

教育部體育署

出國報告（出國類別：考察）

兩岸國際賽會籌辦人員交流

服務機關：教育部體育署

姓名職稱：黃筱棻科長

派赴國家：中國大陸

出國期間：107年11月4日至11日

報告日期：108年1月29日

摘要

中國大陸強調「以商養體」策略，讓運動產業得予快速發展，並為品牌影響打開了一扇窗，品牌（IP）賽事的價值，端看賽事傳播跟拓展的深度與廣度。國際賽事籌辦與參與，亦為走向世界舞臺的捷徑，讓運動賽事成為城市或國家的名片，也是最貼近人心的國民外交。國際運動賽事往往是城市發展的催化劑，舉辦優質賽事，有利城市建設、場館建設、城市交通組織、城市配套設施建設等方面發展打下良好基礎。2018中國（福州）羽球公開賽所展現的政府、體育團體及企業共同辦理賽事的鐵三角夥伴關係，秉持「政府主導、市場運作、企業參與」三軌並進。故品牌賽事的扶植，仍應有地方政府共同參與，並結合民間企業產業資源，始能獲得足夠能量予以推展。

關鍵字：羽球公開賽、品牌賽事、運動場館

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4

二、考察過程5

二、考察要項6

參、考察心得與建議.....15

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

多元運動種類國際賽事在臺灣舉辦。以 107 年為例，80 萬人次進場觀賽、上億人次透過國內外電視或網路多元平臺收看賽事。而體育署 107 年度精選 12 項國際賽，其亦各自展現競技實力、全民參與、美麗臺灣及歷史經典等方面之獨特性及重要性。運動賽事場域確實是臺灣最佳的會客室，為能強化以賽事行銷臺灣及提升經濟效益，行政院亦推動「品牌賽事」政策，由中央與地方政府共同挹注資源，形塑臺灣品牌，藉此行銷臺灣，帶動經濟發展。因此，國際賽事的舉辦，僅以完成競技核心事項，已無法涵蓋國際賽事全部樣貌，更應廣而推及至運動、社會、經濟、環境等面向效益。

近年多項國際頂級賽事落戶於中國大陸，其亦開始著手推動品牌賽事政策，並「以商養體」之政策，不再僅止於籌辦國際賽事，更融入周邊產業經濟，藉由觀摩 2018 中國（福州）羽球公開賽、並與相關體育局、中國田徑協會、大型運動場館營運單位交流座談，瞭解其對於大型運動賽事的實際運作策略及模式，從中取得相關經驗，以為參考。

二、考察單位簡介

（一）福州市體育局

福州市全市共有 13,854 個體育場地，主要為由海峽奧體中心體育場、福州市海峽奧體中心體育館、福州市海峽奧體中心游泳館及福州市海峽奧體中心網球中心 4 大賽設施組成的福州海峽奧林匹克體育中心。另設有眾多全民健身設施，每人平均運動場地使用面積為 1.84 平方公尺，高於中國大陸的全國平均數，並有超過 15,000 名志願性運動指導員，配合體育總局政策及福州多山靠海之地理特性，擇定登高、登山、健行、冬泳、槌球足球、棒壘球、龍舟等項目，規劃年度全民運賽事，達成採取天天有活動、週週有比賽、長期不斷線之目標，透過長年持續重複辦理前揭賽事，打造品牌賽事，建構民眾觀賽基礎，其於 100 年被評為中國大陸全國全民健身示範城市。（福州市體育局官方網站：<http://tyj.fuzhou.gov.cn/>；莆田市體育局官方網站：<http://www.putian.gov.cn/zfxxgkzl/bmzfxxgk/ptstyj/zfxxgkzl/>）。

（二）2018 中國（福州）羽球公開賽

2018 中國（福州）羽毛球公開賽於 107 年 11 月 6 日至 11 日在福州海峽奧林匹克體育中心舉辦，福州市作為中國羽球公開賽的發源地，首屆公開賽，早於 75 年即予以舉辦，其後續在 103 年至 106 年間連續承辦中國羽毛球公開賽；107 年並配合世界羽聯賽事體系革新，中國（福州）羽毛球公開賽升級成為世界羽聯第 2 高級別（超級 750 級）的系列賽事，總獎金高達美金 70 萬元。作為賽事競賽場館的海峽奧林匹克體育中心，則為福州市於 104 年承辦青年奧運會時新建之場館（賽事官方網站：<http://www.chinaopenfuzhou.com/>；中國羽球協會：<http://www.cba.org.cn/>）。

（三）中國田徑協會

中國大陸馬拉松賽事相關政策與管理，係由中國田徑協會主政輔導，其參賽者每年屢創新高，跑者參與規模與馬拉松相關運動產業，如運動營養周邊產品、移動科技與培訓等產業，發生密切聯結關係，連帶體育行銷途徑及方式亦蓬勃發展。中國田徑協會為馬拉松賽事，建立證照制度及標準化管理所有賽事要求；並自 107 年起要求每項馬拉松賽事承辦單位，至少必須有 3 名承辦人員具備證照、方能申請賽事，大幅提升馬拉松賽會品質管理，更對照國際馬拉松標準，建構中國大陸馬拉松賽會分級制度，其「金牌」賽事之標準與規模等同於國際馬拉松總會認證之「銅標」等級，以增加知名度、吸引世界各國跑者投入中國馬拉松賽事（官方網站：<http://www.athletics.org.cn/>）。

（四）凱迪拉克中心

凱迪拉克體育中心（原五棵松文化體育中心），由體育館、棒球場、文化體育設施及商業餐飲設施共構而成，為 2008 北京奧林匹克運動會（以下簡稱北京奧運）新建之運動場館。總占地面積 52 公頃，總建築面積約 35 萬平方公尺，北京奧運後成為北京市西部社區居民商業、文化、體育及休閒場所，為社區居民提供健身俱樂部、游泳館、籃球名人堂等文化體育設施。北京五棵松體育場館運營管理有限公司於 96 年註冊成立，並於 103 年更名為華熙國際（北京）五棵松體育場館運營管理有限公司，隸屬華熙國際投資集團有限公司，105 年華熙國際投資集團有限公司在五棵松匯源空間舉辦華熙 LIVE 品牌發布會，宣布五棵松文化體育中心更名為「華熙 LIVE·五棵松」，後再於 106 年，由汽車品牌凱迪拉克正式冠名為「凱迪拉克中心」，冠名收入並成為其主要收入來，並成為 2019 國際籃球世界盃（男子組）和 2022 北京冬季奧林匹克運

動會（以下簡稱北京冬奧）冰球競賽場，以及北京首鋼男籃俱樂部和北京崑崙鴻星冰球俱樂部之主場。（官方網站：<http://wks.arena.bloomagelive.com/>）。

（五）中體產業集團股份有限公司

中體產業集團股份有限公司成立於 87 年，該公司係由中國大陸國家體育改革委員會核准，係中國大陸國家體育總局控股之唯一上市公司，迄今上市達 20 年。由體育基金管理中心、瀋陽市房產實業有限公司、中華全國體育基金會、國家體育總局體育彩票管理中心及體育器材裝備中心 5 單位共同發起，其亦向一般民眾募股，第一大股東則為國家體育總局體育基金管理中心。業務範圍除體育產業和房地產業務外，亦有機票代理及傳媒等業務，並為北京奧運售票業務代理獨家供應商。（官方網站：<http://www.csig158.com/common/about.aspx?nodeid=140>）。

（六）北京國際游泳中心有限責任公司（水立方）

北京奧運後，水立方按照「奧運遺產、全民共享」之政策對外開放。截至 106 年底，水立方遊客總數逾 2,000 萬人次，舉辦各類活動超過 1,200 場次，並為 200 萬人提供了游泳健身服務。其中，更舉辦游泳、跳水、水上芭蕾及水球等專業賽事則有 84 場次，累計舉辦群眾性賽事逾百場次。並運用熱身池發展青少年培訓及健身活動，俱樂部會員超過 5 萬人。更通過舉辦各類主題參觀活動，創新和豐富場館旅遊與參觀內容，水立方場館開放水準逐步提高，遊客滿意度不斷提升，成為真正的「百姓場館」，並於 107 年搭配中國探月科技與月球博物館辦理「月光如水」特展，累計接待 17.5 萬人次遊客，獲得良好社會反應。（官方網站：<http://www.water-cube.com/cn/>）。

（七）國家體育場有限責任公司（鳥巢）

鳥巢作為北京奧運的開閉幕及田徑、足球等競賽場地，並將於北京冬奧時再次作為冰壺競賽場地。其原由「中國中信集團公司」為代表的聯合公司得標，負責北京奧運後之營運管理，因每年營運開支極高，單靠承辦運動賽事及旅遊門票收入，不足以維持正常運作，後改由「國家體育場有限公司」（公私合股企業）接手，依據「政府主導、社會參與、企業運作」之原則，運用奧運場館資產，打造鳥巢旅遊新亮點，引進頂級賽事活動，創辦青少年公益賽事，培育鳥巢自主品牌項目，多元化經營探索場館活動，打造全新商業產業鏈，實現了鳥巢賽後的可持續發展。「國家體育場有限公司」85%股權是由政府投資，餘 15%股權則由民營企業及外資持有。為因應其多角化之營

運，該公司亦投資數個子公司；辦理大型文化策劃，大型賽演活動綜合性票務服務平臺、週邊產品、服務、商業設施之經營開發，並以「鳥巢」開發商標授權。(官方網站：<http://www.n-s.cn/>)。

(八) 清華大學體育產業發展研究中心

清華大學為回應政府發展運動產業的號召，於 105 年成立校級研究中心之清華大學體育產業發展研究中心，並與捐贈清華大學體育產業基金的英邁傳媒集團聯合共建，設於經濟管理學院之下，目的在充分發揮清華大學學科齊全、人才密集、體育傳統深厚的優勢，創造性地開展跨領域合作研究，發揮體育產業一流平臺的作用，為落實國家體育產業發展戰略、推動體育產業升級及企業發展提供智力支援。其主要目標是整合全球範圍內體育產業的創新資源，集聚全球體育產業高端智力資源，助力未來的體育產業發展，打造國際化的體育產業生態系統。中心實行管理委員會（以下簡稱管委會）制度，管委會為研究中心的最高決策機構，負責確定研究中心的研究開發目標和決定重大事務。管委會主任由清華大學副校長楊斌教授擔任，管委會副主任則由共同創建之北京英邁策源文化傳媒有限公司總經理史丹丹女士擔任，委員由清華大學經管學院副院長徐心教授擔任。管委會下設研究中心主任，負責執行管委會決議，在管委會指導下主持研究開發計畫和管理研究中心日常工作，主任則由清華大學經管學院領導力與組織管理系王雪莉教授擔任，副主任由體育部胡凱主任擔任。(官方網站：<http://sports.163.com/special/tudsi/>)。

貳、考察內容

本次考察行程，藉由考察成員、考察過程及考察紀要三部分予以說明。

一、考察成員

本次共同組團至中國大陸福州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 107 年 10 月 25 日由團長王景成秘書長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。

表 1 我國組團人員名單

	職稱	簡歷	簡歷	工作分配
1	團長	王景成	中華奧林匹克委員會執行委員 中華民國田徑協會秘書長	統籌全團考察事項
2	顧問	黃筱荼	教育部體育署國際及兩岸運動組科長	協助團長處理團務
3	團員	陳美燕	中華奧林匹克委員會委員 國立臺灣師範大學教授	凱迪拉克中心、清華大學運動 產業研究中心
4	團員	簡明珠	中華民國體育記者協會理事長	中國體育報業總社
5	團員	林房儷	國立臺灣體育運動大學教授	中體產業集團股份有限公司
6	團員	林文斌	國立臺北藝術大學教授兼體育室主任	莆田市體育局、中國田徑協 會、水立方
7	團員	廖焜福	臺北市立大學副教授兼體育室活動組長	中國（福州）羽球公開賽
8	團員	周宇輝	國立體育大學副教授	福州市體育局、鳥巢、奧林匹 克體育中心
9	團員	宋守智	中華奧林匹克委員會副秘書長	協助團務
10	團員	陳秀蓮	中華奧林匹克委員會聯絡組組員	協助團務，彙整報告。

二、考察過程

為期 7 天的考察行程拜會官方、協會及學術等 10 單位，並觀摩 2018 中國（福州）羽球公開賽，考察中國大陸大型運動賽事籌辦運作等相關議題，進行交流座談，並期建立聯繫管道，瞭解中國大陸對於品牌賽事之規劃、大型運動設施與國內及國際賽事之聯結等，蒐集可供參考之相關資訊。本次出國日期為 107 年 11 月 4 日至 10 日，共計 7 日，接續按考察日期順序分述如下表：

表 2 考察行程

	日期	地點	行程內容
1	11 月 4 日 (星期日)	福州市	搭乘福州航空 11 點 25 分編號 MF880 班機，於下午 1 時抵達福州，前往下榻世紀金源會展大飯店，本飯店為 2018 中國（福州）羽球公開賽官方指定住宿飯店後，與福州市體育局座談。
2	11 月 5 日 (星期一)	莆田市	拜會莆田市體育局、參觀游泳館、綜合體育館及田徑場等相關運動設施，並與莆田市體育局座談。
3	11 月 6 日 (星期二)	福州市	上午參觀福州運動休閒設施「福道」、鼓樓青少年中心及吳清源圍棋會館，下午則至福州海峽奧林匹克體育中心綜合體育館，參觀 2018 中國（福州）羽球公開賽及相關體育設施。
4	11 月 7 日 (星期三)	北京市	搭乘福州航空上午 9 點 30 分編號 MF81 號班機，於下午 12 時抵達北京，下榻北京天壇酒店後，隨即至體育總局會議室與中國田徑協會進行座談。
5	11 月 8 日 (星期四)	北京市	上午與華熙國際文化體育發展有限公司（五棵松）進行交流座談，並參觀凱迪拉克中心（原五棵松）周邊運動、休閒、生活設施。下午則分別與中國體育報業總社、中體產業集團股份有限公司交流座談。
6	11 月 9 日 (星期五)	北京市	上午與北京國際游泳中心有限責任公司（水立方）及國家體育場有限責任公司（鳥巢）進行交流座談，並參觀水立方中心與鳥巢；下午則分別參訪國家奧林匹克體育中心，並與清華大學體育產業發展研究中心座談。
7	11 月 10 日 (星期六)	北京市	本日進行文化參訪，搭乘中華航空晚上 8 點 25 分起飛之編號 CI518 班機，於晚間 11 點 40 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）福建省「兩帶三區十一基地」的運動產業政策

中國大陸國家體育總局於 105 年公布「體育發展十三五規劃」文件，其目標在於力爭 109 年中國大陸體育產業總規模超過人民幣 3 兆元（約新臺幣 15 兆元）；同時輔

導全民健身群眾體育發展達到新水準。福建省體育局依據前述文件，運用「福建運動產業項目亮相投洽會」平臺，佈局福建省「兩帶三區十一基地」運動產業政策，政策重點在於以運動產業項目招商，進行引資和投融資推廣，進而推動運動之產業鏈、創新鏈及資金鏈「三鏈」統合，以促進福建省運動產業的發展，自 105 年起，累積共 38 個運動產業投資項目，總投資金額近人民幣 262 億元（約新臺幣 1,310 億元）。

福建省體育局持續於 108 年透過「福建運動產業項目亮相投洽會」，募集超過人民幣 80 億元（約新臺幣 400 億元）之資金，進行運動產業發展。總投資範圍涵蓋運動觀光、體育表演、健身休閒、體育培訓等健身休閒產業，並推出體育特色小鎮、永定土樓國際馬拉松、永福足球訓練基地、冰雪世界體育休閒 4A 景區旅遊、莆田全民健身場館、延平茫蕩山汽車自駕運動營地、福建花千谷飛行運動、海絲冰雪大世界、鯨麗培訓學院（含鯨麗體育 APP 公共服務平臺及鯨麗體育 VR 科技創新）等 9 項體育產業項目。

福州市體育局亦在此政策下，運用運動彩券銷售額 10% 之地方政府回饋金，專款專用於體育發展。以 105 年為例，福州市運動彩券總銷售額為人民幣 16.2 億元（約新臺幣 81 億元），以 10% 計算，則福州市可運用之回饋金為人民幣 1.62 億元（約新臺幣 8.1 億元），範圍包含建設大型運動設施及全民健身設施、舉辦體育賽事及輔導運動產業。其中，推動品牌賽事部分，係以該市運動重點發展項目之排球、游泳及羽球，推動前揭運動種類之國內外品牌賽事，如中國羽球公開賽、中華龍舟大賽、國際馬拉松賽、國際沙灘排球賽等。而賽事籌辦方式則與上海市體育局一致，由「政府主導、市場運作、企業參與」等三軌並進，分由福州市體育局管理及民間專業賽事企業籌辦之管辦分離模式予以辦理。以 2017 福州國際馬拉松比賽為例，賽後估算創造之經濟效益大約是人民幣 5,000 萬元（約新臺幣 1 億元），創造本賽事之 IP 品牌價值約人民幣 1 億元（約新臺幣 5 億元），體現了賽事帶動城市經濟發展的具體案例。而 2018 中國（福州）羽球公開賽為國際羽球總會（BWF）認定僅次奧林匹克運動會及世界羽球錦標賽等一級賽事下之二級巡迴賽，因有積分誘因，各國好手均前來參賽。

中國大陸地方政府舉辦國際賽事，原則均與企業合作，例如上海網球大師賽即由上海市體育局與久事賽事管理有限公司共同籌辦；而福州市體育局及莆田市體育局亦採取相同模式辦理。福州市體育局採聯合辦賽模式，由政府及企業共同合作，其所投

人的資金 60%至 70%來自政府，餘 30%至 40%來自企業。以此模式，101 年起舉辦之福州自由車公開賽，原國際自由車總會（UCI）認定為 2.2 級，於 105 年即取得 UCI 認可之 2.1 級亞洲巡迴賽賽事。莆田市體育局除下設品牌賽事辦公室，更成立「莆田市體育產業發展有限公司」籌辦國際及國內賽事。對於品牌賽事之擇定，係以在地文化與地理條件為主要考量要件，並配合中央與地方政府體育政策予以規畫，並不限於國際賽事；以在地文化而言，結合媽祖信仰辦理「媽祖盃」海上絲綢之路羽球賽，以及受民眾歡迎的籃球運動賽事。此外，射擊及射箭為莆田市重點發展項目，亦設有國幅級訓練基地而舉辦射擊及射箭賽事；因應地理環境多山靠海多島，結合高爾夫球場引進 PGA 高爾夫及南怡島進行海釣比賽；搭配全民喜愛運動項目，舉辦籃球運動賽事；並依循國家體育政策，結合運動品牌廠商贊助辦理國際少年足球邀請賽，據以建構莆田市品牌賽事定位。

莆田市體育局亦表示，配合「體育發展十三五規劃」及品牌賽事，該市 106 年運動產值達到人民幣 600 億元（約新臺幣 3,000 億元）。然仍以運動製造業為主，例如作為 NIKE 等國際品牌的代工，而運動服務業、休閒運動、運動觀光等項目所佔比率則不高。因此，對於品牌賽事之發展，主要依其在地文化、政府政策、國際流行賽事及地理環境之自創賽事為主，較無法如福州市體育局或上海市體育局引進國際頂級賽事，進行更多的突破與發展。但莆田市體育局仍積極推動品牌賽事與在地文化、觀光的融合，期能藉由品牌賽事提升城市影響力。以「媽祖盃」海上絲綢之路羽球賽為例，其聘請業專業團隊參與策劃運作，以融入文化歷史提升賽事豐富度與內涵，同時以賽事擴大國際，以及當地與其他省份民眾對於莆田的城市關注度。

（二）2018 中國（福州）羽球公開賽：

本次考察 2018 中國（福州）羽球公開賽，除至福州海峽奧林匹克體育中心參觀賽事實際進行情形及賽場周邊規劃外，並與賽事共同主辦單位中國羽球協會、福州市體育局及福州文化旅遊投資集團有限公司交流座談。賽事官方住宿飯店為世紀金源會展大飯店，距賽事場地車程為 30 分鐘，每日上午 8 時，每半小時發派交通車，載運選手至主競賽場地。賽事主場館可容納 11,400 位觀眾，於人員證件、場館地面、上空指標牌及指示標誌，以顏色區分各賽事籌辦人員及貴賓（貴賓區、選手準備區、媒體區、競賽運行區等）之通行權限及動線，降低未具權限者誤闖禁行區域之情形。

據中國羽球協會表示，世界羽球聯盟每年均給予各會員國一定期限，詢問申辦各項羽球國際賽事之意願。其於接獲資訊後，再請各地方政府提案，交由中國羽球協會統一向世界羽球聯盟申辦。以福州市而言，其歷來舉辦之中國羽球公開賽，以世界羽球聯盟新賽制而言，應為超級 1,000 積分賽。惟福州市體育局表示辦理意願之時間晚於常州市體育局，故僅能承辦次一級（超級 750）的 2018 中國（福州）羽球公開賽，而超級 1,000 積分賽則由常州市體育局取得連續 4 年主辦權，並由江蘇 VICTOR 體育用品有限公司冠名贊助。因此，中國羽球協會與世界羽球聯盟協調，讓本賽事冠名「福州」，並納入運動觀光相關規劃，期能行銷福州及提升在地經濟。

前已提及，中國大陸各項大型國際運動賽事之辦理模式，為政府與企業共同合辦，並以政府主導擇定運動種類、規劃申辦賽事等級及申（籌）時之行政協助，鼓勵企業參與，實際執行籌辦、門票販售、周邊商品及活動等產業開發合作，目的在於藉由政府與民間企業聯合辦賽，共同出資分擔風險，使賽事更趨於市場化。以 2018 中國（福州）羽球公開賽為例，依循福州市體育局原則，以企業 30% 至 40%，政府 60% 至 70% 之出資比率籌措相關經費；除世界巡迴賽冠名贊助商（匯豐銀行）及官方合作夥伴（道達爾）外，賽事執行單位並尋求本土之 8 家贊助廠商及合作夥伴共同參與，協處賽事器材、冠軍獎盃、飲品、官方住及票務代理等事項。前述賽事冠名「福州」，故由福州文化旅遊投資集團有限公司納承辦本賽事，藉由其為福州市重點組建的四大投資集團之一及實施「文化強勢」戰略的重要企業之特殊性，跨域結合文化產業籌辦賽事，帶動運動觀光的規劃。

綜上，2018 中國（福州）羽球公開賽賽事之特點，包含（一）場地內設置環形 LED 螢幕，提供各面觀眾無死角觀賞賽事資訊與賽事進行現況。（二）提供參與賽事選手熱身之場地多，提升選手練習與賽前準備，能協助選手進入比賽最佳狀態，提高參與本場賽事的可看性。（三）政府與企業共同合作，以跨域文化產業企業為承辦單位，以賽事結合城市文化與旅遊，強化賽事的行銷策略與吸引力。（四）以長期深化在地紮根的概念，積極爭取羽球之各項國際賽事長期在地舉辦，累積豐富辦賽經驗，打造城市品牌賽事，並整合於城市文化與旅遊策略，提升城市國際知名度，期帶動城市經濟成長、文化宣傳與運動相關產業的發展，進而影響市民對於運動的價值觀與打造正向運動行為與風氣。

（二）馬拉松賽事所帶動產業加值：

中國大陸國家體育總局於 105 年公布「體育發展十三五規劃」文件，以深化推動全民健身為國家戰略，使全民體育發展達到更新層次。故推動 105 年至 109 年 5 年的「全民健身計畫」，以中國大陸於 109 年之經常運動總人數達 4.35 億人次為目標，並完善全民健身公共服務體系，增強全民健身普遍意識，提高身體素質。中國田徑協會表示，於此立基，中國大陸馬拉松國際賽，呈現「井噴式」的發展，從 100 年 22 場成長至 106 年 1,102 場，7 年間場次增加 50 倍以上，參與人數超過 500 萬人次，106 年更總計有 800 多家民間企業投入中國大陸馬拉松賽事。而中國田徑協會更與上海體育學院及清華大學體育產業發展研究中心合作，就馬拉松運動產業進行調查研究，其預估馬拉松市場產值，將在 109 年達到 5 千億臺幣，未來仍有更大的成長空間。

中國大陸的馬拉松國際賽，由中國田徑協會統一審核管理，以「三級管理體制」進行總量管理。其次，於人力資源部分，建立證照制度，賽事主辦單位及籌辦人員均需參與為期 3 天之專業培訓與研討，取得專業馬拉松證照，以能標準化管理賽事之籌辦品質。並自 107 年起要求每項賽事承辦單位至少必須有 3 名人員具備證照，始能申請辦理馬拉松賽事。此外，對照國際馬拉松標準，建構馬拉松賽分級制度，中國大陸「金牌」賽事對照國際馬拉松「銅標」標準予以規劃籌辦，以利增加賽事知名度，期提升賽事品質及吸引世界各國跑者共同參與。

中國田徑協會表示，「體育發展十三五規劃」文件發布後，中國大陸體育總局要求體育產業規模及質量應持續成長。由事實觀之，全民體育消費水準確實明顯提高。預估至 109 年，其運動產業規模將超過人民幣 3 兆元（約新臺幣 15 兆元），其年均增長速度將明顯快於同期經濟增長速度，所佔 GDP 總值為 1%；而運動服務業之產業增加值比率則超過 30%，民眾的運動消費額佔人均可支配收入比率超過 2.5%。因此，期能以標準、特色、穩定及服務等為馬拉松賽事之 5 大特色，結合特色馬拉松賽事（北京馬拉松成為世界第七大馬拉松賽事、專業越野馬拉松、文化特色馬拉松及品牌賽事如廈門馬拉松等），搭配前述全民運動消費及運動產業發展之利機，推動馬拉松賽事更趨蓬勃發展。

此外，中國大陸馬拉松賽事定位為公益賽事，並應以城市文化及經濟推廣為主要目標，故結合警察、交通、觀光、衛生等跨部會的政府機關，建構三級馬拉松管理體制，並以在地人力資源為賽事籌辦主力，共同投入賽事的運作協調。搭配賽事舉辦馬

拉松年會及論壇、攝影比賽、結合電視及網路媒體進行賽事轉播，更與上海體育學院合作辦理馬拉松學院課程等，以統整周邊產業、運動設施、全民健身、競技實力、國際接軌等面向，發展馬拉松賽事。

（三）大型運動場館與國際賽事結合：

本次拜會參訪凱迪拉克中心、水立方、鳥巢及中國大陸奧林匹克體育中心，前兩者均已委託企業營運；奧林匹克體育中心則下轄於中國大陸國家體育總局，主要作為柔道、角力、拳擊、手球、曲棍球、壘球及網球等 11 個國家級選手之訓練基地，2008 北京奧林匹克運動會後，則再增加提供辦理體育活動及國內賽事。

凱迪拉克中心原為五棵松文化體育中心，為北京奧運新建之體育運動場館。總占地面積 52 公頃，總建築面積約 35 萬平方公尺。北京奧運後，轉為北京市西部社區居民商業、文化、體育、休閒場所，提供健身俱樂部、游泳館、籃球名人堂等文化體育設施。105 年由華熙國際投資集團有限公司接手營運，建構「華熙 LIVE·五棵松」；包函五棵松體育館、M 空間、HI-PARK 籃球公園、HI-CENTRAL 文娛廣場、HI-UP 休閒娛樂設施，汽車品牌凱迪拉克於 106 年正式冠名五棵松文化體育中心。

凱迪拉克中心除提供相關運動、休閒娛樂設施供民眾使用外，亦積極籌辦品牌賽事。經由交流座談瞭解，以該中心 106 年度數據觀之，辦理超過 600 場以上活動（體育與非體育活動比率為 1：1），帶動 1,300 萬以上人次流量，園區消費人民幣 10 億元至 12 億元（約新臺幣 50 億元至 60 億元），並創造 5,000 人次就業，繳納人民幣 6,000 萬元（約新臺幣 3 億元）之營業稅。

凱迪拉克中心同時也是 CBA 籃球職業聯賽、KHL 冰球職業聯賽及北美 NHL 冰球聯賽的主場館，同一場地在籃球與冰球使用轉換時間僅需 6 小時。營運單位華熙公司引進國際賽事以外，亦自創品牌賽事活動，如以籃球為主題之華熙 B-ONE 聯賽、FIBA 3X3 大師賽、ONE HOOD 社區聯賽，邀請 CBA 和 CUBA 聯賽的明星球員參賽，讓業餘籃球高手可與職業選手同場競技。以 107 年度為別，共吸引 96 支球隊 1,728 名球員參賽，於 4 個月期間進行 95 場比賽，打造「全民籃球瘋華熙」之基礎概念。

華熙公司亦與世界籃球總會（FIBA）合作，自 103 年引進國際籃球 3 對 3 大師賽（華熙 3X3）。3 個月期間，從北京開始、歷經洛陽、太原、成都、萍鄉、長沙、重慶、深圳、蘇州、寧波 9 個分站賽，重返北京總決賽；更結合啦啦隊、街舞、蹦床扣籃、和炫酷的花式籃球表演，增添絕佳現場娛樂體驗。華熙公司以時間結合空間，拉

長賽事話題關注度的作法，確實將「籃球等同華熙」之印象，刻印人心，並使民眾對於該公司所辦之籃球系列國內外大型賽事，高端訓練營與潮流文化活動等周邊活動均具有一定程度忠誠度及黏著度。

華熙公司代表亦表示，除國際賽事引進，該公司亦辦理以社區基層（草根）籃球愛好者為對象之 ONE HOOD 社區聯賽，籌辦重點在於，關注社區居民特點和純業餘賽事性質，注重比賽的娛樂性和參與性，回歸歡樂的主題，並融入全民健身和娛樂元素。賽前及中場休息，均安排一對一單挑、團隊投籃和運球穿衣等遊戲環節，以 107 年為例，參賽規模相較前兩年，由 1 個城區擴大至 4 個城區，球隊亦由 16 支增至 40 支，參賽球員年齡更垂直涵括所課「60 後」到「00 後」720 人，為大型國際及國內賽事，紮根培育觀賽族群。

水立方則按照「奧運資產、全民共享」的原則，進行賽後營運，截至 106 年，共接待遊客超過 2,000 萬人次，舉辦各類活動 1,200 餘場次，為 200 萬人提供了游泳健身服務。其中，舉辦游泳、跳水、水上芭蕾、水球等國際賽事 84 場次，國內賽事百餘場次。水立方目前由國資企業營運，辦理大型國際賽事，如世界游泳錦標賽、世界跳水錦標賽等，更因其周邊具備超過 50 萬人的消費居民數量，以及捷運奧運支線營運，多元水上體育活動及賽事，得以由水立方承辦。水立方與凱迪拉克中心共通性在於，除引進國際賽事，亦自創「品牌賽事」，具一定等級之國際賽事始引進水立方，而大部分投注心力在於「群眾賽事」，以能開發更為廣大基礎客群。因應北京冬奧，以「水立方冰立方雙輪驅動」，將游泳館進行冰-水轉換，成為冰壺與輪椅冰壺競賽場地。

鳥巢於北京奧運期間承辦開閉幕及田徑、足球比賽項目，由於營運開支極高，單靠體育賽事及場館參訪門票收入，不足以支應，由國資企業「中國中信集團公司」之聯合營運團隊接手經營後，同樣秉持「政府主導、社會參與、企業運作」之原則，引進國際頂級賽事及青少年賽事，結合鳥巢旅遊新亮點之議題，打造全新商業產業鏈，使場館可持續發展。因此，鳥巢經營團隊下設多個子公司，分別負責大型文化活動、國際賽事、票務銷售、產品開發及包廂商業開發等業務。其目的在於以「套裝行程」產業鏈概念，讓入場觀賽民眾，延展停留鳥巢的時間，增加場館各項設施、活動及餐飲收入，亦加深其對於鳥巢旅遊印象，帶動再次回購的商機。並結合季節，以春秋主打演唱會，夏季主打體育賽事跟企業年會方式多元經營，國際賽事舉辦頻率，則保持每年至少 1 場次的國際運動賽事，其種類包含足球、橄欖球、馬術、滑雪等，亦自

創品牌賽事，如鳥巢杯青少年足球賽。冬季則主打歡樂冰雪季，固定舉辦 Speed Air、空中技巧賽及越野滑雪賽等，此一模式的營運，使鳥巢自 103 年起轉虧為盈。

（四）清華大學體育產業發展研究中心：

清華大學為回應政府發展體育產業的號召，於 105 年與捐贈清華大學體育產業基金的英邁傳媒集團聯合共建，成立校級研究中心之清華大學體育產業發展研究中心（以下簡稱本研究中心），並下轄於經濟管理學院，期充分發揮清華大學學科齊全、人才密集、體育傳統深厚的優勢，創造性地開展跨領域合作研究，發揮體育產業一流平臺的作用，為落實國家體育產業發展戰略、推動體育產業升級及企業發展提供智力支援。

英邁傳媒集團聯為本研究中心共建夥伴，另有新清體育和碧桂園等企業，每年平均贊助人民幣 600 萬元（約新臺幣 3,000 萬元）經費，供中心進行各項研究。中心主任王雪莉教授表示，對於合作夥伴而言，英邁傳媒作為全媒體服務商，為客戶提供互聯網之全媒體媒介策略及購買服務，期給合學術研究，成為運動行銷和娛樂行銷領域的創新實踐領頭羊。由於科技創新一直是體育產業發展的源動力，故新清體育公司則期透過學校啟發學生，將互聯網科技和體育結合，從體育科技創新入手，期待本研究中心能充分發揮技術優勢和優良的體育傳統，整合研究，讓清華大學與新清體育於體育產業發展過程中承擔先驅者的角色。碧桂園則是支持本研究中心開辦或協助品牌賽事之創辦，例如，青少年鐵人三項比賽，該項賽事是由游泳、騎行和跑步組成。參賽選手們需要訓練 3 個運動項目，比賽十分考驗選手的體力、耐力和意志力，所以參賽選手們多以「完賽」作為目標，不刻意追求名次，反而擁有了更好的參賽體驗。種種優勢，使青少年鐵人三項在眾多體育競賽中脫穎而出，成為受歡迎的新興青少年賽事。

本研究中心的主要目標為整合全球範圍內體育產業的創新資源，集聚全球體育產業高端智力資源，助力未來的體育產業發展，打造國際化的體育產業生態系統。中心組織架構以管理委員會為最高決策機構，負責確定本研究中心的研究開發目標和決定重大事務。管理委員會主任由清華大學副校長擔任，副主任則由北京英邁策源文化傳媒有限公司總經理擔任，委員則為經管學院副院長。研究中心主任負責執行管理委員會的決議，在管理委員會指導下主持研究開發計畫和管理研究中心日常工作。本研究中心共計 6 位全職人員，下設辦公室、研究部、專案部和媒體部，共四個部門。辦公室負責中心日常的行政事務，研究部負責研究專案和重大研究課題的策劃、實施和完

成，專案部負責學術論壇、會議、沙龍以及重大活動的籌備和實施，媒體部負責市場宣傳和品牌傳播。

此外，設有 3 個委員會，包括「學術委員會」，負責凝聚國內外體育產業一流的專家學者，以研究中心為平臺，為政府體育產業的戰略發展彙集智慧力量。「體育專業委員會」，負責聯結國際、國內體育界的優質資源，使得體育產業的發展和人才培養與體育專業的發展和人才培養緊密結合。「體育產業委員會」則負責聯絡國內外體育產業的卓越企業，共建體育產業發展新生態。前揭委員會主任分由中國大陸國家體育總局派員、冬季奧運會金牌得主及中國體育用品有限公司董事長擔任，其目的在於結合最高體育政策機關、運動選手及運動產業三者，以發揮跨域綜效。

清華大學認知到運動產業是新興的朝陽產業，不僅能夠滿足人們的健康需求，也是國家經濟和產業轉型非常重要的方向。同時亦認為中國大陸面臨體育產業高管人才的需求。因此，清華大學經管學院高管教育中心和清華大學體育產業研究中心聯合推出運動產業高管課程，作為人才培育之策略及執行方式。課程將產學研相結合，是清華經管學院結合國家使命和市場需求的人才培育旗艦專案。該課程包括產業政策與商業現狀、體育商業經營概論、體育公司成長之道及實戰行動學習四個模組，希望透過課程，學生能構建產業知識架構、精通企業管理實踐、擴展多元化國際視野。並因應北京奧，中心也協助學校開辦非全日制冬奧賽事管理專業碩士專班。該專班是清華大學為了支持北京冬奧的舉辦，主要針對國家體育總局、北京冬奧組委、北京市體育局和河北省冬奧辦等相關部門的賽事管理人員進行招生的專業碩士學位專案，學制兩年，旨在培養高階的冬季專案組織和管理人才。

該研究中心除在校內辦理「西體東看臺系列講座」，來介紹體育（運動）產業和運動行銷，也固定發佈產業研究報告，並出版書籍，包括「體育簡史」、「大棒球資料」、「健身經濟」等體育產業發展清華叢書。同時，除高管課程與東奧碩士專班外，也辦理體育行銷案例分析大賽、體育產業創業公益訓練營、並與網易體育合作全國青少年體育培訓機構評估活動，以及與德國拜仁慕尼黑俱樂部的策略合作。

自 105 年起，與中國田徑協會戰略合作，進行馬拉松產業規劃研究。研究發現，馬拉松產業具有非常強的多方利益相關者的屬性，就任何一個賽事看來，從城市、市民、到賽事的運營者，再到跑者、跑團、賽事的贊助商、賽事裝備的製造商、服務的

提供商，志工，以及為跑者加油的家庭成員等，兼具經濟與非經濟的效益。同時，中心未來會更聚焦在青少年運動跟全民運動，例如：與北京中國網球公開賽體育推廣有限公司合作共同開展青少年網球運動普及推廣。中國網球公開賽是亞洲地區設置最全、級別最高、參賽球員最多的國際網球品牌賽事。隨著中國網球公開賽品牌和價值的不斷提升，中心結合國家體育戰略協助其提出的完善體育社會組織管理需求，以加快青少年體育的發展規劃，推動網球運動產業化中的系統性和規範化。

參、考察心得與建議

一、品牌賽事鐵三角-政府、體育團體及企業

2018 中國（福州）羽球公開賽係由中國羽球協會協助國際聯繫溝通及賽事核心籌辦建議；福州市體育局除經費補助，更給予各項地方政府資源的行政協助；賽事主要承辦則交由企業結合跨領域產業辦理。其所展現的政府、體育團體及企業共同辦理賽事的鐵三角夥伴關係。此外，其一線城市（上海市）或二、三線城市（福州市、莆田市）的地方政府，對於國際賽事的籌辦，亦秉持「政府主導、市場運作、企業參與」三軌並進。因此，品牌賽事的扶植，仍應有地方政府共同參與，並結合民間企業產業資源，始能獲得足夠能量予以推展。

二、品牌賽事的策略性開發是城市發展契機

中國大陸強調「以商養體」策略，讓運動產業得予快速發展，並為品牌影響打開了一扇窗，品牌（IP）賽事的價值，端看賽事傳播跟拓展的深度與廣度。國際賽事籌辦與參與，亦為走向世界舞臺的捷徑，讓運動賽事成為城市或國家的名片，也是最貼近人心的國民外交。國際運動賽事往往是城市發展的催化劑，舉辦優質賽事，對顧城市建設、場館建設、城市交通組織、城市配套設施建設等方面發展打下良好基礎。

福建省於 94 年辦理中國青年運動會時，福州市作為主競賽場城市，同步搭配城市基礎設施建設和城市發展需求，建成海峽奧體綠色生態城區、環南臺島濱江休閒路、改造三環路沿線 12 座互通立交橋梁的綠化、開展光明港綜合整治以及閩江核心段的重要節點、視覺通廊等夜景照明等建設。並再推進海峽奧林匹克體育中心建設，加強城市道路、機場、車站以及體育場館周邊環境整治；並大力推進宜居環境建設，使鄉村發展、綠化道路及網絡速度提升、河水流域和旅遊景區整治、集中舊屋區改造等獲得

同時大幅改善。希望改善城鄉環境，提升福州城市品質和二線城市形象。

三、運動賽事也能帶動在地產業商機

參訪過程中亦發現，不論地方政府或大型運動場館營運單位（鳥巢、水立方及凱迪拉克中心），均致力於結合國際賽事或自創品牌賽事，與其自身獨具的文化風情、地理環境、場館特性等，創造在地的產業商機，其所顯現的是一良性正向的互助循環。可以發現運動產業與許多產業有垂直與水平關聯，透過相依或互補產業合作更可促成雙邊產業的雙贏。例如近年來興盛的馬拉松、路跑、自行車活動等帶動觀光產業，而運動器具及運動設施也扮演消費者輔助服務的功能與角色。文化主題結合賽事的議題亦形成運動文創產業的基礎。此外，從中國田徑協會和清華大學體育產業研究中心合作研究結果觀之，中國田徑協會從「我要跑奧運」到「奔跑中國」馬拉松系列賽國家IP（品牌賽事）的誕生，賽事應要能長期在地經營，形成民眾對於該賽事的忠誠度及黏著度，成為主辦城市或運動場館的記號及名片。

四、結合學術奠基政策導向論述與提供適時修正方向

國際運動賽事辦理的影響力已擴及多元層面，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。

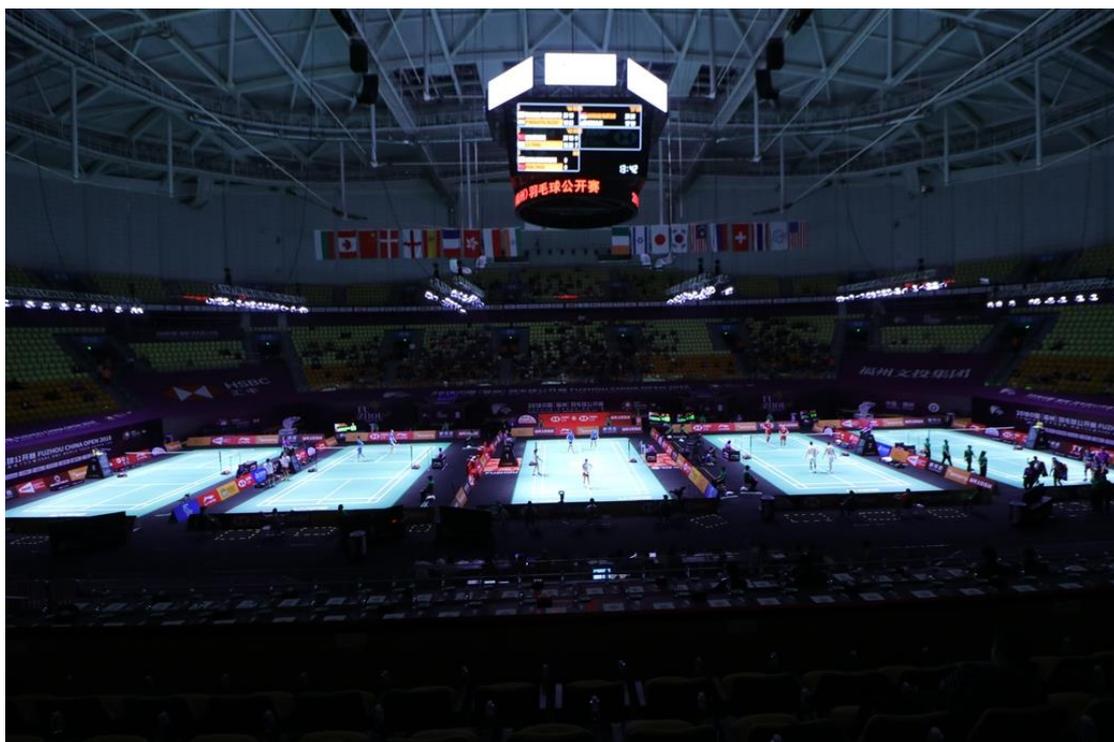


圖 1 中國（福州）羽球公開賽賽場佈置



圖 2 與莆田市體育局交流座談



圖 3 2018 中國（福州）羽球公開賽主視覺



圖 4 與中國田徑協會交流座談



圖 5 五棵松 LIVE 生活圈示意圖



圖 6 凯迪拉克冠名五棵松體育中心



圖 7 五棵松舉辦 ONE HOOD 社區籃球聯賽實況



圖 8 中體產業郭建軍副董事長率隊進行交流座談



圖 9 水立方為 2020 冬季奧運冰壺項目競賽場地，設置冰壺教育體驗區



圖 10 水立方外觀一隅



圖 11 鳥巢歡樂冰雪季 Speed Air 搭臺施工



圖 12 鳥巢授權商品販賣區、開發礦泉水及茶包



清华经管学院
Tsinghua SEM

EXECUTIVE
EDUCATION
高管教育



清华大学体育产业发展研究中心



圖 13 清華大學體育產業中心 LOGO 及課程招生主視覺

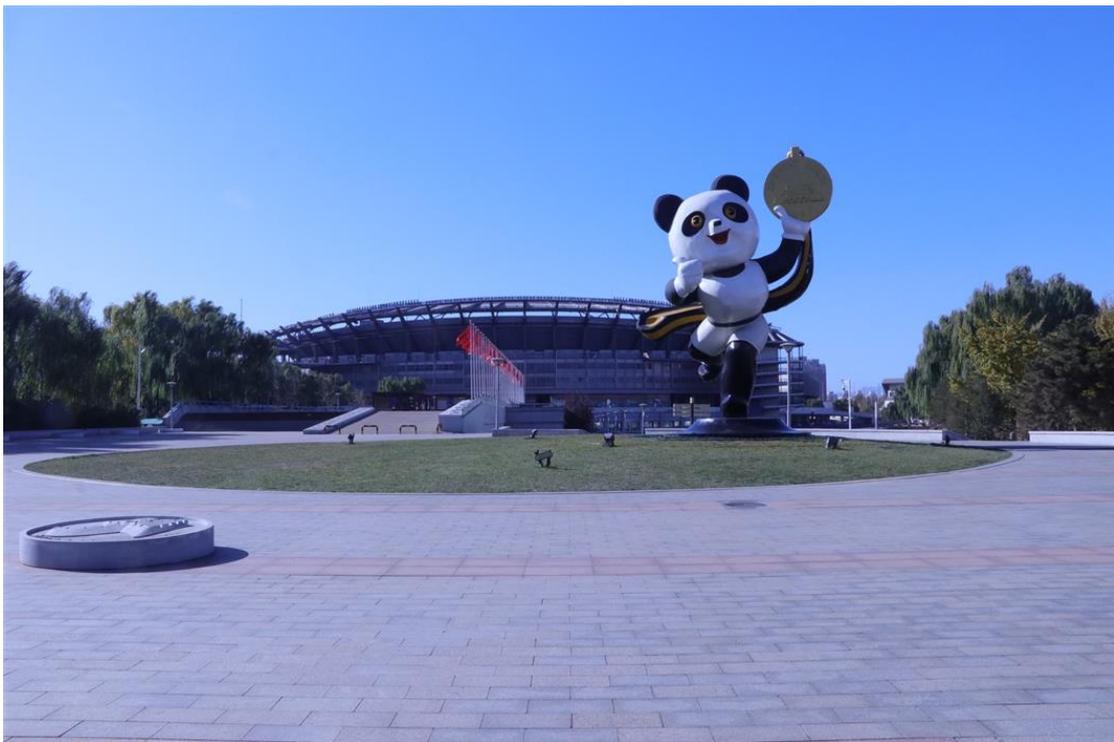


圖 14 奧林匹克體育中心外觀