

臺灣巨蛋永續經營策略之研究—以韓國高尺天空巨蛋與英國千禧巨蛋為例

張正揚、邱郁喬、余宗龍*、曾建云

國立中興大學運動與健康管理研究所

摘要

目的：本研究透過理論分析與實務案例探討巨蛋經營成功的關鍵要素，為臺灣巨蛋未來的學術研究與實務經營提供參考。**方法：**本文採用文件分析法，整合 Kozma et al. (2022) 提出的多功能體育館發展趨勢理論，以及 Glebova et al. (2019) 歸納的營運要素，分析韓國高尺天空巨蛋與英國千禧巨蛋（現 O2 Arena）的營運模式。**結果：**(1) 市場定位：高尺天空巨蛋自始清晰；對比千禧巨蛋初期模糊致敗，O2 Arena 成功重新定位。(2) 經營模式：高尺天空巨蛋公營整合在地活動；O2 Arena 導入專業私營提升績效，凸顯管理重要性。(3) 永續發展策略：高尺天空巨蛋以廣泛多元活動提升使用率；O2 Arena 結合高價值核心活動與周邊設施打造娛樂聖地，兩者路徑不同但均需專業管理。**結論：**借鏡國際經驗，本研究建議臺灣未來巨蛋的規劃與營運，應著重釐清自身定位、推動多元化內容、導入專業管理模式，以確保設施的永續發展。

關鍵詞：多功能體育館、場館經營管理、公共設施規劃、城市發展

壹、前言

「DOME」原為西方圓頂建築之意。在英語中，第一座使用「Dome」命名的是位於美國休士頓的太空巨蛋。其後「Dome」廣泛用於各類室內體育場的命名，全文統一使用巨蛋一詞。巨蛋作為現代都市的重要公共建設，其經濟與社會價值不容忽視。經濟層面，巨蛋體育館能吸引大型活動與國際賽事，促進觀光產業，增加旅遊收入，並創造大量就業機會（王偉宇，1999）。社會層面，巨蛋提升市民的生活品質和文化參與度，增強社區凝聚力，更進一步促進健康生活方式，提升運動參與率（林念恩等，2007）。此外，巨蛋能突破氣候限制，提供安全、穩定的活動場地，成為城市現代化發展的象徵（黃蕙娟，2013）。

在全球眾多巨蛋案例中，高尺天空巨蛋可謂現代多功能體育館的成功典範。高尺天空巨蛋是韓國首座多功能巨蛋體育場，於2015年正式揭幕。自啟用以來，該巨蛋成為促進首爾市經濟與社會發展的重要推動力。經濟層面，大型體育賽事與文化活動的舉辦吸引國內外大量遊客，帶動周邊商業繁榮，創造就業機會；社會層面，高尺天空巨蛋提升城市形象和居民生活品質，成為市民引以為傲的文化地標（Park, S.-I. & Park, C.-W., 2024）。更重要的是，該巨蛋推動當地都市更新，從負面形象轉變為文化樞紐，成為棒球運動發展與社區重建的典範（Park, & Kwon, 2019）。

英國千禧巨蛋的經營失敗則成為反思巨蛋營運的重要案例。千禧巨蛋因規劃不足、經營策略混亂及對市場需求的忽視而導致重大財務虧損，最終由專業經營團隊 AEG 公司接手，進行改造與品牌重塑，將其轉型為 O2 Arena，成功化解財務危機並成為全球知名的多功能娛樂場館（Bal & Boucher, 2011）。顯示專業經營團隊在場館營運中的關鍵作用，並強調市場需求分析與多功能發展的重要性。

隨著臺北大巨蛋於 2023 年底啟用及其他城市展現興建意向，巨蛋儼然成為臺灣都市發展新焦點。然而，現階段其功能討論與實際運用仍多側重體育賽事及演唱會。Kozma et al. (2022) 提出的多功能體育館發展趨勢，著重於功能配置與運動賽事關聯性的層次劃分，有助於釐清不同類型活動在場館規劃和營運上的需求；而 Glebova et al. (2019) 則透過全球成功案例歸納出營運要素，提供多功能體育館永續經營的具體方向。基此，本研究旨在以這兩大理論為基礎，並藉由高尺天空巨蛋和千禧巨蛋等個案，探討巨蛋經營成功的關鍵要素，期能為臺灣未來學界與實務經營管理提供參考。

貳、多功能體育館營運要素分析

一、多功能體育館發展趨勢理論

多功能體育館的興起是為了應對休閒娛樂需求的變化、提高成本效益、促進城市發展以及提升城市形象（Ahlfeldt & Maennig, 2010; Barnes & Henrickson, 2017;

Newsome & Comer, 2000; Siebold & Klingmüller, 2004)。Kozma et al. (2022) 指出體育場館的多功能性體現在兩方面：一是運動場地本身可舉辦多元賽事或藝文活動；二是建築物可容納文化與商業功能。Kozma et al. (2022) 按照多功能體育館的服務或活動與運動賽事間的相關性，將其分為三種類型：

- (一) 密切關係 (close relationship)：指直接與核心運動賽事相關的服務與活動，例如職業比賽本身或球隊相關設施。
- (二) 偶發關係 (occasional relationship)：指間接與運動相關，但可獨立運作的服務或活動，例如體育主題展覽或電競賽事。
- (三) 隨機關係 (random relationship)：指與運動賽事關聯性低的服務或活動，例如演唱會、大型集會或商業展演等，目的在於提升場館使用率與吸引多元客群。

二、多功能體育館營運要素

Kozma et al. (2022) 的多功能體育館發展趨勢理論，從功能配置與運動賽事關聯性的角度，為場館功能多元化提供重要理論基礎，強調不同類型活動在場館規劃和營運上的差異。Glebova et al. (2019) 則透過案例歸納營運要素，針對多功能體育館的永續經營，提供具體實踐方向。這兩個理論分別從不同面向探討多功能體育館發展，前者側重宏觀的功能規劃和策略制定，後者則著重於微觀的營運執行和管理實務，兩者相輔相成。

首先，高效能的場館連線能力是支援數位體驗的基礎；其次，場館需具備多功能性以舉辦運動以外的多元活動，並透過模組化基礎設施，特別是在座位安排，達成彈性容量調整；再者，先進的溫控系統確保全年營運舒適度。為提升觀眾體驗與附加價值，需注重創新的座椅設計。營運效率方面，建議採取服務外包策略處理非核心業務。最後，整合運用先進科技的安全管理與便捷的智慧票務系統，共同提升場館安全與運作效能。

整體而言，上述營運要素可從三大策略面向來理解：在「建築結構改良」方面，體現於基礎設施的模組化；在「硬體設備升級」方面，涵蓋高效連線、溫控系統、創新座椅及智慧化的安防票務系統；而在「場館多元應用與營運管理」方面，則涉及設施本身的多元用途規劃與服務外包策略的應用。

參、多功能體育館營運要素探討國外巨蛋興衰

本章旨在透過比較分析法，剖析高尺天空巨蛋的成功經驗，與千禧巨蛋的初期困境及轉型為 O2 Arena 的歷程，藉此探討影響大型多功能體育館永續經營成敗之關鍵營運要素，以歸納國際案例的啟示。

一、高尺天空巨蛋的成功模式

高尺天空巨蛋自2015年啟用後，迅速成為多功能場館的成功指標。其營運單位首爾設施公團，初期即確立「韓國最棒的文化與體育複合設施」之清晰定位 (Seoul

Facilities Corporation, 2020)，擘劃超越傳統體育用途的藍圖，並由公營機構確保執行方向。此定位的核心在於功能整合，雖以 KBO 培證英雄隊主場為基礎 (Park, 2024)，確保基本的賽事使用，但場館並未侷限於此。營運方積極拓展多元活動，涵蓋流行文化、藝術展演、會議乃至新興娛樂活動，有效提升非賽季與平日的場館使用效率。

表1
高尺天空巨蛋按使用目的分類的年度租借情況

年度	使用天數	國家代表隊	職棒	其他棒球賽事	藝文活動	一般活動
2016	188	-	102	21	42	23
2017	243	23	83	7	105	25
2018	247	-	103	8	110	21

註：翻譯及修改自《Development of marketing content for the activation of Gocheok Sky Dome》，Seoul Facilities Corporation (2020)，頁 19。

如表1所示，從2016年至2018年，場館的總使用天數從188天穩定增長至247天，此增長的關鍵動能並非來自固定天數的職棒賽事，而是來自於藝文活動與其他一般活動的顯著增加。尤其藝文活動天數，在此期間從42天躍升至110天，充分顯示場館在非體育領域的吸引力與活化程度，有效填補大量非賽事空檔。

表2
高尺天空巨蛋年度收支統計

年度	棒球賽	藝文活動	廣告	租金	其他	總營收
2016	1,940	791	2,965	2,313	1,113	2,664
2017	2,011	2,385	3,490	1,831	1,369	4,219
2018	1,843	3,228	3,492	2,515	1,498	6,092

註1：單位為百萬元 (韓元)

註 2：翻譯及修改自《Development of marketing content for the activation of Gocheok Sky Dome》，Seoul Facilities Corporation (2020)，頁 24。

表2的營收結構的變化同樣印證多元經營的價值。同一期間，雖然棒球賽事收入相對穩定，但總營收卻從約26.6億韓元增長至近61億韓元，成長超過一倍，其中藝文活動收入從7.9億韓元增至32.3億韓元，成為營收增長的主要引擎，其在總營收中的佔比亦顯著提高，顯示高尺天空巨蛋成功將提升的多元使用率轉化為實質的經濟收益，並有效降低對單一類型活動的財務依賴。

總結而言，高尺天空巨蛋的成功，關鍵在於前瞻且明確的市場定位、基於定位的多元活動拓展策略，以及公共營運機構在策略規劃與資源整合上的有效管理。

二、千禧巨蛋的失敗與轉型

相較於高尺天空巨蛋的穩健發展，千禧巨蛋的歷程則呈現從初期失敗到成功轉型的戲劇性轉變。其興建始於紀念千禧年的宏大構想，然而，自2000年開幕後，其營運迅速陷入困境。究其原因，主要在於初期規劃階段便存在定位模糊與專業評估不足的問題 (McGuigan & Gilmore, 2002)，缺乏清晰的市場目標，導致核心展覽內容吸引力不足且缺乏亮點 (McGuigan, 2003)，加上與體驗價值不符的偏高票價，使得遊客反應冷淡，實際參觀人數遠低於預期 (Hemmington et al., 2005)。負責營運的 NMEC 公司經驗欠缺，過度側重短期形象而忽略財務可行性，且未能確保具吸引力的後續用途，導致收入慘淡，無法覆蓋高昂的維護成本，最終使計畫陷入嚴重的財務危機 (McGuigan & Gilmore, 2002; McGuigan, 2003)。

此一充滿爭議的計畫最終於2002年以象徵性1英鎊價格售予美國娛樂巨擘 AEG 公司 (Bal & Boucher, 2011)，迎來脫胎換骨的轉捩點。AEG 接手後，首要任務便是徹底扭轉其定位，揚棄原先模糊的展覽館概念，將其重新打造為世界級的綜合娛樂中心，更名為 O2 Arena。AEG 進行大規模的硬體改造。最核心的變革是將原本空曠的內部空間，改建成一個可容納兩萬人的現代化室內體育館，具備頂級的聲光音響設備，以滿足大型演唱會、體育賽事的需求 (AEG Worldwide, 2023)。除主場館外，更規劃包含餐廳、酒吧、電影院及零售商店的附屬設施，增添場館的功能性與遊客體驗。AEG 亦憑藉其全球網絡與產業知識，成功吸引國際頂級藝人巡演及重要體育賽事 (Buddell, 2020; Murray, 2019)，提升場館的品牌價值與商業收益。

轉型後的 O2 Arena 取得巨大的商業成功，迅速躍升為全球最繁忙、最受歡迎的娛樂場館之一，更顯著帶動格林威治半島的區域發展與夜間經濟活力 (Lansley & Longley, 2016)，成為由失敗公共計畫轉型為成功商業地標的經典案例。

三、國外案例比較與關鍵營運要素歸納

透過表3的比較可以發現，兩案例的發展路徑呈現顯著差異，凸顯數個關鍵要素的決定性影響。首先，「市場定位的清晰度」至關重要。高尺天空巨蛋自始即有明確的「文化體育複合設施」定位，引導其後續所有策略；反觀千禧巨蛋初期定位模糊，缺乏市場吸引力，是導致失敗的根本原因之一。其次，「營運管理的專業性」扮演核心角色，高尺天空巨蛋由專門設置管理公共設施的首爾設施公團營運，展現效率；而千禧巨蛋初期由經驗不足的 NMEC 主導，管理失當陷入危機，O2 Arena 的成功轉型，則受益於 AEG 作為專業娛樂營運商所導入的市場知識與管理能力，此點與 Glebova et al. (2019) 強調專業管理對場館績效的重要性相符。

再者，「內容策略的多元化與吸引力」是維持場館活力的關鍵。高尺天空巨蛋成功整合體育賽事與高頻率、多樣化的文化娛樂活動 (Kozma et al., 2022)，最大化場館使

用率與收益；千禧巨蛋初期內容貧乏，無法吸引足夠人流，轉型後的 O2 Arena 則以頂級演唱會與體育賽事為核心，輔以豐富的周邊娛樂設施，創造強大的市場吸引力。最後，符合市場需求的硬體乃成功營運的基礎。O2 Arena 透過大規模硬體改造，將原本不合時宜的空間轉變為功能完善的現代化場館，呼應 Glebova et al. (2019) 對建築結構與硬體升級重要性的觀點。綜上所述，清晰定位、專業管理、多元內容及適應性硬體，是國外成功案例中反覆驗證的關鍵營運要素。

表3
國外巨蛋案例興衰關鍵因素比較表

比較面向	高尺天空巨蛋	千禧巨蛋 (初期)	O2 Arena (轉型後)
初始定位	清晰：文化與體育複合設施	模糊：千禧年展覽	清晰：綜合性娛樂中心
管理模式	公營機構：首爾設施公團	經驗不足私營公司：NMEC	專業私營：AEG 娛樂集團
核心內容	職業棒球與多元藝文活動	吸引力不足的展覽	頂級演唱會、國際體育賽事
多元化策略	高頻率、跨領域活動整合	侷限於初期展覽，後續不明	核心場館、周邊娛樂商業配套
財務結果	營收持續增長	嚴重虧損	全球頂級營收場館之一
成敗關鍵因素	定位明確、管理得當、內容多元	定位模糊、管理失當、內容貧乏	專業管理、重新定位、強勢內容

肆、國內外多功能巨蛋體育館之營運比較分析

基於前章對國外案例的剖析，本章引入臺北大巨蛋進行比較，以深化對不同營運模式的理解。表4彙整高尺天空巨蛋、O2 Arena 及臺北大巨蛋的主要營運面向，進行橫向比較分析：

表4
國內外主要多功能巨蛋營運比較分析表

比較面向	高尺天空巨蛋	O2 Arena	臺北大巨蛋
場館定位	文化體育複合設施	綜合性娛樂中心	棒球場
所有權 / 管理模式	公有 / 公營機構 (首爾設施公團)	私有 / 專業私營 (AEG)	公有 / BOT 模式 (遠雄巨蛋公司營運)
有無固定主場球隊	有 (KBO 培證英雄隊)	無	無 (中職球隊輪流租用)
主要活動類型	職棒、K-Pop 演唱會、電競、集會、展覽	國際演唱會、ATP/NBA 賽事	職棒、國際棒球賽、演唱會

首先，在市場定位與目標客群方面，高尺天空巨蛋與 O2 Arena 展現清晰且差異化的定位。高尺天空巨蛋明確定位為「文化體育複合設施」，有效結合韓國強勢的流行文化與國民運動，吸引體育迷、歌迷及參與其他多元活動的廣泛客群；O2 Arena 則在

AEG 接手後，轉型為「綜合性娛樂中心」，聚焦全球頂級的音樂演出與高規格國際體育賽事，其目標客群鎖定在追求高端娛樂體驗的消費者。相較之下，臺北大巨蛋初期市場認知與實際運作明顯側重於棒球賽事，未來雖規劃納入演唱會等演藝活動，但其最終能否形塑出如前兩者般獨特且鮮明的市場形象，仍待後續觀察。

其次，經營模式與管理體制的差異顯著。高尺天空巨蛋採公營模式，由首爾設施公團負責，此模式或更易於整合公共資源與執行政策目標，但也可能面臨公務體系的效率限制。O2 Arena 則是典型的專業私營模式，由 AEG 全權負責，以市場導向與利潤最大化為主要目標，展現出高度的商業化運營效率與國際資源整合能力。臺北大巨蛋則採用 BOT 模式，由遠雄巨蛋公司負責興建與營運至西元2062年移轉給政府，此模式旨在結合民間效率與公共利益，但實際運作中，公私部門間的目標協調、履約管理與監督機制，往往成為複雜且持續性的挑戰。此外，有無固定主場球隊亦是影響營運的關鍵因素。高尺天空巨蛋擁有 KBO 培證英雄隊作為固定主場，保障基本的場館使用率與賽事內容；反觀 O2 Arena 與臺北大巨蛋均無固定主場球隊，O2 Arena 憑藉其強大的品牌號召力與 AEG 的專業營運能力，成功克服此問題，臺北大巨蛋則需面對國內職棒隊伍輪流租用模式下，平日使用率可能偏低，以及需更積極爭取多元活動以填補檔期的挑戰。

在活動內容與多元性方面，高尺天空巨蛋展現高度的多元化，除棒球賽外，K-Pop 演唱會、粉絲見面會、電競比賽乃至宗教集會等活動，均在其行事曆上佔有重要份量，有效實踐 Kozma et al. (2022) 理論中從「密切關係」到「隨機關係」的廣泛活動光譜。O2 Arena 雖無固定主場球隊，但其活動內容高度聚焦於市場價值最高的國際級大型演唱會與特定體育盛事，類型相對集中但質量精、效益高。臺北大巨蛋初期營運以國內外棒球賽事為主，未來雖預計開放演唱會等活動，但其能否在體育與演藝兩大核心之外，進一步拓展如高尺天空巨蛋般更多元化的活動類型，以提升整體使用率與社會文化效益，將是其永續經營的重要課題。

最後，從初步營運觀察與挑戰來看，臺北大巨蛋初期營運呈現以體育賽事為主的特點，與高尺天空巨蛋、O2 Arena 相比，活動多元性尚待開展。無固定主場球隊所帶來的平日使用率挑戰，以及如何在 BOT 框架下有效協調公私部門關係、確保營運效率與公共利益，是其相較於另外兩者更為突出的課題。如何借鑒國外經驗，克服這些挑戰，發揮其硬體與區位優勢，將是其未來發展的關鍵。

伍、巨蛋成功經營的關鍵要素

隨著全球多功能運動場館逐步從單一功能的運動場地轉型為多元化的都市娛樂中心，巨蛋經營模式的演變提供寶貴的學術與實務啟示。Kozma et al. (2022) 提出的多功能體育館發展趨勢，強調功能配置與運動賽事關聯性的層次劃分，而 Glebova et al. (2019) 則透過全球成功案例歸納出營運要素，為多功能體育館的永續經營提供具體方

向。據此，本研究欲以這兩大理論為基礎，結合高尺天空巨蛋與千禧巨蛋的經營經驗，探討巨蛋經營成功的關鍵要素，並為臺灣未來巨蛋研究與實務經營管理提供參考建議：

一、釐清定位並從長計議

流行文化是韓國最具特色的優勢，高尺天空巨蛋在開幕時即明確定位為「韓國最棒的文化與體育複合設施」，使營運單位能有清晰的目標，致力於舉辦各類藝文活動，使其營收逐年增長，契合 Kozma et al. (2022) 強調的多功能發展趨勢與 Glebova et al. (2019) 提出的「場館多元應用與營運管理」營運要素。臺灣巨蛋經營者在確立定位時，除了考量臺灣的文化特色和優勢外，更重要的是深入分析市場需求和潛力，將其與巨蛋場域結合，確立合適定位，從而實現永續發展的願景。

二、舉辦多元化運動賽事

體育賽事向為巨蛋關鍵收入來源。固定主場制如高尺天空巨蛋可確保使用率，而多元賽事引入如 O2 Arena 亦能擴大效益。此類核心體育活動屬 Kozma et al. (2022) 的「密切關係」範疇。成功舉辦多元賽事，亦需具備 Glebova et al. (2019) 的「建築結構改良」以提供場地彈性。臺灣因職棒採輪流租借模式，面臨平日使用率偏低的挑戰。故營運管理上，亟需與球隊建立彈性合作機制，例如研擬主場認養或優惠方案，並廣納國際、基層及新興運動賽事，以最大化場館應用與整體效益，創造更豐富的體育文化價值。

三、舉行多樣化藝文活動

職業球隊場租儘管為巨蛋提供穩定收入來源，但每年場次變動幅度不大，致收入成長空間受限。相較之下，藝文與娛樂活動具有高度發展潛力。例如高尺天空巨蛋舉辦演唱會、電影放映會與電競賽事等多樣化活動，以達到開源之目的。基此，本研究建議國內巨蛋應舉辦更多類似的藝文與娛樂活動，呼應 Kozma et al. (2022) 理論中提到的體育館「偶發關係」及「隨機關係」功能，拓展場館用途。此外，這也與 Glebova et al. (2019) 提出的「場館多元應用與營運管理」營運要素相契合，能有效提升巨蛋的使用率與收益，實現永續經營。

四、尋求專業經營團隊

千禧巨蛋從財務危機到成功轉型的歷程，印證專業經營團隊在巨蛋營運中的核心價值。目前臺北大巨蛋由臺北市政府以 BOT 模式交由遠雄集團旗下的遠雄巨蛋公司興建和營運。然而，遠雄集團主要涉足於營建、百貨零售與金融保險業，鮮少有大型複合式運動場館的營運經驗，基於 Glebova et al. (2019) 提及的「場館多元應用與營運管理」營運要素，本研究建議考慮與專業經營團隊合作，並慎重選擇合作對象，不排除與國外經營團隊合作，選賢與能，以確保場館的成功運營。

總結本研究之發現，臺灣未來巨蛋的成功經營取決於上述四項關鍵要素。為清晰呈現各要素的理論基礎與國際案例佐證，茲彙整如表5：

表5
巨蛋成功經營的關鍵要素

要素	理論依據	案例依據
一、釐清定位並從長計議	多功能發展趨勢 (Kozma et al., 2022) 「場館多元應用與營運管理」營運要素 (Glebova et al., 2019)	高尺天空巨蛋
二、舉辦多元化運動賽事	「密切關係」功能 (Kozma et al., 2022) 「建築結構改良」營運要素 (Glebova et al., 2019)	高尺天空巨蛋 千禧巨蛋/O2 Arena
三、舉行多樣化藝文活動	「偶發關係」及「隨機關係」功能 (Kozma et al., 2022) 「場館多元應用與營運管理」營運要素 (Glebova et al., 2019)	高尺天空巨蛋
四、尋求專業經營團隊	「場館多元應用與營運管理」營運要素 (Glebova et al., 2019)	千禧巨蛋/O2 Arena

陸、結語

承上所述，臺灣的巨蛋經營模式亟需突破傳統用途限制，從僅仰賴體育賽事與演唱會的模式，轉向更為多元化的經營方向。高尺天空巨蛋與千禧巨蛋的案例證明，唯有廣泛納入各類文化、娛樂、展覽及集會活動，並在非賽季期間積極提高場館使用率，才能實現場館的永續經營。未來國內巨蛋應朝多角化經營邁進，制定長遠規劃，不僅提升場館的經濟效益，也為城市和國家帶來持續而深遠的正面影響。

參考文獻

- 王偉宇 (1999)。低自償率公共設施 BOT 計畫之規劃準則擬定—以台北巨蛋體育館為例 [未出版碩士論文]。淡江大學。
- 李柏熹 (2008)。巨型多功能運動場館關鍵成功因素之探討—以臺北大巨蛋規劃為例 [未出版碩士論文]。世新大學。
- 林念恩、廖焜福、黃文成、許東雄 (2007)。臺北小巨蛋當前發展現況之探討。北體學報，15，81-91。https://doi.org/10.6167/TPEC/2007.15.8
- 邱翼松、鄭憲成 (2016)。多功能巨蛋體育館現況與發展趨勢之探討—以美、日職業棒球聯盟球場為例。高應科大體育，15，137-156。

- <https://www.airitilibrary.com/Article/Detail?DocID=16830822-201612-201703170024-201703170024-137-156>
- 黃蕙娟 (2013)。多功能體育館意義初探與未來展望。《中華體育季刊》，27(2)，119-126。 <https://doi.org/10.6223/qcpe.2702.201306.0903>
- AEG Worldwide. (2023). The O2. Retrieved from <https://www.aegworldwide.com/divisions/real-estate/o2>
- Ahlfeldt, G., & Maennig, W. (2010). Stadium architecture and urban development from the perspective of urban economics. *International Journal of Urban and Regional Research*, 34(3), 629-646. <https://doi.org/10.1111/j.1468-2427.2010.00908.x>
- Bal, C. & Boucher, S. (2011). Venue sponsorship and customer journey: A case study of The O2. *Journal of sponsorship*, 4(3), 236.
- Barnes, C., & Henrickson, K. E. (2017). Economic development generated by investment in participation sports. *Journal of Business & Economic Policy*, 4(1), 156-162.
- Buddell, J. (2020, November 18). Rock the house: An era of new at the O2. *ATP Tour*. Retrieved from <https://www.atptour.com/en/news/superstar-tennis-the-o2-london-nitto-atp-finals-50-year-anniversary>
- Glebova, E., Desbordes, M., & Géczi, G. (2019). Changes in stadium sports spectators customer experiences. *Testnevelés, Sport, Tudomány*, 4(3-4), 65-75. <https://doi.org/10.21846/TST.2019.3-4.6>
- Hemmington, N., Bowen, D., Wickens, E., & Paraskevas, A. (2005). Satisfying the basics: Reflections from a consumer perspective of attractions management at the Millennium Dome, London. *International Journal of Tourism Research*, 7(1), 1-10. <https://doi.org/10.1002/jtr.520>
- Kozma, G., Czimre, K., Bács, B. A., Alexandru, I., Pfau, C., Bulz, G. C., & Bács, Z. (2022). A special type of multifunctional stadiums: Great Forest Stadium in Debrecen (Hungary). *Buildings*, 12(12), 2261. <https://doi.org/10.3390/buildings12122261>
- Lansley, G., & Longley, P. A. (2016). The geography of Twitter topics in London. *Computers, Environment and Urban Systems*, 58, 85-96. <https://doi.org/10.1016/j.compenvurbsys.2016.04.002>
- McGuigan, J. (2003). The social construction of a cultural disaster: New Labour's millennium experience. *Cultural Studies*, 17(5), 669-690. <https://doi.org/10.1080/0950238032000126874>
- Mcguigan, J., & Gilmore, A. (2002). The Millennium Dome: Sponsoring, meaning and visiting. *International Journal of Cultural Policy*, 8(1), 1-20.

- <https://doi.org/10.1080/10286630290032486>
- Murray, P. (2019, January 18). Was the NBA's London game the final curtain for UK basketball fans?. *Forbes*. Retrieved from <https://www.forbes.com/sites/patrickmurray/2019/01/18/was-nba-london-2019-the-final-curtain-for-british-basketball-fans/>
- Newsome, T. H., & Comer, J. C. (2000). Changing intra-urban location patterns of major league sports facilities. *The Professional Geographer*, 52(1), 105-120. <https://doi.org/10.1111/0033-0124.00209>
- Park, S.-I., & Park, C.-W. (2024). The dynamics of stadium construction and urban regime: Focusing on the case of Gocheok Sky Dome. *The Korean Journal of Physical Education*, 63(4), 69-82. <https://doi.org/10.23949/kjpe.2024.7.63.4.6>
- Park, S.-Y. (2024, August 7). 'A Clean Sweep' direct viewing with Dong-A University, which caused the first defeat in the founding. *JoongAng Ilbo*. Retrieved from <https://news.koreadaily.com/2024/08/07/sports/broadcast/20240807013250223.html>
- Seoul Facilities Corporation. (2020). *Development of marketing content for the activation of Gocheok Sky Dome*. Retrieved from https://www.sisul.or.kr/open_content/main/bbs/bbsMsgFileDown.do;jsessionid=Ycsbjm0tp772mIb0hWwp8Baaz8p1FsagZoqA5tTieHBUM0mpErBdnHkAAI3sClz.etiswl_servlet_user?bcd=sanction&msg_seq=11474&fileno=2
- Siebold, M., & Klingmuller, A. (2004). Sports facility financing and development trends in Europe and Germany 2003. *Marquette Sports Law Review*, 15(1), 75-91. <https://scholarship.law.marquette.edu/sportslaw/vol15/iss1/9>

A Study on Sustainable Management Strategies for Taiwan's Domed Stadiums: Lessons from the Gocheok Sky Dome and the Millennium Dome

Cheng-Yang Chang, Yu-Chiao Chiu, Chung-Long Yu*, Chien-Yun Tseng

Graduate Institute of Sports and Health Management, National Chung Hsing
University

Abstract

Purpose: This study aims to explore key success factors for dome management through theoretical analysis and case studies, providing references for future academic research and practical management of domes in Taiwan. **Method:** This paper employed document analysis, integrating theories from Kozma et al. (2022) on multipurpose stadium development trends and Glebova et al. (2019) on operational elements, to analyze the operational models of Gocheok Sky Dome and the Millennium Dome (now The O2 Arena). **Results:** A comparative analysis reveals significant differences in sustainability strategies between the two cases: (1) Market positioning: Gocheok Sky Dome maintained clear positioning from the outset, contrasting with the Millennium Dome's initial vagueness which led to failure; The O2 Arena achieved success only after strategic repositioning. (2) Management model: Gocheok Sky Dome's public-sector management effectively integrated local activities; The O2 Arena significantly boosted performance by implementing a professional private-sector model, highlighting the critical role of management. (3) Sustainability strategy: Gocheok Sky Dome increased venue utilization through broad activity diversification; The O2 Arena combined high-value core events with diverse surrounding commercial/entertainment facilities to create an entertainment destination. Both achieved sustainability via professional management, though through different paths and focuses. **Conclusion:** Drawing from international experiences, this study recommends that future dome development in Taiwan should focus on establishing clear market positioning, promoting content diversification, and implementing professional management models to ensure long-term viability and sustainable development.

Keywords: Multipurpose stadium, Facility management and operations,
Public infrastructure planning, Urban development