

# 提升運動服務產業的附加價值： 以異業結盟觀點

文 / 陳美燕、吳永祿



▲國際賽事的舉辦帶動運動服務產業的蓬勃。(圖為萬金石馬拉松賽/方亦非提供)

## 壹、前言

運動服務產業是 21 世紀經濟發展的重要新興產業，其影響力已擴及經濟、社會、文化、教育及政治等層面，顯示出其新世紀產業地位（林房儻、劉秀端，民 94）。從定義及內容來看，運動服務是指由生產者向消費者提供與運動相關的活動或勞務的過程，是一種和運動相關，且涉及消費者互動的各類型活動、過程與結果（蔡芬卿，民 98）。運動服務市場中，大多數是屬於無形產品交換的場所與領域。若從傳統服務產業本質的「無形

性」、「異質性」、「不可分割性」與「不可儲存性」四項特性（Zeithaml, Parasuraman, & Berry, 1985）來觀察與區分，舉凡運動用品銷售、觀賞性運動服務、參與性運動服務、運動傳播媒體、運動組織服務、運動旅遊、運動管理顧問、運動博奕、運動用品服務、運動經紀、運動觀光、運動彩券、運動保險、運動資訊科技、運動出版、運動歷史文物、運動醫學等產業均屬於運動服務產業。

有關服務業政策推廣與發展部分，行政院過去於 2011 年頒布「產業發展綱領」，以

追求「提升國際經貿地位」、「轉型多元產業結構」、「促進區域均衡發展」等為三大願景。同時，為積極推動服務業發展，也特設「行政院服務業推動小組」，負責協助建構適合服務業發展之環境與督導服務業發展方案及相關計畫之落實執行。依據「產業創新條例」第 4 條規定：各中央目的事業主管機關應訂定產業發展方向及產業發展計畫，報行政院核定，並定期檢討；各產業之中央目的事業主管機關，應負責推動所主管產業之發展。因應上述規定，教育部研擬「教育部產業發展計畫」，並擇定以「運動服務產業」、「高等教育輸出產業」及「數位學習產業」等項作為其子計畫，各子計畫主政單位自行報行政院。教育部體育署除現有運動產業發展條例之外，理應針對產業發展現況、產業結構及關連性提出現階段之重點策略。考量我國運動服務業之發展尚屬發展前期，尤其是與其他產業結盟的關係及發展可能性尚待評估及規劃，例如：觀光旅遊、健康促進、文化創意等。因此，本文將針對荷蘭、芬蘭、日本等國之運動服務產業與異業合作方式與內容進行介紹，以提供運動服務產業異業結盟之個案參考。

## 貳、營造自行車文化與觀光亮點的荷蘭

荷蘭產業結構以服務業為主，佔 GDP 超

過 70%，因位居歐洲交通有利位置，有歐洲第一大港鹿特丹及歐陸第四大機場阿姆斯特丹史基浦機場，故運輸、倉儲、物流等業相當發達。自行車為荷蘭最重要的交通工具，由於荷蘭地勢平坦，市鎮間距離皆低於 7.5 公里，因此十分適合行駛自行車，在荷蘭幾乎人人都有一輛自行車，總數約 1,800 萬輛，超過荷蘭人口。荷蘭的單車專用道長逾 3 萬 5,000 公里，全境 300 多個車站也提供居民攜帶單車隨行運輸的服務。此外，休閒渡假時騎自行車普遍的程度，更居歐洲之冠。Google Maps 在 2012 年甚至在荷蘭境內路線搜尋的選項中，除了原先的自行開車、搭乘大眾運輸交通工具與步行之外，特別新增了騎乘自行車的類別。除了規劃建議路線之外，系統並提供使用者包括沿路是否有腳踏車專用道、交通情況是否繁忙、如何抄近路等資訊，可便利民眾計畫符合自身需求的腳踏車路線。而針對像是通勤以及觀光兩種不同的情形，



▲在荷蘭休閒渡假時騎自行車是非常普遍的。(圖/陳美燕提供)



▲荷蘭每年約有 100 萬輛自行車的市場需求。(圖/陳美燕提供)

地圖也會給予最適當的建議路線。荷蘭自行車平均使用壽命約 13 年，因此荷蘭每年約有 100 萬輛的市場需求。

在推廣運動觀光與遊程上，荷蘭政府開闢許多森林公園和濕地，通常森林園區設有戶外雕塑公園、博物館及自行車道。在入口處設有一大型自行車停車場，停放漆成白色的自行車供遊客自由騎乘。路線也會區分一般型路線和挑戰級的路線。自行車道規劃沿途風貌變化多端，且設有自行車標誌牌、路線指引牌及指示牌。而在公園內設立數座雕像，旁邊豎立小型解說牌。也會有小型人工湖，搭配周邊翠綠草皮，營造快樂慢活的氛圍。除了大型公園、綠地之外，荷蘭處處可見面積或大或小的濕地，不論大型建築旁

或是社區周邊還是高速公路開道旁，一般都有維護良好的濕地，不但可降低建築周邊溫度及作為休憩場域外，更提供生物自然、不受打擾的棲息空間，與公園綠地形成綠色廊道。

## 參、結合運動與健康雙軌管理的芬蘭

芬蘭政府自 2008 年起將體育政策重點放在促進全國民眾在生命不同階段中的福祉、健康與身體機能；並以達成強化地方政府體育活動能普及各年齡與層級的民眾之全民運動；亦支持國際成功的競技賽會 (Huovinen, 2011)。其運動文化範圍擴及強化健康的全民運動，並藉由多樣性的提升增加民眾參與體育活動的動機，以促進社會福祉。

以高齡者為例，芬蘭運動與異業結盟的方式有三大方向，首先是「跨部門合作與活動分配」，藉由健康運動合作的參與者與跨部會的活動合作，協助資源分配，以發展高齡者日常活動、運動諮詢與運動指導，針對



▲芬蘭發行的運動券。(圖/陳美燕提供)



▲芬蘭發行的運動卡。(圖／陳美燕提供)

不同階段高齡者健身需求無縫接軌。第二為「環境與設施」，以發展散步、腳踏車步道之運動地圖，支援高齡者獨立行動力，並應於社區內增設適當之室內與戶外運動設施，更針對缺乏行動力的虛弱高齡者發展服務中心與其庭院廣場推廣體育活動。

第三是「運動諮詢與活動」，發展良好的高齡者運動諮詢與活動的課程，徵選更多的復健、運動、社工、護理志工參與推廣高齡者健康運動，發展退休高齡者同儕指導支援。另外，運動卡 (Smartum Saldo payment card) 的發行是異業結盟成功的典範 (Karvinen, Kalmari, & Koivumäki, 2012)。芬蘭運動卡的相關政策是 2009 年為配合全民運動政策實施，由一家民間的運動資訊服務公司發行，目標市場以職工為主，搭配信用卡公司的異業結盟，作為企業減稅之誘因。同時，也配合政府福利政策，進行弱勢族群的貼補。先以運動券方式發行，現已整合為運動卡形式，這個政策也帶動運動服務產業發展，降低企業稅金與保險支出。

## 肆、融合競技、文創與觀光的日本

日本自 2004 年雅典奧運締造 16 面金牌佳績，其競技運動上最重要的成功因素之一就是在之前 10 年當中導入了各種資金供應（市場行銷系統）與分配的系統。此一資金供應與分配系統的基本概念，是指將競技運動提供給社會的「價值（感動、興奮及嚮往等）」轉換為強化競技體育資金的系統。當時，日本奧會以其國家代表隊為主打商品，推出 9 種授權商品，並依據其重要程度與影響力將其價值化，以提供企業贊助和購買的依據。當有了上述的異業結盟成功經驗後，日本許多產業紛紛與運動賽會結合，推出觀光旅遊或文創商品。

以沖繩為例，每年的 2 月 1 日到 28 日，是日本職棒和韓國職棒大舉揮兵進駐沖繩的春訓季節。每年到了這個時候，日本職棒十二球團一、二軍加起來廿四隊就有超過半數全部都來到沖繩及其離島境內，而此時相對溫暖的沖繩和完備的訓練場地近年也吸引了許多韓國職棒的球隊前來春訓，因此整個二月份，沖繩境內就瀰漫著一股濃濃的職棒氛圍（李俊杰、林東興，民 101）。

沖繩全島除了美軍基地和高爾夫球場外，最多的運動設施大概就屬棒球場。每年 2 月份的職棒春訓季不但為平時職棒例行賽不會來的沖繩帶來棒球氣氛，更重要的是來自



▲沖繩棒球季文創商品與觀光資訊。(圖／陳美燕提供)

全日本各地與海外在此時前來朝聖的觀光客所帶來的觀光收入。為了因應這樣大舉入境的觀光客，每年沖繩縣觀光局都有備而來，規劃一系列相關的活動與服務，相關的吃、住、玩等資訊也應有盡有。

## 伍、結語

運動服務具有無形性、易逝性、生產與消費同時發生及異質性等特質，而運動服務業與傳統製造業經營範疇有所不同，若只由低附加價值產品服務或低價競爭策略著手，極易為其他競爭對手所取代，必須發展與競爭者有所區隔的持續性競爭優勢，運動服務業方能滿足市場需求、創造利潤空間與形成規模經濟。經由價值鏈模式分析企業本身、競爭者或如何與產業價值鏈上的夥伴鏈結，調整產業鏈上的活動，以達到個別企業或整個產業的策略目標。運動服務產業涵蓋商業、租賃、資訊及通訊傳播業、運動行政管理、教育、醫療、藝術、娛樂及休閒服務業等類

型產業。因此，透過觀光亮點、健康促進或文化創意建構相關產業合作結盟模式，強化地方特色產業發展的行動方案，將會是提升運動服務產業的附加價值最佳策略。(本文作者陳美燕為國立臺灣師範大學運動休閒與餐旅管理研究所教授、吳永祿為國立臺灣師範大學體育系博士生)

## 引用文獻

- Huovinen P. (2011). Adapted physical activities in Finland and In Jyväskylä city. Jyväskylä: The City of Jyväskylä Cultural and Educational Affairs. Retrieved November 02, 2015, from [http://www.jyvaskyla.fi/international/living/leisuretime\\_culture/sports](http://www.jyvaskyla.fi/international/living/leisuretime_culture/sports).
- Karvinen, E., Kalmari, P., & Koivumäki, K., (2012). The national policy programme for older people's physical activity. Ministry of Education and Culture Department of Culture, Physical Activity and Youth Policy, Finland.
- Parasuraman, A., Zeithaml, V. A. & Berry, L. L. (1985). Problems and Strategies in Services Marketing. *Journal of Marketing*, 49, 33-46.
- 林房儻、劉秀端 (民 94)。運動休閒產業發展重要課題與策略，*國民體育季刊*，34(2)，18-23。
- 李俊杰、林東興 (民 101)。發展臺灣為亞太職棒春訓基地可行性之研究—以日本沖繩春訓運動觀光客參與行為模式為例。行政院體育委員會專題研究計畫。
- 蔡芬卿 (民 98)。我國運動產業發展模式。高雄市：高雄復文書局。