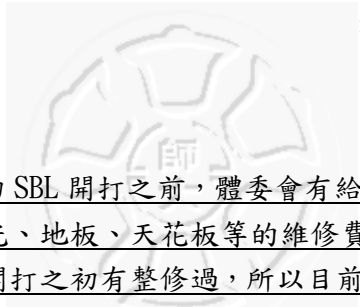


第肆章 研究結果與討論

本章根據深度訪談法所獲得之相關資料進行彙整。依據本研究之目的與問題，依序陳述研究之結果並進行討論。研究結果共分為四節，第一節為個案情況介紹，針對研究對象超級籃球聯賽的賽會現況、相關業務和工作分配加以介紹；第二節為超級籃球聯賽的整合行銷傳播策略，依據研究架構，分別針對執行整合行銷傳播的相關要素予以介紹，透過深度訪談，彙整出超級籃球聯賽運用的整合行銷傳播策略；第三節為超級籃球聯賽的整合行銷傳播工具，說明在超級籃球聯賽中所使用的傳播工具，及其使用的目的和特性；第四節為超級籃球聯賽的績效評估，介紹超級籃球聯賽如何針對整合行銷傳播運用的情形進行績效上的衡量。

第一節 個案情況介紹

自中華職籃停賽後，國內籃壇陷入一片低迷，為了恢復過去的榮景，行政院體委會主動協助籃球協會舉辦超級籃球聯賽，並選定臺北體院體育館作為比賽場地。超級籃球聯賽為職籃停賽後規模最大的籃球比賽，也是國內等級最高的業餘賽事。體委會盼望超級籃球聯賽能提供球員一個發揮的舞臺，同時，也提供球迷一個值得觀賞的大型籃球賽會（行政院體委會，2003）。



A1：當初 SBL 開打之前，體委會有給北體 1000 萬作為整修費，包括冷氣、燈光、地板、天花板等的維修費用，還包括計時器等。硬體設備由於在開打之初有整修過，所以目前是 OK 的。在比賽開打前，會有工作人員先進行測試，包括計時器、燈光冷氣等，如果有問題就會聯絡廠商來維修。...

A1 提到，體委會為了提供國內球迷一個觀賞球賽的優質環境，在超級籃球聯賽開打之前，特別撥出一筆 1000 萬的預算給臺北體院，作為整修費用，包括場館的冷氣、燈光、地板、天花板，以及相關器材如計時器等，希望改善球場的硬體設備，讓球迷更願意進場觀看比賽。之後每季比賽開打前，籃球協會也都會請工作人員到場館進行測試，針對場館的硬體或故障的器材進行維修，以維持場館的正常使用。

雖然超級籃球聯賽屬於業餘比賽，但卻朝著職業化的行銷手法來包裝球賽。

A1：第一季是由競標廠商提出一個完整的比賽計畫，提出他要如何地行銷與規劃，然後提到協會，然後協會在請相關的專業人員進行整合與審查，然後提出問題，再請競標廠商進行書面回答和說明，然後協會這邊在根據情況來決定由哪一家廠商得標。依廠商提出的計畫，然後由協會審核，在聽廠商說明之後，在決定哪方面比較有利的情況下，再由哪家廠商得標。...

根據 A1 表示，在比賽開打之前，由籃球協會針對轉播權和行銷的部分進行公開招標，並由數家競標廠商各自提出一個完整的比賽計畫，包括如何進行轉播和行銷包裝。廠商將行銷計畫提交到籃協之後，籃協即邀請相關的專家進行整合與審查，並提出問題，由競標廠

商進行回答與說明，再由籃協來審核，衡量各方面的情況之後，再決定由計畫完整且能讓賽事獲益最多的廠商得標。最後，由新加坡商全球體育衛星電視股份有限公司的台灣分公司（ESPN STAR Sports 成員，文中簡稱 ESPN）勝出，獲得一紙為期三年的轉播合約。除了轉播外，ESPN 同時擔任超級籃球聯賽的執行單位，負責行銷方面的業務，包括廣告、宣傳和行銷…等（張家豪，2003）。

合約的主要內容可以分為轉播權和行銷業務兩個部分。

A1：第一季並無牽扯到權利金，是之後第二季才有球團要求有權利金，一開始是決定轉播權利金的 8% 是歸協會，其他的權利金由球隊均分。第三季原來是維持和二年一樣的分配，但協會這邊將 8% 的權利金也提撥給球團，協會並沒有拿轉播權利金。元年的時候，門票是由協會外包給行銷公司去做，那協會只拿一個基本的金額，若有盈餘或是超賣，都歸行銷公司，盈虧由行銷公司自行負責。第二季因為受到一些因素影響，協會將門票收回來自行負責，進行出售和販賣，第三季也是一樣，門票收入歸協會所有，因為協會要負擔場地費、水電費和工作人員的費用，其他支出都由協會支出。而第三季大約每個球團都可以拿到 500 萬左右，包括協會提撥給球團的權利金。

從上述可知，轉播權的部分，在 2003~2004 年球季的比賽中，並沒有支付轉播的權利金，直到 2004~2005 年球季，ESPN 才在球團的要求下，開始給付權利金。經由籃協、ESPN 與球團領隊商討後，決定轉播權利金的 8% 歸籃協所有，其餘的權利金由七支球隊均分。2005~2006 年球季開始，籃協再將 8% 的權利金全數提撥給球隊，除了原本的轉播權利金外，每支球隊共可分得 500 萬。在行銷業務方面，除了賽務、場館和門票外，其他所有的行銷業務都由 ESPN 負責，

其中包含電子、平面廣告、贊助廠商及現場看板的收入，都歸 ESPN 所有。2003~2004 年球季的時候，ESPN 與 NIKE 合作，由 NIKE 負責行銷與包裝，2004~2005 年球季開始，由 ESPN 單獨負責所有的行銷業務。至於門票的部分，2003~2004 球季的門票，是由籃協外包給行銷公司，籃協只拿一個固定的金額，門票若有盈餘或超賣，都歸行銷公司，因此，盈虧是由行銷公司自行負責。2004~2005 年球季開始，籃協將門票收回自行負責出售，交由年代售票系統代為出售，門票收入則歸籃協所有，門票收入同時也作為場地租借、水電和工作人員等相關費用的支出。

A1：籃協主要負責賽制的訂定和賽務的運作，像是比賽場次、比賽日期、裁判、記錄與工作人員、場地器材、門票，ESPN 負責轉播和行銷，像廣告、贊助、促銷、宣傳、與媒體聯繫、公關、特殊明星賽等和行銷相關的部分都是 ESPN 負責。

根據訪談結果瞭解，在超級籃球聯賽的分工方面，籃球協會主要負責賽制的訂定和賽務的運作，如比賽場次、比賽日期、裁判人員、記錄人員與工作人員的安排、場地器材的管理與租借、門票的販售，而 ESPN 則是負責轉播和行銷，如比賽轉播、電視和平面廣告、贊助、促銷活動、宣傳活動、與媒體聯繫、公關事務、特殊活動的進行（如明星賽）…等和行銷相關的事務都是由 ESPN 來負責，詳細的分工圖如圖 4-1。

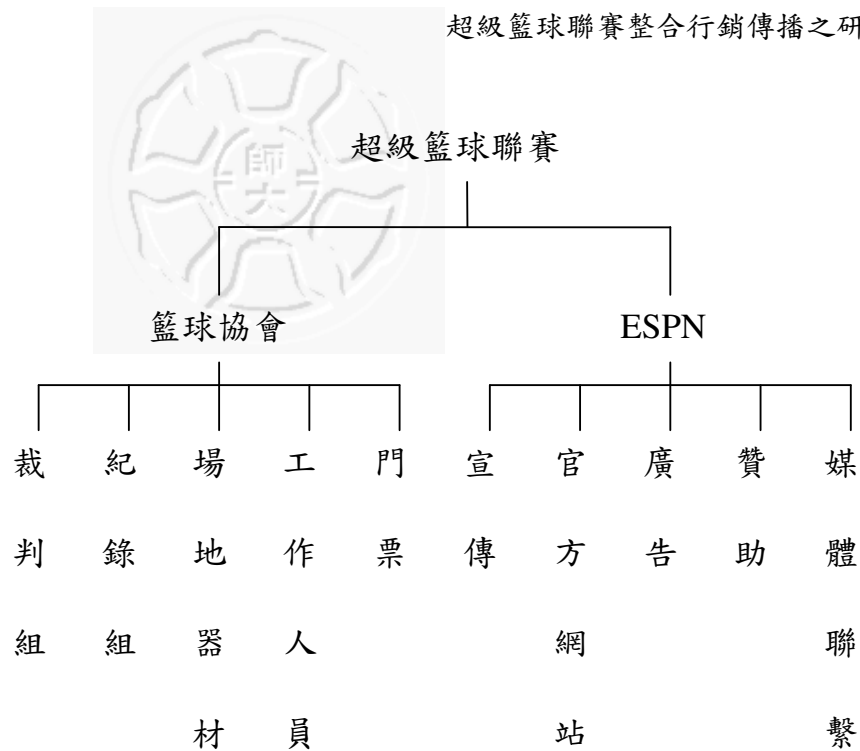


圖 4-1 超級籃球聯賽的分工圖

在賽制部分，主要可分為例行賽和季後賽，例行賽每隊打五個循環，共 30 場，總計 105 場，最後由年度戰績前四名晉級季後賽。四強賽採五戰三勝制，冠軍賽採七戰四勝制。超級籃球聯賽的賽季時間訂於每年的 11 或 12 月至隔年的 5 月。第一季的比賽於 2003 年 11 月 12 日正式開打，第三季比賽於民國 2006 年 5 月 7 日結束。參賽隊伍從第一季至第三季皆維持在七隊，其中亦包含了部分球隊易主。2003~2004 年球季參賽球隊包括裕隆、台啤、台銀、達欣、新浪、九太、中廣；到了 2004~2005 年球季，參賽球隊為裕隆、台啤、台銀、達欣、新浪、東森（九太易主），緯來（中廣易主）；2005~2006 年球

季參賽隊伍為裕隆、台啤、台銀、達欣、東森、緯來、幼敏（新浪易主），三季參賽球隊的變化如圖 4-2。在這三個球季的比賽中，裕隆籃球隊一路過關斬將，拿下了超級籃球聯賽的三季的總冠軍，完成三連霸的壯舉（資料來源：SBL 官方網站）。

第一季 (2003~2004 年)	第二季 (2004~2005 年)	第三季 (2005~2006 年)
裕隆籃球隊		
達欣籃球隊		
台啤籃球隊		
台銀籃球隊		
新浪籃球隊		幼敏籃球隊
九太籃球隊	東森籃球隊	
中廣籃球隊	緯來籃球隊	

圖 4-2 超級籃球聯賽 2005~2006 年球季參賽球隊變化表

A1：在裁判方面，也進行了很多訓練，包括培訓新進的裁判。另外，也會針對目前執法的裁判進行考核，也有技術和臨場委員作為諮詢和審查執法

的協助。為了增加執法的公平性，也積極地在季後賽等重要比賽中聘請外籍裁判來執法。…像這次台銀與幼敏的事件，裁判的處分會根據 SBL 球隊與裁判管理辦法進行懲處，如果有特殊情況，或是情節重大時會予以禁賽，包括球員與裁判都受到這個辦法的管束，像是這次球員也因為有鬥毆的情況就被禁賽兩場，這都有相關的規定存在。裁判在執法上難免會有疏失漏判，但是這是必須經由技術委員會提出，在會議上討論，而裁判本身必須自我要求。…裁判長會考慮到裁判的情況和疏失可能會讓他暫停吹判。

從訪談得知，裁判與記錄人員水準的維持與提升，也是籃球協會負責的工作內容之一，尤其是裁判人員的執法對比賽的結果有著舉足輕重的影響。籃協為了維持比賽的公平性，在裁判人員方面也進行了很多訓練和課程，並積極培訓新進的裁判。同時，也會針對目前執法的裁判進行考核，並設臨場委員及技術委員會作為諮詢和審查執法的協助。為了增加執法的公平性，也積極地在季後賽等重要比賽中聘請外籍裁判來執法。超級籃球聯賽設有球隊與裁判管理辦法，所有的球員與裁判都受到這個辦法的管束，球員如果有特殊情況，或是情節重大時會予以禁賽。裁判在執法上若有疏失漏判，會經由技術委員會提出，在會議上討論，並進行相關處分，裁判本身除了自我要求外，裁判長也會考慮到裁判的情況和疏失，視情況做出暫停吹判的決定。

A1：目前傾向以臺北體院為主，因為小巨蛋租金昂貴，可能會限定在某些特殊場次，例如季後賽、明星賽等，才有可能在小巨蛋舉辦。若是移到大臺北以外的地區，如中南部舉行，要考慮到球隊的支出必定增加，像是交通費、住宿費，都是很大的問題，另外，票房是否 OK，能否符合成本，都是要考慮的。球團有想過，但後來還是沒有球團願意，主要還是因為成本的考量，因此，仍是以臺北為主，但是往後會不會移到其他地區就很難講，協會仍然是尊重球團的決定。

超級籃球聯賽的比賽場館是位於敦化北路上的臺北體院體育

館。從訪談中發現，雖然臺北小巨蛋體育館已於 2005 年 8 月底完工，但由於小巨蛋租金昂貴，因此，2005~2006 年球季的比賽場館仍以臺北體院體育館為主。超級籃球聯賽的比賽地點也僅限於臺北市，由於將比賽移至大臺北以外的地區如中南部，會造成球隊在交通費和住宿費上的龐大支出，另外，也需考慮到票房的收益是否能符合成本，因此，籃球協會仍尊重各球團的決定，未將比賽地點移往其他縣市。

A1：目前三年一期的合約已經到期，即將重新進行轉播權的招標。基本上運作模式還是傾向維持現況，除非在行銷上有所改變，但目前改變的機會不大。…至於是否會打算推動職籃，協會是抱著中立的態度，主要還是由各球團來決定，而像是達欣和裕隆這兩支曾參與職籃時期的球團，並無意願要再重新推動職籃，因此，還是傾向維持原案。洋將的增加會造成一筆很大的支出，球團願不願意是個問題，原則上它可以增加比賽的可看性，但是球團是否願意接受就很難說，原則上協會是尊重球團的決定，但目前各球團似乎還沒有這個打算。基本上，提出洋將這個建議的大都是媒體記者會是球迷，希望增加比賽的可看性，但是球團並無這樣的打算，因為支出會非常大。

從上述可知，超級籃球聯賽的合約至 2006 上半年比賽結束後已經到期，即將重新進行轉播權的招標，基本上未來的運作模式傾向於維持現況。未來是否會推動職業籃球制度或是增加洋將…等建議，籃球協會保持中立的態度，把決定權交給各球團領隊來決定。由於推動職籃和增加洋將都會造成球團一筆龐大的支出，仍有其推動的困難度。

第二節 超級籃球聯賽的整合行銷傳播策略

根據研究架構得知，整合行銷傳播策略主要包含幾個要素：消費者（消費者資料庫）、企業利益關係人、發展溝通訊息與整合訊息、傳播策略和傳播工具，以下分別針對各要素予以說明及討論。

一、消費者

整合行銷傳播在找出和消費者的接觸點上不是「由內而外」的取向，而是由消費者開始的「由外而內」的取向，以便能符合消費者真正需要，並且促發其購買行為。從消費者的角度來行銷傳播的價值與功能，以符合其真正需要並促發其購買行為蔡美瑛、陳蕙芬（1998）。整合行銷傳播的中心概念就是以消費者為導向，在瞭解消費族群的人口背景變項，針對消費者的集群特性，選擇適合的行銷策略，透過適當的傳播途徑，將訊息傳達給消費者。針對消費族群的調查與瞭解可以作為傳播策略制訂的參考依據。

- B1：對於現場的觀眾並沒有做過所謂的市場調查，但是，只要在現場幾乎可以很容易知道觀眾分佈的年齡層，因此，並沒有特別進行所謂的消費者調查。以超級籃球聯賽來看，現場觀眾仍以學生族群佔大多數，年齡層分佈以高中和大專生為主，女性似乎又稍多於男性。而收視觀眾的部分則是請 AC Nielsen 進行調查，以電話調查收視率的同時，也會調查收視觀眾的基本人口背景變項，收視群眾同樣也以學生居多。
- C1：…就我們所觀察到的，可以發現去看球的大部分都是一些國、高中生和大專的學生，就是以學生為主要的族群。
- D1：網路上的消費者是很難管理的，因為網路可能有多重身份或造假，有的球迷會申請很多帳號，因此，很難進行管理，也很難去限定球迷的身份。但是，官方網站還是會進行一些線上調查或投票，去瞭解球迷的看法和意見。…

超級籃球聯賽的消費者，可分為現場觀眾和收視觀眾。從訪談結果發現，在現場觀眾的部分，ESPN 雖然負責行銷業務，但是並未實際對市場進行調查。他們認為超級籃球聯賽的主要消費群眾目標確切，因此，並無須再進行市場調查。從現場看來，觀眾仍以學生族群佔大多數，年齡層分佈以高中和大專生為主，女性似乎又稍多於男性。在收視族群的部分，由於 ESPN 身兼行銷單位和轉播單位，因此，ESPN 委託收視率公司，針對每場比賽進行收視率和收視觀眾的調查，收看電視轉播的觀眾，同樣以學生族群居多。

根據 D1 表示，雖然超級籃球聯賽也有架設官方網站，但是要在網路上做消費者的調查並不容易，因為在網路上，很難對球迷的身份給予嚴格的限制或管理。網路部份，以進行小型的意見調查為主，藉以瞭解球迷的看法或意見，不過，由於網路上身份難以限定，容易出現一人投多票的灌水情況，故調查的結果準確度可能有待商榷，僅能提供參考。

B1：針對消費者滿意度的部分，我們也認為這是一個很重要的調查，如果我們明年還是執行單位的話，我們會考慮進行，但是仍有很多其他因素需要考量。畢竟我們只是執行單位，並不是聯盟，所以難免會受到許多限制。

C1：不會進行市場調查，這是屬於 ESPN 的業務。

D1：不會。官方網站最重要就是點閱流暢度，只有在改版前會進行意見調查。

從上述可知，超級籃球聯賽雖然已經完成三個球季的比賽，但是對於消費者的滿意度方面，仍未進行過相關的調查與分析。身為執行

單位的 ESPN 雖然認同消費者滿意度調查的重要性，但是受到成本與其他因素的限制，遲遲未進行相關的調查。在網路的部分，也僅針對官網改版時，會對消費者進行意見調查。

B1：我們並沒有建立消費者的資料庫，未來也沒有這樣的計畫。畢竟看球的人就是那些族群，在現場就一目了然，沒有必要特別建立資料庫。

根據 B1 的看法，ESPN 認為超級籃球聯賽的消費者顯而易見，可以很容易知道是哪些族群，並不需要特別建立消費者的資料庫。根據研究者觀察，ESPN 在行銷上主要進行較大範圍的宣傳和行銷活動，針對消費者個人的部分較少著墨。可能 ESPN 認為超級籃球聯賽的消費者仍屬於小眾，加上聚集性高，目標明確，因此，並不需要特別建立消費者的資料庫。

根據詹雅琪（2001）、梁修混（2002）和徐孟達（2004）的研究結果，發現消費者資料庫除了確認目標群眾外，也有助於策略的制訂和行銷的推廣。詹雅琪的研究中，數位出版業者透過市場調查作為確定目標消費者發展數位內容與網站內容的特色，資料庫蒐集的資料也是運用在行銷推廣上最好的資源。梁修混的研究中，亞洲電台也利用消費者資料庫來設計行銷傳播策略，並根據資料庫分析消費者背景變項，提供符合個別興趣的相關節目內容。徐孟達的研究也提到，線上遊戲廠商所建立的顧客資料庫，可以幫助行銷企劃部在進行整合行銷企劃時，有效的掌握到目標對象的所在地、偏好度、年齡層、使用遊

戲狀況、消費能力、上網的條件以及上網的偏好，並從中進行行銷策略的設計和行銷傳播工具的選用。

從上述研究中可知，消費者資料庫除了可以幫助確認目標消費者外，針對消費者資料庫加以分析可以作為策略制訂的依據，或是傳播工具選用的參考，更是行銷推廣上重要的資源，因此，資料庫確實有其存在的重要性，未來超級籃球聯賽可以考慮建立消費者資料庫，相信可以在行銷上有所助益。

二、企業利益關係人

Moore and Thorson(1996)暗示，顧客以外的利益關係人也應該成為企業的傳播對象。整合行銷傳播強調企業不僅應該與顧客建立關係，更要顧及與利益關係人的關係，這是由於與利益關係人溝通會比說服顧客更能成為顧客導向的根本。因此，必須與利益關係人建立長期互動的關係(吳宜蓁、李素卿譯，1999)。由於超級籃球聯賽的主辦單位和行銷單位分屬不同的單位，因此，所面對的企業利益關係人也有所不同。身為主辦單位的籃球協會，所要面對的利益關係人包括 ESPN、球迷、球團；行銷單位 ESPN 要面對的利益關係人則有籃球協會、媒體、廠商和球迷，企業利益關係人的對應關係如圖 4-3。以下針對各單位彼此的互動與溝通情形加以說明。

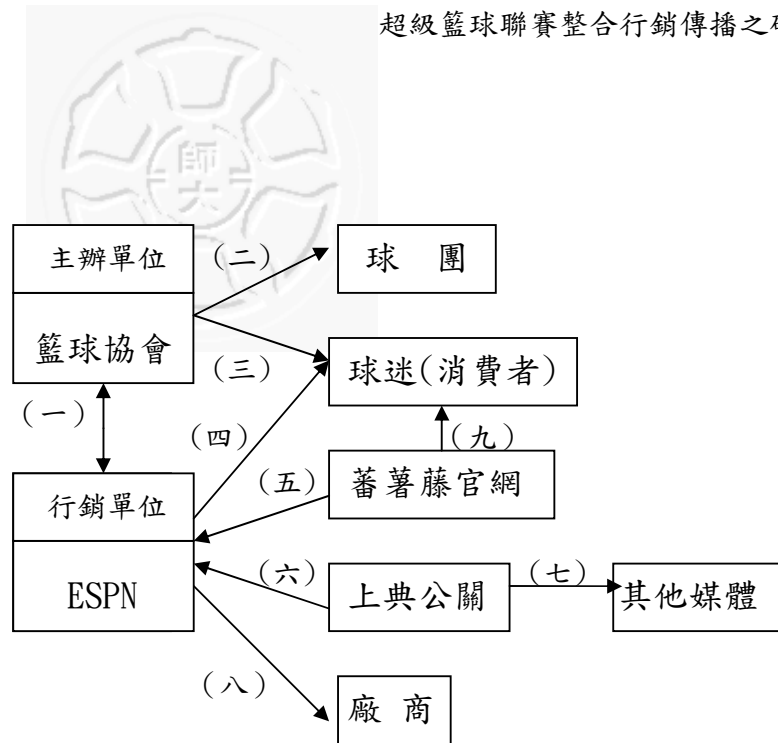


圖 4-3 企業利益關係人對應情形

(一) 籃球協會與 ESPN

負責主辦賽會的籃球協會與負責行銷的 ESPN，雙方的關係十分密切，需要溝通與配合的事務相當來說較為繁多，兩者間的互動也格外重要。

A1：目前的情況下滿不錯的，多少會有談不攏的情況，但是問題不大，多半可以解決。由高層去談那些問題的時候，大家都會互相配合，沒有什麼太大的問題。

B1：在行銷策略上，籃協都會以 ESPN 為主，他們只負責票務、裁判、紀錄等行政業務。彼此間的溝通情形十分良好，籃協也都會配合我們的要求，雙方合作上都有一定的默契，在合作上沒有太大問題。

根據雙方的意見來看，由於籃協採取柔性的態度，加上雙方對於賽會的舉辦和行銷都有足夠的經驗，許多事件的作法都有一定的默

契，因此，兩單位認為彼此的溝通情形還算良好，合作上沒有太大問題。

(二) 籃協對球團

以主辦單位的角色來看，球團也是重要的利益關係人。球團最常需要與籃球協會溝通的部分，可能是有關賽務的部分，以及裁判和記錄等相關事務。

A1：跟球團之間的溝通比較複雜，像是裁判、賽務、場地等問題，可能常需要溝通，基本上，籃協的立場是希望能讓比賽順利的進行，我們會盡量與球團進行協調。

籃協表示，球團常與協會溝通的事情包括裁判執法的公平性、比賽場地的變更或是像選秀制度的推動和外籍球員的引進等賽務上的問題。基本上，籃協的立場是希望讓比賽順利的進行，因此，籃協也會盡量地與球團進行溝通或協調。

在超級籃球聯賽前三個球季中，球團主要還是依附在籃協之下，雖然成立了SBL決策委員會，但實際效用不大。有關賽務、轉播、行銷、票務等權力主要還是掌握在籃協的手上，球團難免有所微詞(孫傳賢，2006d)。在2006年上半球季結束前，更傳出球隊鬧分家的消息。2004~2005年球季結束時，就曾有多數球隊向籃協提出將SBL職業化的建議，但最後卻無疾而終。2006年4月5日，東森再度號召各隊與籃協「分家」，台啤、台銀、緯來、東森及幼敏五支球隊都已在4月4日簽定意向書，準備在2006年SBL球季正式結束後展開

動作(孫傳賢, 2006a), 雙方的關係一觸即發。籃協趕緊釋出善意, 表示對於包括 SBL 票務、場務、轉播、行銷及實力平均等技術性議題表示均可公開討論, 並對於 SBL 未來之經營發展方向願做最大誠意之溝通(孫傳賢, 2006b)。

籃協並與球團召開會議, 在會議中, 籃協與球團取得不分家的共識, 並達成協議, 2006~2007 年球季, SBL 委員會將獨立運作, 並擔任 SBL 最高單位, 籃協只是執行單位, 而其餘票務、賽務、資源分配等細節問題再由雙方進行討論(孫傳賢, 2006e)。鬧的沸沸揚揚的分家事件終於可以暫時落幕, 超級籃球聯賽也得以繼續經營。

以籃協的立場而言, 當然希望能夠讓超級籃球聯賽永續的經營, 這一點和球團的立場一致, 雖然雙方常為了維護自己的權利, 展開角力戰, 但在雙方目的一致的情況下, 只要互相釋出善意, 稍作讓步, 相信還是能順利協調, 得到一個雙方都能接受的結果。

(三) 籃協對球迷

雖然行銷部分是由 ESPN 負責, 但是身為主辦單位的籃協, 還是得經常面對球迷。

A1: 在球迷的方面, 可能就比賽還好, 畢竟球迷是針對球團和喜歡的球員, 在對比賽有任何意見時, 還是會針對協會。如果是行銷方面的意見, 我們會轉告 ESPN。其他的, 再由籃協處理。畢竟 ESPN 只是負責行銷廣告和宣傳以及電視轉播方面, 協會畢竟還是主辦單位, 球迷還是會針對協

會。

籃協表示，當球迷對賽會有任何的意見，不管是賽務或行銷方面的問題，都會直接與籃協反應。若是責任歸屬於籃協的部分，籃協可以直接處理，若是牽涉到行銷方面的業務，籃協也會替球迷向 ESPN 反應讓 ESPN 可以得知球迷的意見。

(四) ESPN 對球迷

對執行單位 ESPN 來說，球迷也是重要的利益關係人。

B1：與球迷的互動主要是針對促銷的部分，以場邊活動為主。我們會和贊助廠商合作，在中場推出一些小遊戲，讓球迷一起參與，廠商也會提供相關的贈品。明星賽也會讓球迷參加票選，增加球迷參與感，球迷也可以透過網路反應意見，官網也會幫忙轉達。

從訪談發現，ESPN 與球迷的互動主要以現場的促銷活動為主，例如比賽中場舉辦的活動和遊戲，能讓現場的球迷有參與感。明星賽的活動，也會開放讓球迷參加票選，支援自己喜愛的球員，或是提供球迷與球員更進一步接觸的機會。另外，透過官方網站，也提供讓球迷可以自由發聲的管道，讓球迷可以反應自己的意見。

(五) 蕃薯藤官網對 ESPN

ESPN 和蕃薯藤運動網合作建立超級籃球聯賽的官方網站，兩者算是伙伴的關係。

D1：ESPN 假如有重大的事件（如 ALL STAR、FINAL、廣告業務洽談）或決策時，會直接與蕃薯藤內部高層作聯絡，若是一些新聞發佈和例行性的活動，如 MVP 的頒獎會直接跟我們作聯絡。基本上，我們算是合作的夥伴關係。原本 ESPN 是希望我們能拍照，但礙於人力考量，因此，

蕃薯藤以提供文字為主，照片部分由公關公司負責提供，所有活動執行前都會先告知 ESPN。

D1 表示，當 ESPN 有重要的業務時，會直接與蕃薯藤網站的高層進行洽談，若是針對超級籃球聯賽細部的業務、例行活動或是訊息發佈，則直接與官網負責人聯繫，ESPN 和蕃薯藤官網是屬於合作的夥伴。而 ESPN 在執行任何活動前，也會告知官網，官網也可以代為發佈訊息。

(六) 上典公關對 ESPN

ESPN 將公關的事物委託上典公司來處理，ESPN 可以說是上典公關的雇主。對上典公司來說，ESPN 也是它們的利益關係人。

C1：ESPN 可以說是我們的客戶，他們將公關部分委託給我們，因此，有任何公關的活動都必須先經過 ESPN 同意，ESPN 也會告知我們需要完成的事項。因此，主要是由 ESPN 主導，我們負責達成 ESPN 的要求。

上典公關提到，ESPN 可以說是它們的客戶，上典負責承辦超級籃球聯賽的公關業務，所有公關事務的操作，都必須經由 ESPN 的同意，而 ESPN 也會告知上典公關需要完成的事項和工作內容。因此，兩者的互動情形由 ESPN 主導，上典公關負責執行和完成 ESPN 交付的工作要求。

(七) 上典公關對其他媒體

負責行銷與宣傳的 ESPN，為了增加超級籃球聯賽的能見度和曝光率，與媒體間的互動聯繫格外重要。因此，ESPN 委託專業的公關

公司代為處理公關事務。

B1：…與媒體記者的互動除了提供採訪機會外，每一場比賽都會提供照片，和每個禮拜更新的攻守數據。另外，也會提供一些特殊議題讓媒體報導，如 Media Day 和最佳鬥士的活動，讓超級籃球聯賽持續有消息見報。只要媒體有任何需求，我們都會盡量給予配合，當然也希望能替超級籃球聯賽增取更多的曝光機會。

C1：…其他媒體主要是由我們聯繫，我們可以算是媒體與 ESPN 之間的橋樑。媒體有需求時會先透過我們，如果我們無法解決的，再由我們去跟 ESPN 聯繫或溝通，因此我們可以說是面對媒體的第一線。例如新聞發稿、照片、記者會召開和接待都是由我們負責。

從訪談結果發現，ESPN 本身也是傳播媒體，對於媒體記者的需求和喜好自然十分瞭解，因此，在與媒體的聯繫和配合情況上相當密切。此外，公關公司也成為 ESPN 與媒體間溝通的橋樑，也是面對其他媒體的第一線，透過專業的公關人員操作，與媒體間進行密切的聯繫與溝通，也能針對媒體所需，給予回應。

(八) ESPN 對廠商

ESPN 身為行銷單位，所有廣告的洽談、聯繫以及贊助，都屬於 ESPN 的業務範圍。

B1：除了現場看板、LOGO、宣傳品外，我們的業務部門也會提供給廠商一個 package，package 包含許多不同的行銷計畫，讓客戶去選擇。像今年的贊助廠商黑松和 NOKIA 就選擇中場活動的贊助方式。其中，NOKIA 還擴大活動的規模，他們會自己做籃球送給觀眾，也會自行製作一些遊戲的道具。由於不同的公司會有不同的行銷目的，我們會盡量去配合廠商，這也是一個整合行銷的概念。對客戶本身而言，他們也希望不只是單純地贊助廣告而已，而是希望能透過多元化的方式與消費者有更深的涉入。

由上可知，在廣告的部分，主要提供給廣告廠商電視廣告和平面的宣傳品，例如宣傳手冊、DM、海報、看板、旗幟等；而贊助廠商的

部分則較為多元化。ESPN 會提供給廠商一個小型的行銷計畫，讓廠商來選擇。像是黑松和 NOKI 就透過中場活動的贊助方式，與消費者進行更進一步的接觸。由於不同的廠商會有不同的行銷目的，ESPN 也會配合廠商的需求，這樣的作法也符合整合行銷傳播的意涵。

(九) 蕃薯藤官網對球迷

官方網站主要的利益關係人就是球迷，超級籃球聯賽架設官網的目的，除了提供比賽相關資訊外，也可以經由網路與球迷作雙向的聯繫和溝通。

D1：官網除了提供比賽資訊和新聞，也設有討論區可以和球迷互動，球迷可以在上面自由發言，問答區也歡迎球迷提出相關的問題，官網也會給予解答。在比賽中可能會採訪球迷，也會在網站上舉辦的投票活動和小記者的活動。球迷有任何意見都可以在官網上反應，官網也會將球迷反應的意見轉達給 ESPN。

D1 提到，藉由討論區和問答區，可以提供球迷一個發言的機會，官網也會給予回應，藉由網路的平台提供一個雙方互動溝通的管道。網路上也會舉辦一些與球迷相關的活動，例如線上投票或調查，以及場邊小記者的活動，都讓官網與球迷有更多互動的機會。球迷若對超級籃球聯賽有任何意見，也可以反應在官網上，官網也會將球迷的意見代為轉達。

整合行銷傳播強調善用行銷傳播工具，針對不同的利益關係人，發出一致的聲音，並與利益關係人維持良好的互動關係（林建宏、吳

怡國、錢大慧譯，1994）。黃仁宏（2001）的研究中提到，企業與利益關係人正是因為「利益」而結合，與企業利益關係人維持良好與密切的溝通是必須的。從訪談結果中發現，大致上看來，在超級籃球聯賽中，利益關係人之間的溝通情形還算良好。尤其是行銷單位 ESPN，格外重視與利益關係人的溝通與互動，尤其是對重要的利益關係人，也就是媒體和廠商，會配合其特性和需求，提供其所需的訊息和服務，這也符合了整合行銷傳播的概念。

三、發展與整合訊息

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。而ESPN也為超級籃球聯賽設定了所要傳達的訊息。

- B1：我們一開始為 SBL 設計的中心概念，就是「每一戰，都是決戰」，這個中心概念也從一開始沿用至今。中心的概念雖然不變，但每季的訴求方法卻會有所不同。例如第二季的主要訴求是冠軍聖戒，透過一個勝利的神聖象徵，代表著球員對勝利的渴望和追求。第三季的訴求則是生死以球，代表球員的奮戰和對抗都會在球場上展現，透過籃球來決一生死。
- C1：SBL 現在邁入第三季，我們想要傳達的主題是生死以球，我們所有的活動就為以這個主題為主軸去發展。將活動與生死以球的意涵相結合，藉由活動來傳遞這個訊息。
- D1：官網主要是提供相關資訊和新聞或是介紹 SBL 舉辦的活動，這些資訊都是由 ESPN 或公關公司提供，官網只是幫忙呈現，最主要傳遞的訊息

應該是第三季的口號生死以球。

從訪談中得知，ESPN從一開始就加入了超級籃球聯賽的行列，同時也是行銷單位。因此，他們為了建立超級籃球聯賽的品牌，並塑造其形象，他們為超級籃球聯賽所設定的中心概念就是「每一戰，都是決戰！」。ESPN希望把超級籃球聯賽塑造成一個籃球比賽的聖殿，每一支球隊都在這個聖殿上展現出自己最佳的一面，每一顆球、每一場比賽都是關鍵。球迷可以在每一場比賽中看到球員精湛的球技、拼命的演出和奮戰不懈的精神。ESPN希望呈現給消費者和大眾的就是球員們對於比賽的重視、對勝利的渴望，以及奮戰不懈的精神，更希望這樣的中心訴求能傳遞至球迷心中，讓他們也產生共鳴。

B1：廣告和宣傳由我們自己製作和設計，公關公司也是由ESPN主導，蕃薯藤也有一貫的作業流程，在進行任何活動前都會先告知我們，我們也會給予充分授權，大家都是從同一個原點出發，鎖定同樣的訴求口號，然後各自發展不同的訊息，不會去偏離這個主題。

B1表示，ESPN鎖定一個訴求口號，並將這樣的概念傳達給其他的傳播工具，以此中心訊息為出發點，將訊息加以整合。公關事務的運作由ESPN主導，再交由上典公關執行，蕃薯藤官網也有一貫的作業流程，在進行任何活動前都會先告知ESPN，而ESPN也會給予充分授權，大家從同一個原點出發，然後各自發展不同的策略，不會去偏離這個主題。

Fill(2001)指出，整合行銷傳播重視使傳播對象接受到一致的訊

息。Duncan and Moriarity (1999) 也認為，單一聲音是要綜合協調所有訊息，但不表示每個訊息都是一模一樣，訊息仍然依照傳播對象以及傳播情境的差異而有所修改(吳宜蓁、李素卿譯，1999)。正好和 ESPN 的作法相呼應。ESPN 確定中心概念後，發展不同的訴求口號，再以此訴求針對不同情境各自發展，但並不會悖離中心的概念，傳遞的訊息也具有一致性。。

呂佩珊(2002)和余惠玫(2003)的研究結果，也提到訊息一致性的重要，和本研究結果相符。呂佩珊的研究中，飛碟電台也認為統一訊息也是品牌經營的一環。余惠玫的研究裡，東森購物頻道也將訊息加以整合，以「東森購物給你好生活」的概念為主軸，強調訊息的一致性。超級籃球聯賽則用「每一戰都是決戰」的理念來整合訊息。

四、整合行銷傳播策略

Duncan & Moriarty (1999) 認為，行銷策略需要重新整合，正是整合行銷的目的。在制訂行銷傳播策略前，首先應該針對同性質產品的市場競爭情況作一個瞭解與分析。然後決定傳播的目標，依據目標來制訂相關配套的行銷溝通策略(吳宜蓁、李素卿譯，1999)。

(一) 市場競爭情況

國內的籃球比賽主要可分為學生聯賽和業餘比賽，學生聯賽如高

中籃球聯賽 (High Basketball League, 簡稱 HBL)、大專籃球聯賽 (University Basketball Association, 簡稱 UBA) …等, 業餘比賽包括總統盃、全國社會甲組聯賽…等, 其中, 超級籃球聯賽是業餘比賽中等級最高的。由於喜愛觀賞籃球運動的族群, 以學生佔大多數, 因此, 學生聯賽也擁有不少的支持者, 尤其是 HBL, 在經過高中體總與 NIKE 的聯手打造下, 已經成為頗具口碑的學生聯賽, 每年開打之時, 也在校園間造成一股轟動 (陳雍仁, 2002)。

B1: SBL 時間較長、HBL 時間較短 (賽季分三段), SBL 水準較高、精彩度、對戰度較高、時間點長短不同。以單場人數也許 HBL 可能會較多, 但以總人數來看, SBL 肯定多於 HBL, 故兩者間很難比較。兩者間可比較的基準太多, 不易比較。

C1: SBL 和 HBL 及 UBA 比較是不公平的, 也很難做比較。HBL 是屬於高中聯賽, 它的族群是一般高中生, 而 UBA 則是大專聯賽, 對象族群是大學生, 因此, 等級上來說略有差異, 無法比較。由於 SBL 仍是非職業性比賽, 因此, 在很多地方都會受限。例如比賽精彩度不高或為何無法投注更多心力在球員上, 這其實是一些現實面的問題。因為 SBL 仍是業餘比賽, 因此, 球員無法每天練球, 可能也會影響比賽精彩度。目前 SBL 還在等待一個風氣的行程, 例如朝向職業化發展或是移到小巨蛋比賽, 而這些都仍在一個發展的過程。

D1: SBL 和 UBA 比, SBL 當然是目前球技成熟度最高的比賽, 這是吸引球迷最主要的地方。SBL 欠缺完善的制度, 由於 SBL 一直被認定是業餘比賽, 許多地方都被侷限, 像是場地不佳、人員管制等。…

從上述可知, 以超級籃球聯賽與 HBL 或是 UBA 相比, 不管是在賽季時間、族群、觀戰人數上, 可以比較的基準太多, 很難具體比較其優劣。但客觀來看, 超級籃球聯賽畢竟等級較高, 球員的球技也較為成熟, 加上過去從 HBL 出身的球員, 也都將超級籃球聯賽當作未來發展的舞臺, 因此, 超級籃球聯賽應該是相當具有可看性和未來性。

- B1：與職棒的收看族群不同，重疊族群不多，加上重複時間不長，故不會有太大影響。
- C1：喜歡超級籃球聯賽和喜歡職棒的人有可能是同一個族群也有可能不是同一個族群，喜歡籃球和喜歡棒球的人雖然可能會有重複性，但重疊率應該不會太高，就連採訪的媒體也會分成籃球和棒球，因此，應該不會造成太大的影響。...
- D1：籃球跟棒球的收視族群是有差別的，尤其 SBL 和 CBA 的觀眾組成又有不同，SBL 和職棒相比，觀眾的年齡層較低。同時棒球是一個職業運動，它的規模是 SBL 無法相比的。由於 SBL 仍是非職業性的運動，在比賽強度上自然較居於弱勢。

和同樣也是國內主要觀賞性運動的職業棒球相比，職棒發展已有十多年歷史，職業運動的規模和業餘運動當然也會有所差異，加上棒球又號稱台灣的國球，深深受到國人的喜愛，從客觀條件來看，職業棒球確實比超級籃球聯賽更具有優勢。但是根據訪談結果發現，收看超級籃球聯賽和職棒的族群可能不盡相同，雖然可能會有重複性，但受訪者普遍認為重疊率應該不高，因此，不會對超級籃球聯賽造成太大的影響。

(二) 傳播目標

在瞭解市場競爭概況後，首先要確認傳播的目標，再根據傳播的目標去思考如何制訂傳播策略（王鎬、洪敏莉譯，2000）。

- B1：...以超級籃球聯賽來說，最主要的目標就是希望透過行銷溝通的策略，來增加它的能見度，以及在媒體上的曝光率。

根據 B1 的訪談結果，以超級籃球聯賽來說，最重要的目標就是希望能增加它的能見度，讓更多的球迷知道有這個比賽，也讓更多的媒體願意來報導這個比賽。將超級籃球聯賽建立成一個品牌，同時塑

造它充滿拼勁、活力和健康的形象，並讓這種形象深植於球迷心中，這樣才能幫助這個品牌能夠永續地經營。ESPN 站在行銷單位的立場，為超級籃球聯賽設定的傳播目標就是增加曝光率，讓超級籃球聯賽的消息能夠持續在媒體上曝光，讓更多的人能夠認識超級籃球聯賽，故 ESPN 以此傳播目標去設計行銷傳播的策略。

(三) 傳播策略

身為媒體業者的 ESPN，公司內部也有一套制度化的傳播策略，他們採用整合行銷傳播的概念，發展出一套執行策略。這套策略除了被運用在節目的推廣與宣傳外，也被應用在超級籃球聯賽中。

B1：我們的行銷傳播策略主要就是 4 個 0 — on air、off air、on ground、on line。以這四個 0 做為我們整合行銷傳播的策略和方法，並以電視、網路、場邊活動…等作為主要走向，目前由行銷企畫部負責統籌。這是總公司的 knowhow，而由台灣分公司繼續沿用。以超級籃球聯賽為例，我們會以訴求的口號為主，再搭配傳播工具去發展行銷溝通的策略。

根據 ESPN 的傳播策略，他們以中心的訊息為主，再搭配不同的傳播工具去發展行銷策略，而傳播工具的範圍則涵蓋電視、廣播、網路、場邊活動等各種能夠接觸到消費者的途徑。

為爭取更多版面和曝光的機會，因此，負責宣傳的 ESPN 和負責公關業務的上典整合行銷公司都特別重視與媒體的聯繫。

C1：…像非比賽期間，可能會製造一些特別的話題，像是裕隆的球員為嘉裕西服去走秀，我們就會聯絡電視台去採訪，對球員做一些訪問、花絮或趣味的地方，這都是透過媒體讓超級籃球聯賽持續地曝光，讓消費者隨時都能看到超級籃球聯賽的消息。超級籃球聯賽和球員、球團

都是互相的，球員有名氣自然也會影響到超級籃球聯賽。公關活動就是透過媒體來做一些宣傳，但不像是廣告只是告訴消費者訊息，消費者卻不一定會感興趣。...

B1：...還有跟一些電視節目合作，以球員為主題，希望把球員塑造成明星，希望大家看球賽，因為台灣觀眾看球最大的目標就是球員，因此把球員塑造成明星也會吸引更多年輕的觀眾進場觀看，因此，我們會讓球員上一些節目，像是「國光幫幫忙」、「女人我最大」、「麻辣天后宮」、「康永當家」這些現在很流行的綜藝節目，過去兩年我們都一直這樣做，到了今年，開始會有製作單位主動邀請球員上節目，現在球員上節目的比率越來越高，這是一種很好的宣傳，不用花什麼錢，又可以讓球員有很高的知名度，球團也都很支持。...

C1 提到，為了能在賽事期間能有持續性的報導，他們會主動提供照片和新聞去做一些宣傳，增加曝光率；另一個目的也希望透過媒體持續地來宣傳超級籃球聯賽，包括整個聯盟、球團或是球員，在非賽事期間，也希望能有相關的新聞見報，因此，會舉辦一些像是媒體日（Media Day）的活動，或是像月 MVP 這樣的議題操作，主要是希望消費者不管在賽事或非賽事期間都能看到超級籃球聯賽的消息，不管是比賽的報導，或者是球員的另外一面，對超級籃球聯賽來說都是一些正面的宣傳。

另外，B1 表示他們也會跟電視節目合作，邀請球員上節目，希望把球員也塑造成明星。ESPN 認為台灣球迷進場看球的一大誘因就是球員，把球員明星化也能吸引更多年輕的觀眾進場看球。因此，ESPN 也會安排球員上一些時下流行的綜藝節目，既可以幫 SBL 做很好的宣傳，也不需要花費太多成本，加上這些綜藝節目深受觀眾喜愛，也讓 SBL 的宣傳範圍更加廣泛。

B1：經過這兩三年的時間，球團也瞭解到行銷宣傳公關的重要性，讓球員有些許知名度，也可以幫助球隊，對整個大環境都是有幫助的，因此，整個環節大家都很清楚。當然球隊也會有球隊的困難度，若是球員本身有其他工作，球團也會主動協助挑選適合的人選，在這一點上，大家可以說有很好的工作默契。

從上可知，為了增加曝光率，球員勢必得要挪出時間來配合一些活動或是媒體採訪，對職業性的運動，商業活動也是他們工作的一部份，所以球員及球團在配合度上較無問題，但因為超級籃球聯賽是業餘性質的，加上有些球員需要上班或上課，因此，ESPN 與公關公司也需要和球團互相配合，盡力協調到最好的時間或是適度地調整人選。

C1：負面消息例如之前有發生球員打架的事件，的確對超級籃球聯賽不是一個很好的形象，另外，像是裁判執法的問題或是公平性等等也都會對聯賽造成負面的影響。而我們也都會對這些事情進行處理，諸如記者會或說明會之類的動作。至於非公關的操作方式就是讓教練、球員和大會對這件事情重視，然後進行改善。另一個方式就是透過3月份的Media Day活動，然後我們找球員來作瑜珈，讓球員能修身養性，這就是採取一個比較軟性的訴求，透過瑜珈這種好玩的活動，讓球員能修身養性，以減少場上的衝突。

C1 表示，雖然積極地爭取曝光機會，但一旦出現負面的消息，卻可能使得聯賽的形象大打折扣。因此，面對負面消息的出現，也會採取因應的策略。例如召開說明會、記者會或發佈相關新聞稿，來做一個說明和危機處理，希望能將負面消息的影響減至最低。另外，也會透過媒體日(Media Day)的活動，用一種軟性訴求的手法，來減低之前負面消息帶來的影響，例如讓球員參加瑜珈的活動，藉此修身養性，消弭之前因打架事件產生的負面印象。球員是超級籃球聯賽的重

要資產，球團和執行單位兩造雙方應該互相協助，將傷害減至最小。

根據以上結果可以發現，ESPN 為 SBL 設定的傳播目標就是增加能見度和曝光率，並以此目標來制訂傳播策略。因此，他們格外注重與媒體的聯繫，並常製造特殊議題供媒體採訪，也安排球員上電視，替 SBL 打響知名度，最終的目的就是希望能持續地宣傳 SBL，讓消費者認識 SBL 這個品牌。

五、傳播工具

在整個行銷傳播策略制訂完成後，就要透過傳播工具，將訊息傳達給消費者。為了增加與顧客或利益關係人的接觸範圍，所選用的傳播工具必須多面向和多元化。因此，整合行銷傳播必須協調運用多種傳播工具與接觸點(Nowak and Phelps, 1994; Low, 2000)。超級籃球聯賽也使用了許多傳播工具與消費者進行聯繫。

Duncan and Everett(1993)更強調要策略性地整合各種媒介。由於傳播工具的特性和接觸範圍各不相同，若是訊息不一致，容易造成消費者的混淆。因此，ESPN 將訊息將以整合，以同樣的訴求口號作為個別策略發展的原點，避免造成消費者在視聽或認知上的困擾。針對超級籃球聯賽中所使用的傳播工具將於下節中說明。

第三節 超級籃球聯賽的傳播工具

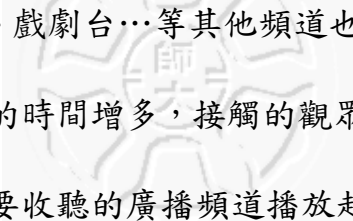
根據文獻探討，將整合行銷傳播的工具定義為廣告、公關、直效行銷、促銷和事件行銷。本節將針對超級籃球聯賽中所使用的傳播工具加以說明。

一、廣告

廣告最主要的優點在於能為產品建立和維持品牌形象知名度，及直接影響消費者行為兩種效果，由於廣告透過大眾媒體出現，經營者可以全面掌握訊息內容，計算廣告的出現率（廖宜怡譯，1999）。因此，廣告也是傳播工具中最常被使用的工具之一。

B1:廣告的部分包括戶外看板、旗幟、海報、雜誌廣告、報紙廣告、公車、廣播，以及網路。電視廣告的部分，由我們自己播出，沒有預算的限制，緯來也是自己播出廣告。蕃薯藤與 ESPN 合作架設官方網站，ESPN 有活動會放在網站上宣傳，和蕃薯藤屬於宣傳合作的夥伴關係，由我們授權蕃薯藤，然後蕃薯藤負責幫我們架設官方網站，蕃薯藤幫我們負責官網的內容。...

根據訪談結果，廣告的部分，主要可以分為電子廣告、平面廣告以及宣傳海報、旗幟等宣傳品。電子廣告的部分，主要以轉播超級籃球聯賽的兩家電視台為主，包含ESPN和緯來體育台。其中ESPN同時身為轉播單位和行銷單位，因此，在播放廣告上，並無預算的限制。除了廣告外，比賽的轉播、相關體育新聞的播出，以及針對超級籃球聯賽製作的場邊花絮等，也同樣具有廣告的效果。而緯來體育台的部分，由於緯來旗下電視頻道眾多，因此，除了體育台本身外，在日本



台、育樂台、戲劇台…等其他頻道也能看到超級籃球聯賽的廣告，不只播放廣告的時間增多，接觸的觀眾和範圍也大為增加。另外，也會在大臺北主要收聽的廣播頻道播放超級籃球聯賽的廣告。

平面媒體的部分，主要是以報章雜誌為主，刊登超級籃球聯賽相關的訊息。超級籃球聯賽也有架設官方網站，利用網路這個平臺，作為宣傳和交換訊息的管道。宣傳品的種類則較為繁多，如戶外看板、旗幟、海報、公車等。由於超級籃球聯賽的比賽場地都在臺北，所以，宣傳品的部分也都以臺北市為主，除了戶外看板、旗幟、海報、公車外，在比賽場館臺北體院體育館的周遭也都有顯目的看板如臺北體院體育館的外側，印有超級籃球聯賽的標誌和口號，經過的人只要一抬頭就能清楚地看見，另外體育館門口旁的圍牆，也有相同的海報和看板，並有七支參賽球隊的先發五名球員的肖像看板，充分地製造了比賽的氣氛。

就與大眾溝通效益而言，廣告的優勢是有助於短期創造銷售量，長期建立品牌知名度（漆梅君，2000）。同時，廣告也可以影響閱聽人的態度，並將對廣告所產生的喜好轉嫁到品牌的身上，以累積品牌資產（劉美琪，2000）。因此，超級籃球聯賽宣傳的廣告多呈現球場上激烈的競爭、球員的奮戰不懈，以及對勝利的追求，希望塑造出超級籃球聯賽的形象。另外，也針對幾個重點球星，強調他們精湛的球

技，做為吸引消費者的賣點。

B1：根據消費者的特性，使用的廣告工具也會有所不同，如果是針對現場的觀眾，主要仍以北部或臺北市地區為主，例如選擇以廣播來做為廣告途徑的話，就會以大臺北收聽的廣播節目或頻道為主，或是作路燈、戶外看板、旗幟、海報等平面宣傳品，因此，針對現場觀眾的部分會針對地區性；若是針對收視率的部分，則會以全國性為主，如電視廣告的宣傳或是平面報章雜誌。

雖然都是廣告，但使用的廣告途徑仍有所不同，根據訪談結果發現，ESPN會針對不同特性的消費者，選取最適當的廣告工具。針對現場的觀眾，以北部或臺北市地區為主，假設以廣播來做為廣告途徑的話，ESPN就會選擇大臺北收聽的廣播節目或頻道，或是作路燈、戶外看板、旗幟、海報等平面宣傳品。因此，針對現場觀眾的部分是根據地區的特性選擇不同途徑；若是針對收視率的部分，以全國性為主，ESPN就會把重點擺在電視廣告的宣傳或是平面報章雜誌。

徐孟達（2004）的研究中發現，線上遊戲廠商也根據目標消費者的特性使用廣告工具，以電視廣告的頻道和節目選用為例，會以目標族群的主要收看的頻道和節目為優先考量的重點，而非整體的收視率比例。根據相關的收視率調查公司所進行的調查報告作為依據後，再行選擇合適的時段和節目進行搭配。而超級籃球聯賽也同樣根據不同的消費者特性而選取廣告工具。

二、公共關係

Harlow提到，公關常透過新聞發佈、企業宣傳手冊、演說、公益活動、事件行銷、遊說、議題管理、危機處理等方式來進行。（張在山，1994；漆梅君，2000）。超級籃球聯賽的公關操作方式正符合Harlow的看法。

C1：…公共關係的目的主要是希望提升媒體能見度，增加曝光率，並透過公共關係與媒體維持聯繫。公關的目的，同時也是 ESPN 賦予我們的任務就是，SBL 現在邁入第三季，我們想要傳達的主題是生死以球，我們所有的活動就為以這個主題為主軸去發展。我們希望在賽事期間有報導，因此，我們會提供一些照片和新聞去做一些宣傳，增加曝光率。我們負責的業務包括相關公關活動的運作和新聞的操作，處理媒體的需求、負責媒體採訪球員與教練的聯繫與接洽、提供媒體相關的資料與照片、新聞發稿、製作宣傳短片、特殊議題和媒體活動的操作（如最佳鬥士、冠軍聖戒、月 MVP、Media Day…等）、明星賽的票選活動、頒獎及新聞發稿、製作新聞剪報、聯繫媒體、召開客戶會議、製作結案報告、與公關活動所需的廠商接洽（如燈光音效、場地）、與球團和球隊作聯繫、邀請球員出席活動、獎盃的製作…等。…

從訪談中發現，由於超級籃球聯賽仍屬於一個剛起步的階段，因此，公共關係的目的主要是希望提升媒體能見度，增加曝光率，並透過公共關係與媒體維持聯繫。與媒體間的聯繫互動包括處理媒體的需求、聯繫媒體以及負責媒體採訪球員與教練的聯繫與接洽，另外，每個月也會舉辦媒體日（Media Day）的活動，邀請媒體到場採訪。為了增加曝光率，每場比賽後固定召開的記者會外，也會提供媒體相關的資料與照片、發佈新聞稿和製作宣傳的短片。此外，在非比賽期間，

也會設計某些特殊議題和媒體活動，以求增加超級籃球聯賽的報導。例如每週票選的最佳鬥士、每月挑選一名最有價值球員（MVP）；在重要比賽前也會舉辦相關記者會，如球季開幕戰、明星賽和季後賽，都會設計不同的主題，讓媒體加以報導，也可以說是另一種宣傳的管道。

C1：…其中一個目的就是透過媒體持續地來宣傳 SBL，包括整個聯盟或是球團和球員，在非賽事期間，我們也希望會有一些新聞報導。…希望消費者不管在賽事或非賽事期間都能看到 SBL 的消息，不管是比賽的報導，還是球員的另外一面，這些都是一些正面的宣傳。像非比賽期間，可能會製造一些特別的話題，像是裕隆的球員為嘉裕西服去走秀，我們就聯絡電視台去採訪，對球員做一些訪問、花絮或趣味的地方，這都是透過媒體讓 SBL 持續地曝光。…

從上述可知，除了增加曝光率之外，超級籃球聯賽也希望藉由公開的操作，在媒體持續地宣傳，希望消費者不管在賽事或非賽事期間都能看到超級籃球聯賽的消息，以建立其知名度，故非比賽期間或賽季期間，公關也會不定期地設計一些有趣的主題或特別的話題，藉以吸引媒體的採訪。例如裕隆的球員為嘉裕西服去走秀，會聯絡平面媒體和電視台去採訪，對球員做一些訪問，或發掘花絮及趣味的地方，也可以看到球員不同於球場上的另外一面。

C1：SBL 和球員、球團都是互相的，球員有名氣自然也會影響到 SBL。公關活動就是透過媒體來做一些宣傳，但不像是廣告只是告訴消費者訊息，消費者卻不一定會感興趣。

上典公關認為，超級籃球聯賽和球員、球團都是會互相影響的，球員有名氣自然也會影響到超級籃球聯賽。公關活動就是透過媒體來做一些宣傳，而廣告只是單向地告訴消費者訊息，消費者不一定接受

廣告的訊息，但卻可能在無意間接觸到公共關係的一些報導，因此，在相同的成本下，公共關係的效益可能會高於廣告。

C1：…當球員個人發生負面的消息時，公關公司和球團兩方面都會進行處理，現在球團慢慢都知道公關的重要，也會有公關的人員第一時間進行處理。就公關程序而言，公關公司也會希望盡快將事情釐清，然後告知媒體，若有需要採訪球員或教練，幫忙作第一時間的安排，因此，公關公司主要站在協助的角色來幫忙處理，因為球員是 SBL 的資產，所以球團和公關公司兩造雙方都會一起處理。…

Harris認為，在突發事件來臨時，公共關係能以參與為基礎立即善後工作；同時具有預警作用，協助擬定因應變化之道（吳玫琪、蘇玉清譯，1997）。從上述可知，當發現媒體報導負面或不正確的消息，超級籃球聯賽也會利用公關來進行與媒體的聯繫聯繫和危機處理，並協助球團來召開記者會和處理相關事宜。

超級籃球聯賽的公關運作方式與黃齡嬌（2003）的研究結果相似，黃齡嬌的研究中，線上遊戲的廠商常與媒體記者維持良好的互動關係，主動提供新聞稿、宣傳稿、錄影帶給記者。除了平面的新聞稿外，也會製作錄影帶的資料剪輯，提供電子媒體播送。主動與媒體互動可讓記者隨時獲知業者動態與產品消息，增加媒體暴露的機會。可見，與媒體維持良好和密切的互動，是公關運作的必要條件。藉由公關活動，不僅能增加媒體曝光率，也能增加消費者對產品的印象。

三、促銷

促銷活動最常用於鼓勵購買、吸引新的試用者、以及提高初試者之再購率等三種情況（許安琪，2001）。由於觀賞超級籃球聯賽的消費者以學生族群居多，為了鼓勵購買，門票的部分，也提供學生優惠的票價。

B1：促銷的部分，主要是以場邊活動為主。我們會和贊助廠商合作，在中場推出一些小遊戲，讓球迷一起參與，廠商也會提供相關的贈品。

SBL除了提供精彩的球賽之外，也會定期舉辦場邊活動來吸引球迷。例如在比賽中場的部分，則會推出場邊活動。ESPN會與贊助廠商如NOKIA和黑松公司合作，舉辦中場活動，設計一些小遊戲和活動，並從現場的球迷中，挑選幾位來參加，獲勝者可以獲得獎品。Kotler（1997）所謂的促銷工具包括了樣品、折價券、現金退款、特價品、贈品等。而場邊活動提供的獎品也屬於Kotler促銷工具中的一種。

促銷的目標可能是吸引消費者試用新的產品、吸引消費者放棄採用競爭者產品、使消費者購買更多成熟期產品、維持以及回饋忠誠顧客（劉美琪，2000）。從超級籃球聯賽來看，促銷的目標主要是希望吸引消費者來試用這項產品，並增加其購買的意願。在李家彰(2002)的研究中，陽光聯播網則採用了不同的促銷手法，它們利用演唱會這樣的促銷方式來吸引消費者，這種跳脫以贈品或折價的新穎促銷手

法，可以提供超級籃球聯賽一個借鏡。



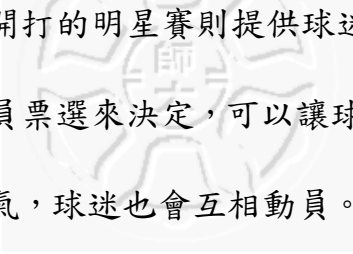
四、事件行銷

事件行銷在傳統公共關係和促銷活動中扮演著重要的工具性角色，在消費者和廠商之間的經驗和訊息持續交流的需求壓力下，更突顯其重要性。事件行銷所達成的整合性效益，更為行銷企畫人員所青睞（許安琪，2001）。在超級籃球聯賽中，也使用了事件行銷這項傳播工具。

B1：事件行銷運用的範圍如 Media day、開幕戰、季後賽、明星賽、簽名會、元宵節…等，但由於 ESPN 是執行單位，並未掌握票務的權力，故較少利用事件行銷來增加觀眾的入場人數。但是我們一直還是希望能多舉辦這類相關活動，像每一場比賽都有中場活動。

C1：…事件行銷：明星賽、決賽、最佳鬥士、月 MVP、Media Day（主題、場地不定）和特定議題。像決賽是一個高潮的時刻，例如季後賽有宣誓活動和記者會召開，還有冠軍賽開幕活動，也會有年度頒獎典禮，以及設計某些特殊議題讓電子媒體去拍攝。

從訪談結果得知，超級籃球聯賽運用事件行銷的特殊活動主要包括開幕戰、明星賽和季後賽。ESPN 在球季開幕之前，都會舉辦一個誓師的儀式，象徵著今年的球季開打，球員們都已進入備戰狀態，蓄勢待發的決心。每年也都會設計不同的口號，如 2003~2004 年的「每一戰，都是決戰」、2004~2005 年的「冠軍聖戒」、2005~2006 年的「生死以球」，藉由簡單、隆重的開幕儀式，向球迷宣示球季已經開打。



球季中開打的明星賽則提供球迷另一種籃球饗宴。明星賽的球員名單經由球員票選來決定，可以讓球迷有參與感，同時為了替喜歡的球員爭取人氣，球迷也會互相動員。另外，老將新秀的對抗賽也別具傳承的意味，球技成熟、經驗豐富的老將們，對上體力和拼勁十足的小將們，也製造了另一種話題。秀味十足的明星賽，呈現和一般例行賽不同的比賽氛圍，球迷可以看到花俏的動作、趣味的鏡頭和球員間的有趣互動，可以說是明星賽最大的賣點，也吸引了爆滿的球迷觀看。

季後賽的開打，可以說是球賽的高潮，經過例行賽的一番廝殺產生的四強，終於為了爭奪最後的榮耀而進行對決。每年的季後賽也會設計不同的主題，如冠軍盃、冠軍聖戒等饒富含意的勝利象徵，也激起球員為了爭奪象徵最高勝利的企圖心，莊嚴、神聖的季後賽，場場關鍵的對決，球員奮力十足地拼勁，正是季後賽吸引球迷的魅力所在。

鄭自隆（1995）認為，事件行銷結合了廣告、媒體公關、促銷三者而形成一整合的體系；事件的話題性與新聞性，可藉廣告與媒體報導的力量達到宣傳與曝光的效果，進而吸引民眾。以明星賽為例，在舉辦之前，可召開記者會發佈新聞，吸引消費者參與。在媒體上刊登明星賽的訊息，配合媒體的報導，也能達到擴大宣傳的效果。另外，也可在明星賽中，將代表活動 Logo 所製作的 T 恤、帽子、旗幟、紀念品等作為贈品。事件行銷具有將媒體公關、廣告和促銷三者加總起

來的效益，是值得行銷單位善用的工具之一。

沈宜蓉(2004)的研究中，唱片公司利用事件行銷，安排藝人代言或是出席記者會等相關活動，藉此增加藝人的曝光率。杜永祥

(2004)的研究中，國軍招募同樣利用事件行銷這項工具，在大學博覽會、就業博覽會、航空展、資訊展等活動中，趁機宣傳國軍的招募制度，並宣傳軍校的理念和形象。而超級籃球聯賽同樣透過明星賽、季後賽等特殊事件來製造話題，吸引媒體的注意。

C1：事件行銷考量的因素包括效果、預算和媒體的需求，也包含球團可能考慮是否會影響球員的練球，這些都是舉辦活動考量的因素。但這個部分的效果不錯，未來可能考慮加重事件行銷的部分。

根據訪談可知，事件行銷可以為SBL帶來不錯的效益，也是未來SBL可以著重的部分。但是事件行銷考量的因素，除了效果、預算和媒體的需求之外，也必須考慮球團和球員的配合程度，才能善用事件行銷這項傳播工具。

五、網路

近年的研究指出，由於網際網路的盛行，已使網路成為報紙、雜誌、廣播、電視四大媒體外的第五大媒體(Morris & Ogan, 1996)。隨著網際網路人口的快速成長與網頁製作技術的日新月異，網際網路以成為二十一世紀現代人最常使用的新型態傳播工具(楊忠川，

1998)，網路傳播也成為另一股新興的力量。

在網際網路方面，超級籃球聯賽也在蕃薯藤運動網下架設官方網站，將相關的訊息刊登在官網（<http://sports.yam.com/special/超級籃球聯賽/>）上。網站提供的相關訊息包括賽程表、球隊及球員的資料、戰績表、攻守數據、攻守排行、裁判介紹、門票資訊、精彩照片等，讓球迷可以從網站上獲取超級籃球聯賽的基本資料。此外，網站有專屬的記者負責比賽的新聞報導，並提供相關的特稿分析，讓球迷可以更瞭解比賽的戰況和發展，不定期的人物專訪，也能讓球迷從中發掘球員私底下的一面，讓球員與球迷之間更加貼近。

D1：除了新聞發佈，官網最重要的就是攻守紀錄，記錄讓官網看起來更有內容。官網也有不定期有人物專訪。討論區和問答區假如有較專業性的問題，會有專家回答，如再興教練許晉哲和南山教練賈凡會針對球迷提出的專業問題給予回答。...

除了新聞發佈，官網最重要的就是攻守紀錄，記錄讓官網內容更豐富，更具有專業性。除了基本的資訊提供和新聞報導外，網站上也提供許多與球迷互動的機會，例如討論區可以讓球迷自由的發言，與球迷進行互動，球迷也可以在問答區提出與籃球相關的問題，官網也會請專家如前再興高中籃球隊教練許晉哲或是南山高中籃球隊教練賈凡來給予回答，讓球迷也可以從中汲取專業知識和資訊。

D1：...另外，也會定期舉辦投票活動，讓球迷參與。除了明星賽和其他相關活動外，如請信安、行書擔任球評時，會在蕃薯藤上宣傳相關訊息。ESPN 設計的總教頭活動，官網上也會提供相關連結。

每個禮拜也會舉辦熱門投票，針對不同的議題，讓球迷進行票

選。另外，如有一些特殊訊息時，網站上也會用跑馬燈加以宣傳，如之前曾邀請顏行書和陳信安來擔任球評，或是舉辦相關的宣傳活動和簽名會等，球迷都可以從網站上獲得資訊。針對超級籃球聯賽舉辦的活動，如超級籃球聯賽超級總教頭、超級籃球聯賽部落格或明星賽等活動，也可以經由網站連結到活動訊息。

網站的主要功能就是提供球賽的相關資訊，讓球迷可以自行搜尋。組織也可以透過網路吸引公眾進行直接對話，以瞭解顧客對新產品的意見（吳苑如，2000）。因此，超級籃球聯賽也利用網路的特性，在官網上開闢一個互動討論的園地，與球迷進行雙向的溝通。

郭良文（1999）認為網際網路是一種新興的形象塑造與媒體企畫資源，企業可以透過網頁樹立企業新形象與建立組織文化。企業網站內容形成訊息傳遞與消息發佈新管道，主動使外界取得新資訊，提供外界公眾線上資訊查詢，以增加其對企業的瞭解與認同。尤其運動賽會通常屬於非實體性的產品，消費者較難接觸到產品本身，因此，訊息的提供也格外重要。黃齡嬌（2003）的研究中，軟體公司也利用網誌來提供產品的相關資訊，並與消費者溝通。而超級籃球聯賽同樣透過官方網站來提供相關資訊給消費者，與消費者進行雙向的互動。

D1：點閱率每年都有成長，我們在球員數據上下很多功夫，官網也提供數據直播，可以讓無法現場觀戰的球迷來觀看比賽。未來希望能對消費者作網站的意見調查，希望能朝 NBA 或國外 ESPN 網站的形式來發展，但是蕃薯藤網站確實一年一年地在進步。

訪談 D1 後得知，官網在執行的成效還算不錯，點閱率每年都有成長，官網特別重視球員的攻守數據，並提供數據直播，服務無法在現場觀戰的球迷。未來官網的目標是希望能對消費者進行網站的意見調查，作為改進的參考，另外，也希望能朝向 NBA 或是國外的 ESPN 網站經營模式來發展。

綜合上述結果，可以知道超級籃球聯賽主要使用的傳播工具主要包括廣告、公關、促銷、事件行銷和網路，每種傳播工具的特性和接觸的閱聽眾都不盡相同。整合行銷傳播必須協調運用多種傳播工具與接觸點(Nowak and Phelps, 1994; Low, 2000)。為了擴大與顧客和利益關係人的接觸點，超級籃球聯賽使用的傳播工具涵蓋了很多面向，並透過一致的訊息將傳播工具加以整合。

B1：…每種工具的目的和效益都不同，每一個媒體都會達到他們所背負的目標，因此，很難作比較。…

C1：…每一個媒體的用處不同，電視打的是廣度，因為看電視的族群人較多，族群也不同，可以接觸到更多群眾，範圍較廣泛。而報紙則是有興趣的才會去看，和電子媒體的目標對象有所不同。而網路則和報紙電視不同，主要是收視群的習慣差異，有些人習慣透過網路去獲取資訊，故不同的族群就利用不同的傳播工具，依此來作配合。…

根據 B1 和 C1 的看法，每種傳播工具各自有不同的目的和使用的效益，它們所達成的目標也不盡相同。例如電視接觸的群眾較多，範圍較廣泛。網路接觸的群眾可能較為年輕化。根據每種工具的特性和效益，為其設定不同的傳播目標，再根據消費者的收視習慣，來選取最適合的傳播工具。

第四節 整合行銷傳播績效的評估

在瞭解整合行銷傳播應用在超級籃球聯賽的現況之後，本研究針對超級籃球聯賽運用整合行銷傳播策略的情形進行績效上的評估。在文獻探討中提到，根據超級籃球聯賽的特性，績效部分，採取輸出管制與過程管制並重的方式。除了以輸出管制和過程管制兩種衡量方式來檢視超級籃球聯賽執行整合行銷傳播的績效外，研究對象本身使用的績效衡量方式外也一併納入參考。

一、輸出管制

輸出管制的部分，針對超級籃球聯賽中所有使用的績效衡量方式加以說明，包含收視率、媒體暴露量、網路流量、票房和觀戰人數。

(一) 收視率

同時身為轉播單位和行銷單位的 ESPN，由於門票部分的販售是屬於籃球協會的業務。票房的成績雖然可以作為績效衡量的一種參考，不過，並非是 ESPN 可以掌握的部分。因此，ESPN 著重在和其本身相關的收視率調查。

B1：公司最終的目標是收視率，但是影響收視率的因素很複雜，很難單以是否有作整合行銷傳播的條件來看收視率是否會受到影響。由於一開始就使用整合行銷傳播的概念，而一個球賽的成功很難單以整合行銷傳播的個別因素來探討，也很難以個別因素來測量。故只能就現有的收視率、媒體曝光度和票房來作一個簡單的評估，藉以瞭解整合行銷傳播的執行成效如何。

從訪談中發現，以 ESPN 而言，由於它是一家電視頻道，加上負

責超級籃球聯賽的轉播，因此，它較為注重收視率的調查與分析，也以收視率來作為一種績效的指標。由於整合行銷傳播的績效衡量方式仍未出現一個完整的衡量構面，若單以某種方式衡量，得出的績效未必是確切的，ESPN 僅因本身的單位屬性，而選擇以收視率作為績效衡量的一種方式。

B1：我們主要是委託 AC Nielsen 針對整季的比賽進行收視率的調查。針對收視率的評估，基本上是以單場比賽來作比較，是否在某些場次或是某些時期的收視率特別突出或下滑，另外，也會和去年同時間的對戰組合的收視率來作比較。和去年球季相比，今年我們加上緯來的收視率比起去年收視率略有增加。

從上述可知，ESPN 是委託 AC Nielsen 針對整季的比賽進行收視率的調查。針對收視率的評估，基本上是以單場比賽來作比較，是否在某些場次或是某些時期的收視率特別突出或下滑，另外，也會和去年同時間的對戰組合的收視率來作比較。2005~2006 年球季雖然由 ESPN 和緯來共同轉播，但是，兩家的收視率相加後仍高於去年球季。

根據 ESPN 初步統計，收視率呈現正向的成長。2003~2004 年球季平均收視率為 0.23%、2004~2005 年球季為 0.27%，到了 2005~2006 年球季收視率上升到 0.58%。其中，2006 年的冠軍戰，瞬間收視率更衝破 1%，擠進全國節目收視排行榜前 30 名（孫傳賢，2006b）。整體而言，SBL 的收視率是持續地成長。

採用收視率的績效衡量方式和呂佩珊（2002）、徐啟智（2002）和陳世昌（2004）的研究結果相似，呂佩珊的研究中，中廣流行網同

樣委託 AC Nielsen 代為調查收聽率，藉以瞭解其績效。徐啟智的研究中，三立電視台將收視率作為衡量整合行銷傳播效果的方法之一。陳世昌的研究中，世界盃五人制也以收視率作為績效衡量的參考依據。因此，若運用整合行銷傳播的企業單位為電子媒體，如廣播、電視，或是與電視轉播結合的運動賽會，都會透過收視率和收聽率來衡量其績效。

(二) 媒體暴露量

針對總暴露量的衡量方式，Katz & Lendrevie 認為可以用局部途徑、整體途徑、以及特定途徑來測量一個整合傳播方案（吳宜蓁、李素卿譯，1999）。而 ESPN 除了收視率之外，也透過上典公關的結案報告來瞭解媒體的曝光率。

C1：…每個月的結案報告裡面的內容包括工作事項、檢討與建議、媒體、報紙、雜誌、電視、廣播這幾個媒體暴露的狀況，報告會提交給 ESPN，讓他們知道曝光的情形，作為宣傳或其他參考。暴露量計算的方式是由簡報公司來作計算，他們有自己一套的計算方式。例如將報紙的版面和篇幅換算成廣告的預算，但公關的效益和廣告不同，公關的效益會比廣告高，公關效益可以會乘以兩倍或三倍；廣播、電視等媒體也是相同的計算方式，然後統計出它整體的露出量。…

從訪談中得知，上典公關測量媒體的曝光率，分為電子媒體和平面媒體兩部份進行。電子媒體針對播出秒數和播出時段加以統計，平面媒體針對版面大小和版面位置加以測量，再把兩者測得的結果假設以刊登廣告的方式進行，將所需的廣告預算做為媒體暴露量的數值。

透過換算的方式，將暴露量轉換成廣告的預算，最後以暴露量計算到的預算總值做為參考的依據，進行的流程如圖 4-4。但由於牽涉到商業機密，因此，暴露量的總值不便公開。

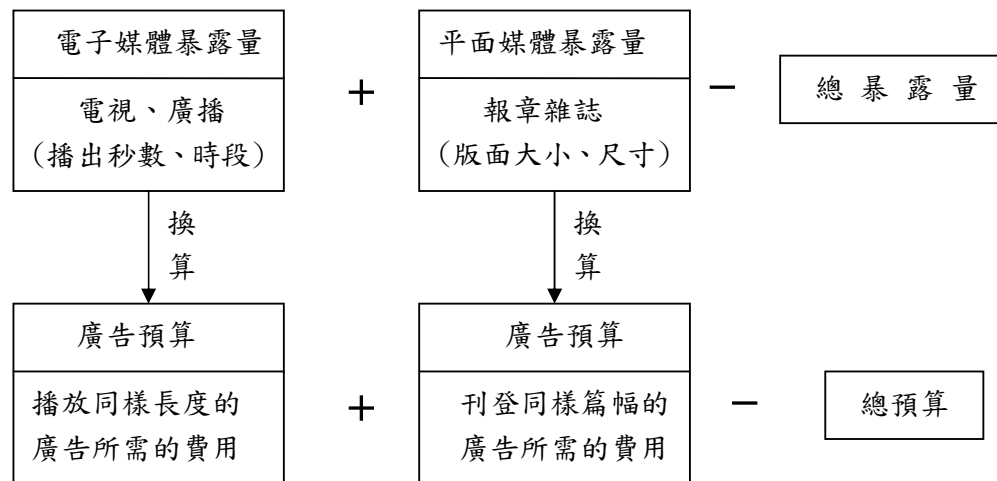


圖 4-4 媒體暴露量的計算方式

公關公司計算媒體暴露量的方法符合 Katz & Lendrevie (1999) 提到的整體途徑的意涵。整體途徑是將廣告的衡量方法運用於其他促銷工具，例如每千人成本、頻率、到達率。上典公關將所有平面和電子媒體的暴露量加以整理和計算後，利用廣告的衡量方法予以加總，而廣告的衡量方法則是以廣告預算做為參考的指標。

這種利用各種媒體暴露量的績效衡量方式與李家彰 (2002) 的研究結果相似。李家彰的研究中，陽光聯播網也針對消費者，進行暴露效果的調查。從上述結果中可知，媒體業及運動賽會經常採用收視

(聽) 率和媒體暴露量來作為績效衡量方式。這可能是因為媒體產業和運動賽會提供的多半是非實體性的商品，並透過媒體將商品傳送給消費者，故通常採取與媒體暴露量相關的績效衡量方式。

(三) 網路流量

由於超級籃球聯賽有架設官方網站，官網上的流量和點閱率也是另一種績效衡量的方式。

D1: 官網績效的衡量主要是看網路流量。但流量容易起伏不定，如比賽期間流量較高，當休兵時流量較低。針對網路流量的變動，在超級籃球聯賽的比賽期間，星期四至星期一的網路流量約為 40 萬人次，星期二至星期三的流量約為 4.5 萬人次。平均而言，單日的點閱率將近 20 萬人次，每週點閱率則高達百萬人次。

從訪談中得知，網路的流量比較容易起伏不定，非賽季期間的流量可能就會呈現下滑的狀態，同樣在賽季期間，網路的流量也會有所差異。因為比賽的日期主要集中在五、六、日，故星期四至星期一的網路流量也會呈現上昇的情況，星期二、三流量會略為下降。以 2005~2006 年球季為例，星期四至星期一的網路流量約為 40 萬人次，星期二至星期三的流量約為 4.5 萬人次。平均而言，單日的點閱率將近 20 萬人次，每週點閱率則高達百萬人次。

(四) 票房與觀戰人數

ESPN 身為執行和轉播單位，負責行銷、廣告、宣傳以及電視轉

播方面的業務，其面對的主要對象以廠商和媒體為主，因此，ESPN 也將重點放在媒體方面。票房和觀戰人數的數據與 ESPN 的關連性較低。

A1：…ESPN 不會特別去宣傳門票的部分，但是在電視轉播上還是會穿插售票的情形，賣票主要給年代售票系統，彼此間沒有抵觸的情形。…

由於票務部分屬於籃協，ESPN 在票房的促銷上較少著墨，但在電視轉播上，主播還是會提供球迷售票的方式和地點，加上 2005～2006 年球季門票的販售是由年代售票系統負責，故 ESPN 並不涉足門票的部分。

A1：…球迷的經營以各球團為主，協會並不會特別去促銷門票的販賣，主要是球迷自己願意掏錢買票進場看球。如果活動作的多，比賽精彩度夠，球迷自然會進場。協會也不會特別要求轉播要幫忙推廣，…球迷的經營仍是主要由球團去負責，如果球迷人數多，進場人數就會多，就代表他有人氣…協會是處於較被動的狀態。

從上述得知，籃協並不會特別去促銷門票。籃協認為只要場邊的促銷活動作的多，加上比賽的精彩度夠，球迷自然會進場。因此，籃協不會特別要求轉播單位和行銷單位要幫忙推廣。籃協將球迷的經營交由球團去負責，只要球迷人數多，進場人數自然就會增加，也代表該支球隊具有較高的人氣。籃協本身不主動促銷，也不會要求 ESPN 和媒體代為推銷門票，因此，籃協可以說是處於一個被動的狀態。

A1：籃協並沒有特別去統計觀戰人數，但可以看出觀戰人數一直在成長。以第三季來看，基本上平均每個場次都會破千人。第一季的時候，是以 650 萬元外包給行銷公司，但票房應該是有破千萬。因此，根據這樣推估，第二季的票房應該是在 1300～1500 萬左右，今年由於比賽天數減少，觀戰數人雖然有增加，但是票房應該維持和去年差不多，加

上有發送不少的公關票，因此，很難統計實際上的票房。但可以確定的是，觀戰人數在持續地增加中。平均比賽每天約有 1500 人左右，整季大約 80 至 90 萬人左右。另外，像是明星賽的部分，都呈現爆滿的狀態，大約 4000 多人，但是場外仍有許多球迷無法進場；季後賽的票房則會依據交手隊伍也有所不同，平均應該在 2500 人左右。

根據籃協的觀察，每年的觀戰人數都在持續成長中，票房也略有成長。2005~2006 年球季的比賽，雖然比賽場次不變，但是比賽天數卻減少了，因此，觀戰人數雖然比去年增加許多，比起去年的票房可能只有小幅地提升。2006 年上半球季結束，經過籃協統計後，發現觀戰人數從 2003~2004 年的 12 萬人次、2004 年~2005 年的 14 萬人次，到了 2005~2006 年球季增加為 15 萬人次。票房的部分則從 1300 萬元、1700 萬元增加到 2000 萬元(孫傳賢，2006c)。

這樣的績效衡量方式與詹雅琪(2001)、呂佩珊(2002)、俞惠玫(2003)、杜永祥(2004)和陳世昌(2004)的研究結果相似，詹雅琪的研究中，數位出版業者以銷售量和會員增加作為成效指標；呂佩珊的研究中，中廣也以金錢上的收益來評估績效，如廣告賣的好不好或是票務的販賣；俞惠玫的研究中，東森得易購採用營業額的收入做為績效的參考；杜永祥的研究中，國軍招募的成效評估也以招募員額為依據；陳世昌的研究中，ING 國際馬拉松和世界盃五人制足球賽分別以參與人數和票房收入來進行績效的評估。從上述研究中發現，許多產業如出版業、媒體業、商業、軍事和運動產業在衡量績效上，都以銷售量、票房、會員數增加等實體收益作為衡量的指標。

根據以上結果，可以發現在輸出管制的部分，ESPN 最重視的就是收視率的部分，可能是因為 ESPN 本身也負責轉播業務，因此，收視率的好壞和公司關係最為密切。另外，收視率也可以做為吸引廠商贊助和廣告的賣點，收視率越高，代表觀賞這項比賽的人越多，廠商自然也願意投入大筆預算。這些廣告和贊助的預算正是 ESPN 的收入來源，收視率對 ESPN 來說，可以說是一項影響收入的重要指標。此外，由於現場門票販售是歸籃協所有，現場觀眾的部分無法直接給 ESPN 帶來收益。因此，ESPN 就將目標擺在電視機前的觀眾，想要知道收看電視轉播的觀眾有多少，就得透過收視率來反映。故所有的績效衡量方式中，ESPN 對收視率調查格外的重視。

二、過程管制

Duncan (1994)認為評估整合行銷的效果可以從兩方面著手，一為輸出管制(output control)，一為過程管制(process control)。輸出管制是指整合行銷傳播外在結果的評估，如品牌知名度、追蹤研究、顧客滿意度調查、銷售成果等。過程管制則是用來評估內部進行整合行銷的成效(吳宜蓁、李素卿譯，1999)，兩者缺一不可。若企業要加強其品牌資產，就必須同時使用兩種測量方法。

B1：…所以我們只有就現有的收視率、票房和媒體曝光度作一個簡單的評

估，來看整合行銷傳播的執行成效如何。...

根據訪談結果發現，ESPN主要使用輸出管制的方法來衡量整合行銷傳播的績效，並未針對內部執行整合行銷傳播的過程加以分析和檢視。為了使績效衡量的面向更加多元化，同時，也針對組織內部進行績效的衡量，對執行整合行銷傳播的過程予以分析，研究者套用過程管制來審視研究對象組織內部的績效，審視的組織以行銷單位ESPN為主。

過程管制的方面，主要是以整合行銷檢視法來進行，包括了以下五點：對用於發展行銷傳播計畫的內外溝通網進行分析、行銷與行銷傳播目標的認知和共識、主要利益關係人的確認與優先順序的排列、公司顧客資料庫的評估、及前一年所有使用的訊息如廣告、公關消息稿、包裝、新聞稿、看板、直銷郵件等內容做分析。分別說明如下：

(一) 對用於發展行銷傳播計畫的內外溝通網進行分析

在 ESPN 台灣分公司中，負責執行超級籃球聯賽業務的單位是行銷部門，由於 ESPN 是跨國公司，台灣區則是屬於子公司，在人事的配置員額上也較為精簡。

B1：行銷部總共有四個人，分別負責不同的業務，溝通的方式主要是透過開會。大家各自面對不同的單位，有問題的話，再呈報給經理。

根據研究者的觀察與訪談結果，對內溝通的部分，是由行銷部經理負責統籌超級籃球聯賽的事務，其他行銷部同仁分別執行不同的業

務，溝通的方法採用部內會議，由於行銷部的工作同仁只有四位，故在溝通上也較為迅速與直接；對外的溝通網，除了由 ESPN 高層負責洽談轉播權等合約之外，負責和媒體、籃協、廠商和球迷溝通的仍以行銷部同仁為主，根據每個人負責的業務不同，故面對的單位也不同，各利益關係人若有任何問題與需求，都會直接與該單位的接洽人員進行聯繫，最後再呈報至行銷部經理。

（二）行銷與行銷傳播目標的認知和共識

B1：我們一開始就運用了整合行銷傳播的概念，行銷部的員工都很認同整合行銷傳播的概念，因為整合行銷傳播已經不是一個新的東西，它已經發展了一段時間，也已經被廣為接受。如果今天整合行銷傳播是一個新產生的思潮，可能還需要對員工加以教育，但我們現在的員工在唸書時可能都已接觸過整合行銷傳播的概念，因此都能認同這個觀念。高階主管也會提供意見給行銷部，他們對整合行銷傳播的作法也相當支持。

從訪談結果中發現，由於 ESPN 自超級籃球聯賽一開始就採用了整合行銷傳播的概念，加上整合行銷傳播已經在行銷界流傳了一段時間，因此，在整合行銷傳播的執行和認知上，員工也都有一定相當的認同和共識，而高階主管對於整合行銷傳播的作法也相當的支持。

（三）主要利益關係人的確認與優先順序的排列

B1：我們的利益關係人包括籃協、媒體、球迷、廠商，我們特別注重與媒體和廠商的關係。

根據訪談得知，負責行銷業務的 ESPN，除了面對主辦單位之外，能夠增加超級籃球聯賽曝光率的媒體和提供廣告、贊助預算的廠商都是 ESPN 的重要利益關係人，其次，就是消費產品的球迷。因為媒體

和廠商就是 ESPN 主要的利益關係人，因此，ESPN 也特別注重與這兩者間的互動與溝通。雖然特別注重媒體和廠商這兩個利益關係人，但據研究者瞭解，ESPN 並未實際針對所有利益關係人進行優先順序的排列。

（四）公司顧客資料庫的評估

B1：我們並沒有建立消費者的資料庫。

由上可知，顧客資料庫是 ESPN 較為缺乏的一環，由於缺乏顧客的資料庫，也無法進行評估或是其他利用。可能是囿於人力和成本的考量，ESPN 並沒有建立消費者的資料庫，對於顧客資料的掌握仍有待補強。

（五）前一年所有使用的訊息如廣告、公關消息稿、包裝、新聞稿、看板、直銷郵件等內容做分析

C1：每個月的結案報告裡面的內容包括工作事項、檢討與建議、媒體、報紙、雜誌、電視、廣播這幾個媒體暴露的狀況，報告會提交給 ESPN，讓他們知道曝光的情形，作為宣傳或其他參考。...

超級籃球聯賽所有使用的訊息如廣告、公關消息稿、包裝、新聞稿、看板等內容，除了廣告及看板部分是由 ESPN 公司自己播出或製作，其他的訊息交由公關公司來進行整理。公關公司會整理剪報和電子媒體曝光率等內容進行分析，完成結案結果後，定期地提交給 ESPN 做為參考的依據。ESPN 可以根據公關公司提交的結果作為宣傳策略或是傳播工具使用上的調整。

基本上，ESPN 在過程管制的部分，大致符合整合行銷檢視的重點，尤其是針對利益關係人和媒體內容分析，是 ESPN 格外重視的。在內外溝通網及行銷目標的認知方面，也都有一定的共識。只是顧客管理的部份是 ESPN 較弱的一環，未來應該針對消費者這塊再多加補強。

王意文（2002）和俞惠玫（2003）的研究也同樣採用了過程管制來檢視績效。王意文的研究中，軟體公司運用整合行銷檢視法來檢視績效，已具過程管制的概念，但著墨有限。俞惠玫的研究中，套用輸出和過程管制來檢視東森得易購的績效，過程管制同樣採用整合行銷檢視法。

參考相關研究後發現，企業在從事績效評估時較為實際，因此，多採輸出管制的方式，甚少從事內部的過程管制。可能因為企業多半重視實體的收益，最後結果的數據呈現較能支持執行的成效，而過程的管制因為是針對組織內部執行的過程，較易被忽略，通常企業重視的是最後執行的結果並非其中的過程，故採用輸出管制的比例遠大於過程管制。

針對超級籃球聯賽執行整合行銷傳播的績效，本研究共分為過程和輸出管制兩個部分來探討。過程管制採用整合行銷檢視法，輸出管制採用收視率、媒體暴露量、網路流量、票房和觀戰人數。對於整體

施行的成效，主辦單位和行銷單位各有不同的看法。

B1：以執行單位的角度來看，希望現場觀眾和收視觀眾都能更提高，雖然和去年球季相比，今年我們加上緯來的收視率比起去年還略有增加。以現在的收視率來看，應該還有很大的進步空間。

A1：由於現在行銷已經與 NIKE 分開了，因此，行銷的部分與第一季相比還是會有所差異，ESPN 單獨負責所有的行銷業務可能也會比較吃力，但籃協畢竟對這方面業務的狀況不是那麼瞭解，主要還是看 ESPN 本身如何執行，協會並沒有強制力。不過，行銷的部分希望未來可以再加強。

對於目前執行整合行銷傳播的成效，ESPN 認為尚可接受，從收視率來看，有明顯的成長，但仍有很大的進步空間，他們希望現場觀眾和收視觀眾還能再提高。主辦單位籃協則認為未來行銷的部分可以再多加著墨，增加行銷活動的部分。