

教育部體育署

出國報告（參加會議、考察）

參加 2017 年國際運動總會聯合會年會返國報告

服務機關：教育部體育署

姓名職稱：王力恆視察

派赴國家：丹麥(奧胡斯)

出國期間：106.4.1~8

報告日期：106.6.7

目次

壹、 目的.....	1
貳、 過程.....	2
一、 考察成員.....	2
二、 2017 SportAccord 年會簡介.....	3
三、 參與會議及考察要項	10
參、 心得與建議	29

摘 要

教育部體育署（以下簡稱本署）積極輔導直轄市、縣市政府及全國性體育團體參與國際體育交流活動，亦定期派員參與國際體育重要會議，以利吸取新知及擴展國際體壇人脈。2017 年國際運動總會聯合會年會（SportAccord Convention）於 4 月 2 日至 7 日期間於丹麥奧胡斯（Aarhus）舉行，我國計有臺北市政府、高雄市政府、中華奧林匹克委員會（下稱中華奧會）及本署派員與會。藉由參與本屆年會，共同宣傳 2017 臺北世界大學運動會，和與會城市、體育團體、相關媒體及體育從業人員交流，以及聆聽城市交流、創新、媒體及法律等主題論壇，瞭解國際體壇發展趨勢，作為規劃我國國際體育交流政策之參考。本次出國報告分項敘明考察目的及過程，紀錄參與會議內容及考察要項，並針對此次考察所見，提出心得及建議。

關鍵字：SportAccord、國際體育交流

壹、目的：

2017 SportAccord 年會自 4 月 2 日起至 7 日止，於丹麥第二大城奧胡斯召開，本屆活動包括國際體育組織年會或重要會議，主題式研討會和工作坊，以及商業展覽等三大部分。出席 SportAccord 年會已納入本署委託中華奧會「出席國際組織會議及活動」項下，爰透過中華奧會共同報名與會，此外臺北市政府及高雄市政府亦派員參與本屆活動，宣導 2017 臺北世界大學運動會，及進行城市體育宣導交流，不同單位於赴外期間協同合作，為推展國際體育交流共同努力。綜上所述，本署人員參加本次活動考察目的如下：

- 一、 聆聽和參與主題式演講和工作坊，吸取國際體育新知。
- 二、 藉由參加國際會議，和與會城市、體育團體、相關媒體及體育從業人員交流。
- 三、 協助宣傳 2017 臺北世界大學運動會。

貳、過程：

一、考察成員：

本次我國參與 2017 年 SportAccord 年會之成員共有 4 單位 7 人，包含本署 1 人，臺北市政府（2017 臺北世界大學運動會組織委員會）3 人以及高雄市政府 2 人。本署及中華奧會近年已將 SportAccord 年會納入年度重要國際會議，定期派員與會參與國際體育交流。臺北市政府 2015 年起與國際大學運動總會(FISU)合作設攤，今年則與 2019 年冬季世大運主辦城市克拉斯諾亞爾斯克 (Krasnoyarsk, Russia) 共同宣傳賽會，並於年會期間主辦臺北世大運工作坊。高雄市政府 2004 年起參與 SportAccord 年會，今年雖未設置城市攤位，仍派員積極推銷高雄馬拉松等體育活動，落實城市外交。本屆活動我國與會人員詳如下表：

分類	編號	所屬單位	姓名職稱
政府單位	1	臺北市政府（2017 世大運組委會）	游適銘副執行長
	2	臺北市政府（2017 世大運組委會）	楊景棠發言人
	3	臺北市政府（2017 世大運組委會）	王大同編審
	4	高雄市政府體育處	黃煜處長
	5	高雄市政府體育處	劉大任科員

	6	教育部體育署	王力恆視察
體育團體	7	中華奧林匹克委員會	張純華專員

二、2017 SportAccord 年會簡介

(一) 主辦城市

奧胡斯市為丹麥第二大城暨第一大港，建城於西元八世紀，市區面積約 91 公方公里(約臺北市 1/3)，人口 26 萬人(約臺北市 1/10)。奧胡斯市是丹麥的文化中心，文教活動發達，運動風氣也相當盛行，所屬奧胡斯體育會 (Aarhus Gymnastikforening) 是丹麥最成功的足球俱樂部之一，擁有輝煌的球隊歷史。奧胡斯近年曾舉辦 2011 年 UEFA U21 歐錦賽、2012 年歐洲體操團體錦標賽、2013 年歐洲男子排球錦標賽、2014 年歐洲男子手球錦標賽、2015 年標準舞世界盃錦標賽、2016 年歐洲青少年馬術錦標賽等頂級賽事，2018 年將舉辦四年一度的世界帆船錦標賽。奧胡斯於前一年度四月份確定取得本屆 SportAccord 舉辦權，憑藉城市所擁有的豐富文化資源，成功舉辦本屆年會。



圖 1 奧胡斯美術館，頂樓環狀造形也是本屆年會主視覺設計元素

(二) 參與單位和人員

依據主辦單位官方網站資料，本次 SportAccord 年會計有 1,400 餘人報名參加，成員來自 90 個以上國家，其中以國際體育組織成員，各國奧會或城市代表，以及體育相關產業人員為主。本屆年會期間接例舉辦國際運動總會聯合會、國際夏季奧運單項運動聯合會 (ASOIF)、國際冬季奧運單項運動聯合會 (AIOWF)、國際奧會認可單項運動聯合會 (ARISF)、獨立認可運動聯合會 (AIMS) 和世界運動會總會 (IWGA) 會員大會或理事會，SportAccord 所屬 92 個會員和 17 個準會員團體多派員參加。國際奧林匹克委員會 (IOC) 主席巴赫 (Thomas

Bach) 亦現身會場，表達對本屆活動的支持。此外，國際運動行銷或顧問公司、運動器材公司等，亦透過設攤、參加論壇和舉辦工作坊等方式參與本次活動。

至於本屆年會運動相關公司或單位贊助情形，洛杉磯是唯一的全球贊助者 (Global partner)，金質贊助者有 Dow Jones 運動顧問公司、FINA 暨 2017 游泳世錦賽主辦城市布達佩斯、巴黎市政府、丹麥運動賽事管理中心 (Sport Event Denmark，同時也是本屆年會共同主辦單位)、澳門市體育局和杜拜運動委員會 (Dubai Sports Council)。其中洛杉磯和巴黎仍在申奧競爭行列，透過本次設攤爭取曝光機會；銀質贊助者有空調供應商 Aggreko 公司、艾蒙頓活動管理中心 (Edmonton Events)、蘇格蘭賽事管理中心 (Event Scotland)、馬來西亞大型會展中心 (Malaysia Major Event) 和加拿大運動觀光聯盟 (Canada Sport Tourism Alliance)；銅質贊助者有荷蘭觀光行銷公司、2018 格拉斯哥歐洲綜合錦標賽籌委會 (Glasgow 2018 European Sports Championships)、FIBA、墨西哥市運動局 (Mexico City Sports Institute)、墨爾本觀光行銷公司和芬蘭奧會等。

(三) 活動與論壇

日期	活動主題
4/4	1. 城市論壇 (9:30-12:30) 2. 2017 臺北世界大學運動會工作坊 (16:00-17:30) 3. 開幕典禮 (19:00-21:00)
4/5	1. 主題研討會-運動與創新 (9:00-12:05) 2. Sportcal 工作坊 (11:00-12:30) 3. 媒體研討會 (14:00-17:00)
4/6	1. 主題研討會-運動與創新 (9:00-12:00) 2. 法律研討會 (14:00-18:30) 3. 閉幕典禮 (19:00-21:00)

(四) 主題展覽

本屆年會共有 66 個攤位，分類並擇要概述如下：

1. 國際體育運動組織：

除了 FISU 與夏季、冬季世大運主辦城市共同設攤以外，世界籃球總會 (FIBA) 為推廣三對三籃球，世界武術聯盟、世界健美總會、世界定向越野總會、世界健力總會和世界泰拳總

會等為推廣該項運動，都在本屆會場設攤宣傳。非 SportAccord 會員者則有世界綜合格鬥聯盟 (IMMAF)、世界跳繩總會 (WJRF) 和世界滑輪溜冰手球總會 (International Roll Ball Federation) 等設攤宣傳，爭取該項運動能見度。

2. 各國或城市運動相關推廣機構：

許多亞洲國家和西方國家，都運用政府資源，在 SportAccord 設展推廣運動和觀光。例如日本以日本體育振興會 (Japan Sport Council) 名義設攤，與日本奧會、東京奧運籌委會、日本運動觀光推廣協會，以及琦玉、札幌等城市運動觀光推廣機構共同宣傳。馬來西亞則以半官方的馬來西亞大型會展管理中心 (Malaysia Major Event) 名義設攤，宣傳範圍涵跨運動、展演、藝術與文化。泰國是觀光暨體育部所管轄的半官方組織泰國體育局 (Sports Authority of Thailand) 設展，澳門則由澳門體育局直接出資，推廣該地區的具特色的體育活動。

西方國家方面，也多半由國家資源贊助的機構或組織名義設展。全場最吸引目光的當屬丹麥運動賽事管理中心，以奧胡斯城市地標布置的攤位，位於展場最醒目的位置。此外還有蘇

格蘭賽事管理中心、英國運動委員會（UK Sport）和紐西蘭大型會展管理中心（New Zealand Major Event）等，更在活動期間運用當地觀光或美食資源，舉辦活動吸引參與人目光。另一種常見的宣傳型態是以城市名義宣傳，例如巴黎、洛杉磯、柏林和墨西哥市等，都設有相當具城市特色的攤位。



圖 2 Sport Event Denmark 攤位，位於展區正中央醒目位置

3. 國際運動行銷公司：

本次年會大約有 1/4 的攤位為運動相關行銷公司所設，國內較熟悉的 Sportcal、Dow Jones Sports Intelligence、Around The Rings 等皆未缺席，推銷方案供賽事主辦單位進行專業的數據或分析。另外值得一提的是，中國的禹唐體育公司雖未設攤，但有派員積極參與論壇，舉辦工作坊，和利用新媒體報導本次活動，其營業內容包含賽事經營、市場顧問、媒體經營等，展現相當的企圖心。



圖 3 巴黎宣傳攤位，結合運動與城市特色，相當吸引參與者目光

三、參與會議及考察要項

(一) 參與主題式論壇與工作坊

1. 城市論壇

城市對談是 SportAccord 近年固定活動之一，邀請各城市代表與談，就舉辦賽會之財務、策略、創新措施和遺產等議題交換意見。今年由 BBC 體育記者 David Eades 主持，聚焦主題有二，其一是舉辦賽事如何增進公眾利益？其二是舉辦賽事是否有利於提升全民運動？

有關第一個議題，參與者多由預算分配及過往案例角度切入討論。例如，來自德國慕尼黑的 Stefan Klos 分析過去數屆綜合性賽會的預算結構，分別為申辦預算、籌委會預算及非籌委會預算，非籌委會直接出資的賽會所需基礎設施，也是佔比最大，最可能拖垮城市財政支出的部分。Klos 提出財務健全的結構，是努力達成一定比例的贊助、門票和私募基金額，減少公共財政的負擔，此外，應盤點賽後所留下的有形無形資產，說服城市居民共同參與。

至於帶動全民參與方面，紐西蘭運動委員會執行長 Peter Miskimmin 以該國主辦 2015 年 FIFA U20 世界盃為案例，紐西蘭

藉由舉辦國際賽事的機會，從場地設施、人員培育和當地組織參與等多方面著手，分析各方意見和當地環境後，有計畫的由下而上發展五人制足球，從 2013 至 2018 年五年期間，五人制足球參與人口成長 167%，也有效帶動該國足球整體實力發展。

「賽事遺產」(legacy)也是本次城市論壇的討論重點，國際奧會永續和遺產委員會主管 Tania Braga 表示賽事遺產除了有形的場館設施外，也有人文的面向，賽事主辦單位應該有長遠的眼光妥善規劃。最後主持人邀請國際現代五項總會秘書長 Shiny Fang 以及世界跆拳道聯盟競賽部主任 Jeonkang Seo，討論單項總會與賽會主辦城市的互動經驗。以現代五項為例，世界上很少城市擁有完善的比賽設施，國際總會參與籌辦的過程中，會以「提升現代五項運動文化」為目標，說服城市舉辦運動賽事的長遠利益，在互惠的基礎上多方共同努力。

2. 主題工作坊

臺北世界大學運動會工作坊於 4 月 4 日下午舉行，由世大運游適銘副執行長主講，從臺北市地緣位置，歷史文化特色和市政重點讓參與人員瞭解 2017 世大運背景，再從競賽場地、招商情形、賽程和票務規劃、膳宿交通和維安系統等面向，相當詳盡的

介紹臺北世大運的籌辦現況，獲得現場參與者的一致肯定。可惜的是本次工作坊 FISU 人員並未參與，僅由臺北市政府就 2017 世大運籌辦情形分享經驗。

本署出差人員參與的另一場工作坊，是 4 月 5 日由 Sportcal 所主辦，介紹該公司所研發的 GSI (Global Sports Impact) 計畫。GSI 從經濟、觀光、財務、科技、傳統媒體、社群媒體、贊助、運動、社會、賽事遺產、環境等因子進行數據蒐集和分析，進階客戶則提供描述性的分析和建議，研究結果除有利於瞭解賽事全貌外，也提供賽事主辦單位和賽事擁有者未來的建議和改進措施，以及賽事經驗知識轉移。近年與 GSI 合作的賽事有 FISU 的世界大學單項錦標賽、2015 世界射箭錦標賽、2015 世界跆拳道大獎賽決賽、2016 年世界棒球經典賽和 2017 年世界帆船系列賽等。GSI 也依綜合評比結果，公布賽事、國家和城市的係數排名，作為相關單位參考。另外值得一提的是，Sportcal 介紹該公司與西班牙甲級聯賽 (La Liga) 的合作案，分析該聯賽在西班牙國內及海外的市場、觀眾群和收視情形。



圖 5 2017 臺北世界大學運動會工作坊

Rank	Change	Country	Events	Score
28	+1	Kazakhstan	8	6688
29	-3	India	6	6539
30	-2	New Zealand	8	6395
31	-1	Colombia	7	6016
32	0	Bulgaria	9	5993
33	0	Azerbaijan	6	5743
34	+3	Taiwan	5	4816
35	+8	United Arab Emirates	6	4792
36	-1	Belarus	3	4563
37	-1	Slovakia	5	4431
38	+9	Egypt	6	4100
39	+2	Peru	4	4059
40	0	Indonesia	3	3855
41	-2	Malaysia	6	3402

圖 6 Sportcal 所公布的國家舉辦國際賽事排名，以我國為例，34 是排名，5 是分析賽事場數，4816 是綜合分數，惟需付費會員才有權觀看進一步分析資料。

3. 運動與創新研討會

運動與創新是本屆研討會的重點主題，討探近年科技和社群媒體的蓬勃發展，如何影響國際運動組織的運作，以及如何爭取更多商業曝光和成功機會。4月5日及6日上午辦理多場次主題演講或綜合討論，本署人員參與情形重點摘述如下。

本次研討會最重量級的講者，1984年奧運划船金牌得主，退役後曾任高盛和阿里巴巴執行長的Michael Evans，於4月5日上午現身會場。Evans談到智慧型手機和行動網路的普及，全面性的影響人們的生活，運動領域也不例外，但無論如何手機只是媒介，內容（content）創新才能產生實質效益。Evans分享的案例是，路跑活動在中國蓬勃發展，路跑相關app如雨後春筍般出現，開發者應該瞭解其功能性，是針對以路跑為娛樂的大眾，還是追求菁英表現的特定群體，才能開發出貼近消費者的創新內容。

4月5日上午的創新研討會，邀請許多單項總會討論科技與創新對於該項運動的影響。例如世界定向越野總會秘書長Tom Hollowell提到電子檢查卡、GPS定位和頭帶攝影機，如何影響這項運動的規則和觀賞方式；國際飛行總會秘書長Susame

Schodel 則向大家介紹無人機運動 (drone racing) 的發展，以及該總會如何利用科技，提高賽事的安全性和觀賞人口；國際足球總會科技和創新部門主任，則說明 FIFA 如何利用數據分析，分析客群、開拓市場，以及利用數據讓各項組織運作更為透明；國際自由車總會技術總監 Mark Barfield 則談到新技術的投入，例如更流線的車體和更低阻力的裝備，如何使自行車運動發展一日千里，但除此之外，最重要的仍是對於科技數據的掌握和分析，才有助於該項運動整體長遠發展。

4 月 6 日創新研討會的最大亮點，是 2020 東京奧運籌委會科技與創新部門主任 Eiji Uda 的主題演講，身為世界科技大國，東京奧運與科技產業的結合備受世人期待。東京奧運的創新計畫展現在運動、觀眾體驗和永續發展三個面向，運動方面，籌委會用影片呈現出排球和桌球運動將使用的動態分析系統，從各個角度分析每一球的落點、轉速和速度等；觀眾體驗方面，新開發的手機 app 使觀眾服務更周全，新的人臉辨識技術和災害防治系統，將確保賽事順利舉行；永續發展方面，除了介紹日本已非常成熟的油電混合車，將作為大會交通工具，也提到日本正在開發的「都市礦山」，東京奧運的獎牌，都將利用回收金屬製作。最

後 Uda 先生說明了東京奧運的工作進度和預期的經濟效益，對於東京奧運的籌辦充滿自信。

4. 媒體研討會

媒體研討會於 4 月 5 日下午舉行，開場座談邀請國際田總媒體部主任 Jackie Brock-Doyle OBE、行銷公司 Play the Game 國際部主任 Jens Sejer Andersen、奧林匹克頻道執行長 Mark Parkman、FISU 主席 Oleg Matytsin 等人，共同探討體育組織和媒體關係及經營之道，與談人們一致強調體育組織和媒體，應該共同合作，用「說故事」的方式介紹運動選手的經驗和價值，創造三贏互利的局面。

本場研討會還有兩場另人印象深刻的演講，其一是 2017 奧胡斯歐洲文化節（Aarhus 2017 European Capital of Culture）媒體部主任 Bent Sorensen 對於該項活動的介紹，歐洲文化節並不是短期的展演，而是長達一年的表演、展覽和節慶系列活動，是在地特色與各國多元文化交流的大好機會，主講者用影片介紹該項活動的特色和行銷成果，值得體育圈的工作者們交流借鏡。其二是國際排球總會秘書長 Fernando Lima 介紹 FIVB 近年的媒體行銷策略，用影片比較過去與現在排球比賽的差異，過去的比

賽場地陽春、衣著樸素，相較於其他大球運動，難以吸引觀眾目光；現在國際排總努力將賽事中心由球員轉移至觀賞者，使用聲光影音、轉播技術和鷹眼系統等，吸引觀眾和媒體目光。也就是說，在國際排總的策略下，經營觀眾就是經營媒體，讓正面、清新的媒體報導，帶動排球運動在全球的發展。

5. 法律研討會

本屆法律研討會安排在最後一天（4月6日）下午進行，除了世界反禁藥機構（WADA）和國際運動仲裁法庭（CAS）的工作報告和相關議題討論外，電子競技（e-sport）也是本次研討會聚焦的主題。法律研討會主席 Steve Townley 談到，當法國豪門俱樂部巴黎聖日耳曼（PSG）投資成立電競隊伍，電子競技的龐大商機已無庸置疑，但也有許多待討論議題。例如，電子競技是運動嗎？虛擬和真實的界線如何區隔？以及更重要的，電子競技比賽可能衍生的公平性和法律議題，都值得進一步深入討論。

有關電子競技的討論，參與者還有丹麥田徑協會秘書長 Jakob Larsen，以及哥本哈根足球隊客服部門主任 Christian Sørensen，亦開放現場參與者發言。贊成電競是運動者，強調電子競技的技巧性和經驗，也常拿賽車、智力運動等例子做比較；

反對方則從電競對健康的影響、身體活動程度和公平性等面向，提出不同看法。依主持人的統計，現場參與者不贊成電競是運動佔大多數，但大部分人都認為，國際體育組織必須正視電競蓬勃發展的事實。現場也有討論到，2010年已發生過電競比賽的放水事件（match fixing），2012年更有電子競技選手因為禁藥問題被禁賽，爾後類似的爭議恐怕只會越來越多。此外，國際電競聯盟（International e-Sports Federation）已經開始與WADA合作討論禁藥問題，亦顯現該組織努力參與國際體育事務的決心。

（二）主要拜訪及會談對象

1. 國際體育組織

本次考察有幸與高雄市政府和中華奧會人員共同拜訪SportAccord年會主席暨夏季奧運單項運動聯合會主席 Francesco Ricci Bitti 先生，以及 SportAccord 年會總經理 Nis Hatt 先生。Bitti 談到 SportAccord 年會最近幾年的發展，歷經與國際奧會的磨擦，現在是緊密的夥伴關係，共同拓展國際體育業務。Bitti 表示非常歡迎亞洲國家申辦 SportAccord 年會，他也談到目前約有 15-20 個城市曾表達申辦意願或正式提出申辦，

經過評估和實地訪視後，會選擇 2-3 個城市作為未來舉辦地點，但照例在今年年會舉辦時公布明年度的舉辦城市。至於舉辦成本，分為固定成本和浮動式成本，固定成本指 150 萬歐元的舉辦權利金，浮動式成本則是會場 pxn 置、展覽場館和膳宿交通等，視各城市的條件安排。我國人員拜會時，已確定由曼谷擔任下屆年會主辦城市，Bitti 先生則預祝 2017 臺北世大運成功舉辦，也期待我國成為下一個主辦年會的亞洲國家。

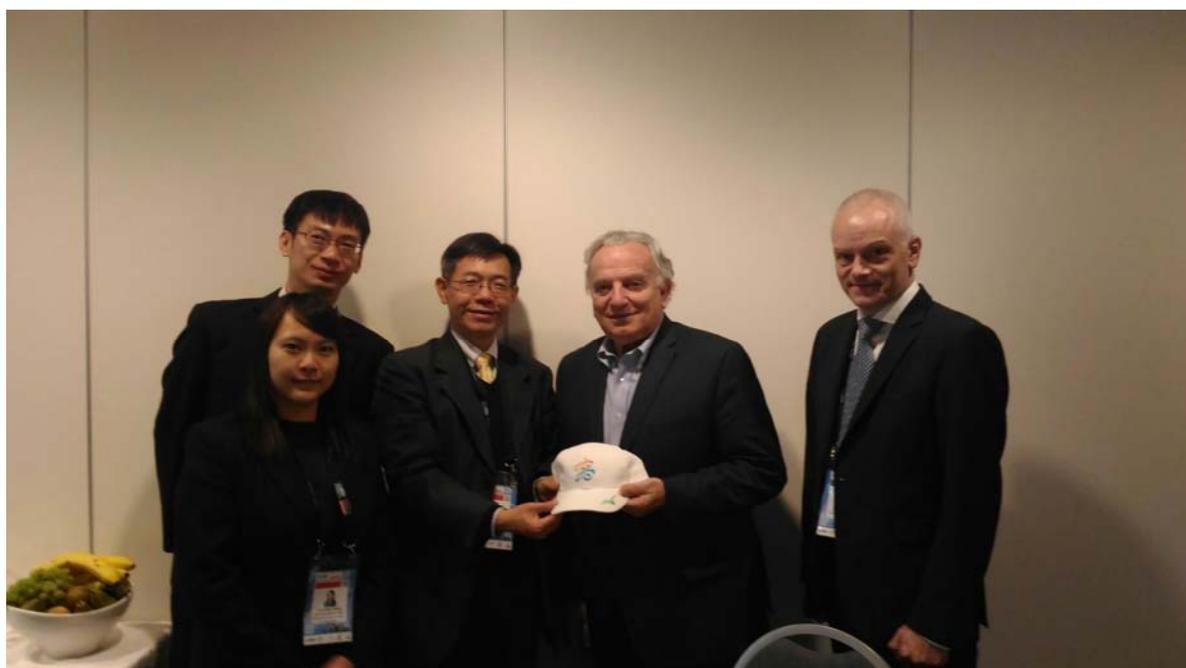


圖 6 我國與會人員與 Bitti 主席合影

本署及奧會人員提早一天抵達會場，4 月 3 日順道旁聽世界運動會總會 (IWGA) 會員大會，會後中華奧會代表與 IWGA 主席 José

Perurena López 寒暄致意，也和 2017 年波蘭弗羅茲瓦夫（Wroclaw）世運會競賽經理 Alicja Nowicka 詢問和討論組團事宜。本署人員則於開幕典禮時，巧遇國際學校體育總會（ISF）秘書長 Jan Coolen 先生，Coolen 表示 ISF 為 SportAccord 準會員，每年都會派員參加 SportAccord 準會員會議，今年因會長另有要務而由秘書長代表出席。本署人員向 Coolen 提到我國正在申辦 2020 世界中學生運動會，以及爭取正式會員資格，Coolen 表示瞭解我國的努力，對於去年來我國訪問及拜會陳副總統乙事依然印象深刻。



圖 7 開幕典禮會場巧遇 ISF 秘書長 Jan Coolen

2. 各國及城市代表

泰國本屆由半官方組織泰國體育局設展，該國副總理 Tanasak Patimapragorn 將軍親自到奧胡斯，SportAccord 官方則於 4 月 4 日開幕典禮當晚，宣布曼谷為 2018 年 SportAccord 年會主辦城市，是首爾、北京、杜拜後第四個亞洲城市。臺北世大運游副執行長和本署人員利用晚宴機會與 Patimapragorn 將軍寒暄，介紹臺北即將舉行的世大運，進行友善而短暫的互動。



圖 8 泰國副總理 Tanasak Patimapragorn 將軍

本次參與 SportAccord 年會另一大收穫，是與丹麥運動賽事管理中心執行長 Lars Lundov 當面會談的機會，Lundov 表示丹麥善於應用本身的軟硬體優勢，與城市和單項協會密切合作，爭取多項重要國

際單項賽會主辦權，成功機率接近 100%。Lundov 也提到該中心已參與或贊助 SportAccord 長達十多年，今年成功爭取年會主辦權，有機會拉近該國單項協會與國際體育組織的關係，更有利於往後的賽事爭辦。Lundov 認為，丹麥運動賽事管理中心擁有的最大優勢，是多年經驗所建構的賽會管理知識庫，讓他們在與單項協會和城市合作過程中，能憑藉專業性作出正確判斷。本署人員詢問該中心財源為何？以及該中心運作過程中，是否曾發生政治凌駕專業，或是不同單位間的對立？Lundov 表示該中心營運經費主要還是來自於政府單位（例如運動彩券基金等），政府資金必須透過該中心的專業評估，再挹注給城市或擁有賽事主辦權的單項協會，丹麥運動賽事管理中心同時擁有專業權和資源分配權，方能主導和支持目前的多方合作模式。然而 Lundov 強調，最重要的是賽事籌辦過程中，必須傾聽各方的意見和需求，才能辦出具有在地特色的頂級國際賽會。最後，Lundov 表示很開心中華奧會邀請他來訪，也很期待六月份的臺灣之行。

除了丹麥運動賽事管理中心外，與各國類似功能機構洽談也甚有助益。蘇格蘭賽事管理中心主管 Stuar Turner 表示蘇格蘭政府擬定了長遠的賽會和活動申辦計畫（The Perfect Stage），規劃未來十年的觀光、體育和商展活動，但政府執行會受到許多法規束縛，所以出

資成立相對應的組織。為了評估體育賽事的經濟和觀光效益，該中心也具備數據分析和研究的功能，協助賽事籌辦單位提升效能。蘇格蘭即將舉辦 2017 羽球世界錦標賽、2019 年索倫罕盃（女子高爾夫球歐美對抗賽）和 2020 年歐洲國家盃等賽事，顯見該中心已發揮相當的功能性。



圖 9 本署人員與丹麥運動賽事管理中心 Lundov 執行長合影



圖 10 蘇格蘭賽事管理中心的策略和經驗也值得我國參考

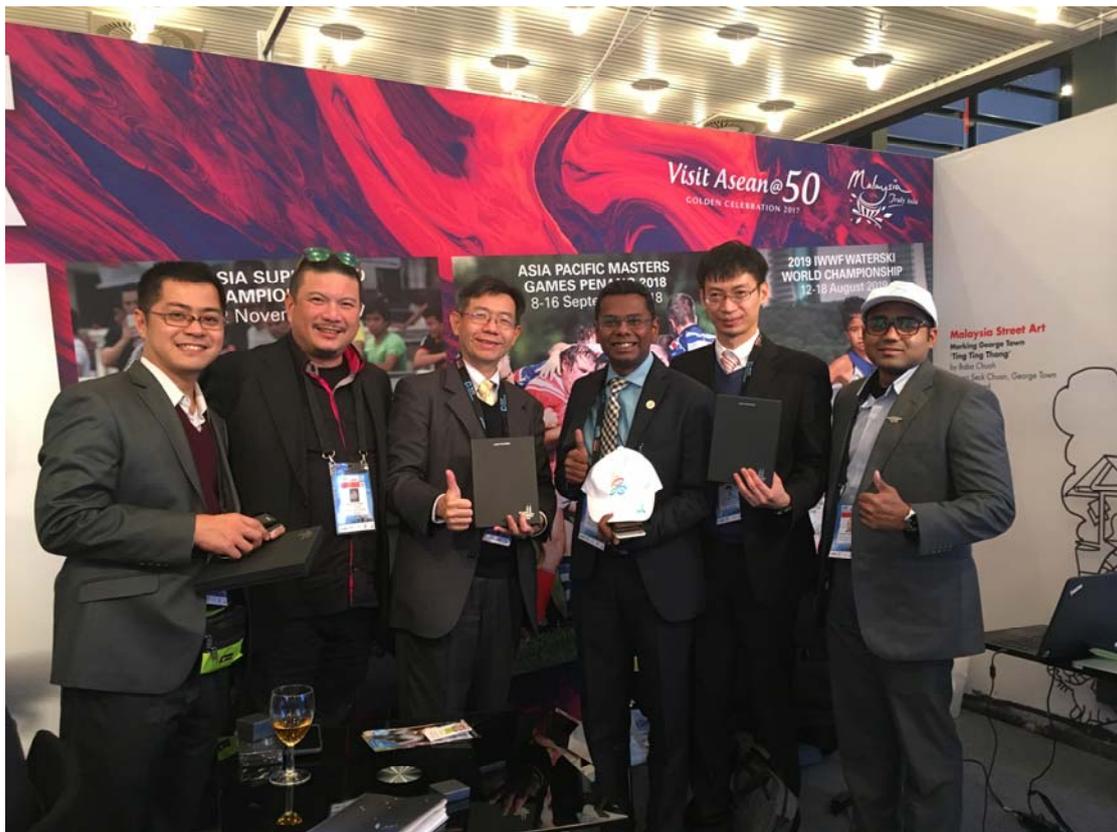


圖 11 馬來西亞攤位人員，態度非常熱情和善

馬來西亞大型會展中心總經理 Tony Nogamaiah 也相當熱情的介紹該中心的任務與功能，該中心具有半官方色彩，經費來源全由政府支應，負責業務包含觀光、運動和演藝文化。從會談過程中發現，馬來西亞官方相當注重觀光客的提升，他們也建立一套評估機制，綜合評比商展、演藝和體育活動的條件和觀光吸引力，並作為資源分配的參考依據。最後本署人員提到我國近來推行的新南向政策，如有機會相當歡迎該中心派員來臺交流，Nogamaiah 總經理則說他自己到訪過臺灣很多次，參加過多屆金曲獎頒獎典禮，對臺灣留有相當好的印象。

與本次參展的城市代表互動，也是獲益良多的經驗。造訪柏林 (VisitBerlin) 資深市場經理 Simon Hiebenga 表示該公司努力推動運動賽事與觀光結合，尤其是對外國觀光客具有吸引力的路跑和自由車活動。本署人員詢問，國際間頗負盛名的柏林馬拉松為何不在宣傳 DM 上，Hiebenga 經理表示該賽事已是國際頂尖，可以藉由廣告和贊助自給自足，也可單獨進行行銷宣傳活動，不太需要來自市政府的資源挹注。來自墨西哥運動局的 Andres Vergara 表示該市為全球最龐大的巨型大都會之一，也具有相當高的賽事籌辦能量，並且很熱情的分享該市 2016 年舉辦美國國家美式足球聯盟 (NFL) 海外賽的經驗，除了與職業運動組織合作擴展市場，對於當地的觀光和經濟也有相當

程度的助益。洛杉磯觀光與會展委員會行銷主任 Marisa Blank 很熱心的介紹當地的地理環境和場館條件，可以作為申辦奧運的強力支援。她提到該組織約有 16-17 名工作人員，同時兼顧運動和觀光行銷工作。洛杉磯的運動、娛樂和觀光已具有龐大的產業規模，該公司主要的工作是協助市政府行銷宣傳，運動賽事的籌辦和運作，則另有商業機制支持。此外，本署人員也和澳門體育局設展人員交流，該局已贊助 SportAccord 年會多年，並以宣傳澳門的龍舟、武術和路跑等賽事為主。

3. 運動行銷公司代表

我國參加本次年會人員，也利用機會與多家運動行銷公司會談，分享臺灣辦理國際賽事的現況，也瞭解國際運動產業現況。會展期間拜訪對象有 Sportcal、TSE Consulting、Around the Rings 和 The Sports Consultancy 等公司的部門經理以上人員，這些運動行銷公司聘用法律、經濟和資訊等各領域人才，為國際單項運動總會及其他賽會主辦單位，提供數據蒐集、分析和顧問服務。本署人員表示，臺灣每年舉辦國際賽事超過百場，但多半為不售票的比賽，如果有機會提升賽事經營管理策略，增加主辦單位招商能力，對於經濟和觀光大有帮助，也可使體育環境朝更健全的機制發展。與談的行銷公司經理

們除了簡介他們可以提供的顧問服務方案，也對於臺灣的環境非常有興趣，皆表示不排除進一步合作的機會。TSE Consulting 商業部門總經理 Lars Haue-Pedersen 和法律顧問 Rosmarijn van Kleef，分享他們與丹麥運動賽事管理中心的合作經驗。Pedersen 經理表示，他們公司從 15 年前開始與丹麥運動賽事管理中心合作，除了協助賽會申辦和行銷工作外，也協助該中心建立運動賽事知識管理系統，讓該中心具備賽事分析和管理的的能力，大大提升運作效能。本署人員表示，我國也努力輔導賽事主辦單位提升專業知能，TSE 和丹麥運動賽事管理中心合作的經驗，值得參考借鏡。

（三）協助宣傳臺北世界大學運動會

本屆賽事臺北世大運籌委會與 FISU 合作設展，也在大會刊物上登載 2017 世大運的半版宣傳廣告，並遴派人員至現場解說和發放宣傳 DM。中華奧會、高雄市政府和本署人員，皆主動協助臺北市政府宣傳事宜，若籌委會人員另有會議或準備工作，即可支援世大運攤位相關工作。雖然市府人員因為行李延誤，宣傳手冊和 DM 晚了一天抵達會場，但大體而言，2017 世大運宣傳工作尚屬順利。



圖 12 2017 臺北世大運宣傳攤位

參、心得與建議

一、 辦理國際大型會議，需事前通盤審慎評估

依據主辦單位提供資料，本屆 SportAccord 年會，有近百個體育團體、135 個國家地區參與，確為國際曝光大好機會。惟依該組織官方網站資料，舉辦年會之花費分為權利金 (management cost) 和營運經費 (operational delivery cost)，營運成本視主辦城市條件而定。本活動的高額權利金，以及應負擔場租和重要人士接待經費，粗估花費應介於數千萬至 1 億元之間，國內如有城市願意申辦，應進行事前審慎、通盤評估。

二、 結合城市運動及觀光資源，利用國際場合行銷臺灣

城市代表為本次 SportAccord 年會參與主體之一，許多歐美和亞太都會，都善於利用其環境優勢，共同行銷觀光和運動，並以提升國內外觀光人數成長為主要指標。我國臺北市、新北市和高雄市都曾為申辦國際綜合性賽會至 SportAccord 設攤宣傳，高雄市更勤於派員參與本活動。SportAccord 同時兼具國際體育和商業會展性質，受政治干擾的情形較少，未來若能整合相關資源，以城市自身優勢和具規模的體育活動為宣傳主軸，相信能有效於國際間宣傳臺灣形象。

三、 善用社群媒體與創新科技，提升運動賽事品質

社群媒體的傳播力量無遠弗界，國際體育組織和行銷公司，都努力開發社群媒體對於運動賽事的效益；此外，行動網路的普及，讓創新科技的使用更為便利，促成運動賽事的資訊分享、安全維護、賽場布置和後勤支援系統等，都有相當顯著的進步。我國單項協會主辦賽事，也已開始善用社群媒體的力量，網球協會主辦 ATP 和 WTA 賽事，也能利用該組織官方 app 顯示對戰籤表和即時比分。綜而言之，國內運動賽事主辦單位，對於創新科技的利用已經起步，但仍有相當大的進步空間。

四、 加強數據蒐集與分析能力，妥善運用有限資源

本次參與 SportAccord 年會，與各國代表和行銷公司的會談經驗，看到他們對於數據分析能力的重視。國際體育賽事已發展出一定的市場，但能以商業機制自給自足的賽事仍屬少數，各國還是得運用政府資源，投注和推廣體育賽事及活動。我國近年開始接觸丹麥運動賽事管理中心相關資訊，試圖瞭解該中心的知識管理系統，然而丹麥的發展模式並非特例，許多歐美國家的經驗也值得我國參考。我國或

許無法馬上成立類似的專責組織，但學習該中心對於數據的分析和管理經驗，相信對於本署施政仍有相當大的助益。

五、 訓練熟齡志工經驗與能力，辦理國際活動事半功倍

本屆年會主辦單位從奧胡斯歐洲文化節的 3,000 名志工中，遴選出 120 名擔任志工，負責會場進出管制、報到接待和動線引導等工作。和國內重用學生志工的情形不同，本次活動大多數的志工為熟齡者，但仍具備相當優異的語言和接待能力。我國即將邁入高齡化社會，運動賽事或會展活動善用熟齡志工，相信是值得採用的作法。