

第四章 個案研究結果與資料分析

本章依據研究目的與問題，依序陳述研究之結果並進行討論。研究結果依研究目的次序加以說明，內容共分五節：第一節、瞭解台灣ESPN的組織架構與經營策略，依據文獻資料與深度訪談之結果將台灣ESPN的頻道進行分析與討論，分別就台灣ESPN的組織架構、頻道區隔定位分析及SWOT面向、頻道經營策略等範疇進行分析與討論；第二節、台灣ESPN對於超級籃球聯賽的整合行銷傳播策略做分析，分別以四個「O」的面向、節目時段策略方面分析；第三節、台灣ESPN對於整合行銷傳播的認知與運用，主要根據資料庫的應用狀況、整合行銷傳播策略、行銷傳播工具策略、組織內部對整合行銷傳播的認知、整合行銷傳播執行上的障礙等部分進行討論；第四節、台灣ESPN執行整合行銷傳播績效評估分析，分從Pickton and Hartley九大構面分析法、Duncan and Moriarty整合行銷傳播檢視法、詹力權的十一個衡量構面等，進行分析討論；第五節本章小結，經過文獻資料分析比較後，針對研究主題提出結論。

第一節 台灣ESPN的組織架構與經營策略分析

本節整理深度訪談及分析相關文獻的結果，分別就台灣ESPN的組織架構、定位區隔、SWOT面向、組織經營架構、節目策略等進行討論與分析，茲分述如下：

一、 台灣ESPN的組織架構

經深度訪談結果分析發現，台灣ESPN雖然是一跨國性的媒體公司，但是組織編制內的相關人員並不多，與國內一般大型電視台動輒數百人的組織規模，相較之下確實不足，形成先天上的競爭劣勢。且定位的出發點為節目內容提供者，並非是節目內容製造者，因此與國內相關頻道在競爭的資源上，稍嫌薄弱。

ESPN進入亞洲市場後，與梅鐸的衛視集團裡的衛視體育台相互競爭，在亞洲，雙方經常為了爭奪熱門賽事轉播權而付出大筆權利金，兩者競合之間弊多於利的情況下，當時的ESS董事總經理孫淑芳認為「競爭不如合作；況且梅鐸集團對亞、澳洲市場較熟悉，合作對雙方都有利。」，於是ESS聯營公司(ESPNSTAR Sports)就在這兩個集團的合資下，於1996年正式成立，ESPN Inc.及STAR TV各持股50%。兩公司於1996年合併組成ESS聯營公司，這兩個國際性的體育頻道，順利合併之後的ESS，有效的降低成本並整合資源，兩個頻道也讓轉播時段更充足，解決熱門賽事「撞期」的問題。

張淑媛（2006）指出，ESPNSTAR Sports是目前亞洲規模最大的體育電視網，在亞洲地區，ESPN擁有1億2千8百萬觀眾，而衛視體育台則擁有接近5千7百萬（截至2005年9月），近年來更呈現倍數的成長，播送地區已逾25個國家。台灣ESPN頻道，自1992年由頻道代理商代理進入台灣的媒體市場，在亞洲地區結合來自總部的資源後，再與競爭對手進行結盟的動作，在台灣的市場一直是與衛視體育台維持雙品牌的運作模式。

ESPN進入台灣之後組織歷經些許變革改組後，目前的組織架構共計有五個部門、員工總數約有四十幾人，現今公司內部組織編列總經理一人、總經理特別助理一人、各部門副總經理一人，底下分設經理、主任、專員等職務，部門類別有業務部、頻道推廣部（主要提供頻道相關授權及收視推廣部分）、製作部（負責節目編排與製作）、行銷部（負責比賽推廣、活動舉辦等，SBL亦是業務範圍）、Sports Center（導播一人、製作助理一人）等五個部門，台灣ESPN的組織架構圖如圖4-1所示：

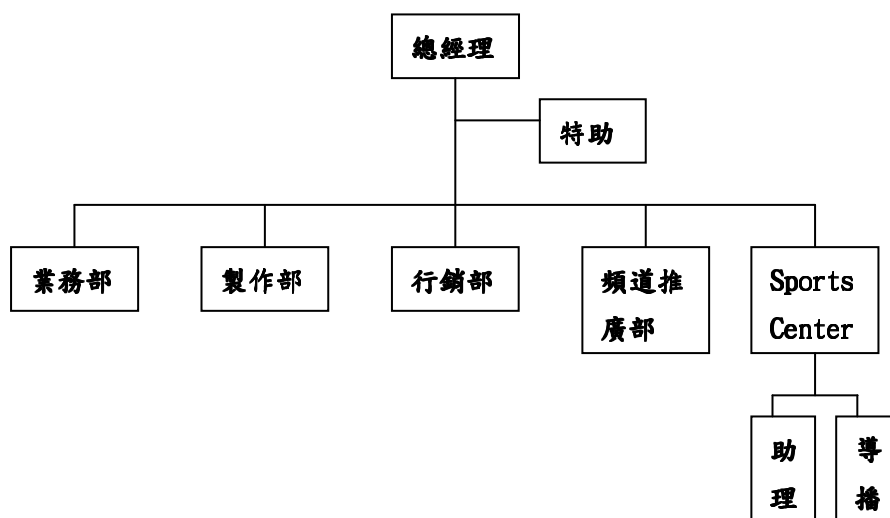


圖4-1 台灣ESPN組織架構圖

陳小姐：現在台灣 ESPN 共有總經理、特助、各部門的副總等，大約有四十幾人、五個部門，有業務部、頻道推廣部（主要提供授權部分）、製作部、行銷部、Sports Center（一個導播、製作助理，現在不在新加坡）等五個部門，而且部分人員是與衛視體育台共用的，有時一人就需負擔許多的工作內容，比起其他的電視公司而言，在人力資源分配上使有點不足，也讓我們無法有另外額外的人員可以進行其他業務開發。

將台灣 ESPN 組織與一般無線電視台規模做比較，以台灣電視台的為例，可以看出台灣 ESPN 的組織規模，屬於小型電視台的編制，台灣電視台組織圖如圖 4-2 所示，即可明顯看出兩者之間的差異，台灣電視台目前的規模員工總數有 525 人，部門分為九大部門，並設有股東大會等上市規模，完整的組織架構與製作體系，足以支撐整個電視台的基本營運。

以台灣 ESPN 而言，其組織架構屬於小型電視台之規模，在我國目前有線電視頻道競爭激烈的情況下，想要取得一席之地，就必須將組織規模作適當調整並適時擴增，以符合競爭的資本。就訪談結果得知，目前人員的使用上，每一人所負擔的工作量多且繁雜，無法達成有效分工的狀態，對於要開拓其他業務，是一項挑戰，所以，可試著將整合行銷傳播的概念導入在資源整合的步驟上，將資源做有效整合，形成單一化、有效率的行銷策略，可以稍微提高競爭的優勢。



圖4-2 台灣電視台組織架構圖

資料來源：www.ttv.com.tw

二、 台灣ESPN頻道區隔與定位分析

根據訪談與比對文獻資料結果發現，台灣ESPN因為本身的頻道特質與內容，已經將本身與市場進行區隔的動作，在進入台灣市場後，便已經鎖定特定市場進行開發，台灣ESPN的市場區隔特質主要以在台灣北部的都會區收視族群作為目標觀眾，先鞏固固定的基數後，再往外擴大至台北以外的地區；而目標收視族群是鎖定年輕的職業男性觀眾，根據台灣ESPN的初步調查，收視人口中男性佔了70%以上，且大都集中在20~35歲之間，台灣ESPN企圖搶攻在戲劇、電影之外的收視人口；再根據觀眾的收視習慣和喜愛收看的運動類型加強宣傳與內容，藉此培養基本的收視人口；進而養成觀眾定期定時收看的習慣，改變觀眾的收視行為，想要收看國際性的體育賽事，第一個想到的品牌就是台灣ESPN。

誠如徐啟智（2002）指出，電視頻道進行市場區隔之後，可以更清楚自身頻道的定位與目標觀眾群眾，爾後可針對目標加強行銷策略。此外，陳文廣（2005）也認為頻道進行區隔與定位後，可讓公司上下對於營運的目標有一整體的概念，有助於頻道形象的建立與推廣。以行銷學者Kotler (2000)的市場區隔理論來看待台灣ESPN的市場定位，可以更深入瞭解其清楚的頻道特質，Kotler依據顧客對產品或行銷組合的不同，將市場劃分幾個可以確認的區隔，他提出市場區隔變數有「地理變數」、「人口統計」、「心理變數」、「行為變數」等四種可以進行分析。

因此，進行市場區隔之後，接著就將頻道定位清楚明確，讓觀眾可以更清楚感受到頻道的屬性與特色，在頻道定位的因素裡，本土與境外頻道間的差異，在於節目類型的比重過於偏重本土或國際賽事，也正是本土與境外頻道間彼此的優勢與劣勢。從一開始進入台灣的市場以來，台灣ESPN的定位是以國際體育的專業頻道為出發點，與現有競爭市場做出區隔，認為對於愛好體育的觀眾來說應該是無國界的，而且會針對特定的節目進行收看。之前所選擇播送的節目也大都以國際的體育賽事為主，建立起在觀眾心目中的世界體育的領導者的角色，早期除了轉播在台灣舉辦的國際賽事之外，對國內的比賽較少著墨，而以高水準的國際體育賽事當作主要節目，以維持其國際體育領導者的形象，也與衛視體育台之間的節目製作上有所區隔。

不過，近期因為總部全球在地化的策略驅使下，目前台灣ESPN也開始朝向轉播國內的大型運動賽事，從全球的角度切換到在地運動文化的推廣，或是進行在地全球化的動作，像是將SBL的賽事轉播到東南亞的其他國家去，讓國內的運動賽事可以跨國交流，另一方面，也希望可以拉近與本土體育頻道收視率之間的差異，因為，本土化的策略對境外頻道而言，主要還是以親近台灣當地觀眾的收視習慣為首要，以台灣當地較受歡迎的節目進行轉播，希望可以吸引台灣觀眾收看，並不需要犧牲頻道原有的國際性內容來增加本土的親切感，大部分是以本土化元素，像是配音、字幕、當地節目主持人等，來逐步達成本土化的目標（鄭凱元，2001），而現今台灣ESPN的定位，在全球在地化的原則之下，也開始著重在本土化的策略走向。

張小姐：我們從一開始進入台灣的市場，便已經主打著「世界體育中心的領導者」的角色，進行市場區隔的動作，抓住目標觀眾，節目的內容大多是國際性的重大運動賽事，像是NBA、MLB、歐洲足球、賽車、高爾夫等，都是目前國際是最熱門的比賽，就是希望可以吸引對於國際體育的愛好者，且主要的收視族群皆以都會區年輕男性為大多數，因為，國內對這方面的訊息接收，仍是多數電視台無法負擔的起的費用，而我們剛好利用總部的資源，而加強這項優勢，像是之前的王建民比賽，我們也試不惜重資的進行轉播。不過目前整體的收視率，仍是比當地的本土體育頻道稍微落後一點，因此，希望藉由轉播SBL等當地的熱門比賽或是製作其他本土化節目，可以慢慢追上對手的腳步。

單一化的頻道內容固然可以將市場分割區隔進而定位，並保有固定的收視群眾，不過在收視率掛帥的媒體市場中，多元的節目內容才能應付多變的市場環境，並適時做出市場反應，提高收視人口與數據，經訪談結果

的內容得知，單一化的節目內容對台灣ESPN來說，是一種雙面效果，一方面可以有效進行市場區隔，達成目標觀眾的直效行銷；另一方面，卻變成先天上的限制，無法跳脫在運動比賽之外的節目內容，是頻道經營更新的一大阻力。因此，研究者建議在未來的媒體趨勢必定走向區隔化與付費收看的經營方式，除了自身的節目內容維持不變之外，應該也可以發展觀眾感興趣的相關比賽或是節目，以提高觀眾的收看意願，讓市場區隔化更有效率與效益，降低單一定位的限制。

三、 台灣ESPN的SWOT分析

經訪談結果發現，台灣ESPN在進入市場時，並沒有針對其競爭內部之優劣勢與外部的機會點與威脅進行分析瞭解，也導致其在台灣的市佔率與競爭力無法有效提升，因此，在媒體競爭的場合裡，總是處於落後的局面。研究者根據深訪結果與文獻資料交叉比對之後，以企業常用的SWOT分析方法，對於ESPN台灣目前的競爭情勢深入分析。

李文瑞（1999）指出，利用「優勢、劣勢、機會、威脅」的分析，企業可以發展出有利於競爭力提升的經營策略。Grant (2002) 指出，「策略」，是致力於探索有助確立競爭優勢的行動計畫。在SWOT架構中，外部環境蘊含機會和威脅，內部環境則具備優勢和劣勢，外部環境的變化使得決策重心，自規劃轉移到制定策略。企業高層不再將注意力放在公司確立成長途徑的細節，而更為重視經由爭取在產品市場中有利的競爭定位以獲取更高

的預期報酬。面臨新環境的企業將競爭視為商業環境的本質，並因此將獲取競爭優勢視為策略的基本目標。此外，黃琬君（2004）說明，SWOT分析對單一頻道而言是很重要的，針對頻道目前的情勢與未來的態勢進行分析，歸納出頻道本身的優勢與劣勢，以及目前與未來可能遭遇的機會與威脅，並藉此發展出頻道在競爭力提升上所採行的經營策略。

對於一個企業或是頻道而言，SWOT分析很廣泛地被運用在制定策略的過程，針對所處的環境，分析內部的優勢（Strength）與劣勢（Weakness），接著研究哪些趨勢是未來成長的機會（Opportunity），哪些是威脅（Threat）；最終目的是找出能截長補短，又能掌握機會，避免威脅的策略。很多企業在生產或行銷時都會運用SWOT分析，作為產生策略的方法。內部優勢與劣勢是指行銷者通常能夠加以控制的內部因素，諸如組織使命、財務資源、技術資源、研發能力、組織文化、人力資源、產品特色、行銷資源等等。任何優勢和劣勢的分析都必須以顧客為焦點，也只有會不利於滿足顧客需求的劣勢，才是真正的劣勢；外部機會和威脅是指行銷者通常無法加以控制的外部因素，包括競爭、政治經濟法律、社會文化、科技、人口環境等（許長田，1997）。

因此，台灣ESPN以一境外衛星頻道，進入台灣媒體市場是一項挑戰也是一個契機，研究者根據深度訪談的資料與文獻資料的分析，從SWOT層面著手瞭解台灣ESPN，在國內體育運動頻道生存與競爭的利基點，資料分析

如下所示：

(一) 內部優勢 (Strengthes)

在內部優勢方面，研究者經文獻資料與訪談後發現，台灣ESPN的定位相當清楚，以專業體育的節目內容與賽事為主，而且都是世界各地重要且受歡迎的熱門賽事為號召，成功的吸引喜愛國際體育賽事的觀眾，並隨時依照收視率的數據來調整節目的方向，一切以觀眾的利益為出發點，適時的反應觀眾的需求，加強重點節目的內容；直播賽事有效吸引觀眾的注意力，且集中熱門運動賽事，多元的賽事可以滿足觀眾的不同需求。

陳小姐：ESPN最明顯的特色就是二十四小時全天候的播送世界各地的運動賽事，觀眾可以隨時隨地收看自己感興趣的比賽去收看，尤其是一些重大的比賽大部分都只有我們負責轉播或是擁有獨家權利，像是日本職棒的一些比賽、或是大聯盟有台灣選手的比賽等，都是成為吸引觀眾收看的誘因。ESPN每天都會委請外面的收視調查公司如ACNeilson等，提供我們每天的收視數字，並且由公司內部存檔分類，在每週的固定會議上，由內部召開會議討論，由節目部同仁分析節目的安排策略，依照觀眾的收視習慣適時做調整，以SBL的沸騰人氣為例，現在我們就有製作一個禮拜一至四帶狀的節目「SBL決戰九點半」，主要就是介紹有關SBL賽事的報導，或是有關球隊的相關訊息。

球迷A、B：我認得ESPN的LOGO，最常收看的是NBA的直播比賽，偶爾也會收看國內的SBL，此外有熱門的國際體育賽事也會準時收看，像王建民的比賽一定不會錯過，ESPN給我的感覺很專業，尤其是主持人或是球評的講解都很有內容、很有FEE。我平常都有在家收看ESPN直播的一些賽事阿！像是高爾夫或是賽車、NBA等，直播的感覺讓我覺得很棒，之前還曾半夜看王建民。至於SBL球賽，如果很忙沒空的時候就會收看電視，有空的時候還是會到現場感受不同的氣氛，今年又加入一家緯來體育台共同轉播比賽，讓觀眾有不同選擇，不過大部分還是會看ESPN的轉播，因為感覺畫質比較好一點。

張小姐：我們的節目大部分都是採取直播的方式，這是我們的優勢也是特色，因為直播的比賽會讓觀眾有種臨場的感覺，透過高品質的畫面調度與現場收音、高技術化的後製，讓觀眾在家也可以體驗比賽的感覺，像最近即將開打的NBA季後賽，我們將盡量安排直播的比賽讓觀眾可以獲得第一手的比賽資訊，以台灣的SBL來說，我們從前兩年開始就已經安排都是場場直播的方式去經營，除了拉攏八點檔之外的收視人口，也讓球迷養成習慣，可以在這個時段收看到直播的比賽，並且在當天晚上的12點馬上重播比賽，希望再吸引第二波下班潮的收視人口，讓比賽節目的經濟效益可以達到最高，也讓觀眾不錯過精彩的賽事，現在的星期一到四也製作一個「SBL決戰九點半」的節目，就是希望讓觀眾可以隨時注意SBL的比賽資訊。

節目來源充足是台灣ESPN另一項競爭優勢，來自國外母集團的資金及技術奧援下，可隨時提供重大的比賽實況，較國內本土的體育頻道，有較高的節目彈性。且組織部門之間溝通良好，部門與部門之間的溝通相當迅速、且有效率，五個部門相互支援，各部門的副總經理直接向總經理報告事務，減少組織上下的溝通障礙；且空出的人力資本，可再轉做他途使用。另外，系統定頻與專業品牌形象的建立，經過與系統業者的屢次協商後，台灣ESPN始終定頻在全省有線電視的固定頻道上，潛移默化中讓觀眾可以有類直覺反應一般的，會記憶頻道的編號，進而收看節目。台灣ESPN在建立品牌形象與價值上的付出，慢慢獲得迴響，利用幾項重大且精彩的比賽，呼應世界體育領導者的中心概念，可以從觀眾的反應中，獲得印證。

張小姐：現在ESPN台灣的節目提供比例，大約維持80/20的國外與國內比例，大部分仍是接收來自國外的節目內容，現在中文化的節目，目前只有SBL和撞球等的比賽和世界體育中心的報導等節目，大部分仍是維持國外的賽事為主，再輔以中文的旁白解說，搭配專業的講評。在轉播技術上，因為外國的技術支援，讓台灣本地也可以跟外國同步收看一樣的比賽，且擁有良好的質量，這是目前國內其他頻道仍無法迎頭趕上的地方。

球迷A：我覺得ESPN比緯來好多了，再比較兩邊的播報風格，真的會讓人覺得外來的和尚比較會念經一點，國內還是有加強的空間啦！加油！

球迷C：我在家平常也都會收看ESPN的節目，幾項重大的比賽都會按時收看。像是網球的四大滿貫賽、亞洲區的撞球賽阿！都是我常收看的類型。此外，我也常參加他們舉辦的活動，像是之前在天母的極限運動、最近的SBL明星賽等，我有空就會去參加看看。

球迷D：ESPN給我的印象很專業阿！他們請來的主播或是球評，都很具水準，對每場比賽的講解也都很精闢，讓我在收看的時候，可以更容易進入狀況，或是瞭解一項新的運動。

（二）內部劣勢（Weaknesses）

在內部劣勢方面，研究者經文獻資料與訪談後發現，節目內容重複性質比例過高。台灣ESPN的節目都是以體育競賽為主，少有非體育之類的節目出現，以競爭對手緯來體育台為例，該台目前朝多元發展的方向進行，除了固定轉播的國內外運動賽事，尚有專屬的節目製作團隊，為其打造相關的體育性相關節目，如棒球週報、籃球週報、或是一些娛樂性的訪談節目，讓該台的節目成先多元的面向；相較之下，除了大量的比賽內容，尚無一些較為本體性的節目呈現，使觀眾會有節目內容重複性高的觀感。

因為人事編制不大，無法擁有自有的節目製作團隊，大量依賴國外提供節目來源，只能作為一個內容提供者，無法成為內容製造者。因為當初台灣ESPN組織的編列原則，主要是以接收國外母集團的節目消息為主，所以並沒有在台編列節目製作團隊的用意，以往的訪談性節目或是世界體育中心的報導節目，全部都是在新加坡統一製作後，再傳送至台灣播出，就

媒體時效性而言，是略嫌不足的。但目前已經略有改善，在台灣已經有自己的Sports Center節目，和其他塊狀的節目如「SBL站前快報」，並編列了兩位製作人員，一位是導播、一位製作助理。

陳小姐：之前公司的Sports Center節目或是像是林志隆主播等的訪談節目，全部都是在新加坡的製作團隊錄製後，再經由衛星訊號傳送到台灣這邊播出，所以觀眾所看到的都是在新加坡的現場不是在台北，不過最近公司的策略略有改變，現在在台灣有編列了兩位同仁專門負責製作這類的節目，所以現在看到的都是台北的現場。就時效而言，是較以往來的高一點。

民生報 2006-5-8：SBL 已進入最終白熱化的冠軍戰，ESPN 也在上週六季軍賽前三十分鐘推出「SBL 戰前快報」，一流的製作團隊傾全力打造「SBL 戰前快報」，不僅精闢分析各對戰組合的觀戰重點，更透過不同的燈光效果與剪輯節奏，營造場場對戰之間的強大對抗張力，呈現如電影般高質感細膩的畫面，製播品質直逼 NBA，更引起網路上觀眾的熱烈討論。繼帶來國際級的籃球節目轉播後，ESPN 上週推出全新雜誌型節目--「SBL 戰前快報」，製作團隊再度傾全力，打造超越目前國內現有體育節目的超質感作品，並將 SBL 相關的節目層次提升至國際水準。在 SBL 開打前的三十分鐘，呈現給觀眾的不只是觀戰重點與畫面回顧，除了邀請到「籃球精靈」顏行書，與主播田鴻魁一同在現場帶給觀眾精闢的分析，更透過精心設計的燈光與剪輯技巧，將球員明星特質發揮盡致，帶領觀眾進入充滿對抗性與戲劇張力的情境當中，並提高對接下來賽事的期待感。

國內轉播賽事過少是另一項劣勢，手上僅有的國內運動賽事SBL轉播權，相較於緯來的職棒、職撞等的本土賽事的加持下，雖然在都會區的收視率的差距並沒有很大，但是若是考量到全省性的泛收視率而言，因為缺少本土性賽事的內容，對中南部觀眾而言，可能會造成一個入場障礙，因此，台灣ESPN整體收視率仍是較低於競爭對手，如圖4-3所示，有待本土化策略的加強來拉近彼此的差距。此外，境外頻道的法令限制，台灣ESPN是

一個100%外資的境外衛星頻道，因此在我國現今有線電視法中對於境外頻道的些許限制，或多或少都會對於頻道的經營方向造成影響，如「有線廣播電視法」第二十一條，就公告MSO不得在同一區直接、間接控制系統超過總家數二分之一；「衛星廣播電視法」第十條，外國人直接持有衛星廣播電視事業之股份，應低於該事業已發行股份總數百分之五十等。

另外，台灣ESPN的收視族群大多集中以都會區職業男性為主，較無法觸及到其他的年齡層、性別及地區，缺少普遍性的節目內容可以引起共鳴，打破這項假性的限制。

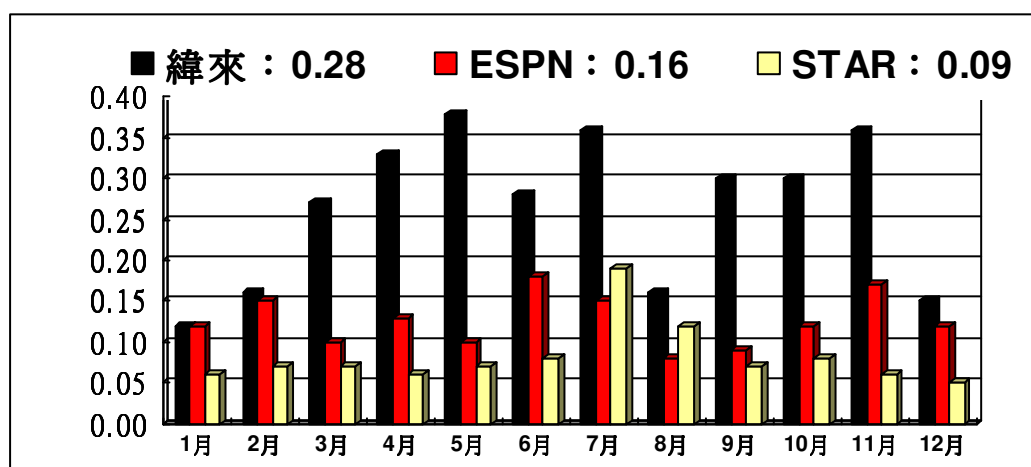


圖4-3 2005年緯來體育台與ESS頻道的整體收視率比較圖

(三) 外部機會 (Opportunities)

在外部機會方面，研究者經文獻資料與訪談後發現，近來台灣的運動選手在外國比賽屢獲佳績，也造成國內球迷高度的認同感的產生，以王建民、郭泓志、陳鏞基等人，在美國職棒大聯盟的優秀表現；林英傑、林威

助在日本職棒的努力不懈，都讓國內升起要求轉播相關比賽的聲浪，這對於台灣ESPN來說是項重大的契機，因為母集團的全力支持，讓台灣ESPN較競爭對手多出許多的優勢，可以藉由轉播台灣選手出場的比賽，建立固定的收視人口，培養基本的目標觀眾群。另一方面，異業結盟的機會，也是台灣ESPN的競爭機會點。身為媒體，總是會有許多來自其他領域的產業界，想藉由媒體的力量與管道來發聲，因此，也給予台灣ESPN某些合作的機會，可以跨足到其他領域，或是有效整合資源，內化為執行本土化的動力。以SBL為例，經過三年的合作，台灣ESPN已經與台灣當地的廠商建立起良好的默契，像是中華電信、虹牌油漆、黑松沙士等，在進行場邊活動時也會搭配雙方的資源去運用，為雙方開啟異業利益結盟的大門。

陳小姐：我們目前節目在地化策略的軸心之一，就是會轉播越來越多出身台灣的優秀運動選手的賽事，或是以比較有台灣球員對抗的比賽等，如王建民、郭泓志、林英傑等出場的比賽都會優先轉播，馬上為觀眾服務，另外，像這種大比賽，通常也較能吸引廣告客戶投下資源來廣告。

結合校園活動是台灣ESPN目前最積極掌握的機會。台灣ESPN深感學生亦是主要的收視族群，近年來也積極開拓校園市場，平常除了與球星前進校園做活動外，今年也特地在全國大專院校，進行校園種子的選拔活動，將台灣ESPN的行銷理念與品牌形象帶入校園中，希望可以引起學生族群的認同，並且帶動運動風氣。此外，爭取國內學校之運動賽事，或是國際性的比賽轉播權也是一項關鍵。正當高中籃球聯賽（HBL）、大專籃球聯賽

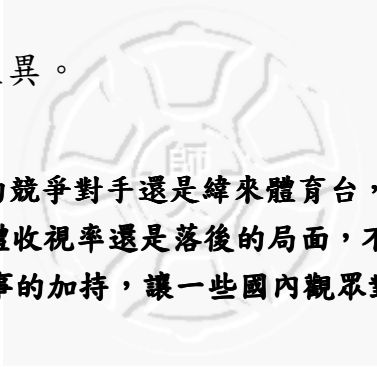
(UBA) 的相繼熱鬧落幕後，各個與賽的學校的熱烈支持現況，也讓國內的運動媒體看到些許的未來，台灣ESPN已經握有SBL的轉播權，若可以順利的將其他兩個不同年齡層的精彩賽事，也納入轉播的行列，相信可以設計成一連串精彩的節目策略，籃球以外，也可以深耕棒球的領域，國人對於棒球的接受程度一向很高，除了可以擴展轉播的層級，也可以有效的吸收學生的觀看人口。此外，近年來台灣當地也舉辦越來越多的國際性賽事，像是鐵人三項、超級馬拉松、世界大學運動會、聽障奧運會等，若可承辦轉播權，不僅對於台灣的形象有所提升，也能對於台灣ESPN推廣本土化的決心與形象有相對的加分效果。

陳小姐：我們平常的事件行銷，除了搭配各個節慶與重大活動外，最近也積極開拓校園空間，讓台灣ESPN的能見度在校園中可以獲得提升，近期將在各大專院校選拔各區的培育種子，將ESPN的品牌精神與價值，讓更多的學生可以瞭解。

(四) 外部威脅 (Threats)

在外部威脅部分，研究者經文獻資料與訪談後，發現頻道競爭是目前台灣ESPN最主要的競爭威脅，來自於國內體育頻道的競爭，緯來體育台可以在台灣觀眾的收視習慣與收看類別上取得優勢，除了是節目選擇上以觀眾為出發點外，加上電視台內也製作不少本土節目，才能有效的吸引觀眾的收看；反觀ESPN台灣，目前雖有本土化的自覺，不過仍然是以國內喜愛的國際運動類型來吸引觀眾，在國內賽事中僅以SBL為重點，相較之下，收視率的數字就說明了一切，另外，同一集團的衛視體育台，因為同質性高

也容易造成觀眾的視聽混淆，所幸現已經著手從節目內容去做區隔，讓觀眾慢慢認知兩者之間的差異。



陳小姐：我們最大的競爭對手還是緯來體育台，因為屬性相同且內容也比較接近，雖然目前的整體收視率還是落後的局面，不過已經有逐漸縮小的現象，都要歸功於本土化賽事的加持，讓一些國內觀眾對於ESPN台灣的接受度提高不少。

第二個外部的威脅，是專業傳播管理人才不易培養與取得，因為台灣ESPN是定位在內容提供者並非內容製造者，因此，在節目製作上顯得薄弱，且因傳播產業人才流動迅速，使得管理人才培訓變得非常不容易，對於人員編制不多的組織而言，是項不小的衝擊。沒有一套完整的培訓體系，無法提供相對的人才去應付變化迅速的傳播現象。此外，節目成本過高也是一項沈重的負擔，因為鮮少自製的節目，大部分的節目多依賴國外購入，相對的提高整個節目的播出成本，台灣ESPN的自製節目比例一直都很低，最近才開始著手製作一些新聞相關的報導性節目，一直仰賴國外的片源來填補時段，因此，每次在與系統業者洽談頻道授權時，因成本過高，使得許多的系統業者無法負荷，常常無法可以得到有效的回應，也讓觀眾的收看權益受到損害，相對地也消耗電視台自身的製作水準。

張小姐：目前台灣ESPN的節目大都還是仰賴國外母集團購片進口，所以，相較於國內其他電視台可以有預算控管，我們就只有這些固定成本可以花費，頂多就是在人事調度上稍做變動，較沒有辦法因應市場做出變化，所以，之前才有斷訊的爭議發生。

研究者透過對台灣ESPN進行SWOT分析的方法，分析其在台灣媒體市場的競爭情形，從優劣勢的因素著眼，瞭解到其在台灣發展的方向與利基點，有利於後續的深入探討其頻道經營策略。以優勢方面而言，台灣ESPN擁有相當清楚的頻道定位、精彩的國際運動賽事、並且會隨時反應觀眾的需求，調整節目內容、採用直播的方式，可以有效吸引觀眾的收看，提供給觀眾臨場的感覺、來自母集團的技術支持，擁有充足的節目來源，可以隨時提供重大的比賽現況、組織部門之間的溝通良好且對於傳播溝通有完整的認知，增加傳播的效益、經過系統定頻後，加強專業品牌形象的建立等優點；在劣勢方面，台灣ESPN的節目內容重複性高、缺乏多元變化、且人事編制不大無法有自己的節目製作團隊、僅有SBL的本土賽事做轉播，相較於緯來的職棒、職撞等，有著明顯的差距、境外頻道的法令限制，對台灣ESPN的發展也是一大禁錮、而收視族群過於集中都會區年輕男性，無法有效觸及到其他的年齡層等的內部劣勢。

有鑑於此，研究者建議台灣ESPN應該加強內部優勢，挑選觀眾喜愛或是感興趣的主流運動去進行轉播，以建立基本的顧客群，並利用母集團的技術與資金支援，積極投入國內其他本土賽事的轉播權，以增加品牌能見度，SBL只是起點，尚有其他具有潛力的運動項目值得去開發，且組織部門因為編制不大，溝通起來就不用花費太多的時間，對於執行的成效能有精確的時間掌控，因此，建議由各部門的領導者可以簡化實施的層級，將更

有效的擬定並執行策略。至於內在劣勢部分，單一化的節目內容對於台灣 ESPN 來說是種雙面效果，因為可以區隔出觀眾市場；但也相對將頻道的發展性，設下先天的限制，因此，建議可以透過訪查瞭解當地觀眾的收看需求，而對於節目內容稍做調整，滿足觀眾的需求。而節目製作的部分也是台灣 ESPN 的發展弱點之一，因為編制的規模遠較於國內其他電視台小，因此，想藉由製作本土化節目來加強在地化功能的目標遲遲無法達成，研究者建議，可適時將節目委由外面的製作公司製作，將行銷資源的效益做有效分配。在轉播當地重大比賽的部分，台灣 ESPN 僅獲得 SBL 的轉播權，國內其他受歡迎的運動項目並無法涉入，不過，本季因為與競爭對手的合作之下，已經逐漸有發展的空間，研究者建議可以藉此機會，將轉播的範圍擴增到其他的運動領域，如棒球與撞球，或是其他國內觀眾運動參與人口較多的運動項目，如羽球、高爾夫等，以期提高收視人口。

在外部機會方面，因為近期旅外的台灣選手，在各項比賽中均有不錯的表現，也讓國內的觀眾激發起想多看比賽的需求，對於台灣 ESPN 而言是項利多，因為母集團的支援，可以讓台灣 ESPN 滿足國內觀眾的需求，增加開機率與收看次數。研究者建議台灣 ESPN，應該對於旅外的台灣選手，做些定期的資訊追蹤，並隨時注意國內觀眾的反應，來增加比賽的轉播或製作相關特輯等，均可有效幫助提高收視率。此外，異業結盟的機會也應該多加利用，在合作轉播的過程中，會與許多的廠商合作接觸，也會有機會

可以與其他領域的活動合作機會，因此，研究者建議台灣ESPN應可篩選相關性較高的廠商合作，分享行銷資源、共同設計相關的活動，以增進雙方和利益關係人的關係。另一方面，學生是台灣ESPN主要的收視人口之一，因為多多舉辦校園活動也是目前積極推廣的部分，研究者建議可針對每次公司內部行銷的主題設計校園活動，讓學生對於每項活動的主軸有清楚的概念，久而久之就能潛移默化收視習慣；此外，各級的校園重大運動賽事，也是一個值得重點發展的項目，透過如高中籃球、大專籃球到SBL一系列的比賽，若能取得相關的轉播權，相信對於台灣ESPN的行銷策略擬定上，可以有連續性的設計與串連，也讓觀眾可以建立連續收看相關比賽的習慣。

至於外部威脅方面，緯來體育台的當是首要競爭對手，因為是本土企業集團的頻道，相較之下，在發展頻道定位與方向下，也比外來頻道來的有優勢，而且在培養傳播專業人才，也比境外頻道來的多，利用有效的人力成本來降低節目的製作成本。台灣ESPN的節目都是由國外母集團提供，也就將成本轉嫁到系統業者上，因而，難有競爭的利基點出現。因此，研究者建議，在無法擴編組織規模的前提下，可試著將節目的比例做一適當調整，將節省的下來的節目資金，並參考競爭對手的模式，委由外面的製作公司製作節目，一來可降低節目成本，讓業務部同仁可跟系統業者做協商；二者，也可以提高本土節目的製作比例。

四、 台灣ESPN的頻道經營策略

經過訪談與文獻資料分析，研究者發現，台灣ESPN的頻道經營策略，在頻道區隔與定位後，以明確的角度出發，核心主旨是「世界體育的領導者」，作為體育的專業化頻道，以此做為頻道的經營策略主軸與行銷策略發想的起點。且在節目編排上，台灣ESPN以觀眾的角度做考量，針對目標觀眾群體的需要，在節目編排上有特別設計，節目實行全天候垂直滾動播出，根據每個觀眾在一定時間內可能遇到重播節目的精確機率，進行節目的迴圈式或是帶狀式編排設置，有的節目甚至可以重播2~3次，以此確保大多數觀眾都能收看到節目，並且降低節目資源的浪費。

張小姐：ESPN的頻道經營策略，除了以公司的Know-How為主，此外目前還是以轉播國際體育賽為主要方向，不過最近已經有增加當地比賽的節目比例，希望利用當地的重大賽事，去執行在地化，希望更進一步落實在地化的運動賽事，也希望在台灣舉辦一個國際性質的賽事，此外，當然會轉播越來越多台灣當地的運動賽事或是以當地運動選手的重大比賽，如王建民、林英傑的出場比賽都會優先轉播。在項目的選擇方面，會以籃球、棒球為優先轉播，因為這是國人比較喜愛的兩個運動類別。

目前ESPN台灣的經營目標主要有：

- 1.短期：提高本土化與自製節目的比例、建立專業的體育形象，以提高國內的收視人口。
- 2.中期：非熱門時段的節目安排，在熱門時段、與熱門賽事之外的收視率都是有待努力的空間，所以，要再針對觀眾的收視習慣做一些調查後，安排適當的節目，以開發新的收視觀眾。
- 3.長期：當然是超越競爭對手、增加收視率、建立品牌價值，成為當地觀眾收看運動頻道的第一選擇，建立起專業的口碑。

彭吉象（2003）認為，如果從行銷學的角度來考察，專業化頻道實際上追求的是一種目標市場行銷策略，把為特定受眾群體服務作為專業化頻

道的最高任務，創造出較好的社會效益和經濟效益，通過分眾化的策略，實現大眾化的目標，最大限度地滿足廣大受眾多方面、多層次、多樣化的需求。正因如此，專業化頻道的定位便顯得十分重要，在一定程度上甚至可以講，頻道定位問題直接關係到專業化頻道行銷的成敗得失。徐啟智（2002）認為，頻道經營應該要有長、中、短期的目標設定，這樣才能有規律的將頻道的經營帶上軌道。

專業化頻道的最大特點，便是頻道獨特的個性，包括獨特的節目內容、獨特的內容與風格、獨特的角度與包裝等。任何專業化頻道只有經營出自己的特色，才能提高頻道的收視率，才能確保在激烈的媒體競爭中站穩腳步。此外，專業化頻道行銷最重要的策略之一，就是通過品牌價值來建立觀眾的頻道忠誠度，使觀眾建立約會意識並在固定時間鎖定頻道觀看節目（彭吉象，2003）。從市場行銷學來看，品牌本身就是無形資產，是帶動頻道收視率，吸引觀眾並增加廣告收入的主力軍。整體而言，「品牌」是企業的生命，也是頻道的生命。

國外的專業化頻道都十分注重頻道的整體行銷，注重營造自己頻道的整體品牌形象，以自己頻道獨特的定位、獨特的風格、獨特的節目內容，甚至獨特的主持人、獨特的頻道標誌和音樂等等，來樹立自己頻道的品牌價值，乃至於整個頻道的品牌形象，集中體現為強化與推行專業化頻道的行銷策略。因此，研究者建議，台灣ESPN可根據電視市場的內在規律與電

視觀眾的特殊需求，按照專業化原則對於頻道資源進行重新定位與優化組合，對競爭市場進一步細分，對媒體的人力、物力、財力、資源等，進一步進行合理化配置，加強專業化頻道的宏觀管理與促進專業化頻道行銷，應善用入整合行銷傳播的理念。在管理方面也應當貫徹整體經營的原則，以頻道傳播效率最佳化原則來組織頻道的內容和節目。

近年來，在歐美發達國家媒體中，「倒20/80法則」十分盛行，就是指使用20%的人力、財力和物力，來維持80%日常節目的運行，以80%的人力、財力和物力去打造20%的品牌價值，以整個頻道投入產出的最優化原則，來組織頻道的節目與策略（彭吉象，2003）。目前台灣ESPN的頻道經營策略也應遵循這種模式進行，以此跟國內其他頻道做競爭，將人才轉換為複數倍的人財，以減少競爭的差距。

從台灣ESPN的組織架構、區隔定位、SWOT分析到頻道的經營策略，對於其在台灣市場競爭的脈絡有一定的瞭解，研究者接著從整合行銷傳播的觀點來探討台灣ESPN的行銷策略，如何達到在地化的目標，追求商業價值的綜效。

第二節 台灣ESPN在SBL的整合行銷傳播策略

本節主要說明台灣ESPN的在SBL的整合行銷傳播策略，ESPN台灣自從在三年前與體委會、籃球協會、許多的廠商聯合共同參與創辦超級籃球聯賽（SBL），台灣ESPN便居中擔任執行與行銷的角色，引進母集團的

Know-How在球賽轉播中，主要以四個「O」的行銷方向，分別是On Air、Off Air、On Ground、On Line，帶動行銷資源的整合。三年來，在收視率與轉播權利金逐年升高、廠商熱烈投入行銷資源，甚至在第二季的轉播，聯合無線的民間電視台進行轉播，首次將比賽的轉播範圍擴展到有線與無線的頻道，成功有效打響品牌知名度與擴增收視人口，由此得知台灣ESPN在運用整合行銷傳播的成功。因此，本研究選擇超級籃球聯賽的行銷個案，根據本研究文獻的整合行銷傳播模式，與台灣ESPN的四「O」策略，來分析台灣ESPN如何運用整合行銷傳播策略，行銷其在地化的指標性運動節目---SBL。

一、 台灣ESPN在SBL的IMC運用情形

經訪談結果與文獻資料的分析之後，本研究發現台灣ESPN在超級籃球聯賽的IMC運作情形，有以下幾個步驟：選擇目標收視群、擬定行銷目標與策略、發展行銷傳播策略、選擇傳播工具等過程，循序漸進把行銷的範圍集中化，利用多重的溝通管道加強宣傳，以廣收媒體傳播效益，此與文獻資料中的整合行銷理論的實施過程有相符合之處。以下將做分別敘述：

(一) 選擇目標收視群

在擔任轉播超級籃球聯賽的媒體角色前，節目部與行銷部都被賦予重任，要將台灣ESPN在台的品牌知名度再次的提高，以及帶動國內的籃球運動風氣。因此，根據行政院體育委員會在2005年的運動人口調查，目前國

內籃球人口數佔總人口的11.5%，有高達30.8%分佈在13~19歲年齡層，其次是20~29歲佔13.5%。再針對台灣ESPN頻道的收視觀眾特性，鎖定可能會收看運動比賽的觀眾群，包括：國、高中學生族群、大專校院學生、年輕上班族、或是平時有收看籃球相關賽事的觀眾等，將此設定為目標群收視群，轉播國內最高水準的籃球賽事，符合鄭凱元（2000）的目標市場選擇，媒體會選擇適當的閱聽眾當作目標市場，並集中一切行銷資源，專注對於目標市場採取行銷方案；徐啟智（2002）也說明，鎖定目標族群可以有效節省行銷資源的浪費，且集中對目標族群的行銷策略。簡言之，就是找出需求，然後滿足需求。

張小姐：我們之前收視人口調查顯示，主要的人口結構，是以20~25歲的都會男性為主，不過那是主要觀眾的平均年齡，在籃球這個項目的話，根據我們到比賽現場觀看的結果，大都是以國高中生，或是大專生為主要的觀眾，而且還是男性佔大多數，國內目前從事籃球的運動人口，也大多分佈在這個年齡層上面，算是我們的 Target Audience。

經研究者親臨比賽現場訪問球迷，發現現場的觀眾大多以國、高中生為主要族群，大專學生也佔多數，偶爾有年輕上班族也前往消費觀賞比賽，其中，男性的參與比例比女性高出一些。因此，根據訪談結果與研究者親臨現場訪談結果，根據受訪結果得知台灣ESPN，鎖定學生族群與男性球迷的市場，與張家豪（2004）的研究結果相符合，運動參與觀賞觀眾中，以『男性』佔多數、年齡方面分佈在『21-30歲』者，較為廣泛、『學生』是主要的觀眾族群、『大專』是教育程度中參與率最高的觀眾群、『未婚』

的觀眾參與比例較高、收入在『15,000元以下』的參與者，是球賽主要的消費者。陳永宜（2004）指出，在籃球比賽參與觀眾中，以『女性』佔多數、年齡方面分佈在『16-25歲』者，較為廣泛、『學生』是主要的觀眾族群、『大專』是教育程度中參與率最高的觀眾群、『未婚』的觀眾參與比例較高、收入在『3,000元以下』的參與者，是球賽主要的消費者、多數有從事籃球運動的習慣、平均一週1-2次的比例最高、在觀眾中有看SBL轉播習慣的佔多數、平均一週收看SBL次數的以1-2次者比例最高、多數觀眾過去有觀賞SBL的經驗、平均一個月至現場觀賞SBL次數以1-2次的比例最高、購買的票價多數為150元。根據上述之研究，可發現SBL的主要觀眾群，男、女性皆有，且多分佈在大專學生族群，且有運動習慣或是有親身參與現場觀看球賽的，或者是有常收看SBL球賽的學生。

此外，郭世文（2003）研究指出，目標觀眾行銷，就是研究市場、區隔市場、鎖定想要服務的目標市場、做好市場定位，最後創造出與需求相契合的服務。因行銷資源有限，不可能同時滿足所有觀眾的需要，因此，只能選擇主要目標觀眾作為全力爭取的對象，整合行銷的資源與策略，吸引他們的目光及支持，同時也能為這些目標觀眾提供最大的經濟價值。故此，研究者建議台灣ESPN可以利用一些人口收視調查的資料，以及參考現場活動的參與情況，在擬定行銷策略之前，先將目標對象的定位界定清楚，並與之進行良好溝通，先進一步確認在觀眾心目中的定位與形象。

(二) 行銷目標與策略

Lewis (1999) 認為，讓產品滿足顧客、配合顧客的結果，就是創造一群特質相同的族群，這群人可能活在現實世界中，也可能活在虛擬環境中。Kotler (2000) 的市場區隔策略，將市場區分成不同的顧客區隔，使得任一區隔均可成為特定行銷組合所針對的目標市場，進而設定行銷策略。經深度訪談的結果顯示，延續上述的目標觀眾區隔之後，台灣ESPN積極整合自身與贊助廠商的行銷資源在目標族群上，鎖定在喜愛籃球賽事的年輕族群、台灣ESPN的忠實觀眾等，另外也積極開拓閱聽眾的管道，繼第二季與民視無線台做策略聯盟後，第三季更與競爭對手緯來體育台合作，共同轉播SBL賽事，甚至與主要贊助商中華電信，聯合提供網路直播比賽的服務，藉助中華電信的頻寬服務，可以涉及到更廣的區域。利用年輕人最常接觸的幾個管道，設定行銷策略，建立屬於台灣ESPN的整合行銷傳播模式，進而提升品牌印象與權益。在溝通訊息上，台灣ESPN對於SBL每一季都有一個行銷主題，作為對外溝通的主軸，從「每一戰都是決戰」、「冠軍聖戒」、「生死以求」等，發展一系列一致訊息的行銷傳播策略。

陳小姐：我們都會針對主要的觀眾與媒體去進行訊息溝通的動作，主動將有關SBL的訊息傳遞出去，透過各種管道，像是之前的民視、網站、雜誌等；今年甚至與競爭對手合作轉播，整體收視率還上升1.5倍，還利用中華電信的頻寬進行線上直播的動作等，都是為了touch到更多的觀眾。那在溝通訊息方面，我們公司內部每一季都會發想一個跟籃球相關的主題，做為行銷SBL的主要方向，像是第一季的「每一戰都是決戰」、強調比賽的精彩度與刺激感；第二季就是「冠軍聖戒」，因為那時想到NBA冠軍隊都有冠軍戒指的傳統，台灣還沒此前例，所以我們也委請專人打造

了一個專屬的冠軍隊的K金戒指，代表無上的榮耀；今年第三季就是現在強打的「生死以求」，主要訴求是球員的奮戰精神與籃球運動極致表現的追求。以此跟外界作為訊息傳播、溝通的素材。

球迷A、D、G：我平常接收SBL的訊息，大部分都是從電視或是網路比較多，像這一屆的主題就是「生死以求」，我在體育館外面都有看到招牌。上一屆的冠軍聖戒也讓我印象很深刻。

目標觀眾群是整個策略擬定的中心，也是最重要的目標。因此，在擬定行銷策略時，要考慮的更加周詳與細緻，以觀眾的角度出發。Nowak and Phelps (1994) 認為，整合行銷傳播最主要的目的，是促使媒體運用與訊息傳送，能與目標族群的生活型態與習性相互配合，因為接觸目標族群比接觸整體大眾來得重要。Shimp(2000)指出，IMC的行銷目標是為了影響消費者行為並促成其反應，而不僅只於影響其品牌認知或增強其態度而已，並且要以由外而內的行銷方式，注重顧客或潛在消費者對於傳播訊息的回饋，並以適當的傳播形式再加以反應。Schultz(1996)也認為，行銷者的行銷觀念應該改變，應從消費者的立場來看待行銷傳播工具的功能與價值，而非由行銷者角度的來評量。因此，研究者建議可繼續針對目標群眾，進行深度的消費行為調查，瞭解消費者消費的真正動機與原因，或者是未進場消費的因素是為何，從中體認到消費者的需求，如此一來，可以發展更貼切消費者的行銷策略；二者，也可從觀眾的反應，知道公司的行銷方向有哪些需要修訂的地方，發揮以客為尊的服務理念。

(三) 發展行銷傳播策略

經深度訪談結果研究者發現，台灣ESPN在發展行銷傳播策略的同時，會考量到自身的資源與其他領域的資源，找尋最適當的傳播管道執行，讓更多的閱聽眾可以接收到訊息，進而產生消費行為反應。依陳慶華（2002）的研究指出，行銷傳播策略指的是在某種背景環境下，應該傳達的特定傳播訊息。傳播溝通策略中，表明了傳播目標以及所預期接觸者的反應，而傳播目標可能是影響消費者在行為上的變化，或是消費者心目中品牌權益的改變。俞惠玫（2004）指出企業宜先訂定良好行銷策略，爾後再據此訂定適當的傳播策略。此外，行銷幕僚人員應全程參與，並應解釋顧客的行為。Schultz (1993) 認為，企業宜先就目標對象、市場區隔、市場定位及效果訂定良好行銷策略，爾後再據此訂定適當的傳播策略，期使藉由對的傳播策略達到行銷策略規劃的目標。

在行銷傳播策略運用上，台灣ESPN不斷透過各種傳播管道，接觸目標收視群，其策略主要有以下幾點：

1. 在ESS集團頻道宣傳SBL，吸引喜愛運動的觀眾收看，除了在自身的ESPN台灣頻道做形象宣傳之外，也曾利用衛視體系的家族頻道，強力放送相關的宣傳影片與比賽訊息，在2005年總計，有將近2,520分鐘的宣傳時間，若是將之換算成行銷預算金額，將是不小的支出費用。

2. 除了在自身的企業網站上架設留言討論區外，並與性質相關的運動入口網站，建立跨品牌合作，架設專屬SBL的官方網站，像是新浪網、蕃薯藤等，有效打入年輕人的接觸管道。
3. 以塑造明星的方式為球員與球團建立形象，將各球團具指標性或是球技、長相出眾的球員，以明星的宣傳手法加強行銷，如田壘之於達欣隊；何守正、林志傑之於台啤隊等，使他們可以在目標群眾中建立起知名度，並且開發潛在觀眾群。
4. 透過異業結盟的方式，延伸台灣ESPN與SBL的品牌價值。這些策略的傳播目標，在於吸引觀眾注意並且收看SBL，以期在台灣ESPN頻道及其他管道播出之後，可以擁有良好的收視數據。有了收視口碑，自然就會在觀眾心目中建立起台灣ESPN=SBL的形象。其次，如何利用整合後的行銷資源，有效地延伸ESPN台灣與SBL的品牌價值與權益，也是ESPN台灣進行整合行銷傳播過程中，所涵蓋的策略之一。

陳小姐：在運用策略上面，我們之前都有拍攝一些宣傳影片去PROMOTE，還有就是利用同集團內跨頻道的宣傳，不會買其他頻道的廣告時段，此外，在網路宣傳方面，也有合作很愉快的入口網站，像是新浪網、蕃薯藤等，都有很棒的合作經驗。跟球員互動方面，我們都會事先跟球團溝通一些事宜，去幫助各球團去行銷他們的指標性球星，像是田壘、林志傑等，我們也都會安排他們去上一些綜藝節目啊，增加曝光度，現在球團比較懂得行銷，球團自己本身也有在做球員形象的推廣。

球迷C、H、I、K：我很喜歡田壘、也很喜歡王志群，因為我覺得他們很帥，打球很厲害，而且上次看他們上小氣大財神搞笑的，我都不知道他們會有這樣的一面；我喜歡台啤的林志傑、何守正、哈孝遠，因為我覺得他們的球風很不錯，默契也很好，更重要的是，長相也很帥、滿可愛的。

在行銷傳播策略方面，台灣ESPN主要是以媒體特質出發，營造出一個以觀眾為主的行銷環境，從電視頻道、網路媒體、明星球員塑造、異業結盟等，都是為了讓觀眾對於台灣ESPN的品牌印象加分而採取的動作，研究者建議，台灣ESPN可以跟各球團、贊助廠商設計相關的多元行銷活動，讓更多的球迷可以更瞭解SBL較少開發的一面，也可以增進實質的經濟效益。

(四) 選擇傳播工具

由經訪談結果與文獻資料得知，Foster (1990) 認為，整合行銷傳播就是透過適當的媒體，傳播適當的訊息給適當的對象，引發期望的回應，並運用多種傳播工具，以擴散公司一致的聲音。Schultz (1993) 傳播工具的整合與運用，意指所有傳播工具都能維持清晰且共同單一的形象、定位、訊息、主題。Shimp (1997) 說明了整合行銷傳播工具的概念：「就是在一段時間內，針對消費者發展並執行一系列傳播策略的過程；其起源為消費者或潛在消費者，其傳播策略的執行為五大傳播工具的整合性使用，包括廣告、公關、直效行銷、事件活動和促銷活動」。

因此，台灣ESPN對宣傳SBL的行銷策略採取五個方向，分別是廣告策略、頻道宣傳、公關計畫、網路策略、以及活動行銷等五方面，研究者將

之歸納如圖4-3所示，顯示在傳播工具的選擇上，台灣ESPN會選擇以媒體效果最大，或是最多年輕族群所接觸的媒體去做重點宣傳，除了本身的頻道之外，也會運用到網路、大眾交通工具廣告等，此外也會與合作的公關公司進行許多活動，以刺激球迷的參加意願，造成需求之後，再用行銷策略來滿足球迷的需求，進而雙向溝通。沈宜蓉（2004）研究指出，媒體傳播工具的選擇，與目標消費者的媒體接觸關係密切。以整合行銷傳播的觀點而言，必須使用所有可能與消費者接觸的媒體管道作為消息傳遞的媒介。徐啟智（2002）指出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。

宣傳SBL行銷策略也就是傳播工具的選擇上，台灣ESPN主要採取下列五個方向：

1. 廣告策略方面：台灣ESPN會依各種不同族群特性，使用不同管道進行訊息傳播，所運用的媒體包括：報紙、網路、平面雜誌、家族頻道、手機簡訊等。Engel, Warshaw, Kinnear, and Reece (2000) 指出，利用電視廣告促銷可達到結合音效與視訊、可涵蓋多數的觀眾、引起生理的注意、消費者喜愛的形式等優點，台灣ESPN以集團家族的電視頻道，作為最主要的宣傳管道；台灣ESPN為SBL的宣傳，不斷找尋適當的傳播管道，將比賽訊息傳達給目標觀眾，加深觀眾的印

象。在報紙與平面雜誌媒體，會選擇目標觀眾群經常接觸的媒體刊登，例如：喜愛籃球的學生最常接觸的籃球雜誌、閱報率較高的體育版、或是一些流行性較高的平面雜誌等等；網路則是利用會員制度，寄送相關的比賽訊息與活動訊息；手機簡訊則是針對目前講求快速的社會趨勢所掌握的行銷策略。

2. 頻道宣傳方面：台灣ESPN從第一季至今，每季都會製作不同的短片來宣傳聯賽、球隊與球員，並在自己頻道主打放送，除上述在2005年約有51支短片共5,120檔次，約2,520分鐘的播出時間，在其他家族頻道中，衛視體育台播出每週至少14檔，共294檔約174分鐘，此外自製世界體育中心，與SBL決戰九點半也會每日持續報導，有效將宣傳成本相對地降低許多。另一方面，台灣ESPN最近也與競爭對手緯來體育台跟無線電視台積極合作，希望可以接觸更多的觀眾。
3. 公關計畫方面：台灣ESPN的公關都是委由外面公關公司承包，台灣ESPN會事先給予公司一個概念，並此去延伸發展公關活動計畫，設計話題與活動內容，例如，每週固定舉辦的媒體日即是一例，透過與相關的運動媒體線記者餐敘或是安排球員進行採訪，公開每週最佳鬥士的頒獎等，每星期都為SBL製造一些話題，強化在媒體與觀眾的印象。台灣ESPN也會與廠商或是球團共同設計活動，針對青少年族群進行公關宣傳，前進到校園內，透過活動的執行，進行品牌公

關宣傳，讓學生可以更瞭解台灣ESPN。

4. 網路策略方面：與入口網站通力合作建構SBL的官方網站、在企業網站首頁上建立連結、設立互動式遊戲等。SBL的目標觀眾群包含各級學生及年輕上班族，這些族群的特質就是，使用網路的頻率高、且互動性高，容易凝聚一批忠實使用者形成社群。因此，加強網路宣傳或是夠過網路進行一些行銷活動，相信以網路的無遠弗屆與傳遞能力，相信可以為SBL提升不少知名度與創造不少行銷的機會。
5. 活動行銷方面：台灣ESPN希望藉由活動來提升能見度及收視率，像是簽名會、節慶活動、跨媒體合作等。最常利用事件行銷的行銷點，來加強是宣傳效果，像是前陣子的明星賽記者會、情人節活動等，都是台灣ESPN慣用的行銷活動。

綜觀而言，台灣ESPN在整個SBL的整合行銷傳播工具選擇，主要如圖

4-4所示：

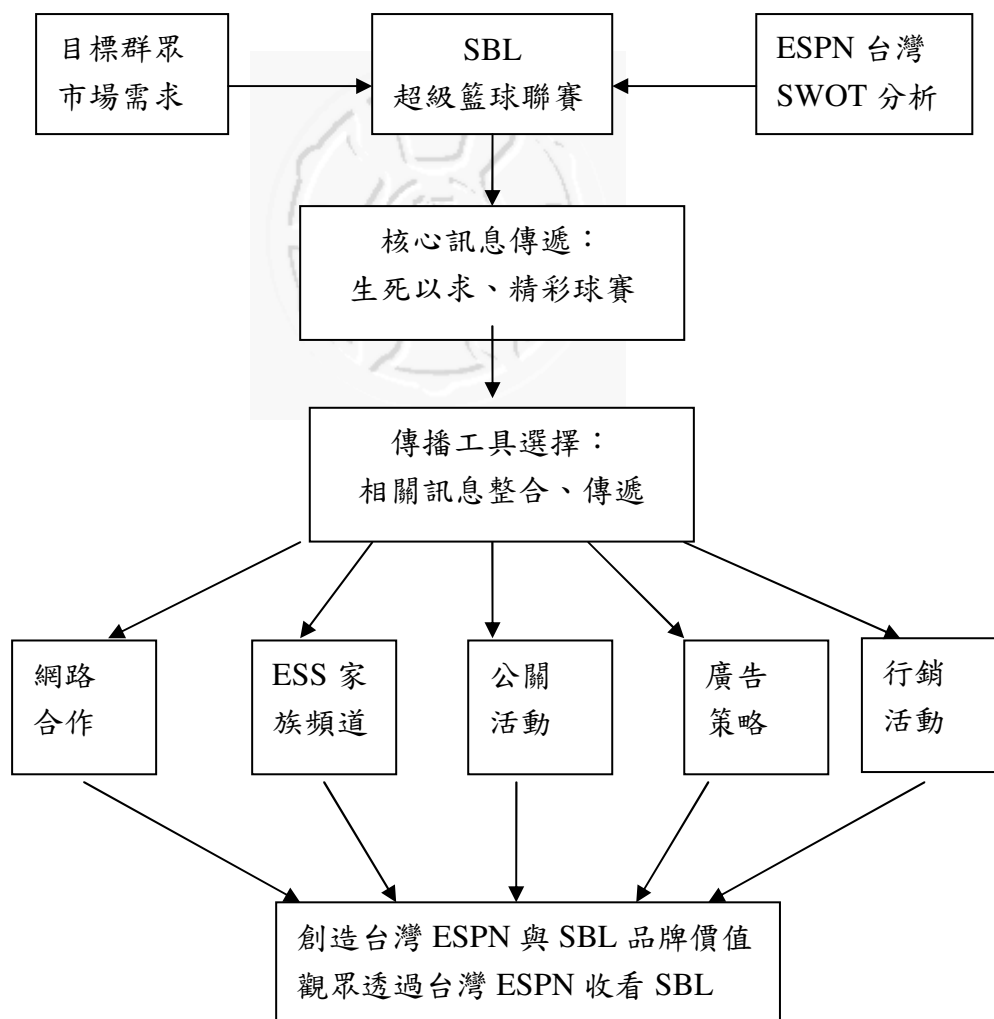


圖 4-4 台灣ESPN在SBL行銷傳播策略圖

陳小姐：從之前到現在的賽事，我們都會委由公關公司當作是我們的窗口，對外發聲，因為我們的人員編制不夠大，所以無法有獨立運作的部門，因此，我們常常會給公關公司一些Idea給他們去發想，或是由我們設計一些活動的概念，讓他們去執行；而官方網站部分也是由合作網站來進行主導，我們這邊就是負責提供訊息，監督訊息的傳遞。

研究結果顯示，台灣ESPN在行銷工具的選取上，主要考量目標觀眾的特性做出發，設計觀眾想要的內容。陳慶華（2002）說明傳播工具之表現：常用的傳播工具，包括廣告、直效行銷、公共關係及銷售促進等，有其各自的功能與特色，且適用於不同時機和對象，但其總體表現必須能充分展

現整合溝通訊息的內涵。但是，台灣ESPN在選擇傳播工具上，仍有幾點值得注意的地方，像是公關活動部分，由於都是委外經營，難免對於品質控管會有所出入，因此，強調訊息一致的IMC策略，是必須考量這一點的，研究者建議可在公司人員編制上，編列幾位專門負責對外溝通的人員，畢竟公司內部的人會比外界人士對於品牌操作的方法來得嫻熟；在官方網站的效益，目前僅止於傳遞訊息，很少跟使用者進行互動，形成單向的溝通，且留言版的討論，有時也會有無意義的謾罵行為出現，對於強調雙向溝通的整合行銷傳播概念而言，是一種亟需改善的地方。研究者建議，可以由台灣ESPN的專員與網站公司協議合作，由專人回答問題，與觀眾達成良好互動，研究者也發現在台灣ESPN的網站上，專屬的討論區近期也已經著手進行規劃分類，顯示已經開始重視觀眾的意見反應。家族頻道宣傳方面，台灣ESPN利用集團的跨頻道宣傳SBL的訊息，雖然可以短期有效的達到宣傳效益，節省宣傳支出，仍須極力開拓其他的宣傳空間，研究者建議在第二季中與無線電視台的合作關係，可以繼續維持下去，在雙方的頻道裡互換廣告空間，不失為一種好的方式，利用無線電視台的收視優勢，有效推廣收視人口。

二、 台灣ESPN在SBL之整合行銷傳播策略分析

經深度訪談與個案文獻分析的結果顯示，台灣ESPN在SBL的整合行銷傳播策略，主要仍以來自亞洲區總部的Know-How---四個「O」為行銷主軸，

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)，對照上述之應用情形，以分析其策略的執行成效，其四「O」的行銷策略圖，如圖4-5所示，以下將做分節敘述：



圖4-5 台灣ESPN的四「O」整合行銷傳播策略圖

(一) 電視廣播 (On-Air)：

在這個部分主要以比賽節目宣傳影片、廣告時段、開頭跟結尾標版畫面、畫面字幕廣告等為行銷的方向，除了上述的媒體宣傳部份，利用自身頻道與家族頻道的空間，強力播映相關的宣傳影片之外，業務部也積極參與廣告時段推銷，針對不同的客戶，設計相關的廣告時段組合，讓性質相近的廠商可以獲得更大的廣告效益；此外，台灣ESPN也相當具彈性的將開頭跟結尾標版畫面，利用不同元素的畫面豐富化，例如引用國外的3D動畫或是精彩片段剪輯等，都讓比賽的精彩度增加，也提升觀眾與廠商的興趣。

在宣傳的技巧方面，在第三季有了一些新的突破，像是引用中華職棒的技術，將畫面的一些字幕空間做有效的利用，穿插一些比賽訊息或是廠商的贊助標語等，使觀眾在等待比賽進行的時間，也可以獲得另外的資訊。

張小姐：除了固定的影片宣傳外，不知道大家有沒有注意到今年第三季一開始沒多久時，SBL的轉播畫面有點不太一樣，因為我們借用了中華職棒的一些創意，將廣告商的LOGO以動態方式在我們的畫面上呈現，讓觀眾跟廠商印象深刻，也達成意外的宣傳效果。另外，得到新加坡總部的技術支援，最近我們在片頭的部分也有增加一些動畫與畫面，把比賽精彩的一面呈現在觀眾的眼前。

陳小姐：我們公司的行銷策略，主要依據4「O」策略，分別是 On-Ground 比賽活動、On-Air 電視廣播、On-Line 網路活動、Off-Air 宣傳活動等四個部分，分別說就是藉由大的運動賽會，去搭配哪些媒體、傳播管道、還有行銷宣傳的方法，去 push 整個賽會的進行，當中也會有一些商業操作嚕！然後，就是要善用網路的資源與便利性，去 support 整個公司策略的執行，因為，現在是一個網路的時代，我們不得不也必須這麼做。像現在，我們已經行銷 SBL 第三季了，可以看見的是整個品牌的運作是越來越好的，最近，幾個熱賣的對戰組合都要排隊買票的情況看起來，是讓人感到值得的。

球迷A、E、K：ESPN台灣從第二季開始就有用一些電腦動畫的技術，對於國內的轉播來說是滿新鮮的，不過老實說，動畫可以做得再精緻一點，那感覺有點遜。可以用一些國內的電腦美工好手，應該會不錯吧！我會想來現場看球，主要是想參加中場活動，我朋友上次來差點就中了大獎，我覺得我應該會比他幸運。

（二）宣傳活動（Off-Air）

這個部分主要是以記者會、媒體公關活動、比賽宣傳行銷、場邊活動等為行銷的方向，台灣ESPN在這方面投入相當大的人力與物力，為的就是希望可以讓更多的觀眾，透過更多的媒體來瞭解SBL與台灣ESPN的形象與品牌。因此，會經由公關公司、台灣ESPN本身或是其他媒體來合辦一些活動與節目來接觸目標觀眾群。

陳小姐：ESPN台灣每場比賽都有寄照片給媒體工作者，每個禮拜有update的攻守數據，並且兩三個禮拜就安排一次的媒體日，從兩年前的每個禮拜一次，調整為兩、三個禮拜一次，除了固定的例行資訊曝光，本季開始加入電視媒體節目的製播，像是台銀員工、或是球員球場底下的生活。固定的大型活動，如明星賽、開季活動、場邊活動、四強比賽都會舉辦大型的記者會等，還有透過明星代言，像今年的代言人是蕭亞軒，就會安排她上遍其他類型的節目，此外，將球星塑造成明星的姿態，預計吸引原本非球迷的觀眾，加入收看的行列，這是一個不錯的PR模式。此模式過去兩年是由ESPN主導，今年開始有各自球團去聯繫，ESPN乃居中協調。另外在媒體選擇方面，主要使用戶外看板、地貼、路燈旗、一般的媒體廣告、海報、今年新增公車廣告等新的媒體，在媒體策略方面主要是以公關公司作為對外的窗口。

球迷F、G、K：我上個月就有去參加明星賽的記者會，還有拿到球星的簽名，我覺得他們這種活動可以多辦一點，這樣我們才有機會可以接觸到他們阿！之前ESPN台灣也有帶一些球星到我們學校去辦活動，讓我們可以看到他們不一樣的另一面。

（三）比賽活動（On-Ground）

在這個部分主要是以大型體育比賽、冠名權、現場廣告版、選手服裝廣告等為行銷的方向，台灣ESPN以轉播台灣最高水準的籃球賽事---SBL，以大型體育重點賽事為行銷主軸；並與贊助廠商協議提供贊助冠名的權益，吸引眾多廠商極欲投資獲得最佳的曝光機會，此外，也提供場邊的一些看板空間讓廠商可以自由製作相關的廣告形象，以便媒體在報導時可以多加提高能見度。現在最新的廣告手法則是將球衣上面的版面開放給廠商使用，讓廣告的效益與空間變的更多元。

陳小姐：SBL的比賽除了是廠商之間的競爭角力，也是許多新的行銷手法的試驗場地，像這一季的幼敏電信隊，因為企業主臨時換人，而讓球隊的經營出現問題，所以領隊就突發奇想的把球衣的空間賣出，就突然讓球隊的收入暴增，剛好可以打消盈虧平衡，也讓其他球隊開始效法，台灣ESPN也可以藉此，讓更多的贊助廠商有發揮的空間。

(四) 網路活動 (On-Line)

這個部分主要以ESPN台灣自己本身網站的版面，提供給相關的贊助商做有效連結；或者與相關合作的入口網站舉辦一些線上遊戲比賽，吸引球迷上網登記參加，以取得基本資料。目前台灣ESPN除了將SBL的部分設成專區外，也開始啟用留言版的功能，加強與球迷的互動性；在網路遊戲方面，延續前兩季頗受好評的一些線上互動遊戲，台灣ESPN就加強與入口網站的合作，設計更多元的互動遊戲，如超級總教頭等，增加賽事的曝光率。

陳小姐：在網站的合作上主要以「合作」的概念出發，授權合作的官方網站SBL這個LOGO是完全免費，而他們主要的義務工作就是要豐富網站，訊息的主要來源都是由ESPN負責傳遞，也希望可以透過它們讓更多的年輕人可以透過網路來理解ESPN台灣跟SBL，因為現在都是E化的時代了，不加強網路服務是不合乎潮流的。

球迷A、F、H、J：我們都是官方網站的會員，也有參加過那些遊戲，最想要拿大獎啦！不過人數好像滿多的，要很努力每天上網才有可能，SBL的官方網站做的還不錯啦！最近有新設留言版可以討論，在上面也可以找到一些志同道合的好朋友。

經本研究發現台灣ESPN所奉行的四「O」準則，是亞洲區通用的Know-How，並以整合行銷傳播的概念貫穿之，從台灣分公司成立到現在皆是以此為運用，主要是由區總部依照各地行銷環境的不同，而統整出較為相同的因素，進而擬定出這四項策略，在公司營運上，亞洲區各個子公司並不受總公司的諸多限制，而由總公司適度授權，由子公司自己去因應當地的市場環境而修改合宜的策略。因此，台灣ESPN就以台灣最熱愛的籃球與棒球比賽，透過網路、電視、現場活動等，支持整個IMC策略的實施，

並當作加強市場佔有率的出發點，且經實施之後確實也獲得良好的績效，從轉播權利金的調漲與廣告收入增加、球迷進場熱烈的情況分析，導入IMC的概念是有助於台灣ESPN的行銷策略。

三、 SBL的節目時段分析

經深度訪談與文獻分析的結果來看，SBL經由台灣ESPN包裝後再行銷，讓人瞭解到媒體行銷的力量是很強大的，利用媒體的平台，讓多方的資源在此整合，形成另外一個新的行銷環境，洪淑宜（1996）的研究指出，在整合行銷傳播在媒體行銷上的應用做深入探究，認為運用名人策略、廣告策略、活動策略與公關策略，加以整合運作，達到聽眾、廣告客戶及其他利益關係人建立關係等媒體行銷目標。鄭凱元（2000）認為，媒體行銷確實可以達成極大的經濟效益，且將節目效果做最有效的傳遞。因此，本研究將以台灣ESPN為SBL所做的一些時段策略作深入分析。

台灣ESPN將SBL的賽事安排在該台的黃金時段（Prime Time）中播出，主要從星期五晚上的七點、星期六、日甚至提前到下午三點開始進行轉播，為的是與競爭對手做進一步的區隔，也是希望可以吸引到同時段的其他觀眾，因為球賽的時間比一般戲劇時間略長，因此，也能吸引一些游離觀眾的收看。本季台灣ESPN略做突破，從星期一至四開始製作帶狀的節目，為了延續SBL的收看行為，將觀眾的收視習慣做一系統化的訓練，讓他們可以按時收看有關球賽的消息，讓傳播的效益更大。因此，ESPN台灣對於SBL

的時段策略設計上，大致有針鋒相對與帶狀節目的策略：

(一) 針鋒相對策略：主要觀察競爭對手最強勢的節目，推出同質性內容或是類似排程方式不同內容的節目，以爭取觀眾收看。這種方式在於觀察市場上目前最受歡迎的節目類型，或是在黃金時段的通俗性節目，例如：戲劇，以正面衝突的方式播出與競爭對手相同的類型節目，內容加以變化，自然可以吸引一批觀眾收看。台灣ESPN將SBL安排在八點的黃金時段播出，便是有這種意圖吸收非八點檔戲劇的觀眾。

(二) 帶狀節目：將特定節目安排在每天或一周內固定幾天播出，以養成觀眾收視習慣（劉幼俐，1997）。帶狀節目是以培養觀眾忠誠度為主，但由於每天播出，節目內容消耗快，每隔一段時間需更新內容，難以維持觀眾的新鮮感。

張小姐：我們從一開始接手轉播SBL事務的時候，就是已經把他安排在八點的黃金時段播出，為的是希望可以建立觀眾的收視節目外，另外也可以分食一些看膩八點檔連續劇的人，讓觀眾瞭解到八點檔也可以有不同的選擇，在第三季，我們有開闢一個新的帶狀時段專門給SBL的內容，叫做「SBL決戰九點半」，主要就是介紹有關SBL的一切東西，像是球星訪談、球隊介紹、對戰消息等，讓觀眾在一週內都可以看到SBL的一切訊息。

陳小姐：電視台就是要賺錢為目的，所以我們一開始就將SBL的節目訂在八點檔，因為對它滿有信心的，因為是目前國內僅有的籃球轉播賽，而且又都是之前一些職籃的明星在打的比賽，所以應該會有一些固定的收視群，而且安排在八點檔播出，也方便業務部的同仁可以進行業務上的洽談，會吸引比較多的廠商注意。

球迷A、D、J、K：我平常都有在看SBL決戰九點半阿！這樣可以瞭解到每個禮拜的賽事結果，或是下個禮拜的對戰組合有誰；我上次看到有裕隆隊的專訪，就訪問一些球員、看看他們如何做訓練等，讓我瞭解到球員的一些生活；我有時候晚上無聊也會轉過去看一下比賽，因為現在的八點檔都很難看，看球還比他們演的好看。

從研究結果瞭解，因為商業電視公司是完全以利潤為導向做為營運目標，因此只有藉由高收視率的節目，才能帶動廣告業務。劉幼俐（1997）指出，如何藉由節目的編排，以掌握觀眾的收視習慣，控制觀眾的流動，能持續收看特定的節目，達成獲得最大利潤的效果，成為電視公司經營上重要策略，因此，在這方面台灣ESPN有達成其節目編排策略的效益，研究者建議若是帶狀節目收視不錯的話，也可發展一些區段的節目，搭配起帶狀節目讓觀眾可以更瞭解有關SBL的訊息。

第三節 台灣ESPN整合行銷傳播應用分析

經過深度訪談與文獻資料分析後，本節主要說明台灣ESPN，目前所使用的整合行銷傳播狀況，分別從整合行銷傳播策略、行銷傳播工具策略、資料庫的運用、組織內部對整合行銷傳播的認知、以及在執行上的障礙等五個部分去進行分析，從傳播策略擬定後、選擇傳遞訊息的工具、從資料庫內尋找目標觀眾群執行、整個組織團體對於要執行方案的概念是否周全，到最後執行上會遭遇到哪些困難等，循序漸進的完成做一系統性的規劃，完成整個整合行銷傳播的過程，並從中檢視每個環節的執行成效，以決定整個行銷傳播策略的成敗與否，以下將分節敘述之：

一、 整合行銷傳播策略

台灣ESPN的行銷傳播目標，主要是提高收視率以及吸引更多的觀眾收看該頻道為主要目標；其次是建立品牌價值，透過各種不同的管道建立台灣ESPN在廠商與觀眾心目中的價值與形象。再者，希望可以在當地的媒體市場取得領先的地位，同時，希望藉由整合行銷傳播策略執行的過程，與目標群眾進行訊息溝通、互動，進而產生認同感與忠誠度。而台灣ESPN的整合行銷傳播策略主要有以下幾個方向進行：

(一) 定位與形象

台灣ESPN從1994年開播至今，已有十幾年的歷史，從一開始就被定位在國際體育中心的形象。將總部的宗旨「世界體育的領導者」作為打造頻

道形象的核心概念，以國際出發再輔以當地高收視的節目來加強之，因此，有了大方向之後，便有利於發展相關的策略，利用調查找出目標觀眾，或是具有潛力的市場等進行開發；在定位策略上，則是依照該頻道的屬性在媒體市場上做出區隔定位，吸引熱愛體育運動節目的觀眾收看，或是都會區多樣化的收視族群。近年來，總部有意加強各地全球在地化的概念下，台灣ESPN維持基本的定位不變，卻在形象的建構上，想要提升本土形象的意圖。

張小姐：我們的唯一特色就是體育運動節目，也沒有其它的類別節目來增加，所以，在建構頻道形象時，是好處也是壞處，好處是讓大家都有很深刻的印象；壞處是若是要擴張其他類型的節目，有相當高的難度。因此，我們也利用調查公司幫我們 survey 一下，找出目標的觀眾，這樣也可以減少我們的行銷資源浪費。

球迷A、C、F：台灣ESPN給我的感覺就是運動、體育比賽阿！很多五花八門的運動節目，可以讓我們瞭解到世界上還有哪些類別的運動。

（二）競爭者分析

台灣ESPN的主要競爭者就是緯來體育台，對於競爭者的態度是不採取主動進攻的態勢，因為兩者在節目的內容比較上，仍是有一些差異，並且在今年的SBL賽季轉播中，有重大的突破，兩家相互競爭的媒體，開始合作著手轉播球賽，將寡佔的市場與競爭者分享，為的是可以獲得更多的競爭空間與資源。

陳小姐：我們這一季開始有跟緯來體育台合作，算是一項突破，為的是可以服務更多的觀眾，也可以開拓我們跟競爭者之間的合作空間，這季平均的收視率略有提升1.5倍，顯示這項合作有它的成效在。

(三) 確認觀眾的需求

台灣ESPN的主要目標觀眾群，是以北部都會區的男性上班族，和學生族群為主要收視群，因此，在節目內容選擇上會以興趣度較高的節目來吸引他們觀賞，建構收看節目的誘因，利用國內最感興趣的項目，像是籃球、棒球、撞球的節目等等。瞭解觀眾想要收看的節目類型後，即可以此作為擬定行銷策略的方向。台灣ESPN便是以SBL的轉播權，建構觀眾的收看需求，進而滿足之。

張小姐：我們從一些資料中可以瞭解國人目前最愛收看的運動項目就是職棒、或是NBA等，因此，當初SBL要成立之前，我們就很堅持的參與要獲得轉播的權利，因為這對我們來說是一個機會點。

二、 行銷傳播工具應用

經過深度訪談與個案文獻資料分析後，得知台灣ESPN的行銷傳播工具應用上，以自身媒體的角度出發，選擇媒體效益高的幾個傳播工具，主要依據幾個方向去篩選，分別是公共關係、網路、廣告、及活動促銷等：

(一) 公共關係

Kotler (1997) 認為公共關係是設計各種不同的計劃，以改進、維護或保護產業、產品的形象。公共關係為台灣ESPN最常使用的傳播工具之一，因為組織人員編制不多，因此委託外界的公關公司作為發聲的管道，主要做為與觀眾「媒體」溝通互動的管道。例如：記者會、媒體日、話題行銷等，台灣ESPN行銷人員會先內部開會，發想出一個概念，再由公關公司發

展成一個完整的活動內容，並藉由明星球員的參與，吸引其他相關媒體與觀眾球迷的報導跟注意。例如，之前的情人節與明星賽等，台灣ESPN皆設計與主題相關的活動，讓球迷與球星做面對面的接觸，在活動互動之中製造話題供媒體報導；且在與其他媒體工作者在公共關係的互動中，增進彼此的關係與配合度。

陳小姐：因為你也知道我們公司的規模不大，人員編制不多，所以無法有更多的人力之supprot公關的進行，所以大部分都是委由外界的公關公司代為進行溝通，並由我們自己提供概念，讓他們去執行，我們就在旁邊負責監督的工作。這樣對雙方的合作來說，會比較省時省力。

（二）網路

網路作為一個新興的媒體，也是現在許多人可以接觸到的媒介，台灣ESPN當然在這方面也有發展，網路這方面，也是採取異業結盟的方式，利用國內的入口網站的廣大平台作為宣傳的管道，以入口網站而言，因為國內類似的入口網站競爭日趨激烈，在急需內容來支撐整個網站的內容前提下，就可與大量的內容提供者來進行合作，並且有區隔性的內容較能幫助成功的切割市場，因此，就促成了台灣ESPN與國內入口網站的合作，雙方各取所需，台灣ESPN負責提供節目內容與訊息，新浪網與蕃薯藤則負責將訊息傳遞出去，並建立互動討論區，讓球迷可以與之進行雙向互動，以台灣ESPN的立場，是可以增加一個宣傳的管道，球迷也可以多獲得一個新的訊息管道；就兩大入口網站的立場，因為市佔率一直落後奇摩等入口網站，

所以也希望藉由這種特別的網站內容，幫助自己區隔市場並加強使用者的點閱頻率，事實證明，雙方的合作有良好的績效出現，單日官方網站最高流量曾達19萬人次，每季的點閱人數平均下來有超過1,000萬人次瀏覽，造成極高的媒體曝光率。

陳小姐：我們的網站業務除了自身的網站維護外，其實也沒有太多的人力去多成立新的官方網站，所以，當初有入口網站業者來洽談合作的時候，雙方就一拍即合，雙方各取所需，由我們負責提供內容，入口網站就負責將訊息散佈出去。經過三年來的合作，確實有不錯的默契與成績。

(三) 廣告

Kotler(1997)認為，廣告是由特定的贊助者以付費的方式，藉各種傳播媒體將其觀念、產品或服務，以非人身的表達方式，從事促銷的活動。許安琪（2001）則以傳播的觀點切入，廣告是一種告知或說服的傳播流程，並具有約束力，需透過大眾媒體，將訊息傳遞給大眾，這是一個符號氾濫的時代，利用廣告符號與觀眾溝通是一種必然的趨勢，因此，台灣ESPN以本身媒體之便，在自身的家族頻道上有多密的廣告影片曝光，並且在各大據點設置平面設計廣告，增加與觀眾溝通的面向，此外，針對調性相同的平面媒體也花費購置廣告頁，集中對目標觀眾的行銷資源。

陳小姐：在廣告的部分，因為我們自己是媒體嘛！所以在廣告播映方面不用負擔高額の廣告費用，在家族頻道都可進行跨頻道的宣傳，至於對於比賽的訊息也會盡量以北部地區的廣播媒體為主，像我們就有跟New98合作由張洛君主持，會播報一些頻道的內容，並且配合宣傳比賽的消息。此外，也有設置一些路燈旗、招牌看板、還有最近新嘗試的公車廣告等。

(四) 活動促銷

此部分是與贊助廠商合作最密切的重點項目，因為在這方面大多由廠商主導進行，讓廠商的廣告效益可以密集的曝光與推出，台灣ESPN以媒體的平台讓廠商可以自由設計相關的促銷活動，如比賽的中場活動，讓親臨的球迷可以參加比賽獲得獎品，或是在轉播的同時，也開放Call-in的方式，讓觀眾可以一同參與贈獎的遊戲，達成互動之餘，亦可獲得第一手顧客資料。透過活動促銷的舉辦下，建立起觀眾收看的誘因，達成電視台與廠商之間的雙贏局面。

陳小姐：我們在活動促銷這方面也做得很努力，不過很多廠商都還比我們積極，像是比賽中間的空檔時間就有很多廠商搶著要舉辦，今年的Nokia來說，就提供高價手機一支，讓現場觀眾可以熱烈參與其中。Call-in活動就有其它的廠商去負責Promote，因為可以獲得大量的曝光機會，所以他們的投入的意願還滿高的。

綜合上述分析得知，台灣ESPN在行銷傳播工具應用方面，仍然是以媒體效益為出發點，因為在行銷資源有限的情形下，選擇效益較高的部分著手進行，以最少的資源換取最大的經濟效益。Gronstedt (1996) 認為，「確認目標群及傳播目標，整合運用所有傳播工具，以建立並維持企業與顧客（企業關係利益人）之間的互惠關係」之重要理念。徐啟智（2002）指出，行銷傳播工具的有效搭配可以將整合行銷傳播的概念作有效發揮，將工具放在目標觀眾群上面，達成直效行銷的效益。徐孟達（2004）從行銷的面向分析，傳播工具的選擇、安排以及使用的策略可說是相當值得重視的課

題，對於產業界的行銷決策者，在進行訊息的傳播時，除了需要考量到可以購買的媒體空間外，同時還需要考量到人際傳播可能造成口碑行銷上的影響。因此，建議台灣ESPN可針對公關部分加強，並在活動期間多多安排與球迷的互動，如此可真正聽到他們的心聲；此外，有關廣告部分，因為自身是媒體之便，提供免費的宣傳空間，不過卻也侷限自己的宣傳領域，建議可以利用與無線電視台繼續合作，或是另尋異業結盟的可能性。網路部分，台灣ESPN並未積極發展，主要仍是受限於人力與技術方面的問題，因為，網路是未來的重要媒介，因此，建議可編列相關研發人員，或是採取專業外包的工作，有專人來負責規劃營運，為電視台本身擴增行銷溝通空間。

三、 資料庫的應用狀況

整合行銷傳播強調的一點就是從資料庫行銷出發，結合直效行銷，維護與消費者之間的長期關係，以建立雙向溝通的系統。Schultz (1993) 強調資料庫行銷，行銷除了使用科技，還需要對時間及資源持續承諾。資料庫至少應包括人口統計、心理統計及購買歷史，亦即包括購買習性、產品使用及媒體使用之資訊。余逸玫 (1995) 整合行銷傳播的企劃模式，應一方面以消費者資料庫的掌握為起點，將消費者加以分類，並進一步發展溝通策略，產生溝通訊息；另一方面，則發展對企業關係利益人的溝通策略，對於各利益群體產生的溝通策略最後再加以整合，以做為各項傳播工具表

現之依據。研究發現目前台灣ESPN的觀眾資料，主要來自下列幾個方向：

- (一) 觀眾來電參加贈獎活動的基本資料。
- (二) 官方網站與台灣ESPN首頁的會員資料。
- (三) 觀眾參與各種公關活動所留下的資料。

不過，這些的顧客資料並非完全是台灣ESPN所擁有，因為每次合作舉辦活動的廠商都不一樣，有時需與其他合作廠商分享使用，因此，在資料庫整理方面，並無法可以獲得完整的掌控，且沒有專人可以負責資料庫的運用與統整，對於要徹底執行整合行銷傳播策略而言，這並不是一個好的現象。資料庫的妥善運用，可以有助於節省行銷資源與集中對目標觀眾行銷，達成事半功倍的效益。

陳小姐：目前公司是有建立消費者資料庫，但無專屬於SBL的資料庫。主要從網路資料庫與委外的調查公司，會透過網站的顧客資料進行一些節目資訊傳遞，與賽事結果的報告。這一季開始會試著針對SBL的觀眾做Survey瞭解他們的消費習慣，也順便蒐集資料。

四、 組織內部對整合行銷傳播的認知

經過深度訪談後，研究者發現，受訪者均一致認為台灣ESPN將自己定位成國際與國內運動媒體的領導者，且部門之間的合作與認知相當成熟。因此，在此前提下節目部人員會思考，如何選擇、規劃更多、更好、更符合觀眾需求的節目，行銷人員發展一系列提升公司形象、行銷節目的傳播策略，並搭配業務部同仁開創業績，以創造更好的收視數字、提高收視人

口。Duncan (1997) 認為，整合行銷傳播必須採用跨功能，代替單一部門的企劃與監督，公司內各部門間，尤其是業務、行銷和客戶服務部門，必須進行更頻繁且迅速的互動協調，互相交換專業的意見，建立通顧客資訊網，才能確保顧客服務的一致性。Haykto (1999) 認為，協調性為整合行銷傳播企劃中的第一項，也是最為重要的基本原則，並具備兩個構成要素：才能與想法的協調。基於整合行銷策略傳播規劃目的，必須把不同的專業領域的代表組成一個專案小組，小組中的成員必須全心投入，並相互協調支援合作，此即「才能」的協調；而所謂「想法」的協調，則必須各部門的「創意」能相互協調，在開放的熱烈討論過程中，找出最有創意且彼此可相互整合執行的方案（李美慧，2001）。此外，管理階層的參與支持，也是IMC成敗關鍵之一，詹力權（2001）指出，整合行銷傳播策略的研擬、執行，若沒有高層管理者支持及授權，其績效的表現都將受到限制。所以，組織內部從上到下對於整合行銷傳播的認知，應該皆要積極參與並隨時掌控進度，以確保執行的成效。

張小姐：我們公司的同仁對於IMC的瞭解均有相當高的程度，因為強調從消費者出發的概念，跟我們的經營理念是一樣的，因為觀眾就是電視台的衣食父母，所以，我們也會盡量從消費者的觀點著眼，公司部門同仁之間也會互相合作，徹底執行公司的政策。

陳小姐：其實IMC也不是什麼新的概念了，我們很多同仁在學校唸書的時候就都有聽過了，而且也有一定的理解，所以，在我們執行許多整合行銷概念策略的時候，都可以很快進入狀況，而且部門之間的協調也很快，因為我們人不多所以討論起來也比較快，執行速度相對也快。另外，就是管理階層也會是時參與討論並充分授權部屬去執行，並隨時瞭解進度。

經研究發現，台灣ESPN組織內部對於IMC的認知，均有相當程度的瞭解，且部門間的合作也相當的有效率，不過因為是屬於水平式的組織，所以，在策略宣導執行方面，也有可能會有一些遺落的地方，而且，跨部門的人員組合亦有可能會使員工原有的業務範圍重疊，而員工會擔心整合行銷團隊會分散該領域的目標和文化，所以，研究者建議，可以由各部門的負責人，去協調規劃、整合營運小組的責任與業務範圍，並直接向直接負責的主管報告，以減少訊息傳遞的往返；此外，教育員工正確的IMC 觀念與透過溝通減低員工的不確定感，是有效實施IMC時要克服的重大問題。

五、 整合行銷傳播執行上的障礙

經過深度訪談與文獻資料比對後，研究者發現，台灣ESPN整合行銷傳播執行上仍有一些障礙存在，需要去克服。主要有幾個部分，首先，就組織層面而言，因組織編列的規模較小，故在擬定整合行銷傳播的過程中，許多部門就必須負擔大部分的工作，導致工作量暴增，可能會影響到原有的業務範圍，進而影響員工的工作態度與情緒。其次，以SBL賽事為例，台灣ESPN在當中的定位不明，導致其員工或是合作廠商都無法對整合行銷策略做有效執行與回應，此亦是一個盲點。再者，資料庫運用方面，一直是

台灣ESPN的弱點，台灣ESPN因為人力資源不夠，故無法長期對觀眾者做資料的調查與蒐集，只是偶爾對於幾個熱門節目作收視調查，卻也沒有將資料建檔分類，對於強調消費者出發的整合行銷傳播而言，是一項不小的執行障礙，最後，專業人才缺乏，欠缺整合行銷傳播人才，也會造成整合行銷傳播推廣之瓶頸。台灣目前在整合行銷傳播執行的人才並不多，且在執行上也較無實質經驗，徒具一個理論概念，卻沒有實質的操作經驗輔助，容易造成事倍功半的反效果。

Schultz (1993) 認為，實施整合行銷傳播的可能障礙包括員工自認為已整合、公司的傳統及成功經驗、各部門本位主義、擔心權力喪失、員工專門化、缺乏水平的溝通、及分權組織造成各部門溝通的分歧。Gonring (1994) 則認為，阻礙整合行銷傳播之因素。包括員工害怕改變、缺乏水平溝通、各功能部門本位主義、由內而外的溝通規劃、短期規劃，無法有效和消費者建立長久關係；此外，缺乏資料庫發展、及媒體的細分化，也都是相當重要的影響因素。Ewing (2000) 提出各部門會因自我利益、道德行為、利益衝突而直接影響到整合行銷傳播的成效。這方面各單位的執導主管會監督各部門的執行情況，一有問題立刻深入了解，因此，在道德行為與利益衝突方面的因素也降至最低。

張小姐：我覺得目前我們公司來說，在執行上比較困難的地方是每個人工作量都滿多的，因為我們的人員比較少，在執行策略上，兩者要互相配合時，必須克服許多的瑣事，空出許多的時間來討論，因為大家工作業務都非常多，要大家配合討論，有時都很困難。而且，若要簡化層級的流程，又必須要有主管的參與決策，每個主管其實都很忙，要在短時間做好決策，有時也要承擔風險。

陳小姐：我覺得目前的最大問題，在於我們在整個SBL的定位而言，以執行角度來看待SBL的角度，雖然滿意但仍覺得是有成長與被期待的空間，目前所遇到的問題是，有些人將我們看待成是執行單位；有些人是看待我們是轉播單位，因為我們現在不是一個聯盟，而是一個獨立超然的團體，所以在身分認定上會有點誤差，所以在洽談一些資源合作的部分，會有點麻煩，且在執行的時候，員工對於我們的定位有時也容易混淆，無法與其他廠商獲得良好溝通。

Schultz (1994) 認為，克服行銷傳播障礙要從高階管理者由上往下推展，且把傳播視為一個實際而有效的競爭優勢。但是要各組織部門成員在原有的工作量之外，還要配合行銷傳播案，需多花點時間溝通說服，但通常成員都會配合執行，只不過在時間與原有的工作壓力下，使得整合行銷傳播的效果打折扣。因此，研究者建議，主管可以有幾個解決的方法，一是完全主導整個整合行銷傳播案的進行，並且只對總經理負責報告，簡化作業流程與時間，換取更多的效益；二者，完全充分授權部屬去擬定執行整合行銷傳播案，過程中隨時監控進度，適時做出策略的修改，把執行品質作良好的控管；三者，在事前與部屬、合作廠商達成多次溝通，針對執行的各個層面做詳細檢討，務必將風險降至最低後，再去執行行銷策略，並充分授權相關人員專門負責對外溝通、整合資源等，之後再將過程與結果檢討向上呈報。

第四節 台灣ESPN之整合行銷傳播績效評估

整合行銷傳播首重績效評估的部分，以此為依據評斷行銷傳播策略的成敗與否。透過IMC績效的測量與稽核，可確保IMC有效的執行。黃齡嬌（2002）為了解行銷目標與實際績效的差距，績效的評估變得非常重要，整合行銷傳播的規劃設定了一個傳播的目標，在整個執行的過程中，不論是傳播工具的選用規劃、媒體策略的安排等，都期望能達到預定的傳播目標並獲得良好的效果，因此，整合行銷傳播績效的衡量就更顯重要，藉由評量方式的建立，可使整合行銷真正的效果獲得評量與肯定，也可讓行銷者對市場的狀況、消費者心態、以及市場反應做出最及時的對策。Duncan and Moriarty (1999) 認為進行整合行銷績效檢視的好處，有以下幾個優點：

1. 可以找出哪些部門出現主管持不同行銷傳播目標的現象，以及這些主管在品牌優缺點、目標對象、定位和競爭優勢等重要問題的不同了解。
2. 可提供行銷主管一個表達對公司傳播過程的看法與意見的管理。
3. 可確認公司內部與外部傳播單位的協調程度。
4. 可指出哪些單位或人員需要加強其行銷傳播工具的核心能力，以培養對每一項行銷傳播工具優缺點的基本認識與辨識能力。
5. 藉由參與檢視，行銷傳播主管可以從一個較寬廣的傳播觀點，來思考他們現在到底在做什麼，以及他們為什麼要做這些事。

6. 可以讓行銷傳播工作人員及公司以外的傳播代理商意識到他們的工作十分重要，並讓管理階層與員工都對整合行銷傳播的概念堅持信念。
7. 以客觀的檢視角度，點出經過設計的訊息的策略一致性。
8. 檢視提供了一個推翻主要行銷與行銷傳播目標、重新調整方向與重新分配資源的基礎。
9. 檢視的結果可以提供管理高層一個在行銷與關係建立層面上，樹立更有效率的領導方式，並將關係建立與維護視為一項跨功能的挑戰與責任（引自廖宜怡譯，2000，頁160）。

因此，經深度訪談、蒐集相關論文與文獻資料分析後，研究者發現，鑑於目前國內學界對整合行銷傳播績效的評估方式仍屬萌芽階段，並未發展出一套完整的模式，對於整合行銷傳播績效評估的論文並不多，而有關整合行銷傳播績效的研究與應用更是相當有限。其現有的研究內容與發現如下：國內僅有詹力權（2001）統合「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後，提出六個主要因素，分別是顧客導

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、報酬制度等；李美慧（2002）整合行銷傳播績效指標之建構與衡量，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。試圖整理出評量整合行銷傳播在整合程度上之相關構面，並藉由專家意見調查的方式，確認各構面在整合程度上的代表性，進而驗證整合程度愈高，其行銷績效愈高。

此外，尚無較具體完整性的績效評估方式；然國外則有較完整的整合行銷傳播績效的標準理論，如Pickton and Hartley (1998) 的九大構面法，Pickton and Hartley指出，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」等九個構面，以此作為評估整合行銷傳播的準則；Duncan (1999) 提出整合行銷傳播檢視法，Duncan認為，評估整合行銷的效果可以從兩方面著手：一方面是過程管制，係指整合行銷傳播外在效果的評估，包括品牌知名度研究、追蹤研究、顧客滿意度調查、銷售成果及關係的建立。另一方面是輸出管制；評估公司內部進行整合行銷傳播成效，包含整合計畫運作和功能發揮情形、影響整合計畫的態度和認知、財務狀況審查、時間

與行動的調查研究、企業溝通檢視等等評估。Low (2000) 的四項問法，Low 以美國企業資深經理人所做的交叉樣本而得出整合行銷傳播四問項法，詢問產業資深行銷經理人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問題，並發展出四項以Likert 9點式量表之問卷，其所建立的量表測量結果為：行銷傳播工具需由同一經理人規劃、行銷傳播方案的要素要以策略性的方式結合，以及行銷傳播工具要發出一致性的訊息等。

因此，研究者經文獻資料與訪談結果比對後，採取Pickton and Hartley 九大構面分析法、Duncan and Moraity整合行銷傳播檢視法、以及詹力權的十一個評估構面，作為檢視台灣ESPN，在SBL執行整合行銷傳播績效評估的方法，希冀透過國內外相關之研究理論，對於台灣ESPN在SBL的執行成效一完整性的評估與分析，以期提供中肯、適切的研究結果與建議。以下將就研究者所引用Pickton and Hartley、Duncan and Moraity、以及詹力權等相關績效研究理論，以國內外三種整合行銷傳播績效評估方法，作深入探討與分析，以求周延的評估面向：

一、 Pickton and Hartley九大構面分析法

Pickton and Hartley在1998年提出，針對整合行銷傳播績效評估的方法，主要以執行整合行銷傳播的過程作為分析的要點，針對「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」等

九大構面加以分析之。其分析方法敘述如下表4-1所示：

表4-1 Pickton and Hartley九大構面行銷檢視法

衡量構面	分析內涵	台灣ESPN是否達成
促銷組合之整合	包括促銷組合及媒體的整合。	有
促銷組合和行銷組合之整合	促銷組合是行銷組合的一部份，促銷組合和行銷組合的目標應為一致。	有
訊息與主題之整合	所有溝通工具所傳達的訊息、主題需整合一致。	有
內部組織之整合	整合組織內影響傳播溝通的相關部門、個人和活動。包括企業目標、資源的提供、預算的制定、部門的整合等等。	有
組織間之整合	與代表公司進行行銷溝通的外部組織進行整合，包含所有和公司有關連的組織，如其供應鏈中的廠商、廣告商等。	有
資訊及資料庫之整合	包含顧客之個人記錄、消費型態、購買次數等內容的顧客資料庫的使用。	無
利益關係人之整合	整合行銷傳播不只針對消費者，應針對所有關係利益人。	有
企業形象與認同感之整合	在進行行銷溝通時，應將企業形象和認同感的整合納入，以維持一致性。	有
地理區域之整合	整合需跨越國界，包括語言、文化、管理的差異等。且分別針對採用集權或分權的方式，進行全球品牌和管理控制的整合。	有

資料來源：研究者自行整理

陳小姐：公司有建立消費者的資料庫，但現在無相關於SBL的資料庫。主要從網路資料庫與委外的調查公司方面取得。平時還是會透過網站的顧客資料進行一些節目資訊傳遞，與賽事結果的報告。此外，內部並沒有評估整合行銷傳播的機制，主要目標還是以收視率為主，並不會因為IMC的運用與否而有所誤差，因為構成收視率的因素有很多，IMC的使用只是其中一環。且因為公司的屬性不同，無法像消費品公司一樣可以定期做消費調查，目前光是在應付頻道市場的競爭就已經消耗大部分的資源了。

研究者根據文獻資料與訪談結果分析後發現，台灣ESPN在Pickton and Hartley的九大構面整合行銷績效檢視法中，有八項符合所檢視的內容，在「促銷組合之整合」、「促銷組合和行銷組合之整合」方面，台灣ESPN利用本身媒體的便利性，設計以媒體出發的促銷方案，吸引相關的廠商與媒體進行合作，並將之相關媒體做系統性整合，將之併在整合行銷組合裡面；「訊息與主題之整合」部分，所有的行銷目標與策略均相當一致，且所選擇運用的傳播工具之訊息皆一致，完全將SBL賽事精彩、刺激、緊湊的特色，完全傳遞給觀眾；「內部組織之整合」、「組織間之整合」部分，台灣ESPN在發想整合行銷傳播的同時，也審視自身組織規模去擬定合宜的策略，透過部門間的通力合作，將人力價值發揮極致，再與其他廣告商、合作廠商、公關公司之間，台灣ESPN也維持著居中協調的角色，將所有的行銷資源做完善的統整，再以媒體的角度當作出發點，追求最好、最大的經濟效益；「利益關係人之整合」方面，台灣ESPN不僅以觀眾為行銷策略的出發點，也相對的將合作廠商、媒體的立場考慮進來，詹力權（2001）也認為，任何一個利益關係人表現的好壞，將影響整合行銷傳播塑造一致性形象的目標。將所有的利益關係人的權益，都當作策略運作的中心，也就是追求綜效。在「企業形象與認同感之整合」、「地理區域之整合」部分，台灣ESPN在溝通其品牌形象和認同感時，經常將不同的活動促銷作目標設定，並以一致性的概念為主軸發展，進行行銷溝通時，也將企業品牌形象和認同感

的整合納入考量，以維持訊息一致性，此外，在地理區域方面，台灣ESPN雖然是境外衛星頻道，但進入台灣市場後，即採用全中文播出、當地觀眾喜愛的運動賽事節目等，作為在台發展的方法；「資訊及資料庫之整合」部分，經研究者深度訪談後發現，台灣ESPN這部分並沒有積極發展，現在已經是資訊科技高度發達的社會，強調資訊的快速傳遞，且網路也晉身為新興的媒介，對於發展新的傳播管道，實有必要重點發展。因此，研究者建議，台灣ESPN可以在網路資訊這方面，加強人力資源的培訓與管理，並以此做為電視之後的重點宣傳管道，因為，其目標觀眾群，大多集中於年輕族群、上班族、學生等，且都是大量的網路使用者，實有必要針對這部分做加強。

二、 Duncan and Moriarty 整合行銷傳播檢視法

Duncan and Moriarty (1999) 指出，整合行銷傳播的績效衡量對於企業是很有幫助的。進行整合行銷傳播績效的衡量有許多的優點，例如可以診斷目前企業的經營情形，檢視傳播目標策略、目標對象、品牌定位是否正確，以提供重新訂定行銷傳播目標、重新調整方向與重新分配資源的基礎，藉由檢視以增進企業資源的有效分配並提高企業的績效（引自俞惠玫，2004，頁60）。

Duncan and Moriarty (1999) 認為，評估整合行銷傳播的效果可以從兩方面著手：一方面是過程管制，另一方面是輸出管制。若企業要加強其品牌

資產，就必須同時使用兩種測量方法。不論是從過程管制或輸出管制去進行績效的衡量，其衡量的指標都不容易衡量，間接造成整合行銷傳播發展的限制。

研究者針對台灣ESPN公司的基礎組織、互動、任務行銷、策略一致性、企劃與評估等面向以進行檢視。可採行下列兩個方式：

(一) 輸出管制：係指整合行銷傳播外在效果的評估，包括品牌知名度

研究、追蹤研究、顧客滿意度調查、銷售成果及關係的建立等。

(二) 過程管制：評估公司內部進行整合行銷傳播成效，包含整合計畫

運作和功能發揮情形、影響整合計畫的態度和認知、財務狀況審

查、時間與行動的調查研究、企業溝通檢視等等評估。

表4-2 Duncan & Moriarty IMC績效評估法

輸出管制	達成與否	過程管制	達成與否
針對過程管制，提出「整合行銷檢視法」以評估整合行銷傳播過程結果：	達成目標	針對輸出管制，提出五大「關係矩陣」以評估整合行銷傳播外在結果：	達成目標
1. 對於發展整合行銷傳播計劃的內外溝通網進行評估。		1. 顧客收益性。在整合行銷計畫實行後的收益與顧客的比例。	
2. 行銷與行銷傳播目標的共識。	達成目標	2. 終身顧客價值五分法分析(依照顧客終身價值將其分為五個均等團體，排行第一的就是終身價值最高的20% 顧客，排行最後的就是終身價值最低的20% 顧客，依據每一團體追蹤期平均收益性，可以對收入來源進行深入分析)。	無
3. 主要關係利益人的確認與優先順序排列。	達成目標	3. 購買次數指數：消費者購買次數與購買機率成正比。	無

(續)

表4-2 Duncan & Moriarty IMC績效評估法 (續)

4. 公司顧客資料庫的評估。	無	4. 推薦指數：追蹤消費者或是利益關係人推薦產品購買比率所得獲利百分比。	無
5. 對前一年度所使用的所有訊息進行內容分析。	達成目標	5. 顧客佔有率：藉由該產品在目標市場上，評估顧客佔有率、高評估獲利率。	達成目標

資料來源：研究者自行整理

陳小姐：我們每一季都會設定一個行銷的主題，例如前幾屆的「每一戰都是決戰」、「冠軍聖戒」等，且也都會針對上一季的行銷活動作檢討，並以接受度較高的行銷活動當主軸去發想。

張小姐：我們的節目構想、編排，都是以觀眾的需求當作出發考量，之後再考慮到合作廠商的特性，幫他們安排到適當節目中去配合，像是賽車就可能有車商的廣告主；高爾夫也會有酒類、精品業等來下廣告。

研究者經研究發現後，以Duncan and Moriarty 之 IMC 績效評估法來看，顯示出比較著重在「輸出管制」這方面，對於「發展整合行銷傳播計劃的內外溝通網進行評估」、「行銷與行銷傳播目標的共識」、「主要關係利益人的確認與優先順序排列」等面向，皆有整體一致的概念，從公司內部的基礎整合，先將資源做好評估與分配，再依照利益關係人的重要性，與行銷環境做出行銷目標順序，與行銷策略作良好搭配，發揮經濟效益、追求綜效。此外，「對前一年度所使用的所有訊息進行內容分析」部分，台灣ESPN在這方面確實的實施，針對每年的行銷活動，都有經過縝密的會議和事後評估，每年都帶給觀眾不同的行銷體驗。另一方面，在「過程管制」方面，是台灣ESPN比較薄弱的一環，在五大構面中，僅有「顧客收益性」、

「顧客佔有率」，兩方面有達到評估的標準，根據媒體的資料與數據，可以證明此事實，收視率的亮眼表現，證明SBL三年來，在籃協、球團、球員、贊助廠商，與轉播單位台灣ESPN的共同努力下，已獲得觀眾的肯定。但是，在針對消費者研究的部分，並未積極開發，在「終身顧客價值五分析法分析」、「購買次數指數」、「推薦指數」部分，台灣ESPN沒有投注相關的人力去管理，經過訪談分析後，研究者發現，台灣ESPN因為公司的定位與調性不同，並無設置相關的單位，去負責開發觀眾的業務，並非是消費性或服務性的公司，故在消費者資料庫建構方面，並沒有積極研發。因此，研究者建議，在提倡顧客關係管理的現在，以及收視率領導的媒體競爭市場，實有必要在收集閱聽眾資料的步驟加速進行，雖然，委請調查公司將每日的收視資料蒐集起來，但為發揮應有的效益，將之作系統性的分析，瞭解觀眾收看的深層意義，對於電視台的營運與行銷經營，方能有明確的方向。

蘋果日報、民生報，在2006年5月8日的報導指出，第三季SBL冠軍賽的收視率更創下SBL三年來的新高，甚至超越中華職棒，在尼爾森收視率調查中高居第25名。SBL季後賽，不論是票房、收視率都節節升高。台灣ESPN直播收視率高達0.91，瞬間收視率最高達到1.34，不但打敗同時段中華職棒（中信 vs. La New，0.9、27名），更高居有線電視排行榜的25名，緯來育樂台的直播收視率也高達0.64（63名），兩台加總收視率高達1.55，全省共有超過150萬觀眾同時收看這場封王戰。

陳小姐：我們不像是消費性主導的公司，Unilever、P&G 那樣可以作長時間的survey，媒體市場是變化快速的，花那麼多時間在作消費者的調查，對我們來說是不合經濟效益的。我們自己也都跟外面的調查公司買資料，看看觀眾的反應。

球迷A、B、D：我會推薦我同學看ESPN，因為，他們畫質不錯且鏡頭看起來也比較舒服，今年雖然有緯來的加入，可是還是習慣看ESPN的轉播。

三、 詹力權十一績效評估構面

詹力權（2001）在研究國內外有關整合行銷傳播的文獻之後，將相關文獻做一整理，歸納出十一個分析構面，分別是「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」等十一個面向，評估各層面之績效後，再以六個因素分析方法，作為總結。爰此，研究者引用此方法作為檢視台灣ESPN在SBL的績效評估，將評估結果列在下表，如表4-3所示：

表4-3 詹力權十一構面檢視法

構面	檢視內容	達成與否
由外而內的規劃方式或由內而外的規劃方式	「由內而外」的規劃方式主要受限於財務導向的重視，即傳播預算的分配取決於傳播的報酬率；「由外而內」的規劃方式，先找出消費者的需求，針對其需求找出其所需要的產品或服務，並正確地將相關訊息傳達給消費者。	有
顧客導向或產品導向的創意	成功的整合行銷傳播計畫，取決於創意過程中兩個不同的部份，第一部份是「消費者想聽什麼」，第二部份是「你該如何說出來」，這二部份相輔相成，缺一不可。	有
高階管理者的參與程度	管理者必須提供必要的輔助系統，如彈性預算、團隊及關係建立的薪資報酬與獎勵系統、持續監督顧客與其他關係利益人的想法，以表示對跨功能企劃的支持。因此，唯有高階管理者的支持，才能使IMC順利推行。	有
管理者的能力大小	要落實IMC，負責傳播企劃的人，應明瞭產品和服務的競爭利益，對個別傳播工具的優缺點應非常清楚，且可協調個別行銷傳播工具的使用。	有

表4-3 詹力權十一構面檢視法 (續)

與傳播代理商間的協調程度	當企業選擇傳播代理商去進行傳播工作時，首要面對的就是不同組織文化的衝擊，不同組織文化的摩擦可能產生加分效果，也可能產生適應不良的現象。	有
內部組織的溝通程度	一為Schultz (1994) 提出傳播獨裁者的作法，即不同功能的專家必須透過此獨裁者(行銷傳播經理)向行銷經理報告，如此可確保所有的傳播活動都是經過協調與整合；二為Phelps、Harris & Johnson(1996)所提出的一致性決策，即透過不同傳播功能專家共同制定傳播決策。	有
是否以經營使命為規劃基礎	當消費者明瞭企業的經營使命但接受到的傳播訊息卻是背道而行時，將產生認知失調的狀態。當消費者無法解決此矛盾，可能轉由使用他牌產品以降低其不安全感，造成企業的損失。因此，規劃傳播功能的目標和使用時機時，應將企業經營使命納入考量。	有
資料庫的使用程度	Duncan & Moriarty(1999)認為資料庫建立，能找出對企業最有利的顧客，以便進一步透過有意義的個人對留住他們。Shaw & Stone(1990)認為資料庫行銷可以加速新產品與服務的引介、尋找新銷售管道、增加顧客關係、建立進入障礙及競爭優勢。	無
是否以關係利益人為傳播對象	現今任一個關係利益人由於伴演多個不同關係利益人角色，使得溝通時要注意內容的一致性。而關係利益人的互動，將加速訊息的流動性。IMC要成功，必須確認每個關係利益人所扮演的角色，及按照重要性順序給予適當的重視。	有
員工的參與程度	整合資源的過程中，員工與管理階層的磨合與參與程度多寡。	有

資料來源：研究者自行整理

經研究者深度訪談與參酌詹力權在2000年之研究後，發現在詹力權所歸納的十一個評估構面裡，台灣ESPN所執行的整合行銷策略，符合當中許多的評估面向，「由外而內或由內而外的規劃方式」、「顧客導向或產品導向的創意」部分，由上述的訪談結果與文獻資料比對後，瞭解台灣ESPN在規劃行銷策略方面，主要採取Outside-In的規劃方式，以顧客為中心向內

推導的模式，瞭解觀眾的需求，進而找出滿足其所需要的產品或服務，並正確地將行銷訊息傳達給消費者；「高階管理者的參與程度」部分，台灣ESPN的高階主管對於整合行銷傳播的認知與參與程度均相當高，且隨時追蹤進度。

為確保整個行銷計畫可有效率地執行；「管理者的能力大小」部分，負責推廣與行銷SBL的管理者，本身的媒體背景與實務經驗均相當豐富成熟，對於媒體間的溝通均相當嫻熟，兼之與業界維持不錯關係，有助於行銷SBL的賽事。「內部組織的溝通程度」、「是否以經營使命為規劃基礎」部分，內部組織間對於整合行銷傳播策略，執行程序上需要的溝通與配合均相當瞭解，且有深厚的合作默契，對於推廣此行銷策略有極大的助益，在規劃整合行銷策略的同時，也以自身的電視台的經營使命，將「世界體育領導中心」的主軸貫徹其中，並以台灣體育領導中心的概念出發，以其提高收視人口；「與傳播代理商間的協調程度」，台灣ESPN委由公關公司當作傳播的發言人，對外處理一些行銷訊息的溝通，因此，台灣ESPN與公關公司之間的維持相當良好的關係，有效融合兩個不同組織間的文化與行銷資源，將效果投射在SBL賽事的執行效益上；「是否以關係利益人為傳播對象」部分，延續上述的顧客導向而來，研究者發現，台灣ESPN設定基本的行銷目標之後，以此為中心向外擴展，將所有利益關係的人的範圍皆納入行銷的考量之內，從點擴增到面的範圍，在利益關係人間找尋適切的行銷

共通點，有效避免行銷資源的浪費與重疊；「員工的參與程度」方面，延續上述的內部組織溝通而來，研究者發現，台灣ESPN在整合組織內部的過程裡，經過與員工不斷的教育與訓練有關IMC的執行，加上員工本身對於IMC的認知均屬高度化，因此，可以有效的將員工的參與程度提高。另一方面，台灣ESPN在這個部分，較無明顯效益的部分是「報酬制度的方式」、「資料庫的使用程度」，在報酬制度方面，因為涉及商業運作的機制需受保護的部分，受訪者並不方便透露，故研究者在這方面的資料並無法有效取得，而資料庫運用方面，根據訪談結果得知，台灣ESPN在這方面，並未建構良善的資料庫系統，因此，無法針對主要的目標觀眾群作直效行銷，此研究結果與上述兩位學者之評估方式結果相仿，所以，研究者建議，台灣ESPN應該加強對顧客關係的管理，與開發新的顧客管理系統，將之運用在IMC的執行上，可有效縮短追求綜效的時程。

經由以上三位國內外學者的整合行銷績效評估分析，有效的績效衡量是未來IMC發展的關鍵，台灣ESPN不論是在Pickton and Hartley的九大構面法中，有極高的評價，僅只有資料運用方面無法切合標準；在Duncan and Moriarty的輸出管制與過程管制，在過程管制的部分稍嫌薄弱，都需要再加強其完整性，使IMC能廣泛的被使用，以創造全方位的綜效；在詹力權的十一個評估構面中，台灣ESPN的整合行銷傳播策略，亦符合當中的九個構面，除了「報酬制度的方式」與「資料庫運用方面」兩部分，無法達成評估標

準外，其餘皆與詹力權所歸納出的評估模式相符，顯示其整合行銷傳播執行的成效相當高。祝鳳岡（1996）認為，整合行銷傳播成功的基礎在於擁有一個完整之行銷資料庫，若資料庫無法健全，則容易影響整合行銷傳播的績效。陳雍仁（2003）指出，整合行銷傳播執行的總結，在於從完善的資料庫做起，發展其傳播策略：制定一致性的訊息，包括形象訊息、對傳播對象的訊息，在與傳播對象的互動訊息中，了解他們真正想要的是什麼，這些訊息再回到企業組織，建立成新的資料庫，做為下次行銷傳播策略參考，再次開始循環。因此，研究者經研究分析後，除了在顧客資料庫的建立之外，台灣ESPN可多設計一些與觀眾互動的行銷活動，收集第一手的資料，接觸並瞭解觀眾的需求。

現在是一個品牌競爭激烈的社會，市場競爭日趨的情況下，企業若想確保自己所傳遞出的訊息，能有效又正確無誤地抵達目標消費者手中，並誘發其購買慾望及行動，必須更加重視「整合行銷傳播」的實行。王意文（2002）指出，在整合行銷傳播的績效評量方面，企業不但要從事外在效果的評估，也要進行內在效果的評估，前者包括銷售量、品牌知名度、顧客滿意度調查等，後者則包括計畫運作流程、影響整合計畫的態度和認知等。沈宜蓉（2004）認為，整合行銷傳播策略的執行，無論目標達成與否，都必須回頭作策略整體的檢討，瞭解策略當中是否有何必須補強之處。除了作為及時修正的標準之外，更能夠作為下一次策略企劃的參考。黃齡嬌

(2002)認為，進行整合行銷傳播的績效的評估，對於整合行銷規劃有許多益處，除了瞭解決策、傳播目標、目標消費者是否正確，以便進行立即的修正與更改之外，亦可藉由不同面向的檢視，可以使整合行銷傳播的規劃更為完善。俞惠玫(2004)也指出，IMC績效評估實施後，需將消費者回應及購買行為資訊回饋至資料庫中，一則藉此充實資料庫內容，二則方便進入下一個循環中加以檢討或是成為典範，藉由綜效之評估，可重複利用企業為此計畫所付出的資源，且可作為下一次整合行銷計劃的標準。

因此，根據上述研究者的資料彙整之後，研究者建議台灣ESPN，除了需要建立整合行銷傳播績效評估的標準外，尚需將消費者的資料建檔、分析、歸納分類後，找出目前觀眾想要的收視需求，做為往後的整合行銷計畫的發想基礎，依照近來SBL的熱賣票房看來，台灣ESPN居中的行銷操作，確實有效達成行銷目標，應該趁此機會對消費者作完整調查，瞭解消費者的需求，並將資料結果分類，加入行銷策略的討論當中，以強化行銷訊息的傳播，在媒體走向分眾化的時代，要運用從消費者出發的整合行銷傳播策略，實有必要針對觀眾的需求作系統的瞭解(何玉婷，2000)。

第五節 本章小結

根據上述分析台灣 ESPN 整合行銷傳播應用情形，台灣 ESPN 的節目行銷、SBL 形象行銷與頻道經營策略等，在整合行銷傳播運用的分析結果，得知台灣 ESPN 在資料庫的應用狀況、整合行銷傳播策略、策略聯盟、行銷傳播工具策略、組織內部對整合行銷傳播的認知，與整合行銷傳播執行的障礙情況，研究者將研究結果整理如下：

台灣 ESPN 參與整合行銷傳播相關的工作人員，對本身電視台的經營理念與營運方向都具有高度的認同感，也認為施行整合行銷傳播目標，可以吸引目標觀眾收看台灣 ESPN 的節目，並藉由整合行銷傳播過程中的溝通、參與、互動的過程，讓目標觀眾認同台灣 ESPN 的創立主旨與服務的精神，以建構在觀眾心目中的形象效果與品牌價值。在實際執行層面，台灣 ESPN 主要的整合行銷傳播策略，經過許多部門的共同討論、協商、評估後，再各自分工進行，但受限於公司資源及人力短缺，無法有效運用的情況下，容易影響整合行銷傳播執行的成效。

另一方面，台灣 ESPN 會定期進行節目收視率和收視質的調查，隨時追蹤節目收視率的變化，及重點節目的觀眾收視情況變化作評估，以作為整合行銷策略、節目編排策略的依據，並透過服務專線、電子郵件、活動現場的資料、其他相關網站等多種管道，蒐集觀眾意見、維持良好的互動溝通管道，隨時掌握觀眾的需求。研究者也發現，台灣 ESPN 基於瞭解目

標對象需求，再發展符合目標對象的溝通策略、行銷策略、節目策略，符合整合行銷傳播以消費者為核心的原則。

在資料庫運用方面，資料庫的運用是整合行銷傳播的重心，但目前台灣 ESPN 的資料庫的資料，完全是由外界的調查公司或是合作的媒體、廠商的二手資料為主，裡面包含基本的人口統計、心理統計資料、收視行為資料等項目，由於資料儲存樣式、以及人力資源不足的限制，尚無法進行進一步個人化的行銷溝通。對於要致力發展 IMC 的台灣 ESPN 來說，是急需解決的課題，不過，豐富的資料庫內容，若是經過適當的整合歸納後，應可以做為發展的利基點。

檢視台灣 ESPN 的行銷傳播溝通情形，針對每個不同利益關係人所發出的訊息，都能與其整體的行銷目標與策略一致，利用不同行銷工具的訊息也能保持一致；行銷傳播工具的運用方面，台灣 ESPN 會根據媒體效益做為出發點，依照目標觀眾的特性、需求、媒體使用態度等，選擇適當的傳播工具組合，例如網路、簡訊、電子郵件等。

綜上所述，研究者歸納出台灣 ESPN 對於整合行銷傳播的應用情形的看法：

- 一、台灣 ESPN 確實掌握觀眾的需求與欲望，使用不同的行銷傳播組合，發展適切的整合行銷傳播計畫，做好對目標對象的接觸管理，達到整合行銷傳播所追求的「綜效」與多贏的行銷情境。

- 二、台灣 ESPN 在傳播工具的整合上作得相當成功，使用不同傳播工具所傳達的訊息都能符合行銷傳播策略目標，且發出一致的聲音，針對每個不同利益關係人發出的訊息也能維持一致。
- 三、台灣 ESPN 在 SBL 整合行銷傳播相關的負責人員，組織內部從高層往下經常對各部門溝通協調，讓成員了解整個組織行銷傳播的目標產生認同感，爾後，再與合作廠商進行協調、溝通，在實施整合行銷傳播時，並未產生太大的阻礙，不論在節目行銷傳播或頻道形象行銷傳播，員工對於公司組織擁有高度的認同感，將有助於發展出合適的整合行銷傳播策略。
- 四、台灣 ESPN 發展整合行銷傳播策略時，對於頻道的品牌形象與精神相當重視，以一致性的訊息向目標對象進行傳播；對節目或是形象行銷方面，雖採用不同的行銷組合，但是這些訊息是經過整合，並附載品牌經營精神於其中，要傳達的訊息與目標也保持一致性與連貫性。
- 五、檢視資料庫運用方面，電視媒體對於目標觀眾的掌控性變化較大，台灣 ESPN 藉由活動現場的資料、服務專線、網站會員、Call-In 等方式，慢慢建立觀眾資料庫。目前僅以手機簡訊及電子郵件等方式，與目標觀眾進行行銷，但尚未發展一套合適的行銷模式，對於強調消費者出發的 IMC 而言，並無法獲得良好的行銷效益。

祝鳳岡（2000）指出，整合行銷傳播將成為未來行銷傳播的主力，整合行銷傳播對公司未來發展甚有助益。然而，目前國內運動產業對於整合行銷傳播之發展與推行仍是一大挑戰，如何建立整合行銷傳播之共識，並克服執行上的困難，需要組織內之員工發揮合作意識以及加強團隊精神，不斷的思考以及不斷的溝通、改進，將可儘快達到成功的整合行銷傳播境界。

檔名: 第四章 個案研究結果與資料分析
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 2:32:00 AM
修訂版編號: 4
前次更新日期: 2006/7/19 2:34:00 AM
前次存檔人員: shindar
編輯總時間: 1 分鐘
最後列印在: 2006/7/19 2:34:00 AM
最後列印的字數
頁數: 75
字數: 6,901 (約)
字元數: 39,341 (約)