

教育部體育署

出國報告（出國類別：考察）

## 國際賽會籌辦人員交流

服務機關：教育部體育署

姓名職稱：黃筱棻視察

派赴國家：中國大陸

出國期間：105年10月12日至18日

報告日期：105年11月18日

# 摘要

本署於 2016 年輔導辦理的百場國際賽會，在棒球、足球、網球及籃球等運動項目帶動之下，除倍受國人高度關注外，更於刺激觀賽人數及競技實力提升等方面，展現亮眼成績。國際賽事在臺灣的活絡發展，更讓我們深刻瞭解到，體育是讓世界看見臺灣的重要舞臺！然而政府財力有限，期能讓政府、企業、民眾及媒體等多元資源共同投入與加持，使國際運動賽會舞臺更加茁壯興盛。藉由考察中國大陸政府、民間及學術界之體育競賽管理與研究中心之組織架構、策略規劃等項，可供借鑑參考。實務延續執行，並與學術合作，藉由理論論據基礎支持佐證或修正政策導向。

**關鍵字：**國際運動賽事、競賽管理中心、體育研究中心

# 目錄

摘要

目錄

## 壹、考察簡述

一、考察緣起與目的 .....1

二、考察單位簡介 .....1

## 貳、考察內容

一、考察人員 .....6

二、考察過程 .....8

二、考察要項 .....13

參、考察心得與建議 .....19

# 壹、考察簡述

本章主要說明規劃本次考察之緣起與目的，並就考察單位以予簡要概述如下。

## 一、考察緣起與目的

本署於 2016 年輔導辦理的百場國際賽會，在棒球、足球、網球及籃球等運動項目帶動之下，除倍受國人高度關注外，更於刺激觀賽人數及競技實力提升等方面，展現亮眼成績。國際賽事在臺灣的活絡發展，更讓我們深刻瞭解到，體育是讓世界看見臺灣的重要舞臺！然而政府財力有限，本署為持續協助賽事主辦單位能強化國際運動賽事營運管理能力，更啟動優化國際體育交流活動管理計畫，期能讓政府、企業、民眾及媒體等多元資源共同投入與加持，使國際運動賽會舞臺更加茁壯興盛。並參考丹麥運動賽事中心（Sport Event Denmark）設立精神，研訂「教育部體育署輔導申辦重點國際單項運動賽會任務型協助小組設置要點」，成立「任務型協助小組」，將輔導重點向前延伸至申辦賽事之前。

經蒐集相關資料瞭解，中國大陸政府及民間亦有類似之體育競賽管理中心及國際賽事管理公司，其組織架構、策略規劃與人才培育等項，或可供借鑑參考。實務延續執行，亦需學術理論論據基礎支持，故本次亦與上海體育學院賽事研究中心座談，期能瞭解學術如何協助及成為政府與企業智庫。蒐集相關資料與所學所知，借鑑運用於規劃我國國際體育活動交流業務，應為重要之鑰。

## 二、考察單位簡介

### （一）上海久事國際賽事管理有限公司

上海久事國際賽事管理有限公司為直接隸屬於上海久事集團的二級企業，上海久事集團於 1987 年由上海市政府出資成立，並由上海市國有資產監督管理委員會進行監督管理，其名稱取自中國大陸體育總局「94」號文件的諧音，成立主要目的在於經營上海市政府授權的國有資產以及政府投資，例如交通營運、產業開發和運動賽事營運等業務。而上海久事國際賽事管理有限公司為該集團二級企業，負責申辦、籌辦 F1 中國大獎賽（賽車）、上海勞力士大師賽（網球）、217 上海浪琴環球馬術冠軍賽馬等國際單項運動賽事及管理上海奧迪國際賽車場，該公司內則設有營運中心、票務中心、場館營運中心、市場部、計畫財務部、品牌和諮詢研究部、法律事務部及版權事務部。

其目標在於將原屬公司內部各部門，提升為獨立公司，未來將以跨公司合作模式，持續營運上海市的國際單項運動賽事，並在持續辦理 6 年上海大師賽後，再申辦到環球馬術冠軍賽，逐步開拓多元國際單項運動賽事在上海（官方網站：<http://www.jussevent.com/index.aspx>）。

## （二）上海勞力士大師賽

上海勞力士大師賽屬於世界職業男子網球協會之 ATP 世界巡迴賽中等級最高的 APT1000 大師賽級別，為每年系列賽僅在全世界 9 個城市舉行，過去主要舉辦地點在歐洲和北美洲。後久事公司爭取到原於德國漢堡舉辦之大師盃舉辦權，爭取該賽事自 2009 年起於上海舉辦，成為在亞洲唯一及等級最高的網球盛典。每年預估有 15 萬名觀眾到場觀賽，賽事轉播超過 150 個國家收看，現場平均達 200 人次以上的國際媒體到場採訪。而著名鐘錶製造商勞力士集團更與久事公司簽訂長達 14 年合約，自 2010 年起成為上海 APT1000 大師賽的冠名贊助商。

上海勞力士大師賽在上海已舉辦 6 年之久，源起於上海市政府想藉由一個可以吸引全球目光的國際活動作為上海世界博覽會的宣傳媒介，經評估發現，舉辦國際單項運動賽事便是最直接能達到宣傳效果的方法，因此由久事公司取得上海勞力士大師賽的舉辦權利，即是賽事整體產權是屬於上海市政府（官方網站：<http://en.shanghaiolexmasters.com/>）。

## （三）上海體育學院體育賽事研究中心

上海體育學院體育賽事研究中心，為中國大陸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，自 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。該中心主要發展目標在於構建體育賽事理論體系，打造體育賽事信息平臺，建設體育賽事智庫，形成具可應用性研究成果，為政府及民間提供體育賽事相關諮詢服務。上海體育學院更希望能將體育賽事研究中心打造為中國大陸一流且具國際知名的體育賽事研究機構。該中心下設賽事評估研究室、賽事管理研究室、賽事博奕研究室、賽事諮詢工作室、賽事調查實驗室等單位，並擁有較為齊全的體育賽事文獻庫、資料庫、數據庫及影像庫，其目在於提供體育賽事的需求論證、投資決策、服務營運、項目評估及專業人才培訓等多元領域的理論指導與服務。

## （四）上海市體育局

上海市體育局為主管上海市體育工作的政府部門，為上海市政府所屬一級機關直屬機構，本次參訪雖名義上係與上海市體育總會交流，實際上該二單位成員均相同。上海市體育局內有 8 個單位、下設 27 個機構，並輔導管理 39 個單項體育會（官方網站：<http://www.shsports.gov.cn/>）。

此外上海市體育競賽管理中心，則為上海市體育局直屬單位之一，係從事上海體育競賽管理及大型體育賽事的組織與實施的事業單位，其自 1994 年成立以來，承辦大型國際單項體育賽事，例如第 48 屆世界乒乓球錦標賽、NBA 中國賽、國際泳聯短池錦標賽、「東麗杯」上海國際馬拉松賽、國際劍聯男女世界盃賽等。

## （五）北京體育大學

北京體育大學係由中國大陸國家體育總局主管之公立大學，成立於 1953 年，原名為中央體育學院，後改名為北京體育學院，1993 年再更名為北京體育大學，並為國家體育重點大學。目前臺灣共有 12 位體育相關學生於北京體育大學交換就讀相關科系（官方網站：<http://www.bsu.edu.cn/>）。

## （六）北京 2022 年冬奧會和冬殘奧會組織委員會

北京市於 2015 年 7 月 31 日確定獲得 2022 年冬季奧林匹克運動會舉辦權後，即於同年 12 月 15 日成立「北京 2022 年冬奧會和冬殘奧會組織委員會」，其性質為獨立事業法人，並為承辦冬季奧運及冬季殘奧的組織機構，負責該賽會的組織、協調、籌備及舉辦等工作，下設 9 部 2 中心（官方網站：<http://www.beijing2022.cn/>）。

## （七）北京市體育競賽管理中心

北京市體育競賽管理中心於 1995 年成立。係因應中國大陸於 1990 年舉辦亞運會後的改革開放政策，且各項體育運動賽事亦愈來愈多，故北京市體育局成立中國大陸第一個競賽管理中心。該中心前身為北京市體育局的競賽處，後改為競體處，再擴大成立為競賽管理中心，現為獨立法人單位，整體人力亦由原來 4 人至 5 人擴充為 30 人。主要職責在於負責於北京市舉辦之國際及國內體育賽事審查核可、監督管理與協調組織等工作，其於轄管的法規命令為「北京市體育競賽管理辦理」及「北京市裁判管理辦法」（官方網站：<http://www.bjcac.org.cn/>；臺灣微博網址：<http://tw.weibo.com/bjcac>）。

# 貳、考察內容

為能如實呈現本次考察行程，藉由考察成員、考察過程及考察紀要三部分說明整體相關內容。

## 一、考察成員

本次共同組團至中國大陸上海及北京進行考察成員計有 10 位，名單如下表，為使考察重點更為聚焦，於 10 月 7 日（星期五）由團長周宏室教授召開行前會議就本次考察之目的及重點與相關行政事項進行說明，針對考察單位預擬題庫及分配考察工作，以期發揮團隊力量，妥善完成本次考察。

為期 7 天的考察行程拜會官方、學術及企業等 5 個單位及觀摩 ATP1000 上海勞力士網球大師賽，包含上海市體育局、上海體育學院體育賽事研究中心、久事國際賽事管理公司、北京體育大學、北京 2022 冬奧組委會及北京市體育賽事管理中心，考察中國大陸國際單項運動賽事籌辦及賽事管理與研究中心運作等相關議題，相關資訊可供本署及地方政府參考，考量符合臺灣現況前提下，如何結合企業、單項運動協會與學術為舉辦國際單項運動賽事之立基尋得論理基礎及未來發展可行方向。並藉由與北京 2022 冬奧組委會的對話，有助於臺中市政府舉辦 2019 年臺中東亞青年運動會。

表 1：我國組團人員名單

|    | 職稱 | 簡歷  | 簡歷               | 工作分配         |
|----|----|-----|------------------|--------------|
| 1  | 團長 | 周宏室 | 中華奧會委員/國立體育大學教授  | 統籌全團考察事項     |
| 2  | 顧問 | 黃筱棻 | 教育部體育署國際及兩岸運動組視察 | 北京市競賽管理中心座談  |
| 3  | 團員 | 王岳彬 | 臺中市政府參議          | 2022 冬奧籌委會座談 |
| 4  | 團員 | 林房儂 | 國立臺灣體育運動大學教授     | 北京體育大學座談     |
| 5  | 團員 | 謝富秀 | 臺北市立大學教授         | 久事管理公司座談     |
| 6  | 團員 | 陳美燕 | 國立臺灣體育運動大學教授     | 上海體育賽事研究中心座談 |
| 7  | 團員 | 彭譯葳 | 國立臺灣藝術大學教授       | 上海勞力士大師賽     |
| 8  | 團員 | 馬鈺龍 | 國立臺灣體育運動大學教授     | 上海勞力士大師賽行銷宣傳 |
| 9  | 團員 | 彭俊銘 | 中華奧林匹克委員會聯絡組組長   | 協助團務         |
| 10 | 團員 | 吳文煥 | 中華奧林匹克委員會聯絡組副組長  | 協助團務         |

## 二、考察過程

本次出國日期為 105 年 10 月 12 日至 10 月 18 日，共計 7 日，接續按考察日期順序分述如下：

### (一) 105 年 10 月 12 日 (星期三)

考察首日於上午 8 時抵達桃園中正機場，搭乘長榮航空 10 點 10 分起飛之編號 BR712 班機，於中午 12 時 05 分抵達上海浦東機場，直接前往下榻的上海富豪東亞飯店。本飯店為上海體育館整體建築物一部分，平時為一般飯店，賽時則可為選手村使用，並在上海東亞體育文化中心人員帶領下參訪體育館。



圖 1 上海富豪東亞飯店外觀

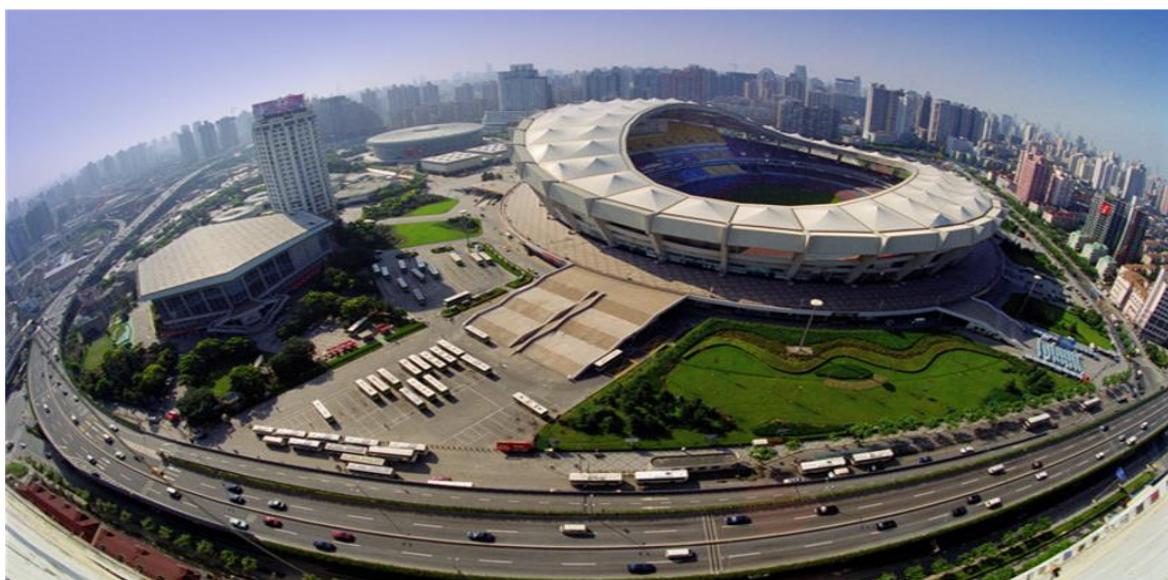


圖 2 上海體育館 (又稱八萬人體育館) 外觀

## (二) 105 年 11 月 13 日 (星期四)

本日上午與上海久事國際賽事管理有限公司座談，由上海久事國際賽事管理有限公司總經理（上海久事集團）姜瀾副總裁率相關同仁接待，下午至上海旗忠森林網球中心觀摩上海勞力士大師賽。



圖 3 上海久事國際賽事管理有限公司總經理姜瀾先生致歡迎辭



圖 4 上海勞力士大師賽出場通道

### (三) 105 年 10 月 14 日 (星期五)

本日至上海體育學院與上海體育學院體育賽事研究中心進行座談，先由上海體育學院校務委員會主席戴健先生接待，並與本團團長互換紀念品，後即於該學院綠瓦大樓第二會議室進行座談，座談由上海體育學院經濟管理學院曹可強院長率相關教授共同參與。下午則與上海市體育局（上海市體育總會）進行座談，並由上海市體育局副局長（上海市體育總會副主席）孫為民先生率相關主管與會。



圖 5 團長周宏室教授與上海體育學院書記戴健先生互換紀念品合影



圖 6 與上海體育體育座談

#### (四) 105 年 10 月 15 日 (星期六)

本日上午 8 時抵達浦東機場，搭乘東方航空編號 MU5129 班機前往下一個考察城市-北京市，並於上午 11 時 25 分抵達北京機場，至下榻北京天壇酒店後，隨即前往北京體育大學進行參訪，北京體育大學由校長楊樺先生率相關教授接待。



圖 7 與北京體育大學校長楊樺先生合影



圖 8 參觀北京體育大學體育館-室內田徑訓練場地

## （五）105 年 10 月 17 日（星期一）

本日上午與北京 2022 年冬奧會和冬殘奧會組織委員會進行座談，由該委員會體育部部長佟立新先生率相關單位人員接待，下午再至北京市體育競賽管理中心進行座談，由該中心副主任周尚海先生率相關主管接待。



圖 9 北京市體育競賽管理中心 LOGO

## （六）105 年 10 月 18 日（星期二）

本日上午 10 時抵達北京機場，搭達 13 時 45 分長榮航空 BR715 班機於 16 時 55 分返抵國門。

### 二、考察要項

綜整參與會議及觀察結果，本次考察要項分述如下：

#### （一）組織運作層面：

本次考察北京市體育局體育競賽管理中心、上海市體育局體育競賽管理中心及上海體育學院體育賽事研究中心，瞭解到北京市體育局體育競賽管理中心係因北京市體育局為因應中國大陸體育總會於 1990 年舉辦亞洲運動會後，在北京市舉辦之體育賽事逐增，故於 1995 年成立中國大陸第一個體育競賽管理中心，該中心係由北京市體育局的原競技體育處擴充，轉變為北京市體育局轄下的法人單位體育競賽管理中心，人數亦由原先的 4 人至 5 人，擴大為約 30 人的獨立機構。主要工作包括一級裁判培訓、晉升及註冊；代表國家體育總局實際處理賽事管理（賽事、財務、冬奧運、非奧運市場開發等部門）事項；並就北京市賽事組織監督控管與協調和匯整每年在北京市舉辦的所有賽事資料，進行分析、歸類，並將賽事等級予以分類、監管。依賽事的財務、規模、運作等項定位賽事等級，屬於國際大型賽事由該中心實際舉辦，其餘賽事則由中

心監控輔導，委由民間單位舉辦。

而上海市體育局孫為民副局長則表示最初所有賽事均由上海市體育局辦理，後為將體育賽事打造為城市的會客廳，便開始規劃舉辦較具國際知名的國際單項運動賽事，因國際單項運動賽事需有更全面性人才參與，上海市體育局便將「市場開發」與「賽事處理」交由民間企業處理，以補政府政策不足，因此上海市開始出現由官方資助成立的賽事公司，亦即上海久事國際賽事管理有限公司，直至 2010 年，舉辦國際單項運動賽事已不僅是上海行銷宣傳的代言人，更是發展上海週邊產業的平臺。自 2014 年以後，上海市體育局體育競賽管理中心已不再舉辦賽事，政府的角色則退居幕後。

也因為上海市體育局逐步從第一線擔負舉辦賽事角色向後退居為輔導及協助者，不僅催生如上海久事國際賽事管理有限公司之賽事管理公司，亦使上海體育學院成立體育賽事研究中心自 2007 年起由上海教育委員會每年提供 100 萬人民幣（約新臺幣 475 萬元）研究經費，支援其重點研究賽事評估、城市發展和賽事管理。該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。自 2013 年起，上海教育委員會為因應上海市和長三角地區大型體育運動賽事日漸增加，更將年度支援研究經費提高至 500 萬人民幣（約新臺幣 2,375 萬元），強化上海賽事研究中心的功能，增設體育賽事信息平臺、體育賽事研究平臺、體育賽事效益評估平臺、大型賽事管理系統平臺及賽事申辦決策系統平臺，藉以進行國際學術發表、出版學術研究期刊及提供上海體育學院學生更廣泛研究議題，更是上海市政府的重要智庫，並提供政府與民間賽事公司實務所需的學術論據。

## （二）政策規劃層面：

從政策規劃層面來看，上海市體育局的作法可供借鑑。當上海市政府期待藉由國際運動賽事打造為城市會客廳的政策一出，便開始引進國際知名賽事，並聚焦關注在國際「單項」運動賽事。孫副局長表示，英國對於「世界知名運動城市」的定義是要「舉辦過奧林匹克運動會」，藉由舉辦奧林匹克運動會檢視主辦城市的文化、產業及營運是否完備，但如果上海市早已具備了可以成為「知名運動城市」的上述條件，又為何一定要舉辦類奧林匹克運動會的綜合型運動賽會；因地制宜，選擇最適方式經營城市的運動品牌才是地方政府需重點思考的方向。因此，上海市體育局在這樣政策方向

引導下，國際單項運動賽事成為向全球宣傳上海市的媒介，同時亦扮演協助發展上海市週邊產業的重要平臺。更自 2014 年開始，轉變其相關政策，上海市體育局及其所轄競賽管理中心逐步退居幕後，僅針對無產業經濟效益又必須辦理的賽事進行籌辦，並以不再舉辦任何賽事為原則，由民間企業如久事國際賽事管理有限公司辦賽。

上海市體育局期以相關策略及方法，達到國際單項運動賽事的「孵化」與「提升」雙重目標。更委託華東理工大學體育經濟理論研究所杜梅教授，將運動賽事類別進行重新劃分，包含 1、品牌賽事。2、全民健身賽事。3、競技體育賽事。4、培育當中的職業賽事。其中品牌賽事已具一定賽事規模及市場成熟度，如 F1 賽車賽、上海勞力士大師賽等，政府僅站在引導立場協助品牌賽事的提升。而全民健身賽事、競技體育賽事及培育中的職業賽事，則是屬於需深度孵化及產業化扶持的賽事，除由上海市體育局策劃招標由民間企業舉辦外，並逐步協助其與本土企業結合，提供賽事所需。上海市體育局除重新劃分賽事類別，更建立經濟、環境、贊助廠商及賽事聲譽（以問卷方式進行，包含觀眾滿意度、參賽者滿意度等）等 29 項申請舉辦國際單項運動賽事單位的評估指標，藉以鼓勵更多賽事管理公司參與舉辦國際單項運動賽事。

而上海市體育局及體育競賽管理中心對於引進國際單項運動賽事的主要政策目的，並不在於提升現場觀賽人數或是運動場館的使用率。孫副局長表示，一個可以帶動其他產業發展的運動，與其相關的國際單項運動賽事逐步與上海市產業作結合的過程是必須的，只要能因為賽事而讓上海市成為世界知名品牌，最大受惠者將仍是政府和人民。因此，具有一定影響力的品牌賽事，上海市體育局藉以補助賽事管理公司公益票差額的間接方式，增加上海市民眾入場觀賽的人數；另外培育中的職業賽事，如滑冰賽，因其運動員服裝及賽事音樂係由國際一流大師製作，故上海市體育局亦予以經費補助，或許現在沒有廣大觀賽人口，但不能排除因上海有相關賽事而引發民眾更想瞭解相關運動的機會。換句話說，引進國際單項運動賽事是一種「策略」，不能以觀賽人數多寡據以評斷賽事辦理成敗與否，因為「運動觀賞」是歐美的文化產物，其市場成熟度更是建立於歐美的長期歷史所累積一種生活習慣。國際單項運動賽事的舉辦，實際上便是在操作歐美產物，操作讓中國大陸民眾習慣歐美國家的日常生活，對於運動消費力尚未成熟的國家而言，還需要一段時間的努力。因此觀眾不多，並非國際單項運動賽事舉辦能力不足，而可以重新思考，更全面性的評估舉辦國際單項運動賽事的目的性。

如同久事國際賽事管理有限公司姜瀾總經理表示，以政策而言，其目的並不在於藉由舉辦國際綜合型運動賽會或單項運動賽事運動場館獲得後續場館直接營運利潤效益，而是基於興建運動場館，為地方帶動連環的週邊經濟效益，例如：地價增值、外資引進及增加就業等。所以，上海市要成為國際城市，就必須加入外來文化，也就是要營造整體環境為適合國際精英人士願意入住的方向發展，才能增加國家的經濟價值，而國際人士的入住亦將成為上海市最佳城市公關及代言者，帶動國際媒體及品牌等目光注視上海市。或許無法確認其是否可藉由賽會達成直接營運效益，但仍應可影響於城市及社會有益的其他週邊價值發展與提升。

### （三）跨域合作層面：

北京體育大學楊樺校長表示「體育本身的經驗是無可取代」，但賽事效益評估，已不再僅限於競賽成績和現場觀賽人數等直接效益，而是實質擴大評估其對於單一城市的經濟、文化、行銷等的週邊效益成果。上海市體育局亦發現舉辦國際單項運動賽事所需的專業領域已遠遠超越傳統體育專才獨力完成的範圍，必須有更全面性的人才投入參與其中，才能使國際單項運動賽事的效益更提升。

從相關座談中發現，中國大陸期待藉由政府、民間企業及學術的人力資源跨域整合，發揮一加一大於二的相輔相成功效，不僅國際單項運動賽事可由企業辦理，國內各項運動賽會及賽事，亦由一級城市的地方政府每年公布可競標的項目，開放由民間企業或單位參與，以近期舉辦完的上海市民運動會為例，上海市體育局即由有能力融合上海市地方文化或運動觀光及想推展產品的企業來申辦，成為上海市多數市民所喜愛的運動會。學術界更強力支持政府及企業，提供現況分析與未來策略建議，並與賽事管理公司進行產學合作支援體育專業人才；北京體育大學管理學院黃亞玲教授受中國大陸體育總局委託籌組評估團隊，協助政府審查及輔導賽事主辦單位成效評估；華東理工大學體育經濟理論研究所杜梅教授協助上海市體育局建立評估指標；上海體育學院體育賽事研究中心，每年更獲得上海市教育委員會近 600 萬臺幣經費進行 33 項不同專題研究計畫，進行國際發表，藉以增加國家和上海市國際曝光度。

而上海體育學院體育賽事研究中心亦是政府及企業整合學術力量的具體成果，主要任務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。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。此外，該中心亦接受企業委託，進行賽事評估研究，尤其在賽事效益評估系統，正逐步建立商轉模式。預計於 2013 年至 2018 年間建立賽事管理和體育產業的知識服務平臺，提供產官學研究的專業需求。

該中心服務的對象多元化，黃海燕副院長表示，針對不同的服務對象的需求提供專屬建議是必需的，因為中央層級的建議要弘觀，地方政府的提議則要具體落實。黃副院長亦表示，不論是政府或賽事管理公司委託研究的需求方向漸趨一致；因為不論是政府或賽事管理公司，都必須瞭解其投入經費補助及取得國際單項運動賽事舉辦權之後續效益到底為何，但政府和賽事管理公司皆是「當事者」，其能處理是政策指導和反應實際問題，如能由第三方（學術）進行客觀評估及提供技術與整合經驗資源，將可提供政府和賽事管理公司強而有力的論據基礎。

#### **（四）216 上海勞力士大師賽部分：**

本次考察包含觀摩 2016 上海勞力士大師賽，該賽事由久事公司承辦，姜瀾總經理表示上海市舉辦網球大師盃賽已有 6 年歷史，原為宣傳上海世界博覽會而舉辦，賽事在上海市旗忠森林網球中心舉行，該網球中心本即為舉辦上海勞力士大師賽而建置，惟興建之初，未考量運動場館地理位置及交通運輸便利性等問題，致使該場館位於交通網絡末端的不便問題確實不利於賽事舉辦，但該網球中心四週地價也因該賽事長期舉辦而提升。

上海市旗忠森林網球中心整體規劃是以園區概念設計，包含 1 萬 5,000、2,000 及 5,000 席座位球場 3 座、室內外網球練場計 25 座及其他附屬設施，如停車場、餐飲中心及公園廣場等，久事公司於大師賽舉辦期間向上海市體育局租賃辦理賽事，平時則由上海市體育局維護管理。賽事舉辦期間除有菁英球迷會外，也與贊助廠商合作品牌天地，匯聚眾多品牌展示，供民眾選擇購買，並設有官方紀念品館，此外亦有親子互動遊戲區、美食天地等多元的附屬元素，讓觀賽民眾於賽程中間有其他可供選擇的區域休息或參與活動，提升民眾在場館長時間停留意願，同時維持及增加現場觀賽人數。



圖 10 平日下午現仍有觀眾及贊助廠商訊息露出情形



圖 11 球迷與親子互動遊戲



圖 12 指定贊助商販售櫃位

而對於國際單項運動賽事最為重要的媒體轉播部分，姜瀾總經理表示，中國大陸目前並無民營媒體，且受限於政府相關規定，官營媒體無法任意增加或調整節目內容及時段，因此上海勞力士大師賽在中國大陸本土媒體的版權獲益很小，尚無法全面性開發。然由於國際網球職業賽事的媒體轉播利金均由 ATP 統一公開標售，並由承辦全球 9 項 1000 分積分城市組成控股公司依入股比例分紅。因此雖然該賽事在中國大陸本土媒體的轉播效益不大，但因久事公司為股東之一，仍可藉由全球轉播的收益分紅增加其賽事收入。

而上海勞力士大師賽的電子轉播工程人員均由 ATP 選派製播統一信號向各媒體發送，其轉播模式與奧運會規格大致相同，現場轉播硬體齊全，現場轉播訊號結合大銀幕同步呈現，並與網球「鷹眼」系統結合，提供電視觀眾與現場球迷同步的賽事資訊。而平面媒體宣傳部分，上海勞力士大師賽現場設有新聞中心及記者會發布中心供平面及攝影記者使用，並給予每位記者獨立工作空間，大會亦設新聞組由 7 位具有賽事採訪及媒體工作經歷的人員擔任，提供每場賽事通稿及籌委會、贊助商及官方訊息，各媒體除派員現場採訪外，亦多採用官方新聞稿刊登。



圖 13 現場同步訊號螢幕



圖 14 鷹眼系統

此外，上海勞力士大師賽官網延續歷年風格，已成為該賽事獨有特色，除公布各項細部賽事資訊外，並結合售票系統於同一版面共同運作，更為達成與觀眾直接互動功效，官網留言版也開放球迷留言詢問，並有專人回覆。官網設有賽事照片專區，提供即時賽事照片供各界使用，更將精彩賽事影片放置官網供民眾觀賞。觀賽資訊除於官網宣布外，亦製作紙本「觀賽指南」，包含賽事簡介、觀賽禮儀、網球小知識、賽程及選手名單、俱樂部成員權益、交通時刻表、場館座位圖、週邊活動及場區全圖等資料，讓入場觀眾一冊在手，資訊全有。



圖 15 上海勞力士大師賽官方網站首頁



圖 16 上海勞力士大師賽觀賽指南

## 參、考察心得與建議

### 一、結合地方特色，因地制宜規劃國際運動賽事推動方向：

綜上可知，北京市及上海市體育局原先均以體育競賽管理中心，取代並擴大原體育局主管競技體育相關內部單位的組織及功能；然迄今，北京市體育局體育競賽管理中心仍具有國內外運動賽事主導權及輔導權，而上海市體育局體育競賽管理中心，則更大程度釋放其公權力予民間，翻轉為輔導協助角色，此係肇因於中國大陸體育總局發布「46 號文件」和「十三五規劃」等政策後，對於國際運動賽事及全民性賽事已簡化政府的審批（審核）流程，故地方政府亦開始根據在地所需的不同，研訂相關賽事辦理的行動方案和策略。此時於呼應建置北中南三大運動賽會園區的總統政見前題下，各縣市政府該如何因地制宜，找出地方城市的自我特色與需求，發揮最大綜效，將是必須面對的課題。

### 二、增列單項運動協會代表，強化第一線執行經驗交流：

本次考察於出訪前辦理行前會議，並製作重點供團員參考，使考察方向得以聚焦不致過於發散或偏頗。而考察係以中國大陸之賽事管理中心為主要參訪對象，在中國大陸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等，本次團員亦包含學術學者、地方政府代表、中央政府代表、媒體傳播專家及中華奧會代表等，除可呼應相關考察對象外，亦藉由多元單位組團考察，將相關資訊帶回所屬單位，擴大考察效益，未來建議可再增加單項運動協會代表，藉由其實際第一線操作之執行經驗與參訪單位進行實務座談，將能更全面性交流。

### 三、整合臺灣現況及政策所需，重新檢視相關法規命令

中國大陸於國際運動賽事及全民賽事簡化審批的政策下，擴大了賽事辦理單位的參與範圍，由政府、單項運動協會至於民間企業；相對於臺灣國際綜合型運動賽會由體育署及主辦城市主導，國際單項運動賽事及多數國際職業賽事則由單項運動協會辦理的現況，對於中國大陸現行作法，尚不能以絕對之姿直接適用。然面對非本署輔導之民間單位辦理國際單項運動賽事（尤其為職業賽事），並向本署申請經費補助者，日漸增多，建議仍應進行相關法規命令及賽事種類劃分的重新檢視，輔以臺灣現況及政策所需，提出相關建議，以利執行。

#### 四、跨域結合學術研究，奠基政策導向論述與提供適時修正方向

國際單項運動賽會辦理的影響力已經擴及多元層面，涵蓋競技、政治、經濟、社會、環境及全民運動等，政府在有限的財力、人力和物力的情況之下，考量如何基於政策，結合學術研究提出之可供參考基礎資料所產生的資訊，結合專長，佐證政策導向的必要性及提供適時修正方向，亦是本署目前較為缺乏及未來可跨域合作之規劃。