

教育部體育署出國報告（出國類別：考察）

考察法國運動產業與法國奧會
返國報告

服務機關：教育部體育署

姓名職稱：夏淑蓉科員

派赴國家：法國巴黎

出國期間：105年12月3日至11日

報告日期：106年1月9日

摘要

本考察團一行三人 105 年 12 月 3 日至 11 日前往法國巴黎，參訪單位包括法國奧會、法國網球協會、羅蘭加洛斯網球中心、法國國家樂透公司及巴黎申辦 2024 年奧運委員會；經由法國奧會秘書長的安排，增加拜會法國體操協會。本文就拜會法國相關協會機構，提出訪談心得及未來建議，作為推動運動產業相關業務參考。

目錄

壹、目的.....	03
貳、過程.....	04
參、心得.....	05
肆、建議.....	17
伍、附錄.....	19

壹、目的

國際奧會（IOC）1894 年成立，係由法國教育家古伯丁男爵所創立，其靈感源自恢復古希臘奧運會，被譽為奧林匹克之父的古伯丁，不但推展運動，也致力與各國體育交流，透過運動賽事的舉辦，讓各國齊聚一堂，增進相互理解、友誼、團結，以公平競爭精神來教育青年，從而建立一個和平美好的世界。

法國人口逾 6,600 萬人，在大型賽事、運動觀光、彩券發行及俱樂部推展上有長久歷史（曾舉辦 1900、1924 奧運；1924、1968、1992 冬奧；歐洲盃、世界盃等賽事）。運動觀光略可分為運動遺產觀光、運動度假觀光及運動賽事觀光，運動觀光旅遊產業所帶來的人潮、錢潮受各國所重視，對於當地休閒產業及運動文化的發展有很大的影響，促進就業機會。其中著名的環法自由車賽及法網公開賽，每年都引起全球粉絲及媒體關注，吸引各國好手參加。本次適逢 2016 奧運年，國外旅費優先支應里約奧運所需，另配合法國奧會及立法院時程，展延至 105 年 12 月辦理。本文就拜會法國相關協會機構，提出訪談心得及建議，作為發展運動產業相關業務參考。

貳、過程

一、參訪團人員

- (一) 陳美燕：中華奧會委員暨師大運休所教授
- (二) 高馥淇：中華奧會國際組專員。
- (三) 夏淑蓉：體育署綜規組科員

二、考察行程

日期	說明
12月3日(六)	搭機前往巴黎。
12月4日(日)	抵達巴黎。勘查隔日前往法國奧會地鐵路線，以便預估交通時間。
12月5日(一)	拜會法國奧會。
12月6日(二)	拜會法國國家樂透公司、法國體操協會。 勘查隔日前往法國網球協會地鐵路線，以便預估交通時間。
12月7日(三)	拜會法國網球協會。 參訪羅蘭加洛斯網球中心。
12月8日(四)	拜會巴黎2024年申奧委員會。
12月9日(五)	實地考察巴黎市區公共自行車系統。
12月10日(六)	搭機返國。
12月11日(日)	抵達台北。
備註	原訂參訪網球博物館，因網球中心施工改建而關閉；法國德高集團（公共自行車系統）則未同意接受拜會，故於巴黎市區實地考察公共自行車系統。

參、心得

- 一、拜會法國奧會（CNOSF）當日由秘書長 Jean-Michel Brun 先生和國際公共事務部主任 Marc Chevrier 親自接待。法國奧會 LOGO 高盧雄雞是法國的象徵，在運動競賽中常作為標誌（羅馬帝國把法國這個地方稱為高盧 Gallia，而高盧人稱為 Gallus，在拉丁語亦有公雞之意）。法國奧會的組織包括 18 萬個運動俱樂部、3,000 萬人註冊運動參與、108 個協會組織、137 個大區奧林匹克運動委員會、1,700 萬人註冊及 350 萬運動志工。經費主要來自於中央政府、地方政府、民間贊助。法國奧會組織密切與法國健康與體育部、各級運動俱樂部、運動協會、和大區議會等配合，做為奧運選手選拔組隊、申辦奧運賽會和推廣奧林匹克教育的主要單位。秘書長表示羅馬奧運時，法國因成績不佳，因而開始振興，目前和協會皆有成績目標協議（未達成預定目標要砍經費）。2016 里約奧運法國共獲得 10 面金牌、18 面銀牌、14 面銅牌，總獎牌數排名第 7 名。其中，金牌獎金為 5 萬歐元、銀牌為 2 萬歐元、銅牌為 1.3 萬歐元（德國金牌獎金 1.5 萬歐元；美國金牌獎金為 2.2 萬歐元）。此外，法國奧會協助單項運動協會、運動與國家運動發展中心推動運動員照顧計畫，提供培訓機會、運動俱樂部與運動協會的人員招聘等。同時提供保障職業運動員工作權與社會福利、職業俱樂部管理、運動員轉換跑道補助、競技運動視聽使用權商業規範和運動經紀人職業的運作規範與制度建議。

二、法國奧會公關行銷部門 **Matthieu Barnay** 主任介紹公關行銷部門分為公關管理、行銷管理和賽會管理三組，分享行銷贊助經驗，透過網絡式行銷概念，將頂級贊助商(IOC TOP)、國家贊助商(NOP)和供應商的連結與法國奧會專屬的標誌(LOGO)與專案作不同的搭配與結合，發展以法國奧會品牌為中心的伙伴關係。



三、法國從中央到地方運動相關組織垂直網絡健全，每個單位也能水平發展自己的優勢。透過異業結盟、運動贊助、職業運動及運動彩券帶動運動產業，並兼顧選手照顧培訓、經濟發展、城市行銷、企業社會責任、綠色環保、運動文化與教育各面向的融合發展。誠如法國奧會秘書長所言，體育運動推廣是個富思考性的哲學觀點，除了對個人具有促進身心健康與幸福感的益處外，對於整體社會、國民氣質、體質和生活品質的提昇都有極大的福祉。法國運動產業的發展極具產業關連效果，包括時尚品牌、觀光旅遊、休閒服務、運動商品製造、運動場館與設施營建維護、廣播電視

傳媒、企業贊助推廣品牌形象等。

四、法國國家樂透公司（FDJ）以幸運草為標誌，集團總部位於巴黎，國家彩券的品牌形象深入人心，是法國唯一獲准發行彩券的國有公司，銷售收入屢創新高，甚至成為 2016 年法國歐洲盃贊助商。法國自 1933 年特許民間團體發行彩券，1978 年將其國有化，國家持有股份為 72%（另發行商 20%、員工 5%、批發商 3%），該國營公司隸屬於法國預算部，並受嚴格監管。2003 年開始發行運動彩券，2010 年發行線上運動彩券，2014 年法國彩券銷售額約為 130 億歐元（彩券的返獎率在 45%~70%之間），運動彩券的銷售額約為 19 億歐元，法國約有 70%以上的民眾經常購買各種彩券，歷年來主要產品如下圖。



五、FDJ 建立龐大成熟的銷售體系，透過 400 多名批發商，管理全國約 3 萬多個零售商，實體零售點是法國彩券市場的主力。法國 75 %的銷售點都兼營販賣報紙、香煙、酒類等其他商業活動。法國彩券發行強調社會責任、機會均等、公正分配，FDJ 也是法國紅十字會、法國奧會的主要合作夥伴，在社會公益及運動贊助上的投入不遺餘力。2013 年官方 APP 上線，有 25 萬次下載量。運動彩券多年來為體育運動事業提供了大量的經費。而透過員工配股的方式，亦能分享利潤，激發熱情，吸引人才投入。2013 年彩券公益金突破 30 億歐元，其中 2.3 億歐元投入在體育運動，且法國國家樂透公司雇用身心障礙員工比例達 6.5%。

FDJ 2015 stakes breakdown by type of game



Focus on Sports Betting activities



One Brand, two activities



Offline attractive, innovative and responsible offer

- Main book on 16 sports
- Football Loto : **LOTOFoot**
- Customer services (digital booking, website, mobile apps...)
- Generous universal bonus policy



Monopoly



Online and mobile large and fun range of betting products :

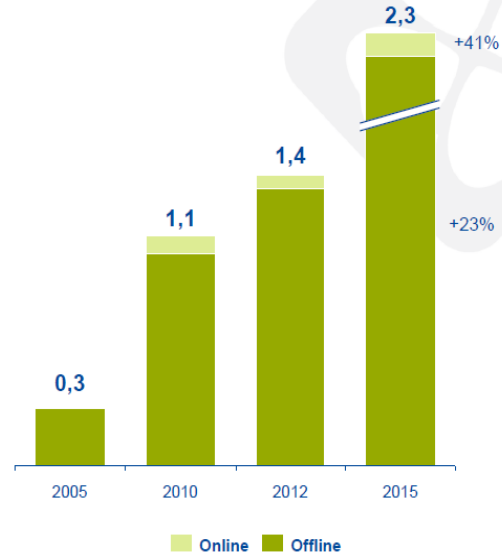
- Main book on 30+ sports
- Live betting on 10 sports
- Services (video, stats...)
- Generous and targeted bonus policy



Market open to competition since 2010

Sports Betting is FDJ's the fastest growing activity

FDJ Stakes - € Bn



Sponsoring – FDJ, first sports partner in France



250 M€ dedicated to Sports in 2015

FDJ Cycling Team

World class cycling teams since 1997

- 28 victories in 2014
- French Championship winner 2015, 2016
- FDJ supports the “Credible Cycling Movement”, fighting against doping



Major French Sports Organisations



Partner of major Sports Events

Euro 2016 official sponsor



National Centre for the Development of Sports

Public organisation responsible for the financing of sports activities and associations

Since 1985, FDJ provides 80% of its overall budget



PARIS 2024 Olympic and Paralympic bid

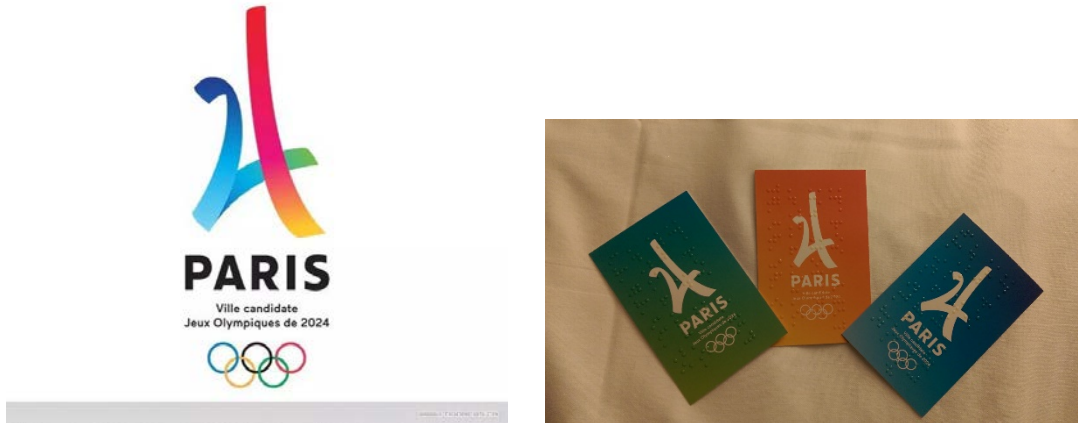
First company to officially support the French capital's application committee to host 2024 Olympic Games



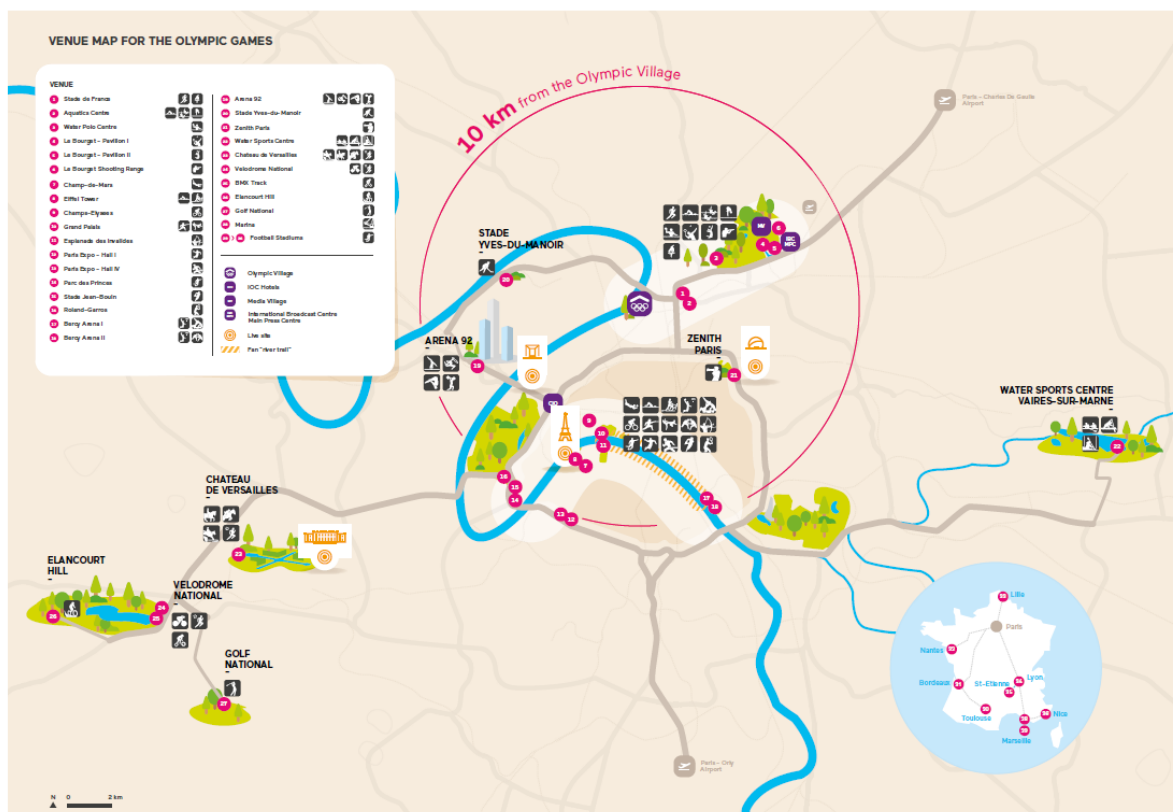
六、 經法國奧會秘書長 Jean-Michel Brun 先生的介紹，與法國體操協會（Federation Francaise De Gymnastique）理事長 James Blateau 先生有短暫的交流。法國體操協會成立於 1873 年，是非營利體育組織機構，目前有 1,524 個俱樂部和 290,350 位專業認證人員。2000 年李寧公司與法國國家體操隊簽約，成為法國體操隊在比賽及頒獎中必須穿著的指定品牌，這也讓 James 對亞洲來訪的朋友特別親切。他表示法國體操協會樂於與其他國家協會簽訂交流合作協議，體操協會主要透過與各地俱樂部合作，培訓選手，發展運動職業化，運動進入職業化之概念強調運動員透過其展現運動天賦爭取工作機會與收入。

七、 法國網球、滑雪、戶外產業和健身產業繁榮，騎自行車和游泳是法國人參與最多的運動。法國運動發展組織架構，主要以運動俱樂部為基礎，並由中央政府、地方政府、協會組織與奧會組織四類型的運動組織作為支援。為提高運動水準，加強學校體育和訓練，改組體育學院，把高水準運動員的訓練放在法國國家體育運動學院，使訓練、教學與科研密切結合。巴黎在 2015 年正式宣布啟動申辦 2024 年夏季奧運會活動，這是巴黎在 1992、2008 和 2012 年三次申辦奧運失敗後的第四次努力（1992 年敗給巴塞隆納、2008 年敗給北京以及 2012 年敗給倫敦）。巴黎曾在 1924 年舉辦過奧運會。巴黎申辦 2024 年奧運會及殘奧會委員會的申辦標誌圖案是由阿拉伯數字「24」組成，線條令人聯想到最能代表巴黎的艾菲爾

鐵塔，而標誌本身為彩虹漸變色，下面依次標有「巴黎」「2024年奧運會申辦城市」字樣及五環標誌，不同部門和層級的工作人員名片顏色都不同，但都有盲人點字。



- 八、在申辦時程方面，目前 IOC 對 2024 年奧運申辦城市的第 2 階段評估，3 個申辦城市洛杉磯、布達佩斯、巴黎已進入視察階段。2024 年奧運申辦，2016 年 9 月 15 日前為初步申請，2016 年 1 月開始繳交正式申辦報告，2 月到 3 月時評估委員會將到各申辦城市視察。2016 年 6 月，評估委員會將提出評估報告。2016 年 9 月 13 日，在秘魯首都利馬舉行的國際奧會第 130 屆全體大會上，將投票表決 2024 年奧運舉辦城市。根據申辦委員會的規劃，巴黎申辦 2024 奧運委員會將比賽場地與景點結合，例如自由車比賽在凱旋門進行；主場館在巴黎艾菲爾鐵塔附近，希望能帶動運動觀光，交通也是設定選手村 10 公里或 30 分鐘車程內的比賽場地。



九、法國人對於巴黎申辦 2024 年奧運會及殘奧會的關注度很高，78% 法國人已經知道巴黎申奧這件事，支持比例在巴黎大區居民和巴黎市民中則更是分別達到了 69% 和 74%。巴黎申辦 2024 奧運委員會提出的願景是「A better world through sport」、「A better Paris with sport」、「A better future for the benefit of sport」，另表示在恐怖攻擊之後，法國民眾及法國左右兩派政治人物皆希望能透過申奧凝聚民心。巴黎申奧的資金支援分為公共和私人兩個方面，其中公共資金的來源分為三個部分，分別由法國政府、巴黎市和巴黎所在的法蘭西島大區各出 1,000 萬歐元。此外，巴黎申辦 2024 奧運委員會為了將運動員的想法及意見納入申奧計畫中，特別推出行動應用程式（APP），法國 1 萬 5,000 名運動明星將可利用 APP 中的「我要發言」選項，在巴黎 2024 申奧過程中提供選手觀點的

建議。APP 的另一個亮點為「探索巴黎 2024」(Discover Paris 2024)，專區中摘述 2024 巴黎奧運的概念及賽會核心，這款 APP 不僅讓運動員可以隨時更新追蹤申辦進度，更讓運動員融入申奧過程。

Poll results

- **Date:** September 2016

- **Questions:**

"The city of Paris is a candidate to organise the 2024 Summer Olympic and Paralympic Games. Did you know about it?"

"Are you very, somewhat, not very or not at all in favour of Paris hosting the 2024 Summer Olympic and Paralympic Games?"

- **Provider:** TNS Sofres



City of Paris: 69%
Sample size: 201 participants



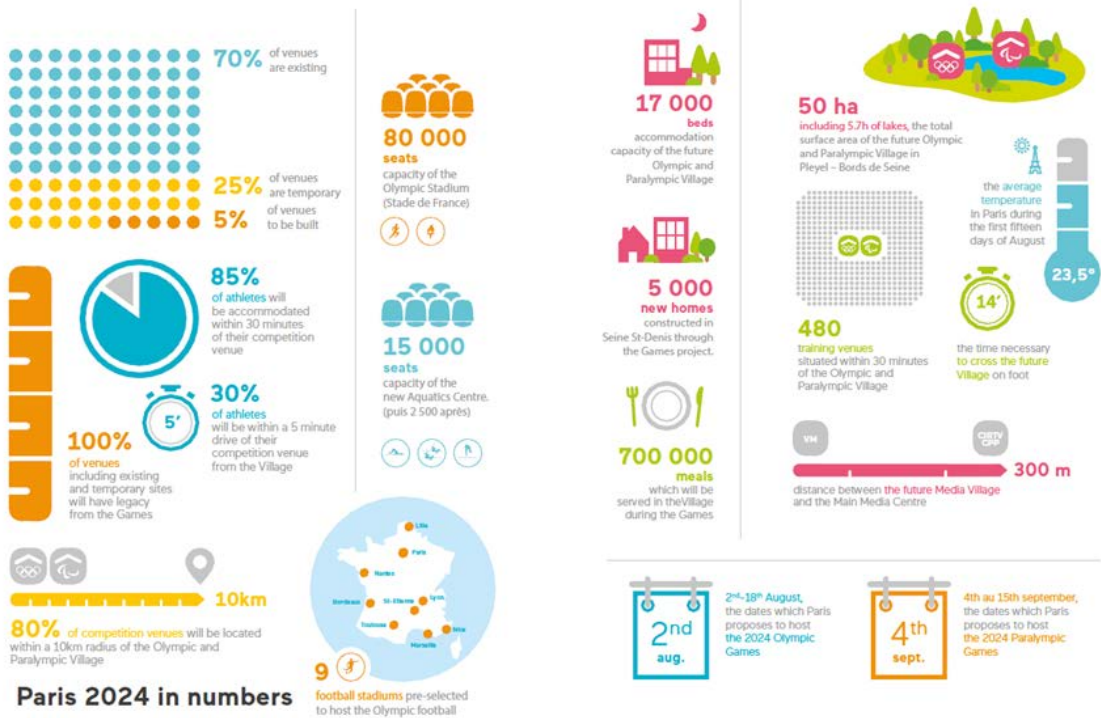
Paris Region: 74%
Sample size: 954 participants



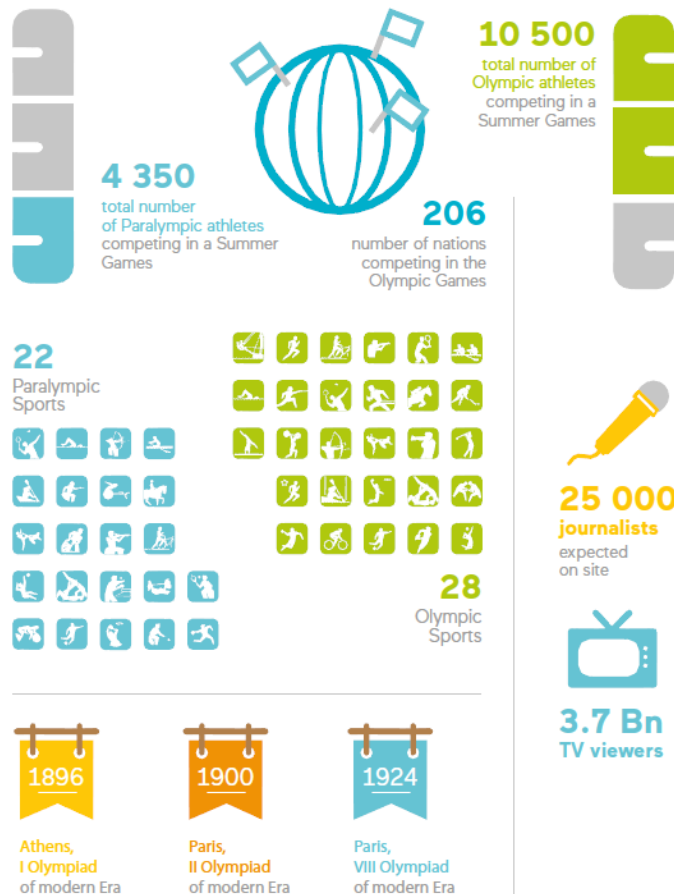
France: 77%
Sample size: 1006 participants

OFFICIAL PARTNERS





The Games in numbers



- 十、法國網球協會與羅蘭加洛斯網球中心（**Stade Roland-Garros**）由法國網球協會推廣與發展部主任 **Sam Primaut** 先生接待，提及這座最早只有五塊場地的網球中心，逐漸發展成為紅土賽事的最高殿堂，目前有 25 塊露天球場，由於面積限制和建築結構不再足以適應新時代承辦大滿貫賽事的要求。因此，2011 年法國網球協會決定在原址進行改建，改擴建工程包括一座 5,000 個觀眾坐席的大容量新球場。羅蘭加洛斯網球中心的改造計畫中，很重要的一項是為球場建造可伸縮式屋頂（遮雨），工程預計 2020 年完工。本次參訪由於球場施工關係，無法一窺球場全貌，球場旁的網球博物館也暫時關閉。此外，**Sam** 提到紅土球場的蓬鬆性導致吸附擊球力量的程度較好及阻力（摩擦力）較多，讓球員在發球、擊球的速度上有較多的時間做反應。法國網球協會為了推廣法國網球公開賽、網球歷史文化和建置標準化的紅土球場，每年在全球辦理公關宣傳活動，包括讓羅蘭加洛斯網球中心 **LOGO** 露出；冠軍獎盃的世界之旅，以及推廣青少年網球教育、宣傳網球賽事、提供紅土球場專業諮詢等。在許多體育運動賽事中，贊助商都已是不可或缺的角色，法網與羅蘭加洛斯網球中心也不例外。法國巴黎銀行（**BNP Paribas**）是最大贊助商，其他知名品牌如浪琴錶、**IBM**、**LACOSTE** 等，使羅蘭加洛斯網球中心的經費能自給自足。
- 十一、巴黎市區及近郊皆設置公共自行車系統 **Vélib'**，**Vélib'**是由法文的單車（**vélo**）和自由（**liberté**）兩個字所組成，該自行車租賃系統設站密度非常高，由於巴黎市區古蹟多，許多租借站設於小巷道內，而法國也是歐盟最大的自行車市場。

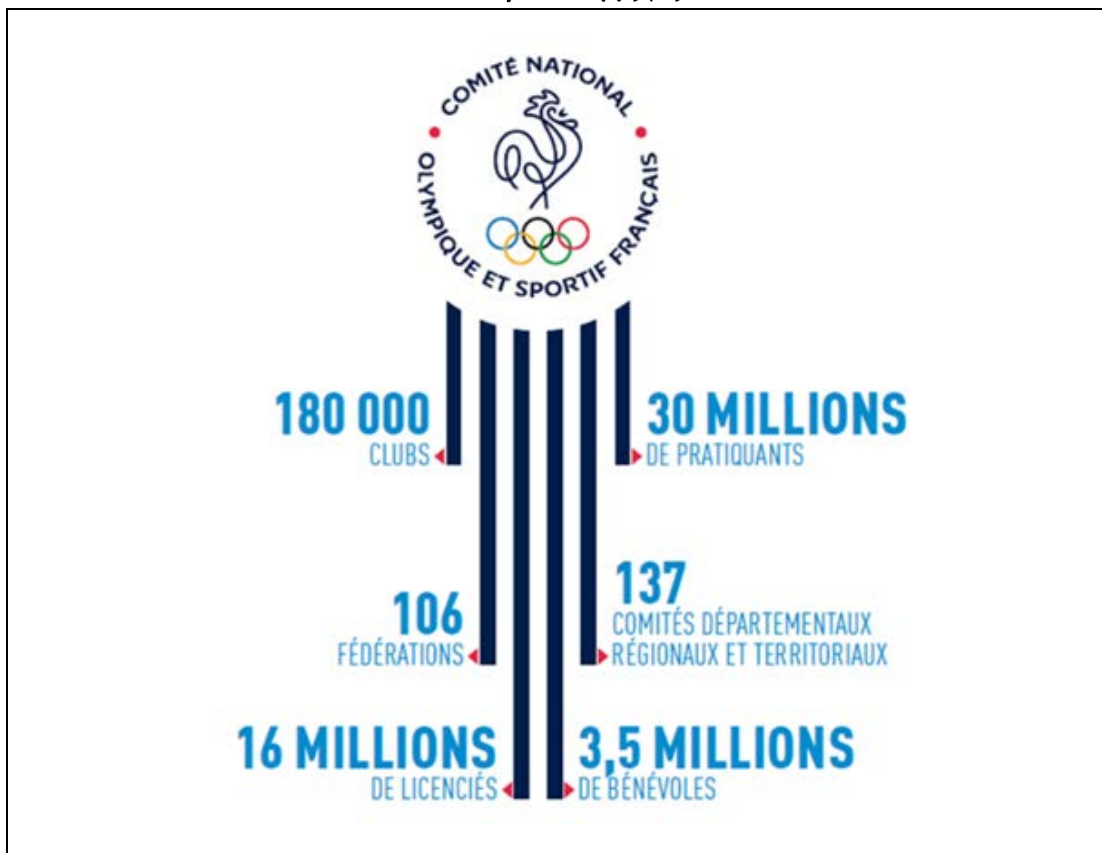
肆、建議

- 一、法國政府重視體育外交，透過舉辦世界重要體育賽事，提升國際吸引力，在體育活動中推廣法國價值理念，輔助法國企業進入海外體育市場，體育運動成為提升國家影響力的手段，也是經濟成長重要關鍵。法國奧會發展完善的品牌識別系統（與贊助模式結合），並有專職人員洽談以法國奧會為品牌中心的專屬權利、行銷權利、媒體曝光、特殊禮遇與接待、活動參與、服務與回饋等，值得國內各團體借鏡學習。
- 二、據法國奧會秘書長表示，政府交奧會使用約 1,600 人（具公職身分），派駐在協會擔任管理人員，每 4 年要續約（奧會本身則屬私人聘僱），由於國情及法令有異，此與我國目前補助地方政府或體育會基層行政人力模式有所不同。另亦利用 **GOOGLE MAP** 圖示化定位出各區域活動，相較於我國目前以欄位檢索方式（如舉辦縣市、活動名稱、時間），以點狀方式更能呈現各地理區域活動密集度。目前政策上為落實國民體育法第 10 條及選手職涯照顧政策，即將推動運動指導員計畫，鼓勵政府機關及企業機構聘請進用體育專業人員，以佈點的方式推動，日後亦可思考從國民體育法第 4 條，補充鄉鎮市區公所體育行政人員人力著手（現況行政人力多為兼辦性質），配合全民運動政策及預算編列，以面的方式統籌整合轄區職工體育活動之規劃、輔導及推動事宜。
- 三、法國線上投注重視客戶安全及技術面監管，開放網路投注，發展更多新商機，如線上刮刮樂等。運動彩券發行配合主題，隨時有應景

的新玩法，吸引民眾嘗鮮試手氣，網路下注方便，銷售點包括咖啡館等，只要是十八歲的成人都可以透過手機 APP、網路下注，國內運動彩券銷售站目前較少以多角度經營方式，來拉高投注意願與人氣（例如結合運動餐廳、酒吧、商店），可供國內參考。

四、本次由衷感謝陳美燕教授自行製作介紹臺灣地理及運動產業環境簡報，中華奧會高馥淇專員對交通路網上的掌握，使得拜會行程順利，並贏得國際友誼。過程中觀察到不管是法國奧會、法國國家樂透公司（FDJ）、法國網球協會，皆利用許多製作物來做宣傳推廣，取材畫面以選手（賽事）為主軸，圖象化呈現數據成果，另查詢法國奧會網站資訊也是相當豐富多元，涵蓋競技運動及全民運動。為能增進國際交流及民眾認識，國內公部門、體育運動團體在網站頁面、宣傳物（如中英文摺頁、簡介、以奧運選手為主題的宣傳報刊）仍有進步空間，可考慮用主題化、精緻化、數據化、圖像化方式，將重要政策、選手介紹、賽事成績、年度值得觀賞的亮點賽事等資訊定期更新整合，透過臉書、通訊軟體、人潮聚集處或國際交流時加以宣傳曝光。

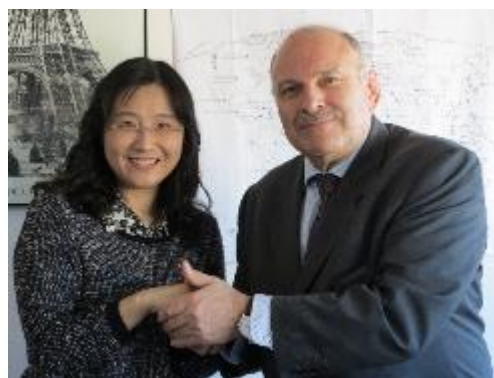
伍、附錄



法國奧會 LOGO



法國奧會秘書長Jean-Michel Brun先生（右1）親自接待參訪團，並特別透過代表處聘用賴怡妝小姐（左3）於參訪團拜會期間擔任中法口譯



中華奧會陳美燕委員代表致贈禮物
感謝法國奧會秘書長



法國奧會公關行銷部門主任Matthieu Barnay先生（右1）簡報該部門事務



參訪團員於法國奧會總部
巴黎2024申辦標誌前合影留念



於法國奧會總部古伯丁銅像前巧遇法國奧會負責非奧運運動事務副主席
Jean-Pierre Mougin先生（將率團參加2017年弗羅茲瓦夫世界運動會）



參訪團員利用大眾交通工具及
導航軟體前往拜會相關單位



FDJ人員為參訪團簡報



參訪團與FDJ人員合影留念



FDJ總部的遊戲企劃室，工作人員在此討論腦力激盪

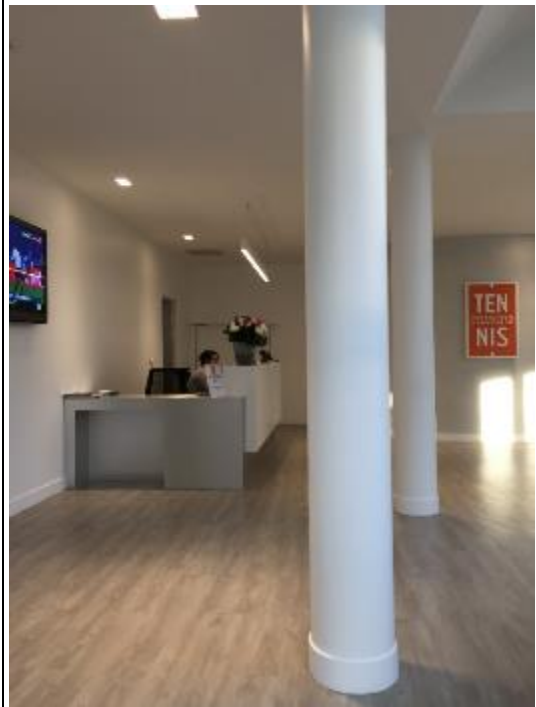


參訪團員於FDJ樂透彩券銷售站購買刮刮樂體驗

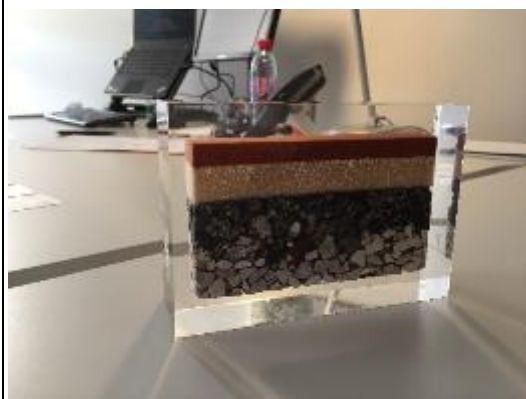




拜會法國體操協會理事長James Blateau先生



法國網球協會門禁森嚴



法國網球協會總監Sam Primaut先生為參訪團簡報
並介紹該會在全球致力推動紅土場地及其認證



羅蘭加洛斯網球中心中央球場



羅蘭加洛斯網球中心入口



巴黎2024申奧委員會



巴黎2024申奧委員會國際部主任Sohpie Lorant及其團隊為參訪團簡報



巴黎2024申奧委員會人員與參訪團合影



巴黎市區「Vélib'」自行車租賃系統