

世大運籌辦甘苦談

文 / 蘇麗瓊、張勝傑



▲開幕式煙火秀（圖／蘇麗瓊提供）

壹、前言

今年夏天因為臺北世大運，許多臺灣人有了共同記憶，一個運動賽事，能讓臺灣人團結在一起，身為主辦單位成員，很感安慰與成就，但回顧過往，心情可是十分複雜。2017 臺北世界大學運動會（以下簡稱 2017 臺北世大運）歷經長達六年的籌備，從選手村開村至正式賽會期間 22 天的努力，2017 世大運，讓各國代表團對臺灣留下美好回憶後圓滿落幕。

臺北市雖辦理過 2009 年聽障奧運及 2010 年花卉博覽會，但從中獲得的參考經驗

有限，同時本項賽會籌辦期程長達六年，受時間及大環境影響產生變數甚多，加以場館分布五縣市，並為臺灣第一個有選手村的賽會，亟需中央及場館縣市政府的協助與合作，因此辦理本項賽會的組織、計畫、預算編列、人力配置、場館擇定、選手村建設、各領域工作項目及工作期程規劃上都面臨巨大挑戰。

貳、賽會的整體規劃及營運記錄

以往國內大型賽會，如全國運動會的籌辦期程不長，參與人數也相對有限，並由各縣市輪流主辦，籌辦賽會經驗較為片段且不

易累積，2017 臺北世大運係由 FISU 提供最低需求的標準規範作為基準，並定期來臺北檢視籌辦進度及提供意見，讓賽會籌辦有遵循依據，對臺北來說是相當寶貴的經驗累積。

一、規劃面向

臺北市政府於 2013 年 1 月份正式成立 2017 臺北世大運籌備委員會後，在賽會行政方面就積極進行主計畫及籌委會架構的建立。這是國內籌辦大型賽會以來第一次採用主計畫及行動計畫的作業模式進行管控，但因為賽會辦理經驗不足，各工作領域的工作事項期程控管精準度有待加強，計畫品質也須提升，但不可否認，本次賽會的專案控管模式仍是相當寶貴的管理經驗，可依據本次經驗作為後續籌辦大型賽會的重要指導方針。另外 FISU 十分重視知識管理（Knowledge Management，簡稱 KM）以傳承賽會辦理經驗，執委會因此也同步建立知識管理系統（KM 系統），以收集籌辦過程中的各項重要文件、計畫、營運手冊、會議記錄、影音記錄等相關資料作為後續辦理賽會參考。



▲第 62 次處長會議，蘇執行長麗瓊發言
（圖／蘇麗瓊提供）

二、專業人力

籌備人力於六年內分四梯次進用，進用人員數量與工作事項複雜度成正比，人員數量由 30 名至最終的 300 名專職人員，另由市府調任人員參與各項籌備業務。由籌備期進入到賽會期，需大量人力投入場館化（Venuization）作業，除將籌備人力分配至場館外，場館所需營運人員數量以倍數成長，由原先專、兼職人力約 600 名，急速增加到 3,000 多名，需動員市府人力補充，相對的培訓規劃實施、預算編列等工作，都壓到綜行處同仁身上，能夠按部就班一一完成，實屬不易。

三、場館及競賽規劃

臺北市政府在申辦期間已經確認大部分競賽場館將使用既有場館，除選手村外、將新建 2 個場館，並有 33 座競賽場館需進行規模不等的整建工程，另加上臺灣第一次的組合式游泳池工程，對場館新、整建部門來說都是艱困的挑戰。至於場館營運方面，係臺灣首次針對賽會期間提出場館營運營運計畫，讓場館化人員可依照營運計畫運作場館，確保各競賽種類順利完成賽事。另在競賽規劃方面，本賽會也是臺灣首次採用競賽經理（Competition Manager）制度進行賽務規劃，並首次有完整的運動展演（Sports

Presentation) 呈現，在缺乏相關實戰經驗下，殊屬不易地完成相關工作。此外，在賽程規劃、競賽報名 (Sports Entry)、國際、國內裁判及競賽助理培訓等業務也花費極大心血，但也因為有付出才能有所收穫，對於競賽規劃能力有巨大的提升。

四、選手村

2017 臺北世大運是臺灣第一個擁有選手村的賽會，從硬體規劃到軟體營運都是一個全新的挑戰。硬體建設方面，在 2013-2016 年底完成了硬體設施的興建，2017 上半年完成附屬設施建設及所有移動式設施設備進駐。軟體營運面，包含認證、住宿、交通、餐飲、娛樂、宗教、健身、競賽資訊、代表團服務等等，都是環環相扣的業務，其中的橫向聯繫需要很高的協調能力，同仁經常不眠不休應付各種突發狀況，所以當希臘代表團團長跟一位同仁說「請務必讓你們的團隊知道，你們真的做得很好」，帶給同仁無比的安慰



▲選手村國際區一隅 (圖/蘇麗瓊提供)

與鼓勵。

五、賽會各項服務

包含媒體、交通、餐飲、認證、維安、資通訊等各項服務在規劃時首次導入客群 (Client Group) 服務的觀念，藉由客群的區分，由各部門依照不同客群的需求提供各項服務。在認證方面是各項人員類別有不同的認證權限，可進入的場館區域及場館內動線均有所劃分，認證跟維安、場館、資通訊緊密合作，才能完成人員類別的辨認。在交通、餐飲方面，也因為客群需求不同，進而針對這些需求進行客製化管理，客群管理及服務的概念可說是本次賽會所帶來的重要無形資產之一。惟其中橫向介面不少，往往會議中爭吵不休的問題，就必須另外再開專案會議協調處理，對主事者的耐心與折衝能力是很大的考驗。

六、賽會品牌建立及文化活動

自 2013 年即開始進行國內宣傳，同時配合 2013 喀山世大運、2015 光州世大運舉行國際酒會介紹臺北。惟臺北市政府研考會 2016 年 5 月調查民眾參與世大運的意願，因當時競賽項目細節、售票資訊及參賽國家都尚未明朗的情況下，只有約 3 成的民眾有參與意願，後於 2016 年 11 月成立品牌諮詢小組，將所有出版品、簡報範本、宣傳品、場館佈置、服裝、獎牌、聖火火炬等視覺標示



▲視察和平國小附屬籃球館（圖／蘇麗瓊提供）

系統（Look of the Game）統一，後續四部世大運行銷影片點閱率相當高，逐漸定位世大運品牌，也成為臺灣設計軟實力的最佳展示窗口。在文化活動方面，開閉幕演出團隊兩年的努力，在典禮上將臺灣的科技、創新、文化特色做了精彩的呈現，也在選手村準備了各式文化體驗，大受各國選手歡迎。甚至原本不被看好的紀念商品也銷售長紅，組委會團隊才真正感受到原先的規劃努力，沒有白費。

七、轉播

本次賽會規劃了 22 個決賽場館進行轉播工作，這是臺灣有史以來規模最大的轉播作業，總共動用了 9 個電視頻道 11 個平台接力播出，同時首次動用各項特殊運動轉播器材如在賽場上方拍攝，俗稱「飛貓」的 cable cam、跳水專用的七米垂直升降系統、自由落體（DIVE CAM）及水底遙控攝影機，在開閉幕時還有空中吊掛 4K 立體攝影機 robycam，將各項賽事透過各種平台精彩呈現在全世界

觀眾眼前，同時也促成了臺灣電視工程和轉播技術的大幅提升。開幕活動更首開新例，由中央與臺北市政府分擔經費，以 4K 畫質轉播，開創臺灣轉播新頁。

八、志工招募運用

2017 臺北世大運在志工招募方面起步甚早，從 2014 年開始就陸續進行種子志工的招募及培訓，最後在 2016 年底完成 1 萬 8 千名志工的招募，並讓志工可以在各項測試賽中服務也同時測試志工排班及調度。籌備期志工的招募、培訓和賽會期的排班、管理工作極為繁瑣，志工們所提出的需求及疑問也極為五花八門；場地分散，賽程繁雜，相關排班就是一個大學問，同仁終是克服問題，讓志工順利出勤，最後也在志工們的熱情奉獻中順利完成賽會。

參、組織與部門的協調

臺北市政府在 2013 年參考了國內以往辦理大型賽會的組織架構及 FISU 的建議，以 19 處 67 組分擔賽會籌辦所需的 46 個工作領域事項，2013 到 2014 年初為概念策略規劃期，多數處組都在進行工作事項確認及功能事項釐清。2014 到 2015 年進入營運規劃期，由主計畫進入到發展行動計畫時，即出現許多工作分配需跨部門協調事項。臺北市也在 2014 年底產生新任市長，新任市府



◀ 臺北小巨蛋觀眾爆滿一隅（圖／蘇麗瓊提供）

團隊在 2015 上半年經過組織的磨合調整後重新確認籌辦方向，各處組也重新檢視所有行動計畫的工作期程及里程碑修正，並調整跨部門協調之工作事項數量。在 8 月 4、5 日選手村及開幕式測試，兩天測試發現一些整合性的問題，需求端與供應端未充分溝通，導致增加在介面上溝通的時間，但在代表團入村流程及其他相關服務方面獲得良好的測試成效，開幕式的交通引導及人員分流測試也十分順利，經過這些測試才能體會出測試規劃初期就應將各部門工作期程納入考慮，確認各部門可投入時程以提高測試成效，也可檢視營運計畫是否需要調整。賽會期間運作則是以主營運中心（Main Operation Center）作為各部門橫向聯繫的窗口，採分級通報機制回報賽會發生各種事項，以快速取得各部門資源協助解決問題。主營運中心的每日工作會報更是問題導向會議，會議時間設在晚上 8 點鐘，可以檢視白天當及時處理的課題是否做足，還有那些不足需檢討解決的，第一天會議開到晚上 11 點多，所幸到最後一天，不到半小時就開完會，大家有些苦盡甘來的感覺。

肆、結語

共同的賽會資產

2017 臺北世大運在申辦時即提出永續發展的重要願景，就賽會成果來看，臺北執委會的確對各國代表團提供優質服務，落實友善的城市外交，民眾熱情加油也讓各國代表團感受到友誼和重視；就開、閉幕儀式所展現出的科技、創意及文化內涵也成功的展現臺灣的特色；雖然開幕典禮稍有波折，但隨著中華代表團的優良表現，成功激起民眾對於賽會的熱情參與和凝聚力，強化運動風格形塑，賽會各項服務提供提升了運動產業動能，在運動場館的硬體建設上也做到了環保綠能及節省資源，這些都是本次賽會留下的共同資產。這些共同資產伴隨著籌辦期間獲得的豐富經驗，希望成為臺灣爭取各項大型國際賽會的最佳養分，期待未來能再度爭取更高層級的國際賽會，用運動和世界交朋友。也盼望世大運讓很多臺灣有了共同的記憶，希望這一份共同記憶，是團結的印記，也相望臺北世大運的美好記憶印記在每一個國家代表團心中，讓世界看到臺灣，臺灣可以更寬廣的參與世界活動。