

APEC

Sports Newsletter

06 November 2018
ISSUE



大型賽會 X 運動專業人才

前言 / 02

APEC 經濟體政策 / 03

- 2018 APEC 大型運動賽會專業人才國際研討會摘要報告 / 03
- 印尼、馬來西亞、菲律賓、新加坡、泰國、越南及臺灣之運動賽會專業人才培育政策與最佳範例分享 / 07

運動觀察站 / 39

- 2020 東京奧運暨帕運賽事前後善盡地主之誼 / 39
- 日本運動觀光的興起與發展 / 43
- 泰國體育總局：國家運動發展基金簡介 / 52
- SPIN Accelerator Taiwan — 亞洲第一個運動科技創新加速平台 / 55

ASPNT 活動訊息 / 57

前言

在全球化的趨勢下，國際間的往來日益頻繁，體育交流的機會也隨之增加，大型賽會的舉辦，是實現運動員夢想的傳奇冒險，並向世界傳達友善、熱情與活力的一場華麗饗宴，更是敦睦國際友誼的最佳管道。良好的運動賽會專業人力資源規劃，除了能讓賽會申辦的過程更加有效率之外，也可以讓賽會申辦的理念，透過宣傳與行銷達到永續發展與經營之目標。

本期電子報將著重討論大型運動賽會成功幕後推手—專業人才能力建構的培植。在此，我們將與您分享 9 月 26 日於東京所舉辦的「2018 APEC 大型運動賽會專業人才國際研討會」摘要報告，以及印尼、馬來西亞、菲律賓、新加坡、泰國、越南及我國之運動賽會專業人才培育政策。

此外，將與讀者分享全球運動新創推手 HYPE Sports Innovation 與國立交通大學產業加速器暨專利開發中心共同合作推出亞洲第一個運動新創加速器；另本期也特別報導日本運動觀光產業的發展與運作，一窺日本如何協助復興各地城市及社區，以運動消費助長觀光旅遊。同時，泰國國家運動發展基金的運作模式以及 2020 東京奧運迎賓行動計畫最新進度亦特別收錄於本期電子報中。

透過本期電子報的報導與分享，期盼讀者能夠對於大型運動賽會專業人才培植這項議題擁有全方位的瞭解，從中汲取不同視角的經驗與想法，並群策群力參與運動賽會專業人才能力建構的發想，讓未來在申辦國際大型賽會時能夠更加順利，積極促進國際間的和諧與友誼。

APEC 體育政策網絡
高俊雄執行長



APEC 經濟體政策

► 「2018 APEC 大型運動賽會專業人才國際研討會」摘要報告

教育部體育署與日本運動觀光聯盟（Japan Sports Tourism Alliance, JSTA）在本年 9 月 26 日在日本東京舉行「2018 APEC 大型運動賽會專業人才國際研討會」（2018 APEC Workshop on Developing Sports Professionals for Mega Games），邀請來自 9 個 APEC 經濟體共 15 位產官學代表與會，共同分享培養舉辦大型賽會人才的經驗並進行深度交流。

本次會議專題演講人及各場次與談人如下：東京奧運暨帕運會推進本部事務局勝野美江參事官、日本運動觀光聯盟（JSTA）原田宗彥會長、日本運動振興中心國際關係處野口順子處長、馬來西亞青年體育部政策規劃處副秘書長 Ibrahim B. Mohd Yusof、

越南體育總局副局長 Le Thi Hoang Yen、菲律賓體育委員會副主任委員 Dr. Celia H. Kiram、泰國體育總局國際合作處處長 Nittaya Kerdjuntuk、福斯傳媒集團亞洲區副總裁 Italo Zanzi、HYPE Sports Innovation 公關副總裁 Lirone Glikman、印尼亞運籌委會國際關係與禮儀處副處長 Nur Laily Rahwamati、日本電通體育處國際體育組橋本淳平組長、馬來西亞國家體育委員會副主席 Suhardi Alias、新加坡體育學院副處長 Peggy Tng、國立交通大學產業加速器暨專利開發策略中心黃經堯主任與體育署國際及兩岸運動組許秀玲組長。



2018 APEC 大型運動賽會專業人才國際研討會於日本東京舉行

APEC 經濟體政策

舉辦大型運動賽事帶來之效益

各國在舉辦大型運動賽事上投入相當龐大的資源，但是舉辦大型賽事也可為舉辦國帶來各種形式的效益，例如文化交流、旅遊商機等。從日本將於 2020 年舉辦東京奧運的籌備情況來看，日本中央政府支援所有地方政府在接待外國選手及工作人員，此項工作被稱為「迎賓行動計畫（Host Town Initiative）」。
透過運動、文化及經濟的活動，讓遠道而來的選手及工作人員進行交流。

此外，也可透過舉辦運動賽事帶動旅遊的商機，從 2019 年開始，日本將會接連舉辦大型國際賽事，這將會強化運動觀光之發展。運動觀光是透過體育賽事讓人們移動的一個機制，可帶動旅行社、飯店、交通、娛樂、保險、餐飲業的需求增加，產生可觀的經濟效益。

大型賽會專業人才培育之策略

各國在舉辦大型賽會運動賽事，皆有培養及招募專業人才之策略，我國於 2017 年舉辦了臺北世大運，其人力部署主要來自中央及地方政府、籌委會以及維安警力人員。其中志工有 6 成是由大學生擔任；4 成是一般市民來應徵，透過一系列培訓課程、名人講座與組訓活動，增加其對賽會的認識與瞭解。本屆世大運志工於賽會結束後回歸大專校院，繼續提供我國日後辦理各項國際性活動最佳人力支援。另外，體育署與中華奧會自 2011 年起合作開辦的「國際體育事務人才培訓計畫」，以國際體育事務為主題，開設專題研討課程並搭配國內外實習機會，以培養我國優秀國際體育事務人才。

馬來西亞於 2017 年舉行東南亞運動會時，由馬來西亞籌組委員會負責預算分配，人力資源，設施開發，贊助與活動管理，交通及安全等方面的籌備工作，並招募了近 13,000 名的志工。

APEC 經濟體政策

越南在籌辦國際賽事的人力主要來自於越南體育總局及地方政府體育局處，因體育總局與地方政府體育局處之人員長期在體育領域中工作且定期參與運動醫療、運動管理、運動科學、禁藥管理及奧運活動等體育相關訓練課程，故在體育領域方面較一般人有一定程度的相關經驗與技能。

菲律賓籌辦賽事根據活動的各項領域成立不同的委員會，志工在活動結束之後可獲得表彰的證明。受訓過的義工會被納入資料庫中，在未來舉辦的大型運動賽事可以成為活動的所需人才。

泰國在志工招募的標準不受年齡、性別及種族等影響，唯一的遴選標準是志工的時間與能力是否能勝任賽會志工的工作；為了讓大型賽會順利運作，招募來自各領域的人才，包括人力規劃、行銷、行政與財政、交通、住宿、餐飲以及通訊科技等。

印尼於 2018 年舉辦亞運，本次亞運能成功舉辦其中一個重要因素即大量訓練有素的志工。本屆印尼亞運針對志工的訓練已經有一套專業的流程與系統，為了使賽事成功運作，主辦單位從人才挑選、日常訓練、特定任務訓練都審慎評估與運作，並舉辦許多相關之培訓講座，並且於招募過程十分注重面試者是否具備體育背景及賽事相關經驗，以確保參與的工作人員皆有一定的運動專業水準。

新加坡對於志工的招募與培訓則透過政府機構、私人企業、中高等教育機構以及體育俱樂部間的攜手合作，推動賽會志工的招募，並擴大其人力資本投資，同時賦予志工選擇和受培訓的權利，並另外將各行各業的不同人士聚集在一起，以促進國內的社會融合和包容性，另外亦專注於發展當地的志工社群，建立強大而深入的網絡，最後則以功能培訓的形式提供能力建構所需的資源，開發認可和獎勵制度，並利用技術提高整體系統效率。

APEC 經濟體政策

運動新創帶動產業持續發展

近年來體育產業因為新創風潮的崛起而面臨巨大的轉變，許多團隊和品牌不得不開始進行轉型。科技的日新月異重新定義了消費型態，體育領域因為感測器與穿戴裝置，讓運動型態產生了前所未有的轉變。大型賽會的籌備與舉辦也深深受到了影響，網路媒體的興起，讓賽事轉播趨向多元，例如：社群媒體都有提供賽事直播的平台，甚至發展出 VR 的賽事直播，讓觀者體驗由如身歷其境之感。

此外，現今運動及賽事的進行模式與群眾參與方式，受惠於科技的應用與創新，讓運動變得更容易。以我國交通大學 IAPS (Center of Industry Accelerator and Strategy) 的 SPIN Accelerator Taiwan 運動加速器計畫為例，該計畫整合資源以及推廣運動創新科技市場商機，並與國外運動創新公司 HYPE Sports Innovation 合作，使我國在運動產業發展上與國際連結。

APEC 經濟體政策

► 培育大型賽事體育運動官員：馬來西亞觀點

文／馬來西亞青年及體育部政策規劃司 Ibrahim B. Mohd Yusof 副秘書長

簡介

馬來西亞青年及體育部（Ministry of Youth and Sports of Malaysia）始於 1953 年，當時公共福利部（Department of Public Welfare）轄下成立文化司（Culture Division），負責處理馬來西亞境內所有青年事務。其後，文化司於 1964 年被劃入資訊部（Ministry of Information），在此同時，隨著馬來西亞青年組織活動持續發展，資訊部轄下另設青年司（Youth Division），以推廣和監督這些活動。不僅如此，體育司（Sports Division）也隨業務需求應運而生，並與青年司同屬資訊部管轄。



1964 年 5 月 15 日，馬來西亞在歡慶國家青年節（National Youth Day）的同時，政府創建了青年及體育部。1972 年，伴隨其轄下文化司的成立，青年及體育部被更名為文化、青年及體育部（Ministry of Culture, Youth and Sports）。1987 年，文化司被改編至文化、藝術及旅遊部（Ministry of Culture, Arts and Tourism）轄下。之後，文化、青年及體育部恢復其最初的名稱，亦即目前的青年及體育部。

青年及體育部的核心目標在於推動馬來西亞境內的青年及體育發展，該部門有兩項目標：其一為強化人力資本和激發青年最大潛能，以作為日後實現願景 2020（Vision 2020）及之後願景目標的發展動力；其二為透過將運動納入全民日常生活中，使馬來西亞蛻變為以體育聞名的國家。

APEC 經濟體政策

國家青年及體育部（National Department of Youth and Sports）是秘書長管轄下的核心部門之一，在馬來西亞各州皆設有辦公室；其主要職責為依循部門願景，從事青年賦權與發展工作、推廣基層體育活動，以及鼓勵青年加入志工行列。秘書長轄下的體育委員會（Sports Commissioner）和青年團體註冊局（Registrar of Youth）也在體育活動及青年事務發展上，進行密切合作。

為進一步實現其願景目標，馬來西亞政府指派四個聯邦機構支援青年及體育部的業務工作，而這四個機構亦直接向秘書長進行彙報，上述機構包括：以發展優良體育運動及培育優秀運動員為職責的國家體育理事會（National Sports Council）；負責體育科學研究及發展的國家體育研究院（Malaysia Sports Institute）；專門監督公共體育設施營運及維護作業的馬來西亞體育場機構（Malaysia Stadium Corporation）；以及從事馬來西亞青年發展研究工作的馬來西亞青年研究所（Institute for Youth Research）。青年及體育部亦負責管理包含 1971 年《馬來西亞國家體育理事法》、1997 年《體育發展法》、2007 年《青年及社會發展法》、2010 年《馬來西亞體育場公司法》、2011 年《國家體育研究法》等 5 項重要法令，以及《國家體育政策》與《馬來西亞青年政策》等 2 項主要政策。這些文件是規範馬來西亞境內青年及體育活動的指導方針，並且會視需要適時進行修正，以因應不斷變化的情勢與需求。除此之外，馬來西亞政府也按照其國家政策制定發展計畫與策略，以全力支持國內各項發展工作。

培育馬來西亞體育專業人才

馬來西亞的國家體育政策 (National Sports Policy) 是國內的主要體育發展政策，旨在建立運動文化，盼透過廣泛的社會參與，以及在國際體壇上取得佳績等做法，來強化並整合國內各項體育業務。該政策將部分重點放在能力建構，建構之項目包括創造體育就業機會、鞏固體育產業，並藉由活躍的體育

APEC 經濟體政策

生態系統來促進良好的管理機制，以及專業的體育機構。然而，體育生態系統既多元又複雜，為了達成上述目的，得先打造一個強大且充滿活力的體育系統，且該系統不但要具備持續成長和發展的潛力，還必須能夠與來自體育及非體育產業的夥伴共同合作，以達成最理想的結果。

全球體育產業持續壯大，也因此創造出許多就業機會，連帶提升對於體育專業人才的需求。馬來西亞培育體育專業人才的方式，是透過其活躍的體育生態系統，將所有與體育相關的管理機構及私人產業結合在一起，並在政府政策的支持下，攜手合作以擴展馬來西亞的體育產業規模。其中，私人產業至今已培養出眾多體育專業人才，特別是體育賽事及企業業務方面的管理人才。另一方面，青年及體育部也派遣官員參加體育管理課程，以增進其規劃和決策能力，並藉此在體育專業人才的培育上，貢獻一份心力。許多基層的計畫也同步進行中，例如以促進大眾體育為宗旨的認證指導員培育方案，便是針對一般民眾、大學生、體育協會，以及感興趣的人員而設置的。至於高階認證計畫方面，國家體育研究院與國家體育協會（National Sports Associations）以及高等教育部（Ministry of Higher Education）合作，針對表現傑出的體育教練、專項運動教練，甚至是學校體育教師，設計相關的認證計畫，這些專案項目皆有助於提升馬來西亞體育專業人才的技能與資格。

此外，體育委員會也針對體育協會及社團辦理能力建構計畫，協助其提高專業能力與知識。在體育委員會的管轄之下，馬來西亞境內有超過 9,000 個登記在冊的體育協會及社團，這些組織是馬來西亞在培養體育專業人才方面的重要資產，其作用包括：提供培育教練和官員的人才儲備平台、籌辦具代表性的體育活動、提供地方進軍全國及國際體壇的機會與管道、實施重要的國家體育計畫，以及舉辦國際體育賽事以刺激高水準的競爭風氣。儘管有些體育協會可取得的資源相對有限，特別是由志工團體所管理的地方社區體育社團，但他們仍舊致力於發展當地的體育產業。

APEC 經濟體政策

如上所述，馬來西亞的政府單位、體育機構、體育協會、私人產業，甚至是志工團體都一同肩負著培育國內體育專業人才的責任。這種複雜的網絡關係意味著各方之間須密切合作，以建立一個活絡興盛的體育生態系統。

2017 年吉隆坡第 29 屆東南亞運動會和第 9 屆東協帕運會

主辦奧林匹克運動會 (Olympic Games)、世界錦標賽 (World Championships) 或區域性運動會 (亞洲運動會 (Asian Games)、東南亞運動會 (SEA Games)) 等大型體育賽事是許多國家的夢想，然而這些賽事往往需要承辦單位投注大量心力才得以完成。雖然賽事的籌委會通常是大眾注目的焦點，但在承辦如此大規模的體育賽事時，政府各部門也無法置身事外，其參與之層面可能橫跨賽事綱要計畫所包含的各項準備工作，如預算分配、人力資源、比賽設施、贊助商募集、賽事管理、交通運輸、保安作業，以及其他有助於使比賽順利進行的重要工作。

2017 年，馬來西亞再次獲得東南亞地區兩項大型體育賽事的主辦權，亦即第 29 屆東南亞運動會 (29th SEA Games) 和第 9 屆東協帕運會 (9th Para ASEAN Games)，此兩項比賽皆在吉隆坡舉行。第 29 屆東南亞運動會於 2017 年 8 月 19 日至 30 日展開，這是馬來西亞第六次承辦此項賽事，前五次分別是在 1965、1971、1977、1989 和 2001 年。在為期 12 天的賽事中，共進行了 38 種運動類別、404 個比賽項目的競賽活動，並頒發了 1,335 面獎牌給 4,704 名運動員及 2,376 名官員，其中金牌佔 404 面、銀牌佔 404 面，而銅牌佔 527 面。

第 29 屆東南亞運動會結束後，第 9 屆東協帕運會緊接著在 2017 年 9 月 17 日至 23 日展開，這是馬來西亞第三次舉辦此項賽事，之前兩次分別是在 2001 年與 2009 年。第 9 屆東協帕運會是有史以來規模最大的一次，該賽事

APEC 經濟體政策

涵蓋 16 種運動類別、369 個比賽項目，且總共頒發了 1,079 面獎牌，其中金牌佔 369 面、銀牌佔 368 面，而銅牌佔了 342 面。第 29 屆東南亞運動會和第 9 屆東協帕運會合稱為「2017 年吉隆坡運動會」，此盛事最終在各界的協助下圓滿落幕。

2017 年吉隆坡運動會的成功可歸功於背後的管理團隊，該團隊在賽事的前置作業期及賽事進行期間，展現高度可靠且專業的運作管理能力，其組成結構包括一個主要的委員會、全職的賽事秘書處、技術人員，以及最重要的志工團隊。吉隆坡運動會管理團隊之所以能夠順利且有效率地推動賽事進行，是因為其在成員組成上所採用的概念，一方面能最大限度地利用現有政府官員的專業知識，另一方面則可在約聘人員的僱用及志工的挑選上，排定專業能力和經驗的優先順序。

成立馬來西亞賽事籌委會

在 2012 年 2 月舉行的東南亞運動會聯合會會議（SEA Games Federation Meeting）上，馬來西亞獲得 2017 年東南亞運動會和東協帕運會的主辦權，



第 29 屆東南亞運動會暨第 9 屆東協帕運會



2017 年吉隆坡運動會馬來西亞代表團

APEC 經濟體政策

而早在 2013 年，相關的準備工作便已悄悄展開。2013 年 10 月，出席內閣會議的各部門皆同意應儘早著手準備賽事的前置工作，馬來西亞政府為此成立了馬來西亞賽事籌委會（Malaysia Organizing Committee，MASOC），象徵著賽事邁入規劃階段。新設立的籌委會由 16 個小組委員會組成，並由青年及體育部部長擔任主席。組成這些小組委員會的相關部門與機構，其核心職能和專業領域皆不盡相同，例如，馬來西亞陸路交通局（Road Transport Department）掌管交通運輸小組委員會；財政部（Ministry of Finance）職掌財政小組委員會事務；馬來西亞皇家警察（Royal Malaysia Police）則負責管理交通安全小組委員會。為籌備於吉隆坡郊區舉辦的蘭卡威（Langkawi）風帆競賽及登嘉樓（Terengganu）馬術比賽，馬來西亞政府另設立兩個地方管理委員會。2017 年吉隆坡運動會的綱要計畫中，馬來西亞賽事籌委會的設立可說是最關鍵的要素之一，而為了確保賽事的專業性及提升馬來西亞的國際形象，該籌委會早在比賽三年前便已開始著手準備相關工作。另一項由青年及體育部主辦的大型體育賽事——環蘭卡威自行車賽（Le Tour de Langkawi）——也採用了相同的組織模式。

馬來西亞賽事籌委會全職秘書處

在主要的籌委會下，另成立一個常設的 MASOC 秘書處，該秘書處由 148 名全職人員組成，負責兩個大型賽事的管理工作。這些經驗豐富的職員大多來自青年及體育部，以及該部門轄下的主要機構，他們擅於運用自身的專業知識來管理體育賽事活動。財政部亦有職員在此提供財政事務諮詢服務，而其中還有一部份的員工屬於約聘人員，這些人員是因為其專業背景，以及在國家體育協會的舉薦下，而被聘請至 MASOC 秘書處工作。許多退役運動員也在僱用名單之列，他們不但具有比賽方面的經驗和熱忱，同時也在其各自擅長的體育領域中，擁有相關的技術專業知識。

APEC 經濟體政策

技術人員

技術人員在確保賽事順利進行上功不可沒。第 29 屆東南亞運動會的技術人員名單，基本上是由馬來西亞奧會（Olympic Council of Malaysia）偕同國家體育協會共同選出。第 9 屆東協帕運會技術人員的選定也是依循相同模式，由馬來西亞帕奧會（Paralympics Council of Malaysia）與國家帕運協會（National Paralympics Sports Associations）合作共同選出。由於這些比賽需要熟知特定體育項目的技術人士，因此在挑選 2017 年吉隆坡運動會的相關人員時，特別看重其過往的名聲和經驗。

志工招募

僅憑籌委會、秘書處和技術人員，並不足以應付管理大型體育項目所需的人力資源及配置。與其他許多賽事一樣，2017 年吉隆坡運動會管理團隊所面臨的主要挑戰之一，便是人員不足問題。然而，志工招募活動不但成功地解決了這個困境，也在其後的賽事進行期間，確保各項業務順暢運作。總計有 8,202 名志工參與 2017 年第 29 屆東南亞運動會，而 2017 年第 9 屆東協帕運會則有 3,952 名志工到場支援。

志工招募活動是透過網路平台進行，有興趣的民眾可以填寫線上申請表，簡單介紹自己的背景資訊和經歷。這些訊息接下來會經過志工篩選程序，以找出每個角色及任務的最佳人選。在提出申請的 55,402 名人選中，最終挑選出約 13,000 名志工，這些志工分別代表不同的出身背景，其中包括公務員、軍人、退休人員、私人產業職員、家庭主婦和學生，他們各自被分配到能夠充分利用其技能和經驗的工作崗位。通過申請階段的志工須經過兩個主要的訓練階段，在第一階段的一般訓練中，志工會學到責任義務、公共關係、自主

APEC 經濟體政策

判斷和其他主題；第二階段則是針對其負責的職務進行特定訓練。訓練內容是由馬來西亞國立大學（Malaysia National University）一手設計，並經由經驗豐富的指導員加以調整與修訂，這些指導員自 1998 年的大英國協運動會（Commonwealth Games）和 2001 年的東南亞運動會以來，便持續負責志工訓練及培育工作。



MASOC 志工招募計畫。照片來源：馬來西亞賽事籌委會

反暴力特遣部隊訓練

在這樣大型的賽事中，運動員、官員、贊助者和粉絲的保安工作是決定賽事成敗的關鍵要素。馬來西亞皇家警察因其專業能力而被選定為保安小組委員會的主導單位，馬來西亞首相署轄下的國家安全委員會（National Security Council under the Prime Minister's Department）則擔任輔助的角色。為因應保安需要，由警察總長出任主席的反暴力特遣部隊於焉成立，該部隊進行過六次維安演習，這些演習分別模擬四種不同的動亂情境，其中包括群體暴動、自殺炸彈客、汽車炸彈及撤離行動。演習的目的是為了確保在緊急狀況之下，賽事的保安部隊能夠隨時做好準備，並採取必要的維安措施。

APEC 經濟體政策

賽後檢討

多虧有這些專業人員的參與，馬來西亞才得以成功舉辦第 29 屆東南亞運動會和第 9 屆東協帕運會，以及其他國際性的體育賽事。從最初的準備階段到比賽正式落幕，每個工作人員所習得的經驗皆至關重要，這些經驗還可進一步提升其能力和名聲。在此脈絡下，由於大多數的工作人員皆為公務員出身，賽會所提供的訓練課程讓他們從實際的籌辦作業中，學到有意義的管理技巧；而身為管理團隊一分子的約聘人員，也從成功舉辦賽事的經驗中，獲益良多。

結語

只靠單一組織之力無法成功舉辦大型賽事，必須動員社會的力量才有可能達成，其過程中不但需要利害關係人的全力投入與合作，政府也必須給予強力的支持。在決定是否爭取大型體育賽事的主辦權之前，有意承辦的經濟體得先確認其根本目標，以及衡量其自身的能力。可採取的做法是進行可行性研究，以確定在各方面是否已做好準備，量測的項目包含政治形勢、財力、公眾接受度、體育設施可取得性，以及最重要的人力資源。

APEC 經濟體政策

► 培養菲律賓大型體育賽事運動專業人才

文／菲律賓體育委員會 Celia Hicarte-Kiram 副主任委員

菲律賓有組織的體育運動始於 1911 年，當時在美國的統治下，成立了菲律賓業餘體育聯合會（Philippine Amateur Athletic Federation）。1913 年，該聯合會在馬尼拉組織了遠東運動會（Far Eastern Championship Games），該賽事由菲律賓主辦，中國和日本皆有派代表參加。1929 年，菲律賓業餘體育聯合會經認定為菲律賓的國家奧會，這是由於該國的游泳好手 Teofisto Edilfonso 在 1928 年於阿姆斯特丹舉行的夏季奧林匹克運動會上，為菲律賓贏得了第一面奧運獎牌——200 米蛙泳項目的銅牌。1975 年，菲律賓業餘體育聯合會更名為菲律賓奧會（Philippine Olympic Committee）。



自 1911 年以來，菲律賓主辦過多項大型國際運動賽事，其中包括：

- 1913、1919、1925 及 1934 年遠東運動會
- 1954 年亞洲運動會
- 1981、1991 及 2005 年東南亞運動會
- 2005 年東協帕林匹克運動會
- 2015 年亞太地區大學運動會

除了前述大型國際綜合性運動賽事之外，菲律賓亦主辦一系列的大型單項運動賽事，近期的比賽包括：

- 2016 年亞洲跆拳道奧運資格賽
- 2016 年國際籃球總會奧運資格賽
- 2017 年第 19 屆亞洲女子排球錦標賽

APEC 經濟體政策



第 16 屆東南亞運動會於 1991 年 11 月 24 日至 12 月 3 日在馬尼拉舉行。



2005 年第 23 屆東南亞運動會上的煙火表演。

- 2017 年第 12 屆東南亞青少年田徑錦標賽
- 2017 年第 1 屆東南亞手球錦標賽
- 2017 年第 2 屆國際沙灘體育節（馬拉松游泳）
- 2018 年亞洲盃射箭賽第 2 站暨世界排名賽
- 2018 年國際籃總三對三世界盃籃球賽
- 2018 年世界盃籃球賽亞太區資格賽
- 2018 年世界終極格鬥冠軍賽（混合武術）

如同前述，菲律賓自 1913 年以來便充分展現出舉辦國際綜合性運動及單項運動賽事的能力；近年來，在當地舉行的則多為大型地區性單項運動競賽。能否成功舉辦大型體育賽事，取決於輔助比賽進行的運動專業人員和志工是否能有效執行工作。菲律賓有幸擁有充足的人力資源來協助大型體育賽事的進行；作為全球第三大英語系經濟體，菲律賓在主辦類似的比賽方面具備天生的優勢，並且以擁有易於訓練的高素質人力資源而感到自豪。

菲律賓的專業運動人員招募工作是由教育部（Department of Education）、外交部（Department of Foreign Affairs）和觀光部（Department of Tourism）所

APEC 經濟體政策



上圖所示為運動員在 2016 年第 22 屆亞洲跆拳道錦標賽（左圖）和 2017 年第 12 屆東南亞青少年田徑錦標賽（右圖）中，追尋目標、全力以赴的英姿。

合力進行的，在此同時，地方政府單位以及軍事和其他政府機構亦參與相關事務之推行，以確保通過甄選的專業人員和志工符合各個招募委員會所設立的用人標準。

菲律賓於 2005 年主辦的第 23 屆東南亞運動會為上述做法提供了一個貼切的例子。東南亞運動會為每兩年舉行一次的地區綜合性體育賽事，通常有來自於東南亞地區的 11 個代表隊共同參與，其中包括印尼、馬來西亞、新加坡、寮國、緬甸、東帝汶、越南、汶萊、泰國、柬埔寨和菲律賓。

菲律賓政府同意舉辦 2005 年的東南亞運動會，該國總統府在答應承辦之前便已下令批准，並成立「菲律賓東南亞運動會籌備會（PHILSOC）」，負責督導賽事的進行；該籌備會的主導者為菲律賓奧會主席，菲律賓體育委員會（Philippine Sports Commission）則擔任從旁協助的角色。PHILSOC 帶頭策劃和組織 2005 年第 23 屆東南亞運動會，並且依需求設立不同的委員會，以協助處理各領域的相關事務，這些領域包含行政、營運、支援服務、場地、認證、住宿、交通、規劃、人力資源、技術人員、行銷、財政、保安工作、媒體業務、醫療事務和禁藥管理、比賽，以及接待會和食物準備。

APEC 經濟體政策

當時招募了 3,000 多名專業人員和志工來輔助賽事進行，菲律賓體育委員會、菲律賓奧會，以及國家體育協會（National Sports Associations）的官員和職員被任命領導不同的委員會，因為他們具備充份的處理體育事務方面的知識和經驗。接著各委員會的負責人以及各比賽項目的指導員，需針對新進人員解說其工作內容和給予適當的訓練。

菲律賓目前並沒有相關運動專業人才之招募及培育的政策，但產業界和學術界之間設有推動這方面事務的合作專案。一般來說，該國會視需要招募相關人員，並保留其資料以供日後參考。

當舉辦重要的單項賽事時，每個國家體育協會皆有能力籌辦和管理其負責的比賽活動。此外，各協會亦有其人才庫可供調度，這些人力多半由其內部的技術人員及社團成員組成，他們皆是訓練有素且善於管理和推動賽事進行的運動專業人才。

各委員會的負責人以及各比賽項目的指導員會針對賽事之需要，一方面決定人員選用的資格，一方面決定所需的專業人員和志工人數，以確保賽事圓滿成功，而影響這些決定的主要因素包括代表團或代表隊的人數、比賽項目的多寡，以及比賽場地所在的位置。

體育賽事中的運動專業人員大多由地方的體育協會負責招募，除此之外，不同學校的體育組織和地方政府單位亦會視其需要，招募相關人員以協助辦理當地的綜合性及單項運動賽事。

即將到來的第 30 屆東南亞運動會將於 2019 年 11 月 29 日至 12 月 10 日在菲律賓舉行。此項地區綜合性體育賽事的籌備工作正如火如荼進行中，比賽所需之專業人員及志工的招募活動也正積極展開。截至目前為止，負責各個委員會的專業人員名單已經確立，這些來自於菲律賓體育委員會、菲律賓奧會，以及國家體育協會的人員皆憑藉其專業能力而受青睞。

APEC 經濟體政策

► 泰國體育總局及舉辦大型運動賽事之經驗分享： 志工計畫

文／泰國體育總局國際合作處 Nittaya Kerdjuntuk 處長

泰國體育總局的歷史背景

在國王拉瑪五世統治期間，泰國首次引進國際運動，從那時起，泰國除了推行國內的傳統比賽之外，也持續推廣國際運動，此舉引發泰國人民極大的興趣。當時該國教育部負責的泰國皇家政府體育公報（Royal Thai Government Gazette of Sports）中亦刊載若干指導性方針，鼓勵舉辦運動競賽，延攬國外體育專家協助泰國體育發展，並投入其他相關的事務。



過去一世紀中，國際運動賽事風行於泰國境內各地，其中有許多運動在民間十分受歡迎。在成立統一的政府體育機構之前，泰國是由地方性的體育協會負責處理該國運動員參與國際賽事的相關事務。在此運作系統下，泰國國家隊運動員經常面臨經費短缺的問題，導致比賽成果不彰；於是，泰國體育人員小組在這樣的背景下應運而生，該小組是由身兼體育協會創辦人及泰國奧會（Olympic Committee of Thailand）成員的高級官員組成，其成員包括 Phraya Chindarak、Luang Sukhum Naya Pradit、Kalya Isarasena Na Ayudhya、Chaloke Komarakul Na Nakorn、Vilas Boonnak、Sawas Lekayanont 和 Kong Visudharom。上述人士皆同意泰國有必要在政府中設置專司體育事務的組織，以制定國家體育政策，控管和推廣國民間的體育活動，並挑選出優秀的運動員來參加國際運動賽事。

1964 年，這些體育專家的努力促成了泰國體育推廣局（Sports Promotion

APEC 經濟體政策

Organization of Thailand，SPOT）的創立，為推廣體育運動，協助辦理業餘體育活動的運作，與地方和國際體育組織交流合作，以及監控和管制業餘體育的行政管理工作，以防止運動員發生事故或者做出有損國譽的行為，由時任公務員委員會辦公室主任秘書，以及眾多體育協會創辦人的 Luang Sukhum Naya Pradit 擔任首任局長。

之後，該國政府按《泰國體育總局法》（B.E. 2528，1985 年）設立泰國體育總局（Sports Authority of Thailand，SAT），以取代之前的 SPOT，並授權該新成立的體育機構在泰國境內推廣和管制體育運動。

現今，泰國體育總局由觀光暨體育部（Ministry of Tourism and Sports）管轄，不僅主管推動國家體育發展及專業化的相關事務，並致力於使泰國躋身亞洲主要體育國家的行列。在此脈絡下，泰國體育總局嘗試為國家爭取大型運動賽事的主辦權，自其成立以來，泰國已憑藉 SPOT 和 SAT 的努力，舉辦過下列大型的地區性運動賽事：

年份	賽事名稱	開始日期	結束日期
1966 年	第 5 屆亞洲運動會（第一次舉辦）	12 月 9 日	12 月 20 日
1970 年	第 6 屆亞洲運動會（第二次舉辦）	12 月 9 日	12 月 20 日
1978 年	第 8 屆亞洲運動會（第三次舉辦）	12 月 9 日	12 月 20 日
1998 年	第 13 屆亞洲運動會（第四次舉辦）	12 月 6 日	12 月 20 日
2005 年	第 1 屆亞洲室內運動會	11 月 12 日	11 月 19 日
2007 年	夏季世界大學運動會	8 月 8 日	8 月 18 日
2009 年	第 1 屆亞洲武藝運動會	8 月 1 日	8 月 9 日
2014 年	第 4 屆亞洲沙灘運動會	11 月 14 日	11 月 23 日

表格：SPOT 及 SAT 所舉辦過的大型賽會

APEC 經濟體政策

為了舉辦這些大型運動會，泰國要求志工與執行委員會合作。以下說明泰國最近一次主辦的賽事中所實行的志工計畫。

第 4 屆普吉島亞洲沙灘運動會志工計畫

志工計畫（Volunteers Program）在成功推動賽事進行方面扮演著至關重要的角色，其目的是替普吉島亞洲沙灘運動會籌備會（Phuket Asian Beach Games Organizing Committee）的所有專案提供所需的志工人力資源，以協助各項工作的推行。挑選志工的條件與其性別、年紀、種族或其他標準無關，招募過程中唯一的資格限制為其是否具備執行相關任務的能力。

為了讓志工計畫能夠達成使命，所有職能領域皆設有相應的先決條件。普吉島亞洲沙灘運動會籌備會的所有專案應相輔相成，以便達成以下目標：

- 確定每項專案所需的志工人數
- 確定工作描述與技能需求
- 確定工作日數、時數、場地及其他要求

志工人員的訓練決定了志工是否能有效履行其職責，從而為整個賽事帶來圓滿的結果。本計畫要求志工參加三種不同的訓練課程：（1）一般訓練，此訓練針對許多項目提供一般性的資訊，這些項目包括泰國和亞洲沙灘運動會、客戶服務、文化意識、急救、安全和維安作業、禮節和禮儀；（2）根據各志工擔任的職務給予特定工作內容訓練；（3）進行場地認知訓練，好讓志工熟悉工作環境。訓練課程之組織與實施皆由培訓部門，偕同各職能領域及場地管理人員共同辦理。為了實現預期的結果，志工計畫需要來自以下各方面的支持：人力規劃、培訓、行銷、行政與財政、儀式、交通、住宿、餐飲、制服和身份鑑定以及科技。

APEC 經濟體政策

志工計畫的重要性包括：

- 在國內建立一個自願服務的社群，以協助亞洲沙灘運動會之進行，有相當多的泰國國民從這樣的文化傳承中受益
- 建立一個有效的服務系統，為普吉島亞洲沙灘運動會籌備會中有志工需求的部門，提供所需的人力資源
- 滿足普吉島亞洲沙灘運動會籌備會各部門對志工、技能和專業知識的要求
- 管理志工對工作之期望，並提供獎勵或其他表揚方式，以藉此留住人才
- 為當地社區留下強而有力的志工人才庫

參與此賽事的志工總計約有 2,450 名，其中有 1,050 名受雇為聯絡人員，而其他 1,400 名的一般志工當中，有些在學生時期便已參加過類似的比賽活動，還有一些則是來自於普吉島和其周邊地區政府單位及公司的職員。



第 4 屆亞洲沙灘運動會閉幕典禮。照片來源：亞奧理事會



第 4 屆亞洲沙灘運動會志工。照片來源：亞奧理事會

APEC 經濟體政策

▶ 越南培養大型運動賽事專業人才

文／越南體育總局 Le Thi Hoang Yen 副局長

越南曾主辦過三次大型運動賽事，分別為 2003 年於河內舉辦的第 22 屆東南亞運動會、2009 年於河內舉辦的第 3 屆亞洲室內運動會（Asian Indoor Games），以及 2016 年於峴港市舉辦的第 5 屆亞洲沙灘運動會（Asian Beach Games）。未來也預計在河內舉辦 2021 年第 31 屆東南亞運動會。



越南通常會在賽事前 1 至 2 年成立籌備會及相關小組委員會，以第 5 屆亞洲沙灘運動會為例，越南設置了以下 9 個小組委員會：

- 運作中心
- 技術專業組
- 財政、服務設施及贊助招商組
- 開幕及閉幕儀式籌辦組
- 禮賓組
- 保安組
- 交通及物流運輸組
- 醫療及禁藥管制組
- 傳媒及資訊服務組



預計舉行 2021 年東南亞運動會的河內綜合運動場

賽事的人力資源多半來自越南國家體育總局（Vietnam Sports Administration）與當地體育機構，因為官方人員具備較豐富的運動專業知識及經驗，他們不僅長期從事體育產業工作，還參加涵蓋各種主題的培訓課程，如運動管理、運動醫學、運動營養學、禁藥管制、奧林匹克運動會和其他相關議題。

APEC 經濟體政策

此外，越南也邀請了眾多海外專家，並從許多大學院校挑選合適的志工。在挑選志工時，會依其外語能力、運動專業知識，以及根據賽事所需的個人條件等標準，來執行評估作業。

一般而言，越南會在比賽前半年便開始訓練志工；當時在峴港市針對了 1,600 名志工進行集體培訓，以及交通、簽證、聯絡人員、升旗儀式、頒獎儀式、開幕及閉幕儀式、大會及會議和宴會活動等 8 個獨立項目的小組培訓工作。培訓課程結束後，志工們會到機場、飯店、比賽場館、總部、禁藥測試場地，以及訓練用場館實習。

針對接待重要貴賓的志工人員培訓，則會聚焦在文化習俗、外交禮節和其他相關主題的學習上，進行更為深入的培訓工作。培訓這些志工的目的，與培養全球大型運動賽事專業體育人才的目標一致：

- 涵養多數學生與青年的知識
- 增進青年活力
- 識別志工專長
- 創造友善環境
- 使賽事圓滿成功

在培養大型運動賽事的專業人才方面，每個國家勢必都會面臨許多的困難和挑戰。越南在舉辦國內的大型賽事時，由於地狹人稠，再加上資金短絀且人力資源貧乏，以及基礎設施不足，所以籌辦過程困難重重。此外，在歡迎大量賓客湧入之際，也同時提高了賽事各項控管工作的難度。除了境內會說外語的人數偏少，越南本身也沒有太多主辦大型賽會的經驗，而且對於禁藥管制程序相對陌生，因此政府當局主動邀請世界反禁藥組織（WADA）和奧地利反禁藥組織（AADA）人員，到越南主掌 2016 年第 5 屆亞洲沙灘運動會的禁藥控管工作。

APEC 經濟體政策

作為開發中國家，越南傾向於投資基礎設施、醫療建設和學校等公共福利領域，相較之下，舉辦這類大型賽事的政治意願相對偏低。再者，越南並沒有專門處理運動賽事申請及辦理前置作業的相關機構，因此政府當局與越南奧會攜手合作，以確保國內各項條件符合申辦程序。第一步為先選出願意承辦比賽的城市，接著在越南



2016 年第 5 屆亞洲沙灘運動會志工培訓課程

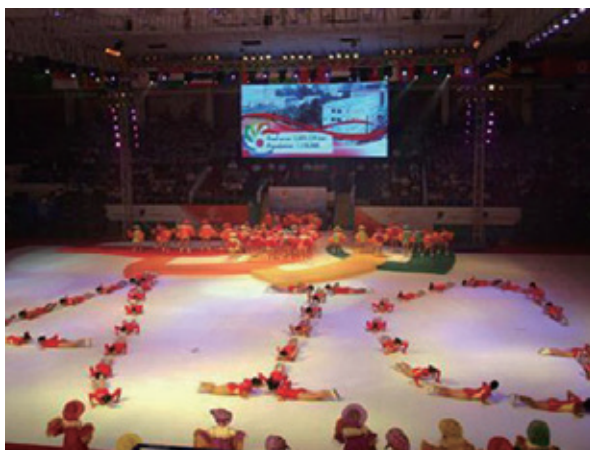
政府與總理的批准下，將名單提交國際奧會 (IOC) 和亞奧理事會 (OCA)，以進一步確認是否具備申辦城市資格。之後，國際奧會和亞奧理事會將針對名單中的城市，進行實地考察。名單中的城市須證明有能力主辦大型運動賽事，並且具備充足的空間以容納伴隨賽事湧入的大量遊客、運動員、記者及他國政府官員。其次，該城市不但要有能力準備賽事所需的新體育場館設施，還必須提供合適的飯店來迎接訪客；此外，須具備可靠的大眾運輸系統，以確保所有人員皆能暢行無阻。最後，城市也須證明其有能力採取高水準的維安措施。

若國際奧會和亞奧理事會認定某城市已達上述標準，則該城市將以「候選城市」的資格晉級到下一階段。在提交舉辦文件和舉辦費用後，國際奧會和亞奧理事會將達成最後決議，為之後的賽事選定最佳的主辦城市。

申請主辦的委員會必須先支付一筆費用，這筆高額的費用旨在確保主辦城市

APEC 經濟體政策

願意盡全力主辦奧運會。在繳交完費用之後，主辦城市通常需要開始著手進行大型建設計畫，打造一個類似奧運選手村的社區以容納各國運動員；另外，還須建造新的運動場館設施，以及設置新的交通運輸系統。



2009 亞洲室內運動會開幕典禮。照片來源：亞奧理事會



2016 峴港亞洲沙灘運動會。照片來源：亞奧理事會

APEC 經濟體政策

► 運動專業人員能力建構之最佳實務： 第 18 屆亞洲運動會籌備暨舉辦期間之心得汲取

文／印尼亞運籌備會國際關係與禮儀處 Nur Laily Rahmawati 副處長

在籌辦世界級的大型運動賽事時，除了場館設施之外，最重要的便是協助整個比賽運作的運動專業人員。這類賽事的舉辦往往需要一個具備專業知識和技能的運動團隊，而在培植運動管理專業人員方面，能力建構計畫（Capacity-Building Programs）扮演著至關重要的角色，而這些努力都是為了確保有最佳的團隊來協助比賽順利進行。



印尼自以往舉辦的各項賽事中汲取經驗，而這些經驗讓印尼有能力主辦 2018 年第 18 屆亞洲運動會（Asian Games），該賽事於 2018 年 8 月 18 日至 9 月 2 日舉行。印尼於 1945 年宣布獨立，之後僅隔三年便於 1948 年 9 月舉辦第一次全國運動會，自那時起，印尼政府便開始大力支持並關注體育發展，這對印尼人民來說是一件相當幸運的事。

印尼不論過去或現在皆對運動懷抱著熱忱及支持的態度，並在這樣的風氣下主辦了許多國際和世界級的比賽。在舉辦第 18 屆亞洲運動會之前，印尼主辦了數屆的全國運動會，該運動會於 1948 年首度開辦，最近一次則是在 2016 年於萬隆市舉行。印尼還舉辦過數項國際體育賽事，其中包括第 10、14、19 和第 26 屆東南亞運動會、第 3 屆伊斯蘭團結運動會（Islamic Solidarity Games），以及最具歷史意義的 1962 年第 4 屆亞洲運動會。

第 4 屆亞洲運動會是印尼歷史上的一個重要里程碑，因其為印尼境內首次舉行具有國際水準的體育賽事。當時有 12 個國家奧會（NOCs）派出共 1,460

APEC 經濟體政策

名運動員角逐 13 個競賽項目；第 4 屆亞洲運動會驅使印尼建立和發展眾多沿用至今的組織及設施，例如雅加達的朋卡諾體育場（Gelora Bung Karno Sport Complex in Jakarta）當初是為了該運動會而建造，最近則在先前舉辦的第 18 屆亞洲運動會中，作為主要的比賽場地之一。

亞洲奧林匹克理事會大會（OCA General Assembly）在首次舉辦亞洲運動會的 52 年後，於韓國仁川召開第 33 屆大會，並在大會上授予雅加達承辦亞洲最負盛名體育賽事的殊榮。這是亞洲運動會歷史上第一次由兩個城市共同舉辦，其中以雅加達為賽事主辦城市，巨港則為協辦城市。

2018 年第 18 屆亞洲運動會象徵著亞洲體育史上一個更為重要的里程碑，該運動會已成為亞洲最大型的體育賽事，今年參賽的 45 個國家奧會中，共計有 17,569 名運動員和官方人士至印尼角逐 40 個競賽項目、67 種運動類別，以及 465 個細部項目的榮耀，其規模堪稱歷屆之最。



1962 年第 4 屆雅加達亞洲運動會開幕典禮。照片來源：NYSN Media



2018 年第 18 屆雅加達 - 巨港亞洲運動會開幕典禮。照片來源：印尼亞運籌備會

一般而言，歷屆亞運籌備會皆有約 8 年的時間可為賽事進行前置作業，但本屆的籌備會僅有大約 3 年的有限時間來規劃和辦理如此巨大的工程。印尼這

APEC 經濟體政策

次之所以能夠順利地執行此項賽事，必須歸功於以下兩點要素：印尼政府給予的支持與承諾，以及比賽需要的場館設施皆已就定位。

為了籌辦此項國際體育賽事，主辦國成立了印尼亞運籌備會（Indonesia Asian Games Organizing Committee，INASGOC），負責規劃、準備和組織各項競賽活動，而這些比賽分別在不同的省份舉行：雅加達首都特區、南蘇門答臘省、西爪哇省及萬丹省。

一項國際體育賽事的成功需仰賴各方力量之間良好的互動協調，這些力量包括政府、籌備會的決策者、管理活動的專業人員，以及場內場外執行各項賽事工作的志工團隊。INASGOC 的專業人員和志工是分別管理活動和執行現場作業的工作人員，其目標為確保賽事順利運作，正因如此，這兩個團隊最需要進行能力建構訓練。尤其是運動專業人員應保有一定的技能，並時時檢視



2018 年第 18 屆亞洲運動會志工合影。

APEC 經濟體政策

自身的能力和專業是否符合現實需求，以便履行其關鍵職能。不過，除了上述的專業人員之外，組織內其他成員的技能提升也相對重要；雖然運動專業人員在賽事的執行面上肩負著大部分的責任，但他們必須倚賴志工團隊的協助，來執行許多具體而重要的任務。

為了使賽事順利運作，主辦單位在人員募集方面舉辦了大量面談、招募活動和培訓講座，並且招募過程十分注重應募者是否具備體育背景及賽事相關經驗，以確保參與的工作人員皆有一定的運動專業水準。此外，基於安全考量，符合條件者還得經過文件審核和背景調查；超過 13,000 名的國內和國際志工通過了文件審核、心理檢測和面談階段，這些人員接著必須參加一套甄選流程，以決定每項特定工作的最佳人選。之後，通過甄選者將繼續參與一般訓練和體育價值觀訓練，以確保其對於賽事有基本的理解，並且明白體育價值觀的重要性。另外，主辦單位也針對各項工作舉行專業培訓，以便讓新進人員更清楚知曉其個別工作的詳細資訊。

總而言之，一項成功的體育賽事，其籌備工作需仰賴經過完整培訓、具責任感的專業人員來為所有參與的運動員、官方人士、代表團和貴賓們提供最優質的服務。其次，在各階段實施嚴謹的行政審核、面談及心理評估是必不可少的步驟，這是為了確保每個工作人員皆謹守本分並充分應用其能力，以發揮各部門的最大效能。賽事籌辦者有責任訓練和監控人力資源，以便在任何情況之下皆能維持高水準的表現。



2018 年第 18 屆亞洲運動會籃球比賽。照片來源：印尼亞運籌備會

APEC 經濟體政策

► 志工——體育賽事的基石

文／新加坡體育學院運動員服務發展處副處長 Peggy Tng

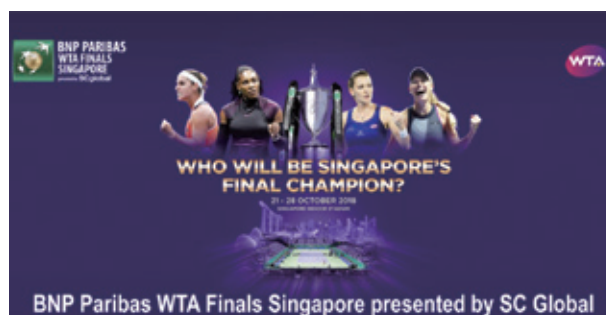
在新加坡體育藍圖《願景 2030》（Vision 2030）計畫之下，新加坡體育協會（Sport Singapore）的整體賽事策略旨在實現全面的經濟成果，其內涵包括促進全民的身心健康與福祉、發展一個有愛心且具凝聚力的社會以及強化人民對國家的認同感及榮譽感。



透過賽事策略，我們衷心期盼生活在新加坡的個人和團體，都能透過終身運動來強化其能量，並進而讓運動成為全民共享的旅程及慶祝生活的方式，以促進國內各地團結的氣氛，展現新加坡的精神。

新加坡體育協會所負責的賽事可大致歸類為展現新加坡精神的賽事、觀眾性賽事，以及參與性賽事。觀眾性賽事通常屬於全球某區域的系列賽事，這類比賽旨在為觀眾提供高水準的感官饗宴，同時推動對於運動產業的需求及消費；參與性賽事代表在地類型的賽事，通常具有穩定且持續的參與群眾，籌辦這種比賽的目的在於推動和維持民間的體育活動，以及促進社會融合、增加凝聚力和包容性，進而強化新加坡的多種族及多元化結構。我們所舉辦的知名國際賽事包括法國巴黎銀行新加坡 WTA 年終總決賽（BNP Paribas WTA Finals Singapore）、匯豐世界七人欖球系列賽—新加坡站（HSBC Singapore Sevens）、國際冠軍盃足球賽—新加坡站（International Champions Cup Singapore），以及新加坡渣打馬拉松（Standard Chartered Singapore Marathon）。

APEC 經濟體政策



展現新加坡精神的賽事旨在建立人民的自豪感及認同感，並集結全民的力量為本土的運動員加油打氣。我們希望透過增加國際賽事日程，以及號召全民為新加坡隊伍集氣，來鼓舞下一代的運動員。目前在新加坡的國際賽事日程中，屬於這類的知名比賽主要有新加坡國家盃籃球網球賽（Netball Nations Cup）和東南亞職業籃球聯賽（ASEAN Basketball League）。

至於大型體育賽事方面，新加坡很榮幸地主辦過 2015 年第 28 屆東南亞運動會與第 8 屆東協帕運會。這是新加坡第四次舉辦東南亞運動會，前一次是在 1993 年。2015 年第 28 屆東南亞運動會成功組織橫跨 36 種運動類別、共計 402 個比賽



新加坡於 2015 年主辦第 28 屆東南亞運動會與第 8 屆東協帕運會

APEC 經濟體政策

項目，而參與人數則計有 749 名選手及 342 名體育官員。2015 年第 8 屆東協帕運會是新加坡首次主辦這類型的比賽，此屆賽事共有 1,181 名選手參加，分別爭奪涵蓋 15 種運動類別、336 個比賽項目的冠軍殊榮。這些數據資料在在顯示籌辦大型體育賽事的複雜性，雖然這些統計數字具有重要意義，但是在賽事準備過程中，新加坡所獲得的最重要且影響最深遠的有形資產是國家志工運動計畫（National Volunteer Movement）的形成，該計畫又稱作「尼拉隊」（Team NILA）。



我們的尼拉隊運動計畫成功地為 2015 年東南亞運動會招募、培訓及部署 11,000 名擔任 130 種不同職務的志工，並且在 2015 年東協帕運會上，安排了 3,500 名扮演 60 種不同工作角色的志工來協助賽事進行。

新加坡體育協會一方面借助此項廣泛的運動來實現《願景 2030》，一方面積極且有計畫地促進公民意識，並透過體育志願服務來推廣回饋社會的文化風氣。尼拉隊提供了一個強而有力的經濟平台，在強化社會凝聚力與包容性的同時，也達到族群融合的目的。尼拉隊當前的目標是希望至 2021 年，可以每年招募 30,000 名志工，並累計 162 萬個小時的體育志願服務時數，此目標清楚顯示尼拉隊不僅代表一個重要里程碑，也是新加坡在發展體育志工方面的有力品牌象徵。

在研究新加坡發展體育志願服務的整體概況時，除了前述的各項數據資料外，表 1 也記錄了最近三年間知名國際賽事的志工統計數字：

	2016 年	2017 年	2018 年
法國巴黎銀行 WTA 年終總決賽	322 名擔任 13 種不同職務的志工	300 名擔任 13 種不同職務的志工	340 名擔任 14 種不同職務的志工
匯豐世界七人欖球系列賽	450 名擔任 55 種不同職務的志工	425 名擔任 55 種不同職務的志工	400 名擔任 55 種不同職務的志工
新加坡渣打馬拉松	4,000 名擔任 30 種不同職務的志工	3,600 名擔任 26 種不同職務的志工	3,800 名擔任 32 種不同職務的志工

表 1：最近三年間新加坡知名國際賽事志工統計數字

APEC 經濟體政策

若詳細檢視新加坡發展體育志願服務的模式，不難發現其中藏有一個「成功的核心理論」，那就是若想建立重要且長遠的志工人才庫，需仰賴 4 個關鍵的核心基礎：

- ・ **合作**—與政府機關、私人產業、高等教育的大學院校，以及體育社團網絡密切合作，以推動志工招募工作，並擴大投資於體育志願服務的人力資本。
- ・ **文化**—發展回饋社會的文化，借助志願服務來創造有意義的交流，並透過選擇及接受培訓來賦予志工能力，使其最終懷抱著熱忱加入志工運動。除了個體之外，志願服務活動也將各行各業的人們聚集在一起，藉此促進人際間的連結、融合與包容，展現新加坡的向心力。
- ・ **社群**—著重於培養當地的志工社群，建立強大而深厚的網絡，使所有成員發展出強烈的歸屬感和認同感，並透過強化新加坡社會的凝聚力、包容性及融合程度，打造出一個像社會運動般具有可信度和關聯性的社群。
- ・ **資金**—為能力發展提供一般性和功能性的培訓資源、建立表揚和獎酬制度，並運用科技來提高整體系統效率，以因應賽事規模、複雜性及多變性的挑戰。

從長遠的策略觀點來看，在發展體育志願服務的社會風氣方面，新加坡體育協會成功透過尼拉隊計畫來扎下穩固的根基。體育志工活動在本質上更像是藝術而非科學，在新加坡致力於建構與塑造志工運動的同時，或許可引用作家 Susan J. Ellis 的話來總結；Susan J. Ellis 曾撰寫超過 120 篇志工管理文章，她在 2009 年接受全國志願服務與慈善中心（National Volunteer Philanthropy Centre）以及關愛新加坡（SG Cares）的採訪時指出應該「激發他們的興趣、識別他們的專長、給予他們適當的訓練，並且感謝他們的協助。」

APEC 經濟體政策

► 2017 臺北世界大學運動會人才培育分享

2017 臺北世大運於 2017 年 8 月 19 日至 30 日在臺北盛大舉行，辦理 22 項運動種類，共 134 個國家、7,376 名選手參賽。中華隊共有 371 名選手參賽，締造 26 金 34 銀 30 銅奪牌數，榮獲總排名第 3 名之佳績。本次賽會在籌辦及執行期間，皆投入大量人力資源，並同時藉此機會培育相關體育人才，包含賽會組委會、志工及媒體轉播等各方面之人才，本篇文章針對上述人才培育做簡單的分享。

組委會

組委會是舉辦賽事的核心，臺北世大運之籌辦除動員臺北市政府各局處約 305 人之外，自 2012 年籌備業務階段起，即招聘包括賽務規劃、媒體行銷、通訊管理等各領域專職人力進行賽會籌備與工作執行，至 2017 年共聘用約 300 名人力。另外，賽會籌備須倚重全國單項協會所組成的 21+1 項賽事團隊、裁判、競賽助理等協助辦理賽會與執行各類工作事項，並辦理選拔及培訓各運動種類選手。執行上先彙整各專業類別之需求人數，再邀集專家學者召開會議討論培訓及研習課程內容，並搭配世大運測試賽進行實地實習。臺灣已累積多次舉辦國際賽會的經驗，但皆為任務編組或臨時編組模式，賽會結束後即解散組委會，故缺乏經驗延



2017 臺北世界大學運動會組委會

APEC 經濟體政策

續與傳承，2017 臺北世大運特別於知識管理平台系統建立專職人力資料庫，供各機關賽後查詢，除建立日後我籌辦國際性賽會經驗之傳承機制外，並能奠定未來辦理國際大型運動賽會的基石。

志工

舉辦大型賽會的另一個幕後推手是志工，自 2013 年起至 2017 年，規劃、招募、培訓年滿 18 歲以上來自北部地區大專院校學生及社會人士，並邀集在臺就學之外籍學生及全球外籍人士來臺擔任國際志工。透過基礎 E 化課程、特殊、專業、領導等培訓課程、名人講座與組訓活動，並分流至場館進行工作實務訓練，增加志工對賽會的認識與瞭解、賽會服勤的正確觀念與能力，提供賽會最佳服務。有關招募培訓階段各項志工課程、活動報名與賽會期間大量志工差勤、排班、調度及賽後相關志工資料製作與備份等，建立志工管理整合平臺，以電子化解決人力限制的困境進而達到最大工作效益，完整執行志工管理與運用等業務。本屆世大運成功招募並培訓逾 1 萬 8,000 名志工，其於賽後回歸大專校院，提供我日後辦理各項國際性活動最佳人力支援，並將志工的服務理念及榮譽感提升並延續推廣至臺灣社會。



2017 臺北世界大學運動會志工合影留念

媒體轉播

國際大學運動總會（FISU）與臺北世大運組委會共同合作辦理「青年記者計畫（Young Reporter Program）」，提供青年記者獨特的運動賽會體驗，由組委會遴選 12 位本地青年記者，偕同 FISU 所遴選的 13 名國際青年記者共

APEC 經濟體政策

同參與。本地青年記者先由體育新聞界資深專業老師授課，並於測試賽中實務訓練，正式賽前組委會與 FISU 共同策劃青年記者課程表，於賽會期間，25 名青年記者根據規劃進行課程培訓及任務之採訪報導。每名青年記者於賽會期間每日產製 2 篇新聞稿，共產製 288 篇新聞稿，其中 229 篇刊載至世大運官方網站，成功增加賽會報導廣度、提升報導資訊量並刺激運動媒體產業人才培育。另外，為因應賽會期間 12 日內須進行 22 項競賽與開閉幕典禮轉播，共整合國內 9 家電視臺與 6 家影像製作公司通力完成，所有賽事影像皆錄影存檔，並全程以高畫質（HD）訊號提供國內外收看，其中開閉幕典禮首度以 4K 畫質進行轉播，本地收看人次近 1,500 萬人次。

2017 臺北世界大學運動會圓滿成功，贏得 FISU 貴賓、各國代表團、觀眾等各界讚許與肯定，所有參與的人力資源是本次最重要的資產之一，透過建立人才資料庫妥善記錄，更創造出永續效益，如設備的提升、各項專業技術之提升、優秀人才經驗累積等，持續對社會產生貢獻，將感動長留心中。

運動觀察站

► 推廣迎賓行動計畫： 在 2020 東京奧運暨帕運會賽事前後善盡地主之誼

文／東京奧運暨帕運會推進本部事務局勝野美江參事官

何謂迎賓行動計畫？

為籌備 2020 東京奧運暨帕運會（2020 Tokyo Olympic and Paralympic Games），日本中央提倡全國地方政府加入接待和歡迎國外運動員的行列，並將此倡議稱之為「迎賓行動計畫」（Host Town Initiative）。

日本境內任何地方政府（城市、城鎮、村莊或都道府縣）皆可申請成為迎賓城鎮，其方法為提交計畫並指明要接待哪個參賽國家或地區的隊伍，該計畫應包含運動、文化、經濟或其他領域的交流活動，接著內閣官房會針對計畫內容進行審查，若符合條件要求，提出申請的地方政府將可登記為迎賓城鎮。



創造雙贏

迎賓城鎮舉辦交流活動所需的開支中，有一半的經費可仰賴特殊的地方分配稅補助款來提供。當地方政府發行地方債券，並按照國際單項運動總會標準，翻新現有的比賽設施，則其用於相關項目的本金和利息償還額中，有 30% 的費用可藉由地方分配稅補助款來支付。

迎賓城鎮將接待來自國外的隊伍，若雙方達成協議，造訪的隊伍將可在大賽來臨前，於迎賓城鎮中辦理集訓活動，以確保選手皆處於最佳狀態。在 2020 東京奧運暨帕運會期間，迎賓城鎮不但會負責接待的工作，還會為來訪的隊伍加油打氣。此外，迎賓城鎮也會和來訪隊伍的代表人員進行國際交流活動，

運動觀察站

而造訪隊伍更可藉此機會向日本人民介紹自己國家的文化，以加深雙方之間的友誼，進而振興亞太地區的發展。迎賓城鎮將在賽前或賽後舉辦各種活動，以盛情款待來訪的隊伍。

登記成為迎賓城鎮

截至 2018 年 8 月 31 日止，日本共有 264 個地方當局登記參與 334 個迎賓行動計畫，而這些計畫分別代表著與 103 個國家有關的接待事宜。迎賓城鎮登記數目最多的前三名分別為臺灣、法國和美國。至於 APEC（亞太經濟合作會議）成員中，申請登記接待臺灣的迎賓城鎮有 18 個、美國有 15 個、澳大利亞有 14 個，而加拿大和紐西蘭則各有 12 個。我們希望所有的 APEC 成員在大賽期間皆有迎賓城鎮為其加油打氣，一方面讓造訪隊伍飽覽日本各地美麗的風光，一方面深化 APEC 成員之間的友好關係。

鹿兒島的鹿屋市

鹿屋市位於鹿兒島縣。2018 年 5 月，鹿屋市、鹿屋體育大學（National

國家	申請數	國家	申請數
臺灣	18	香港	3
美國	15	印尼	3
澳洲	14	俄羅斯	3
加拿大	12	馬來西亞	2
紐西蘭	12	墨西哥	1
泰國	9	巴布亞紐幾內亞	1
新加坡	7	菲律賓	1
中國	6	汶萊	0
韓國	6	智利	0
越南	5	祕魯	0

表格：以上為截至 2018 年 8 月 31 日止，申請成為接待 APEC 成員的迎賓城鎮數目

運動觀察站

Institute of Fitness and Sports in Kanoya）、鹿兒島縣，以及泰國排球協會（Thailand Volleyball Association）簽訂了備忘錄。接著於同一年的7月到8月之間，泰國國家女子排球隊在鹿屋市舉辦集訓。

泰國女子排球隊成員在歡迎會上享用了鹿兒島縣自產，且經GPA農業規範認證的南瓜冰淇淋。在7月的集訓期間，鹿屋中央高等學校（Kanoya Central High School）的烹飪社也在歡迎泰國女子排球隊的招待會上，供其享用了一份利用南瓜和茶製作的新菜餚，學生與隊伍間的文化互動及交流強化了雙方之間的友誼連繫。

「致謝」迎賓城鎮，感念支持重建

在迎賓行動計畫下，日本發起了「致謝」（Arigato）迎賓城鎮專案項目，以向之前協助日本重建的朋友表達感激之意。專案的目的在於向世人展示311東日本大震災後日本重建完成的樣貌，並藉此感謝當時來自全球各地的支持。一般而言，這類的交流活動主要在賽後進行。



迎賓計畫推廣實例

運動觀察站

位於日本東北岩手縣的野田村未來將作為接待臺灣的「致謝」迎賓城鎮。在 311 震災後，台北扶輪社於 2015 年捐贈太鼓和其他樂器給野田村的孩童。2017 年 10 月，中華民國田徑協會造訪靜岡市參加集訓活動。當時，野田村村長還特地來到位於日本中部東岸的靜岡市，向臺灣的田徑隊隊員表達歡迎之意，並且致贈野田村的野生天然海藻給隊員們品嚐。

靜岡市以及野田村的國中生們也到臺灣了解當地的體育現況。靜岡市的學生將其參訪報告做成海報，並提交給市長過目。野田村的學生則以臺灣運動員和扶輪社成員為主題製作海報，並在今年 2 月向野田村村民報告參訪經過，該海報接著在 3 月時被張貼在三陸鐵道北谷灣線的列車上，作為裝飾之用。2018 年 8 月 31 日，在靜岡市所舉辦的另一次集訓中，學生們到場探訪來自中華民國田徑協會的隊伍，並送上一幅海報留念。

以和諧包容為本的迎賓城鎮

日本另外為迎賓行動計畫設立了「以和諧包容為本的迎賓城鎮」專案項目，目的為推動地方促成包容性社會，並鼓勵人民運用各種方式與帕運運動員交流，例如賽後的探訪等等。目前已有 13 個城市經認證為「以和諧包容為本的迎賓城鎮」。

迎賓城鎮歡迎全世界！

在鹿屋市、野田村和靜岡市等迎賓城鎮中，運動員、當地居民及孩童之間已上演過許多次溫暖人心的交流場面。未來在 2020 東京奧運暨帕運賽事前後，相信會有更積極、更進一步的交流活動在各地熱烈展開。

運動觀察站

► 日本運動觀光的興起與發展

文／早稻田大學原田宗彥教授／日本運動觀光聯盟會長

什麼是運動觀光？

運動觀光（Sport Tourism）指的是「透過參與運動建立人的遷徙機制」，透過運動本身的吸引力，打造一個觀光體系；然而，運動和觀光在日本仍被視作兩種獨立且相異的概念。雖然體育教育在學校和社區運動中受到廣泛認同，但日本卻從未將體育賽事及設施視為「觀光資源」，且一般大眾對於運動觀光的認知普遍低落。



日本素來喜愛「涉及人類遷徙和住宿的休閒活動」，例如滑雪、登山、海泳（海水浴）和健行，但是這些只有日本人喜愛的活動，在國內休閒產業中僅構成一小部分的市場，而且從未被真正視作「運動觀光」（Harada，2016 年）。在歐美地區，一般認為運動觀光不易受經濟衰退的影響，並且強調其在觀光產業中有快速發展的趨勢。因此，歐美地區往往將運動觀光當作行銷其城市和地方社區的工具。若透過觀光業的視角來考量、分析人類在運動領域內的遷徙——參加體育活動（主動性質的運動觀光）、觀看比賽（賽事性質的運動觀光）、藉由志工服務支持體育賽事（志工性質的運動觀光），或是參訪體育設施或博物館（懷舊性質的運動觀光），不難發現日本各地皆蘊含著活絡城市和地方社區的巨大市場潛力。

遲來的新興觀光產業

2002 年，日本開始將觀光業視為振興日本經濟的重要產業，並於同年商定了「經濟與財政政策管理及結構性改革基本政策」並提出六項經濟振興策略。

運動觀察站



運動與觀光的深度結合讓人民提高參與運動的意願

這些政策中包含了振興觀光產業項目，以及增加日本勞工的假期；這些改變促成了「亞洲門戶交流概念」、《推進觀光立國基本法》、《運動基本法》，以及日本觀光廳（Japan Tourism Agency）和日本體育廳（Japan Sport Agency）的建立。雖然較歐美落後了 20 年之久，但觀光業終於在日本被視作一門現代產業，這也代表著日本的對內政策產生典範轉移的現象，亦即其在經濟模式上另闢蹊徑，轉為培養具有價值創造能力的新型產業，並同時強調製造業仍是維繫日本經濟根本的基礎產業。

自 2008 年以來，日本觀光廳便持續發展「創造暨推廣新觀光計畫」（New Tourism Creation and Distribution Promotion Project），以開發「新觀光」產業的相關產品。在日本觀光業中，「新觀光」是一個相對新穎的概念，它包含了產業觀光、生態旅遊、綠色觀光、保健旅遊、長期旅居和文化觀光等形式。然而，運動觀光當時仍未列入「新觀光」所定義的項目之中，自然也就無法得到相對應的關注。

2010 年，當觀光立國推進本部工作小組（Promotion of a Tourism Nation Headquarters Working Group）提出運動觀光概念後，情況開始起了變化。同年六月，運動觀光推進聯合會議（Sports Tourism Promotion Conference）正式設立。從此，運動觀光終於被認定為「新觀光」產業的組成元素之一。2011 年六月，日本政府制定了《推進運動觀光基本法》（Basic

運動觀察站

Act on Promotion of Sport Tourism），並陸續推展許多相關計畫，其中包括授予觀光「達人」頭銜、控管國內運動觀光品質，以及發展和訓練用於運動觀光的人力資源。

此外，由於日本正在處理舉辦 2020 東京奧運暨帕運會的相關事宜，一般大眾對於運動產業的興趣漸增；而另一個顯著的影響是，地方當局也開始著手準備在大賽前辦理集訓營的相關事宜，這也為運動觀光的推行，以及地方體育委員會（Regional Sports Commissions）的建立，增添不少動力。

日本運動觀光聯盟的成立



日本運動觀光聯盟（Japan Sport Tourism Alliance，以下簡稱 JSTA）於 2012 年四月成立，該組織依照「運動觀光基礎推廣方針」之指示，以促進日本運動觀光產業蓬勃發展為宗旨。JSTA 是觀光廳首次針對公共利益所設立的社團法人組織，以

下為其組織章程中所明定之九項業務內容：

- (1) 建立連結地方及社區運動觀光產業的全國交流網絡
- (2) 支援運動觀光互動交流平台之建置工作
- (3) 針對招攬、舉辦國際體育賽事等活動提供協助及諮詢服務
- (4) 協助推廣與開發涵蓋運動要素的旅行商品
- (5) 改善運動環境，並針對如何增進觀光區的體育活動給予建議
- (6) 與大學和其他機構合作，發展運動觀光人力資源，以及舉辦培訓活動
- (7) 蒐集彙整國內體育資訊並將該資訊傳播至國內外各地，且定期舉辦講座或各類活動
- (8) 針對運動觀光之推廣及獎勵表彰制度進行研究，並支援各項活動
- (9) 與海外各地的運動觀光機構進行交流活動，並規劃國外考察旅行等事宜

運動觀察站

JSTA 自成立以來，已邁入第 6 個年頭，以下 3 項計畫是今年特別增設的業務內容，透過三管齊下的方式，提升國內各界對於運動觀光產業的認知：

- 日本運動觀光聯盟系列研討會（每月針對會員召開的研討會）
- 日本運動觀光聯盟系列會議（每年於東京召開為期半天的全國會議）
- 日本運動觀光聯盟大會（每年於地方城市召開為期兩天的全國大會）

截至 2018 年 9 月，JSTA 的會員囊括 39 家企業、26 個公益法人組織、16 個體育協會及體育管理機構、44 個市級政府單位（包括若干地方體育執行委員會），以及 100 位以上的個人代表。JSTA 未來計劃探索及擴展利害關係人的行銷策略，來強調企業間關係的重要性，並盡力在會員組織間扮演牽線搭橋的角色，以進一步強化其商機媒合的功能。

運動作為觀光資源

2010 年七月，在一篇提交給觀光廳運動觀光推進聯合會議的期中報告內，作者指出日本境內的運動可區分為兩大類，第一類為「觀眾性運動」，這一類的運動包括日本職業棒球、職業籃球、職業足球、橄欖球、職業高爾夫、相撲和柔道；第二類為「參與性運動」，例如滑雪、登山和海泳等，這類運動善用多樣化的自然環境，是日本人平常喜愛從事的活動。報告中還提到有許多志工和機構都支持上述這些活動和體育賽事，概括而言，日本可說是亞洲最先進的體育國家之一，而日本周邊的運動環境則賦予其在國際間的競爭優勢。

誠如報告所述，若從運動觀光的角度來看，日本所蘊藏的資源不但數量驚人，而且富含潛力。日本雖然境內多山，但除了登山和滑雪之外，戶外休閒運動方面並沒有任何重大或顯著的成長；過去一度被認為是開發阻礙的崎嶇山勢，現在卻像是一個充滿戶外運動潛力的百寶箱。近年來流行的體育活動如泛舟、

運動觀察站

爬山及自行車運動，皆可在山區進行，而日本正好有許多地區和社區都適合舉辦這類的競賽活動。

然而，由於日本的目的地管理不善，這些觀光資源長期以來就如同被棄置的「隱性資產」，至今仍未得到充分利用。目的地管理指的是帶有策略性地將觀光資源塑造成一個品牌，以在某個特定地區或城市的旅遊目的地打造相對優勢，這些觀光資源可以是歷史和文化古蹟，也可以是當地的特產、活動與景色。2018 年訪日的外國遊客估計將超過 3,000 萬人次，而日本政府計劃在 2020 年將該數字提升至 4,000 萬人次。日本的旅遊景點從南方的珊瑚礁一路延伸至北方的粉雪美景，在這些廣闊的戶外觀光資源中，蘊含著大量亟待開發的潛力。舉例來說，以位於日本最北端的北海道宗谷岬為起點，再以最南端的波照間島為終點，此兩者之間所橫跨的緯度大致等同於從美國西岸的西雅圖，到南方佛羅里達州基韋斯特之間的距離。這意味著日本擁有其他亞洲國家所沒有的天然環境優勢，從北到南皆不受四季影響，可以同時進行冬季和熱帶運動。

增加運動觀光型遊客的潛力

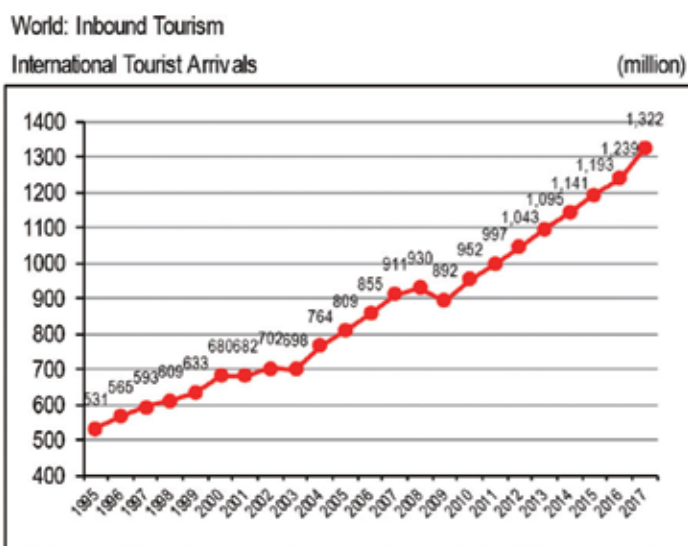
如果亞洲未來的運動觀光市場可以持續保持經濟上的成長，那麼至 2020 年為止，亞洲地區的中高收入人口總和預計將增長為現在的兩倍，達到 19.5 億人之多（Yanagawa 和 Mori，2010 年）。包括歐美人口在內，此數字遠遠超過已開發國家人數的總和。

為了滿足亞洲其他國家日漸增加的訪日人潮，日本根據遊客的國籍放寬相關的簽證規定，此項系統變革是為了進一步提升訪日的遊客人數。例如，自 2010 年七月以來，日本針對中等收入的中國遊客鬆綁簽證發放條件，此舉導致訪日的中國人數大幅增加。2012 年，針對來自泰國、馬來西亞和印尼的遊

運動觀察站

客開放了 15 天和最長 90 天內的短期多次入境簽證，此項政策隨後更擴及越南和菲律賓的訪客，而原先持有 15 天多次入境簽證的印尼旅客，亦可延長其逗留時間至 30 天。2013 年，擁有緬甸、寮國和柬埔寨護照的遊客也因多次入境簽證而受惠。結果，來自這六個國家的訪客從 2012 年六月的 775,000 人次增長為 2013 年的 110 萬人次。

就像多年前日本遊客開始造訪其他國家一樣，目前許多初次訪日的旅客皆選擇參加由旅行社承辦的旅遊團，分別至各處的知名歷史景點參觀。很多亞洲的遊客都喜歡在日本購物、泡溫泉和品嚐日本美食，這點與歐美旅客截然不同，因為日本與多數亞洲旅客來自的國家擁有相似的文化，所以他們對於歷史古蹟的興趣不大。一般認為已至日本各地遊玩過的外國遊客未來將轉為進行「特殊興趣觀光」，這種觀光模式側重於旅遊的交流和體驗面向，並且具備如生態旅遊、保健旅遊和運動觀光等特定旅遊主題。



Source: World Tourism Organization (UNWTO) ©

亞太地區是世界上觀光率成長最快速的區域

運動觀光產品開發

觀光的本質其實是將個人所蒐集到的、關於某預定目的地的資訊，與其實際的旅行體驗相比較的一種行為，亦即針對「預先建立的和諧」所做的確認行為。觀光同時具有「循環」的特點，也就是個人從出發地點前往旅遊目的地，再返回出發地點的來回移動軌跡。因此，運動觀光產品的開發必須考量到地方

運動觀察站

和當地資源，並且從策略思考的角度切入，以有效從事目的地管理工作。此外，該產品提供給顧客的體驗必須超越「預先建立的和諧」中所設下的期望值，而當參與體育賽事或欣賞運動競賽的美妙體驗超越「預先建立的和諧」，那麼該名遊客最終不但會固定回訪，還會和某個地區或社區產生情感的連結。

成立體育委員會

作為運動觀光的執行機構，日本運動觀光聯盟與觀光廳合作，設立提供一站式服務的「地區體育委員會」，以支援日本各地申請與承辦體育營隊的相關事宜。成立於 2011 年秋季的埼玉體育委員會（Saitama Sports Commission）成功協調辦理 2014 年的日本埼玉繞圈賽（Le Tour de France Saitama Criterium），而關西體育委員會（Sports Commission Kansai）則成功邀請 2021 年世界壯年運動會（World Masters Games）的參與人員。日本不但順利引進數項國際體育賽事，還相繼成立許多地區性的體育組織，例如佐賀縣體育委員會（Saga Prefecture Sports Commission）和新潟市文化暨體育委員會（Niigata City Culture and Sports Commission）皆成立於 2013 年，而接下來預計將設立的組織包括沖繩體育委員會（Sports Commission Okinawa）、岐阜縣體育委員會（Gifu Prefecture Sports Commission），以及愛知體育委員會（Sports Commission Aichi）。根據體育廳的統計，截至 2018 年，日本境內已建立近 90 個地區體育委員會。

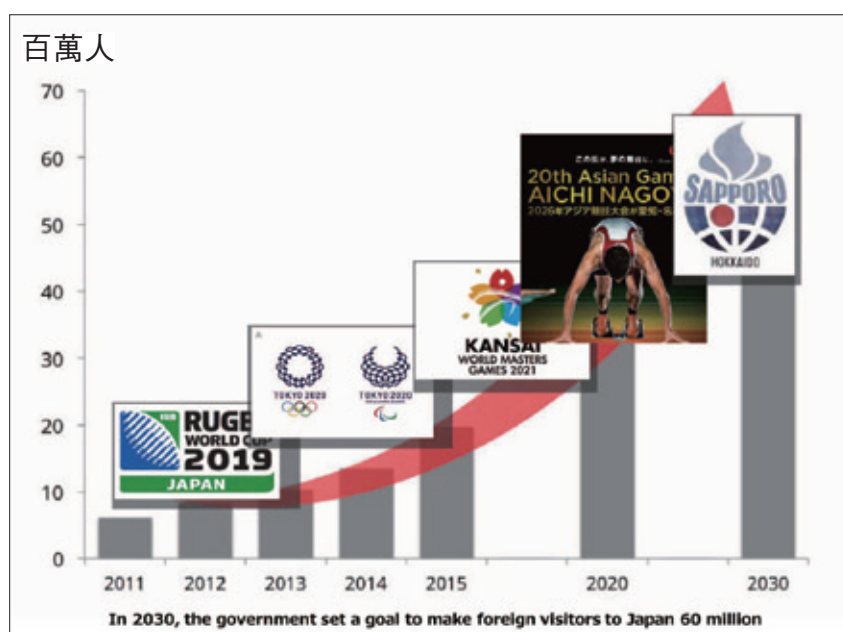
結語

日本生育率下降且社會持續高齡化，以目前的情況看來，不可能再回到過去的高經濟成長模式。因此，從成熟經濟體轉變為衰退中經濟體的日本須仰賴一套新的公共管理模式，將日本的隱性資產「視覺化」，並且運用企業思維及創意來對這些資產進行「商品管理」。

運動觀察站

正如 Uchida (2011 年) 所言：「日本必須摒棄以經濟成長為基本條件的政策，使用其有限但珍貴的『隱性資產』（例如豐富的自然環境、文化、安全、社會平等、地方社區間的合作及互助系統，以及製造業及工藝傳統），並轉向『以協作平台為基礎的社會模式』。」日本擁有許多在全球市場上具高度競爭力的隱性資產，這些資產的代表便是隱藏在製造業之下的「價值創造」產業，觀光業正是這樣的一門產業，雖然其產業化進程稍嫌落後，但卻是目前最具發展潛力的投資項目。

如前所述，日本擁有世界上一些最豐富的自然資源，並且其社會治安相對穩定，只要做好旅遊目的地管理工作，未來很有可能進一步提升訪日外國遊客的數量。作為姍姍來遲的「新觀光」的一部分，運動觀光產業應有潛力吸引更多的國際目光。2020 東京奧運暨帕運會即將到來，屆時運動觀光將成為日本「價值創造」產業中，最有前途的新興領域。



日本政府預計於 2030 年將訪日外國遊客數量提升至 6 千萬

運動觀察站

參考資料：

Harada, M. (2016) "Strategic planning for the development of the sports city" (in Japanese) Gakugei Pub. Co. Ltd. Kyoto, Japan.

Harada, M. & Kimura, K. (2009)"Sport & health tourism" Tokyo: Taishukan.

Yanagawa, N. & Mori, N. (2010) "Income group to lead" domestic demand " in Asia"

NIRA, Monograph Series, No. 31, Foundation for Research Development Organization.

Uchida, T. (2011) "Large Public lecture " AERA, p.11.

運動觀察站

▶ 泰國體育總局—國家運動發展基金

文／泰國體育總局菁英運動發展部運動發展基金中心 Tatchanart Tongpragob 主任

國家運動發展基金之背景介紹

泰國皇家政府致力於發展國內體育產業，1997 年 11 月 20 日，為了讓泰國的體育事業在國際舞台上發光發熱，該國政府宣布將採取新措施，以加速當地的體育發展，並確保運動員的相關福祉。當時泰國境內有許多體育協會正面臨資金短絀問題，其中多半與政府經費不足有關。



當時身兼總理辦公室轄下部長和泰國體育總局委員會主席的 Jurin Laksanawisit，在 1999 年 2 月 16 日的內閣會議上提案設立國家運動發展基金（National Sports Development Fund）。會議期間，與會者皆同意泰國體育總局（SAT）應負起監督國家運動發展基金的職責。

於是，1999 年 2 月 16 日泰國國家運動發展基金正式設立，內閣藉此動作昭示其決心，一方面將基金用於紓解國內體育協會的財政困境，一方面用於促進國內的體育發展。2002 年，泰國進行大規模的政府改組，並根據《部會改組法》成立了觀光暨體育部（Ministry of Tourism and Sports），而之前隸屬於總理辦公室的泰國體育總局則被整併至該新部會中。

改組之後，泰國體育總局同意向國會提交修訂 1985 年《泰國體育總局法》的議案。在 2015 年 1 月 9 日的會議上，內閣向立法議會（National Legislative Assembly）提出《泰國體育總局法》修正草案，該議會最終決議採納並將該法律更新為《泰國體育總局法》。

運動觀察站

《泰國體育總局法》第 133 條有關國家運動發展基金的規定如下：

「第 133 條，依《泰國體育總局法》條款之規定，運動員獎學金基金受運動員獎學金管理辦法所約束；依《國家運動發展基金管理委員會章程》之規定，國家運動發展基金受國家運動發展基金管理辦法所約束；依《運動員福利基金管理委員會章程》之規定，運動員福利基金受基金支付管理辦法所約束；上述各基金之運作、資產、權利、債務及預算，皆應依本法之規定納入國家運動發展基金管理之下。」

運動基金之整併

在 2015 年 1 月 27 日的內閣會議上，與會者決定將分析和指導營運資金管理系統改革的任務交由財政部負責，如此一來，財政部便可根據國家和平暨秩序委員會（National Council for Peace and Order）於 2014 年 7 月 29 日和 2014 年 8 月 19 日所做出之決議，以及內閣於 2014 年 10 月 28 日所決定的事項，視需要而改進、發展、合併或終止資金。

之後，泰國審計署（State Audit Office of the Kingdom of Thailand）向總理提出報告，指明有必要檢視和審查營運資金，以避免職權重疊並提高效率。因此，職業運動推廣基金（Professional Sports Promotion Fund）和拳擊基金（Boxing Fund）被整併至國家運動發展基金之中，其目的在於推廣、支持、發展、保護及協助國內各項運動，並提供與體育相關的福利。該基金的主要收入來自於向人民課徵的 2% 酒精和菸草稅，每年計有約 40 億泰銖（約 37 億新臺幣）的稅收進帳。

接著，當時國家和平暨秩序委員會的領導人 Prayut Chan-ocha 上任，在 2016 年 10 月 12 日簽署了關於推廣及改革泰國體育第 63/2016 號行政命令。國家和平暨秩序委員會同意將職業運動推廣基金和拳擊基金納入國家運動發

運動觀察站

展基金，並修訂相關法律，其中包括《泰國體育總局法（第 2 卷）》。

國家運動發展基金管理委員會根據《泰國體育總局法》第 36 條之規定，負責管理國家運動發展基金，並將其用於體育事務之推廣、支持、發展、保護、協助及相關福利。該基金的目的為：

- 推廣和支持國內與國際體育活動。
- 促進和鼓勵運動員、體育人員及體育協會的發展。
- 提升和扶植運動員之訓練，使其活躍於國內與國際體壇。
- 獎勵在國內體壇表現高尚或享有名聲、值得尊敬的運動員、體育人員及體育協會。
- 為運動員和體育人員提供獎學金。
- 提供相關福利給運動員、體育人員，以及因參與體育賽事而受傷，或因其他情況而導致需要協助者。
- 推廣和支持遵循拳擊和職業運動規則的拳擊運動。
- 用作基金的管理成本。

運動觀察站

► SPIN Accelerator Taiwan：亞洲第一個運動科技創新加速平台

文／國立交通大學產業暨專利開發策略中心黃經堯主任

2018 年夏末，全球運動新創推手 HYPE 運動創新基金會（HYPE Sports Innovation）在英國倫敦切爾西史丹佛橋球場宣布啟動第二期的全球運動創新加速計畫。國立交通大學產業加速器暨專利開發策略中心（以下簡稱 IAPS）也正式成為該基金會的合作夥伴之一，宣告亞洲第一個運動創新加速器 - SPIN Accelerator Taiwan 正式成立。



HYPE 運動創新基金會成立於 2014 年，以建置全球最大的運動創新生態系統為目標，不論是零售品牌、運動俱樂部、體育聯盟或學術界，擁有超過 30,000 名會員，並與 10,000 多家創業公司共同合作。透過全球佈點，以 SPIN Accelerator、SPIN Lab 的形式，積極整合全球的運動產業生態系統資源，足跡遍及英國、義大利、德國、土耳其、烏克蘭、以色列、澳洲、美國，今年更在我國設立亞洲第一且唯一的據點，與產學資源、經驗豐富的 IAPS 合作推行。

觀察全球已開發國家，在運動風氣盛行的基礎下，運動產業蓬勃發展；而許多發展中國家，也積極培育足球、田徑等選手參加國際賽，以運動實力提升國際能見度，並鼓勵人民多參與運動以奠定運動產業發展基礎，藉此改善民生經濟。因此運動往往和一國的經濟發展、整體國力息息相關。對臺灣而言，SPIN Accelerator Taiwan 將為我國增加國際能見度，為我國運動產業發展開闢邁向國際舞台的管道。

臺灣經濟研究院報告指出，2017 臺北世界大學運動會的舉辦帶動新臺幣 457 億元的商業產值。從 2017 年的世大運到 2018 年冬季奧運、世界盃足球賽及

運動觀察站



運動新創產業實例

亞運等國際運動盛會的帶動下，臺灣運動科技應用與服務逐漸普及，不論在運動產業技術或是運動人才培育皆具備一定品質且名暢國際。除了已屆成熟的捷安特機械工業（Giant）、太肯運動科技（Titan）、寶悍運動服務平台等運動產業公司（PCGBROS），近年崛起

的新創公司亦有打造智慧自行車眼鏡的追風科技（Chasewind）、研發體感測量穿戴式裝置的博晶醫電（GoMore）等。SPIN Accelerator Taiwan 的營運將在相關資源整合，以及運動科技市場商機的推廣中扮演關鍵角色。

SPIN Accelerator Taiwan 透過運動科技的應用與服務，在運動產業創新市場上的佈局大致分為兩個方向，一為滿足一般民眾對運動消費市場的需求，二為專業競技與運動科技的結合。在教育部體育署的支持下，SPIN Accelerator Taiwan 加強運動學界與產業界的連結，幫助臺灣運動產業的發展，亦妥善運用臺灣運動人才的專業技能。

呼應 HYPE 運動創新基金會的初衷：透過運動和創新的力量改善人們的生活。IAPS 第一步將賦予臺灣運動人才具備對新創生態有所助益的潛力與優勢，搭建運動員與創業家之間的橋梁，將產學界資源導入運動創新訓練與交流平台，結合理論與實務，邀請學界擔任創業課程與產業分析講師，同時安排業界高層分享創業經驗，並針對產品與技術提供創新客製化輔導。

SPIN Accelerator Taiwan 無疑是推動亞洲運動科技產業發展的領航者，帶動臺灣運動產業創新風氣，連結在地與全球市場。透過成熟的高科技產業、製造業以及消費者對高品質的要求，打造臺灣成為各國進入亞洲市場的港口。

ASPEN 活動訊息

2018

27

Sep

ASPEN 運動大使友誼交流賽

地點：日本東京

ASPEN 秘書處辦理首屆 ASPEN 運動大使活動，由國立臺灣師範大學及早稻田大學女子足球隊進行友誼交流賽，透過體育活動增進經濟體間的體育交流。



29

Sep

2018 世界女子排球錦標賽

地點：橫濱、札幌、神戶、濱松、名古屋、大阪

2018 年世界女子排球錦標賽是女子排球世界錦標賽的第 18 次舉辦，由國際排球聯合會（FIVB）成員的高級女子國家隊參與賽事。最終一輪的比賽於 9 月 29 日至 10 月 20 日在日本舉行。這是日本於近 12 年來第三次舉辦此次活動。



(照片來源：FIVB)

20

Oct

6

Oct

2018 夏季青年奧林匹克運動會

地點：布宜諾斯艾利斯

第三屆夏季青年奧林匹克運動會（III Summer Youth Olympic Games）於 2018 年 10 月 6 日至 18 日在阿根廷布宜諾斯艾利斯舉行。本屆青奧是繼里約熱內盧夏季奧運會後，第二次在南美洲舉辦的國際奧會賽事。另外，這是第一次男女運動員數目相等的奧運會。



(照片來源：國際奧會)

18

Oct

ASPEN 活動訊息

25

Oct

2018 年裙襪搖搖 LPGA 臺灣錦標賽

地點：桃園大溪

28

Oct

LPGA 臺灣錦標賽為世界高爾夫積分組織（WWGR）及美國 LPGA 認證授權在臺灣舉辦之女子高球賽事，每年吸引全球前百名的球星參賽，是臺灣觀眾能近距離觀賞頂尖選手的賽事。本屆於 10 月 25 日至 28 日在桃園大溪舉行，賽事結合高球、臺灣文化、視覺藝術、觀光等元素，透過全球轉播，讓近 170 個國家及地區的觀眾能從賽事及活動宣傳中認識臺灣。



9

Nov

2018 第十屆 IeSF 世界電競錦標賽

地點：高雄巨蛋

11

Nov

始於 2009 年的挑戰賽，自 2011 年起，每年皆舉辦世界電競錦標賽，是目前唯一以國家為單位的全球電競大賽。今年為第 10 屆，由臺灣爭取到主辦權，這場全球性電競賽事，將在高雄巨蛋盛大登場。



14

Jan

2019 澳洲網球公開賽

地點：墨爾本

27

Jan

2019 年澳洲網球公開賽，是 2019 賽季第一個大滿貫比賽，比賽由國際網球聯合會和澳網委員會共同負責，比賽將於 2019 年 1 月 14 日至 1 月 27 日之間於澳大利亞墨爾本舉行。自 1905 年創辦以來，澳洲網球公開賽至今已經走過了一百多年的歷史。不過與另外三項四大滿貫賽事相比，澳網仍是最年輕的。



ASPN 活動訊息

邀稿說明

體育電子報邀稿主旨為推動運動選手的教育與人力資源發展，以此為主題進行對公、私部門相關的研究人員與專家學者進行邀稿，邀稿對象包括：**APEC 運動政策網絡成員**、**APEC 經濟體**、其他專家學者與企業代表，以促進分享與交流相關新的概念、想法、作法與策略。我們徵求針對區域體育議題觀點的高品質文章，並要求該文章必須未曾有任何期刊發表過。本年度將發行三期電子報，各期相關內容與稿件要求將陳述如下：

- (1) 體育產業發展
- (2) 體育設施管理
- (3) 全民運動規劃
- (4) 學校體育教育課程
- (5) 競技運動選手培訓計畫
- (6) **APEC 區域體育賽事** (籌辦賽事相關政策、志工訓練或是賽事會館管理…等)

文章長度 (包括開頭介紹與結論) 應介於 700 字至 1000 字之間，並包含圖片，文章必須繳交至 **APEC 體育政策網絡秘書處** (濮莉庭 d33346@tier.org.tw)。請繳交 word 格式之文檔，若您使用的文書軟體版本比較舊，請以 PDF 格式繳交文稿。一旦 **APEC 體育政策網絡秘書處** 採用您的文章，您將收到 100 美元的稿費。