

赴大陸地區報告（類別：參訪）

中華奧會「國際運動賽會專業人員訪問團  
赴大陸參訪」  
隨團參訪報告

服務機關：教育部體育署

姓名職稱：江秀聰組長、李聯康科員

派赴地區：中國大陸南京市、福州市

出訪期間：103年9月9日至15日

## 摘要

本訪問計畫係教育部體育署 103 年度委託中華奧會辦理兩岸奧會體育交流活動項下「兩岸國際運動賽會籌辦人員交流-組織國際運動賽會專業人員訪問團赴大陸參訪」。本次活動安排參訪第二屆南京青年奧林匹克運動會及第一屆福州中國大陸青年運動會組委會並進行座談，同時參觀賽會重要體育設施。

中國大陸自 1990 年辦理北京亞運會後，積極投入申辦國際綜合性運動賽會，並藉由舉辦其國內各級綜合性運動賽會（如全國運動會、城市運動會、省運動會等）的機會，培養舉辦綜合性運動賽會之專業人力。2008 年北京奧運後，除了可以看到中國大陸競技體育的程度外，更能看到中國大陸籌辦國際綜合性運動賽會之能力。本次參訪南京及福州，分別舉辦第二屆青年奧林匹克運動會及第一屆中國大陸青年運動會，可以觀察綜合性運動賽會舉辦後及籌辦期間兩個不同的賽會籌委會，「節約辦賽」是目前世界各國辦理綜合性運動賽會的趨勢，並藉由賽會市場開發、預先規劃賽會場館於賽後利用等方式降低對政府的經費依賴，此種趨勢可以作為我國即將到來的 2017 臺北世界大學運動會及未來可能申辦的國際綜合性運動賽會做好賽會籌辦之準備。

目次	頁碼
一、目的	4
二、過程	5
三、心得及建議	29

## 一、目的

本訪問計畫係教育部體育署 103 年度委託中華奧會總會辦理兩岸奧會體育交流活動項下「兩岸國際運動賽會籌辦人員交流-組織國際運動賽會專業人員訪問團赴大陸參訪」。本計畫目的為：為提升我國辦理國際運動賽會專業人員之視野與能力，考察中國大陸近期所舉(籌)辦之大型綜合性運動賽會，除安排參觀相關場館及硬體建設外，希望藉由與賽會相關負責同仁進行交流座談，了解賽會籌辦前、後組織運作情形，更期待能藉由本參訪，促進兩岸運動賽會專業人員的相互交流及合作。

## 二、過程

### (一) 行程活動摘要：

日期	時間	地點	工作內容
9 月 9 日 星期二	08:30	臺北—中國 大陸南京市	訪問團一行 10 人由桃園機場出發，搭乘華信航空 AE987 班機於上午 10 點 20 分抵達中國大陸南京市，隨後拜訪江蘇省體育局訓練中心及江蘇省體育科學研究所並座談，晚間江蘇省體育總會設宴歡迎，並入住南京國信狀元樓酒店。
9 月 10 日 星期三		南京市	上午參訪南京奧林匹克博物館及青奧體育公園，下午拜會南京青奧組委會並展開座談交流。
9 月 11 日 星期四	09:00- 12:00	南京市	上午於南京市進行文化參訪
	15:00- 18:00		下午參訪南京體育學院並座談
9 月 12 日 星期五	11:15	南京市-福州市	訪問團搭乘海南航空 HU7273 班機於上午 12 時 25 分抵達福州，入住福建索菲斯屏山酒店，於下午 4 時拜會福州青年運動會執委會及座談，並參訪福州海峽奧林匹克體育中心。晚間福建省體育總會設宴歡迎。
9 月 13 日 星期六	09:00- 12:00	福州市	參訪福州市閩江公園國際沙灘排球賽事場地、福州體育職業技術學院。
	15:00- 18:30		參訪福州馬尾綜合體育館、馬江舉重訓練基地

9月14日 星期日		福建莆田市	上午8時前往湄洲島拜謁媽祖聖地； 下午3時參訪莆田體育中心及莆田體育公園，並返回福州市住宿。
9月15日 星期一		福州市-臺北	上午進行文化參訪活動，並於下午2時30分出發至福州長樂國際機場，於晚間6時30分搭乘廈門航空MF883班機返臺。

(二)計畫大要：

- 1.時間：103年9月9日至15日
- 2.地點：中國大陸南京市、福州市
- 3.團員編制：共10名。團員名單如下：

編號	職稱	姓名	現職	備註
1	團長	林華韋	中華奧會委員 國立臺灣體育大學校長	中華奧會推薦
2	顧問	江秀聰	教育部體育署國際及兩岸運動組 組長	本署遴派
3	團員	黃煜	國立新竹教育大學教授	本署推薦
4	團員	陳美燕	國立臺灣師範大學教授	本署推薦
5	團員	房瑞文	臺中市政府體育處處長	本署推薦
6	團員	劉俊毅	臺東縣政府教育處副處長	中華奧會推薦
7	團員	彭劍勇	中華奧會副秘書長	中華奧會推薦
8	團員	謝明儒	國立臺灣體育大學專門委員	中華奧會推薦
9	團員	李聯康	教育部體育署國際及兩岸運動組 科員	本署遴派
10	秘書	彭俊銘	中華奧會聯絡組副組長	中華奧會推薦

- 4.行程：主要參訪南京青年奧運組委會及中國大陸第一屆青年運動會福州組委會，瞭解中國大陸於舉辦大型綜合性運動賽會之籌辦情形，吸取其經驗，作為日後我國舉辦2017臺北世界大學運動會之借鏡。

(三)行程重點逐日臚列如下：

- 1.9月9日(一)：參訪江蘇省體育局訓練中心

是日訪問團一行10人於上午8時30分搭乘華信航空AE987班機自桃園機場飛抵南京祿口國際機場，10時30分落地，但因班機艙門無法開啟，所有乘客的行李均無法提領，訪問團的行程也因此耽擱將近2小時，直到中午12時方才完成行李提領。江蘇省體育局

國際體育交流中心王珏部長、江蘇省體育總會聯絡部張潔雲部長已在入境大廳等候訪問團，另外中國奧會秘書部吳堅處長及秘書部高級地區主管皇甫紅娜也自北京飛抵南京與訪問團會合（吳堅處長因另有要公隔日便返回北京，接下行程由皇甫紅娜女士全程陪同）

訪問團入住飯店稍事休息後，隨即出發前往江蘇體育局訓練中心及江蘇省體育科學研究所進行參訪並座談，該座談由江蘇省體育總會副主席呂衛東主持，江蘇省體育局訓練中心副主任盛蕾針對該中心進行簡介。

江蘇省體育局訓練中心隸屬於江蘇省體育局，正式成立於 2006 年 11 月，面積達 18 萬平方公尺，承擔該省田徑、籃球、排球、武術、舉重、桌球等六個運動項目的運動員的日常訓練、管理和參賽工作，目前在訓練中心訓練、工作、學習的人數超過 2500 人。該中心內部建有田徑場（館）、籃球館、橄欖球場、排球館、沙灘排球場等運動場館，也有運動科學研究中心、教學中心、醫療中心、運動員公寓等附屬設施，充分滿足運動訓練、競賽、教學、產業等相關工作的需要，同時該中心被中國國家體育總局賦予「國家田徑訓練基地」與「國家舉重訓練基地」。自成立以來，中心運動員共在北京、倫敦兩屆奧運共奪得 1 枚銀牌、2 枚銅牌；在甫落幕的南京第二屆青年奧運上共奪得 2 枚金牌；在中國第十一屆、第十二屆全國運動會上，中心運動員分別獲得 7 枚及 13 枚金牌，成績斐然。

簡報結束後一行人在訓練中心人員的帶領下參觀各個訓練場地及江蘇省體育科學研究所，訪問團特別針對該中心設置的低氧訓練實驗室、能量代謝艙及低氧宿舍深感興趣，為模擬運動員在低氧環境下的狀態，該科學研究所特別設置此一模擬環境，研究運動員在此一環境中的能量代謝，並研究運動員如何在低攝氧量的環境下，提昇自己的爆發力。

參訪結束後進行座談，訪問團一行人該中心如何讓運動訓練與運動科學結合深感興趣，該中心盛蕾副主任表示，近幾年運動科學是中國國家體育總局大力支持的項目，但初期教練和選手的接受程度不高，歷經八年的磨和期，在某些重點運動員透過運動科學的訓練獲得佳績後產生了示範效果，讓教練與選手的接受度越來越高。另外，訪問團團長林華韋校長問到如何安排運動員退役後的生涯規劃，訓練局盛蕾副主任表示，主要有三個方向政府安排（按其成績標準輔導運動員轉任教練）、自主就業（發給補償金讓選手

自行就業)、轉換培訓(在政府輔導下從事與運動有關的產業,如健身俱樂部)三個管道,系統性的讓運動員從選手崗位退下後能安排其生涯規劃。

晚宴由江蘇省體育總會主席呂衛東作東,於訓練中心內運動員餐廳宴請訪問團。席間問到本年度南京青奧對南京市的影響及未來南京市的體育規劃,呂主席提及南京青奧是南京繼辦理完第三屆城市運動會及第十屆全國運動會後,又一個讓南京市城市發展大躍進的重要賽會。為了辦理本屆青年奧運,南京市在城市建設與交通設施上花了約 500 億人民幣,並且讓南京市成為中國第四大城市。接下來南京市將配合中國國家體育總局的政策,目標以成為「亞洲體育運動中心」邁進。



(圖 1：訪問團一行參觀江蘇省體育訓練中心 (圖 2：訪問團對江蘇省體育科學研究所的能量代謝艙深感興趣)  
田徑場地)



(圖 3、4：訪問團團長林華韋校長與本署江秀聰組長獲贈南京青奧吉祥物「砬砬」)

(四)9月10日(二):參訪南京奧林匹克博物館及青奧體育公園，並拜會南京青奧組委會。

是日上午出發前往南京奧林匹克博物館及青奧公園。兩個設施均為因應本年度南京青年奧運會所設。奧林匹克博物館設置在本屆青奧選手村外，附近為保利大劇院，為國際奧會我國籍執委吳經國繼創建中國大陸廈門奧林匹克博物館、天津大港奧林匹克博物館、天津薩瑪蘭奇紀念館後，於本(103)年8月17日與南京市政府合作成立的奧林匹克博物館，館內陳列奧運相關歷史文物，以及南京市辦理本屆青年奧運自申辦到籌辦歷史資料，其中後者為重要的賽會資產之一，如此的保存方式值得我國學習。



(圖3：奧林匹克博物館設立在青奧選手村外)(圖4：本屆南京青奧組委會之門牌)

參訪完奧林匹克博物館後，訪問團一行隨即參觀南京青奧體育公園。青奧體育公園為本屆南京青年奧運15個場館中唯一新建的場館群，主要建設內容為「三個綜合體、一橋一路」。三個綜合體包括「青奧賽場綜合體」(為本屆南京青奧唯一新建之場館，用於橄欖球、曲棍球、沙灘排球、小輪車及輔助用房，賽後將改建為青少年奧林匹克培訓基地)、「健身休閒綜合體」(長江之舟、開放公園)、「體育場館綜合體」(包括一萬八千人個座位的田徑場及有二萬人座位南京市級體育中心)，一橋為「跨城南河景觀橋」，一路為「城南河路」，總面積為38萬平方公尺。其中青奧賽場綜合體於2014年4月30日完成青奧會4項賽事之比賽場地及配套用房建設，並交付青奧組委會使用。青奧體育公園建設費用為46億人民幣，由南京市政府出部分經費，與南京市城建項目建設管理有限公司(國有企業)合作興建。經洽詢南京青奧組委會場館部副部長鈕國玖，他表示原本國際奧會並不同意南京市政府新

建青奧公園，但為了該市江北區的區域發展和均衡南京市各地的體育建設，南京市政府利用舉辦青奧的機會，結合賽會需求進行該地都市建設，賽會結束後由南京市城建項目建設管理有限公司管理。就南京市體育設施來說，青奧公園是南京市繼五台山體育中心、奧林匹克體育中心、江蘇省體育局訓練中心外，第四座體育設施，除運動專業訓練外，也能均衡南京市各地市民運動需求。而為考慮到賽會結束後場館營運問題，組委會計劃交由專業營運團隊管理。並從中收取費用以補貼新建場館之費用，然這些管理作為仍需以群眾體育的需求為優先。



(圖 6：南京青奧體育公園全圖。摘自 <http://www.nanjing2014.org/venues/>)



(圖 7：訪問團參觀青奧體育公園中的橄欖球場)

是日下午訪問團驅車前往南京青奧組委會辦公室進行交流座談，座談會由青奧組委會副祕書長戚魯主持，並由組委會辦公廳、總體策劃部、財務部、市場開發部、體育部、場館部、媒體運行部、文化教育部、青奧村部、志願者部等單位與會。本署事先已研擬相關問題，並透過中華奧會告知組委會，惟當日組委會並無針對預先研擬之問題準備書面資料，僅以口頭方式回答，是本次座談會美中不足之處。

第二屆夏季青年奧林匹克運動會於 2014 年 8 月 16 日至 28 日在南京舉行，共有來自 204 個國家與地區和 1 個獨立奧林匹克運動員(共計 3787 名運動員)，以及國際奧會、國際單項體育聯合會等共 8.8 萬人參與了青奧會。自 2010 年獲得承辦權以來，組委會堅持「青春活力、智慧創意，綠色低碳、文化融合，參與共用、平安勤廉」，創造具中國特色的青奧會。為了辦理本屆青奧，南京市政府耗資 18.6 億人民幣（折合約 93 億新臺幣）的賽會直接成本，其餘周邊的間接成本如環境整頓、交通建設、都市更新等成本約 500 億人民幣（折合約新臺幣 2500 億）。以下分別就南京青奧會各層面說明：

1. **賽會管理計畫**：賽事辦理分為六大階段：基礎計畫、戰略計畫、運行計畫、運定準備就緒、運行及解散等。國際奧委會針對青奧會辦理採取嚴格的時程管制；而亞奧會則提供大方向為原則。而組委會賽會舉辦前提出三個「千日計畫」，分別是賽事辦理、提升城市形象及打造新城區場館環境等，行動計畫包括 12 個單項行動計畫，共分為 272 個二級工作任務，計有 588 個檢核點，每一百天檢核一次，目前剩九個檢核點未達成，預計明年三月完成。
2. **組委會的組織架構**：以「二縱三橫」為建構基礎，「二縱」中第一縱是以中國自中央到南京市為主軸，第二縱是南京市及國際運動組織（如國際奧會、國際運動總會、各國奧會等）為主軸，所謂「三橫」指「決策層」（中國大陸各政府部門國家至專業機關）、「指揮層」（由賽會舉辦時運行總指揮部及主運行中心和 21 個城市專項指揮保障中心組成）、「執行層」（由 18 個競賽和訓練場館團隊、6 個非競賽場館團隊、16 個專項工作團隊和 7 個組委會賽時部門、11 個區指揮保障中心構成），整合賽事運行和城市運行兩大系統。在決策層領導下，三級架構通過緊密整合、高效指揮、嚴格控制、協同配合機制，形成完整的「指揮控制鏈」。
3. **場館運行計畫**：按照國際奧會的要求，組委會於賽會舉辦一年前提出場館運行計畫，包括「一圖」（場地空間規劃與動線流程）、「一表」（欲完成之業務項目）、「一規章」（做事的方法），分別提出三個不同版本的計畫，三個版本時間為賽會舉辦前 9 至 10 個月前、6 個月前及 100 天前，達成場館「可試、可控、可追

溯」，不斷修正以符合賽會需求，並秉持「能改不建、能修不換、能租不買、能借不租」的原則，本屆青奧除新建青奧體育公園外，35 個場館多為沿用南京舉辦城市運動會、全國運動會時建造之場館及大學場館，另外也有 11 個臨時性運動設施，賽後將拆除，如國際博覽中心和新莊國展中心兩個展覽館，被臨時改造成擊劍、舉重、跆拳道、馬術等競賽場館，青奧會後將恢復原來的展覽館功能，賽事後十天要將場地清空，回復原來狀況。本次青奧運動場館劃分為「奧體中心區」（由南京奧林匹克體育中心、五臺山體育中心、龍江體育館、國際博覽中心、青奧村等場館設施組成，計畫安排 14 個項目的比賽和訓練。該區域以體育特色為主，充分展示奧林匹克文化）、「人文風景區」（由玄武湖風景區、鐘山風景區和老山國家森林公園、金牛湖風景區四大風景區組成，計畫安排 13 個項目的比賽和訓練。該區域以城市人文自然風景為特色，積極宣導人與自然的和諧共生。）及「大學城場館區」（由南京江甯大學城地區的江寧體育中心和方山基地場館設施組成，計畫安排 4 個項目的比賽和訓練。該區域位於江甯大學城地區，覆蓋 15 所高校的 20 萬在校師生，可以直接讓廣大青年師生感受青奧會的魅力。

4. **經費運用**：本次賽事在勤儉辦賽的概念下，賽會的直接成本約為人民幣 18.6 億元，而據組委會財務部指出，賽會編列的財務計畫共分三版本，第二版的總經費較第一版本節省約 48.9%、第三版較第二版減少 18.9%，組委會透過公開招投標和競爭性談判的方式，最後的財務計畫較第一屆新加坡青奧會節省約 10%。另外組委會從下列方面嚴格控制成本：

- (1) 控制組委會籌辦工作人員數量，主動將 800 個臨時性編制壓縮為 640 個，最終僅使用 500 個，同時設計並實施場館團隊人員配置計畫，最終配置受薪人員 4100 人，較最初預測人力數字縮減了 30%，並利用前述檢核時間點考核受薪人員之績效，若為未成考核點之要求則扣發績效獎金，以獎金為誘因的模式成為中國舉辦大型活動的創新典範，間接提升賽會工作人員的工作績效。
- (2) 嚴格控制出版物數量及聖火傳遞虛擬化：本屆青奧會與數位科技結合，嚴格

控制出版物數量，並以無紙化作業方式進行行政作業；另有關聖火傳遞方面採用「兩頭實，中間虛」的概念，除了從希臘取得聖火及最後南京市實地傳遞火炬，利用於時下青年流行的智慧型手機 APP，以數位方式傳遞數位火炬，串連全球關注，切合青年奧運的標的人口-青年-的需求。以網路為主的火炬傳遞方式，青奧會火炬首次覆蓋全球 204 個國家和地區的奧會，中國大陸國內預計有 3,200 萬人，全球超過 1 億多人次透過智慧型手機圓了“火炬手”的夢想，並達到綠色、低碳、節儉的理念。

(3) 延續 2013 年亞洲青年運動會使用場館、運動器材及信息設備，在興建選手村時，組委會提供家俱標準，當地區政府提供部分傢俱並採取補貼制度，減少賽會物資跨空間移動；另外物資採購前成立核價小組進行詢價作業，同時由組委會審計部門審查。此外本屆青奧並未設置 T1 及 T2 專車，如此減少了近 60%的交通成本，也是賽會創舉。

5. **經費分攤**：有關本屆青奧的經費分攤，組委會表示本次賽會經費的 70%靠市場開發，剩餘經費包括國際奧會的資金、賽會資產利息收入及賽會資產賽後處置、尋求贊助商等方式負擔，中央政府透過稅收優惠政策補助約一億元人民幣。

組委會人力運用與志工計畫：本屆青奧組委會主要成員為 500 多人，共分為 17 個部門、43 個職能。本次組委會正職成員多為南京市政府體系政府人員借調至組委會，也有部分成員是從北京奧運、廣州亞運、深峻世大運等組委會轉任。組委會核心團隊在一年前約有 200 餘位，到辦理時的職員數目約為 500 多位。在每個場館的人力結構部分，約有 16-21 個部門經理負責場館營運，約賽會舉行前一年到位。場館營運人力的培訓採分層節制的方式，由每個場館的部門經理開始，以 1 人培育 10 位的人力方式，培養場館營運的骨幹人員(賽前 100 天到位)，再由這些骨幹人員以一人訓練 10-20 位基層人力的方式，在賽會舉行前半個月逐漸擴大到場館營運所需人力。

另外在志工計畫部分，計有 10.3 萬人報名，參與本屆青奧賽會辦理的志工是 20,000

名，由來自南京各地區 50 餘所大學組成，其中有超過 10,000 名的志工參與過去年的亞青運動會，外地志願者為一千餘人。招募工作從去年 10 月起開始報名，進行約 3 個月，多為 1990 年後出生之青年。本年 3 月至 8 月為培訓期間，培訓工作分為四個階段，3 月至 5 月開展的通用知識培訓是基礎培訓，6 月份則進行了 4 次的專業知識培訓，7 月與 8 月則規劃在場館進行實地培訓和演練，對賽會所有志工進行的全面集中培訓。訓練方式以志工集中面授為主，網路信息平台溝通為輔，讓案例教學和實戰演練相結合。另外，賽會時規劃志願者之家作為化解矛盾、溝通協調及化解壓力所在。

6. **知識傳遞**：組委會認為，本屆青奧會最重要的資產是籌辦賽會的知識，尤其本屆南京青奧會是第二屆賽會，國際奧會相當重視青奧會能否同奧運會一樣延續，除了在賽會舉行期間國際奧會派有兩位監察員與組委會一起工作外，更推行觀察員計畫等方式進行知識管理，知識移轉的方式包含：

(1) 知識分享：強調組委會成員的資訊共享與交流。

(2) 觀察員計畫：國際奧會規劃「觀察員計畫」，邀請 10 個國家、11 個單位參加本屆南京青奧的全體會議、部門會議、現場參訪及自我觀察。

(3) 知識報告：國際奧委會要求組委會交知識報告（計 14 章），需彙整組委會各部門的報告後總結。

(4) 城市與城市的總結報告：預定年底到挪威的 Lillehammer 辦理總結會議 (Debriefing session) 報告。

7. **賽會資產**：本屆賽會所遺留的資產共分為場館硬體、青奧文化教育、人才設置、城市建設等四部分：

(1) 硬體遺產：青奧公園成為市級體育中心並帶動江北發展、青奧村南部魚嘴濕地公園是南京青奧會「體育實驗室」，賽後將定位為南京市民戶外運動基地；奧林匹克博物館加入了奧運城市聯盟；青奧選手村成為國際人才公寓，以上規劃均避免賽會後的硬體建設變成「蚊子館」。

- (2) 文化教育遺產：奧林匹克示範學校、文化小屋、文化體育項目的啟蒙
- (3) 大型活動事件辦理的知識資產：建立辦理賽會模式及人才遺產，成為南京日後舉行更大型的國際綜合性運動賽會的人才庫。
- (4) 城市環境遺產對居民生活環境之影響：青奧會各比賽場館及青奧村等設施不僅污水全部接入城市污水管網系統，部分還設立了雨水收集和太陽能系統；所有參與場館及設施改造建設的供應商、建設部門和單位都簽訂了環保綠色材料採購、綠色施工協議；交通工具也採用了達到中國國家第五期排放標準的車型，符合本次「綠色青奧」的口號。

總結而言，本次青奧讓南京市自 1995 年舉辦城市運動會後，再度利用舉辦大型賽會的機會推動城市更新，讓南京市的城市發展又再度往前邁進。組委會評估本次青奧後，南京市在中國大陸的城市排名躍升為該國第四名。同時組委會秉持中國大陸近年來辦理運動賽會的「儉廉」原則，除了利用明確的管制計畫提升辦理賽會的效率外，同時在賽會的每一個層面力行創新節約，更強調賽會籌辦人員必須廉潔，利用許多績效考核計畫監督組委會人員，避免賽會費用的無意義浪費，「一條鞭」的由上而下主導賽會籌辦工作，組委會的工作就是把賽會運行好，南京市政府和中央政府其他部門在人力、物力與財力上全力支援，雖然兩國政治體制的先天差異，讓綜合性運動賽會籌辦工作中強調「效率」的精神在中國大陸能實現，但中國舉辦的經驗值得我國學習。



(圖 8 與圖 9：座談會實況)

#### (五)9月11日(四):訪問南京體育學院

本日上午進行南京市文化參訪活動，也是筆者第一次接觸辦完青奧後的南京市中心的市容。一路上路樹成群，綠色植物的覆蓋率原比臺北要多，視覺上給人一股清新的舒適感；聽隨行的江蘇省體育局國際部王珏部長表示，南京市由於夏天炙熱，於是相當勤於種植路樹，隨時給行人一處陰涼的休憩處，於是讓南京市的綠化程度高居中國重要都市的前幾名。這次青奧南京市政府也積極種植綠樹，讓綠樹成為青奧的特色，落實「綠色青奧」的目標。另外一路上處處可見南京市到處新建大樓的建築工地，工地外的圍牆仍保留青奧的相關標語，這些標語與中國大陸的政治標語混雜，可見南京市政府為辦理本屆青年奧運，利用中國大陸處處是標語政治傳統，到處設置青奧精神標語，鼓舞南京市民對青奧的認同。同時結合臨時設置的青奧特許商店，讓青奧進入每個南京市民的日常生活中。

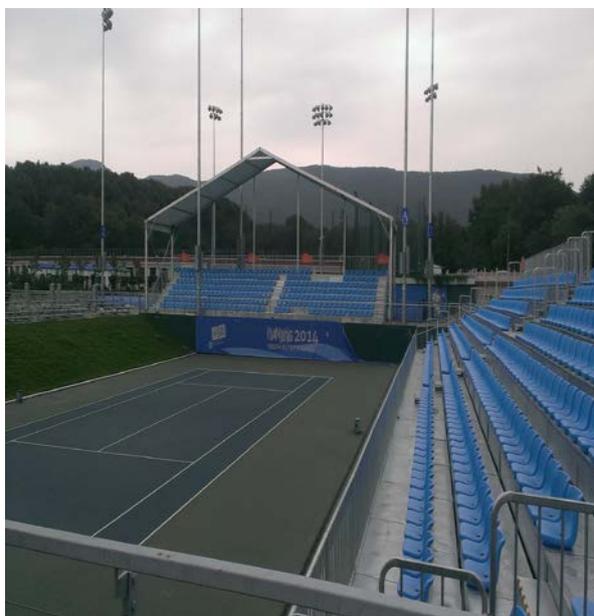


(圖 10：南京市街上設置的青奧特許商店)(圖 11：中國大陸的政治標語到處可見)

當日下午訪問團即赴南京體育學院進行訪問。南京體育學院建於 1956 年，座落於民國時代的中央體育場舊址，體院內還保留著當時的中央體育場、網球場與籃球場牌坊。南京體院由張雄院長接待訪問團一行。南京體育學院秉持「教體融合」的特色，設有體育系、運動係、運動健康科學系、民族體育與表演係、休閒體育系、繼續教育部、研究生部的特色，設有體育系、運動系、運動健康科學系、民族體育與表演系、休閒體育系、繼續教育部、研究生部和附屬學校等 8 個教學部門，高等教育共設有 3 個碩士學位、1 個體育碩士專業學位及十幾個本專科專業，南體積極推動「教學、訓練、科研」三位一體，截至目前

為止一共培養出 15 位奧運冠軍、84 位世界冠軍，本屆南京青奧南體的運動員共獲得金牌 10 枚、銀牌 4 枚與銅牌 1 枚，金牌數占中國總獎牌數的 27%，可見該院培育運動員的實力深厚。

另外在本屆青奧方面，南京體院承辦本屆青奧羽球與網球的賽事，同時游泳、擊劍、韻律體操、跳床等多個項目在該體育學院內進行訓練賽事場館總共由 160 位工作人員、55 位支援人員、823 位志工，秉持「集全院之力，辦一流賽事」的理念，志工由奧運冠軍、該校學生組成，並有來自香港的志工加入，全力支援青奧網球與羽球賽事在南京體院的運作；而比賽的場館也藉由舉辦青運賽事的機會獲得翻修，可以留為日後南體學生使用及運動員訓練場地，並可開闢為中國外省市或外國隊伍進駐體院訓練的基地。本屆青奧南京體院也接待了國際奧會主席巴赫、榮譽主席羅格及 49 名國際奧會委員到南京體院參訪，南京體院特別邀請該院培訓出的 13 名奧運金牌選手回母校共同與會，並請國際奧會主席巴赫特別為他們頒發「南京體育學院奧林匹克運動榮譽獎章」，南京體院也頒發榮譽教授聘書給巴赫主席，為中國大陸體育界與國際奧會建立友誼的橋樑。



(圖 12：本屆青奧網球賽事場地)



(圖 13：本屆青奧羽球與網球賽事標語)

## (六) 9月12日(五)：訪問福州青運組委會。

本日上午搭乘海南航空 HU7273 班機於上午 12 時 25 分抵達福州，福建省體育局由計華主任前來接機。訪問團一行入住飯店稍事休息後，於下午四時抵達福州市新建中的「福州海峽奧林匹克體育中心」，參加由福州市青運會組委會主持的歡迎座談會，會議由組委會張涵主任主持。以下是座談會的重點摘述：

### 1. 青年運動會的起源：

青運會自中國大陸的城市運動會轉型。2011 年 8 月 16 日，中國國家體育總局及相關部門、各省市體育局負責人投票表決第八屆城市運動會的舉辦地，福州市在投票中脫穎而出，成為第八屆城市運動會舉辦地的候選城市。2011 年 10 月 6 日，經中國國務院批准後，福州市正式成為第八屆城市運動會舉辦城市。從 1988 年山東舉辦首屆城市運動會開始，中國已經舉辦了七屆城市運動會。城市運動會每四年舉辦一次，旨在推動城市體育事業的發展，培養優秀體育後備人才。2013 年 12 月，為了與南京青年奧運會接軌，經中國國務院批准，第八屆全國城市運動會更名為「第一屆全國青年運動會」(以下簡稱青運會)。這是福建省首次承辦的規模最大、規格最高的全國大型綜合性運動會。

### 2. 福州青運會規劃：

青運會預計於 2015 年 10 月 18 日在福州海峽奧體中心主體育場舉行開幕式，10 月 27 日閉幕，將舉行游泳(跳水)、射箭、田徑、羽球、籃球、拳擊、皮划艇(輕艇)、自行車、擊劍、足球、體操(跳床)、女子手球、女子曲棍球、柔道、賽艇、帆板、射擊、壘球、桌球、跆拳道、網球、排球、舉重、國際式摔跤、武術(套路、散打)，共計 25 個大項、28 個分項，301 個小項目的運動賽事，組委會預估屆時將有約來自中國大陸各直轄市 56 個代表團參賽，參賽運動員、代表團和裁判人員總計約 1 萬 5 千人，加上貴賓、工作團、觀摩團和新聞記者等，人數將超過 3 萬人，若再加上開閉幕活動演出人員以及現場觀眾，總人數將超過 7 萬 5 千人。

福州作為舉辦青運會的主要城市，預計承辦青運會田徑、游泳等 14 個大項比賽，和開閉幕式(福州海峽奧林匹克體育中心)的舉行，占全部賽事的 60%以上，其他 8 個設區市和福建省平潭綜合實驗區設立分賽區承擔相應比賽，而福建省不具備場地條件的曲棍球

和自行車項目將在福建省以外的省份舉行。福州海峽奧林匹克體育中心便是為了青運會新建的場館，由「一場三館」（體育場、體育館、游泳館、網球館）、配套設施辦公用房及室外工程組成，其中「體育場」可容納 6 萬人，造型設計以「海螺」為主要元素，將海洋生物—海螺的形象通過屋頂的褶皺充分體現，並營造一個富有海洋氣息的靈動的體育空間，體現「海納百川，有容乃大」的福州市城市精神，可主辦田徑比賽；「體育館」可容納 1.2 萬人，可辦理體操、手球、籃球、排球、桌球、羽球等賽事；「游泳館」可容納 4 千人，可辦理游泳、花式游泳、水球等運動項目；「網球館」可容納 4 千人，包括室內練習館、室外比賽場等，整個福州海峽奧林匹克體育中心總造價約人民幣 36 億元，占地總面積 1100 畝。福州海峽奧林匹克體育中心採「B-T 方式」（建設-轉移），由福州市政府委託福州市土地發展中心，福州市公共建設項目管理處作為項目建設發包單位，並由福州中建城市開發建設有限公司(國有企業)負責投資建造，興建完成後交由福州市政府營運。而福州市政府預計在青運會辦理完成後交由民間營運團隊委外經營，並利用場館附設的辦公室出租與商場的租金補貼海峽奧體中心的興建費用。除了海峽奧林匹克體育中心是新建的以外，其他青運會場館均以整建為主。



（圖 14：福州海峽奧林匹克體育中心設計圖）



（圖 15：興建中的體育場）

### 3. 青運會經費：

與中國大陸各城市舉辦綜合性運動賽會相同，福州承辦青運會，大部分的費用均由福州市政府負責，國家體育總局和福建省政府補助的比率較低，在運動員訓練部分是由體育總局透過福建省體育局給福州市；省的建設經費主要是來自於體育彩票（占總經費的 1%）；另外是報名費、門票、授權商品和社會捐贈。目前青運會市場開發的部分正在與各

民間企業洽談中，如福州的成衣業是福州的主力產業，組委會和成衣業者目前的洽談方向是贊助服裝方面的資源，期望利用贊助降低青運會籌辦經費，目前已爭取到 1000 多萬元人民幣的贊助資金與實物；另外有關轉播權的部分，由於青運會是中國中央電視台直播，雖然會給予一定的費用給組委會，但因為是國內的綜合性賽會，轉播費用自然比南京青奧會低，所以並無販賣轉播權的規劃。市場開發和轉播權部分，目前還是有待宣傳和經營，希望能夠在比賽前爭取到最多資源和最大利益。

另外青運會也繼承中國大陸近年「節約辦賽」的特色，福州市為了節儉辦賽，推出多項政策，例如：原本青運會並不要求新建運動員村，但組委會考量福州市境內旅館承載量不夠，並且考量賽會安全、食物和賽事運行的便利性，在主場館旁邊興建運動員村，目前採用先建後售方式，將運動員村將依託房地產開發公司作為出售未交付的商品房，賽時作為運動員、教練員等臨時性的駐地，賽會結束後整理完畢交付房地產公司；比賽設備則按照「能租不買、能借不租」的原則配置，以降低辦賽成本。此外，場館建設改造按照「能用不改、能改不建、科學建設、長遠考慮」的要求，結合中國大陸「十一五」、「十二五」城市發展規劃，將縣（區）配套公共服務設施「一縣一區一場館」的要求與滿足第一屆青運會比賽場館的需要相結合，在設計中充分考慮群眾建設需求，並以賽會結束後的商業使用作為規劃考量，讓回收的資金補貼承辦賽會的費用。但組委會也強調，這些場館與設施必須以群眾使用為優先，商業活動如和群眾使用衝突，將以群眾使用為優先。

#### 4. 志工招募：

中國大陸舉辦綜合性運動會，令人稱羨的是其招募志工的規劃與動員能力，本次青運會預計於今(2014)年 10 月啟動志願者招募工作，計畫招募志工約 3.1 萬名，其中賽會志工 6,000 名，城市志工 1 萬名，社會志工 1.5 萬名。賽會志工主要負責開幕式、閉幕式、正式比賽、賽後頒獎等場合的志願服務；城市志工主要負責在城市設置的志願服務驛站，為來自中國各地的觀眾和遊客，提供諮詢、交通疏導和引導等公共服務；社會志工主要是幫助建設整潔有序、文明祥和的社區，展現福州市志工熱情好客、周到服務的精神面貌。目前，組委會已在全福州市招募 60 名首批宣傳策劃志工，以他們為志工招募的骨幹，並且規劃在福州市各地設置 20 個「招募驛站」，其中福州著名旅遊景點「三坊七巷」歷史文化街區

驛站、寶龍城市廣場驛站、金山榕城廣場驛站、福州火車北站驛站、馬尾新城東江濱公園驛站這 5 個首批「青年志願服務驛站」已經全面開放。志工招募方式則有青運 App、驛站、高校基地、電話熱線（含港澳台辦）等四種，並且仿效本屆南京青奧，多以招募青年志工為主，利用現代數位科技吸引福州青年對青運會的關注，進而串連動員，推動更多福州市民加入青運會志工行列。



（圖 16：設置在福州旅遊景點「三坊七巷」的「志工招募驛站」）



（圖 17：青運會志工招募的 QR CODE）

## 5. 青運會對福州市的影響：

青運會是福州首次舉辦的大型運動賽會，組委會坦承由於組委會經驗不足，所以對於賽會籌辦期程的掌握，充滿了不確定性，同時相關專業人才也不足，所幸中央與福州市政府全力支持，另外組委會也聘請中國籌辦運動賽會專家-上海體院劉清早教授指導，目前賽會籌辦還算順利，組委會一面累積經驗，一面克服困難。而訪問團問到青運會對福州市的影響，與會的福建省體育局計華主任回答，第一、青運會的舉辦帶動了福州市地鐵的提早

動工，目前也接近完工階段；二環的高速公路也已通車；整體市容的綠化工作也以全面展開。第二、原來福州市星級以上的酒店只有 10,000 個床位，現在因賽會關係，許多酒店都在興整建，預計明年賽會時能提供 30,000 個床位給觀光客。第三、青運動會也帶動福建省優勢運動項目的積極發展，包括有跳床、水上項目、舉重、羽球、武術(套路)、游泳、田徑(跨欄)等。第三、青運會的舉辦讓福州市不僅能在旅遊、商業、交通、賓館、房地產等行業的發展提供平臺，而且能創造更多的體育產業的就業機會，將促進福州市體育產業快速發展。第四、提升帶動全民健身，因為青運會的舉辦，福建省更加注重提升全民體育精神面貌，提出「一起動起來，全民健身與青運會同行」活動，利用全民健身日、青運會倒數計時機會，安排一系列全民健身活動，增強健身意識，改善健身條件，提高場館利用率，讓民眾從承辦青運會中得到利益。同時，福州市也規劃實施「四個一」(全民健身地圖、綠色登山健步道、十分鐘健身圈、全民健身品牌賽事)的全民健身工程，也在主城區閩江河道規劃建設全民健身的「綠道網」，增強市民體育運動健康意識，塑造福州的體育特色。



(圖 18：座談會實況)



(圖 19：訪問團聆聽福州海峽奧體中心的說明)

(七)9月13日(六):參訪福州市城建、福州體育職業技術學院、馬尾體育館及馬江舉重訓練基地。

與福州青運組委會的座談結束隔日，訪問團在福建省體育局計華主任的帶領下，參訪福州市各地的體育建設。上午第一站首先來到福州閩江公園南園國際沙灘排球比賽場地。閩江公園為福州市的新興開發的河岸住宅區，福州市體育局特別在此開闢沙灘排球比賽場地，並於每年固定承辦國際排球聯合總會(FIVB)舉辦的世界沙灘排球巡迴大賽。本次參訪正值本年度賽事結束，場地正在養護中。該場地共有九面賽場，於2012年4月13日開工，6月15日完工，計有一面主賽場、兩面練習場、六面預賽場，主賽場座位數約3000人，嚴格按照國際A級比賽標準配備各種場內器材設施，所用沙子全部從國外進口，為了維持場地的高規格水準，場地不對外開放與租借使用。作為閩江公園的一部分，本場地外型上結合周邊沙灘風景，為福州市民提供一個休憩場所。但雖說場地進行維護，現場只見幾個警衛，並沒有看到工作人員進行施工養護。



(圖 20：訪問團參訪沙排場地)



(圖 20：沙排場地鄰近福州新興商業區)

結束完沙排場地的參訪後，訪問團轉向至福州體育職業技術學院。本次參訪並無該校人員引導，所以導致變成走馬看花式的參訪。福建體育職業技術學院位於福州市的中心區域，與省奧體中心融為一體。前身為擁有 50 餘年歷史的福建省體育工作大隊。學院於 2005 年經福建省政府批准正式成立，由福建省體育局舉辦，福建省教育廳主管。學院積極順應社會需求，為體育行業、產業、健康服務業培養體育尖端技能型人才，是目前福建省內唯一一所省屬公辦體育高等職業院校。學院秉承「立足體育、服務行業、工學結合、實踐育人」的辦學定位，打造全國一流、獨具特色的高等體育職業院校，為建設福建體育強省和推動地區經濟社會協調發展做出了積極的貢獻。一進入各項運動訓練管理中心，映入眼簾的是中國各體育訓練基地都有的精神標語，並按運動的不同有不同的精神標語，如「牢記使命 堅韌執著 刻苦訓練 勇奪金牌」(角力)、「胸懷衝頂之志 劍壇捨我其誰」(擊劍)等，同時牆上掛滿不同的規定與訓練計畫如教練守則，運動員守則、場地使用規則、一週訓練計畫等，以及各項運動從福建脫穎而出的冠軍運動員，讓學院的運動員在如此充滿規範的環境中訓練，建立求勝的渴望，在學校的指導下達成訓練的目標進而奪取佳績。



(圖 21：擊劍訓練館的標語)



(圖 22：羽球訓練館中歷屆世界冠軍榜)

下午的行程較為緊湊。首先訪問團前往福州市東南方馬尾區的馬尾體育館，馬尾區原先是船舶工業區，後轉型成為福州市的新城區，而馬尾體育館是福建舉辦 2015 年青運會的籃球比賽場館，占地 98 畝，總面積為 2.64 萬平方公尺，場館設置座位 5000 個，場館以承辦青運會、省運會與全國單項比賽為標準，與海峽奧林匹克體育中心相同，採「B-T 方式」(建設-轉移)，由福州市政府委託福州市土地發展中心，福州市公共建設項目管理處作為項目建設發包單位，並由福州中建海峽建設發展有限公司(國有企業)負責投資建造，由民間企業興建完成後交由福州市政府營運，興建費用總計 2.75 億人民幣。馬尾體育館於青運會結束後由福州市政府交由專業經營團隊經營，並利用體育館本身及周圍商業空間出租的方式回收興建成本，但在中國中央對於體育設施以「公益性、群眾性、體育性」為優先的使用政策下，體育館較不可能租給公司企業或演藝人員進行表演或展覽，福州市體育局評估 10 年內仍難收回成本。另外訪問團問到日後是否有販售體育館冠名權的規劃？福州市體育局回應冠名權在中國體育設施以公益性為主導的大原則下，有過度商業化的疑慮，故這樣的觀念並不盛行。



(圖 23：馬尾體育館正面)



(圖 24：整建中的馬尾體育館內部)

本日參訪行程的終點站是馬江舉重訓練基地。馬江舉重訓練基地於 2005 年正式掛牌，共分兩期建築（第二期工程目前正興建中），第一期基地占地 26 畝，有 1600 平方公尺的國際標準舉重訓練場地、比賽場館，共有 46 個舉重台，除了舉重器材外，還有三溫暖、健身房、閱覽室、圖書室、游泳池等休閒設備，第二期工程占地 46 畝，設有運動員公寓、冠軍樓、專家樓、辦公教學樓、綜合訓練館及大型餐廳等設備，總經費為 800 萬人民幣。目前訓練基地配置 68 名運動員、10 位教練、7 個行政人員、110 位訓練員、男女生隊伍個別聘用運動科學研究人員及隊醫。對於重點培育的舉重選手，基地以一隊醫照顧兩隊員的方式幫助其恢復或治療，訓練基地已被國際舉重協會授權為國際舉重協會培訓中心。目前基地財源主要靠福建省體育彩券、福建省財政及中國國家體育總局每年撥付經費支持。



（圖 25：基地外「項羽扛鼎」的精神雕像）



（圖 26：訓練基地內的精神標語與倫敦奧運冠軍榜）

#### (八) 9月14日(日)：參訪福建莆田市體育中心、體育公園

今日行程開拔至福建省莆田市，莆田市位於福建省南方，距福州市兩小時車程。莆田市舉辦過 2010 年福建省第十四屆省運會。一到當地，由莆田市體育局局長陳勝蘭負責接待訪問團，首先帶我們參觀福州的著名旅遊景點-媽祖聖地湄洲島。因為我國主要的信仰為媽祖，所以媽祖廟宇內看到許多來自台灣的進香團所捐獻的樑柱或匾額，看到台灣的地名和人名讓人感覺倍感親切。

莆田的文化參訪結束後，訪問團即進行莆田體育設施的參訪。第一站來到莆田市體育中心，莆田市體育中心包括體育場、綜合體育館、游泳健身館及體育交流中心等四個區域，訪問團首先參觀游泳健身館。游泳健身館新建費用約人民幣 1.5 億元，2008 年 1 月動工，2010 年 8 月竣工。時正值炎夏，游泳池內有許多游泳的民眾。訪問團詢問該游泳池的使用規劃，負責營運體育中心的莆田市體育產業發展有限公司董事長黃金宗回應這座游泳池原本深約三公尺，是國際游泳賽事的標準深度，後來為開放給一般民眾使用，利用技術將游泳池底的一部分墊高，深度縮小為 1.2 公尺，劃分成淺水區及深水區，利用開放使用的收取費用回收新建體育中心的費用。



(圖 27：游泳健身館內的人潮)

接下來參訪綜合體育館，體育館於 2007 年 11 月開工，2010 年 8 月竣工，投資費用約人民幣 1.8 億元。體育館可用於舉辦籃球比賽、武術比賽及羽球比賽，並且對外出租；為了回收成本，體育館規劃時初刻意提高一層，將地面層規劃為商場，現已出租，一年可收 200 萬人民幣，利用場館出租的租金回收新建經費。



(圖 28：體育館的商場使用)



(圖 29：體育館內羽球場使用情況)

最後訪問團參觀體育場區，體育場規劃為足球場與田徑場，造價 1.2 億人民幣，是第十四屆省運會的開幕式場地。雖說對外開放民眾使用，但訪問團參訪當天並無許多民眾在田徑場運動（可能是正值炎夏之故），場地也欠缺養護，館內許多辦公室與會議室門窗緊閉，使用率不高。在外路過如不仔細探究，可能以為體育場不對外開放。



(圖 30：體育場內田徑場一景)

結束了體育中心的參訪後，訪問團驅車前往莆田市體育公園。莆田市體育公園造價人民幣 1.7 億元，設有室內射擊館、不定向飛靶場、射箭場、網球館、網球場、羽球館、運動員公寓等，2013 年 2 月中國國家體育總局射擊射箭運動管理中心指定莆田市體育公園為「中國射擊協會訓練基地」、「中國射箭訓練基地」。2012 年、2013 年均有 10 支外省射擊隊伍來莆田市體育公園冬訓，我國射擊隊於 2014 年 8 月 1 日至 15 日也到莆田市體育公園進行訓練。

莆田市體育公園內的射擊館設置 25 公尺空氣手槍、50 公尺步槍等賽事場地，原造價人民幣 6000 萬元，而為滿足莆田市體育公園承接 2015 年福州青運會射擊項目的賽事需求，莆田市體育局再投資人民幣 2811.4733 萬元設置國際級射擊賽事計分系統-瑞士休斯公司的電子靶系統，訪問團參訪時射擊館正在趕工，期望能按原訂進度在青運會開始前完成並舉行測試賽；另外不定向飛靶場也從原本的四面場地外開挖另兩片場地，總計六面場地（總投資人民幣 8000 萬元）。由於青運會並不要求射擊賽事場地必須使用國際級計分系統，對於莆田市體育局為何堅持要安裝休斯公司的電子靶計分系統感到好奇，莆田市體育局陳勝蘭局長回應訪問團，莆田市積極發展自己的體育特色，射箭與射擊是該市積極發展的項目，當初使用休斯公司的電子靶系統是除了滿足青運會的需求外，更規劃讓體育公園成為國際級射擊訓練與舉辦賽事的場地，這是福建省體育局及莆田市體育局一貫的政策目標，並獲得國家體育總局的支持。但採用休斯公司系統卻受到中國國內其他射擊計分系統公司的質疑，認為青運會並不要求場地一定要使用休斯公司的系統，但福建省和莆田市體育局堅持採用，讓原本要公開招標系統採購案在政府機關的主導下，公開招標只是符合政府採購的形式，實際上已內定交由休斯公司承包；另外休斯公司的報價遠比中國國內的公司所報的價格要貴上許多，有不符採購程序與收取回扣的嫌疑，於是控告福建省和莆田市體育局。福建省和莆田市體育局仍進行公開招標，經過兩次流標後，福建省和莆田市體育局改採「單一來源採購」（電子靶系統的專業程度高，需要專家認證，此法類似我國的「選擇性招標」），並與休斯公司的代理商進行談判議價，最後由原先該公司報價的人民幣 3000 萬元降價至 2811.4733 萬元成交。

投資如此高成本的設施要如何回收？莆田市體育場地管理處黃晉南主任表示，莆田市

體育公園是中國國家級射擊、射箭訓練基地，同時其他場館也可舉行相關賽事，目前年營收約 600 萬元人民幣，但仍在虧損中。管理處積極爭取賽事在體育公園舉辦，並提升體育公園的後勤設備，強化公園的訓練設備以吸引更多射擊或射箭隊伍到體育公園訓練，並從中收取費用。



(圖 31：遠方即是體育公園新開闢的不定向飛靶場)



(圖 32：10 公尺空氣手槍比賽場地)

(九)9月15日(一)：

本日進行福州市文化參訪，於晚間 6 時 30 分搭乘廈門航空 MF883 班機返臺。

### 三、心得及建議

#### (一)籌辦運動賽會政策的一貫性：

中國大陸自 1990 年舉辦第 11 屆亞運會後，各地積極申辦國際綜合性或單項運動會，利用舉辦賽會的契機提升城市知名度，同時爭取國家或國外企業投資該地；加上中國的經濟快速起飛，國家財政較他國充裕，中國中央政府對舉辦運動賽會相當支持，讓中國在申辦國際賽會時屢屢出線，許多國際賽會舉辦的規模超越以往，甚至中國國內的全國運動會的規模被評為有國際水準。另外中國國內的綜合性運動會賽分級分類明顯(例如全國運動會、城市運動會、省市運動會、少數民族運動會、農民運動會等等)，中國各重要城市按其財政能力向中國國家體育總局申辦各種不同的運動賽會，也從中為舉辦國際級賽會獲得磨練的機會，為舉辦國際級賽事作準備。

本次出訪參訪了中國兩個運動賽會的組委會，分別是籌辦前(福州青運會組委會)與籌辦後(南京青奧組委會)，透過交流座談的方式了解籌辦賽會的準備工作及收尾工作，可謂收穫良多。不論是青奧與青運組委會，均表示中央的體育事業主管機關-中國國家體育總局並未就舉辦賽會給予財政上的大部分資源，頂多給予行政上的協助(如統籌中央各政府部門、協助組委會與國際贊助商交涉等)或督導，籌辦賽會經費的工作多半是申辦城市組委會的工作，由地方政府負責大部分籌辦賽會的經費，比例雖然並未透露，但兩個賽會組委會均表示中國國家體育總局並沒有補助組委會舉辦賽會，由地方財政負擔，這種由舉辦城市組委會主要負責賽會籌辦經費的模式，和我國舉辦 2009 年聽障奧運、世界運動會，以及 2017 年台北世界大學運動會的經費分攤模式不同。然而，兩次座談中，組委會均把中央國家體育總局舉辦賽會的政策目標和口號掛在嘴邊，舉凡「節儉辦賽」、「在黨中央指導與監督下」、「廉潔辦賽」、「群體性、公益性優先」等等，明確傳達中國中央對運動賽會的態度。這或許是本參訪團隨行均有中國奧會（亦是中國國家體育總局）的高級主管皇甫紅娜陪同，為了表現對中國中央政府的向心力，地方的組委會才屢屢作這樣的政策宣示工作。組委會的工作目標就是在中國國家體育總局政策指導之下，明確把承辦的賽會辦理完成，與之配合的是當地城市政府各部門，中央政府各相關部門均全力支援。這種經費由地方負主要責任，但依循中央政策指導的一貫性的精神是中國舉辦運動賽會獨有的特色。可能的原

因不外乎受中國政治制度（中國專制政體）與政治傳統（集體主義的共黨精神）的影響，讓中國地方政府雖然缺乏政治上的地方自治，在籌辦運動賽會時發揮「一條鞭」集體統籌合作的高效率，同時在中央的「政策指導」下，城市組委會負擔籌辦賽會的經費，間接降低中央財政負擔。

運動賽會的利益（不論是金錢上或是城市知名度）是回應在舉辦城市上的，故申辦城市應負擔起籌辦責任，投入更多資源辦理；然而探究我國中央與地方政府的關係，地方政府在財政上主要依靠中央挹注，讓我國舉辦運動賽會時中央財政負擔相當重，同時需承擔較多辦理賽會的政治責任，中央政策如何透過地方政府貫徹，仍有待溝通協調。雖然中國大陸的政治與經濟環境條件與我國不盡相同，但「中國模式」的籌辦賽會方式或許是我國可參考的方向。

## **(二)舉辦綜合性運動賽會確實可帶動城市建設與提昇國際知名度：**

這次參訪兩個籌辦賽會的中國城市，能看見該都市正在大興土木：南京市內許多大型建案正興建並進行預售，而福州市為了迎接明年的青運會，正在進行地下鐵的工程。而與兩個城市的組委會進行座談時，組委會都提及為了該市辦理運動賽會，當地市政府投入成本進行都市建設，交通、綠化、環境整潔，許多原先規劃的建設因辦理運動賽會而提前進行。南京市組委會認為歷經城市運動會與全國運動會後，讓南京市的都市發展提前了 25 年，而南京青奧更讓南京市的都市排名往前提升至全中國第四名；而福州辦理青運會除了地鐵提前施工外，綠化工作也持續進行。由此可見辦理運動賽會的確帶動政府部門對都市建設的投注。既使中國在 2011 年的中國共產黨第十八次全國代表大會，國家總書記習近平主打打奢節儉，國務院在 2012 年提出要規範大型綜合性體育運動會申辦和籌辦，嚴格控制各類運動會規模，又提出嚴審中國各城市申辦大型運動會的資格，讓中國對舉辦國際大型運動賽會較不如以往積極(目前只由北京申辦 2022 年冬季奧運，同時青奧過後暫時沒有國際大型綜合性賽會在中國舉行)。賽會組委會也力行「節約辦賽」，場館設備「能租的不買、能借的不租」，以往中國大陸舉辦國際賽會被批評為最奢華的開閉幕也盡量降低成本，但這些僅限於與辦理賽會有關的「直接成本」，其他與賽會並不直接相關的「間接成本」（例如交通建設、都市更新費用）反而持平沒有減少，由此可見辦理運動賽會只是個

都市更新的契機，賽會遺產不僅限於賽會本身，更擴及都市建設，讓舉辦賽會的利益不限於帶動體育事業的發展。

另外此次南京辦理青奧，南京體院招待國際奧會巴赫主席等貴賓，同時各國政要亦在南京市拜會中國的習近平總書記，可以看出舉辦賽會的另類效益在於向世界行銷舉辦城市，藉由各國政治、經濟與體育界重要人物齊聚的機會，與世界各國建立接觸的管道，體育的「軟實力」的影響不容小覷。

### (三) 口號領導及賽會資產傳承：

本參訪團此次參訪多處體育訓練基地，訓練場地內處處可見「為國家奪取榮譽，向世界證明中國」等類似的激勵標語以及為中國奪下冠軍的「英雄榜」，還有許許多多場地使用規定，教練員規定，運動員規定等等張貼在牆上，利用簡單易懂、朗朗上口的「口號」，讓選手清楚知道自己練習的目標，灌輸選手「為國爭光」的重要性。這樣的方式是否就是中國在競技體育的強大實績的原因？讓中國選手屢屢在爭取冠軍的關鍵時刻克服心理的壓力？目前並沒有實質的科學證明，但或許就是這種由上而下，讓選手身處在訓練口號中，讓中國擁有傲人的體育成績。

另外本次參訪了南京奧林匹克博物館。在當今舉辦運動賽會後強調「資產」(Legacy)的傳承，除了運動設施外，有關賽會文物的保存上目前以設立博物館為主流，除了達成保存的目的外，更可以達成體育的社會教育，教導後代運動賽會的崇高理念及公平競爭等運動家精神，進而體現在生活中，能培養人們對體育的愛好，更可以提升對運動生活及體育事業的關注。

### (四) 政治體育不可分：專制或民主孰優孰劣？

體育事業必須超然於政治獨立，政治不可干涉體育事務一直是國際的慣例，但許多體育事業卻無可避免的受到政治的干涉，特別是競技體育這一塊，專制或民主的領導模式何者能帶領體育事業的成長一直是充滿爭議的問題。專制讓體育事業達成「一條鞭」的特色，上命下達，效率較高，但也衍生出貪污舞弊，只要在中央權力不及之處，地方官僚便有破壞規則的可能，造成缺乏法治精神的問題；民主彌補專制體制缺乏監督的問題並達成權力制衡，但在重大問題的決策上缺乏效率，以及無法整合資源，跨組織合作的問題。中

國大陸在體育事業的成功不啻於來自該國專制政體的原因，但相信民主政體的我國並非不能達成和中國大陸一樣的成功，只是要確定我國體育政策的發展特色與方向。以參訪團參訪的莆田市體育局為例，他們清楚知道自己擁有的資源以及定位（即使這是國家體育總局的政策），一旦決定便積極投入。我國體育事業的發展方向可參考中國大陸的模式，同時積極培養我國民眾參與全民體育的人口，厚植其喜愛運動的習慣，進而對體育事業的關注與支持，我國政府對體育政策的重視程度必會上升。

