

## 第二章 文獻探討

打開電視，甫落幕精彩絕倫的美國職棒（MLB）冠軍戰、美國職業籃球（NBA）也正在火熱的開打、還有 2006 年準備放送到全世界的世界盃足球賽、尚有最刺激的世界一級方程式賽車（F1）等等，世界各國的經典運動賽事正透過傳播媒介的傳遞與擴散到世界的各個角落，讓其他國家的觀眾對於這項運動有更深入的瞭解與投入，甚至到達瘋狂的地步，這一切都要歸因於全球化的效用。因為運動透過媒介無遠弗屆的效能，讓觀眾對於運動訊息接收的程度大幅的提升，甚至到了一種無孔不入的地步，只需轉開電視的開關，切換到運動頻道就有一些節目已經為您準備好，您只需接收媒介傳遞的訊息，即可跟上世界各項運動的腳步，知道哪一隊得了世界冠軍、哪一個國家又踢進了決賽，運動全球化的現象已經逐漸形成，也變成一種趨勢。

運動作為一種社會現象，剛好可以印證當中許多的變化，因此，在全球化趨勢發展之下，運動作為一種社會現象，也是流行文化的一部份，自然無法置身於全球化潮流之外。藉由媒介的效果去進行全球在地化的深耕作用，利用跨國媒體的在地行銷策略，有效的幫運動作最有效的推廣，利用當地的文化和語言，加速在地觀眾全球化的程度，台灣的 ESPN 就是正在進行這樣的行銷策略，面對現今資訊氾濫的時代，需要一個有效的整合資源加上行銷與傳播的策略，才能將資源做有效的分配與運用，發揮多重

的功用，達到綜效（Synergy）的最終目的。台灣 ESPN 在行銷超級籃球聯賽的策略，跟現今行銷市場上盛行的整合行銷傳播概念有諸多呼應，將媒體與運動結合一起，也為運動傳播的面向再闢另一新的途徑。

整合行銷傳播的概念是由美國西北大學 Schultz 教授，在 1990 年中所提出的一項新概念，雖然之前也有一些學者提出相同的想法，但是直至 Schultz 歸納出一個整體的新概念，也為現在的市場行銷理念，引入另一波新的思潮，本文將就現今可得，有關整合行銷傳播的文獻收集、統整、並試著做出分析，此外，再介紹有關運動傳播的一些歷史演進與步驟，希冀可從中歸納出一個新的運動行銷傳播模式，為運動產業提供一個新的策略思考方向。

此章內容共分六小節：分別是 ESPN 媒體集團的全球化、運動傳播與台灣 ESPN 行銷策略、整合行銷傳播的定義與特性、整合行銷傳播模式、整合行銷傳播績效評估、本章小結等六個部分來進行深入研究。

## 第一節 ESPN 媒體集團的全球化

此節旨在說明 ESPN 媒體集團的全球化演進，從全球化的定義與特色介紹，ESPN 從美國當地發展成全球性的運動媒體，過程中利用媒體特質與運動結合，讓 ESPN 在全球各地可以無往不利的進入各地的媒體市場。

### 一、 全球化的定義與特性

#### (一) 全球化的定義

『全球化』(globalization) 此一詞彙首先是 1959 年在英國提出，全球化的概念簡單來說，就是「時間／空間的壓縮」(time / space compression) (Harvey, 1989)。時間面向的全球化將分落在不同時區的全球社群，透過不同形式的跨時間鏈結，使這些社群得以在不同時間中「同時」進行交流；空間面向的全球化則是將不同空間的全球社群，彼此透過科技化媒介得以相遇與互動 (沈宗瑞、高少凡、許湘濤、陳淑鈴等譯，2000)，所謂「全球化」，Giddens (1990) 將其定義為「世界範圍內社會關係的強化，本地的事件藉此受到遠處事件的影響，反之亦然」，這個定義主要即是建立在一種現代性的制度性結構之上。此外，管中祥(2000)指出，所謂的「全球化」指的是世界關係的縱向與橫向的改變，是一種世界文化與產業互動的拉緊與拉近的關係。全球化的趨勢不僅呼應了加拿大學者麥克魯漢(McLuhan)所言的「地球村」(global village)概念，事實上也實踐了地球村的理想。全球化的結果則是對全世界人類生活造成廣泛與深遠的影響，它更進一步的影響

現代人的日常生活。

整體而言，全球化可以如德國學者 Beck (1997) 所指出的，全球化可被視為是一種在經濟、社會、科技、文化及生產與消費方式上的「跨國化發展過程」(引自孫治本，1999，頁 68)。

然全球化的多元定義，學派眾多且眾說紛紜，研究者茲將全球化的定義稍做整理於表 2-1，以釐清其中心概念與主旨：

表 2-1 全球化定義一覽表

學者	時間	定義
Harvey	1989	「時間／空間的壓縮」(time / space compression)
Giddens	1990	世界範圍內社會關係的強化，本地的事件藉此受到遠處事件的影響，反之亦然。
Robertson	1992	主張全球化象徵著世界被壓縮成一個整體的意識之形成，使用「地球域」(global unicity)觀點。
McGrew	1992	全球化是「全球相依程度的強化」，並強調此種連結的多元性：「使得財貨、資本、人員、知識、影像、犯罪、流行時尚及信仰等，無一不跨越地域版圖的限制。從學術研究到兩性關係，也都受到跨國傳播網路、社會運動和人際關係的影響。」
Gilpin	1994	主張是「各國經濟在貿易、金融與總體經濟政策上愈益相互依賴的趨勢」。
Water	1995	將全球化界定為：一種社會過程，其中地理對社會和文化安排的束縛降低，而人們也逐漸意識到這種束縛正在降低。
Castells	1996	強調的是全球經濟在資訊面向上的轉變，全球化因此被定義為「一種有能力全球範疇即時運作的經濟（模式）」。
Kobrin	1997	認為全球化是藉由對外貿易與投資，以及增長迅速的科技與資訊流動所驅動的過程。
管中祥	2000	「全球化」指的是世界關係的縱向與橫向的改變，是一種世界文化與產業互動的拉緊與拉近的關係。

資料來源：研究者自行整理

儘管學者對於「全球化」的定義或是包含的內容界限有不同的見解，但是可以說唯一的共同出發點，就是相信全球化是一種新的現象，並且把這種現象當作新世紀的最大挑戰來看待。綜合上述幾位學對全球化概念之論述的內容中，可以歸納出全球化的一些概念，即：時空的壓縮、地理疆域的鬆動、民族國家權力的減弱、世界文化流通的普及等。

## （二）全球化的特性

當代全球化往往伴隨著幾件人類史上重大的突破與躍進，例如科技的提昇、傳播的便利與普及、網路的高度運用等等，現代人都能輕易在生活中，感受得到全世界的時間與空間的距離越來越小，人與人之間的距離更加的緊密，在全球化的時代，整個文明出現了不一樣的轉變，尤其是時空的限制與藩籬的撤除，多元化的資訊流通，成為全球化最迷人與特殊的運作特性，而全球化下對地方的衝擊，也成為矚目的議題，對於全球化運作特性共有八項，敘述如下（黃瑞祺，2001）。

### 1. 時空壓縮(time-space compression)

全球化可設想為一種時空壓縮或者時空統一，變遷也愈來愈快，全人類好像生活在同一個空間或領域之中，科技的快速發展克服了空間的阻隔。

### 2. 匯流(convergence)與解禁(deregulation)

管中祥（2001）指出，全球化使得全球各地的相互連結與相互依賴，不僅是政治經濟上的相互依賴，在意識型態上也可能逐漸產生共識。因此，

各國政府紛紛調整其原有國家中心或保護主義的經貿政策，轉向政策解禁的路途。

### 3. 世界經濟分工

華勒斯坦（1999）認為世界現今存在有二種不同的世界體系：一是世界帝國，在這些帝國中存在一個控制大片地域的單一政治體系，不論其有效控制程度減弱至何種程度。二是世界經濟體，為另一類的體系，只是一個資本主義的世界經濟體仍然存在，而形成影響全球的世界體系。

### 4. 民族—國家體系

民族國家一成立不是仍繼續與其殖民地國家維持關係，就是向西方先進國家如美國、歐洲等吸取現代化經驗，以加速國家的進步，希望早日加入開發國家或者已開發國家之林，此一新興國家的現代化腳步，加速了現代性的全球化發展。

### 5. 全球軍事秩序

「理性的非理性結果」一詞正說明了科學理性的發展，帶來的卻是非理性的全球核子彈頭危機，Beck(1997)指出，我們今日生活在一個「充滿風險的世界」，這種風險是現代性極致發展下帶來的惡果之一。

### 6. 全球生態秩序

全球生態也是全球化的一個重要思考面向，如聖嬰現象、臭氧層問題等。生態問題必須聯合所有的國家與地區，來共謀對策，否則難以奏效。

## 7. 國際資訊傳播新秩序

通訊新科技的發明，是全球化的重要動力，尤其是運輸與傳播新科技，造成時空的壓縮，加速商品與文化的流動與配銷。傳播新科技如電視、廣播、衛星、手機、電腦、網路等，讓全球居民同時收視世界盃足球賽、奧運、NBA 球賽等。

## 8. 國際文化交流

前述傳播新科技的出現，也使得全球文化之間的流動大大的增加，許多文化內容，例如美國八大片場的電影、世界各國職業運動的魅力、日本流行文化(例如：卡通、日劇、偶像等)、速食文化、可口可樂等，得以快速在各國之間傳遞。

## 二、 全球化的影響

從上述的文獻中，我們可以得知全球化主要具有兩種意涵，一方面是指近世以來經由科技發展，包括交通工具以及資訊科技、傳播媒介的快速進步，把人類社會的距離逐步拉近，使整個地球變成一個緊密的地球村（global village）休戚與共的過程；另一方面，在社會主義經濟制度崩潰之後，資本主義體制一枝獨秀，資本雄厚的國家藉著政治、軍事以及科技的力量，逐漸將全球的資本市場及消費市場加以整合，導致在資本取向的控制之下，全球變成一個單一經濟體系的結果。

全球化對日常生活的影響是既廣且深的，這股全球化力量在不同層面、

不同產業中產生既整合又分殊的拉扯力量，在這當中傳播媒介即扮演著相當重要的角色與地位，各種社會現象的現象皆透過傳播媒介的傳遞而影響到世界的另外一個地域，時而互相同質化或是異質化。傳播科技的發展所匯流的不僅是科技的形式，更重要的是壓縮了時空的概念，讓散居不同角落的個體能夠快速的進行互動與交流。因此，從傳播媒介全球化的概念或許可以一窺全球化影響的全貌。儘管 Dyson and Humphreys (2000) 批評跨國媒體壟斷全球媒體市場的結果，事實上是「解除管制、全球化、綜效和聚合」等，四個共時性運動的結果（引自吳峻安，2004，頁 29）。可從幾個層面來探討來探討媒介全球化的轉型：

第一，有許多國家都面臨了經濟、政治、社會和科技的轉型，這促使著媒介產業開始與全球接軌。尤其，在經濟層次促使區域內國家間的合作，發展出諸多政經聯盟的國際區域組織，這個目的是希望能夠增進國家間的貿易自由化與流動化（Albarran & Chan-Olmsted, 1998; Thussu, 2000）。

第二，各國開始對於媒介產業釋出其掌控的權力。大力地鼓吹將「解禁」概念帶入開發中國家，要求各國應以「自由化」機制，來決定媒體產業該如何發展（魏玟，2000；Mohammadi, 1997），不僅削弱了地方國家管理媒體產業的能力，也大大地增長了國外大型媒體集團進入在地國的助力。

第三，科技的變遷則更加速了媒體間的合作與整合。尤其，線纜科技的進步幫助了有線電視的成長，使該產業足以打破一直以來由非法身份介



入產業之經營，跨國集團較能夠透過有線電視新頻道的掌控來拓展媒體公司在全球市場上的重要性（McChesney, 1998）。

第四，媒體集團化與集中化的趨勢越來越明顯。許多主要的大型媒體集團開始積極地拓展在全球市場經營範圍，其策略則是藉由高利潤的併購來直接掌握住宿主國的傳播產業（Chan-Olmsted & Albarran, 1998; Gershon, 1997），這一方面可以達到集團跨國化、媒介全球化的目的，另一方面藉由併購行為則是最直接能夠展現產業集中化的情況。除了節省人力和製作成本外，它們還能夠為整合後的集團創造更多互跨經營的新機會，所能獲致的綜效（synergies）成果也越高。

第五，則是自第四者現象而延伸出來的合作關係，地方媒體公司與外資跨國集團相互尋求策略聯盟的可能。這不僅是跨國集團擴充歷程中必然的現象，同時對於地方小媒體來說，如果它自身無法成為大公司，策略聯盟也將是小公司提供競爭能力的方式之一（McChesney, 1998）。而跨國集團會積極尋求與在地國媒體的合作，也是考量了地方經營者不僅對在地政治、經濟、文化環境的了解外，更重要的是，受限於許多國家對於外資的限制，透過與在地媒體的策略聯盟，跨國集團能夠更直接且順利的進入宿主國媒體市場，換言之，進入障礙也會減少許多（Albarran & Chan-Olmsted, 1998）。

以上五項主要媒介全球化的現象，雖然未能窮盡所有可能造成媒介全球化的因素，但是這些被視作二十世紀晚期傳播產業明顯轉型的因素。Sreberny and Held (2000) 認為，在 1970 年代許多國家雖然出現了大型傳播通訊公司及娛樂媒體集團，但是其活動範圍仍然被侷限在國內市場之中，一直到 1980 年代之後，企業面臨了集中化、私有化、併購與策略聯盟、跨業的集團化經營、以及自由化與解禁化現象的出現，原本僅在國內市場活動的大型集團，才開始向海外發展其全球集團的組織形式，而許多全球頂尖的全球媒體也在此時形成，而各種瞬息萬變的社會變遷，也隨著媒介的傳布而達到一種新的境界。

### 三、 ESPN 媒體集團的全球化

媒體企業集團的跨國化步徑成為全球化必然發生的現象。企業集團經營者以利潤作為維持公司營運成長的基礎，當國內市場趨於飽和或是無法繼續在原有市場進行更多的利潤吸取時，向海外發展媒體經營版面便成為下一步獲利成長的策略。於是乎，先進發展國家的跨國企業也將其經營觸角伸及了後進發展國家的傳播產業，挾其豐沛的資金優勢，在後進發展國家扶植出一家家分公司，完成集團在全球的佈局，掌握住產業內重要的資金、技術、人力和產品優勢，持續發展其龐大的跨國企業組織。

以國際著名的體育娛樂頻道 ESPN 為例，ESPN 1979 年在美國康乃迪克洲成立，開播之初即定位為一個全天候的運動頻道，到了 1983 年，ESPN 成

為第一個向系統業者收費的頻道。90 年代，迪士尼買下 ABC 與 ESPN 後，大力擴張 ESPN，建立 ESPN 家族。其中，ESPN International 已成為全球運動業界的領導者 (The worldwide leader in sports)。為了貫徹本身的理念，ESPN 在 1988 年成立國際部門，次年成立拉丁美洲 ESPN。1992 年亞洲的 ESPN 誕生，而澳洲、非洲、中東，也在近來相繼納入了 ESPN 的轉播網，至今全球共有 21 個 ESPN 的電視台 (黃煜，2000)。

近年來 ESPN 就加強了市場行銷戰略，尤其從 2000 年初起，ESPN 出現了以消費者為中心的行銷理念的巨大變化，在新的行銷戰略計畫中，ESPN 將在其代理機構貝茨公司 (Bates) 的幫助下，在世界不同的國家和地區開展不同的行銷活動。ESPN 經營部主任伯克·哈特認為，從總體上講，體育是國際性活動，可以說幾乎全世界所有國家和地區的人民都熱愛體育運動和觀看體育賽事，但是，對於各個國家和地區來說又有自己偏愛的體育項目，如美國人喜歡橄欖球、日本人喜歡相撲，中國人喜歡乒乓球等等，他認為 ESPN 在向不同國家和地區電視行銷的理念中，應當充分考慮到這些差異性。因此，台灣 ESPN 就是從國人最喜愛的籃球運動，當作增強市場佔有率的切入點。

台灣 ESPN 頻道是亞洲地區三個頻道之一，於 1994 年 4 月 1 日起在台灣開播，播出時有中文旁白，完整轉播，強調國際性的體育節目是他們和國內運動頻道最大的區別。台灣的節目是專為台灣市場所設計，其內容與

ESPN Asia 和 ESPN India 有所區隔。台灣 ESPN 雖然身為一個境外頻道，但是對於本土的注重程度，並不亞於國內任何一個頻道業者，同時對於各項運動，在國內的推廣也不遺餘力（畢雲耀，2000）。

ESPN 以一個跨國性的媒體集團，在全球性的場域之中，逐漸的擴展版圖，其所利用的策略就是以「運動」為軸心，利用運動的廣泛性與可接近性作為策略的方向，當然，運動作為社會現象的一種也不能置身事外，研究者後續要探討運動如何利用傳播媒介的傳遞效果，在全球化世代來臨的同時，如何相互搭配在世界各地進行推廣，進而實行全球在地化的目標。

## 第二節 運動傳播與台灣 ESPN 整合行銷傳播策略

ESPN 以一個跨國性運動媒介的角色，在整個運動全球化的潮流中，有著舉足輕重的影響力與地位，ESPN 以媒介作為傳遞行銷目標的載具，將全球在地化的概念附加在傳遞運動賽事的過程上，從各地最受歡迎的運動著手切入當地的市場，以台灣為例，台灣 ESPN 即以國人最喜愛的籃球賽事，為其全球在地化的切入點，希望藉此打開台灣的市場，並進一步建立起該品牌價值。

### 一、運動傳播的歷史演進

運動全球化的過程中，傳播媒介一直是最重要的角色之一，因此，在研究有關運動全球化的現象中，實有必要從運動傳播的概念著手，「運動傳播」(media-sport or sport-media)正是美國1980年代後新興的研究領域，在電視立即實況轉播及全球化推波助瀾中，成為國際間共通的語言，在媒體網絡上通行無阻，更有學者視為是資本主義發展的指標之一(Bernstein & Blain, 2003)。現今的大眾媒體與運動之間是一種寄生和共生的關係和各種社會力的結合，如Wenner (1989) 所說的「媒體運動文化複合體」(media sports cultural complex)。因此，「運動傳播」研究包含了組織、社會團體、形式、實踐、迷思、價值和意義各個層面 (Rowe, 2000)。

運動傳播是由Wenner (1989) 提出的新概念，該字詞寓含了多層的意義。在媒體運動的世界裡，Wenner 將之區分三種不同的層次，分別是組織

(institution)、文本(textual)和閱聽人的經驗(experiential)，在媒體運動組織的層次中，包括所有在全球傳播、娛樂，以及休閒複合領域裡的所有重要角色。運動傳播複合領域帶來了後現代的經驗；在媒體運動的文本方面，包括了種族、性別、國族主義、和英雄等意識型態，彼此在運動世界中相互交錯；而媒體運動的閱聽人經驗，是來自不斷在運動中出現的暴力及競爭等，對人際和家庭關係上的影響(Wenner, 2000)。

Silk, Slack and Amis (2000) 也指出，運動傳播，不僅能夠透徹的解釋符號、觀念學或符號化結構，制度地規定與合法的價值如何在電視上生產運動，也塑造了個人解釋他們的環境或社會真實的方式。再根據 Wenner 的看法，運動傳播主要是包括運動的行銷和商品化，以及媒體對於運動的性別、種族、國族主義、全球化的處理，還有運動暴力、球迷、閱聽人經驗、運動的後現代媒介，以及網際網路等。雖然，Wenner (1989) 指出的運動傳播的定義十分繁雜，但毫無疑問，有關於運動的行銷、商品化、全球化等議題是相當重要。是故，由於運動和傳播媒體的相輔相成，不僅使得運動在傳播媒體中佔有要角，亦使傳播媒體成為促進體育運動發展的有利工具，甚至隨著時代進步而愈顯密切，運動和媒體牽繫彼此脈動進而帶動觀眾的加入，三者間業已形成一個新的媒體文化與共同體，如圖 2-1 所示。

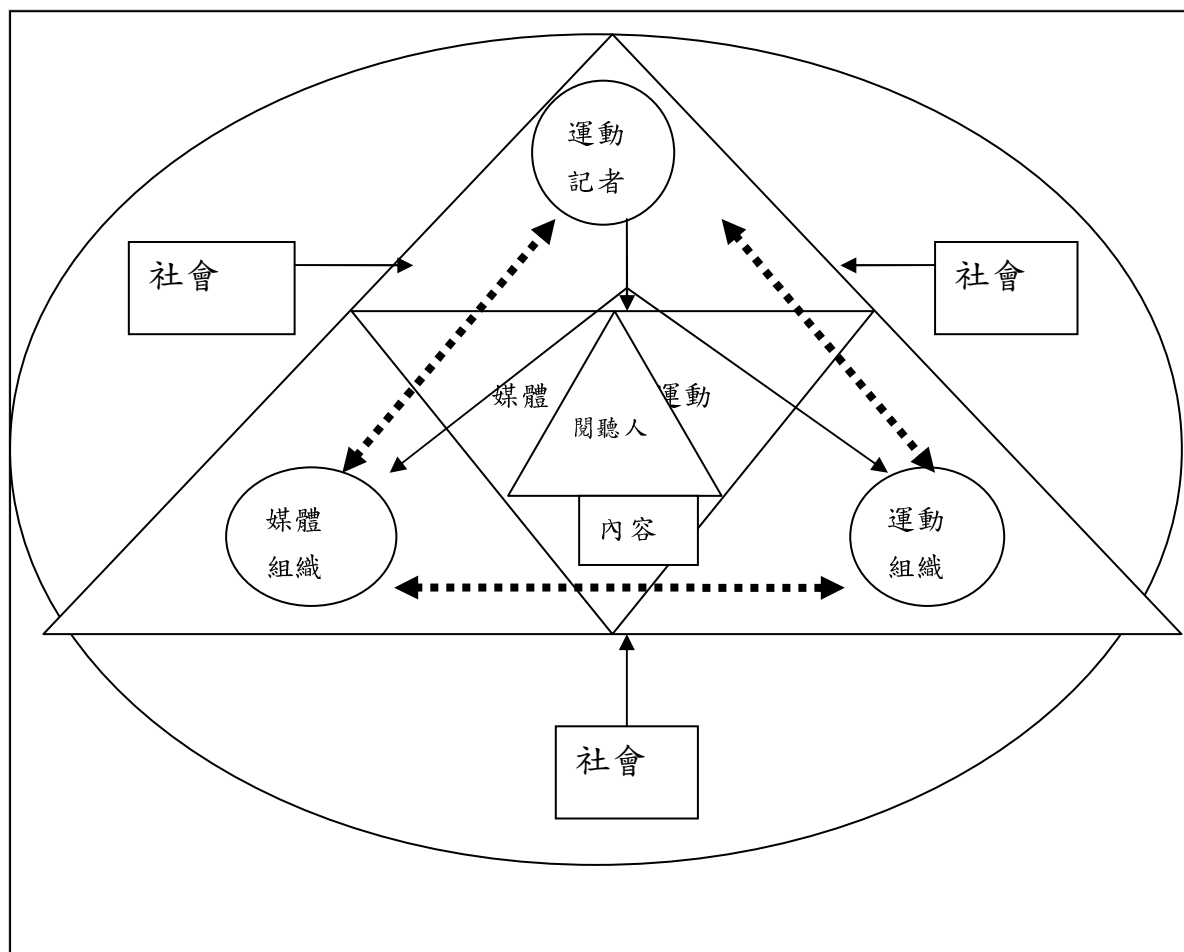


圖 2-1 媒體、運動與社會關係模式

資料來源：Wenner, L. (1989). *Media, Sport, and Society: The Research Agenda*, In Lawrence A. Wenner (Eds.). *Media, Sport, and Society*, pp.13-48. London, U.K.

## 二、台灣運動媒體發展歷史

台灣的運動與媒體的歷史，在1987年解除戒嚴及1988年報禁解除後，開始有了大幅度的進展，正好讓一些國外媒體可以進駐到台灣市場。在此之前的有線電視產業並未真正與跨國的境外衛星頻道有所接觸，地方市場的經營形態也成為各自劃分市場各自為政的態勢，誰有辦法截取最多的衛星訊號或播放最多的錄影帶，就能夠成功的經營當時的「有線電視」產業。衛星電視的開放，使得台灣媒體市場熱鬧非凡，也間接促進運動與媒體接

軌的管道多元化。跨國媒體頻道及本土媒體財團共同分食台灣這新興的市場。這樣的媒體環境，也使得近年來台灣媒體對於運動節目的態度有了一百八十度的轉變，運動頻道通常首當其衝最先進入市場。

運動競賽與媒體之間存在著相互影響的關係。在媒體對運動競賽的影響方面，透過媒體，尤其是電視的實況轉播，可將比賽的實況直接傳遞給觀賞者，再則透過各種鏡頭與高科技的影像，觀賞者可在轉播媒體以慢動作、不同的角度畫面，欣賞到比賽中各種精彩的鏡頭，最重要的是讓觀眾達到休閒娛樂的目的。透過媒體的實況轉播，也對運動競賽本身提出更高的要求，即是如何使比賽更加的激烈和精彩，增加比賽的刺激性與可看性，從而吸引更多的觀眾親臨現場觀賞運動競賽。此外，透過媒體的轉播權利金，也可為運動組織、球隊帶來收入。

運動與媒體在二十世紀末的後資本主義環境下做了有效的結盟，兩者的整合把運動帶離了傳統的業餘運動精神，成了追求商業化、利潤化的場域（莫季雍，2004）。對於職業運動組織來說，門票銷售與轉播權利金是兩個最主要的收益來源（Zhang, Pease, & Smith, 1998）。近來人氣不斷高漲的超級籃球聯賽(Super Basketball League, SBL)為例，ESPN 總經理奚聖林根據 SBL 第二季權利金 2700 萬，及收視率成長 16.7%，提出第三季 3196 萬元參考價，但未被通過，他再增為成長 20%的 3300 萬仍遭否決，最後經由各球團、與籃協開會協議後，終以 3500 萬元做結，由此可知，媒體的介



入的確為台灣的運動發展帶來廣大的經濟效益。

在各種傳播媒介中，電視對現代運動的發展上，無論是運動的推廣、運動組織收益的來源、閱聽眾的建立等，均佔有極重要的地位，再加上電視的轉播融合了許多新的科技與技術，使得電視幾乎除去報章雜誌等平面媒體對運動報導的重要性（王宗吉，2000）。電視媒體可以有效的整合關於平面媒體的相關報導，且提供消費者聲音與影像的多元選擇，且不受限制的重播播放或是隨選播放，對於消費者、廠商而言，都是一項比較容易親近的媒介，因此，在傳播科技日新月異的現代，電視媒介、球團、與觀眾的三者關係，從早期的單向傳播、中期的雙向傳播、至現代的多項行銷資源整合的傳播動向，藉由傳播媒介的多元性與普遍性，有效的整合三者之間的行銷資源，並用在利益關係人的身上以獲取綜效，達成多贏的局面，如圖 2-2 所示。

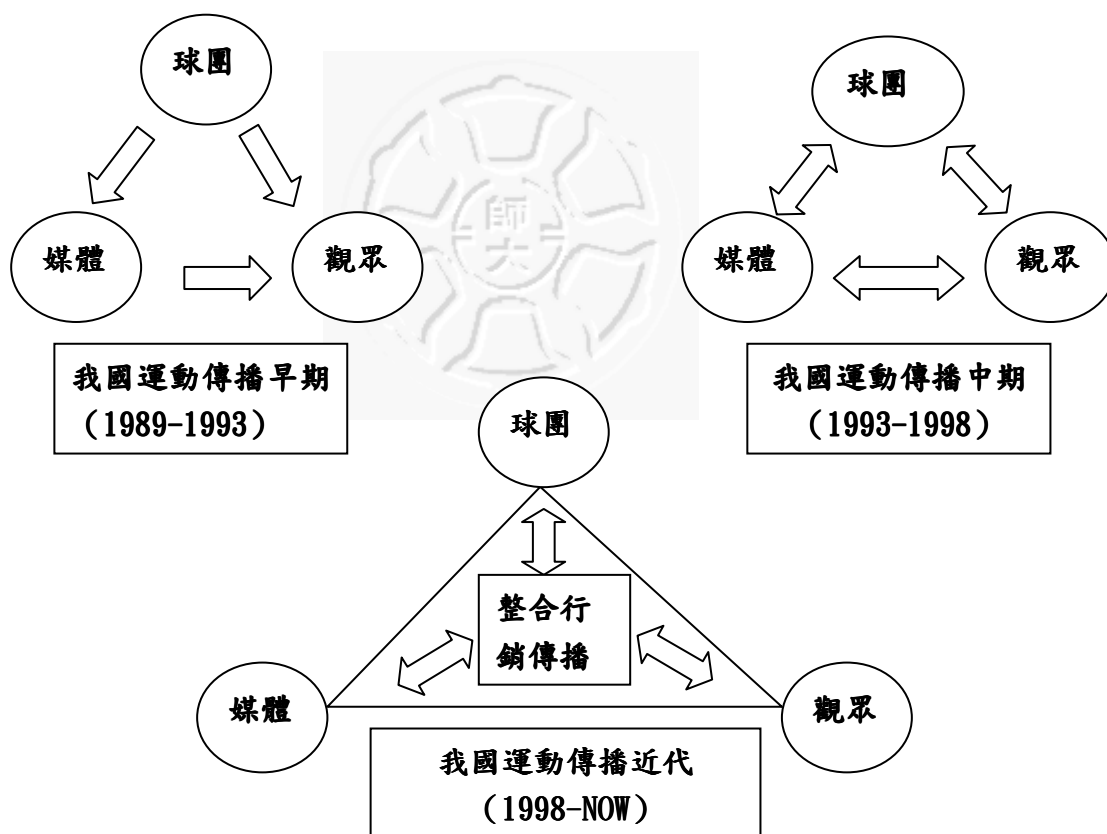


圖 2-2 我國職業運動傳播時間分期  
資料來源：研究者整理

以近年來積極想跨入台灣市場的台灣 ESPN 舉例，台灣 ESPN 逐漸的加入本地化的經營策略，除了在網站上努力豐富內容以吸引觀眾外；在電視節目的編排上，在不更動轉播國際賽事的前提下，仍舊適度的聘請採訪本地體育活動的本地記者、聘請本地專業體育人士作為轉播賽事的評論員、以及轉播國內幾場重要之比賽，如 SBL、世界花式撞球錦標賽。

### 三、台灣 ESPN 的行銷策略

以台灣 ESPN 的頻道定位與節目策略來說，ESPN 的定位是國際體育的專業頻道，播出節目也以國際運動賽事為主。ESPN 台灣頻道在 1998 年，

特別針對台灣觀眾跟當地體育迷所設計而開播，根據 AC Nielson 的收視調查報告顯示，ESPN 自開播以來，本地觀眾的收視人次有超過百分之三十九的成長幅度，而每位觀眾在收看時間上，也有百分三十五的成長率（周岳曇，2002）。透過新聞局、有線電視系統、及各個體育委員會的合作，加上電視廣播（On-Air）、宣傳活動（Off-Air）、比賽活動（On-Ground）、網路活動（On-Line）等四大整合行銷傳播策略（Integrated Marketing Communication, IMC），台灣 ESPN 藉此成功打入台灣的市場，並擁有不錯的知名度與收視率。

在節目策略方面，台灣 ESPN 將在台灣成果歸功於提供符合觀眾口味、為台灣觀眾量身打造的體育節目、時段安排、製播技術，與針對台灣觀眾和廣告客戶的行銷策略；透過專業體育頻道的定位，力求提供台灣觀眾最感興趣的節目，並搭配高質感的高科技轉播技術與專業的主播和評論，台灣 ESPN 也會研究台灣觀眾的收視需求，和有線電視系統業者積極合作，以提供符合台灣觀眾口味的節目；透過全台灣有線電視的收視人口增加，以增強在消費者心目中的知名度。

除了在節目策略的本土化之外，其他促銷與宣傳活動也是 ESPN 的行銷重點，包括舉辦亞洲保齡球及極限運動（X-Game）巡迴賽台北站比賽，以及設計與觀眾互動的球迷派對等、決賽電視派對，以增進觀眾消費者對 ESPN 品牌形象的認知與忠誠度（黃煜，2000）。另外在本土化的策略方面，

台灣 ESPN 也不同于母集團的操作手法，自製屬於台灣當地的體育新聞節目 Sports Center，除了蒐集世界各國的重點體育賽事和運動員的最新動態外，更加入本土化的比賽報導，給予台灣觀眾最新的報導，例如每場的 SBL 精彩賽事，通常是該節目報導的重點項目，報導國內觀眾最愛的運動賽事-籃球，也是該台進行全球在地化的一大進展。

為提供台灣觀眾最感興趣的節目，台灣 ESPN 一方面保持國際體育頻道風格，另外一方面同時為本土觀眾提供量身定作的節目編排及呈現。值得一提的是，台灣 ESPN 在節目製作上，有一系統性的流程，從賽前訪問、選手介紹、對戰記錄、賽中、賽後專訪等等，提供了整合性的媒體行銷來打響節目的知名度，現在的超級籃球賽事便是如此，延續著這套製作流程，為台灣的觀眾帶來新的視覺享受與體驗。台灣 ESPN 頻道開播後，頻道的行銷走向就針對台灣觀眾的收視習慣作主軸，節目類型最多的包括籃球、棒球、撞球、網球、保齡球等等，且多安排在台灣 ESPN 安排在黃金時段（Prime Time）播出，提供觀眾在同時段不同的收視選擇。

過去台灣 ESPN 在網際網路方面並不是很積極，只有電視轉播無法與觀眾達成互動；利用寬頻網路或可以解決這個問題，與觀眾建立起一個雙向溝通的新途徑。電腦的中介傳播將會居中扮演重要的角色，觀眾可以利用網路進行各種不同類別的服務，諸如慢動作重播、以不同角度來觀賞球賽等等，運動賽事將會是寬頻網路的先驅，因為觀眾在訊息互動方面的需

求，將比傳統媒體來的大。

無論如何，高水準的體育節目是所有愛好體育觀眾的期待，在我國現在有線電視分眾市場趨勢的來臨，而台灣 ESPN 的國際體育專業頻道定位，自然也能吸引愛好國際體育運動的特定觀眾族群，對台灣 ESPN 來說，本土化策略並不僅是提供本土的運動賽事，且也要設計符合當地市場喜好的節目行銷策略，像是最近熱鬧開場的超級籃球聯賽，就是台灣 ESPN 目前最努力執行的部分，也是重點的行銷目標，以觀眾為出發點的 Outside-In 行銷策略，進而整合廠商、媒體、與觀眾三位一體的資源和利基點，追求多贏的局面。

因此，在閱聽眾是媒體與運動存在的基礎之前題下，有必要瞭解觀眾的需求後，再擬定相關之行銷策略，因此，希望導入整合行銷傳播的概念後，可以在媒體與觀眾，兩者之間歸納或是發現一個新的運動傳播模式，以供產業界相關理論之運用。

從 Wenner 的運動複合體的觀點起始，運動傳播開始有了自己的方向與領域，這個現象指出了以觀眾為中心的概念是未來必定發展的趨勢，Wenner 的運動傳播模式中的三個要素：媒體、球團、記者，也以觀眾為中心快速的進行互動，發展出符合觀眾需求的傳播模式，當中，利用行銷領域的整合行銷傳播概念，能有效的達成效果，從台灣的運動傳播歷史看來，解嚴之後的開放媒體申請開始，從單向傳遞訊息到各自互動進而多方交流，資

訊氾濫的現代，傳統的方法已經不敷使用，唯有引進新的傳播概念，才有新的解決之道與方向，以台灣 ESPN 為例，當初以跨國性媒體進入台灣的市場，因為一些境外頻道的法令限制下，市佔率一直無法有效提升，直到運用整合行銷傳播的策略之後，開始建立起品牌知名度與價值，進而有效整合廠商的行銷資源，創造出來自於觀眾的經濟價值與綜效，才開始提升市佔率。因此，研究者將以整合行銷傳播的概念與模式，來對照台灣 ESPN 的行銷策略如何進行其全球在地化的目標。

### 第三節 整合行銷傳播定義與特性

上述提及有關台灣 ESPN 的整合行銷傳播策略，主要是以 4 個「O」的策略為出發點，分別是電視廣播（On-Air）、宣傳活動（Off-Air）、比賽活動（On-Ground）、網路活動（On-Line）等四大策略，以下擬從整合行銷傳播的定義與模式，瞭解台灣 ESPN 如何與整合行銷傳播的概念相呼應，運用在其行銷策略上，並實踐全球在地化的概念。

#### 一、整合行銷傳播定義

整合行銷傳播 (IMC)，興起於 80 年代後期的美國，主要發展原因是因為廣告訊息的影響力對消費者逐漸消失（廖翠華，2003）。科技促使新的傳播模式出現，從前的「大眾傳播」漸漸走向分眾市場的「小眾傳播」，而商業領域方面，新產品加入市場競爭，行銷人員必須透過各種傳播管道進行行銷策略以爭取消費者的購買，但往往資訊市場上所提供的資訊雜亂、無法一致，造成消費者對於產品資訊的混淆，導致企業與消費者的溝通出現了落差。因此，「一對一」的行銷模式便取代了以往「多對多」的行銷取向。

1993 年西北大學麥迪爾學院教授 Schultz, Stanley, and Tannenbaum 以及北卡羅萊納大學教授 Robert Lauterborn 發表《整合行銷傳播》一書以來，在行銷領域蔚為主流，台灣也已成了一個明顯的趨勢。書中將整合行銷傳播視為一種能夠整體結合廣告、公共關係、促銷、採購，以及員工溝通等的新方法(Percy, 1997)。Schultz 從消費者層面切入，提出更廣的定義：「整

合行銷傳播是將所有與產品或服務有關的訊息來源加以管理的過程，使消費者或潛在消費者接觸整合的訊息，產生購買的行為，並保持品牌忠誠。」，將企業的終極目標—獲得最大利潤，提升至企業品牌形象、品牌訊息與消費者之間的長期關係。最終，西北大學所認定的整合行銷傳播，是建立在顧客和品牌間的關係，藉由與固定顧客的行為接觸得到回饋。

整合行銷傳播推廣至今，有些企業認為他們早已使用多種行銷工具搭配，滿足客戶的需求，不認為 IMC 是新發明，因此，IMC 受到兩極化的評價。只是，運用多種傳播工具，並不意味著這些工具之間能有效地「整合」。目前，國內外學者對整合行銷傳播還未能有一致的定義，僅有的共識是，IMC 是一個概念，也是一個動態流程；大家也普遍同意它是一個立意甚佳概念（吳宜蓁、李素卿譯，1995）。

1989 年底，美國廣告協會 (American Association of Advertising Agencies ; 4 A's) 成立委員會來統合整合行銷傳播的定義：是一種行銷溝通企劃的觀念，並十分強調透過此一通盤性企畫所帶來的附加價值。這種通盤性企畫可用來評估各種傳播方式—例如廣告、直效行銷、促銷，以及公共關係—的策略性角色，並完整結合這個方式，以提供傳播的清晰性與一致性，並提高行銷計畫的影響力。Novelli (1990) 則提出「一次購足(one shopping)」的概念表示整合行銷傳播能提供許多行銷功能，而整合行銷傳播的核心概念是「綜效」(synergy)，強調相互合作的力量是大於各自為政的，



也顯示出整合行銷傳播可以發揮一加一大於二的力量。Foster (1990) 認為，整合行銷傳播是透過適切的媒體，傳播適切的訊息給適切的對象，引發期望的反應；並運用多種傳播工具擴散公司的聲音。

Caywood, Schultz, and Wang (1991) 也對整合行銷做了定義，他們認為：「整合行銷傳播是一種行銷傳播規劃的概念，這種概念體認到一個全方位計劃的附加價值。所謂全方位計劃是指該計畫會評估各種專業傳播領域，如廣告、公關、促銷、直效行銷等策略性角色，並將這些專業領域結合在一起，以便提供明確性、一致性以及最大的傳播影響力。此定義包括四種基本傳播的型態，即廣告、公關、促銷、直效行銷」。Schultz, Stanley, and Robert (1993) 認為，在 90 年代中期，單向傳播是沒有發揮的空間的，由於媒體的改變，使雙向溝通得以產生。雙向溝通意味著廠商和消費者進行資訊交換活動，從接觸的觀點將整合行銷傳播概念化。在此的接觸定義為：一個顧客或潛在顧客對於行銷者的產品或服務之品牌、產品類別或市場任何可產生資訊的經驗。

Oliva (1993) 認為，整合行銷傳播是擁有一個具有顧客行為資訊的資料庫，並傳送個人的、雙向溝通的適當形式，並提供支援的適當形式，最主要在適當的時機，採用適當型態的展示和潮流，以合適的訊息讓人們知道未來的方向，並採用適當形式的廣告和促銷，為此類事物的共同運作。

Duncan and Moriarty (1993) 提出與西北大學論點不同的觀念，他們認為整合行銷傳播是一組策略影響，或控制所有訊息和組織的所有媒體，整合影響消費者對於品牌的認知價值，鼓勵目標性的對話，以創造企業與顧客和其他利益關係人的利潤關係。也將整合行銷傳播的層面提升為交易層面，其中的影響並牽動到組織單位。不過 Duncan and Moriarty 在 1997 年將以上的說法加以修改，認為整合行銷傳播是策略性的控制或影響所有攸關的訊息，鼓勵企業組織與消費者和利益關係人雙向溝通，以創造雙贏互惠的長久關係。將之前的品牌觀念轉移為企業組織；而關係人的層次也擴大到所有利益關係人，而不只限於消費者以及潛在消費者（許安琪，2001）。

Schultz (1998) 提出「由內而外」的觀點，認為「整合行銷傳播是一種長期間對顧客，及潛在消費者發展、執行不同形式的說服傳播計劃過程，目標是要直接影響，所選定的傳播視聽眾的行為。考慮到一切消費者接觸公司或品牌的來源。亦即當潛在管道運送未來訊息時，顧客或潛在顧客與產品或服務之間的接觸。此外，並運用所有與消費者相關並可使他們接收的傳播形式。

綜上所述，整合行銷傳播由顧客及潛在顧客消費者出發，以決定及定義一個說服傳播計劃所應發展的形式及方法」（吳怡國、錢大慧、林建宏，1997）。Shimp (1997) 以「一致的聲音」來看整合行銷傳播的本質，他認為「整合行銷傳播是對現有顧客及潛在顧客長期發展並施行各種不同形式、

具說服性的傳播活動過程。目的在於影響或直接牽動目標群的行為，整合行銷傳播應該考量公司或品牌之所有可以接觸到目標群的資源，進而採行所有與目標群相關之傳播工具，使商品或服務的訊息得以傳送讓目標群接收。

整合行銷傳播是起始於顧客，再回頭決策與定義傳播形態與方法的思考，使說服方案得以發展。」，Percy (1997) 認為：「整合行銷傳播是一種將企業內所有行銷計劃加以整合的行銷傳播計畫，其概念對行銷人在擬定行銷計畫時，有著舉足輕重的影響。整合行銷傳播是一種策略性規劃的流程，而不是將許多不同的傳播活動結合在一起；整合行銷傳播企劃是在策略性思考及預算的考量下，達成最大的行銷結果，而不管最終的執行手法為何。」(王鎬、洪敏莉，1997)。西北大學麥迪爾新聞學院(1999)則是提出「整合行銷是組織所有傳播面向的整合管理，以建立與潛在顧客、員工、立法者、媒體、財政組織及其他公眾區隔等利益關係人的正面關係。」

許安琪(2001)提到：「整合行銷傳播，是整合各種不同工具，透過不同媒體、傳播技術和行銷活動，傳遞出相同的訊息給目標族群。」，由消費者的角度瞭解其需求以及願負的成本後，與消費者溝通，並考量消費者的方便性為供應產品的重點，面對環境的改變，媒體對於整合行銷傳播的概念也逐漸能夠接受，並加以執行。另外，許多學者亦對 IMC 做了不同的定義，研究者茲將各定義及其重點彙整如下表：

表 2-3 IMC 定義一覽表

學者 (年代)	定義	重點
美國廣告代理商協會 (American Association of Advertising Agencies, 4As) (1989)	IMC 是一種從事行銷傳播計劃的概念，確認一份完整透徹的傳播計畫有其附加價值存在。這個計畫應評估不同的傳播技能—例如廣告、直效行銷、促銷活動與公共關係——在策略思考中扮演的角色，並且將之整合，提供清晰一致的訊息，以符合最大的傳播效益。	1.由內而外 (inside-out) 的觀點 2.強調「過程」的重要性 3.認為建立一個「品牌經銷權」(brand franchise) 的最佳途徑是：適當地把廣告直效行銷促銷活動與公共關係等四種操作工具有效整合，以期達到最大的傳播效果。
Novelli(1989)	「One-stopping」(一次購足的概念)IMC 能提供許多行銷功能。	核心概念是綜效，透過各自努力結果的相互強化作用，大於各自為政，也就是總體大於個別之總和。
Caywood, Schultz, and Wang (1991)	一種行銷傳播規劃的概念，這種概念認識到一個全面性計畫的附加價值，所謂的全面性的計畫是指該計畫會評估各種傳播專業領域(例如：一般的廣告、直效行銷、促銷、與公關)的策略性角色，並且把這些專業領域組合在一起，以便提供明確性、一致性，以及最大的傳播影響力。	全方位計劃。
Duncan (1992)	IMC 是策略性地控制或影響所有相關的訊息，鼓勵企業組織與消費者及利益關係人的雙向對談，藉以創造互惠的關係。	1.目標對象包含了所有對企業或其品牌訊息有興趣的人。 2.強調企業組織或代理商。 3.強調態度而非行為的影響。
Shimp (1997)	廣告主或商品品牌透過不同的媒體傳播管道，傳遞訊息給消費者，必須架構在「一致的聲音」下。	以整合行銷傳播廣告、推廣活動等傳播工具支援的角度。

(續)

表 2-3 IMC 定義一覽表 (續)

Oliva (1993)	擁有一個內有顧客行為資訊的資料庫，並傳送個人的、雙向溝通的適當形式，並提供支援的適當型態的展示和潮流，以合適的訊息讓人們知道未來的方向，並採用適當形式的廣告和促銷，為此類事物的共同運作。	1.強調透過「資料庫」的運用，來達成企業和顧客的雙向溝通。 2.提出「廣告」和「促銷」是主要的傳播工具。
Schultz, Tannenbaum, and Lauterborn (1993)	一種能夠整體結合廣告、公共關係、促銷採購，以及員工溝通等等的新方法。	重新以消費者的角度來檢視傳播手法。
Stewart (1996)	是一種統合傳播，傳播工具的統合運用只是其中一種方式，統合傳播的目的是對利益關係人傳播關於企業的形象，如：標語廣告等方式都會影響利益關係人對企業形象的評價。	1.所有傳播工具的運用只是建立企業「品牌資產」(brand asset)的一種手段。 2.目標對象是所有的利益關係人。
Shimp (1997)	廣告主或商品品牌透過不同的媒體傳播管道，傳遞訊息給消費者，必須架構在「一致的聲音」下。	以整合行銷傳播廣告、推廣活動等傳播工具支援的角度。
Burnet and Moriarty (1998)	IMC 是整合使用行銷組合的要素，整合所有行銷工具與管道，進而呈現這三種特徵，以增加消費者對產品的購買率。	強調不只有一種行銷方式，加上計畫與非計畫的對訊息做整合性的處理
許安琪 (2001)	IMC 就是整合各種不同的傳播工具，透過不同的媒體、傳播技術和行銷活動，傳遞出相同的訊息給目標族群。	保持訊息的一致性

資料來源：研究者自行整理。

總括國內外文獻的說法，本研究認為，整合行銷傳播是一種透過資料蒐集，統合企業內部及利益關係人的意見統合出的一套行銷策略。而這套

行銷策略是針對所有消費者與潛在消費者的價值觀、消費習慣所設計，藉由準確的溝通管道與消費者進行雙向溝通，建立與顧客的長期關係並提升消費者對該品牌的忠誠度。



## 二、整合行銷傳播的特性

蔡美瑛和陳蕙芬（1998）整理有關國內外的整合行銷傳播定義之後，歸納出有關整合行銷傳播的幾項特性：

### （一）以利益關係人為導向的行銷過程(Start with the Stakeholder)

Schultz (1993) 開宗明義地認為，「整個整合行銷傳播的流程，始於消費者及潛在消費者」。整合行銷傳播的過程是「起於消費者，終於消費者」，因此，行銷溝通者才會以消費者的資訊，決定適當有效的方法及管道，來發展傳達說服訊息的策略。

### （二）「由外而內」導向的過程(The outside-in orient process)

整合行銷傳播在找出和消費者的接觸點上不是「由內而外」(inside-out) 的取向，而是由消費者開始的「由外而內」(outside- in) 的取向，以便能符合消費者真正需要，並且促發其購買行為(Shimp, 1997)，並在顧客購買產品或服務後，能運用不同的管道將使用的感受回饋予企業，使企業能不斷地改進及創新，以更符合消費者及其他利益關係人的需求。

### （三）雙向溝通 (Bicommunication)

整合行銷傳播是有利經營品牌關係的一種交互作用過程，公司應加強

與利益關係人間之積極對話，以了解其真正的需求，增進對品牌信賴度的企業任務（廖宜怡，1999）。雙向溝通的目的即在與利益關係人產生互動，如能將互動媒體加入運作，不但可以得到更多的回應，也可以接觸到其他更多的潛在顧客。

#### （四）「口徑一致」的行銷傳播 (One voice marketing)

Foster (1990) 認為，整合行銷傳播就是「透過適切的媒體，傳播適切的訊息，給適切的對象，引發期望的回應；運用多種傳播工具擴散公司一致的聲音。」（邱怡佳，1998）。同時，Shimp (1997) 也強調整合行銷傳播雖由「廣告主或商品品牌透過不同的媒體傳播管道，傳遞訊息給消費者，但必須架構在『一致的聲音下。』（許安琪，2001）。因此，整合行銷傳播應將所有的行銷傳播技能和工具加以緊密的結合，以維持並傳達清楚、單一、共享的形象、定位、主題、訊息、標語等。

#### （五）使用所有的接觸工具(Use all forms of contacts)

除了 Duncan (1992) 所述「整合行銷傳播是組織策略地運用所有的媒介與訊息，互相調和一致，以影響其產品價值被知覺的方式。」之外，Caywood, Schultz, and Wang (2000) 在整合行銷傳播的定義中也提到，整合行銷傳播為「評估各種傳播專業領域（如廣告、公關、促銷、直效行銷等）的策略性角色，並將這些專業領域組合在一起，以便提供明確性、一致性，以及最大的傳播影響力。」這些接觸消費者的媒體管道可能包括電視廣告、雜

誌廣告、網際網路上的訊息、店頭廣告或任何可以運用的訊息媒體管道，或是公關活動、促銷活動及直效行銷...等，以與消費者直接雙向溝通。

#### (六) 達到綜效 (Achieve synergy)

美國 4A (1989) 在整合行銷傳播的定義中提到，整合行銷傳播的重要目標之一，是希望能夠達到「通盤性企劃所帶來的附加價值」，亦即所謂的綜效 (synergy)。整合行銷傳播為了在各項傳播工具在達到口徑一致後，不單只是讓閱聽眾知曉或者是對品牌產生好的態度，還要進一步成功的激發消費者的消費行動，產生忠誠度。

#### (七) 建立關係 (Build Relationship)

整合行銷傳播的信念之一是「成功的行銷傳播是需要在企業（品牌）與消費者之間建立長久的關係的」，經由關係的維持和持續的聯結，使得消費者能重覆購買產品，甚至產生如 Schultz (1993) 所述的「維持品牌忠誠」。

Duncan and Moriarty (1997) 也認為「整合行銷傳播是策略性地控制影響所有相關的訊息，鼓勵企業組織與消費者及利益關係人的雙向對話，藉以創造互惠的關係。」(引自吳宜蓁，1999，頁 25)。由此可見，整合行銷的目的不只在銷售產品，更在於與顧客和消費者的互惠關係，使維持其較長久的產品忠誠度。

### 三、整合行銷傳播的管理意涵

所謂整合行銷傳播，就是整合各種不同的傳播工具，透過不同的媒體、



傳播技術和行銷活動，傳遞出相同的訊息給目標族（戴至中、袁世佩，2004）。採用整合行銷傳播的好處很多，但最主要的目的是：影響消費者行為和使行銷費用能發揮最大功效，以較低的成本，進一步做好品牌管理。因此，進行「整合行銷傳播」，必須將所有行銷力以及行銷傳播計畫加以橫向和縱向的全面整合，從管理的角度來看，須注意以下幾要點：

### （一）戰術性地協調行銷傳播

大部份企業尋求 IMC 的開始，企業內部，需要高度的人際及跨功能傳播，包括：廣告、銷售促銷、直接郵件、公共關係、特別事件，強調發展一種觀點一種聲音的方案，透過整合行銷傳播達到「單一看法、單一說法」的目標。

### （二）再界定行銷傳播的範疇

組織開始以顧客觀點檢驗傳播，關鍵的問題從「我們如何接觸顧客」到「顧客如何接觸我們」，即由外而內代替了由內而外。所以整個傳播的範疇擴展，組織蒐集有關外在的顧客資訊、發展行銷傳播、評估回饋，作為行銷規劃基礎，另外，納入對員工、供應商、與其他合作伙伴的內部行銷，並將他們與現有的傳播計畫結合起來。

### （三）資訊科技的運用

組織經由資訊科技來維持獲得資料來源，建立全球性市場區隔的資料庫，有效運用公司的資料在傳播規劃與執行上，將顧客資料轉換為顧客知

識經濟，且透過顧客資料庫整合各種顧客資訊來源，以便在顧客與品牌關係上建立更廣泛與更完整的論點。

#### (四) 財務以及策略上的整合

這是最高層次的整合，公司以投資報酬率的觀點，強調從產品、資料、通路、人力、技術、資金移轉到公司策略規劃的導入，利用顧客資料強化組織策略規劃能力；同時根據顧客的行銷投資報酬率，進行資源的分配與管理。

#### (五) 傳播專制的執行

企業組織內需要有人來控制所有的傳播功能，並確定所有傳播活動可以有效整合，也就是執行所謂「傳播專制 (communications czar)」的理念，如何利用這項概念去整合公司內部複雜的品牌傳播資源，包含金錢、人才與組織資源的整合，以達成整合行銷的目標，也是目前管理階層在執行 IMC 時，需注意的重點。

綜合上述的整合行銷傳播的定義與特性後，可以歸納出整合行銷傳播就是以策略性的方式，從利益關係人觀點出發，由外而內，以雙向溝通方式，探究其真正的需求，發展並執行各種不同形式的說服性傳播計畫，再完整結合兩種以上行銷媒體工具（包含支援性行銷工具及說服性傳播工具），並針對所有利益關係人，發出持續且一致性的訊息，使其達到最大綜效，以使其產生購買行為及合作關係，且維持長期性的品牌忠誠之一系列

的過程。

以台灣 ESPN 看來，剛開始利用 ACNielsen 進行民調，確實的知道消費者需要的是什麼樣的運動節目，真確的瞭解到消費者為王的觀念，台灣 ESPN 便開始擬定全方位計劃，彙整各種專業傳播領域，如廣告、公關、促銷、直效行銷等策略性角色，並將這些專業領域結合在一起，以便提供明確性、一致性以及最大的傳播效果給目標對象，也就是觀眾。從台灣 ESPN 的在 SBL 使用的 4 個「O」的行銷策略看來，以本土化的角度出發、採取全中文化的製播節目、場場直播的精彩賽事，並搭配廠商進行多元具創意的宣傳手法，在電視之外還開闢網路空間和觀眾進行有效互動，完全將 SBL 賽事的行銷資源做出有效率的整合，並將之對觀眾進行直效行銷，讓觀眾對於台灣 ESPN 和相關贊助商建立品牌形象和帶來後續的消費力。因此，研究者將從整合行銷傳播的模式去探討台灣 ESPN 的行銷策略，並試圖歸納出一個新的運動傳播模式。

#### 第四節 整合行銷傳播模式

整合行銷傳播是一種觀念，也是一種企劃流程，亦即，以一種整合或焦點的方式，思考行銷傳播的策略或執行能力，並單純地呈現品牌、企業或服務等的訊息給目標消費者。Schultz, Tannenbaum, and Lauterborn (1991) 為整合行銷傳播提出一個完整的企劃模式，強調以消費者與潛在消費者而非企業目標營業額或目標利潤，建立消費者與潛在消費者資料做區隔與分類。下一步驟是發展傳播溝通與策略，指出所要達成的目標及預期的接觸反應，再根據傳播目標為整合行銷傳播訂定明確可以量化的行銷目標，最後則根據產品、價格、通路等要素，決定使用何種行銷傳播組合，以完成行銷目標。

整合行銷傳播有別於傳統的傳播流程，由消費者出發、建構資料庫為首要步驟、分別為人口統計、心理統計、消費者購買歷史其價值觀等變項，來瞭解整個產業市場狀況與需求所在，以便思考品牌品類的切入與定位。再者，可從消費者的區隔與分類中，分別以不同的品牌行銷傳播策略設計和傳遞訊息（許安琪，2001）。因此，策略性企劃與執行整合的效益是整合行銷傳播的重點，如圖 2-3 所示：。

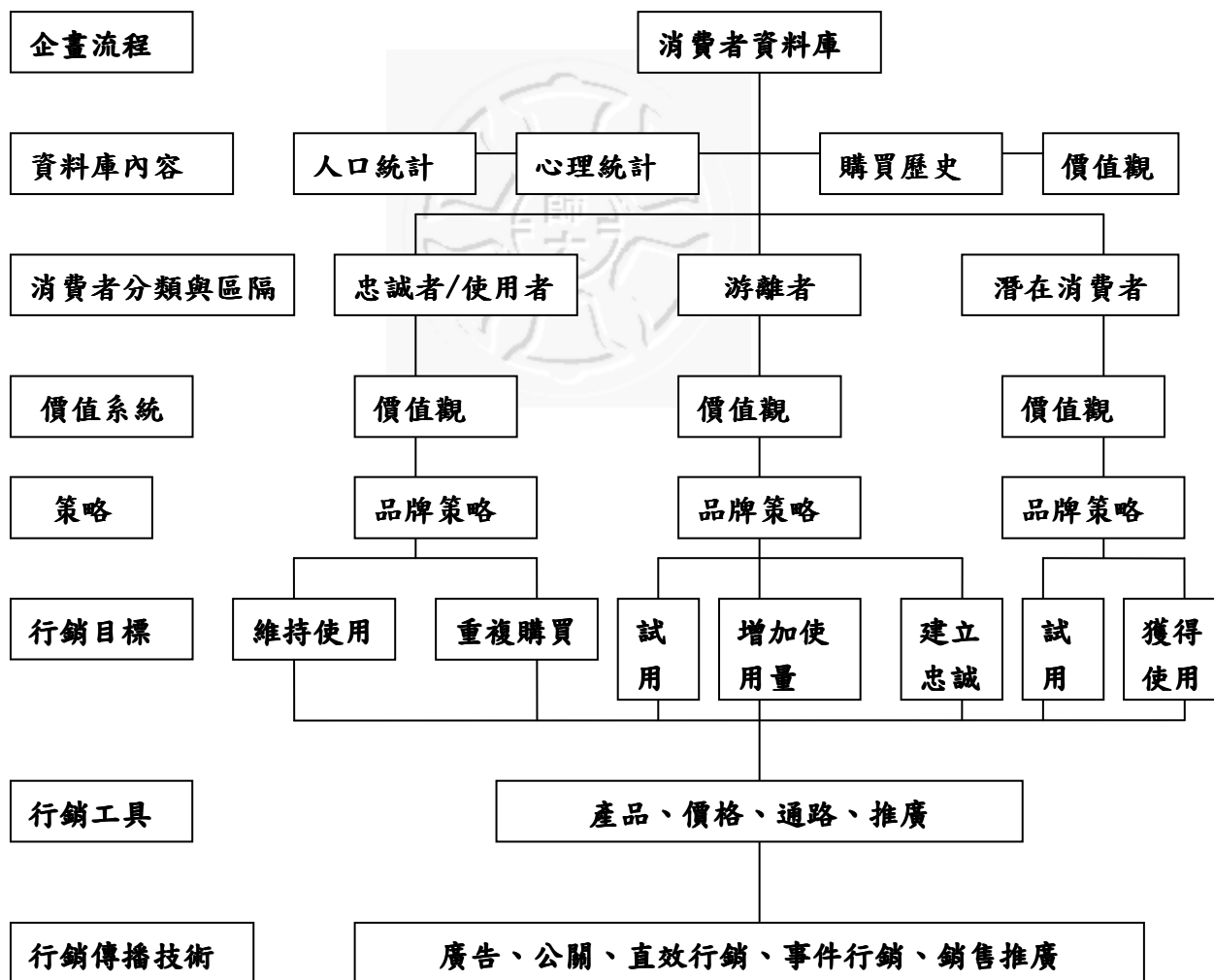


圖2-3 整合行銷傳播企畫模式圖

資料來源：許安琪（2001）。整合行銷傳播引論－全球化與在地化行銷大趨勢。台北：學富出版，頁240。

李美慧（2002）則認為，整合行銷傳播第一要務是以利益關係人的需求出發，並透過資料庫分析的方法可以知道各利益關係人的想法，依此找到與競爭對手的利基點，進而找到所要的目標市場，而發展出整合行銷傳播策略計劃。而傳達的訊息，須是各部門溝通及協調過的，才能發展整合一致的行銷傳播戰術，並尋找適當的傳播工具傳達此一致性的訊息，最後做評估與回饋供下次規劃的參考。

余逸玫（1995）將Schultz的模式，針對消費品企業提出修正模式，認為整合行銷傳播的首要工作，除了消費者及企業利益關係人之外，IMC的定義比較需要以掌握消費者資料庫為起點，進一步將消費者分類，發展溝通策略，產生溝通訊息；另一方面則發展企業利益關係人的溝通策略，對於各利益群體產生的溝通策略最後須加以整合。主要過程如圖2-4所示：

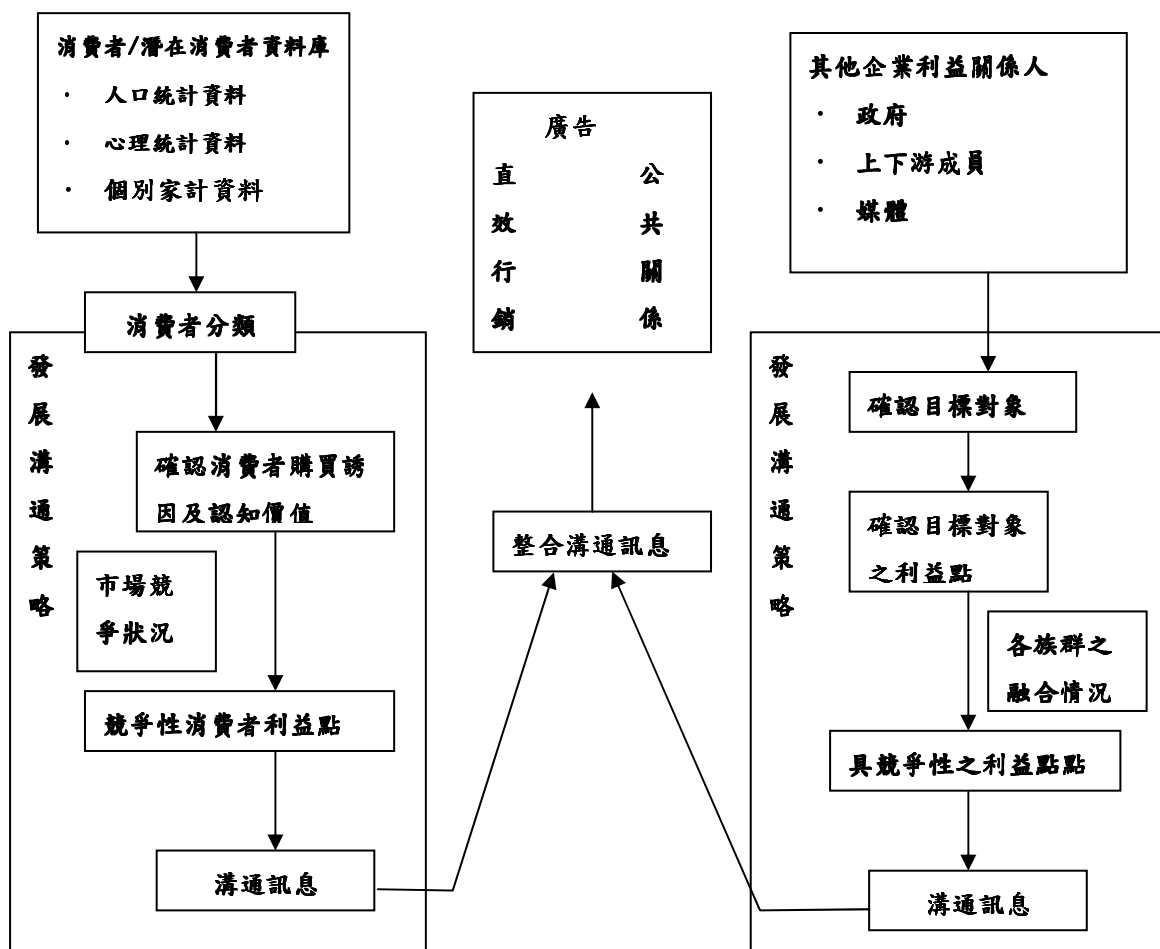


圖 2-4 整合行銷模式圖

資料來源：余逸玫（1995）。整合性行銷傳播規劃模式之研究—以消費品為例。國立政治大學企業管理研究所碩士論文，台北市。

Yarbrough(1996)也以消費者資料庫、評估、策略以及戰略四個概念，提出一個整合行銷傳播模式，如圖 2-5 所示：

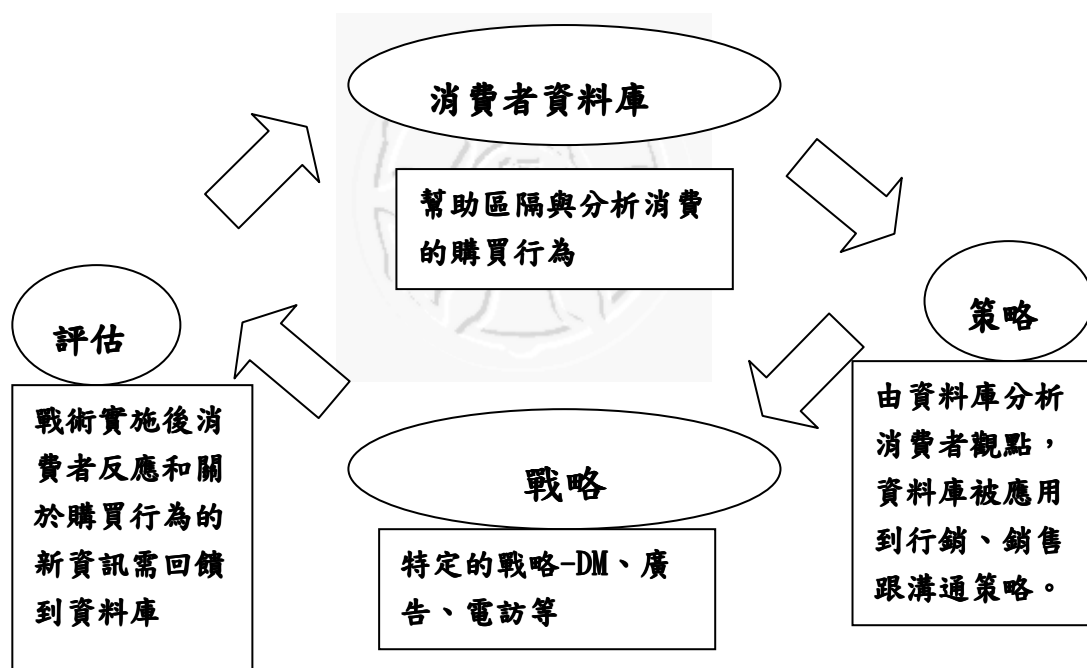


圖 2-5 Yarbrough 整合行銷模式

資料來源：Yarbrough, J. F. (1996). Implementing IMC with ease  
*Marketing News*, 148(9), 68-77.

Percy (1997) 則強調，整合行銷傳播策略性規劃流程，首要之務即是考慮目標市場，而不是以消費者資料庫為出發。對於任何行銷傳播模式，消費者都是關鍵的核心重點，但就整合行銷傳播而言則否。整合性行銷傳播企劃，必須先從確立目標市場開始，將傳播對象與行銷策略緊密結合，再探討特殊的傳播議題。主要步驟有：

### 1. 確立目標市場

整合行銷傳播的策略性規劃流程，首要之務便是考慮目標市場。一旦在行銷企劃案中確定適當的目標市場，就必須盡量了解目標市場中，所有

可能對產品及服務造成反應的影響因素（包括所有的發起者、使用者、購買者、決定者及影響者）。

## 2. 結合行銷策略

在鎖定了目標市場後，必須將傳播對象與行銷策略緊密結合，從嘗試性購買及重複性購買的角度切入，再逐一深入探討特殊的傳播導向議題。

## 3. 結合傳播策略

在上述步驟之後，再來就是要明訂傳播策略，此時，我們必須開始思考有哪些人會在消費者的購買過程中發揮影響力，而其扮演的角色又如何；同時，也要根據行銷策略，開始思考整合行銷傳播目標為何。

## 4. 建立傳播目標

第四步驟即是將蒐集到的市場資料，建立明確的傳播目標。其達到的效果可分為五種：品類需求、品牌知名度、品牌態度、品牌購買意願，以及促成購買。

## 5. 選擇傳播手法

在此階段，必須思考如何執行行銷傳播計畫，並正確勾勒出消費者的決策模式及過程，而不是只就現有的資源去使用與執行；同時，也必須針對以各種不同的廣告，及促銷手法達成傳播目標的優缺點進行評估，以將不同的廣告及促銷手法所具有的特殊長處，與傳播工作相互結合。



## 6. 選擇適當媒體進行傳播

策略性規劃流程的最後步驟，是如何選擇哪種廣告或促銷媒體，來傳遞行銷傳播訊息，因為並不是任何一種媒體都適合所有傳播目標，而必須謹慎地將媒體與傳播目標結合，或確保結合不同的媒體來完成行銷傳播目標，方能完整地達到企劃之最終目的。

Burnett and Moriarty (1998) 也提出了整合行銷傳播模式圖，捨去以往所注重的消費者資料庫，而以傳統的 4P 行銷為架構，將行銷計畫與行銷組合向下延伸，認為整合行銷傳播的模式，是讓訊息計畫者確認，行銷組合不單只有一種方式可以傳遞訊息，在產品、通路與價格一致性的策略下，發展一致性的訊息和傳播策略，將所有行銷組合結合一起，加上其他計畫與非計畫行銷訊息的控制與處理，構成整合性的行銷傳播作業。如圖 2-6 所示：

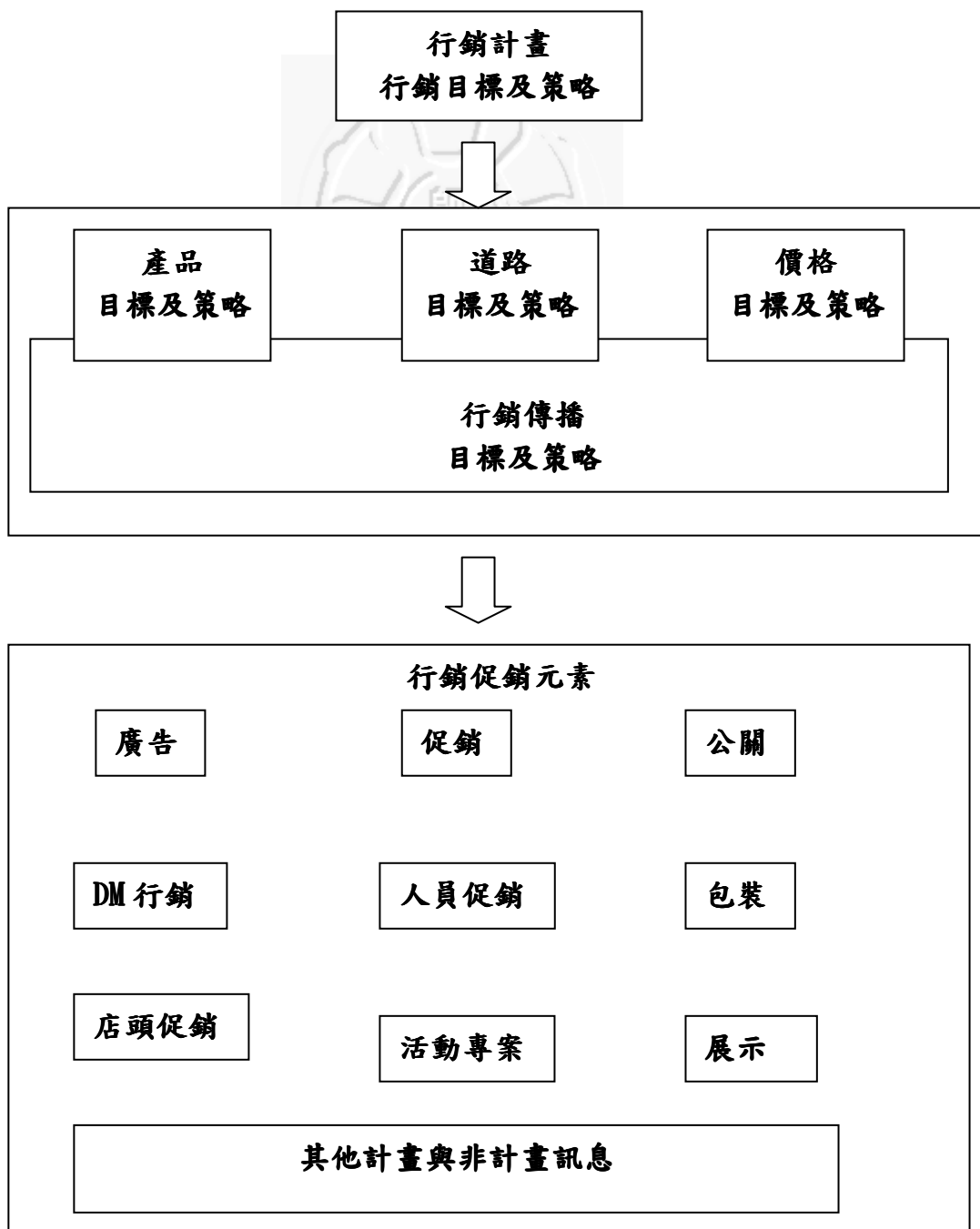


圖 2-6 整合行銷傳播模式圖

資料來源：Burnett, J., & Moriarty, S. (1998). *Introduction to marketing communication*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall Inc.

徐啟智（2002）認為，整合行銷傳播有六項重點，如圖2-7所示：

### 1. 觀察消費者所需/建立消費者資料庫

企業組織要將產品引進市場前，應對消費者進行調查，了解消費者的行為，觀察消費者最想要什麼樣的產品，並進一步將調查所得的資料庫建立成消費者資料庫，以做為產品定位區隔以及選定企業要進入之目標市場的參考。

### 2. 產品定位區隔/選定目標市場

行銷規劃最主要的目的之一，就是尋找最有力的目標市場，以便開發新產品。在精確的掌握消費者訊息之後，第二階段便是將產品進行區隔訂位，選定一個可以獲得最大利益的目標市場發展行銷計畫。在這階段，企業同時要進行 SWOT 分析，評估企業組織的各方面要素，了解是否有能力進入市場。

### 3. 發展行銷傳播策略

企業可能針對不同消費族群，發展出不同的產品，行銷人員應將行銷策略與產品加以整合，否則容易造成溝通的訊息相互衝突的情形。

### 4. 擬定傳播目標

在購買過程中，會決定影響購買的態度的這群人便是傳播目標。過去的行銷傳播運用一般大眾傳播工具向大眾進行推銷，但 90 年代以後進入分眾的時代，企業組織溝通的訊息容易被消費者忽略。因此，了解

與分析真正的傳播目標，才能確認溝通訊息被接收。

#### 5. 整合/選擇傳播工具

實務界最常使用的行銷傳播組合包括：廣告、促銷、公關、促進銷售以及直效行銷，各種工具都有其功能及特色，因此必須整合於一體；同時這些傳播工具得到目標閱聽眾對產品的回饋訊息，這些訊息提供給行銷人員參考，進一步修正產品以及行銷傳播策略，以達到「雙向」溝通。

#### 6. 與消費者建立品牌關係

整合行銷傳播主要目的除了銷售之外，最重要的目的是透過訊息溝通，改變消費者態度，對品牌產生良好關係，並建立起品牌強而有力的關係。

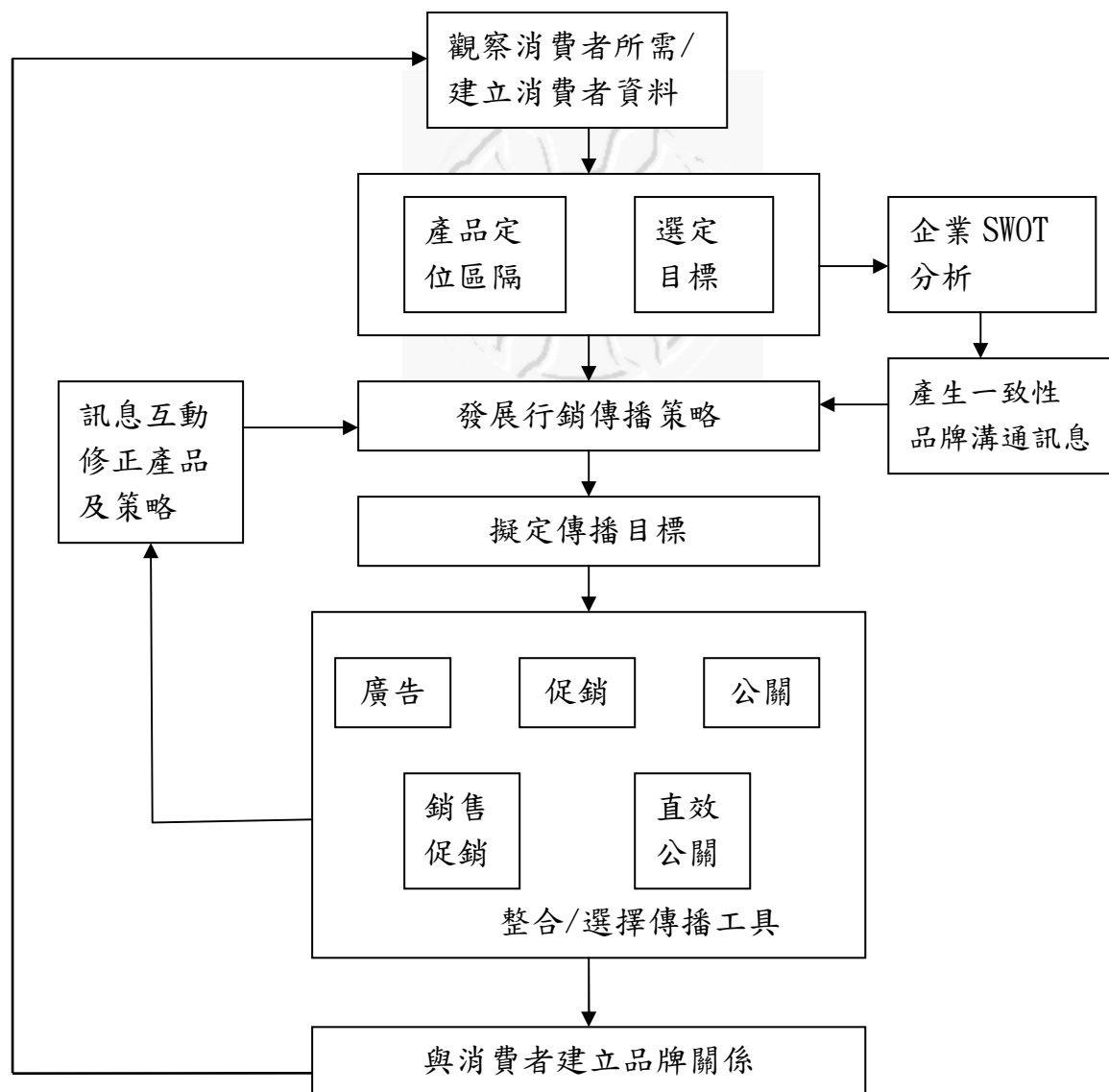


圖 2-7 整合行銷傳播模式圖

資料來源：徐啟智（2002）。有線電視頻道區隔定位與整合行銷傳播運用之研究--以三立電視台為例。世新大學傳播研究所碩士論文，台北市。

綜合上述，各學派之整合行銷傳播規劃流程的施程序各有所長。

Schultz, Tannenbaum, and Lauterborn 單只以消費者或潛在消費者的立場，來做為企業探討市場需求的起點，似乎過於狹隘，可根據 Duncan 的觀點所言，企業除了注重消費者的需求之外，應再加入利益關係人之意見，才能真正

達到整合行銷傳播之定義及特性。又如以現代多媒體的應用，傳播工具可能不只有丹佛大學的 Burnett and Moriart 所提出的「行銷傳播組成元素」之十項元素而已，如許安琪（2001）針對整合行銷傳播工具所屬之功能所分的「支援性行銷工具」中的資料庫行銷、通路行銷，以及「說明性傳播工具」中的網路行銷等，皆為因應時代潮流趨勢之新興行銷傳播工具，且以其「行銷計劃加行銷組合元素加行銷播組成元素」之表現方式，或許未能詳盡表達整合行銷傳播的要件。

因此，整合行銷傳播規劃之第一要務，即是應針對利益關係人，也就是觀眾的需求與角度出發，並透過資料庫分析之方法找出各利益關係人的想法，瞭解消費者要的是什麼，進而找到所欲獲取的目標市場，發展整合行銷傳播策略計劃。然而，在企業或品牌所欲傳達的訊息，尚必須經過各部門的溝通及協調，才能以整合一致性的訊息，發展細部的行銷傳播戰術，並找尋適當的傳播工具，傳達此一致性的訊息或概念。最後，是最重要也是任何一種計劃都必須具備的特性—評估與回饋，唯有經過此道程序，才能確認先前所做的規劃是否有須要改進或良好的施行方法可供參考。

而台灣 ESPN 從一開始的民調，便導入整合行銷傳播的意識，從消費者出發、發現目標市場，開始擬定適合的行銷策略，接著尋找適當的傳播工具與管道，對觀眾傳遞一致性的訊息---也就是「場場直播的精彩球賽」，爾後再針對目標觀眾群做調查，得到最實質與即時回饋，對於行銷人員在

擬定行銷策略空間可有更大的彈性。台灣 ESPN 認為運動，透過整合行銷傳播能更普及、推廣到全台，也唯有運動風氣盛行，體育頻道才可能真正成功。因此台灣 ESPN 的首要經營方向，將運動跟整合行銷傳播概念作有效結合，好的行銷手法能給觀眾更不一樣的比賽，也對於品牌形象與價值有加分的作用。

## 第五節 整合行銷傳播績效評估

整合行銷傳播模式中最重要的概念，便是關於績效評估的部分，攸關整個行銷策略的成敗關鍵之處，關於整合行銷傳播績效的評核，目前發展較具雛型者有二：一為 Pickton and Hartley (1998) 所提之九大構面分析法，一為 Duncan and Moraity (1999) 所提關係矩陣及整合行銷檢視法。另有 Low 針對美國企業進行交叉樣本而得出測量整合行銷傳播程度的三量表（四項問法）等；國內部分僅有詹力權（2001）的十一個構面分析衡量法，將整合行銷方法歸納為六個主要因素，與李美慧（2002）整合行銷傳播績效評估量表等，將分別介紹如下：

### 一、九大構面分析法

Pickton and Hartley (1998) 提出整合行銷傳播過程管制的模式，其認為衡量整合行銷傳播應包含「促銷組合之整合」、「促銷組合和行銷組合之整合」、「訊息與主題之整合」、「內部組織之整合」、「組織間之整合」、「資訊及資料庫之整合」、「利益關係人之整合」、「企業形象與認同感之整合」、「地理區域之整合」九個構面，所使用的方法為針對不同的構面，評量個別的整合程度之滿意度，而評量的工作可委由外部專家或機構進行，再針對不滿意的構面，進行事後改善的工作。主要是藉著來檢視有關 SBL 籃球超級聯賽中，擔任主要的轉播媒體 ESPN 的行銷概念做檢視，透過運用上述的幾個檢視方法，算是為整個頻道的行銷策略的體制作個檢視，可以清楚的



知道該公司對於整個賽制的行銷策略安排是否妥當、以及行銷概念的完整性與一致性。

## 二、整合行銷傳播檢視法

Duncan and Moraity (1999) 主張整合行銷傳播績效評估有兩種方法：一個是輸出管制，另一個是過程管制。輸出管制意指整合行銷外在結果的評估，如品牌知名度研究、追蹤研究、顧客滿意度調查、銷售成果等，以關係矩陣作為評估的方式代表，其內容包含顧客收益性、終身顧客價值五分法分析、購買次數指數、推薦指數、顧客佔有率等五大構面之評估因素；而過程管制指的是評估公司內部進行整合行銷傳播的成效，包括評估整合計畫運作和功能發揮的情形，及影響整合計畫的態度與認知，如財務狀況審查、時間與行動的調查研究及企業溝通檢視等，以整合行銷檢視法作為評估的方式代表，其內容包含「公司基礎組織」、「互動」、「任務行銷」、「策略一致性」、「企劃與評估」五個檢視重點。Duncan 認為，大部份的公司比較偏向於使用輸出管制，但為求完整且正確的評估結果，企業應同時使用這兩種評估法。

## 三、四問項法

Low (2000) 以美國企業的資深經理人所做的交叉樣本而得出測量整合行銷傳播四問項法。首先，他與 15 位來自美國競爭性產業，如電信業、食品業、飲料製造業及金融業的資深行銷經理人進行面談，詢及對整合行銷

傳播的定義、包含因素及行銷傳播活動的主要成份等問題，並發展出四項以 Likert 9 點式量表之問卷。第二階段，針對美國 D&B 資料庫中隨機選出 1400 家公司的資深經理人作問卷，其所建立的多元量表問項如下：

1. 當超過一項行銷傳播工具或活動使用時，是否會將這些計畫單獨分開執行？
2. 這些不同的行銷傳播工具是否由同一經理人規畫？
3. 這些行銷傳播方案的要素是否以策略性地方式結合？
4. 這些行銷傳播工具是否皆發出一致性的資訊？

以此可作為半結構訪談問卷的設計中心，希冀透過此方法，可以了解各方面的決策階層，對於整合行銷傳播概念運用在運動賽會方面的認知與態度，也可從中知道有那些可以加強的地方或是再深度開發的區域。

以上針對整合行銷傳播績效之評量方式中，多半可見評量內容不是如 Low (2000) 所提之量表過於簡化，就是如 Duncan and Moraity (1999) 所提的評估構面與傳統行銷手法施行後，之探討績效因素相同，可能造成整合行銷傳播之效果，與部份衡量指標之成敗不具相關性，例如企業在廣告及公關等，不同的傳播媒體表現上雖訊息不一致而未達整合行為，但最後仍能達成市場佔有率。

#### 四、 詹力權六因素法

詹力權（2001）以國內服務業為例，來探討影響整合行銷傳播績效的因素，以「由外而內的規劃方式或由內而外的規劃方式」、「顧客導向或產品導向的創意」、「高階管理者的參與程度」、「管理者的能力大小」、「內部組織的溝通程度」、「是否以經營使命為規劃基礎」、「與傳播代理商間的協調程度」、「報酬制度的方式」、「資料庫的使用程度」、「是否以關係利益人為傳播對象」、「員工的參與程度」十一個評估整合行銷績效構面，其研究結果發現顧客導向、關係利益人基礎、員工支持度、高階主管支持度、部門共識性、報酬制度為最重要的六個影響因素。經資料因素分析得出六個重要影響因素：顧客導向、關係利益人基礎、員工支持度、高階主管支持度、部門共識性、報酬制度，並以高、低績效兩個群組，探討這六個構面對服務業者，在重要影響因素認知與掌握能力上之差異。結果，服務業者在重要影響因素認知與掌握能力上有顯著差異。

#### 五、 李美慧整合行銷傳播績效量表

李美慧（2002）在整合行銷傳播構面上的考量，打破傳統之區分方式，主要以施行整合型銷傳播時的「企劃面」與「執行面」來區分，並強調達到整合程度即可達到行銷績效。在企劃面的構面包括：利益關係人導向、資料庫的使用效率、策略性規劃行銷企劃流程、高階主管支持度。執行面的構面包括部門協調性、訊息一致性、預算分配的合理性、行銷傳播工具

的互補性、雙向溝通注重程度。其研究結果為：在整合構面中，「行銷傳播工具之互補性」與「訊息一致性」對行銷傳播績效及其構面之影響最具顯著效果，由此可知，行銷傳播工具所傳達的訊息在經過一致整合後，對於顧客及其他利益關係人之影響較為直接。

故為更深入瞭解整合行銷傳播之績效與傳統行銷績效之不同，也為了找出評量整合行銷傳播的整合程度效果，本研究整理出評量整合行銷傳播在整合程度上之相關構面，以上述幾位學者的評量項目，並參酌相關研究論文，發展半結構式的訪談問卷，並藉由深度訪談台灣 ESPN 相關主管的方式，確認各構面在整合程度上的達成與否，進而驗證整合程度愈高，其行銷績效愈高，是否有其相關性，並透過與球迷的訪談結果交相驗證，檢視台灣 ESPN 的整合行銷傳播策略是否達成綜效的目的。

## 第六節 本章小結

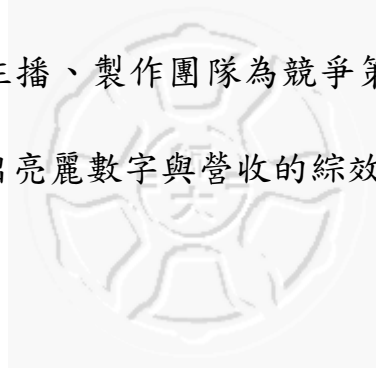
本研究綜合上述的相關文獻探討，結果發現：

- 一、全球化的趨勢是無法避免，全球化是一種新的現象，並且把這種現象當作新世紀的最大挑戰來看待。全球化的幾項特性，如：時空的壓縮、地理疆域的鬆動、民族國家權力的減弱、世界文化流通的普及等。全球化對我們日常生活的影響是既廣且深的，這股力量在不同層面、不同產業中產生既整合又分殊的拉扯力量，在這當中傳播媒介即扮演著相當重要的角色與地位，各種社會現象的現象皆透過傳播媒介的傳遞而影響到世界的另外一個地域，時而互相同質化或是異質化。
- 二、運動作為一種社會現象，也是藉由傳播媒介的傳遞效果，進行全球化的動作，當運動本身成為商品的同時，運動全球化的發展也開始成為可能，經濟利益正是運動全球化的驅動力。傳播科技的發展，讓媒體運動以令人難以置信的速度拓展到世界各地。不論是大型的賽事或者是職業運動聯盟，都已經變成了全球的事業，這也讓許多本土的賽事可以跨越國際，讓全世界的觀眾都可以觀看或消費，誠如撞球、SBL 等賽事。台灣 ESPN 以媒介作為傳遞行銷目標的載具，將全球在地化的概念附加在傳遞運動賽事的過程上，從各地最受歡迎的運動著手切入當地的市場，台灣 ESPN 即以國人最喜愛的籃球賽事，為其全球在地化的切入點，希望藉此打開台灣的市場，並進一步建立起該品牌價

值。

- 三、「運動傳播」正是美國 1980 年代後新興的研究領域，在電視立即實況轉播及全球化推波助瀾中，成為了國際間共通的語言，在媒體網絡上通行無阻，更有學者視為是資本主義發展的指標之一(Bernstein & Blain, 2003)。台灣 ESPN 以本身媒體之便，從中發展運動的傳播效果，整合周遭的資源、進而行銷這些資源在 SBL 的賽事上，最終達成多贏的局面。以台灣 ESPN 為例，當初以跨國性媒體進入台灣的市場，卻因為較為受限的市場機制，市佔率一直無法有效提升，直到運用整合行銷傳播的概念在 SBL 賽事之後，開始建立起品牌知名度與價值，進而有效整合廠商的行銷資源，創造出來自於觀眾的經濟價值與綜效。
- 四、整合行銷傳播是近年來新興的傳播策略，現今已被廣泛運用在各個層面，但卻未被運用在有關運動產業的方面，運動與媒體的關係，在現代是無法完全劃分清楚，兩者之間的關係，猶如學者 Wenner 所說的是「一個複雜的複合體」，而 ESPN 依循著整合行銷傳播的模式而發展出適合自己的行銷策略，也收到良好的綜效，為我國的運動傳播研究面向，指引出另一個新的途徑與思考。
- 五、整合行銷傳播模式是一種觀念，也是一種企劃流程，亦即，以一種整合或焦點的方式，思考行銷傳播的策略或執行能力，並單純地呈現品牌、企業或服務等的訊息給目標消費者，而 ESPN 在 SBL 的行銷傳播

策略就是以消費者的角度為出發點，以精彩刺激的直播比賽為訴求；專業的製作流程、主播、製作團隊為競爭策略；與廠商、觀眾進行多方溝通，共同創造出亮麗數字與營收的綜效。



檔名: 第二章 文獻探討  
目錄: F:\Shindar Dissertation\信達畢業專用  
範本: E:\Documents and Settings\shindar\Application  
Data\Microsoft\Templates\Normal.dot  
標題: 第一章  
主旨:  
作者: shindar  
關鍵字:  
註解:  
建立日期: 2006/7/19 1:19:00 AM  
修訂版編號: 2  
前次更新日期: 2006/7/19 1:19:00 AM  
前次存檔人員: shindar  
編輯總時間: 1 分鐘  
最後列印在: 2006/7/19 1:19:00 AM  
最後列印的字數  
頁數: 55  
字數: 4,111 (約)  
字元數: 23,439 (約)