

COVID-19 對大型競技運動產業的衝擊與啓示

——以美國為例

陳仕佳*

蔡琪揚**

陳昭彥***

鄧碧雲****

摘 要

新型冠狀病毒肺炎 (COVID-19) 在 2020 年給人類帶來百年最大公衛危機及經濟損失。連號稱全球強權國家的龍頭美國，也成為全球病例感染數及死亡數均排名第一的受災國。本文依據運動社會學家普遍著重的五大構面 (文化、法令管理、經濟、環境狀況、及科技) 逐一探討 COVID-19 對美國運動產業之核心事業，特別是觀賞型運動的影響。運動活動與賽事應是 COVID-19 危機下非必需性的民生產業，但在美國，其巨大的民生價值及文化影響力，促使運動活動與賽事成為美國人生活中不可或缺的一部分。內文除描述在禁閉階段及這一年來美國各大職業聯盟受到的損失外，也著墨運動產業界於此期間在製造商機、教育學子、徵求人才，及關懷社會大眾等事項上的眾多轉變和契機。更重申奠定復工策略時，應重視經

* 陳仕佳，默海德州立大學工商管理學院教授

** 蔡琪揚，國立臺灣海洋大學共同教育中心助理教授

*** 陳昭彥，高雄醫學大學體育教學中心副教授，email: alex@kmu.edu.tw (通訊作者)

**** 鄧碧雲，亞東科技大學通識教育中心助理教授)

濟、政治、及公衛等多方面考量的重要性。最後，期待大家一起思考運動所帶給人們的啟示與社會價值，提醒從事於運動產業的各單位能抓住自我核心價值，齊心協力，帶給社會正向能量！

關鍵詞：新型冠狀病毒肺炎、運動產業、經濟影響、CREST 模式

The Impact and Reflections Brought by COVID-19 on Professional Sports Industry: Case Study of the United States

Shih-Chia Chen^{*}

Chi-Yang Tsai^{**}

Chao-Yen Chen^{***}

Pi-Yun Teng^{****}

Abstract

Since its breakout at the end of 2019, the COVID-19 pandemic has caused the most serious public health crisis and the severest economic upheaval in the century. Even the United States, the world's leading power, has suffered the highest number of infectious cases and deaths during the pandemic among global nations. Based on the five scopes emphasized by sport psychologists, which are culture, rules and regulation, economy, surrounding and situation, and technology, this article explores the impact and reflections brought by COVID-19 on the sports industry, especially spectator sports, in the United States. Sport may not be considered essential regarding people's livelihood during the pandemic, but it indeed plays an indispensable

^{*}Shih-Chia Chen, Professor, School of Business Administration, Morehead State University.

^{**}Chi-Yang Tsai, Assistant Professor, General Education Center, National Taiwan Ocean University.

^{***}Chao-Yen Chen, Associate Professor, Center for Physical Education, Kaohsiung Medical University. Email: alex@kmu.edu.tw (Corresponding Author)

^{****}Pi-Yun Teng, Assistant Professor, General Education Center, Asia Eastern University of Science and Technology

part in the American society for being a significant economic contributor and a cultural influencer. The authors mainly discussed the financial challenges faced by major American professional sports leagues during the lockdown period. In addition, the authors described how the sports industry created business opportunities, educated students and publics, recruited talents, and cared for the society with the use of creativity and internet and mobile technologies. Furthermore, the authors stressed the importance of taking various aspects, such as economy, politics, and public health, into account regarding the formulation of reopening strategies. Lastly, the authors encourage readers to think about the social values brought by sport and expect everyone in the sports industry to discover their core values and together bring positive energy to the society. We are all on the same boat when dealing with natural disasters and crises, and by remaining strong can we get through this together.

Keywords: Coronavirus, COVID-19, sports industry, economic impact, the CREST model

一、前言

自 2019 年 12 月 2 日第一起 COVID-19 (Coronavirus disease 2019, 新型冠狀病毒肺炎) 的病症確認後, 至今已近二年。2021 年 6 月初, 全球估計有 1.76 億人確診, 死亡人數近 380 萬人 (McLernon, 2021), 成為人類百年來最大公衛浩劫。其中, 感染病例及死亡人數均為世界之最的美國, 至今累積 COVID-19 案例約 5,018 萬件, 因病死亡人數為約 80 萬人 (Center for Disease Control and Prevention, 2021)。在疫情不斷擴散下, 也直接影響到各項運動賽事的運作。由於美國不像臺灣是依照中央機關的裁定宣布停課、停班, 在 2020 年 3 月中旬前, 各地方 (州、郡、市) 政府及單位對於是否應該停課、停班以控制疫情散播仍猶豫不決, 遲遲未能下指令。3 月 21 日, NBA (National Basketball Association, 美國國家職業籃球聯盟) 法籍選手 Rudy Gobert 確定染病, NBA 總裁 Adam Silver 為了保護球員及觀眾的安全, 當機立斷下令停賽。直到 NBA 這個世界性的機構帶頭做出停賽的決定, 全國各地的學校、機關才以 NBA 馬首是瞻, 在不到 24 小時之內同步跟進停工、停課。主導全國所有大學運動賽事的最高單位 NCAA (National Collegiate Athletic Association, 美國國家大學運動聯盟) 也立即取消 2020 年度最重要的「三月狂熱」大學籃球錦標賽及春季所有運動賽事 (Burnsed, 2020)。瞬間, 整個國家自動步入了自發性封 (禁) 閉 (lockdown) 階段。

運動產業自 1980 年以來以驚人速度成長, 至 2010 年已成為全球十大民生產業之一, 年度總產值預估已達 4,500 億到 5,000 億美元 (Leeds et al., 2018)。美國本土的四大職業運動不僅是該國人生活中不可或缺的休閒娛樂, 更成為文化與精神的重要象徵 (Sage, Eitzen & Beal, 2019)。「運輸」、

「旅館餐飲服務」及「職業運動」是 COVID-19 危機下最嚴重的三大受害產業，連偌大的 NBC (National Broadcasting Company, 國家廣播公司) 運動新聞部門及 MLB (Major League Baseball, 美國職棒大聯盟) 球團都凍結徵才需求，全球知名的票務機構如 Fandango 及 StubHub 也都步入停止應聘或臨時裁員的階段 (Byrne, 2020)。危機對社會與人們的影響總帶著複雜的互動性，自 2020 年 3 月中旬至今美國經歷了不算流暢的政權轉換、疫苗成功研發、到疫情由嚴重逐漸趨緩，其中更夾雜難以計算的街頭抗議及社會運動。而今，運動賽事已回歸復甦，逐漸趨於平常，這當中有著許多特殊的經驗和議題值得探討。

社會學家闡明人類是群居動物，從出生就在家庭開始學習社會化 (Sage et al., 2019)。其中「運動」是一個促進人們社會化的介質 (social agents)，大致可以從內在和外層面觀察各類運動活動如何影響人的成長。其中外在層面對人的影響包羅萬象，Chen 與 Hardman (2008) 試圖以縮寫 CREST 歸納闡述五種影響的社會構面，包含：文化 (Culture)、法令規範 (即政治要素) (Rules & regulation)、經濟 (Economy)、環境狀況 (Surrounding & situation)、及科技 (Technology)。此些面向是眾多運動社會學者在撰寫教科書時常鑽研討論的主題 (Coakley, 2016; Sage et al., 2019; Wood, 2016)，他們往往以「運動」為主，搭配其中一個外在要素 (如經濟或政治) 為題反應社會現況，對未來提出建言和改善方針。本文採用運動管理學上的「案例研究方式 (Case Study Research)」(Andrew et al., 2020) 及「陳述寫作 (narrative style)」手法 (Reinhart, 2005)，融合上述的 CREST 模式 (五項外在層面)，以美國為例，逐一闡述及探討 COVID-19 對大型競技運動產業的衝擊與影響，論述的重點包括觀賞性運動及參與性運動產業，團體及個人職業運動、大學運動，附帶提及健身休閒中心的運作。

二、文化層面影響 (Cultural Aspect)

政府為抑制 COVID-19 疫情擴散，宣導大眾保持社交距離，禁止百人或十人以上的團體聚會，對運動團體帶來極大衝擊。各層級球隊或運動隊伍為了顧及選手及觀眾健康安全，必須取消或停止競賽。不能參與運動活動和觀賞賽事意味著美國國民將無法享受極普遍的生活文化 (Hall, 2020; Schick, 2020)。全日性的運動頻道如 ESPN 及 FoxSports 等，必須大量重播經典賽事。往常每年 4 月底固定舉辦的 NFL (National Football League，國家美式足球職業聯盟) 選秀大會，在 2020 年封鎖期間也都破天荒的運用網路科技進行實境線上選秀會。隨著疫苗研發成功、運動賽事逐漸回籠，一切的選秀、甄試活動在 2021 年又如火如荼的展開，只是之前獲選選手的快感和喜悅，和往常的實體選秀相比，顯然有不少落差 (Pendleton, 2020)。

當主流的團體競技球類運動如足球、棒球、籃球停擺之際，一些特殊的個人性賽事 (例如：電競運動、UFC 格鬥比賽及 WWF 摔角表演賽) 均甚早浮出檯面，就算沒有現場觀眾加油，照樣佔據螢光幕搶攻收視率 (Schick, 2020)。其中電競遊戲已成為新時代競賽的寵兒，對年輕人的影響更是無遠弗屆，電競運動的號召力與受歡迎的程度已不亞於當前任何主流運動！不僅不少美國大學為這門新行業廣設學科、學位，連運動行銷業者也大力投注，開創新型態行銷市場與競賽文化，專家預估 2021 年電競運動的產業價值將首度突破 10 億美元大關 (Blumenthal, 2019; Liffreing, 2021; Singer & Chi, 2019)。不少職業運動選手在居家禁閉期間醉心投入「打怪」，電競遊戲儼然在選手和許多人的生活中占了難以取代的地位 (Garland, 2020)。選手們認為這是一個和球迷互動的有效方法，他們甚

至用這類競賽作為 COVID-19 受害者募款的媒介。

許多運動員不只重視自己的體適能和運動表現，在他們的運動倫理思維裡，存在必須體現良好的運動道德並背負社會責任（Parent, 2018）。運動員投注於社會運動、關心社會議題已蔚為新潮流，他們透過不同的管道如社群媒體、公共演說及集體抗議等方式促進社會改革、為弱勢團體發聲（體育中心，2020; Abdul-Jabbar, 2015; Ladda, 2014; Niesen, 2015）。在 COVID-19 疫情特別嚴重的初期，許多職業選手發揮關懷社會的熱忱，透過社群媒體在臉書、推特及 Instagram 上分享訓練秘訣和有趣的生活故事，與社會大眾同勉、分享齊共度難關。像是勇士隊的三分球神 Stephen Curry 在禁閉期間每週供應 30 萬份套餐給失業的家庭及貧困學童，許多 NBA 選手也自掏腰包，在停工時段協助支薪給球場和球團的臨時工作人員（Apstein, 2020）。職業高爾夫球名人 Eldrick Tont (Tiger) Woods 及 Philip Alfred Mickelson 與美式足球界 Tom Brady 等人也都為 Capital One 集團所主辦的高球義演賽賣力演出，募得兩千多萬美元幫助醫護人員或需要經濟協助的家庭（PGA, 2020）。

2020 年 6 月後，職業球團及聯盟因巨大經濟壓力逐漸復工，美國政局則因年度大選、COVID-19 疫情、執法單位不公、種族偏見和歧視劇增等現象更顯得動盪不安。長期以來，美國黑人與白人族群間的衝突與對抗，自南北戰爭開始就從來沒有完全停止、中斷過。疫情期間發生了明尼蘇達州佛洛伊德先生（George Floyd）受虐枉死事件，再加上連續多起警察濫用槍械傷人致死案例，這些社會問題再度成了大眾走向街頭抗爭的導火線。黑人運動員與民運人士為爭取民權、社會公義及平等自由流血流淚、受苦抗爭，在近代美國歷史已留下諸多感人的典範，比如棒球偉人 Jackie Robinson、拳王阿里、馬丁路德·金恩博士、Rosa Parks 女士、奧運金牌選手 Tommie Smith 等等（Sage et al., 2019）。從 1990 年代，Rodney King 在洛杉磯被警察不當使用武力毆打致死，此後二、三十年中又有多位黑人

同胞在警方不當執法下喪命，同時司法不公又令這些受害者的冤屈難伸，導致社會興起了BLM（Black Lives Matter，黑人的命也是命）的訴求。近年越來越多運動員犧牲自己的商業利益或職業生涯挺身投入抗議運動，其中美式足球員 Colin Kaepernick 可以說是運動員投身社會運動的領頭羊，這些運動員進一步以行動支持改善司法不公、警察不當執法的惡習（Muller, 2020）。

在佛洛伊德事件之後，2020年8月25日又發生一起17歲非裔青少年遭到警方槍擊致死案件（Loehrke, Petras & Padilla, 2020），擁有八成黑人選手的NBA自然無法再保持沉默，由重量級球星 LeBron James 與 Giannis Antetokounmpo 等人領頭，隨同密爾瓦基公鹿隊的球員集體罷賽，全美各地群眾再度走上街頭抗議。抗爭者即使在疫情壘罩下仍不顧自身安危，毅然走上街頭為社會不公與種族歧視發聲！NBA 執行長 Adam Silver 馬上與現役選手們共商具體的支援活動。聯盟在同意復工後發起史上最大造勢宣導行動，於球場和球衣上以鮮明的口號與標語大力提倡司法公正、種族平等及互相尊重等信念（Wallace, 2020）。不僅籃球員，美式足球聯盟、網球選手及足球大聯盟選手也都陸續跟進推動社會運動（McCarthy, 2021）。這一連串的行動，把運動員伸張社會公義、關懷社會的精神發揚到極致！

超過百年歷史的 NCAA 不僅深受大眾喜愛，其固定的運動賽程及招生運作模式，儼然成為美國社會特有文化。美式足球秋季的開打、三月的籃球狂熱及四月新生入學的宣告記者會，各項活動的進行如同太陽從東方升起般反覆而穩定。2020年四月在學校完全停課、停賽之後，大學運動員生活驟變，臺灣兩位在 NCAA 奮鬥的籃球選手林庭謙及高國豪也只能回國，透過視訊上課及自主訓練。有志進軍大聯盟的學子們因棒球季取消而喪失表現自己的契機。幸好 NCAA 當局快速裁定應屆畢業生有權利保留一年學籍，繼續參與下個球季或選擇畢業就職。許多州的高中教育單位

及運動協會也同時配合 NCAA，探討保留應屆畢業生一年學籍的可行性，期盼此決議能讓學生們有更充分的時間爭取運動獎學金（Calvaruso, 2021）。專家認為即使疫情趨緩，就業市場短時間不可能好轉，因此將會有許多大四應屆畢業生選擇以研究生資格留校一年念書及比賽（Hosick, 2020）。因為疫情本就衝擊學校運動單位的經費，再加上大四生選擇多留校一年，全年級獎學金名額、球隊的新陳代謝、大一新血的招募等計畫也勢必生變。經費的缺口成了最現實的問題，考驗著教練團的智慧。往常高中運動選手會利用春假及 NCAA 籃球錦標賽期安排正式造訪大學之旅，用以決定是否接受學校的招攬，COVID-19 疫情直接剝奪了學生勘查學校的機會。教練們因無法親臨觀察選手的表現及能力，只能依賴社群媒體的精彩片段、論壇及 Youtube 影片判斷選手的實力差異（Benbow, 2020; Calvaruso, 2021; Lenzi, 2020）。雖然在 2021 年春季，高中應屆畢業生已可如往年造訪心儀校園，但仰賴社群網站及網路資訊評鑑選手能力的方式，日後勢必蔚為潮流，也可供國內運動團隊借鏡參考。

三、法令規範及管理層面影響（Rules & Regulation Aspect）

法令及管理程序的制定與政治難以脫離關係，訂定法令的決策者必須聆聽人民的心聲和意見，才能建立有效合理的條例及辦法。美國政府單位為控制 COVID-19 的疫情，訂定保持社交距離、嚴禁大型聚會的限制及管控商業團體的經營方式及時段，以保障人民的安全。起初西班牙運動管理學教授 Vinas 擔心，大部分的美國運動聯盟機構都不似歐洲的運動組織或俱樂部均樂意配合政府的防疫措施，且美國人對官方或機構所實施的 COVID-19 法令及政策，均不如歐洲人那樣服從、遵守（Vinas, 2020）。所

幸美國國家衛生局、疾病管制中心、州政府的衛福單位及各級運動協會紛紛制定出選手出賽和練習規範，並頒布現場觀眾安全法則（如：測量體溫，空位間隔或指定席位及限定觀眾席容量）。場地、設施與器材的清潔都必須徹底完善，並要求以規定路線出入場館並保持社交距離，才得以讓部分運動活動得以運轉。

NCAA 為擁有一千三百多所會員學校組成的龐大機構，機構下分三個級別，各自有其獨立的運作權限。以一級大學聯盟為例，所屬的三十多個分區聯盟都自行決議地方學校適當的返校日和未來球季的開賽日期。其中美式足球運動多為各校運動的主要經濟命脈，對五大強權聯盟（Power 5 Conferences）的成員而言，美式足球競賽可為學校帶來上千萬美元的收入，一旦足球季不能進行，不但觀眾失望，大學聯盟也絕經不起 40 億美元的虧損。因為美式足球季的運作悠關大學運動存亡，俄亥俄州立大學運動總監 Gene Smith 早已迫不及待向大眾宣告如何安排二至四萬名現場觀眾入場觀看比賽（Brown, 2020）。NCAA 籃球季開打，選手們一週內必須做兩到三次測試，一旦得知自己呈陽性反應或與有陽性反應的人接觸，就必須主動自我隔離七天，確保體溫與健康狀況沒有任何異常或改變，才准許回到學校上課及歸隊練習。2021 年 3 月大學籃球錦標賽，則比照 NBA 的 Bubble（泡泡模式）集中所有球隊住宿管理，按時到指定的場地練習、出賽（Ogbunu, 2020）。4 月份的女子排球錦標賽也在奧馬哈市如法炮製，在比賽前 72 小時若隊上有人測驗呈陽性反應，該隊就必須棄權。在例行賽期間，常遇到有球隊在最後關頭需要取消比賽，導致各校運動行政人員連忙調整賽程，畢竟牽一髮動全身的改變，深深影響賽程能否流暢地運作。

四、經濟層面影響 (Economic Aspect)

美國前總統川普在國家執行禁閉期間說道：「救命的手段不能超過其造成的傷害」，意味在很多人眼裡禁閉所造成的經濟衰退和失調比人命更貴重，COVID-19 危機帶來的經濟重創，是大家關心的焦點。Vinas (2020) 指出，COVID-19 對運動界的影響主要取決切入的角度。若是職業運動，傾向探討巨型場館的運作、電視轉播及贊助商的權利，焦點自然是巨額收入的來源。NFL 及 MLB 兩大組織都是收入上達 80 到 100 億美元的企業，其中 MLB 在 2020 年延後開打，將原本 160 場的例行賽制減少為 60 場，季後賽參與隊數則增為 16 隊，據估計該球季聯盟損失將近 30 億美元，各個球團得自行吸收損失。然而財務收入損失與球團市場大小、球迷多寡、球員薪資、和票價票房息息相關 (Weatherly, 2020)，以兩支球團為例，豪華的 Yankees (洋基隊) 賠了近 4.38 億美元，小成本的 Marlins (馬林魚隊) 則只損失 3,700 萬美元。至於美式足球的 2020 賽季在自發性禁閉半年後開打，除了少數賽事延期，原則上和以往球季雷同。美式足球例行賽總場數少於棒球和籃球，加之電視轉播照常運作，故財務損失的比例相對較小 (約 25%)，但也由於 NFL 的營業額巨大，損失總數高達 40 億美元，為數十分可觀 (Johnson, 2021)。

在完成因封閉又復工 2020 的縮水球季，新的 NBA 球季在兩個月後再度展開，大多數的球團於 2021 球季允許開放 15% 的場館觀眾席，容許 500 至 1000 名已接種疫苗的觀眾集聚一處緊鄰而坐，無須再保持社交距離及戴口罩 (Ogbunu, 2020)。有了泡泡模式的成功經驗，聯盟賽事已能安全、正常的運作，只是聯盟年收入短少了四成之多，少了近 15 億美元的鉅額票房收入，還需額外支出 1.5 億美元的泡泡模式執行費用 (Cwik,

2020)。一般大眾不為所知的是，NBA 有一道因應重大意外事故的條款，以本次聯盟因疫情停賽為例，聯盟有權扣下選手們薪資的十分之一作為應急的基金，以保障聯盟得以正常運作 (Nadkarni, 2020)。

NCAA 2020 年的收入因 COVID-19 疫情爆發而大幅縮水，原本期待可以分配 6 億美元給所有一級大學的成員 (355 所學校)，因為三月籃球錦標賽被迫取消，僅能分發 2.55 億美元盈餘 (Brown, 2020)。二級大學能分到的補助金只剩下微薄的 1,400 萬美元，比往年短少 3,000 萬。如今各校要想維持足夠的經費用以分發獎學金及員工薪資，勢必得努力募款、行銷、賣門票、並爭取贊助金 (Newman, 2020)。

即使是財力龐大的職業運動聯盟想恢復賽事也困難重重，球團要有足夠的預備財力增購、增聘防疫物資及人員，此外也要隨時修訂賽程、入場規範及追蹤選手隔離等狀況 (Ogbunu, 2020)。上述這些工作，若要是由人力與財力皆遠不如職業球團的大學運動事務部 (athletic department) 執行，實是艱鉅挑戰。理論上，門票收入約佔一般大學運動組年收入的 25%，屬於 NCAA 中產階級的「大天空聯盟」諸校，去年就短收 600 萬美元的電視轉播權利金 (Leeds et al., 2018; Newman, 2020)。肯塔基大學籃球隊是常年全國營運收入排行的榜首，其美式足球及籃球賽事仍舊照常舉行，但現場觀眾的人數限制在場館容量的 15%-20% 以下，預估 2020-2021 運動組的營運收入會減少 3,500 萬美元，因為財務吃緊，裁員、被迫放無薪假、教練薪資裁減的事件也屢見不鮮 (Brown, 2020; Burnsed, 2020; Newman, 2020; Wertherim & Apstein, 2020)。COVID-19 給美國大學運動帶來兩項空前的警訊，一是對許多不賺錢的奧運運動項目 (例：體操、角力、游泳、射擊、擊劍、和網球等) 宣判死刑 (粘蕓云, 2020; Wertherim & Apstein, 2020)，因為絕大多數的學校都沒有足夠經費支撐這些冷門運動。二是 NCAA 不合邏輯的財務運作及分擔模式，在 COVID-19 造成的窘境下曝露的體無完膚，不禁令人擔心 NCAA 接下來的生存之道。

COVID-19 肆虐下也並非所有運動產業都經營慘澹，儘管全美有近六分之一的健身中心因擔心疫情過度擴散暫停營業（Simmons & Chen, 2021），懷有健身習慣的運動愛好者就得找其他的管道和方法從事鍛鍊，以致亞馬遜所販售的家用運動器材其網購業績成長驚人。其中 Peloton 的飛輪健身車產品，自 2013 年售出第一部後，至 2020 年該公司已成為年收入 127 億美元的大戶！禁閉兩、三個月來有 100 萬人試用其免費課程，營業額增長 172%，眾人喜歡的居家飛輪自行車鍛鍊課程竟有 23,000 人同時上網上課（Shapiro, 2020），這也是企業在疫情下創造商機的最好範例。

五、環境、狀態層面影響（Surrounding and Situation Aspect）

環境、狀態層面與文化相同，為涵蓋眾多因素的構面，一個人出生的種族膚色、性別、家境狀況都影響個人的成長與學習，而一個人對運動的喜好及參與，也往往深受所處之環境、地理位置、氣候、和風俗文化的影響。以肯塔基州為例，此地以賽馬馳名全球，號稱為馬術競賽的首都，其居民對肯塔基大學籃球隊的熱愛更情有獨鍾！此地也是美國少數球迷熱衷大學籃球勝過美式足球的一個地方。因禁閉之故，一年一度的肯塔基賽馬大會得延期舉行，肯塔基大學籃球隊也在 2020 年喪失了出賽奪冠的機會，不僅球迷感到可惜、沮喪，連該隊的總教練 Calipari 都為球員叫屈！

Vinas（2020）認為要判定 COVID-19 對不同運動產業的影響，必須考慮現有的情況和變數。例如運動活動、賽事、及健身場所在疫情穩定後的開放與否及程度，包括政府所提出的規範、機構自行的規模與裝備、顧客觀感及官方補助方案，都可能因現下的社會狀態與環境的不同，讓政府與其他單位有著不同的法令與規範，這些因不同的環境狀況所做的調整與

改變皆影響著運動產業營運的狀況和未來。正因疫情的嚴重程度及復工的要求等，各地與各行各業都不盡相同，現下並沒有一套「一個尺碼、全盤適用 (one size fits all)」的規格可確保顧客能絕對安全不會受到病毒感染。美國自詡是世界經濟的主導者，外加長期倡導個人自由及地方政府的自治，以致其社會不像其他的國家對嚴謹的閉鎖政策、疫苗強制注射及戴口罩的要求有較高的服從性及容忍度。

做為一個海島型國家，臺灣在疫情的管制上有一些得天獨厚的優勢。在初期的檢疫及控制上做的相當合宜，常被歐美記者喻為是全球控制 COVID-19 疫情模範生。在完整防疫制度的規範下，臺灣各級籃球聯賽及職棒仍如火如荼展開，職棒觀眾席上安放球迷訂製專屬人型看板，加上啦啦隊火熱演出並搭配英語轉播服務，這「疫情下的臺灣棒球」儼然成為世界運動的焦點，連紐約時報都特別撰文報導（林建廷，2021）。也因為大聯盟暫時停工，ESPN 改為轉播南韓職棒，讓美國人進而了解亞洲職棒的生態。一切以經濟考量為首的美國運動聯盟也不得不佩服，並認知到在沒有現場觀眾下進行比賽，仍是可行之道。

六、科技層面影響 (Technological Aspect)

科技是社會進步的根源。運動產業能有今日的發達與盛況，全仰賴傳播及其他多樣科技的發展，如醫藥與傳播通訊科技大大改善了選手的體能、賽事的轉播。醫療科技的發達，更使人類在短期間研究出新型冠狀病毒肺炎 RNA 的構造，研發有效的疫苗克制疫情。網路科技的發達，在大家確保社交距離之際，仍可以利用視訊工作、學習、上課，用社群媒體和親朋好友互動。運動選手和一般從業人員也運用科技將 COVID-19 的影響降至最低，大家分享居家運動及保持體能的秘訣，復工經營的策略，提供

資源整合等專業訊息。從 Peloton 智能健身車的例子，我們可以看見結合電腦科技及創意，在非常時期仍可創造利多商機。一年一度的 NFL Draft（美式足球職業聯盟選秀大會）若不是憑藉便利、迅速的視訊科技，各隊將無法即時選中適合的選手，參加選秀的新人恐也難一圓其夢（Pendleton, 2020）！

疫情期間，由於場館服務、售票業務及健身運動等領域的停擺，許多莘莘學子失去了實習和就業機會。因此，我們目睹企業和教育界大力提供遠距、虛擬實習的課程，Work in Sports 及 Sport Management Worldwide 等許多體育機構也邀請業界專人與學生透過視訊對談互動，協助學生加強寫作、企劃設計、軟體操作和運用、數據分析等學習。雖然效果也許不盡完善，但網路科技儼然幫助學生在學習的機會上開闢了一條道路（Adams, 2020; Byrne, 2020）。

七、結論

（一）法令規範上的啟示：重新評估「風險管理」的重要

「風險管理」一直是運動管理學裡的一門重要科目，在極端資本化、法律訴訟不斷的美國社會格外重要，卻也常被忽略。每年 NCAA 皆為全國籃球錦標賽投保一筆金額甚高的意外險（2.5 億美元），雖然此保險金額無法補足疫情期間約 6 億美元左右的虧損，但也確實降低了整體損失（Burnsed, 2020; Jenson, 2020）。NBA 以減薪一成應對重大事故的機制，也是聯盟維持營運下一項風險管理的政策（Nadkarni, 2020）。隨著全球化及科技變化，人類彼此與自然界互動更加頻繁，未來受到病毒威脅機率肯定大大提高，若不從過往災害記取教訓、建立風險管理機制，天然的災害

固然渺茫難測，但缺乏作為的人禍只怕傷害更大。

(二)經濟上的啟示：評估事情的價值與利弊時需從多方層面考量

雖然各產業在疫情影響下的結果可用不同層面顯示，但各層面皆相互牽動。如聯盟或機構的復工只以經濟、政治或公衛為單方面考量，所做的決定將不夠全面。Williams 與 Ferguson (2005) 當年研究地方政府應對英國口蹄疫災情時發現，所有救濟計畫及後續地方發展都僅強調振興當地農業，忽略了觀光與運動事業，導致地方經濟復甦慢了半拍。如今，美國許多州政府急著拚經濟，在疫情未掌控的狀況即貿然解除禁閉復工，也導致疫情再度升溫。

西方世界的龍頭英、美兩國在疫苗的研發成功後，即開始對疫情少了戒心，不是急著完全開放，就是想加速放寬戴口罩的禁令，一年來的隔離與壓抑使大家迫不及待地想回歸往常的生活型態。在今日互動性極高的地球村裡，不是某些國家一廂情願單方面把防疫工作做好即可，富裕的已開發國家在國民接種疫苗後加速經濟活動的運作，帶來的是將尚未接種疫苗的多數國家陷入二、三度擴散的危機。許多的亞太、遠東國家（包括臺灣在內）在 2020 年防疫有成，但在 2021 年五月也因病毒突變加大其感染力，再度拉起封閉鎖國的警報。顯然的，瞭解、對抗一件危機、找出應對之策，往往得從不同的構面去鑽研，再進一步地做全盤性的理解和觀察。

(三)環境、狀態的啟示：相信危機也能轉換為契機

在疫情停賽期間，許多小聯盟球團領導人規劃讓球場的餐飲部變成特殊的得來速快餐和外送服務，使員工不至於失業 (Apstein, 2020)。這幾年來，NCAA 一直以標榜業餘運動的精神為由，從不認真考量學生運動員的權益，直到 COVID-19 危機爆發才凸顯運動單位經營方式的荒謬，國會

議員及州政府立法單位才開始加強介入，討論維護運動員利用肖像權賺取贊助金或廣告收入的權利。縱使世事無常，我們相信危機也可能轉換為契機，自然界與世事的運作時常令人意想不到，就如比賽的結果一般。

(四)科技的啟示：堅持正確的信念，運用有效的方式克服難題、獲取勝利

很難想像在 COVID-19 疫情泛濫時，「運動」安撫人心的功能也無從發揮。所幸，運動帶給人們一個極具意義的功課就是學習如何在失敗和挫折下站起來。疫情期間，專家們運用人工智慧、大數據等醫療科技對抗疫情，以優質的通訊科技及軟體，讓人們在重重限制下仍持續保有學習與生產力。「同島一命」，只要人人遵守法令、相信科學，疫情的難關終會度過。

(五)文化啟示：珍惜人生最珍貴、重要的東西 - 健康？財富？自由？

美國近一年多來，司法不公、警察施暴的街頭抗議，表達的不僅是對司法制度的不滿，也呈現出百年來大家對種族歧視甚深的厭惡！讓我們覺醒世上的確有比健康、財富、與生命更具意義與價值的東西。自由與正義看來似乎抽象又相隨，也只有這些價值深深地遭到壓縮、剝奪時，人們才會體驗到它們的可貴。投入運動所得最終目的是什麼？強健的體魄？透過競技贏得榮耀與勝利？亦或體現運動家精神？競技運動雖說是 COVID-19 環伺下的非必需性產業（a non-essential business），但其對人們各層面的影響，卻猶如社會的縮影，橫跨男女老幼、產學經濟、政經娛樂。盼望在社會各個角落之中，運動產業能發揮其影響力，帶給人們正向的鼓舞力量！

(六)結語

從美國數個大型競技運動機構與政府單位，在面對全球性傳染疾病下所做的防疫政策中，我們可以學得許多警惕與教訓。美國社會自視國內的醫療科技發達，過度看重經濟成長並將防疫工作政治化，以致染疫和死亡人數相當慘重。人民極度誇大「個人人權自由」，刻意與政府單位唱反調，不接種疫苗或戴口罩，殊不知個人的自由，只有在全體大眾尊重法治、共同守法的狀態下才能享有。建議未來各階層的運動組織或教育單位在疫情期間舉行大型運動賽事，勢必要以最高的防疫規格、制度，保障賽事相關成員的健康安全，即使在執行強制禁閉、隔離、注射疫苗、與戴口罩等法令時遭受批評，領導人也要堅持原則，扛起維護公共利益的責任。因為公衛安全不應被商業考量所凌駕，也不是政治操控的手段。傳染病的擴散是我們極不願見到的惱人議題，但只要整體社會團結、相信科學、信守防疫政策，即使面對病毒的威脅，人們的生活品質及活動仍然是可以謹慎維持。

引用文獻

- 林建廷（2021），「疫」中崛起：談中華職棒 2020 年球季之衝擊。《運動管理》，51，23-33。
- 粘藐云（2020，4月3日）。《東奧延期》冷門運動維生困難 里約奧運擊劍銅牌還得兼差當模特兒。《自由時報》。<https://sports.ltn.com.tw/news/breakingnews/3121626>。
- 體育中心（2020，5月24日）。《NBA》迪士尼擊敗賭城成復賽首選 美媒點出關鍵原因。《自由時報》。<https://sports.ltn.com.tw/news/breakingnews/3176072>。

- Abdul-Jabbar, K. (2015). Why athletes use their platform to effect change off the field? *Time*, 186(22-3), 35-37.
- Adams, G. (2020, May 5). COVID-19 poses unique challenges to student internships and jobs. *The Los Angeles Loyolan*. http://www.laloyolan.com/news/covid-19-poses-unique-challenges-to-student-internships-and-jobs/article_d141ae32-bf14-513e-a9a5-b1ffe3a24811.html
- Andrew, D. P. S., Pedersen, P. M., & McEvoy, C. D. (2020). *Research methods and design in sport management* (2nd ed.). Human Kinetics.
- Apstein, S. (2020). Vendor beware: For independent contractors who sell in the stands at games. There's no safety net. *Sports Illustrated*, 131(4), 40.
- Blumenthal, E. (2019, March 18). A six-figure career playing video games? Welcome to the world of professional eSports. *USA Today*. <https://www.usatoday.com/story/tech/2019/03/18/playing-league-legends-esports-video-games-can-become-six-figure-career/2288351002/>
- Benbow, J. (2020, April 12). This is uncharted territory for college coaches searching for talent. *The Boston Globe*. <https://www.bostonglobe.com/2020/04/12/sports/how-has-covid-19-impacted-college-recruiting/>
- Brown, M. (2020, March 27). How much will Covid-19 take out of your school's athletic budget? *Banner Society*. <https://www.bannersociety.com/2020/3/27/21196182/college-athletic-budgets-coronavirus>
- Byrne, J. (2020, March 29). How COVID-19 is crashing on the class of 2020: Job offers already disappearing. *Forbes*. <https://www.forbes.com/sites/poetsandquants/2020/03/29/how-covid-19-is-crashing-on-the-class-of-2020-job-offers-already-disappearing/#2753817d3ffb>
- Burnsed, B. (2020). Net loss: The NCAA canceled its cash cow. Now, how bad could this get? *Sports Illustrated*, 131(4), 41.

- Hosick, M. Brutlag (2020, April 3). Division I continues to address impact of COVID-19: Recruiting dead period extended to May 31. *NCAA*. <http://www.ncaa.org/about/resources/media-center/news/division-i-continues-address-impact-covid-19>
- Calvaruso, T. (2021, March 3). Kentucky Senate passes bill allowing HS seniors extra year of eligibility. *USA Today High School Sports*. <https://usatodayhss.com/2021/kentucky-senate-passes-bill-allowing-hs-seniors-extra-year-of-eligibility>
- Centers for Disease Control and Prevention (2021). *COVID data tracker*. https://covid.cdc.gov/covid-data-tracker/#cases_casesper100klast7days
- Chen, S. & Hardman, T. (2008, October). *Psychosocial dimensions in sport: An innovative model*. Paper presented at The 2008 Annual KAHPERD Convention, Louisville, KY. https://www.researchgate.net/publication/360144890_psychosocial_model
- Coakley, J. (2016). *Sport in society: Issues and controversies (12th ed.)*. McGraw-Hill.
- Cwik, C. (2020, October 24). Report: NBA came in \$1.5 billion under revenue projections in 2020. *Yahoo Sport*. <https://sports.yahoo.com/report-nba-came-in-15-billion-under-revenue-projections-in-2020-135356538.html>
- Garland, D. (2020). Virtual sanity: Homebound athletes are embracing gaming for a variety of reasons. *Sports Illustrated*, 131(5), 18-19.
- Hall, S. (2020, April 9). This is how COVID-19 is affecting the world of sports. *World Economic Forum*. <https://www.weforum.org/agenda/2020/04/sports-covid19-coronavirus-exercise-spectators-media-coverage/>
- Johnson, M. (2021, March 11). NFL reportedly lost \$4 billion in revenue last season due to COVID-19 pandemic. *Sportsnaut*. <https://sportsnaut.com/>

nfl-rumors-league-revenue-2020-season/

- Jenson, M. (2020, March 27). College sports will be hit hard, and will not be the same economically after the coronavirus. *The Philadelphia Inquirer*. <https://www.inquirer.com/health/coronavirus/coronavirus-covid-19-college-sports-economic-impact-20200327.html>
- Ladda, S. (2014). Using sport for social change: Theory into practice. *Journal of Physical Education, Recreation and Dance*, 85(6), 7-11. <http://doi.org/10.1080/07303084.2014.927669>
- Leeds, M. A., von Allmen, P., & Matheson, V. A. (2018). *The economics of sports (6th ed.)*. Routledge.
- Lenzi, R. (2020, March 29). How Covid-19 impacts recruiting in college sports. *The buffalo news*. <https://buffalonews.com/2020/03/29/coronavirus-covid-19-recruiting-college-athletics-greg-paulus-niagara-basketball-mark-schmidt-st-bonaventure-mike-ruechel-buffalo-softball-allison-daley-canisius-lacrosse-news-2020/>
- Liffreing, I. (2021, March 9). Global eSports revenue will top \$1 billion for the first time in 2021: Newzoo report. *Adage*. <https://adage.com/article/media/global-esports-revenue-will-top-1-billion-first-time-2021-newzoo-report/2320561>
- Loehrke, J., Petras, G., & Padilla, R. (2020, August 27). A visual timeline of violence in Kenosha after police shooting of Jacob Blake. *USA Today*. <https://www.usatoday.com/in-depth/graphics/2020/08/27/jacob-blake-kenosha-police-shooting-two-killed/3442878001/>
- McCarthy, M. (2021, July 14). NFL to roll out more social justice messaging in 2021 season. *Front Office Sports*. <https://frontofficesports.com/nfl-social-justice-2021-stadiums-signage/>

- McLernon, L. M. (2021, June 11) Global COVID deaths in 2021 have topped all of last year's. *Center for Infectious Disease Research and Policy*. <https://www.cidrap.umn.edu/news-perspective/2021/06/global-covid-deaths-2021-have-topped-all-last-years>
- Muller, R. (2020, August 4). Black Lives Matter and Colin Kaepernick: Protests in courage. *Dolce*. <https://dolcemag.com/issues/summer-2020/black-lives-matter-and-colin-kaepernick-protests-in-courage/35245>
- Nadkarni, R. (2020, March 21). The NBA's financial future is incredibly complicated. *Sports Illustrated*. <https://www.si.com/nba/2020/03/21/nba-financial-future-after-coronavirus>
- Newman, J. (2020, April 2). NCAA revenue cut not only affecting big schools, but smaller ones like Southern Utah, Weber State, *The Salt Lake Tribune*. <https://www.sltrib.com/sports/2020/04/01/ncaa-revenue-cut-not-only/>
- Niesen, J. (2015). Power play: Missouri's football team showed the influence sports can wield on campus and society. Will it lead to more athlete activism? *Sports Illustrated*, 123(19), 14-15.
- Ogbunu, B. (2020, October 8). How the NBA conquered COVID-19. *The Undefeated*. <https://andscape.com/features/how-the-nba-conquered-covid-19/>
- Parent, B. (2018). Social responsibility in sports: Current landscape. *Journal of Legal Aspects in Sports*, 28, 126-137. <http://doi.org/10.18060/22567>
- Pendleton, T. (2020, April 24). NFL's first virtual draft provides viral moments with new players. *The Grio*. <https://thegrio.com/2020/04/24/nfl-virtual-draft-viral-moments/>
- PGA (2020, May 24). Team Tiger-Peyton wins Capital One's The Match. *PGA TOUR* <https://www.pgatour.com/news/2020/05/24/live-updates-scores-the-match-tiger-woods-phil-mickelson-tom-brady-peyton-manning-medalist->

[golf-club-coronavirus-covid-19-relief.html](#)

- Reinhart, R. E. (2005). Experiencing sport management: The use of personal narrative in sport management studies. *Journal of Sport Management, 19*, 497-522.
- Sage, G. H., Eitzen, S. D., & Beal, B. (2019). *Sociology of North American sport* (11th ed.). Oxford University Press.
- Schick, S. (2020, March 26). What coronavirus means for sports marketing. *Marketingdive*. <https://www.marketingdive.com/news/coronavirus-sports-marketing-covid-19/574932/>
- Shapiro, E. (2020). Peloton CEO John Foley wants to make the most of staying home. *Time, 195*(20-21), 18-19.
- Singer, D., & Chi, J. (2019, August 14). The keys to esports marketing: Don't get 'ganked'. *Mckinsey & Company*. <https://www.mckinsey.com/industries/technology-media-and-telecommunications/our-insights/the-keys-to-esports-marketing-dont-get-ganked>
- Simmons, M., & Chen, S. (2021). A recreation department's response, and resolution to COVID-19 pandemic. *Future Focus, 42*(1), 13-20.
- Vinas, J. (2020, March 27). The impact of the Covid-19 on the management of sport organizations. *Cruyff institute*. <https://johancruyffinstitute.com/en/blog-en/sport-management/impact-covid19-sport-organizations/>
- Wallace, A. (2020, July 30). With the words on their backs, NBA players take a stand. *The Washington Post*. <https://www.washingtonpost.com/sports/2020/07/30/nba-social-justice-jerseys-names-messages/>
- Weatherly, K. (2020, November 11). No fans, no funds: Projected game-day losses for Reds, Indians, other MLB teams in 2020 with no fans in attendance. *The Business Journals*. <https://www.bizjournals.com/dayton/>

news/2020/11/11/mlb-projected-gameday-revenue-lost.html

Wertherim, L. J., & Apstein, S. (2020). Game, changed. *Sports Illustrated*, 131(7), 22-29.

Wood, R. B. (2016). *Social issues in sport* (3rd ed.). Human Kinetics.

Williams, C., & Ferguson, M. (2005). Recovering from crisis: Strategic alternatives for leisure and tourism providers based within a rural economy. *International Journal of Public Sector Management*, 18(4), 350-366. <http://doi.org/10.1108/09513550510599265>

