

國立臺灣師範大學運動競技學系  
碩士學位論文

韓國職業棒球隊經營策略之研究  
—以 SK 飛龍為例

研究生：延泰和

指導教授：王傑賢

中華民國一〇二年六月

中華民國臺北市

# 韓國職業棒球隊經營策略之研究－以 SK 飛龍為例

2013 年 6 月

研究生：延泰和

指導教授：王傑賢

## 摘要

本研究以韓國職棒 SK 飛龍隊為研究對象，目的在於透過職棒經營者的資料蒐集與訪談進行個案研究，瞭解 SK 飛龍隊經營策略。希望透過本研究之結果能提供中華職棒各球隊經營者提供之參考。本研究採用個案研究法，透過次級資料蒐集、結構式訪談、直接觀察等方法，研究發現如下：

- 一、韓國職棒 SK 飛龍隊以幸福「park」經營理念及願景為基礎，在經營上依循聯盟所提出的「sportainment」概念，致力於提昇球迷觀眾的多樣化觀賽體驗，藉由 5P 商品 product, 價格 price, 促銷 promotion, 通路 place, 「park」園區概念的整合規劃，期望有效增進觀賞運動消費者的實際觀賞價值。
- 二、韓國職棒 SK 飛龍隊在經營策略分析顯示，相對於較少的內部優勢，SK 飛龍隊在經營上面對外部環境的快速變化，所採取的策略為跟隨國際賽佳績的熱潮，致力創造並提升球賽觀賞者的價值，（一）比賽開始 2 小時前選手們和觀眾能一起做投接球練習；（二）一起拍紀念照；（三）參加各種活動取得禮物；（四）在觀眾台有 BBQ 座, (玩偶)character 商品. 促使價值最大化，讓原本的劣勢轉化為優勢。同時，從主球場的多元化經營中，培育潛在之未來球迷，既以將目標著眼在擴大行銷市場上，將非球迷逐漸變成球迷，從良性的商業循環中尋求永續發展。

**關鍵詞：**韓國職棒、經營策略、SK 飛龍隊、SWOT

# **A Case Study on Korea Professional Baseball Team Strategy Management of SK Wyverns Great Power**

June,2013

Tae-Hwa, Youn

Advisor: Jye-Shyan, Wang

## **Abstract**

The purpose of this study is to understand the business strategy of SK Wyverns by collecting information and interviewing. Expecting to have the conclusion to be referred and compared for teams of Chinese Professional Baseball League. This research adopt way of "case study research", with the way of Secondary Analysis 、semi-structured interview 、direct observational method and the research procedure were performed during January to March of 2013 and we discovered points as below:

1. Korean Baseball Organization SK Wyverns base on the business-managing-concept and perspective of "happy park". Managing the team according to the concept, "Sportainment", which was stated by the league, dedicate on enhancing the multiple watching experience of audience and integrating the fifth P Park area, expecting to raise the value of watching for audience in a efficient way.
2. According to analysis of the business strategy of Korean Baseball Organization SK Wyverns, with its fewer strengths and its internal weakness. When SK Wyverns was facing the changing environment, the strategy it took was taking on the trends and nice performance of international games, creating and enhancing the value of watching games, maximize the value and turn the weakness into strength. Meanwhile, per the way of multiple-business-managing of Baseball Stadium, developing the baseball fans and

targeting on expanding the market, convert non-baseball-fans into baseball-fans and seeking permanent developing in the way of positive business cycles.

**Key words: Korean Baseball Organization 、 Business Managing Strategy 、 SK Wyverns 、 SWOT**

# 目次

口試委員與系主任簽字之論文通過簽名表

論文授權書

中文摘要	.....	I
英文摘要	.....	II
目次	.....	III
表次	.....	IV
圖次	.....	V

## 第壹章 緒論..... 1

第一節	研究背景與動機.....	1
第二節	研究目的.....	2
第三節	研究問題.....	2
第四節	研究範圍.....	2
第五節	研究限制.....	3
第六節	名詞釋義.....	3

## 第貳章 文獻探討..... 5

第一節	經營策略之意涵.....	5
第二節	SWOT 分析相關文獻.....	8
第三節	韓國職棒球與 SK 飛龍發展歷史.....	11

## 第參章 研究方法..... 16

第一節	研究架構.....	16
第二節	研究流程.....	18
第三節	研究對象.....	19
第四節	研究工具.....	19

第五節	資料處理與分析.....	21
<b>第肆章</b>	<b>結果與討論.....</b>	<b>23</b>
第一節	韓國職棒 SK 飛龍隊之經營環境及現況分析.....	23
第二節	韓國職棒 SK 飛龍隊組織結構與組織運作目標討論...	27
第三節	韓國職棒與 SK 飛龍隊之整體暨主球場營收結構現 況分析.....	28
第四節	韓國職棒 SK 飛龍隊之經營策略及競爭優勢探討...	31
<b>第伍章</b>	<b>結論與建議.....</b>	<b>36</b>
第一節	結論.....	36
第二節	建議.....	36
<b>參考文獻</b> .....		<b>38</b>
<b>附錄</b> .....		<b>40</b>

# 表次

表 2-1	韓國職業棒球隊之簡介.....	12,13
表 3-1	訪談對象.....	19
表 3-2	專家學者基本資料.....	21
表 4-1	韓國職棒 SK 飛龍隊經營與競爭策略 SWOT 分析.....	31

# 圖次

圖 2-1	Hill 與 Jones 之策略規劃程序的架構.....	17
圖 2-2	韓國職業棒球九支球隊支隊徽.....	12
圖 2-3	韓國職棒歷年觀眾人數圖.....	14
圖 2-4	韓國職棒歷年各場觀眾平均人數圖.....	14
圖 2-5	SK Sports 的各職業球對、贊助選手與各協會.....	15
圖 3-1	研究架構圖.....	17
圖 3-2	研究流程.....	18
圖 4-1	Sportainment 的整體策略要素目標.....	26
圖 4-2	SK 飛龍隊觀眾人數.....	29
圖 4-3	SK 飛龍隊廣告與商品販售收入增加率.....	30

# 第壹章 緒論

本章共有六節，分別為第一節闡述本研究背景與動機；第二節說明研究目的；第三節提出研究問題；第四節界定研究範圍；第五節說明研究限制；第六節為名詞釋義。

## 第一節 研究背景

中華職棒 1989 年成立至今經歷了許多風風雨雨。除了簽賭事件所造成球團解散，球迷流失。近年來有許多企業受到景氣低迷的影響，不堪長期虧損而造成球團易主甚至解散。職棒十年時，三商與味全因不堪虧損退出經營，尚在維持的球隊也不時面臨此壓力（江志坤，1995；高興桂，2001）。在 2012 年 10 月 22 日，興農牛母公司興農股份有限公司宣布將停止經營球隊並對外尋求其他企業接手經營，若沒有企業接手中華職棒恐面臨空前危機（林宏翰，2012）。所幸義聯集團以 1.3 億臺幣接手興農牛，中華職棒得以繼續營運下去（溫嵐魁，2012）。因此，聯盟中每一支球隊對於聯盟都具有舉足輕重的地位，亦突顯出職棒球團經營的重要性。事實上，企業涉足職業運動必需在經濟利潤前提下經營，以職業棒球來說，職棒球隊經營有主要三大目標：社會責任、顧客滿意及經濟利潤（陳秀珠，1996），企業經營職業運動除了本身對運動的喜愛之外，最主要也考量其商業價值（李淑玲，1993），因此「企業經營方式」是決定球隊甚至職棒產業發展的重要因素。

韓國職棒因近幾年的國際賽的好表現，不但帶動韓國職棒票房的成長，也有新球隊加入。NC 恐龍隊在 2012 年底加入，且韓國棒球委員會 (Korean Baseball Organization, KBO) 通過第十支球團的擴編決議，預計 2015 年有第十支球隊加入，而第十支球隊的經營權在諸多企業的競爭之下，最終 KBO 決議由 KT 集團取得經營權 (Dong Wook Ko, 2013)。不僅如此，近年來觀眾人數也快速成長。2012 年球季，韓國職棒的觀眾人次突破 700 百萬人次，創下歷史新高，為韓國人氣最高的職業聯盟。由上述可知，目前韓國職棒不管在球迷人數以及聯盟規模都不斷擴充當中。

SK 飛龍隊 (SK Wyverns) 為韓國職棒球團，為 SK 集團所屬之職業棒球隊。SK 飛龍隊的母企業 SK 集團投入許多心力於運動上，擁有不同運動項目的職業運動、選手贊

助以及運動協會經營 (Shin, 2010; SK Sports, 2012)。SK 飛龍隊於 2000 年加入韓國職棒時，短時間內就打出亮眼的成績，且在 2007 年至 2012 年創下連續六年打入總冠軍賽的紀錄，分別在 2007 年、2008 年、2010 年拿下三座總冠軍。透過母企業的支持、行銷、經營與管理，使得這支球隊不管在戰績以及球迷人數皆快速進步與成長，在韓國職棒中占有一席之地。因此，本研究以 SK 飛龍隊做為研究個案，瞭解其經營策略及其重要性。

中華職棒所面臨之球團經營問題，從相關之文獻可略知一二。施致平(2008)指出，影響兄弟大飯店經營職棒兄弟象隊之最大因素為職棒簽賭案以及球員的出走，對於其在經營球隊造成了重大的傷害，此事件也對母企業造成名譽以及商譽上的損失，表示此狀況如果再發生類似事件，可能會將球隊結束並解散。高興桂(2001)認為，國內職棒應有以下作為：(一)加強法治教育，塑造職棒新形象；(二)全面推展業餘棒球，提昇參與人口；(三)建立球員管理辦法與制度；(四)推動球團認養球場，並廣建簡易球場；(五)建立職棒經營的組織架構；(六)政府應重視職業運動的發展。陳秀珠(1996)則認為臺灣職棒問題有：(一)職棒賭博案，使職棒的形象受到傷害；(二)職棒球員供需失調；(三)缺乏整體設施的規劃與球場認養辦法；(四)缺乏完善的職棒經營組織架構；(五)缺乏職棒管理的相關法令。相關文獻已略點出臺灣職棒之問題，然而，目前尚未有比較臺灣與其他國家職業棒球經營的相關研究，因此，本研究以棒球發展歷史與臺灣相近的韓國職業棒球球隊為研究對象，一窺韓國職業棒球隊經營的現況以及策略，希望對於臺灣職業棒球的發展有正面的幫助。

## 第二節 研究目的

根據上述之研究背景，本研究以 SK 飛龍隊為研究對象，透過職棒經營者的資料蒐集與訪談進行個案研究，研究目的在於瞭解 SK 飛龍隊經營策略探討，希冀對於臺灣職業棒球的發展有正面的幫助。

## 第三節 研究問題

研究問題由上述之研究目的而來，本研究之研究問題為：

- 一、SK 飛龍隊為之經營環境及現況為何？
- 二、SK 飛龍隊為之經營策略及競爭優勢為何？

## 第四節 研究範圍

本研究之研究範圍分述如下：

(一) 研究主題：本研究以 SK 飛龍隊的經營策略為主題，瞭解企業文化、人事編制與管理、行銷方式以及球迷經營。

(二) 研究時程：2013 年 1 月到 6 月作為本研究之時間範圍，瞭解 SK 飛龍隊的經營策略。

## 第五節 研究限制

由於本研究方法採質化取向，因而研究限制主要有下列幾個方面：

(一) 由於個案球隊相關資料主要採用深度訪談法得知，對於問題的回答，難免有個人主觀意識參雜其中。

(二) 同時難以避免涉及球隊本身業務機密上的考量，在資料完整性上，或有缺憾。

## 第六節 名詞釋義

### 一、韓國棒球委員會 (KBO)

韓國棒球委員會，正式韓文全名為「한국 야구 위원회」，英文簡稱是 KBO (Korean Baseball Organization)，為韓國的職業棒球組織，成立於 1981 年 12 月 11 日，首場比賽於 1982 年 3 月 7 日舉行。目前聯盟一共有九支球隊，預計 2015 年將加入第十支球隊。

### 二、經營策略

經營策略意指「面對外在環境的競爭與變化，企業運用有限的資源，達成組織目標的手段」。Porter (1980) 職棒運動係由企業體所經營的球團共同組成一個職棒聯盟，球隊的營運需要企業的支持，各企業需以獲利為前提才得以長期經營；策略則是決定企業發展方向的重心，球隊的經營策略則是主導球隊發展及職棒運動的核心。

### 三、SK 飛龍隊

SK 飛龍隊 (SK Wyverns)為韓國職棒球隊，為 SK 集團所屬之職業棒球隊，於 2000 年加入韓國職棒，主球場為仁川市的文鶴棒球場。2003 年首度打入季後賽。在 2007 年至 2012 年創下連續六年打入總冠軍賽的紀錄，分別在 2007 年、2008 年、2010 年拿下三座總冠軍金盃，2011 年、2012 年拿下亞軍、為韓國職棒中的傳統強隊。

### 四、Sportainment

為 Sports 和 Entertainment 合併語，透過體育加上各種有趣的運動和娛樂，經過各活動和行事，不僅提供運動另有外界的模式(Paradigm)。例如：跟球迷的簽名會和跟球迷的見面會並利用中場休閒時間與觀的活動。

### 五 Green Sports

Green Sports 是將熱門的運動結合節能減碳的新概念組合而成的。實際上奧林匹克運動會跟在其他大型運動聯盟之間已經有許多的體育關聯和節能節約的活動在合作，2010 年溫哥華奧林匹克運動也是用綠色奧運的理念展開著，並認為環境與體育是無法分離的概念。SK 飛龍隊也根據上述 Green Sports 的概念，結合仁川廣域市的能源管理工業區一起為仁川市民們發展綠色體育，其具體的做法包括：

- 1.在觀眾席設有太陽能的 BBQ 設施。
- 2.球場使用太陽能發電設施。
- 3.電動接駁車以及電能巴士接送。
- 4.提供自行車服務以及自行車停車場設施。
- 5.給予自行車用者折扣以鼓勵綠色環保。
- 6.推廣綠色的概念予進場的所觀眾。
- 7.用全棉質的毛巾來加油代替 PVC 等塑膠加油棒。

## 第貳章 文獻探討

本研究的目的是以 SK 飛龍隊作為研究對象，瞭解 SK 飛龍隊企業經營策略，為了進一步理解個案本身之經營策略，本章節分別從 SK 飛龍隊之歷史、球團經營策略、職棒運動現況，及本研究分析工具—SWOT 分析等理論進行文獻整理及探討。第一節將本研究主題：經營策略有關的文獻整理，除了作為本研究主題文獻回顧、作為本研究基礎外，更進一步發展成為本研究訪談問卷的建構指標；第二節進一步探討 SWOT 分析，並且分析 SK 飛龍之經營策略與 SWOT 的連結性，進而發展出本研究的研究工具及訪談問卷的基礎架構。第三節為 SK 飛龍隊韓國職業棒球與 SK 飛龍發展歷史。

### 第一節 經營策略之意涵

「關於策略的定義，最早是源自於希臘文「Strategos」，乃用於軍事作戰中，意指將軍用兵之術，如今策略已廣泛的應用在企業管理領域上；許士軍（1987）指出策略為達成某一特定目的所採用的手段，表現對重要資源的調配方式；Hills (2003)將策略視為是管理者為達到組織績效所採行特定型態的決策與行動；Robbins (1990) 認為策略是企業基本且長期目標的決定、行動過程的採行或是為了實現目標所需資源的配置行為；Hofer 與 Schendel (1987) 則認為策略是在其內部能力 (Competence) 與外在環境機會及風險之間所作的配合。而在吳思華（2000）歸納策略具有四方面的意義：(1) 評估並界定企業的生存利基；(2) 建立並維持企業不敗競爭優勢；(3) 達成企業目標的系列重大活動；(4) 形成內部資源分配過程的指導原則。

綜合上述其主要的意涵為「面對外在環境的競爭與變化，企業運用有限的資源，達成組織目標的手段」。策略不啻是組織對於未來行動的方向、計畫，以決定組織採用何種產品進入何種特定市場，藉由所擬定的策略、對策，加以整合組織的各項活動、資源，以因應組織所面臨的環境變化 (Porter, 1980) ；策略的設計與規劃亦是期望調合組織內在與外在環境之間可能的衝突，且能及時因應外在環境所制定的決策 (Mintzberg, 1979)。

從棒球成為韓國職業化的運動項目之後，職棒運動的經營有了一個專業化的企業體，

它融入了棒球運動的特質與企業經營的各項功能，形成了專屬於職棒事業的企業組織，這個組織運用了投入的人力、技術、財力資源和母企業的認知，透過球賽的轉化過程，提供了社會所需的服務和財貨。因此，在探討其經營策略時，除了從消費者的觀點去思考外，必須用企業經營的角度來思考。

企業的經營策略對企業的發展影響十分重大，好的經營策略能夠勾勒出企業的發展藍圖，主導企業未來努力的方向，尤其是在資源有限、競爭激烈時刻，企業主持人若不能權衡全局、因時因地制宜，採取適當的策略作為，實在會很難讓企業在社會中立足(吳思華，2000)。司徒達賢(2001)亦曾指出策略是企業經營的形貌、以及在不同的時間點，這些形貌改變的軌跡，這些形貌包括經營範圍與競爭優勢等，其重要性足以主導企業整體的經營特色與組織定位。由上述可知，經營策略代表了一個企業的經營重點，界定了企業在環境中的生存空間，同時也指導企業功能性政策之取向。

Mintzberg (1979) 指出策略係一隨時間訂定的重要決策型態，而策略的決策是在於定義組織與環境的長期關係。不少學者對於策略的闡釋有資源及環境的內涵(Ansoff, 1965; Aaker, 1992; Robbins, 1990)，認為策略性決策係考量企業之內外環境、企業本身優勢、價值觀等內外因素，藉合理方式配置有限資源，致企業內部資源與外在環境相配合，以達到組織的目標。從組織的外在與內在環境因素定義分述如下：

#### (一) 外在環境因素

環境 (Environment) 在不同的學術領域有其特定意義，生物學所稱的生態環境與企業政策所研究的外在環境便截然不同(王信彥，1978)。Glueck (1976)認為係指與企業經營有關，而為企業執行人員欲有效經營其企業應予監視之企業外因素。

#### (二) 內部組織因素

Aaker (1992) 用組織的優勢及弱勢來闡述組織的競爭能力，其中評斷優勢及弱勢的關鍵因素為資產(Asset)及技能(Skill)，包括：產品品質、市場佔有率、關係企業、包裝、銷售能力、廣告促銷等因素。而 Abell (1993) 則以生產、銷售、通路、研發、服務等要素，來敘述組織的能力。

Charles 與 Jones (1998) 也提出策略規劃程序的基本架構，如圖 2-1 所示，有五個主要部分，分別為：(1)企業使命與主要目標的選擇；(2)分析外部競爭環境以找出機會與威脅；(3)分析內部環境以找出優勢與劣勢；(4)策略選擇，此選擇必需建立在優勢上並能改進劣勢，能利用外部環境的機會克服外部威脅；(5)策略執行，設計適當的組織結構

與控制系統，使策略得以付諸施行。

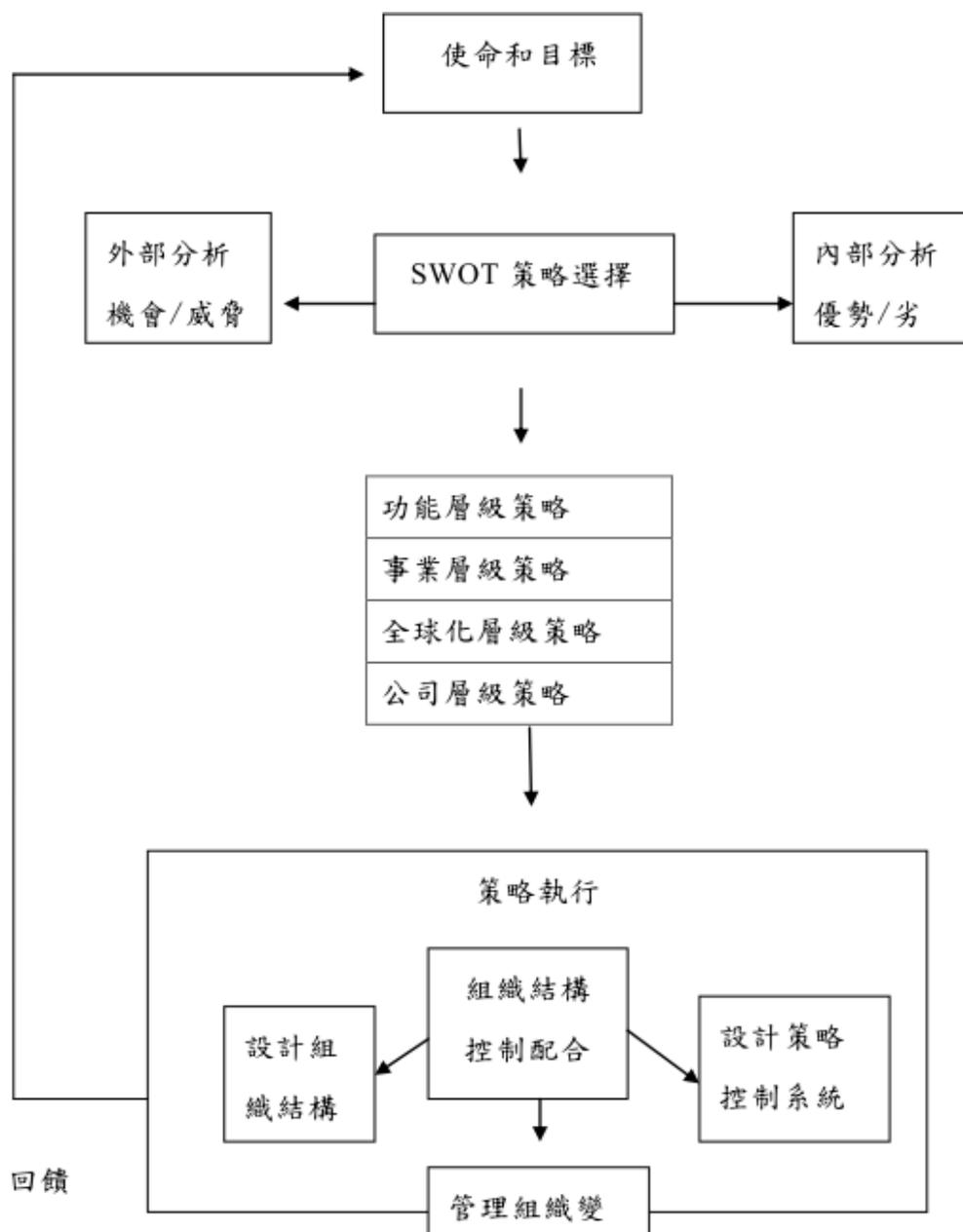


圖 2-1 Hill 與 Jones 之策略規劃程序的架構

資料來源： Strategic Management Theory : An Integrated Approach, 4th (p.166), Charles W.H. & Jones, G. R., 1998, Houghton Mifflin.

上述模式中，強調企業在策略執行之前，必需先有判斷企業本身及外在環境的優劣勢，即 SWOT 分析模式，可以顯見企業的策略規劃程序與 SWOT 分析是密不可分的，本研究將針對 SWOT 分析在下一小節做更進一步的文獻整理。

## 第二節 SWOT 分析相關文獻

SWOT 的競爭策略分析架構，為廣泛被採用的經營策略分析工具。其定義及分析方法步驟如下：

### 一、SWOT 分析定義

SWOT 分析又稱優劣勢分析，是一種策略模式，分為策略產生、執行、評估三個步驟，主要是著眼於企業自身的實力及其與競爭對手的比較，分為優勢（S=Strength）與劣勢（W=Weakness），而機會（O=Opportunity）和威脅（T=Threat）分析將注意力放在外部環境的變化及對企業的可能影響上，在此以內（SW）、外（OT）兩分類範疇對此分析模型作進一步的說明：

#### （一）機會與威脅分析（OT）

企業的發展與所處的環境變化息息相關，因此環境分析成為一種日益重要的企業職能。環境發展趨勢分為兩大類：一類表示環境威脅，另一類表示環境機會。環境威脅指的是環境中一種不利的發展趨勢所形成的挑戰，如果不採取果斷的戰略行為，這種不利趨勢將導致公司的競爭地位受到削弱。環境機會就是對公司行為富有吸引力的領域，在這一領域中，該公司將擁有競爭優勢。

#### （二）優勢與劣勢分析（SW）

企業要生存就必需要有競爭優勢，所謂競爭優勢是指一個企業超越其競爭對手的能力，這種能力有助於實現企業的主要目標——獲利。如果一個企業在某一方面或幾個方面的優勢正是該行業企業應具備的關鍵成功要素，那麼，該企業的綜合競爭優勢也許就強一些（黃營杉，1996）。影響企業競爭優勢的持續時間，主要的是三個關鍵因素：

1. 建立這種優勢要多長時間？
2. 能夠獲得的優勢有多大？
3. 競爭對手做出有力反應需要多長時間？

如果企業分析清楚了這三個因素，就會明確自己在建立和維持競爭優勢中的地位了。很顯然地，公司不應去糾正它的所有劣勢，也不是對其優勢不加利用。主要的問題是公司應研究它究竟是應只局限在已擁有優勢的機會中，還是去獲取和發展一些優勢以找到更好的機會。

優劣勢分析主要是著眼於企業自身的實力及其與競爭對手的比較，而機會和威脅分析將注意力放在外部環境的變化及對企業的可能影響上。在分析時，應把所有的內部因素（即優劣勢）集中在一塊，然後用外部的力量來對這些因素進行評估。

透過 SWOT 分析，一個組織得以發展符合本身能力以及外在客觀環境需求的策略（黃營杉，1996; Collett, 1999），藉以了解問題的關鍵後再檢視企業的使命和目標，預估企業未來可能面臨的風險與威脅或機會。當威脅與機會確定以後，即可對企業的優勢和劣勢做分析，透過收集相關資訊和情報，作為企業策略規劃系統的運用（Hill & Johns, 1999）。

根據上述得知 SWOT 分析具有以下特性：（1）系統性分析；（2）過去、現在及未來的資料整合；（3）確認對企業績效與策略抉擇有潛在影響的趨勢及狀況。

根據上一小節 Hill 與 Jones (1999) 提出在研擬競爭策略的過程中，衍伸出進行 SWOT 分析時所包括的五大步驟：

1. 企業經營使命與目標的選擇。
2. 企業外部競爭環境分析：目的在找出企業經營所面臨的機會與威脅。
3. 企業內部環境分析：目的在找出企業所具有的競爭優劣勢。
4. 策略釐定：基於前述的機會與威脅、以及競爭優劣前述的的策略，讓企業達到最佳的經營績效。
5. 策略的執行：策略的執行甚至比策略研擬來得更重要。

綜合上述將 SWOT 分析步驟簡化後分為三個部分：（1）確認當前的戰略是什麼？；（2）確認企業外部環境的變化（配合波特五力分析）；（3）根據企業資源組合情況，確認企業的關鍵能力和關鍵限制。上述為 SWOT 分析基礎，以下將此分析模型以方法論觀點進一步具體化。

## 二、SWOT 分析方法及步驟

在運用 SWOT 分析過程，企業經營者應在確定內外部各種變數的基礎上，採用槓桿效應、抑制性、脆弱性和問題性四個基本概念進行這一模式的分析。

### （一）槓桿效應（S+O）

槓桿效應產生於內部優勢與外部機會相互一致和適應時。在這種情形下，企業可以用自身內部優勢撬動外部機會，使機會與優勢充分結合發揮出來。然而，機會往往是稍縱即逝的，因此企業必需敏銳地捕捉機會，把握時機，以尋求更大的發展。

### （二）抑制性（O+W）

抑制性意味著妨礙、阻止、影響與控制。當環境提供的機會與企業內部資源優勢不相適合，或者不能相互重疊時，企業的優勢再大也將得不到發揮。在這種情形下，企業就需要提供和追加某種資源，以促進內部資源劣勢向優勢方面轉化，從而迎合或適應外部機會。

### （三）脆弱性（S+O）

脆弱性意味著優勢的程度或強度的降低、減少。當環境狀況對公司優勢構成威脅時，優勢得不到充分發揮，出現優勢不優的脆弱局面。在這種情形下，企業必需剋服威脅，以發揮優勢。

### （四）問題性（W+O）

當企業內部劣勢與企業外部威脅相遇時，企業就面臨著嚴峻挑戰，如果處理不當，可能直接威脅到企業的生死存亡。

以上的分析方式呼應 Wehrich (1982) 提出配對策略，即先檢視資源內部與外部環境的 SWOT 後，再進行策略配對 (matching)，依據外部環境 (機會、威脅) 乘以內部資源 (優勢、劣勢)，將可得到四種策略類型，分別為「SO 策略」、「WO 策略」、「ST 策略」及「WT 策略」等成為策略方案矩陣，以發揮內部資源優勢改善內部不足的劣勢，掌握外部環境有利機會避開不利威脅，並將此策略推行，凝聚共識並時時評估及修正策略，進一步創造經營績效。

此外，應用 SWOT 分析要注意的要點如下 (高樹軍，2005)：

1. 分析時必需對公司的優勢與劣勢有客觀的認識。
2. 分析時必需區分公司的現狀與前景。
3. 分析時必需考慮全面。

4. 分析時必需與競爭對手進行比較，比如優於或是劣於你的競爭對手。
5. 保持 SWOT 分析法的簡潔化，避免複雜化與過度分析。

### 第三節 韓國職業棒球與 SK 飛龍發展歷史

本研究之目的，以 SK 飛龍隊作為研究對象，瞭解 SK 飛龍隊企業經營策略，為了進一步理解個案本身、以及職棒運動及其經營策略。本節針對韓國職業棒球以及 SK 飛龍隊的歷史做介紹。

#### 一、韓國職業棒球

韓國職業棒球聯盟 (Korea Baseball Organization, KBO) 始設立於 1981 年，當時球隊母企業的篩選條件是 30,000 以上，且長期財務狀況良好的企業才可以擁有經營權，聯盟草創時期有三星獅子、海陀老虎、樂天巨人、MBC 青龍、OB 熊、三美巨星等六支創始球隊成立 (Hee-Jun Jung, 2009)，如今已發展成九支球隊。斗山熊隊 (Doosan Bears)、LG 雙子隊 (LG Twins)、SK 飛龍隊 (SK Wyverns)、三星獅隊 (Samsung Lions)、樂天巨人隊 (Lotte Giants)、韓華老鷹隊 (Hanwha Eagles)、起亞老虎隊 (Kia Tigers)、耐克森英雄隊 (Nexen Heros) 與 NC 恐龍隊 (NC Dinos)。其中 NC 恐龍隊創立於 2011 年，在 2012 年底新加入的球隊，且韓國職棒理事會通過了第十球團的擴編同意，預計在 2015 年加入第十支球隊 (韓國棒球委員會, 2012)。圖 2-2 為韓國職業棒球九支球隊的隊徽，表 2-1 為各支球隊之介紹。



圖 2-2 韓國職業棒球九支球隊支隊徽

資料來源：韓國職業球委員會官方網站 <http://www.koreabaseball.com/Main.aspx>

表 2-1

## 韓國職業棒球隊之簡介

隊伍	創立年度	球隊屬地	球隊主場 (座位數)	母企業
斗山熊	1982	首爾	蠶室棒球場 (30,500)	斗山集團
樂天巨人	1982	釜山	社稷棒球場 (28,500)	樂天集團
三星獅	1982	大邱	大邱市民運動棒球場 (12,000)	三星集團
LG 雙子	1990	首爾	蠶室棒球場 (30,500)	LG 集團

(續下頁)

表 2-1

## 韓國職業棒球隊之簡介（續）

隊伍	創立年度	球隊屬地	球隊主場 (座位數)	母企業
韓華老鷹	1996	大田	大田棒球場 (10,500)	韓華集團
SK 飛龍	2000	仁川	文鶴棒球場 (27,800)	SK 集團
起亞老虎	2001	光州	光洲棒球場 (14,600)	起亞集團
耐克森英雄隊	2008	首爾	木洞棒球場 (14,500)	Centennial Investment 公司
NC 恐龍隊	2011	昌原	馬山綜合運動棒球場 (2,0000)	NC Soft 集團

資料來源：整理自韓國職業球委員會官方網站 <http://www.koreabaseball.com/Main.aspx>

韓國職業棒球聯盟創立初期擁有相當高的人氣，聯盟創立初期的觀眾人數也一年比一年增加，甚至在 1996 年，平均觀眾人數首度超過一萬人。然而在 90 年代中期之後，那時正與日本爭取 2002 年世界盃足球賽的舉辦權，於是媒體開始優先報導足球的新聞，棒球的新聞逐漸失去重視，社會的關注也開始慢慢得從棒球轉移到足球身上；不僅如此，2003 年韓國棒球隊札幌亞洲錦標賽兵敗臺灣，無緣進軍奧運，且 2006 年度哈亞運成績不理想，連續幾年國際賽挫敗連帶影響職業棒球的人氣，入場觀看比賽的人數呈現下滑趨勢。

在 2002 年日韓世界盃足球賽的熱潮逐漸淡去後，且 2008 年北京奧運奪下棒球項目金牌以及大型國際賽事與世界棒球經典賽多次拿到好的成績，快速帶動了韓國職業棒球發展 (Hee-Jun Jung, 2009)。在 2012 年的球季結束後，球季總觀眾人次數破了歷史新高，總人次數突破 700 萬人，平均觀眾人數達 13,451 人，整體較上一季成長約 15%。圖 2-3 及圖 2-4 為韓國職業棒球各年觀眾人次數以及平均人數消長。2012 年八隊之總票

房收益達到 63,356,120,364 韓元（約 17.5 億新臺幣）（韓國棒球委員會，2012）。

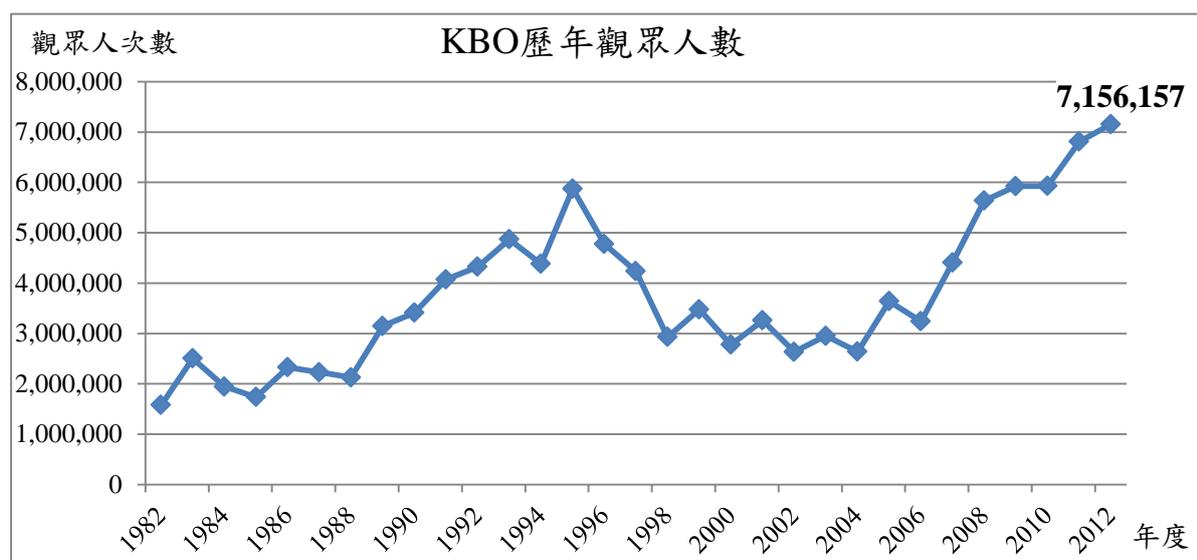


圖 2-3 韓國職棒歷年觀眾人數圖

資料來源：本研究自行整理

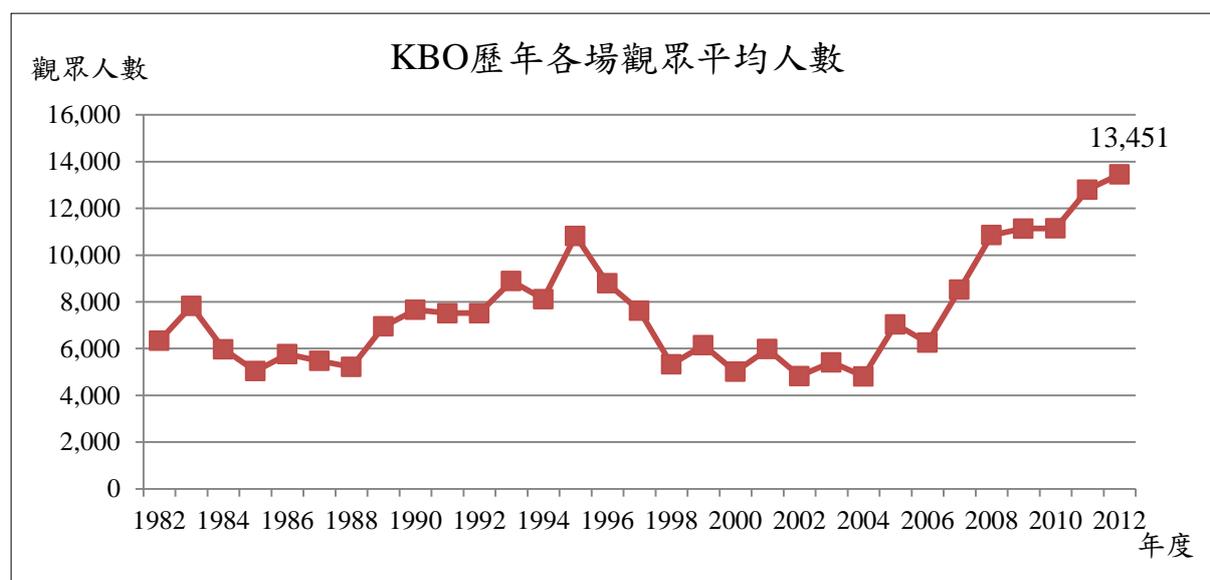


圖 2-4 韓國職棒歷年各場觀眾平均人數圖

資料來源：本研究自行整理

## 二、SK 飛龍隊成立簡史

SK 飛龍隊（SK Wyverns）為韓國職棒球隊，為 SK 集團所屬之職業棒球隊，主球場為仁川市的文鶴棒球場。SK 飛龍隊於 2000 年加入韓國職棒時，頂替了甫解散的雙鈴突擊者留下的空缺，並吸收了雙鈴的所有球員；但兩隊之間並不被視為有繼承關係，以

兩支各自獨立的球隊來處理。SK 飛龍隊創立初期戰績並不理想。於 2003 年首度打入季後賽，且在 2007 年至 2012 年創下連續六年打入總冠軍賽的紀錄，分別在 2007 年、2008 年、2010 年拿下三座總冠軍金盃，為韓國職棒中的傳統強隊，而球隊的人氣也水漲船高。

SK 飛龍隊的母企業 SK 集團（韓語：SK 그룹,에스케이그룹，通常稱作 SK 集團）是韓國第三大集團，總部位於韓國首爾。SK 集團旗下擁有 92 家子公司和關聯企業，全球雇員人數超過五萬，2012 年總營業額超過 1000 億美元，再全球 500 大企業中排名第 65 名（CNN, 2012）。SK 集團旗下的 SK Sports 團隊負責各項職業運動的經營與行銷管理，其宗旨為消費者為中心，透過運動把快樂以及感謝帶給所有的消費者。圖 2-4 為 SK Sports 的各職業球隊、贊助選手與各協會。



圖 2-5 SK Sports 的各職業球隊、贊助選手與各協會

資料來源：整理自 SK Sport 網站 <http://www.skssports.net/>

上述可知，SK 飛龍隊的背後有財力雄厚的母企業做為後盾，從剛開始人氣低迷戰績不佳的球隊搖身一變成韓國職棒中的高人氣的球隊，其中的經營過程值得深入瞭解。

## 第參章 研究方法

本章之目的在於詳細說明研究設計與實施之實施過程，共六部份，分別為第一節：研究架構；第二節：研究流程；第三節：研究方法；第四節：研究工具；第五節：訪談對象；第六節：資料處理與分析。

### 第一節 研究架構

本研究確定研究主題後，便蒐集有關韓國職棒相關研究之文獻，進行研讀與探討，並依 SK 飛龍隊成立簡史、球團經營策略與職業棒球經營環境等主題脈絡進行文獻整理與分析，最後以本研究之研究工具 SWOT 分析模型作理論基礎的延伸，進一步成為訪談問題的建構。本研究採個案方式做研究，以質性研究方法，針對 SK 飛龍隊球隊高階經理人與職棒專家學者，以一對一面訪方式進行資料蒐集與分析整理，最後撰寫研究結果，經過資料整理及 SWOT 模型分析歸納 SK 飛龍隊的經營策略。

#### 一、 個案研究法

個案研究 (case study)，就是指採用各種方法收集有效的完整資料，對單一的個人或社會單位做縝密而深入研究的一種方法。個案研究法是進行社會科學研究的方法之一，一般而言，在提出「如何」和「為什麼」的問題、研究者對於事件只有少數的操控權、或研究的重點是當時在真實生活背景中所發生的現象時，個案研究是較常採用的策略 (Yin, 2003)。

##### (一) 個案研究的優點

1. 個案研究可以深入瞭解整個個體。資料的範圍，視研究目的而定，可包括全部或僅包括其重要部分，或只集中於某些獨特的因素。
2. 個案資料的收集具有很大的彈性。

##### (二) 選擇個案研究之理由

1. 個案的特殊性：國內對於韓國職業棒球較於陌生，且 SK 飛龍隊成立後短期內即成為人氣的球隊，因此有其特殊性存在。

(三) 個案資料來源：針對個案研究的資料蒐集方式，有六種證據來源，包含了：文件、檔案紀錄、訪談、直接觀察、參與觀察、以及實體的人造物 (王文科、王智弘，2006)。本研究資料來源包含次級資料、初級資料與直接觀察：

### 1.次級資料

本研究蒐集次級資料的來源包括以下：

- (1) 有關韓國職業棒球、韓文書籍以及期刊文章；
- (2) 大眾傳播媒體的相關報紙、刊物資訊；
- (3) 韓國棒球委員會、SK 飛龍隊官方網站。

### 2.初級資料

本研究欲研究 SK 飛龍隊的經營策略，因此與經營者、專家進行訪談。

### 3.直接觀察

本研究之參與觀察是在自然的情境之下，藉由兩種方式進行：

- (1) 以觀察者的身分，直接觀察包括對研究情境及其人際互動的觀察，並配合深度訪談同時進行；
- (2) 以參與者的身分觀察，例如參與活動的一般性談話，來發掘較具真實性的資料，以彌補文獻分析與深度訪談之不足。本研究者之觀察將於 2013 年 3 月開始，與研究個案進行接觸、參訪、互動與瞭解。

## 二、研究架構

本研究之研究架構如下：

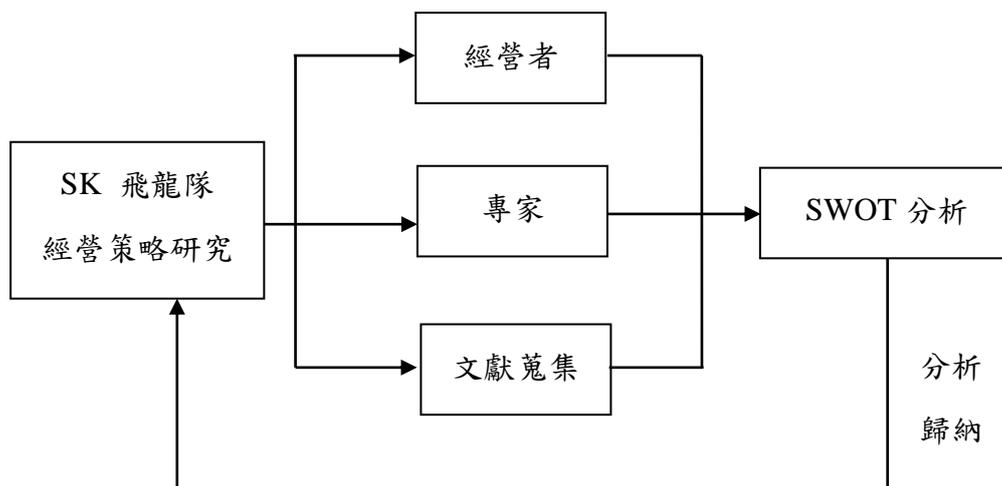


圖 3-1 研究架構圖

## 第二節 研究流程

本研究之流程，如圖 3-2 所示，首先確定研究主題與目的，並開始蒐集相關文獻與資料，以確定探討的理論基礎，確定研究個案，並擬定研究內容及架構，再實際參與觀察、訪談及蒐集文獻資料；完成個案資料蒐集後，彙整所得之資料進行分析，最後歸納研究發現，並提出結論與建議，然後撰寫報告。本研究流程如下：

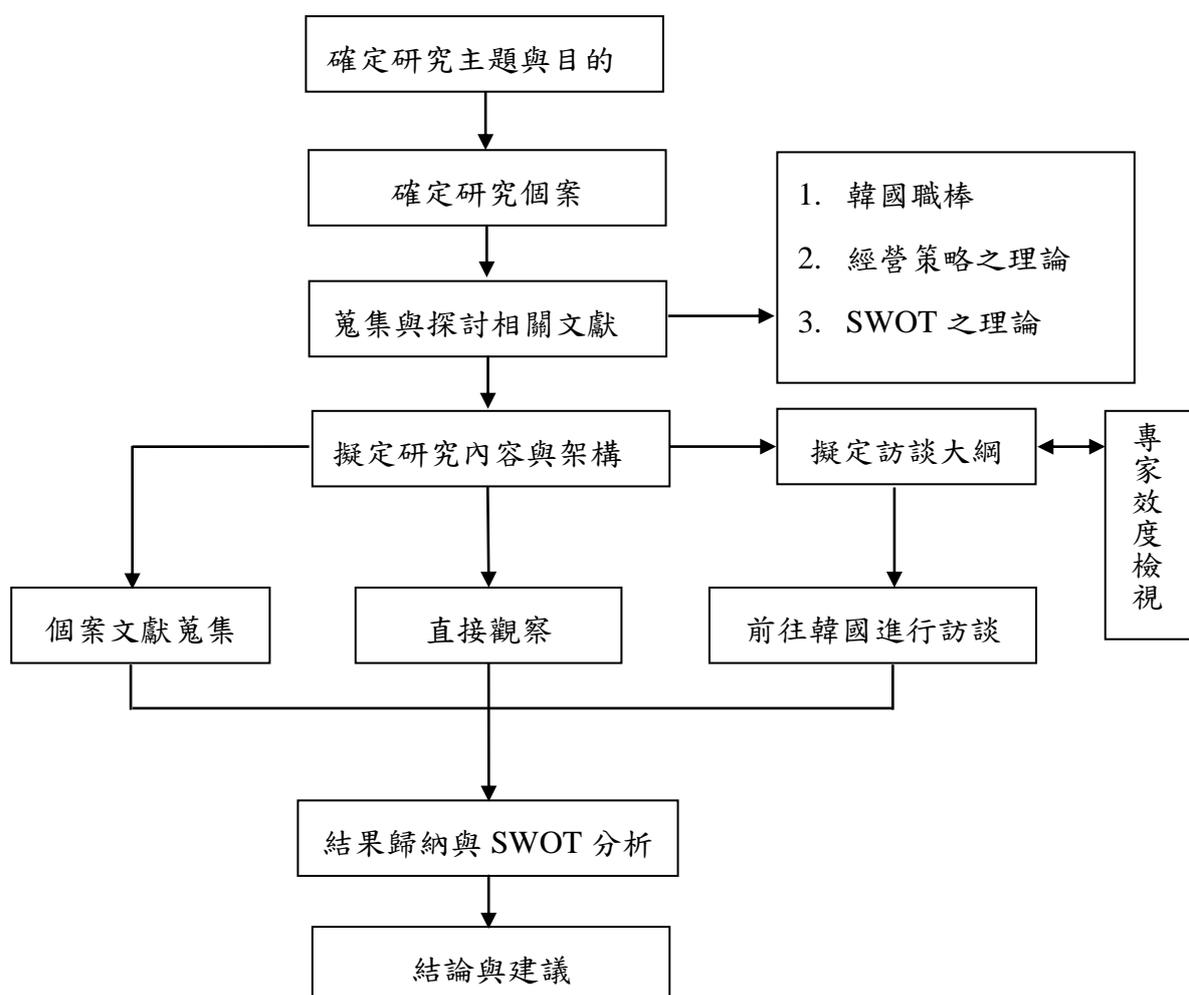


圖 3-2 研究流程

### 第三節 研究對象

本研究的目的是在瞭解個案的經營現況與策略，因此選擇 SK 飛龍隊之經營者與專家做為本研究訪談對象（表 3-1），以深瞭 SK 飛龍隊之經營情形。

表 3-1 訪談對象

訪談對象	職稱	背景與經歷
申永澈	SK 飛龍隊球團 社長	韓國國民大學體育博士，在 SK 任職有 21 年的經歷，於 2005 年開始擔任 SK 飛龍隊社長。
張純日	SK 飛龍隊球團 行銷執行長	為 SK 飛龍隊行銷部之負責人，其部門有經營組與行銷組。在 SK 任職有 15 年的經歷
金和燮	韓國產業研究院 研究員	韓國嶺南大學經濟學博士，職業運動產業專家。曾在中國、日本、韓國等產業研究機構任職，韓撰寫過多本與職業運動相關書籍。

### 第四節 研究工具

本研究主要目的在於了解 SK 飛龍隊的經營策略，進一步了解以下有關 SK 飛龍隊的問題：經營環境及現況、經營策略及競爭優勢。

#### 一、研究訪談工具

本研究同時以深度訪談中的結構與無結構方式進行訪談，在前者的明確列表分析後，輔以後者方式，依當時情況自由提問且衍生對研究主題更廣且深的訪談資料。針對前者—結構式訪談，本研究之研究工具以范文偉（1993）針對職棒經營的關鍵成功因素，以及高興桂（2001）整理的職棒經營困境的脈絡為基礎，並參考自楊俊斌（2011）兄弟象球團的經營策略分析研究中之訪談問卷，設計出符合研究個案 SK 飛龍隊之訪談問卷，共分為三個部分：（一）SK 飛龍隊的經營環境；（二）SK 飛龍隊內部優勢與劣勢；（三）

SK 飛龍隊的外部機會與威脅。

### (一)SK 飛龍隊的經營現況

1. SK 行銷的結構和義務?
2. SK 隊的收入結構為何?
3. 職業棒球市場現狀分析?
4. 職業棒球市場的活性化障礙和解決方法?
5. 球迷經營現況如何?
6. 職業棒球市場的展望?
7. 企業(經營者)對職業棒球的經營理念如何?
8. 球團的組織架構如何?
9. 球隊的訓練與管理制度現況為何?

### (二) SK 飛龍隊的內部優勢與劣勢

1. 目前球隊教練團的素質如何?
2. 目前隊上球員的素質如何?是否具有精彩表現與有潛力的球員?
3. 開放性問答一(例:認為 SK 飛龍隊最大的優勢為?)
4. 開放性問答二(例:認為 SK 飛龍隊最大的劣勢為?)

### (三) SK 飛龍隊的外部機會與威脅

1. 政府的政策與法令的輔助是否足夠?有何建議?
2. 對於韓國職棒整體經濟環境看法為何?
3. 比賽場地設施成本及提供服務的狀況如何?
4. 開放性問答一(例:認為 SK 飛龍隊最大的機會為?)
5. 開放性問答二(例:認為 SK 飛龍隊最大的威脅為?)

## 二、資料信效度

為避免研究者之主觀認定偏差，並提高研究信效度，本研究以下列方式建立信效度。

### (一) 信度

1. 本研究依據三角交叉檢視法 (triangulation)，使用文獻分析、深度訪談及直接觀察等方法來蒐集資料，並再加以蒐集俱樂部的網頁和相關期刊文獻等多重證據來源。
2. 訪談前，應先告知研究目的及研究程序，使得受訪者能充份的配合。
3. 訪談內容採用逐字紀錄，並以中、韓文互譯方式，透過研究小組的檢核比對，確認有無遺漏或錯誤。

## (二) 效度

1. 訪談前先將訪談內容，以 E-mail 的方式寄給受訪者，讓受訪者能有所準備，並有效掌握訪談重點。
2. 在自然情境中，使用受訪者熟悉的語言進行訪談。
3. 專家效度 (表 3-2) 的檢核訪談大綱，是否符合研究問題之探討。

表 3-2

專家學者基本資料

姓名	專長	現職
王傑賢	運動行銷學	國立臺灣師範大學體育學系副教授
林德隆	運動心理學、棒壘球	國立臺灣師範大學運動競技系教授兼系主任
康正男	運動管理學、棒球	國立臺灣大學教授兼體育室主任

(專家學者順序按照筆畫排列)

## 第五節 資料處理與分析

本研究之資料處理程序如下：

- 一、 逐字稿之謄寫：依照訪談內容整理成韓文逐字稿，完成後以電子郵件寄給受訪者，請受訪者指出缺失或疏漏之處。逐字稿內容確定後，再將其翻譯成中文。
- 二、 將分類之資料進行編碼，經營者以 A 標識、專家為 B，該範疇受訪者有一位以上則在代碼後加數字表示，例如 A1、A2，並按照研究目的、問題，加以描述討論。
- 三、 從相關文獻、期刊、報紙及球團網站進行資料蒐集，依據內容進行問卷建構

指標及歸類。

- 四、 整理訪談所得之資料，與預先建構問卷內容及研究工具 SWOT 模式加以比對。
- 五、 根據比對並進一步分析之結果，提出具體結論以回答研究問題。

## 第肆章 結果與討論

本章主要係根據研究旨趣，進行資料蒐集與分析，針對本研究之研究問題進行逐一呈現與討論。依序共分為：第一節為韓國職棒 SK 飛龍隊之經營環境及現況分析，以及第二節為韓國職棒 SK 飛龍隊之經營策略及競爭優勢探討。

### 第一節 韓國職棒 SK 飛龍隊之經營環境及現況分析

本節次首先分析及探討韓國職棒整體聯盟之營運現況，既以對於韓國職棒發展現況作一綜整性的瞭解，並進一步深入分析 SK 飛龍隊之組織結構、整體運作及相關營收結構，以完整回答本研究之研究問題。

#### 一、韓國職棒聯盟營運現況分析

自 1981 年韓國職業棒球聯盟 (Korea Baseball Organization, KBO) 初始設立後，至今已發展成包括斗山熊隊 (Doosan Bears)、LG 雙子隊 (LG Twins)、SK 飛龍隊 (SK Wyverns)、三星獅隊 (Samsung Lions)、樂天巨人隊 (Lotte Giants)、韓華老鷹隊 (Hanwha Eagles)、起亞老虎隊 (Kia Tigers)、耐克森英雄隊 (Nexen Heros) 與 NC 恐龍隊 (NC Dinos) 等九支球隊。而在營運和推動上，肇因職棒的發展先後歷經多次的內部與外部環境之影響，促使職棒聯盟在此過程中必須發揮高度的危機處理與策略發展、變革和轉型等手段，以挽救棒球運動在國民心目中的形象與熱情。

##### (一) 導入運動娛樂 (Sportainment) 經營戰略

韓國職業棒球聯盟在擺脫了 2002 年媒體和大眾對於足球的高度關注與傳播，以及 2003 年至 2006 年國際棒球賽征戰成績不佳的發展低潮後，自 2008 年北京奧運奪下棒球項目金牌，並且大型國際賽事與世界棒球經典賽先後多次佳績，催化韓國職業棒球發展的復甦，甚至再次進入高峰 (Hee-Jun Jung, 2009)。根據韓國棒球委員會 (2012) 統計，特別是在 2012 年的球季結束後，球季總觀眾人次數破了歷史新高，總人次數突破 700 萬人，平均觀眾人數達 13,451 人，使得 2012 年聯盟之總票房收益達到 63,356,120,364 韓元 (約 17.5 億新臺幣)。

由上述結果來看，可以發現韓國職棒歷經 2000 年後受到其他熱門運動 (即足球) 的

排擠效應，以及自身運動之國際成績的低落影響，連帶的重創了韓職的經營。幸而於 2008 年北京奧運所開創的契機之帶領下，使得韓國職棒的經營因此獲得扭轉。其當中除了外在的因素之外，在韓國職棒聯盟內部的策略推展的帶領下，更產生了推波助瀾的效果。

正當 2007 年韓國職棒發展進入一空前的危機之下，韓國職棒聯盟意識其問題之嚴重性，因而在全面且深入的分析問題之後，球團認為有必要提出新的經營策略，最終，整合了運動和娛樂元素，提出了「sportainment」－運動娛樂的經營策略。

*那麼在這裡，SK Wyverns 一為何導入 sportainment 經營戰略？其實是爲了試著調查 2007 年當時韓國職業棒球的危機和政治狀況(成績，觀眾)後，sk 棒球團認爲必須有新的經營戰略考慮，同時也爲了棒球粉絲，於是提出了新的棒球經營策略－那個就是運動體育合成和娛樂的 sportainment。(A-1-1)*

## (二) 「sportainment」：整合幸福的革新一屬地化經營

「sportainment」的核心發展願景為關注在球團和球迷粉絲的「整體幸福」，期望透過嶄新的理念，運用相關經營手法的增進和革新，如授權化(商品的販賣)方式，或是強調觀賞職業棒球的多樣化價值，從主球場為硬體核心，設計和提供相關服務與活動，讓觀賞職業棒球不只是單純被動觀賞，而是發揮更積極的「參與」功能，發揮並融入「屬地」經營的概念。

*Sportainment 概念是讓球團和粉絲全部都達到幸福、成長，爲了讓革新的 SK Wyverns 棒球團的概念(CONCEPT)能夠發揮，可利用像增值經營戰略滿足粉絲，通過 merchandising(授權化/屬地經營)，這樣的方法協助球團經營在韓國職業棒球可以說是大的變化革新。來到棒球場並不是光看比賽而是要變成可以親自參與的相關的活動。(A-1-2)*

## (三) 「Sportainment」：整合幸福的革新一價值多元化

由上述結果的策略延伸可知，韓國職棒在經營規劃上，首先採用「屬地主義」的經營概念為取向，並導入「價值多元化」的概念，致力讓球迷由被動的觀賞轉化為積極的「參與」。例如：提供多樣化的活動，如與偶像球員合照；或是提供多樣化的飲食選擇，甚至是讓球迷和球員實際近距離的傳接球互動體驗等，都是很創新且高度價值化的行銷

策略，讓球迷能實際參與同時體驗職業棒球的樂趣。

*比賽開始 2 小時前選手們和觀眾們能一起做投接球練習，並可和一起拍紀念照，而參加各種活動皆可得取禮物，也可以在週邊吃一些多種多樣的食物來填飽肚子。(A-2-3)*

另一方面，為了推動群體消費的習性，在消費者部分，聯盟也規劃在球場外的公園及球場內部周圍設立郊遊露營區，提供烤肉等活動軟硬體設施設備，更在特定時間施放美麗的煙火，讓家庭、公司同事或三五好友同好可以一起前往現場觀賞棒球，提昇活動的樂趣。另一方面，由於韓國演藝事業的蓬勃，因此聯盟為了提昇女性消費者族群的參與率，考量其喜好與特性，邀請藝人舉辦棒球比賽及相關活動，現場並販賣相關商品，藉以滿足女性消費者之需求，提高其對於運動的參與程度。

*在觀眾台有 BBQ 座、有兒童區域可以讓孩子們能在球場以外的公園可以郊遊做露營。家族，公司同事，同好會一同聚集在一起很和睦的看棒球。週末爲了家族觀眾煙火，藝人們舉辦棒球比賽，也有販賣爲了女性粉絲的開放型，通過賣場 T 恤，帽子，玩偶 Character 商品。(A-2-3)*

經由相關行銷策略的推動，促使聯盟達成將過去單調且封閉的職棒觀賞系統進行開放化，在提供多元價值的基礎下，除了顯著的提昇營收外，更催化棒球場的經營轉型，讓棒球場不只是運動場館，而是一個提供多元價值的園區。

*轉變爲開放型約 1 年之內銷售額增加到 3 倍 孩子們好像來到棒球場郊遊的感覺。現在棒球場已經不是 stadium 而變成是 park。(A-2-3)*

#### (四) 行銷 4P 外的延伸：第 5P—概念園區 (Park)

綜觀上述研究結果及討論，基本上，聯盟在基礎的產品、價格、通路與促銷方面的推展後，更積極差異化的為擴展球迷之多元價值，是故在策略上，則採用以場館為核心

的整體性規劃，創造多方價值的棒球園區，讓棒球場成為參與和體驗多重享受的園地。

在行銷理論有4p這樣的東西。就是商品 product、價格 price、促銷 promotion、通路 place 等，這些要素在市場營銷策略裡都是非常重要的東西。而這樣的東西也在運動體育裡被適用。但我們現在新追加一個p。那就是 park 的p。(A-1-3)

整體而言，韓國職棒聯盟在推展上，基本上乃隨著外在環境與國際體育現況的變化而採取相應之策略規劃。然而在依循過往的經營和行銷模式之外，最重要的革新與創新策略就是推動「Sportainment」概念，主要在於提昇球迷和參與者的多元價值，達到價值最大化，讓球迷的角色由被動轉為積極參與，並由單一化的棒球觀賞提升為多元化的價值體驗，讓球迷能夠獲得最大的利益和享受。內容上，「Sportainment」所規劃之策略，主要可由聯盟與球團組織本身的組織策略運作、選手團的配合行銷、相關授權商品與其他軟硬體商品的販賣、球場的整體活動和軟硬體規劃、聯盟所提供的服務，乃至最終品牌的打造，都一併整合並推動整體性改革 (Shin, 2010)，目的就是在創造球迷價值的同時，為聯盟形成具有收益的企業獲利與營運模式，以增進韓國職棒聯盟的正面發展。

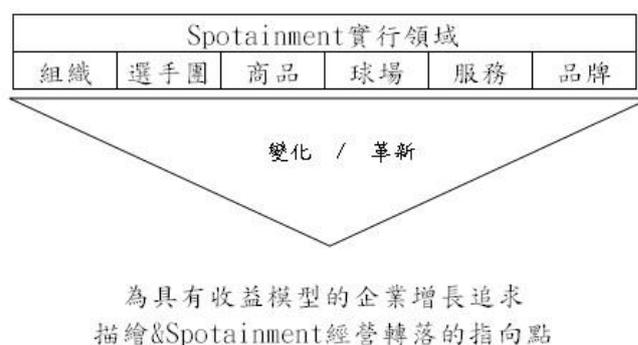


圖 4-1 Sportainment 的整體策略要素目標

資料來源：“A case study on strategy of sportainment management in SK Wyverns professional baseball team.” Shin, Y. C. 2010, Unpublish doctoral dissertation. Kookmin University, Seoul, South Korea. p. 54.

## 第二節、韓國職棒 SK 飛龍隊之組織結構與組織運作目標探討

SK 飛龍隊 (SK Wyverns) 於 2000 年加入韓國職棒，為 SK 集團所屬之職業棒球隊，主球場為仁川市的文鶴棒球場。依據本研究訪談結果指出，目前球團組織行銷部主要有職員 8 位，應屆大學畢業生與在校實習生為 6 位，共 14 位成員。

SK 球團組織的主要業務內容為推動球團營運策略，針對時間變化及市場環境趨勢進行策略的研擬與推動。透過策略規劃的建立，在球迷管理、屬地化的行銷、授權商品的販售 (如：球員球衣、帽子等)、廣告 (看板) 的販賣等層面進行企劃推動。另外在票務方面，則採用季票的和團體票券的方式，以吸引球迷長期進場，同時，亦透過與選手相關之用品進行行銷。

*我們現在有職員 8 位左右，大學生以及學校剛畢業生 6 位，共 14 位左右。業務有建立行銷策略，在總體上，依時間環境分析裡的趨勢 Trend 進行方向建立戰略。(A-1-1)*

*企劃是戰略樹立，Fan service 企劃，Merchandising 營銷營業，廣告販賣，選手們制、帽子廣告、廣告板。Ticket 營業 (年間季節券、法人、團體獻上觀眾誘致)。法人-會社官職員吸引，會社顧客對象推銷，企劃跟 Merchandising 選手有關聯的各種用品營銷。(A-1-1)*

在經營上，由於聯盟提出屬地化的經營理念，因此，SK 飛龍隊球團並非僅關注短期的獲利，而是透過企業社會責任 (CSR) 的規劃與活動辦理，發揚「綠色運動」(Green sports) 的理念，如社區服務的部份，為協助地方學校規劃推廣運動，期望能藉由體育活動的推廣，進而提昇學生的運動能力。另一方面，在活動的支援上，則由企劃部專職負責，同時加上啦啦隊的成立與活動支援管理，最終創造與其他單位的差異化，達到提昇自身價值的目標。

*Green Sports :從 2011 年開始 Enter-Spotainment ，並不是立刻增大收益,通過 CSR (為了社區服務) 對地域的小，中，高學生們透過運動的活動 能夠提昇 SQ(運動指數)培養對體育的關心。企劃部負責對各種活動支援企劃，特別是啦*

啦啦隊(Cheerleader)支援團員們的管理這點就是跟其它組不一樣的地方。(A-1-2)

### 第三節、韓國職棒與 SK 飛龍隊之整體暨主球場營收結構現況分析

SK 飛龍隊的收入結構主要可分為，整體營收與主球場營收兩部分，以下分別針對兩部分進行分析及探討。

#### (一) 整體營收

##### 1. 韓國職棒整體營收現況

收入部分，首先在其他運動方面如美國職棒或歐洲足球聯盟等組織，主要仰賴球迷入場之票務，以及轉播權利金，或是商品販售此三大部分做為球團之主要收入來源，屬於較為平均分配之收入來源。反觀韓國職棒則是以主場收入為主，佔總營收的 50% 以上。其次，則是以廣告收益與轉播權利金為主，然而轉播權利金的分配上，則是以球團和轉播媒體企業雙方分配，因此營收相對較少。然而受訪者也特別談到，倘若聯盟的發展能夠更加的活化，大眾對於棒球的競賽與活動內容意識能夠更高，如此更能促進媒體業者的競爭報導，成為轉播的競爭標的，如此或許也能同時提昇轉播權利金的收入。

##### 2. SK 飛龍隊整體營收現況

據了解 *major league* 和歐洲足球 是用入場收入,轉播權,Merchandising 等很平衡分配收入。韓國職業棒球由入場收入在 50% 超過的全部收入上佔著一半。並且是從廣告收益再來是為轉播權收入的 KBO 與廣播公司以談判後使各職業棒球團為一樣分配的方因此 轉播權費是對入場收益達不到 3 分之 1 的水準。

(A-1-3)

當然當聯盟更加成為活性化、對棒球的內容更高漲，有成為廣播公司們的競爭對象，就因為這樣轉播權可能也會因此而上升。(A-1-3)

#### (二) 主球場營收

球場營收部分，約 90% 收入為球迷入場收入，反倒在商品的販賣和餐廳的獲利部分則相對少很多，換言之，外部資源的挹注則相形重要。而在經營上，多數韓國球團一樣，主要採用地區性的經營與行銷方式為基礎，不過如此必須擴大球團的支出，由於需要聘

用專職的人員，在人事費及相關活動軟硬體的庫存與支出上將會相對提昇。當然，受訪者論及，當直接市場擴大時候，或許也能採行如此系統化的營運模式。

年度	總觀眾數	平均觀眾數
2000	84,563	1,281
2001	178,645	2,666
2002	402,732	6,102
2003	438,966	6,522
2004	337,674	5,116
2005	458,121	7,272
2006	331,143	5,256
2007	656,426	10,419
2008	754,247	11,972
2009	841,270	12,556
2010	983,886	14,907
2011	998,660	14,905
2012	1,013,174	16,886

圖 4-2 SK 飛龍隊觀眾人數

資料來源：SK 飛龍隊內部資料(2012)

SK 文鶴棒球場收入大約 90% 左右的 收入為入場收入。在 Character 商品店球場內賣店以及餐廳所入帳的收入並不怎麼大。除了樂天和一部職棒球隊以外據了解幾乎都是以外部資源。我們也有給外部資源，跟賣場的銷售額無關的 一年接受大約 5~6 億左右。舉例來說，去年棒球場收入約 180 億左右 3~4% 左右為全部收入的未滿 5%。在 Character 商品店各各進帳大約 3 億至 6 億左右。  
(A-1-2)

其他球隊的情況是，以地區方式經營，不過那樣會需要正職員，也需要負擔職員人事費和庫存，不過若直接市場如果變得更大的話，也會試著考慮直接經營營運方式。(A-1-2)

SK 飛龍隊廣告與商品販賣 收入增加率

(單位:韓幣百萬元%)

區分	2006	2007	2008	2009	平均增加率
廣告收入	788	942	1,279	1,530	125%
商品販賣收入	35	40	54	163	183.70%

圖 4-3 SK 飛龍隊廣告與商品販售收入增加率

資料來源：SK 飛龍隊內部資料(2009)

綜觀上述，本節次針對聯盟與 SK 飛龍隊在經營上的現況與發展方向的推動策略規劃可知，雙方存在一致性的策略發展方向，亦即，聯盟所先專對職棒發展提出目標願景，而球團則依循該願景，並根據球團的特色與狀況進行相應的策略規劃，在符合聯盟的期許之下，發展出一條屬於球團自己的特色之路。

#### 第四節、韓國職棒 SK 飛龍隊之經營策略及競爭優勢探

本節延續上節之結果與討論，針對 SK 飛龍隊在經營策略與競爭要素部分進行相關分析與探討。首先，針對本研究對象球團之經營策略與競爭策略進行分析瞭解；而後則針對韓國職棒發展之阻礙與問題進行研析，最後則依據訪談內容與相關資料探討韓國職棒發展之未來展望。

##### 一、韓國職棒 SK 飛龍隊之經營策略及競爭策略分析

如表 4-1 所示，本研究於蒐集相關資料、歸納訪談結果，及比對相關文獻資料後，應用 SWOT 分析針對 SK 飛龍隊之經營及競爭策略進行歸納與分析作業，其主要將組織策略規劃分為外部與內部兩部分，並分為對達成目標有益或有害兩大部分，分別為：內部有益「優勢」、內部有害「劣勢」、外部有益「機會」、外部有害「威脅」。

表 4-1

韓國職棒 SK 飛龍隊經營與競爭策略 SWOT 分析

利害取向 環境	對達成目標有益的	對達成目標有害的
	優勢(S)	劣勢(W)
內部(組織)	<ul style="list-style-type: none"> <li>1982 年職業棒球體育運動最初引進國內(第一個職業化的運動)</li> <li>在國內棒球場中最新球場</li> <li>透過 Green Sporst 球場管理</li> <li>CRM 方式.</li> <li>在全國算是擁有很多的粉絲</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>沒有大型國際競賽</li> <li>首都權物價高工資高</li> <li>屬地仁川附近有很多其它遊樂場</li> <li>靠近首爾粉絲的移動率高</li> <li>營運成本增加</li> </ul>
外部(環境)	機會(O)	威脅(T)
	<ul style="list-style-type: none"> <li>景氣復甦下消費支出上升地區傳播及衛星轉播的增加</li> <li>職業棒球團水準提昇下全力基礎設施的改善</li> <li>運動用品產業振興法等國家的法律支援</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>選手團工資增加</li> <li>營運成本增加</li> <li>年輕族群對於棒球的態度</li> <li>替代商品的多樣化</li> <li>世界盃足球熱度的增加</li> <li>明星選手向海外發展高峰再現</li> </ul>

註：編碼彙整 A-2-1, A-2-2, A-2-3

##### (一) 優勢 (S)

在優勢部分，其主要由於棒球運動為韓國體育運動推動下，第一個職業化的運動項目，因此在發展上具有指標性的意義。受訪者指出，自 1982 年韓國職棒成立後，已成為該國產、官、學各界主要關注之運動議題。由於韓職初創立時，當時球隊母企業的篩選條件為長期財務狀況良好的企業才可以擁有經營權 (Hee-Jun Jung, 2009)，顯見其推展具備良好穩固之基礎發展條件，因而至今不論聯盟或球團在經營上仍能屹立不搖，已然成為良好之優勢條件。

另一方面，對照 Shin (2010) 之研究指出，SK 飛龍隊之主要發展優勢，在交通部份，其主場館坐落鄰近地鐵站，可及性頗佳，因而對於球迷到場觀賞球賽的意願將會大幅度的上升。如此結果，在屬地內球迷的支持外，其外地或外隊支持球迷在賽中前來觀賞球賽的意願應能相對性的提昇，不僅促使球賽的話題性提昇，其精采度亦會同步增加。

## (二) 劣勢 (W)

劣勢條件部分，由於韓職發展至今已邁入三十年，各球場設施已趨於老舊，在缺乏良好設施設備的前提之下，勢必難以提供最高品質的服務予球迷相關與會者，對於使用或觀賽滿意度上恐會有所影響，然而如要改善相關軟硬體設施，更會連帶提昇球團營運之成本，因此必須加以重視和權衡相關利弊以做出合適之決策。人事方面，突發的選手道德與風紀事件，常導致球團或聯盟的形象受損，如何防範及改善則考驗相關單位的管理能力。

## (三) 機會 (O)

在外部環境的機會部分，由於近年來受到韓國經濟景氣復甦的關係，使得韓國國民的消費支持相對提昇。Shin (2010) 發現，由於韓國國民工作與生涯壓力沈重，在週末舉辦的職業棒球賽正好提供民眾一個週末放鬆和調劑的優良選擇，因此對於運動觀賞的消費於此條件下，也會相對性的增加。

另外在國家相關法律上，相關如運動用品產業振興法等國家的法律支援，更即時的提供了球團經營和行銷一個良好且正當的支持後盾，強化行銷活動的市場和其合理性。

由於韓職推展與經營條件的成功和提昇，使得球團投入的經費亦相對性增多，除了球場硬體設施設備的修繕和補強等改進外，在選手的選秀及訓練資源等條件也同時提昇，振興球賽的水準與可看性，這也讓轉播媒體的投入意願大幅上升，對於棒球運動、聯盟和球團本身，均能共同獲益，形成良性的循環。

#### (四) 威脅 (T)

儘管如此，在外部的威脅上，因為受到外部環境變遷、經濟結構改變的影響下，讓選手的薪資需求越趨上升，無形中更增加了球團的營運成本，壓縮球團預算的彈性空間。並且面對明星選手的外流，使韓職市場的吸引力相形下降；加上足球熱潮的襲捲效應，鄰近的仁川職業足球聯隊的排擠效應，或是當地豐富的文化設施等 (Shin, 2010)，讓許多替代性的核心與周邊商品紛紛出現，改變了年輕族群對於棒球運動的態度，如何抵抗如此強大且多元的競爭對手，更考驗了聯盟與球團的信心與智慧。

整體而言，透過 SWOT 分析的呈現可知，基本上球團在內部的影響因素較少，而外部的機會和威脅則相對較多，對照後可發現，於此種種均呼應了前節聯盟與球團的策略實施方針的擬定和推動，不難看出其背後的策略成形的原因與思考原則。

## 二、韓國職棒聯盟發展阻礙及解決策略之探討

在韓職目前進入發展高峰 (韓國棒球委員會, 2012; Hee-Jun Jung, 2009) 的背後，目前及未來仍舊存在許多待解決與突破的問題。誠如前節 SWOT 分析在外部威脅的部份所發現的結果，受訪者指出，近年來由於社會發展脈動快速，面對生活品質的大幅提昇、娛樂業的蓬勃，可供選擇的休閒活動更顯多元，棒球已非唯一的選擇。

*職業棒球市場活性化阻礙主要原因和解決策略是？社會變化和可享受娛樂的要素比起在 2~30 年前更多樣化，現在比起過去，觀眾們的興趣也變多了。*

(A-2-3)

*譬如除了棒球之外 想要享受娛樂的話有很多種選擇，在其可以使用的餘暇時間中，孩子們比起棒球更喜觀線上遊戲，大人們更喜歡的是登山、自行車、釣魚、購物、宗教活動等。也因為可以看報紙和電視的話，就會讓人產生棒球比賽光看結果就行了的思維。(A-2-3)*

為了有效解決外部競爭的威脅，延伸前節韓職經營的策略觀點，球團以聯盟號召的 Sportainment 為主軸，規劃了多元的觀賽體驗，除了提供一個能夠聯絡人際情感的空間

外，更重要的是讓球迷能夠在觀賞比賽的同時，享受多樣化的服務和周邊活動，透過實際參與和體驗的過程，滿足個人的休閒需求。而受訪者更談到，只要喜歡棒球場，就能夠同時削弱觀賞棒球的阻礙因素，換言之，就是提昇親臨觀賽的動機。

*因此，Sportainment 爲了增補這點，打造了邊看棒球也能享受其他的樂趣的棒球場。在棒球場旁邊成立公園，使大家能露營、也可以邊吃比薩、炸雞看棒球比賽，也可以邊烤肉(BBQ)邊跟家人一起觀賞棒球、也可以跟公司同事們一起觀賞，也爲團體觀賞做了區域分別，丟掉棒球觀賞阻礙的主要原因是能夠喜歡棒球場就可以。(A-2-3)*

受訪者更進一步指出，如果大眾在喜歡棒球之前，能夠先喜愛棒球場，將棒球場當做一個個人休閒參與的活動場所，那自然而然就會成爲棒球運動的愛好者，甚至成爲忠實的球迷。而這樣的想法也初步在 2012 年的行銷活動參與人數統計中獲得證實，觀眾人數的平均和總量提昇，是爲球團經營的關鍵指標。

*我們認爲觀眾們在喜歡棒球之前，如果會先尋找可以享受的棒球場的話，很自然的成爲棒球愛好者，也可成爲固定式的棒球粉絲。而參加我們的行銷活動的人去年突破了 100 萬的觀眾，是首次除了首爾、釜山以外，在仁川出現觀眾記錄是 100 萬人。平均 16100 人是推動 Sportainment 策略以後，由原本平均 5000 人觀眾裡增加了 3 倍。(A-2-3)*

透過前述的策略執行，目的就是期望能夠提供一個多樣的戶外活動體驗，從服務中創造運動、選手、大眾三者皆贏的終極目標，由創造良性商業循環中，維繫職業棒球運動的永續發展。

*這樣的棒球場，是大家一起能夠參與的棒球場—多樣的互外活動，以及對粉絲們的服務，讓選手和觀眾能夠共同創造一個的棒球的良好結果。(A-2-3)*

### 三、韓國職業棒球發展之未來展望

長遠來看，受訪者認為，韓國職棒並非能夠達到像美國或職棒一樣的發展水準，因為不論在發展的歷史上或人民的生活習慣部分，美日的棒球均以發展內化成為國民生活文化的一個重要部分，所以對於個人來說都儼然成為一個重要的生活要素，然而這是韓國棒球無法形塑的條件，而這種種背後的因素都明顯地反應在球賽的票房上面。

*以主觀來看，韓國職棒的發展並不認為是「玫瑰光色」。如果看日本和美國的話，以日本就擁有7~80年棒球的歷史，美國更超越了130年。棒球已經成為他們生活中的日常化棒球觀賞也成為日常生活的文化。如果看我們相對看棒球也並沒有多大的理由，只是朋友邀約一起去或是在工作上跟同事去等等，對棒球有深深的關心的觀眾並不多，大部分可以說不是mania，而是Light fans 粉絲。日本韓信、野美鴨子、洋基隊、Dodgers(道奇隊)、紅襪隊等平日也以固定的mania 堆滿棒球場，而且，週末連購票都很難。(A-2-3)*

受訪者針對韓職近期發展方面指出，儘管職棒聯盟已經著手規劃成立職棒第10隊，然而其認為觀眾的人數應該不會再有顯著的增加，顯示出球團行銷經營者對於韓職發展所持有的保留態度，不過聯盟和球團依然會竭盡所能的來努力推展韓國職業棒球。

*韓國職業棒球團有9個球團，2年後會是10個球團。在這樣的成長下不增加mania 是在去年以最高觀眾數720萬人內，認為不會再增加觀眾。(A-2-3)*

如果努力的話觀眾人數可以上看800萬至900萬，年輕的粉絲及女性球迷必須要增加。此外，重要的是，選手在比賽時，對粉絲們要有服務精神(Mind)。意即，比起專注在贏與輸，要給予粉絲們娛樂的享受，要讓粉絲們認為應該要做什麼的概念開始改變。又另一種，讓粉絲們透過棒球，為社會服務、為社區發展盡一份力的話，會使棒球比其他的專業運動項目更受歡迎。也可以兒童和青少年作為對象，定期和他們進行交流，吸引更多人喜歡棒球運動。比起過去80年、90年代，選手們的實力、年收入等有所增加，現在選手們的精神也應有所改變，職業棒球的水準才能提高。

## 第五章 結論

本章節主要依據前述分析及討論結果，針對研究所提出之研究問題，進行綜整式的論述。共分為：第一節結論以及第二節建議。

### 第一節 結論

#### 一、韓國職棒 SK 飛龍隊的幸福「park」經營理念及願景。

在經營上依循聯盟所提出的「Sportainment」概念，致力於提昇球迷觀眾的多樣化觀賽體驗，藉由第 5P—「park」園區概念的整合規劃，期望有效增進觀賞運動消費者的實際觀賞價值。

#### 二、韓國職棒 SK 飛龍隊之策略分析—外部環境變化條件多，掌握機會、轉化威脅，創造多向度的良性運動商業循環。

在行銷策略分析下所顯現的結果發現，相對於較少的內部優勢與劣勢，SK 飛龍隊在經營上面對外部環境的快速變化，所採取的策略為跟隨國際賽佳績的熱潮，致力創造並提升球賽觀賞者的價值，促使價值最大化，讓原本的劣勢轉化為優勢。同時，從主球場的多元化經營中，培育潛在之未來球迷，既以將目標著眼在擴大行銷市場上，將非球迷逐漸變成球迷，從良性的商業循環中尋求永續發展。

### 第二節 建議

#### 一、對於韓國職棒 SK 飛龍隊之建議

##### (一) 組織內部的優勢與劣勢

經由本研究 SWOT 分析可知，SK 飛龍隊在內部的優勢與劣勢方面，除了歷史文化的因素外，在設施改善與營運成本兩者間的管控方面，球團應審慎的評估兩者間的利弊得失，建議可透過對使用者進行市調或使用滿意度調查，以確認觀賽球迷對於場館設施之使用感受；另一方面，在修繕部分，可參考或仿照國際如美國職棒紅襪隊或相關發展

歷史悠久之知名球隊之場館經營模式，不以差除新建為考量，而是以保留歷史記憶的方式，維修和維持既有場館設施設備，在保存運動文化歷史之思維規劃下，不但能夠降低設施修繕的成本，更可以創造話題，打造球場和球隊品牌，留住就有顧客，一舉多贏。

而在球員道德部分，建議球團於招募球員時，在關注運動潛力的同時，應量其道德操守之優劣；同時，球團部分更應樹立客觀清楚之球員道德條款，還有相關危機處理與風險管理之標準作業流程，並且後續的形象修復規劃等，以求未雨綢繆，防範於未然。

## (二) 外部環境的機會與威脅

在外部機會與威脅部分，相較於內部利害因素則明顯更多，而球團與聯盟目前已針對次部分投入相當程度之關注與努力。建議未來除了關注策略的規劃外，更應實際的透過詳盡的市場調查，以了解球迷的需求與生活消費習性，嘗試將職業棒球與流行娛樂文化做更深入且更多元的結合，在創造話題之外，同時更能抓住媒體與消費者的目光，提供並創造更佳消費者體驗。

## 二、對於後續研究之建議

### (一) 研究主題與對象

建議未來在研究主題部分，除針對球團進行資料蒐集外，可更進一步針對長期之球迷觀眾進行訪談或調查，以瞭解雙方所知覺之供給與需求之真實觀點，呈現更完整與貼近實際狀況的研究結果。另一方面，也可嘗試針對不同的職業棒球球團進行研究，以確立橫向的資料連結。

### (二) 研究方法

研究方法上，由於經營策略涉及之管理與行銷層面甚廣，未來除了訪談之外，建議可針對球團或球迷進行長期的量化資料蒐集，如韓國經濟的發展數據、球團的經營資料數據、球迷的消費者行為和知覺，甚至是球員的薪資結構和表現等部分，藉以對於球團經營提供一更完整與深入的研究結果。

## 參考文獻

- 王文科、王智泓 (2006)。教育研究法 (十版)。臺北市：五南。
- 王信彥 (1978)。外在環境對企業策略形成及績效影響之研究。未出版碩士論文，國立政治大學，臺北市。
- 司徒達賢 (2001)。策略管理新論—觀念架構與分析。臺北市：貝塔/智勝。
- 江志坤 (1995)。時報鷹職業棒球球員績效評估之研究：資料包絡分析法。未出版碩士論文，國立中山大學，高雄市。
- 吳思華 (2000)。策略九說：策略思考的本質。臺北市：臉譜。
- 李淑玲 (1993)。青少年傳播行為對職棒球員形象及認同程度之研究。未出版碩士論文，國立體育學院，桃園縣。
- 林宏翰 (2012 年 10 月 22)。興農宣布不玩，中職存續陷困境。2013 年 1 月 3 日，取自：  
<http://www.cna.com.tw/Topic/Popular/3297-1/201210220065-1.aspx>
- 施致平 (2008)。職棒球隊經營對母企業之效益評估—以兄弟象為例。師大學報，53(1)，49-63。
- 高樹軍 (2005)。管理心理學。科學出版社，臺北市。
- 高興桂 (2001)。我國職棒球隊企業經營困境因素與解決策略之研究。未出版碩士論文，國立臺灣師範大學，臺北市。
- 許士軍 (1987)。管理學。臺北市：東華。
- 陳秀珠 (1996)。臺灣職棒球隊企業經營目標結構之研究。未出版碩士論文，國立臺北體育學院，臺北市。
- 黃瑛坡 (2005)。中華職業棒球大聯盟營運策略之研究。未出版碩士論文，國立臺灣師範大學，臺北市。
- 黃營杉 (1999)。策略管理。臺北市，華泰。
- 楊俊斌 (2011)。兄弟象球團的經營策略分析。未出版碩士論文，國立臺灣師範大學，臺北市。
- 溫嵐魁 (2012 年 12 月 30 日)。義聯集團接手興農牛，義大犀牛隊成軍。取自：  
<http://www.cnyes.com/life/Content/20121231/KFOM4RBH0YOA.shtml>
- 韓國棒球委員會 (2012)。韓國職棒歷史發展。<http://www.koreabaseball.com/Main.aspx>

- Aaker, D. A. (1992). *Strategic marketing management*. NY: John Wiley and Sons.
- Abell, D. F. (1993). *Managing with dual strategies: Mastering the present preempting the future*. NY: Free Press.
- Ansoff, H. I. (1965). *Corporate strategy international LTD*. NY: McGraw-Hill Book Co.
- Charles W.H., & Jones, G. R. (1998). *Strategic Management Theory : An Integrated Approach* (4th ed). MA: Houghton Mifflin.
- CNN (2012). Global 500. *CNN Money*. 2013/1/9 Retrived from <http://money.cnn.com/magazines/fortune/global500/2012/snapshots/6412.html>
- Collet, S. (1999). SWOT Analysis. *Computerworld*, 33(29), 58-61.
- Glueck, W. F. (1976). *Business policy: Strategy formation and management action* (2nd ed). NY: McGraw-Hill.
- Hill, C. W. L. (2003). *International business: Competing in the global market place*(4th ed). NY: McGraw-Hill.
- Hofer, C. W. & Schendel, D. (1987). *Strategic formulation : Analytical concepts*. MN: West Publishing Company.
- Mintzberg, H. (1979). *The structuring of organization*. NJ: Prentice-Hall.
- Porter, M. E. (1980). *Competitive strategy*. NY: Free press.
- Robbins, S. P. (1990). *Organization theory : Structure, design and applications, 3rd ed*. NJ: Prentice Hall.
- Shin, Y. C. (2010). *A case study on strategy of sportainment management in SK Wyverns professional baseball team* (Unpublish doctoral dissertation). Kookmin University, Seoul, South Korea.
- SK Sport (2012). Introduction of SK Sports. 2013/1/9 Retrived from <http://www.skssports.net/>
- Yin, R. K. (2003). *Case Study Research: Design and Methods* (3rd ed). CA: Sage Publications.
- 정희준 (2009) 。스포츠 코리아 판타지. 서울: 수도권.
- 고동욱 (2012년 1월 11일) 。<프로야구>통심 업계 라이벌전도 흥미 자극. 서울-연합뉴스. 2013년 1월 12일
- <http://www.yonhapnews.co.kr/sports/2013/01/11/1001000000AKR20130111155600007.HTML>

## 附錄 訪談內容

### (一) SK 飛龍隊的經營現況

Q1:SK 飛龍 Marketing 的結構和義務是?

A 1:職員 8 位左右，大學生以及學校剛畢業生 6 位共 14 位左右。業務有建立策略的人，在總經理依當年經環境分析後建立策略。企劃及策略的樹立、球迷服務企劃，Merchandising 營銷 Green Sport 並從 2011 年開始 Enter-Spotainment，並不是立刻增大收益，通過 CSR (為了社區服務) 對地域的小、中、高學生們透過運動的活動能夠提昇 EQ(運動指數)，並培養對體育的關心。企劃部則負責對各種活動的加油企劃，加油對團員(Cheerleader)們的管理這點就是跟其它組非常不一樣的地方。

Q2: SK 隊的收入結構?

A2: 據了解 major league 和歐洲足球是用入場收入、轉播權、Merchandising 等，很平衡為分配收入。韓國職業棒球由入場收入在 50% 超過的全部收入上佔著一半，接著是從廣告收益，再來是為轉播權收入的 KBO 與廣播公司談判後，各職業棒球團平均分配的轉播金，因此轉播權費是對入場收益達不到 3 分之 1 的水準。因此如果聯盟更加的活躍，對棒球比賽的內容更有張力，讓各家廣播公司彼此競爭，這樣轉播權也會因此而上升。

Q2-1: SK 文學棒球場收入結構是?

A2-1: 大約 90% 左右的營收為入場收入。在 Character 商品店球場內賣店以及餐廳所入帳的收入並不怎麼大，除了樂天和一部分職棒球隊以外，據了解幾乎都是以外部資源為支柱。我們也有給外部資源，跟賣場的銷售額無關的一年接受大約 5~6 億左右，舉例來說，去年棒球場收入約 180 億左右，在 Character 商店進帳大約 3 億至 6 億左右，約為全部收入的 3~4% 左右。其他球團的情況是以地區方式經營，不過那樣將會需要正職員，也需要負擔職員人權費和庫存，不做直接經營營運方式。市場如果變得更大的話 SK 飛龍也會試著考慮直接經營的營運方式。

Q3: 職業棒球市場現狀分析?

A3: 優勢(S) 1982 年職業體動是最初引進國內 1995 年國內職業體育最多觀眾完成特許(franchise)認識的落實及穩定化奧林匹克運動會，WBC 等國際大會的上位成績地方自體的職業運動活性化，努力擴。劣勢 (W) 職業棒球設施(IPRA (International Peace

Research Association=國際和平研究學會)的老衰化明星選手向海外發展高峰再現的可能性大型國際大會競技的不在代用材料 chonjensanpumu 商品的多樣化年輕層的棒球觀眾的低調,機會(O) 機會為良好的景氣復甦傾向消費支出上升,地域廣播及衛星轉播的增加,被向上平均化的職業棒球團的全力,基礎設施改善(圓頂棒球場建設,棒球場改善修復),運動用品產業振興法等國家的法律支援. 威脅 (T),由於選手團工資增加營運費增加,選手團關聯突發的道德的問題波紋,由於世界盃的足球熱氣增加,都是職業運動的發展,

Q4: 職業棒球市場活性化阻礙主要原因和解決策是?

A4: 能享樂 社會多邊化和可享受娛樂的要素比起在 2~30 年前 越有多樣化,現在比起過去觀眾們的興趣也變多了。譬如 除了棒球之外 想要享受娛樂的話 有很多種選擇 孩子們比起棒球更喜觀線上遊戲,大人們更喜歡的是登山,由於自行車,釣魚,購物,宗教活動等可以使用餘餘的時間。看報紙和電視的話,光看結果就行了的思考。因此 supoteimontu 為了增補這點 製作了邊看棒球也能享樂其他的興趣的棒球場,在棒球場旁邊成立公園能做露營 也可以吃比薩,炸雞看棒球比賽,也可以邊烤肉(BBQ)跟家人一起觀賞棒球 也可以跟公司同事們觀賞,也為團體們能夠觀賞而做了區域分別. 要丟掉棒球觀賞阻礙的主要原因是能夠喜歡棒球場就可以。認為 觀眾們喜歡棒球之前,如果會先尋找可以享樂的棒球場的話,很自然的成為棒球愛好者,也可成為固定式的棒球粉絲以參加的行銷,去年突破了 100 萬的觀眾. 第一次除了 首爾,釜山以外,在仁川出現觀眾記錄是 100 萬人。平均 16100 人 supoteimontu 戰略以後平均 5000 人觀眾裡增加了 3 倍. 是大家一起能夠參與的棒球場 多彩的互外活動 (ibentufarudon)粉絲們的服務,選手和觀眾能夠成為一個的棒球的結果。

Q5: 球迷經營現況如何?

A5: 2007 年開始導入 Spotainment 讓球迷來球場找到娛樂,不僅在比賽中的勝與輸來到球場尋找樂趣連看不明白棒球的女性們、初次會跟另一伴或者是跟同事們一起來棒球場各種活動,KISS TIME,火花,邊參加情侶的活動而且也自然的會觀看棒球因此參加棒球也成為球迷,所以 SK 擁有有多屬於女性的球迷。另一種球迷經營方法是,每個人都希望能夠接受到 VIP 的享受,那就是差別化服務,我也是去銀行,餐廳的時後認得出我並接待為 VIP 顧客以及記的嗜好的話心情會很好。

這就是顧客關係管理就是 CRM 管理方式(Customer relationship management)SK 球團在球場利用到了 CRM 方式.成為 W CLUB 的會員的話,可用會員專用 Gate(開口).訪問次數多的會員們會另外安排球隊們簽名的禮物。讓球迷感受到與球隊的屬於感.球對愛球迷,球迷愛球隊互相的忠誠。

Q6: 職業棒球市場的展望?

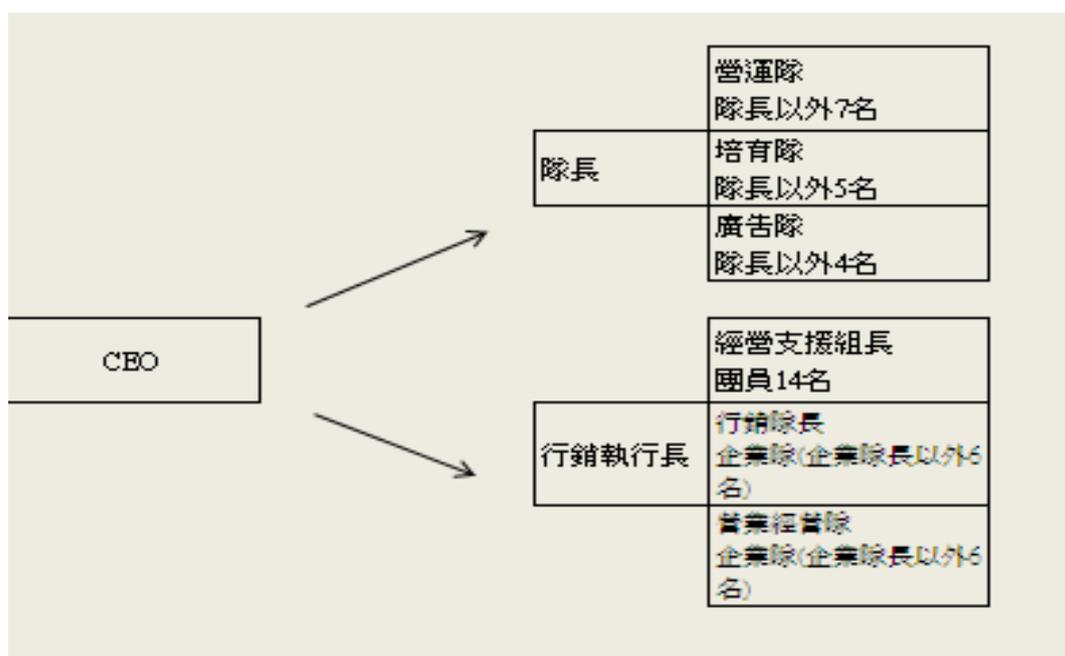
A6: 我不是專家也不是專業,不過以主觀來看並不認為是"玫瑰光色"。如果看日本和美國的話,以日本就擁有 7~80 年棒球的歷史。美國超越了 130 年。棒球已經成為他們生活中的日常化棒球觀賞也成為日常生活的文化。如果看我們相對看棒球也並沒有多大的理由只是 朋友邀約一起去或是在工作上跟同事去等等對棒球有深深的關心的觀眾並不多大部分可以說是不是 Mania 而是 Light 粉絲。日本韓信,野美鴨子,洋基隊,Dodgers(道奇隊),紅襪隊等平日也以固定的 Mania 堆滿棒球場。而且,週末連購買票都很難似的有很多人們喜歡棒球。韓國職業棒球團有 9 個球團,2 年後會是 10 個球團,在這樣的成長下。不增加 Mania 是不行。在去年以最高觀眾數 720 萬人內認為不會再增加。

Q7: 企業(經營者)對職業棒球的經營理念如何?

A7: 注重對顧客的幸福與快樂。

Q8:球團的組織架構如何?

A8:CEO 分為隊長,行銷執行長以下 42 名員工負責球迷管理、行銷、廣告等。



Q9:球隊的訓練與管理制度現況為何?

A9:訓練是1月冬季訓練，在文鶴球場實行(一軍和二軍)，2月實行海外訓練(一軍),文鶴球場(二軍)，海外訓練是在日本 OKINAWA，夏威夷，關島實行。

AM 8:00 準備練習 個人熱身

AM 9:00 投手、打者之手臂組別熱身

今日訓練說明 (總教練)

短距離多次折返跑 (慢速)

站著 躺著 伸展運動 (全身肌肉)

短距離多次折返跑 (快速)

AM 10:00 外野手分三組，手臂訓練及基本技瞬發力訓練

投手組 短距離和長距的牛棚練投。

AM 11:00 投手組 投手教練指示下個人戰術訓練、下半身以及腰強化訓練。

外野手組 重量訓練

野手組 每個人打擊訓練

PM 12:30 午餐 韓式自助餐

午休

PM 13:30 野手組 每個人打擊訓練

投手組 重量訓練

PM 16:00~18:00 自由訓練

PM 18:30 晚餐

PM 19:30~21:00 模擬比賽

PM 21:00~22:00 總教練 戰術講義

PM 22:30 休息

## (二) SK 飛龍隊的內部優勢與劣勢

Q1: 目前球隊教練團的素質如何?

A1: 李萬洙總教練加入職業棒球，三星獅(1982年)年收入2億5仟(韓元)，Head教練，投手教練2名，打擊教練2名，守備教練1名，戰力分析教練1名，調節(Conditioning)教練3名。

Q2: 目前隊上球員的素質如何? 是否具有精彩表現與有潛力的球員?

A2: 投手 16 名，捕手 3 名，內野 6 名，外野 6 名，優秀選手朴正權（一壘手）2010 年打擊王。(2004~現在) 年收入 2 億 5 仟韓元。林旻玩，前 LOTTE 1998~2011 SK(2012~現在) 年收入 契約金 3 億 5 仟 年收入 2 億

Q3: 開放性問題一(例: 認為 SK 飛龍隊最大的優勢為?)

A3: 1.球隊擁有不放棄的奮戰精神，使球迷感動增加忠誠度。

2.球隊對於球迷管理擁有強大的組織力，使觀眾人數能不斷的增加。

Q4: 開放性問題二(例: 認為 SK 飛龍隊最大的劣勢為?)

A4: 多數的選手薪資過高，造成球隊龐大的營運壓力。

### (三) SK 飛龍隊的外部機會與威脅

Q1: 政府的政策與法令的輔助是否足夠？有何建議？

A1: 球團認為政府限制職業棒球球團在財源收入等，創造營收的限制。阻礙國內職業棒球球團願意以本身的努力來增加收入的根本原因是現行政府稅法。其稅法有以下幾個重點：

- 1.要以損失，才能夠從母企業得到支援。
- 2.國內棒球球團身為大企業的子公司而產生獨立公司的困擾。
- 3.母企業棒球球團的支援是由於廣告宣傳費被綁住而所支援。
- 4.棒球球團收入過多的話母企業也需支付更多的稅金。

所以，國內球團大部分財務狀況都是赤字，也是很多選手被調薪的主要原因。

Q2: 對於韓國職棒整體經濟環境看法為何？

A2: 韓國職棒與內需市場的經濟相繼下去，看韓國職棒的話，可以明白經濟活性化。週末的比賽任何球場的觀眾都多於 70%~80%。問題是 平日 棒球的 營運費用大部份是從母企業的支援或是依賴入場費收入的情況之下如果經濟不好的話，球場內人數也減少，韓國 30%是個體商戶。如果不做生意的話在世界受到危機。另一面歐洲，美國不會成為個體商戶，問題所在，平日沒有觀眾數的原因是上班族沒時間去看棒球，個體商戶不營業是不行的，景氣不好的話連支援球員的支援金也變減少的經濟組織可以阻礙棒球的發展，換句話說 企業可以得到廣告效果 組員成績不好的時後，參星，樂天，起亞，除了 SK 沒有呈現到企業經濟大的幫助。

Q3: 比賽場地設施成本及提供服務的狀況如何？

A3: 在美國最好的棒球場是 new york yankees new yan kee stadium (紐約洋基)。據說花了 15 億美元才製造的球場，相對在球場區內販賣的東西也很貴。在韓國最好的球場是仁川的文鶴球場。SK 作為緣故地的仁川文鶴球場是為了人川廣域市為了市民體育文化活動而成立的綜合體育設施。1990 年 2 月建設計劃和 1994 年位置設定 開始設計 到 2002 年 2 月完工 工程花費時間 7 年 7 個。大地面積是 432,034.60 平方米(133,690 坪) 文鶴球場是地下 4 樓，地上 5 樓是 42,753 平方米(12,740 坪)可容納人數 27,877 人。總事業費用是 601 億中央線是 125 米左右邊線 100 米規模。文鶴球場裡面有 體育公園，棒球場，足球場，可以舉辦大規模的體育文化儀式的公演場，展覽場，游泳場以及有戶外高爾夫練習球場，SK Wyverns 在這裡每隔 2 年契約出租邊舉辦棒球場。棒球場裡面有國內唯一的 (skybox )天空箱。此箱空間可以容納 16 人進入觀看棒球。除了餐飲會提供飲料能夠感受到 VIP 的心情。大聯盟水準有選手等候室，衛浴室,更衣室，錄影分析室，休息室，重量房，裁判會議室，監督，教練室，選手練習室。為了後送緊急患者賽中有備置好直昇機，也有區分醫生和醫務室。觀眾席是普通座位，桌子指定席，體育咖啡位，利用太陽能也可以吃到烤肉(BBQ)的烤肉座位，還有稱為綠色地域的草地與孩子們一邊玩能夠一邊看棒球家族可以聚集的在一起地方。為了可以培育孩子們的體育智力 S Q 的 SQ 體驗館，體驗空間，餐廳，銀行，所有都是為了顧客而設立的設施。

Q4. 開放性問答一 (例：認為 SK 飛龍隊最大的機會為?)

A4.在球迷經營方面，自從 2008 年北京奧運奪下棒球項目金牌以及大型國際賽事與世界棒球經典賽多次拿到好的成績後，快速帶動了韓國職業棒球發展。在 2012 年的球季結束後，球季總觀眾人次數破了歷史新高，總人次數突破 700 萬人，平均觀眾人數達 13,451 人，整體較上一季成長約 15%。2012 年八隊之總票房收益達到 63,356,120,364 韓元 (約 17.5 億新臺幣)。目前職棒熱潮正在延續中，此為 SK 飛龍最大的機會。另外，在戰績方面 SK 飛龍在 2007 至 2012 年創下連續六年打入總冠軍的紀錄，分別在 2007 年、2008 年、2010 年拿下三總冠軍，為韓國職棒中的傳統強隊，目前正值黃金時期。

Q5.開放性問答二 (例：認為 SK 飛龍隊最大的威脅為?)

A5.

1. 選手的薪資不斷地提高造成球團重大營運負擔。

2. 年輕族群對棒球的熱衷度降低。
3. 運動觀賞產品多樣，造成棒球觀賞人數下降。
4. 頂尖明星選手向海外發展，職棒人才流失。

上述幾點皆為 SK 飛龍隊面臨的威脅。