

42-50

2009高雄世界運動會的知識和經驗

文・許釗涓、劉永元

壹、前言

世界運動會創始於1981年，每4年舉辦一次，是奧運外最重要的國際運動盛會之一，28年來共舉辦8屆，每屆皆吸引全球數千名排名頂尖的高手參與競技。

參與國際綜合型賽會是我國的體育政策一環，主辦國際綜合型賽會更是長久以來的夢想。歷經體委會、高雄市政府、中華奧會及各單項協會的辛苦耕耘，高雄市終在2004年突圍勝出，取得2009年第8屆世界運動會主辦權。

2009世運會已於7月16至26日舉行完畢，成果獲得中外好評。本文特檢討回顧賽會，希望留下一些有價值的知識和經驗，供作未來籌辦類似國際賽會的借鏡。

▼2009年高雄世界運動會閉幕式。（圖／2009世運組織委員會基金會提供）



貳、2009世運的魅力元素

世界運動總會（The International World Games Association, IWGA）主席朗弗契（Ron Froehlich）於2009世運閉幕典禮稱許高雄世運為「史上最成功的（best ever）世運會」，同時，它也是國內外讚譽有加的賽會，更使國人和高雄市民肯定國家與城市的能力，進而形塑了難得一見的光榮感。

本次綜合賽會成功的魅力元素甚多，茲就其中犖犖大端者略述之：

一、提出申辦世運，勇敢迎向世界

高雄於2003年獲指派代表我國申辦世運會，當年爭取的候選城市包括高雄、鹿特丹、布達佩斯、柏明罕、克里夫蘭、休士頓等。IWGA主席朗弗契及秘書長科倫（Co Koren）於2003年底至高雄訪視

場館設施。高雄市除給予高規格禮遇接待外並熱切表達承辦世運之決心。2004年5月14日確定由高雄主辦，並於同年6月14日假高雄「海洋之星」舉行簽約儀式，為我國主辦本屆世運會揭開序幕。

二、雙方簽訂合約，明訂籌辦權利義務

世運係由雙方簽訂合約執行籌辦，以避免受到非體育因素影響。雙方簽訂合約重點略以：（1）簽約後即成立籌委會（Preparation Committee）。（2）2005年6月前成立高雄世運組織委員會基金會（Kaohsiung Organizing Committee, KOC）。（3）2005年11月成立協調委員會（Coordination Committee, CoCom）。（4）負擔IWGA執委會、協調委員會代表來臺灣開會費用。（5）回饋金50萬美元，自2006年起分四期撥付。（6）賽前3年應與電視公司完成簽約，進行規劃賽事國際轉播。（7）比賽期間免費提供參賽人員暨貴賓膳宿費及場館接駁交通安排。

籌辦期間雖曾因進度落後與少數非運動因素的影響，使得停辦及更換主辦城市之傳言甚多，但最後雙方皆秉持合約精神，共同合作解決問題，完成歷史使命。

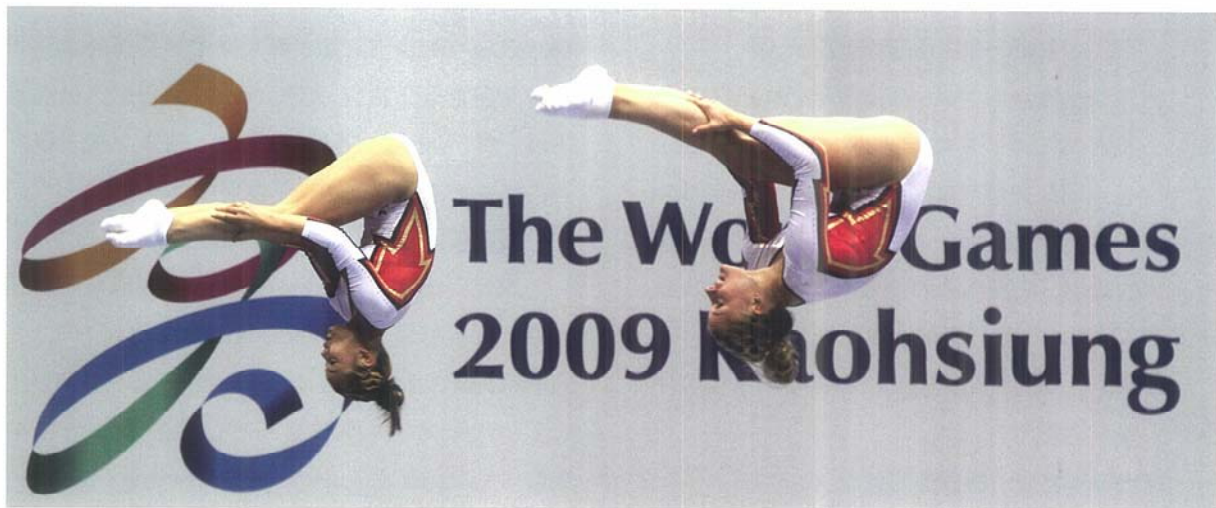
三、成立籌委會和組委會進行籌備工作

籌備之初，高雄以籌委會形式運作至2005年8月底。籌委會任務包括：（1）世運會之準備與各項競賽。（2）與中央各部會、各縣市政府及其他相關機關聯絡及協調。（3）世運會宣傳。（4）其他與世運會有關事項。

籌委會成立後，即擬定優先工作計畫和執行時間表，迨至2005年5月正式成立組織委員會繼續籌辦工作。初期階段增加「文化觀光部」，成為七



▲2009年高雄世運韻律體操雙料金牌-KANAEVA EUGENIA。
（圖／2009世運組織委員會基金會提供）



▲女子彈翻床德國銅牌選手。(圖／2009世運組織委員會基金會提供)

大部門，迨至中期，再增加資訊科技和維安二部，共有九大部門。此外，為增進效率並與市府緊密結合，採虛擬運作方式，即將賽會籌辦與市府局處結合，每月召開1次工作部門會議作為決策中心，並以市政會議作為溝通協調平台，每月在市政會議中進行工作報告1次。至2009年7月止，共計召開62次工作部門會議。

四、設置董監事會發揮監督功能

KOC於2005年5月正式成立董事會並召開首次董事會，會中決議捐助章程、董監事名單、選任董事長，董事會隨後正式開始運作，後期則選派常務董事代表董事長駐守KOC，執行董事會職權，包括重大議題決策、預算核定和重要事項協調等，有效提高監督及決策效率。

五、增權賦能和設置專業人員

KOC初期運作並非順利，主要是綜合運動賽會業務複雜，涉及的單位和人員廣泛，期間有執行長授權不足、決策延遲和專門人力不足，以及專案人

力的語文能力和體育專業知能無法兼顧等問題，後經由CoCom會議建議，適時改善執行長的授權問題。籌備後期為縮短行政流程增設常務董事一職，代表董事長核定KOC重大決策及主持會議，適時統合各部門的重要工作聯繫和協調；另在組織架構增設資訊科技部和維安部，負責以電子科技支援賽事，並傾全國之力防範任何暴力或恐怖攻擊事件發生，期間亦獲得美國國土安全部和情報部門的大力協助。有關人員配置由初期的不足，到後期總計聘任45位專員，另由市府調派支援人力94人，派遣人力17員，總計達156員。此一人力約和第7屆世運相當，發揮應有的綜合效應。

六、透過建設性的協調會和會議進行協調

舉辦國際綜合賽會的權責與分工十分明確，由主辦城市提供比賽場地、器材、食宿接待、交通和志工等；比賽種類、項目、參賽隊職員和收費的額外隊職員人數等則由IWGA決定；另比賽規章、賽制、裁判、設備標準和申訴仲裁等則由各國際單項



▲中華女子拔河隊優異的表現感動國人。(圖／2009世運組織委員會基金會提供)

運動總會 (International Federation, IF) 負責。

KOC和IWGA依奧運模式於合約中明定設置協調委員會 (CoCom)，以了解籌備進度並作為重要議題達成共識或共同決議的平台。CoCom會議從2005年到2009年，共召開10次，另有6次追蹤會議 (CoCom Follow Up)。此外每年由國際單項運動組織聯合會 (General Association of International Sports Federations, GAISF) 主辦的運動年會 (SportAccord)，與同時舉行的IWGA年度大會也是KOC和IWGA及IF之間密切聯繫的重要平台，即時面對面商談重大問題並決議，諸如運動種類、場館、選手保險、贊助商權利義務等議題，上述會

議或場合均扮演聯結的重要橋樑。

七、以技術代表會議與世運公報聯結國際運動組織

籌備期間共舉行2次技術代表 (Technical Delegate, TD) 會議，由各國國際單項總會選派代表參加，會議旨在提供器材清單、場地設置標準、比賽規則等。另KOC共出版四期公報 (Bulletin)，發布KOC的官方文件和消息給各國家奧會 (NOC) 與國際單項總會，使KOC和IF及NOC之間維持最緊密的合作。

八、新奇與精采萬分的賽事

2009世運包括正式賽、邀請賽和運動公園活動三種。正式賽26項，邀請賽5項，概分為藝術與

括：1.各部門間的 MBO 專案管理計畫，列管各部門數百項的子計畫，每1至2週嚴密追蹤執行進度，凡有落後者加開專案會議，研商解決策略。2.各賽事的工作計畫（Work Plan），規定或描述35至37項內容，由KOC與IF共同提供，各單項國際總會或TD提供包含比賽規則、比賽項目、方式與賽程等；另由KOC的各部門提供包括食宿、交通、志工、藥檢、物流、開閉幕等內容。參賽人員在裁判會議、領隊會議（Orientation Meeting）時即可獲得大會提供的工作計畫，並據以行動。3.重大工作時間管制表，KOC將管制關鍵期設定為比賽前6個月，於2009年1月開始擬定月、週管制表，比賽前採日、時管制表，嚴密掌握進度。4.場地工作分工表，詳列各人的職掌、電話，務求賽事營運中心內各部門間人員能嚴密的橫向聯繫。

KOC透過四種計畫的擬訂和及時的追蹤管制，使得世運會得以井然有序的進行。

十三、貼心為觀眾設想，提供最佳觀賽服務

觀眾的熱情參與也是世運成功要素之一。KOC曾擔心賽事觀賞乏人問津，有不售票或部分比賽

不賣票的提議和思考，但因世運合約中有雙方分配收入的條款，IWGA堅持每項賽事皆要賣票，故KOC決定給予觀眾最好的觀賽環境，在賽場內設置適量的觀眾席，室外場地並搭設遮陽棚，採取120%單日票銷售策略，設置大型LED電子螢幕或投影機，供電子計分顯示並可提供影帶播放之用，使賽事資訊更加清晰明亮；同時，除少數比賽不能出聲外，均設置高品質音響及中英文賽事解說員（Commentator）。解說員來自國際單項總會和國內協會，提供專業解說，使觀眾對於未曾接觸過的比賽瞭解規則進而看出門道和樂趣，適時給予激勵掌聲，使選手和觀眾形成良好互動。

十四、以臺灣文化元素作為開閉幕演出的主軸令人驚艷

2009世運開閉幕採取外包方式。在籌備初期曾有廣邀國外著名藝術團體的研議，之後鑑於臺灣本身即擁有令外國人嚮往的、豐富的特有傳統文化。衡諸杜哈亞運和北京奧運都把主辦城市文化元素作為開閉幕表演的主軸要素，本土文化只要適度的包裝即可讓人驚艷不已。

2009世運開幕以本土的電音三太子及其他的偶戲為主軸頗受好評，賽會後成為各種綜藝表演文化活動的常客，可見本土文化受肯定與受歡迎的程度。

十五、提供免簽證入境待遇

依據我國政府規定，目前已有38國人士享有免簽證入境中華民國之待遇，為提供2009世運會參賽人員禮遇通關，經協調行政院國土安全辦公室、內政部入出國及移民署、警政署、外交部、國家

◀沙灘手球—中華(右)VS阿曼。(圖/2009世運組織委員會基金會提供)



安全局等單位，同意讓所有參賽人員享免簽證入境待遇，並於機場設置世運專屬道。相關人員於機場通關接受查驗時出示大會邀請函及護照即可入境臺灣，並可在臺灣停留30日，但不得延期。

十六、接受中華奧會模式，爭取國家元首宣布世運開始

在世運籌備期間民意代表與輿論紛紛表達2009世運合約使用「名古屋決議文」條文的妥適性。但，近年來IWGA一心想追隨國際奧會（IOC）的腳步，提升世運水準，希望世運能採取奧運模式和標準處理日益繁多的政治問題，降低運動和政治間之糾葛，且自1981年以來，中華台北的模式已適用在國際體壇多年，為此而起爭議似有本末倒置之嫌。

2009年3月在美國丹佛運動年會和IWGA的年度大會期間，IWGA首次就馬總統宣布世運一事，有較具體的回應，表示7屆世運以來未曾有由主辦國元首宣布前例，大多由奧會主席或其代理人，或是由IWGA的會長宣布。是故，IWGA傾向將不同意由馬總統宣布世運開始，嗣後經由KOC和相關單位的折衝樽俎，至2009年7月14日才由IWGA發布新聞宣布第8屆世運由中華民國馬英九總統親自宣布大會開始，使得世運在沒有遺憾的情況下完美演出。

十七、採用奧運儀軌處理旗歌問題

KOC依據IOC禮儀規範手冊（Technical Manual on Protocol & IOC Protocol Guide）的頒獎典禮規範中有關冠軍隊伍國旗升旗及國歌播放「不可超過90秒」的原則及參考2008世運暖身賽各國際單項總會的建議，最終決定國歌播放以50秒為原則。

另各國國旗供頒獎與場地佈置使用，總計採購2,053面。KOC設專責單位和人員負責統籌複雜的旗

歌問題，並遴選4百餘名禮賓生進行頒獎典禮，加強訓練和演練，使頒獎典禮秩序井然，表現出國際級的高品質，獲得各界一致的讚賞。

十八、五千熱血志工全心投入使世運發光

近5,000名志工的全心投入是世運成功的基石。志工共分成22類招募，語言專長則分成英語、西語、俄語和阿拉伯語等。再依志願服務法之規範，長達半年以上施予一般和專業兩種訓練，使志工深入瞭解接待的禮節和世運的專業知識。賽會期間舉凡隨隊翻譯、交通接待、食宿接待及賽場賽務安排等服務，國際貴賓一致讚譽臺灣志工具有主動服務的熱心、優異的語文表達能力、態度既樂觀又健談、思想開放自由，對接待的隊伍或貴賓就像對待遠道而來的朋友一樣。志工表現深獲各界好評，為世運加分最多。

十九、創意的意象設計和現場布置

高雄世運成功的背後還有一個重要因素，就是創意的意象設計和現場布置。創意的意象設計展現高雄世運的高度質感，KOC將意象設計充分融入場地布置，除招商設置具廣告效益的圍板，舉凡包括頒獎典禮背板、入口意象、賽場圍板等都使用色彩繽紛的意象設計。意象設計和國際級器材相互輝映，構築並烘托出高雄世運場館的美感和質感，優秀的選手和高水準的觀眾在高雅的賽場比賽和觀賞，交織成一幅賞心悅目的視覺享受。

二十、後勤物流無縫銜接

部分世運參賽選手的器材尺寸甚大，例如輕艇水球的輕艇、原野射箭的弓箭、水上救生的救生橇等，此外，撞球球桌、壁球與短柄牆球玻璃球場、滑水船隻和跳台、ST的計時計分器材等設備或租或

借，都由國外進口或由選手自行攜帶，必須賽前數周抵達物流倉庫，或於賽前1-2日才送抵。KOC設專人並租用倉儲中心，提供物流服務，後勤物流皆發揮使命必達的功效，使賽事順利及時進行。

廿一、選手服務貼心週到

KOC在本市三家國際飯店設有供膳中心，分為北、東、西三區，提供膳食服務，並以各賽事為中心提供專車接駁，此外並提供中華電信手機儲值卡、捷運專用卡、行動領航員等貼心服務，使選手在食衣住行方面無後顧之憂。

廿二、結合世運博覽會及選手之夜

除精采賽事外，KOC設置世運博覽會展出各種主題及陳列各國文化，吸引125萬參觀人潮，並利用博覽會現場舉辦選手之夜，讓市民及選手留下共同參與動感世運的美好經驗。

廿三、八金九銀七銅佳績領風騷

本屆世運我國共獲得八金、九銀、七銅佳績，為歷屆世運成績最好的一次。因為主場優勢，我國選手表現突出，也顯示多年訓練成果。此外，由於地主國選手奪牌後經由IWGA安排國際記者會進行每日之星介紹，經由媒體專訪和報導，使大眾目光

集結在運動員表現及其後續發展，亦帶動賽事票房。

廿四、電視現場實況轉播

為提供高水平電視轉播，本次世運經由公開招標，由公共電視台取得主媒體中心設置和電視轉播權。電視轉播包括精華剪輯（highlight）、延遲播放（delay）和現場實況轉播（live）三種。另和中華電信合作以MOD、hi-channel平台現場或錄影轉播，透過網路即時服務全球廣大觀眾，提升賽會服務品質。

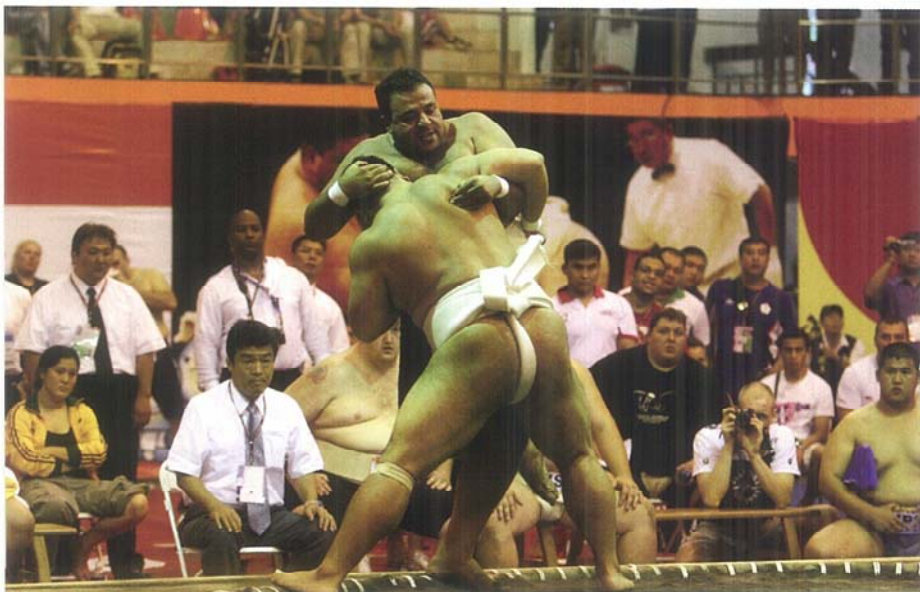
廿五、宏偉且永續的綠建築主場館

2009年高雄世運共使用高雄縣市內的23個場地，其中有2個新建場館，餘則略加整修。新建的龍騰運動場為耗資53億元的綠建築；另高雄巨蛋則採BOT方式興建，依合約高雄市政府出資15億，漢威公司則出資25億。龍騰運動場為世運開、閉幕、七人制橄欖球和飛盤場地；小巨蛋則成為體操和運動舞蹈場地。賽後更成為高雄新地標及大型音樂會、體育教學的重要場所。

廿六、改頭換面的城市改造

市府各局處為迎接世運會，紛紛認養世運項目推廣，在市容改造上亦有所分工，除運動場館更新外，更重視街道改造，例如美麗島大道，隨處可見的綺旋燈光，清晰明亮的街道標示，重要路口的美化、綠化和淨化，更使得高雄的美感和風情顯現無遺。另對於工廠排放廢氣也加以管控，使世運賽事不受空氣污染影響。綜上，2009世

◀2009年高雄世運相撲比賽。（圖／2009世運組織委員會基金會提供）



運成為眾志成城的成功案例，組織和個人都為同一目標向前邁進，確實為城市帶來改頭換面的改造功能。

參、結語 走向未來，遇見未來

回顧2009高雄世運會，有幾個面向的表現特別成功且令人讚佩，包括：場地經理帶領團隊全心的投入和執行、觀眾的優質觀賽水準、志工熱情無私的服務、全體市民和民意代表緊密結合和無私支持、基層社團和宗教團體的關懷與祝禱等。

走向未來，我們應在現有基礎上繼續努力，包括：一、積極爭取更多的國際級綜合運動競賽之主辦權。除了建立良好的國際形象外，也可帶動國內社會體育發展；二、與國際單項總會保持密切聯結，爭取更多世界盃賽事在臺灣舉行。世運讓單項運動總會對我國舉辦賽事的能力備加肯定，更表達繼續來臺辦理活動之意願。另一方面，世運會提供國內協會協助國際級賽會的機會，為促使國內體育和國際接軌，國內協會亦應在既有的基礎上，和國際單項總會保持密切聯結；三、強化和認識人民力量，諸如人民對體育的接受程度及志工的投入必須有深度的認識，並有計畫、有系統的組訓培養和運用；四、有系統且長期培訓運動賽會人才。綜合運動會涵蓋的範圍必須具備專門知識與能力，如何延續運用亦是值得深思的課題，未來應可仿照澳洲政府於2000年雪梨奧運後成立澳大利亞運動知識管理基金會（SKA）的作法，延續保存籌辦大型運動會的知識經驗，或辦理工作坊，以傳承寶貴經驗；五、採取更便捷彈性的簽證優待，諸如放寬護照效期，不限制須六個月以上，給予持有主辦單位邀請

函的隊職員和貴賓免簽證費優待；申請簽證者則給予二天辦妥的最速件處理；特殊個案給予落地簽證等；六、世運的參賽人數係由IWGA發行所謂的IF護照，嚴格規範和控管參加人數，故其規模控制十分精準且嚴格，各國際單項總會無法任意增加人員，只能以最精簡的人員參加執法或比賽，此項作法頗值得國內賽事參考，嚴格控管大型賽會參加人數；七、善用大型場館，創造社會運動風氣。沒有場館無法舉行任何大型運動賽會，但大型場館在賽後則必須提出永續運用之策略，避免淪為蚊子館；八、掌握時機加強社會運動推廣。透過世運已引進一些過去難得一見的新運動項目，有些項目頗值得繼續推廣，以增加運動人口；九、培養更專業的運動轉播團隊。運動轉播是一門專業，電視台亦應加強有關電視轉播和TV Graphic的製作技術，以及與世界媒體組織的交流。

2009高雄世運的淬煉，終能探測出我們的能力，KOC也把握了難得的機運，以最正向的、最圓滿的方式呈現在國人眼前，不僅中央和地方政府、民意代表與市民進一步認識了世界級綜合運動賽會帶給主辦國家或城市精神面的信心指數，也實質上培養一批辦理國際賽會經驗的人才。展望未來，我們有必要舉辦更多類似的活動，讓我國名聲遠播，中央政府應在未來爭取東亞運、亞運和世大運等主辦權時，秉持更宏觀的視野和野心、更細緻前瞻的規劃和更積極的作為，再創另一次高峰。（作者許釗涓為2009高雄世運組織委員會基金會執行長、劉永元為2009高雄世運組織委員會基金會運動總監）

※本文圖由2009世運組織委員會基金會提供

攝影者：陳俊合、鮑光暉、林育恩、陳 瑋、楊士正、鍾豐榮、周文郁、陳金智、中央社