

國立臺灣大學共同教育中心  
運動設施與健康管理碩士學位學程  
碩士論文



Master Program of Sport Facility Management and Health Promotion  
Center of General Education  
National Taiwan University  
Master's Thesis

以商業模式理論探討我國甲組成棒賽事未來發展  
Exploring the Future Development of The Taiwan Amateur  
Baseball Tournament through  
Business Model Theory

鄒家華  
Chia-Hua Chou

指導教授:康正男 博士  
Advisor: Cheng-Nan Kang Ph.D.

中華民國 113 年 7 月  
July 2024

國立臺灣大學碩士學位論文  
口試委員會審定書  
以商業模式理論探討  
我國甲組成棒賽事未來發展

Exploring the Future Development of the  
Taiwan Amateur Baseball Tournament through  
Business Model Theory

本論文係 鄭家華 君（學號 R11H42007 ）在國立臺灣大學運動設施與健康管理碩士學位學程完成之碩士學位論文，於民國113年6月14日承下列考試委員審查通過及口試及格，特此證明。

口試委員： 康飞男 (簽名)  
(指導教授)

楊培文

不拘泥

## 誌謝



如果大家問我喜歡棒球到什麼程度，我應該會回答：「大概就是能讓我考上台大的程度吧」；感覺自己還沒享受完重回校園讀書的喜悅，就不知不覺地要畢業了，而我也相當幸運地可以將我最熱愛的棒球作為我的研究主題，這對我來說，也是一份意義非凡的畢業禮物。

這本論文的完成，我要感謝許多的人：首先要感謝我的指導教授-康正男教授，感謝他支持我做這份研究，整個過程我都相當地樂在其中；謝謝祐華老師帶著我東奔西跑，訪談各個棒球圈的前輩們。在與各個前輩聊過後，讓我感覺我似乎也是半個棒球人了；謝謝同為康家的渼茜學姊還有紋尉，在最後階段協助我完成這份論文。

在兩年的碩士生涯中，我也很高興的認識到許多志同道合的同學及朋友，謝謝台大運管學程的林怡秀老師、周宇輝老師以及連玉輝主任，在課堂以及人生規劃當中，都能為我指引明路；感謝 Fantasy 個案分析的懿修及學瀚，在我遇到不同的難關時，都能夠一路陪伴並協助我一起度過。也感謝因為進來這個學程所認識的每一個人：R11 的同學們、R12 的學弟妹們、在各種場合新認識到的學長姐們、所辦的楊姐還有柏陽，謝謝你們在各個層面上的幫忙。特別感謝臺大師頭壘球隊，讓我在每週都能夠參與練球，讓我彷彿回到了大學打壘球的快樂時光。

最後我想要感謝自己當時的努力及勇氣，大學到碩士班，從財稅跨到運動管理，實屬不易。也感謝我的父母，讓我無後顧之憂地專心學習。學程成立時間短，也期待未來許多優秀後進的加入，來豐富學程，讓學程壯大起來。

國立臺灣大學 運動設施與健康管理碩士學位學程

鄒家華

2024 年 7 月

# 以商業模式理論探討我國甲組成棒賽事未來發展

## 摘要



臺灣業餘甲組成棒賽事為成棒選手展現自我的最佳舞台，除了是我國銜接學生棒球到職業棒球的重要橋梁外，更是我國成棒代表隊的重要人才庫，可謂為我國棒球人力養成及發展之重要階段。然而就現今甲組成棒發展中卻因關注度低、選手就業沒有保障等相關問題，使得臺灣業餘成棒發展受到嚴峻的挑戰。

本研究旨在探討我國甲組成棒現況以及未來發展，以 Osterwalder & Pigneur 於 2010 年所提出的商業模式理論作為基礎，並採用深度訪談法來了解臺灣甲組成棒賽事現況以及未來可能的發展方向。

而本研究結果得出，甲組成棒賽事在未來發展下應側重：「政府單位」、「企業」、「職棒」、「第三方行銷單位」、「中華民國棒球協會」等四位關鍵合作伙伴；「球場」、「資金」、「甲組成棒球員」等三項關鍵資源；「特定球員的球迷」、「棒球本質迷」、「青年學子」、「母企業員工」、「青朋好友」、「親朋好友」以及「開發一般民眾為目標客群」等七項目標客群；「創造球隊間話題性」、「社會隊自主成立聯賽」兩項關鍵活動；「媒體露出」、「賽事轉播」等兩項通路；「社群平台經營」以及「與基層球員互動」兩項顧客關係；「奮戰不懈」、「推廣棒球運動」、「國內棒球發展地位」三項價值主張，金流部分則包含「企業贊助」、「門票收入」、「周邊產品」等三項收益以及「球隊經營費用」、「賽務費用」、「行銷費用」等三項成本結構。最後再根據各項要素的權重，提出甲組成棒賽事未來短、中、長期應發展策略，包含「釐清關鍵伙伴以及目標客群」、「確定關鍵資源以降低成本結構，架設通路觸及目標客群」以及「搭配價值主張籌組關鍵活動，顧客關係維護，增加收益

流」。期待本研究結果能做為未來甲組成棒賽事主事者經營之參考依據。



**關鍵詞：**全國棒球甲組春季聯賽、爆米花棒球聯盟、甲組成棒、甲組成棒球員



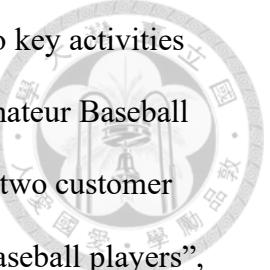
# **Exploring the Future Development of The Taiwan Amateur Baseball Tournament through Business Model Theory**

## **Abstract**

The Taiwan Amateur Baseball Tournament was the best stage for adult baseball players to show themselves. In addition, It considered an important bridge connecting student baseball to professional baseball in our country, it was also an important talent pool for Chinese Taipei baseball team to recruit their players. However, the current development of Taiwan's amateur baseball team was facing several challenges, like low attention, player's employment was not guaranteed and other related issues.

This study aimed to explore the current situation and future development of Taiwan's Amateur baseball, The study used in-depth interviews and business model theory proposed by Osterwalder and Pigneur in 2010, to understand the key factors of the nine elements of Taiwan's amateur baseball Tournament development, including customer segments, value proposition, channels, customer relationships, revenue stream, key resources, key activities, key partnership and cost structure.

The results of this study conclude that the future development of Taiwan Amateur Baseball Tournament should focus on: four key partners such as “Government”, “Firm”, “Professional baseball league”, “External marketing team”, “Chinese Taipei Baseball Association”; three key resources such as “Stadium”, “Money”, “Amateur baseball player”, four customer segments such as “Fans of specific baseball player”, “Baseball fans”, “Teenagers”, “Employee from firm which owns an amateur baseball



team”, “Friends of amateur player”, “Developing normal citizen”, two key activities including “Creating topicality among teams” and “Establishing an Amateur Baseball League”, two channels including “Media exposure” and “Streaming” two customer relationships including “Social media” and “Interacting with young baseball players”, three value propositions including “Striving”, “Promoting baseball”, “Important part of baseball development in our country”. The cash flow part includes “Sponsorship”, “Tickets revenue”, “Merchandise” in revenue and three cost structure includes “Team running expense”, “Game expense”, “Marketing expense”. Then according each elements of business model theory to develop three stages strategies like “Figuring out key partner and customer”, “Make sure the key resources to cost down the cost structure and build stable channel to touch customers”, “Holding key activities with value proposition, building customer relationship to increase revenue”. Expected that the conclusion could be a model for the future holder of amateur baseball tournament to follow.

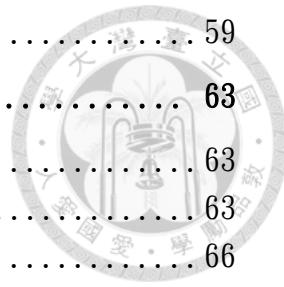
**Keywords:**

**Spring League, Popcorn League, Amateur baseball, Amateur baseball player**

# 目次



口試委員會審定書.....	i
誌謝.....	ii
中文摘要.....	iii
英文摘要.....	v
<b>第壹章 緒論.....</b>	<b>1</b>
第一節 研究背景與動機.....	1
第二節 研究目的.....	3
第三節 操作型名詞解釋.....	3
<b>第貳章 文獻探討:.....</b>	<b>4</b>
第一節 商業模式理論發展歷程.....	4
第二節 商業模式理論在各產業之相關研究.....	8
第三節 商業模式理論運用在運動產業相關研究:.....	14
第四節 我國甲組成棒相關文獻探討:.....	17
第五節 本章總結:.....	21
<b>第參章 研究方法:.....</b>	<b>23</b>
第一節 研究設計:.....	23
第二節 研究對象.....	23
第三節 研究工具.....	25
第四節 研究架構:.....	26
第五節 研究程序:.....	27
第六節 研究信實度:.....	27
第七節 資料分析.....	28
第八節 研究倫理.....	29
<b>第肆章 結果與討論.....</b>	<b>30</b>
第一節 關鍵合作夥伴.....	30
第二節 關鍵活動.....	37
第三節 關鍵資源.....	40
第四節 價值主張.....	43
第五節 顧客關係.....	47
第六節 通路.....	49
第七節 目標客群.....	51
第八節 成本結構.....	57



第九節 收益流.....	59
<b>第伍章 結論及建議.....</b>	<b>63</b>
第一節 研究結論:.....	63
第二節 實務上建議:.....	63
第三節 研究限制以及未來研究建議.....	66
<b>參考文獻: .....</b>	<b>67</b>
附錄一、研究知情同意書.....	82
附錄二、訪談說明.....	84



## 表次

表 1 無人機表演產業商業模式圖.....	8
表 2 中國、臺灣密室逃脫遊戲產業商業模式圖.....	9
表 3 社會企業商業模式圖.....	12
表 4 能源產業商業模式圖.....	13
表 5 臺北市私人健身俱樂部商業模式圖.....	14
表 6 新莊健康樂活促進中心商業模式及策略圖.....	16
表 7 棒球場科技系統引進商業模式圖.....	16
表 8 爆米花棒球聯賽票價一覽.....	20
表 9 訪談對象名單.....	24
表 10 資料分析範例.....	30

## 圖次

圖 1 研究架構圖.....	26
----------------	----

## 第壹章 緒論

### 第一節 研究背景與動機



甲組成棒賽事為我國成棒球員展現自我的最佳舞台，一年當中的重要賽事包含了全國甲組春季聯賽以及爆米花棒球聯盟。甲組成棒成立歷史淵源甚久，而在 2008 年，因我國成棒隊在北京奧運棒球項目爆冷輸給了棒球發展與我國差距甚大的中國代表隊，在次年的第二屆世界棒球經典賽中也在首輪遭到淘汰，當時政府為提升我國棒球國際競爭力，於 2009 年通過「振興棒球運動總計畫」(教育部體育署，2010)，而在該計畫的內容當中也包含了「組訓社會甲組棒球隊」，當時的縣市政府也紛紛響應該計畫，於各縣市成立數支業餘甲組成棒隊伍，時至今日(2024 年)我國甲組成棒隊伍包含：台灣電力棒球隊、合作金庫棒球隊、全越運動棒球隊、綺麗珊瑚成棒隊、列特博生技棒球隊等五支企業球隊以及台北市興富發棒球隊、新北禾聯棒球隊、桃園市成棒隊、臺南市成棒隊、台中市成棒隊、屏東紅尾成棒隊等六支城市隊伍共十一支隊伍。而當中歷史最為悠久的合作金庫以及台灣電力棒球隊擁有較為完善的球員轉為正式職員的制度，而城市隊球員都是屬於行政部門一年一聘的約聘員工(呂祐華，2020;簡英智、王志成，2008)。

棒球運動與我國民眾的「國族感」擁有強大聯繫(陳子軒，2008)，國際賽事總是能在我國創造出熱烈的迴響，而在成棒代表隊中除了職業球員以外，也經常能見到甲組成棒球員的身影。值得一提的是，在 2018 年雅加達亞運棒球項目中，我國成棒代表隊更是以全業餘球員的陣容打敗當時以全職業球員陣容所組成的韓國代表隊。另以功能性來講，甲組成棒賽事同時也兼具銜接我國學生球員進入社會、職棒的重要任務(何卓飛、邱志暉，2014)，我國職棒目前發展已 30 餘年，球員待遇及各球團資源也相對成熟許多(胡林煥、康正男，2019)，因此許多三級棒球球員將職棒視為終極夢想，而在三級棒球出賽場次有限的情

況下，許多球員可能較沒有上場機會，無法在職棒選秀之中獲得青睞，因而決定待在甲組成棒繼續磨練自我以再度叩關職棒選秀，而利用該模式成功的案例仍不在少數。又或者有其他選手不想進入淘汰率高的職棒工作環境，因而選擇加入甲組成棒隊伍，期許在從事棒球運動的同時也能獲得工作機會(田家安、洪聰敏，2014)。

綜上述而言，我國甲組成棒佔居我國棒球發展重要地位，但即便甲組成棒賽事隊伍數多且技術水平高，甲組成棒賽事的關注度卻沒有受到大眾廣泛關注，而關注度低就代表著外部企業贊助意願也會降低(Grohs & Vsetecka, 2004)，而這也代表甲組成棒的組訓資源使用上會受到影響，該情況亦會衝擊我國成棒在國際上之競爭力。商業模式理論為產、學界愛用之策略工具，在商業模式理論框架下，各產業成本、產品組成、收益都能夠一目了然，在了解產業現況的同時也能作為未來策略規劃之重要依據。

吳昇峰選手在 2018 年雅加達亞運開幕戰面對韓國隊五局只失一分的好表現引起國人熱烈回響，因吳昇峰選手隸屬於合作金庫銀行棒球隊，在當時被媒體封為「最強銀行員」；研究者本身相當喜愛棒球，原先也都只關注職棒為主，在當時開始對國內業餘甲組成棒產生好奇，但在實地觀賞甲組成棒賽事後發現，場上的選手雖擁有不輸於職棒球員的技術，但在看台上的觀眾卻屈指可數，研究者不禁對於該場面感到惋惜。研究者在後續進入了運動管理領域相關研究所，在習得相關管理理論後，思考該如何使用具代表性的管理理論套用在甲組成棒賽事當中，來活絡甲組成棒賽事市場，提升我國甲組成棒賽事關注度以使得我國棒球發展更加穩健。

鑑於過往文獻有關於甲組成棒賽事相關研究焦點多著墨於甲組成棒現況之劣勢為主，因此本研究將透過深度訪談的方式，詢問產、官、學者對於甲組成棒賽事發展之相關意見，並使用商業模式理論 (Osterwalder & Pigneur, 2010) 來探討甲組成棒賽事的未來發展，為甲組成棒賽事建構完整之商業模式，透過商

業模式理論當中如價值主張、關鍵伙伴等要素，來解決甲組成棒過往所被提及如：知名度不足、缺乏企業贊助等相關問題，並做為甲組成棒賽事經營者未來經營、發展之重要依據。



## 第二節 研究目的

綜上述研究背景與研究動機，本研究目的如下：

- 一、藉由商業模式理論探討我國甲組成棒賽事之未來發展。
- 二、研究結果作為甲組成棒賽事經營者未來擬定策略參考依據。

## 第三節 操作型名詞解釋

### 一、商業模式理論：

本研究使用的商業模式理論指的是經濟學家-Osterwalder & Pigneur 在2010年所提出的商業模式九大要素，當中包含：關鍵合作夥伴、關鍵活動、關鍵資源、價值主張、顧客關係、通路渠道、目標客群、成本結構以及收益來源。

### 二、甲組成棒賽事：

本研究所指的甲組成棒賽事指的是由我國中華民國棒球協會所認證之甲組球隊所參與之賽事，如中華民國棒球協會所舉辦的「全國甲組成棒春季聯賽」以及「爆米花棒球聯賽」。

## 第貳章 文獻探討:

本研究文獻探討共分為五節，第一節為商業模式理論發展歷程；第二節為商業模式理論運用在產業之相關研究；第三節為商業模式理論運用在運動產業相關研究；第四節則為我國甲組成棒賽事發展歷程，最後一節則是本章總結。



### 第一節 商業模式理論發展歷程

企業為了審視自身狀態來因應快速變動的外在環境，管理學領域發展至今，學者提出數種商業框架理論來讓企業分析內外部因素以利發展商業策略來提升自身競爭力，如：Porter 在 1980 年代提出分析產業競爭者的五力分析(替代品威脅、供應商的議價能力、市場現有競爭者的威脅、新進廠商的威脅、客戶的議價能力)以及分析組織內追求活動為目的，與各活動相互依賴組合的價值鏈(Porter, 1985)；分析組織內部可控因素(優勢、劣勢)以及外部不可控因素(機會、威脅)的 SWOT 分析(Dyson, 2004)；為企業財務、內部流程、學習成長已見顧客構面建立 KPI 的平衡計分卡(Kaplan, 2009)；以及本研究使用的商業模式理論等。

#### 一、商業模式理論介紹：

商業模式的概念約在 90 年代開始受到各個企業大力重視，而商業模式在不同時期也擁有著不同的定義，Osterwalder 等人在 2005 指出：「商業模式是營運業務的藍圖」，Chesbrough(2006)認為商業模式是「通過原料到最終端消費者的一系列活動中來創造價值」，Zott & Amit(2008)則將商業模式定義為描述企業一個或數個使用技術、資源來生產商品或服務的活動，在這樣的一個背景之下，2011 年 Teece 則將商業模式界定為「企業將價值傳遞給顧客的模式，並誘使顧客付費，藉此來獲得收益」。

而學者們也試著在探討商業模式當中的各個面向，Johnson 等(2008)認為企業在要發展競爭優勢，就必須要有新的商業模式，就 Johnson 等的看法來看，商業模式是由四項相互連動的要素組成，包含：客戶價值主張、利潤結構、關鍵資源以及關鍵流程，而當中的客戶價值主張最為重要，因為 Johnson 認為只有

成功的企業，才能找到為顧客創造價值的方式;Zott & Amit (2010)則整理相關文獻，將一家公司的商業模式概念化為一套相互依存的系統，該系統的目的為使公司和其合作廠商共同創造價值，其研究結果認為企業的商業模式主要包含兩種系統，分別為設計要素系統(內容觀點、結構觀點、治理觀點)以及設計主題系統(新奇、鎖定客群、互補性、具效率);而在 2010 年，兩位經濟學家提出了商業模式九宮格理論(Osterwalder& Pigneur, 2010)，而在今日，該理論為最受企業歡迎，並用以結構化及設計未來策略的理論框架，以下就 Osterwalder & Pigneur 所著 Business Model Generation 一書做整理，其主張商業模式的九大要素如下：

## 1. 目標客群(Customer Segments):

指企業應接觸或提供服務予特定的人或是組織。而常見的目標客群包含：

- (1) 大眾市場(Mass Market): 指不區分不同的客戶群，價值主張、通路和客戶關係全部集中在一個具有類似需求和問題大群體客戶上
- (2) 利基市場(Niche Market): 利基市場指的是商業模式指迎合特定、專門的客戶群，其價值主張、通路及客戶關係都是依據具體要求而量身打造。
- (3) 區隔市場(Segmented): 指不同的客戶群擁有相似但卻不同的需求和問題，如有些銀行會將客戶的年收入做為區隔依據。
- (4) 多角化市場(Diversified): 指不同的客戶卻擁有不同的需求和問題，今日許多企業都注重多角化市場，如亞馬遜橫跨零售及 IT 市場。
- (5) 多邊化平台(Multy-sided platforms): 有些組織服務於兩個或是多個相互依賴的客戶組織，如報章業者需要大量讀者來吸引廣告商，而另一方面業需要廣告商出資生產及分銷。

## 2. 價值主張(Value Propositions):

為目標客群提供具價值的服務或是產品。有些企業的價值主張注重「量」，如：價格高低、服務速度，有些則注重「質」，如：設計、顧客體驗.....



### 3. 通路(Channels):

企業通過通路傳遞價值給予目標客群。通路有分為直接通路及間接通路，且通路傳遞給顧客的過程有分為五個階段：引起注意、評估、購買、運送及售後服務。

### 4. 顧客關係(Customer Relationships):

企業與目標客群所建立的一種關係。而常見的顧客關係如下：

#### (1) 基本協助(Personal Assistance):

該關係注重人面對面的互動，客戶可以直接獲得實體的協助。

#### (2) 專人協助(Dedicated Personal Assistance):

這種關係代表著與客戶更為深刻且親密的關係，由專人特定為某一種客戶提供服務，這種關係通常會維持很長一段時間，如銀行中的理財專員為某大企業家提供長期的投資理財服務。

#### (3) 自助服務(Self-Service):

這種類型的關係中，公司不維持與客戶的直接關係，而是提供了客戶自助的所有必要手段。

#### (4) 自動化服務(Automated services):

該關係將更為複雜的客戶自助服務及自動化流程做結合，如：個人的線上檔案可以使客戶獲得客製化的服務。

#### (5) 社群(Communities):

有些企業會利用社群來為更多的客戶其潛在客戶服務，並促進社群成員間的聯繫。

#### (6) 共同創造(Co-Creation):

許多企業與客戶的關係已漸漸超越傳統的客戶及供應商的關係，來共同創造價值，如有些公司會邀請客戶共同協助新商品的研發及設計。

### 5. 收益流(Revenue Streams):

指企業從目標客群所獲得的現金(扣除掉成本)，常見收益流如:銷售收入、運費、訂閱收入、租金.....

#### 6. 關鍵資源(Key Resources):

指使一個商業模式運作所最重要的資產。如:實體資產(機器設備)、人力資源、資金、智慧資產(品牌、商譽)。

#### 7. 關鍵活動(Key Activities):

指企業為使其商業模式運作所執行的最重要事項。像是商品製作流程或是為客戶解決問題以及架設平台或是網路(Network)

#### 8. 關鍵伙伴(Key Partnerships):

企業使商業模式正常運作的供應商或是合作夥伴網路。而關鍵伙伴存在的目的通常是共同生產來創造規模經濟或是用以了解現今市場狀態降低風險及不確定性，也有可能是從關鍵伙伴身上取得特定資源或是活動。

#### 9. 成本結構(Cost Structures):

企業使商業模式運作所產生的所有成本。而成本又分為固定支出的固定成本以其隨生產、銷售量變動的變動成本。

由上述可得知，Osterwalder & Pigneur 所提出的商業模式理論，可以清楚的從各個框架去了解一間企業獲得收益的整個過程，而每一個不同的企業都會因為自身內外部條件的不同，而擁有不同的商業模式，故本研究使用該理論來解析我國甲組成棒賽事的價值主張、關鍵資源、關鍵伙伴、關鍵活動、目標客群及顧客關係，並利用以上要素來為甲組成棒賽事提升甲組成棒賽事關注度，同時期許為甲組成棒賽事設計出一個適切的商業模式。

## 第二節 商業模式理論在各產業之相關研究

近年來，也有很多以商業模式理論應用在各產業的相關研究，經研究者整理，大致應用方式如下：以商業模式作為產業未來發展的分析工具、以商業模式作為個案分析的工具、以商業模式做為策略發展的依據、以及將原本的商業模式進行改良，分述如下：

### 一、以商業模式做為產業未來發展的分析工具：

許多新興產業沒有完整的商業模式，因此有相當多的研究會運用商業模式理論來探討新興產業在未來可能的商業模式，讓該新興產業將該商業模式做為未來收益的依據，如劉念慈(2020)為了解無人機表演產業在我國的發展，透過與該產業的相關業者訪談，來探討臺灣無人機產業之發展，研究結果顯示臺灣無人機表演產業九大要素如下(表 1)：

表 1

本研究自行整理

商業模式要素	臺灣無人機表演產業發展要素
關鍵合作夥伴	Intel 英特爾、億航、大疆、雷虎、高巨創新、Parrot
關鍵資源	工程人員、場地、無人機、通訊
關鍵活動	無人機群飛燈光秀、參與此活動配套
價值主張	國家/企業形象、展現新科技實力、傳達重要訊息
通路	廣告公司、公關公司、線上社群
顧客關係	政府、企業、群眾
目標客層	國內社會大眾、國外線上大眾、國際媒體

成本結構	無人機與飛控設備、場地租金、工作人員酬勞
收益流	活動預算、企業贊助、觀眾

而在休閒產業中，王國欽等(2023)則是利用質性研究的方式來探討中國、臺灣密室逃脫遊戲產業的商業模式，其研究結果如下(表 2):

表 2

### 本研究自行整理

商業模式要素	中國、臺灣密室逃脫產業發展要素
關鍵合作夥伴	設計、硬體供應商、投資人.....
關鍵資源	設計製作人才、營運人力、設備
關鍵活動	開發產品(設計、實作)、營運產品、拓展規模(直營).....
價值主張	原創、實體真實互動、沉浸式故事體驗.....
通路	店內現場、官網、offline 行銷.....
顧客關係	口碑、網路行銷、Mail、電話.....
目標客層	新客人、資深玩家、團體、學生.....
成本結構	租金、法規成本、行銷成本.....
收益流	B2C 零售、B2B 買斷、周邊/業外

而在近來的外國文獻當中，Grande 等(2022)以及 Xie (2019)均採用類似模式，前者探討法國的露營產業，後者則是探討中國的能源產業，學者透過質性研究或是文獻回顧的方式將產業中的各項元素分類至商業模式的九大要

素之中，用以探討各新興產業之未來發展；而由上述文獻證實，各產業在商業模式理論之中可以更清楚的呈現，在產業尚未成熟的情況下，商業模式理論是探討一項產業未來發展的有效工具。



## 二、以商業模式作為個案分析的工具：

有許多研究使用商業模式理論作為企業的個案研究，目的是探討該個案企業或產業的獲利模式，而商業模式理論具有完整的架構，相當適合作為個案研究的工具。如賴思彤在 2016 以質性研究的方式，利用該理論做網路平台-EZTABLE 的個案分析，而在與 EZTABLE 公司內各級主管訪談後，EZTABLE 在商業模式理論下清楚的展現其商業模式設計。薛芬林、張耀川 (2018) 則是使用多重個案分析法，以商業模式理論來探討高雄各家美容美體微型企業的個案分析，而其結果也發現在美容美體產業中，顧客服務為最為關鍵的要素；而王仁聖、林冠仲 (2019) 在金融科技崛起的背景下，運用商業模式理論探討法遵科技(RegTech)商業模式優化策略，而在商業模式理論以及德爾菲法的運用下，發現金融科技在規定的法規之下，顧客關係為最重要的因素。Erlyana, Hartonou(2017)以位於印尼雅加達的 XYZ Online Shop 做個案分析，並根據商業模式理論下的 XYZ Online Shop 之現況給予建議。Makkarennu 等(2021)則是使用商業模式理論做印尼臘樹產業的個案分析，藉此探討該產業的獲利模式，而結果顯示該產業應更積極的發展市場營銷策略來擴大整體的市場，在這些研究當中，研究者均使用了商業模式理論作為個案分析的工具，藉由商業模式理論，清楚展現這些企業個案從成本端到收益端經營方向，以利具相同或是類似性質的產業複製其成功模式或是找出其不足的部分，並在未來加以改進。

## 三、以商業模式做為策略發展的依據：

近年來，許多文章也使用商業模式作為相關企業、產業發展策略的工具，目的是在外在多變的競爭環境之中，為自己創造優勢，如吳建銘、林靈 (2019)



就將商業模式應用在農業上，並藉此思考農業產業應去探討其價值主張的優、劣勢，藉此提高獲利水平以及在供應鏈中擴大協作廠商，或是導入新品種的稻米等作為未來發展策略的相關依據。蔡政安、程雨萍（2019）則是在互聯網技術崛起的情況下，探討社區服務的創新商業模式，而該研究也發現在互聯網技術下，用戶從單一客戶變成社群活動，以及社會資本是企業與社區共通性之關鍵要素，並提出社會與企業的虛實整合商業模式為具展望的長尾市場。Garrido 等(2022)以商業模式作為展望巴塞隆納港口業未來的策略工具，而在與相關業者訪談與在研討會所獲得的數據，得出巴塞隆納港口產業在未來發展下三項政策建議:包含發展可持續的綠色能源中心模型、發展不僅限於海運的多方運輸中心以及發展客製化服務;Salwin 等(2022)則是藉由修改現有的商業模式來發展產品服務系統，而在發展產品服務系統下，將原有的商業模式統合成四個區塊，包含基礎設施(關鍵伙伴、關鍵活動、關鍵資源)、奉獻(價值主張)、顧客(顧客關係、通路、市場區隔)以及財務(成本、收益)，藉此做為未來食品加工業或是農業在設計產品服務系統之依據。在面臨多變的今日環境下，商業模式理論可以為產業現況做清楚的呈現，而許多業者利用商業模式分析自身的優劣勢，目的是在眾多的競爭者中，創造出屬於自身的價值。

#### 四、將原本的商業模式進行改良:

而在近年來，許多國外學者認為 Osterwalder & Pigneur 所提出的九大商業模式要素應根據產業性質的不同，針對各產業設計出一套新的商業模式架構，所以從原有的商業模式九大要素基礎之下，增加或是替換當中的某些要素，如 Sparviero(2019)認為社會企業為非傳統的純營利組織，因此不適用於原先的商業模式理論九大要素，因此在原有的九大要素當中，在保留原先幾項及增加、替換了剩餘的要素下，創造出了一項包含十四項要素的新的社會企業商業模式，如下圖所示(表 3):



表 3

## 本研究自行整理

政府				
非目標利害關係 人	關鍵資源	通路	顧客與受患者	
	關鍵活動	顧客與受惠方承諾		
任務價值 目標	社會價值觀點	衝擊衡量		
		產出衡量		
成本結構		收入		

Das 等(2021)則是在建築業面對工業 4.0 必須轉型的情況下，認為建築業應將重點由目標客群轉移到潛在競爭者，因此將商業模式九大要素原有的「目標客群」替換成「潛在競爭者」，衍伸出了全新的商業模式。

Dobrowolski(2022) 也提出能源產業和一般營利事業不同，需要顧及國家能源安全等法規問題，因此透過非標準化訪談以及系統性回顧，為能源業設計了一個專屬於能源產業新的商業模式，而因能源產業活動涉及其他活動的影響，如購買能源而去生產農業產品等，因此 Dobrowolski 將原先的商業模式理論加上共同創造利益者的概念，如下圖所示(表 4):



表 4

本研究自行整理

任務				
關鍵伙伴	關鍵活動	價值主張	顧客關係	目標市場
共同創造利益者		共同創造利益者		共同創造利益者
	關鍵資源	受益者	通路	受益者
成本結構			收益流	
影響及責任				

而在藝術產業的案例中，Carter 等(2020)認為一般的商業模式無法完整展現出藝術家從創作藝術品到販售的理念，因此與七位澳洲的藝術家進行半結構式訪談，重新定義了價值主張的概念，將價值主張重新定義為「藝術家挹注在藝術作品的思維與想法」，並將通路定義為「藝術家與觀眾溝通的管道」，由此提出了創作商業模式，以利未來相關的藝術企業做為參考。我們由此可知，在今日多變的環境下，商業模式理論並不是一成不變的，即便各個學者針對許多不同的產業設計出新的「客製化」的商業模式，但都是由 Osterwalder & Pigneur 所提出的九大要素來做基礎，也顯現出該理論相當具有代表性。

研究者藉由上述文獻，整理了商業模式理論在各領域研究的用途，而本研究期望利用商業理論來探討甲組成棒賽事之未來發展，並為甲組成棒賽事發展出一套適切的商業模式，藉此創造出屬於甲組成棒賽事的價值以提升其關注度。

### 第三節 商業模式理論運用在運動產業相關研究:

葉公鼎(2001)提出「論運動產業分類之範疇與分類」將運動產業概略分為參與型運動服務業、觀賞型運動服務業以及運動設施建築業，而上述分類的相關研究中，也不乏商業模式理論相關文獻：

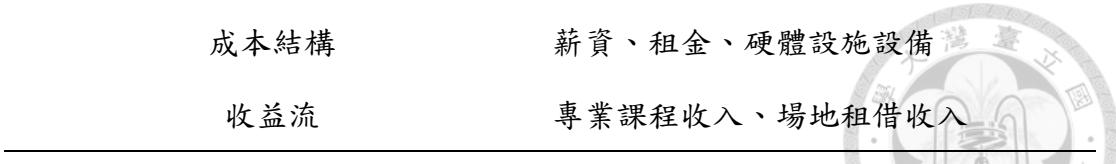
#### 一、參與型運動服務業：

參與型運動服務業指的是參與者直接參加各項運動活動所需提供的服務，常見的參與型運動服務業如：賽會、運動俱樂部活動等，邱慧萍(2011)以 Osterwalder 的商業模式建構韻律舞蹈商業模式，並依據商業模式建立韻律舞蹈產業生命週期，其研究指出在不同的周期階段，各個商業模式要素隨著不同的周期做出調整；游文杉、陳忠強(2018)也利用 Osterwalder 的商業模式理論作為臺北市一私人健身俱樂部的分析工具，該研究為質性研究，採用實際到現場以及與員工、職員訪談的模式，得出該私人健身俱樂部的商業模式，如下圖所示(表 5)：

表 5

本研究自行整理

商業模式要素	台北市私人健身俱樂部商業模式
關鍵合作夥伴	運動行銷公司與專項協會
關鍵資源	場域內硬體設備與教練知能
關鍵活動	系統化的管理方式培訓教練顧問團隊
價值主張	專業的教練培訓，給予顧客高端的服務
通路	場域內教練課
顧客關係	給予顧客「客製化」的課程
目標客層	不僅在國內市場，在軟實力提升後放眼國際



並提出未來健身產業在營運上可朝向精緻化的客戶服務，並搭配高專業知能教練以及以品牌建立為目標的營運模式等實務建議。陳令翊則是認為我國擊劍俱樂部產業相較於國外而言尚不成熟，因此在 2021 年透過質性研究的方式來探究我國共八間擊劍運動俱樂部的商業模式，並得出我國擊劍產業必須從關鍵活動著手，來開拓多元客群，才能使我國擊劍運動提升競爭力的結論；而在林明富(2022)則是探討馬術運動在我國的現況與發展，而在進行我國馬術運動內部分析時，即採用了商業模式理論，並從中得出馬術產業發展下必須串聯通路創造收益、擴大客群以及垂直整合調整獲利服務共三項建議；至於在國外文獻中，Antoldi (2016) 探究北義大利十個複數運動俱樂部的商業模式，透過擬定問卷，與俱樂部各管理階層主管與工作人員訪談，從研究中得出運動俱樂部在未來將面對人口高齡化的問題，而運動俱樂部業者應思考如何透過通路來吸引不同客群來創造持續性的競爭力；Perechuda 等(2017)以波蘭的運動俱樂部為研究標的，透過商業模式的分析，發現許多運動俱樂部都面臨到收益虧損的問題，並建議導入「從體育投資獲得社會回報」的概念，透過營利與非營利組織的併行，在提升社會形象之餘來獲得收益。

## 二、觀賞性運動服務業：

指以觀賞賽會活動所需提供的服務為主，而各項賽會都會觸及經營及收益等相關問題，如國際大型綜合型賽會在籌辦過程中所費不貲，因此如何在賽會中將效益最大化為賽會經營者一大重要課題，在陳重安(2015)的研究當中，探討了往年幾屆奧運以及世界盃的商業模式，並從中提供往後主辦國的競標策略，各個國家應在能力所及之下舉辦大型國際賽事，以達成永續經營

目的；商業模式也經常地應用在職業賽事當中，以國內職業賽事為例，鹿雅軒在 2021 分析了 Lamigo 桃猿隊(現樂天桃猿)的在地化經營之商業模式，透過國內職棒在地經營球隊的分析，用來作為國內職棒未來經營策略參考的方針。



### 三、運動設施建築業

係指提供各類運動場館之主體與周邊設施設計、規劃與建築諮詢服務。而在近年來的趨勢中，許多場館紛紛導入科技設備，無論是在參與或是觀賞層面上都大大提升了消費者的體驗，如同張家榮在 2020 年以新莊健康樂活促進中心為研究標的，探討將科技引入場館之商業模式，並根據商業模式要素提出以下建議(表 6):

表 6

#### 本研究自行整理

商業模式要素	未來建議
關鍵資源、關鍵活動、關鍵伙伴	串聯通路、創造綜效
價值主張、顧客關係、目標客群	保持核心優勢、擴大觸及客群
成本流、收益流	垂直整合、開發獲利服務

在簡進士(2016)的研究中，其探討在棒球場中引入科技系統與球迷互動的商業模式，並提出該系統若實際執行時，其商業模式要素如下(表 7):

表 7

#### 本研究自行整理

商業模式要素	棒球場科技互動系統商業模式
關鍵合作夥伴	職棒聯盟與廣告廠商
關鍵資源	球迷與球場互動之系統
關鍵活動	球場與球迷的互動遊戲

價值主張	比賽紀錄查詢，社群平台互動
通路	棒球相關網站、刊物、球場內設置
	條碼供球迷掃描
顧客關係	球迷使用系統時
目標客層	棒球觀眾、球團
成本結構	研發費用、軟硬體設施
收益流	贊助、廣告收益



由上述文獻回顧得知，無論是從參與、觀賞以及設施建築業的視角可瞭解各運動產業在商業模式理論下都可以相當清楚地呈現其獲利模式，無論是在分析產業現況以及發展未來策略下都是相當適切之參考依據。而本文也將使用商業模式來探究我國甲組成棒賽事之未來發展，盼為甲組成棒賽事建構適合的商業模式，做為未來的策略參考依據。

#### 第四節 我國甲組成棒相關文獻探討：

##### 一、甲組成棒的歷史淵源與發展：

棒球運動約莫是在日治時期開始在我國發展(何卓飛，邱志暉，2014)，而甲組成棒的起源也差不多是在同一時期。今日我國甲組成棒隊伍當中最早成立的臺灣電力棒球隊在 1945 年就有活動紀錄，而該隊伍的成立起源就是因為延續日本公司體制下的社團制度因而籌組棒球隊，且當時的成立目的是為了員工之間的體育社團活動(簡英智、王志成，2008)。而在 1948 年，合作金庫行員為提倡棒球運動而組成合作金庫棒球隊，在當時許多企業也紛紛響應，造就許多社會棒球隊的成立；我國成棒起初並未有「甲、乙組」之分級，直至 1978 年由中華棒協舉行了「甲組成棒資格賽」，由當時參與的十一支隊伍的前七名獲得了甲組成棒隊資格，最後由台灣電力、合作金庫、中國石油、陸光、空軍、葡萄王（輔仁）、可口奶滋等七隊獲得甲組資格，成為台灣成棒史上最早的甲

組成棒隊。(張芯瑜，2020)。

而大學隊伍參加甲組成棒賽事的歷史也約莫在這個時期，在當時的棒球環境下，只有省立體專以及台北體專的水準足以參與成棒的盃賽，但在當時有一批在1976年參加完威廉波特少棒隊的球員高中畢業，分別進入輔仁大學以及文化大學就讀，如徐生明、趙士強、郭源治、葉志仙等，而當時的輔仁以及文化大學也確實擁有水準參加甲組盃賽，因此在當時這兩支大專隊伍就受到了企業贊助，參與了甲組成棒賽事(林華韋，2009)。

1990年，中華職棒成立，在兄弟大飯店洪騰勝董事長的努力下，兄弟、三商、統一、味全成為了我國職棒創始的四支職業隊伍，而職棒甫才成立，在人力缺稀的情況下，各職業球團紛紛往甲組成棒隊伍吸收球員，而在職棒優渥的薪資與福利下，許多甲組成棒優秀球員選擇加入職棒，這在當時也造成了甲組成棒式微的情況(簡英智、王志成，2008)。

2008年因我國成棒代表隊在國際賽事表現不佳，為提升我國成棒在國際之競爭力，政府在2009年推動「振興棒球運動總計畫」(教育部體育署，2010)，而該計畫內容就包含「組訓社會甲組棒球隊」。自此除台電、合庫等元老級社會甲組成棒隊外，各縣市也響應政府政策，組成甲組成棒隊伍，時至今日包含：台灣電力棒球隊、合作金庫棒球隊、全越運動棒球隊、綺麗珊瑚成棒隊等五支企業球隊以及台北興富發成棒隊、新北禾聯棒球隊、桃園市成棒隊、臺南市成棒隊、台中市成棒隊、屏東紅尾成棒隊等六支城市所組成的城市球隊共十一支隊伍。

## 二、甲組成棒賽事現況：

自2020以及2021年，由於中華民國棒球協會考慮大專生與社會人球隊在各自的盃賽之中場次增加不少，為避免各隊增加花費以及球員過度疲勞而受傷，取消協會盃以及全國甲組秋季聯賽後(楊啟芳，2020)，目前由中華民國棒球協會主辦的甲組成棒賽事為全國甲組成棒春季聯賽以及爆米



花棒球聯盟：

(一) 主要賽事

1.全國甲組春季聯賽：

全國甲組春季聯賽為中華民國棒球協會所舉辦的國內棒球賽事，由 1978 年首次舉辦(即當時的全國春季甲組春季選拔賽)，2000 年因應國際棒球協會積極推廣國際賽事，因而全面改用木棒。賽制部分 2018 年進行改革，改為社會隊同組而大學分為四組競爭，目的是讓大專球員增加磨練機會，2020 年賽制再進行改革，將大學隊分為兩組，預賽各 12 隊打單循環賽事。直至去年(2023 年)，共有 22 支大學隊以及 11 支業餘及城市隊參與全國甲組春季聯賽。(安永鮮物棒球隊官方網站，2023)

2.爆米花棒球聯盟：

2014 年由中華民國棒球協會與緯來電視網主辦第一屆爆米花夏季棒球聯盟，另委由「悍創運動行銷」負責賽事招商、廣告行銷及外籍選手接洽等事宜(謝孟志，2021)。當時的爆米花夏季棒球聯盟由合作金庫、台灣電力、台中威達、崇越隼鷹、台東綺麗珊瑚、國家儲訓隊等六支成棒勁旅所組成。當時的爆米花夏季棒球聯盟因引進洋將以及領先職棒首度使用電視輔助判決再加上有線電視轉播場次數多，可謂為甲組成棒創造了一陣風潮。自 2017 年開始賽事從每年 5 月至 8 月改為 11 月至隔年 1 月舉行，也不再進行洋將選秀會，賽事數量也由原先 100 多場遞減到去年(2022 年)約為 30 場賽事。

(二) 經營模式：

上述由中華民國棒球協會所主辦的兩大成棒賽事之舉辦場地採取的是全台各地球場巡迴舉行，不像職棒一般有較為固定的場域，而爆米花棒球聯賽在 2014 年曾採取售票模式(中華民國棒球協會官方網站，

2014)，定價如下表(表 8)所示：



表 8

平日以及週五早、午場	週五晚場及假日
50 元	100 元

但在後續幾屆賽事即取消售票機制，與全國甲組春季聯賽一樣為免費入場。而轉播部分，除了爆米花棒球聯盟在 2014 年由緯來電視網轉播其 150 場賽事之外，全國甲組春季聯賽與爆米花棒球聯盟現今只採取部分賽事由網路轉播或是由各球隊粉絲專頁以簡易轉播器材進行直播。(謝靜雯，2024)。

### 三、甲組成棒研究趨勢：

綜觀甲組成棒在我國之相關研究，早期多為探討選手及教練本身或是成棒在國際上的競爭力。如 1984 年，王清欽以參加民國 79 甲組春季聯賽之業餘甲組成棒球員作為研究對象，探究我國業餘成棒球員狀態、特質焦慮與其打擊成績之比較；康正男(2000)也曾探討業餘棒球員的成就動機，其研究發現甲組球員的成就動機高於乙組球員，在後續研究中，其也曾比較過職棒及業餘成棒教練之威權領導及球員效能(康正男，2006)；康立羣、張敬堂則在 2009 年曾比較過業餘甲組棒球隊以及高中棒球選手之知覺運動、動機、氣候與競賽因應策略和壓力之差異情形。而近年來，許多學者意識到甲組成棒在我國棒球發展當中的重要地位，因此在許多我國棒球發展之相關文獻當中也能發現甲組成棒的蹤影。林華韋在 2009 年「中華成棒發展」的研究當中就提及我國甲組成棒成立原因以及甲組業餘球隊與大專球隊交流的起源，而許多關於我國成棒發展的文獻中也提及甲組成棒發展當中所遭遇到的一些困境及問題，如何卓飛、邱志暉在 2014 年的「我國棒球發展現況與問題」就提及當時的甲組成棒中，除崇越隼鷹(現全越運動)

外，其餘球隊缺少企業贊助，而在「臺灣棒球運動發展之阻礙因素」一文中，陳信中等(2015)，也反映出當時的甲組成棒擁有「知名度不足，影響企業支持的意願及民眾認同感」、「經費核銷執行缺乏彈性、經濟來源不穩定」、「社會甲組棒球隊球員職涯發展制度不夠完善」；近年來在江欣儒、莊正民、呂祐華於2022年的研究之中，透過鑽石模型來分析我國棒球競爭力，而在當中的「需求條件」中就有提及甲組社會球隊應以企業經營為主，才能夠完善球員的發展。其次，許多過往學者也針對某幾支成棒隊伍作為個案研究的研究標的，例如從歷史視角來探討合作金庫棒球隊(張芯瑜，2020)及台灣電力棒球隊(簡英智、王志成，2008)的發展，大專球隊則有吳欣蒨2015年撰寫的「台體棒球發展史」等等。而在經營角度中，呂祐華在2020年提出新北市成棒隊經營策略分析研究，透過SWOT分析來探討新北市成棒隊內、外部之優劣勢，最後再根據未來發展策略提出建議。

## 第五節 本章總結：

本研究透過文獻回顧，首先探討商業模式理論發展，其次探討商業模式理論在各產業的使用方式，再進一步分析商業模式理論是如何運用在運動產業之中；最後再分析甲組成棒在我國的發展歷程以及近幾年的研究趨勢。在文獻探討中，可發現早期我國甲組成棒過往都以探討選手、教練本身為主，目的是讓球隊管理更有效率，以提升成棒競爭力，而在這之後才有學者從歷史角度中分析甲組成棒發展。2008年為一個轉捩點，一來在當時政策下，社會甲組成棒如雨後春筍般成立，二來在我國成棒在國際成績不佳的情況下，學術界紛紛開始探究我國成棒在國際上缺乏競爭力的原因或是棒球運動在我國發展的阻礙因素，此時許多社會甲組成棒的問題一一浮現，但即便如此，研究者認為應更進一步針對甲組成棒賽事整體規劃、經營、發展等議題做探討，以利於我國成棒運動永續發展，因此本研究目的即利用商業模式理論來探討我國甲組成棒賽事未來發展，期許能為我國

成棒發展做出貢獻。





## 第三章 研究方法:

本章將分為八節，分別為:第一節 研究設計、第二節 研究對象、第三節 研究工具、第四節 研究架構以及第五節 研究程序、第六節 研究信實度、第七節 資料分析以及第八節 研究倫理。

### 第一節 研究設計:

本研究以質性研究為取向，其研究具有四項特性如下:(一)自然的情境中蒐集描述性的資料(二)強調現場參與者對於歷程的關注。(三)採歸納分析統整的資料。(四)「意義」是整個研究的重點(謝秀芳，2002)。而我國甲組成棒賽事歷史悠久，賽制、賽事、經營模式在這段時間經歷過許多變化，故採取質性研究的方式，透過敘述性的資料分析甲組成棒賽事在發展中所面臨到的問題，並針對該資料為甲組成棒賽事擬定因應策略。而本研究資料蒐集採用的是半結構式深度訪談，目的是希望透過與受訪者面對面言語的交換，引發其提供一些資料或表達其對於甲組成棒賽事未來發展的意見及想法(Henderson, 1991)。並透過研究者歸納，將各受訪者對於該議題的看法做統整、分析，最後作為本研究結果。

### 第二節 研究對象:

本研究取樣方式採取的是目的取樣(Purposive Sampling)，即透過專家判斷或是研究者心中的特殊目的來選取個案(Neuman,2002)。甲組成棒賽事是由中華民國棒球協會所主辦，而球隊組成是由業餘、城市、大專隊伍所組成，研究者透過與指導教授(棒球專業)討論，以及採納具棒球專業以及運動管理專業背景口試委員們意見，最後得出本研究對象，詳細訪談名單如下(表 9):



表 9 訪談對象名單

代號	受訪者背景	受訪者專業
A	中華民國棒球協會	媒體、公關組
B	中華民國棒球協會	時任副秘書長
C	業餘成棒總教練	曾為業餘成棒球員
D	業餘成棒副領隊	曾任業餘成棒總教練
E	城市隊總教練	總教練資歷達十年
F	城市隊管理	曾為城市隊球員
G	直轄市體育局運動競技科科長	同時為城市隊副領隊
H	大學體育系教授	棒球專業
I	球迷代表	關注國內各層級棒球三十 年以上
J	大專球隊總教練	總教練資歷八年
K	業餘球隊副領隊	同時為業餘球隊打擊教練
L	業餘球隊副領隊	身兼球隊母企業總經理
M	前中華職業棒球大聯盟資深職員	棒球賽事經營、行銷經驗 豐富

### 第三節 研究工具

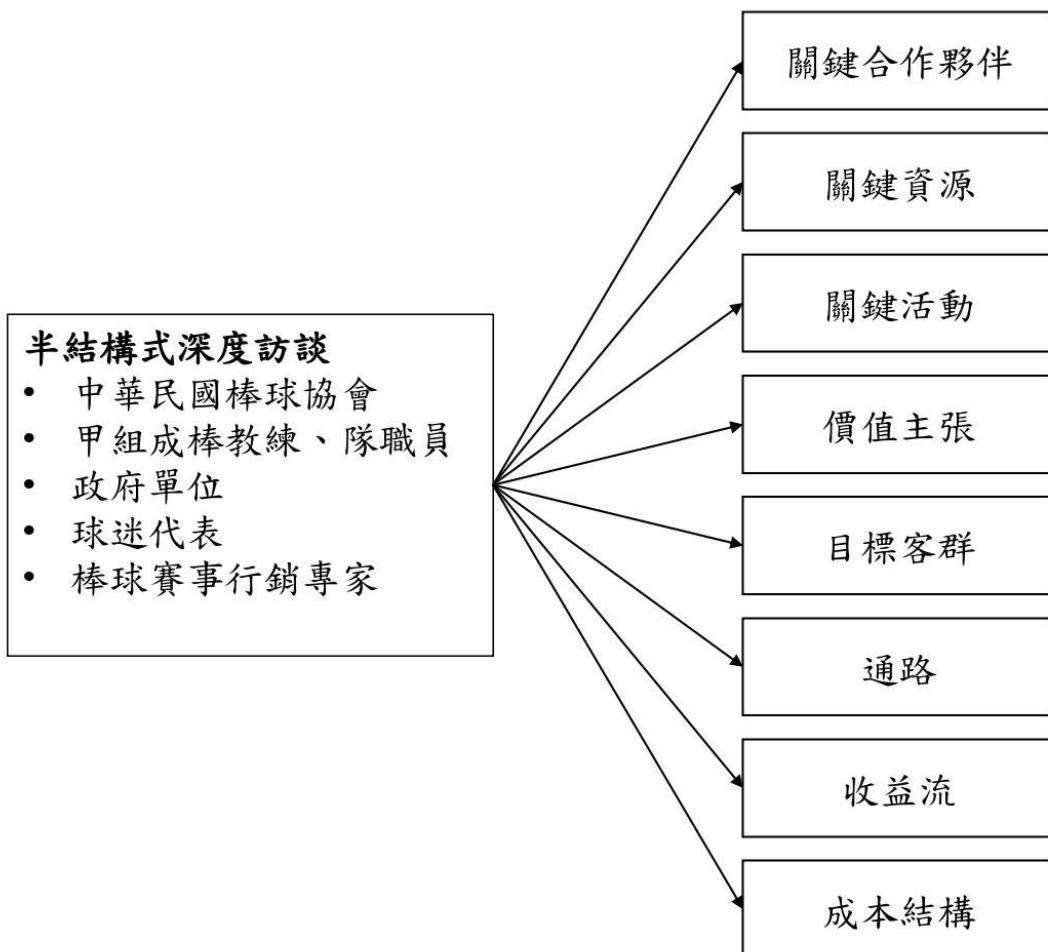
本研究使用之工具為半結構式開放式訪談大綱，先由研究者為得出甲組成棒賽事商業模式九大要素為目的來設計問卷，包含甲組成棒賽事的關鍵合作夥伴、關鍵資源、關鍵活動、價值主張、目標客群、通路、收益流以及成本結構。而本研究訪談經由指導教授進行檢視及修正確認後，作為本研究之正式訪談大綱(見附錄二)。



#### 第四節 研究架構:



本研究目的在於利用商業模式理論探討我國甲組成棒賽事的未來發展方向，研究架構圖如下圖 1。透過與甲組成棒隊教練、隊職員、協會人員、政府單位、球迷代表以及運動行銷專家進行個別訪談，深入了解其對於在商業模式理論框架下，甲組成棒賽事未來發展之看法，包含我國甲組成棒在未來發展下所需的關鍵伙伴、關鍵資源、關鍵活動、價值主張、目標客群、顧客關係、通路、收益以及成本結構。



圖一 研究架構圖

## 第五節 研究程序:

本研究研究程序如下：

### 一、擬定訪談大綱及確定研究對象:

與指導教授討論共同擬訂訪談大綱，並依據研究題目及探討議題，確定預計訪談對象。

### 二、預先寄送訪談大綱:

在擬定訪談大綱以及確定訪談對象之後，研究者透過電子郵件或是通訊軟體，預先寄送訪談大綱電子檔予受訪者，確保受訪者預先了解本研究目的以及預期成果。

### 三、正式訪談:

訪談均由研究者擔任主訪者，每一次的訪談前均會告知受訪者本研究內容及目的，訪談進行過程約三十分鐘，視情況而增加，全程均在訪談者知情下進行錄音，而訪談至受訪者未提出新論點後即停止，即「理論飽和」(Agar, 1996)。

## 第六節 研究信實度:

Guba 與 Lincoln 在 1985 年曾提出質性研究的「信實度」標準，該標準由四個方面加以檢核，四個面向如下，包含：確實性(credibility)、轉移性(transferringability)、可靠性(dependability)、確認性(confirmability)，用以取代量化研究的內在效度、外在效度、信度及客觀性。而三角檢測 (Triangulation) 為質性研究常用的信實度工具 (Miles& Huberman,1994)，方法為去求證各個單獨的觀測與該研究發現之間是否相一致。三角檢測又分為以下五種，包含：資料三角檢測、方法三角檢測、研究者的三角檢測、理論的三角檢測、科技三角檢測(王文科、王智宏，2010)。而本研究待將訪談資料分類完成後，採用研究者的三角檢測，與兩位運動管理領域專業碩、博研究生分



析構面資料，刪除語意與構面不符分類以及對於構面模糊之內涵重新分類，最後再與指導教授共同討論確認各構面內涵。



## 第七節 資料分析

訪談結束後由研究者繕打逐字稿，並依據保密目的以及判別方便隊各訪談者取上 A、B、C 等代號，繕打完畢後將逐字稿寄回予各受訪者確認內容無誤後。依照逐字稿內容有關於商業模式理論當中的：目標客群、價值主張、通路、顧客關係、收益流、關鍵資源、關鍵活動、關鍵伙伴、成本結構、收益流，參照各類文獻，將訪談相近之陳述進行歸類，資料分析如下表(表 9)所示。

表 10 資料分析範例

構面	內涵	內涵來源
關鍵 合作 伙伴	政府單位	我覺得在台灣是特別的明顯啦，第一個就是土地的取得，每個甲組成棒隊可能都需要一個訓練基地，那其實大部分的土地、用地都是來自於政府，當地縣市政府他可能有其他的閒置用地可以撥給，做一個球場的訓練基地的改建(訪談者 A，行 62-65)
	企業	我覺得還是要找到有興趣組球隊的私人企業，這樣會比較健康一點，我們現在的甲組成棒都是以城市隊的形式為主，那私人企業贊助的並不多，只有合庫、台電、跟綺麗珊瑚嘛(訪談者 B，行 13-15)

## 第八節 研究倫理



過往質性研究的研究倫理議題中，最常被提及的為：告知的同意、機密以及傷害(阮光勛，2014)。

### 一、告知的同意：

告知的同意為「提供有關研究目的、程序、可能危險、利益及變通方案的訊息給參與者，讓參與者能夠了解本研究資訊，且能夠自主地決定是否加入即持續參與研究」。而在本研究進行前，研究者均會告知受訪者(參與者)上述相關資訊，並與參與者簽署研究知情同意書(見附錄一)，一式兩份，由研究者以及參與者各自留存。

### 二、機密：

機密指的是隱藏參與者的真實身分，故本研究在進行資料分析時，都以 A、B、C 來做為受訪者的代號，目的是不讓讀者輕易辨別出受訪者的身分，研究者在撰寫本文的過程中也盡最大努力，不讓讀者從內文推斷出受訪者的真實身分。

### 三、傷害：

本研究進行中，研究者均有謹慎注意受訪者的身心狀態，確保其在參與研究中不會受到不利之影響，並在研究進行前均有告知在訪談過程中有感受到不舒服即會立刻中止研究。

## 第肆章 結果與討論

本章節依據訪談所蒐集到的內容進行分析與歸類，本章將甲組成棒賽事之商業模式九大要素作為研究結果，並針對結果進行討論。本章共分為九節，分別為關鍵合作夥伴、關鍵活動、關鍵資源、價值主張、顧客關係、通路、目標客群、成本結構以及收益。整理結果如下表(表 10)所示。



表 10 甲組成棒賽事商業模式構面及內涵

關鍵合作夥伴 • 政府單位 • 企業 • 職棒 • 第三方行銷單位 • 中華民國棒球協會	關鍵活動 • 創造球隊間話題性 • 社會隊自主成立企業聯賽	價值主張 • 奮戰不懈 • 推廣棒球運動 • 國內棒球發展重要地位	顧客關係 • 社群平台經營 • 與基層球員互動	目標客群 • 特定球員的球迷 • 棒球本質迷 • 青年學子 • 母企業員工 • 親朋好友 • 開發一般民眾為目標客群
	關鍵資源 • 球場 • 資金 • 甲組成棒球員		通路 • 媒體露出 • 賽事轉播	
成本結構 • 球隊經營費用 • 行銷費用 • 賽務費用		收益 • 企業贊助 • 門票收入 • 周邊產品		

研究者自行整理

### 第一節 關鍵合作夥伴

根據受訪者回覆，有關於甲組成棒賽事未來發展下的關鍵合作夥伴，包含政府單位、企業、職棒、第三方行銷(製播)單位以及身為主辦方的中華民國棒球協會。

#### 一、 政府單位：

甲組成棒賽事目前正面臨著無場地可打以及關注度低等問題，有受訪者表示，政府在甲組成棒賽事未來發展為一大關鍵合作夥伴，一來國內

土地的取得主要還是來自於政府單位，二來政府也可以在甲組成棒賽事的宣傳以及推廣當中，擔任「推動者」的腳色。



我覺得在台灣是特別的明顯啦，第一個就是土地的取得，每個甲組成棒隊可能都需要一個訓練基地，那其實大部分的土地、用地都是來自於政府。(A，行 62-65)

就以球場來講好了，如果是以我的個人觀點，我是希望它(政府)多蓋幾個簡易的球場。(C，行 159-160)

其實你要讓一個運動種類或是一個賽事，它能夠達到一定的效益或是說讓很多人來關注的話，第一個他本身一定要有那樣的規模存在，那一般我們政府在這樣的過程中，一定要擔任一些腳色，要去強力的推動這些事情。(G，C 行 49-52)

## 二、企業：

目前在甲組成棒的組成，扣除掉大專隊伍以及國營的台灣電力以及合作金庫外，以純企業籌組球隊的數量仍在少數。而企業組隊所帶來的效益除了增加隊伍數提升整體競爭力及可看性外，也可為球員帶來球場上以外的工作機會。

我覺得還是要找到有興趣組球隊的私人企業，這樣會比較健康一點，我們現在的甲組成棒都是以城市隊的形式為主，那私人企業贊助的並不多。(B，行 13-15)

我也希望說更多的企業能夠參與，幫國內的這一塊棒球環境  
阿當然這是互惠模式嘛，既能夠幫企業廣告嘛，又能夠給球員  
相當的一個福利跟工作保障，這就是互惠原則嘛。(D，行111-  
113)



以業餘的話，他企業的一個贊助跟支援，大專隊伍的課業要如何地去做配合，這三個都要去做一個三方面的一個協調溝通，才有辦法去做一個很好的一個未來發展。(J，行177-180)

因為像我自己是生技業嘛，那企業要去理解怎麼去培訓這些人，讓這些人去融入企業的運作體系，所以這是需要相當大的力量，就是對於棒球人才庫的了解啦，所以我覺得關鍵的合作夥伴，我覺得中小型企業都可以考慮怎麼去做這一塊的事情。  
(L，行92-95)

### 三、職棒

國內職棒已發展30餘年，為國內歷史最悠久的職業運動聯盟，論其本身知名度及各隊資源，在國內棒球產業當中已是相對地成熟。因此有受訪者提出，倘若國內職棒與甲組成棒共同協作，無論是在組隊亦或是賽事方面，對於甲組成棒賽事均會有正向發展。

如果我們的甲組成棒跟職業可以合作的話是最好啦，就是說職棒隊下面可能也有贊助一兩支成棒隊這樣子，這樣子我覺得會比較完善一點，因為你看目前，職棒球團都是大企業嘛，他

們大企業下其實還有很多的子公司，你可以用子公司去組一些  
甲組成棒隊。(B，行 102-104)



關鍵人物我覺得是職棒，職棒聯盟，因為像爆米花其實一開始  
很好看，然後越來越沒有人關注，然後冬季聯盟熱度一直上來，  
我是覺得如果冬季聯盟可以跟爆米花合併，我五支業餘隊組一  
隊，六支城市隊組一隊，一起併入冬季聯盟，讓冬季聯盟變成  
八隊的規模，賽事原來是 21 天嘛，那我可能讓它變多，讓它打  
個兩個月，或是一個半月。(I，行 134-138)

其實我會認為甲組成棒賽事在未來理想化的發展，他還是要走上  
一個職業化或是半職業化的狀況，那我覺得以最近幾年有一個很  
好的例子就是，像職棒的二軍的賽事他已經開始跟甲組有一些結  
合，我覺得這些結合必須要擴大(M，行 35-38)

#### 四、 第三方行銷(製播)單位：

對於賽事整體推廣而言，身為主辦方的中華民國棒球協會在一年當中  
有許多賽事需要辦理，在這樣的情況下，甲組成棒賽事的資源就會受到  
壓縮；而各球隊為因應各項賽事須專心在球隊整體組訓上，實無餘力在  
進行整體賽事的推廣作業，多數受訪者即表示或許需要一名第三方的行  
銷、製播單位來成為統籌甲組成棒賽事主要腳色。

第一個當然是能不能從棒協切割出來，讓棒協成為一個指導單  
位，那該有的經費就轉移到聯賽的一個主辦單位，那要不要再  
成立一個，假設社會甲組成棒聯盟，-，我覺得關鍵伙伴是要找

一個能夠擔當門面會長、企業家，成立之後你才有辦法發展出一個企業聯盟。(E，行 194-200)



還有他必須要有一個平台啦，就是可能要弄這樣的話，甲組成棒要成立一個轉播平台，然後讓我們這十一隊，或是說未來廣義的社會隊，大家一起出資，或是誰要成立一間專門在處理這個的公司，轉播阿、球評阿、剪輯阿、炒話題阿、小編阿等等，還有一些人專職處理這樣。(L，行 273-276)

所以我覺得公部門的協助、行銷跟製播的團隊我覺得在推廣上會很重要。(M，行 127-130)

## 五、 中華民國棒球協會：

身為甲組成棒賽事的主辦方，中華民國棒球協會對於甲組成棒賽事有最直接的影響力，因此許多受訪者也認為甲組成棒賽事發展下，中華民國棒球協會是最重要的關鍵合作夥伴。

我們又不是營利單位，我們不可能去行銷說：「喔你要去看比賽」，應該是協會要去行銷。比方說像爆米花這個比賽好了，這個比賽應該要被行銷出去，不然根本沒人知道我們在打這個比賽。所以我覺得甲組成棒好不好，其實跟協會也有關係，不是只有這邊。(C，行 107-110)

簡單講起來就是棒球協會，它有負責推廣、發展的這個責任。(H，行 167-170)

那這個東西就是還存在業餘的狀況來講的話，反而是棒協需要多花一點心在這邊，體育署應該要多花一點心在這邊，這是我的理想啦，就是這樣是會讓甲組棒球走得比較好的一個狀況。

(M，行 94-98)



還是我們的棒協或是一些贊助商，這樣子而已，因為或許棒協跟贊助商有一個配合的話，其實我們的賽事能辦得比較有曝光率，該如何去合作的話，可能就需要主辦的單位看要怎麼去討論。(F，行 94-98)

## 六、 綜合討論：

本研究受訪者對於甲組成棒賽事未來發展之關鍵合作夥伴多數與蔣任翔(2014)所撰寫「以治理理論觀點探討社會甲組棒球隊組訓」一文中的「強化甲組球隊組訓之利害關係人」雷同，以下就內部及外部做綜合討論：

### (一) 外部：

就外部而言，政府單位是較多受訪者所提及的。我國政府近年積極舉辦各項國際賽事，如臺北市所舉辦的台北馬拉松、2023 世界棒球經典賽也在台中舉行，亦或是即將在 2025 年舉行的雙北世壯運(吳亭潔、鄭嘉綺，2022)。陳冠瑜於 2020 年也以亞太各國為例，指出各國中央、地方政府在運動產業下所擔任的重要腳色，因此在甲組成棒賽事的推動之中，政府的重要程度不可言喻。再來即是我國職棒，我國職棒近年來積極實施屬地主義，而該模式也吸引了許多球迷關注鄰近家鄉的職棒隊伍(吳曉雯，2002)，倘若職業隊能與在地城市或是業餘隊伍結合(如位於台北市的味全龍隊以及台北市成棒隊)，無論是交流賽事、資源分享，相信

都能為甲組成棒賽事達到推波助瀾的效果。值得一提的是，中華職業棒球大聯盟在 2019 年開始舉辦二軍交流賽事(2022 改名為台灣未來之星交流賽)，賽事性質就是由業餘隊伍及中華職棒二軍隊伍進行 38 天的交流賽事，目的是讓職業二軍球員以及二軍球員互相砥礪(WOWSight 編輯部，2022)，這對於兩邊的合作是一個極佳的開始。最後則是第三方行銷、製播單位，在黃煜、趙夢萍於 2011 年探討「玉山盃賽會促銷與分工」一文中就曾提及運動行銷公司以及運動媒體業者在該賽會當中擔任相當吃重的角色，前者負責贊助事宜、宣傳、網路活動等，後者則是負責賽事轉播以及協助宣傳。而目前甲組成棒賽事現況是由協會為主辦，並外包予行銷公司負責辦理，但卻仍存在著關注度低、民眾參與度不高的問題，而行銷效果不佳的原因可能包含許多因素，倘若要讓甲組成棒賽事正向發展，則應釐清在這個部分是哪一個環節出了狀況。

## (二) 內部：

此處指的內部包含中華民國棒球協會以及企業，因眾多受訪者視企業為關鍵合作夥伴的原因在於受訪者們希望我國企業端能夠積極籌組業餘隊伍，來活絡甲組成棒賽事，故研究者將企業列為內部的關鍵合作夥伴。中華民國棒球協會的主要任務在於舉辦全國性棒球競賽、選派國家代表隊以及參與國際賽會等競技導向為主(黃俊傑、鍾德文，2007)，而尤欽弘、魏香明(2020)於「美國運動協會職能基準初探」一文中探討運動產業強盛之歐美國家單項運動協會秘書長(Chief Executive Officer)所應具備的能力，當中即包含：「能主導商業性策略，以推動所有主要商業類別(例如贊助、授權商品、會員費等)的收入」、「精通銷售或市場開發並具有增加營收的能力」這也呼應到本研究受訪者所提到身為主辦方的中華民國棒球協會應負責行銷、推廣甲組成棒賽事以及與贊助商溝通贊助賽事相關事宜。

日本在戰後企業運動開始蓬勃發展，當時培養企業運動員是為了提升企業內部的團隊意識(林育萱，2018)，而陳天賜等在 2012 年的研究也提出企業的企業文化會對於該企業所組成的球隊績效產生正面影響。過往研究也指出企業在聘用員工上，運動員相較於一般人有更高的韌性，即便他們可能缺乏經驗，該研究認為業主可以積極聘用運動員作為企業員工(Westmattelmann et al, 2021)。而本研究受訪者認為在甲組成棒賽事未來發展下，應鼓勵企業積極籌組業餘甲組球隊，並思考如何讓選手融入企業之中，在打球之餘也能夠有一份正職工作。

## 第二節 關鍵活動

根據受訪者回覆，甲組成棒賽事未來發展下的關鍵活動，包含創造球隊間話題性以及社會隊自主成立聯賽。

### 一、 創造球隊間話題性：

甲組成棒賽事在現階段因缺乏特色，因而導致關注度低的問題，而根據受訪者之意見，可以藉由球隊間母企業性質或是大學之間的歷史淵源，亦或是在將來倘若企業球隊林立，藉由各球隊母企業所在的產業園區的地緣性來做對抗，創造出對戰組合間形形色色的話題性來吸引大眾目光。

你職棒有那個銀行大戰阿，中信對富邦嘛，那以後社會隊的話，搞不好富邦也想組一支業餘隊，那富邦跟合庫又是金融業又可以對打，這個你慢慢就會有一種話題性(E，行 269-273)

那怎麼去塑造出一個狀況，比如說文化今天跟輔大打，這樣就比較會有話題。(M，行 186-189)

比如說像我剛剛講的這種科學園區，裡面有一個球場，那這個隊就能代表這個園區阿，今天這個隊是我這個園區在跟別人園區在這邊打的時候，自然就會有一個氣氛出來，就等於說這個園區是我的一個主場，就有形成一個氛圍。(K，行 96-97)



## 二、社會隊自主成立聯賽：

目前甲組成棒賽是的組成主要由甲組成棒春季聯賽以及爆米花聯盟所組成，但兩項賽事中休賽時間較為零碎，且都舉辦在平日為主，因此許多業餘隊伍人員建議在未來發展假日聯賽制或是將原本兩項賽事統整成單一賽季。以球員職涯發展角度來看，可以讓球員在平日更加投入工作，適應母企業企業文化。另從球隊訓練角度而言，各球隊可以在完整的休賽季當中實施更加完善的訓練。

那如果你要讓這個球賽正常化，你應該要針對企業的需求，應該把這個比賽辦得像是排球的企業聯賽，那女壘也有企業聯賽，那企業聯賽什麼時候是最不影響企業的運作，答案是假日嘛。(C，行 11-13)

所謂業餘就是工作之餘，那我會建議在假日來發展聯賽制度，然後業餘就純粹於業餘來做實施，那這個部分，除了可以維持他們的訓練跟技術發展之外，用假日也可以協助那些母公司的員工在假日會有一個休閒的場所可以去，無論是說觀賞也好，或者是說跟這些球員來做互動，也能提升球員的親朋好友到現場的參與率。(J，行 8-11)

所以你應該是要一個職棒球季一樣，要有一個完整的春訓、臺  
秋訓完之後開始比賽，所以我們現在主要就是一個春聯跟爆  
米花聯賽，是不是就把它整合成一個賽季這樣。(K，行15-

(17)



### 三、 綜合討論

傳播媒體時常會為不同的球隊間創造話題來增加其可看性，  
2000-2010 年，美國職棒大聯盟的紐約洋基隊被媒體塑造成具有雄  
厚資金的邪惡帝國，波士頓紅襪隊則被形塑成「純樸」、「草根」  
的特性，而媒體這樣做的目的是為了增加兩隊的對壘性(Perks,  
2012)，時至今日，「基襪大戰」依舊是票房保證。而受訪者也提  
供許多相當好的方向來製造屬於甲組成棒賽事的話題性，如對戰球  
隊母企業的性質、球隊之間的歷史淵源亦或是地域之間的話題  
性……倘若甲組成棒賽事未來能發展出具有亮點的話題性，再加上  
適度的行銷、推廣，相信甲組成棒賽事也能吸引到大眾的目光。

業餘運動不像是職業運動是商業為考量，賽程安排較為嚴謹。往  
往會在時間安排或是場地配置上遭遇許多技術上的問題(蔡宗憲  
等，2015)。而目前甲組成棒賽事主要圍繞在全國甲組成棒春季聯  
賽以及爆米花聯盟為主，在結束後者賽事後(約 1 月底)，約只經過  
一個半月後緊接者舉行下一場賽事(約 3 月中舉行)。許多受訪者表  
示這對於選手的訓練安排以及恢復是相當不利的，因此建議甲組成  
棒賽事在未來發展下可以朝向單年度完整單一賽季發展。而受訪者  
也建議未來賽事可以著重在假日舉行，讓選手在平日可以投入母企  
業的工作提升其專業技能。過去研究也提出五、六、日等假日與中  
華職棒賽事觀眾進場觀賽呈正相關(方怡潔、王俊人，2019)，故若

甲組成棒賽事在未來可以著重在假日舉行，也能夠增加球迷進場觀賞的參與率。

### 第三節 關鍵資源



根據受訪者回復，甲組成棒賽事未來發展之關鍵資源分別為球場、資金以及甲組成棒球員。

#### 一、 球場

在國內多數優良的棒球場地被職棒球團認領的情況下，甲組成棒面臨到無固定場地比賽的窘境，而在好不容易能找到比賽場地的情況下，卻也有著場地品質不佳以及球隊間通勤時間過遠等問題，因此多數受訪者均認為甲組成棒賽事未來發展最重要的關鍵資源為球場。

以我個人的角度我覺得我站在球員跟球隊的角度，就是希望甲組成棒隊伍數他能夠再多增加一點，那包括每個甲組成棒球隊能夠有一個自己的球場，能夠在一個標準、完善的(球場)。(A，行31-33)

我覺得最重要的是球場，就是以現在目前來講是球場，因為現在真的沒有球場可以打球。(K，行205-207)

資源第一個就是場地，我覺得要給成棒一個比較固定能夠配合明確的賽事時間跟位置。(L，行160-161)

#### 二、 資金：

資金可謂所有資源之根本，因此有相當多的受訪者提及資金為甲組成棒賽事未來的關鍵資源，無論是政府端或是企業端所提供的資金，都能為甲組成棒賽事來注入活水。



因為棒球是非常花錢的運動，那能贊助資金當然是最好啦，這也是最實際的啦。(B，行 161-162)

資源的話，其實不外乎就是經費還有體育署相關的補助啦。(F，行 125)

你看我們職棒到谷底的時候，花了多少時間才回來，何況是甲組，所以他去創造這些的時候要花費多少成本跟資源，所以我會認為這個部分的最大資源還在願不願意投入這麼多，這麼多經費或是資源的投入，這資源對於我來說是經費。(G，行 262-265)

我覺得還是資金，尤其是政府的一些免稅額，跟企業，因為處長條例後，企業願意投入的一些金錢，我覺得這個很重要，我覺得棒協跟職棒都有義務幫這些甲組球隊找一些贊助，不要只有像新北禾聯有贊助這樣子而已。(I，行 162-164)

### 三、 甲組成棒球員

賽事當中的主角往往都是在場下奔馳的選手們，而甲組成棒隊伍也中不乏有著具話題性的選手，倘若未來能善用該關鍵資源，勢必能為甲組成棒賽事帶來可看性。

合庫創造出一個最強銀行員，當然我們也希望說藉由比賽，來提升國內的這些選手，然後國際舞台又有表現，這都是我們企業裡面一個很好創造價值的機會，那是不是以後也可以期待第二個吳昇峰？(D，行 145-148)



他可能就是選擇就不進入到職業隊伍，就進入這間公司去學習技能以外邊打球，那他打得好是不是可以代表次級中華隊，去打那種亞錦賽、亞運。那這樣子的選手出現在甲組聯賽的時候，會不會讓甲組聯賽的一個關注度就增加了，那你就把這些原本不看這些比賽的觀眾，就拉進來。(E，行 286-302)

那以前我們球隊收了那個(前)統一的林志祥嘛，從崇越來這邊，那他真的現場就會有球迷，而且是統一的球迷來幫他加油，所以這一定都是場上最大的亮點跟特色，就在於我們怎麼去塑造他。(G，行 246-248)

所以甲組成棒他的特色會是什麼，我會覺得說他未來在於，我剛剛提的，當我們會發現周邊的球員他是我們生活的一部分，那他能夠去打一個高品質的賽事，那他就會被關注，那就像吳昇峰一樣，最強銀行員丟贏韓國，這就很傳奇。(L，行 143-145)

#### 四、 綜合討論：

關鍵資源部分，多數受訪者點出一項甲組成棒賽事發展的一大問題-球場不足，這與陳信中等在 2014 年「臺灣棒球發展之阻礙因素」一文中相

呼應。目前甲組成棒賽事舉辦場地是採取全臺循環的模式，在多數品質優良的場地都被職業球團認領的情況下，大多都在中南部或是東部舉行。在一個沒有固定場域進行比賽的情況下，也產生許多衍生問題：對於欲培養球員作為內部員工的企業而言，員工(球員)需要東奔西跑參加賽事，加上通勤時間，球員沒有辦法好好地融入公司的生活；而對於球員而言，過長的通勤時間也會壓縮到球員的訓練及回復。而沒有固定的比賽場地，也讓球迷相當難到現場關注甲組成棒賽事。

第二項提到的則是資金，棒球運動本身就所費不貲，球類及球具大多數都屬於消耗品，因此受訪者表示甲組成棒賽事未來發展的重要關鍵資源很大一部分是資金的來源，李育忠等在 2013 探討高中棒球的財務管理，文中說明因高中棒球隊屬於非營利組織，因此招募捐款以及贊助是相當重要的資金來源；而甲組成棒賽事同屬非營利性質的賽事，因此在資金挹注上可以著重在企業贊助，無論是在球隊冠名或是賽事，都是相當好的資金來源。

Adler 在 1985 年提出：在具同等才華的一群人之中會出現所謂的「明星」，而明星會引起消費者共同討論，並引起消費者支持。而過去研究也指出「明星球員」是民眾觀賞賽事的重要動機之一。許多受訪者陳述：其實甲組成棒隊當中不乏有著許多具「話題性」的選手：如在國際賽場中擁有所謂實績亦或是具有職棒資歷的球員都能夠吸引球迷到場支持或是透過媒體關注，若甲組成棒賽事未來在組訓上能夠多吸收該類球員，也能藉此來提升甲組成棒賽事整體的關注度。

#### 第四節 價值主張

根據受訪者所述，甲組成棒賽事在未來發展下，可以聚焦在「奮戰不懈」、「推廣棒球運動」、「國內棒球發展重要地位」等三項價值主張。



## 一、 奮戰不懈：

甲組成棒球員除了台電、合庫或特定某幾支業餘球隊在母企業有固定工作外，其他大部分的球員都是希望能在高中亦或是大學畢業後在甲組成棒隊伍中進行磨練以獲取進入職業或是入選國手的機會，因此就會在賽事當中展現出拚勁，以獲得球探或是選訓委員關注，因此部分受訪者表示可以將「奮戰不懈」作為甲組成棒賽事的價值主張。

這個比賽是大家都認真的去打，大家還是有想往下一步去拚，不管是拚職棒還是拚國手，它是一個國手的選拔賽，所以其實他們都是為了國家隊在努力，這是一個好看的比賽。(A，行 194-497)

其實業餘球隊也是蠻多美技的啦，其實他反而比較沒有那種，我怕受傷，所以不去做這些撲接的動作，這就是棒球純粹的地方，就真的蠻好看的。(I，行 195-196)

我覺得甲組的賽事，一旦我們要讓他能夠有資源的情況下推廣，他的娛樂價值也是在，但是我理想化一點就是說，能不能傳遞給大眾說這些人也在努力著做對一件事，這就有一點職人精神的感覺，講難聽一點，這些甲組的選手，大概只有少數幾個能到職棒上去，但是他們還是很努力的在做這件事。(M，行 336-340)

## 二、 推廣棒球運動

倘若甲組成棒賽事在未來能更加健全發展，球員在場上奮戰之餘，也能夠有一份穩定的工作，在這樣的情況下，民眾也能更加地投入棒球運動，達到推廣棒球運動的目的。

你可以是正常上班族，那你同時也可以有棒球專長，你可以代表公司去打一個聯賽，這樣其實會讓頂尖的球員往職業發展，你知道自己不是最頂尖那一塊，那你可以不用去往職業打，我可以去正常公司上班，但我也可以不放棄我的興趣及從小到大打的棒球。(B, 行 183-185)

我們培養出來這些可能技術門檻沒有像職業球員那麼好的次級球員，他在次一級的比賽，他還是能有很好的運動精神，那再來就是說，這些選手在進入社會的時候，如果像列特博那個樣子的經營模式，他也可以成為公司中有價值的人，那這樣子的傳遞價值下，你可以讓這些父母願意讓他們的小朋友去投入到棒球運動。(E, 行 260-264)

因為越多企業參與，越多人卡進企業的不同的分工，那大家就說，除了打球，那我其實還能夠做這個，因為產業越多，那孩子每個都有不同的特質，大家就會希望，我支持小孩去做這件事情，他不會白費他的人生。(L, 行 193-196)

### 三、 國內棒球發展重要地位：

甲組成棒在我國處於一個承上啟下的重要階段，倘若能讓大眾知道甲組成棒的重要地位，也能提升甲組成棒賽事在民眾眼中的正面形象。

那當然業餘棒球的發展，就我知道的就是說，把國內的基礎打好，因為業餘棒球，他還是職棒的一個基礎，那打好之後，他肩負的一個就是國際競技的責任，因為我們知道國際競技上，

依我們的制度來講，除了所謂的一級賽事會有職業球員參與以外，以外的比賽還是主要由業餘球員參與，對於我們維持的國際競技上的世界排名，業餘佔了很重要的一部分。(H，行 196-200)



那他給予大眾的一個價值就是說，這邊蘊含的一個含金量跟他和一個跟頂尖棒球一個密不可分的一個關係，我希望大眾能夠理解，甲組成棒他是必要存在的一環，他不能夠被泯滅掉，他如果不健全，上面就不健全。(L，行 193-196)

#### 四、 綜合討論：

對於娛樂性不如職棒的甲組成棒賽事，很難在當中找出解決消費者需求的價值主張，但許多受訪者均認為甲組成棒賽事應該傳遞的是更甚於娛樂的價值。陳信中等在 2014 年所整理的「臺灣運動發展之培訓體系」由最頂端往下依序為「國家代表隊」、「職業棒球運動選手」而再下面即是「社會甲組棒球運動選手」，由此可知甲組成棒在我國棒球運動發展的重要地位，但是在關注度上社會甲組棒球運動選手卻與前面兩者擁有巨大差距。

但即便如此甲組成棒的選手們卻也沒有懈怠，根據受訪者所述，不像職業棒球選手會擔心因為受傷而影響薪酬，甲組成棒的選手會因為尋求入選國手或加盟職業球團的機會，在賽場上會更加積極地展現技術。倘若未來甲組成棒賽事能夠將其在國家棒球運動發展的意義以及在賽事當中「奮戰不懈」的價值成功地傳達給民眾，甲組成棒賽事在未來或許能夠獲得更高的關注以獲得外在資源的挹注。

也有其他受訪者提及甲組成棒賽事所傳遞的價值不僅僅在「競技取向」而已，過往民眾都會相較於學業而言，運動是弱勢的，因此較不鼓勵子女從事運動(洪連成、周德賢，2006)，目前已有企業籌組的社會甲組球隊提供選手到母企業工

作的機會，若該種模式能夠在甲組成棒中擴散，打棒球的小朋友有更多的出入，家長也會支持自己的子女來投入棒球運動，增加台灣棒球參與人口基數，藉此提升我國棒球運動之競爭力。



## 第五節 顧客關係

根據受訪者所述，甲組成棒賽事未來發展之顧客關係部分可由「社群平台經營」以及「與基層球員互動」著手。

### 一、 社群平台經營

目前協會端與許多甲組成棒隊伍都有經營 Facebook 粉絲專頁以及 Instagram，用以布達賽事消息以及賽事花絮。

我們很多的賽事都有安排轉播，也是為了服務球迷，那我們也透過了無論是現在的臉書粉絲團，還是 Instagram 來接觸球迷。

(A，行 214-216)

像我們自己球隊有經營粉絲團，其實我們北中南都有小編，假如我們去台中比賽，他們就會拍照丟上去，我們球隊有在經營這一塊。(C，行 278-280)

因為我們現在都有臉書粉絲團，再來就是說這些粉絲，他們會去關注動態，球隊最近的動態、練球的動態、參加活動的動態，他們會來拍攝，然後會 PO 上去，就會去互動。(D，行 163-165)

### 二、 與基層球員互動

城市球隊或是業餘隊伍可以透過與當地社區棒球或是基層小球員互動等方式，來提升甲組成棒在一般大眾的能見度。



我以我們球隊來說好了，像我們在北部的比賽我們都會邀請台北市各三級棒球的人到現場來看比賽。每次活動我們都會邀請四五支少棒的球隊，甚至不僅是科班球隊，社團性質的球隊我們也會邀請，然後讓他們來現場感受一下甲組成棒賽事的氛圍。(F，行157-160)

所以我們(政府單位)就試著在幾次比賽中喔，我們就把這些(學生)選手call過來，去幫選手加油，那個畫面真的還不錯，至少兩三百人、一兩百人，就幫他們加油，那個時候我們就有思考說是不是用社會的力量，就是我們去透過一些公益活動來維繫我們的連結，因為我們畢竟是台北市的球隊。(G，行281-284)

像我去日本就常常看到獨立聯盟球隊的球員跟社會人隊的球員去發傳單或是深入基層學校去辦一些營隊活動阿，這點其實興富發也有做，但是做的還是沒有像日本社會人或是日本一些獨立聯盟的球隊那麼深入，這點蠻可惜的。(J，行225-229)

### 三、 綜合討論

運動組織使用社群媒體已經不僅僅在公布資訊，而是與運動迷互動，達到「雙向溝通」的效果(程昱瑋、林怡秀，2023)，而在顧客關係上，據受訪者所述，目前甲組成棒所採取最普及的即為社群平台的經營，除宣布賽事訊息外，球迷、民眾等都能夠透過社群媒體發問。而過往也有研究以印度職業卡巴迪運動為研究對象，其研究指出職業運動在社群媒體的經營上會影響民眾

進場關注該賽事的參與率(Trivedi et al, 2020)，這代表在顧客關係方面，甲組成棒正朝著一個正確的方向邁進。另一項則是「與基層球員互動」，綜觀美國與我國的職業運動在每一年都會推出一系列的公益活動，而舉辦該活動的目的不外乎是實質上的對於弱勢團體提供幫助，或是推廣該職業運動所從事的單項運動，如美國職棒大聯盟相當重視社區棒球的發展(曾國峰等，2017)，而在本次的研究當中發現，有幾隻特定的甲組成棒隊伍正在積極的在經營這一部分，無論是舉辦棒球營或是社區棒球，這都是很好的機會透過該模式與當地居民、小朋友建立起良好的「顧客關係」。

## 第六節 通路

據受訪者所述，在未來發展下，民眾要去關注甲組成棒賽事的通路在於「媒體露出」以及「賽事轉播」。

### 一、媒體露出

甲組成棒賽事透過傳統媒體或是自媒體團隊露出、渲染，都是很好讓大眾去認識到甲組成棒賽事的模式。

我們都會去透過媒體的報導然後去宣傳，比如說：以剛結束的棒米花聯賽，那可能就是明年亞運的一個重點的觀察賽事，那媒體也都會抽空來現場來做一個報導，來針對該場可能有特別突出的選手做一個宣傳，那讓球迷也去認識到說，他們也有可能是下一個未來之星。(A，行224-227)

一些報導裡面，對我們企業來講，我們是希望曝光率愈高，像這次我們王總教練帶領我們球隊拿了冠軍，雖然是沒有登上報紙，可是在網路各方面來講，對我們的曝光率是有的，這個效益是相當好。(D，行120-122)



比如說我可以把案子丟給 Vamos(運動媒體業)阿，他們很會講故事，We Are(運動媒體業)也很會講故事啊。(M，行 164-166)

## 二、賽事轉播

對於賽事而言，轉播為相當重要的要素，轉播所帶來的效益也間接地影響到了贊助商對於該賽事的贊助意願，因此有許多受訪者均提及了未來賽事轉播對於甲組成棒賽事的重要性。

那我們以後變成企業聯賽的話，自己社會隊有個規模的話，你轉播可以去想辦法去生存嘛，你只要有轉播就會有露出，你露出就可以找一些廣告商、贊助商，你可以去拉廣告嘛，你要長遠的話，你就是要做很多事情。(E，行 120-123)

最理想化的發展就是在社會隊的組成裡面，希望就是說在賽事上都能有一個轉播的平台，然後讓更多一些想要看球的人，包括說職棒的球迷都可以透過電視來了解到他們這些社會隊的球員。(F，行 20-22)

因為像是台啤盃這種賽事，他最主要他有轉播，那就可以提高他的一些曝光率，那這些是好的。(J，行 91-94)

那我覺得就要搭配兩個單位啦，或是它們要合而為一，就是一個行銷單位跟一個製播單位，因為不管怎麼樣，我們要去推廣的過程中，一個影像還是最即時的嘛，但是比賽的部分我覺得可以去

Cover 到，那不用像職棒那樣子現場佈置到十二機或十一機，你可能五機六機就可以拍。(M，行 104-108)



### 三、綜合討論：

過往城市舉辦大型賽事，會透過媒體宣傳該賽事，以提升城市品牌形象 (Dinnie, 2010)，而媒體報導作為傳播者的腳色，在運動賽事行銷之中擔任重要腳色，其可利用報導來拉近消費者的距離(陳思先、邱栢舜，2020)。對於那些想要接觸甲組成棒賽事的球迷而言，媒體露出無非是成本最低的一個管道，根據運動行銷專業的受訪者表示：「甲組成棒賽事的特色應該要聚焦在選手身上」，就如同前述而言，會在甲組成棒繼續磨練的選手一定有他的原因，那要怎麼樣透過媒體將選手選擇加入甲組成棒的初衷來傳達給民眾，是在甲組成棒賽事未來發展下相當重要的課題。

甲組成棒賽事目前採取的是全台循環的模式舉行，這也凸顯出了賽事轉播的重要性，而倘若甲組成棒賽事有轉播的話，其效益不僅僅是讓增加民眾的觸及率而已。企業贊助行銷是目前企業時常採取的方式之一，該模式能讓民眾將注意力移轉到品牌訊息上(Breuer et al, 2021)，而倘若甲組成棒賽事能大量地透過轉播傳遞給大眾，也能吸引企業贊助以及冠名，既能以通路的方式來讓民眾接觸到甲組成棒賽事也能夠吸引外在資源挹注，來將賽事舉辦得更加健全、完善，達到雙贏的局面。

## 第七節 目標客群

受訪者所提及之目標客群相當多元，共包含「親朋好友」、「特定球員的球迷」、「棒球本質迷」、「青年學子」、「母企業員工」、「開發一般民眾為目標客群」，分述如下。

### 一、親朋好友

就現況而言，甲組成棒賽事缺乏推廣及曝光，因此多數受訪者回答，大部分會到現場的民眾多為球員的親屬、朋友或是同學等關係人為主。



學生有些可能是甲組成棒大學球隊的同學，或是同學的同學這樣子。(B，行 206-211)

主要客群可能就是球員的親朋好友會來現場看居多。(F，行 151)

當然我們可以看到，看業餘比賽的基本上會有兩種，一個是跟自己有很密切關係的人，比如說：朋友、家庭，會去關心的他的人。那另外一種就是真正的球迷，認識棒球、懂棒球的、知道怎麼樣去欣賞的。(H，行 155-157)

## 二、特定球員的球迷

甲組成棒球員組成相當多元，某部分的球員或許是從職棒釋出的選手亦或是在國際賽有亮眼表現，這些球員的球迷也會到現場觀賞甲組成棒賽事以支持該選手。

去看球的會有家眷，阿有一些就真的是去追球星。(D，行 143-144)

阿如果有球迷，可能是業餘甲組那邊可能會有，因為他們有一些職棒退下來的一些球員在，還有一些星度在，所以可能會有幾個球迷會追星，會從頭追到尾，追到你退休不打球。(J，行 340-342)

## 三、棒球本質迷

甲組成棒賽事一來沒有職棒那麼充沛的資源，所以目前的賽事規模都是從簡為主，因此在少了啦啦隊及熱鬧的電子音樂，還是會有少部分的球迷進場觀賞球員在場上的表現，而這類的球迷都是主要在觀賞場上球員的技術表現為主，據受訪者所述，其懂得欣賞棒球運動的本質，故稱為「棒球本質迷」。

他不會像去看職棒，是以看氣氛還什麼的，他反而注重的是球賽的本質。(A，206-207)

我想那個喜歡棒球的人，第一個就是說，主要客群是誰，這些看棒球的人，他喜歡看職棒他也可能喜歡看基層棒球。(E，行278-282)

那我相信會看業餘棒球這些少數的這些人，第一個就是真正關心棒球的發展，第二個就是懂得欣賞棒球。(H，行159-160)

我覺得會去特別去看甲組成棒的就是那種，看球看得比較深、比較深入，然後看比較多眉角的客群，我覺得這種也是值得成棒去開發的。  
(I，行214-215)

#### 四、青年學子

青年學子在未來也會投入社會，若在學生階段就讓他們對於甲組成棒賽事有一定程度的理解的話，未來也能夠透過他們在社會上的影響力來回饋甲組成棒賽事。

其實我覺得說如果我們到一個外地比賽，或許棒協可以邀請當地的一個三級棒球，來觀看這樣子，第一點他們也會看到社會隊也算是有水準的賽事，他們也可以從現場學習到一些東西這樣子。(F，行 125-128)



像是崇拜他有做一些 Sport 等等，那如果他們在經營一些客源，比如說社區棒球，不管從小到不同年紀，那也許這個比賽在三重打，就說不能太偏遠嘛，太偏遠誰會去啊，他們可能就會去，「xxx 教練在那邊打球，我們去看一下」。(L，行 232-235)

以學生為主，我會這樣講是因為，你先把他培養起來之後，這些學生將來會變成社會的中堅分子，那我的期待是他們可以來繼續支持這個，然後如果有能力的話，可以去回饋這個，當然他們的經濟條件好，他們會去看職棒，但是我覺得要先從這塊把他抓下來，讓他們很固定地知道說，這邊什麼時候有比賽，我們去看。(M，行 334-338)

## 五、母企業員工

在業餘球員有工作的前提下，倘若能鼓勵同企業員工進場為同事加油，相信也能增加球員、員工的歸屬感並活絡甲組成棒賽事市場。

不管是企業或城市，去養那個球隊之後，你就要想辦法去鞏固自己的球迷，好比企業你就可以讓你的員工去幫他們加油，那我們是城市，那就幫我們的城市去加油。(G，行 225-228)

用假日也可以協助那些母公司的員工在假日會有一個休閒的場所可以去，無論是說觀賞也好，或者是說跟這些球員來做互動。(J，行8-11)



所以我說為什麼選手都要上班，假設今天我在比賽，有人就會去說：「上場的是我同事欸！」，平常坐我旁邊，那我要去幫他加油。(K，行413-415)

## 六、開發一般民眾為目標客群

也有受訪者表示，或許甲組成棒賽事未來應思考如何讓平常沒有在關注棒球的民眾進場，來構成更大的基數，增加收益、曝光等機會，也有受訪者提到或許可以增加民眾進場的誘因，提升民眾進場意願。

甲組成棒要有優勢的話，要有機會的話，我覺得還是要從培養台灣人運動還有觀看運動賽事的習慣開始做起，如果我們沒有內化我們自己，比如說把運動當作自己生活的一部分，你甲組成棒隊打，就還是沒什麼人在看阿。(B，行71-73)

目前甲組主要來看的都是眷屬，所以怎麼樣讓一般民眾進來，我覺得是要最主要努力的方向。(K，行383-385)

其實我以前一直在想，要怎麼樣讓平常對棒球沒有什麼接觸的人走進來，那我們這樣要變成說要從他們身邊比較熟悉的東西去著手，-，例如：今天進來的觀眾，可以得到全聯五十塊的折價券，那會不會有很多逛全聯的人進來？(M，行388-396)



## 七、 綜合討論：

「目標客群」可以說是本研究最重要的因素之一，棒球運動屬於典型的觀賞型運動(Spectator Sport)，代表著會吸引人進場關注(Duncan, 1983)，據甲組成棒隊隊職員受訪表示，目前甲組成棒賽事的觀眾數量屈指可數，而目前會來觀看比賽的觀眾都為場下球員的親朋好友以及眷屬居多，亦或是來特別關注某幾位選手的球迷為主。而當場下的觀眾越少，球員在場上也會少了鬥志，運動迷在觀賞運動賽事時會將情緒投入在賽場中，並在支持的球隊中因為認同感而形成一個群體，進一步延伸成為主場優勢(Galily et al, 2023)，而在 2022 年間因疫情沒有觀眾的情況下，一份有關於調查以色列菁英手球隊對於主場優勢的研究中，場下的運動員表示，在沒有觀眾的比賽中，讓他們確實感受到少了主場優勢(Gershoren L et al, 2022)。以甲組成棒隊當中的台灣電力棒球隊為例，其成立最一開始的目的本來就是做為員工活動(簡英智、王智成，2008)，許多受訪者表示企業隊伍所在之母企業員工為很好的潛在目標客群，而企業運動文化本身就能夠充實企業文化，並提升員工之間的凝聚力(羅勳添，2017)。若企業成立甲組成棒隊伍，並嘗試將其與企業文化融入，鼓勵員工在假日前往甲組成棒賽事來為同事加油，這也是一項相當好來培養企業運動文化的一種模式。

「棒球本質迷」也是許多受訪者提出會來觀賞甲組成棒賽事的民眾之一，棒球本質迷指的是進場看球會以場上選手的表現以及教練現場布置的戰術為主，這與運動賽事觀賞動機當中的「知識動機」相符(高立學，2011)，「知識動機」係指觀賞棒球比賽可以學習選手在場上使用的技巧，或是戰術運用，且會特別注意球員的攻守數據(Trail & James, 2001)，少了如職棒般華麗的行銷手法，其他觀賞動機對於甲組成棒賽事「目標客群」而言就相當重要。雖然受訪者也有提及某幾位球員會特別吸引支持他的球迷而去關注甲組成棒賽事，但在未來發展下，如何吸引一般民眾進場可能是甲組成棒賽是所要思

考的重大課題。誠如受訪者所提及：「若要讓一般民眾進場觀賞甲組成棒賽事，則要去思考甲組成棒賽事能夠帶給一般民眾的附加價值是什麼？」，以美國職棒小聯盟為例，作為大聯盟的農場，其選手結構及組成相當不穩定，因此在不能指望「球星效應」來吸引民眾的前提下，其推廣及促銷活動就顯得特別重要，小聯盟球團會透過與地方商店結合，運用促銷、贈品的模式來吸引消費者進場(Zucker, 2018)，而甲組成棒賽事也可以試著和當地商店、企業做合作，以貼近一般生活的方式來吸引一般民眾進場觀賽。

## 第八節 成本結構

據受訪者答覆，甲組成棒賽事未來發展下的成本結構會主要在於「球隊經營費用」「行銷費用」以「賽務費用」。

### 一、球隊經營費用：

一隻健康的球隊一定要有健全的資源，因此有受訪者提及經營一支球隊所需要的費用及成本，倘若球隊不健全也會直接地影響甲組成棒賽事發展。

一年的體育動資經費大概只有一千五百萬而已啊，你一個球隊就花了三千四百多萬。(E，行163-164)

我們要維持一個甲組球隊，一年大概要四千萬以上，甚至要在五千萬，四千到五千(萬)之間是正常的。(G，行253-254)

### 二、行銷費用

倘若球隊或是賽事需要推廣，則行銷費用是必須的，已有甲組成棒隊在回覆該球隊在行銷上所編列的預算，或許能做為未來經營者的主要參考依據。



如果台灣業餘球隊，他們現在一支基本上要三千萬左右，如果他們願意甚至到五千萬到六千萬，他們可以辦更多活動，可以辦更多的一些行銷或開發更多的商品，我覺得這個都是需要錢去做的。(I，行 234-237)

我們球隊一年有上百萬的一個行銷費用，我們會請 xx 行銷團隊然後來幫我們做一個行銷、推廣。(F，行 178-179)

### 三、賽務費用：

賽務費用為最基本的成本，賽務費用影響到的範圍之大，包含賽事裁判品質、現場球具、消耗品以及球場等各項重要環節。

你費用可以再提高一點，提升裁判品質，阿你也不用擔心你好的裁判會跟大專盃撞期，會被大專體總拉走，那你價錢越來越高，你也可以去要求裁判，那比賽的品質才會出來。(E，行 229-232)

棒球打一個界外球就不見了，球棒也是一斷就好幾千塊，籃球怎麼打也不會不見吧，所以相對還有一些護具阿，所以花費會比較高，雖然他補助比較多，但是他花費比較高，所以你靠政府補助是一定不夠的。(E，行 229-232)

我覺得最大的成本還是在賽務成本上面，因為其實因為我們假設這些球隊是已經存在的球隊嘛，他自有自己的營運成本，那賽事的部分，就是他賽務成本的部分，那就包含到他場地的成本跟旅宿的部分。(M，行 528-530)



#### 四、綜合討論：

在詢問有關於甲組成棒賽事成本結構的部份，多數甲組成棒隊隊職員指出：經營一隻甲組成棒隊伍成本落在約三千至四千萬左右，而據了解，中央對於甲組成棒隊伍的補助約為一千萬，而要如何籌出剩餘的兩千至三千萬則為甲組成棒隊伍經營管理層級的重要課題。

另就賽事本身部分，據受訪者所述共包含「賽務費用」以及「行銷費用」。就最基本的賽務費用而言，當中就包含了球具、裁判、場地、旅宿費用等等 (Russell & Leung, 1994)，而這也最直接影響了賽事的品質。也有幾位受訪者提到甲組成棒賽事應該要思考「行銷費用」的問題，行銷學大師-Kotler 將行銷定義為：「創造並捕捉顧客價值」(Armstrong et al, 2014)，而甲組成棒目前最大的問題即是在價值定位不明確，導致民眾很難與甲組成棒賽事產生連結，因此在未來發展下，經營者應思考是否要編增行銷費用預算，用以推廣及曝光甲組成棒賽事。

### 第九節 收益流

據受訪者答覆，未來甲組成棒賽事之收益流可藉由「企業贊助」、「門票收入」、「周邊產品」。

#### 一、企業贊助

企業贊助有許多種的模式，透過資源的挹注，來讓甲組成棒賽事發展更加健全，是相當重要的課題。

要透過政府的一個推動，那當然像看到去年就是有一些稅法的改變，包括企業捐贈可以用來抵稅，這相對的也會帶給一些企業不一樣的思维。(A，行 46-48)

我盡量在每一次的比賽找一個冠名，比方說黑豹旗就是中信集團嘛，因為體育署本來就有一個辦比賽的經費，那你在找冠名的時候就可以



去計算說，我這個冠名，我要增加什麼，我要增加轉播，我大概需要多少經費，假設這個轉播的話，假設這段期間是富邦爆米花甲組聯賽，然後你想辦法再去找一個冠名的企業願意來，從這冠名的費用裡找到轉播單位，那轉播的話又可以找到廣告商來，那廣告商有的時候，我就可以把比賽辦得更精緻。(E，行 223-229)

然後我覺得他們可以去找一些簡單的贊助啦，當然企業本身就是贊助嘛，但是在有些開銷的情況下，小的贊助、local 的贊助，五萬十萬的那種，我覺得都可以阿。(M，行 127-130)

## 二、 門票收入：

早期甲組成棒賽事曾經實施過售票制，但目前都是採取免費進場，協會端的原先想法是希望藉此增加民眾進場意願，但許多甲組成棒教練人員卻不認同這樣的做法，倘若甲組成棒賽事未來回歸售票機制，他的目的絕對不是為了收益，而是要提升民眾資助這個賽事的風氣，許多受訪者也提出類似看法。

你把比賽弄精彩，朝收門票的目標前進，因為以前我在打社會甲組的時候是要收門票的，只是收的很少沒錯，但你目標一定要朝著這方向去做，因為你要告訴這些人說，你不用收貴，不是像職棒一樣收幾百塊一千塊，我們收一百塊，那這一百塊是幹嘛的？這也是讓球迷說這一百塊也是要回歸這個聯盟，要資助這個聯盟他繼續去成長。(E，行 237-231)

你當然可以收票，你收票的話，當然球場可以比較好管理阿。(J，行 322-325)



可以(賣票)，但是我覺得是便宜的賣，因為這個賽事主要就是要第一個就是鼓勵運動風氣，培養這個東西，你賣門票這個東西是希望你進來幫選手加油，讓選手覺得他們不是打給空氣看。(M，行 538-540)

### 三、周邊產品

若能製作一些周邊產品，也能為甲組成棒賽事帶來一些收益以及曝光。

我如果做一條毛巾，可能看起來幾年度的，可能選手會買阿。(J，行 311-313)

但重點是看能不能衍伸出一些周邊的產品，或是能夠出一些衣服阿，運動用品的廠商阿，或是賽會認證的球棒、球具阿，另外就是轉播、廣告這些，從這些地方出來。(K，行 468-470)

### 四、綜合討論

收益流在普遍商業模式中是以營利為目的，但是甲組成棒賽事為非營利性質的賽事，因此在收益流在本研究中以推廣甲組成棒賽事來作探討。目前甲組成棒賽事是採取不收門票的模式，目的是要降低民眾進場的成本來提升進場率及關注度，但是「免費票」的策略卻是一個雙面刃，過往有研究針對澳洲職業運動發放免費入場門票進行調查，發現免費票券會帶來一些負面效果如：「降低觀眾全勤觀賞賽事意願」、「免費門票降低觀眾對於賽事的感知價值」、「過往人們對於免費票券的體驗很差」(Muller & Arthur, 2008)，由此可知免費的票只能獲取短期效益，不能解決長遠問題，並且會給予觀眾對於該賽事感到「可有可無」、「無價值」的感受，這也呼應到許多的受訪者不認同甲組成棒賽事不收取門票的這項策略，並提出應該收取低價的門票，

扭轉大眾對於該賽事的刻板印象，並從中思考如何創造顧客價值。「周邊產品販售」普遍而言對於許多運動賽事都是作為創造收益的主要手段之一，也有受訪者提到甲組成棒賽事可以試著推出周邊商品來做販售，葉克秋(2011)提出表演藝術周邊商品的附加價值大於利潤產值，其附加價值在於可以透過商品來喚起觀眾記憶，增加觀眾與該表演作品的連結。因此若甲組成棒賽事推出周邊商品也不一定是要以利潤為導向，可以做為連結觀眾與賽事的一項途徑。而周邊產品也有許多的操作方式，倘若是以讓甲組成棒賽事提升關注度的目的而言，或許可以採用許多文化創意產品的「限地限定販售」策略(莊育振、胡雁婷，2012)，其代表著要前往特殊地點才能夠買到該產品，該模式也給予了產品「獨特性」的附加價值，甲組成棒隊伍或許可以依循該模式，在比賽現場販售限地限定的周邊產品，來吸引民眾進場購買，一來可以增加周邊產品收益，也能為甲組成棒賽事帶來人潮。

「企業贊助」可謂是甲組成棒賽事最為重要的收入途徑，許多受訪者也多次提及，而非營利組織在商業模式中最主要的收益流即為企業贊助或是政府補助款(黃英哲，2022;鄭伊婷、黃純真，2021)，而企業贊助的目的是為了要提升知名度(Shanklin & Kuzma, 1992)，因此若甲組成棒賽事要獲得企業贊助，則要去思考期曝光度的問題，這也呼應前面幾位受訪者提及有關於「賽事轉播」的重要性。

## 第五章 結論及建議



### 第一節 研究結論:

本研究旨在透過商業模式來探討我國甲組成棒賽事之未來發展，目的是希望提升甲組成棒賽事在未來的關注度。透過與專家訪談，本研究結論得出甲組成棒賽事若要在未來提升關注度並永續經營，需思考如何與「政府單位」、「企業」、「第三方行銷製播單位」以及「中華民國棒球協會」等關鍵合作夥伴，來獲取「球場」、「資金」、「球員」等關鍵資源，並以「創造球隊間話題性」、「社會隊自主成立企業聯賽」等關鍵活動將甲組成棒賽事所蘊含的「奮戰不懈」、「推廣棒球運動」、「國內棒球發展重要地位」等價值主張，透過「媒體露出」以及「賽事轉播」等通路來觸及「棒球本質迷」、「青年學子」、「母企業員工」、「眷屬」、「親朋好友」以及「一般民眾」等目標客群，並以「社群平台經營」及「與基層球員互動」等模式與其維繫顧客關係。

金流的部份，甲組成棒賽事主要的成本結構主要會是在「球隊經營費用」、「行銷費用」以及「賽務費用」；收益流則是可以透過「企業贊助」、「門票收入」以及「周邊產品」。

### 第二節 實務上建議:

研究者透過與專家訪談針對我國甲組成棒賽事未來發展，得出以下實務上建議，研究者針對短期、中期、長期來做建議：

#### (一) 短期發展-釐清關鍵合作伙伴以及目標客群:

本研究透過與專家訪談，發現在關鍵伙伴以及目標客群要素當中，受訪者提出了許多單位以及族群，而研究者認為在短期下，應該要去審思這兩項要素當中，真正能夠協助甲組成棒賽事正向發展的人到底是誰？如關鍵合作夥伴部分就包含「政府單位」、「企業」、「第三方行銷製播單位」以及「中

華民國棒球協會」。而就研究者來看，第一部分可能要先從主事者-中華民國棒球協會著手，甲組成棒賽事若要有從現狀改變，最一開始的決策還是必須從協會開始，而「政府」以及「企業」在甲組成棒賽事發展中都是屬於給予資源的腳色，「第三方行銷製播單位」則是可以擔任撰寫企畫案爭取經費以及現場賽事執行的腳色，而在討論章節有提及，目前甲組成棒賽事已有外包給行銷單位來籌辦，但效益不佳，這或許代表主事者認為甲組成棒是屬於訓練導向的賽事，因此在賽事舉辦的目的還是以讓賽事順利進行為主，因此在經營及品牌行銷部分就顯得勢微，但這樣的模式卻也導致甲組成棒賽事關注度不佳以及後續的衍伸問題。

甲組成棒賽事若要提升關注度，目標客群的釐清也是在短期中相當重要，應該要先釐清好既有客群有誰，以及未來潛在客群的方向，就目前受訪者表示：目前甲組成棒賽事的客群主要是由球員的重要他人為主，如眷屬、朋友、同學等，而甲組成棒賽事應該要去思考哪些客群是值得去經營的，如：學生可能是未來的消費主力，藉由讓學生族群提早認識甲組成棒賽事，未來學生族群進入社會後，也可以透過其社會影響力來協助甲組成棒賽事；經營母企業員工作為目標客群，能夠提升企業以及球隊的凝聚力並且增加公司內部的組織績效等等。因此研究者認為在釐清關鍵合作夥伴以及目標客群是短期內甲組成棒賽事發展，是在短期需首要考量的事。

## (二) 中期發展-確定關鍵資源降低成本結構，架設固定通路觸及目標客群

根據本研究結果，甲組成棒賽事未來發展下的成本結構為包含「球隊經營費用」、「賽務費用」、「行銷費用」，前兩者都屬於固定成本，因此在短期內釐清關鍵合作夥伴後，就要思考如何從各關鍵伙伴當中來獲取資源以降低成本，如：政府單位可能提供場租減免、根據企劃案提供補助款項；企業端透過

贊助的方式提供資金或是物資，再降低甲組成棒賽事的固定成本後，將省下的預算編列至行銷費用來推廣賽事或是辦理相關活動。

而在確認好成本部分後，研究者認為接下來最重要的部分就是要架設固定的通路來觸及目標客群，在目標客群有穩定的通路可以關注甲組成棒賽事的前提下，甲組成棒賽事也能夠獲取一定基數的關注度，而將關注度量化就包含了觸擊率及觀看次數或是直播同時上線人次，這些數據都能作為企業贊助的相關權益，在吸引企業贊助後，經費又有更大的空間可以運用。

### (三) 長期發展-搭配價值主張籌組關鍵活動，顧客關係維護，增加收益流

在成本確定好且穩定的情況下，經營者即可思考如何將價值主張結合關鍵活動，而根據受訪者所述，甲組成棒賽事具有「奮戰不懈」、「推廣棒球運動」以及「國內棒球發展重要地位」等價值主張，因此在籌備關鍵活動時，應該思考如何將各價值主張融入其中，如：未來如果由社會隊自主成立社會聯賽，則可以加入親子的體驗活動，在讓家長投入的同時，跟家長宣導甲組成棒賽事在我國棒球發展下具有承上啟下的重要任務，而在投入的同時也可以同時擁有一份穩定的工作。藉由宣達或是即時的回饋，打破一般民眾對於甲組成棒賽事的刻板印象，並提升「青年學子」、「小朋友」等對於棒球運動的參與率。

接著就是顧客關係的維護，「社群媒體經營」可以讓民眾、球迷透過社群平台來了解球員或是球隊相關歷史以及故事，自然而然在觀賞賽事間就會產生話題性。而研究者認為甲組成棒賽事在未來發展可以考慮回歸「售票」模式，就如同第四章所述，免費的票可能是一種誘因，但是卻會帶來許多負面印象及感受，本文一再提及甲組成棒在我國棒球運動發展的重要性，因此甲組成棒賽事必須提升自己的格局，而收益流部分不是以營利為目的，而是要以推廣為主，「門票收入」可以搭配地方企業或是商店的促銷活動，例如：50

元的門票搭配著一百元的超商禮券，藉此提升甲組成棒賽事在顧客心中的價值；「周邊商品」則是可以增加球迷與甲組成棒賽事的連結，可以搭配「限地限定販售」的策略，在舉辦甲組成棒賽事的球場中販售球隊賽事的周邊產品，如：賽事紀念毛巾、紀念球、球員卡……研究者認為這對於甲組成棒賽事而言都是很好的方向。

而在最為長期的發展下，甲組成棒隊伍能夠在固定的球場比賽對於整體發展而言還是最為健康的，球員不用在短時間內遠征到屏東或是台東進行比賽，能夠在充分休息的情況下，在賽事中展現出最佳的表現；對於球迷而言，也能夠就近的參與甲組成棒賽事，到現場為自己支持的球隊或是球員加油，而對於行銷活動而言，在固定的場所比賽，也不用頻繁的將硬體設備進撤場，節省了許多的成本以及時間，倘若在球場足夠的情況下，甚至能進一步地採取如職業棒球一般主客場的模式，創造出更多的話題性。

### 第三節 研究限制以及未來研究建議

#### (一) 研究限制：

本研究使用商業模式理論作為訪談大綱，訪談過程中，研究者使用舉例等方式來向受訪者來解釋商業模式理論意涵以及分析目的，但仍未能確保受訪者對於該理論實質意涵的理解程度來回答訪綱，故將無法十足掌握受訪者回答的準確度視為研究限制。

#### (二) 未來研究建議：

本研究採用質性研究來探討我國甲組成棒賽事未來發展，未來建議若有其它研究者對於該議題感興趣可以透過量化研究等方式來調查相關變數：如球迷進場動機、阻礙因子……也可以針對甲組成棒各個球隊做個案分析，來了解在甲組成棒賽事發展下，各球隊面臨到的問題以及困境。

## 參考文獻：



WOWSight編輯部 (2022)。《中職》二軍交流賽回歸 台灣未來之星報棒球邀請  
賽6月開戰。

<https://wowsight.tw/2022/05/30/%e3%80%8a%e4%b8%ad%e8%81%b7%e3%80%8b%e4%ba%8c%e8%bb%8d%e4%ba%a4%e6%b5%81%e8%b3%bd%e5%9b%9e%e6%ad%b8-%e5%8f%b0%e7%81%a3%e6%9c%aa%e4%be%86%e4%b9%8b%e6%98%9f%e6%a3%92%e7%90%83%e9%82%80%e8%ab%8b%e8%b3%bd6/>

中華民國棒球協會官方網站 (2023)。<http://www.ctba.org.tw/index.php>

尤欽弘、魏香明 (2020)。美國運動協會職能基準初探。運動管理，(48)，39-53。<https://www.airitilibrary.com/Article/Detail?DocID=18148972-202004-202004300014-202004300014-39-53>

方怡潔、王俊人 (2019)。中華職棒觀眾進場觀賽之因素分析。大專體育學刊，21(2)，97-109。[https://doi.org/10.5297/ser.201906\\_21\(2\).0001](https://doi.org/10.5297/ser.201906_21(2).0001)

王仁聖、林冠仲 (2019)。金融科技 (FinTech) 商業模式策略優化研究：以法遵科技 (RegTech) 為例。科技管理學刊，24(2)，1-30。  
<https://www.airitilibrary.com/Article/Detail?DocID=10287353-201906-201911110004-201911110004-1-30>

王文科、王智弘 (2010)。質的研究的信度和效度。彰化師大教育學報，(17)，

29-50。<https://doi.org/10.6769/JENCUE.201006.0029>



王國欽、蕭佳琳（2023）。一起玩起來！實境密室逃脫遊戲商業模式—中國、台灣產業探索。輔仁民生學誌，29(1)，1-30。

<https://www.airitilibrary.com/Article/Detail?DocID=10276149-N202308250005-00001>

王清欖（1994）。我國業餘成棒球員狀態、特質焦慮與打擊成績之相關研究。政大體育，(7)，101-145。[https://doi.org/10.30411/ZDTY.199412\\_\(7\).0004](https://doi.org/10.30411/ZDTY.199412_(7).0004)

田家安、洪聰敏（2014）。城市棒球隊選手生涯規劃之現況探究。嘉大體育健康休閒期刊，13(2)，254-265。<https://doi.org/10.6169/NCYUJPEHR.13.2.25>

江欣儒、莊正民、呂祐華（2022）。臺灣棒球國際競爭力分析。臺大體育學報，()，15-33。[https://doi.org/10.6569/NTUJPE.202203\\_\(42\).0002](https://doi.org/10.6569/NTUJPE.202203_(42).0002)

安永鮮物棒球隊官方網站（2023）。聯盟賽事-全國成棒甲組春季聯賽。

[https://baseball.topco-global.com/ctba\\_spring\\_league](https://baseball.topco-global.com/ctba_spring_league)

何卓飛、邱志暉（2014）。我國棒球發展之現況與問題。學校體育，(144)，4-9。<https://www.airitilibrary.com/Article/Detail?DocID=P20160217001-201410-201602180021-201602180021-4-9>

吳欣蒨（2015）。臺體棒球隊發展史（1961 年～1989 年）。競技運動，17(2)，37-49。<https://www.airitilibrary.com/Article/Detail?DocID=a0000306-201512-202207140015-202207140015-37-49>



吳亭潔、鄭嘉綺（2022）。臺灣體育運動政策論壇—國際體育運動發展。臺灣運動管理評論，(2)，222-228。

<https://www.airitilibrary.com/Article/Detail?DocID=P20221229001-202212-202212290012-202212290012-222-228>

吳建銘、林靈（2019）。淺談商業模式與應用。臺中區農業專訊，(105)，17-20。<https://www.airitilibrary.com/Article/Detail?DocID=P20130930005-201906-201907090012-201907090012-17-20>

吳曉雯（2002）。職棒球迷選擇支持球隊因素量表之編製。大專體育學術專刊，()，1-11。[https://doi.org/10.6695/AUES.200205\\_91.0053](https://doi.org/10.6695/AUES.200205_91.0053)

呂祐華（2020）。新北市城市棒球隊經營管理策略分析。臺大體育學報，()，1-13。[https://doi.org/10.6569/NTUJPE.202003\\_\(38\).000](https://doi.org/10.6569/NTUJPE.202003_(38).000)

李育忠、黃輝榮、黃杉楹（2013）。高中棒球隊財務與行銷經營管理之探討。交大體育學刊，(6)，36-47。

<https://www.airitilibrary.com/Article/Detail?DocID=P20110824004-201312-201401160013-201401160013-36-47>

阮光勛（2014）。促進質性研究的品質與可信性。國教新知，61(1)，92-102。  
[https://doi.org/10.6701/TEEJ.201403\\_61\(1\).0010](https://doi.org/10.6701/TEEJ.201403_61(1).0010)

林育萱（2018）。現今日本企業體育之研究〔碩士論文，淡江大學〕。華藝線上



林明富（2022）。馬背上的商機：馬術產業商業模式之研究〔碩士論文，國立臺灣師範大學〕。華藝線上圖書館。<https://doi.org/10.6345/NTNU202201009>

林華韋（2009）。中華成棒發展。學校體育，(113)，28-34。

<https://doi.org/10.29937/PES.200908.0004>

邱慧萍（2011）。運動舞蹈商業模式之建構與研究〔碩士論文，國立臺灣大學〕。華藝線上圖書館。<https://doi.org/10.6342/NTU.2011.03167>

胡林煥、康正男（2019）。中華職棒聯盟球員複數合約簽約前後效率分析。體育學報，52(1)，95-107。<https://doi.org/10.3966/102472972019035201008>

高立學（2011）。「觀賞運動活動」吸引觀眾的屬性分析。休閒事業研究，9(2)，39-56。[https://doi.org/10.6746/LIR.201106\\_9\(2\).0003](https://doi.org/10.6746/LIR.201106_9(2).0003)

康正男（2000）。我國業餘棒球運動員運動成就動機之研究。中華體育季刊，14(2)，74-80。<https://doi.org/10.6223/qcpe.1402.200009.1810>

康正男（2006）。棒球總教練威權領導與球員效能之研究：職棒與業餘之比較。大專體育學刊，8(1)，112-123。[https://doi.org/10.5297/ser.200603\\_8\(1\).0008](https://doi.org/10.5297/ser.200603_8(1).0008)

康立羣、張敬堂（2009）。棒球選手知覺運動動機氣候與競賽壓力因應策略之相關。大專體育學術專刊，()，422-428。

[https://doi.org/10.6695/AUES.200905\\_98.0055](https://doi.org/10.6695/AUES.200905_98.0055)



張芯瑜（2020）。合作金庫棒球隊發展史〔碩士論文，國立臺灣師範大學〕。華藝線上圖書館。<https://doi.org/10.6345/NTNU202001304>

張家榮（2020）。高齡者智慧運動場館商業模式—以新莊健康樂活促進中心為例。臺大體育學報，()，39-52。

[https://doi.org/10.6569/NTUJPE.202003\\_\(38\).0004](https://doi.org/10.6569/NTUJPE.202003_(38).0004)

教育部體育署官方網站。（2010）。振興棒球運動總計劃

陳子軒（2008）。公共電視運動轉播與國族認同建構—以公視王建民經驗與CBC的【Hockey Night in Canada】為例。新聞學研究，(96)，213-259。

[https://doi.org/10.30386/MCR.200807\\_\(96\).0006](https://doi.org/10.30386/MCR.200807_(96).0006)

陳天賜、陳志成、鍾隆泰（2012）。企業文化對球隊績效之影響—以統一獅為例。運動知識學報，(9)，166-177。

<https://doi.org/10.29596/BGYY.201207.0015>

陳令翊（2021）。臺灣擊劍俱樂部商業模式研究〔碩士論文，國立臺灣師範大學〕。華藝線上圖書館。<https://doi.org/10.6345/NTNU202101831>

陳冠瑜（2020）。推動運動觀光與運動新創、加速亞太區域運動產業發展。臺灣經濟研究月刊，43(5)，54-59。

[https://doi.org/10.29656/TERM.202005\\_43\(5\).0009](https://doi.org/10.29656/TERM.202005_43(5).0009)

陳思先、邱栢舜（2020）。城市行銷暨事件行銷之研究－以 2017 臺北世大運新聞報導為分析標的。休憩管理研究，7(2)，37-70。

<https://www.airitilibrary.com/Article/Detail?DocID=P20151002001-202012-202105070008-202105070008-37-70>



陳重安（2015）。大型賽事-舉辦國的經營管理〔碩士論文，國立臺灣大學〕。華藝線上圖書館。<https://doi.org/10.6342/NTU.2015.02779>

鹿雅軒（2021）。屬地主義？職業棒球的地化商業模式-以 Lamigo 桃猿棒球隊為例〔碩士論文，淡江大學〕。華藝線上圖書館。

<https://www.airitilibrary.com/Article/Detail?DocID=U0002-2701202118520500>

莊育振、胡雁婷（2012）。次文化創意產品設計之研究－以臺灣網路文化創意產品設計實務為例。文化創意產業研究學報，2(3)，313-340。

[https://doi.org/10.6639/JCCIR.201209\\_2\(3\).0006](https://doi.org/10.6639/JCCIR.201209_2(3).0006)

曾國峰、楊琬琳、鄭志富（2017）。臺灣與美國職業運動公益活動之比較。大專體育，(143)，22-31。<https://doi.org/10.6162/SRR.2017.143.03>

游文杉、陳忠強（2018）。運動健身俱樂部經營模式之個案研究。海峽兩岸體育研究學報，12(1)，23-35。

程昱璋、林怡秀（2023）。運動迷與運動組織應用社群媒體之趨勢。大專體育，(164)，13-24。[https://doi.org/10.6162/SRR.202306\\_\(164\).0002](https://doi.org/10.6162/SRR.202306_(164).0002)

黃俊傑、鍾德文（2007）。我國青少年棒球運動推展現況之探討。大專體育，(89)，137-141。<https://doi.org/10.6162/SRR.2007.89.22>



黃英哲（2022）。博物館發展社會企業概念的文創商業模式：以國立歷史博物館「公益文創」為例。臺灣博物季刊，41(4)，54-67。

<https://www.airitilibrary.com/Article/Detail?DocID=P20150629002-N202301050023-00006>

黃煜、趙夢萍（2011）。棒球賽會促銷與分工之探討－以玉山盃高中棒球賽為例。運動健康休閒學報，(2)，166-171。

<https://doi.org/10.29961/JSHL.201104.0016>

楊啟芳（2020）。走過 23 年 協會盃棒賽停辦。中央通訊社。

<https://tw.news.yahoo.com/%E8%B5%B0%E9%81%8E23%E5%B9%B4-%E5%8D%94%E6%9C%83%E7%9B%83%E6%A3%92%E8%B3%BD%E5%81%9C%E8%BE%A6-103432611.html>

葉公鼎（2001）。論運動產業之範疇與分類。運動管理，(1)，8-21。

<https://doi.org/10.29472/TSSM.200103.0006>

葉克秋（2011）。表演藝術周邊商品產製意義與消費價值〔碩士論文，國立臺北藝術大學〕。華藝線上圖書館。<https://doi.org/10.6835/TNUA.2011.00044>

劉念慈（2020）。台灣無人機表演產業之商業模式研究〔碩士論文，國立政治大學〕。華藝線上圖書館。<https://doi.org/10.6814/NCCU202001754>。

蔡宗憲、陳宇倫、徐錦興（2017）。以限制規劃模式求解運動賽程表。中原體育學報，(11)，106-116。[https://doi.org/10.6646/CYPEJ.201712\\_\(11\).0011](https://doi.org/10.6646/CYPEJ.201712_(11).0011)



蔡政安、程雨萍（2019）。探索大稻埕社區之實虛整合創新商業模式。電子商務學報，21(1)，121-146。[https://doi.org/10.6188/JEB.201906\\_21\(1\).0004](https://doi.org/10.6188/JEB.201906_21(1).0004)

蔣任翔（2014）。以治理理論觀點探討社會甲組棒球隊組訓。學校體育，(144)，25-32。

<https://www.airitilibrary.com/Article/Detail?DocID=P20160217001-201410-201602180021-201602180021-25-32>

鄭伊婷、黃純真（2021）。社會企業永續經營模式之分析—以財團法人釋迦牟尼佛寺（釋迦山）為例。觀光與休閒管理期刊，9(1)，1-9。

[https://doi.org/10.6510/JTLM.202106\\_9\(1\).0001](https://doi.org/10.6510/JTLM.202106_9(1).0001)

賴思彤（2016）。網路平台之創新商業模式—以 EZTABLE 為例〔碩士論文，國立臺灣大學〕。華藝線上圖書館。<https://doi.org/10.6342/NTU201601408>

薛芬林、張耀川（2018）。美容休閒產業商業模式之研究—以高雄地區美容美體微型企業為例。健康產業管理期刊，4(4)，16-28。

謝孟志（2021）。棒球比賽實施電視重播輔助判決系統之影響—以 2014 爆米花夏季棒球聯盟為例。休閒觀光與運動健康學報，11(2)，1-9。

<https://www.airitilibrary.com/Article/Detail?DocID=P20110615001-202107-202201040019-202201040019-1-9>

謝靜雯（2024）。爆米花棒球聯盟 李君國再見安打新北禾聯搶勝。中央通訊社。

<https://tw.news.yahoo.com/%E7%88%86%E7%B1%B3%E8%8A%B1%E6%A3%92%E7%90%83%E8%81%AF%E7%9B%9F-%E6%9D%8E%E5%90%9B%E5%9C%8B%E5%86%8D%E8%A6%8B%E5%AE%89%E6%96%B0%E5%8C%97%E7%A6%BE%E8%81%AF%E6%90%B6%E5%8B%9D-071718582.html>



謝秀芳（2002）。質性研究。雲科大體育，(5)，45-53。

<https://doi.org/10.6619/YKDTY.2002.5.1>

簡英智、王志成（2008）。國營事業經營運動代表隊之研究－以台電棒球隊為例。興大體育學刊，(9)，103-116。

<https://doi.org/10.29897/DNSJ.200812.0010>

簡進士（2016）。棒球觀眾與球場實況互動之應用系統及其商業模式分析〔碩士論文，國立臺中科技大學〕。華藝線上圖書館。

<https://www.airitilibrary.com/Article/Detail?DocID=U0061-0402201611391600>

羅勳添（2017）。企業運動文化之研究－以中華電信為例〔碩士論文，淡江大學〕。華藝線上圖書館。<https://doi.org/10.6846/TKU.2017.00817>

Adler, M. (1985). Stardom and talent. *The American economic review*, 75(1), 208-212.

Agar, M. (1996). The professional stranger: An informal introduction to ethnography.

Antoldi, F., Capelletti, E., & Capelli, C. (2016). Reconsidering the multi-sports club business model: designing effective new strategies in the face of environmental changes. *Measuring Business Excellence*, 20(4), 10-27.



Armstrong, G., Adam, S., Denize, S., & Kotler, P. (2014). *Principles of marketing*. Pearson Australia.

Breuer, C., Rumpf, C., & Boronczyk, F. (2021). Sponsor message processing in live broadcasts—a pilot study on the role of game outcome uncertainty and emotions. *Psychology & Marketing*, 38(5), 896-907.

Cai, X., Xie, M., Zhang, H., Xu, Z., & Cheng, F. (2019). Business models of distributed solar photovoltaic power of China: The business model canvas perspective. *Sustainability*, 11(16), 4322.

Carter, M., & Carter, C. (2020). The Creative Business Model Canvas. *Social Enterprise Journal*, 16(2), 141-158. <https://doi.org/10.1108/SEJ-03-2019-0018>

Chesbrough H (2006) Open Business Models. How to Thrive in the New Innovation Landscape. Boston: Harvard Business School Press.

Christoph Zott, Raphael Amit, Business Model Design: An Activity System Perspective, Long Range Planning, Volume 43, Issues 2–3, 2010, Pages 216-226,

Das, P., Perera, S., Senaratne, S., & Osei-Kyei, R. (2021). Developing a construction business model transformation canvas. *Engineering, Construction and*

*Architectural Management*, 28(5), 1423-1439.

Dinnie, K. (2010). *City branding: Theory and cases*. Springer.



Dobrowolski, Z., & Sułkowski, Ł. (2021). Business model canvas and energy enterprises. *Energies*, 14(21), 7198.

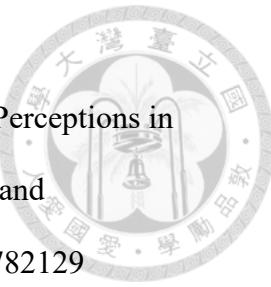
Duncan, M. C. (1983). The symbolic dimensions of spectator sport. *Quest*, 35(1), 29-36.

Dyson, R. G. (2004). Strategic development and SWOT analysis at the University of Warwick. *European journal of operational research*, 152(3), 631-640.

Erlyana, Y., & Hartono, H. (2017, December). Business model in marketplace industry using business model canvas approach: An e-commerce case study. In *IOP Conference Series: Materials Science and Engineering* (Vol. 277, No. 1, p. 012066). IOP Publishing.

Galily Y, Tamir I, Pack S, Spaaij R. Editorial: Spectator sport and fan behavior: A prologue. *Front Psychol*. 2023 Feb 1;14:1111080. doi: 10.3389/fpsyg.2023.1111080. PMID: 36818070; PMCID: PMC9930470.

Garrido Salsas, F. J., Saurí Marchán, S., Rúa Costa, C., & Torrent, J. (2022). Conceptualisation of the Port of the Future based on the Business Canvas Model: Case study of the Vision 2040 for Barcelona. *Case Studies on Transport Policy*, 10(2), 1427-1437.



Gershoren L, Levental O and Basevitch I (2022) Home Advantage Perceptions in Elite Handball: A Comparison Among Fans, Athletes, Coaches, and Officials. *Front. Psychol.* 12:782129. doi: 10.3389/fpsyg.2021.782129

Grande, K., & Camprubi, R. (2022). Analysing the business model canvas of the camping industry using cluster analysis. *Tourism and Hospitality Research*, 14673584221141301.

Grohs, R., Wagner, U., & Vsetecka, S. (2004). Assessing the effectiveness of sport sponsorships—An empirical examination. *Schmalenbach business review*, 56, 119-138.

Henderson, K. A. (1991). *Dimensions of choice: A qualitative approach to recreation, parks, and leisure research* (p. 209pp).

Johnson, M. W., Christensen, C. M., & Kagermann, H. (2008), “Reinventing your business model”, Harvard Business Review, Vol.86(12), pp.50-59.

Kaplan, R. S. (2009). Conceptual foundations of the balanced scorecard. *Handbooks of management accounting research*, 3, 1253-1269.

Lincoln, Y. S., & Guba, E. G. (1985). *Naturalistic inquiry*. sage.

Makkarenu, Mahbub, A.S. & Ridwan An Integration of Business Model Canvas on Prioritizing Strategy: Case Study of Small Scale Nontimber Forest Product  
78

(NTFP) Enterprises in Indonesia. *Small-scale Forestry* **20**, 161–174 (2021).

<https://doi.org/10.1007/s11842-020-09462-5>



Miles, M. B., & Huberman, A. M. (1994). *Qualitative data analysis: An expanded sourcebook*. sage.

Muller, P., & Arthur, D. (2008). Something for nothing: the free ticket myth. *International Cases in the Business of Sport*, 135.

Newman, W. L. (1991). *Social research methods: Qualitative and quantitative approaches*. Allyn and Bacon.

Osterwalder A, Pigneur Y and Tucci CL (2005) Clarifying business models: origins, present, and future of the concept. *Communications of AIS* 16: 1–25.

Osterwalder, Alexander & Pigneur, Yves & Tucci, Christopher. (2010). Clarifying Business Models: Origins, Present, and Future of the Concept. *Communications of AIS*. 16. 10.17705/1CAIS.01601.

Perechuda, I., & Pawlak, G. (2017). Financial and business information of sport clubs determined by business model. *Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu*, (474), 95-105.

Perks, L. G. (2012). Sox and stripes: Baseball's ironic American dreams. *Communication Quarterly*, 60(4), 445-464.

Porter, M. E. (1985). Competitive advantage free press. *New York*, 33, 61.

Russell, R. A., & Leung, J. M. (1994). Devising a cost effective schedule for a baseball league. *Operations Research*, 42(4), 614-625.



Salwin, M., Jacyna-Gołda, I., Kraslawski, A., & Waszkiewicz, A. E. (2022). The use of business model canvas in the design and classification of product-service systems design methods. *Sustainability*, 14(7), 4283.

Shanklin, W. L., & Kuzma, J. R. (1992). Buying that sporting image. *Marketing Management*, 1(2), 58-66.

Sparviero, S. (2019). The case for a socially oriented business model canvas: The social enterprise model canvas. *Journal of social entrepreneurship*, 10(2), 232-251.

Teece, D. J. (2010). Business models, business strategy and innovation. *Long range planning*, 43(2-3), 172-194.

Trail, G. T., & James, J. D. (2001). The motivation scale for sport consumption: Assessment of the scale's psychometric properties. *Journal of sport behavior*, 24(1).

Trivedi, J., Soni, S., & Kishore, A. (2020). Exploring the role of social media communications in the success of professional sports leagues: An emerging market perspective. *Journal of Promotion Management*, 27(2), 306-331.

Westmattelmann, D., Hossiep, R., Bruckes, M., & Schewe, G. (2021). Resilience in elite sport and at work—A comparative analysis among German elite athletes and employees. *Psychology of Sport and Exercise*, 57, 102042.



Zott C and Amit R (2008) The fit between product market strategy and business model: Implications for firm performance. *Strategic Management Journal* 29(1): 1–26. ISSN 0024-6301, <https://doi.org/10.1016/j.str.2009.07.004>.

Zucker, C. R. (2018). The effectiveness of promotions in minor league baseball: a study of the Eastern League.

## 附錄一

# 以商業模式理論探討我國甲組成棒賽事未來發展

## 研究知情同意書



敬愛的受訪者您好：

非常感謝您參與本研究訪談，本研究目的在以商業模式理論模型來探討我國甲組成棒賽事之未來發展。希望藉由您的寶貴經驗，對於甲組成棒賽事未來經營發展提出建議及看法，期日後可將研究成果供甲組成棒賽事經營者做參考。

本研究以訪談方式進行，為確保您的隱私及權利，個人資料一律保密，且研究成果將不會呈現您的真實姓名，亦會盡力避免他人從研究之中辨別出您。

若有任何疑問，歡迎隨時提出，再次感謝您的熱心參與。

研究生：鄒家華

指導教授：康正男 教授

國立臺灣大學運動設施與健康管理碩士學位學程

聯絡方式：r11h42007@ntu.edu.tw

### 研究相關事項說明：

- 一、本次研究訪談進行約為 60 分鐘，地點為\_\_\_\_\_。
- 二、為確保資料紀錄的正確性，訪談將進行全程錄音。若您不願意錄音、不願某段發言錄音或是中途想停止錄音，皆可當場提出，並與研究者討論改變進行方式。
- 三、錄音資料會彙整成為逐字稿後再請您確認，我們會負起保密責任，未來研究成果不會呈現您的真實姓名，亦會盡力避免他人從研究中辨別出您。但在非預期情況下您的身分仍有可能遭到揭露，請您慎重考慮是否接受訪談。
- 四、過程中，若您感到不舒服，想要停止或退出研究，我們會完全尊重您的意見。先前已蒐集之資料會完全銷毀。即便研究結束後有任何問題，都歡迎聯絡我們。

我已閱讀上述內容，並同意簽署本同意書已表示參與研究之進行，日後若有任何問題，將隨時向研究者提出。



研究參與者:

錄音:同意錄音    不同意錄音

成果回饋:

逐字稿完成後請寄至

\_\_\_\_\_。

不用了，謝謝

研究參與者簽名: \_\_\_\_\_

日期:        年        月        日

研究團隊簽署欄:

本同意書一式兩份，將由雙方各自留存，以利日後聯繫

研究人員簽名: \_\_\_\_\_

日期:        年        月        日

## 以商業模式理論探討我國甲組成棒賽事未來發展

### 訪談說明



敬愛的專家、學者您好：

感謝您參與此研究，本研究題目為「以商業模式理論探討我國甲組成棒賽事未來發展」，甲組成棒為我國棒球發展之重要階段，不僅為我國棒球選手前進職業的跳板，亦為我國成棒代表隊重要的人才庫，但甲組成棒在我國卻沒受到大眾廣泛的關注，在成棒賽事當中的球迷可說是門可羅雀，而本研究目的是使用商業模式理論來瞭解我國甲組成棒賽事現況及未來發展策略。

本研究所指的甲組成棒賽事指的是我國中華民國棒球協會所認證之甲組成棒隊所參與的賽事，如：全國甲組春季聯賽、爆米花棒球聯賽。

商業模式理論為企業發展策略之重要工具，也有相當多學者將該理論運用在運動產業之中，商業模式理論由九大要素所組成，相關說明如下：

#### ● 商業模式九大要素：

目標客群	指企業應接觸或提供服務予特定的人或是組織。
價值主張	為目標客群提供具價值的服務或是產品。
通路	企業通過通路傳遞價值給予目標客群。
顧客關係	企業與目標客群所建立的一種關係。
收益流	指企業從目標客群所獲得的現金(扣除掉成本)
關鍵資源	指使一個商業模式運作所最重要的資產。
關鍵活動	指企業為使其商業模式運作所執行的最重要事項。
關鍵伙伴	企業使商業模式正常運作的供應商或是合作夥伴網路。
成本結構	企業使商業模式運作所產生的所有成本。

研究生：鄒家華

指導教授：康正男 教授

國立臺灣大學運動設施與健康管理碩士學位學程

聯絡方式：r11h42007@ntu.edu.tw

## 訪談大綱



- 您認為甲組成棒賽事在未來最理想化的發展為何?
- 甲組成棒賽事的未來發展中，最關鍵的協作夥伴是誰?該如何合作?
- 您認為甲組成棒賽事內容具有什麼特色?與其他賽事相異之處?
- 甲組成棒賽事在未來發展下，什麼樣的資源最關鍵?
- 您認為甲組成棒賽事要傳遞給大眾什麼價值?
- 您認為甲組成棒賽事的主要客群是誰?甲組成棒賽事該如何與其建立關係?
- 您認為如何將甲組成棒賽事的價值，傳遞給主要客群?
- 經營甲組成棒賽事所應考慮的成本為哪些?
- 甲組成棒賽事應該如何獲得收益?