

運動，是一門大生意

文 / 謝志岳

在逆全球化的今天，運動賽事仍堅守著全球化的旗幟，也成為名符其實的全球化商業行為。加以人類壽命延長、休閒時間增多，健康意識抬頭，運動健身也成為生活風格，由運動而衍生的商機極為可觀，我們統稱為運動經濟。根據環球健康養生研究機構 Global Wellness Institute的報告，2025年全球運動健康經濟的規模將來到7兆美元，年複合成長率達10%，相當可觀。台灣方面，2020年運動產業產值約新台幣5,365億元，其中85%來自運動設備製造，產值約4,465億元，政府的目標是要在近年內達到1兆元，成為另一個兆元產業。

今年暑期國際上有幾場重大賽事登場。首先是2024年歐洲盃足球錦標賽，6月14日至7月14日在德國盛大開踢；其次是每年一度的環法自行車賽，6月29日至7月21日舉行，起點為義大利佛羅倫斯，終點為法國尼斯，為期23天之久，包括21個賽段。壓軸的則是四年一度的夏季奧林匹克運動會，7月26日在巴黎盛大開幕，為期17天，全球206個代表團10,500名運動員群集花都競技。這些賽事透過全球化的傳播科技，吸引住世人的眼球，賽事的關聯效果及選手的獎牌、獎金和薪水，也同樣引發關注。

巴黎奧運是新冠疫情後的第一場夏季奧運會，被稱為史上「最守財務紀律」的奧運，法國用最嚴謹的財政紀律籌辦了本屆奧運，而其經濟效益也被寄以厚望。在奧運會開賽前夕雖不斷傳出門票賣不完、國際航空業以及巴黎當地旅宿業和店家客流量下滑等種種負面消息，但企業界仍看好奧運會對產業帶來的長期經濟效益。

根據法國國家統計及經濟研究局（Insee）預測，巴黎奧運將使法國第3季國內生產毛額（GDP）增加0.3個百分點。法國利摩日大學（University of Limoges）的運動與經濟法中

心（Centre de droit et d'économie du sport, CDES）研究也顯示，舉辦2024巴黎奧運，將為巴黎當地帶來約67至111億歐元的經濟效益。

運動賽事 仍堅守全球化旗幟

事實上，當代的運動賽事，已不單是體育活動中重要的一環，也是文化人類學值得研究的一個領域，梅西、貝克漢、大谷翔平等頂尖運動員的影響力，早就超越了賽事本身，國際賽事的受關注，也超越了國家主義。由於短視頻與社交媒體的推波助瀾，球迷對運動隊伍的熱愛，漸漸由國族意識的投射，轉變為對個別運動員的狂熱支持與持續追蹤。

在逆全球化的今天，運動賽事仍堅守著全球化的旗幟，也成為名符其實的全球化商業行為。加以人類壽命延長、休閒時間增多，健康意識抬頭，運動健身也成為生活風格，由運動而衍生的商機極為可觀，這些林林總總，我們可以統稱為運動經濟。

運動經濟的領域，包括上游的投入健康運動各項產業的供應商，中游的提供各項健康運動服務及場館的業者，以及下游

的消費者與從事競技的運動者。

詳細而言，上游的產業供應者包括運動設施營造業、運動用品製造業、運動環境維護業、運動技能指導業、運動資訊傳播業。中游包括健身運動場地場館、各項運動健康課程、專業教練課程服務、健身運動器材批發與零售、舉辦各項賽事與活動的組織及單項協會、運動博弈業等等。

下游則是廣泛的消費者及從事運動競技者，特別是在全球化發展下薪資高得驚人的國際知名運動明星，成為粉絲們追蹤的焦點，其光環也輻射出龐大的經濟效益。



從這上中下游的範圍觀察，運動經濟可謂「包山包海」，從室內到室外，從高山到大海，從各項聯盟主辦的年度賽事到個人休閒運動的馬拉松、登山、潛水、露營、自由車，以及現在台灣極為流行的「超慢跑」……。

運動經濟 年複合成長率10%

運動健康產業的規模，各家算法不一。根據環球健康養生研究機構 Global Wellness Institute的報告，2019年全球運動健康經濟的規模達4.9兆美元，年增6.6%。2020年受到疫情影響，全球運動健康經濟的產業規模下降了11%，但疫情受到控制後迎來報復性成長，預計2025年將來到7兆美元。從2020年的4.4兆美元到2025年的7兆美元，年複合成長率達10%，相當可觀。

美國是運動王國，運動產業產值估計占其國內生產毛額的2.6%，以2023年的美國國內生產毛額28.781兆美元計算，其運動經濟規模大約為7,483億美元。

一般估計，其他經濟發達國家，運動產業占國內生產毛額的比重約2%。而像亞洲的中國等開發中國家，運動產業占國內生產毛額的比重約1%。

全球運動聯盟賽事智財權達1,500億美元

另外，根據國際奧會對於全球運動聯盟IP價值的統計，全球各運動聯盟整年度賽事的IP價值為1,500億美元。

所謂IP，即是智慧財產權(intellectual property)。智慧財產權在現今的運動產業中已成為不可或缺的重要元素，運動產業主要與兩種智慧財產權有密切關係，分別是著作權及商標，前者主要是與運動賽事的轉播權相關，而後者則涵蓋所有賽事及運動員相關的周邊產品；另運動產業運用專利及營業秘密來保護其內容或創意也相當普遍。

國際奧會針對每年全球各種運動聯盟組織所舉辦的賽事IP價值統計的1500億美元中，最大部分為賽事轉播權利金。

1,500億美元這個數字是什麼概念呢？以現今最熱門的AI伺服器年產值而言，約為



1,800億美元，因此，全球各聯盟所主辦賽事的IP價值，已與全球AI伺服器產值比肩。

奧運會是金雞母 海撈60億美元

以本屆奧運會為例，國際奧會向媒體收取的轉播金即達33億美元，而從國際奧會對於奧運會的商業運作，我們也可以看出運動賽事的廣大商機。

奧運會是國際奧會的金雞母。國際奧會從每屆的奧運會中，可以收到下列的收入：一、向媒體收取的轉播權利金；二、頂級贊助商廣告；三、門票收入；四、奧運吉祥物等授權商品權利金。其中頂級贊助商即是1985年國際奧會委託「國際運動與休閒行銷顧問公司」規劃的奧林匹克夥伴計畫(The Olympic Programme, TOP)，代表一個企業所提供為期四年的贊助，目的在使國際奧會與贊助企業建立長期的合作關係。



國際奧會從夏季奧運中，大約可以從上述這些項目中賺到60億美元，冬季奧運約能賺30至40億美元。其中媒體轉播權利金為最大宗，約占四至五成。國際奧會再從這些收入中，與主辦的城市分潤，撥款補助主辦城市的奧委會，作為主辦奧運的補貼。

國際奧會是非營利機構，但由於其居壟斷地位，2022年的營收達23.6億美元，行政高層薪資4年也上漲50%。

主辦城市 臨淵履薄

相對的，奧運的主辦城市，就常要冒著財務風險了。加拿大蒙特婁1976年主辦冬季奧運，虧損了10億美元，後來花了30年才還清，正是「債留子孫」的例子。雅典第二次主辦的奧運會，更是一場財務災難。

雅典是奧運會的發源地，在1896年第一次承辦了現代奧運會。當時希臘已經財務艱困，但他們低估了舉辦比賽的成本，預算由原定的58.5萬德拉克馬（古希臘銀幣單位）激增到374萬德拉克馬，相當於44.8萬美元，幸賴一位富商捐贈了100萬德拉克馬，幫助承擔了初期的費用；奧運會開始後，也靠紀念郵票等紀念品銷售的額外收入才度過危機。

2004年雅典第2次舉辦了奧運會，官方原宣稱財務支出預算是46億美元，但實際數

字卻高達150億美元，這些都由希臘1,080萬的民眾埋單。因此，有人認為雅典奧運會是2009年的希臘財政崩潰的催化劑。

舉辦奧運會是以城市為主體，在洛杉磯奧運會之前，主辦奧運是燙手山芋，1984年的洛杉磯奧運籌備會議中，決議允許主辦城市委託私人企業承辦奧運，這項決議使主辦奧運的城市與企業結合成緊密的夥伴關係，得以朝商業化放手一搏。結果，洛杉磯奧運會產生2.15億美元的盈餘，成為奧運會的經典傳奇。

巴塞隆納的奧運會，也被認為是成功之作。1992年的奧運會在西班牙加泰隆尼亞首府巴塞隆納舉行，當年也配合奧運會，在西班牙塞維亞舉行世界博覽會。結果，1992年的奧運會，改變了巴塞隆納，甚至是整個西

班牙，奧運會與世博會對西班牙的發展產生了非常重要的影響。

巴塞隆納在舉辦奧運會之前，早已經在逐步推動都市發展規劃，它把奧運會與都市規劃結合，並考慮到奧運結束後對場館的維護與傳承。籌辦奧運最撒幣的是運動場館的硬體設備建設費用，但巴塞隆納奧運賽事中所動用到的37座場館，有27座在巴塞隆納獲得主辦權時已經蓋好，許多其他公共設施，也不是為了奧運而草草搭建，而是早就規劃在城市發展中，使得後續的運用效益相當高，不致於變成蚊子館。

巴塞隆納奧運成為引進資金從事都市建設的平台，也將巴塞隆納的價值推到世人眼前，後續持續開發了深厚的觀光潛能，以致今日為巴塞隆納帶來滿坑滿谷的遊客。

主辦奧運會的城市總是臨淵履薄，深怕財務問題變成「奧運會的詛咒」。事實上，主辦奧運最重要的概念是「要利用奧運，而不是被奧運所利用」。其關鍵在於控管預算，避開預算失控的局面，以及作好資產傳承的功課。

國際足球總會 賺進大把銀子

擁有獨占地位的國際奧會，可以從奧運會中大筆進帳，同樣的，國際足球總會也是一家非營利機構，但每年靠壟斷足球比賽，



也賺進大把銀子。

國際足總是以4年一屆的世足賽期間為會計周期，2015年至2018年收入為64.21億美元。2019年至2022年間的財務報告收入為64.64億美元。其中媒體轉播收入占整體收入的56%，營銷權利金占13%，門票、商標權利金及其他占29%。

以2022年卡達世足賽而言，國際足總收入46.66億美元中，媒體轉播權利金26.4億美元、行銷權13.53億美元、門票收入5億美元、商標授權1.4億美元，其他0.33億美元。支出包括比賽及活動19.38億美元、發展及教育7.14億美元、足球治理0.44 億美元、足總管理及行政2.51億美元、行銷及電視轉播開支1.91億美元，稅前盈餘多達15.28億美元。

美國職棒大聯盟吸金 年收破百億美元

美國做為體育大國，美式足球、棒球及籃球，已深入美國人的生活，而在美國經營球隊，也是一門好生意。

以成立最早、歷史最悠久的美國職棒大聯盟(Major League Baseball，簡稱MLB)為例，該聯盟共有30支球隊，分成美國聯盟15支隊伍，以及國家聯盟15支隊伍。美國職棒大聯盟是中央集權體制，總會長及總會長辦公室握有絕對的權力，每年可以從各項收入中賺進100億美元以上，可謂盆滿鉢滿，主要的收入來源也是轉播權利金。而球隊本身，只有球隊經營權和隊徽、隊名使用權，以及從聯盟獲利中得到的分紅。

即使如此，美國職棒大聯盟各球隊仍然每年穩定的增值。富比士雜誌自1998年開始，定期統計大聯盟球隊的市值。2023年紐約洋基隊市值達到71億美元，比2022年增值18%，是大聯盟中最值錢的球隊。

2023年大聯盟各隊的平均市值，較2022年成長12個百分點。紐約大都會隊在2011年時，市值為7.47億美元，2020 年對沖基金天王Steve Cohen購買紐約大都會時，花費24.2億美元，到了2022年，大都會市值為26.5億美元，它在2023年時，市值又已成長達29億美元了。

巴爾的摩金鷹隊在今年春轉手。金鷹隊上個老闆安海羅斯（John Angelos），是在1993年以1.73億美元收購金鶯隊，今年在美國職棒大聯盟賽季來臨之前，以17.25億美元的價格轉讓給以私募股權投資人魯班斯坦（David Rubenstein）為主的團隊。

擁有球隊 風生水起的好投資

球隊的交易，動輒數十億美元，但各隊的每年市值成長率，平均約在10%左右，擁有球隊，堪稱是一項風生水起的好投資。

台灣的中華職棒大聯盟組織與運作型態，比較接近日本，分權在各球隊，而非美國職棒大聯盟的中央集權體制。但職棒界人士認為，台灣有完整的教育訓練體制，可以向全亞洲輸出，若把眼光放在全亞洲的集訓市場與結盟東南亞及大陸，職棒的商機仍相當可觀。

中華棒球協會理事長辜仲諒即認為，台灣有紮實的棒球文化，我們可以先聚焦東南亞，協助東南亞國家成立職棒後，下一步就可整合成立亞洲職棒大聯盟，將台灣棒球文化向外輸出，透過日本、台灣、韓國等棒球強國資源，帶動亞洲職棒市場成長。

職棒界人士估計，以美國職棒大聯盟2022年收入達109億美元計算，若以此推估，中國大陸14億人口，職棒市場商機高達新台幣1.5兆元；若放眼亞洲，整體經濟規模更可上看新台幣4.4兆元，相當驚人。



亞洲運動經濟 正在崛起中

事實上，亞洲運動經濟確是在崛起中。以東京馬拉松為例，它遲至2007年才開辦，比起已有128屆的美國波士頓百年馬拉松，東京馬算是極為資淺，但東京馬拉松每年吸引超過3萬人參賽，非常搶手。由於人數暴增，海外跑者的中籤率只有8-10%，名額一票難求。

2023年東京馬拉松，報名人數為3.8萬人，日本國內跑者報名費2.3萬日圓，海外跑者報名費2.53萬日圓，光是報名費收入就達8.7億日圓，沿途尚有101萬人觀賽，整個賽事的經濟效益估計達328.45億日圓，是主辦費用32.22億日圓的9.8倍。

再以運動用品製造業來說，原是歐美品牌耐吉、愛迪達的天下，但最近日本的亞瑟士及美津濃的表現，也極為令人驚艷，特別是亞瑟士。

亞瑟士(ASICS)創辦於1949年，由當時31歲的創辦人鬼塚喜八郎（Kihachiro Onitsuka）所創立。亞瑟士的英文ASICS是由拉丁語名言「Anima Sana in Corpore Sano」中每個單詞的第一個字母所組成的，意思是「健全的精神寓於健全的體魄。」該公司近年都出現兩位數的成長，毛利率達53.24%，過去兩年股價上將近4倍，今年以來則漲了1倍。

除了拜日圓貶值之外，亞瑟士的亮眼表現，主要是產品的創新，特別是豐富的產品組合，從運動人士熱愛的跑鞋，到潮流復古的Dad Sneakers老爹鞋，使業務蒸蒸日上，其中，高性能跑鞋是亞瑟士的最大營收來源。今年4月完成巴黎馬拉松的5.4萬名選手中，約有四分之一穿著亞瑟士的跑鞋，包括男子和女子組冠軍。

台灣靠代工 造就許多隱形冠軍

台灣方面，在運動經濟中，表現最亮眼的是運動用品的製造。若把運動產業分為運動用品製造業與運動服務業，則製造業是台灣專精的部分。長久以來，台灣靠著代工，為國際知名運動品牌客戶及通路客戶代工，造就了很多隱形冠軍，部分也已走上自創品牌之路，提升台灣產品的附加價值。

以「台灣之光」的自行車產業而言，捷安特、美利達自創品牌極為成功，結合上中下游，使台灣成為高附加價值車種的王國，我們現在甚至可以在店頭直接買到與環法賽中美利達車隊同款的塗裝。

做鏈條的桂盟，是全球最大的鏈條製造集團，每年生產的鏈條可繞行地球赤道五圈。桂盟在自行車組車市場上市占率達第一，在歐美自行車維修市場上亦積極拓展市占率與品牌知名度。近年來，配合電動自行車的發展趨勢，桂盟極力研發電動自行車專用鏈條，與各大廠牌馬達傳動系統均能高度相容，未來也將持續開發各種領域產品。

碳纖維是自行車、網球拍等運動器材的關鍵材料，位於台中工業區的拓凱，是目前國內最具規模的航太、醫療器材、自行車關鍵零組件、安全帽、球拍及各項運動器材等高附加價值碳纖複合材料專業製造廠。其中，碳纖維網球拍製造代工生產規模居世界第一，產能及品質均領先同業，平均每4支球拍就有1支是拓凱製造；全球前十大網球拍品牌中，有6家均為



該公司客戶。該公司去年 EPS 24.89元，等於賺了兩個半以上的資本額，平均毛利率35.1%，今年獲利仍有兩位數成長、續創新高的機會，一點也不輸給高科技公司。

志強是另一家隱形冠軍。關於鞋類製造，大家都知道寶成、豐泰等，而志強專注於足球鞋，稱霸於專業足球鞋領域。它是愛迪達(Adidas)、耐吉(Nike)、亞瑟士(ASICS)、Brooks等國際知名運動品牌的鞋類供應商，銷售市場以足球風氣鼎盛的歐美為主，全球每5雙足球鞋就有一雙出自志強，穩坐全球最大足球鞋製造商寶座。

後疫情時代，運動風氣日熾，全球服飾消費生態改變，機能性運動服飾躍居市場主流，國內運動服飾用品供應鏈也跟著調整，配合節能減碳、多功能機能性的趨勢發展。

運動服飾方面，遠東新、台化、福懋等廠商，都是提供排汗、吸濕運動衣的主要原料供應商。近年來，愛迪達、耐吉國際品牌生產的國際賽事球衣，原料都要求環保材質的織物，

國內廠商已提高這類產品的出貨。下游的成衣代工廠，如儒鴻、聚陽、廣越，也朝這方面發展。

運動服務產業，尚有廣大發展空間

至於運動服務產業，國內算是剛起步，也正在穩定的成長中。2018年台灣地區運動服務業有2,280家，2022年增長為3,916家，平均年成長率為14.5%，2026年銷售金額為368.6億元。目前臺灣已有近百所大學設置運動休閒管理學系所，一年有800場路跑、馬拉松賽事，健身場館也如雨後春筍的設立。

以健身場館為例，世界健身KY(World Gym) 2022 年營收 88.6277 億元，年成長率達13.13%，2023年營收94.2816億元，成長6.38%，今年上半年營收47.9977億元，全年往100億元的目標推進中。

目前國內健身場館由 World Gym 與健身

工廠兩大品牌寡占，兩家市占率達82%。前者有會所116處，會員43萬人，市占率58%；後者有會所68處，會員24萬人，市占24%。

職業運動聯盟方面，則有中華職棒大聯盟以及職籃兩大聯盟。職籃兩大聯盟日前原有整合為一個聯盟之議，惜未成真，否則將可獲得更大的綜效。

整體而言，台灣運動產業產值在2020年約新台幣5,365億元，其中85%來自運動設備製造，產值約4,465億元，工業局的目標是要在近年內達到1兆元，成為另一個兆元產業。達到此目標的方法，除了持續提升運動用品製造業的質量外，也應效法歐美國家多方開展運動服務產業，而科技正可以扮演重要的推手。

結合產官學 探索科技應用

台灣是IT產業大國，在科技產品的製造研發有很深的功力，但科技在運動產業的應用，則仍有很大的發展空間。未來必須結合產官學能量，在運動用品製造業上，繼續探索新技術的開發及商品化的可能性；在運動服務業上，以科技協助頂尖運動員的訓練，以及激發一般民眾對運動更多的參與及體驗。政院科技會報辦公室認為，台灣運動產業數位轉型升級後，因具有製造業與資通訊產業雙重優勢，運動產業的產值將在2030年達到1.3兆元。

例如，台灣在2019年開放山林後，山難事件即隨之大幅增加，2019年全國山難事件人數200多人，到了2020年攀升到將近700人，疫情期間稍稍下降，但2023年則創下近年新高，突破800人。

山區救難案件，以迷路為最多，其次有創傷疾病、高山症，以及墜谷事件等，如何利用技術和平台避免運動傷害和憾事，值得業界投入研究開發，也值得政府佈建更多的基礎設施。

在此，擬就台灣運動產業的優勢、劣勢、競爭、威脅做一個分析，也標誌出值得產官學們未來努力的方向：

優勢：

- 一、運動用品製造技術達全球頂尖水準，表現亮麗。
- 二、國民健康意識提升，運動風氣日熾，產業需求增加。
- 三、學校與政府成功培育運動選手與運動經營管理人才。
- 四、資通訊產業發達，有助迎合運動科技化趨勢，為運動用品製造與服務產業提升價值。

劣勢：

- 一、土地成本高昂，城市運動場館與停車空間不足。
- 二、運動用品製造仍以代工為主，自創品牌比例低。
- 三、因長期代工，缺乏自身品牌，無法直接觸及消費者，難以發展產品的獨特性。
- 四、職業聯盟的國際知名度低，規模小。
- 五、中小學運動課程偏少，未能為運動風氣扎根及推廣運動習慣。

機會：

- 一、國民所得提高、休閒時間延長，運動人口增加。
- 二、人口結構改變，銀髮族、女性參與運動意願提升。
- 三、華人與亞洲市場廣大，可作為運動服務產業的出口目標市場。
- 四、配合台灣豐富的觀光資源及整體服務業水準，吸引亞太地區來台進行水域、山域、地域運動活動。
- 五、推動運動產業數位轉型，結合高科技產業，賦予運動用品功能科技化。
- 六、推動運動服務業的數位內容產業，建構運動與科技結合的平台。

威脅：

- 一、中國大陸低價運動用品及仿冒品傾銷。
- 二、升學主義揮之不去，青少年以學業及才藝為重，忽略運動的重要性。
- 三、教育系統盲目擴張，造成專業人才品質下降的疑慮。
- 四、台灣運動產業與國際相比，投入行銷資源的差距大，曝光整合度不足。
- 五、公營與民營運動場館資源不同，形成不公平競爭。
- 六、地緣政治增加產業經營的不確定性。

整體而言，我們值得對台灣運動產業的將來寄以厚望，從今年暑期的國際三大賽事，我們看到力與美，也看到台灣運動產業更高、更遠、更快的遠景，值得產、官、學的全力以赴。

■ 作者為資深媒體人

■ 本文轉載自工總產業雜誌第654期