

The future of professional team sports in the U. S.

美國職業運動產業發展趨勢概況



# 美國職業運動產業 發展趨勢分析

●黃煜

美國一向有「運動王國」之美譽，這當然與其有許多運動競賽上的優異表現有所關聯，再者，其運動產業的蓬勃發展也是關鍵因素之一，特別是其運動職業化的程度及進步可說是執世界牛耳，以運動商業化的歷史來看，早期美國的運動發展深受英國影響，當初許多運動組織的運作方式皆是師承英國 (Crosset, Bromage, Hums, 1998)，所謂「青出於

藍、而勝於藍」，美國人早在19世紀中葉就將運動視為充滿商業機會的行業，到了1870年代成立了第一個職業運動聯盟，名為國家聯盟 (National League) (Scully, 1989)，百年之後，光是在20世紀的最後10年就增加了13個職業運動聯盟(註一)，既有的職業運動聯盟擴充了170個球團 (Mahony & Howard, 2001)，進入21世紀之後，其擴展的速度仍

圖片 / Reebok 提供



表一、21世紀所增加的運動聯盟

聯盟名稱	球團數目	成立年份
美國女子職業足協會(Women's United Soccer Association)	8	2001
國家籃球發展聯盟(National Basketball Development League)	8	2001
聯合職業排球聯盟(United States Professional Volleyball)	4	2002
長柄曲棍球大聯盟(Major League Lacrosse)	6	2001
國家女子美式足球聯盟(National Women's Football League)*	10	2001
極限美式足球聯盟(X Football League)**	8	2001

\*：該聯盟曾在2000年底進行六場的示範賽，元年球季則是在2001年開打。

\*\*：該聯盟只進行一個球季就宣布結束營運。

資料來源：作者整理

持續上升，表一介紹了21世紀所成立的新運動聯盟。

除了各項運動陸續邁向職業化之外，職業運動對於整個產業發展的影響更是深遠，其所帶動的經濟活動更是驚人，運動商業週刊(Street & Smith's SportsBusiness Journal)針對運動產業所進行的調查就指出將職業運動視為整個運動產業發展的火車頭(Broughton, 2002)，學者Li(2001)也指出職業運動是運動產業之中最大的一個領域，因此，本文將分析職業運動在運動產業中所扮演之角色及說明跨入21世紀之後美國職業運動所出現的幾個議題。

## 貳、職業運動的角色

首先，職業運動產業的發達與否似乎牽動著運動產業的前景，為了證實彼此的相關性，筆者依據運動商業週刊所調查之數據說明職業運動對於各運動產業(註三)的影響：

### 一、運動場館

在1999年至2001年之間，運動場館的興建費用為55億美元，光是大聯盟(註二)所新建的場館就有11座，建造之費用高達33億美元(Street & Smith's SportsBusiness Journal research, 2002)，事實上，還得加上許多小聯盟新球場興建費用，如此一來，職

業運動聯盟球團興建場館費用所佔的比例勢必更高。

### 二、運動授權商品

所有運動授權商品的銷售金額在2001年為105億美元(Sweet, 2002)，根據統計數字，通常四大職業運動聯盟所佔的比例皆超過80% (Sporting Goods Manufacturers Association, 1997; 1999)。

### 三、媒體轉播權利金

2001年電視台對於各職業運動聯盟及各種比賽所給付的轉播權利金接近70億美元，僅是四大職業運動聯盟的轉播權利金就高達了49億美元。

### 四、專業服務(如場館經營、財務/法律/保險服務、行銷諮詢、運動經紀)

鑒於運動產業的擴大，許多運動組織或運動員都積極尋求專業性服務，因此，類似運動經紀公司或顧問公司如雨後春筍般誕生，例如，新運動場的誕生就表示需要專業的場館經營公司，職業運動員的數目持續增加就代表對於運動經紀人的需求增加，運動員的薪資不斷攀升，各種財務規劃或保險服務也都接踵而來。

### 五、現場觀賞消費

依據統計顯示，2001年到現場觀賞運動賽會的人次接近5億人次，若是計算棒球、籃球、美式足球、



冰上曲棍球、足球等職業運動(註四)比賽入場人數則接近了3億5,000萬人次(Lee, 2002)。

## 六、代言

根據ESPN SportsPoll在2001年所作的最受歡迎的運動代言人的調查顯示,最受歡迎的前10名運動員中,只有兩位是屬於個人運動項目,其餘8位都是屬於團隊運動項目(Lefton, 2002)。

## 七、其他

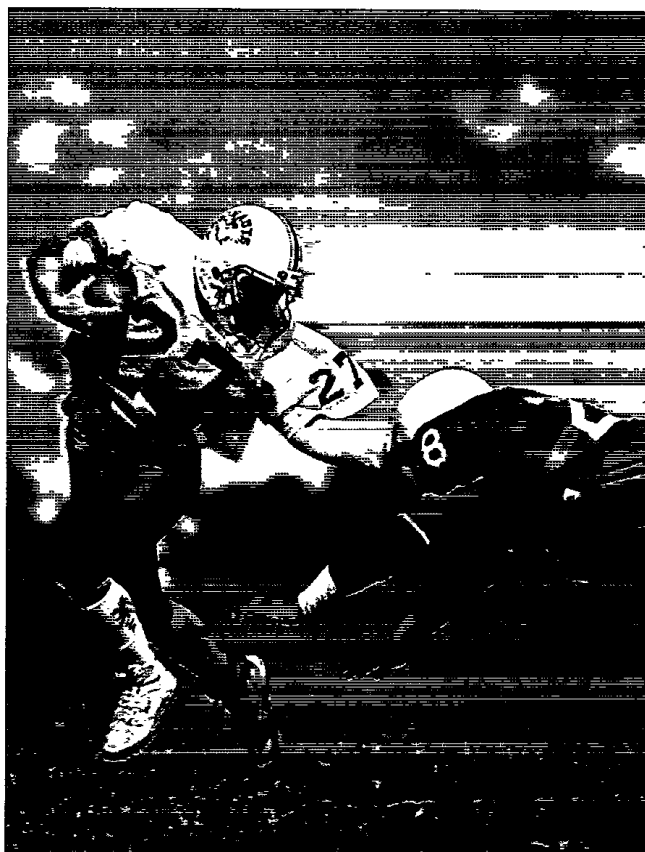
除了上述的項目可以看出職業運動的份量之外,依然有許多領域深受職業運動的影響,如廣告、贊助權利金、網際網路等,只是這些領域目前筆者無法提出一份較完整的數據。

## 參、重要發展趨勢

縱然全球景氣不佳,運動產業多少亦遭到波及,從一些統計數字來看,21世紀的美國職業運動產業似乎仍是方興未艾,這也不表示未來之路都是一帆風順,事實上,一些議題與趨勢對於職業運動聯盟可能是挑戰也可能是機會,唯有洞悉未來發展情勢,才有可能掌握先機,針對此,筆者將美國職業運動聯盟產業中的熱門議題做一說明:

### 一、女權時代

或許是巧合,表一所列出的新生職業運動聯盟竟有三個是屬於女性運動聯盟(WUSA, USPV, NWFL),根據報導,曾在上個世紀末成立又暫停營運的女子壘球聯盟(Women's Pro Softball League)將於明年捲土重來(Lee, 2001),此外,相關研究發現參與運動的女性人口增加,如國家運動用品協會(National Sporting Goods Association)的統計,7歲至17歲間的男孩子參與運動的比例是逐年下降,反而同年齡女孩子參與運動的人數是呈現上升的狀況,特別是在從事美式足球、足球、網球、滑板及雪滑板



圖片/富爾特光環

等運動都有明顯提升(Kaufmann, 2000),另外一項運動普查發現女性青少年(12至17歲)對於12種職業運動的興趣有提高趨勢,毫無疑問地,這些報告的結論皆顯示了女性運動人口的增加及觀賞興趣的提升,其所帶來的商機亦相當可觀(Berstein, 2001)。

### 二、場館安全

去年911恐怖事件之後,安全問題成為所有組織的首要工作,職業運動組織亦不例外,尤其是運動場館的人潮都是以萬人計算,許多球賽進行都有媒體的轉播,更容易成為被鎖定的目標。因此,許多球隊在這一方面都已強化,911事件後的幾天,不少運動場館就成立了安全小組。據估計,不少場館的安全預算增加了十餘萬美元,喬治亞巨蛋(Georgia Dome)的總經理就表示去年的東南聯盟的美式足球冠軍賽之前就召開了25-30個小時的安全會議,障礙物、增加



的安全人員、監視螢幕等花了20萬至30萬美元的費用，同樣地，田納西太陽神美式足球隊(Tennessee Titans)就在球場內部新架設了100台的監視鏡頭，在球場週遭增設了500個永久路障，新的措施包括了防爆人員的演習、有毒物品的處理及危機處理演練(Brokinton, 2002)。另外，軍用犬不停的來回搜索可疑的爆裂物、入場前須經過搜身及通過手持金屬探测器的測試等都成為進入球場的例行工作。

### 三、全球化時代

從國內電視台轉播其比賽到球星的登台訪問都可看出美國運動文化的輸出，自上個世紀末期開始，不少職業運動聯盟開始將其觸角伸往海外地區。在1990年時，NBA就在東京進行其開幕戰，緊接下來是派出夢幻球隊參加奧運比賽及歐洲的麥當勞盃等(Mullin, Hardy, & Sutton, 2000)，其他運動聯盟也都追隨著NBA的腳步。而下列一些數據更可看出美國職業運動全球化的潮流：

1. 目前可以透過電視轉播收看NBA及MLB比賽的國家及地區超過200個(King, 2002b; Brockinton, 2000)，NFL的數字也相距不遠，接近170個國家可以收看超級盃(Super Bowl)的轉播 (Lefton, 2002a)。
2. MLB在海外地區的營業額從1990年的1,000萬美元躍升為去年的8,000萬美元(King, 2002a)。

3. 目前25%的MLB球員來自美國以外其他國家，去年入選明星賽的65位球員中有20位是所謂的外籍球員(King, 2002a)，今年NBA的選秀會中有17位的外國球員被選中，創下新高 (Develett, 2002)。
4. 過去五年之中，NFL海外的工作人員數目由36位躍升為200位(Lefton, 2000a)。

### 四、科技時代

科技的演進對人類生活的影響弗遠無界，職業運動產業亦不例外，透過現代科技的應用，已經改變了球迷傳統欣賞球賽的模式，也使得消費經驗更加豐富，許多球場如同一座科技城，球迷可以在座位上的液晶螢幕點餐，也可以在販賣部的電子便利站(Kiosk)收發電子郵件，歡迎球迷入場的是電腦條碼的掃描器，球迷只要刷卡就可以入場，電子門票及網路購票已經成為趨勢，一個網路公司指出在1999年的網路售票為3,000萬元，到了2004年時將高達為39億美元(Houck, 2000)，更有報導指出21世紀是懶人的世界，各種互動式的科技相繼出籠，例如芝加哥小熊隊(Chicago Cubs)的索沙(Sosa)上打擊區，只要將遙控器指著他，電視螢幕就會出現一些紀錄，如與左投手的對戰紀錄、每隔多久打席就出現全壘打的機率……等 (Sweet, 2001)，表二即舉例說明職業運動聯盟所使用的最新媒體科技。

表二、本世紀職業運動聯盟所應用的媒體科技

科技	啟用年限	使用對象	說明
球路完全追擊	2001	MLB	顯示投手所投出每一球的速度、移動軌跡及最後之落點。
球迷全紀錄	2001	NFL	在電視螢幕上顯示目前進攻的碼數、犯規/暫停次數、其他球賽的比數。
透視好球帶	2001	MLB	顯示打者的好球帶及標示投手投球之落點。
虛擬教練	2002	NFL	透過動畫顯示每一位球員移動的相對情況以解釋球隊戰術之使用。

資料來源：SportsBusiness Journal research (2002, April 8-14). Out of the dark: How technology has changed watching sports on TV, Street & Smith's SportsBusiness Journal, 4(51), 22



## 五、媒體時代

在上個世紀末期，為了跨大事業版圖，不少媒體集團對於職業運動球團是情有獨鍾，紛紛購買職業球團，如福斯集團(Fox Corporation)先是購買了洛杉磯道奇隊(Los Angeles Dodgers)，緊接著又入主了NBA的紐約尼克隊(New York Knicks)、洛杉磯湖



▲2001年美國運動授權商品銷售金額高達105億美元

圖片/程紹可提供

人隊(Los Angeles Lakers)、洛杉磯國王隊(Los Angeles Kings)及NHL的紐約游騎兵(New York Rangers)(黃煜，民87；Rofe，1999)。而在新舊世紀交接之際，這個情況逐漸改觀，目前不少職業運動聯盟會球團紛紛打算成立專屬的電視頻道，如NBA已經成立一個專屬的有線頻道，名為NBA.com TV，未來則將朝向寬頻及互動電視，再者，NBA，NFL，MLB都希望能夠將網路事業獨立並成為公開上市公司，洋基籃網(Yankee Nets)則朝向成立區域頻道的目標(Berstein，2000)，紐約洋基棒球隊(New York Yankees)也於今年球季推出了自己的"耶斯"運動頻道(YES Network)(Berstein，2002)，一位德州政商大亨也採取類似的模式，先後買下了達拉斯星辰隊(Dallas Stars)及德州遊騎兵(Texas Rangers)，足球隊及籃球隊也在其購買清單，擁有這些球團對於其建立運動媒體王國的夢想就不遠了(Kaplan，1999)。

## 肆、結語

由以上討論的議題似乎可以感受到美國企業文化的一大特質—冒險犯難，從新運動聯盟的持續誕生、新科技的發明、全球化的佈局，這種充滿企業家(Entrepreneurial)的精神似乎就代表了追求成長、超越自我的文化，這個現象或多或少也解釋了今天為何其職業運動聯盟在世界上能夠傲視群雄的重要原因。另外，發展歷史超過百年的美國職業運動不但對於運動產業的成長貢獻良多，而且已經成為人們日常生活中重要的一部分，重要的是，運動職業化所代表的意義是一個行業具備了與眾不同之專業。例如，職業運動員可以仰賴其具備的運動技能謀生賺錢，同樣地，職業運動與其週邊事業的經營也是屬於一專業領域，而美國正是仰賴其技術高超的運動員及專業的管理行遍天下，橫跨五大洲。反觀我國職業運動發展的歷史遠不及美國，規模更有如天壤之別，面臨運動產業全



球化的趨勢，我國已經成為其他國家運動商品輸出的對象，去年NBA星光大賽3,000元門票在短短數天就銷售一空與今年五月份日本職棒首次將例行賽移師至台灣舉辦即是最好的例子，這些國外的運動聯盟都可能對於國內職業運動的發展造成威脅，另一方面，他們成功的經營之道也是我們該虛心學習的，因此，這些外來的運動聯盟可說是一個競合的對手，面對全球貿易自由化的趨勢，我們無法置身於事外，或許我們該利用本身的競爭優勢去鞏固本土市場進而開發新市場。✎

註一：本文章所指的職業運動聯盟是以球隊為主題，而非個人為主的運動。

註二：一般所稱的大聯盟包含了職棒大聯盟(Major League Baseball, MLB)、國家籃球協會(National Basketball Association)、國家美式足球聯盟(National Football League, NFL)、國家冰上曲棍球聯盟(National Hockey League, NHL)，以下將以英文簡稱。

註三：運動商業週刊將運動產業區隔成15個領域，說明如下：

- |        |         |         |
|--------|---------|---------|
| 運動旅遊   | 賭博      | 運動醫療    |
| 廣告     | 授權產品    | 場館建造費用  |
| 器材/服裝  | 專業服務    | 印刷品/錄影帶 |
| 現場觀眾支出 | 媒體轉播權利金 | 代言      |
| 球團營運支出 | 贊助金額    | 網際網路    |

註四：此處的統計數字涵蓋該運動項目的大小聯盟。

(作者為台灣體院運動管理學系助理教授)

### 參考文獻

邱高生 (2002, 5月7日)。世足論壇，5.3% 的人會看足球。 Available:

[http://www.isurvey.com.tw/servlet/isurvey.consumer\\_content?ConsNo=1491](http://www.isurvey.com.tw/servlet/isurvey.consumer_content?ConsNo=1491)

黃煜 (民87, 11月)。梅鐸價值10億美元的新玩具。廣告雜誌, 90, 82-88。

Berstein, A. (2000, August 21-27). Teams, leagues eye media biz. Street & Smith's Sports Business Journal, 3(18), 1, 44.

Bernsterin, A. (2001, July 16-22). Say it ain't so: Sports are losing kids. Street & Smith's Sportsbusiness Journal, 4(13), 23, 29.

Berstein, A. (2002, July 1-7). Saying no to YES bolsters carriers. Street & Smith's SportsBusiness Journal, 5(10), 1, 38.

Brockinton, L. (2000, November 6-12). League's TV deals all over the world map. Street & Smith's SportsBusiness Journal, 3(29), 1, 59.

Brokinton, L. (2002, July 22-28). Security concerns are top priority for venue managers. Street & Smith's SportsBusiness Journal, 5(13), 24.

Crosset, T. W., Bromage, S., & Hums, M. A. (1998). History of sport management. In L. P. Masteralexis, C. A. Barr, M. A. Hums, (eds). (pp.1 -19) Gaithersburg, MD: Aspen Publishers, Inc.

Develett, P. (2002, July 29-August 4). Now NBA might draft a whole foreign league. Street & Smith's SportsBusiness Journal, 5(14), 19, 20.

Kaplan, D. (1999, February 8-14). Tom Hick's eyes profits - and wins-in his sports ventures.



- Street & Smith's SportsBusiness Journal, 1(42), 46.
- Kaufmann, M. (2000, February 7-13). Swing in fashion trends hurts sales of casual sportswear. Street & Smith's SportsBusiness Journal, 2(42), 22-23.
- King, B. (2002a, April 1-7). MLB imports star players, exports game. Street & Smith's SportsBusiness Journal, 4(50), 1, 36.
- King, B. (2002b, April 1-7). TV key to game's growth in Asia, Latin America. Street & Smith's SportsBusiness Journal, 4(50), 26.
- Lefton, T. (2002, January 28- February 3). League ponders future of global involvement, Street & Smith's SportsBusinessJournal, 4(41), 23.
- Lefton, T. (2002, March 11-17). Endorsements. Street & Smith's SportsBusinessJournal, 4(47), 31.
- Li, M. (2001) Professional Sport in the United States: Issues and Challenges. 2001年運動產業政策國際研討會演講稿 (未出版)。
- Lee, J. (2001, October 15-21). Fringe leagues need to aim low. Street & Smith's SportsBusiness Journal, 4(26), 27.
- Lee, J. (2002, March 11-17). Spectator spending. Street & Smith's SportsBusinessJournal, 4(47), 36-37.
- Mahony, D., & Howard, D. (2001). Sport Business in the next decade: A general overview of expected trends. Journal of Sport Management, 15(4), 175-296.
- Rofe, J. (1999c, August 23-29). The 800-pound gorilla keeps growing. Street & Smith's SportsBusiness Journal, 2(18), 24.
- Rofe, J. (2002, September 24-30). Venue operators deal with safety, security. Street & Smith's SportsBusiness Journal, 4(23), 1, 42.
- Scully, G. W. (1989). The business of major league baseball. Chicago: The University of Chicago Press.
- Sporting Goods Manufacturers Association (1997). An Official Report: Licensed sports products today. Available: [http://www.sportlink.com/industry/...97licensed\\_report/97licensed.html](http://www.sportlink.com/industry/...97licensed_report/97licensed.html).
- Sporting Goods Manufacturers Association (1999). A White paper: Sports Licensed Products. Available: <http://www.sportlink.com>
- Street & Smith's SportsBusiness Journal research (2002, April 8-14). Out of the dark: How technology has changed watching sports on TV. Street & Smith's SportsBusiness Journal, 4(51), 22.
- Street & Smith's SportsBusiness Journal research (2002, March 11-17). Opening doors. Street & Smith's SportsBusinessJournal, 4(47), 32.
- Sweet, D. (2001, August 13-19). The future holds technology at the touch of a button. Street & Smith's SportsBusinessJournal, 4(17), 31-32.
- Sweet, D. (2002, March 11-17). Licensed goods. Street & Smith's SportsBusinessJournal, 4(47), 33.