

臺灣運動賽會創新組成因子初探——以中華職業棒球大聯盟為例

*柯伶玫¹、劉育辰²

¹南臺科技大學休閒事業管理系、²統一7-ELEVEn獅隊

lmko@stust.edu.tw

摘要

雖然創新之相關議題長期以來獲得學者們的關注，但是大多數的研究僅侷限於產品的創新，鮮少研究探討有關於運動賽會的創新。近幾年來，國內外許多職業運動產業陸續推出許多創新產品和服務，例如紐約巨人隊與噴射機隊合資建設的新球場和各種獨特套票優惠的推出，以及中華職業棒球大聯盟各球團推出的夏令營活動和手機應用程式提供即時戰況等。然而，以往文獻缺乏一套完整的架構來說明運動賽會創新的組成因子，因此無法全面性的了解消費者用以判斷運動賽會創新的準則為何。有鑑於此，本研究以中華職業棒球大聯盟為例，整合過去相關文獻，並採用深度訪談法，企圖探討並建構容易了解運動賽會創新的整體組成架構。本研究之研究結果顯示運動賽會的創新組成要素，包含運動員的運動表現、尊榮的禮遇服務、自助服務的科技、美觀的環境、粉絲社群、粉絲忠誠度活動、賽會參與便利性、賽會周邊商品與娛樂節目等共九項。本研究結果預期除了將可提供後續研究進行實證研究外，並將有助於職業運動和運動賽會管理者更加了解消費者對於運動賽會創新的認知，以利相關策略之擬定。

關鍵詞：創新、運動賽會、中華職業棒球大聯盟

Exploring Components of Sport Event Innovativeness in Taiwan – The Case of Chinese Professional Baseball League

*¹Ling-Mei Ko, ²Yu-Chen Liu

¹Depart. of Leisure, Recreation, and Tourism Management, Southern Taiwan University of Science and Technology

²Uni-President 7-ELEVEn Lions

Abstract

Although issues related to innovation have long attracted much attention of scholars, most studies mainly focus on product-innovation, seldom on exploring the innovation concerning sport events. In recent years, numbers of professional sport industries worldwide have unveiled various innovative products and services, such as the new venue built by the joint venture of New York Giants and Jets teams, which was followed by the promotion of many kinds of unique package deals, and many teams of the Chinese Professional Baseball League (CPBL), which have introduced summer camp activities and mobile applications to give real time scores. However, there is a lack in the literature discussion of the innovative factors of innovativeness of sport events; therefore, it is not yet possible to understand the criteria consumers used to judge the innovativeness of sport events. Hence, this study took CPBL as an example, and referencing the related literature, employed the method of in-depth interviews, to attempt to investigate and

Received: Jan. 22, 2016; first revised: Feb. 19, 2016; accepted: Jun, 2016.

Corresponding author: L. M. Ko, Department of Leisure, Recreation, and Tourism Management, Southern Taiwan University of Science and Technology, Tainan, Taiwan.

establish a framework to make it easier to understand the innovativeness of sport events. The results of this study demonstrated that the factors recognized by consumers include nine items, player performance, polite service, self-service technology, aesthetic environment, fan community, fan loyalty program, convenient access, sport event merchandise and entertainment programme. It is expected that the results of this study contribute not only to further empirical studies, but also to practitioners of professional sports and sporting events to better understand consumers' opinions concerning the innovativeness of sport events and so to develop relevant strategies.

Keywords: Innovation, Sport Events, CPBL

壹、前言

一、研究背景與動機

中華職業棒球大聯盟（以下簡稱中華職棒）於 1989 年成立之後，在臺灣提供了一個滿足國人休閒需求的一個最佳場所。中華職棒發展初期在國內觀眾對於棒球的長年熱情支持下，吸引了大批球迷進入球場支持中華職棒比賽。可惜的是，蓬勃發展中的中華職棒卻因一連串的職棒簽賭、黑道介入及球員放水事件，嚴重損害中華職棒名聲，直接衝擊到票房的收入，中華職棒進場觀看的球迷大量流失。然而，就在國內中華職棒一片低迷氣氛中，中華職棒夾帶著 2013 年世界棒球經典賽的熱潮及擁有美國職棒大聯盟完整資歷的Manny加入，一併帶動起中華職棒 24 年球季的職棒旋風，僅僅以 77 場 (593,993) 球賽就已經超越中華職棒 23 年 240 場 (583,508) 的觀賽人次 (楊逸民, 2013)。

然而，熱潮終究會退去，中華職棒如何趁著這股熱潮留住球迷，甚至吸引更多消費者進場觀看球賽，將是中華職棒持續成長和發展的關鍵。Higgins 與 Martin (1996) 主張創新可為運動產業創造成長的機會。Yoshida, James 與 Cronin Jr. (2013) 舉出許多國外職業運動創新的例子，其中包含了球場舊設施的翻新、新球場的興建、以及球迷活動等。反觀國內，近年來中華職棒也同樣在不論是制度、硬體或是球團本身的經營方向，都做了相當大的創新改革，其主要目的就是希望吸引球迷能夠踏進球場觀看中華職棒賽事，並且期望能重新燃起中華職棒的熱潮，將低潮已久的中華職棒再次推向巔峰。

雖然近幾年來國內外職業運動組織皆致力於產品和服務的創新，但是這些創新產品和服務的提供大多是企業或組織的主觀想法，鮮少從消費者的角度去思考所謂的創新。許多學者則提醒企業和消費者對於創新的定義很可能是截然不同的 (Danneels & Kleinschmidt, 2001; Rogers, 2003)。因此，從消費者觀點探討何謂運動賽會的創新是本研究之主要研究動機。林聰哲、李世昌與羅明葵 (2008) 以運動賽會對國家運動觀光的探討，發現運動賽會是現今國家主權發展、建設和觀光模式的開拓者。然而，以往國內文獻缺乏一套完整的架構來說明運動賽會創新的組成因子。臺灣與國外職業運動的成熟度仍有所差距，因此無法全面性的了解消費者用以判斷運動賽會創新的準則為何 (黃崇哲、黃枝興、莊國上, 2013)。有鑑於此，本研究以國外文獻為基礎，選取中華職棒為例，企圖從消費者的觀點探討運動賽會創新的組成因子，進一步建構容易了解運動賽會創新的整體組成架構，並探討國外研究結果，在背景不同的情況之下，用於臺灣的中華職棒上，是否會呈現相同的研究結果。

二、研究目的

根據上述之研究背景與動機，本研究目的主要從消費者觀點探討運動賽會創新的組成因子，除了探討消費者所認知的運動賽會創新包含哪些組成要素之外，更將具體發展以消費者為導向的臺灣運動賽會創新組成架構。本研究所定義的消費者是指進入運動場館現場觀看運動賽事者。

貳、文獻探討

一、運動賽會的定義

運動賽會是指以體育運動項目競賽為主的活動。Girginov與Parry (2004) 指出最早的運動賽會可追溯至古希臘人為了祭祀天神宙斯，以舉辦運動比賽的方式，展現人類的軀體和運動技巧。此外許多學者指出所謂運動賽會是由特定團體組織依舉辦目的，在特定地點和時間召集運動競賽活動相關的個人或團隊，藉由一項或以上的運動，依循各種運動規則，以競賽方式衡量參與者某特定體育項目之體能和技巧（葉公鼎，1994；蘇雄飛，1997；曹有培，1999）。葉憲清（1984）解釋運動賽會是藉由個人及團體以競技、娛樂和表演等方式，經由計畫性的籌備和營運所完成多元化目標的一種綜合性集會。許樹淵（2003）定義運動賽會是以運動精神和運動道德為準則，用公定的規則和對等方式比較運動員優劣勝負，並供觀眾觀賞者稱之。程紹同（2011）提出特定的組織團體依本身舉辦之目的，透過科學化的管理與籌備過程，集結運動競賽活動的相關人員和團體（包含運動員、裁判、工作人員、觀眾、媒體、贊助商等），在特定時間和地點所舉辦的綜合性集會。

綜上所述，本研究將運動賽會定義為以運動項目為比賽內容，透過科學化的管理與籌備過程，在特定時間和地點，依據公平和公正的比賽規則，所進行的運動員或運動團體之間競賽的活動集會。本研究主要以中華職棒為例，探討運動賽會創新組成要素，中華職棒由各球團共同組成，於每年三月至十月間，在全臺十二座球場，依據棒球競賽規則辦理三十週的賽程，故屬臺灣重要之例行性的運動賽會。

二、創新之意涵

最早在1930年Schumpeter提出經由創新（innovation）可將企業組織所擁有或投資的資產，再創價值的高峰（鄭睿祺，2001）。創新活動是經由個體、群體及組織努力後，所形成程序服務或是商品，並在過程當中加入新的想法事物及知識，所產生的活動成果（Gattiker & Larwood, 1990）。Brown (1991) 認為創新的能力是具潛力的，不僅能創造出一個全新的市場，更能改變競爭者或是顧客既有的行為模式。創新也是一種知識相互交錯後的結果，經由組織內隱知識與外顯知識互動後，所產生的一種新意念，並將意念用於產品或於服務當中（Nonaka & Takeuchi, 1995）。Certo (2003) 指出創新的定義是運用新的思維，轉化為有突破性、有效率的產品及服務的過程。創新的範圍不只包括有形的物質（如產品、設備），它更包括了無形的管理策略、活動方案、服務的全面提升。創新其實就是一種改變，它滿足消費者多元的需求，並提供人們創造嶄新且不同事物的機會。

Higgins 與 Martin (1996) 指出創新可以為運動產業創造成長的機會。Lachowetz, McDonald, Sutton, 與 Clark (2001) 指出球場貴賓席和奢華包廂的創新服務是大型運動賽會的主要收入。王慶堂（2008）認為創新的運動休閒商品有助於提升運動產業的整體價值。換言之，當運動產業相關業者期望提升顧客忠誠度和獲利時，開發創新的產品或服務是一個重要的做法。Yoshida et al. (2013) 列舉許多職業運動產業創新產品和服務的案例，包含紐約巨人隊與噴射機隊合資建設的新球場、美國職棒大聯盟為了增加話題和對戰的可看性，增加了新的隊伍名為亞歷桑納響尾蛇隊、以及各種獨特的套票優惠等。Sawhney, Wolcott, 與 Arroniz (2006) 認為經營者應從四個主要層面思考創新，其中包含了產品服務的項目（offerings）、提供產品服務的過程（processes）、產品服務呈現的場所（setting）以及顧客關係（relationships）。Berry et al. (2006) 則建議企業主除了從經營者角度之外，更應從消費者觀點了解消費者所喜愛或認同的創新商品和服務。

有鑑於此，Yoshida et al. (2013) 提出運動賽會主辦單位於賽事舉辦過程中和消費者之間的互動，不僅僅只是主辦單位單方面的商品販售而已，還包含了消費者本身所體驗到主辦單位所提供的人員服務以及觀看賽事的親身感受。因此，Yoshida et al. (2013) 以2006年Sawhney et al.所提出的四個創新構面為基礎（offerings, processes, setting, relationships），架構出以消費者為核心的運動賽會創新模式。

三、運動賽會創新模式

Yoshida et al. (2013) 所提出的運動賽會創新模式主要探討運動賽會的整體創新和顧客滿意度、品牌資產以及行為意圖的關係。運動賽會創新模式主張整體創新會影響顧客滿意度、品牌資產和行為意圖，此外，顧客滿意度會影響品牌資產和行為意圖、品牌資產也會影響行為意圖。其中在整體創新的構面，Yoshida et al. (2013) 提出運動賽會整體創新主要包含六項主要創新構面（運動員的運動表現、尊榮的禮遇服務、自助服務的科技、美觀的環境、粉絲社群、粉絲忠誠度活動），如圖 1 所示。

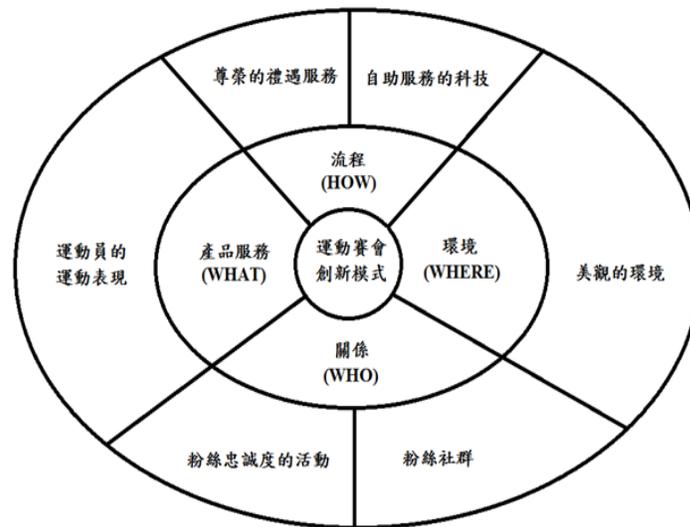


圖 1 以消費者為中心的運動賽會創新模式模型 資料來源：引自 Yoshida et al. (2013)

(一) 運動的運動表現

Yoshida et al. (2013) 指出運動賽會當中最重要產品為比賽的過程，而比賽過程的創新主要包含兩大要素，運動員的技能表現 (skill performances) 和比賽過程的精彩度 (thrill performances)。比賽過程中運動員獨特的技能表現就好比舞臺表演般，是能讓觀賞者感受到新奇和創新。除了運動員本身在場上的表現外，對觀賞者而言更期望能在運動賽會中感受到運動賽會所不可預知的期待感和場上的驚奇感。其中運動隊伍陣容的完整度亦將影響比賽水準和精彩度，也包括對戰內容的話題性是否吸引消費者買單。消費者喜歡自己所欣賞的運動員的技術是具有獨特性與其他運動員不同，消費者也期待著自己所喜愛的運動員在團隊中表現出亮眼的成績，更希望因所支持運動員的精彩表現，來幫助團隊在比賽的過程當中獲得勝利，當然也希望自己所支持的運動隊伍能夠打出一場撼動人心的比賽，是其他運動隊伍都比擬不上的 (Deighton, 1992)。

(二) 尊榮的禮遇服務

運動賽會創新模式指出賽會服務消費者的流程必須著重在尊榮的禮遇服務和自助服務科技上的創新 (Yoshida et al., 2013)。消費者在消費的過程中希望自己是受到尊敬和照顧的，因此運動場館的規劃或服務的流程應著重於節省消費者等待或排隊的時間，讓消費者覺得自己是受到禮遇對待是被受到重視的。舉例而言，快速通道的服務和清楚的指標都可以讓消費者在場館內進出時更加便利和迅速，或者是許多貴賓席的設計同樣可以讓消費者感受到特別的待遇。

(三) 自助服務的科技

許多行銷學者強調自助服務科技的重要性 (Meuter, Ostrom, Roundtree & Bitner, 2000; Zeithaml & Bitner, 2003)。所謂自助服務科技主要是讓消費者可以在不需要現場員工的協助下自己提供所需的服務。舉例而言，

運動隊伍能夠提供方便的線上服務，不僅有別於其他隊伍的線上服務，並能隨時更新網頁動態以及網頁製作，除了讓粉絲在第一時間能夠得知新的資訊外，更能讓粉絲因運動隊官網的獨特性，顯得所支持的運動隊伍是獨一無二、無可取代的 (Yoshida et al., 2013)。

(四) 美觀的環境

提高運動賽會服務提供的硬體環境的服務，自然能吸引新的消費者支持，創新的環境就像是一種新的感覺，帶給消費者新鮮感以及獨特性。所以環境的改變，除了營造出新的感官環境外，更希望喚起情感上的反應，加深對支持運動隊伍之間的聯結，並藉由環境上的獨特性，提供舒適的看比賽的空間 (Berry et al., 2006)。換言之，良好的服務環境，除了可以藉由設計的美學，加深運動隊伍的風格提升吸引力突顯與其他隊伍的不同，並可設計主題，製造出專屬比賽氛圍，更能因為運動場館設計的獨特風格，來影響賽事進行中產生戰局變化的緊張氣氛。

(五) 粉絲社群

當一個創新的概念產生，必須讓粉絲與所支持的運動隊伍間產生聯結，提供一個粉絲社群的環境，讓粉絲與支持的隊伍產生共同感，讓粉絲的情感可以得到歸屬，進而認同運動賽會的創新。現在運動隊伍重視粉絲間的互動，希望讓粉絲留下美好的觀看賽會經驗，進而永續支持運動隊伍本身 (Yoshida et al., 2013)。因此，粉絲社群的建立，必須有獨特性並有別於其他粉絲社群的優點，協助粉絲之間建立友好的情誼，成為其他社群所比擬不上的。

(六) 粉絲忠誠度活動

為了維繫運動賽會和消費者之間的關係，必須持續設計讓粉絲產生忠誠度的計畫，例如可藉由官網發布資訊，不定時的舉辦回饋粉絲活動，增加與粉絲互動的機會，拉進運動員與粉絲間的距離，進而建立粉絲忠誠度 (Yoshida et al., 2013)。

參、研究方法

一、深度訪談法

本研究採用質性研究之深度訪談法，從訪談者的觀點探討運動賽會創新的組成因子。深度訪談主要了解個案經驗，透過訪談中的交流，引導受訪者提供或是表達出個人對於某事物的意見及想法 (Henderson, 1991)。Seidman (1998) 指出深度訪談主要是在蒐集受訪者個人對某特定議題的理解、認知和詮釋，所以訪談者應鼓勵受訪者自由的發表意見，經由傾聽和整理，將訪談內容的內涵建構成有意義的架構，再以此架構來了解受訪者的認知、詮釋觀點、經驗，以及對社會文化的解讀。高淑清 (2008) 和陳向明 (2009) 認為深度訪談是在營造一種讓研究者與受訪者進行口語雙向對談和溝通的形式，研究者透過交談過程的聆聽、理解及觀察，從受訪者取得有效的資訊，並在互動中了解受訪者的思維與價值觀。

本研究使用事先所擬定之訪談大綱採半結構式的訪談方式，與研究參與者進行深度訪談，並獲得研究參與者的同意訪談過程全程錄音。訪談內容主要請受訪者針對其接觸中華職棒的過程中，描述受訪者認為中華職棒不管是在聯盟制度、球團行銷、球場硬體或是在觀看球賽的過程當中，所接受的服務曾感受過甚麼樣的創新服務或體驗。本研究資料分析方法將訪談錄音整理成逐字稿，再依據研究主題將訪談資料予以歸納、分類和整理，經過不斷反覆思考與修正，統整出初步的架構，並依據其他相關文獻或研究資料加以補充，企圖萃取出從球迷、體育記者及球團員工三方的觀點，所認定的運動賽會創新組成因子進行分析與討論。

本研究以三角檢定方式來檢核資料是否可信，多重資料中的一致性檢核相當的重要。研究者彙集過去學者的對於相關研究的文獻，以及訪談過程中的錄音檔與逐字稿，並在訪談過程中觀察受訪者的訪談內容來進行相互檢定，經由交互檢定印證的方式，以比較不同的來源方式當中的一致性，來提升研究內容的可信度及

詮釋。研究者仔細觀察希望觀察的，透過研究者與受訪者間的互動，可正確描述或解釋此經驗，研究者保留訪談內容錄音檔，以及訪談內容逐字稿，為增加資料的可靠性和確認性，研究過程研究者將隨時記錄重點，以便研究者回顧查詢、參考，並有助於研究邏輯性。在效度方面，在訪談過程中，利用溝通建立訪談中互相信任的基於，使受訪者願意與研究者分享對於中華職棒的寶貴經驗以及意見，以提升研究的效度。研究結束並將研究結果讓受訪者參閱，以確無誤。

二、研究參與者

本研究依照Patton(1990)所建議質性研究方法中的立意抽樣，選取具備和本研究主題相關豐富資訊或知識的訪談對象，以期蒐集本研究目的和問題所需要的重要資訊。本研究的訪談對象總共九位，包含四位資深的球迷，具備看球年資長達20年以上，且實際進場觀看場次高達400場以上，和兩位在體育新聞界具有5年以上資歷的體育記者，以及三位在職棒球團工作超過5年以上的球團員工。

表1 研究參與者基本資料

研究參與者	性別	受訪者資歷
受訪者 F1	女	看球資歷 12 年以上，實際進場超過 450 場以上。
受訪者 F2	女	看球資歷 18 年以上，實際進場超過 350 場以上。
受訪者 F3	男	看球資歷 23 年以上，實際進場超過 500 場以上。
受訪者 F4	男	看球資歷 23 年以上，實際進場超過 350 場以上。
受訪者 L1	男	在職棒球團任職於五年以上。
受訪者 L2	男	在職棒球團任職於五年以上。
受訪者 L3	男	在職棒球團任職於五年以上。
受訪者 S1	男	在體育新聞界五年以上的資歷。
受訪者 S2	女	在體育新聞界五年以上的資歷。

肆、研究結果與討論

本研究結果統整出以消費者為導向的運動賽會創新組成架構，包含九大構面，分別為運動員的運動表現、尊榮的禮遇服務、自助服務的科技、美觀的環境、粉絲社群、粉絲忠誠度活動、賽會參與便利性、賽會周邊商品以及娛樂節目。

一、運動員的運動表現

運動員場上的競技表現，為運動賽會最主要吸引觀眾進場的元素，但元素若有新鮮感、變化性時，更能提升運動賽會的可看性，除了話題性外，競技表現的水準必須能提供良好的水平，畢竟運動員的競技表現是運動賽會的本質。比賽的品質若高，能夠影響臺灣粉絲對於比賽情感的投入，而創造出更多進場觀看運動賽會的機會(張志超, 2009)。比賽的過程中，運動員的獨特表現就像似表演者舞臺的表演般，能夠讓觀賞者感受到創新與新奇，而運動場上不可預知性與驚奇，更是觀賞者所期待的(Yoshida et al., 2013)。由訪談結果可以發現，對於受訪者而言，運動賽會的精彩度與新鮮感，是吸引他們進場觀看賽會的因素之一，許多受訪者對於近年來數位旅美球星回臺參與中華職棒是充滿期待性，也認為是中華職棒努力在運動員的運動表現上所做的創新。受訪者F3提到：「像高國輝、胡金龍他們回來，變成星光閃閃的一年」。而中華職棒的賽事延伸，像亞洲職棒大賽以及冬季聯盟，受訪者對於這類的賽事是樂觀其成，認為可以讓球迷們看到不一樣的精采棒球賽事。其中受訪者F1也提到：

不只有中華職棒還有爭取到其他的有關於職棒這方面的，比如說亞洲職棒大賽、冬季聯盟，慢慢的在賽事會多增加，我們能夠看到比較不一樣的東西。

除此之外，近年來多位球員為了力求本身運動表現，紛紛接受許多創新的思維和具體做法，不管是聘請防護員照顧自身，避免運動傷害，或是自聘訓練師提升自我身體強度，都是為了在場上能夠展現完美的運動表現，提供於球迷一場完美的球賽。受訪者S2明確指出：

這挺複雜的，先說球員運動表現好了，其實現在中華職棒跟國外比也許收入沒有那麼好，可是現在球員越來越願意投資自己，自己聘防護員、訓練師，然後自己加強可能買一些補品去補充自己需要的，或是也可能幾個人聘一個訓練師，願意花錢，以前也是有曾經出現40、50萬的球星，可是也許沒有這個觀念、這個資訊，因為要從月入20、30萬的球員掏出幾萬塊去投資自己，不是一件很容易的事情，就是我覺得臺灣棒球員越來越有這樣一個基礎的觀念。

二、尊榮的禮遇服務

現在消費者意識抬頭，對於服務的要求也越來越高，付出多少就希望可以從中獲得多少，甚至更多，因此業者也必須因應消費者的要求，以提升更高的尊榮服務品質，來增加消費者的滿意度，追求為企業體獲得更佳的獲利能力（陳雅婷，2012）。從訪談中發現中華職棒不論是在球場規劃或現場服務上都有具體創新與貼心的做法，讓消費者備受尊榮。受訪者L3提到：「其實在整個來到球場就是要舒適度，整個動線的部分在整個新的球場的部分，會比早期球場的話有比較人性化的設計」。受訪者L2也提到：

像之前兄弟有一個那個服務幫你照顧嬰兒車，很多家庭都會帶小朋友來！那他們有些小朋友還小，他們就推嬰兒車，球團就幫他把那個嬰兒車規畫在一個固定的區域，可以集中在，就不用擔心那個嬰兒車沒有人照顧，到觀眾席又麻煩。

此外，各球隊對於會員的福利及服務，有許多創新的做法，以期有別於一般消費者。不管是在熱門球賽的優先購票權，或是擁有球隊限定商品的機會，當然除了商品外，專屬的服務性，對於會員的專屬禮遇。而進入場館內時，會員進出更佳迅速、便利，使會員更受到尊重，是擁有會員資格者最需要的，也是吸引球迷多加入會員制的誘因。上述這些給消費者的尊榮禮遇服務，都是以往所沒有和欠缺的。受訪者L1說：

今年度其實在球隊統一隊這邊的話，是因為說我們有讓會員來提前購票，統一會員卡的球迷覺得其實這張卡，在他想看季賽的時候帶給他最大的便利性」。受訪者L3也說「各隊也會推所謂的年票，就是全年的套票，可能球迷來，某個位置都是屬於他的，買這套票要來不來都沒關係，就是球迷也可以請朋友來坐他位置都沒關係，年票的部分，就是算尊榮的部分。

除了票券方面的創新做法外，受訪者L3也提到會員專屬贈品或特殊的禮遇服務：

來這邊，除了給會員購票的優惠以外，還會有一些商品的折扣，也會設定一些會員專屬的小贈品，也會送他們或者是會員才可以參加的活動，比如說配合球賽會辦一些球星會客室，那些都是有些只有會員才可以參加的……依統一獅的角度，我們是把會員在服務而不是在賣商品，所以我們的會員手冊都有很多的折價卷、會員日，會這樣做的用意是說鼓勵會員多進來球場，像我們整年這樣下來，也有用電腦在統計會員進場，因為來都可以抵銷禮物。

三、自助服務的科技

現今科技時代來臨，有了科技輔助的運動賽會，將更能提供便利性及即時性的服務體驗。對現代人來說，效率已是生活中相當重要的一環，當科技服務有效達到人們所追求的效率結果時，表示自助服務的科技時代

已進入我們的生活當中，特別是身為消費者，更重視的是方便性與在自動化交易中的可靠性（蕭雅蓉，2004）。許多受訪者認同中華職棒積極致力於應用創新科技，來提供消費者便利的自助服務。舉例而言，臺灣於五月的時候為梅雨季節，在天氣不穩定的情況下，球迷對於球場的情況就相當在意，怕前往球場之後，卻又發生賽事取消的情形，因此，在中華職棒提供了球場的即時球場影像之後，將能提供於球迷最快、最新的球場資訊，供球迷參考，自己就能判斷是否前往球場，避免白跑一趟的事件發生。受訪者F1提及「臺南球場它有APP，google連線的，對球迷在遠處就可以觀察到現場的狀況，這點對球迷來講是安定感」。

此外，從本研究結果發現受訪者對中華職棒自助服務科技感受最深刻的是購票方式的創新。受訪者F3提到：「售票方式的更新可以去I-bon售票，就去售票系統，就可以先預先買對號入座的票，對球迷來說也是比較便利，我覺得像這種買票方式的創新很好」。中華職棒過去都是人工售票，每逢重大賽事開打時，球迷們就需冒著日曬、雨淋的惡劣條件下，等著大排長龍的人潮購票。但在I-bon購票系統的產生之後，便利了辛苦的球迷們，省去冗長的購票等待時間。受訪者F4也提到：

從售票方式開始，以前就是必須要到售票口，面對面去跟售票員買票，然後如果是到了重要比賽，可能必須前一天或者是說就真的會有球迷在那邊住宿、搭帳篷然後買票，或者是說可能要到別的地方，一些書局什麼的售票方式，可是現在I-bon非常的方便，對這個我覺得還蠻方便的，我覺得這是一個創新。

此外，受訪者S2也說：

其實作過很多改變，像2003年興農跟兄弟總冠軍，第六戰那就是砸掉了一次牆，很多球迷前一天就在排了第六戰的球票，結果鐵門一拉開來，大概十幾分鐘就全部賣完了，球迷想說怎麼可能9000張門票一下就賣完了，就砸掉牆，從那時候開始才慢慢建立有預售票的機制，包括可以去I-bon買預售票，也比較符合現代人的需求，因為預售票機制在國外職業運動就是很普遍很平凡的事情，臺灣差不多是10年前起步，預售機制是有進步的、是有改善的。

而在影音方面，多位受訪者指出以往中華職棒的賽事轉播僅侷限於有線頻道的平臺，但是這幾年來中華職棒在賽事轉播上有了許多具體的創新做法，而其中受訪者感受最深的是中華職棒所積極拓展的網路媒體。現今智慧型手機普及的時代，提供即時性精彩的影音，更能有效提升中華職棒的曝光度，有助於中華職棒的發展。受訪者L3提到：「剛剛講到影音我忽然想到，中職最近有一個創新，其實這個，網路影音直播這個部份，早期沒有，今年才有，從亞洲職棒大賽到冬聯之後才有youtube的直播，我覺得這個對臺灣，讓更多人喜歡棒球這一塊是有很大的幫助啦」。受訪者L1也說：

今年中華職棒比較創新的是與轉播媒體共建一個youtube的一個平臺，把一些即時性的影音訊息，從以前只能在電視直播結束之後，看完體育新聞看到剪輯，最後只能在體育新聞結束後才能看到的重播，變成是一有即時性的活動訊息。

此外，受訪者S1也提到：

在科技方面，像現在開始不是有youtube影音平臺，可以去在網路上看到中華職棒的一些比賽這也是以前沒有的。因為現在大家都愛滑手機、上網，所以網路的力量是蠻大的，因為鄉民、網友討論的熱度，結合網路效益都蠻恐怖。

四、美觀的環境

陳康（2012）研究發現場館設計、周遭環境與觀眾的滿意度之間呈高度相關，由此可知主辦單位若能有效的改善和提升場館環境將可有效提高參與者的滿意程度。本研究中幾乎每位受訪者皆感受到臺灣球場設備

的改善和創新，大部分受訪者提到臺灣球場在座位上的改善，從以往只能坐在硬梆梆的水泥地上，到現在不僅擁有舒適的個人座椅，更設置杯架的貼心設計。受訪者L3提到：

這幾年下來在全臺灣球場的部分，新的球場他在重建改硬體的部分，椅子的部分算是有創新，有杯架、有椅背，新的球場部分新蓋的球場，像澄清湖球場，陸續在外野都有座椅子，像以前早期像目前臺南算比較老舊的球場，還有新竹棒球場外野都是沒有椅子的，現在比較現代化的球場裡，比如說桃園、新莊、澄清湖這幾個，在硬體增建的時候都有考量到球迷的舒適度的部分。

受訪者S2也提到：

「那相較現在中華職棒打了24年，覺得硬體部分真的是提升蠻多的，包括臺南球場，坐位每個都是有設置杯架，包括現在新的球場，桃園球場也是有設置杯架，而且椅子是很舒適的，像是去國外韓國、日本看球，硬體方面是進步很多，包括草皮還有球場平整度，如果更早期的臺北市立棒球場或是其他比較老舊的球場來講，進步是進步很多，硬體是進步蠻多的」。

除此之外，受訪者也明顯感受到的各個球場在美觀方面的改善。其中，受訪者F3提到：

像桃園球場再加上球隊的周邊商品，把球場一個區塊布置成像是潮牌店，整個感覺加上佈置，走道上全部都是球員的海報、旗幟以及吉祥物，整體的布置上比早年的時候還要用心，而不是說球場就是很生硬的就是只有球場的功能，像臺南棒球場可能周圍的路燈，就都是棒球形狀，有一些就是棚子也都是作成棒球的造型，這些東西是近年來球團的巧思，就跟早期比較不一樣的，會想到比較多面向的東西。

近幾年來不同球隊皆在球場設立特定的專屬位置，不僅大受球迷歡迎，更能讓球迷在觀看球賽過程當中，得到觀看球賽時的樂趣。像統一為球迷族群，就設立了相當多的專屬區，如家庭席、烤肉區、情人座、咖啡席和黃金席。受訪者L1提到：

其實在今年度的創新，包含說外野的情人座，拋開以前的直接坐水泥地上，那我們特別幫他們作了特製的座椅，內野後來也推出了所謂的咖啡座，以及球迷今年度接受度最高的本壘後方的家庭席，和坐在跟球場平面一樣的黃金席，都是今年讓球迷比較覺得特別服務的地方，尤其時黃金席在將近五月份之後，幾乎是每一場都是一個額滿的情況。

受訪者L3也說：

應該怎樣講，每支球隊在坐位的部分的定義都不太一樣，像統一來講，我們推的應該說各球隊最多，有烤肉區、咖啡區、情人區，像今年還會有一個牛棚的鑽石區，然後在我們本壘板後面還有家庭席，其實統一是在四隊裡面經營不同族群的特定的席次，是算最多的，因為主要開發的原因是因為針對不同的需求，讓不同的族群來到喜歡的位置，舒服的看球。

其中，大部分受訪者指出球場環境最創新和特別的是臺南棒球場的烤肉席，提供消費者獨特和難忘的看球體驗。受訪者S1說：

不管是採訪國外，像是日職、美職我都有採訪過，我覺得統一提供外野烤肉的，是蠻具有臺灣味的一個服務，因為通常像國外球場，比如說天使球場，在場內都是那種美式食物、熱狗……但我覺得統一在外野烤肉，就可以吸引很多家庭的球迷或是朋友一群人，然後在外野邊烤肉邊看球感覺，這是沒有在國外職棒看到的。

受訪者L1也提到：

臺南球場今天出現連續三天的光電媒體的烤肉包場，這就是帶給人家不一樣的感受，會覺得有一家公司行號連續來這邊辦理的烤肉活動，帶給員工不一樣的公司福利跟結合當下所流行的棒球，來作一個配合也透過臺南球場剛好有這樣的空間，可以去做這樣的服務，那特別提供了專屬的活動，會讓人覺得這是比較不一樣的創新思維。

五、粉絲社群

徐國峰 (2004) 指出社群在於族群成員之間有共同層面的關係，也就是歸屬選擇之後，情感產生的融合結果。粉絲社群的建立必須具備有別於其他粉絲社群的獨特性，並且協助粉絲之間建立並維繫友好情誼。許多受訪者指出中華職棒和各球團也利用現在流行的通訊軟體或是社群網路，積極經營粉絲社群，協助粉絲族群彼此交流。受訪者F3提到：

現在有 FB、有粉絲團，那些東西等於是需要球迷主動去點閱，它就會跳出來在你的頁面上，所以球迷可以很即時收到中華職棒或各球團接下來有什麼活動，比賽有什麼訊息或比較特殊的東西，這些東西可能以前沒有辦法那麼即時得到的。

受訪者F4提到：

比如說像現在 FB 這麼盛行，然後球團會利用網路的方式去跟球迷做溝通、發布消息，甚至是做球迷會，這個方式也是一個創新。

受訪者L2也說：

像 FB 這樣子的管道，跟以往官網的這種管道，球團運作是不太一樣的，就是以往官網可能放在那邊球迷必須自己去搜尋這些資訊，那現在 FB 的話是直接，球團是直接把資訊丟在你面前，你不用再自己去看，這自然而然就到你面前，你很简单就可以得到這些資訊，可以立即性回饋球團的一些事情這樣子。

六、粉絲忠誠度活動

許家真與林宏恩 (2010) 證實觀賞動機、運動賽會體驗與忠誠度呈正相關影響，因此建議運動賽會應多與粉絲互動，提升粉絲忠誠度，以期提高粉絲觀賞運動賽會的動機，增加觀看運動賽會的族群。Yoshida et al. (2013) 認為運動賽會必須持續設計讓粉絲產生忠誠度的活動，進而維繫運動賽會和消費者之間的關係。大多數的受訪者皆提及球迷對於球隊所舉辦的相關活動，像是球迷同樂會或是慶生會，都給於相當的肯定。受訪者L1提到：

球迷忠誠度的活動，統一比較特殊的可能就是每年的同樂會活動，這是比較讓球迷會去固定想參與的活動。再來就是說辦理會員卡，提供會員球迷，球隊跟球迷的互動性就透過這張卡，來提供延伸的服務，球迷會覺得說我有這張卡，我跟球隊有個基本連結可以從這張卡得到一些特別的服務是別人所沒有的。

此外，受訪者也以統一獅為例，談到很多他們認為具創新和有趣性的粉絲活動，其中受訪者L3提到：

其實從早期到現在球隊在辦活動的話都會找一些不一樣的點，像去年底最後一場主場球賽後，有辦一個音樂會，把一臺車開到球場裡面，這算是以往沒有，第一次，像今年有規劃說，會找連續兩天，把某一天的球賽結束之後要辦球場露營，就在球場蒙古區搭帳篷，讓球迷可以體驗在棒球場露營的活動。

陳儵儀 (2010) 提出運動選手除了場上技術的展現外，運動員在訓練過程與比賽當中，不斷的與失敗及傷勢當朋友，所受到艱辛與心酸，都是球迷感興趣並會有所感動的。中華職棒球隊為了拉近運動員和粉絲間的距離，也以創新的行銷手法，讓粉絲可以廣為得知運動員的生命故事。受訪者L1提到：

中華職棒創新以前，可能球星都只是在球場，透過這幾年媒體這麼發達，然後中華職棒越來越熱的時候，廠商等等會邀約或者是說，比如說郭泓志最近回來，很多人都想找他去當講師，找他去講一些勵志的故事，那我覺得是跟廠商結合的這個部分跟以前不一樣，以前都只是選手去只是簽名，那現在的話，職棒有很多故事性的選手，會讓有些廠商邀請他們去參加講座這些東西其實是另一個層面的部分，也讓比較生活化不只是棒球。

七、賽會參與便利性

便利性是指能夠所短時間效益，並有著較低的風險危機，涉入性低的產品以及服務，消費者對於便利的需求，即為以較少的精神與體力上的付出，而獲得消費機會與服務 (周婷婷, 2003)。因此，參與賽會的便利性，影響著是否能提升觀眾對於賽會參與的意願，在參與的過程當中，困難繁雜的環結若是越多，將大大影響觀眾進場的意願。本研究從訪談結果得知，對於進場觀看中華職棒的球迷而言，有接駁車的接送，球迷對於進場觀看的便利性將提升，而球迷對於這樣的創新服務相當滿意，特別是在桃園球場，位於桃園高鐵站附近，多了接駁車的接送，提升了許多外縣市的球迷願意進場支持中華職棒。受訪者F1提到：

最明顯的就是接駁車的問題，交通是球迷最大的問題點，除了接駁車之外，週遭的交通體系會連貫到球場，其實在 Lamigo 這個球場是一個非常好的規範，因為青埔的捷運通車，對球迷來講是一個很便利的交通」。其中，受訪者 S1 也說：「我覺得現在是比較注重那種接駁的服務，以前可能比較沒有考慮到這一點，那像桃園球場的話，從高鐵站到球場的服務，還蠻值得肯定的。

八、賽會周邊商品

楊雅棠、邱美惠與翁郁權 (2011) 提到利用運動賽會的特殊性及賽會商品的限定經營方式，可吸引群眾參與的意願。特殊性對於消費者而言，容易對於限量的商品有較高的吸引力，相對願意因此進場的機會也會提高，特殊性不僅可以為運動賽會增加實質的消費，更能為賽會帶來話題性，吸引消費者進場。本研究藉由訪談內容可以發現，近年來中華職棒的商品推陳出新，在球場的食物更應景的推出與棒球相關商品，像是頭盔冰淇淋。受訪者S2談到：

那統一這幾年跟棒球結合，包括頭盔冰淇淋，很有意思的與一些棒球小物結合，這是非常不錯的，就是單純的紙杯、冰淇淋，現在大到一個頭盔冰淇淋，現在其實已經有慢慢在變化。

此外，各球隊更針對球賽的主題日，推出限定商品吸引球迷，並且結合時下流行的風氣，延生出新的商品，如袖套。其中最特別的莫過於客製化的商品了，讓球迷朋友可以完全的依照自己的喜好，製作出獨一無二的個人專屬球衣，更是受得球迷間的好評。受訪者L1提到：

那今年球隊不斷的推出巨型的布偶、復古系列的商品，主要的目的都是希望球迷可以去有不一樣的觀感的認識.....，球隊今年也推出了客製化塑造自己的背號的球衣印製、自己名字印製，這個也會讓球迷覺得說跟以往那種固定選手背號、選手姓名不一樣思維的想法」。受訪者 L3 也提到：「像今年的話，因緣際會我們商品部就推出袖套，現在袖套很流行，騎自行車、跑步，平常比較有運動習慣的，運動袖套他有減壓的功能，算不一樣的東西，不侷限在於說來看球基本的配備而已。

九、娛樂節目

運動賽會當中，賽事的吸引程度與現場氣氛，為影響球迷參與動機是否良好的關鍵（林勇銘，2008）。賽事過程當中的氛圍，是球迷踏入場內主要的因素之一，良好的賽會體驗會讓球迷在參與過程中，感受到愉悅、獲得壓力上的紓解。而炒熱球場內的互動方式，更是球迷滿意度提升的關鍵（林勇銘，2008）。本研究綜合所有的受訪者的意見，大家皆對於Lamigo的應援方式的改變最為推崇，Lamigo有別中華職棒過去各隊敲鑼、打鼓、喊口號的加油方式，變成由參加亞洲職棒大賽所學習到的韓式風格，在比賽過程中，播放著改編過的電子舞曲，搭配Lamigirls所帶動全場的肢體舞蹈，加油過程中又唱又跳，再配合煙霧、火焰的舞臺效果，整個應援方式，彷彿像是一場表演一般，而這歡樂的氣氛更感染了進場觀賽的球迷，讓球迷進場的焦點，不再只是球賽的勝負而已，看球過程的互動，增加了輸贏體驗之外的美好回憶。受訪者L3談到：

早期的話沒有大螢幕，看球大家就真的是融入在比賽，比賽中只有吶喊之後，再一起加油，那現在幾乎每個新的球場都有一個大螢幕，球隊的部分也都會作一些互動，比如說放一些音樂，然後透過音樂透過大螢幕跟看臺的球迷做一些互動，Lamigo是最明顯的，一個最成功的例子。

受訪者F4也說：

球場方面的話，比如說像今年有Lamigo我覺得很棒，所有的帶動方式，也許是抄襲韓國職棒的方式，可是如果是好的話，我們可以留下來或者是加以改變，真的會有球迷會為了這套加油方式，到球場去看球，而且主要享受比賽的那種感受，並不會太在意說球團球隊贏還是輸了，就算輸球還是會覺得很開心，今天到球場去感受了很棒的一個表演這樣子。

同樣有相同看法的受訪者L2也說：

其實，Lamigirls他的方式就很明顯不是單純傳統加油方式，一般都是由樂隊主持的搖旗的這樣子，那以Lamigirls那種來講的話他們其實最主要的就是所謂的那個主持人，一樣是主持人還有Lamigirls，還有另一個部份倚賴音樂，球場的聲效是這球場最主要的硬體設備，所以他們可以靠這個優勢來加強啦啦隊帶動的效果，會比一般傳統單純有喇叭或是樂隊來吹更多的彈性，人力上就不需要現場帶動的部分，方式也比較比較活潑。

伍、結論與建議

一、結論

本研究結果與Yoshida et al. (2013) 所提出的運動賽會整體創新的六個創新構面大致相同（運動員的運動表現、尊榮的禮遇服務、自助服務的科技、美觀的環境、粉絲社群、粉絲忠誠度活動），由此可知國外的研究結果不僅適用於臺灣的運動賽會市場，更可供臺灣相關業者和組織做參考，有助於提升現今臺灣的運動賽會市場。然而，本研究結果更因臺灣國情之不同，另外提出了三個新的創新構面（賽會參與便利性、賽會周邊商品、娛樂節目），如下圖2。

二、實務建議

本研究依據研究結果所建構之臺灣運動賽會創新模式的九項創新組成要素，具體提出可供中華職棒未來在賽會創新上之具體建議，以期提升整體臺灣職棒產業。

（一）規劃完善的春訓基地，創造各國職棒隊伍來臺交流機會，進而提升運動員的運動表現

臺灣南部在一、二月時的氣候相較於日本、韓國，都來的溫暖且降雨機率不高，建議中華職棒聯盟各球隊，可積極和市府合作、整合球場資源，規劃完善的春訓基地，吸引國外球隊來臺進行春訓，藉此將可創造中華職棒和國外職棒交流的機會，進而提升中華職棒運動員的運動表現。

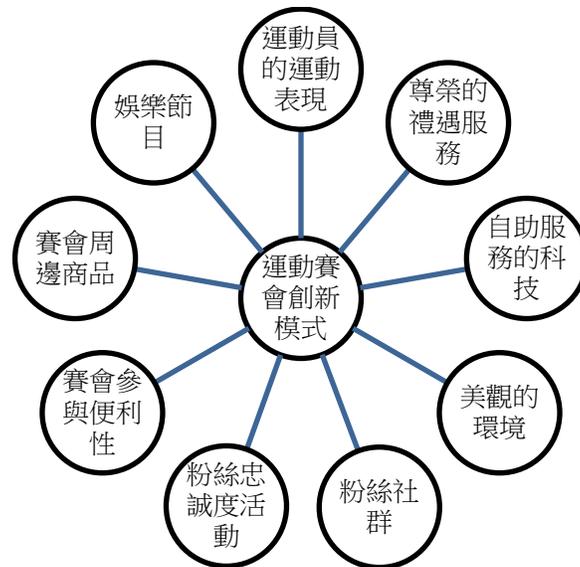


圖 2 臺灣運動賽會創新模式

(二) 設置客服中心，提供並創造更加尊榮的禮遇服務

研究者發現目前不管是中華職棒聯盟或球團，皆沒有提供為球迷服務的專屬窗口，更沒有編制專業的客服人員供球迷們諮詢，提供解惑疑問的資訊，這情況在球賽需要退票的情況時最為迫切且明顯。因此，本研究建議中華職棒或是各球團應盡速成立客服中心，讓客服中心成為中華職棒聯盟以及各球團和消費者溝通與互動的重要橋樑，除了被動地回應消費者的問題，改善最前線的基層服務之外，更應積極瞭解消費者的需求，思考如何提供並創造消費者所想要的服務。

(三) 持續開發具備便利性和即時性的創新自助服務科技

隨著科技日新月異，本研究建議中華職棒和各球團未來應持續開發創新的自助服務科技，以提供消費者更具便利性和即時性的自助服務方式。例如未來售票方式應可參考高鐵運輸乘車票證電子化服務，讓消費者可以更便利的使用智慧型手機下載專屬的應用程式進行購票，甚至也可以使用手機進行退票，或是只要直接使用智慧型手機QR Code型式之門票，就可以直接通過球場所設置的閘門快速進場。

(四) 積極推行屬地主義，鼓勵各球團致力於主場硬體設施和娛樂節目的創新

長期以來，中華職棒擁有屬地主義及認養過球場的球團屈指可數，然而在Lamigo與統一球團這樣努力的經營下，消費者才能感受到以往沒有的觀賽體驗，並體會球團球迷至上服務熱忱。因此，本研究建議中華職棒未來應持續積極推動屬地主義，讓各球團能致力於經營自己的主場，改善硬體設施和環境美觀，並隨時推出創新的娛樂節目，進而吸引更多消費者進場觀賞球賽。

(五) 協助球星經營個人專屬粉絲社群和粉絲忠誠度活動

現今中華職棒球星的後援會多為球迷管理，本研究建議各球團未來應協助球員經營個人專屬粉絲社群和規劃粉絲忠誠度活動，除了可避免球迷自行籌劃，造成球星困擾並間接影響球團之外，更可藉由提升自家球星的粉絲忠誠度，進而同時提升球迷對整體球隊的忠誠度。

(六) 未來宜興建小規模的巨蛋球場，增加賽會參與便利性

每年賽季必定會遇到臺灣梅雨季節的中華職棒，賽程往往因為場地下雨而延誤或取消，延不延賽依舊十分困擾著想要前往觀看賽事的消費者，造成消費者參與賽會的不便。而球團遇到是否延賽時的決定，往往依據當天的觀眾人數，若票房好，雖然雨勢趨緩但場地已不堪負荷，仍會繼續舉行比賽，更會影響到研究結果

中的「運動員的運動表現」要素。因此，本研究建議未來宜興建適合臺灣棒球人口的小規模巨蛋球場，以期提升賽會參與之便利性。

(七) 依據不同節慶或活動主題，推出限定性的賽會周邊商品

中華職棒和球團所推出的商品不斷推陳出新，且深受球迷的喜愛，其中最吸引球迷的莫過於客製化商品的推出。本研究建議未來中華職棒可依據不同節慶或主題活動，推出限定性的賽會周邊商品，預期將可達到商品獨特性的搶購與蒐藏效果。

三、後續研究建議

本研究深度訪談對象為九位，除了體育新聞記者外，其餘受訪者多為支持南部球隊的球迷及員工，可能導致訪談內容的參考資訊產生重覆性，由於是採質性的研究，所以樣本數較少，無法代表大多數消費者的意見。有鑑於此，本研究建議後續研究者，宜增加質性訪談研究的樣本數，以及針對南部以外的消費者進行訪談，以獲得更全面的資料。此外，由於本研究僅探討運動賽會創新之組成因子，並未進一步探討創新因子是否會影響消費者的行為意圖或滿意度，因此建議後續研究者能以訪談或問卷調查之方式，深入探討創新因子和其他構念的關聯性。

參考文獻

- 中華職業棒球聯盟競技組 (2005)。2004中華職棒聯盟紀錄年鑑。臺北市：中華職棒事業股份有限公司。
- 中華職業棒球大聯盟 (民102年)。聯盟簡介，取自<http://www.cpbl.com.tw/> (擷取日期：2014/04/14)
- 王慶堂 (2008)。臺灣運動休閒產業發展策略之研究。管理實務與理論研究，2 (1)，131-148。
- 周婷婷 (2003)。深究服務便利性之構念—消費者認知便利性之量表發展研究—以航空業之服務接觸為例 (碩士論文)。國立高雄第一科技大學，高雄市。
- 林勇銘 (2008)。職棒La new熊隊球迷參與動機與滿意度之研究 (碩士論文)。國立臺東大學，臺東縣。
- 林聰哲，李世昌與羅明葵 (2008)。運動賽會對國家發展運動觀光之探討-以奧運會為例。2008運動休閒產業管理學術研討會論文集，2，158-165。
- 高淑清 (2008)。質性研究的18堂課-首航初探之旅。高雄市：麗文文化。
- 徐國峰 (2004)。龍魂不滅—傳播儀式中的社群記憶 (碩士論文)。國立政治大學，臺北市。
- 陳向明 (2009)。社會科學質的研究。臺北市：五南。
- 陳憐儀 (2010)。郭泓志的故事：大聯盟不死鳥。臺灣：文經社。
- 陳康 (2012)。2012亞太聽障運動賽會服務品質與滿意度之研究 (碩士論文)。國立體育大學，桃園縣。
- 陳雅婷 (2012)。尊榮服務之顧客滿意度評估-以臺灣大哥大為例 (碩士論文)。國立臺灣科技大學，臺北市。
- 黃崇哲、黃枝興與莊國上 (2013)。國內外運動場館冠名權之探討。高應科大體育，12，150-157。
- 曹有培 (1999)。國民體育法修正後建立後續制度座談會報告書：如何辦好各種運動競賽活動。臺北市：臺北市立體育學院。
- 許家真與林宏恩 (2010)。觀賞動機、賽會體驗與賽會忠誠度關係之研究—以2009高雄世界運動會為例。休閒運動期刊，9，35-44。
- 許樹淵 (2003)。運動賽會管理。臺北市：師大書苑。

- 張家豪 (2013)。電音超辣桃猿的Lamigirls經濟學。新新聞，1386，74-76。
- 張志超 (2009)。臺灣棒球迷觀看美、日職棒的動機與媒介使用行為 (碩士論文)。國立臺灣體育大學，臺中市。
- 葉公鼎 (1994)。籌辦各項運動競賽理論與實務 (體育場經營管理實務手冊之二)。臺北市：教育部體育司。
- 葉憲清 (1984)。校內外運動競賽之實施與改進。國民體育季刊，13 (1)，39-50。
- 程紹同 (2011)。運動賽會管理導論。載於程紹同(主編)，運動賽會管理—理論與實務(3-47)。臺北市：揚智文化。
- 楊逸民 (2013年5月26日)。77戰總票房超越去年全季觀眾數。蘋果日報，體育新聞版，取自 <http://www.appledaily.com.tw/appledaily/article/sports/20130526/35042452/> (擷取日期：2014/04/14)
- 楊雅棠，邱美惠與翁郁權 (2011)。獨特性需求、限量策略之消費知覺價值與購買意願關係之研究—以中式白酒產品為例。商學學報，19，55-68。
- 鄭睿祺 (2001)。吸收能力、轉換能力與組織創新之關聯性研究：以臺灣流行服飾為例 (碩士論文)。銘傳大學，臺北市。
- 蘇雄飛 (1997)。教育部「社會變遷與體育革新」座談會—第四場運動賽會的改進。國民體育季刊，3 (26)，93-106。
- Berry, L. L., Shankar, V., Parish, J. T., Cadwallader, S., & Dotzel, T. (2006). Through service innovation: Creating new markets. *Sloan Management Review*, 47(2), 56-63.
- Certo, S. C. (2003). *Modern management*. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
- Danneels, E., & Kleinschmidt, E. J. (2001). Product innovativeness from the firm's perspective: Its dimensions and their relation with project selection and performance. *Journal of Product Innovation Management*, 18(6), 357-373.
- Deighton, J. (1992). The consumption of performance. *Journal of Consumer Research*, 19(3), 362-372.
- Gattiker, U. E. & Larwood, L. (1990). Predictors for career achievement in the corporate hierarchy. *Human Relations*, 43(8), 703-726.
- Girginov, V. and Parry, J. (2004). *The Olympic games explained: A student guide to the evolution of the modern Olympic games*. London, UK: Routledge.
- Henderson, K. A. (1991). *Dimensions of Choice: A Qualitative Approach to Recreation, Parks, and Leisure Research*. Stage College, PA: Venture.
- Higgins, S. H., & Martin, J. H. (1996). Managing sport innovations: a diffusion theory perspective. *Sport Marketing Quarterly*, 5(1), 43-48.
- Lachowetz, T., McDonald, M., Sutton, W., & Clark, J. (2001). The National Basketball Association: Application of customer lifetime value. *Sport Marketing Quarterly*, 10(2), 181-184.
- Meuter, M. L., Ostrom, A. L., Roundtree, R. I., & Bitner, M. J. (2000). Self-service technologies: understanding customer satisfaction with technology-based service encounters. *Journal of Marketing*, 64(3), 50-64.
- Nonaka, I. & Takeuchi, H. (1995). *The knowledge-creating company: How Japanese companies create the dynamics of innovation*. New York, NY: Oxford University Press.

- Patton, J. L. (1990). Geomyid evolution: The historical, selective, and random basis for divergence patterns within and among species. *Progress in clinical and biological research*, 335, 49-69.
- Rogers, E. M. (2003). *Diffusion of innovations* (4th ed.). New York, NY: The Free Press.
- Sawhney, M., Wolcott, R. C., & Arroniz, I. (2006). The 12 different ways for companies to innovate. *MIT Sloan Management Review*, 47(3), 75-81.
- Seidman, I. E. (1998). *Interviewing as qualitative research: A guide for researchers in education and the social sciences*, 2nd ed. New York, NY: Teachers College Press.
- Yoshida, M., James, J. D., & Cronin, Jr., J. J. (2013). Sport event innovativeness: Conceptualization, measurement, and its impact on consumer behavior. *Sport Management Review*, 16(1), 68-84.
- Zeithaml, V. A., & Bitner, M. J. (2003). *Services marketing: Integrating customer focus across the firm* (3rd ed.). New York, NY: McGraw-Hill.