

出國報告：(出國類別：考察)

德國運動贊助及運動員職涯照顧計畫
考察報告

服務機關：教育部體育署

姓名職稱：李科長裕仁

黃科員政傑

派赴國家：德國

出國期間：103年10月19日至10月26日

報告日期：103年12月

摘要

本出國計畫緣於本署 103 年度出國考察德國運動贊助情形及政府運動贊助鼓勵措施計畫，102 年 5 月起本署規劃「推動企業贊助體育運動方案」以來，雖致力於推動多項鼓勵企業贊助體育措施，惟因尚屬起步，尚未能及歐美等先進國家，亟需借鏡其他國家發展經驗。查德國民間贊助運動規模約占其該國總體贊助金額 6 成以上，主要係德國人普遍有參與運動的習慣，一般民眾習於贊助體育、企業也樂於透過運動贊助增加其品牌認同與消費者黏著度，政府同時也營造適合捐贈的稅法環境，所以讓德國企業贊助金額逐年攀升，爰辦理本次考察。

如何推動企業贊助及妥善運用贊助資源用於運動員職涯照顧，是本次考察重點，是以我們拜會了德國運動贊助基金會了解有關對於運動員「雙職涯」專案相關作法、拜會德國奧會了解整體運動員職涯照顧的規畫、也拜會德國第 3 大受贊助協會滑雪協會，從協會角度了解企業贊助及運動員照顧相關作法，同時我們也拜會藝珂德國分公司，該公司自 2005 年即以勞務贊助方式，實際推動第一線有關運動員職涯探索及轉職規劃等多項措施。此外我們還考察德國最受矚目也是獲得最多贊助的德國足球甲級聯賽，並一併參觀法蘭克福商業銀行足球場，實際體驗德國人對於運動的重視。

目錄

壹、緣起與目的	1
貳、考察人員及參訪行程.....	2
參、參訪過程	3
肆、心得與建議	16
伍、結語	19

壹、緣起與目的

根據國際事件行銷集團出版的《贊助調查報告》，近年來全球贊助金額每年約有 20% 的成長幅度，贊助運動相關活動已蔚為風潮，且成為企業重要的行銷策略。本署自組改後，深切感受政府資源有限，各項體育事務推動又需要龐大經費，需要引進民間資金共同參與，爰規劃「推動企業贊助體育運動方案」，並於 102 年 5 月 3 日奉部長核定據以執行，惟因尚屬推動初期，國內企業對於運動贊助尚未成風氣，亟需參考先進國家推動企業贊助經驗。經查德國體育事務推動是以民間組織為主，官方單位為輔，相關體育事務推動所需經費，皆須由各體育團體自籌，於是企業贊助及運動行銷更顯得重要，相對也彰顯在該國企業贊助規模逐年成長，其運動贊助金額高居全國總贊助金額 6 成以上，是以本署於 103 年辦理「考察德國運動贊助情形及政府運動贊助鼓勵措施」計畫，前往該國考察企業贊助相關措施。其次德國運動推動是以運動俱樂部為主體，在學生階段採教育與訓練分離措施，績優運動員不會因為訓練而降低其學習標準，運動員皆有共識在運動員養成階段，都要了解並進行職涯規劃，也積極參與相關學習，退役後往產業界就業為主流，不像我國運動員退役後競相往教師及教練職位競逐。因此針對德國企業贊助資源對於運動員照顧的措施，尤其是

該國相關職涯轉換措施，進行考察。故本次考察規劃拜會德國奧會、運動贊助基金會，原擬拜會最大受贊助協會德國足協，適逢有他國拜會行程時間衝突，改拜會第3大受贊助協會滑雪協會。原擬拜會科隆運動大學，適逢擬拜會教授前往瑞士參加研討會，故改為拜會在德國第一線進行運動員職涯輔導的藝珂德國分公司。考察行程亦安排參觀商業銀行球場及德國甲級足球聯賽，考察商業贊助的相關情形。

貳、考察人員及參訪行程

(一)考察人員：

姓名	職稱
李裕仁	教育部體育署綜合規劃組科長
黃政傑	教育部體育署綜合規劃組科員

(二)考察行程：

參訪日期：103年10月19日(週日)-103年10月26日(週日)		
日期	地點	參訪行程
10月19日 (週日)	台北-法蘭克福	桃園機場第一航廈搭機赴法蘭克福機場
10月20日 (週一)	法蘭克福	拜會駐德台北代表處法蘭克福辦事處

10月21日 (週二)	法蘭克福-巴登 巴登-法蘭克福	拜會 Adecco 德國分公司 訪談運動員職涯照顧計畫
10月22日 (週三)	法蘭克福	1. 拜會德國奧會 2. 拜會德國運動贊助基金會
10月23日 (週四)	法蘭克福	1. 拜會德國德國滑雪協會 2. 拜會德國青年運動協會
10月24日 (週五)	法蘭克福	1. 參觀法蘭克福商業球場 (Commerzbank Arena) 2. 參觀 Sport Arena
10月25日 (週六)	法蘭克福-台北	法蘭克福機場赴桃園機場
10月26日 (週日)	台北	抵達桃園機場

參、參訪過程

一、拜會駐德台北代表處法蘭克福辦事處

此次考察行程特別前往法蘭克福辦事處拜會，承蒙黃處長瑞坤熱切款待，同時也了解辦事處目前正以半年5萬歐元以臺灣觀光及臺灣精品標誌贊助德乙足球隊 FSV Frankfurt，該隊在每次主場比賽所發行之觀戰手冊上，將會放上我國贊助之標誌，也同時會在場地電子看

板顯示，另外也安排一間主場貴賓室包廂供代表處招待貴賓看球使用。

據黃處長表示，足球為德國人最受歡迎的運動，只要有足球賽舉辦必然是人滿為患，不論是德甲或是德乙球隊。於是透過企業贊助不僅讓我國 MIT 標章在球場 LED 展示，也在球隊專刊或是網站上都能露出，同時該球隊也願意與我國球隊或



圖 1. 拜會駐法蘭克福辦事處

足球員進行相關交流計畫。黃處長也表示，透過運動贊助是經濟效益很高的投資行為，近年來不論是中國或是韓國企業，紛紛贊助德國頂級聯賽，如德甲、手球或籃球球隊，透過賽事中商標露出，搭配一系列行銷策略，逐步打入德國市場。

二、拜會德國藝珂(Adecco)公司運動員生涯規畫基金會執行長 Janine Bischoff 女士



圖 2. 德國 Adecco 運動員生涯規劃基金會執行長成為德國奧會推動運動員職涯照顧計畫的合作夥伴。

藝珂公司是德國奧會的官方合作夥伴，其對奧會之贊助方式有別於傳統之經費捐助，而是藉由公司本身之營業項目(人力資源仲介與媒合、求職技巧訓練)來提供德國奧會專業的人力資源媒合服務，

Bischoff 執行長於 2004 年進入德國奧會行銷部門任職，2006 年轉至德國 Adecco 公司行銷部門任職，並配合國際奧會在德國推動精英運動員生涯規畫工作，2011 年擔任該公司運動員生涯規畫基金會執行長，德國奧會於 2012 年延攬 Bischoff 執行長加入國際奧會運動員生涯規畫執行委員會。目前藝珂公司在德國境內共有 400 個服務據點，每個據點由一位經理及數位職涯諮詢師(career counsultant)組成。其人力資源媒合服務之實務運作方式，係由德國奧會將有職涯諮詢或就業需求之運動員轉介至各地區 Adecco 據點，由職涯諮詢師先就媒合個案之性向、經歷、能力進行系統性分析，而後針對個案希望取得之職缺進行比較，從而決定後續應採取企業接洽、課程建議、面試輔導與諮詢等協助行動，透過相關工作的進行，協助運動員預先安排退役後之職場生活，提升專業能力，降低其從運動場域轉換至一般職場之阻力與困難。

而 Janine 女士亦指出，為了讓這項服務能夠更廣泛的接觸到德國運動員，德國已明文要求運動員、教練、隊醫和防護員在進入運動訓練中心前，必須至少接受 1 次職涯諮詢，否則不得領取受訓期間之訓練津貼及相關生活照顧，希望透過強制規定來提高運動員對職涯規劃概念之認知，即早開始自己的生涯規劃。

德國運動員生涯規劃活動經過 20 餘年的進展，具備運動員生涯規劃職涯輔導員資格者已近千人，多數已不在訓練中心任職，而是開枝散葉到各企業、協會，觸角更加深遠，對於運動員照顧也更為全面。

三、拜會德國奧會

德國奧會是德國最重要的體育運動團體，影響範圍大到國際體育事務的推動，小到社區運動俱樂部的事物等，掌管約有 91,000 個不同的運動俱樂部及 2,750 萬會員數，其組織包括 16 個邦州級運動聯盟，34 個奧運項目單項協會，27 個非奧運項目單項協會，20 個運動周邊協會及 15 個個人會員。



圖 3. 德國奧會辦公室

德國企業對於運動贊助是以互蒙其利的概念來看待，一部分是屬於商業投資型的贊助，主要是針對績優運動員或運動團隊給予贊助以連結其品牌形象，亦或是針對熱門運動項目如足球、手球等球隊予以



圖 4. 德國奧會 Johannes Curtius(右二)

贊助。另一部分是針對以推廣體育運動為宗旨的協會贊助，主要是贊助潛力運動選手。奧會所受贊助雖無法如同足球或手球協會那樣龐大，據拜會奧會國際處 Johannes Curtius 先生表示，若企業能列為奧會指定贊助單位，往往會獲得德國人青睞，營業額將有顯著成長，所以奧會訂有一套機制，設定以贊助金額多寡給予不同等級，同時奧會也接受其他方式如勞務的贊助，惟此等方式較難能獲得奧會指定贊助。奧會贊助款的方式，將會與運動贊助基金會合作啟動不同的專案，針對各地訓練中心

的績優選手給予各式的照顧，也因為各式專案的照顧，讓選手能有更好的表現，相關選手也須配合奧會的徵召代表德國參加國際賽事。惟 Johannes Curtius 先生也表示，許多贊助資源較奧會豐厚的協會如足球協會等，其相關選手培訓有其自身體制，不需要奧會相關專案經費，相對也不會配合奧會徵召作業。

四、拜會德國運動贊助基金會及德國奧會雙職涯計畫推動小組

德國運動贊助基金會是一私立法人機構，成立於 1967 年，成為運動員與企業贊助資源之平台，也與奧會合作培育運動員、輔導運動員就業等多項專案計畫，該基金會每年約培育 3800 名運動員，並將運動員依據不同表現分為下列 4 等級：

1. C-Kader：年輕有潛力的青年運動員，有參與歐洲或世界青年國際賽事。
2. B-Kader：在國內賽是取得頂尖成績運動員，但未達國際頂尖運動員。



圖 5. 德國運動贊助基金會

3. A-Kader：國際頂尖運動員，能夠在國際頂級賽事晉級決賽之選手。
4. S-Kader：因運動傷害或工作因素，致無法有優異上列運動表現，但卻被認定為據優異運動能力之運動員。
5. Internatsförderung：在住宿學校或運動專業學校運動員。

提供給運動員的贊助會因為不同等級而有不同參考標準或形式。

德國運動贊助基金會贊助夥伴相當多元，大至股票上市公司，小

至一般商號，一般民眾也可以直接捐贈至基金會，因此基金會對於贊助夥伴，依其贊助規模分為下列等級：

1. Nationale Förderer：德國航空、賓士、德國電信及德國銀行等。
2. Premium-Partner：德國足協及德國足球職業聯盟等。
3. Partner：愛迪達、德國職業手球聯盟等。
4. Medien-Partner：提供媒體資源贊助之國內媒體如 **Ströer Media**。
5. Service-Partner：提供勞務贊助的各公司。
6. Kooperationspartner：如紅牛集團等。
7. Benefizaktionen：特定專案活動贊助。

各類贊助資源進入基金會後，由基金會啟動各項專案照顧運動員，接受基金會贊助的運動員將會與基金會簽訂契約，需要參加相關職涯認知訓練，需要出席基金會辦理之募款或頒獎活動，運動員日後成名後，每年需按年收入捐獻一定比例金額至基金會，現在在美國職籃小牛隊的 Nowitzki 目前仍依約持續贊助基金會。

為鼓勵績優運動員退役後能夠順利延續個人職場生涯，德國奧會與德國運動基金會目前正積極推動「績優運動員雙職涯計畫」(The Dual Career for Top Athletes in Germany)，據該計畫主持人 Sven Baumgraten 博士表示，該計畫之標的人口(target population)為 5,000 名德國績優運動員(再細分為國際頂尖、國內頂尖與中上水準三級)，計畫執行的基本精神為「訓練與教育的平衡」，亦即希望運動員在進行單項運動專業訓練的同時，能夠儘量兼顧專業能力的培養，在清楚認知「退役是運動生涯不可避免之一部分」的觀念下，即早進行個人整體生涯規劃及專業能力累積，搭配完善職場工作職缺的媒合

機制，落實績優運動員妥善的生涯照顧。

該計畫實際的執行作法，係由執行團隊秉持「將生涯規劃概念帶入運動場館」的基本精神，除在德國境內 19 個奧運訓練中心配置 37 位雙職涯諮詢者，提供運動員醫療照護、運動科學訓練輔助及職涯管理及諮詢服務外，同時部分專案計畫也會配置職涯諮詢師在訓練中心內，讓運動員能有多項的選擇。依該項計畫，凡進入訓練中心運動員，都有參加職涯認知輔導的義務。進駐在訓練中心的職涯諮詢師，會針對運動員進行 1 對 1 的諮詢，並利用各項測驗工具了解運動員性向，針對運動員所想要從事的工作意願，提供分析。同時與德國境內許多運動俱樂部、中小學、大學及私人企業建立合作關係，嘗試提供各種專業能力培養課程、特別的學位修習計畫、實習機會等，讓績優運動員逐步去落實個人的生涯發展。

至於該計畫的執行成果，每年除企業夥伴提供之職缺機會外，德國政府亦提供總數約 1,200 名的非正式職缺來雇用績優運動員(軍隊職缺 700 多名、警職 400 多名)，這些職缺的薪水以國家預算支付，但設有年限限制，最長時間不超過 4 年，期間並同時提供額外的學習機會，作為運動員退役後一個累積專業能力的緩衝期。

五、德國青年運動協會

德國青年運動協會隸屬德國奧會，為一傘狀結構組織，成員包含德國境內 91,000 個運動俱樂部、16 個青年運動協會、53 個政府機構及 10 個青年運動特別任務編組，並成為德國兒少社服系統的一部分，承擔部分社會照護責任。德國青年運動協會除了推廣青少年體育運動外，亦履行部分青少年社會化功能，透過相關活動的舉行，讓青少年

參與志願服務、免於家庭暴力及生活困境、適切融入教育體系、承擔社會責任並學習民主精神、透過文化交流(與日本互動最為密切)開展國際視野，希望落實該組織以推廣運動來改善兒少生活的使命。而進行說明的 Ferdinand 先生同時指出，德國青少年的日常生活，與各地區的運動俱樂部密切的結合在一起，每天放學後多數學生



圖 6. 德國青年運動協會

會參與俱樂部的運動活動，對德國青少年運動習慣的養成以及運動風氣的培養有很大的幫助。

青年運動協會自 1972 年慕尼黑奧運後即與日本啟動一長期青年交流方案，每年雙方互派 125 人到對方國家進行為期 2 週的文化交流，2005 年後中國大陸也啟動類似青年交流方案。針對德國日益多的外籍移民子女，透過運動是最容易讓其與本地德國人融合的方式，因此德國青年運動協會會在社區辦理小型青年運動會，也鼓勵外籍移民子女加入當地運動俱樂部。

六、拜會德國滑雪協會 Karin Orgeldinger 女士

Karin 女士原為德國擊劍代表隊國手，在退役之後透過德國運動員職涯照護體系，展開了另一段精彩的職場生涯，可說是德國運動員照顧體系運作的良好範例。Karin 女士表示自己的運動職涯轉換過程與一般德國運動員較為不同，她是從運動員身分退役後，才進入德國科隆大學運科系就讀，並於在學期間接觸到職涯諮詢相關資訊，先後

進入旅館業及行銷公司實習，畢業後先到旅館業服務，後來轉至德國奧會服務 8 年，最後才轉至滑雪協會任職。她認為在德國，生涯規劃對運動員而言已經是很普及的概念，運動員在退役前皆會提前展開規劃，並不會自我封閉及設限在運動領域，職涯的轉換並不會太困難。

針對德國運動贊助現況，Karin 女士認為德國企業贊助體育活動的風氣十分普及，而各單項協會亦積極尋找企業建立夥伴關係來提供贊助專案。以滑雪協會為例，該協會年度預算 270 萬歐元(該國冬季奧運項目第三)，其中 99%來自企業贊助，1%來自政府預算，而為了爭取企業贊助，在該協會總計 50 人之總員額中，就有 10 人專門處理運動贊助及行銷業務，比例達 20%，顯示協會對企業贊助有高度的重視；同時也與德國運動贊助基金會建立合作關係，積極爭取協會運作的可用資源。而在針對個別運動員的贊助方面，Karin 女士表示實務上可透過運動贊助基金會的平臺取得贊助資源，基金會將與選手簽訂贊助契約，約定當選手的年收入超過 10 萬歐元後即停止補助，另受贊助者應將年收入 5%回饋基金會。另一種途徑則是，企業直接與運動員接觸，則無須受到相關限制，款項是直接交付受贊助之運動員，協會與基金會在過程中不扮演任何角色。

七、參觀德國商業銀行球場

德國商業銀行球場(Commerzbank-Arena)前名是瓦爾德球場(Waldstadion)，1925年揭幕，2002年開始原地整建，2005年7月更名商業銀行競技場(Commerzbank-Arena)，2006年在德國舉辦世界盃期間安排上演四場分組初賽及一場半準決賽。球場主要供足球、美式足球及演唱會使用，共有5萬1,500個觀眾席，為德甲Eintracht Frankfurt及德乙FSV Frankfurt主場場地。參觀過程主要考察相關企業贊助運動設施情形，作為德甲Eintracht Frankfurt主要贊助車商愛快羅密歐(Alfa Romeo)，除可在球場周圍看到贊助商旗幟，球場通道及觀眾席都處處可見車商Logo，搭配比賽中主場球隊球衣正面所繡車商Logo，充分發揮贊助效益，此外在球場入口，車商亦擺放2台最新車款車輛，吸引每位入場觀賽球迷的目光。球場一樓設有體育博物館，介紹Eintracht Frankfurt球隊歷史及展示相關文物，此外亦設有球隊球衣及紀念品展售商店，供觀賽球迷採購。球場旁邊，設有約2面足球場大小的人



圖 6. 德國商業銀行球場



圖 7. 球場旁人工草皮供學生使用



圖 8. 主要贊助商入口最新車款展示



圖 9. 主場球隊博物館入口

工草皮球場，供足球學校及訓練營使用，參觀時在該場地適逢舉行國小足球比賽，看到學生不論男女在嶄新的人工草皮上盡情奔馳，家長在周遭喝著啤酒聊天，並共同討論即將舉行的球賽，讓我們見識到德國人運動融入生活的景況。

八、參觀運動商場 Sports Arena

Sports Arena 是法蘭克福市內的大型運動用品專賣店，於整體設計上，以田徑場為主要理念，於地面貼上田徑跑道，在商場內部營造出十足的運動氛圍。而在販售的商品項目上，業者特別針



圖 10. 商場內球場展示

對夏季及冬季運動項目予以區隔，讓消費者在商品的選購上更為容易。



圖 11. 商場內以田徑場為主題擺設

而從銷售的商品種類進行觀察，不難發現冬季運動在德國境內十分盛行，滑雪、滑冰設備的銷售區範圍與夏季運動差異不大，與我國較為不同。另本次觀察時間為平日下午，但賣場內部的人潮仍

很多，可見德國運動風氣的普遍與盛行。

九、德國甲級足球聯賽

作為德國境內最受民眾歡迎之運動項目，足球在德國的職業化程度已進入十分成熟的階段，並將職業賽事依照競技水準分為甲、乙、丙三個級別，其中甲級與乙級聯賽由德國足球職業聯盟負責推動，而

丙級聯賽則由德國足球協會辦理。作為競技水準最高的足球聯賽，德甲不但名列歐洲五大足球聯賽之一，其每場賽事平均觀賞人數 4 萬多人在全球體育聯盟中亦名列前茅，其獲利甚至超越英超，無疑是職業



圖 12. 德甲球賽滿場群眾

運動發展的典範之一。

德甲目前共有 18 支球隊（名單詳下表），球季通常於每年 8 月初至次年 5 月中進行，18 支球隊在每個賽季將進行 34 場比賽，賽制採取雙循環主客場制，每場比賽獲勝球隊可

取得 3 分積分、和局 1 分積分、輸球 0 分，年度結束時由積分最高支球隊取得為期一年之「德國足球冠軍」稱號；另為提升聯盟競爭水準，

德甲與德乙另設有升降級制度，每年德甲最後 2 名球隊降至德乙，並由德乙前 2 名遞補，德甲倒數第 3 名則與德乙第 3 名進行附加賽，來決定升降級，球隊升降級對球隊贊助資源、轉播及門票收入等都有巨大



圖 12. 比賽球隊帶領當地俱樂部小朋友進場

影響。而在聯盟收入部分，德甲每年收入來源主要有門票收入、廣告收入、商品銷售、球員轉會補償金、企業贊助等幾大項，平均每年收入約為 20 億歐元，扣除相關支出後，每年稅後利潤均有數千萬歐元，足見其發展程度已相當成熟。

為了體驗德國境內足球之瘋狂程度，本次我們亦觀賞由德甲法蘭

克福主場球隊 Eintracht Frankfurt 出戰 VFB Stuttgart 的比賽，比賽現場除了湧入接近滿場的球迷外，快速的節奏讓整場球賽毫無冷場，賽事進行中每位球迷皆熱情的為場上的球員加油，與當日偏低的氣溫形成明顯對比，熱情球迷整場高唱球隊專屬加油歌曲，以特有節奏為球隊鼓掌，並於中場及球門兩端揮舞者球隊大旗，不難理解為何足球在德國能夠成為眾多運動項目的領頭羊，享有絕對豐沛的資源及關注程度。球賽進行中，場中 LED 牆不停輪動撥放各贊助廠商廣告，搭配電視轉播，能創造極佳廣告收益。

德國甲級足球聯賽球隊名冊

科隆	霍芬海姆	勒沃庫森	拜仁慕尼黑
多特蒙德	法蘭克福	奧格斯堡	沙爾克 04
梅因斯	漢堡	漢諾威 96	柏林赫塔
弗萊堡	帕德博恩	斯圖加特	沃夫斯堡
文達不來梅	慕森加柏		

十、考察法蘭克福自行車道及公共自行車系統

由於本次考察活動均在法蘭克福市進行，故順道考察該市城市自行車系統，法蘭克福道路採人車分離，不論道路寬窄，均設有人行道，該市即在人行道上以白色熱拌漆線區隔出自行車道，少部分以不同材質或顏色人行道磚區隔，總之係以極經濟的方式，設立自行車道。同時在道路臨街街道欄杆多採鏤空式欄杆，讓



圖 13. 車站附近 call bike 租賃系統

德國人不不論是購物或用餐，能夠很方便及安心得將自行車鎖上。德國



公共自行車租賃系統，在法蘭克福市有 2 種系統並行，在市區主要是 Call Bike 系統，使用者透過撥打自行車上電話，可以解鎖並於到達目的地後再撥打電話上鎖，此方式雖不用設置租賃站，但以電

話撥打方式對於未諳德語之外國人，實為不便。另外於萊茵河畔設置之自行車租賃系統，採中控臺過卡方式，亦即如同在高雄之租賃系統。前述兩種租賃系統，考察過程中均發現使用狀況不理想情形發生。

肆、心得與建議

本次考察，認識到德國訓練與教育分離、以民間俱樂部推動為主的體育發展模式，各民間協會積極爭取贊助資源，也投注大量人力在做運動行銷，同時深切感受到德國人專注、效率的一面，不論在拜會前針對拜會意旨不斷確認，對於相關問題均能詳實回應，訪談過程中也了解到該國相關政策之規劃，皆務求考量各個影響層面後再行推出，他山之石可以攻錯，在未來我國政策規劃過程中可採行之建議略如下：

一、企業贊助仍須透過民間機構進行效果較為顯著

企業贊助若要有效果，應將其視為運動行銷整體一環，需要大量人力推動，也會有許多細緻商業運作，以德國為例，各協會均會配置 1 至 2 成人力來辦理運動行銷及爭取贊助，辦理大型活動，符合企業商業要求等，以公務機關人力及組織特性，要執行前列各項事項，實難有顯著成效。

二、企業贊助應跳脫扶弱思維，應為企業投資一部分

企業贊助運動應逐漸由公益轉為投資互利，在德國贊助運動員或團隊，不僅可以提升企業形象，對於公司產品銷售，亦會有實質成長，如此社會氛圍，讓企業能夠長年贊助，選手成名後為企業代言，創造廣告效益。目前我國企業贊助資源使用，多數仍為贊助偏鄉或弱勢資源相對不足個案，對於贊助商業條件及贊助契約的擬定，並未多所著墨，企業贊助對於產品效益提升，也未加以分析及推廣。

三、企業贊助形式應更為多元

目前我國企業贊助多為現金贊助，實物贊助部分亦多是由企業贊助運動員或團隊所需物品。實務上，企業自身所生產的產品就是很好的贊助物資，以德國為例，漢莎航空贊助運動員比賽機票、德國電信贊助運動員手機、藝珂德國分公司贊助其顧問勞務服務運動員等各樣模式，這些贊助模式都可提升企業贊助意願同時也可立即提升產品知名度。

四、企業贊助對象要有亮點更需要商業包裝

企業贊助既為行銷一部分，就需要考量其贊助效益。不論是運動員或運動團隊，賽事成績就是最好的爭取贊助的利器，此外，運動員形象的建立，媒體公關的進行，善用操作明星的模式來包裝運動員，方能獲得更多贊助資源。以德國滑雪協會為例，透過其運動員明星代言，不僅限於滑雪器材，其他各類產品都能透過其贊助代言，獲得實質收益，也為協會創造更多樣贊助資源。

五、爭取贊助宣傳應更為多樣

不論是爭取贊助或是贊助媒合成功後的宣傳應更為多樣，以德國為例，運動贊助基金會已建置很好的網路贊助平台，不僅推薦優秀運

動員也介紹贊助企業，此外，各協會定期發行刊物，辦理各項頒獎活動榮耀運動員及贊助企業，感恩餐會舉辦甚至提供贊助者球場專屬包廂等措施，都能增加贊助成功的機會。

六、訓練與學業成就並非互斥而應同等重視

運動員因為訓練時間較長，無法兼顧學業，往往為了讓運動員取得學位而降低其學習標準，此舉反而讓其在面對職場時須受到嚴酷考驗。以德國訓練與教育分離體系，並不會因為是運動員而降低學業標準，即便是備戰國際賽事進行高強度訓練，也會採修長修業年限方式取得學位，此延長年限之費用由運動贊助基金會支應，這樣的模式，讓德國運動員退役後能無礙地進入各行業就業，而非僅能從事教職或教練職。

七、運動員養成過程中須同時加強其職涯概念

運動員特質是在高壓環境下均能保持專注力，面對挫折能夠在很短的時間內自我調適，這些原本都是企業最喜歡的人格特質，但當運動員退役面臨職涯轉換時，卻所往往因為核心職場能力準備不足，而缺乏信心，裹足不前。在德國，運動員進入訓練中心後，即有義務接受職涯輔導，職涯諮詢員或輔導員也進駐訓練中心，讓運動員及早認知其所想要從事的行業，也能做好應有的核心職能訓練。

八、提供運動員轉職中繼站

運動員轉職過程中，即便有各項輔導措施，仍會有銜接期，以德國為例，政府提供警察及軍隊最多 4 年的短期職缺，讓運動員能有時間學習職場核心職能，也有時間讓各輔導機構媒合運動員就業，若運動員於企業任職，若想持續備戰國際賽事而必須自企業離職時，也可透過此轉職中繼站機制，能安心訓練同時也能透過再進行職涯輔導確

保其退役後轉業順利。因此，透過短期就業方案，並強制運動員必須至職訓局或附近大學進行職業訓練，再加上妥善就業媒合機制，相信對於運動員就業將有相當助益。

九、運動員典範需要建立

運動員職涯輔導過程中，典範建立尤為重要。以德國為例，進駐訓練中心職涯輔導員多是由退役精英選手受訓後轉任，一方面因為其過往經歷讓現役運動員較能感同身受外，也能適時開導運動員面對職場時之畏懼心情，此外作為運動員與企業間溝通的橋樑，也會讓彼此間的溝通更為順利。最後，運動員成功創業經歷更應廣為宣傳，成功典範會激起後進效尤的信心，也能帶動企業界對於運動員特質在職場上的重視。

伍、結語

本次赴德考察行程時間雖然不長，但卻令我們獲益良多。尤其是該國各民間體育團體或協會對於企業贊助的投入，並以永續且互利角度來經營企業與體育團體間的關係，所獲得的贊助資源，啟動各式專案照顧運動員，精英運動員也樂於配合商業模式操作為企業代言，互蒙其利下讓贊助能夠源遠流長。另外，該國對於運動員職涯規劃的系統性做法，相當值得我國參考，職涯輔導是在進入訓練中心有機會成為精英選手時就要進行，一對一的諮詢輔導不會流於形式，客製化的職場核心能力訓練，讓運動員在訓練之餘的少量時間，仍能迅速且有效的學習，這些都是未來我們在做政策規劃時可以學習的。