

國立臺灣體育學院體育研究所  
碩士學位論文

職業運動球團門票銷售機制之研究-以中華職棒  
大聯盟所屬球團為例

THE STUDY ON TICKETING DISTRIBUTE  
SYSTEM ON PROFESSIONAL SPORT – TAKING THE  
CHINESE PROFESSIONAL BASEBALL LEGUE TEAMS



研 究 生：蔡光哲 撰

指 導 教 授：黃 煜 博 士

中 華 民 國 九 十 六 年 六 月

## 中文摘要

本研究旨在探討職業運動球團門票銷售通路機制，球團門票採行之通路策略以及分析球團門票通路考量之因素，研究工具為自編之訪談問卷，訪談問卷經由三位專家進行內容效度檢核，訪談對象包括目前中華職棒大聯盟六支球團的票務相關負責人員。研究結果發現：

一、球團門票銷售通路主要有三種，分別為：(一)現場售票 (二)網路售票；(三)預售端點預售票。

二、通路服務之特色與限制，分別為：

(一)現場售票的特色為感受到比賽前的氣氛，但是有三種限制：(1)遇熱門場次，往往大排長龍，一票難求，要忍受排隊之苦；(2)無法在售票現場得知售票狀況；(3)無法買到自己想要的位置；(4)球場售票口設備不足，無法與預售系統整體連結。(二)網路售票的特色為節省成本與時間，開賽前就能進場，亦可買到理想位置。有三種限制：(1)售票通路系統無法統一，造成消費者購票上不便；(2)退票方式不理想；(3)無法杜絕黃牛預購門票。(三)預售端點預售票的特色：(1)方便居住於都會區的消費者。2.限制：(1)普及性不夠，配合的廠商並不是專業的經銷商；(2)沒有劃位的機制；(3)無法與聯盟之總票房主機連線。三、建立售票機制所需資源：(一)資源分為現場人力及軟、硬體部分；(1)現場人力需求會依據對戰組合的不同做調整，現場售票窗口票務及帶位員都有三至五個不等，負責電腦劃位作業及負責帶位；(2)電腦軟體：由委託之網路售票公司提供及設計售票程式系統，作為一個代收平台；(3)硬體：所需的設備如電腦、印表機及網路線由職棒各球團提供與委託之網路售票公司做為連線之用。

最後根據結論提出給予球團及聯盟之建議：(一)銷售通路多元化；(二)建立一個普及的售票通路系統；(三)銷售通路策略；(四)促銷策略；(五)建議未來研究者可朝不同銷售通路的市場比例、不同通路的價格與銷售策略等方面之相關研究。

關鍵詞：職業運動、球賽門票、售票機制

Tsai, Kuang-Che (2007). A study of ticketing distribute system on professional sport-take the Chinese professional baseball legue teams. Unpublished master thesis: National Taiwan College of Physical Education, Graduate Institute of Physical Education.

### Abstract

The study of this study were to investigate the ticketing distribution system of professional baseball teams in Taiwan. The qualitative interviewing method was selected to collect the data. The interview guidelines were developed based upon reviewing relevant literature. Three sports management experts were invited to review the proposed interviewing guidelines for ensuring validity while regulations were used through examining relevant documents provided by six clubs.

As a result, several conclusions were made as follow:

First, three main ticket distribution methods were used ; on-site ticket ,internet, ticket outlet. On-site ticket sales intensified the feeling of game-day atmosphere.

Second, several limitations were found in this method, including a queue formed often when games were popular. Consumers did not have information about the leftover of ticket sales. There was no reserved seating. Ticket office did not have sufficient equipment.

Third, Internet sales offered two major benefits, including time saving and seats-reserving .However, non-standardized system caused confusion. It was difficult to deter ticket scalping. The ticket outlet created a function of convenience in metropolitans. However, this system was not widespread enough, without reserving seating. Lack of connection to ticketing system could be a issue.

Hence, it established the necessary resources of ticket-selling. As for building the ticketing distribution system, three main resources were imperative: on-site manpower, computer software and hardware.

The numbers of on-site ticketing staff manpower were adjusted to the various situations. And then, three to five clerks in the ticket office and three to five ushers responsible for keying in the seats on the computer and guiding the spectators to their seats. The specialized ticketing company provided the software of ticket-selling program as a substitution platform. The essential equipments including computers, printers and Internet cords were provided by the professional baseball clubs. This company also had an access to the ticketing department for all serving clubs. The equipment could connect to the Internet ticket-selling company.

Finally, according to the conclusion, five suggestions were made: (a) multiple ticketing distribution system; (b) establishing a widespread ticketing distribution system; (c) the strategies of ticketing distribution; (d) the promotion strategies; (e) doing relevant research on the marketing proportion and prices of different ticketing distribution, and promotion strategies.

Keyword: professional sport, game ticket, ticketing distribute

## 目 錄

中文摘要	I
英文摘要	II
目 錄	III
表目錄	V
圖目錄	VII
第一章 緒論	1
第一節 研究背景	1
第二節 研究動機	4
第三節 研究目的	5
第四節 研究問題	5
第五節 研究範圍	6
第六節 研究限制	6
第七節 名詞解釋	6
第二章 文獻探討	8
第一節 服務業範疇與其商品型態	8
第二節 職業運動產品之特性	22
第三節 服務業行銷通路之特性	29
第四節 企業組織不同通路型態之效益分析	66
第五節 職業球團門票銷售通路之探討	73
第三章 研究方法與步驟	96
第一節 研究流程與架構	96
第二節 研究對象	98
第三節 研究工具之編制	98
第四節 實施程序	101
第五節 方法分析與資料處理	105
第四章 結果與討論	107

第一節	中華職棒聯盟及各球團現有之售票制度...	107
第二節	球團現行的各種門票銷售管道所需之資源及步驟.....	113
第三節	球團鼓勵球迷使用之通路機制及促銷方式.	118
第四節	球團現行所使用的通路服務之特色與限制.	123
第五節	球團門票通路效益之評估.....	128
第五章	結論與建議.....	132
第一節	結論.....	132
第二節	建議.....	136
第三節	未來研究之建議.....	124
參考文獻	.....	138
中文部份	.....	138
英文部份	.....	141
附錄一	訪談邀請函.....	146
附錄二	訪談同意書.....	147
附錄三	職業運動聯盟門票銷售通路機制之研究~以中華職棒大聯盟所屬球團為例之訪談問卷.....	149
附錄四	訪談稿全文.....	150

## 表目錄

表 1-1-1 中華職棒歷年觀眾人數統計表.....	3
表 2-1-1 服務行動的本質..	13
表 2-1-2 依服務的傳遞方式分類.....	14
表 2-1-3 依服務需求本質分類..	14
表 2-1-4 有形、無形服務、搭配兩者兼有的服務..	15
表 2-3-1 行銷通路策略.....	33
表 2-3-2 台灣鐵路網路訂票之現況..	34
表 2-3-3 ezfly.com 網路訂票之現況簡介..	35
表 2-3-4 KingNet 網路訂票之現況.....	36
表 2-3-5 年代網路訂票之現況簡介.....	37
表 2-3-6 兩廳院網路訂票之現況簡介.....	38
表 2-3-7 台灣鐵路局電話語音售票系統.....	39
表 2-3-8 國光汽車客運訂票系統.....	41
表 2-3-9 台灣鐵路管理局訂票系統.....	47
表 2-4-1 通路效益評估相關文獻整合一覽表.....	68
表 2-4-2 國內相關之行銷通路與效益研究主題一覽表.....	70
表 2-4-3 通路效益構面一覽表.....	72
表 2-5-1 中華職棒大聯盟門票銷售管道之狀況一覽表.....	80
表 2-5-2 中華職棒六球團現場購票現況一覽表.....	81
表 2-5-3 元氣售票系統一覽表.....	82
表 2-5-4 誠泰 COBRAS 線上購票系統一覽表.....	84
表 2-5-5 中信鯨線上購票系統一覽表.....	85
表 2-5-6 統一獅線上購票系統一覽表.....	86
表 2-5-7 LA New 熊線上購票系統一覽表.....	87
表 2-5-8 興農牛線上購票系統一覽表.....	88
表 2-5-9 兄弟象線上購票系統一覽表.....	90
表 2-5-10 元氣售票系統流.....	91
表 2-5-11 職棒 18 年預售票購買辦法.....	92
表 2-5-12 元氣售票系統相關規定.....	94

表 2-5-13	中華職棒門票價目表 . . . . .	95
表 3-2-1	受訪者基本資料一覽表 . . . . .	98
表 3-3-1	專家名單一覽表 . . . . .	100
表 3-4-1	訪談實施一覽表 . . . . .	106
表 4-1-1	中華職棒各球團門票銷售通路一覽表 . . . . .	111
表 4-3-1	職棒各球團現行所使用的促銷方式整理表 . . .	119
表 4-4-1	職棒球團現行所使用的通路服務之特色與限制整理表 . . . . .	124

## 圖目錄

圖 3-1 研究架構流程.....	97
圖 3-2 訪談法四步驟.....	102

## 第一節 緒論

本章共分為六節：第一節研究背景；第二節研究動機；第三節研究目的；第四節研究問題；第五節研究範圍；第六節限制；第七節名詞解釋；敘述如下：

### 第一節 研究背景

民國七十九年棒球成為國內第一個職業化的運動目，也為我國職業運動開創了新紀元，職棒的出現，適時的填補了現代人空虛的心靈，消弭了許多緊張與衝突，發揮了紓解與潤滑的功能。最重要的是，莫過於它對於民眾的心理有深遠的影響，觀賞職業運動，藉由為球賽吶喊、加強的行為，將情緒得以轉移、疏通（李淑玲，1993）。職業運動的功能，除了原本體育運動存在的價值外，還包括它所能提供的商業性的工作機會與對整個社會心理的影響（李淑玲 1993）。根據學者葉公鼎（2001）對於運動產業之分類中發現，職業運動屬於運動產業核心產業中的觀賞性運動服務業，即以觀賞賽會活動所需提供的服務為主。陳秀珠（1996）針對職棒球隊的經營目標進行研究，認為職棒球隊企業的經營目標，主要包含有三大目標，分別為：社會責任目標指的是，顧客滿意目標；以及經濟利潤目標。也必須要在經濟利潤目標的前提之下，才能創造社會責任目標以及顧客滿意目標。

劉照金、林偉立（1999）提到台灣職棒經營策略目標有以下幾項：一、創造台灣職棒清新運動形象以擴大目標市場

；二、提昇職棒球賽水準與球員表現以提昇市場競爭力；三、擴大台灣職棒市場規模；四、建立職棒服務作業系統提昇服務品質；五、財務結構改革。

職棒成立之初期曾經歷了一段極為風光的歲月，吸引了不少球迷的投入，職棒元年（1990）進場觀眾即達到 89 萬 9955 人次，在職棒二年（1991）進場人數便突破了一百萬人次的數目，而後逐年增加至職棒六年的 164 萬 6361 人次，並達到我國職棒運動的巔峰期。但是好景不常，職棒經歷了前所未有的選手打假球及放水事件，以及第二個職棒聯盟的成立，兩聯盟的惡性競爭，突顯了職棒球隊增加得太快所造成的後遺症，職棒因此陷入了低潮，觀眾人數遂從職棒七年（1996）的 136 萬 4424 人次，遽降至職棒十年（1999）的 49 萬 6433 人次。

然而，國人在處於棒球寒冬多年後，終於見到一道曙光，2001 年由台灣主辦的世界盃棒球賽，得到第三名的佳績，也敲醒了國人對棒球沉睡已久的熱愛，進而造就了中華職棒十三年（2002）的票房復甦及球季末兩聯盟的合併，進場觀賞人數由職棒十二年（2001）的 33 萬 7707 人次，增加到職棒十三年（2002）的 53 萬 2304 人次及職棒十四年（2003）的 95 萬 8596 人次，職棒十五年（2004）及十六年（2005）又突破一百萬人次，成長幅度相當可觀，此現象也顯示職業棒球已逐漸恢復到巔峰期的榮景，是指日可待的。

表 1-1-1 中華職棒歷年觀眾人數統計表

職棒年度	總場次	總觀眾人數	平均單場觀眾人數
元年 1990	180	899,955	5,000
二年 1991	180	1,050,405	5,836
三年 1992	180	1,238,063	6,878
四年 1993	270	1,600,549	5,928
五年 1994	270	1,607,677	5,954
六年 1995	300	1,646,361	5,488
七年 1996	300	1,364,424	4,548
八年 1997	336	685,832	2,041
九年 1998	315	690,089	2,191
十年 1999	278*	496,433	1,786
十一年 2000	180	301,671	1,676
十二年 2001	180	337,707	1,876
十三年 2002	180	532,304	2,957
十四年 2003	300	958,596	3,195
十五年 2004	300	1,051,625	3,505
十六年 2005	300	1,014,695	3,294
十七年 2006	300	679,205	2,264
<b>總計</b>	<b>4,349</b>	<b>16,166,591</b>	<b>3,717</b>

註：1999年原訂300場比賽，因921大地震取消22場。

（資料來源：中華職棒聯盟官方網站）

也由於職業運動追求的是商業利益，因此商業性質的運動賽事營收是作為它經濟來源的重要後盾之一，因此擴大收入是職業球團營運的重要工作，國內學者黃煜（2001）指出，職業球賽門票銷售情況是職業運動聯盟經營的重要指標，更是職業球賽的重要收入，而票價則是代表職業棒球比賽的價值。職棒球賽精彩的程度能吸引更多球迷到場觀戰，當然也是門票收入日益增長的一大主因。

Mullin, Hardy, and Sutton（2000）也提到，門票在職業球賽中所扮演的角色具備數種功能，包括（一）提供收據的樣式：遇特殊紀念球賽，門票上如果印有特別的圖樣，將其本身成為具價值的商品；（二）提供座位的方向：球迷可依票門上面的座位表迅速的找到自己的位置；（三）購買的狀況與條件：可否退換票，會在門票上說明，提供部分意外

險的條款也列在門票上面。從行銷的角度而言，門票還有很大的發揮空間，特別是扮演促銷工具及創新營收的來源之一，許多美國職棒小聯盟的球團將門票視為重要的廣告媒體空間，宣傳運動組織和球隊，其他組織也將門票作為搭配促銷活動，例如，門票號碼做為抽獎用途，將門票背面印成可回收的折價卷。黃金柱（1992）也提到，門票是一種名望的表示，尤其是重要的比賽，例如美國超級盃美式足球決賽或職業棒球決賽，因入場卷通常是一票難求，所以是屬稀有的一樣項產品。

## 第二節 研究動機

中華職棒雖然有許多銷售管道，但是各球團的票務作業系統仍存在著許多問題，例如，職棒 14 年牛象總冠軍賽第六戰移師天母球場，門票可以提早發售，卻在當日售票，未提供現場苦候的球迷售票資訊，讓買不到票的球迷失望與憤怒，都是那次總冠軍賽事第六戰售票的缺失。讓忠實的球迷不禁質疑起預售票的問題，所以應該使票務透明化，讓現場排隊者了解自己有沒有機會買到票，不要徒勞無功，也因為售票制度的不夠完善，所以衍生出許多改進的空間，譬如可以增加更多門票預售機制，減輕現場售票壓力，則是可行之道。

中華大職棒聯盟自從實施「主場制」，球賽門票的營收均由球團自主。所以聯盟應該盡服務球迷之職，加強事前規劃和防範，讓可避免的憾事不再重演。在售票制度方面，聯盟應與球團協調，不應該浪費原本球迷應有的購票權利，並

要求球團採行更有效率及更公平的售票機制，且加強購票現場秩序的維護。聯盟要掌握球團印票、驗票、售票的執行過程，嚴格規定單場門票發售的數量，以保障球迷權益。再者，也隨著國內職棒的再度興起，也紛紛引起學者學者們的注意。有鑑於此，本研究的目的即透過瞭解服務業商品的售票系統，並根據國內球迷的消費習慣，提供職棒聯盟與球團票務作業系統上的參考，期待對國內職業棒球運動的發展有所助益，另一方面更可供其他職業運動賽事的門票銷售通路規劃時之參考。

### **第三節 研究目的**

基於上述之研究動機，本研究目的如下：

- 一、分析中華職棒大聯盟及各球團現有之售票制度。
- 二、建立門票銷售系統，供職棒聯盟及球團參考。

### **第四節 研究問題**

依據研究目的，本研究欲探討的問題如下：

- 一、中華職棒大聯盟及各球團門票現有銷售方式為何及球團間之差異性？
- 二、檢視並比較各球團門票銷售管道制度為何？
- 三、瞭解各銷售管道所需之資源與步驟為何？
- 四、建構門票銷售制度之步驟為何？

### **第五節 研究範圍**

本研究是針對台灣職業棒球為研究對象，包括中華職棒大聯盟的六支球隊為研究主體及中華職棒大聯盟的熱身賽、例行賽與季後賽。

## 第六節 研究限制

本研究的限制如下：

本研究僅針對職棒球隊經營者進行研究（供給面）並未針對職棒觀眾消費者進行分析（需求面），是本研究的限制。

## 第七節 名詞解釋

本研究之名詞定義如下：

### 一、職業運動

職業運動是服務業的一種，職業運動在運動場上提供服務也就是運動技術，吸引觀眾來欣賞，是在製造無形產品，屬於休閒娛樂項目視為服務業。職業運動是一種營利性行為；職業運動販賣門票及紀念品而職業運動員均有其身價，且可拍攝廣告增加收入，是十足的營利性行為。它也是為市場需求導向，主要收入為門票及媒體轉播權利金，這些都受消費者是否消費所影響，因此針對消費者的需求來進行職業運動是主要且必須的，這也是市場需求導向。

### 二、球賽門票

門票或入場券，除可作為一種收據、引領觀眾就座和瞭解票期、票別等情況外，門票本身也是一種很好的促銷工具和收入的來源。在美國，有些運動聯盟以門票作為一種廣告的媒體，宣傳運動組織和球隊。另有些規模較大的組織更與廠商合作，以門票作為一種搭配廣告的促銷工具。

門票收入是職業運動球團主要的收入。若要增加這項收入進而獲取利潤，努力的方向就是要讓人喜歡看，而且是到現場觀看球賽。以一場受歡迎的比賽來看，不外乎是門票售罄等因素。因此，比賽如何能持續吸引人到現場，將是職業運動球團思考的重點。若能有效的切入這個點，門票收入自然會同時增加。

### 三、售票機制

售票制度是提供給消費者購票據點或通路，帶給消費者一種更即時、更便利、活動資訊更透明的購票環境，有了便利購票制度系統及通路可使消費者買到欲購買的門票。

## 第二章 文獻探討

根據本研究的目的，本章共分五節，第一節、服務業範疇及其商品型態；第二節、職業運動之特性；第三節、服務業行銷通路之策略；第四節、企業組織不同通路型態之效益分析；第五節、職業球團門票之銷售管道。

### 第一節 服務業範疇及其商品型態

本節將依序探討：服務業範疇、服務業商品型態及服務商品特性。

#### 一、服務之定義：

所謂的「服務」，品管大師 Juran(1974)曾為服務下一個定義：「服務就是為他人利益著想所作的工作」。儘管中外學者或組織團體對「服務」已逐漸有一致性的解釋方向及看法，但在字面上的定義仍有不同的描述，如下：

- (一) 郭恆 (1982) 定義服務為「一般實體產品是由生產而得到，而服務則是『去做』的或『執行』的一種活動」。
- (二) Pride (1991) 定義服務為「將人及機器之各種努力結果，供人或物使用之行為，一律稱為服務」。
- (三) Kolter(1991) 定義服務為「一方提供給另一方，本質上是無形的，且不能擁有東西之任何活動或利益，它的提供可能和實質產品有關或無關」。
- (四) Santon(1978) 定義服務為「服務是那些可以分別辨認，提供滿足需要的無形活動(或行為)，而這些行為並不一定與

出售貨品或出售其他服務聯結在一起，提供一種縱使需要有形貨品的服務，亦不會發生服務所有權轉移」。

## 二、服務業的範疇與定義

我們從不同的觀點來對服務業下定義，例如：美國行銷協會定義服務業是由銷售或附帶於一般產品之銷售，所提供的活動、利益或滿足。另外學者 Sasser(1998) 認為完整的服務業定義上應包括交通、公共事業、批發和零售業、公共行政、財物、保險和不動產等，如此更能正確的反應服務業，因為顧客可以從這些公司購買到實質的無形利益。

張健豪、袁淑娟(2002)也提到，服務業是指：「以提供服務給需要者為主要業務的『事業體』(going concern)：廣義言之，此事業包含從家庭到國家的所有社會體制。」第三產業服務業在進入 21 世紀後，由於科技不斷進步的輔助，更使得服務業在所有產業中一枝獨秀，獨占鰲頭，占我國經濟活動比例接近 70%，任何產品如今都得朝「服務導向」的方向設計、執行、調整。一般而言，服務業的範圍包括下列十二大項：

### (一)商業性服務：

1. 專業性服務：法律關係服務、工程設計服務、城市規劃與環保服務、公共關係服務、安裝及裝配工程服務。
2. 電腦及相關服務。
3. 研究與發展服務。
4. 不動產服務。
5. 設備與租賃服務。
6. 電子商務服務。
7. 其他服務：包含翻譯服務、展覽管理服務、廣告服務、市調服務、徵信服務、檢驗服務、人力仲介服務、清潔服務、

攝影服務、包裝服務、出版服務、會議服務、印刷服務。

(二) 通訊服務：

包括電腦及周邊產品、郵電服務、行動電話通訊服務、寬頻網際網路服務、視聽服務。

(三) 建築服務：

工程建築設計、選址、施工的整個過程：橋墩、港口、公路的場所選擇、建築物安裝及裝配、施工、維修服務。

(四) 銷售服務：

產品銷售的過程服務，例如，批發零售服務、代理、經銷、網路銷售、特許等服務。

(五) 教育服務：

高等教育、國民教育、學前教育、成人教育、特殊教育、補習教育、遠距教育、遊學教育。

(六) 環境服務：

污水處理、廢棄物處理、噪音處理、危險物品處理、有毒物質處理、放射線物質處理。

(七) 金融保險服務：

銀行與保險業及相關金融服務包含：存放款服務、經紀業服務、證券業服務、外匯服務、火險服務、產險服務、人壽險服務、意外險服務。

(八) 健康及社會服務：

醫療服務、健診服務、社會服務、鰥、寡、孤、獨之照料服務。

(九) 旅遊及相關服務：

旅館及餐飲服務、旅行社及導遊服務、航空、公司及租

車服務、風景及遊樂服務。

(十)文化與娛樂及體育服務：

廣播、電影、電視、KTV、演唱、歌劇、話劇、娛樂、新聞、圖書館、建築、體育、健身服務。

(十一)交通運輸服務：

陸海空貨運服務、管道運輸、內河和沿海運輸航太發射服務、貨物集散服務、倉儲物流、港口機場服務。

(十二)其他服務：

未列入上述各項以外的服務，如塑身、美容、整型服務。

林登燦(2003)對服務業的定義如下：「生產工礦業產品的產業以外的其他企業，原則上凡是所以的第三級產業都可以稱之為服務業。」

三、服務業商品型態

張健豪、袁淑娟(2002)也提到服務業的分類可依以下來區分：

(一)依服務活動本質分類：

消費者參與服務過程是服務的特色之一，服務活動本質為何？有形的或無形的。依據服務業的活動內容可分五類：

1.有形的服務活動產生在顧客身上：

如航空服務、算命、速食餐廳等以人為主的服務(people processing)。在傳遞的過程中，屬於必須本身在場接受服務，方能獲得所希望得到的利益。顧客為了滿足個人食衣住行的需求，在接受服務時，必須親自到服務場所接受服務。其次接受服務必須花費時間來接受服務。

2.有形的服務活動產生在物品身上：

如快遞、修補物品、看護嬰兒。此類服務顧問不需要在場，但是服務的物品必須在場，這是以物為主的服(possession

processing)。以物品為主的服務往往重點是在顧客的財物或所有物，例如，房子、汽車、電腦，服務的活動類似製造業，必須限時完成，此活動過程顧客不太需要親自參與，這是因此不需要親自到場陪伴其所有物。

### 3. 無形的服務活動產生在物品身上：

如通訊、教育、傳輸。顧客的心思必須在場，這是以心靈為主的服務(mental stimulus processing)，但亦可用於有特定的服務設施現場或遠距傳播。

### 4. 無形的服務活動產生在顧客的物品身上：

如保險、投資、顧問。此類服務是以資訊為主的服務(information processing)，顧客在提出服務需求時，可以無須直接參與。資訊包含電腦與專家的頭腦，此處所指的為後者。各種不同領域的專家，運用他們的大腦將有效的資訊(經驗)傳送給顧客，這些資訊可以表現在信件、書籍、磁帶當中，這類諮詢特別需要靠資訊蒐集來處理作，如財物、法律、企業診斷等：

表 2-1-1 服務行動的本質

顧客與服務組織之間互動的本質	服務據點的有效性	
	單一據點	多重據悉
顧客自己到服務組織	戲院	公車服務
	理髮廳	速食連鎖體系
服務組織到顧客的地方	保養草皮服務	郵件服務
	除蟲服務	道路救援服務
		計程車
顧客與組織間透過通訊來接觸	信用卡中心	廣播網路
	地區電視台	電話公司

資料來源：張健豪、袁淑娟(2002)服務業管理。台北：智揚文化。

表 2-1-2 依服務的傳遞方式分類

服務行動本質	接受服務的對象	持有物
有形的行動	人的本身、乘客運輸、 健康照顧、旅館住宿、 美容沙龍、物理治療、 健康中心、餐廳/酒吧 理髮、葬禮	實體東西、貨物運輸、設 備修理維護、倉儲、警衛 保全、零售配送、洗衣乾 洗、加油、景觀與草地維 護、廢棄物處理與回收
無形的行動	人的心靈、廣告、藝術與娛樂、 廣播/有線電視 管理顧問諮詢、教育、 資訊服務、音樂會、心理治療、 宗教、電話諮詢	非實體東西、會計銀行、 資料處理、資料傳送、保 險、法律服務、程式設計 、研究、有價證券投資、 軟體諮詢

資料來源：張健豪、袁淑娟(2002)服務業管理。台北：智揚文化。

表 2-1-3 依服務需求本質分類

超過供給時	需求隨時間波動的程度	
	範圍寬	範圍窄
可滿足尖峰需求	電力、天然氣、電信局、 醫療單位、警局與消防局	保險、法律服務 、銀行、洗衣店
尖峰需求超過產能	會計與稅務單、運輸業 、旅遊業、餐飲業、戲院	與上格中的服務業相 似，但以他們的規模基 本水準而言，沒有足夠 的產能

資料來源：張健豪、袁淑娟(2002)服務業管理。台北：智揚文化。

表 2-1-4 有形、無形服務、搭配兩者兼有的服務

有形	兼具有形與無形	無形
高爾夫俱樂部、計程車、西裝、飛機	球具兼果嶺費、燃料相關費用、修改服務的西裝、附午餐的班次	果嶺費用之服務、駕駛的服務、代客修改的服務、無餐點的班次服務

資料來源：張健豪、袁淑娟(2002)服務業管理。台北：智揚文化。

### 三、服務業商品特性

Kotler (2004) 曾描述服務具有四個特性，分別為無形性、不可分割性、異質性及不可儲存性等四大特性，茲分別如下：

#### (一)無形性：

服務是無形性的，此乃學者一致認為服務具有基本特性。Parasuraman、Zeithaml & Berry (1991) 認為服務是一種執行的活動，無法像實體產品一樣被消費者看到、嚐到或感覺得到，這也是服務與實體產品間差異之起源。

#### (二)不可分割性：

服務的生產與消費的過程通常是同時發生的，也就是服務與其提供來源無法分割。Carmen & Langeard (1980) 認為由於此項特性使得大多數情況下，顧客必須介入生產的流程，使得服務的提供人員與顧客之間的互動極為密切，對於服務品質也有相當的影響。也正因為如此，兩者均為影響服務產出的結果，顧客與其接觸的服務人員之間的互動，也影響顧客所認知的服務品質。

#### (三)異質性：

服務具有高度的異質性，受到提供服務的時間、地點及人員等因素的影響很大；故 Parasuraman、Zeithaml & Berr (1995) 認為，尤其是具高度人員接觸的服務，其服務的品質異質性相當大，通常會視服務人員，接觸的顧客不同而有所差異，甚至每天都有變化。

(四)不可儲存性：

服務無法如一般實體產品一樣，在生產之後可以存放待售，它是不能被儲存的。因此，由於服務的易逝性而無法被儲存，使得服務業對於需求的波動更為敏感。

余朝權 (2001) 提到服務行銷與產品行銷有很大差異，主要是因為服務業所具有的特性不同。一般而言，服務業的特性有六種，分別如下：

(一)無形：

相對於有形的產品，服務是「無形的」，它看不見、摸不著，其他的服務特性也都源自於此一「無形」。

(二)生產與消費同步：

服務的生產過程與消費是同步發生的，也是不可分割的。換言之，顧客將積極地參與服務的生產過程，同時也促使服務的生產過程儘可能「獨特」地企圖滿足某一顧客的需要。

(三)差異性：

一般的產品可能有標準的規格，服務則很難標準化。除了販賣機可能提供相同的服務以外，其餘及人員的服務，將因不同的服務人員而有不同。即使是同一服務人員，也可能提供給不同的顧客不一樣的服務。更進一步地說，同樣一位服務人員，在不同時間為同一顧客服務時，也可能產生不一

樣的服務品質。例如理髮師即是如此。

#### (四)零存貨：

服務是無法儲存的，因此也沒有存貨。服務人員與設備隨時都在「待命」，等待為顧客服務，但只要顧客不出現，就沒有提供服務。因此，如何調整服務人員與設備的數量，以應顧客所需，就是一件最重要的事。

#### (五)獨特通路：

一般商品要透過中間商來傳遞產品，故可能有較長的通路。服務則因「產消同步」，故通路可能較製造業為短，亦即較直接。

#### (六)易逝性：

服務人員與設備可能等在那兒，但若無人購用服務，服務立即消逝，而準備提供服務的成本則已經發生。例如戲院、飛機、公共汽車，不管有多少人來接受服務，不管空位多少，成本一定發生。

實務界人士對於服務業的特性，也有一些簡要的說法。前統一企業總經理高清愿（1987）認為服務業的特性是三「不」一「多」：

1. 看不見：服務業的「產品」無形，不易看見。
2. 帶不走：服務設備、服務人員均無法帶走。
3. 留不住：服務是無法儲存的。
4. 變化多：服務業品質難趨一致。

林燈燦（2003）指出，服務業一般具有下列幾項基本特色：

#### 1. 一般都屬勞力密集行業：

現場工作人員對顧客的態度和舉止，對客人的數量和營

業額獲利率或利潤均有很大的影響。

## 2. 提高顧客滿意度：

讓顧客的希望獲得滿足的行動和態度，對服務業尤其必要。顧客的滿意不只是所提供的商品而已，其他如賣場環境、從業員的態度與服裝、整潔感、服務等這些心理層面更加重要。其中尤以從業員的態度最受重視。因此，對服務業而言。

(一) 品質 (Quality, Q)、清潔 (Cleanliness, C)、(環境 Environnement, E)、安全 (Safe, S)、待客態度 (Manner, M)，重視的是人與之間的倫理道德。

(二) 為了要隨時掌握「顧客滿意度」，必須以統計手法實施滿意度調查並進行分析。

## 3. 使服務的功能具體化：

服務的功能當然依業種而有所區別：例如：

(1) 超級市場的功能是「不讓顧客久等」、「隨時維持新鮮度」、「不讓商品缺貨」等。當然「貨品陳列齊全」也很重要。「賣場明亮寬敞」也不可忽視。

(2) 提供電力、瓦斯的公司，必須「縮短辦理遷入、遷出手續的時間」。電力公司、「使電壓維持穩定，以謀用戶電腦操作的穩定」也是一種服務訴求；瓦斯公司做到「供熱量穩定」「安全」是最起碼的條件。

## 4. 即使相同的服務，依顧客不同，評價也互異：

不同的顧客評價互異，因此必須隨時考慮顧客最迫切的希望，努力追求具有創意的服務。例如：

(1) 有些顧客非常注重價格，並以此來評價品質。

(2) 有些是把焦點放在商品品質上，例如感覺「味道鮮美」，縱使環條件有差，也仍認為「服務優良」。

- (3) 大多數人非常重視接待的速度和交貨期限。例如在餐廳等待上菜的時間愈短愈好。
- (4) 某些服務業需要環境及氣氛的塑造，才能是顧客滿足，例如酒吧、俱樂部顧客更注重這類環境的品質。
- (5) 連鎖餐廳，人們重視的是「安全、衛生」品質。
- (6) 利用自動販賣機的服務，首要條件是「不能保障」。
- (7) 依顧客的年齡層不同，滿意度也不同。

#### 四、小結

服務雖然是一種商品，服務是一種自然產品，它在製造過程中與顧客有較多的互動關係，所以服務人員也是服務產品的一部分，更何況，服務是無法儲存的，它是與時間發生密切的關聯，在整個過程中，服務更是屬於中間傳送的部分。消費者參與服務過程是服務的特色之一，服務活動本質是屬於有形的或無形的。

## 第二節 職業運動產品之特性

### 一、何謂「產品」？

張國雄（2004）指出，產品是指一種理由（idea）、實體（physical entity）、服務（service）、或者是以上三者之任何組合，它是交換的基本要素，可以滿足個人及企業之目標。換言之，產品不只限於有形的實體物品（例如手機、可樂、手錶等），還包括無形的服務（心理諮商、瘦身美容、法律服務）及理念（拒抽二手煙、反毒、捐血助人、政治理念等）。

### 二、運動產品的特性

鍾志強（1992）提到，運動產品的特性為：

1. 運動產品不變的特性為其是無實體的與主觀的。
2. 運動產品是多變的及不可預知的。
3. 運動行銷的重點應放在產品的週邊功能上。
4. 運動產品是易消失的，它必須預先銷售。
5. 運動通常是公共性消費，其消費者之滿足與否受社會促進所影響。
6. 運動行銷人員通常只能對運動之核心產品施予少數的控制，而對其產品擴充功能之控制相當有限。
7. 運動的消費者可以是個人亦可以是產業。
8. 沒有任何其他的產品可以像運動一樣，喚起強烈的人們認同感及情緒的連結。
9. 運動具有普通的吸引力，且又遍佈於生活要素之中。

國內學者黃煜（2000）指出，職業棒球屬於娛樂事業，棒球比賽本身是職棒聯盟的主要產品，這與一般的電影、電視連續劇、或是歌舞劇並無太大差異，因此，職棒比賽可說

是提供球迷娛樂的表演，換言之，職業棒球屬於娛樂事業（Entertainment Business）。值得注意的是，同樣是棒球比賽，但不同性質的比賽，球迷欣賞的角度就有所差異，如奧運棒球賽或國際性錦標賽是強調民族尊嚴的保衛戰，這與職棒比賽主攻的娛樂價值截然不同。

不少運動管理的學者也認同此種說法，並認為職業棒球比賽是一個娛樂組合（Entertainment Package）的產品，而其娛樂價值的產生則歸類於幾個來源：

#### 1. 球賽本身：

球賽本質在於競爭，比賽結果的不預期性往往是球賽最迷人之處，這也正是球賽與電影或連續劇最大的不同之處，前者是現場即時的演出，與電影情節是依劇腳本演出是截然不同，而過程中的高潮迭起更掌握了觀賞者的喜怒哀樂，所以，球賽本身可說是提供娛樂最重要的來源。

#### 2. 球星魅力：

比賽的勝負及過程固然吸引球迷的眼光，而所有球賽卻必須由教練與球員共同擔綱演出，所謂「英雄造時勢、時勢造英雄」，球賽強調對抗的性質提供了孕育英雄的時空環境，一場著名戰役必有風雲人物的誕生，使這些球員成為球迷討論的話題，毫無疑問地，運動明星的崛起絕對有助於球賽的行銷。

#### 3. 棒球場：

對於許多視棒球為宗教信仰的球迷而言，棒球場的地位就有如耶路撒冷在回教徒心中的地位，到偉大的棒球場留下足跡就如同朝聖之旅。另外，美國許多新棒球場的特色之一是主題樂園（Theme Park）的觀念融入於球場外觀的設計與內

部設施的建造，除讓球迷能夠欣賞球賽，許多互動或虛擬遊戲也提供球迷多重感官的饗宴。

#### 4. 職棒相關商品：

球迷為了表達心中對球團或球員的支持，除了到現場加油打氣，購買相關商品如加油棒、球帽、簽名球等更是顯示忠誠度的方式，特別是場上兩軍廝殺之際，許多商品成為分辨敵我的重要工具。此外，球星使用後的棒球用品更成為球迷爭相收藏的對象。

#### 5. 球場活動：

棒球賽的焦點在於場上的變化，但為了避免出現「冷場」，比賽中不時安排一些串場活動可製造高潮，使整場球賽的氣氛維持一定的熱度。造型及動作逗趣的吉祥物(Mascot)更是歡樂的來源之一。

#### 6. 印刷刊物：

職業運動與業餘運動不同的一點就在於職業運動非常注重紀錄，因此，有紀錄陪襯的比賽就像是提供了前情提要或是觀賞重點，針對於此，將這些資料整合分析並印製刊物或電子刊物（如戰前快報）供球迷閱讀，藉由這些刊物的資料，球迷更能加深對比賽、球團與球員的認識。

#### 7. 工作人員的專業能力與服務水準：

高水準的表演需搭配高品質的服務，職業運動身為競技的最高殿堂，其工作人員所提供的服務亦須職業化，球迷在消費過程中會有許多機會與第一線服務人員接觸，而這些基層人員的表現影響顧客的滿意度甚鉅，所以，如何加強第一線工作人員的專業服務能力與熱誠是運動聯盟與球團不可忽視的工作。

Mullin、Hardy 與 Sutton (2000) 分析消費者購買運動產品主要是為了增進健康、追求娛樂及增加社交互動等。

Mullin 等 (2000) 也提到銷售促銷一向是運動組織行銷策略的重要元素，通常可以分為價格導向或非價格導向手法，一般而言，非價格促銷包含特別事件、贈品及其他實體性誘因，而價格為主的促銷則是以折扣優惠及價格操作為主。非價格促銷活動包括贈品、火焰之夜、簽名日等等。Mullin 等 (2000) 提到促銷要素有以下幾種，包括：(一)主題：簡潔、單純及通俗易懂是許多行銷主題成功的要素，例如：可口可樂永遠是真實的事(Always the Real Thing)，就是一個非常簡單的訊息；(二)樣品適用：開特力(Gatorade)是長期運用產品適用的愛好者，在美國及加拿大數以千計的運動場館都可以看到開特力的存在，而這些場館正是他們測試消費者新口味的反應、介紹新的產品及解釋開特力的重要性；(三)折價券：折價券是非常受歡迎且為大眾接受的促銷策略，在許多情況下，折價券只適用於某些比賽，球團會依據出戰的對手或日期選擇合適的場所，通常人氣較弱的對手或是較不歡迎的比賽日(如非假日)推出；(四)競賽及抽獎活動：競賽及抽獎活動使促銷組合更刺激、更具可看性、新奇；(五)贈品及換獎：透過贈品提供及換獎，運動組織希望能夠吸引新的消費者以及增加現有消費者購買的頻率，提供贈品有時候可以搭配特別活動以提升效果。

Donald Ziccardi(1997)的看法，銷售促銷已經成為企業招攬客戶、適應景氣環境、符合流行趨勢、配合季節、甚至氣候的捷徑手法，並未深入思考整個行銷計劃的周延性。促銷是運動行銷的另一個元素，但是其本身自成一個組合，其

中的任一個活動都是以刺激消費者的興趣、強化消費者的認知及購買商品的意願，基本上，促銷視為行銷人員傳達商品、價格與地點資訊的溝通工具，更重要的是，促銷經常作為商品定位或建立形象關鍵要素，促銷著重在商品的銷售，如果沒有銷售，公司的營運就會出現問題。促銷一詞內容包含了下列行銷活動：

(一)廣告：透過媒體傳播的任何已經支付、非人員(沒友直接對於個人)、贊助的訊息。

(二)個人銷售：藉由任何面對面的談話使銷售人員有機會說服消費者。

(三)公關宣傳：任何在媒體上曝光的形式，但不是受益者所購買的版面或時間，亦不屬於受益者的控制或影響。

(四)銷售促銷：豐富多樣化的活動，包括展示、展覽會、試用品、折價卷、贈品、展覽與表演。

Chelladurai (1996) 指出，尋求運動技能之進步也是消費者參與運動的重要動機之一。

Gray (1996) 認為運動比賽中所獲得的成就感驅使消費者投身於運動之中，為了滿足消費者的這些需求，自然就出現了合適的產品或服務，在運動產業界，只要是滿足消費者在運動、休閒與體適能等相關需要的產品皆可稱是運動產品 (Pitts & Stotlar, 1996)，此界定是相當廣泛，因此，運動產品的型態包括了物品(如網球拍或直排輪鞋等運動器材)、服務(如運動器材修補)、人員(如合格有氧運動教練)、地點(如運動場館)或創意(如運動經紀公司之專業知識)。

國內學者黃煜(2000)指出運動產品的特性如下：

一、非實體性與主觀性

運動產品本身是無形的，在購置之前是無法看到、或觸摸到產品的存在，消費者無法擁有產品，例如：球迷在看完職業球賽之後，所保有的只是腦海裡的印象，這與消費者購買實體商品是大不相同。

## 二、同時製造與消耗

指商品的製造與消費在同一時間與地點進行，以職業球賽之進行為例，比賽是由兩隊交戰而形成，同時球迷也在欣賞比賽之進行，這種特性使運動產品與一般商品的通路策略差異甚大，一般商品在工廠製造後經由批發商運送至銷售點販賣，但是運動產品之運送不需要所謂的批發商，很明顯地，運動場館本身不但是生產與銷售比賽之所在地，這即是「產銷合一」，也就是說運動場館扮演了運動產品通路之一，對於消費者的便利性而言，比賽地點與比賽時間顯得格外重要。而針對觀賞性運動產品如各項比賽等，球迷可透過電子媒體如廣播電台、電視的轉播得以了解比賽之訊息，預售票系統的設立也協助球迷買到比賽門票，因此，媒體轉播與預售系統也是屬於運動產品之通路。

## 三、社交機會的提供

許多運動場合是屬於群體共同參與，許多的運動必需仰賴其他人之參與才得以進行，而且透過此種互動，得以認識彼此。Mullin(1993)等人針對職業運動與大學運動的現場觀察調查中發現少於百分之二的球迷是自己一個人前往球場欣賞球賽。國內作過類似的研究，結果也顯示大約百分之五的球迷是沒有其他人陪同下觀賞球賽(黃煜，1999)。所以，根據以上結果顯示，絕大部分的球迷在觀賞球賽時是屬於群體共同參與。

#### 四、不一致性與不可確定性

運動比賽最令人著迷之處就在於比賽之「不確定性」(Uncertainty)，所謂「球是圓的」正點出了運動產品的這項特性，交戰雙方一樣的先發陣容，但每一次的過程與結果不見得完全相同，這種情形就類似教練擔任了導演的角色，球員則成了演員，並聽從教練的調度，但導演的如意算盤卻經常因為演員的臨時即時表現而造成狀況外的演出，甚至其他客觀因素如天氣、加油的群眾都有可能改變比賽之結果。

#### 五、產品之製造缺乏主導權

比賽之進行與消費者從事運動之經驗往往不是行銷人員所能控制的，例如；運動行銷人員無權干涉球隊教練的戰術調度及球員交易等，同樣地，而比賽對手與比賽時間的安排是由其他單位如聯盟賽務部門決定，也就是說，運動產品(運動比賽)的製造與研發的工作不在於行銷人員之權限內，這與一般主流產業製造產品有明顯之差異。

#### 六、注重衍生產品之經營

運動行銷人員無權置喙核心產品之生產與研發，再加上運動核心產品具有非實體性之特性，許多球迷為了滿足擁有感及表達其喜愛或忠誠度，購置實體性的商品就成了選擇之一。

#### 七、運動之魅力跨越種族與國籍

運動與音樂是少數引起人類共鳴之活動，例如 2004 年雅典奧運共有 202 個國家及地區參加，此數目已超過聯合國的會員數目，毫無疑問的，運動已是人類共同溝通的語言之一。

#### 八、身兼消費者與工業性商品之性質

運動產業打破了語言與國界之隔閡，參與運動人口數目的增加直接地擴大了運動產業版圖，所謂人氣之聚集就代表了商機的存在，自然吸引了許多企業的注意力，為促銷自身之產品，企業將運動視為與消費者溝通之橋樑。

### 九、易逝性

運動產品的保存期限很短，以運動比賽的門票舉例，一旦比賽開始，其門票價值就呈「自由落體」速度下滑，所剩餘的門票將只能作廢，並不能保留到隔天出售，此特性與航空公司機票有異曲同工之妙，只要飛機起飛，未售出的機票將不具任何價值。因此，銷售人員的任務就是在比賽開始前將門票推銷出去。

因此，職業運動追求的是商業利益，所以商業性質的運動賽事營收是作為它經濟來源的重要後盾之一，因此擴大收入是職業球團營運的重要工作，國內學者黃煜（2001）指出，職業球賽門票銷售情況是職業運動聯盟經營的重要指標，更是職業球賽的重要收入，而票價則是代表職業棒球比賽的價值。

### 三、職業球團的行銷活動

大部分的產業中，行銷活動大多是透過廣告、公關、公開化的活動和銷售來進行，而以運動球隊而言，其較特別的地方主要是其針對一項“運動”來做行銷，而非一項產品，Kotler(1997)對行銷所定的定義如下：「行銷包含了多種有選擇性的獎勵性工具，大部分為短期間的，且通常刺激在一期間內大量的購買某一產品」。在職業運動中，銷售上的行銷通常包括了價格和非價格。Mullin、Hardy 與 Sutton（1993）指出，價格的促銷通常以個人或者是特定的團體為對象，他

們可用較低的票價來看比賽；而非價格的促銷，則是在原先的票價上再增加額外的附加價值，如：煙火表演或球場活動等，同時搭配一些小紀念品的贈送等。

#### 四、在促銷活動方面

早期的棒球者促銷運用報紙、期刊、巡迴比賽、冠軍賽及受歡迎的球員來吸引顧客買票或購買商品，現今的運動組織則是成立專門的部門，來推廣、促銷球賽。球團的銷售部門已成為促銷的一個完整部份，現今各個職業球團都設立宣傳推廣部來負責球隊所有活動及運作。科技的改變，也影響了運動商品的生產、配銷通路與促銷活動，因快速道路的建造及政府的交通建設，使得球團生產的商品能順利與快速的送至各球場通路，滿足球迷的渴望。

#### 五、小結

產品主要功能在於滿意消費者之需求，而產品之型態並不侷限於，肉眼看的到的實體產品，一般產品可能包含三種成分：實體性的物體（Goods）、無形的服務（Services）及思想、創意（Ideas）。運動產品本身是無形的，在購置之前是無法看到、或觸摸到產品的存在，消費者無法擁有產品，職業棒球屬於娛樂事業，棒球比賽本身是職棒聯盟的主要產品，這與一般的電影、電視連續劇、或是歌舞劇並無太大差異，因此，職棒比賽可說是提供球迷娛樂的表演，換言之，職業棒球屬於娛樂事業（Entertainment Business）。

### 第三節 服務業行銷通路之策略

現今大多數的生產者（出版者）都是透過中間機構將產品（出版品銷售給消費者（讀者），促使一連串的交易活動產生。而這些介於生產者和消費者之間的中間機構，組成了所謂的「行銷通路」，亦稱「配銷通路」或「銷售渠道」。

#### 一、行銷通路的定義

Bucklin（1966）指出，「行銷通路」係由一組機構所組成，其中包含負責將產品及所有權從生產者轉移至消費者手中的一切行銷活動。然而，有些產品的轉移並不透過各種中間機構，而是由生產者直接面對消費者的。因此，亦有學者將行銷通路定義為「經由或不經由各種中間機構，到達最終消費者或工業用戶的整個過程」（Guirdham 1972）。

許士軍（1985）也認為行銷通路是自廠商至最後消費者（或用戶）之間產品的流通過程，此一流通過程，可以經由各種中間商（包括批發及零售商），也可以不經過中間商。

Bowersox 與 Cooper（1992）將行銷通路定義為存在於參與買賣產品及服務過程的企業間關係體系。而 Stern & El-Ansary（1996）的定義則為，一群相互依存的組織所組成的集合，而這些組織將促使產品或服務可供消費或使用。此外，在 AMA 的定義中，配銷通路則是指「由代理商和其他機構所組成的網路，共同執行連結生產者與顧客的各項功能，以達成行銷任務」。方世榮（2003）指出，行銷通路（marketing channel）又稱配銷通路（distribution channel），係由介於生產者與消費者之間行銷中間機構（marketing intermediary）所構成。

方世榮（2003）指出，通路運作的主要任務是在適當的時間，把適當的產品利用最適當的銷售管道，將產品呈現在消費者面前，以利消費者方便取得。

最後，較普遍為人使用的定義是：「生產者將產品或服務移轉至消費者的過程中，所有取得產品或服務之所有權或協助所有權轉移的機構與個人所形成的集合」（方世榮，2003）。

余朝權（2001）指出，行銷通路（marketing channel）進一步言之，推演出許多事項：

1. 行銷通路乃由許多機構和個人所集合起來的一個名稱。
2. 行銷通路包括生產者內部的行銷部門（Internal marketing organization）和外界獨立的機構或個人（External organizations），後者習稱為「中間機構」（Intermediaries）。
3. 行銷通路的目的是，除了以適當的價格（Price）、數量（Quantity）、品質（Quality）的產品或服務在適當的地點（Place）供應給顧客以滿足其需要（Satisfy demand）之外，同時也透露通路成員之推廣活動來「刺激需要」（Stimulate demand）。
4. 行銷通路乃是在創造所有權（Possession）、時間（Time）、地點（Place）等三大效用（Utilities）。

## 二、行銷通路的功能

方世榮（2003）提到，行銷通路本質是要消弭生產者與消費者之間在時間、空間、所有權及產品數量與種類等方面的各種差距。之所以能達到這些目的，乃因為行銷通路的成員可執行下列功能：

### （一）實體流程：

係指實體產品由原料型態流至最終顧客手中的流程，亦即由供應商提供原料給製造商，製造完成的實體產品透過中間機構轉售給最終顧客。

(二)所有權流程：

係指產品所有權在各行銷機構間的實際移轉，經由此一流程創造了佔有效用。

(三)付款流程：

係指顧客透過銀行或其他金融機構，付款給予賣方的一連貫流程。

(四)資訊流程：

係指行銷通路中各組成分子之間資訊的交換與流程。

(五)促銷流程：

係指行銷通路中發展與傳播產品的說服性溝通訊息，由一方向另一方向加以推廣，試圖影響對方。

余朝權（2001）指出，行銷通路主要承擔著下列八大功能：

(一)實體配送或物流：指運送及儲存產品。

(二)所有權移轉：指產品的所有權一路轉換給下一個組織。

(三)配合：指提供能配合顧客要求之產品，包括產品之集散、分級、包裝、搭配等。

(四)推廣：指發展和傳播產品的訊息，以說明相關訊息讓顧客了解。

(五)資訊蒐集：指生產者蒐集必要之情報，以滿足消費者需要。

(六)協商：指在價格或其他交易條件上作最後談判。

(七)融資：指資金的融通，俾利產品之轉移。

(八) 風險承擔：指承擔配銷產品所帶來的風險。

翁景民（2003）提到行銷通路的功能是指，製造商、批發商及零售商和其他通路成員一樣，都是提供一項或是多項功能如下所列：運送存貨、產生需求或是銷售、實體分配、售後服務，及對客戶擴張信用。為了將商品提供給使用者，製造商必須扮演所有的通路角色或是將一些角色轉移給其他的通路成員。鄭志富（2000）提到，運動企業必須決定如果讓產品由製造者移至消費者，配銷通路就是將產品交予消費者的過程。其過程包括辨識配銷管道或媒介、決定通路的成本、決定特定產品的最佳配銷過程以及配合通路的密度。配銷通路系統的選擇必須考慮產品的類型、公司目標、消費者的類型以及其他相關因素。

運動產業中有形和無形產品的配銷通路有形產品是實體物品，多數由工廠大量製造，且具移動性，可銷售到銷售地點，即零售商或批發商。例如，慢跑鞋在工廠中製造後，必須送至零售店銷售。

無形產品係非實體性，包括服務、場地設施和構想等產品。許多無形產品是在消費者訂購時才生產，如：在體適能健康中心所提供的洗衣服務，消費者必須先預約該項服務，再將換洗衣物的袋子放在特定地點。

### 三、行銷通路策略

行銷者在選擇適當的通路時，通常要考慮顧客、競爭、產品、中間機構、本身條件和宏觀環境等因素。而行銷策略是企業策略的核心部分，在目前消費者導向的時代裡，行銷策略對於企業經營的成敗，具有相當大的影響，所以，必須擬定適當的策略，全方位因應外在環境所帶來的機會與威脅

，進而滿足目標市場的需求，以達成企業的目標。

產品在市場上行銷的過程中，可以區分為四個階段，稱為產品生命週期(Product Life Cycle)，分別為產品導入期(Introduction Stage)、產品成長期(Growth Stage)、產品成熟期(Maturity Stage)及產品衰退期(Decline Stage)。在不同的階段有不同的行銷策略，而通路策略的一部分，也有其相對應及調整的情形，以下將學者所提出在產品生命週期的階段中的通路策略，整理如表 2-3-1 所示：

表 2-3-1 行銷通路策略

作者	導入期	成長期	成熟期	衰退期
Narian (2001)	選擇配銷逐漸立據點，擴展行銷通路	廣泛性配銷	廣泛性配銷	選擇配銷現有據點考量
William (2000)	選擇性配銷或獨立性配銷	密集性配銷以提高實體分配效率	利用促銷及經銷商	淘汰無利可圖，並建立新配銷以代替
Charles Reuben (2003)	選擇性配銷	快速成長： 爭取更多銷售站 緩慢成長： 對已有據點加強促銷	廣泛鋪貨	淘汰無利可圖點並維持市場之銷售
William (2000)	間接性配銷	提高鋪貨率並加強滲透	建立自己的配銷中心	合併行銷通路
郭崑謨 (1990)	選擇性通路	通路密集化	通路密集化並採推式策略	降低通路密度採推式策略

資料來源：黃子珊(2004)台灣生物科技產業之產品行銷通路規劃之研究。

由於服務業商品特性之差異，其銷售管道之服務也與製造業不同，包括交通運輸系統、藝文表演等許多商品之銷售管道。分別介紹如下：一、網路/線上系統；二、電話語音系

統；三、現場購票。

(一) 網路/線上系統

1. 火車票

表 2-3-2 台灣鐵路網路訂票之現況

代表公司	台灣鐵路局
提供線上訂票種類 & 訂票程序 價格策略	<ul style="list-style-type: none"> <li>* 預約訂票：乘車前二週(十四天)開始預訂，即週一可預訂次週一內之車票，但每逢週五可多預訂二天至次週日之車票。包括全省各班次全票、半票及來回票的預訂服務。</li> <li>* 網路訂票系統正式開放時間：每天上午 8:00 至下午 21:00 止。</li> <li>* 訂票後取票時間：               <ul style="list-style-type: none"> <li>(1)鐵路局車站：每日 07:30~22:00。</li> <li>(2)郵局：郵局營業時間。(郵局休息時間仍請至本局車站取票)。</li> <li>(3)完成網路付款購票者：可於車站營業時間內或至遲於開車前 30 分鐘至車站售票窗口完成取票程序。</li> </ul> </li> <li>預約訂票：為乘車前二週(十四天)開始預訂，即週一可預訂次週一內之車票，但每逢週五可多預訂二天至次週日之車票。沒有折扣，訂票手續費每次 20 元。</li> <li>網路付款(SET)每筆加收手續費 20 元。</li> </ul>
付款 & 取票方式	<ul style="list-style-type: none"> <li>* 取票期限：訂票日起五日內(含訂票日)須完成取票，如訂票日距乘車日五日內者，至遲須於乘車前一天完成取票。</li> </ul>
退票服務	<ul style="list-style-type: none"> <li>* SET 機制付款者—未取票者可開車前兩小時親自前去退款；已取票者須親自前往車子辦理退票。</li> <li>* 現場付款者—在開車前兩小時皆可上網取消的動作。</li> </ul>
發展瓶頸	<ul style="list-style-type: none"> <li>* 可線上預訂的時間選擇範圍較窄，便利性不夠。</li> <li>* 沒有提供全天候的預訂服務。</li> <li>* 網站 Loading 集中於熱門時間，對於業者所提供的頻寬大小不易取決，且頻寬無法彈性變動。</li> </ul>
成長驅動力	<ul style="list-style-type: none"> <li>* 季節性需求—每逢年節假日一票難求。</li> <li>* 形成如銷售點增加之效果，大量節省人力與顧客的時間。</li> </ul>

資料來源：濮聲豪 (2001) 台灣網路訂票市場初探。

## 2. 飛機票

表 2-3-3 ezfly.com 網路訂票之現況簡介

代表公司	易飛網
提供線上訂票種類 & 訂票程序	<ul style="list-style-type: none"> <li>* 國內線機票：提供距訂位日兩個月內的機位預訂，強調訂位及購票雙重手續一次完成；航班包括遠東、立榮及復興。</li> <li>* 國外線機票：提供距訂位日五日起至約一年內的機票預訂，航班包括世界各大航空公司。</li> <li>* 開放訂票時間：24 小時全天開放訂票。</li> </ul>
價格策略	<p>國內：</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>(1)全票價機票沒有折扣(享退換票服務)。</li> <li>(2)預售折扣票，6~9 折不等，平均 85 折(無退換票服務)。</li> <li>(3)另外有推學生票及軍人票，價格比照一般訂價。</li> </ul> <p>國外：一般定價。</p>
促銷活動 & 相關服務	<ul style="list-style-type: none"> <li>* 提供國內外自由行旅遊、飯店訂房及國內租車服務。</li> <li>* 不訂時提供國內外促銷機票；國外機票另有集體議價模式。向各地租車服務中心預約日期及車款。</li> <li>* 提供信用卡專區優惠方案（國內部分：中信金卡、華信安泰 Sky Card；國外部分：MasterCard、中國信託、遠東商銀、大眾、聯邦銀行。</li> </ul>
付款 & 取票方式	<p>國內：(1)信用卡—SSL（現場出示訂位代號及身分證）。 (2)ATM 轉帳（現場出示訂位代號及身分證）。</p> <p>國外：信用卡、銀行匯款、現金付款（皆採限時掛號郵寄、快遞加 100 元）。</p>
退票服務	<p>國內：(1)全票價機票退款需收退票手續費：10%。 (2)預售折扣機票退票需收退手續費：15（九折以上）—30（九折~七五折）—40（七五折以下）。且需在搭機日凌晨以前換票。 (3)全額票、學生票等免費換票服務；折扣票不可更換。 (4)訂票時登記的名字不可更改。</p> <p>國外：除特惠機票外均可辦理退票（並非全額退費），且可更換航班但不可轉讓。</p>
發展瓶頸	* 價格誘因不夠。
成長驅動力	* 旅遊相關產業潛力大。

資料來源：濮聲豪（2001）台灣網路訂票市場初探。

### 3. 電影票

表 2-3-4 KingNet 網路訂票之現況

代表公司	E 視代電影訂票
提供線上訂票種類 & 訂票程序	<ul style="list-style-type: none"> <li>* 提供國賓、樂聲及日新三家戲院兩星期內所有場次的線上訂票服務。</li> <li>* 可自行挑選座位（線上提供座位圖）。</li> <li>* 開放訂票時間：24 小時全天開放訂票。</li> </ul>
價格策略	<ul style="list-style-type: none"> <li>* 只售全票，且沒有折扣。</li> <li>* 預付卡。（預付 1150 可訂購四張；預付 2200 可訂購八張）</li> <li>* 使用信用卡每張票需加手續費 25 元。</li> </ul>
促銷活動 & 相關服務	<ul style="list-style-type: none"> <li>* 最新電影詳細介紹、互動遊戲等。</li> <li>* 相關電影明星資料查詢。</li> <li>* 可依電影名稱或地區查詢電影放映時刻（範圍涵蓋全省）。</li> <li>* 集點贈票活動。</li> <li>* 不定時提供會員首映門票抽獎機會或優惠觀賞票。</li> <li>* 不定時提供電影相關產品之抽獎活動。</li> </ul>
付款 & 取票方式	<ul style="list-style-type: none"> <li>* 信用卡及預付卡。</li> <li>* 取票方式：消費者只需在開演前至戲院內附設的機台，持線上付款之信用卡即可領票。</li> </ul>
退票服務	<ul style="list-style-type: none"> <li>* 放映前一天午夜十二時前皆可退款。</li> <li>* （每筆收取手續費 50 元）</li> </ul>
發展瓶頸	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Price 不具吸引力。</li> <li>* 合作的戲院太少。</li> </ul>
成長驅動力	<ul style="list-style-type: none"> <li>* 熱門影片放映時往往一票難求。</li> <li>* 可自行選位頗具吸引力，同時可減少顧客抱怨（例如與售票員溝通誤差之情形等）。</li> </ul>

資料來源：濮聲豪（2001）台灣網路訂票市場初探。

#### 4. 演唱會 & 音樂會票

表 2-3-5 年代網路訂票之現況簡介

代表公司	年代網路售票
提供線上訂票種類 & 訂票程序	<ul style="list-style-type: none"> <li>* 提供各類藝文活動，包括各類演唱會、音樂會、歌舞劇、現代劇、各類影展、文化展等之線上訂票服務。</li> <li>* 開放訂票時間：24 小時全天開放訂票。</li> <li>* 網路及傳真不預售開演前 10 天的票券。</li> <li>* 可自行挑選座位。</li> </ul>
價格策略	<ul style="list-style-type: none"> <li>* 郵寄取票，每筆收取郵資 50 元。</li> </ul>
促銷活動 & 相關服務	<ul style="list-style-type: none"> <li>* 最新電影詳細介紹、互動遊戲等。</li> <li>* 相關電影明星資料查詢。</li> <li>* 可依電影名稱或地區查詢電影放映時刻（範圍涵蓋全省）。</li> <li>* 集點贈票活動。</li> <li>* 不定時提供會員首映門票抽獎機會或優惠觀賞票。</li> <li>* 不定時提供電影相關產品之抽獎活動。</li> </ul>
付款 & 取票方式	<ul style="list-style-type: none"> <li>* 信用卡。</li> <li>* 取票方式：(1) 郵寄取票；(2) 現場取票；(3) 端點取票（暫不開放）。</li> </ul>
退票服務	<ul style="list-style-type: none"> <li>* 領取票券以當天現場演出為限，不接受非當天演出票券恕不接受換票或退票。</li> </ul>
發展瓶頸	<ul style="list-style-type: none"> <li>* 價格不具吸引力。</li> <li>* 合作的戲院太少。</li> </ul>
成長驅動力	<ul style="list-style-type: none"> <li>* 熱門影片放映時往往一票難求。</li> <li>* 可自行選位頗具吸引力，同時可減少顧客抱怨（例如與售票員溝通誤差之情形等）。</li> </ul>

資料來源：濮聲豪（2001）台灣網路訂票市場初探。

## 5. 兩廳院

表 2-3-6 兩廳院網路訂票之現況簡介

代表公司	兩廳院網路售票
提供線上訂票種類 & 訂票程序	<ul style="list-style-type: none"> <li>* 提供各類藝文活動，包括各類演唱會、音樂會、各類戲劇、舞蹈展、電影、各類講座、旅遊等之線上訂票服務。</li> <li>* 必須先登錄成為會員，方能進行網路訂票。</li> <li>* 開放訂票時間：               <ul style="list-style-type: none"> <li>(1) 網路訂票：24 小時，全年無休訂票服務。</li> <li>(2) 售票處售票：自活動售票啟始日起，開放售票處售票服務。</li> <li>(3) 傳真售票：每天 13:00 至 17:00。</li> </ul> </li> </ul>
價格策略	<ul style="list-style-type: none"> <li>* 加入付費會員。</li> <li>* 沒有折扣，每筆加收限時掛號郵資及處理費 50 元。(同樣加在票款中由信用卡付費，不需額外付現)。</li> </ul>
促銷活動 & 相關服務	<ul style="list-style-type: none"> <li>* 若加入付費會員(兩廳院之友)，則可另享多場節目購票優惠、兩廳院售票部分節目優先訂票權，以及生日折價券等多項貼心服務。</li> </ul>
付款 & 取票方式	<p>付款：現金及信用卡。</p> <p>取票方式：(1) 郵寄取票——限國內郵寄。 (2) 現場取票。</p>
退票服務	<ul style="list-style-type: none"> <li>* 票券一經訂購或售出，概不退換。惟如遇特殊情事，於開演十天前，得經主辦單位及本公司同意後退換票，且本公司將加收原訂購票價的百分之十之手續費。更換之場次及座位以當時尚未售出者為限。</li> </ul>
發展劣勢	<ul style="list-style-type: none"> <li>* 由於演出主辦單位及演出地點的關係，部份地區場次表演，將只能夠在限定售票處提供購票或索票服務。</li> </ul>
成長優勢	<ul style="list-style-type: none"> <li>* 提供的種類多樣化，增加消費者的使用便性。</li> <li>* 可自行選位頗具吸引力，同時可減少顧客抱怨。</li> </ul>

資料來源：濮聲豪 (2001) 台灣網路訂票市場初探。

(三) 電話語音系統

1. 火車票

表 2-3-7

代表公司	台灣鐵路局
訂票種類 & 訂票程序	<ul style="list-style-type: none"><li>* 單程票：全票、孩童票、敬老票、障優票。</li><li>* 去回票：去回程起訖站需一致。</li><li>* 種類：成人票、孩童票。</li><li>* 預約訂票：乘車前二週(十四天)開始預訂，即週一可預訂次週一內之車票，每逢週五可多預訂二天至次週日之車票。(預約訂票僅預約乘車日前二週至乘車前一天，當日乘車票恕不接受語音或網路訂票。)</li><li>* 語音訂票開放時間：開放時間：每天 8:00 至 21:00 止，與網路訂票系統使用同一資料庫。</li></ul>
價格策略	<ul style="list-style-type: none"><li>* 去回票：去回程起訖站需一致。</li><li>* 票價計算：按單程全價票價九折減價尾數進整後加倍即為去回票總價。</li></ul>
促銷活動 & 相關服務	<ul style="list-style-type: none"><li>* 孩童票價(115 公分~145 公分)按成人票價半數尾數進整後計收。</li><li>* 敬老票價(滿 65 歲以上)及身心障礙優待票價(持有主管機關核發之身心障礙手冊者)按成人票價半數尾數進整後計收。</li></ul>
付款 & 取票方式	取票期限(1)訂票後五日內需完成取票。 (2)訂票日距乘車日五日內，最遲於乘車前一天完成取票。
退票服務	<p>一、普通票：</p> <ol style="list-style-type: none"><li>1. 非對號列車乘車票：免收。</li><li>2. 無座之對號列車乘車票：免收。</li><li>3. 已劃座之對號列車乘車票： 不論成人票或孩童票，一律按每人 13 元計收(去回票去回程均已劃座者按 26 元計收)但春節特別運輸期間按每人票價十分之一並不得低於 13 元計收。</li><li>4. 應在當次車開車前向車站申請退票，逾時不予受理。</li><li>5. 乘車中遺失乘票票，經補票後再尋獲原票，申請退票按每人 13 元計收。但補價票應經列車長簽證，並指定於到達站辦理退款。</li></ol> <p>二、團體票：</p> <ol style="list-style-type: none"><li>1. 非對號列車團體票： 每人 7 元，應在當次車開車前向車站申請退票，但調配專用車廂者，應在當次車開車時間二小時以前向</li></ol>

	<p>車站申請退票，逾時不予受理。</p> <p>2. 無座之對號列車團體票：每人 7 元，應在當次車開車前向車站申請退票，逾時不予受理。</p> <p>3. 已劃座之對號列車團體票： 按每人票價十分之二並不得低於 13 元計收，並應在指定乘車車次開車時間二小時以前向車站申請退票，逾時不予受理。</p> <p>三、回數票： 未劃座者按每冊 31 元計收，已劃座者每張 13 元，但每冊不得低於 31 元計收，限整冊退票。</p> <p>四、定期票： 1. 通用定期票：每張 31 元。 2. 計次式磁卡定期票：每張 30 元。</p>
發展瓶頸	* 遇年節假期往往一票難求。
成長驅動力	* 透過整合高速鐵路、台鐵、及主要都會區捷運系統，形成高效率的大眾運輸網，以達共存共榮之目標，未來民眾可選擇不開車，而有便利的及戶服務。

資料來源：濮聲豪 (2001) 台灣網路訂票市場初探。

#### 四、服務業行銷通路系統

行銷通路策略的制定一直都是行銷研究上的重要課題，但能具體反應實務問題的研究則相當有限。

##### (一) 國光汽車客運股份有限公司的訂票系統

1. 現場預約購票；2. 語音訂票系統；3. 網路訂票系統。

(1) 可於各車站營業時間，至各車站售票窗口預約當日起十天之車票（含預購當日）。例如：7 月 1 日可預購 1、2、3、4、5、6、7、8、9、10 日之車票；回程亦可預購十日內之車票（1、2、3、4、5、6、7、8、9、10 日）。

(2) 注意事項：板橋車站可現場預購訂票，但不能取語音及網路訂票。取票請至板橋舊站 [02-2955-4316]

表 2-3-8 國光汽車客運訂票系統

訂票系統	現場預約購票	電話語音訂票	網路訂票
開放時間	00：00~24：00	05：00~24：00	05：00~22：00
訂票程序	於各車站營業時間，至各車站售票窗口預購當日起十日之車票（含預購當日）	本系統可預約乘車日起十日內之車票（含預約當日）。	本系統可預約乘車日前9天內之車票（當天車票不預約）。
取票方式時間	各車站售票窗口	1. 各車站售票窗口 2. 完成預約手續至開車前 20 分鐘取票 3. 預約當日車票者，請於發車一小時之前辦理。	1. 各車站售票窗口 2. 完成預約手續次日起至開車前 20 分鐘取票
退票服務	1. 開車前辦理退票 2. 每張扣 15 元	訂票者→發車時間「前一小時以前」撥訂票專線 02)23-887887 取消訂票	訂票者→乘車日「前一天以前」上網取消訂票紀錄。
訂票張數	無限制張數	未取票前每一身分證只能預約訂票一次，每次最多預約 4 張	未取票前每一身分證只能預約訂票一次，每次最多預約 4 張
違約記錄	無	若有三次訂票未取票錄記，將停止使用訂票系統六個月之權利	若有三次訂票未取票記錄，將停止使用訂票系統六個月之權利

資料來源：本研究整理

(1)單程訂票 (2)去回程訂票 (3)查詢 (4)取消 (5)操作說明	
訂票專線(02) 23887887 旅客撥通訂票專線後，請依下列說明操作：	
一	請輸入身份證字號共 11 碼：口口口口口口口口口口口 (前二碼代表英文字母，請參考表一)
二	語音功能選擇 請輸入 1 碼 (1, 2, 3, 4, 5)：口 1 單程訂票；2 去回程訂票；3 查詢；4 取消；5 操作說明
三	1. 請輸入起站代碼(2 碼)：口口(起點站代碼，請參考表二)。 2. 請輸入到站代碼 (2 碼)：口口 3. 請輸入乘車日期 (4 碼)：口口口口 4. 請輸入乘車時間 (4 碼)：口口口口 5. 請輸入票種代碼 (1 碼)：口(票種代碼，請參考表三)。 6. 請輸入車票張數 (1 碼)：口 7. 要再訂其它種類車票 (1 碼)：口(1 繼續；2 開始連線)。 8. 訂票成功告知訂票資訊，或失敗告知錯誤資訊。
四	查詢訂票 (語音告知訂票資訊)。
五	取消訂票 (語音告知取消成功)。

表一、身份證英文字母代碼對照

字母	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M
代碼	01	02	03	04	05	06	07	08	09	10	11	12	13
字母	N	O	P	Q	R	S	T	U	V	W	X	Y	Z
代碼	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26

例：身分證號碼為” A123456789” 則應以” 01123456789”  
十一碼鍵入。

表二、站名代碼對照

車站	基隆站	台北 西站	板橋站	桃園站	中壢站	台中 經水湳	台中站 經朝馬
代碼	24	20	29	30	31	40	41
車站	水湳站	朝馬 站	草屯站	中興站	南投站	彰化站	員林站
代碼	42	43	44	45	46	47	48
車站	埔里站	嘉義 站	台南站	高雄站	屏東站	台北北 站	苗栗站
代碼	49	50	60	70	80	22	37

表三、票種代碼對照

票種	全票	來回票	軍優	孩童	殘優	敬老
代碼	1	2	3	4	5	6

### 語音訂票範例

#### 一、單程車票【台北到台中經水湳，全票1張，孩童票2張】

國光客運您好，這裡是語音訂票系統，請輸入您的份證字號

1. 語音 11碼，頭碼英文字母請轉換為兩碼數字鍵，請按鍵（例：身分證字號為 A168168168）（首碼 A=01，B=02.....）

旅客按 01168168168

2. 語音單程訂票請按 1；去回程訂票請按 2；查詢預約資料；請按 3；取消訂票請按 4；操作說明請按 5

旅客 按 1

3. 語音請輸入起站站名代碼（例：台北站）

旅客 按 20

4. 語音請輸入到站站名代碼（例：台中站(經水滴)站）

旅客 按 40

5. 語音請輸入乘車日期 四碼，請按鍵(例：1 月 6 日)

旅客 按 0106

6. 語音請輸入乘車時間四碼，請按鍵（例：08：00）

旅客 按 0800

7. 語音請輸入票種代碼（例：全票）

旅客 按 1

8. 語音請輸入車票張數 一碼，請按鍵(例：1 張)

旅客 按 1

9. 語音要再訂其他種類車票請按 1，開始連線訂票請按 2，請按鍵

旅客 按 2

10. 語音請輸入票種代碼（例：孩童票）

旅客 按 4

11. 語音輸入車票張數一碼，請按鍵(例：2 張)

旅客 按 2

12. 語音要再訂其他種類的車票請按 1，開始連線訂票請按 2，請按鍵

旅客 按 2

您訂的車票是台北西站開往台中站經水湳，乘車日期 91 年 8 月 6 日

13. 語音，乘車時間 8 點 0 分，全票 1 張、孩童票 2 張，確定訂票請按 1，放棄訂票請按 2

旅客 按 1

14. 語音系統連線中，請稍候……，訂票成功，請於發車前 20 分鐘攜帶您的身分證至售票窗口取票乘車謝謝您的惠顧，祝您旅途愉快。

旅客

## 二、查詢訂票【台北到台中經水湳，全票 1 張，孩童票 2 張】

國光客運您好，這裡是語音訂票系統，請輸入您的身份證字號

1. 語音 11 碼，頭碼英文字母請轉換為兩碼數字鍵，請按鍵（例：身分證字號為 A168168168）（首碼 A=01，B=02……）

旅客 按 01168168168

2. 語音 單程訂票請按 1，去回程訂票請按 2，查詢預約資料請按 3，取消訂票請按 4，操作說明請按 5

旅客 按 4

3. 語音 確定取消請按 1，請按鍵……系統連線中請稍後……，訂票紀錄已取消，謝謝您的惠顧，祝您旅途愉快，再見

旅客

資料來源：國光客運股份有限公司網站

(二) 台灣鐵路管理局的訂票系統

台灣鐵路管理局的訂票系統有 1. 現場預約購票；2. 語音訂票系統；3. 網路訂票系統。

表 2-3-9 台灣鐵路管理局訂票系統

訂票系統	現場預約購票	電話語音訂票	網路訂票
開放時間	00：00~24：00	06：00~21：00	08：00~21：00
訂票程序	現場預售與電話語音及網路訂票系統均使用同一資料庫		乘車前二週(十四天)開始預訂，即週一可預訂次週週一內之車票，但每逢週五可多預訂二天至次週週日之車票。預約訂票僅預約乘車日前二週至乘車前一天，當日乘車之車票恕不接受語音或網路訂票。
付款及取票期限	訂票日起三日內(含訂票日)須完成取票，如訂票日距乘車日三日內者，至遲須於乘車前一天完成取票。		
	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 窗口付款者： 於訂票後 3 日內(含訂票日)完成付款及取票</li> <li>2. ，如訂票日距乘車日 3 日內者，至遲應於乘車前一天完成付款及取票</li> <li>3. 網路付款者： 於訂票後 3 日內(含訂票日)於付款網站完成付款，如訂票日距乘車日 3 日內者，至遲應於乘車日</li> </ol>		

		<p>前一天完成付款，完成付款後可於車站營業時間至遲於當次車開車前 30 分鐘至全線各電腦售票車站【無法在郵局取票】完成取票程序。</p>
<p>退票 服務</p>		<p>對號車乘車票一經售出，旅客可於開車前申請退票(開車後概不受理退票，但可經簽證改搭下一班車，然不得再要求劃位)；另除歸責於本局因素及旅客變更車次之外，凡退票均需扣收退票手續費十三元(去回票共二十六元)，春節疏運期間則扣收票價的一成。</p>
<p>訂票 張數</p>	<p>無限制張數</p>	<p>每次最多預約 4 張</p>

資料來源：本研究整理

### (三) 台華輪訂位系統

#### (一) 語音預約訂票作業

語音功能選擇:歡迎使用台華輪語音訂票系統，要預約訂票請按 1，要查詢訂票請按 2，要取消訂票請按 3

預約訂票作業步驟：

1. 請輸入身份證字號不含英文字母，後 9 碼：◎◎◎◎◎◎◎◎◎◎。
2. 語音回覆旅客所輸入之身份證字號。
3. 正確請按(1)、錯誤請按(0)(按 1 進行下一步，按 0 回到步驟 1)。
4. 請輸入乘船航線代碼二碼：◎◎ (01 高雄到馬公)。
5. 正確請按(1)、錯誤請按(0)(按 1 進行下一步，按 0 回到步驟 4)。
6. 請輸入乘船日期共四碼:請輸入:○○○○。  
(例如：12 月 1 日 為 1201，12 月 30 日為 1230)。
7. 正確請按(1)、錯誤請按(0)(按 1 進行下一步，按 0 回到步驟 6)。
8. 請輸入乘船時間共四碼：請輸入:○○○○。  
(例如:上午 9:30 分開船，輸入時間為 0930，中午 13:00 分開船輸入時間為:0900)
9. 正確請按(1)、錯誤請按(0)(按 1 進行下一步，按 0 回到步驟 8)。
10. 請輸入預定艙等共二碼：○○。  
(例如：01 臥鋪艙，02 座臥艙)
11. 正確請按(1)、錯誤請按(0)(按 1 進行下一步，按 0 回到步驟 10)。
12. 請輸入訂票張數共一碼：1 張請按(1)，2 張請按(2)，3 張請按(3)，4 張請按(4)。  
(每人最多可訂四張船票)

13. 正確請按(1)、錯誤請按(0) (按 1 進行下一步,按(0)回到步驟 12)。
14. 若要繼續訂位請按(1),不要繼續訂位請(0)。  
(按(1)回到步驟 2,按(0)進行下一步)
15. 語音回覆:您好,您預訂的是:XX年XX月XX日、XX點XX分、由:XX到XX的航班,訂購艙等為:XXX,共X張。
16. 正確請按(1)、錯誤請按(0)(按 1 進行下一步,按(0)回到步驟 1)。
17. 語音回覆:系統確認及訂票中,請稍候。
18. 語音回覆:訂票已完成,請牢記您的訂票密碼,代碼為:◎◎◎◎◎◎◎◎,代碼為:◎◎◎◎◎◎◎◎,代碼為:◎◎◎◎◎◎◎◎,請於訂票日起到開航前 2 個小時前,到台華輪售票處取票,取票時請出示身份證明文件及訂票代碼。  
謝謝使用台華輪語音系統,敬祝旅途順心。謝謝。
19. 繼續使用本系統請按 1,離開台華輪語音系統請按 0。

## (二) 查詢訂票作業

1. 請輸入身份證字號不含英文字母,後 9 碼:◎◎◎◎◎◎◎◎◎。
2. 語音回覆旅客所輸入之身份證字號。(不含英文)
3. 正確請按(1)、錯誤請按(0) (按 1 進行下一步,按 0 回到步驟 1)。
4. 請輸入訂票密碼:◎◎◎◎◎◎◎◎。
5. 語音回覆:資料確認及查詢中,請稍候。
6. 語音回覆:您好,您預訂的是:XX年XX月XX日、XX點XX分、由:XX到XX的航班,訂購艙等為:XXX,共X張。請於訂票日起到開航前 2 個小時前,至台華輪售票處取票,取票時請出示身份證明文件及訂

票密碼。

7. 繼續使用本系統請按 1，離開台華輪語音系統請按 0。

(三) 取消訂票作業步驟

1. 請輸入身份證字號不含英文字母，後 9 碼：◎◎◎◎◎◎◎◎◎。

2. 語音回覆旅客所輸入之身份證字號。(不含英文)

3. 正確請按(1)、錯誤請按(0) (按 1 進行下一步,按 0 回到步驟 1)。

4. 請輸入訂票密碼：◎◎◎◎◎◎◎。

5. 語音回覆:資料確認及查詢中，請稍侯。

6. 語音回覆:您好，您預訂的是：xx年xx月xx日、xx點xx分、由：xx到xx的航班，訂購艙等為：xxx，共x張。取消請按 1、不取消請按 0。

7. 語音回覆：您的訂位已取消，台華輪期待再一次為您服務，謝謝。

資料來源：台華輪網站

(四) 阿里山森林鐵道網路訂票系統

電話:(02)23568156

輸入資料:

預訂車票: 身分證字號、聯絡電話、乘車日期、車票種類、車次、全(半)  
票數、(回程日期、車次)

查詢訂票: 身分證字號、電腦預約號

取消訂票: 身分證字號、電腦預約號

操作流程:

(一)語音功能選擇: 輸入1碼(1, 2, 3, 4, 0):

- 1、進入預約訂票作業。
- 2、進入查詢訂票作業。
- 3、進入取消訂票作業。
- 4、語音操作說明、身份證代碼說明、列車車次及時刻說明。

(二)預約訂票作業

- 1、請輸入身份證字號共11碼: 。(前二碼代表英文字母, 請參考對照表)
- 2、正確或錯誤(1碼): 。1或0(重回步驟1)
- 3、請輸入聯絡電話: #。
- 4、正確或錯誤(1碼): 。1或0(重回步驟3)
- 5、請輸入乘車日期(6碼): 。
- 6、單程或來回(1碼): 。單程1、來回2
- 7、請輸入車次(1~3碼): #。
- 8、請輸入訂票全票張數(1碼): 。例如: 訂全票四張, 輸

入全票 4 張半票 0 張

9、請輸入訂票半票張數(1 碼)：。

1 0、請輸入回程日期(6 碼)：。

1 1、請輸入回程車次(1~3 碼)：#。

1 2、訂票資訊確認，正確或錯誤(1 碼)： 1 或 0

1 3、訂票成功告知電腦代碼、繳交訂金辦法、購票地點與期限。

### (三)查詢訂票作業

1、請輸入身份證字號共 11 碼：。

2、正確或錯誤(1 碼)：。1 或 0 (重回步驟 1)

3、請輸入電腦預約號共(6 碼)：。

4、正確或錯誤(1 碼)：。1 或 0 (重回步驟 3)

5、語音告知訂票資料內容。

6、結束。

### (四)取消訂票作業

1、請輸入身份證字號共 11 碼：。

2、正確或錯誤(1 碼)：。1 或 0 (重回步驟 1)

3、請輸入電腦預約號共(6 碼)：。

4、正確或錯誤(1 碼)：。1 或 0 (重回步驟 3)

5、確定取消請按 1，重聽請按 2，不取消請按 0(1 碼)：。

1、2 或 0

6、語音告知取消成功。

7、結束。

(五)訂票說明

1、訂票說明。

2、身分證代碼說明。

英文	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M
代碼	01	02	03	04	05	06	07	08	09	10	11	12	13
英文	N	O	P	Q	R	S	T	U	V	W	X	Y	Z
代碼	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26

3、列車車次及時刻說明。

資料來源：阿里山森林鐵道網站

(五)年代售票 ERAticket 售票步驟

1. 進入年代售票ERAticket之節目介紹&訂票，如下：

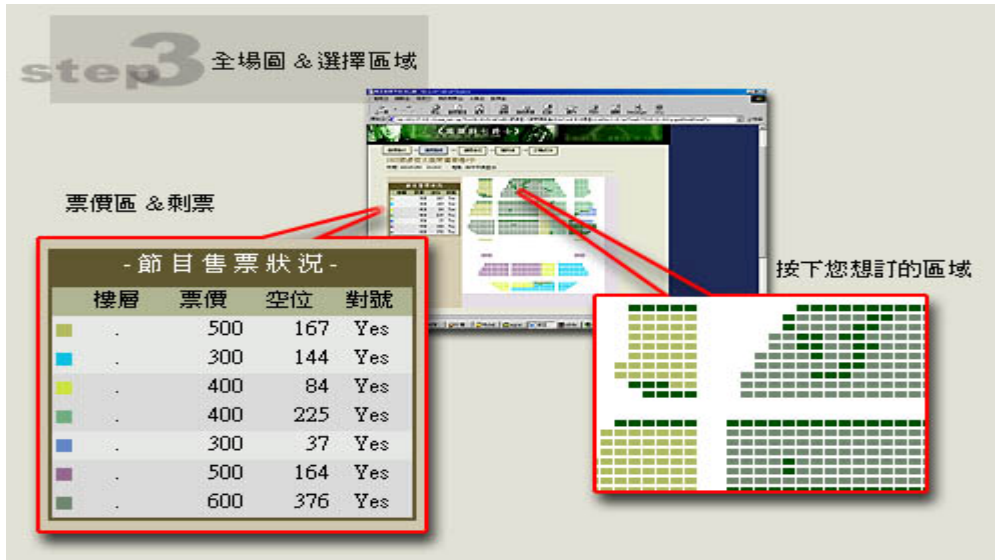
(1)按下“立即訂購”進入訂票流程



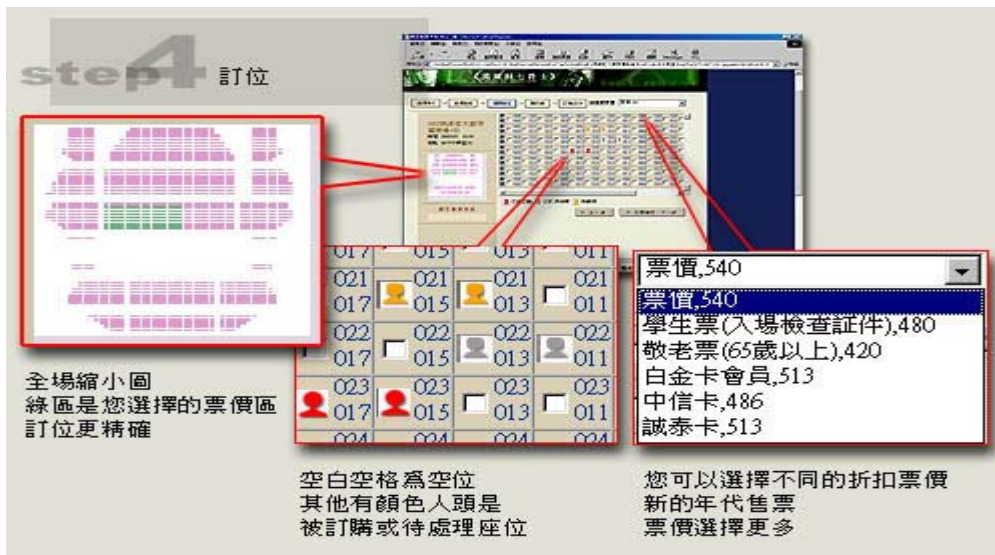
(2)查看售票狀況 & 按下“訂購”繼續購票



(3) 按下您想訂的區域



(4) 選擇不同的折扣票價



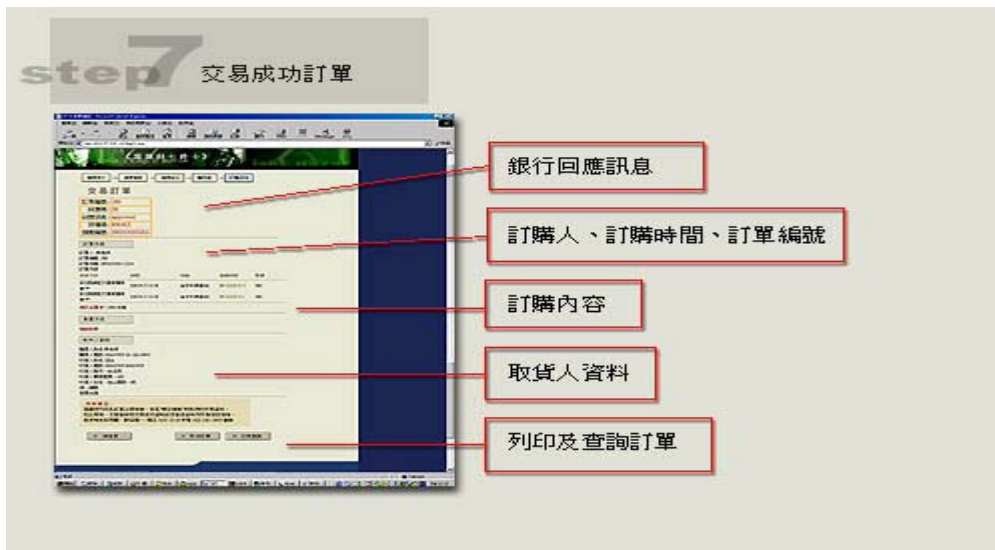
(5) 選擇取票方式

The screenshot shows a web browser window with a checkout page titled "step 5 購物車". On the left, there is a sidebar with the heading "取票方式" (Ticket Type) and three radio button options: "郵寄到府 - 加收郵資50元, 當" (Home delivery - add 50 yuan shipping fee), "現場取票 - 請於開場前40分鐘" (On-site pickup - please arrive 40 minutes before showtime), and "端點取票 - 請持身分證及訂單" (End-point pickup - please bring ID and order). Below these is a "選擇取票方式" (Select ticket type) section with input fields for "身分證編號" (ID number) and "密碼" (password), and buttons for "申請會員" (Apply for member) and "忘記密碼?" (Forgot password?). A note below says "輸入您的身分證號碼及密碼以登錄會員並繼續下一步" (Enter your ID number and password to log in as a member and continue to the next step). On the right, a red box highlights a "清空訂購單" (Clear order) link and two "刪除" (Delete) buttons, with a note: "可按下 '刪除' 取消訂購" (You can click 'Delete' to cancel the order).

(6) 核對訂購內容 & 結帳

The screenshot shows a web browser window with a checkout page titled "step 6 核對訂購內容 & 結帳" (Review order details & checkout). The page displays a summary of the order, including items, quantities, and prices. On the right side, there are several red boxes with labels and arrows pointing to specific parts of the page: "訂購內容與金額" (Order content and amount) points to the order summary; "取票方式" (Ticket type) points to the selected ticket type; "個人資料" (Personal information) points to the user's details, with a note: "按需要修改資料, 請按下 '修改資料 按鈕'" (Modify data as needed, click the 'Modify data' button); "信用卡授權" (Credit card authorization) points to the payment method section; and "確定結帳" (Confirm checkout) points to the "確定結帳" button at the bottom of the page.

(7) 交易成功訂單



(六) ibon 購票操作步驟

1. 進入 ibon 購票操作步驟：

(1) 選擇購票



(2) 選擇運動票



(3) 選擇棒球票



(4) 選擇購票



(5) 選擇例行賽



(6) 詳閱購票須知



(7) 選擇日期場次



(8) 選擇區域



(9) 選擇票種張數



(10) 確認購票明細，列印繳費單



(11) 列印繳費單



(12) 收取繳費單、持票須知



### (13) 收取繳費單、持票須知



(14) 至櫃檯付款後，請向店員領取票券與代收收據，方能離開櫃檯。

資料來源：本研究整理

### 六、小結

缺乏通路，產品再好，定價再低，廣告再吸引人，都沒有辦法將產品送到顧客手上。因此，通路策略的重要性自不待言。尤其是消費者，在廣告充斥，而且消費者心理變數深不可測的情況下，掌握通路儼然便掌握了成功的機會。

#### 第四節、企業組織不同通路型態之效益分析

「效益」(Effect)或「績效」(Performance)，因其概念常隨研究者的興趣而定，迄今並未有被廣泛接受的定義；對經濟學家而言，代表的是投資報酬率或獲利率；對生產經理而言，所代表的是產品品質或服務品質；對研究者而言，又是創新產品、專利權數目的同義字等(Steers, 1991)。效益的衡量，往往又須考量多重構面或變數，且具有高度的主觀性，實難以有一客觀準則適用於各領域。

##### 一、通路效益的定義

「效益(Effect)」，學者Kast (1985)認為效益包括效率、效能以及組織成員滿意的程度；Bennett (1969)則認為效益應包含效率、效能、公平性與獲利性；而陳定國認為「績效」係指一企業或組織達成其特定目標之程度。

就「通路效益(Channel Performance)」而言，學者Stern (1971)認為組織間的管理一旦達成，就能達到有效的通路效益，並且能將資源有效地配置給所有的通路成員；Robicheaux and El-Ansary (1975)則將通路效益定義為通路成員對通路領導者滿意或不滿意的結果，亦是兩個公司間通路關係的結果與最終目的；而學者Gaski 和 Nevin (1985)則將通路效益定義為：「供應商與經銷商的關係，能夠協助經銷商達成供應商所設定目標的程度」；最後，謝益銘(1992)將通路效益定義為通路成員能夠有效率、有效能及成功的營運。

由上述的文獻回顧，通路效益實可視為通路成員間關係互動的結果。

##### 二、通路效益衡量

由於通路效益的定義與實際進行衡量都具有其難度，加上衡量變數難以量化及缺乏客觀比較的標準，因此有關通路效益之研究在行銷研究文獻上並不多見(Bowersox, 1980)。一般而言，單一變數與多重構面變數兩類的通路效益衡量方式較為普遍。

Steers(1975)指出採用單一準則變數的評估，在周延性方面缺乏支持論點，且具有高度的主觀性，而非客觀衡量。如Bowersox、Cooper、Lambert & Taylor (1980) 研究發現製造商評估通路成員效益最常用的準則是「銷售數量」，其次為「銷售毛利」，第三種則是「銷售配額達成率」。然採此法評估較簡易、快速，此法採單項準則，較欠周延，且主觀，故適合性不夠。

多重構面的通路效益評估乃是針對單一變數的缺點而改進的，是利用各種不同的準則來衡量通路效益。如Stern(1971)主張通路效益的衡量應採多重構面，以效率、效能、及公平性作為衡量的構面。

通路效益之評估實為通路結構選擇過程中的一個重要步驟，在此步驟中，製造商必須考量其通路結構選擇的結果於執行後是否已達到預定的目標。而相關通路效益評估文獻整理如下表：

表 2-4-1 通路效益評估相關文獻整合

學 者	年 代	主 張
Rerson	1961	提出通路效益的衡量準則有「最低作業成本」、「最適銷售力」、「市場資訊的回饋」、「通路控制的衡量」、「良好的企業形象」與「服務能力」等項目。
Pegram	1965	實證發現製造商評估通路成員效益準則主要有「銷售績效」、「存貨維持」、「銷售能力」、「通路成員態度」、「通路成員面對競爭狀況」、「聲譽」、「對顧客服務水準」等項目。
El-Ansary	1975	指出通路效益之評估有「定性」與「定量」的衡量變數。
BowersoxC ooperLamb ert & Taylor	1980	提出製造商用來評估通路成員效益的準則為「銷售數量」，其次為「銷售毛利」，第三種則是「銷售配額達成率」。然採此法評估較簡易、快速，但此法採單項準則，較欠周延，且主觀，故適合性不夠。
Cameron	1981	指出「目標模型」、「系統資源模型」、「內部程序模型」與「策略支持模型」四個模型來解釋通路體系的效益內容。
Robsenbloo m & Anderson	1985	認為通路管理須注意通路成員效益的衡量有「銷售數量」、「存貨水準」、「銷售能力」與「通路成員對製造商與銷路產品的態度」。
Ruekert、 Walker & Roering	1985	提出「效益」、「效果」與「調適」為通路效益的評估準則。
Hardy & Magrath	1987	認為通路效益的評估標準為「效益」、「效果」與「調適性」。
Morris	1988	認為通路效益的評估要素包括「生產力」、「獲利能力」、

		「效果」。
Mohr & Nevin	1990	以「滿意程度」、「承諾程度」與「合作程度」三方面來衡量通路效益。
Jain	1990	以「銷售成本」、「市場涵蓋範圍」、「顧客服務」、「市場之溝通」與「配銷網路之控制」等來評估通路效益。
Kumar	1991	從供應商的觀點來評估經銷商的效益，提出「理性系統」、「行為系統」、「內部程序」與「開放系統」四個效能模式。
Robsenbloo -m	1991	認為評估通路成員效益可透過許多不同準則，有個別效益的評估、非公式化的多重準則與公式化的多重準則。
陳學怡	1991	將通路效益以通路結構與中間商兩層面來衡量。
Bowersox & Cooper	1992	從策略管理的角度，對通路效益之評估建議應包含「財務績效」與「顧客滿意度」。
Kumar、Stern & Achrol	1992	研究發現以「銷售績效」、「財務績效」、「販售者能力」、「販售者順從度」、「販售者適當度」、「販售者成長度」、「顧客滿意度」七個構面來衡量通路效益可以得到很好的效果。
Mohr & Spekman	1994	分為整體與個體效益之評估。
Stern、El-Ansary & Coughlan	1996	認為行銷通路效益可由總會（社會）與個體（管理）觀點來評估。
Berman	1996	以通路效益的整體衡量、財務績衡量、配銷成本分析及通路稽核衡量通路之效益。
Levy &	1997	將經銷商的效益衡量分為「投入衡量」、「產出衡量」及「生

Weitz	產力衡量」。
Siguaw Penny & Baker	1998 在通路關係研究中，效益衡量指標有：現金流量、股票權益報酬率、毛利率、淨利...企業成長能力等。

資料來源：徐嘉政（2002）台灣區佛教團體圖書行銷通路與效益研究。

### 三、行銷通路與效益相關實證文獻

許多研究都認為通路結構會影響通路效益。其中，張德發（1997）的研究更欲藉由建立通路結構與通路績效間的關係架構，使得生產者在建立通路策略時或修正通路策略時，有所依據。

謝宜芳（2002）的研究指出在不同產業與市場需求環境中，最適通路結構設計與最佳通路績效表現二者的關係研究，一直是個研究所欲探究的問題。

國內相關之行銷通路與效益（績效）研究，如表2-4-2所示：

表2-4-2國內相關之行銷通路與效益研究主題

研究主題	年代	研究者
一、通路結構	1994	張錫元
	1995	李世明
	1998	劉尚根
	1999	張惇惠
	2000	鍾隆浩、鄭平山
二、通路效益	1990	王國彬
	1991	陳學怡

	1997	胡同來
	1999	王永祥
	2000	劉秀雯
	2001	林耀章
三、通路結構與通路效益	1997	張德發
	2002	謝宜芳

資料來源：徐嘉政（2002）台灣區佛教團體圖書行銷通路與效益研究。

#### 四、通路績效評估

因此，評估通路的績效其考慮要點包括下列幾點：

1. 不同通路的市場比例。
2. 費用與服務水準－實體配送。
3. 產品曝光與通路。
4. 不同通路的價格與推廣策略。
5. 通路成員之間的衝突、合作與領導。
6. 不同通路之間的投資報酬。

#### 五、小結

綜上所述，通路策略的規劃、執行、控制及通路資料的回饋，對行銷效益是存在決定性影響。

其中，通路效益目標：效率、效果與調適性、係參考 Hardy & Magrath（1987）的理論，說明如下：

##### （一）效率（Efficiency）

1. 成本：相對於其中通路選項之通路成本，求得以最小成本執行其所被設定的功能。
2. 產能：可控制最終顧客需求發展之通路能量，或者能有效率地銷售至許多地方。

(二) 效果 (Effectiveness)

1. 市場涵蓋面：包括營業所或經銷商位置的分散性及真實個數。
2. 控制/能力：通路工作績效的控制/能力，如：銷售定價等；和通路所要傳達的形象之控制/能力，如名望、聲明、顧客需求的合適性等。

(三) 調適性 (Adaptability)

1. 彈性：學習和創造新的能力，用以銷售新產品。
2. 持續力：能夠在財務的現金流量上及通路的組織領導上保持健全穩定。

此多項標準評估的優點是準則的選擇及衡量方法明確且周延，然而在評估時卻也可能受評估者的立場與主觀因素，及準則有時存在互斥性，而使得取捨困難。相關標準法則，如表 2-4-3 所示。

表 2-4-3 通路效益構面

通路效益		
效率	效果	調適性
成本	市場涵蓋面	彈性
產能	控制/能力	持續力

資料來源：徐嘉政 (2002) 台灣區佛教團體圖書行銷通路與效益研究。

## 第五節 職業球團門票銷售通路之探討

### 一、門票的銷售系統

Mullin 等 (2003) 認為，在快速變遷的大環境裡，票務銷售系統是運動行銷管道改變的一個很好的例子。這個趨勢很明顯的是改變當天在現場直接販賣門票的作法，尤其是為了滿足一些在郊區的運動迷對美國職棒大聯盟球隊比賽門票的需求。Mullin 等 (2003)，提到傳統的運動銷售方法的關鍵就是要擁有一個大家都想要的產品，而另外一個關鍵就是讓消費者都能力來負擔產品的價位，隨著負擔能力的高低、對產品與服務的興趣大小、以及產品的可行性等不同的因素之下，所採用的銷售策略也必須是多樣化，才能將產品與服務銷售出去。以下為一些常見的運動銷售方法：

(一) 電話行銷：電話行銷可被定義為一個行銷的策略，透過

電話連結線的電話行銷可以用來被拜訪、支援、或是取代直接銷售的功能。電話行銷可以是單方向的服務，它可以接受消費者打進來的詢問電話，回答促銷訊息、索取目錄服務、或是詢問球隊的其他相關資訊等。都可以透過免付費電話來進行訂購門票的服務。華盛頓首都隊的球迷電話系統提供了球迷以下的選擇：最新球賽的結果以及精彩重播、來自教練團的訊息或是由球迷指定球員的回答訊息、門票以及相關商品資訊、電話訂購步驟、小聯盟的新聞集錦，比賽計畫時間表以及球迷後援會資訊、以及一個描述贊助商必勝客提供的特別餐資訊，包括可以從這支線路直接訂購披薩的服務。

(二) 郵寄傳單：

由於直接郵寄並不包括任何個人間的接觸(面對面或是

電話銷售)，銷售人員沒有機會解釋產品或是促銷的活動有沒有機會面對顧客的拒絕或是回答顧客的問題，因此，寄件人一定要在文件上清楚地說明產品或是促銷活動的內容方式，所以收件人才可以了解所欲傳達的訊息。

在最近的 10 年當中，可以看到一些新式票務銷售管道的設計是遠超過傳統的銷售處而已，以下有幾種方式：

#### (一) 球隊專屬的零售專賣暢貨店

球隊專屬的零售專賣暢貨店不只是一個販賣運動商品的地方而已。

##### 1. 與一些票務公司結盟合作

例如門票大師票務公司 (Ticketmaster)、貝斯售票系統公司 (BASS)、以及娛樂網 (ETM)。

##### 2. 與其它一些消費者性零售商結盟合作

門票的銷售運作通常會與一些新的贊助廠商或是新的促銷活動密切地相互合作。

##### 3. 由薪水裡直接扣減季票費用

有些大專院校會與一些公司合作，提供一些購票服務的措施，例如讓一些持有季票的公司員工選擇從他們的薪水裡直接扣減季票費用。

##### 4. 電話系統

在 1980 年時，波士頓紅襪隊開始使用一種叫做耐可司特 (NEXT) 的電話售票系統來處理票務銷售工作。這個售票系統是採用全自動控制、可以直接用信用卡付費、可在電話中直接進行訂票與售票的服務，並特意將它設計成除了 Ticketmaster 售票公司之外的另一種便民購票管道的選擇。

David (2001) 提到，售票經理人最關心如何售出他們

的票及讓顧客去購買，他們必須創造最大的售票機制，未來成長最大的方式是線上售票及電子售票，有一些組織，例如美國職棒大聯盟中的克里夫蘭印地安人隊，他們透過線上售票方式，賣出超過的百分之50的公開販售票。但是，對於其他一些傳統售票方法，依舊搖擺中，將來也會持續的這麼做。Riordan (2001)指出，網路線上購票將會對傳統售票方式有很大的衝擊，但是仍要視情況而定，為了使每個人都有機會去購票，因為世界上的人並非百分之百的都擁有電腦，他們將給每個人機會來購買票。

成長的網路訂票已成為一般潮流的一部分，將朝向預先售票，遠離在比賽當天才在售票處付款買賣的習慣，這將轉換到以顧客偏好、便利購票的需求面；在供給面方面，活動經理急切地想要發展預購票，以便能有及早穩當的收入，及確保必定的收入，因此不同的購票選項，現在以兩種需求模式下被發展，單一使用一種將使得無法處理大部分活動的需求。如果組合了兩者，將會變成高效能的解決方案，無論是對於販賣者或是購票者而言。

David (2001)提到，預售方式並非賣票唯一的方式，預售趨勢並非一種普遍性的方式，售完雖明顯地是以提前預約方式進行，但此種急速方式完成之下，其他的因素將影響到比賽前的販售程度，例如文化、習慣與科技等因素，在這當中都特別突出，特別在歐洲的足球市場可以看到，例如巴塞隆納隊並沒有提供網路的發售，這將使得單場的球票，將只能夠在單一個商店買得，就是在它自己的體育館的售票亭，在比賽前2天販售，並不像在美國的市場，在許多歐洲的市場，運動迷尚未調適好預先購買東西，除了大型的活動賽

事之外。

David (2001) 提到的售票方法如下：

#### 一、人員銷售

在不同選擇或遠距購買的方法發展之下，以逐漸降低了個人購買的量，但是仍有部分保留許多售票據點，對於許多的俱樂部或集合點而言，美國職棒西雅圖水手隊透過個人的售票賣了百分之 20 的票。在個人的發售之後，經濟的考量因素將不是最主要的，在球場逐漸增加的位置，或者是在城鎮之外的地點，對於消費者而言，將帶來財政還有機會的支出，當收入不再有經濟的刺激來支撐售票亭所需要的水準，來處理個人的訂購。

#### 二、郵遞售票

郵遞售票方式已經被大量成長中的網路及電話售票給取代，這些售票方法提供了消費者更便利及立即快速確定的機制，另一方面，對銷售商而言，他們可以避免掉一些打印或手寫的時間等郵遞售票的缺點。原則上在列印的處理或者是手寫的書信都是時間跟勞力的集中，個人支票的付款方式比起信用卡交易來得不易取得及認可。

#### 三、電話售票

電話成為販售工具的開端，開始在訂票方面的新科技，電話購票在操作面仍保有重要性，部分原因是簡單操作，部分結果是消費者再購票時，因為部分消費者喜歡直接與人接觸，並達到購票的目的。電話訂票購是很方便的，而且還會一直存在，因為它如此的簡單。

#### 四、零售銷售

零售銷售基本上就是在售票端點售票，但增加了便利性

，這些銷售方式是沒有被設定為最大銷售效益。例如，美國職棒大聯盟中的克里夫蘭印地安人及西雅圖水手隊在 2000 年，他們的售票方式超過百分之 20 以上是用零售的方式，所以這是人們喜歡用這種購票方式的最好示範。

#### 五、比賽當天售票

一些先進的售票方式，減少了比賽當天在球場排隊購票的數量，直到所有預售的方法事先被全部售光，排隊銷售將是售票方式的最後一招。儘管體育活動是很大眾化，而某種售票方式是不太可能成為準則。比賽當天的銷售將繼續成為售票方式之一。

Mulrooney & Styles (2005) 提到票房策略相對地是不複雜的，以提供高效率 and 獲取面向服務的操作為最終目標。工作人員應該穿合適的服裝和態度。

Mulrooney & Styles (2005) 指出，票房銷售策略應該包括：

- (一) 對顧客要有禮貌。
- (二) 熟悉比賽的座位。
- (三) 給票要有效率。

對於特定的比賽，當票被出售時，與銷售有關的全部的交易都是不可更改的。當比賽結束時，對於全部銷售票，在計算未賣出的門票和招待票，相當於總收入。

#### 一、電話訂票

只要某些限制是適當的，用電話購票通常可被接受：

- (一) 一個位子的一張票會保留 3 天。
- (二) 電話預訂票可被接受的，只要球團和球場經營人員同意這將用於比賽的適當銷路。電話預訂應該是比較特殊

的事情。

(三)全部電話預訂應該用現金付款交易。

## 二、郵購

為了方便起見，顧客應該被允許透過郵購訂票。對於特定比賽，郵購訂票不是唯一被設計的售票方法，當那些票寄回到顧客時，能夠允許球場提供未來比賽的訊息。

## 三、預約訂票

每一個球場應該設置一個預售訂購的地點。當顧客前往票時，在取票前，適當的確認身分是必要的。

國內學者黃金柱（1992）提到，門票的配銷系統，主要的目的為加速票的流通，方便購票。一般來說，吸引球迷的最有效方法之一，盡可能讓球迷能方便且容易買到票。如果觀眾能方便且容易買到票，有助於票房的增加。為有效率處理售票事宜下列方法可供採用：

(1)在大型百貨公司或大的交通運輸網終點站(如台北車站、公路局總站等)分設售票場所。

(2)小商店或零售店預約售票制度

對那些未設有電腦聯線售票系統的但個人經營小商家或零售店，亦可委託它們銷售，這對居民居住在郊區但想看球賽的球迷是一大方便。

這種小商家預售票制度是，觀眾以預定的方式，填寫預購單(包括票數和希望的座位號碼，電話號碼或郵寄地址等)，等小商家到總票房辦公室取得票後，立即通知預購者領取。採這種方式售票時，小商家要張貼比賽海報(包括賽程、比賽內容日期等)。這種售票的好處是，方便購票人購票同時小商家因為售票的關係，增加購物人潮或新的顧

客。

### (3) 代扣票款購票的制度

代扣票款購票的制度，即公民營公司行號企業或機構的出納人員，幫組織或公司內員工集體代繳票款。這種購票方式，每一單位須統一填寫購票單暨票款，逕到或寄到總票房，總票房依購票單，當場給或寄票給購票人。

### (4) 打免費電話用信用卡購票制度

打免費電話用信用卡購票制度，乃是購票人以總票房租用的免費電話告知票務人員，欲購場次與票數、座位號碼，以及購票人的信用卡號碼。票務人員立即寄票給購票人，或購票人可在比賽當天到比賽場售票房取票。

### (5) 直接郵購的購票制度

直接郵購的購票制度，乃是主辦單位總票房在比賽季節前，依已建立好的郵寄名冊，將預購票單、比賽節目單及郵信封逕寄給觀眾。觀眾如欲購票，填寫好購票和票款，總公司票務人員，即可把票寄給觀眾。直接郵購的優點最有彈性，能行銷給廣大的觀眾或顧客及到偏遠地區觀眾的需求。

## 二、中華職棒大聯盟門票銷售方式

中華職棒門票銷售方式目前有許多管道，包括六球團的售票方式，而且各有其銷售管道，說明如下：

(一) 售票方式

表 2-5-1 中華職棒大聯盟門票銷售管道之狀況一覽表

銷售方式	兄弟	統一	興農	中信	La New	誠泰
現場	※	※	※	※	※	※
元氣售票系統	※	※	※	※	※	※
年代售票系統				※		※
兩廳院售票系統		※	※		※	
售票端點	※	※	※	※	※	※
球團線上購票	※					
其他	統一獅（現金袋郵遞票券）					

資料來源：本研究整理

(二)中華職棒六球團門票銷售通路之現況如下：

1. 現場購票


表 2-5-2 中華職棒六球團現場購票狀況

球隊	六支球隊均有
訂票種類 & 購票程序	* 1.內野全票；2.內野半票；3.外野全票；4.外野半票。 * 球場售票窗口購票。
優惠策略	* 凡持有在校之學生證者、老人(65歲以上)或身心障礙者皆可以憑證購買內野半票進場觀賞球賽。
促銷活動 & 相關服務	學生外野免費參觀券兌換辦法 1.憑本人在學學生證，每人限乙張。 2.於開賽前一小時至開賽後一小時兌換(統一場為開賽前一個半小時至開賽為止)。 3.入場時需出示本人在學學生證及參觀券。 4.小學生需出示學籍名牌兌換。
付款 & 取票方式	付款： * 球場售票窗口付錢購票。 取票方式： * 球場售票口取票。
退票服務	因雨延賽票券退(換)票辦法 * 請保留好票券。 * 票券售出恕不退票。 1.觀賞原場次補賽：可持原票券依更改時間觀賞同一場次之補賽。 2.如無法觀賞原場次補賽時，可持原票根觀賞同一主隊同一球場之任何場次比賽。
發展瓶頸 成長驅動力	遇熱門賽事，往往一票難求，常造成現場排隊失序，黃牛充斥。 * 門票有收藏保值價值、如遇特殊賽事，更是一票難求。

資料來源：本研究整理

## 2. 元氣售票系統

表 2-5-3 元氣售票系統

使用之系統	元氣售票系統			
訂票種類 & 訂票程序	<p>1. 過元氣售票系統線上預購票券。</p> <p>2. 凡基隆、台北縣市及桃園(部分)已裝設 ibon 之 7-11 門市，皆可透過  預購票券，請您透過門市查詢查看門市。</p>			
球場/票別	球場 / 票別	內野 全票	內野 半票	外野 票
	新莊、高雄縣、斗六	300 元	200 元	150 元
	台南	300 元	200 元	100 元
	台中	300/ 250 元	200 /150 元	100 元
	天母	300 元 /250 元	200 元 /150 元	
	新竹、嘉義市、屏東、 羅東、花蓮、台東	250 元	150 元	100 元
促銷活動 & 相關服務	<p>* 會員卡優惠價： 今年(職棒十八年)有加入各球團後援會，在球團將 會會員清單交予元氣更新後，您即可透過簡單的開通 會動作，選擇您所加入的隊伍，輸入您的會員卡號與 生日，取得購票優惠。</p>			
付款 & 取票方 式	<p>線上購票付款方式：</p> <p>1. 線上刷卡 透過安全的線上刷卡機制，需填寫持卡人姓名、 卡號、到期日、檢查碼等資料，並靜待畫面完成告 知刷券、卡寄出後，系統會寄發領票通知，請於收到通知 後，再到您指定的門市領票。 此後，付款方式僅開放到比賽前四天止。</p> <p>2. 門市付款 請於訂票前確認印表機運作正常，並於訂票當天 將門市付款資訊列印出來，隔天繳費單即失效 、列印後請於訂票隔天午夜前，至任一統一超商門 市櫃檯以現金付款。您的付款資料後，才會開始處 理元氣售票系統，並非付款後當場取票，敬請見諒！</p>			

	票券寄出後，系統會寄發領票通知，請於收到通知後付款。如電子錢包為可選擇後，系統會寄發領票通知，請於收到通知後，再付款。
退票服務	<p>1. 退票流程：</p> <p>(1) 門市確認可退票場次與檢查票券防偽。</p> <p>(2) 門市於票背蓋上『顧客資料填寫章』，並請顧客填寫資料。</p> <p>(3) 顧客填妥資料後，門市收下票券，並退還票價。</p>
發展瓶頸	*目前暫無。
成長驅動力	職棒十八年均可透過此系統購買 6 球團之門票，讓消費者購票上的方便。

資料來源：本研究整理

### 3. 網路線上購票系統

表 2-5-4 誠泰 COBRAS

使用之系統	年代售票系統									
訂票種類 & 訂票程序	* 上年代售票系統網站，點選您所想要觀賞的比賽日期及現場位置，完成購票的手續，票券即會寄至您府上給您或親自至全省年代售票系統端點購票。									
價格	* ※票券價目表 <table style="margin-left: 40px;"> <tr> <td>內野全票</td> <td>內野半票</td> <td>外野票</td> </tr> <tr> <td>300 元</td> <td>200 元</td> <td>150 元</td> </tr> <tr> <td>250 元</td> <td>150 元</td> <td>100 元</td> </tr> </table> 備註：天母、新莊、斗六（劃位） 新竹、羅東、嘉義市（不劃位）。	內野全票	內野半票	外野票	300 元	200 元	150 元	250 元	150 元	100 元
內野全票	內野半票	外野票								
300 元	200 元	150 元								
250 元	150 元	100 元								
促銷活動 & 相關服務	凡持有在校之學生證者、老人 (65 歲以上) 或殘障者皆可以憑證購買內野半票進場觀賞球賽。									
付款 & 取票方式	1. 端點和現場購票沒有刷卡，一律採付現方式。 2. 端點購票時間沒有限制，直到比賽當天任何時間都可以至端點購票。									
退票服務	1. 若比賽當天下雨，賽前兩小時才會決定並公佈是否延賽，請注意聯盟和官網訊息。 2. 若比賽因雨延賽，可憑票至延賽之該場次入場；關於退票的問題，通常都是北部球迷買南部場次的票或南部球迷買北部場次的票，會想退票，年代基本上不鼓勵退票，但是如果一定要退票，可打(02)2341-9898 年代客服詢問。									
發展瓶頸	* 部份地區賽事，將只能夠在限定售票處提供購票或索票服務。									
成長驅動力	可免去比賽當日現場排隊購票之苦。									

資料來源：本研究整理

表 2-5-5 中信鯨

使用之系統	年代售票系統	
訂票種類 & 訂票程序	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 比賽當天，開賽前兩小時，可至球場窗口排隊購買。</li> <li>2. 網路預售票(限中信鯨主場，年代售票系統，比賽 10 天以前才能訂)。</li> <li>3. 直接到年代售票端點購買預售票 (限中信鯨主場)。</li> </ol>	
價格	全省門票票價(天母，新莊除外) <ol style="list-style-type: none"> <li>1. 內野全票 250 元</li> <li>2. 內野半票 150 元</li> <li>3. 外野一律 100 元</li> </ol>	天母，新莊劃位門票票價 <ol style="list-style-type: none"> <li>1. 內野全票 300 元</li> <li>2. 內野半票 250 元</li> <li>3. 外野一律 100 元</li> </ol>
促銷活動 & 相關服務	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 憑中信鯨 2006 後援會會員卡可享八折優惠。</li> <li>2. 今年中信鯨購票除了網路預購票外，已沒有刷卡機制，一律付現。</li> <li>3. 凡持有在校之學生證者、老人 (65 歲以上) 或殘障者皆可以憑證購買內野半票進場觀賞球賽。</li> <li>4. 關於憑延賽場次的票入場的問題，譬如 3/2 新莊獅鯨戰因雨延賽至 3/8 同場地舉行，那麼您當然可以憑 3/2 的票入場，若您真的不克前往，也可憑 3/2 的票，進場觀看凡是中信鯨主場，全省任何球場的比賽(不限對手)。</li> </ol>	
付款 & 取票方式	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 端點和現場購票沒有刷卡，一律採付現方式。</li> <li>2. 端點購票時間沒有限制，直到比賽當天任何時間都可以至端點購票。</li> </ol>	
退票服務	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 若比賽當天下雨，賽前兩小時才會決定並公佈是否延賽，請注意聯盟和官網訊息。</li> <li>2. 若比賽因雨延賽，可憑票至延賽之該場次入場；關於退票的問題，通常都是北部球迷買南部場次的票或南部球迷買北部場次的票，會想退票，年代基本上不鼓勵退票，但是如果一定要退票，可打(02)2341-9898 年代客服詢問。</li> </ol>	
發展瓶頸	* 預售點部分，沒有讓消費者在線上刷卡。	
成長驅動力	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 提供的種類多樣化，增加消費者的使用便利。</li> <li>2. 可自行選位頗具吸引力，同時可減少顧客抱怨。</li> </ol>	

資料來源：本研究整理

表 2-5-6 統一獅

使用之系統	兩廳院售票系統
訂票種類 & 訂票程序	<p>訂票種類：</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. 內野全票；2. 內野半票；3. 外野全票；4. 內野 VIP。</li> <li>2. 球迷只要比賽可上兩廳院購票網</li> </ol> <p>(<a href="http://www.artsticket.com.tw">http://www.artsticket.com.tw</a>) 點選自己想要看的球賽日期、現場位置，完成購票的手續。</p>
促銷活動 & 相關服務	<p>統一獅台南、台北主場內野套票實施辦法：</p> <p>一、台北套票</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. 台北主場每一場一張或多張票（但需三場皆購買）券均印有場次、日期。</li> <li>2. 全票原價 800 元，優待價 720 元，九折計算之（以北部 3 場主場計算）。</li> <li>3. 半票原價 500 元，優待價 450 元，九折計算之（以北部 3 場主場計算）。</li> <li>4. 優先參加聯盟、球團所舉辦之活動。</li> <li>5. 可直接至兩廳院預售系統預售點購買或向球團購買。</li> <li>6. 內野 VIP 席票價 500 元贈送便當及飲料。</li> </ol> <p>二、台南主場 10 張套票</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. 每套以 10 張票券為基準。</li> <li>2. 原價 2,500 元，優惠價為 2,000 元。</li> <li>3. 使用場次期限為上半球季。</li> </ol>
付款 & 取票方式	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 加入付費會員。</li> <li>2. 沒有折扣，每筆加收限時掛號郵資及處理費 50 元。（同樣加在票款中由信用卡付費，不需額外付現）</li> <li>3. 凡持有在校之學生證者、老人(65 歲以上)或殘障者皆可憑證購買內野半票進場。</li> <li>4. 完成訂票後，票券會寄至您府上給您或您自己親身至全省 1200 個以上的預售點購票。</li> </ol>
退票服務	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 請保留好票券。</li> <li>2. 票券售出恕不退票。</li> <li>3. 觀賞原場次補賽：可持原票券依更改時間觀賞同一場次之補賽。</li> <li>4. 換票辦法：在該場補賽日前任何場次，於比賽當天至售票口辦理換票手續。</li> <li>5. 如經人事行政局發佈不需上班者，停止比賽，不於當日球場售票辦理換票。</li> </ol>
發展瓶頸	<p>* 套票優惠辦法只限台南跟台北主場，其他球場球迷無法享相同之優惠。</p>
成長驅動力	<p>* 票券之預售票與全省 1,200 多家兩廳院售票系統合作，售票點多，讓球迷購票上的方便。</p>

資料來源：本研究整理

表 2-5-7 La New 熊隊

使用之系統	兩廳院售票系統
訂票種類 & 訂票程序	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 主場球賽每場網路預售期間自球賽一個月前至開賽 7 天前止，全省售票點預售至開賽前 1 天止。</li> <li>2. 可上網刷卡訂票或至全省文化中心、誠品書店、功學社、澄清湖棒球場咖啡館等定點買票、取票。萊爾富便利商店僅售外野票。</li> </ol>
價格	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 聯盟職棒 17 年票價統一規定有劃位球場~ 內野全票 300 元、內野半票 200 元、外野 150 元。</li> <li>2. 無劃位球場~ 內野全票 250 元、內野半票 150 元、外野 150 元。</li> </ol>
促銷活動 & 相關服務	為了節省球迷寶貴時間並提供球迷多重選擇，球迷可多加利用兩廳院售票系統購票。
付款 & 取票方式	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 凡持有在校之學生證者、老人(65 歲以上)或殘障者皆可憑證購買內野半票進場。</li> <li>2. 球迷可上網刷卡訂票或至全省文化中心、誠品書店、功學社、澄清湖棒球場咖啡館等定點買票、取票。萊爾富便利商店僅售外野票。</li> </ol>
退票服務	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 預售票部份：如因雨延賽或不可抗拒之原因未賽或停賽，未滿三局需退票者 <ol style="list-style-type: none"> <li>a、以現金購票者：一個月內球迷可持票根至全省兩廳院售票各地辦公室辦理退票，或將票根郵寄至兩廳院售票各地辦公室辦理匯款退票，請註明銀行名稱、戶名及帳號，需扣 ATM 轉帳手續費。</li> <li>b、以刷卡購票者：一個月內將票根寄至兩廳院售票各地辦公室（見附註），票款將以退刷方式退回原刷卡者，郵寄或取票手續費不退。</li> </ol> </li> </ol>
發展瓶頸	* 今年五十場主場都在澄清湖棒球場，其他各地球迷看球不方便。

資料來源：本研究整理

表 2-5-8 興農牛隊

使用之系統	兩廳院售票系統
訂票種類 & 訂票程序	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 例行賽各場比賽之票券將於該場次比賽日前十四天開始預售，比賽日前七日截止網路訂購，三日前截止端點預售。</li> <li>2. 每人限購 4 張。</li> <li>3. 網路訂購限刷卡，可選擇至售票點取票或郵寄票券，選擇售票點取票者，每一張票券加收手續費 10 元；選擇郵寄者，每筆訂單加收郵寄及手續費共 70 元。手續費將在您刷卡時一併收取。</li> <li>4. 網路訂購、售票點訂購截止日為比賽前三天 23:55 止，截止預售後欲購票者請當天至現場購票。</li> </ol>
價格	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 天母球場、新莊球場、台中球場、斗六球場、澄清湖球場（劃位區）： 內野全票 300 元 內野半票 200 元 外野票 100 元（天母球場無外野區）</li> <li>2. 天母球場自由席、台中球場自由席及新竹、嘉義球場： 內野全票 250 元 內野半票 150 元 外野票 100 元</li> </ol>
促銷活動 & 相關服務	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 為了節省球迷寶貴時間並提供球迷多重選擇，球迷可多加利用兩廳院售票系統購票。</li> <li>2. 票券限當場次使用，遺失破損不補發，如因雨延賽或其他不得已理由，依規定可觀賞補賽。</li> </ol>
付款 & 取票方式	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 凡持有在校之學生證者、老人(65 歲以上)或殘障者皆可憑證購買內野半票進場。</li> <li>2. 球迷可上網刷卡訂票或至全省文化中心、誠品書店、功學社、澄清湖棒球場咖啡館等定點買票、取票。萊爾富便利商店僅售外野票。</li> </ol>
退票服務	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 預售票部份，如因雨延賽或不可抗拒之原因未賽或停賽： * 以現金購票者：補賽前球迷可持票根至全省兩廳院售票各地辦公室辦理退票； * 以刷卡購票者，補賽前將票根寄至兩廳院售票各地辦公室，票款將以退刷方式退回原刷卡者，郵寄或取票手續費不退。</li> <li>2. 辦理退票期限：以上相關之退票辦法，其中之退票期限，必須於當場次補賽日期前完成，如果超出期限，因票券申報及繳銷問題，恕難辦理退票。</li> </ol>
發展瓶頸	* 辦理退票期限：以上相關之退票辦法，其中之退票期限，必

---

須於當場次補賽日期前完成，如果超出期限，因票券申報及繳銷問題，恕難辦理退票。

---

資料來源：本研究整理

表 2-5-9 兄弟象

使用之系統	網路 / 線上售票系統			
訂票種類 & 訂票程序	1. 內野全票 2. 內野半票 3. 外野 (天母自由席) 全票 4. 外野 (天母自由席) 半票。 2. 線上購票僅提供劃位場次門票出售，每一場比賽賽前十五天中午十二時開始預售(大象會會員玉山聯名卡提早一天)至前五天晚間十八時截止，非預售時間不予受理。			
價格	1. 凡持有在校之學生證者、老人(65歲以上)或身心障礙者皆可以憑證購買內野半票進場觀賞球賽。 2.			
			劃位球場	不劃位球場
	內野	劃位自由席	全票 300 半票 200 全票 250 半票 150	全票 250 半票 150
	外野		一律 150(台南 100)	
促銷活動 & 相關服務	1. 兄弟象聯名卡，獨享主場保障門票。 2. 兄弟象聯名卡當天可以至現場專屬的售票口刷卡購票，可以有 8 折優待。			
付款 & 取票方式	1. 領票時間：每場比賽前 1.5 小時至開賽後 1 小時。(視現場情況調整)。 2. 進場時間：同球場現場之規定。			
退票服務	1. 僅適用於因雨或其他不可抗力因素以致比賽無法進行時。 2. 如遇更改比賽場地情形，一律受理退換票，退換票日期至補賽前一日截止，退換票須至原出售地點辦理。 3. 如僅係延後日期補賽，已購票者可至原售票地點辦理退票。 4. 保障球迷權益，未退票者可持原票券觀賞該場補賽場次(劃位場次保留原劃位)或本年球季任何一場兄弟隊主場球場(視同自由席票券)。但不包括明星賽季後賽與總冠軍賽。			

資料來源：本研究整理

表 2-5-10 元氣售票系統流程

『網路線上售票流程如下』

1. 進入至售票系統首頁，選擇想要購買的場次，點選"購票"進入。
2. 如消費者尚未登入或申請，請先執行會員登入的動作。
3. 詳讀相關規定，並點選同意規則繼續購票。
4. 請選擇區域。
5. 請選擇座位。
6. 請選擇票種(若您是學生、老人、殘障，請選擇半票)。
7. 請選擇取票超商。
8. 請選擇付款方式。
  - a. 選擇線上刷卡者：請詳細填寫刷卡資料，並靜待畫面完成告知刷卡成功。
  - b. 選擇門市付款者：請先確認印表機運作正常，並列印繳費單。

一般網友線上刷卡

請準備好印表機，立即列印繳費單；或確認可於訂票當日完成列印：

全省統一超商 7-11 繳款

或者您在兄弟象官方網站擁有電子錢包額度：

兄弟象官方網站帳號：

兄弟象官方網站密碼：

利用電子錢包扣款

資料來源：元氣售票系統

表 2-5-11 職棒 18 年預售票購買辦法

開放時間	每場比賽開放預購時間為：比賽日前十五天 00:00 至前四天 23:59 止	
	超商購票：7-ELEVEN ibon 購票。	
購買方式	購買區域	凡基隆、台北縣市及桃園(部分)已裝設 ibon 之門市，皆可透過預購票券，請注意！此方式將於 2007/3/14 開放。
	每場開放數量	目前僅開放劃位場次之內野指定席部分；若自有特殊情況，則以主辦單位公告為主。
	每場每人限制	每人限制訂購一張；每筆訂購結帳。每場至多只能選購四張；請分開訂購。
	自動配位	選擇區域後，系統自動將座位配給您，請在區域內結帳，再確認繳費後，即無法變更票種、訂票。
	購買程序	前往有 ibon 之門市 → 操作 ibon 機器選擇您要購買場次、座位及張數 → 列印帳單 → 櫃檯結帳 → 現場領票
	網路購票：元氣售票系統。	
	購買區域	所有網路消費者均可透過網路購票
	每場開放數量	開放每場全部座位購票包含內野劃位座位或自由席及外野門票
	每場每人限制	每人限制訂購一張；每筆訂購結帳。每場至多只能選購四張；請分開訂購。
	自動配位	選擇區域後，透過電腦選定自己想要的座位、張數，請在區域內結帳，再確認繳費後即無法變更票種、訂票。
	繳費方式	線上刷卡 透過安全的線上刷卡機制，需填寫持卡人姓名、卡號、到期日、檢查碼等資料，並靜待畫面完成告知刷卡成功。此付款方式僅開放到比賽前四天止。

	市款 門付	並出注，前七天 正常，特別現金付 正列特別以前 作訊請午夜以賽 運資！天櫃到比 機款效隔市放 表付失票門開 印市即訂商僅 認門單於超式 確將費請一 前將繳後統 票當天印一 訂票隔列任 於訂，！至此 請於來意，款止。
購買程序	前往有元氣售票系統 場次座位及張數 →選擇您索票 內前前往	購買方式 →選擇您要的 選擇您要的 →選擇您要的 7-11超商 →選擇您要的 指定時間
元氣售票系統	<a href="http://www.allgenki.net/ticket/">http://www.allgenki.net/ticket/</a>	

資料來源：統一獅官方網站

表 2-5-12 元氣售票系統相關規定

	開放時間	付款	領票	退票
現場		直接於球場窗口交現金	一律在您的指定超商門市領取	退票流程： (1)門市確認可退票券防偽。 (2)門市於票背蓋上『顧客填寫資料』，並請顧客填妥資料。 (3)顧客填妥資料後，門市收下票券，並退還票價。 或於比賽後三天(以郵戳為憑)內，將票券正票、附訂票編號、會員姓名、聯絡電話、通訊地址，元氣將於收到後一個月內，以金額郵寄費用
線上	每場開放預購時間：比賽前十五天 00:00 每場截止預購時間：比賽前五天 18:00 門市付款：比賽前七天 18:00	1.線上刷卡 2.門市付款 3.電子錢包	全省 7-11 門市	
端點	24 小時		台北縣(市)、基隆設有 ibon 的 7-11 門市	

資料來源：本研究整理

#### 4. 中華職棒門票價目表

表 2-5-13 中華職棒門票價目表

票別／ 球隊	內野 全票	內野 半票	外野票	備註
興農牛	300 元 250 元	200 元 150 元	150 元 100 元	天母、新莊、台中、斗六、高雄縣 新竹、嘉義市
誠泰 Cobras	300 元 250 元	200 元 150 元	150 元 100 元	天母、新莊、斗六 新竹、羅東、嘉義市
中信鯨	300 元 250 元	200 元 150 元	150 元 100 元	天母、新莊、台中、斗六 新竹、嘉義市、花蓮縣
兄弟象	300 元 250 元	200 元 150 元	150 元 100 元	天母、新莊、台中、斗六、台南 、高雄縣 新竹、嘉義市、屏東縣、羅東、 花蓮縣、台東縣
統一獅	300 元 250 元	200 元 150 元	150 元 100 元	天母、新莊、台南、高雄縣 新竹、屏東縣
La New 熊	300 元	200 元	150 元	高雄縣

※凡持有在校之學生證者、老人 (65 歲以上) 或殘障者皆可以憑證購買內野半票  
進場觀賞球賽。

資料來源：中華職棒官方網站

## 第三章 研究方法與步驟

本章主要目的在於說明研究方法與架構，分為五個部分：第一節為研究流程與架構；第二節為研究對象；第三節為研究工具編制與訪談程序；第四節則敘述「深度訪談」的優劣，以及本研究運用之原則；第五節為實施程序與資料處理方式。

### 第一節 研究流程與架構

本研究流程分為四大階段，第一階段確認研究主題與範圍與探討相關文獻；第二階段則依據第一階段的發現蒐集有關職棒相關文獻與服務業商品門票銷售之相關文獻，進行研讀與探討，同時考量我國職棒聯盟球團數量並不多，因此第三階段則採用質性研究法中的半結構式訪談，針對中華職棒聯盟所屬各球團之票務部門主要負責人，以人員訪談的方式來進行；第四階段為進行資料蒐集與分析整理，最後撰寫研究結果，並提出具體建議。本研究的流程如圖 3-1 所示：

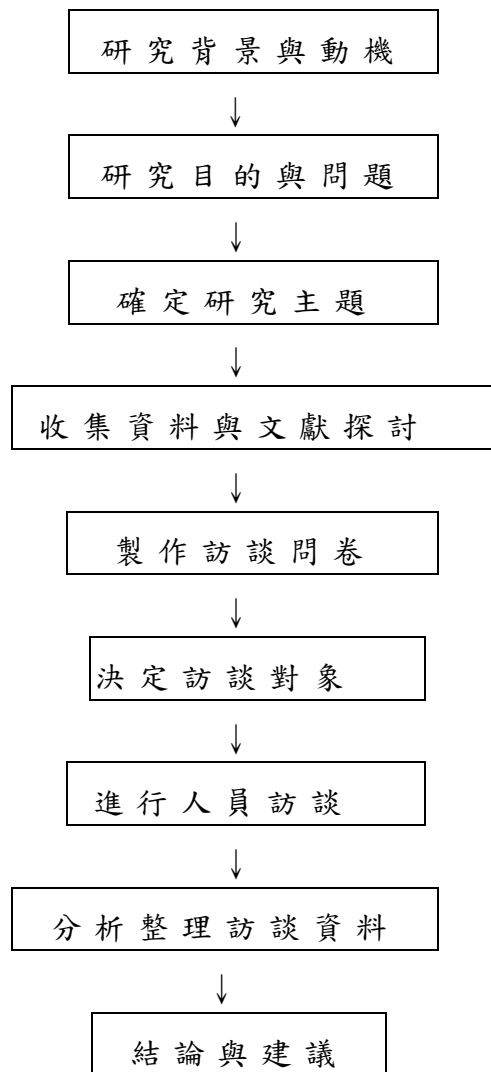


圖 3-1：研究架構流程表

資料來源：本研究整理

## 第二節 研究對象

本研究是以中華職棒大聯盟所屬各球團票務部門主要負責人為研究主要對象，六支球隊之受訪對象各一名，總計受訪對象共六名，基於對受訪者意願之尊重原則，以甲~己代表各球團名，並以 A~H 代表各訪談對象。如表 3-2-1 所示：

表 3-2-1 受訪者基本資料

球團名稱	訪談對象	隸屬部門
A	甲先生	活動推廣部
B	乙先生	新聞公關部
C	丙先生	球場總監
D	丁先生	行銷課票務組
E	戊小姐	球團票務組
F	己先生	行銷企劃部宣傳推廣

## 第三節 研究工具之編制

### 一、研究工具

研究方法主要是以質性研究中的訪談法為主，包括個案研究、田野調查與文件分析來進行研究。質性研究指的是研究者在自然式的研究場域，透過描述性資料的蒐集與實地的觀察來進行研究，研究者本身是分析文件的關鍵省工具，而質性研究所關注的是研究歷程（process）而不僅是成果或結果而已。黃光雄（2001）指出，研究內容將探討過程如何發

生？為何發生？非數據性質資料等。

本研究採用人員訪談的方式實施，訪談的方式，主要是由其中一人（研究者）引導訪談內容，蒐集對方（研究對象）的語言資料，藉以瞭解研究對象的感受、經驗，再以受訪者的表達方式及語彙來闡述某一問題或事件資訊（黃瑞琴，1991）。

國內以往對職棒的相關研究報告，大多以計量方式呈現，本研究希望以質的研究（qualitative research）中的深度訪談法蒐集相關資料，質的研究訪談法在發現受訪者的觀點，以蒐集特定的爭論問題或事件資訊。因此，本研究採用深度訪談，希望能更深入瞭解門票銷售通路機制之探討與建議。

## 二、問卷編製

研究問卷之擬定，由於相關職棒相關門票之文獻並不多，因此根據研究問題與目的及參考其他服務業商品銷售訂票之相關文獻，譬如：交通運輸、藝文表演等概念，以及與指導教授討論而來，並參考專家學者之意見，研擬出本研究訪談大綱。如附錄一。

## 三、信效度之建立

Schofield（1999）指出：「質的研究取向是基於一個假設，任何一個質的研究資料，會被研究者個人的觀點所影響」由此看來，質的研究很難避免偏差，也因此，質的研究常被批評為太過「主觀」，因為研究者本身即是個重要的工具，為了避免研究者的偏差，並增加研究的信度與效度，本研究擬以下列方式建立信度效度：

### （一）信度

1. 以錄音機蒐集訪談資料，並將訪談所得之錄音帶謄寫成逐字稿，完成後再依錄音帶內容檢核，有無遺漏或錯誤。
2. 對訪談所蒐集的資料，均會讓受訪者再確認一次，以建立本研究的內在信度，經修正後確定訪談稿。

(二) 效度

1. 國內專家學者審視修正本研究問卷。
2. 以多種方法蒐集資料，例如：相關網站之報導、報紙、書籍、文章及文獻資料之蒐集，並比對主管職棒票務部門之主管單位。
3. 加強研究者本身的訪談訓練。

四、專家組合

問卷初稿完成後，請教專家學者們，根據專家學者的意見，修飾問卷文辭內容，專家效度名單如下：

表 3-3-1 專家名單一覽表

專家姓名	服務單位及職稱	專長領域
林房儷	國立台灣體育學院運動管理系教授	運動管理
呂佳霽	國立台灣體育學院運動管理系助理教授	運動管理
黃 煜	國立新竹教育大學體育系副教授	運動管理

(按姓氏筆劃排列)

## 第四節 實施程序

本研究以下列方式進行資料蒐集，以期獲得較完整的資料。

### 一、人員訪談

以我國職棒所屬各球團票務部門之主要負責人為訪談對象，擬出受訪者人員名單，進行訪談。

### 二、訪談法

訪問因研究的性質、目的、對象不同，而有許多種不同的方式。王文科（1991）並依訪問結構的不同，而另外分出「半結構性訪問」（semistructure interview）：訪問者最初向受訪者發問一系列結構性問題，然後為深入探究起見，採用開放性問題，期望獲致更完整的資料。

文崇一（1992）將其分成兩大類：「結構型訪問法」與「無結構型訪問法」。「半結構性訪問」的優點，乃在於具備合理的客觀性，並允許受訪者充分反映己見。由於受訪者角色不同，故「深度訪談」亦採「半結構性訪問」，以先擬好的問卷，依受訪者之職位與工作部門作選擇性發問。發問時並無固定的題次排序，以受訪者的回答作為下一個問題的引導。這種方式可使受訪者暢所欲言，且較無迴避問題的心理準備，使研究者更能掌握事件脈絡或人際互動的蛛絲馬跡。

。

訪談法的實施步驟如圖 3-2：

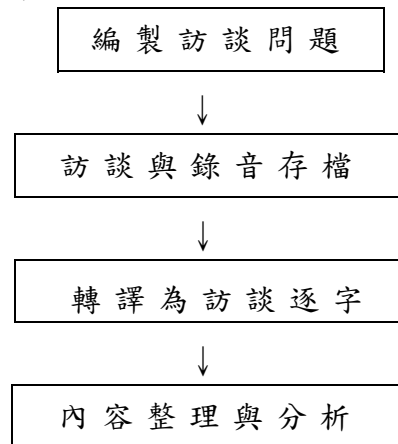


圖 3-2 訪談法四步驟

資料來源：黃瑞琴（1988）質的研究方法。

### 三、深度訪談之介紹與運用

此節主要分成兩個部份：首先對「深度訪談」此研究方法進行了解，以求運用得宜；再者，進而說明本研究的受訪對象與訪談問卷題要之設計。

所謂「深度訪談」是指：「針對研究問題，由訪員及受訪者作較具深度，較長時間的問答式討論，是一種比較不具結構，而讓受訪者有更大的自由，可以引導談話方向的訪問方式」。優勢之處，大致可以從「研究主題」、「受訪者」與「研究者自身」三方面看出：

（一）研究主題方面，Wimmer & Dominick（1993）『深度訪談法』本身具有對特定主題描述、解釋與討論的功能。Rubin & Babbie（1989）亦表示因為「深度訪談」可以探討個體在團體中的行為與互動的關係，故與其他社會科學的研究方法相較之下，「深度訪談」更適合於具有不易從外界觀察、牽

涉人數較少、時間跨度較長，以及相關概念的數目較多的研究主題，並有隨訪談資料內容而逐漸延伸的特性（鐘倫納，1993；轉引自胡曉庭，1997）。

（二）受訪者方面，因為「深度訪談」的樣本，相對上來說，比一般的訪問來得少，而且因為在每個受訪者身上所訪問的時間增長，故受訪者可以用自己的語言、經驗及態度表達意見。

（三）研究者方面，Walker（1995）認為研究者可藉此更深入問題，尋找新線索，以個人經驗的陳述為基礎，確保研究的正確性，並發展出問題的新面向（李雅倫，1995）。是故，研究者可利用與受訪者有目的性談話，從對談中尋找研究線索以回答研究問題，同時可以就受訪者對基本問題的回答，而提出更深一層的問題，因此可對每個受訪者在訪談所提供的資料進行更精細的分析（胡曉庭，1997）。這是一般的問卷調查或訪員面訪的最大不同處。此外，研究者亦可以迅速獲得受訪者較細部的意見或表現，如：價值觀、動機、回憶的情形，表情與感覺…等方面，這些部份是受訪者在普通訪談或問卷中不易呈現的答案，卻可能是研究的關鍵處。

#### 四、訪談資料之蒐集

研究者進行訪談前，須先熟悉訪談的技巧，以利訪談的進行，以訪談方式來蒐集研究之主要資料，再加以歸納整理。

#### 五、訪談過程

本研究在進行訪談之前，先以電話與各球團聯繫，說明研究者目的並確認受訪者，經受訪者同意後。立即以 e-mail 或郵寄方式遞送訪談邀請函(附錄一)與訪談同意書(附錄二)

及問題大綱，使受訪者了解本研究的目的及問題，以利於訪談的進行，之後依約定時間、地點與受訪者見面進行面對面訪談。

## 六、深度訪談之受訪對象與問卷設計

### (一) 受訪對象

劉仲冬(1996)提出質化研究的基本特質時，提及方法論中整體主義(holism)或網絡主義(contextualism)的概念，認為質化研究在了解事件及行為時，傾向將事件放在發生場景或網絡中去看，並企圖對事件的始末作通盤整體的了解，來描述事件以及解釋事件對行動者的意義(李雅倫，1995)。

## 七、訪談問題

訪談問卷屬開放式的問卷，而本研究的問題大綱如下：

(一)請問貴球團現有之門票銷售管道為何？

1.1 請問貴球團之門票銷售管道服務為何？(譬如：手續、時間、收費等)。

(二)請問貴球團現行的各種門票銷售管道(現場、電話、售票端點、年代售票系統、兩廳院售票系統、球團線上購票、現金袋郵遞票券等)所需之資源及步驟為何？

(三)貴球團如何鼓勵球迷使用這些通路機制？並有那些促銷方呢？

(四)貴球團現行所使用的通路服務之特色與限制為何？

(五)您對貴球團門票通路效益之評估為何？

## 八、訪談實施表

表 3-4-1 訪談實施表

受訪者 代號	服務單位	職 稱	訪談時間
甲	兄弟象	活動推廣部經理	4/25 PM14:00-15:20
乙	興農牛	新聞公關	5/09 PM18:40-19:10
丙	La New 熊	球場總監	5/10 PM14:30-15:10
丁	統一獅	行銷課票務組組長	4/26 PM13:40-14:20
戊	誠泰 Cobras	球團票務組	4/25 PM15:40-16:00
己	中信鯨	行銷企劃部宣傳推 廣	4/25 AM10:00-11:20

## 第五節 方法分析與資料處理

資料分析主要是指操作資料、組織資料、將資料分成許多小單元，綜合整理這些小單位、尋求模式、發現重要可提供呈現的資料等幾項步驟，是一項相當繁雜的工作（Bodgan & Biklen, 1992），本研究是以訪談所蒐集到的資料作為主要分析的依據，經由訪談資料的整理，並比對相關的文獻資料，最後並提出討論與建議。

### 一、資料處理

在深度訪談時以告知受訪者會以錄音機錄下整個訪談過程以紀錄訪談內容，並在事後會以逐字謄稿方式請受訪者審視其內容。階段程序如下：

- （一）訪談時以錄音機錄下整個訪談過程以紀錄訪談資料，之後再以逐字謄稿之方式詳細且正確的記下訪談內容，進而整理呈現之。
- （二）將訪談稿件送回受訪者，請受訪者審視，並提出內容不當之處，由研究者拿回修改。

## 第四章 結果與討論

本章將依據與各球團票務部門之主要負責人的訪談內容及其相關資料，來描述中華職棒聯盟及各球團門票現有銷售方式為何及球團間之差異性及瞭解各銷售管道所需之資源與步驟，藉以對各球團所建立門票銷售系統進行討論，以供職棒聯盟及球團參考。第一節了解中華職棒聯盟及各球團現有之售票制度、第二節了解球團現行的各種門票銷售通路所需之資源及步驟、第三節分析球團如何鼓勵球迷使用這些通路機制及促銷方式、第四節則敘述球團現行所使用的通路服務之特色與限制、第五節分析球團門票通路效益之評估、第六節則綜合分析與討論職棒門票銷售通路機制之問題。

### 第一節 中華職棒聯盟及各球團現有之售票制度

本節主要在於瞭解中華職棒各球團門票現有的銷售通路。透過訪談所得之資料結果整理如下：受訪球團各球團中，其門票現有的銷售通路主要可歸納出三種：(一)現場售票；(二)網路售票；(三)預售端點售票。

一、以下為各球團門票現行的售票制度之訪談內容。摘錄如下：

A 球團：『門票售票管道上面來說，以現在來講，經過一段時間的演化之後，球團主要的售票管道還是最主要透過球團的官方網站的網站售票，另外一個是球團的預售點的售票，最近是透過 a 銀行，a 銀行應該是服務

它的卡友的一個售票，當然還有球團部門服務球迷的售票，大致上是這樣子的售票管道。』

『目前以網路售票來講的話，在每一場球隊的主場比賽之前，如果有實施劃位的，才有網路售票，如果沒有實施劃位的，基本上，是放到預售點去賣，各地區的預售點，那麼在網路有劃位的這些場次的售票，在每一場比賽前十五天的中午開始賣，消費者就可以在網路上買票，那球迷加入會員是第一個步驟，第二個步驟是球迷要在買一個在網路上稱做電子錢包的，等於存一筆錢在裡面，然後，當球迷選訂位置後，就可以用電子錢包就直接去付費。』

B 球團：『大概從去年開始，公司是嘗試預售系統，就是把整個票券交給預售系統去處理，整個票券都交由它們來販售，在比賽之前預售部分都交由它們處理，或是它們分布在全省各地的端點去購票就可以，那如果消費者真的沒有做預售的話，就直接到現場來買。』

『球團一般就是在，譬如說在四月份的時候，大概接近四月中，球團會把整個五月份，主場的部份放在預售系統的網站上，就可以開始做預售，然後預售到比賽前三天，這段時間你就可以透過網路或直接到它們提供的預售端點去買，預售端點像很多書局啊、誠品、金石堂，或者是一些功學社，所以一般都是上班時間，甚至營業到晚上十點。』

C 球團：『原則上球團是透過兩廳院，這個跟 D 球

團一樣，是做預售票的一個代售的一個服務，當然是比賽當天，球團會有現場購票的，差別在球團自己從前門進來，球團自己會有咖啡吧，咖啡吧本身也有在賣預售票，當然它也是透過兩廳院，球團有自己的系統，包括自己公司的門市部，大概也挑了五家也加入兩廳院的預售票系統裡面。』

『球團是透過兩廳院去做預售票的話，球團要付面值的百分之 5 當做手續費，那當然時間來講，我所知道的是，它們是透過網站，上網去購票的話，主場球賽每場網路預售期間自球賽一個月前至開賽 7 天前止，全省售票點預售至開賽前 1 天止。』

D 球團：『依現階段來講，球團是跟 B 球隊、C 球隊一樣用兩廳院，這邊售票如果是預售方式，採取半個球季，例如十七年開打是 317 開打，一個月前，球團會請那邊準備 ok 上網預售，整個預售就是預售整個上半球季，那下半球季的話，例如說是七月份開打，那可能會在六月份時開始預售整個下半球季，最主要是要讓消費者了解看賽程時。』

『現在大概知道球迷是以學生階層比較多，那球團是希望藉由這種售票方式，改變售票方式，讓另外階段的球迷來看球，因為以前沒有預售票、沒有對號入座的時候，要到比賽前幾天才能去買或要到現場來排隊，看那一天有空就先進去買，可以上網買或到預售點買，然後可以用傳真訂購的方式，到時候來現場，直接進場就可以。就是希望用這方式開發另一個階層的球迷。』

E 球團：『門票銷售通路有：一、比賽當天，開賽前兩小時，可至球場窗口排隊購買；二、網路預售票(年代售票系統)；三、直接到年代售票端點購買預售票。』

『1.訂票種類與程序：上年代售票系統網站，點選您所想要觀賞的比賽日期及現場位置，完成購票的手續，票券即會寄至您府上給您或親自至全省年代售票系統端點購票。』

F 球團：『門票銷售通路有：一、比賽當天，開賽前兩小時，可至球場窗口排隊購買；二、網路預售票(限 F 球隊主場，年代售票系統)；三、直接到年代售票端點購買預售票(限 F 球隊主場)。』

『1.售票開放時間分為兩部分(1)預售票(a)委託年代端點：中午：12：00~21：00。(b)網路部分：年代網際網路預售開賽前 10 天上網購買，24 小時均可預訂。(2)現場購票：開賽前 2 小時，有時會根據對戰熱門程度，為了消化購票人潮，也會提前開放及提前場。有更多的時間能讓球迷觀看到賽前之守備跟打擊練習。』

表 4-1-1 中華職棒各球團門票銷售通路一覽表

受訪球團 銷售通路	A 球團	B 球團	C 球團	D 球團	E 球團	F 球團
現場	※	※	※	※	※	※
年代售 票系統				※		※
兩廳院售 票系統		※	※		※	
售票端點	※	※	※	※	※	※
球團線 上購票	※					

資料來源：本研究整理

本研究結果與 Mullin 等（2003）提到的球隊專屬的零售店、與一些票務公司結盟合作及其它一些消費者性零售商結盟合作之結果相同。

另與 Walmsley（2001）提到的售票方法有人員現場銷網路售票及比賽當天售票之結果，以及 Riordan（2001）指出零售銷售及網路線上購票等方式相符合。

中華職棒各球團目前並沒有電話與郵購售票方面，這點與國外的售票系統是有差異性，原因在於電話訂票或郵遞購票可能會增加郵遞取票成本，在時效性上較不易掌握，整體作業相對風險及成本也會提高。F 球團也提到：『電話預購訂票，球團負擔風險太大了，電話打來訂票，球團把位子留下來，票留下來，結

果沒人來拿，萬一遇到熱門場次，手上明明有票卻又不能賣，因為怕消費者又跑來拿，在作業上會有風險，所以目前各球團是不考慮此方式。但郵遞售票也有其優點，就是方便消費者不用親自到預售點或現場取票』。

由此看來，售票趨勢很明顯的是改變當天在現場直接販賣門票的作法，現場售票方式已經被大量成長中的網路訂票給取代，這些售票方法提供了消費者更便利及立即快速確定的機制。網路線上購票將會對傳統售票方式有很大的衝擊，成長的網路訂票已成為潮流的一部分，將朝向預先售票。

## 二、小結

本節在瞭解中華職棒各球團門票現有的銷售通路與服務。有現場、預售端點跟網路預售等主要的的方式，六個球團中，三個球隊（B球團、C球團、D球團）交給兩廳院售票系統、兩支球隊（E球團、F球團）交給年代售票系統，一個球隊（A球團）在自己球團的網站。大部分球團希望球迷能充分利用網路預訂系統去訂票，在快速變遷的大環境裡，票務銷售系統是運動行銷通路改變的一個很好的例子。這個趨勢很明顯的是改變當天在現場直接販賣門票的作法，除了可以節省球迷在現場排隊的時間，也可以在電腦端點上點選自己想要的場次、座位，另一方面，預售的狀況可供球團在比賽前掌握人數，以便在開賽前有時間來調度現場人員，譬如說，售票窗口、帶位員等配套措施。另外，職棒 17 年在兩廳院售票系統有 245 個預售端點、在年代售票系統有 337 個預售端點、在 A 球團有 19 個預售端點。

## 第二節 球團現行的各種門票銷售通路所需之資源及步驟

本節主要在於瞭解中華職棒各球團現行的各種門票銷售通路所需之資源、步驟。

門票銷售通路所需之資源、步驟主要以下列三種為主，整理如下：

### (一)現場售票所需資源與步驟

#### 1.資源與步驟

現場售票要看每個球場的編制，現場售票窗口票務人員都有三至五個不等，負責電腦劃位作業，人力需求主要會依據對戰組合的不同做調整。帶位員部分，通常有五至十位帶位員在現場負責帶位，一場最少有五個，譬如說到自己的主場，球團可能會增加二個，有時候會有四個，最少一、三壘各一個，若人多時會增加到四個，帶位員的多寡也要看對戰組合而增減。球團現在的主場都由聯盟來包場，所謂包場就是當天舉辦比賽時所需要的人員分配，球團委託聯盟賽務組來幫忙，賽務組會去幫球團找工讀生經手賣票。職棒聯盟有一個票務組是整合六個球團的票務資訊。

在硬體部分則是要準備印表機及電腦跟網路系統主機連線，球場座位，全部都編號碼，現場門票方面都是由球團來列印，球團預售到比賽前三天，委託的售票系統會把賣出去的票用電腦傳送到球團的電腦，球團在現場才列印出來，避免重覆。

### (二)網路售票所需資源與步驟

中華職棒球團目前是委託兩廳院及年代售票系統這兩家

網路售票系統，提供消費者 24 小時，全年無休的網路訂票服務。

它所需的資源及步驟如下：

1. 資源與步驟：職棒各球團目前是委託給網路售票系統，球團在票券販賣時讓網路售票系統業者抽成，每一張票抽 5% 支付服務的費用，球團全權交給它們去處理，球團的人力只需要一個，跟網路售票系統業者做溝通的窗口這個部分公司會有個票務人員，負責統籌規劃售票部分，然後跟售票系統做聯繫，讓兩邊訊息同步連結。

### (三) 預售端點售票所需資源與步驟

1. 資源分為軟、硬體兩部分：

軟體：由委託之網路售票公司提供及設計售票程式系統，作為一個代收平台。

硬體：所需的設備如電腦、印表機及網路線由職棒各球團提供與委託之網路售票公司做為連線之用。

2. 步驟：

在網路上訂票，票訂好再到預售點去拿票，兩廳院有跟萊爾富合作，譬如說票訂一訂到萊爾富取票，加收手續費 10 元，年代售票系統如現場刷卡要加百分之 3 的手續費。全省約有 350 個端點在預售門票，一般球迷可直接預購要的場次，直接付票價。年代售票系統的各個端點而言，如金石堂、何嘉仁等都是售票端點。球迷可就近居住及球場的所在附近即可購得。

一、以下為各球團門票現行的售票銷售通路之訪談內容。

摘錄如下：

A 球團：『現場販售-球團在天母、新莊來講的話至少都開了六、七個窗口，因為按照各個不同的區域，譬

如說樓下的對手區，樓下的本壘區，大該都需要六、七個工讀同學，大部分都是人力啦。另外，在電腦訂票的話，我們是在現場憑電腦給他的帳號跟密碼，他直接領票，領票以後就直接進場，A 銀行也另外開個窗口服務給它的卡友，它自己會派人力來，一般而言，現在都是靠人力。』

B 球團：『其實是這樣子，像我們現在就直接交給你列出來的兩廳院售票系統，那基本上，整個售票系統中各端點售票的通路費用，廳院自己去承擔，我們就是在票券販售的時候讓它們抽，每一張票裡面抽百分之五，去支付這服務的費用，所以等於是說，我們全權交給它們去處理。』

C 球團：『我們是今年開始才透過兩廳院的，我們一旦公司決定了要有預售票的做法的時候，我們就找兩廳院的人來談，大家把遊戲規則講清楚，簡單講，大家依照合約，我們要準備我們自己的印表機，然後或者是電腦跟它們的主機連線，簡單講就是，我的球場的這些座位，全部都是把它編號碼，因為你既然要網路購票或預售票，那麼簡單講一定要有號碼出來，每一個位置，你賦予一個號碼。』

D 球團：『在人力部分會依據對戰組合的不同做調整。現場票方面就沒有給兩廳院去抽成，現場售票員的工資都是由球團自己來負責，現場票方面都是由我們來列

印，就是說我們預售到比賽前 3 天，兩廳院會把那邊的賣出去的票用電腦傳送到我的電腦，讓我來列印出來，避免重覆。』

E 球團：『在現場部分：譬如天母、新莊、斗六等球場進行劃位動作，通常會有 2~3 位工作人員會在現場，處理劃位上的業務，可以觀看球場座位剖面圖，可知那位置賣出與否，因為有那麼多端點，如不透過網路連線的話，就無法得知那個端點賣出那些票了，怕到時候位置會重覆賣或好的位置沒有賣出去，會產生一些種種問題，所以在現場作業會有電腦連線的部分，才能了解有劃位的球場賣了那些票。』

本研究跟國光汽車客運股份有限公司的訂票系統：(一)現場預約購票訂票系統；(二)網路訂票系統等方式相符合。

另與台灣鐵路管理局的訂票系統：(一)現場售票；(二)網路訂票系統等方式相呼應。

中華職棒各球團目前並沒有電話與語音訂票系統售票方面，這點與國光汽車客運及台灣鐵路管理局的電話訂票系統及台華輪的語音售票系統是有差異性，原因在於電話訂票在時效性上較不易掌握，成本也會提高。

## 二、小結

目前各球團現行的各種門票銷售管道都有其線上預售票系統，方便球迷選擇自己想要的場次跟座位，節省球迷在現場排隊的時間。更重要的是，透過網路購票系統，現在民眾可以直接從家中的電腦，連結到兩廳院的網站，進行購票及

選位的動作。在網路購票之後，民眾可以選擇到全省 280 個銷售點或是全省 1300 家分店的萊爾富便利商店取票。透過網路購票與萊爾富的合作，讓民眾不只可以在任何時間、任何可以上網的地點進行購票，更能在任何想到的時間，就近到便利商店取票。另一方面，也造成球迷諸多困擾，因為這些售票系統並未統一，球迷要看球，得先知道那隊是主場，再進入這球隊主場自己或所委託的售票系統，進行購票。

### 第三節 球團如何鼓勵球迷使用這些通路機制及促銷方式

本節主要在於瞭解中華職棒各球團如何鼓勵球迷使用這些通路機制及促銷方式。銷售促銷通常可以分為價格導向或非價格導向手法。一般而言，非價格促銷包含特別事件、贈品及其他實體性誘因，而價格為主的促銷則是以折扣優惠及價格操作為主。職棒球團採用預售方式是服務球迷的一種趨勢。各球團也都會在球賽開打前發新聞稿，像中華職棒紅白明星在職棒 17 年對抗賽的門票預售訊息，從中華聯盟的官方網站或從各個球團的官方網站，球迷可從這管道來了解，年代也有提供宣傳跟服務，類似像月刊，節目表上有一頁提供廣告頁，包括賽程、或所需要告訴球迷一些相關票券資訊的應用方式，或退票公告，球團及聯盟都會發新聞稿，並在各大報張媒體、球場的大螢幕、聯盟的網站，告知球迷最新相關訊息。也可在職棒發行的刊物上，加印折優惠訊息等，由於現今網路的興起，電子網路行銷策略更是有其必要性。

表 4-3-1 職棒各球團現行所使用的促銷方式整理表

促銷方式	價格導向		非價格導向		
	球團	折價	套裝組合	贈品	特別活動
A	會員台北地區季票打八折				投準日
B				憑票換獎品	主題日：合影日、護士日、母親節特別活動
C					與廠商合作做抽獎活動 兒童節招待兒童免費看球等
D			會員打 8 折		
E					
F	憑會員卡會有折扣上的優惠(8折)	購買 5 場一律 8 折(限斗六)		提供溼巾跟礦泉水、憑會員卡送禮物	

資料來源：本研究整理

一、以下為各球團所使用促銷方式之訪談內容，摘錄如下：

A 球團：『球團是希望球迷多多來買預售票，所以球團鼓勵球迷買季票，每年年初，球團會提供台北地區的季票，有折扣的啦，那麼也有些福利的啦，譬如說，包括說，到年底的時候，球隊拿總冠軍賽或季後賽，優先買票，這點是蠻吸引他的。』

B 球團：『基本上整個門票做預售是個順應潮流，在預售制以前，球迷看球都要到現場，現在採用預售制

的方式是順應球迷的要求，所以這部分不需要球團太鼓勵，球迷會很自動的去做，我們門票比較不輕易去做促銷啦，因為畢竟它是代表一場球賽的價值，在門票上比較不喜歡用促銷的方式，或許我們會鼓勵他們進場的時候，憑票換什麼獎品，或者是憑票去換購一些東西時會比較便宜，多鼓勵球迷進場，可是球團不直接在票價上做折價的促銷方式。』

C 球團：『促銷的方式，球團一直有一些在做的動作，甚至每一年都不一樣，會跟外面的廠商配合，球團有做一些憑票根號碼，抽獎的活動，或者是有些廠商商品的交換贈品，頭獎可能是一台 125cc 的機車，甚至球團有憑票根贈送飲料、爆米花，這一塊一直有，甚至每個球團我相信啦，一定有，碰到母親節的時候，它會免費招待母親，然後有時候會跟一些孤兒院，招待他們來看球，甚至會跟一些國小的球員，也招待他們免費看球，這些，大概的促銷活動我們都會有。』

D 球團：『至於說預售方面，就是在球團的網路都會隨時去提醒球迷，還有在球賽開打都會發新聞稿，球團都會密集，就是希望球迷避免來現場，尤其總冠軍賽，甚至於明星賽，像去年、前年的總冠軍賽，球團都會密集地發新聞稿，在球場的大螢幕、網路的走馬燈，聯盟的網站、兩廳院的網站，用走馬燈的方式、用最新訊息的方式去告知球迷，買票的話就要趕快去買。那至於說優惠，球團去年也有推出來啦，但遇到些瓶頸，譬如說

台北排了六場，你一次六場都買一張就給你打折，可能會做這樣的方式，或是跟美國大聯盟一樣，譬如說我們上半球季推出來 24 場，你一次買 8 場就給你打九折，買 20 場以上就給你打八折，球團一直有這麼的想法。』

E 球團：『由公司網站告知球迷預購方式，本球團委託年代售票系統代為銷售，無促銷案。』

F 球團：『球團今年比較特別的是，斗六球場是去年開始比賽的嘛，因為我們今年球隊在那邊春訓的時間很長，跟地方也建立很好的關係，今年在那排了 5 場主場的賽程，也回饋了在地的球迷，那 5 場一律 8 折，對會員而言，憑會員卡到我們的後援會服務處，球團會送不同的精美小禮品，像前一陣子送的心手項圈，球團以後會送鑰匙圈或其他東西，那就等於是彌補一下我們的會員跟在地民眾不一樣的地方，球團會做一些這樣的區隔，買商品也是一樣，也都是打 8 折，球團也會加送一些小贈品。去年在有提供劃位的球場有提供水跟濕紙巾，即使今天票價漲 50 元，但有提供相對的服務，第一有提供固定的位置，有帶位員，另外就是提供溼紙巾跟一瓶礦泉水，去年在這部分也算是種宣導或是說鼓勵大家去劃位球場看球的一個服務。』

本研究跟 Mullin 等（2000）提到銷售促銷，通常可以分為價格導向或非價格導向手法，一般而言，非價格促銷包含特別事件、贈品及其他實體性誘因，而價格為主的促銷則是

以折扣優惠及價格操作為主。非價格促銷活動包括贈品、火焰之夜、簽名日及折價券是非常受歡迎且為大眾接受的促銷策略是相符合的。

另外根據 Mullin 等 (2000) 等指出競賽及抽獎活動使促銷組合更刺激、更具可看性、新奇，並透過贈品提供及換獎，運動組織希望能夠吸引新的消費者以及增加現有消費者購買的頻率，提供贈品有時候可以搭配特別活動以提升效果也是相呼應。

另與 Ziccardi(2000) 的看法，已經成為企業招攬客戶、適應景氣環境、符合流行趨勢、配合季節、甚至氣候的捷徑手法。促銷是運動行銷的另一個元素，但是其本身自成一個組合，其中的任一個活動都是以刺激消費者的興趣、強化消費者的認知及購買商品的意願，基本上，促銷視為行銷人員傳達商品、價格與地點資訊的溝通工具相似。

## 二、小結

門票比較不輕易做促銷，因為它是代表一場球賽的價值，在門票上比較不喜歡用促銷的方式。有的球隊也會針對會員及後援會有優惠的方案，為了就是要和一般球迷做區別。有些球團會跟贊助廠商配合，推出相關的主題日，舉辦一些特殊的促銷活動，譬如在父親節做親子優惠，或回饋地方在地球迷及學校機關等。

#### 第四節 球團現行所使用的通路服務之特色與限制

本節主要在於瞭解中華職棒各球團現行所使用的通路服務之特色與限制。整理如下：

##### 1. 在特色方面：

- (一)直接購票就可直接進場看球。
- (二)有劃位的球場有帶位員會帶進場觀眾至所購買的座位。
- (三)在端點購票方面，可以直接付現金或刷卡付費。

##### 2. 在限制方面：

- (一)各球團沒有自己的主場，所以一些軟體設備(電腦訂票作業系統)需要常常移動，容易造成損害。
- (二)售票通路系統無法統一，造成消費者購票上的困擾
- (三)退票方式不理想，如以現場購票來講需要現買現退排隊浪費時間；網路端點購票方面則需到與各球團合作購票系統所指定的端點退票，也是造成消費者在退票上的困擾。目前預售系統之缺點乃因對號入座以後，購買預售需再開賽前三日完成購票之程序對球迷之服務未達理想；因購票系統整合之問題，希望能做到預售與現售同時進行來服務球迷。

表 4-4-1 職棒球團現行所使用通路服務之特色與限制整理表

	特 色	限 制
現場售票	1. 可以感受到比賽前的氣氛。	1. 遇熱門場次，往往大排長龍，一票難求，要忍受排隊之苦。 2. 無法在售票現場得知售狀況 3. 無法買到自己想要的位置。 4. 球場售票口設備不足，無法與預售系統整體連結。
網路售票	1. 節省時間，開賽前進場即可，亦可買到理想位置。 2. 節省在現場排隊等待之時間。	1. 售票通路系統無法統一，造成消費者之困擾。 2. 退票方式不理想。 3. 無法杜絕黃牛預購門票。
預售端售票	大部分之預售端點都位於都會區，方便居住於都會區（譬如台北、台中、高雄）的消費者。	1. 現行的普及性不夠，配合的廠商並不是專業的經銷商。 2. 僅代售外野票，無預售內野票。 3. 沒有劃位的機制。 4. 無法現場付費，各售票點限現金銷售，恕不接受刷卡購票。 5. 無法與聯盟之總票房主機連線。

資料來源：本研究整理

一、各球團所使用通路服務之訪談內容，摘錄如下：

A球團：『剛有提過，目前的優點，以球團現在使用包括網路、預售端點，最大的優點是它的服務是直接的，幾乎代表我們球團直接去服務球迷，面對面，當球團的服務間接一層的時候，譬如說消費者遇到售票、買票上的問題的時候，那個服務幾乎是很直接的，譬如說，問這場比賽沒問題吧？今天是誰投？誰先發投手？球團的優點是親切而直接。

缺點是，剛所說的瓶頸，而且有待突破的瓶頸，就

是因應劃位所帶來的趨勢，座位的安排，規劃上沒辦法那麼平衡，許多球迷沒辦法在網站或預售點買到他想到的位子，那這個是球團要改善的。』

B 球團：『像這樣的系統都是服務提供者，都是種服務，因為在過去一些重要比賽，譬如總冠軍時候的門票，我們有想過要預售，一定要預售，你不預售的話，當天現場會混亂，那我們可能就要自己去跑一些體育用品店，或是球團的企業集團的一些店家，還要派票，把票派到那邊去，或許在這個點沒有那麼多人買，可是在別的点一下子搶光了。』

C 球團：『個人在想說，談不上什麼優缺點…我只能再說，台灣的這些預售票，大概主要還是兩大預售系統裡面，這兩大預售點，依球團來看，也都各有利也有弊，以現在的兩廳院來講，它主要配合的超商是萊爾富，那萊爾富現場的作業跟它本身販賣的商品作業是有衝突的，它現場沒有辦法讓消費者去買預售票的觀眾，無法去圈選預售票的位子，甚至付費，它本身這套系統沒辦法充分去配合售票的機制在，所以它最後只能賣外野的票，因為它無法賣現場劃位執行的能力…

D 球團：『以個人來講，在購票方面會比較方便，個人認為的缺點，在比賽的前三天對消費者會比較麻煩，球團還是希望能夠像華納威秀一樣，球團有一台電腦在那邊，消費者可以隨時去買，個人是希望說，譬如說四

個窗口或五個窗口，就五台電腦，消費者隨時來，那個位置球團可以給球迷，隨時到那邊，電腦都連線，隨時馬上都可以買，這樣子的話，對球迷做最好的服務，這可能是球團要改善的。』

E 球團：『 1.優點：球迷採預購門票節省時間，開賽前進場即可，亦可買到理想位置。

2.缺點：(1)無法杜絕黃牛預購門票。

(2)退票方式不理想。』

F 球團：『 現在其實球團最大的困擾，像預售點部分，我覺得都蠻清楚的，球團沒有讓人家在線上刷卡是種遺憾，現在在預售點買票是需要現金的，球團能開放在刷卡部分，那當然是最好的。』

優點：現在也還好，我覺得剛談的東西，球團在售票的東西，我覺得是基本的，談不上是優點，如果要談到優點的時候，其實是要提供好的主場，譬如說 C 球隊它五十場次都在同一地方，球隊就沒有到外地打，只到外地作客，其實它真正的票房就可以做這樣的動作，它可以跟其他球團不太一樣。』

本研究跟濮聲豪(2001)提到台灣鐵路網路訂票之缺點相符合：『線上預訂的時間選擇範圍較窄』、『便利性不夠』、『沒有提供全天候的預訂服務』相呼應。另外，濮聲豪(2001)又提到兩廳院網路訂票之發展劣勢為演出主辦單位及演出地點的關係，部份地區場次表演，只能夠在限定售票處提

供購票或索票的觀點相符合。

另外根據余朝權(2001)指出，行銷通路的目的是，除了以適當的價格、數量、品質的產品或服務在適當的地點供應給顧客以滿足其需要之外，同時也透露通路成員之推廣活動來「刺激需要」相呼應。

## 二、小結

職棒球隊現行所使用的通路大致有：(一)現場售票；(二)網路售票；(三)預售端點售票。各有其優缺點，整理如下：

以 B、C、D 這三支球隊委託的兩廳院售票系統來講，它主要配合的超商是萊爾富，萊爾富現場的作業跟它本身販賣的商品作業是有衝突的，現場沒有辦法讓去買預售票的消費者去圈選預售票的位子，甚至付費，它本身這套系統沒辦法充分去配合售票的機制在，它只能賣外野的票，因為它無法賣現場劃位執行的能力。所以最大問題是出在萊爾富，它本身這套系統沒辦法充分去配合售票的機制。

## 第五節 門票通路效益之評估

本節主要在於瞭解球團門票通路效益之評估。目前的通路主要有：(一)現場購票；(二)網路購票；(三)預售端點購票。

評估通路效益時，會從製造商、經銷商、消費者的觀點三種角度去衡量通路效益。通路效益之評估實為通路結構選擇過程中的一個重要步驟，在此步驟中，必須考量其通路結構選擇的結果於執行後是否已達到預定的目標。球團在季前都會做一整季的效益評估，球季開打後，隨著球隊戰績優劣、球團經營球迷手法等都影響著效益之好壞。球團在估計年度預算時，票房是最大伸縮條件，轉播權利金是另外的，它大概也是固定的，票房對球隊的產能效益影響很大，它只有2個方向，第一個就是增加球迷，第二個就是調升票價，大概只有這2個管道。

評估通路的效益其考慮要點包括下列幾點：

1. 不同通路的市場比例。
2. 費用與服務水準－實體配送。
3. 產品曝光與通路。
4. 不同通路的價格與推廣策略。
5. 通路成員之間的衝突、合作與領導。
6. 不同通路之間的投資報酬。

要如何增加通路效益有以下幾種方式：

- (1)市場涵蓋面：包括銷售點或銷售點的密度。
- (2)控制/能力：通路工作績效的控制/能力，如：銷售定價等和通路所要傳達的形象之控制/能力，如名望、聲明、顧客

需求的合適性等。

一、各球團門票通路效益評估之訪談內容，摘錄如下：

A 球團：『以目前來講，對球團整個售票來講，包括預售點、網路來講還算滿意，只是球團目前沒辦法克服那端點的問題，是區域平均分配的問題，這是球團的問題而不是端點的問題，它們目前端點的服務、預售點的服務，跟網路售票的服務，它們所創造出來對球迷的服務，到目前來講，我還算滿意，看看各端點，還有賣票給球迷的服務，還有我覺得達到，我覺得它們希望能夠達到服務的效果，還好、還不錯。』

B 球團：『以這兩年交給兩廳院售票系統來做，整體評量是加分的，不管球迷的觀感，或是在營運上面整體的報表出來，數據上面都是加分的效果，也幫公司消化掉許多成本。』

C 球團：『這一點其實它的變數很大的，而且，取決於票房收入，每家公司在每年球季之初都會定目標嘛，去年做多少、前年做多少、今年預計做多少，但是在這一點，難就難在球團訂出來的目標，是球隊的戰績，譬如說球團訂的目標是比去年成長了百分之 40，那球團有沒有辦法讓今年球隊的表現，讓人家感覺到名次有辦法又拉到更上去。』

D 球團：『台灣的職棒跟美國比較不一樣，這種常常會隨著你的戰績，還有對手的戰績，還有 6 隊相互戰績

來影響，影響性相當高，像季前，大家一直都在說對 C 球隊的時候一直在評估還好而已，但是實際打了以後，陳金鋒的效應就出來了，效益就遠遠超過我們的評估。常常在講，譬如說每場購票人數 3 千人來講，那我們是希望平均一場是 10% 或 15% 是預售的，明年 20%~30%，逐年成長。』

E 球團：『缺點-球場售票口設備不足，無法與預售系統整體連結。』

F 球團：『這跟第四點（球團現行所使用的通路服務之優缺點）有點雷同，目前的通路大概就是這些，它們的效率評估好不好是見人見智，個人覺得效益好壞是建構在球迷多寡身上，像 A 球隊、B 球隊或最近的 C 球隊，它的人氣指數那麼旺、它的戰績那麼好、它的明星球員那麼多的時候，個人覺得它不管用什麼通路，在台灣應該大概都不錯。』

本研究跟鄭志富（2000）提到，運動企業必須決定如果讓產品由製造者移至消費者，配銷通路就是將產品交予消費者的過程。其過程包括辨識配銷管道或媒介、決定通路的成本、決定特定產品的最佳配銷過程以及配合通路密度的觀點相呼應。

根據方世榮（2003）指出，通路運作的主要任務是在適當的時間，增加服把適當的產品利用最適當的銷售管道，將產品呈現在消費者面前，以利消費者方便取得。適當的價格、數量、品質的產品或服務在適當的地點供應給顧客以滿足

其需要。另外與 Willam (2000) 提到的利用經銷商之通路，增加服務的據點的觀點相符合。

## 二、小結

本節在於瞭解球團門票通路效益之評估。球團現行所使用通路服務的優缺點。通路效益之考慮要點包括下列幾點：

1. 不同銷售通路的市場比例。
2. 費用與服務水準－實體配送。
3. 產品曝光與通路。
4. 不同通路的價格與推廣策略。
5. 不同通路之間的投資報酬。

球團在通路效益方面應具有「效率」、「效能」與「調適」的能力。通路效益評估的目的，除為了解通路管理之運作狀況及成效外，並提供各球團在通路結構設計及修正上的參考。

## 第五章 結論與建議

本研究的主要目的在於研究職業運動球團門票銷售  
通路

機制之研究-以中華職棒大聯盟所屬球團為例。最後  
依據研究結果，做出結論並提出建議，提供職棒聯盟與球團  
票務作業系統上的參考，期待對國內職業棒球運動的發展有  
所助益，

另一方面更可供其他職業運動賽事的門票銷售通路規劃時之  
參考。本章共分為二節：第一節為結論；第二節為建議。

### 第一節 結論

根據本研究問題將所得的研究結果綜合整理，做出以下  
幾點結論：

一、中華職棒大聯盟及各球團門票現有銷售方式為何及球團  
間之差異性。目前中華職棒大聯盟所屬球團的門票銷售  
通路主要有三種：

(一)現場售票。

(二)網路預售票。

(三)售票端點預售票。

二、中華職棒大聯盟門票通路所需的資源與步驟端看透過何  
種售票系統，主要有三種：

(一)現場售票

現場售票窗口票務人員都有三至五個不等，負責電腦劃  
位作業，票務人員及帶位員需求主要會依據對戰組合的不同

做調整。

## (二) 網路預售票

職棒各球團目前是委託給網路售票系統，球團在票券販賣時讓業者抽 5% 去支付服務的費用，球團的人力只需要一個，跟網路售票系統業者做溝通的窗口這個部分公司會有個票務人員，負責統籌規劃售票部分，然後跟售票系統做聯繫，讓兩邊訊息同步聯結。

## (三) 售票端點預售票

1. 軟體：由委託之網路售票公司提供及設計售票程式系統，作為一個代收平台。

2. 硬體：所需的設備如電腦、印表機及網路線由職棒各球團提供與委託之網路售票公司做為連線之用。

## 三、通路服務之特色與限制

職棒球團現行所使用的通路大致有：(一)現場售票；(二)網路售票；(三)預售端點售票。各有其特色與限制，分析如下：

### 1. 現場售票

#### (1) 特色：

a. 可以感受到比賽前的氣氛。

#### (2) 限制：

a. 遇熱門場次，往往大排長龍，一票難求，要忍受排隊之苦。

b. 無法在售票現場得知售票狀況。

c. 無法買到自己想要的位置。

d. 球場售票口設備不足，無法與預售系統整體連結。

### 2. 網路售票

(1)特色：

a.節省時間，開賽前進場即可，亦可買到理想位置。

(2)限制：

a.售票通路系統無法統一，造成消費者之困擾。

b.退票方式不理想。

c.無法杜絕黃牛預購門票。

3.預售端點購票

(1)特色：

a.大部分之預售端點都位於都會區，方便居住於都會區（譬如台北、台中、高雄）的消費者。

(2)限制：

a.現在的普及性不夠，配合的廠商並不是專業的經銷商。

b.沒有劃位的機制。

c.無法現場付費，各售票點限現金銷售，恕不接受刷卡購票。

d.無法與聯盟之總票房主機連線。

通路在未來是需要一個整合，因為現在聯盟最大的問題是，六個球團中，有三個球隊交給兩廳院、兩支球隊交給年代，一個球隊在自己的線上網站做預售的部分，可能變成球迷前一天來看某隊的比賽，球迷買到的內野是全票是 250 元，隔天再來看比賽的時候，因為換了一個球隊當主場，內野全票變成 300 元，造成球迷諸多困擾。

四、門票通路效益之評估

職棒球團現行所使用的通路大致有：(一)現場售票；(二)網路售票；(三)預售端點售票。

球團在季前都會做一整季的效益評估，但隨著球賽開打

後，成績的好壞多少都會影響到門票的收入。基本上門票做預售是個順應潮流，在預售制度以前，球迷看球都要到現場購票，遇熱門場次時往往都要大排長龍，球迷為了節省時間，使用網路購票可選到自己想要的位置，採用預售制的方式是順應球迷的需求，通路方面也由於網路的盛行，所以網路售票會成為趨勢，它佔售票通路的比例也會越來越重，為的就是使其「通路」闊暢，更方便消費者滿足其需求。

## 第二節 建議

### 一、通路策略多元化

一般來說，吸引球迷的最有效方法之一，盡可能讓球迷能方便且容易買到票。所以增加銷售點是一方法，在現場售票方面，增加球場的售票窗口；在端點售票方面，與其他服務業系統合作，包括連鎖便利商店、書局、體育用品社等。

### 二、建立一個普及的售票通路系統

建立一個普及的售票通路系統，譬如說跟連鎖便利商店合作，在全省的連鎖超商門市部設立電腦預售票系統，有了這種連鎖的配銷網，球迷可就便在住家、學校、上班鄰近地區，購買到想要的比賽座位。這種方式的售票構想為每一售票站均與聯盟及各球團的票務組電腦主機連線。電腦資料可顯示那一天的那一場球賽，第 X 排第 X 號座位。座位號碼是等球迷購票時，由店員操作電腦系統，點選球迷想預定的座位號碼，如座位已售出，則應告知球迷何種座位他們是否喜歡，確定後，當場即可列印取票。如此一來，帶給消費者一種更即時、更便利、活動資訊更透明的購票環境，有了便利的購票制度系統及通路可使消費者買到欲購買的門票。

### 三、銷售通路策略

與球團合作的零售端點中，銷售地點在球場附近的零售商，其銷售量越佳。此外，將銷售點設在球場內的販賣部或球場周邊，有助於延伸產品與球場特色作結合，更能加深球迷對球隊的品牌的聯想，例如北美各職業球隊皆在主場球場內或外設有商品專賣店，在國內則有兄弟象商品專賣店、統一獅在其台南球場的主場地成立統一商品部。

#### 四、促銷策略

在特別的節慶季節，球團可舉辦一些特殊的促銷活動，如在父親節前後可以做親子買票有折扣的優惠，可以和百貨公司一樣做周年慶的促銷或抽獎活動，也可邀請偶像明星代言棒球廣告上的促銷，吸引更多不同消費者族群的參與觀賞。平時則可利用電視或平面媒體做廣告，在公車、捷運、廣播電台、看板上做促銷宣傳的活動。在職棒發行的刊物上，可以加印折價券、優惠訊息等，由於現今網路興盛，電子網路行銷策略更有其必要性，建議可以在知名網站上做廣告促銷的活動，像是填問卷送門票，加入會員則享有優惠等。

#### 五、後續研究之建議

由於國內對於職業運動門票銷售通路的研究尚不多見，因此還有很大的研究空間，譬如，不同售票通路的市場比例、不同通路的價格與銷售策略，建議未來研究者可朝這方面之相關研究。

## 參考文獻

### 一、中文部份

- 文崇一等編(1992)。社會及行為科學研究法。台北市：東華書局。三版。
- 王文科(1991)。教育研究法。台北市：五南圖書出版公司。
- 方世榮(2003)。行銷管理學。台北市：東華書局。
- 李世明(1995)。製造廠商通路結構選擇因素。國立中興大學企業管理研究所碩士論文。
- 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。國立體育學院體育研究所碩士論文。
- 余朝權(2001)。現代行銷管理(二版)。台北市：五南圖書出版公司。
- 李雅倫(1995)。電腦化對報業的影響-壹個報紙的個案研究。台北市：政治大學新聞研究所碩士論文。
- 林登燦(2003)。服務品質管理，台北市：品度股份有限公司。
- 胡同來(1997a)。休閒產業經營之關鍵成功因素分析-以台灣職業棒球為例。國立台灣大學商學研究所碩士論文。
- 胡同來(1997b)。行銷通路特性、溝通流程與通路績效之研究-國立台灣大學商學研究所碩士論文。
- 胡曉庭(1997)。有線電視綜合性頻道對無線電視在節目策略上之研究。台北市：政治大學新聞研究所碩士論文。
- 許士軍(1995)。管理學。台北市：東華書局。
- 張健豪、袁淑娟(2002)。服務業管理。台北市：智揚文化。
- 張德發(1997)。個人電腦行銷通路結構與通路績效之研究-國立中興大學商學研究所碩士論文。
- 徐嘉政(2002)。台灣區佛教團體圖書行銷通路與效益研究。

- 國立南華大學出版學研究所碩士論文。
- 張國雄(2004)。行銷管理。台北市：雙葉。
- 郭恆(1982)。勞務市場學。銘傳學報，19，16-18。
- 翁景民、胡同來(2003)。行銷通路。台北市：華泰文化事業公司。
- 陳學怡(1991)。新企業建立配銷通路之研究。私立中國文化大學企業管理研究所。
- 陳秀珠(1996)。台灣職棒球隊企業經營目標結構之研究。國立學育學院體育研究所碩士論文。
- 黃子珊(2004)。台灣生物科技產業之產品行銷通路規劃之研究。私立中華大學科技管理研究所碩士論文。
- 黃煜(1997)。運動行銷研究(上)。職棒雜誌，189，86-88。
- 黃煜(1998)。運動行銷中之市場區隔。國民體育季刊，122，46-53。
- 黃煜(2000a)。剖析運動行銷之通路。國立台灣體育學院學報，6，121-135。
- 黃煜(2000b)。非實體性運動產品特性與行銷應用之討論。國民體育季刊，29(3) 52-60。
- 黃煜、林房儻(2000)。我國職業運動聯盟營運架構與策略之探討。我國運動產業趨勢分析暨運動管理教育研討會論文集(頁242-260)。台中市：國立台灣體育學院。
- 黃煜(2001a)。提升票房秘方-職業球隊球賽現場促銷活動之探討(195-203)。2001年度大專體總體育學術研討會，台中市：國立台灣體育學院。
- 黃煜(2001b)。職業運動的架構與經營。職棒雜誌，226，22-25。

- 黃煜(2001c)。職棒產品的行銷策略。職棒雜誌，227，24-27。
- 黃煜(2001d)。剖析門票的銷售策略。職棒雜誌，228，11-13。
- 黃金柱(1992)。體育運動策略性行銷。台北市：師大書苑。
- 黃仲凌(1996)。職業棒球現場觀眾觀賞行為之研究。國立體育學院體育研究所碩士論文。
- 黃瑞琴(1991)。質的教育研究方法。台北市：心理出版社。
- 黃光雄(2001)。課程設計-理論與實際。台北市：五南。
- 葉公鼎(1999)。我國職棒球場經營策略探討，我國職業運動之經營管理。65-94，台北市：中華民國體育學會。
- 劉仲冬(1996)。量與質社會研究的爭議及社會研究未來的走向及出路、質性研究理論、方法及本土女性研究實例。胡幼慧主編。台北市：巨流。
- 劉金照、林偉立(2003)。台灣職業棒球的經營分析。運動管理季刊，3(3)，4-13。
- 謝宜芳(2002)。通路結構設計決策與通路績效關係之研究-以資料倉儲軟體市場為例。國立台北大學商學研究所碩士論文。
- 謝益銘(2000)。員工工作標準化與公司內部服務品質關係研究。中國文化大學國際企業管理研究所未出版博士論文。
- 鄭志富、吳國銑、蕭嘉惠(譯)(2000)。運動行銷學。台北市：華泰文化事業公司(Pitts,B.G.&Stotlar,D.K.1996)。
- 鍾志強(1992)。職業棒球俱樂部消費者行為之研究。國立體育學院體育研究所碩士論文。
- 濮聲豪(2001)。台灣網路訂票市場初探。國立台灣大學商學研究所碩士論文。

程紹同、江澤群、黃煜、彭小惠、呂佳霏（譯）（2003）。*運動行銷學*。台北市：藝軒圖書出版社。（Mullin, B.J., Hardy, S & Sutton, W.A., 2000）

## 二、英文部分

Bowersox, D.J., M.B. Cooper, D.M. Lambert, and D.A Taylor (1992). *Management in Marketing Channels*, N.Y: McGraw-Hill.

Bodgan, R., & Biklen, S. (1992). *Qualitative research for education: An introduction to theory and methods* (2nd ed). Needham Heights, MA: Allyn & Bacon.

Bucklin, L. (1966). "Retail Strategy and the Classification of Consumer Goods," *Journal of Marketing*, 27, 51-56.

Bennett, P.D. and R.M. Mandell. (1969). "Prepurchase Seeking Behavior of New Car Purchasers—The Learning Hypothesis." *Journal of Marketing Research* 6(November): 430-433.

Chelladurai, P. (1996). "A classification of sport and physical activity services: Implication for sport management." *Journal of Sport Management* 6, 1: 64-73.

David, W. (2001). *Maximising revenue from sports ticketing: The complete guide*. 88-103.

Donald, Z. (1997). *Masterminding the store*. NY: Wiley. 214-220.

Dodds, William B. (1991). In Search of Value: How Price and Store Name Information Influence Buyers Product Perceptions, *The Journal of Services Marketing*, 3, 27-36.

- EI-Ansary, Adel I., A.(1975). *Model for evaluating channel performance*.In M.L.Douglas(ed).The Distribution Channel Decision.NY:Nation Association of Accountants of Management Accounts of Management Accounts of Canada.
- Gaski, J.F.,and Nevin,J.R.(1985).,The Differential Effects of Exercised and Unexercised Power Sources in a Marketing Channel, *Journal of Marketing Research* , 22,130-142.
- Gray,D.P.(1996).*Sport Marketing.A Strategic approach*.In. B.L.Parkhouse,.The management of sport:Its foundation and Application(2th ed.).St.Louis: National association for sport & physical education.
- Hardy,K.G.,& Magrath,A.J.(1987).*Marketing channel management:strategic planning and tactics*. IL: Scott Publishing.
- Juran,J.M.(1974). *Quality control handbook*. NY: McGraw-Hill.
- Kotler,P.(1991).*Marketing management:Analysis, planning, implementation, and control*(6th ed).
- Kotler,P.(2004).*Marketing Management:Analysis, Planning, Implementation And Control*.(10th ed.).NJ:Prentice-Hall.Englewood Cliffs.
- Kast F. E.(1985).*Organization and Management*(6th ed) NY:McGraw-Hill Book.
- Mulrooney,A.& Styles,A.(2005).*Managing the Facility*

- (4th), In Boonie, L. Parkhouse, *The management of sport: Its foundation of application*, (137-163), NY: McGraw-Hill.
- Mullin, B.J., Hardy, S. & Sutton, W.A. (1993). *Sport Marketing*. Champaign, IL : Human Kinetics.
- Parasuraman, A., Leonard L. Berry, and Valarie A. Zeithaml. (1991) *Understanding, Measuring and Improving Service Quality Findings from a Multiphase Research Program*. *Service Quality: Multidisciplinary and Multinational Perspectives* 4: 27-37..
- Pitts, B.G., & Stotlar, D.K. (1996). *Fundamentals of sport marketing*. Morgantown: Fitness Information Technology Inc.
- Pride, W.M. & Ferrell, O.C. (1991). *Marketing: Concept and Strategies*, (7th ed)., Boston: Houghton Mifflin.
- Rubin, A., & Babbie, E. (1989). *Research methods for social work*. Belmont, CA: Wadsworth.
- Schofield, L.F., & Caple, R.B. (1999). *Interdisciplinary teams in health care and human services settings: Are they effective?* 24 *Health & Social Work* 210.
- Santon, W.J. (1978). *Fundamentals of Marketing*. London: Prentice-Hall,.
- Stern, L.W. and El-Ansary (1971). *Marketing Channels* (4th ed.), NJ: Prentice-Hall Inc.
- Sasser, W.E., Olsen, k., & Wyckoff, D. D (1998). *Management of service operations*. MI : Allyn and Bacon.

- Sasser, W.E., Olsen, R.P. and Wyckoff, D.D. (1998).  
*Management of Service Operation: Test and Casea*”,  
Boston: Allyn and Bacon Inc.
- Steers, R.M. (1991). *Introduction to Organization Behavior*,  
NY: Harper-Collins Publishers Inc.
- Walker, J.L. (1995). Service encounter satisfaction:  
Conceptualized. *Journal of Service Marketing*, 9(1),  
5-14.
- Ziccardi, M.H., Gardner, I.A. and Denison, M.S. (2000).  
*Development and modification of a recombinant cell  
bioassay to directly detect halogenated and polycyclic  
aromatic hydrocarbons in serum*. *Toxicol. Sci.*,  
54:183-193.

### 三、網站部分

兩廳院售票網

<http://www.artsticket.com.tw>

年代售票網

<http://www.ticket.com.tw/infor/ticketing02.asp>

元氣售票系統

<http://www.allgenki.net/ticket/>

售票大師網站

[www.ticketmaster.com](http://www.ticketmaster.com)

中華職棒官方網站 (2004 年、2005 年、2006 年及 2007 年)

<http://www.cpbl.com.tw/html/cpbl.asp>

<http://www.cpbl.com.tw/Ticket/ticket1.asp>

<http://www.cpbl.com.tw/Teams/TeamBase.aspx?Tno=E01>

<http://www.cpbl.com.tw/>

統一獅官方網站

<http://www.uni-lions.com.tw/>

國光客運股份有限公司網站

<http://www.kingbus.com.tw/>

台灣鐵路管理局網站

<http://www.railway.gov.tw/>

台華輪網站

<http://www.taiwanline.com.tw/taiwu01.htm>

阿里山森林鐵道網站

<http://forestrailway.forest.gov.tw/ALi/index.htm>

訪談邀請函

道鑑 您好：

非常感謝您能夠參與「職業運動球團門票銷售通路機制之研究~以中華職業棒球聯盟所屬球團為例」的訪談。

本研究目的為：

- 一、瞭解中華職棒聯盟及各球團現有之售票制度。
- 二、建立門票銷售系統，提供職棒聯盟及球團參考。

希望藉由您的參與，使本研究能夠對中華職業棒球聯盟門票銷售通路機制之相關主題探討，有深入的瞭解，而您的參與研究，將帶給本研究具有建設性及莫大助益。參與的方式為您與訪談者做面對面的訪談，訪談的同時也將進行錄音工作，受訪者一律以匿名方式處理，以維護個人隱私。而訪談內容會於訪談後整理完成，再請您核對與修正，敬請放心。當研究完成後，將致上其研究成果，與您共同分享成果。

並隨函附上訪談大綱一份，提供給您先行參考。誠摯的感謝您的撥冗協助與支持，勞神費時之處，尚祈涵諒。

敬祝 身體健康

事事如意

指導教授：黃 煜 博士

研究生：蔡光哲 敬上

【附錄二】

訪談同意書

----- 先生(小姐)：

非常感謝您的協助，由於您的幫忙才使研究得以順利完成。後學是國立臺灣體育學院體育研究所碩士班學生蔡光哲，誠摯的希望您能夠撥出時間與我們分享您的寶貴經驗與意見。您的參與不僅能使研究順利進行，同時，整理出來的資料能對國內職業棒球運動的發展有所助益，更可作為其他職業運動賽事門票銷售通路規劃之參考。

後學在此感謝您的鼎力協助，您的任何寶貴意見與看法對此研究皆十分珍貴與無價。後學會在研究過程中尊重您的意見，並且保證絕對遵守研究之倫理道德，凡涉及個人隱私之部份，都將以您所決定的匿名進行處理。

訪談全程將以錄音方式同步進行，以使訪談過程更加順暢。在此，您可確保以下權利：

- 一、您的個人資料與訪談內容，除供本研究外，非經您許可，絕對不向第三者公開，研究報告中也不會提及您的個人資料。
- 二、訪談的時間、地點將由您與研究者共同討論後決定。
- 三、您隨時可終止對本研究的參與。
- 四、研究結束之後，將致上研究結果報告，讓您對研究的過程與結果有更進一步的了解。

最後，再次萬分的感謝您撥冗參與，也期盼您的參與及指教  
敬祝

順心如意！

指導教授：黃煜博士

研究生：蔡光哲 敬邀

研究主題：職業運動聯盟門票銷售通路機制之研究  
~以中華職棒大聯盟所屬球團為例

訪談問卷屬開放式的問卷，本研究的問題大綱如下：

1. 請問貴球團現有之門票銷售管道為何？
  - 1-1 請問貴球團之門票銷售管道服務為何？（譬如：手續、時間、收費等）。
2. 請問貴球團現行的各種門票銷售管道（現場、電話、售票端點、年代售票系統、兩廳院售票系統、球團線上購票等）所需之資源及步驟為何？
3. 貴球團如何鼓勵球迷使用這些通路機制？並有那些促銷方式呢？
4. 貴球團現行所使用的通路服務之特色與限制為何？
5. 您對貴球團門票通路效益之評估為何？

## 訪談稿

060425-10：00~11：20 中信育樂公司辦公室

一、請問貴球團現有之門票銷售管道為何？

己先生：購買球票的方式有三種

(一)比賽當天，開賽前兩小時，可至球場窗口排隊購買。

(二)網路預售票(限 F 球隊主場，年代售票系統，比賽 10 天以前才能訂)。

(三)直接到年代售票端點購買預售票(限 F 球隊主場)

二、請問貴球團之門票銷售管道服務為何？

己先生：售票開放時間分為兩部分

(一)預售票部分 1. 委託年代端點：中午 12：00~晚上 21：00 開放購票。

2. 網路部分：24 小時都可購票。

(二)現場購票~開賽前 2 小時，有時會根據對戰熱門程度，為了消化購票人潮，也會提前開放及提前進場。有更多的時間能讓球迷觀看到賽前之守備跟打擊練習。

(三)收費

現在每個球場的狀況不太一樣，但六支球隊的門票票價大致統一，原則上有劃位的球場內野全票 300 元、內野半票 200 元、外野 150 元。沒有劃位之球場內野全票 250 元、內野半票 150 元、外野 100 元。

(四)您提到電話訂票及郵遞購票服務我個人看法，在某些部份會與網路訂票作業重疊。

例如：電話訂票或郵遞購票可能會增加郵遞取票成本，在時效性上較不易掌握。整體作業相對風險及成本也會提高。

優點：當然是提供球迷方便性。尤其對象是年長或不使用電腦或行動不便等的球迷，中信鯨現階段暫不會考慮上述的訂票購票機制，原因：應已多數球迷可以接受的服務方式為導向，目前六球團已有共識並委託聯盟協尋售票系統業者提出明年(職棒十八年)職棒預售票務評比的提案，明年六隊將採共同的票務。預售系統以方便服務球迷觀眾。

針對自己球隊的球迷跟後會援會會員，憑會員卡會有折扣上的優惠(8折)，一張卡可同場購買4張(8折)，其他球團只限購一張。站住球隊立場來說，現在的球迷基礎還沒那麼雄厚，希望能有更多球迷進場觀賽。

二、請問貴球團現行的各種門票銷售管道(現場、電話、售票端點、年代售票系統、兩廳院售系統、球團線上購票、現金袋郵遞票券等)所需之資源及步驟為何?

己先生：

(一)年代售票系統：全省約有350個端點在預售門票，一般球迷可直接預購要的場次，直接付票價。會員可憑會員卡可享有8折之優惠。沒有接受現場刷卡，因為牽涉到委託的手續費。年代售票系統如現場刷卡要加百分之3的手續費。年代售票系統的各個端點而言，如金石堂、何嘉仁等都是售票端點。球迷可根據居住及球場的所在附近即可購得。

(二)現場部分：譬如天母、新莊、斗六等球場進行劃位動作，通常會有2~3位工作人員會在現場，處理劃位連線的作業，

可觀看球場平面圖，可知那位置賣出與否，因為有那麼多端點，如不透過網路連線的話，就無法得知那個端點賣出那些票了，怕到時候位置會重覆賣或好的位置沒賣出去，會產生一些種種問題，所以在現場作業會有電腦連線的部分，才能了解有劃位的球場賣了那些票。在現場賣票的窗口也會作區分，客隊在三壘區在一個窗口買票，主隊在一壘區一個窗口買票，讓球迷很清楚的了解在有劃位的窗口上會標明清楚，譬如天母球場，把本壘區跟3樓歸在一起，因為位置比較少，如果有外野的話就會多設立一個外野區窗口。

在有劃位球場的觀眾席會有帶位員，原則上會有5~10位的帶位員，主要還是要看對戰場次組合來決定帶位員人數的多寡。劃位機制是一個趨勢也是必須要做的，但因為國內環境的因素，球隊沒有自己的球場，譬如說有些球隊有特別席或套票，像在上半季可以挑5或10場，我可以讓你有比較好的位置，相對有比較好的服務，票價就會比較貴一點，就是說你固定來看主場的球賽，就是固定的位置，沒有人會跟你搶位置或使用到你的位置，在國外，尤其在日本行之有年，也做得相當成功，當然有提供相對的條件跟環境，有球場設施跟服務人員的敬業度，在台灣來說是蠻難的。現在所講的劃位觀念，其實我覺得台灣球迷還很多沒有劃位觀念，買了票劃位當做沒劃位，進去就隨便坐，看到位置就隨便坐，我覺得這東西是個觀念問題，我站在球團立場，讓它有個基礎以後再往前邁進，我覺得會比較好，因為如果說在基礎做的是不怎麼好的時候，球迷也會覺得怪怪的，一下子有套票一下子沒有，常有球迷在季初會打電話來問有沒有賣套票什麼的問題，造成一些不必要的困擾跟作業時間上的耽誤，我

覺得這部分現階段在台灣來講，有它的困難度，等到有自己的主場時再來落實這部分還不會太慢。票價的部份分成 2 塊，一個是有劃位球場，一個是沒劃位球場，這 2 塊就很明顯的區分開，如果沒有劃位卻向消費者多收錢也是不合理。

三、貴球團如何鼓勵球迷使用這些通路機制？並有那些促銷方式呢？

己先生：剛所說的劃位跟傳統售票方式，球迷都蠻清楚，不管是新進的或老一點的球迷，球迷大概都知道這些方式，球團比較希望的是說，像球團去年為了新莊跟天母的劃位動作，其實球團在前 2 年有找了宏碁，那時候(2001 年)有跟宏碁做預售票系統，球團也是覺得不錯，但後來宏碁收的手續費比較高，所以實行了一年以後就沒有再做了，中間大概空了一年，從去年開始以後，球團一直跟上面爭取，預售票劃位的機制，基本上是服務球迷，那後來就跟年代的談，所以他們就提供票價的百分之 5 作為手續費，跟他們合作今年已經是第三年了，去年在有提供劃位的球場有提供水跟濕紙巾，即使今天票價漲 50 元，但有提供相對的服務，第一有提供固定的位置，有帶位員，另外就是提供溼巾跟一瓶礦泉水，去年在這部分也算是種宣導或是說鼓勵大家去劃位球場看球的一個服務，希望在六個球團在票價跟提供服務都統一化，對球迷來講，不管球隊戰績好壞、球迷人數多寡，人氣多少，來看球就是要提供一個很好的看球品質，個人覺得這東西是聯盟這六個球團去共同努力的方向，可以要花一段時間也不一定，因為是每個老闆經營者觀念不太一樣，這部分還需要在領隊會議也好，還是行政人員會議，把這觀念提出來，

大家能夠達到一個好的服務品質，個人覺得這才是球迷之福。

像球團今年比較特別的是，斗六球場是去年開始比較的嘛，因為球團今年球隊在那邊春訓的時間很長，跟地方也建立很好的關係，今年在那排了5場主場的賽程，也回饋了在地的球迷，那5場一律8折，對會員而言，憑會員卡到我們的後援會服務處，球團會送不同的精美小禮品，像前一陣子送的心手項圈，球團以後會送鑰匙圈或其他東西，那就等於是彌補一下球團的會員跟在地民眾不一樣的地方，球團會做一些這樣的區隔，買商品也是一樣，也都是打8折，球團也會加送一些小贈品。

這些通路機制目前還是靠網路居多，不管從中華聯盟的官方網站或從各個球團的官方網站，個人覺得上面都寫的蠻清楚的，球迷大概都靠這塊來進行了解，球團有預售部分，年代也有提供宣傳跟服務，類似像月刊，節目表上有一頁提供我們廣告頁，包括賽程、或所需要告訴球迷一些購票的應用方式，或退票公告，它都會提供這樣的版面讓球團來運用，它們的網站上也會有廣告，它們有賣球票。

#### 4. 貴球團現行所使用的通路服務之優缺點為何？

己先生：現在其實我們最大的困擾，像預售點部分，個人覺得都蠻清楚的，球團沒有讓人家在線上刷卡是種遺憾，現在在預售點買票是需要現金的，球團能開放在刷卡部分，那當然是最好的，有牽涉到經營成本問題，球團還是會朝這方向去做，主要問題還是在成本考量。六個球團的預售票系統或現場售票系統以後能不能都朝向一個固定的售票系統，對以

後開發球迷或對球迷服務的速度都會提昇，就不會停留在傳統的階段，另外可能會碰到的問題是這陣子梅雨季節、天氣不穩定，球對的比賽都在戶外，往往會受天候影響，像去年比較嚴重，球團提供的服務就是說，假設球隊今天這場比賽因雨延賽，球團是沒有退票的，因為這是聯盟規定的，球團可以讓你看任何一場的主場，除非是說，譬如台中球場是最後一場比賽了，因雨延賽，球團沒有補賽在台中球場，球隊到外地了，站在球團立場，球隊住在台中不可能跑到台北來看球，這種機率很低不是不可能，在這情況之下，球迷把票退還給球團，譬如球迷跟年代預售買的話，就到年代的分公司去退，不方便親自去的話，就把票寄過去，年代會把錢匯給球迷。那現場的話就可以直接退。

以通路來說，沒有刷卡而言是目前比較遺憾的部分，當然也包含網路的部分，這是球團以後要去努力的部分。

優點~現在也還好，個人覺得剛談的東西，球團在售票的東西，個人覺得是基本的，談不上是優點，如果要談到優點的時候，其實是要提供好的主場，譬如說 C 球隊它五十場次都在同一地方，球隊就沒有到外地打，只到外地作客，其實它真正的票房就可以做這樣的動作，它可以跟其他球團不太一樣，球迷今天來球場看球，譬如說提供人為上的服務或禮品，或提供其他軟硬體也好，球團這種打游擊戰的方式，個人不認為有什麼優點，你在做，其他球團也都在做，個人的認為。

5. 您對貴球團門票通路效益之評估為何？

己先生：這跟第四點有點雷同，目前的通路大概就是這些，它們的效率評估好不好是見人見智，個人覺得效益好壞是建

構在球迷多寡身上，像 A 球隊、B 球隊或最近的 C 球隊，它的人氣指數那麼旺、它的戰績那麼好、它的明星球員那麼多的時候，我覺得它不管用什麼通路，在台灣應該大概都不錯，台灣的地方真的不大，不像國外，美國看一場球要開一天的車子，架構在球迷人氣指數上面，如果球迷人氣指數高時，不管用什麼方式，球迷都會去認同這球隊的，這也是中國人的特性，逆來順受，像前一陣子其他球團沒在劃位，A 球隊最早劃位的目的是什麼，就是要增加票房嘛，同樣一張票，別的球團是賣 250，這球團為什麼要賣 300，問題是，個人請問你，這球團賣 300 有提供什麼樣的服務嗎？也沒有嘛。有時候，這有什麼道理嗎？

所以個人要覺得，門票整個通路跟它以後影響的部分是在球迷對這個球隊的支持度上，人多，整個通路的效益應該就會很好，就像前面說的，現場、電話、預售票系統、兩廳院大概就這些，那唯一沒有寫的就是剛提的套票這東西，或季票這東西，像以前我們有做過季票，像買 20 場打七折、買 15 場打幾折、買 10 場打幾折，類似這樣的東西，這樣又變得有點太複雜化了，相對就是說，球迷他要一次拿那麼多錢出來，其實也是種負擔，除了這東西外，還有其他花費，不是像國外那樣子有提供那麼好的服務，可以讓球迷說我很願意拿出一筆錢來，一次買季票或套票，如果對球團來講，球團的這些通路都還 ok，球團不能講很好，也不能講很差，個人覺得是平平、持平啦！最起碼球團這樣做，對球團來講也能夠負擔起的成本效益，然後，對球迷來講也能夠接受，個人講說這方式也用了二、三年了跟年代合作，現場部分是委託聯盟、預售部分是委託年代，配合的還不錯，對球團

來講還 ok 啦！但球團還是希望能朝剛所說的理想跟目標去做去改進。

## 6. 建議、結語

己先生：球團有個目標，譬如說國外有些職業運動，他們經營的方式都應該算是很有規模跟運作很好的機制，那個人覺得，台灣現在來講，剛講的沒有自己的球場是最大一個問題，以球團來講球團沒有一個歸屬感，球團就每天這樣亂跑，你說要怎樣在自己的屬地去經營球迷是有些困難的，但又講回來，台灣的幅員又太小，南北加起來 3 百多公里，有時候站住一個屬地經營角度來講，它的市場又沒這麼大，譬如說 C 球隊把高、高、屏這三個縣加起來，他們有沒有做過評估不曉得，可能夠支撐說我這球團在這邊經營主場的營運，不要講說賺錢，最起碼不要虧，這是一個最基本的需求，在台北市、縣，球團跟其他二支球隊，加起來三個球隊要去這 2 個縣市，再加上基隆、桃園，它有沒有辦法支撐這 3 個球團的運作，個人覺得是要整體通盤來考量，而不只是單就一個球團來考量，以球團來講，球團希望是一個縣市或像美國一個州就有一個球隊，這個州就足以支撐整個球團的運作，不管在票房、商品，能夠達到效益的話那就 ok 啦，個人覺得在台灣還蠻難的，那你球隊是不是過多，六個球團是不是太多，這是不是也要考慮，因為球團多就會限制整個縣市的分配，那如果說，個人只是舉例，假如現在只剩四個球隊，北、中、南、或是一個東，這樣是不是比較好劃分、區隔起來，這樣相對的說，在票房上經營或通路上面的運作，我們講更簡單，但是獲利率來講說不定會更高，職棒元年到現在票價也沒什麼變動，十幾年了，球團為什麼沒有辦法變動的原因

，就是無法提供好的球場服務，不管是設施、人員的部分也好，如果說這些球迷的人口結構數量，經常在看球的是五萬個人，這五萬個人經常在這六個球團跑，在看球、消費，那如果說把目前的票價 250 變 350 元，這五萬個人會增加多少產值，在這圈子，講幾乎已經是飽和了，或成長速度沒那麼快，可能 3~5 年內就維持這現狀，那球團要提高它的產能怎麼辦，唯一就是提供服務品質跟調升票價，個人覺得這是唯一出路，因為賣廣告看板、代言、商品，那都有限，每年在抓年度預算，票房是最大伸縮條件，轉播權利金是另外的，它大概也是固定的，票房對球隊的產能影響很大，它只有 2 個方向，第一個就是球迷增加，第二個就是調升票價，大概只有這 2 個管道，你調升票價的時候怎麼辦，你要提供相對的品質嘛，個人覺得這東西才能讓整體的環境變好，整體的環境變好後，六個球團才會好，如果整體的環境不好，六個球團怎麼會好，大家都想各自維生，生存守則，今天多少人搶這塊市場，有一些跟我們一樣，現在的南海策略，鴻海一樣的意思，台灣現在的職棒運動，或運動人口最多的，但 17 年下來，很多東西都還停在那邊，個人覺得蠻可惜的，應該要停下腳步，花點時間去思考，怎樣去提昇票房跟職棒環境的品質跟服務，個人覺得這樣對台灣職業運動來講真正達到一個程度，要不然大家都爭先增加自己的營收嘛，自己球團會賺錢就好，其他球團，我管你的，你戰績我也不管，什麼我也不管，這樣其實也不對啦，弄到最後，如果說有球團支撐不下去了怎麼辦，譬如說以前的 G 球隊、H 球隊解散後，這些球員就開始慢慢凋零了，這些東西對現有球隊來講絕對是負面的，像現在的年輕選手，他也沒有一個可以追求

的殿堂目標，上職業運動後也是很茫然，一個球團經營一個球隊，以棒球來講要差不多將近 2 億，如果說沒辦法打平的時候，怎麼可能讓這球團再活下去，球團要去擴張票房的方法，找到方法之後，然後才提高品質跟服務，讓方法能夠達到球團預期的目標，個人覺得這樣比較常久一點，要不然年復一年的在走，個人覺得都差不多，台灣職棒的环境都不會有什麼進步，不管在整體上或個體上都不會有什麼進步，辦明星賽或辦什麼東西就好像例行性的東西，不像日本或美國職棒，他們想出來的東西，世界經典大賽，想出一些有商機的東西，我覺得那才對，要朝那方向去做些改變，要不然就台灣這種職棒的門票機制，個人覺得蠻辛苦的。

060425-14：00~15：20 兄弟象活動推廣部辦公室

1. 請問貴球團現有之門票銷售管道為何？

1-1 請問貴球團之門票銷售管道服務為何？（譬如：手續、時間、收費等）。

甲先生：目前球團的門票銷售，要話說從頭，球團門票在職棒剛開打的時候，那個時候各球團的門票全部由聯盟統售，剛開打時，那時候有現場賣過票，後來又跟年級售票系統合作一直到職棒五、六年，然後在那個之後，漸漸地，一方面遇到職棒的低潮，兩個聯盟的事件，那時候中華職棒聯盟也跟各球團討論，漸漸的也要朝主客場來實施，那因為在職棒前幾年的時候，主客場不是很明顯，它們門票收入也是沒有主客場的，全部門票收入的 15% 提撥給聯盟做固定的管銷費用，剩下的 85%，再根據贏的那隊 55%，輸的那隊 45%，這樣的方式去分配，沒有什麼主客場之分，職棒 7~8 年的時候，聯盟要開始實施主客場的，所以就跟各球團商量，接下來各球隊實施主場的部分，門票收入全部都歸這球隊去收入，因為那時候的考量是剛好遇到職棒低潮，那麼希望各球隊能夠不要大鍋飯的心態，那以前各球隊都會依賴說 C 球隊好，跟它打分的就多，那現在就是 sorry，那大家就是各自要去拼了，所以那時候各隊就開始實施主客場，那各隊也就各自去尋求各自的售票管道，從那時候開始 A 球隊就積極規劃球團的售票管道一直到現在，門票售票管道上面來說，以現在來講，經過一段時間的演化之後，球團主要的售票管道還是最主要透過球團的官方網站的網站售票，另外一個是球團的預售點的售票，最近是透過 a 銀行，a 銀行應該是服務它的卡友的一個售票服務，當然還有球團部門服務球迷的售票，

大致上是這樣子的售票管道，在剛實施主場的時候，那個時候本身並沒有所謂的劃位問題，因為那時候球場的設備比較爛，但在進幾年來，新的球場不斷蓋起來，從天母、新莊、斗六、澄清湖，都是這幾年蓋好的，都有很好的舒適座位，有很清楚的座位標示，球團開始從職棒十四年總冠軍賽開始在天母實施劃位，一直到職棒十五年的年初，開幕戰跟 B 球隊打，開始試圖實施劃位方式，當然那時候也是因為球團的網站機制，系統程式也建制的差不多，ok 也可以配合了，當然也因為職棒十四年總冠軍賽，沒有實施劃位，在天母形成一個不太好的狀況，球團在那時候一直在想如何服務給球迷，怎麼辦能夠讓球迷 ok，所以迷就在職棒十五開幕戰開始建制迷的劃位制度，迷的構想是，實施劃位增多了球迷的服務人力成本，所的門票也提高了 50 元，一開始的時候球迷有些不太能接受，可是這幾年來，一直到職棒十七年，看到其它球隊也開始實施劃位了，其中這些球團的方式很多是委託給年代售票系統或委託給兩廳院售票系統，有的是年代也的是兩廳院，但是 A 球團一直沒委託出去，球迷一直是球團的官方網站上直接受票，還有球團的預售點直接售票，在官方網站上直接售票其實有一個好處，球團的構想是這些票要直接服務到球迷手上，所以球迷能夠直接登入為會員，那是基本會員，不收費的，只要能夠確實認證到，球迷就可能到網站上去購票，當然購票它會有些手續費用，在國外也是這樣實施，會有一些網路使用服務費，會增加一點錢，15 元，可是對球迷來講，它很清楚的保障到他買到了想到的位子，而且保證到那場比賽可以拿到票，另外發萬一生因雨延賽，像今天今天可能沒辦法打的情況下，門票是全數退，全額退，因

為球迷還沒到現場、還沒拿到票，所以球團可以到後端作業就可以把它處理完畢，就不會有金流物流的複雜性，球團的考量點是這樣子。

目前以網路售票來講的話，在每一場球團的主場比賽之前，如果有實施劃位的，球迷才有網路售票，如果沒有實施劃位的，基本上，是放到預售點去賣，各地區的預售點如下：台北-總嘉義火雞肉飯(僅售天母自由席)；新竹-捷豹體育；台中-中區聯盟、上格攝影；斗六-全宏體育、遠東眼鏡；嘉市-阿里山體育；台南-冠星體育；高雄-兄弟商品專賣店、巨星體育；屏東-亞洲體育；花蓮、台東-花蓮瑞興行、花蓮敦煌書局、花蓮連合棒壘社；羅東-冠軍體育用品社、精品體育用品社，那麼在網路有劃位的這些場次的售票，在每一場比賽前十五天的中午開始賣，球迷就可以在網路上買票，那他加入會員是第一個步驟，第二個步驟是球迷要在買一個在網路上稱做電子錢包的，等於球迷存一筆錢在裡面，然後，當球迷選定位子之後，球迷就可以用電子錢包就直接去付費，球團從去年以來又增加了網路刷卡，所以球迷也可以在網路上買這門票，所以以買門票來講的話是ok啦，直接在球團網路上買門票都ok，為什麼不放給兩廳院跟年代售票系統，是因為我們有一個比較慘的經驗就是，A隊比較常常是黃牛鎖定的場次，所以有很多場次有的時候，一般的球迷是搶不過黃牛的，即便前幾年球團直接在這邊預售點開始賣票的過程，黃牛不管用插隊、搶啊什麼的，黃牛總是搶的過贏球迷，球團基本上是蠻心疼的，那麼自己本身有個經驗，當我還是球迷的時候，有一場職棒四年的總冠軍賽，早上十一點鐘去排隊，十二點開始開賣，我排第十八個，

門打開到第十一個的時候就沒票了，內野票就沒了，我不懂為什麼，後來聽他們講，事後也才進一步了解的是，其實在鐵捲門還沒打開的時候，裡面已經在打票了，因為那時候沒有劃位，霹靂啪啦，黃牛要幾張就賣給你，因為黃牛從後門跟那些售票系統服務的端點已經結合在一起了，所以直接在裡面打票，幾百張票在他手上都ok，而且那票顯然有問題的，為什麼呢？因為連紙，連接的地方都一疊，簡單的說不是四張四張，是一疊啦，那一定是事先打嘛，所以從那時候開始我就蠻痛恨黃牛的，個人也買過500塊一張的黃牛票就蠻痛恨黃牛的，所以我自己的想法是，等有一天能夠掌握這個事情的時候，雖然不能完全杜絕黃牛，但一定要想辦法，讓球票盡量真正進入到球迷的手上，球迷應該真正的買的到，當然如果人多，大家搶票，而且都是球迷搶票，沒有買到球迷理想的位置或理想的票，也沒話講，可是基本上球團的服務要做到這樣的一個程度，這也是為什麼球團不願意放給兩廳院售票系統，一方面它要給球團抽成數，那個成數，個人認為不見得划得來，兩廳院售票系統的服務沒有達到那種可行性，而且，另一方面是根本沒辦法幫球團去防堵黃牛，在球團的官網上，因為要買I-CASH，電子錢包或者要刷卡，所以很容易球團一檢查就知道，有十個帳號，球團曾經發生過這樣的情形，有十個帳號，A、AA、AAA、AAAA、AAAAA這樣，他登入了十個，然後他買了80張票，都用同一個信用卡刷的，球團就公告出去說，球團懷疑這十個帳號者您是黃牛，當然，如果球團誤認了，球團公告出去了很抱歉，但是你是用同一個信用卡付款的，所以球團暫時把你的票扣起來了，如果球團誤解您了，球團跟您道歉，您到現場來

，球團還是會把票給你，但如果你是黃牛，球團就把票回歸給球迷，果然是黃牛。

在退票方面有幾種情形，說明以下：

- (一)若票券於現場購買者，則於現場售票處辦理退票。
- (二)若用電子錢包購買者，球團將會直接退至原購票者帳號。
- (三)若為線上刷卡交易者，則將取消此筆交易。

2. 請問貴球團現行的各種門票銷售管道（現場、電話、售票端點、年代售票系統、兩廳院售票系統、球團線上購票、現金袋郵遞票券等）所需之資源及步驟為何？

甲先生：像現在的話，以球團的單位來講，在每一場比賽，譬如一天台北新莊，在之前十五天官網就開始訂票了，同時球團有一部分票稱之為保留的，那球團會先下載下來先印，這些保留票如果在外地的，球團是給預售點的，如果在台北地區，球團就這邊自己來服務球迷，為什麼呢？因為有些票球團跟廠商有結合，會有些大型活動的時候要提供，那些廠商都需要一大塊完整的座位區域，如果讓球迷選的零零落落的話，如果無法提供給廠商完整的區域的話，對廠商的服務就有缺陷，會有個工讀的同學專門負責這樣的服務。

現場販售：球團在天母新莊來講的話至少都開了六、七個窗口，因為按照各個不同的區域，譬如說樓下的對手區，樓下的本壘區，大該都需要六、七個工讀同學，大部分都是人力啦。

另外，在電腦訂票的話，球團是在現場憑電腦給他的帳號跟密碼，消費者直接領票，領票以後就直接進場，A銀行

也另外開個窗口服務給它的卡友，銀行自己會派人力來，一般而言，現在都是靠人力，所以在售票方面，人力的資源是花的比較多，其他金額方面也還好，頂多是一些列表機、印表機的，錢不多啦，個人覺得最大的是人力、時間跟細心度，一個不小心就會出錯。

3. 貴球團如何鼓勵球迷使用這些通路機制？並有那些促銷方式呢？

甲先生：球團是希望球迷多多來買預售票，所以鼓勵消費者買季票，每年年初，球團會提供台北地區的季票，有打8折，那麼也有些福利的啦，譬如說，包括說，到年底的時候，球團拿總冠軍賽或季後賽，優先買票，這點是蠻吸引消費者的，達不達到是另外一回事，球團是先提供了，用這樣方式，基本上，球隊除了是買季票之外，一般網路售票什麼的或在任何地方買票盡量是不以折扣來吸引球迷，其實坦白講，球團幾乎在門票上是不打折的，沒有什麼折扣，甚至公家機關來跟球團買票啊，球團用一點比較高傲一點的說法是，球團態度是蠻高的，基本上不打折，那有一些是特別的合作，那再說。

比方說跟斗六縣政府有些什麼樣的合作，ok，公司往來打8折、公文往來打8折，提供一個8折票，其他的我們盡量不打折，球團吸引球迷的方式就是說，球團覺得基本上一些促銷門票的花招不見得很有效果，因為多年來實施那不是真正很有效果，球迷不會因為球場上花俏的打折啊、送東西啊、送吃的啊、送喝的啊，或有些什麼玩意遊戲啊，而吸引更多的球迷，基本上效果不大，真正會吸引球迷到進場來看

球，以國內市場型態來看，還是好的比賽，好的比賽，你打死他，他都要來看，下雨、下刀子他都要來看，花多少錢他都要來看，再怎麼貴他都要買，那球團發現說，以球團來講，打折不是個很好的方式，球團盡量做的是整體性的，讓球團的球隊提供一場有一場好看的比賽給球迷、整體性包裝球團球隊的明星、跟整體性包裝球團球隊的形象，用這三個方面，使球迷被球團球隊深深吸引住，而不得不來看，門票沒折扣，球迷也要來看，票價比人家貴，球迷也要來看，球團不送東西，球迷也要來看，吃的東西難吃(現場)，球迷也是要來看，球團吸引球迷是用這樣。

#### 4. 貴球團現行所使用的通路服務之優缺點為何？

甲先生：剛有提過，目前的優點，以球團現在使用包括網路、預售端點，最大的優點是它的服務是直接的，幾乎代表球團直接去服務球迷，面對面，當球團的服務間接一層的時候，譬如說球迷遇到售票、買票上的問題的時候，球迷問那些其他系統的售票小姐，她沒辦法回答你，她不知道球場的狀況，她不曉得比賽的狀況，它的服務會間隔一層，而在球團這邊的話，他隨時跟我們，不管是網路的售票，有問題跟球團用電話連絡，或者是直接到端點去買票的時候，那個服務幾乎是很直接的，譬如說，問這場比賽沒問題吧？今天是誰投？誰先發投手？球團的優點是親切而直接。

而缺點是，剛所說的瓶頸，而且有待突破的瓶頸，就是因應劃位所帶來的區，座位的安排，規劃上沒辦法那麼平衡，許多球迷沒辦法在網站或預售點買到他想到的位子，那這個是球團要改善的。

#### 5. 您對貴球團門票通路效益之評估為何？

甲先生：以目前來講，對球團整個售票來講，包括預售點、網路來講還算滿意，只是目前沒辦法克服那端點的問題，就是區域平均分配的問題，這是球團的問題而不是端點的問題，它們目前端點的服務、預售點的服務，跟網路售票的服務，它們所創造出來對球迷的服務，到目前來講，個人還算滿意，看看各端點，還有賣票給球迷的服務，還有個人覺得達到，個人覺得它們希望能夠達到服務的效果，還好、還不錯。

#### 6. 建議、結語

甲先生：其實個人覺得，因為現在聯盟又有一個說法，希望明年能夠所有六個球團能夠一起給同一家售票系統去賣，當然這對球迷是好的，因為很多球迷沒有什麼特別屬性，對現在來講有麻煩就是，假設消費者要買A球隊主場的門票，消費者比須找A球隊管道跟通路，假如球迷要買E球隊的門票，球迷比須找E球隊管道跟通路，這對球迷來講，球迷必須記那麼多通路、那麼多管道是麻煩的，聯盟最近是有這規劃，即使如此，個人還是覺得傾向各球團各賣個的，個人還是覺得各球團自己去建立它自己的管道、品牌、行銷的方式，讓每個球迷能夠得到不同，因為在國外也是這樣子，大家競爭，也因此如此，各個球團也都有價格上的區別性，在國外也是如此，球團希望將來有一天在門票上面，大家不要吃大鍋飯，假設球隊的觀眾多門票服務好、球賽精彩、那球迷多，球團自然應該有那樣的市場條件，球團的票價要

高，市場機制去調整，假設某些球隊它也許觀眾比較少、收視率比較低、球迷經營的也比較少，他們有未來的發展空間，可是現在這個時候，它的門票自然就應該因應市場機制，就要低，當然未來個人還有個希望就是說，如果是這樣的話，ok，很自然的，球團因應不同的時段、不同的區域，就可以有不同的票價，比方說，非假日，ok，價錢低一點，假日看的人多，價錢就比較高一點，也是個將來可以考量的發展方向，另外，不同的球場區域，就應該有不同的票價，現在都是300塊

，全票300、半票200，將來，黃金區域本來票價就要高啊，大家都想坐那個區域，大家都想坐在好看又好熱鬧喧囂的地方，當然那個區域就應該要高，去年去東京巨蛋看

，它們有一區有劃位，有一區沒劃位，有劃位那區本來票價就比較高，沒有劃位區本來票價就比較低，甚至比較邊邊、比較角落的票價我們可以再低一點，可是比較集中、比較內野，可以看到明星，可以跟明星在那拍照什麼的，那些區域本來票價就應該高一點，將來我也是想這是另外一個方向。

按照不同的日期、時間、天數，訂不同的票價，按照不同的區域座位，訂不同的票價，可是這個要球場的配合

，目前我們沒辦法。可以做些不同的花樣變化，我覺得這些都是應該的，市場機制嘛。

060426-13：40~14：30 台南棒球場辦公室

1. 請問貴球團現有之門票銷售管道為何？

1-1 請問貴球團之門票銷售管道服務為何？（譬如：手續、時間、收費等）。

丁先生：依現階段來講，D球隊是跟B球隊、C球隊一樣用

兩廳院，這邊售票如果是預售方式，採取半個球季，例如十七年開打是317開打，一個月前，那球團會請那邊準備ok上網預售，整個預售就是預售整個上半球季，那下半球季的話，例如說是七月份開打，那可能會在六月份時開始預售整個下半球季，最主要是要讓消費者了解看賽程時，因為現在大概知道球迷是以學生階層比較多，那球團是希望藉由這種售票方式，改變售票方式，讓另外階段的球迷來看球，因為以前沒有預售票、沒有對號入座的時候，要到比賽前幾天才能去買或要到現場來排隊，進場時先搶先贏，那有時候比較熱門時，學生沒課，翹課就可能來排隊進場，那上班族階段就比較沒有辦法，依上班族來講它是屬於比較高消費能力階層，我是比較希望能來到球場，他們的放假有排休或比較固定，有賽程表的時候，看那一天有空就先進去買，可以上網買或到預售點買，然後可以用預約訂購的方式，看那個位置買起來，到時候來現場，直接進場就可以。就是希望用這方式開發另一個階層的球迷。

2. 請問貴球團現行的各種門票銷售管道（現場、電話、售票端點、年代售票系統、兩廳院售票系統、球團線上購票等）所需之資源及步驟為何？

丁先生：開始時候就像之前講的，半個球季半個球季，譬如下半球季七月開始，球團六月就會開始上網去賣，那當然如果是實體的，到預售點去買的，它有它們的營業時間，譬如說早上十點到晚上十一點，那網路是二十四小時的，球團現在有做一個服務是說比較前一個禮拜，去上網訂票加70元的服務費，它會寄到家給妳，就是利用網路刷卡的方式，位置

訂好了，這是屬於兩廳院，因為它有一個網站專門在售票的，可以從我們的網站連接到它們的網站去買票，然後它就可以直接寄到你家給你，或者是說，因為加 70 元的手續費，那包括郵寄的費用，它為了避免說，讓你一定讓你收到票，前一個禮拜就截止了，因為如果說前三天，那可能怕你郵寄的過程中有點疏失，沒收到票，那就麻煩了。另一種是可以在網路上訂，先訂好再到預售點去拿票，兩廳院有跟萊爾富（全省有 300 多家）合作，譬如說票訂一訂到萊爾富取票，加收手續費 10 元，跟其他比較不一樣的地方。

收費問題~ 兩廳院的話，這個管道他們全部吸收，而預售點的話，每售一張票出去就收百分之 5，譬如說一張票 300 元，他們就抽 15 元，200 元就收 10 元，而人事管理的開銷方面都包括在這百分之 5 裡面。

人力~ 會依據對戰組合的不同做調整。現場票方面就沒有給兩廳院去抽，現場售票員的工資都是由我們自己來負責，現場票方面都是由球團來列印，就是說球團預售到比賽前 3 天，兩廳院會把那邊的賣出去的票用電腦傳送到球團的電腦，讓球團來列印出來，避免重覆。帶位員部分，一場最少 5 個，譬如說去新莊當主場，新莊大概都是 4 個左右，那我們可能球場最少 2 個，有時候會 4 個，最少一三壘各一個，若人多時會增加到 4 個，也要看對戰組合。

提問到之前有看過現金袋郵遞票券也可以買票的問題：

丁先生：球團之前有做過這樣的服務，就是說只要球迷想看球，事先買票，選那一場、大概什麼位置，球團就把票寄給他，因為是球團之前預售方式不是很方便的情況下去做這方式，但現在就是預售的方式很方便的情況下，之前也有球迷

這樣反應啦！後來說球團的預售制度，3年前跟年代，2年前跟兩廳院合作，所以這種事情就比較少發生了，譬如說在花蓮那裡可以買到票，那就去直接去那買了，球團就不用再寄現金袋給你，現在就比較少球迷提出這樣的要求，所以這個業務好像也慢慢萎縮掉了，因為可能不需要了，其他系統可以替代，取代性太高了。

一、國內各球團沒有接受任何電話訂票~那之前有嗎？

據我所知沒有

(一)有的話-是以什方式來服務消費者？

(二)沒有的話-以前有考慮過嗎？

應該是有評估過，但是風險太大所以不適用。

(三)個人覺得電話售票的優缺點為何？

電話訂票球團負擔風險太大了，電話打來訂了票，球團把位子留下來，票留下來，結果沒有人來拿，萬一遇到熱門場次，手上明明有票卻又不能賣，因為怕他又跑來拿，在作業上會有風險，所以不考慮。

二、那至於郵遞購票方式呢？

目前使用的兩廳院售票系統在完成線上刷卡購票後可以選擇使用郵寄票券，系統會加收郵資，並在比賽前幾天將票券掛號寄到消費者手中。

(一)有的話--是以什方式來服務消費者？

(二)沒有的話--以前有考慮過嗎~？

(三)個人覺得郵遞售票的優缺點為何？

郵寄票券方便消費者不用親自到預售點取票，缺點郵寄過程時效性較差，需要比較多時間在郵件傳遞上。

3. 貴球團如何鼓勵球迷使用這些通路機制？並有那些促銷方式呢？

丁先生：至於說預售方面，就是在球團的網路都會隨時去提醒球迷，還有在球賽開打球團都會密集發新聞稿，就是希望球迷避免來現場，尤其總冠軍賽，甚至於明星賽，像去年、前年的總冠軍賽，球團都會密集地發新聞稿，在球場的大螢幕、網路的走馬燈，聯盟的網站、兩廳院的網站，用走馬燈的方式、用最新訊息的方式去告知球迷，買票的話就要趕快去買。

那至於說優惠，以前也曾經做過對預售套票方式做優惠，但球迷的使用率不高，反而是球場外的售票黃牛使用頻率比較高，這個制度目前沒有做，個人知道其他球隊有做，憑會員可以打 8 折，就會拜託黃牛買一堆來後，就會到外面，本來就賣 300 元，可能是 240 元買到的，黃牛就賺 60 元，黃牛就都在賺這種差價，那這種情形發生後，球團檢討過，球迷使用率不是很高，那反而會造成一些球團的損失，那暫時沒有推在網路特別的優惠，因為兩廳院系統的問題，球團去年也有推出來啦，但遇到些瓶頸，譬如說台北排了六場，消費者一次六場都買一張就打 8 折，可能會做這樣的方式，或是跟美國大聯盟一樣，譬如說球團上半球季推出來 24 場，消費者一次買 8 場就打九折，買 20 場以上就打八折，球團一直有這麼的想法，但是目前兩廳院那邊系統還沒辦法搭配，球團也有跟它們講去開發這樣的軟體跟購票方式，這套的軟體比較遇到的瓶頸是，它沒辦法讓他任選 20 場，現在的美國大聯盟也是一樣，把設有的這 20 場在裡面，消費者就買這 20 場，沒辦法就是消費者進去隨便選 20 場，這 20 場球迷都要

坐這位置，這方面球團一直在跟兩廳院方面溝通，多開發些多層次，讓球團的行銷更多元化。像加入球隊後援會的話，球

團會給會員六張外野免費的票，三張內野優惠票，球團都希望會員都能到球場去看球，因為很多人可能是因為商品的關係或是推出什麼樣衣服的關係，消費者去加入會員，但球團是希望，因為球團有送不用錢的票，是希望能來現場感受一下現場的氣氛，然後有三張內野優惠票，譬如 300 塊，球迷可以用 200 塊來購買，球團用類似這樣的方式，不是說憑會員卡就可以來買每一場票，因為有些會員會抗議。

提問：如何使用這些優惠票？

丁先生：球團在大門口有個特別會員服務窗口，也可以當場劃位。

4. 貴球團現行所使用的通路服務之優缺點為何？

丁先生：個人來講，在購票方面會比較方便，個人認為的缺點，在比賽的前三天對消費者會比較麻煩，個人還是希望能夠像華納威秀一樣，球團有一台電腦在那邊，球迷可以隨時去買，不要說比賽前 3 天球迷就要來現場買，這對消費者來講，時間的掌握性會比較差，也是希望未來，對這時間的開放來講，如果說職棒的景氣慢慢好起來，又有發展到一個程度，個人是希望說，譬如說四個窗口或五個窗口，就五台電腦，你隨時來，那個位置我可以給你，隨時到那邊，電腦都連線，隨時馬上都可以買，這樣子的話，對球迷做最好的服務，這可能是球團要改善的。

5. 您對貴球團門票通路效益之評估為何？

丁先生：台灣的職棒跟美國比較不一樣，這種常常會隨著球隊的戰績，還有對手的戰績，還有六隊相互戰績來影響，影響性相當高，像季前，大家一直都在說對 C 球隊的時候一直在評估還好而已，但是實際打了以後，陳金鋒的效應就出來了，效益就遠遠超過球團的評估。球團常常在講，譬如說每場購票人數 3 千人來講，那球團是希望平均一場是 10% 或 15% 是預售的，明年 20%~30%，逐年成長，因為球迷買預售票來一定會來，這對球團來講是最大的保障，現金早就進來了，因此在意預售這塊，希望能做到最好的。

6. 建議、結語

丁先生：個人覺得，因為現在六個球隊來講，售票方式、售票通路都沒有辦法來統一，會造成球迷在購票方面的不便，有時球迷只是想看球而已，他不曉得誰主場，它不像以前職棒四年的時候，買票就是年代售票系統，要買票就是年代售票系統，這很簡單，球團這 1~2 年也曾經嘗試想整合這樣的系統，但不太容易，但球團是希望說能像美國大聯盟這樣，30 支球隊給一個網站做，他們除了球團自己的通路以外，還有共同的通路，這樣子來講對球迷是最好的，這樣子的話可能在球迷對球賽，他要買票的方便，避免說他有這個衝動想要去買票的時候，哇！買票要去那買，要怎麼買，就想到明天要去那玩就去了，那就是球團的損失，個人是希望六球團能夠整合起來，對球迷是最好、最大的利益，球迷的利益就是球團的利益。

060509-18：40~19：10 斗六棒球場辦公室

1. 請問貴球團現有之門票銷售管道為何？

1-1 請問貴球團之門票銷售管道服務為何？（譬如：手續、時間、收費等）。

乙先生：大概從去年開始，公司是嘗試預售系統，就是把整個票券交給預售系統去處理，整個票券都交由它們來販售，在比賽之前預售部分都交由它們處理，球團就不需要花人力或找預售點部分，跟它們就是做抽成拆帳的部分這樣子來分配，所以基本上球迷要買到我們球隊門票的話，球迷只要在比賽前到預售系統的網站，或是它們分布在全省各地的端點去購票就可以，那如果你真的沒有做預售的話，就直接到現場來買，大概就這樣子。

1-1 基本上現在劃不劃位的部分是從球場的設計來看，譬如說有的球場有辦法執行劃位的動作，有的球場就沒辦法，那只要有可以劃位的球場，球團都做劃位的服務，那當然做劃位的動作會有成本上的需求，所以在票價上面也都會有差別，像內野球票來講，它分全票跟半票，假如它在沒有劃位的球場，全票 250 元、那半票就 150 元，那如果有劃位機制的話，就各加 50 元，就變成 300 元跟 200 元，那一般球迷去買票的方式，最簡單的就是在預售的時間，球團一般就是在四月份的時候，大概接近四月中，球團會把整個五月份，球團主場的部份放在預售系統的網站上，就可以開始做預售，然後預售到比賽前三天，這段時間消費者就可以透過網路或直接到它們提供的預售端點去買，預售端點像它們很多書局啊、誠品、金石堂，或者是一些功學社，所以一般都是上班時間，甚至營業到晚上十點。

2. 請問貴球團現行的各種門票銷售管道（現場、電話、售票端點、年代售票系統、兩廳院售票系統、球團線上購票等）所需之資源及步驟為何？

乙先生：其實是這樣子，像球團現在就直接交給兩廳院售票系統，那基本上，整個售票系統，它去派出去的售票各端點的通路費用，自己去承擔，球團就是在票券販的時候讓它們抽成，每一張票裡面抽百分之5，去支付這服務的費用，所以等於是說，球團全權交給它們去處理，所以球團這邊的人力上大概只需要一個，跟它們做溝通的窗口，告訴它們就是，有些比賽也許比較大的場次（觀眾5~6千人以上），有些比較重要的場次會有公關的需求，有些座位必須要保留起來，或者在票價上面會做調整，這個部分公司會有個票務人員，負責統籌規劃這個部分，然後跟系統上來做聯繫，讓兩邊的資訊聯結是一樣的。

現場的話要看每個球場的編制，它的現場票務人員都在三~五個不等，球團現在的主場都由聯盟來包場，所謂包場就是當天舉辦比賽的時候，所需要人員分配，球團委託聯盟賽務組來幫球團做一個處理，所以賽務組會去幫球團找到，今天告訴他，要球團五個在票房賣票，賽務組就會幫忙找五個工讀生經手賣票的動作。

在聯盟它有一個票務組的部分，整合六個球團的票務資訊，所以賽務組會跟著到球場來，負責控管現場的售票狀況，有時候遇到比較重要的比賽時，球團自己編制內的票務人員也會到現場，就是一起做，所以現場的人力大部分都是part-time，主要是有掌控的票務人員而已。人數的多寡完全是

看球場的設計，比方現在斗六球場來說好了，它的整個座位區分成內野的本壘區、一壘區跟三壘區，跟外野區，這時候就需要有四個窗口同時開，它賣內野本壘區的票、賣一壘區的票、賣三壘區的票，跟賣外野區的票。帶位員也都包含在聯盟包場內。

3. 貴球團如何鼓勵球迷使用這些通路機制？並有那些促銷方式呢？

乙先生：基本上整個門票做預售是個順應潮流，在預售制以前，球迷看球都要到現場，現在採用預售制的方式是順應球迷的要求，所以這部分不需要球團太鼓勵，球迷會很自動的去做，現在遇到比較大的問題是南部地區像斗六、嘉義，台南、高雄是還好，像斗六、嘉義這邊，棒球運動還不是這麼熱門的時候，他們在使用網路訂票或者是消費習慣比較不習慣去做預售的動作，所以說球團能夠的，盡可能把這些預售的資訊，在這些地區都花一些消息出去。我們門票比較不輕易去做促銷啦，因為畢竟它是代表一場球賽的價值，在門票上比較不喜歡用促銷的方式，或許我們會鼓勵他們進場的時候，憑票換什麼獎品，或者是憑票去換購一些東西時會比較便宜，多鼓勵球迷進場，可是球團不直接在票價上做折價的促銷方式。

4. 貴球團現行所使用的通路服務之優缺點為何？

乙先生：像這樣的系統都是服務提供者，都是種服務，因為在過去一些重要比賽，譬如總冠軍時候的門票，球團有想過要預售，一定要預售，不預售的話，當天現場會混亂，那球團可能就要自己去跑一些體育用品店，或是球團企業集團的

一些店家，還要派票，把票派到那邊去，或許在這個點沒有那麼多人買，可是在別的點一下子搶光了，透過現在電腦系統去做連線的話，現場都是直接把票印出來，就不用說事先到去做派票的動作，整個優點是省掉很多工，在球團評估起來，票價抽成的方式，合它們的理的抽成對。球團是有利的。缺點的部分，可能還是有一些部分的場次，像是有劃位的場次，包括像沒有對號的就沒有關係，可以由球團自己來印製現場的票券，跟剛的預售票券是不一樣的，票面是不一樣的。但像有劃位的，它必須是直接系統上把票券印好的，你這場就直接跟說我要多少票，預售的部分扣除，然後就把其他的印出來，帶到現場做預售。每一張印出來的票，它都要跟你收錢，那都是球團要承擔的。

5. 您對貴球團門票通路效益之評估為何？

乙先生：以這兩年交給兩廳院售票系統來做，整體評量是加分的，不管球迷的觀感，或是球團在營運上面整體的報表出來，數據上面都是加分的效果，也幫公司消化掉許多成本，唯一在意的是像今天在斗六、明天在嘉義，兩場的預售都不到一百張，你會覺得說，這樣的預售成本是不划算的，像有一些場次其實不用預售，就可以直接在現場販售，可是球團一但宣佈要預售就是全年每一場比賽都要預售，沒辦法說球團那一場要預售、那一場不做預售，雖然有這樣的缺點啦！但整體評估起來還是加分的，職棒球團在整體形象跟實際運作都是加分的。

6. 建議、結語

乙先生：個人覺得通路在未來是可能是需要一個整合，因為現在聯盟最大的問題，六個球團，三個球隊交給兩廳院、兩支球隊交給年代，一個球隊它堅持自己線上、自己的網站去做預售的部分，那變成你每支球隊印出來的票都不一樣，像今年是有做統一啦，那去年的時候，甚至有的球隊決定在有些球場有劃位、有些就沒劃位，就變成可能某個球迷前一天來看某隊的比賽，他買到的內野是全票是 250 元，隔天再來看比賽的時候，因為換了一個球隊當主場，內野全票變成 300 元，那變成他無所適從，球迷會覺得很奇怪，這種東西為什麼沒有辦法去做統一，那過去有過由聯盟統一來辦理票務，然後最後再來分票款的部分。像我們在看的話，我們實際在運作的人在看，我們會覺得說，假如我們大家可以把六個球隊的售票系統整合為一個就好，變成說所以就很清楚，每個球場，不管誰在那邊，至少看到票面都是一樣，或者是我看到票都是一樣的，或者是我拿到票票價都是一樣的，沒有差異，不用擔心今天這場到底有無劃位，個人覺得這樣子的整合是有必要的，我也覺得是服務球迷的動作，球迷常打電話來說，這個也不知道、票也不知道，比賽票要怎麼買，可是現實，票不是我可以管的，其實也很簡單嘛，你現在三家去談、兩家去談的時候，利率百分比一定高嘛，假設現在中華職棒六家一起去談的時候，球團權利去要求，我要壓低，我不要這個利率百分比，其實要互相啦。

060510-14：30~15：10 澄清湖棒球場球團辦公室

1. 請問貴球團現有之門票銷售管道為何？

丙先生：原則上球團是透過兩廳院，這個跟 D 球團一樣，是

做預售票的一個代售的一個服務，當然是比賽當天，球團會有現場購票的，差別在球團自己從前門進來，球團自己會有咖啡吧，球團之咖啡吧本身也有在賣預售票，當然它也是透過兩廳院，我們有自己的系統，包括球團自己公司的門市部，我們大概也挑了五家也加入兩廳院的預售票系統裡面，也就是說，我們也是希望把的預球團售票跟母企業，球迷在買預售票，商業行為這一區塊也能夠結合，我們儘量把我們自己的相關門市跟咖啡吧跟預售點結合，讓球迷更容易知道到那那裡買。

1-1 請問貴球團之門票銷售管道服務為何？（譬如：手續、時間、收費等）。

丙先生：球團是透過兩廳院去做預售票的話，球團要付面值的百分之5當做手續費，那當然時間來講，個人所知道的是，它們是透過網站，上網去購票的話，此項服務僅限在比賽前10天提供（不含比賽日），10天之內比賽恕無法提供本項服務。它就停止網路購票，那麼，但如果不是網路購票，是在它所指定的預售點裡面的話，就是是球賽的前一天，就截止售票。郵寄取票（僅限國內郵寄）球迷也可以選擇加付掛號郵資及處理費新台幣50元（同樣加在票款中由信用卡付費，不需額外付現），球團會直接以「限時掛號」郵寄到您所指定的地點。

2. 請問貴球團現行的各種門票銷售管道（現場、電話、售票端點、年代售票系統、兩廳院售系統、球團線上購票等）所需之資源及步驟為何？

丙先生：球團是今年開始才透過兩廳院的，球團一旦公司決定了要有預售票的做法的時候，球團就找兩廳院的人來談，大家把遊戲規則講清楚，簡單講，大家依照權利義務，球團要準備自己的印表機，然後或者是電腦跟網路系統的主機連線，簡單講就是，球團球場的這些座位，全部都是把它編號碼，因為你既然要網路購票或預售票，那麼簡單講一定要有號碼出來，每一個位置，球團賦予一個號碼，球團把現場這樣一個座位圖提供給兩廳院的程式設計的工程師，工程師把它納入程式裡面去，現場或透過預售點去購票的時候，消費者可以圈選自己要的位置，那等於說，這個動作一旦它們做好了之後，球團的主機同時也可以看得出來，我這場已經賣了多少張預售票出去了，那些位置已經被圈選了，這個就是球團在跟消費者互動的過程中，球團大概知道，有憑有據的，大概知道賣了多少張，那些位置賣出去了，然後到開賽的前一天，預售點的購票就停止作業，然後球團再把沒有被圈選的那些位置，按到程序把它列印出來，球團現場再來做現場販售的動作，那裡觀眾一般來講，球團希望在 A 區第三排，一般來講，球團會盡量配合觀眾在區跟排，但是號就不太可能了，因為球團在現場作業的時候，要全部列印出來，那是很多的，必球團須要從其中去找出觀眾要的，那是執行上也很困難，台灣大概是朝現這樣的方式去做服務。

球團會根據經驗跟預售票賣的結果來知道說，那麼下一場比賽它是不是所謂的大場（進場觀眾達 5-6 千人以上），相對球團要列印的票就多人了，因為 2 千的觀眾進來看球跟一萬人進來看球，球團不可能現場才來做列印的動作，在這一部分，第一個做票務的要根據正確的判斷，跟預售票賣的情

況很好的跡象看出來，這個列印票的現場也會很多，一般來講可能遇到大場會派到十個人及球團的人也會下去也不一定，這個是根據實際狀況而定，當然，球團也常常手忙腳亂的時候，明明這一場球團覺得不會有很多觀眾進場，忽然間到了現場，觀眾大排長龍，變成說球團也會措手不及，但慢慢地經驗告訴我們，球團儘量做到精算的範圍之內，剛所講的售票人員、工讀生、帶位員，今年的中華職棒它有一個規定，就是說，台灣六個球團的票價能夠統一，而不要說每個訂自己的票價，而且訂的不一樣，像以前 A 球隊跑到天母打，它就訂 300 塊錢，跑到別的球場去，它就變 250，或怎麼樣，那麼今年中華職棒要求六個球團票價是不是能統一，當然這一塊是有困難，因為它是一個純粹的商業行為，有票房號召力的這些球團，球迷多，人家多花點錢來看，沒有票房號召力的這些球隊，你即使說要降價的，還是不會有人會來看，但是最起碼今年確定的一點是，它是以球場為主，球場只要有劃位、有對號入座，門票就是 300、200，如果球場的設施比較簡陋，也沒有能力劃位、對號入座的時候，它就照以前的 250、150，這個消費者應該知道嘛。球團也是今年開始，職棒十七年球團也就是把票價給提昇了，純粹是配合中華職棒來做，那你把票價提昇了之後，相對地，你要讓人看到相對的，你所提供的服務也提昇了，就像剛在講，球團剛開始在做這東西的時候，很多人搞不清楚球團所講的 A 區，你是從那裡算 A 區，到那裡是 M 區、到那裡又是 T 區，那

麼球團就是請的比較多的帶位員到現場，球團會在現場會有標示，球團會有一個大的告示消費者，如果有觀眾要問他，

帶位員就會指給觀眾看，在那一區，如果碰到有一些，譬如老先生，他可能要自己親自帶到他的位置去，然後他又回來就定位，在那個地方，提供帶位的一個工作，那麼，當然有一點就是說，當有一些比較好一點的球場，它本身可以提供對號入座，它改變了台灣棒球多年來的一些不是很好的一些，譬如說都不劃位，甚至像 A 隊跟 B 隊的那些冠軍賽的時候，可能前兩天晚上就徹夜在那邊排隊，誰先排誰就先買、誰先買誰就先衝進去、誰先衝進去就誰先搶位子，那麼這樣子其實是個很沒有制度的，球團是希望是在往後每個球場，都能把經營到一個程度之後，球團的趨勢就應該是對號入座，讓觀眾遠到來的，或者在時間上不要那麼早，消費者可能透過網路或就近的預售點，買到票，知道自己的座位在那裡，時間到了，因為那個位置是他的，不會有人佔，如果有人佔，觀眾也會依法請他起來嘛，那麼這個動作做了之後，現在每個人一張票一個座位的時候，觀眾可以算好時間進場，或者他可以早一點來。

3. 貴球團如何鼓勵球迷使用這些通路機制？並有那些促銷方式呢？

丙先生：今年，球團是第一家，接受因雨延賽或因雨補賽退票的，我們是第一家球團，那麼，球團也認為時代在改變，一些消費者優先的觀念你要有，所以，因為早期的職棒是不退票、不退費的，這場球還沒開打就下雨，延到日後，它不退票的，或者是打到一半、打到幾局，下大雨，它也不退票的，往後你買的這張主場的票的任何一場，你都可以去看，今年我們率先去做這樣的動作，而且也實施了，那麼，現在

聽說是中華聯盟它也要求、甚至是消保會，它們也提出這樣的要求，不得不退票，如果消費者要求退票，球團沒有理由的要去接受，所以說這些東西，都是在實施。

丙先生：那麼鼓勵球迷使用這些通路機制，到現在為止，在我們的想法裡，球團是希望將來能做到，百分之70甚至更好，百分之80都能夠先透過預購的方式來購票，球團現場才能夠判斷，一旦這樣的一個消費者習慣，看球就是去預售點買票的時候，而且如果這個比例能放大到百分之70或者百分之80，球團能夠更準確的預測出這場比賽大概會有多少人，球團該準備的現場人員、該準備的配套措施，因為要配合到什麼程度，但是到目前為止，這一塊還是有很大的空間啊。現行的預售票裡機制裡還不能反應出這場球會有多少人，我們只能憑球團的經驗，那麼促銷的方式，球團一直有一些在做的動作，甚至每一年都不一樣，會跟外面的廠商配合，球團有做一些憑票根號碼，抽獎的活動，或者是有些廠商商品的交換贈品，頭獎可能是一台125cc的機車，甚至球團有憑票根贈送飲料、爆米花，這一塊一直有，甚至每個球團我相信啦，一定有，碰到母親節的時候，它會免費招待母親，然後有時候會跟一些孤兒院，招待來看球，甚至會跟一些國小的球員，也招待這些人免費看球，這些，大概的促銷活動我們都會有。

#### 4. 貴球團現行所使用的通路服務之優缺點為何？

丙先生：個人在想說，談不上什麼優缺點，球團現在跟D球隊是完全一樣，是真正六個球團中有自己的主場的，台南球場相形之下又比澄清湖球老舊，來得小，對球團來講，其實

球團在現場硬體規劃，它在現場售票口開了六個售票口，座位它可以容納 2 萬零 5 百人，它大概是台灣最大的球場，但是真正能夠賣到滿座的情況下幾乎是屈指可數啦，早期的 A 隊跟 B 隊的冠軍賽有沒有，或者一些國際賽，一年充其量大概 2~3 場能坐到滿場，其他的大部分，能夠坐到 6~7 千人的時候就已經很不錯了，當然像球團今年打起來了。

通路的優缺點：個人只能再說，台灣的這些預售票，大概主要還是兩大預售系統裡面，年代跟兩廳院，A 球隊是透過它們的特約店，其實它不能算是一個專業的預售店，這兩大預售點，依球團來看，也都各有利也有弊，妳拿現在的球團委託之兩廳院來講，它主要配合的超商是萊爾富，那萊爾富現場的作業跟它本身販賣的商品作業是有衝突的，它現場沒有辦法讓買預售票的觀眾去圈選預售票的位子，甚至付費，它們的動作就是說，一旦你做這個動作，15 分鐘之內要把一系列的動作做完，如果這中間超過 15 分鐘，它系統又跑出來，這位子又是 free 的，下一個人又挑這個位子，所以最大問題是出在萊爾富，它本身這套系統沒辦法去充分去配合售票的機制在，所以它最後只能賣外野的票，因為它無法賣現場劃位執行的能力，反而在誠品書局啊，這對球團來講，店家數就少了，球團是希望越方便越好，譬如 7-11，個人聽說球隊，它們現在在克服這一塊專業的問題，它希望將來在 7-11 的通路，包括預售票的系統，這個制度可以把它開發出來，缺點：它現在的普及性不夠，配合的廠商並不是專業的經銷商，它甚至是兼做的。

5. 您對貴球團門票通路效益之評估為何？

丙先生：這一塊其實它的變數很大的，而且，取決於票房收入，每家公司在每年球季之初都會定目標嘛，去年做多少、前年做多少、今年預計做多少，但是在這一塊，難就難在球團訂出來的目標，是球隊的戰績，譬如說球團訂的目標是比去年成長了百分之40，那球團有沒有辦法讓球團今年球隊的表現，讓人家感覺到名次有辦法又拉到更上去，你的球迷願意進場花錢來看球，球團碰到一些比較尷尬的問題是說，每一個管理階層訂目標的時候都會訂比較高，取決於戰力、票房。

#### 6. 建議、結語

丙先生：把餅做大，台灣目前的市場太小，小到獲利都很困難，甚至要打平都很困難，怎麼在政府推動體育事項裡面，把棒球拉到一個政府支持的運動項目，把台灣目前老舊的棒球場重新賦予它一個嶄新的容貌，當然，政府在做這一塊的時候，因為單就企業沒有人願意去做一個球場的建設、一個投資，但是你把這些硬體設施做好了之後，那麼是不是一些大的企業，它們也願意配合政府的這些動作，好好的經營球場，把台灣的棒球拉到一個更精緻的層次，而不是它還是停留在學生在他求學的過程中，棒球是他一個最直接加油的方式，但是這裡面到底是激情的比較多，還是一輩子的興趣，在我們看到，在國外來講，看棒球是一輩子的興趣~這些包括一些基層的建設、包括企業家投入的行業、包括球團自己經營者本身素質的提昇，每一個環節其實都要重新來做，如果就目前這樣子的話，我比較悲觀的說，其實是很難經營，一個企業家一年可以虧損二年可以虧損~企業家在成立球團

的時候，它不全然以營利為目的，它其實可以放手做更好的改善空間，因為台灣球員相對於國外福利來講是很差啦，球員也許很年輕很想表現，但一旦受傷之後，他的職棒生涯，就從此就沒有了。

1. 請問貴球團現有之門票銷售管道為何？

戊小姐：本球團門票銷售管道如下：

1. 年代網際網路預售開賽前 10 天上網購買，依票面票價收費，不收手續費。

2. 年代預售票點端點購買前開賽前一天 PM9：00 停止售票，依票面票價收費，不收手續費。

3. 球季現場銷售開賽前 2 個小時售票。

1-1 請問貴球團之門票銷售管道服務為何？（譬如：手續、時間、收費等）。

2. 請問貴球團現行的各種門票銷售管道（現場、電話、售票端點、年代售票系統、兩廳院售系統、球團線上購票等）所需之資源及步驟為何？

3. 貴球團如何鼓勵球迷使用這些通路機制？並有那些促銷方式呢？

戊小姐：由公司網站告知球迷預購方式，本球團委託年代售票系統代為銷售，無促銷案。

4. 貴球團現行所使用的通路服務之優缺點為何？

戊小姐：優點：球迷採預購門票節省時間，開賽前進場即可，亦可買到理想位置。

缺點：1. 無法杜絕黃牛預購門票。

2. 退票方式不理想。

5. 您對貴球團門票通路效益之評估為何？

戊小姐：球場售票口設備不足，無法與預售系統整體連