公務出國或赴大陸地區報告(出國類別:考察)

國際運動賽會專業人員參訪

服務機關:台中市政府

姓名職稱:王岳彬參議

派赴國家:大陸上海市及北京市

出國期間:105.10.12~105.10.18

報告日期:105.11.17

目錄

壹、	摘要
貳、	出國人員名單2
參、	目的3
肆、	過程4
伍、	心得42
陸、	建議······45

壹、 摘要

為協助國內辦理國際運動賽會人員加強舉辦國際賽會專業能力 暨開拓國際視野,本會援例籌組國際運動賽會專業人員計大陸考察其 折期舉(籌)辦的國際運動賽會之籌辦及營運情形;本次參訪對象為上 海體育賽事管理中心暨相關體育賽事組織部門以及 2022 年北京冬季 奧運會組委會。2015年7月31日在馬來西亞首都吉隆坡舉行的第128 屆國際奧委會全體會議上宣布由北京主辦。擬藉由觀摩上海網球大師 賽會與賽事籌組相關部門進行交流座談,瞭解組委會在賽前、賽後組 織運作之情形。另安排拜會北京冬季奧運會組織委員會,就其舉辦冬 季奧運會的規劃與運作加以瞭解學習,並考察大陸冬季運動發展現況 與觀摩學習其籌備國際大型賽會。以作為國內推展冬季運動與台中市 舉辦 2019 東亞青年運動會及辦理其他運動國際賽會之參考借鏡。同 時,希望藉由瞭解上海與北京所設置賽事管理中心的運作與營運情形, 作為我們是否籌設類似賽事管理中心的參考。

貳、 出國人員名單

	所屬單位	職稱	姓名
1	中華台北奧會委員	團長	周室宏
2	教育部體育署國際及兩岸	顧問	黃筱棻
	運動組		
3	台中市政參議	團員	王岳彬
4	中華台北奧會委員	團員	陳美燕
5	台灣體育運動大學教授	團員	林房儹
6	台北市立大學技擊運動學	團員	謝富秀
	系教授		
7	台灣體育運動大學運動資	團員	馬鈺龍
	訊與傳播學系助理教授		
8	國立台灣藝術大學副教授	團員	彭譯葴
	共8員		

參、 目的

参訪對象為上海體育賽事管理中心暨相關體育賽事組織部門以及 2022 年北京冬季奧運會組委會。參訪上海及北京舉辦賽事籌組、運動人才的招募及預算規劃等相關賽事籌辦過程,藉由座談及參訪活動,吸收舉辦大型賽事的經驗以及如何利用大型國際賽事培訓優秀運動人才,作為國內推展冬季運動與台中市舉辦 2019 東亞青年運動會及辦理其他運動國際賽會之參考借鏡。同時,希望藉由瞭解上海與北京所設置賽事管理中心的運作與營運情形,作為我們是否籌設類似賽事管理中心的參考。

肆、 過程

一、10月13日上午拜會上海久事國際賽事管理公司

參訪當天由中國上海久事國際賽事管理有限公司姜瀾副總裁率 谷陳慶副總經理接待參訪團,並作詳細的簡報與交流座談。

上海久事國際賽事管理有限公司為官方輔導設立,因此設有黨政辦公室、營銷中心、票務中心、賽場經營中心、市場部、計畫財務部、品牌和諮詢研究部、法律事務部、版權事務部等共有5部1室3中心,以目前中國的政治體制,算是一個相當專業且創新的國性際職業賽事營運公司,該公司也因籌辦國際網球總會 ATP 上海網球大師賽而聞名;除了舉辦網球賽之外,馬術運動競賽與上海 F1 賽車也是該公司籌辦享譽全球的國際賽事。

上海當時是為了宣傳在上海舉行的世界博覽會,於是想藉由一個可以吸引世界目光的國際活動來作為宣傳媒介,後經評估發現,舉辦體育運動賽事是最直接能達到宣傳效果的方法,因此上海爭取網球大師盃賽並希將該賽會長期留在上海舉辦。歐洲要將此賽事舉權爭取回到歐洲,他們認為網球起源自歐洲,具有文化背景,應將網球大師盃賽留在歐洲舉辦。幾經討論與爭取後,女子賽事在北京辦理,男子賽事在上海辦理。

上海旗忠森林網球中心是上海市為了舉辦網球大師盃賽而建置。 久事賽事管理公司姜副總裁認為該場館,交通並不便利於賽會舉行。 據久事公司姜副總裁表示; 目前中國為舉辦國際賽會建置的運動場館, 至目前為止,實際上都無法於賽會後達到所謂該場館的經濟利潤收益 之營運效果,但中國目前所考量,並不在於賽會後運動場館的後續營 運利潤,而是基於舉辦大型賽會所興建的運動場館,為地方環境所帶 起的連動經濟效益,例如地價增值與外資進入。因此擁有一座指標性 的知名賽會場館是必要的,且直接對城市多元化發展與提升有加分效 果。一個城市要成為國際城市,就必須有外文化的加入,因此整體環 境應該朝向「營造一個適合外籍精英人十願意移入居住的環境發展」 才能增加國家經濟價值,且國際知名人十將會帶動整個城市的公關、 媒體與品牌等的國際目光。所以,一座指標性但僅能提供訓練與舉辦 賽會功能的場館,後續並無法真正達到所謂的「後續場館營運賺錢」, 但對於整體國家社會的價值發展與提升,還是相當划算的投資。

姜副總裁認為;全世界會有那麼多的人瘋狂的追求、欣賞知名的國際職業賽事,因為那已是在追求一種共同文化的認同。儘管已有許多國際職業賽事名星選手都在抱怨「賽會太多」,但國際知名職業賽會是在爲中低職業選手提供一個職場工作收入與累積賽會經驗,與提升技術的必要過程,有其目的性與價值。

「運動觀賞」市場的成熟度是建立於地方性的歷史累積基點,其實我們都是在操作歐美的產物,因為「觀賞運動」是歐美的文化產物。所以我們應該是引其為「策略」,所以我們舉辦的國際賽會,如果觀眾不多,不能就說是我們辦得不成功。因為亞洲的運動消費力其實都尚不成熟,所以進入場館看比賽的觀眾是不容易達到所謂「人滿為患」。在歐美的生活中,「看運動」的習慣就像是日常生活中去運動、聽歌劇或音樂會,就像我們亞洲人的廟會與聚會。歐美人較重家人隱私,不習慣像我們亞洲人常日生活中就有很多的餐會、聚會等。亞洲人生活中習慣常有聚會,但不習慣去看比賽,所以觀眾不多,並不是舉辦能力不足。因此,亞洲人舉辦運動活動要看目的性(全面性),西方人的東西在亞洲,我們要看的就是「質」。

本次訪談會議中,曾請教姜副總裁有關久事賽事管理公司內部有關體育運動專業部門人才的培育方式與來源,例如網球競賽相關技術規劃人才如何招募與培訓,姜副總裁似無理解所提之問題,因此僅表示所有人才均由該公司自己培訓。後經訪問央海體育總局與上海體育學院了解,久事賽事管理公司相關體育運動專業人員係由上海體育局與上海體育學院循合作方式支援。

姜副總裁表是中國於 1990 年末才開始規劃爭取國際職業賽,因 此發現須要商業團體進入幫忙,因為舉辦國際職業賽事的前提就是 「談判」,這須要專業人才處理。但因應中國目前法令規定,如要派 人出國参與職業賽事「溝通、討論與談判」之相關會議,將因出國程 序的不便利,難以成行,因此目前中國大多是會委請外籍人士代爲處 理。

國際網球職業賽媒體由全球 10 家組成 ATP 公司,所以在上海舉行的網球大師盃賽媒體,均是由 ATP 派出團隊執行。中國目前沒有民營媒體,都是官營,且受限於政府規定,中國國內媒體的版權獲益很小,且中國媒體是依中國政策制定,無法任意增加時段,所以媒體市場目前在中國是無法開發的。

姜副總裁亦提出對於臺灣舉辦國際賽會的看法,認為臺灣民間力量其實很強,但活力卻不足。臺灣發展國際賽會基礎是具備的,但臺灣政府目前並沒有作為民間發展的後盾,因為政府如果過渡干涉民間團體的營運利益,就很難讓其發展成功了。





參訪團由周團長帶領交流



上海久事公司姜瀾副總裁



參訪團與久事公司進行交流 周團長與團員熱絡提問 座談

二、10月13日下午參觀上海網球大師賽並參觀上海旗忠森林網球中 心

(一)政府政策、企業動能

為盡善達成「場地要發展、活動要增加、基礎要加強、人才要培 養、成績要進步」之目標,上海市政府戮力與所屬各層級機關、各類 型產業再數次的溝通後,凝聚共識,通力巧妙合作盡其所能將上海推 向「東方之珠」之地位。

有國際賽事舉辦經驗豐富的上海久事集團,從舉辦 F1 賽車成功 範例後,配合中國政策,融合久事集團經營理念,極開發更多國際級 賽事,其中一個即關注到在職業運動中亦獨具世界市場魅力的職業網 球運動,在落實賽事規劃的藍圖有五個面向,包括:專業的"草根計 劃"開發與普及、國際化的賽事管理、資深運動員經紀代理、多角度全方位的商務諮詢、強勢的市場推廣及媒體傳播。顯見久事抓住了政府政策的契機,以城市打造的宏觀面向,確定了"城市交通、體育產業、地產置業、資本經營之四位一體、投入融資和信息化雙翼支撐"的發展戰略和"打造優質公共服務型企業"的組織改革目標,全心全意呈現精彩體育的策略,將上海城市魅力翻倍提升。

(二) 爭辦國際賽事、擴大城市知名度

深耕體育賽事管理許久的久事集團,挾著管理優勢,將體育賽事管理商業化的模式,配合中國發展網球的政策(申辦國際網聯男子ATP挑戰賽、WTA女子巡迴賽的15城20站),共同展現奔馳職業網體壇的雄心;在廣大土地、城市人口密集的都市,開闢了眾多開發案,結合產業土地開發、網球場館建設、培養觀眾、植化全民運動等多角度,建置職業網球在中國發展的平臺後,再加上企業行銷、廣商活動、體育旅遊的細節面向均足的籌劃下,創造政府、城市、產業活絡及就業增加之雙贏環境,帶動全球傳媒關注上海的競逐實力,讓上海這座繁華城市收益遠遠超過實際面上,亮點十足。

(三)政府興建、民間企業規劃、營運高效率

在政策面支持下,中國各大型公眾場館由政府提供土地與興建, 再由民間企業規劃後續,為了有效運用場地資源,多項細節問題雖一 一浮現,舉凡交通運輸的再開發,城市未來週邊產業規劃的配套,也讓週邊房地產價格隨之翻升,讓網球運動還不普及的上海,有此機會一窺網球運動的迷人之處,透過舉辦年度世界級網球賽事,上海市政府除了推動競技網球做為青少年網球競技的培育基地外,同時也配合全民運動的政策,以充份開發在擁有座位超過15,000個、號稱世界三大網球場館之一的「上海旗忠森林體育城網球中心」之賽事結束之完整利用,展期逐步發展,分層改善、調整市場反應的機制,讓資源有效循環,同時因應大型體育賽事結束後,為達成場館充分使用,亦戮力推展健康全民政策,挹注產業活水在體育運動的願景,直接實現,思慮遠見,以競技體育為出發點,再輔以全民運動做長期的發展考量,雙管併行,此點可做為臺灣未來經營世界大型體育場館賽事興建前後各項損益評估解套的典範。

(四) 2016 ATP1000 網球大師賽在上海

政策面的決心,策略面的積極落實,經過多年"草根計劃"孵化, 國際化的賽事管理的實力,觀賞人次經過八年的努力已逐年有所突破, 賽事贊助額度迅速增長,上海儼然成為名符其實之全球重要系列賽事 核心的站點。上海久事集團旗下體育產業專業人才來自不同行業,體 育版圖日趨成熟穩健,由於成功申辦多項大型賽事的威力,上海這座 國際化大都市已與網球結下了深緣,無論級別還是規模都不斷提昇, 其重量級的地位備受世界網壇的讚賞,將體育專業平臺素養專業化、透過商品開發、包裝、行銷、公關、媒體等商業化的呈現,奠定了體育與非體育運動品牌和場館資源迅速擴充、整合的平台,透過舉辦招商活動,由企業自己評估商品在此運動的需求性,成功吸引 50 餘家的贊助商投入,從日常食衣住行的各類品牌均有,其中有Mercedes-Benz、Rolex、可口可樂、ANZ 澳新銀行、Hilton 酒店等世界知名品牌,足見網球運動享負盛名。

此外,政府網球運動發展政策分成二個面向,一為全民運動,二 為競技運動,在全民運動方面,透過大型賽事的舉辦,開拓市民的視 野,學習欣賞網球運動的美麗,讓網球運動不只是一種運動,也是一 種生活態度的展現,在宣傳網球運動的獨特、非凡、精彩、卓越下, 傳遞網球運動的高尚、尊崇與魅力等價值,畫龍點晴打開網球運動的 入門窗口,讓全民一睹世界級水準的比賽後,能享受高規格的施設與 服務,真實體驗網球的樂趣,感受網球運動帶來的快樂情緒,擴增社 交網絡。其二為競技運動,上海勞力士大師賽,是亞洲唯一的一站 ATP1000賽事,也是國際網總 ATP1000全年九場分站賽中最年輕的賽 事,深受全世界球迷的喜愛,是僅次於四大公開賽之積分賽事之最高 級,為了刺激中國網球年輕一代的網球競技水準,多項實質做法有: 青少年發展認證課程(10歲以下)、成人發展認證課程(18歲以上)、 網球技能提高班(普及型網球教練或工作者之技術、戰術之訓練或教學)、高水平教練發展訓練認證課程(10-16 歲青少年競技選手)、PT網球體能訓練師等,過去中國女子網球實力一再超越的水準條件下,也形成了一股集團勢力,在世界前300中出現了多達17位中國女子選手的身影,實力不可小覷,到如今大力助推中國男子網球運動,為的是在國際賽事中有機會與國際球星切磋技藝,以培育更多中國和其他亞洲男子選手的人才。

(五)體育產業研究與賽事分析並駕其驅

以賽事開發、扶植體育產業的概念,應運體育產業的蓬勃發展,從「透過體育教育人」的角度,翻轉為「透過體育來聚集人群」的思維,擴大消費族群,促進經濟、房產建設、城市規劃等各種社會效益分析,多項資料整合分析由上海體育研究中心及華東理工大學體育經濟理論研究所分別簽定合約,就競技層面(競技運動員的培養)、全民運動規劃(調動市民參與運動)、商業賽事化的三個主軸,來剖析賽事規模、經濟因素(市場化運作、管理、渠道、潛力等策略分析)、社會因素(關注人數、票務、服務、滿意度、薪資水平、社經地位等等)、環境因素等類別評鑑指標,進一步了解賽事策略、招標、商業利益等問題的明確,探究在政府政策主導下,依據計劃經濟、推動體育社會化、產業化、市場化之融合情形,充份掌握開發體育活動和體

育產業經營活動中所獲得的經濟效益,也可反映出產業投入與產出的 市場機制、消費型態的轉變或服務品質等的議題。

另外,因應上海逐年增加舉辦國際、國內賽事,於 1994 年上海 市政府設置了體育競賽管理中心,處理競賽管理及大型體育賽事等實 施事務,由上海市體育局予以監督、管理和協調在上海市內承接的各 種體育賽事,完善清楚的業務分工,賦遠見性的思維與做法,與各有 關單位凝聚共識後,奠定紮實基礎,此可為我國對於未來體育行政管 理規劃而向之借鏡。

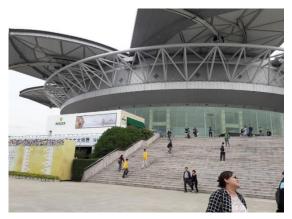
(六)結語與建議

蓬勃發展的上海賽事,造就多元面向人才投入,突破傳統思維, 寬廣了舉辦體育賽事的視角,在掌握體育專業與獨特性之外,也建構 起產業鏈網,充份激發周邊房地產市場,將體育賽事做為基模,強化 現實面之運動競技較勁外,有效發揮組織內的彈性與張力,在各個環 節下,共同朝向優質化、專業化、商業化的環境,成功吸引國際焦點 與開放市場繁榮脈絡。

具體建議如下:

1. 擬定區域整合集中資源的政策,建置符合世界級舉辦賽會之標準網球場館,朝向舉辦不同單項運動世界級比賽的成功模式,建立基礎構面後,打造聯合政、商共體共享的網絡,創造雙贏局面。

- 2. 由首都率先示範建置「運動競賽管理中心」,將所有在臺北市 舉辦的所有大小國內外賽事,分層建置辦法、組織分工、產業資源/ 招商活動等各項執行面向,引進與擴大增加不同職能人才集思廣義, 將軟性、硬性的資源進一步整合規劃體育森林示範園區,配套市政府 打造與開拓新興區域房產規劃,重新詮釋體育賽事之舉辦。
- 3. 推動「五年 / 十年 / 十五年 / 二十年改造體育賽事計劃」, 配合前述推動各單項聚焦或體育署競技重點發展運動種類、第二級重 點發展運動種類,與產業鏈結合,分不同目標具體落實,紮下體育賽 事舉辦根基。
- 4. 後續建置「體育產業研究與賽事分析」之研究中心,各類項 之嚴謹分析 做為輔助政府政策規劃與執行之微調,全方位朝向共識 目標前進。
- 5. 政府政策應大力推展全民運動,從教育階段落實體育專業人才,改進非體育專業人才指導體育運動課程,建立有效的制度面,積極落實運動與生活,生活即運動的觀念,將全民運動做為競技運動之後盾,建全臺灣體育運動與產業鏈之環境。



上海旗忠網球中心主場館



上海網球大師賽看台一景



上海網球大師賽冠名贊助商攤位



世界排名第一球王約克維奇(遠端正面者)衛冕出戰

三、10月14日上午與上海體育學院體育賽事研究中心座談

在周宏室團長的帶領下,本團所有團員在 10 月 14 日上午到上海體育學院拜會,並與其體育賽事研究中心成員進行座談,會中與研究中心學者充分交流。

座談會在上海體育學院綠瓦大樓第二會議室進行,由經濟管理學院曹可強院長主持,座談會主要流程包括有主持人致詞、港澳台辦公室戶進菊主任致歡迎詞、周宏室團長致詞、黃海燕教授進行中心簡報,

交流時間,以下為上海體院體育賽事研究中心參與座談人員名單。

姓名	職稱
戴健先生	上海體育學院黨委 書記
唐 炎先生	上海體育學院教務處 處長
戶進菊女士	海體育學院臺灣辦公室 主任
曹可強先生	上海體育學院經濟管理學院院長
劉樹軍先生	上海體育學院體育休閒與藝術學院 副院長
張 林先生	上海體育學院經濟管理學院教授
黄海燕先生	上海體育學院經濟管理學院教授
皇甫紅娜女士	中國奧委會秘書部高級地區主管

(一)座談內容綜整

上海體育學院體育賽事研究中心是中國第一所專門從事體育賽事領域學術研究產官學研一體化的研究機構,從 2007 年開始被列為上海市教育委員會普通高等學校人文社會科學重點研究基地。該中心的主要發展目標是構建體育賽事理論體系,打造賽事信息平臺,形成應用性研究成果,為政府和社會提供賽事咨詢服務,以建設體育賽事智庫,上海體院也希望能將中心建成為中國一流且具國際知名的體育賽事研究機構。

在黃海燕教授的簡報中,僅針對 2007 到 2012 年體育賽事研究中心第一階段五年計畫的研究成果進行報告,關於 2013-2018 年第二階段的五年計畫則是在座談會中由其他與談者說明。以下便針對體育賽事研究中心在組織運作、政策規劃、賽事研究、產業推動以及人才培育等方面進行座談結果陳述。

1.組織運作方面

2007年上海教育委員會(簡稱上海教委)將體育賽事研究中心 列為上海市普通高校人文社會科學重點研究基地,便得到了學校和主 管部門的高度重視。上海教委提供每年 100 萬人民幣的研究經費給中 心,研究重點在於賽事評估、城市發展和賽事管理三個面向。

中心下設賽事評估研究室、賽事管理研究室、賽事博彩研究室、賽事諮詢工作室、賽事調查實驗室等機構,擁有較為齊全的體育賽事文獻庫、資料庫、資料庫和影像庫。同時,邀請中國有名的體育管理學者擔任學術委員會委員(如下圖),每年開一次會議,以訂定中心發展方向。













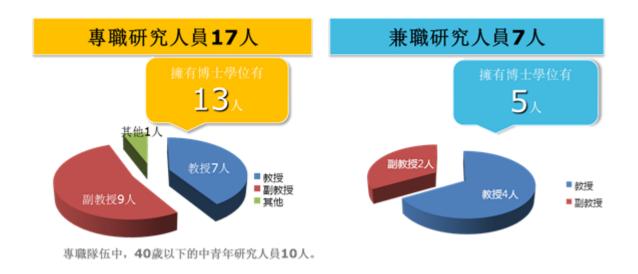








自 2013 年為因應上海市和長三角地區大型體育運動賽事日漸增加,上海教委以每年 500 萬人民幣增加研究經費強化中心功能,目前中心下設體育賽事信息平台、體育賽事研究平台、體育賽事效益評估平台、大型賽事管理系統平台、以及賽事申辦決策系統平台。除了上海教委的智庫需求外,上海科學技術委員會也委託該中心 33 項專題研究計畫,共 600 萬人民幣經費,針對不同專題進行研究,鼓勵中心能進行國際發表,增加國家和城市的曝光度。目前共有 17 位專任人力,7 位兼職人力(如下圖)。



2.政策規劃方面

上海體育學院體育賽事研究中心主要是擔任上海市的體育智庫,提供上海市關於大型體育運動賽事相關研究與評估資訊。從嚴謹的學術研究角度,提供政府進行國際運動賽事申辦、籌辦,協會輔導的相關政策規劃,對於國際綜合型運動賽會及國際單項運動賽事申辦比重及舉辦各自所要達成的政策目標的探究。





3.賽事管理研究方面

除了擔任政府智庫,提供必要數據與分析,協助政府規劃體育 運動賽事政策外,該中心人員也將相關資訊轉成學術研究成果,發表 專書、期刊和專利,以擴大政府政策的影響力(如下圖),目前已有 82篇 CSSCI、5篇 EI、7篇 SSCI,以及許多國內外研討會或論壇發表。



成果品質(論文被引用數、被採用諮詢報告等)





劉兵教授在2010芬蘭第十三屆世界群眾體育科學大會報告(于韋斯屈萊)



陳錫堯教授在2012北美體育管理年會報告(西雅圖)



2009體育賽事國際論壇 (上海)



2012年中國民族民間體育賽事研究研討會(吉首)

4.賽事管理實務與產業推動方面

該中心除了在政策制訂和學術研究上有具體表現和成果外,也 接受企業委託進行賽事評估研究,尤其是在賽事效益評估系統,該中 心正逐步建立商轉模式。2013-2018 年新目標是建立賽事管理和體育



產業的知識服務平台,以提供政產學研的專業需求。同時,該中心也 協助其他城市的賽事評估與人才培訓。

該中心劉清早教授就是最佳範例(下圖),劉教授是國際奧會官 方榮譽證書獲得者(證書由國際奧會主席羅格、名譽主席薩馬蘭奇親 筆簽發,表彰為奧林匹克運動做出突出貢獻),也是學院體育賽事研 究中心副主任,主導大型賽事管理系統平台。曾擔任第 12 屆全國運 動會組委會首席技術專家,第 12 屆全國運動會瀋陽賽區組委會總督 導,第 7 屆全國農民運動會南陽市籌委會首席技術專家,廣州第 16 屆亞洲運動會開、閉幕式藝術顧問,深圳第 26 屆世界大學生夏季運 動會開、閉幕式藝術總指導,中共汶川縣委、縣人民政府災後科學重 建經濟、社會事業發展顧問,國家體育總局體育職業技能鑒定專家指 導委員會委員,北京大學中國體育賽事研究中心研究員等,目前也是 中國全運會和青運會顧問。劉教授成功運作各類大型綜合性運動會和 單項體育賽事 100 多項。



另外,該中心也跟上海久事賽事管理公司和京東體育合作,提供 賽事效益評估、運動消費大數據分析、體育產業產值評估等服務。 5.人才培育方面

體育賽事研究中心也配合學校政策,提供研究生論文撰寫題材, 也協助媒合學生實習。另外,學校透過中心與久事公司合作,邀請企 業到校上課分享經驗。



學生獲獎情況

獲獎時間	作品名稱	學生團隊	指導教師	所獲獎項
2008年	上海清展體育賽事諮詢策劃有限 公司創業計畫書	陳琳娜 龐文娟 張擁紅 梁進廳 虞一鳴 劉 博	劉清早等	第六届"挑戰杯"全國大學生創業計畫競賽銅獎 "張江高科杯"第五届上海市大學生創業計畫大賽銀獎
2009年	基於ASP的體育場館計費與會員執 行資訊系統分析與設計	郭雋寅	耿鎮奎	第十一屆上海市大學生課外學術科技作品競賽一等獎
2009年	上海市體育彩票問題博彩行為調 研報告	曾雯彬 文 靜 徐建平 劉 雷 秦 芳 黃 媛 麻曄瓊	李 海	第十一屆上海市大學生課外學術科技作品競賽三等獎
2009年	上海市優秀運動員社會融入現狀 的調查與分析	李騎舞 路 堯 魏 光 陳淑雲 陳 郷 馬 潔 吳維達 陳秋怡 韓躍龍 唐 娜	劉兵	第十一屆上海市大學生課外學術科技作品競賽二等獎 第十一届"挑戰杯"全國大學生課外學術科技作品競賽
2010年	上海中賽體育有限公司創業計畫	號 光 魔文娟 陳秋怡 劉 當 孫紀辰 唐潔潔 湯 琳 馬曉璐	沈 佳	第七屆挑戰杯"一汽大眾中國大學生創業計畫競賽網獎 "張江高科杯"第六屆上海市大學生創業計畫大賽銀獎
2012年	上海清晨體育行銷諮詢有限公司	號光 穀冰陽 何庭字 劉當 劉其 武 愈悅 熊斯也牛潔如周進蒲州	沈 佳	第八届挑戰杯複星"中國大學生創業計畫競賽銀獎

(二)結語與建議

本次中華奧會國際運動賽會團是以中國賽事管理中心為主要參訪對象,在中國的賽事管理中心有民間自組、有政府法人,也有學校與政府合作模式。上海體育學院體育賽事研究中心便是由政府出資協助成立,至今已邁入第二階段的五年發展計畫,也協助政府和產業在賽事研究上基礎資料的建立。尤其是在中央「46號文件」和「十三五規劃」等政策公布後,對於商業賽事和全民賽事已簡化審批流程,

各個城市也開始訂定各項賽事進行的行動方案和策略。賽會辦理的影響已經擴大至多元層面,涵蓋競技、政治、經濟、社會、環境及全民運動等。臺灣在有限的財力、人力和物力的情況之下,考量如何基於政策,參考基礎資料所產生的資訊,將賽事辦理和活化場館結合,發揮最大綜效,將是必須面對的課題。





上海體育學院黨委書記戴健接

見參訪團

上海體育經濟管理學院曹可

強院長主持座談會

四、10月14日下午與上海體育局座談

本次交流座談由上海體育局孫為民副局長主持,孫副局長是負責競賽,培訓則是郭倍局長負責。孫副局長表示體育與學業應該是合一兼顧,感覺台北的學生運動員比上海學生運動員強,因為這幾年透過兩城市的每年交流,發現台北市孩子會問為什麼?、這適合我嗎? (當上海運動教練開給台北市學生運動員訓練處方時)。讓他們覺得 很有趣!因為中國運動員是完全聽從教練指令,不會問為什麼?

孫副局長表示最初所有賽事都是由上海體育局在作,後來提出 「體育賽事是城市的會客廳」,為了城市的會客廳,就應該舉辦一些 較具國際知名的賽事。舉辦國際知名的賽事總體範圍是超過了僅是體 育賽事人才而以,所以必須要有更全面性的人才參與,因此就由上海 體育局負責,市場開發與賽事處理由企業來作,等於用企業來補足政 府的政策之不足。體育是超越不同文化、觀念,共同為人們所接受的 語言。因此上海開始出現賽事公司,而其實也都是由官方資助,至 2010年,賽事已不僅僅是宣傳上海,而是一個發展上海產業的平台。 2014年開始,上海體育局有兩個目標;一是蜉化,一是提升。有些賽 事沒產業經濟效益,但又必須要辦的,就由上海體育局的競賽中心來 辦,例如上海馬拉松,當時冠名的廠商因為是日本,當時又發生了中 日兩國的一些問題,就喊停,改由上海體育局競賽中心接手。上海體 育局目前作法有兩個原則方向考量;

1、一級賽事:給予補助經費。具有一定的影響力,須要扶持的例如 F1、網球大師賽。上海民眾因為票太貴進不了場,就讓企業多出些公 益票,再由上海體育局補其虧損。又例如滑冰賽,運動員的服裝、音 樂等,其設計都是由國際一流大師製作,也是由上海體育局進行經費 補助。這類運動,上海有,但可能沒有大群的民眾喜歡,可是民眾也 可能因為上海有賽事而更知道了滑冰這運動。

- 2、一個可以帶動其他產業發展的運動。相關賽事均將逐步跟上海的 產業作結合,這須要過程,如果因爲賽事而能讓上海品牌變成世界知 名品牌,最大受惠者還是政府,所以中國政府要幫助賽事提升。上海 目前沒有規劃核心體育產業,也就是說並不限制什麼樣的體育運動種 類,但只要能融合、整合上海地方文化,例如體育與旅遊的結合等。 近日上海剛完成市民運動會;這就是上海市民多數民眾喜歡的運動, 上海體育局把相關訊息放到到資訊平台,讓有能力辦理且想推展產品 的企業來申請舉辦,體育局作監控管理角色。
- 3、二級賽事:保底,例如舉行一場賽事,最後的虧損都算政府的。 所以政府的角色是退到後面,因此上海體育局不再舉辦賽事。上海體 育局委託東華理工大學的杜梅教授,對申請舉辦賽事的單位作評估, 此舉是要鼓勵更多賽事企業公司参與賽事。杜梅教授是華東理工大學 經濟理論研究所副教授,曾協助上海體育局評估例如 1、品牌賽事; 例如 F1 等。2、全民健身賽事。3、競技體育賽事。經過大量的研討 及經過 10 幾個賽會後,有了 4 大類 29 個指標,例如經濟指標、環境 指標、贊助廠商及賽事聲譽等。尤其賽事聲譽以問卷方式進行(觀眾 滿意度、参賽者滿意度等),再以其得分作評比。大型賽事辦完後的 場館經營管理;上海目前運動場館於賽後的後續利用規劃,跟其他國

家一樣,都是盡量利用該場館舉辦比賽,或提供全民健身運動使用, 營利成果效果較低,因為無法向民眾收取太高的費用,所以每年都意 須編列經費補助場館。但上海的東方體育中心的後續利用效果是很成 功,但多數場館的運用成效並不是很好。

孫副局長表示;利用國際頂級賽事來提升上海的運動實力,例如現在進行 ATP (網球大師賽),上海體育局規劃提前在上海舉辦網球賽,讓決賽選手也可以在該場地 (網球大師賽場地)進行比賽,及讓這些國際頂級選手來指導中國年輕選手。 上海也在爭論是否要舉辦奧亞運會。依據英國對於世界知名運動城市的定義;要成為一個舉辦運動品牌的城市,就要舉辦過奧運會。孫副局長認為舉辦奧運會是檢視一個城市的文化、產業、營運是否完備,其認爲如果上海已具備了上述條件,那為什麼還要非去舉辦奧運會不可,上海 2400 萬人,外來人口有 1400 萬人,對於目前上海舉辦奧運會有障礙。孫副局長進一步其觀點;目前競技運動的困擾有兩點:一是如果沒有大牌運動名星,就沒有吸引力。二是觀眾只在乎比賽結果,不重視比賽的精彩過程。





參訪團與上海體育局交流座談

上海體育局孫為民副局長主持座 談會

五、10月15日參訪北京體育大學

10月15日參訪團一行十人,由上海浦東機場搭機抵達北京市, 隨即於下午4點前往北京體育大學參訪。參訪團一行人由北京體育大 學臺灣辦公室王磊主任接待並引領至會議室,到了會議室發現臺灣來 的交換生都已列隊在會議室內等候了,包括國立臺灣師範大學、國立 體育大學及國立臺灣體育運動大學的十五位大學部及研究所的交換 生。首先由每位交換生報告學習心得及生活感想,大多數的學生都表 示非常滿意在北京體育大學的生活與學習過程,甚至有學生表示希望 能延長交換時間或留下來考北京體育大學研究所,另一位來自臺灣體 育運動大學的空手道專長女學生也表明準備留下來繼續攻讀北京體 育大學的博士班,該名學生是去年的交換生,今年由北體大邀請留在 北京體育大學空手道隊指導學生。同學們均表示北京體育大學的設備 極為完善,而且北體大的老師及同學對臺灣來的學生都相當關心與照顧,假日也經常帶他們去觀賞私房景點,讓他們倍感温馨,由此可見北京體育大學的全體師生對臺灣來的交換生真是照顧有加,甚至可謂關懷入心。

在聴取了國內交換生的心得後,接著是與北京體大的體育產業中心的教師們座談,北京體育大學校長楊樺教授在聴取大家對有關運動賽會中心的相關問題後,提出了一個整體性的建議:綜合性賽會及大型國際賽事宜由政府部門成立賽事管理組織委員會,此一委員會的功能在於提供賽事諮詢、組織運營輔導及效益評估等策略性方案,但此一委員會並非賽事執行單位,賽事的執行仍應由體育專業部門來負責,例如各縣市的體育局處或體育總會等具有體育運動人才的單位。另外楊校長也指出,單項運動賽會或行銷型運動賽會則可交由單項協會或民間賽事中心來執行。代表團團長國立體育大學周前校長也建議,賽事中心亦可考慮比照類似我國大考中心的經營模式,先以政府的力量成立法人單位,當功能確立後再轉由民營機構接手經營。

楊校長表示大學相關系所在國家舉辦國際賽會時,是重要的協助某部份工作角色。中國奧委會與體育總局是負責大型國際運動會例如奧運會。世界性單項錦標賽則由單項運動協會負責。楊校長提出對於中華奧委會、臺灣如要舉辦賽事,還是應該組織賽事管理委會,由政

府體育部門、中華奧會、單項協會、專家學者、企業等 5 組入共同組成。且大型綜合型運動會要以政府為主,小型單項錦標賽則可調動社會資金,由有能力的社會企業來辦理,政府作協助角色,並成立一個監督審查委員會來負責監控。政府必須先評估不同的賽事,那些是要給民間去招標舉辦,那些應該還是由政府舉辦,政府必須先有個底。

楊校長也很專業指出「體育內容的經驗是無可取代」,賽會效益的評估,已不再僅限於賽事成績、進場觀眾人數等,而是實質擴大城市經濟,文化行銷等效益成果。目前京體育大學的黃亞玲教授(北京體大管理學院教授),受中國中政府委託組成一評估團隊,幫政府作審查與監控舉辦賽事單位的辦理成效評估。中國目前的作法是由一級城市政府每年先列出並公布可以讓民間企業或單位競標的賽事或活動,再由民間企業或單位競標取得賽事舉辦。

在座談會後,楊校長引領大家參觀校園,由於座談時大家對議題的交換與提問極為熱絡,所以花了較長的時間討論,也相對壓縮了校園參訪的時間,因此僅重點式的參觀了該校的綜合館與訓練基地。在楊校長的熱心說明下,團員們深刻的了解到中國政府對體育大學的重視與投入之用心,這點值得我國教育部作為施政參考。北京體育大學的訓練基地是一座長300公尺寬80公尺的超大型室內運動訓練場地,其內部也包含了一座200公尺跑道的標準室內田徑場,而綜合館地面

層也設有 5 面室內網球場,在最上層則以重量訓練設備為主,包含了各種型式的重訓設施,規模極大。讓楊校長最得意的是在他有力的領導與管理下,如此大規模的場館依然可以做到一塵不染,實屬不易,值得大家肯定與學習。





北京體大台灣交換學生簡述學習與生活概況





北京體大楊樺校長導覽參觀學校體育設施

六、 10月 17日拜會 2022年北京冬季奧運會組委會

本次交流座談會由北京冬奧組委會體育部佟立新部長主持,並由 王艷霞副部長(原北京體育局副局長)陪同主持。第一屆冬季奧林匹 克運動會於1924年1月25日在法國的夏慕尼舉行,每四年舉辦一次, 為期 16 天。1986 年,國際奧委會全會決定將冬季奧運會和夏季奧運會從 1994 年起分開每兩年間隔舉行,1992 年冬季奧運會是最後一屆與夏季奧運會同年舉行的冬奧會。北京於 2014 年啟動申辦冬季奧運會, 2015 年 7 月 31 日在馬來西亞首都吉隆坡舉行的第 128 屆國際奧委會全體會議上宣布由北京取得 2022 冬奧組委會和冬殘奧組委會主辦權。因此,北京將成為全球第一個既舉辦過夏季奧運會又舉辦冬季奧運會的城市。

2022 年北京冬季奧運會組委會和冬殘奧組委會中心所在園區原 為北京首都鋼鐵舊廠址,經重新整修後做為組委會辦公運作的所在地。 該中心所在將列為遺產再利用,目前該中心是以未來繼續使用冬季運 動功能而設置,未來賽後將變成冬季運動的展覽館。

國際奧委會規定賽前 36 個月決定 2022 年冬奧會競賽項目,北京 冬季奧運競賽運動計7個運動 15 分項 102 小項;預估參賽選手為 2900 人,賽會規模大體上與平昌冬奧相同。北京冬奧籌辦預算約計 18.9 億美金,其中國際奧會支助 31.8%、55.1%由組委會開發負擔、政府 負責 21%。

目前在中國(10 月 19-22 日)舉辦的國際冬季運動會博覽會,是爲了宣傳,是以國際活動作爲平台,因為 10 月 19 開幕時,中國國家領導會來主持,且有 3 個國際單項總會會長來参加並推展該運動,所有

可能牽涉到經濟效益的國內外企業都會來参加,屆時也會舉行論壇。 ISF 給了中國 2022 冬奧博覽會很大的支持。中國舉辦「冬博會」是當時申辦 2022 冬奧運會時的承諾。中國於 1980 年開始参加冬奧運會, 2002 年開始拿金牌,至今已有 12 面金牌實力。滑冰是中國的強項, 預計可滑冰 6 面金牌。任何國家只要參加冬奧運會能拿到 12-15 金牌 即可成為牌名第一,中國是目標是前六。

冬奧運會市場的開發,無法像夏季奧運會那樣大的成果,但仍有開發運動品牌的價值。賽會期間,預計將帶動中國3億人口的冰雪運動。目前組委會的市場開發部門有75%人是参與過2008年北京奧運會的工作經驗。組委會已先召開曾讚助過2008北京奧運會的企業會議。有關冬季奧運會的各運動種類計時計分系統,IOC都有特定合作廠商,目前IOC與合作廠商合約是簽到2020年,中國認為應該會再續簽到2022冬奧運會,所以屆時的所有系統與人力都會由該合作廠商公司負責,中國不會再自行研發。

競賽場地考慮到與2022年3月舉辦冬季殘障奧運共用場地,故有32項新建場地,部分改建場地,於2016年12月31日開標完成。 北京將聯合河北省西北部城市張家口共同承辦,北京主要安排冰上專 案的比賽,張家口則負責大部分戶外冰雪專案比賽,水立方轉為冰壺 賽事場地,男女冰球在北京舉辦,其中場地準備較困難為高山滑雪場 地與高跳台之建置,冬季這五大雪場遊客人數約 18 萬人次。體育遺產規劃:為遺產而建為比賽調整持續該運動項目為主,場地也須在賽前座例行之測試。組委會表示目前沒有因為地方環境與 2022 冬奧運會新建場館的衝突情形,因為選的地方都是非保護區,所以對自然環境的影響是降到最低。

2022 冬奧組委會和冬殘奧組委會的奧運村,規劃有 3 個;北京南側、嚴慶中心、北歐中心。北京有一個無障礙地圖,所以設計不會是只是應付冬奧期間使用。

- (一)三個滑冰項目包括花式滑冰、競速滑冰和短道競速滑冰。整 體企業的贊助對於夏季與冬季是一樣的,會有差別的是在器 材產品。
- (二)六個滑雪項目包括高山滑雪、越野滑雪、自由式滑雪、北歐混合式滑雪、跳台滑雪和單板滑雪。
- (三)兩個雪橇項目有舵雪橇和俯式冰橇。
- (四)其他四個項目是冬季兩項、冰壺(Curling)、冰球和無舵雪橇 新建比賽場地(因爲要連接幾座高山峻嶺),與聘請冬奧運會的 專業人才是目前組委會面臨最大的挑戰。該籌備為培訓人才,目前由 每部門都派 2-3 人去世界冬運賽會参與、學習,作為人才培訓方式。 且因全世界的冬季人才並不多,所以針對這樣的國際人才約聘簽約,

都須簽個未來幾年的合同,以免聘不到專業人士。比賽場地預計要到2019年才會完成。人才招募也是缺乏(NTO、志工、器械專業人員、直升機救護人員等,尤其高山滑雪場地、跳遠場地等人才更是難找)。目前所有的準備都必須同時考慮殘奧。2016年成立組委會下設兩中心分別為首都體育館和五顆松體育中心,組委會規劃設置9部、2中心(延慶運行中心、張家口運行中心)、3個賽區12比賽場館。目前編制170人,其他競賽體育職能預估為5000人,人才以90%來自中國,10%由國外聘請,體育專業職能人才包括體育經理、體育專業技術人才以及體育專業志願者。

用原有的 2008 年北京奧運場館及新建一個新場館(符合國際標準)。於張家口重里區修建章京鐵路、2 條高速公路、3 座機場(其中 2 個是首都機場、新首都機場)。重里是中國重要的的雪場。如果 IOC 提出 2022 新增比賽項目,中國會向 IOC 提出經費補助,例如賽後無法再運用的場館設備置,或例如殘冬奧特殊設置等。

冬奧運會的安全救護人才培育是一項很具挑戰性的工作,目前由 組委會的人力支援部總負責,並由組委會的體育部提供各競賽項目需 求給人力部,人力部由現有的軍方、警方與醫院合作,先確認各運動 比賽的須求、確認醫療科別,例如外科、骨科、急救科甚至牙科,再 開始遴選適合人員,給予專業訓練,例如直昇機救護人員要訓練懸垂 技能,因為屆時並不會有停機坪設置,因為無法預知須救護點會在那裏,所以救護人員必須具備懸垂能力,醫護人員也必須具備滑雪技巧。

中國自從 2008 年北京奧運會後,的確帶動了很大的運動人口, 也興起了網絡 sportmall 群眾,所以足夠的場館觀眾席是必須要的。整 個籌備須要由政府作引導,群組才會動起來,例如北京已開始教育各 級學校學生了解並認識冬奧會運動種類。

冬季賽會期間有關能源的處理方式,將會成立能源處理委員會, 對於如何轉化「冷源」為「電熱」,而最大的問題是如何「大量製冷」 以符合賽事環境的須求。





北京冬季奧運組委會





北京冬奧組委會佟立新部長率同仁與參訪團座談交流

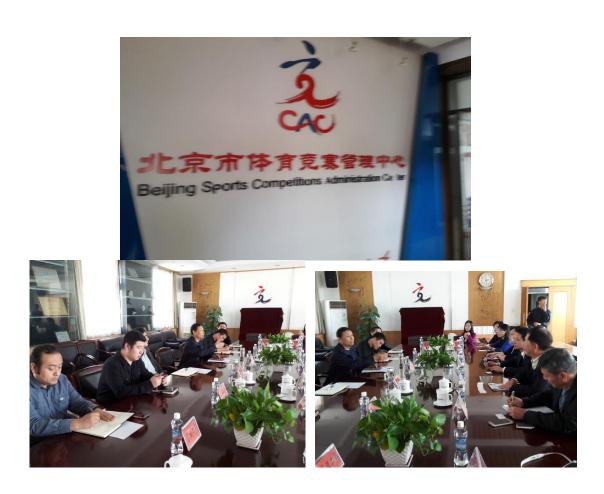


七、10月17日下午與北京市體育賽事管理中心座談交流

交流座談由北京體育局周尚海副主任主持,王剛副主任、中國體育總局-陳沖陪同。

北京市體育競賽管理中心於1995年成立,且因應中國北京於1990 年舉辦亞運會後開放改革,體育運動賽事愈來愈多,所以是中國第一 個成立為競賽管理中心的單位。該中心由原來體育局的競賽處(4-5

- 人)改為競體處,再成立體育局下的競賽管理中心,現為法人單位(現約有30人)。有兩個辦法;1.賽事管理辦法2.裁判管理辦法。目前也正準備修。因此格局較為傳統,但其實務操作經驗優異。該中心目前與2022冬奧組委會沒有直接合作關係。目前準備朝以下重要事項強化功能:
- (一)北京市賽事組織之監督控管、協調功能。每年彙整北京市所有賽事資料,分析、歸類所有賽事等級與監管。依據該賽事財務、規模、運作等情形定位其賽事等級,屬於國際大型賽事由該中心實際操作,餘之賽事該中心角色爲監控。
- (二)裁判管理:一級裁判培訓、晉升、註冊。
- (三)北京賽事管理中心代表體育總局實際處理賽事、財務、冬奧運以 及非奧運市場開發等部門務。中國每 5 年即進行新規劃,目前該 中心係依據當前政策方針進行有關運動賽事管理的管考與研究。 各賽事舉辦的場館監管與財務規劃管理即為未來該中心的工作 要點。



北京體育局周尚海副主任率同仁與參訪團座談交流

伍、 心得

本次中華奧會國際運動賽會團是以中國賽事管理中心為主要參訪對象,在中國的賽事管理中心有民間自組、有政府法人,也有學校與政府合作模式。上海體育學院體育賽事研究中心便是由政府出資協助成立,至今已邁入第二階段的五年發展計畫,也協助政府和產業在賽事研究上基礎資料的建立。尤其是在中央「46號文件」和「十三五規劃」等政策公布後,對於商業賽事和全民賽事已簡化審批流程,各個城市也開始訂定各項賽事進行的行動方案和策略。賽會辦理的影響已經擴大至多元層面,涵蓋競技、政治、經濟、社會、環境及全民運動等。臺灣在有限的財力、人力和物力的情況之下,考量如何基於政策,參考基礎資料所產生的資訊,將賽事辦理和活化場館結合,發揮最大綜效,將是必須面對的課題。

藉由本次前往北京觀摩大陸籌備 2022 年冬季奧林匹克運動會籌備情況,從冬奧會的硬體設施場館的翻修與興建,及人才招募,體育專長的人員招募予培訓,到整個賽事的經費預算規劃等,觀摩大陸對於舉辦國際賽事的安排,可以汲取經驗,更透過交流互惠。 為佟立新部長報告:

本園區原為北京首都鋼鐵舊廠址,經重新整修後做為冬奧兩個中心的所在地。

- 一、2015年7月31日在馬來西亞首都吉隆坡舉行的第128屆國際奧委會全體會議上宣布由北京主辦。因此,北京將成為全球第一個既舉辦過夏季奧運會,又舉辦過冬季奧運會的城市。
- 二、 國際奧委會規定賽前 36 個月設定 2022 年冬奧會項目,預估 參賽選手為 2900 人所舉辦大體上與昌平東奧差別不大,北京冬季奧運主共有7個運動 15 分項 102 小項。
 - (一)三個滑冰項目包括花式滑冰、競速滑冰和短道競速滑冰。
 - (二)六個滑雪項目包括高山滑雪、越野滑雪、自由式滑雪、北歐混合式滑雪、跳台滑雪和單板滑雪。
 - (三)兩個雪橇項目有舵雪橇和俯式冰橇。
 - (四)其他四個項目是冬季兩項、冰壺(Curling)、冰球和無舵雪橇。
- 三、場地考慮到 2022 年 3 月舉辦冬季殘障奧運為共用場地,故有 32 項新建場地,部分改建場地,於 2016 年 12 月 31 日開標完成。
- 四、 予 2016 年成立組委會下設兩中心分別為首都體育館和五顆 松體育中心,9部目前編制 170人,體育職能預估為 5000人,人 才以 90%來自中國,10%由國外聘請,體育職能包括:
 - (一)體育經理
 - (二)體育專業技術人才
 - (三)體育專業志願者

(四)技術官員、裁判長、國家級裁判等

- 五、 北京將聯合河北省西北部城市張家口共同承辦,北京主要安排冰上專案的比賽,張家口則負責大部分戶外冰雪專案比賽,水立方轉為冰壺賽事場地,男女冰球在北京舉辦,其中場地準備較困難為高山滑雪場地與高跳台之建置,冬季這五大雪場遊客人數約18萬人次。
- (一)體育遺產規劃:為遺產而建為比賽調整持續該運動項目為主,場地 也須在賽前座例行之測試。
- (二)申辦預算共780億人民幣,總運動比例約30%
 - 1. 31.8% (I.O.C.)
 - 2. 55.1%組委會開發
 - 3. 21%政府

陸、建議

蓬勃發展的上海賽事,造就多元面向人才投入,突破傳統思維, 寬廣了舉辦體育賽事的視角,在掌握體育專業與獨特性之外,也建構 起產業鏈網,充份激發周邊房地產市場,將體育賽事做為基模,強化 現實面之運動競技較勁外,有效發揮組織內的彈性與張力,在各個環 節下,共同朝向優質化、專業化、商業化的環境,成功吸引國際焦點 與開放市場繁榮脈絡。

具體建議如下:

- (一)擬定區域整合集中資源的政策,建置符合世界級舉辦賽會之標準網球場館,朝向舉辦不同單項運動世界級比賽的成功模式,建立基礎構面後,打造聯合政、商共體共享的網絡,創造雙贏局面。
- (二)由首都率先示範建置「運動競賽管理中心」,將所有在臺北市舉辦的所有大小國內外賽事,分層建置辦法、組織分工、產業資源/招商活動等各項執行面向,引進與擴大增加不同職能人才集思廣義,將軟性、硬性的資源進一步整合規劃體育森林示範園區,配套市政府打造與開拓新興區域房產規劃,重新詮釋體育賽事之舉辦。
- (三)推動「五年/十年/十五年/二十年改造體育賽事計劃」,配合 前述推動各單項聚焦或體育署競技重點發展運動種類、第二級重 點發展運動種類,與產業鏈結合,分不同目標具體落實,紮下體 育賽事舉辦根基。