

公務赴大陸地區出國報告（赴大陸出國類別：考察）



## 臺北世大運組委會赴上海市、南京市 體育交流參訪出國報告

服務機關：臺北市政府

姓名職稱：蘇麗瓊秘書長等 10 人

派赴國家：中國大陸上海市、南京市

出國期間：105 年 3 月 21 日至 105 年 3 月 24 日

報告日期：105 年 4 月 20 日

## 摘 要

世界大學運動會(以下簡稱世大運)為國際體壇盛事之一，是全球大學運動競賽的最高殿堂，無論是在競賽種類、參與國家與人數，其重要性僅次於奧林匹克運動會。臺北市將於 2017 主辦世大運，未來除了提升國民運動風氣外，更將建構國際體育交流平台，擴展國際視野形象，讓世界感受臺北市的友善、熱情與豐富多元的文化，增加臺灣國際能見度。

2017 世大運代表的不僅僅是一項國際體育賽會，它還包含了主辦城市的全民參與、城市再造、文化提升等多重使命。透過此次的參訪及座談活動，我們更加瞭解上海市及南京市在舉辦國際運動賽事時，有關場館設施、賽事活動、轉播媒體、行銷宣傳、資訊通訊及餐飲服務等籌辦經驗及具體成效，也藉由交流及對談提供了本市籌辦世大運的寶貴建議，以作為本府推動 2017 世大運各項業務的參考。

# 目 錄

壹、活動緣起及目的 .....	1
貳、活動規劃 .....	1
一、赴上海市及南京市日期 .....	1
二、參訪團成員 .....	1
三、行程表 .....	2
參、參訪活動 .....	2
一、上海市體育局交流 .....	2
二、上海久事賽事公司交流賽事營運 .....	5
三、南京市體育局座談交流 .....	10
四、南京青奧運動員村 .....	13
五、參觀南京大屠殺紀念館 .....	15
六、參訪東方體育中心 .....	16
肆、心得與建議 .....	19
伍、參考文獻 .....	21

## 壹、活動緣起及目的

臺北市即將於 2017 年 8 月 19 日到 30 日主辦世界大學運動會(以下簡稱世大運)，這是近年來我國主辦過最高規格的體育賽事，為順利推動世大運各項籌辦工作，2017 臺北世大運組委會蘇執行長特別率團前往上海市、南京市進行體育交流參訪，除蒐集上海市及南京市大型運動賽會及運動場館經營管理等相關資料，並與上海市體育局、南京市體育局以及上海久事賽事公司進行座談交流，以汲取上海市及南京市籌辦大型賽事的寶貴經驗。

2017 年臺北市將藉由舉辦世大運，促進與各參與國家的互動，建立交流平臺以增加我國與國際社會間之聯繫，並且帶動觀光相關產業，提升觀光價值，更希望透過臺北世大運賽會轉播，可讓我國媒體接觸與瞭解國際媒體轉播相關事宜，提升本市國際能見度，進而帶動全民共同參與體育盛事，打造臺北市成為全民運動的樂活城市風格。

## 貳、活動規劃

### 一、赴上海市及南京市日期

105 年 3 月 21 日至 3 月 24 日，共 4 天。

### 二、參訪團成員

表 1 團員一覽表

編號	姓名	單位	職稱
1	蘇麗瓊	臺北世大運組委會	執行長
2	邱大展	臺北世大運組委會	副執行長
3	黃臣豪	臺北世大運執行辦公室	參議
4	紀素菁	臺北世大運執行辦公室	專委
5	蕭君杰	媒體與公關處	處長
6	史維斌	選手村管理處	處長
7	鄭信一	資通訊管理處	處長
8	張勝傑	綜合行政處	副處長
9	陳蔚昇	場館處	組長
10	謝艾臻	餐飲及運動防護服務處	組員

### 三、行程表

表 2 行程表

3 月 21 日(星期一)	
下午	臺北松山機場搭機至上海
晚上	抵達上海瑞金洲際酒店
3 月 22 日(星期二)	
上午	1.會見上海市體育局局長 2.上海市體育局座談交流體育活動籌辦經驗
下午	1.參訪上海國際賽車場 2.上海久事賽事公司座談賽事營運經驗
3 月 23 日(星期三)	
上午	1.搭高鐵前往南京市 2.南京市體育局座談交流青奧籌辦經驗
下午	1.參訪南京運動員村及青奧博物館 2.參觀南京大屠殺紀念館
晚上	搭高鐵返回上海市
3 月 24 日(星期四)	
上午	1.參訪上海東方體育中心 2.赴上海市虹橋機場搭機
下午	返回臺北松山機場

### 參、參訪活動

#### 一、上海市體育局交流

##### (一)機構概述

上海市體育局，是主管上海市體育工作的政府部門，設有上海市體育局辦公室（外事處、法規處）、黨委辦公室、群眾體育處、競技體育處、競賽處、科教處、人事處、計劃財務處等 8 個機關處室，20 餘個直屬機構。

上海市體育局一直以來著重在參與亞奧運競賽各種運動，自選拔人才、培養訓練、研究輔助及選拔參賽等程序，有系統的為大型賽事發展作規劃，並擁有各項運動種類專屬訓練場地及訓練中心，積極辦理各項國際體育賽事，2015 年即辦理了如國際滑聯世界花式滑冰錦標賽、F1 中國大獎賽、WEG 世界極限運動劍大獎賽、環球馬術冠軍賽（上海站）、國際田徑聯鑽石聯賽（上海站）、國際箭聯世界盃系列賽（上海站）、世界女子水球聯賽總決賽、冰上雅姿盛典上海站、中國跳水錦標賽中國方程式大獎賽（CFGP）、上海 ATP1000 大師賽、上海國際馬拉松賽、短道速滑世界盃賽等各項國際賽事。

(二)與上海體育局座談：本次參訪由上海市體育局黃永平局長於座談前會見臺北參訪團，並由上海市體育局孫為民副局長主持座談會，座談內容如下：

### 1、上海的體育發展

上海市政府以每 5 年作為規劃，2050 的願景為打造上海成為國際一流賽事之都，3 板塊 3 個輪子一啟動，3 大板塊為全民健身、競技體育及運動產業，3 個輪子指的是政府、民間社會組織及企業，競技體育方面則挑選上海人比較有興趣的幾個項目(如足球、籃球、排球、游泳、馬術、擊劍等)集中發展。

上海市政府透過體育賽事進行城市行銷，同時提升市民素質，當民眾進入賽場後也可以了解什麼是互相尊重。目前上海市每年約有 40-50 個世界級賽事、100 個國內級賽事、1000 次青少年賽事，另外搭配區域特色推動「一區一品」，例如黃浦區以往舞廳唱歌場所比較多，所以推廣舞蹈比賽；靜安區一般認為是精品區，該區選擇擊劍運動推廣，還曾把擊劍比賽安排在商場舉辦，不收門票讓民眾在逛街時也能欣賞到運動賽事，以提升市民生活品質，讓運動不再高不可攀。另外，上海市體育局並透過各項運動賽事的推動，結合公私部門資源，建立城市品牌，進而擴展上海市的國際能見度。

### 2、運動賽事應注意事項

#### (1)轉播及媒體運行方面

以 2011 世界游泳錦標賽(以下簡稱世錦賽)的轉播是國際總會的權責，由國際總會與北京中央台合作。世錦賽共接待了 3000 多名記者，其中境外媒體超過境內媒體數量，媒體運行由政府部門領導，強調迅速發稿、網路速度快、賽事訊息提供快，服務要到位，網路頻寬可以設定免費的基本規格，若要更高規格則以付費的方式來處理；國際賽事的國際轉播中心(International Broadcast Center，簡稱 IBC)及主新聞中心(Main Press Center，簡稱 MPC)在國際總會有既定規範，且總會本身經驗豐富，依照其規範規劃執行並與國際總會的新聞部門做好溝通聯繫，基本上就可以運行順暢，但提醒要多花點時間跟現場採訪記者溝通，尤其是與攝影記者的溝通，建議組委會的攝影經理最好是由曾任攝影記者的人員擔任才能了解需求，節省溝通協調時間。

## (2)住宿方面

住宿方面除了與飯店交涉的部分外，還涉及認證、交通、場館、機場接待等工作。世錦賽的選手、裁判、國際總會人員、貴賓等都入住飯店，不似奧運、青奧或世大運有選手村的設置，由於賽事人員的班機、賽程、餐飲及住房需求會有不同，在與飯店協調溝通時要注意組委會的需求是否與飯店原規定有所衝突(諸如延後或提早入退房時間、訂金沒收規定、保留房數量、供餐時間等等)，必須及早展開協商，並與飯店建立單一窗口，協調組委會各部門在飯店的服務需求。

## (3)餐飲方面

賽事餐飲業務需分為實際營運單位及監督單位，監督單位為可執行當地食品安全相關法規者，以上海市而言，是由上海市食品藥品監督管理局擔任。以 2008 北京奧運為例，與會人員約 5 萬人次，即設有 150 名食品安全監督員，負責場館內／外食品安全監督及稽查。而就執行面來說，需特別注意避免食源性興奮劑(運動員禁藥)，配合藥檢組，上海市體育局辦理的賽事在賽前 15 日封存食材，並進行興奮劑(禁藥)檢驗，主要是針對肉及肉製品進行檢驗，考量食品檢驗標準與運動員禁藥檢驗標準不同。上海市建議興奮劑(禁藥)檢驗標準從嚴處理，採不得檢出。因許多包裝食品亦有用到豬油、奶油等動物性原料，以及飲料部分容易有藥物混入。另以 2008 北京奧運為例，賽會期間使用之肉品皆採生產預約制，於賽前兩年與相關畜產業者簽約，培養奧運專用肉品，包含賽會期間使用的肉類加工品，皆是由此原料製作。故上海市建議臺北世大運在經費許可狀況下，可檢驗所有食材及包裝食品。另對於食材抽驗頻率，則採批次檢驗，檢驗完後的食材須

進行封存，避免人員汙染。

另為預防人為食物下毒事件，廚房內使用的各項器具皆須檢驗後才可使用，相關食材也需封存維護。以 2008 北京奧運為例，食材的外包裝皆貼有封條，運送食材的車輛皆設有 GPS 系統，若運送途中有不該有的停留或變更路線，則該批食材暫停使用。其他餐飲注意事項也建議臺北世大運菜單須依據各類運動員消耗設計，並連同食材提交賽會醫療官審議，避免有不適合運動員食用的問題。另用餐人數會隨賽程變更，為節約成本，建議可於賽前 24 小時與廠商確認最終需求數量。並且訂定食品安全衛生規範供餐廳遵守。



與上海市體育局長黃永平局長會談



與上海市體育局座談

## 二、上海久事賽事公司交流賽事營運

### (一)機構概述

上海久事(集團)有限公司是上海市政府於 1987 年經批准成立的，也是政府投資體制的公司。目前註冊資本為 252.7 億元，資產信用等級為 AAA 級。

該公司總部目前設有 9 部 1 室，員工 80 餘人，隸屬該公司的二級企業共有 12 家。分別是上海交通投資(集團)有限公司、上海巴士公交(集團)有限公司、上海強生集團有限公司、上海強生控股股份有限公司、上海新聯誼大廈有限公司、上海申鐵投資有限公司、上海國際賽車場有限公司、上海久事國際賽事管理有限公司、上海都市旅遊卡發展有限公司、上海久事置業有限公司、上海久虹土地發展有限公司和上海久匯地產發展有限公司，另有投資參股企業 36 家。所屬成員企業共 200 多家，員工 8 萬多人，主要集中在公共交通行業。本次參訪座談的是該公司旗下的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(簡稱上海久事賽事公司)現有的 300 名員工，設有黨政辦公室、行銷中心、票務中心、賽場經營中心、市場部、計畫財務部、品牌和諮詢研究部、法律事務部、版權事務部共 5 部 1 室 3 中心。該公司主要經營 5 大賽事及 1 個賽車場，分別為 F1 中國大獎賽、上海浪琴環球馬術冠軍賽、國際田聯鑽石聯賽上海站、上海勞力士大師賽、國際汽聯世界耐力錦標賽與上海迪奧國際賽車場，該公司主要經營業務為賽事營運、場館營運及提供專業服務能力。

## (二) 參訪過程

### 1、參訪上海國際賽車場(F1 賽車場館)

此次參訪地點為上海久事賽事公司經營的上海迪奧國際賽車場，該賽車場由奧迪企業冠名贊助，賽車場位於上海市嘉定區安亭鎮東北，距上海市中心 30 公里，距上海虹橋機場 20 公里。主賽道為「上」字型設計，取自「上海」的上字，蘊涵著「蒸蒸日上、乘勢而上」之意。全長 5.45 公里，由 16 個彎道組成；賽車場主體建築面積約 16 萬平方公尺，其中包括主看臺、副看臺、空中餐廳、新聞中心、能源中心、車隊生活區、比賽控制塔和行政管理區等，兼具賽事、商務活動、展示、休閒娛樂等多項功能，整個賽場看臺可同時容納約 20 萬名觀眾，主看台區及貴賓包廂可容納約 2 萬 9000 名觀眾。2002 年 10 月動工興建，2004 年 6 月完工並通過國際汽聯的驗收。

本次參訪由上海久事賽事公司姚冷及楊亦斌兩位副總經理全程陪同並說明，該賽場最高使用紀錄為一年中被使用 314 天，平均一年使用天數也高達 300 天，該賽車場朝多功能使用方向規劃，除作為賽車場地外，亦是知名車廠(如奧迪、BMW、BENZ 等)辦理記者會、試乘試駕體驗、會議、商業展示等品牌活動的場地。

該賽車場媒體中心可同時容納 500 位媒體記者使用，從媒體中心即可俯瞰整個賽場(包括主賽場、準備區、維修區等)，座位區備有有線電話、網路等記者發稿必備設備，並於座位區吊掛電視，依著不同賽事的需求或比賽的進程，於電視螢幕上切換不同的賽事資訊(如轉播畫面、選手資料、比賽成績等等)。另賽車為一動態比賽，為獲得最佳轉播畫面，該賽場共計有 20 個轉播機位，滿足不同視角的拍攝需求，因 F1 賽車歷史悠久，其轉播係由該賽事專業團隊全權處理，上海久事賽事公司提供相關支援事項，雙方合約明訂相關權利義務，據了解轉播權利及轉播團隊皆由國際總會負責。

(三)與上海久事賽事公司交流座談：由姚冷及楊亦斌兩位副總經理主持交流座談及說明。

#### 1、賽事組委會方面

上海久事賽事公司是專業的賽事營運公司，平常該公司有 5 部 1 室 3 中心，賽事期間會打破原有工作部門的界線，按照賽事功能劃分若干工作區塊；賽事組委會是由國家體育總局相關部門領導和上海市政府督導體育的副市長負責，發揮統籌協調的作用，以及在遇到特殊情況時帶領各相關單位進行專題研究，協商解決辦法，例如馬術比賽曾有獸藥進口的問題待解決，就需要政府部門協助辦理相關程序，另通常在賽事開始前一個月召開組委會會議。

#### 2、場館方面

該公司主辦的運動賽事場館大致可分為自有場館(賽車)、自建場館(土地跟地主租，馬術比賽)、租賃場館(大師賽)，依照不同情形場館的籌備時間也有所不同，若為每年固定舉辦的賽事，則與場館方簽訂長期合約，以確保場館檔期，並於賽事開始前一至三個月開始場館建置、佈置。

#### 3、賽事媒體運作方面

上海久事賽事公司常年營運國際運動賽事，建立了完整的媒體服務管理系統，平日即與媒體建立良好的合作關係，協助媒體報名、簽證、住宿、交通及賽事資訊，賽時新聞中心軟硬體設備提供，不同的賽事也有不同的需求要滿足，基本上頻寬、衛星、住宿是重點，服務細節要注意，也可以增加些貼心小服務增加媒體記者好感，比賽前 3 個月開始收集媒體名單，並進行授證，而現場新聞中心的籌辦一般是在賽事前 2 個月開始啟動。

#### 4、住宿方面

由於上海久事賽事公司主辦的多為職業賽事，基本上由參賽運動員自行付費，有時候也會提供基本服務，如果需要特別待遇則需自己付費，但若是主辦單位邀請的運動選手則由主辦單位招待；一般主辦單位會於賽前協助參賽人員訂房及與旅館溝通，滿足參賽人員不同的訂房需求。該公司建議臺北世大運在與飯店訂立訂房協議時，要注意將參賽人員依工作內容進行分類，訂定不同的住宿標準，與旅館預定不同價位的房間。也要根據各類人員(如國際裁判、媒體人員)抵離境日期，預估旅館預留的房間數量與旅館協商訂退房規則及相關內容，如協商依照賽事實際住宿情形收費，是否含早餐及升等條件。

#### 5、票務方面

以該公司的票務中心為主，從票務設計、定價、銷售及售後一體的營運模式，針對該公司所有的賽事票務進行銷售，除實體銷售外亦有線上銷售，每年會訂定分銷策略，由多家具有票券銷售實力的分銷商進行銷售，票券會有不同的組合包裝，以吸引民眾購買，如親子票，或不同的時間點有不同的票券產品銷售。該公司建議因臺北世大運為綜合性賽事，因倡導民眾參與，票價宜以親民為原則。

## 6、餐飲方面

由於該公司舉辦的多為職業賽事，有相當好的票房，故在觀眾餐飲部分該公司握有銷售權，以上海勞力士大師賽(網球)為例，共委託 3 家餐飲公司辦理。主辦單位(上海久事賽事公司)負責訂定銷售價格，一般定價會略高於市面價格。另大師賽的運動員餐廳為委託希爾頓飯店辦理，在食材方面，職業網球聯合會 (Association of Tennis Professionals, ATP) 及飯店方皆會進行食源性興奮劑(禁藥)檢測，另希爾頓飯店使用有生產履歷的食材，若有發生疑慮皆可溯源。另於場館選手餐點部分，除須備有足夠瓶裝水外，運動飲料及香蕉等也是必需的。

## 7、其他

該公司以其推廣賽事的經驗表示，培養民眾觀賽習慣至少要花 3-5 年的時間，由於該公司主要經營為單項、固定舉辦的職業賽事，會針對賽事不同群體設計不同產品，累積固定消費群，而貴賓(VIP)的規劃也會因賽事不同而有不同的設計。楊亦斌副總經理認為運動賽事不僅是競技表演項目，其實大家應該著眼在賽事的外部效應，因藉由賽事的舉辦，可以帶動周邊相關產業發展，並且有著聚集效應，而且大型賽事本身就是很好的媒體平台，可以提升城市知名度及國際水平，另外對於想跟國際接軌的品牌，也可以藉由在賽會展示及推廣自己的品牌達到目的。



於賽車場模型前聽取賽場簡介



主看台區



聽取姚副總經理說明賽道規劃及特色



選手及車隊生活區



媒體中心場佈



媒體中心資訊架



賽場內攝影記者拍攝高台



與上海久事賽事公司座談

### 三、南京市體育局座談交流

#### (一)機構概述

南京市體育局隸屬於南京市人民政府，設有局長 1 名、副局長 4 名。旗下設有競技體育、群眾體育、體育產業管理、計畫財務、人事保衛共 5 個處；並督導 5 所市立體育學校、體科所、體彩中心及南京全民健身中心。主要職責為執行國家及省的體育工作方針、推動多元化體育服務體系建設、統籌規劃群是群眾、競技體育以及青少年體育發展、擬訂全市體育產業及建設規劃及發展體育科技工作。

#### (二)與南京市體育局交流座談

本次座談由南京市體育局陳衛紅局長主持，並針對 2014 年南京青年奧林匹克運動會(以下簡稱南京青奧)後的體育及城市發展進行簡單分享，後續由曾擔任南京青奧組委會總體企劃部部長的南京市體育局朱華林副局長針對南京青奧的辦理經驗進行分享與交流。南京青奧於 2014 年 8 月 16 日至 8 月 28 日舉辦，共設有 28 項比賽項目(如：田徑、游泳、網球、羽球、體操、跆拳道、馬術、擊劍、自由車等)，總計有 204 個國家 3,878 名選手共同參與。

##### 1、南京市體育及城市發展

2014 南京青奧結束後，國際奧會認定南京市為奧運城市，關注其遺產的使用，期望能持續推廣體育活動進而促進城市發展，並持續培養更多優秀的青少年運動選手。南京青奧的辦理也提升了國際對南京市辦理大型運動賽事的形象，認為南京市是重視持續性發展、場館延續使用以及節約的環保城市。此後，國際間對於南京辦理各類國際賽事的能力也相當肯定。

##### 2、南京青奧經驗分享及交流：

###### (1)組委會運作方面

組委會運作分為三個層面：(1)決策層面：負責賽事規劃的各項重要決策。(2)指揮層面：負責賽事的指揮及協調。(3)執行層面：負責賽事的實際執行運作，其中包含各種競賽、非競賽及專項後勤團隊，如：場館、競賽、運動員村、主訊息中心、文化教育場館、

藥檢、交通、餐飲等。青奧與一般單項運動賽事最大的不同，在實際運作時是以場館團隊作為運行主軸，如此各場館間有一套共同的規範及標準，以確保每項賽事的運行。

## (2) 賽事營運溝通方面

為了建置指揮層及執行層的訊息管道，執行層內設置主營運中心，由各團隊於每日上、下午固定時間向主營運中心回報工作進度，若有突發事件即時提報。南京青奧期間通報方式採用電話、e-mail 及視訊共三種管道，主營運中心可與各運行團隊進行視訊，以提高通報效率。原則上主營運中心授權各團隊處理相關問題，惟團隊無法解決者才由該中心解決，而授權事項及規範則需明訂清楚。另每日晚上都會召開當日工作總結報告會議，檢討當日工作問題及解決方式，以確保各團隊及場館都能了解並避免類似問題再次發生。若組委會各單位無法處理，需要各級政府機關解決的事項(如：交通管制、調度等)，建議先行與政府單位建立好溝通管道，於實際營運前即先預想各種需要幫助的狀況，以確保賽事期間的運行順利。

## (3) 場館測試營運方面

南京青奧的場館測試營運採三階段，第一階段單場館單項營運，第二階段單場館多項營運，以及第三階段的全系統測試(各場館同時運作)。全系統測試是實際模擬賽會期間的各項事務，除競賽場館的營運外，包含南京青奧運動員村的營運，以及選手從村內出發至場館交通等後勤業務，也都需要實際測試執行。以南京青奧而言，舉辦 2 場全系統測試。各階段測試賽皆要依照南京青奧實際執行規則辦理，以確保實際賽事運行順利。南京青奧組委會在 2013 亞洲青年運動會(又稱南京亞青會)再以青奧規則辦理，進行了 2014 南京青奧的項目全系統測試。2014 南京青奧會以 2013 南京亞青會及 2 次全系統測試作為賽會測試，亦建議臺北世大運謹慎處理，以提早瞭解各種狀況，發現問題並及時改善。

## (4) 場館營運計畫建置方面

場館營運計畫就像是產品說明書，需讓每個工作人員光看營運計畫就能執行業務。計畫內容應以時間為序，清楚明列工作項目、作業標準、執行業務需與那些單位溝通以及回報各項進度或待解決問題。後續依此計畫即能培訓相關場館工作人員。

## (5) 語言服務方面

設有語言服務中心即自動語言服務系統，確保提供奧運官方語言如英語、法語及六大語系的語言服務，另若有小語系翻譯需求可至語言服務中心申請協助。

#### (6)運動員村(選手村)方面

南京青奧運動員村採酒店式服務管理，清潔人員會在選手不在時進行清潔。房門為磁卡鎖，所需經費較一般傳統式鑰匙為低。有關於各國代表團的房間分配，依照國際奧委會的通用標準，考量各國民情及宗教的特殊性安排。青奧期間，選手村僅提供各國代表團有限的訪客簽證申請，可進入選手村內參觀。另賽會期間所購置的床、桌子等家具設備皆轉售於 2015 年福建青年運動會組委會使用。各代表團的機票是由國際奧委會統一訂購，就不會有抵達時間更動無法確認的問題，另部分大型運動器材，如：擊劍、跳跳桿、自行車等，於選手抵達機場時即直接運送至競賽場地，選手村內未設有幫助器材運送的交通工具。此外於青奧期間，選手村並沒有危安或緊急事件發生。僅在禁止選手攜帶飲料至選手村時有些許抱怨，但於溝通後代表團皆能接受此規定。

#### (7)餐飲方面

選手村餐飲需多樣性、供應時間長(青奧 6:00 am 至隔日 2-3:00 am)，以符合各國選手需求。青奧期間，選手禁止攜帶飲料進選手村以避免禁藥問題。開閉幕式未提供選手外帶餐點，僅提供瓶裝水於座位底下，故餐廳需對儀式前後的大量餐飲需求有所應變。選手場館餐盒部分，青奧參考國際單項協會及國際奧委會規定，僅有 3 項運動項目(如：網球、高爾夫)的選手因賽事時間較長可訂購場館餐盒。為確保選手場館餐盒的安全，於餐廳送出前貼有封條，待簽收確認後始可拆封；另餐盒以恆溫餐車運送至競賽場館，若超過安全食用時間即拋棄。另青奧期間使用的食材，於賽會前 2 年採預約生產計劃，相關食材皆可追溯。

#### (8)轉播及媒體運行方面

青奧屬國際奧會體系，該賽會轉播全由奧林匹克轉播服務公司(OBS)負責，人員及器材也由該公司處理，南京青奧組委會提供 MMC 場地，是由室內網球場改建，該團隊會先行確認場地後大約在賽會前四個月開始建置。南京青奧大約接待了 3000 位國內外媒體，推薦媒體住宿飯店 4-5 家，從媒體推薦飯店到主新聞中心、場館有安排接駁交通車，如果媒體不住推薦旅館而是自己另訂飯店，則須自行處理從飯店出來的交通。

#### (9)住宿及旅遊方面

國際裁判與國內裁判住在一起，裁判主要是在飯店內用餐，會選擇離場館較近的飯店節省交通時間，此外參與大型運動賽會是難得的經驗，工作人員(包含志工)都認為是一種榮譽，並無安排工作人員住宿。由於青奧選手的年齡層是 14-18 歲，國際奧會要求要有文化教育行程或活動，是每個參賽選手都要參加的。

#### (10)交通方面

代表團會議於初期常反映選手預定的交通車與賽事需求不合，如：選手找不到車、車上人數過少未準時開車、班次問題…等。組委會最後決議，即使只有一名選手也要配合他的賽事發車。

(11)資訊方面：賽會使用的計時計分系統為奧運指定廠商，並無臺北世大運之採購作業問題。

(12) 其他注意事項：場館臨時設施需於 6 個月前盤點，不同類型人員(如：選手、觀眾、媒體、工作人員、貴賓等)進出場館動線需區分清楚，另開閉幕式安檢時禁止攜帶雷射筆入場。



與南京市體育局座談



南京市行銷青奧的植栽景觀

### 四、南京青奧運動員村

#### (一)機構概述

南京青奧運動員村(簡稱南京青奧村)坐落於南京市建鄴區，全村分為居住區、運行區及青奧村廣場共三大功能區。居住區包含公寓、居民中心、代表團服務中心(National Olympic Committee, NOC 服務中心)、餐廳、綜合醫療診所、賽事訊息中心、訓練場館及健身中心等。青奧村廣場區主要用於辦理青年文化教育及交流活動以及歡迎儀式，包括文化教育基地、升旗廣場、媒體分析中心、綜合商店、娛樂室、郵局等。另運行區則分佔廣場兩側，設有歡迎中心、訪客中心、交通中心及青奧村運行管理中心。於 2014 年南

京青奧賽會期間，青奧村提供約 6000 名運動員、隨團官員、青年大使及青年記者住宿、餐飲、其他生活及賽事訊息服務。

## (二)參訪過程

原南京青奧村現僅留有升旗廣場及文化教育基地可供民眾參觀，並正名為南京奧林匹克博物館，另原居住區已轉售為私人住宅。故本次參訪重點為考察南京奧林匹克博物館的策展方式，以作為 2017 臺北世大運遺產計畫之參考。

該館展覽主題為「百年薪火，青春南京」，主要目的為宣揚奧林匹克精神及在地（江蘇、南京）體育名人。主展區共分為五大區塊：奧林匹克知識、中國與奧林匹克、江蘇（南京）與奧林匹克、青奧在南京及 3D 奧運影院。

「奧林匹克知識區」主要介紹古奧運的起源及近代奧運的演進，並展示有現代奧林匹克之父顧拜旦之手稿、歷屆奧運會之火炬牆及吉祥物展示櫃…等。另「中國／江蘇（南京）與奧林匹克」這兩區域，主要展現中國近代運動選手參與各項大型運動賽之經歷及成績，展示項目除歷史照片外，亦包含選手實際比賽時使用之運動器材、運動服以及獎牌…等。

而「青奧在南京」區則以時間軸為主線，自申辦南京青奧開始、賽會期間各項比賽成績及運動員故事、賽會期間後勤單位／媒體等工作簡介，並逐漸展演至與下一屆主辦國之傳承為止。牆壁上主要呈現各階段的簡介及照片，另設有各階段的實物展示櫃，如：南京青奧申辦報告書、南京青奧基礎規劃公文及規劃書、南京青奧金／銀／銅牌、各類人員證件（代表團、媒體、工作人員等）、各類營運手冊、門票、紀念品等。

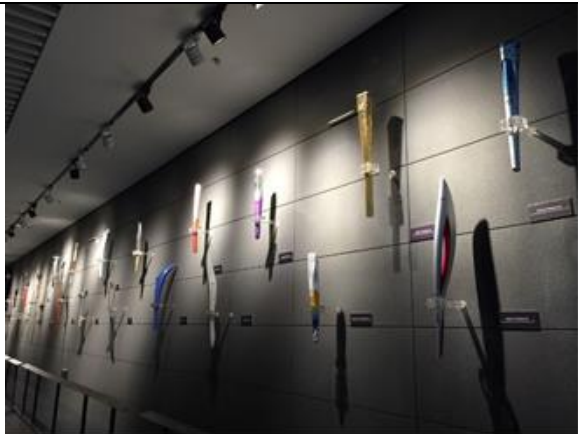
本次參訪礙於時間關係，僅參觀上述四區，並未至 3D 奧運影院進行體驗。於參訪動線最末端，為一幅寫有「祝福里約，喝采奧運」的大型布幕，象徵對於後續的關懷與傳承。



南京青奧村升旗廣場



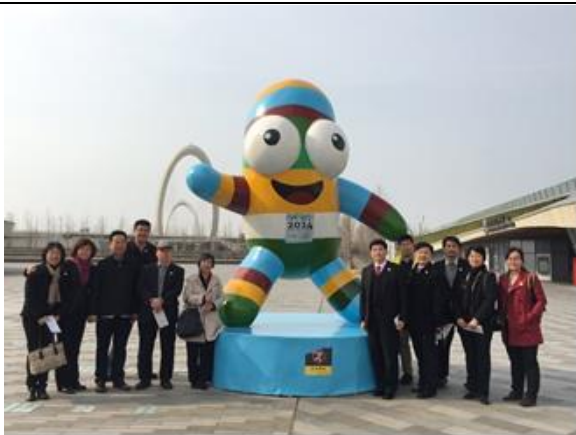
南京奧林匹克博物館外觀



南京奧林匹克博物館\_歷屆奧運會火炬牆



南京奧林匹克博物館\_南京青奧各類人員證件展示



參訪團與 2014 南京青奧吉祥物合影



南京奧林匹克博物館\_江蘇省優秀奧運選手的運動服及運動器材展示

## 五、參觀南京大屠殺紀念館

### (一)機構概述

侵華日軍南京大屠殺紀念館是南京市政府為悼念日軍南京大屠殺遇難者而設立的遺址型博物館。館址位於南京城西南江東門，是當年日軍大屠殺的一處主要地點和遇難者叢葬地。紀念館於 1985 年落成，經過 1995 年、2005 年兩次擴建，現占地約 7.4 萬平方

米、建築面積 2.5 萬平方米、展陳面積 9800 平方米，包括展覽集會、遺址悼念、和平公園和館藏交流等 4 個區域，其中展覽陳列包括廣場陳列、遺骨陳列和史料陳列 3 個部份。該館收集了 10000 多份歷史資料和文物。

## (二)參觀過程

展廳面積為 9000 平方米。館藏文物 1 萬多件，其中 3000 多件對外展陳。包括歷史相片、文獻如約翰·拉貝和東史郎的日記等。在南京大屠殺時的美國牧師、時任國際紅十字會南京委員會主席以及南京安全區國際委員會委員約翰·馬吉所拍的 4 盤電影膠片及使用的 16 毫米攝影機，大屠殺時日軍使用的軍用品等。丹麥人伯恩哈爾·阿爾普·辛德貝格的信件和照片。

其中館內牆壁上的刻有兩句警語「記住歷史，不要記住仇恨。可以寬恕，但不可以忘卻。」每個國家、每個時代，各自都有無法彌補的憾事。在向過去哀悼、致意，人們也要記取歷史，不要再重蹈時代悲劇。



紀念館外觀

展場文獻資料及影片

## 六、參訪東方體育中心

### (一)機構概述

上海東方體育中心，原名上海水上競技中心，是上海位於浦東新區的一個以水上項目為主的綜合性體育場館（亦可進行體操、籃球、冰球、短道速滑等項目），位於黃浦江東、川楊河南、濟陽路西以及規劃路北側，軌道交通三線換乘樞紐東方體育中心站附近。中心總建築面積 16.38 萬平方米，共包括一座主體育館，游泳館，室外跳水池和 2 千個車位的停車場，總投資 17.82 億元人民幣。該體育中心由馮·格康，瑪格及合夥人建

築師事務所（也稱德國 gmp 建築師事務所）設計，設計了一個連接到黃浦江的人工湖。該項目於 2008 年 12 月 30 日動工，已於 2010 年 12 月 28 日竣工，該場館建成後為 2011 年世界游泳錦標賽比賽場地。此外，東方體育中心也是 2012 年和 2014 年世界短道速滑(又稱快速滑冰)錦標賽和跳水世界盃的舉辦場地。

(二)參訪過程：由上海市東方體育中心王瑋副主任全程陪同參訪體育館、游泳館、室外跳水池 3 個場館。

### 1、體育館

體育館被稱為「海上王冠」，建築面積 7.8 萬平方米。建築外形像一層層向上拋起的波浪和白帆，又像一頂充滿王者之氣的桂冠，象徵著體育運動及運動員的熱情、力量。

體育館由主館和訓練館兩部分組成，可同時滿足比賽及熱身需求，是上海目前座席最多的室內運動場館。座位最大容量可以達到 18000 個，體育館共五層，地下二層為賽事功能用房，有 6 套運動員室，方便比賽的後勤保障。地下一層為貴賓室和新聞媒體室。地上三層為觀眾看臺。體育館設計，可滿足游泳、籃球、排球、網球、乒乓球、羽毛球、手球、體操、室內 7 人制足球、冰球、短道速滑、花樣滑冰等 20 多項室內國際專項和綜合賽事的功能要求。

體育館場地使用採多功能使用。既可搭建臨時泳池，又可隨時製冰設置溜冰場或鋪設活動大地板。場地轉換一般在 24-72 小時內就可完成。

### 2、游泳館

游泳館又稱「玉蘭橋」，建築面積 4.8 萬平方米。建築由一個拱形體的排列構成，猶如層層波浪沖刷在平緩的沙灘上。

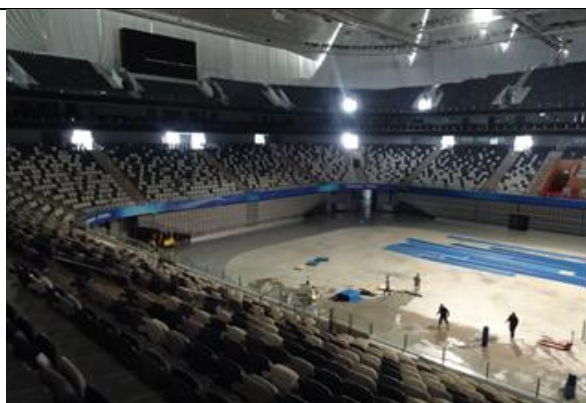
游泳館，由 1 個 10 條標準泳道 51×25×3 米游泳池、1 個 50×25×2 米熱身訓練池、1 個 25×30×6 米跳水池及 3 個戲水池組成。設座位 4945 個。可舉辦游泳、跳水、水球、花樣游泳等專案的國際 A 級比賽。整個場館在設計上積極宣導綠色環保理念，大量採用自然光照明，供暖也採用了水源熱泵技術，使場館更為低碳。

而場館的所有比賽池水、訓練池水及戲水區池水核心水處理系統，全部採用國際先進的矽藻土技術，在沒有人為因素的影響下，泳池的水質標準上可以達到飲用水的標準。

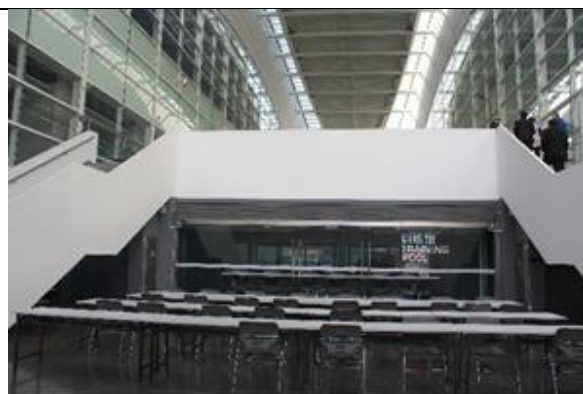
### 3、室外跳水池

又稱「月亮灣」建築面積 1.1 萬平方米。座落於人工湖島上的室外跳水池是東方體育中心設計中的一大特色。屋蓋結構為一個「半月」型平面，採開放式設計，讓觀眾在座席上可以從不同角度欣賞整個東方體育中心和縱覽浦江的水岸景觀。

室外跳水池，由 1 個 25×30 米，水深 6 米的跳水池和 1 個 10 泳道 50×25×1.8 米標準游泳池組成，可舉辦最高規格的跳水比賽和一般的民眾游泳比賽。設置座位計有 4,753 個。



體育館



記者會空間



中心內多功能運用空間



室內游泳池及跳水池



室外游泳池



座位間的噴霧設備(戶外降溫功能)

## 肆、心得與建議

此次參訪上海世錦賽、上海久事賽事公司及 F1 賽車場係屬於單項賽事的範疇，南京青奧雖為綜合性賽事，但因該賽會在奧運體系尚屬年輕待扶植，有國際奧會體系全力支援，雖與世大運有所差異，但在賽會籌辦及場館經營上仍深具參考價值。以下提出 8 項心得及建議：

### (一) 組委會的組成方面

組委會由賽事專業人員及政府人員共同組成，政府為協助而非主導角色，只有在需政府協助解決問題時，政府角色才凸顯，賽事各方面主要是專業人員執行；2017 臺北世大運而言，因臺灣未曾舉辦過如此大型的綜合運動賽會，必須政府與民間共同合作，甚至由政府主導才能完成，但組委會內欠缺運動賽會各方面專業技術人才，公務人員非具運動專長，許多面向的思考未必全然符合賽會需求，花費許多時間在摸索，建議組委會內各處應有專業技術人員的職位，或在組委會執行長之下宜有技術長負責各處之間技術層面的溝通整合，以收事半功倍之效。

### (二) 票務規劃方面

此次參訪座談在票務規劃上提及在不同時間會有不同的票券產品銷售，針對不同對象有不同的套票販售，這部分可作為世大運票務規劃的參考，臺北世大運只有 12 天，如何吸引不同族群願意進場觀賽是一大挑戰，除了親子票，預售票等傳統票種分類外，為倡導民眾觀賽風氣，也可考慮有情侶票、三五好友加油票等運用行銷宣傳手法創造觀賽的另類體驗，吸引民眾進場觀賽。

### (三) 轉播與媒體服務方面

不管是單項或綜合性賽會，轉播及媒體服務是評斷賽事成功與否的重要指標之一，此次參訪的幾個單位，轉播團隊及轉播權利皆是由國際總會自行處理，如上海世錦賽是總會跟北京中央台合作、南京青奧是由奧林匹克轉播服務公司(OBS)負責轉播，與臺北世大運的情形較為不同，在由組委會自行尋求轉播團隊及臺灣欠缺綜合性賽會轉播經驗情形下，如何圓滿達成任務是一大挑戰，需要國內傳播界通力合作及國際特殊器材技術支援。另在媒體服務方面，從賽前的報名、簽證、住宿安排到賽間的交通、發稿、資訊提供、城市導覽，每一步驟都會影響媒體對賽會與城市的觀感，左右下筆內容，媒體對於發稿速度及賽會資訊即時性最為在乎，如何讓媒體在主新聞中心及各場館能即時獲得賽

會資訊及發稿上網速度快速，更是媒體服務部門與資通訊部門跨部門協調合作的重要課題，建議善用臺灣科技島的產業特色，無論是在轉播或媒體服務都應多使用當前網路及雲端科技，不僅節省大量儲存設備，亦可展現科技水準。

#### (四) 宣傳推廣方面

綜合性賽會很重要的部分是民眾參與，如何讓民眾對賽會有感覺並願意投入是宣傳推廣很重要的任務，上海世錦賽以市民為主體，結合上海與水的軌跡、感情，與市民互動是很好的一個出發點，新建場館第一個使用者為市民，打破以往新建場館的啟用模式，比賽在民眾日常生活場所舉辦，與宣傳推廣的主體相契合，是值得臺北市在規劃新建場館落成活動及推廣運動時參考學習；另世錦賽亦將選手選拔、禮賓小組選拔、主題曲發表等事件進行鋪陳，與民眾產生關聯性，拉近彼此距離，亦是臺北世大運在進行議題操作時可參考運用，不過由於兩岸社會及媒體環境的差異，相同議題在臺灣如何吸引媒體報導，更是需要細心規劃構思。

#### (五) 場館使用方面

上海東方體育中心包含室內外游泳池跳水池、室內體育館，為提高使用率在設計規劃時，兼顧市民日常使用及各類專業賽事使用兩方面，並為降低日後場館維護保養成本，採用減少繁複的設計，大量運用自然採光減少用電。另上海東方體育中心是由國外建築師設計，除比賽場地外，周邊也預留許多空間。除平常可增設設施供民眾使用外，在舉辦賽事時，也能夠臨時增設許多賽事所需的附屬空間。目前臺北的體育場館鮮少有兼具民眾日常使用及專業比賽的功能，建議未來在規劃場館時融入兩者，提高場館運用率，現有場館則建議增加開放民眾使用時段，提倡全民運動，另建議未來臺北的體育場館的興建朝環保綠能方式規劃且預留附屬空間，以減少維護及用電成本，並利賽事規劃增設附屬設施。

#### (六) 餐飲方面

上海市及南京市在辦理國際體育賽事時，於餐飲食材的生產乃至後續的運送皆採高規格，未來臺北世大運餐飲也需特別注重肉及肉製品的檢驗，避免食源性禁藥問題。若在經費許可之下，可參考上海市體育局的建議將賽會期間含動物性原料之包裝食品與飲料進行檢驗。另考量臺北世大運的餐飲籌備離賽會時間僅剩一年多的時間，若牛、羊等肉品來不及簽訂預約生產計劃，可考慮調查此類有辦理過大型體育賽事的國家於賽會期

間的肉品供應商資料，必要時可進口使用。

#### (七) 遺產計畫方面

未來臺北世大運若規劃設置世大運博物館作為本市辦理世大運的遺產，建議可參考南京奧林匹克博物館的策展方式，不單侷限於保留世大運的歷程，也可擴展至整個臺灣/臺北的運動史及教育傳承，設置臺灣運動展演及推廣歷程的展區。另於世大運主題展區可參考「青奧在南京」區的策展方式，完整呈現由申辦、賽會舉行至經驗傳承的記錄。

#### (八) 賽前測試規劃方面

整合與協調是辦理國際大型綜合性運動賽會最為關鍵的事項，而每項工作是否能如期完成，並於賽會時不發生任何問題，則要看先前的準備與完善的模擬測試。南京市體育局於本次賽事籌辦經驗分享過程中，特別強調測試的重要性，2014 南京青奧會更以 2013 南京亞青會及 2 次全系統測試作為賽會測試。臺北世大運在原規劃上雖已安排 28 場次的測試賽及 1 場次的全系統測試，但在系統整合、設施設備和人員知能的養成稍顯不足，可參考南京青奧作為整體測試的規劃方向，將原規劃單項測試賽作整合性的功能測試，也可考量再增加 1 場次全系統測試，作賽會前最終準備，以確保賽會能順利進行。

### 伍、參考文獻

- 一、上海市體育局網站 <http://new.shsports.gov.cn/>
- 二、上海久事公司百度百科網站 <http://baike.baidu.com/view/4876368.htm>
- 三、上海 F1 國際賽車場網站 <http://www.swissecn.com/car/saichechang.html>
- 四、南京市體育局網站 <http://www.njsports.gov.cn/>
- 五、南京奧林匹克博物館簡介單張
- 六、南京奧林匹克博物館網站 <http://www.olympicmuseum-nj.org/index.html>
- 七、南京青奧村百度百科網站 <http://baike.baidu.com/view/4113813.htm>
- 八、南京大屠殺紀念館維基百科 <https://zh.wikipedia.org/侵華日軍南京大屠殺遇難同胞紀念館>
- 九、上海東方體育中心網站 <http://www.orientalsportscenter.cn/>
- 十、上海東方體育中心百度百科 <http://baike.baidu.com/view/3023133.htm>