

國際綜合性運動賽事效益、成本結構與經費補助關聯研究

許建民 / 國立清華大學

黃煜 / 國立清華大學

摘要

目的:本研究的主要目的在提出不同等級之國際綜合性運動賽事補助區隔，首先透過賽事效益之歸納，推衍出不同賽事等級；其後藉由賽事成本項目之分析，獲得不同類型之成本屬性；最後再以賽事等級和成本屬性類型之搭配，提出本研究最終之經費補助區隔。**方法:**以14位具不同背景之專家學者為研究參與者，進行北、中、南3場焦點團體座談，藉由專家學者之討論，提出國際綜合性運動賽事效益之層級架構。另也針對5位曾辦理綜合性運動賽事之運動組織，或曾申辦綜合性運動賽事之地方政府行政人員進行個人訪談，以釐清舉辦國際綜合性運動賽事之成本結構。**結果:**總計獲得7個領域範疇72個指標細項之賽事效益，並藉由效益之影響層面推導出3種不同的賽事等級，配合所歸結的3種不同成本屬性，提出3種不同賽事等級之經費補助項目與比例。**結論:**以賽事效益所推導出的賽事等級可做為中央政府提供地方申辦國際綜合性運動賽事經費補助之依據，為此，中央政府必須盡速釐清與公告賽事等級，並且地方政府也應清楚知道申辦賽事之方向與目標為何。

關鍵詞: 賽事效益、成本類型、補助區隔



Analyzing event benefits, expenditure category, and financial reimbursement program in international multi-sport events

Chien-Ming Hsu / National Tsing Hua University

Yu Huang / National Tsing Hua University

Abstract

Purpose: This study developed a financial reimbursement program for hosts of international multi-sport events. First, an evaluation framework for the positive benefits of sport events was created for prioritizing the bidding and hosting of international sport events. Second, event expenditure was categorized as a vital reference for further financial reimbursement. A financial reimbursement scheme was developed based on the hierarchy levels of international multi-sport events as well as the category of the event cost. **Methods:** Three focus groups were organized to develop an evaluation framework for the benefits of sport events. Fourteen experts were selected according to their profession. In-depth interviews with senior administrators from local governments and sports federations were conducted for categorizing the expenditure of international multi-sport events. **Results:** Seven dimensions and 72 indicators of the benefits of international multi-sport events were established to propose a three-tier concept of international multi-sport events. Event expenditure was categorized into three parts. The proportion and category of financial assistance toward the host city were elicited on the basis of the three tiers of sport events as well as event expenditure categories. **Conclusion:** The three-tier concept of international sport events with various benefits can serve as guidance for national governments in providing local host cities with financial assistance. To ensure that host cities understand the policy for hosting international sport events and implementing a financial reimbursement plan, central governments must initiate a solid publicity program.

Keywords: event benefits, expenditure category, reimbursement scheme.



壹、緒論

一、研究背景

許多國家或城市在籌辦國際大型運動賽事時具有多重的考量，這些考量主要聚焦在運動賽事是否能為國家、社會帶來實質的效益 (Liu, Broom, & Wilson, 2014; Sant & Mason, 2015)。事實上，辦理大型運動賽事所帶來的效益已經獲得支持，包含傳統的政治功能（如強身即強國、民族意識的凝聚與提升國家政策目的）、經濟功能（如增加就業機會、帶動城市建設與促進觀光發展）、社會功能（如促進親子關係、強化社會規範與促進族群和諧）、文化功能及休閒娛樂功能等（程紹同，2011）。今日國際大型運動賽事辦理的意涵，已擴大到藉由運動賽事來發展整個城市、區域或國家（許光熙、黃建松，2006）。長期研究奧林匹克運動會影響的學者 Preuss (2000) 也指出，賽事影響的範圍包含經濟層面、政治層面、觀光層面、經濟層面、生態層面、科技層面以及心理層面等。

基於賽事效益的多元層面影響，讓不少國家將這些大型賽事辦理視為重要的國家運動發展政策，就像加拿大政府在進入 21 世紀後，體認到辦理大型運動賽事的效益，並了解政府在籌辦過程中所扮演的重要角色，因此提出了賽事籌辦的政策方向，明確指出政府在賽事申辦的方向及籌辦過程中應扮演的角色 (Canadian Heritage, 2008)；近年間積極申辦國際大型運動賽事的中國大陸，在成功舉辦北京奧運之後就進行體育強國戰略研究，並提出將於 2030 年成功申辦世界盃足球賽及 2050 年前再次承辦奧運會的政策方向（《體育大國向體育強國邁進的理論與實踐研究》課題組，2010）；至於英國則在倫敦奧運結束之後，也提出類似的政策，其中還包含黃金賽事系列 (gold event series) 的具體概念，以作為賽事申辦的優先順序 (Department for culture, media and sport, 2012)。此外，加拿大政府也說明聯邦政府所提供的經費範疇，就像是獲得聯邦政府通過的資產計畫將可以獲得聯邦政府的補助 (Canadian Heritage, 2008)。同樣地，英國政府在制定黃金賽事系列時，一方面強調賽事申辦工作的重要性，另一方面也制定由彩卷盈餘所成立的賽事補助基金運用規範 (UK Sport, 2012)。

對我國來說，爭辦國際大型運動賽事一向是政府體育運動施政的重要方向，2013 年所公布的體育運動政策白皮書也提出申辦各項重要國際賽事、會議及擬定優先順序，並輔導地方政府爭辦國際綜合性運動賽事之政策方針。回顧過往，雖然臺灣已有不少籌辦頂級單項賽事的經驗，就像 2001 年的第 34 屆世界盃棒



球錦標賽，但國際綜合性賽事成功申辦的案例仍相當有限，如臺北市曾在 2002 年辦理國際少年運動會。在 2009 年高雄世界運動會及臺北聽障奧運會成功辦理之後，全臺掀起了一陣縣市申辦國際綜合型賽事的風潮，就像新北市和臺北市分別成功的申辦到 2016 國際少年運動會和 2017 世界大學運動會，另 2019 的東亞青運動會的主辦權也由臺中市取得。

在取得主辦權利之後，接下來就是要投入相當的經費才能讓各項工作順利進行，這個經費除了申辦的縣市必須投入可觀的經費之外，地方政府通常也會尋求中央政府經費的補助或分攤。過往賽事成本的補助或分攤是依據中央對直轄市及縣（市）政府補助辦法之規範辦理，此辦法中明訂中央對直轄與縣（市）政府補助事項與最高補助比率，主要是採中央及地方各分攤一半經費之原則，就像 2009 年高雄世界運動會的辦理經費，中央政府所負擔的比例為 50%，地方政府負擔 46%，另高雄籌委會負責 4%（高雄世運會，2007）。

為了迎接更多頂級、高競技水準之國際賽事在臺舉辦，體育署另於 2012 年發布重點國際賽事協助辦法，以提供主辦之直轄與縣（市）政府或者全國性民間體育團體經費補助，補助範疇以體育署所訂之國際體育交流活動推動及補助辦法中之膳宿費、國內交通費、保險費、印刷費、布置費和場租費為主，其補助金額不得超過體育署所核算賽事總經費之 80%。當然籌辦的賽事若涉及場館修、整建者，就會另外編列預算，就像高雄世界運動會主場館建造預算的 47 億 9500 萬元是由中央政府承擔（高雄世運會，2007），而 2009 聽障奧運會的硬體設施則是由中央和地方共同分攤（臺北市議會，2008）。邇近，為讓國內申辦層級最高的世界大學運動會經費補助有法可循，特制定了 2017 臺北世界大學運動會經費審查原則，在該原則中明列中央補助之軟體經費比例以不超過計畫軟體總經費之百分之四十三為原則；而在硬體部分，補助比率不得超過工程總經費之百分之五十。

很清楚的，不同等級賽事所衍生出的效益並不一致，通常賽事規模愈大者被預期的效益也就愈高（Bob & Swart, 2010），在申辦前有必要進行成本效益之分析（劉以德，2008）。特別是國際大型運動賽事辦理成本龐大，經常需要政府的財務投資，因此就必須考量到公眾的利益（TSE Consulting, 2010）。以倫敦奧運會來說，賽事辦理經費可分為兩大區塊，其中核心賽事工作由敦奧組委會負責，自行籌募約 20 億美元的經費；另外則由倫敦奧運交付管理局（Olympic delivery authority）負責 149 億美元的場館興建費用。前者的工作重點在於辦理賽事，而後者則是規畫城市發展所需的各項建設工作（馬岳琳，2012）。這種



做法除明確的安排各自的角色分工之外，也突顯出成本與效益連動的概念。然檢視國內現有中央對直轄市及縣（市）政府補助辦法內容中並未提及賽事效益評估事宜，也沒有規範補助的優先順序，更沒有從不同等級賽事或者效益之觀點進行經費補助區隔。基此，本研究嘗試一方面瞭解國際綜合性運動賽事辦理之效益、成本結構以及兩者間的關聯性外，另一方面也希望藉由此關聯性提出中央政府補助賽事辦理之經費規範。

二、研究目的

爭取國際綜合性運動賽事在臺灣舉辦，已成為國家體育政策的重要一環，許多地方政府配合此一政策也積極的申辦各種層級的國際運動賽事。然這些賽事所能帶來的效益為何？所需的經費類型有哪些？以及中央要如何補助等問題在過往的研究中均甚少觸及。為此，本研究的具體目的就在：

- (一)建構國際綜合性運動賽事效益之指標層級架構。
- (二)分析舉辦國際綜合性運動賽事之不同成本結構。
- (三)推衍出中央對不同層級賽事可能的經費補助區隔。

貳、研究方法

一、研究架構

本研究首先探討舉辦國際綜合性運動賽事的可能效益內涵，期望藉由這些效益的影響層面以對賽事進行分級。其後分析舉辦綜合性運動賽事的成本結構，並將成本結構進行歸類，以做為經費補助區隔之依據。

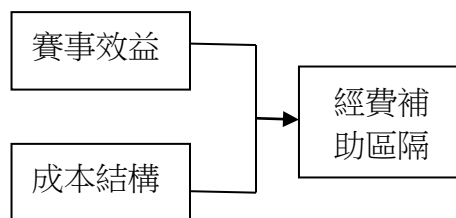


圖 1 本研究概念性架構圖



二、研究參與者與流程

國內外與本研究較相似的研究，大多強調在賽事效益或資產類型的論述上，甚少進行實證研究，宥於國內外只有少數案例可循，加上國際綜合性運動賽事規模差異頗大，因此本研究主要透過焦點團體座談和個人訪談兩種方式，以蒐集符合國情之賽事效益與成本相關訊息。

首先，焦點團體座談主要是在探討可能的賽事效益內涵。於 2012 年 11~12 月間透過北、中、南 3 場涵蓋國內運動賽事學術界、運動組織、運動傳播、觀光遊憩及具有產業、財經專長之政府、民間組織成員等 14 位參與，藉以瞭解賽事效益之內涵與指標細項。研究者參考 Bob 與 Kassens-Noor (2012)、Chappelet 與 Junod (2006)、Cornelissen, Bob, 與 Swart (2011)、Kaplanidou 與 Karadakis (2010)、Swart, 與 Bob (2012) 之文獻後綜整出涵蓋經濟、政治、基礎建設與城市、環境、觀光、社會和運動等 7 個領域範疇 83 個指標細項的賽事效益層級架構，其後透過檢核表之編製，做為焦點團體座談討論之基礎。為引發團體成員之討論與取得共識，前一場焦點團體所取得的初步結論，一併以附件方式提供次場焦點團體座談參考，3 區焦點團體座談與會成員名單如表 1。

表 1
焦點團體座談會名單

北區焦點團體座談		中區焦點團體座談		南區焦點團體座談	
職務	專長領域	職務	專長領域	職務	專長領域
大學副教授	經濟學	大學教授	觀光遊憩	大學助理教授	運動賽事
體育局副局長	體育行政	大學教授	運動經濟	大學助理教授	賽事資產
委員會秘書長	國際組織	研發中心總經理	運動產業	協會秘書長	志願服務
基金會研究員	運動傳播	體育處處長	體育行政	公司董事長	運動產業
前財政局專委	財政			財政局科長	財政

其後，個人訪談主要想釐清舉辦國際綜合性運動賽事之成本結構。訪談對象為國內曾辦理綜合性賽事之運動組織總監、執行長，或者曾經申辦綜合性賽事之地方政府資深行政人員共 5 人。研究者以中華民國大專院校體育總會 [大專體總] (2012) 所登載之歷屆世界大學運動會的成本結構類別為基礎，並參考 Preuss (2000) 彙整 1972~2000 年期間歷屆奧運的花費支出項目擬定出 15 個類



別供個人訪談時之參考。訪談時除聚焦於賽事成本類別之適切性與屬性分類之外，亦請受訪者提供不同賽事生命週期（啟動階段、規劃及準備階段、執行與控制階段、賽後盤整階段）各項經費佔總成本的比例為何。

三、資料處理

焦點團體座談會的辦理主要是想了解不同背景與會成員對賽事效益的看法與建議，若獲得多數與會成員認同之建議則納入修正之列，反之，若有分歧之看法，則參考相關文獻之見解進行最後之判斷；至於個人訪談部分，主要的重點在於「主題概念」的抽取，也就是取得受訪者專業意見之共識。焦點團體和個人訪談之過程均予錄音，在會議或訪談結束後隨即謄寫逐字稿，其後摘錄出重要看法與議題，以作為該回答的主題概念。但若遇到含糊難以分類之答覆時，則透過二位研究者之交互檢視後再予以確認，以減少誤差的可能性。最後在文本的引用上，若標示為「座北-1021119-13」，表為北區焦點團體座談會所得之結論，其中「1021119」為座談會之日期，緊接著的13則是該次記錄稿之第13行；另若標示為「訪A-1021128-24」，則屬個人訪談之結果，A代表第一位受訪者，餘之數字和焦點團體座談會之說明相同。

參、結果

一、國際綜合性運動賽事效益指標之建構

(一) 範疇之修正

本研究經文獻回顧後將國際綜合性運動賽事效益指標初步概分為 7 個領域範疇 83 個指標細項，經 3 區焦點團體座談會後，將賽事效益的層級架構加以調整，也就是在每一個效益範疇之下再區分出數個次範疇，而各個次範疇下各自擁有其所屬的指標細項，範疇與次範疇之分布如表 2。

從學術觀點角度，建議在各主要構面下規劃 3~4 個次構面，另在每個次構面之下提出 3~5 個指標。(座中-1021212-5)

經濟效益之構面建議區分為兩個層面，產業發展及消費屬於經濟層面；稅收及賽事收入屬於財政。(座南-1021203-6)



此外，3 區焦點團體座談也提及效益範疇間應有概念上明顯的區隔，並且所列的範疇要能涵蓋更寬廣的層面，因此最後將原始的社會效益範疇擴大，並與文化相結合。

政治效益構面之說明應該包括公共團體的概念，不僅侷限於政治人物或政治團體的效益…社會效益構面建議應擴大影響的族群，如各種團體、組織等。(座南-1021203-8)

…政治效益較為單薄，是否與文化合而為一… (座北-1021119-6)

各個構面內容之陳述要明確且與其他構面要有所區隔、如經濟效益的說明提及基礎建設投資與第三構面城市基礎建設似有重疊… (座中-1021212-7)

(二)指標細項之調整

在指標細項的調整上，仍以 3 區焦點團體座談之建議進行修訂，茲將各效益範疇指標細項重要修訂過程陳述如下，最後再呈現出完整的賽事效益層級架構 (表 2)。

首先在「經濟效益」指標細項上，除了將經濟和財政兩個不同概念的指標細項進行區隔外，也強調了跨域加值的概念。

經濟效益需制定評估指標的具體量化程度並結合跨域加值的概念… (座北-1021119-13)

經濟效益層面納入產業行銷… (座中-1021212-16)

經濟這一項構面應再區分為「經濟」與「財政」兩個構面。(座南-1021203-16)

其次在「政治效益」方面，除了希望能以正面表列的方式呈現用語之外，和外交關係的結合以及政治能量的提升都是重要修正的部分。

政治效益也可以和外交、國際結合，就像「外交關係改善」… (座北-1021119-16)

可增加的政治效益、如外交關係的拓展、政治能量增加、城市國際形象提升… (座南-1021203-20)



第三在「基礎建設與城市效益」方面，則主要在切割一般基礎建設和運動基礎建設兩部分，並且強調城市發展指標的重要性。

*綜合性賽事以五都為首選，資源整合可考慮新開發或和既有的整合…
(座北-1021119-19)*

*新建或改建運動場館的增加屬運動效益…城市有關的效益宜整併…
(座南-1021203-24)*

第四在「環境效益」方面，主要是在環保意識的強化以及綠色能源相關議題的指標細項納入與修正。

*環境效益指標較為薄弱，可以增加如節能環保公民意識提升的題項…
(座北-1021119-22)*

*指標文字修正如「達成綠色城市的目標」、「提高替代能源的使用」…
(座南-1021203-28)*

第五在「觀光效益」上，除了指標細項用語之調整外，也針對焦點團體座談之建議，整併了一些題項，並且新增了國際媒體曝光有關的題項。

增加運動新聞媒體能見度之指標… (座北-1021119-24)

觀光承載量的意涵應更明確…一些指標應整併… (座南-1021203-31)

第六在「社會文化效益」上，除了新增可彰顯人權價值的弱勢族群題項之外，也合併及修正數個題項之文字內容。

社會效益可增加賽事對於弱勢族群可能之效益… (座北-1021119-26)

部分題項應考慮合併或是有更明確之敘述…回應北區對於弱勢族群的效益… (座南-1021203-38)

最後在「運動效益」方面，對於健康意識、教學訓練的題項納入是主要的修正方向，另也因為原始的 21 個指標細項過於繁雜，因此整併了數個指標。

增加運動賽事對於國民健康或健保的效益指標… (座北-1021119-31)



運動效益之說明應該涵蓋競技與健康層面… (座中-1021212-18)
 增加對體育教育的改變或配套，另對培訓制度的改變也可以著墨…
 (座北-1021119-29)
 效益 21 點太多，在某些方面可以整合… (座北-1021119-30)

表 2

國際綜合性運動賽事效益層級架構表

範疇	次範疇	指 標	細 項	範疇	次範疇	指 標	細 項	
經濟 效 益	產業 發展	民間企業投資增加		觀光 行銷	國際對辦理城市的認識			
		國內產業國際貿易機會增加			提升辦理城市觀光吸引力			
		產業創新與發展的機會			國際媒體曝光機會			
	民間 消費	民間消費的刺激與提升		觀光 資源	整合辦理城市觀光資源			
		外來消費增加			改善觀光景點、交通和住宿承載			
	就業 機會	賽事本身的直接商業效益		益	帶動觀光基礎建設			
		長期工作機會創造			辦理城市的形象與聲望提升			
	財政	短期工作機會創造		觀光 意象	辦理城市知名度提升			
		政府稅收增加			打造景點品牌			
	政 治 效 益	政治 合作	區域價值提升		益	建立友善城市		
促進政黨間合作			當地居民對辦理城市看法提升					
不同政府階層合作關係建立			國族意識提升					
國際 關係		跨縣市間合作機會增加		社會 文化 效 益	社會凝聚力的增加			
		國際聲譽提升			民眾對特殊事件集體回憶增加			
		外交關係改善與建立			當地居民直/間接涉入賽事經驗			
政治 聲望		參與國際組織運作機會增加		文化 體驗	市民榮耀感提升			
		爭取國際組織職位機會增加			跨國文化交換和了解機會增加			
基礎 建設/ 城市 效益		政治 聲望	政治領袖聲望提高		友善 社會	豐富文化活動內涵		
			政治領袖支持度提高			犯罪率降低		
	公共 基礎 建設	交通運輸升級		生活品質和健康環境機會營造				
		水、電、廢棄物等基礎服務改善		社會對志願服務的重視				
基礎 建設/ 城市 效益	公共 基礎 建設	資通訊服務提升		對弱勢團體機會的提供和協助				

(續下頁)



表 2

國際綜合性運動賽事效益層級架構表 (續)

範疇	次範疇	指 標	細 項	範疇	次範疇	指 標	細 項
基礎 建設/ 城市 效益	運動	加速既有場館整建		運動 參與/ 觀賞 運動 效益 知識	運動	民眾運動參與率提高	
	基礎	新建國際標準化場館			參與/	提供民眾體驗賽事氣氛的機會	
	建設	簡易運動遊憩空間設置			觀賞	運動團隊數量增加	
	城市	全新或特定區域開發				對多元運動項目認知的提升	
環境 效 益	城市	建構辦理城市新地標		運動 效益 知識	運動	賽事志工實務經驗與知識累積	
	發展	辦理城市市容改造			知識	運動與健康意識抬頭	
	環保	減碳措施重視				運動行政/管理結構增強	
	意識	環境保護意識提升			賽會	業餘和職業運動組織發展強化	
環 境 效 益	綠能 原理	達成綠色城市目標		運 動 效 益	運 管 理	籌辦大型賽事能力提升	
		提高替代能源使用				國內企業贊助賽事的機會增加	
	環境 管制 措施	新建場館符合綠建築標準		技 術 交 流	技 術 交 流	整體運動競技發展水準提升	
		辦理城市環境治理機會增加				運動組織之國際能見度增加	
		污染及資源耗費管理措施建立			運動教練/師觀摩學習機會增加		
		賽事舉辦地區環境改善			培訓體制強化		

二、國際綜合性運動賽事之不同成本結構

以舉辦國際綜合性運動賽事來說,經常會使用到大量的運動場館和儀器設備,這引發出籌辦賽事所衍生出的硬體費用。另為讓賽事順利進行,各項的醫療服務、飲食、住宿、資訊軟體等也孳生出了所謂的軟體費用。雖然不同等級賽事的成本結構和金額可能會有相當大的差異,不過從相關訪談中可以看出,舉辦國際綜合性運動賽事的硬體經費至少在 6 成以上,甚至更高。

粗略的區分賽事辦理的費用,硬體建置可能花到整體經費的60%以上,軟體在 40%左右,當然也必須端視地點的先天條件如何... (訪 A-1021128-24)

軟體業務經費佔整體預算 38%... 硬體整(興)建經費佔整體預算 62%... (訪 D-1030110-17)

世大運參考聽奧的預算比例,硬體 70%,軟體 30%。(訪 C-1021203-16)



依個人經驗，綜合性賽事的硬體設施費用可佔總經費的七成以上，經常門的費用支出比例不高...所以大致上在7:3的比例較合理... (訪B-1021202-12)

雖然上述呈現出舉辦國際綜合性運動賽事硬體費用比例遠高於軟體費用的趨勢，然這些費用的產生來源也是值得探討的。本研究依據大專體總世界大學運動會基礎資料庫所呈現的歷屆賽事成本結構進行統整，也參考了 Preuss (2000) 彙整 1972~2000 年間 7 次奧運會的支出項目，初步羅列出各項設施費用、人力資源費用、資訊科技系統與基礎建設、住宿、餐飲、交通、醫療服務與禁藥管制、維安、儀式與文化活動、測試賽與會議、行政管理與廣告及宣傳等 15 項賽事成本類別。考量成本類別最好有清楚的界定與順序概念，因而在個人訪談後新增了 4 個成本類別 (賽事申辦費用、轉播與媒體服務、賽務人員成本、賽務人員交通膳宿)，並將部分類別加以細分，總計產生了 24 個成本類別 (表 3)。

...部分賽事成本內容類別，建議須更清楚的定義範圍，才能準確地的分辨費用類別。如「資訊科技系統與基礎建設」、「測試賽與會議」，應皆分開...。(訪A-1021128-12)

建議應以賽事辦理的各項活動流程為順序 (如組委會的成立、申辦過程...等) ——詳列各項費用發生的種類... (訪B-1021202-7)

也因為不同賽事等級對籌辦單位的要求並不一致 (例：場館數量、選手村)，因而很難對所有的成本類別進行準確的量化估計，較可行的方式是將成本類別進行歸類。就像楊倩 (2004) 指出，運動賽事的成本類別可以依用途 (例：賽事場地設備、賽事人事費用...)、會計科目 (例：營業成本、營業費用...) 和直接與間接成本進行歸類。考量某些費用項目可能因主辦國家或城市的企圖心，因而具有增減之彈性，另配合硬體經費與軟體經費的概念，而將國際綜合性運動賽事成本歸類為必要成本、彈性成本和效益加值成本 3 類。其中必要成本指的是所有賽事籌辦最核心的賽務相關費用，諸如賽事申辦費、賽事設施佈置成本、賽事器材成本等；彈性成本指的則是賽事籌辦事務有其必要性，但非賽務直接相關的費用，就像是典禮辦理與廣告宣傳成本的規劃就較具有彈性之概念；至於效益加值成本指的則是賽事周邊的建設或者是為了擴大相關效益而衍生的費用，就像是各種硬體設施工程、觀光及文化活動推廣費用均屬之。



...儀式與文化活動取決於賽事規模...舉辦標準與規模和當時的社會氛圍也有關...每個賽事的等級不一樣,因此所用的東西要量化會有困難,就像選手村、餐飲、醫療服務等。(訪C-1021203-11)

...彈性成本中談到住宿成本、餐飲成本、交通成本、醫療服務成本、維安成本及會議成本,部分建議調整為必要成本。(訪E-1030109-8)

表 3
不同賽事成本屬性與範疇

成本屬性	類別
必要成本	賽事申辦費、賽事設施佈置成本、賽事器材成本、賽事資訊處理成本、賽務人員成本、賽務人員交通膳宿成本
彈性成本	資通訊科技系統成本、轉播與媒體服務成本、住宿成本、餐飲成本、交通成本、醫療服務成本、運動禁藥管制成本、維安成本、儀式與文化活動成本、測試賽及活動辦理費用、行政會議成本、人力資源費用、廣宣及贊助費用
效益加值成本	運動場館興整建費用、非運動設施興整建費用、推廣活動費用、交通運輸建設成本、其他

三、經費補助區隔

根據賽事效益與賽事成本結構之推衍,本研究提出中央政府在協助國際綜合性運動賽事主辦時的經費補助區隔(表4)。以賽事效益來說,一些賽事效益影響層面廣泛,並且為中央既定之政策目標,主動公告縣市政府申辦,此類賽事可列為第一級賽事,優先補助;另若賽事效益影響層面局部,並且中央認定為次級重要之國際賽事,仍然主動輔導,但適當縮減補助額度;至於一些由地方政府主動申辦之賽事,但非中央認定之重要賽事,則中央可適度協助,但僅限於補助特定經費。

至於補助範圍與比例方面,雖少有相關案例可循,然從歷屆世界大學運動會的成本分析中也可看出,政府或具官方色彩資金的挹注。參酌「中央對直轄市及縣(市)政府補助辦法」經費分擔原則,並考量第一級賽事可能需要各種基礎建設之配合,因此補助必要、彈性和效益加值等3種成本,其補助比例可超過50%,但仍需依「政府財力分級表」而定;至於第二級賽事,其賽事效益涵蓋層面較小,許多賽事所有權組織也不希望主辦城市大興土木,因而只補助



必要和彈性成本，並且補助比例低於第一級賽事；最後第三級之賽事，因為賽事效益最小，並且是地方主動提出，因此可酌予補助部分之必要成本費用，以減輕地方之負擔。

表 4

各級賽事定位之經費補助區隔

賽事等級	補助範圍及比例
第一級	補助必要成本、彈性成本及效益加值成本，三項補助比例超過 50%
第二級	補助必要成本、彈性成本各 50% 以下
第三級	補助必要成本 50% 以下

肆、討論

一、綜合型賽事層級、經費與補助

爭辦國際大型運動賽事除為躋身現代化國家之重要指標外（曹校章、林聯喜，2012），也是各級政府重要政策的一環，不論中央或地方都積極的投入大型運動賽事申辦的行列，其中又以綜合性運動賽事之申辦最受矚目。在這些國際綜合性的運動賽事中，有些是全球性的，有些是地區性的；有些是熱門/主流的，也有些是冷門/非主流的，這衍生出舉辦國際綜合性運動賽事效益上可能的差異。就像 Bob 與 Swart (2010) 就提出，不同層級的賽事和到場者（觀眾、參與者）、媒體報導及目標市場有關，通常賽事規模愈大者，其所被預期的效益也就愈大，因此申辦的競爭也就格外的激烈 (Walmsley, 2013)。

上述賽事規模的說明也清楚告訴我們，不是所有的國際綜合性運動賽事都能有助於達成本研究所提出的 7 個領域範疇 72 個指標細項效益之達成，也就是規模較小（例：洲際），甚至是針對特定族群（例：青少年），或者是非主流的運動項目（例：非亞奧運項目），其參與層面受限，且民眾和媒體不感興趣，因而對經濟、基礎建設、環境、觀光等之影響就較小，充其量來說，可能只對政治（例：政治聲望）和運動（例：技術交流）帶來較大的影響。

值得注意的是，即使是舉辦全球性且最受歡迎的運動賽事，也不意味著這些效益就會自然產出，而是要依國家/城市發展目標選擇和配套規畫才能有助於不同效益之實現。就像 Leopkey 與 Parent (2012) 整理近年間申辦奧運城市計



畫書中所提出的資產類型就發現，不同城市在申辦同屆奧運時對資產類型的提出有不同的考量，並且同一城市在不同年度的申辦計畫書中所提出的資產類型也不一致，可見一些預期的效益是具有選擇性的；至於在配套方面，就是依據預期效益所提出的種種配合方案，就像鼓勵年輕人參與運動是 2012 倫敦奧運所提出的四大賽事資產之一，因此英國政府在 2011~2013 年間投入 6500 萬英鎊希望老師辦理運動競賽，鼓勵不運動的小朋友參與運動。此外，為鼓勵學校參與，也提出了 ”Inspired by London 2012” 標章之申請，可見效益可被視為一種所欲追求的目標，並且需要透過不同的策略加以活化，才能有助於效益之實現。

雖然一般在分類賽事成本時，常以直接成本和間接成本做為成本分類的依據。所謂的直接成本指的是賽事辦理時所需要的費用，如世界大學運動會所列出的各項人力費用、資通訊系統、住宿、餐飲、交通、醫療服務、禁藥管制、維安、儀式與文化活動、測試賽與會議等；而間接成本指的則是辦理賽事周邊硬體建設的成本，包括交通、硬體建築等。此一直接成本的概念接近國內會計單位所提出的經常門費用，而間接成本則比較接近資本門費用。另本研究也從賽事辦理的直接成本中抽離出彈性成本的概念，這是因為一般的賽事主辦單位會在賽事籌備中規範最基本的要求，就像是場館空間、座位數量、接待人員數目和交通住宿服務等級，至於在開閉幕典禮的規劃、招待與會貴賓的服務內容以及維安事務的要求上就較具彈性，籌備委員會可以依據自身之評估，決定提供最基本的或者是更完整之資源，因此是具有彈性的空間。此外，本研究也以效益加值成本一詞取代間接成本，這是因為透過這些成本的投入可以讓賽事具有加分效果，就像是賽事周邊建設，以及可以擴大效益的各種硬體設施工程、觀光及文化推廣費用等。

有鑑於賽事等級和效益、成本息息相關，因此中央政府應盡速制定合宜的規則以讓地方有所依循。就像加拿大的聯邦政策就明定 10~25 年期間依據國家總體運動發展考量來申辦國際賽事、擬定效益及申辦優先順序，其中包含每 10 年要申辦 2 次國際綜合性運動賽事及每 2 年 1 次國際單項賽事，同時由專案協調小組負責申辦及籌辦流程 (Canadian Heritage, 2008)。反觀國內，雖然政策強調加強國際賽事之申辦，然在優先序位上卻無明確的標準可供依循，以至於中央和地方在成功申辦後產生認知上的落差，就像是經費的補助標準。基此，本研究從賽事效益的觀點，推衍出不同的賽事等級，配合各種成本屬性之對應所產出的經費補助區隔，可打破以往扣除賽事營收後成本平均分攤之慣例，並有助於地方政府清楚知道中央的政策方針。



二、實務意涵與未來研究建議

(一)實務建議

本研究主要透過焦點團體座談之舉辦，建構出國際綜合性運動賽事所可能衍生出的效益類型與指標，另輔以人員訪談方式釐清國際綜合性運動賽事之成本屬性與範疇，最後推衍出三種賽事等級之經費補助區隔。雖然在研究方法上還有可以更細緻化的空間，不過在結果的產出上，仍可給中央和地方政府，甚至是有意申辦國際賽事之民間組織/團體帶來不少的啟示。

以中央政府來說，儘速的將國際綜合性運動賽事進行分級，並公告周知，可讓地方政府清楚的知道中央的政策方向。在分級時，中央政府可以賽事涵蓋的區域（例：全球、洲際）和競賽項目（例：亞奧運、非亞奧運）為兩軸進行區隔，並務實的設定賽事標的。這些標的賽事的選擇同時也必須考慮到國內主辦的條件、申辦時可能面臨的阻力和可能產出的效益。

對地方政府來說，本研究已初步規劃出符合國情之國際綜合性運動賽事效益範疇與指標細項，這可提供地方政府撰述申辦計畫書時之參考。雖然所羅列的指標範疇與細項相當的廣泛，不可能一蹴可幾或全面達成，因此需就縣市條件與政策方針進行考量，以選定某些效益範疇與指標細項做為目標，並將種種的配套活動和這些效益產生關聯，才能有助於效益目標之實現。

此外，為實現綜合性運動賽事的潛在效益，賽事辦理需要跨部會的參與及協調，就像是開閉幕典禮的文化內涵需要負責文化事務部門的參與及規劃，而為擴大賽事人潮的旅遊經濟效益，中央及地方的觀光部門也要提出策略。至於辦理大型國際賽事經常需要許多的器材、設備或者是服務，這可提供國內無數企業參與並展現自身特色的機會。當然經濟部門也要參與賽事籌備委員會，針對國內企業的需求商討合宜的贊助方案，並期望能夠協助國內企業擴大全球市場。由此可見，要讓多元的賽事效益極大化，相關部門應及早在賽事籌辦期間就提出合宜的發展策略。

至於在經費分攤的原則上，本研究分析賽事籌辦所需之費用，並提出與其他經驗不同之成本結構概念，試圖作為中央與地方分攤賽事成本之依據。毫無疑問的，效益層面愈廣泛的賽事，中央政府就必須承擔更多的成本，特別是效益加值成本；不過在賽事效益僅侷限於辦理城市的情況下，



地方政府勢必要負擔更多的成本，而中央政府則僅提供協助賽事辦理的必要成本，其目的在確保賽事得以順利辦理，這也是本研究經費補助區隔精神之所在。

(二)未來研究建議

就可得的文獻來看，探討賽事效益或資產的文獻有愈來愈多的趨勢，不過大多數研究僅止於論述舉辦國際大型賽事可能產生的效益類型（例：**Bob & Kassens-Noor, 2012**；**Cornelissen et al., 2011**），甚少研究實證性對這些效益指標進行驗證。為此，未來研究可透過探索性或驗證性因素分析以瞭解這些指標的適用性或精簡指標細項內涵，另也可以透過層級分析法（**Analytic Hierarchy Process, AHP**）計算不同指標細項之權重。

至於所獲得的指標細項要如何進行評估，也是未來研究可以努力的方向。很明顯的在本研究所產生的一些指標細項中有些是有形的，很容易進行量化統計，就像是場館和遊憩空間的設置數量，不過也有些必須透過實證研究調查才能獲致相關結果，就像是民間消費或外來消費所帶來的經濟衝擊；相對的，一些無形的效益就必須透過實地的調查才能得到想要的答案，就像是社會凝聚力或者觀光意象等等。因此，設計一些可以測量不同效益的研究工具，也是未來研究可著墨的地方。

至於在評估方法上，根據過去相關案例顯示，國際綜合性賽事從申辦開始到實際辦理結束少則五年，多則十年，並且有些效益會在賽事結束數年之後才會呈現，特別是新建的硬體設施或者是交通建設。因此，就會有許多的效益評估工作會分期進行。以2010溫哥華冬運為例，就分為四個階段，其時間點分別是賽事辦理的前4年、前2年、賽後1年及賽後3年（**The OGI-UBC Research Team, 2009**）。相似的2012倫敦奧運其效益評估也有期初、賽前及賽後之分（**University of Eastern London and Thames Gateway Institute for Sustainability, 2010**）。透過這些不同時間點的評估工作，一方面可以相互比較，進而了解不同階段的變化，另一方面也可以作為效益落實與否及籌辦工作修正之依據。因此，從不同時間點對賽事效益進行評估與比較，也是未來研究可行的方向之一。



參考文獻

- 中華民國大專院校體育總會 (2012)。近五屆世大運基本資料分析。2014 年 1 月 10 日，取自大專體總世界大學運動會基礎資料庫系統，網址 [http://infosu.ctusf.org.tw/index.php?option=com_content &view=article&id=11&Itemid=20](http://infosu.ctusf.org.tw/index.php?option=com_content&view=article&id=11&Itemid=20)
- 馬岳琳 (2012)。2012 倫敦奧運 17 天打造下個 70 年。《天下雜誌》，497，122-132。
- 高雄世運會 (2007)。第八屆世界運動會。2013 年 12 月 15 日，取自財團法人 2009 世界運動會組織委員會基金會，網址 http://www.worldgames2009.khms.gov.tw/wg2009/cht/koc_twg2009.php
- 許光熙、黃建松 (2006)。國際大型運動賽會主辦城市形象塑造之探討。《中華體育季刊》，20 (2)，65-74。
- 曹校章、林聯喜 (2012)。2009 年臺北聽障奧運觀賞者觀光意象、滿意度與重遊意願研究。《體育學報》，45，127-144。
- 程紹同 (2011，12 月 1 日)。主辦世大運的時代意義。《中國時報》，A14 版。
- 楊倩 (2004)。體育賽事主體目標及其成本結構研究。載於姚頌平 (主編)，《體育賽事運作效益評估研究文集 (下冊)》(頁 895-911)。北京：人民體育。
- 《體育大國向體育強國邁進的理論與實踐研究》課題組 (2010)。《體育強國戰略研究》。北京：人民體育。
- 臺北市議會 (2008)。「2009 年聽障奧運，2010 年國際花卉博覽會準備及執行檢討」專案報告。《臺北市議會公報》，77(8)，2273-2289。
- 劉以德 (2008)。成本效益分析於運動賽會經濟評估上之角色。《大專體育》，97，64-71。
- Bob, U., & Kassens-Noor, E. (2012). An indicator framework to assess the legacy impacts of the 2010 FIFA World Cup. *African Journal for Physical, Health Education, Recreation and Dance*, 18, 12-21.
- Bob, U., & Swart, K. (2010). Sport events and social legacies. *Alternation*, 17(2), 72-95.
- Canadian Heritage (2008). *Federal policy for hosting international sport events*. 2013, October 7, Retrieved from Government of Canada, Canadian Heritage, Web site: <http://www.pch.gc.ca/eng/1358347824597/>



- Chappelet, J., & Junod, T. (2006). A tale of 3 Olympic cities: What can Turin learn from the Olympic legacy of other Alpine cities? In Torres, D (ed): *Major sport events as opportunity for development*. Valencia: Valencia summit proceedings.
- Cornelissen, S. Bob, U., & Swart, K. (2011). Towards redefining the concept of legacy in relation to sport mega-events: Insights from the 2010 FIFA World Cup. *Development Southern Africa* , 28, 307-318.
- Department for culture, media and sport. (2012). *A stage to inspire: Guidance on bidding and staging major sporting events in the UK*. 2013, October 15, Retrieved from UK Sport, Web site: <http://www.uk sport.gov.uk/publications/a-stage-to-inspire>
- Kaplanidou, K., & Karadakis, K. (2010). Understanding the legacies of a host Olympic city: The Case of the 2010 Vancouver Olympic Games. *Sport Marketing Quarterly*, 19, 110-117.
- Leopkey, B., & Parent, M. M. (2012). Olympic Game legacy: From general benefits to sustainable long-term legacy. *International Journal of the History of Sport*, 29, 924-943.
- Liu, D., Broom, D., & Wilson, R. (2014). Legacy of the Beijing Olympic Games: A non-host city perspective. *European Sport Management Quarterly*, 14(5), 485-502.
- Preuss, H. (2000). *Economics of the Olympic games: Hosting the games 1972 ~ 2000*. Sydney: Walla Walla.
- Sant, S.- L., & Mason, D. S. (2015). Framing event legacy in a prospective host city: Managing Vancouver's Olympic bid. *Journal of Sport Management*, 29, 42-56.
- Swart, K., & Bob, U. (2012). Mega sport event legacies and the 2010 FIFA World Cup. *African Journal for Physical, Health Education, Recreation and Dance*, September (Supplement 1), 1-11.
- The OGI-UBC Research Team. (2009). *Olympic games impact (OGI) study for the 2010 Olympic and Paralympic winter games: Pre-games technical report*. Vancouver: University of British Columbia.
- TSE Consulting (2010). *Developing a winning sports event strategy: A four-step approach for successful bidding and hosting*. Switzerland: TSE Consulting.



UK Sport (2012). *Gold event series investment guide 2013 ~2019*. 2013, October 15, Retrieved from UK Sport, Web site: [https://www.uk sport.gov.uk/docLib/What-we-do/Events/ GoldEventSeries InvestmentGuide.pdf](https://www.uk sport.gov.uk/docLib/What-we-do/Events/GoldEventSeriesInvestmentGuide.pdf)

University of Eastern London and Thames Gateway Institute for Sustainability. (2010). *Olympic games impact study – London 2012 pre-games report*. London: Economic and Social Research Council.

Walmsley, D. (2013). *The bid book: Matching sport events and hosts*. London: Philip Savage.