

職棒球隊經營對其母企業之效益評估 ——以兄弟象為例

施致平

國立臺灣師範大學體育學系

摘 要

本研究以職棒兄弟象為研究範圍，探討職棒球隊經營對其母企業之效益評估，具體發現如下。

- 一、兄弟大飯店成立職棒兄弟象隊的主要動機為飯店經營者的興趣使然，其決策過程模式，為一扁平式組織。
- 二、母企業在經營職棒方面，並未做效益評估，僅將其隊視為公益活動，並視為「附加價值」，但未有實際之媒體或活化策略。
- 三、職棒現場觀賽者 10 年來變動不大，仍以大專校院教育程度的男性學生為主群體。在球迷認知方面，依序為社會責任、形象認知、經營目的、購買意願。球迷對母企業認知程度的預測分析，97.5%的象迷會持續支持兄弟大飯店經營職棒兄弟象隊，而形象認知（2.825）為正向因子，購買意願（.310）與經營目的（.311）則為負向因子；96.9%的象迷對兄弟大飯店經營職棒兄弟象隊未來深具信心，而形象認知（3.128）為正向因子，經營目的（.385）則為負向因子。

關鍵字：職棒、職棒球隊、母企業、效益評估

壹、緒論

一、問題背景

1990 年中華職棒開打，至今已邁入第十七個年頭，依研究顯示，棒球皆位居國人最喜愛的運動項目之一，也是觀賞比例最高的運動競賽（王沛泳，2001）。國人為何特別熱愛棒球，除了其競技及鬥志特質與樂趣外，另一個主要原因是在國際運動競技場上，我國真正得以佔有一席之地的「除了棒球，還是棒球」（賴山水，1992），如民國 60、70 年代我國少棒英雄在

國際舞台上的優異表現、90年亞運的冠軍頭銜等(高興桂, 2000)。尤以2001年11月6日, 第34屆世棒賽開打, 更為全台掀起一陣棒球熱, 現場觀眾平均約10,500人, 門票總收入約1,340萬元, 讓職棒再嚐人氣回流的甘甜(施致平, 2002)。職棒14年(西元2003年), 觀眾平均成長8.35%, 票房成長115.84%, 聯盟總收入為新台幣4.54億元, 兄弟象更吸金1億6千萬元, 是國內職棒史上首支單季出現盈餘之隊伍, 顯見, 台灣職棒已走出低潮, 迎接春天。

職棒球隊經營需要專業, 此與業餘棒球是有所區別的。企業經營職業運動除了本身對運動的喜愛之外, 也考量其在商業上的價值(李淑玲, 1993)。陳秀珠(1996)曾研究職棒球隊之經營目標, 認為企業經營球隊主要有三大目標, 分別為: 社會責任、顧客滿意以及經濟利潤目標, 其前提必須在經濟利潤之下, 方可創造社會責任與顧客滿意目標。然於近年來, 許多企業受到經濟不景氣的影響, 經營面臨危機, 而台灣職棒球隊之營運, 又必須仰賴母企業之支持(江志坤, 1995), 因此, 在經濟衰退衝擊之下, 許多企業在權衡後, 紛紛退出職棒球隊經營, 如三商虎與味全龍於職棒十年球季結束後, 宣佈退出職棒之經營, 而其餘尚在維持之球隊, 也多面臨虧損的壓力(江志坤, 1995; 高興桂, 2000)。換言之, 在經濟利潤的前提下, 職棒運動引領企業的參與, 然在面臨外在環境之威脅與同業競爭壓力, 球隊母企業何以仍願意投身職棒球隊之經營? 究竟職棒球隊之經營能為其母企業帶來哪些效益? 實值得進一步探討, 此為本研究之動機之一。

國內有關職棒之研究, 大多著重於球迷之觀賞行為與消費行為(施致平, 1998; 高興桂, 2000; 黃仲凌, 1996; 蘇懋坤, 2000), 主要由管理學、行銷學與觀眾之觀點出發, 但卻鮮少針對職棒球隊之母企業進行探討。然事實上, 職棒球隊母企業之經營對球隊之發展有決定性的影響, 因此, 實有必要進行相關研究, 此為本研究動機之二。

兄弟象隊於民國79年在兄弟飯店球隊領隊洪騰勝帶領之下, 成為中華職業棒球聯盟旗下四支創始球隊之一, 母企業為兄弟大飯店, 在台灣擁有深厚的球迷基礎, 更在民國81年至83年及民國90年至92年間, 創下2次連續3年總冠軍的成績。此外, 在2003年中華職棒所公佈本季前九周票房, 兄弟象挾帶超強的人氣, 平均觀眾人數達5,548人, 成為目前唯一平均門票收入突破一百萬大關的球隊。而在各球隊交叉對戰組合比賽中, 又以兄弟象出賽吸引最多球迷前往現場觀賞, 不分主客場, 皆高居門票收入前5名, 是相當具有代表性且成功的球隊。有鑑於職棒兄弟象在經營上的努力與成就, 本研究擬以兄弟象與其母企業為例, 進行職棒球隊經營對其母企業效益之研究, 期透過本研究之結果, 提供球隊母企業經營職棒球隊效益評估之實用資訊, 也希冀發揮拋磚引玉的作用, 開展體育學術研究領域。

二、研究目的

依據上述問題背景, 本研究擬達成下述五項研究目的:

- (一) 瞭解母企業經營職棒球隊之動機。

- (二) 探討母企業經營職棒球隊之決策過程。
- (三) 分析影響母企業經營職棒球隊之因素。
- (四) 探究母企業經營職棒球隊之預期效益。
- (五) 評估職棒球隊經營對母企業之實際效益。

貳、研究方法與步驟

一、研究範圍與對象

本研究以職棒兄弟象隊及其母企業—兄弟大飯店為研究主體範圍，透過個案研究了解母企業經營職棒隊伍之動機、經營決策過程、影響經營之因素及經營的效益。本研究之主要研究對象為職棒兄弟象隊之高階管理人員、兄弟大飯店經理及職棒兄弟象隊之球迷。本研究以中華職棒 16 年之上半球季為研究時間範圍，即 2005 年 3 月 12 日至 2005 年 6 月 26 日。

二、研究樣本

本研究以中華職棒兄弟象為研究主體，以深度訪談法及問卷調查法，進行母企業經營球隊之效益評估。有鑑於此，兄弟飯店負責人、職棒兄弟象領隊、職棒兄弟象隊協理與兄弟飯店協理為訪談對象，以了解其經營動機、決策模式、影響因素與預期效益。另一方面，本研究依據與職棒兄弟象隊之不同對戰組合（共 5 組），於台北新莊、台北天母、台中球場、高雄澄清湖、花蓮球場，共發出 585 份問卷，有效問卷為 547 份，有效問卷回收率為 93.50%。

三、研究方法

為達研究目的，本研究採深度訪談法與問卷調查法，並佐以文件分析，同時採行質、量之研究，以克服量化研究之不足，研究方法分述如下：

- (一) 深度訪談法：依擬定之研究目的與研究架構之設計，採用深度訪談法對兄弟大飯店、職棒兄弟象隊之經營與規劃的相關執行人員進行深度訪談。
- (二) 問卷調查法：因應本研究之研究目的，以自編之量表為研究工具，對現場兄弟象迷進行問卷調查，以分析兄弟象迷對於職棒球團母企業之認知程度，藉以了解其經營的效益。
- (三) 文件分析法：透過蒐集與整理兄弟飯店、職棒兄弟象隊相關文件資料，彙整分析其活化策略、成本及銷售量之效益。

四、研究工具與檢驗

本研究使用質性與量化並重的研究方法，兼採深度訪談法與問卷調查法進行研究。在質性研究方面，參考林振雄（1991）、高興桂（2000）、林瑩滋（2000）與鄭承嘉（2002）等研究，建構訪談大綱，並交由專家審視，依切合主題之程度再行修正。在量化研究方面，參考林振雄（1991）、林千源（1995）和王沛泳（2001）等研究，並依據本研究之研究課題，參考專家學者之建議，編定「職棒球隊經營對其母企業之效益評估」量表。

於研究工具之檢驗方面，本研究針對所擬出問卷量表進行預試，並以3月20日於台北天母球場所舉行之兄弟 VS. 統一之現場觀眾60人為預試對象。此外，本研究工具採用相關係數作為個別試題之同質性檢驗標準，另採用Cronbach's α 係數（coefficient alphi）求取量表內部的一致性。其結果顯示：整體量表之Cronbach α 為.8283，故在統計上證實，此量表具有相當的信度。在效度檢驗方面，本研究工具之量表係採用專家效度法，量表由研究者依據研究目的及彙整相關文獻研擬而成，並延聘國內相關領域之學者專家，審視問卷內容之適切性與題目之代表性，經學者專家檢驗後，本研究工具之量表具內容效度。

五、資料處理

根據本研究之研究目的與研究課題，本研究採用統計套裝軟體SPSS 10.0版進行分析，擬採用下列統計方法：

- （一）描述性統計分析（descriptive statistic）：分析母企業消費者與兄弟象球迷之相關背景資料與資訊管道等分配情形。
- （二）t 檢定與變異數分析：瞭解消費者之各項影響因素，對母企業經營職棒球隊認知之平均影響。
- （三）相關分析（correlation analysis）及邏輯斯諦迴歸（logistic regression）分析：探討現場兄弟象迷對兄弟大飯店經營職棒兄弟象隊效益評估之情形，以檢視消費者之人口統計學變項與其對球隊之母企業整體評價之關聯性。
- （四）質性分析：將訪談所得之原始資料整理分析，並予以彙整與歸類，以做為本研究歸納效益評估之依據，同時為發展研究結果及討論之參考。

參、結果分析與討論

一、母企業經營職業棒球隊動機分析

依深度訪談結果，受訪者一致認為母企業成立棒球隊的主要動機為飯店經營者的興趣，

平時也有參與棒球運動的習慣，以及對於棒球運動的熱愛與堅持；另外，多數的受訪者表示，關鍵人士的勸進，也是決定經營職棒關鍵因素之一。

從文獻上歸納分析，母企業經營之動機可分為利他性、利己性動機與社會責任三大面向（林瑩滋，2000；馮義方，1999；葉美琳，2002；Amato, 1990；Sandler & Shani, 1993；Turco, 1994）。進一步分析，透過整理歸納訪談結果後，本研究發現兄弟大飯店經營職棒球隊的動機偏向利他性的動機，屬於高層主管對於某項活動或目標的個人興趣或熱忱，除了平日持續推動棒球運動之外，在經營事業行有餘力之下，催生職棒聯盟並經營職棒球隊。此種「只問付出，不問收穫」的態度，符合助人行為中，高度犧牲且不求回報的特性，然由於此舉滿足個人性質的目的，故通常也不考慮投資報酬與效益。

二、母企業經營職業棒球隊決策過程分析

經由訪談了解，兄弟大飯店經營職棒球隊之決策過程，主要透過經營者與其兄弟之間的開會討論達成協議，終由年紀最長者做出最後決策，而目前則由現任領隊做決定，開會時也能夠聆聽下層意見，並充分授權完全尊重其決策。此外，因兄弟大飯店的組織結構屬扁平式組織，進行決策制定的步驟簡單，決策者召集相關人士進行會商，找出需界定之問題及解決方案，經討論後由主決策者作出最後的決定，再進行執程序。

從文獻分析，Daft（1992）認為不同決策模式適用於不同的組織，而根據目標一致性與專業知能作為分析決策模式的兩個構面，可發展成如下的權變決策模式（如表 1）：理性模式（Rational Model）、卡內基模式（Carnegie Model）、漸進決策模式（Incremental Decision Model）以及垃圾桶模式（Garbage Can Model）。

表 1 權變決策模式
目標一致性

		高	低
專業知能	高	面向一 問題定義：低不確定性 問題解決：低不確定性 管理者：理性取向 組織：理性模式（Rational Model）	面向二 問題定義：高不確定性 問題解決：低不確定性 管理者：協議、聯盟形式 組織：卡內基模式（Carnegie Model）
	低	面向三 問題定義：低不確定性 問題解決：高不確定性 管理者：判斷、試驗 組織：漸進決策模式（Incremental Decision Model）	面向四 問題定義：高不確定性 問題解決：高不確定性 管理者：協議、判斷、靈感、模仿 組織：垃圾桶模式（Garbage Can Model）

資料來源：出自林瑩滋（2000）。

由此發現，兄弟大飯店經營職棒球隊的決策過程，較偏向垃圾桶決策模式（Garbage Can Model）的類型。產生垃圾桶模式之情境為組織內部對目標共識度較低，所擁有的專業知能也較低，管理者在高度不確定的情況之下，靈感與模仿成為管理者最重要的解決方案。在垃圾桶模式中，理性的決策從問題的界定開始，一直到問題的解決都沒有所謂的參與者，問題與解決方式通常是獨立的，然而當問題、解決方案、參與者與組織產生聯繫時，決策便由此而生。

根據 1998 年美國企業贊助藝術的調查研究發現，有 93% 的贊助決策由高階主管所決定，儘管最後的決策權掌握在高階主管，但決策過程中其他成員的參與度、所獲得的資訊多寡等因素皆會影響高階主管最後的決定。從 Daft（1992）所提出的權變模式即可看出決策的過程受到各種不同因素的影響，但以目標的一致性與專業知能的高低對決策的制定影響最為重大。由此，建議兄弟大飯店增加決策小組的成員，讓更多的專業人士加入，向所有員工積極展現組織的目標與展望，增加員工的向心力，不僅在專業上能有較好的表現，亦讓員工有專業的表現機會，獲得較高的成就感，而非僅是為一間家族企業工作的態度而已。

三、影響母企業經營職棒球隊之因素分析

透過深度訪談得知，影響兄弟大飯店經營職棒兄弟象隊之最大因素為職棒簽賭案及球員出走，對其經營球隊造成重大影響。這不僅對職棒兄弟象隊造成重創，對國內職棒環境，亦造成重大影響。職棒八年（西元 1997 年），觀眾數驟降；溫勝智（2003）研究指出，「第七年時，卻傳出黑道介入比賽、場外民眾簽賭與球員打放水球的事情，……，使得台灣棒球環境產生嚴重的衰退」，兄弟象也是因為此事件對於母企業造成名譽以及商譽上的損失，受訪者更表示如果再發生一次，即會將球隊結束並解散。1997 年職棒八年的職棒簽賭案，不僅影響球迷對棒球的熱愛，亦造成兄弟飯店內部員工對球隊本身的不諒解，產生員工對球員的不信賴感，甚至輕視、藐視，進而促使員工失去對球隊的向心力。除了簽賭案之外，對兄弟大飯店經營職棒兄弟象隊慘痛的影響，則為球員的出走與跳槽。由於當時兩大聯盟的競爭，極易產生惡性競爭的情況，惡性的挖角事件亦加重當時簽賭案的情況，造成更多球迷的流失與該飯店員工的反感。

儘管如此，企業應進行風險管理，將未發生而未來可能發生之風險，以及已發生未來可能再發生之風險作適當的管理，防範於未然。此外，企業應就其所處的環境因素，進行公司策略的規劃及施行，掌握機會、避免威脅，企業才能於穩定的環境中達成企業目標與利潤。而運動產業有其特殊性，甚至在職棒十六年（西元 2005 年）再次爆發職棒簽賭案，可見該類事件對母企業的經營視為一大威脅。由此，母企業在經營上更應小心謹慎，方能防止相同樣事件一再發生。

四、母企業經營職棒球隊之預期效益分析

依深度訪談之結果，本段擬分為預期效益與效益評估方式進行分析。

（一）預期效益分析

根據訪談結果發現，兄弟職棒球隊並無預期獲得任何的效益，並且認為母企業經營職棒球隊之效益非常少，主要是因為非連鎖企業，並非生產日常用品，其母企業的主體營收並無明顯增加，但在形象以及知名度方面，都有獲得回饋，具有形象塑造的功用。此面符合葉美琳（2002）、Howard 和 Crompton（1995）、Kuzma, Shanklin 和 McCally（1993）與 Sandler 和 Shani（1993）等人的研究結果，其認為企業參與運動亦或贊助運動皆能增加對產品的認識、提升知名度與形象的強化，儘管兄弟大飯店本身並未將此列為其經營職棒隊伍之主要目標或預期效益，僅能視作為「附加價值」。

由上述得知，受訪者認為，經營職棒球隊先前並無預設能夠從中獲益，但結果發現其獲得的效益較偏向 Howard 和 Crompton（1995）所歸納的『強化形象』一環。國內職棒環境已走向商業化，基於興趣及熱誠之經營方式將可能不適用，甚至為環境所淘汰，企業應採用更多的專業，進行更深入的評估及目標策略的擬定，方能幫助企業順利達成目標。

（二）效益評估方式

Howard 和 Crompton（1995）認為，贊助效益之評估方式須視企業贊助之目標而定，然在本個案中將經營職棒球隊動機歸類為利他性，投資經營職棒球隊屬於高階主管個人的喜好及興趣，當作投身公益事業的心態來經營，並無抱持投資報酬的觀念，在本研究中無法歸類其評估方式；因此，本研究根據相關文獻，擬定以消費者認知評估，進行母企業經營職業棒球隊之效益評估方式。

五、職棒球隊經營對母企業之實際效益評估分析

（一）現場球迷之人口結構特性分析

綜合資料分析，職棒兄弟象隊現場觀賽人口以男性為多數，年齡則集中在 16-30 歲，職業以學生為主，教育程度也以大專校院為主，在個人月收入則以 10,000 元以下為最多，此結果與過去的相關研究結果雷同（施致平，2002；洪司桓，2003；廖俊儒，2004）。此外，97.5% 的受訪者支持兄弟大飯店經營職棒兄弟象隊，96.9% 的受訪者對兄弟大飯店經營職棒兄弟象隊深具信心。另從過去的相關研究及本研究結果發現，職棒現場觀賽者之人口特徵 10 年來的變動不大，仍以大專校院之教育程度、個人月收入在 10,000 元以下的男性學生為主群體。由

此，兄弟大飯店若正視經營職棒兄弟象隊所帶來的效益，不論是經濟效益亦或強化形象等，為避免漫無目標降低效率增加成本，建議可從主要的消費群經營起，以拓展至其他各個層面，提升全體國人對兄弟大飯店及職棒兄弟象隊的正面觀感。

（二）現場球迷之認知分析

本研究結果發現，職棒兄弟象隊之現場觀賽球迷在所測量的 4 個構面中，依序為社會責任、形象認知、經營目的、購買意願，如表 2 所示。

表 2 現場球迷對兄弟大飯店之認知分析

構面	平均數	中位數	眾數	標準差
形象認知	4.09	4.10	5.00	.63
社會責任	4.17	4.13	4.00	.65
購買意願	3.30	3.33	3.00	.56
經營目的	3.45	3.50	3.50	.71

在社會責任方面，本研究結果與林振雄（1991）、柯穎鑑（2004）、馮義方（1999）、劉念慈（2000）、Maddox（1981）與 McElory 和 Siegfried（1986）相同，認為企業為達永續經營之目的，必須關心周圍的互動因子，盡到企業社會責任方可得到各方的支持，創造更多的利潤。而劉念慈（2000）對針對國內台灣 1,000 大企業問卷調查之結果發現，企業最主要的動機為社會責任。

此外，在形象認知方面，企業可透過運動贊助，達到企業之贊助目標與行銷目標的程度，如提昇企業形象與知名度。換言之，企業透過運動贊助與體育運動組織建立平等互惠之商業夥伴關係，而達成彼此既定之組織目標。企業透過交換的過程，提供資源以滿足運動組織所需，完成體育運動組織既定之目標。同時，企業亦獲得企業目標，如提昇企業形象；行銷目標之達成，如增加產品銷售。

另則，由訪談結果得知，兄弟大飯店經營職棒兄弟象隊之動機純粹出自於對棒球的興趣與熱誠，完全沒有追求利益的預設目標，母企業對球隊的管理方式多以球員的品德為重；再者，職棒兄弟象隊球迷對職棒兄弟象隊忠誠度相當高，全國各地多有象隊球迷自行組成的後援會，球迷亦熟知母企業經營球隊的動機及方式，因此，在本研究中所測量的 4 個構面中，為何以社會責任及形象認知構面的平均得分高於其他兩者，其原因顯而易見。

進一步分析人口統計變項與認知構面間之差異關係，本研究發現形象認知與社會責任為主要之差異構面，其次為購買意願，如表 3 所示。

表 3 認知構面與人口統計變相間之差異比較

認知構面	性別	年齡	教育程度	婚姻	職業	收入	居住地	收看電視	現場觀賞
形象認知	*	*	*	*				*	
社會責任				*	*		*	*	
購買意願			*				*	*	
經營目的									

* $p < .05$

人口統計變項與認知構面分析，在形象認知構面上，性別、年齡、教育程度、婚姻、收看電視轉播頻率的不同會影響球迷對母企業的認知 ($p < .05$)，男性平均給分明顯高於女性，已婚者的平均給分明顯高於未婚者，且每場電視轉播都看的球迷平均給分，明顯高於偶而收看與很少看電視轉播的球迷。在社會責任構面上，婚姻、職業、居住地區、收看電視轉播頻率的不同會影響球迷對母企業的認知 ($p < .05$)，北部球迷平均給分明顯低於中部及東部的球迷，因此，相較於中部與東部之球迷，北部的球迷對兄弟大飯店的社會責任認知平均給分較低；此外，職棒兄弟象隊中有多位花蓮籍的原住民的教練與選手，顯然，東部地區的現場球迷會認為兄弟大飯店提供東部地區人民諸多的工作機會，因此，在社會責任之認知構面上自然較高。在購買意願構面上，教育程度、居住地區、收看電視轉播頻率的不同會影響球迷對母企業的認知 ($p < .05$)，北部球迷平均給分明顯低於中部、南部及東部的球迷。袁世珮和游琇雯 (2002) 指出，當消費者若對一項產品或服務的經驗愈多，對於自己的需求與滿足需求的方法認識就愈多，因此，相較於其他居住地別的現有消費者，北部的球迷對兄弟大飯店的產品及服務的購買意願就較低。同理，職棒兄弟象隊中有多位花蓮籍的原住民的教練與選手，因此，東部地區之兄弟象迷其對兄弟大飯店之購買意願也較強。進一步推論，企業對職棒之經營，對認同之球迷而言，絕對有直接之助益，除認同其對社會之回饋外，也樂於消費母企業所經營之產品。

綜上敘述推論得知，收看電視轉播頻率的不同，在形象認知、社會責任及購買意願構面皆達顯著差異 ($p < .05$)，且每場電視轉播都看的球迷平均給分明顯高於偶而收看與很少看電視轉播的球迷。因此，其對職棒兄弟象隊及兄弟大飯店的熟晰度、認同度、支持度、忠誠度皆高於其他兩者，顯然，對母企業之形象認知、社會責任及購買意願構面之得分較高。球隊對球迷經營之重要性，畢竟，職業運動是一種商業性行為，球隊之勝負固然是球隊爭取之重要目標，但對球迷之經營卻是永續發展的不二法門，因為，球迷對球隊之認同，在形象認知、社會責任及購買意願等認知構面是可以轉移至對母企業的支持度。

(三) 球迷對母企業認知程度預測分析

企業與職業球隊的永續經營，皆來自支持者與球迷的支持，因此，本研究為進一步了解

兄弟象迷對兄弟大飯店經營職棒兄弟象隊之認知程度，擬以職棒兄弟象之現場球迷為對象，以邏輯斯諦迴歸（logistic regression）分析法了解其關係。

1. 兄弟象迷對兄弟大飯店經營職棒兄弟象隊之支持程度

由表 3 之分析摘要表中顯示，預測變數中之形象認知、購買意願與經營目的為影響兄弟象迷對兄弟大飯店經營職棒兄弟象隊支持度之因素（ $p < .05$ ），邏輯斯諦最佳迴歸模式為：

兄弟象迷對兄弟大飯店經營職棒兄弟象隊支持之預測模式：

支持度： $= .760 + (1.039) \times \text{形象認知} + (-1.171) \times \text{購買意願} + (-1.169) \times \text{經營目的}$

表 3 兄弟象迷對兄弟大飯店經營職棒兄弟象隊支持程度之邏輯斯諦逐步迴歸分析摘要表

變數	自由度	母群估計值	標準誤	p 值	勝數比 (Odds Ratio)
截距	1	.760	1.936	.694	.
形象認知	1	1.039	.429	.015*	2.825
購買意願	1	-1.171	.542	.031*	.310
經營目的	1	-1.169	.420	.005*	.311

* $p < .05$

再由表 3 之勝數比（odds ratio）顯示，形象認知（2.825）為兄弟象迷對兄弟大飯店經營職棒兄弟象隊支持程度之正向因子，其支持度之可能性為對形象不認同者之 2.825 倍；此外，購買意願（.310）與經營目的（.311）則為負向因子，其支持度之可能性分別為不以購買意願與經營目的的者的 .310 倍與 .311 倍。

2. 兄弟象迷對兄弟大飯店經營職棒兄弟象隊之信心程度

由表 4 之分析摘要表中顯示，預測變數中之形象認知與經營目的為影響兄弟象迷對兄弟大飯店經營職棒兄弟象隊信心程度之因素（ $p < .05$ ），邏輯斯諦最佳迴歸模式為：

兄弟象迷對兄弟大飯店經營職棒兄弟象隊信心程度之預測模式：

信心程度： $= 1.152 + (1.140) \times \text{形象認知} + (-.954) \times \text{經營目的}$

表 4 兄弟象迷對兄弟大飯店經營職棒兄弟象隊信心程度之邏輯斯諦逐步迴歸分析摘要表

變數	自由度	母群估計值	標準誤	p 值	勝數比 (Odds Ratio)
截距	1	1.152	1.933	.551	.
形象認知	1	1.140	.434	.009*	3.128
經營目的	1	-.547	.460	.038*	.385

* $p < .05$

再由表 4 之勝數比（odds ratio）顯示，形象認知（3.128）為兄弟象迷對兄弟大飯店經營職棒兄弟象隊信心程度之正向因子，其支持度之可能性為對形象不認同者之 3.128 倍；此外，

經營目的 (.385) 則為負向因子，其信心度之可能性分別為不以經營目的者的.385 倍。

由表 3 與表 4 綜合分析，無論從邏輯斯諦最佳迴歸模式或勝數比中分析，於兄弟象迷對兄弟大飯店經營職棒兄弟象隊之支持度，及未來發展之信心程度，在形象認知變數皆為正向之影響因子 (Odds Ratio >1)。有鑒於此，兄弟大飯店應加強兄弟象迷對正向因子的肯定 (形象認知)，而形象之建立，在於企業正面積極的態度與對社會周圍因子的關心，柯穎鑑 (2004) 認為企業為達永續經營之目的，必須要關心周圍的互動因子，盡到企業社會責任才能得到各方的支持，創造更多的利潤。而劉念慈 (2000) 針對國內台灣 1,000 大企業問卷調查之結果發現，企業最主要的動機為社會責任；林振雄 (1991) 與馮義方 (1999) 等研究中亦發現，企業參與公益活動之動機皆包含社會責任。

再從文獻上分析，企業投身體育運動之經營之動機可歸納為：利他性、利己性及社會責任三項動機 (林瑩滋, 2000; 馮義方, 1999; Feldman, 1985; Sandler & Shani, 1993; Stotlar, 1993; Turco, 1994)。進而參酌楊炳章 (1995) 及葉美琳 (2002) 之分類，將利己性動機區分為三：1. 與產品銷售直接相關之動機：如增加銷售、增加產品知名度等行銷目標；2. 與產品銷售間接相關之動機，如提昇企業形象、建立知名度、增加媒體曝光度等企業目標與媒體目標；3. 非與產品相關之動機，如節稅、社區關係等其他目標。將企業投入活動視為合法的公共關係手段，結合企業行銷等目的，也就是非「只問付出，不問收穫」的精神。投身職棒運動經營之母企業亦然，透過良好企業形象的塑造以提昇社會大眾對企業體之認知情形及接受程度，則產品自然就得以獲得消費者之認同與信賴。

肆、結論與建議

綜合本研究之結果分析與討論，提出以下之結論與建議：

一、結論

兄弟大飯店成立職棒兄弟象隊的主要動機為飯店經營者的興趣使然，在經營事業行有餘力之下，催生職棒聯盟並經營職棒球隊，這種「只問付出，不問收穫」的態度，符合助人行為中，高度犧牲且不求回報的特性。兄弟大飯店經營職棒球隊之決策過程，屬於一扁平式組織，進行決策制定的步驟簡單，其組織內部對目標共識度較低，所擁有的專業知能也較低，管理者在高度不確定的情況之下，靈感與模仿成為管理者最重要的解決方案，較偏向於 Daft (1992) 所提出的垃圾桶決策模式 (Garbage Can Model) 的類型。兄弟大飯店經營職棒兄弟象隊影響最大之因素者為職棒簽賭案以及球員出走，對於其經營球隊造成了重大的影響。此事件對於母企業造成名譽以及商譽上的損失，也表示如果再發生一次，即會將球隊結束並解散。

兄弟大飯店經營兄弟職棒球隊並無預期獲得任何的效益，並認為母企業經營職棒球隊之效益非常少，就母企業主體的營收並無明顯增加，但在形象以及知名度上面，都獲得回饋，具有形象塑造的功用。此外，兄弟大飯店在經營職棒兄弟象方面，未做效益評估的準備與打算，也並未當作商業投資，只是將經營職棒球隊視為公益活動，並僅將其視為「附加價值」，具有形象塑造之效益，並未有實際之媒體策略或活化策略。

職棒現場觀賽者之人口特徵 10 年來的變動不大，仍是以大專校院之教育程度、個人月收入在 10,000 以下的男性學生為主群體。在現場球迷認知方面，職棒兄弟象隊之現場觀賽球迷在所測量的 4 個構面中，依序為社會責任、形象認知、經營目的、購買意願構面。球迷對球隊之認同，在形象認知、社會責任及購買意願等認知構面是可以轉移至母企業的。另則，在球迷對母企業認知程度的預測分析方面，97.5%的兄弟象球迷會持續支持兄弟大飯店經營職棒兄弟象隊，形象認知（2.825）為兄弟象迷對兄弟大飯店經營職棒兄弟象隊支持程度之正向因子，購買意願（.310）與經營目的（.311）則為負向因子。96.9%的兄弟象球迷對兄弟大飯店經營職棒兄弟象隊未來深具信心，形象認知（3.128）為兄弟象迷對兄弟大飯店經營職棒兄弟象隊信心程度之正向因子，經營目的（.385）則為負向因子。

二、建議

本研究以深度訪談法對兄弟大飯店、職棒兄弟象隊之經營與規劃的相關執行人員進行深度訪談，以問卷調查法對現場觀眾進行問卷調查，以分析觀眾對於職棒球團母企業之認知程度。基本上已符合研究架構之所需，然在兄弟大飯店營運資料之取得上受到限制，實無法直接探究母企業經營職棒兄弟象對母企業營收之直接證據，因此，後續研究者應針對母企業之資產營運報表等相關資料作詳實之收集。此外，在研究方法上可加入內容分析法，以分析母企業經營職棒兄弟象對之媒體曝光率，並分析所產生之媒體效益。

本研究以深度訪談法訪問兄弟大飯店與職棒兄弟象隊之經理人，了解其經營動機、決策模式、影響因素與預期效益，並採隨機抽樣法抽取職棒兄弟象隊主場之現場象迷進行問卷調查，以了解實際執行效益，基本上已大致涵蓋可能之對象，但仍有些許非現場觀賞球賽之兄弟象迷、非兄弟象迷、或不看球賽者，是否此些對象與現場觀眾球迷有同樣之研究結果，會因兄弟大飯店經營職棒兄弟象隊之社會責任，進而支持兄弟大飯店，並至兄弟大飯店消費，此亦為對母企業之實際效益，因此，後續研究者在研究對象之選取方面，可採用一般民眾為對象，了解其對母企業之認知程度，並與本研究之結果相比較。

參考文獻

- 王沛泳(2001)。球迷參與行為及參與滿意度之影響因素—統一獅實證研究。國立成功大學企業管理研究所碩士論文，未出版，台南市。
- 江志坤(1995)。時報鷹職業棒球球員績效評估之研究：資料包絡(DEA)分析法。國立中山大學企業管理研究所碩士論文，未出版，高雄市。
- 李淑玲(1993)。青少年傳播行為對職棒球員形象及認同程度之研究。國立體育學院體育研究所碩士論文，未出版，桃園。
- 林千源(1995)。兄弟象職業棒球隊消費者行為之研究。國立台灣師範大學體育學系碩士論文，未出版，台北市。
- 林振雄(1991)。國內職棒球隊與其企業間互動關係之研究。東海大學企業管理研究所碩士論文，未出版，台中市。
- 林瑩滋(2000)。台灣企業贊助藝文活動的動機與決策模式之研究。國立中山大學企業管理學系碩士論文，未出版，高雄市。
- 施致平(1998)。體育運動、媒體與觀眾參與行為之研究：以中華職棒聯盟後援會會員為例。載於運動管理學論文選輯(一)。台北：師大書苑，頁329-351。
- 施致平(2002)。第三十四屆世棒賽民眾參與之實證研究。台北市：漢文書局。
- 柯穎鑑(2004)。從企業社會責任觀點論可攜式退休金年金的實施。大葉大學工業關係學系碩士論文，未出版，彰化。
- 洪司桓(2003)。台灣職業棒球現場觀眾再購意願之研究。國立師範大學運動與休閒管理研究所碩士論文，未出版，台北市。
- 袁世珮、游琇雯(譯)(2002)。Albrecht, K., & Zemke, R., 1981 著。服務經濟大時代：強化全球競爭優勢的顧客服務管理。台北市：麥格羅希爾。
- 高興桂(2000)。我國職棒球隊企業經營困境因素與解決策略之研究。國立台灣師範大學運動與休閒管理碩士論文，未出版，台北市。
- 陳秀珠(1996)。台灣職棒球隊企業經營目標結構之研究。國立體育學院體育研究所碩士論文，未出版，桃園。
- 溫勝智(2003)。台灣地區棒球運動發展之研究(1897-2001)。東海大學歷史學系碩士論文，未出版，台中市。
- 馮義方(1999)。企業對運動贊助行為之研究。國立台灣大學商學研究所碩士論文，未出版，台北市。
- 黃仲凌(1996)。職業棒球現場觀眾行為之研究休閒滿意模式之體驗。國立體育學院體育研究所碩士論文，未出版，桃園。
- 楊炳章(1995)。企業贊助公益活動之研究。國立政治大學企業管理研究所碩士論文，未出版，台北市。
- 葉美琳(2002)。第八屆「馬爹利高爾夫名人逐洞賽」贊助效益之個案研究。國立體育學院體育研究所碩士論文，未出版，桃園。
- 廖俊儒(2004)。職棒現場觀眾消費體驗要素對體驗滿意度與忠誠意願影響之研究。國立台灣師範大學體

育學系碩士博文，未出版，台北市。

劉念慈（2000）。大型企業贊助公益活動之研究。國立台灣大學商學研究所碩士論文，未出版，台北市。

鄭承嘉（2002）。台灣職棒運動公關策略類型及實務問題之研究。大葉大學工業關係學系碩士論文，未出版，彰化。

賴山水（1992）。賴山水話職棒—職棒文化與經營管理。台北市：懋聯基金會。

蘇懋坤（2000）。台灣職棒大聯盟現場觀眾生活型態與消費行為之研究。國立台灣師範大學運動與休閒管理研究所碩士論文，未出版，台北市。

Amato, P. R. (1990). Personality and social network involvement as predictors of helping behavior in everyday life. *Social Psychology Quarterly*, 53(1), 31-43.

Daft, R. L. (1992). *Organization theory and design*. St. Paul, WV: West.

Feldman, R. S. (1985). Social psychology: Theories, research, and applications. *New York Times: September 13*, 5.

Howard, D. R., & Crompton, J. L. (1995). *Financing sport*. Morgantown, WV: Fitness Information Technology.

Kuzma, J. R., & Shanklin, W. L., & McCally, J. F. (1993). Number One Principle for Sporting Event Seeking Corporate Sponsorship: Meet Benefactor's Objectives, *Sport Marketing Quarterly*, 1(8), 11-19.

Maddox, K. E. (1981). *Corporate philanthropy*. Unpublished doctoral dissertation, Vanderbilt University, Nashville, Tennessee.

McElory, K. M., & Siegfried, J. J. (1986). The community influence on corporate contributions. *Public Finance Quarterly*, 14(4), 394-414.

Sandler, D. M., & Shani, D. (1993). Sponsorship and the Olympic Game: The customer perspective. *Sport Marketing Quarterly*, 2(3), 38-44.

Stotlar, D. K. (1993). *Successful sport marketing*. Dubuque, IA: Wm. C. Brown.

Turco, D. M. (1994). Event sponsorship: Effect on customer brand loyalty and consumption. *Sport Marketing Quarterly*, 2(3), 35-38.

致 謝

本研究承蒙行政院國家科學委員會經費補助（NSC 93-2413-H-003-043），方得以完成，特此致謝。

作者簡介

施致平，國立臺灣師範大學體育學系，教授兼主任

Chih-Pin Shih is the Head and a professor of Department of Physical Education, National Taiwan Normal University, Taipei, Taiwan. E-mail: chihpin@ntnu.edu.tw

收稿日期：95.07.07

修正日期：95.11.17

接受日期：96.01.20

Management of a Professional Baseball Team by a Private Enterprise: A Benefit Analysis of Taiwan's Brother Elephants

Chih-Pin Shih

Department of Physical Education, National Taiwan Normal University

Abstract

In this case study of Taiwan's professional baseball team "The Elephants," the researcher analyzed the benefits of running of managing a baseball team for the enterprise that owns it. The results were as follows: (1) The parental enterprise's (Brother Hotel) purpose or motivation in running the team was primarily altruistic rather than money-driven and gave the "flat" organizational structure; (2) the executives did not evaluate the effectiveness of their management, but took this as a kind of public service which could also promote their company's image; thus they had no particular advertising or media strategy; (3) the characteristics of spectators did not really change very much over a period of ten years; most remained male collage students. As for their own opinion of the management of the team, fans gave the highest grade to the "social responsibility" item on the questionnaire, followed by "image cognition," "purpose of running the team", and "purchasing intention". As for the relationship between the fans' views of management and their level of support for the team, 97.5% of the Elephants' fans said they would accept continuing operation of the team by the Brother Hotel; here image cognition (2.825) was a positive factor while purchasing inclination (.310) and operating purpose (.311) were negative ones. Besides, 96.9% of the fans indicated that they believed the corporation could run the team successfully; here image cognition (3.128) was a positive factor but the operating purpose (.385) was a negative one.

Keywords: professional baseball, professional baseball team, parental enterprise, benefit analysis