

教育部體育署

出國報告（出國類別：其他）

美國運動賽事服務鏈與美國奧會參訪報告書

服務機關：教育部體育署

姓名職稱：科長施 誠

派赴國家：美國科羅拉多州·丹佛市
及泉市

出國期間：106年11月9日至17日

報告日期：107年2月6日

摘要

運動產業發展條例甫於 106 年 11 月 29 日由總統公布，是運動產業發展條例自 100 發布、101 年 3 月施行以來，最大幅度變動。本次修正除將電子競技納入運動產業輔導範疇外，對於公營事業或各級政府投資職業運動也責成主管機關應訂定獎勵辦法，在各任贊助運動員培訓部分，更是首開先例得作為個人申報所得稅時列為列舉扣除額，在在顯示為了運動產業發展，政府除在運動產業發展條例上作大幅度的改變外，期望藉由法規的引領，朝向更為蓬勃發展的產業環境。

為瞭解職業運動盛行國家的作法並保持與其他國家奧會友好關係，教育部體育署於 106 年委託中華奧林匹克委員會組成美國運動賽事服務鏈與美國奧會參訪團，於 106 年 11 月 9 日至 17 日赴美國科羅拉多州·泉市及丹佛市拜會美國奧會並實地勘查美國運動產業。參訪團由國立臺灣師範大學運動休閒與餐旅管理研究所陳美燕教授、國立體育大學體育行政暨發展中心主任周宇輝助理教授兩位學者專家隨行，中華奧林匹克委員會國際組高馥淇副組長及本署綜合規劃組施誠科長組成團隊，以學者專家、奧會級行政機關，以多元角度對美國職業運動進行瞭解。

本次考察美國以運動賽事帶動賽事主體發展、媒體傳播、衍生性服務經濟，瞭解職業運動、運動博奕及場館設施多角化運營模式，由於考察時間及地域的限制，故僅安排拜會美國職業籃球 NBA 及美式足球 NFL 聯盟的賽事產業鏈，本次參訪單位包括美國奧會、奧林匹克訓練中心、美國職業籃球 NBA 丹佛金塊隊業主 KSE 及主場百事可樂中心、美國美式足球聯盟 NFL 丹佛野馬隊主場哩高球場及美國職棒大聯盟科羅拉多洛磯隊主場庫爾斯球場。順利收集美國職業賽事球隊經營及球場行銷等相關資訊，並藉由拜會美國奧會取得良好互動，期能汲取美國職業運動發展經驗，作為我國研擬運動產業政策之借鏡。

關鍵字：運動產業、職業運動、美國奧會

目次

| | |
|-----------------|----|
| 壹、目的 | 1 |
| 貳、過程 | 3 |
| 參、心得及建議事項 | 12 |
| 肆、附錄 | 13 |

壹、目的

綜觀先進國家運動產業發展趨勢，運動文化是國民生活中重要的一環，且職業運動及健身產業興盛。國民對於個人健康及運動競賽關注度高，帶動整體運動產業的蓬勃發展。我國運動產業尚在起步階段，以 100 年發布、101 年 3 月施行的運動產業發展條例觀之，列舉運動產業類別分別有：運動用品或器材製造、運動用品或器材製造批發及零售、運動用品或器材製造租賃、運動場館、運動設施營建、職業運動、運動表演、運動休閒教育服務、運動行政管理服務、運動保健、運動傳播媒體、運動資訊出版、運動旅遊、運動博弈及其他經主管機關認定之產業，而各項產業範疇及內容權管機關分別有內政部、經濟部、文化部、衛福部、國家通訊傳播委員會及教育部等，共同推動運動產業之發展。自 101 年 3 月施行以來，以學校體育、全民運動及國際賽事等相關政策計畫推動，我國規律運動人口比例已明顯產生變化，已由 101 年的 30.4% 穩定提升到 105 年的 33.05%。

而 106 年 11 月 29 日總統發布修正之運動產業發展條例，本次修正重點有：重新定義運動產業範疇，因應運動產業發展快速，產業範圍愈發廣泛且種類眾多，重新整理運動產業範疇實有必要，本次修訂將「電子競技」及「運動經紀及管理顧問」增加納入產業項目，期能跨部會推動運動產業相關業別的發展；增加鼓勵各級政府與公營事業投資職業運動產業條文，職業運動的蓬勃發展為帶動整體運動產業發展的重要驅力，為促進職業運動發展，增訂獎勵各級政府與公營事業投資職業運動產業的條文，期能吸引更多國家社會資源投入我國職業運動產業；聚焦運動產業輔導獎助事由，原條文對運動產業輔導獎助事由的規範過於零碎發散，重新整合運動產業輔導及獎助事由；雙軌推動發展運動產業人才職能基準並提高國際採認層級，參考勞動部現行推動措施，同時依本條文及產業創新條例等相關規範，訂定輔導補助或委託民間機構訂定運動產業人才職能基準，並促進國際間的相互承認，以更完備運動產業人才職能基準的建置機制，俾利運動產業人才的培訓及延攬；協助設置運動產業園區，以輔導獎助地方政府、公民營事業、法人或自然人依法設置運動產業園區，促進我國運動產業的發展；增訂個人捐贈運動員綜所稅優惠措施，為擴大捐贈運動產業租稅優惠適用範圍，本次增訂個人可透過政府專戶捐贈運動員，將可在申報綜所稅時，列入列舉扣除額享有減稅優惠，期望擴增我國體育運動的推展資源，讓未來運動產業的發展更臻完善，期望藉由法規的引領，朝向更為蓬勃發展的產業環境。

美國職業運動興盛，以棒球、籃球、美式橄欖球及冰球等，職業運動發展歷史較久，且其運動文化深植於民眾日常生活之中，再以運動產業亦可概分為觀賞型與參與型兩種，以職業運動為例，以職業運動經營即可歸類於參與型如職業運動團隊球員、經理、運動場館經營者、運動賽事轉播等，又購買票券進場館賞的民眾或租賃包廂的營利事業等則屬觀賞型，兩類型均有經濟行為產生，也是美國運動產業產值興盛的來源。

本次出國計畫目的係為瞭解職業運動盛行國家的作法並保持與其他國家奧會友好關係，教育部體育署於 106 年度委辦計畫中，委請中華奧林匹克委員會組成美國運動賽事服務鏈與美國奧會參訪團，由國立臺灣師範大學運動休閒與餐旅管理研究所陳美燕教授、國立體育大學體育行政暨發展中心主任周宇輝助理教授兩位學者專家隨行，以運動賽事帶動賽事主體發展、媒體傳播、衍生性服務經濟，瞭解職業運動及運動場館設施多角化運營模式，由於考察時間及地域的限制，參訪單位包括美國奧會、奧林匹克訓練中心、美國職業籃球 NBA 丹佛金塊隊業主 KSE 及主場百事可樂中心、美國美式足球聯盟 NFL 丹佛野馬隊主場哩高球場及美國職棒大聯盟科羅拉多洛磯隊主場庫爾斯球場。

貳、過程

活動日期及參訪行程：

- 11 月 9 日星期四：搭機前往美國（本地時間）
- 11 月 9 日星期四：抵達美國科羅拉多州丹佛機場（以下為當地時間）
- 11 月 10 日星期五：參訪羅拉多洛磯隊主球場-庫爾斯球場
- 11 月 13 日星期一：拜會美國奧會、參訪美國奧林匹克訓練中心
- 11 月 14 日星期二：拜會美國美式足球聯盟丹佛野馬隊、丹佛金塊籃球隊
- 11 月 15 日星期三：參訪科羅拉多 Boulder 大學校園及運動設施
- 11 月 16 日星期四：搭機返國

職業運動一向是運動產業的核心產業，也是產值的主要來源之一，尤其是在職業運動盛行的美國。美式足球（NFL）、籃球（NBA）、棒球（MLB）、冰球（NHL）是美國四大職業賽，根據全球職業聯盟收入排行，NFL 和 MLB 分別為第一和第二名；NBA 和 NHL 也名列第四和第五（見圖 1）。職業運動因為是運動產業的核心，並能衍生出其他具商業價值的周邊或水平產業，與其關聯性高的相關產業包括批發零售業（授權商品）、傳播、資訊出版、運動場館、運動管理顧問、觀光旅遊和電玩遊戲等。

屬地經營（franchise）意味著球隊和主球場所在城市兩個結合而為一的生命共同體概念，主客場賽制是屬地經營上非常重要的手段和特徵。對於職業運動球團而言，運動場館是實現企業獲利的場域，包括觀眾的門票收入、球場內的飲食和週邊商品的消費都是職業球團重要的收入來源。因此，許多世界各國的職業球隊運動幾乎都會實施主客場制度，經營屬地權以穩定球隊獲利的來源。

本團隊來到同時具有四大職業運動隊的美國科羅拉多州丹佛市考察，丹佛市有四大職業運動的主場館，分別為洛磯棒球隊（Colorado Rockies, MLB）、丹佛金塊隊（Denver Nuggets, NBA）、科羅拉多雪崩隊（Colorado Avalanche, NHL）、丹佛野馬隊（Denver Broncos, NFL）。

參訪庫爾斯球場（Coors Field Tours）

由於本團隊考察時間已過了職業棒球的球季，本團隊選擇到洛磯棒球隊（Colorado Rockies, MLB）的主場庫爾斯球場（Coors Field）參加球場巡禮的觀光行程。庫爾斯球場由 Adolph Coors 啤酒公司在 1995 年支付了 1,500 萬美元給市政府為球場命名為 Coors Field。目前球隊價值在聯盟排名第 23 名，球隊經營每年投資報酬率為+10%（見圖 2），臺灣棒球投手曹錦輝和羅錦龍都曾在洛磯棒球隊效力過。

庫爾斯球場是大聯盟主場中第一座擁有地熱系統的球場，同時也是唯一一座落位置在高山上的球場。球場可容納座位數為 50,398 位，因為其海拔高，空氣較稀薄，此地理因素造就了打者在擊球時容易擊出深遠的長打甚至是全壘打，因此該球場常被稱作「投手墳場」、「打者天堂」。因此，球場本壘到外野的距離設計得比一般的距離還遠許多。除了球場命名權利金、比賽轉播權利金外，門票、飲食、授權商品和

運動觀光都是球場收入來源。門票包括了一般門票、忠誠球迷的季票以及企業或包廂座位，通常贊助、企業包廂和季票是門票穩定的收入來源。另外，贊助企業也會租用特定座位，做為消費者抽獎的獎品，例如：可口可樂固定在攝影機露出最多的座位，租用四個位置提供活動得獎消費者到場觀賽。

根據 MLB 大聯盟官方資料，庫爾斯球場在這個球季進場觀賽的觀眾比前一年度增加 2.5%，連帶也帶動球場飲食和授權商品的業績。同時，在非球季時段，球場除了整修維持外，也提供一天三次的球場巡禮，兩個小時的巡禮每人平均收費美金 10 元，一次巡禮大約 30 人。這樣的球場經營，可以讓民眾對於球場產生連結感，收入可提供球場的維護營運費用，也讓授權商品店繼續營運，可謂一舉數得。

參訪百事可樂中心與拜會丹佛金塊隊 (Pepsi Center & Denver Nuggets)

透過美國奧會安排，本團隊有幸與百事可樂中心的經營團隊 Kroenke Sports & Entertainment (KSE) 總裁暨執行長 Mr. Jim Martin 和執行副總裁暨營運長 Mr. Matthew M. Hutchings 一起開會並用餐，請教有關職業運動產業相關問題。以丹佛市為基地的 KSE 集團是全球知名的體育和娛樂公司之一，他們是以職業運動隊主場經營的管理行銷公司。目前擁有丹佛市的百事可樂中心、派拉蒙劇院、迪克體育用品公司、科羅拉多雪崩隊 (NHL)，丹佛金塊隊 (NBA)、科羅拉多猛獁隊 (NLL) 和科羅拉多急流隊 (MLS) 四個不同職業運動球隊。KSE 旗下的其他產業包括 24 小時地區電視網絡 Altitude Sports & Entertainment、該公司的官方零售商 Altitude Authentics、以及 KSE 團隊和場館的官方票務提供商 Altitude Tickets 等，幾乎有關職業運動的產業供應鏈都全部囊括。

總裁和執行副總裁特別提到這樣跨聯盟的屬地經營對於公司在資金調度、整合行銷、人力資源配置等方面都有很大彈性，並可發揮最大效能。以百事可樂中心來說，除了籃球、冰球、袋棍球等職業運動的賽事外，仍可利用球賽空檔，舉辦音樂會、演唱會、展覽、慈善活動或宴會，讓球場的利用率最大化，而且專業人員的訓練和標準作業流程，能讓場館轉換在一天之內完成。

本團隊在造訪 KSE 之前特別先觀摩了職業籃球賽的行銷與商業活動，百事可樂中心為丹佛金塊隊主場，金塊隊目前球隊價值在聯盟排名第 22 名，雖然不算高，但球隊經營每年投資報酬率為+9%。丹佛金塊隊在 2017-2018 球季比賽資訊顯示其在主場的收入包括球場命名權利金、比賽轉播權利金、贊助、門票（一般、季票、包廂）、飲食、授權商品和停車場（見圖 3）。

KSE 非常有商業智慧，把停車場跟球場分開兩個命名權，6,000 個位子停車場的命名權由豐田汽車 Toyota 得標，豐田汽車每年約支付 10 萬美金，讓旗下的汽車名稱可以在停車場地面上露出，包括 Camry, Corolla, Highlander, Prius, Rav4, Tacoma 和 Tundra models，也可以在球場內展示最新款汽車。

另外，百事可樂於 1999 年標得丹佛金塊隊和科羅拉多雪崩隊主場的冠名權，總金額為 6,800 萬美元，換算為每個賽季 340 萬美元，此協議將於 2019 年到期。球

隊比賽期間仍有許多贊助商投入現金和物資。包廂租金、飲食和授權商品店是百事可樂中心穩定的收入來源。

參訪美國奧林匹克委員會

美國奧林匹克委員會（以下簡稱美國奧會）成立於 1894 年，其總部原設於紐約並受美國政府經費補助。自 1978 年國會議員 Ted Stevens 所推動的「美國業餘運動法」通過後，美國奧會便轉變成須自給自足、不再有政府資金挹注的非營利性之獨立法人。

「美國業餘運動法」授權並任命美國奧會作為所有與美國奧運有關的體育活動的協調機構，並授權美國奧會審查、承認並輔導美國國內奧運及泛美運動會相關之單項運動協會、負責遴選出美國申辦「奧林匹克運動會、帕拉林匹克運動會、青年奧運、泛美運動會，及泛美帕拉運動會」之代表城市，亦負責前開賽會之國家隊選手之選拔業務及選拔賽場地和賽程之決定。

為扶植美國奧會，美國政府亦給予美國奧會相當之優惠與支持，除了美國奧會自行販售之實體商品收入須繳稅外，其餘的捐贈收入、行銷收入等基本上都免稅。在科羅拉多州政府的支持下，美國奧會自 1978 年將辦公室遷移至科羅拉多州（科羅拉多州政府將現行美國奧會大樓經建完成後，以每年一美元的租金租給美國奧會，相對的美國奧會也授權科羅拉多州泉市使用「奧林匹克」名稱及其品牌之權利，故「科羅拉多州泉市」又叫「美國奧林匹克城市」）。

美國奧會之宗旨及使命為「支持參加奧林匹克運動會和帕拉林匹克運動會之美國精英運動員、成就其優秀之競技成果、展現奧林匹克運動之價值，亦同步激勵所有美國人」，故負責統管美國國家奧會和美國帕奧會的業務（美國帕拉林匹克委員會因運作經費籌措不易而隸屬於美國奧會之下），負責奧運會、帕運會、青年奧運、泛美運動會，及泛美帕拉運動會等之美國隊的培訓、參賽和資助（Funding）等工作，並協助與資助 49 種奧運會、帕運會及泛美運動會中列名競賽運動且有得牌成果之美國單項運動協會（National Governing Bodies，簡稱 NGB）之運作。迄今為止，美國奧會 92% 的資金都用在運動員及其所承認的單項運動協會的身上。

美國奧會組織架構（USOC Governance and Structure）

為廣納運動相關團體之意見，美國奧會內設有「運動員諮詢（Athletes' Advisory Council）」、「單項運動協會（National Governing Bodies Council）」及「多體育組織（Multi-Sport Organizations Council）」等三個常設委員會，以利運動員、單項運動協會及多體育組織能擁有向美國奧會執委會及美國奧會工作人員反應意見和建議之管道。

在美國奧會的經營決策層次方面，因 1978 年的「美國業餘運動法」要求美國奧運和單項運動協會的所有治理委員會至少須保留 20% 的會員資格和投票權給“最近和現役”的運動員。為達成高度之商業運作績效，美國奧會除依規定保留 20

%的會員資格和投票權給“最近和現役”的運動員外，其執委會大多由各領域之專業人士組成，以利其進行專業的決策及高效能的組織治理，而非完全由一般人所認知的運動背景人員組成。

美國奧會執委會共有 16 位成員，分別由美國籍的 3 位國際奧會委員（所有的美國籍國際奧會委員為當然的執行委員）、單項運動協會委員會（National Governing Bodies Council）推舉的 3 位執委、運動員諮詢委員會（Athletes' Advisory Council）推舉 3 位運動員代表作為執委、還延攬大企業退休之總裁（如微軟、VISA、..）及企業經營經驗豐富的六名專業人士擔任獨立執委，並由一位專業的執行長帶領。

在執行分工方面，美國奧會之運作組織係由不同功能部門組成，依據其運作所需之功能性需求共分為運動表現部門、行銷部門、研發部門、法務部門、業務部、外部關係部門及人力資源部門等七大部門，其中運動表現部門及行銷部門掌管美國奧會最核心的業務（詳圖 4）。

美國奧會的行銷策略（USOC Marketing Overview）

巧婦難為無米之炊，美國奧會之所以能運作成功，除 1978 年所頒布的「美國業餘運動法」中，授權美國奧會對於「Olympic」、「Olympiad」、「Citius, Altius, Fortius」等詞彙及美國奧會五環商標之獨家使用權，讓美國奧會擁有行銷的利基外，其行銷部門功不可沒，沒有行銷部門為其創造源源不絕的糧草，美國奧會將無以為繼。美國奧會自從轉變成自給自足的法人形態後，便採完全商業化之營運模式，以美國奧會現今之整體財務收入結構來看，贊助佔總收入的 45%、捐贈佔總收入的 19%、轉播佔總收入的 30%（NBC 為其授權之轉播公司），其他收入佔 6%（見圖 5）。

美國奧會的行銷部門主要業務共可分為五大項，分為業務發展、直接行銷暨消費性產品與活動、行銷與產品、單項運動協會發展，及贊助夥伴行銷等。其所設計運用的品牌 LOGO 共分為三大類，分別是「供贊助廠商用在廣告、名片的 LOGO」、「用於賽事場域中之運動員制服與消費者服飾之 LOGO」，及「用於一般服飾及消費性商品之美國隊商標 LOGO」。

美國奧會的品牌優勢包含「最快速成長的狂熱粉絲數量（自 2008 年起，狂熱粉絲人數增長了 11%）」、「美國最受年輕人、千禧世代及媽媽歡迎的運動特許品牌」，及「具廣大的閱聽眾基礎（包含 1.93 億觀賞里約奧運之觀眾及 0.59 億觀賞里約奧運選拔賽之觀眾）」，並已累積了 1.72 億具奧運興趣之粉絲（其中之 0.82 億為狂熱奧運粉絲），且調查結果顯示，69%的美國人為奧運粉絲（其中 49%的粉絲為女性、26%的粉絲為有色人種），這些廣大粉絲基礎之優勢增強美國奧會行銷的力道。以美國隊的行銷宣傳平臺為例，除了運動員行銷曝光外，還有零售販售點、體驗行銷、廣播及數位媒體宣傳、個案研究及故事報導、貴賓招待與娛樂服務，及員工招聘等曝光平臺。美國隊迄今有 880 萬個社群媒體粉絲、2.94 億社群媒體參與者對美國隊有印象、美國隊官方網頁的點閱率高達 0.25 億、美國隊之影片有 2.2 億人觀賞，這些都是美國奧會的品牌優勢。以支持美國隊參加 2016 年的里約奧運為例，美國奧會總計收到來自 8,806 個捐贈者之捐贈、收到 10,436 筆之物資捐贈、平均每份受贈物

資之價值為1,693美元，故2016年里約奧運參賽計劃捐贈之收入總計為0.27億美元，可見美國奧會強大的行銷能力。

在企業贊助方面，美國奧會比照國際奧會之贊助夥伴模式，共招募了13位TOP級的贊助夥伴及23位國內贊助夥伴，這13位TOP級的贊助夥伴有權利在海內外使用美國奧會五環商標，而23位國內贊助夥伴僅能在美國境內使用美國奧會五環商標及TEAM USA商標（見圖6）。

根據美國奧會2016年之財報所揭露之資訊，其2016年總收益為3.39億美元，其中最大筆之收入為轉播權收入，共計1.69億美元（佔整體收入的50%），其次依序為商標授權權利金收入，共計1.04億美元（佔整體收入的31%）、其他收入共計0.3億美元（佔整體收入的9%）、授權商品權利金收入共計0.2億美元（佔整體收入的6%），及捐贈收入共計0.15億美元（佔整體收入的4%）。

運動相關部門介紹（Sport Department Overview）

美國奧會92%的資金都用在運動員及其所認可的單項運動協會的身上，可見美國奧會之運作皆以提升菁英運動員之競技成績為其終極目標。在美國奧會的資源配置與資金運用方面，美國奧會的資金主要用在1.精英運動員培訓（含訓練基金及培訓費用、精英運動員之健康保險費、獎助學金、生涯發展獎助金、精英運動員之媒體曝光及行銷費用等）、2.依據國家隊運動員之產出績效來獎資助各單項運動協會（含補助協會運作、資助協會組織發展、管理最佳化、組織治理、教練進修等經費之資助），及3.其他專案及服務（含運動科學、運動醫學、心理學及營養學之運動服務、訓練設施之運作、賽事運作、行銷、募款及國際關係等之經費）。

以2016年財報揭露之資訊為例，美國奧會在2016年度總支出為2.6億美元，其中最大筆之成本為運動發展計劃支出，共計1.69億美元（佔整體成本的42%），其次依序為運動員及各單項運動協會資助金共計0.8億美元（佔整體成本的31%）、其他計劃費共計0.23億美元（佔整體成本的9%）、行銷業務費共計0.22億美元（佔整體成本的8%）、行政管理費共計0.15億美元（佔整體成本的6%），及募資業務費0.1億美元（佔整體成本的4%）。

美國奧會還支持並提供運動員於競賽期間及非競賽期間之協助，透過直接資助運動員、健康保險、學費補助、媒體和行銷機會、生涯規劃與職業服務，和以績效為基礎的金錢獎勵方案，來支持美國奧運會和帕運會之運動員，從而加強運動員的發展（美國奧會也提供上述服務給其承認的49種美國單項運動協會，並提供其資源、指導（coaching）、恢復、表演技術，和醫療支持等之協助）。

前開的種種作為再再顯示美國奧會對於「菁英運動員」績效之重視，而「運動表現部門」則為協助菁英運動員達成卓越績效之推手。美國奧會成立「運動表現部門」的目的為「給予單項運動協會支持」、「協助美國單項運動協會制定績效計劃」、「整合資源」，但美國奧會也僅對於單項運動協會之「入選國家隊」或「能創造國際賽會佳績」這種最上層之「菁英運動員」給予協助，對於各單項運動協會之基層運動（grass root）之推廣則不給予任何協助。「運動表現部門」下共分為「奧運支持

組 (Olympic Support)」、「運動運作與帕運組 (Sport Operation & Paralympics)」、「教練進修組 (Coaching Education)」、「運動醫藥組 (Sports Medicines)」及「經營管理組 (Business Operations)」等 5 組，總計共有 154 位員工 (人員分散在美國奧會及各訓練中心中)。

運動表現部門由營養學、生物力學、醫學、生理學、體能與身體條件、心理學和運動技術訓練方面的專家組成，並依據「冬季運動 (Winter Sports)」、「體操及武藝運動 (Acrobat & Combat Sports)」、「團隊運動 (Team Sports)」、「划船、擊拍及綜合性運動 (Boats, Racquets, Multi-Sports)」、「其他-田徑、游泳 (Misc. -Athletics, Swimming, etc.)」等運動之不同特性，進行專業分工，以協助並引發運動員之潛力、有效地開發並改變其能力，並將運動員國際賽會之表現提升至極致。在提供運動員發展資源方面，這個部門是首屈一指的。除了為精英運動員提供最先進的奧運訓練中心和獨特的訓練營外，該部門還提供下列服務：1. 高效能的領導和訓練輔導 (coaching) 2. 營養、恢復、體能和身體情況、運動心理學、運動生理學，和科技導入服務 3. 交通、器材設備，和其他競賽需求 4. 提供美國國家代表隊在奧運會或帕運會期間之住宿、訓練設施、餐飲服務、保全、媒體訓練、交通，及醫療服務等。運動表現部門與美國奧會各內部部門，和各運動單項協會人員聯合發展高績效計劃、執行資源分配，並進行運動員選才。該團隊還負責為奧運或帕林奧運提供績效影響服務，競爭力分析、訓練及競賽支持等，以協助運動員在競技舞台上充分發揮潛力，創造高績效，以實現持續的競爭優勢。

高績效計劃是實現美國運動競技優勢的藍圖或行動計劃。他們將各運動單項協會訊息整合，並確保美國奧會及各運動單項協會能有效地使用所分配到的資源。他們還幫助美國奧會人員了解各運動單項協會的獨特性和機會、為美國奧會及各運動單項協會研發明確詳細的高績效計劃、服務和財務資源。

美國奧會將「精英運動員勇奪金牌之機率」做為其對各單項運動協會「資助分配比例」之依據，並分析這些奪金潛力選手需何種專業訓練與資源整合之協助，再給予不同種類運動客製化之資助(包含對協會之金錢資助、對協會之技術服務協助、對運動員之直接協助、透過訓練中心協助、對國際參賽之支持與協助等)，並確保其具有穩定及持續的資助。

運動表現部門中之「高績效主任 (High Performance Director)」是此業務之關鍵人物，他會依據各單項運動協會之五個「高績效支撐力」及其「過往之競賽成績」擬定該單項運動協會之「高績效計畫」，並計算該「高績效計畫」所需之資源多寡，再經討論及談判而折衝出「資助分配比例」。

美國奧會還與各單項運動協會並肩開發客製化的運動員支援系統及教練培訓進修系統 (並開發出教練培訓 APP，該 APP 有未設門檻、不分運動項目所有教練皆可檢視分享之通則成果區，也有各單項運動協會教練才可進入檢視之獨自封閉區)。

單項運動協會之服務 (NGB Services Overview)

美國奧會組織中設有「單項運動協會服務部」，該部門之宗旨係在提升單項運動協會之效能，以提供治理協助、營運管理諮詢、及各種專項協助來創造單項運動協會之金牌得牌數。

「單項運動協會服務部」的成員由「運動營運暨帕運會主管（Chief of Sport Operations and Paralympics）」、「單項運動協會服務部副主管」、「單項運動協會服務部高級總監」，及「單項運動協會服務部協調員」所組成，其主要之任務為 1.評估各單項運動協會之績效、引導並分享最佳實務經驗；2. 每年選定 3-5 個單項運動協會，並給予其專項協助，與教育部門或執行長合作，就確認的改善項目制定行動方案，並跨部門地開展工作；3.開發能追蹤單項運動協會績效的標準工具，並提供美國奧會的支持；4. 協助單項運動協會處理治理問題（含章程施行細則之修訂、運動員代表，運動禁藥管制，安全運動等事務）。

自 2010 年以來，「單項運動協會服務部」每年挑選 3-5 個單項運動協會給予其專項計畫之協助，每年舉辦單項運動協會最佳營運、最佳財務管理、最佳法務管理之標竿案例分享與研習，協助 14 個單項運動協會的募款計畫、協助 47 個單項運動協會制定並達成「安全運動員計畫」之最低門檻、自 2013 年起舉行 20 次理事會培訓和戰略規劃會議、自 2013 年起執行 6 個協會運作執行研究案、協助超過 8 個單項運動協會修正其章程施行細則，透過協助單項運動協會進行資源之調整和整合，並提高其運作效率、創造合作機會等方法來提升其運動表現。

賽會期間，「單項協會服務部」亦會給予必要之協助，如：派員至賽場訪視、參與總領隊會議、參與團隊領隊會議、訪視運動員宿舍、訪視競賽期間之訓練中心、協助代表團註冊、協助運動員外宿、協助競賽報名（Sport Entries）、協助機場事務（Airport Operations）、協助支援工作站之設置（Operational Site Set-up）、協助交通接駁計劃（Ground Transport Plan），及協助選手村管理。

奧林匹克訓練中心（OTCs and Training Sites）

美國奧會旗下共有 3 個訓練中心（包含冬奧訓練中心 Lake Placid Olympic Training Center、科羅拉多奧林匹克運訓練中心 Colorado Spring Olympic Training Center 及加州的 Chula Vista Olympic Training Centers）及 16 個訓練基地，美國奧會所轄之奧林匹克訓練中心同時服務奧運及帕運的選手培訓，其目標為菁英運動員提供世界級的支援服務（提供運動員包含心理學、運動力學、生理學、營養學、運動醫學，及技術提升等之競技支援服務）、創造永續營運之模式、成為美國奧會及單項運動協會之資產，並為運動員及參訪旅客帶來終身改變之經驗體驗。

冬奧訓練中心 Lake Placid Olympic Training Center 最大之集訓量為 210 名選手，每年培訓 6,000 個運動員。科羅拉多泉市奧林匹克訓練中心（Colorado Spring Olympic Training Center）隸屬美國奧會，當初美國為發展並培養精英運動員，而由美國空軍以一元美金將該園區租賃給美國奧會使用，以支援美國夏季奧運會、帕運會、泛美運動會，和泛美帕拉運動會等之選手集訓。該園區占地 35 公頃，其設施種類可服務拳擊、自由車（奧運和帕運會）、花式滑冰、帕運會游泳、體操館、帕運會柔道、

現代五項、射擊（奧運和帕運會）、角力等項目之選手培訓，其最大之集訓量為 512 名選手（該中心選手宿舍共有 242 單元，每單元皆配置兩間臥房、一間客廳），供長期集訓（Resident）或短期營隊（Camp）培訓用（平均每年承攬 990 團之營隊訓練、每年培訓 15,000 個運動員），美國游泳和美國射擊總部亦位於中心內。

科羅拉多奧林匹克訓練中心之主要收入來自贊助收入、捐贈收入、冠名權、導覽收入、美國奧會補助等，因該中心受美國奧會補助，故園區中亦設置美國奧會贊助廠商之紀念牆。贊助科羅拉多奧運訓練中心可享有美國全國認可、可使用美國奧運及美國帕運 LOGO、媒體曝光度、於園區中辦理年度訓練會議、名列美國奧會及 OTC 之出版品、…等之好處。該中心之多個設施之冠名權不外乎來自贊助，或紀念對美國菁英運動員之發展有卓越貢獻之人士，該中心之共分為三種參觀導覽遊程：貴賓團導覽（3 小時園區導覽+於選手餐廳用餐）、OTC 奧運訓練中心導覽（成人票 \$12.00、軍警及年長票 \$10.00、孩童票 \$8.00，1 小時園區導覽+影片欣賞）、私人團導覽 Private Tours（10 人成團，每人票價 \$20.00）、運動員親自導覽團 Athlete Guided Tours（10 人成團，團票費+運動員導覽費，須預約），據統計 2016 年總計共有 130,000 位訪客。

參訪哩高球場與拜會丹佛野馬隊（Sports Authority Field at Mile High & Denver Broncos）

很難想像一個平均一年最多只有 10 場例行賽的美式足球場該如何經營，丹佛野馬隊--Denver Broncos 的主場哩高球場（Sports Authority Field at Mile High）給我們團隊一個實際體驗的範例。目前丹佛野馬隊球隊價值在聯盟排名第 11 名，球隊經營每年投資報酬率為+11%。

美式足球是全球職業運動中收入最高的聯盟，本團隊剛好碰到野馬隊主場的最後一場例行賽，由於其對戰球隊是已擁有五次 NFL 冠軍（包括上一屆）的新英格蘭愛國者隊--New England Patriots，門票價格不僅翻倍，且 76,125 個座位的門票早已售罄。

美式足球場通常被暱稱為「烤肉架」（Gridiron），因為球場上標示線的樣式讓球場看起來就像是一個可以幫助食物放在火上燒烤的鐵絲架子。比賽是在一個 360 英尺長、160 英尺寬的球場上進行比賽。達陣區底部架設兩根球門柱（goalposts，又稱 uprights），彼此間隔 18.5 英尺。球門柱由一根橫杆連結在一起，橫杆距離地面高度為 10 英尺，球必須穿越橫杆之上與兩根球門柱之間才算是成功的射門。2016 年 Sports Authority 提供 553,000 美元的冠名權協議，但是，由於 Sports Authority 在 2017 年宣布破產，讓場館命名權面臨易主的命運。

由於比賽座位有限，國際上大型賽事皆以大型嘉年華會之型式來辦理運動賽事，除了運動比賽之主體活動外，還增設許多週邊娛樂暨展售活動，讓球迷可以呼朋引伴、闔家歡樂地參與賽事，不但可以增進球迷的吸引力及集客力，還可增加主辦單位的營收，故主辦單位配合每次比賽，會在球場外架設大螢幕並舉辦許多與球迷互

動活動，以增加球迷凝聚力和收入。主辦單位於賽事期間在場館正門前廣場設立了 Sports Legends Mall 供球迷歡樂，並在其中提供小型歌手演唱、轉輪盤抽獎、足球射門練習等活動，並於周邊廣場設置紀念商品販售車、足球名人碑、資源回收宣導站等攤位。

跟其他職業運動球場一樣，門票、包廂租金、飲食和授權商品店也是哩高球場穩定的收入來源。另外，一般賽會媒體記者會外面包廂座位，也讓經營者租給贊助商，或另外收費欣賞記者會，創造最大商機，除此之外，哩高球場在非球季期間，也提供場地辦理婚宴、企業活動、或慈善活動或球場巡禮等，這也是場地收入的主要來源，也讓非比賽期間場地的利用最大化，遺憾的是，Sports Authority 宣布破產，經營者正在尋找一個新的命名權贊助商，希望能夠至少維持每年 3 億美元的場館保養費用，命名權協議希望能有五年以上的期間，並希望未來能繼續保有「Field at Mile High」即哩高球場的品牌名稱。

肆、心得與建議

政府推動運動產業發展條例立法，期待透過法規影響，建立推動運動產業長期發展的獎勵及輔導措施，以營造良好的產業發展環境，運動產業發展條例制訂重點以：1.建構良善產業發展環境、2.強化業者經營模式及能力、3.拓展運動產業市場需求、4.開拓績優運動選手就業市場、5.提供租稅優惠措施等。政府在提供運動產業各項協補助時，仍須正視產業仍須顧及市場供需機制，一方面提升供給方的能量，另一方面刺激需求方的需要。謹就本次參訪經歷及運動產業發展條例修正後續，提供幾點建議：

一、強化地方政府推動運動產業能量：

本次運動產業發展條例第二條修正，已將直轄市、縣市政府納入運動產業發展條例之主管機關，以法條文規範及明訂各級政府負有推展所管運動產業的責任。但是，以目前地方政府組織型態觀之，除部分縣市有成立體育局或體育處等獨立之體育運動行政單位，多數仍架構於教育局處底下，且對於運動產業發展僅多以部門內 1 股或 1 科之編制辦理，正式成員多不超出 5 名，尚不足以符合運動產業推動所需。中央主管機關應藉由此次運動產業發展條例修正，提工地方政府推動資源，並在相關補助辦法或新增相關作業要點，協助地方政府在運動產業發展所需。

二、成立運動產業溝通協調網絡：

依最新修正之運動產業法展條例觀之，運動產業範疇雖縮減為 13 項，但實際上，運動產業範疇是新增加了運動經紀、運動管理顧問及電子競技等，對於多達約 20 幾項的運動產業業別間，如何有效溝通，對中央主管機關是一項挑戰。建議朝向以北中南分區或以產業類別屬性相同性質分類成立運動產業溝通網絡，有效蒐整運動產業業界訊息，作為政府運動產業政策推動回饋及修正參據。

三、加強國際運動產業經驗交流：

運動產業發展條例施行已近 6 年，除零星辦理小型運動產業知能研習會外，從未有大型的政策研討會議，而依據運動產業發展條例規定，中央於主管機關應擬訂運動產業發展方向或計畫，依據目前委託進度，已有部分草案架構，為使該計畫確實可行，建議後續應辦理相關政策宣導說明會議，另為汲取國外發展經驗，應舉辦國際性的運動產業經驗交流會議，將國外運動產業發展優點，提供我國民眾參考學習。

附錄

附表：科羅拉多奧林匹克訓練中心設施冠名權一覽表

| 場館名稱 | 冠名之建物名稱 | 冠名原因 |
|--------------|--|---|
| 運動員中心 | Peter Ueberroth Building | 於擔任 1984 洛杉磯奧運籌委會主席期間，成就卓越。 |
| 運動員宿舍 (A) | F. Don Miller Athlete Residence Hall | 擔任 USOC 執行長 (1973-85) 及美國奧運基金會總裁 (1985-96) 期間，成就卓越。 |
| 運動員宿舍 (B) | William E. Simon Athlete Residence Hall | 1998 年捐贈一百萬美元之基金，資助運動員訓練及參賽 (200 名運動員獲益) |
| 游泳館 | Carolyn Dirks Building | 2009 年捐贈五百萬美金 |
| 運動員服務 中心 | Ted Stevens Sports Services Center | 擔任參議員，推動促成 1978 年業餘運動法案 (Amateur Sports Act) 通過，成就卓越。 |

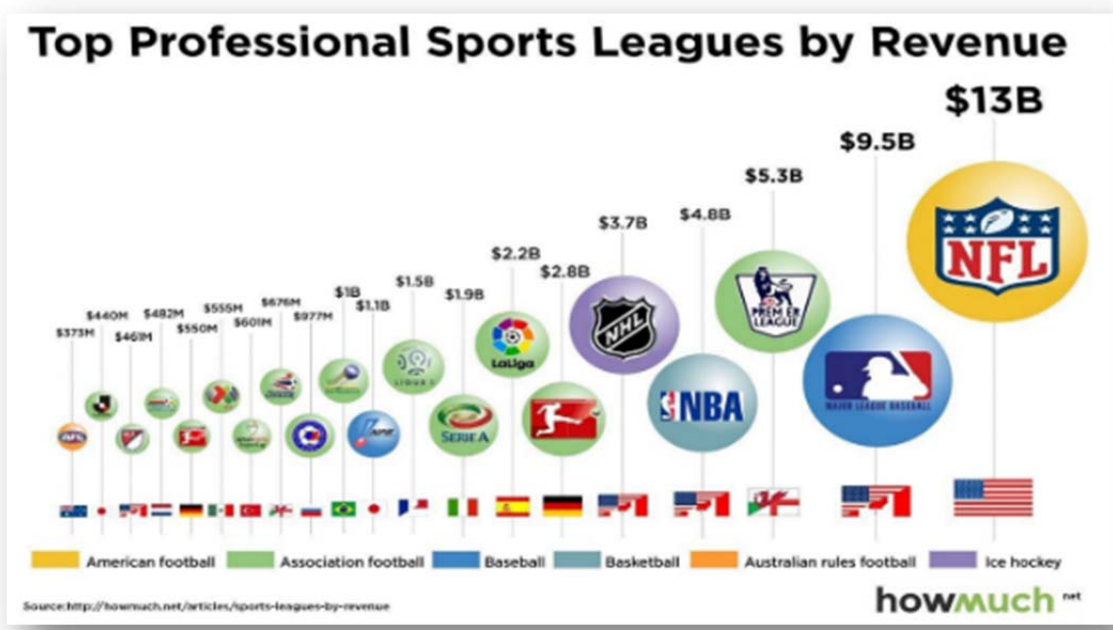


圖 1 全球職業運動聯盟收入排行

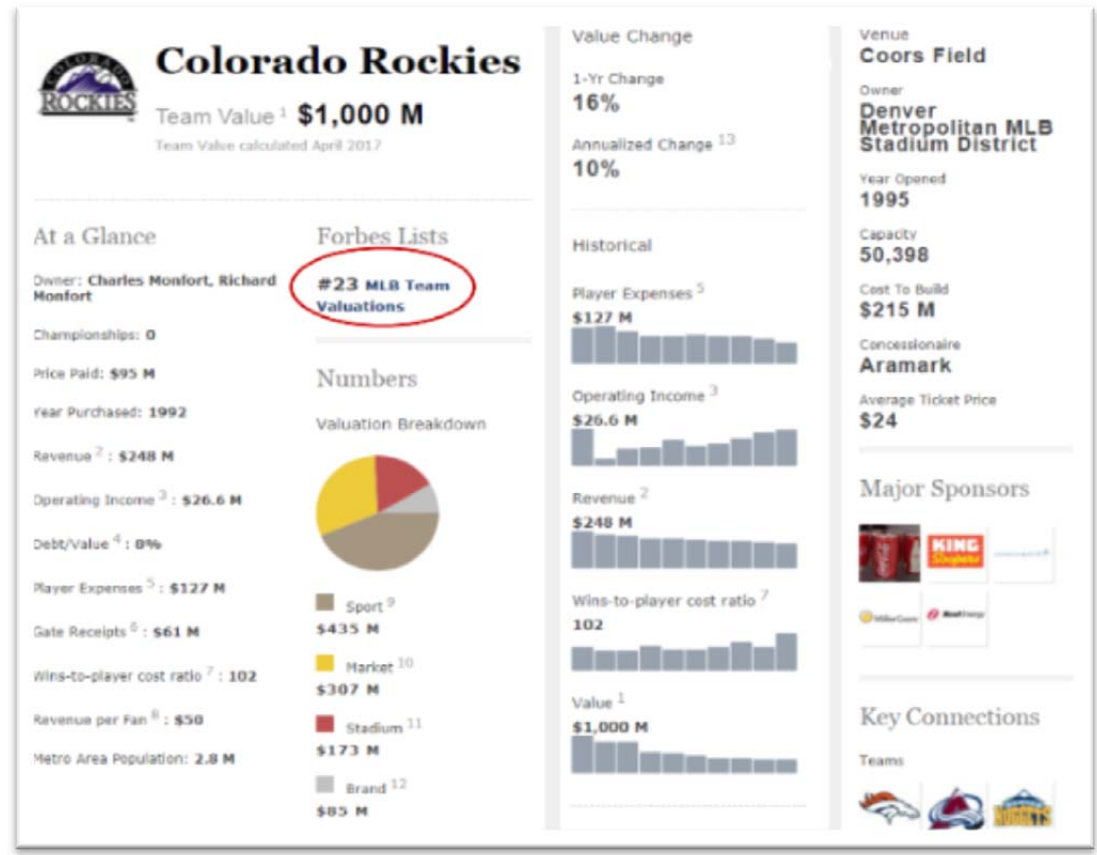


圖 2 洛磯棒球隊和庫爾斯球場基本資料

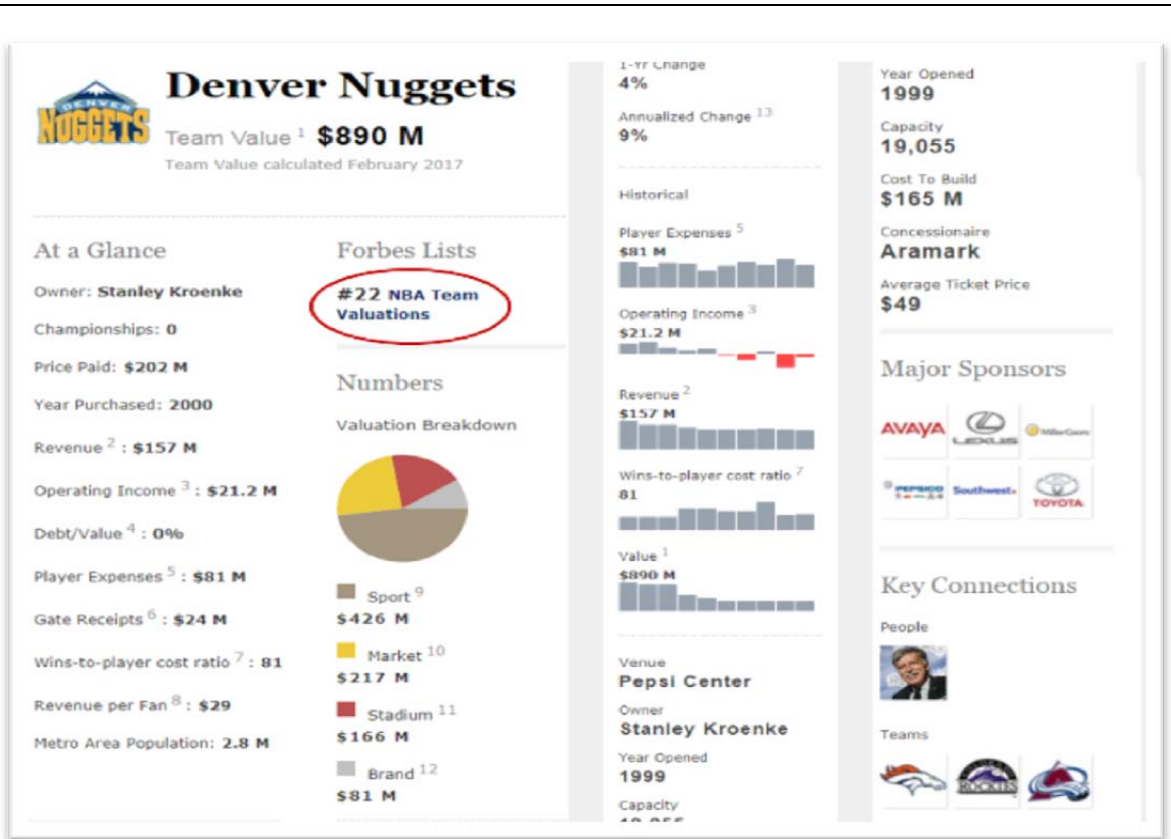


圖 3 丹佛金塊隊球隊價值與球場相關資料

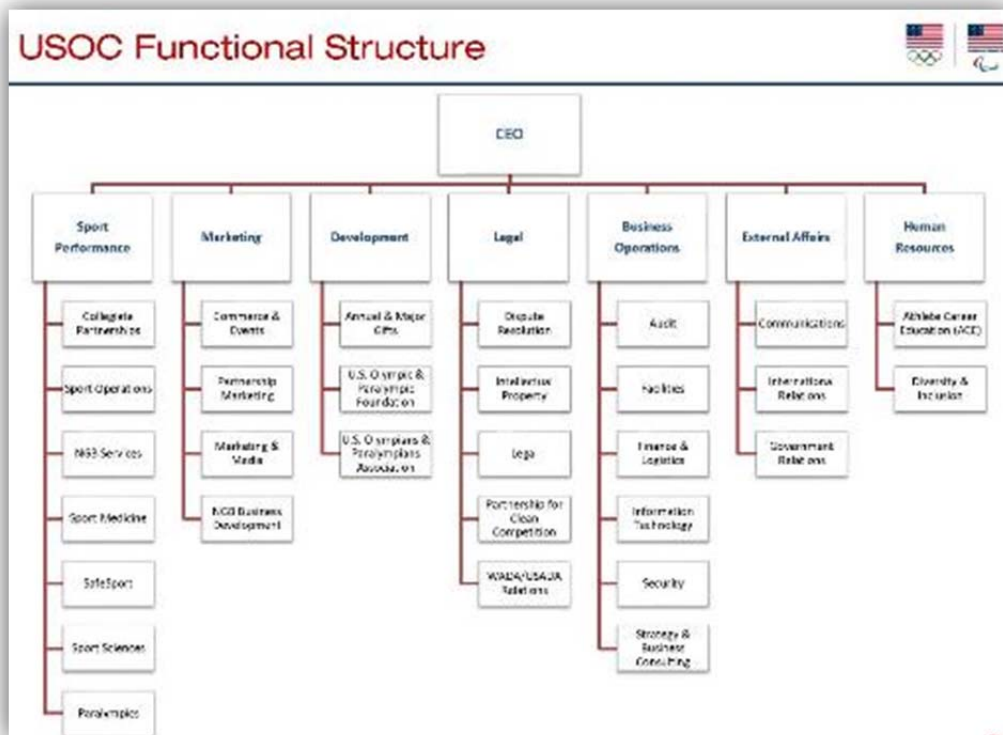


圖 4 美國奧會之組織架構圖

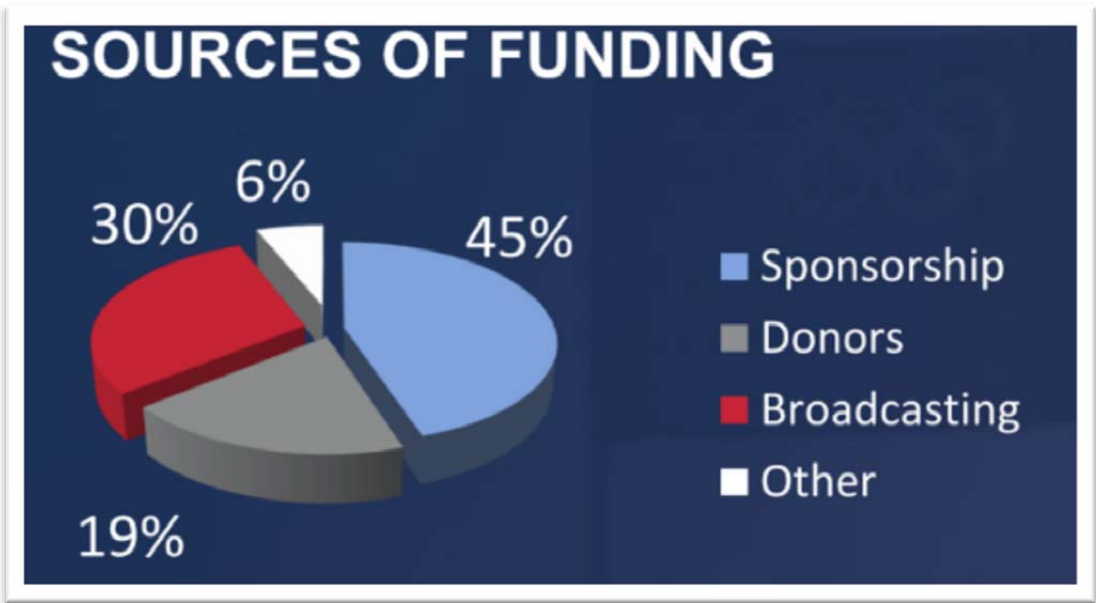


圖 5 美國奧會整體之財務收入結構



圖 6 美國奧會的贊助夥伴