

教育部體育署

出國報告（類別：考察）

# 「考察大陸體育運動發展政策暨文化蒐整、 保存及發展」報告

服務機關：教育部體育署

姓名職稱：綜合規劃組劉姿君組長

綜合規劃組曾良芳科員

綜合規劃組呂映諄科員

派赴國家：中國大陸北京、天津

出國期間：108年9月23日至9月29日

報告日期：108年12月10日

## 摘要

本次「考察大陸體育運動發展政策暨文化蒐整、保存及發展」係為教育部體育署委託中華奧林匹克委員會辦理交流計畫之一，其為推動我國運動員生涯照護政策、職能基準相關制度等政策，並為瞭解體育文物典藏發展成功案例與做法，希藉由本次交流活動，吸取中國大陸選手職涯照護系統與體育文物典藏模範與經驗，以保障我國運動員職涯發展與體育文物的永續價值。

本次透過中華奧林匹克委員會協助與安排，前往中國體育產業集團、光豬圈健身公司、北京奧會組委會辦公園區、凱迪拉克中心(五顆松體育館)、北京眾輝國際體育管理有限公司、國家職業資格培訓鑑定實驗基地、天津體育博物館、薩馬蘭奇博物館、團泊體育中心、大港奧林匹克博物館及天津奧林體育中心等，並與相關人員進行交流，瞭解當地職業訓練與文物保存的基地，與當地場域工作團隊經驗分享，以達到雙方實質交流成效。

## 目次

壹、 目的.....	4
貳、 行程與人員.....	5
參、 過程.....	7
一、 中體產業集團股份有限公司交流座談會 .....	7
二、 參訪光豬圈健身公司 .....	7
三、 參加兩岸運動發展政策及運動員職業規劃研討會 .....	8
四、 參訪北京冬奧會組委會辦公室 .....	9
五、 參訪凱迪拉克中心（原五棵松文化體育中心） .....	9
六、 參觀北京冬奧會場地 .....	10
七、 參訪北下關卓逸跆拳道館 .....	10
八、 拜會眾輝國際體育管理有限公司 .....	10
九、 參觀天津博物館 .....	11
十、 參觀薩馬蘭奇紀念館 .....	11
十一、 參訪團泊體育中心 .....	12
十二、 參訪天津大港奧林匹克博物館 .....	12
十三、 參訪天津奧林匹克體育中心體育場 .....	13
十四、 國家職業資格培訓鑑定實驗基地 .....	13

肆、 心得與建議.....	14
伍、 附錄(參訪照片).....	18

## 壹、 目的

為推動我國運動員生涯照護政策、職能基準相關制度等政策，並為瞭解體育文物典藏發展成功案例與做法。此行規劃「兩岸運動發展政策及運動員職業規劃研討會」，並參觀中國天津的國家職業資格培訓鑑定實驗基地，以及參訪天津博物館、薩馬蘭奇博物館及大港奧林匹克博物館等，除進行兩岸運動政策發展交流，並透過參訪天津體育博物館及奧林匹克博物館，見到中國大陸對體育文物的保存與重視。

本次特別透過中華奧林匹克委員會的協助與安排，前往中國大陸北京及天津等地，並與在地專業人員進行交流，瞭解當地運動政策發展方向及進階的經驗分享，不同屬性的博物館規劃與其文物的展設，以達到雙方實質之運動發展交流成效。

## 貳、行程與人員

### (一)行程

日期	參訪行程
9月23日 (星期一)	搭機前往北京
9月24日 (星期二)	中國奧林匹克委員會代表接機 參訪中國體育產業集團 參訪光豬圈健身公司 參加兩岸運動發展政策及運動員職業規劃研討會
9月25日 (星期三)	參訪北京冬奧會組委會辦公室 凱迪拉克中心(五顆松體育館) 北京冬奧會場地
9月26日 (星期四)	參訪北京世界園藝博覽會 參訪北下關街道卓逸跆拳道館 參訪北京眾輝國際體育管理有限公司
9月27日 (星期五)	參訪天津博物館 參訪薩馬蘭奇紀念館 參訪團泊體育中心
9月28日 (星期六)	參觀大港奧林匹克博物館 參訪天津奧林匹克體育中心
9月29日 (星期日)	參觀國家職業資格培訓鑑定實驗基地 搭機返回臺灣

(二)人員名單

編號	職稱	姓名	現職
1	團長	蔡賜爵	中華奧林匹克委員會副主席
2	副團長	魏香明	中國文化大學教授
3	顧問	劉姿君	教育部體育署綜合規劃組組長
4	團員	康正男	國立臺灣大學教授
5	團員	陳耀宏	國立臺南大學教授
6	團員	周宇輝	國立體育大學副教授
7	團員	王凱立	國立體育大學副教授
8	團員	尤欽弘	臺北市海洋科技大學助理教授
9	團員	廖慧稜	聯網國際資訊經理
10	團員	黃鈺雯	財團法人中衛發展中心經理
11	團員	曾良芳	教育部體育署綜合規劃組科員
12	團員	呂映諄	教育部體育署綜合規劃組科員
13	秘書	曾文宗	中華奧林匹克委員會組長
14	秘書	施懃慎	中華奧林匹克委員會專案經理

## 參、過程

### 一、中體產業集團股份有限公司交流座談會

- (一)我國參訪團在中華台北奧林匹克委員會蔡賜爵副主席帶領下前往中體產業集團公司辦公室進行「中體產業集團股份有限公司交流座談會」，與中體產業集團的經營領導們進行交流。
- (二)簡報中介紹中體產業集團號稱「中國體育產業的國家隊」，擔負帶動中國體育產業的領頭羊角色。中體的營運項目非常多元，包括綜合性運動市場開發服務（例如冬奧會申辦與商品化開發）、體育經紀（與國家代表隊或明星運動員合作）、精品賽事營運（例如路跑賽、自行車賽等）、體育空間內容與營運（近年以「體育小鎮」為品牌，規劃開發營運中體運動城；此外也有體育公園、體育場館的規劃開發營運）、體育教育培訓（例如健身教練培訓）、體育科技與信息化服務（著重在數字化、智能化的發展）、體育彩票（例如彩票系統開發、玩法設計等）、標準化服務與認證檢測（例如場館檢測、體育服務認證）與體育產業投資（和政府與其他民間事業，合組體育產業投資控股公司）。
- (三)本團副團長魏香明教授詢問有關人力培訓及職能發展與認證的問題，中體集團表示現階段人力訓練的大宗還是在健身教練的訓練，因為市場缺口相當大，所以非常需要這些專業人力的投入。此外，關於青少年教育的人才也是需求很大，因為大陸體育發展相當快，除職業職能培訓方面外，針對場地管理開發、教材教案設計人才、運動商業人才，都相當稀缺。在智能體育方面，中體強調過去幾年已經辦理幾場智能運動大賽；這方面業務也是未來發展的重點，中體也會積極扮演平台角色。

### 二、參訪光豬圈健身公司

- (一)光豬圈健身於2015年11月創立智能健身房全國連鎖品牌，以「身材雕刻工場」智能健身房經營為核心，逐步搭建一套智能化健身房體系。光豬圈以『應用程式 + 軟體即服務 + 物聯網硬件』互聯智能體系，建構一套新型健身房運營體系，協助健身俱樂部降低成本、提高管理效率及營造新的健身場景以增強會員黏性。
- (二)由本次參訪了解，將智能科技導入運動產業的新型運營模式，透過APP管理店面及相關服務項目，落實降低營運管理人力成本，透過使用者運動大數據分析，讓運動更加科學化，透過數據分析進而提供個人客製化教練課程，同時也透過APP管理培訓健身房教練，透過社群服務增加會員黏性。



### 三、參加兩岸運動發展政策及運動員職業規劃研討會

- (一)研討會在中國奧委會副秘書長暨財務部部長劉扶民及中國奧委會副秘書長吳堅的主持下，由中國大陸學者專家以「體育產業人才培養的現狀及未來趨勢」、「體育產業發展研究中心重點研究工作介紹」、「運動員發展保障」、「社會體育指導員國家職業標準」，及「體育產業政策」等五大主題進行大陸現行推動情況報告。中國奧會劉扶民副秘書長致詞時提到中國大陸的體育產業雖然發展起步較臺灣慢，但是他們的市場大，經濟規模及產值高，進步的速度快，故兩岸還是有許多地方可相互學習。
- (二)北京師範大學體育教育學院副院長王兆紅於「體育產業人才培養的現狀及未來發展趨勢」講座中，提到中國大陸2014年到2017年的體育產業規模及其所佔GDP的比重，及中國大陸體育產業發展的人才供需情形，說明中國大陸現行的「綜合性大學、體育專業高校，及體育類的職業學校」等三大學校教育管道，及「民間及商業團體自行培訓管道」所培育出的體育職業教育人力培養現況，並提出「人才供需矛盾突出，複合性人才尤為緊缺」、「合作機制尚不成熟，教育模式相對單一」、「培養方案有待改進，培養執量仍須提升」、「現有政策相對宏觀，可操作性有待提高」等四大問題，並提出「制定體育產業人才專項規劃」、「實現產業兼任財共享」、「完成新型課程體系建構」、「人才培養和市場需求一體化」、「職業教育人才培養重要渠道」等五大體育產業人才培養之未來趨勢。
- (三)清華大學體育產業發展研究中心主任王雪麗於「體育產業發展研究中心重點研究工作介紹」講座中，介紹清大體育產業發展研究中心所辦理過的「國際體育產業高層論壇」、提及他們為冰雪產業所辦理過的「古代冰雪文化展」，也設製「冰雪及冬奧推廣的在線課程」。該中心亦協助中國大陸制定了「2018中國體育公益白皮書」、「2018中國青少年體育賽事白皮書」，及「中國廣場舞產業白皮書」。
- (四)人力中心副主任王軍於「社會體育指導員國家職業標準」講座中，提到中國大陸於2004年6月成立「職業技能檢定指導中心」，並在「中華人民共和國勞動法」、「職業教育法」及「全民健身條例」作為發展依據下，於2006年開展首批職業技能鑑定工作，並介紹其「國家體育總局職能鑑定組織實施體系」、「技術標準制定體系」，與「職能標準開發體系」。王副主任亦提及「中華人民共和國職業分類大典」中也明確建置四個職能基準：包括了社會體育指導員、游泳救生員、體育場館管理員(係由「南京體育學院」協助製定基準)、以及體育經紀人等。王副主任更進一步也分享「中國足球

協會」以及「中國籃球協會」在運動項目協會之人才及職能發展方面早已運行。

(五)中國奧會人事部副部長鄔紅麗於「運動員發展保障」講座中提到，為了照顧運動員的轉職，中國大陸對運動員進行了經費保障（成立運動員保障專項資金及就業創業扶持基金）、基礎保障（含：社會保險、運動員聘用管理、運動員收入分配及賽事獎勵）、組織保障（含：職業指導顧問、職業指導師團隊）、行業保障（含：關懷基金、醫療照顧、傷殘補助、困難補助、教育資助、互助保險）及發展保障（含職業輔導、就業服務、創業扶持）等，希望能達成「傷病救治有保險」、「職業有規劃」、「就學有途徑」、「就業有服務」、「創業有扶持」等5大目標。

(六)中國奧會財務部楊春雷先生於「體育產業政策」講座中，針對中國大陸的體育產業政策進行說明，並提到其所建設的體育產業平台包含「體育產業訊息平台」、「支援交易平台」、「金融支持平台」、「展覽展示平台」，及「產業融合發展平台」等。中國大陸亦正著手成立幾個示範點（含：運動休閒特色小鎮、體育產業基地建設、公共體育場館改造功能改革機制，及體育產業聯繫點等4大內容），並提到以「規範賽事活動安保」、「加大體育場館開放力度」、「加強知識財產權保護」、「推動公共資源開放」，及「完善土地利用政策」等5大突破目標。

#### 四、參訪北京冬奧會組委會辦公室

此行亦規劃了建築物再生的案例參訪，首先是參觀座落於首都鋼鐵園區的北京冬季奧運會組委會，起初首都鋼鐵園區為了2008年北京夏季奧運會，首鋼率先移址，再隨著冬季奧運組委會入駐，首鋼工業園進行了再一次改造。將密集供料區的轉運站、料倉、筒倉和泵站等十個工業遺存，改造為集辦公、會議、展示和配套休閒於一體的綜合園區。雖然走在園區內時僅是簡單地參觀幾座筒倉，仍可以感受到厚重的歷史感，這也是首都鋼鐵希望以「忠實的保留」和「謹慎的加建」將工業遺存變成嶄新的辦公園區，賦予老舊的建構築物第二次生命。

#### 五、參訪凱迪拉克中心（原五棵松文化體育中心）

(一)接著前往凱迪拉克中心參訪，以瞭解該區域在北京奧運過後，各場館的經營權及營運狀況。原名為五棵松文化體育中心，於2017年11月正式冠名汽車品牌凱迪拉克，是一所集文化體育、文化藝術、文化創意、文化娛樂、文化教育一體的娛樂體驗中心，目前由華熙國際投資集團公司進行園區及場館營運。該公司在現場也分享了該中心的營運模式，五棵松場館群並不僅靠觀眾門票來實現盈利，反而以贊助為重要

收入來源，取得營收平衡。

(二)華熙國際(北京)五棵松體育場館運營管理公司陳富鵬總監表示，目前場館透過靈活的功能設計，能快速轉換內裝以符合不同需求來使用，如球賽、演唱會等，也增加了場地租借率；因此凱迪拉克中心每年度周末活動租借滿檔，但營收僅依靠場租及門票仍是不夠的，主要還是需要靠活動及賽事帶來人潮，在園區內其他場館進行消費，以持續穩定發展營運工作。

## 六、參觀北京冬奧會場地

(一)北京冬奧場地設於延慶，位於北京西北，距市中心70公里，是北京的西北門戶，氣候獨特，冬冷夏涼，素有北京「夏都」之稱，在規劃成為2020北京冬奧比賽場地時，同時考量比賽場地的運用及賽後觀光用途，觀光用途也考量各種消費能力或是各種洗好的族群，例如在滑雪道上同步規劃比賽場地、練習場地、遊客用場地，住宿部分選手村的建設規劃也包含賽後成為一般旅客住宿，也建設高級住宿區及規劃民宿區。可以想像該區域在完成冬奧比賽後，可立即變身為大型滑雪園區，招來各種身分的國內外旅客。另外延慶區與外部的連結，公路及鐵路併進，延慶區內部的連結則是公路與纜車併行。延慶區在建設期間設有展示區，透過模型展示與大螢幕聲光介紹及小型與民眾互動的遊樂器材，在建設期間可以達到充分給有興趣的民眾知道進度，並對之充滿期待。

(二)該區域是首都生態涵養發展區，生態屏障和重要水源保護地，充分建設運用於觀光建設時，對於原區域的生態環境也會同時帶來不可磨滅的傷害；該區域居民有10萬人，全面建設時間，該區域有部分建築物會被拆遷，大部分生活機能受影響達數年，原居民的安置與補償在參訪中不得而知。

## 七、參訪北下關卓逸跆拳道館

卓逸跆拳道館負責人侯琨長期關注奧運動態並且收集奧運相關資料，尤其是跆拳道方面的物品，他的妻子是奧運跆拳道項目金牌得主，夫妻兩人共同經營這個道館兼展覽館，並透過收藏的文物進行奧林匹克教育，設計出富有教育意涵的環境，在教授跆拳道技術的同時也教育學童傳遞奧運精神。

## 八、拜會眾輝國際體育管理有限公司

(一)眾輝國際體育管理有限公司主要以運動經紀為營運核心，以及體育營銷、賽事營運、青少年培養及體育培訓等；運動經紀項目，先後代理50餘位運動員，包含姚明、孫

楊等知名運動員；體育營銷則促成企業贊助聯賽，如中國人壽贊助CBA聯賽；賽事運營部分；體育培訓部分，由體育總局人力資源開發中心選定北京上海廣州，並由眾輝國際負責華北區，首次進行體育經紀人培訓課程。

- (二)眾輝和國家體育總局於體育經紀人培訓在分工上，眾輝主要是辦理培訓課程及培訓後的認證考試，但須再由國家體育總局進行認證，惟此證不作為職業資格的必要條件。其經紀人培訓範圍，分為一般的經紀人與賽事的經紀人，眾輝的訓練課程僅針對一般經紀人進行培訓，透過培養體育經紀人，後續能協助運動員各方面的發展，包含代言、理財、公益進而從政等事業規劃；賽事經紀人的認證仍由各個協會分別透過考試來辦理。

## 九、參觀天津博物館

- (一)天津體育博物館記錄天津體育的發展過程以及重要人物，等於記載了中國近代體育發展的軌跡，它的前身是民園體育場，後來體育場改為休閒觀光用途，並成立專門的體育博物館，以紀念這段歷史。
- (二)博物館共有三個展廳包含天津與中國近代體育，第二個展廳展示了中國參與奧林匹克運動的圖像，其中張伯苓、王正廷、董守義以雕像來紀念他們對體育的貢獻。另外無數中國參與運動的紀錄，不論是公報文件或是圖像照片皆依照年代逐一記載，第三個展廳呈現除了競技運動以外的體育活動，例如武術、民俗活動等，雖然在競技運動史上比較少受到關注，但他們仍然是先人活動的事蹟，這個展廳將這些俗民文化加以詳實報導。

## 十、參觀薩馬蘭奇紀念館

- (一)胡安·安東尼奧·薩馬蘭奇·托雷略（1920年7月17日—2010年4月21日），生於西班牙巴塞隆納，西班牙體育官員，從1980年至2001年擔任第7任國際奧林匹克委員會主席。
- (二)薩馬蘭奇紀念館由國際奧委會執行成員吳經國先生創辦，是世界上唯一一座得到薩馬蘭奇家族授權和國際奧委會批准及紀念薩馬蘭奇先生、傳播奧林匹克精神的場館。
- (三)薩馬蘭奇紀念館的建築呈現兩個圓形交合效果，一是以8的形狀紀念2008北京奧運會，二是以S形狀代表薩馬蘭奇的名字“Samaranch”的第一個字母，三是該形狀象徵著無限發展與永恆之意。展區分為14個單元，展示薩馬蘭奇一生珍藏的16000餘件珍貴藏品，包含各種書籍、郵票、紀念品、繪畫及與他相關的信件、照片、私

人用品，以及極其珍貴的與奧委會相關的文獻等。

## 十一、參訪團泊體育中心

### (一)天津團泊體育中心棒球場：

棒球場有兩塊標準比賽場地，全部為人工草皮，比賽場地長100米，寬100米，該館曾於2013年辦理過第六屆東亞運動會之棒球比賽。比賽主場館設置活動看臺1000座席。運動員休息區、裁判員休息區、貴賓區等附屬功能設施將根據賽事需要臨時搭建。

### (二)天津團泊體育中心射箭場：

射箭場總建築面積為7630平方米，室外場地占地面積為5000平方米，可以同時進行室內和戶外比賽。場館的功能區主要包括醫務室、裁判辦公室、仲裁辦公室、競委會辦公室、競賽編排室、計分計時室、電視轉播間、運動員檢錄休息室、媒體工作間等。

### (三)天津團泊體育中心室內田徑館

室內田徑館由天津建築設計院設計，為兼具市內田徑訓練及辦理正式室內田徑競賽功能之綜合性場館，曾辦理過2018年京津冀青少年室內田徑錦標賽暨天津市參加全國二青會選拔賽。該場館之室內200公尺田徑場跑道為固定式設計，彎道區因離心力之考量，遂於兩端採用逐步抬高式之固定式曲面跑道設計，故該場館僅為室內田徑專用館，而無法做多功能使用。

### (四)天津團泊體育中心室內排球場

室內排球場共設有五面排球場，僅為訓練場地，故無設置大型觀眾席，並於場邊設置球員休息椅（具有收納功能），並設置排球發球機及排球拋球準度練習之訓練器材。

## 十二、參訪天津大港奧林匹克博物館

(一)天津大港奧林匹克博物館為開放型結構，主題建築分為上下兩層。是國際奧林匹克博物館聯盟成員之一，也是經國際奧委會批准的中國第一家奧林匹克專題博物館。

(二)該博物館旨在薪傳奧林匹克文化、弘揚奧林匹克精神，由國際奧委會委員、國際奧委會文化暨奧林匹克傳承委員會主席吳經國先生多年籌劃、創建並親任館長。希望透過奧林匹克歷史及珍品文物的展示，讓大眾了解到更多的奧林匹克知識，宣傳並弘揚『更快、更高、更強』的奧林匹克精神。

### 十三、參訪天津奧林匹克體育中心體育場

- (一)天津奧林匹克體育中心體育場，簡稱天津奧體中心體育場，因其水滴形狀的造型而俗稱水滴體育場，為2008年夏季奧林匹克運動會之足球預賽所新建的場館，具賣場、展館、會議廳、健身房等輔助設施，集休閒、娛樂、健身、購物等功能於一體。
- (二)由於該場地的觀眾席採全罩式設計，夏天不通風，造成草皮養護的難度很高。為提升該體育場的天然草皮品質，該場館去年引進英國SIS超級草坪系統重新翻新草皮，鋪設天然草及人造草混搭工法，使得場地即便是承辦非體育賽事，草皮遭到踐踏，也可很快地復原。

### 十四、國家職業資格培訓鑑定實驗基地

- (一)國家職業資格培訓鑑定實驗基地是國家人力資源和社會保障部在天津建立的綜合性職業標準開發機構。主要負責國家新職業標準研發和推廣任務，開展培訓鑑定實驗項目和課題研究，同時進行新職業教材和課程設計，建立新職業考核標準、考試題庫。
- (二)國家職業資格培訓鑑定實驗基地主要結合市場及政府發展方向，培訓項目之制定過程均由國家職業資格培訓鑑定實驗基地新職業標準委員會專家審定，根據用人單位或社會需求填寫「新職業課程」進行申報立項評審後，進而進行框架設定，並從2013年起按照天津市政府之要求開發新職業培訓包之研發工作，提供高技能人才，相關專業在校生及有意願就業的群體提供不同級別的新職業培訓。
- (三)新職業需求的界定方面，主要係為政策或政府之需要，譬如運動損傷防護師即為根據天津市體育局所提出之需求而設立的新職業培訓包；該實驗基地即將與北京冬季奧運組委會商談2022年北京冬季奧運會所需人才，並進行開發研究；此外新職業需求亦因應市場需求，特別的部分在於市場需求方面必須要達到5,000-10,000的行業人口才能進入新職業的需求開發。

## 肆、心得與建議

此行承蒙北京及天津體育局接待及充分協助配合，期間參訪多處運動相關產業單位及訓練基地，也參觀多處博物館。近距離接觸中國大陸產官學界關於體育政策、體育產業及體育文物保留，除了以交流會形式對談之外，也實地參訪發展良好的體育產業相關單位，從官方的政策方向、學界的配合研擬、產業界的發展運用，系統的了解大陸體育蓬勃發展狀態。對中國大陸體育運動整體發展有更深入認識，此次交流訪問提出以下心得及建議。

### 一、心得

(一)高度配合的產官學體系，有效落實各項體育政策的推動：

從參訪各民間公司並與其交流對談，充分地討論並分享兩岸的運動發展狀況，不論是佔25%官股的中體公司或是眾輝國際體育管理公司、北下關(卓逸跆拳道)，都是高度配合政策指導，官產界互動密切，官方的政策方向，引進民間的資金投入達到互利的效果，官方的政策可得到推行，產業界與官方的互動良好得到一般民眾的信任，有助於人才的進入與公司營運的發展。

(二)大數據與互聯網的應用，蒐集資料後充分反饋於業務發展：

大陸互聯網的高度發展，人民已經習慣一般交易採線上轉帳，對於各項個人資訊的蒐集似乎也習以為常，產業界的光豬圈健身，除了自身的體育器材設計及與之搭配的電子系統建設外，營運模式是靠大數據的蒐集及互聯網的運用，有效掌握客戶的行為模式，及時推出相應性的各式活動，能夠在客戶還不了解自己的需求時，吸引客戶的消費及增加客戶黏性。在國家職業資格培訓鑑定實驗基地(同時為中國天津人力資源開發服務中心暨國家職業展示中心)，也有大量數據的蒐集，從民眾在準備要進入職場時開始建立個人檔案，持續追蹤直到下崗為止，推測可以掌握當地各式人才的數量，同時進行新職業教材和課程設計，建立新職業考核標準、考試題庫，由此可知中國大陸目前尚無建立並發展「體育行政人才的職能基準。且該單位為產業需求培育人才，了解產業界對於人才的需求面向，掌握就職市場的各式人才數量，中間透過短缺人才的培訓，可協助雙方市場的調配，達到雙贏的效果。

(三)官方投資產業，業界受益後回饋，達到善性循環效果：

中國大陸產官界的互動相當密切，促成良好的互動效果，不論是直接的資金投入，

例如中體產業有25%官股，或是經費的補助，例如北下關卓逸跆拳道，都達成業界受益回饋的效果，中體產業協助體育造鎮的計畫，協助適合體育發展的小鎮徹底改造，在當地形成完整的體育產業圈，扶持當地經濟外，也配合官方貢獻體育人才；北下關卓逸跆拳道得到政府經費補助與支持，讓人民對其營運有信心願意參與，公司得到良好發展後，亦配合官方提供退役體育運動選手加入學習的機會，參與的退役體育運動選手可以在卓逸跆拳道發展，也可以在學習到體育界的企業經營方式後自行創業。至此官方的投資產生加倍的效應，達成善性循環的效果。

#### (四)官方力推體育政策發展，各項體育產業人才缺口大：

從官方的訪談綜合得知中國大陸體育運動政策方向已從競技名次的追求轉變為人民有感度的政策，競技比賽名次上的追求只在一時國際能見度，但對整體人民是無感的，而推廣體育不只可以促進人民身體健康增加國力，也可以促進消費發展經濟，因此官方對於體育的發展不只是支持而是扶植，因為中國大陸體育產業還是處於剛發展的階段，從人口統計而言各項體育產業人才缺口大，因此其業界的發展市場面向均是內銷為主，但還是供不應求，或可成為我方運動產業的發展對象。

#### (五)公共關係與行銷從源頭開始，向下紮根：

大陸對於舉辦活動的公共關係及行銷規劃從源頭就開始，冬奧會組委會辦公室及比賽場地都規劃了展示點，提供民眾參與了解，經過長時間的公共關係與行銷，正式舉辦活動時可促進民眾積極參與小學、幼兒園的校外教學活動，從小培養興趣。

#### (六)體育文物館藏豐富、主題導覽充實暨在地經營：

從本次天津體育文物參訪的行程中可以見到對岸對於體育文物的保存與重視，不論記錄自身歷史脈絡的天津體育博物館，或是對於國際奧林匹克運動精神宣揚的大港奧林匹克博物館，以及專門紀念已故奧會主席的薩馬蘭奇紀念館，就天津這一座城市設有三座體育運動展覽館，值得為臺灣的借鏡與學習。

## 二、建議

### (一)研議國營事業投入職業運動以外之運動產業：

經由與中體產業集團股份有限公司的研討與交流，該公司的營運類似中國大陸運動產業的國營事業，而我國運動產業發展條例第七條，鼓勵地方政府與國營事業投入職業運動，就是期望引入政府資源創建具有公共性的產品或服務的例子。我國未來在政



策發展及法規修訂時，可以研議是否延伸至其他運動產業領域，或是限縮政府介入運動產業的範疇。

#### (二)協助退役運動選手未來職涯發展：

北下關卓逸跆拳道館融合了奧運元素，豐富了單項運動的內涵，使得跆拳道運動的發展更具文化底蘊，更經由負責人侯琨先生的導覽與介紹，方知道負責人除了秉持著對體育的熱情而將單一類型的運動轉化成商業經營，還能提供運動員退役後的就業管道，讓運動員能夠發揮所長。未來中央及地方政府應也能提供補助予民間企業公司，讓民間企業共同扮演協助推廣運動的角色，或是提供結合地方產業開放運動員實習機會，作為退役選手將來就業的準備，這部分相當值得臺灣學習。

#### (三)制定「體育行政人才」及「運動中心營運經理」職能基準：

目前中國大陸僅對運動場館的「第一線作業人員」進行技術能力之職能規範，尚未對於須具備行政管理能力、資源統籌能力、市場化能力、行銷推廣能力等之運動場館中階經理人進行職能規範，可預見「運動中心營運經理職能基準」及「體育行政人才職能基準」都將是中國大陸未來需討論及制立的，臺灣未來制定出「體育行政人才」及「運動中心營運經理」之職能基準，將可成為對岸參考交流並學習的標的。

#### (四)運動場館朝向專業專項管理：

在參訪天津奧林匹克體育中心體育場時，透過場地管理人員的介紹得知該場地的草皮是委由專門的公司入駐於場內進行專業的照護，該場地安裝了地下加熱系統、地下通風系統並改善其排水系統，同時使用錨固草坪系統，其強排水功能亦有效地降低天然草皮的損傷率，以上的草皮維護保養工作皆是出自於一間專業專門的「塞絲體育」公司單位進行管理。雖然臺灣相關科系有設立草皮管理學，但在於實務上的操作放眼國內的戶外運動場館，似乎鮮少見到有這樣的公司直接進駐餘場館內並進行專業的維管，此一作法確實值得我國學習與看齊。

#### (五)強化運動產業的公共關係與行銷，置入於民眾生活日常：

加強民眾對運動產業的熟悉度，應從計畫初期即進行公共關係與行銷，設計與民眾互動的環節，納入小學、幼兒園校外教學場地的選項；以臺北市校外教學為例，每年校外教學的地點幾乎都是天文館、中山堂、動物園、兒童樂園等，又因為參訪需求量大，場所有限，幾乎是匆匆一瞥，若是運動產業的相關活動能及早提供小學幼兒園等

參訪，從小培養興趣也培養未來客群，例如運動產業博覽會規劃初期或已有初步的主題展示廳，邀約小學、幼兒園進行校外教學，以引發興趣，日後正式展覽可吸引家庭客群進入。舉辦活動或展覽，增加互動式設計與網美牆規劃。此外，國內戶外活動或室內展覽，除了少數明星人物或商品，最受民眾歡迎及逗留的多是互動式設計及網美牆規劃，目前國內對於電子聲光效果的互動式設計已臻普遍，但各面向還是有加強及細緻化空間，若能增設更細緻、有趣的網美牆規劃，應能增加來客率。

#### (六)加速我國體育運動歷史、軼事記載及文物典藏：

我國體育史應可追溯於光復後，對於過去參與奧運重要事務人員的口述歷史，宜早規劃，讓可分享過去歷史的參與者記憶猶新時還能及時分享過去的歲月，透過經驗描述，保留事件原貌，以免錯過精彩的故事。此外，相關體育文物可透過官方的力量及早蒐集，並以系統化及數位化典藏，加以保存並展示，避免現實的物件，因為時間的流逝而可能逐漸劣化、損壞，甚至消失。讓原本零散的史料導向可整理化、可讀化、可應用化的過程雖然相當耗費時間精力，但它不僅能夠為史料建立起嚴謹的基礎資訊，也能是便利未來研究與再利用的重要工程。

## 伍、 附錄(參訪照片)



中體產業集團公司外觀



與中體產業集團公司成員交流研討



光豬圈健身公司簡報



與光豬圈公司代表合影



兩岸運動發展政策及運動員職業規劃研討會前合影



兩岸運動發展政策及運動員職業規劃研討會會場



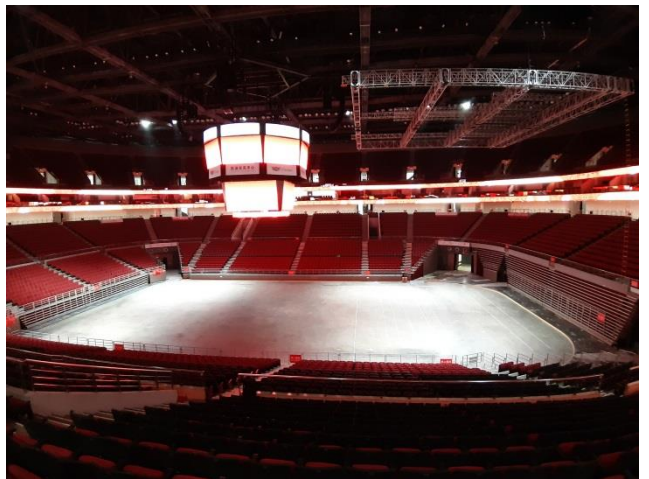
北京冬奧會組委會辦公大樓



北京冬奧會組委會代表致詞



凱迪拉克中心(五顆松體育館)外觀



凱迪拉克中心場館內場景



北京冬奧場地介紹陳列館



北京冬奧場地介紹陳列館內一景



卓逸跆拳道館負責人介紹



負責人個人奧運文物收藏



與眾輝體育代表交流會議



與眾輝體育代表合影留念



天津博物館



天津博物館館內一景



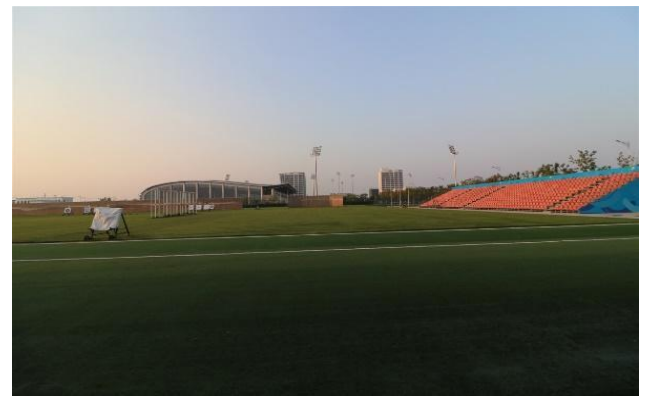
薩瑪蘭奇紀念館



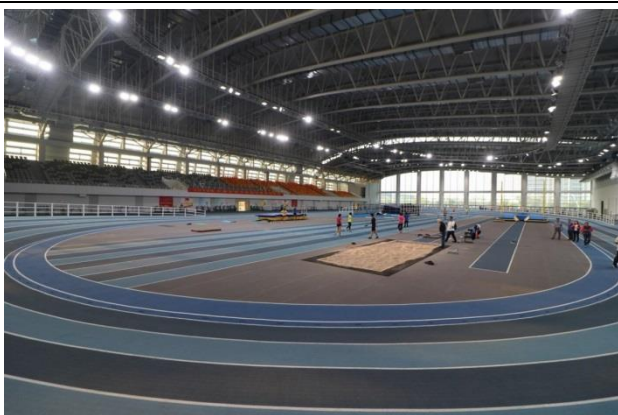
薩瑪蘭奇紀念館內一景



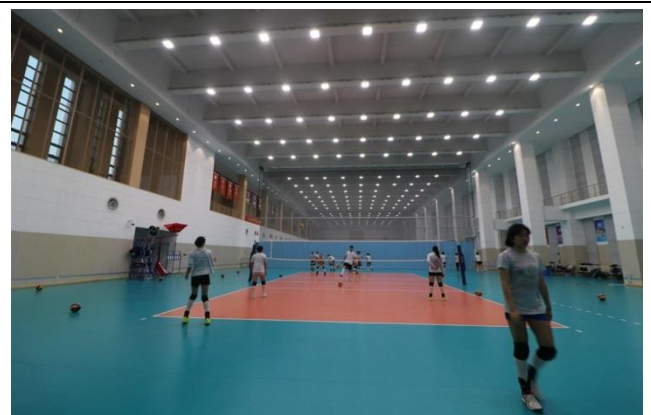
天津團泊體育中心棒球場



天津團泊體育中心射箭場



天津團泊體育中心室內田徑場



天津團泊體育中心室內排球場



天津大港奧林匹克博物館



天津大港奧林匹克博物館內奧運人紀念牆



天津奧林匹克體育中心體育場



場內地熱系統及通風系統主機



與國家職業資格培訓鑑定實驗基地中心人員交流座談



業務諮詢服務台