

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

台灣啤酒籃球協會 SWOT 經營策略之研究  
A Study on the SWOT Management Strategy of Taiwan  
Beer Basketball Association

劉導洵

Tao-Hsuan Liu

指導教授：康正男 博士

Advisor: Cheng-Nan Kang, Ph.D.

中華民國 113 年 12 月

December, 2024

國立臺灣大學碩士學位論文  
口試委員會審定書

台灣啤酒籃球協會 SWOT 經營策略之研究  
A Study on SWOT Analysis of Taiwan Beer  
Basketball Association's Management Strategy

本論文係 劉導法 君（學號 R10H42003）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 12 月 7 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： 康正男 (簽名)  
(指導教授)

李公鼎

黃育和

陳信中

## 誌謝



我很幸運在工作中接觸到台啤籃球隊，不僅豐富了我的工作經歷，真誠而熱忱的團隊文化讓我深感敬佩與感動，更成為我進入台大運管所的契機。

在論文研究完成之際，我首要深切感激指導教授康正男老師，重返校園後，兼顧工作、學習和家庭生活的挑戰遠超過我的想像，康老師總是耐心指導，也在我感到迷茫時，給予我信心及鼓勵，讓我能堅持下去。

感謝所有參與訪談的長官、教練、球員、球迷和記者，你們的分享為本研究提供了最重要的資料來源。也特別感謝漢茜和黃煒在繁忙中抽空協助我。口試委員葉公鼎老師、黃彥翔老師和陳信中老師，不僅指出我的不足，更提出寶貴的建議幫助我完善研究。

在研究所期間，康老師和怡秀老師精心的課程安排讓我受益匪淺。感謝連玉輝主任、林信甫主任和楊助教的悉心協助，使我能順利完成各項畢業要求。也感謝一起學習的 R10 同學、R11、R12 學弟妹們，為我的研究所生活增添色彩，留下美好回憶。

最後，由衷感謝公司長官和同事們的理解和支持，以及我的公婆和姐姐們的無私關愛，孩子們的體貼與獨立，和老公的陪伴，因為你們的全力支持，我才能順利的完成研究。感謝天上的父母，您們的愛永遠是我心中最堅強的支柱，讓我在人生的旅程中勇敢前行。

劉導洸

2024.12.25

# 台灣啤酒籃球協會 SWOT 經營策略之研究



## 摘要

台灣啤酒籃球協會經營的台灣啤酒籃球隊是我國籃球界具有悠久歷史並戰績豐碩的知名球隊。然而，隨著國內社會文化和經濟環境的變化，以及其他企業的競爭，導致台灣啤酒籃球隊過往的經營優勢逐漸喪失，戰績也逐漸下滑，使得球隊陷入經營危機之中。近年來，隨著職業籃球聯盟的成立，台灣籃球環境出現了許多新的機遇，但也為台灣啤酒籃球協會的經營帶來了潛在的挑戰。

本研究旨在探討台灣啤酒籃球協會的經營策略，針對台灣籃球發展歷程及台灣啤酒籃球隊之成立背景、營運現況進行資料蒐集整理，以及透過半結構式訪談台灣啤酒籃球隊之經營團隊、球員、球迷及媒體等人員，以匯集當前經營現況及經營策略。本研究結果以 SWOT 分析工具歸納出「球隊發展歷史悠久」、「品牌文化知名度高」、「擁有基本穩定之營運資金」、「球員人才培育有成」、「訓練設施及生活照護完善」、「組織架構細緻化」、「具有卓越能力的組織領導者」等 7 項優勢；「資金運用缺乏彈性」、「缺乏足夠的訓練人力資源」、「權威式領導風格」、「領導者的銜接」、「擴張球隊分散既有資源」等 5 項劣勢；「引進外部贊助資金」、「爭取利害關係人的認同」、「持續提升組織專業訓練能力」、「維持良好的戰績表現」、「行銷策略的制定及運用」、「提升品牌聯想度」、「創造更廣的社會價值」等 7 項機會，以及「聯盟經營制度未健全」、「各球團經營架構及觀念之落差」、「同業競爭者增加」、「SBL 聯賽關注度下滑」、「品牌資產下滑」等 5 項威脅。接著運用 TOWS 分析矩陣交叉檢視內外部因素，進而為協會提出「發展國內頂尖專業訓練中心」、「建立社會責任計畫創造社會價值」等 13 項適應市場環境現況的經營策略建議。最後，依本研究結果提出具體之實務面建議，期能持續幫助該組織發展核心競爭力，應對市場動態的變化，以及保持策略擬定的靈活性，為組織達成永續經營之目標。

**關鍵詞：**超級籃球聯賽、台灣啤酒籃球隊、T1 聯盟、TPBL

# **A Study on the SWOT Management Strategy of Taiwan Beer Basketball Association**



## **Abstract**

The Taiwan Beer Basketball Team is a well-known team in Taiwan with a long history and impressive track record. It is operated by the Taiwan Beer Basketball Association. However, due to changes in the social, cultural, and economic environment, the Taiwan beer basketball team has experienced competition for resources from other companies that are trying to establish teams and recruit outstanding players, making it difficult to maintain the past operational advantages of the team, and the performance has been deteriorating, leading to a crisis in the operations. The establishment of the Professional Basketball League has increased the number of teams, creating many opportunities within Taiwan but also posing potential challenges for the operation of the Taiwan Beer Basketball Association.

The purpose of this study is to explore the management strategies of the Taiwan Beer Basketball Association. Data collection will focus on the development of basketball in Taiwan, the background and current operations of the Taiwan Beer Basketball Team, and the perspectives of the management team, players, fans and the media regarding the Team. The results of this study summarized 7 strengths, 5 weaknesses, 7 opportunities and 5 threats using the SWOT analysis tool. The TOWS analysis matrix will then be used to intersect the strengths and weaknesses with the opportunities and threats in the external environment, leading to 13 recommendations for the business strategy of Taiwan Beer Basketball Association.

Finally, based on the findings of this study, practical suggestions are provided to help the organization develop its competencies and maintain the flexibility in strategy development in order to achieve the goal of sustainable operation.

**Keywords:** super basketball league, Taiwan beer basketball team, T1 league,

**TPBL**

# 目次



|                               |     |
|-------------------------------|-----|
| 口試委員審定書.....                  | I   |
| 誌謝.....                       | II  |
| 中文摘要.....                     | III |
| 英文摘要.....                     | IV  |
| 目次.....                       | V   |
| 圖次.....                       | VII |
| 表次.....                       | VII |
| <br>                          |     |
| 第一章 緒論.....                   | 1   |
| 第一節、 研究背景與動機.....             | 1   |
| 第二節、 研究目的.....                | 4   |
| 第三節、 研究問題.....                | 4   |
| 第四節、 研究範圍.....                | 4   |
| 第五節、 名詞解釋.....                | 5   |
| 第二章 文獻探討.....                 | 6   |
| 第一節、 台灣籃球發展歷程及現況.....         | 6   |
| 第二節、 台灣啤酒籃球隊發展歷程與現況.....      | 10  |
| 第三節、 策略管理意涵與相關研究.....         | 15  |
| 第四節、 SWOT 分析與運動產業應用相關研究 ..... | 19  |
| 第五節、 本章總結.....                | 27  |
| 第三章 研究方法.....                 | 29  |
| 第一節、 研究架構.....                | 29  |
| 第二節、 研究設計.....                | 30  |
| 第三節、 研究對象.....                | 31  |
| 第四節、 研究工具與訪談程序.....           | 32  |
| 第五節、 資料分析.....                | 35  |

|                               |    |
|-------------------------------|----|
| 第六節、研究信實度.....                | 37 |
| 第七節、研究流程.....                 | 38 |
| 第八節、研究倫理.....                 | 39 |
| 第四章 結果與討論.....                | 40 |
| 第一節、台灣啤酒籃球協會 SOWT 分析 .....    | 40 |
| 第二節、台灣啤酒籃球協會 SWOT 分析之討論 ..... | 60 |
| 第三節、台灣啤酒籃球協會經營策略.....         | 68 |
| 第五章 結論與建議.....                | 75 |
| 第一節、研究結論.....                 | 75 |
| 第二節、建議.....                   | 78 |
| 第三節、研究限制.....                 | 80 |
| 參考文獻.....                     | 81 |
| 一、中文文獻.....                   | 81 |
| 二、外文文獻.....                   | 88 |
| 附錄一、受訪者知情同意書.....             | 90 |
| 附錄二、台灣啤酒籃球協會 SWOT 分析內涵表 ..... | 91 |

## 圖次

|                     |    |
|---------------------|----|
| 圖 2-1、策略管理的流程 ..... | 16 |
| 圖 3-1、研究架構圖 .....   | 30 |
| 圖 3-2、研究流程圖 .....   | 38 |

## 表次

|                                  |    |
|----------------------------------|----|
| 表 2-1、SWOT 分析內涵表 .....           | 21 |
| 表 2-2、TOWS 分析矩陣 .....            | 22 |
| 表 2-3、應用 SWOT 分析工具之研究 .....      | 24 |
| 表 3-1、訪談對象名單 .....               | 31 |
| 表 3-2、訪談大綱 .....                 | 32 |
| 表 3-3、資料分析範例 .....               | 36 |
| 表 4-1 台灣啤酒籃球協會經營現況 SWOT 分析 ..... | 40 |
| 表 4-2、TOWS 矩陣策略建議 .....          | 68 |



# 第一章 緒論



本研究緒論分為五節，各節分別為：第一節研究背景與動機，第二節研究目的，第三節研究問題，第四節研究範圍，第五節名詞解釋。

## 第一節、研究背景與動機

創隊迄今已超過五十年的台灣啤酒籃球隊於 1968 年由財政部主管之公股事業單位台灣菸酒股份有限公司（以下簡稱台酒公司）所創立，後於 2004 年改由社會團體「台灣啤酒籃球協會」作為經營球隊的組織，是台灣運動團隊中歷史悠久且具高知名度的運動隊伍之一。起初台酒公司為響應政府體育發展政策成立台灣啤酒籃球隊，並藉由籃球隊進行推廣產品品牌及落實社會回饋（張容軒等，2017）。近年台灣籃壇朝向職業化發展，新興的職業籃球聯盟 P. League+（以下簡稱 PLG）、台灣頂級職業籃球大聯盟（T1 League，以下簡稱 T1）、台灣職業籃球大聯盟（Taiwan Professional Basketball League，以下簡稱 TPBL）接連成立，取代了原先定位為台灣籃球賽事最高等級的超級籃球聯賽（Super Basketball League，以下簡稱 SBL）。台灣啤酒籃球隊作為國內備受矚目的指標性球隊之一，順應台灣籃壇環境變化及運動產業發展趨勢，遂重新制定球隊經營策略，並決定擴增球隊規模同時加盟 SBL 及 T1（劉導法，2024）。

球隊創立之初的背景，始於 1950 年代台灣光復初期，政府的經濟發展目標是以安定與自給自足為主，便透過推展體育作為凝聚人心的政策之一，在政府政策推動下鼓勵企業組建運動組織，如台銀籃球隊、裕隆籃球隊（陳榮章，1997；朱永弘、孟峻瑋，2012）。因此台灣企業早期組建運動團隊主要原因係公司經營者喜愛此項運動，或是以社會公益為出發，即不以盈利為目的之方式經營球隊（何建德，2003），球隊無法創造實際經濟收益，故球員薪資福利無法大幅改善，甚至

對於球員生涯退役後的職涯發展亦呈現高度的不確定性。台灣啤酒籃球隊之球員及教練等人員為台酒公司正式人力編制，退役後可歸建公司繼續工作，完善的職涯制度和穩定的工作環境，為早期吸引優秀球員進入球隊之優勢，且球隊對於球員之選訓有一套完善的系統，累積出實力堅強的戰力，為當時社會甲組聯賽之常勝軍，並培訓出許多優秀的籃球國手(朱永弘、孟峻瑋，2012)。

在先進國家逐步發展出的職業運動經營模式，並影響各國對於球隊經營之觀念。台灣於1993年創建第一個職業籃球聯盟，中華職業籃球聯盟 (Chinese Basketball Alliance, CBA)，引用美國 NBA 經營模式之概念，球團投入大筆資金，高薪吸引球員加盟、打造明星球員、導入行銷活動、運用大眾媒體轉播之高曝光度等手法，企圖從球隊之經營產生更大的效益及利潤(蔡守浦、何建德，2003)。台灣啤酒籃球隊受制於國營事業管理法與台酒公司主管機關之相關經營管理制度，相較於民間企業之經營制度略為僵化(簡英智、王志成，2008)。當時社會甲組球隊受到職業球隊高薪挖角之競爭，陸續流失優秀球員，無法吸引年輕新秀加盟，台灣啤酒籃球隊深受影響，導致整體球隊陣容老化、戰力衰退，公司因球隊戰績不佳，遂有解散球隊之念頭(張容軒等，2017)，引發球隊經營危機。

為爭取球隊存續經營的機會，台酒公司調整球隊經營策略，透過成立台灣啤酒籃球協會，將經營模式轉變為協會制之管理組織，脫離母企業國營事業體制，此一舉措成功推升球隊成為 SBL 歷屆累積奪冠數最多的球隊之一。然而，隨著時間推移，台灣再度掀起職業籃球聯盟風潮，台灣啤酒籃球隊為避免可能再次流失球隊競爭力，積極爭取成長轉型機會，實行銜接職業化經營之策略(劉導法，2024)。

隨運動休閒風氣提升及社會變遷，我國運動產業運作模式越趨成熟，職業運動全球化發展，外部環境快速變動，同業間互相競爭，使得運動組織之經營越趨困難。為維持組織的競爭力，達成永續經營及卓越發展之目標，組織必須具備系統化經營策略。SWOT 分析經常被用在組織評估本身的優勢與劣勢及所處外部

環境存在之有利的機會和不利的威脅，並作為企業的策略之擬定，企業所決策之策略則定調未來的經營方向和目標 (方至民，2015)。過去國內有許多研究者針對運動組織、賽會、聯盟等運動組織研究其經營現況及發展策略，運用 SWOT 分析組織經營現況及擬定改善策略，如張琪等 (2020) 為具體瞭解體操俱樂部未來發展出有助於永續之經營模式，先實施 SWOT 分析整理俱樂部經營現況，進而提出後續經營核心策略，林威宏 (2022) 以 SWOT 分析工具對中華職棒各球團之主場經營現況找出行銷方式之改善策略，由此可知在組織擬定策略前，必須先以 SWOT 分析之工作，釐清組織內部條件及外部環境，以達成組織經營的願景或欲達成的目標。

綜觀自台灣光復後至今 70 年間的運動組織推動，由企業組建的運動組織相當多，在不同時空背景下和企業成立的目的略有不同，早期大多係為配合政府政策及企業形象為主，經營環境及組織任務也略為單純 (何建德，2003)，後續隨美國建立職業化的經營模式引發全球運動產業的經營思維改變，運動組織也必須與時俱進積極尋求有效的經營策略或管理方法，以避免被市場淘汰 (羅仁柮等，2011)。台灣啤酒籃球隊為我國男子籃球隊之勁旅，在距今已超過半世紀的經營歷史中，期間順應台灣籃壇跌宕起伏的發展，透過組織轉型改變解散之命運，並在各過程持續不斷精進管理方法，提出策略定位及規劃，以利球隊永續經營，故本研究選擇台灣啤酒籃球協會做為個案研究對象，透過資料蒐集、深度訪談瞭解台灣啤酒籃球協會之組織願景、歷程、經營現況等，並以 SWOT 分析工具歸納台灣啤酒籃球協會內部現況與外部環境，找出台灣啤酒籃球隊未來可永續發展之經營策略建議，藉以提升球隊經營效益及價值，本研究期能補充我國單一運動組織於經營策略領域之個案研究貢獻，SWOT 分析應用於球隊經營策略之作法，亦可作為其他運動組織實務應用參考。



## 第二節、研究目的

綜上所述之研究背景及動機，本研究目的如下：

- 一、應用 SWOT 分析工具探討台灣啤酒籃球協會經營現況。
- 二、提出台灣啤酒籃球協會未來經營策略建議。

## 第三節、研究問題

- 一、台灣啤酒籃球協會的經營現況為何？
- 二、台灣啤酒籃球協會未來的經營策略方向為何？

## 第四節、研究範圍

本研究旨在探討台灣啤酒籃球協會的經營策略，特別針對台灣職業籃球聯盟成立後，如何應對不斷擴大的籃球產業市場，研究將分析台灣啤酒籃球協會如何識別其內部優勢與劣勢，以及外部機會與威脅，並制定相應的經營策略以促進永續發展。研究問題包括：台灣啤酒籃球協會在面對市場變化時，如何評估自身的優勢與劣勢？協會成員、球迷及媒體對於協會經營策略的看法與期望為何？協會如何利用外部機會來提升其競爭力？訪談對象為協會成員、球迷及媒體，以蒐集不同對象的觀點與經驗。因此，本研究範圍不涵蓋 SBL、職籃聯盟之其他球團。

## 第五節、名詞解釋



### 一、台灣啤酒籃球協會

台灣啤酒籃球協會成立於2004年，為一立案之社會團體，其宗旨為推動國內籃球運動及培育國家優秀籃球人才。目前協會旗下有2支籃球隊，一是參與SBL的台灣啤酒籃球隊，另一支則是與桃園雲豹籃球隊策略結盟，共同營運參與TPBL的台啤雲豹籃球隊。

### 二、SOWT 經營策略

本研究所探討之 SWOT 經營策略，旨在從台灣啤酒籃球協會的視角出發，分析其所處的產業環境中的機會與挑戰，以及自身經營的優勢與劣勢。研究將交叉檢視產業環境的情境與協會經營條件的現況，進一步運用這些分析結果，制定符合台灣啤酒籃球協會經營目標與使命的經營策略。

## 第二章 文獻探討



本研究文獻探討分為五節，各節分別為：第一節台灣籃球發展歷程及現況，第二節台灣啤酒籃球隊發展歷程與現況，第三節策略管理意涵與相關研究，第四節 SWOT 分析與運動產業應用相關研究，第五節本章總結。

### 第一節、台灣籃球發展歷程及現況

#### 一、1950 - 1980 年代台灣籃球發展

1950 年代隨著國民政府播遷台灣後，透過軍中體系培養籃球員、籌建籃球場館設施、舉辦籃球活動等多面向之發展，為台灣的籃球運動項目奠定良好基礎(孔金城、逢海東，2007)。隨著政府體育政策目標以及台灣球迷觀眾參與率逐漸成長，國營企業及民營企業紛紛響應組建成人籃球隊，如台灣啤酒男子籃球隊、台灣銀行男子籃球隊、裕隆男子籃球隊，國泰女子籃球隊等。1960 年代在電視逐漸普及化的背景之下，透過電視轉播運動賽事，以及自由盃、瓊斯盃和中正盃等社會甲組盃賽固定舉辦，吸引更多國人培養出觀賞籃球運動的愛好與習慣，至 1980 年代美國 NBA 透過強大的行銷包裝並經由媒體大眾傳播而興盛全球，台灣球迷及企業家皆受 NBA 企業化經營模式之魅力所吸引，甚至有台灣球迷自組 NBA 俱樂部(陳威村、陳柏如，2003；陳若文，2017)，為台灣籃壇埋下職業化的夢想種子。

#### 二、中華職業籃球聯盟開創台灣籃球職業化時期

1993 年 CBA 成立，成為台灣首度開創的職業籃球聯盟，1994 年由裕隆恐龍隊、宏國大象隊、泰瑞戰神隊及幸福豹隊 4 支創始球隊展開職業籃球賽事，第二

年加入宏福公羊隊及達欣虎 2 隊，聯盟擴張至 6 支籃球隊，並爭取到三年 3 億 2,800 萬元的高額電視轉播權利金。然而，營運五年後，因聯盟經營不善、球團經營者及球員心態不成熟、球迷進場觀賽人數下降及收益入不敷出等諸多原因，於 2000 年終結營運 (李成碩，2003；蔣宜芳、高榮傑，2008)。

### 三、超級籃球聯賽經營的起落

為接替 CBA 賽事並重振台灣籃壇最高層級賽事，2003 年在政府的介入及補助經費下，由中華民國籃球協會 (下稱中華籃協) 舉辦超級籃球聯賽 (SBL)，並召集當年甲組聯賽及大陸甲 A 籃球聯賽之 7 支球隊加盟，包括裕隆、達欣、中廣、九太、台銀，台啤，新浪，組成了 SBL 創始球隊，SBL 不參照 CBA 取經美國 NBA 的經驗模式，而以半職業的經營模式辦理賽事 (蔣任翔、李炳昭，2014)。SBL 賽事主要由中華籃協經營，包括現場賽務、賽事行銷廣告、球迷活動及媒體轉播洽談等，各球隊僅負責自家球隊之行銷宣傳及球迷經營。王人生 (2005) 提及 2003-2004 年 SBL 成為台灣最熱門的籃球聯賽，中華籃協將賽事轉播及行銷活動規劃，分別委託予 ESPN 及 NIKE 承辦，導入服務球迷之行銷觀念，並運用專業分工及經驗豐富的行銷團隊，迅速拉抬 SBL 聲勢，球迷進場踴躍，現場及電視觀賞人口增加。

SBL 賽事在經營第五個賽季後，開始面臨觀眾嚴重下滑、轉播單位支付轉播權利金腰斬、明星球員出走至中國男子職業籃球聯盟 (China Basketball Association, CBA) 等不利 SBL 經營之狀況。邱偉盛 (2010) 指出 SBL 經營收入主要靠比賽門票、轉播權利金及少部分廣告贊助等收入，多數球團亦多仰賴母企業贊助及轉播權利金之分潤，以致 SBL 整體收入來源過度狹隘。另 SBL 球隊曾多次傳出教練及球員涉賭、場上暴力及性侵等負面爭議事件，對球團及聯盟形象造成不利的影響，而球迷對於支持的球隊若重覆發生負面新聞，會降低球迷對球隊的喜

愛程度 (Kelly et al.,2017)。以上皆對 SBL 整體的營運，造成相當大的困境，不利於聯盟及球團的經營。

SBL 賽事曾定位為台灣最頂級的籃球賽事，並渴望成為台灣籃球員展現球技之最佳表演舞台，迄今在中華籃協主導之下已辦理 21 屆賽事，在此期間曾導入球隊主題周、學生門票補貼、雙洋將制度等方式吸引球迷入場，仍挽回不回已流失的市場和球迷，並面臨優秀球員轉戰中國大陸 CBA、達欣及富邦籃球隊相繼退出、球員負面新聞接二連三被報導、比賽精彩度不足、觀眾人數下降、球迷市場無法擴張、贊助商效益不佳等各方面問題，主辦方中華籃協及球團經營者亦不積極改善現況，以致 SBL 經營狀況逐年式微，SBL 歷時二十年的經營已無法追趕亞洲各國籃球產業穩定朝向職業化之發展的脚步 (卓漢薇、陳建廷，2018；蔡孟峻、倪瑛蓮，2019)。

#### 四、2020 年台灣籃球職業化再度興起

為求突破台灣籃壇發展的瓶頸以及跳脫中華籃協 SBL 之經營模式，富邦勇士籃球隊 2019 年轉戰加盟東南亞職業籃球聯賽 (ASEAN Basketball League，簡稱 ABL)，2020 年 COVID-19 疫情為全球產業帶來巨幅的變化，尤其是以觀賞性質之運動賽事深陷危機，ABL 無法繼續運作，卻為台灣籃壇催化出新契機。

2020 年台灣籃壇史上第二個職業籃球聯盟 PLG 成立，首屆賽事由台北富邦勇士、桃園領航猿、新竹攻城獅及福爾摩沙夢想家等 4 支球隊加盟，聯盟以「台灣職業籃球股份有限公司」之公司化治理模式經營，期待以籃球賽事為核心，發展球隊、聯盟及企業之間有效率且良好的互動，創造出更多商業的可行性，深耕在地籃球並發揮體育產業火車頭效益 (P. League+官方網站，2024)。PLG 導入主客場制，並強調屬地主義、網羅明星球員加盟創造高水準賽事演出，增強主場豐富娛樂元素、打造新潮的視覺和口號，及使用社群媒體大量曝光等多元行銷操作，成功吸引籃球迷進場，而媒體的大量報導亦增加社會關注度，使台灣籃壇的熱情



被重新燃起。PLG 成功轉換疫情的低迷氣氛並克服危機及風險，打造出台灣籃壇新營運模式，首屆賽事進場人數高達 22.3 萬人且具超高人氣之討論度，同時也激發潛在競爭者躍躍欲試搶食職業籃球產業之大餅。



2021 年新北國王籃球隊、高雄鋼鐵人籃球隊二隊加盟 PLG，使 PLG 總球隊數增加至 6 隊。同年台灣籃壇史上第三個職業籃球聯盟 T1 League 成立，聯盟營運主體有別於 PLG，以「社團法人台灣頂級職業籃球大聯盟」之公益性社會團體經營模式，聯盟經營核心是與球團一起努力打造台灣職業籃球聯盟，為優秀球員提供最好舞台 (T1 官方網站，2024)。首年加盟球隊為中信特攻籃球隊、高雄海神籃球隊、台灣啤酒英熊籃球隊、台中太陽籃球隊、桃園雲豹籃球隊及台南獵鷹等 6 支球隊。此外，同年 SBL 第 19 屆賽事中，仍有包括台灣啤酒籃球隊、台灣銀行籃球隊、裕隆籃球隊、璞園籃球隊、九太科技籃球隊等 5 支籃球隊參加。

2021 年 PLG、T1 及 SBL 三支聯盟之籃球隊總數高達 17 支，籃球隊伍增加速度之快，為台灣籃壇史無前例之紀錄。然而，如同雨後春筍般在短時間創建出大量的籃球隊伍，就台灣目前的市場規模、球員素質、硬體設施，甚至聯盟或球團之經營模式及管理經驗等各方面尚有不足之處 (許軒瑜、鄧碧珍，2020)。

2024 年 7 月，正值 PLG、T1 及 SBL 三個聯盟的休賽季期間，T1 與 PLG 兩聯盟的球隊出現加盟球隊組合的變化。PLG 加盟球隊由 5 支球隊減少至 4 隊，現為台北富邦勇士籃球隊、桃園領航猿籃球隊、台南獵鷹籃球隊及高雄鋼鐵人籃球隊；另外一方面，T1 結束營運，原有的台北台新籃球隊、中信特攻籃球隊、桃園雲豹籃球隊、高雄海神籃球隊共 4 支球隊，與離開 PLG 之新北國王籃球隊、新竹攻城獅籃球隊及福爾摩沙夢想家籃球隊，共 7 支球隊共組全新聯盟 TPBL，此一舉措為職業籃球的發展開啟另一新篇章。

從球隊擴增數量的角度而言，企業踴躍跨足運動組織的投資，雖能為市場帶動正向發展，但在聯盟制度未臻完善建立之期，球隊或聯盟間過度競爭將可能為

籃球環境朝向穩健整體發展的不利影響。陳仕佳等 (2023) 探討在台灣職籃聯盟重起後球團在經營上須克服的困境，財務方面，目前各聯盟雖擁有轉播平台，但大多是以增加曝光效益為主，尚未能透過媒體轉播權利金挹注大額的營運收入；行銷方面，透過建立專屬社群，逐步形塑及累積球隊品牌；人事交易與運作方面，各球團間彼此的經營共識、中華籃協協調角色，以及政府單位適時的介入協調或擬訂適切的法規；研究者也提到以往單純薪資、福利等合約內容，須增加球員及行政人員應盡的個人操守和維護公益形象等。

## 五、小結

回顧台灣籃球發展的過程，CBA 及 SBL 時期之企業往往懷抱理想成立球隊進入運動產業領域，卻過於短視近利，並無與產業間和利害關係人形成長期經營之共識，導致前期投入大量資金和資源所組建的球隊，遂因聯盟機制未能紮穩馬步或球隊未能為母企業帶來良好經營成效時，企業球隊則容易成為被優先放棄經營的選項，因此無法獲得長久經營的困境，導致台灣籃球產業成長幅度不及鄰近的亞洲國家。目前由企業組建的台灣男子籃球隊擁有三十年以上經營歷史的隊伍非常少見，僅有國營事業支持之台灣啤酒籃球隊及台灣銀行籃球隊，以及民間企業成立之裕隆籃球隊，而球隊或球團要求長期穩健經營，必須如同企業經營般建立良好的治理及財務循環，以及跟隨產業環境的變化適時的調整經營模式、掌握成長機會，以此才能追求球隊有長遠發展及經營效益。

## 第二節、台灣啤酒籃球隊發展歷程與現況

### 一、台灣啤酒籃球隊成立背景

台灣啤酒籃球隊係由台灣省菸酒公賣局（下稱菸酒公賣局，台酒公司的前身）出資成立。菸酒公賣局創立於 1898 年，為當時日治時期之殖民政府為擴充政府

財源及進行社會控制而設立之專責機構。隨著國民政府來台，經營權轉換，早期經營體制仍維持菸酒公賣制度，直至 2002 年因應台灣市場開放進口菸酒產品後改制為公司化，屬我國財政部 100%持股之國營事業單位，主要經營項目為菸品、酒品、生技、食品等多元化自製產品，台酒公司亦為我國長期支持體育運動之企業，並經常透過運動贊助進行品牌廣告行銷之策略 (台酒公司，2024)。

菸酒公賣局配合政府體育發展政策於 1968 年成立台灣啤酒籃球隊，球員納入公司內部員工，藉由球隊之經營可達到品牌形象年輕化之行銷效益，及善盡企業社會責任之具體行動方案。1999 年配合菸害防制法及台灣啤酒品牌年輕化之發展策略，球隊由原始隊名「公賣局金龍籃球隊」，更名為現名「台灣啤酒籃球隊」。台灣啤酒籃球隊早期球員擁有獨家完整的球員培育系統，舉辦台啤籃球營培育國中以上之學生球員，並設有青年組「公賣局凱旋籃球隊」及男子甲組「公賣局金龍籃球隊」之不同等級球隊，由學生球員至成人球員形成完善的選訓系統，造就球隊實力堅強，為當時各級社會組聯賽之常勝球隊，亦為家喻戶曉的高人氣球隊，台灣啤酒籃球隊培養出我國許多優秀國手及籃球人才，如咎家驤、鄭志龍、朱志清、林志傑、劉錚等球員，因為球隊發展歷史悠久且戰績顯赫，在台灣籃壇占有一席之地。

## 二、成立台灣啤酒籃球協會進行組織轉型

台灣啤酒籃球隊成立至今並非一帆風順，受台灣社會變遷及台灣 CBA 興起，加深了各球隊間資源的競爭，市場機制帶動球員薪資與福利待遇的提升，原有台酒公司穩定薪酬及退役保障等優勢，已喪失球員加盟的吸引力。而球隊戰績是公司經營球隊效益評估最重要的指標，優秀球員陸續流失導致球隊戰績每況愈下，2002 年台酒公司黃營衫董事長曾公開表示將解散球隊。

為順應籃球環境之變動並克服球團間相互競爭球員資源之情形，捨去舊有依附於台酒公司之經營模式，於 2004 年成立台灣啤酒籃球協會，組織的願景是推

展籃球運動、培育優秀籃球人才，同時以社會團體運作機制，增加經營管理之彈性。為確實提升球隊的實力，則引入運動經營專業人士提出球隊再造計畫，再造計畫包括設定球隊三年內打進前三名之成績目標、引進年輕新秀之球隊陣容、調整敘薪模式等策略，改變經營思維，貼近符合職業運動員需求之自由市場經營模式，以保持球隊的競爭力並使組織能永續的發展。

在台灣啤酒籃球協會的組織運作下，2003 年以全新球隊陣容參與首屆 SBL 賽事，並迅速在第三屆賽事闖進冠軍賽後，第四屆及第五屆則連續二年奪得冠軍，培養出台啤球星林志傑、楊敬敏、劉錚等多位優秀球員。並以行銷口號「態度」引發球迷共鳴 (黃孟慧，2008)，台啤也成為當時最受球迷支持的球隊 (曹校章、蕭嘉惠，2009)，為 SBL 之高人氣球隊，再度將球隊聲勢拉回高峰，挽回台酒公司持續經營球隊之信心，重視球隊之經營，加碼投資興建球隊訓練基地、宿舍，籃球場中的綠色奇蹟也為球迷心中留下深刻印象。台灣啤酒籃球隊戰功顯赫，在 SBL 目前舉辦的 21 屆賽事中，已累積 6 座總冠軍獎座數，亦為 SBL 賽事奪冠次數最多的球隊之一。張容軒等 (2017) 研究分析台灣啤酒籃球隊於 SBL 維持良好戰力，主要歸於四個因素，分別為母企業長期支持、關鍵領導人之特質、善於培育及塑造明星球員、年輕化行銷手段。

台灣啤酒籃球隊持續抱持正面態度迎接市場挑戰，藉由組織變革成立台灣啤酒籃球協會突破公營事業單位的經營模式及彈性敘薪模式，大刀闊斧選用年輕球員打造全新球隊陣容等策略以突破當時面臨解散之經營困境，在 SBL 聯賽期間持續締造台灣啤酒籃球隊隊史紀錄，累積球隊競爭條件，追求永續經營的目標。

### 三、加盟 T1 發展職業化策略

基於 SBL 整體營運績效逐年疲軟，聯盟及球團發展停滯不前，加之職業聯盟聲勢再起，台灣籃壇焦點轉移至 PLG。台灣啤酒籃球隊擁有蔣洄安、李啓偉、周伯勳、黃聰翰、王皓吉等多位中華隊資歷球員，球隊實力堅強，面對 PLG 開

創的成功，以及早年 CBA 時期所引發球員流失等問題，迫使台灣啤酒籃球隊須重新思考策略定位，並提供組織追求成長的方案。

2021 年 T1 聯盟籌組時，邀約台灣啤酒籃球隊加盟。台灣啤酒籃球協會面臨職業化的議題，檢視原有的資源條件，若要進行擴展球隊經營範圍，首要克服的是資金不足問題。多數運動組織會透過贊助招商的手段來解決一部分資金的問題，台灣啤酒籃球協會受限於母企業認為已提供球隊穩定資金且不喜好複雜的贊助商關係 (卓漢薇、陳建廷，2018)，從而限制了球隊對外尋求資金來源的機會。

為實施加盟 T1 聯盟之決策，台灣啤酒籃球協會首度開放徵求行銷合作夥伴，引進外部行銷團隊及籌措增員之資金，補足行銷資源及球隊營運預算不足之問題，也讓這支老牌球隊首次跨進職業籃球舞台。另本就擁有良好的本土球員陣容，則將既有球員依資歷及能力拆分成二支球隊，分別以隊名「台啤英熊籃球隊」加盟 T1 及「台灣啤酒籃球隊」參加 SBL 賽事。球隊主力球員蔣洵安、李啓瑋、黃聰翰、周伯勳、王皓吉、朱億宗、黃鎮、范士恩等 8 人調整至台啤英熊籃球隊，SBL 則由呂奇旻、蘇柏彰等資深球員搭配年輕潛力球員出賽。

台灣啤酒籃球協會在實行 2 支球隊運作期間，T1「台啤英熊籃球隊」，配合聯盟制度採屬地主義經營模式，主場選定台北市立大學體育館，惟場地管理須配合學校制度，對場地之掌握度較低。場地雖座落於台北市士林、天母市區，台啤英熊籃球隊 2022-2023 賽季之例行賽平均主場票房僅約 2,200 人，進場觀眾人數不甚理想 (陽浩天，2023)；戰績表現上，在各球隊引進身材素質及技巧性較高之洋將及亞洲外援提高整體戰力，台灣啤酒球團受限於經費考量，在洋將及亞洲外援的招募上未能占有優勢，致第一屆及第二屆 T1 聯盟之名次皆在四強賽止步。而另一支參與 SBL 台灣啤酒籃球隊，在第 19 屆至第 21 屆 SBL 賽事表現，雖保持連續三年挺進季後賽之戰績紀錄，但仍受陣容組合變化，年輕球員經驗不足及洋將戰力表現不穩定，導致球隊戰績表現不佳。



另 T1 第一、二屆賽事合作夥伴受到 Covid-19 疫情及球隊戰績無開出令人期待的表現，不利於主場經營獲利，無法達到預期合作效益之下，雙方同意提前於 2023 年 6 月解約，並將 T1 聯盟球隊參賽權轉讓予台新金控新創立的台北戰神籃球隊，結束台啤英熊隊在 T1 聯盟的短暫旅程。T1 第三屆賽事開打前，台灣啤酒籃球協會與桃園雲豹公司之經營團隊基於共創籃壇良好發展，並分別看重桃園雲豹為第二屆賽事帶來 NBA 球星魔獸的強大行銷效應，與台啤實力堅強之本土球員形成互補，雙方決定攜手結盟共創雙贏，為第三季奪冠之路推出嶄新的台啤雲豹籃球隊陣容迎戰 (台啤永豐雲豹，2024)。透過二球團之策略結盟，台啤雲豹戰力迅速提升，以例行賽第二名進入冠軍賽，最終更奪下 T1 聯盟第三屆賽事總冠軍之佳績。另一 SBL 之球隊，因王皓吉、范士恩回歸 SBL 第 21 屆賽事提升球隊戰力，拿下例行賽第一名成績挺進決賽，最終獲得第 21 屆之亞軍成績。台啤球團透過策略結盟之作法，將 SBL 台灣啤酒籃球隊及 T1 台啤雲豹隊的球隊陣容進行調整，引進桃園雲豹公司之行銷資源，大幅提升二支球隊之賽季名次，並為台灣啤酒籃球隊及桃園雲豹籃球隊二支球隊共創整體球隊價值。

#### 四、小結

台灣啤酒籃球隊自 1968 年成立以來，經歷了多次變遷與挑戰，特別是在面對市場競爭及資源流失的情況下，於 2003 年轉型為台灣啤酒籃球協會，以提升球隊實力並適應市場機制運營的需求。隨著 SBL 聯賽的成功，球隊在戰績上屢創佳績，並培養出多位優秀球員。然而，隨著職業籃球聯盟重新開展，台灣啤酒籃球隊於 2021 年加盟 T1，探索職業化發展的可能性，儘管面臨資金與市場挑戰，但透過與桃園雲豹的策略結盟，兩隊共同提升了競爭力，獲下 T1 第三屆賽事總冠軍，同時於 SBL 賽事中也取得了優異成績。台灣啤酒籃球隊的經營過程，依產業發展狀態持續進行動態調整策略，增加組織競爭力，追求永續經營。



### 第三節、策略管理意涵與相關研究

#### 一、策略管理意涵

策略 (strategy) 一詞源自希臘文 *strategia*，起源自軍事用語，意指「將軍之藝術 (the art of the general)」。1960 年代開始，策略的概念逐漸引進商業領域，迄今更廣泛運用至各種領域，適用的主體可從個人、企業組織、產業甚至國家。國內外諸多學者對於策略的定義各有見解。Ansoff (1965) 認為經營策略是企業為適應外部環境，對目前或將來要從事的經營活動所進行的策略決策；Andrews (1971) 指出策略是目標、意圖或目的及為達成目的而制定計劃的一種模式；Porter (1990) 提出競爭策略是創造差異性，並且有目的地選擇一套不同的營運活動，打造出獨特的價值組合；許士軍 (1990) 認為策略是達到組織目的一種手段，對資源的配置；司徒達賢 (2001) 指出策略是企業經營的形貌，在不同時間點，形貌改變的軌跡。企業的競爭條件如行銷、財務、人事、生產及一般與企業所處的外部環境相互配合，會影響企業的策略選擇 (吳思華、司徒達賢，1982)。過去有研究者將企業策略管理之概念引用於運動產業之策略中，運動產業受到大環境影響，非能排除外界獨立運作，因此運動組織之經營須具備市場機制與策略管理之思維 (黃耀斌等，2010)。眾多學者所表述的策略定義，大致可定義策略是組織為實現願景或為達成特定目標，組織需根據產業環境的發展條件，與自身資源的相互關係，制定不同的策略決策，而這些決策關係到組織重要資源的分配方式。

#### 二、策略管理的流程

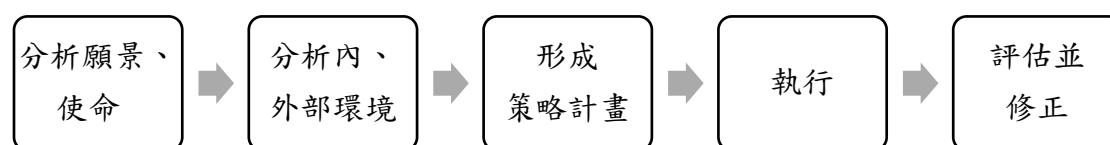
策略管理是組織確定使命後，根據組織所處的外部環境和自己本身之內部條件設定組織的策略目標，並為保證組織目標可以被推行和實現所進行的相關規劃，並依靠組織內部能力將規劃和決策付諸實施，在實行過程中透過不斷的反覆循環、追求完善的動態管理過程如圖 2-1 所示。策略管理係為一套管理流程，包括策略規劃 (strategy planning)、策略決策 (strategy choosing)、策略實施 (strategy

implementation)及策略評價 (strategy evaluation) 等四個階段，而最終目標即為達成組織使命與願景 (陳龍潭、廖勇凱，2011)。



圖 2-1

### 策略管理的流程



(一) 願景和使命：願景 (vision) 指組織成員對未來方向的共識，領導者要發展出組織未來的藍圖，並且具有實際的、可信的和具吸引力的，並且要比現況好。

使命 (mission)，指我們是何人？組織未來走向和定位為何？我們應該如何去做？

(二) 內外部環境分析：包括與組織有關的內部和外部關係人、資源，可利用 SWOT、五力分析、價值鏈分析等工具協助組織進行策略前的環境條件分析。

(三) 形成策略計畫：依據現有願景、使命，並經過內外部環境分析，發展各種可行方案，並選擇最妥適的策略，形成策略計畫，並同時決定規劃期間之目標和達成目標的策略。

(四) 執行：執行決策之可行方案。

(五) 評估並修正：包括衡量達成目標之執行績效，以及依實際狀況適時修正細部計畫。

策略管理除了讓組織適應外部環境變化，針對組織所面臨問題做出決策，並保證策略執行的結果具有相當的效益。策略管理包括瞭解組織的策略定位、未來策略選擇並付諸實施。戴國良 (2022) 指出策略具備公司發展與啟動火車頭的地位，可將策略的功能歸納為指導、執行力、累積與建立企業優勢，及確立與選擇



企業的生存利基。策略管理可視為主導企業經營方向的重要工具，策略管理學者不斷推陳出新發展出諸多不同策略分析工具，如 PEST、五力分析、價值鏈、SWOT 矩陣、資源基礎論等工具，皆是作為協助解決企業經營中問題的方法。SWOT 為質性分析工具，可以彈性運用發展組織策略，亦可搭配其他量化或分析工具，進行整體性的策略方案，提升策略規劃的精準度，強化組織的經營效益。

### 三、運動組織之經營策略

運動團隊經營管理涉及多個面向，包括球團價值與收益、法律議題、人力資源管理、薪資上限、社會責任、運動行銷與市場開發。不同國家運動組織或運動項目，因所屬聯盟、當地法規、政府政策、社會結構及產業發展程度的不同，而實施各異的經營管理策略。

有關運動團隊經營策略與管理之研究，大多從企業管理領域中的財務管理、人力資源、行銷管理等觀點進行探討，以提供運動組織得到各式觀點的建議，來幫助組織成長。林仁彬與唐鎬廷 (2015) 研究美國 NBA 克里夫蘭騎士隊經營策略，著重於運用超級明星球員，吸引球迷進場，增加贊助商合作意願，為球團帶來經濟收入。Wang (2022) 認為紐約尼克籃球隊長期戰績不佳與管理團隊的經營策略密切相關。儘管紐約尼克籃球隊主場具有地緣位置優勢，可持續帶來豐厚的媒體轉播權利金、門票收入、贊助及商品銷售等收入，也使用超級明星球員策略，但高度依賴超級明星球員，沒有積極培育其他潛力球員，導致超級明星球員受傷或離隊後，對戰力產生巨大影響，連續十年之戰績表現不及其他小資本球團，也反應出球團總經理短視近利的經營思維，以及缺乏危機管理意識。在台灣球隊經營方面，劉元凱 (2015) 研究裕隆納智捷籃球隊經營成功關鍵因素，在其經營理念為推展籃球運動及回饋社會之中，透過實施激勵獎金增加贏球誘因、選材策略、訓練制度及退休轉職輔導之人力資源制度來提升球隊實力，另舉辦球迷會、夏令

營及經營臉書粉絲專頁等行銷策略，維持球迷經營，財務收入來源以母公司補助為主維持營運之穩定性。

運動組織易受媒體高度關注及社會大眾期待，也為組織的經營策略帶來挑戰與機會。因此運動組織之經營策略規劃越來越注重納入企業社會責任議題，如透過舉辦慈善賽事、義賣捐款、校園推廣活動、關懷弱勢團體等，提升組織形象、降低環境影響及增加利害關係人之對話及互動（楊世傑、陳美燕，2019；邱仕騰、蕭嘉惠，2019）。另夏若堯與楊宗文（2021）探討新興電競產業，隨著產業逐年擴大，在企業社會責任金字塔之經濟、法律、道德及良善責任四個層次中，於經營相關活動之規劃當中皆對應每一層之社會責任活動事件，體現其產業對企業社會責任經營議題之高度重視。

此外，因國家早期推動之體育發展政策，促使我國多數運動組織成立宗旨是為促進運動推展、培養運動員、社會服務及其他公益等營運目標，資金與資源來源多為政府補助，雖大大降低財務壓力之負擔，隨著社會陸續開展多元文化，間接影響社會資源之分配，仍應注意球隊相關治理。陳柏愷與牟鍾福（2015）指出透過動態能力理論之觀點，運動組織透過發展內部核心能力，建立學習機制及實務運作，以及進行資源整合等，以因應外部環境之變動，進行動態的經營策略調整，以達成長遠發展目標。羅文蔚與王豐家（2015）也表示運動組織導入運動治理的概念，可促進運動組織產生多元化的運作模式，提升良善治理的水平。熊道天與鄭志富（2015）認為運動組織因其特殊性，不完全適用一般企業之治理準則，在參考國內外出版之運動組織治理準則後，歸納運動組織之治理準則為透明、責信、與利害關係人之互動以及理事會相關規定等四個治理準則要素，並可據此達成良善治理的目標，以及做為營運績效之評估標準。葉明兆與高俊雄（2021）針對我國於2016年實施體育改革指出，透過修法要求運動團體之經營方向須朝組織開放、營運專業、財務透明及業務公開，以符合良善治理之全球趨勢及社會大眾的期望，然而在實務上仍存在許多治理問題，如人事組成不當、人頭會員及利

害關係人之間溝通不足等，這些問題須透過主管單位定期考察、專業座談及建立合理的監督機制及訂定適合的組織規範來提高運動組織的治理效益。



#### 四、小結

策略管理被廣泛應用於各領域，成為組織達成目標的重要觀點。策略制定是依據外部環境與內部資源進行調整，以達成組織實現願景和目標，並提升組織的經營效益。運動團隊的經營涉及球團價值、法律議題、人力資源、薪資上限、社會責任及運動行銷等多項因素，是一個複雜且多面向的領域，因此在運動組織的經營策略中，靈活性和適應性至關重要。而成功的運動團隊依賴於有效的經營策略，為組織解決當前的問題，亦使運動組織能永續發展的重要觀點。

### 第四節、SWOT 分析與運動產業應用相關研究

#### 一、SWOT 分析

SWOT 分析是策略規劃過程中重要的一環，可作為企業形成策略的起點，在未來發展的方向及目標設定前，須先充分檢視企業實現策略目標的內部資源，包括財務、成本、人力資源及其他資產等條件分析，另一方面分析企業所處之外部環境，包含經濟發展、政治局勢、社會文化、競爭者動態、市場潛力等，影響企業未來發展的重要因素。

SWOT 分析運用於策略擬定的研究主題相當多元，包括企業經營策略的建構 (連章宸、黃振瑞，2022；陳南淇等，2023；周承達、徐瑞良，2024)；評估進入新市場之潛力及發展策略 (林耿弘、雷立芬，2020)；行銷策略擬定 (黃稚然等，2021；林威宏，2022)；奧運主辦城市提升舉辦大型賽會效益之策略 (Karadakis

et al.,2010)；運動員戰術的精進方式 (王志全、張家昌，2008)，運用之領域可謂包羅萬象。

SWOT 分析四個面向，分別代表 strengths 優勢、weaknesses 劣勢、opportunities 機會及 threats 威脅。企業可用此四個面向為未來擬定策略，達成企業設定之目標 (方至民，2015；Benzaghta et al.,2021)，其中又分為組織內部因素及外部環境因素如表 2-1 所示，分別說明如下：

(一) 組織內部因素：主要為企業自身能控制之因素。

1. 優勢 (strengths)：企業能力之優勢，即為企業優於現有競爭者或有助於未來發展的特點。企業可藉由擴大領先差距、充分利用或創造優勢讓競爭者不易仿效，創造企業整體價值。
2. 劣勢 (weaknesses)：企業能力之弱點，即為企業相較競爭者表現有不足或阻礙未來發展之特點。若企業處於某些特點之劣勢上，可採取尋求替代方案、弱化其弱點、進行互補合作或強化劣勢等方式，提升不足之處。

(二) 外部環境因素：主要為外部環境，企業須制定因應策略。

1. 機會 (opportunities)：在企業所處經營環境中有利於自身的機會，例如市場發展潛力、經濟景氣持續復甦、科技進步突破現況及競爭者轉弱等。企業可藉由及早發現掌握機會、運用優勢趨勢追擊等，搶占市場地位或市占率。
2. 威脅 (threats)：環境中存有對企業發展不利的威脅，不利於企業現在或未來之經營，例如市場需求疲軟、產業產能過剩、競爭者推行有利競爭

行動或消費者偏好轉移等不利因素，企業須針對不利因素採取如避開威脅、改變不利發展或採取避險措施等行動，以降低對企業之影響。



表 2-1

### SWOT 分析內涵表

| 企業優勢                                                                                       | 企業劣勢                                                                                                    |
|--------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"><li>● 擴大領先差距</li><li>● 利用本身優勢</li><li>● 創造新的優勢</li></ul> | <ul style="list-style-type: none"><li>● 尋求替代方案</li><li>● 弱化弱點</li><li>● 進行互補合作</li><li>● 強化劣勢</li></ul> |
| 環境中的機會                                                                                     | 環境中的威脅                                                                                                  |
| <ul style="list-style-type: none"><li>● 早發現掌握機會</li><li>● 運用優勢趨勢追擊</li></ul>               | <ul style="list-style-type: none"><li>● 避開威脅</li><li>● 改變不利發展</li><li>● 採取避險措施</li></ul>                |

## 二、TOWS 分析矩陣

SWOT 分析等四個面向，能分列及釐清各面向之見解，各面向之間交互的關係，如優勢與威脅、劣勢與機會兩兩面向之間重新思考，透過將 SWOT 矩陣重新排列，可獲得 TOWS 分析矩陣，主要可為經營團隊進行策略擬定之思考，與組織內外部之兩面向相互串連以發展出較完善的策略。

TOWS 分析矩陣是由 Wehrich (1982) 提出，在 SWOT 分析之基礎上進一步發展之分析工具。即通過 4 個象限 (S-O、S-T、W-O、W-T) 如

表 2-2 所示，提出具體的策略建議，兩者是相輔相成的策略分析工具。TOWS 更加著重於內外部因素的互動，進一步制定具體的策略方法，相較 SWOT 分析更側重問題的識別。黃稚然等 (2021) 透過訪談公部門、居民、遊客及民間團體之深度訪談蒐集到活動舉辦之成效，依 SWOT 架構分類後，再用 TOWS 矩陣將優勢與機會、優勢與威脅、劣勢與機會以及劣勢與威脅進行兩兩相互考量，方能擬定改善活動效益之策略，並可提升長期經營之績效。

結合內外部因素制定策略，根據 TOWS 分析矩陣的四個象限，企業可以制定不同類型的策略：

(一) S-O 策略：結合企業的內部優勢和外部機會，制定進攻性的策略。

(二) S-T 策略：運用企業的內部優勢來應对外部威脅，採取防禦性策略。

(三) W-O 策略：利用外部機會來克服企業的內部劣勢，採取彌補性策略。

(四) W-T 策略：最大限度地減少企業的內部劣勢和外部威脅，制定防禦性策略。

表 2-2

#### TOWS 分析矩陣

| 外部環境因素<br>組織內部因素 | 機會 (opportunities) | 威脅 (threats) |
|------------------|--------------------|--------------|
|                  | 機會 (opportunities) | 威脅 (threats) |
| 優勢 (strengths)   | SO 策略              | ST 策略        |
| 劣勢 (weaknesses)  | WO 策略              | WT 策略        |



### 三、SWOT 分析應用於運動組織經營策略之相關研究

李建興 (2007) 歸納台灣運動領域應用策略管理學之範疇，大致可分為公部門政策制定、私部門產業發展及運動競賽實戰等三類。公部門體育政策援引策略管理學派之理論，協助制定周全之政策內容。因運動休閒產業之蓬勃發展，私部門包括體育總會、單項運動協會、運動服務業、運動組織服務業等為數甚眾，皆與策略運用息息相關，指引產業實務的發展方向。運動競賽實戰可將策略管理學應用其中，分析戰術及心理態勢等以提升競賽成績。

謝政勳 (2016) 指出 SWOT 分析係為企業經營管理簡單好用且具效益的工具，除了分析組織優缺點不同面向，並可指出影響組織長遠經營生存可能的問題。運動組織在制定策略前應用 SWOT 分析工具之研究相當廣泛如

表 2-3 所示，依組織所設立之目標不同，如運動賽會舉辦及經營 (葉允棋 2004；葉雅正、梁伊傑，2010)；運動項目之經營推展 (蘇慧慈，2010；蔡金順等，2013；莊永隆等，2013；黃蕙娟，2014；劉昶佑、鄭志富，2017；Zhao,2022)；球隊之永續經營 (蔡芬卿、林獻龍，2001；陳忠誠等，2009；呂祐華，2020)；俱樂部之經營 (蔡耀程等，2020，張琪等，2020；高立學等，2022)；非營利組織之經營 (黃明義、黃宏裕，2010)。透過對主要經營者或利害關係人之深度訪談、資料蒐集，檢視並釐清組織現有內部條件及外部環境現況，透過 SWOT 分析工具可方便組織進行辨識、蒐集、控制、分析，並綜合環境條件思辨策略內容。

林建煌 (2015) 提出組織於策略規劃的挑戰，在於目標、環境及資源等三個面向存有互相連動之動態關係，而影響策略的形成，例如：每位競爭者會因各自不同經營條件，對於外部環境之機會或威脅有不同的看法，而量身打造不同的策略方案。因此透過具體、易操作之 SWOT 分析工具，可快速檢視組織經營所實施之策略是否得宜，隨時在動態環境中檢視或進行調整策略方向之用。

表 2-3

## 應用 SWOT 分析工具之研究 (按研究時間排序)

| 研究者                   | 研究主題                  | 研究方法/<br>分析工具      | 研究結論                                                                                             |
|-----------------------|-----------------------|--------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 蔡芬卿、<br>林獻龍<br>(2001) | 排球校隊之<br>經營管理策<br>略   | SWOT 分析、<br>次級資料蒐集 | 應用 SWOT 分析，提出吸收大學部學生加入校隊、調整練習時間、發掘有校隊經驗之學生、招收體保生、維持優良傳統、舉辦排球賽、籌設球隊基金、注重課輔及心理溝通等校隊經營之策略，達成永續經營目標。 |
| 葉允棋<br>(2004)         | 運動賽會永<br>續經營與策<br>略研究 | SWOT 分析、<br>深度訪談   | 運用 SWOT 及 TOWS 進行策略配對，研擬 HBL 高中籃球聯賽永續經營之策略，包括 SO：拓展多元贊助、ST：強化運動知識資本、WO：善用運動志工體系、WT：建立協商溝通機制。     |
| 陳忠誠等<br>(2009)        | 大學籃球隊<br>之經營與管<br>理   | SWOT 分析、<br>次級資料蒐集 | 以臺灣科大籃球隊為個案研究，列出球員、場地設備、師資、經費及外在環境等現況，以 SWOT 四個面向幫助研究者分析經營問題，提出人力資源之選任、培育、運用及維持之經營策略。            |
| 葉雅正、<br>梁伊傑<br>(2010) | 申辦大型運<br>動會之策略        | SWOT 分析、<br>次級資料蒐集 | 為符合國際綜合性運動賽會之申辦資格，以 SWOT 分析 5 項優勢、4 項劣勢、2 項機會及 2 項威脅等問題現況，擬定場館、資源整合、經驗累積等具 11 項具體策略。             |



| 研究者                   | 研究主題                             | 研究方法/<br>分析工具      | 研究結論                                                                                                          |
|-----------------------|----------------------------------|--------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 黃明義、<br>黃宏裕<br>(2010) | 台灣浮士德<br>球協會之經<br>營策略擬定          | SWOT 分析、<br>次級資料蒐集 | 以 SWOT 分析針對浮士德球協會之營運進行現況分析，最後依據各面向之分析結果，提出協會經營、開發資金、人力資源、會員滿意度以及多元開發等五項管理功，作能為策略規劃之方向。                        |
| 莊永隆等<br>(2013)        | 女子棒球之<br>發展策略                    | SWOT 分析、<br>半結構訪談  | 為解決女子棒球經營困境，針對 7 支女子棒球隊隊長進行訪談，將訪談內容結合企業經營五項管理指標觀點，以 SWOT 分析國內女子棒球推動環境，進而提出未來發展之策略方向。                          |
| 蔡金順等<br>(2013)        | 中華民國拳<br>擊協會之發<br>展現況分析<br>及策略建議 | SWOT 分析、<br>問卷調查   | 針對參與宜蘭全中運之裁判、教練進行開放式問卷調查，依 SWOT 四個面向歸納經營現況，供後續研究者之應用參考。                                                       |
| 黃蕙娟<br>(2014)         | 運動觀光發<br>展之策略性<br>分析             | SWOT 分析、<br>次級資料蒐集 | 為提出運動觀光策略之發展方針。運用 PEST 分析進行總體環境檢視，再以 SWOT 分析歸納出運動觀光在台灣推展的 4 項優勢、7 項劣勢、6 項機會及 4 項威脅，為產、官、學界提供發展運動觀光之策略性思考。     |
| 劉昶佑、<br>鄭志富<br>(2017) | 台灣藤球運<br>動推展策略<br>分析             | SWOT 分析、<br>次級資料蒐集 | 針對藤球運動在台灣推展的現況，以 SWOT 分析得出 5 項優勢、4 項劣勢、3 項機會及 3 項威脅，並使用 SWOT 矩陣提出 SO、ST、WO、WO 四大發展策略，即透過提升學生的運動參與、暢通升學管道、增辦國際 |

| 研究者            | 研究主題                           | 研究方法/<br>分析工具              | 研究結論                                                                                                             |
|----------------|--------------------------------|----------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                |                                |                            | 交流活動及善用國內東南亞新移民等策劃，增進我國的藤球運動發展。                                                                                  |
| 呂祐華<br>(2020)  | 城市棒球隊<br>經營管理策略分析              | SWOT 分析、<br>半結構訪談          | 利用 SWOT 四個面向為訪談架構，歸納新北市成棒隊 4 項優勢、4 項機會、10 項劣勢及 4 項威脅之研究結果，並提出球隊永續經營策略。                                           |
| 蔡耀程等<br>(2020) | 健身俱樂部<br>經營策略之<br>研究           | SWOT 分析、<br>次級資料蒐集         | 針對研究個案之現況以 SWOT 進行分析，再以資源基礎理論之觀點進行歸納，提出健身俱樂部經營策略之建議。                                                             |
| 張琪等<br>(2020)  | 瞭解童力體<br>操運動俱樂部<br>經營現況<br>與模式 | SWOT 分析、<br>半結構訪談          | 以 Hamel 經營模式為理論基礎檢視個案的經營模式，再藉由 SWOT 分析營運現況與未來發展，以提出營運策略。                                                         |
| 高立學等<br>(2022) | 西洋劍運動<br>服務業經營<br>策略           | SWOT 分析、<br>半結構訪談、<br>問卷調查 | 運用 SWOT 分析進行俱樂部資源盤點，再以俱樂部經營者、教練、西洋劍協會人員等利害關係人進行訪談，並針對體驗學生進行問卷，最後形成經營策略，包括教練轉型成俱樂部經營者、增加網路宣傳、符合安全法規之館內設備、贊助選手或學員。 |
| Zhao<br>(2022) | 提高中國女<br>籃社會關注<br>度不足之方<br>法   | SWOT 分析、<br>次級資料蒐集         | 中國女籃在國際賽表現名列前茅，但在中國社會之關注度不足，運用 SWOT 分析後，提出在互聯網盛行下可透過增加社群媒體之互動，提高社會對中國女籃發展之關注度。                                   |



#### 四、小結

SWOT 分析作為策略規劃的重要工具，能夠幫助組織清晰評估自身的經營優勢與劣勢，以及市場環境中的機會與威脅。透過 TOWS 分析矩陣，組織可進一步交叉檢視內部及外部因素，從而制定符合市場需求的經營策略。運動組織在管理策略規劃中，SWOT 分析的廣泛應用顯示了在運動領域的適用性與有效性。在現今競爭激烈以及變化多端的經營環境中，運動組織可以運利用 SWOT 分析工具快速的辨識市場現況，結合自身的經營優勢，克服劣勢，靈活應對市場機會，制定具體可行的經營策略，以達成組織目標與使命。

#### 第五節、本章總結

綜觀近二十年來台灣籃球環境的整體發展並不順遂，從 CBA 的成立到結束僅有 5 年時光，SBL 的成立重新喚醒台灣的籃球熱潮，前 5 年的賽事造就黃金世代明星球員，吸引許多球迷及贊助商，但好景不常，SBL 無法持續穩固台灣籃球賽事最高殿堂的地位。因為明星球員陸續出走中國 CBA，富邦籃球隊欲提升球團經營效益轉戰其他職業聯盟等因素，致 SBL 經營狀況每況愈下。2020 年台灣再度興起職業籃球聯盟，PLG 首屆賽事成功引發各界關注，隔年另一職籃聯盟 T1 成立，使得台灣在短時間內擁有 PLG、T1 及 SBL 三個聯盟，參與的籃球隊伍總數亦曾高達 17 支。2024 年在休賽季期間，T1 結束營運，新組成之 TPBL 與 PLG 仍使台灣籃壇維持兩大聯盟，其中不同的是兩聯盟之加盟球團重新洗牌，加入 SBL 之三個聯盟中的各球團主力球員也因合約到期大幅變動。三個聯盟相互牽動競合關係，是否能有效的帶動籃壇正向的發展，持續吸引球迷支持，亦或可能像早期 CBA 及 SBL 僅持續維持了 3 至 5 年的好光景，仍有待持續的觀察。

台灣啤酒籃球隊為我國一支勁旅球隊，擁有超過五十年以上之經營歷史，並為台灣籃球賽事之常勝軍，培養出許多中華隊資歷之優秀球員。台灣啤酒籃球隊面臨 CBA、PLG 在不同時期引發的經營環境變化，以及台灣企業家深受美國 NBA 經營模式成功的印象，吸引許多滿懷憧憬的企業組建籃球隊，球隊的資源條件隨之更迭，促使球隊重新思考目標的適當性。呈上文獻分析可知，球隊的經營與企業經營概念相似，透過策略管理學派之理論，可協助組織制定出更周全的策略，以追求永續經營之目標。SWOT 分析作為策略規劃的重要工具，幫助組織重新審視自身經營狀況，找出有利之條件，彌補或改善不足之處，面對外部環境之變化，尋找對自己有利的機會，同時企圖避開或降低外部的影響，進一步藉由 TOWS 分析矩陣，使組織能提出適應市場現況的經營策略。為了因應動態的市場環境以及確保策略執行的靈活性，策略的實施流程應採取動態管理的方法，並針對策略方案進行績效評估或修正，透過不斷實踐與反思，組織將能持續調整以達成組織設定的目標。

### 第三章 研究方法



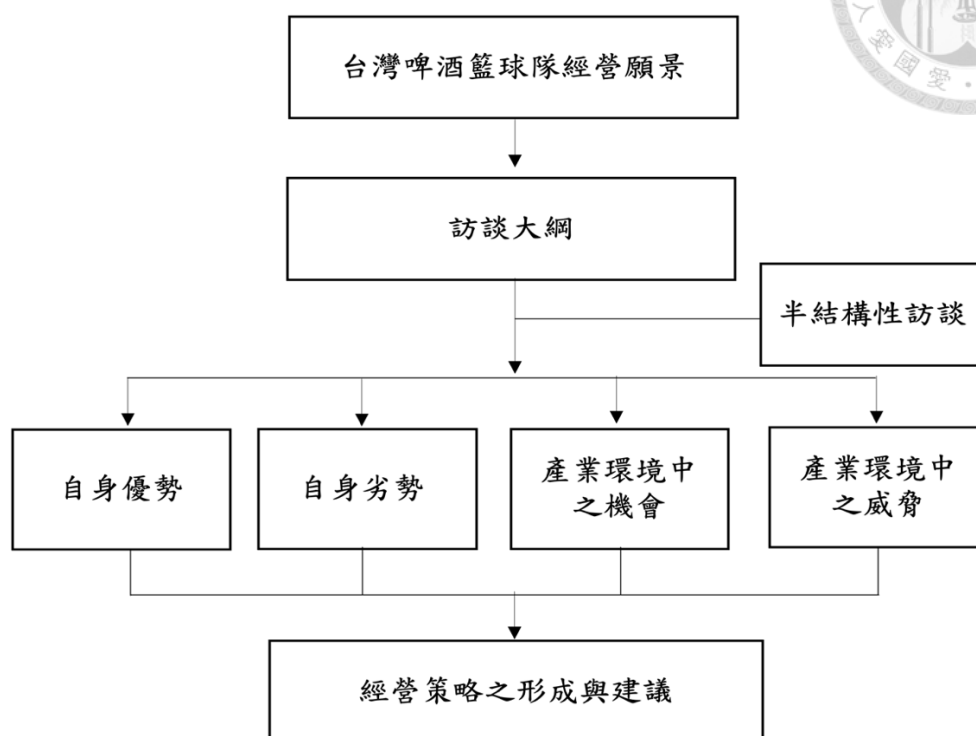
本章節基於前章的文獻探討，回顧台灣籃壇及台灣啤酒籃球隊的發展歷程及經營現況，並探討經營策略的概念，對於運動團體在經營的過程中，如何釐清目標及策略方向。故本研究目的是分析台灣啤酒籃球協會經營現況，以進一步形成未來策略方向之建議。過程中主要透過半結構性訪談的方式，蒐集台灣啤酒籃球協會組織內外部人士對於自身優劣勢及外部經營環境的看法，以此形成具體的經營策略方向。本研究方法分為八節，各節分別為：第一節研究架構，第二節研究設計，第三節研究對象，第四節研究工具與訪談程序，第五節資料分析，第六節研究信實度，第七節研究流程，第八節研究倫理。

#### 第一節、研究架構

本研究以台灣啤酒籃球協會做為個案對象，以 SWOT 分析為主軸，逐一蒐集台灣啤酒籃球協會組織內部之優勢與劣勢，及產業環境之機會與威脅等經營現況資料，最後歸納整理出台灣啤酒籃球協會之經營策略及建議，本研究之研究架構如圖 3-1 所示。

圖 3-1

研究架構圖



## 第二節、研究設計

本研究旨在研究台灣啤酒籃球協會之經營策略，研究範圍從協會成立至今，並以半結構開放式深度訪談進行資料蒐集。為瞭解台灣啤酒籃球協會經營之優勢與劣勢現況，以及對籃球產業環境發展變化之看法，針對其協會參與之相關人員，包含顧問、教練、球員、協會人員、球迷及媒體等重要利害關係人進行個別訪談，並依據受訪者提供的內容，以 SWOT 四個面向之分析架構進行歸納，最後提出球隊未來發展經營策略之建議。

### 第三節、研究對象



台灣啤酒籃球協會是台灣啤酒籃球隊之經營組織，設有理事長、秘書長、行政組長及各職能幹事（行政、行銷、會計及出納幹事）各一人，負責協會及球隊的相關行政事務，這些成員均為母公司員工兼任。此外，協會特聘一名運動管理專業顧問，進行球員招募、訓練及比賽等事務，球隊組織編制，包括有總教練、助理教練、防護員、體能教練及球員。

訪談對象涵蓋參與台灣啤酒籃球協會之管理人員、球員、媒體、球迷等外部人員，藉由蒐集不同角色的觀點瞭解協會經營狀況，訪談對象名單整理如表 3-1。為保護受訪者隱私及自由呈現個人真實觀點，本研究依此名單進行編碼，避免直接辨別受訪者真實身份等資訊。

表 3-1

訪談對象名單

| 編號 | 職稱     | 年資     |
|----|--------|--------|
| A  | 球隊顧問   | 20 年以上 |
| B1 | 球隊教練   | 5 年以上  |
| B2 | 球隊管理   | 5 年以上  |
| C1 | 球員     | 3 年以上  |
| C2 | 球員     | 3 年以上  |
| C3 | 球員     | 3 年以上  |
| D1 | 協會秘書長  | 5 年以上  |
| D2 | 協會行政幹事 | 3 年以上  |
| D3 | 協會行銷幹事 | 3 年以上  |
| E1 | 球迷     | 5 年以上  |
| E2 | 球迷     | 5 年以上  |
| E3 | 球迷     | 5 年以上  |
| F  | 媒體     | 30 年以上 |

#### 第四節、研究工具與訪談程序



##### 一、研究工具

由於研究者長期以來參與台灣啤酒籃球協會策略擬定及活動推動之工作。因此，基於本研究訪談大綱的設定將以局內人的觀點為出發點，旨在深入探討協會的經營策略。訪談的題目涵蓋協會自身的經營條件，包括優勢及劣勢，以及外部環境現況，包括機會與威脅。另為確保受訪者容易理解題目，研究者事先依據本研究目的及探討議題，並與指導教授共同討論後，建立訪談大綱如表 3-2 所示。

表 3-2

##### 訪談大綱

###### 1.訪談對象：協會及球隊之管理人員、顧問、球員

| 構面 | 訪談題目                             |
|----|----------------------------------|
| 優勢 | 1 與其他的球團相比你認為協會或球隊能勝過對方的地方是什麼？   |
|    | 2 協會有哪些服務是成功的，例如球員、教練、管理流程？      |
|    | 3 協會有哪些軟實力，例如專業知識、名聲、關係、球技等？     |
|    | 4 協會有哪些硬實力，例如資金、訓練環境、管理或訓練人才？    |
| 劣勢 | 5 與其他的球團相比你認為協會或球隊較不足地方是什麼？      |
|    | 6 協會在球員、教練、管理流程上有需要再進步的地方嗎？      |
|    | 7 協會/球隊需要具備的競爭力，但目前還沒有具備的是什麼？    |
|    | 8 哪些資源是協會或球隊目前欠缺，例如資金、人才、技術、設備等？ |



| 構面 | 訪談題目                                                                 |
|----|----------------------------------------------------------------------|
| 機會 | 9 目前籃球產業環境中，可以幫助協會/球隊/球員成長的機會?                                       |
|    | 10 目前籃球產業環境中，會使協會、球隊的經營/球員（個人）的發展成長嗎?發展的方向會幫助協會或球隊、球員在未來更受關注?        |
|    | 11 聯盟或政府政策是否會有新規定或作法，對協會/球隊運作有正面幫助呢?                                 |
|    | 12 協會或球隊可以利用哪些資源改進弱點?                                                |
| 威脅 | 13 目前籃球產業環境中，會造成協會或球隊的發展產生威脅是什麼?                                     |
|    | 14 目前籃球產業環境中，有哪些變化會引發協會、球隊的經營/球員（個人）的發展不利問題?發展受阻、下滑或市場需求停滯，造成經營上的困難? |
|    | 15 有哪些新的問題或趨勢即將發生?而這問題或趨勢會對球團產生負面影響?                                 |

## 2.訪談對象：球迷

| 構面 | 訪談題目                                                     |
|----|----------------------------------------------------------|
| 優勢 | 1 你什麼時間開始關注台啤球團?你支持台啤的原因?                                |
|    | 2 你認為台啤球團比其他球團有優勢的地方是什麼?                                 |
| 劣勢 | 3 如果發生什麼問題或事件，會使你不願再支持台啤球團?                              |
|    | 4 與其他球團相比，你認為台啤球團目前欠缺的是什麼?                               |
| 機會 | 5 你認為在目前籃球產業環境中，如果台啤球團或球隊做了什麼改變，會使球團或球隊表現得到成長或提升競爭力?     |
|    | 6 你能談談台啤球團對球迷的關係經營?針對球迷經營您有何建議或期待?                       |
| 威脅 | 7 你認為目前籃球產業環境中，有什麼是不利於台啤球團的發展或可能需要面臨的風險?例如競爭球隊增加、球員負面形象? |

### 3.訪談對象：媒體



| 構面 | 訪談題目                                      |
|----|-------------------------------------------|
| 優勢 | 1 與其他的球團相比，你認為台啤球團的優勢是什麼？                 |
|    | 2 你認為台啤球團有哪些軟實力，例如專業知識、名聲、關係、球技等？         |
|    | 3 你認為台啤球團有哪些硬實力，例如資金、訓練環境、管理或訓練人才？        |
| 劣勢 | 4 你認為與其他的球團相比台啤球團較不足地方是什麼？                |
|    | 5 你認為台啤球團面對目前各球團的競爭，目前還欠缺的是什麼？            |
| 機會 | 6 目前籃球產業環境中的變化中，你認為目前有可以幫助台啤球團成長的機會？      |
|    | 7 如果做哪些事情或即將發生的事件，可以幫助台啤球團或球員得到更多關注或是助益？  |
|    | 8 你認為台啤球團可以利用哪些資源改進弱點？                    |
|    | 9 你對台啤球團的未來經營方向有什麼期待或看法？                  |
| 威脅 | 10 你認為籃球產業環境中的變化，有哪些可能會引發台啤球團經營上未來問題？     |
|    | 11 你認為目前籃球產業環境中，有什麼是不利於台啤球團的發展或可能需要面臨的風險？ |

## 二、訪談程序

### (一) 詢問研究對象受訪意願及預先寄送訪談大綱

研究者經由台灣啤酒籃球協會聯絡窗口取得受訪者聯絡資訊，透過電話向受訪者說明訪談目的並取得同意後，使用手機通訊軟體或電子郵件寄送訪談大綱電子檔予受訪者，使受訪者預先了解本研究目的及預期成果。



## (二) 正式訪談

研究者與受訪者約定訪談時間及地點，正式訪談前均預先告知受訪者本研究目的及事前寄送之訪談大綱，並於訪談時提供知情同意書（附錄一），每次訪談時間約 60 分鐘。正式訪談時由研究者擔任主訪者，並徵求受訪者同意進行全程錄音，訪談過程依據訪談大綱所列之題目內容進行，研究者能夠引導受訪者分享其個人經驗與見解，進行內容分析，歸納出共通的主題與趨勢，並根據其觀點深入描述與分析，從而提升研究的深度與廣度，進而為協會未來的策略調整提供實質建議。惟得視受訪者答覆內容調整訪談題目順序，並注意訪談過程中與受訪者之關係建立及營造訪談氣氛。

## (三) 結束訪談標準

訪談至受訪者未能提出新論點後即停止，即「理論飽和」（鈕文英，2015），並於訪談結束後，提供研究者聯絡方式予受訪者，若受訪者有任何問題或欲補充之內容可聯繫研究者。

## 第五節、資料分析

本研究旨在研究台灣啤酒籃球協會之經營策略，根據研究主題及目的，以深度訪談方式廣泛蒐集協會經營者、教練、球員及球迷等不同面向受訪者之想法和感受，並以紮根理論分析，將蒐集的訪談資料進行系統性整理及分類（Glaser、Strauss,1967）。資料分析過程為(1) 建立本研究之文本：由研究者將錄音檔繕打成訪談逐字稿後，並重覆將錄音檔及逐字稿進行比對確保繕打內容正確；(2) 發展編碼類別：閱讀逐字稿內容，將內容化分為段落，依研究主題將段落細分至一或二個小單位摘述至一句話簡述之，形成事例綱要，並進行編碼，再將相同主題或

近似內容整理為一主題類別；(3) 確認主題類別：研究者與二名運動管理領域之研究生成立研究小組，將上一步之分類結果，逐一檢視各主題類別是否有語意不清之陳述、檢討各項簡述內容是否與分類相符或適切，若有語意不清或重覆之處將予以刪除或重新分類至達成小組共識；(4) 類別篩選：主題類別確認後，研究者將與指導教授及二位研究生組成研究小組進行內容向度歸納分析，再次檢視各項內容，篩選各類別最具代表性之內容，若有未獲共識之內容則須逐項檢討至達成共識。資料分析如下表 3-3 及附錄二所示。

表 3-3

資料分析範例

| 構面 | 主題類別     | 事例                                                                  | 檔案位置        |
|----|----------|---------------------------------------------------------------------|-------------|
|    | 球隊發展歷史悠久 | 我們有五十多年的歷史，我們經營這麼久，其實現在為止，只有三支球隊有這個歷史，台灣銀行和裕隆。                      | A-行 21-22   |
| 優勢 | 品牌文化知名度高 | 台啤籃球隊這個品牌從以前的公賣金龍，轉移到台啤籃球隊這個品牌，其實是深入很多人的心中，我們至少在台灣啤酒籃球隊這個品牌上是表現的不錯。 | D1, 行 19-21 |



## 第六節、研究信實度

### 一、研究信實度

Guba 與 Lincoln (1985)年提出質性研究建立信實性的四項標準，包含確實性 (credibility)、可遷移性 (transferability)、可靠性 (dependability)、可證實性 (confirmability)。確實性指研究者歸納之研究結果與被研究現象之吻合度；可遷移性指研究結果對讀者之應用性，研究者提供豐厚且具體之描述使讀者對研究結果的轉移運用；可靠性指研究者對於資料蒐集和處理過程確保研究歷程中的邏輯、紀錄和查核；可驗證性指研究資料與研究結果詮釋須有所連結 (高麗娟、黃光獻，2014)。

### 二、資料檢核

增加研究信實度之檢核有長期投入、持續觀察、三角驗證 (Guba、Lincoln，1985)。本研究採行三角檢測法 (triangulation)，以不同角度交叉檢核資料及研究的可靠性和真實度，三角檢測包括四種形式，分別為方法三角測定，指用訪談、觀察等不同的方法蒐集資料；來源三角測定，指用不同時間、資料提供者等不同資料來源；分析者三角測定，指多個研究者分析相同資料；理論觀點三角測定，指用不同理論分析相同資料得出結果的差異性。

本研究運用三角檢測法之方法三角測定、來源三角測定以及分析者三角測定方法交叉檢視或查核資料，增強研究的可靠性及真實性。在研究過程中，本研究透過面對面訪談，將訪談內容以逐字稿呈現予受訪者，檢視其內容與本研究內容觀點是否一致或提出修正建議。另外依據受訪者確認之訪談資料由研究者先行分類，再與二位運動管理領域並熟悉本研究主題之質性研究生與指導教授，共同進

行資料編碼及分析是否達成一致觀點，以及呼應對照研究結果與文獻、研究者觀察紀錄，透過上述方法，檢核其研究結果之正確性，降低研究偏誤或研究者個人偏見。

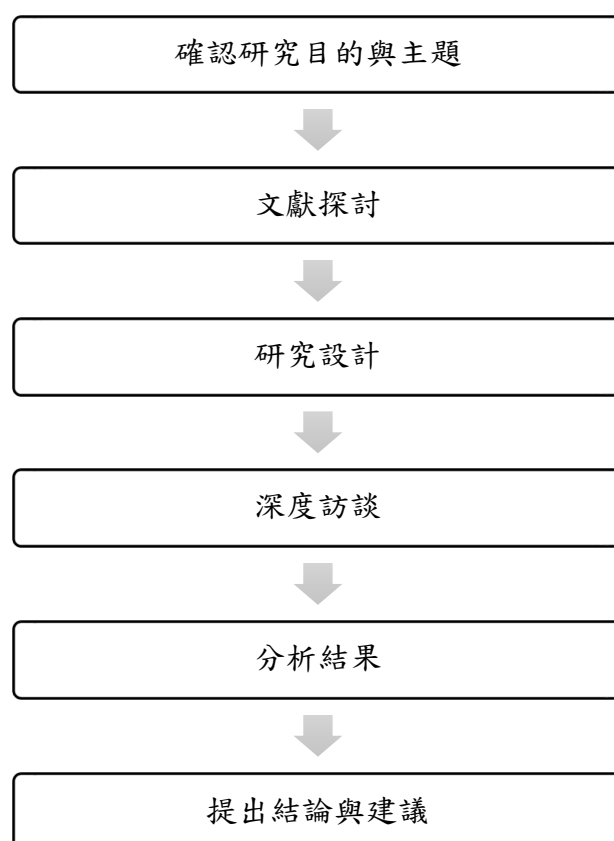


## 第七節、研究流程

本研究流程在確立研究目的與主題後，首先蒐集有關研究主題之相關文獻，以此前期基礎為核心，針對研究目的及問題設計研究方法，透過半結構式深入訪談取得受訪者的觀點及意見，將訪談內容繕打逐字稿，進行主題分類及三角檢測驗證，歸納出研究結果與策略建議，最後，整理研究結果提出研究結論與建議，本研究流程圖如下圖 3-2 所示：

圖 3-2

### 研究流程圖



## 第八節、研究倫理



研究倫理是指進行研究時必須遵守的行為規範。根據鈕文英 (2015)提出研究者須注意 8 項倫理守則：(1) 研究者對待研究參與者須秉持誠實、尊重之態度；(2) 充分取得研究參與者之知情同意；(3) 注意匿名與保密原則以保護研究參與者隱私；(4) 避免傷害研究參與者；(5) 研究參與者可得知且受惠研究結果；(6) 適當處理與研究參與者之關係；(7) 研究方法及程序須適當並真實呈現研究結果；(8) 注意研究過程之寫作方式與審核的倫理。

本研究探討之經營策略，資料來源多數是蒐集特定受訪者個人的觀點與見解，強調受訪者與研究者之間的互動密切性，為避免受訪者受到傷害，在進行訪談前，尊重受訪者之參與意願。正式訪談前將研究目的及訪談進行方式進行說明，在徵得受訪者同意後，研究者始可進行訪談，研究分析將受訪者以代碼識別，保護受訪者之隱私，並將研究結果回饋予受訪者，確保其觀點或見解真實納入研究報告中，確保研究之公正性。

## 第四章 結果與討論



本章研究結果與討論，依據研究目的蒐集資料，針對資料內容進行文本分析與歸納，提出台灣啤酒籃球協會經營策略之 SWOT 分析結果及策略建議，本章分為三節，各節分別為：第一節台灣啤酒籃球協會 SWOT 分析，第二節台灣啤酒籃球協會 SWOT 分析之討論，第三節台灣啤酒籃球協會經營策略。

### 第一節、台灣啤酒籃球協會 SOWT 分析

依據本研究方法廣泛蒐集受訪者的觀點，以 SWOT 四個面向歸納台灣啤酒籃球協會經營現況如下表 4-1，並分別以優勢、劣勢、機會及威脅表述於下方：

表 4-1

台灣啤酒籃球協會經營現況 SWOT 分析

| 優勢 (strengths)                                                                                                                                                                        | 劣勢 (weaknesses)                                                                                                                              |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"><li>● 球隊發展歷史悠久</li><li>● 品牌文化知名度高</li><li>● 擁有基本穩定之營運資金</li><li>● 球員人才培育有成</li><li>● 訓練設施及生活照護完善</li><li>● 組織架構細緻化</li><li>● 具有卓越能力的組織領導者</li></ul> | <ul style="list-style-type: none"><li>● 資金運用缺乏彈性</li><li>● 缺乏足夠的訓練人力資源</li><li>● 權威式領導風格</li><li>● 領導者的銜接</li><li>● 擴張球隊分散既有資源</li></ul>     |
| 機會 (opportunities)                                                                                                                                                                    | 威脅 (threats)                                                                                                                                 |
| <ul style="list-style-type: none"><li>● 引進外部贊助資金</li><li>● 爭取利害關係人的認同</li><li>● 持續提升組織專業訓練能力</li><li>● 維持良好的戰績表現</li><li>● 行銷策略的制定及運用</li><li>● 提升品牌聯想度</li><li>● 創造更廣的社會價值</li></ul> | <ul style="list-style-type: none"><li>● 聯盟經營制度未健全</li><li>● 各球團經營架構及觀念之落差</li><li>● 同業競爭者增加</li><li>● SBL 聯賽關注度下滑</li><li>● 品牌資產下滑</li></ul> |





## 一、優勢 (strengths)：

### (一) 球隊發展歷史悠久

台灣啤酒籃球隊成立於 1968 年，擁有悠久的發展歷史，為台灣籃壇的老牌球隊，長期的歷史積累使協會及球隊擁有豐富的經驗和技術傳承，並塑造球隊的品牌形象、累積深厚的球迷基礎以及社會大眾的關注度，為球隊發展奠定堅實的基礎。

顧問：我們有五十多年的歷史，我們經營這麼久，其實現在為止，只有三支球隊有這個歷史，台灣銀行和裕隆。(A，行 21)

協會行政人員：台啤籃球隊就是一個歷史悠久的球隊，就是陪伴很多台灣球迷走過很多的回憶。(D2，行 24)

球迷：在籃球界是老字號球隊，具有名聲及一定人脈。(E3，行 10)

### (二) 品牌文化知名度高

台灣啤酒籃球協會所營運之球隊名稱直接使用母公司知名品牌「台灣啤酒」命名，該品牌經營銷售百年歷史，為台灣啤酒市場產品銷量市占率第一名之品牌，深受台灣人喜愛，且球隊為各級賽事之常勝軍，已形成強大的品牌記憶及形象。強大的品牌形象和高知名度能吸引更多的球迷和支持者，以及創造更多的贊助商和廣告合作機會。

協會秘書長：台啤籃球隊這個品牌從以前的公賣金龍，轉移到台啤籃球隊這個品牌，其實是深入很多人的心中，我們至少在台灣啤酒籃球隊這個品牌上是表現的不錯。(D1，行 19-21)



媒體：這個品牌的形象，這不是你砸三億、五億去做行銷做的出來，這是過去這二十年，台啤跟 MVP 跟總冠軍跟金牌，他就是劃上一個等號。(F，行 231-232)

### (三) 擁有基本穩定之營運資金

台酒公司為長期支持台灣啤酒籃球協會營運，訂有「補(捐)助台灣啤酒籃球協會作業規範」，且每年編列之專案經費須經立法院審查(台酒公司，2024)，成為台灣啤酒籃球協會營運經費之穩定來源，使協會在日常運作中不會受到財務壓力的影響，從而專注於球隊之訓練和比賽表現，提升球隊整體實力。此外資金來源的穩定性也能為協會及球隊對未來發展進行長期的營運規劃，降低經營風險。

球隊管理：我們算是公部門，那其實就比較穩定，如果像其他的球隊，如果財團一不支持，整個球隊就收起來，但是公司是會一直推廣籃球運動這一塊。(B2，行 24-26)

媒體：台啤的優勢，第一個當然是台啤的企業，公營事業他是預算制，但是他不太容易受到經濟景氣、母企業的影響。(F，行 7-8)

### (四) 球員人才培育有成

台灣啤酒籃球隊培養多位明星球員及籃球國手，例如：SBL 聯賽黃金世代球員林志傑、楊敬敏，旅外球星劉錚，及有「台灣艾佛森」之稱蔣洄安，皆是目前

台灣籃壇知名的指標球星，另外其他現役球員，如黃鎮、王皓吉、陳兆豪皆曾入選中華隊國手。此外，培育球員的成功也能建立良好的球隊文化，增強球員的凝聚力和團隊精神，並藉由明星球員的案例能夠吸引更多具有潛力之年輕人才加入，以及吸引大眾球迷的關注，形成良性循環，為球隊提升品牌價值和發展出球隊的長期競爭力。

*顧問：台啤培養了很球星，在培養球員這方面我們一定是做的相當不錯。*

*(A，行 27-28)*

*球迷：他培育很多就是知名的選手，然後感覺去到那邊，他的訓練的整個系統應該也是都還不錯，才有辦法一直有這樣的選手出來。(E2，行 28-29)*

*媒體：每個人都知道林志傑是台啤的 MVP，楊敬敏是台啤的 MVP，因為楊敬敏生涯最高的 MVP 就是在台啤，對不對？劉錚、蔣洧安就是台啤的，他們都是冠軍球員。(F，行 228-231)*

#### **(五) 訓練設施及生活照護完善**

台灣啤酒籃球協會在母公司的支持及出資下，於景美地區打造球隊專屬之專業訓練基地，基地設置標準籃球場、重訓室、防護室、運動恢復設備等訓練設施，同時設置球員宿舍，提供球員住宿和休息空間。

專業的訓練環境能提升球員的技術和體能，進而提高比賽表現；良好的生活照護和修復設施能減少球員受傷風險；完善的訓練設施和住宿照顧，也能吸引更多優秀人才加盟，並可增加球員之間的相互關心與支持，增強團隊的凝聚力，為球隊的長期穩定發展奠定良好基礎，培養出更多優秀的籃球人才。

球隊教練：(訓練設施) 已經完全贏其他球隊了，沒有一個球隊有像我們一樣的規模。(B1，行 234)

球隊管理：其他球隊可能都要去學校承租和運動中心承租，球隊優勢是有自己的球館。(B2，行 23)

球員：(訓練基地) 在台北市，然後硬體設備、宿舍都很好，因為練球跟重量室還有宿舍都是在同一棟，不用跑來跑去。(C1-行 18)

球員：關於練球跟硬體設備那些，你說水電、網路、第四台小小的福利，這些都是跟其他隊比較來算是不錯的啦，你在這地方訓練，然後這個地方給你很充足的資源。(C2，行 33-36)

#### (六) 組織架構細緻化

台灣啤酒籃球協會為求經營彈性，在協會成立時已將經營組織脫離母公司的經營系統，使內部管理組織層級扁平化，協會組織內部劃分為行政、顧問、教練團及球員；另協會之行政人員是由台酒公司指派同仁兼任負責處理球隊行政業務，可使母公司易於掌握協會及球隊的營運狀況，再透過顧問與教練專責管理球隊之招募、訓練、比賽。協會以此組織架構及經營模式長達 20 年，經由長期且反覆的運作之下，建立起組織內部之順暢管理模式及溝通管道，提升整體業務執行之效率。

顧問：我們球隊做為經營管理的這部分做的還不錯，……，現在孩子以我來講都成熟的比較晚，他們成長的過程，我會用另外的方式來跟他們溝通和管理。(A，41-44)

球隊教練：在這個運作下面長期有教練團的合作，慢慢分工越來越明確，然後有些合作起來的默契也會很好，有時候在一比賽的時候、或在行政開會的狀況下，我們就會看得出來台啤的決策給他們的反應是很快的……但其他球隊就還要回去瞭解一下、問一下。(B1，行 39-41)

協會幹事：我們是成立一個協會，去協助球隊處理行政上面的事，所以球隊那邊他就是由總教練那去專責負責訓練、比賽，有點專業分工，這樣也是蠻好的。(D2，行 32-33)

媒體：台啤這個國營事業用協會來經營這個球隊，事實上他就是最成功的模式，目前最成功的模式，這裡面毫無疑問，五個總冠軍嘛。(F，行 89-91)

#### (七) 具有卓越能力的組織領導者

卓越的領導者通常具備敏銳的市場洞察力，為組織制定清晰的策略方向和目標，並藉由優秀溝通及應變能力解決組織所面臨的問題和挑戰，使組織在競爭環境中保持穩定的發展(陳龍潭、廖勇凱，2011；張容軒等，2017)。

根據訪談發現，台灣啤酒籃球協會成立時，即由現任顧問負責綜管球隊人事管理、經費運用及相關營運策略規劃，協會及球隊之重大營運決策皆有賴於顧問之卓越專業能力，並深受母公司及教練、球員信任。在其兼負 SBL 總教練期間，帶領球隊奪得四座總冠軍，在顧問的運籌之下，以及其個人具備發掘選手的特殊眼光及球隊管理手段，使球隊持續締造亮眼的戰績。

球隊教練：○哥對我們球隊的指導和方向，我覺得一定會有影響的，○哥在整個籃球圈以外的市場他是做更多的研究，我們是在技術和訓練管理這部分，他是對外我們是對內。(B1，行 336-339)

協會秘書長：我們公司就是第一協會的部分我們有專業人才在支援，所以公司跟台啤籃球協會有溝通管道，但是我們也不會涉入太多專業方面，籃球隊那裡有專業人才在管理，所以我們在 SBL、T1 的戰績都是在前半段，算不錯了啦。(D1，行 39-42)

媒體：你們的優勢是○哥這個人，因為你們的籃球決策、管理球隊、戰力訓練組成都是他來組成，他的角色已經超過一般教練，他不只是教練，是領隊、總管，決策者，他甚至是總教練，在他的決策和運籌底下，母企業高枕無憂。(F，行 16-18)

## 二、劣勢 (weaknesses)：

### (一) 資金運用缺乏彈性

台灣啤酒籃球協會面對目前籃球產業往職業化發展趨勢，為留下團隊內明星球員或增加市場推廣機會抵抗競爭者，將導致營運成本增加。協會之營運收入來源完全依賴母公司提供，受制於母公司為國營事業單位之經營背景，其財務、人事、業務皆有明確法令規定，受政府機構監管相關資金增撥程序繁雜，另台酒公司補助協會營運資金為公司營運費用，將影響公司年度營盈目標及全體員工年終福利，諸多公司內部經營層面之考量無法及時滿足協會之資金增撥需求，使得台灣啤酒籃球協會之資金運用相較於其他球團財務運作之彈性則顯不足，並容易錯失市場發展潛力及造成組織無法有效應對突發事件或風險。

顧問：台啤賺多少錢他要對政府交待，他(台酒公司)如果花太多錢在球隊上，對他們的業績可能會有影響。(A，行 222)

協會秘書長：我們的弱勢是因為公司有一部分資金，這資金不算寬裕，你要成為頂尖的球隊當然我覺得人才籃球人才很重要，你說資源不夠怎麼去吸引人才。(D1，行 46-48)

媒體：對於職業運動，基本上，燒錢是很重要的一部份，如果台啤在國營事業的預算不能夠每年不管是漲多百分之 10 到 20，或者是有一點彈性的，我覺得這對台啤來講，在經營上會遇到比較大的困難。(F，行 278-280)

## (二) 缺乏足夠訓練人力

運動團隊爭取勝利重要的幕後推手就是教練團，訓練人力不足會導致球員的技術和戰術水平無法得到有效提升，從而影響整體競爭力，依據訪談資料，台灣啤酒籃球隊其訓練方式偏向傳統的團體訓練，主要問題為現有的教練團與球員人數比例相較其他球團低，針對球員個別訓練的幫助及安排則較為缺乏，專業教練和訓練人員不足，使得球隊在制定和執行訓練計劃上無法持續優化及細緻化。

顧問：一支職業球隊我覺得他的教練團至少要六個人，防護人員最起碼四個球員就要配置一個，體能教練就要三至四個人，……台啤目前一支球隊只能配一個。(A，行 110-115)

球員：一個人要負責很多事情，比如說翻譯、剪片、還要跟其他什麼洋將的經紀人聯繫，就是一個人但要做這麼多事情的話……，變什麼事情都做的沒這麼的充足。(C2，行 139-142)



### (三) 權威式的領導風格

從訪談資料分析發現，協會的管理多數依賴顧問的指揮，偏向權威式的領導風格，現今籃球產業環境呈多面向發展，不同年齡層之球員心態想法各有不同，權威式的領導風格為領導者偏重以控制、指令等方式指揮組織，可能抑制內部成員提出意見或想法，此外，此領導風格容易養成教練、球員之依賴性，使他們在面對挑戰時缺乏獨立解決問題的能力，影響組織團體成長力。

媒體：○哥也會遇到一個問題，○哥下面的人沒有人敢講這個話，因為都聽○哥，不只是球員，教練團也都是○哥養的。(F，行 448-450)

媒體：○哥也是一言堂啊。誰敢對抗○哥，陳國維那個 group、裕隆的都一樣嘛，那柏力力，柏力力是老闆出錢最大的，連總教練都要聽老闆的。(F，行 464-465)

### (四) 領導者的銜接

從受訪資料發現，協會之經營及球隊的運作長期依賴協會顧問之單一領導者，而領導者雖具有卓越的管理能力，惟年事已高，且協會組織人力精簡，多數成員為教練及球員等球隊人員，行政人員則由母公司派同仁兼任，導致內部成員對於協會整體經營思維脈絡發展及業務整合能力不足，應即早栽培潛在領導人才，建立清晰的領導者銜接機制，傳承管理經驗，避免在領導者更替時出現混亂，影響團隊的穩定性和運作效率。

媒體：你們台啤那些人都沒辦法接班。(F，行 713)



媒體：(○哥的角色退休後) 台啤就結束了，台啤就沒有文化了，不只是危機，就沒有文化了，那他 70 歲，70 歲有 70 歲要做的事。(F，行 714-715)



##### (五) 擴張球隊分散既有資源

2021 年台灣啤酒籃球協會同時加入 SBL、T1 聯盟後，將現有球員依技術等級不同拆分二隊，導致協會資金和教練、球員人力的過度分配，使得每支球隊或分隊無法獲得足夠的支持，從而影響原有的競爭力和表現。由第 20 屆及 21 屆 SBL 賽事的戰績來看，台灣啤酒籃球隊受球隊陣容調整連二屆皆與冠軍無緣，而曾被媒體預測 T1 聯盟奪冠熱門之台灣啤酒英熊隊連續二年以第四名之戰績作收。

另外，過度擴張可能使球隊在營運管理上面臨挑戰，增加經營風險。雖然台灣啤酒籃球協會為跨入職籃聯盟的經營，陸續採行與行銷公司、桃園雲豹籃球隊等外部單位合作，惟行銷公司在合作二年期間，受疫情影響，導致門票及廣告招商等收入來源不穩定，最終仍不敵經營虧損提前終止合作，T1 聯盟第三年則另尋桃園雲豹籃球隊合盟，由台灣啤酒籃球隊提供戰力最佳球員及訓練資源予桃園雲豹籃球隊，對台灣啤酒籃球隊長期的經營而言，若未能透過有效管理或補足資源，對協會及球隊的長期發展造成負面影響。

球迷：分屬兩個球隊，那當然還是有機會看到他努力去拼到冠軍，我們還是會願意去參與一下，可是相對參與的時間就比較少。(E1，行 87-89)

球迷：後來一些球星不是都去打 T1，因為可能國手級的已經都過去，剩下的會比較、可能經驗……，或者是一些，就是基本的實力上還是會有影響的，就是跟原本的還是會有一點差距。(E2，行 40-42)

媒體：如果○哥很單純玩 SBL，我就給你三千萬，你們還會弄得很好，他回到以前 SBL 我用 3000 萬玩這支球隊，現在不是，現在職業上上下下，第 1

個，中間的油水就會變很多，不管是球員、薪資、預算，我告訴你，球員越多上下越多，表示油水越多，我以陳孝榕為例，陳孝榕過去三年在職業打不到球，上個賽季蔣洧安去後他跟本沒球打，現在回到台啤業餘隊，你在職業可能 1 個月領 10 萬，你現在回到這邊來你領多少?(F，行 321-328)

### 三、機會 (opportunities)：

#### (一) 引進外部贊助資金

目前台灣啤酒籃球協會的營運資金，僅有母公司每年提供固定的補助，並無接受其他贊助商合作，導致台灣啤酒籃球協會的營運資金來源過於單一，且面對市場環境的變化，無足夠資金來因應，若能透過贊助招商、異業合作等方式引進多元化的資金來源，增加的資金可用於擴充教練及球員的招募，辦理更多元的市場推廣和行銷活動，吸引更多球迷和贊助商的關注，擴大球隊的影響力，並可降低單一資金來源的影響，增加自主性，使協會更具成長發展。

顧問：(球隊的經營若要成長)除了技術，要另外的團隊，例如做行銷的。(A-行 323)

球隊教練：(外面的資源) 就是贊助，其實在職業就這樣子，一個蘿蔔一個坑，你要做這件事之前都是要花錢。(B1，行 173)

球隊管理：應該談招商，去拉贊助，以前 SBL 其實是有蠻多廠商願意贊助。(B2，行 242)

球員：有錢就可以請人，有些人的球隊教練團人都很多。(C1，行 138)

協會秘書長：行銷方面，我們可以跟公關公司討論看看，因為這些門票或者其他行銷的販促物的都是公關公司也可以收益……他願意來協助的話，對他也是有幫助。(D1，行 52-55)



## (二) 爭取利害關係人的認同

從受訪資料整理，與協會有關的利害關係人，除了組織內部成員，亦有母公司、母公司的上級單位財政部及政府相關單位，如立法院、行政院、國營會、體育署，以及行銷公司合作夥伴、球迷、媒體。

過去，台灣啤酒籃球隊因戰績不佳曾面臨解散的危機。為了解決經營困境，團隊透過內部全體成員的業務分工來提升運營效率。管理人員負責制定有效的經營策略和資源配置，行政人員確保各項業務順利運行，而球員和教練團隊則專注於提升比賽成績。此外，合作夥伴和贊助商能提供額外的經營資源，忠實球迷和支持者則為組織帶來穩定的獲利和良好的口碑。公共媒體的支持有助於提升球隊品牌的知名度和曝光率。因此，組織所規劃的經營策略必須以創造利害關係人利益最大化為出發點，爭取他們的認同與支持，這將成為實現組織永續發展的關鍵目標。

顧問：公家機關有很多程序要走……未來不管那一個 (台酒公司) 董事長只要說服立法院、行政院或是財政部這些管我們公司的機關，讓我們可以到外面找錢，就幫了很大的忙，從外面找到錢我們才能做職業。(A，行 228-231)

球隊教練：政府針對職業隊的運動產業發展條例通過的時候，可能會幫助我們有更多的資金進來。(B1，行 384)

協會秘書長：協會也可以去連絡行銷公司，怎麼把行銷的功能放大，功能放大之後，以後每年固定的行銷權利金額就可以放大。(D1，行 99-101)

協會秘書長：(政府政策) 建議應該跟相關單位，如國營會、體育署和財政部把這個納入，公司對 ESG 的貢獻，在考核上增加一些考核分數。(D1，行 84)

球迷：希望能培養知名的球星，並留下來鞏固球隊，得到更多球迷的支持。(E3，行 27)

### (三) 持續提升組織專業訓練能力

在公賣局金龍籃球隊時期，台灣啤酒籃球隊享有穩定的工作保障和完善的招募訓練系統，人才素質良好且穩定。隨著民營企業組建球隊，籃球隊的數量逐漸增加，但台灣啤酒籃球隊仍能保持競爭力，主要因為其戰力始終維持在聯賽前段班名次。

為了持續提升球隊戰力，必須不斷進步。球隊應依賴專業的訓練系統和創新訓練方法，例如透過科學化訓練、投資先進的訓練設備，或聘請多元專業的訓練師，以突破個別球員的技術能力，進而增強整體球隊的戰力，確保持續的競爭能力。

顧問：球隊欠缺太多科學的方法，從以前帶球隊，台灣的球隊大部分都是土法煉鋼，我也不斷在吸收新的東西。(A，行 327)

球隊管理：體能訓練師會帶入不一樣風氣……，我們土法煉鋼只能到一個地步，慢慢加入科學化可以提升到另一個檔次。(B2，行 158-160)

球迷：畢竟能培養出那麼多人才是用那套系統，或者是說以那個系統為基底，然後去吸取一些新的技術，或者是訓練方式去創造更多台灣的球星。

(E2，行 81-83)

#### (四) 維持良好的戰績表現

維持良好的戰績排名，能增強與各面向談判之優勢。對組織外部而言，優異的成績能吸引更多球迷支持，維持忠誠度，並增加贊助商合作機會，獲取更多的資金支持市場推廣，此外這也能提高產業中的地位並增強社會影響力 (劉元凱，2015)。對組織內部而言，穩定戰力表現能持續吸引優秀球員的加盟，穩定組織的運作，形成良性循環，進而提升整體競爭力。良好的戰績不僅是球隊榮譽的象徵，更是組織經營持續成長的重要基石。

受訪者認為，國際成績表現優異能引發大眾的關注，台灣啤酒籃球隊可以藉由培育出的中華隊國手在國際賽的高度曝光，展現他們的技術與能力，進而將其關注度轉回至國內比賽和母球隊，球迷也會因為支持球隊的出色表現而增強對其的忠誠度。

顧問：要有國際成績……沒有國際成績沒有辦法引起大眾對籃球關注。(A，行 151-152)

球迷：其實球員本來就會流動，如果戰績有維持的話，持續有球星出現，這個一定是我們在看球賽最想要看到的，就是希望他們 (台啤) 能夠一直贏下去。(E1，行 186-187)

球迷：你會覺得這些人 (球員) 怎麼可以這麼厲害，想近距離去接觸他們。(E2，行 72-73)



### (五) 行銷策略的制定及運用

SBL 聯賽經營初期，由藝人陳建州帶入行銷視角為台灣啤酒籃球隊注入品牌新活動、拉抬人氣，顯著提升了其品牌識別及知名度 (黃孟慧，2008)。隨著產業經營環境的變遷及競爭者增加，球隊面臨著鞏固現有支持者及拓展潛在觀眾的挑戰，以及如何延續品牌影響力。協會應針對不同的目標族群制定有效的行銷策略，並善用多元化的行銷工具創造話題及促進與球迷的互動機會，進行多面向的品牌溝通，創造與競爭對手的差異化優勢。

協會秘書長：行銷方面很多作為，你看看魔獸一來，每場都滿場，這不是只滿場，他還有外溢的效應，……台灣啤酒這個球隊品牌也是有外溢的作用。

(D1，行 48-50)

媒體：如果這支業餘球隊弄得比職業隊更有聲勢，那時候你就可以找一個專業的台啤記者、部落客、名人作家，專門寫我們球隊的事。(F，行 360-362)

顧問：要在地化，要深耕……沒有辦法讓在地老百姓認同，那這個不會久的。

(A，行 155-157)

球迷：SBL 時期台啤球團陳建州藉由相關宣傳行銷手法，成功建立球隊品牌形象及帶動球迷支持，後來較少看到特殊之行銷手法，我覺得球迷經營需要有球星帶動影響及人氣，才能吸引球迷支持。(E3，行 13-15)

球迷：因為 PLG 後來成立，其實他知名度打得蠻好的，他媒體網路用網路行銷算是我覺得蠻成功的。(E2，行 48)



## (六) 提升品牌聯想度

品牌聯想能使消費者自動聯想與某一品牌相關的觀念、情感或形象 (台酒公司, 2024)。台灣啤酒籃球隊之隊名是由母公司品牌之延伸，作為公司品牌年輕化之行銷策略。在長期的經營下，兩者在各自的行業領域都因為悠久的經營歷史及行銷策略之操作下，形成了高知名度，並累積了強大的品牌消費者基礎。

受訪者認為，可以結合母公司資源，辦理品牌聯合行銷活動，互相串聯彼此的品牌消費者，增加球隊與母企業的經營效益。另外運用球隊品牌和知名球星參與聯盟外的中、小型籃球賽、社區活動及公益活動，增加與球迷的接觸，深化球迷對品牌的情感連結，提升忠誠度。

*球迷：台啤是一個國內最知名的品牌，可以用公司產品與球隊結合，……在未成年的時候飲用沒有酒精的台啤，那我未來成年後，我還是會支持這個球隊和台啤產品，然後我也可以去感受到說這個球隊和台啤結合在一起看球賽時的一種氛圍，畢竟台啤是台灣最大的一個品牌的啤酒。(E1，行 203-208)*

*球迷：舉辦基層比賽，比如三對三啊……像純喫茶那種，他們(明星球員)可能就是有出現(現場活動)，會增加我想要去的想法。(E2，行 61-63)*

## (七) 創造更廣的社會價值

協會經營使命之一，為培育國內籃球人才。協會除了為中華隊培養多位優秀籃球國手，也進行籃球教育推廣及社會公益活動。在社會公益活動方面，響應捐血活動及擔任身心障礙團體志工，為公共議題發聲；籃球教育推廣方面，舉辦國小籃球夏令營、校園活動、大專校隊之友誼賽加強與基層球員之技術互動。

受訪者認為，運用既有的籃球運動專業訓練系統及資源，將其培育對象擴及至學生族群，或成為職業聯盟的培訓中心，能為組織及母公司創造更多社會價值。

顧問：我們當作他們的訓練單位，好的往職業送，讓他們可以收入的更多，這未嘗不是好事。(A-267)

媒體：因為你就是要做基層，做國營事業該做的事，培養基籃球人才，培養更多的籃球菁英，還有吸引更多的關注，吸引更多的關注就是要靠社群媒體操作。(F，行 623-625)

#### 四、威脅 (threats)：

##### (一) 聯盟經營制度不健全

雖然目前 PLG、T1 以及 TPBL 等職業籃球聯盟皆有心朝向 NBA 聯盟之經營模式，台灣各職業籃球聯盟所加盟的隊伍數最多 7 支，其規模不及 NBA 達 30 支球隊，球團容易透過結盟其他球隊干預聯盟法規，導致聯盟控制權小於球團，造成聯盟制度失能，聯盟管理者無法落實行政權，以及嚴格執行聯盟法規，易可能導致資源分配不均及管理效率低落，影響聯盟之經營發展。

顧問：這個職業環境以現在來看每年都在變化，每年變化都無法預期……聯盟本身就不是很健全。(A，行 92-93)

球隊教練：(聯盟的) 投票機制，這個時候多數的人就變多數暴力了，因為你看起來不合理的事情，對到其他球隊對他們是合理的。(B1，行 372-373)





## (二) 各球團經營架構及觀念之落差

受訪者認為球團經營者成立球隊的理念、利基考量點不同，以及組建一支職業籃球隊太過容易，是職籃聯盟難以完善建立長期穩健發展的原因。PLG 首年度開創新職籃的經營規格，成功抓住觀眾及媒體關注，同時快速吸引其他競爭者想分食市場，因 PLG 對中信與海神集團之加盟拒於門外，隔年中信特攻籃球隊主導創建 T1，使得二年內職籃球隊快速擴張至 12 隊，兩聯盟及各球團互相爭奪有限的市場及人才資源。在 PLG 經營 4 年及 T1 經營 3 年期間，兩聯盟分化，原先在 PLG 的新竹攻城獅、新北國王隊及福爾摩沙夢想家出走，因不想被特定球隊主導，而選擇與 T1 合併，創立新聯盟 TPBL；SBL 之加盟球團也受其影響，從 5 隊規模縮減至 4 隊，其中一隊則由原樸園籃球隊提供兩年參賽權予新加入柏力力籃球隊。球團與聯盟之間應形成互利共生關係，才能持續完善制度，朝向永續經營的發展之路前進。

顧問：每個老闆都有他的想法……他們是真的在推動籃球還是只是為了滿足他喜歡籃球的慾望，只是喜歡找一些球員……，還有一些老闆想法……，我跟地方縣市長結合，對於我的生意會更方便，所以我認為未來會產生很多變化。(A，行 96-100)

顧問：以前組球隊要以個人去籃協登記組球隊是不行的，你必須要從甲組打到冠軍才能申請，但現在不是，你只要有錢、挖了幾個球員你就可以變成一支球隊，現在球員薪水都叫到我們聽不進去了。(A，行 70-72)



### (三) 同業競爭者增加

2020-2021 年 PLG、T1 兩職籃聯盟陸續成立，以及中華籃協主辦的 SBL 等三個聯盟，最高峰時期參與球隊數有 17 支球隊，快速擴充職業球隊而出現的問題，並未同時尋求妥善的配套，球員供給量與體育場館等硬體配備皆未具備完備，競爭者為求勝利開出高價薪資挖角優秀球員，另同時因為球員需求量過大，透過增加洋將、亞洲球員名額，壓縮本土球員施展球技空間，被觀眾戲稱洋將聯盟，以及招募未具職業水準的球員，影響比賽的精彩度，產生負面口碑；此外，對球員而言，球員可依自身考量選擇加盟不同球隊，增加球團的經營風險。

*顧問：在市場上我們都很清楚，戰力必須要有一點資金，……如果說今年中信沒有拿到冠軍，他的投資搞不好會更多，更會去挖一些人，現在已經離譜到，一個大學生出來我認為(每月)6 到 8 萬，他就給了(一年)4、500 萬。(A，行 191-194)*

*球員：如果撇除薪水之外，像我可能就因為中部人，所以以往打球都是要在北部，這是很正常的，現在有了其他選擇，就變成是也會是我的其中一個考量其中之一。(C2，行 69-71)*

### (四) SBL 聯賽關注度下滑

SBL 賽事長期經營效益疲弱，比賽品質、球迷參與度、媒體曝光不足，導致明星球員及加盟球隊陸續出走，主辦單位中華籃協及加盟球團也未具有積極改變現狀的決心，冠軍球隊出走，球迷參與度下降，以及受到職業籃球聯盟之市場競爭，整體籃球產業生態改變，造成 SBL 賽事的舉辦淪為形式，已失去其原始承接 CBA 成為籃球最高等級的賽事經營目標及效益。

球迷：像 SBL 就其實相形的就是幾乎不見了，都沒有沒有聲音除非說有新聞，媒體有在播報說現在要打冠軍了，然後就已經到這個季後，已經進入冠軍賽了，那他們又要再奪第幾次了，這樣這樣的一個媒體的訊息露出，其實 SBL 基本上是沒有聲音。(E1，行 112-115)

媒體：你有了職業之後，你的業餘的、你的半職業的意義都不大，因為沒有人關注你，賣票也不會有幾個人來關心，你都沒有用，而且你失去了網路話題，失去了網路聲量，你又沒有商機，我告訴你就是玩爽的。(F，行 293-296)

#### (五) 品牌資產下滑

品牌資產的內涵，包括品牌識別、品牌忠誠度、品牌認知度、品牌聯想和品牌价值等方面，構成品牌的整體價值，影響消費者的購買決策和對品牌的偏好 (Zhao,2022)。過去台灣啤酒籃球隊品牌識別系統源自於自母公司品牌之延伸，球隊吉祥物為台灣黑熊，花費多年累積出品牌印象及識別度。在職業聯盟與雲豹籃球隊合作，整合為台啤雲豹籃球隊，再加入冠名贊助商永豐銀行之後，職業聯盟球隊之品牌識別系統融合三方品牌識別的元素，對於原有台灣啤酒籃球隊的球迷而言，從隊名及整體行銷操作已大幅降低原有球隊之品牌識別；此外，球隊主場選擇桃園市，應如何銜接原先球迷的品牌忠誠度。另一方面，由裕隆籃球隊轉隊至台灣啤酒籃球隊的球員吳季穎及原有雲豹籃球隊球員羅振峰於 2023 年 10 月爆發涉及打假球事件，後續再爆出多名裕隆籃球隊及職業球隊球員涉案，是最令台灣球迷憤怒的行為之一，打擊球迷信心，連帶影響聯盟及球團經營的形象。

球迷：台灣啤酒籃球隊其實是一路從 SBL 走來的，所以當然他必須要在籃球這一塊必須還是要維持有台啤這個名稱啦。那可是當然，因為其實現在變成的確是三個集團在做，三個集團在整合的配套，其實相對台啤的形象上的確有比較弱一點。(E1，行 165-168)

球迷：球賽其實就是用最真的方式來呈現啦。比如說打假球。(E1，行 215)



## 第二節、台灣啤酒籃球協會 SWOT 分析之討論

本小節承前一小節之台灣啤酒籃球協會組織優勢、劣勢、機會及威脅之研究結果，逐一討論台灣啤酒籃球協會之經營現況。

### 一、優勢 (strengths)

本次研究結果歸納出台灣啤酒籃球協會經營現況之優勢，包括有「球隊發展歷史悠久」、「品牌文化知名度高」、「擁有基本穩定之營運資金」、「球員人才培育有成」、「訓練設施及生活照護完善」、「組織架構細緻化」、「具有卓越能力的組織領導者」等 7 項。

本研究結果揭示過去學者的研究，發現「母公司長期支持，球團經營穩定」、「持續培育出多位優秀本土球員」、「關鍵領導人之特質」是台灣啤酒籃球隊常年維持良好戰績之主要因素 (張容軒等，2017)。台灣啤酒籃球隊的母公司擁有眾多國產菸酒熱銷產品，營收獲利穩健。此外，在公賣局時期球員享有穩定的工作保障，吸引優秀球員加入，以及設有培育學生球員的青年軍，為球隊長期維持頂尖戰力奠定良好基礎。為符合台灣籃壇市場機制之發展，遂支持經營組織轉型，成立台灣啤酒籃球協會，加入運動專業管理人才優化運動組織管理效能 (劉導滋，2024)。常年用心的經營之下，台灣啤酒籃球隊戰績常年保持領先，而後進入 SBL 時期，採取年輕化的行銷策略，並深受球迷喜愛，成為 SBL 高人氣球隊 (黃孟慧，2008；曹校章、蕭嘉惠，2009)，亦為球隊品牌文化累積高知名度。

過去研究者指出職業運動的總經理個人特徵，包括任期的年資、管理經驗、專業運動員經驗與年齡對球隊的營運表現有顯著的影響 (Juravich et al., 2017)；台灣啤酒籃球協會顧問任職超過 20 年，曾任中華隊總教練，並成功帶領台灣啤酒

籃球隊從戰績低谷翻身為 6 座 SBL 冠軍盃及 1 座 T1 冠軍盃，對於產業知識、管理經驗、訓練技巧、人脈、策略思維擁有全面整合能力，對籃球運動推廣深具熱忱，是難得一見的經營人才。

若仔細觀之，本研究結果與過去研究增加二項優勢「訓練設施及生活照護完善」及「組織架構細緻化」。呂祐華 (2020) 認為目前城市棒球隊的訓練場地多數為簡易場地，保養修繕或增設新的設施皆須依靠政府經費資助，相較其他有民間企業及當地政府支持度高的球隊，其訓練設施皆能逐步改善，形成競爭優勢。目前國內多數籃球隊係透過租賃運動中心、體育館、健身房進行訓練，或新竹攻城獅則在主場館附近興建簡易籃球場，訓練設施較為陽春。反觀，台灣啤酒籃球協會擁有專屬的訓練基地和球員宿舍，提供球員專業的訓練環境以及完善生活照顧，降低受傷風險及增加球員歸屬感，可以更強化球員的訓練成效。另一方面，台灣啤酒籃球協會之組織管理層級扁平化，縮短溝通的層級，組織成員劃分行政人員、顧問及隊職員，各自專業分工，有助於提升管理效率。相較於同樣是國營事業體系的台灣銀行籃球隊，球隊依附在台灣銀行之組織及管理系統下，球員除了訓練仍須進入銀行上班，新進球員招募、薪水福利、人事考核制度皆須完全依照公司管理規範，與其他競爭球隊的經營機制差異過大，造成球員無法專注於訓練、優秀球員外流，導致球隊競爭力持續流失 (朱永弘，2012)。

## 二、劣勢 (weaknesses)

本研究結果歸納出台灣啤酒籃球協會目前經營現況之劣勢，包括有「資金運用缺乏彈性」、「缺乏足夠的訓練人力資源」、「權威式領導風格」、「領導者的銜接」、「擴張球隊分散既有資源」等 5 項。

本研究結果反應了過去研究者的發現，早期企業組建籃球隊之動機，大多為響應政府政策及推展企業形象，未具備商業利益考量 (何建德，2003；朱永弘、

孟峻瑋，2012)。卓漢薇與陳建廷 (2018) 指出台灣啤酒籃球隊之贊助商數量相較其他球團少，除了母公司補助的資金外，幾無其他贊助商收入，這與職業運動組織以商業利益之經營目的大相徑庭。朱永弘與孟峻瑋 (2012) 指出具有財務實力的企業球隊，資金運用的彈性大，能夠即時掌握市場機會及風險管理；換言之，組織在資金充足下或具有招募資金的能力，能儘早補足組織內部不足的資源部分或持續壯大運動組織的競爭力。

此外，領導者對組織的發展具有絕對的影響力。本研究受訪者指出組織部屬對於領導者的指令多數是順從或過度依賴領導人決策，這將不利組織成長，進而形成「權威式領導風格」之劣勢；權威式領導風格多數受華人社會文化及儒家思想的影響，過去的研究對於威權領導風格是否對組織運作產生絕對正面或負面的影響並未有一致的共識 (黃義翔、張家銘，2023)；有研究者提出運動團體在比賽張力十足、環境單純的競賽場中，教練展現的威權領導反而能促進團隊的凝聚力和競技成效 (周婉茹等，2014)。由此觀之，組織內部領導風格並無一套好壞的標準模式，儘管在某些情境可能促進團隊之凝聚力，威權領導會與組織環境及部屬之間存有許多中介變數，應著重的是能否使組織成員一致的認同其領導管理風格，共同為組織的目標前進。

「領導者的銜接」是所有企業、組織永續經營重視的課題。Wang (2022) 認為 NBA 聯盟之中最富有、最有價值的球隊之一紐約尼克隊，更換球團總經理後，因過度重視利潤，缺乏經營危機意識及管理才能，導致球隊常年戰績表現不佳。國內學者認為體育運動高階管理人員專業能力，包括溝通能力、規劃能力、人際關係、領導技巧 (鄭志富，1996)；尤欽弘與魏香明 (2020) 探討美國運動協會秘書長職能，著重於全面性的專業能力，不僅對於組織事務及員工須具備相當的管理能力，個人特質如遠見、企圖心，抗壓力、領導風格等也會影響組織整體成長的程度。球團總經理負責球團實際的營運，提供組織目標、策略規劃方向、帶領內部成員達成任務，維持競爭力。目前台灣啤酒籃球協會多數仰賴顧問之領導，

惟其年事已高，且經理人才養成不易，應及早栽培接班人選，可降低人事異動對組織的影響。

另因應職籃化趨勢，台灣啤酒籃球協會將球員陣容拆分為職業隊及 SBL 二隊。但在資金及人才未補足的情況下，這一做法在推進職業聯盟的過程中顯現出「擴張球隊分散既有資源」的劣勢。既有資源被嚴重稀釋，導致首年度二隊戰績未如預期，原本被視為 T1 首屆奪冠之熱門球隊，由於職業隊本土球員替補人力不足、洋將技術等級無法有效抗衡競爭對手，最終僅名列第四。此外，SBL 球隊的主力球員轉戰職業隊後，例行賽勝率低於歷史成績列於後段班之台灣銀行籃球隊，最終因疫情擴散提前終止比賽，並判定台灣銀行籃球隊為冠軍，終止台灣啤酒籃球隊三連霸的機會。另外過去研究曾提出 SBL 經營面臨停滯不前的困境，球團對球迷的關係經營也逐漸消極 (蔡孟峻、倪瑛蓮，2019)。因此台灣啤酒籃球隊能否喚回原有球迷支持或取得潛在球迷的共感，仍待時間查證。

### 三、機會 (opportunities)

本研究結果歸納出台灣籃球產業環境可能為台灣啤酒籃球協會帶來的機會，包括有「引進外部贊助資金」、「爭取利害關係人的認同」、「持續提升組織專業訓練能力」、「維持良好的戰績表現」、「行銷策略的制定及運用」、「提升品牌聯想度」、「創造更廣的社會價值」等 7 項。

過去眾多研究者提出行銷策略之運用，可創造球隊經營成功的機會 (陳德璘、方信淵，2009；高立學等，2022；Zhao,2022)。台灣啤酒籃球隊在 SBL 的前期經營，戰績從谷底翻身成為冠軍球隊，當時球員轉藝人身份的陳建州先生擔任球隊行銷總監，創造行銷口號「態度」，再透過拍攝紀錄片、邀請明星藝人出席觀賽及銷售週邊商品等行銷手法，為台灣啤酒籃球隊創新高人氣、建立品牌認同，也為母公司帶動產品的銷量 (張容軒等，2017)。另外，中華職棒 Lamigo 球團，其

母公司 LaNew 公司屬台灣中型企業，不堪球隊經營財源常年入不敷出，為積極彌補資金缺口，Lamigo 球團移師桃園主場後，首創運用「全猿主場」之屬地主義經營策略，並首創帶入主題日、地方觀光特產元素、賽後演唱會及韓國風格啦啦隊等多元創新的行銷操作，另一方面也積極改善場館、美食街等球場硬體設施，培養二軍增強整體球隊戰力，形成球團經營中的商業、生活及競技之共存模式(劉翼諄，2016)；Lamigo 球團所施行的經營策略及營運模式得到良好的成效(李思賢等，2023)，成為台灣目前職業球隊經營模式之最佳範例。

陳德璘與方信淵(2009)提出職業運動聯盟創造良好的獲利經營模式，在賽事內容、門票價格、行銷包裝以及球員薪資福利互相串聯施行一系列的經營策略略同，研究者認為「引進外部贊助資金」、「行銷策略的制定及運用」、「持續提升組織專業訓練能力」、「維持良好的戰績表現」、「提升品牌聯想度」等五項機會，彼此是高度相互連動的關係。球隊是商品，良好實力與戰績表現是華麗的商品包裝，此三項係可類比為品質優良商品的必要條件，透過行銷策略找出商品定位及使用各組商品組合創造出商品價值、獨特性，藉由滿足客戶的需求產生購買意願及形成好的品牌聯想，為球隊帶來銷售收入及贊助商資源，依此得到好的經營循環模式。

雖然建立有效的行銷模式創造價值，不過「爭取利害關係人的認同」可更加有效鞏固組織長期的發展。早期由國營事業組建的籃球隊，為當時台灣籃球界中各隊勁旅，包括有榮民工程隊、中國石油隊、台灣啤酒隊、台灣林務隊、台北市銀隊、中華工程隊以及台灣銀行隊，但隨著公司經營政策、國營事業民營化、籃球市場變化與競爭等諸多因素，多數隊伍最終仍走向解散的結局(朱永弘，2012)，截至目前有國營事業背景的籃球隊僅存台灣啤酒隊、台灣銀行隊。由此可見，國營事業並非為球隊永續經營的保命符。簡英智與王志成(2008)指出台電棒球隊60年的經營歷程，曾歷經四個不同階段的經營衝擊，棒球產業職業化越趨成熟同時壓縮其競爭力，以及公司內部員工衍生的抵制心理。雖然如此，公司仍能維



持照顧基層球員與永續經營之態度，為球隊在台灣業餘棒球界中穩健紮根發展。熊道天與鄭志富 (2015) 為運動組織治理準則，歸納出透明、責信、與利益關係人之互動及理事會相關規定四項要素，以發展良善治理的經營目標。利害關係人的重要性，可從台灣啤酒籃球隊曾一度被公司宣布解散消息，最終在立法委員、公司高層、球隊、球迷等各方的努力下挽回局勢顯現。

此外，運動團體在競技的展現中具備媒體及群眾之效力、容易吸引年輕族群目光、健康形象、促進群體參與以及促進社會互動及文化交流等特殊性。多數職業運動組織將社會公益落實至組織治理政策當中，例如 NBA Cares (李洋廣等，2023)。葉公鼎 (2024) 提出運動組織在響應環境永續治理的全球化趨勢方面，將永續發展目標理念融合於組織業務，並以經濟行為流程的觀點，為運動組織下展出各項經營環節的策略思考方向，帶入永續治理的經營觀點，除了能為全球的永續發展目標提供貢獻，對組織內部而言，也可持續提升自身發展能力。研究者認為，協會目前的經營狀況已達成實現「培養籃球人才」以及「取得良好戰績」之經營使命，從台灣啤酒籃球協會成立以來培養的優秀籃球員不計其數，各級賽事及籃球相關工作領域皆可見曾經或現任台灣啤酒隊之隊員；戰績表現可圈可點，已成為台灣籃球隊標竿代表之一，除了致力達成組織內部治理之目標為首要任務，若在組織經營過程中，藉由強化社會公益面治理思維及實踐，以持續創造更高的社會價值，例如建立台啤青年軍、提供偏鄉或弱勢球員之培養機會等，創造更多的社會價值，同時能更深度結合組織的使命，提高組織經營的整體價值。

#### 四、威脅 (threats)

本研究結果歸納出台灣籃球產業環境對台灣啤酒籃球協會形成的威脅，包括有「聯盟經營制度未健全」、「各球團經營架構及觀念之落差」、「同業競爭者增加」、「SBL 聯賽關注度下滑」、「品牌資產下滑」等 5 項。



本研究結果揭示過去學者研究台灣籃球環境發展之困境，蔡孟峻與倪瑛蓮 (2019) 指出，SBL 曾為台灣最盛行的籃球賽事，但與其他亞洲各國家的籃球運動持續朝正向發展，在制度、場館、媒體、行銷贊助及觀眾球迷等方面皆產生越來越大的差距。許軒瑜與鄧碧珍 (2020) 也認為台灣職業籃球聯盟發展的困境之一是職籃聯盟未能發展出有效的管理與經營模式。從另一方面來看，陳仕佳等 (2023) 指出，在 covid-19 嚴峻的經營環境下，台灣籃壇的職業球隊支數創造歷史性的時刻，但也因球團一心求勝引發惡性競爭的情況，以及職業聯盟經營亟待解決的問題，包括營運人才、薪資結構、選秀制度、專業人員、財務運作及商業模式等。美國職業籃球聯盟 (NBA) 經營成功的關鍵因素，其中包括聯盟總裁與董事會之間有明確的權責劃分，以及落實執行 NBA 制定的法規 (陳威村、陳柏如，2003)。菲律賓職籃聯盟 (PBA) 是全球繼美國 NBA 第二個成立的職業籃球聯盟，PBA 實行總裁制治理，相較 NBA 而言，PBA 聯盟總裁為最高的管理者並對聯盟事務採集權治理，各球團雖有派人參與理事會，但在投票機制受到限制，例如：擁有三個球隊之球團，僅有二張投票權，避免產生財團得利等不公平的競爭，雖然 PBA 的總裁治理模式容易產生決策爭議等問題，但另一方面具有集權式治理決策快速的優點 (郭家倫、高俊雄，2021)。由 NBA 與 PBA 聯盟治理方式來看，聯盟的治理模式與法規制度的建立並沒有標準模式，也需要視市場營運狀況，逐步修正為適合聯盟與球團間的共同遵守的制度，共同為擴大市場經營及發展均衡競合的制度。

除了未健全的聯盟經營制度外，「各球團經營架構及觀念之落差」也容易使經營環境增加許多變數。早期北美洲職業聯盟曾有財力雄厚的職業球團，結盟其他球隊實施壟斷行為，排擠其他競爭者加盟，球團不正當的干涉聯盟制度和規範，導致聯盟無法健全成長 (陳威村、陳柏如，2003)。李成碩 (2003) 也曾分析 CBA 的封館的因素之一，是球團老闆目光短淺，與聯盟之間沒有共同發展長遠的經營計劃。第四屆 PLG 的冠軍球隊新北國王籃球隊與另 2 支創始球隊新竹攻城獅籃

球隊、福爾摩沙夢想家籃球隊出走另組新聯盟的起因，以及 T1 創始隊之一台中太陽籃球隊參與第三屆賽事前被終止參賽資格，聯盟與球團各執一詞互相指責，最終在台中太陽籃球隊宣布解散後不了了之。各球團對於聯盟執行之行政權不斷提出質疑及碰撞之情形屢見不鮮，球團若無法與聯盟創造良好的溝通模式，將為聯盟及球團雙方發展產生了許多變數。此外，陽浩天 (2023) 整理出台灣 CBA、SBL 到目前職籃聯盟約計 20 年間，總共出現 30 家企業組建球隊投入籃球賽事之經營；目前三聯盟共計 15 隊，依照經營年資區分：經營超過 10 年以上的球隊僅有裕隆籃球隊、台北富邦勇士隊、桃園領航猿及有國營企業背景之台灣銀行籃球隊及台灣啤酒籃球隊，其他 10 支球隊年資則低於 5 年；依球團母公司經營類型則有大型集團、股東制及國營事業；資本額方面，在職籃聯盟之球團落在每年 5000 萬元-5 億元區間，差距甚大，SBL 經營球隊資金則低於每年 5000 萬元。由此可知籃球隊的經營者背景、經營資歷、資本額皆存有很大的差距。何建德 (2003) 也認為，聯盟與各加盟球隊的關係存在合作又競爭的狀況，因此在制度及運作上，如選秀權、加盟條件審定、球團主客場、勞資薪資、媒體轉播權、聯盟行政事權及聯盟資源等議題，需建立清晰的規範並將其落實。

仔細檢視本研究結果有關「品牌資產下滑」這一項不利的威脅。台灣啤酒籃球隊在 SBL 巔峰時期，曾為最受歡迎的人氣球隊，球迷基礎龐大 (曹校章、蕭嘉惠, 2009)，但隨著球迷世代交替，球迷是否仍抱持忠誠度，台啤英熊籃球隊 2022-2023 賽季之例行賽平均主場票房僅約 2,200 人，為聯盟球隊中場均票房較低的球隊 (陽浩天, 2023)。職業聯盟興起，籃球隊隊伍數增加，職業球團藉由豐富比賽內容、知名球星、NBA 資歷洋將，場邊活動、啦啦隊、影音及社群媒體等多元手法，博取觀眾、球迷目光，持續引進新世代球迷加入，並深度經營球迷以增加對球隊的認同感及歸屬感 (劉也綠等, 2021)。台灣啤酒籃球協會現階段經營重點仍偏重於球員培訓及 SBL 賽事的投入，對於品牌資產及球迷關係經營的投資偏少，將致台灣啤酒籃球隊的品牌力逐漸流失。

### 第三節、台灣啤酒籃球協會經營策略



從台灣啤酒籃球協會之 SWOT 分析得知其經營現況，本研究提供其經營策略之建議，基於協會使命「培養籃球人才」以及「取得良好戰績」為核心，運用 TOWS 之情境交叉概念提供如下表 4-2 策略之建議，並分述如下。

表 4-2

TOWS 矩陣策略建議

| <div style="text-align: center;"> <div>外部環境因素</div> <div>內部環境因素</div> </div>                                                                                                                                                            | 機會                                                                                                                                                                                          | 威脅                                                                                                                                                                   |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                                                                                                                                                                                                                         | <ul style="list-style-type: none"> <li>● 引進外部資源</li> <li>● 爭取利害關係人的認同</li> <li>● 持續提升組織專業訓練能力</li> <li>● 維持良好的戰績表現</li> <li>● 行銷策略的制定及運用</li> <li>● 提升品牌聯想度</li> <li>● 創造更廣的社會價值</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>● 聯盟經營制度未健全</li> <li>● 各球團經營架構及觀念之落差</li> <li>● 同業競爭者增加</li> <li>● SBL 聯賽關注度下滑</li> <li>● 品牌資產下滑</li> </ul>                   |
| <div style="text-align: center;">優勢</div> <ul style="list-style-type: none"> <li>● 球隊發展歷史悠久</li> <li>● 品牌文化知名度高</li> <li>● 擁有基本穩定之營運資金</li> <li>● 球員人才培育有成</li> <li>● 訓練設施及生活照護完善</li> <li>● 組織架構細緻化</li> <li>● 具有卓越能力的組織領導者</li> </ul> | <div style="text-align: center;">S-O<br/>進攻策略</div> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. 發展國內頂尖專業訓練中心</li> <li>2. 建立社會責任計畫創造社會價值</li> <li>3. 強化行銷策略</li> <li>4. 增加國際交流經驗</li> </ol>    | <div style="text-align: center;">S-T<br/>防禦策略</div> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. 積極參與及協助聯盟的改善與改革</li> <li>2. 建立多元人才來源管道</li> <li>3. 強化球迷關係經營</li> </ol> |
| <div style="text-align: center;">劣勢</div> <ul style="list-style-type: none"> <li>● 資金運用缺乏彈性</li> <li>● 缺乏足夠的訓練人力資源</li> <li>● 權威式領導風格</li> <li>● 領導者的銜接</li> <li>● 擴張球隊分散即有資源</li> </ul>                                                | <div style="text-align: center;">W-O<br/>彌補策略</div> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. 實施開源政策</li> <li>2. 轉變領導風格</li> <li>3. 建立領導人培育機制</li> </ol>                                    | <div style="text-align: center;">W-T<br/>防禦策略</div> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. 實施節流政策</li> <li>2. 鞏固利害關係人的關係</li> <li>3. 杜絕假球事件</li> </ol>            |

一、優勢機會 (S-O) 策略宜採取進攻策略，運用或擴大組織優勢把握機會趁勢成長。



#### (一) 發展國內頂尖專業訓練系統

台灣啤酒籃球隊培育了眾多籃球運動好手，擁有完善的培訓系統及設施。運用其籃球專業培訓知識和技術、擴大訓練基地、引進多元的專業訓練人才及運動科技新知，將其打造成國內頂尖的籃球員專業訓練中心，能有效吸引其他球隊及學生運動員前來訓練。此外，將未來退役的球員納入教練團進行培訓，形成一個更完善的生態圈，也結合協會使命，促進籃球運動的持續發展。

#### (二) 建立社會責任計畫創造社會價值

建立台灣啤酒籃球協會長期性的社會責任計畫，落實回饋社會公益，擴大對社會貢獻度，亦可增強品牌形象。例如推出「籃球菁英培訓計畫」，或長期與弱勢團體舉辦籃球訓練班，並提供運動器材捐贈，鼓勵青少年參與運動。同時，透過媒體宣傳提升社會對台灣啤酒籃球隊的認同感，強化品牌的社會責任形象。

#### (三) 強化行銷策略

職業聯盟的興起為籃球產業帶來持續的熱潮和討論，吸引廣泛的大眾及籃球迷關注，台灣啤酒籃球隊的品牌高知名度對社會大眾仍具有一定程度的影響力，在內部資源有限及市場競爭激烈的挑戰之下，應採取多元化及創新的行銷策略，持續厚植品牌力。



#### (四) 增加國際交流經驗

可透過舉辦或參加國際交流賽，與不同國家的球隊交流球技，學習不同的戰術與打法，增強實戰經驗。另一方面，亦可藉由國際交流賽，激發球隊的競爭意識，提升戰術應變能力，以及增進團隊的實戰技巧。

二、優勢威脅 (S-T) 策略：宜採取防禦策略，運用組織優勢抵制外部的威脅。

#### (一) 積極參與及協助聯盟的改善與改革

台灣啤酒籃球協會經營歷史悠久，且組織運作成熟，組織成員多為籃球產業中專業人才，除了積極參與及協助中華籃協及職業籃球聯盟完善經營制度，也可以為新加入球團經營者共享經營理念及經驗，共創籃球產業的未來發展。

#### (二) 建立多元人才來源管道

優秀運動員及教練養成不易，在球隊競爭日益激烈的環境中，球員及教練對薪資的期望相應提高，不利於協會招募優秀籃球人才。因此，建議建立專屬的人才來源管道，以維持球隊整體的技術實力和比賽成績。可過透過成立台啤青年軍、建立校園聯盟以及舉辦台啤盃籃球賽等方式，挖掘潛在人才。

除了球員以外，協會行政管理人才也能有效提升組織整體競爭力和穩定組織發展。建議加強內部培訓系統，提供專業技能學習的課程補助，支持退役的球員轉型為至行政管理職，並為有志投入運動產業工作的學生提供實習機會。透過這些作法，可以建立多元背景的組織成員，提高創新發展力，營造良好的組織效能。



### (三) 強化球迷關係經營

有計劃性地強化球迷關係經營，提升大眾與球迷的參與度，以維持品牌忠誠度。在球場區域，針對進場觀眾設計多元的觀賽體驗，包括舉辦賽前球迷活動，如簽名會或互動遊戲，增加球迷期待感；設置即時投票機制，讓球迷預測比賽結果，提高參與感；舉辦主題日活動，吸引不同族群參加，增加賽事氛圍與多樣性；安排賽後交流活動，增加球員與球迷近身的接觸；以及獎品抽獎，激勵球迷的參與。另在球場之外，則可建立社群互動平台，利用 Facebook、Instagram、Twitter 等熱門社交媒體平台推播球隊動態消息，並積極利用留言回應球迷問題，增加球場外的雙向溝通管道；舉辦球迷見面會及參與社區型賽事，增加球員的曝光度，吸引潛力球迷的加入，最後建立球迷會員 CRM 系統，定期蒐集球迷反饋意見，根據球迷的需求調整活動內容，以滿足球迷的期待。

三、劣勢機會 (W-O) 策略：宜採取彌補策略，利用外部機會克服組織不足的資源條件。

#### (一) 實施開源策略

為使台灣啤酒籃球協會能長期發展其競爭力，需採取開源策略解決資金來源過於單一之問題。過去協會曾標售球隊主場及行銷，獲取行銷權利金。獲取資金的方式，除了尋找廣告合作之贊助商，建議可運用台灣啤酒籃球隊的無形資產，開闢財源或獲取物品資源，例如商標使用之異業合作；籃球培育中心，提供專業球員技術指導、籃球營等收取訓練費等。



## (二) 轉變領導風格

從台灣啤酒籃球協會的運作中觀察，組織領導人的能力可視為協會長期穩健經營之關鍵優勢。然而，這種依賴強而有力的領導者的文化，也導致內部成員過度依賴其指揮與控制的組織文化，這種情況可能抑制成員的主動性和創造力，對未來的發展形成潛在的風險。因此，應逐步平衡威權式的領導風格，並培養未來組織領導接班人或轉變決策模式。建議可透過實施團隊決策機制，將組織內核心成員納入決策小組，參與策略擬定及決策過程，鼓勵成員積極表達個人意見，形成多向溝通的機制，增加彼此間的信任感，進而提升團隊凝聚力，也有助於激發成員的創新思維，使組織能更靈活的應對市場變化與挑戰。

## (三) 建立領導人培育機制

台灣啤酒籃球隊在成立初期隸屬於台酒公司，公司的組織下未配置具備運動團隊之專業管理單位，以及投入的心力有限，導致球隊面臨競爭環境無法提出有效的應對策略，使得營運績效每況愈下。隨著運動產業市場的擴大及經營觀念的轉變，球隊經營組織由公司轉型為協會制，並聘請外部運動管理顧問協助營運，有效改善了球隊的陣容戰力和營運效益，實現穩定的發展。然而，鑒於目前協會的主要領導者年事已高，必須及早建立接班者，以確保協會的穩定運作。為此，應依組織的使命及未來發展方向，建立潛力人才名單，並與母公司共同選定合適人選。為幫助接班人儘速融入組織運作及文化，可透過與母公司和協會成員的互動交流，逐步建立信任基礎，並提供實務管理經驗及知識共享，幫助接班者能成為下一代優秀的領導者。



四、劣勢威脅 (W-T) 策略：宜採取防禦策略，最大限度減少組織劣勢和外部威脅。



#### (一) 實施節流策略

台灣啤酒籃球協會雖然享有母公司的穩定財務支持，但在當前的競爭環境下，協會面臨日益增加的財務壓力。隨著市場競爭的加劇，尤其是高薪挖角的現象頻繁出現，為吸引或留住優秀球員及教練方面將面臨困難，加劇財務負擔。在開源困難的現況下，協會必須採取有效的節流策略，減少不必要的開支，例如優化球員的薪資結構，培養潛力球員，降低對高薪球員的依賴或針對表現不穩定的球員，簽訂短期合約；審查行銷及旅行開支，削減不必要的開支；與聯盟或其他球團共享資源，如聯合採購防護用品或訓練耗材等。努力在財力及戰力上之間取得平衡，確保資源的最佳配置，維持協會的穩定營運。

#### (二) 鞏固利害關係人的關係

台灣啤酒籃球協會過去專注於培訓籃球運動員參與 SBL 賽事，但隨著 SBL 賽事營運效益的低落，未能達成原有的品牌推廣效果，這將導致利害關係人逐漸失去期望，進而影響關係的穩定性。因此，面對產業發展的變化，協會必須建立多元的溝通平台，以增強與各方的互動。對於球迷，應加強社群媒體的經營，定期發布球隊動態和活動消息，增強參與感；對母公司方面，則需定期報告協會的發展狀況，分享成功案例以增強透明度，並邀請高層參與決策會議，建立信任；在協會內部，透過每年定期召開的會員大會及理監事會，公開運作決策過程，增強會員的參與感與信任；對球員方面，應提供充分的支持與尊重，制定個別發展計畫，關注職業生涯規劃，並營造團隊合作的氛圍，減少競爭帶來的負面影響。

這些措施將有助於協會在面對挑戰時，與利害關係人建立穩固的關係，獲得支持及信任。



### (三) 杜絕假球事件

2023 年 10 月，媒體報導超過 10 位現役 SBL 及職業籃球聯盟的球員涉入假球事件，並遭到檢警單位起訴調查，這一事件對聯盟及球隊形象造成了嚴重影響。台灣職棒歷史上曾多次發生簽賭不法事件，導致主力球員流失，重創球團辛苦經營的市場，更威脅整體棒球的產業成長發展。因此，為有效促進籃球產業及球團之健康發展，所有球團及聯盟成員必須共同建立杜絕假球事件的決心，強化組織的道德標準。為此，應定期舉辦法治教育訓練課程，增強成員的法治觀念和自我約束力，同時將個人品德操守納入績效評核指標，明訂懲處規定以強化責任感，此外，建立針對假球及不法事件的管理制度，確保成員了解相關規範。另外，透過教練及同儕給予心理支持，關懷球員個人經濟、家庭互動及感情生活，預防其涉入不法事件。

## 第五章 結論與建議



本章結論與建議依據研究結果，整理台灣啤酒籃球協會經營策略之研究結論，並提出建議，分為三節，各節分別為：第一節研究結論，第二節建議，第三節研究限制。

### 第一節、研究結論

一、台灣啤酒籃球協會 SWOT 分析：研究結果得出目前台灣啤酒籃球協會之 SWOT 經營現況，組織內部因素有 7 項優勢、5 項劣勢，外部環境因素有 7 項機會、5 項威脅，分述如下。

#### (一) 優勢

1. 球隊發展歷史悠久：從成立至今經營時期已長達 56 年，擁有悠久的發展歷史。
2. 品牌文化知名度高：長期的經營累積品牌文化的高知名度，為台灣指標性球隊之一。
3. 擁有基本穩定之營運資金：母公司提供其穩定的營運資金為球隊的長期發展提供堅實營運基礎。
4. 球員人才培育有成：球員人才的培育成效顯著，培養出眾多中華隊球員及知名球星。
5. 訓練設施及生活照護完善：專屬的訓練基地，提供優良的訓練設施，提升球員技術，增設球員宿舍，完善生活照顧。

6. 組織架構細緻化：組織架構的細緻化管理，使各項業務運作更加高效。
7. 具有卓越能力的組織領導者：球隊擁有卓越能力的組織領導者，引領團隊不斷向前，追求卓越。



## (二) 劣勢

1. 資金運用缺乏彈性：受限母公司經費編列程序，使資金運用缺乏彈性，導致無法迅速應對市場變化或突發需求。
2. 缺乏足夠的訓練人力資源：缺乏足夠的訓練人力資源，限制了球員的發展潛力和訓練效果。
3. 權威式領導風格：權威式的領導風格可能抑制團隊的創新與合作。
4. 領導者的銜接：領導者的銜接問題也可能造成管理上的不穩定，影響球隊的長期規劃和執行。
5. 擴張球隊分散即有資源：擴張球隊的過程中，資源的分散可能導致原有資源的浪費，進而影響球隊的整體運營效率。

## (三) 機會

1. 引進外部資源：為了促進球隊的發展，可以引進外部資源以增強球隊的實力。
2. 爭取利害關係人的認同：透過與利害關係人良好的互動，或制定增進其利益的活動方案，以增加利害關係人的認同與支持。
3. 持續提升組織專業訓練能力：持續提升組織的籃球專業訓練能力，確保球員維持最佳狀態。

- 
4. 維持良好的戰績表現：保持良好的戰績表現，增加各面向的談判力，以吸引更多的球迷和贊助商。
  5. 行銷策略的制定及運用：運用有效的行銷策略，讓球隊在市場中更具競爭力。
  6. 提升品牌聯想度：深化球迷對品牌的情感連結，提升忠誠度。
  7. 創造更廣的社會價值：增強球隊的社會形象，創造更廣的社會價值，吸引更多的支持者，推動球隊的長期發展。

#### (四) 威脅

1. 聯盟經營制度未健全：聯盟的經營制度尚未發展穩定的治理機制。
2. 各球團經營架構及觀念之落差：各球團之間經營架構及觀念上存在落差，尚需增加協同合作與資源共享的觀點，與球團和聯盟之間形成互利共生關係，持續完善經營制度。
3. 同業競爭者增加：同業競爭者的增加使得市場競爭更加激烈。
4. SBL 聯賽關注度下滑：球迷的參與度與大眾關注度減少，影響球團經營效益。
5. 品牌資產下滑：品牌識別重新結合新元素及負面事件頻繁發生，影響球迷的忠誠度及大眾的認知。

二、台灣啤酒籃球協會經營策略：依據台灣啤酒籃球協會之 SWOT 分析結果，

結合 TOWS 分析矩陣，提出協會之經營策略建議，分述如下。

- 
- (一) 優勢機會 (S-O) 策略：運用或擴大組織優勢把握機會趁勢成長。宜採取進攻策略，包括發展國內頂尖專業訓練中心、建立社會責任計畫創造社會價值、強化行銷策略及增加國際交流經驗等。
- (二) 優勢威脅 (S-T) 策略：運用組織優勢抵制外部的威脅。宜採取防禦策略，包括積極參與及協助聯盟的改善與改革、建立多元人才來源管道及強化球迷關係經營等。
- (三) 劣勢機會 (W-O) 策略：利用外部機會克服組織不足的資源條件。宜採取彌補策略，包括實施開源政策、轉變領導風格及建立領導人培育機制等。
- (四) 劣勢威脅 (W-T) 策略：最大限度減少組織劣勢和外部威脅。宜採取防禦策略，包括實施節流政策、鞏固利害關係人的關係及杜絕假球事件等。

## 第二節、建議

### 一、實務經營策略之建議

#### (一) 專注發展核心競爭力

本研究發現，台灣啤酒籃球隊自創隊以來，歷經台灣籃壇經營環境的多次變遷，其屹立不搖的關鍵在於其對球員人才培訓的堅持，這一策略有效厚植了球隊的整體實力。台灣啤酒籃球隊早期曾建立了青年軍、成人隊，形成了一個穩固的球員培育系統，並形塑良好的球隊文化。為持續提升技術水準建立球隊專屬訓練

基地，提供專業訓練設施及生活照顧，穩定比賽表現。藉此培育系統不僅著眼當前的比賽需求，更著重於長期的人才發展。

當面臨市場競爭者出現，並挾帶大量資源互相爭奪人才，台灣啤酒籃球隊的長期努力，使其建立了堅實的球員培育系統，不僅能成為抵禦競爭的強大後盾，還能吸引更多的資源投入。穩定的球員基礎和培訓體系，使球隊面臨外部挑戰時，能保持競爭力，實現永續經營的目標。

因此，建議台灣啤酒籃球協會或其他運動組織，應致力建立系統化的球員發展計畫。這些計畫除了原有的聯盟選秀募才管道，可與學校、社區或其他體育機構合作，共享資源，擴大球員的選拔和培訓範圍；此外，利用數據分析工具或科學訓練方法，追蹤球員表現與進步並提供球員相關激勵機制，將有助於完善球員的培育計畫。高素質的球員是球團的核心競爭力，能成為吸引資源的最佳利器，從而在激烈的競爭市場占據有利地位。

## (二) 提升資源分配效能

台灣啤酒籃球協會所能運用的資金及資源，遠不及其他大型財團組建之球團。然而，在不依賴資金多寡的情況下，協會透過有效的組織調整，改善球隊行政業務及財務運作之靈活性。

協會領導人展現了卓越的能力，能清晰分辨市場需求，並運用策略思維設定明確的組織目標，優化資源配置，強化球員培訓及提升品牌形象，成功領導組織團隊朝共同方向努力，並積極發展組織的利基市場。這些策略使台灣啤酒籃球隊能成為 SBL 奪冠最多的球隊之一，並成功跨足職業籃球聯盟，顯示其卓越的經營能力和成功的經營策略。

因此，建議運動組織在經營過程需要不斷進行自我反思及調整，時刻察覺產業環境的變化和趨勢，並充分掌握現有資源的狀況及其使用效率，幫助組織快速適應市場變化，持續提升競爭力。



## 二、未來研究之建議

- (一) 分析其他國營事業如台灣銀行籃球隊或民間企業不同型態之球隊經營策略，方能蒐集比較不同組織背景所形成的經營觀點，進行對照、分析，提供更多元運動組織之經營策略思維。
- (二) 職業聯盟扮演著台灣運動產業火車頭，本研究期間二個職業籃球聯盟仍採雙軌進行、相互競爭，後續採何種競合模式，將影響產業環境變化及球團經營策略走向，期望未來研究者能持續針對職業籃球聯盟發展的變化，針對球團所實施的經營策略進行後續的研究。

## 第三節、研究限制

- 一、本研究因研究者時間及能力有限，選擇 SWOT 分析工具歸納出該協會之經營現況，進而提出經營策略之建議，若採用其他策略理論或分析工具，例如競爭者分析、顧客分析、經營績效分析等，可能產生不同的策略觀點，為經營面提供更多元的建議。
- 二、本研究資料蒐集來源為組織內部成員、球迷及媒體之個人觀點，其觀點在不同的時空背景下可能會隨其改變，以及選擇受訪對象的不同，產生個人主觀的見解皆可能影響本研究結果。



## 參考文獻



### 一、中文文獻

- 孔金城、逢海東 (2007)。從籃球場館演變看台灣早期籃球運動之發展 (1947 - 1963)。大專體育學術專刊，18-23。  
[https://doi.org/10.6695/AUES.200705\\_96.0004](https://doi.org/10.6695/AUES.200705_96.0004)
- 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>
- 方至民 (2015)。策略管理－建立企業永續競爭力。前程文化事業有限公司，臺北市。
- 王人生 (2005)。淺談超級籃球聯賽 (SBL) 賽會之經營管理。大專體育，(77)，45-50。  
<https://doi.org/10.6162/SRR.2005.77.08>
- 王志全、張家昌 (2008)。以 SWOT 分析探討羽球單打戰術。中華體育季刊，22 (1)，128-135。  
<https://doi.org/10.6223/qcpe.2201.200803.1616>
- 司徒達賢 (2001)。策略管理新論：觀念架構與分析方法。智勝文化。
- 朱永弘 (2012)。臺灣籃球運動發展之研究-以臺灣銀行籃球隊為例 (1973-2002)。[未出版之碩士論文]。國立臺灣體育運動大學。臺灣博碩士論文知識加值系統。  
<https://hdl.handle.net/11296/gmxssf>。
- 朱永弘、孟峻瑋 (2012)。臺灣籃球經營模式之探討。體育學系系刊，(12)，31-34。  
<https://doi.org/10.29793/TYHHHK.201207.0004>
- 何建德 (2003)。CBA 球隊母企業的投資經營之理想與實況－以裕隆隊為例。大專體育，(64)，70-74。  
<https://doi.org/10.6162/SRR.2003.64.11>

- 
- 吳思華、司徒達賢 (1982)。企業經營策略的選擇。 *管理評論*，1 (1)，92-100。  
<https://doi.org/10.6656/MR.1982.1.1.CHI.92>
- 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\\_\(38\).0001](https://doi.org/10.6569/NTUJPE.202003_(38).0001)
- 李成碩 (2003)。中華職籃發展歷程之分析。 *竹師體育*，(1)，74-78。  
<https://doi.org/10.6761/CSTY.200306.0074>
- 李建興 (2007)。策略管理發展歷程及其在臺灣運動領域應用性之研究。 *臺灣體育運動管理學報*，(5)，84-107。  
<https://doi.org/10.6547/tassm.2007.0005>
- 李思賢、呂惟帆、范良誌 (2023)。中華職棒大聯盟球隊行銷策略探討－以樂天桃猿隊為例。 *運動健康休閒學報*，(14)，45-56。  
<https://www.airitilibrary.com/Article/Detail?DocID=22180710-N202309060007-00004>
- 李洋廣、謝文偉、李詩賓 (2023)。運動企業社會責任之探究。 *運動健康休閒學報*，(14)，31-44。  
<https://www.airitilibrary.com/Article/Detail?DocID=22180710-N202309060007-00003>
- 卓漢薇、陳建廷 (2018)。臺灣超級籃球聯賽運動贊助現況之探討。 *海峽兩岸體育研究學報*，12 (2)，1-16。  
<https://www.airitilibrary.com/Article/Detail?DocID=19951663-201809-201811140011-201811140011-1-16>
- 周承達、徐瑞良 (2024)。養生事業經營競爭優勢評估指標建構與發展策略之研究。 *運動與遊憩研究*，19 (1)，13-24。  
[https://doi.org/10.29423/JSRR.202403\\_19\(1\).02](https://doi.org/10.29423/JSRR.202403_19(1).02)
- 周婉茹、鄭伯璫、連玉輝 (2014)。威權領導：概念源起、現況檢討及未來方向。 *中華心理學刊*，56 (2)，165-189。  
<https://doi.org/10.6129/CJP.20140103>
- 林仁彬、唐鎔廷 (2015)。2015 美國職籃經營管理之探討－以克里夫蘭騎士隊為例。 *休閒保健期刊*，(14)，162-166。

<https://www.airitilibrary.com/Article/Detail?DocID=a0000553-201512->

201607270053-201607270053-162-166

林威宏 (2022)。中華職棒以 SWOT 分析主場經營與行銷之探討。運動知識學報，(19)，80-90。

<https://www.airitilibrary.com/Article/Detail?DocID=1816532X-202207->

202208100015-202208100015-80-90

林建煌 (2015)。策略管理。華泰文化，四版。

林耿弘、雷立芬(2020)。在臺灣發展藏紅花產業的行銷策略探討。產業管理

論，11 (1)，41-62。 <https://www.airitilibrary.com/Article/Detail?Do->

cID=15633446-202006-202007270008-202007270008-41-62

邱仕騰、蕭嘉惠 (2019)，足球俱樂部企業社會責任之應用-以英格蘭超級聯賽倫

敦球隊為例，運動管理，43，55-74。 <https://doi.org/10.6406>

邱偉盛 (2010)。超級籃球聯賽球團經營收入之探討。休閒運動保健學報，(3)，

43-52。 <https://doi.org/10.6204/JRSHP.2010.03.04>

夏若堯、楊宗文 (2021)。電子競技產業之社會責任初探。運動知識學報，

(18)，180-189。 <https://www.airitilibrary.com/Article/Detail?Do->

cID=1816532X-202107-202108310009-202108310009-180-189

高立學、朱秀丹、郭天尹、林敬洋、黃瑞轟 (2022)。西洋劍產業運動服務業創

新經營模式及策略－以台中林敬洋擊劍俱樂部個案分析。運動休閒管理學

報，19 (2)，24-41。 [https://doi.org/10.6214/JSRM.202212\\_19\(2\).0002](https://doi.org/10.6214/JSRM.202212_19(2).0002)

高麗娟、黃光獻 (2014)。體育運動質性資料分析方法。體育學報，47 (2)，159-

177。 <https://doi.org/10.6222/pej.4702.201406.1201>

張容軒、陳志一、周俊三 (2017)。超級籃球聯賽之球隊發展史－以臺灣啤酒籃

球隊為例。臺大體育學報，(33)，1-9。doi:10.6569/NTUJPE.2017.33.01

張琪、吳慧卿、鄭志富 (2020)。體操運動俱樂部經營模式分析-Hamel 經營模式之應用。臺灣體育運動管理學報，20 (1)，29-57。

[https://doi.org/10.6547/tassm.202006\\_20\(1\).0002](https://doi.org/10.6547/tassm.202006_20(1).0002)

曹校章、蕭嘉惠 (2009)。運動消費者觀賞動機模式驗證以 SBL 超級籃球聯賽為例。體育學報，42 (2)，29-48。https://doi.org/10.6222/pej.4202.200906.0703

莊永隆、程紹同、李傳財 (2013)。臺灣女子棒球團體經營困境與發展策略研究。政大體育研究，(22)，45+47-67。

[https://doi.org/10.30411/CTTYYC.201310\\_\(22\).0004](https://doi.org/10.30411/CTTYYC.201310_(22).0004)

許士軍 (1999)。管理學。東華書局。

許軒瑜、鄧碧珍 (2020)。臺灣發展職業籃球之利多與利空。東海體育學報，(4)，26-37。https://doi.org/10.29418/TJPER.202012\_(4).0003

連章宸、黃振瑞 (2020)。A 直銷公司經營策略個案研究。中華創新發展期刊，5 (1)，68-75。https://doi.org/10.30141/JID.202005\_5 (1).0004

郭家倫、高俊雄 (2021)。菲律賓職業半職業籃球聯賽之治理與競合。運動研究，30 (2)，71-83。https://doi.org/10.6167/JSR.202112\_30 (2).0006

陳仕佳、蔡琪揚、陳昭彥 (2023)。新「三國誌」－我國籃球運動職業化歷程的十字路。運動文化研究，(42)，29-64。

[https://doi.org/10.29818/SS.202303\\_\(42\).0002](https://doi.org/10.29818/SS.202303_(42).0002)

陳忠誠、李永祥、余宗龍 (2009)。大學籃球隊之經營與管理－策略性人力資源管理觀點。海峽兩岸體育研究學報，3 (2)，57-73。

<https://doi.org/10.29534/JBSTSPES.200909.0005>

陳南淇、江坤勸、張珈瑛 (2023)。台北市兒童新樂園經營策略探析。臺中科大體育學刊，(19)，15-29。https://doi.org/10.29534/JBSTSPES.200909.0005

陳威村、陳柏如 (2003)。美國職業籃球 NBA 運作之現況分析。大事體育，(69)，113-118。https://doi.org/10.6162/SRR.2003.69.20

- 陳若文 (2017)。戰後台灣籃球運動之普及 (1945-1993) [未出版之碩士論文]。國立臺灣師範大學歷史學系。 <https://doi.org/10.6345/NTNU202202517>
- 陳威村、陳柏如 (2003)。美國職業籃球 NBA 運作之現況分析。 *大專體育*，(69)，113-118。 <https://doi.org/10.6162/SRR.2003.69.20>
- 陳柏愷、牟鍾福 (2015)。非營利運動組織運用動態能力之經營策略。 *大專體育*，(133)，14-21。 <https://doi.org/10.6162/SRR.2015.133.03>
- 陳榮章 (1997)。我國籃球運動發展之源由。 *大專體育*，(29)，128-135。  
<https://doi.org/10.6162/SRR.1997.29.26>
- 陳德璘、方信淵 (2009)。職業運動聯盟獲利經營策略剖析：以超級籃球聯賽與中華職棒大聯盟為例。 *大專體育*，(103)，48-55。  
<https://doi.org/10.6162/SRR.2009.103.08>
- 陳龍潭、廖勇凱 (2011)。 *企業策略管理*。臺北市，智勝文化事業有限公司。
- 鈕文英 (2015)。 *教育研究方法論文寫作*。臺北市，雙葉。
- 陽浩天 (2023)。職業運動聯盟市場營運與消費者參與之策略研究-以台灣職業籃球為例 [未出版之碩士論文]。中原大學企業管理學系。  
<https://doi.org/10.6840/cycu202301521>
- 黃孟慧 (2008)。以品牌識別建立職業籃球隊之品牌權益—以台灣啤酒籃球隊為例 [未出版之碩士論]。國立雲林科技大學。臺灣博碩士論文知識加值系統。 <https://hdl.handle.net/11296/3brjwq>。
- 黃明義、黃宏裕 (2010)。SWOT 分析 2009 年世界運動會新興項目之未來走向—以臺灣浮士德球協會為例。 *中華體育季刊*，24 (3)，73-82。  
<https://doi.org/10.6162/SRR.2003.69.20>
- 黃稚然、謝琦強、張曜麟 (2021)。地方節慶觀光行銷策略之分析-以台南歸仁釋迦節為例。 *嶺東體育暨休閒學刊*，(19)，1-14。  
<https://www.airitilibrary.com/Article/Detail?DocID=a0000418-202106-202111100011-202111100011-1-14>

- 黃蕙娟 (2014)。臺灣地區運動觀光發展之策略性分析。 *中華體育季刊*，28 (1)，1-9。 <https://doi.org/10.6223/qcpe.2801.201403.1001>
- 黃耀斌、廖焜福、廖莉安 (2010)。企業領導模式與運動產業經營管理策略。 *運動研究*，19 (1)，141-151。 [https://doi.org/10.6167/JSR/2010.19\(1\)13](https://doi.org/10.6167/JSR/2010.19(1)13)
- 葉允棋 (2004)。運動賽會永續經營與策略之研究：以 HBL 高中籃球聯賽為例。 *大專體育學術專刊*，436-436。  
[https://doi.org/10.6695/AUES.200405\\_93.0065](https://doi.org/10.6695/AUES.200405_93.0065)
- 葉公鼎 (2024)。運動產業組織 ESG 與 SDGs 推動策略淺析。 *臺灣運動管理評論*，(6)，3-15。  
<https://www.airitilibrary.com/Article/Detail?DocID=P20221229001-N202411080006-00001>
- 葉明兆、高俊雄 (2021)。臺灣特定體育團體良善治理與自主之探討。 *臺灣體育運動管理學報*，21 (2)，209-235。 [https://doi.org/10.6547/tassm.202112\\_21\(2\).0004](https://doi.org/10.6547/tassm.202112_21(2).0004)
- 葉雅正、梁伊傑 (2010)。我國申辦東亞運動會之策略－以 SWOT 分析。 *中華體育季刊*，24 (3)，177-186。 <https://doi.org/10.6223/qcpe.2403.201009.2020>
- 熊道天、鄭志富 (2015)。運動組織治理準則要素之初探。 *運動管理季刊*，28，49- 61。
- 劉也綠、鄭凱仁、鄭俊傑 (2021)。福爾摩沙台新夢想家籃球隊屬地經營與主場經營之探討。 *運動知識學報*，(18)，129-142。  
<https://www.airitilibrary.com/Article/Detail?DocID=1816532X-202107-202108310009-202108310009-129-142>
- 劉元凱 (2015)。裕隆納智捷籃球隊經營管理之研究 [未出版之碩士論文]。輔仁大學。臺灣博碩士論文知識加值系統。 <https://hdl.handle.net/11296/mbkt5b>。

劉昶佑、鄭志富、劉耀益 (2017)。臺灣藤球運動推展現況與策略分析。中華體育季刊，31 (4)，311-319。https://doi.org/10.3966/102473002017123104005

劉導法 (2024)。臺灣啤酒籃球隊發展職業化歷程與策略之探討。臺灣運動管理評論，5，62-75。

https://www.airitilibrary.com/Article/Detail?DocID=P20221229001-N202408080013-00006

劉翼諄 (2016)。職棒球隊主題臥對運動觀光效益之探討-以 Lamigo 桃猿隊為例。嶺東體育暨休閒學刊，(14)，113-124。

https://www.airitilibrary.com/Article/Detail?DocID=a0000418-201606-201703160021-201703160021-113-124

蔡守浦、何建德 (2003)。大眾傳播媒體與職業運動營運之初探－以 CBA 職籃為例。大專體育，(65)，61-65。https://doi.org/10.6162/SRR.2003.65.09

蔡孟峻、倪瑛蓮 (2019)。亞洲地區職業籃球運動發展現況與臺灣職業籃球未來之探討。嘉大體育健康休閒期刊，18 (2)，70-80。

https://doi.org/10.6169/NCYUJPEHR.201912\_18(2).07

蔡芬卿、林獻龍 (2001)。SWOT 分析在大專校隊經營上的應用-以某技術學院女子排球隊為例。大專體育，(52)，124-129。

https://doi.org/10.6162/SRR.2001.52.22

蔡金順、李鴻棋、徐武雄 (2013)。以 SWOT 分析問卷調查研究我國拳擊運動之發展。國際休閒遊憩與運動管理發展趨勢研討會專刊，25-33。

https://doi.org/10.6162/SRR.2001.52.22

蔡耀程、蔡文晉、蔡文宸、盧美麗 (2020)。以資源基礎理論觀點探討健身俱樂部經營策略之研究。嶺東通識教育研究學刊，8 (3)，1-14。

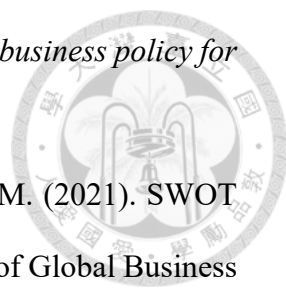
https://www.airitilibrary.com/Article/Detail?DocID=18114105-202002-202005050025-202005050025-1-14

- 蔣任翔、李炳昭 (2014)。臺灣籃球發展的結構與行動者之動態關係。體育學報，47 (1)，61-78。http://doi.org/10.6222/pej.4701.201403.1206
- 蔣宜芳、高榮傑 (2008)。SBL 超級籃球聯賽發展淺談。臺中教育大學體育學系系刊，(3)，62-66。https://doi.org/10.29781/NTCUPE.200808.0011
- 戴國良 (2004)。經營策略企劃全書。商周。
- 戴國良 (2022)。圖解策略管理。五南圖書。
- 謝政勳 (2016)。SWOT 分析應用於社區發展經營策略之研究—以參與農村再生培根計畫之社區為例。台灣社區工作與社區研究學刊，6(3)，1-44。  
https://www.airitilibrary.com/Article/Detail?DocID=P20111124002-201612-201701040005-201701040005-1-44
- 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
- 羅仁村、吳世介、孟峻瑋 (2011)。曇花一現的麥當勞籃球隊。競技運動，13(2)，8-20。https://doi.org/10.29794/CCYT.201112.0002
- 羅文蔚、王豐家 (2015)。我國體育運動組織治理之探討。運動管理，(28)，62-72。https://www.airitilibrary.com/Article/Detail?DocID=18148972-201504-201507210012-201507210012-62-72
- PLG 官方網站 (2024)。取自 https://pleagueofficial.com/
- T1 官方網站 (2024)。取自 https://t1league.basketball/
- 台啤雲豹官方網站 (2024)。取自 https://t-leopards.com/
- 台灣菸酒公司官方網站 (2024)。取自 https://www.ttl.com.tw/

## 二、外文文獻

- Andrews, K. R. (1971). *The concept of corporate strategy*. Homewood, IL: Richard D. Irwin.



- 
- Ansoff, H. I. (1965). *Corporate strategy: An analytical approach to business policy for growth and expansion*. New York: McGraw-Hill.
- Benzaghta, M. A., Elwalda, A., Mousa, M., Erkan, I., & Rahman, M. (2021). SWOT analysis applications: An integrative literature review. *Journal of Global Business Insights*, 6(1), 55–73. <https://doi.org/10.5038/2640-6489.6.1.1148>
- Glaser, B., & Strauss, A. (1967). *The discovery of grounded theory: Strategies for qualitative research*. Aldine.
- Juravich, M., Salaga, S., & Babiak, K. (2017). Upper echelons in professional sport: The impact of NBA general managers on team performance. *Journal of Sport Management*, 31 (5), 466-479.
- Karadakis, K., Kaplanidou, K., & Karlis, G. (2010). Event leveraging of mega sport events: a SWOT analysis approach. *International Journal of Event and Festival Management*, 1 (3), 170-185.
- Lincoln, Y. S., & Guba, E. G. (1985). *Naturalistic inquiry*. Beverly Hills, CA: sage.
- Proter, M. E. (1990). *The competitive advantage of nations*. New York: The Free Press.
- Taimei Wang (2022). Why Are the NBA's Richest and Most Valuable Team, The New York Knicks, Playing so Poorly? How Does the Team's Management Strategy Affect Its Record? *Management and Social Sciences*, 1072-1077.
- Weihrich, H. (1982a). The TOWS matrix tool for situational analysis. *Long Range Planning*, 15 (2), 54-66.
- Zhao, Y. (2022). Solutions for The Lack of Social Attention on The Chinese Women's Basketball Team. *Journal of Education, Humanities and Social Sciences*, 5, 327-334.

## 附錄一、受訪者知情同意書



### 受訪者知情同意書

OOO 您好：

我是國立臺灣大學運動設施與健康管理碩士學程研究生劉導法，正在進行畢業論文之研究，此份知情同意書係向您說明本研究的相關內容，並確認您是否同意參與本研究。

本研究題目為台灣啤酒籃球協會 SWOT 經營策略之研究。旨在探討台灣啤酒籃球隊的經營策略，希冀藉由您的寶貴意見，藉此提供不同利害關係人之觀點，提供台灣啤酒籃球協會在經營策略及管理參考。

本次訪談時間預計 60 分鐘，為確保資料紀錄正確將會全程錄音，若您不願意錄音或欲於中途停止錄音，皆可當場提出，經雙方討論其他紀錄方式。錄音資料將整理成逐字稿，並僅供本研究使用。訪談過程中，若您感到不適或想要終止訪談，研究者將尊重您的意願，進行暫停或刪除相關錄音資料。為保護您的個人隱私，本研究將採用英文代碼代表受訪者身分，不會呈現您的真實姓名，及儘量避免他人從研究發表中辨識出您的個人資料，但在非預期情況下您的身分可能會被揭露，請您慎重考量是否接受訪談。

若您同意參與本研究，請於下欄簽名，表示您已瞭解並同意參與上方內容之研究，本同意書為一式兩份，一份由受訪者收存，另一份由研究者收存，若您或日後有對於上述內容有任何疑問，歡迎隨時與研究者聯繫。

最後，感謝您對本研究的支持與協助。

敬祝 教安

研究參與者簽名：

日期： 年 月 日

研究人員簽名：

日期： 年 月 日

## 附錄二、台灣啤酒籃球協會 SWOT 分析內涵表



| 構面 | 主題<br>類別 | 事例                                                                       | 檔案位置        |
|----|----------|--------------------------------------------------------------------------|-------------|
|    | 球隊發展歷史悠久 | 我們有五十多年的歷史，我們經營這麼久，其實現在為止，只有三支球隊有這個歷史，台灣銀行和裕隆。                           | A，行 21-22   |
|    |          | 我們在成立籃球隊的歷史，已經比其他球隊累積了非常多經驗……以 SBL 到 T1 也已經有 20 年以上，光在這部分經驗上面獲得已經超出其他球隊。 | B1，行 31-33  |
|    |          | 老牌子了，穩定。                                                                 | B2，行 72     |
|    |          | 台啤籃球隊就是一個歷史悠久的球隊，就是陪伴很多台灣球迷走過很多的回憶。                                      | D2，行 24     |
|    |          | 在籃球界是老字號球隊，具有名聲及一定人脈。                                                    | E3，行 10     |
| 優勢 | 品牌文化知名度高 | 台啤籃球隊這個品牌從以前的公賣金龍，轉移到台啤籃球隊這個品牌，其實是深入很多人的心中，我們至少在台灣啤酒籃球隊這個品牌上是表現的不錯。      | D1，行 19-21  |
|    |          | 球場上他們 (台啤) 的一個奮戰精神，其實我是覺得這是最吸引我的。                                        | E1，行 42-43  |
|    |          | 有成功結合企業主打產品，比如台灣啤酒周邊行銷宣傳。另外之前在球場有行銷宣傳活動可以免費喝到台啤。                         | E3，行 7-8    |
|    |          | 這個品牌的形象，這不是你砸三億、五億去做行銷做的出來，這是過去這二十年，台啤跟 MVP 跟總冠軍跟金牌，他就是畫上一個等號。           | F，行 231-232 |

| 構面                              | 主題<br>類別 | 事例                                                                            | 檔案位置         |
|---------------------------------|----------|-------------------------------------------------------------------------------|--------------|
| 擁有<br>基本<br>穩定<br>之營<br>運資<br>金 |          | 我們算是公部門，那其實就比較穩定，如果像其他的球隊，如果財團一不支持，整個球隊就收起來，但是公司是會一直推廣籃球運動這一塊。                | B2，行 24-26   |
|                                 |          | 我們資金就是固定的，我們不會有股東跑掉的問題，但是其他球隊會。                                               | B1，行 290     |
|                                 |          | 這幾十年來我還沒聽過對於台啤籃球隊的預算要刪減，在民意或是在政府長期的支持是一個政策。                                   | D1，行 103-104 |
|                                 |          | 我們是公司的政策就是上級機關的政策、政府的政策，那些政策是一貫的、不會變的，他反而是更穩定，因為你就知道我會贊助，所以協會要怎麼去善用這有限的資源去整合。 | D1，行 95-99   |
|                                 |          | 台啤的優勢，第一個當然是台啤的企業，公營事業他是預算制，但是他不太容易受到經濟景氣、母企業的影響。                             | F，行 07-08    |
| 球員<br>人才<br>培育<br>有成            |          | 台啤培養了很球星，在培養球員這方面我們一定是做的相當不錯。                                                 | A，行 27-28    |
|                                 |          | 想來台啤打球是第一個就是台啤很照顧球員，第二個台啤教練團一直給予新人上場空間非常大。                                    | B1，行 73-74   |
|                                 |          | 台啤球員發揮的舞台比較大，這樣對選手的往後發展比較好。                                                   | B2，行 87      |
|                                 |          | 這邊就是有一些彈性的空間 (參加 CBA 甲 B 球隊)，讓你可以去學習新東西什麼的。                                   | C2，行 99      |
|                                 |          | 中華隊徵召的話，他就一定會挺我們去的，有機會就去。                                                     | C3，行 104     |
|                                 |          | 有很亮眼的明星球星這一定是我們支持台啤球隊最好的一個吸引力。                                                | E1，行 25-26   |
|                                 |          | 他培育很多就是知名的選手，然後感覺去到那邊，他的訓練的整個系統應該也是都還不錯，才有辦法一直有這樣的選手出來。                       | E2，行 28-29   |

| 構面                              | 主題<br>類別 | 事例                                                                                                            | 檔案位置        |
|---------------------------------|----------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------|
|                                 |          | 每個人都知道林志傑是台啤的 MVP，楊敬敏是台啤的 MVP，因為楊敬敏生涯最高的 MVP 就是在台啤，對不對？劉錚、蔣洧安就是台啤的，他們都是冠軍球員。                                  | F，行 228-231 |
| 訓練<br>設施<br>及生<br>活照<br>護完<br>善 |          | 我們球隊其實有比較不同的地方，第一個我們有自己的宿舍，我們的進出、練球、時間會比較一定，晚上出去回來大家有一定統一的管                                                   | A，行 34      |
|                                 |          | (訓練設施) 已經完全贏其他球隊了，沒有一個球隊有像我們一樣的規模。                                                                            | B1，行 234    |
|                                 |          | 其他球隊可能都要去學校承租和運動中心承租，球隊優勢是有自己的球館。                                                                             | B2，行 23     |
|                                 |          | (訓練基地) 在台北市，然後硬體設備、宿舍都很好，因為練球跟重量室還有宿舍都是在同一棟，不用跑來跑去。                                                           | C1，行 18     |
|                                 |          | 關於練球跟硬體設備那些，你說水電、網路、第四台小小的福利，這些都是跟其他隊比較來算是不錯的啦，你在這地方訓練，然後這個地方給你很充足的資源。                                        | C2，行 33-36  |
|                                 |          | 看人家球隊，他們二邊跑，重量室還不一樣地方，很不方便。                                                                                   | C1，行 39     |
|                                 |          | 我們的硬體設備算很好，住宿那些都在一起。                                                                                          | D1，行 22-28  |
| 組織<br>架構<br>細緻<br>化             |          | 我們球隊做為經營管理的這部分做的還不錯，……，現在孩子以我來講都成熟的比較晚，他們成長的過程，我會用另外的方式來跟他們溝通和管理。                                             | A，行 41-44   |
|                                 |          | 在這個運作下面長期有教練團的合作，慢慢分工越來越明確，然後有些合作起來的默契也會很好，有時候在一比賽的時候、或在行政開會的狀況下，我們就會看得出來台啤的決策給他們的反應是很快的……但其他球隊就還要回去瞭解一下、問一下。 | B1，行 39-41  |

| 構面           | 主題<br>類別 | 事例                                                                                                   | 檔案位置         |
|--------------|----------|------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------|
|              |          | 我們有些事情可以自己決定，他們是行銷方面或是不屬於籃球相關的人去開會，他們沒辦法做決策……我們基礎已經打好了，很明確知道要做什麼，什麼可以什麼就不可以。                         | B2，行 46-47   |
|              |          | (管理模式) 就像家庭式，就像你講的那樣，距離不會太遙遠。                                                                        | C2，行 47      |
|              |          | (管理模式) 就是人性化，好溝通。                                                                                    | C1，行 80      |
|              |          | 我們是成立一個協會，去協助球隊處理行政上面的事，所以球隊那邊他就是由總教練那去專責負責訓練、比賽，有點專業分工，這樣也是蠻好的。                                     | D2，行 32-33   |
|              |          | 台啤這個國營事業用協會來經營這個球隊，事實上他就是最成功的模式，目前最成功的模式，這裡面毫無疑問，五個總冠軍嘛。                                             | F，行 89-91    |
| 具有卓越能力的組織領導者 |          | ○哥對我們球隊的指導和方向，我覺得一定會有影響的，○哥在整個籃球圈以外的市場他是做更多的研究，我們是在技術和訓練管理這部分，他是對外我們是對內。                             | B1，行 336-339 |
|              |          | 我們公司就是第一協會的部分我們有專業人才在支援，所以公司跟台啤籃球協會有溝通管道，但是我們也不會涉入太多專業方面，籃球隊那裡有專業人才在管理，所以我們在 SBL、T1 的戰績都是在前半段，算不錯了啦。 | D1，行 39-42   |
|              |          | 你們的優勢是○哥這個人，因為你們的籃球決策、管理球隊、戰術訓練組成都是他來組成，他的角色已經超過一般教練，他不只是教練，是領隊、總管，決策者，他甚至是總教練，在他的決策和運籌底下，母企業高枕無憂。   | F，行 16-18    |
|              |          | 球員他沒有經歷過社會的歷練，他不知道上對下、左右的橫向，不知道資源的整合，你告訴我，他怎麼會有能力把這個事情，一支球隊不是只有教練訓練戰術，你要搞清楚哪些需要企                     | F，行 52-56    |

| 構面 | 主題<br>類別       | 事例                                                                                                       | 檔案位置        |
|----|----------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------|
|    |                | 業的文化，哪些需要生意的決策，他需要運動的專業，他需要建立運動的文化，他需要有一個紀律性在那個地方。                                                       |             |
|    | 資金<br>缺乏<br>彈性 | 台啤賺多少錢他要對政府交待，他 (台酒公司) 如果花太多錢在球隊上，對他們的業績可能會有影響。                                                          | A，行 222     |
|    | 且來<br>源單一      | 你要走到真正職業規格，你必須花費就在這個規格上面，所以像他們的教練，我講真的許晉哲是 500 萬年薪，像現在外教進來年薪也都是 4 到 500 萬，他們是朝這職業的方向在做，台啤隊坦白講現在是沒有這個條件的。 | A，行 124-126 |
|    |                | (國營事業受制於) 預算也不是老闆說要就可以增加，就算老闆很想要增加一個人 5000 萬，但他講要給 5000 萬還不曉得會不會有更高層的人會來阻繞這件事。                           | A，行 175-176 |
|    |                | (資金及球員薪資部分) 沒有優勢。以現在的 T1 沒有優勢。                                                                           | B2，行 60     |
| 劣勢 |                | 開始要競爭球員的時候……往往出現價格戰，像其他球隊的品牌價值還沒起來……他為了要找這個球員就會開很高的價錢去挖他。                                                | B1，行 66-68  |
|    |                | 我們的弱勢是因為公司有一部分資金，這資金不算寬裕，你要成為頂尖的球隊當然我覺得人才籃球人才很重要，你說資源不夠怎麼去吸引人才。                                          | D1，行 46-48  |
|    |                | 洋將跟本土在資金，薪資方面我們跟其他球團的落差比較大，沒辦法給到洋將這麼高的薪水，在資金的部分。                                                         | D3，行 72     |
|    |                | 主要為國營事業，可能較一般球團公司在資金運用上更有限制，而且無法留下隊上知名球星。                                                                | E3，行 17-18  |
|    |                | 對於職業運動，基本上，燒錢是很重要的一部份，如果台啤在國營事業的預算不能夠每年不                                                                 | F，行 278-280 |

| 構面          | 主題<br>類別 | 事例                                                                                                                              | 檔案位置                        |
|-------------|----------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------|
|             |          | 管是漲多百分之 10 到 20，或者是有一點彈性的，我覺得這對台啤來講，在經營上會遇到比較大的困難。                                                                              |                             |
| 缺乏足夠的訓練人力資源 |          | 一支職業球隊我覺得他的教練團至少要六個人，防護人員最起碼四個球員就要配置一個，體能教練就要三至四個人，……台啤目前一支球隊只能配一個。<br>一個教練團團隊或訓練團隊，他們有各個分工的領域所在，所以相對比較起來，我們跟其他隊比起來，我們可能就比較不足吧。 | A，行 110-115<br>C1，行 123-125 |
|             |          | 一個人要負責很多事情，比如說翻譯、剪片、還要跟其他什麼洋將的經紀人聯繫，就是一個人但要做這麼多事情的話……，變什麼事情都做的沒這麼的充足。                                                           | C2，行 139-142                |
|             |          | 總教練只有豪哥，然後助理教練，後來才找才哥，那也只有一個助理教練，其實我們沒有助理教練人選，然後還有防護員也是後來才找到人選的，然後那個小模也算學生而已，還有體能師，體能師算義務幫忙而已。                                  | C3，行 119-122                |
|             |          | 因為他們 (球員) 都有天分，但是他訓練的方法跟目標、角度不對，這個球員缺什麼，這個球員需要什麼，他 (球員) 才能夠突破現在這個狀況，他 (球員) 不懂你教練要幫助他，這些教練團，就是上班打卡，不是嗎？                          | F，行 654-656                 |
| 權威式領導風格     |          | ○哥也會遇到一個問題，○哥下面的人沒有人敢講真話，因為都聽○哥，不只是球員，教練團也都是○哥養的。<br>○哥也是一言堂啊。誰敢對抗○哥，陳國維那個 group、裕隆的都一樣嘛，那柏力力，柏力力是老闆出錢最大的，連總教練都要聽老闆的。           | F，行 448-450<br>F，行 464-465  |



| 構面       | 主題<br>類別 | 事例                                                                                              | 檔案位置         |
|----------|----------|-------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------|
|          |          | 決策的東西不是我們所干涉或是厲害的地方嘛，應該這麼說，我們當然也沒有辦法提供太多的想法。                                                    | C2，行 300-301 |
| 領導者的銜接   |          | (○哥退休) 台啤就結束了，台啤就沒有文化了，不只是危機，就沒有文化了。                                                            | F，行 714      |
|          |          | 你們台啤那些人都沒辦法接班，(○哥的角色退休後) 台啤就結束了，台啤就沒有文化了，不只是危機，就沒有文化了，那他 70 歲，70 歲有 70 歲要做的事。                   | F，行 713-715  |
| 擴張球隊支數   |          | 現在台啤隊將來在資金方面會非常辛苦，我們還有二支球隊，想要維持維持是未來是相當辛苦。                                                      | A，行 72-74    |
| 分散即有資源   |          | 去到 (SBL) 球場上看的感受度，我覺得球星的技巧跟賽制出場外籍球員的限制，其實這個又跟 T1 上有一點落差，其實 (SBL 和 T1) 比賽的力道張度就有落差。              | E1，行 80-83   |
|          |          | 後來一些球星不是都去打 T1，因為可能國手級的已經都過去，剩下的可能經驗和基本的實力上還是跟原本的有差距。                                           | E2，行 40-42   |
|          |          | 因為跟台啤雲豹合作……他是一種傷害，他會讓台啤要上不下，可是你即不是職業可是你不是純業餘，你沒辦法專心在基層這一塊，第二個你在遷就職業，好的拉到職業去，不能用的拉回到我這裡來，你的包袱太重。 | F，行 314-318  |
| 引進外部資源機會 |          | 我們必須要有外來的力量、資金，可能有其他的贊助商，有更好的一些資源。                                                              | A，行 89-90    |
|          |          | (球隊的經營若要成長) 除了技術，要另外的團隊，例如做行銷的。                                                                 | A，行 323      |
|          |          | (外面的資源) 就是贊助，其實在職業就這樣子，一個蘿蔔一個坑，你要做這件事之前都是要花錢。                                                   | B1，行 173     |

| 構面                         | 主題<br>類別 | 事例                                                                                                                                                | 檔案位置        |
|----------------------------|----------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------|
|                            |          | 應該談招商，去拉贊助，以前 SBL 其實是有蠻多廠商願意贊助。                                                                                                                   | B2，行 242    |
|                            |          | 有錢就可以請人，有些人的球隊教練團都很多人。                                                                                                                            | C1，行 138    |
|                            |          | 行銷方面，我們可以跟公關公司討論看看，因為這些門票或者其他行銷的販促物的都是公關公司也可以收益……他願意來協助的話，對他也是有幫助。                                                                                | D1，行 52-55  |
| 爭取<br>利害<br>關係<br>人的<br>認同 |          | 曾經有個立委提出，台啤為什麼要掛 (贊助商)，因為他不懂運動，可是我們公司還要在乎立委想法，……，他們不懂運動，其實職業運動就是要賣這些廣告要有收入，立委直接跟我們總經理講以後不能在 (球衣) 上面再掛別的……台啤隊要衝破真正職業化必須還要讓政府這些人、我們在乎的人，要跟我們有共同的想法。 | A，行 135-141 |
|                            |          | 公家機關有很多程序要走……未來不管那一個 (台酒公司) 董事長只要說服立法院、行政院或是財政部這些管我們公司的機關，讓我們可以到外面找錢，就幫了很大的忙，從外面找到錢我們才能做職業。                                                       | A，行 228-231 |
|                            |          | 把球隊做好，讓外面的聲音去說台啤如果不參加職業就不好看了，用外面的力量看能不能影響政府和老闆，能夠說你來做，有什麼困難老闆來幫忙解決。                                                                               | A，行 177-179 |
|                            |          | 政府針對職業隊的運動產業發展條例通過的時候，可能會幫助我們有更多的資金進來。                                                                                                            | B1，行 384    |
|                            |          | 協會也可以去連絡行銷公司，怎麼把行銷的功能放大，功能放大之後，以後每年固定的行銷權利金額就可以放大。                                                                                                | D1，行 99-101 |

| 構面                         | 主題<br>類別 | 事例                                                                  | 檔案位置         |
|----------------------------|----------|---------------------------------------------------------------------|--------------|
|                            |          | (政府政策) 建議應該跟相關單位，如國營會、體育署和財政部把這個納入，公司對 ESG 的貢獻，在考核上增加一些考核分數。        | D1，行 84      |
|                            |          | 希望能培養知名的球星，並留下來鞏固球隊，得到更多球迷的支持。                                      | E3，行 27      |
| 持續<br>提升<br>組織             |          | 球隊欠缺太多科學的方法，從以前帶球隊，台灣的球隊大部分都是土法煉鋼，我也不斷在吸收新的東西。                      | A，行 327      |
| 專業<br>訓練<br>能力             |          | (○哥) 他的好處是願意一直吸收新的資訊、願意去瞭解去同意，然後跟著走。                                | B2，行 302     |
|                            |          | 體能訓練師會帶入不一樣風氣……，我們土法煉鋼只能到一個地步，慢慢加入科學化可以提升到另一個檔次。                    | B2，行 158-160 |
|                            |          | 畢竟能培養出那麼多人才是用那套系統，或者是說以那個系統為基底，然後去吸取一些新的技術，或者是訓練方式去創造更多台灣的球星。       | E2，行 81-83   |
| 維持<br>良好<br>的戰<br>績表<br>現  |          | 要有國際成績……沒有國際成績沒有辦法引起大眾對籃球關注。                                        | A，行 151-152  |
|                            |          | 其實球員本來就會流動，如果戰績有維持的話，持續有球星出現，這個一定是我們在看球賽最想要看到的，就是希望他們 (台啤) 能夠一直贏下去。 | E1，行 186-187 |
|                            |          | 你會覺得這些人 (球員) 怎麼可以這麼厲害，想近距離去接觸他們。                                    | E2，行 72-73   |
| 行銷<br>策略<br>的制<br>定及<br>運用 |          | 行銷方面很多作為，你看看魔獸一來，每場都滿場，這不是只滿場，他還有外溢的效應，……台灣啤酒這個球隊品牌也是有外溢的作          | D1，行 48-50   |
|                            |          | 用。                                                                  |              |
|                            |          | 如果這支業餘球隊弄得比職業隊更有聲勢，那時候你就可以一個專業的台啤記者，我養的記                            | F，行 360-362  |

| 構面                        | 主題<br>類別 | 事例                                                                                                                                             | 檔案位置         |
|---------------------------|----------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------|
|                           |          | 者、部落客、名人作家，專門寫我們球隊的事。                                                                                                                          |              |
|                           |          | 要在地化，要深耕……沒有辦法讓在地老百姓認同，那這個不會久的。                                                                                                                | A，行 155-157  |
|                           |          | SBL 時期台啤球團陳建州藉由相關宣傳行銷手法，成功建立球隊品牌形象及帶動球迷支持，後來較少看到特殊之行銷手法，我覺得球迷經營需要有球星帶動影響及人氣，才能吸引球迷支持。                                                          | E3，行 13-15   |
|                           |          | 因為 PLG 後來成立，其實他知名度打得蠻好的，他媒體網路用網路行銷算是我覺得蠻成功的。                                                                                                   | E2，行 48      |
| 提升<br>品牌<br>聯想<br>度       |          | 他主導的那個產品是啤酒，結合的籃球當然是非常熱血，所以會一直關注的原因其實是他的產品跟籃球的結合。                                                                                              | E1，行 10-12   |
|                           |          | 台啤是一個國內最知名的品牌，可以用公司產品與球隊結合，……用無酒精的啤酒讓那些未成年的球迷飲用，我有在未成年的時候飲用沒有酒精的台啤，那我未來成年後，我還是會支持這個球隊和台啤產品，然後我也可以去感受到說這個球隊和台啤結合在一起看球賽時的一種氛圍，畢竟台啤是台灣最大的一個品牌的啤酒。 | E1，行 203-208 |
|                           |          | 舉辦基層比賽，比如三對三啊……像純喫茶那種，他們（明星球員）可能就是有出現（現場活動），會增加我想要去的想法。                                                                                        | E2，行 61-63   |
| 創造<br>更廣<br>的社<br>會價<br>值 |          | 我也可以向下紮根其他的那些青少年籃球                                                                                                                             | D1，行 63      |
|                           |          | 我們其實還是恢復到原來培養球員，找一些好的大學以培養好的籃球人才為主。                                                                                                            | A，行 91       |
|                           |          | 我們當作他們（職業聯盟）的訓練單位，好的往職業送，讓他們（球員）可以更多的收入，這未嘗不是好事。                                                                                               | A，行 267      |

| 構面 | 主題<br>類別      | 事例                                                                                                                                                                                                      | 檔案位置                                             |
|----|---------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------|
|    |               | 你就是要做基層，做國營事業該做的事，培養基籃球人才，培養更多的籃球菁英，還有吸引更多的關注，吸引更多的關注就是要靠社群媒體操作。                                                                                                                                        | F，行 624-625                                      |
|    | 聯盟經營制度未健全     | <p>中信的曾文鼎以前跟富邦合約是 400 多萬，但一下子跳到中信給到一千萬，……林韋翰我帶金酒時我給他 7 萬 5，結果他去了一趟大陸回來跟中信要了 2 萬 5 千美金……，中信也給了，這個（聯盟）就沒有制度、沒有標準了。</p> <p>這個職業環境以現在來看每年都在變化，每年變化都無法預期……聯盟本身就不是很健全。</p> <p>我認為（聯盟）制度不好，聯盟制度的執行並沒有那麼徹底。</p> | <p>A，行 76-80</p> <p>A，行 92-93</p> <p>A，行 320</p> |
|    | 危機            | <p>（聯盟有非常很多制度是針對台啤設置的）亞洲第三類球員就是針對台啤設置的，因為那個時候其他球隊的本土戰力跟台啤相比是有落差的，這個我必須得講，那因為在短時間內他們也找不到可以抗衡我們台啤的本土球員，所以他就開放了。</p> <p>（聯盟的）投票機制，這個時候多數的人就變多數暴力了，因為你看起來不合理的事情，對到其他球隊對他們是合理的。</p>                          | <p>B1，行 344-347</p> <p>B1，行 372-373</p>          |
|    | 各球團經營架構及觀念之落差 | <p>每個老闆都有他的想法……他們是真的在推動籃球還是只是為了滿足他喜歡籃球的慾望，只是喜歡找一些球員……，還有一些老闆想法……，我跟地方縣市長結合，對於我的生意會更方便，所以我認為未來會產生很多變化。</p> <p>以前組球隊要以個人去籃協登記組球隊是不行的，你必須要從甲組打到冠軍才能申請，但現在不是，你只要有錢、挖了幾個球員你就可以變成一支球隊，現在球員薪水都叫到我們聽不進去了。</p>   | <p>A，行 96-100</p> <p>A，行 70-72</p>               |

| 構面                         | 主題<br>類別 | 事例                                                                                                      | 檔案位置         |
|----------------------------|----------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------|
|                            |          | 老闆們不會幫籃球想，只為說我們來較勁，比到現在就一團亂。                                                                            | A，行 407-408  |
| 同業<br>競爭<br>者增<br>加        |          | 在市場上我們都很清楚戰力必須要有一點資金，……，如果說今年中信沒有拿到冠軍，他的投資搞不好會更多，更會去挖一些人，現在已經離譜到，一個大學生出來我認為(每月)6 到 8 萬，他就給了(一年)4、500 萬。 | A，行 192-194  |
|                            |          | 如果撇除薪水之外，像我可能就因為中部人，所以以往打球都是要在北部，這是很正常的，現在有了其他選擇，就變成是也會是我的其中一個考量其中之一。                                   | C，行 69       |
|                            |          | 現在本土球員的素質我覺得沒有好到可以支撐這麼多 (支球隊)，接下來發展下勢必會有聯盟會要退出，球隊要整併，至於台啤還有沒有機會留在職業隊，我覺得要看市場跟消費者是不是能接受。                 | D2，行 108-110 |
|                            |          | 因為職業隊，他們都是一億多嘛，(台啤協會)你四千多萬你沒辦法玩嘛，你光一個洋將的規格，拉不上來就是死路一條嘛。                                                 | F，行 289-290  |
|                            |          | 整個職籃的產業因為 11 個企業投入之後，……球員的薪水一直在爆漲。                                                                      | F，行 580-581  |
| SBL<br>聯賽<br>關注<br>度下<br>滑 |          | 像 SBL 就其實相形的就是幾乎不見了，都沒有沒有聲音，除非說有新聞媒體有在播報說現在要打冠軍了，……，其實 SBL 基本上是沒有聲音。                                    | E1，行 112-115 |
|                            |          | 你有了職業之後，你的業餘的、你的半職業的意義都不大，因為沒有人關注你，賣票，也不會有幾個人來關心，你都沒有用，而且你失去了網路話題，失去了網路聲量，你又沒有商機，我告訴你就是玩爽的。             | F，行 293-296  |
|                            |          | 他們 (台啤雲豹) 現在的主場在桃園，其實也是在交通上的不便利，對其實相對我的參與度                                                              | E1，行 72-73   |

| 構面       | 主題<br>類別                                                                                                     | 事例 | 檔案位置         |
|----------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|--------------|
| 品牌<br>資產 | 就變少了，相對關注度就比較少一點啦，說實話。                                                                                       |    |              |
| 下滑       | 台灣啤酒的籃球隊其實是一路從 SBL 走來的，所以當然他必須要在籃球，這一塊必須還是要維持有台啤這個名稱啦。那可是當然，因為其實現在變成的確是三個集團在做，三個集團在整合的配套，其實相對台啤的形象上的確有比較弱一點。 |    | E1，行 165-168 |
|          | 球賽其實就是用最真的方式來呈現啦。比如說打假球。                                                                                     |    | E1，行 215     |
|          | 如果球員有打假球就不想支持了。                                                                                              |    | E2，行 75      |
|          | 球員打假球的負面新聞。                                                                                                  |    | E3，行 32      |