

企業資源與體育運動—— 企業推手、雙贏藍海

文 / 陳美燕、黃煜、吳國馨

壹、前言

國家體育運動事業的發展，除了政府單位的資源挹注與推動外，同時也需要民間企業、團體及個人投入金錢或時間，與政府攜手提供國家體育進步的動力。在2013年公布的體育運動政策白皮書中，便已提出「增加投入運動產業的資源」為其中一項發展策略，但當時作法是以強化運動產業發展條例定義之產業發展為主軸，並希望能提供產業產值、建立品牌和帶動運動消費支出為主。2017年公布的體育運動政策白皮書修訂版中，亦說明自2013~2016年為擴增企業投入體育運動資源，建構體育運動贊助資料庫媒合平臺，登錄贊助需求數共665筆、成功媒合84筆；登錄參與企業數280家、企業贊助與企業推手捐助款達26億191萬元，在運動贊助媒合上已獲成效。

再者，因為從事運動能夠促進健康，觀賞運動競賽有助激勵人心，從企業角度而言，建立職場運動習慣能提升員工健康生活型態、改善工作壓力，越來越多企業投入運動，教育部體育署自2015年開始舉辦「運動企業認證」，透過免費體適能檢測及體育課程講座，與職工進行面對面實際宣導，讓更多企業一起加入運動行列。同時，為了向體育界默默奉獻的幕後英雄表達感謝及敬佩之意，教育部體育署為鼓勵民間贊助體育運

動，獎勵長期奉獻與熱心推展體育運動之法人、團體及自然人，頒給體育推手獎，以增進全民參與體育運動風氣，特訂定「教育部體育署辦理體育推手獎實施要點」，並自2009年起持續辦理「體育推手獎」表揚活動。

發行彩券除了用以實現個人發財之夢想外，主要的目的為挹注社會福利財源，幫助弱勢族群就業或特殊領域發展。在財政部的規劃下，富邦銀行先取得運動彩券發行權（2008年5月2日至2013年12月31日），開始發行三項體育運動（棒球、籃球、足球）投注，振興體育事業發展。但是，在體育界不斷倡議下，行政院以研擬專法的政策目標下，在2010年1月1日正式施行「運動彩券發行條例」，使運動彩券所得盈餘得以明文納入體育運動專款專用，並同時將運動彩券業務移撥前體委會辦理。

2014年第2屆「台灣運彩」，發行期10年（2014年1月1日至2023年12月31日），2019年投注標的增為12項。臺灣運動彩券由於為政府授權於民間經發行的運動彩券，消費者投注時不用擔心其合法性，也有明確法律規範可以保障投注者的權益。「運動彩券發行條例」第8條規定，運動彩券發行之盈餘，其百分之十撥入公益彩券盈餘，並依公益彩券發行條例管理使用；其餘百分

之九十，則供主管機關發展體育運動之用；2016年11月16日修正公布的「運動彩券發行條例」第8條則規定，運動彩券發行之盈餘，應全數專供主管機關發展體育運動之用，不得充抵政府預算所編列之體育經費。而該項盈餘，應以基金或收支並列方式管理運用。

最後，根據加拿大最大的線上企業資源與體育運動媒合平臺FundRazr（2019）提到企業資源對體育運動挹注的10種最佳方式中，辦理與企業交流活動、頒獎活動、贊助計畫、認養運動團隊或場館、經營運動俱樂部等都是能夠維持企業資源投入體育運動的方式。本章先針對目前教育部體育署實行之企業資源於體育運動相關政策執行過程做一陳述；接著，說明在這些政策之下，所執行之亮點與績效；最後，再提出未來展望與結語。

貳、政策執行過程

企業資源與體育運動相關政策與亮點包括全民運動組的運動企業認證、綜合規劃組的體育推手獎、企業贊助體育運動與運動彩券，以及競技運動組的企業運動聯賽，茲將政策執行過程概述如下。

一、運動企業認證

首先，教育部體育署將2015年「運動企業認證」做為推動示範年，透過舉辦圓桌共識會議，針對運動企業認證的申請規範，邀請長期投入員工運動以及積極贊助運動產業的富邦金控、特力集團、家樂福、台灣電力公司等知名企業代表與學者專家一起進行深度討論與交流。首次進入企業做深度推廣，



圖1 2015年圓桌共識會議。（圖片提供 / 教育部體育署）

闡述推行體育運動習慣對企業的益處，獲得極佳的迴響。2016年，正式推出「運動企業認證」，希望全國企業都能參與時尚的運動風潮，建立職場運動習慣，培養員工健康生活型態，同時提升工作能量與創意，增進企業營運績效。

自2016年起，認證標章申請的評分以質化、量化並行計算。量化問卷評量包括四大面向：核心價值、內部員工運動促進、運動產業支持程度、其他特色；質化資料評審則是以三大面向評估：企劃創意、活動內容、推廣成效。2018年榮獲「運動企業認證」單位，對於營造主動式的運動文化，建立員工規律運動習慣，都有其獨特作法，其獲認證之特別亮點面向包括有「活動競賽」、「家庭同樂」、「獎金激勵」、「人才培育」、「完善設備」、「智慧科技」等六大類。

2019年運動企業認證政策再度提出創新作法，首創線上平臺「運動年曆」，邀請企業夥伴相互參與賽事，結合實體賽事，運用積分競賽，推動企業夥伴以賽會友，讓員



圖2 2019年運動企業認證啟動記者會。(圖片提供 / 教育部體育署)

工有向心力，為企業爭取榮譽。同時，我國擁有140多萬家的中小企業，890萬4千位員工，為深化推動運動企業認證之精神，2019年的認證辦法更特別針對我國中小企業進行宣傳及輔導，期望提升中小企業參與比例。高俊雄署長表示，希望今年透過已經獲證的大型企業，以「大手拉小手」的方式，不只是推動職場內的運動風氣，更期望大型企業

可以帶領旗下的供應商共同響應，以連鎖效應掀起國內中小企業運動企業風氣，達到遍地開花的成效，全臺職工都能身處於健康職場，維繫良好體能。

二、體育推手獎

體育署自2009年開始辦理體育推手獎，希望藉由莊嚴隆重的典禮儀式，向長期無私奉獻及熱心推展我國體育發展的企業、團體及個人，表達敬佩與感謝。

「體育推手獎」獎項分為「贊助類」、「推展類」及「特別類」，其中「贊助類」及「推展類」又分為金、銀、銅三等級與贊助類長期贊助獎，以贊助金額或推展年資做為評審標準，而「特別類特別獎」則以具有特殊具體事蹟或貢獻為表揚條件。

2013~2018年共有288件企業或個人獲獎，在各界踴躍參與及推薦下，2019年共頒發78個獎項，其中包含贊助類55項及推展類



圖3 2019年體育推手獎表揚典禮，副總統陳建仁親臨頒獎。(圖片提供 / 教育部體育署)

23項。藉由「體育推手獎」，大家一起來做臺灣體育發展的「推手」，以增進參與推動體育運動之風氣，讓體育的奧援源源不斷，永不止歇，共創更健康的臺灣，讓世界看到臺灣的驕傲。

三、企業贊助體育運動

在體育熱潮發酵之際，為鼓勵企業持續贊助體育運動，培育更多傑出運動人才，國內待發展的運動項目種類繁多，各項運動賽事活動、基礎設施器材與待培育之選手為數眾多，需龐大經費或資源協助，因為政府預算有限，需要引進民間資源共同參與贊助，因此2013年體育署成立後便開始規劃執行「推動企業贊助體育運動方案」，其中建構「體育運動贊助資料庫媒合平臺」為執行該方案的重要工作，期望藉由媒合平臺的建立，爭取更多企業投注資源在我國的體育運動。

此外，體育署在2014年啓用「體育運動贊助資料庫媒合平臺」，2015年委託中華奧會進行「推動企業贊助體育運動」一案，獲得企業界熱烈迴響。體育運動發展要有所提升，需要企業來支持政府不足之處，贊助平臺也可幫助運動員爭取更多社會資源，創造政府、民間達互利、雙贏典範。2018年雅加達亞運中，中華隊好手們突破上屆紀錄創下17金19銀31銅的佳績，在體育熱潮發酵之際，為鼓勵企業持續贊助體育運動，培育更多傑出運動人才。因此，體育署在2018年攜手「神準國際行銷有限公司」視贊助個案需求，提供贊助企業更多元化的回饋



圖4 推動企業贊助體育運動形象識別。（圖片來源／推動企業贊助體育運動專冊）

方案，舉凡企業贊助稅務諮詢、專題報導或品牌曝光等，更進一步結合體育推手獎，以提升企業的贊助意願。

四、企業運動聯賽

運動產業發展條例之實施對於運動產業發展可說進入一個新里程碑，條例內容對於國內職業運動組織或是運動組織所辦理之



圖5 企業足球聯賽。（圖片提供／教育部體育署）

職業運動賽事多所關聯。國內具備企業聯賽或運動職業化條件的運動種類包括棒球、籃球、排球、高爾夫球、網球、壘球等為主。籃球及排球運動也有固定賽季，在運作組織架構仍隸屬於運動協會，運作型態比較屬於半職業運動組織（黃煜，2012）。推動企業聯賽有以下利基：（一）倡導並協助單項運動團體推動企業聯賽，俾利運動員延續運動生命及以戰養戰的機會，增加臨場比賽經驗、保持最佳狀態備戰，奪得佳績。（二）透過企業組隊，提供選手與企業界接觸機會，提早進行職涯探索、職場體驗，規劃職涯發展。

除了籃球和排球聯賽外，教育部體育署為提升我國足球國際競爭實力，自2016年起積極輔導中華民國足球協會協調企業贊助辦理男子企業甲級足球聯賽，參賽球隊除原有台電及大同兩支企業隊外，目前足協已協調企業贊助輔仁大學、臺灣體大及銘傳大學等3所大學甲組，另有皇家蔚藍、臺南市及國家

儲訓隊等共計8隊。同時，臺灣射箭隊近年國際賽表現出色，2018年雅加達亞運奪2金、1銀、1銅，締造隊史最佳成績。射箭協會與企業經過密集的討論與籌備後，2019年由凱撒、寒舍、甲山林、台中商銀及恒耀工業等5企業出資成立射箭隊，並共同籌組青年隊，讓我國選手在國內就能透過比賽汲取更多經驗。

五、運動彩券

行政部門希望藉由其他國家發行運動彩券做為投注國家體育發展經費成功案例，為我國體育經費尋求多元管道來源，基於立法時效性與期待社會資源儘早挹注體育運動發展下，經財政部等部會在2005年5月確定兩項重要原則，一是運動彩券的發行、管理及盈餘分配等事項，以不修正「公益彩券發行條例」方式處理，另一為運動彩券的盈餘分配

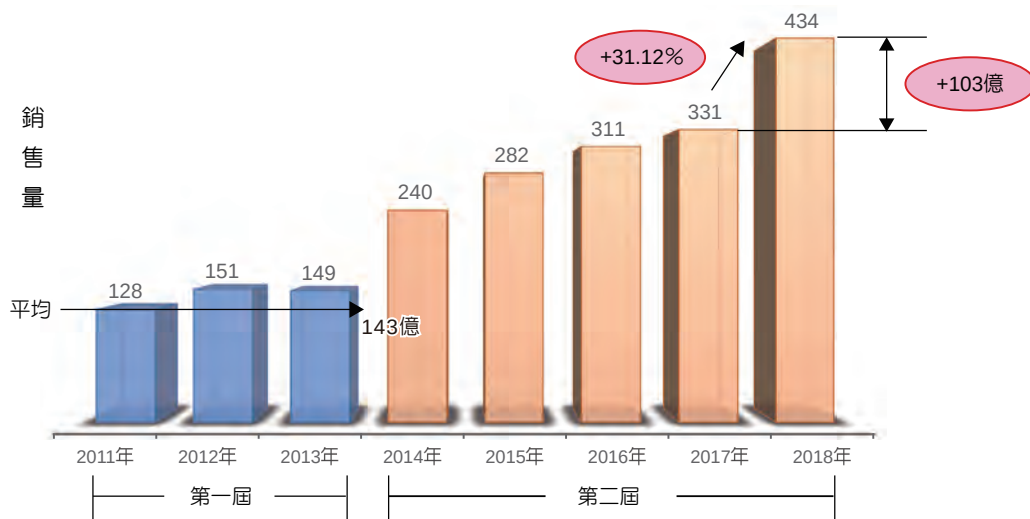


圖6 歷年運動彩券銷售金額（單位：新臺幣億元）。（資料來源／作者整理自體育署等公開資訊）

納入「公益彩券發行條例」第四條第二項授權範圍，由財政部主政，體委會協辦進行運動彩券發行作業規劃。我國第一屆運動彩券發行機構就在公益彩券發行條例第4條第2項授權財政部發行「特種公益彩券」，經由對外公開徵求與評選後，2008年5月2日正式指定台北富邦銀行擔任發行機構，正式開啓了運動彩券的新紀元。

首屆運動彩券在台北富邦行銀5年8個月的發行下，實際銷售總額達770.48億元，更挹注了運動發展基金達154.75億元。第二屆開始，2014年銷售金額240.48億元、2015年281.52億、2016年311.24億，2017年330.58億、2018年在俄羅斯世足賽推波下，整體銷售首次跨越400億元門檻再攀高峰，創下434.16億元新紀錄，同時挹注國家運動發展基金43.62億元，作為政府振興體育，發掘、培訓及照顧運動人才，並促進國家體育運動發展的最佳助力。

參、政策亮點與績效

企業投入資源在體育運動已是全球趨勢，也是企業執行CSR的好捷徑，企業提升國際知名度的好方法，鼓勵企業雇主建置良好職工運動環境、參與全民運動習慣。相關政策執行正是展現行政部門靈活的管理思維，結合企業參與運動推廣事務，以政策創新轉換成價值創新，創造企業與運動的雙贏藍海。

一、增加社會與媒體對企業資源投入體育運動的關注度

根據Desbordes 與Richelieu (2019)的觀點，他們認為若要增加社會與媒體對企業資源投入體育運動的關注度，必須先從企業內部著手。當一個企業或組織對於體育運

動事務有興趣時，不論是在員工運動、善行行銷、企業贊助或者企業社會責任的面向，當企業知道或瞭解體育運動的影響力，才會對體育運動事務感到認同，進而才會將資源投入體育運動領域的發展。「運動企業認證」便是一項非常立意良善的企業內部行銷進而為組織與員工共創價值的政策。此外，國際奧會（IOC）每隔四年更新一次的奧林匹克運動會頂級贊助夥伴計畫（TOP program），每個進入該計畫的企業都可以在奧運會中得到充分的宣傳行銷機會，讓贊助奧運的企業夥伴獲得非常大的尊榮感。同樣地，體育推手獎藉由每年國家級的典禮儀式，向長期奉獻及熱心推展我國體育發展的企業、團體及個人，表達敬佩與感謝，彰顯其榮耀，也能讓獲獎的企業得到社會和媒體的關注，進而對其企業社會責任有加乘效益。

（一）推動運動企業認證，共創企業員工價值
教育部體育署自2015年開始舉辦運動企業認證活動，至2019年為止，已連續辦理五屆。此項政策推行可分為啓動與倡議、行銷與典範二個階段。2015年和2016年是啓動與倡議階段，包括邀請王



圖7 運動企業認證LOGO。（圖片提供／教育部體育署）

品集團、富邦金控、晶華酒店等知名企業以實例說明運動對企業的益處。當時更進一步邀請長期投入員工運動且積極贊助運動產業的王品集團、訊聯科技及中國信託金控拍攝「企業贊聲影片」，廣邀更多的參加運動企業認證的行列。

1. 啟動與倡議階段

「運動企業認證標章」，透過建立認證機制，在企業內宣傳體適能概念及運動樂趣，培養及建立職業勞工長期運動習慣，強化運動有助提升工作效率，建立企業團隊精神的觀念、增加個人挫折耐受力，打造永續健康的企業文化等觀念，也幫助企業提升競爭力。此次評分項目主要包含「核心價值」、「內部員工運動促進」、「運動產業支持程度」、「其他特色與創意加分項目」四個主要指標面向；認證標章有效期限為二年，評審方式分為初選、複選及決選三個階段進行。

2016年首屆辦理便有50家企業獲得認證，當年度舉辦「運動企業認證授證典禮暨i運動論壇」並公開授證。陳建仁副總統特別蒞臨授證典禮，親自將認證標章授予獲證企業，副總統表示，國民體能是國家競爭力之基石，健康的員工是企業發展之要件，而體育是教育最根本的核心之一，也是具有高價值、培養專業人才、提供就業機會的「產業」，更可以凝聚國人的認同感和榮譽感。政府將把體育運動當成國家重要戰略，期落實體育行政優化、鼓勵企業投資、國際賽事接軌、體育向下扎根與選手職涯照顧等五大策略，讓臺灣的體育，扎下深厚的基礎，透過運動讓人們保持健康、活力，減輕國家醫療和照顧的負擔。

2. 行銷與典範階段

2017到2019年，運動企業認證活動著重在行銷與典範階段。「運動ING 企業不NG」是2017年運動企業認證的口號，

表1 2015～2019年運動企業認證家數

年度	申請家數	認證家數	評選指標
2015	推廣示範年		
2016	174	50	核心價值、內部員工運動促進、運動產業支持程度、其他特色與創意加分項目
2017	93	61	量化：核心價值、內部員工運動促進、運動產業支持程度 質化：創意性、永續性、員工內部參與、其他等項
2018	101	67	量化：核心價值、內部員工運動促進、運動產業支持程度 質化：內部參與、永續性、創意性、其他
2019	137	96	量化：核心價值、內部員工運動促進 質化：內部參與、永續性、創意性、其他

資料來源：作者整理自體育署等公開資訊

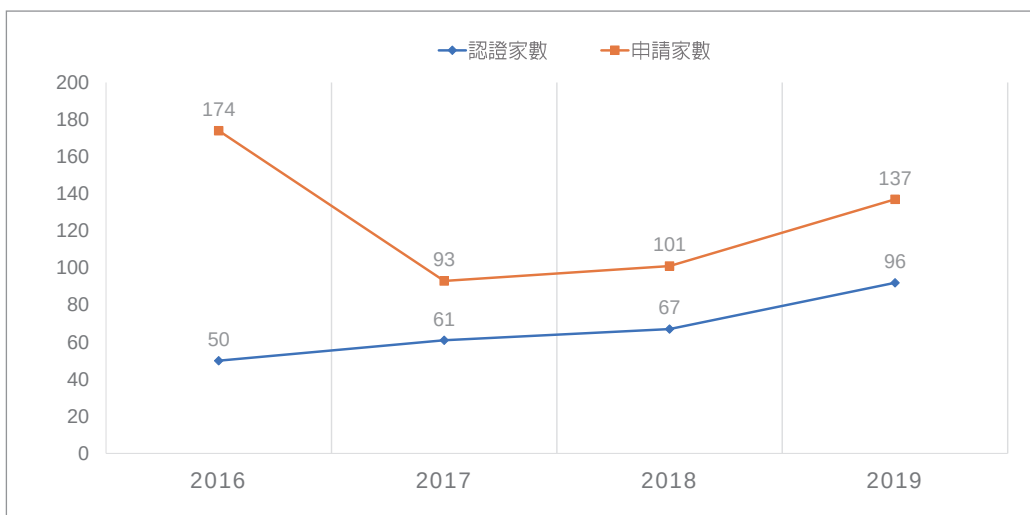


圖8 2016~2019年運動企業認證家數。(資料來源 / 作者整理自體育署等公開資訊)

因為員工的工作能力=員工的健康=企業競爭力。當年度體育署給企業的尊榮待遇包括只要通過「運動企業認證」，便能夠將標章用於企業形象相關宣導，像是企業網站、名片、活動宣傳品等，對於企業形象、員工招募都是極正面的效應。體育署還會舉行盛大頒獎或表揚儀式，透過影音或媒體露出，提升運動企業知名度。最棒的是，通過認證的企業，優先受邀參加體育署所辦理的活動，並能夠享有「運動企業VIP」的待遇，能有效提升企業有形的優質形象與無形的員工士氣。

2018年口號為「企業 i sports 員力 non stop」為主軸，鼓勵企業建立良好職場運動氛圍，強化員工身心健康健康狀態，進而回饋工作效率，提升績效表現，創造良性互利循環。記者會中特別邀請

2016及2017年通過 i sports運動企業認證之企業代表，分享公司對於職工運動推廣的成果，藉由案例分享讓更多企業共同響應，並進一步創造獨特企業運動文化。企業是否落實社會責任對於員工忠誠度及組織認同度是有影響力的，因此運動企業認證也欲將企業品牌深化及活動品質優化，鼓勵企業積極推動運動社團及相關活動，藉此關懷員工身體健



圖9 哈佛管理評論報導 (2018, 10月號)。(圖片來源 / 哈佛管理評論報導)

康，提升組織認同及向心力，進而創造更高的工作效率，企業也將因廣泛善用運動企業認證標章於各項公司宣傳品，贏得好口碑。

2019年以「企業 i sports #我的職場我的主場」為活動口號，同時首創線上平臺「運動年曆」，邀請企業夥伴互相參與賽事，結合實體賽事，運用積分競賽，推動企業夥伴以賽會友，讓員工有向心力，為企業爭取榮譽。2019年共有137家投件；52.6%（72家）為首次報名；32.1%（44家）為認證到期持續參加（36家為106年獲證，8家為105年獲證）；15.3%（21家）為過去曾報名過但未通過企業；傳產與服務業參與比率增加，產業分布情形更為平均；更多中小企業（37件成長至64件）和中南部企業（14件成長至35件）參與投件，運動企業認證政策推行已進入成熟期。典範企業也會於認證典禮上分享相關經驗，例如：永信藥品雖身為製藥企業，但最終宗旨是推動全民健康，與運動企業信念不謀而合。因此，每年皆舉辦「永信

杯」排球錦標賽，在公司內部也有多類運動社團，鼓勵員工重視運動生活，打造健康人生。

（二）表揚體育推手事蹟，彰顯企業贊助榮耀國家體育事業的發展，除了政府單位的資源挹注與推動外，同時也需要民間企業、團體及個人投入金錢或時間，與政府攜手提供國家體育進步的動力。為了向體育界默默奉獻的幕後英雄表達感謝及敬佩之意，教育部體育署自2009年起持續辦理「體育推手獎」表揚活動，向對於體壇貢獻的推手們致敬。2013年的體育推手獎是由教育部體育署、中華奧林匹克委員會與中華民國體育運動總會共同主辦，同時也與「獎勵學校體育績優團體及個人」於九九體育節當天一同頒獎。當年度有4家企業同時獲得3座「體育推手獎」獎項，另有8家企業同時獲得2座獎項，其支持與熱心值得肯定，希望除高度肯定得獎人長期致力於推廣體育活動及賽事之外，也強調政府將持續結合民間力量，加強國家體育發展。

表2 2013~2019各類獲獎件數統計

	2019年	2018年	2017年	2016年	2015年	2014年	2013年
贊助類	55件	44件	53件	29件	33件	30件	34件
推展類	23件	16件	13件	10件	9件	10件	6件
特別類	0件	0件	0件	0件	0件	1件	0件
總計	78件	60件	66件	39件	42件	41件	40件

資料來源：作者整理自體育署等公開資訊

表3 2013～2019年體育推手獎件數統計

年度	申請件數	獲獎件數	類別 / 獎項
2013	52	40	贊助類：金質、銀質、銅質獎 推展類：金質獎
2014	68	41	贊助類：金質、銀質、銅質獎、長期贊助類 推展類：金質、銅質獎 特別類：特別獎
2015	55	42	贊助類：金質、銀質、銅質獎、長期贊助類 推展類：金質獎
2016	50	39	贊助類：金質、銀質、銅質獎、長期贊助類 推展類：金質獎
2017	72	66	贊助類：金質、銀質、銅質獎、長期贊助類 推展類：金質、銀質、銅質獎
2018	67	60	贊助類：金質、銀質、銅質獎、長期贊助類 推展類：金質、銀質、銅質獎
2019	92	78	贊助類：金質、銀質、銅質獎、長期贊助類 推展類：金質、銀質、銅質獎

資料來源：作者整理自體育署等公開資訊

2014年總收件數達68件，共計頒發41個獎項，其中包含贊助類30項、推展類10項、特別類1項。典禮以「體力就是國力」為活動主軸，並宣傳我國體育政策目標「健康國民、卓越競技、活力臺灣」，讓國人認識臺灣體育的多元精彩。

2015年總收件數達55件，共計頒發42個獎項，其中包含贊助類33項、推展類9項。當年度「推展類」部分首度將體育新聞從業人員列入表揚對象，臺灣第一代體育記者汪清澄先生，投入體育運動新聞播報工作近50年，見證了5屆亞運

及6屆奧運，可說是臺灣百年體育的活歷史；而資深棒球記者張昭雄先生，則是棒球運動受到國內主流媒體及民衆重視的重要推手。

2016年總收件數達50件，經過審查委員審慎查核後，共計頒發39個獎項，其中包含贊助類29項、推展類10項。當年度獲獎單位中，許多長期贊助體育活動的企業再次獲得贊助類獎項的表揚，其中合作金庫商業銀行股份有限公司、國泰人壽保險股份有限公司及臺灣土地銀行股份有限公司等3家，自2009年起至2016年每年皆獲贊助類金質獎及推展



圖10 2018頒獎典禮。（圖片提供 / 教育部體育署107年度體育推手獎表揚典禮結案報告書）

類金質獎之雙金殊榮，實為體育界的長期推手。推展類部分，例如：新聞從業人員宋永祥先生、楊武勳先生致力於體育新聞界，與國人共同見證體壇無數盛事。

2017年總收件數達72件，頒發66個獎項，包含贊助類53項、推展類13項。當年度獲獎單位中，中華電信股份有限公司、台灣電力股份有限公司、合作金

庫商業銀行股份有限公司、國泰人壽保險股份有限公司、臺灣土地銀行股份有限公司等5家企業同時獲得「贊助類金質獎」、「贊助類長期贊助獎」及「推展類金質獎」三個獎項。更值得一提的是，當年度有10家企業團體為第一次獲獎，可見體育贊助之潮流逐漸興盛。

2018年在各界踴躍參與及推薦下，總收件數達67件，頒發60個獎項，包含贊助

類44項、推展類16項。獲獎單位中，台灣電力股份有限公司、合作金庫商業銀行股份有限公司、國泰人壽保險股份有限公司、臺灣土地銀行股份有限公司等4家企業同時獲得「贊助類金質獎」、「贊助類長期贊助獎」及「推展類金質獎」三個獎項。當年度有6家企業團體為第一次獲獎。

2019年總收件數創歷年新高，達92件。並有23個新單位參與報名

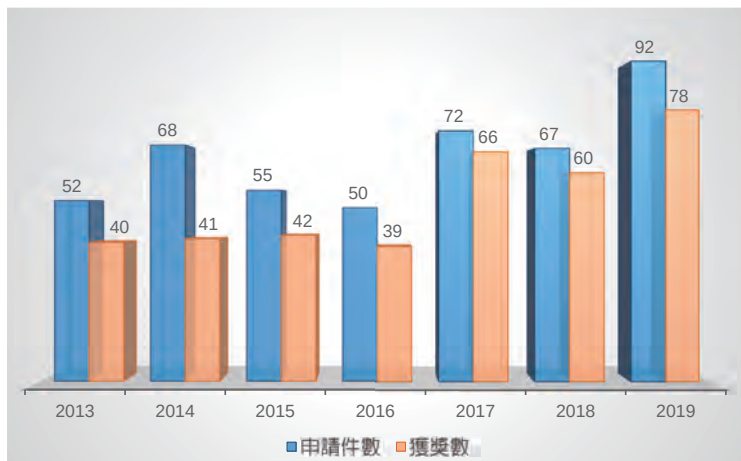


圖11 體育推手獎件數統計。（資料來源 / 作者自行整理）

推薦作業，共計頒發78個獎項，包含贊助類55項及推展類23項。本次受獎名單中，「台灣電力股份有限公司」、「合作金庫商業銀行股份有限公司」、「國泰人壽保險股份有限公司」、「臺灣土地銀行股份有限公司」等4家，同時榮獲「贊助類金質獎」、「贊助類長期贊助獎」及「推展類金質獎」三個獎項，培育出無數優秀選手，代表我國出征各大國際賽事取得佳績；而今年有6家企業團體及8位個人為首次參與推薦並獲獎，足見每年均有新的體育推手，讓體育人的努力及光彩得以接續傳承。

精彩的體育賽事、成功的體育團隊與奪牌的運動選手背後，都有許多默默支持與資助的推手，讓體育賽事主辦單位及團隊、選手們能無後顧之憂全力衝刺、力求最佳表現。每個受獎單位及個人皆為體育運動奉獻，實為臺灣體壇重要推手，藉由隆重的表揚儀式向年度獲獎單位表達肯定及感佩之意，也期待未來有更多單位加入體育推手的行列，共同為體育運動發展努力。

政府資源有限民間活力無限，政府積極鼓勵民間企業參與國家建設及社會公眾事務，如促進民間參與建設（促參法）就是藉由民間或是企業資源參與公共建設以減少財政負擔並提升政府效能。同樣地，許多運動團隊、個人運動員及運動賽事等在訓練、參賽及籌辦過程中也需要仰賴諸多資源，即使中央及地方行政部提供諸多硬軟體資源，但仍力有未逮之處，為健全國內運動發展，擴大運動全面，擬藉由建構贊助平臺，一方面募集運動基層推廣所需資源，另一方面則是提供贊助企業回饋方案以擴大贊助效益。相

較於贊助基層或是偏鄉運動員，體育署也試著針對延續優秀運動員的生涯提出不同措施，因此，結合運動協會組織力量健全賽事機制，也提供企業贊助聯賽機會，一方面延續優秀運動員的運動生涯，另一方面得以提升賽事籌辦品質並朝職業化方向邁進。

二、建構運動贊助平臺，即時媒合訓練需求

體育署規劃運動贊助媒合平臺（全名為體育運動贊助資料庫媒合平臺），平臺設置目的是對有需求之運動對象（如運動代表隊及運動員）尋求民間企業贊助，本專案所認定之運動員需要接受訓練且參與下列國內外賽事，值得一提的是，擴大贊助對象範疇，只要是參加運動協會所辦理之最頂級賽事且經教育部核定或是教育部核定辦理之學生聯賽最優組別賽事的學生都有機會參與，因此，許多年輕且具潛力選手都可藉此平臺爭取民間資源。此外，執行團隊辦理多元化宣傳機制以提升此專案知名度，包括辦理記者說明會、邀請著名運動員參與宣傳短片拍攝以及邀請企業參加說明會。

為提升企業參與意願，體育署一方面提供行政機制，另一方面也提供彰顯贊助權益之作為供企業參考，針對行政機制部分，說明如下：

- （一）推動企業贊助租稅優惠：只要是贊助企業皆可依照運動產業發展條例第26條獲得此租稅優惠，贊助費用可以全額列為企業支出以減免營所稅。
- （二）公開表揚及獎勵：只要企業金額達500萬臺幣，就可獲得教育部體育署頒贈體育推手獎，並辦理公開表揚活動以彰顯企業的公益形象。

(三) 提升企業與社會對於運動的關注度：為擴大一般民衆對於運動賽事及優秀運動員的關心，體育署制訂「補助學生參與運動競技或觀賞運動賽事表演」及「補助重大運動賽事轉播及宣導」等行政措施提升民衆對於賽事的觀賞機會，另規劃「培育優秀或具潛力運動選手」等措施，強調運動賽事的故事可看性，提高媒體報導與民衆觀賞運動的興趣。

(四) 擴大專案宣導能量：為讓更多企業認識本專案內容，一方面邀請知名運動員參與宣導短片拍攝（例如：戴資穎、周天成），另一方面則是商請媒體單位協助播放宣導短片。另外，也有助於提升贊助廠商的曝光率。

擴大贊助企業權益的方案也非常多元化，依贊助企業意願而進行個別化調整，內容說明如下：

(一) 提供肖像權 / 代言機會：確認贊助商需求之後，專案團隊將協調受贈單位提供影音素材或邀請受贈單位參與拍攝事宜，所需拍攝費用則由贊助單位支出。

(二) 參與公益活動：在不影響受贈單位的訓練時間及賽事參與情況，協助受贈單位配合出席贊助單位參與之公益活動，此有助於提升贊助單位之企業形象。

(三) 獲得感謝狀：參與贊助單位皆可獲得由教育部授權製作之感謝狀以彰顯企業參與運動贊助的最佳實證。

(四) 專題報導：凡贊助金額超過一百萬元者將進行專題報導並透過合宜媒體進行宣傳以擴大企業正面形象。

(五) 品牌曝光：若是贊助單項運動協會所登錄於媒合平臺之運動團隊且贊助金額達到該運動協會指定金額，專案團隊將協



圖12 資料庫平臺媒合企業贊助運動代表隊。（圖片提供 / 麗台運動報）

表4 體育運動贊助資料庫平臺成效

年度	爭取贊助		成功媒合		備註
	筆數	金額（萬元）	筆數	金額（萬元）	
2015	556		35	2,505	
2016	109	7,675	51	2,714	
2017	73	4,833	54	3,163	
2018	90	4,664	20	858	
2019	108	6,872	34	1,596	8月19日止
小計	936	24,044	194	10,836	

資料來源：作者整理自體育署等公開資訊

表5 國內現有運動聯賽基本資料表

運動種類	聯賽名稱	開打年份（男／女）	隊伍數量
籃球	超級籃球聯賽	2004 / 2004	7（男子） / 4（女子）
排球	企業排球聯賽	2004 / 2009	4（男子） / 4（女子）
足球	臺灣企業甲級足球聯賽	2018	8（男子）
足球	台灣木蘭足球聯賽	2014	6（女子）
壘球	企業女子壘球聯賽	2016	6（女子）
射箭	中華企業射箭聯賽	2019	6

資料來源：教育部體育署

調提供該轉播賽事現場周邊A字版一面（但須經該協會同意），另A字版製作成本由專案團隊支付。基於尊重商業倫理，贊助商不得是原有贊助商的競爭品牌。

三、完備運動聯賽制度，銜續運動人才生涯

為延續優秀選手運動生涯，體育署推動聯賽制度，結合運動協會現有制度擴大賽事辦理規模，並期許部分聯賽能夠朝職業化發展，畢竟，職業運動可說是整個運動產業的

火車頭，主要是職業運動可以帶動許多周邊產業的發展，例如：運動場館硬軟體服務、授權商品、媒體轉播權利金、專業服務（如場館經營、財務／法律／保險服務、行銷諮詢、運動經紀）、企業贊助等。國內職業化最早的運動種類是棒球，自從1990年開打，至今已經邁入30個年頭，而超級籃球聯賽仍依附在籃球協會之下，定位上為半職業聯賽，經過多年努力，已經具有聯賽制的運動包括排球、足球、女壘及射箭，表5列出現有

表6 體育署推動企業聯賽投入資源一覽表

運動種類	運動聯賽	政府補助情形
籃球	超級籃球聯賽 女子超級籃球聯賽	補助賽事及宣傳等相關經費
排球	企業甲級排球聯賽	補助聯賽相關經費
足球	臺灣木蘭足球聯賽 臺灣企業甲級足球聯賽	補助木蘭足球聯賽、球隊薪資及訓練參賽相關經費
壘球	企業女子壘球聯賽	補助聯賽相關經費
射箭	中華企業射箭聯賽	補助聯賽相關經費

資料來源：教育部體育署

企業聯賽營運的年份。為健全聯賽制度以擴大推廣效益，體育署朝三大方向努力：建構聯賽制度、增加球隊及強化宣傳能量，並提供相對財務資源，同時，健全賽事制度、增加參與隊數及擴大行銷宣傳亦有助於吸引企業參與贊助事宜，表6說明體育署協助運動協會發展聯賽所提供資源。

體育署於2015年進行運動服務業計畫，針對運動職業化進行專案研究，目的就是要國內競技運動的職業化發展提出推動機制，該報告提出建構運動職業化評估架構以及運動職業化運作的管理議題，並分述如下：

（一）運動職業化評估架構

針對運動職業化的發展，須進行客觀評估，依據過往經驗，需針對下列面向提出評估：

1. 市場規模：此構面涵蓋運動參與人數、

現場觀賞人數、收看轉播人口及媒體轉播時數等，運動參與人數、現場觀賞人數及賽事收看人口可以體育行政部門專案報告取得相關數據，單場賽事現場觀賞人數可以由賽事的承辦單位提供，同樣地，賽事轉播媒體可以提供賽事媒體收視人口，若是透過社群媒體轉播，賽事辦理單位可自行彙整觀賞人數。另外，媒體轉播時數則可請專業運動頻道提供。綜整以上數據可以了解該項運動的市場需求。

2. 競技水準：單項運動競技水準主要可以從兩項數據呈現，分別是國光獎章頒發數量及國際賽事成績（如世界排名），兩者皆可凸顯選手在國際賽事的競技水平。
3. 通路媒介：運動職業化的硬體需求以觀賞型導向為主，不僅考量賽事籌辦及運動員的需求，還要符合觀眾的消費行為，該報告提出「運動賽事場館適用職業賽事檢核表」，評估運動設施是否適於舉辦職業運動賽事。另外，針對各設施的規範也要參考國際運動總會的最新要求。此外，媒體轉播資源所提供的協助也是關鍵之一，必須評估現有電子媒體參與轉播的意願或是採取透過網路轉播。
4. 運作機制：此議題重點在於探討組織運作是否具備職業聯賽所需之治理經驗及資源。建構完善的聯賽管理機制需要具備在治理、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良好的管控機制及資源運用方式。

（二）職業運動聯賽運作方案

一旦運動進入職業化發展，需要針對下列議題提出運作方案以確保職業運動發展得以永續經營。

1. 組織治理決策機制：此議題涉及的職業運動組織規章、賽務規劃（賽制、特殊規範、時程）、組織架構、參賽組成方式等。
2. 財務資源分配機制：此面向的重點在於探討整體營運所需成本、可能之營收以及營收分配機制。
3. 行銷及媒體轉播權規劃：職業運動的行銷內涵包括媒體公關、門票銷售、廣告宣傳、社會資源贊助及授權商品開發等，而媒體轉播權的管理則是需針對不同型態媒體以及自營媒體間之轉播權提出妥適方案。
4. 場館運作機制：此議題探討重點在於設施易達性、賽事籌辦空間要求（包括賽務成員、運動團隊、後勤服務以及觀賽人員等）、場地租用事宜及布置事宜等。
5. 運動員人力市場流通制度：此面向主要內容在於探討運動員註冊機制、運動員應有權益及義務以及勞務合約內容等。此外，針對職業運動員的選秀、自由球員以及轉隊等議題也依運動種類特性制定客製化的方案。

四、穩定運動彩券發行，挹注體育運動發展

我國運動彩券已經發行至第二屆，本節就相關政策施行及兩屆運動彩券發行的過程進行與轉變亮點進行概述。

（一）相關政策與施行

體育不只是體壇事，更是整體國力的表

現，是整體社會在硬體的生物科技、醫療、軟體的奧林匹克運動精神等的綜合呈現。政府在體育所推行的公共性，無論是運動國力展現的競技體育，全民參與及健康的全民體育、學校體育，乃至於硬體的體育設施，體育的政府公共服務，不外乎仍須回到三個基本問題：提供什麼服務、提供多少，及如何提供。政府能力中，財政能力是政府提供什麼與提供多少公共服務的決定因素。借鏡各國的運動彩券，並且專款專用，是提供更多資源在體育公共服務上的助力。透過多元的募資方式，來增加資源，以振興運動、發掘與照顧體育人才等，在在都是為了提振體育國力。目前我國第二屆運動彩券發行，為運動發展基金挹注良多，而全球多國，都採用發行彩券商品，以籌措相關公益經費，並能實質達成有效的收益。

我國運動彩券自2008年5月2日起發行，而當時的發行是依附於《公益彩券發行條例》的規範下進行，2008年12月16日《運動彩券發行條例》草案出爐，由當時的行政院體委會報請行政院審查。第一屆運動彩券由北富邦銀行發行，由運彩科技接受委託經營，發行期間為2008年至2013年；第二屆運動彩券發行機構為威剛科技，經營受委託機構為台灣運動彩券公司，發行期間為2014至2023年。《運動彩券發行條例》為我國目前發行運動彩券之法源依據。

國際彩券雜誌《La Fleur》發佈2018全球73個運彩發行機構的銷售金額排名，台灣運彩為全球第6名。臺灣的運動彩

表7 第一屆運彩年度銷售情形表（單位：億元）

年度	銷售金額	實際盈餘	保證盈餘	補繳差額	運動發展基金	撥入公彩
2008 (5-12)	52.28	6.80	10.70	3.90	0	10.70
2009	139.32	18.48	22.46	3.98	0	22.46
2010	149.81	19.75	35.62	15.87	32.06	3.56
2011	128.27	16.60	40.13	23.53	36.11	4.02
2012	151.46	19.65	46.50	26.85	41.85	4.65
2013	149.34	27.94	49.70	21.76	44.73	4.97
總計	770.48	109.22	205.11	95.89	154.75	50.36

資料來源：教育部體育署

券隨著每年銷售的提升，世界排名也連年提升。

（二）第一屆運彩營運過程

第一屆運彩發行機構為台北富邦銀行（以下簡稱北富銀），獎金支出率為75%，投注標的共有棒球、籃球、足球，實際總銷售金額為新臺幣770.48億元，實際總銷售盈餘109.22億元，保證盈餘205.11億元，挹注運動發展基金154.75億元。2008至2013年運彩銷售金額及盈餘總額如表7。

首屆運彩投注標的主要為：棒球、籃球、足球，投注比例：棒球55.29%、籃球28.49%、足球16.22%。首屆運彩的風波、爭訟與營運上都曾遇到許多社會關注的狀況。年度盈餘保證數額未達陣，財政部2007年「徵求本國銀行擔任運動特種公益彩券發行機構」公告規定：彩券盈餘如未達財務規劃之80%則應補足。

（三）第二屆運彩的改變與亮點

第二屆運彩發行獎金支出率為78%，投注標的共有棒球、籃球、足球、網球、高爾夫、賽車、撞球、冰球、美式足球、拳擊、羽球及排球，12種運動項目，較第一屆新增多項投注運動種類，第二屆發行機構也增加許多新玩法，並推出「籃球特尾樂」與「棒球一路發」等創新產品，主管機關並加強風險管理及外部查核機制，第二屆經營的威剛公司，發行運動彩券至今，每一年銷售成果都超過原財務規劃預期，屢次創新銷售紀錄。2014至2019年的運動彩券各月份銷售金額及盈餘總額如下表8。

2014年銷售金額約240.48億元，盈餘總額約24.46億元，挹注運發基金約22.01億元。2014年運動彩券銷售在搭配世界盃足球賽熱度下，並首度開放亞洲運動會納入投注標的，放寬獎金支出上限，使全年運動彩券銷售額高達240.48億

元，較2013年成長61%。2015年銷售金額約281.52億元，盈餘總額約28.56億元，挹注運發基金約25.7億元。2015年運動彩券發行機構將冰球與美式足球納入運動彩券投注標的，並於12月8日推出「籃球特尾樂」創新商品，使運動彩券銷售金額達到281.52億元，較2014年成長約17%。2016年度運彩增加「拳擊」為投注運動項目，並開放奧林匹克運動會納入投注標的，放寬獎金支出上

限，及推出「棒球一路發」創新商品，使運動彩券銷售金額達到311.24億元，較2015年成長約11%。

2017年銷售金額330.58億元，挹注運發基金約33.47億元。2017年，運彩試發行「羽球」為投注運動項目，新增3種大小玩法，使運動彩券銷售金額較2016年度成長約6%。2018年實際盈餘為43.62億元。2018年度重點賽事為2018世界盃足球賽（6月14日至7月15日），

表8 第二屆運彩銷售金額及盈餘總額（單位：億元）

年度	項目	1月	2月	3月	4月	5月	6月	7月	8月	9月	10月	11月	12月	小計
2014	銷額	12.88	12.82	14.72	15.41	18.84	25	28.28	18.26	23.42	27.81	22.7	20.34	240.48
	盈餘	1.29	1.28	1.47	1.57	1.91	2.54	2.85	1.86	2.40	2.91	2.30	2.08	24.46
2015	銷額	24.24	18.74	23.73	28.95	28.54	23.03	18.28	19.46	21.30	24.42	22.76	28.08	281.52
	盈餘	2.46	1.9	2.4	2.92	2.88	2.34	1.85	2.0	2.17	2.47	2.31	2.86	28.56
2016	銷額	26.02	25	27.36	30.48	33.35	33.46	25.33	27.81	19.96	22.44	18.99	21.04	311.24
	盈餘	2.63	2.52	2.77	3.07	3.36	3.39	2.58	2.51	2.05	2.27	1.93	2.13	31.22
2017	銷售	30.79	25.51	33.39	31.52	33.12	29.09	24.4	24.01	23.12	26.31	21.97	27.35	330.58
	盈餘	3.1	2.57	3.37	3.17	3.35	2.95	2.5	2.46	2.35	2.66	2.22	2.77	33.47
2018	銷售	26.25	26.76	30.31	32.75	37.47	50.59	71.59	35.44	32.25	36.53	26.79	27.43	434.16
	盈餘	2.65	2.7	3.04	3.31	3.79	5.09	7.19	3.59	2.76	3.99	2.75	2.76	43.62
2019	銷售	36.36	32.77	34.67	39.7	45.18	38	33.02	30.44					290.14
	盈餘	3.68	3.30	3.48	4.01	4.54	3.83	3.36	3.11					29.31

資料來源：教育部體育署

表9 2014至2019年運彩運動種類投注比例

年份	棒球	籃球	足球	網球	冰球	排球	其他
2014年	43.23%	35.7%	20.58%	0.39%	-	-	0.1%
2015年	43.09%	40.88%	12.9%	1.09%	1.81%	-	0.23%
2016年	40.5%	39.73%	16.26%	1.42%	1.75%	-	0.34%
2017年	41.04%	36.26%	14.34%	6.54%	1.54%	-	0.28%
2018年	27.32%	27.36%	34.29%	9.21%	1.18%	-	0.64%
2019年 (8月底)	30.77%	26.21%	24.78%	15.18%	1.20%	1.27%	0.59%

備註：冰球2015年納入投注標的，排球2019年6月納入投注標的。

資料來源：教育部體育署

銷售額達70.5億元；並開放亞洲運動會（8月10日至9月1日）納入投注標的，亦放寬獎金支出上限，銷售額達9.5億元。

（四）兩屆運彩比較與亮點

臺灣第一屆運彩獎金支出率為75%，第二屆則提高至78%，但仍與香港馬會彩券有限公司82%及海外博弈網站或地下博彩公司90%相比，仍有差距。但兩屆運彩，透過新增投注的標的種類及創新玩法等，使第二屆運彩的營運績效大幅提升，為運動發展基金注入可觀盈餘。在運動彩券相關法規周延及內控制度上的提升，也讓第二屆運彩營運更加順暢。

運動彩券發行條例於除了在位階上提高為法律層級外，未來盈餘將提供體育發展之用，其銷售情形仍會受到大眾所關注。本節從運動彩券發展背景及現況進行說明，並透過資料梳理，進一步瞭解發行條例相關議題。主要發現：運動彩

券的發展背景，受到體育經費不足、博弈政策的討論及公益彩券的影響；運動彩券目前在玩法、通路、賠率及賽事選擇上，漸趨成熟；運動彩券發行條例於2010年1月1日正式實施之後，盈餘始挹注運動發展基金（見上表7），能讓我國體育運動的發展更為完善。

肆、未來展望

引進企業資源參與體育運動事務是行政體系創新作為，參考運動先進國家經驗並建構出合宜國情的具體政策架構有其必要性，從提倡企業參與運動推廣、建立推動平臺到發行運動彩券都是結合民間個人及企業資源之具體案例，為使諸多政策能夠永續經營，此處亦提出未來發展方向與議題。

一、優化運動企業認證策略作法

運動企業認證不僅提升我國職場品質，更成為企業延攬人才的重要指標，過去累積

表10 運彩創新玩法與新賽事列表

	投注標的	運動賽事	遊戲玩法
第一屆	棒球、足球、籃球、高爾夫		不讓分、讓分、大小、勝分差、單局不讓分、正確比數、冠軍及特別項目
第二屆	新增投注標的	運動賽事（場次）	新增遊戲玩法
2014年	• 網球 • 賽車 • 撞球 • 仁川亞運		• 總進球數 • 第一球 / 下一球 • 場中投注 • 跨球種投注 • 單雙 • 雙勝 • 過8關
2015年	• 冰球 • 美式足球		• 半 / 全場 • 籃球特尾樂
2016年	• 拳擊 • 里約奧運		• 棒球一路發
2017年	• 羽球	• 世界棒球經典賽 • 各州籃球聯盟賽事 • 男女職業網球聯賽 • 世界冰球錦標賽 • 世界摩托車錦標賽 • 世界羽聯超級系列賽	• 主隊、客隊大小 • 單節大小 • 特別項目：第一個退賽車手、一對一配對賽、小組配對賽
2018年	• 雅加達亞運		• 正確進球數（足球） • 兩隊是否都進球（足球） • 得分較高半場（籃球、足球）
2019年	• 排球	• 日本V超級聯賽 • 南韓V聯賽 • 波蘭男子超級聯賽 • 義大利男子超級聯賽 • 巴西男子超級聯賽 • 國家聯賽 • 排戰者盃、世界盃	• 不讓分 • 讓分 • 大小 • 單局不讓分 • 正確比數 • 冠軍及特別項目

資料來源：教育部體育署

表11 兩屆運彩發行機構概況列表

發行機構	第一屆，台北富邦銀行	第二屆，威剛科技
發行日期	2008年5月2日至2013年12月31日 (5年8個月)	2014年1月1日至2023年12月31日(10年)
主管機關及發行依據	財政部(2008~2009)公益彩券發行條例 體委會(2010~2012)運動彩券發行條例 教育部(2013)運動彩券發行條例	教育部(2014~2023)運動彩券發行條例
種類	3種(棒、籃、足)	12種(棒球、籃球、足球、網球、賽車、高爾夫、撞球、冰球、美式足球、拳擊、羽球及排球)
獎金支出率	75%	78%
創新玩法	-	籃球特尾樂、棒球一路發
銷售金額	770.48億元	1888.12億元(截至2019年8月底)
年度最高銷售額	151億元	434.16億元
銷售盈餘	109.22億元	190.65億元(至2019年8月底)
保證盈餘	205.11億元	176億元
實際經銷商家數	1,019家	1,536家(至2019年8月底)
經銷商均收	9萬8,007元(2013年度月平均收入)	14萬8,132元(2018年度月平均收入)
經銷商資格	身心障礙、原住民、低收入戶	第一屆運彩經銷商、通過運動專業知識認定者

資料來源：教育部體育署

數百家企業參與家數，獲認證企業於大學校園徵才活動也具有優勢，顯示現今大學畢業新鮮人求職除了著重職缺內容，更會將企業形象與文化納入考量，運動企業認證標章是企業社會責任(CSR)的展現，更是友善工作環境之證明。自2019年起，運動企業認證

政策開始邁入優化階段，包括以中小企業為主要倡議對象，以及線上平臺「運動年曆」的啟用，同時體育署也開始結合「教育部體育署補助及宣導企業聘用運動指導員」企業補助方案，進行策略聯盟。鼓勵企業聘用體育運動相關背景知專業人員，例如：退役選

手、學校專任運動教練等，透過體育人才之專長，協助企業員工正確運動，提升運動熱忱，建立規律運動習慣，讓運動氛圍持續在企業內部升溫。

二、提升體育推手獎的價值感

2019年為第11屆體育推手獎，體育署特別提出「讓世界看見臺灣」聚焦儀式，象徵臺灣體育選手及體育運動將在全球發光發熱，期待更多的企業做臺灣體育運動發展的「推手」，讓體育的奧援源源不斷，共創更健康的臺灣，讓世界看到臺灣的驕傲。從2013年以來，要點內容僅修正推展類資格，納入了理事長及新聞從業人員等受獎人員資格。許多企業或單位持續贊助體育運動，也不斷重複獲獎。此一現象雖然值得高興，但是在獲獎單位的深度與廣度均可以再提升，例如：除了金融業和類國營事業外，是否能透過行銷倡議作法，讓更多不同業別或類型的單位將資源投入到體育運動上。此外，如何透過獎項，提高獲獎單位和體育運動的連結度與黏著度，也是提升體育推手獎價值感的重要作法，例如：企業與運動員的見面會；故事性的影片拍攝等。

三、強化運動贊助教育訓練

針對運動贊助媒合平臺專案未來走向，建議朝下列議題進行，針對贊助商了解持續贊助比例（含暨有贊助對象或是新對象）、贊助商之贊助動機、贊助預期成效與實際成效及未來贊助意願；再者，對於受贈對象則可以規劃贊助服務教育（包括建構與贊助商



圖13 2019年體育推手獎表揚典禮，副總統陳建仁親臨頒獎。（圖片提供／教育部體育署）

溝通機制、落實贊助商權益、結案報告及贊助計畫之撰述），另外，針對執行團隊則建議充實媒合網站平臺內容，特別是社會資源籌募教學資源。藉此協助需要資源的運動對象認識招募社會資源之概念及方式。另外，運動先進國家常見的場館冠名權在國內尚未有具體的案例，這牽涉主客觀因素，前者是多數管理大型運動設施的行政部門受限於法令不夠完備，推動較為保守，客觀因素則是運動市場規模有密切相關，規模不足會使企業參與意願降低。針對法令事宜，可以針對命名權的合作方式，特別是贊助企業的權益提出可能的對價關係以作為贊助金額設定之基礎，並且依地方自治條例授與權限職行後續作業。

四、建構企業聯賽商業運作模式

如何提升現有運動聯賽漸進式轉為職業運動營運方式是未來重要工作，而首要之務就是針對各運動聯賽發展現況進行客觀條件評估，包括市場規模、競技水準、通路條件及運作機制等，此評估工作強調組織內部

（意指體育署）的整合，包括全民運動組及綜合規劃組分別提供運動城市及運動消費支出報告，設施組協助場館硬體條件之評估，競技運動組提供運動員的競技表現，且諸多資料屬於常年例行性專案報告，有助於進行客觀之評估並作為後續發展依據之參考。再者，職業運動運作強調的是營運模式的制定，因此，一方面須考量產業特性，如均衡實力、利益分潤以及寡佔產業結構等，另一方面須考量國內區域發展及產業結構，如城鄉差距及傳播產業等提出符合國情的營運機制。針對營運模式的制定，成立專責辦公室協助運動職業化工作，整合協調及輔導監督等。同時，為強化產業國際聯結，業可針對於在亞洲地區已辦理成熟的洲際聯賽如足球與排球等進行重點輔導，協助有意願球團參與

洲際聯賽運作，一方面形塑國家隊的主客制度以擴大產業規模，另一方面，也可提升球團的營運管理能力。

五、鏈結運動彩券投資運動發展

政府發行運動彩券係為振興體育，並籌資以發掘、培訓及照顧運動人才等目的，第二屆運動彩券發行以來，屢創銷售佳績，挹注運動發展基金良多。運動彩券後續政策規劃執行，除因應資通訊科技不斷發展及創新，加強資訊安全控管相關措施外，並兼顧購買彩券者消費喜好及行為模式改變中力求穩定成長，以確保在使政府盈餘極大化之情況下，維護運動彩券發行公信力及良好形象。

我國於2008年發行運動彩券，並且於2010年《運動彩券發行條例》正式實施，透



圖14 在臺北巨蛋舉辦企業聯賽。（圖片提供 / 周宇輝）

過運彩盈餘的挹注，能讓體育運動的發展更為完善。立法院2016年11月1日，三讀通過「運動彩券發行條例部分條文修正案」，新增運彩盈餘得用於協助國際體育交流，並刪除盈餘10%需撥入公益彩券，讓盈餘得全數專款專用，盈餘全數用於發展國內體育。

運動彩券除籌措運動發展基金財源外，仍有負社會公益責任，將持續透過經銷商教育訓練對運彩經銷商進行責任博彩教育訓練，有效加強行銷、經營管理能力及法令的認知與遵守，並確實落實責任博彩教育。並藉由長期累積運彩營運與社會反應及回饋相關經驗，為我國運彩永續發展提供豐厚基礎。

伍、結語—以體育運動為本，航向榮耀共享的藍海

運動具有提高國家聲譽及增進國民健康福祉等外部效益，惟其項目種類繁多，且各項目運動賽事、基礎設施與待培育之優秀選手為數眾多，需要龐大經費和資源，實在無法在政府有限預算下完善推動，幸而體育行政部門的思維也逐漸從早期「全民競技、花開並蒂」的雙主軸轉為「競技」、「全民」與「產業」等鐵三角，期望透過引用產業發展的思維充實整體運動發展所需資源。

經過行政部門及立法發部門的長期通力合作，展現出不少具體成效，特別是運動彩券的發行對於充實體育運動經費有莫大助益，這種手法是一方面提升民衆對於賽事的興趣，另一方面是吸引民衆下注進而增加彩券盈餘，重要的是日趨完整的輔導及管考機制，也使彩券發行工作步入正軌。

為襄助基層運動選手訓練及參賽所需資源，

建構了贊助媒合平臺，提供企業參與基層運動推廣的管道，並藉由行政機制可以擴大企業贊助成效，且讓受贈的運動對象最直接感受到企業的美意。除了鼓勵企業贊助基層運動之外，也鼓勵企業內部推廣運動健身，並強調「體力就是競爭力」，上述作為都是利用企業的資源協助不同層面運動的推廣，包括基層運動員、團隊以及企業員工。此外，職業運動一向是運動產業的火車頭，針對此，行政部門一方面進行營運模式之專案研究，另一方面協助單項運動協會規劃聯賽制度，並結合企業資源朝半職業化的模式進行，並期有一天能夠邁入成熟的職業聯賽。

綜整以上所言，行政部門展現出更靈活的管理思維，結合企業參與運動推廣事務，此政策創新轉換成價值創新，創造企業與運動的雙贏藍海，雖部分施政已見成效，但如何擴大企業參與的廣度及深度，一方面須了解企業對於資源投入體育運動的動機、原因和誘因各有不同，相關政策的制訂者，除了瞭解並強化其資源投入目的外，更可提供多項企業資源投入方式，包括：金錢、物資、形象連結等。積極落實需要相關執行策略及配套措施，成功吸引企業加入我國體育運動發展的行列！

作者陳美燕為國立臺灣師範大學教授、黃煜國國立清華大學教授、吳國譽為中華奧林匹克委員會行銷組組長

參考文獻

黃煜（2012）。運動產業發展條例之實施與應用—職業運動業。*國民體育季刊*，41（3），41-45。

Desbordes, M., & Richelieu, A. (2019). *International sport marketing: Issues and practice*. London, England: Routledge.