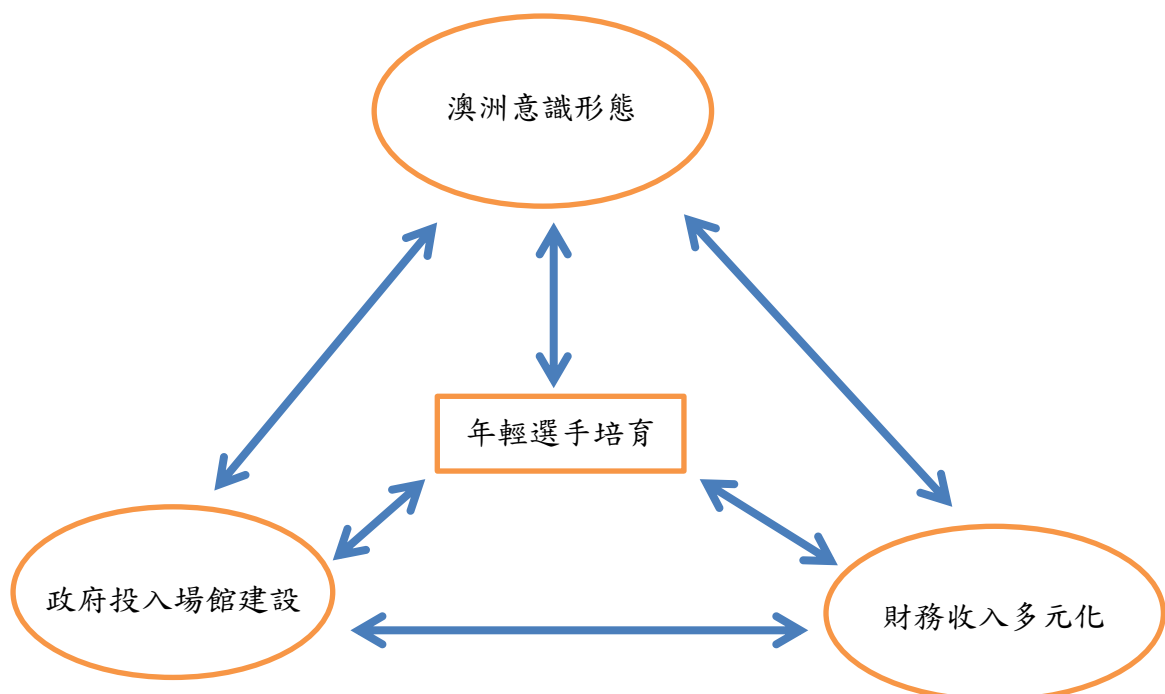


圖 2-13 澳洲職業運動永續發展模式

第五節 中國職業運動聯賽發展狀況

中國桌球俱樂部超級聯賽及羽球聯賽

桌球是一項世界廣受歡迎的運動，也是中國的國球。在建國初期由「小球轉動大球」的乒乓外交提高國家形象，桌球運動一直處於在政府主導，受奧運爭光政策指揮下的舉國體制下發展。為保持中國桌球競技水準的超前地位，建立適應社會主義市場經濟的發展制度，中國於1994年成立桌球管理中心。同年，雙軌制被引入桌球改革，中國第一個桌球俱樂部成立，標誌著中國桌球運動開始和市場與企業結合，走上職業化發展道路。

雙軌制是指允許企業或個人建立桌球俱樂部，結合社會的力量發展桌球運動，但政府仍然占主導地位。1995年首屆桌球俱樂部賽在廣州舉行，且各企業只有對俱樂部的贊助權。直到1998年紅雙喜桌球俱樂部的建立，並冠名俱樂部賽，將其改名為「中國桌球俱樂部超級聯賽」，由之前的賽會制改為主客場制，中國的桌球俱樂部走上職業化道路，雙軌制也初具雛形。2004年，山東魯能俱樂部建立，這是中國真正意義上的第一家按現代企業制度建立的乒乓俱樂部，標誌著中國桌球運動的職業化又前進一步（陳昱文，李炳昭，湯添進 2012）。

同桌球類似，羽毛球在20世紀末期開始職業化，主要分為兩個階段。第一個階段為初始階段，1999-2002年中國推出羽毛球俱樂部職業聯賽，在這段時間內誕生職業半職業俱樂部23個。職業聯賽只持續了三年，一方面，由於舉國體制和奧運爭光計畫，許多高水準羽毛球運動員忙於訓練而難以參加職業聯賽，導致聯賽水準下降，缺乏吸引力（吳炎冰，薑泉花，2011），另一方面，羽協忙於舉辦國際比賽疏於對聯賽贊助商的尋找，聯賽在缺乏贊助支援的情況下勉強撐過一屆，由於缺乏市場和資金支持，最終停辦。（吳炎冰，薑泉花，2010）。第二階段為中國羽毛球職業化再發展階段，2010年中國舉辦第一屆羽毛球超級聯賽。在國家隊集中管理和奧運戰略優先的背景下，羽超被賦予了「偽職業化」的烙印，過於密集的賽程和俱樂部資金困難是聯賽兩大致命傷，影響著中國的羽毛球職業化持續發展（新華社，2013）。

一、 組織治理及決策機制

乒羽管理中心屬於國家體育總局的下屬事業單位，屬於23個運動管理中心之一，統一主管中國桌球羽毛球運動的規劃和發展。其下設辦公室，桌球一部，桌球二

部，羽毛球一部，羽毛球二部，外事處六個中層機構和國家桌球隊、國家羽毛球隊。乒羽管理中心一方面在行政上監管乒羽運動包括其俱樂部的一切活動，另一方面又是擁有獨立法人資格的事業法人，負責桌球俱樂部的企業經營，中國桌球協會也只是運動管理中心的一個常設機構，因而形成「一個機構，兩個牌子」的獨特中國特色社會主義體育事業特有現象（見下頁圖 2-5）。

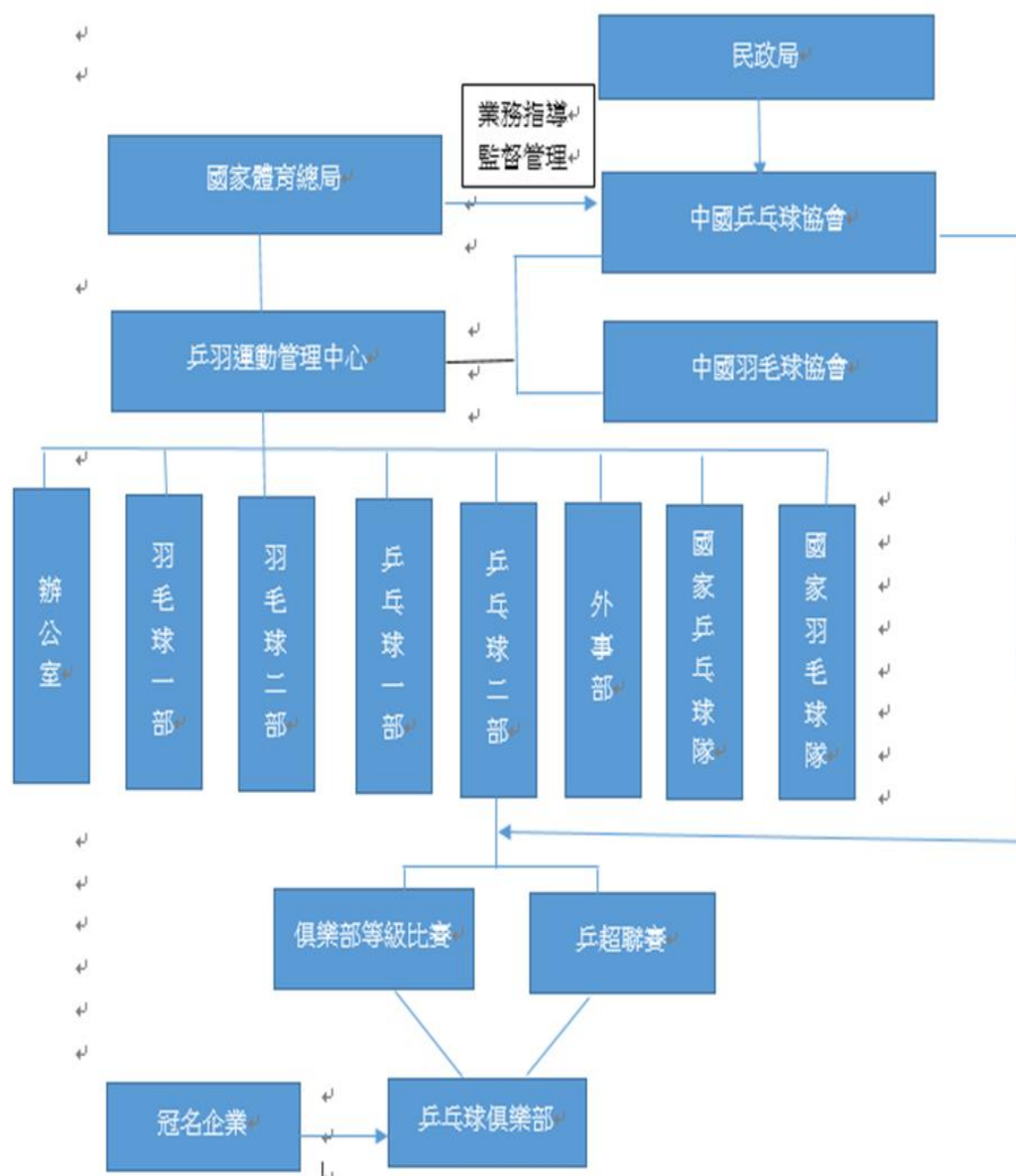


圖 2-14 中國乒羽運動管理機構組織構架圖

資料來源：本研究整理（2015）。

關於本圖說明如下：

1. 實線代表組織間的上下級所屬關係
 2. 箭頭代表直接的領導和管理關係
- 乒羽運動管理中心是屬於國家體育總局的事業單位，為其下屬的運動管理中心之一，旗下包括辦公室在內的六個中層機構和桌球羽毛球兩個國家隊。其中，桌球二部負責桌球與運動的職業化管理，包括建設和開展俱樂部等級比賽和桌球超級聯賽。
 - 中國桌球協會和中國羽毛球協會是乒羽管理中心的常設辦公機構，也具有獨立法人資格的全國性群眾體育組織，接受中國體育總局和民政部的業務指導和監督管理。
 - 中國桌球俱樂部超級聯賽（簡稱乒超聯賽），起始於 1995 年，由中國桌球協會和中央電視臺聯合舉辦，由乒羽管理中心的桌球二部負責，是中國桌球職業水準最高的比賽。僅此于此的高級別桌球職業賽事是中國桌球俱樂部甲 A 聯賽。這是中國乒協打造的桌球職業運動平臺，即是為了促進桌球後備人才培養，也是為了促進桌球國際推展計畫。根據規定，參加甲 A 聯賽的國外球隊無論成績如何均不會降級，且國內球隊可以聘請海外高水準運動員。因此該賽事吸引了包括日、俄、美、埃及等十多個國家和地區的二十多個俱樂部參加。
 - 乒超聯賽和俱樂部等級比賽由中國桌球俱樂部參與，乒超聯賽的最後一名將降級到下一年度的俱樂部等級比賽，俱樂部等級比賽的第一名升級參加下一年度的乒超聯賽。

中國的桌球俱樂部，按所有者分類，大體上可分為三大類：由地方機關和事業單位獨辦。如原專業隊沒有合作企業，由地方體育局為參賽的俱樂部投入資金，河北體彩桌球俱樂部就是這種形式。

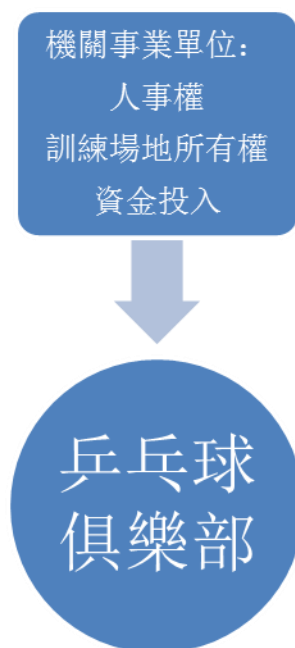


圖 2-15 地方機關和事業單位獨辦俱樂部形式

資料來源：本研究整理（2015）。

由地方機關、事業單位和企業聯合經營。一類是以體育局為主，企業為輔經營的俱樂部，如八一工商行桌球俱樂部；一類是以學校為主，企業為輔的經營的俱樂部，如北大方正俱樂部；還有一類是企業為主，體育局協辦的俱樂部，如遼寧本鋼騰達桌球俱樂部。我國大部分桌球俱樂部屬於這種形式。

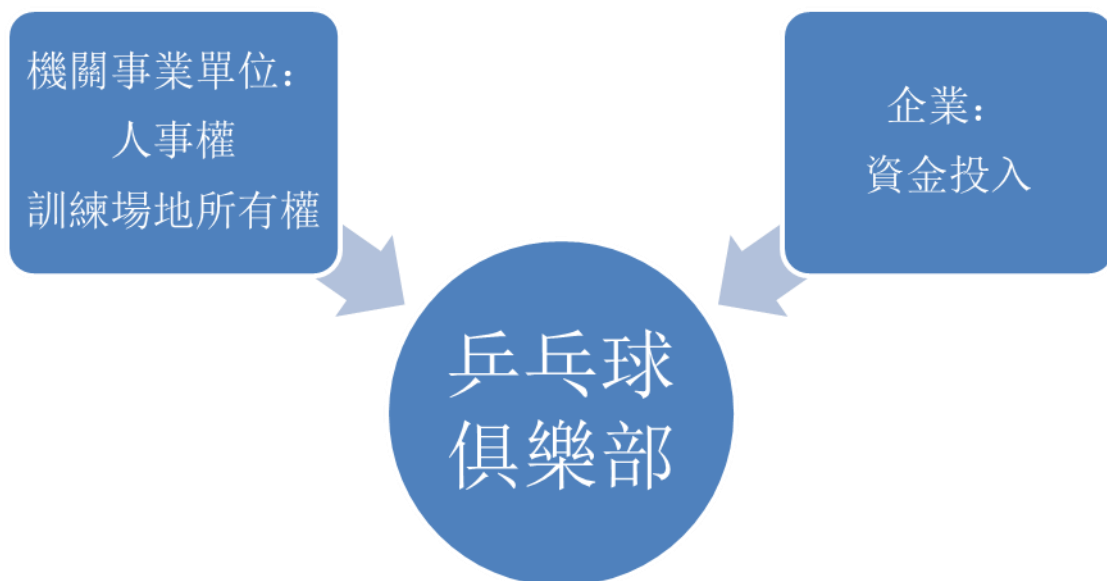


圖 2-16 地方機關和企業聯辦俱樂部形式

資料來源：本研究整理（2015）。

由企業獨辦的俱樂部。企業一次性從體育局買斷運動隊及相關場地設施，獨自建立桌球俱樂部，山東魯能俱樂部，陝西銀河桌球俱樂部（已退出乒超）就是這一類。而控股山東魯能的企業為山東電力集團所屬公司，因此從某種程度上說，山東魯能俱樂部也是屬於地方機關控制的。

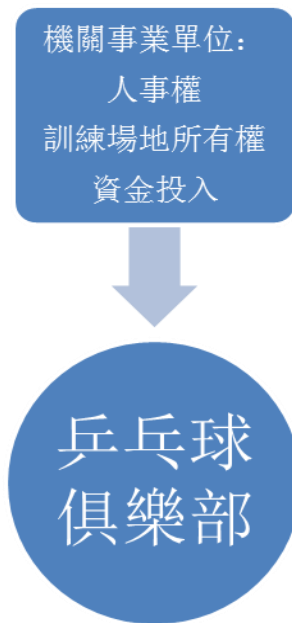


圖 2-17 企業獨辦俱樂部形式

資料來源：本研究整理（2015）。

截止 2014 年的乒超聯賽，男女各有十個隊伍參加。由於乒超聯賽中每一賽季的最後一名將降級到俱樂部等級比賽，因此賽季排名中只取前九名。從 2014 年起乒超聯賽將沒有降級只有升級（中國新聞網，2012）。下表為 2010 乒超聯賽參賽隊伍及名次表。

表 2-19 2010 中國職業桌球俱樂部超級聯賽男團名次表

主場俱樂部名稱	上賽季成績
山東魯能·潞安集團	第 1 名
八一熔盛重工	第 2 名
浙商銀行	第 3 名
寧波海天塑機	第 4 名
江蘇神鷹碳纖維	第 5 名
廊坊銀行·霸州海潤	第 6 名
上海浦宏神木	第 7 名
四川郵政銀行·先鋒汽車	第 8 名
錦州銀行	第 9 名

資料來源：中國桌球超級聯賽組委會（2011）。

表 2-20 2010 中國職業桌球俱樂部超級聯賽女團名次表

主場俱樂部名稱	上賽季成績
山東魯能·潞安集團	第 1 名
大同雲岡·金地礦業	第 2 名
遼寧鞍山城投房產	第 3 名
山西大土河·華東理工	第 4 名
廣東深圳長園集團	第 5 名
八一冀中能源	第 6 名
內蒙古銀行	第 7 名
北京控股集團	第 8 名
江蘇中超電纜	第 9 名

資料來源：中國桌球超級聯賽組委會（2011）。

通過上表可以看出：

- 作為企業獨辦俱樂部形式的山東魯能桌球隊，不管是作為男隊還是女隊，在乒超聯賽中都取得了第一名的好成績，一定程度上說明瞭企業獨辦俱樂部形式的優越性。
- 八一桌球俱樂部，不論男隊女隊，均獲得了前 9 強的好名次，說明瞭軍工相關單位的良好基礎和集中指令訓練出成績的效果。

中國的桌球俱樂部主要實行特殊的雙軌制管理，計畫與市場並行，即由經濟實力雄厚的企業出資註冊成立俱樂部，協會對俱樂部賽事活動進行指揮和管理。乒協從職能來看，既要負責整個運動項目的發展和普及，同時也要負責職業聯賽

的組織和開展既制定政策法規，又從事具體經營活動。

中國乒協對桌球俱樂部聯賽的管理和市場經營開發方面，實際上是把職業桌球俱樂部作為資本，經營開發職業桌球市場的。但是職業桌球俱樂部一般都是由企業贊助或者企業買斷，與中國桌球管理中心乒協之間並不存在直接的行政隸屬關係和產權關係。這種體制的隸屬關係，實際上既不具備計畫經濟下的行政約束力，也不具備市場經濟體制下的法律約束力（蘭彤，2007）。

運動員實行雙重身份制，在全國錦標賽和全運會中代表省隊參賽，在俱樂部聯賽等其他比賽代表俱樂部參與。平時國家隊負責集訓，由俱樂部支付集訓費。桌球管理中心對運動員實施雙重身份的統一管理（蘭彤，2008）。

協會主導著俱樂部的人事權，對俱樂部的績效考核偏重於類似官員政績考核指標，俱樂部本是盈利機構，利潤最大化是其追求目標，而協會是機關的一部分，機關代表的是國家和地區利益，官員的政績考核標準是運動會競賽成績，兩者有本質差異。協會難以衡量企業的營利發展情況，還可能為最大化自身利益而利用資訊優勢和壟斷地位獲取利益，而產生損害俱樂部利益的現象。

綜上，大多數的桌球俱樂部只是屬於企、事聯辦的俱樂部，自身不是一個獨立的經營實體，沒有完全的經營主導權。俱樂部的經營規劃和發展目標都會受到來自企業的經濟財力和來自乒協的行政性指導的控制，它的經營過程就不可能完全按照自己的想法來實施。代表總局利益的乒協在制定政策時又容易與以營利為目的的企業的目標產生偏差，在經濟利益上出現矛盾。缺乏自我造血能力的俱樂部，沒有相關可持續發展機制，難以走上獨立自由持續的發展道路。

二、 財務資源分配機制

有關中國職業桌球財務資源分配，主要通過對中國乒羽運動組織管理參與機構即職業桌球俱樂部，企業和體育局之間的權責分配的描述，來展現中國桌球職業化的運行情況和可能存在的問題，按主體討論可以分為俱樂部，企業，體育局及互相全責關係以下四個部分：

（一）中國的桌球俱樂部大多屬於機關和企業聯合經營，沒有獨立的法人資格。除了山東魯能，河北正大等幾家少數俱樂部，中國大多職業桌球俱樂部僅在體育總局乒羽管理中心註冊登記，並未進行正式的工商或社團註冊，沒有獨立的財產

權和有限責任，因此難以成為有獨立資格法人。

（二）企業對桌球俱樂部提供資金支援。桌球俱樂部負責運動員日常訓練和管理，自身缺乏造血能力，培養運動員的資金很大一部分來自於社會基金，而社會企業大多只以冠名形式對俱樂部進行贊助，因此贊助狀況受企業經營狀況影響，難以為俱樂部提供穩定的財政支援。

（三）體育局擁有俱樂部人事權和訓練場地所有權。俱樂部高層管理人員由體育局派任，俱樂部簽約的運動員也需經由地方體育局的同意，因為大部分俱樂部運動員也是各地方乃至國家桌球隊運動員。體育局要對俱樂部平時的訓練情況進行檢查，在俱樂部參加聯賽時運動員代表各俱樂部打球，聯賽賽季結束，運動員繼續回歸地方隊或國家隊進行訓練。體育局擁有的訓練場所有權，為了保證運動員在運動會上奪金的目標，只想保證運動訓練，並不傾向於將訓練場進行商業開發。俱樂部僅有訓練場地的使用權，沒有所有權和開發權，故不能將訓練場地進行充分的利用和商業運作，訓練場館缺乏相應的商業盈利，因而降低賽事盈利。

（四）俱樂部與企業、體育局權責不清產生矛盾。企業一般向俱樂部購買冠名權，但俱樂部缺乏對財產的分配權，在一定程度上影響企業對俱樂部的投資和俱樂部自身產品的開發，影響俱樂部盈利的提高。也有學者指出（蘭彤，2007），俱樂部在成立初期缺乏對內部總資產包括有形資產和無形資產的合理評估，對於企業的投資額也只是數量和利益比例，沒有權責利的劃分，缺乏制度依據，在後面的運行中可能出現俱樂部缺乏法人產權，主體產權虛置或缺位元的情況，影響企業持續發展。俱樂部內部缺少明晰的產權劃分，與體育局的權責劃分不明確，使得俱樂部和體育局產生責任的推諉，兩者互相牽制和抗衡。當體育局收回人事和場地使用權，俱樂部不能進行正常的訓練和比賽，影響運動員訓練，參與國內或國際比賽的成績將受到影響，投資俱樂部的企業的利益將面臨受損。

三、行銷及媒體轉播權規劃

（一）行銷活動

行銷活動方面，乒超主要是通過對比賽的電視轉播，新媒體傳播和賽場外的聯賽活動來擴大影響力的。

首先，電視轉播方面，乒羽管理中心從2013賽季開始加強與央視的合作基

礎，多管道多層次擴大了地方電視臺轉播力度。在地方電視臺的轉播方面，每個階段比賽都有省級以上電視臺進行直播和錄播。在視頻轉播方面，視頻轉播場次多，觀眾觀看比賽時間長，不僅有官網直播還有 PPTV 網路電視轉播，提高了比賽的收視率。此處的轉播主要是有版權的直播。由此官網的流覽量提升，乒超比賽的關注度比之前大有上升。

其次與新媒體進行合作，通過網路播放、微信和手機平臺互動等宣傳方式，鼓勵俱樂部制作主場比賽節目，並向組委會傳送直播信號。組委會將信號交給指定電視臺、網路等媒體的錄播或相關節目製作使用，提高價值。此處錄播主要是非直播時段經過製作後的視頻節目。從經費上設置電視轉播費、信號傳送費等獎勵措施，鼓勵各俱樂部對每個主場進行轉播。

賽場外的聯賽活動方面，乒羽管理中心在本年舉行以乒超為龍頭的活動，包括「乒超掠影」攝影大賽、優秀主持人評選、最受歡迎男女運動員評選、「乒乓進校園」公益活動、少年兒童桌球夏令營聯賽宣傳活動，一方面宣傳了乒超比賽，一方面也推廣了乒乓運動的發展。

2014 年的乒超，首次沒有冠名贊助商，出現「裸奔」現象。從俱樂部角度看，雖然現階段桌球俱樂部已經擁有自己的球員，但實際上頂尖的球員還是歸國家所有。俱樂部難以進行正常的市場推廣、公益活動等等，並且「國字型大小」球員的配合度也不高。總局仍牢牢把控著運動員的肖像權和商業權益，俱樂部對於球員的開發和收益分成少之又少（騰訊體育，2014 年）。因此俱樂部對於球員的開發上也減少投入，影響了整個乒超的贊助狀況。

（二）媒體轉播

一直以來，乒超聯賽承受著媒體宣傳薄弱，缺乏觀眾關注，自己花錢買轉播的詬病。2013 年賽季，乒超通過系列措施改善了這種狀況。

在電視轉播方面，乒超通過與省級和地方電視臺的合作，有四分之三及以上的比賽向觀眾進行了直播和錄播，擴大了比賽的影響。在視頻轉播方面，轉播場次多，觀眾觀賽時間長，不僅有官網直播還有 PPTV 網路電視轉播，提高了比賽的收視率。官網的流覽量提升，乒超比賽的關注度比之前大有上升。

目前中國桌球俱樂部主要收入來源於管理中心撥款和企業贊助兩部分，其中

應當屬於主要收入來源的門票、場地、廣告和電視轉播權專案，收入較少，收入結構不合理。

表 2-21 中國職業桌球俱樂部主要經費來源管道位次調查表

選項	位次
企業贊助	1
政府撥款	2
私人贊助	3
廣告收入	4
球員轉會收入	5
興辦第三產業	6
門票收入	7
會員費	8
電視轉播費	9

資料來源：蘭彤（2008）。

由上表看出，中國桌球俱樂部的資金來源多還是來自於企業贊助和政府撥款，本應占較大比例的電視轉播權、門票收入和廣告收入卻排在其後，根據歐洲成熟俱樂部的收入結構，賽事轉播、一般商業贊助以及門票收入的合理配比是 5:4:1，即賽事轉播是國外俱樂部的收入為主（禹唐體育，2013）。現階段中國乒乓職業俱樂部收入來源的排名說明現階段俱樂部發展得不平衡，資金來源機構不合理，電視轉播權尚未得到合理開發。

根據中國政府 2014 年發佈的《關於加快發展體育產業促進體育消費的若干意見》（以下簡稱意見），對盈利模式的設想，認為體育賽事商業化運作主要是通過四個途徑來獲取最大經濟利潤，主要包括轉播權銷售、商業贊助、門票銷售以及特許經營。中國職業俱樂部的主要收入來源包括商業贊助、門票收入、轉會收入以及聯賽分紅等，其中商業贊助（政府扶持和企業冠名）所占比例一般在 50% 以上，小型俱樂部甚至達 80% 以上，而中國職業賽事水準的限制造成其在賽事轉播收入（媒體版權）方面嚴重缺失，雖然通過加大球員投入、引進外援等方式不斷挖掘俱樂部的商業價值，俱樂部收入在持續提升，但在盈利方面絕大部分仍處在困境當中。把中國的桌球俱樂部發展情況與《意見》的設想作對比，現階段中國桌球的經費來源主要是商業贊助，其中政府撥款所占比重最多，電視轉播費排在最後，並非設想中的合理結構。

四、 運動員人力市場流通制度

此處主要討論運動員的流動和收入分配的問題。關於運動員的流動問題，主要經歷了初期的從省隊直接接受運動員到中期的「倒摘牌」制度到後來的運動員擁有了自由轉會的權利。

在桌球職業化初期，俱樂部運動員主要來自於各省隊運動員。運動員在各俱樂部間轉會需要經過地方體育總局的同意，受到的限制多。後來為了讓球員轉會並兼顧平衡各桌球俱樂部水準，發展出一種「倒摘牌式」的轉會方式。這種方式是把各個需要轉會的運動員列出名單，然後俱樂部來選擇運動員，即所謂的「摘牌」，但運動員卻沒有自由選擇的權利。

直到 2012 年，乒超做出最大改革——推行全新的轉會制度，所有運動員都有了自由轉會的權利。在此之前的乒超俱樂部引進的球員都是租借，期滿後運動員將回到原單位。從 2012 年的賽季起，運動員一旦完成註冊，未來四年都屬於該俱樂部，之後轉會也將是從該俱樂部轉出。新規定實施後，不再是俱樂部“摘牌式”地單向選擇運動員，而是俱樂部和球員的雙向選擇了。球員的使用權和所有權也歸俱樂部所有（中國新聞網，2012）。新出臺的運動員交流政策，將運動員在聯賽內的參賽資格與傳統省市專業隊對運動員的所有權進行一次徹底分離，運動員的參賽資格真正轉移到了俱樂部，運動員在俱樂部聯賽的屬性發生改變，有益於形成一個更健康穩定的勞資關係。為今後職業化的深入和職業化的發展打下基礎（桌球二部，2013）。但根據乒協的規定，這種情況只在 2012 年出現，4 年後運動員再次交流時，將只有提出轉換俱樂部的權利，但對於去哪家俱樂部將不再具有自主權（李遠飛，2012）。

同時，運動員參加運動會、世界級比賽的成績都將歸原培養單位。桌球協會副主席劉鳳岩表示這一措施讓國家隊、省隊、俱樂部之間的關係更加清楚，三方得以獨立運作（中國新聞網，2012）。

在運動員的收入分配上，對於是否激勵運動員成績，規範桌球職業運動市場行為有著重要關係。運動員身份的雙軌制，使得其作為人力資本的產權不清晰也是其歸屬問題也變得複雜。一方面，在人事關係上，運動員隸屬地方體育局，享受職業運動員的收入政策，但並不負擔職業運動員風險。這種收益和風險的不對等性，其實是不符運動員激勵機制的（中國體委，1997）。

2003 年出臺的乒超俱樂部聯賽球員收入規定，運動員賽季俱樂部收入「應由基本工資、勞動報酬和成績獎金三個部分組成」其比例分別為 30%、20%和 50%。規定將聯賽球員的賽季規定將聯賽球員的賽季收入分為「特級、一級和二級」三個級別，每個級別的賽季俱樂部基本工資標準為稅前「特級 18 至 20 萬，一級最高 8 萬，二級最高 5 萬」(超級聯賽官網，2003 年)。這是乒超聯賽開展 8 年來，第一次對運動員明確限制收入，這樣有利於抑制之前幾年不健康的工資高溫和，有利於桌球市場的健康發展。但人為控制最高工資的辦法，有損市場調節作用，可能對長遠發展和國際化接軌產生不利作用。

在運動員轉會費方面，根據乒超轉會條例的規定，運動員的競價結果超過 150 萬元人民幣時，除 120 萬元運動員薪酬和支付給運動員所屬單位或俱樂部 30 萬元外，多出 150 萬元部分的 30%，支付給該名運動員所屬單位或俱樂部；多出 150 萬元部分的 70%將作為乒超聯賽獎金的組成部分。由此可見轉會費的大部分都上繳給了聯賽(騰訊體育，2014)。

2013 年，乒超聯賽對轉會費上限做出規定：特級運動員(奧運冠軍或世界冠軍)轉會費 400 萬元，一級運動員為 200 萬元，二級運動員為 100 萬元(中國新聞網，2012)。這對扭轉球員標價過熱情況起到了抑制作用，減輕俱樂部負擔，但不一定符合市場發揮資源配置的作用。

五、 總結

中國職業乒超在發展歷程上主要面臨幾項課題：

(一) 願景規劃

中國乒羽的職業化起步較晚，均始於 20 世紀 90 年代，主要原因是為了適應中國國情的變化，經濟的發展，民眾對於體育職業化和商品化的需求，另外中國的體育專案管理體制僵化，資金不足，後備人才缺乏，退役運動員安置困難，優秀運動員流失嚴重，運動專案的發展缺乏後勁兒，因此引發了職業化現象。1992 年，率先以足球開口，籃球跟隨其後，最後是乒羽的職業化，引入社會資金，計畫形成政府辦和社會辦相結合，社會辦為主的發展格局。職業化的主要目的是為了體育專案能夠更好發展，滿足民眾需求，留住優秀運動員，提高運動員收入，獲取持續發展的資金，處理好退役運動員的安置問題，使運動專案發展充滿活力。

願景是指理性的存在狀況，願景規劃即是一段時期內對行為的規劃與達到目標的建立。因此，乒羽職業化發展的初期階段的願景，應該是以發展運動專案為目的，採取過渡性的措施，一方面，提高職業運動員收入，留住優秀運動員。另一方面，創造出更多豐富的職業賽事產品，滿足民眾日益多樣化的需求使得俱樂部獲得更多盈利，有持續獲得的資金培養職業運動員，促進運動項目的深入職業化。臺灣在發展職業體育初期，要明確組織願景的規劃，設定相關目標，即要有利於職業運動員發展，又要促進俱樂部的發展，職業化初期設定好願景有利於為永續職業化的發展方向定下基調。

（二）組織整合

職業化的主要形式是成立職業運動俱樂部。現在中國乒羽的主要俱樂部是由企業投入發展資金，乒羽運動管理中心常設部門把握著訓練場地所有權和人事權。在初期階段，屬於體育總局下屬的乒羽管理中心把握的這些權利，會規範俱樂部的運營，監督運動員的訓練，保證競技成績的取得，企業因此也會獲得一定盈利。但發展到後期，隨著職業化的深入，乒羽中心仍然把握這些權利，運動員不能自由地參與職業比賽，也不能自由地在俱樂部之間流通，自身的商業價值大大降低，同時影響企業獲利。

在職業化初期，做好組織的整合極為重要。在初期階段，政府把握場地所有權和人事權這些重要的基本權利，利用國家機關的集權集中起資源，保障並督促運動員平時訓練的，保證競技成績的獲得，在職業賽季也可為俱樂部獲得贏得盈利。臺灣在發展運動職業化時應該借鑒經驗，在初期政府可通過運動管理機構把握一定的人事和場地訓練權，在發展職業運動的同時不放鬆職業運動員的訓練，確保競賽成績的保持。但在職業化初期階段過後，代表政府的運動專案管理機構與運動俱樂部的注意要有新的平衡。

（三）共識取得

中國桌球的職業化是始於 20 世紀 90 年代初，是在改革開放以後，面對人才外流的實際情況的應對。此時，桌球的行政管理體制開始轉變，國家體育總局成立了乒羽管理中心，並開始引入國營和民營資本組建職業俱樂部。中國桌球職業俱樂部形成雙軌制發展模式，即發展資金由國營或私營企業注入，但人事權還是牢牢被乒羽運動專案管理中心控制，俱樂部必須要受到中心的認可並接受業務指導，才能參加乒超職業聯賽（陳昱文，李炳昭，湯添進，2012）。運動員也具有

雙重身份制，國際大賽時代表國家參賽，平時回歸俱樂部訓練並參與職業比賽。

在職業化初期階段，乒羽中心掌控人事權，有利於保障國家隊訓練成績不受商業化影響。同時引進社會企業資金，提高了運動員收益，減少了運動員外流情況。但到後期，俱樂部發展需要企業投入更多的資金，沒有俱樂部人事權的企業難以實現更多的盈利，可能不能持續投入更多資金，影響俱樂部職業化的進一步發展。臺灣在發展職業俱樂部的初期，要注意明確俱樂部的投資組成方式，俱樂部發展資金從何而來，人事權和場地使用權歸誰所有，俱樂部和企業的權益如何劃分，才能夠使兩者獲得最大利益的平衡。

（四）財源保證

在職業化初期階段，主要依靠政府的直接幹預和政策性投入吸引企業投資職業俱樂部（足球為主），從 1996 年至今，由於球迷狂熱和地方政府的要求，俱樂部投資者必須花費鉅資引進教練和運動員，改善球隊條件和運動員工資待遇。足球俱樂部成績曾在這樣的投資下取得短暫的輝煌。隨著職業化的發展，俱樂部每年需求的投資增加，政府行為的逐步規範會減少對經濟活動的幹預，在這樣的情形下，俱樂部不能自負盈虧，企業若不能持續增加投入，俱樂部會隨時面臨財務危機。應對的最好措施就是營造出俱樂部自身的投入——產出機制。職業俱樂部應不斷向成為相對獨立的經濟實體的目標發展。

當今西方職業俱樂部的發展證明，俱樂部應當通過市場經營形成獲得增值的主要管道。根據 1999 年世界前十大富豪俱樂部的資料，其主要營收部門是轉播權出售，足球彩票和門票收入，其中前兩項是主要收入，基本就能支撐俱樂部生存。對比中國的 18 個俱樂部，前三位收入分別是廣告，門票和商業性比賽，在轉播權出售和彩票收入幾乎是空白。由於中國央視對於比賽轉播種種限制，俱樂部產權關係不清，中國的俱樂部的經營管道不順，需要有良好的制度和市場環境促進俱樂部自我投入——產出機制的形成。

對於臺灣職業體育發展的借鑒經驗就是，俱樂部在建立初期就要做好資產規範和清點，明晰所有權和責任，建立起自身的生產——投入機制，自負盈虧，發展成相對獨立的經濟實體。在俱樂部自我經營的同時，注意構建合理的收入結構，要以出售轉播權和門票收入為主。

（五）制度設計

中國桌球最開始職業化的原因是為了增加運動員收入，留住優秀運動員。通過引進社會資金，政府下屬管理機構進行管理，建立職業運動俱樂部。確實也提高了運動員收入，留住了優秀運動員。但職業化中存在需要問題，包括中國職業俱樂部和地方政府有各種複雜的關係，使得俱樂部政企不分，產權不清，帶來發展障礙。因此需要相應的制度來規範企業和俱樂部行為，促進俱樂部的企業發展。

人事制度方面。桌球職業運動員雖平時在俱樂部訓練，但人事權仍屬於體育局，享受的職業運動員的收入政策，比較穩定。但是並不承擔市場化的風險，也沒有市場化的高收入回報，從一定程度上不能發揮對運動員的激勵作用。

法制建設方面。就社會政治大環境而言，中國鼓勵社會團體和個人興辦體育產業，《民法通則》，《公司法》、《體育法》和《合同法》等法律，為俱樂部成為獨立的企業法人提供了條件。就法律政策而言，應加強為投資企業提供良好經營環境和法律保障，規範經濟利益的分配，比如為聯賽經營權，電視轉播權等商業活動建立規範，使俱樂部經營獲得保障。

產權規範方面。中國職業俱樂部的產權關係不清晰，這是從中國體育職業化從前期開始就一直存在的嚴重問題。主要表現是職業聯賽的產權問題和俱樂部的產權問題。中國的聯賽產權處於混亂狀態，由投資者們（俱樂部或地方協會）出資產生的聯賽，卻沒有聯賽的所有權，更沒有經營權和管理權。運動協會也因為組成機制的職業，並不能很好地代表並維護各個俱樂部利益。實行俱樂部實體化轉軌後，體委與企業合作產生的俱樂部歸誰所有，相關利益如何分配，成為很大難題。由於很多俱樂部並未按《公司法》組建，也未在公司部門註冊登記，雙方的投資行為難以受到法律保障。

對於臺灣發展職業體育的經驗是，對職業運動員建立明晰的人事劃分制度。使得運動員有清晰的歸屬，在收入穩定的同時，能夠真正像產品一樣進入市場進行流動，發揮自身的職業化價值，參與市場風險，獲取市場回報，增加收入。關於俱樂部的產權問題，在俱樂部建立之初，應對俱樂部進行資產評估，避免公有資產流失，分清體育局與企業的權與責，就要明晰產權，劃清與企業的清責、權、利的關係，避免今後企業產生各種矛盾和糾紛，為之後的良性發展打下基礎。

（六）選手招募

中國現階段桌球俱樂部成員主要是國家隊成員。橫向上，各俱樂部之間可以流動，但必須經過乒羽管理中心批准。縱向上，俱樂部沒有自身的青少年培訓系統，缺乏充足的後備力量，多是靠重金買進優秀隊員，這樣對於俱樂部運營成本偏高，需要俱樂部有雄厚的資金實力才能長久發展。初期階段主要是靠各省隊運動員加入，後期則可通過買進成績好的運動員為俱樂部獲得成績，或者賣出本俱樂部優秀運動員獲得盈利。但到後期若沒有後備力量加入或雄厚的財源支持，俱樂部難以保持優秀成績。

對於臺灣職業體育發展的經營，在職業化開始以後就應該籌建自身的後備營，可設青年營或以培養青少年業餘選手的方式發展職業選手，以避免俱樂部到後期出現人才斷層，為後期持續獲得源源不斷的動力。

中國足球超級聯賽

中國足球職業化歷程可分為兩大時期：

- 甲 A 聯賽時期（1994-2004）：

中國自 1978 年施行改革開放後，鄧小平便提到足球也是一個發展的行業，可以組織國際比賽，增加收入（于朝霞，2007）。而在其後 1992 年在深圳的南巡講話中有提到“改革開放膽子要大一些，敢於實驗”的方針，同時在十四大中明確指出未來經濟發展走向市場社會經濟體制，奠定關於足球改革制度化的思想基礎。

1993 年在大連舉行的棒槌島會議中，通過以「中國足球事業十年發展規劃」為首的改革文件，達成的目標包含：（1）確立甲 A 聯賽的職業地位；（2）與國際接軌，允許外援外教；（3）透過職業化厚植國家隊實力。然而從（1）1997 年世界盃與 1999 年的奧運相繼失利帶來的挫敗，以及（2）後期企業方追求短期利益目標與俱樂部不完全一致，導致權責不明，進而造成密集的俱樂部易主；（3）職業球員轉會至國外聯賽，導致人才流失；（4）發展末期的球風不正，「假球」、「黑哨」事件頻傳；以上原因進而引發觀賞人次下滑的問題，中國球市從 1996 年平均每場次 2.43 萬人到 2002 年的 1.5 萬人（北京體育大學，2008），同時糾紛發生時過分仰賴行政方式而非法治角度進行解決亦是一大缺失。最終促成 2001 年深圳會議中由新任常務副主席閻世鐸所引領的五年計畫產生，並促使其後的足球聯賽再經歷一次轉型。

- 中國足球超級聯賽時期（2004-）：

甲 A 聯賽自 2003 年以應屆積分最高的上海申花陷入假賭黑案中步入歷史，代之而起的是中國足球超級聯賽。中超時期相較於甲 A 時期的三大變革成為足球職業化運動改革的重大里程碑。第一是基於管辦分離的原則，透過專責機關-中國足球協會超級聯賽委員會（簡稱中超委員會）的成立，進行競賽上的專職管理；第二是透過中超公司進行商務開發，與其他級別、類型的聯賽脫鉤，彰顯中超指標性地位；第三則是以龔建平黑哨一案判決作為起始，透過司法機關的介入、調查，使得甲 A 與中超在銜接期間建立反貪腐的形象。

一、組織治理及決策機制

2014 年最新的中國足球職業聯賽的組織架構圖如下所示：

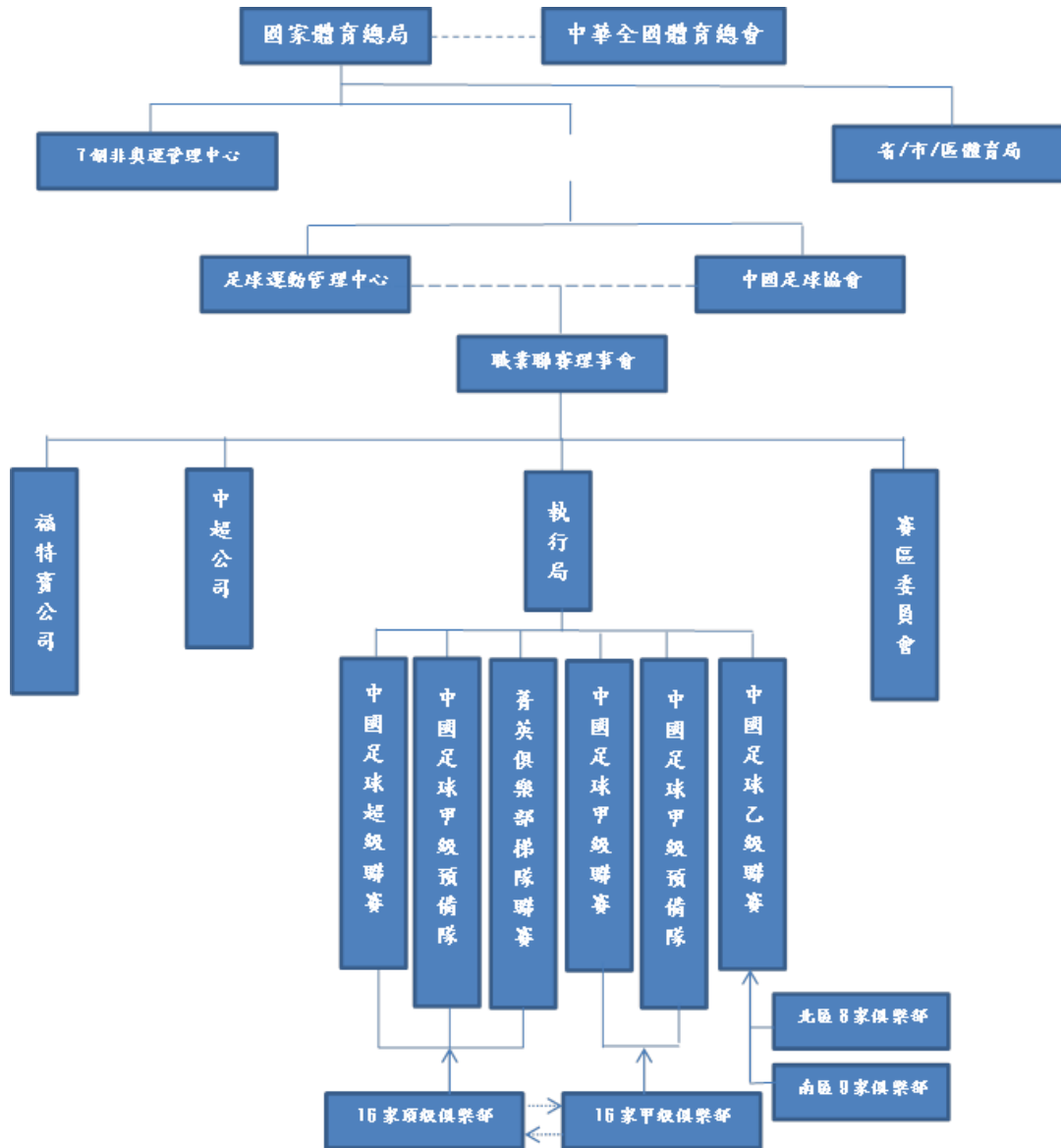


圖 2-18 中國足球職業聯賽組織架構圖

資料來源：本研究彙整

關於本圖說明如下：實線代表組織間的上下屬關係，橫向虛線代表雙方為「一個班子、兩塊牌子」的組織結構（Tien-Chin Tan,2008）；箭頭部分表示俱樂部可參與的聯賽類別；虛線箭頭部分俱樂部之間進行的流動，由於受到升降級制度的影響，中超、中甲與中乙俱樂部組成間會出現流動現象，進而促成理事會與中超公司內部會員或股東的改變。

表 2-22 中國職業足球俱樂部概況統整表

名稱	原本名稱	創立日期	主場館/容納人數	上座率 (2013 年)	賽績 (2013-2014)
廣州恒大淘寶足球俱樂部	廣州恆大足球俱樂部	2010 年	天河體育場 56,000 人	70%	上賽季冠軍
山東魯能泰山足球俱樂部	山東泰山足球俱樂部	1993 年	魯能大球場 43,700 人	40%	上賽季亞軍
北京國安足球俱樂部	北京國安足球俱樂部	1992 年	北京工人體育場 64,000 人	63%	上賽季季軍
貴州人和足球俱樂部 國酒茅台足球隊	上海浦東足球俱樂部	1995 年	貴陽市奧林匹克體育中心 52,000 人	26%	上賽季殿軍
大連阿爾濱足球俱樂部	大連阿爾濱足球俱樂部	2009 年	大連金洲體育場 61,000 人	61%	上賽季第 5 名
廣州富力足球俱樂部	瀋陽金德足球俱樂部	2001 年	越秀山體育場 18,000 人	32%	上賽季第 6 名
上海申鑫足球俱樂部	上海衡源足球俱樂部	2001 年	深源體育中心 16,000 人	49%	上賽季第 7 名
上海綠地申花足球俱樂部	上海申花足球俱樂部	1993 年	虹口足球場 33,600 人	31%	上賽季第 8 名
上海上港集團足球隊	上海東亞足球俱樂部	2005 年	上海體育場 56,000 人	15%	上賽季第 9 名
遼寧足球俱樂部盤錦宏運隊	遼寧東藥足球俱樂部	1993 年	盤錦紅海灘體育中心錦繡體育場 30,000 人	70%	上賽季第 10 名
天津泰達足球俱樂部	天津三星足球俱樂部	1995 年	泰達足球場 36,390 人	23%	上賽季第 11 名
杭州綠城足球俱樂部	杭州綠城足球俱樂部	1999 年	黃龍體育中心 54,000 人	25%	上賽季第 12 名
江蘇國信舜天足球俱樂部	江蘇邁特足球俱樂部	1994 年	南京奧林匹克運動中心 60,000 人	46%	上賽季第 13 名
長春亞泰足球俱樂部	長春亞泰足球俱樂部	1996 年	經開體育場 25,000 人	41%	上賽季第 14 名
河南建業足球俱樂部	河南建業足球俱樂部	1994 年	航海體育場 29,000 人	N/A (中甲)	N/A (中甲冠軍)
哈爾濱毅騰足球俱樂部	大連毅騰連鐵足球俱樂部	1996 年	哈爾濱國際會展中心體育場 50,000 人	N/A (中甲)	N/A (中甲亞軍)

資料來源：本研究彙整 (2015)。

依照 2011 年「中國足球協會超級聯賽規程」第二條所示，中超聯賽由中國足球協會主辦，由中國足球協會超級聯賽委員會（以下使用簡稱中超聯賽委員會）、中超聯賽有限責任公司（以下簡稱中超公司）依照「中超聯賽組織管理辦法」進行組織和管理。”但從 2012 年開始，中超聯賽委員會任務告罄，轉而由同時管理六大聯賽的職業聯賽理事會代之，並下分三大執掌：中超公司負責商業開發與品牌經營；執行局統籌六大職業聯賽中議案審議與自治管理；賽區委員會管理組織賽區工作，在人員組成方面，除了中國足協官員以及專家學者外，俱樂部方分別以「會員」、「股東」的方式加入，然而中超公司中中國足協占股 36% 享絕對優勢，職業聯賽理事會中足協代表亦佔總數約 1/3，顯見其組織官方色彩仍然相當濃厚。

另外，福特寶公司並非與中超公司完全脫鉤，過去中超委員會與福特寶公司在 2004-2005 年間透過任務小組進行中超競賽推動與中超公司的籌辦，現雖中超公司專責執行中超聯賽，但管理職位上基於對市場熟悉度的需求，便會出現內部人員「調崗」形式，包含中超公司與足協之間也會出現類似情況。

六大職業聯賽中，賽制皆以升二降二的方式與較低層級賽別俱樂部進行交流，中超、中超預備聯賽與菁英俱樂部梯隊聯賽由中國頂尖俱樂部進行；中甲預備隊、中甲聯賽則由次級俱樂部進行；中乙聯賽自 2011 年開始半職業化，除取消降級制度外，更開放省市地方業餘球隊參賽，其主要目的除希望能提升參與基數，協助地方球隊轉型，另一方面也是透過賽事的最高年齡設限，確保年輕球員有實地下場進行磨練的機會。

二、財務資源分配機制

中超聯賽的經營主體為中超公司，根據「中超聯賽有限責任公司章程」第一章第四條可知：中國足球協會做為中超聯賽產生的所有權力和最初擁有者，以書面形式授權公司代理經營和開發中超聯賽的整體性商務資源，並簽訂授權協議，另就第四章第十條：公司註冊資本為人民幣 200 萬元及第十一條中闡明除中國足球協會以 72 萬元的額度掌握 36% 的股份外，餘十六家俱樂部各以象徵性 8 萬元的出資得到 4% 的股權。以 2013 年為例，相關收入分配如下圖 2-10 所示：

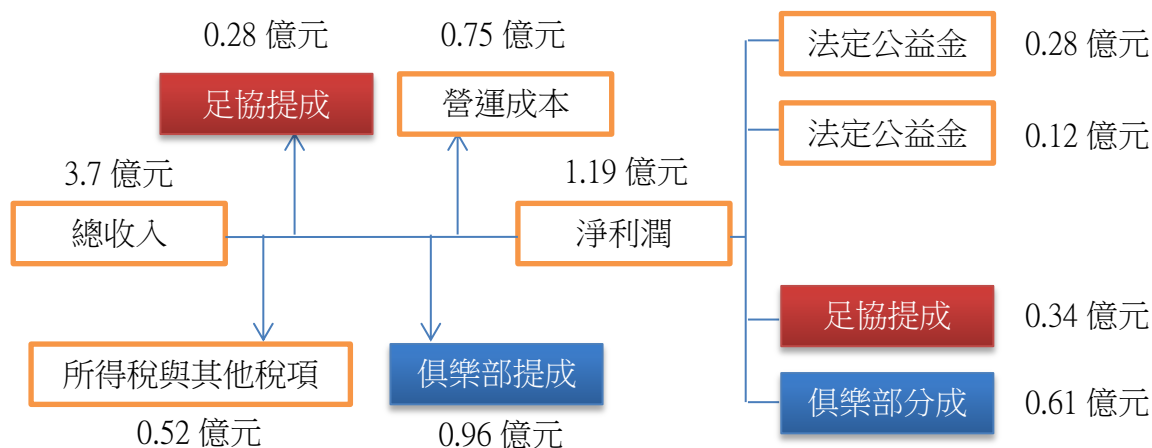


圖 2-19 中超公司收入分配表

資料來源：廣發證券發展中心

從另一個角度來說，中超公司對聯賽底下的俱樂部的紅利發放乍看之下為雨露均霑，去年 2013 年中超公司以 3.7 億人民幣進帳宣告各家俱樂部可獲高達 600 萬元人民幣的分紅，事實上，各家職業俱樂部在收入部分面臨的挑戰還包含額外的支出成本-罰款與轉會手續費。以罰款為例，中國足協時常透過控制球員進行處罰，比如紀律委員會可對俱樂部違反規範問題進行舉報，最常見的便是在國手徵調上的權力運用，今天一旦國家需要國手，無須理會原有俱樂部的任務配置即可強制要求選手離開母球隊進行集訓，若俱樂部無法配合便需繳納罰款；另外一項是根據「中國足球協會球員身分及轉會暫行規定」中第九條“發生轉會費的球員轉會，原俱樂部應當向中國足協以及原協會分別交納轉會費總額 5% 的轉會管理費”，透過上述規定，各家俱樂部無形間在轉會期間必須常態性的被課以球員轉會金額 10% 的「手續費」給中國與地方足協。

當然若以俱樂部自身營利的角度出發，可以從票房收入與廣告贊助兩部分來看，然而根據 2013 年中超票房收入排序，各家俱樂部票房收入落差極大，廣州恆大雖同樣位居在球員薪資支出的榜首名單上，但也同時在票房上領先群雄，有超過 1 億元人民幣的收入，位居第二的北京國安卻只有 1/4 的票房收入。事實上，同處廣州的廣州富力在 2013 年卻淪為最大輸家，雖在票房收入未達墊底之虞，但卻因為同區的廣州恆大獨大，導致整體虧損上高達 15349 億元人民幣，這也反映出同地方俱樂部之間競爭產生的苦果。舉例來說，光在上海的中超俱樂部便高達三個-上海申花、上海申鑫與上海上港，在 2013 年賽季成績都是「中段班」的情況下，使得票房分散，表現平平。

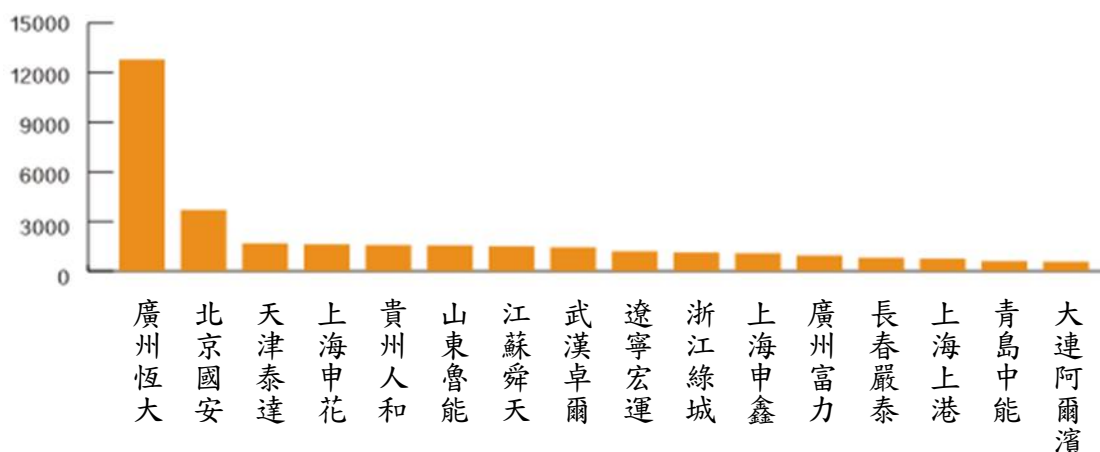


圖 2-20 2013 年中超票房收入排序 (單位：萬元)

資料來源：2013 中超商業價值報告

綜上所述，在聯賽中的各家俱樂部往往透過母企業的挹注以補充球隊開銷，2013 年的研究也指出，中超在該年度整體營利高達 16.16 億元人民幣，但支出竟也超支達 2.6 億元。16 家俱樂部中，除了廣州恆大與遼寧錦宏外，皆出現虧損。在最新一期的中超商業價值報告草案中指出，目前廣州恆大、貴州人和、上海東亞、上海申鑫與廣州富力為現階段有實現營利目標的五家俱樂部，然而最主要的原因不外是母公司增加投資，引進球員提升成績表現或是相關廣告商贊助產生的效益。另外 2014-2015 賽季尚未結束，營收效益持續的時間長短仍值得持續觀察。

中超聯賽的收入來源與其他國家聯賽並無二致，主要可以分為三個部分：門票收入、轉播費用與贊助費用。但若以整個聯賽而言，則以中超公司身為中超聯賽的營利事業部，所得到總體的收入，主要以媒體轉播費用與廣告贊助費用為兩大項目。另外，像是與地方電視台合作的地方球隊的聯賽播出、門票收入以及商品、紀念品所得則回歸各俱樂部自行管理。

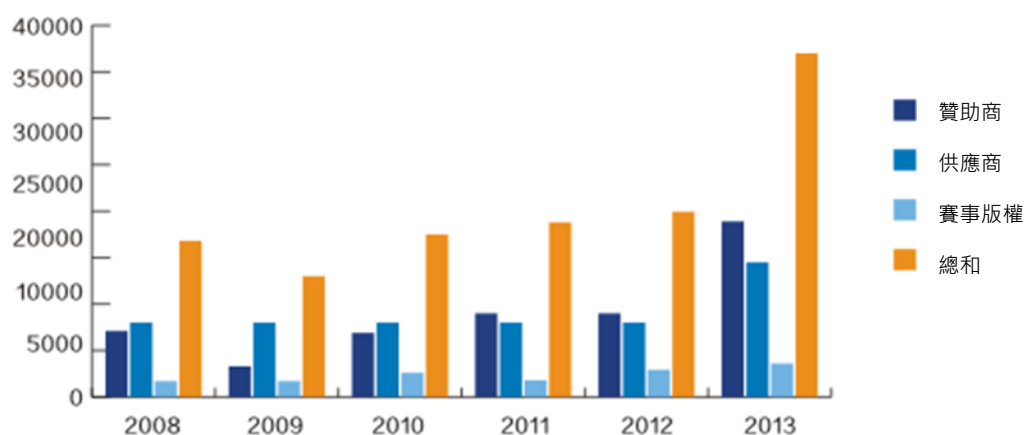


圖 2-21 中超公司歷年營收彙整圖（單位：萬元）

資料來源：2013 中超商業價值報告

透過 2013 年中國足協指導、網易主辦的第四屆中國足球發展論壇中所提及的 2013 年中超商業價值報告顯示，中超公司在 2013 年由於贊助商與供應商資金的大量挹注，進帳明顯較往年有大幅的成長。根據媒體預估，2014 年隨著與中國平安所簽訂的冠名贊助合約更讓中超所轄俱樂部紅看漲至 600 萬元人民幣。由此可知冠名贊助商在中超公司收入中扮演的指標性意義。從 1994 年甲 A 至 2014 年中超時期為止，20 年來聯賽所得財務概況以冠名贊助作為區段點表示：

表 2-23 中國足球冠名概況彙整表

時段	冠名贊助概況	備註
甲 A 時期： 1994-1998	透過 IMG 牽線，由萬寶路進行 230 萬美元的冠名贊助，每年遞增 10%。	
甲 A 時期： 1999-2003	改由可口可樂接手進行五年冠名贊助，金額高達 450 萬美元。	2003 年提前中止合約。
中超時期：2004	2004 年轉制，西門子率先與中國隊合作並予以中超冠名，共 8100 萬人民幣的贊助費。	因與 IMG 協調不成西門子退場，2005 年無冠名贊助商。
中超時期：2006	愛福克斯以 600 萬歐元代價獲得贊助權，每年遞增 10% 至 2011 年。	由於不具法定合約，實質支付僅 1/10。
中超時期： 2007-2008	深圳金威啤酒集團以創低價 1590 萬人民幣進行贊助。	隔年為 2008 北京奧運延長一年合約。
中超時期： 2009-2011	倍耐力接手為期三年冠名贊助，首年即以 4000 萬人民幣入主中超。	但適逢中國足球掃黑風暴，隔年出現多次縮水贊助費用傳聞，並於 2011 提前解約。
中超時期： 2011-2013	大連萬達廣場於 2011 年 7 月以 3 年 5 億元人民幣獲得中超冠名權。	原預計 2011 年再次無冠名贊助商，經 14 輪賽事後使與萬達產生共識。
中超時期： 2014-2017	由中國平安獲得，為期 4 年總共 6 億元人民幣投入中超。	首度由金融團體冠名中超，以及史上最長贊助年約，足協公開簽約程序等，有望平息中超「裸奔」問題。

資料來源：本研究彙整（2015）。

廣告贊助費用部分則以中超公司作為媒介，將合作層級分為「冠名贊助商」、「合作夥伴」以及「供應商」三種類別，以 2014 年為例，2 月中國平安保險集團以中超十年來最高的代價-6 億的金額簽下未來四年的冠名贊助權，5 月開始，長安福特成為「高級合作夥伴」，以任選型號的方式成為三年下來中超唯一官方指定用車。7 月，全球知名物流公司 DHL 也遞出橄欖枝，成為目前七家合作夥伴之一。然而隨著贊助意願者增多，廣告回饋機制設計更形重要，以免在有限資源與法令規定間無法取得平衡點。

最後在媒體轉播費用上，原甲 A 聯賽一直以來由央視獨大的局面，自 2004 年上海文廣集團（SMG）投入 1.5 億元人民幣買斷 3 年中超轉播權後步入歷史。上海文廣集團透過與地方電視台簽署協議合作的方式播放中超至 2007 年，2008 年開始以東方衛視以及神州天地所組建的中國電視體育聯播平台（CSPN）聯手

播出中超聯賽，同一時間，2009 年始透過新浪以每年 500 萬元人民幣的價格進行中超聯賽的網路直播。2012 年賽季央視重播中超，僅以 750 萬元人民幣的「平民價格」獲取中超的比賽轉播權。但從圖中也可以發現過低的電視直播費用成為一大致命傷，依照 2013 年中超公司的收益統計便可發現，媒體轉播費用約 5000 萬，僅占整體收入 13% 左右（長江日報，2014），相較於國際知名的英超、德甲、西甲與義甲動輒 3 億歐元起跳的轉播費用，中超在賽事版權收入的配比上偏低。

三、行銷及媒體轉播權規劃

媒體轉播授權下放單位大致區分為兩種：傳統媒體（電視平台）與新興媒體（線上平台）。傳統媒體的龍頭雖以中央電視台為主，但自甲 A 聯賽後對中超的播出一直不穩定，可從下表進行說明：

表 2-24 媒體播放概況彙整表

時段	媒體播放概況	備註
甲 A 時期： 1994-2001	播放狀況良好，央視推出“足球之夜”節目	
中超時期： 2002	足協加價，央視經協調後以 700 萬人民幣代價再播	因為議價前六場未轉播
中超時期： 2003-2006	上海文廣集團以 1.5 億人民幣取得直播權，以地方電視台體育頻道播放，覆蓋範圍有限。	2006 央視開始以每集 200 萬人民幣再接續 12 場的中超轉播
中超時期： 2007-2010	東方衛視與神州天地統合的中國電視體育聯播平台接手直播。	2008、2010 央視因奧運與足壇掃黑風暴暫停兩次轉播。
中超時期： 2011-	透過央視 IMG 與中超公司合作，於 2012 年以 750 萬元代價取得中超轉播權。	雙方合作形式包含中超聯賽中的冠名贊助、VIP 接待與媒體轉播（央視）三大標的。

資料來源：本研究彙整（2015）。

目前現行轉播中超的電視平台有三：一為中央電視台；二為雲傳媒（寧夏衛視第一財經台，但已於 2013 年終止合作）；三是鐵奧動力（華奧星空），另外原本早期地方電視台也會進行當地賽事的直播，當地俱樂部以向地方電視台購買時段與自負盈虧廣告回饋的方式進行合作聯播，但也同時往往發生價格問題談不攏，地方電視台即時要求停播的問題。至 2012 年開始中超公司開始親自操刀，地方

電視台少了俱樂部經費挹注，初期產生數次「罷播」問題。

新興平台上以 2009 年新浪率先開啟網路平台直播的風潮，以每季 500 萬人民幣的代價進行賽事直播。截至目前為止，中超各項賽事已可透過四大門戶網站：新浪、騰訊、網易與搜狐進行花絮播放或重大賽事直播，另外從 2004 年以電視線上盒之姿異軍突起的樂視同樣佔有相當重要的地位，依據 2014.09.10「體壇周報」的內容可以看出，新媒體所貢獻的版權費用超過 3000 多萬元人民幣，佔據整體轉播費用的 60% 以上。

近期隨著 2014 年 10 月份國務院印發的「關於加快發展體育產業促進體育消費的若干意見」中在政策措施中要求要優化市場環境，放寬賽事轉播權限制，未來各電視台可直接購買或轉讓相關權利，可預期增加未來中超聯賽的商業化發展。

四、場館運作機制

中超聯賽各家俱樂部都有自己所屬的主場館，依照(1)場館類型/用途；(2)建成原因/年份；(3)所有者/管理者三個面向可以簡略氛圍下述幾種場館運作方式，如下表 2-25 所示：

表 2-25 中超聯賽俱樂部場館運作彙整表

場館類型/用途	建成原因/年份	所有者/管理者
綜合體育中心 如：天河體育中心（廣州恆大）、貴陽市奧林匹克體育中心（貴州人和）、深源體育中心（上海申鑫）、虹口足球場（上海綠地申花）、黃龍體育中心（杭州綠城）、南京奧林匹克運動中心（江蘇舜天）、哈爾濱國際會展中心體育場（哈爾濱毅騰）	大型運動賽會所用 如：天河體育中心（1987 六運會）、魯能大球場（2005 十一運）、北京工人體育場（1959 一運會）、貴陽市奧林匹克體育中心（2011 九屆少數民族運動會）、上海體育場（1997 八運會）、盤錦紅海灘體育中心錦繡體育場（2013 十二運會）、南京奧林匹克運動中心（2005 十運會）航海體育場（2002 河南省九運會）、	地方政府所有 如：天河體育中心（廣州）、魯能大球場（山東）、貴陽市奧林匹克體育中心（貴陽）、大連金洲體育場（遼寧）、越秀山體育場（廣州）、虹口足球場（廣州但由民營）、盤錦紅海灘體育中心錦繡體育場（遼寧）、黃龍體育中心（浙江）、南京奧林匹克運動中心（江蘇）、經開體育場（吉林）、哈爾濱國際會展中心體育場（哈爾濱）
綜合體育館 如：北京工人體育場（北京國安）、大連金洲體育場（大連阿爾濱）、越秀山體育場（廣州富力）、上海體育場（上海上港）、盤錦紅海灘體育中心錦繡體育場（遼寧宏運）、經開體育場（長春亞泰）、航海體育場（河南建業）	原有體育場翻新 如：大連金洲體育場（老金洲體育場）、越秀山體育場（觀音山足球場）、虹口足球場（虹口體育場）	中央單位所有 如：北京工人體育場（中華全國總工會）、深源體育中心（國有資產監督管理委員會）
專用足球場 如：泰達足球場（天津泰達）	其他 如：深源體育中心、泰達足球場、黃龍體育中心、經開體育場、哈爾濱國際會展中心體育場	民間所有 如：上海體育場（上海東亞體育文化中心）、泰達足球場（天津泰達投資控股有限公司）、航海體育場（河南建業足球俱樂部）

資料來源：本研究彙整（2015）。

從上表 2-16 可知，中超賽場多以多用途的綜合體育中心為主，意指非賽事期間營運單位可將其運用在相關展演部分，另外周遭延伸的多功能球場、游泳池與健身房等設施可吸引廠商的進駐，以及推辦民營化經營；從成因來看，多為大型賽會建設後的轉用，同時皆隸屬於地方政府底下，但近年來也可以發現越來越多足球俱樂部或其母公司直接對主場場地逕行收購的現象，最為顯著的例子便是河南建業於 2009 年收購原鄭州市所轄的航海體育場，除成為第二家擁有全資足球場（第一家是全資營建的天津泰達）外，亦在不更動原有場地使用方式上增加企業自身利潤追求的最大化。

五、運動員人力市場流通制度

足球在職業化發展中所受到最大的改變反映在球員的整體薪資部分。透過 2013 年「中超商業價值報告」顯示，近年職業聯賽球員的薪資整體漲幅達 10 倍，中超球員薪資也躍居到世界排名第 15 名。



圖 2-22 近 20 年中國職業足球員薪資變化圖

資料來源：2013 中超商業價值報告

運動員薪資大幅成長也反映在俱樂部的表現之上，甚至也可反映在票房保證之上。以 2013 年為例，排名前三的俱樂部分別為廣州恆大（球員支出 3.7 億）、山東魯能（球員支出 1.6 億）以及北京國安（球員支出 8000 萬），在球員成本上都達前五名。

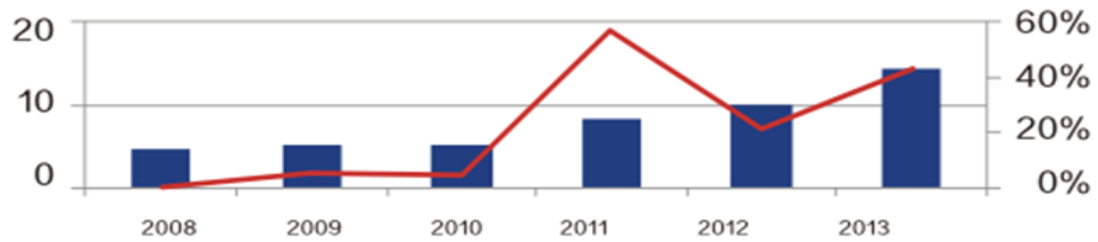


圖 2-23 2008~2013 年中國職業足球員薪資變化趨勢圖（單位：億元）

資料來源：2013 中超商業價值報告

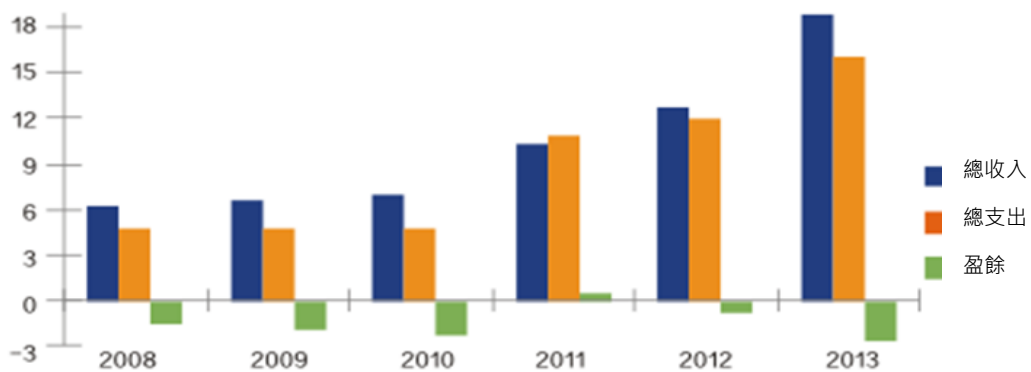


圖 2-24 2008~2013 年中國職業足球營利水平趨勢圖（單位：億元）

資料來源：2013 年中超商業價值報告

中超球員薪資變化漲幅在 2011 年達到顛峰，更直接促成中超聯賽在 2011 年出現支出大於收入的現象，據分析該年度整體收入除受冠名贊助商倍耐力臨時抽手的影響外，過大幅度的球員薪資支出也是一主要原因。

另一方面，外援與轉會的相關規定，在這幾年來有相當大的變化，從 1993 年大連通過的「中國足球協會關於人才交流的若干規定」與「中國足球協會運動員轉會細則」中可以看出各足球俱樂部在合同制與註冊制底下的轉會相關規定，其規範改變的歷程製表如下所示：

表 2-26 中國職業足球轉隊及洋將制度概況表

時段	轉會（內援規範）制度	相關外援規範
前甲 A 時期	1996 年開始實施每月掛牌制度。	3-3 政策，即每隊可引進 3 名外援並同時派 3 名外援上場。
後甲 A 時期	1998 年開始推動摘牌會，以該順位的俱樂部選擇當下掛牌在列的球員。	4-3 政策，即每隊可引進 4 名外援並同時派 3 名外援上場，但不可引用外籍門將。
前中超時期	2003 自由轉會制度搭配摘牌會試行，意即俱樂部有一個名額可向有約在身的球員進行轉會交易，最後 2005 年隨摘牌會結束而落幕。 其後以每賽季（一次轉會期）5 名球員額的方式開放給各俱樂部註冊轉會。	3-2 政策開始，即每隊可引進 3 外援並同時派 2 外援上場，但隨即改為僅能提供 2 名外援報名名額。 但隨著奧運的來臨，因應俱樂部內國手徵調的需求，外援政策再次鬆綁。
後中超時期	透過《中國足協球員身份及轉會暫行規定》，2011 年開始全面實行自由轉會制度，一個賽季（兩次轉會期）不可超過 5+3（3 名 U21）個球員。	2009 後開推註冊 4+1，上場 3+1 的規定，其中一名外援須為亞足聯會員國球員。2010 河南建業與 2012 廣州恆大因為亞冠所需可以 7 外援輪替上路，但隨即在賽季結束被其他俱樂部反對廢止。

資料來源：本研究彙整（2015）。

由上表可知，中超的轉會制度從一開始基於雙重註冊問題不斷，以及逆向流動現象叢生，透過掛牌制實施雖減緩前述問題，但反倒導致俱樂部與地方政府間可透過有隙介入，甚至發生多起違反球員意願，進行交易、哄抬價碼、退牌、截牌、撤牌等情事，導致球員利益微弱，比如俱樂部透過低薪合約的方式確保球員不會在合約期滿前離開俱樂部，球員也會透過短期國際轉會的方式規避轉會的相關限制。所幸自摘牌會落幕後，中國足球協開始向國際足聯相關規定靠攏，直接提供自由轉會的開放政策，避免多餘的人為干涉。

另一方面，外援政策趨向緊縮，一可確保本土球員出場機會，一可避免大小球會實力不均現象。在 2015 年賽季開始，中國足協為增進人才流動，避免豪門球隊囤積球員，進行一系列的改革：(1) 乙級球隊放寬球員年齡限制；(2) 中超、中甲分別進行 25（本土）+5（外援）與 25（本土）+3（外援）的註冊限制，此舉將會大為增進整體聯賽人員向各級聯賽流動，提升整體足球職業聯賽參與人數與程度，產生的效益便是吸引更多企業進駐乙級聯賽中。

第六節 英國職業羽球運動發展狀況

英國全國羽毛球錦標賽於 1899 年在倫敦舉行。1934 年，由加拿大、丹麥、英國、法國、愛爾蘭、荷蘭等 10 多個國家發起成立了國際羽毛球聯合會，總部設在倫敦，主席為湯姆斯。國際羽聯 1948—1949 年舉辦的第 1 屆世界男子團體賽的獎盃，即由湯姆斯所贈。於 1956 年舉辦了第 1 屆世界女子團體賽，獎盃由英國女傑尤伯夫人所贈。1978 年 2 月，由亞非國家組成的世界羽毛球聯合會於香港成立，同年 11 月舉辦了第 1 屆世界羽毛球錦標賽。國際羽聯和世界羽聯於 1981 年 5 月 26 日宣佈合併，統一稱國際羽毛球聯合會。其管轄的比賽有湯姆斯盃賽，尤伯盃賽，世界錦標賽，全英羽毛球錦標賽和世界羽毛球系列大獎賽（高潔，2009）。

全國羽毛球聯賽(National Badminton League, NBL)主辦單位是英格蘭羽毛球協會，是一個全新創立的職業運動。在 2014 年 10 月開始進行第一季的賽事，是英格蘭有史以來第一個職業羽毛球聯賽。比賽是由天空體育所轉播 (National Badminton League, 2014)。

英國羽毛球協會在 2014 年四月宣布成立 NBL，2014 年 6 月 2 號在米爾頓凱恩斯舉行拍賣球員，2014 年 10 月 6 日舉行第一屆聯賽。NBL 由六個特許的經營團隊擁有經營權，其中五個都隸屬於當地大學。其賽事採用的評分系統是採取搶七的模式，以新的比賽規則進行，增加比賽的刺激感。NBL 新規則如下：(NBL 官網)

a. 創新體驗 (CHANGING IT UP)

在英國全國羽毛球聯賽代表的是一個改變遊戲規則及新的創新的發展，在比賽之夜中賽事的進行添加了許多新的體驗給觀眾，讓這項賽事能夠有別於其他的羽毛球賽事。

b. 雙倍積分 (NBL POWERPLAY POINT)

嶄新且具有獨特性的 NBL 將是此賽事主打的一點，一項令人興奮的比賽之夜提供給選手一個能夠賺取雙倍積分(2 分)贏得 PowerPlay 反彈時的機會。每位選手只有一個 PowerPlay 的機會能夠在比賽中使用，但雙方不能再同一場比賽中使用 PowerPlay，即便是在決賽中搶七中的第五分。對於選手來說，PowerPlay

贏得兩分的機會夾帶的許多優勢在，關於接受的球員，只有一點就是提供贏得了反擊的機會，重點在於限制損害。是一個極度需要神經反應，戰術和理性的比賽，使用 PowerPlay 將成為所有 NBL 賽事的關鍵。

c. 暫停時間 (TIME-OUTS)

在比賽之夜新添增了快節奏的氣氛，比賽期間中最多有 45 秒的暫停時間可以運用。而隊伍可以叫一個 45 秒的暫停來進行討論。當雙方在比賽中彼此沒有來往即可在場上或是場邊叫取暫停。暫停可在比賽進行期間的任何過程中使用，但每一個隊伍只有一個“暫停”可以在任一時間點使用。在任何其他階段的比賽過程中暫停是不被允許的，因此新設這項暫停的規則是一個有趣的新功能。

d. 替換球員 (IN-PLAY SUBSTITUTIONS)

在比賽之夜中，每場比賽將有兩名選手在準備區可進行替換，其也是球隊勝負的關鍵。新規則有著不同於傳統的羽毛球隊比賽時的方式，若在比賽中受傷通常會沒收掉比賽，但在 NBL 球隊都有替補繼續比賽的選項。在比賽中只能帶來兩名更換球員。他們必須是要隨時保持熱機狀態，因為替補球員沒有太多熱身時間，必須在更換球員後迅速上場。

e. 60 秒熱身 (60-SECOND WARM UPS)

傳統的比賽會有 2-3 分鐘的時間給選手熱身。但在 NBL 給予一個快速且有競爭力的比賽的進行模式，更換球員後僅有 60 秒的預備時間可以熱身 (NBL 官網, 2014)。

一、組織治理及決策機制

全國羽毛球聯賽是由英格蘭羽球協會 (Badminton England) 所創辦，由六支球隊：伯明翰獅子 (Birmingham Lions)、德比隊 (Team Derby)、羅浮堡體育 (Loughborough Sport)、MK 羽球隊 (MK Badminton)、諾丁漢大學羽球隊 (University of Nottingham Badminton)、薩里殺球者 (Surrey Smashers) 組織而成的職業聯賽，其中五支球隊隸屬於當地大學：伯明翰大學 (University of Birmingham)、德比大學 (University of Derby)、羅浮堡大學 (Loughborough University)、諾丁漢大學 (University of Nottingham)、薩里大學 (University of

Surrey)，英格蘭羽球協會在英格蘭當地是羽球推廣的主要機關單位。2014–15 球季，共有六支球隊。其中五個球隊隸屬於當地的大學。

表 2-27 NBL 2014–15 賽季之參賽隊伍

年度	球隊名稱	隸屬大學
2014-15	伯明翰獅子	伯明翰大學
2014-15	德比隊	德比大學
2014-15	羅浮堡體育	羅浮堡大學
2014-15	諾丁漢大學羽球隊	諾丁漢大學
2014-15	薩里殺球者	薩里大學
2014-15	MK 羽球隊	無

資料來源：BBC Sport (2014)

NBL 六球隊將會在賽季期間與其他五支球隊各對戰一次，無論在主場或客場。本季賽期自 2014 年 10 月開始到 2015 年 4 月，打到季末的前四名之球隊將會晉級到決賽，決賽以淘汰制，於 2015 年 6 月開始 (BBC Sport, 2014)。

二、財務資源分配機制

NBL 的每支球隊都必須符合經營權條例及財務標準。當其餘球隊符合標準，也能夠受到 NBL 的邀請，加入未來的賽季 (NBL 官網，2014)。

NBL 在每個禮拜的週一晚上比賽，一天最少有兩場比賽，兩支球隊各自爭奪聯賽積分。球隊必須負責主辦當天在該球隊主場舉行的比賽。

對於這新的羽球聯賽，英格蘭羽球總會主席 Adrian Christy 認為它能夠當作年輕選手在未來努力的方向。主席也提到羽球是英格蘭逐漸熱門的運動項目，而新興的 NBL 正好能讓球迷為喜愛的球隊與球員加油的機會 (Badminton England, 2014)。

三、行銷及媒體轉播權規劃

早期英國羽毛球協會為推廣職業羽球賽，開放英國各地學校的學生免費來看比賽，並同時安排解說人員向學生團體介紹比賽的組織運作，多則可以一天接待五批學生團體，可多達 200 多人。2015 年 6 月 NBL 前四名的球隊爭奪首屆冠軍，

兒童票 5 英鎊和成人票 8 英鎊還有家庭票 28 英鎊，家庭票適用於一個賽季約 13~15 場的常規賽的比賽，每場賽事的最後兩個或一個半小時，為所有的家庭規劃與球員活動，讓球迷有機會與喜歡的球員近距離接觸。

每個月的比賽之夜提供五項服務，一、將會看到獨家新的 NBL 規則、全新的評分系統。二、播放功能。三、PowerPlay 點。四、超時比賽。五、連續 2.5 小時不中斷的 NBL 賽事將完整在天空運動頻道播出，現場直播在 16 個國家超過 10 萬個家庭，包括馬來西亞、印度尼西亞和澳大利亞等國家現場轉播 (Badminton Europe, 2014)。各個球隊有負責分配的門票銷售，每場比賽提供座位及門票訂價不同，成人門票最低價為 8 英鎊起價，兒童門票為 5 英鎊。以 YONEX 的票價 (表 2-19) 和全國羽毛球聯賽的票價作比較，相對的全國羽毛球聯賽為了推展職業化而將票價設定較為便宜，為了吸引更多的觀眾買票進場觀賽。全國羽毛球聯賽在薩里殺球者對上羅浮堡體育這場比賽，成功的將票賣出了 1012 張門票，並且打破目前 NBL 的售票紀錄，各場比賽門票陸續在各個球場的售票處及售票系統上開賣，並有折扣、團體票、學校以及 VIP 套票等。

表 2-28 2015 年 YONEX 全英羽毛球公開賽票價

比賽日期	成人特級票	成人標準票	成人特價票	孩童票
週二	無資料	£15.50	無資料	£5.00
週三	無資料	£18.00	無資料	£5.00
週四	無資料	£20.00	無資料	£5.00
週五	£34.00	£29.00	£24.00	£10.00
週六	£41.00	£36.00	£31.00	£10.00
週日	£45.50	£40.50	£35.50	£10.00
季後賽	£86.50	£76.50	£66.50	£20.00
全季	£120.50	£105.50	£90.50	£30.00

資料來源：取自 YONEX 官網 (2015)。

表 2-29 全英羽毛球聯賽 2014 年 12 月-2015 年票價

日期	時間	比賽隊伍	場地	價格(英鎊)
12/1	19:30	伯明翰獅子 VS 諾丁漢大學羽球隊	人民大會堂，伯明翰大學	12.00
12/1	19:30	薩里殺球者 VS 羅浮堡體育	薩里大學薩里體育公園	10.00
1/26	19:30	薩里殺球者 vs 德比隊	薩里大學薩里體育公園	10.00
1/26	19:45	諾丁漢大學羽球隊 VS 羅浮堡體育	阿爾伯特音樂廳會議中心，北廣場街，諾丁漢	12.00
1/26	19:30	MK 羽球隊 VS 伯明翰獅子	本中心：MK	11.00
3/23	19:45	德比隊 VS MK 羽球隊	德比競技場，德比	10.00
3/23	19:30	伯明翰獅子 VS 羅浮堡體育	阿爾伯特音樂廳會議中心，北廣場街，諾丁漢	12.00
3/23	19:30	諾丁漢大學羽球隊 VS 薩里殺球者	阿爾伯特音樂廳會議中心，北廣場街，諾丁漢	12.00
3/23	19:45	德比隊 VS MK 羽球隊	德比競技場，德比	10.00
4/27	19:30	羅浮堡體育 VS MK 羽球隊	爵士華萊士競技場，拉夫堡大學	8.00
4/27	19:45	薩里殺球者 VS 伯明翰獅子	薩里大學薩里體育公園	10.00
4/27	19:30	德比隊 VS 諾丁漢大學羽球隊	德比競技場，德比	10.00

資料來源：取自 NBL 官網（2015）。

天空運動頻道（Sky Sports）以鼓勵藝術團體和生產企業協作，每年力捧高達100萬英鎊投注新電視台轉播電視、廣播平臺，以顯著及不斷增長的經濟貢獻，作為廣泛的投資在英國和愛爾蘭的創意產業的一部分。

全國羽毛球聯賽透過電視轉播，天空運動頻道希望將比賽呈現給所有球迷觀賞，並吸引新的受眾。英國羽毛球聯賽有六支擁有專營權之球隊，每到六月份舉行拍賣，且擁有新專營權的球隊，將可以同時申請英國最好的球員也可以引進歐洲或是國際性的球員加入球隊。

2004年奧運銀牌得主Nathan Robertson，一直積極參與英國羽毛球職業化的計畫，並為NBL擔任形象大使。2014年8月4日Nathan Robertson受邀上BBC廣播電台及天空運動頻道新聞臺，在節目當中談論到羽毛球是英國最多人接觸的運動項目，各運動中心內均有規劃羽毛球場地提供民眾使用，估計約50多萬的民眾參與羽毛球這項運動。因此將英國羽毛球協會將羽毛球這項運動推展成職業化，並向觀眾介紹NBL的對戰模式及球員並舉辦球迷會等相關資訊吸引不同的觀眾買票進場觀賽。賽季期間，每晚的其中一場比賽將由天空運動頻道現場直播。而其他未轉播的比賽會透過以即時分數的方式顯示在NBL官網上，無論國內外觀眾都可以免費觀看（NBL官網，2014）。

四、場館運作機制

NBL以隸屬球隊之學校的運動場館做為比賽場館使用，以簡單快速的搭建方式，呈現比賽場地。

表 2-30 全英羽毛球聯賽比賽場地管理表

球隊名稱	隸屬學校
伯明翰獅子	伯明翰大學，人民大會堂
德比隊	德比大學，德比競技場
羅浮堡體育	羅浮堡大學，爵士華萊士競技場
諾丁漢大學羽球隊	諾丁漢大學，阿爾伯特音樂廳會議中心，北廣場街
薩里殺球者	薩里大學，薩里體育公園
MK 羽球隊	MK 運動中心

資料來源：本研究整理（2015）。

五、運動員人力市場流通制度

首屆 NBL 的球員競標在 2014 年 6 月 2 號位於米爾頓凱恩斯舉行，各球隊能在球員競標會中爭奪頂尖的羽球好手，包括世界男女混合雙打排名第五的夫妻 Chris 與 Gabby Adcock、英聯邦運動會銀牌得主 Rajiv Ouseph，以及世界雙打排名前十的 Andy Ellis（Badminton England, 2014）。

每支 NBL 的球隊至少需有 10 名球員。為了支持及培育新秀人才，NBL 規定每支球隊必須要有兩名 21 歲以下的球員，並不限制每支球隊的 19 歲以下的球員數量。每支球隊成員可以是本土球員及非世界羽球聯盟（Badminton World Federation, BWF）的外籍球員所組成。但每支限制最多只能簽三位非世界羽球聯盟的外籍球員。本土球員的來源是由擁有一級羽球賽事經驗的優秀大學球員所挑選，NBL 有薪資上限與下限，確保六支球隊的支出球員薪資是平等的。球員薪資的分配取決於球員的世界排名（NBL 官網，2014）。

由於 NBL 關聯到大學球隊，在 2014/15 賽季開始，選擇舉辦小型比賽在大學生聚集地或有人才的地方，因此為普遍大學羽毛球隊的組隊原因之一。許多英國最優秀的年輕羽毛球選手都選擇有或無企業資金贊助或獎學金的大學，學習較高層級的羽毛球比賽。這些球員將成為大學青年隊「自產自銷」的球員。

六、總結

NBL 剛起步，目前首次賽季已順利比完前三輪，在職業運動主要的收入來源除了媒體轉播權利金外以門票收入為次經營收入來源，則 NBL 門票收入以低價提高入場觀眾，在加上行銷策略尚未健全，除非在企業贊助方面有足夠的資源投入，維持職業運動的經營與運作，並針對問題、社會環境去改變經營模式與形態，使職業運動的永續經營與發展，研究者認為 NBL 可以透過企業贊助資源獲得更多豐富的效益，使 NBL 即早步入職業化的軌道降低運動職業化的經營風險。

第七節 德國桌球運動聯賽發展

德國運動發展，是一個既廣亦深的政策。首先，聯邦政府強調運動自主權是運動政策的基礎，第二，以輔導原則促進運動推廣，第三，與其他體育組織成為合作夥伴。

- 運動自主權 (Autonomie des Sports)

體育自主權意味運動的獨立和自治權，協會和聯盟組織的公民是擁有被保障的基礎自由空間。德國運動的力量，最具特色是他們必須自己組成團體和自治。因此也必須受到環境條件的考驗。

- 以輔導原則促進運動推廣 (Subsidiarität der Sportförderung)

只有當運動團體組織在財政完全耗竭並主動要求時，聯邦政府才會提供適當的經濟援助。因為德國政府政策是團體自給自足、獨立生存為原則。

- 與其他運動組織成為合作夥伴 (Partnerschaftliche Zusammenarbeit)

一個介於政府與運動組織的建設性與夥伴性的合作，是建立在一個運動自主權的背景下，這才會是一個信任與成功合作的先決條件。此外並積極參與國內與國際會議。

目前 (2014) 在德國境內已有 91,091 個俱樂部以獨立和自治方式的運動組織，大約 2 千 7 百萬名會員。大多數德國人認為體育與運動是他們在休閒時間一個重要的生活元素。運動活動聯繫了社會中人與人的接觸，並也是一個與其他國家連接的橋樑。

促進競技運動發展是在聯邦政府的責任之內，如聯邦內政部可提供經濟援助給從事運動訓練教練與提供基本和先進的訓練設施給協會，以及完善的醫療服務給優秀運動員，並且以具體的政策與措施來提供年輕運動員需要。

此外培訓中心系統，提供保證最佳的條件給優秀運動員。讓本國運動員在一個良好環境中，才能有機會在國際競爭中成功，因此正確與有效的措施都是基本的前提。此外殘障競技運動更是德國聯邦政府發展重點並準備繼續再增加支持。

在德國聯邦政府內並無獨立體育組織，而最高政府運動指導機構為聯邦內政部。而部內運動事務局是管理與制定最高體育政策方針。

德國聯邦內政部運動事務局，主要任務為促進競技運動政策。這包含了國內運動政策，國際運動政策以及歐盟運動政策。此競技運動政策也包括了殘障競技運動和相關管制運動禁藥議題。因此聯邦政府只負責競技運動政策的制定，而大多主要運動政策(例如：學校體育與全民運動)的制定權力是由各邦州政府擁有。

德國的基本大法憲法已有保障了人民運動的權力。德國憲法（第 12 條第 1 項）指出：保障人格自由發展的權力（Schutz im Grundrecht der freien Entfaltung der Persönlichkeit），這也就是運動員可組成運動團體或俱樂部，並在這團體中從事體育工作。

德國運動組織分類成競技與休閒兩個項目。這兩個項目皆在德國運動總會 DSB (Der Deutsche Sportbund) 架構下執行，目前(2014) DSB 會員在冬季與夏季奧運各單項協會共有 2,700,000 人 (DOSB)，共有俱樂部 91,091 個。德國的運動組織執行架構又分為私人管理與開放管理兩種。私人管理模式應用在俱樂部與運動單項協會，開放的管理模式在於邦州、國家與地方。運動俱樂部與單項運動協會的責任，不只為了培養運動員參加奧林匹克、帕運 (Paralympics) 或者歐洲運動會，同時也發展基層市民運動與培養尋找競技運動的 Talent (有才能者)。而這個經營的責任建立在 ***運動讓德國更好 (Sport tut Deutschland gut)*** 的口號概念上。

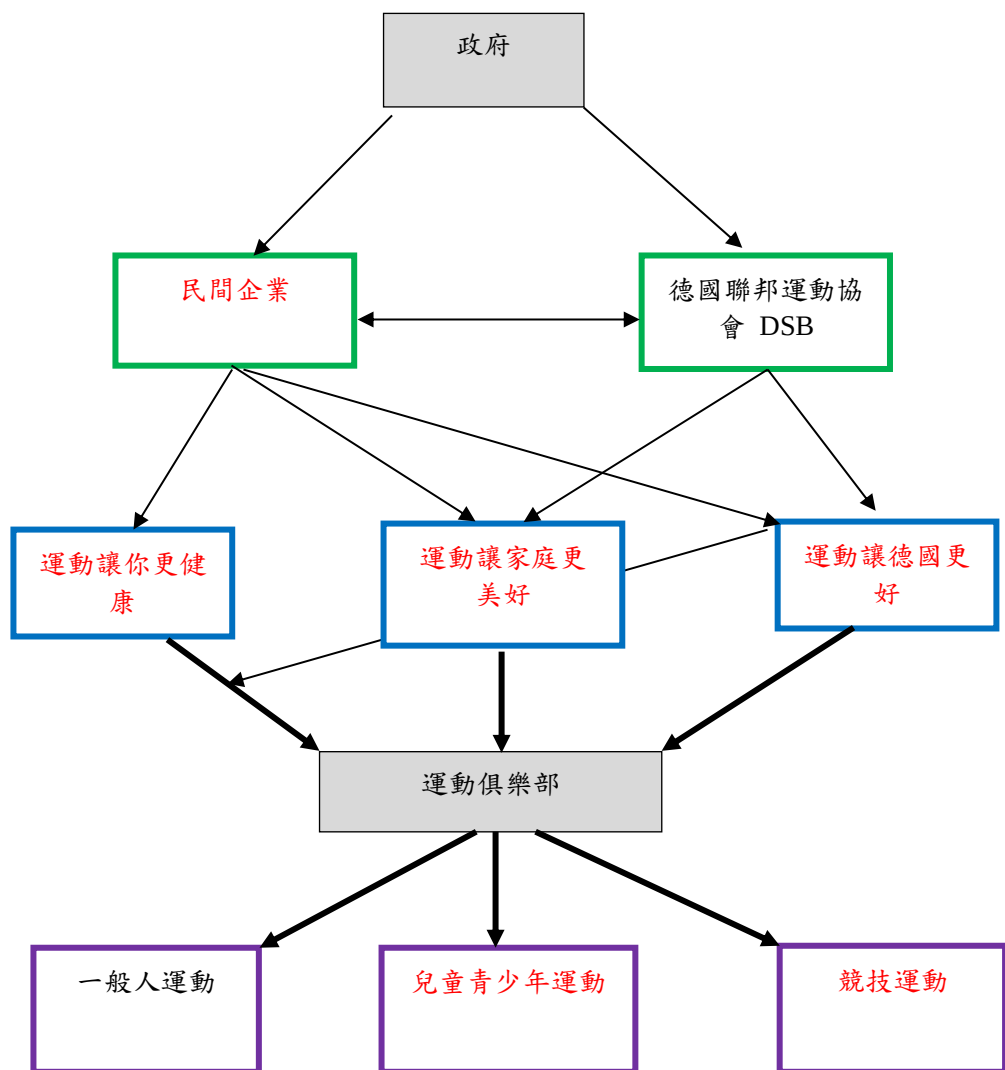


圖 2-25 德國政府與民間企業運動目標

德國桌球協會 (DTTB) 是德國桌球的傘式組織。目前約 10,000 俱樂部 (截至 2005 年 12 月) 和所有會員共有 614,000 (截至 2011 年 1 月)。根據憲法，桌球協會是以追求慈善為目的，俱樂部具有自由經營權利。

一、組織治理及決策機制

德國桌球職業比賽分為三級。最高級為聯邦桌球聯賽 (Tischtennis Bundesliga TTBL)，這一級只有男性運動員參加，TTBL 是以一個有限公司型態經營。另外兩級則分別為聯邦第一級 (1.BL) 與聯邦第二級 (2.BL) 聯賽，這兩級皆有男女運動員參加。2.BL 又分為北德與南德兩個聯盟。參加 TTBL 俱樂部資格必須是在德國第一級 (1.BL) 球隊，才能參與 TTBL 聯賽。

TTBL 降級規則，在每個賽季第 9 與 10 名下降至第二級 (2.BL，南北聯盟) 球隊。在第二級 (2.BL，南北聯盟) 冠軍球隊，直接上昇到 TTBL。

上昇球隊必須在 TTBL 規定時間與 TTBL 運動有限公司接觸，若未在規定時間內進行接觸，視同放棄上昇。

TTBL 球隊，在第一輪與第二輪比賽，每個隊無論是在第一輪和第二輪各有一次主場與客場比賽。排名順序是由比賽積分大小排列，在相同積分下，則以小數點大小排列。

在第一輪比賽的前 4 名球隊，可以進入決賽。在半決賽中（主客場）比數 1 比 4 和 2 比 3 可以選擇是否要在主場或在對方提供的第一站。

（一）比賽制度 (2014-2015)

德國男性 TTBL 桌球聯賽總共 10 個俱樂部 (Borussia Düsseldorf、Werder Bremen、TTC RhönSprudel Fulda-Maberzell、TTC Zugbrücke Grenzau、TTC Hagen、Post SV、Mühlhausen 1951、TTF Liebherr Ochsenhausen、1. FC Saarbrücken、TTC Frickenhausen、TTC Schwalbe Bergneustadt)。女性第一級聯邦桌球聯賽 (1. BL)，共有 10 個球隊進行比賽。第二級球隊 (2. BL) 分為北德與南德聯盟，每個聯盟男女各有 10 球隊進行比賽。比賽系統以 New Swaythling Cup System 進行。

德國桌球聯賽 2014-15 賽季日期安排

賽程	日期
預賽	2014 年 8 月 28 日至 2014 年 11 月 30 日
第二輪賽事	2014 年 12 月 7 日至 2015 年 3 月 29 日
四強賽	2015 年 4 月 10 日至 12 日
準決賽及決賽	2015 年 5 月 23 日至 24 日

(二) 比賽裁判

主場俱樂部的主管 VSRO 的會員協會負責仲裁員的選擇和應用。參與比賽裁判人數明確規定：

TTBL 比賽：一個桌子 2 個裁判

1. BL 比賽 (女)：一個桌子 2 個裁判

2. BL 比賽 (男)：一個桌子 1 個裁判

3. BL 比賽 (女)：一個桌子 1 個裁判

比賽前 20 分鐘，參與比賽運動員必須將個人球拍交給 裁判長(SOR) 裁判檢查。檢查包含球拍重量與材質(塗層厚度)是否符合規定。

二、 財務資源分配機制

TTBL 運動有限公司的每個第一級 (1.BL) 俱樂部，在德國第一級聯賽賽季後。必須支付 16,000 馬克(不包括任何適用的增值稅)給 TTBL 運動有限公司。支付方式是由 TTBL 運動有限公司確定。

在 TTBL 所屬運動俱樂部，必須提出青年發展資金（不包括任何適用的增值稅。）每隊每年支付 5,000 馬克，包含 TTBL 每年 7 月 15 日的捐款數額給德國桌球運動協會(DTTB)。

TTBL 所屬運動俱樂部，必須支付 2,000 馬克給運動員。運動員等級為用德國 U-23 與 U21 球員作為先發球員或替補（至少使用 5 隊俱樂部的冠軍），或是國家隊成員(A、B、C 級) 或前 50 名德國桌球協會的排名在本賽季初的選手。

三、行銷及媒體轉播權規劃

在§26 BGB 下規定俱樂部的義務。俱樂部必須成立董事會，由董事會與 TTBL 運動有限公司進行合約協議，所有 TTBL 規章與制度必須符合球隊比賽要求。

在 TTBL 俱樂部可能還需要解釋法律義務為他們所謂的傳播媒介控股公司，並承認 TTBL 運動有限公司是唯一在 TTBL 聯賽具有監督和權利的單位。

每個俱樂部還必須聲明說明在 TTBL 運動有限公司下，自己的責任與風險自擔所有的營銷，移動圖像和結果的權利，以任何分銷渠道，並在每一個程序和傳播全世界的形式，尤其是電視，廣播，互聯網，手機電視等媒體。基於上述的每一個可以想像的法律，允許現在和未來的比賽和歸屬的專用。

TTBL 運動有限公司可以不受任何限制，做出任何可能的方式和法律允許的方式，處理這些媒體權利的營銷。尤其是它有銷售權，並根據需要在圖像使用和聲音和音頻（運動圖像權利任何分配通道，特別是電視，互聯網，手機電視在每一個可以想像的當前和未來的途徑）。這還包括所有其他現有及未來的銷售權。TTBL 銷售權的權利明確的，但不限於最終的德國錦標賽獨家轉播權利。

四、運動員人力市場流通制度

（一）參與資格

TTBL 運動有限公司 (TTBL Sport GmbH) 選擇球隊參與比賽資格，必須具有促進聯賽的經濟效益與俱樂部球隊參與比賽保級的要求。參與 TTBL 聯賽桌球俱樂部必須由 TTBL 運動有限公司核發比賽許可證，這個許可證是按照許可章程的規定與發牌的程序授予的許可證。參與比賽許可證有效期為一年，在每年的

06.30 結束。

俱樂部等級在 C 級者，TTBL 運動有限公司不會核發參與比賽許可證。所有參與 TTBL 比賽俱樂部，必須是聯邦第一級 (1.BL) 球隊。

在每個俱樂部登記有合約的運動員，參與 TTBL 比賽時，必須出示俱樂部的運動員證照。運動員證照在比賽前必須送到 TTBL 運動有限公司，再由公司授權參與比賽許可證。TTBL 也可以核發未成年運動員的許可證。

在特殊情況核發許可證殊：運動員許可證是從第一場比賽至每個賽季的最後一天為止，包括主輪的德國杯第一錦標賽（男性）和淘汰賽決賽。對於本賽季的剩餘期限，也可以參與國外比賽。

在 TTBL 運動員不能只有一個球員許可證，TTBL 運動有限公司也有權發揮德國桌球協會(DTTB) 主管的全國性協會。對於獲得資格的運動員的規範是依據德國桌球協會的比賽規則 (WO)。TTBL 運動員身份變更，必須在每年的 5 月 31 日以前完成。

（二）運動員參與規範

運動員限制，所有參與 TTBL 比賽團隊必須具有比賽規則的資格。在 TTBL 俱樂部教練的培訓和責任規定，必須得到 DTTB 承認。因此教練必須取得 DTTB 的 A 級教練證照，才能在 TTBL 俱樂部進行訓練指導。而教練也必須受到合約的保障。

五、總結

德國運動俱樂部的建立，早在 1816 年的體操俱樂部。從過去到現在德國的運動經營，是建立在國家的建設與經費的投入，另外再配合法律的制定，規範國家與私人對運動經營的一致性，才能讓運動俱樂部永續經營。

另外國民所得與工作時間，也是影響人民從事休閒運動與觀賞運動比賽的意願。德國在近代提出兩個很重要的政策：1) 運動讓德國更好，2) 運動讓家庭更美好，3) 運動讓你更健康。基於這三個目標，在辦理運動訓練或者全民運動的活動，皆以追求健康的德國為最高標準。

第八節 日本職業籃球運動發展狀況

日本職業籃球聯盟「bj 聯盟」的誕生歷經許多曲折。過往存在的「籃球日本聯盟」(Basketball Japaan League, 通稱舊 JBL, 1967-2007 年)以及「日本籃球聯盟」(Japan Basketball League, JBL, 2007-2013 年)以及現在的全國籃球聯盟(Nippon Basketball League, NBL)雖然都號稱日本籃球最高等級競技聯賽,然而在性質上而言,上述三聯盟都屬於「企業聯賽」,並非正式職業聯賽。2004 年 8 月,新潟野馬隊及埼玉天鵝隊宣布從舊 JBL 以及日本籃球協會退出,另行籌組職業聯盟;同年 11 月與另外四隊共同成立 bj 聯盟。2005 年 11 月 5 日,球季正式開打,由 6 隊進行球季賽,並且發表「bj 聯盟宣言」,揭示三大理念:「Professional」(日本籃球界第一個職業化經營之聯盟)、「Sport Entertainment」(提供消費者最大限度的娛樂體驗)、「Glocal & Community」(全球在地化,與主場城市緊密結合)。bj 聯盟自籌備階段即強調該聯盟之「職業」屬性,並引進國內外最新的運動管理經營觀念,強調高度娛樂性的創造,並推動屬地主義、地域共生,企圖與舊有企業型聯賽做出路線區隔。

bj 聯盟與日本籃球協會的關係始終緊張。日本籃球協會內部自 1993 年開始討論職業聯盟構想,然而始終無法達成共識;bj 聯盟創始兩隊為堅持職業化,與日本籃球協會分道揚鑣,也造成當時日本籃球界相當大的爭議與震盪。日本籃球職業化與聯盟統合的議題近年持續發酵並有愈演愈烈之趨勢。

表 2-31 日本職業籃球聯盟（bj 聯盟）年表（2004~2014）

年度	內容	總隊數
2005	仙台/新潟/埼玉/東京/大阪/大分 6 隊發表「bj 聯盟宣言」，成立職業新聯盟	6
2006	富山/高松加盟	8
2007	福岡/琉球加盟；引進東西區制	10
2008	濱松東三河自 JBL 轉入/滋賀加盟	12
2009	京都加盟	13
2010	秋田/島根/宮崎加盟	16
2011	岩手/千葉/橫濱/信州加盟	19
2012	群馬/東京加盟；千葉轉投 NBL	21→20
2013	青森/奈良加盟；宮崎除名	22→21

資料來源：笹川體育財團（2014）。

一、組織治理及決策機制

bj 聯盟目前共有 22 支隊伍，分為東西區對戰。西區有 12 支球隊，東區則為 10 支。22 支球隊的主場城市皆位於不同縣，並平均分布於日本各地，北起青森縣（本州最北）、南至沖繩縣（琉球群島）都有 bj 球隊。

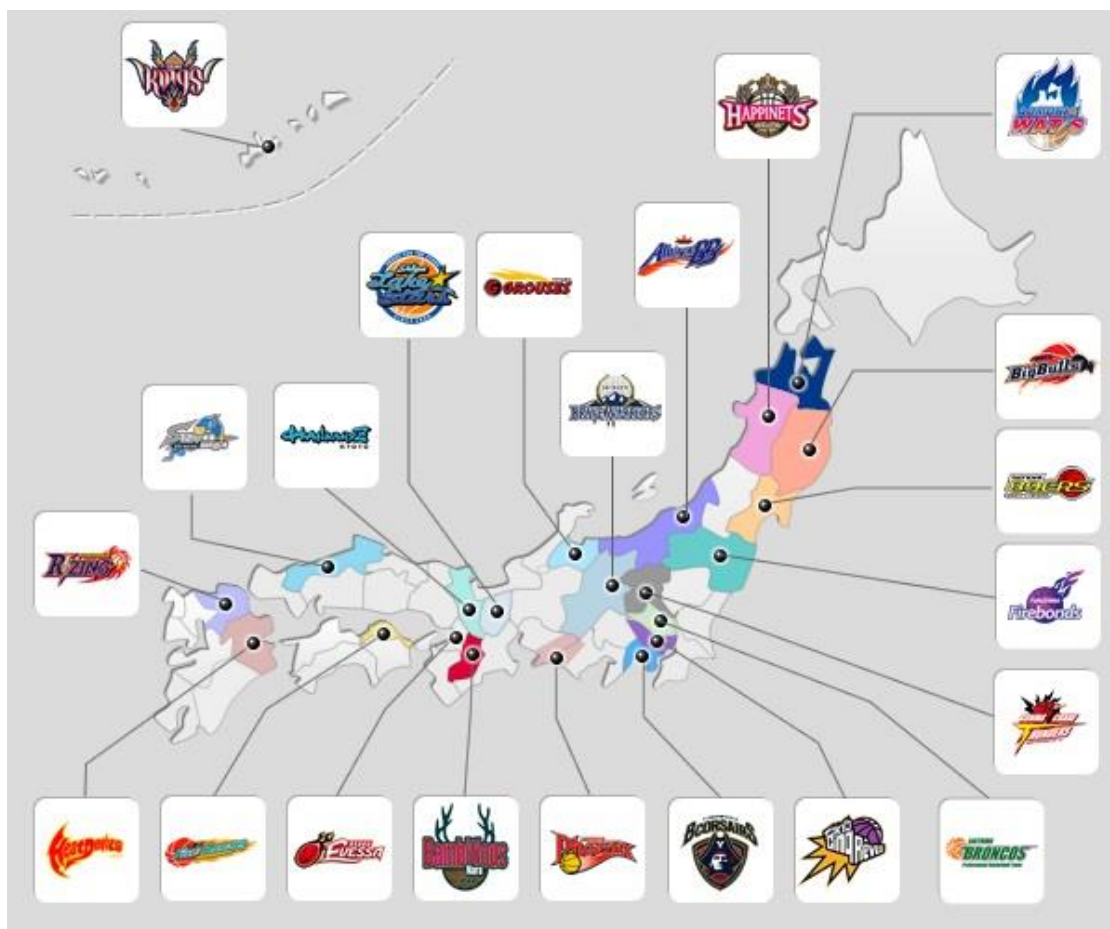


圖 2-26 bj 聯盟球隊全國分布圖

資料來源：bj 聯盟官方網站（2015）。

聯盟設有兩層決策機關：會長及委員會。在決策上，bj 聯盟的會長的角色設定為「各球隊主事者所推選的最高代表」，擁有很大權限，因此所有決策的最終決定權在於會長，各隊必須遵從。事務局直屬會長，負責聯盟行政事務；另有數個專門委員會針對聯盟內部的特定議題做討論處理，這些委員會的成員也包括各隊成員。

bj 聯盟採用的是類似 MLS（美國足球大聯盟）「Single Entity」的方式：由聯盟組成單一事業體，統一處理轉播權、商品化授權、贊助企業等權利事宜，致力於收益最大化，並將所得一定比例分配給加盟各隊；各隊則擁有門票收入、地方企業贊助等較為地區性的權利。bj 聯盟是日本第一個標榜「Single Entity」治理型態的職業運動聯盟。與 MLS 等國外同樣治理型態聯賽不同的是，bj 聯盟的選手簽訂合約的對象並非聯盟，而仍是球隊。

下圖 2-17 為「Single Entity」模式的說明；其中「投資家兼經營者」的部分，bj 聯盟的球隊擁有者並不像其他採取同模式的歐美經營者那樣擁有雄厚財力，因

此比起「投資家」，他們在角色上更為接近純粹的經營者，在bj聯盟整體收入規模尚未擴張的狀況下，這些經營者投資球隊所能得到的回收有限。

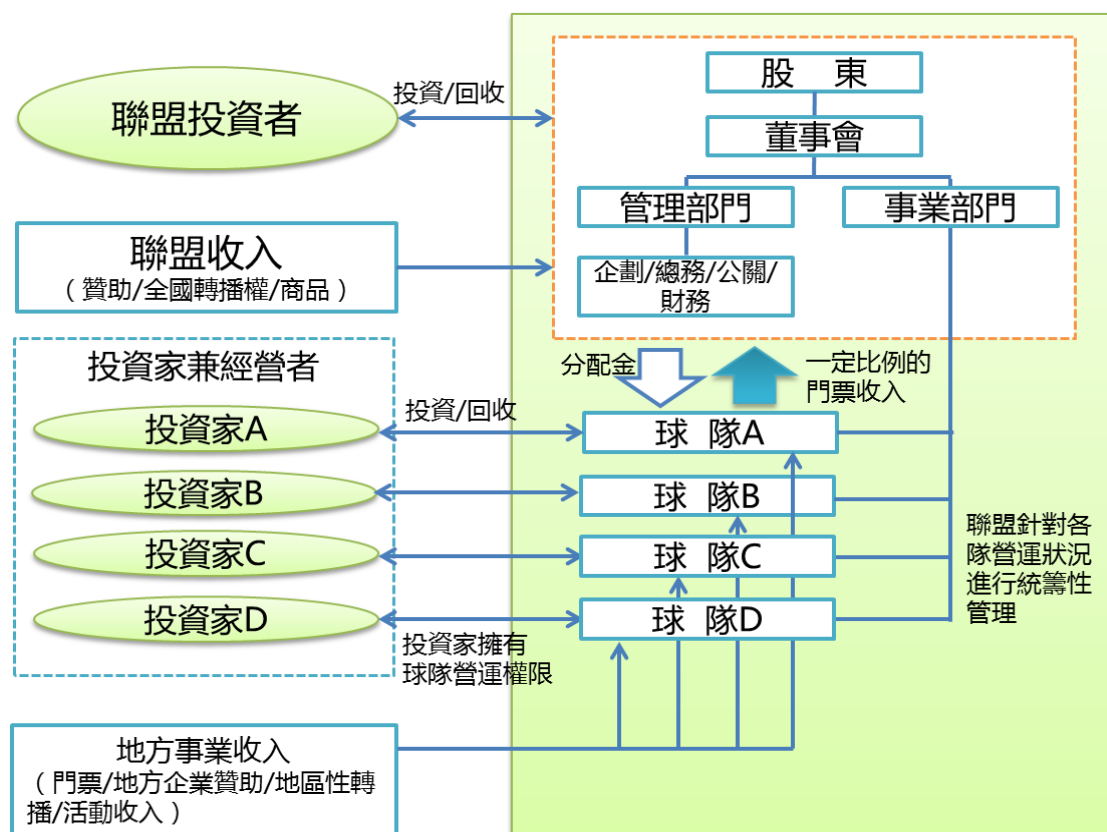


圖 2-27 Single Entity (單一事業體) 營運模式

資料來源：原田宗彥、山下秋二編著《圖解運動管理》，p.75

二、財務資源分配機制

bj 聯盟並未像職業足球 J 聯盟每年公開財務資訊，但每年加盟各球隊都須提交約 2.5 億至 3 億日圓規模的事業計畫。原田（2014）提及，從職業足球 J2 最少資本額約落在 5 億日圓的狀況來看，bj 聯盟的經營規模在職業運動之中相對較小；短期內來看，這樣的經營規模無法擴大整體收入且能創造的社會影響力較為有限，優點則是可以維持相對穩定且長期的經營。

bj 聯盟採用「權利集約/利益分配型」經營模式，聯盟事務由「日本職業籃球聯盟公司」統籌，並負責電視轉播、商品化授權、聯盟贊助商洽談事宜等事務，並且統一管理上述活動所得收入、分配一定比例給加盟各隊。各隊則擁有位在所屬主場城市的獨家權利，如：門票收入、地方企業贊助、自家舉辦活動之各項關聯收入等。bj 聯盟各隊亦由公司經營，且和職業棒球、職業足球不同，bj 聯盟球隊很難找到足以支撐隊伍所需財源的單一贊助企業。故，除了來自聯盟的分配金之外，各隊須自行確保每年有充足的營運資源。

若有球隊陷入財務困境，自 2009 年起 bj 聯盟設有「試合安定開催基金」（賽事安定舉行資金：一般社團法人），貸款給無以為繼的球隊。另，2012 年起 bj 聯盟還設置「Temporary Game Operation」（TGO：一般社團法人），專門承接即將破產或經營上陷入緊急重大危機的球隊，確保該球隊完成當年度的賽事（但期限僅限於當年度）。也就是說，bj 聯盟設有兩層危機管理機制，確保每年所有球隊都能完成所有賽事的舉辦，這是維持聯盟整體安定性的一項重要措施。

2013 年，bj 聯盟 19 隊當中有 10 隊達成盈餘狀態，是該聯盟首度有半數以上的球隊達成損益平衡（日本經濟新聞，2013）。

三、行銷及媒體轉播權規劃

（一）行銷活動

bj 聯盟將所有入場球迷都稱作「Booster」。各球隊在經營上的最高指導原則，便是全心全意滿足這些 booster 的需求。目前聯盟各隊皆設有「Bench Booster Club」，提供球隊選手與球迷之間的雙向交流管道。

作為日本第一個所有賽事在小規模密閉空間中進行的職業運動聯盟，bj 聯盟

在提供聲光娛樂上具有先天上的優勢，因此該聯盟大量參考 NBA 的場中表演，嘗試提供球迷與過往不同的「經驗商品」（下圖 2-28）。

2014-15 賽季開始，bj 聯盟與土耳其航空簽訂為期兩年的冠名協議，聯盟正式權名為「TURKISH AIRLINES bj-league」。過去在其他職業運動雖有單一活動（如：明星賽）或場館出售冠名權的例子，但「聯盟」出售冠名權則是日本職業運動史上第一次。

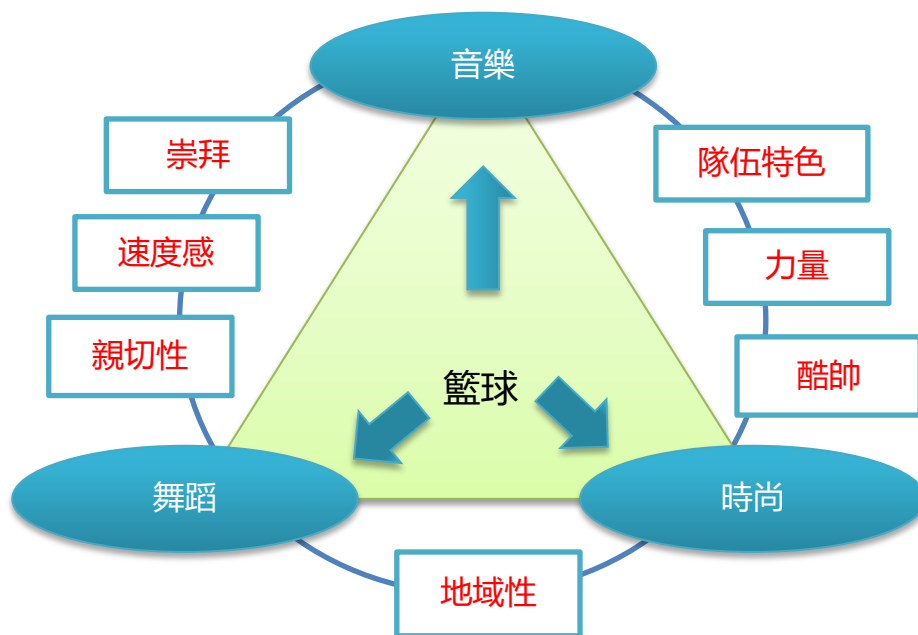


圖 2-28 bj 聯盟所提供之「經驗商品」

資料來源：原田宗彥編著，《運動產業論第五版》，p.226

（二）媒體轉播權授權

bj 聯盟目前與兩個全國性付費有線頻道訂有 Media Partner 合約，分別為 GAORA 及 BS Fuji。另外，某些地方無線電視台亦會轉播當地主場球隊的比賽。

（三）場館

bj 聯盟並未每隊都能確保擁有所謂的「主場」，許多球隊在現實狀況限制（場館不足、場館時程過滿、租借費用過高）下，必須向地方政府承借不同場館舉辦賽事。2012-13 球季，bj 聯盟每隊平均使用高達 6.9 個場館，以一季主場賽事為

26 場來看，此一數字反映出 bj 聯盟在場館運作上所遇到的難題（原田，2014）。在主場無法固定的狀況下，聯盟所希望實踐的「充滿娛樂性的籃球」勢必也會受到各種外在因素的干擾而無法達到最佳品質。儘管《灌籃高手》漫畫曾經風靡全亞洲，日本基層籃球推估運動人口也有 517 萬人的水準（笹川スポーツ財団，2014），但可供「職業籃球」舉辦賽事的高水準場地，在地方上卻是嚴重不足的。

四、運動員人力市場流通制度

加盟 bj 聯盟的每位選手，都需要和球隊簽訂聯盟制定的統一契約。契約分為兩種類：A 契約和 B 契約。

A 契約的基本薪資為年薪 300 萬日圓以上，有最長可達 7 年的保有權（球隊對選手的保有權利）。B 契約則無最低年薪保障，保有權也僅限於所訂合約所載明的期間內。不論是哪一種合約，各球隊都可自由交易球員。選手要取得自由球員權利，需連續三個球季有八成以上場次登錄於該場賽事之出場球員名單中。每隊最多可登錄 15 名選手；外籍選手最多可登錄 4 名，但同時可上場的外籍選人數設有限制，第一及第三節不可多於 2 人，第二及第四節不可多於 3 人。

五、總結

作為日本籃球史上第一個職業聯盟，bj 聯盟雖在理念創新以及打造娛樂商品方面取得一定成功，但也同時面臨下列幾項嚴峻課題：

（一）選手年薪過低

相較於 JBL（日本籃球聯盟）球員平均有 2~3 千萬日圓年薪，bj 聯盟選手平均年薪不到 1 千萬，導致優秀選手不願加盟。這也直接造成另外一個課題：聯盟整體過度依賴外籍球員。自 2005 年起連續 8 個球季，最有價值球員獎座都落入外籍球員手中，直到 2013-14 球季才出現第一位本土 MVP。長期性的本土優秀球員不足，也導致觀眾入場意願下降。

（二）日本籃球界最高等級聯盟整合問題

bj 聯盟的成立，實質象徵日本國內籃球界的分裂：主張業餘企業聯賽路線的 JBL（日本籃球聯盟）與堅持職業路線的 bj 聯盟，2 聯盟都定位為國內最高層級

籃球聯盟，但雙方無法交流合作，各自瓜分為數並不多的籃球觀眾群，導致雙輸局面。在日本籃協主導下，長期對立的兩聯盟於 2014 年正式坐上談判桌，商討整併事宜，但始終未達成共識。兩聯盟無法達成共識的主要原因在於理念差異：主張職業化、在地化的 bj 聯盟，堅持隊名不得冠上企業或贊助廠商。這是與 JBL 之間最大的鴻溝。此外，在制度設計及整體發展願景上，雙方亦有歧見。

2014 年 11 月 26 日，針對無法整合兩聯盟的日本籃協，FIBA（國際籃球總會）做出一項罕見的嚴厲制裁：停止日本籃協的會員資格，以及日本所有年齡層國家代表隊的國際賽出場資格。FIBA 認為，兩聯盟並存的現象代表日本籃協嚴重欠缺內部統治能力，也極度不利日本籃球界的長遠發展。FIBA 亦派出專門團隊赴日長駐，指導日本籃協進行改革（スポニチ，2014）。輿論一度指出，若兩聯盟遲遲無法整合，日本籃球國家隊可能無法參加即將到來的 2016 年巴西里約奧運。在國際籃總最後通牒的壓力下，日本籃壇請出經驗豐富的前日本足協主席川淵三郎居中協調，最終於 2015 年 9 月 15 日宣布兩聯盟完成整合、日本職業籃球將統一為單一職業聯盟，訂於 2016 年秋天開幕；聯盟之暫定名稱為「B.LEAGUE」（產經新聞，2015）。

職業聯盟整合的議題卻造成籃球界整體權益受損，兩派人馬此後如何繼續尋求共識、找出雙方利益的最大公約數，並建立可真正長久穩定發展的職業運動商業模式，是日本籃球界接下來需要繼續努力的課題。

第九節 我國職業運動相關法規計畫檢討

基於職業運動擁有強烈的商業性格，綜觀世界運動先進各國，職業運動發展多由民間主導、以完全的市場機制進行運作，僅有少數社會主義國家如：中國，在「體力展現國力」的國族戰略思維下，以國家資源投入扶植職業運動並將其運作體制納入為國家體育政策的一部分。台灣固然已民主化多年並由西方式資本主義主導商業市場，但在體育運動政策的制定與運作上，基於國情需要以及發展歷程背景使然，「由上而下」的政府帶頭式政策推動仍多於「由下而上」的民間主導式推動。此兩種模式並無優劣之分，本節目的在於：梳理我國政府現施行之法規計畫，找出與職業運動關聯之部分，並就目前為止之推行成效進行檢討、以提供後續擬定職業運動發展計畫之參考。

我國中央政府目前與職業運動密切相關之法規計畫，主要可從三大項目進行梳整檢討：運動產業發展條例、教育部產業發展計畫、運動發展基金相關辦法。

一、運動產業發展條例

「運動產業發展條例」經立法院三讀通過、於 2011 年 7 月 6 日由總統公告，2012 年 3 月 1 日正式施行，成為我國目前推動運動產業發展之重要基礎。行政院體育委員會（現教育部體育署）指出，該條例之研擬，即在建立一推動產業長期發展及一貫性的獎勵與輔導政策，以營造國內運動產業良好的經營環境，並藉由輔導、獎勵、補助及融資等相關措施，在需求面向能加強運動風氣的提升，增加參與性及觀賞性之運動人口的比例，在供給面向則能強化業者服務品質及競爭力，擴大企業規模形成規模經濟；進而帶動運動市場的成長，以提升產值及就業人數，促使運動產業得以生存、壯大及永續發展（何金樑、劉婉玲，2012）。

「運動產業發展條例」第 4 條明定其所指稱「運動產業」之範疇，「職業運動業」即列於第 4 條第 7 項：

本條例所稱運動產業，指提供民眾從事運動或運動觀賞所需產品或服務，或可促進運動推展之支援性服務，而具有增進國民身心健康、提升體能及生活品質之下列產業：

- 一、運動用品或器材製造業。
- 二、運動用品或器材批發及零售業。

- 三、運動場館業。
- 四、運動用品或器材租賃業。
- 五、運動設施營建業。
- 六、運動表演業。
- 七、職業運動業。**
- 八、運動休閒教育服務業。
- 九、運動保健業。
- 十、運動行政管理服務業。
- 十一、運動傳播媒體業。
- 十二、運動資訊出版業。
- 十三、運動博弈業。
- 十四、運動旅遊業。
- 十五、其他經主管機關認定之產業。

前項各款產業內容及範圍，由主管機關會同各該中央目的事業主管機關定之。

本研究前述亦多次提及職業運動業居於運動產業中「核心產業」之概念，綜觀運動產業發展條例第 4 條指涉之運動產業範疇，幾乎皆與職業運動有緊密程度不一的關聯，因此「運動產業發展條例」之推動成效，也直接地影響我國職業運動之發展。

「運動產業發展條例」目前公告施行之子法共計 13 項，如下表 2-32 所示(依公告時間排序)：

表 2-32 運動產業發展條例已公告子法一覽

編號	子法名稱	公告時間
1	運動產業輔導獎助辦法	101.03.06
2	學生參與觀賞運動競技或表演補助及運動體驗券發放辦法	101.03.13
3	補助運動服務產業引進關鍵技術及發展國際品牌辦法	101.03.13
4	地方政府招商舉辦運動賽事或經營地方運動場館獎勵辦法	101.03.16
5	優良運動產業及其從業人員表揚辦法	101.03.19
6	重點國際運動賽事協助作業辦法	101.03.20
7	運動產業公有資產利用辦法	101.03.23
8	大型運動設施範圍及認定標準	101.04.25
9	運動場館重大投資案件認定辦法	101.04.25
10	體育團體舉辦運動賽事或活動免徵營業稅認定辦法	101.05.01
11	推動民間團體聘用績優運動選手補助辦法	101.05.04
12	營利事業捐贈體育運動發展事項費用列支實施辦法	101.05.23
13	無動力飛行運動業輔導辦法	103.12.05

資料來源：法務部《全國法規資料庫入口網》，(2015)。

相關子法當中，與職業運動有較密切關係者為：「運動產業輔導獎助辦法」、「學生參與觀賞運動競技或表演補助及運動體驗券發放辦法」、「運動場館重大投資案件認定辦法」、「營利事業捐贈體育運動發展事項費用列支實施辦法」。

(一) 運動產業輔導獎助辦法

該辦法第 5 條明訂對運動產業輔導方式如下：

- 一、取得信用保證。
- 二、取得融資貸款。
- 三、顧問輔導。
- 四、諮詢服務。
- 五、其他運動事業相關之輔導。

亦即，職業運動組織若有相關需求，可向主管機關之教育部體育署提出計畫或其他文件，以要求財務支援或諮詢輔導。然以往體制上職業運動組織即已受主管機關監督、亦已建立與主管機關溝通之橋梁，故此辦法對現行職業運動界的意義，在於進一步明訂主管機關提供財務支援的法源依據。

（二）學生參與觀賞運動競技或表演補助及運動體驗券發放辦法

本辦法之用意在促進年輕族群對觀賞性體育運動之參與，該辦法第 3 條明訂如下：

學生從事下列可提升運動服務業產值及就業人數活動之一而以學校為申請單位名義向本會提出申請者，本會得予補助：

- 一、組隊參加運動競技賽事。
- 二、組隊觀賞運動競技賽事或運動表演。
- 三、其他經本會公告者。

本會得視國家政策、財政狀況或城鄉差距等因素而以前項第三款規定分別公告各該運動競技賽事或運動表演活動名稱、補助比率及數量。

目前主管機關教育部體育署依上述之該辦法第 3 條每年度召開審查會議後公告該年度列為補助對象之賽事，以 2015 年（民國 104 年度）為例，共有 14 項賽事列入補助對象，其中有兩項職業賽事列入，分別為棒球及籃球（下表 2-33）。據中央社 2015 年 7 月 16 日報導，該辦法 3 年來共補助 88 件棒球賽申請，約新台幣 358 萬元，佔總補助件數 83%、總補助經費 76%，顯示棒球仍為觀賞性賽事之大宗，其餘售票型觀賞性賽事在推廣上遇到的瓶頸同時反映了我國運動種類資源分配嚴重不均的困境，但因篇幅有限，本研究暫不針對該議題進行深入探討。

由於公告上路時間尚未滿 3 年，執行細節亦持續在調整修正，其成效尚待繼續觀察，但將來應擴大補助範圍至所有新創職業賽事，如此才能對多元化運動種類之推廣與職業運動忠實觀眾群之培養有助益。

表 2-33 「教育部體育署運動發展基金辦理學生參與觀賞運動競技
或表演補助作業要點」適用賽事名單（2015 年）

編號	賽事名稱	性質
1	第 12 季超級籃球聯賽	職業賽事
2	2015WDC 職業國標舞世界大賽亞洲巡迴賽臺北站	單項國際賽事
3	中華職業棒球大聯盟例行賽	職業賽事
4	2015 年新北微風亞洲盃鐵人三項錦標賽暨全國賽	單項國際賽事
5	2015 年國際拳擊總會女子青少年/青年世界錦標賽	單項國際賽事
6	第 15 屆中華臺北國際保齡球公開賽	單項國際賽事
7	中華臺北羽球公開賽	單項國際賽事
8	2015 年第 37 屆威廉瓊斯盃國際籃球邀請賽	單項國際賽事
9	2015 年世界少年棒球錦標賽	單項國際賽事
10	2015 年亞洲男子俱樂部排球錦標賽	單項國際賽事
11	2018 俄羅斯世界盃亞洲區資格賽第二輪	單項國際賽事
12	2015 年第一屆世界 12 強棒球錦標賽	單項國際賽事
13	2015 年富邦 LPGA 臺灣錦標賽	單項國際賽事
14	第 13 季超級籃球聯賽	職業賽事

資料來源：教育部體育署（2015）。

（三）運動場館重大投資案件認定辦法

該辦法第 3 條明訂運動場館重大投資案件之條件如下：

本辦法所稱運動場館重大投資案件，指符合下列各款條件之一者：

- 一、本條例第五條規定各該運動設施而經行政院體育委員會（以下簡稱本會）審核通過且報請行政院核定之投資興建案件。
- 二、臺灣本島投資案件，土地面積五公頃以上且投資金額新臺幣五億元以上。
- 三、離島投資案件，土地面積零點五公頃以上且投資金額新臺幣一億元以上。

前項第二款及第三款所定各該投資金額，均不包括土地取得費用。

該辦法與職業運動之關聯在於企業投資職業球隊主場場館之興建，然目前我國職業運動整體環境尚未健全，在投資報酬性不明確的情況下，即便是職業棒球球團也僅願意以有限期認養方式，向地方政府取得場館營運權，遑論投資興建專用運動場館；財力無法認養場館之球團，僅能以承租方式進行，也造成職業運動當中極為重要的「主場經營」環節付之闕如。故可以考量的是，該辦法未來要如何調整、修訂，才能以公開透明之途徑，提供民間企業在職業運動場館經營上更易取得的公部門資源與各項協助，並促成職業運動主場經營健全化。

（四）營利事業捐贈體育運動發展事項費用列支實施辦法

該辦法第 4 至第 7 條，針對營利事業捐贈款項可列為費用之體育運動相關對象規定如下：

第 4 條

營利事業依本條例第二十六條第一項第二款規定培養支援運動團隊或運動員所為之捐贈，得以費用列支，並以教練選手營養費、教練指導費、課業輔導費、運動科學支援費、運動傷害防護費、訓練器材裝備費、參賽報名費、移地訓練費、選手零用金及參賽旅運費等費用為限。

第 5 條

營利事業依本條例第二十六條第一項第三款規定推行事業單位本身員工體育活動所為之捐贈，符合下列規定之一者，得以費用列支：

- 一、成立運動團隊且定期舉辦活動。
- 二、舉辦員工運動會或體育活動。

第 6 條

營利事業依本條例第二十六條第一項第四款規定捐贈政府機關及各級學校興設運動場館設施或運動器材用品者，以室內外運動場館、練習場及運動器材設備用品為限，得以費用列支。

第 7 條

營利事業依本條例第二十六條第一項第五款規定購買於國內所舉辦運動賽事門票，經由學校或非營利性之團體捐贈學生或弱勢團體之費用符合下列各款規定者，得以費用列支：

- 一、於我國舉辦且對外公開並經各該目的事業主管機關核備（查）之運

動賽事。

二、運動賽事門票經由學校或非營利性之團體轉送學生或弱勢團體。

依該辦法，企業若贊助職業運動選手或隊伍，或經學校及非營利團體轉送職業運動賽事之門票，其支出可做為費用列支。目前我國職業運動若無企業贊助支持便無法存續，然而現有職業運動之狀況而言，仍由母企業負擔大部分費用。

目前主管機關教育部體育署建構「企業贊助運動平台」，積極媒合企業贊助運動團隊及個人，目前為止贊助對象以偏遠地區基層運動團隊及個人運動菁英選手居多，但當中不乏桌球、羽球等有潛力職業化之運動種類頂尖選手(表 2-34)。如何有效利用該平台之運作機制及媒合成效，有效引進企業資源投入未來新創職業運動聯賽，將是職業運動財務健全化之重要關鍵。

表 2-34 教育部體育署「體育運動贊助資料庫媒合平台」媒合成功案例
(2014-2015 年 9 月)

編號	運動團隊及運動賽事	編號	個人運動選手
1	臺中市立大忠國小	1	莊智淵
2	彰化縣立草湖國民中學	2	陳盈婷
3	南投縣信義鄉雙龍國民小學	3	雷千瑩
4	苗栗縣立南庄國民中學	4	李佳馨
5	苗栗縣立東河國民小學	5	戴資穎
6	澎湖縣西嶼鄉內垵國民小學	6	杜禕.依姿
7	嘉義縣大林國民小學	7	郭婞淳
8	國訓中心	8	陳盈駿
9	高雄市立文山高中	9	徐琬筑
10	屏東縣獅子鄉楓林國小手球隊	10	林 根
11	屏東縣立瑪家國民中學	11	陳念琴
12	屏東縣立東港高中	12	吳佳穎
13	屏東縣立長治國民中學	13	周天成
14	屏東縣立來義高中	14	林琬婷
15	臺東縣泰源國民小學棒球隊	15	莊佳佳
16	證券杯 104 年第二次全國羽球排名賽	16	陳思羽
資料來源：教育部體育署（2015）。		17	廖振珽
		18	黃韻文
		19	黃鈺仁
		20	程思嘉
		21	林伯聰
		22	卓宜萱
		23	吳東霖
		24	梁耿縉

二、教育部產業發展計畫

「運動產業發展條例」第 6 條（運動產業發展方向及計畫之訂定）明訂，「主管機關應擬訂運動產業發展方向及產業發展計畫，每 4 年檢討修正，報請行政院核定。」主管機關之教育部體育署爰於 2013 年提出為期 7 年（2013-2020）的「運動服務業發展計畫」，計畫之構成，主要分為「尖端領航計畫」及「建構良善環境」兩部分。

（一）建構良善環境

主要目標為透過制度調整、資訊整合與輔導、擴大市場需求、資金挹注等方式，改善運動服務產業發展環境。並結合專業人才供給端制度、機制調整，改善運動服務專業人才的就業情形。其具體戰略包含法規制度建立、產業研發輔導、擴大市場需求、多元資金挹注、人才媒合培育。

（二）尖端領航計畫

主要目標為提升國內職業運動或具潛力之運動項目的經營與推廣，帶領運動服務產業發展。並配合發行運動彩券以及舉辦國際賽會，分別給予運動服務產業長期的輔助資源，以及短期的脈衝、行銷效果。目前列出之重點運動種類為棒球、自行車、游泳。

該計畫目前仍在進行細部子計畫之擬定與跨部會協調，但從計畫目前為止之各項綱領可以看出，儘管針對各項水平產業及周邊產業擬定長期產發計畫，對於「核心產業」之職業運動部分，僅提及對現存職業棒球之輔導支援，對於其他職業運動種類、未來可能出現之職業運動、甚至是職業運動環境整體的長期發展策略、輔導措施，原則上仍須補強。故本計畫之戰略角色在於補足運動服務業發展計畫中欠缺之重要拼圖。

三、運動發展基金相關辦法

目前運動發展基金之「基金執行作業要點依據」分為 6 大類：全民運動類、競技運動類、運動產業類、國際體育類、運動設施類、綜合類，共 22 項。下表 2-35 表列與職業運動之推廣關聯較強之要點。

表 2-35 「運動發展基金執行作業要點依據」與職業運動輔導推廣

分類	作業要點名稱	與職業運動輔導推廣之關聯
競技運動類	教育部運動發展基金辦理培育運動教練人才作業要點	職業運動下端養成體系之支援
	教育部運動發展基金辦理培育優秀或具潛力運動選手作業要點	職業運動下端養成體系之支援
	教育部運動發展基金辦理培育運動教練人才作業要點	職業運動下端養成體系之支援
	教育部體育署運動發展基金輔導設立基層運動選手訓練站作業要點	職業運動下端養成體系之支援
	教育部體育署運動發展基金補助辦理基層運動選手訓練站訓練環境及器材設備作業要點	職業運動下端養成體系之支援
運動產業類	教育部體育署運動發展基金辦理學生參與觀賞運動競技或表演補助作業要點	補助學生至現場觀看職業球賽、增加入場意願及球賽經濟效果
	教育部體育署運動發展基金補助重大國際運動賽事宣導作業要點	補助職業聯盟承辦之國際賽事（如亞洲職棒大賽）
國際體育類	教育部運動發展基金辦理國際體育運動交流作業要點	補助職業聯盟承辦之國際體育交流活動等
運動設施類	教育部運動發展基金辦理改善競技運動訓練環境作業要點	補助職業聯盟現行及未來可能使用場館之修繕經費
綜合類	教育部運動發展基金辦理打擊非法運動彩券組織及防阻妨害賽事公平案件檢舉獎金及相關措施作業要點	針對職業運動簽賭之防範機制

資料來源：教育部體育署（2015）。

職業運動發展主要所需之財源支援部分，在目前的運動發展基金作業要點中原則上有相當全面的涵蓋。考量到職業運動最終仍須回歸民間市場運作方能長久永續、公部門之角色應僅為諮詢支援，政府除擬定原則性發展策略、制定輔導措施以外，應最大限度減少以公部門財源支援職業運動之情事，故目前之運動發展基金相關補助辦法應已能對應短期內新創職業運動發展所需。未來配合長期運動產業發展計畫之方向性調整，運動發展基金如何扮演對職業運動推廣更積極之角色，可進一步深入討論。另，運動發展基金亦有相當大部份用於職業運動永續發展之最關鍵因素：確保並漸進增加優秀運動員之質量，但因國家整體運動人才培育非本計畫討論之範圍，故不在此論述。

四、小結

綜合以上法規計畫盤點檢討，可提出下列觀點作為結論：

- (一) 我國現行法規計畫中，與運動產業關聯之補助措施雖多、立意亦皆良善，但仍缺乏完善、一貫之整體發展戰略。「運動服務業發展計畫」或將扮演此一重要角色，然其下各項子計畫是否有目標重複、搶食有限資源之情形，則需要縝密之跨部會協調檢討之。
- (二) 職業運動為高度商業化運作之產業，而公部門法規計畫及相關輔導補助措施之中心思維為：提供弱勢所需資源、依循既有學校體系提供協助、改善並優化基礎環境。換言之，在運動產業結構的金字塔中，目前政府之法規計畫思維及政策規劃方向多投入在「地基」之強化上，「頂端」之發展規劃則較為欠缺。由於我國近年才開始重視運動產業及當中各項亮點產業之發展，此一情形實屬自然。職業運動位於金字塔之尖端，但正如前述，職業運動具備高度商業化、市場化的特性，是否以政府資源挹注之，我國社會目前缺乏討論及共識，故政府目前規劃職業運動發展策略應著重於：
 - 1. 擬定短、中、長期發展目標與初步戰略；
 - 2. 提供民間可資參考之職業運動商業化運作模式；
 - 3. 界定公部門投入資源之範圍與限制；
 - 4. 強化現有企業贊助運動平台功能並整合至新創職業運動募資體系。

第十節 本章小結

一、 運動職業化評估條件

本研究在彙整相關文獻後、綜整「職業運動之必備要件」之要素後，提出下表 2-36 做為評估運動職業化的依據，將以該表所列之評估要素為基礎，評估國內運動種類轉入職業化之條件是否完備。

表 2-36 運動職業化發展條件

條件	評估面向
市場規模	· 現場觀眾人數、收看轉播人數、參與人口是否具備觀賞價值 · 能否與業餘運動做出市場區隔 · 有無基本集客能力 · 於一般社會大眾中的認知度與人氣 · 於媒體曝光程度多寡
民間支持/競技水準	· 分析運動員參與國際賽事成績，如亞奧運、世界盃、世錦賽、職業賽事、世界排名。 · 競技價值與成立訴求，是否能得到消費者與社會大眾的心理共鳴
社會貢獻	· 職業組織能否對社會產生正面影響，並持續投入社會貢獻活動
完善組織/治理機制	· 單一事業體、股東分權制、附生制度 · 領導者的統率能力 · 領導者的指導能力 · 組織整體的戰略設定與執行能力
永續經營	· 不追隨一時潮流，謹慎設定組織理念／願景並執行的能力
場館硬體條件	· 民眾觀賞服務、現場轉播規劃、賽事娛樂元素
傳播產業條件	· 傳播產業支持的型態

本研究將輔以各國職業運動調查、焦點座談以及個人訪談所得之資料，進一步精簡、濃縮上述之評估條件與評估面向，於研究結果中提出「**運動職業化評估架構**」，具體列出各評估面向之調查指標，以構建一套客觀的評估方式，用以找出我國目前有潛力職業化之運動種類。

二、 職業運動運作管理議題

本計畫彙整運動先進國家之職業運動聯盟或組織發展現況作為規劃之參考依據，表 2-33 列出主要營運議題。

表 2-37 職業運動聯賽主要營運議題

序 號	議題	規劃內容
1	組織治理及決策機制	組織規章、賽務規劃、組織架構、球隊組成方式
2	財務資源分配機制	運作成本、營收規劃、收益分配（含獎金規劃）等
3	行銷及媒體轉播權規劃	宣傳活動、媒體公關活動、門票規劃、周邊商品、社會資源籌募、媒體轉播規劃等
4	場館運作機制	場地易達性、空間要求、場地租用、布置事宜等
5	運動員人力市場流通制度	運動員註冊機制、運動員權利及義務、津貼報酬、獎勵制度、勞務合約等

三、各國職業運動發展議題之彙整

本研究禮請六位專家學者，針對美國、德國、澳洲、中國、英國、日本等六個運動先進國家之職業運動發展狀況，依據上表「職業運動聯賽主要營運議題」為基礎進行調查，其調查內容詳述於第二節至第七節，並將調查之重點成果彙整如下表 2-38、表 2-39。

表 2-38 各國職業運動發展議題之彙整(1)

	美國 (美式足球 NFL)	德國 (桌球 TTBL)	澳洲 (澳式足球 AFL)
組織治理及決策機制	➤ 聯盟主導型 ➤ 聯盟性質為非營利法人 ➤ 會長擁有最大權限，但決策原則上需 3/4 以上會員同意	➤ 聯盟主導型 ➤ 聯盟性質為有限公司 ➤ 加盟會員來自德國桌協第一級聯賽	➤ 聯盟主導型 ➤ 聯盟性質為委員會
財務資源分配機制	➤ 聯盟約 6 成營收分配給各隊 ➤ 球團收入近半來自聯盟分配款	➤ 球團上繳一定費用給公司作為營運費用	➤ 聯盟約半數收入分配給各球團
行銷活動	➤ 各球隊根據屬地限制行銷區域；聯盟相關商標使用有嚴格限制	➤ 商品授權及行銷相關權利屬於聯盟	➤ 商品授權及行銷相關權利屬於聯盟
媒體轉播權授權	➤ 聯盟統一管理，售予數家全國性電視台 ➤ 球隊可自行洽談地區性轉播權	➤ 聯盟統一管理，售予數家全國性電視台	➤ 聯盟統一管理，售予數家全國性電視台
企業社會活動	➤ 聯盟成立慈善基金會進行相關社會活動	➤ 球團提供社區居民運動相關場地及課程	
場館運作	➤ 場館所有權歸屬於球團，興建新場館需得到地方政府及市民同意	➤ 球團自有場地及使用公家場地之比例約 4：6	➤ 政府投資興建場館予多支球團使用
運動員資源分配方式	➤ 一年一次選秀會挑選球員 ➤ 聯盟有制式球員合約 ➤ 設定硬性薪資上限	➤ 選手來自桌球協會第一級聯賽	➤ 一年一次選秀會挑選球員

表 2-39 各國職業運動發展議題之彙整(2)

	中國 (桌球乒超、羽球聯賽、足球中超)	英國 (羽球 NBL)	日本 (籃球 bj 聯盟)
組織治理及決策機制	➢ 官方設有職業聯賽理事會管理國內六大職業聯賽 ➢ 賽務執行單位：乒超、羽聯為乒羽運動管理中心，中超為中超有限公司	➢ 聯盟主導型 ➢ 由英格蘭羽球協會主辦	➢ 聯盟主導型 ➢ 聯盟性質為有限公司 ➢ 會長擁有最大權限
財務資源分配機制	➢ 乒超、羽聯：收入主要來自政府補助與企業贊助 ➢ 中超：收入一定比例分配給足協、球團及法定公益金	➢ 主要收入來自贊助商	➢ 聯盟分配一定比例收入給各隊；各隊需上繳之費用及比例則每年由會員討論決定
行銷活動	➢ 乒超、羽聯：使用新媒體行銷 ➢ 中超：販賣冠名權、胸前廣告，並積極拓展國際市場	➢ 透過雙倍得分、加速暫停等新型比賽規則推銷賽事刺激感	➢ 原則規定每隊需有官方球迷俱樂部進行相關行銷活動
媒體轉播權授權	➢ 乒超、羽聯：官網直播及網路電視轉播 ➢ 中超：傳統電視及新興媒體平台	➢ 賽季期間每晚一場比賽由全國電視台轉播	➢ 聯盟統一管理，售予數家全國性電視台 ➢ 球隊可自行洽談地區性轉播權
企業社會活動	➢ 乒超、羽聯：深入學校推廣運動 ➢ 中超：設置社會責任獎項鼓勵球團進行社會回饋活動	➢ 開放各地學校學生免費入場看球 ➢ 舉辦羽球推廣營隊	➢ 各隊於所屬城市定期進行講座、教室、營隊等活動 ➢ 推廣項目不限籃球
場館運作	➢ 乒超、羽聯：企業出資修建或球隊自有 ➢ 中超：球團皆有固定主場，管理權所屬分為中央政府、地方政府、民間三種	➢ 場館管理權屬於球隊所屬之大學 ➢ 簡易場地，可快速搭建拆解	➢ 租用多個公家場館輪流使用
運動員資源分配方式	➢ 乒超、羽聯：針對球員收入及轉會費設有限制 ➢ 中超：「中國足協球員身分及轉會暫行規定」規定外援及移籍等事項	➢ 選手主要來自大學球隊 ➢ 設有薪資上下限，薪資分配取決於球員世界排名	➢ 一年一次選秀會挑選球員 ➢ 聯盟有制式球員合約 ➢ 設定硬性薪資上限

參考資料 1

Purple League 馬來西亞羽球紫色聯盟

聯盟簡介

馬來西亞羽球紫色聯盟 (以下簡稱紫聯) 是以馬來西亞俱樂部為選手主要來源，並由紫色聯盟有限公司主導賽務的馬來西亞全國性賽事。隊伍以混合團體方式組成，並掛上城市名稱。

聯盟組織

競賽規則以國際羽聯所頒佈之羽球競賽規則為準，但比賽過程中若出現不適用國際規則之疑義事項，得以紫聯官方解釋為準。

紫聯設有管理委員會 (Committee of Management)，其成員最少含三位經理 (Director)：資深總監 (Director or Senior Management Personnel of Purple League)、營運總監 (League Director) 以及技術總監 (Technical Director)。管理委員會擁有人事權以及仲裁權，並可全權監督聯盟設置之分支委員會。

賽事安排

紫聯採循環賽制，每年賽事日期由聯盟與俱樂部研議決定；參賽各俱樂部之選手來源須以馬來西亞本土選手為主。

競賽方式

1. 紫聯規定最少需有 12 支俱樂部參賽；參賽俱樂部的遴選基準為「可協助聯盟整體達成核心目標、創造成功」。聯盟安排賽程時需考量到選手的國內外參賽行程，以及電視轉播能否配合。
2. 聯盟每場團體戰 (tie) 皆包含下列 6 點 (match)：2 場男單、2 場男雙、1 場女單、1 場混雙。順序如下安排：男單 - 女單 - 男雙 - 混雙 - 男單 - 男雙。
3. 各點賽事採用新制「5 局 11 分制」，每局先獲得 11 分者勝出、先獲得 3 局者贏得該點。
4. 各點之間的換場時間限制在 90 秒以內，以加強比賽流暢性。
5. 較為特別的是，團體戰 (tie) 的勝敗並非由哪隊贏得較多點數 (match) 決定，而是由隊伍贏得的「局數」 (games) 決定。舉例來說，A 隊及 B 隊單場團體戰結果如下：

	A 隊	B 隊
男單	3	0
女單	3	1
男雙	2	3
混雙	3	0
男單	2	3
男雙	2	3
總局數	15	10

從點數 (match) 結果來看，兩隊是 3 : 3 平手。但 A 隊獲勝局數 (games) 較多，故本場團體戰 (tie) 的勝利屬於 A 隊。

賽事獎金

紫聯第一年賽事總獎金為 2 百萬馬來西亞令吉 (約 1 千 8 百萬新台幣)，參賽俱樂部的前 9 名皆可獲得獎金。名次及金額分配如下：

名次	獎金 (單位：令吉)
1	1 百萬
2	30 萬
3	15 萬
4	8 萬
5	8 萬
6	8 萬
7	8 萬
8	8 萬
9	8 萬

選手登錄規定

俱樂部最多可以登錄 20 名選手，並需在每年 8 月 14 日至 9 月 8 日間提出登錄名單。

1. 世界排名相關規定

俱樂部登錄選手時，需遵守下列有關選手世界排名的規定：

世界排名	登錄人數下限	登錄人數上限
32 名以內	2	3
33 至 64 名	4	6

★註 1：選手世界排名以國際羽聯於每年 8 月 7 日公告之資訊為主。

★註 2：選手於任何類別 (category，如：單打排名、雙打排名、混雙排名) 的世界排名皆適用本規定。

★註 3：俱樂部 75% 以上的賽事應由上述世界排名 64 名以內的選手出賽，以確保比賽競爭性及可看性。

2. 戰力均衡相關規定

為了確保各俱樂部之間實力落差不致過大，紫聯針對俱樂部登錄選手做出下列原則性規定：

- (1) 馬來西亞本土選手，須具備國手級水準；
- (2) 外籍選手應具備可與馬來西亞國手級選手抗衡之水準；
- (3) 每支俱樂部應有一半以上選手世界排名在 400 名以內；
- (4) 外籍選手應來自每年蘇迪曼盃(世界羽球混合團體錦標賽) 排名前 30 的國家。

管理委員會應嚴格確認各俱樂部登錄選手時均遵守上述 4 項規定。

3. 外籍選手相關規定

- (1) 俱樂部最多可登錄 30% 外籍選手。
- (2) 每場團體戰的 6 場賽事中，外籍選手最多僅可參加其中 2 場。

4. 選手年齡相關規定

選手年齡應介於 17-40 歲之間，年齡計算基準以賽事該年度 1 月 1 日為主(例：2014-15 賽季的年齡計算基準為 2015 年 1 月 1 日，故 1988 年 1 月 1 日以後出生之選手不得參賽)。

5. 其他規定

- (1) 俱樂部登錄選手時，需獲得該選手獲得原先所屬國家、俱樂部及其他有關單位之同意。
- (2) 俱樂部需配合贊助商活動及聯盟行銷活動。

賽程安排

紫聯安排賽程前，需先與各俱樂部、贊助商及轉播媒體進行協商。紫聯管理委員會擁有賽程安排的最終決定權。

教練相關規定

各俱樂部可聘任之教練人數規定如下：

- (1) 總教練：1 人。
- (2) 助理教練：最少 1 人、最多 2 人。

所有教練應按聯盟管理委員會規定出席相關技術會議。

登錄相關規定

1. 俱樂部需於每場團體戰前 2 小時，向裁判及聯盟管理委員會提交出賽選手名單。
2. 每場團體戰，1 位選手只能出賽其中 1 場，不得重覆出賽。
3. 每場團體戰，僅能有其中 2 場使用外籍選手。

其他規定

1. 選手出賽所著服裝之 logo、標識位置須遵照國際羽聯相關規定。
2. 如選手所屬國家及俱樂部在球衣上有贊助商露出需求，管理委員會應視個別狀況同意之。
3. 所有選手有義務配合聯盟贊助商相關活動之進行。
4. 除非聯盟同意，否則所有參賽球隊不應將贊助商提供之資源使用於聯盟賽事及相關活動以外的地方。

參考資料 2

國際網球超級聯盟 International Premier Tennis League

聯盟簡介

國際網球超級聯盟（以下簡稱超聯）是全球第一個以城市隊為基礎的職業聯盟，各城市隊選手包含退役及現役一線球星。第一屆超聯於 2014 年舉行，參賽之城市隊來自亞洲四國，包含印度、阿拉伯聯合大公國、菲律賓、新加坡，賽事巡迴上列四國進行。2014 年 3 月 2 日超聯進行官方選秀會，平均分配所有參賽選手至各城市隊。第一屆賽事於 2014 年 11 月 28 日至 12 月 13 日舉行，4 隊於 4 個國家各進行一次循環賽，總共進行 24 場比賽（單循環 6 場×4 次）。

賽制介紹

每場賽事皆以團體戰方式進行，5 盤分別為：男單、女單、混雙、男雙、長青男單。

與傳統賽事不同之創新元素：

1. 每盤局數來到 5-5 時，直接進行 5 分鐘的驟死賽。
2. 每局來到 Deuce 時，採決勝點制（No-ad），只需再贏一分即可拿下該局。
3. 賽事勝方為贏得總局數（games）較多者，而非贏得盤數（sets）較多者。舉例而言，某場賽事結果如下：

	A 隊	B 隊
男單	6	3
女單	6	4
混雙	6	4
男雙	2	6
長青男單	2	6
總局數	22	23

A 隊雖然在盤數上以 3：2 佔有優勢，但在總局數上以 22：23 不及 B 隊，因此該場團體戰勝方為 B 隊。

若雙方最終總局數相同，則進行 5 分鐘的超級驟死賽（Super Shoot-out），已決定該場賽事勝利誰屬。

積分制

每場賽事勝隊積分 4，敗隊若贏得 20 局以上積分 2、10 局以上 19 局以下積分 1、9 局以下積分 0。聯賽最終冠軍為積分最多之隊伍，若積分相同，則依序比較下列數據：

1. 贏得較多總場數者
2. 兩隊對戰成績較優者
3. 贏得總局數較多者
4. 失去總局數較少者
5. 擲銅板

驟死賽 (Shoot-out) 及超級驟死賽 (Super Shoot-out)

1. 超聯以驟死賽取代傳統搶七決勝局。
2. 發球順序依傳統規則進行，但不換邊發球，驟死賽來到 4 分鐘時的領先者即可贏得該盤；若超過 5 分鐘雙方仍平手，贏得下一分者即可贏得該盤。
3. 超級驟死賽在兩隊總局數相同、無法分出勝負時進行，原則上由男單選手出賽 (若男單選手負傷則可推派其他選手)、不換邊發球；超級驟死賽來到 5 分鐘時的領先者即可贏得該盤；若超過 7 分鐘雙方仍平手，贏得下一分者即可贏得該盤。

計時制度

超聯由主審嚴格控制比賽進行時間，包括執行下列比賽間隔時間規定。拖延比賽時間的隊伍將會被罰分。

1. 分與分之間：20 秒
2. 選手換邊：45 秒
3. 教練暫停：60 秒
4. 盤與盤之間：3 分鐘

場館娛樂表演

每場賽事皆會有兩位 DJ 與現場觀眾互動。

暫停規定

教練在每盤有一次喊暫停的機會，限時 60 秒。

雙倍得分

選手在每盤有一次「雙倍得分」的機會，可向裁判要求下一分得分加倍。

參考資料 3

德國職業桌球 TTBL 運動有限公司組織章程

TTBL 運動有限公司為 TTBL 支援協會的子公司。協會持有 100% 的股份。



TTBL 協會為德國各職業桌球俱樂部的聯合協會。本協會匯集、組織及代表男子甲級聯盟之共同利益。促進德國桌球運動的發展，致力於確立及推動德國職業桌球俱樂部成為歐洲最好的國家聯盟。

本協會秉持這樣的理念，藉由提升德國職業桌球聯賽對大眾的吸引力及凸顯活動特色，透過更好的肖像權行銷及電視轉播權，讓德國職桌俱樂部在德國和國際電視台能夠被看見。持續改善德國職桌俱樂部的資金運用，進而達到職業俱樂部財務的長期平衡，以及將現代遊樂場及基礎設施投入於職業桌球聯賽。此外，TTBL 支援協會還與德國桌球總會合作，投入德國頂級聯賽的賽事組織及經營。

為了實現上述目標，支援協會於 2010 年 11 月 2 日成立營業公司——TTBL 運動有限公司。總部及辦公室都位於富爾達（Fulda）。

TTBL 運動有限公司的重要任務如下：

- a) 策劃、組織及執行德國男子桌球甲級聯盟運動，及其賽事經營與相關活動。
- b) 創立、收購及銷售有關德國男子桌球運動之活動及特別事件之版權、商標、其他權利、許可、使用的可能性。
- c) 有關圖像及 / 或錄音之現有訊號權利、準備、製造、收購、出售或其他處置。
- d) 建立和推展中央的聯盟贊助。TTBL 運動有限公司與德國桌球總會密切合作，於 2011 年 1 月 6 日簽訂基本權利協議，從 2011/2012 賽季開始組織、實施推廣職桌俱樂部的新規定。

關於我們→ 總部

- ✓ 我們的團隊
- ✓ 監察委員會
- ✓ TTBL 總部

TTBL 我們的團隊



Nico Stehle

公司負責人



Tim Hackstedt

市場行銷 & 公關



Alexander Mehl

TTBL-電視



Dr. Stephan Roscher 博士

攝影及編輯

TTBL 監察委員會



Andreas Preuss

監察委員會主席



Karl Kamps

監察委員

TTBL TTBL 總部

TTBL 運動有限公司總部位於富爾達市中心。公司負責人為 Nico Stehle，本身是前聯賽球員，也是 TTV Gönner 俱樂部成員。

地址：

TTBL 運動有限公司

Marktstraße 12

36037 Fulda

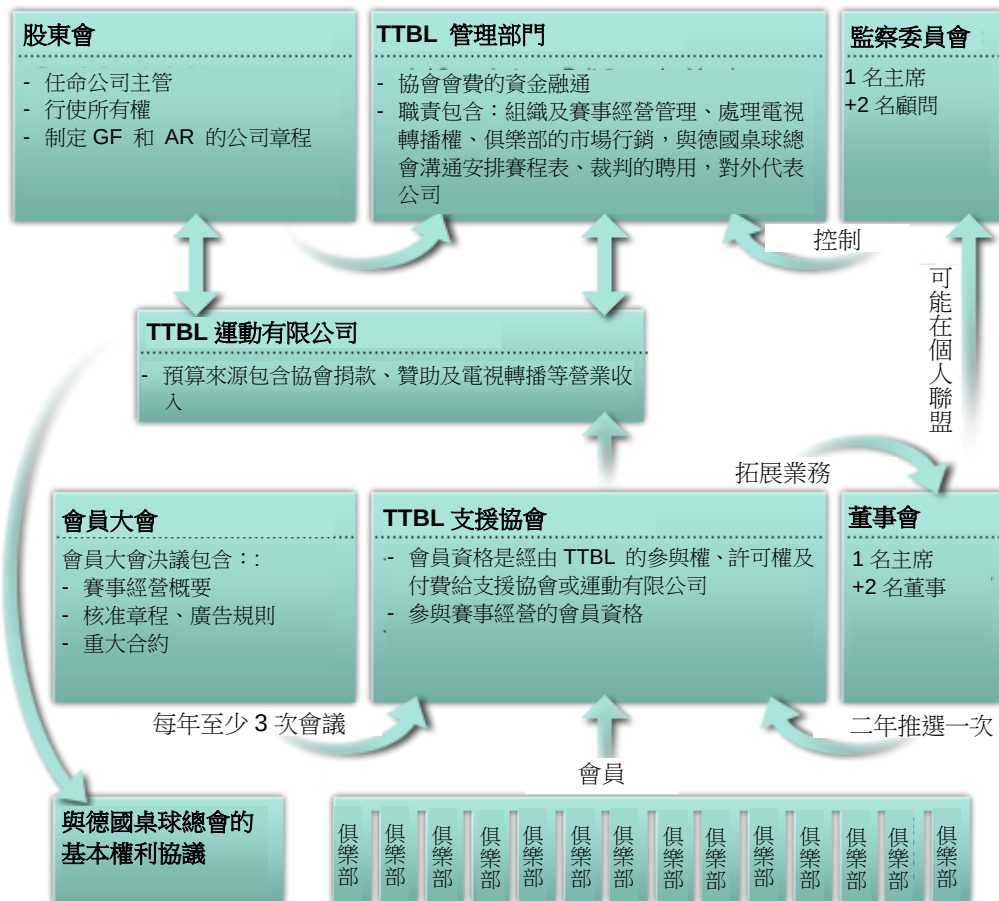
電話：+49 661 5801839 0

傳真：+49 661 580183921

電子郵件：info@ttbl.de

關於我們 → 組織架構

TTBL TTBL 組織架構



關於我們→ TTBL 支援協會章程

TTBL 支援協會章程

2011 年 5 月 3 日

前言：TTBL 協會為德國各職業桌球俱樂部的聯合協會。本協會匯集、組織及代表男子甲級聯盟之共同利益。促進德國桌球運動的發展，致力於確立及推動德國職業桌球俱樂部成為歐洲最好的國家聯盟。本協會秉持這樣的理念，藉由提升德國職業桌球聯賽對大眾的吸引力及凸顯活動特色，透過更好的肖像權行銷及電視轉播權，讓德國職桌俱樂部在德國及國際電視台能夠被看見。持續改善德國職桌俱樂部的資金運用，進而達到職業協會財務的長期平衡，以及將現代遊樂場及基礎設施投入於職業桌球聯賽。此外，TTBL 支援協會還與德國桌球總會合作，投入德國頂級聯賽的賽事組織及經營。為了實現上述目標，本協會特此訂立以下章程：

§ 1 名稱及所在地

1. 本協會定名為 TTBL 支援協會，在協會登記處立案後，即擁有「註冊協會」或簡稱「e.V.」之法律效力。
2. 本協會所在地於法蘭克福。

§ 2 本協會宗旨

1. 本協會的宗旨為促進職業桌球俱樂部（TTBL）推展桌球運動。會員應遵守本協會規定。
2. 本協會資金僅可用於法定目的。
3. 為了達成本協會宗旨，本協會有權利從事任何交易及措施。如得以在國內外設立、收購、出售、轉讓法人團體。

TTBL 支援協會章程於 2010 年 07 月 13 日修訂 2

§ 3 本協會的會員資格

本協會依據與德國桌球總會（DTTB）簽訂的基本權利協議，成為德國桌球總會的特殊會員。關於協會的其他成員則由會員大會決定之。

§ 4 本協會的會員資格取得與終止

1. 取得會員資格
 - a) 本協會的正式成員是在每一季（7 月 1 日至 6 月 30 日）德國職業桌球聯賽（DTTL）或男子甲級職業桌球聯盟（TTBL）中符合條件的職桌俱樂部。

b) 符合條件的職桌俱樂部可以依據協會的事先同意，轉讓自己的協會會員資格。在協會的事先同意下，確認轉讓給協會登記處立案的協會、或在協會的事先同意下，確認轉讓給立案的合作社、股份公司、合夥公司（GmbH & Co. KG）。但前提是符合條件的俱樂部必須聲明整個賽季之所有權利和義務已經不可撤回地轉移給已在協會登記處立案的協會、註冊合作社、股份公司或登記的合夥公司（GmbH & Co. KG）。協會有權利在轉讓會員資格至受讓方的情況下，制訂具體的入會條件。更多資訊詳參協會入會規則。

c) 符合參與德國職業桌球聯賽（DTTL）或男子甲級聯盟（TTBL）資格之各職桌俱樂部，直接獲得本協會會員資格。

d) 欲申辦入會，必須依照會員申請表，向本協會董事會提出書面申請。董事會可在一個月內駁回會員申請。

2. 本協會在未來可擴展至女子甲級聯盟協會及乙級聯盟協會。

3. 會員效期到期：

a) 根據核發許可規定，TTBL 已屆效期截止日期時，

b) 解散 TTBL；

c) 根據核發許可規定，終止會員資格；

d) 根據核發許可規定，退出會員或註銷會員資格。

TTBL 支援協會章程於 2010 年 07 月 13 日修訂 3

e) 欲退出 TTBL 協會，請以書面通知 TTBL 支援協會董事會，申請期限為每年 6 月 30 日。

4. 獲得、符合資格條件及終止會員資格皆依據許可規定。

5. 會員如果蓄意或不遵守協會利益等重大情事者，得以開除其會籍。

6. 不支付會費者，經催告後仍不支付者視為嚴重瀆職。

7. 被剝奪會員資格者應在判定之前得知判決結果。

8. 開除會員資格必須由會員大會有效票數至少四分之三表決通過。

9. 開除會員資格必須將書面通知書送達該會員，內容須含有合理的理由。

10. 如對開除會員資格有異議，可以依據第 13 條提出申訴。

11. 本協會可以授予榮譽會員（參見第 14 條）。榮譽會員可以在個別情況下由董事會特別邀請，參加會員大會。

§ 5 組織

本協會組織包含：

1. 會員大會
2. 董事會

組織活動受到法律約束，也可能受到公司及其他協會規定的約束。會員大會可設立其他組織單位。

§ 6 會員大會

1. 會員大會應包含所有正式會員，大會是本協會的最高決策組織。

2. 會員大會可以決定以下事項：

a) 審閱董事會年度報告及編制，審核通過本協會預算（提案後由董事會執行）；

b) 確定董事會成員人數，及其任用、解聘及撤職，及執行董事會的議事規則；

TTBL 支援協會章程於 2010 年 07 月 13 日修訂 4

c) 確定審計人員人數，及其任用、解聘及撤職；

d) 修訂、變更協會宗旨，以及決定解散和清算協會資產；

e) TTBL 的競賽規則及德國男子錦標賽實施細則（從第一輪開始）；

f) 為履行本協會宗旨，制定及審查通過賽事經營所需之廣告規則、其他協會規則、議事規則；

g) 球隊實力、賽事系統、聯盟實力、淘汰賽模式及標準場館（規模、基礎設施、球場尺寸）；

h) 財務規定，尤其是會員會費及支出費用方面；

i) 為了執行活動而成立的工作小組；

j) 終止媒體使用權等基本或對公司有深遠影響的合約；

k) 有關吊銷許可、無法參與賽事等關乎本協會會員至為重要者；

l) 本協會法人（子公司）參與組織代理人推選；

m) 法人（子公司）是否參與本協會決議，請參見合約及第 6 條第 2 款第 a)、e)、f)、g)、j)及 k)項。

§ 7 會員大會的召開

1. 會員大會常會每年召開至少三次，其中二次在總冠軍賽季，另一次是在總冠軍賽結束至九月一日前期間。

2. 會員大會常會是由本協會董事會主席採取書面（電子郵件）通知，內容包含日期、時間及地點，且應於開會日至少一週前寄出。臨時議程則由董事會通知。修訂章程的提案必須全文附在通知內。

3. 臨時會員大會需達四分之一以上會員提議。由本協會董事會主席採取寄發書面（電子郵件）通知，並附上事件及理由，例如：

TTBL 支援協會於 2010 年 07 月 13 日修訂 5

說明日期、時間及地點。必須有絕對需要召開臨時會議的理由，且應於召開日至少一週前寄出。

4. 一般會員可以向本協會董事會提交決議或程序型的書面提案，並提出臨時議程。提交時間最遲不得超過寄出通知後的 5 個工作天。

5. 如逾期遞交提案則不予受理。緊急提案可能會於大會開始時提出討論，尤其是臨時會員大會。在會議開始時，會員大會對議程做出決議。

6. 會員大會必須超過一般會員之半數表決得以通過議程，包含書面信函、電話會議的會員人數。如果法定人數不足，董事會主席必須重新召開大會。須重新寄發開會通知，且重新召開的大會應達到法定人數。

7. 會員大會由董事會主席擔任主席，如果主席缺席，則由董事會副主席擔任大會主席。如果董事缺席，則在大會開始時推選會議主席。書記由大會主席決定之。

§ 8 法定人數、決議及表決

1. 每名一般會員皆有一票表決權。

2. 除非法規另有規定，否則必須達到有效票數三分之二得以通過議程。有關修訂章程、解散和清算協會的提案，必須達到四分之三會員之有效票數得以通過提案。推選組織成員則必須以多數有效票數通過。

3. 棄權票不計入表決總數。

4. 會員大會的決議，由秘書製作文件記錄，文件紀錄應由大會主席和書記簽署，並發給所有正式會員，並且必須在下次會員大會上核准通過。

§ 9 會員大會以書面或口頭表決的程序

1. 會員大會的決議可以不用透過開會，得以書面程序（電子郵件、傳真）或口頭程序（視訊或電話會議）來表決。原則上，依據事先公布的書面或口頭裁定程序，每名一般會員提交臨時議程，並且沒有會員反對此投票方式。

TTBL 支援協會章程於 2010 年 07 月 13 日修訂 6

2. 每名一般會員得以在合理期限內補充議程。

3. 在增補期限截止後，所有一般會員提交最後議程，但在書面程序的情況下，則提交一張選票。每個將要決定的提案都需要個別準備一張選票，並且必須提供支持、反對或是棄權的選項。

4. 本協會的章程修訂及解散不得採取書面或口頭程序決議之。

5. 在書面程序的情況下，本協會給會員一段合理的時間來選擇投票。書面投票在簽收後無法撤回。投票時間截止後，未投票的一般會員視為未出席會員大會；投出選票者則視為出席大會。

6. 決議結果將以書面形式（包含電子郵件或傳真）向會員宣佈。決議報告是由董事會制定或發佈訊息給所有會員。同樣適用於口頭形式作出的決議。如果會員在三個工作天內無異議，決議報告應視為已核准。

§ 10 董事會

1. 本協會董事會設有一名主席及二名副主席。董事會由會員大會選出，任期各二年，直至繼任者選出，現任三名董事會成員仍在任。每名一般會員都有董事會候選人提名權。

2. 會員大會可以表決對董事提出不信任，並更換新董事。

3. 如果提前中止董事任期，其推選應在會員大會進行，選出的新任成員要完成前任董事剩餘任期。

4. 董事可報銷其志願工作的費用，並受到財務條例約束。如果不涉及額外開銷或已在會員大會中通過的費用，董事會有權利委任第三方執行協會業務。

5. 根據德國民法第 26 條，董事會為支援協會的法定代表人，二名董事經授權為共同代表。

TTBL 支援協會章程於 2010 年 07 月 13 日修訂 7

6. 董事會會議每年舉行至少三次。董事會主席採取書面形式（電子郵件）邀請其他董事，必須至少在會議召開日一週前寄出。董事會會議也可以採取視訊或電話會議。

7. 董事會的法定人數至少是二名董事。除非法規另有規定，董事會決議是以簡單多數的有效票數決定。

8. 董事會決議採取文件記錄，須由主席簽署，並發給所有董事，且須於下次會議上核准。

9. 董事會承諾對機密報告、建議及資訊保密，並確保其僱員、顧問及服務人員也遵守保密責任。

10. 董事會必須在他們卸任時，將所有與董事會相關文件立即交還給協會。董事無權利扣留此類文件（也不得保留文件副本）。

11. 每名董事皆致力於促進協會的利益。所做出的決定並不是為了自身或其他協會會員、第三方的利益，提供協會商機更不是為了自己或第三方的利益。

12. 每名董事面臨如工作或諮詢職位等利益衝突時，應立即向董事會公開披露。同樣適用於可能出現的客戶、供應商、債權人或其他業務合作夥伴之間的利益衝突。

13. 如董事遇到實質上及非暫時性的個人利益衝突，即應終止任務，例如，向協會辭職。

14. 董事會主席在協會的一般會員大會上，報告有關利益衝突及其處理方式。

§ 11 審計

會員大會選出二名審計人員。每年至少另應選出一名新的審計人員。負責審計及查核，以維護章程和協會決議。TTBL 支援協會章程於 2010 年 07 月 13 日修訂 8

§ 12 財務

1. 董事會每年在會員大會上提出協會年度預算，由大會核准。

2. 所有一般會員以同等比例負擔支援協會費用。本協會依據財務規章得以自一般會員募集會費及服務費（例如：入場費、報名費、章程費、牌照費等。）

3. 會員大會決定會費和服務費的金額與期間。

§ 13 管轄法院

1. 本協會與會員之間、或會員與會員之間一旦發生糾紛，雙方自行調解。

2. 本協會與會員之間一旦發生糾紛，若在德國桌球總會申訴階段無效後，雙方同意由管轄法院來裁決。

3. 會員與會員之間一旦發生糾紛，則由董事會在協會內部裁決。

§ 14 榮譽

1. 本協會可以決定的榮譽如下：

- 榮譽會員
- 任命名譽主席。

2. 榮譽會員及榮譽主席是在桌球俱樂部中貢獻長遠利益的傑出人士。

3. 榮譽會員和榮譽主席沒有投票表決權，但在特別邀請下列席會員大會之董事會。此外，他們還可以接受董事會的邀請，以榮譽嘉賓身分參加所有 TTBL 賽事，以及德國錦標賽總決賽、德國盃冠軍及其他活動（如聯賽）。有關邀請無法向支援協會提出索賠。

4. 本協會的正式會員皆可以向董事會及 TTBL 管理階層提出榮譽申請。

TTBL 支援協會章程於 2010 年 07 月 13 日修訂 9

§ 15 營業年度

營業年度是每年的 1 月 1 日至 12 月 31 日。

§ 16 本協會的解散

1. 如果本協會解散，會員大會以有效票數的四分之三來決定清算人員的任用、職權及報酬。董事會也可能會被委任清算。

2. 本協會一旦解散後，協會資產屬於會員。

3. 解散決議並不免除一般會員支付直至實施清算時的全部會費及費用。

§ 17 最終條款

1. 會員無權利將其會員資格或權利出售、典當、抵押，或以其他方式轉讓。
2. 若法律沒有規定下，本章程若有疏失則由德國民法§§ 21 ff、§§ 55 ff.的德國協會條例來代替。同樣適用於本章程的資產項目。本章程中有任何條款一旦無效或失效時，將不影響其他條款效力。
3. 本章程修訂於 2010 年 7 月 13 日、法蘭克福通過。

法蘭克福，2010 年 7 月 13 日

關於我們 → 規章及規則

- ✔ TTBL 運動有限公司廣告規則
- ✔ 職桌俱樂部的競賽規則
- ✔ 德國盃男子錦標賽實施細則
- ✔ TTBL 支援協會財務條例

TTBL 運動有限公司廣告規則

1 範圍 / 一般

1.1 適用於所有男子職桌甲級聯盟（TTBL）、德國盃男子錦標賽（從第一輪開始）、以及所有 TTBL 運動有限公司主辦和協辦的賽事。

1.2 廣告許可、製造商標誌、俱樂部標誌（徽章及名稱），包括其顏色和襯衫上球員姓名、裁判服裝及材料皆需要訂定規章。

所有在襯衫、服裝上的廣告空間必須清楚地區分，一個廣告空間僅可放置一個廣告客戶的廣告。所有經 ITTF 核准的材料可以印上 ITTF 標誌。

1.3 TTBL 運動有限公司依據聯盟行銷的銷售權，在廣告規則上將有更詳細的規定。

1.4. 在銷售權方面，德國隊世錦賽決賽、德國盃男子錦標賽決賽、及 / 或最多二個其他體育賽事，TTBL 運動有限公司擁有明確、無限制的獨家權。但必須遵守德國職桌俱樂部比賽規則、許可條款、德國盃男子錦標賽的實施細則，以及所有規章及法規。

2 比賽服裝

廣告、製造商標誌、俱樂部標誌、球員姓名及城市名稱的許可條款如下：

2.1 原則

禁止菸草廣告、以及違反公共秩序、運動政治及意識形態中立的廣告

2.2 球衣正面

不計製造商標誌，球衣正面的廣告位在襯衫的肩膀或袖子，其最大面積至 800 平方公分（球衣上最多不超過 8 個區塊，包括球衣正面最多 6 個區塊）。

2.3 球衣背面

球衣背面的廣告最大至 400 平方公分，最多有二個單獨表面，每個表面僅能提供一個廣告客戶

使用。此外，與簽名連接的還有一塊 100 平方公分（不包括名字本身）的廣告表面，簽名放在球衣名稱下方時，必須直接連接到這塊廣告表面。另外，套印簽名在植絨、印刷上，最高可至 10 公分。

2.4 短褲

不計製造商標誌，短褲的廣告空間最大至 120 平方公分，最多有二個單獨表面在短褲正面及 / 或在兩側，每個表面僅能提供一個廣告客戶使用。

2.5 製造商標誌

在球衣上，最多可有 2 個不同的製造商標誌，在短褲上最多可以有 1 個製造商標誌，每個標誌的最大尺寸不能超過 24 平方公分。

2.6 徽章

除了第 2.1 至第 2.4 條所許可的廣告及製造商標誌以外，球衣可以在其正面或袖子上有一個最大不超過 64 平方公分的俱樂部徽章。

2.7 顏色

廣告顏色、球衣正面的製造商標誌及俱樂部徽章、短褲及訓練服不得有光澤、反光，以避免干擾對手。

2.8 定義

2.8.1 廣告（廣告牌）只能在最小矩形或儘可能小的區塊，放上標誌、字母及廣告商的線條。

2.8.2 製造商標誌只能在最小矩形或儘可能小的區塊，放上標誌、字母及廣告商的線條。

2.8.3 俱樂部徽章只能在最小矩形或儘可能小的區塊，放上標誌、字母及廣告商的線條。如果有一個罩套蓋到俱樂部名稱，以及在合約或裁決上可以合法使用的情況下，一個徽章僅允許包括字母、標誌以及公司、機構的條紋。

2.8.4 俱樂部名稱及球員名稱只能在最小矩形，放上俱樂部名稱的字母。如果屬於名稱的一部分，而且名稱樣式也已向協會登記處登記下，可以為了廣告目的而增加俱樂部名稱。

2.9 授權請求

放置在球衣上的廣告、製造商標誌、俱樂部徽章（徽章及名稱）及球員姓名，使用在所有 TTBL 運動有限公司協辦的賽事（職桌俱樂部、德國盃男子錦標賽（從第一輪開始））以及所有其他由 TTBL 運動有限公司協辦的賽事皆須經核准。如有不符合上述規定者，除非是特殊情況下才得以授權，並且需事先個別提出申請。

TTBL 俱樂部申請授權請求經由 TTBL 運動有限公司決定。授權有效期是每一賽季。TTBL 俱樂部已經有原本球衣的合約，如要授權，必須請求許可。
個別廣告法規適用於歐洲桌球聯盟（ETTU）賽事。

2.10 義務

在每個 TTBL 和德國盃錦標賽、以及所有 TTBL 運動有限公司主辦和協辦的賽事，許可的副本與球隊名冊應隨身攜帶並提交給裁判。

3 材料

廣告和製造商標誌的許可條件如下：

3.1 原則

禁止菸草廣告、以及違反公共秩序、運動政治及意識形態中立的廣告。

3.2 桌球台

僅得以將商標、標誌或製造商名稱放置於桌球台面的長邊和短邊，位於一個長邊的半側和每個短邊各一 200 平方公分的平面上。

其他廣告可以放置在桌面半面的長邊和短邊，每一邊皆僅能放置一個廣告。不能是其他桌球材料製造商 / 分銷商的廣告，且必須明確地與固定廣告區分，每個廣告總長度不超過 60 公分。

若妨礙到球員的行動自由，得以將廣告放置於桌台二個長邊和短邊的下方。基本顏色和廣告顏色不得有光澤反光，以免干擾球員或觀看球賽。在每個長邊可以有四個廣告空間，每個短邊則可以有二個廣告空間。

3.3 桌球網布

桌球網布可以在二個網柱或二邊的框架放上其製造商的廣告（品牌標誌、型號等），只要符合使用無光澤反光，不會干擾球員或觀看球賽的原則下，則不限大小、顏色。另外，每個網面的廣告空間距離網布的頂端至少 3 公分。

基本顏色和廣告顏色必須符合無光澤反光的原則，以免干擾球員或觀看球賽。

3.4 裁判桌

在場地邊線內的裁判桌被視為邊界的一部分。桌上最多有三個獨立設計平面區塊得以放置最多二個廣告空間。無論一行或多行廣告，其總高度不得超過 40 公分。基本顏色和廣告顏色必須和邊界的黑色或銀色一致。

3.5 計分板

計分板的前部和後部可放置最大 **350** 平方公分的廣告空間。基本顏色和廣告顏色必須符合無光澤反光的原則，以免干擾球員或觀看球賽。除了電子計分板，包括場地中多個計分板必須皆為相同的基本顏色與廣告顏色。

3.6 手巾放置架

手巾放置架上可以最多有四個獨立設計平面區域，每個區域放置一個最大 **750** 平方公分的廣告，其總高度不得超過 **40** 公分。基本顏色和廣告顏色必須符合無光澤反光的原則，以免干擾球員或觀看球賽。包括場地中多個手巾放置架必須皆為相同的基本顏色與廣告顏色。

3.7 球箱

球箱可以最多有四個獨立設計平面區域，每個區域放置一個最大 **750** 平方公分的廣告，其總高度不得超過 **40** 公分。基本顏色和廣告顏色必須遵守無光澤反光的原則，以免干擾球員或觀看球賽。包括場地中多個球箱（每個場地最多有 **2** 個球箱）必須皆為相同的基本顏色及廣告顏色。

3.8 圍布架

圍布架組件的每一側皆可有一個廣告。無論是一行或多行廣告，其總高度不得超過 **60** 公分（包含空隙）。圍布架內側的廣告不能有二個以上的顏色。建議廣告配色採用暗沉基本色或黑色。在個別活動空間和競賽區內的球隊休息區的圍布架，其內側必須採用相同基本顏色與廣告顏色，白色與橙色除外。圍布架外側的顏色設計可偏離內側顏色。

3.9 地面

比賽區的地面必須使用一種特殊的紅色地板。可使用任何廣告顏色，白色與橙色除外。在競賽區之內總共有四個廣告空間（每個半邊有二個，包含一個從球桌短邊和圍布架後部之間，以及從球桌長邊和圍布架側邊之間），面積超過 **2.5** 平方公尺。每個廣告空間距離圍布架側邊至少 **1** 公尺，並距離圍布架後部有 **1.5** 公尺。

建議此處的廣告及製造商標誌的配色採用暗沉、或地板基本色的稍亮色調、或黑色。廣告空間須符合比賽特色（耐滑性等）且與地板表面一致。

3.10 比賽箱的周圍

3.10.1 在競賽區內，距離圍布架 **2** 公尺內（**2** 公尺區）只能有裁判桌、計分板、計分牌，在圍布架的外側只能有飲料箱，以及在大廳牆壁上可以有相關廣告。

3.10.2 在大廳牆上的廣告必須遵守無光澤反光的原則，以免干擾球員或觀看球賽。必須不會有明顯光澤、反光，如擾亂球隊或觀看比賽可能會受到限制。

3.10.3 在 **2** 公尺區域內嚴禁任何其他廣告。

3.11 定義

3.11.1 有關廣告 / 製造商標誌的材料請參見 2.8.1 和 2.8.2 條款。

3.11.2 基本顏色係指除了廣告顏色以外，使用在材料上的顏色。

3.11.3 廣告顏色係指廣告設計時包含識別字母及線條的使用顏色。

3.12 授權要求

不符合上述規定者，除非是特殊情況下才得以授權，並且需事先個別向 TTBL 運動有限公司提出申請。

4. 銷售權

4.1 主辦單位的權利、影像權及開發權

TTBL 運動有限公司擁有獨家權，並自行承擔風險及責任，在世界各地對每一個分銷管道及對各種節目和執行方式皆保有所有主辦權、影像權和開發權，尤其但不限於電視、廣播、互聯網、手機電視，在法律許可下，以各種方式組織、主辦和推銷男子甲級聯盟（TTBL）的所有賽事、德國隊男子世錦賽（淘汰賽）的所有賽事、德國盃男子錦標賽（從第一輪開始至決賽）的所有賽事、以及另外兩個由 TTBL 運動有限公司組織的賽事（例如：德國隊冠軍和德國盃冠軍之間的比賽）。TTBL 運動有限公司在法律許可下保有不受限制的行銷權利。特別是有權利對全部、部分、節錄、編排或編輯、現場或非現場、加密或未加密，不限時間和次數使用圖像、聲音和音頻（透過電視、互聯網、手機電視，採用各種形式、任何分銷渠道的影像權）。包括所有其他現有及未來的銷售權，同樣適用於 TTBL 運動有限公司的競賽規則（SO）。

4.2 聯盟集中行銷的廣告權

TTBL 運動有限公司對下列廣告空間擁有聯盟集中行銷的廣告權：

- 球員球衣的右肩上或右袖上有一個最大 80 平方公分的廣告空間
- 在中心球場地面的廣告空間（二個分開的平面空間位於球桌的長邊和短邊邊界，最大至 2.5 平方公尺，與邊界的距離為 1 公尺）
- 裁判椅上，採取任何想像方式。
- 在桌面上的二個短面的其中一個廣告空間，總長度為 60 公分。
- 在每個網布側面的廣告空間，距離網布頂部至少 3 公分。
- 六個邊界（內部和外部），包含第三電視比賽之攝影機旋轉範圍
- TTBL 的所有賽事、德國隊男子世錦賽的所有賽事、德國盃男子錦標賽（從第一輪開始至決賽）的所有賽事、以及另外二個由 TTBL 運動有限公司組織和主辦的賽事（例如：德國隊冠軍和德國盃冠軍之間的比賽）之 TTBL 官方用球，都是由 TTBL 運動有限公司獨家銷售。
- 球箱上的廣告
- 攝影師背心和助理襯衫。
- 在裁判服上之謹慎廣告，不能影響裁判的中立和客觀性（無博彩業的廣告等）

- 在賽區周圍 2 公尺區內的飲料箱。
- 在場地的特殊清潔要求，以提高鞋底的抓地力
- 桌球台下廣告：在球桌短邊的一個廣告空間和在球桌長邊的二個廣告空間

4.3 TTBL 運動有限公司的其他銷售權

俱樂部保證採取以下聯盟集中行銷措施：

- 聯賽贊助商在每場比賽提供 TTBL 運動有限公司二個廣播廣告時段（在開賽前約 15 分鐘和比賽休息時間）。
- 官網 / 聯盟的電視官網（www.ttbl.de、www.ttbl.tv）會清楚顯示在俱樂部的官網上。
- TTBL 的俱樂部提供每場比賽四張 VIP 門票給聯賽贊助商。
- 俱樂部同意在比賽期間銷售 TTBL 運動有限公司的商品。
- 如果大廳的技術可行，每場比賽前展示 TTBL 的圖像影片。
- 聯賽的標誌（包括冠名贊助商）和二個聯賽贊助商的標誌會放置在所有俱樂部印刷產品（賽季小冊子、門票、公告海報、文具、贊助商牆壁顯示器等）上的顯著位置。

俱樂部同意在比賽期間銷售 TTBL 運動有限公司的商品。

- 所有 TTBL 俱樂部的網站首頁都有活動的標誌（錦標賽決賽和 TTBL 決賽），並連結到網站 / 售票處。
- 在分組賽階段的每個主場比賽，透過大廳廣播通知關於錦標賽決賽及其訂票專線或售票處。
- 在分組賽階段的每個主場比賽，透過大廳廣播通知關於 TTBL 決賽及其訂票專線或售票處。

4.4 授權要求

不符合上述規定者，除非是特殊情況下才得以授權，並且需事先個別向 TTBL 運動有限公司提出申請。

5. 最終條款

5.1. 本規章中有任何條款一旦無效或失效，將不影響其他條款效力。無效條款應盡可能由接近原意的有效條款代替之。

5.2. 為了職桌俱樂部的發展和經營，TTBL 運動有限公司有義務修訂和補充條款。

5.3 違反廣告規則時，TTBL 運動有限公司有權利依據許可協議（§7），處罰違約俱樂部。

制定和施行日期：2011 年 7 月 15 日

2013 年 9 月 26 日修訂

職桌俱樂部的球賽規則

目次

A 概論

- 1 球賽規則範圍及目的
- 2 TTBL 現況

B 比賽模式的進展

- 1 問責
- 2 年會
- 3 TTBL 的比賽管理

C TTBL 比賽模式的參與要求

- 1 合格
- 2 運動要求
- 3 法律要求
- 4 經濟要求

D TTBL 對賽季過程的要求

- 1 TTBL 的數量及範圍
- 2 TTBL 的組成
- 3 例行賽
- 4 淘汰賽
- 5 競賽系統
- 6 球隊隊員的布陣和投入
- 7 日程規劃
- 8 德國隊世錦賽

E TTBL 團體賽規定

- 1 場館條件
- 2 運動服
- 3 裁判
- 4 團體賽過程規則
- 5 評分
- 6 制裁

F 補救措施

- 1 抗議
- 2 上訴
- 3 抗議費 / 申訴費

A 概論

1 球賽規則範圍及目的

1.1 範圍

本規章適用於所有男子職桌甲級聯盟(TTBL)以及所有 TTBL 運動有限公司主辦和協辦的賽事。

1.2 目的

如 TTBL 比賽規則對比賽模式的如常進展尚有不足時，球賽規則(SO)加強和補充了 DTTB 的比賽規則(WO)。

1.3 基本的比賽規則

依據 DTTB 的 WO、TTBL 運動有限公司的 SO，以及現行由 DTTB 公佈的國際桌球規則 A 來執行 TTBL 團體賽。

1.4 生效

本比賽規則自 2011 年 7 月 1 日生效。

2 TTBL 現況

2.1 名稱

TTBL 為男子組比賽的最高聯賽，禁止非法使用「職桌俱樂部」。

2.2 監督

TTBL 的經營支援為 TTBL 運動有限公司。您服務的部門必須接受監督是否符合 SO。

2.3 釋義

TTBL 為 TTBL 運動有限公司的轄下機構。TTBL 運動有限公司負起監督 TTBL 俱樂部的責任及處理所有與 TTBL 有關的法律事務。

2.4 權限

TTBL 運動有限公司依據 DTTB 和 TTBL 運動有限公司之間的基本協議，來主辦、組織、監督及使用 TTBL。

B TTBL 比賽模式的進展

1 問責

TTBL 運動有限公司依據 SO 的規定來管理 TTBL 比賽模式的進展。

2 會員大會和股東會

2.1 定期召開會員大會和股東會，讓 TTBL 運動有限公司和 TTBL 俱樂部之間能夠交流和分享經驗。

2.2 不參加會員大會和股東會的俱樂部需繳交規費。

3 TTBL 比賽管理

TTBL 比賽管理是由 TTBL 運動有限公司負責，尤其是以下方面：

- 授予合格資格；
- 授予比賽許可給在球隊登錄中 TTBL 球隊的正式球員；
- 提出和修改時間表；
- 接受比賽報告和管理正式表單；
- 處理所有 TTBL 俱樂部有關賽事經營的文件；
- 監督 TTBL 的俱樂部是否遵守 SO；
- 在任用裁判的問題上與裁判、第三名仲裁員聯繫；
- 裁決抗議事件。

賽事的規劃、執行和管理是透過輔助的線上平台來管理，俱樂部也可在此平台發佈球隊新聞及接收賽事報告。線上平台為賽事管理處及俱樂部之間的通訊方式。平台上顯示日期、球隊登錄、分數、排名統計資料及其他正式宣佈的訊息。

C TTBL 比賽模式的參與要求

1 合格

1.1 球隊的選擇

選擇 TTBL 聯賽的參賽球隊時，球隊資格需符合晉級、降級規則中運動、法律及經濟方面的要求。

1.2 授予資格

授予合格資格是依據許可證規定或許可證核發程序條款，發給符合規定期限的資格許可證。許可證也可以具備先決條件或受相關法規約束。若拖欠 TTBL 運動有限公司、TTBL 支援協會款項，將會導致被否認資格。

1.3 資格期限

TTBL 球隊資格是從核發合格資格日起直至翌年的 6 月 30 日。

1.4 拒絕資格

凡是不符合 C 章節規定的俱樂部，其職桌俱樂部的資格也會被拒絕。

1.5 球員許可證（執照）

每一名球隊登錄的 TTBL 俱樂部球員都需要球員許可證。

TTBL 球員許可證必須向 TTBL 運動有限公司提出申請。球員許可證適用於許可證章程或 TTBL 的許可條款規定。

未成年球員也可以獲得球員許可證。

特別規定如下：從每個賽季的第一天到最後一天都可給予球員許可證，包括德國盃男子錦標賽的第一輪和淘汰決賽。賽季之外的其他時間，球員可以參與國外賽事。

1.6 球員資格

除了 TTBL 運動有限公司的球員許可證以外，在 TTBL 的球員也必須具備 DTTB 的全國協會資格。參賽資格依據 DTTB 的 WO 規定。

如要申請變更 TTBL 的球員資格，必須在 5 月 31 日之前將變更申請的副本寄給 TTBL 運動有限公司。

2 運動要求

2.1 運動資格

球隊必須符合所有 SO 要求的運動資格。

2.2 教練

TTBL 俱樂部的訓練和監督必須透明化，及透過聘僱合約來確定教練的責任，教練需持有 DTTB 合格執照。如果負責訓練和監督的專業教練沒有許可證，那必須同列一名持有 DTTB 執照之教練，且及時取得執照。在這種情況下，必須取得 TTBL 運動有限公司的同意。然後簽訂一份安全可靠的教練合約。

2.3 俱樂部球隊資格

TTBL 個別核准俱樂部的德國盃男子錦標賽資格。

3 法律要求

3.1 協會義務

德國民法第 26 條指稱的協會董事會必須與 TTBL 運動有限公司簽訂執照合約並履行義務，其義務皆適用於 TTBL 賽事經營的準則與規定，以及履行對球隊比賽的所有義務。

3.2 銷售權

TTBL 的俱樂部必須在適當情況下聲明及承認其身為控股公司的法律義務，TTBL 運動有限公司具有唯一獨家權，以主辦、組織、監督及使用男子甲級聯盟（TTBL）、德國隊男子世錦賽（淘汰賽）、德國盃男子錦標賽（從第一輪開始至決賽）的所有賽事，並且安排另外二個由 TTBL 運動有限公司組織的賽事（例如：德國隊冠軍和德國盃冠軍之間的比賽）。每個俱樂部還必須聲明有關 TTBL 運動有限公司擁有獨家權。自行承擔風險及責任，在世界各地對每一個分銷管道及對各種節目和執行方式皆保有所有主辦權、影像權和開發權，尤其但不限於電視、廣播、互聯網、手機電視，在法律許可下，以各種方式獨家推廣比賽、聯盟和競賽。TTBL 運動有限公司在法律許可下保有不受限制的行銷權利。特別是有權利對全部、部分、節錄、編排或編輯、現場或非現場、加密或未加密，不限時間和次數使用圖像、聲音和音頻（透過電視、互聯網、手機電視，採用各種形式、任何分銷渠道的影像權）。包含所有其他現有及未來的銷售權。獨家銷售權明確、不受限制地屬於 TTBL 運動有限公司，包括德國錦標賽決賽。

4 經濟條件

4.1 會費

每個 TTBL 俱樂部必須支付職桌聯盟每個賽季的費用（不含增值稅）給 TTBL 運動有限公司，目前的費用為 16,000 歐元。支付方式由 TTBL 運動有限公司訂定之。

4.2 青年推廣

4.2.1 資金

TTBL 的俱樂部必須支付推廣青年桌球人才的費用，稱為資金（不含增值稅），每個 TTBL 球隊需支付的費用為 5,000 歐元，支付日期為 7 月 15 日。

4.2.2 贊助金

每個 TTBL 俱樂部接受 DTTB 贊助金的標準如下：

1. 採用德國 U 23 球員作為正式球員或替補球員（俱樂部中至少 5 個賽事使用替補球員）。受贊助者為國家隊成員（A、B、C 隊）或賽季初期 DTTB 排名前 50 名的球員。關於 D/C 隊球員的認定則是由 DTTB 的競技體育委員會根據規定來決定。

- TTBL 球隊的每名球員 2,000.00 歐元。

2. 德國 U-21 球員的會員資格是永久、屬於俱樂部的專業訓練組。受贊助者為國家隊成員（A、B、C 隊）或賽季初期 DTTB 排名前 50 名的球員。關於 D/C 隊球員的認定則是由 DTTB 的競技體育委員會根據規定來決定。

- 每個 TTBL 訓練組 2,000.00 歐元。俱樂部的贊助金是在德國職桌聯賽的最後一日由 DTTB 給予。

4.3 球隊收購

俱樂部取得會員同意，來收購其他俱樂部的球隊時，收購的俱樂部為了 TTBL 資格必須單獨向 TTBL 運動有限公司提出申請。如已清償被接收的俱樂部拖欠 TTBL 運動有限公司的所有費用及會費，即可以獲得合格資格。

在合併的情況下，必須支付所有的費用及合併俱樂部的會費。

D TTBL 對賽季過程的要求

1 TTBL 的數量和範圍

TTBL 的編制是 10 支球隊。

依照晉級及降級規則，並非 TTBL 參與權都會被分配，由 TTBL 運動有限公司的股東會決定是否給另一申請球隊參與權。

2 TTBL 的組成

2.1 降級規則

在當賽季的 TTBL 戰績第 9 名和第 10 名球隊降級至第二職桌聯盟（BL）。

2.2 晉級規則

在 TTBL，從第二 BL 晉級到每組（北 / 南）冠軍。直接晉級權僅限於冠軍。

2.3 晉級棄權

如果屬於第二 BL 的晉級球隊在比賽日前放棄參與 TTBL 的賽事，或者晉級球隊由 TTBL 運動有限公司否認 TTBL 的資格，則球隊仍然停留在第二 BL 上。

2.4 遞補規則

從晉級名額中將球隊遞補到 10 支 TTBL 球隊，必須考慮以下順序：

在 TTBL 聯賽排名第九和第二 BL（北 / 南）聯賽之間的保級賽第一輪，可遞補取得 TTBL 的額外比賽資格球隊。在保級賽第一輪的名次決定晉級順序。

如果在經過保級賽第一輪成為 TTBL 遞補之後，名次仍在 TTBL 內（編制 10 支球隊），則在 TTBL 聯賽排名第九和第二 BL（北 / 南）之間舉辦保級賽第二輪。由保級賽第二輪的名次決定晉級順序。

如果 TTBL 有許多空缺留待晉級球隊遞補時，則無需保級賽並讓所有想晉級的球隊晉級。保級賽是由 TTBL 運動有限公司主辦、銷售之 TTBL 球賽系統內的晉級決賽。比賽地點和執行皆經由 TTBL 運動有限公司決定。TTBL 運動有限公司有權利要求俱樂部參與晉級決賽。TTBL 運動有限公司充分適用 C 章節第 3.2 條的銷售權。

2.5 棄權 / 拒絕資格 / 取消 / 退出

TTBL 球隊如欲放棄參加 TTBL 賽事（4 月 30 日之前），其拒絕 TTBL 資格、取消或撤銷將會導致降級第二 BL。

3 例行賽

3.1 比賽制度

在 TTBL，球隊的例行賽是以輪賽形式舉行。因此每個球隊在預賽及第二輪都要各自與對方比賽一次。每一球隊都在主場與對方比賽一次，並在客場比賽一次。

3.2 積分榜

球隊在積分榜上的排序是加分數多的在前。如果加分相等的话，就由扣分數少的在前。

3.3 平分

在二個以上球隊的加分與扣分相等時，各隊將例行賽之預賽和第二輪中贏賽分數與輸賽分數之間相比，最大差距者勝出，若同分時，依序以局數、球數相比來決定。

4 淘汰賽

4.1 比賽制度

在 TTBL 例行賽結束後，戰績前四名球隊晉級淘汰賽（KO）制的決賽輪。在準決賽中（主客場）是排名第 1 和第 4 隊比、排名第 2 和第 3 隊比。在例行賽名次較好的球隊可以選擇是否要在主場或在客場迎戰對手。必須盡快決定，最遲須於例行賽結束後的翌日告知 TTBL 運動有限公司。準決賽的二位獲勝者晉級決賽。淘汰賽決賽由 TTBL 運動有限公司組織、主辦及行銷，且於中立場地舉行，。

4.2 平分

在淘汰賽準決賽的主客場之後，如二球隊的積分相同，就由贏賽數較多者獲勝。贏賽數相同者，則由勝率來決定；勝率相同者，則由球數來決定。如果皆相同者，則由在例行賽名次較好者獲勝。

5 比賽系統

TTBL 聯賽的比賽順序如下：

第一場： A1 vs. B2

第二場： A2 vs. B1

第三場： A3 vs. B3

第四場： A1 vs. B1

第五場： A2 vs. B2

球隊的主力陣型是可以自由選擇的。在第二場球賽之後，第四個球員可以換成球員 A1、A2 或 B1、B2。這種更換必須在第三場開始之前，由球隊隊長與比賽的裁判長溝通。

只要一支球隊贏得三場，則團體賽宣告結束。

第二場比賽後有一個 15 分鐘的暫停。

球隊在 TTBL 的編制為 3 名球員。

6 球隊球員的布陣和投入

6.1 定義

有關一支 TTBL 球隊陣容，分為以俱樂部所有球員總人數（球隊登錄之所有球員）和球員的部分人數（單場球賽中球隊的主力陣容）。

有關一支 TTBL 球隊的球員，分為屬於 TTBL 球隊的主力及非協會低階球隊的球員（正式球員）和屬於協會低階球隊及只有在需要時才出賽的球員（替補球員）。

歐洲球員係指歐盟正式成員國、歐盟相關國家、歐洲國家國籍，並且是 ETTU 職桌聯盟會員的球員，或者至今並不屬於外國聯盟 / 俱樂部資格的球員。所有其他球員都是非歐洲球員。

6.2 正式球員

任何 TTBL 的球員皆不得同時擔任多支球隊的正式球員。一支球隊的正式球員人數必須與編制人數相等。

一支球隊的歐洲籍正式球員（請見第 6.1 節）人數必須少於編制人數一名。

一旦 TTBL 球隊一名非歐洲籍正式球員更改國籍，而成為歐洲籍正式球員，導致其球隊正式球員人數及歐洲籍正式球員人數都超過規定時，如超出人數的 TTBL 球隊正式球員原是非歐洲籍正式球員，可以在正式加入國籍的 14 日之後，經由俱樂部登錄為下一支球隊的正式球員，且喪失原本 TTBL 球隊正式球員身分。

TTBL 球隊的正式球員，在其球隊正式球員人數及歐洲籍正式球員人數都超過人數後，除非以變更國籍的方式，否則不得在本賽季經由俱樂部登錄為下一支球隊的正式球員。

6.3 替補球員

係指球隊登錄球員且具有為 TTBL 球隊替補權利，來自協會低階球隊的球員可以替補為 TTBL 球隊的替補球員。同樣適用於球員在協會一個以上低階球隊中擔任替補球員。同樣也允許一個球員在協會中 2 支不同球隊擔任替補球員。

6.4 球隊登錄

6.4.1 建立球隊登錄

一名符合資格的俱樂部球員（球隊登錄）的編入，無論是預賽或第二輪，是由俱樂部即時且完整地經由 TTBL 運動有限公司指定的線上平台完成登錄。在這種情況下，所有球隊都列出所有的正式和替補球員。

由俱樂部在線上平台建立球隊登錄系統等於獲得合約。球隊登錄狀態是相當重要的，俱樂部先前可經常更改球隊登錄資料。

當 TTBL 俱樂部球隊登錄不能及時及 / 或完整時，未能及時完整報到的球隊需支付一筆滯納金。此外，TTBL 運動有限公司得以拒絕這樣的球隊或駁回其參賽許可。同樣適用於未及時報到的球員。

預賽時要建立球隊登錄的時間需提前通知 TTBL 運動有限公司。

第二輪時需提前通知 TTBL 運動有限公司球隊登錄的時間。每支球隊皆需如此，即使預賽時並沒有更改的要求。

在每一場比賽的球隊登錄上，所有登錄的球員，在比賽期間可以為自己的俱樂部出賽，並且具有為球隊效力的資格。

6.4.2 球隊登錄許可

TTBL 運動有限公司賽事管理處負責審查及發下球隊登錄許可給各 TTBL 球隊。

在審查時應注意到，是否登錄於低階球隊的球員，其桌球實力實際上達到獲經核准的 TTBL 球隊。

報到的正式球員，若已代表球隊在預賽中至少出賽二次，賽事管理處有權利在隨後的第二輪調度安排另一名正式球員出賽。

然而當正式球員及歐洲籍正式球員都已經達到最低人數，則無需調度球員。

球隊登錄許可是由 TTBL 運動有限公司賽事管理處審核。協會有義務在球隊比賽時隨時攜帶球隊登錄許可表。此時調度不會經由賽事管理處。

賽事管理處許可球隊及其球員之球隊登錄，是透過線上平台來下載及列印，公佈於線上平台後 10 日內，俱樂部有權利向賽事管理處提出書面否決權。如賽事管理處駁回申訴，俱樂部可以提出抗議。

6.5 TTBL 淘汰賽中球隊的主力陣型

淘汰賽及決賽被認為是第二輪的延續（季後賽）。

一支 TTBL 球隊的正式球員，尚未在例行賽出賽或參賽至少六場聯賽（詳見出賽紀錄表），基本上失去淘汰賽的出賽權。個別例外情況則由 TTBL 運動有限公司決定之。

7 日程規劃

7.1 日程期望

符合運動性、無球隊歧視的 TTBL 賽季總是將個人對日程的期望列入優先考量。

7.2 安排比賽日期

TTBL 運動有限公司賽事管理處負責安排和延後比賽日期。

所有在 TTBL 第二輪的賽事日期都必須安排在同一天及同一時間。在合理的例外情況下，賽事管理處可以適度調整。

7.3 比賽開始

球賽必須在設定的時間（比賽開始）從首發球開始。

7.4 比賽日期延期

要求賽事管理處規定的比賽日期延期（包括約定的開始時間）基本上是不允許的。在合理的情況下，由賽事管理處安排延期。如果 DTTB 任命的國家球員參加 DTTB 的訓練課程（小隊編制）、或參加正式的 ETTU 和 ITTF 賽事，則可以要求延期。如果球隊參加的歐洲盃比賽（歐洲冠軍聯賽 / ETTU 盃）與職桌聯賽是同一天、預定的前一天或後一天，同樣也可以要求延期。對於在 TTBL 的德國籍和外籍球員，則能以參加 ITTF 世界盃和 ITTF 職業巡迴決賽為由，向賽事管理處請求比賽延期。同樣適用於 U21（21 歲以下）賽事。此外，如果一個球隊參加的 ETTU 超級盃比賽與職桌聯賽是在同一天、前一天或後一天，同樣也可以請求延期。

擅自延期比賽被認為是主場俱樂部不戰而敗，將因而受罰。

7.5 申請比賽延期

申請比賽延期許可必須儘早向賽事管理處提出書面申請，在合理的情況下得以書面通知安排延期。若於比賽日前兩週後才向賽事管理處提出申請，則不予受理。同樣適用於欲更改開賽時間。此外，當場地變更及客隊距離主場超過 100 公里以上時，得以向客隊請求書面同意書，並向賽事管理處申請延期。

7.6 缺乏場館

缺乏合適的場館並不足以構成延期的理由。如有需要，可在對手的場地比賽。無法在第二輪要求主場比賽。

8 德國隊世錦賽

淘汰賽決賽的獲勝者為德國男子隊冠軍。

9 代表 TTBL 俱樂部在 ETTU 盃出賽（歐洲冠軍聯賽及 ETTU 盃）

TTBL 俱樂部球隊可以參加 ETTU 盃賽事（歐洲冠軍聯賽、ETTU 盃）。詳細參賽資格依據 ETTU 規定。俱樂部經由 DTTB 向 ETTU 提出申請而正式登錄參賽。

E TTBL 團體賽的規定

1 場館條件

1.1 比賽空間和比賽場地

TTBL 球賽必須在一個大廳內的一張桌子上舉行。同一時間不得有其他球隊在同一大廳內比賽。桌子必須在最小面積 7m x14 m、有圍欄的比賽場地內。特許的最小尺寸必須向賽事管理處申請。球場圍欄之內和場地上不得儲存任何物品。

1.2 桌球台、桌球網布、球、計分板

在 TTBL 的球賽中，桌球台、網布、球、計分板必須是同一類型及同一顏色。在球賽期間禁止變更。

1.3 地面

地面必須防滑，且使用一種特殊的紅色地板。TTBL 運動有限公司可以指定材料標準。

1.4 照明

整體比賽空間內照明的強度必須至少 800 勒克斯。但建議均勻照度、強度為 1000 勒克斯。依據 TTBL 運動有限公司的界定，在球桌的 4 個角使用校準的標準測光表來測量。測量的公差可以是 10%（720 勒克斯）。低於此標準將處以罰鍰。照明必須安裝在離地板至少 4 公尺以上的高度及避免採用背光。

1.5 網路連接

資料傳輸必須使用 DSL 線路及以傳輸速度 2 Mbps 上傳及下載資料。

1.6 顯示板

球賽現況由顯示面板來顯示。

球場之內的比賽桌台上有二個計分板，專為裁判和裁判助理所用。另外，在各項賽事時都必須在球場外至少二個角落放置一個計分板器或顯示器(平面螢幕)。依據 TTBL 運動有限公司的指示，主場俱樂部必須至少有一個電子計分板。

1.7 室溫

在賽場內的室溫必須介於 18°C~22°C 之間，除非室外溫度較高。

1.8 預備比賽的大廳

比賽大廳必須在開賽時間前 120 分鐘以前開放，並且必須是準備好可比賽的狀態。

1.9 例外

為了符合條例 1 的個別條款，賽事管理處可以提供合理的提案。在合理的情況下，也可以例外允許由 OSR 帶領球賽。在此情況下，OSR 接受由 TTBL 運動有限公司開單罰款。

2 運動服

比賽中球隊須穿著統一的運動服（球衣、短褲、訓練服）。球賽期間球員穿著球衣，球衣背面清楚顯示姓名。如果球衣顏色相同，主場俱樂部必須更換自己的球衣。球衣和短褲必須在賽季開始之前提出申請並獲得 TTBL 運動有限公司的授權。

3 裁判

3.1 主裁判（OSR）

TTBL 必須有一名具備執照的合格 DTTB 裁判擔任主裁判（OSR）。OSR 可能皆不屬於場上的二個俱樂部。

3.2 OSR 的任用

選任和通知 OSR 是由比賽舉行地區的裁判代表聯盟（VSRO）負責。

必須即時指定 OSR 及其代理人，並通知俱樂部。當比賽延期、更改地點或比賽開賽時間，主場俱樂部必須通知 OSR 及必須確認主裁判人選。

3.3 裁判（SR）

在 TTBL，除了 OSR 以外，還必須有三名具備執照的合格裁判。他們必須至少具備 DTTB 的國家級裁判資格及不屬於場上的二個俱樂部。裁判選任及通知是由球隊舉行比賽地區的 VSRO 負責。每張桌球台需要二名裁判。此外，球場外還需要第三名仲裁擔任計數。

3.4 服裝

OSR 和 SR 必須穿著裁判制服。

3.5 費用

聘用 OSR 和 SR 的費用由主場俱樂部負擔如下：

每場 26.00 歐元。每公里的旅費補助最高是 30 分尼。

4 團體賽賽程規則

4.1 提供訓練機會

主場球隊有義務提供客隊訓練的設施。透過協商在比賽前三天確認時間及地點。

4.2 隊長

每支球隊必須在球賽之前任命一名負責隊長，隊長有權利代表自己的球隊，而非僅是出賽球員。

4.3 審查球員資格

經許可的球隊登錄必須提交給主裁判，並依對方的要求下提交給隊長。

4.4 球隊的主力陣型

隊長必須在開賽前 30 分鐘將球隊的主力陣型以書面形式提交給 OSR。

4.5 歡迎問候

兩支球隊在開賽前 10 分鐘相互歡迎問候。

4.6 比賽預備狀況

如果球員在開賽後 2 分鐘還沒有準備好，本場由對手獲勝。一旦發生錯誤時，雙方的分數不能計數，並繼續比賽。

4.7 不完整的隊形

一支編制不完整的球隊，會因為缺少一名球員而必須繳納規費。缺少一名以上球員則被視為球隊棄權。

4.8 延遲開賽 / 棄權

如果球隊入場遲到，但不遲於指定開賽時間後 30 分鐘，則球賽仍未結束。如主裁判作出指示，球賽仍可以開始。若遲到超過 60 分鐘者，則在場的球隊獲勝。

4.9 比賽報表 / 成績報告 / 即時比分

比賽報表必須全部完成。比賽報表是由雙方隊長在球賽結束後簽名。他們的簽名證明登錄內容完全正確。原件必須由主場俱樂部保留，並在最後的比賽日後蒐集起來，提交給 TTBL 運動有限公司。TTBL 賽事管理處在翌日 9 點將比賽報表以傳真或郵寄方式寄出。TTBL 運動有限公司只能使用正式規定的比賽報表。

在 TTBL，主場球隊必須使用官方 TTBL—即時比分。

主場俱樂部必須準時地，亦即比賽結束後 15 分鐘，將比賽報告（球隊成績、個人成績、球員和觀眾人數）上傳至指定的 TTBL 運動有限公司線上平台。

由主場球隊上傳至線上平台的比賽報告需由客場俱樂部確認。如果比賽報告原件有誤差，可以在 2 天之內向賽事管理處投訴。

4.10 覆蓋厚度 / 覆蓋平整度和光度測量的儀器

主裁判可以詢問有關覆蓋厚度 / 覆蓋平整度和光度測量的電子儀器功能，並且在開賽前 60 分鐘之內，由主場俱樂部提交問題。

5 評分

5.1 個別比賽的評分

如果在比賽結束後檢查球拍時發現任何球員的球拍不符合 ITTF 規定，則輸掉此場比賽。

如果在比賽前檢查球拍時發現任何球員的球拍不符合 ITTF 規定，若該球員拒絕補救，則輸掉此場比賽。

進一步的裁決則由 TTBL 運動有限公司判定。

5.2 球賽評分

比賽中不利球隊評分的情況如下：

- 不具比賽資格或沒有可用的球員上場比賽；
- 違反現行比賽系統的規定；
- 讓比賽終止；
- 擅自更動比賽；
- 未及時在指定時間出賽（見上文）
- 主辦方並未採用經過 DIN 標準測試的桌球台和桌球網布、及符合 ITTF 標準的球。

5.3 禁賽

在禁賽期間內，一個俱樂部或球隊減少比賽，因此不戰而敗。

5.4 撤銷資格

如有球隊在比賽期間內二次未賽而放棄 TTBL 球賽，將被 TTBL 撤銷資格。

如有球隊被證明採取不正確的方式來影響比賽結果及 / 或妨礙其他球隊，將由 TTBL 運動有限公司撤銷該球隊的 TTBL 資格。

所有曾與被撤銷的球隊交手的比賽都將是無效的。

6 制裁

在 TTBL 違反球賽規則將會受到如警告、罰款、扣分、禁賽、撤銷資格和註銷許可證等處罰。

F 補救措施

1 抗議

1.1 若欲對比賽過程提出抗議，必須當場立即向賽事管理處申訴。

1.2 只有當開賽時間前或是在單場比賽開始前，賽事管理處才能考慮受理一般比賽事務的申訴。

1.3 向賽事管理處抗議後立即將抗議時間記錄在比賽報表上。可另外將抗議事實及理由製表，且須由抗議的球隊隊長簽署。

1.4 抗議的理由可以是：違反 DTTB 比賽規則、TTBL 運動有限公司規則、OSR/ SR 的判決等並非不可撤回的決定。

1.5 賽事管理處得以處罰違反現行規定的行為（例如：無許可證或無參賽權的球員參賽），即使未提出抗議。

2 上訴

反對理由及上訴權與 TTBL 運動有限公司的決定須合理，因此 TTBL 的俱樂部有權利上訴到管轄之體運法院（目前是 DTTB 體育法庭）。DTTB 當局法規規定，參照第 4 條第 1 款。

3 抗議費 / 申訴費

抗議及申訴費是依據 TTBL 運動有限公司的收費標準表。

G 最終條款

1 如果賽事規則中有任何條款一旦失效，將不影響其他條款的效力。無效條款應盡可能由接近原意的有效條款代替之。

2 為了職桌俱樂部的發展及經營，TTBL 運動有限公司有義務修訂及補充條款。

3 違反廣告規則時，TTBL 運動有限公司有權利依據許可協議（§7）處罰違約俱樂部。

制定和施行日期：2011 年 7 月 12 日

2015 年 1 月 29 日修訂

施行細則—德國盃男子冠軍—德國盃男子錦標賽

1 主辦、組織、執行單位

TTBL 運動有限公司每年為男子俱樂部球隊，主辦從第一輪展開的德國盃男子錦標賽。比賽執行組織為主場俱樂部，德國盃決賽除外。

除了德國盃決賽外，其他賽事由 TTBL 運動有限公司主辦並於中立場地舉行。

德國盃決賽包含決賽、準決賽和八強賽（模式）

TTBL 運動有限公司有權利決定德國盃的決賽模式。

2 銷售權

TTBL 運動有限公司擁有獨家權，並自行承擔風險及責任，在世界各地對每一個分銷管道及對各種節目和執行方式皆保有所有主辦權、影像權和開發權，尤其但不限於電視、廣播、互聯網、手機電視，在法律許可下，以各種方式組織、主辦和推銷賽事。

TTBL 運動有限公司在法律許可下保有不受限制的行銷權利。特別是有權利對全部、部分、節錄、編排或編輯、現場或非現場、加密或未加密，不限時間和次數使用圖像、聲音和音頻（特別是透過電視、互聯網、手機電視，採用各種形式、任何分銷渠道的影像權）。包含所有其他現有及未來的銷售權，同樣適用於 TTBL 運動有限公司的競賽規則（SO）。

3 財務

3.1 參賽隊伍自行負擔所有輪次比賽，包括錦標賽決賽之旅程、住宿及餐飲費用。

3.2 聘用主裁判（OSR）和裁判（SR）的費用由主場俱樂部負擔。而在錦標賽決賽由 TTBL 運動有限公司負擔的費用如下：OSR 每場 26.00 歐元，每名 SR 來回比賽場地之旅費補助為每公里 30 分尼。

3.3 賽事財務管理規則如下：

a) 例行賽

- 門票銷售總收入扣除免費門票總收入的 25%（總金額）
- 客場俱樂部和主場俱樂部之間按比例 50：50。
- 當場立即結帳。
- 觀眾人數由 OSR 確定。

一旦發生爭議，由 TTBL 運動有限公司裁決。

b) 錦標賽決賽

- 所有參與俱樂部皆由 TTBL 運動有限公司按照錦標賽收入公平分配份額。施行細則依據 TTBL 運動有限公司監察委員會的建議。
- 每個俱樂部皆可以獲得 TTBL 運動有限公司股東會的決議，或依據 TTBL 俱樂部的規定，按配額購買錦標賽決賽門票。

4 材料

在例行賽中，使用的桌球台、球、網布、圍布架、計分板和裁判桌由主場俱樂部提供。

有關錦標賽決賽的材料依據 TTBL 運動有限公司決定。桌球台、球及網布必須經過 ITTF 核准。主辦單位或協辦單位必須確保在大廳裡有一條 SDSL 線（資料傳輸速率 2MBit）。

一旦發生爭議，由 TTBL 運動有限公司裁決。

5 合格資格

獲取參賽資格及義務為 TTBL 球隊、德國盃錦標賽例行賽四名優勝隊伍。

6 比賽制度

6.1 德國盃錦標賽從第一輪開始即採取淘汰賽制。

6.2 預賽的四組獲勝隊伍晉級第一輪（第二輪）。

屬於 TTBL 當季俱樂部都在第二輪裡。

如果在第二輪的參賽人數未達到 16 人的編制時，應採取如下措施：

- 1) 去年錦標賽決賽冠軍將獲得一個輪空。
- 2) 去年錦標賽決賽亞軍將獲得一個輪空。
- 3) 去年錦標賽決賽準決賽獲勝者抽籤獲得一個輪空。
- 4) 去年錦標賽決賽八強賽獲勝者獲得一個輪空。

6.3 低階俱樂部對抗高階俱樂部時具有主場優勢。迎戰同階俱樂部時，首先發球者有主場優勢。除了錦標賽決賽外，適用於每一輪賽事。

6.4 TTBL 運動有限公司在所有輪賽都採用抽籤決定。

6.5 俱樂部依據在抽籤日期的實際 Q-TTR 值，根據各賽季前一輪的球隊登錄球員，選出球隊最好的前三名選手。獲選球員有權利同時參與依據 TTBL 球賽規則 D6 的球賽。

在第二輪，最高和第二高 Q-TTR 總數的 TTBL 俱樂部抽籤決定一名對手。已依施行細則第 6.2 節獲得輪空的俱樂部無需抽籤。如果最高和第二高 Q-TTR 值總數的 TTBL 俱樂部皆會抽出 TTBL 俱樂部時，則是由具有主場權者抽籤。

從八強賽開始使用以下比賽樹狀圖：



在比賽樹狀圖上的八強賽中，最高 Q-TTR 值的俱樂部在位置 1。第二高總數的俱樂部在位置 8。第三高總數的俱樂部在位置 5，以及第四高總數的俱樂部在位置 4。

7 比賽系統及比賽規則

比賽是在相同的系統中執行，如同 TTBL 聯賽。第二場比賽後 (A2-B1) 有 15 分鐘的休息時間，但不適用於錦標賽決賽。不需要提交審核球隊的主力陣型。球隊登錄合格即獲得參賽資格。有關「TTBL 球賽規則」是依據 TTBL 運動有限公司的比賽規則 (SO)。如有低階參賽者的例外情況則由 TTBL 運動有限公司決定。

8 裁判任務、主裁判、裁判

所有必要的組織安排由 TTBL 賽事管理處負責。(備註：請見第 3.2 節。)

裁判選用及通知由比賽舉辦地區的裁判組織主席 (VSRO) 負責。從第一輪開始，每場比賽就有一名 OSR 及二名 SR。裁判必須是具備 DTTB 執照的合格裁判，不得屬於任何相關俱樂部。

9 比賽報告 / 成績報告

從第一輪到錦標賽決賽的比賽都適用依據 TTBL 運動有限公司訂定有關「TTBL 球賽規則」。

10 抗議

球隊隊長或其他合法俱樂部代表可在抽籤後 24 小時內，向 TTBL 運動有限公司申訴。TTBL 運動有限公司對申訴結果保留最終決定權利。

11 可分割條款和最終條款

11.1. 如果本規章中有任何條款一旦失效，將不影響其他條款的效力。無效條款應盡可能由接近原意的有效條款代替之。

11.2. 為了德國錦標賽的發展和經營，TTBL 運動有限公司有義務修訂及補充條款。

11.3 違反本施行細則時，TTBL 運動有限公司有權利依據許可協議（§7）處罰違約俱樂部。

制定和施行日期：2011 年 6 月 14 日

2014 年 6 月 24 日修訂

TTBL 支援協會財務規章

2011 年 5 月 3 日

前言:2010 年 5 月 10 日 財務規章非章程的一部分,只有支援協會的會員大會才可以修訂內容。

S1 效率及經濟性原則

1. 經營支援協會應以符合經濟性為原則,亦即收入 / 支出必須按經濟的比例及預估可支配收入 / 營業收入。
2. 一般情況下,成本收回原則同樣適用於支援協會的預算。
3. 在會員互相支持原則之下,本協會允許每名成員維護運動互動。
4. 支援協會的基金僅可用於法定用途,會員有權利享有會員利益。
5. 任何人都不得將收入運用於支援協會以外目的、或不成比例的高報酬目的。

S2 預算

1. 董事會在每個財政年度(每年的 1 月 1 日至 12 月 31 日)應製作預算。預算必須根據支援協會的會計科目表製作。
2. 下一年度的預算應在 11 月 1 日之前提交給支援協會的會員,並在隨後的會員大會(最遲不得遲於 12 月 23 日)中通過。

S3 財務報表

1. 財務報表必須檢測支援協會過去財政年度的所有收入及支出。財務報表必須包含債務及資產負債表。
2. 財務報表應由依據支援協會章程所選任的現金稽核員來審核。此外,審計人員有權利至少一年突擊檢查一次。
3. 現金稽核員負責監督是否遵守遵守財務規章。
4. 如果稽核員解除董事會,財務報表由董事會完成後發給會員,並在下次會員大會中討論及核准報表。

S4 資金管理

1. 所有的金融交易都由支援協會的出納處結算。
2. 二名副主席其中一名管理支援協會的出納處。
3. 如果依據財務規章第 6 條正確地記錄,並且預算上能夠提供充足的資金,即可以付款。
4. 董事會負責遵守預算。
5. 特別帳戶和專案資金(如四強決賽等重大活動)可以由董事會決定。專用帳戶必須在活動結束後不超過 3 個月解散。

TTBL 支援協會財務規章於 2010 年 05 月 10 日修訂 2

S5 募集及運用資金

1. 所有的會員會費、徵收費及其他費用由支援協會收取及調整。
2. 來自體育及社會活動的盈餘由支援協會結算。
3. 會員無權利獨自簽訂支援協會的廣告合約。廣告收入是根據規模分配給會員。
4. 依據本財務規章第 2 條運用資金。

S6 付款

1. 付款總額由支援協會出納處主要以非現金結算。
2. 每筆收入 / 支出必須保有收據。收據內容必須包含簽發日期、支付金額、增值稅及用途。
3. 在總帳單的扉頁上必須記錄收據的數量。
4. 財務報表是結算至當年度 12 月 30 日的現金支出，由副主席主持結算。

S7 承擔債務

1. 有關預算的法律責任依據以下特定情況：
 - 主席預算金額高達 2,500 歐元
 - 董事會預算金額高達 10,000 歐元
2. 成員無需承擔任何持續責任，並無法律責任。債務必須由董事會核可。
3. 嚴禁共用一個經濟交易，進而建立對審批的問責制。

S8 庫存

1. 為了管理庫存，需建立辦公室的庫存清單。
2. 範圍必須包含非消費目的之所有項目。
3. 庫存清單內容必須包含：
 - 購買日期
 - 項目名稱
 - 購買值及時值
 - 採購董事
 - 倉庫
4. 董事會以預算草案來提交一份庫存清單。
5. 沒用使用價值或剩餘設備及庫存獲利賣出時，所得款項必須交給支援協會出納處。贈與項目必須提供收據。丟棄的物品需列出簡短的棄置理由。

S9 決議

TTBL 支援協會財務規章於 2010 年 05 月 10 日修訂 3

1. 會員大會決定會費、徵收費及其他費用金額。
2. 確定的會費金額是在次年 1 月 1 日決定。會員大會也可另外決議期限。

S10 會費、徵收費及費用

賽季費每位會員 200,00 歐元

一次性入會費每名成員 5,000.00 歐元

處理費 10.00 歐元

滯納金 5.00 歐元

1. 會員變更基本資料（地址及銀行帳戶）應盡快通知董事會。
 2. 季費是每年 7 月 1 日時由董事會依據付款授權書從會員的銀行帳戶內扣款。
 3. 不採用轉帳代繳服務的會員，自行繳納會費至支援協會，最遲不得遲於每年的 7 月 1 日，並收取手續費 10.00 歐元。
 4. 每次催繳滯納金的費用是 5.00 歐元。
 5. 當會員將 5,000 歐元入會費轉入支援協會後，才確認會員入會。
 6. TTBL e.V.退還會費給欲降級或離開支援協會的俱樂部會員
 - 如果僅是一個 TTBL 賽季之會員者，可以退還 5,000 歐元的入會費。
 - 如果是二個 TTBL 賽季之會員者，可以退還 50%的一次性入會費（即 2,500 歐元）
 - 如果是三個 TTBL 賽季或更長賽季之會員者，恕無法退還入會費
- 然而，退還的前提是，必須有一個新俱樂部（新成員）支付支援協會入會費。

§11 差旅費

1. 由協會支付志願者執行公務預估及實際產生的差旅費。本財務規章所指的旅行是執行支援協會事務的旅行，其安排經過同意或確有理由，而無需許可證，得以核准差旅費預算。
2. 對於一般公共交通運輸的花費（德國鐵路公司二等座車），可以報銷差旅費。對於員工的機動車輛的交通路線，則可以報銷里程津貼的費用。使用機動車輛的津貼補助是每行駛 1 公里 0.30 歐元。使用私人機動車輛的里程津貼則是由車主向支援協會請款。車輛及駕駛人保險必須由車主或駕駛人自行負擔。

TTBL 支援協會財務規章於 2010 年 05 月 10 日修訂 4

3. 對於旅行或公務，員工依照聯邦差旅費法獲得津貼。在國內旅行時，每一曆日補助免稅津貼如下：
 - 出差至少 8 個小時 6.00 歐元
 - 出差至少 14 個小時：12.00 歐元
 - 出差至少 24 個小時：24.00 歐元

（例如：從 2002 年 01 月 05 日 9 時直至 2002 年 01 月 16 日 13 時）

>1 月 15 日的每日津貼 12 歐元，1 月 16 日的每日津貼 6 歐元。）

有關免費膳食，則是早餐的生活補助減少 20%，午餐和晚餐各減少 40%（計算方法是基於一個完整曆日的每日津貼 24 歐元），即在完整膳食（例如一個課程）時，沒有任何生活津貼。只有在由第三方資助的招待會偶爾用餐和其他社交活動時，不支付津貼。在國外出差住在同一地點時，每日津貼應從第 15 天開始減少至遣散費（12 歐元）的 50%。
4. 如需過夜，支援協會可支付酒店、賓館或招待所的費用。應確保是合理、最佳的過夜條件。

§12 費用

支援協會的志願者出示收據，即可退還電話、郵資等費用。

§13 旅行支出費用結算

1. 董事會負責審查結算。所有費用皆需要文件。如果郵資及電話相關費用記錄在一份結算清單上，附上該份影本即可。電話費及影印費用也可以列在一份合理的報銷單上。
2. 在結算差旅費時，集體費用或差旅費可視為單一文件。
3. 志願者差旅費及開銷必須在每年 12 月 31 日結算。

§14 簽署權

對銀行及郵政銀行業務，董事可由支援協會委任為合法代表，因而有二名共同簽署權。董事會副主席具有唯一對銀行代理權。

§15 現金稽核及審計

TTBL 支援協會財務規章於 2010 年 05 月 10 日修訂 5

1. 支援協會的現金稽核員負責審計現金、總帳、紀錄、財務報表及其他文件。
2. 稽核人員的申訴將讓審計人員在董事會會議上接受諮詢。結果將記錄在由現金稽核員送交的會議報告上。
3. 現金稽核員在會員大會提出報告，如有必要，向董事會提供建議。

§16 支援協會帳戶

銀行

BLZ（銀行代碼）

帳戶

不允許轉帳至其他帳戶，也不接受他人付款。

§17 生效

本財務規章由會員大會通過並自 2010 年 5 月 19 日生效。

第三章 計畫實施方法

本章共分為三節，第一節主要是說明研究架構，第二節的重點是在於陳述研究流程，第三節是介紹研究方法及參與對象。

第一節 研究架構

本計畫參考相關文獻如渡邊（2007）提出之架構及國內外職業運動發展經驗提出職業運動運作應有之條件與模式，做為後續制定計畫之參考，如下表 3-1。

表 3-1 運動職業化評估架構

條件	評估面向
市場規模	- 現場觀眾人數、收看轉播人數、參與人口是否具備觀賞價值 - 能否與業餘運動做出市場區隔 - 有無基本集客能力 - 於一般社會大眾中的認知度與人氣 - 於媒體曝光程度多寡
民間支持/競技水準	- 分析運動員參與國際賽事成績，如亞奧運、世界盃、世錦賽、職業賽事、世界排名。 - 競技價值與成立訴求，是否能得到消費者與社會大眾的心理共鳴
社會貢獻	職業組織能否對社會產生正面影響，並持續投入社會貢獻活動
完善組織/治理機制	- 單一事業體、股東分權制、附生制度 - 領導者的統率能力 - 領導者的指導能力 - 組織整體的戰略設定與執行能力
永續經營	不追隨一時潮流，謹慎設定組織理念／願景並執行的能力
場館硬體條件	民眾觀賞服務、現場轉播規劃、賽事娛樂元素
傳播產業條件	傳播產業支持的型態

第二節 實施流程

依照本計畫設定之目的，本計畫進行之流程說明如下：

一、 建立研究架構與範疇

經過與業務單位商討之後，鎖定六個國家運動先進國家作為本計畫的研究架構，由本計畫主持人聘任具有相關背景之撰述委員參與本計畫。

二、 進行文獻彙整

本計畫團隊與六位撰述委員商討並確認所欲探討之其所負責國家之職業運動聯盟，表 3-2 列出撰述委員、其學歷、負責之國家及探討之職業運動聯盟。附錄為相關會議之資料。

表 3-2 本研究撰述委員及負責之國家

撰述委員	現職	學歷	負責國家	探討之職業運動
湯添進	國立臺灣師範大學副教授	英國羅浮堡大學運動休閒政策研究所博士	中國	中國桌球俱樂部超級聯賽、羽球聯賽、足球超級聯賽
李國維	國立台中教育大學助理教授	德州女子大學人體運動學系運動管理領域哲學博士	美國	國家美式足球聯盟
張景弘	國立高雄大學助理教授	澳洲維多利亞大學法商學院餐旅觀光暨行銷系所哲學博士	澳洲	澳式足球聯盟
張嘉澤	國立體育大學助理教授	德國科隆運動大學運動科學博士	德國	德國桌球聯賽
蔣任翔	國立台灣體育運動大學助理教授	英國羅浮堡大學運動休閒政策研究所博士	英國	英國國家羽毛球聯盟
李芝菁	國立新竹教育大學專案研究員	日本早稻田大學運動科學研究所運動產業領域碩士	日本	日本職業籃球 bj 聯盟

三、 提出發展架構：

依據本計畫合約規範，於 2014 年底辦理運動職業化論壇，並彙整撰述委員提出之資料並提出職業運動發展之模式及重要管理議題作為本計畫後續執行之參考。論壇報告書如獨立附件。

四、 執行資料蒐集：

擬辦理焦點團體已彙整相關領域專家學者意見做為擬定推動計畫之參考。

五、 提出結論及建議：

依據撰述委員提出之資料及焦點團體辦理的建議事項提出我國運動發展職業化的具體結論與建議事項。

六、 提交結案報告：

依據審查意見提交本計畫之結案報告。

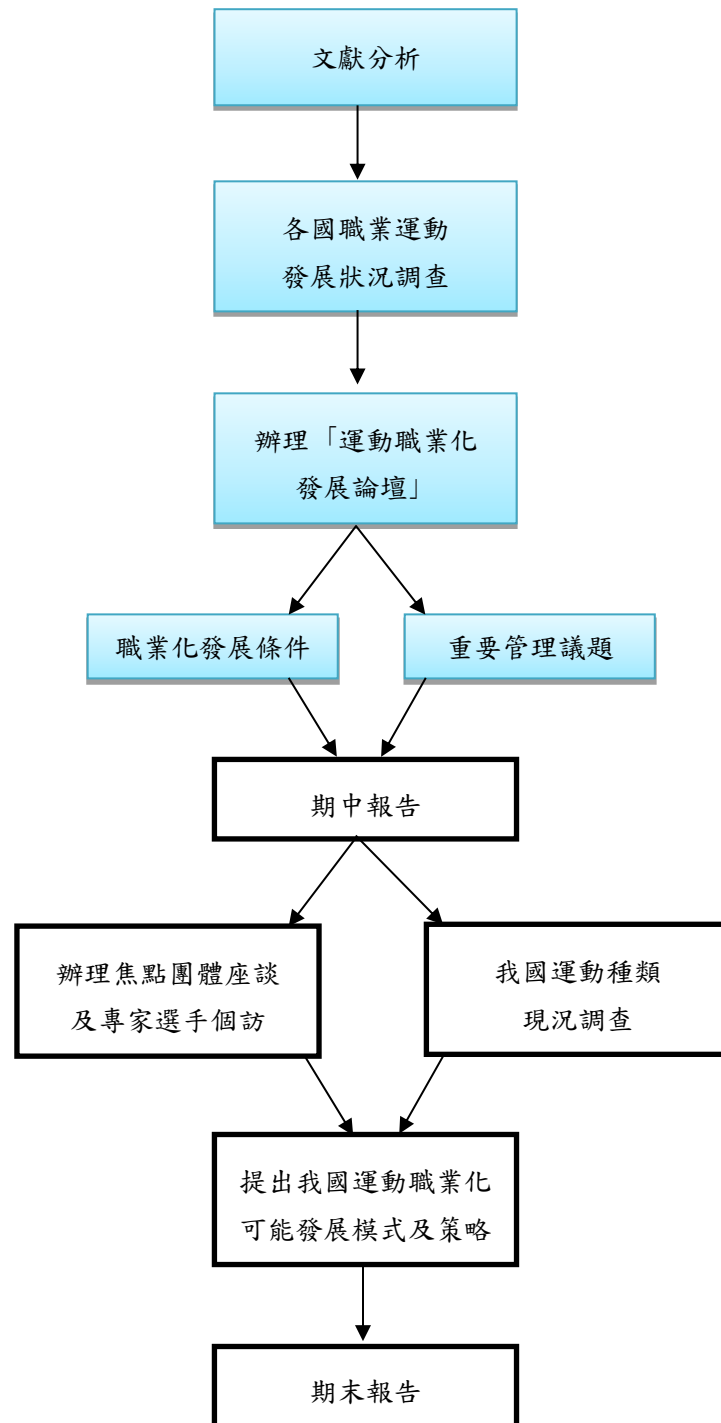


圖 3-1 本研究實施流程圖

第三節 研究方法

本研究採納兩種研究方法：

一、**文獻分析法**：藉由此提出運動職業化發展模式。

二、**焦點團體座談**：討論職業運動業發展模式以及擬定推動內容。

研究第一階段主要採用文獻分析法，第二階段則以業界專家座談的焦點團體為主、並輔以深度訪談。

截至目前為止，本研究團隊禮請六位學有專精的撰述委員分別針對中國、美國、澳洲、英國、德國、日本進行資料蒐集，相關成果業已呈現於第二章。然而國外的他山之石並不能全然套用於台灣獨特的運動文化與政經體制之上，因此，本研究團隊亦進行國內相關資訊的蒐集與分析，蒐集範圍包括平面媒體、網路資訊、各學術單位、智庫或期刊之研究成果，另外亦仰賴體育署相關委託研究案的成果，特別是我國職業運動發展條件的評估工作，其中市場規模與競技水準的資料仰賴此研究方法，相關法令與政策亦納入蒐集與分析範圍。此階段資料蒐集為本研究架構之骨幹，然而相關模式適用於台灣與否則須與國內經驗對照，以祈獲得最適切之發展建議。

本研究第二階段與業界專家進行焦點訪談，於 2015 年 5~7 月間舉行 3 場。有鑑於當代運動媒體複合體係涵蓋主體的運動組織、周邊的運動贊助行銷與用品以及媒體的三部份，推行運動職業化更需有三者的投入與整合，因此本研究計畫納入國內具有潛力職業化之運動單項運動協會、運動贊助行銷、媒體產業等業界專家。

至於焦點團體的進行，以同質性背景為佳（胡幼慧，1996），因此雖然將運動組織、運動贊助行銷與媒體等三大部分齊聚一堂有其潛在的整合價值，但考量座談不易聚焦，因此仍以過往經驗以三大區塊中各自領域的專家匯集於單一場次之中來進行。

第一場針對目前第一階段評估後有潛力的運動（如桌球、羽球）邀集單項協會代表、目前球隊企業代表以及曾經贊助相關運動賽事的廠商（見表 3-3），為這些運動職業化發展提出理念及擘畫藍圖。第二場則邀請運動行銷公司代表（見表

3-4)，從贊助及行銷觀點提出建言；第三場特別預計邀集國內媒體代表（見表 3-5），當前運動職業化若沒有媒體轉播，其成功無異緣木求魚，因此計畫邀請曾經參與以及未來可能轉播之媒體相關人士出席，除了主流的無線、有線電視頻道業者之外，另由於運動職業化初期規模尚小時，主流電視頻道恐以收視率總體考量制定其轉播策略，而排擠新興職業運動，因此本計畫亦將邀請近年來越發重要之新興網路媒體業者參與，以了解不同媒體對於運動職業化的現實、挑戰及願景。

本研究座談進行時，考量邀請對象未必能於預定時間與會，而在焦點團體座談之後若仍有需釐清之問題，計畫主持人、協同主持人與研究助理亦輔以深度訪談方式蒐集相關資料。

表 3-3 單項協會參與名單

編號	團體名稱	性質
1	網球協會	單項協會
2	羽球協會	單項協會
3	籃球協會	單項協會
4	射箭協會	單項協會

表 3-4 運動行銷公司參與名單

編號	公司名稱
1	神準國際行銷公司
2	大漢運動行銷
3	驊采整合行銷有限公司
4	智林運動行銷
5	名衍運動行銷

表 3-5 運動媒體參與名單

編號	電視頻道名稱	公司名稱
1	FOX 體育台(有線)	福斯國際電視網
2	緯來體育台(有線)	緯來電視網股份有限公司
3	愛爾達體育台(MOD)	愛爾達科技股份有限公司
4	HOP Sports(網路)	台亞衛星通訊股份有限公司

第四章 研究結果

本章針對本研究計畫之執行結果提出說明。

第一節為「運動職業化評估架構之內容」，以及以該架構為基礎、針對目前國內單項運動種類是否適合職業化發展進行之資料蒐集評估，以列舉目前我國較適合進行職業化之運動。

第二節為「職業運動運作管理議題」，係為我國新創職業聯賽在進行商業化運作管理上主要的5大議題。針對每項議題，本研究逐一提出規劃上應顧及之原則層面。除引用第二章文獻探討中可供參考之國內外作法，本研究也進行三場焦點座談、五場個人訪談，彙整國內相關領域專家以及教練、選手之意見，以期在綜合國外經驗的同時，找出因地適宜、符合我國運動環境現況的職業運動發展模式。

第一節 運動職業化評估架構

本計畫參考相關文獻及國內外職業運動發展經驗提出運動轉入職業化的評估架構，此有助於過內行政部門或是運動相關單位評估運動發展職業化的依據。評估架構如圖 4-1 所示。

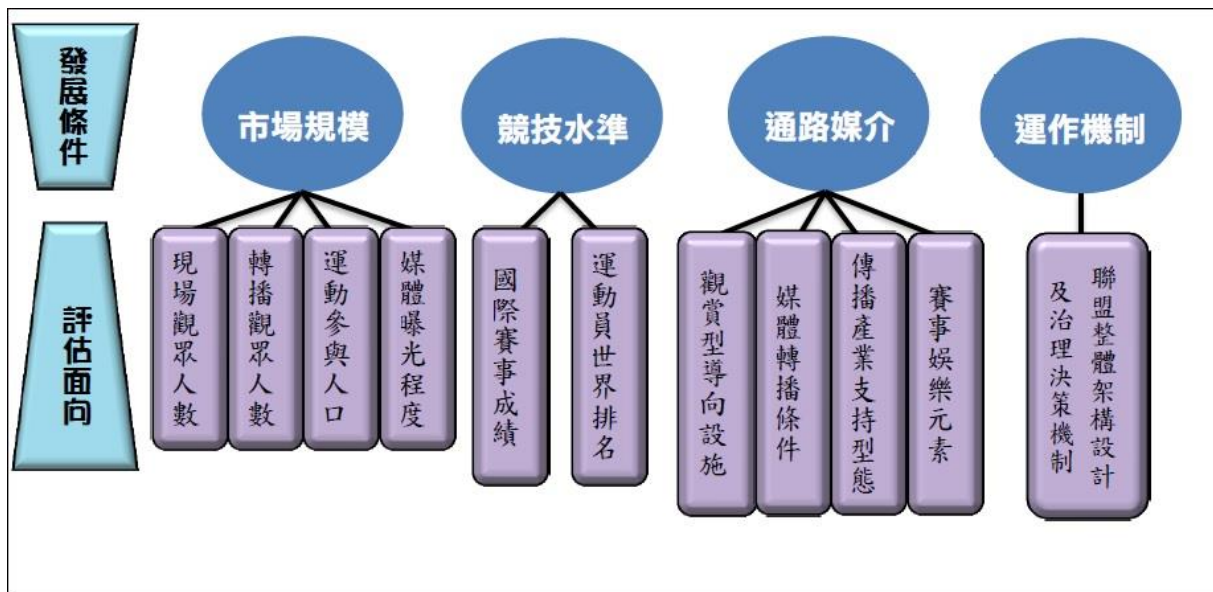


圖 4-1 運動職業化發展評估架構

針對「市場規模」、「競技水準」、「通路媒介」、「運作機制」等 4 大發展條件下相應之評估面向所需之客觀數據，本研究蒐集政府研究報告、民間調查數據、具公信力之組織機構提供之統計資料，嘗試找出我國較適合進行職業化發展之運動種類。

一、市場規模

（一）現場觀眾人數

根據「我國民眾運動消費支出調查」(行政院體育委員會, 2012)所做調查, 2011 年及 2012 年我國民眾「觀賞運動比賽門票及其衍生消費」之總金額分別為 3.7 億元及 3.9 億元。進一步分析各運動種類所佔消費金額比例, 擁有職棒聯盟的棒球仍為最大宗; 其次為擁有準職業聯賽的籃球; 網球排名第三, 應與近年積極舉辦國外球星表演賽有關。高爾夫近年亦逐漸引進 LPGA 巡迴賽至國內舉辦, 逐步養成觀眾入場習慣。其餘運動種類由於在國內較少舉辦售票賽事, 消費金額比例皆偏低 (圖 4-2)。

內運動種類的售票賽事, 目前有兩種類: 1. 職業或準職業賽事; 2. 承辦世界性賽事之分站巡迴賽。一般單項協會若舉辦全國性賽事, 無論其觀賞性、精彩度是否已達一定水準, 在尚未職業化、組織化的情形下, 皆不販售門票。因此本項數據, 相對而言較難推估職業化後我國民眾可能購票觀賞之運動種類。

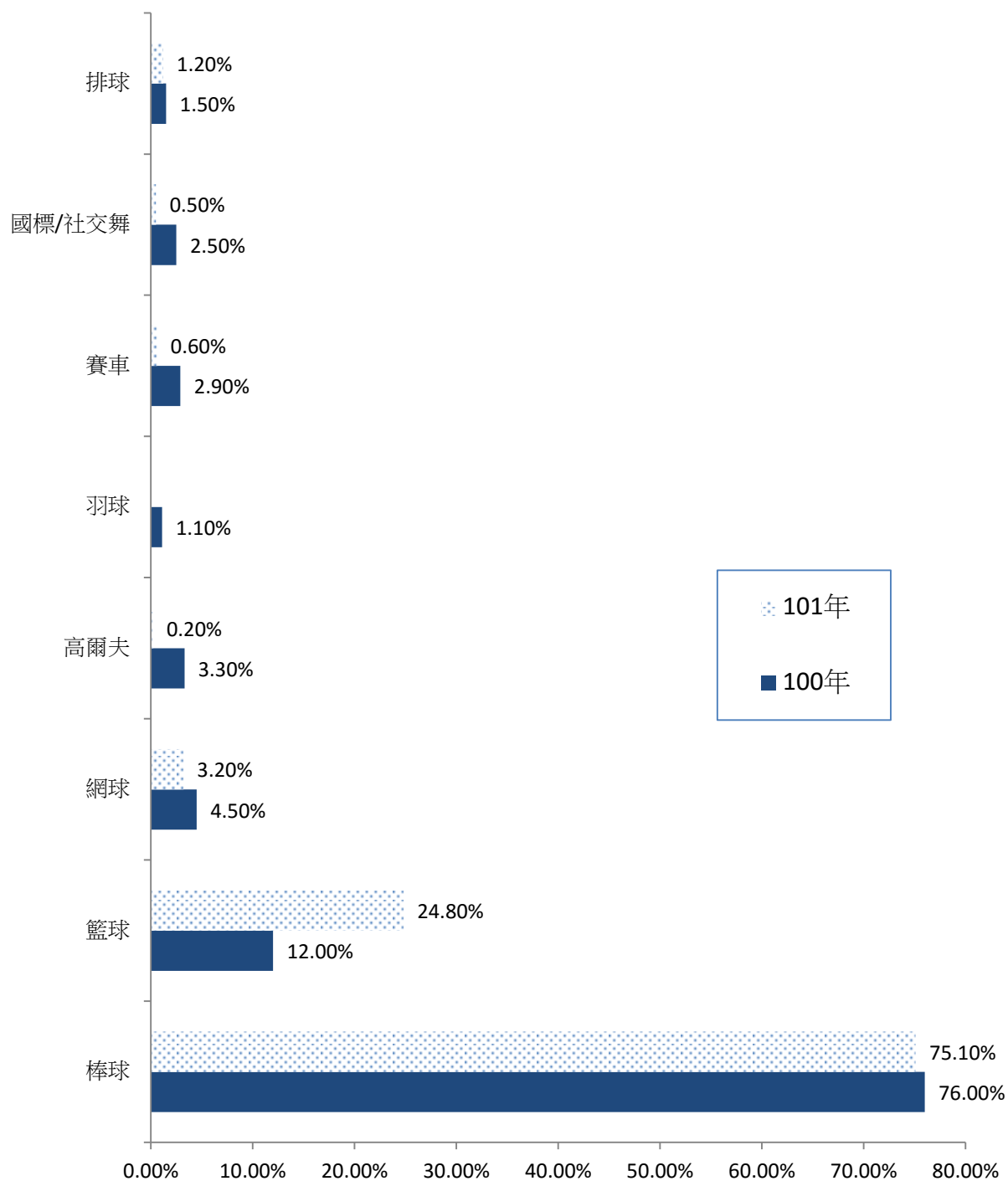


圖 4-2 我國民眾購票及消費金額所佔比例前十名運動種類

資料來源：我國民眾運動消費支出調查，行政院體育委員會（2012）。

（二）轉播觀眾人數

收看電視轉播的觀眾人數方面，根據行政院體育委員會每年委託民間單位進行之「運動城市調查」（圖 4-3），可看出仍是以棒球、籃球為大宗。其他我國民眾較常收看的運動種類為：網球、高爾夫、足球（美式足球）、撞球、羽球、桌球、排球。

在轉播權利金成為職業運動重要收入來源的今日，評估觀眾是否有意願收看電視轉播極為重要。從本項調查之數據來看，我國民眾有收看意願，而國內尚未有職業／準職業聯賽、也尚未定期舉辦世界級職業巡迴賽事的運動種類為：足球、羽球、桌球、游泳。

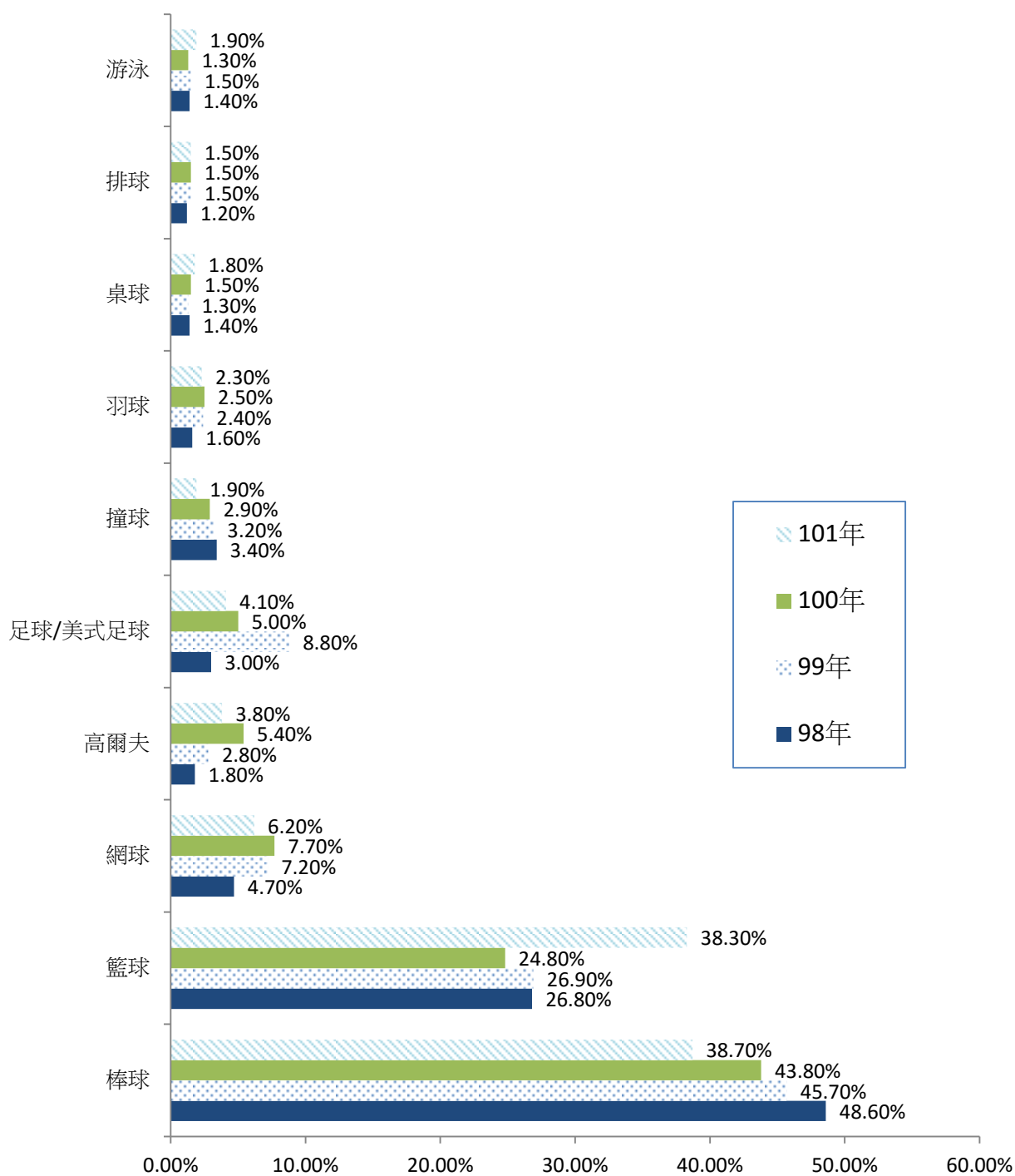


圖 4-3 我國民眾最常收看之運動種類及所佔比例

資料來源：運動城市調查（2009~2012 年），行政院體育委員會。

（三） 運動參與人口

國立臺灣師範大學體育研究與發展中心（2009）指出：「觀賞性運動與親身參與運動、培養運動習慣、增強體適能、學習運動技能、享受流汗樂趣、促進身心健全發展等等，存在著性質上的明顯差別，但彼此之間卻又是息息相關，因為這都是運動中所產生的現象與必然的結果，或可說因為喜好參與運動也會影響觀賞運動的意願，或是因為觀賞運動而更想體驗運動」。我國民眾的運動參與風氣近年漸盛，規律運動人口於 2012 年達到 30.4%（教育部體育署，2013），在評估職業運動潛在消費人口時，不能忽略運動參與相關數據的重要性。

近 4 年的運動城市調查（行政院體育委員會，2009~2012）顯示，我國民眾在運動參與方面，偏好無須太多裝備、容易入門的戶外活動。運動參與種類的前 10 名當中，有 7 項屬於此類，包括：散步、慢跑、爬山、單車、游泳、健走、伸展操。其他 3 項為球類運動：籃球、羽球、桌球。**這 3 項球類運動也同時在「我國民眾最常收看之運動種類」中佔有一席之地（圖 4-4）。**

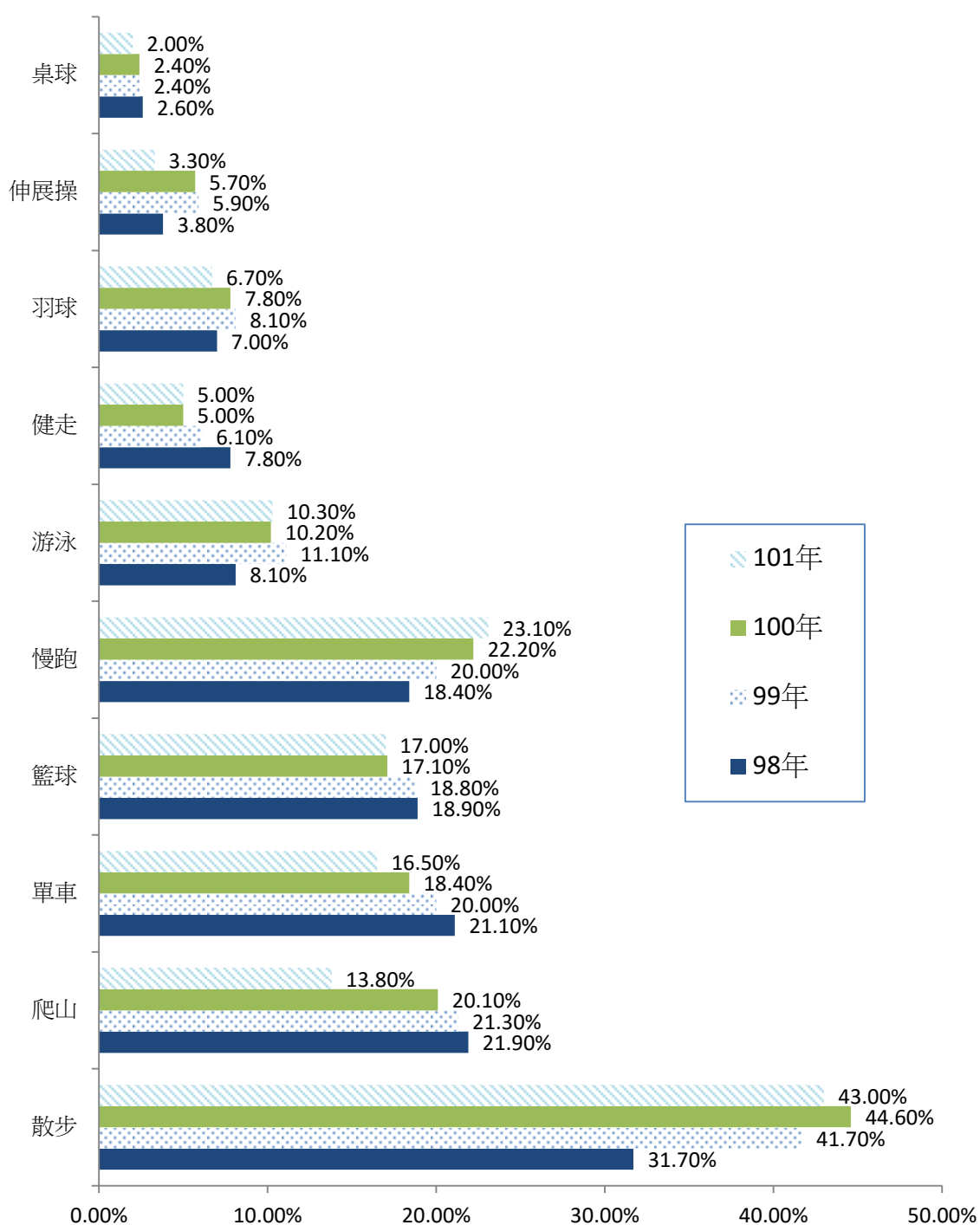


圖 4-4 我國民眾最常從事之運動種類及所佔比例

資料來源：運動城市調查（2009~2012 年），行政院體育委員會。

（四）媒體曝光程度

儘管新傳播媒體已漸趨重要，報紙銷售量與廣告收入也日趨下滑，但報紙報導仍具有議題設定的重要功能，在國內當前的媒體生態尤其如此，因此本研究仍舊針對 2014 年全年四大報（蘋果日報、自由時報、聯合報、中國時報），分類進行統計，發現棒球仍是台灣讀者的最愛；原本相對冷門的足球則是因為世界足球賽的關係，使其報導比例超越籃球成為第二名。另外值得注意的是，羽球、網球、桌球的報導比重在三大運動之外也都在 6% 以上（圖 4-5），顯見這些項目隨著我國選手在多次國際賽的表現亮眼，而獲得較高的曝光程度。另外在電視轉播方面，不論是在歐、美、東北亞等運動先進國家當中，電視依舊是運動曝光最重要的管道，各職業運動的發展也都仍舊非常仰賴電視的轉播權利金的挹注，本研究針對電視轉播的項目進行統計，呈現目前國內運動賽事轉播的概貌。以 FOX 體育台為例（表 4-1），棒球與籃球仍然占台灣運動轉播的半數以上，儘管 2014 年 8 月份才開始中華職棒的轉播，但加上美國與日本職棒，仍以超過三分之一的份量，遙遙領先其他運動賽事。而國內外各層級的籃球賽事也占了近三成。其次，LPGA 與 PGA 四大滿貫賽也是 FOX 體育台轉播的重點。

然而，近年網路轉播興起，極有可能改變目前的生態，國內有已經有麥卡貝、HOP、Freedom Sports 等平台提供運動轉播的服務。故未來的研究中，網路轉播相關數據也必須留意。

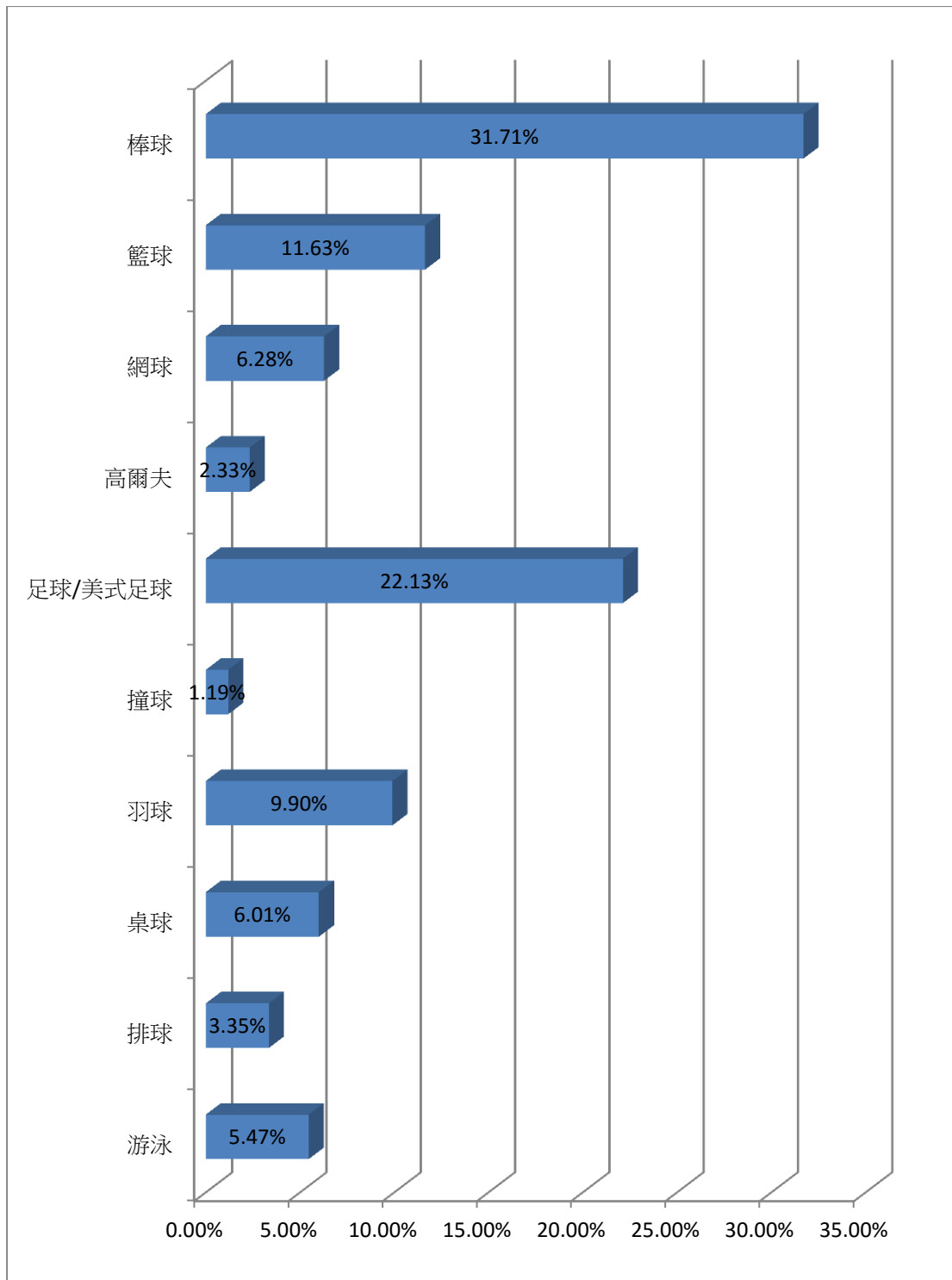


圖 4-5 2014 年我國四大報各運動種類報導及所佔比例

表 4-1 FOX 體育電視台 2014 年轉播運動種類比例

運動種類		曝光次數	所 占 比 例
競速類 (F1, MotoGP 等)		109	8.1%
高爾夫球 (男女)		170	12.6%
網球 (澳網、霍普曼盃、法網、溫布敦)		74	5.5%
棒球	MLB 春訓賽	28	36.5%
	MLB 例行賽+季後賽	279	
	澳洲職棒	4	
	中華職棒	37	
	日本職棒	141	
籃球	HBL	64	29.8%
	FIBA 亞洲盃/世界盃	39	
	NBA	130	
	美國大學籃球	42	
	SBL	125	
足球	西甲	56	4.6%
	亞洲足球	6	
其他 (美式大學足球/馬術/田徑/羽毛球/X GAME)		35	2.6%
總計		1,339	100.0%

資料來源：福斯國際體育電視網 (2014)。

二、競技水準

我國單項運動競技水準主要可以從兩項數據體現：

（一）國光獎章

目前我國國光獎章按照國際賽事重要性及競技強度分為三等，每等再分三級，分別發給不同額度獎金。本研究請主管國光獎章發放業務之中華民國體育運動總會提供近 10 年國光獎章之數據後進行整理統計，由下表 4-2 可見，2004 雅典奧運以降，我國在國際綜合性賽會及單項賽會舞台上具有競爭力之運動種類，以跆拳道、射箭、舉重、網球、撞球、軟式網球、空手道、棒球、滑輪溜冰、自由車、桌球、羽球為主。

（二）世界排名

在分站賽事制度（無論性質為職業或業餘，以國際總會認定積分為主）完善的運動種類，世界排名是檢視選手及運動單項整體實力之重要依據。下表 4-3 至 4-11 表格呈現我國運動種類近 5 年曾進入世界排名前 100 之數據，可看出桌球、羽球、射箭等運動種類近年於世界排名之表現皆呈現穩定成長之趨勢。

表 4-2 2004-2014 我國運動選手及教練獲頒國光獎章數量

	一等一級 (奧運金牌)	一等二級 (奧運銀牌、世錦賽金牌*)	一等三級 (奧運銅牌、世錦賽銀牌*)	二等一級 (奧運第 4、亞運金牌、世錦賽銅牌*)	二等二級 (奧運第 5-6、亞運銀牌)	二等三級 (奧運第 7-8、亞運銅牌)
跆拳道	2	1	13	37	6	29
射箭		3	3	1	23	16
舉重		2	7	9	1	15
網球				39	11	5
撞球				37	20	54
軟式網球				29		
空手道				27	8	20
棒球				26	288	
滑輪溜冰				8	9	2
自由車				6	3	10
桌球				4	1	41
羽球				1	9	22
保齡球				1	1	13
壘球					70	
籃球					15	
田徑					13	21
高爾夫					6	
划船					6	
輕艇					4	
射擊					3	6
馬術					2	5
排球						14
體操						12

資料來源：中華民國體育運動總會提供；本研究彙整。

*註：一等二級至二等一級認定之世界錦標賽，須為奧運正式項目、會員國 200 以上且 4 年舉辦一次。未達該標準之而為奧運正式項目之世界錦標賽，自二等一級起算，金牌為二等一級、銀牌為二等二級、銅牌為二等三級。

表 4-3 我國桌球選手世界排名(前 100 名)

選手	組別	排名	年度
莊智淵	男單	8	2014.12
陳建安		20	2014.12
江宏傑		68	2014.12
黃聖盛		83	2014.12
鄭怡靜	女單	33	2014.12
李依真		43	2014.12
陳思羽		49	2014.12
黃怡樺		83	2014.12
中華台北	男子團體	12	2010.12
中華台北		13	2011.12
中華台北		10	2012.12
中華台北		4	2013.12
中華台北		6	2014.12
中華台北	女子團體	9	2010.12
中華台北		10	2011.12
中華台北		10	2012.12
中華台北		6	2013.12
中華台北		10	2014.12

資料來源:國際桌球總會 ITTF, http://www.ittf.com/ittf_ranking/

&http://www.ittf.com/ittf_ranking/ittf_team_ranking.html

表 4-4 我國羽球選手世界排名(前 100 名)

選手	組別	排名	年度
周天成	男子單打	7	2014.12
許仁豪		28	2014.12
王子維		44	2014.12
施貴鈞		86	2014.12
許仁豪		26	2013.12
周天成		27	2013.12
薛軒億		72	2013.12
萬佳鑫		81	2013.12
王子維		96	2013.12
周天成	男子單打	28	2012.12

許仁豪		30	2012.12
薛軒億		65	2012.12
施貴鈞		98	2012.12
薛軒億		34	2011.12
許仁豪		37	2011.12
周天成		55	2011.12
謝裕興		36	2010.12
薛軒億		39	2010.12
周天成		59	2010.12
許仁豪		97	2010.12
戴資穎	女子單打	7	2014.12
許雅晴		28	2014.12
白馭珀		34	2014.12
白驍馬		37	2014.12
程琪雅		56	2014.12
洪詩涵		94	2014.12
戴資穎		7	2013.12
白驍馬		28	2013.12
許雅晴		49	2013.12
李佳馨		67	2013.12
程琪雅		71	2013.12
張雅嵐		93	2013.12
戴資穎		10	2012.12
鄭韶婕		18	2012.12
白驍馬		20	2012.12
鄭韶婕		11	2011.12
戴資穎		16	2011.12
白驍馬		27	2011.12
陳曉歡		93	2011.12
鄭韶婕		17	2010.12
戴資穎		20	2010.12
洪詩涵		68	2010.12
白驍馬		77	2010.12
李勝木&蔡佳欣	男子團體	5	2014.12
陳宏麟&呂佳彬		26	2014.12

黃柏睿&盧敬堯		43	2014.12
廖敏竣&曾敏豪		53	2014.12
梁睿緯&廖冠皓		55	2014.12
陳宏麟&王齊麟		60	2014.12
林家佑&巫孝霖		61	2014.12
梁睿緯&呂佳彬		76	2014.12
呂佳彬&蔡佳欣		9	2013.12
梁睿緯&廖冠皓		22	2013.12
陳宏麟&呂佳彬		37	2013.12
林彥睿&王志豪		87	2013.12
林家佑&巫孝霖		90	2013.12
黃柏睿&盧敬堯		94	2013.12
方介民&李勝木		8	2012.12
梁睿緯&廖冠皓		56	2012.12
陳宏麟&林祐瑯		65	2012.12
陳宏麟&呂佳彬		76	2012.12
李勝木&蔡佳欣		91	2012.12
陳中仁&林彥睿		93	2012.12
方介民&李勝木		14	2011.12
陳宏麟&林祐瑯		23	2011.12
廖敏竣&吳俊緯		46	2011.12
呂佳彬&黃博翊		50	2011.12
陳中仁&林彥睿		51	2011.12
梁睿緯&廖冠皓		60	2011.12
方介民&李勝木		7	2010.12
陳宏麟&林祐瑯		15	2010.12
廖敏竣&吳俊緯		42	2010.12
陳中仁&林彥睿		96	2010.12
程文欣&謝沛蓁	女子團體	33	2014.12
許雅晴&白馭珀		59	2014.12
陳曉歡&賴佳玟		67	2014.12
姜凱心&吳芳茜		83	2014.12
胡綾芳&帥佩伶		90	2014.12
程文欣&謝沛蓁	女子團體	30	2013.12
姜凱心&蔡佩玲		56	2013.12

陳曉歡&賴佳玟		57	2013.12
王沛蓉&郭浴雯		75	2013.12
程文欣&簡毓瑾		11	2012.12
謝沛蓁&王沛蓉		66	2012.12
姜凱心&蔡佩玲		83	2012.12
簡毓瑾&吳玓蓉		90	2012.12
陳思妤&陳婷儀		95	2012.12
程文欣&簡毓瑾		7	2011.12
簡毓瑾&王沛蓉		33	2011.12
張馨云&賴佳玟		52	2011.12
程文欣&簡毓瑾		1	2010.12
謝沛蓁&王沛蓉		37	2010.12
姜凱心&彭筱筑		74	2010.12
許雅晴&戴資穎		87	2010.12
洪思婕&楊佳臻		95	2010.12
陳宏麟&程文欣	混雙	35	2014.12
廖敏竣&陳曉歡		66	2014.12
王齊麟&程琪雅		92	2014.12
廖敏竣&陳曉歡		40	2013.12
林家佑&王沛蓉		75	2013.12
王齊麟&吳玓蓉		94	2013.12
陳宏麟&程文欣		12	2012.12
陳宏麟&程文欣		5	2011.12
李勝木&簡毓瑾		19	2011.12
方介民&王沛蓉		48	2011.12
廖敏竣&陳曉歡		60	2011.12
林祐瑯&謝沛蓁		70	2011.12
李勝木&簡毓瑾		6	2010.12
陳宏麟&程文欣		9	2010.12
方介民&王沛蓉		34	2010.12
廖敏竣&陳曉歡		53	2010.12

資料來源:國際羽球總會 BWF, <http://www.bwfbadminton.org/page.aspx?id=15547>

表 4-5 我國射箭選手世界排名(前 100 名)

選手	組別	排名	年度
陳信夫	男子反曲弓(個人)	23	2014.11
郭振維		30	2014.11
張偉祥		31	2014.11
彭士誠		65	2014.11
陳信夫		39	2013.12
郭振維		44	2013.12
郭振維		21	2012.12
陳宥辰		80	2012.12
宋佳駿		36	2011.10
郭振維		37	2011.10
謝仲豪		77	2011.10
田剛		94	2011.10
宋佳駿		17	2010.12
郭振維		27	2010.12
田剛		74	2010.12
王正邦		81	2010.12
陳詩園		85	2010.12
中華台北	男子反曲弓(團體)	12	2014.11
中華台北		60	2014.11
中華台北		18	2013.12
中華台北		13	2012.12
中華台北		11	2011.10
中華台北		9	2010.12
譚雅婷	女子反曲弓(個人)	29	2014.11
雷千瑩		36	2014.11
林佳恩		50	2014.11
袁叔琪		54	2014.11
譚雅婷		15	2013.12
雷千瑩		31	2013.12
林佳恩		57	2013.12
林詩嘉		74	2013.12
袁叔琪		98	2013.12
林佳恩		27	2012.12

雷千瑩	女子反曲弓(個人)	30	2012.12
譚雅婷		33	2012.12
袁叔琪		53	2012.12
楊念綉		76	2012.12
雷千瑩		38	2011.10
袁叔琪		64	2011.10
袁叔琪		19	2010.12
譚雅婷		24	2010.12
吳蕙如		42	2010.12
雷千瑩		49	2010.12
林佳恩		72	2010.12
中華台北	女子反曲弓(團體)	9	2014.11
中華台北		53	2014.11
中華台北		4	2013.12
中華台北		7	2012.12
中華台北		9	2011.10
中華台北		10	2010.12
中華台北	反曲弓混合	7	2014.11
中華台北		58	2014.11
中華台北		5	2013.12
中華台北		6	2012.12
中華台北		14	2011.10
中華台北		17	2010.12
龔林祥	男子複合弓(個人)	54	2014.11
陳伯楷		64	2014.11
中華台北	男子複合弓(團體)	19	2014.11
中華台北		34	2013.12
中華台北		54	2012.12
中華台北		34	2011.10
中華台北		44	2010.12
黃逸柔	女子複合弓(個人)	34	2014.11
陳麗如		47	2014.11
溫甯萌		56	2014.11
吳亭廷		61	2014.11
黃逸柔		52	2013.12

陳麗如	女子複合弓(個人)	72	2013.12
溫甯萌		81	2013.12
官孟辰		89	2013.12
黃逸柔		92	2011.10
林佳瑩		78	2010.12
吳亭廷		79	2010.12
中華台北	女子複合弓(團體)	10	2014.11
中華台北		23	2013.12
中華台北		36	2012.12
中華台北		28	2011.10
中華台北		23	2010.12
中華台北	複合弓混合	18	2014.11
中華台北		35	2013.12
中華台北		39	2011.12
中華台北		24	2010.12

資料來源:國際射箭總會 WA, <http://www.worldarchery.org/RESULTS/World-Ranking/Outdoor>

表 4-6 棒球世界排名

選手	組別	排名	年度
中華台北	男子	4	2014
中華台北		4	2013
中華台北		5	2012
中華台北		7	2011
中華台北		5	2010
中華台北	女子	6	2014
中華台北		6	2012
中華台北		5	2010

資料來源:國際棒球總會 IBAF,

<http://www.ibaf.org/en/infopage-detail.aspx?id=50148031-8e1b-405f-bf85-6c3510551f01>

表 4-7 我國網球選手世界排名(前 100 名)

選手	組別	排名	年度
盧彥勳	男子單打	38	2014.12
盧彥勳		65	2013.12
盧彥勳		59	2012.12
盧彥勳		82	2011.12
盧彥勳		35	2010.12
李欣翰	男子雙打	95	2012.12
盧彥勳		88	2010.12
謝淑薇	女子單打	86	2013.12
詹詠然		119	2011.12

資料來源：國際職業網球協會 ATP, <http://cn.atpworldtour.com/Rankings/Singles.aspx> & 國際女子網球協會 WTA, <http://www.wta.cn/list/singles.aspx>

表 4-8 我國跆拳道選手世界排名(前 100 名)

選手	組別	排名	年度
許家霖	男子 54KG	4	2014.8
陳煥宇		35	2014.8
黃鈺仁		72	2014.8
許家霖		3	2013.12
黃丞靖	男子 58KG	42	2014.8
王炳順		96	2014.8
魏辰洋		6	2013.12
黃丞靖		33	2013.12
黃丞靖	男子 63KG	13	2014.8
陳彥名		75	2014.8
朱元志		97	2014.8
魏辰洋		7	2013.12
黃丞靖		10	2013.12
朱元志		25	2013.12
羅宗瑞	男子 68KG	28	2014.8
羅宗瑞		26	2013.12
徐偉翔	男子 74KG	77	2013.12
劉威廷	男子 80KG	40	2014.8
劉威廷		75	2013.12

張楷	男子 87KG	44	2014.8
林琬婷	女子 46KG	12	2014.8
廖唯鈞		23	2014.8
蔡濂羽		60	2014.8
黃明燕		77	2014.8
廖唯鈞		10	2013.12
蔡濂羽		49	2013.12
黃顯詠		52	2013.12
胡么予		63	2013.12
楊宜蓁(楊淑君)	女子 49KG	11	2014.8
孫諶樟		33	2014.8
李幸樺		61	2014.8
洪幼婷		61	2014.8
楊宜蓁(楊淑君)		5	2013.12
李幸樺		41	2013.12
孫諶樟		44	2013.12
洪詩涵		91	2013.12
黃韻文	女子 53KG	13	2014.8
曾憶萱		48	2014.8
曾憶萱		26	2013.12
李幸樺		53	2013.12
官怡炆		59	2013.12
洪詩涵		60	2013.12
曾櫟騁	女子 57KG	8	2014.8
官怡炆		73	2014.8
林佳燕		99	2014.8
曾櫟騁		2	2013.12
莊佳佳	女子 62KG	10	2014.8
吳佩瑩		70	2014.8
莊佳佳		37	2013.12
張瓊芳		70	2013.12
莊佳佳	女子 67KG	3	2014.8
陳彥羽		24	2014.8
莊佳佳		11	2013.12
陳彥羽		24	2013.12

陳彥羽	女子 73KG	33	2014.8
莊佳佳		53	2014.8
馬婷霞		69	2014.8
葉松江		95	2014.8
彭佳惠		97	2014.8
莊佳佳		29	2013.12
葉松江	女子 73KG+	86	2013.12
彭佳惠		63	2013.12

資料來源:世界跆拳道總會 WTF, <http://www.worldtaekwondofederation.net/hall-of-fame>

表 4-9 我國舉重選手世界排名(前 100 名)

選手	組別	排名	年度
陳士杰	男子組	12	2014
謝偉軍		99	2014
陳士杰		13	2013
陳士杰		14	2012
陳士杰		44	2011
陳士杰		27	2010
趙世杰		62	2010
林子琦	女子組	23	2014
許淑淨		81	2014
黃釋緒		81	2014
姚季伶		87	2014
鐘芸伶		91	2014
林子琦		37	2013
劉昀蒨		40	2013
郭婞淳		46	2013
姚季伶		54	2013
王雅珍		69	2013
賴湘婷		69	2013
洪萬庭		82	2013
黃釋緒		29	2012
姚季伶		48	2012
王雅珍		61	2012
郭婞淳		77	2012

鐘芸伶	女子組	83	2012
賴湘婷		94	2012
黃釋緒		29	2011
姚季伶		47	2011
王雅珍		71	2011
劉昀蒨		85	2011
劉昀蒨		45	2010
王雅珍		71	2010
姚季伶		71	2010

資料來源:國際舉重總會 IWF, <http://www.iwf.net/results/ranking-list/>

表 4-10 我國籃球世界排名

選手	組別	排名	年度
中華台北	男子組	44(世界) 7(亞洲)	2014
中華台北	女子組	35(世界) 4(亞洲)	2014

資料來源:國際籃球總會 FIBA, <http://www.fiba.com/rankingmen#tab=fiba>

表 4-11 我國空手道選手世界排名(前 100 名)

選手	組別	排名	年度
嚴子堯	男子 75 公斤級	98	2014
柳美墉	男子 84+公斤級	82	2014
辜翠萍	女子 50 公斤級	48	2014
文姿云	女子 55 公斤級	44	2014

資料來源:國際空手道總會 WKF, http://setopen.sportdata.org/wkfranking/ranking_main.php

三、通路媒介

(一) 觀賞型導向設施

拜承辦 2009 世界運動會及聽障奧運之賜，我國目前擁有台北小巨蛋、高雄巨蛋、台北田徑場等可經常性舉辦國際賽會之一流設施。然而要發展成功的職業賽事，必須親近在地民眾、提供容易入場且能夠享受賽事氣氛之場地，但國內運動場館除了數量不足之外，以往多以單純競賽作為考量，鮮少針對觀賞性、娛樂性進行規劃，加上現今運動轉播已進入高畫質 HD、甚至不久未來就將進入 4K 的時代，場館的品質將面臨更嚴格的檢視。

綜合本研究針對 4 名選手、2 名專業人士之個人深度訪談，以及 3 場焦點座談之結果，皆認為在國內目前運動設施之質量而言，因**綜合性室內運動場館**：

1. 多為公家管理，場地租用權取得較為方便
2. 數量相對其他種類場館而言較多，全國各縣市大部分皆有一定規模場地
3. 觀眾席較少，反而容易營造滿場之熱鬧氣氛
4. 轉播不受天候影響

等因素，故綜合性室內運動場館（包括公有及私有體育館、設施較完備之各級學校體育館或活動中心）可進行之運動項目，如**桌球、羽球、網球**，是現階段要推廣新職業運動聯賽較佳選擇。

表 4-12 「**運動賽事場館適用職業賽事檢核表**」，可應用於評估我國各地綜合性室內運動場地是否適於舉辦職業運動賽事。惟目前我國全國運動設施基礎資料庫仍處建置中狀態，較理想的狀況為本檢核表搭配該資料庫，針對全國各地之運動賽事場地進行分級分類及評分作業，以客觀標準評估是否適合辦理職業賽事。

表 4-12 運動賽事場館適用職業賽事檢核表

場地種類：	場地名稱：					
檢核項目	非常不理想	不理想	普通	尚稱理想	非常理想	具體意見
易達性						
周邊大眾交通系統之密集度	1	2	3	4	5	
周邊大眾交通系統之運輸量	1	2	3	4	5	
周邊大眾交通系統之可達性	1	2	3	4	5	
競賽空間						
競賽場地規格	1	2	3	4	5	
熱身準備區之空間	1	2	3	4	5	
比賽成績處理系統（含大螢幕）	1	2	3	4	5	
照明設備	1	2	3	4	5	
空調設備	1	2	3	4	5	
網路通訊系統	1	2	3	4	5	
消防及保全系統	1	2	3	4	5	
選手休息及更衣室	1	2	3	4	5	
淋浴空間	1	2	3	4	5	

行政空間						
媒體轉播區（攝影機設置平台等）	1	2	3	4	5	
媒體人員工作區	1	2	3	4	5	
裁判休息區	1	2	3	4	5	
貴賓休息區	1	2	3	4	5	
運動傷害防護及醫護區	1	2	3	4	5	
藥檢區	1	2	3	4	5	
播報及記錄人員工作區	1	2	3	4	5	
附屬空間						
觀眾席數量	1	2	3	4	5	
盥洗室	1	2	3	4	5	
走道動線	1	2	3	4	5	
停車空間	1	2	3	4	5	
飲食販賣空間	1	2	3	4	5	
商品販賣空間	1	2	3	4	5	

資料來源：教育部體育署（2014），國際運動賽事管理手冊，p.34-35，本研究彙整修改。

（二）媒體轉播條件

運動賽事媒體轉播主要受到場館電子線路配置、轉播作業區域面積是否足夠、以及天候等因素影響，在表 4-12 「**運動賽事場館適用職業賽事檢核表**」中，可針對場館環境對媒體轉播是否友善，交付相關專業人士大規模進行評分，以提供較為完整及客觀的結果，在與國內媒體業者座談時，多半表示國內地方性場館皆只有針對競賽規劃，一個場地甚至出現四、五種標線，作為競技之後或許及格，

但就轉播而言，實容易讓觀眾混淆。再者，場館的燈光、音響、大螢幕、供攝影機、製作器材、線路設置的基礎設施，在台灣各地運動場館近乎闕如，即便有媒體業者轉播，其效果與吸引觀眾的可能性就大幅降低，而這些場館的管理幾乎都是掌握在地方政府之中，因此有運動行銷公司建議，可將活化現行場館列入對地方政府補助的考量標準中。

（三）傳播產業支持型態

在現今環境下，有線電視逐漸式微、網路媒體及攜帶式裝置興起，衝擊原有的運動賽事電視轉播生態。本研究所進行之焦點座談－運動媒體場次中，與會業者即對有線電視轉播新職業聯賽是否能夠創造營收表達疑慮，尤其台灣近年來運動轉播過度集中於棒球、籃球的生態，並不容易給予其他運動太多的轉播空間與時間，尤其如果考量轉播權利金之問題，電視台業者多半表示，**在無法確保收視率之狀況下，新職業聯賽不只無法要求轉播權利金，甚至可能需要由單項協會或是未來的職業運動聯盟付費請電視台轉播**，那麼如此的經營方式是否能夠長久？是不是我們所謂的運動職業化所希望看到的運動媒體複合體(sports/media complex)的結合模式？

國內製播/轉播運動賽事媒體一覽表如下：

表 4-13 國內製作運動轉播之媒體

編號	電視頻道名稱	公司名稱
1	民視（無線）	民視文化事業股份有限公司
2	緯來體育台（有線）	緯來電視網股份有限公司
3	TVBS（有線）	無線衛星電視台
4	年代 MUCH 台（有線） 年代東風（有線）	年代電視事業股份有限公司
5	HOP Sports（網路）	台亞衛星通訊股份有限公司
6	Freedom Sports（網路）	Freedom Sports

資料來源：本研究整理（2015）。

表 4-14 台灣運動頻道表

電視頻道名稱	公司名稱
公視(無線) 公視 HD(無線)	公共電視文化事業基金會
民視(無線)	民視文化事業股份有限公司
緯來體育台(有線) 緯來精采台(有線) 緯來育樂台(有線)	緯來電視網股份有限公司
TVBS(有線)	無線衛星電視台
年代 MUCH 台(有線) 年代東風(有線)	年代電視事業股份有限公司
FOX SPORTS(有線) FOX SPORTS 2(有線) FOX SPORTS 3(有線/MOD)	福斯國際電視網
ELTA 育樂台(MOD) 愛爾達體育台(MOD) Hichannel(網路) Trace Sport Stars(MOD)	愛爾達科技股份有限公司
博斯魅力網(MOD) 博斯網球台(MOD) 博斯無限台(MOD) 博斯運動網(有線/MOD) 博斯高球台(有線/MOD) 博斯高球 2 台(MOD) 博斯足球台(MOD) 博斯電玩台(MOD) ASN 全美運動網(MOD)	台灣互動電視公司(頻道營運商) 博斯數位股份有限公司(頻道執照持有者)
The Golf Channel(MOD)	NBC 環球集團
歐洲體育台(有線/MOD)	新加坡商全球紀實有限公司臺灣分公司(頻道營運商) 傳訊時代多媒體公司(頻道執照持有者)
智林體育(MOD)	智林運動行銷
極緻體育(MOD)	台北影業股份有限公司代理
Edge Sport Channel(有線/MOD)	中華超聯多媒體股份有限公司代理
麥卡貝(網路)	隨身遊戲股份有限公司
HOP Sports(網路)	台亞衛星通訊股份有限公司
Freedom Sports(網路)	Freedom Sports

資料來源：本研究整理(2015)。

以上兩表可看出，以台灣的市場而言，將近 20 個運動頻道實在不能算少，然而，若細看其節目內容，會發現其實絕大部分都是國外賽事的轉播，國內代理業者頂多聘請主播球評進行評述，對於國內運動賽事著墨仍屬有限，具有自製、大規模賽事轉播能力的媒體業者更是少數，即使是跨國媒體集團如 FOX 體育台，在台灣的節目依舊以國外賽事為多數，國內賽事的部分仍多以與國內製作公司合作的方式進行轉播。也就是說，真正需要深耕的國內運動轉播，由於需要大量人力與成本投入攝影與製作，在國內反而是屬於少人問津的賠錢生意。

在此大環境之下，目前國內運動轉播領域仍缺乏足夠數量及規模的網路轉播媒體，但在網路媒體製播成本較低廉、可自行完成製播及轉播而無須另售訊號、可應用於攜帶型裝置端末等優勢，未來進行新職業聯賽宣傳推廣時，網路轉播勢必為值得考慮的選項。根據本研究焦點座談結果，**國內網路轉播平台已開始進行柔道、舉重、拳擊、排球等較難於傳統有線頻道曝光之運動種類，並取得不錯的瀏覽率。**

（四）賽事娛樂元素

賽事娛樂元素是職業賽事不可或缺的一環，也是職業賽事與業餘賽事最大的不同之一。常見的賽事娛樂元素，一般而言分為場內及場外：

表 4-15 職業運動之賽事娛樂元素

場內娛樂元素	場外娛樂元素
選手高水準的技術演出	場館周邊體驗設施 (如棒球賽事之投球及揮棒體驗區)
選手具有張力、感染力之肢體語言	舞台活動 (如猜謎、有獎徵答、大聲公比賽等)
選手與觀眾之互動 (如：贈送隨身裝備或其他小禮品)	選手見面會或簽名會
大螢幕及音響之聲光效果	贊助商提供之異業結合體驗活動 (如產品試用等)
吉祥物及啦啦隊之演出	
賽前、賽中、賽後之教練選手訪談	

資料來源：本研究整理（2015）。

職業賽事要帶給觀眾「不同於日常生活的體驗」，重要的便是如何設計上述賽事娛樂元素。不論場內外，又可以分為軟體與硬體，硬體的部分也就是如何為運動場上的焦點——運動員，搭建最佳的舞台，因此音響、燈光、大螢幕都是運動職業化的重要設施，如此有利於相關單位規劃周邊活動，炒熱運動場觀的氣氛。至於軟體部分，也就是選手的明星特質，這點需要個性與後天的訓練與培養，各國職業選手在加盟時、或是每年球季開打前都會由聯盟會球團提供媒體現況與應對媒體素養的課程，「選手」絕對是職業運動成功與否最核心的元素，除了必備的球技之外，整體談吐與明星氣質都必須達到一定水準，如此場內外兼具、軟硬體兼備的環境才是運動職業化成功的關鍵幕後推手。

四、運作機制

根據本研究第二章所提及之運動組織表現八大面向，成功的運動組織（無論是單項協會或是未來為新創職業聯賽所組織之執委會、有限公司）在治理、管理、硬體資源、人力資源、財務、溝通、價值、運動事業上都必須有完善的管控機制及資源運用方式。而綜觀目前我國各運動單項協會無一不是處於專職人力吃緊的狀況（下圖 4-6），職業聯賽的創立及辦理勢必需要仰賴各界支援與合作，除了少數運動種類已職業化或準職業化（如：棒球、籃球、撞球、排球），或因長年與國際職業聯賽接軌，故有密切合作之運動行銷公司可統整、傳承賽會實務經驗（如：網球），國內可說並無任何運動種類之單項協會，在管理和運作機制上已經具備可應付職業聯賽無虞之治理經驗及資源。

結合各界支援辦理職業聯賽，常見方式如：

- （一）委託運動行銷公司公關公司辦理賽務
- （二）聯合產、官、學及球團共同組織管理委員會
- （三）政府另行成立專責辦公室

上述三項選項皆為可行之道，未來若相關運動進入職業化進程，仍需端視未來各項賽事規模（單站大獎賽或是職業聯盟）來判斷與討論，以選擇出最適合台灣職業運動的運作機制。

中華民國 102 年 單位：人

運動團體名稱	專職人員	兼職人員	人員合計
	155	154	309
中華民國角力協會	1	1	2
中華民國游泳協會	5	0	5
中華民國柔道總會	3	1	4
中華民國跆拳道協會	5	7	12
中華民國國武術總會	3	3	6
中華民國空手道協會	2	0	2
中華民國西洋棋協會	1	0	1
中華民國拳擊協會	3	0	3
中華民國排球協會	5	10	15
中華民國籃球協會	6	3	9
中華民國足球協會	13	3	16
中華民國手球協會	3	10	13
中華民國舉重協會	2	5	7
中華民國高爾夫協會	7	0	7
中華民國雪橇雪車協會	0	5	5
中華民國滑雪滑草協會	1	6	7
中華民國滑冰協會	3	0	3
中華民國擊劍協會	2	1	3
中華民國冰球協會	2	0	2
中華民國軟式網球協會	2	0	2
中華民國體育運動舞蹈總會	3	5	8
中華民國鐵人三項運動協會	5	5	10
中華民國現代五項暨冬季二項運動協會	4	3	7
中華民國馬術協會	3	0	3
中華民國自由車協會	7	2	9
中華民國壘球協會	2	1	3
中華民國曲棍球協會	0	6	6
中華民國壁球協會	1	1	2
中華民國網球協會	8	2	10
中華民國撞球總會	5	12	17

中華民國 102 年 單位：人

運動團體名稱	專職人員	兼職人員	人員合計
	155	154	309
中華民國保齡球協會	3	7	10
中華民國羽球協會	7	3	10
中華民國田徑協會	5	18	23
中華民國體操協會	2	0	2
中華民國滑輪溜冰協會	2	1	3
中華民國棒球協會	9	2	11
中華民國帆船協會	2	0	2
中華民國桌球協會	4	10	14
中華民國划船協會	1	2	3
中華民國橄欖球協會	3	0	3
中華民國輕艇協會	1	7	8
中華民國射擊協會	4	3	7
中華民國射箭協會	3	2	5
中華民國卡巴迪協會	1	4	5
中華民國藤球協會	1	3	4

資料來源：全國性亞奧運動競賽種類協會。

說明：1. 本表統計時間自民國 102 年 1 月 1 日起至 102 年 12 月 31 日。

2. 所列為以 102 年最近一屆已辦奧林匹克運動會或亞洲運動會舉辦運動種類之全國性運動團體。

圖 4-6 我國運動單項協會專職及兼職人力一覽表

資料來源：教育部體育署，中華民國 103 年體育統計，p.86-87。

五、小結

本研究提出「運動職業化發展評估架構」，係為國內首次針對運動種類是否適合職業化嘗試提出全面性的評估方式，下表 4-16 使用該架構對於國內各運動種類之初步評估，其中桌球、羽球、網球為目前台灣較適合繼續推升的運動項目。

表 4-16 我國各項運動種類職業化發展條件初步評估

發展條件 運動種類	市場規模	競技水準	通路媒介	運作機制
桌球	○	◎	◎	○
羽球	○	◎	◎	○
網球	○	◎	◎	◎
射箭	△	○	△	△
跆拳道	△	◎	○	△
舉重	△	◎	△	△

資料來源：本研究整理（2015）。

註 1：本表僅針對「尚未於國內成立職業或準職業聯盟」之運動種類進行評估。

註 2：◎為較佳，○為尚可，△為普通

第二節 職業運動運作管理議題

本研究於第二章文獻探討，提出表 2-8「職業運動聯賽主要營運議題」，包括下列 7 項：組織治理及決策機制、財務資源分配機制、行銷活動、媒體轉播權授權、企業社會活動、場館運作、運動員資源分配方式。在完成運動先進各國案例研究以及新興職業運動聯賽案例調查後，本研究將主要營運議題進行重點濃縮，整理出本研究之核心：「**職業運動運作管理議題**」。

「職業運動運作管理議題」共有 5 大項，分別為：「**組織治理決策機制**」、「**財務資源分配機制**」、「**行銷及媒體轉播權規劃**」、「**場館運作機制**」、「**運動員人力市場流通制度**」（圖 4-7）。

本節將針對每項議題，分別列出「**文獻探討彙整**」、「**個人訪談建議**」及「**焦點座談建議**」，以期調整出最適合國內之發展方式。



圖 4-7 「職業運動運作管理議題」及內容

組織治理及決策機制

組織規章、賽務規劃（賽制、特殊規範、時程）、組織架構、球隊組成方式（個人、城市名稱、混合團體、登錄作業等）

財務資源分配機制

運作成本（各類津貼、賽務作業、後勤作業、硬體布置、宣傳作業等）、營收規劃（門票、贊助、電視轉播權利金或授權商品）、收益分配（含獎金規劃、各項收入分配等）等

行銷及媒體轉播權規劃

宣傳活動、媒體公關活動、門票規劃、周邊商品、社會資源籌募、媒體轉播規劃等

場館運作機制

場地易達性、空間要求（行政作業、轉播空間、體驗空間等）、場地租用、布置事宜等

運動員人力市場流通制度

運動員註冊機制（年齡、國籍、世界排名）、運動員權利（接待條件、維持原贊助商權益、保險）及義務（同意函、配合宣傳、出賽場次）、津貼報酬（出場費、出場場金、贊助商津貼）、獎勵制度（優勝獎金）、勞務合約簽訂等

一、組織治理決策機制

文獻探討彙整建議

- 根據第二章文獻探討中「運動組織表現面向」，修正為適用於職業運動之版本（下圖4-7）
- 若在職業聯賽以單一有限公司主導的情形下，建議以國外既有之Single-Entity方式進行改良（下圖4-8），如去除實務上較為困難之投資家認股制度、改採企業自由贊助

焦點座談彙整建議

- 盡量以賽會辦理實務經驗豐富之單項協會為主體，組成賽務委員會等組織

個人訪談彙整建議

- 採取單一有限公司，集中管理所有新創聯賽（如桌、羽）相關事宜，可集中管理知能、減少人力浪費，發揮最大效益（在初期聯賽皆以短期分站式為前提下）



圖 4-8 職業運動組織表現面向

資料來源:本研究整理 (2015)

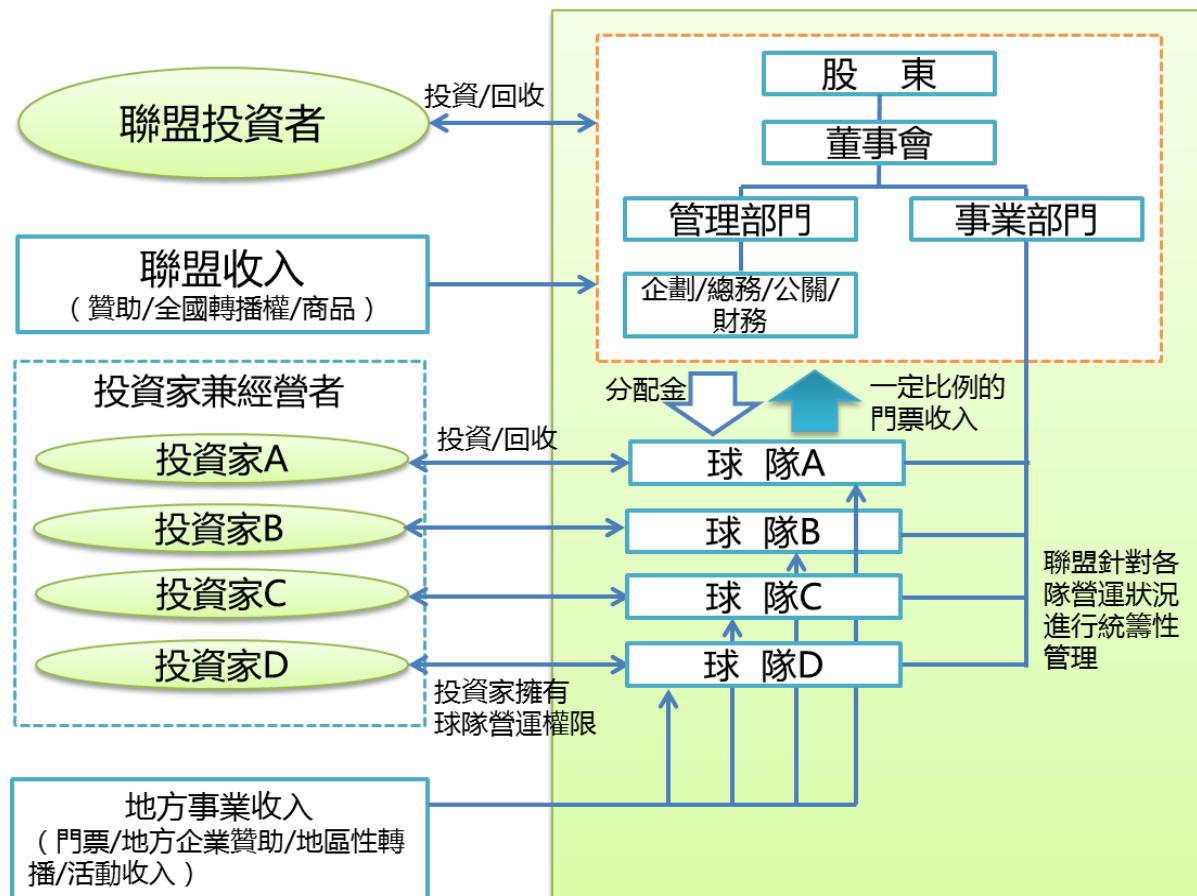


圖 4-9 Single Entity (單一事業體) 營運模式

資料來源：原田宗彥、山下秋二編著《圖解運動管理》，p.75，本研究翻譯修正

綜合上述，乍看之下，本研究所獲得之三方資料，在此意見上並不全然一致，然而，不論是文獻當中原田宗彥、山下秋二兩位學者所提之單一事業體模式、或是運動行銷公司皆可找到運動職業化由單一事業體經營的優點，儘管單項協會代表在焦點訪談中主張，運動職業化應當由單項協會主導，但從國內各單項協會人力配置都顯不足的情況之下，本研究建議，單項協會仍可於職業化過程中扮演重要的角色，可傳承其經驗與知識予未來成立之專責聯盟。

二、財務資源分配機制

文獻探討彙整建議

- 見下圖4-10 之職業聯賽財源分配機制建議
- 若在職業聯賽以單一有限公司主導的情形下，責是否繳納款項予單項協會則需另行協議
- 聯盟給予球團之分配款、球團給予聯盟上繳款之項目須清楚規定，金額比例則可保留每年彈性變動之空間

焦點座談彙整建議

- 職業賽事花費極大，初期仍需政府挹注一定規模財源，如獎金部分可考慮由運動發展基金補助部分
- 必須吸引足夠贊助商投入、做出經濟規模，並且仔細研議對於選手原球團之補償機制

個人訪談彙整建議

- 必須吸引過去對運動較不熟悉之廠商投入，才有可能做出規模
- 收益應有一定比例分配給予各球團

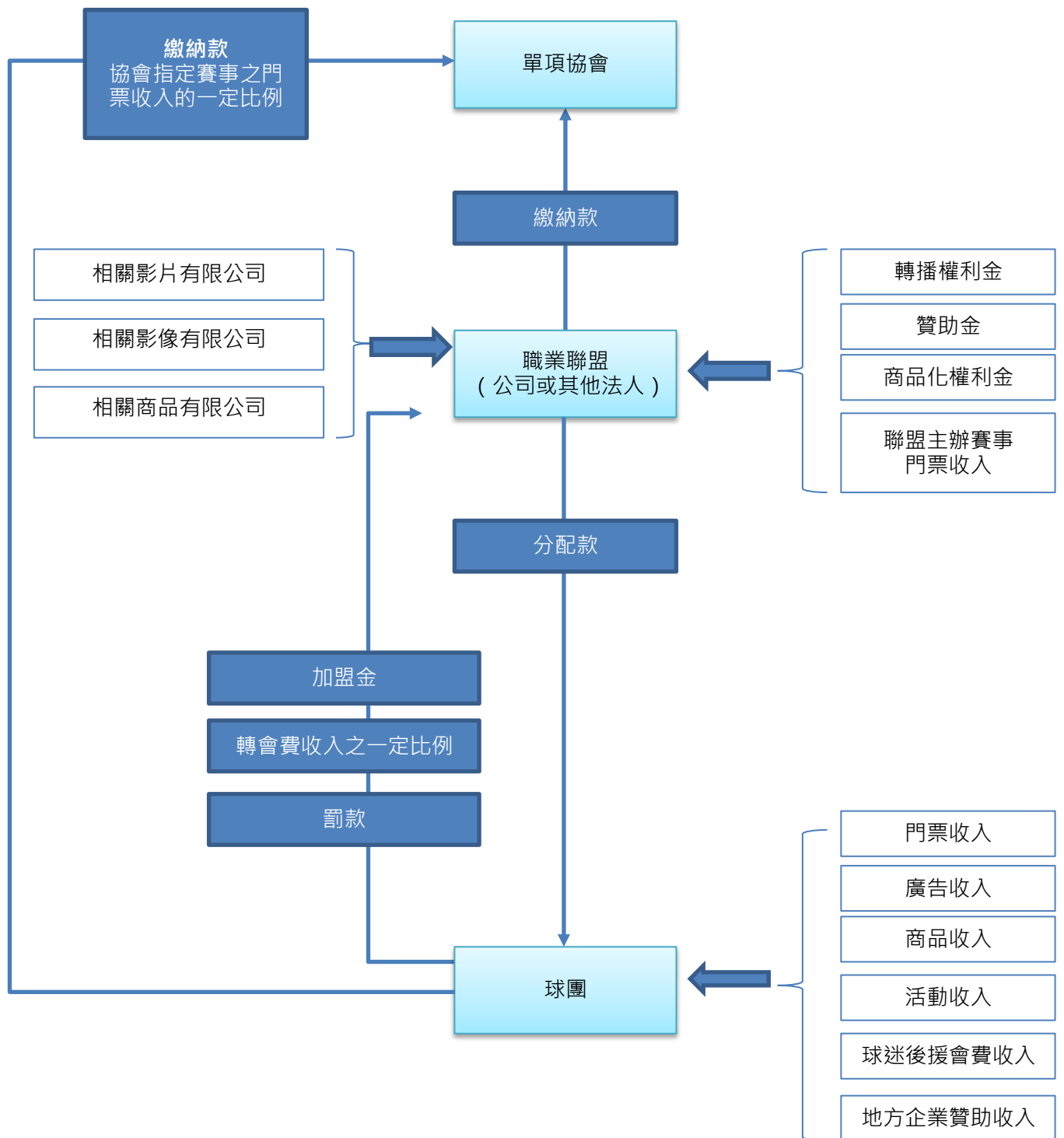


圖 4-10 職業聯賽財源分配機制建議

資料來源：原田宗彥、山下秋二編著（2009），《圖解運動管理》，p.79，本研究翻譯修改。

綜合上述，本研究認為，運動職業化發展初期，政府或可資金挹注，以達拔尖之效果，然而以職業運動長期發展來看，爭取企業支持才是可長可久之道，尤其是現階段並未投身運動贊助的大企業，應是爭取的主要目標；而在目前適宜發展職業化的羽球、桌球、網球的特性來說，適合以單站大獎賽的形式進行，亦可以爭取廠商以賽事冠名方式贊助。

三、行銷及媒體轉播權規劃

文獻探討彙整建議

- 在轉播權利金高漲的情況下，應優先考慮如何以最少成本達到最大效益，建立自有線上轉播平台，統一管理、剪輯相關影像
- 海外新創職業聯賽多引進創新元素，如規則變更、設置特別加分制、改善組隊方式提升賽事話題性

焦點座談彙整建議

- 思維應跳脫傳統有線電視，積極開發多元化轉播平台
- 盡量壓低製播費用，但盡可能將賽事影像訊號廣泛提供至各播出媒介
- 以創意規劃場中、場外活動，提高與球迷互動的機會

個人訪談彙整建議

- 必須引進新媒體進行轉播
- 海外聯賽對於創新行銷手法非常投入，注重場館整體氣氛營造，即便小規模場館也可辦出職業等級質感
- 桌、羽等小場地，反而有與觀眾距離極近之優勢，應利用此優勢盡量設計選手與觀眾之互動機會

➤ 參考 1：馬來西亞紫色羽球聯盟之創新競賽方式

- 紫聯規定最少需有 12 支俱樂部參賽；參賽俱樂部的遴選基準為「可協助聯盟整體達成核心目標、創造成功」。聯盟安排賽程時需考量到選手的國內外參賽行程，以及電視轉播能否配合。
- 聯盟每場團體戰 (tie) 皆包含下列 6 點 (match)：2 場男單、2 場男雙、1 場女單、1 場混雙。順序如下安排：男單 - 女單 - 男雙 - 混雙 - 男單 - 男雙。
- 各點賽事採用新制「5 局 11 分制」，每局先獲得 11 分者勝出、先獲得 3 局者贏得該點。
- 各點之間的換場時間限制在 90 秒以內，以加強比賽流暢性。
- 較為特別的是，團體戰 (tie) 的勝敗並非由哪隊贏得較多點數 (match) 決定，而是由隊伍贏得的「局數」 (games) 決定。舉例來說，A 隊及 B 隊單場團體戰結果如下：

	A 隊	B 隊
男單	3	0
女單	3	1
男雙	2	3
混雙	3	0
男單	2	3
男雙	2	3
總局數	15	10

➤ 參考 2：國際超級網球聯賽之創新競賽方式

每場賽事皆以團體戰方式進行，5 盤分別為：男單、女單、混雙、男雙、長青男單。
與傳統賽事不同之創新元素：

- 每盤局數來到 5-5 時，直接進行 5 分鐘的驟死賽。
- 每局來到 Deuce 時，採決勝點制 (No-ad)，只需再贏一分即可拿下該局。
- 賽事勝方為贏得總局數 (games) 較多者，而非贏得盤數 (sets) 較多者。舉例而言，某場賽事結果如下：

	A 隊	B 隊
男單	6	3
女單	6	4
混雙	6	4
男雙	2	6
長青男單	2	6
總局數	22	23

A 隊雖然在盤數上以 3：2 佔有優勢，但在總局數上以 22：23 不及 B 隊，因此該場團體戰勝方為 B 隊。

若雙方最終總局數相同，則進行 5 分鐘的超級驟死賽 (Super Shoot-out)，已決定該場賽事勝利誰屬。

驟死賽 (Shoot-out) 及超級驟死賽 (Super Shoot-out)

- 超聯以驟死賽取代傳統搶七決勝局。
- 發球順序依傳統規則進行，但不換邊發球，驟死賽來到 4 分鐘時的領先者即可贏得該盤；若超過 5 分鐘雙方仍平手，贏得下一分者即可贏得該盤。
- 超級驟死賽在兩隊總局數相同、無法分出勝負時進行，原則上由男單選手出賽 (若男單選手負傷則可推派其他選手)、不換邊發球；超級驟死賽來到 5 分鐘時的領先者即可贏得該盤；若超過 7 分鐘雙方仍平手，贏得下一分者即可贏得該盤。

計時制度

超聯由主審嚴格控制比賽進行時間，包括執行下列比賽間隔時間規定。拖延比賽時間的隊伍將會被罰分。

- 分與分之間：20 秒
- 選手換邊：45 秒
- 教練暫停：60 秒
- 盤與盤之間：3 分鐘

場館娛樂表演

每場賽事皆會有兩位 DJ 與現場觀眾互動。

暫停規定

教練在每盤有一次喊暫停的機會，限時 60 秒。

雙倍得分

選手在每盤有一次「雙倍得分」的機會，可向裁判要求下一分得分加倍。

綜合上述，運動職業化與傳統的運動賽事最大的不同，就是不能夠再以單一純競技的思維模式來經營，要將其當成一項多元整合的娛樂與文化事業，此乃全球運動發展的趨勢。即便是奠基紮實、傳統上以個人競技進行為主的羽球與網球賽事，在進入聯盟的營運模式後也都求新求變，一方面競賽本身更賦予人為的刺激性，另一方面也配合媒體、特別是運動轉播的需求而微調其規則，加速比賽節奏、提升比賽刺激度與可看性是共同的目標，而可看性所指的不僅僅是球賽本身，也包含媒體再現時的整體感覺與視聽效果，未來不論是單項協會或是職業化後的單一事業體必須要考量與徵詢媒體轉播需求，同時也更該靈活運動新傳播科技帶來的多元平台，將選手資料、各項統計數據、精華片段等等充分運用這些運動賽事所衍生的週邊資產。

四、場館運作機制

文獻探討彙整建議

- 在成本考量下，德國職桌聯盟、英國職業羽毛球聯盟、日本職業籃球聯盟等較年輕之職業聯盟目前賽仍多採取租用公共場地之方式
- 可參考英國職業羽毛球聯盟模式，由每隊認養特定學校場地

焦點座談彙整建議

- 目前協會在既有國內賽事場地協調上便已經碰到重重困難，需要政府出面協助法規鬆綁、協調優惠租金
- 即便不在大型場地，也應特別注重地貼、牆面布置等細節，並且推動主客場制

個人訪談彙整建議

- 應推動主客場制，巡迴北中南各地之場館
- 觀眾席人數不須太多，室內場地千人左右即可營造熱鬧氣氛

表 4-17 全英羽毛球聯賽比賽場地管理表

球隊名稱	隸屬學校
伯明翰獅子	伯明翰大學，人民大會堂
德比隊	德比大學，德比競技場
羅浮堡體育	羅浮堡大學，爵士華萊士競技場
諾丁漢大學羽球隊	諾丁漢大學，阿爾伯特音樂廳會議中心，北廣場街
薩里殺球者	薩里大學，薩里體育公園
MK 羽球隊	MK 運動中心

資料來源：本研究整理（2015）。

綜合上述，儘管擁有專屬場館是所有職業運動的終極目標，但也必須衡量經濟、社會、政治等等客觀條件，以桌球、羽球等室內球賽的特性而言，仍得以租用公部門的場館使用，而且實際一點來看，場館並不見得需要大容量的場館，而應以小而美的目標邁進，也就是說，運動職業化的場館必須符合娛樂性與媒體需求來調整，若未來這些賽事先以單站大獎賽的方式進行，那麼可先排除聯盟賽制的主客場需求與營造，而將現行場館調整成符合多元娛樂性的運動場館則是當務之急。

五、運動員人力市場流通制度

文獻探討彙整建議

- 基本要素：統一格式合約、薪資上下限制度、均衡戰力之選秀會、自由球員制度、外籍選手限額

焦點座談彙整建議

- 應考量目前國內單項運動生態，企業母隊是否願意出借選手、其薪資如何計算皆需審慎研議
- 可考慮以城市為單位組隊辦理選秀會，以平均各隊實力

個人訪談彙整建議

- 保險及食宿全程招待皆為最基本，賽事應優先考慮選手整年度的競賽時程，若無法提供足夠誘因又強碰其他重要賽事，絕對無法吸引好選手參加、提升可看性
- 目前國際賽事邀請外籍球員參賽皆依世界排名發給高額出場費，我國設計相關制度時需考慮資金是否足夠之現實問題

表 4-18 國內頂尖運動選手針對海外聯賽「運動員人力市場流通制度」之經驗提供

	羽球 1 周天成 (印尼)	羽球 2 戴資穎 (印度)	桌球 1 江宏傑 (日本)	桌球 2 黃聖盛 (波蘭)
運動員註冊 機制	選秀會機制 (有意願參賽之選手，傳真合約書給予聯盟執行單位，聯盟召開選秀會供球團選擇選手。選手本身不可選擇球團) 外籍選手每隊限額 3 名	選手公開招標機制 (聯盟公告選手名單及牌價，球團依世界排名狀況及選手人氣自行加碼後簽約)、球團自行談約	聯盟透過友人發出邀請並報價提供出場費額度，選手自行傳真同意書給聯盟，出場費可協議 (若前年度表現良好可增加)	聯盟透過友人發出邀請並報價提供出場費額度，選手自行傳真同意書給聯盟，出場費可協議 (若前年度表現良好可增加)
運動員權利	保險、所有交通及食宿費用招待	保險、所有交通及食宿費用招待	保險、所有交通及食宿費用招待	保險、所有交通及食宿費用招待
權利及義務	配合出席聯盟所辦理記者會，但可領取額外報酬；其他宣傳活動之出席也可另外領取出場費	無特別說明	提供肖像權供聯盟公關使用	出席相關記者會、周邊活動
津貼報酬	依世界排名定價，固定週薪制 (世界前 10 選手一週 12,000 美元，20~30 名選手約落在 5~6,000 美元)	公告牌價加上球團加碼價，即為選手在賽事期間所可領報酬；公告牌價因世界排名而異，前 10 名選手約落在 10,000 美金上下	無相關資料	出場費採整季報價，世界排名較佳選手約落在 5,000~10,000 美金上下
獎勵制度	賽事獎金依當年度贊助商財力狀況而定	賽事獎金依當年度贊助商財力狀況而定	前 3 名隊伍每年度不定額獎金	每年度不定額獎金
勞務合約簽訂	借調合約 (當地球團確認簽約後，寄「借調契約書」給我國羽協，並支付借調金)	當地聯盟委託同一公關公司統一處理所有外籍選手之合約，但簽約單位不限該公司，球團也可自行接觸選手並簽約	選手自行與聯盟簽約	選手自行與該聯盟簽約

綜合上述，以運動員註冊制度而言，球員屬於何球會就是一個最基本但卻也是當前最棘手的問題，如果目前以單站大獎賽為目標，那麼現今的球員歸屬與註冊並無抵觸之處，球員得以用所屬企業隊或贊助商為名的個人身分出賽；然而，如果要更進一步朝向職業運動聯盟，那麼勢必要進行顛覆當前運動員之企業團體歸屬，屆時若以打破現有球員歸屬而進行選秀，有助於球隊間實力平衡，也有助於新職業賽事的造勢與宣傳。然而，如果真進入此階段，球員與原始企業的合約歸屬問題勢必將浮上檯面，畢竟這些頂尖選手的養成既有企業的功勞絕不可抹滅。考量台灣目前仍待拔尖的職業運動，不論是媒體、運動行銷公司或是單項協會代表，皆認為我國運動職業化的途程不宜冒進，桌球、羽球、網球等項目皆以單站大獎賽為近程目標，甚至是將當前的排名賽更精緻化與更具娛樂與話題性，保障運動員權利與提升福利與獎金是初期目標與誘因，大規模及全面的職業聯盟雖為長程目標，但需要建立在更紮實的基礎上，未來若產生全面化的職業聯盟機制，可再行討論球員註冊及勞務合約等等細節。

運動職業化發展計畫 羽球職業聯賽制度規劃

專家訪談#1

受訪專家：國立台灣大學體育室副教授 陳志一
訪談人員：國立新竹教育大學專任助理 李芝菁
訪談時間：2015 年 4 月 14 日 14:30~15:45
訪談地點：國立台灣大學體育室 168 研究室

聯賽運作議題	具體事項	主要建議
組織治理及 決策機制	組織治理	● 應成立一間獨立公司，經營職業聯賽。 ● 該獨立公司不只管理羽球職業聯賽之運作，若桌球、網球後續亦成立職業聯賽，一併由該公司統一經營。主要考量點為：羽、桌、網球之新創職業聯賽，性質上(球類運動)、運作方式上(需另成立新組織進行經營管理)、賽程長度上(數週或數月的短期賽)皆相近，各自成立管理機構可能造成資源上的浪費，不如集中管理，可發揮最大效益並集中 know-how。 ● 初期運作上而言，公司的性質仍需多一些官方色彩，故應設定較高的官股比例。 ● 理監事會應盡量廣納各界有識之士，以達監督功能。
	球隊數量	● 目前國內羽球企業隊僅有男女各 3 隊(男：合庫、土銀、亞柏，女：合庫、土銀、台電)，並不足以撐起職業聯賽之需要，因此政府可能須出面洽談企業籌組新球隊。 ● 數量上，至少要達到男女各 6 隊，才比較可能做出職業聯賽的規模。
	賽程安排	● 賽程勢必要和國際接軌，以不妨礙我國選手出國參與重要比賽為原則。
	賽制規劃	● 應採團體戰、循環賽、積分制。 ● 國際羽聯可能於 2016 年正式採用單局 11 分制，取代現有 21 分制，應仔細觀察其實施成效，做為我國新創聯賽賽制之參考。

財務資源 分配機制	收入來源	● 初期營運資金可能仍需由政府挹注，政府運動發展基金與贊助企業之間的出資比例再行研議。 ● 以台灣羽球界目前情況，爭取運動用品廠商贊助職業聯賽並不是太大問題，較具挑戰性的反而是如何吸引以往較不投入運動贊助領域的企業？這方面政府需擬出具說服力的說帖。
	支出分配	● 收入中應有合理比例分配給各參賽球團。
行銷及 媒體轉播權規劃	行銷規劃	● 聯盟及各球團的 Logo 跟 slogan，應大量使用屬於台灣的在地元素。 ● 觀眾參與的重要性：羽球賽事中，賽場和觀眾席的距離相對較近，此為一項巨大優勢，應大量設計能夠讓現場觀眾下場同樂的場中活動，除了提高入場意願，也能一舉增加聯賽本身和贊助商的商機。
	媒體轉播	● 由聯賽管理公司與媒體簽長期轉播合約。因公司同時管理多個運動種類的職業聯賽，合約為多年包裹式，惟各運動種類的權利金金額、權利內容、製播及轉播單位可能不同。 ● 球賽播報品質會很大程度影響觀眾收看轉播之意願，成立職業聯賽之初，就要計畫性地培養專業主播及球評。
場館運作機制	場館安排	● 安排北、中、南各一，共三個品質較佳的場地作為聯赛场館；如台北小巨蛋、高雄巨蛋等擁有較佳軟硬體條件的場館。
	主客場制	● 實施主客場制，加強對抗性和話題。如合庫可將主場設於台北，亞柏則落腳高雄。
運動員人力 市場流通制度	參賽資格	● 初期不須限制世界排名或國內排名，先開放國內現有甲組球員皆可參賽。
	外籍選手	● 引進外籍選手比例上可考慮從寬，甚至可開放至選手總數的三至四成左右，如此新職業聯賽才能具備提升我國選手實力的功能。 ● 初期招待外籍選手參賽，應由聯盟負擔全額費用，如此才有辦法吸引實力較佳之選手前來。
	選手合約	● 由聯盟建立統一格式選手合約，需詳細規定所有選手權利義務相關事項。和原有母隊之間的權利義務範圍劃分也在該合約中註明。
	選手薪資	● 薪水應由球團支付，而非聯盟，因新創職業聯賽屬短期賽

		事，在選手仍需領取母隊月薪的狀況下，統一由球團支付是較不複雜的作法。 ● 實務上可行作法為：選手繼續領取球團既有月薪；職業聯賽期間月薪另外加碼，並發給高額出場費及賽事獎金。
	周邊人力規劃	● 裁判：不過度倚賴單項協會原有之裁判資源，由主導聯賽之獨立公司另成立裁判招募及訓練之負責單位，並全面提高薪資。 ● 經紀人：應正視運動經紀人制度的重要性，建立職業聯賽的同時，要有讓選手能夠受到保障的運動經紀人存在。

教育部體育署「運動職業化發展計畫」 焦點座談重點摘要(1) - 單項協會

時間：2015 年 5 月 13 日 (星期三) 10：00-11：30

地點：教育部體育署 12 樓會議室 (台北市朱崙街 20 號)

記錄：李芝菁

羽球協會

- 羽球聯賽要發展，**理想上應該要以大規模的社區球隊為基礎**，然後再來談職業組織的運作。但目前社區羽球賽的推動遇到許多法令上窒礙難行之處，如：場地租用上受到行政諸多限制。這些亟待政府協助解決。
- 目前甲組羽球隊多為國營企業經營，因此在新創聯賽的部分，球員鬆綁、薪資給付都會遇到問題，因企業隊有自己的薪資與獎勵。若像合庫有推動民營化，就可能會多一點彈性。然而土銀這種仍為公家體系的球隊，就勢必需要專案處理。
- **遴選球員的機制必須建立完善**，從現有甲組球隊取得球員或新增大學球員，其權利義務必須規範清楚。
- 若企業隊選手在新創職業聯賽發生任何問題，是否會有**補償機制**？這是必須制定清楚的。

網球協會

- 台灣要建立職業聯賽，必須先清楚定義一個東西：**什麼是「職業」？這個賽事當中最大的「獲利者」是誰？如果沒有獲利者，這個賽事就不能稱作職業。**
- 目前的網球環境來看，國內不可能自組職業聯盟，因所有優秀選手的行程都已經被海外賽事填滿，再者國內也缺乏有力廠商提供高額獎金，不太可能去跟國外數百萬美金獎金的賽事競爭。
- 我國不需要標新立異地去新創網球職業聯賽，只要去爭辦現有的國際賽在台舉行即可。
- 一個職業賽事不能只有球員賺取到獎金，**賽事是一個完整的城市行銷概念**，包括舉辦城市和相關廠商都必須能夠從中獲利，有城市行銷，才会有職業賽事的存在。
- 我國目前應該努力的方向是和國際接軌，盡量讓優秀選手參與 ATP 和 WTA 賽事、盡量爭辦 ATP 和 WTP 積分較高的賽事。

- 舉辦職業賽事還有一個關鍵問題：**投資者是誰？**如果定義為城市行銷，則出資者有可能是政府，然而是中央政府還是地方政府要出手？
- 國際超級網球聯賽（International Premier Tennis League）嚴格說起來是搞噱頭的賽事，利用國際球星的知名度炒作贊助商的能見度，這樣的經營模式不太可能長久，也不建議國內模仿。
- 目前國際上，ATP 和 ITF 是分開獨立運作，儘管選手將會費交給 ITF，但 ATP 是一家公司，有自己的遊戲規則，ITF 也有被邊緣化的顧慮所以才開放職業參賽。
- **如果要推動一項定期賽事、但地域上侷限在台灣舉行，就不能以職業營利的方式去進行，而必須以推廣網球、推廣台灣的角度去思考。**這樣的思維下，政府必須扮演更為吃重的角色，不只體育署，地方政府、外交部、觀光相關局處都必須投入，**把全亞洲市場列入考量去推動城市行銷和觀光發展。**
- 一個非常重要的概念是：**職業運動只能投資，不能保護。**政府可以出資，但不能過度干預保護，否則這樣的聯賽禁不起市場考驗。

籃球協會

- 發展新聯賽的核心問題是：政府在運動職業化要扮演什麼樣的角色？政府介入職業運動是否恰當？
- 一個進步的體育運動國家，發展是由下而上的，因此政府必須做的是去充實基層的資源。
- 目前超級籃球聯賽遇到的困境很多，包括：主客場制無法推展，這部分主要是因為使用公家的場館，但沒有任何一個場館是籃協可以自行經營的。主客場一旦無法推行，場內的娛樂設施及觀眾體驗設施無法升級、無法帶給觀眾更好的生活化感受，超級籃球聯賽就無法走向真正的職業化。
- 發展職業運動，**法令必須走在前面，責任規範必須清楚。**若法令不完善，會讓後續有意願投資職業聯賽的民間企業卻步。
- 職業運動的社會責任很重要，舉韓國籃球聯賽為例，雖然政府提供資源協助，但仍規定每隊要至少認養一個場地、至少經營一支一級球隊和兩支高中球隊。這樣的做法可以防止職業運動對政府資源過度依賴。我們是否對於二軍和基層選手後續來源有所規劃了？
- 如何設計體制，創造公平競爭的環境，會成為重要課題。既然是商業化的職業聯賽，就應該有合理的競爭機制。

- 射箭職業聯賽在各國發展的軌跡不同，如韓國是有悠久的歷史文化支撐，並在很早之前便開始發展職業賽，因此射箭的大眾觀賽基礎較穩固；中國方面有省市隊聯賽；日本亦發展了一段時間的企業隊；至於歐洲，則是由社區隊伍開始打底。上述運動先進國家，射箭作為觀賞性運動的基礎都比台灣穩固，但台灣的競技水準在世界名列前茅，因此並非沒有機會。
- 目前射箭發展職業聯賽有四大問題：**(1)賽季安排**，目前國內各項比賽已排得太緊，無太大空間擠進職業聯賽；**(2)選手來源**：少子化等問題造成基層選手不足；**(3)待遇問題**：很多選手仍是學生，其出場費如何設定、如何給付？**(4)治理問題**：協會目前人力極度缺乏，無足夠能量經營整個職業聯賽。
- 在舉辦職業賽的制度面上，提供公部門兩點建議：**(1)法令鬆綁**，給予協會更多商業化操作的空間；**(2)加強中央與地方政府之間的溝通體制**，讓職業賽初期所面臨的場地、法規問題有更順暢的解決管道。
- 目前非主流單項運動普遍存在明星選手不足的問題，協會必須投入更多心思，思考如何經營選手的正面形象。
- **職業賽事必須積極創新**。譬如藉由聯賽分級制度吸引更多不同水準等級的選手共同參與；或者在賽制上突破傳統拘束，我們也可以考慮舉辦 5 公尺、10 公尺表演賽，邀請大眾或公眾人物參賽，增加趣味性和可看性。
- 目前射箭有選手實力極度不平均的問題，會影響隊伍組成，這方面必須由設計嚴謹的選秀制度來彌補。
- **亞洲區聯賽**是極有可能的獲利方式，藉由多站賽事邀請日本、韓國、中國等高水準隊伍來台，可增加賽事觀賞價值、吸引更多國內外贊助商。

教育部體育署「運動職業化發展計畫」 焦點座談重點摘要(2) - 運動媒體

時間：2015 年 7 月 17 日 (星期五) 10：00-11：30

地點：教育部體育署 8 樓會議室 (台北市朱崙街 20 號)

記錄：李芝菁

緯來電視網

- 職業聯賽和媒體最為深切的關係就是轉播權利金，目前台灣能談轉播權利金的只有「3 個 B」，也就是棒球(baseball)、籃球(basketball)、撞球(billiard)，其他項目不但不可能有權利金，甚至可能還要倒貼一定費用才有辦法在有線播出。
- 目前我國 3B 以外的運動單項，運動員表現太薄弱，底蘊不足，不夠撐起收視市場。基礎人口也普遍不足，目前狀態而言，基層優秀運動員大約 50%是棒球、30%是籃球，剩下的才分給其他單項，基層明顯地如此薄弱、就應該先行發展基層實力，此時推職業化是否在先後順序上需要重新考慮？
- 如果要列舉有可能職業化的運動種類：(1)拳擊、搏擊等格鬥性運動，有觀賞價值，台灣也曾經有相關人士考慮促成職業化，但台灣沒有這方面的運動文化；(2)跆拳道實力夠，有職業化潛力，但派系等問題造成山頭林立無法達成共識，其實跆拳道應該是台灣目前運動種類中要推動職業化的唯一機會，前提是要創新，像韓國就規劃了觀賞價值高的新制賽事；(3)排球，其作法較為聰明，企業排球聯賽自己買了一套器材委託台體大製播，雖然專業度不足，但至少能爭取到曝光。
- 我國民眾對於運動觀賽的渴望太低，是職業聯賽轉播根本性的問題。即使收看，經常也只是為了社交時有談話資訊可使用，而非為了興趣。因此，如何培養運動收視人口是最大的課題。
- 拋開「職業」、「業餘」的既定觀念，新創聯賽最重要的應是**賽事有無能力做出質感？場館有無專業的鋪設、有無職業等級的設備？比賽內容能不能做出「不可預期性」，讓觀眾願意花時間收看？**
- 目前並不認為有需要另外投入資源辦賽事，但如果職業化是政府既定政策，**可先行輔導單項協會把國內既有的排名賽辦到精緻化或者分站化，提供獎金、做出規模，如果此種架構下能有市場和收視，再來談進一步的職業化。**

- 台灣目前運動媒體轉播面臨的最大困境是：台灣根本沒有「運動文化」，運動不是台灣人的共通語言，只有某些特定偶發事件才能爭取到版面。
- 目前有線電視轉播運動比賽的收視率極為低落，僅有少數大牌球星能有市場。有線台一旦發現運動沒有未來遠景和經濟規模，在商業機制至上的環境下，就不可能繼續投入，只能重點式地挑幾個項目轉播。
- 台灣國內辦運動比賽，「露出」的品質非常差，場地鋪設、整體質感都無法讓觀眾買單。
- 如果要有新創職業聯賽也並非完全不可行，好的東西電視台是願意支持的，但前提是**該項運動的「根基」必須足夠強；單項實力是否夠好、具號召力的選手是否夠多，將是決定性因子**。以羽球為例，目前國際上每年都已經有好幾個聯賽在進行，如果我國舉辦的賽事無積分可拿，好選手便不會來參與。
- **國內現有比賽的質感必須全面提升，以「精緻化」為目標。諸如：競賽場地地點、周邊廣告布置、轉播畫面運鏡等等，必須先把氣勢做出國際賽等級的水準，才有辦法吸引觀眾的目光。**

HOP 運動網

- **運動賽事的網路轉播是未來趨勢，網路平台較沒有成本壓力，可以轉播較為小眾、本土化的運動項目**，諸如：桌球、羽球、柔道、跆拳道、舉重、足球，甚至是龍舟。目前此平台也是以本土賽事轉播為重點。
- 網路轉播商只要擁有自己的製播團隊，也可以將訊號送至國際總會，增加國際性的曝光。只需要 2~3 台機器，跟少數工作人員，小而美且成本低，沒有轉播權利金、也不跟協會收費用，但仍可以在網路平台上賣廣告創造收入。
- 以本平台兩年半下來的轉播經驗而言，桌球、羽球賽事都有數千人的觀眾潛力，其他較為冷門的項目也都有數百人左右。桌羽賽事的轉播不需要太高規格的場地，平台現有也有和智洲乒乓運動館談國內例行賽直播的可能性。
- 網路平台對於收視率的考量並不多，因為製播成本低，主要的思維在於「推廣國內本土運動」。本土運動的轉播將來也會是本平台的內容主力。

- 本土運動轉播之所以沒有辦法在國內創造足夠的收視需求，是因為只有「轉播」，而沒有「故事」。譬如國外的馬拉松轉播會穿插許多運動員個人的心路歷程，或者是沿途城市的歷史。有故事才能吸引觀眾兩個多小時不轉台。
- 要發掘「故事」，就必須做好向下扎根的工作。

教育部體育署「運動職業化發展計畫」 焦點座談重點摘要(3) -運動行銷公司

時間：2015 年 7 月 17 日 (星期五) 10：00-12：00

地點：教育部體育署 8 樓會議室 (台北市朱崙街 20 號)

記錄：李芝菁

神準行銷

- 職業賽事，電視媒體的配合轉播非常重要，否則要想達到推廣效果將會是緣木求魚。
- 體育署主導職業化計畫，目前是否有整合各家電視台進行轉播的實務做法？若轉播沒有談定，贊助商就不會進入該市場。
- 目前我國在條件上有機會發展職業化的運動，除了棒球跟排球，還有射箭和路跑。路跑強在國人參與率高，認知度好。
- 在轉播上須時時掌握科技趨勢，像國外就有人針對衝浪進行轉播。
- 「演出者」，也就是參與賽事的所有選手、裁判、工作人員如何表演，都會是收視的關鍵。
- 職業化的同時，應同時思考在職業聯盟中做出專業運動教練的培訓體系。
- 職業化政策方面，建議體育署無須操之過急，應等市場成熟，再來評估各項可能性。
- 在職業化之前，應將現有照護運動員之政策徹底落實。

大漢行銷

- 必須考慮的一個現實問題是：國內連既有職業運動都做不好，還需要建立新職業聯盟嗎？
- 職業運動是必須具有高度觀賞價值的，像是路跑，未必沒有市場規模，但轉播必須要「好看」，這需要高度的成熟技術。澳洲的「黃金海岸路跑賽」之所以好看，一方面因為他是國際認證賽事，二方面在製播方面，轉播單位很了解如何呈現「故事性」。
- 財務元素非常重要：必須確保贊助商、門票收入、足夠的獎金。
- 在適合職業化的種類選擇上，收視觀賞人口的 base (基礎) 較大的仍然會是重點。

- 職業聯賽面臨的是經濟規模的問題，因此**國內其實可以考慮，先不做長期聯賽，而是先從分站式經營開始努力。**
- 企業投入才能創造職業運動主要的價值與功能：整體包裝行銷、品牌操作、正像情感連結等等。這需要一整套的**客製化規劃**。

驊采國際

- 職業運動是門生意，消費者願不願意買單才是最重要的事。消費趨勢改變的非常快，傳統電子媒體幾乎消失，生態不斷改變，消費者現在要求的是：**重口味、即時性、影音**。沒有這三個元素就很難受到消費者青睞。
- 路跑雖然具備廣大的參與基礎，但可能還是必須回歸休閒運動，而不能列為職業化的選項。
- 運動比賽追求的是張力，像是亞洲的籃球聯盟之所以很難做，就是因為缺乏張力。而國內目前競技實力很強的跆拳道，是有張力的，但整體而言好看嗎？如果是桌球的話，**就還有一點機會跟基礎，仿照撞球已經做出的模式，加入一些娛樂元素讓他能夠做的好看。**
- 運動行銷在職業運動聯賽整體扮演的角色而言，會是比較後端的東西。其實應該思考較為實際的層面，我們的桌球、羽球等項目人才供給是源源不斷的嗎？台灣的好選手為什麼在國際舞台上碰到一些狀況就經常起不來？
- **建議政府可以把預算優先用在輔導現有職業運動改善制度即可。**
- 目前國內運動行銷產業整體的專業度仍然是不足的，做 promotion 可以，但職業運動要求的是 brand，行銷公司有辦法幫聯賽把品牌經營出來嗎？品牌的觀念能夠植入運動產業界嗎？這方面的技巧並不困難，但思維的深化才是最重要的。
- **職業運動講求的是市場機制，這方面不是政府可以掌控的。**

名衍行銷

- 現有狀況下創建職業聯賽，新媒體是絕對必要的元素，而且要慎選運動種類，要有賺錢的可能性。否則如果只是以低成本製播，填補電視台的冷門時段，這樣能叫職業化嗎？
- 單車運動是有機會的，因台灣參與人口眾多，政府也已經投入許多資源在硬體設施的建設上，只要再把軟體做好就有可能性。且單車的訓練和賽事等環節都有相關產業可以創造經濟規模。

- 政府應該做的不是出面創新聯賽，而是投入資源做好現有不足的部分。
- 政府應鼓勵民間行銷公司多投入運動相關賽事的經營，提供優惠補助或減稅等措施，自然而然就可以形成職業化的規模。

智林行銷

- 國內目前除了棒球、籃球之外，其他運動種類的規模離職業化都差太遠了，但還是要有計畫地去培植，譬如說政府有策略性的扶植某些特定項目。
- 目前國內各個運動單項協會辦的各項比賽沒有人看是天經地義的，因為**沒有商業模式、無視消費者**。
- 職業運動真正的對手是：韓劇。如何吸引消費者在該時段不去欣賞其他節目，而是轉來看你的比賽？
- 不用將所有運動項目比賽轉播都塞到有線電視，主流運動也許需要收視率撐起市場，但非主流運動卻是可以靠一群死忠支持者支撐的。
- 目前 MOD 有頻道專門播國內在地的賽事，如：龍舟、國標舞、學生聯賽、柔道等等。且製作成本低廉，是很好的曝光模式。
- 「票房大於一切」的觀念是否已經過時了？「免費經濟學」的聚眾效應正在受到矚目，可能產生更多的效益。
- 極端而言的說法，辦職業運動聯賽、讓一個職業運動員打到 50 歲，是在幫他還是在害他？運動員生涯規劃的方式不一而足，單向思考地去認為「給他球打」是唯一最好的方式，真的是在幫忙他嗎？

第五章 結論與建議

本章依據研究目的及前述之討論提出結論與建議，並分別說明如下；

一、結論

（一）職業運動發展模式

本研究提出五種職業運動發展模式，其中團隊運動有三種模式，個人運動的模式有二種，並分述如下；

1. 團隊運動（如籃球及棒球）

- (1) 由運動聯盟主導所有事務，所謂的單一集中制。
- (2) 由球團掌控較多決策權，聯盟代為行使球團提出之決策。
- (3) 附生於運動協會下之職業賽事，決策權掌控在協會，職業賽事是其重要業務之一。

2. 個人運動（如網球及高爾夫球）

- (1) 由運動組織主導規劃之商業性競技賽事，提供優秀運動員展現運動技能。
- (2) 由運動員組成並聘請專業經理人執行管理事務，以運動員利益為導向。

（二）建構運動職業化評估架構

本研究提出之評估架構包括四大層面，分別是市場規模、競技水準、通路媒介及運作機制等。針對這些構面亦提出更完整評估內涵，市場規模涵蓋運動參與人數、現場觀賞人數、收看轉播人口及媒體轉播時數等，前三者的指標內容可透過政府體育行政部門的研究報告取得相關數據，至於媒體轉播時數則可請專業運動頻道提供。

競技水準的衡量則以運動員在國際賽事成績及世界排名為依據，體育行政部門所頒訂之國光獎章條例可做為評估依據，同時，現今許多國際運總會及國際職業運動組織都有提供會員或是運動員之排名。

針對通路媒介則是以運動設施及傳播媒體進行探討，前者主要是針對場館是否強調設施易達性、競賽空間符合國際規範、行政空間要滿足賽事後勤服務以及商業空間等為主，值得一提的是運動場館亦有必要滿足媒體轉播需求。

另外，運作機制則是試著探討運作型態及組織運作能力，結合各界支援辦理職業聯賽，常見方式如：

1. 運動組職主導競賽事務、運動經紀公司或公關公司辦理宣傳及執行整體事務。
2. 聯合產、官、學及球團共同組織管理委員會，然後交由執行單位進行辦理事宜。
3. 由政府部門另行成立專責辦公室並將執行事務委外處理。

至於評估運動組織運作能力則可由下列面向進行；治理機制、管理、硬體資源、硬體資源、財務資源、溝通機制、價值體系及運動事務推廣等。

（三）制定國內職業運動服務業推動機制

針對前述討論及進行評估工作之後，職業運動服務業推動機制可分為下列步驟：

1. 落實發展評估機制

依據本研究提供之各項數據與資料，網球、羽球及桌球運動在四個評估構面都等都是較其他運動更具潛力。因此，具體針對這三項運動種類擬定優先推動機制，而在射箭及跆拳道運動雖需要市場規模及傳播產業需要更多的推廣工作。

2. 擬定籌辦管理委員會

基於運動職業化的政策目的在於提供國內菁英運動員更寬廣之運動職涯，因此，國內產官學界要更積極研擬推動方案，並針對運動職業化提出規劃方向及運作模式，以前述所提之網球、羽球及桌球運動為例，政府部門應邀請單項協會、運動經紀公司、地方政府及運動傳播媒體進行規劃會議，其中政府部門應該負責政策規劃與管考，也需肩負各參與單位的溝通協調工作，並提供職業化專案一定的財務資源，包括場館修繕經費，運動協會將會針對賽制事務提出規劃方案，運動經紀公司則是針對市場開發、行銷活動等議題進行規劃，運動傳播媒體則是負責提供友善轉播環境規劃以提升媒體能見度及賽事節目可看性等，地方政府則是提供合宜之場館並提出修繕計畫。另外，規劃專家學者擔任獨立董事或諮詢顧問亦有必要。

3. 規劃管理運作事務

運動進入職業化運作的管理議題涵蓋5大層面，包括組織治理與決策機制、財務資源分配機制、行銷及媒體轉播權規劃、場館運作機制、運動員人力市場流通制度。

(1) 組織治理與決策機制

議題重點包括制定組織願景或理念、參與單位的權利及義務、組織架構與業務職掌、決策形成方式等，前述都是組織規程的重要條文，賽務規劃工作需考量賽事期間、賽事持續時間、媒體轉播作業，特別是目前許多球員都會參與國際賽事，因此，賽事期間必須搭配國際重要賽事，同時，職業賽事之規劃宜與國內賽事接軌，而賽事耗時也要搭配媒體時段以鼓勵媒體參與轉播。組織架構應包括強調規劃與管考的規劃委員會，實際執行則仰賴各業務部門。球隊組成方式則可能包括城市或企業冠名之團體隊伍及個人報名，另外，組成時間及登錄作業也須詳載。

針對此，體育行政部門應該就針對有潛力之運動種類如桌球、羽球及網球及政策指定種類足球召開規劃會議，並促成專業小組就後續事項提出規劃草案。

(2) 財務資源分配機制

財務資源分配包括運作預算規劃及收入分配事宜，預算規劃包括各種作業成本的編列（如人事薪資成本、賽務作業、後勤作業、場觀修繕及意象佈置及宣傳

作業等）、收入規劃（如門票銷售、企業贊助、媒體轉播權利金或授權商品銷售等）。另外，職業運動的財務運作亦非常重視獎金規劃、成員的收入分配等。

(3) 整體行銷作業規劃

行銷重要作業包括規劃廣告宣傳、擬定媒體公關活動、制定門票銷售畫、規劃周邊商品銷售管理事務、尋求社會資源贊助事務、擬定媒體轉播規劃等事務。另外，也規劃現場體驗娛樂活動。

(4) 場館運作機制

運動場館扮演重要通路功能，因此，場館的交通服務就顯得格外重要，同時，賽事辦理空間包括符合國際賽事的競賽空、後勤服務需要的行政作業空間以及提供現場體驗及娛樂的設備與空間等。此外，針對場館管理及使用的也會涉及賽事布置及租用成本及後續整修事宜，須及早規劃之。

(5) 運動員人力市場流通制度

如何吸引及提出運動員配對對於賽事精彩有深遠影響，幾個議題需要規劃，第一、運動員註冊機制，這涵蓋年齡、國籍與世界排名等，第二，提供運動員權利應包括膳宿及交通接待內容，第三，制定贊助分潤機制以確保參與賽事辦理單位及運動員的贊助權益，第四，陳述參與運動員的義務，如參與意向書、配合宣傳活動及出賽場次等，第五，條列各項報酬及獎勵方式如出場費、出場費用、代言分紅及獎勵機制等。另外。須提供書面合約簽訂事宜。

二、建議

（一）落實評估架構

成立推動小組落實本研究提供之評估架構，推動小組成員應包括體育署、運動組織、協力團體代表（運動經紀公司、運動傳播媒體等）及專家學者。

推動小組首要之處就是落實本研究建構之評估架構，本研究已經提供諸多量化數據，包括市場規模（如運動參與人口、運動觀賞人口、運動收視人口及媒體轉播時間等），競技水準（如國光中正獎章數量及世界排名等）等，藉由這些量

化數據可以了解部分運動種類具有市場潛力及運動選手具競爭力，特別是羽球、網球及桌項目等，當然，評估事務較不易之部分在於通路媒介，國內諸多運動場館符合觀賞型競技運動條件者不多，此外，為配合媒體轉播作業，場館內部整體背景也需要適度調整，因此，建議在北中南都會地區規劃合宜場館並進行修繕計畫。

（二）規劃管理議題

依據本研提供之五大運作議題提出具體建議並分述如下：

1. 組織治理與決策機制

這個管理議題可分為五個構面，第一，制定理念及願景，明顯地，本研究所指之運動職業化之目的在於延續國內菁英運動員的職業生涯及增加在地商業開發機會，因此，很明顯地，這些很清楚地點出了這些職業運動賽事發展的主軸。第二，參與單位的權利及義務，運動職業化的推動需要產官學研的參與，政府部門負責事項包括政策理念之陳述、建立溝通協調機制、提供運作初期之賽務及場地整修經費。地方政府部門則提供合適的運動場域並提出修繕計畫。運動組織則協助規劃考量媒體需求及符合市場機制的競賽制度，並規範國內外運動員參賽方式，以國內桌球及羽球為例，建議在現有賽制下提出精英參賽並結合亞洲知名球星參與團隊競賽應較符合整體運動職業化推廣之精神。協力單位則包括運動經紀公司及運動傳播媒體，前者主要負責行銷活動規劃、尋求企業贊助及開發商業活動等，後者重點工作在於協助建構運動傳播平台。另外，建議邀請個別專家學者以獨立董事角色提供諮詢服務及協助管考以確保政策執行符合期待。第三，組織架構與執掌分工，經驗顯示董事會或是理事會設置是決策單位，設置一執行長或秘書長綜理所有業務，而業務分工包括賽務、媒體傳播、場務及行銷宣傳等，另建議尋求法律專業人員協助。另外，在決策機制形成則由董事會為最高權力機關並按照一般社團組織的決策機制進行。參賽球隊組成方式則建議由企業冠名之團體隊伍與會，並透過選秀機制致使實力更為均衡，另外，組成期程、替換機制及登錄作業也須說明。

2. 財務資源分配機制

財務資源管理重點在於成本與收入的規劃，初期成本會以場館修繕費用與人事費用較多，前者修繕重點在於強化觀賞賽事的舒適性、場館的娛樂設施及符合

轉播的設備升級等，建議場館修繕費用額外由地方政府單獨提出並不列入賽事辦理成本。人事費用的規劃則要特別注意外籍選手的接待或是出場費用，需密切注意國際間的經紀佣金費用。此外，獎金費用的規劃亦相當重要，這會影響選手的參賽意願。

3. 行銷議題規劃

行銷事務的初期重點在於建構職業賽事品牌，特別是職業賽事識別系統發展以強化職業賽事定位，在提供公關事務則應以賽事季節的概念進行定期且密集的操作以追求媒體能見度之提升，同時亦需建構媒體轉播平台，初期可考量與特定媒體合作，特別是知名運動媒體，並要求提供贊助權益保障方案。針對賽事門票銷售，具體建議採取收費機制及提供便利購票服務等，至於賽事贊助，除前述說明媒體提供之贊助權益保障方案之外，亦請地方政府及場館單位提供最多的贊助回饋機制以及預防居及行為措施等。同時，宜妥善處理與會運動員的肖像權事宜，值得一提的是，現場體驗娛樂活動需規劃兩部份，一方面是與硬體娛樂設備或空間，另一方面是現場娛樂氣氛之帶動，包括各種娛樂表演等。

4. 運動場館運作議題

需規劃便捷之交通服務，包括停車空間或是接駁服務等。如前述所提，賽事空間需符合國際賽事的規範、後勤服務的行政作業空間以及提供現場體驗及娛樂的設備與空間對於職業賽事亦非常重要，提出修繕計畫時務必參考相關規範。

5. 運動員人力市場流通制度

人力資源規劃要注意幾個議題議題，第一、運動員註冊機制，除納入運動員年齡、國籍與世界排名需納入規範之外，國內賽事表現也應作為註冊條件之一。第二，運動員權益應包括膳宿、交通接待與保險，第三，制定贊助分潤機制以確保參與賽事辦理單位及運動員的贊特別是職業運動員應規劃失能險以擴大保障範圍，第四，陳述運動員參與職業賽事的義務，如參與意向書、配合宣傳活動及出賽場次等，第五，條列各項報酬及獎勵方式如出場費、出場費用、代言分紅及獎勵機制等。另外。須提供書面合約簽訂事宜。

三、結語

綜合上述，本研究團隊認為，如同表 4-16 的初步評估，我國可在個人項目上著手推動桌球、羽球與網球的職業化。然而以短期計畫而言，政府必須建立運動職業化推動小組，成員必須納入官員、學者、媒體、運動行銷以及單項協會等專業人士，針對這些桌球、羽球、網球等運動項目目前已經投入的努力成果以及個別遭遇的困境提出建議，職業化有許多種形式，這些項目短期發展應以優化現行賽事為主，特別是當前已經具有一定顯著意義的賽事如全國排名賽及國手選拔賽，將賽事規劃與辦理不僅僅是從競技角度出發，還必須納入財務、行銷、場館及選手福利等面向，並積極爭取有線電視運動專業頻道的轉播與報導，若是有線電視運動頻道無法容納，則應轉向新媒體網路平台求取曝光的機會。另一方面，這些賽事也必須考量國際相關賽事的時程，畢竟當前運動無法自外於全球化的影響，進而爭取國際巡迴賽單站賽事在台灣舉行的可能。近兩年改至七月舉辦的中華台北羽球公開賽，成功創造出羽球的熱潮，在台北小巨蛋的一級場館進行，雖然售票，但是仍吸引滿場的觀眾進場，無疑是近年羽球賽事的里程碑。而網球界成功爭取「WTA 台灣公開賽」自 2016 年 2 月起的五年主辦權，將在高雄舉辦，雖為 250 積分等級的賽事，但已成功將台灣置於國際網球版圖之上。桌球部分，「台苯桌球明星邀請賽」成功創造話題，但是仍希冀能繼續成功爭取主辦國際正式單站賽事。

值得一提的是，可在年度賽事行事曆結束後規劃年終大獎賽，並邀請鄰近國外優秀好手參與以提升賽事強度及作為賽事宣傳賣點。就整體市場計畫應該包括賽事是別系統規劃、門票銷售規劃、媒體轉播權、社會資源募集及授權商品規劃等。在規劃賽事地點時，要爭取地方政府支持，特別是爭取場館使用優惠及區域宣傳資源。

中期而言，對優化後的個人單項運動賽事進行評估，研議是否有擴大為職業運動聯盟的可行性，由於職業聯賽必須有更廣大的市場、更完善的制度、更理想的場館與更優渥的待遇，因此本研究認為不宜貿然投入，儘管有全英羽毛球聯賽、馬來西亞紫色聯賽、中國桌球超級聯賽、德國桌球聯賽等例子，但值得注意的是，這些國家的羽球或是桌球的底蘊深厚，但是將其團隊化的職業聯賽歷史卻仍短，皆為近三年方才成立的職業聯盟，因此是否能持續發展，仍待觀察。另外國際網球超級聯盟挾著豐沛的跨國贊助與資金，網羅世界頂尖男女網球選手，還以別開生面的拍賣會選秀揭開序幕，2014 年底起在阿拉伯聯合大公國、印度、新加坡、泰國與日本（2015 年加入）設隊競技，在已經繁重的職業賽事的休兵期間塞入此一為期兩周的短期聯賽，雖然頗具新意且星光熠熠，但中長期成效如何依舊需要後續觀察。中期計畫，應該試著爭取國際運動組織認同並試著列為認證賽事，

一方面增加國際能見度，包括國際運動組之的媒體傳播資源，一方面可作為爭取更優秀外國運動員的參與。這對於整個市場擴大都有所幫助，當然，並行的計畫包括場館的持續改善，這有助於爭取更高等級賽事以及完善轉播條件。

長期部分，我們必須認清台灣市場有限的現實，因此在評估職業運動四大指標中，即使台灣在競技水準、通路媒介、運作機制都達完備，但是市場規模仍難以突破，因此區域化職業運動發展乃是長期必須投身的方向，這樣的趨勢對於團隊型的運動格外重要，現有的團隊職業運動賽事雖以職棒為最成熟，但仍僅有四隊的規模並非長期健康的隊數，因此不論職棒或是超級籃球聯賽都必須擴大市場，與中國、東亞的日韓、甚至東南亞各國都不應排除擴展與合作的可能，職業運動聯賽在歐美賽事主導的現實下，與鄰近的亞洲各國結盟，除了市場考量之外，另一方面也是考量台灣運動觀賞的視角有關。台灣運動觀賞向來以國族主義為主要觀點，因此如果能將職業賽事版圖與視野擴大到東亞，我們可以將已經習慣的國際賽事觀賞角度運用在職業團隊聯賽上，而且可藉此深化城市做為主場的都市行銷，將職業運動結合觀光，以運動做為動機，吸引東亞觀光客前來台灣主要都會。在此長期考量之下，本研究認為，足球職業化的推動是團隊運動職業化中必須列入考量的。

若從競技水準而言，台灣足球並不如國內其他賽事的水準，但是足球運動的全球市場是其他任何運動都無法望其項背的，在亞洲也是如此，而其通路媒介以及運作機制與其他規劃中的單項運動差距並不大，況且根據本研究資料顯示，國內媒體不論轉播或是報導足球賽事的比例僅次於棒球，雖然與2014年世界盃足球賽有關，但是近日2018年俄羅斯世界盃會外賽已經帶動一股足球觀賞的熱潮，在球迷主動要求售票的情況下，顯見國內足球觀賞市場潛在人口是存在的，特別在考量許多年輕足球好手紛紛前往中超或是中甲賽事參賽時，國內若能掌握已經顯出綠苗足球加以灌溉，或許能使台灣擺脫足球沙漠的名號。而足球由於其全球普遍性，使其與東亞或東南亞各國接觸交流的可能性皆比棒球或籃球要來的高，倘若我們不將市場規模侷限於台灣，放眼東亞、中國、港澳、東南亞，那麼足球將是台灣運動職業化長期發展計畫下不能錯過的運動項目。

針對足球部分，建議結合東北亞國家職業球團進行春訓或寒訓之時與國內足球菁英進行交流，一方面提升足球實力，另一方面則可就市場開發進行評估並作為未來職業化基礎。

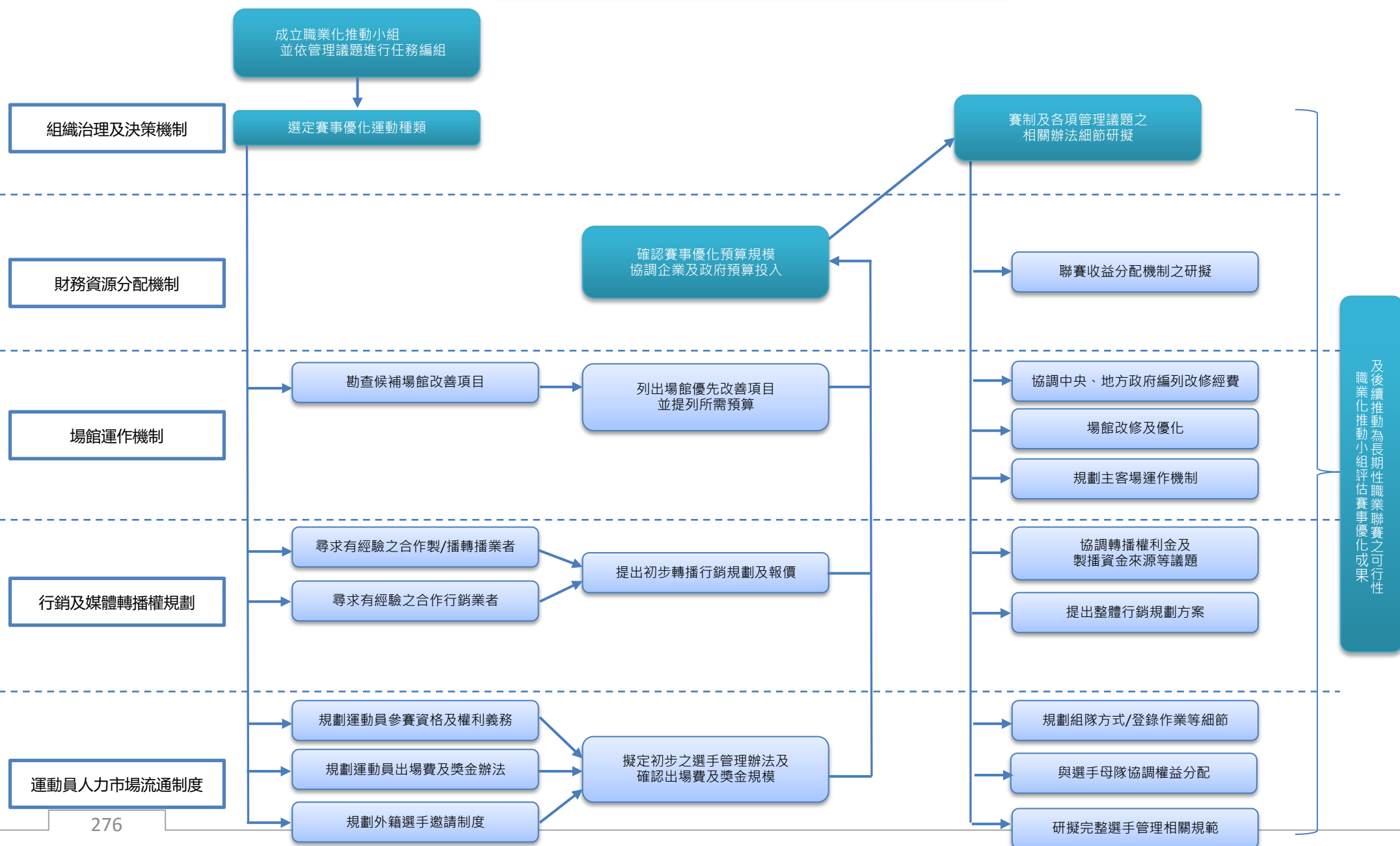
運動職業化工作期程建議：個人運動（桌球、羽球、網球）

期 程	短 程	中 程	長 程
目 標	優化現行賽事 （如：台北羽球公開賽、台苯桌球明星邀請賽、WTA 台灣公開賽）	評估轉型為團隊化職業聯賽之可能性	區域化職業運動發展
工作項目	■ 成立職業化推動小組，納入公部門、學者、單項協會、行銷、媒體等成員，針對現行賽事既有成效及未來優化方向進行評估、列出改善事項清單 ■ 競技之外，重視財務、行銷、場館及選手福利等面向的提升，並積極爭取有線電視運動專業頻道的轉播與報導 ■ 在既有企業贊助媒合平台基礎上，尋求更多企業投入，以充足優化賽事所需之財源	■ 由職業化推動小組評估現行賽事之優化成效，優質選手數量、市場規模、民間投入資源是否足夠支撐職業聯賽團隊化所需？ ■ 爭取國際運動組織認證成為正式賽事	■ 評估與亞洲鄰近國家結盟之可能性，擴大參與隊數及市場規模 ■ 結合運動觀光及城市行銷，以運動為動機吸引亞洲各國旅客、創造更大經濟效益

運動職業化工作期程建議：團隊運動（足球）

期 程	短 程	中 程	長 程
目 標	優化現行賽事 （如：城市聯賽、木蘭聯賽）	評估轉型為職業聯賽之可能性	區域化職業運動發展
工作項目	■ 成立職業化推動小組，納入公部門、學者、單項協會、行銷、媒體等成員，針對現行賽事既有成效及未來優化方向進行評估、列出改善事項清單 ■ 競技之外，重視財務、行銷、場館及選手福利等面向的提升，並積極爭取有線電視運動專業頻道的轉播與報導 ■ 在既有企業贊助媒合平台基礎上，尋求更多企業投入，以充足優化賽事所需之財源	■ 由職業化推動小組評估現行賽事之優化成效，優質選手數量、市場規模、民間投入資源是否足夠支撐職業聯賽團隊化所需？	■ 嘗試結合東北亞國家職業球團進行春訓或寒訓，與國內足球菁英進行交流 ■ 結合運動觀光及城市行銷，以運動為動機吸引亞洲各國旅客、創造更大經濟效益

運動職業化規劃流程建議（以優化現有賽事為基礎）



參考文獻

一、中文部分

山東魯能俱樂部（2012 年）。魯能乒乓球俱樂部簡介。取自山東魯能乒乓球俱樂部，俱樂部，俱樂部網址：

<http://www.lntt.cn/portal.php?mod=view&aid=64>

王鄆（2008）。中國職業籃球競賽市場的運行機制。北京：北京體育大學出版社。

王慶偉（2007）。我國職業體育聯盟理論研究。北京：北京體育大學出版社。中國籃球官方網站（2014）。CBA 與我共成長。網址：http://www.cba.gov.cn/lanqiufazhan_sub.aspx?ClassID=4

中央人民政府體育運動委員會（2013）。國家體委國家體育運動專案管理中心工作規範暫行規定工作手冊（2013 版）中國乒羽運動管理中心：北京。

中國乒乓球協會（2014）。中國乒乓球俱樂部超級聯賽官網。取自：<http://cttsl.sports.cn/>。

中國乒乓球俱樂部超級聯賽組委會（2010 年）。中國乒乓球俱樂部超級聯賽秩序冊。

中國乒羽運動管理中心，2013。乒乓球二部 2013 年度工作總結。中國乒羽中心：北京。

中國乒羽運動管理中心（2014 年）。國家體育總局乒乓球羽毛球運動管理中心工作職責，內部資料。

中國乒羽運動管理中心，2013 年。乒乓球二部 2013 年度工作總結及 2014 年度工作計畫，內部資料。

中國新聞網（2012 年）。乒超釀史上最大改革 允許自由轉會走向職業化，取自中國新聞網，新聞中心，體育新聞，網址：

<http://www.chinanews.com/ty/2012/09-26/4214659.shtml>

中國體育線上（2012 年）。乒乓球：來自陝西銀河國梁俱樂部的報告。取自華體網，競技體育網址：

<http://news.sportscn.com/c/161/161945.htm>

中國籃球協會、中國體育報業總社（2005）。CBA 風雨十年（連載 2~4）。籃球。籃球雜誌編輯部：北京。

王晃（2013）。中國乒乓球俱樂部甲 A 聯賽國外隊不降級。取自國家體育總局，競技體育，競技新聞網址：

<http://www.sport.gov.cn/n16/n1122/n1953/4140843.html>

宇輯（2014）。我國體育職業化實踐探索及其對策研究。中國體育教練員，1，23-25。

行政院體育委員會（2004）。2004 年行政院體育委員會中程施政計畫。臺北市：行政院體育委員會。

行政院體育委員會（2008）。運動產業發展政策及法制規劃之研究。臺北市：行政院體育委員會。

行政院體育委員會（2009）。100 年運動城市調查。臺北市：行政院體育委員會。

行政院體育委員會（2010）。101 年運動城市調查。臺北市：行政院體育委員會。

行政院體育委員會（2011）。102 年運動城市調查。臺北市：行政院體育委員會。

行政院體育委員會（2012）。103 年運動城市調查。臺北市：行政院體育委員會。

行政院體育委員會（2012）。我國民眾運動消費支出調查。臺北市：行政院體育委員會。

江南（2011）。探析我國乒乓球俱樂部的職業化發展。廈門廣播電視大學學報，

缺卷號，66-68。

李元偉（2010）。籃壇風雲路。北京：中國書店。

李長洪（2010）。CBA 賽制改革研究。佛山科學技術學院學報，28（5），93-96。

李恒江（2007）。我國乒乓球俱樂部聯賽職業化探析。柳州師院學報，3，127-129。

李遠飛（2012 年）。乒超聯賽完成重大變革 俱樂部將有專屬球員。取自中國新聞網，新聞中心，體育新聞，正文網址：

李國維（2013）。美國公私協力興建運動場館之研究-以美式足球德州達拉斯牛仔隊體育場為例。臺北市：行政院國家科學委員會。

[http：//www.chinanews.com/ty/2012/09-21/4203066.shtml](http://www.chinanews.com/ty/2012/09-21/4203066.shtml)

李輔材、文福祥、董爾智、申恩祿、鍾添發（1991）。中國籃球運動史。武漢出版社：武漢。

吳炎冰，薑泉花（2011）。中國羽毛球的職業化 SWOT 分析。運動精品 2011 年，1，149—151 頁

吳淡冰，薑泉花（2010）。中國羽毛球職業化的初步研究。體育科技文獻通報，18（3），41~42。

林伯修（2004）。美日臺職棒球團屬地權經營之跨文化比較分析。未出版博士論文，國立臺灣師範大學，臺北市。

英晚秋（2003）。全英羽毛球賽，主角還是亞洲人（體壇重量級）。環球時報。取自 [http：//www.people.com.cn/BIG5/paper68/8479/796136.html](http://www.people.com.cn/BIG5/paper68/8479/796136.html)

高潔（2009）。第十一屆全國運動會：羽毛球。CRI 國際在線。取自 [http：
//big5.cri.cn/gate/big5/gb.cri.cn/19384/2009/09/01/4385s260_8979.htm](http://big5.cri.cn/gate/big5/gb.cri.cn/19384/2009/09/01/4385s260_8979.htm)

唐炎、盧文雲（2008）。20 世紀 60 年代以來我國競技體育發展模式的歷史演變。西安體育學院學報，4，12-17。

翁祥彬 (2009)。中國職業籃球聯盟發展與轉型的經濟分析 (未出版碩士論文)。國立中山大學，高雄市。

教育部體育署 (2014)。103 年運動統計。臺北市：教育部體育署。

張建品 (2010)。中國職業化籃球的發展及其商業價值。科技信息，32，288。

郭哲君、林俊佑、林宜萱 (2012)。以「城市」之名—論屬地權與職業運動經營之關係。運動管理，15，11-23。

郭雪鵬、王躍 (2011)。NBA 與中國籃球職業化發展道路探析。現代商貿工業，11，125-127。

新浪 (2003 年)。建設一流大學隊北京大學方正乒乓球俱樂部掛牌成立。取自新浪 NIKE 競技風暴，綜合體育，乒乓球網址：

<http://sports.sina.com.cn/o/2003-10-20/1729625285.shtml>

新華社 (2013 年)。李永波：羽超並非職業聯賽不想簡單模仿乒超。取自騰訊體育網址：<http://sports.qq.com/a/20130925/018472.htm>

陳威村 (2003)。中國大陸職業籃球發展之研究 (未出版碩士論文)。國立臺灣師範大學，台北市。

陳昱文，李炳昭，湯添進 (2012)。中國競技乒乓球的蛻變-從乒乓外交走向職業運動 (1949~2010)，體育學報，45 (1)，43~58。

黃曉俊，劉玉琴 (2011)。新制度經濟學視域下中國競技體育職業化”諾斯悖論”分析與對策研究。天津體育學院學報，26 (4)，360-363。

楊明剛 (2012)。我國籃球職業化發展的困境與對策。社會科學家，10 月增刊，246-247。

楊明剛 (2012)。我國籃球職業化發展的困境與對策。社會科學家，增刊，246-247。

楊海晨、沈柳江 (2010)。論 CBA 聯賽「職業體制」與「舉國體制」戰略的均衡

抉擇。軍事體育進修學院學報，29（4），45-48。

熊曉正、鍾秉樞（2010）。新中國體育 60 年。北京：北京體育大學出版社。

劉璐莎、滕海蛟（2014）。專訪李元偉：CBA 被耽誤五年，懶得再說中國籃球。

網址：http://sports.ifeng.com/a/20141110/42433395_0.shtml

劉照金、鄭志富（2003）。各國政府涉入運動模式之比較分析。體育學報，34，135-147。

劉崗（2014）。中國男子籃球職業聯賽發展經驗及啟示。體育研究與教育，29（1），84-87。

蔡宗熹、湯添進、林宜萱（2012）。中國舉國體制基本體系與西方國家成功發展競技運動關鍵因子之比較。大專體育，121，17-23。

鍾秉樞（2004）。社會轉型期我國競技體育後備人材培養及其可持續發展。中國體育科學學會：中國。

韓志芳、李新霞、馬國成（2009）。舉國體制下發展競技體育職業化的思考。河北體育學院學報，9，19-22。

魏磊、徐建華（2010）。CBA 市場贊助現狀與對策研究。哈爾濱體育學院學報，28（1），1-4。

禹唐體育（2013 年）。體育產業的商業化運作與盈利模式探析，取自禹唐體育網，觀點網址：<http://ytsports.cn/news-4248.html>

國務院（2014 年）。關於加快發展體育產業促進體育消費的若干意見。取自國務院，政策，政府資訊公開欄，正文網址：

http://www.gov.cn/zhengce/content/2014-10/20/content_9152.htm

譚建湘、賈松江，2006。職業俱樂部的投資與經營。職業體育——理論與實證。北京體育大學出版社。164-185 頁。

騰訊體育（2014 年）【銳評】乒超裸奔 利益壟斷惹的禍 騰訊體育，綜合體育，
乒乓球，正文地址：<http://sports.qq.com/a/20140516/047556.htm>

蘭彤（2007）。中國乒乓球職業化管理體制的探索與研究（未出版博士論文）。北京體育大學，北京。

蘭彤（2008）。從俱樂部“殼”“資源轉讓看中國乒乓球超級聯賽的改革。武漢體育學報，42（3），77~81

二、外文部分

About The NBL (2014). Retrieved from National Badminton League Official Web site :
[http : //www.nationalbadmintonleague.co.uk/about-the-nbl.html](http://www.nationalbadmintonleague.co.uk/about-the-nbl.html)

Badminton World Federation Web site : Retrieved from [http :](http://www.bwfbadminton.org/)
[//www.bwfbadminton.org/](http://www.bwfbadminton.org/)

Bloom, H.(2014). NFL revenue-sharing model good for business. Retrieved
December 01, 2014, from [http :](http://www.sportingnews.com/nfl/story/2014-09-05/nfl-revenue)
[//www.sportingnews.com/nfl/story/2014-09-05/nfl-revenue](http://www.sportingnews.com/nfl/story/2014-09-05/nfl-revenue).

City of Arlington(2011a). Dallas Cowboys complex development project. Retrieved
December 08, 2014, from [http :](http://www.arlingtontx.gov/cowboys/construction.html)
[//www.arlingtontx.gov/cowboys/construction.html](http://www.arlingtontx.gov/cowboys/construction.html).

City of Arlington(2011b). Arlington History. Retrieved December 08, 2014, from [http :](http://www.arlingtontx.gov/history.html)
[//www.arlingtontx.gov/history.html](http://www.arlingtontx.gov/history.html).

Cowboys (2011). Cowboys Stadium. Retrieved December 08, 2014, from [http :](http://stadium.dallascowboys.com/)
[//stadium.dallascowboys.com/](http://stadium.dallascowboys.com/).

Coates, D., & Humphreys, B. R.(2003). Professional Sports Facilities, Franchises and
Urban Economic Development. *Public Finance & Management*, 3(3), 335-357.

ESPN(2014). NFL Attendance Report. Retrieved December 01, 2014, from [http :](http://espn.go.com/nfl/attendance/)
[//espn.go.com/nfl/attendance/](http://espn.go.com/nfl/attendance/).

Forbes(2014). The Business of Football . Retrieved December 01, 2014, from [http :](http://www.forbes.com/nfl-valuations/)
[//www.forbes.com/nfl-valuations/](http://www.forbes.com/nfl-valuations/).

First national badminton league to have new rules and format. (2014, April 7). BBC
Sport. Retrieved from [http : //www.bbc.com/sport/badminton](http://www.bbc.com/sport/badminton)

Gabe F.(2002). Baseball : yesterday, today, and tomorrow. Retrieved December 01,

2014 from [http : //theglideslope.com/runway/baseball-yesterday-today](http://theglideslope.com/runway/baseball-yesterday-today).

Houlihan, B. (2001). *Sport, policy, and politics : A comparative analysis*. London : Routledge.

IEG(2014). *NFL Sponsorship Revenue Totals \$1.07 Billion In 2013 Season*. Retrieved December 01, 2014, from [http :
//www.sponsorship.com/IEGSR/2014/01/27/NFL-Sponsorship-Revenue-Totals-\\$1-07-Billion-In-20.aspx](http://www.sponsorship.com/IEGSR/2014/01/27/NFL-Sponsorship-Revenue-Totals-$1-07-Billion-In-20.aspx).

Long, J.(2012). *Public/private partnerships for major league sports facilities*. Routledge.

Loughborough Sport to compete in new National Badminton League ° Retrieved from Loughborough University Web site : [http :
//www.lboro.ac.uk/news-events/news/2014/september/168nationalbadmintonleague.html](http://www.lboro.ac.uk/news-events/news/2014/september/168nationalbadmintonleague.html)

Mullin, J., Hardy, S. and Sutton, A.(2007). *Sport Marketing (3rd ed.)*. Champaign, IL : Human Kinetics.

Murray, D.(2009). *Reflections on Public Funding for Professional Sports Facilities*. *Journal Of The Philosophy Of Sport*, 36(1), 22-39.

Maske, A.(2013). *NFL salary cap set at \$123 million per team*. Retrieved December 01, 2014, from [http : //www.washingtonpost.com/blogs/
football-insider/wp/2013/02/28/nfl-salary-cap-set-at-123-million](http://www.washingtonpost.com/blogs/football-insider/wp/2013/02/28/nfl-salary-cap-set-at-123-million).

National Badminton League Official Web site : Retrieved from [http :
//www.nationalbadmintonleague.co.uk/index.html](http://www.nationalbadmintonleague.co.uk/index.html)

National Football League Players Association(NFLPA) (2011). *2011-20 NFL/NFLPA Collective Bargaining Agreement*. New York : National Football League.

NBL Teams (2014). Retrieved from National Badminton League Official Web site :

[http : //www.nationalbadmintonleague.co.uk/nbl-teams.html](http://www.nationalbadmintonleague.co.uk/nbl-teams.html)

New NBL Features (2014). Retrieved from National Badminton League Official Web site : [http : //www.nationalbadmintonleague.co.uk/new-features/](http://www.nationalbadmintonleague.co.uk/new-features/)

NFL(2006). Constitution and Bylaws of the National Football League. New York : National Football League.

NFL(2012).New wrinkles to franchise tag, salary cap happened for reason. Retrieved December 01, 2014, from [http : //www.nfl.com/news/story/09000d5d8272422b](http://www.nfl.com/news/story/09000d5d8272422b).

NFL(2013).Official 2013 National Football League Record & Fact Book. New York : National Football

NFL(2014). 2013 Official Playing Rules of the National Football League. New York : National Football League.

Plunkett Research (2010). Sport industry overview. Retrieved December 08, 2011, from [http : //www.plunkettresearch.com/](http://www.plunkettresearch.com/).

Siegfried, J., & Zimbalist, A. (2000). The Economics of Sports Facilities and Their Communities. *Journal Of Economic Perspectives*, 14(3), 95-114.

Sports Business Research Network(SBRnet, 2012). The Big 4 Revenues. Retrieved December 01, 2014, from [http : //www.sbrnet.com/guest](http://www.sbrnet.com/guest).

Player Insight - How the PowerPlay creates an 'electric' atmosphere (2014, November 21). Retrieved from National Badminton League Official Web site : [http :
//www.nationalbadmintonleague.co.uk/news/article/player-insight-how-the-powerplay-creates-an-electric-atmosphere.html](http://www.nationalbadmintonleague.co.uk/news/article/player-insight-how-the-powerplay-creates-an-electric-atmosphere.html)

Top players snapped up at auction for NBL (2014, June 2). Retrieved from Badminton England Web site : [http :
//www.badmintonengland.co.uk/show_news.asp?section=13§ionTitle=New](http://www.badmintonengland.co.uk/show_news.asp?section=13§ionTitle=New)

s&itemid=6121#.VJPJLl4DA

The NBL goes global (2014, September 9). Retrieved from Badminton Europe Web site : [http :
//badmintoneurope.com/cms/default.aspx?clubid=4685&cmsid=239&pageid=5381&m=1481271](http://badmintoneurope.com/cms/default.aspx?clubid=4685&cmsid=239&pageid=5381&m=1481271)

Yonex All England Open Badminton Championships Web site: Retrieved from [http :
//www.allenglandbadminton.com/](http://www.allenglandbadminton.com/)

スポニチアネックス (2014 年 11 月 26 日)。“迷走”バスケ日本に制裁…全年代で国際試合禁止 リオ五輪ピンチ。取自 : [http :
//www.sponichi.co.jp/sports/news/2014/11/27/kiji/K20141127009356340.html](http://www.sponichi.co.jp/sports/news/2014/11/27/kiji/K20141127009356340.html)

文部科学省 (2012)。スポーツ基本企画。東京：文部科学省スポーツ青少年局。

文部科学省 (2012)。平成 24 年度スポーツ振興資料。東京：文部科学省スポーツ青少年局。

竹正恵祐 (2011)。bj リーグのチーム経営における地域資源の活用手法。東京：慶応義塾大学大学院政策・メディア研究所研究報告書。

舟木泰世，工藤康宏，梶原健，涌井佐和子，野川春夫 (2013)。プロスポーツチームとまちづくりに関する研究：bj リーグ新規参入チームの拠点地域における住民のソーシャルキャピタルに着目して。SSF スポーツ政策研究，第 2 巻第 1 号，p.126-134。

笹川スポーツ財団 (2014)。スポーツ白書 2014。東京：笹川スポーツ財団。

笹川スポーツ財団 (2010)。スポーツ政策調査研究。東京：笹川スポーツ財団。

原田宗彦編著 (2011)。スポーツ産業論第五版。東京，大修館書店。

原田宗彦，山下秋二編著 (2009)。図解スポーツマネジメント。東京，大修館書店。

産経ニュース(2015年9月15日)「新プロバスケットボールリーグ「B.LEAGUE」
ロゴデザイン発表。取自：

<http://www.sankei.com/economy/news/150915/prl1509150198-n1.html>

福田拓哉(2013)。「Jリーグのマネジメントに関する研究：制度と課題」。立命
館経営学，第51巻第6号，p.115。

渡邊保(2007)。「わが国におけるプロスポーツの存立基盤と発展生成モデルに
ついての検討Ⅰ：アマスポーツのプロ化への創造を目指して」。新潟経営
大学紀要，第13号，p.105-122。「Jリーグオフィシャルサイト(2014)」。取
自 <http://www.j-league.or.jp/>

bjリーグオフィシャルサイト(2014)。取自 <http://www.bj-league.com/>

附 錄

教育部體育署「運動職業化發展計畫」

第 1 次撰稿委員會議 會議記錄

一、時間：103 年 10 月 1 日(星期三) 16:00~17:30

二、地點：教育部體育署 1 樓會議室（台北市中山區朱崙街 20 號）

三、主持人：國立新竹教育大學黃煜教授

記錄：李芝菁

四、出席人員：如簽到表

五、提案討論

案由：有關「運動職業化發展計畫」各國職業運動現況調查之撰稿作業相關事宜，提請 討論。

說明：「運動職業化發展計畫」係教育部體育署「運動服務業發展計畫」子計畫之一，目標為建立我國職業運動發展模型，藉由職業運動健全化，帶動相關產業之就業人口成長與整體環境成熟。運動職業化發展模型之建立，需要大量基礎資料做為參考，故延請專家學者針對運動先進國家之職業運動現況進行研究調查。有關調查撰稿作業，下列三項事宜，提請與會先進討論：

（一） 撰稿規範草案所列各項內容，有無需調整之處，請 討論。

（二） 撰稿作業之工作期程，有無需調整之處，請 討論。

（三） 其他撰稿作業相關事項討論。

決議：

（一）擬邀請國立體育大學張嘉澤副教授擔任德國之撰稿委員。

（二）暫訂於 103 年 12 月 27 日（星期六）舉行運動職業化發展論壇。

（三）擬請撰述委員於下次會議就負責國家之運動職業化發展提交可能評析之運

動種類以符合國內發展需要。

（四）撰稿委員於 12 月中旬提交 10,000 字左右之初步調查成果，做為運動職業化發展論壇之討論基礎。

（五）定稿繳交期限為本專案期末報告前。

（六）下次撰稿委員會議暫訂於 103 年 10 月 22 日（星期三）。

六、臨時動議：無

七、散會 17：40

教育部體育署「運動職業化發展計畫」

第 2 次撰稿委員會議 會議記錄

一、時間：103 年 10 月 27 日(星期一) 10:00~11:30

二、地點：教育部體育署 2 樓會議室（台北市中山區朱崙街 20 號）

三、主持人：國立新竹教育大學黃煜教授

記錄：李芝菁

四、出席人員：如簽到表

五、提案討論

案由一：有關各國職業運動現況之調查，提請 討論。

說明：

（一） 依據第一次會議紀錄決議為「擬請撰述委員於下次會議就負責國家之運動職業化發展提交可能評析之運動種類，以符合國內發展需要」。

（二） 擬就說明一事項請撰述委員提出相關建議並提交相關書面資料。

（三） 擬於下次會議提交 4,000 字左右之報告，以建立後續運動職業化發展論壇之辦理基礎。

決議：

（一） 撰述委員規劃調查之運動種類如下：

1. 德國：拜耳運動俱樂部所含之運動種類（約 15 項）。
2. 美國：美式足球、撞球。
3. 澳洲：澳式足球、洲際職業運動聯盟之種類。

4. 英國：足球、羽毛球。
5. 中國：足球、籃球、桌球。
6. 日本：足球、籃球。

(二) 針對上述運動種類之職業化發展過程、組織制度規劃、財務狀況以及職業化所面臨之課題等，撰稿委員擬於下次會議提交 4,000 字左右之初步報告，並據報告內容進一步深入討論各國職業運動之發展議題。另外，期末報告撰稿字數的下限修訂為 20,000 字。

案由二：討論運動發展對於整體社會與產業之影響，提請 討論。

說明：

(一) 為持續爭取政府更多資源挹注運動產業，教育部體育署須定期檢視運動服務業並提出發展計畫。

(二) 為延續我國優勢運動種類影響力並藉由運動商業化運作模式爭取政府部門及企業組織參與產業發展。經驗顯示，運動朝向職業化發展是重要策略之一，對此，擬針對職業運動發展之效益進行探討。

決議：

(一) 擬於撰述報告中適度加入各國職業運動對整體運動產業影響之分析或是發展特色及省思，作為運動職業化發展論壇之討論基礎，並藉此整理出運動職業化之發展模式。

(二) 也請委員於報告中之職業運動發展主要課題章節加入相關說明。

案由三：討論下次撰稿委員會議日期。

說明：討論第 3 次撰稿委員會議日期。

決議：暫定 103 年 11 月 19 日（週三）下午 4 點舉行第 3 次撰稿委員會議。

六、臨時動議：無

七、散會 11：30

教育部體育署「運動職業化發展計畫」

第 3 次撰稿委員會議 會議記錄

一、時間：103 年 11 月 19 日(星期三) 16:00~17:30

二、地點：教育部體育署 8 樓會議室（台北市中山區朱崙街 20 號）

三、主持人：國立新竹教育大學黃煜教授

記錄：李芝菁

四、出席人員：如簽到表

五、提案討論

案由一：有關各國職業運動現況之調查，提請 討論。

說明：

（四） 針對本次撰稿委員提交 4,000 字左右之初步報告，討論調查過程中所發現之實務課題，以及後續調查方向是否需要修正或調整。

（五） 討論運動職業化發展論壇前，需提交之報告內容與字數。

決議：

（一） 各國職業運動發展狀況有相當程度差異性，擬針對目前所調查職業運動聯賽案例，依管理態樣、治理方式作出初步分類，並進一步分析不同治理方式的職業化發展模式，以提供我國借鏡。

（二） 擬於 12 月 10 日召開第 4 次撰稿委員會議，並請委員於會中提交 10,000 字左右之書面報告，於論壇辦理前進行報告內容之調整與修正。

（三） 請各位撰述委員於 12 月 8 日（一）下班前繳交論壇報告初稿，並於 12 月 10 日（三）下午四點召開撰述委員會議

案由二：關於 12 月 28 日「運動職業化發展論壇」之辦理內容，提請 討論。

說明：

(一) 「運動職業化發展論壇」訂於 12 月 28 日（星期日）於體育署 3 樓大禮堂舉行，關於論壇之正式名稱，請 討論。

(二) 關於論壇辦理內容，如：先進各國職業運動現況之說明、我國職業運動發展課題、綜合座談等，擬針對各議程之時間與討論形式，進行初步構想與規劃（參照附件之活動時間表草案）。

決議：

(一) 論壇名稱擬定為「2014 運動職業化發展論壇」。

(二) 論壇：上、下午各辦理一場（每場約 90 分鐘），請每位撰稿委員針對各國職業運動發展現況與課題，以統一格式進行 20 分鐘報告，並隨後進行問答交流。撰述委員時報告時間約為 20 分鐘，報告大綱容本案主持人商討後寄給各位撰述委員。

(三) 綜合討論：於論壇結束前進行，由本計畫主持人及協同主持人擔任討論主持人，六位撰稿委員擔任與談人，共同探討我國運動職業化之可能發展模式。

六、臨時動議：無

七、散會 17:30

教育部體育署「運動職業化發展計畫」

第 4 次撰稿委員會議 會議記錄

一、時間：103 年 12 月 10 日(星期三) 16:00~17:30

二、地點：教育部體育署 1 樓會議室（台北市中山區朱崙街 20 號）

三、主持人：國立新竹教育大學黃煜教授

記錄：李芝菁

四、出席人員：如簽到表

五、提案討論

案由一：有關「2014 運動職業化發展論壇」辦理辦法及日程表，敬請 確認。

說明：本論壇辦理辦法及活動時間表（附件 1）業已呈報教育部體育署核定，請撰述委員確認辦理辦法細節及報告演講之時間安排。

決議：請各位撰稿委員針對所演講之先進國調查報告，提供聚焦性較強之講題，如：針對特定職業聯盟之發展探討。

案由二：有關「2014 運動職業化發展論壇」報告之統一簡報架構及格式，敬請討論。

說明：

（一）本論壇將針對各國職業運動現況及發展模式進行探討，為確保探討內容之聚焦性，擬統一章節內容及簡報式樣，並委請各位撰稿委員再行將書面報告內容濃縮至簡報格式中進行專題演講。

（二）請 撰稿委員針對統一簡報格式（附件 2）進行確認，並提出修正意見。

（三）請 撰稿委員針對統一簡報架構（附件 3）進行確認，並提出修正意見。

決議：

(一) 簡報格式應增加教育部體育署 logo 及頁碼。

(二) 統一簡報架構中之十項大綱，經討論調整為九項，原第三項「聯盟財務概況介紹」合併至第五項「營收資源分配機制」，並調整第五項大綱名稱為「財務資源分配機制」。

案由三：有關「2014 運動職業化發展論壇」活動手冊所需之書面資料，敬請 討論。

說明：

(一) 各國職業運動調查報告：請 撰述委員針對本次提交之各國職業運動調查書面報告進行內容檢視，是否有需要修正之處，並於 12/16（星期二）下班前提交正式版本，以便製作活動手冊。

(二) 撰述委員之學經歷檔案：請 撰述委員於 12/16（星期二）下班前一併提供學經歷檔案，以便製作活動手冊。

(三) 寫作格式請參考 APA 方式（附件 4）。

決議：

(一) 同意書面報告於 12/16（星期二）前提交，簡報檔則於 12/25（星期四）前提交。

(二) 學經歷檔案使用統一格式。

(三) 書面報告寫作格式部分，請撰稿團隊助理以第一次撰稿委員會議中提出之「撰稿規範」為基礎，再次詳擬本計畫專用之統一格式，提供撰稿委員使用。

六、臨時動議：無

七、散會 17：15