製造業服務化 服務業差異化

搶攻運動休閒服務商機

運動休閒商機湧現，除傳統運動用品製造業正積極透過服務化，創新產品與服務模式，搶進市場外，包括運動中心、運動行銷與顧問等運動休閒服務業在台灣也逐漸興盛。究竟，包括製造與服務業在內的廠商，正以什麼樣的差異化經營策略，搶攻蓬勃發展的運動商機，值得深入探討。

◎撰文／劉麗惠 圖片提供／法新社、商業周刊、楊文財、翁挺耀

運動休閒產業涵蓋範疇廣泛，大抵上包括製造業與服務業兩大類，製造業以提供運動相關設備與商品為主，例如巨大機械、美利達、La New與岱宇科技；服務業則包括運動行銷、運動訓練機構與運動顧問等。目前台灣包括製造業與服務業的運動休閒業者，面對全球蓬勃發展的運動休閒商機，無不積極採取創新策略與差異化服務，搶攻正在快速崛起的運動休閒商機。

製造業加強運動行銷 形塑品牌搶市場

過去台灣運動相關用品製造商以代工為主，難以獲得高利潤，因此台灣運動設備與用品製造商都在尋求切入品牌經營的可能性。要建立品牌形象，投入資源進行運動行銷，是成功的不二法門。自行車品牌業者美利達與運動器材業者岱宇國際，即是積極採取運動行銷策略，形塑其品牌形象的成功典範。

美利達品牌登上環法賽

在2013年世界知名年度公路自由車運動賽事「環法自由車賽」之中，眼尖的觀眾應該可以看到美利達（MERIDA）的品牌

標誌出現在藍波車隊的制服上。美利達副總經理鄭文祥指出，美利達自2003年就對環法賽車隊進行贊助，2013年贊助義大利藍波車隊時，取得同名贊助模式，因此藍波車隊選手的賽衣，以「藍波美利達（Lampre-MERIDA）」呈現，這讓美利達成為第一個將Logo掛在環法賽車隊的品牌。

一直以來美利達每年都在行銷上投入大約4～4.5%的營收，除了贊助環法賽車隊之外，包括自由登山車賽以及其他運動賽事，美利達也都投入贊助，鄭文祥強調，「大膽且長期的行銷策略，是美利達持續在全球市場建立品牌形象的關鍵。」

岱宇國際舉辦萬人路跑

除了贊助知名賽事可讓企業提升曝光率之外，舉辦貼近消費者的運動活動，也一直是運動用品製造商推廣市場的重要策略。例如，從貿易起家之後投入製造與品牌經營的運動健身器材品牌商岱宇國際，為了推廣企業品牌以及帶動更多民眾投入運動，過去兩年都與台中市政府共同舉辦國際馬拉松大賽，讓更多人投入運動之餘，也建立岱宇國際在民眾心目中的品牌形象，提高民眾購買其產品的意願。

岱宇國際從運動器材製造商出發，近年來多次舉辦國際路跑活動，建立其品牌形象。

製造業
跨足運動休閒服務領域

藉由贊助與辦活動等傳統行銷手法擴大商品銷售量之外，許多製造業為追求差異化服務與創新營運，紛紛採取製造業服務化策略，從製造跨足服務領域，包括捷安特、美利達、La New等都積極為之，而這樣的營運趨勢促使製造業與運動休閒服務產業間不再有明顯的分野。

打造自行車島 捷安特形象升級

談起製造商服務化成功，贏得運動休閒商機，並帶動產品銷售的典範代表，非台灣最大自行車品牌捷安特莫屬。2014年5月，年屆80歲的巨大機械創辦人劉金標完成人生的第二次自行車環島，這樣的壯舉不僅展現其個人擁有強大的意志力與健康的身體，其背後更闡述著：劉金標如何以身作則，徹底將巨大機械從製造業推向服務業，並成為台灣運動用品製造商朝運動休閒服務領域邁進的佼佼者。

巨大機械早年藉由領導台灣自行車產業成立A-Team聯盟，成功打造全球知名自行車品牌捷安特，以及建立台灣強大的自行車產業供應鏈體系。之後巨大機械為推廣自行車風潮，以及朝服務領域趨近，進一步成立新文化基金會推動台灣騎乘自行車的風氣，接著再布局通路更深入將經營觸角延伸到服務領域，甚至於透過成立捷安特旅行社，打造客製化自行車旅行，以及與墾丁悠活合作成立全台首座單車旅館，成為全球第一家結合製造、零售通路以及休閒旅行於一體的自行車廠。

近兩年來捷安特再創新營運模式，陸續在大台北、台中與彰化等地區推出U-Bike單車租賃服務。除提供捷安特單車之外，

並且透過資訊化雲端服務平台，讓租車者只要透過悠遊卡刷卡，即可甲地租、乙地還，極為方便的租借服務模式提高民眾租借意願，快速提升U-Bike的租借率。劉金標在日前的股東會上指出，單就台北市來計算，「YouBike微笑單車」截至2014年6月的使用人數已經突破2,200萬人次，一台車一天最高使用人數多達12位，使用率居世界之冠。

另一方面，巨大機械為在台灣推廣自行車風潮，多年來不斷打造自行車產業不曾有的創新服務模式，像是舉辦單車日、單車成年禮、台灣盃與台灣自行車日，甚至舉辦自行車時尚秀，徹底顛覆自行車給人的印象。

La New全方位服務 搶攻商機

除了自行車品牌商之外，國內健康休閒氣墊鞋品牌LaNew，也積極從製鞋、銷售等屬於傳統製造的領域，進一步跨足到運動休閒服務，該公司旗下的那米哥（Lamigo）集團，買下了中華職棒的桃猿棒球隊、經營附設運動健身中心的休閒會館，並也成立那米哥旅行社，推出整合運動與休閒健走的旅遊行程，創新服務模式。

服務業 整合行銷與顧問服務

隨著運動休閒產業興起，除了製造業者以服務化策略積極搶食運動休閒商機，台灣的運動休閒產業也呈現多樣化發展，除了一般人較為熟知的運動健身中心之外，包括運動行銷、健身與健康管理顧問，以及專業運動教育等諸多領域，都有企業投入並且採取整合性與差異化服務，做出不錯的成績。

運動行銷整合品牌 打開商機

在運動行銷領域，從網球選手出身的蓬勃運動事業公司執行長徐正賢，原本秉持著培育台灣更多優秀網球選手的理念，切入網球教學領域。投入這塊市場之後，徐正賢認為應該要讓網球業餘人口增多，才能活化市場為從業人員帶來更多收入，提高產業吸引人才的力道，因此開始與國際品牌大廠adidas合作，每年定期舉辦12場業餘網球賽，吸引更多人投入網球領域。

在與adidas的合作中，蓬勃運動除了是舉辦賽事的行銷公司，同時也是adidas的經銷商。徐正賢指出，凡是來參加比賽的

1.U-bike透過資訊化雲端服務平台，提升使用便利性，讓民眾使用率大增。

2.La New旗下的Lamigo棒球隊，透過球星行銷的方式，大幅提升其品牌知名度。

參賽者都會拿到adidas商品兌換券，藉此吸引參賽者比賽結束之後購買adidas商品，這樣的運動行銷方式讓品牌廠商投入一筆資金舉辦賽事，可以快速帶動商品銷售而獲得回收效益；同時蓬勃運動因為是adidas的經銷商，也可藉由提高adidas產品銷售量，來增加營運收入。

「自從2008年開始，代理adidas業務就成為蓬勃運動收入最多的業務。」李正賢說，與adidas合作的經營模式成功後，蓬勃運動也開始與其他品牌業者接洽，以同樣的服務模式但是選擇不同類型的專業運動，開發其他運動領域市場，包括高爾夫球與棒球將是蓬勃運動下一個鎖定的目標市場。

徐正賢強調，網球與高爾夫球這種專業性的運動商品，因為購買的消費者不夠普及，因此一般運動用品通路進貨的產品較少，蓬勃運動鎖定這塊缺口，與國際品牌大廠合作，透過運動賽事的舉辦以及專賣店齊全的商品種類，成功贏得市場的青睞。

近來，蓬勃運動也開始計劃將市場延伸到中國大陸，不過李正賢表示，初期仍將以網球學院以及專業體能訓練為主，待未來更了解中國大陸市場的特性，以及建立蓬勃發展在中國大陸運動行銷產業的知名度後，才會再進一步與中國大陸地區的國際品牌總代理商合作，將蓬勃運動與adidas成功的經銷模式，複製到各地市場。

鎖定熱門運動項目 成立學院

不同於蓬勃運動是利用「賽事整合商品銷售」的行銷策略切入市場，另外也有愈來愈多人投入專業運動教學領域，透過成立專業運動學院的方式跨入運動休閒服務市場。例如，美好童年高爾夫學園（Happy Kids Golf）就是以打造台灣高爾夫教學平台的模式，鎖定4～17歲兒童及青少年高爾夫球教育市場，提供包括高爾夫球系統化教學、定期舉辦賽事，並且帶領學童到海外參賽等方式，吸引父母帶小孩進入高爾夫球的殿堂。

中小型運動健護成趨勢

專業運動類的服務，主要鎖定一些對特定運動項目有興趣的族群經營市場，另外還有專攻一般民眾追求瘦身與健康的健康俱樂部市場。不同於美國健康俱樂部蓬勃發展，在台灣因為市場規模小，收入較難以維持大型健康俱樂部的大資本投入，是以過去幾年台灣大型運動健身中心屢屢出現倒閉的狀況。

為擺脫大資本障礙，台灣近年來陸續出現一些中小型的運動健護中心，例如成立於2004年的陽光大道，原本主要代理德國Sixtus品牌的運動產品，看上民眾追求運動健康的風潮，2008年成立力格運動健護中心，採取細緻化與客製化服務模式，切入運動休閒服務領域。

力格運動健護中心訓練部經理林郁超指出，一般人上健身房只為了瘦身、健身，但是真正的健康要充分整合營養、心理、運動、保養等4大領域，因此力格整合體能訓練、運動按摩、物理治療與健康飲食、健康心理等服務，提供一對一健康顧問服務與團體訓練課程。

在個人與團體的健康顧問服務事業穩固之後，陽光大道進一步將業務觸角延伸到大型企業客戶健身中心委託管理服務，將力格健護中心整合營養、心理、運動、保養的軟服務，帶到想要推廣員工健康的企業體系之中。林郁超說，在管理企業健身中心時，力格不像一般健身中心著重在硬體設備的提供，而是訴求為企業帶入運動健護的專業知識。

綜觀來看，隨著運動休閒愈來愈受到人們的重視，不僅製造業者積極採取服務化策略，建立其品牌形象並跨足服務領域；原本在台灣不被重視的運動休閒服務產業，也逐漸萌芽發展。相信，在製造業與服務業領域廠商的積極投入之下，台灣運動休閒產業將持續加速推進，並有機會將可行的商業模式複製輸出到中國大陸或東南亞市場，開拓更大的服務貿易出口商機。■