

出國報告（出國類別：考察）

國際綜合性運動賽會營運管理制度  
及後續經營策略-  
以 2000 年雪梨奧運後的奧林匹克  
公園為例

服務機關：教育部體育署

姓名職稱：李聯康 科員

派赴國家：澳洲

出國期間：105.08.08-105.11.04

報告日期：105.11.24

## 一、摘要：

近年來，世界各國主要城市對爭辦大型綜合性運動會(Mega Sports Event)興趣缺缺，或在遭受當地居民強烈反對後選擇退場，原因在於大型綜合性運動會常使獲得主辦權的城市飽受許多困擾，爭辦前許下的願景，在賽會結束後無法一一兌現；賽會籌辦過程考驗當地政府行政能力，從預算編列、和其他政府部門及民間單位的協調、籌募自籌款、尋求贊助的能力、以及如何透過賽會籌辦來帶動當地經濟與運動參與的成長等等問題；而當地居民則可能遇到與其生活有關的福利預算的縮減、政府被迫舉債以應付無限制的追加籌辦經費、場館興整建所帶來的生活不便、環境污染、交通混亂、居民甚至被迫遷移原居住地造成的居住正義問題等；賽會期間，各國菁英選手雖帶來高水準的表現，全球日光的聚集卻為該地帶來媒體醜化、恐怖攻擊、環境髒亂與治安失控問題等；最後，當賽會結束，到底能為當地留下什麼？舉凡場館運用問題，賽會資產永續問題，國民參與運動、觀賞運動的比率提升問題，如何彌補賽會所帶來的虧損與負債，甚至刺激經濟成長，這些問題挑戰著籌委會與主辦城市在爭取賽會主辦權後所許下的願景，也再再考驗當地政府的智慧與選擇。

2000年雪梨夏季奧運結束後，如何管理因應舉辦奧運而興建的雪梨奧林匹克公園(Sydney Olympic Park，以下簡稱 SOP)成為澳洲政府的挑戰。雪梨奧運雖被譽為「綠色奧運」(Green Game)，其標榜環境永續，生態優先的特色反應出澳洲與自然為友，環保優先的立國精神，但如何在此原則下將奧運留下的軟硬體資產永續流傳是一大考驗。SOP採集中式開發，藉由舉辦奧運的機會，加速改良原為高污染工業廢棄物棄置所的霍姆布許灣(Homebush Bay)，及設置雪梨衛星新市鎮的都市計畫，讓西雪梨地區舒緩已近飽和的東雪梨地區的人口壓力，平衡東西雪梨的經濟發展；另外，澳洲民眾對於運動與藝文活動等大型活動的參與和需求相當的高，東雪梨地區在澳洲建國後一百多年來，都是雪梨市主要大型運動賽事與藝文活動的舉辦地區，但長時間來不管在相關硬體與參與人口的提升上已顯疲態，加上西雪梨地區人口持續成長，該地人口需要相關硬體設施來滿足其參與運動、休閒活動的需要。雪梨市所屬的新南威爾斯政府為了滿足這些的需求，在取得2000年奧運主辦權後，規劃以西雪梨地區作為相關運動場館的主要興建場所，並以此為媒介，在奧運結束後，不僅讓賽會場館或奧運資產等運動資產永續，也使 SOP 成為雪梨居民生活、工作、學習與休閒的**多功能複合式中心(a mixed-use place for living, working, learning and leisure)**。雪梨奧運結束至今16年，SOP的場館已經成為相關運動賽事(如澳洲職業運動聯盟澳洲式足球 AFL、國家聯盟式橄欖球聯盟 NRL、聯合式橄欖球 Rugby Union)的場館，同時亦成為商業展演、公司營運與居住新興市鎮，不斷有活動和生活設施帶來的觀光人潮與住民，讓 SOP 未落入成為「蚊子館」(White Elephant)的困境。

此外，澳洲人的運動參與程度極高。如同許多歐美國家，澳洲人不管在運動賽事的觀賞人口、運動產品的購買力、休閒活動的參與人口、各級學校對體育課的發展、對運動員生涯規劃與培養第二專長的要求等，均有特別的表現，顯示「運

動」已融入該國人民日常生活中，轉變為為該國整體運動產業發展的豐厚需求。運動設施、職業運動、學校體育課程、休閒運動等方面，不管是公私部門，著重「主動規劃」供給面(Supply Side)：利用供給刺激需求，這點與我國公私部門的運動產業供給，首先著重在觀察是否有需求人口，等其具有一定規模後，再提供相對應供給與服務，避免投資失利的作法不同。我們可以最顯著與量化的指標-奧運表現驗證之，澳洲與我國人口數接近<sup>1</sup>，本屆里約奧運我國拿下 1 金 2 銅的成績，而澳洲拿到 8 金 11 銀 10 銅的成績，兩國均未能達成預期目標而飽受批評。以澳洲來說，體育界輿論已出現要求澳洲運動委員會(Australian Sports Commission, 簡稱ASC)減少競技運動的補助，重新檢討補助分配方式，並呼籲以提升全民運動的參與及改善運動設施為未來重點工作<sup>2</sup>。但以奧運獎牌數與人口數的比例來說，澳洲的成就遠超於我國，其公私部門對運動的相關措施實為我國可仿效學習的目標。本專題以運動場館管理人員的訪談為主，同時與運動產業負責人、職業聯盟與ASC部門主管訪談，將本次研究主題從澳洲運動場館的管理模式，擴大至相關運動產業初探、運動員生涯照顧及政府與運動組織間的關係，汲取相關經驗作為我國未來改變運動管理模式的借鑑。

2009 年的臺北聽障奧運與高雄世界運動會，早已證明我國具有承辦大型綜合性運動賽會的能力。未來我國即將舉辦「2017 年臺北世界大學運動會」及「2019 年臺中東亞青年運動會」等國際大型綜合性運動賽會，規模與層級將突破過去，過程中賽會籌辦及結束後如何達成賽會資產的傳承(succession)與永續經營(sustainable management)，將成為本部體育署、主辦地方政府、中央政府實踐跨領域、跨地域的整合的主要課題。近年我國各主要城市對舉辦運動賽會展現興趣，作為都市更新、拓展國際知名度的契機。不可諱言，我國目前欠缺估算舉辦這類賽會所需時間、人力與物力，另外我國政府財政赤字漸增，「擲節開支」成為各項政策的施政原則，讓政府部門對舉辦大型賽會卻步。對於本部體育署及我國體育界來說，在此困境下，如何在跨部門協調合作下，將舉辦運動賽會的機會轉化助力，為我國經濟、外交及社會創造誘因與刺激投資，是我們不得不面對的挑戰。本次專題研究藉由考察澳洲雪梨奧林匹克公園的場館經營模式，擴展到澳洲運動產業、運動員生涯照顧及政府與運動組織間的關係等初步研究，作為我國舉辦前揭賽會的借鑑，並且為目前體育行政管理模式提出修正建議，以「永續」的角度發展我國體育，讓更多國民與相關中小企業因此受惠，成為未來我國產業發展新走向，打造運動產業作為「幸福經濟」(The happiness economics)的基礎。

**關鍵字：雪梨奧林匹克公園、資產永續、運動產業、運動員生涯輔導**

---

<sup>1</sup> 截至 2016 年 9 月 13 日統計，澳洲人口為 24,187,297 人，我國人口為 23,514,750 人。

<sup>2</sup> "Rio Olympics 2016: Where are Australia's missing medals?" ABC NEWS.

2016.08.22('http://www.abc.net.au/news/2016-08-22/rio-olympics-20160where-are-the-missing-medals/7767486)

## 二、目次

(一) 研究記述	
1. 研究動機.....	4
2. 研究方式與訪談對象.....	7
3. 研究經過與具體成果.....	9
(1) 雪梨奧林匹克公園與其他運動場館的經營管理.....	9
(2) 澳洲職業運動初探.....	25
a. 職業聯盟主導下的球員養成與職涯照顧政策.....	28
b. 重要職業賽事轉播權.....	30
c. 商務部門的贊助發掘.....	30
d. 與政府部門合作落實企業社會責任.....	32
e. 獨立的第三方仲裁整合機制.....	33
(3) 澳洲運動產業觀察.....	35
a. 會員制與贊助模式.....	35
b. 與政府的伙伴關係.....	37
(4) 運動員生涯照顧.....	38
(5) 政府與體育協會的關係.....	41
(二) 心得與對業務改進之建議事項.....	44
1. 創造與引導人口，支持設施永續：「人」才是場館設施永續使用的關鍵..	44
2. 運動產業不能依靠政府補助，需培育以「品牌」為贊助標的的文化.....	46
3. 運動員生涯照顧，不僅是量化數字的呈現，需從根本教育做起.....	47
(三) 參考書目與網址.....	48
附錄一：澳洲運動委員會「2014-2015 競技運動投資策略途徑」.....	50
附錄二：澳洲運動委員會” Winning Edge” 競技運動評估投資原則.....	51

### 三、研究記述：

#### (一)研究動機：

本次專題研究獲選為行政院人事行政總處「105 年度選送公務人員出國專題計畫」，研究主題與我國體育行政業務目前迫切需要解決的議題有關，如即將來臨的臺北世大運與臺中東亞青年運動會，如何藉此提昇我國運動軟硬體設施？另外職業運動發展、運動員生涯照顧、運動產業發展等議題也是我國體育行政的困境。主題設定在澳洲政府如何管理 2000 年雪梨夏季奧運結束後留下的雪梨奧林匹克公園(SOP)，以及如何藉由 SOP 連結澳洲運動相關議題如全民運動參與、運動產業的供需、職業運動的發展、以及運動員生涯照顧等，並提升這些議題的績效及表現，滿足澳洲人民運動參與的需求。

澳洲曾舉辦 1956 年墨爾本及 2000 年雪梨的第 16 屆及第 27 屆夏季奧運，澳洲是在美國之外，近代奧運史上第二個一國內有兩個不同的城市舉辦過夏季奧運的國家，奧運為澳洲留下何種資產(Legacy)？是本次專題研究欲觀察的重點，也是近年來各國在爭辦大型運動賽會前，最先面臨的問題與挑戰。尤其在類似的大型運動賽會漸趨商業化後，龐大的商業利潤常成為城市爭辦的誘因之一，然而高度商業化已和當初奧運舉辦的宗旨--藉由運動帶來公平競爭，提升世界各國的結合程度，進而促進世界和平--大異其趣。特別是高度全球化的今日，各國的合作已經不再依賴四年一度的運動賽會方能達成，使運動賽會只剩下世界大同的「外形」，籌辦過程中已逐漸轉變為商業導向，追求商業利潤最大化。舉凡賽會舉行所需的硬體建設(如運動場館的興整建、交通建設、環境改善等)，與軟體建設(參賽所需的競技實力、民眾對運動賽會的參與、有關公私部門對賽會的支持程度與彼此互動關係等)，不僅是主辦城市與籌委會必須負責的，這是涉及國家層級的議題；此外，大型運動賽會規模龐大，使用的硬體設施、所需的人力並非單一主辦城市可單獨承擔，與之而來的是需要巨額投資，但這種「投資」需要「多少資本」(investment)？如何估算其所產生的「利潤」(revenue)？「多久」才能損益平衡及產生營收(Balance)？另外籌辦賽會如同一場馬拉松賽事，在至少七年的籌辦期間，中間可能會遭遇經濟衰退問題(不管是全球或國家層級)、政權更替(不管是民主或非民主國家)、民間參與者的意願忽然變化等問題，種種困難難以預估，均挑戰一國政府的行政體系與民間對大型賽會的舉辦意願，也挑戰了一國政府的治理能力。此外，近年來的運動禁藥問題，與辦理過程中可能出現的貪污醜聞、社會問題與恐攻疑慮等，均使原本要傳達正面形象的大型運動賽會蒙上一層陰影，進而導致近年來各國對大型綜合性運動賽會的舉辦意願不高，瓦解其對舉辦運動賽會的決心和信任，既使相關國際運動組織主動提出有關的改革措施(如國際奧會"Agenda 2020"提出的種種變革，減少欲主辦城市的申辦成本，主動邀請城市申辦等改革)，能否刺激各國主要城市爭辦的意願，不無疑問。

2000 年雪梨奧運被譽為「綠色奧運」(Green Games)，不僅是其以「環境永續」(Environmental Sustainability)為辦理賽會的宗旨，賽會所產生的污染、資源使用，均以「永續」的角度處理，包含選手村的太陽能供電系統，SOP內水資源

的處理與循環利用，以及改善原為工業廢棄物棄置地的霍姆布許灣的土壤改革，均成為爾後的奧運會主辦城市的辦理模式，呼應國際奧會當時呼籲的對環境永續的要求；另外國際奧會從 2000 年後開始重視賽會資產傳承，從爭辦階段就要求參與城市必須針對賽會結束後的資產如何永續做出規劃，雪梨籌委會除了提出場館興整建均以綠色指標為標準，更重要的，它將原先西雪梨的霍姆布許灣的環境整治再生都市計畫納入籌辦計畫中，以舉辦奧運加速該地都市再造，並首度以「集中式」規劃的方式，集中興建奧運主要的場館，形成「奧林匹克公園」(Olympic Park)，減少開發與管理成本，與當時的競爭對手-中國大陸北京市-相較之下，前述種種的計畫讓雪梨因此勝出<sup>3</sup>。然而，賽前再多的計畫、願景與承諾，如何在賽會結束後實現，比起短時間的賽會來說，更為嚴肅與切實，也意味著新挑戰的開始。雪梨奧運結束後，負責管理SOP的雪梨奧林匹克公園管理局(Sydney Olympic Park Authority，後文簡稱SOPA)，以「將人們帶來雪梨奧林匹克公園」(Bring people to the SOP)為概念，投資SOP營造居住環境、商業中心等生活硬體設施，提供完整的生活軟硬體服務，並利用園區內運動場館舉辦大型活動，以此為契機吸引澳洲居民前往甚至移居到SOP內，藉此促進SOP的活化。這種結合運動賽會與都市再造的經驗，在我國未來積極爭取大型運動賽會舉辦的同時，值得我國政府借鑑。

此外，全球運動休閒產業目前估計超過 1.5 兆美元<sup>4</sup>，作為日漸新興的無煙囪產業，被譽為「運動鞋經濟」(Sneakernomic)。澳洲的運動休閒業，以 2011-2012 年的產值來看，為澳洲產生了 128 億澳幣，佔該年澳洲國民生產總額(GDP)的 3%，共為 13 萬 4,000 個澳洲人提供工作機會<sup>5</sup>，而該年澳洲運動與休閒活動的參與人口 1,110 萬人<sup>6</sup>，佔該年澳洲總人口 60%。澳洲有著厚實的運動產業參與人口，自然產生相關需要。我國相較於澳洲，依據「102 年運動城市調查」統計，有運動習慣的人口比例為 82.1%(約 1,800 萬人)<sup>7</sup>，而該年運動休閒業的產值為新台幣 91,985,493 元，佔該年我國國民生產總額比重<sup>8</sup>的 0.26%，提供 58,684 個工作機會。我國與澳洲具有接近的人口數，甚至在有運動習慣的人口上更勝一籌，然而就前述產業相關數字來看，澳洲的運動產業市場相較我國確實略勝一籌。而澳洲政府如何營造相關環境以扶植運動產業的發展？這次專題研究亦選擇訪談澳洲遊艇產業及運動新創公司，藉此瞭解澳洲政府的相關政策與作為。

此外澳洲多元的職業運動也令人驚艷。在與台灣人口相近的澳洲，卻有許多

---

<sup>3</sup> Richard Cashman, 2006, "THE BITTER-SWEET AWAKENING: The Legacy of the Sydney 2000 Olympic Games", Walla Walla Press.

<sup>4</sup> "English Career", 2016 年 7 月號。

<sup>5</sup> 資料見

<http://www.abs.gov.au/ausstats/abs@.nsf/Latestproducts/4156.0.55.002Media%20Release12013?op=endocument&tabname=Summary&prodno=4156.0.55.002&issue=2013&num=&view=>

<sup>6</sup> 標準為 15 歲以上的人口，詳見：<http://www.abs.gov.au/ausstats/abs@.nsf/mf/4177.0>

<sup>7</sup> 見教育部體育署，「102 年運動城市調查」研究報告，第 154 頁。

<http://www.sa.gov.tw/wSite/public/Data/f1388042711722.pdf>

<sup>8</sup> 見「教育部體育署『推估試算我國 102 年度運動產業產值及就業人數等研究案』結案報告」，第 142 頁。<http://www.sa.gov.tw/wSite/public/Data/f1468917890317.pdf>

職業運動，運動職業化程度相當高，其職業運動聯盟主要包括National Rugby League(NRL)所主導的聯盟式橄欖球(Rugby League)、Australian Football League(AFL)主導的澳洲式足球、超級橄欖球大賽(Super Rugby)-澳洲、紐西蘭、南非、阿根廷、日本五國共組職業聯賽的-主導的聯合式橄欖球(Rugby union)、有謝菲爾德盾(Sheffield Shield)、澳洲 2020 大聯盟(Big Bash League)兩聯盟對抗的板球(Cricket)、A聯盟(A-League)和W聯盟(W-League)男子與女子足球(Football，就是Soccer)等，也有National Basketball League(NBL)主導的職業籃球(Basketball)、Australia Netball league主導的女子籃網球(Netball)、甚至也有Australia Baseball League主導的棒球，總共有八項主流職業化賽事<sup>9</sup>。各種琳瑯滿目的職業運動，讓澳洲人一年四季均有運動賽事得以觀賞<sup>10</sup>，平均進場觀眾人數約有 5,000 至 20,000 人<sup>11</sup>，重要的NRL和AFL冠軍賽，進場人數甚至可以到滿座的 80,000 人。這些歷史悠久、傳統的職業運動，有了具有規模的職業運動聯盟，相對的也能成為參與該項運動的運動員出路之一，並成為澳洲在相關國際賽事奪冠的堅強實力，也讓這些運動不僅澳洲人文化、生活的一部份，也能成為相關人才投入的誘因，並成為運動產業市場重要的基石，為澳洲政府創造直接或間接營收。職業運動所產生的經濟利益讓澳洲政府與民間公司對運動場館的建設與經營的投資相當重視，以SOP內最大型的場館-ANZ Stadium為例，前者為 2000 年雪梨奧運閉幕式的主場館，在 2010 年時其所在地的新南威爾斯州政府花費 4,500 萬澳幣與NRL簽下 10 年NRL冠軍賽場地<sup>12</sup>，未來新南威爾斯政府計畫整建ANZ Stadium，計畫將其修整成專屬於聯盟式橄欖球的專用場地。我國過往受限於相關場館、觀賞人口、市場「規模」較小等種種因素，目前僅有棒球為職業聯盟，較不需政府提供辦理聯盟賽事的直接補助，籃球(超級籃球聯賽，SBL)雖為準職業聯盟，其主要經費仍仰賴本署的年度補助。我國運動職業化程度較低，成為我國從事相關運動的年輕運動員延續運動生命的障礙，也讓民間參與、企業投入職業運動市場望之卻步。目前本部體育署刻正推動足球、排球、羽球、桌球等運動的職業化，鼓勵企業投資與民眾參與，擴大我國運動產業市場規模，並作為運動選手延續運動生命的出路。然而，相較於澳洲多元職業運動市場，我國不缺乏厚實的參與人口，但能否在相關政策推動下轉化成為觀賽、消費、甚至是投入職業運動的人口？其

---

<sup>9</sup> 根據學者 Russell Hoyer(2005)研究，如以「參與運動員是否可依賴該項運動維生」的標準評估，澳洲共有 15 項職業化的運動，包括澳洲式足球(Australian rules football)、足球(football)、聯合式橄欖球(rugby union)、聯盟式橄欖球(rugby league)、籃網球(netball)、壘球(softball)、水球(water polo)，以及在板球(cricket)、籃球(basketball)、曲棍球(field hockey)、衝浪救生(surf lifesaving)各有男子隊與女子隊伍。資料摘自 Russell Hoyer (2005), "Professional Sport in Australia and New Zealand: An introduction to the Special Issue", Sport Management Review, 8, pp.89-93.  
[http://ac.els-cdn.com/S1441352305700346/1-s2.0-S1441352305700346-main.pdf?\\_tid=4be42a7e-7e43-11e6-9fbd-0000aacb362&acdnat=1474273998\\_fa7774a4e06b64b4543f9177707353ef](http://ac.els-cdn.com/S1441352305700346/1-s2.0-S1441352305700346-main.pdf?_tid=4be42a7e-7e43-11e6-9fbd-0000aacb362&acdnat=1474273998_fa7774a4e06b64b4543f9177707353ef)

<sup>10</sup> 以室外舉行之職業運動來說，同一場地在不同季節可舉辦不同職業運動聯賽，春夏以板球、足球為主，秋冬以聯盟式橄欖球和澳式足球為主，利用季節交替共用場地，提升球場利用率。

<sup>11</sup> 資料詳見 [https://en.wikipedia.org/wiki/Sport\\_in\\_Australia#cite\\_note-99](https://en.wikipedia.org/wiki/Sport_in_Australia#cite_note-99)

<sup>12</sup> 詳見澳洲星期日晨鋒報，2016 年 6 月 8 日，"NSW to retain NRL grand final"，  
<http://www.smh.com.au/nsw/nsw-to-retain-nrl-grand-final-20160608-xsk6.html>。

中牽涉到場館設施的興整建，是否具有完善的職業聯盟行政架構？政府或職業聯盟是否合作規劃照顧選手方法等等，都是我國在推動職業運動化前必須考量的前提。本次研究也對澳洲職業運動進行初步探訪，讓澳洲多元職業運動規模作為我國規劃運動職業化推動政策的借鑑。

最後，如何輔導運動員生涯規劃，以及政府與民間運動組織的互動關係亦是我國火熱的體育議題。如何為我國運動員妥善培育多元技能及開拓多元出路？政府和民間運動組織的關係是上下監督或相互合作？澳洲在運動員生涯規劃上，公私體育相關組織共同協力分工，協助運動員開拓更多可能，也藉此建立彼此的合作關係；公部門對於民間運動組織並非單向給予年度補助款，對於營運有困難的組織會主動協助，輔導其建構透明財務與加強治理能力，這些議題對於我國來說，值得探討澳洲經驗在台灣的可行性。

## (二)研究方式與訪談對象：

本次訪談對象分為四大類，分別就「雪梨奧林匹克公園與其他運動場館的經營管理」、「澳洲職業運動初探」、「澳洲運動產業觀察」、「運動員生涯照顧及政府與體育協會關係」等四大類進行訪談，採取質性研究「深度訪談」(In-depth interview)方式，利用「滾雪球抽樣」(Snow Ball Sampling method)，藉由受訪者間的人際關係，彼此推薦成為本研究的受訪對象。研究者利用半結構式(Semi-structured Interviews)的問題，訪談前設計約 10 到 12 題訪談題目作為訪談主軸，引導受訪者對該項問題表達看法，並讓受訪者適時補充個人意見與其過去經驗，讓訪談過程較為彈性且多元，使受訪者提供相關書面資料未提供的答案，讓訪談內容更為多元，每次訪談約進行 60 至 90 分鐘。

此外，在受訪對象的選擇上，滾雪球抽樣法雖無可避免被迫選擇特定對象，落入抽樣偏頗的缺陷。在我國，興整建運動場館是政府大型投資且回收速度較慢的公共建設，如興建完成後使用率偏低或營運不佳，常被抨擊為「蚊子館」。而作為本次研究主要對象的 SOP，在 2000 年雪梨奧運結束後的管理與營運，當地政府積極活化，避免該地成為「蚊子館」，對相關單位而言算是相當成功，然而在研究者與在雪梨生活的澳洲人日常生活的交談過程中，他們仍對 SOP 有交通不便、使用率不高的疑慮；此外，限於研究者僅有一人進行訪談，在其他議題上可能限於受訪者太過單一造成「報喜不報憂」的狀況。本次研究係可供為我國政府制訂相關政策參考，應從政府層級之角度分析，然為避免落入單面向讚揚澳洲政府「管理得宜」般的「歌功頌德」，故本次研究採以民間相關單位人士訪談為主，政府部門代表為輔，務求從民間出發，政府為輔的角度來完理解 SOP、澳洲運動場館以及其他研究主題的完整面貌。下表為本次研究訪談對象列表：

項目	編號	姓名	所屬單位	職位	日期
雪梨奧林匹克公園與其他運動場館的經營管理	A	Ms. Susan Skuodas	Sydney Olympic Park	公關與社區參與執行經理	08/22
	B	Ms. Allison Taylor	Sydney Olympic Park Business Association	專案經理	09/06
	C	Mr. Jason Hill	Sydney Cricket & Sports Ground Trust	行銷部門總經理	09/08
澳洲職業運動初探	D	Mr. Jaymes Boland-Rudd er	National Rugby League	政府關係與宣傳管理部門經理	09/13
	E	Mr. Fred Jackson	Men of League(NRL 退役球員為主組成的公益團體)	北雪梨區負責人	09/13
澳洲運動產業觀察	F	Ms. Karen Grega	Cruising Yacht Club of Australia	執行長	08/16
	G	Mr. Steve Roknic	Sydney Sports Incubator	負責人	09/02
運動員生涯照顧及政府與體育協會關係	H	Dr. Brian Nook	Australian College of Physical Education	校長	09/21
	I	Mr. Dion Russell	Australian Institute of Sport Australian Sports Commission	競技營運部門經理暨資深政策顧問	10/05

表一：本次研究訪談對象列表

### (三)研究經過與具體成果：

#### 1. 雪梨奧林匹克公園與其他運動場館的經營管理：

澳洲自 1901 年建立聯邦政府後，建國時間僅一百餘年，給外界的印象是「地理位置獨立」、「自然資源豐富」、「人口組成多元的移民國家」。而自英國殖民時代開始，大量移民的湧入，澳洲原先並無跨種族共同的文化內涵與基礎以建立國內各民族對澳洲的認同，造成澳洲一度有「白人至上」種族主義盛行的問題；另外，澳洲獨立的地理位置，使亟欲加入世界先進國家行列的澳洲，在國際關係的認同上出現了歸類問題：文化上雖歸類歐美國家，但地理上卻在亞洲與大洋洲之間。到底澳洲應加入歐美國家或亞洲國家的行列，決定了澳洲國家政策的走向。此時，「運動」就扮演一個相當重要的角色。

現代奧林匹克運動會的創辦人，法國人古伯坦男爵(Pierre de Coubertin)認為「運動」有著跨越種族、性別、文化的魅力，透過「運動」可促進不同的文化、甚至是視為寇讎的國家共聚一堂，達成理解、認同、和解與和平，因此「運動」為一種普世價值<sup>13</sup>。不論古伯坦男爵的奧林匹克精神是否在今日奧運會體現，不可否認的是，「運動」的確給予人類利用和平競技的機會減少衝突，增進彼此認知與認同，並讓各種文化有統合的指標。而澳洲正是一鮮明的例子。

在澳洲，各種族的和解(reconciliation)是相當重要的議題，自澳洲政府 1969 年結束種族同化(白人化)政策後，如何提升原住民<sup>14</sup>的福祉，達成澳洲社會各族群的平等，一直是澳洲在積極成為世界先進國家過程中投注許多努力的議題。澳洲政府透過不同的政策工具，提升各民族的社會福祉、健康和社會地位，進而建立對「澳洲」的國家認同，凝聚國家共識。而「運動」被視為拉近各階級差距的工具(a vehicle of closing gap)<sup>15</sup>。以 2000 年雪梨奧運為例，在雪梨市申辦時，申辦團隊在其申辦計畫書中亦提到，澳洲舉辦奧運會的優勢在於多元文化，尤其是獨有的原住民(indigenous)文化，可藉由奧運會讓全世界看到澳洲以及對原住民文化的保存與尊重，正好符合當時奧運亟欲講求人權(Human Right)的趨勢，因此多元文化成為澳洲取得 2000 年奧運主辦權的關鍵之一<sup>16</sup>。

---

<sup>13</sup> 見 [http://www.ln.edu.hk/mcsln/12th\\_issue/feature\\_01.shtml](http://www.ln.edu.hk/mcsln/12th_issue/feature_01.shtml)

<sup>14</sup> 指在英國殖民澳洲就已居住在澳洲大陸上的種族，和托雷斯海峽群島(Torres Strait Islanders)的居民。

<sup>15</sup> 詳見

[https://www.clearinghouseforsport.gov.au/knowledge\\_base/organised\\_sport/sport\\_and\\_government\\_policy\\_objectives/indigenous\\_australians\\_and\\_sport](https://www.clearinghouseforsport.gov.au/knowledge_base/organised_sport/sport_and_government_policy_objectives/indigenous_australians_and_sport)

<sup>16</sup> John R. Gold(editors) and Margaret M. Gold(editors), 2016, "Olympic Cities City Agenda, Planning and the world's Games, 1896-2016". Routledge; 3 edition. pp288



圖一：澳洲新南威爾斯大學(University of New South Wales)校園外和解共生 (reconciliation)的標語

澳洲政府對於運動的重視，除發展澳洲獨有的運動外(如澳洲式足球)，亦發展在大英國協盛行的運動如聯盟式橄欖球、聯合式橄欖球、板球、足球等，並利用主辦國際賽事如橄欖球世界盃(Rugby World Cup)、板球世界盃(Cricket World Cup)的機會，除可提升澳洲的國際知名度外，並以此作為外交手段，連結大洋洲與東南亞國家，成為該區外交龍頭的策略<sup>17</sup>，而 2000 年雪梨奧運澳洲體育政策國際化，為將澳洲推向世界體壇的開端<sup>18</sup>。

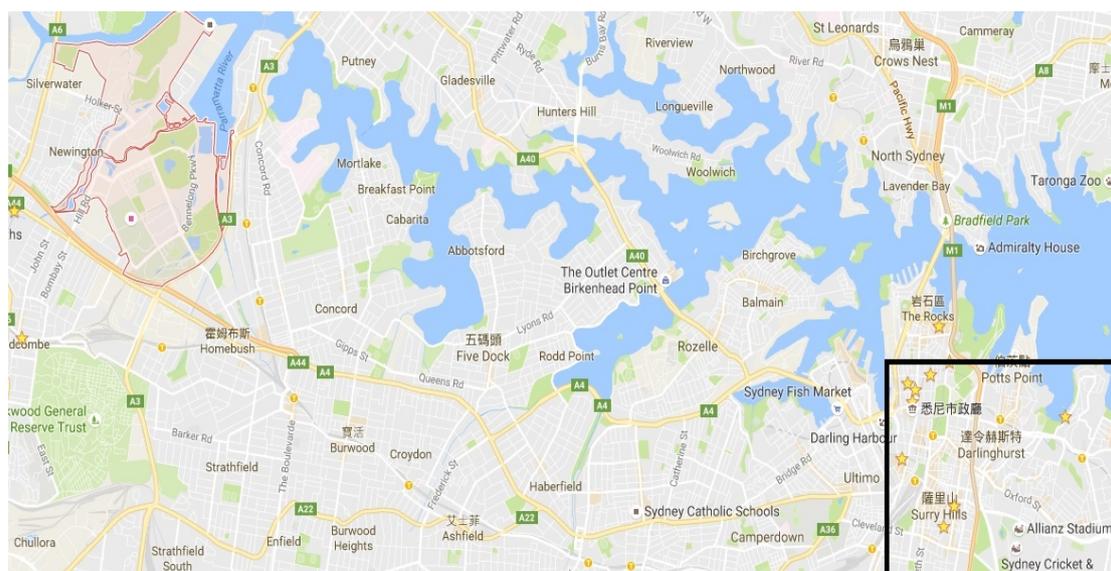
2000 年雪梨奧運是首先提出生態優先、節能、資產(Legacy)永續等口號的奧運會，亦是當時國際奧會宣導的理念。然而口號和實際行動必然有所落差。在奧運結束後，如何將賽會硬軟體資產延續下去，是當地政府和籌委會均需解決的問題。相關研究與報導指出，當初雪梨奧運申辦團隊僅提出「資產永續」的承諾，但並未對如何執行提出具體規劃。而新南威爾斯州政府為了雪梨奧運組成奧運協調局(Olympic Co-ordination Authority, 簡稱OCA)，賽後坦承舉辦賽事就已經讓他們精疲力竭，根本無法分心規劃如何永續使用SOP的工作。賽事結束後的兩年成為SOP的「空窗期」：原先賽會期間連接雪梨和SOP的火車班次銳減，加上聯外道路並未即時拓展，SOP被雪梨居民批評為蚊子館，來到SOP的人數大幅減少，連帶影響各類大型活動在SOP舉辦的意願，使場館使用率下降，影響交通運輸發展計畫的推動。新南威爾斯州政府意圖平衡雪梨東西部的發展，為人口日益增加的雪梨西部提供完善的生活機能設施，捨棄位於雪梨東部，離市中心極近且具百

<sup>17</sup> 此計畫為澳洲外交與貿易部(Department of Foreign Affairs and Trade)主導，結合運動委員會(Sports Commission)、健康部(Department of Health)、觀光局(Tourism Australia)、貿易投資委員會(Austrade)，利用運動作為推動澳洲國際關係的工具，進行跨部門策略整合。具有四大目標：  
(1)connecting people and institutions(連結各國人民和組織)  
(2)enhancing sport for development (提高運動的附加價值)  
(3)showcasing Australia(向外展現澳洲)  
(4)supporting innovation and integrity(支持各國政府創新與清廉)。  
計畫詳見"Australian Sports Diplomacy Strategy: 2015-2018".

<http://dfat.gov.au/people-to-people/sport/Pages/sports-diplomacy-strategy-2015-18.aspx>

<sup>18</sup> Richard Cashman, "THE BITTER-SWEET AWAKENING: The Legacy of the Sydney 2000 Olympic Games", 2006, Walla Walla Press

年歷史的雪梨板球場(Sydney Cricket Ground)和百年紀念公園(Centennial park)區域作為 2000 年奧運辦理地點，以雪梨西部的人口聚集中心霍姆布許灣區域作為 SOP興建地點，原因是該地人口日益增加，對相關生活設施的需求也隨之上升，運動與休閒設施是其中之一，亦是讓此地從過去的污染地區恢復活力的關鍵，而因辦理奧運興建的新興體育場館，間接帶動雪梨居民對奧運的支持。新南威爾斯政府配合霍姆布許灣再造計畫，以該地作為SOP的規劃地點立意良好，但因該地的地理位置仍離雪梨市中心較遠，因此交通建設是吸引人潮進入SOP成敗關鍵<sup>19</sup>。但SOP在奧運結束後無法恢復奧運時的榮景，有人認為這是因為新南威爾斯州政府對SOP僅為了辦理奧運而規劃，缺乏將SOP納入雪梨市生活圈的整體規劃。



圖二：雪梨奧林匹克公園(紅圈處)與雪梨市中心(黑圈處)的相對地理位置圖

在奧運結束後面臨的種種問題和批評，讓新南威爾斯州政府當局不得不正視。在 2001 年，州政府將原本的OCA改組為雪梨奧林匹克公園管理局(Sydney Olympic Park Authority,以下簡稱SOPA)，針對SOP內的場館、設施、土地等進行規劃管理，將SOP打造為在運動之外的日常生活、休閒娛樂、商業的多功能複合中心(a mixed-use place)<sup>20</sup>。

OCA 成立於 1995 年，由新南威爾斯州政府抽調五個相關政府部門的人員組成，和雪梨市的雪梨奧運組委會共同辦理 2000 年奧運：

「新南威爾斯州政府早有開發霍姆布許灣工業廢棄物掩埋地的計畫，藉此舒緩雪

<sup>19</sup> 今日雖然雪梨市中心仍有火車可「直達」SOP，但僅在重要賽事於 SOP 內舉行時才有，平日必須在雪梨西區的 Lidcombe 車站轉車後才能抵達，尖峰時間需花至少一小時才能到達 SOP，故 SOP 內的公司和體育團體現在均呼籲新南威爾斯州政府拓展輕軌(Light rail)和多條高速公路(如連結雪梨西部、中心商業區和西南部機場道路 WestConnex 公路計畫，

[http://www.westconnex.com.au/library/community\\_languages/chinese/index.html](http://www.westconnex.com.au/library/community_languages/chinese/index.html))，以滿足 SOP 和雪梨市中心通勤人潮的需要。

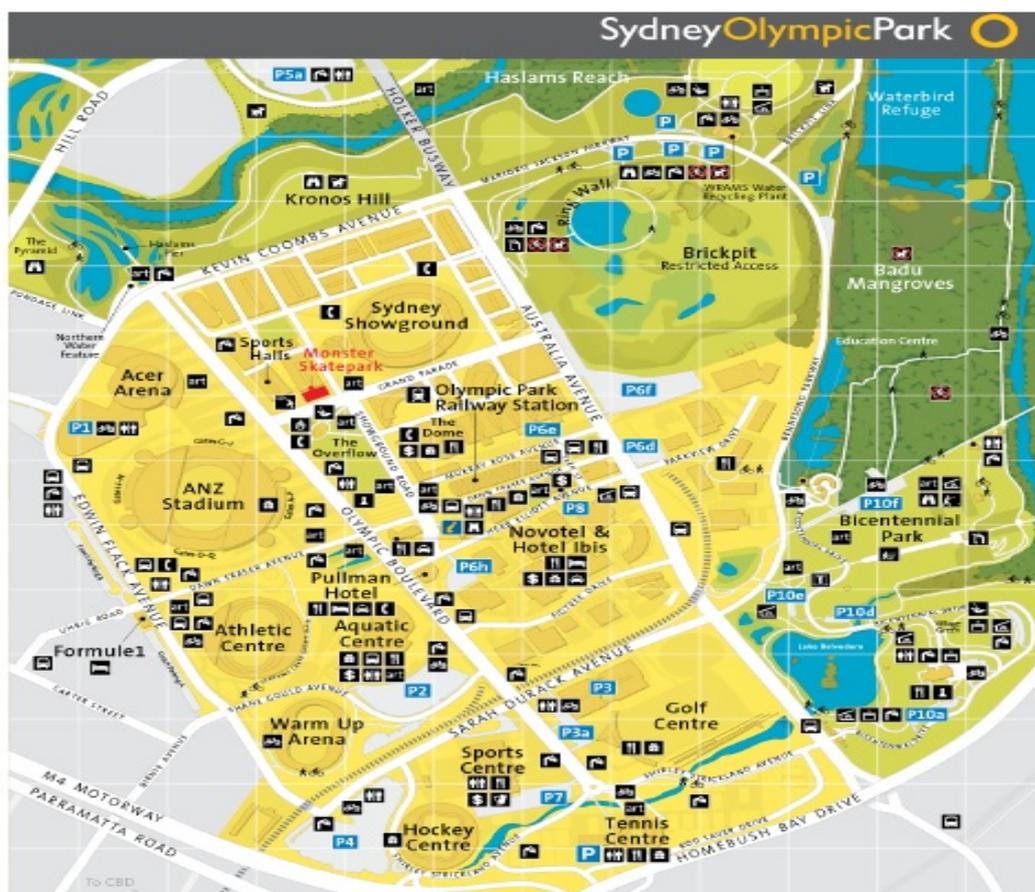
<sup>20</sup> SOPA 於 2015 年 7 月出版之文宣品"Olympic Legacy: a successful story"中，SOP 的規劃有四大目標：(1) a place called "home"(2) a place for business (3) a place to learn (4) a place to visit

梨市的人口壓力。從改善當地受污染的環境開始，增設相關生活設施如運動場館，藉此吸引更多人口移入，規劃該地成為雪梨新市鎮。而奧運是加速該地城市規劃的催化劑。雪梨在爭取 2000 年奧運主辦權前，新南威爾斯州政府改變計畫，擴大計畫內容，興建許多運動場館如現今的 ANZ stadium，Qudos Banks Arena，擴建 1994 年落成的 Athletic center 和 Aquatic center，從原先的 4000 人座位擴建成 17000 人座位，作為爭取奧運的籌碼和承諾(bidding promise)，是國際奧會相中雪梨的關鍵。雪梨奧運讓原先需花費 20-30 年執行的環境整治與都市計畫，只花了 7 年就完成。」(受訪者 A)

霍姆布許灣原先是雪梨近郊屠宰場、製磚工廠、軍火工廠、工業廢棄物掩埋地，早在 1970 年代新南威爾斯州政府已有都市更新的計畫。在關閉前述設施後，1980 年代興建州立運動中心 (Sport Centre，唯一一個在爭辦奧運前興建完成的運動場館，是 2000 年雪梨奧運跆拳道和桌球的場館)，早已為當地居民提供運動休閒場所。為了爭辦 2000 年奧運，雪梨市政府仿效 1992 年巴塞隆納奧運當地政府對奧運的規劃，將原先的都市計畫加入大型運動設施的興建，利用大型綜合性運動會的舉辦將加速都市更新的速度，在賽後也可成為當地甚至全國居民可使用的運動場館，改變當地環境與生活型態。雪梨亦加入屬於澳洲的「自然永續」特色，除運動場館設施採綠能科技循環利用太陽能與雨水之外，640 公頃的SOP其中有 430 公頃為公園綠地<sup>21</sup>，對當地種種建設與改變，向國際奧會證明其永續利用的決心，切合其提倡的永續精神，成為取得 2000 年奧運主辦權的關鍵。

---

<sup>21</sup>SOP 內原為受污染的工業廢棄物掩埋地，據受訪者 A 表示，當地因污染過重，無法成為人居住或使用建築用地，故採興建公園綠地的方式，闢建該地為雙百年公園(Bicentennial park)、千年公園(Millennium Park)，並在 1998 年舉辦了雪梨具百年傳統的皇家復活節(Royal Easter Show)，成功吸引澳洲人的關注。見 Richard Cashman (eds), 1999, "Olympic Countdown: Diary of Sydney Olympics." Walla Walla Press



圖三：雪梨奧林匹克公園各場館平面圖

SOP 與選手村在雪梨奧運舉行前一年就已完成，並舉辦相關活動或賽事進行壓力測試，一切看似順利的營運狀況，卻在雪梨奧運舉行前或結束後出現危機。SOP 內相關場館興建方式可分為公私合作與公部門獨資興建，大型場館(如 ANZ stadium 和 Qudos bank arena)由新南威爾斯州政府以 B.O.T(Built-Operate-Transfer) 的方式外包給私人公司興建營運，其他小型運動場館由州政府自行編列預算或結合其他私部門興建。而在場館營運上，除大型場館由 B.O.T 承包公司負責營運外，新南威爾斯州政府積極尋求如各單項運動協會、地方議會、以及州政府體育、觀光和休閒部門的合作，將大型場館的營運權交由私部門處理。SOP 內的主要場館列表如下：

編號	名稱	落成時間	容納人數	奧運舉行運動	興建方式	造價 (單位:百 萬澳幣)	營運方式
1	Olympia Stadium (今 ANZ Stadium)	1999	85,000 (奧運為 110,000)	開閉幕 場地、 田徑賽 事、足	公私 合作(B.O.T)	710 (1)NSW 州政 府：124	原由 Stadium Australia Managemen

				球(決賽)		(2)建築公司 POPULOUS : 344 <sup>22</sup>	t 營運(2001至 2031)。後由 Venues Live 負責 <sup>23</sup> 。
2	Super Dome (現今 Qudos Bank Arena)	1999	21,000	籃球、體操	公私合作 (B.O.T)	200	Abigroup 有限公司興建，AEG Ogden 營運
3	State Sport centre	1984	5,000 (3,854 固定座位、1,152 臨時座位)	跆拳道、桌球	公部門興建		SOPA
4	Sydney Show-ground	1998	10,000(以其中室內場館 Spotless Dome 計算)	羽球、籃球、棒球、手球、韻律體操、現代五項和排球	公部門興建		新南威爾斯皇家農業協會(Royal Agricultural Society of NSW)
5	State Hockey Centre	1998	8,000 (奧運時 15000)	曲棍球	公部門興建	15.5	SOPA
6	International Tennis Centre	1999	10,000	網球	公私合作 (NSW 州政府，NSW 網協與澳洲網	47.4 <sup>24</sup>	NSW 網協與澳洲網協

<sup>22</sup>以全民認股(30,000 股)方式，原目標募集 3 億澳幣，實際募集 34,400 股，募集 3 億 4,400 萬澳幣。而認股的股東則獲得 Gold pass，可在特殊席上免費觀賞 ANZ stadium 內舉辦賽事至 2030 年。

<sup>23</sup> 2016 年 5 月，NSW 州政府收回 ANZ Stadium 所有權，Stadium Australia Management 改組為 "Venues Live"，仍獲 NSW 州政府委託負責營運。

<sup>24</sup> NSW 州政府出資 3,900 萬澳幣，NSW 網協與澳洲網協出資 710 萬澳幣，雪梨奧運籌委會花費 130 萬澳幣。

					協、雪梨奧運籌委會		
7	Sydney International Archery Park	1999	4,500 (臨時座位)	射箭	公部門興建	3	SOPA
8	Athletic Centre	1995	5,000	田徑賽事暖身場	公部門興建	30	一開始為雪梨板球場信託集團 (SCGT)，後為 SOPA
9	Aquatic Centre	1994	8,500 (奧運期間 17,500)	跳水、游泳、水球、水中芭蕾	公部門興建	150	一開始為雪梨板球場信託集團 (SCGT)，後為 SOPA
10	Olympic Village		奧運期間 15,000，賽後改建為 5,000 人社區		公私合作 (Mirvac lend lease village Consortium)	590,000 <sup>25</sup>	Mirvac lend lease village Consortium。

表二：雪梨奧林匹克公園主要場館列表

由 sop 場館列表可得知，一座大型的體育園區，單靠政府出資營運是不夠的，必須在公私協力的前提下方能興建完成，這也一向是澳洲政府對於興建大型運動場館的作法。

「澳洲有許多 BOT 的案例，公私部門都必須提供一定資金以合作建設，雙方的溝通與認知彼此的目標與底限是相當重要的。即使合作的雙方存在競爭關係，也有一個彼此認同的大前提，用商業方式將場館使用價值發揮到最大」(受訪者 B)

澳洲政府對於運動場館興建視為一項「投資」，不管是獨立出資或公私合作，均先提供資金吸引其他民間企業合作，若規模過小才選擇獨資興建。特別在大型運動場館上，政府部門和私人企業互謀其利，雙向互惠，澳洲政府相信，運動賽

<sup>25</sup>NSW 州政府出資 6,380 萬澳幣。

事必須先有硬體設施，有了大型場館後才會有「人」聚集，有了「人流」就有「錢流」。利用場館來刺激未來可能的活動辦理，藉此回收投入的興建成本。因此澳洲大型運動場館的興建，依受訪者 C 所言，是「為了未來可能的成長而興建」(Building for growth of opportunity)。

然而SOP落成後，並非所有場館即刻獲得收益。如作為開閉幕場地的Olympia Stadium在落成後，在 1998-99 年之間有 2,400 萬澳幣的虧損；1999-2000 年之間有 1,100 萬澳幣的虧損。Super Dome因為量體太大及地點便利性不如舊有位於雪梨南區的雪梨育樂中心(Sydney Entertainment Centre)，故每年有 500 萬澳幣的虧損。2001 年時任國際奧會主席羅格(Jacques Rogge)批評SOP主場館Olympia Stadium量體太大，又缺乏整體使用規劃，所以導致使用率相當低<sup>26</sup>。為了達成雪梨奧運承諾的「永續」目標，新南威爾斯州政府將原先的OCA轉型成SOPA，負責SOP內的土地規劃與場館管理。SOPA正式於 2001 年 7 月 1 日成立。隸屬於新南威爾斯州政府體育部，為一政府機關，目的在結合園區內體育場館、millennium park和Bicentennial park，發展SOP朝「生活園區」的目標邁進。新南威爾斯州政府提供 5,000 萬澳幣作為成立SOPA的基金。

「SOPA 共有四項目標：維持 SOP 在運動和休閒娛樂的重要地位，並為新南威爾斯州政府創造營收；第二則是維持 SOP 內公園綠地的生態永續，除了因污染過重不宜改建成居住或商業用地外，另外一個原因則是為 SOP 內瀕臨絕種的野生動物保留棲息地，也為逐漸遷入的人口保留綠地，為他們營造健康的生活環境；第三則是讓 SOP 成為雪梨居住與商業的中心，園區內除了平時提供當地或其他地區民眾使用外，SOP 更舉辦各項澳洲國內與國際的賽事、會議、商業展演等，完善生活機能如飲食、停車等設施，吸引更多民眾購屋或公司遷入。有了「人」，園區的使用率自然提高。」(受訪者 A)

由此可知，SOP後續營運策略均以「人」為主體思考出發，如何吸引更多「人」進駐是一重要課題。為了減少並合理化營運成本，SOPA首先減少各大場館的承載量體(詳表二)，藉此降低場館使用門檻<sup>27</sup>；然而縮小場館量體的另一個目的是吸引活動與觀眾重回SOP，必須建立雪梨民眾對SOP的信任和信心，因此在SOP舉辦更多活動(Feeder event)來刺激更多活動在SOP舉辦，活化場館使用率並讓人們重新看到SOP的優點，重現奧運舉辦時的人潮，是SOPA接下來的任務。2003年的橄欖球世界杯(Rugby World Cup)是奧運結束後第一個在SOP舉行的大型賽事，賽事期間為SOP帶來 700,000 遊客和 1,240 萬澳幣的營收。在此賽事之後，接下來許多聯盟式橄欖球、板球、足球和澳洲式足球賽事在SOP內舉辦，職業隊伍的進駐，讓SOP回復奧運時運動中心的榮景。除了運動賽事之外，許多藝文與

<sup>26</sup> 有趣的是，羅格的說法被人認為應在他擔任國際奧會雪梨奧運籌委會合作部門(Cooperation Sector)主席時就應該提出，不應讓主場館承載的人數無限增加。見 Richard Cashman, 2006, "THE BITTER-SWEET AWAKENING: The Legacy of the Sydney 2000 Olympic Games", Walla Walla Press.

<sup>27</sup> 如 SOP 內最大的 Olympic Stadium 承載量由 110,000 人縮小到 85,000 人，耗費 8 千萬澳幣。

社區活動都選擇在SOP舉行，用來充實運動賽事休季時間，讓SOP一年都有活動提供民眾來參與；但這種因活動產生的人潮是短暫的，SOP必須要產生永久的住民，以落實SOP當初打造成雪梨新市鎮的計畫。首先，延續SOP興建時的規劃，一個規劃的總計畫(Master Plan)相當重要。

「SOP 總計畫第一版在 2002 年 5 月通過，我們(SOPA)知道 SOP 不能再僅限舉辦運動和藝文活動，必須將其打造成適宜居住、商業與休閒活動的區域，拓展其多元使用。我們將 SOP 內鄰近奧林匹克火車站的地段作整體規劃，當時以建造 3,000 人的居住環境與及 10,000 人的商業中心，是第一版的總計畫內容。總計畫每五年檢討一次，現在已經是第五版了，規劃 SOP 到 2030 年的發展藍圖，預計在 2030 年前 SOP 將有 14,000 名居民、31,000 名上班族、5,000 名學生，未來也將以這些數字作為總計畫是否按進度達成的 KPI」(受訪者 A)



圖四：掛於 SOPA 辦公室內 The Master Plan2030 計畫圖，紅色部分為未來擴建的住宅區

有了居民，就會產生生活上的種種需求，連帶吸引商家、公司行號與教育組織進駐，充實SOP內的生活機能如商店、餐廳、企業總部、學校等，促使SOPA必須提供更完善的生活設施如交通、綠地、停車場等，如此公私部門的交互作用下形成一種循環，促進SOPA的收益。SOPA本身的營收來自場館長期租賃、場地出租、舉辦活動所帶來的週邊收益，因此SOPA雖然是政府部門，但不依賴新南威爾斯州政府的補助款<sup>28</sup>，減少對政府補助的依賴亦是他們的目標，並積極為新

<sup>28</sup>新南威爾斯州政府一年補助 SOP 內 SOPA 所有的運動場館修繕費用為 500 萬澳幣；而全部給 SOPA 的補助一年平均 3,000 萬澳幣，約佔 SOPA 預算的 35%，其他 65%的預算則是來自 SOPA 的收益，2015 年總營運支出為 1 億 3,400 萬元澳幣，收益為 1 億 1,000 萬元澳幣。

南威爾斯州創造營收，年平均創造 10 億澳幣的經濟利益。SOP的營運，除了落實其競逐 2000 年奧運時的承諾--為霍姆布許灣地區帶來發展，提升雪梨運動、文化與休閒的條件外，SOP集中式的設計也為日後舉辦奧運的城市作為模範，接下來賽後規劃也採多元式設計，儘管一開始缺乏完整的總計畫，但SOPA事後努力補救，努力充實硬體設施，讓SOP於賽後的營運與轉型上獲得的成功，在維持SOP的運動功能或多元發展上，SOPA選擇兼顧，並以生活機能為主，反過來吸引吸引了不少體育協會與團體將其總部遷至SOP內。讓SOP成為雪梨體育發展的重心。



圖五：SOP 內最大的商業中心，澳洲 Commonwealth Bank 總部



圖六：SOP 內的兩座大型飯店 Novotel Hotel 和 Ibis Hotel，也是 SOP 內活動相關人員的主要住宿旅館。



圖七：SOP 內的住宅區

國際運動賽事的舉行，過往被認為可帶動一國經濟發展，也被許多國際運動組織視為吸引各國主辦相關賽事的誘因。然而許多研究指出，賽事舉辦和一國經濟成長並無絕對正相關，許多外部因素影響一國經濟發展趨勢，國際運動賽事頂多可被視為「催化劑」(Catalyst)，利用舉辦賽會的機會促使相關單位參與合作，將賽事和城市發展作整體規劃結合。以 2000 年雪梨奧運來看，賽會舉行前，相關研究單位宣稱奧運的舉行能帶動澳洲的經濟成長，在 1994 年到 2006 年，將為澳洲帶來 65 億澳幣的經濟收益，其中 51 億澳幣將直接由新南威爾斯州政府獲利。而奧運資產將成為吸引觀光客造訪澳洲的誘因，故能促進澳洲觀光業成長。澳洲觀光部(Australia Tourism Commission)在 1996 年到 2000 年間，投入 1,200 萬澳幣進行「參訪記者計畫」(Visiting Journalist program)，邀請各國媒體記者前往雪梨並對奧運進行正面報導宣傳，為澳洲增加 23 億人口的媒體曝光度。澳洲觀光部並利用雪梨奧運打造"Brand Australia"，將原先預計十年內完成的觀光宣傳計畫提早在雪梨奧運前完成，將澳洲打造成多元文化、高科技、自然生態的形象。然而在雪梨奧運賽事舉行期間與結束後三年(2000 年到 2003 年)，因 911 恐怖攻擊、SARS 影響，相關奧運資產並沒有帶動觀光業成長，觀光客人數不增反減，而缺乏大型活動舉辦的 SOP，奧運熱情消退後，澳洲民眾對其的負面觀感如「蚊子館」、「鬼城」日漸增加<sup>29</sup>。因此當初 SOPA 制訂 SOP 發展的總計畫時，瞭解到不能將該地的发展鎖定在觀光和運動產業中心，必須將其作多元利用，而打造成生活重鎮是 SOP 的發展策略。為達成此目的，SOPA 積極與 SOP 內相關民間單位合作，其中最重要的民間組織為雪梨奧林匹克公園商業協會(Sydney Olympic Park Business Association, 後文簡稱 SOPBA)。兩者的合作為 SOP 的多元發展打下良好基礎，同時兩個單位具有互補性，彼此彌補不足之處，共同發展 SOP 內的商機：

<sup>29</sup> Richard Cashman, 2006, "THE BITTER-SWEET AWAKENING: The Legacy of the Sydney 2000 Olympic Games", Walla Walla Press.

「我們(SOPA)雖是政府機關，管理 SOP，但也是 SOPBA 的會員之一。SOPBA 設立的目的是在發掘 SOP 內的商機。代表會員向政府反映商業團體的需求。另外，SOPBA 可協助我們向州政府進行政策遊說如道路擴建、交通設施興整建等。例如在交通運輸的問題上，我們無法對上級政府所定的交通計畫反對，此時我們便透過 SOPBA 與州政府的溝通，達成彼此的需求。」(受訪者 A)

「我們(SOPBA)成立於 2000 年 5 月，在雪梨奧運前就已經成立了...我們的工作是協助進駐 SOP 的企業和 SOP「整合」(engage)，進入 SOP 的商業網絡(Network building)中。成為我們的會員，SOPBA 能為進入企業盡快熟悉 SOP 環境，瞭解和 SOPA 間關係以及企業所享有的權利。最重要的是，SOPBA 能整合會員的不同利益，扮演會員與政府機關如 SOPA、新南威爾斯州政府間的溝通管道，有時甚至幫 SOPA 向州政府遊說，能將會員的需求傳達給政府，進入決策體系中以滿足會員需求。」(受訪者 B)

雙方的互補性，使 SOP 多元發展能兼顧公部門和民間需要，將 SOP 的商業利益發展到最大。即使如此，雙方仍有衝突之處：

「SOPBA 和 SOPA 的互動在奧運結束後初期並不好，因為 SOPBA 的需求太多，而 SOPA 並不一定能及時反應和滿足；另外 SOPA 的三大目標(SOP 內的商業、設施管理與營運，園內生態與奧運資產永續活動)，常和 SOPBA 的關注點(振興與強化 SOP 內的商業活動)時有衝突，起初並未找到合適的相處模式，SOPA 不習慣與民間互動，SOPBA 不滿意政府部門未能及時滿足需求；但現在兩者以「伙伴」關係在互動，因為我們和 SOPA 體認到，既使雙方目標不完全相同，但讓 SOP 更好是共同的認知。我們都會邀請彼此成員出席彼此的重要會議，增加會議代表性(inclusive)。尤其是在 SOP 總計畫修正時的不同意見，都在溝通後完成協調，因此我認為雙方溝通良好，合作無間。」(受訪者 B)

SOPBA體認到SOP內重要的資產還是生態與奧運資產，也了解SOP內有一定的開發上限，會盡量配合SOPA所做的決定，在法規與現況的限制下，將SOP商業利益發展到最大，使所有會員(包含SOPA)均能因人潮進入SOP而受惠<sup>30</sup>。

---

<sup>30</sup> 如 SOPBA 和 SOPA 和 Commonwealth Bank 推出"Life Style program"，提供在 SOP 內企業員工或居民加入(非 SOPBA 會員的企業每人每年申請費 86 澳幣；SOPBA 會員的企業加入費用為每人每年 72 澳幣)。加入後享有 SOP 內餐廳、咖啡店、任何活動的商品門票折扣與優惠，目前參與這個優惠的 SOP 內人數有 5,000 人。



圖八：和 SOPA 公關與社區參與執行經理 Ms. Susan Skuodas 合影



圖九：和 SOPBA 專案經理 Ms. Allison Taylor 合影

SOPBA 和 SOPA 兩者均是財務獨立自籌機關。SOPA 雖然政府機關，但其主要收入來自 SOP 內活動舉辦的場地租金、停車費、店面租金、土地所有權或地上權販售等，財務獨立不依賴上級政府撥款補助；而 SOPBA 屬於會員制，其主要營收來自會員加入的會費，會員有白金、金、銀、銅、一般會員的等級，各付不同的會費、享有不同的權力和權利，目前有 62 名會員。SOPBA 聘請前政務官、雪梨商業諮詢會(Sydney Business Chamber, Western Sydney)的 David Berger 先生負責與政府部門交涉的工作，SOPBA 執行董事會決定 SOPBA 需要向政府提出何種需求與意見後，交由 David Berger 先生向政府部門提出遊說。雙方在 SOP 的發展上利益均來自 SOP 的發展，在此基礎上互動機會多，近年來主要焦點仍在 SOP 的對外交通，最新的總計畫優先目標需加強 SOP 和雪梨市中心的交通路網強度，是 SOPA 和 SOPBA 共同合作的目標：

「SOP 所產生的總經濟產值，已是全雪梨七個大型經濟區域之一。為了維持此優勢，目前 SOP 內的主要工作為興建交通設施如輕軌電車，目的在提供更便利的交通方式給移入居住的民眾，也是我們總計畫的下一步...」(受訪者 A)

「交通運輸將是我們(SOPBA)未來遊說的重點項目。目前 SOP 的交通網絡僅有在大型活動舉辦時有來自雪梨市中心的直達車便利，對於平日通勤的居民和上班族來說仍需轉車；一旦交通改善，帶來非活動舉辦時的人潮，延長這裡的商業營業時間，發展雪梨人在此地的夜生活，為 SOP 內的商業活動增加營收。」(受訪者 B)

綜上，澳洲政府對於 SOP 賽後永續使用的規劃是「多元」、「生活」導向，從 SOP 的不同利用方式的發想，在公部門(SOPA)和私部門(SOPBA)互動下建構主要的規劃平台，積極為 SOP 帶來人潮與錢潮，直接提升場館與園區的使用率。

在大型場館的經營方面，澳洲政府一向不吝於投資興整建大型體育場館，扮演大型建設的提供者與投資者，適時引入民間資源投資；若民間意願不高，澳洲政府也會主動編列預算投入。新南威爾斯州政府於 2016 年 4 月 14 日通過一筆總價 16 億澳幣的投資計畫，往將該州境內主要的三座場館：改建 SOP 的 ANZ Stadium(7 億)、雪梨東部歷史悠久的雪梨板球場(Sydney Cricket Ground,後文簡稱 SCG)的 Allianz Stadium (4.5 億)和興建雪梨西部最大城市 Parramatta 市的 Parramatta Stadium(3.5 億)來滿足雪梨各地居民對運動設施的需求，同時吸引更多大型職業運動賽事或活動進駐這些場館辦理<sup>31</sup>。ANZ Stadium 將於 2018 年開始進行改建計畫，將原先最多可承載 85,000 人的多功能球場(可舉行澳洲四大職業運動：聯盟式橄欖球、澳洲式足球、板球、足球)改建成 75,000 人的矩形球場用來專門舉行足球和聯盟式橄欖球<sup>32</sup>，並加裝屋頂以克服雪梨的多雨天氣並增加使用時間，以承辦更多聯盟式橄欖球或世界盃足球資格賽等國際賽事。而原先承接 30 年委外經營權的 Stadium Australia Management 公司因不願意參與改建投資，州政府便主動買回其委外經營權，掌握改建主導權：

「SCG 是以雪梨東區的居民為主要的服務對象，雪梨西區、北區、南區也需要大型體育場館滿足體育賽事辦理和觀眾觀賞的需求。州政府為了保持兩區平衡，花費不少功夫。SCG 管理單位 SCG 信託局 (SCG Trust, 後文簡稱 SCGT<sup>33</sup>) 有意將

<sup>31</sup>"ANZ Stadium to get major redevelopment", <http://www.austadiums.com/news/news.php?id=579>。

<sup>32</sup> 原先在 ANZ stadium 舉行的板球與澳式橄欖球賽事則移往 SOP 內 Sydney Show Ground 的 Spotless stadium 舉行(該球場亦是澳式足球職業隊 GWS Giant 的主場)。

<sup>33</sup> 雪梨板球場信託局(Sydney Cricket Ground Trust)負責管理建於 1848 年的雪梨板球場(SCG 和建於 1989 年的 Allianz Stadium，屬新南威爾斯州政府體育部轄下的單位，全權管理兩個場館與所屬的土地。SCGT 以董事會為決策核心，財務獨立盈虧自負，所得利潤將回歸場館營運費用，較少依賴州政府補助，其藉由五大類收入：飲食(部分為 SCGT 自行處理，部分外包，但收益均由 SCGT 負責)、會員制(目前有 18,500 名會員，並新設白金會員和金級會員制度，提供不同優惠來招收新會員，共有 2,500 萬澳幣的收益)、活動門票部分收益、贊助和出租辦公空間的租金(共有 12 間公

Allianz stadium拆除改建，讓該球場更適合聯盟式橄欖球與足球的賽事，但州政府詳細評估後，畢竟也有其他場館需要興整建(ANZ Stadium、Parramatta Stadium)，在考量雪梨西區人口成長的趨勢和區域平衡，決議修建ANZ Stadium並收回經營權、興建Parramatta Stadium，而Allianz Stadium則給予SCGT部分修整建補助。除此之外，SOPA管理整個SOP，SCGT僅管理SCG的場館，雙方需要投注的成本不同；為避免運動團體(如SCGT和相關運動協會如NRL和足球協會等)的獨大(Monopoly)，必須均衡發展東西區的運動優勢，故州政府著重在雪梨西部ANZ Stadium的整建...」(受訪者B)

「澳洲和美國和歐洲職業球隊擁有球場所有權不同，在這裡政府是主要投資者，擁有土地或主動發起場館興整建的投資，將土地委外或販售給私人公司經營，政府才是大老闆。但不管甚麼樣的經營型態，政府唯一關心的是投入的興建成本是否能回收。即使我們(SCGT)財務一向獨立，不依賴州政府補助，但在Allianz Stadium的改建計畫上我們還是要向上級政府尋求投資或借款，並用之後辦理的活動回本...」(受訪者C)

雪梨的主要運動場館集中在雪梨東部的百年公園(Centennial Park)園區的SCG，而SOP主要是服務雪梨西區成長的人口<sup>34</sup>。同前文所述，澳洲政府對於大型場館的概念是「為成長而建」("Building for growth")，澳洲政府主動釋放土地和興建場館的投資權，吸引民間合資，以長期規劃、區域均衡發展的方式，評估場館的未來價值；興建完成後也會成立專門政府單位(如SOPA或SCGT)主管或交由民間專業管理公司管理。在不依靠政府補助的前提下，讓場館獨立經營，並為間接為該地創造營收；同時政府利用此營收不定期視需要翻新場館，給使用者更好的享受，達成永續經營的循環鍊。

「我們(SCGT)預估SCG周圍地區不管是運動或藝文活動，未來都將有50,000人的需求，而州政府也從需求面評估我們的提案是否可行，並評估是否可藉此回收興建成本，所以我們要做的就是提供能承載這些活動的50,000人場館，以此作為誘因聯合更多、更大規模的活動在此場館辦理。州政府決議是否要撥款前，會先評估未來是否會爭辦大型國際賽事如世界杯(World Cup)資格賽、聯盟式橄欖球(Rugby Union)或大英國協運動會(The Commonwealth Game)，藉此決定是否要大量投資。」(受訪者C)

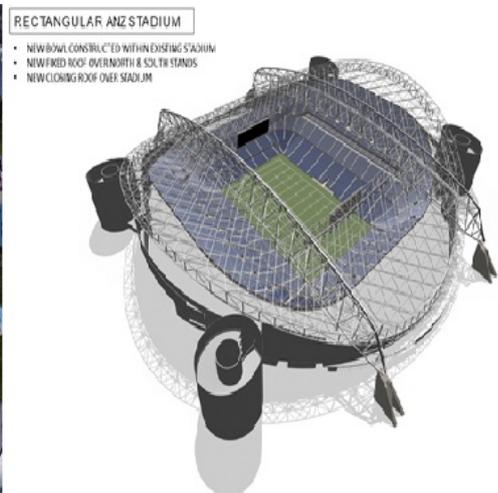
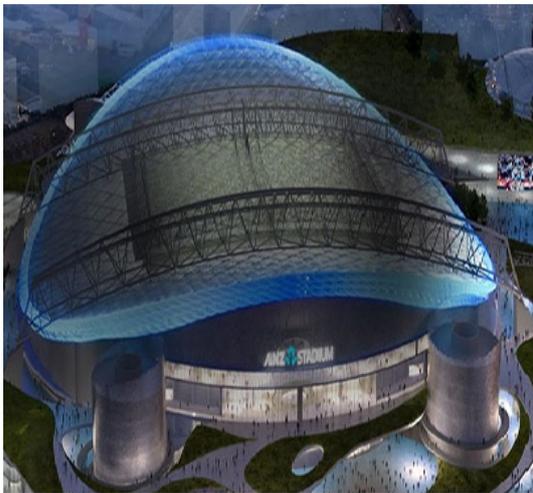
---

司進駐)維持SCGT的營運。

<sup>34</sup>當初雪梨奧運爭辦，雪梨當局原意以該地場館為申辦的條件，並計劃改建，然遭致當地居民的反對，當地居民認為為了維持當地生活品質，該地不宜舉辦類似奧運的大型賽會，又該區接近雪梨市中心，人口發展已接近飽和，故雪梨當局評估後，將申辦場地移至雪梨西部霍姆布許灣地區。



圖十：現 ANZ Stadium 為多功能球場，橢圓形場地可供板球與澳式足球使用，當聯盟式橄欖球與足球賽事舉行時，球場內的座位可調整成矩形供賽事使用。



圖十一：預計 2018 年後改建的 ANZ Stadium



圖十二：Allianz Stadium 球場，現為澳洲聯盟式橄欖球(NRL)雪梨雄雞隊的主場



圖十三：Allianz stadium 為矩形球場，舉辦聯盟式橄欖球和足球賽事。圖為 NRL 雪梨雄雞隊與布里斯本牛仔隊比賽賽後



圖十四：和 SCGT 行銷部門總經理 Jason Hill 合影。

## 2. 澳洲職業運動初探：

澳洲職業運動與運動場館有很緊密的結合。如同前文所述，澳洲政府對於興整建與管理運動場館相當積極，各場館也相當積極與職業球隊合作，減少對上級政府的財務依賴，並促進當地經濟發展：

「我認為『場館存在價值建築在球隊上』("Venues and Stadium is nothing without teams")，所以 SCGT 相當積極吸引職業球隊進駐，為職業球隊打造良好的比賽、訓練與營運環境，我們樂意付錢或提供商業協議(Commercial package)請職業球

隊進駐在 SCG，與他們維持良好的關係，提供他們看見賺錢前景的機會，滿足他們的需求，讓他們認為在 SCG 與 Allianz Stadium 舉行賽事商機無限。一旦他們的賽事觀眾超過一定人數，我們還會給球隊現金回饋，刺激他們作更多工作，吸引更多人潮來 SCG，如此我們還能從飲食或其他服務增加收入。」(受訪者 C)

由此可知，澳洲政府在運動場館的使用上，均和職業運動互相結合，雙向互惠，因此樂於完善場館硬體設施。此外，在大型運動場館上，許多重要大型場館如 SOP 的 ANZ Stadium(ANZ Bank 為澳盛銀行)和 SCG 的 Allianz Stadium(Allianz insurance，安聯人壽保險公司)，不論負責管理的單位屬公部門或私部門，均販售命名權以拓展場館營運收入。而對命名權的評估，以 Allianz Stadium 為例：

「在澳洲任何一個販售命名權的場館，所有權單位必須評估販售後所能帶來的利潤與產生的效應，評估後將命名權定價，吸引有興趣投資的公司參與，交由市場作決定販售價格(Market sets the price)。Allianz 保險公司投資我們 Allianz Stadium 每年投資上百萬澳幣命名權，成為我們收入來源之一。」(受訪者 C)

澳洲企業對於贊助運動賽事意願一向很高，贊助情形踴躍，特別是澳洲四大職業運動，分別由韓國Hyundai汽車(足球，A-league)、Telstra(聯盟式橄欖球，NRL)、Toyota(澳式足球，AFL)和肯德基(板球，Big Bash league)贊助，四大職業賽事 2015 年共獲 13 億 580 萬澳幣收益，觀眾人數共 1142.3 萬人(見下表)<sup>35</sup>：

職業聯賽名稱	球隊數	例行賽進場觀眾 人數總計(人)	例行賽每場 平均人數 (人)	收益 (百萬澳幣)
Toyota AFL	18	6,351,578	32,242 人	506
Telstra NRL	16	2,894,944	15,078 人	411.8
KFC Big Bash league(Cricket)	8	2,000,000	NA	380.9
Hyundai A-league	10	1,777,359	12,695 人	7.1
總計	52	11,423,381	NA	1305.8

表三：澳洲四大職業運動 2014-2015 年進場觀眾人數統計及收益

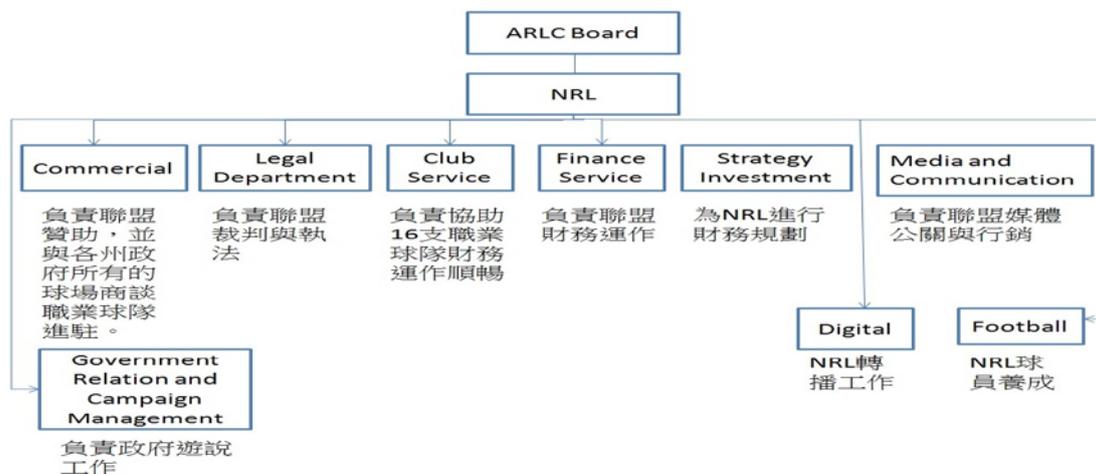
(來源：作者自製)

<sup>35</sup> 以 AFL 和 NRL 在 2016 年的總冠軍賽為例，打入冠軍賽的球隊均能幫助其贊助商曝光度成長 29%，奪下冠軍的球隊曝光度則有兩倍成長。另外今年奪下 AFL 和 NRL 的冠軍球隊(Western Bulldog 和 Cronulla Sharks)，在賽前均未被看好，獲得的贊助金額也不如冠軍賽對手(560 萬澳幣和 7060 澳幣，而對手獲得 1690 萬澳幣和 96 億澳幣的贊助)，但他們在奪下冠軍後，預計將有更多贊助商願意投入，原先的贊助商也獲得更好的收益(Fantastic value for money)。資料見 The Sydney Morning Herald, 2016.10.07, "How corporate underdogs won on the AFL and NRL's biggest days", <http://www.smh.com.au/business/media-and-marketing/how-corporate-underdogs-won-on-the-afl-and-nrls-biggest-days-20161006-grw4iu.html>

澳洲人對職業運動的瘋狂，可由各州政府將每年的勞動節(Labor's day)訂在 NRL和AFL兩個冠軍賽之後的週一可見<sup>36</sup>。雖然這些職業運動都是澳洲傳統的運動，但要如何維持觀眾進場人數和吸引更多人進場，這些都奠基在運動場館和職業球隊軟硬體的合作。如此因此各大型運動場館管理單位積極和職業球隊合作，邀請其加入管理團隊共同營造球場最大利潤。在受訪者C的引薦下，研究者選擇 NRL作為澳洲職業運動初探的對象。

NRL(Nation Rugby League)起源於雪梨，成立於 1908 年，目前共有 16 支球隊，除職業聯賽外，每年舉行新南威爾斯州與昆士蘭州的州際對抗賽(State of Origin)，另外球員可參加國際賽事如橄欖球世界盃(Rugby World Cup)。目前由 NRL進行職業聯盟的行政工作，並由澳洲聯盟式橄欖球委員會(Australian Rugby League Commission，後文簡稱ARLC)為最高決策董事會。ARLC的設置起因在於過去NRL曾經度過兩聯盟分裂時期的「超級聯盟戰爭」(Super League War)<sup>37</sup>雖然在NRL成立後和平落幕，但內部仍有衝突，為了進一步整合澳洲各州聯盟式橄欖球組織，2012年在NRL的號召下成立ARLC，共有 18 名會員(包含NRL16 支球隊和兩個州立聯盟：新南威爾斯州和昆士蘭州州立聯盟)<sup>38</sup>，參與委員會的各項事務，NRL也為Australian Rugby League Commission工作，澳洲政府並未介入以維持該委員會的獨立性。

NRL 屬於聯盟主導性極強的組織，下設九個部門，組織如下圖所示：



圖十五：NRL 組織架構與簡要職掌說明(來源：作者自製)

<sup>36</sup> 勞動節為澳洲每年制訂的假日，各州會各自制訂放假時間，通常是 10 月的第一個禮拜一，而各州政府通常亦會配合 NRL 和 AFL 冠軍賽的時間，形成一個三天連假的長週末(Long weekend)。2016 年 AFL 和 NRL 兩個聯盟的冠軍賽分別在 10 月 1 日(六)和 10 月 2 日(日)舉行，而新南威爾斯州(NRL 的發源地)和維多利亞州(AFL 的發源地)的勞動節就訂在 10 月 3 日(一)。

<sup>37</sup> 1997 年澳洲媒體 News Corporation 因轉播權收益的問題與當時 NRL 前身 ARL(Australia Rugby League)衝突，News Corporation 成立超級聯盟(Super League)與其對抗，並用高薪挖角 ARL 明星球員，造成 ARL 票房一落千丈；1998 年時 ARL 同意讓 News Corporation 加入其公司並分得股份，這段對抗稱為「超級聯盟戰爭」(Super League War)時期。

<sup>38</sup> 兩州的州際對抗賽事稱"State of Origin"，一年舉行三場，由 NRL 球員依據其出生地選拔成為兩州隊伍成員，另外兩個州立聯盟負責該州地方性聯盟式橄欖球運動的推廣，全澳洲共有 1300 支地方性球隊，兩州的地方性球隊數目就佔了 80%。

上述組織架構中，最讓研究者感興趣的是 ARLC、足球部門(Football)、數位部門(Digital)、商務部門(Commercial)與政府關係部門(Government Relation and Campaign Management)，這些部門的作為或許可成為我國職業運動發展、運動員生涯照顧、運動組織間衝突的解決之道。分述如下：

### (1) 職業聯盟主導下的球員養成與職涯照顧政策：

NRL 的足球部門負責賽事規則的修訂以及 NRL 球員培育、選拔與職涯發展。該部門負責到全國各學校甄選適合的人才，進行培育，培養其成為 NRL 職業球員。球員自 15 歲起便可參加 NRL 設立的訓練學院(NRL Academy)，NRL 每年從全國選拔約四千名年輕球員，並且為他們設立各級賽事，以金字塔方式一路往上，最後能成為 NRL 職業球員的人數每年約有四百人。NRL 球員養成階段如下：



圖十六：NRL 球員養成管道(來源：作者自製)

受訪者 D 認為由 NRL 主導的球員養成制度和世界主流職業運動如美國職棒或 NBA 由個別球隊養成的模式不同，並無好壞，但聯盟式橄欖球為澳洲國民運動之一，NRL 的責任就是將其推廣到全國並且紮根民間，故由聯盟主導的球員養成是 NRL 能成功的關鍵。同時這樣的制度也協助 NRL 的 16 支球隊減少人事培育成本。

然而並非所有加入此養成系統的球員最後都能成為職業球員，故受訪者 D 表示，NRL 有培育他們在運動技能以外專才的責任，相當重視球員的教育程度和第二專長與技能培養：

「澳洲所有職業運動都是以照顧球員的未來為投注重點，但我們(NRL)更為重視，在培育球員之餘，也讓他們在褪下球衣後不至於缺乏謀生能力。我們對球員推動"Welfare and education program"，澳洲政府並無補助，NRL 一年主動投注 1000 萬澳幣。因為我們知道，球員才是賽事、甚至是聯盟的主體，NRL 的目標是培育優秀運動員與完人(Good Athlete and Good People)」(受訪者 D)。

"Welfare Education Program"是NRL照顧球員的核心計畫，共有三項目標："CharacterWise"、"HealthWise"、"CareerWise"，針對球員個性、身心與職業技能的培養為主。首先是"CharacterWise"，這是培養球員身為職業球員的認知，以及其社會責任的計畫，透過球員教育、其社區參與，配合政策的宣導(如運動或飲酒安全等)，讓球員不僅融入球隊，也讓其與社會結合；第二是"HealthWise"，這不僅是協助球員照顧他們身體上的傷痛，也照顧他們在球員時期或面臨退役時的心理諮商，讓他們有最充足的準備面對各項挑戰；最後是"CareerWise"，這是培養球員第二專長的計畫，鼓勵球員接受充分教育，完成學業或學習第二專長，以聯盟力量輔導球員完善的生涯規劃，針對進入NRL學院體系的球員，在U20 以下階段時，除每個星期固定有一天禁止訓練，必須參與學校課程或工作外，他一定要在學或有全職工作，假如兩者均無，那麼球員就不能參加U20 以下的賽事<sup>39</sup>，只有進入State cup或NRL球隊成為職業球員後，才沒有強制規定一定要就學或就業，在這個階段的球員，NRL鼓勵但不強迫球員進修<sup>40</sup>。藉此要求球員在訓練過程中培養運動之外的技能。受訪者D認為，NRL採取這樣的政策，事實上也協助澳洲政減少失業人口，就能減少政府在失業救濟的支出，以職業聯盟的力量照顧球員生涯規劃。

此外 NRL 為了平衡各球隊的實力，避免球隊財力懸殊導致實力不均，和球員工會(RLPA)合作，當新的電視轉播權銷售後，NRL和RLPA共同協議(Collective Bargaining Agreement)，議定 NRL 球隊的薪資上限(Salary Cap)。去年 NRL 在簽訂 2018 年到 2022 年總值 20 億澳幣轉播權後，議定各球隊的薪資上限為 700 萬澳幣，並規定球員最低薪資為 8 萬澳幣，各球隊必須在薪資上限與球員談薪，另外該協議也保障每位 NRL 球員有接受教育和身心健康照顧的權利與政策。

---

<sup>39</sup> 稱為"The no work/study no play rule"。

<sup>40</sup> NRL 和 RLPA(Rugby League Player Association, NRL 球員工會)在此一工作上合作推出"NRL-RLPA Program"，共同在球員學業與第二專長的培養上共同合作。2016 年每 1000 名 NRL 或 National Youth Competition 階級的球員，就有 800 名參與此一計畫接受教育和職業技能訓練。有 21%的 NRL 或 NYC 球員正於大學攻讀學位，有 40%的球員接受技職教育或正在實習，有 80%的 NRL 球員正接受技職訓練。全澳洲有 18 所學校機構和 NRL 合作，提供 NRL 體系的球員接受高等教育或技職教育機會，球員能完成大學學位的比率有 85%，球員工會每年均提供 400 名球員共 60 萬澳幣的學費補助，NRL 也提供球員共 240 萬澳幣學習津貼來鼓勵球員進修。資料參見

<http://us8.campaign-archive1.com/?u=05c80eb8ee98234e602eb0a7b&id=a0e6d065e0&e=f0e7efc9d7>

## (2) 重要職業賽事轉播權：

轉播權的販售一向是職業運動最重要的收益之一，它與職業聯盟的發展成正比，發展越好，觀眾越多，轉播權利金就越高。負責NRL的數位部門，除了開發更多元的轉播平台如電腦、手機、平板等以擴大收視人口<sup>41</sup>外，也負責轉播權的販售。目前NRL已簽訂 2018 年至 2022 年的賽事轉播權給澳洲有線付費電視 FOXTEL和無線公共頻道Channel 9，由NRL將權利金分給 16 支球隊，因此個別球隊不得銷售個別球隊的轉播權。為何不獨家販售轉播權給予單一媒體？這是基於澳洲政府對運動賽事轉播所規定的「反獨家壟斷法」(anti-siphoning law)：

「澳洲政府對於重大體育賽事有反獨家壟斷法(anti-siphoning law<sup>42</sup>)，其中的「反獨家壟斷賽事列表」(anti-siphoning list)，規定必須讓無線頻道參與轉播權競標，以維護所有澳洲民眾收視的權利(available free to the general public)，在列表的重大賽事如NRL、AFL、板球的例行賽、冠軍賽或國際賽、奧運、澳洲網球公開賽、大英國協運動會等，幾乎是所有澳洲職業運動和國際賽事，其轉播部分釋放給民眾不用付費的無線台競標，除非無線台不參與競標，有線付費頻道才得以獨家轉播。因此我們才將NRL的轉播拆成兩塊，分別賣給FOXTEL(付費有線電視)和Channel 9(無線電視)」(受訪者D)。

為了讓運動更普及到每位澳洲人的家庭中，反獨家壟斷法的制訂提升運動觀賞人口，提升運動參與程度，並且解決單一媒體壟斷運動賽事轉播，間接提升賽事主辦單位的轉播權利金售價，為其創造營收。

## (3) 商務部門的贊助發掘：

澳洲各項運動隨處可見企業與民間團體的贊助，以NRL來說，一年平均營收 4 億澳幣，除 70%來自轉播權的販售外，30%來自企業贊助<sup>43</sup>。由於NRL為非營利組織，所有盈餘均回歸到營運上。如NRL主要冠名贊助商Telstra冠名贊助Telstra Premiership，總計 5,000 萬澳幣。而NRL如何行銷與尋找贊助商？

「我們設立專門部門(Commercial Section)，功能在尋找澳洲市場贊助機會與開發潛在的贊助標的。例如我們每年的社區回饋計畫(Community program)，除了尋求澳洲政府衛生與教育部門贊助外，我們也持續尋找有意落實企業社會責任的企業，尋求其贊助的可能，並將該計畫其商品化(commercialization)，包裝成專屬該企業的商品便於其行銷企業品牌；另外在我們在全澳洲各地球場舉行的賽事，我們也

<sup>41</sup> 據統計，2015 年 NRL 線上收看人口已超過 2600 萬人次，資料來源：NRL2015 年報，第 60 頁。  
[https://www.nrl.com/portals/nrl/RadEditor/Documents/2016/NRL%20Annual%20Report\\_2015.pdf](https://www.nrl.com/portals/nrl/RadEditor/Documents/2016/NRL%20Annual%20Report_2015.pdf)

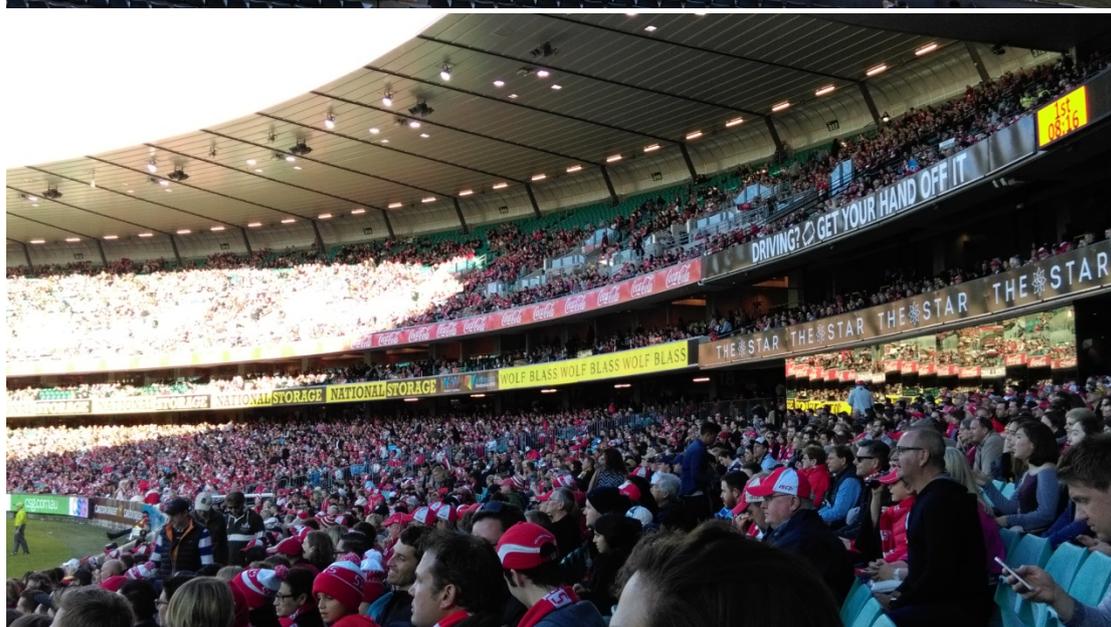
<sup>42</sup> 反獨家壟斷法於 1992 年依據"the Broadcasting Services Act 1992"制訂，參見  
[https://en.wikipedia.org/wiki/Anti-siphoning\\_laws\\_in\\_Australia#Listed\\_Events](https://en.wikipedia.org/wiki/Anti-siphoning_laws_in_Australia#Listed_Events)。

<sup>43</sup> 受訪者 D 表示未來 NRL 將會把收益比例由原先的電視轉播：企業贊助的 70%：30%調整成 60%：40%，提高企業贊助比例。

積極與各企業合作，協助各球隊銷售球場內貴賓室、座位與場地廣告等，因為我們成長的收視人口(2015 年有 20% 的成長)，讓贊助商看見贊助的價值，所以贊助商願意加入我們的團隊」(受訪者 D)

目前 NRL 有 20 個贊助商，依據規模大小不同贊助金額亦有不同，NRL 會按照其贊助金額的不同為其包裝專屬的贊助商品。個別球隊可以尋找自己的贊助商，NRL 不會干涉，但盡可能尋求聯盟贊助商和球隊贊助商的協調與平衡。

澳洲企業贊助運動已成為一種文化，不論是前文提到的管理球場的公部門或主辦賽事的私部門，均設立專門的團隊負責行銷與贊助管理，吸引更多資源進入運動賽事，擴大利基；贊助的理念並非單向的給予，而是「雙向平等互惠」：被贊助的賽事或運動利用不同種類的贊助內容，向各企業行銷贊助套餐(Package)，為企業量身打造「專屬」它們的行銷方案，利用營收創造更好更優質的運動服務；贊助的企業藉此增加曝光度，不論是球場、賽事冠名，運動設施內的廣告區域或專屬企業的貴賓室等，幾乎都是它們可以曝光的機會。





圖十七：澳洲各運動場館，處處可見各大企業的招牌廣告。  
(由上而下：Allianz Stadium、Sydney Cricket Ground、ANZ Stadium)

#### (4) 與政府部門合作落實企業社會責任：

NRL 與政府的合作，主要在各地球場設施興整建與修繕，再來是和政府的政策結合(如 Community program 和 Welfare and Education program 計畫)，公私部門間彼此互補：

「我們和政府的關係密切。去(2015)年光球場整修，我們就遊說了新南威爾斯州政府投入了 16 億澳幣興整建，因為它們看到 NRL 為各地帶來的商機。各地州政府除了積極爭辦 NRL 的賽事外，若賽事能吸引一定觀眾進場，它們還會另外給我們補助款，這算我們的營收，也可藉此提升賽事品質；另外我們也會配合政府的某些政策，例如政府會給 NRL 一年上百萬澳幣的經費推廣 Community Program，讓 NRL 的球員深入各個校園，鼓勵學生玩球，提升運動參與。政府也給 NRL 一年 30 萬澳幣讓 NRL 進行 Mental Health Program，利用運動鼓勵澳洲人民抒壓；一年 20 萬澳幣元讓澳洲各不同種族的人透過橄欖球結合。」(受訪者 D)

澳洲各州政府看中NRL的魅力，對NRL各項重要賽事如總冠軍賽或明星賽，相當願意出錢請NRL來他們的州所屬球場舉辦，如新南威爾斯州政府在 2010 年時，花費 4,500 萬澳幣爭取NRL總冠軍賽(Grand Final)在ANZ Stadium舉辦的 10 年主辦權，另外去(2015)年在墨爾本舉行的State of Origin的賽事，總計有 40,000 名觀眾進場，該地所屬的維多利亞州政府預計該三場賽事創造了 5,100 萬澳幣million的收益。NRL和政府平等的位置上互動，關係良好，彼此互補刺激。許多政策都要透過運動推廣執行，如受訪者D所提的社區回饋計畫(Community

Program)，NRL瞭解其社會影響力，依據三項目標"NRL Respect"、"NRL Learn"、"NRL Health"，制訂"NRL IN LEAGUE IN HARMONY"、"NRL SCHOOL 2 WORK"、"NRL STATE OF MIND"三項計畫，主體以學童和社區青年為主，鼓勵他們運動，並用運動與社區結合，遠離肥胖、犯罪、失學、失業等社會問題，亦可成為NRL的人才庫。據NRL統計，它們投入在這些計畫的每一元，均可獲得兩到五倍的社會價值收益(Social Return of Investment)<sup>44</sup>，間接減少政府支出和社會問題，另外由NRL退役球員所組成的Men of League，是NRL實踐社會責任另一管道，也獲得NRL部分資助：

「Men of League在2002年由NRL退役球員Ron Coote創立，宗旨是"Caring for the Men, women and Children of the Rugby League Community"，但我們的成員與關懷對象其實不限參與Rugby League的球員，只要有意願皆可加入或尋求幫助。我們支援NRL部分的社會責任工作。利用會員的方式營運，會員數約為50,000人，接受NRL Foundation的資助為我們支付行政費用。除此之外，我們透過固定的募款餐會募集照顧基金，協助NRL對各階層受到巨變與頭部脊椎創傷的Rugby League球員或家屬良好的照顧與鼓勵，協助他們生活所需與陪伴，帶他們看球賽，吃東西，給予心理上的支持。」(受訪者E)

NRL為維持其獨立性，所有聯盟運作和社會有關的行動並非完全接受政府補助，但他們創造吸引政府投入的環境，不論在創造賽事精彩度吸引觀眾，為政府創造營收，或者實踐企業社會責任，深入社區利用運動打破隔閡提升澳洲人民運動參與程度，均成為政府投資的誘因，和NRL一起合作。

#### (5)獨立的第三方仲裁整合機制：

分裂聯盟式橄欖球的超級聯盟戰爭(Super League War)雖在1998年結束，但當時成立的NRL內部亦相當分歧，經常為票房或轉播權利金的問題互相制肘。為了整合資源，減少分歧，澳洲聯盟式橄欖球委員會(ARLC)於2012年成立，目的在成立一個第三方仲裁機關，並整合全澳洲各地區的聯盟式橄欖球隊：

「ARLC每年舉行兩次各球隊的代表會議，討論Rugby League的發展走向。正式參與ARLC決策的成員雖由各球隊指派，但他們都不是球隊領隊或老闆，而是球隊委託的專業人士(以來自民間企業的成員居多)參與會議並決策，避免單一球隊成員獨大。ARLC之所以成功，就是源自聯盟獨立性和代表性兼具。」(受訪者D)

澳洲政府要求各職業運動必須維持其獨立性，並維持不主動介入的態度。由

---

<sup>44</sup> NRL2015年報第66頁，見：

[https://www.nrl.com/portals/nrl/RadEditor/Documents/2016/NRL%20Annual%20Report\\_2015.pdf](https://www.nrl.com/portals/nrl/RadEditor/Documents/2016/NRL%20Annual%20Report_2015.pdf)

於民間組織動員力量極強，所有成員以創造「共榮」(Commonwealth)為目標，在同個利基上尋求最大利益。同時，澳洲如此多的職業運動聯盟如何避免利益衝突？

「澳洲各職業聯盟為了避免彼此競爭，七個主要的職業聯盟(AFL、NRL、Rugby Union、Cricket、Netball、Tennis、Football)組成COMPPS(Coalition of Major Professional and Participation Sports)，兩個月開會一次，討論共同的議題如場館整建、運動賭博、行銷贊助等議題，並決定如何和政府遊說合作，共同合作拓展澳洲的體育市場，用合作取代競爭。」(受訪者D)

澳洲人口數不及美日韓或歐洲等職業運動盛行的國家，並沒有廣大的市場，但他們瞭解運動是維繫澳洲人口、甚至鄰近國家(如紐西蘭、關島等)的黏著劑(Glue)，瞭解到運動能為社會帶來的長期健康、衛生、經濟利益，如此的利益唯有合作才能產生。以職業運動來說，COMPPS從「整合」的概念出發，協調各項職業運動聯盟的利益，一致對外為成員與政府遊說，促使政府能投資與產生對其職業運動有利的政策，同時讓政府可藉由運動提升澳洲的國際軟實力，拓展國際聲望。用合作取代對抗，減少不必要的衝突，使運動產業利益永續經營<sup>45</sup>。



圖十八(由上而下)：與NRL政府關係與宣傳管理部門經理Mr. Jaymes Boland-Rudder(上)與 Men of League北雪梨區負責人Mr. Fred Jackson(下)合影

<sup>45</sup> 摘自 COMPPS 網頁 <http://www.compps.com.au/index.html>。

### 3. 澳洲運動產業觀察：

據澳洲運動委員會(Australia Sport Commission, 後文簡稱ASC)2015 年的資料, 澳洲人民中有 92%的成人平時參與一到六種運動, 有 650 萬人成為運動組織的成員, 每年有 750 萬人觀賞運動賽事, 澳洲人每年有 230 萬人擔任運動賽事或組織的志工, 運動產業的受薪階級共有 10 萬人, 運動產業每年產生 128 億澳幣的國家收益, 為澳洲帶來GDP 2 到 3%的貢獻, 亦即政府投資一元, 就能得到五元的收益<sup>46</sup>。另外根據有關單位的研究, 2016 到 2017 年澳洲運動產業的收益將能達到 105 億澳幣的產值<sup>47</sup>, 因此運動產業佔澳洲經濟相當重要的地位。本次訪談以民間產業的角度, 瞭解澳洲民間運動組織的經營與行銷模式, 也間接瞭解政府和其的互動關係, 澳洲政府以何種方式協助澳洲運動產業發展。本次訪談的兩個民間運動公司: 澳洲帆船俱樂部(Cruising Yacht Club of Australia, 後文簡稱CYCA)與位於SOP內的雪梨運動培育公司(Sydney Sport incubator, 後文簡稱SSI), 一個是歷史悠久的水上運動產業, 一個是新興的運動創投產業, 兩個截然不同的產業, 卻有類似的行銷模式, 展現澳洲運動產業的脈絡:

#### (1) 會員制與贊助模式：

澳洲四面環海, 因此水上運動相當發達, 也發展成重要的運動產業。CYCA 自 1944 年成立, 並自 1945 年起每年承辦著名的「雪梨到霍巴特帆船賽事」(Sydney to Hobart Yacht Race, 後文簡稱 SHYR), 是每年受矚目的運動賽事, 因此 CYCA 在澳洲眾多的帆船俱樂部中可說是歷史悠久。CYCA 也依此為賣點, 積極招收會員加入, 會員會費是其主要收入:

「我們俱樂部主要財源來自會員會費(Membership)和贊助費用(Sponsorship)。目前會員數目有 3,000 人。俱樂部有 230 艘船, 有些是會員的, 有些是我們所有的船隻, 外面的海港空間租借給會員停放船隻, 對他們收停泊費用(Leasing fee)。俱樂部對外經營飲食與活動部門, 並且定期為會員舉辦活動, 如會員社交之夜、會員的帆船競賽、會員抽獎(Member Badge draw)、帆船體驗, 提供會員享受帆船運動, 是雪梨重要的社交場合之一。我們利用營收為會員提供更優質的服務, 擴大會員基礎是我們的主要工作之一」(受訪者 F)

SSI 為 SOP 內新成立的運動產業創投公司, 成立時間只有八個月, 公司主要工作為負責提供有意創立運動相關產業的新興公司, 給予他們有形的工作空間、基本辦公設備、會議空間, 以及無形的公司營運知識與人際網路, 引進相關所需的人力物力, 為其搭建相關人際網絡, 給予這些新公司創業期間的協助:

<sup>46</sup> 見澳洲運動委員會, 2016, "Corporate plan 2016-2020"。

[http://www.ausport.gov.au/\\_\\_data/assets/pdf\\_file/0004/651784/Australian\\_Sports\\_Commission\\_Corporate\\_Plan\\_2016-20.pdf](http://www.ausport.gov.au/__data/assets/pdf_file/0004/651784/Australian_Sports_Commission_Corporate_Plan_2016-20.pdf)

<sup>47</sup> 見 IBIS World Industry Report(X0028), 2016.8, "Sports in Australia"

<http://clients1.ibisworld.com.au/wwwproxy0.library.unsw.edu.au/reports/au/industry/ataglance.aspx?entid=1975>

「SSI 的工作在協助新興運動產業公司創業，在澳洲算是首創。目前有 14 個會員，有運動食品、運動保健品、運動輔具、活動募資、運動科學儀器等相关公司。要加入我們的公司首先必須有創業計畫，我們會幫他們尋找輔導業師、實習學生、合作的專家，修改計畫後找尋適合的投資者，我們也會幫投資者評估評估這些公司適不適合投資，我們也會不定期為這些新創公司邀請各領域的專家如募款、撰寫財務計畫、如何向政府申請補助、市場行銷、稅務等等，給予這些小型新創公司一些創業有關的知識。會選擇 SOP 設立是這裡有許多體育團體進駐，具有絕佳地理優勢與區位經濟，在 SOP 內的體育團體幾乎都是我們的股東，因此我們擁有 SOP 內的人脈，給予加入的公司前六個月免費，六個月過後會費逐月增加，因為我們要求這些新加入公司在六個月時要有一定的回收，我們也會從這些公司分得 5% 的股份。」(受訪者 G)

由上可知，澳洲運動產業以「會員制」為主，他們與會員之間是共榮共存的關係，會員數目越多，產業的收益增加，這些增加的收益回饋到會員身上，給予會員更好的服務，讓這些運動產業永續發展。

另外在企業贊助上，因為產業型態的不同，CYCA 與 SSI 有著不同的模式。CYCA 因為承辦的 SHYR 成為雪梨重要的遊艇俱樂部，在澳洲運動市場有著特別的品牌價值：

「我們利用 SHYR 營造俱樂部的品牌價值，在澳洲的運動產業市場上做出品牌區別。SHYR 是具有 72 年歷史的全國賽事。屆時全澳洲與國際均有轉播，賽事知名度相當高，讓 CYCA 在招攬贊助時特別有力；另外帆船運動形象較為正面，代表冒險犯難的精神，且沒有運動禁藥問題，也是吸引許多贊助商加入的賣點。現在 SHYR 的冠名贊助商 Rolex，就是因為 SHYR 的品牌價值-向未知的大海冒險-和他們公司想營造的形象契合；另外我們為儘可能尋找贊助機會。不管是金錢或設備，都儘可能尋求贊助，並讓贊助者參與贊助部分項目（賽事），讓贊助商可以服務其未來顧客。『贊助是雙向的交流』是我們尋求贊助的宗旨，贊助前必須先規劃我們需要什麼，包裝成他們想要的方案，向其推銷。提供該公司想要的價值，並讓他們每年都樂意贊助」(受訪者 F)

如同前段討論 NRL 贊助所提，澳洲的企業贊助模式是「永續的雙向互惠」，以長期特定標的(如運動賽事、球隊等)為中心，打造符合雙方形象、價值的品牌，贊助方與被贊助方均可以在其中獲得利益。尋求贊助前一定要投入相當成本或心力提供贊助方想要的方案，而非以短期或不固定的標的，單純只要對方贊助，一旦標的消失彼此關係就因此結束，無法產生永續廣泛的贊助利益。在澳洲，「贊助」和「投資」幾乎是相同的概念，只是贊助所獲得的利潤不能完全以金錢計量。

以 SSI 來說，和他們服務的客戶群相同，SSI 在運動產業屬於新創設公司，目前尚未獲得其他企業的直接贊助。但他們與政府的關係，如同政府就是屬於另

一個投資贊助商，協助政府審查其補助運動新創產業公司的工作：

「我們公司本身接受政府資助，接受來自新南威爾斯州政府不同部門如體育、就業、行銷部門等跨部門鼓勵新興科技公司設立的專案。以澳洲來說，相當鼓勵國內科技研發公司設立，其新技術所獲得的利潤，政府向其收取所得稅後，會依一定比例轉成補助金回饋給該公司，公司可用這些補助研發更多新技術。新南威爾斯州政府提供每個資本額 25,000 元澳幣的科技新創公司最高 25,000 元的補助，預估五年之後會產出 1,000 個工作計畫，並有 1 億 4,000 萬的收益。而我們公司獲得 5 年約 2,000 萬元澳幣，協助州政府審查這些創投補助金分配，屆時我們公司的收益預計為 1,200 萬澳幣，其中有金錢，也有會員 5% 的股份」(受訪者 G)

「贊助」是一循環永續的過程。SSI 匯集專家進行專業審查，讓政府補助款不只是單向撥款給相關運動產業，而是委託民間創投公司以貼近市場的觀點，將補助款「投資」相關單位。五年專案計畫結束後，政府的補助會逐漸減少，最後開始新一輪的計畫，屆時這些依靠政府補助創立的公司營運已上軌道，SSI 除了在會員加入前的評估外，每年都會進行評估，利用這些公司自行設定的 KPI 指數（如開發新軟體的收益每年預估 5,000 元，SSI 在年度結束前，必須看到該公司達到這個目標，如未達到必須說明），評估計畫是否可行，以及協助他們修正計畫，澳洲政府利用民間公司專業與專業匯聚的功能，協助更多運動產業在澳洲生根成長。

## (2) 與政府的伙伴關係：

CYCA 與 SSI 兩者雖然屬於不同的產業型態，然而政府或多或少給予不同協助。既使財務獨立，但最終目的是給予政府協助適當的回饋：

「我們俱樂部營運並不依賴政府補助，反而要付地租和水域租金給政府已維持俱樂部的空間，目前 CYCA 向政府承租 40 年土地；雖然俱樂部財務獨立，但每年 SHYR 賽事籌辦與舉行期間，仍然需要政府的適時協助，如幫我們清理水道、安排其他船隻避開賽道等行政工作，政府都會樂意免費協助，因為 SHYR 是全澳洲知名賽事，賽事成功舉辦不但讓 CYCA 和贊助商成功，亦能讓地方政府產生經濟效益，讓更多人投入帆船遊艇運動，帶動地方經濟，所以地方政府都相當願意幫忙。」(受訪者 F)

「我們公司負責統籌審核聯邦與州政府提供的創業資金給予這些公司，所以政府對我們相當依賴。由於我們選擇設址在 SOP 內，透過 SOPBA 和 SOPA 我們認識了許多在重要的公私立體育團體，建立了我們的人際網絡。新南威爾斯州政府有意將這裡作為本州體育中心，我們公司的設立，將吸引更多運動產業公司進駐 SOP，對州政府來說有重要關鍵，故州政府對我們公司相當重視。」(受訪者 G)

澳洲民間組織財務與行政組織幾乎是獨立在政府之外，不完全依賴政府補助款營運，政府也不會主動介入其組織人事，但他們能適時扮演補充政府功能的角色，如同前文所提的 NRL 一樣，協助政府提升運動參與，促進運動產業的發展，在公私合作下達成政府民間共榮目標。



圖十九：和 CYCA 執行長 Karen Grega 女士合影



圖二十：Sydney Sports Incubator 辦公室內會員公司的產品

#### 4. 運動員生涯照顧：

這是我國當前熱門的體育議題之一。我國運動員一向被認為「政府」的照顧不夠，雖然對在重要比賽奪牌的運動員，我國有國光獎章及豐厚獎金，鼓勵更多

的運動員精進自己的技能和表現。然而，並非每位運動員都能奪牌，所以某些輿論批評是「看得到吃不到」，不如直從基層運動員照顧著手，擴大照顧對象，讓每位運動員能真正受到保障<sup>48</sup>。我國許多運動員在退役後，因欠缺機會與其他技能，不僅無法繼續在體育崗位上貢獻所長，也因缺乏其他專長無法從事其他工作，在如此缺乏保障的未來，自然也無法吸引更多人投入運動訓練。現今我國除推動運動員生涯輔導計畫，除輔導其成為各級學校專任運動教練外，也協助其培養第二專長，適時提供轉職輔導；同時為落實國民體育法，自本(105)年度開始，推動各級公私機關任用一定比例退役運動員擔任運動指導員等政策，並從公部門開始推行。

澳洲運動界如何照顧退役運動員？簡言之，他們從運動員的「教育」著手，不論職業運動聯盟、教育界或中央運動主管機關，「教育」都是他們對運動員最優先的要求。首先，前文所提的 NRL，他們的 Welfare program 中有"The no work/study no play rule"，要求進入其養成體系的 20 歲以下球員沒有全職工作或學生身份，就不能參與球隊訓練和比賽，同時主動投入經費，補助球員進修，鼓勵其取得大學學位，NRL 和澳洲各大專院校合作，讓其球員能進入該校就讀，學校也給這些準職業或職業球員最大的彈性，讓他們能用最充裕的時間取得大學學位：

「我們(ACPE)加入澳洲『Elite Athlete Friendly University/college』計畫，該計畫由澳洲運動委員會(Australian Sports Commission)推動，在其『Elite Athletes Friendly Policy』下，目前全澳洲有 41 個大專院校加入，讓運動員在訓練參賽之餘，能到該類學校進修，取得學分並獲得學位或職業技能。以NRL為例，我們會提供學費補助給予想進修的NRL球員，NRL和RLPA(球員工會)也會提供球員學費補助，讓他們能來我們學校上課，他們的入學和畢業標準一般學生一樣，但我們會給予彈性修課、畢業的時間，讓他們在訓練之餘可以來上課。如此NRL可以讓球員進修，我們招收明星球員提高我們學校的聲望，兩者各取所需<sup>49</sup>。」(受訪者H)

「Elite Athlete Friendly Program」為澳洲運動委員會(ASC)轄下的澳洲運動訓練中心(Australian Institute of Sports,後文簡稱 AIS)規劃執行：

「『Elite Athlete Friendly Program』為 AIS 人力傑出計畫(Personal Excellence)的一環，是配合澳洲「奧運奪牌計畫」(Winning Edge Program)的子計畫。AIS 和願意加入的學校簽訂非強制性的協議，讓這些學校提供就學名額給菁英運動員，給予彈性上課的機會，讓他們得以兼顧訓練與學業。AIS 沒有補助這些學校，但學校

<sup>48</sup> TVBS 新聞，「體壇／國光獎金加碼 奧運奪金最多能領 3000 萬」，2015 年 9 月 11 日，<http://news.tvbs.com.tw/sports/616597>。

<sup>49</sup> 和 NRL 合作的計畫名稱為"Graduates of League Program"，是 NRL Welfare Education 計畫之一。資料詳見：<http://www.sopba.com.au/acpe-joins-graduates-league-program>

仍樂意加入，因為有菁英運動員在他們學校就讀，是讓這些學校提升知名度的機會。這次里約奧運的澳洲國家代表隊中，有 60%的運動員具有大學學生身份。我們相當鼓勵運動員完成大學學業，我們有研究指出，具有不同專長培養或進修兼顧的運動員，在運動表現上比僅專注在訓練的運動員好。」(受訪者 I)

「教育」是澳洲對運動員生涯照顧的第一步，澳洲的運動員不能僅是運動員，有關單位均要求運動員在訓練競賽的同時，必須獲得運動以外的知識與技能，同時與澳洲教育部門配合，運動員仍能以運動訓練、提升運動技能為主，但彈性延長他們的修業年限和調整上課時間，減少每學期修習科目的規定，讓他們有充裕的時間回到球隊或俱樂部接受訓練<sup>50</sup>。然而他們的入學和畢業標準與一般學生相同，目的在保護每一位學生平等的教育權利，不能因其為運動員而降低入學與畢業標準。澳洲教育部門規定全國各級學校統一的畢業標準(Australia's National Qualifications Framework,簡稱AQF)，各級學校依據此考評學生是否可以畢業；而TEQSA(The Tertiary Education Quality and Standards Agency) 負責澳洲高等教育部門的考評，各級大專院校接受其考評，故無法對運動員給予特別待遇。

第二，澳洲政府相當重視運動員退役後的轉職，許多澳洲國家運動員，退役後均擔任體育行政組織的幹部、個人基金會的執行長、從商、從政等多方位發展。他們認為，運動員在訓練過程中所磨練出的意志力和體魄，及比賽時激勵人心的表現，正是他們足以勝任需向外交際及領導工作的特質。從澳洲中央體育部門開始，制訂一系列運動員生涯規劃的政策：

「AIS 原本就有運動員職涯輔導部門，設有輔導員，每位輔導員負責一定數量的運動員，協助他們未來在運動之外的生涯規劃，協助他們完成學業、技能培育、工作經驗等。這個計畫過去僅是類似獎學金性質，給予運動員一定經費，規定他們必須空出時間培養第二專長，完成學業或工作實習(一週 15 小時)，不能專注在訓練上。在奪牌計畫 Winning Edge Program 推出後，AIS 推出人力傑出計畫 Personal Excellence，組織輔導小組，教導運動員更為全面的能力如撰寫履歷、培養溝通能力、表達能力、工作面試、引薦實習的工作。運動員生涯結束後的 6 到 12 個月為轉換期(Transition period)，在這段期間該團隊仍會給予已退役運動員前述協助，幫助運動員克服退役後的困難，讓轉型期更加順暢；同時我們建構一網路平台，提供運動員線上教學、尋找工作、人力養成課程，作為 AIS 和他們的交流管道，不定期舉辦論壇(Mental program)，邀請退役運動員講授，並交換

---

<sup>50</sup> 受訪者 H 表示，澳洲大學以下的學校，除了私立大專院校外，公立學校沒有「體育班」或「體育學校」的制度，學校就是單純教育的場所，如學生想成為運動員，就要接受地方運動俱樂部(Clubs)的選拔和訓練，故學校和運動訓練是分開的。學校有體育課，但只是單純讓學生體驗運動的樂趣的課程，因為教育培養每位學生的體系，體育為其中之一，目的在讓學生體驗運動的樂趣並培養其人格，最後成為完整的人。如學生真為某項運動的人才，可參加俱樂部的訓練，而非教育體系主導其發展。雖然仍有部分的體育學校，但他們仍受澳洲教育部門的規範，一旦該校學生表現無法達到教育的表現(如未達成前述 AQF 制訂的畢業標準人數太多)，表示該校教育不成功，澳洲政府可以停止該校招生。

退役後的職涯發展心得。AIS 並沒有責任為運動員找工作，而是在他們還是運動員的時候，提供其資源和機會，培養他們對自己未來負責的能力、並讓他們能在未來職涯發展上取得最好的位置。人力傑出計畫會提供經費給協會，成為協會培育運動員生涯規劃的經費，形成一個遍及全國的職涯照護網絡。」(受訪者 I)

我國運動員職涯輔導政策是新興領域，目前僅有體育署和中華奧會的合作，各協會並未完全參與；此外，我國仍希望退役運動員能發揮其體育專長為主，故今年開始要求落實國民體育法，公私部門均要聘用一定比例的運動指導員。對澳洲而言，國家有責任培育運動員的第二專長，協助他們退役後的多元發展，並非限於運動領域；另外單項協會亦有協助運動員生涯轉職的責任，畢竟他們是最接近運動員的體育行政組織。官方與民間部門合作，負責訓練選手、照顧選手退役，提供教育資源，形成職涯規劃網絡；最後，公部門並沒有責任為退役運動員找工作，因為不能限制退役運動員的發展，政府所做的工作就是培育運動員多元專長，讓運動員在退役後能，依據自己的專長和興趣找到合適的工作，不會要求其他公私部門一定要聘用退役運動員從事運動有關的工作，因為如果運動員只會運動，若無自我行銷、表達、溝通等工作基本能力，為何要聘用他們？

「澳洲政府不會要求公司雇用退役運動員或體育相關學系畢業的學生，如果運動員只會運動，不會公司所要的專長或能力，為什麼公司要雇用他們？至少我的公司不會因為和體育有關就聘用退役運動員...運動員必須思考自己的未來，讓他們提早做出是否延續運動生命或跳脫的決定，而只有教育會逼迫他們思考，是種刺激與壓力，間接提升運動表現。我們公司研擬一項協助學生運動員(目前以年輕菁英女性運動員為主)發展運動以外第二專長的教育計畫，如溝通、財務、法律、媒體溝通、表達等專長。預計向政府和體育協會申請補助，未來更計畫與新加坡合作，嘗試一系列國際合作，預計這項計畫會進行 12 個月，預算不到 1million，進行全澳洲的巡迴展示，尋求各州政府的支持。」(受訪者 G)

澳洲政府並未強制規定公司一定要雇用體育相關科系畢業的學生擔任員工，從產業界來看，運動員和一般人相比，其實具有更強大的意志力和表現自我的潛力，亟待開發和誘導。政府與民間的工作是「給他們魚，不如給他們釣竿」，不能因為其為運動員身份就有特殊待遇，他們用完整的職涯輔導系統吸引更多年輕人參與運動，成為運動員，就算他們無法成為優秀運動員，其對運動的投注也成為澳洲推動體育政策的民間支持基礎。

## 5.政府與體育協會的關係：

近年來我國各單項協會爆發的弊端引起社會極大關注，輿論均要求本署加強對協會人事與財務的監督，設立第三方仲裁機構協助選手與教練遭受協會「不公」時，得以尋求協助。澳洲運動委員會和各單項協會的關係是如何呢？

澳洲各單項協會(National Sports Organization, NSO)財務與人事均獨立於澳洲運動委員會(ASC)外，各協會負擔訓練、選拔選手與培育教練，另外設有贊助與行銷部門，為協會尋找更多經費。而協會與 ASC 的關係主要環繞在奧運奪牌計畫 Winning Edge Program 上：

「過去 ASC 對各單項協會的補助均按年度慣例分配(One line appropriation)，補助款只會微調，不會縮減，協會也不必撰寫年度報告上呈給 ASC。但 Winning Edge Program 制訂後，對各協會的補助款也以各屆奧運奪牌為主軸，對於給各協會補助款的分配變成「競爭型預算」的概念。各協會(包含澳洲奧會與帕奧會)必須在 ASC 董事會決定給予補助款額度時，向董事會展示其在未來四年的奧運奪牌計畫內容，由董事會依據 ASC 制訂的「競技表現投資原則」(High Performance Investment Principle)評估標準，決定該協會能獲得多少經費，間接課責協會，強迫他們制訂更明確的訓練計畫，將權責下放給協會，ASC 仍具有補助款的監督控制權，協會必須繳交年度報告、財務收支與年度檢討報告，ASC 和協會之間簽訂具有法律效力的協議(Sport Investment Agreement)，內容為協會與 ASC 協議達成的各年度目標(奧運週期的各年度)，一旦該協會在每年的評鑑表現不佳，ASC 有權停發補助款，甚至刪減經費直到其改善為止。」(受訪者 I)

ASC轄下共有AIS、參與和永續部門(Participation and Sustainable Sports, PSS)、組織營運部門(Corporate Operation, COD)，由執行長(CEO)領導，ASC主要決策單位由 13 位董事組成的董事會(Board)，由澳洲聯邦體育部部長(Federal Minister of Sports)指定，成員有運動員、民間企業經營者或政府官員等，以其專業如財經、媒體、行銷、運動專業背景為考量邀請擔任，董事會決定ASC預算書(Portfolio Entity，) ASC負責執行董事會決議。在 2012 年倫敦奧運後，鑑於澳洲在雪梨奧運後的表現逐漸下滑<sup>51</sup>，Winning Edge program制訂了 2012-2022 年 10 年的澳洲競技運動發展計畫。此外，澳洲體育預算也受限於澳洲經濟成長受限也逐年縮編。Winning Edge program除遊說聯邦與各州政府將各州運動彩券的收益納入運動預算外<sup>52</sup>，也積極輔導各協會財務獨立自主(由ASC的參與和永續部門PSS的Sport Governance and Business Capability計畫負責)。ASC每年給予各NGO補助總計平均 1 億澳幣，用「投資」的概念補助協會，讓協會彼此競爭補助款的額度。對某些不是"Light-touch"(財務人事行政均優質)協會，ASC會主動介入，協助協會聘用具有財務或體育行政經驗的人才幫忙協會行政與財務。

<sup>51</sup> 2000 年奪下 16 金 25 銀 17 銅共 58 面獎牌，到 2012 年為 7 金 16 銀 12 銅共 35 面獎牌；另外世界錦標賽冠軍數也逐年下降

<sup>52</sup> 鑑於英國的 UK Sport 計畫將運動彩券盈餘直接投注於運動發展的成功，ASC 也提議聯邦政府仿效英國運彩盈餘納入體育預算，然而澳洲為聯邦制，運動彩券由各州發行，各州都有自己的運動彩券發行條例，盈餘由各州使用，故目前無法和我國與英國一樣，統一由中央統籌分配，ASC 瞭解運彩盈餘的重要，目前也在遊說各州，但礙於澳洲的政治制度(聯邦制)，尚無法將運彩盈餘納入預算。

ASC 認為，與其扣補助款或考核，不如主動幫忙協會強化其行政、人事，與健全財務結構。協會雖然部分仰賴 ASC 的補助款，但兩者呈現伙伴關係，ASC 認為，協會的永續(sustainability)和課責(Accountability)是任何運動計畫得以推展的一部份。ASC 不會幫助協會尋找贊助，因為這在澳洲都由協會自行負責，但如何加強協會的財務和行政架構穩定是 ASC 的責任，只要協助協會達成妥善治理、財務透明，ASC 相信在協會尋求贊助上亦是一大助力。某些協會在 ASC 的協助下，提升其治理與財務透明度，在過去六個月共獲得數百萬澳幣的贊助款，對於政府的運動預算逐年下降，不僅是協會，就連 ASC 本身都必須付出更多心力尋找更多個別的資源和贊助，減少協會對 ASC 的依賴，必須適時讓他們自立，讓協會對贊助商更有「吸引力」。

ASC 除補助協會外，也會直接補助運動員，經費稱為 dAIS(direct Supporting Australia's top athletes)，每年均有 1,200 萬澳幣，直接補助頂尖選手(14-15 年是 819 名，15-16 年是 720 名)，補助對象共分五層，依據競賽成績決定其等級，最頂尖的運動員一年可以拿到 35,000 元澳幣 AUD(免稅)，最基層的運動員也能拿到 3,000 元澳幣。ASC 和這些運動員簽訂協議，補助他們訓練、器材、部分生活津貼、薪資等，ASC 有掌控補助款的權力，利用法律協議規範運動員的訓練，一旦運動員未達標或甚至違反運動禁藥規定，ASC 有權停止、甚至終止補助款。由去年與今年的補助人數比較，人數雖然減少，但也表示許多接受 dAIS 款項補助的運動員因接受補助而成績提升，獲得更多補助款。

總結而言，ASC 身為澳洲最高的體育行政機關，和各協會處於伙伴關係，雙方以奧運奪牌計畫 Winning Edge Program 為核心，協會制訂奪牌計畫，通過 ASC 的輔導和審查決定其補助款，必要時 ASC 也協助協會提升其組織透明度與財務健全程度，監督協會對 ASC 補助款的執行，另外協助協會財務獨立，培養協會尋求贊助的能力；ASC 也直接補助運動員，著重在訓練與參賽費用的補助，雖然奪牌後運動員也有獎金(來自澳洲奧會的 Adidas Medal Funding, AMF)，但 ASC 主要還是直接協助選手，讓獲得 dAIS 經費的運動員不至完全依賴協會。雖然里約奧運後，澳洲各界針對 Winning Edge Program 提出許多修正意見，認為該計畫將補助款以「競爭」方式分配，太過集中某些單項協會如游泳、自由車、划船等等，欠缺公平性；且里約奧運後某些運動協會的得牌數令人失望(如游泳、自由車等)，某些未獲大額補助的協會卻能拿下金牌(如現代五項)，呼籲 ASC 重新檢討補助款分配方式，必須將補助款以更公平的方式分配，將課責予協會的責任收回，加強 AIS 對競技運動主導，並落實推廣全民運動和充實運動設施<sup>53</sup>。然而，澳洲以長期規劃的方式制訂奪牌計畫，並以此為核心建立與協會和運動員的互動關係，實為我國進行體育行政改革、輔導和課責協會增進其治理與透明度的仿效模式。

---

<sup>53</sup> 澳洲國家廣播公司(ABC)·2016年8月24日, "Rio 2016: Time to rethink Australia's obsession with gold", 網址：  
<http://www.abc.net.au/news/2016-08-22/sports-funding-what-is-the-value-of-gold-rio-2016-olympics/7775038?section=sport>



圖二十一：與 ACPE 校長 Brian Nook 博士(左一)及學生服務部門執行長 Jennifer Osborne 女士(左二)合影



圖二十二：與 ASC 競技營運部門經理 Dion Russell 先生合影。

#### 四、心得與對業務改進之建議事項

##### (一)創造與引導人口，支持設施永續：「人」才是場館設施永續使用的關鍵

1976 年蒙特婁奧運結束後，當地政府即陷入重大的財務負債中，直到 2007 年，蒙特婁宣稱結清其債務，15 天的奧運使蒙特婁的納稅人負債 26 年，因此「蒙特婁陷阱」(Montreal Pitfall) 也成為一個財政學上專有名詞，指那些投資過於龐大且缺乏使用的場館，導致城市負債及財政困難<sup>54</sup>。然而同樣劇情在 2004 年的雅典奧運再度出現，當年奧運被指責為造成希臘國家財政破產的元兇；2016 的

<sup>54</sup> 聯合報「轉角國際」專欄，「蒙特婁陷阱：奧運，力與美與權力慾望的競技」，2016 年 6 月 27 日，[http://global.udn.com/global\\_vision/story/8664/1781323](http://global.udn.com/global_vision/story/8664/1781323)。

里約奧運甫落幕，賽前頻頻傳出設施品質不佳、當地居民被迫拆遷無家可歸、政府無力負擔巨大籌辦費用等問題，這些問題相信在幾年後將陸續發酵；而 2020 年東京奧運也因工程預算不停追加，讓日本當地民眾對奧運的不支持程度日漸上升<sup>55</sup>。舉辦大型運動賽會宣稱的加速城市成長、帶動地方與國家經濟繁榮等願景，在現實中並未如願發生。作為奧運產生的大型建設，雪梨奧林匹克公園(SOP)的經營模式不能說是完美的，2000 年雪梨奧運結束後也度過一段慘淡經營的時期，因當地交通與生活設施的缺乏與不便，也曾被澳洲居民批評為「蚊子館」。然而在這次研究中，可以發現當地政府積極推動該公園的轉型與多功利用，讓奧林匹克公園不侷限於運動設施，利用當地作為雪梨新市鎮的規劃，設立專門政府機構管理，積極投資、充實當地生活基本設施，以此為基礎引入大量人口工作、就學、居住，除解決雪梨市中心人口暴增缺乏居住空間的問題外，大量人口的進入也提高設施使用率，同時人潮也帶來錢潮，產生極大的商機，這些利潤又可回饋到奧林匹克公園的營運，形成循環達成永續經營的功效；除雪梨奧林匹克公園外，澳洲政府對於大型運動場館的投資也是謹慎卻積極。為滿足澳洲人民對運動參與和賽事觀賞的需求，澳洲政府願意投入大量經費，配合未來爭取主辦的國際運動賽事，興整建相關運動設施，並以長期規劃、多功利用的方式，讓一年四季均有賽事與活動在大型運動設施舉行，提供適當硬體設施後，便有誘因吸引私部門共同參與，加入場館永續經營的循環，達成公私合作的綜效(Synergy)。這一切都來自於政府部門謹慎規劃，並且跨部門合作投資，為民間組織提供良好參與環境。我國未來將舉行 2017 年臺北世界大學運動會與 2019 年臺中東亞青年運動會，雖然兩個城市都按過去往例宣稱，該運動會的舉行帶動城市成長與發展，但在地狹人稠的我國，這種發展不應只侷限在地方層級，也不應侷限在發展運動的口號。我國財政狀況日漸緊縮，對大型公共建設的投資日趨保守，尤其在運動設施的興整建上，僅限於滿足民眾基本運動需求(如國民運動中心、學校田徑場等)，受限於我國土地面積與建築法規，我國缺乏大型運動場館舉辦賽事與活動，相關單位保守地避免「蚊子館」的產生；而地方政府的規劃常與中央有關部門不同調，僅順應當地「民意」需要而無整體跨域規劃，地方政府於無力負擔興整建經費時，又「積極」尋求中央大部分甚至全額補助，中央有關單位間也因經費與單位預算問題均不願擔任主政機關，使行政效率下降。運動場館興建議題，讓我國施政缺乏跨域(中央與地方、各行政部門)合作的情況暴露。澳洲中央與地方政府積極申辦國際運動賽會與大型職業賽事，「以辦理賽事為核心」，對運動設施提出投資興整建的專業評估，「以創造人口為導向」的規劃，設立專責機關全權負責營運，樂和民間企業、職業球隊合作，以冠名權或認養主場等方式，吸引其加入場館維護，讓更多「人」可以參與或使用這些運動場館，對澳洲來說，運動產業充滿商機，而場館興整建就是「觸媒」，利用運動打破公私部門的框架，或許是我國對於運動設施的營運可學習的方向。

<sup>55</sup> 關鍵評論，「一波三折的東京奧運與冷感的日本社會：新國立競技場本來不是為奧運而建的」，2016 年 9 月 6 日，<https://www.thenewslens.com/article/48429>。

## (二)運動產業不能依靠政府補助，需培育以「品牌」為贊助標的的文化：

運動產業近來被稱為球鞋經濟學(Sneakernomics)，其產生的產業鍊，不論是有形的運動產品、運動課程，到無形的運動賽事觀賞、運動項目參與等，以運動產業為核心，形成前後呼應的運動產業鍊(the chain of sports industry)。相較講求生產規模的製造業，運動產業屬於「雙向」，不論是生產者或消費者，除可滿足彼此需求外，此產業參與門檻極低，能讓更多人投入相關市場。過去普遍認為舉行國際綜合性運動賽會是誘使運動產業發展的扳機，不論是競技運動(competitive sport)、全民運動(sports for all)、學校體育(physical education)、運動設施(sports facilities)，以及運動產業(Sports industry)，都可藉由舉辦賽會的機會有所提升，然而辦理運動賽事的成本極高，並非一般人可參與投入，因此必須以多面向產業模式發展。在澳洲，運動就是人民的生活一部份，因為有需求，所以產生供給，如場館、場地興建、租借、維護，賽事籌辦、設施、裝備製造、維護、人員(教練、行政人員、工作人員等)雇用、志工招募訓練。而這樣的需求來自哪裡？運動習慣已進入澳洲人民的生活中，自小學的體育課程開始，提供澳洲孩童體驗各種運動，讓每位澳洲人自小習慣運動(慢跑、自行車、健走、騎馬等)<sup>56</sup>，對運動的熱愛，已成文化、生活的一部份，需求因此產生，供給也應運而生。在澳洲，運動為無形的投資產業之一，澳洲政府的工作在於打造適合投資的基礎環境，除促進經濟成長外，利用運動整合國民意識與社會各階層，減少社會階級落差<sup>57</sup>。然而如同前段所提，必須有一明確的「活動」為核心，並以此規劃。本次研究所訪談的CYCA、SSI與NRL，他們均有一明確的「活動」-CYCA是「雪梨到霍巴特帆船賽」(Sydney to Hobart Race)、SSI是「協助運動新創公司成立」、NRL則是該聯盟賽事，以活動為「賣點」，打造品牌價值，吸引性質相近、或企圖建構品牌價值的企業贊助或加入其營運團隊，同時這是「雙向」互惠的過程：雙方在該活動上均能尋找適合的利益，而非單向的贈予，有了雙向互惠，方能延續贊助意願。綜觀我國運動產業，不管是運動賽事、運動產品製造業或服務業，不乏充滿創意與知能的人才與組織，然而大部分的公司或組織對於政府的依賴程度極高，且缺乏品牌價值，一旦政府補助暫停或斷炊，常常訴諸媒體，控訴政府不關心與對運動的漠視，並利用社群媒體喚起大眾注意；在解決了當下的問題後，常又因缺乏長期規劃，資源不繼下被迫喊停。許多民間運動協會或運動產業公司常常「咬牙苦撐」，然而缺乏贊助目標的結果就是僅能應付當下危機，無法永續。澳洲運動產業除政府營造良好環境外，民間企業對於合作伙伴的積極尋找和雙向互惠的概念，以「伙伴關係」作為各參與公私部門組織互動基礎，他們瞭解不能僅依賴政府的補助，自己必須先作出一定付出，利用不同活動向各參與者挖掘更多資源，交由市場競爭運作，這種「以活動為核心」的伙伴關係，是我國各運動協會與運

<sup>56</sup> 澳洲運動委員會統計，澳洲 92%的成人至少參與一種運動，平均每位澳洲成人參與六項運動。

<sup>57</sup> 摘自澳洲運動委員會網頁："Sport in Australia: Sport is widely recognized as an integral part of Australian life, and the Australian Government provides funding for sport as an investment in the community in terms of national pride, improved health, economic activity and stronger communities"。見 [http://www.ausport.gov.au/about/what\\_is\\_the\\_asc](http://www.ausport.gov.au/about/what_is_the_asc)。

動產業公司改善財務與營運的方向，本署除維護運動產業市場健全，創造市場誘因外，也需協助有關民間單位發掘自身品牌價值，方能減少其對政府補助的依賴，創造更大的營收和永續發展。

### (三) 運動員生涯照顧，不僅是量化數字的呈現，需從根本教育做起：

運動員生涯照顧一向是我國體育政策亟需耕耘的領域。因為缺乏完善的養成、照顧和退役規劃系統，加上少子化趨勢，讓我國基層運動員人力出現斷層，願意成為運動員的年輕新血日漸減少。雖然國民體育法第 10 條規定，「員工人數超過五百人以上的企業與機關應聘請體育專業人員，辦理員工體育休閒活動之設計及輔導」，從今(105)年下半年起由政府機關帶頭實施，並增聘專任運動教練 300 至 500 名，為退役運動員創造就業市場。然而我國這種提供工作機會的政策<sup>58</sup>，似乎落入追求量化數字困境，能否真正解決我國運動員照顧的問題不無疑問；而且這樣是否侷限了運動員多元發展的可能？本次研究發現，澳洲的「運動」立基在「教育」上，運動員必須具有一定學歷或其他技能，同時也不限制運動員退役後的發展，國家運動部門積極與民間協會、職業聯盟與教育體系合作，提供各種培育管道給予運動員，而非僅提供受限的工作機會(如學校的體育老師由學校個別聘任，並非政府統一辦理；民間公司也無義務聘用運動指導員或運動從業人員，一切由公司自行決定)，對運動員的照顧不完全是公部門的責任，需要民間協會、職業聯盟或民間企業共同努力，於運動員在役期間給予多元技能的訓練及培養，促使運動員本身思考未來，而非政府部門單向的給予。本署對於民間運動協會補助僅限於協會辦理例行賽事、訓練選拔選手的經費等，將來應能要求協會必須設立專責福利部門，利用本署補助或自籌經費輔導選手生涯規劃；我國的職業聯盟也可學習澳洲NRL的方式，設立選手照顧專責部門，除負責挖掘與訓練基層人才外，亦能照顧運動員福利，可有效抑止運動簽賭問題。

另外，我國目前正積極推動桌球、足球、羽球等運動「職業化」，現存的職業棒球聯盟也一直提倡要增加隊伍數，利用職業賽事讓運動員能延續運動生涯，但都苦於政府經費有限，以及民間企業投資意願不高等因素屢受阻礙。澳洲豐富的職業運動種類可作為借鑑，錯開賽事時間，讓彼此觀眾不衝突，打造彼此的參與人口，也充分利用運動場館；政府擔任先行者，從運動場館興整建開始，創造適合民間企業參與的環境，加以專業營運團隊的主導，整合各項職業運動，不僅提供運動員適當的工作環境，亦能創造運動產業的多樣化，利用公部門的公權力與私部門的彈性，全方位提升公私部門在運動產業投資的效率與效益，擴大運動產業的利基與重要性。

---

<sup>58</sup>「政院預告修法 落實大企業聘體育指導員」，2016 年 5 月 25 日，  
<http://www.cna.com.tw/news/aip/201605250363-1.aspx>

#### 四、參考書目與網址：

1. 澳洲運動場館觀察網：<http://www.austadiums.com/>
2. 澳洲運動員委員會 2016 至 2020 年度協同計畫(Corporate plan:2016-2020)：  
[http://www.ausport.gov.au/\\_\\_data/assets/pdf\\_file/0004/651784/Australian\\_Sports\\_Commission\\_Corporate\\_Plan\\_2016-20.pdf](http://www.ausport.gov.au/__data/assets/pdf_file/0004/651784/Australian_Sports_Commission_Corporate_Plan_2016-20.pdf)
3. 澳洲板球協會(Cricket Australia)，2015 年年度報告，  
<http://annualreport.cricketaustralia.com.au/>
4. 澳式足球聯盟(Australia Foot League)，2015 年年度報告  
<http://s.afl.com.au/staticfile/AFL%20Tenant/AFL/Files/Annual%20Report/AFLAnnualReport2015.pdf>
5. 聯盟式橄欖球(National Rugby League)，2015 年年度報告  
[https://www.nrl.com/portals/nrl/RadEditor/Documents/2016/NRL%20Annual%20Report\\_2015.pdf](https://www.nrl.com/portals/nrl/RadEditor/Documents/2016/NRL%20Annual%20Report_2015.pdf)
6. 澳洲足球聯盟(A-leagues)，2015 年年度報告  
[http://www.a-league.com.au/dct/ffa-dtc-performgroup-eu-west-1/Hyundai%20A-League%202015-16%20Season%20Report\\_lcusnv8p7agn1qoq0l5lk8lwo.pdf](http://www.a-league.com.au/dct/ffa-dtc-performgroup-eu-west-1/Hyundai%20A-League%202015-16%20Season%20Report_lcusnv8p7agn1qoq0l5lk8lwo.pdf)
7. IBISWorld: <http://clients1.ibisworld.com.au.wwwproxy0.library.unsw.edu.au/>
8. The Coalition of Major Professional and Participation Sports(COMPASS)，  
<http://www.compps.com.au/member-sports.html#aru>
9. Richard Cashman, 2006, "THE BITTER-SWEET AWAKENING: The Legacy of the Sydney 2000 Olympic Games", Walla Walla Press.
10. 教育部體育署，「『102 年運動城市調查』研究報告」，  
<http://www.sa.gov.tw/wSite/public/Data/f1388042711722.pdf>
11. 教育部體育署「『推估試算我國 102 年度運動產業產值及就業人數等研究案』結案報告」，  
<http://www.sa.gov.tw/wSite/public/Data/f1468917890317.pdf>
12. Russell Hoye，2005, "Professional Sport in Australia and New Zealand: An introduction to the Special Issue", Sport Management Review, 8, pp.89-93
13. John R. Gold(editors) and Margaret M. Gold(editors), 2016, "Olympic Cities City Agenda, Planning and the world's Games, 1896-2016". Routledge; 3 edition. pp288
14. "Australian Sports Diplomacy Strategy: 2015-2018".  
<http://dfat.gov.au/people-to-people/sport/Pages/sports-diplomacy-strategy-2015-18.aspx>
15. 雪梨奧林匹克公園管理局(SOPA)，"Olympic Legacy: a successful story"，2015 年 7 月。
16. "the Broadcasting Services Act 1992"  
[https://en.wikipedia.org/wiki/Anti-siphoning\\_laws\\_in\\_Australia#Listed\\_Events](https://en.wikipedia.org/wiki/Anti-siphoning_laws_in_Australia#Listed_Events)。
17. 聯合報「轉角國際」專欄，「蒙特婁陷阱：奧運，力與美與權力慾望的競技」，2016 年 6 月 27 日。  
[http://global.udn.com/global\\_vision/story/8664/1781323](http://global.udn.com/global_vision/story/8664/1781323)

18. 關鍵評論，「一波三折的東京奧運與冷感的日本社會：新國立競技場本來不是為奧運而建的」，2016年9月6日，<https://www.thenewslens.com/article/48429>
19. 中央社，「政院預告修法 落實大企業聘體育指導員」，2016年5月25日，<http://www.cna.com.tw/news/aip/201605250363-1.aspx>
20. TVBS新聞，「體壇／國光獎金加碼 奧運奪金最多能領3000萬」，2015年9月11日，<http://news.tvbs.com.tw/sports/616597>。



## High performance investment approach process 2014-15

### Step 1 — Annual Sports Performance Review

All sports that receive Australian Sports Commission (ASC) funding are assessed annually as part of the Annual Sports Performance Review (ASPR). The ASPR considers each sport's high performance and participation profile, governance and financial performance. The results of the 2013 ASPR are summarised in the 2014 Sports Tally.

### Step 2 — Assessment against *Australia's Winning Edge* investment principles

In determining whether any changes to high performance investment recommendations are required, the AIS will assess each sport against the *Winning Edge* high performance investment principles.

### Step 3 — Consideration by the ASC Sport Investment Panel

High performance investment recommendations are then considered by the ASC Sport Investment Panel, which is chaired by the AIS Deputy Director, Performance Investment and includes members of the ASC Executive.

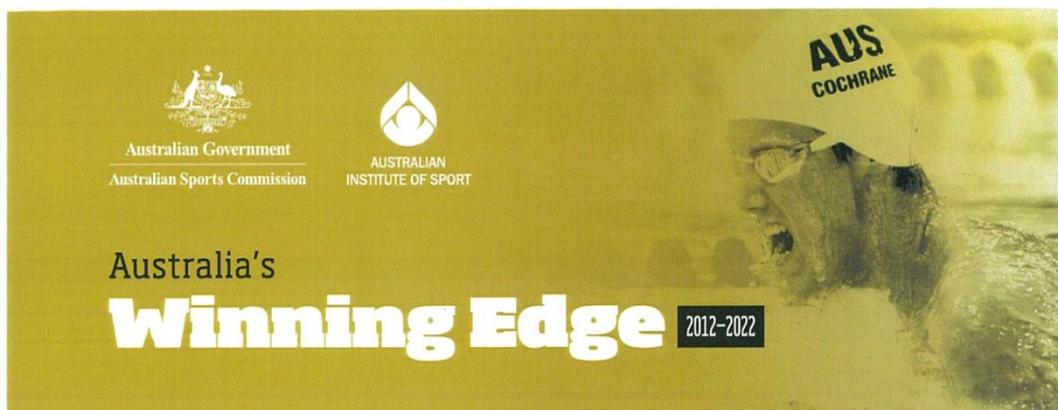
### Step 4 — Approval by the ASC Board

The recommended high performance investment allocations are presented to the ASC Board for endorsement and approval.

### Step 5 — Notification and execution of funding agreements

National sporting organisations are notified of their funding investment allocations and sport investment agreements are executed.

## 附錄二：澳洲運動委員會”Winning Edge”競技運動投資評估原則



November 2012

### High Performance Investment Principles

As the major investor in high performance sport in Australia, the Australian Sports Commission (ASC) seeks to create a high performance sector focused on **Australia's Winning Edge targets, accountability and integrity**. The ASC is changing its investment model by linking it to high performance targets and greater accountability of national sporting organisations (NSOs) for governance and commercial performance.

Investment in high performance is not an automatic entitlement. Investment will be prioritised to sports that demonstrate the greatest chance of short, medium and long-term success, and can demonstrate the capability to deliver. Sports that receive investment will report publicly on progress through the ASC's new annual *Australia's Winning Edge: State of Sports* report.

#### Investment principles

- 1 The ASC's investment objective is podium-level results for Australians in international sporting competitions consistent with the targets set out in *Australia's Winning Edge*. Investment will be directly linked to a sport's ability to provide evidence of how it will contribute to the targets in *Australia's Winning Edge*.
- 2 ASC investment is dependent on sports, athletes, coaches and support personnel demonstrating the highest possible standards of integrity in sport, including anti-doping, that will enhance the reputation of Australia internationally and provide a positive example to all Australians.
- 3 Sports must operate with high quality governance, administrative and financial practices that will give the ASC confidence that public funds will be spent effectively. The ASC expects sports to operate at best practice, taking account of an individual sport's particular circumstances.
- 4 The ASC will only invest in sports that have best practice high performance plans in place with clearly agreed key performance indicators across a range of areas. Once agreed, sports will be accountable for achieving progress against milestones.
- 5 Sports must co-invest in high performance and will be expected to grow their share of investment over time from other revenue sources such as commercial, philanthropic and sponsorship opportunities. The ASC will work closely with NSOs to assist in achieving progress.
- 6 In making investment decisions, the ASC will consider the totality of a sport's funding position, including broadcast revenues and the efficiency with which funds are being spent.
- 7 In making investment decisions for NSO high performance plans, the ASC will consider a sport's international competitive environment, including differences in competition opportunities, medals available, the differing needs of teams and individual athletes, depth of fields, and athlete pathways.
- 8 ASC investment seeks to achieve sustained success aligned to *Australia's Winning Edge* targets. The ASC will invest over the long term where a sport can demonstrate a strong talent pipeline and a support structure to help athletes realise their potential.

ausport.gov.au