

出國報告 (計畫類別：進修)

謝菲爾德哈勒姆大學
運動商業管理碩士學程
出國進修報告

服務機關：臺北市政府體育局

姓名職稱：楊世豪 股長

派赴國家：英國

公假出國期間：110年8月31日至111年9月29日

(9月2日至9月29日奉核自請休假於英國辦理搬家事宜)

報告日期：111年11月30日

摘要

依據 2017 年的一本關於全世界足球發展指數(Football Development Index)的專書內容，台灣(中華台北)在全世界納入研究的 209 個國家中，足球發展指數排名第 187 名。另一方面，台灣的男子足球國家隊在國際足球總會(FIFA)的世界排名，曾經在 2018 年升到歷史最高點的第 124 名，但當陣容中的台籍外援紛紛離開國家隊後，世界排名在 2021 年再度跌回 158 名。為什麼台灣的足球發展會落後其他國家？保持著這樣的疑問，職選擇到足球發展高度成熟且對於足球這項運動有著相關學術研究的英國一探究竟。

在英國謝菲爾德哈勒姆大學的進修期間，職從各種課程中吸收了運動產業與足球產業的相關知識。在英國，足球運動這個項目是非常熱門的課堂討論項目，許多的同學選擇課程報告的主題也時常以足球產業內的廠商為標的。透過這 1 年的進修，職了解到那些歐洲足球傳統強國如德國、英國等對於足球發展是用一種專業化且知識密集的態度在研究，已有許多的議題得到學術上的支持。然而，亞洲國家的足球發展，特別是如同台灣這種低度發展的國家，鮮少能夠得到學術界或是 FIFA 這種官方組織的探討。

職在課程的最後一個報告中，嘗試將冰島與台灣的足球發展做一個比較。這個報告主要從冰島的 3 個成功策略：大量迅速建置不受天候影響的足球場地、大量推廣教練課程與培育教練、鼓勵菁英選手往歐洲大陸更高級別的聯賽發展最為起點，比較台灣在這 3 個面向上的發展情形，並提出適當的建議。

目錄

第一章 計劃緣起與目的.....	5
第一節 計畫緣起.....	5
第二節 進修目的.....	5
第二章 進修內容.....	6
第一節 課程研習.....	6
第一學期：全球運動經濟學.....	6
第一學期：財務技巧在商業決策中的應用.....	9
第一學期：國際運動策略.....	11
第一學期：運動管理的研究方法.....	14
第二學期：國際化體育行銷與媒體.....	16
第二學期：國際運動賽事管理.....	19
第二學期：國際組織中的人員管理.....	23
第二學期：運動商業顧問.....	24
第二節 專案報告.....	30
體育發展與足球發展的比較.....	30
足球場地建設的比較.....	33
教練培訓課程的比較.....	37
菁英選手發展的比較.....	40

第三章.....	43
第一節 心得	43
第二節 建議	44
足球場地的建議策略	44
足球教練員培訓課程的建議策略.....	46
足球菁英球員發展的建議策略.....	48

第一章 計畫緣起與目的

第一節 計畫緣起

台灣自 2002 年日韓世界盃後，由陳水扁總統喊出足球元年至今，約莫經過 20 個年頭。若以 FIFA 的男子足球國家隊世界排名為結果進行觀察，台灣的足球發展在這段期間歷經大幅度起伏，曾經最高排名至世界第 121 名，但隨著一批歸化的選手陸續退出國家隊行列，近年的排名再度回到 150 名至 160 名之間。為了能夠解答台灣足球發展所遇到的問題，爰有本次出國進修計畫。

第二節 進修目的

英國是世界上足球高度發展的國家。這可以從 2 個方面來理解，首先，在全世界足球發展指數(Football Development Index)的專書內容中，英國(英格蘭地區為主)在全世界納入研究的 209 個國家中，足球發展指數排名第 4 名。

其次，英國的職業足球聯賽的轉播收入比較遠遠超過其他國家。英國的英格蘭超級聯賽(Premier League，中文簡稱為英超)在 2022 年的收入遠超過西班牙足球甲級聯賽(Liga de primera división，西班牙語簡稱 La Liga，中文簡稱為西甲)、德國足球甲級聯賽(Fußball-Bundesliga，中文簡稱為德甲)、義大利足球甲組聯賽(Serie A，中文簡稱為義甲)。根據 ACE football benchmark 數據顯示，英超 2021/22 年度轉播收入達到 35.18 億歐元。排行第二的西甲轉播收入只有約 20 億歐元，排行第三及四的聯賽分別是德甲的 14 億及義甲的 11 億歐元。

英國與美國的體育管理課程均有相當成熟的發展。英國與美國有著本質上的差異，特別是在足球這個領域。英國的課程著重在幾個領域如足球、奧運、板球、橄欖球、自行車、健身等。美國的課程則多專注於棒球、籃球、美式足球、冰上曲棍球等。

本次出國進修計畫的目的明確，就是希冀能夠到英國進行足球發展與足球產業相關的研究，或許短短 1 年的進修無法解答所有問題，但應能夠有個初步對於台灣足球發展的建議，並引出可行建議。

第二章 進修內容

第一節 課程研習

在課程研習這節，職主要分享在謝菲爾德哈勒姆大學的第一學期與第二學期之 8 門課程所學習到的內容。

第一學期：全球運動經濟學

課程概述：本課程由兩位教授共同指導，前半段由 Chris 教授負責，後半段由 Darryl 教授負責。運動經濟學屬於休閒經濟學的一環，Chris 教授在前 6 周的課程中主要著眼於運動產業中的需求理論，例如需求彈性及替代彈性等知識。本堂課的期末報告要求學生必須能夠「應用」經濟學相關原則，由學生自行決定要研究對象，職於本堂課研究的對象為 MLS(美國職業足球大聯盟)。

報告摘要：MLS 是美國足球聯盟 (USFF) 申辦世界盃的一部分，在美國舉辦。它是一個全國性的職業足球聯賽，成立於 1996 年。MLS 是封閉的、靜態的聯賽，沒有晉升和降級制度。到 2021 年底，MLS 在美國和加拿大有 27 家俱樂部。最近的擴張計畫是在 2023 年擴大到 30 個俱樂部。自 2011 年起，MLS 的常規賽季從 3 月初開始，一直持續到當年的 10 月中旬。這種競爭制度的設計，除了考慮到一些城市的極端氣候，主要是避免了與美國橄欖球聯盟 (9 月至 2 月) 和 NBA (10 月至 6 月) 的競爭。MLS 與其他大多數主要的職業體育聯盟不同，它是作為一個 "單一實體" 組織運作的。在這種制度下，聯盟中的所有球隊和球員都由一家公司擁有，即美國足球大聯盟有限責任公司。換句話說，MLS 可以控制哪些球員將被聯盟簽下，以及將向球員支付多少工資。

在體育產業的金字塔中，MLS 屬於精英體育。其主要收入來源是觀眾的支出 (包括比賽日)、電視轉播權 (通常分為地區轉播權和全國轉播權) 和贊助收入。據估計，2019 年賽季的收入約為 11 億美元。在電視轉播權方面，MLS 在 2014 年與 ESPN、Fox 和 Univision 達成了為期八年的全國轉播權協定，價值 7.2 億美元，相當於每年約 9,000 萬美元，將持續到 2022 賽季結束。在贊助收入方面，MLS 在 2019 年與愛迪達簽訂了為期六年的贊助合同。據悉，該金額為 7 億美元，平均每年約 1.17 億美元。

最後，政府補貼是 MLS 增加足球專用場館的重要來源。在早期，MLS 球隊使用 NFL 或當地大學的體育場。這導致了一個問題，那就是 MLS 球隊必須在一個超大的體育場內與只有 10% 的觀眾進行比賽。因此，現場的觀賽氣氛不是很活躍。

近年來，在 MLS 擴張戰略的推動下，鼓勵新球隊建設足球專用體育場。地方政府為體育場的建設提供了大量的補貼。據估計，從 2014 年到 2018 年，公共資金和補貼占 MLS 所有足球場館建設成本的 33%。

根據以往的研究結果，人們普遍認為體育是一種正常財或奢侈品。然而，一些關注上座率和收入之間關係的研究缺乏足夠的時間跨度來確定它。在《美國勞工統計局》的研究中，他們使用了美國勞工統計局 1994 年的消費者支出調查來進行研究。雖然這項研究沒有得到需求收入彈性的數值估計，但它高度表明 MLS 是一種正常財或奢侈品。而本次我們簡單地利用 2011 年和 2019 年 MLS 的平均上座率和美國的人均 GDP 進行試算，可以得到 MLS 的需求收入彈性為 0.68，大致反映 MLS 是一種正常財。

消費者的偏好是由他們在便利性、習俗和社會態度方面的差異決定的。以前的研究已經確定了一些關鍵的社會經濟變數，如年齡、性別、教育背景和職業。首先，不同年代的美國人確實對足球有不同程度的興趣。在 18 至 29 歲的年齡組中，對足球感興趣的人的比例是 35%，而在 65 歲以上的年齡組中，這一比例只有 16%。換句話說，美國年輕人對足球的偏愛程度高於老年人。

此外，過往研究曾討論過人口統計學特徵對 MLS 出勤率的影響。該研究調查了 1996 至 2001 年西班牙裔人口對 MLS 上座率的影響。然而，研究的結果與預期相反：擁有大量西班牙裔的 MLS 球隊的上座率明顯較低。研究人員指出了可能的原因。在查看電視節目表時，大多數 MLS 比賽都是在週末下午舉行，這也是墨西哥聯賽比賽的轉播時間。因此，西班牙裔球迷可能會選擇在電視上觀看他們支援的墨西哥聯賽球隊。

自 1970 年以來，體育產業已逐漸成為一種高度商業化的商品。主要的催化劑來自於兩個因素：電視轉播權收入和贊助收入。這兩個因素為體育產業注入了大量的資金。此外，與製造業不同，體育主要是一個服務行業。因此，其與製造業尋找世界上成本最低的工廠不同，體育產業的國際化主要是通過全球電視轉播將比賽傳遞給球迷。當體育比賽逐漸被世界各地的球迷所認可，其品牌形象將成為大型跨國企業贊助的主要目標。

MLS 的電視轉播權可以分為三種不同類型，即地區轉播、國內轉播和海外轉播。區域轉播是由 MLS 球隊自己談判的。然而，MLS 已經宣佈，在 2022 年之後，俱樂部將不再被允許簽署本地廣播權協定。國內轉播和海外轉播則由 MLS 統一控制。國內轉播是 MLS 與 ESPN、福克斯體育和 Univision 簽訂的，從 2014 年到 2022 年，每年約 9000 萬美元。在海外轉播方面，MLS 授權 IMG 管理 2020 年至 2022 年的轉播。這份合同橫跨 190 個國家和地區，年收入約為 1500 萬美元。MLS 希

望其下一份電視轉播合同的價值可以比目前的水準高得多。其動機是，目前大多數 MLS 球隊都在虧損經營，而電視轉播權的巨額收入可以帶來彌補虧損的資金，並增強簽約著名球員的可能性。

MLS 不像 NFL、英超和歐洲冠軍聯賽那樣渴望在國際市場上取得成功。原因可能是這些賽事是其個別類別中最具吸引力的產品。對於 MLS 來說，即使是墨西哥的 Liga MX 也是 MLS 電視收視率的一個激烈的競爭者。例如，在 2018 年，Liga MX 決賽的平均觀眾人數約為 250 萬，超過了同年 MLS 杯的 156 萬。

此外，足球在美國年輕觀眾中取得了巨大進步。對於 MLS 來說，這更像是一種威脅，而不是一種機會。足球在 6-17 歲的美國人中變得越來越受歡迎。據報導，6-17 歲的美國人中有 11% 觀看 NBC 的英超聯賽，而 MLB 的世界系列賽的比例只有 4.6%，NBA 決賽的比例是 9.4%。換句話說，年輕觀眾喜歡足球比賽，但由於足球比賽的全球轉播，他們也有很多選擇。比如英超，它更國際化，有更多的明星球員。

綜上所述，足球產業的全球電視轉播的發展對 MLS 目前來說是一個挑戰。而 MLS 則希望通過國內轉播的 "下一筆收入" 來加強和提高其競爭品質。憑藉資金優勢，MLS 將有機會簽下處於職業生涯巔峰期的明星球員，也有機會通過全球電視轉播，利用明星球員吸引海外市場的觀眾。

MLS 的贊助商可以分為聯盟贊助商和俱樂部自己協商的贊助商。2021 年，聯盟有 20 個來自不同行業的贊助商。大部分的贊助商都是美國品牌。在這些贊助協議中，最特別的是 MLS 和愛迪達之間的全聯盟裝備贊助協議。這個德國品牌不僅提供官方用球，而且還為所有 27 支球隊提供裝備和設備。通常情況下，在其他聯賽中，這種裝備贊助協議是由俱樂部主導的。例如，曼聯和愛迪達之間的裝備贊助協議每年約為 8600 萬歐元，而巴賽隆納俱樂部和耐克之間的協議每年達到了驚人的 1.55 億歐元。

再來是由俱樂部自己協商的贊助。它可以分為兩類：球衣贊助和球場冠名權。在 2021 年，有 27 支球隊有球衣贊助。然而，只有兩個贊助商是來自國外的，他們是來自阿聯酋和奧地利。此外，有 16 家俱樂部的球衣贊助是由其所在城市的公司提供的。

近年來，各俱樂部已經開始建造自己的專屬足球場。目前，在 27 家俱樂部中，只有 4 家俱樂部與 NFL 或 MLB 共用體育場。因此，有 23 支球隊擁有自己的專屬體育場，其命名權得到了不同公司的贊助。有趣的是，有 14 個體育場命名權的贊助商是美國或加拿大公司。

因此，整理上述資料後，聯賽贊助商的 20 家公司中只有 3 家來自海外（比例為 3/20），俱樂部的 27 家球衣贊助商中只有 2 家來自海外（比例為 2/27），俱樂部的 23 家球場命名權贊助商中只有 9 家來自海外。相比之下，英超有 8 家聯賽贊助商，其中只有巴克萊銀行是英國公司，其他 7 家都來自其他國家（比例為 7/8）。在英超的 20 家俱樂部中，有 10 家裝備贊助商，其中愛迪達和耐克各贊助 4 家俱樂部。而在 19 家球衣贊助商中（有兩家俱樂部接受同一贊助商），15 家來自海外（比例為 15/19）。因此，在與國際化的英超進行簡單比較後，似乎可以簡單推斷出 MLS 的贊助水準離國際化尚有很大差距。

學習感想：職大學時期主修經濟學，故經濟學相關的理論與背景，職相對熟悉，但應用經濟學理論於現實生活中這件事，則是相對陌生。學生時代所修習的經濟學，課堂上的多數時間都是處於了解經濟模型建構和數字推論，即使最後得出來的結果相對直覺。但在這裡，經濟學的理論很簡單，可是現實生活中是否真的如經濟學理論那樣所呈現，是教授們希望我們要專注的方向，甚至教授鼓勵我們去找出那些不符合經濟學理論的現象，並且能夠自己找到可以支撐這種不同的證據。簡單來說，這裡所傳授的經濟學理論不複雜，但要學生用這種簡單的思想去理解並分析複雜的真實世界，並且形成自己的見解。

第一學期：財務技巧在商業決策中的應用

課程概述：本門課程著重於財務實務面之討論。Rob 教授在課堂上援引英國流行的運動如足球、板球及曲棍球等案例，以建立同學們對於財務相關知識之應用。本堂課的期末報告係由同學自行選擇一個職業俱樂部或是官方組織，應用課堂上所學習的財務分析方式，構思形成一個 20 分鐘長度的簡報。基於許多運動組織及俱樂部並無公佈財務報告，或是即使有公佈相關數字，但並未使用國際財務報導準則，因此，職選取西班牙足球甲級聯賽之巴塞隆納隊進行相關分析。

報告摘要：簡報內容的主要資料來源是以德勤的 football-money-league 報告為主。另外也參考了巴塞隆納俱樂部的年報。分析方式分成 2 大區塊，分別是趨勢分析及比率分析，利用上述的財務資料，選擇重要的財務項目，進行檢視。

由於財務績效的檢視，需要有相對應的同行競爭對手之數字來比較，才能清楚了解是好或是不好。因此，本報告的同行競爭對手，首先是 La Liga 的另外主要競爭對手，皇家馬德里及馬德里競技。另外，職也選擇英超聯賽的 big 6(英超聯賽的 6 大俱樂部)來觀察。選擇 big 6 的原因是因為在 2019/2020 賽季，英超聯賽進行最多的球員購買交易，且多這些交易多集中在 big 6。最後，近 3 年的歐洲冠軍

盃決賽，英超 big6 時常有隊伍晉級，這也是職挑選的原因之一。

首先是總收入，可以看到各俱樂部的歷年變化。巴薩從 2013 年至 2019 年的年複合成長率是 8%。而且，根據德勤的資料，其總收入在全世界所有足球俱樂部中視最高的，除了皇家馬德里外，英超的 Big 6 均與巴薩有一段差距。在 2020 年，這個數字下跌 15%。主要的衝擊因素是 COVID-19 的影響，導致球隊的體育館關閉且俱樂部所仰賴的足球旅遊也受到嚴重限制。相對於其他俱樂部，巴薩的收入下降幅度很大，只有曼聯比巴薩多。

整體工資在 2017 年由 3 億歐元快速攀升至 5 億歐元，整個向上提升了約 47%，也就是 1.6 億歐元左右，這主要是因為俱樂部陸續簽下了幾位高薪球員，例如 Samuel Umtiti、Ousmane Dembélé 以及 Philippe Coutinho、Frenkie de Jong、Antoine Griezman。相較於競爭對手，絲毫不意外地，巴薩的工資是全世界最高的，甚至比起第二名的曼城還要多出約 30%，也就是約 1.24 億歐元，這個金額已經可以簽下 4 至 5 名頂級球員。

比賽日收入與薪水之比(Match Day income ratio)，這是衡量俱樂部支出的球員成本中，球迷所貢獻的比例。如果俱樂部一直不願意調升票價，而球員的薪資不斷拉升，這個比率就會持續降低。巴薩從 2013 年的 0.56 一路下滑到 2020 年的 0.28。雖然對比其他俱樂部，最低的曼城僅有 0.12，但這確實顯示巴薩正逐漸因為給付球員的薪資過高而造成利潤被侵蝕。

巴薩近年已經正視且接受其俱樂部財務逐漸惡化的事實。俱樂部端執行了許多策略如(1)遞延發放一線隊球員的薪資(2)協商部分明星球員的薪資減半(3)租借部分球員出去(4)利用多角化的電子商務來增加其商業收入(5)簽訂新的贊助合約等，但仍是因財政惡化的速度過快，導致不得不放棄與隊內明星球員梅西簽約。而梅西的離去造成的可能影響是多方面的，例如球隊暫時無法取得好的賽場成績；球迷流失所帶來的比賽日收入下降，商業收入下降，會員費收入下降，球衣收入下降等等。更嚴重的則是贊助商的流失。或許，除了清理俱樂部的債務外，球隊管理階層應該思考如何回歸到當初球隊崛起的原點：拉瑪西亞青訓。多培養一些年輕球員出來，而非使用分期付款的方式去取得明星球員，結果因薪資成本高昂加上外部環境衝擊下，財務狀況急遽惡化。

學習感想：教授在第二堂課曾經講過，因為本課程的同學來自各種不同學術背景，有些是商學院，有些是體育學院，有些是社會科學學院，因此，教授上課內容力求將財務分析中的重點部分進行解說，但也因此對於某些擁有相關財務知識的同學來說，上課內容可能過於簡單。職在上課過程中確實覺得內容偏於簡單，但有趣的是，同學們可能對於財務數字或是某些會計相關的內容不甚理解，但同學們

卻非常能夠了解產生這種數字的背後原因是甚麼。例如，某足球俱樂部營收連年下降，同學們可以很直覺的猜測出幾種原因，有可能是贊助減少、主場比賽數量下降或是球隊戰績不夠理想而未能取得賽事獎金等。在台灣，報導的方向往往都是聚焦在某球隊的近期戰績好壞，鮮少去了解球隊營運的議題，但在英國，有非常多且廣泛對於球隊營運的深入報導，涉入層面從大環境對各種運動產業的影響至女性運動及種族歧視等議題均有，也難怪英格蘭超級足球聯賽會成為當今世界上財務最為成功的職業聯賽之一。

分析完巴薩的個案，讓職對於球隊營運的財務運作有更深刻的了解。對於那些能夠取得球迷追尋與轉播注意力的大型球隊來說，財務風險的控管顯然也如同一般公司的運作，必須要十分注意與小心。

第一學期：國際運動策略

課程概述：本課程由兩位教授共同指導，前半段由Marc教授負責，後半段由Chris教授負責。前半段係講解策略的本質與總體環境的評估，職於本堂課研究的對象為FIFA(國際足球總會)，期中報告主要係進行FIFA的外部環境因素檢視，教授要求學生就各研究對象的外部因素中擇最為重要的兩個因素進行期中報告作業，該作業業於11月18日完成繳交。自第7周開始，逐步進入企業內部因素檢視及策略定位等議題。Chris教授根據過往的經驗，提供了同學許多種不同類別的分析模型，讓同學不論是何種背景，都可以根據其所欲探討的對象，快速執行內部因素分析，並有邏輯地呈現出自己的建議方案。

報告摘要：國際足聯是世界上最賺錢的非營利性體育組織之一。2015年，由於高層管理人員的潛在被賄賂情事，國際足聯的聲譽降到了最低點。2016年以來，國際足聯進行了一系列的改革。從近幾年足球產業的發展來看，國際足聯的改革是成功的。

本報告以國際足聯的內部分析因素為出發點。在確認內部因素後，將外部因素與SWOT結構相結合進行分析。接下來，在TOWS架構的基礎上找出可行策略集合。最後，在策略集合中，提出國際足聯在未來5年內可以重點執行的2個主要策略。

內部分析必須考慮到行業中其他競爭對手的基準。為了能夠進行比較，本報告將著眼於足球與世界其他具備競爭力的體育項目對比。因此，本報告包括兩個強勢體育類別：板球和籃球。此外，基於大型綜合體育賽事和盈利能力，本報告還考察了其他非營利性體育組織，並將歐足聯（歐洲冠軍聯賽和歐錦賽）和國際奧會

（夏季奧運會和冬季奧運會）納入對比範圍。

商業化是將一個想法變成商業產品或服務的過程。一個大型活動能給非營利性體育組織帶來多少收益，取決於該活動對消費者的吸引力。有了消費者的強烈期望，廣播公司和贊助商就更願意投入巨額費用來支持賽事。

首先要確認的問題是整體盈利情況：這個非營利性體育組織是否能賺錢？因為我們分析的 4 個組織都有一個以四年週期的大型活動，所以考察的基期就在這個週期。根據財務報告，可以發現國際足聯在三個 4 年週期內都獲得了利潤，整體利潤率可以達到 15% 以上。國際板球協會在 2016-2019 年獲得了 6.36 億美元的利潤，利潤率高達 50%。國際籃球協會在 2016-2019 年小幅虧損 600 萬美元。歐足聯 2011-2014 年小幅虧損 7400 萬歐元，而 2015-2018 年則盈利約 19.23 億歐元，利潤率為 16%。國際奧會在 2013-2016 年的利潤為 9600 萬美元，利潤率為 2%。

第二個問題是，在非營利性體育組織的收入中，轉播收入的比例是多少？根據現有資料，我們對國際足聯、歐足聯和國際奧會進行了比較。歐足聯和國際奧會的轉播收入都占到了 70% 以上，然而，國際足聯的轉播收入大約為 50% 左右。這一差異主要反映了國際足聯在贊助和許可方面的收入份額高於其競爭對手（35% 對 18%）。換句話說，國際足聯在行銷賽事方面確實比對手更積極。

第三個問題是，大型賽事的盈利能力如何？根據現有的資料，我們比較了國際足聯的世界盃足球賽、歐足聯的歐洲杯足球賽和國際板球協會的世界盃板球賽。首先可以確認的是，這 3 項賽事都有正收入。但在盈利能力方面存在差異。國際板球協會的世界盃板球賽利潤率為 75%，遠遠高於國際足聯的 60% 和歐足聯的 48%。

創造收入和盈利的能力是使公司保持競爭優勢的核心競爭力。因此，這一優勢是行業中的重要競爭優勢。總體而言，國際足聯的創造收入能力優於對手，整體利潤率和超大型賽事的利潤率僅次於國際板球協會。國際足聯在贊助合作和商品許可方面的表現也相對較好。

國際足聯總共有 11 項男子賽事（其中 2 項與奧運會有關）和 5 項女子賽事（其中 2 項與奧運會有關）。很明顯，最重要的賽事是國際足聯世界盃和國際足聯女子世界盃。雖然有各種類型的事件，但只有一個可以產生大量商業利益：在 2015 至 2018 年的 4 年週期中，2018 年世界盃的收入占這段期間總收入的 83%。

來觀察其他的對手。國際板球協會除了 ICC 男子板球世界盃（2019 年）外，還有 ICC 20-20 世界盃（2016 年），在 2016-2019 年分別占總收入的 43% 和 22%。歐足聯的產品線更加多樣化，可分為職業俱樂部賽事（每年）和國家賽事。從 2016 年

至 2018 年週期來看，職業俱樂部賽事的收入約占總收入的 75%，國家賽事的收入約為 23%。職業俱樂部賽事的主要收入來源是歐足聯冠軍聯賽。國家比賽收入主要是歐洲杯和歐洲國家聯賽。2016 年歐洲杯的收入約占該週期總收入的 17%。最後，國際奧會擁有夏季運動會和冬季運動會。雖然沒有資料可供查閱，但幾乎可以推斷出這些 2 年交替舉辦的大型賽事可以為國際奧會帶來大量的收入。

由於國際足聯的收入主要來自單一產品，也就是 4 年一次的世界盃足球賽，收入波動的風險大大增加。雖然國際足聯的金融儲備相當充足，可以應對某些情況下的變化。但從長遠來看，仍有必要建立其他盈利性的賽事。例如，國際足聯女子世界盃在 2019 年成功將觀眾人數推至 11 億，說明該賽事有機會達到 "引爆點"，應制定策略，使該賽事創造大量利潤。

基於兩個外部機會：Z 世代和 Alpha 世代的人口增長以及亞洲、非洲和北美新興足球市場的崛起，再加上國際足聯的內部優勢。"世界盃的獨家舉辦全力"、"商業化能力"和 "大型活動對主辦方的吸引力"，我們可以推斷出 "國際足聯世界盃的擴張"戰略。

此外，基於 3 個外部機會：女子體育產業的崛起，結合國際足聯的內部劣勢：薄弱的產品組合，我們可以推導出 "擴大國際足聯女子世界盃"的戰略。儘管這兩種策略來自不同的內部和外部因素，但由於最終的策略是 "擴大"賽事，因此在本段中一併解釋。

擴張的形式可以是多樣的。到目前為止，國際足聯實施的是增加參賽國家的數量：男子世界盃從 2022 年的 32 支球隊增加到 2026 年的 48 支球隊，女子世界盃從 2019 年的 24 支球隊增加到 2023 年的 32 支球隊。2021 年 5 月，國際足聯又拋出了一個重量級問題：將男女世界盃的舉辦頻率改為兩年一次。

國際足聯對這種換頻策略進行了多次研究，並在官方網站上公佈了研究報告。首先看一下男足世界盃的重要統計資料。根據其調查，全世界約有 64% 的球迷希望看到國際足聯世界盃更頻繁地舉行，只要球員的整體工作量不比目前水準增加。各大洲的回應度差異很大，非洲區域贊成的比例為 76%，亞洲為 66%，歐洲為 48%。年輕球迷表示贊同的比例很高。在全球 16 至 24 歲（Z 世代）人口中，65% 的人表示贊同。

再看女子世界盃的調查：約 52% 的足球迷希望看到國際足聯女子世界盃更頻繁地舉行。亞洲和非洲約有 60% 的人同意，而歐洲只有 35%。同樣地，Z 世代的贊成率也很高，為 55%。有趣的是，女球迷的支持率為 60%，遠遠高於男球迷的 49%。

這一戰略遇到了歐足聯的強烈抵制。歐足聯認為該戰略將 "殺死足球"。歐洲和南美聯合起來抵制兩年一度的世界盃。此外，歐足聯還對這一主題進行了獨立研究。研究結果表明，國際足聯希望通過增加決賽次數和減少預選賽次數來減輕球員的負擔，但實際上是讓那些賽程最擁擠的球員打更多的比賽，而讓其他球員打更少的時間。

國際奧會也表示反對。國際奧會表示，將國際足聯的新計畫帶到其他許多體育項目中，會產生令人擔憂的影響。最大的影響是：其他體育項目的賽事將面臨與大型足球賽事的時間衝突，很可能被競爭對手壓縮。

基於上述情況，國際足聯的這一新戰略不僅影響到足球產業的領地，也影響到其他體育賽事的發展。然而，回到國際足聯的目標：促進足球的全球化，這確實是一個符合其發展方向的"正確"戰略，可以與內部因素和外部環境相匹配。

學習感想：策略課程在台灣常常會進行案例分析，由老師帶領同學進行某個企業的特定策略研究，同學們要做的工作就是把案例讀通，產生自己的想法並能夠與老師互動。而在這堂課中，由於同學們各自研究的對象不同，因此教授授課時係以原則性的內容進行講解，然後由同學們自行蒐集各種資料，可以是新聞評論，可以是業界的研究報告，可以是學術文獻，也可以是該公司的官方資料，完成資料蒐整後，形成有證據支撐的論點，進而構成報告內容。職以為這兩種方式皆可以達到效果，並無孰優孰劣之分。研究真實世界的案例時，教授建議應該要多檢視所謂的灰色資料，也就是那些非屬學術領域的各種資料，才能夠用更多元的角度去探討與發現可行的建議方案。

第一學期：運動管理的研究方法

課程概述：本門課由Olga教授帶領同學從研究哲學開始，逐步了解文獻回顧、研究假設、研究設計、資料蒐集及樣本選擇等內容。教授要求學生自行選定一篇 2016 年至 2021 年間發表於重要期刊的文獻，選定後，依據課堂上所學習到的知識，對該篇文獻進行批判式閱讀及解析。

報告摘要：職選擇的文獻是英超聯賽內的戰略、結構和文化-對大型俱樂部的考察。這項描述性研究的目的是確認 2 個與英超聯賽中的大型俱樂部有關的問題。首先，對於英國大型足球俱樂部（指那些商業盈利能力較強、員工人數較多的俱樂部）來說，他們的經營策略是否與其他行業的大公司相似？其次，基於英超聯賽是一個封閉的卡特爾結構，在這個結構中實施的規則是否創造了一個環境，要求所有俱樂部採取相同的經營策略？

在之前的研究中，曾對 92 家英國的職業俱樂部進行研究，結論是俱樂部的運作實際上與中小型企業的運作類似。這意味著，他們的運作經常受到資源短缺的影響。管理者關注的是短期業績而不是長期業績。俱樂部很難雇用和留住職業經理人。然而，在此研究中，有 13 家大型俱樂部屬於員工超過 250 人且年收入超過 5000 萬歐元，可以歸為大型企業。因此，這項研究表明，這種大型俱樂部需要進一步研究。

在文獻的研究方法中，研究人員採用了 Miles-Snow (1978) 的類型學，這是最流行的企業級戰略的分類方法之一。這是一種定量的研究方法。首先，研究人員根據最近的財務狀況調整了英超主要俱樂部的名單。在 12 家潛在的大型俱樂部中，有 3 家俱樂部同意參與研究。本研究使用過去其他研究驗證過的量表來設計調查問卷。研究人員構建了一個 1 到 6 分的李克特式調查。最後，從 3 家俱樂部共獲得 35 名高級管理人員的調查回饋 (A 俱樂部 13 人，B 俱樂部 12 人，C 俱樂部 10 人)。這些資料由 SPSS 進行統計處理。

該研究結果表明：大型俱樂部的組織結構、文化和行為規範與成功的大型傳統企業的特徵一致。二是大型俱樂部即使在類似卡特爾的行業體系中運作，也不會採用相同的策略。因此，儘管大型英超俱樂部在一個封閉的系統中運作，但在組織結構、文化和行為準則方面存在差異。據研究者稱，在實踐中，B 俱樂部更傾向於通過足球以外的體育場和設施之使用來追求收入成長，如舉辦搖滾樂會。

鑒於本研究的樣本量，為了避免 B 俱樂部只是一個不正常的案例，研究人員建議，後續研究應以擴大參與的大型俱樂部數量為目標。或者，可以與其他國家的大型足球俱樂部進行比較。

在這裡，我們根據理論框架的相似程度（例如，使用 Miles-Snow 類型學）和研究過程的相似程度（例如，遵循過去研究框架的問卷調查）對此進行了審查。

我們首先挑戰該篇文獻在抽樣方面的應用：研究的目標母群體是 12 個主要的英超俱樂部（2013 年的阿森納、阿斯頓維拉、切爾西、埃弗頓、富勒姆、利物浦、曼城、曼聯、紐卡斯爾、桑德蘭、托特納姆和西漢姆聯），但該文獻研究的樣本量只有 3 家俱樂部。

我們檢視了 2 篇採用 Miles-Snow 的文獻，其目標母群體分別是 1000 家製造企業與 243 家足球俱樂部，而樣本數分別為 278 家企業與 33 家足球俱樂部。

很明顯，該篇研究的目標母群體比上述文獻要小的多。許多使用 Miles-Snow 類型學的文獻，其目標母群體都超過了 100 個單位數。因此，值得注意的是，研

究人員使用這種研究方法來探討他們的論點是否合宜？

此外，這裡還有一個需要深入思考的問題：在這樣的目標母群體下，樣本太少會不會導致研究結果的偏差？當然，研究人員不可避免地要面對受訪者拒絕‘餐’與研究的情況。但如果獲得了”所有” 12 家大型俱樂部的回答，是否有可能產生：B 俱樂部的戰略類型其實是 "行業效應"，而 A 和 C 反而是 "特殊情況"？

下一個挑戰本研究的问题是，當樣本數量只有 3 個俱樂部時，是否要使用替代的操作方式？本研究採用 Miles 和 Snow 的類型學方法。這種結構非常流行，但人們發現它有一些局限性。例如，受訪單位傾向於回到組織的 "預期 "戰略，而不是 "實施 "戰略。因此，有一些研究使用客觀的測量參數來對組織的戰略進行分類。例如，曾有研究使用澳大利亞統計局 1994-1998 年的商業縱向資料來確定一個客觀的測量標準，然後使用 K-means 聚類分析來區分澳大利亞中小企業的戰略特徵。因此，研究者其實可以有另一種選擇，不使用問卷調查而使用其他可得之二手資料來建立這 12 家大型俱樂部的戰略特徵。

學習感想：研究方法課程是職本學期所修習的 4 門課程之中，教學內容相對偏向學術面之課程。特別是研究哲學領域，雖然已經翻閱多本教科書及相關文獻，但似仍有種霧裡看花之感。另外，職認為教授讓學生們選擇一篇文獻以映證課堂所學，特別是有些學術用語，實際應用在文獻批判時，確實能夠帶來更清楚之理解。

第二學期：國際化體育行銷與媒體

課程概述：本門課程以實體課程混合線上課程進行。單數周為實體課程，雙數周則是線上授課。由 Marc 教授與 Mark 教授分別授課，著重於行銷學基本概念與體育界實務面之應用。Marc 教授在課堂上介紹重要的現代行銷學觀念，以建立同學們對於行銷相關知識之理解。而另一位教授 Mark 則是透過英格蘭超級足球聯賽的隊伍進行案例分享，將課堂上教授的觀念轉化成實體世界中的應用。本堂課的期中報告是進行一項共計 35 題選擇題的線上測驗，題目相當困難，且答題時間有限。而期末報告係由同學自行組成一個 6 至 8 人的團隊，應用課堂上所學習的行銷策略及媒體策略流程，構思英超聯賽中的球隊-托特納姆熱刺足球俱樂部的未來 5 年行銷策略報告，每人需完成 2000 字的部分報告。

報告摘要：首先要觀察英國的足球發展狀況。英國擁有世界上最強大的足球產業。根據德勤的足球金融年度回顧，英超在俱樂部平均收入方面排名世界第一，平均上座率第二（僅次於德國），球場使用率第一。

另外根據足球發展指數 (FDI) 的全球排名，英國在球場表現方面排名第 8，在足球普及方面排名第 2，在足球環境方面排名第 4，而在綜合指數方面排名世界第四（僅次於德國、法國和荷蘭）。最後，根據Statista的《2021 年歐洲足球基準》，英超是最受歡迎的足球聯賽。

接著來檢視英國的足球迷。大約 58%的英國人口對足球感興趣，其中 85%的人同意英超是他們最喜歡的足球聯賽。根據GWI的球迷調查，33%的球迷是 25 至 34 歲，28%是 16 至 24 歲。男性粉絲的比例約為 66%，女性的比例為 34%。球迷更喜歡服裝和裝飾品牌成為球隊贊助商。但 37%的球迷對線上賭博廠商贊助數量的快速增長表示擔憂。大約 40%的英國球迷認為，贊助商可以幫助他們的俱樂部提高競爭力，但只有 15%的英國球迷表示他們更願意使用贊助商的产品或服務。

70%的英超球迷在家裡通過電視觀看比賽，約 30%通過筆記型電腦和智慧手機觀看。主要的付費頻道是SKY (63%)、Primo Video (50%)、BT sport (50%)。英國球迷 (56%) 希望看到俱樂部對歧視採取更嚴厲的態度。

兩個令人驚訝的發現是球迷使用社交媒體的方式和他們對電競的興趣。只有 27%的英國球迷同意社交媒體是獲取足球資訊的最佳途徑（美國約 40%，中國約 50%）。此外，高達 48%的球迷對電子競技 "不感興趣"（美國為 25%）。29%的球迷同意俱樂部應該有一支電子競技隊（美國為 34%）。

近年來，熱刺隊在各種表現上都落後於其主要競爭者。首先是球迷的態度。在GWI英國球迷支持度調查中，關於 "你支持哪個俱樂部作為主要或次要俱樂部？"，熱刺明顯落後於其他Big6 對手。熱刺為 5%，曼聯為 30%（最高），阿森納為 15%。根據研究，足球迷對特定俱樂部非常忠誠是一種常態。換句話說，成為球迷的 "專屬" 支持俱樂部是很困難的。但是，即使作為 "第二選擇" 的俱樂部，熱刺隊仍然遠遠落後于他們的對手。

托特納姆熱刺支持者基金會 (THST) 在 2021 年調查了 8358 名球迷 (75%居住在英國，32%是季票持有者，30%是會員)。5%的季票持有者不續約，而大約 18%的普通會員說他們不續約。這種情況並不理想。高昂的價格和球場上失利是球迷提出的主要原因。

對於英國球迷來說，熱刺的品牌形象是 "創新"。在Statista對 1967 名英國球迷進行的關於俱樂部 15 個品牌形象的調查中，"創新" 並不在球迷重視的俱樂部形象屬性的前 10 名中。不令人感到意外，曼徹斯特的 2 支球隊是俱樂部形象的大贏家。

北倫敦（熱刺隊的主要球迷基地）的足球運動員的人口統計資料可以通過英格蘭體育局進行研究。這些參與者主要是 4 種類型的男性，大約 54% 的 18 至 25 歲的人是單身，29% 的人已婚並可能有孩子。

熱刺隊有 3 個優勢，可以在行銷策略中加以利用。首先是一線隊擁有 Harry Kane 和 Son Heung-min 這樣的超級明星。另外，Harry Kane 是英國體育界的一個強大影響者。在英國前 1000 名體育 Instagram 影響者中排名第四，擁有 1240 萬粉絲。他在另一項 "最喜愛的英國體育名人" 調查中排名第六。

接下來，熱刺球迷包括知名演員 Jude Law 和 Tom Holland、歌手 Adele 和美國公開賽女單冠軍 Emma Raducanu。如果這些人成為熱刺隊廣告活動的代言人，可以提高其在不同領域的知名度。

最後，現有的贊助商 Cadbury 是一個強大的英國本土知名品牌。其品牌知名度在 Opinium 的調查中排名第五；在 Grocer 的調查中排名第一；在 Brand Finance 的調查中排名第四十四。

足球迷大致可分為普通球迷、會員球迷（平均每季觀看約 9-12 場比賽）和季票球迷（平均每季觀看約 22 場比賽）。根據調查，英國的季票球迷放棄下一賽季的季票主要是因為成家（例如，有一個 5 歲以下的孩子）、工作佔用了太多的時間或搬離了支援球隊的位置。這些人構成了一個獨特的機會：他們心中可能有一個首選的俱樂部，但如果有一個 "次選" 俱樂部可以滿足他們帶孩子去看現場比賽的需要，或者滿足在附近看比賽的需要，這個次選俱樂部就可以得到這些球迷的忠誠。

因此，我們建議熱刺在英國的行銷目標是：(1) 重建俱樂部在英國的形象，向 3 個主要形象發展。家庭/溫馨（代表球隊是埃弗頓），良好的運作（代表球隊是萊斯特城）和真實的（代表球隊是南安普頓）(2) 通過推廣活動提高俱樂部的知名度，為球迷提供與俱樂部品牌深入聯繫的機會 (3) 將球場上座率提高到 99% (4) 專注於促銷和提高俱樂部的整體盈利能力 (5) 為現有的贊助商 Cadbury 創造機會，開始提供贊助 (6) 為現有贊助商 BOSS 創造機會開始贊助 (7) 引入潛在的商業夥伴樂高公司 (7) 利用俱樂部 CEO 和球迷領袖之間的對話，展示俱樂部的運營效率和誠意。

目標市場 1：在英國有孩子的家庭。球迷的忠誠度可以分為態度忠誠度和行為忠誠度。家庭狀況的變化（如生孩子）和工作的改變（如搬到倫敦）會影響到忠誠度。高級別的忠誠度受自我認同（我是俱樂部的一部分）、家庭歷史、自我形象（我是一個忠誠的支持者）和年齡的影響。換句話說，如果你從小就效忠於某個

俱樂部，長大後就更有可能成為該俱樂部的鐵杆粉絲。因此，這群因為有孩子而放棄或減少去球場看比賽的父親或母親是我們重要的目標市場。他們可以把熱刺與 LEGO 的合作視為一次有意義的家庭旅行(看球賽加上去樂高樂園)。

目標市場 2：倫敦北部 25-35 歲的單身男性。根據前面提到的球迷分析，這個 25-35 歲的男性群體很可能是會員球迷或季票球迷，而且在北倫敦有很多這樣的人。此外，根據英國人口統計學資料，50%的英國男性將在 25 至 35 歲之間成為父親。有理由認為，這個群體的人應該有一個伴侶，可能是來倫敦工作的。熱刺與 LEGO 活動可以成為一個有趣的約會。熱刺隊和 Cadbury 給他們一個獲得球衣的機會。

熱刺可以推出 CEO 講座。這是為了讓一些鐵桿球迷更好地瞭解俱樂部的運作方式（他們通常喜歡評論俱樂部的運作）。這個群體目前可能是熱刺以及其他俱樂部的球迷，所以要留意他們何時因家庭原因而失去對俱樂部的忠誠度。

學習感想：職曾經在商學院念書時修習行銷學。隔了將近 20 年，重拾書本並接觸後，發現這門學問已經產生了翻天覆地的變化。最大變化是來自於科技演進的影響，例如網際網路與手持式裝置的應用。社群網路行銷已經是一個主流行銷媒介，而手機上面的所有 APP 都是可能產生影響的另一個行銷媒介。雖然基本架構如 STP 等觀念是相同的，但現在的媒體確實是讓業主要了解很多種不同的選擇。

本次報告的主軸是英超的 Big 6 俱樂部之一，透過本次深入的研究，其實可以發現足球俱樂部的品牌建立與經營、球迷溝通方式建構、贊助廠商的活化等議題都被廣泛使用。事實上，在資訊時代中，足球俱樂部的影響力已經遠遠超過一般我們所認知的地理界線。

英國人對於足球的執著遠勝過職來到英國前的想像。周末是英超聯賽與英冠聯賽(次級聯賽)的固定開賽時間，從中午到下午。職所在的謝菲爾德市有一支英冠球隊，每逢周末中午就是塞車，路上滿滿是穿著球衣前往球場看球的人。寫這份報告時更加印證這種現象。英國有滿滿的足球相關研究，從各球隊的球迷分析到產業的整體研究。足球這件事在英國就是一個不折不扣的商業，也是他們的文化。

第二學期：國際運動賽事管理

課程概述：本課程由兩位教授共同指導，單數周為線上授課，雙數周則是實體課程。通常由 Becky 教授負責上半堂課，由 Ricky 教授負責下半堂課。2 位教授講述相當多的賽事管理的理論知識，從賽事申辦策略到賽事評估等。教授們會在課堂上就近期的新聞進行討論，以期能夠達到理論與實務結合。期末報告主要是挑選

2 項大型賽事進行賽事管理的 3000 字分析報告。職的報告旨在探討日本申辦 2002 年世界盃（2002 WC）和 2019 年橄欖球世界盃（2019 RWC）的動機、申辦和準備過程以及賽後影響。

報告摘要：早在 1996 年 5 月，國際足聯正式授予日本和韓國共同處理 2002 年世界盃的任務。彼時，日本人民的心中只有棒球。日本足球協會（JFA）在 1993 年啟動了 J 聯賽，直到 1996 年，它只運行了三年，而且仍處於起步階段。

快轉至 2008 年，世界橄欖球協會（WR）向成員國家協會宣佈啟動 2015 年和 2019 年 RWC 申辦工作。2009 年 7 月，日本贏得了 2019 年 RWC 的主辦權。同樣，在 2008 年，棒球、足球和籃球在日本很受歡迎，而公眾對橄欖球非常陌生。由日本橄欖球聯盟（JRFU）推廣的頂級聯賽在 2003 年至 2008 年開始運營，只有 5 年時間。

2002 年國際足聯世界盃（2002 WC）的利益相關者動機可分成幾個角度來看。首先是國際足聯的角度。1986 年墨西哥世界盃後，國際足聯發出了一個資訊：足球應該向全世界推廣。在 20 世紀 90 年代，北美、非洲和亞洲的足球市場還沒有被開發。因此，1994 年美國世界盃的商業成功給了國際足聯及其贊助夥伴一個 "綠燈" 信號。占世界人口 50% 以上的亞洲，成為一個非常有空間的新市場。

再來是日本政府的角度，在經歷了 20 世紀 80 年代的緩慢經濟增長到 90 年代的停滯後，日本受到了泡沫經濟的負面影響（通常被稱為日本失去的十年）。日本公部門固有的傳統經濟發展思路是，通過政府和私營企業共同努力，推動公共建設。因此，申辦國際足聯世界盃成為日本經濟復甦的補救措施之一。有趣的是，日本人普遍相信這個邏輯。回顧一下 1964 年的東京奧運會，或許可以更好地理解這種想法。奧運會通常被認為是日本繁榮的轉捩點：在奧運會後的四年內，日本成為世界第二大經濟體。它向世界展示了日本已經被重建了。高速公路和子彈頭列車等重大建設順利完成並投入使用。當時，許多日本家庭購買了電視，以觀看歷史上第一次通過衛星直播的奧運會。在 2002 年日本的一項調查中，有高達 76% 的受訪者認為，舉辦 2002 年世界盃將產生積極影響。1994 年美國世界盃給世界帶來了申辦世界盃的良好印象：高上座率、豐厚的贊助和天文數字的電視收視率。國際足聯希望延續這一趨勢，向亞洲國家推廣足球，而日本則希望通過中小企業刺激經濟，促進當地城市的發展。因此，經濟因素是日本申辦此賽事的誘因。

2019 年橄欖球世界盃（2019 RWC）的利益相關者動機同樣可從幾個角度觀察。世界橄欖球總會非常熱衷於日本來主辦 2019 年 RWC，並將橄欖球的快樂帶到亞洲。2015 年和 2019 年的 RWC 尋找主辦國的過程始於 2008 年，當初競標國家的數量創下了新高。總共有 9 個國家遞交申請。但由於 WR 堅持要求組織者為 RWC 的財務表現提供 8000 萬英鎊的擔保，讓許多國家都望而卻步。因此，儘管有 9 個

國家最初表示有興趣投標，但只有 4 個國家提交了申請，分別是英國、義大利、日本和南非。日本在 2019 年RWC的實際對手是義大利和南非，因為英國只關注 2015 年的RWC。當時的氣氛對日本相當有利。首先，如果日本贏得 2019 年RWC的主辦權，該賽事將首次擴展到亞洲地區。此外，頂級橄欖球國家對財政擔保的態度使世界橄欖球總會意識到，他們迫切需要找到下一個有能力並有興趣舉辦RWC的國家。

在日本政府角度上檢視，由於日本在小泉純一郎政府（2001-2006 年），新自由化的經濟改革加速進行。這指的是政府減少對經濟體系的干預（私有化政策）和減少不必要的政府開支（財政緊縮政策）。此外，在西元 2000 年後，日本經濟從重工業轉向服務業（2009 年後，服務業約占GDP的 70%）。2000 年至 2009 年期間，日本的失業率處於高峰，在 4%至 5.5%之間起伏（1991 年時，失業率只有 2%）。因此，在這種情況下，日本政府希望申辦那種能夠有效控制預算的大型賽事。因此，2019 年的RWC符合他們的需求：競標時不需要花費大量資源進行遊說，場館可以利用現成的體育場館，喜歡橄欖球的大國來自歐洲和大洋洲(不會排擠到亞洲區的旅遊人口)，日本橄欖球國家隊有機會取得好成績，提升民族自豪感。

2002 年世界盃共使用了 20 個場館，其中 19 個是專門為世界盃建造的（10 個在韓國，9 個在日本）。日本在場館基礎設施方面的總支出為 29.4 億美元，而韓國為 16.9 億美元。與RWC在 2019 年只建一個新場館相比，2002 年的WC在其 "刺激經濟 "的目標指導下，確實投入了相當大的資金。與上一屆 1998 年法國世界盃和下一屆 2006 年德國世界盃相比，場館基礎設施的建設成本分別為 6.03 億美元和 20.59 億美元。2002 年世界盃的場館基礎設施費用總額為 46.3 億美元，甚至超過了法國和德國的費用總和。

2019 年RWC將總共使用 12 個場館。新建的場館是釜石復興紀念體育場，其目的是為了紀念 311 東日本大地震，並對該地區進行重建，費用為 30 億日元。根據研究報告，與場地有關的整體支出約為 400 億日元。如果按照 2018 年日元與美元的平均匯率 110:1 折算，400 億日元的支出相當於約 3.63 億美元。不過，這些支出數字來自不同的報告，計算基礎可能不同，所以僅供參考。與 2002 年世界盃 46.3 億美元的整體場地相關支出（日本的支出為 29.4 億美元）相比，2019 年RWC的支出僅為 2002 年世界盃的 8%左右（如果只考慮日本，則為 17%）。

日本在 2015 年取消了新國家體育場的設計。這個高調的新場館原計劃用於 2019 年的RWC和隨後的 2020 年東京奧運會。這一變化的主要原因是成本從最初估計的 10 億美元上升到 20 億美元。首相安倍晉三表示，"成本膨脹得太多了.....。我們將盡可能地減少成本"。這也再次表明，2019 年RWC和 2002 年WC在場館建設上有著不同的考慮。

在大多數情況下，衡量一項賽事的經濟影響，是因為它是有形的，主辦國政府必須說服人們對賽事進行大量投資是有意義的。研究指出，2002年WC在日本10個城市中，6個城市的實際GDP呈現負增長，4個城市呈現正增長。此外，只有2個城市高於全國平均水準。然而，2019年RWC的12個主辦城市都出現了GDP和經濟溢出效應的增加。此外，有研究指出，與過去的賽事相比，2002年世界盃的聯合主辦使門票銷售、遊客數量、商品銷售等方面的利潤減少了50%。

在利用IO模型對2002年世界盃對韓國經濟的影響進行的研究中，可以得出幾個重要的數字：整體經濟影響是13.5億美元；國際遊客在活動中的消費總額是1億美元；遊客總數約為40萬人，平均每人消費約2242美元；來參加賽事的遊客消費是普通遊客的1.8倍；創造了31349個工作崗位。對比2019年RWC的相關資料：經濟影響總額為54.92億美元；國際遊客在賽事中的消費總額為29.4億美元；遊客總數約為24萬人，人均消費約為5842美元；遊客的消費是普通遊客的1.7倍；創造46340個就業機會。由於這兩個賽事相隔17年，應該考慮通貨膨脹，但為了簡化分析，本文在此不作討論。雖然這些資料缺少日本部分，但總的經濟影響和總的旅遊消費之間的差距是3倍，似乎可以推斷出2019年RWC的經濟影響要大於2002年WC的經濟影響。

這裡是對一個賽事的旅遊排擠效應的分析。東亞國家中國、韓國、香港和臺灣為日本貢獻了最重要的外國遊客收入：將近四分之三。在2002年世界盃期間，他們放棄了前往日本。推論的可能原因如下：中國和韓國的遊客去他們國家隊的比賽城市（都在韓國），香港和臺灣的遊客在考慮旅行成本後取消旅行。2019年RWC這一賽事是否也排擠了東亞遊客？據觀察，與2018年的資料相比，2019年來自中國大陸、臺灣和香港的赴日遊客分別增加了約14%、3%和4%。這可以解釋為，東亞遊客沒有意識到該賽事是在日本舉行的。韓國人進入日本的人數下降了26%，但這並不是因為此次賽事造成的擠出效應，而是因為2019年7月日本和韓國的貿易戰。2002年WC對日本的旅遊業產生了排擠效應（一些遊客可能會轉移到韓國），導致東亞地區的外國遊客放棄到日本旅遊，但這種情況在2019年RWC沒有發生。

2002年WC和2019年RWC有一個共同點：都是大型賽事，主辦國之一是日本，而且都是第一次在亞洲舉辦的賽事。對比兩個賽事的差異，可以發現主辦國在不同的時空背景下有著不同的動機和計畫：2002年WC由中央和地方政府注入資金，刺激經濟發展，大規模建設場館。2019年RWC以節約成本為原則完成賽事執行。它翻新了2002年WC留下的5個場館和其他現有場館，只建造了一個小型的紀念性場館。關於賽後的影響和遺產，兩屆賽事也呈現出不同的情況。首先是經濟影響，在衡量GDP和旅遊業時，2019年RWC優於2002年WC。然後是社會影響。2019年RWC引起的民族自豪感的提高要好於2002年WC的提高。在賽事有形遺

產的比較中，2002年WC留下的場館利用率仍需政府妥善利用來提高。在無形遺產的比較中，2002年世錦賽帶來的體育參與遺產被證明是成功的，而2019年的RWC仍需要時間來驗證其成功。然而，在國家品牌推廣的維度上，2019年RWC似乎比2002年WC更好。

學習感想：

這門課的學術性讓職感到相當驚訝。在尚未接觸這門課之前，職認為這種課程應該是要以實務角度切入，尋找最佳實務以應用於真實世界中。但是，這門課的2位教授相當重視用學術角度看待賽事管理。

日本在許多方面都是台灣可以學習的國家，體育發展這塊領域也不例外。日本在足球與橄欖球這兩大運動領域均走在亞洲眾國之前，率先承辦世界級的賽事。2002年世界盃的初期，日本與韓國爭辦主辦權，雙方不斷指責對方進行“金錢拉攏”政策以影響其他會員國。當確認合辦後，日本與韓國的合辦中有許多政治因素的負面干擾(例如韓國慰安婦事件與獨島事件)，導致該屆賽事沒有如預期般產生強大的商業吸引力。然而，2019年落幕的橄欖球世界盃則是在日本政府的完善規畫下，商業效益、運動促進與國民自豪感均呈現前所未有的境界。目前很多大型賽事，因為考量遺產效益，許多體育設施中等的國家採用與他國聯合辦理的方式競標。台灣若想利用這種方式去競標大型賽事，將政治影響因素放入考量中，應可避免許多後續不必要的干擾。

第二學期：國際組織中的人員管理

課程概述：本課程由兩位教授共同指導，單數周為線上授課，雙數周則是實體課程。通常由Jo教授負責講述課程，由Vicky教授負責補充相關知識。教授主要從領導與組織理論切入，另外也搭配相當大量的自我檢視練習，例如DISC性格測試與Cultural Identity Survey。期末報告需要完成一份3000字的反思性報告。

報告摘要：報告將以職為主體，反思本課程所學的相關知識。反思的過程將遵循吉布斯反思模型的過程。在2015年至2018年期間，我擔任了臺北2017年世界大學運動會組織委員會的秘書組組長和臺北市政府體育局秘書室股長。另外，我在2019年開始擔任一個社區足球隊(CZ足球)的經理。這三個單位都是與體育有關的組織，但其組織外觀和領導風格卻截然不同。首先，從我自己的“個性”開始這趟反思旅程。通過我的DISC和文化多樣性意識的結果進行了回顧。我的DISC觀察員從上述3個組織中各選了2個進行比較。接下來，通過在這三個不同的組織中工作的經歷來反思組織文化和領導力。最後，在總結上述反思後，我試圖提出一些行動計畫，以更好地面對未來的管理問題。

首先是DISC的結果。職的自然行為風格是C/S（3166），適應性行為風格是Cs（2245）。根據職的DISC報告，職在做決策時，需要事實和資料的基礎，需要高品質的時間進行深思熟慮的分析，需要高度關注細節和追求完美。當C型人想要說服他人時，他們必須依靠資料和邏輯，而不是情感。在工作中，C型人保持高度的準確性，但也要注意時間。如果C型人是領導，他希望所有成員都能守時，提供高品質的分析和有證據的論證。"讓我們第一次就把事情做好"是標準的C型人畫像。同時，由於他們想完美地完成任務，探索大量資訊的C型人常常陷入與時間賽跑的困境，隨著最後期限的臨近，他們會有壓力反應。報告建議，C型人可以敞開心扉，與同伴分享他/她的感受和擔憂。

在過去十年的工作生活中，職發現個人在工作的時候真的有某種狀態的壓力。特別是在職若沒有足夠的時間來完成任務，壓力就會排山倒海而來。相反，我通常在截止日期前 1-2 個月左右開始（取決於任務的大小）。職經常需要與手頭的工作爭分奪秒。根據DISC報告的建議，C型性格的人應該有足夠的時間來執行任務。因此，職對自己的行動計畫是：當職審查任務時若認為它應該需要 2 個月才能完成，那麼職的計畫應該是想辦法再多加 2 個月給自己當作緩衝期。換句話說，提前啟動專案。而當任務時間很短時，職應該要向長官請求額外支持，比如請其他成員偕同完成任務的某些部分。

學習感想：本堂課相當多的時間由Jo教授帶領同學進行實地練習。例如，DISC性格測試，除了讓同學了解各種不同的人格特質外，也讓同學可以將這種認知應用在未來職場中。Cultural Identity Survey則是一項全球性規模的調查，在課堂上，教授舉出數個國家的平均分數進行比較，讓同學可以相當清楚和不同地方的人們共事，確實要注意彼此間的不同點。例如，台灣在權力距離這個選項上的平均分數為 58 分，與中國大陸的 80 分具有明顯差異。

第二學期：運動商業顧問

課程概述：本門課由Chris教授帶領同學從團隊組成的理論開始，逐步了解專案管理、組織運作等內容。本堂課的期末報告是由團體報告與個人反思報告組成，每個人應完成各 1500 字的報告。由實務界的業者提供題目，接續由同學們完成。本組的業者是國際網球協會，其希望本組能夠完成 6 個新興網球市場的評估：中國、印度、紐西蘭、阿根廷、印尼、巴西。職在團體報告中負責的分析這 6 個國家的教育因素。

團體報告摘要：教育是一種人力資本。根據消費者理論，教育水準和體育知識會

影響人們參與體育的時間和意願。因此，教育水準高的個體擁有更高的人力資本，而更高的人力資本意味著個體往往擁有更高的收入、更寬鬆的時間限制和更好的體育參與偏好。本報告使用 3 個主要指標來呈現 6 個國家的教育比較，即教育概況、高等教育、體育教育（PE）和體育活動（PA）。

在教育概況中，共有 6 個子指標用來衡量一個國家的整體教育水準。教育指數、擁有最佳教育系統的國家排名、政府教育支出與GDP的比例、消費者教育支出和獲得基本知識的指數。教育指數是聯合國開發計畫署（UNDP）每年公佈的指標，定義為教育年限和預期教育年限的平均值。另一個指標是教育系統最好的國家排名，參考《美國新聞與世界報導》發佈的年度國家排名。這兩個指標對國家教育系統進行了全面的概述。然後有 3 個關於 "支出 "的指標。首先是教育支出在GDP中的比例，這可以用來觀察教育在一個國家的整體重要性。然後是政府支出中屬於教育的金額，以及每個家庭平均用於教育的金額。因為體育支出的統計通常包含在教育領域，所以這兩個指標可以看作是各國體育基礎設施投資和家庭體育活動的替代指標。最後，是各國基礎教育的可得性。這是社會進步指數中的一個指標，它由 5 個小指標組成。這個指標可以介紹一個國家的基礎教育的概況。

在高等教育方面，總共有 4 個小指標用來衡量一個國家的高等教育。接受高級教育的指數、15 歲以上接受高等教育的人口、高等教育學生和高等教育中的男/女學生。第一個細分指標也是社會進步指數中的一個指標，它由 5 個小指標組成。這個指標可以呈現出該國當前高等教育的成果。第二個指標是 15 歲以上人口中接受過高等教育的比例。第三個指標是看 2021 年這六個國家的高等教育學生的數量。最後一個指標是上述指標的男女比例。

在體育教育和體育活動方面，第一個指標是體育教育（PE）。在關於體育參與的政策研究中，體育教育被普遍認為是一種有效的政策。通過這種強制性政策促進體育活動，可以確保兒童和青少年獲得足夠的體育活動量。此外，從小灌輸體育教育的價值，可以有效提高國民的體育參與意識。第二個指標是觀察每個國家的身體活動（PA）。根據 2019 年的一項研究，2016 年在 146 個國家共收集了 1600 萬名 11 至 17 歲的學生相關數據。資料的標準是受訪者是否達到了中等至高強度身體活動(每天 60 分鐘或以上)。

以下為各國依據前述教育指標的評比。首先是阿根廷在教育方面的總分是 42 分，在 6 個國家中排名第四。在教育三個主要指標中，阿根廷的教育概況得了 22 分，高等教育得了 13 分，體育教育（PE）和體育活動（PA）得了 7 分。阿根廷高等教育的一個明顯不同於其他國家的特點是性別比例。2021 年的數字顯示，男性與女性的比例為 61.2%。換句話說，高等教育中的大多數學生是女性。然而，阿根廷接受高等教育的指數為 76.89，僅次於紐西蘭的 83.37。此外，阿根廷 15 歲

以上人口的高等教育率為 15.7%，僅次於紐西蘭的 21.5%。根據劍橋大學 2018 年的統計資料，阿根廷青年學生的課餘活動主要是籃球，而不是足球。

巴西的教育概況是 46 分，在 6 個國家中排名第三。在教育三大指標中，巴西的教育景觀得了 24 分，高等教育得了 13 分，體育教育（PE）和體育活動（PA）得了 9 分。巴西政府的教育支出占 GDP 的比例為 6.09%（2018 年統計），在這 6 個國家中相對最高。但由於不同國家獲得資料的時間點不一致，這種比較僅作參考。此外，巴西的家庭年均教育支出為 840 美元，僅次於紐西蘭的 1301 美元。巴西的青少年體育活動率為 83.6%，僅次於印度的 73.9%。

中國在教育方面的總分是 53 分，在 6 個國家中排名第一。在教育三個主要指標中，教育概況得了 24 分，高等教育得了 19 分，體育教育（PE）和體育活動（PA）得了 10 分。2021 年中國政府的教育支出為 5693 億美元，是 6 個國家中最高的，遠遠超過了排名第二的印尼的 370 億美元。此外，根據 2021 年的統計資料，中國接受高等教育的學生總數為 4754 萬人，這甚至比西班牙 2020 年的全國人口 4735 萬人還要多一點。最後，在這六個國家中，中國的小學和中學的平均體育課時是最長的。為了進一步比較，上述時間也高於全球和地區的平均水準。根據劍橋大學 2018 年的統計資料，中國青年學生的課外活動主要是籃球（33%）。

印度的教育總分是 32 分，在 6 個國家中排名第五。在教育三個主要指標中，教育概況得了 12 分，高等教育得了 6 分，體育教育（PE）和體育活動（PA）得了 13 分。印度在整體教育方面有兩個指標落後。首先，印度的教育指數為 0.55，在 6 個國家中排在最後。然後是印度的基礎知識獲取指數是 58.43，也是排在最後。在高等教育的比較中，印度獲得高級教育的指數是 52.22，15 歲以上受過高等教育的人口是 8.2%，都落後於其他 6 個國家。根據劍橋大學 2018 年的統計資料，印度青年學生的課外活動主要是參與羽毛球（39%）。

印尼的教育總分是 28 分，在 6 個國家中排名第 6。在教育三個主要指標中，印尼的教育概況得了 13 分，高等教育得了 11 分，體育教育（PE）和體育活動（PA）得了 4 分。2021 年，印尼政府的教育支出為 370 億美元，在 6 個國家中排名第二，略高於第三名巴西的 329 億美元。印尼和印度的教育水準都相對落後。印尼的教育系統在全球排名第 54 位，是這 6 個國家中排名最低的。根據劍橋大學 2018 年的統計資料，印尼青少年學生的課外活動主要是參與籃球運動（40%）。

紐西蘭的教育總分是 52 分，在六個國家中排名第二。在紐西蘭的三個主要教育指標中，教育概況得了 31 分，高等教育得了 15 分，體育教育（PE）和體育活動（PA）得了 6 分。在教育概況的比較中，紐西蘭的表現明顯優於其他國家，這表明其基礎教育體系已經相當完善。此外，在高等教育的比較中，紐西蘭僅次於中

國。然而，根據 2021 年的統計，紐西蘭只有約 26 萬人接受高等教育，是六個國家中最少的。此外，高等教育學生的性別比例為 72.3%，這也表明女性多於男性。最後，88.7%的紐西蘭青少年的體育活動量低於標準。這意味著紐西蘭的青少年是這六個國家中最不 "活躍 "的。

個人報告摘要：職依循Gibbs Model of Reflection的流程進行個人反思報告。首先是事實描述。教授要我們進行團隊與個人貢獻的反思。我們這組共有 7 個人組成：2 名中國人、2 名印度人、1 名印度尼西亞人、1 名台灣人及 1 名英國人。性別分布為 5 名男性與 2 名女性。年齡分布則是除了職是 43 歲之外，其餘都是 25 歲或以下的年輕人。

我們這組的第一個事實是：沒有明確的組內領導人。我們從小組成立到完成報告，都沒有明確的定義出誰是組內的領導人。第二個事實是，雖然我們透過分工會議完成了”個人任務”的分配，但我們並沒有明確定義出團隊成員在”共同任務”中的職責。

第三個事實是，本組並沒有建立明確的週期會議時間與會議進行規則。因此，會議時間不固定下，導致會議時常出現全員未到齊的狀態。另外，因為會議運作的相關準則，所以在會議前並無議程與討論的資料。會議時，某幾個人會表示意見，而有的人則從頭到尾沒有表示意見。會議後，也沒有會議記錄產生。第四個事實是，本組的會議幾乎全是透過線上會議，且僅討論專案。某次討論會議在校園內是面對面舉行。可惜的是，並未全員到齊。

在這次的小組報告中，我的主要貢獻可以分成兩個階段，以本組的分工會議為分水嶺。在本組的分工會議前，我已分享大量我所蒐集到的資料給同伴們(有的資料，我甚至做成了重點摘要的投影片分享)。我建立一張表格並分享給組員們，內容是各種指標的網路連結與該指標的主要內容。我還架構了本次報告可以依循的寫作架構，但可惜沒有被大家認同及採用。

分工會議後，我完成了專案起始報告。另外，我陸續透過中文以協助其他 2 名中國成員確實參加會議及了解會議內容。最後，在本組的會議中，職讓其他夥伴們優先選擇自己想要研究的因素，最後一個剩下的因素留給職。這樣做的考量是職觀察到，在本組中，某些個性外向的組員很快地就選取自己想要的因素，而性格內向或是語言表達能力較差的組員則是遲遲無法決定。因此，職認為這樣做，可以替那些個性內向的組員承擔一些任務。本組同仁覺得很困難而沒有人想研究的教育因素，最後就由職來負責。

接著是感覺描述。我對於這次的小組運作是失望與沮喪的。主要在於 3 個重點：

(1)團隊缺乏領導人；(2)團隊沒有建立團隊規範；(3)成員間沒有建立關係。在我過去求學時期與工作的經驗中，小組的領導人可能是由更高層級的管理人員指派，也可能是小組成員互相推舉產生。但本組沒有進行推舉出領導人的舉動。換句話說，沒有領導人可以引導大家進行更深入的討論與建立團隊規範。站在我的立場，東方國家的文化習慣告訴我，要尊重發起人就是領導者這樣的邏輯。然而，本組的發起人似乎並無打算要擔任領導人(他偶有缺席會議)。所以，很多職認為應該要透過領導人執行的事務都沒有執行。例如領導人需要起草一些小組的相關規範。

在沒有領導人的分散組織中，我秉持著一種協助大家的心態，在小組成立初期提供大量的資訊給所有人。然而，從頭到尾只有職單方面進行這樣的知識分享，本組的資訊交流與意見討論的頻率持續非常低落。這真是十分令人沮喪的情形。

最後，本組的成員們都沒有意圖嘗試與對方建立關係。語言的障礙確實是個問題，但職仍是試著與大家進行比較生活化的交流。但是，線上會議總是隨機舉行，全員到齊演變成可遇不可求。這是另一個令人沮喪的情形。

評估與分析：依據研究，好的團隊系統是需要設計的。團隊系統可以透過團隊章程來確認專案的目標和範圍。團隊章程將明確列出會議召開的週期、長度、地點及應準備事項。團隊領導人則是當然的會議主持人，並由成員們擔任紀錄。另外的研究則是指出，會議的有效性可以反映團隊的運作情形，且能引導團隊成功實現團隊目標。

團隊系統另一個必備項目是甘特圖，它提供整體專案各細項目的時間表。它也指出專案項目的關鍵里程碑。最後，有效的團隊系統還需要團隊成員職責的正式說明與績效衡量指標。對照本組的實際情況，我們確實缺漏了很多好的團隊系統所需要的因素。我們沒有團隊章程與領導人，也沒有明確的共同任務之分工及績效衡量。

Tuckman的研究指出團隊形成有 5 個階段：forming、storming、norming、performing、adjourning。本組的情況就是沒有完整地達到norming的階段。而這樣的發展會導致團隊退回到storming的階段。而一個團隊若未達到performing的階段，是很難有效率的。團隊需要一位領導者來指導並要求團隊成員能夠學會傾聽並尊重不同的意見。重點在於不允許少數團隊成員控制所有對話。這樣才能協助團隊度過storming階段。

另外，根據研究，團隊工作可能帶來“搭便車”的風險，某些成員會降低他們應該要達到的貢獻，因為他們明白可以從其他成員的努力中受益。在我們這次的報

告中，有些成員確實在本組的共同任務中產生搭便車的行為。

結論與行動計畫：職從這次的團體報告中所得到的結論與將來的行動規劃。第一個結論是團隊領導人與規範的建立。當工作經驗增加，我們都或多或少地見過團隊有以下情況發生：成員隱瞞重要信息、團體壓力迫使人們服從、成員逃避與推卸責任等等。然而，透過建立明確的團隊規範已被驗證是能夠大幅降低團隊的功能障礙的。這次的專案小組中學習到：團隊規則必須建立，而且需要大家都心甘情願被規範。例如成員應準時出席會議，而且每個人都應該要對會議議題有所準備並擁有發言權。

第二個結論是實施有效的會議。會議前的準備工作(會議議程、會議規則與簽到程序)、會議中的討論(主持人、紀錄與發言情形)、會議後的追蹤(會議記錄分發與進度追蹤)(10)。由於本組會議沒有留下明確的紀錄，所以常常會出現組員間資訊解讀不同的情況。例如，我曾經在群組中向團隊確認個人任務的架構，也得到回應。然而，我看到的最終版本報告之架構與我所確認的卻不相同，導致我有將近50%的文字沒有出現在最終報告中。其實，回顧我在職場上的行為，我是非常重視會議進行的經理人。但是，在這次報告中，由於我的心態處於一種配合大家的狀態，導致我隱藏需求。未來，我必須要能夠在實施有效會議上堅持自己的要求。

第三個結論是從建立關係開始。本組可能是因為有些語言溝通的干擾或是沒有經驗，所以組員們沒有花時間與彼此建立起關係。研究指出，建立一個“structured unstructured time”將會是有效的方式。例如每次開會前的10分鐘請1位組員分享一下自己的相關訊息，可以是個人生活的任何方面，也可以是對這個報告的某些觀點或是團隊運作的建議。

學習感想：國際網球協會原本指定9個國家，但本組與教授考量某些國家的語言因素可能會影響資料可得性，因此本組與國際網球協會協商後，改變某些標的國家。職曾力薦將台灣放入分析國家之列，但國際網球協會顯然不認為台灣具有發展潛力，直接回應說不考慮。這也讓職體認到，雖然這是我們的報告，但是在這個課程中，業主才是決定報告方向的角色。

這門課的實務性質讓本組的這些剛畢業的年輕人摸不到重點。職想提供協助，但結果是年輕人們不太想領這個情。職在報告初期提供了大量的資訊與文獻給與全組同仁，甚至做成投影片分享文獻中的重點。但這些年輕人中，有幾位同仁連“收到”這樣的回應都沒有。結果就是大家各做各的。在報告繳交的前一周，本組向國際網球協會展示大家的結論。可以看到每個人的格式與內容差異很大，而且有幾位的内容完全沒有從資料蒐集進入到分析階段，國際網球協會的專案負責人用著很客氣的方式提點本組可以如何改進讓報告更加完美。會後，教授亦特別開

會指導本組應如何統一格式與內容。不過，直到期末報告交出，那種內容不一致與深度不足的缺點其實還是在那裏，改進的程度幾近於零。職看到這樣，反而釋懷了。如果教授與業主都努力地指出本組缺失，但組員似乎都不當一回事，那職在報告初期的嘗試，大概也必然不被他們當一回事。對於職來說，這門課的最大收穫不是如何替客戶進行諮詢服務，反而是與「阿法世代」(Generation Alpha)合作的經驗。

第二節 專案報告

最後的一個學習，職選擇WBP作為畢業論文。如同所述，WBP必須要能夠提供雇主有意義的內容，也必須提供你能充分運用學術能力的證據。這個項目是一個絕佳機會，讓研究者花時間深入探究一個需要更多關注的工作問題。這些工作問題的範圍可以是寬廣的，例如雇主進入新市場的策略研究或是雇主未來5年的發展策略等。它也可以是聚焦的，例如研究雇主如何在大型活動中運用志工人力。通常，在WBP的結案報告中，也同時會要求研究者進行職業生涯與個人發展的反思。

職與教授討論後，教授同意職可以進行冰島足球發展的研究，並將這個研究對比台灣的情況，然後汲取可用策略，對中華民國足球協會CTFA進行策略建議。職並沒有到前述的2個足球協會就業，取而代之的是廣泛蒐集這2個組織相關的各種數據與資料，進行研究。

體育發展與足球發展的比較

冰島的體育發展是在20世紀90年代末啟動。當時冰島的青少年有嚴重的生活紀律問題。近23%的人每天吸煙，並有嚴重的毒品和酒精使用。經過調查，青少年參加有組織的活動可以讓他們遠離這些問題。每週3到4次的體育活動顯然是有作用的。因此，在2000年，冰島推出了一項名為“冰島的青年”的國家政策。該政策的一個重點是增加對青少年參加體育活動的財政支持。目標是讓青少年增加運動，以獲得“成為團體的一部分”的良好感覺，而不是通過使用酒精和毒品。這一政策得到了成功實施。到2016年，冰島的青少年生活表現已經超過了大多數歐洲國家。醉酒的青少年比例從1998年的42%下降到5%。毒品使用從17%下降到7%，每天吸煙的人從23%下降到只有3%。

冰島的社會文化強調“平等主義”。這體現在冰島體育的精神是基於“業餘體育”。體育是為每個人服務的：不分年齡、性別或能力。像其他北歐國家一樣，冰島的體育俱樂部在社區參與的基礎上運作。研究表明，幾乎所有的兒童和青少年都會加入當地的體育俱樂部進行訓練（如足球、手球或籃球）。然後，在冰

島，即使教練發現一個具有特殊天賦的球員，他們也會以同樣的方式訓練該球員和其他普通球員。這種方法與世界上許多國家非常不同(在其他國家，早期發現的人才被集中起來進行 "精英 "訓練)。這些體育俱樂部的運作依賴于家長和志願者的時間和精力投入。此外，俱樂部成員不僅要參與訓練，還要實際參與俱樂部的運作，即使該成員是精英球員。

雖然冰島有很強的業餘體育傾向，但近年來，在一些國家體育聯合會的努力下，手球和足球都積極邀請成功的外國教練來執教。這是一個成功的因素。這些外國教練補充了冰島球員的技術和戰術劣勢，並協助建立了這項運動的專業發展機制。他們將冰島的國家隊提升到了世界級水準：手球在 2008 年北京奧運會上獲得了銀牌，足球在 2016 年進入了歐洲杯的四分之一決賽。2018 年，冰島成為國際足聯世界盃歷史上人口最少的國家。冰島體育的特點是 "草根體育的高參與率"和 "精英運動員在外部競爭中的成就 "並存。他還指出，冰島人的特點是把體育作為一種 "遊戲"。他認為這種態度使得冰島的體育發展不同於其他國家。

冰島的體育設施大多由政府建造。這些設施由當地俱樂部經營，為社區服務。公眾加入俱樂部需要繳納年費，但對兒童和年輕人參加俱樂部有補貼：3 至 10 歲每年 255 英鎊，14 歲 335 英鎊，14 至 19 歲 417 英鎊。因此，民眾的年度培訓費用不會超過幾百歐元。

無論是否屬於團隊運動的範疇，足球無疑是冰島最受歡迎的運動。然而，其他團隊運動，如手球和籃球，也非常受歡迎。此外，高爾夫、田徑和體操也很常見。體操是女性運動員註冊最多的項目。

與其他北歐國家不同，冰島的所有足球教練都是有償的。無論教練的認證水準如何，教練都要為他們執教兒童的時間付費，即使他們執教的兒童只有 5 歲。每個孩子從小就有專業的足球教練指導，與北歐國家的父母親自訓練孩子到 12 歲的方式不同。然而，大多數教練的收入只有全國平均工資的 50%左右。換句話說，這些教練仍然需要另一份工作來謀生。

冰島的頂級聯賽是半職業聯賽。男子聯賽有 12 支球隊，女子聯賽有 10 支球隊。與球隊簽約的球員會得到報酬，但這並不足夠讓球員們以踢球為生。據統計，大約 95%的男女球員都有其他工作。冰島國民的平均年薪是 73 萬冰島克朗，但在冰島踢球的球員的平均年薪是 44 萬冰島克朗。換句話說，冰島足球運動員的工資相當於全國平均工資的 61%左右。然而，即使是那些去國外踢球的精英球員，冰島人仍然普遍認為 "當球員只是人生的一個階段"。另一個必須培養的特長是冰島足球運動員之間的共識。

臺灣體育的發展，國際政治極大地影響了臺灣的體育發展。中國和臺灣在國際政治中的對抗主要是關於國家認同的問題（哪個國家是中國？） 1981年，國際奧會達成妥協，允許臺灣運動員以 "中華臺北 "的名義參賽。為了獲得國際認可和提高知名度，臺灣的體育發展旨在贏得國際比賽：尤其是在夏季奧運會上贏得獎牌。國家體育政策的重點是每四年一次的奧運會奪牌項目，而全民體育則不那麼重要。臺灣中央政府的體育管理結構經歷了三次變化。1996年以前，中央政府的體育組織是行政院下屬的教育部內的體育單位。然而，自 1997年以來，為了提高體育的專業性並為 2000年悉尼奧運會做準備，中央政府將教育部的體育部門升級為 "體育事務委員會 "。其目的是將體育與教育分開。體育事務委員會（SAC）負責制定體育政策，促進體育賽事和體育設施的發展；教育部負責學校體育。1998年，SAC推出了 "2000年悉尼奧運會訓練計畫"。球員的訓練是按照 "以加強精英球員為重點 "的原則進行的。這項戰略針對幾個項目：跆拳道、射箭、羽毛球和乒乓球。那一年，臺灣在悉尼成功獲得 5 枚獎牌（1 銀 4 銅），創造了新的獎牌記錄。在 2004年雅典奧運會上，SAC 繼續其戰略並取得了更高的成績：共獲得 2 枚金牌、2 枚銀牌和 1 枚銅牌。

然而，2008年北京奧運會和 2012年倫敦奧運會的成績並不如人意，引起了全國各地的改革浪潮。在臺灣，球員的培訓大多在學校系統中進行。然而，教育部和 SAC 在資源整合方面一直運作不力。因此，在 2013年，SAC 被重新納入教育部。

社區健身運動從 2000年開始受到重視。最大的變化來自於 2010年中央政府正式啟動的 "改善國家體育環境、建設體育強國工程 "。中央政府補貼地方政府建設國家體育中心，每個中心有新臺幣 2 億元的預算。最初的目標是在全國範圍內建設 50 個體育中心。根據目前的統計，臺灣共有 56 個體育中心在運行。國家體育中心的位置主要在人口集中、交通便利的市區。主要的內部設施是公眾普遍使用的類型，如游泳池、羽毛球場、乒乓球場、健身室、韻律室和籃球場。還有一些特殊的專案設施，如射箭場或室內高爾夫練習場。

足球並不是臺灣最主流的運動之一。在過去的 20 年裡，臺灣的主要獲獎項目有：跆拳道、射箭、舉重、體操、乒乓球、羽毛球、棒球和籃球。2020年，根據體育署的資料，在臺灣各級學校的球場中，高達 96%的學校擁有籃球場。足球場占 19%，而棒球場只占 8.5%。在學生聯賽的註冊人數和參賽隊伍的數量上，可以看到更明顯的差距。學生足球聯賽註冊了 11,588 名球員，而籃球和棒球註冊了 19,000 多名。學生足球聯賽有 347 支球隊，而籃球和棒球有 1100 多支球隊。最後，有組織的足球隊的學校數量為 636 所，籃球為 1550 所，棒球為 879 所。足球在臺灣的發展落後於其他兩個團隊運動。

男女國家隊的世界平均排名亦反映出臺灣的足球落後於其他兩個項目。男子足球隊的世界平均排名是 158 名，籃球是第 63 名，而棒球是世界第三。女子國家隊方面，足球是第 36 名，籃球是第 34 名，棒球是第 5 名。與其他兩個團隊運動相比，臺灣的足球在世界上的競爭力明顯較弱。

臺灣的足球場以天然草地為主，大部分都有嚴重的維護問題。從 2010 年到 2014 年，中央政府共補貼了 189 所學校，用於改造足球場和購買相關設施設備。根據中央政府的統計，在 2020 年，臺灣各級學校將擁有總共 760 個足球場。此外，每個地方政府至少擁有 12 個大型場地或球場。其中大部分是天然草地。臺灣的天氣炎熱而潮濕，這對場地維護是一個很大的挑戰。許多足球場最初建造的時候，基礎建設並沒有考慮周全，導致排水和滲透系統很差。在炎熱天氣下暴露在陽光下的場地，土壤非常堅硬（大部分沒有灑水設備），常見的午後大雨使整個場地浸泡在水中。最後，再加上學校和維護單位普遍沒有維護草地的專業知識，目前臺灣的足球場存在嚴重的維護問題。

臺灣的頂級足球聯賽也是半職業聯賽。有 7 支男子球隊和 6 支女子球隊。男子聯賽中的工資差別很大。一些球員的平均月薪（保守估計為每月 45000 新臺幣）略高於臺灣的平均月薪（每月 44252 新臺幣），該比例約為 102%。但亦有些球員是無法達到此水準。基層足球教練的工資水準如何？按每週 4 節足球課和 1 次學校俱樂部活動計算，臺灣草根足球教練的平均月薪約為 19200 元。這個水準是臺灣平均工資的 43%。換句話說，在臺灣，如果球員能晉升到頂級聯賽，他們就有機會維持基本生活。但臺灣的基層足球教練需要另一份工作來維持生計。

足球場地建設的比較

冰島的天氣很惡劣，有嚴寒和強風。過去，幾乎每個室外足球場都呈現出類似的景象：鵝卵石、條件惡劣的草地，甚至還有未融化的雪。在 2004 年之前，冰島的足球設施條件很差，所以足球基本上是一項夏季運動：在每年的 5 月到 9 月。因此，KSÍ(冰島足球協會，下同)認識到，改善足球的基礎設施將是第一步，這樣，熱愛足球的人們就有了更好的條件來踢球，最好是全年 24 小時不間斷。

20 世紀 90 年代末，KSÍ 觀察到足球場在挪威的發展方式。它在全國範圍內大規模地建造帶有人工草皮和加熱系統的室內足球場。這種方法似乎很有效，KSÍ 以挪威為榜樣，大規模推動室內 "足球館" 和室外人工草皮球場的建設。

2000 年到 2008 年是 KSÍ 快速建設足球場的階段。KSÍ 將開發三種類型的足球場。第一種是帶有加熱系統的室內足球館（有些甚至有觀眾區和其他體育設

施)，第二種是帶有地下加熱系統的室外人造草坪球場。這兩種主要用於對抗惡劣的天氣，為全年的運動提供場所。第三種是特殊的小型球場，靠近學校或在學校基地內。這些足球場的共同特點是，它們都使用人工草皮，而且大多數還配備了照明設備。

受益於當地政府的幫助和冰島人煙稀少的特點，KSÍ 從 2004 年開始迅速在主城區開始了建設工作。到 2008 年底，冰島總共建造了 7 個全尺寸足球館和 2 個半尺寸足球館。此外，還有 16 個室外人工草皮足球場，配有地下加熱系統和泛光燈。這意味著，過去冰島的砂石球場不再影響其基層足球的發展。KSÍ 認為，上述基礎設施將為精英球員提供更高品質的訓練。足球國家隊開始轉移到室內進行訓練，許多教練課程也在室內進行。一些足球比賽，如青年隊的對抗賽，也在室內舉行。

大部分全尺寸的足球館在 2008 年之前就已建成。2008 年後，半尺寸足球館也逐漸增加。2018 年，有 197 個球場沒有受到天氣的影響。如果將這些球場與天然草場結合起來，總共有 345 個球場。根據冰島 2018 年 35 萬的人口，這意味著每一萬人可以得到 9.86 個足球場。

自 2004 年起，KSÍ 開展了一個建造迷你球場的專案（冰島語為 "Sparkvellir"）。球場大小為 18 米 x33 米，使用符合歐足聯標準的第三代人造草。這些球場的主要目的是讓兒童自由進入並踢足球。KSÍ 的理念是創造 "一個兒童可以走到的操場"。由於冰島的學校沒有有組織的足球隊，這些球場就成了孩子們踢 "街頭足球" 的主要場所。

推進這些球場工程的財政資源多數來自於歐足聯。它決定為其成員的足球場建設提供專門的周年基金：每個國家 100 萬瑞士法郎。為了順利開展這個專案，KSÍ 不僅積極遊說當地政府和許多公司的支持，而且還編撰了一份關於迷你球場的手冊，並將其發送給利益相關者。地方政府主要協助體育場的基礎設施建設，而 KSÍ 則負責完成人工草皮的鋪設。2004 年推廣時，各方需求熱烈，有近 105 份申請。

從 2004 年到 2008 年，在五年的時間裡，KSÍ 總共完成了 112 個迷你球場。KSÍ 的建造成本為 2.55 億。換句話說，每個迷你球場的人工草皮的平均成本是 230 萬冰島克朗。隨著冰島迷你球場的興起，當地俱樂部也在積極使用，使用率很高。

除了小型球場，KSÍ 的基礎設施委員會還在 2007 年完成了 Laugardalsvallar（冰島國家體育場）的硬體升級。Laugardalsvallar 的觀眾席位大幅增加。西翼有

6,500 個座位，東翼有 3,500 個，總共有 10,000 個座位。此外，在西翼的後面還有一座新的建築，專門用於 KSÍ，裡面有媒體發佈室、會議室和教育培訓的教室。從 2021 年開始，KSÍ 和當地政府開始計畫重建。這個大規模的改造項目仍在設計和規劃中，目的是使冰島擁有一個可與其他歐洲國家相媲美的大型足球場。

KSÍ 已經完成了根據歐足聯規格制定的冰島足球場建造指南。多年來，它一直在為地方政府提供足球場建設和維修方面的建議。可以推斷，冰島足球場的快速發展得益於 KSÍ 在球場建設方面的專業知識。

2008 年，KSÍ 設立了 "足球場改造和建設基金"。它的目標是每年接受會員協會的申請，升級或建造新的足球場或設施（更衣室、座位、照明、圍欄等）。會員協會可以在場地建成後請求 KSÍ 批准資助。

自 2008 年運作以來，平均每年有 15 個案例獲得約 300 萬冰島克朗的財政援助。近年來，成員協會和地方政府對發展足球設施的需求不斷增加。2017 年，KSÍ 制定了建設基金的修訂條例。在評估需求單位的申請時，已經引入了一個改進的記分卡系統。這個記分卡系統已經在 2019 年的撥款中正式啟用。

臺灣的足球場屬於學校和地方政府。地方政府的足球場有兩種類型，一種是大型田徑場或專屬足球場。另一種是位於公園裡的足球場。由於臺灣沒有完整的統計資料，本報告整理了中央政府發佈的校園足球場資訊以及可以獲得的相關資訊。這裡使用了一個保守的估計：假設每個特定地點僅有一座足球場。事實上，一些大型運動場或大學內，可能有一個以上的球場。因此，統計結果如下：760 所學校具有足球場，19 個田徑場或專屬足球場，以及大約 18 個公園具有足球場。保守估計總數為 797 個球場。以臺灣的人口為 2357 萬，經計算每萬人擁有 0.34 個足球場。很明顯，這個數字比冰島要低得多。

臺灣炎熱潮濕的天氣影響了足球場地的品質。幸運的是，臺灣已經開始注意到人工草皮球場的建設。臺灣舉辦 2017 年臺北市界大學運動會是一個轉捩點。為了滿足 FISU 對足球場地的需求和長期維護的考慮，中央政府補貼地方政府重建北部地方的幾個重要體育場館。最後，共有 10 個全尺寸的人造草足球場（FIFA Quality Pro）完工。此外，根據臺灣政府電子採購系統網站的統計，從 2020 年到 2022 年，中央政府資助各級學校完成了超過 32 個人造草坪足球場的建設。

最後，臺灣的 "6 年足球計畫" 規劃了 6 個大型足球公園。地方政府提供場地，中央政府提供資金和補貼。這些足球公園將有符合標準國際要求的足球場和練習場。預計建成後將至少有 12 個人工草皮足球場。2021 年，CTFA 啟動了 "千

人社區足球場計畫"。這個計畫是基於這樣的考慮：臺灣政府過去建造的大部分足球場主要是面向"全尺寸"的，而小型球場的數量很少。此外，臺灣的城市人口密集，所以有些足球場位於人口稀少的地區。以臺北為例，除了早年設置的足球場，大部分新球場都位於河濱公園。對於孩子來說，這些河濱公園可能看起來太遠了。若要離家近一點，孩子可走到離家不遠的公園草地上踢足球，但經常會發生孩子因為放置足球門和角標而被趕走的情況。如果孩子去學校踢球怎麼辦？統計顯示，臺灣只有約 57% 的學校願意在非上課時間開放操場。這些限制使兒童無法盡情踢足球。

因此，這個千足計畫建議學習德國的政策，建設大量的小型足球場，增加社區足球場的數量。最初的目標是在公園裡建立社區型足球場，或將現有的足球場改造成複合型的足球場達到 1000 個。例如，將籃球場改造成可供足球和籃球共用的球場。

2021 年，中央政府召集各地方政府對此計畫進行討論。該會議決議由中央政府制定場地規格、施工方法和估計預算。地方政府將繼續評估是否可行，如果可行，將選擇一個合適的地點來增加或改造。但遺憾的是，截至 2022 年 7 月，這一計畫沒有實際進展。

在比較了臺灣和冰島的足球場後，主要有以下問題。

1. 臺灣的球場大多是全尺寸的，並且位於人口稀少的地區。全尺寸的球場，可能對田徑運動有好處。但對草根足球的發展影響有限。
2. 近年來建成的一些小型足球場，位於河邊公園內。孩子們不可能通過步行到達。
3. 根據目前的情況，學校的足球場只有一半願意向公眾開放。而且學校的足球場周圍幾乎沒有照明設備。考量臺灣的日落時間是傍晚 5 點到 6 點左右，如果孩子們想踢足球，只能在昏暗的場地踢。
4. 社區裡的公園是臺灣老百姓的休閒和運動空間。根據目前的規定，孩子們可以在草地上踢足球，但不允許使用球門和錐體等物體。

下

面是一個相對的比較。2020 年冰島有 173 所小學，學校附近有 154 個小型球場。2020 年，臺灣有 2592 所小學，388 所學校有足球場。那麼，在臺灣，有可以踢球的足球場的小學的比例是多少？冰島是 89%，但臺灣只有 15%。有趣的是，臺灣有 2478 所小學有籃球場，這個比例約為 96%。換句話說，臺灣孩子打籃球很方便，但他們沒有足夠的足球場。

教練培訓課程的比較

2002 年，KSÍ 任命 Sigurd "Siggi" Ragnar Eyjólfsson 為第一任技術總監。他的任務是提高冰島足球教練的教育和培訓品質以及擁有教練執照的教練數量。教育培訓的品質可以從教練員課程的內容來看。在 2002 年之前，冰島的足球教練教育課程並沒有完整統一的內容。當時，冰島沒有任何擁有歐足聯 B 級以上執照的足球教練。為了與其他歐洲國家接軌並得到其他歐洲國家的認可，教練課程的教材需要有堅實的基礎並在全國範圍內統一。KSÍ 決定使用歐足聯的範本教材為基礎，並根據冰島足球的條件調整內容。第二年（2003 年），KSÍ 得到了歐足聯的認可，為冰島的教練提供歐足聯 B 級執照課程。到 2004 年，KSÍ 已經獲得了歐足聯 A 級教練的執照。雖然在短短的 3 年時間裡取得了相當大的成就，但 KSÍ 在教練項目上仍在繼續改進。2017 年，KSÍ 的門將教練課程（相當於 UEFA A 的門將課程）和青年精英培訓課程得到了歐足聯許可。

自 2004 年以來，冰島的足球教練人數一直在增長。隨著 KSÍ 要求國內俱樂部應該僱傭有合格執照的教練，自 2004 年以來，完成教練執照的教練人數迅速增加。2004 年的快照顯示，冰島有 123 名 B 級教練，沒有任何 A 級和專業級教練。2008 年，有 295 名 B 級教練，88 名 A 級教練和 1 名專業級教練。到 2021 年，這個數字已經增長到了 616 名 B 級教練，230 名 A 級教練，27 名專業級教練。

為了掌握冰島所有足球教練的完整資訊，KSÍ 在 2006 年委託冰島體育大學進行了一次全國性的足球教練調查。這項調查讓 KSÍ 深入瞭解了冰島的每個足球教練：家庭住址、手機號碼、電子郵寄地址、在哪個俱樂部執教、教哪個年齡段的人踢足球。KSÍ 認為這個 "全面的調查" 將有助於準確地聯繫所有的教練，對啟動大量的教練教育課程非常有幫助。2010 年，KSÍ 又進行了一次類似的調查。這次的結果顯示，男性教練比女性教練的教育程度更高。因此，KSÍ 開始要求會員協會關注女教練的培訓。

為了讓更多的教練獲得認證並繼續吸收知識，KSÍ 在 2008 年開始逐步增加教練培訓課程的數量。從 2001 年到 2007 年，平均每年的教練培訓課程為 9.7 個，平均每年的總人數約為 277 人。但從 2008 年開始，年均數量為 26.6 場，年均總人數約為 821 人。自 2011 年起，KSÍ 開始了新的實踐，通過與聯賽經理人協會（LMA）和 Sportspath.com 合作，為教練員提供遠端學習課程（冰島 2011 年財務報告）。教練課程的數量幾乎增加了兩倍，遠端學習課程的引入極大地提高了冰島教練員的品質和數量。

KSÍ 從 2003 年開始為教練員建立了一個教育網站。教練課程的所有材料都可以在網站上找到，並提供了很多足球相關知識。KSÍ 還建立了教練郵件通知功能，可以隨時隨地向所有教練傳遞重要資訊。

KSÍ 教練學校成立於 2011 年底，向 KSÍ 成員俱樂部的所有教練開放，供其申請學習。該課程的概念是，經驗豐富的 KSÍ 教師實際上是在指導新手培訓師。通過分享經驗和知識的過程，新手教練可以順利地進行指導。這項活動的費用由會員俱樂部和 KSÍ 共同承擔。

KSÍ 非常重視對足球領域知識的吸收和分享。自 2008 年起，KSÍ 與冰島航空合作，為教育事務提供補助金。補助金的形式是用於個人（如教練、裁判、行政人員等）的冰島航空機票。補助金獲得者必須提交一份課程報告，在 KSÍ 的網站上發表。所有感興趣的人都可以在 KSÍ 的官方網站上看到上述的報告。每年有 8-12 次這樣的海外活動，這也使得 KSÍ 能夠不斷獲得最新的發展，如青少年足球或女子足球。

KSÍ 還經常邀請英國或北歐國家的知名教練到冰島進行知識分享。KSÍ 的技術總監和教育委員會成員積極參與歐足聯的各種教育會議或基層推廣交流，並將這些知識帶回冰島。從 2018 年開始，KSÍ 與七個足球協會達成了協議，擁有 KSÍ A 執照的冰島教練可以申請參加這些國家的 UEFA 專業課程，吸收不同國家的足球知識。

KSÍ 策略性的使其教練員教育專案多樣化。例如，從 2013 年開始，KSÍ 逐漸重視門將教練課程。KSÍ 特意尋找優秀的守門員教練來合作其課程。此外，KSÍ 還觀察到，在冰島很少有女性能成為 11 人制足球的主教練。因此，從 2016 年秋季開始，在歐足聯的資助下，KSÍ 專門為女性開設了歐足聯 A 級教練課程，目的是增加高級女教練的數量。最後，冰島在 2017 年遵守了歐足聯的政策，推廣 Elite A Youth 的新課程。主題是如何最好地訓練 14 至 19 歲的有前途的球員。

視頻分析技術的全面引入，使冰島的教練員能夠更客觀地分析比賽。2012 年，KSÍ 與專門從事比賽分析的 Prozone 公司續約，分析高級和青年國家隊的比賽。這個項目為國家隊教練提供技術支援和建議。部分比賽分析內容也被用於教練教育課程和裁判員培訓。

臺灣的足球教練執照結構過去採用的是國家 A-B-C 三級制度。2021 年，CTFA 推動新的教練執照結構，改為全國 A-B-C-D 四級制度。重組的目的是希望新的教練員執照的結構能夠與亞足聯的結構相對應。例如，新的 CTFA C 級相當於 AFC C 級。在臺灣的足球教練課程改革之前，並沒有統一的教材。然而，根據 CTFA 的計畫，重組後的教練課程將根據 AFC 的教練教育內容創建相關課程的詳細內

容。然而，由於新系統剛剛開始運行，要想更清楚地瞭解教練課程的品質，還需要時間。

本報告統計近年 CTFA 開設教練員課程的數量。根據 "新"教練執照結構對 CTFA 的教練教育課程數量進行了重新分組。從 2017 年到 2022 年 9 月，共提供 89 個課程，共有 2055 名學員。除去尚未結束的 2022 年，在 2017 年至 2021 年的 5 年間，臺灣的教練培訓課程平均每年有 14 期，平均每年總人數約為 362 人。此外，CTFA 在過去 5 年中只舉辦了 5 次 AFC B 證課程，A 證以上的課程也沒有開設。如果看 2021 年的資料，B 級教練估計有。雖然沒有關於 A 級以上教練員數量的資訊，但可以合理地推斷，教練員的數量一定非常少（因為沒有提供課程）。2021 年的冰島，將有 616 名 B 級教練和 230 名 A 級教練，總數為 846 名。換句話說，在臺灣能達到 AFC B 級或以上的足球教練的數量比冰島少得多。這導致臺灣缺乏能夠推動更多高級教練項目的教練員教育者。

在教練員基本資訊建設方面，CTFA 在 2020 年底推出了註冊系統（提供球員、教練員和裁判員的註冊）。截至 2021 年底，該系統顯示共有 563 名註冊教練員。這個資料與在臺灣獲得教練執照的 2088 人相差甚遠。此外，該系統似乎沒有捕捉到關於一個基層足球教練的資訊：他/她在哪裡執教？他/她是誰的教練？這是必須收集的關鍵資訊，因為它反映了教練是否 "活躍"，而一個活躍的教練可以促進足球的發展。

在臺灣，目前沒有法律強制要求足球教練教孩子。CTFA 已經對執教不同年齡段球員所需的教練執照進行了結構化設計（例如，執教 U12 球隊應具有 CTFA D 級或以上的執照）。但這個規範仍在逐步推廣。然而，近年來，臺灣家長逐漸瞭解到，經過認證的教練可能會更正確地指導他們的孩子。換句話說，隨著臺灣兒童對足球的參與度越來越高，實際上對足球執照的基層教練也有需求。

比較臺灣和冰島的教練教育時，主要有以下問題。

- 1.臺灣還沒有構建完整的教練資訊。雖然教練員總數為 2,088 人，高於冰島的 873 人，但本研究估計臺灣持有 B 級以上的教練員人數應少於冰島。此外，從 CTFA 的註冊系統來看，目前僅有 563 名註冊教練，這似乎表明活躍的教練人數相對冰島較少。
- 2.臺灣的教練員教育課程的數量比冰島少。大多數教練教育課程集中在 D 級和 C 級。B 級及以上的教練課程在過去 5 年只開設了 5 次。
- 3.冰島促進了許多提高教練知識的活動，如遠端課程、海外學習、教練學校和視頻分析工具。臺灣還沒有建立這樣的活動。
- 4.冰島已經與其他足球協會建立了關係，以促進專業級教練員認證計畫。臺灣還沒有建立這樣的活動。

這裡有一個相對的比較。將冰島在推廣教練教育初期（2004 年至 2009 年）的 5 年資料與臺灣進行比較，可以看出冰島的平均總人數還是略勝於臺灣的（443 人對 326 人）。換句話說，只看教練課程的 "數量"，臺灣目前的狀態大致相當於冰島啟動該計畫的早期階段。

菁英選手發展的比較

冰島對培養 "精英"人才的態度是放任主義的。6 至 18 歲的冰島兒童每週去俱樂部訓練 3 至 6 次（隨著年齡的增長，這個數字會增加）。學校裡也有 2 個體育課。與其他歐洲國家相比，這種訓練方法相當普遍。每年六月，冰島會舉辦一個足球學校項目。每年大約有 40 到 50 名 14 歲以下的男女精英球員參加這個課程。這個課程持續 4 天，通常會邀請知名球員前來指導。隨著球員的成長，他們可以選擇加入冰島的頂級聯賽俱樂部，與歐洲俱樂部青年隊相比，他們通常能獲得更多的上場時間。冰島既沒有體育研究中心，也沒有精英球員發展計畫。總的來說，冰島的精英球員沒有機會獲得特殊的資源。

然而，冰島對精英人才的資訊掌握程度很高。由於冰島的人口分散（許多城鎮的人口不足 3000 人），KSÍ 不得不廣撒網，以尋找潛在的足球人才。為了與其他運動爭奪 "運動型"孩子，冰島的足球俱樂部在參與和訓練方面實行 "開放"政策：任何 18 歲以下的人，無論他們目前的足球水準如何，都可以在俱樂部找到訓練課程。這樣，俱樂部就能給那些 "大器晚成"或對足球感興趣較晚的孩子更多的支持。

除了上述的開放政策，從 2019 年開始，KSÍ 將視頻分析系統普及到了基層足球比賽。KSÍ 和 Veo 已經簽署了合作協定，向俱樂部全面提供攝像機鏡頭和分析系統。構建這個系統的概念主要是由於大多數基層比賽缺乏視頻，尤其是青年隊比賽或地區友誼賽。構建視頻分析，可以說明 KSÍ 更準確地跟蹤和識別精英球員的發展。事實上，視頻分析已被證明可以讓教練和球員更準確、更客觀地討論表現，並讓球探獲得更中立的建議。

冰島的頂級聯賽是半職業聯賽，大多數球員需要另一份全職工作。因此，在這種 "體育業餘文化"的背景下，如果球員想進入職業足球領域，他們必須去海外接受挑戰。更準確地說，許多優秀的冰島球員前往北歐或英國加入職業俱樂部。這些國家的足球水準明顯更好，就業機會廣泛，足球運動員的社會地位和經濟收入也更高。KSÍ 的前技術總監 Siggi 指出，這種發展方式有利於冰島精英球員的發展，因為出國的球員會接觸到更高水準的比賽和全職訓練，這是冰島

聯賽無法提供的。但這也有弊端，因為冰島聯賽的長期發展將在一定程度上受到精英球員持續旅行的影響。

本報告首先研究了冰島男子國家隊成員在海外聯賽中受到挑戰的情況。冰島的"黃金一代"球隊主要來自 2016 年歐洲杯和 2018 年世界盃的球隊。這兩項國際賽事的 23 人陣容的主要特點是 "全部 "在海外職業俱樂部效力。

接下來，報告擴展研究每一年 "已經 "入選冰島男子國家隊的球員和該年的旅外球員。從 2004 年到 2021 年，只有在 2007 年到 2010 年的四年中，旅外球員的比例低於 80%。事實上，在這 18 年中，有 10 年的資料是超過 85%的。此外，焦點轉移到對冰島女子國家隊的分析，本報告選擇了最近四屆歐洲杯女子國家隊的陣容進行研究。結果也顯示，外籍球員的比例約為 60%至 70%。

冰島球員通常在國內環境中逐步發展，然後再轉入更專業、更有競爭力的海外聯賽。本報告研究了冰島 "黃金一代"旅外的平均年齡。2016 年，國家隊球員出國比賽的平均年齡是 20.77 歲，而 2018 年是 19.67 歲。此外，根據國際足聯的全球轉會市場報告，2016 年冰島球員共轉會 39 人，平均年齡為 22.1 歲。報告顯示，來自冰島的旅外球員的平均年齡是世界上最年輕的第十位。

CIES 在 2018 年進行的一項研究分析了全世界 96 個國家協會的 145 個聯賽的外籍足球運動員的特徵。2018 年，冰島共有 58 名球員在海外踢球，排名世界第 49 位。到 2021 年，冰島總共有 66 個，在世界排名第 50 位。上述研究中的一個數字比較了在海外踢球的球員數量和他們原籍國的總人口（不包括那些外籍足球運動員少於 50 人的國家）。由於人口稀少，冰島在 2018 年和 2021 年都排名世界第一。

2018 年，CIES 還分析了世界上最發達的五個女子職業聯賽（德國、瑞典、法國、英國和美國）中旅外足球運動員的特點。總共有 9 名冰島女球員在這些聯賽中比賽，在世界排名第 16 位。到 2021 年，研究範圍擴大到世界 10 大聯賽，冰島的外國女足球員已經增加到 25 人，在世界排名第 12 位。

最後，冰島人普遍精通英語，這也使冰島人在挑戰海外職業聯賽時具有優勢。冰島語是一個小語種家族，所以冰島人要求學生從小學開始學習英語。學校裡的許多教科書都是英文的，許多電影和電視節目都是用英語呈現的。

在臺灣，精英球員被分為四個級別，從上到下，他們是國家隊、國家後備訓練隊、潛在球員和草根運動員。大多數草根運動員參加學校的 "體育人才班"。臺灣體育人才班制度的一個特點：它將有特殊運動表現的學生聚集在同一個教室

裡。進入體育班的初中（U16）和高中（U18）學生被稱為 "學生運動員"。除了學術科目，教學內容還將側重於特定的體育課程。換句話說，就是把精英運動員聚集在一起，在學校進行教育和體育專項訓練。

研究發現，大多數體育人才班學生的職業發展路徑是：上大學學體育，畢業後成為體育教師或教練。表現特別好的運動員可以嘗試挑戰奧運會，成為職業選手。由於受到父母和老師的影響，球員們很少探索其他角色的可能性。這條路容易選擇的另一個原因是，臺灣社會和文化認可這種職業選擇。

近年來，體育人才類有一些操作問題。首先是球員花在學習上的時間較少，因為他們經常參加各種比賽。再來就是教練和球員為了獲得獎盃，更注重如何取勝，過度訓練容易導致受傷和心理倦怠。最後，各級學校的過渡並不順利。例如，台中市有 2 所中學設有女子足球運動班，但該市沒有高中設有此班。因此，這些在台中市高中畢業的球員必須到花蓮去上高中。

對於臺灣家長來說，主要問題是成為足球運動員的發展道路非常狹窄。臺灣沒有職業足球聯賽，所以很多臺灣家長在孩子準備進入初中或高中時就強迫孩子放棄踢球，轉而接受高等教育。臺灣一位經驗豐富的基層教練表示，如果家長因為認為 "孩子踢球看不到未來" 而把孩子帶走，教練就沒有立場留住他們。因此，儘管近年來臺灣足球的小學足球隊和協會不斷發展，但可以看到它已經從中學階段迅速流失。

本報告整理了 2020 年臺灣各級學校足球隊和課後俱樂部的資料。可以明顯發現，進入初中階段，小學足球隊和小學足球俱樂部分別減少了 52% 和 76%。籃球的減少情況相對較好，分別減少了 5% 和 16%。棒球的下降幅度分別為 35% 和 68%，比足球好一點。換句話說，雖然父母關心他們的孩子作為運動員的未來，但足球的前景顯然不如其他兩項運動。

在臺灣的 6 年足球計畫中，中央政府設定的目標是 "每年至少協助 3 名球員到國外職業俱樂部進行測試"。然而，似乎還沒有具體的結果。總的來說，如果我們看一下近年來臺灣國家隊的成員，可以推斷出，外國球員的數量似乎不到 15 人，而且大部分是在中國的職業聯賽或其他國家的低水準聯賽中。從臺灣的 6 年足球計畫中可以看出，"推動企業足球（半職業）運動的發展" 是四大目標之一。在臺灣，關於足球發展的主流思想是，由於缺乏職業足球聯賽，在臺灣踢足球是沒有前途的，這就限制了球員的發展。因此，目前中央政府的政策方向是積極發展國內職業聯賽，而不是鼓勵球員挑戰海外職業聯賽。

綜上所述，挑戰海外高水準聯賽似乎不是臺灣足球運動員職業道路上的主流。

然而，近年來，年輕而優秀的臺灣球員逐漸勇敢地去海外嘗試，這似乎表明臺灣球員對加入海外聯賽的態度正在逐漸改變。雖然這樣的情況仍屬於少數。

對比臺灣和冰島的精英球員的發展，主要有以下差別。

1. 臺灣球員很少為海外挑戰規劃他們的發展道路。
2. 臺灣的社會制度和現有文化，使得高比例的精英球員在進入中學階段後就放棄了足球。冰島正試圖通過俱樂部的開放制度，盡可能地讓所有球員留在足球場上。
3. 臺灣的人才培養邏輯是建立國內聯賽，培養優秀球員。優秀球員在國內聯賽中成長起來後，可以提高國家隊的整體水準。冰島的人才培養邏輯是鼓勵優秀球員在 U15 就開始規劃海外挑戰。

這裡有一個相對的比較：比較冰島和臺灣的男女足球隊的旅外比例。首先可以看到，從 2004 年到 2006 年，在冰島足球改革的初期階段，旅外比例已經達到 80% 以上。因此，可以合理推斷，冰島並沒有因為足球的成功發展而啟動大量球員挑戰國外聯賽，更有可能的原因是其業餘體育文化迫使球員出國尋求發展。其次是冰島和臺灣的整體對比。冰島男子國家隊的旅外人員比例從 63% 到 92% 不等，而女子國家隊的比例從 57% 到 70% 不等。臺灣的男子國家隊和女子國家隊的旅外人員比例不超過 30%。整體比較顯示出兩國在旅行挑戰方面的明顯差異。

第三章 心得與建議

第一節 心得

WBP 這個 15,000 字的報告加上 30 分鐘的反思錄影，是職想要在這篇報告中分享的心得。

職從 111 年 6 月 20 日與教授討論後開始執行。原本，職設定的基準國家有冰島、加拿大、澳大利亞、日本、英國、比利時。但是，這樣的範圍實在過於龐大，職在埋首閱讀及篩選可用資訊後，毅然決然於 111 年 7 月 25 日將範圍鎖定在冰島。

冰島與台灣的足球環境其實有三點是非常近似的。首先是冰島的最頂級職業足球聯賽與台灣相似，都是屬於半職業聯賽。所謂的半職業聯賽，就是指在這個聯賽中的球員，無法單靠這份薪水養活自己。以冰島為例，冰島的頂級聯賽球員薪水只有冰島平均薪資的 61%。台灣甚至還比冰島好上些，頂級聯賽球員薪水可達到台灣平均薪資的 101%。但與想像中的那種開跑車住豪宅的職業球員形象。相去甚遠。

第二點是冰島足協的財務水平與台灣最為接近。冰島足協在其足球發展蓬勃發展的階段(2010 年至 2015 年)，平均每年為 2.2 億台幣。台灣足協在 2016 年至 2021 年的平均則是約為 2.1 億台幣。換句話說，冰島足協能夠做到的事情，台灣足協應該也可以做得到。

最後一點，冰島似乎證明了有“某些”足球發展策略是有效的。冰島是曾取得世界盃門票的眾多國家中，人口數目最少的國家，僅區區 35 萬人左右。冰島的FIFA 男子國家隊全球排名自 2010 年的第 131 名，一路上升至 2018 年的 18 名。這樣的發展趨勢，也吸引了許多歐洲國家前往了解。冰島旋風也有刮到亞洲區。在亞洲的香港足協，甚至聘用冰島足協的經理為其謀畫發展策略；而中國足協則是聘請冰島的教育訓練部門總監擔任其女足國家隊教練。

從 111 年 7 月 25 日鑽入冰島的相關文獻資料中進行研究。由於 111 年 9 月 1 日下午就必須上傳專案報告與反思錄影檔案，時間相當有限。在這段期間，職不禁體會到教授的提醒是相當務實的。教授在第一次會談時，就有提到務必要縮小研究範圍，在有限的時間內深入主題。這確實是職必須要反思的部分。某種程度的完美主義和理想主義，讓職時常在完善內容與截止日期間煎熬。然而，如果一開始就把焦點鎖定在某一個區域，或許能夠免除那種心理壓力，讓研究過程變得比較人性化一些。

這份報告，職在往返圖書館與自家的路程上，終於在 111 年 8 月 31 日凌晨把所有內容完成並上傳至校方指定連結中。雖然在英國完成了這個職一直以來想要研究的議題，但其實，對於台灣的足球發展，仍有許多想要了解的議題及想要實現的理想。

111 年 9 月 1 日早上，職與家庭成員將整理成箱的家當搬上搬家公司的小貨車，謝菲爾德住宅的鑰匙返還給房東，前往火車站，搭車前往利物浦。職在英國的學習至此告一段落，職妻在頭四的故鄉-利物浦的學習正在開始。

最後，感謝臺北市政府與體育局的長官同仁，讓職有這樣的機會去實現這樣的夢想。

第二節 建議

足球場地的建議策略

在 CTFA 對 6 年足球專案的滿意度調查中，有一項是 "為什麼草根足球隊找不到

場地踢球?" 社區足球場地的缺乏率高達 91.4%。其他主要原因有：球場條件不夠好、租借機制不完善、學校球場不開放使用等。可見，對於草根球隊來說，建設社區足球場是第一步，第二步是需要一個能夠管理租賃過程和維護球場的 "單位"。

本報告建議 CTFA(中華民國足球協會)撥出資金，尋求能夠控制當地學校和公園土地的地方政府的支援，建設大量的小型球場。CTFA 負責球場的後續管理和維護。

由於臺灣的 6 年足球計畫已經投資了大型足球場，本報告建議 CTFA 應該把重點放在類似冰島的迷你球場建設上。雖然 "千人社區足球場計畫 "也是針對小型社區球場，但本報告建議 CTFA 應該效仿 KSÍ 的做法：積極撥款，爭取地方政府支持，積極參與球場建設。

在臺灣建造小型足球場是可行的，原因如下：(1) 幾個人就可以踢足球，(2) 小型足球場需要的基礎空間較小，在公園或學校找到位置的機會較大，(3) 與全尺寸的足球場相比，小型足球場的建設成本較低，在有限的預算下可以擴展到更多地區，(4) 小型足球場的建設時間較短，(5) 使用人造草坪可以讓孩子在潮濕和高溫天氣下有更長的運動時間。

為了準確執行這一戰略，地點是一個重要的考慮因素。本報告建議 CTFA 利用過去幾年大型幼兒足球活動的參與者資訊，繪製出足球人口密集的熱點地區。近年來，臺灣兒童對足球的參與度越來越高，這是一種強大的需求力量。根據 CTFA 在 2021 年底的統計，共有 5114 名註冊會員屬於 U12，占總註冊會員的 50%。此外，臺灣最知名的 U12 大型足球活動是 YAMAHA 杯。該活動從 2009 年的 32 支球隊發展到 2018 年的 321 支球隊。參與人數從 320 人增長到 5136 人。如果 CTFA 能從上述資料中找到這些孩子的居住地，就能形成臺灣的足球 "熱點地圖"。這可以作為一個基本藍圖，繼續深入瞭解學校和公園足球場在該地區的使用情況。那些屬於 "熱點 "但附近沒有可用足球場的地區，值得投資。

學校和公園被建議作為主要的發展地點，因為臺灣的學校和公園都位於人口密集的地區。幾乎所有的孩子都可以通過步行到達。此外，由於大多數學校（有開放的球場）和公園有許多體育人口和其他體育設施（如籃球場或網球場），活動相對安全。孩子們可以偶爾打打籃球或進行其他運動。

本報告建議，這些球場建成後最初由 CTFA 管理。如果法律允許，可以用監控攝像機來檢查小球場的使用情況，甚至為基層教練瞭解和分析球員表現提供錄影。

此外，CTFA 可以協調基層教練員到這些球場帶領孩子們進行足球活動。CTFA 可以根據基層教練的比賽時間來支付費用。除了讓孩子們受益之外，這項活動還可以讓經過認證的教練們學以致用。

CTFA 可以獨立控制這些球場的整體環境（人工草皮、護欄、照明設備等），為兒童提供一個安全的使用環境。最後，CTFA 可以按照 KSI 的方法來賺取贊助收入：利用迷你球場護欄的看板區為公司提供一個行銷區域來賺取贊助收入。

資金方面，參考歐足聯彙編了 2004 年至 2014 年期間獲得資金的國家如何改善其基礎設施進行估算。冰島和一些歐洲國家利用這些資金建設了許多小型球場。本報告選擇了 9 個國家（包括冰島）的建設數量有明確披露的國家進行計算。為了簡化計算，我們假設這 9 個國家在 2014 年後沒有增加小型球場。考慮了兩個因素，即 0-14 歲的人口數量（主要使用小型球場的人口）和土地面積。接下來，用這 2 個因素除以迷你球場的數量。第一個因素表達了多少兒童可以擁有一個迷你球場。經計算，它的範圍從 642（冰島）到 16143（白俄羅斯）。第二個因素表示多少平方公里（Km²）的地理範圍可以設置一個小型球場。經計算，其範圍從 135Km²（莫爾多瓦）到 2,076Km²（白俄羅斯）。根據臺灣 0-15 歲的人口和地理範圍，可以發現已經建立了超過 289 個迷你球場，這已經可以與這些國家的資料相匹配。因此，本報告建議逐年增加迷你球場，在 5 年內達到 290 個。

足球教練員培訓課程的建議策略

本報告參考了冰島的做法和國際足聯建議的一般原則。建議 CTFA 跟隨 KSÍ 對教練員的現狀進行全面細緻的調查，從而真正掌握教練員的資訊和狀況。然後，CTFA 應該要求所有的教練員加入註冊系統，以便對教練活動進行長期、持續的跟蹤。

在教練員課程的內容上，CTFA 可以參考亞足聯或歐足聯的基本框架，確立足球教練員的指導思想，編寫符合臺灣特色的書面教材。建議將這些材料提供給有興趣參加教練課程的 "所有" 人。建議 CTFA 建立一個低門檻、完整的教練員發展通道。採用冰島的 "人人都可以" 的心態，讓更多的人可以參加教練培訓課程。同時，也要規劃好精英教練繼續獲得更高級別的教練員執照的路徑。

自 2008 年以來，冰島大大增加了教練認證課程和相關培訓課程的數量。冰島已經證明，合格教練數量的增加可以啟動一個良性循環。以 2017 年至 2021 年的

冰島為基準（平均每年 31.4 個課程，平均總人數為 883 人），建議 CTFA 將目標定為每年 32 個課程，總人數為 960 人。這裡建議，C 級和 D 級教練執照課程可以減少限制，讓所有有興趣的人都能參加。

此外，建議將 B 級教練以上的課程列為重點發展對象。考慮到冰島的發展速度，從 2004 年到 2021 年，在總共 18 年的時間裡，各級教練員總數為 616 人（B 級），230 人（A 級），27 人（專業級）。因此，建議 CTFA 每年培養 30 名 B 級教練員，12 名 A 級教練員和 1 名專業級教練員。

教練員的系統化發展是一個關鍵步驟。冰島在 2004 年開始了第一批教練員講師的培訓，到 2006 年，大約有 30 名合格的教練員講師。因此，建議 CTFA 按照這個速度，爭取在 3 年內培養出 30 名教練員講師。

建立支付機制，啟動基層足球教練員去球場指導孩子踢球。建議 CTFA 將取得證書的教練分配到臺灣各地建立的小型球場，以推廣足球。根據 CTFA 安排的時間，由教練帶領孩子們在球場享受免費踢球活動，活動結束後，教練員再向 CTFA 申請補貼。CTFA 可以負責向感興趣的家長提供活動資訊，並允許家長通過匿名機制報告他們對活動的滿意度。像這樣的活動可以幫助新手教練從應用課程中得到他們的收穫，並從家長的回饋中反思改進。

.建立適當的激勵機制（如冰島航空公司對冰島教練提供的機票補貼），鼓勵各級教練員到海外參加會議或深造。CTFA 可以通過尋求其他國家的足球協會的合作來建立溝通管道。CTFA 應充分披露資訊，主動為教練員提供資訊，讓他們在海外學習新知識。

建立足球資訊共用的數位平臺。平臺上的基本資訊可以是各級足球教練員課程的教材，也可以是教練員的海外學習經驗或反思建議。建議平臺根據球員的年齡對資訊進行分類。讓有需要的教練員或家長快速獲得相關資訊。這種策略也可以為有志於在教練道路上進步的個人提供更明確的資訊。進一步擴大臺灣的潛在教練員隊伍。

CTFA 可以嘗試通過基層足球活動（如足球節或迷你球場的教學活動）來建立足球教練的 "專業知識和可信度" 形象。就像冰島的家長信任足球教練一樣，臺灣也應該建立和保證這種形象。

足球菁英球員發展的建議策略

冰島和臺灣都是半職業聯賽，但建立球員發展道路的基本思路是不同的。冰島傾向於保持國內聯賽的半職業化狀態，優秀球員可以去海外挑戰。臺灣則傾向於建立國內職業聯賽，讓優秀球員在國內聯賽中磨練成長。

本報告認為，建立國內職業聯賽和球員的海外挑戰都是可行的發展項目。但由於臺灣職業聯賽發展進程的不確定性，以及臺灣球員逐步嘗試海外挑戰，本報告建議 CTFA 優先考慮球員赴海外聯賽挑戰的思維。

首先，建議 CTFA 成立一個專門的團隊。這個團隊的任務可以負責收集和確認臺灣有潛力的球員的發展情況，建立與國際球探的聯繫管道，並提供海外俱樂部的學院資訊。其次，要建立球員出國前的 "預適應準備"。冰島的自由放任不能適用於臺灣，因為在 Hofstede 的文化維度中，臺灣傾向於團體主義文化，而冰島則傾向於個人主義文化。這表明臺灣社會各成員之間保持著高度的相互依存關係。每個人都要對他們群體中的其他成員負責。

由於臺灣的體育人才等級制度對球員的職業道路有著根深蒂固的影響，建議 CTFA 從 U12 球員開始，繼續調查球員的海外發展意向，以獲得足夠的前期適應準備期。

CTFA 可以通過研討會讓年輕球員和家長瞭解海外發展的過程和可能面臨的問題。特別是要關注球員的家庭情況。畢竟，事實證明，家庭因素是最重要的支持來源。然後是語言培訓。除英語外，語言培訓建議應關注東道國的生活和足球語言。例如，如果一個球員想去西班牙，專門的團隊應該特別加強西班牙教練在解釋戰術或安排訓練課程時使用的足球語言。

建議 CTFA 聘請一位運動心理學家來指導和監督球員在海外第一年的生活。除了他/她能夠瞭解球員在海外所面臨的各種問題外，與球員互動的材料可以為這一戰略的未來發展奠定基礎。該工作應能幫助球員形成正確的心態，以面對競爭激烈的職業足球環境。