

國立臺灣體育學院運動管理學系
碩士班碩士學位論文

台灣飲料業參與運動贊助之研究—
以三個典型個案為例

BEVERAGE INDUSTRY PARTICIPATION IN
SPORT SPONSORSHIP IN TAIWAN: THREE
TYPICAL CASES



研究生：古佳幼 撰

指導教授：呂佳霽 博士

共同指導教授：王慶堂 博士

中華民國九十六年七月

論文名稱：台灣飲料業參與運動贊助之研究—以三個
典型個案為例

總頁數：155 頁

院校所組別：國立臺灣體育學院運動管理學系碩士班

畢業時間及提要別：95 學年度第 2 學期碩士學位論文提要

研究生：古佳幼 指導教授：呂佳霽 博士、王慶堂 博士

摘要

本研究目的為探討現今台灣飲料製造業參與運動贊助之動機、考量因素、決策模式及贊助行為的相關性。研究範圍以近三年曾參與國內運動贊助之飲料企業，並以其負責運動行銷之單位主管為受訪對象，透過深度訪談方式，並採用典型個案抽樣法來選取樣本，經過聯繫後，接受訪談的企業分別有金車大塚股份有限公司（寶礦力水得）、美商安海斯布希亞洲股份有限公司（百威啤酒）、名牌食品股份有限公司（悅氏礦泉水）。

透過歸納比較分析，發現三家企業在參與運動贊助之動機上，金車大塚為提升企業形象；安海斯布希為增加銷售量；而名牌食品則為增加銷售量及增進品牌知名度。在考量因素上，金車大塚為企業目標的考量；安海斯布希與名牌食品皆以產品與商標目標作為考量。三家企業在參與運動贊助之決策模式，金車大塚為理性模式；安海斯布希為卡內基模式；而名牌食品則為垃圾桶模式。贊助行為上，三家企業皆贊助過籃球運動；受益對象多為運動賽事和運動組織團體；贊助資源僅安海斯布希為提供產品，金車大塚及名牌食品皆提供金錢和產品；三家受訪企業中，金車大塚與名牌食品贊助國內運動皆是長期耕耘的心態，而安海斯布希則限於資源因

素，僅能短期個案投入；企業參與程度方面，僅金車大塚是採主動與主辦單位聯繫，安海斯布希及名牌食品則透過行銷公司聯繫。

關鍵詞：飲料業、運動贊助、動機、贊助行為、決策模式

Title of Thesis: Beverage Industry Participation in Sport Sponsorship in Taiwan: Three Typical Cases
Name of Institute: Graduate Institute of Sport Management
Graduate date: July 2007 **Degree Conferred: M.P.E**
Name of student: Chia-Yu Ku
Advisor: Chia-Ying Lu & Ching-Tang Wang

Abstract

The purpose of this research was to examine the motivation, consideration, decision model and behaviors of the beverage industry involvement in sport sponsorship in Taiwan. The results will offer an insight and as a guideline for marketers and sport organizations to generate a better and reciprocal sponsorship projects in the future.

In this study, the in-depth interview was used to collect the data. After selecting and contacting, three major beverage manufacturers who have been taking part in sport sponsorship in the past three years were willing to participate in the study. The three subjects were the King Car Otsuka Co., Ltd.(KCO), Anheuser-Busch Cos., Ltd.(A-B) and Young Energy Source Co., Ltd.(YES). Upon data collection, induction was utilized to analyze the data. The findings are in the followings:

- 1) Sponsorship motivation: The major sponsorship motivation for KCO was to improve the corporate image, A-B wanted to increase sales records, and YES sought for sales and brand awareness.
- 2) Consideration factors: KCO considered corporate image improvement. Sales volume was the main factor for A-B and YES.
- 3) The decision making model: according to Draft(1992)'s contingency decision making model, KCO belonged to Rational model, A-B was Carnegie model and YES had a Garbage Can model.

4) Sponsorship behavior: Three manufacturers sponsored basketball tournaments. They sponsored sport organizations and events mostly. KCO and YES provided cash and products. Unlike its parent company in U.S., the A-B in Taiwan preferred to provide products only due to limited budget. KCO and YES have been involving in sport sponsorship for years. However, because of the inadequate resources, A-B can only exercise short-term plans. KCO contacts sport organization directly, while A-B and YES solicit sport organization through marketing firms.

Keywords: Beverage industry, sport sponsorship, motivation, sponsorship behavior, decision making model.

謝 誌

時光飛逝，兩年的研究生旅程，在此劃下句點，一路走來，有喜有悲，感謝這段路上陪伴我、支持我的所有人。感謝台體運管系所有師長的教導。因為研究的特殊性，讓我在兩位指導教授的共同教導進行研究，感謝我的指導教授呂佳霽博士，從論文題目的訂定、研究架構的確立、論文撰寫過程到最後研究成果的呈現，每個步驟、每個細節都鉅細靡遺地叮嚀該注意的地方，一字一句地不斷修正，由於美國與台灣時差的關係，呂教授不是早起就是晚睡，犧牲休息時間只為了讓這篇論文更臻完美。另一位指導教授王慶堂博士，同時也是研究所的導師，感謝王教授在寫作邏輯、用詞遣字、研究架構之修正與觀念上的釐清，讓我獲益良多，也謝謝這兩年在學業上及各方面的協助與照顧，在我最需要幫忙時給予支持。感謝兩位口試委員，謝謝黃煜博士提供許多實務面上的建議；感謝陳渝苓博士在研究法的教導以及研究結果撰寫上的指正，四位教授的指導下，讓這篇論文更具完整性，在此致上最深的謝意。

謝謝運管系陳靜宜助教，在系辦工讀的那段日子，讓我們成為無話不談的好友，不論是課業上、生活上各方面都給予最大的協助與鼓勵，謝謝您。謝謝同班同學在這兩年的照顧與協助，謝謝我的室友舒涵以及好友佳儀、郁雅、意頻及怡淳，在我感到挫折、無助時，你們總給予我最大的支持與鼓勵，這兩年我們共享樂也共患難，相互扶持，相互鼓勵！最開心的是，兩年前的約定，我們履行了，一起攜手畢業，希望未來各方面你們都能順利。謝謝就是棒電子報所有成員，謝謝張振崗博士在我碩一擔任主編時，給予我許多的協

助；謝謝艾穎學姊、俊璋學長、振平、富智、文慈、欣怡、燕秋、珮吟時常給予我鼓勵與支持。

最後感謝我的家人，奶奶、父母親及弟弟，因為有你們的支持，讓我得以安心無慮地完成論文，謝謝你們，我愛你們！再此致上最深摯的謝意！

古佳幼 謹致

中華民國 96 年 7 月

目 錄

中文摘要	i
英文摘要	iii
謝 誌	v
目 錄	vii
表 目 錄	ix
圖 目 錄	x
第一章	緒 論	
第一節	研究背景與動機	1
第二節	研究目的	9
第三節	研究問題	9
第四節	研究範圍	10
第五節	研究限制	10
第六節	名詞釋義	11
第二章	文 獻 探 討	
第一節	企業贊助之定義與現況	14
第二節	企業贊助運動之動機、考量因素及贊助行為	21
第三節	決策模式	44
第四節	國內飲料業參與運動贊助之現況	51
第三章	研 究 方 法	
第一節	研究方法	62
第二節	研究流程	64

第三節	研究架構	66
第四節	資料蒐集	67
第五節	研究對象	69
第六節	資料分析	75
第四章	結果與討論	
第一節	金車大塚股份有限公司	76
第二節	美商安海斯布希亞洲股份有限公司	88
第三節	名牌食品股份有限公司	97
第四節	綜合比較分析	103
第五章	結論與建議	
第一節	結論	117
第二節	建議	121
參考文獻		123
附錄一		131
附錄二		133

表目錄

表 2-1	企業贊助運動之動機	26
表 2-2	企業贊助之考量因素表	33
表 2-3	決策過程之定義	45
表 2-4	2001-2003 年飲料業總銷售額	57
表 2-5	2002-2007 年我國飲料業之產值	58
表 3-1	專家名單	68
表 3-2	本研究選取之企業及選取原因整理表	73
表 3-3	受訪對象資料整理表	74
表 4-1	金車大塚（寶礦力水得）之贊助行為一覽表	87
表 4-2	安海斯布希（百威啤酒）之贊助行為一覽表	96
表 4-3	名牌食品（悅氏礦泉水）之贊助行為一覽表	103
表 4-4	三個案贊助運動之動機一覽表	106
表 4-5	三個案贊助運動之考量因素一覽表	109
表 4-6	三個案贊助運動之決策模式一覽表	111
表 4-7	不同動機、考量因素對三個案之贊助行為之影響	114

圖目錄

圖 1-1 2003-2007 年北美地區企業運用廣告、促銷與贊助 之年度成長率	3
圖 1-2 2005-2007 年全球及其他主要地區企業贊助總金額成 長預估比例圖	4
圖 1-3 2007 年預估北美地區企業贊助項目之比例圖	5
圖 2-1 運動贊助關係的考量	34
圖 2-2 影響企業贊助之考量因素圖	35
圖 2-3 權變決策架構圖	47
圖 2-4 2003 年飲料業銷售比例圖	59
圖 3-1 研究流程圖	65
圖 3-2 研究架構圖	66
圖 3-3 本研究所選取之飲料企業整理圖	70

第壹章 緒論

第一節 研究背景與動機

隨著時代經濟、科技的快速發展，人們對休閒時間及健康日益重視，運動不僅佔有相當重要的地位，並且深深地融入大多數人的生活，舉凡四年一度的奧林匹克運動會、世界盃足球賽，美國的超級盃美式足球賽、溫布頓網球賽...等世界性的國際賽事在媒體的推波助瀾下，成為全球注目的焦點；不同類型的職業運動也在各國陸續地建立；由於運動蓬勃發展的緣故，使其成為一個獨特且炙手可熱的產業，國內程紹同學者（1999a）指出，二十世紀美國運動產業年營收高達 5000 億美元的經濟影響力，已令華爾街的觀賞家刮目相看，而運動產業的迅速擴展已躍居為全美第六大型產業，並為全球各大企業與非營利組織創造無限商機。

根據國際事件行銷集團（International Event Group; IEG）於 2000 年所公佈的贊助報告（Sponsorship Report）指出，近 20 年（1980 年至 1999 年）企業投資於贊助方面的經費，已經明顯地遠超過在廣告與促銷活動方面所編列的預算。當廣告支出所產生的風險與不確定性日趨升高時，加上現今過多廣告充斥之下，有時反而會造成反效果的情形，企業主開始尋求其他替代之行銷策略，而「贊助」便為其中之一。首件現代企業贊助的實例是 1861 年在澳洲經商的英國商人史卑爾斯（Spiers）及龐德（Pond），以贊助英國板球隊的方式取得商品宣傳之機會；另外，早期有些公司在某些地區被明文

規定禁止進行廣告及任何促銷活動，最有名的例子為英國菸草業被禁止使用廣告作為行銷方式，在這樣的條文限制下，菸草公司便藉由贊助運動賽會，以達到宣傳效果(Moller, 1983)。到了 1990 年代，菸草公司在運動贊助上受到嚴苛的限制，後來因為英國一級方程式賽車經費短缺，必須依賴英國菸草公司的贊助而獲得豁免權，企業與運動組織的共生共存由此可見。

而 IEG 贊助報告於 2006 年的調查發現，多數企業運用廣告、促銷及贊助三種不同形式來達到行銷目標，這可看出這三種形式中，以廣告形式的成長比例較不穩定（如圖 1-1），2004 年成長至 7.4%，但自 2005 年開始下滑，2006 年下滑至 2.9%；而促銷活動則持續小幅成長；反觀贊助，其形式的成長比例呈現穩定上升，自 2003 年的 6.2% 成長至 2006 的 10.5%，並預估 2007 年將成長至 11.7%。因此企業以贊助形式取代傳統廣告來達到行銷目標的意願顯而易見。

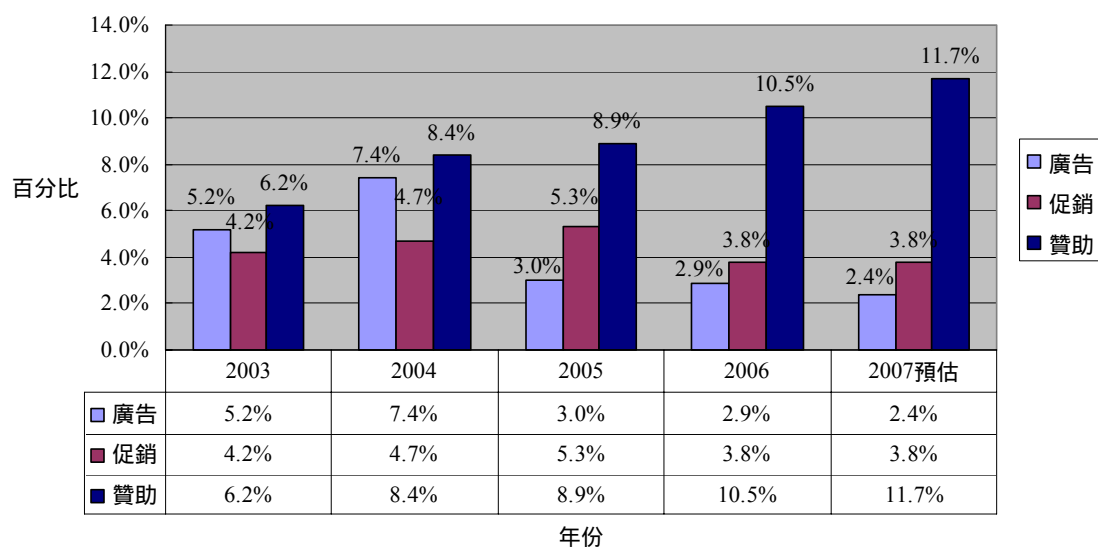


圖 1-1 2003-2007 年北美地區企業運用廣告、促銷與贊助之年度成長率

資料來源：IEG(2006). *Projection: Sponsorship Growth to Increase for Fifth Straight Year. IEG Sponsorship Report, 25(24), 4-5.*

今日，對許多活動，如運動、藝文、公益等而言，贊助已成為重要資金的來源（朱珮忻，2002）。贊助市場的規模日漸龐大，英國的贊助金額自 1970 年的 400 萬英鎊大幅成長至 1997 年的 10 億 750 萬美元（Sponsorship Research International, 2000）；在美國，1985 年企業投入在贊助的金額為 8 億 5000 萬美元，2000 年時，已達到 87 億美元，到了 2006 年，已超過了 203 億美元（IEG, 2005），IEG 贊助報告更預估 2007 年北美地區的贊助金額將較 2006 年成長 8.4%，達到 220 億美元（如圖 1-2）。歐洲地區的公司於贊助預算上，IEG 預估 2007 年將達到 106 億美元，較 2006 年成長了

10.4%；亞洲地區將成長了 15.6%，從 64 億美元成長至 74 億美元；中南美洲地區則從 27 億美元成長至 30 億美元；而其他地區則是 17 億美元成長至 18 億美元。以全球贊助市場而言，因受到 2006 年世界盃以及 2008 年北京奧運的影響，在 2006 年贊助總金額高達 337 億美元，而 IEG 也預估 2007 年將可能達到 377 億美元。

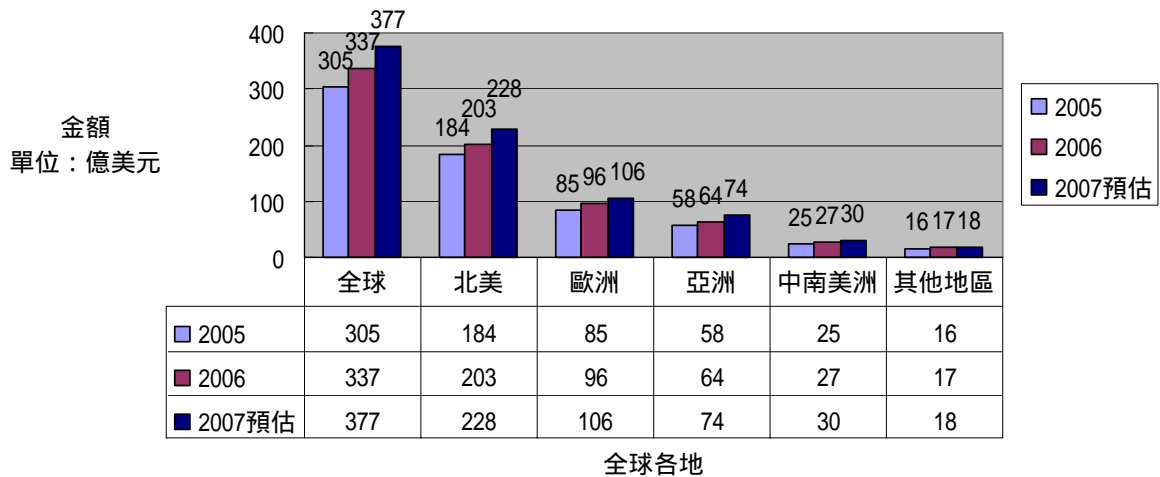


圖 1-2 2005 年至 2007 年全球及其他主要地區企業贊助總金額成長預估比例圖

資料來源：IEG(2006). *Projection: Sponsorship Growth to Increase for Fifth Straight Year*. IEG Sponsorship Report, 25(24), 4-5.

根據運動商業週刊 (Sports Business Journal, SBJ) 在 1999 年調查指出，美國運動產業產值已高達 2,130 億美元，自 1986 年至 2000 年止，總產值共計成長了 350% 之多，更提升成為全美第六大產業 (程紹同，2002a)。由此可見，運動

已成為企業投入贊助資源最多的項目，以贊助金額最多的北美地區為例，根據 IEG 贊助報告所調查的數據指出，2006 年北美地區企業投注在運動項目的贊助金額高達 99 億美元，佔北美地區總贊助金額近 70% (IEG, 2006) (如圖 1-3)。

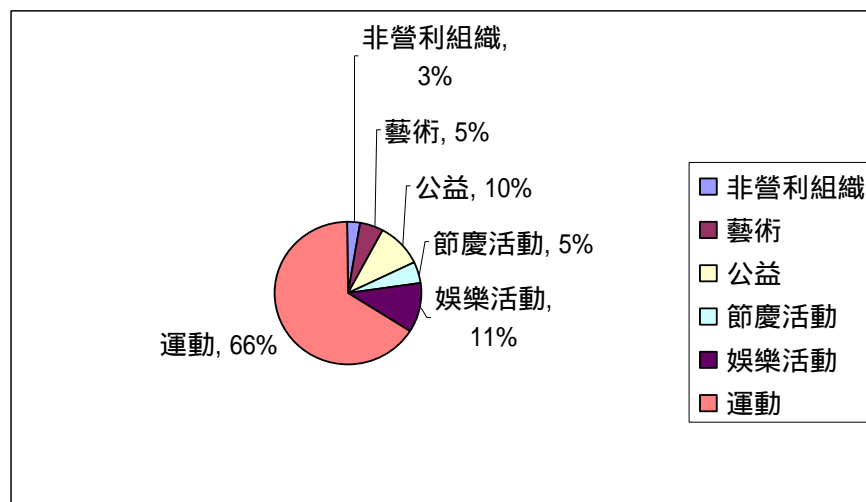


圖 1-3 2007 年預估北美地區企業贊助項目之比例圖

資料來源：IEG(2006). Projection: sponsorship growth to increase for fifth straight year. *IEG Sponsorship Report*, 25(24), 4-5.

全球市場激烈競爭下，贊助運動已成為企業提升品牌價值、創造銷售機會的最佳手法之一，即使是家喻戶曉的大企業對於贊助運動更是積極，電腦科技產業 IBM(International Business Machines)自 1960 年便與奧運會長達 40 餘年的合作關係；速食業龍頭麥當勞贊助奧運會、世界盃足球賽；漢堡王(Burger King)也積極投入美國大學美式足球賽、美國職業賽車聯盟；根據 SBJ 統計，美加地區金融相關機構近年來投

注在場館命名權合約的贊助總金額超過 9 億美元 (Naming-rights deals, 2002)。

而飲料業對於贊助運動更是投注相當多的資源，2006 年 IEG 贊助報告指出，贊助金額排名榜中，前五十名企業中有六家為飲料業者，而前六名中有四家企業為飲料業，包括百威啤酒 (Anheuser-Busch Cos.)、百事可樂 (PepsiCo, Inc.)、可口可樂 (The Coca-Cola Co.)、美樂啤酒 (Miller Brewing Co.)。百威啤酒公司的贊助金額為 3 億 3000 萬美元至 3 億 3500 萬美元之間，2004 年時為第二名，而 2005 年便躍居成為北美地區贊助金額最多的企業，2006 年更穩居龍頭寶座；百事可樂之贊助金額則為 3 億 500 萬美元至 3 億 1000 萬美元之間，位居第二名；可口可樂的贊助金額則為 2 億 2500 萬美元至 2 億 3000 萬美元之間，名列第四名；美樂啤酒的贊助金額則介於 1 億 7500 萬至 1 億 8000 萬元之間。此外，並有兩家飲料業進入前五十名企業中，分別是酷爾斯啤酒 (Molson Coors Brewing Co.)，其贊助金額為 6000 萬美元至 6500 萬美元之間；以及美國飲品 (Cadbury Schweppes Americas Beverages)，其贊助金額為 2500 萬美元至 3000 萬美元之間 (IEG, 2006)。

根據 2005 年 IEG 贊助報告數據指出，飲料業者在北美地區是最踴躍參與贊助的企業，而百威啤酒 (Anheuser-Busch) 更是積極投入贊助運動的行列，根據 SBJ 報告指出，百威啤酒於今年與美國美式足球聯盟 NFL (National Football League) 的亞利桑那紅雀隊 (Arizona

Cardinals) 簽下五年 3 億 7000 萬的新場館贊助合約 (Lefton, 2006) ; 而美國職棒大聯盟 MLB (Major League Baseball) 中多支球隊也接受百威啤酒的贊助，例如，聖路易紅雀隊、舊金山巨人隊、紐約洋基隊、西雅圖水手隊等等。除了贊助職業球隊外，百威啤酒也積極地贊助國際重要賽事及國家代表隊，投注大筆金額成為 2006 年德國世界盃足球賽及 2008 年北京奧運之官方贊助商；同時自 1998 年至 2004 年贊助美國奧運委員會 (U.S. Olympic Committee, USOC) 合計 3 億 5000 萬美元 (IEG, 2003)。另外，市場版圖橫跨五大洲近 200 個國家的國際頂尖軟性飲料—可口可樂公司 (Coca-Cola)，早在 1930 年便參與世界盃足球賽，1982 年開始贊助奧運會 (程紹同, 2001b)；可口可樂的「生活型態與事件行銷」的行銷理念，即藉由運動進入消費者的日常生活中，分享他們的生活價值觀。所以，即便是全球市佔率最高的軟性飲料每年仍不斷投注預算在運動贊助之上。

而國內飲料業者也十分積極投入贊助運動的行列，統一企業贊助統一盃鐵人三項，旗下產品「純喫茶」，也曾冠名「純喫茶三對三籃球賽」，寶礦力水得對於國內的運動賽事更是積極地投注資源，包括 2003 全國運動會、2003 年及 2004 年全國大專校院運動會、以及中華成棒前進雅典系列，另外於 2004 年贊助國內職棒中信鯨隊 200 萬元。而台灣歷史最悠久的飲料—黑松汽水，一向對國內運動賽事的投入不遺餘力，近年來計有「2002 跨世紀環航祈福 & 大鵬灣海洋運動嘉年華會」，2003 年更大力贊助「黑松校園高中籃球 3on3 對抗賽」，2004 年參與多項運動贊助，包括「2004 FIN 東台灣自行車系

列活動」、「2004 中華職棒黑松沙士讓夢想飛對抗賽」；2005 年的「黑松沙士全國街頭籃球聯賽」更邀請國內知名籃球球員田壘代言；2006 年贊助興農牛棒球夏令營，以及黑松沙士 2006 全國街頭籃球聯賽等等。舒跑於 2006 年贊助全民運動會，更發行紀念罐；2007 年贊助台灣國際馬拉松。

由於企業贊助能為企業帶來實質的經濟效益，以及無形的價值，提昇企業形象、增加企業知名度，使得愈來愈多企業對運動贊助所帶來的效益感到興趣，也願意投入更多的金援、產品、技術或服務來支援的活動和組織，以共創雙贏的局面。在眾多需要金援的活動與組織中，企業必須選出對自身最有效益的曝光與銷售機會，來達到最大的效益。而企業在參與運動贊助時，其動機與考量因素為何，決策之過程以及衍生之贊助行為均是本研究欲了解的重點。期能提供國內運動組織、委託之行銷公司或其他有意參與運動贊助之組織檢視其贊助企劃案能否滿足企業主，並為企業本身與體育運動組織帶來最大之效益，創造雙贏之局面。並進一步建構出飲料業參與運動贊助之方向與要點，讓運動組織與委外公司能更了解企業之需求，進而設計更符合企業主之合作方案。

第二節 研究目的

本研究目的為針對 2004 年至 2006 年間，台灣飲料製造業參與運動贊助之動機、考量因素、決策模式及贊助行為的相關性。

第三節 研究問題

本研究以個案深度訪談方式進行研究，以典型個案抽樣挑選出三家個案，針對個案之研究問題如下：

1. 企業參與運動贊助之現況為何？
2. 企業基於何種動機，進行贊助運動之行為？
3. 企業內部因素對贊助運動之考量因素為何？
4. 企業外部環境對贊助運動之考量因素為何？
5. 企業贊助運動之決策過程中，其決策模式為何？
6. 企業參與運動贊助之贊助行為？（贊助運動之類型、贊助對象等）

第四節 研究範圍

根據行政院主計處 2001 年 1 月第 7 次修訂之行業標準分類，對於飲料製造業（分類編號：088）之定義為凡從事飲料之釀造、蒸餾、調配、榨汁、澄清等行業均屬之。而飲料製造業又細分酒類釀造配製業、啤酒製造業以及非酒精飲料製造業。而本研究僅針對啤酒製造業及非酒精飲料製造業進行研究。

本研究將以 2004 年至 2006 年曾參與國內運動贊助之大型飲料企業，透過深度訪談方式，了解飲料業參與運動贊助之動機、考量因素，決策模式及贊助行為。選定之訪談對象為金車大塚股份有限公司（寶礦力水得）、美商安海斯布希亞洲股份有限公司（百威啤酒）、名牌食品股份有限公司（悅氏礦泉水）。

第五節 研究限制

本研究部分訪談題目多屬於企業內部資料，因涉及公司機密，故資料取得不易；另外研究者無法一一控制受訪者回答內容真實性，因此僅能假設受訪者均誠實回答。

第六節 名詞釋義

一、飲料業

根據行政院主計處 2001 年 1 月第 7 次修訂之行業標準分類，其中對於飲料製造業（分類編號：088）的定義是凡從事飲料之釀造、蒸餾、調配、榨汁、澄清等行業均屬之。而飲料製造業又細分酒類釀造配製業（分類編號：0881）、啤酒製造業（分類編號：0882）以及非酒精飲料製造業（分類編號：0883）。而酒類釀造配製業即是凡從事含酒精成分 0.5% 以上之飲料釀造、蒸餾、調配、再蒸餾、再加料、調和等行業均屬之；啤酒製造業即從事啤酒製造之行業；而非酒精飲料製造業即是凡從事含酒精成分 0.5% 以下之飲料製造行業。

本研究僅針對啤酒製造業以及非酒精性飲料製造業進行研究。

二、運動贊助

基於本研究之特性，本研究採用程紹同（2001b）對運動贊助所下的定義，運動贊助即是運動組織或活動與企業（資源供應者）透過利益交換的過程，來達成彼此既定的組織目標；利益交換的方式，通常是運動組織或活動授予企業（資源供應者）相關權利，使其能與該組織或活動也更密切的結合並發揮效益，而企業（資源供應者）則以有形或無形的方式提供資源給運動組織或活動，有形資源包括資金、商品及人力，而無形的資源則有服務、技術等。

三、企業贊助運動之動機

根據 Irwin 和 Asimakopoulos(1992)、Mullin 等人 (2007)、及 Stotlar(2005)等多位學者的提出對企業贊助運動之動機之看法，經研究者歸納整理後，將企業贊助運動之動機分為三個面向：一、企業整體目標。二、產品與商標目標。三、非行銷目標；其中企業整體目標包括提升企業形象、增進企業知名度及媒體宣傳；產品與商標目標則為增加產品銷售與試用機會、增進產品知名度、改變消費者行為；非行銷目標包括善盡社會責任、激勵員工、節稅及加強社區關係。

四、企業贊助運動之考量因素

企業贊助運動之考量因素可分為兩大類：(一)組織內部因素；(二)組織外部因素。其中組織內部因素包括：決策者因素、資源因素、企業目標；而組織外部因素則包括：企業定位、運動事件因素、競爭策略、贊助計畫之完整性及其他環境因素。

五、企業贊助運動之行為

本研究將企業參與運動贊助之行為分成以下九項：

- (一) 贊助活動類型：可分為壘球、棒球、籃球、羽球、田徑等運動類別。
- (二) 受益對象：可分為運動競賽與活動、運動組織團體、運動員。

- (三) 贊助資源：分為有形的實體資源，如金錢、產品、人力服務；無形的資源包括專業技術、行銷通路等。
- (四) 贊助類組：掛名贊助、指定贊助商、官方贊助商、官方供應商以及與其他廠商共同贊助。
- (五) 贊助商與活動之關聯性：分為直接關係、延伸相關、完全無關三大類。
- (六) 持續時間：分為長期耕耘與短期玩票性質兩大類。
- (七) 贊助活動影響之範圍：分為國際性、全國性與地區性三大類。
- (八) 企業參與程度：企業本身主辦、直接與主辦單位洽商、透過企業相關或基金會處理、透過公關公司或廣告公司規劃。
- (九) 企業執行贊助之部門：分成成立基金會處理、專案個別處理、總管理處、行銷部門等。

六、企業贊助運動之決策模式

Daft(1992)所提出的權變模式由目標一致性(問題定義之確定性)與專業知能(問題解決的確定性)兩構面清楚地將企業決策過程分成四個模式：**理性模式**(Rational Model) -- 問題定義與問題解決皆為高確定性；**卡內基模式**(Carnegie Model) - 問題定義低確定性、問題解決高確定性；**漸進決策模式**(Incremental Decision Model) - 問題定義高確定性、問題解決低確定性及**垃圾桶模式**(Garbage Can Model) - 問題定義與問題解決均低確定性。故本研究運用此權變模式針對研究對象進行決策過程類型分析。

第二章 文獻探討

本章主要探討包括第一節企業贊助之定義以及企業贊助運動之現況；第二節探討企業贊助運動之動機、影響企業贊助運動之考量因素以及贊助行為；第三節探討企業贊助之決策模式；第四節將探討國內飲料業之發展現況以及國內飲料業參與運動贊助之現況。透過文獻回顧與歸納整理，探討以往相關之研究報告，作為本研究之基礎及印證個案之依據。

第一節 企業贊助的定義與現況

一、企業贊助之定義與現況

(一) 贊助之定義

贊助的歷史可追溯至希臘羅馬時代，根據 Meenaghan (1983) 指出，古老歐洲的希臘羅馬以及文藝復興時期之贊助者可被視為企業贊助的先驅，但當時的贊助動機較傾向於公益性質而非商業利益取向，晚近把商業贊助當作企業溝通手段則大約出現距今一百年的英國與法國，以及二十世紀初的美國，而企業商業贊助大規模之發展則是近三十年的事。

國內學者張在山 (1991) 指出，早期贊助的概念被認為是一種乞求的行為，是企業在行有餘力之下，捐贈或出於慈善動機，以金錢物質贈與方式提供給請求團體。

1971年，英國運動協會為贊助下了一個定義，贊助是一項禮品或報償，以設備或優待做為答謝，而其目的則在替捐贈者做宣傳 (Meenaghan, 1983)。由此定義可看出早期贊助觀念的狹隘，僅由贊助者提供利益作為交換，以獲得宣傳的管道。

而 EIU (the Economic Intelligence Unit) 在 1980 年對贊助所提出的定義，贊助就是無論提供金錢、物質或是其他非物質的東西（可能是服務或是專業知識）於某一特定活動上的行為。而這些活動可能包括了體育運動或是其他廣義的藝術活動。另外，被贊助的活動並不屬於提供贊助企業內部商業功能性部門的主題（否則這種行為就會變成直接促銷，而不是贊助行為），贊助者會因為該活動的宣傳而獲得好處。

80 年代末期，贊助的定義已有較清楚的揭示。Sandler 與 Shani (1989) 認為贊助是一個組織提供資源（例如：金錢、人員、設備）給某項事件或活動，用以換取對於該項事件或活動的直接關係；提供資源的組織可藉此關係來達成企業、行銷或媒體目標。

Gardner 和 Shuman (1988) 以及 Meenaghan (1991) 三位學者對贊助的定義提出更明確的解釋：「贊助乃是一種投資，為了支持企業目標（例如：企業形象）或行銷目標（例如：品牌知名度），對於某一特定活動或議題，藉由使用金錢或物質上的形式進行投資，而其所獲得的回報則是經由這些活動所產生之商業機會。」同時，Meenaghan 也將企業贊助

的目的分為三類，透過贊助來達成媒體目標、行銷目標及廣泛的企業目標（通常以形象為目的）。

McCarville 和 Copeland (1994) 認為贊助是一種交換的過程，包括有形的資源如金錢、物質等，或無形的資源如地位、技術、服務等，贊助者與被贊助者雙方在這交換當中達到共存的关系。

當前的贊助已逐漸脫離當初利他主義的慈善行為，而漸漸朝商業行為靠攏，許多公司已將贊助當成例行的推廣活動，並將贊助視為最有效的行銷工具之一，在傳統的行銷 4P 的溝通組合中，儼然成為另一個深入消費者生活的行銷「第五促銷元素」（程紹同，1999a）。

（二）企業贊助之現況

企業贊助之項目包括非營利組織、娛樂事業、公益活動、藝術、節慶活動及運動，其中以贊助運動項目之比例居多，根據 IEG 贊助報告於 2006 年公佈之數據顯示，北美地區企業贊助項目比例以運動為主，佔 66%，其次為娛樂事業，佔 11%，公益事業佔 10%，節慶活動佔 5%，而贊助非營利組織僅 3%。

在 1989 年全球企業贊助藝文活動的金額約為 50 億美元，到了 1998 年時成長了 3.46 倍，2001 年則更超過 246 億美元。在國內，文建會為鼓勵工商企業贊助藝文活動，於 1998

年設立了「文馨獎」，迄今已有九屆了，而企業每年贊助的金額皆超過 11 億元（別蓮蒂、游舒惠，2002）。Brown 及 Dacin 在 1997 的研究指出，企業對社會責任的付出會影響消費者對該企業新產品有正面的信念與態度（Brown & Dacin, 1997）。

國內科技龍頭台積電撥 1500 萬元贊助雲門舞集文教基金會推廣舞蹈藝術（曹正芬，1998）；台灣飛利浦公司與台灣愛樂電台在大安森林公園合辦「城市公園音樂會」；裕隆汽車在公司所在地—三義主辦「裕隆文藝季」；國泰航空贊助表演工作坊；義美食品公司贊助河洛歌仔戲；中興保全公司長期贊助台灣弦樂團（吳珍芳，1998）；台南奇美基金會出借珍藏畫作供北高美術館舉辦畫展邀民眾共賞，以上都是企業贊助藝文活動具代表性的例子。

此外，為了回應社會大眾對企業的期望與要求，台灣企業近年來也開始投入公益活動，例如統一超商於 1999 年成立「財團法人統一超商好鄰居文教基金會」，每年提撥營業淨利千分之五予基金會投入社區睦鄰工作；中華汽車認養中山高幼獅交流道美化環境；福特汽車員工可申請每年 16 小時的支薪透入志工活動；花旗銀行、華視與喜憨兒文教基金會共同推出「喜憨兒認同卡」等（別蓮蒂、游舒惠，2002）。

二、企業參與運動贊助之定義與現況

(一) 運動贊助之定義

由贊助行為衍生至運動產業之運動贊助，學者們紛紛提出他們對運動贊助之定義。如 Sleight (1989) 認為運動贊助是「一種商業關係，存在於資源供應者與運動事件（活動）或組織，並授予一些權利及可作為商業效益之相關利益來當作回饋」。

Brooks (1990) 則認為運動贊助是從一個運動組織買權利（不論是以現金、產品或服務方式支付），並藉由既定的各種活動以及形象的使用，來與運動的符號連結，以追求企業的宣傳和目標對象的鎖定，進而達成企業的效益。

而 McCarville 和 Copeland (1994) 也認為運動贊助是企業提供運動組織、運動競賽與活動或是運動員等所需的任何物資，包括資金、產品、服裝、器材、技術及服務等，並藉由贊助關係，做為企業行銷的目的。

國內運動行銷學者程紹同（2001）認為，運動贊助是透過利益交換的過程，以維持體育運動組織與資源供應者之間的商業夥伴關係，並藉此達成彼此既定之組織目標。利益交換的方式，常以體育運動組織授與資源供應者一些權利，使其（行銷）活動可與組織／活動結合並發揮效能，而資源供應者（多為企業性質）則以資金、產品物質、服務技術或人

力等資源協助該組織／活動。

歸納以上學者對於運動贊助的定義，以及基於本研究之特性，本研究採用程紹同（2001b）對運動贊助所下的定義，運動贊助即是運動組織或活動與企業（資源供應者）透過利益交換的過程，來達成彼此既定的組織目標；利益交換的方式，通常是運動組織或活動授予企業（資源供應者）相關權利，使其能與該組織或活動也更密切的結合並發揮效益，而企業（資源供應者）則以有形或無形的方式提供資源給運動組織或活動，有形資源包括資金、商品及人力，而無形的資源則有服務、技術等。

（二）企業參與運動贊助之現況

現在商業贊助實例始於 1861 年，在澳洲經商的英國商人 Spiers 與 Pond 贊助英國板球隊，以及宣傳自身公司而開始的。1984 年洛杉磯奧運會創造了 2 億多美元的營收 (Stotlar, 1993)，成功的商業手法為企業帶來許多商機，1984 年及 1996 年奧運會贊助商美國電報電話公司 (AT&T) 及可口可樂 (Coca-Cola) 公司，均運用「全美聖火傳遞」活動，吸引千萬旁觀民眾並創造了數十億的媒體曝光率。1998 年曼谷亞運會贊助商宏碁電腦 (acer) 及韓國三星電子 (Samsung)，均利用贊助機會來建立及強化企業的形象，除了可藉此機會突顯本身企業的國際形象，並且可讓員工、顧客群產生與有榮焉的向心力。1996 年奧運會場及選手村內的所有付款交易，除了現金外，只可使用 VISA 信用卡，這是 VISA 獨享的贊助

權，使其在奧運會期間獲取數量龐大的交易量及新卡申請數。

企業贊助運動之情形發展，至今已成為全球企業追求成長的主流策略之一，國內企業參與運動贊助也日趨普遍，中華汽車贊助國際體操邀請賽、世界女排大獎賽；統一企業自1999年起贊助舉辦統一盃鐵人三項國際邀請賽、小鐵人賽、統一國際環台自由車邀請賽等。國內電訊業者台灣大哥大於2006年贊助第16屆洲際盃棒球錦標賽。台灣大哥大也贊助國內高爾夫巡迴賽，ING安泰人壽冠名贊助ING台北國際馬拉松已達三年，玉山銀行除了贊助兄弟象，也贊助旅美棒球好手王建民，2007年冠名玉山盃青棒錦標賽。悅氏礦泉水自2003年開始贊助兄弟象，同時有從2006年開始贊助SBL緯來獵人隊。黑松沙士贊助SBL，富邦集團贊助台灣體院棒球隊等等。

第二節 企業贊助運動之動機、考量因素與贊助行為

企業贊助運動的行為是相當複雜的，企業在贊助運動的決策過程中必定會受到一些因素的影響，因而形成贊助決策的內容。以下分別針對企業贊助運動之動機、影響贊助之因素及贊助行為進行探討。

一、企業贊助運動之動機

近年來，企業的價值觀已從重視商品行銷與利潤的角度，轉變為提昇企業形象的焦點上（吳珍芳，1998），除了傳統的廣告與促銷方法外，贊助活動已被愈來愈多企業視為是有效促銷商品，且能提高企業行銷的行銷方式。對於以獲取利潤為目的的企業而言，不論採金援、設備等有形資源，或是人力服務等無形資源的贊助方式，背後都有值得探討的動機與原因。研究者蒐集相關的文獻，歸納整理出企業贊助之動機。

所謂『動機』是一種行為的內動力及內在心理的原因，引起個體行為，維持已引起的行為，並導使該一行為朝向某一目標的內在歷程（張春興，2004）。黃玉湘（2002）指出動機是一種行為的內在因素，是由個人在內在需求所引發，以達成滿足需求的行為能力；換句話說，動機可說是行為的原型，而行為則是動機的外在表現。謝學儀（2003）則指出，動機的意義包括兩部分，第一部分，激發、引領及產生行為的因素是什麼？第二部份，行為如何開始、持續及停止？人

類的動機相當複雜，相同的動機可能產生不同的行為，不同的行為亦可能來自相同的動機。

針對企業贊助的動機，早期學者 Grahn、Hannaford 和 Laverty(1988) 將企業贊助公益活動的目的依照與行銷的關連性簡單區分為三大類：(1) 非關行銷目的，如節稅、長期自利、業主與高階經理人動機、社會責任等；(2) 與行銷相關目的，提昇企業形象、彌補廣告之不足、促銷活動等；(3) 兼具行銷與非行銷目的。國內外學者針對企業參與運動贊助之動機，提出相關的見解，經過本研究文獻整理後，企業參與運動贊助之動機大致上可歸納為三個面向：企業整體目標、產品與商標目標、非行銷目標。

就**企業整體目標**而言，Witcher, Craigen, Culligan 與 Harvey (1991) 則認為企業贊助體育運動和藝術活動的主要理由是為了提昇企業形象。其它重要的理由還包括促銷品牌知名度，以及能夠在電視、廣播與平面媒體上曝光。Irwin 和 Asimakopoulos(1992) 則依據企業整體與產品二個不同層次將企業贊助動機分為企業的整體目標與產品／商標相關目標兩部份。就企業整體目標這部份，兩位學者認為企業贊助運動能為企業帶來：1、增加企業本身及其服務的知名度；2、增加企業形象；3、消費者對於產品認知的重新定位。美國運動行銷學者 Stotlar (2005) 認為企業贊助運動競賽活動的主要動機為企業的整體目標包括：1、產生正面的形象；2、增加媒體的興趣與宣傳；3、與其他企業競爭。而美國運動管理學者 Mullin, Hardy 及 Sutton (2007) 整理出企業贊助之動

機，其中以企業整體目標的動機包括：1、為了增加公眾知名度；2、影響公眾看法（贊助可以提供形象連結以及轉移的機會）；3、建立好的商譽形象；4、產生媒體效益；5、創造獨占性以及6、保有命名權（程紹同、江澤群、黃煜、彭小惠、呂佳霽，2003）。Komoroski 和 Biemond (1996) 則認為企業參與運動贊助之動機共有八項，其中五項為達到企業整體目標，這五項動機為：增加企業或產品的知名度、改變跟強化公司形象、促成公司在特定的區隔市場中的定位、增加媒體曝光率、創造超越競爭者的優勢。

對於已經參與運動贊助長達 78 年，同時是奧運夥伴計畫（TOP）創始會員的可口可樂公司而言，將持續不斷地參與運動贊助。負責為該公司擬定奧運會主題相關策略並協助地方企業利用贊助奧運會達到商業目標的負責人 Franklin 指出，可口可樂公司參與運動贊助的動機在於：1. 強化消費者、顧客、員工及社區間的關係（to strengthen relationship）；2. 建立長期的品牌商譽（to build long-term brand equity）；3. 加強短期的經營績效（to enhance short-term business results）；4. 提升良好的企業公民形象（to promote good corporate citizenship），其中建立長期的品牌商譽與提升良好的企業公民形象屬於企業整體目標的動機（程紹同，2002a）。Geng, Burton 與 Blakemore (2002) 以中國大陸本土及跨國企業為對象進行研究後發現，多數企業的執行長（CEO）同意企業參與運動贊助是基於以下五項動機：1、提供產品試用的機會；2、創造同業競爭優勢；3、建立企業公民形象；4、製造商品銷售機會；5、增進公共關係，其中以創造同業競爭

優勢與建立企業公民形象為達到企業整體目標的動機。

國內學者盧焰章(1993)在1992年六月份出版的天下雜誌中,針對國內1000家大企業參與運動贊助之動機的普查調查中指出,企業贊助運動的動機中以達到企業整體目標僅有建立企業形象。另外,黃淑汝(1999)則將企業贊助的主要動機分為下列三類:1、與產品銷售直接相關;2、與產品銷售間接相關;3、與產品銷售無關。

本研究將與產品銷售間接相關的動機歸類為達成企業整體目標之動機,包括:提昇企業形象、增進企業知名度、媒體宣傳。

就**產品與商標目標**而言, Irwin 和 Asimakopoulos(1992)則依據企業整體與產品二個不同層次將企業贊助動機分為企業的整體目標與產品/商標相關目標兩部份。其中以產品/商標相關目標的動機包括:1、增加商品在目標市場的知名度;2、建立商品在目標市場的形象(定位);3、擴大目標市場,促進銷售;4、妨礙並打擊競爭者以創造競爭優勢。Stotlar(2005)認為企業贊助運動競賽活動的主要動機以產品與商標目標為:1、增加銷售;2、與其他企業競爭。Mullin等人(2007)整理出企業贊助的動機中以達到產品與商標目標為達到銷售目標。Komoroski 和 Biemond(1996)對於企業贊助的動機中,是以達到產品與商標目標為促進銷售。而可口可樂公司參與運動贊助的四項動機中以達到產品與商標目標為加強短期的經營績效 (to enhance short-term business

results)。Geng, Burton 與 Blakemore (2002)提出中國大陸本土及跨國企業的執行長 (CEO) 認為企業參與運動贊助包含五項動機，其中提供產品試用的機會與製造商品銷售機會為達到產品與商標目標。

研究台灣地區職業運動贊助管理的黃淑汝 (1999) 則將企業贊助的主要動機分為三類，其中與產品銷售直接相關的動機，如：促銷、增進產品知名度、改變消費者的行為，本研究將此歸類為達到產品與商標目標。

另外，就非行銷目標而言，黃金柱 (1992) 提出企業參與贊助是從心裡層面出發，包括需要他人認同、需要有歸屬感、身為社區一員的驕傲、宗教的信仰、社會壓力、義務與受人恩惠、免稅的好處、自我的喜悅忠誠與感恩、宣傳與廣告等等。黃淑汝 (1999) 提出與產品銷售無關的動機，如：善盡社會責任、激勵員工、企業主個人理念、節稅、加強社區關係等。Mullin 等人 (2000) 整理出企業贊助的目標，其中非行銷目標的為使企業能融入社區、取得款待與娛樂的機會。Komoroski 和 Biemond (1996) 也認為非行銷目標的贊助動機包括參與社會活動、藉由體育活動所造成的親和力與娛樂效果，以獲得企業成功的獨特機會。

綜合以上學者對於企業贊助運動之動機的觀點，雖然各家說法有所差異，但其實都包含了一個共同的核心概念，也就是要增進企業本身的利益，而此利益就包含了企業整體目標、產品與商標目標及其他非行銷目標的利益。因此本研究

將各學者所提出對企業贊助運動之動機加以彙整，見表 2-1。綜合以上學者對於企業贊助運動之動機的定義，經本研究歸納整理，將企業贊助運動之動機分為企業整體目標、產品與商標目標及非行銷目標。

表 2-1 企業贊助運動之動機

學 者 面 向	企業整體目標	產品與商標目標	非行銷之目標
Witcher, Craigen, Culligan 和 Harvey (1991)	(1)提昇企業形象 (2)促銷品牌知名度 (3)增加媒體曝光		
Irwin 和 Asimakopou- los (1992)	(1)增加企業本身及其服務的知名度 (2)增加企業形象 (3)消費者對於產品認知的重新定位	(1)增加商品的知名度 (2)建立商品的形象與定位 (3)擴大目標市場促進銷售 (4)創造競爭優勢	(1)負起社會責任 (2)增進與員工間良好的關係 (3)建立與顧客間的良好關係
黃金柱 (1993)	(1)獲得宣傳與廣告		(1)他人認同 (2)歸屬感 (3)身為社區一員的驕傲 (4)宗教的信仰

表 2-1 (續)

學 者 面 向	企業整體目標	產品與商標目標	非行銷之目標
			(5)社會壓力 (6)義務與受人恩惠 (7)免稅的好處 (8)自我的喜悅 (9)忠誠與感恩
盧焯章 (1993)	(1)建立企業形象	(1)將行銷與促銷 活動相符合	(1)負起社會責任 (2)提升員工健康 休閒的概念 (3)推展全民運動並 提升國內運動競 技水準
Komoroski 和 Biemond (1996)	(1)增加企業或產品 的知名度 (2)強化公司形象 (3)在特定的區隔市場 中的定位 (4)增加媒體曝光率 (5)創造超越競爭者 的優勢	(1)促進銷售	(1)參與社會活動 (2)藉由體育活動所 造成的親和力與 娛樂效果，來獲 得企業成功的獨 特機會。
黃淑汝 (1999)	(1)提昇企業形象 (2)增進企業知名度 (3)媒體宣傳	(1)促銷 (2)增進產品知名 (3)改變消費者的	(1)善盡社會責任 (2)激勵員工 (3)企業主個人理念

表 2-1 (續)

學 者 面 向	企業整體目標	產品與商標目標	非行銷之目標
		行為	(4)節稅 (5)加強社區關係
Mullin, Hardy 及 Sutton (2000) (程紹同 、江澤群、黃 煜、彭小惠、 呂佳霽， 2003)	(1)增加公眾知名度 (2)影響公眾看法 (3)建立好的商譽形象 (4)產生媒體效益 (5)創造獨占性 (6)保有命名權	達到銷售目標	(1)使企業融入社區 (2)取得款待與娛樂 的機會
Geng, Burton 與 Blakemore (2002)	(1)創造同業競爭優 勢 (2)建立公民形象	(1)提供產品試用 的機會 (2)製造銷售機會	增進公共關係
Stotlar (2005)	(1)正面的企業形象 (2)增加媒體宣傳 (3)其他企業競爭	增加銷售	強調良好公民責任

資料來源：本研究整理

註：按先後年份排序

二、企業贊助運動之考量因素

商業行為一定有風險存在，而贊助案的風險實屬高，有可能順利地產生光環效應，卻也同時可能產生「負面效應」。倘若贊助者所贊助的對象恰好做了件令消費者反感的事，那麼該企業之品牌形象可能因此在消費者心中產生不良的印象（商業周刊編輯部，2001）。所以企業再決定是否進行贊助時，除了理念、動機等抽象性的考量因素外，尚有諸多實務操作的考量因素（鄭怡世，2000）。

Useem(1988)認為企業贊助的考量因素，可分為兩大類：

（一）市場因素（market factors）：企業淨利、行銷策略、市場關注重點、企業形象等。

（二）組織因素（institutional factors）：企業規模、企業所在地、高階主管理念等。

Knauft (1989) 指出，一企業決定是否進行贊助，與該企業的營業額、贊助佔該企業該年度稅前淨利的比例、股東所能獲得的配額、以及該企業近五年來營業額的成長等四個因素有明顯相關。

Stotlar (2005) 認為企業在考量是否從事運動贊助時，除了企業本身一般的環境考量之外，運動經理人的能力、運動組織的狀態、組織的約束力以及贊助計畫是否符合公司的企業目標，均要列入考量範圍。而贊助所帶來的經濟效益也是企業經理人所考量的因素之一。

Brown、Sutton 與 Duff (1993) 則認為企業界決定是否採納該贊助計畫，其考慮因素為：

- (一) 該項運動競賽或活動的焦點 (event focus)
- (二) 人口統計學上的契合性 (demographic harmony)
- (三) 人格上的契合性 (psychographic harmony)
- (四) 地理上的影響 (geographic impact)
- (五) 贊助的方式與手段 (leveraging)
- (六) 贊助的延伸 (sponsorship extensions)
- (七) 媒體報導 (media coverage)
- (八) 權利給予的情況與條件 (entitlement)
- (九) 娛樂節目與親切性 (entertainment/ hospitality)
- (十) 運動競賽與活動和產品的關聯性 (product/ event association)

在實證研究方面，Marx (1998) 的研究指出，企業在進行策略性贊助時，實務操作的考量因素包括：

- (一) 受贈組織的需求與關心議題
- (二) 受贈組織與企業的地理區域相關性
- (三) 企業慈善捐贈的策略
- (四) 企業慈善捐贈的價值與原則
- (五) 慈善捐贈的預算
- (六) 資源配置的方式
- (七) 受贈單位接受捐贈後，對其經費使用情形的了解

與評估

在此研究中 Marx 特別強調，所有企業對策略性贊助方案的評估皆列為即重要的重點。大部分企業在進行贊助前，會事先要求受贈單位提出經費使用計畫。有 80.9% 的企業在贊助之後，要求受贈單位不定期提出經費使用報告。

Pitts 與 Stotlar (2002) 整理相關文獻後提出，企業在實際從事運動贊助前，其考量因素包括：

- (一) 預算：企業贊助該運動競賽或活動所能負擔的經費、成本效益及賦稅的優惠等。
- (二) 運動賽會管理：該運動競賽或活動過去的歷史、籌備委員會等的聲譽與形象是否良好。
- (三) 形象：該運動項目的形象與企業形象及企業所提供之產品與服務之形象是否相符合。
- (四) 目標市場：該運動競賽或活動的市場人口統計與地理範圍與企業的目標市場群眾是否一致。
- (五) 傳播系統：該運動競賽或活動之媒體曝光率、觀眾人數的多寡，及市場人口的統計是否符合該企業的需求。
- (六) 贊助組合：該運動競賽或活動的贊助廠商彼此的產品或形象相符的程度。
- (七) 贊助層級：企業贊助該運動競賽或活動時的贊助層級為掛名贊助、指定用品供應商、或獨家贊助之考量。
- (八) 其他機會：贊助本次運動競賽或活動是否有批發

商（零售商）的搭配販賣、現場展示機會、設立廣告看板、新產品試用發送、商品販賣等機會。

蕭嘉惠（1995）將 1986 年至 1994 年間，國內外相關研究結果加以歸納（如表 2-2-1），並指出企業進行贊助時，以企業形象、產品銷售及企業知名度作為考量主要因素。

蕭嘉惠（1995）將企業贊助之考量因素整理歸納後，提出影響企業贊助的因素分為兩大類：一為內在因素，包括企業目標、企業規模、高階經理人的理念；其二為外在因素，包括企業定位、競爭策略（同業是否參與該項贊助，或是否有相關產業的贊助參與）、贊助計畫的完整性（包括贊助描述、計畫目標、計畫內容及預算）以及其他整體完整因素（世界的經濟發展狀況、政府相關法令等）。

表 2-2 企業贊助之考量因素表

年代	學者	企業贊助考量之因素				
		1	2	3	4	5
1986	Wilkinson	公民責任	企業形象	增加銷售		
1990	劉永寧	社會責任	企業形象	促銷、節稅		
1991	康永華	促銷	節稅	企業形象		
1992	林振雄	企業形象	員工向心力	宣傳效果		
1992	Irwin 和 Asimakopoulis	知名度	企業形象	重塑商品認知		
1992	陳媽如	企業形象	促銷	回饋社會		
1993	Turco	吸引觀光客	刺激經濟	提供工作機會		
1993	Kuzma, Shanklin 及 McCally	社會責任	知名度	企業形象		
1993	Sandler 和 Shani	知名度	企業形象	增加銷售		
1994	Turco	產品形象	增加銷售量	擴大市場		
2004	Howard 和 Crompton	知名度	企業形象	禮遇招待	實物宣傳平台	產品銷售機會

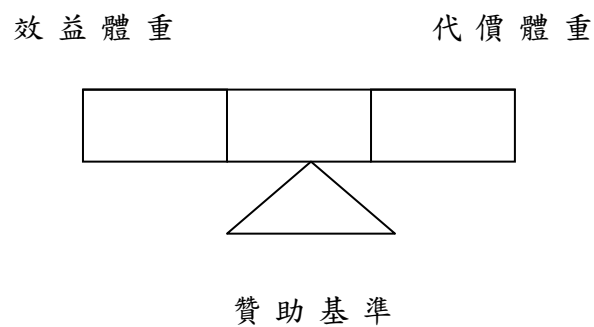
資料來源：本研究整理

註：按先後年份排序

陳湘東(2000)指出，企業贊助除了需考量環境因素外，仍需就本身企業作一整體性的考量；同時在贊助合作活動上，不論是尋求贊助或提供贊助者均應自我檢視「贊助效益」及「贊助代價」兩大標準。自問進行贊助活動，所要付出的

代價高低以及可獲得的效益多寡而定。猶如「翹翹板原理」，如付出的代價高而獲利少，則翹翹板倒向「代價體重」；反之則倒向「效益體重」，如圖 2-2-1（程紹同，1998）。

圖 2-1 運動贊助關係的考量



資料來源：程紹同（1999a）。運動贊助策略學，77。

綜合以上文獻提出的影響企業贊助的因素，本研究將其影響因素歸納整理後，並採用蕭嘉惠（1995）的定義，再加入研究者本身的見解，將企業贊助之影響因素分為兩大類：（一）組織內部因素；（二）組織外部因素。

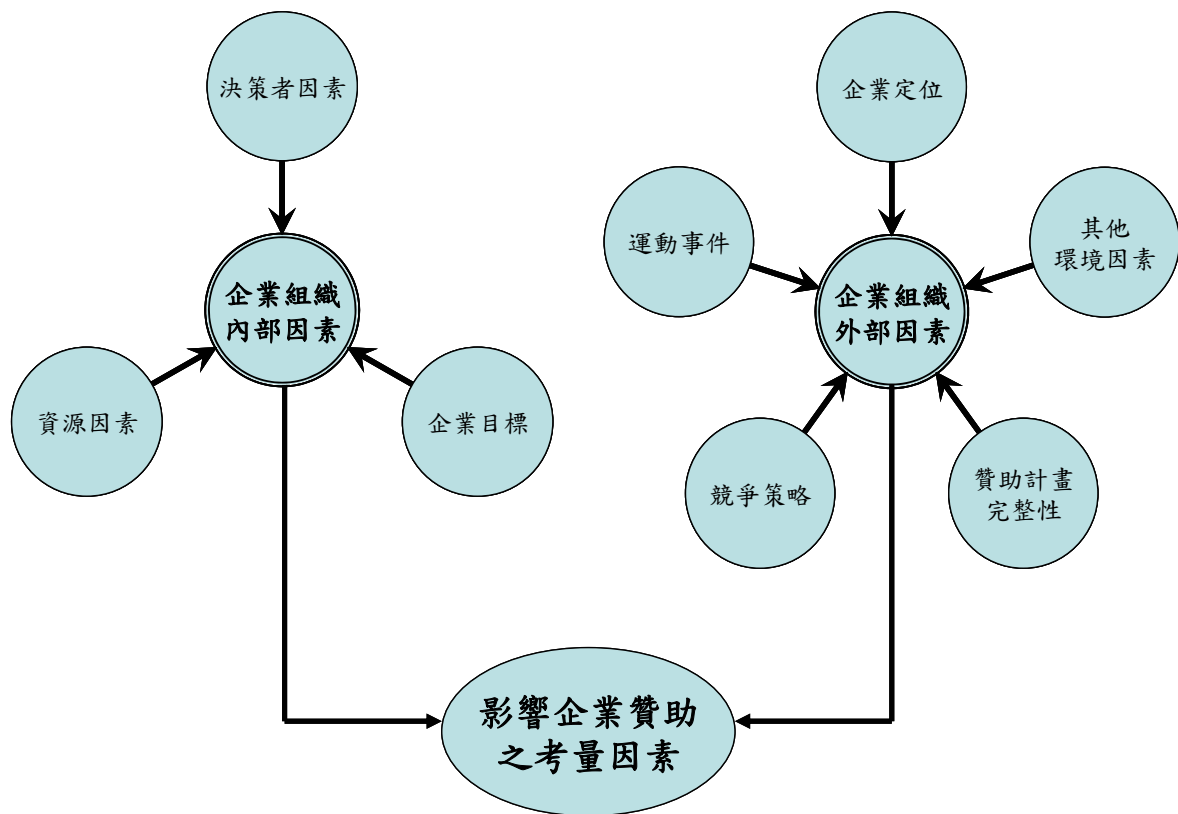


圖 2-2 影響企業贊助之考量因素圖

資料來源：本研究整理

(一) 組織內部因素

1、決策者因素

根據劉念寧（1990）及盧焰章（1993）的研究指出，企業是否從事贊助，多採高階經理人單獨決策；且贊助的金額及贊助項目也多依高階經理人的喜好來決定。

2、資源因素

企業通常在行有餘力之情況下才有可能提供金錢或資源給予贊助，所以當企業盈餘愈多時，提供協助的資源也相對性愈高；換句話說，企業的規模關係到其經費預算的多寡，企業規模愈大，則其從事贊助的可能性就愈大，贊助的金額也就愈高。Useem(1988)認為較大型的企業比較不受盈餘多寡的影響，在實務上大型企業常會固定捐助1%~2%的稅前淨利來贊助，其行為也會有計畫的延續下去。

3、企業目標

每個組織在建立及發展上，必定會訂定短程、中程及長程目標；每個企業最終目標一定是獲利，但是其他相關的目標，如提升企業形象、增加企業知名度、公共關係之推展及銷售量提升等仍是企業關注的目標。因此，當企業要從事運動贊助時，可能會考量該贊助是否符合公司鎖定之目標，能否為企業帶來合理的盈利。

(二) 組織外部因素

1、企業定位

每個企業的產業結構不同，所設定的定位、目標也就不同。根據企業定位的不同，其市場就會有所區隔，鎖定的目標族群也因而不同。因此，企業

在從事運動贊助時，會根據該運動競賽與活動的性質是否與公司產品的訴求相符合、消費者（如觀眾群）是否符合公司鎖定之目標等因素來加以考慮。

2、運動事件因素

每個事件或活動皆有本身的特性與形象，包括組織歷史、文化、內部人事情況、財務狀況、組織人員的素質、管理者的決策能力、組織對外之公共關係，均會影響企業是否要提出贊助。此外，企業贊助活動的主要目的之一就是要吸引媒體曝光，得到免費的形象廣告宣傳，因此該事件或活動能吸引多少參與者及觀眾？是否具有新聞價值而能引起媒體關注都是企業贊助考量的要素。

3、競爭策略

同業是否參與該項運動贊助，或是否有相關產業參與贊助，亦會影響企業參與運動贊助的意願。如可口可樂與百事可樂就是典型的例子。自1928年起奧運會上就只有可口可樂的系列產品，而百事可樂則一直無法與之抗衡。

4、贊助計畫之完整性

Stotlar(2005)認為，一個完善的贊助計畫應包含以下四個部份：

(1)贊助描述 (sponsorship description)

A、描述運動組織可以提供贊助廠商的產品和

服務。

B、描述組織的概況，包括組織的年資、歷史、結構等。

C、描述有哪些廠商對組織持續提出贊助。

(2) 計畫目標 (plan objectives)

A、清楚地陳述過去的運動競賽或體育活動的贊助參與及媒體報導的情形。

B、明顯地指出，透過贊助可以使贊助廠商達到的企業目標。

(3) 計畫內容 (plan components)

A、每個單一的贊助組成均需很清楚、詳細地讓贊助廠商了解。

B、清楚地描述每個活動或運動競賽的計畫，及贊助商可獲得的機會。

C、在活動或運動競賽進行中與贊助廠商溝通聯合的促銷推廣活動。

(4) 預算 (budget)

A、詳盡的經費使用說明。

B、事先經過周詳的調查及評估後，其成本效益及其潛在的利益之描述。

5、其他環境因素

世界的經濟發展狀況，是企業贊助的考量因素之一，在經濟復甦期、成長期或衰退期，都會影響

企業贊助的意願。而政府的相關法令也會影響企業贊助活動，在康永華（1991）及劉念寧（1990）的研究中指出，節稅是企業參與贊助的主要因素之一。而在楊炳韋（1995）的研究中指出，災難事件或是受到社會大眾關注的議題都會影響企業贊助的選擇。另外，企業通常會以企業所在地的社區或鄰近地區進行較多的贊助。

三、企業贊助運動之贊助行為

贊助行為意指企業贊助活動之實際行為，往往是欲尋求企業贊助的機構、組織用以擬定贊助策略時最直接的參考指標。黃尹洲（1989）以司徒達賢提出的企業經營策略型態為基礎，將參與公共事務贊助的類別分為以下五項：活動類型、活動特色、企業在活動中的投入程度、預計活動影響範圍、企業所提供的資源。程紹同（2001b）提出，企業贊助運動的對象隨運動主體類型之不同，可分為三大類：競賽與活動、組織團體與個人運動員。而贊助類型方面，Brooks(1990)提出四項的贊助類型：掛名贊助、指定贊助商、官方贊助商以及官方供應商。

盧焰章（1993）針對台灣地區企業贊助運動活動的分類做了詳細的彙整，企業贊助運動之贊助行為分類如下：
贊助活動的類型：可分為壘球、棒球、籃球、羽球、田徑等運動類別。

（一）贊助方式：分成六大類

- 1、企業本身成立運動代表隊。
- 2、企業認養贊助運動代表隊。
- 3、成立運動訓練獎學金。
- 4、體育運動器材捐贈維修認養。
- 5、企業直接辦運動比賽。
- 6、企業提供獎金、獎品或器材贊助運動比賽。

(二) 贊助體育活動的實施途徑：共分為六大類

- 1、企業自己主辦。
- 2、直接接洽主辦者。
- 3、透過企業相關基金會。
- 4、透過其他基金會。
- 5、透過公關公司經由廣告公司協調。
- 6、體育運動組織主動邀約。

(三) 贊助類型：分成三大類，包括獨家贊助、指定供應者與其他廠商共同贊助。

(四) 贊助形式：共分成四類，包括以實物（公司產品）贊助、以實物（非公司產品）贊助、提供人力資源的服務、提供金錢。

(五) 企業執行贊助部門：分成成立基金會處理、專案個別處理、總管理處、行銷部門等。

馮義方（1999）提出企業贊助運動的決策內容分類為以下七項：

(一) 贊助活動類型：可分為壘球、棒球、籃球、羽球、田徑等運動類別。

(二) 受益對象：可分為運動員、運動賽會、運動協會與運動團體等四種受益對象。

(三) 投入資源：包括實物、行銷通路、人力資源、金錢、專業技術等資源。

(四) 公司參與程度：分為主辦、協辦、獨家贊助、共同贊助與指定供應商等類型。

(五) 與產品關聯性：分為直接關係、延伸相關、完全無關三大類。

(六) 持續時間：分為長期持續性與短期專業性兩大類。

(七) 活動範圍：分為國際性、全國性與地區性三大類。

綜合以上文獻後，本研究以馮義方所提出的企業贊助行為之定義為主，加上研究者的個人看法，修正後提出企業贊助運動之贊助行為如下：

(一) 贊助活動類型：可分為壘球、棒球、籃球、羽球、田徑、極限運動等單項運動以及綜合型賽會。

(二) 受益對象：可分為運動競賽與活動、運動組織團體、運動員。

(三) 贊助形式：分為有形的實體資源，如金錢、產品、人力服務；無形的資源包括專業技術、行銷通路。

- (四) 贊助類組：掛名贊助、指定贊助商、官方贊助商、官方供應商以及與其他廠商共同贊助。
- (五) 贊助商與活動之關聯性：分為直接關係、延伸相關、完全無關三大類。
- (六) 贊助持續時間：分為長期耕耘與短期玩票性質兩大類。
- (七) 贊助活動影響之範圍：分為國際性、全國性與地區性三大類。
- (八) 企業參與程度：企業本身主辦、直接與主辦單位洽商、透過企業相關或基金會處理、透過公關公司或廣告公司規劃。
- (九) 企業執行贊助之部門：分成成立基金會處理、專案個別處理、總管理處、行銷部門等。

第三節 決策模式

企業贊助事件或活動需要透過一定的決策程序，首先先了解決策的定義，進而探討企業決策過程所使用的模式。

一、決策之定義

決策，乃是指依各有主見的人在某一既定情況下，思考應否採取行動，以及如何採取行動，以達到預定目標之選擇行為。國外學者 Drucker (1983) 認為，決策是一種判斷，是從諸方案中選擇其一，但其所謂選擇，通常很少是在絕對的『是』與『非』之間做選擇，而多是『大概為是』、『可能為非』等偏向性的選擇，而最常見的情況是兩項行動方案難以軒輊，看不出此一方案，是否優於另一方案（引自郭瑾瑜，1996）。

決策過程即是指決策者思考應否做什麼，及如何抉擇的過程（郭瑾瑜，1996）。

至於對決策過程的定義，國內外學者有不同的見解，見表 2-3

表 2-3 決策過程之定義

學者	決策過程之定義
Glueck(1980)	發掘並確定問題 蒐集情報與可能方案 從可能的方案抉擇其一 執行方案
許士軍 (1980)	問題發展階段 方案發展階段 方案分析階段 選擇階段
蔡敦浩 (1985)	決策啟動 決策類型 資料蒐集活動 選擇方式
Hodgetts(1991)	1、發掘問題 2、確定問題 3、蒐藏資訊 4、擬訂可行方案 5、分析 6、抉擇 7、執行
Bateman & Snell(1999)	1、確認並診斷問題 2、發展各種替代方案 3、評估替代方案 4、制定決策 5、執行決策 6、評估決策

資料來源：林瑩滋 (1999)。台灣企業贊助藝文活動的動機與決策模式之研究。未出版論文。國立中山大學，高雄市。

二、決策過程之模式

Daft(1992) 在其 *Organization Theory and Design* 一書中，提出四個決策模式所構成的權變決策架構，包括理論模式 (Rational Model)、卡內基模式 (Carnegie Model)、漸進決策模式 (Incremental Decision Model) 及垃圾桶模式 (Garbage Can Model)。

Daft 運用了兩個組織的特徵，一為目標一致性 (Goal Consensus) 與專業知能 (Technical Knowledge) 做為分析決策模式的兩個構面。此兩個構面又各自分為完全同意 (Agreement) 與完全爭論 (Disagreement) 兩個面向。

所謂的目標一致性，是指管理者間對於達成目標共識的程度。當管理者同意度高時，由於組織的目標清楚，故有執行的標準。目標的同意度在決策過程中的問題界定階段，是非常重要的，當目標清楚且被認同時，便會產生明確的標準及預期績效，若目標不被同意，問題的定義將不夠明確，管理者必須專注於獲得目標的認同與問題的優先順序。

所謂的專業知能，是指管理者對如何達成組織目標理解與認同的程度，此變數在決策問題的解決階段是相當重要的，當充分了解達成目標的因果關係時，解決方案會較為明確；若因果關係不被了解時，會有定義錯誤且不確定的潛在解決方案，此時直覺、判斷力與試行錯誤就變為決策的基礎。

Daft 認為不同的決策模式，適用於不同的組織狀態，所以每一個決策模式只是暫時性地適用於組織狀態，例如：系統分析模式，就適用於決策資訊大量且分析清楚的決策狀態，而垃圾桶模式，就較適用於不確定性高的組織環境。

Daft 的權變決策架構如圖 2-3，且針對每一個面向所代表的決策模式，加以說明：

		目標一致性	
		高	低
專業 知能	高	<u>面向一</u> 問題定義：低不確定性 問題解決：低不確定性 管理者：理性取向 組織：理性模式 (Rational Model)	<u>面向二</u> 問題定義：高不確定性 問題解決：低不確定性 管理者：協議、聯盟形式 組織：卡內基模式 (Carnegie Model)
	低	<u>面向三</u> 問題定義：低不確定性 問題解決：高不確定性 管理者：判斷、試驗 組織：漸進決策模式 (Incremental Decision Model)	<u>面向四</u> 問題定義：高不確定性 問題解決：高不確定性 管理者：協議、判斷、靈感、模仿 組織：垃圾桶模式 (Garbage Can Model)

圖 2-3 權變決策架構圖

資料來源：Daft(1992)

(一) 面向一：理性模式 (Rational Model)

當目標被認同與因果關係明確時，便會採理性決策模式。此時決策可用估算的方式，從所有可能的選擇方案，經過分析與計算挑出最佳者。當問題產生時，便能使用合理的程序來決定解決方式。其決策執行標準是事先界定，預期的決策行為也都熟知，而當決策誤差產生時，會有一個必然性的解決方案產生，而當一個問題較龐大，且變數眾多時，理性模式的技術將會是適當。

(二) 面向二：卡內基模式 (Carnegie Model)

此一面向最重要的步驟是運用協議與聯盟的方式，達到目標與優先順序的共識。因為此模式是指，對組織目標有多重的意見，而一個目標的達成，往往會造成另一個目標的犧牲，因此，要先進行哪個目標，以及哪種適當的實行方式，就需要多方面的討論與調和。而管理者在這種狀況下，應該廣泛的參與討論，去減少決策過程中的不確定性，直到妥協方案出現。卡內基模式適用於組織目標紛亂之時，當組織目標有爭議，或組織與其關係受眾衝突時，協商是必要的。協議的策略，特別容易出現在決策過程中的問題定義階段，一旦協議完成，組織在決策的執行上，就會有一致的方向與標準。

(三) 面向三：漸進決策模式 (Incremental Decision Model)

此模式的重點在於目標與執行的標準是確定的，但可供選擇的解決方式卻是模糊而不確定的，解決問題的

方法不明確且不被充分理解。在這種狀況下，直覺成了決策的方針，管理者根據過去經驗與判斷力做決策。漸進決策的模式，反映了在組織中小部份的錯誤試行，一旦問題被界定，一連串的小步驟將會使組織獲得一個解決方案。此模式的行動會因為試行錯誤變得緩慢，但是當新問題或爭論產生時，組織會循環利用之前的觀點，也就是說，在經過一段時日之後，組織將會有足夠的經驗，用最令人滿意的途徑來解決問題。

（四）面向四：垃圾桶模式（Garbage Can Model）

此情境具有對目標共識程度低，擁有專業知能低的特性，發生的機會小，管理者在高度不確定的情況下，可利用卡內基及漸進決策模式的技巧來做決策。靈感與模仿，在高度不確定的決策模式中是重要的，靈感是指一種創新、具有創造力的解決方案，在這種模式中，從不可預期的來源所產生的新想法，是可能被採用的，但有時候組織也會模仿其他組織的想法，因為決策者本身也不知除此之外，還有什麼可以做的。在此種高度不確定的環境之下，決策者的靈感與創造力，對於決策中問題定義與問題解決階段，是相當重要的，進一步而言，解決方式可能比問題更為重要。在此垃圾桶模式中，理性的決策從問題界定開始，到問題的解決方式都沒有參與，問題與解決方式常常是獨立的，但是當問題、解決方案、參與者和組織產生聯繫時，決策便會出現。每當問題出現時，就會有解決方案的出現。在此類的組織中，管理者必須激勵大家對問題廣泛的討論，才有助於決策

選擇的出現，選擇並不能解決問題，但一定要有選擇的出現，才有決策的產生。正確來說，透過嘗試錯誤，組織將會解決許多問題，或許會嘗試許多不同的解決方式，有價值的協商，將會幫助決定目標，並且界定有關聯性的問題。

在決策模式的文獻中，各家學者的看法不一，而 Daft(1992) 四種決策模式所形成的權變決策架構，運用兩界面進行分析，定義上較為明確，因此，本研究在企業贊助運動活動之決策分析上，採用 Daft(1992) 權變的決策模式。

第四節 國內飲料業參與運動贊助之現況

根據行政院主計處 2001 年 1 月第 7 次修訂之行業標準分類，其中對於飲料製造業（分類編號：088）的定義是凡從事飲料之釀造、蒸餾、調配、榨汁、澄清等行業均屬之。而飲料製造業又細分酒類釀造配製業（分類編號：0881）、啤酒製造業（分類編號：0882）以及非酒精飲料製造業（分類編號：0883）。而酒類釀造配製業即是凡從事含酒精成分 0.5% 以上之飲料釀造、蒸餾、調配、再蒸餾、再加料、調和等行業均屬之；啤酒製造業即從事啤酒製造之行業；而非酒精飲料製造業即是凡從事含酒精成分 0.5% 以下之飲料製造行業。其中非酒精飲料製造業之範圍為 1. 果汁製造；2. 蔬菜汁製造；3. 果蔬汁製造；4. 蒸餾水製造；5. 礦泉水製造；6. 加味水製造；7. 包裝飲用水製造；8. 醋飲料製造；9. 碳酸飲料製造；10. 麥芽飲料製造；11. 咖啡飲料製造；12. 運動飲料製造；13. 茶類飲料製造；14. 機能性飲料製造。

經過文獻蒐集整理後，本節中分為兩部份進行探討，第一部份針對本研究所界定的研究範圍，啤酒製造業及非酒精飲料製造業進行現況發展之探討；第二部分則探討台灣飲料業參與運動贊助之發展與現況。

一、國內飲料業之發展與現況

(一) 啤酒製造業之發展與現況

在我國各種酒類中，啤酒屬於道地的舶來品，於日據時代從日本及香港輸入供在台的日本人消費。在 1920 年前台灣所需的啤酒皆由日本進口。1933 年啤酒由民營納入專賣局專賣範圍，至 1940 年台灣市場之銷量已近 1 萬公噸。

1945 年台灣光復後歷經專賣局，公賣局經營，台灣已有四座啤酒廠，年產量約達 7 萬公噸。在 1986 年尚未開放外國啤酒進口時，國內啤酒市場總產量約 35 萬公噸，總銷售值為 162 億元。1986 年元月菸酒產業自由化後，政府開放歐美地區啤酒進口，在可供消費者選擇的品牌增加、進口廠商強力促銷，加上國人啤酒消費習慣及飲用比例逐漸增加，以及 1994 年再開放日本地區啤酒進口刺激下，整體銷售量在 1995 年前大致上每年呈現 2~9% 的成長幅度。自 1987 年 41 萬公噸的銷售總量，成長至 1995 年的 54 萬公噸為最高峰。但自 1996 年，因黑啤酒的熱潮衰退，加上經濟景氣較差，政府取締特種行業及酒後駕車、921 震災等外在因素影響，以致啤酒市場總銷售量呈現停滯狀態，1999 年銷售總量為 46 萬公噸。以市佔率來看，在開放歐美及日本地區啤酒進口下，進口啤酒的市佔率，從 1987 年的 3.4%，逐年成長至 1998 年的 27.79%，成長十倍之多，不過隨著亞洲金融風暴的

發生，經濟不景氣及台幣貶值的影響，進口啤酒市場也跟著萎縮。就近兩年的資料來看，進口啤酒的市場已降至 20%，而台灣菸酒股份有限公司所生產的台灣啤酒仍穩居寶座，市場占有率達 80% 以上（廖年裕，2002）。

台灣加入世界貿易組織（World Trade Organization, WTO）之後，菸酒專賣制度落幕，成立逾半世紀歷史的公賣局，自 2002 年 7 月 1 日正式改制為「台灣菸酒股份有限公司」，於 2004 年民營化股票上市。在 WTO 的條件壓迫下，除了洋酒及開放民間釀酒外，並於 2002 年四月公告選購大陸煙酒產品在台銷售，在大陸名氣相當響亮的青島啤酒，於 2002 年四月十八日進入台灣市場。

目前啤酒市場每年約有 300 多億元的利潤，市佔六成的台灣啤酒至今仍穩坐龍頭，不過在面臨歐美、日本及大陸地區進口啤酒的衝擊之下，台灣菸酒股份有限公司未來不論在產品研發、包裝及行銷策略上均朝向符合消費者喜好為導向。產品研發上，近年來研發出尚青的台灣生啤酒，及形象與命名皆洋化的洋基啤酒。菸酒公司的行銷策略即是全面化，包括推出深受青少年喜愛的生啤酒，即針對女性族群所推出的洋基啤酒，此外，為符合消費者喜好而積極開發新產品，如研發靈芝啤酒、紅麴啤酒、超低熱量啤酒、麥汁飲料等。另外，為提高知名度及建立良好形象，菸酒公司積極地投入公益事業及運動活動，如捐助喜憨兒、關懷原住民活動，以及贊助 SBL 台啤籃球隊及國立體育學院棒球隊。

（二）非酒精飲料製造業之發展與現況

台灣非酒精飲料產業市場在 1985 年銷售總市值為 104 億元，到了 2003 年總市值為 480 億元，在 18 年間市場銷售總額增加了 376 億元，成長 4.6 倍。根據 2003 年食品工業發展研究所公佈之報告中指出，我國飲料市場每年將近有 500 億的市場，且每年所推出的新產品約有五百種，故可知飲料業競爭之激烈。台灣飲料產業的發展歷史約 70 餘年，其發展的歷程可分為以下幾個階段：

1. 1960 年以前 黑松沙士汽水時期

此時期以消暑解渴的沙士及白汽水最受歡迎，黑松公司所推出的黑松沙士及黑松汽水為此時期的領導品牌，被譽為飲料界的常青樹。直到 1981 年金車公司以差異化的商品策略，推出麥根沙士，才分食了黑松的市場。

2. 1968 年 可樂發展時期

在 1961 年以後，政府開放海外公司在台設廠及銷售，1968 年可口可樂以「清涼順暢、心曠神怡」的青春歡樂主張打進台灣市場。1970 年的百事可樂相繼進入台灣，造成可樂風潮。

3. 1975 年 加味汽水時期

此時期的加味汽水是針對碳酸汽水做多樣化的變化，如百事的華年達桔子汽水、黑松的吉利果、大西洋的蘋果西打等。

4. 1975 年 果蔬汁時期

1975 年波蜜推出罐裝的果菜汁，以及 1978 年香吉士推出紙盒包裝的純果汁系列產品，隨後味全和統一也紛紛推出果汁產品，因而帶動整個果蔬汁市場的發展。

5. 1982 年初期 運動飲料時期

此時期由於國內重視體育活動，國人開始需要能迅速補充體力的飲料，故有許多廠商如維他露舒跑、金車大冢寶礦力、賜跑力、統一寶健等紛紛進入該飲料市場，共同炒熱運動飲料的市場。而舒跑最後在眾多品牌中脫穎而出，成為運動飲料的領導品牌。

6. 1982 年中期 咖啡飲料時期

伯朗咖啡在 1982 年推出罐裝咖啡，以“Mr. Brown”人物造型及特殊命名塑造浪漫、悠閒的產品個性，開發出罐裝咖啡的市場，並成為市場的領導品牌，隨後有羅莎咖啡、黑松韋恩咖啡及 UCC 咖啡相繼加入罐裝咖啡市場。

7. 1989 年 茶飲料時期

茶飲料在 1981 年就陸續有統一、黑松、金車等大

廠推出茶飲料。而開喜烏龍茶 1985 年推出罐裝及盒裝烏龍茶後，以廣告及促銷方式快速地進入茶類飲料市場，隨後有道地、古道等品牌的加入。到了這幾年許多大廠以寶特瓶方式包裝則成為茶飲料市場的主流，如黑松就是茶、統一茶裏王、及維他露御茶園等。

8. 1996 年 水飲料時期

隨著國內愈來愈重視健康及回歸自然的情況下，吸引了多家大廠投入包裝水市場，中華民國工業生產月報於 1994 年公佈包裝水總銷售量達 19.3 萬噸，自此每年皆穩定成長。到了 1996 年時已達 38 萬噸，市場上有悅氏礦泉水、泰山純水、清境、統一麥飯石礦泉水等品牌。而多喝水在 1997 年才上市，並後來居上，1997 年甫上市即躍居第三位，目前已居第一位成為包裝水領導品牌。

根據零售市場半月刊針對國內飲料市場之調查，發現我國不含酒精飲料產業之銷售額在 2003 年為 480 億元，其成長率較 2002 年成長了 2.2%，其中又以茶類飲料表現最為亮眼，統計 2003 年茶類飲料銷售額為 150 億元（如表 2-4）。

果蔬汁在 2002 年番茄汁帶動下表現突出，2003 年番茄汁熱潮逐漸衰退，但仍小幅成長達 74.5 億元。碳酸飲料雖然微幅下跌，但仍維持在 83 億元的規模。咖啡飲料市場，在近幾年有微幅成長，2003 年總銷售量達 54 億元。

運動飲料市場，由於健康新素材『胺基酸』的加入，藉以維持衰退的運動飲料市場，胺基酸飲料已佔整體運動飲料的 11%。水飲料市場由 2002 年的 47 億元，下滑至 42.3 億元，下跌幅度 10%，主要受到茶類飲料成長的影響。沉寂多年的機能性飲料，2003 年飲料大廠紛紛投入漢方新機能飲料的開發，因市場規模不大，市值成長 3 億元，成長率為 18.7%。

根據食品工業發展研究所統計資料顯示，國內飲料業自 2002 年至 2006 年產值如表 2-5 所示，酒類釀造配製業在 2006 年產值約為 94 億元，較 2005 年下滑 9.08%；非酒精性飲料製造業產值約為 406 億元，較 2005 年略下滑 1.54%；而啤酒製造業產值為 262 億元，較 2005 年成長 6% 左右。同時該份資料更預估 2007 年酒類釀造配製業、啤酒製造業及非酒精性飲料製造業的產值，分別為 80 億元、272 億元及 402 億元(陳玉玲，2007)。

表 2-4 2001-2003 年飲料業總銷售額

單位：新台幣億元

飲料類別	2001 年			2002 年			2003 年		
	國產	進口	合計	國產	進口	合計	國產	進口	合計
茶飲料	130.0		130.0	140.0		140.0	150.0		150.0
碳酸飲料	86.5		86.5	85.1	0.1	85.2	82.7	0.3	83.0
果蔬汁	62.7	5.8	68.5	65.4	5.6	71.0	68.0	6.5	74.5
咖啡飲料	52.0		52.0	51.0		51.0	54.0		54.0
包裝水	49.4	1.6	51.0	44.5	2.5	47.0	40.0	2.3	42.3

表 2-4 (續)

飲料 類別	2001 年			2002 年			2003 年		
	國產	進 口	合計	國產	進 口	合計	國產	進 口	合計
運動飲料	34.0		34.0	29.7		29.7	30.0		30.0
機能飲料	12.0		12.0	16.0		16.0	19.0		19.0
其他飲料	19.7	3.3	23.7	22.0	4.1	26.1	23.6	3.6	27.2
合計	446.3	10.7	457.7	453.7	12.3	469.0	467.3	12.7	480.0

資料來源：零售飲料半月刊（2004）

表 2-5 2002 年-2007 年我國飲料業之產值

單位：新台幣百萬元；%

行業別	2002	2003	2004	2005	2006	成長 率	2007 年 預估	成長率
酒類釀造業	13,015	12,493	11,959	10,379	9,437	-9.08	8,039	-14.81
啤酒業	21,125	22,060	24,025	24,656	26,212	6.31	27,268	4.03
非酒精性飲料業	42,118	43,050	40,232	41,277	40,640	-1.54	40,297	-0.84

資料來源：陳玉玲（2007）。2006 年食品產業回顧與展望。2007 年 3 月 10 日。取自食品工業發展研究所，網址 <http://www.firdi.com.tw>。

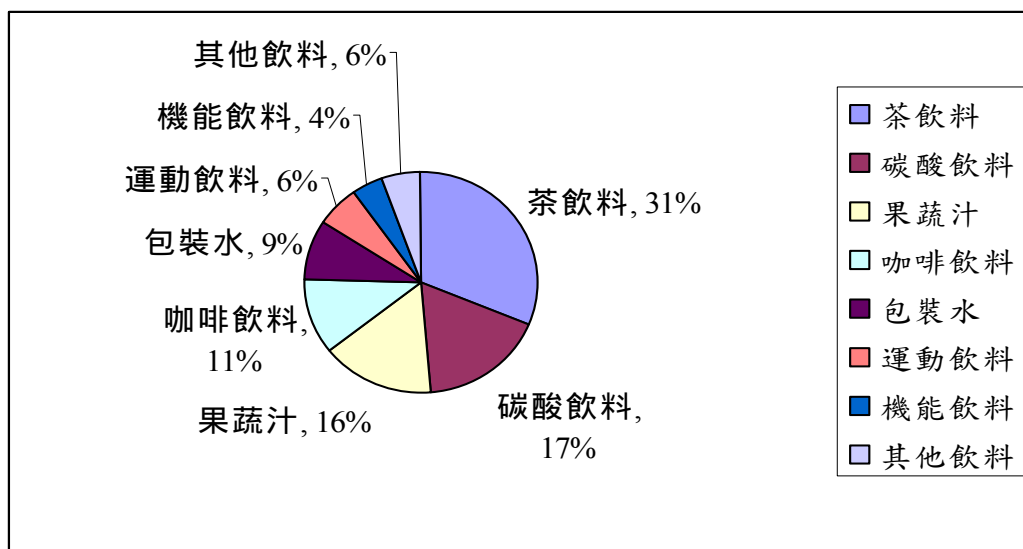


圖 2-4 2003 年飲料業銷售比例圖

未來，國內飲料市場的趨勢包括以下幾點：

1. 產品朝向健康、美味、機能性、方便性發展。具健康概念的商品將是未來幾年主流的發展商品，茶飲料、果蔬汁將持續成長。
2. 有糖飲料、碳酸飲料市場規模受健康意識的影響成長不易。
3. 台灣在 2004 年 65 歲以上的人口達 9.3%，已進入老人化社會，保健飲料市場發展可期。
4. 隨都市化社會的發展，現代人因忙碌而沒時間吃飯、運動，因此，運動燃脂、營養補給、精力補充等機能性飲料將成為明日之星。

二、國內飲料業參與運動贊助之發展與現況

企業贊助運動之情形發展，至今已成為全球企業追求成長的主流策略之一，國內企業參與運動贊助也日趨普遍，飲料業贊助運動的實例也相當多，統一企業自 1999 年起贊助舉辦統一盃鐵人三項國際邀請賽、小鐵人賽、統一國際環台自由車邀請賽等。統一企業旗下的“純喫茶”更贊助國內許多青少年參與的活動，如冠名贊助「統一純喫茶三對三籃球賽」；統一企業旗下另一品牌“寶健”運動飲料，

台灣歷史最悠久的飲料—黑松汽水，母企業為黑松股份有限公司，旗下產品除了有黑松汽水，還包括黑松沙士、FIN 運動補給飲料，而黑松企業對於國內運動賽事投入相當多的資源與心力，近年來計有「2002 跨世紀環航祈福&大鵬灣海洋運動嘉年華會」，2003 年更大力贊助「黑松校園高中籃球 3on3 對抗賽」、2004 年贊助「中華職棒黑松沙士讓夢想飛對抗賽」；2005 年的「黑松沙士全國街頭籃球聯賽」，更邀請國內知名籃球球員田壘代言；2006 年贊助興農牛棒球夏令營，以及黑松沙士 2006 全國街頭籃球聯賽等等；另外以“FIN 運動補給飲料”作為冠名贊助的例子包括「2004 FIN 東台灣自行車系列活動」。

1981 年舒跑在台上市後，掀起國內運動飲料之風潮。自 1981 年起積極投入運動活動的行列，舉辦一年一度的舒跑杯路跑賽，至今已有 25 屆了；在 2006 年更舉辦「舒跑 GoMyWay」全國 Free Style 籃球總冠軍賽；以及萬人健行大會，同時於

2006 年贊助全民運動會，更發行紀念罐。2007 年贊助台灣國際馬拉松。另外，同樣也是運動飲料的寶礦力水得近幾年積極地贊助國內大型運動賽會及單項運動，包括贊助 2003 年全國運動會、2003 年及 2004 年全國大專校院運動會、2004 雅典奧運中華成棒代表隊、2005 學 HBL 高中籃球聯賽、第 28 屆威廉瓊斯盃籃球錦標賽；並於 2004 年贊助國內職棒中信鯨隊 200 萬元；2006 年舉辦「Fun 浪一夏衝浪體驗營」。

悅氏礦泉水自 2003 年開始贊助兄弟象，同時有從 2006 年開始贊助 SBL 緯來獵人隊。光泉鮮果多於冠名贊助瓊斯盃籃球錦標賽。

啤酒市佔率約六成的國產啤酒品牌——台灣啤酒，於近幾年開始積極贊助國內運動，包括贊助國立體育學院棒球隊、SBL 台啤籃球隊及 2004 年雅典奧運中華成棒代表隊。

第參章 研究方法

本章第一節將概述本研究所使用的研究方法：個案研究法及文獻分析法；第二節將提出本研究之研究流程；第三節提出本研究之研究架構；第四節為資料蒐集；第五節則說明研究之個案選定原因及代表性；第六節則為資料分析方法。

第一節 研究方法

本研究目的為探討現今台灣飲料製造業參與運動贊助之動機、考量因素、決策模式及贊助行為的相關性。研究問題包括企業贊助運動之動機、受到何種考量因素之影響、企業內部進行決策之模式為何以及實際贊助運動之行為。以上之研究問題皆須以訪談方式獲得資料，因此本研究以個案的方式來進行研究，選取積極參與國內運動贊助之企業，透過深度訪談方式，與台灣飲料企業負責運動贊助之決策者進行深入的面對面訪問，並且廣泛地蒐集資料，對研究之個案進行了解。

由於目前為止，國內並沒有關於飲料業參與運動贊助之研究，因此本研究針對所選定之企業進行個案研究，以下為本研究之研究方法之介紹。

一、個案研究法

所謂「個案」就是個別的案例，既為個案就有其特殊性，完全相同的案例不可能重複發生。而個案研究之功能在於瞭

解、解釋、預測及控制。而且偏重於「客觀事實的瞭解」以及「主觀的解釋」(張紹勳, 2004)。Wimmer 和 Dominick (2003) 認為每個研究個體都是獨特的, 需要個別深入認識其全部的過程, 試圖對特定的情況或事物做特別的解釋, 於是質化研究特別重視深度的發掘。同時張紹勳(2004)也指出, 個案研究較適合當前較新的、未曾有許多人研究過或無堅強理論的研究問題, 且是自然現實環境所衍生的問題。

張紹勳(2004)認為個案研究法的優點為以下三點:

(一) 研究者可在自然而非操弄的環境下了解現況, 並可從實務觀察中衍生理論。

(二) 個案研究較易於明白整個事件過程發生的本質與複雜。

(三) 面對迅速變化的研究領域, 個案研究法較能洞燭先機。

二、文獻分析法(documentary analysis)

文獻分析法亦稱為內容分析法(content analysis), 主要在解釋某特定時間某現象之狀態, 或在某段期間內該現象的發展情形(王文科、王智弘, 2005)。

第二節 研究流程

本研究流程主要分為以下幾個部份：一、研究背景與動機；二、確定研究主題；三、文獻蒐集與整理；四、確定研究架構；五、編製訪談題綱；六、決定受訪對象；七、專家審視與題綱修正；八、深度訪談；九、資料分析與討論；十、結論與建議。(如圖 3-1)

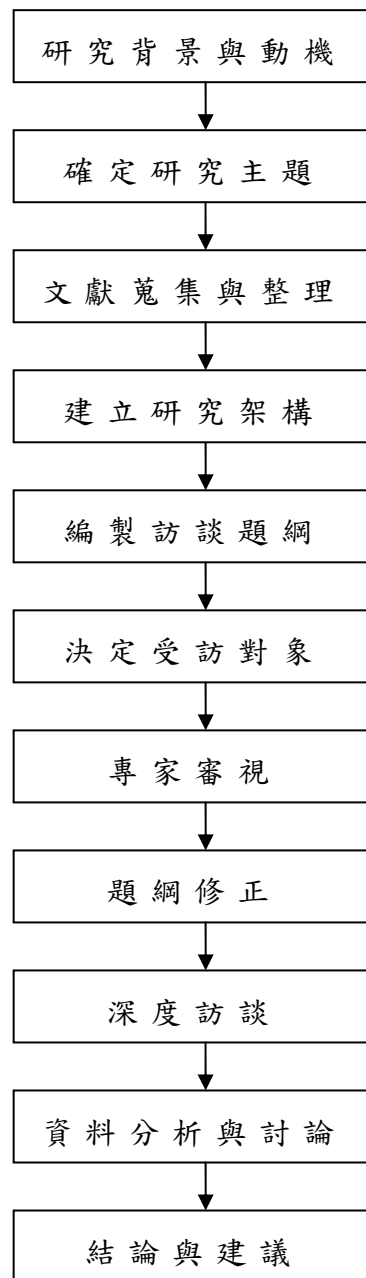


圖 3-1 研究流程

第三節 研究架構

本研究主要探討國內飲料業參與運動贊助之動機、考量因素、決策模式與贊助行為。依據前章的文獻回顧所述，企業贊助運動活動是一複雜之行為，贊助運動之動機會受到企業組織內、外部各項因素之影響，在決策的過程中，受到不同的動機與考量因素，產生的最後的決策模式。不論是何種動機、考量因素、決策模式為何及實際的贊助行為，皆產生最終的整體贊助活動。

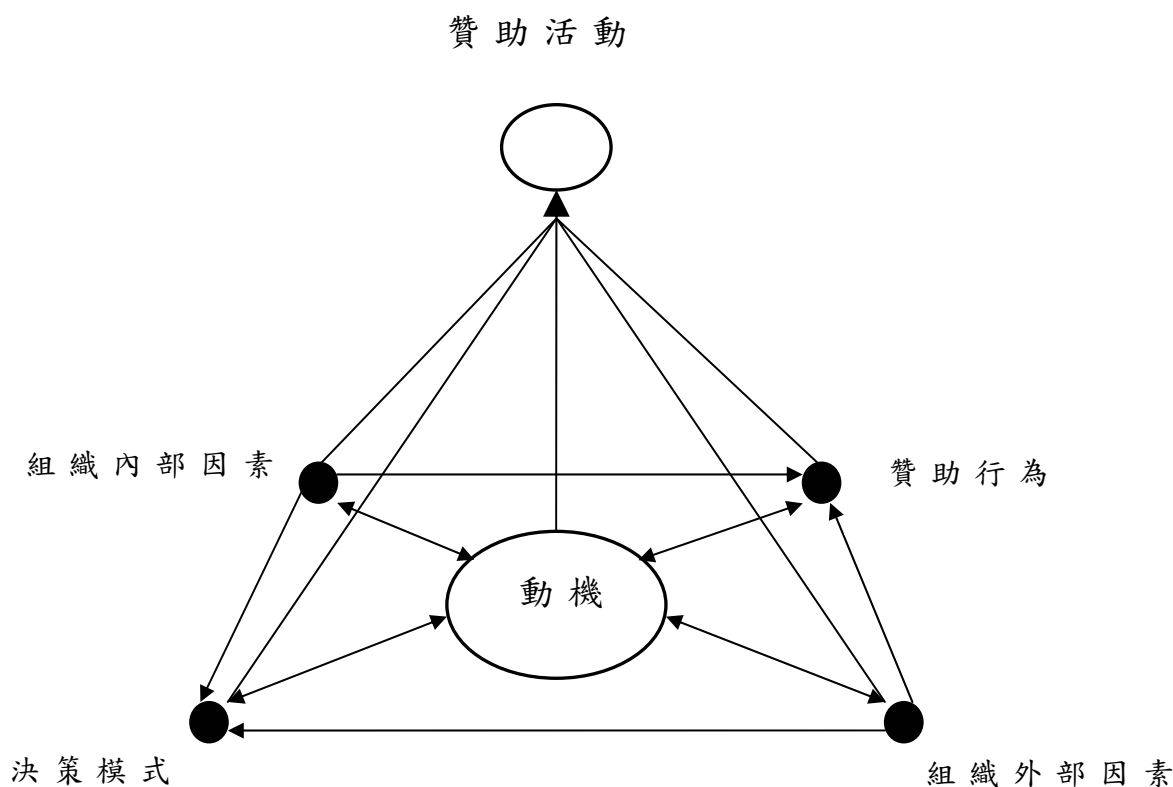


圖 3-2 研究架構圖

第四節 資料蒐集

一、典型個案抽樣

陳向明（2002）指出，質的研究中抽樣方法分為概率抽樣與非概率抽樣，質的研究中使用最多的「非概率抽樣」方式是「目的性抽樣」，而「目的性抽樣」分類為十四種方法，其中一項為「典型個案抽樣」。「典型個案抽樣」意指選擇的是研究現象中哪些具有一定「代表性」的個案，目的是瞭解研究現象的一般情況。

基於本研究之特性，本研究以典型個案抽樣法來所選定企業，透過深度訪談的方式，與其行銷部門之主管，或直接負責運動贊助相關事宜之專門人員進行深度訪談，歸納出目前之趨勢以及其觀點與概念，並找出尚未發掘的潛在動機，可提供研究者用不同的角度檢視研究主題，以及研究架構。

二、深度訪談

本研究採取半結構性訪談方式，於事前先擬定訪談題目（詳細訪談題目請見附錄一），再以電子郵件與電話方式取得受訪者的同意，之後透過電子郵件或電話方式向受訪者解釋本研究目的，並寄出研究大綱及訪談提綱供受訪者參考。本研究採用面對面訪談、電話訪問及書面回覆三種方式進行訪談工作。

在訪談過程中，根據訪談問題及受訪者的回答，延續進行更深入的提問，該研究方式結合了結構性訪談與非結構性

訪談的優點，使受訪者在回答問題的過程中更具彈性，而研究者亦能從中獲得更多資訊。

實際進行訪談時，不一定按照訪談題目順序進行提問，而視現場面對面訪談進行調整或追加提問，除了訪談時的筆記外，事先經由受訪者同意方以採用錄音方式進行紀錄。

三、效度分析

首先請教國內專家學者進行德爾菲法 (Delphi) 編製而成，已具備內容效度。擬定本問卷後，邀請國內專家學者及實際參與、執行運動行銷實務多年之業界主管共同審視後，提供專家意見，以求訪談題目之完整性。專家學者名單如下：

表 3-1 專家名單

專家學者	職務	專長領域
王慶堂	國立台灣體育學院助理教授	體育行政
呂佳霽	美國貝利大學助理教授	運動管理、運動行銷
林淑如	台灣電通股份有限公司企劃總監	運動行銷
陳渝苓	國立台灣體育學院助理教授	休閒行為研究
黃瑛坡	兄弟象棒球隊營業總監	資源籌募與招商
黃煜	國立新竹教育大學副教授	運動管理、運動行銷

註：以上依姓名筆劃排列

第五節 研究對象

根據食品工業發展研究所統計資料顯示，非酒精性飲料製造業在 2006 年約有 406 億的產值，而台灣酒類產品的產值約為 356 億元，其中啤酒製造業佔了 262 億元，酒類釀造業約佔 94 億元（陳玉玲，2007）。因此，本研究所選定之研究對象為具規模且知名度高，同時積極參與國內運動贊助的企業為主。

因此，本研究所選定之研究對象為金車大塚股份有限公司（以下簡稱金車大塚）、美商安海斯布希亞洲股份有限公司（以下簡稱安海斯布希）及名牌食品股份有限公司（以下簡稱名牌食品）。並針對該公司具代表性之產品品牌進行研究。

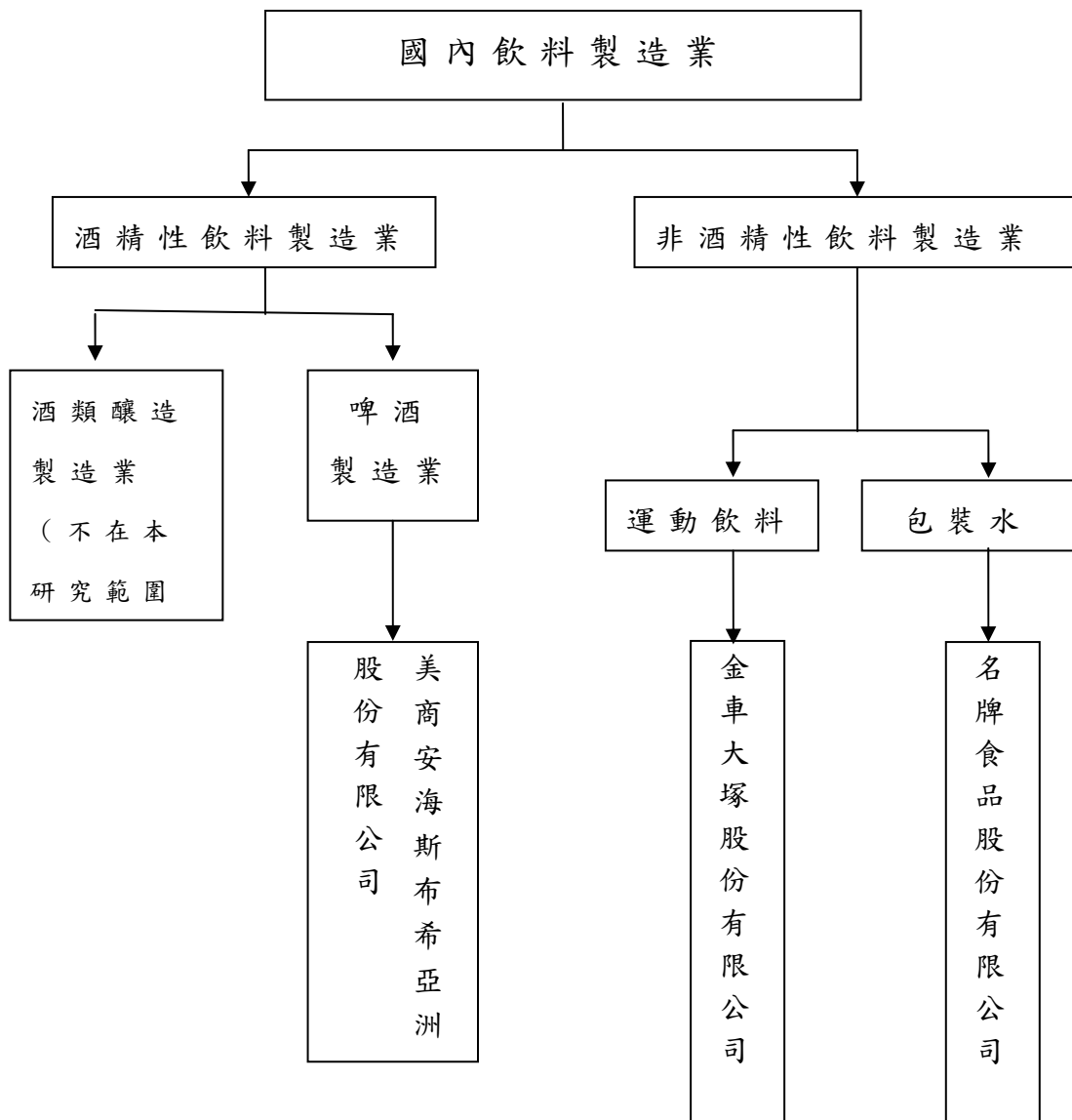


圖 3-3 本研究所選定之飲料企業整理圖

一、金車大塚股份有限公司

日本大塚製藥在 1974 年成立台灣大塚製藥公司，負責經營在台灣的醫藥事業。其於 1996 年與金車飲料公司合資成立金車大塚股份有限公司，負責經營日本大塚製藥消費性產品在台灣的銷售事業。金車大塚旗下共有四項產品，分別為寶礦力水得、微舒打氣泡水（葡萄、香橙、蘋果三種口味）、SOYJOY 營養餅乾、CRYSTAL GEYSER 天然礦泉水。其中「寶礦力水得」是金車大塚旗下最廣為人知的品牌，由於「寶礦力水得」本身是運動飲料，因此自 2003 年開始積極贊助國內的運動，包括 2004 年王貞治盃青棒錦標賽、2004 年抗煞棒球義演賽、2004 年世界盃青棒錦標賽、2004 雅典奧運中華成棒代表隊，以及在同年贊助國內職棒中信鯨隊 200 萬元；籃球運動包括 2003 年至 2005 年 HBL 全國高中籃球聯賽、2004 年至 2007 年 SBL 裕隆恐龍隊、2006 年威廉瓊斯盃籃球錦標賽、2007 年 HBL 全國高中籃球聯賽之八強賽；其他單項運動則有 2006 年 HOPE 希望工程高爾夫球巡迴賽、2006 年及 2007 年金石馬拉松賽、2006 年舉辦「Fun 浪一夏衝浪體驗營」及 2007 年墾丁國際衝浪賽。另外綜合性賽會曾贊助過 2003 年全國運動會、2003 年及 2004 年全國大專校院運動會以及 2006 年杜哈亞運。

由此可見，金車大塚投注相當多的資源與心力贊助國內的運動，因此本研究選定金車大塚作為研究對象。

二、美商安海斯布希亞洲股份有限公司

安海斯布希在美國的總公司是 2006 年北美地區運動贊助總金額排名第一的企業，每年花費 3 億美金左右的預算投注在贊助之上，在國際間的大型運動賽會如 2008 年北京奧運、2006 年世界盃足球賽等都是安海斯布希的贊助對象；儘管美國總公司投注在運動贊助的金額相當龐大，但在國內卻鮮少看到安海斯布希贊助運動，因此，本研究想了解安海斯布希在國內的分公司是受到何種因素的影響，無法贊助國內的運動，因此將安海斯布希列為本研究之對象。

三、名牌食品股份有限公司

名牌食品股份有限公司自民國 78 年建立『悅氏』品牌以來，以提供台灣最純淨礦泉水為主要經營目標，正因陽光、空氣、水為人體必須之元素，因此悅氏將『陽光、空氣、水』訂為企業的精神標語。悅氏十分積極參與國內運動贊助，自 2003 年起贊助國內職棒兄弟象隊，2006 年也投入籃球運動中，贊助 SBL 緯來獵人隊。

由此可見，名牌食品投注也投注相當多的資源與心力贊助國內的職業運動，因此本研究選定名牌食品作為研究對象。

由以上選取研究對象之原因，將選取原因整理如表 3-2。

表 3-2 本研究選取之企業及選取原因整理表

企業名稱	參與運動贊助之代表性產品	選取原因
金車大塚股份有限公司	寶礦力水得	品牌知名度高，同時積極贊助國內各大型運動賽會。
美商安海斯布希亞洲股份有限公司	百威啤酒	美國總公司為 2006 年北美地區運動贊助總金額排名第一的企業，反觀在國內卻鮮少贊助運動
名牌食品股份有限公司	悅氏礦泉水	品牌知名度高，同時積極贊助國內職業運動。

資料來源：本研究整理

四、訪談過程

本研究之研究對象為國內外曾參與運動贊助之大型飲料企業的高階經理人（如表 3-3）。訪談企業包括金車大塚股份有限公司（寶礦力水得）、美商安海斯布希亞洲股份有限公司（百威啤酒）、名牌食品股份有限公司（悅氏礦泉水）。

由於研究者曾在運動行銷公司實習，因此透過實習單位的介紹，取得研究對象主要負責運動贊助的高階主管之聯絡方式，先以電話方式告知本研究之目的，經由對方同意後，將研究目的與訪談題綱以電子郵件方式寄出，接著再以電話方式詢問是否願意接受面對面訪談，而經過聯繫後，僅金車

大塚願意接受面對面訪談；而安海斯布希則是因為業務繁重加上出差次數頻繁，因此以電話訪問接受訪談；名牌食品同樣因業務繁重所以以書面回覆，輔以電話訪談方式進行。

表 3-3 受訪對象資料整理表

受訪者	受訪企業名稱	所屬部門	職稱	訪談方式
A	金車大塚股份有限公司	推廣課	專員	面談
B	美商安海斯布希亞洲股份有限公司	行銷部	經理	電話訪談
C	名牌食品股份有限公司	企劃部	副主任	書面回覆及 電話訪談

第六節 資料分析

根據訪談之內容以及次級資料的蒐集，透過歸納比較法與過去相關研究進行比較分析，進一步說明有何異同之處。

歸納比較法又稱「類屬分析」，指的是在資料中尋找反覆出現的現象以及可以解釋這些現象的重要概念的一個過程。類屬分析的基礎是**比較**，因為有比較才有鑒別，才能區分此事務與其他事物的異同。比較可以採取許多不同的方式，如同類比較（根據資料的同一性進行比較）、異類比較（根據資料的差異性進行分析）、橫向比較（在不同資料間進行比較）、縱向比較（對同一資料中的各部份進行前後順序的比較）、理論與證據比較（將研究者的初步結論與後續搜集到的資料進行比較）等（陳向明，2002）。

本研究以個案深度訪談方式，加上蒐集次級資料為輔助進行研究。將獲得的訪談內容，先以個案方式進行歸納以及與理論與證據進行比較，之後再進行三家個案的橫向比較。

第四章 結果與討論

本研究主要以個案深度訪談方式，加上蒐集次級資料為輔助，針對國內飲料業參與運動贊助時之動機、考量因素、決策模式與贊助行為進行研究，研究者以典型個案抽樣法來挑選國內具代表性之飲料業，經聯繫之後，共有三家企業願意接受訪談，此三家為：金車大塚股份有限公司（以下簡稱金車大塚）。美商安海斯布希股份有限公司（以下簡稱安海斯布希）。名牌食品股份有限公司（以下簡稱名牌食品）。其所屬品牌分別為「寶礦力水得」、「百威啤酒」、「悅氏礦泉水」。

因此本章先將所獲得的訪談內容經過歸納整理後，分別針對三家企業進行個案分析，接著採用質性研究方法中的歸納比較分析法，與過去相關研究進行比較分析，進一步說明有何異同之處。

本章共分為四小節，前三節針對三家企業進行個案討論，第一節為金車大塚股份有限公司；第二節為美商安海斯布希亞洲股份有限公司；第三節為名牌食品股份有限公司；第四節為個案綜合分析。

第一節 金車大塚股份有限公司

一、企業簡介

日本大塚製藥在 1974 年成立台灣大塚製藥公司，負責經營在台灣的醫藥事業。其於 1996 年與金車飲料公司合資成立金車大塚股份有限公司，負責經營日本大塚製藥消費性產品在台灣的銷售事業。目前金車大塚旗下的產品包括寶礦力水

得、微舒打葡萄、香橙、蘋果三種口味、SOYJOY 營養餅乾、CRYSTAL GEYSER 天然礦泉水。產品委由金車飲料公司生產，行銷業務由金車大塚經營。近幾年，寶礦力水得積極地對國內大型運動賽會及活動投注資源，包括贊助 2005-2007 年度 HBL 高中籃球聯賽、2003 年全國運動會、2003 年及 2004 年全國大專校院運動會、2004 雅典奧運中華成棒代表隊、2006 年威廉瓊斯盃籃球錦標賽；並於 2004 年贊助國內職棒中信鯨隊 200 萬元；2006 年舉辦「Fun 浪一夏衝浪體驗營」。

二、企業參與運動贊助之動機

根據 Irwin 和 Asimakopoulos(1992)、Mullin 等人 (2007)，及 Stotlar(2005)等多位學者所提出對企業贊助運動之動機之看法，經研究者歸納整理後，將企業贊助運動之動機分為三個面向：一、企業整體目標。二、產品與商標目標。三、非行銷目標；其中企業整體目標包括提升企業形象、增進企業知名度及媒體宣傳；產品與商標目標則為增加產品銷售與試用機會、增進產品知名度、改變消費者行為；非行銷目標包括善盡社會責任、激勵員工、節稅及加強社區關係。

根據訪談結果，發現金車大塚（寶礦力水得）在從事運動贊助時，提升企業的形象為贊助的主要動機。因此，對任何企業而言，贊助運動的動機以提升企業形象為主，同樣地，愈來愈多企業以贊助運動來作為提升企業形象的行銷方式。

『我們贊助過棒球、籃球、馬拉松賽及國內大型綜

合賽會，贊助的主要動機是為了提升企業的形象，像 HBL 全國高中籃球聯賽、SBL 超級籃球聯賽及瓊斯盃籃球錦標賽，從事籃球及觀賞籃球的族群多以年輕族群為主，年齡層為 15-25 歲左右，與寶礦力水得的目標族群相符，所以我們一直很積極投入在籃球的贊助活動上；另外馬拉松是全民參與的活動之一，一場馬拉松能吸引上萬名民眾參與，所以贊助馬拉松能將市場擴展至一般民眾之上。藉由贊助運動，讓民眾對寶礦力水得的企業形象能有所提升。』(A)

對於已經參與運動贊助長達 78 年，同時是奧運夥伴計畫 (TOP) 創始會員的可口可樂公司而言，持續不斷地參與運動贊助的動機除了強化消費者、員工及社區間的關係，更重要的是能建立長期的品牌商譽及提升良好的企業公民形象。

企業贊助藝文活動也同樣為了提升企業形象，智邦科技與技嘉科技贊助藝文活動之動機皆為了提升企業形象 (桑于雅, 2005); 同樣地，林瑩滋 (1999) 指出其所研究的五家企業在參與藝文贊助時，動機皆以提升企業形象作為考量。此外，企業贊助節慶活動時，其動機也以提升公司公益形象的比例為最高 (陳湘東, 2000)。

綜觀以上，企業贊助運動的動機為提升企業形象，此印證了國外學者包括 Witcher, Craigen, Culligan 和 Harvey (1991)、Irwin 和 Asimakopoulos(1992)、Howard 及 Crompton(2004)、Stotlar(2005) 及國內學者盧焰章 (1993)、

蕭嘉惠(1995)、黃淑汝(1999)等研究贊助運動之動機為提升企業形象的結果相符。

三、參與運動贊助之考量因素

根據 Wilkinson(1986)、Irwin 和 Asimakopoulis(1992)、Sandler 與 Shani(1993)、Howard 和 Crompton(2004)等多位學者針對企業贊助運動之考量因素之看法，研究者透過歸納整理後，將企業贊助運動之考量因素分為二個面向：(一)組織內部因素。(二)組織外部因素；組織內部因素包括企業目標、決策者因素及資源因素；組織外部因素則包括企業定位、運動事件因素、競爭策略、贊助計畫完整性及其他環境因素。

每個企業在建立及發展上，必定會訂定短程、中程及長程目標；企業最終目標一定是獲利，但是其他相關的目標，如提升企業形象、增加企業知名度、公共關係之推展及銷售量提升等仍是企業關注的目標。因此，當企業要從事運動贊助時，會考量該贊助是否符合公司鎖定之目標，能否為企業帶來合理的盈利。

根據訪談結果，發現金車大塚(寶礦力水得)在從事運動贊助前，其考量因素為提升企業形象，因此金車大塚(寶礦力水得)從事運動贊助的考量因素為組織內部因素中的企業目標。

『除了運動外，我們也會從事贊助公益性質的活

動，但那是小部分，絕大多數的預算與資源都是投入在運動贊助中，內部的行銷策略是希望透過運動贊助來提升企業的形象，但在選擇贊助對象時，會去考量其運動賽事的型態、所能吸引的人數多寡以及賽事參與及觀賞的族群是否為我們的目標市場，這些都是我們在決定贊助前會考量的因素。』(A)

金車大塚(寶礦力水得)從事運動贊助的考量因素為組織內部因素中的企業目標，希望透過贊助運動來提升企業形象，因此印證國外學者 Wilkinson(1986)、Irwin 和 Asimakopoulis(1992)、Sandler 及 Shani(1993)、Howard 和 Crompton(2004)及國內學者劉念寧(1990)、康永華(1991)、林振雄(1992)、陳媽如(1993)及蕭嘉惠(1995)等研究為贊助運動之考量因素受到組織內部因素的企業目標影響的結果相符。

企業贊助運動前，受到組織外部因素的影響包括企業定位、運動事件因素、競爭策略、贊助計畫完整性及其他環境因素。Pitts 與 Stotlar(2002)指出企業在實際從事運動贊助前的考量因素中其中一點為目標市場，該運動競賽或活動的市場人口統計與地理範圍與企業的目標市場群眾是否一致。

因此，根據訪談結果，金車大塚(寶礦力水得)在從事運動贊助時會考量所贊助的運動競賽或活動，所吸引觀賞與從事的人口統計是否寶礦力水得的目標市場一致，因此金車大塚(寶礦力水得)在贊助運動的其一考量因素為目標市場，

此因素屬於組織外部因素中的企業定位。

此外，企業贊助活動的主要目的之一就是要吸引媒體曝光，得到免費的形象廣告宣傳，因此該事件或活動能吸引多少參與者及觀眾，及是否具有新聞價值而能引起媒體關注都是企業贊助考量的要素 (Stotlar, 2005)。

根據訪談結果，金車大塚（寶礦力水得）在贊助運動時會考量的另一因素為運動賽事的型態、以及所能吸引的人數多寡。受訪者表示，贊助馬拉松的原因就在於，馬拉松能吸引近萬名民眾參與，雖然賽前宣傳能維持幾個月，但在賽會當天，所造成的曝光效益卻是最大，因此，馬拉松是近兩年金車大塚（寶礦力水得）積極投注的運動之一。所以金車大塚（寶礦力水得）在從事運動贊助時的考量因素為組織外部因素的運動事件因素。

『另外贊助馬拉松賽的原因，是因為一場馬拉松賽可以吸引動輒上萬名民眾參與，雖然賽程只有一天，但一天的現場曝光率及與民眾互動的頻率增加，其效果比做廣告的效益還大，透過與民眾的互動以及與賽會之結合讓民眾對我們有良好的印象，進而提升企業之形象，所以除了年輕族群外，參與馬拉松賽的一般民眾屬於次要的目標族群，也是我們努力經營的一個族群。』(A)

金車大塚（寶礦力水得）贊助運動前會考量的另一因素為組織外部因素的運動事件因素。此印證了 Useem(1988)、

Brown、Sutton 與 Duff(1993)及 Pitts and Stotlar(2002)，以及國內學者林振雄（1992）及蕭嘉惠（1995）等實證研究相符。

四、參與運動贊助之決策模式

此部分主要是欲了解企業在參與運動贊助時，所採用何種決策模式進行決策。本研究採用 Daft(1992)的權變決策理論，將決策模式分為四個模式，包括理論模式（Rational Model）、卡內基模式（Carnegie Model）、漸進決策模式（Incremental Decision Model）及垃圾桶模式（Garbage Can Model）。

『不論贊助案的規模大小，寶礦力水得內部都會先經過分析、討論出最適合贊助的對象，最後若是大型的贊助案則由行銷部課長決定是否贊助，規模較小的案子就由推廣部組長決定。』（A）

由訪談的內容可發現，金車大塚（寶礦力水得）對於贊助運動活動的目的相當清楚，就是希望能藉由贊助運動來提升企業形象；另外每個年度都會編列一筆預算作為贊助運動之用，行銷部與推廣部在審核贊助案時，必會先經過內部討論後再由高階主管進行決策。

因此，金車大塚（寶礦力水得）在贊助活動已有既定的目標，加上投入國內運動贊助已有五年的經驗，在執行贊助

活動已駕輕就熟，並且已有一套一致的決策方向與標準。有明確的贊助目標，在問題定義上屬於低不確定性，在問題解決上也屬於低不確定性，因此金車大塚（寶礦力水得）參與運動贊助的決策模式，屬於理性模式。

五、參與運動贊助之行為

根據 Brooks(1990)、程紹同(2001b)等學者對於企業贊助運動之贊助行為的看法，經由本研究歸納整理後，將企業贊助運動之贊助行為分為九部分，其九部份為：贊助活動類型、贊助對象、贊助資源、贊助類型、贊助商與活動之關連性、贊助持續時間、贊助活動影響之範圍、企業參與程度、企業執行贊助之部門。依據訪談結果以及所蒐集到的次級資料，來分析金車大塚（寶礦力水得）實際的贊助行為。

根據訪談結果，金車大塚（寶礦力水得）所贊助的活動類型包括單項運動如棒球、籃球、馬拉松賽、衝浪賽及高爾夫球巡迴賽，所贊助過的運動活動包括 2004 年王貞治盃青棒錦標賽、2004 年抗煞棒球義演賽、2004 年世界盃青棒錦標賽、2004 雅典奧運中華成棒代表隊，以及在同年贊助國內職棒中信鯨隊 200 萬元；籃球運動包括 2003 年至 2005 年 HBL 全國高中籃球聯賽、2004 年至 2007 年 SBL 裕隆恐龍隊、2006 年威廉瓊斯盃籃球錦標賽、2007 年 HBL 全國高中籃球聯賽之八強賽；其他單項運動則有 2006 年 HOPE 希望工程高爾夫球巡迴賽、2006 年及 2007 年金石馬拉松賽、2006 年舉辦「Fun

浪一夏衝浪體驗營」及 2007 年墾丁國際衝浪賽。另外綜合性賽會曾贊助過 2003 年全國運動會、2003 年及 2004 年全國大專校院運動會以及 2006 年杜哈亞運。

『因為籃球算是國內最普及的運動，加上從事籃球運動的族群多以年輕族群為主，所以幾乎每個年度都會贊助籃球活動，其他像高爾夫是從去年開始，衝浪賽事是今年的案子。另外，2007 年的瓊斯盃籃球賽目前還不確定是否會贊助，還在跟主辦單位洽談中。』(A)

金車大塚（寶礦力水得）贊助對象包括運動競賽與活動以及運動組織團體，其中所贊助的運動組織團體為 SBL 裕隆恐龍隊。金車大塚（寶礦力水得）所提供之贊助資源以現金與產品為主。

『我們通常都是提供產品為主，但像是瓊斯盃或是 SBL，依企劃書規定會提供權利金。』(A)

Brooks(1990)指出，企業贊助運動時所贊助的類組可分為掛名贊助、指定贊助商、官方贊助商、官方供應商及與其他贊助商共同贊助。根據訪談結果發現，金車大塚（寶礦力水得）參與運動贊助時，贊助的類型以官方贊助商為主。

盧焰章（1993）及馮義方（1999）針對贊助商與活動之關聯性之看法，本研究整理後，將企業贊助運動時，贊助企

業本身與活動的關聯性可分為直接相關、延伸相關及完全無關。而金車大塚（寶礦力水得）本身是運動飲料，與贊助活動性質為運動，兩者為直接相關的關係。企業贊助運動的持續時間可分為長期耕耘以及短期目標。根據所訪談的結果，金車大塚（寶礦力水得）希望藉由長期贊助運動活動，來建立消費者對寶礦力水得的品牌形象，進而做到提昇企業形象，擴展目標市場的效果。企業贊助運動所影響的範圍包括國際性、全國性及地區性。根據訪談結果，金車大塚（寶礦力水得）贊助運動活動所影響的範圍包括全國性及地區性，規模較大的贊助案多以全國性為主，地區性的案子則為少數。

根據盧焰章（1993）及馮義方（1999）針對企業贊助運動時的參與程度之看法，經本研究歸納後，在企業贊助運動時，企業本身的參與程度可分為企業本身主辦、直接與運動組織或主辦單位洽商、透過企業相關或基金會處理、透過公關公司或廣告公司規劃。根據訪談結果，金車大塚（寶礦力水得）贊助運動時，企業參與程度主要以直接與運動組織或主辦單位洽商。

『我們的作法是直接跟主辦單位聯繫，不喜歡假他人之手，如此一來會比較容易掌控情況，也比較不會出差錯，從載貨、卸貨、搬運、攤位佈置、舞台表演等等，我們都自己來，所以對於主辦單位所提供的權益，我們會比較在意更細節的部份。』（A）

目前多數的企業都透過行銷公司或廣告公司來規劃贊助

計畫案，或是成立基金會來處理贊助的相關事宜，如富邦金控成立富邦文教基金會，除了贊助運動外，也針對文教提供援助；奇美同樣也成立奇美文教基金會，對於藝文活動給予相當大的援助。而金車大塚（寶礦力水得）則不同於一般企業，除了會接受行銷公司的提案以及友人的介紹，大多是直接與主辦單位洽商，而且親身投入執行活動。

盧焰章（1993）指出，企業贊助運動時，執行贊助的部門分為成立基金會處理、專案個別處理、總管理處及行銷部門；根據訪談之結果，金車大塚（寶礦力水得）執行運動贊助之部門為行銷部門與推廣部負責。

『不論大小型的贊助案，我們都會先經由內部討論後，如果是大型的贊助案會呈遞給行銷課長做最後裁定，若是規模較小的案子則由推廣部組長直接決定。在執行活動也是由我們親自出馬，不習慣假他人之手，所以我們都會自己來。』（A）

根據以上訪談之結果，將金車大塚（寶礦力水得）參與運動贊助的贊助行為整理如表 4-1。

表 4-1 金車大塚（寶礦力水得）之贊助行為一覽表

金車大塚（寶礦力水得）		
贊助活動類型	單項運動	綜合性賽會
		籃球、棒球、馬拉松、高爾夫
贊助對象	運動競賽與活動、運動組織與團體	
贊助資源	產品、金錢	
贊助類型	官方贊助商	
贊助商與活動之關聯性	直接相關	
贊助持續時間	長期耕耘	
贊助活動影響之範圍	國際性、全國性、地區性	
企業參與程度	主要是傾向主動與運動組織接洽	
企業執行贊助之部門	行銷部、推廣部	

資料來源：本研究整理

第二節 美商安海斯布希亞洲股份有限公司

一、企業簡介

根據 IEG 贊助報告的調查，安海斯布希公司的贊助金額為 3 億 3,000 萬美元至 3 億 3,500 萬美元之間，2004 年時為第二名，而 2005 年便躍居成為北美地區贊助金額最多的企業，2006 年更穩居龍頭寶座(IEG, 2006)。除了贊助美國境內的大型賽會與職業運動外，更成為 2006 年世界盃足球賽之官方贊助商，同時也是 2008 年北京奧運會之 TOP 贊助夥伴之一。由此可見，安海斯布希非常積極投入國際上的運動賽會；反觀安海斯布希在國內的分公司卻因預算不足之因素，鮮少參與國內的運動贊助，以近幾年的贊助案來看，僅在 2006 年世界盃足球賽期間，配合賽事進行產品促銷活動，及 2006 年“NBA 尬一夏”活動，以及 2006 年中華職棒明星賽中場活動。而且多以產品促銷為主要行銷策略，以增加產品銷售量為主要目的。

二、參與運動贊助之動機

根據 Irwin 和 Asimakopoulos(1992)、Mullin 等人(2007)，及 Stotlar(2005) 等多位學者所提出對企業贊助運動之動機之看法，經研究者歸納整理後，將企業贊助運動之動機分為三個面向：一、企業整體目標。二、產品與商標目標。三、非行銷目標；其中企業整體目標包括提升企業形象、增進企業知名度及媒體宣傳；產品與商標目標則為增加產品銷售與試用機會、增進產品知名度、改變消費者行為；非行銷

目標包括善盡社會責任、激勵員工、節稅及加強社區關係。

安海斯布希公司（百威啤酒）雖坐穩美國啤酒業第一品牌，但長久以來不斷苦思打入歐洲啤酒市場的訣竅，講求啤酒純度的歐洲消費者，並不習慣美式清淡口味，因此安海斯布希（百威啤酒）對於歐洲市場特別倚重行銷策略之運用。因此在 2006 年世界盃足球賽中，安海斯布希（百威啤酒）砸下 4000 萬美金成為該屆世足賽之官方贊助商，並運用各種行銷手法，包括推出世界盃電視廣告與平面廣告、世界盃專屬瓶身包裝，還推出以世界盃為主題的表演活動、互動遊戲，另針對酒吧、餐廳等通路進行促銷。安海斯布希（百威啤酒）運用這些行銷手法之目的，短期目標為了增加銷售量，長期的策略在於建立消費者對百威啤酒的「品牌認同感」（丁永祥，2006）。

安海斯布希（百威啤酒）參與運動贊助時的動機為透過促銷活動來增進銷售量，進而增進消費者對百威啤酒的品牌認同感。因此，安海斯布希（百威啤酒）參與運動贊助之動機為提升銷售量為主。

『公司很想從事運動贊助，不過礙於預算不足的因
素，無法贊助運動，不過在 2006 年世界盃足球賽期間，
由於百威啤酒為世足賽的官方贊助商，公司在球賽期間
實施一些促銷活動，主要動機是為了能增加銷售量，由
於 WTO 的開放，國外的啤酒企業紛紛進入國內，T 公司
的產品仍維持穩定的市佔率，剩餘的市場就由各憑本事

了。所以我們希望能透過世足賽期間的促銷活動，增加銷售量，提升在國內的市佔率，此外透過與世足賽的結合，在消費者心中建立對百威啤酒的品牌認同感。而這些促銷活動確實增加了百威啤酒的銷售量。』(B)

安海斯布希(百威啤酒)在2006年世界盃足球賽期間，透過促銷活動，配合酒促小姐及通路廣告的推廣下，達到公司預定的銷售額。因此，印證了國外學者 Irwin 和 Asimakopoulos(1992)、Komoroski 和 Biemond(1996)、Mullin, Hardy 與 Sutton(2007)、Geng, Burton 與 Blakemore(2002)、Stotlar(2005) 及國內學者盧焰章(1993)、蕭嘉惠(1996)、黃淑汝(1999)等研究為贊助運動之動機為增加銷售量的結果相符。

三、參與運動贊助之考量因素

根據 Wilkinson(1986)、Irwin 和 Asimakopoulis(1992)、Sandler 與 Shani(1993)、Howard 和 Crompton(2004)等多位學者針對企業贊助運動之考量因素之看法，研究者透過歸納整理後，將企業贊助運動之考量因素分為二個面向：(一)組織內部因素。(二)組織外部因素；組織內部因素包括企業目標、決策者因素及資源因素；組織外部因素則包括企業定位、運動事件因素、競爭策略、贊助計畫完整性及其他環境因素。

企業通常在行有餘力之情況下方有可能提供金錢或資源給予運動組織或活動。Useem(1988)認為較大型的企業比較不

受盈餘多寡的影響，在實務上來看，大型企業常會固定提撥1%~2%的稅前淨利來從事贊助。而百威啤酒在美國是最積極從事運動贊助的企業，在國內的分公司卻因預算不足之因素，無法從事運動贊助，因此國內的安海斯布希（百威啤酒）從事運動贊助的考量因素為組織內部因素中的資源因素。

『我們其實很想做運動贊助，但真的是因為預算不足的問題，所以到現在都很少從事運動贊助，常常有行銷公司向我們提案，但他們要求的贊助金額都高過我們的預算，若是要提供產品是沒什麼問題，但金錢恐怕就沒辦法，所以我們會做的行銷方式就是配合運動賽事做促銷活動，像是去年的世足賽，我們在各通路實施促銷活動，效果不錯，銷售量也有提升。』（B）

受到預算不足因素的影響，安海斯布希（百威啤酒）在贊助運動時的考量因素為組織內部因素，其中的資源因素影響，因此與國外學者 Marx(1998)及 Pitts 和 Stotlar(2002)的研究相呼應，但多數企業在從事運動贊助時，會考量贊助該運動競賽所要負擔的經費，若在預算之內就會考慮贊助，反觀安海斯布希（百威啤酒），決策者內心是想投入贊助運動的行列，但是問題在於年度預算中，所編列的行銷預算已經有限了，要挪用部分經費於贊助運動就更困難了，所以此結果較不同於其他研究的發現。

另外，同業是否參與該項運動贊助，或是否有相關產業參與贊助，亦會影響企業參與運動贊助的意願。如可口可樂

與百事可樂就是典型的例子。自 1928 年起奧運會上就只有可口可樂的系列產品，而百事可樂則一直無法與之抗衡。雖然百事可樂無法搭上奧運的便車，但百事可樂在國際間的重要賽會，所投注的資源不亞於可口可樂，雖無法贊助奧運，但透過贊助其他運動賽會同樣能達到組織目標的要求。

『我們一直很想做運動贊助，但因為預算不足的因素，無法從事運動贊助，我們也知道 T 公司對國內的運動投入相當多的資源，對他們企業的幫助也很大，所以日後在預算許可下，我們會傾向贊助 SBL 超級籃球聯賽或是中華職棒。』(B)

安海斯布希（百威啤酒）雖受到預算不足之因素，無法投入國內的運動贊助，但因為同業積極參與運動贊助的情況下，往後若預算許可，安海斯布希（百威啤酒）希望能贊助國內的運動。因此，百威啤酒贊助運動的另一考量因素為組織外部因素的競爭策略。此印證了國外學者 Useem(1988)及國內學者蕭嘉惠（1995）的研究結果相符。

四、參與運動贊助之決策模式

此部分主要是欲了解企業在參與運動贊助時，所採用何種決策模式進行決策。本研究採用 Daft(1992)的權變決策理論，將決策模式分為四個模式，包括理論模式 (Rational Model)、卡內基模式 (Carnegie Model)、漸進決策模式 (Incremental Decision Model) 及垃圾桶模式 (Garbage Can

Model)。

『2006 年的世足賽是因為百威本身是世足賽的官方贊助商，配合美國總公司在國內進行促銷活動；而 2006 年“NBA 尬一夏”的活動是行銷公司找我們提案的，他們提出的要求是我們可以接受的範圍內，所以連續兩年都有合作。我們都會先經過內部討論之後，由我來做最後的決策。往後如果預算允許，我希望能贊助中華職棒或 SBL。』(B)

由以上的訪談內容發現，安海斯布希（百威啤酒）對於所贊助的活動較無明確之目標，所有的贊助案都會由行銷部內部進行討論後，最後由行銷部經理做最後決策，而目前安海斯布希（百威啤酒）贊助的實例僅有三件，贊助執行上則交由行銷公司負責。

所以對於贊助對象無明確目標，所以問題定義屬於高不確定性，有固定流程的決策過程，在問題解決上屬於低不確定性，因此，安海斯布希（百威啤酒）在參與運動贊助的決策過程中，屬於卡內基模式。

五、參與運動贊助之行為

根據 Brooks(1990)、程紹同(2001b)等學者對於企業贊助運動之贊助行為的看法，經由本研究歸納整理後，將企業贊助運動之贊助行為分為九部分，其九部份為：贊助活動類

型、贊助對象、贊助資源、贊助類型、贊助商與活動之關連性、贊助持續時間、贊助活動影響之範圍、企業參與程度、企業執行贊助之部門。依據訪談結果以及所蒐集到的次級資料，來分析安海斯布希（百威啤酒）實際的贊助行為。

安海斯布希（百威啤酒）在美國的贊助行為相當多且全年不斷，2006年 IEG 贊助報告指出，安海斯布希（百威啤酒）的贊助金額為 3 億 3,000 萬美元至 3 億 3,500 萬美元之間，是 2006 年全美贊助金額最高的企業，即使安海斯布希（百威啤酒）在美國投入大量金額在贊助運動之上，但安海斯布希（百威啤酒）在台灣分公司卻礙於預算不足之因素，所以對國內的運動贊助投入並不多，其贊助案為 2006 年世界盃足球賽在國內通路進行促銷活動、2006 年 7 月 15、16 日於台北小巨蛋舉行的“NBA 尬一夏”活動及 2006 年中華職棒紅白明星對抗賽場中活動。

『因為預算不夠，所以我們可以做的事情有限，去年的案子就只有兩個，一是配合世足賽做的促銷活動，另一個是去年暑假的“NBA 尬一夏”活動。往後如果預算足夠，我很想贊助 SBL 或是中華職棒。』（B）

安海斯布希（百威啤酒）的贊助對象則僅以運動競賽或活動，包括 2006 年世界盃足球賽、NBA 尬一夏活動以及 2006 年中華職棒紅白明星對抗賽之場中活動。

安海斯布希（百威啤酒）受到預算不足的因素，投入的

贊助案皆以提供產品為主。

『限於預算不足的情況下，我們僅能提供產品為主。』(B)

在贊助的類型上，安海斯布希（百威啤酒）為官方贊助商。贊助商與活動之關聯性中，安海斯布希（百威啤酒）的產品為啤酒，與所贊助的運動活動關聯性為延伸相關。

企業贊助運動的持續時間可分為長期耕耘以及短期目標，而安海斯布希（百威啤酒）受到預算不足之因素，僅能以短期促銷做銷售量的衝刺，在短期的促銷活動中，也確實有達到安海斯布希（百威啤酒）所設定的目標。

企業贊助運動所影響的範圍包括國際性、全國性及地區性。安海斯布希（百威啤酒）在國外多為贊助國際性的運動活動，在台灣的分公司受到預算不足之因素，贊助國內運動極為少數，不過 2006 年世足賽的相關促銷活動及 NBA 尬一夏皆屬於全國性的活動。

企業贊助運動時，企業本身的參與程度可分為企業本身主辦、直接與運動組織或主辦單位洽商、透過企業相關或基金會處理、透過公關公司或廣告公司規劃。根據訪談結果，安海斯布希（百威啤酒）參與運動贊助時的參與程度是由行銷公司來規劃。

企業贊助運動時，執行贊助的部門分為成立基金會處

理、專案個別處理、總管理處及行銷部門；根據訪談之結果，安海斯布希（百威啤酒）在執行贊助的部門為行銷部負責。

根據以上訪談之結果，將安海斯布希（百威啤酒）參與運動贊助的贊助行為整理如表 4-2。

表 4-2 安海斯布希（百威啤酒）之贊助行為一覽表

安海斯布希（百威啤酒）	
贊助活動類型	單項運動：籃球、棒球、足球
贊助對象	運動競賽與活動
贊助資源	產品
贊助類型	官方贊助商
贊助商與活動之關聯性	延伸相關
贊助持續時間	短期目標
贊助活動影響之範圍	國際性、全國性
企業參與程度	透過行銷公司規劃
企業執行贊助之部門	行銷部

資料來源：本研究整理

第三節 名牌食品股份有限公司

一、企業簡介

悅氏礦泉水為名牌食品股份有限公司旗下之品牌之一，名牌食品股份有限公司自民國 78 年建立『悅氏』品牌以來，以提供台灣最純淨礦泉水為主要經營目標，正因陽光、空氣、水為人體必須之元素，因此悅氏將『陽光、空氣、水』訂為企業的精神標語。悅氏十分積極參與國內運動贊助，自 2003 年起贊助國內職棒兄弟象隊，2006 年也投入籃球運動中，贊助 SBL 緯來獵人隊。

二、參與運動贊助之動機

根據 Irwin 和 Asimakopoulos(1992)、Mullin 等人 (2007)、及 Stotlar(2005)等多位學者所提出對企業贊助運動之動機之看法，經研究者歸納整理後，將企業贊助運動之動機分為三個面向：一、企業整體目標。二、產品與商標目標。三、非行銷目標；其中企業整體目標包括提升企業形象、增進企業知名度及媒體宣傳；產品與商標目標則為增加產品銷售與試用機會、增進產品知名度、改變消費者行為；非行銷目標包括善盡社會責任、激勵員工、節稅及加強社區關係。

根據訪談結果，了解到名牌食品（悅氏礦泉水）參與運動贊助的動機主要以提升產品知名度以及增加銷售量，而包裝水的市場平均一年有 45 億元的銷售額，目前除了悅氏礦泉水，還有多喝水、泰山純水、統一麥飯石等知名品牌，在眾

多包裝水品牌的競爭下，加上產品通路取得管道愈來愈便利，名牌食品（悅氏礦泉水）希望能在消費者心中留下喝水就喝悅氏的概念，因此透過贊助國內職業運動，來增加品牌的曝光率，提昇品牌知名度，希望讓消費者在選購包裝水時，增加購買悅氏礦泉水之意願。

『包裝水市場其實競爭很激烈，我們除了穩固目前的市佔率，更希望能擴張市場，因此透過行銷公司的介紹，我們選擇贊助國內的職棒，挑選人氣最旺、票房最高的兄弟象隊，希望藉由兄弟象的高人氣，提高民眾對悅氏礦泉水這品牌的知名度，讓運動與悅氏礦泉水的清新形象連結更緊密，加深民眾對悅氏礦泉水的良好印象。』（C）

名牌食品（悅氏礦泉水）選擇透過贊助國內職業運動，來達到提昇品牌知名度及增加銷售量的目標。因此，印證了國外學者 Irwin 和 Asimakopoulos(1992)、Komoroski 和 Biemond(1996)、Mullin, Hardy 與 Sutton(2007)、Geng, Burton 與 Blakemore(2002)、Stotlar(2005)及國內學者盧焰章（1993）、蕭嘉惠（1995）、黃淑汝（1999）等研究為贊助運動之動機為增加銷售量的結果相符。

三、參與運動贊助之考量因素

根據 Wilkinson(1986)、Irwin 和 Asimakopoulis(1992)、Sandler 與 Shani(1993)、Howard 和 Crompton(2004)等多位學者針對企業贊助運動之考量因素之看法，研究者透過歸納整理後，將企業贊助運動之考量因素分為二個面向：(一)組織內部因素。(二)組織外部因素；組織內部因素包括企業目標、決策者因素及資源因素；組織外部因素則包括企業定位、運動事件因素、競爭策略、贊助計畫完整性及其他環境因素。

名牌食品（悅氏礦泉水）參與運動贊助時，決策者在進行決策時會考量當下正風行之運動種類，而傾向贊助該項運動，因此自 2003 年贊助兄弟象棒球隊，在 2006 年贊助 SBL 緯來獵人隊。因此名牌食品（悅氏礦泉水）贊助運動時，受到組織內部因素中決策者因素的影響。

『贊助案會先經過內部討論後，交由高層主管做最後決定，高層人員往往會傾向贊助當下風行的運動項目，像 2003 年開始贊助兄弟象，2006 年贊助 SBL 緯來獵人隊。』(C)

『在贊助運動時會考量到該賽事的型態，所可以吸引的人潮，以及參賽對象及觀眾是否為目標市場。』(C)

根據訪談內容得知，名牌食品（悅氏礦泉水）在參與運動贊助時會考量到該賽事的型態、賽事所吸引的人潮多寡、參賽對象及觀眾是否為目標市場。因此，名牌食品（悅氏礦

泉水) 參與運動贊助時的考量因素，是受到組織外部因素中的運動事件因素及企業定位。

名牌食品(悅氏礦泉水)贊助運動前會考量的另一因素為組織外部因素的運動事件因素。此印證了 Useem(1988)、Brown、Sutton 與 Duff(1993)、Pitts 與 Stotlar(2002)，以及國內學者林振雄(1992)及蕭嘉惠(1995)等研究相符。

四、參與運動贊助之決策模式

此部分主要是欲了解企業在參與運動贊助時，所採用何種決策模式進行決策。本研究採用 Daft(1992)的權變決策理論，將決策模式分為四個模式，包括理論模式(Rational Model)、卡內基模式(Carnegie Model)、漸進決策模式(Incremental Decision Model)及垃圾桶模式(Garbage Can Model)。

『這幾年的贊助案大多都由行銷公司幫我們規劃的，再經由我們內部討論後，交由高層人員進行決策，但往往高層人員在做最後決策時，會受到當下風行的運動種類影響，傾向贊助該項運動，像是前幾年與兄弟象的合作，去年開始贊助 SBL 緯來獵人隊。』(C)

由訪談內容可以發現，名牌食品(悅氏礦泉水)對於贊助對象並無明確的目標，多半委外交由行銷公司負責；在決定贊助案的過程中，雖然會先經由內部討論，再交由高層主

管做決策，但高層主管會因當下風行的運動種類而傾向贊助該項運動活動。

因此名牌食品（悅氏礦泉水）在問題定義上屬於高不確定性，管理者在決策過程中包括協議及模仿，由此可見在問題解決上屬於高不確定性，所以名牌食品（悅氏礦泉水）的決策模式為垃圾桶模式。

五、參與運動贊助之行為

根據 Brooks(1990)、程紹同（2001b）等學者對於企業贊助運動之贊助行為的看法，經由本研究歸納整理後，將企業贊助運動之贊助行為分為九部分，其九部份為：贊助活動類型、贊助對象、贊助資源、贊助類型、贊助商與活動之關連性、贊助持續時間、贊助活動影響之範圍、企業參與程度、企業執行贊助之部門。依據訪談結果以及所蒐集到的次級資料，來分析名牌食品（悅氏礦泉水）實際的贊助行為。

根據訪談結果，名牌食品（悅氏礦泉水）贊助活動類型多以棒球、籃球為主，自 2003 年贊助兄弟象棒球隊，於 2006 年開始贊助 SBL 緯來獵人隊。贊助的對象包括運動競賽或活動及運動組織與團體，然而對於運動組織與團體投注較多的心力，如中華職棒兄弟象棒球隊及 SBL 緯來獵人隊。

『贊助球隊的效益會比贊助一場賽會來得有效，因

為職棒球季長達八個月，SBL 也有半年之久，長時間的曝光讓球迷觀眾對我們的品牌加深印象，進而對提升品牌形象及銷售量都會有幫助。』(C)

企業贊助運動時所提供的資源可分為現金、產品、人力及服務，名牌食品（悅氏礦泉水）的贊助形式為提供現金與產品。

『我們通常會提供現金與產品，依企劃書規定來提供，通常是現金與產品各半。』(C)

根據訪談結果，名牌食品（悅氏礦泉水）參與運動贊助時，除了是官方贊助商，在贊助運動組織團體時也是官方供應商。

『最明顯的例子是贊助兄弟棒球隊，我們提供現金以及 4000 箱礦泉水，提供兄弟主場時球員及工作人員的飲用水。』(C)

贊助商與活動之關聯性中，名牌食品（悅氏礦泉水）的產品為包裝水，與所贊助的運動活動關聯性為延伸相關。企業贊助運動的持續時間可分為長期耕耘以及短期目標。根據所訪談的結果，名牌食品（悅氏礦泉水）以長期經營的心態贊助運動。

企業贊助運動所影響的範圍包括國際性、全國性及地區性。根據訪談結果，名牌食品（悅氏礦泉水）多以贊助職業運動為主，如兄弟象棒球隊以及 SBL 緯來獵人隊，地區性活

動為少數。

企業贊助運動時，企業本身的參與程度可分為企業本身主辦、直接與運動組織或主辦單位洽商、透過企業相關或基金會處理、透過公關公司或廣告公司規劃。根據訪談結果，名牌食品（悅氏礦泉水）是透過行銷公司來規劃贊助案。

企業贊助運動時，執行贊助的部門分為成立基金會處理、專案個別處理、總管理處及行銷部門；根據訪談結果，名牌食品（悅氏礦泉水）是以企劃部來負責贊助案的執行。

根據以上訪談之結果，將名牌食品（悅氏礦泉水）參與運動贊助的贊助行為整理如表 4-3。

表 4-3 名牌食品（悅氏礦泉水）之贊助行為一覽表

名牌食品（悅氏礦泉水）	
贊助活動類型	單項運動：籃球、棒球、路跑
贊助對象	運動競賽與活動、運動組織與團體
贊助資源	產品、金錢
贊助類型	官方贊助商、官方供應商
與活動之關聯性	延伸相關
贊助持續時間	長期耕耘
贊助活動影響範圍	全國性、地區性
企業參與程度	透過行銷公司規劃
執行贊助之部門	企劃部

資料來源：本研究整理

第四節 綜合比較分析

本研究選取三家典型個案包括金車大塚（寶礦力水得）、安海斯布希（百威啤酒）及名牌食品（悅氏礦泉水），以深度訪談方式，輔以次級資料蒐集，針對三家個案在參與運動贊助時之動機、考量因素、決策模式與贊助行為進行研究，本節將所獲得之訪談內容以歸納比較法進行綜合分析。因此，此節分為四部分：一、參與運動贊助之動機；二、參與運動贊助之考量因素；三、參與運動贊助之決策模式；四、參與運動贊助之贊助行為。

一、參與運動贊助之動機

根據 Irwin 和 Asimakopoulos(1992)、Mullin 等人(2007)及 Stotlar(2005)等多位學者所提出對企業贊助運動之動機之看法，經研究者歸納整理後，將企業贊助運動之動機分為三個面向：一、企業整體目標。二、產品與商標目標。三、非行銷目標；其中企業整體目標包括提升企業形象、增進企業知名度及媒體宣傳；產品與商標目標則為增加產品銷售與試用機會、增進產品知名度、改變消費者行為；非行銷目標包括善盡社會責任、激勵員工、節稅及加強社區關係。

根據訪談結果發現，金車大塚（寶礦力水得）在從事運動贊助時，以提升企業的形象為贊助的主要動機，此動機屬於企業整體目標。而安海斯布希（百威啤酒）則是希望藉由贊助運動來增加銷售量，此動機屬於產品與商標目標。而名

牌食品（悅氏礦泉水）贊助運動之動機除了增加銷售量外，也希望能提升產品知名度，名牌食品（悅氏礦泉水）的動機皆屬於產品與商標目標。

不同於安海斯布希（百威啤酒）及名牌食品（悅氏礦泉水）是以增加銷售量為目的，金車大塚（寶礦力水得）贊助運動之動機是為了能提升企業之形象，金車大塚（寶礦力水得）每年都固定有一筆投入運動贊助的預算，自 2003 年開始贊助運動至今已有五年之久，在長期努力經營之下，贊助運動對寶礦力水得的企業形象確實有提升，受訪者更表示贊助運動同時也為產品銷售量有明顯的幫助。

『公司贊助運動的動機是為了提升企業之形象，對於能否提升銷售量並沒有特別在意，因為在國內的運動飲料市場中，S 公司的產品市佔率超過五成，我們並不以增加銷售量為主要目標，反而是希望長期耕耘，在消費者心中建立企業的形象，不過就我們參與運動贊助這幾年下來，贊助運動對我們的銷售量確實有明顯的幫助。』(A)

根據程紹同（2001b）的研究指出，美國飲料業贊助運動之主要動機為結合產品促銷機會、加強與配銷（零售商）關係以及獲得禮遇機會。此研究結果與安海斯布希（百威啤酒）及名牌食品（悅氏礦泉水）的贊助動機為增加銷售量相符。

根據以上結果，將三個案贊助運動之動機整理成表 4-4。

表 4-4 三個案贊助運動之動機一覽表

企業名稱	參與運動贊助之 代表性品牌	贊助動機
金車大塚	寶礦力水得	贊助國內各項運動活動之動機為 <u>提升企業形象</u> ，不過長期耕耘下對於產品銷售量確實有提升。
安海斯布 希	百威啤酒	贊助國內運動之動機為產品與商標目標，為了 <u>增進產品銷售量與建立品牌認同感</u> 。
名牌食品	悅氏礦泉水	贊助國內運動之動機為產品與商標目標，為了 <u>提升產品知名度及擴張市場</u> 。

資料來源：本研究整理

二、參與運動贊助之考量因素

根據 Wilkinson(1986)、Irwin 和 Asimakopoulis(1992)、Sandler 與 Shani(1993)、Howard 和 Crompton(2004)等多位學者針對企業贊助運動之考量因素之看法，研究者透過歸納整理後，將企業贊助運動之考量因素分為二個面向：(一)組織內部因素。(二)組織外部因素；組織內部因素包括企業目標、決策者因素及資源因素；組織外部因素則包括企業定位、運動事件因素、競爭策略、贊助計畫完整性及其他環境因素。

(一) 組織內部因素

根據研究架構(如圖 3-2)所示,企業贊助運動之動機會受到組織內、外部之影響,因此金車大塚(寶礦力水得)贊助運動的動機為提升企業形象,受到組織內部的影響為達成企業目標,希望透過贊助運動來提升企業形象。寶礦力水得本身為運動飲料,與所贊助之運動活動的關聯性為直接相關,換言之,金車大塚(寶礦力水得)透過贊助運動來增加產品的專業形象。

而受到預算不足之因素而無法從事運動贊助的安海斯布希(百威啤酒),儘管在美國的總公司每年約有 3 億美金的預算花費在贊助之上,但在台灣的公司卻因預算不足之因素,無法像其他企業積極投入國內的運動產業,即使如此,受訪者在訪談中提到,未來若預算足夠,非常希望能贊助國內職棒運動或是 SBL 超級籃球聯賽。因此,安海斯布希(百威啤酒)在贊助運動的組織內部因素為資源因素。

名牌食品(悅氏礦泉水)參與運動贊助時,決策者會考量當下正風行之運動種類,而傾向贊助該項運動,明顯的例子包括 2003 年國內職棒兄弟象隊正值第二次三連霸王朝,因此在該年開始贊助人氣最高的兄弟象棒球隊;而 SBL 超級籃球聯賽自 2004 年開打後,受到年輕族群的愛戴,因此名牌食品(悅氏礦泉水)自 2006 年開始贊助 SBL 緯來獵人隊。因此悅氏礦泉水贊助運動時,受到組織內部因素中決策者因素的影響。

（二）組織外部因素

根據訪談結果，金車大塚（寶礦力水得）在從事運動贊助時會考量所贊助的運動競賽或活動，所吸引觀賞與從事的人口是否寶礦力水得的目標市場一致，以及該競賽或活動的媒體聚焦力、吸引的人潮多寡都是考量的重點。因此金車大塚（寶礦力水得）在贊助運動受到組織外部考量因素為企業定位及運動事件因素。

根據名牌食品（悅氏礦泉水）的訪談結果發現，名牌食品（悅氏礦泉水）在參與運動贊助時同樣會考量到該賽事的型態、賽事所吸引的人潮多寡、參賽對象及觀眾是否為目標市場。這些考量因素均與金車大塚（寶礦力水得）相符，因此金車大塚（寶礦力水得）參與運動贊助時的組織外部考量因素為企業定位及運動事件因素。

安海斯布希（百威啤酒）在訪談中表示，因為企業本身是外商公司，加上未所編列的預算實在不足以贊助運動，再加上國內知名品牌 T 啤酒投注相當多的資源在贊助運動之上，以同業競爭的角度來看，受訪者更希望未來若預算充足，能贊助國內運動，藉此提升消費者對百威啤酒的品牌認同感，進而增加銷售量以提升在國內啤酒市場的市佔率。因此，安海斯布希（百威啤酒）參與運動贊助之組織外部考量因素為競爭因素。

表 4-5 三個案贊助運動之考量因素一覽表

企業名稱	參與運動贊助之代表性品牌	贊助考量因素	
		組織內部因素	組織外部因素
金車大塚	寶礦力水得	參與運動贊助之組織內部考量因素為 <u>企業目標</u> ，希望藉由贊助運動來提升企業形象。	參與運動贊助之組織外部考量因素為 <u>企業定位及運動事件因素</u> ，考量目標市場與賽會所吸引的人數多寡是否為企業所設定的目標相符。
安海斯布希	百威啤酒	參與運動贊助之組織內部考量因素為 <u>資源因素</u> ，受到預算不足之因素，無法贊助運動。	參與運動贊助之組織外部考量因素為 <u>競爭策略</u> ，受到同業的影響，日後預算足夠的情況下希望能贊助運動。
名牌食品	悅氏礦泉水	參與運動贊助之組織內部考量因素為 <u>決策者因素</u> 。	參與運動贊助之組織外部考量因素為 <u>企業定位及運動事件因素</u> ，考量該活動所吸引的人數多寡，以及賽會所吸引的族群是否為目標市場。

資料來源：本研究整理

三、參與運動贊助之決策模式

本研究採用 Daft(1992)的權變決策理論，將決策模式分為四個模式，包括理論模式 (Rational Model)、卡內基模式 (Carnegie Model)、漸進決策模式 (Incremental Decision Model) 及垃圾桶模式 (Garbage Can Model)。運用此四種模式，針對所訪談的三家個案之決策過程進行分析。根據訪談內容，將三家個案贊助運動之決策模式歸納整理成表 4-6。

表 4-6 三個案贊助運動之決策模式整理表

		目標一致性	
		高	低
專業 知能	高	理性模式 (Rational Model) 個案：金車大塚 (寶礦力水得) 問題定義：低不確定性 問題解決：低不確定性 管理者：理性取向	卡內基模式 (Carnegie Model) 個案：安海斯布希 (百威啤酒) 問題定義：高不確定性 問題解決：低不確定性 管理者：協議、聯盟形式
	低	漸進決策模式 (Incremental Decision Model) 問題定義：低不確定性 問題解決：高不確定性 管理者：判斷、試驗	垃圾桶模式 (Garbage Can Model) 個案：名牌食品 (悅氏礦泉水) 問題定義：高不確定性 問題解決：高不確定性 管理者：協議、判斷、靈感、 模仿

資料來源：本研究整理

由表 4-6 可以看出，三家個案所使用的決策模式皆不同，以提升企業形象為目標的金車大塚（寶礦力水得）對贊助運動之決策屬於理性模式，有明確的贊助動機，以及明確贊助的對象，加上五年的贊助經驗，對於運動贊助有足夠的專業知能，在贊助企劃案的審核也有既定的模式，整個決策模式相當理性取向。

安海斯布希（百威啤酒）贊助運動之決策屬於卡內基模式，以增加銷售量為贊助主要動機，有固定流程的決策過程，但對於贊助的對象目標較不明確，需透過行銷公司的規劃。所以在決策過程中，還是應該廣泛地討論，來減少決策過程的不確定性。

名牌食品（悅氏礦泉水）贊助運動之決策屬於垃圾桶模式，內部高層並沒有明確的贊助目標，大多透過行銷公司處理贊助案，再加上對於問題解決缺乏專業知能，高層往往受到當下正風行之運動來決定贊助哪項運動，無制度化的決策過程，因此贊助案的決定是靠協議與模仿而來的。

四種決策模式中，以垃圾桶模式對於企業的幫助最小，其他三種的決策模式又以理性模式的實質幫助最大，因為穩定性最高，風險也最低，而卡內基模式與漸進決策模式對企業也是有實質的幫助。

三家個案分別採用不同的決策模式，各種決策模式並沒有好壞之分，企業依照自身需求來選擇決策的模式，而運動

組織或受委託的行銷公司在擬定企劃案前，先了解企業所選用的決策模式之特性，進而設計符合企業需求的企劃案，如此一來，提高合作的機會，才不枉費運動組織或行銷公司辛苦擬定的企劃案。

四、參與運動贊助之贊助行為

根據本研究架構（如圖 3-2）所示，贊助行為會受到動機及組織內、外部考量因素之影響，因此針對三個案受到不同動機、考量因素之影響所發展之贊助行為進行綜合分析。

表 4-7 不同動機、考量因素對三個案之贊助行為之影響

	金車大塚 (寶礦力水得)	安海斯布希 (百威啤酒)	名牌食品 (悅氏礦泉水)
贊助動機	企業整體目標	產品與商標目標	產品與商標目標
組織內部 考量因素	企業目標	資源因素	決策者因素
組織外部 考量因素	企業定位、運動事件 因素	競爭因素	企業定位、運動事件 因素
贊助行為			
贊助活動 類型	單項運動如棒球、籃球、馬拉松賽、衝浪及綜合性賽會	單項運動如足球、籃球、棒球	單項運動如棒球、籃球及熱舞大賽
贊助對象	運動競賽或活動運動組織與團體	運動競賽或活動	運動競賽或活動運動組織與團體
贊助資源	現金與產品	產品	現金與產品
贊助類型	官方贊助商	官方贊助商	官方贊助商 官方供應商
關聯性	直接相關	延伸相關	延伸相關
贊助持續 時間	長期耕耘	短期經營	長期耕耘
贊助影響 範圍	國際性、全國性、 地區性	國際性、全國性	全國性、地區性

表 4-7 (續)

	金車大塚 (寶礦力水得)	安海斯布希 (百威啤酒)	名牌食品 (悅氏礦泉水)
企業參與程度	主動與運動組織與團體接洽	委託行銷公司規劃	委託行銷公司規劃
執行部門	行銷部、推廣部	行銷部	企劃部

資料來源：本研究整理

根據本研究架構(如圖 3-2)顯示，贊助運動之動機會受到企業組織內、外部各項因素之影響，同時贊助行為也會受到不同動機以及考量因素的影響，因此就三個案之研究結果來看，如表 4-7 所示，金車大塚(寶礦力水得)希望透過贊助運動來提升企業之形象，同時會考量所贊助之運動活動規模大小、所吸引之人潮多寡、媒體聚焦力如何及從事與參與的人群是否為寶礦力水得的目標族群，由以上的考量因素來看，贊助 HBL 全國高中籃球聯賽、SBL 超級籃球聯賽及瓊斯盃籃球錦標賽，是因為從事籃球及觀賞籃球賽會的族群多以年輕族群為主，年齡層為 15-25 歲左右，與寶礦力水得所訴求的目標族群相符；而贊助馬拉松賽的原因，是因為馬拉松賽可以吸引動輒上萬名民眾參與，即使賽程只有一天，但當天的高度曝光率及與民眾互動的此數頻繁之下，其效果比登廣告的效益還大，透過與民眾的互動以及與賽會之結合讓民眾對寶礦力水得此品牌有良好的印象，進而提升金車大塚的企業形象。

而金車大塚(寶礦力水得)希望透過贊助運動來提升企業形象，因此贊助國內的運動心態以長期耕耘方式經營，雖

然受訪者無法提出具體的數據證明贊助運動對企業形象的幫助效果如何，不過在五年的努力耕耘下，對寶礦力水得的銷售量確實有提升。

而安海斯布希（百威啤酒）的贊助動機為透過贊助運動來加強民眾對百威啤酒的品牌認同感以及增加銷售量，但卻受到資源不足之影響，整體贊助行為受限程度相當高，由於預算不足之因素，所贊助的活動僅包括 2006 年世足賽國內促銷活動、2006 年“NBA 尬一夏”活動及 2006 年中華職棒紅白明星賽之場中活動等三項活動；同時因預算不足之因素，所提供的贊助資源僅以產品為主，而且僅能以短期目標來衝刺銷售量（如表 4-7），無法像金車大塚（寶礦力水得）與名牌食品（悅氏礦泉水）以長期耕耘方式經營。不過，受訪者表示，未來若預算足夠的話，非常希望能贊助國內職棒或是 SBL 超級籃球聯賽，藉此來提升百威啤酒在國人心中的認同感以及啤酒市佔率。

由於國內包裝水市場競爭激烈，名牌食品（悅氏礦泉水）希望能藉由贊助運動來提升悅氏礦泉水的品牌知名度以及增加銷售量，在此兩項的動機下，對於所贊助之運動會考量其活動規模大小、所吸引之人潮多寡、媒體聚焦力如何及從事與參與的人群是否與悅氏礦泉水的目標族群相符，由此可見，名牌食品（悅氏礦泉水）與金車大塚（寶礦力水得）的組織外部考量因素同樣都會考量到企業定位及運動事件因素（如表 4-7）。另一方面，受到組織內部決策者的因素影響，決策者會受到當下正風行的運動種類來決定贊助的活動類

型，因此 2003 年兄弟象隊正值第二次三連霸王朝，於是該年開始贊助人氣最高的兄弟象棒球隊；而 SBL 超級籃球聯賽自 2004 年開打後，受到年輕族群的愛戴，因此自 2006 年開始贊助 SBL 緯來獵人隊。

綜合以上之研究結果發現，贊助之動機、考量因素、決策模式與贊助行為皆會互相影響，彼此的關係更是環環相扣，而三家個案透過贊助運動，最終目的都是希望能達成企業本身的目標。

第五章 結論與建議

本研究以主要以個案深度訪談方式，加上蒐集次級資料為輔助，針對國內飲料業參與運動贊助時之動機、考量因素、決策模式與贊助行為進行研究，研究者以典型個案抽樣法來挑選國內具代表性之企業，經聯繫之後，共有三家企業願意接受訪談，此三家為：金車大塚、安海斯布希及名牌食品，依據研究問題將所獲得之訪談結果以歸納比較法進行分析，進行結論；最後以研究的結論為基礎，對企業界、運動組織與團體及後續研究者提出建議。

第一節 結論

一、金車大塚股份有限公司（寶礦力水得）

- （一）金車大塚（寶礦力水得）目前所贊助之運動活動多以籃球項目為主，另外也包括馬拉松賽、高爾夫球巡迴賽，2007年更加入贊助衝浪賽的行列。
- （二）參與運動之贊助動機為提升企業形象，此動機屬於企業整體目標。
- （三）參與運動贊助時的考量因素，受到組織內部因素為企業目標，希望提升企業形象。
- （四）參與運動贊助時的考量因素，受到組織外部因為企業定位與運動事件因素，考量所贊助之運動規模大小、吸引之人潮多寡與媒體聚焦程度如何，同時也考量參與及觀賞該活動之民眾是否為目標族群。

- (五) 金車大塚 (寶礦力水得) 贊助運動時有明確的贊助動機與對象，加上對運動贊助已有專業的知能及既定的決策過程，因此參與運動贊助之決策模式為理性模式。
- (六) 金車大塚 (寶礦力水得) 之贊助行為受到贊助動機以及考量因素的影響，所發展之贊助行為包括：贊助之運動活動其參與及觀賞之民眾須符合寶礦力水得之目標族群；提供的贊助資源以現金與產品為主；為了企業目標對於運動贊助秉持長期耕耘的心態；企業參與程度屬於主動出擊與運動組織接洽；決策模式為理性模式，不論案子規模大小，必會先經過內部討論，規模較大的贊助案由行銷部課長決定，規模較小則由推廣部決定。

二、美商安海斯布希亞洲股份有限公司 (百威啤酒)

- (一) 安海斯布希 (百威啤酒) 目前所贊助之運動僅有三項，包括 2006 年世足賽國內促銷活動、2006 年 "NBA 尬一夏" 活動及 2006 年中華職棒紅白明星賽場中活動。
- (二) 參與運動之贊助動機為增加銷售量，此動機屬於產品與商標目標。
- (三) 參與運動贊助時的考量因素，受到組織內部因素為資源因素，由於預算不足，因此贊助運動的能力有限。
- (四) 參與運動贊助時的考量因素，受到組織外部因素為競爭因素，由於國內知名品牌 T 啤酒投注相當多的資源在贊助運動之上，以同業競爭的角度來看，受訪者希

望未來若預算充足，能贊助國內運動，藉此提升消費者對百威啤酒的品牌認同感，進而提升在國內啤酒市場的市佔率。

- (五) 安海斯布希(百威啤酒)雖有固定流程的決策過程，對於問題解決上屬於低不確定性，但由於無明確之贊助對象目標，因此，安海斯布希(百威啤酒)在參與運動贊助的決策過程中，屬於卡內基模式。
- (六) 安海斯布希(百威啤酒)之贊助行為受到贊助動機以及考量因素的影響，由於預算不足之因素，安海斯布希(百威啤酒)僅能以有限的資源贊助國內三項運動活動：2006年世足賽國內促銷活動、2006年“NBA 尬一夏”及2006年中華職棒紅白明星賽之場中活動；提供的資源僅以產品為主；而贊助時間僅能短期經營；贊助運動皆透過行銷公司規劃；決策模式為卡內基模式，贊助案必會先經過內部討論，最後由行銷部經理決定。

三、名牌食品股份有限公司(悅氏礦泉水)

- (一) 名牌食品(悅氏礦泉水)目前所贊助之運動對象包括兄弟象棒球隊、緯來獵人隊。
- (二) 參與運動之贊助動機為提升品牌知名度、增加銷售量，此動機屬於產品與商標目標。
- (三) 參與運動贊助時的考量因素，受到組織內部因素為決策者因素，傾向贊助當下正風行之運動種類。
- (四) 參與運動贊助時的考量因素，受到組織外部因素為企

業定位與運動事件因素，考量所贊助之運動規模大小、吸引之人潮多寡與媒體聚焦程度如何，同時也考量參與及觀賞該活動之民眾是否為目標族群。

(五) 名牌食品(悅氏礦泉水)贊助運動時無明確的贊助對象，多透過行銷公司來規劃，加上決策者進行決策時受到當下風行之運動種類之影響，無固定的決策過程，因此參與運動贊助之決策模式為垃圾桶模式。

(六) 名牌食品(悅氏礦泉水)之贊助行為受到贊助動機以及考量因素的影響，所發展之贊助行為包括：贊助之運動活動其參與及觀賞之民眾須符合寶礦力水得之目標族群；提供的贊助資源以現金與產品為主；為了企業目標對於運動贊助秉持長期耕耘的心態；贊助運動多透過行銷公司規劃；決策模式為垃圾桶模式，執行贊助案的部門為企劃部。

第二節 建議

一、對企業界之建議

贊助運動所帶來的商機與效益使得愈來愈多企業對贊助運動抱持相當大的興趣，儘管如此，根據本研究發現部份企業受到預算不足因素，即使想贊助運動也心有餘而力不足。因此建議企業應設立專屬部門處理相關的贊助案，以及編列固定預算投注在運動贊助之上，另外，為了確保企業贊助運動能獲得合宜的回饋利益，企業應與運動組織團體達成共識，訂定贊助的準則，效益評估的機制，在彼此檢視下，讓雙方在贊助的關係中發揮相輔相成的效益。

二、對運動組織與團體之建議

根據本研究結果發現，企業參與運動贊助時，會考量該運動賽事或活動的型態、及觀賞或從事的人口是否與企業目標族群相符，因此運動組織團體及委外的行銷公司，在向企業提案時，必須先檢視賽事本身所吸引之對象是否與企業所設定之目標族群相符合，如此一來，所提出的贊助計畫書較容易獲得企業的青睞。另外，一份好的贊助計畫與活動內容是吸引企業贊助的關鍵，完善的計畫書除了為運動組織團體增加更多資源，在足夠的資源下，才能執行更多活化的活動，如此一來，方能達到企業與運動組織團體雙贏之局面。

三、對後續研究者之建議

本研究之研究對象僅針對國內飲料業，挑選三家具代表性之企業進行研究，後續可再繼續針對其他飲料業者進行研究。另外，未來研究還可針對不同產業進行深入剖析，再進行比較分析。此外，本研究僅以贊助動機、考量因素、決策模式與贊助行為為主要研究內容，未來可更深入了解飲料業贊助運動之管理策略，包括贊助計畫之效益評估，以供國內飲料業作為運動贊助策略參考方針。

參考文獻

中文部份

- 丁永祥(2006)。啤酒世足風—暢飲品牌認同射門。管理雜誌，384，52-54。
- 王文科(1990)。質的教育研究法。台北：師大書苑。
- 王文科、王智弘(2005)。教育研究法。台北市：五南。
- 朱珮忻(2002)。從消費者觀點分析企業運動贊助效果。未出版碩士論文。國立台灣大學，台北市。
- 吳珍芳(1998)。企業文化策略面面觀。公關雜誌，25，43-47。
- 別蓮蒂、游舒惠(2002)。企業贊助公益活動之動機、決策與影響因素。廣告學研究，18，53-95。
- 林振雄(1992)。國內職棒球隊與其企業間互動關係之研究。未出版碩士論文。東海大學，台中市。
- 林瑩滋(1999)。臺灣企業贊助藝文活動之動機與決策模式之研究。未出版碩士論文，國立中山大學，高雄市。
- 洪文宏(2001)。消費者態度對企業贊助效益影響之研究—以亞洲盃棒球賽為例。未出版碩士論文，國立成功大學，台南市。
- 桑于雅(2005)。企業公共關係中的藝文贊助—以科技企業基金會為例。未出版碩士論文，國立交通大學，新竹市。
- 許士軍(1980)。管理學。台北：台灣東華。
- 康永華(1991)。企業公益形象與消費者行為之研究。未出版碩士論文，國立交通大學，新竹市。
- 陳玉玲(2007)。2006年食品產業回顧與展望。2007年3月

10日。取自食品工業發展研究所，網址 <http://www.firdi.com.tw>。

- 陳向明 (2002)。社會科學質的研究。台北市：五南。
- 陳媽如 (1993)。從企業公益贊助探討社會福利機構可行的勸募策略。未出版論文。私立東吳大學，台北市。
- 陳湘東 (2000)。節慶活動與企業贊助動機之研究。未出版碩士論文，私立朝陽大學，台中縣。
- 張在山 (1991)。非營利事業的策略性行銷。台北市：國立編譯館。
- 張春興 (2004)。心理學概要。台北市：東華書局。
- 張盈馨 (2005)。企業贊助節慶活動之動機與效益評估之研究。未出版碩士論文，私立大葉大學，彰化縣。
- 張紹勳 (2004)。研究方法。台中市：滄海。
- 郭瑾瑜 (1996)。台灣女性主管管理風格、人際關係、決策型態、領導模式與成就動機之研究。未出版碩士論文，國立成功大學，台南市。
- 程紹同 (1999a)。運動贊助策略學。台北：漢文書店。
- 程紹同 (1999b)。Show me the money。廣告雜誌，97，76-80。
- 程紹同 (2001a)。運動行銷商戰剖析。台北市：漢文書店。
- 程紹同 (2001b)。第五促銷元素。台北：滾石文化股份有限公司。
- 程紹同、江澤群、黃煜、彭小惠、呂佳霏 (譯) (2003)。運動行銷學。台北縣：藝軒。(Mullin, B. J., Hardy, S., & Sutton, W. A.)
- 程紹同 (2002a)。運動產業中的全球贊助活動。國民體育季刊，31 (4)，23-34。

- 程紹同 (2002b)。韓國三星電子亞、奧運會之贊助贏家策略分析。《國民體育季刊》，31(3)，17-28。
- 馮義方 (1999)。企業對運動贊助行為之研究。未出版碩士論文，國立台灣大學，台北市。
- 黃尹洲 (1989)。企業公共事務策略之實證研究—由企業形象的觀點。未出版博士論文，國立政治大學，台北市。
- 黃玉湘 (2002)。我國社區大學學員學習動機與學習滿意度之研究。未出版碩士論文，國立中正大學，嘉義縣。
- 黃金柱 (1992)。體育運動策略性行銷。台北：師大書苑。
- 黃金柱 (1993)。體育管理。台北：師大書苑。
- 黃淑汝 (1999)。台灣地區運動贊助管理之研究。未出版碩士論文，國立交通大學，新竹市。
- 廖年裕 (2002)。啤酒市場中的大鯨魚與小蝦米。《食品資訊雜誌》，191，36-39。
- 蔡敦浩 (1985)。策略性決策過程之研究。未出版博士論文，國立政治大學，台北市。
- 劉念寧 (1990)。大型企業贊助公益活動之研究。未出版碩士論文，國立台灣大學，台北市。
- 蕭嘉惠 (1995)。運動組織與企業組織經理人對運動贊助考量因素之比較研究。未出版碩士論文，國立台灣師範大學台北市。
- 楊炳韋 (1995)。企業贊助公益活動之研究。未出版碩士論文，國立政治大學，台北市。
- 楊聖智 (2001)。91年全國中等學校運動會現場觀眾對贊助商認知效果之研究。未出版碩士論文，國立台灣師範大學，台北市。

- 廖俊儒(2001)。企業贊助運動之效益研究－以安麗盃世界女子花式撞球邀請賽為例。未出版碩士論文，國立台灣師範大學，台北市。
- 蔣宜龍(1999)。企業贊助運動賽會效益之研究。未出版碩士論文，國立體育學院，桃園縣。
- 謝學儀(2003)。中華職棒運動贊助效益之研究。未出版碩士論文，私立銘傳大學，台北市。
- 盧焰章(1993)。台灣地區大型企業對運動贊助之研究。未出版碩士論文，國立體育學院，桃園縣。
- 鄭怡世(2000)。淺論「企業的公益贊助」－社會福利的另類資源。社區發展季刊，89，201-214。
- 商業週刊編輯部(2001)。別讓贊助壞了你的產品形象。商業週刊，722，146-150。

英文部分

- Brooks, C. (1990). Sponsorship: Strictly Business. *Athletic Business*, 59-62.
- Brown, S. C., Sutton, W. A., Duff, G. (1993). The event pyramid: An effective management strategy. *Sport Marketing Quarterly*, 2(4), 29-35.
- Brown, T. J. and Dacin, P. A. (1997). The Company and the Product: *Corporate Associations and Products Responses*. *Journal of Marketing*, 61, 68-84.
- Daft, R. L. (1992). Organization theory and design. St. Paul. West Publishing Co.
- Gardner, J. L., Honnaford, W. J., & Leverty, K. J. (1988). Corporate philanthropy and marketing strategy: A review and directions for research.
- Gardner, M. P., & Shuman, P. J. (1988). Sponsorship: an important component of the promotions mix. *Journal of Advertising*. 16(1), 11-17.
- Geng, L., Burton, R., & Blakemore, C. (2002). Sport sponsorship in China: transition and evolution. *Sport Marketing Quarterly*, 11(1), 20-32.
- Glueck, W. F. (1980). *Management (2nd Ed.)*. Hinsdale, Ill: Dryden Press.
- Goldman, A. E. & McDonald, S. S. (1987). *The Group Depth Interview- Principles and Practice*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall Inc.

- Grahn, J. L., Hannaford, W. J. & Laverty, K. J.(1988).
Corporate Philanthropy and Marketing Strategy: A
Review and Directions for Research.
- Howard, D. R., & Crompton, J. L. (2004). *Financing Sport*.
Morgantown, WV: Fitness Information Technology, Inc.
- Hodgetts, R. M. (1991). *Organizational behavior: Theory and
Practice*.
- IEG Syndicated Report(2003). *IEG Intelligence Report- who
sponsors arenas/ auditoriums*. North LaSalle, Chicago.
- IEG(2004). Sponsorship spending to see biggest rise in five
years. *IEG Sponsorship Report*, 1,4,5.
- IEG(2005). '06 Outlook: Sponsorship Growth Back To Double
Digits. *IEG Sponsorship Report*, 24(24), 1, 4-6.
- IEG(2006). *Projection: Sponsorship Growth to Increase for
Fifth Straight Year*. *IEG Sponsorship Report*, 25(24),
4-5.
- Irwin, R. L., Asimakopoulos, M. K. (1992). An approach to
the evaluation and sponsorship proposals. *Sport
Marketing Quarterly*, 1(2), 43-51.
- Knauft, E. B. (1989). *The Management of Corporate Giving
Programs*. NY: Oxford University Press.
- Komoroski, L., and Biemond, H. (1996). Sponsor
accountability: designing and utilizing an evaluation
system. *Sport Marketing Quarterly*. 5(2), 35-39.
- Kuzma, J. R., Shanklin, W. L., & McCally, J. F. (1993).
Number one principle for sporting events seeking

- corporate sponsors: Meet benefactor's objectives. *Sport Marketing Quarterly*, 2(3), 27-32.
- Lefton, T. (2006). Anheuer-Busch takes big role in Cardinals' new football. *Sport Business Journal*, March, 20, 9.
- Marx, J. D. (1998). Corporate strategic philanthropy: Implication for social work. *Social Work*, 43(1), 34-41.
- McCarville, R. E., & Copeland, R. P. (1994). Understanding sport sponsorship through exchange theory. *Journal of sport management*, 8: 102-114.
- Meenaghan, T. (1983). Commercial Sponsorship. *European Journal of Marketing*, 7(7), 5-73.
- Meenaghan, T. (1991). The Role of Sponsorship in the Marketing Communication Mix. *International Journal of Advertising*, 10(1), 35-48.
- Moller, D. (1983). Sponsorship: Tobacco's Deadly New Ingredient. *Readers' Digest*, 121.
- Mullin, B. J., Hardy, S., & Sutton, W. A. (2007). *Sport Marketing (3rd ed.)*. Champaign, IL Human Kinetic.
- Naming Rights deal at big-league facilities. (2002, December 30). *Sport Business Journal*, 5(36), 10-11.
- Pitts, B. G., Stotlar, D. K. (2002). *Fundamentals of Sport Marketing*. Morgantown, WV: Fitness Information Technology, Inc.
- Sandler, D. M. & Shani, D. (1989). Olympic sponsorship vs "ambush" marketing: who gets the gold? *Journal of Advertising Research*. 11, 9-14.

- Sandler, D. M. & Shani, D. (1993). Sponsorship and the Olympic Game: The Consumer Perspective. *Sport Marketing Quarterly*.
- Sleight, S. (1989). *Sponsorship: What it is and how to use it*. Maidenhead, Berkshire, England: McGraw Hill.
- Spiggle, S. (1994). Analysis and Interpretation of Qualitative Data in Consumer Research. *Journal of Consumer Research*, 21, 491-503.
- Stotlar, D. K.(2005). *Developing Successful Sport Marketing Plan (2nd ED.)*. Morgantown, WV: Fitness Information Technology, Inc.
- Useem, M. (1988). Maker and institution factors in corporate contributions. *California Management Review*, winter, 77-88.
- Witcher, B., Craigen, J. G., Culligan, D., & Harvey, A. (1991). The links between objectives and function in organizational sponsorship. *International Journal of Advertising*, 10(1), 13-33.
- Wimmer, R. D., Dominick, J. R. (2003). *Mass Media Research (7th ED.)*. CA: Wadsworth.

附錄一

訪談題綱

1. 請問 貴企業曾經贊助過的運動活動類型有哪些？
2. 請問 貴企業贊助運動之動機為何？
3. 請問 貴企業贊助運動之動機受到組織內部因素（企業目標、資源因素、決策者因素）及外部因素（企業定位、運動事件、競爭策略、贊助計畫完整性、環境因素）影響為何？
4. 請問提供 貴企業贊助運動之相關訊息與意見之成員有哪些？這些成員如何獲得相關資訊？參與決策之成員有哪些？參與決策之成員是如何決定的？最後決策者為誰？
5. 請問 貴企業選擇贊助對象時，會考量哪些因素？為何是這些因素？
6. 請問運動組織尋求 貴公司贊助時，贊助計畫是以口頭還是書面？若運動組織與企業相關決策人士熟識，是否會影響 貴企業選擇贊助對象之結果？
7. 請問 貴企業是否有既定年度預算是針對贊助運動項目？預算大約為多少？政策為何？
8. 請問 貴企業投入贊助之資源為何？
9. 請問 貴企業認為贊助對象（運動組織）能提供之資源（權益）為何？實際取得情形為何？是否與預期相符？
10. 請問 貴企業通常贊助之模式為何？
11. 請問 貴企業贊助運動與企業產品是否有關聯性？
12. 請問 貴企業贊助運動活動之實際效益為何？有達到預期的效果嗎？在贊助運動後，對 貴企業有何影響？
13. 請問若有其他運動組織向 貴企業提出贊助計畫，對於目

前贊助對象之贊助計畫是否有影響？影響為何？

14. 請問 貴企業若欲改變贊助對象，贊助對象須符合哪些條件？
15. 請問 貴企業在贊助運動活動時是否有發生過執行上之困難？困難為何？
16. 請闡述未來臺灣企業贊助運動之趨勢

附錄二

訪談紀錄

訪談對象：A

訪談時間：2007/5/4

訪談方式：面談方式

時間長度：40分鐘

研：請問 貴企業曾經贊助過的運動活動類型有哪些？

答：我們贊助過的運動蠻多的，大致上有 2003 年至 2005 年 HBL 全國高中籃球聯賽、2007 年 HBL 八強賽、2004 年世界盃青棒錦標賽、2003 年全國運動會、2006 年瓊斯盃籃球錦標賽、2006 年-2007 年金山馬拉松、2004 年王貞治盃青棒錦標賽、2004 年抗煞棒球義演賽、2004 年至 2007 年 SBL 裕隆恐龍隊、2006 年 HOPE 希望工程高爾夫球巡迴賽、2007 年墾丁國際衝浪賽。因為籃球算是國內最普及的運動，加上從事籃球運動的族群多以年輕族群為主，所以幾乎每個年度都會贊助籃球活動，其他像高爾夫是從去年開始，衝浪賽事今年的案子，另外，2007 年的瓊斯盃籃球賽目前還不確定是否會贊助，還在跟主辦單位洽談中。

研：請問 貴企業贊助運動之動機為何？

答：寶礦力水得自 2003 年起開始贊助國內多項運動，HBL 全國高中籃球聯賽、全國運動會，自 2004 年起投入多場大型運動賽會，如 2004 年世界盃青棒錦標賽、2006 年瓊斯盃籃球錦標賽等。公司贊助運動的動機是為了提升

企業之形象，對於能否提升銷售量並沒有特別在意，因為在國內的運動飲料市場中，S公司的產品市佔率超過五成，我們並不以增加銷售量為主要目標，反而是希望長期耕耘，在消費者心中建立企業的形象，不過就我們參與運動贊助這幾年下來，贊助運動對我們的銷售量確實有明顯的幫助。

研：請問 貴企業贊助運動之動機受到組織內部因素（人員、資源、企業目標）及外部因素（事件、環境、競爭）影響為何？

答：除了運動外，我們也會從事贊助公益性質的活動，但那是小部分，絕大多數的預算與資源都是投入在運動贊助中，內部的行銷策略是希望透過運動贊助來提升企業的形象，但在選擇贊助對象時，會去考量其運動賽事的型態、所能吸引的人數多寡以及賽事參與及觀賞的族群是否為我們的目標市場，這些都是我們在決定贊助前會考量的因素。所以，影響寶礦力水得贊助運動的因素，主要是組織內部因素中的企業目標，在消費者心中建立品牌形象，並藉由贊助運動來提昇企業形象。另外，我們在選擇贊助對象時，會去考量其賽事參與及觀賞的族群是否為我們的目標市場，這些都是我們在決定贊助前會考量的因素。所以我們這幾年贊助很多籃球的賽事，因為國內從事籃球運動及觀賞籃球運動的族群以年輕族群為主，年齡層在15-25歲左右，與我們的目標市場是相符的。

研：請問提供 貴企業贊助運動之相關訊息與意見之成員有哪些？這些成員如何獲得相關資訊？

答：（一）有時是由運動組織主動提出要求，部分則是公司內部主動出擊。

（二）贊助案的資訊來源部份為自身觀察，部分則為友人提供訊息。運動組織或行銷公司常會主動提案，公司內部也會主動向運動組織詢問是否需要贊助。

研：參與決策之成員有哪些？參與決策之成員是如何決定的？最後決策者為誰？

答：運動組織或行銷公司常會主動提案，公司內部也會主動向運動組織詢問是否需要贊助，不論是贊助規模大或小的賽會，或運動組織，皆由內部成員經討論溝通後，較大型的贊助案由行銷課課長做最後決策，而規模較小的贊助案則由推廣部內部討論後，由推廣部組長決定贊助與否。參與決策的都是部門內部成員，只要是部門的員工都可以參與討論。所有企劃案都必須要有書面計畫書，透過行銷公司提案的贊助案多以口頭簡報方式提案，而運動組織主動提出需求則多以口頭陳述居多。不論是公司內部主動提案或是由運動組織、委託之行銷公司提案方式，行銷部會從贊助經費多寡是否在預算許可範圍之內，以及所贊助之運動項目的參與或觀賞民眾是否為寶礦力水得的目標消費族群來作為考量。

研：請問 貴企業選擇贊助對象時，會考量哪些因素？

答：運動賽事型態、賽事所吸引的人數多寡、參賽對象是否

為目標族群。

研：請問運動組織尋求貴公司贊助時，贊助計畫是以口頭還是書面？若運動組織與企業相關決策人士熟識，是否會影響貴企業選擇贊助對象之結果？

答：部分會透過行銷公司提案，多為口頭簡報方式；另外運動組織主動提出需求則以口頭居多。

研：請問貴企業是否有既定年度預算是針對贊助運動項目？預算大約為少？政策為何？

答：這關於內部機密，不便透露，多以贊助運動賽事為主。

研：請問貴企業投入贊助之資源為何？

答：多以產品為主，除了像較大型的賽會如瓊斯盃及SBL仍會提供權利金。

研：請問貴企業認為贊助對象（運動組織）能提供之資源（權益）為何？實際取得情形為何？是否與預期相符？

答：贊助對象所提供之資源包括宣傳海報、舞台、現場廣告製作物、現場攤位、飲水站、網路連結、皆都有符合要求，較不同的是，有時公司會要求做不同的東西，但主辦單位不見得會配合。

研：請問貴企業贊助運動與企業產品是否有關聯性？

答：當然有。公司最主要的產品為運動飲料，與所贊助的活

動為運動，如此一來是百分之百的關聯性

研：請問 貴企業贊助運動活動之實際效益為何？有達到預期的效果嗎？在贊助運動後，對 貴企業有何影響？

答：贊助運動的目的是做長期性的投資，我們不傾向做短期的投資，所以是要建立品牌形象，進而維持消費者的忠誠度。所以我們較關心品牌形象的維持，銷售量是否增加其實差異不大。

研：請問若有其他運動組織向 貴企業提出贊助計畫，對於目前贊助對象之贊助計畫是否有影響？影響為何？

答：我們會先進行評估，再決定是否要贊助，原本贊助的對象不受影響，除非贊助對象內部有變動，或有其他狀況，我們才考慮退出。

研：請問 貴企業若欲改變贊助對象，贊助對象須符合哪些條件？

答：必須是運動賽事，因為與產品符合；該賽事會吸引之人數，像是馬拉松的參與對象是一般民眾，動輒吸引數千名民眾參與。

研：請問 貴企業在贊助運動活動時是否有發生過執行上之困難？困難為何？

答：除非是主辦單位本身的問題，或是雙方沒協調好，不然

其實很少會有狀況。而且，我們的作法是直接跟主辦單位聯繫，不喜歡假他人之手，如此一來會比較容易掌控情況，也比較不會出差錯，從載貨、卸貨、搬運、攤位佈置、舞台表演等等，我們都自己來，所以對於主辦單位所提供的權益，我們會比較在意更細節的部份。

研：請闡述未來臺灣企業贊助運動之趨勢

答：我想未來台灣的企業還是會積極贊助運動，尤其是旅美好手王建民、郭泓志在美國大聯盟發光發熱，企業藉由贊助運動來提升形象，增加曝光率，這些都會對企業有所幫助。我們公司會持續投入贊助運動，為國內運動盡一份心力。

訪談對象：B

訪談時間：2007/4/12

訪談方式：電話訪談方式

時間長度：30分鐘

研：請問 貴企業曾經贊助過的運動活動類型有哪些？

答：我們最主要贊助運動之類型是足球，由於百威啤酒為2006年世界盃足球賽之官方贊助商，因此在賽事期間，百威啤酒於國內全省7-11便利商店舉行88折促銷活動，同時也在全省Pub與餐廳由酒促小姐進行促銷活動。另外在2006年的暑假贊助“NBA尬一夏”的活動。

研：請問 貴企業贊助運動之動機為何？

答：百威啤酒於國外從事運動贊助的投入金額是十分龐大的，但在國內卻因預算不足之因素，投注在運動贊助的資源相當有限，儘管如此，百威啤酒在有限的資源中，在2006年世界盃足球賽，在國內各通路如量販店、便利商店、Pub及餐廳進行促銷活動，希望藉這項活動增加銷售量。

研：請問 貴企業贊助運動之動機受到組織內部因素（人員、資源、企業目標）及外部因素（事件、環境、競爭）影響為何？

答：無法贊助國內運動最主要的因素就是預算不足，我們很想做運動贊助，想贊助SBL或中華職棒，但真的因為預算問題，沒有錢什麼都不能做。

研：請問提供 貴企業贊助運動之相關訊息與意見之成員有哪些？這些成員如何獲得相關資訊？

答：2006 年的世足賽是因為百威本身是世足賽的官方贊助商，配合美國總公司在國內進行促銷活動；而 2006 年“NBA 尬一夏”活動是行銷公司找我們提案的，前年就有合作過了，去年他們提出的條件是在我們可以接受的範圍內，主要是提供產品為主，所以連續兩年都有合作。

研：參與決策之成員有哪些？參與決策之成員是如何決定的？最後決策者為誰？

答：行銷部門是參與贊助運動決策之主要成員。由組織或行銷公司提案後，行銷部內部成員經討論溝通後，由行銷部經理做最後之決策。所有企劃案必須要有書面計畫書，並以簡報方式提案，不論是公司內部主動提案或是由運動組織、委託之行銷公司提案方式，行銷部會從贊助經費多寡是否在預算許可範圍之內，以及提出運動組織或活動符合百威啤酒之需求作為考量。總而言之，在預算許可的情況下，是由行銷部決定是否贊助運動。

研：請問 貴企業選擇贊助對象時，會考量哪些因素？

答：運動賽事型態、賽事所吸引的人數多寡。希望該賽事所吸引的族群為年輕族群，與我們產品的訴求相符合是最好的。

研：請問運動組織尋求貴公司贊助時，贊助計畫是以口頭還是書面？若運動組織與企業相關決策人士熟識，是否會影響貴企業選擇贊助對象之結果？

答：所有企劃案必須要有書面計畫書，向我們提案的公司大多都是口頭簡報方式。如果是透過熟人介紹的話，我們都會多加考慮，但最後決定是否贊助都得考量到預算的問題。

研：請問貴企業是否有既定年度預算是針對贊助運動項目？預算大約為少？政策為何？

答：無既定的年度預算針對運動項目，這關於企業機密，總預算無法提供。

研：請問貴企業投入贊助之資源為何？

答：多以產品為主。

研：請問貴企業認為贊助對象（運動組織）能提供之資源（權益）為何？實際取得情形為何？是否與預期相符？

答：像廣告看板、現場製作物、現場活動攤位、海報 logo 露出、網路連結等，都符合要求。

研：請問貴企業贊助運動與企業產品是否有關聯性？

答：我想是有的，雖然啤酒跟運動並沒有直接相關，但在國外，球迷不管是在家或是現場看球，除了喝可樂汽水，喝啤酒的民眾也挺多的，反而不是喝運動飲料；啤酒給

人的感覺是暢快清涼的感覺，與運動帶給人清新愉悅的感覺相似，所以我想運動與啤酒是有關聯的。

研：請問 貴企業贊助運動活動之實際效益為何？有達到預期的效果嗎？在贊助運動後，對 貴企業有何影響？

答：在 2006 年世界盃足球賽賽事進行期間，所進行之促銷活動，以實際銷售量來評估實際的效果，於賽事期間所售出的啤酒量確實有達到行銷部門所設定之目標。

研：請問若有其他運動組織向 貴企業提出贊助計畫，對於目前贊助對象之贊助計畫是否有影響？影響為何？

答：至今仍有組織或行銷公司向我們提案，但目前我們沒有長期贊助的對象，所以我想這問題沒辦法做回答。

研：請問 貴企業若欲改變贊助對象，贊助對象須符合哪些條件？

答：因為目前有贊助的案件僅兩個，也沒有長期贊助的對象，所以這問題恕無法回答。

研：請問 貴企業在贊助運動活動時是否有發生過執行上之困難？困難為何？

答：目前與合作的廠商都還蠻愉快的，還沒遇到什麼問題。

研：請闡述未來臺灣企業贊助運動之趨勢

答：百威啤酒因預算不足因素無法參與國內運動贊助，往後在預算許可下，希望能贊助國內主流運動，如 SBL 超級籃球聯賽及中華職棒等。藉此提昇企業形象與開拓消費市場。

訪談對象：C

訪談時間：2007/6/15

訪談方式：主要以書面回覆方式，電話訪談為輔

時間長度：電訪為 20 分鐘

研：請問 貴企業曾經贊助過的運動活動類型有哪些？

答：籃球、棒球、熱舞大賽及路跑活動

研：請問 貴企業贊助運動之動機為何？

答：透過運動行銷，加深消費者對本牌的信賴度及偏好度以及提升產品知名度。而且包裝水市場其實競爭很激烈，我們除了穩固目前的市佔率，更希望能擴張市場，因此透過行銷公司的介紹，我們選擇贊助國內的職棒，挑選人氣最旺、票房最高的兄弟象隊，希望藉由兄弟象的名氣，提高民眾對悅氏礦泉水這品牌的知名度，讓運動與悅氏礦泉水的清新形象連結更緊密，加深民眾對悅氏礦泉水的良好印象。

研：請問 貴企業贊助運動之動機受到組織內部因素（人員、資源、企業目標）及外部因素（事件、環境、競爭）影響為何？

答：內部—資源是否足以支援、是否具公關性質、是否符合既定之行銷策略...等。外部—該項活動是否正為目前的熱門矚目活動、競賽是否有積極投入運動行銷、消費者對運動的關心度如何...等。

研：請問提供 貴企業贊助運動之相關訊息與意見之成員有哪些？這些成員如何獲得相關資訊？

答：企劃部(主管、經辦單位)、公關部門、高層主管、主辦單位自行接洽、內部人員認識、廣告公司介紹。公司內部有時是因該活動屬熱門活動並經由新聞資訊獲得進而主動接洽，但這部份佔少數，大多都是廣告公司介紹。這幾年的贊助案大多都由行銷公司幫我們規劃的，再經由我們內部討論後，交由高層人員進行決策，但往往高層人員在做最後決策時，會受到當下風行的運動種類影響，傾向贊助該項運動，像是前幾年與兄弟象的合作，去年開始贊助 SBL 緯來獵人隊。

研：參與決策之成員有哪些？參與決策之成員是如何決定的？最後決策者為誰？

答：組織內部包括企劃部成員，最後決策經由企劃部內部討論後，交由高層主管進行決策。

研：請問 貴企業選擇贊助對象時，會考量哪些因素？

答：運動賽事型態、賽事所吸引的人數多寡、參賽對象是否為目標族群。

研：請問運動組織尋求 貴公司贊助時，贊助計畫是以口頭還是書面？若運動組織與企業相關決策人士熟識，是否會影響 貴企業選擇贊助對象之結果？

答：多以口頭簡報為主，若為熟人介紹會影響贊助之結果。

研：請問 貴企業是否有既定年度預算是針對贊助運動項目？預算大約為少？政策為何？

答：此問題涉及內部機密，恕無法提供資料。

研：請問 貴企業投入贊助之資源為何？

答：以產品與現金為主，2006年贊助兄弟象棒球隊提供產品與現金各半。

研：請問 貴企業認為贊助對象（運動組織）能提供之資源（權益）為何？實際取得情形為何？是否與預期相符？

答：視活動性質及贊助多寡不同。大致有製作物廣告露出、現場產品露出、活動掛名、活動內容與產品連結。

研：請問 貴企業贊助運動與企業產品是否有關聯性？

答：為延伸相關性

研：請問 貴企業贊助運動活動之實際效益為何？有達到預期的效果嗎？在贊助運動後，對 貴企業有何影響？

答：實際取得的廣告效益較為抽象無法具體評估，評估應無達到預期的效果。對企業影響屬長期品牌的經營，短期無法產生影響。

研：請問若有其他運動組織向 貴企業提出贊助計畫，對於目前贊助對象之贊助計畫是否有影響？影響為

何？

答：還是會加以考慮。

研：請問 貴企業若欲改變贊助對象，贊助對象須符合
哪些條件？

答：該對象是否正為目前的熱門矚目活動、競賽，是否有積極
投入運動行銷，而消費者對運動的關心度如何

研：請問 貴企業在贊助運動活動時是否有發生過執行
上之困難？困難為何？

答：目前是沒有。