

第肆章 結果與討論

本章旨在敘述本研究所得之結果與發現，再依據研究結果，進行分析與討論，其主要內容如下：第一節：中華職棒球隊現場促銷活動的實施現況；第二節：影響中華職棒球隊規劃現場促銷活動之因素；第三節：中華職棒球隊舉辦現場促銷活動之動機；第四節：中華職棒球隊現場促銷活動規劃暨實施過程；第五節：中華職棒球隊舉辦之現場促銷活動對於入場人數之影響；研究所得之結果與討論分別敘述如下。

第一節 中華職棒球隊現場促銷活動實施現況

一、研究結果

本研究經由訪談以及報紙、網路所蒐集的資料，將中華職棒十七年六支球隊所舉辦的現場促銷活動整理如附錄三，總共有 523 種現場促銷活動，其中兄弟與誠泰球隊於每場主場都有舉辦，主場舉辦的次數並列六支球隊之冠，興農、La new 以及統一球隊各有 28、24 以及 32 場，中信球隊於主場舉辦的次數最少，只有 18 場。另外，誠泰、兄弟、統一等球隊整季都舉辦了許多活動方式相同的促銷活動，例如球員簽名會、球迷臉譜票選、及加油海報票選、會員加值活動；除了中信及興農球隊之外，各球隊在客場也有舉辦。

二、研究結果討論

經由分析各職棒球團舉辦的現場促銷活動型態及內容得知，各球團所舉辦之現場促銷活動以非價格導向的性質為主，例如企業主題日、中場活動、簽名會、球場創意海報大賽、球迷臉譜票選、抽獎及發送贈品等，在523種的現場促銷活動中佔了93%；而提供門票或商品折扣優惠的價格導向現場促銷活動所佔的比例較低，只佔了7%，由於統一與La new球團分別認養台南及澄清湖球場，也提供了與食物販售相關的現場促銷活動。另外中信、興農之外的球團除了主場外，客場也有舉辦現場促銷活動，是與美國職業棒球運動經營較不相同的地方，推論可能並無明顯屬地主義的主客場制度以及球場認養有關，因此多數球團會在各區域經營球迷。而許多球團在主場舉辦活動的頻率甚高，多數都達半數以上，誠泰、兄弟球團更是場場皆舉辦，此與學者認為銷售促進屬於短期活動的型態有所不同 (Aaker, 1973; Kotler, 2000; Shank, 1999)，推論是因為球團希望透過簡單、低成本的回饋來服務球迷，且容易執行的活動對於人力需求也較為精簡，而簡易的活動流程和舉辦形式也可以不斷複製。

經分析各球團所舉辦現場促銷活動的內容，並參考國外的分類方式，本研究將中華職棒球團所舉辦的活動分類為以下四大類：

- (一) 贈品：提供進場球迷贈品，例如兄弟球團贈送咖啡飲料、折價券等。
- (二) 特殊主題：特殊主題包括為贊助商舉辦活動、以及招待特定族群，
例如誠泰球團為新光金控舉辦企業主題日、興農球團舉辦親子日。

(三) 活動：包括簽名會、抽獎、九宮格投準、現場表演等，例如統一球團邀請啦啦隊的開場表演、La new 舉辦光陽機車的抽獎活動。

(四) 折扣優惠：提供商品及門票的低價優惠，例如中信球團提供門票商品的折扣優惠。

表 4-1-1 為中華職棒十七年各球團舉辦的現場促銷活動類型之分類：

表 4-1-1 職棒球團現場促銷活動分類表

	贈品	特殊主題	活動	折扣優惠
兄弟球團	◎	◎	◎	
興農球團	◎	◎	◎	◎
中信球團	◎	◎	◎	◎
統一球團	◎	◎	◎	◎
La new 球團	◎	◎	◎	◎
誠泰球團		◎	◎	

進一步分析各球團現場促銷活動的活動形式，可歸納為行銷學中促銷的三種訊息內容，如下所列：

(一) 理性訴求：此部份以提供進場觀眾實質的利益或是優惠，例如誠泰球團舉辦球員簽名會、中信球團提供門票商品的折扣、La new 球團舉辦的會員抽機車活動皆屬之。

(二) 感性訴求：主要是引起閱聽者某些正面或負面的情感以激發購買，營造出感動人心的氛圍，例如中信球團舉辦的精英三將引退活動、

或是興農球團的新舊全壘打王交接、統一球團的羅敏卿引退簽名會。

(三) 道德訴求：在特定的節日或是宣揚社會公益理念，強調球團與正面形象的連結，例如兄弟球團在球場呼籲大家響應捐血活動、表彰好人好事代表等。

而在三種促銷訊息內容中，以提供實質利益的理性訴求為主要的活動種類。

中華職棒各球團與國外運動球團相同，同樣有針對目標對象的來設計促銷主題，以下是六支球團舉辦現場促銷活動的目標對象整理表：

表 4-1-2 職棒球團現場促銷活動目標對象一覽表

球團名稱	現場促銷活動目標對象
兄弟球團	企業、學校教職員、學生、壽星、社區居民
興農球團	企業、母親、球迷會員
誠泰球團	企業、球迷會員、父親
La new 球團	企業、球迷會員、警察
中信球團	企業、學童、少棒球員、球迷會員、父子
統一球團	企業、學生、球迷會員

與 Pruegger (2003) 的研究對照之下，顯示企業客戶同為美國東海岸曲棍球小聯盟與國內職棒球團實施現場促銷活動所設定的重點族群；而各職棒球團鎖定的社區居民、學生、學校教職員、家庭成員等，也與美國大學運動組織相同 (Branvold & Bowers, 1992)。

第二節 影響職棒球隊規劃實施現場促銷活動之因素

一、研究結果

研究結果提出各職棒球隊認為現場促銷活動的實施受到的在因素之影響，包括缺乏主客場制度、無自有球場、黑道挾持球員簽賭、進場人數少導致影響到現場促銷活動的舉辦效果，而在宣傳及執行上面會受到聯盟、賽程安排的限制，而球隊內部部門之間的溝通協調不順暢也會造成規劃的阻礙。

二、研究結果討論

影響球隊規劃暨實施現場促銷活動的因素包含了球隊內部及外部因素，例如受訪者 C 即表示：

「其實就像我剛才講的，很多東西因為你沒有根，所以很難去經營，無從著力。例如周邊區域球迷的經營，要如何去回饋鄉里...」---(C-02)

受訪者 B 亦提出相同見解：

「...棒球場的經營要類似遊樂園，國外的球場好像百貨公司，但是國內的一下就走完了，可以讓小朋友喜歡上這個東西，娛樂的氣氛。台灣的主場制不完善所以不能做」---(B-04)

另外他也表示：

「...在台灣的球迷群來說，人數多寡是影響活動舉辦的重要因素，前兩年球迷很多，不管辦什麼活動人也都很多，但今年球迷人數比較少，你辦什麼活動球迷都不捧場的時候就會覺得很失敗，...其實活動一開始就設限了，沒有自己的球場，人數不多等，規模不會做太大，就很簡單的做.....台灣的棒球是機會產業，可能今天打贏古巴整個就會起來了...我覺得這幾年台灣的活動都是乏善可陳，有些都是規模的問題，如果球迷多，廠商自然願意辦活動，我們也會有一些想法出來，加上我們沒自己球場，...」---(B-04)

而受訪者 D 也表示：

「...賭博球員等、態度等一定要檢討...」---(D-3)

另外受訪者 B 又提出：

「...在台灣辦很多活動都虧本，不然就是很多活動都沒辦法辦，因為成本太高，當然會用最低成本來考量，像簽名會，廠商活動的話當然自己負責成本的部分，那球隊自己來說辦的活動規模比較有限，需要廠商的加入，透過異業結盟才辦的大...」---(B-04)

受訪者 C 亦提出：

「...沒辦法從贊助商得到金援的話，那就很難做...」---(C-05)

除了資源有限之外，在球團內部還會因為其他部門的觀點不同，造成規劃以及宣傳上的困擾，例如受訪者 E 表示：

「...贊助也不是那麼理想，做企業活動也不是那麼有力道...廠商沒下那麼多預算...因為環境差，所以辦活動的時候不能亂槍打鳥，必須更加進行評估效益.....在規劃面上主要需要和球團各部門進行協調，球員、票務、商品等，協商出最好的時間，觀念有些會互相抵觸，需要協調...有時候商品部說他沒時間、教練說要排 rotation 臨時更改球員出席名單...事前已經都說好了，臨時要怎麼改...變來變去壓縮宣傳的時程...」
---(E02.06.07)

另外聯盟的限制以及賽制的安排讓球團發想創意及執行活動受到阻礙，例如受訪者 F 即表示：

「我們幾乎都拖到開打前二月才確定賽程，所以影響宣傳很大。有的想法聯盟又不能接受，例如說像放煙火，他說會不安全，我就找合格的廠商，怎麼會不安全?做職棒就是砸錢，要有新思維...」---(F05)

研究結果發現，多數球團由行銷或宣推部門來作為實施現場促銷活動的核心中樞，提供促銷方案的意見及想法，得到主管的認同之後，再協調

相關部門配合執行，但在整體制度不健全或是無法控制的因素上行銷人員卻無從著力。職業運動能否生存，通常與觀賞職業運動的出席觀眾人數有關 (Badde & Tichen, 1990)，顯示球迷觀眾的看球意願影響了職業運動的興衰成敗；黃瑛坡 (2005) 認為，政府對於職業運動的發展，向來處於被動的角色。包括了黑道介入、綁架球員放水，並沒有積極且有效的防治處理的措施；由以上訪談內容其實不難發現，球團提出這些影響規劃現場促銷活動的因素，都是一環扣一環、無法切割的：由於整體產業及制度不健全，影響球員薪資無法提升，並被有心人士趁機而入挾持或是誘惑球員放水，牽涉到核心產品的真實性及可信度，造成職業棒球形象大損，球迷因此不願進場看球，進場人數減少導致球團營運不順，不願投資的心態使整體產業越做越小，連帶影響舉辦活動的經費縮水，形成惡性循環。圖 4-2-1 為研究者歸納影響職棒球隊規劃與實施現場促銷活動之因素；橢圓形內為球團行銷人員可控制之因素，橢圓形外則為不可控制之因素。

球團的行銷人員應該確認哪些是可控制或者是不可控制的的因素 (McDonald & Rascher, 2000)，例如文獻建議如遇人力不足的問題，運動組織可與運動管理、行銷相關科系學生做配合；而經費的問題可交由贊助商協助解決，並且舉辦簡單的活動例如照相日 (photo day)，即能以低廉的成本來服務廣大的球迷 (Branvold & Bowers, 1992)。而前述會影響中華職棒球隊規劃暨實施現場促銷活動的因素，黑道人士挾持球員放水打假球，造

成核心產品的形象損害，並非行銷人員可控制，但還是可經由行銷活動的舉辦來建立正面公益形象；而提早與內部或是聯盟進行溝通則是行銷人員可嘗試進行的權限範圍，如同 Fortunato (2006)認為應在球季前提早進行規劃，與贊助商協調出最好的時機，而球團在與聯盟或是內部部門的合作上也應如此，及早確定才能發揮最大的宣傳力道以及促銷效益。因此職業運動組織經營者更應該建立好自身的制度；就職業運動的球團與聯盟間而言，兩者有著密不可分的關係，在職業運動中，職棒聯盟屬於代理人的角色，有義務且有必要訂出明確的制度，才能夠確保職棒產業營運順利；而職棒球團若能透過積極的協調溝通，提早確立賽程，了解舉辦活動的權限，才能規劃的更加完善。

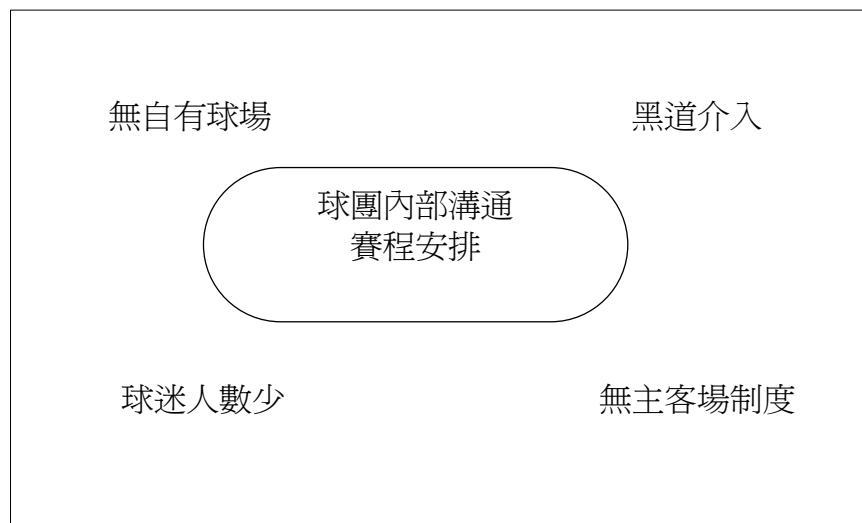


圖 4-2-1 影響職棒球團規劃暨實施現場促銷活動之因素

資料來源：研究者整理

第三節 職棒球團實施現場促銷活動之動機

一、研究結果

經由訪談發現，中華職棒各球團實施現場促銷活動之動機主要有：(一) 增加門票收入；(二) 增加商品收入；(三) 提升球迷滿意度；(四) 回饋球迷；(五) 履行企業贊助權益；(六) 活化球場氣氛；(七) 促銷球場等七項因素，本研究將中華職棒各球團實施現場促銷活動之動機整理如表 4-3-1：

表 4-3-1 職棒球團實施現場促銷活動動機一覽表

	提升進場 觀眾人數	增加附帶 商業利益	提升球迷 滿意度	回饋球迷	履行企業 贊助協議	促銷球場	活化球場 氣氛
兄弟球團	◎				◎		◎
興農球團		◎		◎	◎		
中信球團	◎		◎	◎	◎		
統一球團	◎			◎	◎		
La New 球團	◎				◎	◎	
誠泰球團				◎	◎		◎

二、研究結果討論

經由結果發現，中華職棒職業球團舉辦現場促銷活動之動機包括：(一) 增加門票收入；(二) 增加商品收入；(三) 提升球迷滿意度；(四) 回饋球迷；(五) 履行企業贊助權益；(六) 活化球場氣氛；(七) 促銷球場等七項因素，例如受訪者 A 即表示：

「...主要就是要加觀眾和票房，活化球場的氣氛，讓球場充滿了歡樂，以及協助廠商露出，因為廠商贊助你他也希望來場內玩活動，他最主要是要和球迷有互動...」

---(A-02)

受訪者 B 亦表示：

「...宣推部主要是想要做球迷回饋的動作，吸引球迷來不困難，但是如何留住球迷才是重要的課題.....有時候如果商品的業績不理想，也會主動要求宣推部來舉辦簽名會，所以是相輔相成的...泰山千安的特殊紀錄一定要去做，因為是對球迷最直接的回饋，也是責任...」---(B-01)

而受訪者 C 表示：

「...票房收入為活動舉辦的主要考量，沒有誘因而刺激門票...」---(C-04)

受訪者 D 表示：

「...職棒的運動要跟球迷相結合...生態是要靠球迷，帶動進場人數，門票收入、還有轉播權利金、商品收入...進而帶進贊助，舉辦活動就是希望四連戰的部分當中每一場都到...學生族群錢沒那麼多，希望他常常來就是提供誘因...」---(D-01)

然而，受訪者 E 亦提出不同於其他球團、除了票房收入以外的考量：

「...一部分是為了票房收入的考量，還有更大的原因是為了促銷球場...這些場所的設施一直無法完整的被使用...比較可惜一點...希望能讓球迷在這多駐足一點，把球場介紹給大家...」---(E-01)

對於球團的行銷人員來說，無法控制核心產品的好壞，如同受訪者 C 表示：

「...戰績和精采度我沒辦法掌控，至少外圍的娛樂性把它提高，把球迷的忠誠度、滿意度提高...」---(C-09)

研究結果提出六支球團舉辦現場促銷活動的動機為以上七點，本研究將此七點再歸納為兩大類：第一是商業考量，第二是服務球迷。職業運動其經營型態相似於一般企業，主要是以營利為目的（楊福珍，1996）。商業考量主要有提升觀眾人數、增加附帶商業利益、履行企業贊助權益以及促

銷球場四項；提升觀眾人數帶來直接的門票收益，而進場觀眾會拉抬轉播權利金以及現場廣告販售價格，企業進行運動贊助得到其行銷與媒體效益，職棒球隊則可獲得現金及產品的挹注，而促銷球場能增加球迷於球場周邊的飲食、商品消費，研究者將以上因素歸納至商業考量的範疇。而回饋球迷、活化球場氣氛、提升觀眾滿意度主要著重於提升現場球迷的利益，則屬於服務球迷的範疇。國內職棒球隊舉辦現場促銷活動的主要是為了商業考量（提升當日的觀眾人數及票房收入、帶動附加商業收入、達成企業贊助協議、促銷球場），與國外之研究結果相符合 (Boyd & Krehbiel, 1999; Branvold & Bowers, 1992; Prugger, 2003)，而希望藉由現場促銷活動來提升進場看球人數也符合銷售促進希望在短期內提升銷售量的定義 (Aaker, 1973; Kotler, 2000; Pelsmacker et al, 2001)，而服務球迷也符合銷售促進提供利益或誘因刺激消費者的定義 (Dommermuth, 1989; Kotler, 2000; Shimp, 1993)。

第四節 職棒球隊現場促銷活動規劃暨實施步驟

一、研究結果

本研究結果發現，各職棒球隊在現場促銷活動的規劃及執行上，多數交由球團內部行銷企劃或是宣傳推廣相關部門擔任球團對內及對外的聯繫中樞，推動現場促銷活動的規劃與執行工作；由於國內職棒球隊組織編制較為精簡的關係，在決策層級上不複雜，主要由行銷企劃或是宣傳推廣相關部門召集各單位進行開會討論，針對現場促銷活動之折扣優惠、策略、目標對象等方案進行意見交換，最後將預算規劃及促銷方案交由領隊進行裁示，若是同意即可著手進行規劃。研究者歸納中華職棒球隊規劃暨實施現場促銷活動的過程大致如下：

(一) 尋求資源：除了確認球團內部的經費及產品之外，並尋求贊助商，

通常球團在球季初至球季進行中都會不斷進行資源籌募的動作。根

據受訪者 E 表示：

「...我們都預算制，在年初都編列好預算，即使我找不到贊助，我還是要做...在後續每個月上面都會做些控制，檢視過去花的錢是否超支...球場活動佔了球團行銷費用大約 15%左右...」---(E-05)

而受訪者 D 表示：

「...當初是總經理直接有指令，行銷部要做活動回饋給球迷，一場門票 300 元，希望能做到從中拿 50 元出來給球迷，...今年還是虧很慘，所以我們就結合廠商...我授權給廠商，不用再拿 50 元出來，他出贈品諸如此類...評估贊助商優先續約權，考慮贊助商的地點。。。再規劃活動...會先跟廠商提案，找有話題性的切入點，非球季已經在找、在做了...看主客場排定活動的行程，再配合贊助商，回饋給廠商，也是贊助套餐的一環，

贊助商本來就一直在找，然後安排至場次當中...」---(D-02、07)

受訪者 A 即表示：

「...盡量不吃球團內部的資源，所以找廠商，廠商有時候會委由公關公司來操作，那筆經費由我們協助來完成，以及我們自己的人力，這是我們要構思的啦，減少成本支出為前提，當然也要顧慮到贊助商的財力，所以門票那些都給他優惠讓他做給經銷商...」
---(A-03)

(二) 情境分析：針對消費者、以及競爭對手來做評估與比較。

據受訪者 E 表示：

「...例如像 05 年我為了拉近球迷，辦了一大堆會員好康送不完之類的，生日會、希望在第一年拉近在地居民的距離，我們簽名會也操作方式與別隊不一樣...會針對美日職棒來做參考...」---(E-02)

而受訪者 A 亦表示：

「我們規劃時候也會看其他球隊...也會看看大家如何做」---(A-01)

(三) 設定目標：針對球團希望達到的效益來設定促銷目標，增加觀眾人

數以提升票房收入、活絡球場氣氛以提升觀眾滿意度等。如受訪者

E 表示：

「...公司資源有限，所以辦活動時候一定要先去確認要帶給球迷的感覺，要讓球迷痛哭流涕，還是賣商品？或是這個活動本來就是設定要賺錢的...主場活動我在先前就會設定好...」---(E-03)

而受訪者 B 表示：

「所有的活動規劃就在於後面希望得到的效益...以宣推部的角度是說我們要回饋球迷...」---(B-01)

(四) 發展促銷方案：由球團行銷部門召開會議進行討論，協調票務、宣

傳、網路、商品、場務等現場促銷活動相關部門，決定促銷的方式及內容，設定促銷對象、時間、折扣方式以及贈品內容，並提出促銷策略，如有贊助商或公關公司參與，再進行球團外部的溝通協調事宜。如受訪者 E 表示：

「...要去協調商品部、球員等，時間能否配合，主場感恩商品熱賣，牽涉到場務、商品，要提案給商品部讓他知道，可能商品部會沒時間...票務上可能較無法做調整，球團、企業的精神是不打折啦...訊息不能太早發出，或是被總教練撤換球員...所以很多事情必須到最後才確認，就很少時間可以宣傳...通常會有活動的告知單，把活動性質寫起來，讓各部門在下面簽名，算是活動的通告單，...」---(E-07)

受訪者 A 表示：

「...目前我們週二會開跨部門的協調會，會針對所有大小事都提出來討論...可能就像贊助廠商大的會有行銷公司幫他規劃，我們再和他進行溝通...他們構想後我們可以幫忙修飾，給點建議，大部分廣告公司也都願意配合...訊息的傳遞由行銷企劃部擔任中樞，在跨部門的協調會會將所有東西定案，活動以及其他部門是依循這個主軸在走在動，所以不會有問題，協調會記錄會有注意事項...」---(A-06)

而受訪者 C 表示：

「...在非球季期間會著手開始規劃，並參考下季球隊的賽程及年度行事曆，...要求其他人來支援配合...活動把規則定出來後，會找相關的人來討論一下，看內容是否合宜，時間點、場地是否適當。這些基本的確定之後，再來找廠商贊助，讓它了解規模，提一個正式的企劃案...我們會發會議通知，找個時間談一下，...讓人員了解各自的工作事項。由負責人員告知活動內容，讓其他人可以配合及支援...把權責劃分清楚...」
---(C-06)

然而，有球團發展促銷方案的方式更為簡易，由宣推部門提出促銷方案直接與領隊報告討論即可，據受訪者 B 表示：

「...那公司在辦活動也沒有所謂溝通的部份，我們這邊有人在想嗎?應該就我們自己在想吧，也不是說自己一個人啦，應該是說跟領隊聊一下吧...人就是這麼少，想法無法創新，現在就我跟領隊討論完或是我想出來跟他報告就做了，所以沒有溝通問題...看球隊編制就知道，人少溝通容易但規模不大也不用電話溝通，...」---(B-06)

受訪者 E 也表示：

「...小活動我們就可以決定了，大的就要報給領隊了...活動類型及操作方式由宣推來想...」---(E-07)

受訪者 D 表示：

「我們有各部門包含活動企劃、票務、網路、新聞公關，大家先將工作事項列出，由課長主導，請示總經理後，大家共同討論...」---(D-12)

(五) 活動宣傳：宣傳管道包括了報紙廣告、賽程表、轉播電視台跑馬燈、

電子報、e-mail、簡訊、球團、贊助商以及聯盟的官方網站、職棒雜

誌、新聞稿、記者會，例如受訪者 B 表示：

「...活動前會有新聞稿、平面廣告、自己的官網，緯來的跑馬燈一定會上。不過媒體刊的頻率要看活動主題性的部份...我們會去找交換的空間。通常會將一些活動一起上廣告，例如夏令營、簽名會等等一起買，告知訊息。訊息發佈都會很清楚，後援會自己也會去轉貼，會員也有權利，消息用電子報、e-mail...」---(B-13)

而受訪者 A 表示：

「...在我的賽程表內我會把主題日納進去，對於廠商來說是一個宣傳，只要贊助商的主題日我從三月份到十月份都在幫他宣傳，這也是增加他的露出，賽前就已經鎖定好了，但如果季中才談定的，就會運用兄弟官網幫他推廣宣傳，所以場邊活動我會運用官方網站，包括賽前賽後當會，活動照片都會鋪在官網上...我不僅利用現場，自己的官網還有廠商的官網都會有連結...因為是全國性的露出，透過緯來一轉播出去，全國都有看到...」---(A-09.10)

而受訪者 E 表示：

「...我們要常常不斷把訊息丟上去讓球迷知道...例如官方網站...等較不需要成本

的管道，媒體一般促銷的訊息不會幫你上...並且要跟體育線的記者打好關係...」

---(E-25.26)

據受訪者 D 表示：

「...報紙的廣告交換宣傳活動，活動前一個月就會出來，例如羅敏卿引退賽...會跟廠商先聯絡，活動的想法，包括聯盟、球團網站、發佈新聞稿...」---(D-21)

(六) 任務分工及人力訓練：此階段將活動所需的規劃、宣傳及執行工作

分配給各部門，並將會議紀錄整理成工作指南，確保相關人員通盤

了解。例如受訪者 D 即表示：

「...就請工讀生、義工，他們跟著球隊很多年，每一區都一、二十個，...不用外面找，我有一批訓練好的...我們活動規劃好，一週前會跟他們說，由活動組來負責，用電子郵件告知工作分配，叫來球場場勘，當天在進行賽前說明，會由活動企劃的人員來監督現場活動...每年都做過了，所以都是大同小異，人力也都是相同一批人，義工幾乎都是熟人，之前都經過選拔...」---(D-17)

受訪者 E 亦表示：

「...工作人員以志工、實習生、工讀生為主，會在事前開會，原則上小活動就在當天或連戰之前，簡單活動就在當天，服務態度、會有工作須知的書面告知...」

---(E-21.22.23.24)

而受訪者 C 表示都是與學校相關科系進行合作：

「...人力培育我們大多是以學生為主...活動像明星賽那麼複雜的話，可能前一天還需要開會、進行勘查...要實際演練一下，如果活動規模大是必要的，如果規模不是這麼大的活動，我們只要活動前一小時做行前的教育或說明即可，會有書面資料提供，載明如何進行應對之類的...看活動的複雜度，如果只是簡單像提供折價的話，大概開一次會就好了，通常有牽涉到宣傳期的話，只要案子(贊助)一進來我們就會來召開會議了...」---(C-10)

由於活動規模不大，所以人力需求及訓練並非必要，受訪者 B、F 即表示：

「人力夠就自己辦，不夠就找工讀生支援，會事先告知他商品、活動或是票務需要支援的地方，大概如此而已，在原本的人力編制的規模之下就不可能辦出太複雜的活動，所以在主題發想時候就會受限了，所以就會盡量簡單化了。也不需要進行人力訓練」---(B-08)

(七) 活動執行：執行活動，並解決突發狀況。

(八) 效益評估：綜合各球團的效益評估方式，大致上可分為會員問卷、

現場觀察、折價券的兌換率、媒體曝光程度來檢視現場促銷活動舉辦的效益。

例如受訪者 C 表示：

「...賽前簽名會蠻受到歡迎的，還有拍照會，做門票、商品折價券，可以看回收率，像是兌換券今年效果不好，明年可能就會取消，集中火力在其它項目...有進行會員的問卷調查，已經進行了三年，希望了解球迷的滿意度及看法，包括了啦啦隊、主題活動、商品、網路等範圍進行了解。如果希望了解球迷看法會一併在會員的電子報中發出去，去接收回饋，回流率蠻高的，達到六、七成...」---(C-12)

受訪者 A 表示：

「...會製作結案報告以及照片、收視率、媒體露出的簡報資料給贊助商，辦活動會有人數的特別增加，比平常的觀眾還多...」---(A-11)

受訪者 D 認為除了從進場人數來判斷外，也可從現場球迷的反應來看現場促銷活動的實施成效：

「效果的評估，多是眼睛評估，看進場人數，希望球迷會帶走的贈品才有效益，不希望遭到球迷丟棄...」---(D-23)

而受訪者 E 則認為可從媒體曝光的角度來檢視效果：

「...效益評估主要看見報率、媒體曝光、商品賣的情形等等，活動完也會進行評估，見報率、電視台播報，商品有無賺到錢。形象方面，算一下報紙，電視，SNG 車有幾台、

曝光率...會配合學校相關科系、實習生來作問卷調查了解...但針對活動來做的尚沒有...」---(E-27)

但也有球團沒有明顯的效益評估方式，例如受訪者 B 即表示：

「...其實每個球隊玩的都差不多，效益怎麼去評估也沒有想法，我們會跟廠商說今天與其你花十萬元抽大獎，倒不如送給一千位球迷小禮物，那是一個行銷觀念的改變...但是對於球迷人數你完全不能去衡量，尤其今年消失的球迷更不是可以預先想像的。像外國都是四、五萬的球迷，但是國內一下高一下低的時候，你完全抓不住...」---(B-15)

二、研究結果討論

根據結果顯示，各球團現場活動規劃實施的步驟與銷售促進管理模式相去不遠，以下便藉由相關文獻，針對規劃實施過程進行比較與討論。

(一) 協調溝通

從研究結果發現，球團行銷人員進行現場促銷活動的籌備過程中，有不同的溝通協調方式，以下整理各隊行銷人員進行橫向縱向聯繫的方式：

表 4-4-1 職棒球團現場促銷活動溝通方式一覽表

	口頭告知	正式會議	電子郵件	工作聯繫單
兄弟球團		◎		
興農球團	◎		◎	
中信球團		◎		
統一球團		◎	◎	
La new 球團		◎		◎
誠泰球團	◎			

由於球團編制層級不複雜，部分球團只要負責人員將構想直接向上級報告即可，執行也十分簡單，故以最簡單的口頭告知即可。由於相關因素的限制與影響，球團與聯盟及內部缺乏溝通協調，以致無法提早進行規劃與宣傳；另外中華職棒多數球團十分仰賴企業資源，在球季進行當中也會持續尋求企業的贊助，故部分贊助商的企業主題日無法於季前進行宣傳，欠缺通盤規劃都會影響宣傳力道，現場促銷活動逐漸成為贊助協議的套裝方案之一，企業可以在球場對目標群眾推銷產品，因此，成功的現場促銷活動要滿足贊助商的行銷目標以及增加更多的贊助商 (McDonald & Rascher, 2000)，主其事者應儘早協調溝通，並於季前與贊助商（或廣告代理、公關公司）一同規劃具話題性的活動、適當的時機和頻率、並設定目標對象，如能將一切盡早確定進行宣傳，球迷更能加深印象及好感，提升進場意願及人數，對將現場促銷活動設定為提供給贊助商權益的球團，也能提供更多曝光及其他效益給贊助企業，讓企業主滿意其投資並持續贊助，形成良性循環。設定促銷目標後針對目標族群發展有創意的促銷方案，並建立工作時間表來掌控進度，確保活動規劃作業如期進行。

（二）方案規劃

另外發現，在各隊 100 場的比賽中，經常出現重複的活動，雖然球團可在較多場次提供回饋球迷的機會，但是重覆或單調的活動可能讓人感到較無新意，可能歸咎在整體產業太小、進場人數太少，所以行銷預算也無

法投注太多；促銷活動需要提供足夠的誘因，誘因夠大，促銷的效果通常也愈大（黃俊英，2005），美國同樣有促銷策略創意不足因為受限於只有促銷人員在發想的困擾（Branvold & Bowers, 1992），除了現場促銷活動的舉辦之外，活動品質的高低也是吸引觀眾進場與否的關鍵（McDonald & Rascher, 2000），中華職棒各球團或許減少促銷場次，發揮創意，將資源集中在少數場次，不但能提供更高的誘因，應更能夠提昇活動的品質及媒體曝光，而公益性質的促銷型態較能獲得媒體報導，也是能多舉辦的方向。

（三）目標族群

依照近年來對國內職棒的研究數據顯示，進場看球的球迷多為學生族群，顯示當球迷脫離學生身分成為上班族，擁有更大的經濟能力時，大部分便不會願意到球場來消費，轉而將休閒娛樂的開銷移轉到其他項目上，因此如何加強球賽之外的附加價值，提升整體的娛樂體驗，發展成為適合家庭整體消費的休閒場所，本研究認為是未來球團可以嘗試的地方；另外，傳統企業管理觀念認為企業追求成長時，爭取新顧客（new customers）比維繫現有顧客（existing customers）的成本要大很多，因此企業成長的重心總是放在公司現有的顧客身上（蔡翔証，2006），但其實以國內運動賽事觀賞規模尚小，職業運動球團更有必要規劃促銷策略，告知、推廣、說服他們來消費運動產品。而不同人口統計變項的現場觀眾具有不同的消費行為，針對不同的族群，職棒球團應該提供不同促銷策略來刺激消費者（蘇懋坤，

1998)，Schultz 等(1998)也認為應確認欲接觸的目標市場，以及藉由瞭解消費者特性來規劃促銷策略及工具。根據 Kim and Mauborgne (2004)在《藍海策略》一書中提及開拓新市場的重要，中華職棒球隊或許也應該發展不同的方案吸引非球迷入場。球隊應針對現有球迷與非球迷，發展創意方案，提供不同的誘因，發展有話題性或系列性的現場促銷活動，讓現有球迷的涉入程度加深，非球迷成為球迷。

(四) 宣傳曝光

對於活動的事前宣傳常常是成功與否的關鍵，訊息來源能透過許多通路來傳遞訊息，訊息通路是訊息的傳送者，及訊息的溝通管道。訊息通路的種類很多，各種通路都有其特性，行銷者應考量各種通路的涵蓋範圍、彈性、可信性和成本等特性，選擇合適的訊息通路（黃俊英，2005）。訊息呈現的方式多樣，包括口頭的、電傳的、電子銀幕顯示的、圖表的、符號的、文字的、手勢的；行銷人員在編碼過程裡，需採用文字、聲音、符號或圖表編擬訊息，亦即使用文字、聲音、符號或圖表等溝通欲傳遞的訊息（黃金柱，2005），行銷人員要考慮溝通媒介的成本、效果和產品的相容性，而選定目標對象，透過正確的管道傳遞訊息更為重要，對於不同的族群應有不同的管道來進行訴求。在溝通中收訊者的涉入程度很重要，當收訊者的涉入程度很低的時候，訊息往往無法被有效接收，因此要強化收訊者對發訊者的關切，以創意手法來呈現訊息，以及選用收訊者感興趣的媒體來

引起注意(林建煌, 2000)。研究者由訪談結果得知, 各球團現場促銷活動的宣傳管道如下表所示:

表 4-4-2 職棒球隊現場促銷活動宣傳管道一覽表

	球團官網	贊助商官網	新聞稿	人員推銷	賽程表	手機簡訊	記者會	報紙廣告	電視跑馬燈	電子報	職棒雜誌	電台
兄弟	◎	◎	◎		◎		◎	◎	◎		◎	
興農	◎		◎								◎	
中信	◎	◎	◎	◎		◎			◎	◎	◎	
統一	◎		◎								◎	
La new	◎		◎	◎						◎	◎	◎
誠泰	◎		◎								◎	

據球團行銷人員表示, 官方網站仍然為主要現場促銷活動宣傳管道, 並且不會針對不同的族群拓展不同的宣傳通路; 建議多運用不同的管道及方式, 告知促銷活動資訊, 並將資訊加以統一整合。例如針對現有球迷可運用賽程表、觀戰手冊、官方網站、球場大螢幕、後援會、啦啦隊的口語傳播, 來進行告知, 非球迷則透過事件行銷、公共報導來吸引民眾。運動行銷人員之所以要針對現有消費者做行銷, 乃因對運動產品感到滿意的現有消費者, 正是運動組織的最佳銷售人員。而在傳播過程當中, 訊息的傳遞容易受到外在的干擾, 因此發訊者應該以最有效的溝通方式來達成傳播目的; 在所有消費大眾中, 有 70% 的消費者是因受現有消費者口碑傳播

(word of mouth)影響才去消費的。除透過官方網站以及不必花錢的公共報導之外，球團行銷人員可以在球賽現場的大螢幕放送促銷訊息，後援會以及啦啦隊可補其不足，透過人員銷售以及口語傳播的方式，達到活動事前宣傳的效果，而一般非球迷者可透過特別的事件行銷，透過媒體報導吸引民眾注意，來進行告知的促銷策略。

(五) 效益評估

最後，職業運動乃不同於業餘運動之性質，其經營型態相似於一般企業，主要是以營利為目的（楊福珍，1996），球團在目標設定方面，雖有設定增加人數或是提升球迷滿意度的期望，卻沒有設定量化的標準，若能設定具體的目標，在效益評估上會更有依據（Shimp, 2000）。而目前各職棒球團對於舉辦現場促銷活動的評估標準包括了現場觀察球迷反應、檢視媒體曝光量、進場人數的比較、以及對於會員的問卷調查。研究者認為其中檢視進場人數的多寡應該剔除其他影響因素，如對戰組合、近期戰績、比賽地點、周日週間等，數據呈現才會更為客觀；而透過電子郵件進行會員對於活動滿意度的調查，收到的意見容易有所受限，既然舉辦活動是為了現場球迷，或許跨大範圍到現場球迷的調查，更能提供球團全面性的參考。

Boyd and Krehbiel (1999)指出除了進場人數的影響外，效益評估的面向應延伸到媒體曝光、是否引發正面公共報導等範疇。國內不乏運動賽事現場觀賞的相關研究（王忠茂，2005；李展源、林房儷，2004；彭小惠，2005；

黃仲凌，2001)，若能配合服務品質等相關研究，了解其認知及滿意度，或是對於不同活動的喜愛程度，作為未來活動的規劃參考。因此，本研究提出衡量現場促銷活動實施效果的五項指標：

- 1.現場觀察：由服務人員透過互動或是從旁觀察，了解球迷參與的反應，以及對於活動、贈品的接受程度。
- 2.媒體曝光：事前、事中及事後媒體對於活動、民眾參與的曝光量。
- 3.觀眾人數：以統計方式，將相關因素排除，檢視活動對人數的影響。
- 4.參與知覺：透過問卷的方式，了解球迷對於活動的認知及滿意度。
- 5.折扣兌換：追蹤折價券的兌換率。

研究者針對上述討論，提出適切的現場促銷活動規劃實施流程，如圖

4-4-1：

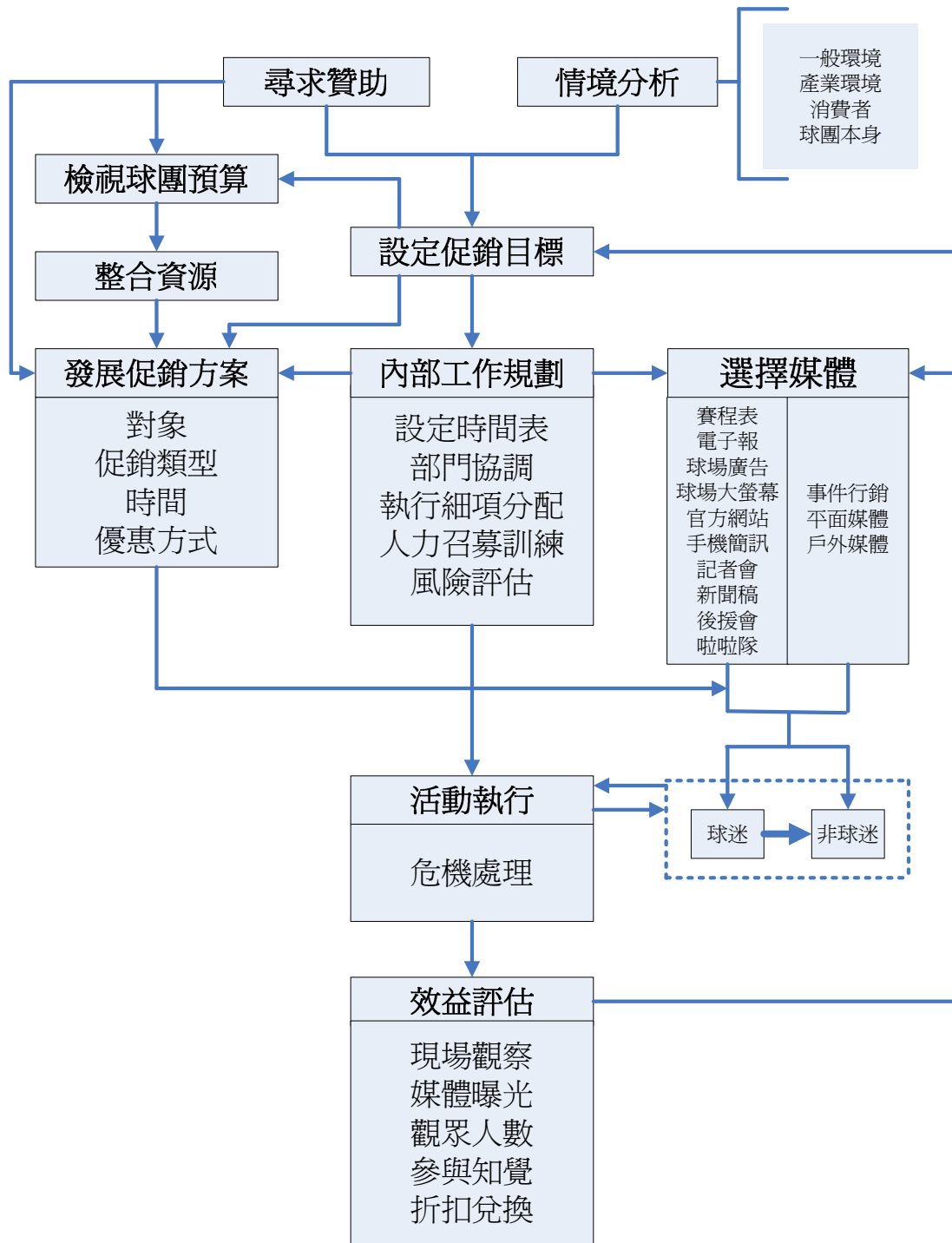


圖 4-4-2 職棒球隊現場促銷活動規劃暨實施流程

資料來源：研究者自行整理

職棒球團規劃暨實施現場促銷活動流程如圖 4-4-1 所示，將各階段之工作內容及進程序分述如下：

- (一) 情境分析：球團需先對所處的環境進行檢視及分析自己的定位，包括一般環境、產業環境、消費者、及球團本身。一般環境包括了政治、經濟、法律等大環境；而產業環境即是國內職棒產業的榮衰；還有消費者的背景及喜好；以及球團自身的定位和擁有的資源。
- (二) 尋求贊助：規劃要越早越好，在進行整體贊助的尋求之際，也決定球場活動的權益。
- (三) 設定促銷目標：在進行完情境分析後，接下來進行促銷目標的建立，可能是回饋球迷，或是提升球團的商業收入，確立促銷目標之後編列預算，整合贊助商的資源並進行溝通協調，針對促銷目標進行腦力激盪來發展有創意的促銷方案。
- (四) 發展促銷方案：球團應確定好賽程、對手等資訊，與贊助商一同研擬，包括欲促銷的目標對象，促銷活動的形態，提供的優惠種類或折扣程度，舉辦的時間、頻率、期間等方案內容。
- (五) 內部工作規劃：確定促銷方案後，球團內部成立專責單位負責，成立對內對外的單一窗口，規劃工作時間表，並協調各部門及協力組織，進行工作分配及人力召募訓練的工作。
- (六) 活動宣傳：確定方案之後，將促銷訊息整合，經由適當且有效的媒

體傳送給設定的目標族群，進行活動的宣傳，例如針對球迷則以平常他們會接觸的管道，例如球場廣告、大螢幕、職棒雜誌、後援會、官方網站、簡訊等，而非球迷則可以透過異業結盟，發展有創意的事件行銷，而經由親友的轉告在行銷學當中顯示是相對於一般廣告更有說服力、更有效果的，在進行告知的同時，也鼓勵球迷對非球迷進行口語傳播。

- (七) 活動執行：執行活動的過程中，工作人員隨時因應突發狀況，並與民眾進行友善互動。
- (八) 效益評估：最後階段透過五種方式檢視現場促銷活動的效益：現場觀察、媒體曝光、觀眾人數、參與知覺、折扣兌換。並不斷進行回饋，檢視當初設定的目標是否適切，作為未來的參考依據。

第五節 職棒球團實施現場促銷活動對於入場人數之影響

透過中華職棒各球團官方網站以及報紙等管道，蒐集中華職棒十七年六支球團所舉辦的現場促銷活動資訊以及每場入場人數之相關資料，以 t 檢定作為統計方法，檢視前者對於入場人數之影響；由於六支職棒球團中有兩支球團於所有主場皆舉辦現場促銷活動，故不列入分析之範圍。所得結果如下：

一、研究結果

(一) 所有場次

	活動舉辦與否	個數	平均數的		
			平均數	標準差	標準誤
觀眾人數	有活動	250	2397.95	1606.811	101.624
	無活動	50	1591.48	953.728	134.877

t	自由度	顯著性 (雙尾)
4.476	113..243	0.000

* $p < .05$, ** $p < .01$, *** $p < .001$

在中華職棒十七年整季的 300 場比賽當中，舉辦現場促銷活動的場次達 250 場，平均觀眾人數 2,397 人；沒有舉辦的場次 50 場，平均人數 1,591 人，p 值 0.000，達顯著水準，顯示在所有比賽中，舉辦現場促銷活動與否對於入場人數有正面影響。

(二) 興農球團

組別統計量

	活動舉辦與否		平均數的		
	個數	平均數	標準差	標準誤	
觀眾	有活動	28	3421.68	2009.407	379.742
人數	無活動	22	2184.00	1160.499	247.419

獨立樣本檢定

t	自由度	顯著性 (雙尾)
2.575	45.794	.0013*

* $p < .05$, ** $p < .01$, *** $p < .001$

在興農球團的 50 場主場比賽當中，舉辦現場促銷活動的場次達 28 場，平均觀眾人數 3,421 人；沒有舉辦的場次 22 場，平均人數 2,184 人， p 值 .009，達顯著水準，顯示興農球團舉辦現場促銷活動與否對於入場人數有正面影響。

(三) 統一球團

組別統計量

	活動舉辦與否		平均數的		
	個數	平均數	標準差	標準誤	
觀眾	有活動	32	2198.81	1086.811	192.123
人數	無活動	18	2057.17	930.920	219.420

獨立樣本檢定

t	自由度	顯著性 (雙尾)
.465	48	.644

* $p < .05$, ** $p < .01$, *** $p < .001$

在統一球團的 50 場主場比賽當中，舉辦現場促銷活動的場次達 32 場，平均觀眾人數 2,198 人；無舉辦的場次 18 場，平均人數 2,057 人， p 值.644，沒有達到顯著差異，顯示統一球團舉辦現場促銷活動與否對入場人數沒有影響。

(四) 中信球團

組別統計量

	活動舉辦與否	個數	平均數	標準差	平均數的標準誤
觀眾人數	有活動	18	1752.72	1047.912	246.995
	無活動	32	1124.03	675.914	119.486

獨立樣本檢定

t	自由度	顯著性 (雙尾)
2.580	48	.013*

* $p < .05$, ** $p < .01$, *** $p < .001$

在中信球團的 50 場主場比賽當中，舉辦現場促銷活動的場次達 18 場，平均觀眾人數 1,752 人；無舉辦的場次 32 場，平均人數 1,124 人， p 值.013，達顯著水準，顯示中信球團舉辦現場促銷活動與否對入場人數有正面影響。

(五) La new 球團

組別統計量

	活動舉辦與否	個數	平均數	標準差	平均數的標準誤
觀眾人數	有活動	24	2246.58	1958.707	399.819
	無活動	26	2711.27	1886.233	369.921

獨立樣本檢定

t	自由度	顯著性 (雙尾)
-.854	48	.397

* $p < .05$, ** $p < .01$, *** $p < .001$

在 La new 球團的 50 場主場比賽當中，舉辦現場促銷活動的場次達 24 場，平均觀眾人數 2,246 人；無舉辦的場次 26 場，平均人數 2,711 人， p 值 .397，沒有達顯著水準，顯示 La new 球團有無舉辦現場促銷活動對於入場人數不造成影響。

經由研究結果發現，中華職棒整體的現場促銷活動對於人數有正面影響，而所有球團當中，僅興農與中信兩球團舉辦現場促銷活動對於觀眾人數造成影響，其他球團皆無。

二、研究結果討論

研究結果發現，整體中華職棒球團舉辦現場促銷活動與否對於入場人數有正面影響，與國外研究相同 (Boyd & Krehbiel, 2003; Marcum & Greenstein, 1985; McDonald & Rascher, 2000, 1996)，而在個別球團方面，僅有三分之一的球團的現場促銷活動對於人數有正面影響。

經由進一步分析四支球團舉辦的活動內容發現，La new 及統一球團所舉辦的促銷活動中，常常有同樣的活動舉辦數場，包括 La new 球團的「施巴健康全壘打」活動，以及統一球團的「加油隨身袋特賣」活動，各自在主場舉辦了 15 場及 8 場，可能是球迷逐漸失去新鮮感所致；而興農及中信球團舉辦的活動重複性則相對沒有那麼高，推論此是影響入場人數的原因。