

32-41

從北京奧運看臺灣大型運動賽會的籌辦

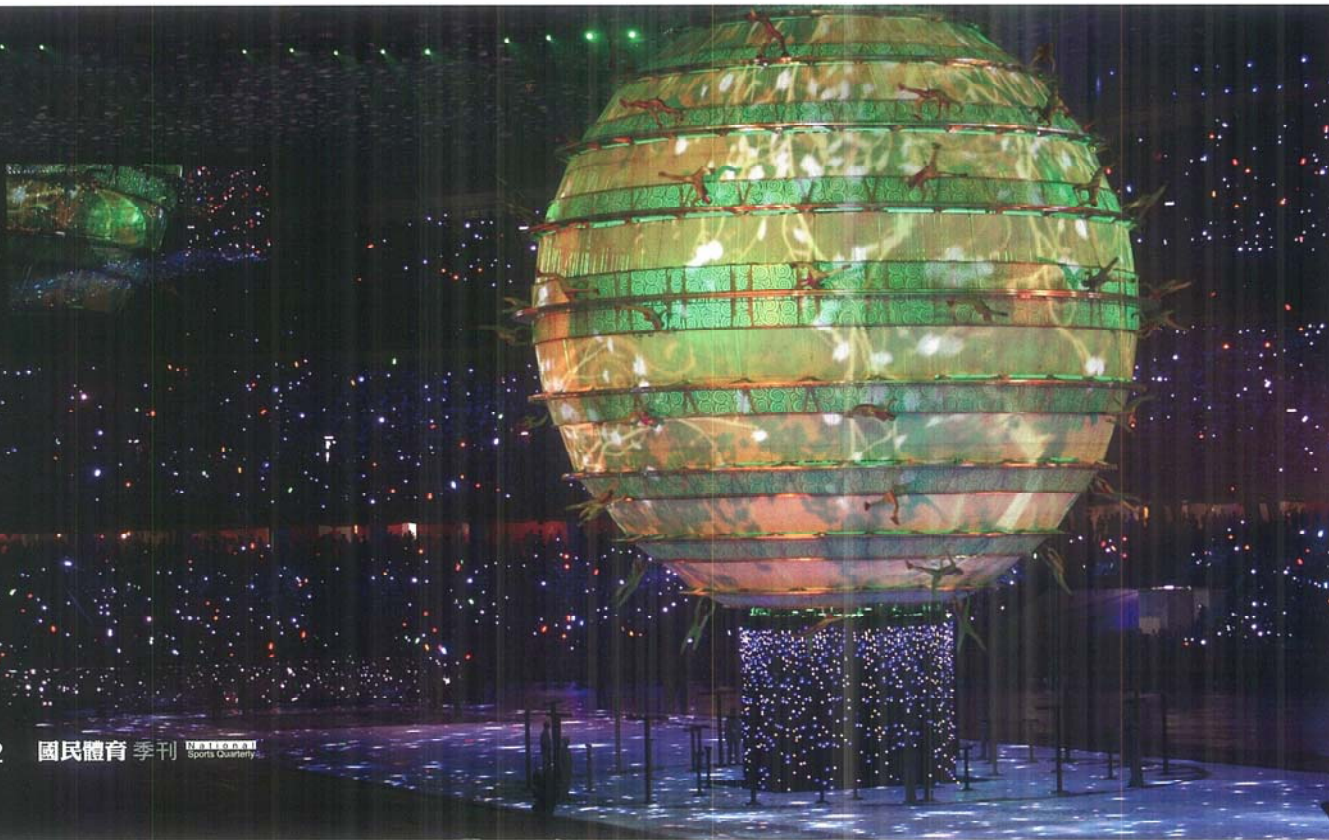
文·葉公鼎

壹、前言

大型運動賽會的舉辦具有許多效益，尤其是國際性質者。因此，許多國際城市均樂於爭取國際大型運動賽會在當地舉辦，以創造本身利益。然而，不同運動賽會的舉辦，涉及許多考量層面。雖然同一賽事，在不同的種族國家舉辦，其展現的風貌就有所差異。

以華人圈而言，最值得注目者，莫過於2008年剛落幕的北京奧運了。此項賽事號稱史上最大規模的奧運會，就賽會管理的理論與實務而言，其過程有許多值得參考與討論的議題。而臺灣近年也積極辦理各種大規模的運動賽事，例如傳統的全國運動會，國際性的2009年的高雄世運以及臺北聽障奧運。然而奧運的難度實

▼2009年北京奧運開幕式，吸引全球數十億人觀賞。（攝影／李天助）



高過此兩項賽事甚多，因此京奧的經驗足供臺灣在未來申/籌辦大型運動賽會的借鏡，此為本文撰寫的核心重點。

貳、北京2008奧運會舉辦的重要特色

2008年北京奧運的舉辦吸引了世界的目光，然而在申辦過程中並非一蹴可及，北京在1993年申辦2000年奧運失敗後，經過4年的潛伏與努力，於2001年再度叩關始得成功。以下概要說明2001年-2008年京奧籌辦的重要特色。

一、組織整體規劃與資源投入

自2001年7月13日北京取得2008年奧運籌辦權之後，在當年12月13日成立了「第29屆奧林匹克運動會組織委員會（Beijing Organizing Committee for Olympic Games，簡稱BOCOG）」，由時任市長的劉淇出任主席，籌辦工作正式啟動。奧運被視為公共事務及國家重大政策，BOCOG分工概念為：除競賽系統業務外，多由非體育專業領域人士擔任，例如中央與北京市政官員、商學、管理、行政、都市計畫、建築、藝文、環保等。為使各項計畫順利推動並落實目標，BOCOG於2005年4月7日成立「北京奧運培訓工作協調小組」，由國家有關部委，北京市委、市政府有關部委局組成（汪涌，高鵬，2006）。

主軸既定，接著BOCOG即展開各項軟、硬體建設工作。主場館之「鳥巢」體育場、「水立方」水上運動館，奧運村（選手村）及位於各大學校院的比賽或熱身場地，在2002年起陸續開工興建或進行整修的工作；而市政建設方面亦大興土木，例如新擴建的首都T3航廈、北京至天津的高速鐵路、新增

與整修的捷運線、汰舊換新的公車等，使得北京市的風貌與往昔大相逕庭。

除硬體建設外，奧運會所提供之非實體性服務，如各項賽會所進行的場地佈置，報名註冊、證件製作、選手報到、裁判、成績紀錄、頒獎及藥檢作業等競賽管理系統，票務、宣傳行銷、各種造勢活動、開閉幕典禮、選手村、媒體與各界觀眾服務等均須動用大批人力。在「北京奧運培訓工作協調小組」2005年起推動之下，到2008年BOCOG總共陸續徵募約7,000名專職人員，7萬5千名國內外志工；而北京市也動員組織約40萬名城市志工加以因應，這些工作人員多為20-30歲中國年輕一輩，因受到國際化衝擊，西方觀察家冠之以「鳥巢世代」的稱號（王海亮，2008）。

BOCOG這段期間的運作模式，即便在運動產業發展成熟的歐美城市舉行奧運時亦復如此，必須動員整合國家之整體社會資源與系統，絕非單純體育運動專業團體或人員獨立運作即可竟其功。

根據BOCOG官員於2008年8月1日表示，本次奧運7年來的相關建設與籌辦所花費的經費為場館建設資金130億人民幣（約合18餘億美元）、經常門支出20餘億美元，但北京城市的建設經費約為2,800億人民幣（約合400餘億美元），因此總數約有440億美元之經費支出（李奇勝，2008）。

二、舉辦的效益分析

除了城市的知名度、形象、民眾對運動的喜好、對於舉辦奧運所產生的城市認同感、賽後資產再利用等非經濟效益外。本文就其經濟效益提出以下看法：

就個體面而言，北京2008年奧運經費歷經

了三個版本的調整，從原來申奧計畫書中的16餘億美元，調升至第三版本的20餘億美元（劉志，2008）。據BOCOG官員指出，雖然籌辦經費有所增加，但由於各項奧運的相關收益例如各類廠商的贊助金迅速到位，與IOC分拆電視轉播權益金的盈餘等收益，使BOCOG的總收益仍大於總支出。據中國國家體育局副局長、BOCOG副主席于再清表示本次奧運結束後，大概有2千萬到3千萬美元的利潤（藍孝威，2007）。

就總體面而言，則聚焦於經濟影響方面的分析。主要可分為以下三個時期：

（一）奧運前置時期：為2001年7月13日申奧成功後，至2008年7月31日奧運正式舉辦前的階段。主要的經濟影響在於前述2,800億人民幣的公共支出；130億人民幣的場館建設，以及約20億美元的奧運籌辦經常門支出所造成的產值、民眾就業以及所得的變化程度。

據中國北京市發改委估計，截至2008年的7年之間，平均每年創造了44萬8千個工作機會，並使當地失業率一直維持在1.86%的超低水準（中國新聞網，2008）。

（二）奧運會舉辦中：主要時間在於2008年8月1日至8月24日奧運舉辦時（作者按：8月8日開幕之前為各國抵京與賽會整備期，且本階段並不包括殘障奧運所舉辦的時間）。主要的經濟影響來源為非北京地區國內外民眾參加奧運所帶來的消費支出所致。據2008年8月28日北京商報指出，這段期間估計約480萬人次（筆者按：此數據尚稱客觀，因為以總奧運票數800萬張估算，則6成民眾可合理估算為非北京地區之外來客）。若以運動賽會經濟影響評估的相關理論分析，則民眾之花費多為觀賽、住宿、餐飲、購物、文化參觀與其他娛樂項目。平均估算為1人次花費



▲北京奧運期間臺灣許多觀眾前往北京為中華隊加油打氣。（攝影／吳心平）



▲中國體操王子李寧吊鋼絲凌空奔跑點燃聖火堪稱京奧開幕式一絕。(攝影／吳心平)

約2,000人民幣，則可為北京地區之住宿、餐飲、購物、文化相關產業帶來96億人民幣（約14億美元）的收入。

- (三) 奧運會舉辦後：主要時期在於奧運舉辦後接續的相關盤整工作，例如各類慶祝、感恩與各界參訪活動等。這類工作牽涉的層面也相當廣泛，因此又稱為「奧運後效應時期」。一般學界主要看法趨於奧運舉辦後的3年內，因為再過1年，大家又會將目光聚集在2012年倫敦奧運會上了。為此，北京2008年奧運的後效應時期，可展延至2011年的上海世界博覽會。

三、賽後盤整與經驗傳承

集結204個國家，為數達約2萬人各國代表團人數，總參觀人次約800萬龐大數量的29屆奧運會，在中國舉行自是史上一件大事。因此中國政府也特別立史加以記載，名為「北京奧運會志」。初步規劃由11個部分組成分別為：總述、奧運申辦、奧運工程、奧運競賽、奧運服務、奧運經濟、奧運文化、媒體宣傳與技術保障、運行模式、奧運知識產權和殘障奧運會部分。屆時，本書將成為奧運會歷史上第一部全面、有系統反映出特定一屆奧運會全經驗的重要文獻（張宇，2005）。

而完整奧運相關的文物資料，北京目前也正積極籌辦「奧林匹克博物館」加以典藏。此處機構未來亦將成為中國籌辦相關大型賽會，以及世界各地學者專家研究奧運相關議題的重要參考處。

四、效益背後的省思

若以前文所述之運動賽會經營管理的理念，檢視BOCOG的籌備狀況與效益分析，讀者可得到以下啟示：

- (一) 大型運動賽會的籌辦，牽涉許多利害團體，並非單純體育運動事務，而是一項國家性公共事務。因此必須有國家中央與地方政府之大力支持。
- (二) 大型運動賽會的性質，就如一個整合的平台，必須結合許多不同的專業服務，才能滿足參與者的需求。因此主事者若要使規劃與執行的方向正確無誤，必須了解與賽會有關的產業結構與其專業特性。
- (三) 大型運動賽會的規劃，有其時程的壓力與限制，因此籌辦人員須講求執行的效率，並有高度的韌性與抗壓能力與時間競賽。

然而前文所述，大致都是奧運為北京可能帶來較正面的效益，其他的問題也值得大家省思：

- (一) 開幕典禮的若干風波：例如體育元素的匱乏，僅在IOC所規定的程序中，例如除了領導人（IOC主席、北京奧運組委會主席劉淇以及中國總理胡錦濤）之致辭外，其餘升舉辦國國旗、奧運會旗、運動員進場、男女運動員與裁判宣誓、放和平鴿、點燃聖火儀式時方有運動員的舞台，如此構思過程是否有不足之處？得待大家討論；為求效果並未展

現原汁原味，如開幕式小女孩林妙可獨唱「歌唱祖國」對嘴唱歌的內幕被踢爆後，立即成為國際新聞的焦點之一；電視轉播所呈現若干煙火效果，也為電腦合成製品；呈現中國42種族的表演者並非全為該族的人等議題，也引起各界諸多討論；原本應該在舞臺上表演的「飛天仙女」劉岩，在彩排時不幸從3公尺高的跳臺上墜下，雖然經過搶救，但仍發生胸椎以下癱瘓的憾事。

（二）奧運期間真的會有正面經濟影響嗎？BOCOG以國際奧會各種標準要求籌劃此次奧運，的確為北京地區帶來了現代化的腳步。但是為了要「平安辦奧運」，使得這次奧運實現的目標優先順序為：完成賽會＞經驗傳承＞留下硬體遺產，最後才考量賺錢因素。因此「安全下庄」是最高政策，賺錢僅為其次的做法，與當初申辦目標宣稱為舉辦城市帶來經濟效益的口號有著大幅度的轉變，是否有違初衷？

（三）奧運會過後是否發生「低谷效應」的情形？「低谷效應」亦即經濟不景氣。未來是否會因為交通、資訊基礎建設之完竣，民眾經驗水準的提升而帶來更多機會？筆者認為將會與貨幣、物價與產業發展等中國總體經濟發展政策的佈局，以及國際油價、各國購買力等因素息息相關。若能配合經濟景氣與北京地區因奧運期間各項現代化措施的完工，使產業結構轉型，著力於第三級產業（會展、商業金融、文化創意、觀光休閒等服務業）的發展，則應有更多經濟成長機會。

（四）奧運過後的中國人民觀念與素質是否產生變化？奧運舉辦後這批為數約1百萬「鳥巢世代」的年輕一輩工作人員，經過奧運國際化與現代化洗禮，其未來的前程發展是否會影響著中國朝向更先進的國家邁進？體驗與眾多外國人，尤其是與參與殘障奧運的國際身心障礙人士接觸互動後的廣大中國民眾，是否會更尊重並關懷人權？在舉國體制考量下，無法加速發展的內地省份甚至因為舉辦奧運而被迫停工的廣大勞動與務農民眾，在目睹光鮮亮麗的奧運活動後，是否覺得有被「忽視」的感覺？以上議題，未來將在為數12餘億中國民眾中發酵，也考驗著中國政府是否可以因勢利導，使國家朝向更好的境界邁進。

（五）舉國體制的奧運金牌計畫能否繼續推動？雖然這次中國獲得全球參與國最多的51面金牌數量，贏了面子與裡子。但眾所周知是因「舉國體制」所費不貲下的成果，據估計每面金牌成本約2億餘元人民幣。未來是否仍應採取此種重金方式推砌優秀運動員，繼續在國際重要運動競技場上贏得更多的金牌為國爭光？在中國日益現代化的過程當中，以往以「競技體育」宣揚國威、展現國力為政策導向的作法，是否得以調整更重視「全民體育」關懷民眾休閒運動的政策，使民眾對體育運動的看法從追逐金牌，轉化至更注意自身的體適能與身心健康？

（六）中國的形象是否因奧運舉辦而轉變？中國在奧運期間，刻意且盡力在國際上表現出良好

形象的作法吾人可以理解。然而以國際經驗而言，許多發展有其階段性並非一蹴可及，例如空氣品質、市容以及現代化的觀念等。如果僅在奧運期間為了符合品質進行過度的管制，或有問題卻加以掩飾，會啟人疑竇產生「樣板」的假象感覺，則將產生更不良的影響。例如在奧運過後不到1個月，中國即爆發了三鹿公司毒奶粉事件，並暴露出其他中國生產的奶粉與相關奶製品也添加毒物，甚至包括奧運贊助廠商的伊利企業與蒙牛奶製品都有類似問題的延燒情勢，導致許多使用中國奶粉的世界各國廠商與相關產業的慘重損失，進而使失職官員下台的局面。因此，中國產品的不良形象是否因奧運而獲得改善？仍有觀察的空間…。

（七）國際奧會對於北京2008年奧運的評價：

當然，舉世矚目者還是IOC對於本次奧運的評價。媒體解讀主席羅格，在此次閉幕典禮的談話中，透露了對於運動員展現奧運精神的尊敬，對於中國開放改革的期許，對於本屆所有工作人員的感謝，對於若干衝突的國家例如俄羅斯與喬治亞、中國與臺灣、南北韓…等國和平共存的期望，也希望大家能站在運動權平等的立場關懷其他身心障礙族群的運動員（IOC官方網站，2008）。透過了200餘國媒體的報導，這樣的訊息傳達到世界數十億人口的心中，也造成了許多的影響…。

同為華人世界之一環，臺灣對大型運動賽會的舉辦情形，可由舉辦之類型、效益以及舉辦國際賽會的競爭力等方面加以檢視。

一、舉辦的類型

在臺灣所舉辦的大型運動賽會，可分為地區性、全國性，以及國際性運動賽會三方面加以說明：

- （一）地區性運動賽會：此類活動舉辦主要以縣市為基礎單位，透過各基層的體育組織，例如縣市政府教育處體健科、各級學校及各運動單項委員會等體育行政組織，舉辦例如縣市（暨中小學聯合）運動會、各項單項運動（錦標）盃賽等。透過這些賽會活動的舉辦，各體育行政組織可以體現推廣其體育政策、選拔縣市代表隊選手參加全國性比賽。
- （二）全國性運動賽會：目前臺灣全國性質的大型比賽，較具代表性者首推「全國運動會」（亞奧運動種類為主，簡稱全運會），其次為「全民運動會」（非亞奧運動種類為主，簡稱全民運）。此兩類賽會所舉辦的運動競技種類於2000年以前均於「臺灣區運動會」中舉行，後因為項目眾多每年均舉辦。其次為「全國大學暨專科校院運動會」（簡稱全大運）、「全國中等學校運動會」（簡稱全中運）。其餘之全國性賽會，例如大專、中學或者社會之各類單項錦標賽或聯賽制度的盃賽等，則較不具規模。
- （三）國際性運動賽會：自辦性的國際運動賽會活動方面，最具歷史者首推1978年首創迄今的威廉瓊斯盃籃球賽，然礙於我國選手

參、臺灣大型運動賽會經營管理的檢視



◀2009年威廉瓊斯盃男籃賽。(攝影/李天助)

水準及主辦單位的經費條件不足，近年來有逐漸沒落的趨勢，目前的規模實難以大型國際賽會稱之。在申辦性質的正式國際運動賽會方面，近年來經過各界努力，也有相當的成績。筆者彙整自鄭勵君（2007）「高雄市成功申辦世界運動會策略分析之研究—Porter五力分析法之驗證」之研究，發現近10年來在臺灣所舉辦的國際運動賽會多達80餘項。顯然辦理國際重要的運動賽會，已成為政府推動的重要政策。

二、效益

（一）經濟效益：若以「經濟影響」（economic impact）的理論評析，臺灣所舉辦大型賽會的經濟效益，僅能涵括全國以及國際性質的比賽。在國內方面，規模最大者為全運會，然而以歷屆的全運會觀之，則對產業的產出效應約略介於10-7億臺幣間（葉公鼎等，2007）；且因籌辦單位所運用的人力多為臨編組織，因此所帶動的所得效果以及就業機會均相當有限。在國際性的運動賽會方面，越精采的賽事就會更具效益。例如在2001年所舉辦的世界杯棒球錦標賽、今年度的高雄世運、臺北聽障奧運，及甫落幕的NBA溜馬與金塊隊的熱身賽。

（二）非經濟效益：在臺灣舉辦大型運動賽會的若干非經濟效益，筆者認為比經濟效益還可觀。尤其是國際賽會方面，參賽外賓對舉辦城市的了解有助於該城市知名度以及形象的提升。然而民眾的認同/支持、對運動水準的提升或推廣，除較熱門的棒球運動及規模較大的賽會例如世運以及聽障奧運外，效果較不顯著。至於賽後所遺留的人力/設施資源或各種賽會籌備資訊等，總讓人有曇花一現較不具長久性的影響。

三、臺灣申辦國際賽會的競爭力分析

茲以吾人所面對的環境因素分析我國申辦國際運動賽會的競爭力如下：

（一）外部環境

- 1.國際情勢：例如來自中國的壓力與杯葛將會影響其他國家對於運動賽會在臺灣舉辦的支持度。此外，臺灣的其他國際關係（例如與國際運動單項組織以及友邦國的互動），更攸關獲得重大國際賽會在臺灣舉辦的成功率。
- 2.社會需求：以往臺灣企業對運動參與度並不高，甚至不如中國。而民眾不重視運動的價值觀及偏向靜態休閒消費型態，亦值得改善。
- 3.科技水準：臺灣資訊科技之國際競爭力與產值雖強，但多與運動產業關聯性低；而運動產業產值並不高，亦可能影響賽會在臺灣舉辦時其他產業的支援程度。
- 4.經濟景氣：目前臺灣面臨不景氣時代，加諸天災頻仍，因此影響各項產業的產值與國際

競爭力。

5.競爭者：若與世界其他國際都市運動設施條件的比較，我國實顯落後，有待加強。

6.政治情勢：政府對體育運動的參與程度、採購法/公益彩券以及其他法令的限制、朝野政爭惡鬥的情形若不改善，將會影響各國際運動組織對於臺灣舉辦賽會穩定度的信心。

（二）內部環境

1.人力資源：賽會管理專業人力並未有計畫培訓，國人參與運動志工的意願與國外民眾情形相比較，較顯冷漠。且缺乏國際大型熱門運動賽事的籌辦經驗，對國際組織有關申辦/籌辦賽會的規定要求較不了解。

2.資金：投資於運動產業的企業多為中小企業資金不高，許多資金來源多為政府預算，運用起來受到許多法令與程序的限制。

3.設施裝備：符合一級國際賽會規格的場館不多且不集中。尤其是田徑、足球以及游泳等國際熱門競賽項目的設施。

4.管理能力：國人對國際綜合性運動賽會舉辦經驗不足，亦較不具賽會國際觀，因此國際行銷的效應相對減弱。

肆、未來努力的方向

若要成功舉辦一項大型運動賽事，尤其是國際運動賽會須有多項專業的整合，熱門的賽會申辦競爭城市的評選過程均非常激烈，許多條件不差的申辦城市紛紛中箭落馬遭受失敗。而我國在申辦國際重大賽會的過程中也迭遭失敗，未來如何才能提高申辦功率？個人看法如下：

一、平時的準備

（一）強化國際關係：除了改善與中國的關係外，政府應該輔導國內相關組織，積極參與國際體育組織的各種事務並爭取擔任重要職務，以廣結善緣並使臺灣國際形象與地位提高。若有可能，也可運用時機，邀請賽會所屬組織的會長或位高權重具影響力者至本地訪問，或者派遣專人前往拜訪請益，以提高對方對申辦單位的了解並加深印象。

（二）凝聚國民共識：21世紀有關運動休閒與健康產業將為各國所推崇，許多城市提倡舉辦國際運動賽會，除了使本身具有「運動城市」的活潑健康正面形象，亦可產生該地區的經濟效益。因此政府應帶頭倡議，讓國民產生共識，一起推動國際賽會在臺灣大城市辦理的氛圍，讓國際人士心儀期待我們可舉辦大型國際賽會，讓世界各地人士可來此分享難得的臺灣經驗。

（三）完成基礎建設：在場地設施方面，本人認為臺灣因市場規模不大，且國際大型賽會跨縣市舉辦共用資源的情形屢見不鮮，加諸目前全臺交通網路相當方便，因此宜集中資源，以整體效率觀點，在全臺分區興建不同功能的大型場館即可。此外，對於大批人潮湧進所需的旅館、飯店、捷運交通服務等公共設施宜及早建置完備，以提高本身的競爭力。

（四）積極培養賽會經營管理人才：運動賽會產業屬於國際間的會展產業（Meetings, Incentives, Conferences, and Exhibitions簡稱MICE產業）之一類，亦屬政府推動的重要服

務產業之一環，有極高的經濟產值。因此，政府、推廣運動管理的專業團體，或大學中的系所單位，應積極重視運動賽會管理的人才培育。

- (五) 培養賽會經驗：從北京的例子觀之，2008年奧運舉辦過後，中國已經躍居世界運動大國。而鄰近的韓國，自從1980年代開始經營國際重大賽會以來，已成功舉辦包括國際公認的「三冠王」(triple crowns)的重大運動賽會活動，即奧運、世界盃足球賽以及世界盃田徑賽。20餘年下來，累積了許多賽會經驗，並且使韓國民眾深具運動習慣，也成功地發展了運動產業(Kim, 2008)。因此舉辦國際重大賽會並非一蹴可及，個人認為未來在舉辦國內重大賽會時，即應具備國際化的觀念(例如遵循各種運動的國際賽事規定)；而若政府仍持續推動辦理重大國際賽會政策，也應循序漸進，採取階段策略，選擇由小而大的賽會逐步辦理，例如近期以東亞運、東亞室內運動會，或亞洲盃的單項錦標賽為平日練兵目標，中期為世大運、亞運或奧運項目之世界性單項運動錦標賽，長期才以奧運為目標，如此才能提高成功率並建立國人的興趣與信心。

二、申辦時的準備：

- (一) 分析國際情勢：申辦前應針對對手實力、賽會特性、各洲輪流舉辦的情勢、我國在該賽會所屬組織的地位等國際情勢加以分析，以提高成功率。
- (二) 注重申辦的策略：應發展嚴謹精緻的申辦計

畫書，內容突顯該項運動賽會傳統的歷史文化及欲彰顯的目標，充分符合賽會所屬單位官方規定且逐一回答各項問題，提出比官方規定更優渥的條件將有利加分，計畫書撰寫宜採官方母語人士的觀念與用字遣詞。過程中可透過籌辦團隊本身或委由遊說公司(lobbying company)進行各種公關工作以展現承辦決心。申辦代表團宜由總統或行政院長等高層級官員領軍，上台說明時宜有審慎策略，如上台說明者的代表性、可否流利使用官方語言、簡報內容應展現舉辦城市的實力與誠意，以及先進的科技水準以說服評審委員。

- (三) 籌辦時的觀念：完成大型國際運動賽會籌辦所需的時間幾近十年、資金動輒數十億美金，且人力達數萬人以上。評估臺灣的經濟實力雖有困難度但並非不可行。惟政府在評估編列預算時是否朝野有所共識？有錢企業單位是否肯共襄盛舉？社會民間專業團體，以及一般民眾是否支持並有興趣參與？且以上資源可整合無虞才是主要的關鍵與挑戰。因此建立民眾擔任志工的榮譽感、政府制定法令籌設發展基金(如善用運動彩券的盈餘設置循環基金提供人才培育、運動賽會申/籌辦等所需的資金)、建立企業運動贊助的觀念以挹注社會資源並提供企業行銷的機會等，均是未來國人須努力的方向。

伍、結語

北京奧運已經落幕，2012年倫敦奧運將於3年

後登場，而2016年奧運會也於今年10月3日由巴西的里約熱內盧擺脫芝加哥、馬德里、東京以及巴黎等強勁對手的激烈競爭下脫穎而出，成為未來萬眾矚目的焦點。

臺灣也於2009年順利地舉辦了高雄世運及臺北聽障奧運兩項國際性大賽。雖然我們條件尚不如這些申/籌辦奧運會的城市，且截至目前為止尚無獲得

重要國際賽會的舉辦權，但筆者仍認為若以愚公移山的精神深耕我們實力，假以時日則國際大賽會在臺灣舉辦的事實必可實現；若原地踏步不致力拓展基礎面卻自怨自艾，則國際大賽在本地舉行將無成功之日。（作者為國立體育大學休閒產業經營學系教授）

參考文獻

- ※葉公鼎、李彩雲、白文輝等人，2007。九十六年全國運動會經濟效益評估報告書。臺北市：臺灣體育運動管理學會。
- ※葉公鼎，2009。大型運動賽會經營管理。臺北市：華都圖書有限公司。
- ※鄭勵君，2007。「高雄市成功申辦世界運動會策略分析之研究－Porter五力分析法之驗證」之研究。桃園：國立體育大學體育研究所未發表之博士論文。
- ※Kim, 2008. Sports industry in Korea and its future. 2008 International Sport Knowledge Conference. 臺南縣：真理大學主辦。
- 網站部份：
- ※中國新聞網，2008年7月17日。北京月薪逾萬者個稅申報數量居中國各大城市之首。2008年9月22日取自：<http://big5.beinet.net.cn/jjvw/shfz/200807/t262403.htm>。
- ※王海亮，2008年8月28日。『鳥巢一代』感動世界 北京奧運志願者書寫輝煌。2008年9月2日取自：<http://news.sina.com.tw/article/20080828/761861.html>。
- ※北京商報，2007年9月11日。月行銷超3000萬 探營奧運特許商品旗艦店生意經。中國：北京市。
- ※汪涌、高鵬，2006年4月7日。北京奧運培訓工作協調小組成立 提供人才保障。2008年8月9日取自<http://www.XINHUANET.com>。
- ※李奇勝，2008年8月2日。奧運籌辦花了多少錢 奧組委解讀節儉辦奧運。2008年8月17日取自：<http://chinabroadcast.cn/gats/big5/bb.cn/beijing/2008/am900>。
- ※張宇，2005年11月7日。《北京奧運會志》編纂工作正式啟動。2008年9月27日取自：<http://XINHUANET.com>。
- ※劉志，2008年8月1日。場館建設130億人民幣以內 運行資金約20多億美元。2008年8月25日取自：<http://www.beijing2008.cn/media/vmcs/>。
- ※藍孝威，2007年11月17日。北京奧運 淨賺兩、三千萬美元。2008年9月22日取自：聯合報網站。
- ※IOC官方網站，2008年8月24日。2008年8月25日取自：http://www.olympic.org/uk/news/olympic_news/full_story_uk.asp?id=2776)