台北市「小巨蛋」體育館之行銷策略與競爭優勢

戴文隆

南亞技術學院體育室

摘要

本研究乃屬個案研究，以訪談和文獻分析來分析台北『小巨蛋』體育館之營運現況與其內外環境的分析，經實地調查與文獻資料的整理後得到以下結論：

1. 同型態大型室內場館日漸增多，競爭激烈，應發展出自己特色。
2. 對室內場地租借者之需求進行調查統計，並且進行動線分析評估，作為整體產能之修正依據。
3. 閒置空間太多應設法讓每一部份的功能都利用。
4. 充分授權與管理。
5. 使體育館發揮多方面的功能，增加使用率，以免閒置。
6. 設施維護有待加強。
7. 應加強大眾傳播媒體的宣傳造勢。

關鍵字：體育館、行銷策略、競爭優勢

*Email：joytai@nanya.edu.tw　Tel：4361070-5103　Fax：03-4374505

TAIPEI CITY "ARENA" STADIUM OF THE MARKETING STRATEGY AND COMPETITIVE ADVANTAGE

Wen-Long Tai

Office of Physical Education

Nanya Insitute of Technology

Abstract

This study is a case study to analyze interviews and document analysis to the Taipei " Arena"Stadium of operational status of its internal and external environment, the field survey and literature after the collation of the following conclusions:

1. The same type of increase in the number of large indoor venues, fierce competition, should develop their own characteristics.
2. On the demand for indoor facilities to lease carry out a survey and assessment of the circulation analysis for The amendment is based on the overall production capacity.
3. Too much free space should try to make each part of the functions are used.
4. Full authorization and management (so long was able to play a subordinate.)
5. The stadium to play a wide range of functions, increased utilization, in order to avoid idle.
6. Facility maintenance needs to be strengthened. (Seats clean)
7. Should strengthen the mass media campaign trail.

Keywords: sports, marketing strategy, competitive advantage

*Email：joytai@nanya.edu.tw Tel：4361070-5103 Fax：03-4374505

壹、緒論：

一、研究背景與動機

體育館能提供立體的活動空間，為源自古代羅馬競技場（鬥獸場）的建築結構而來，它以改變成多用途、多層次，並可在結構承載的有限範圍內，可以無限的擴充它的空間，以容納更多的活動者，開闢及提供更多種類項目場所，因此大型體育館的興建已成為國家的一項建設，且為現代化城市的地標之一，不但可以拓展國際視野，並在此展示國人體力的一個場所。

國內大型體育館之成立一直是爭議很高的話題，以北臺灣現有設施而言，位於林口台地擁有座位數壹萬伍仟人的國立體育學院綜合體育館因位置較偏僻，交通不便因素降低了民眾前來活動的意願；桃園縣政府為因應 82 年區運，在桃園市興建一座壹萬伍仟人座位的體育館，除了大型運動比賽外以商業展覽與宗教集會等為用途；而台北市『小巨蛋』體育館從興建完工啟用至今已將 5 年，由於屬於較新型的體育館，在研究上較有代表性意義，對體育館整體經營進行分析評估，以作為營運上考量；又因為體育館的造價不菲，從興建到保養、維護之所有的經費又出自於國人納稅的錢，所以，為了對人民有所交待，對體育館之營運現況的描述，讓大家瞭解，為本研究研究動機。

二、 研究目的

1.明瞭台北『小巨蛋』體育館之營運現況。
2.瞭解台北『小巨蛋』體育館在競爭環境的角色地位。
3.作為台北『小巨蛋』體育館的發展方向與參考依據。

三、研究問題

1.探討台北『小巨蛋』體育館目前之營運現況？
2.分析台北『小巨蛋』體育館目前之競爭優勢？
3.分析目前台北『小巨蛋』體育館在目前環境中的衝擊？
4.探討台北『小巨蛋』體育館未來營運策略？

四、研究方法

1.實地訪談與觀察

2.文獻收集：相關場館文獻、台北『小巨蛋』體育館之資料。報刊登載資料搜集。

五、研究限制

1.以台北市「小巨蛋」體育館為研究主題。

六、名詞解釋

1.巨蛋

「BIG EGG」是 Tokyo Dome(東京圓頂巨蛋球場)的暱稱；與 Dome 原意不同。所以在本研究中只將「巨蛋」作為暱稱，不是指容量至少四萬多人之大型體育館。

2.台北「小巨蛋」體育館

指位於台北市松山區南京東路四段 10 號之場館。

3.營運

即體育館的整體經營方式。

表一、國際大型體育館與國內大型體育館之比較一覽表

編號	名稱	地點	完工年份	座位數	面積
1	Astro Dome	美國 休斯頓	1965	53,000	3.0 公頃
2	Super Dome	美國 路易斯安那	1974	75,000	3.4 公頃
3	King Dome	美國 華盛頓州	1974	65,000	3.2 公頃
4	Silver Dome	美國 底特律	1975	80,600	3.7 公頃
5	Carrier Dome	美國 紐約	1980	50,000	2.6 公頃
6	Metro Dome	美國 明尼波里斯	1982	63,000	3.1 公頃
7	B.C. Place	加拿大 溫哥華	1983	62,000	3.3 公頃
8	Hoosier Dome	美國 印第安那波里斯	1984	60,000	2.6 公頃
9	Tokyo Dome	日本 東京	1988	56,000	3.1 公頃
10	Sky Dome	加拿大多倫多	1989	56,000	2.6 公頃

編號	名稱	地點	完工年份	座位數	面積
11	Sun coast Dome	美國 佛羅里達州	1990	47,000	3.5 公頃
12	Georgia Dome	美國 亞特蘭大	1992	70,000	3.3 公頃
13	桃園巨蛋	桃園市	1993	14,144	1.5 公頃
14	林口綜合體育館	桃園縣 龜山鄉	1973	14,672	1.5 公頃
15	臺北小巨蛋	台北市	2005	15000	8 萬 8 千餘平方公尺

資料來源：參考自廖士峻(1995)：建築師雜誌。13 期，台北。

貳、台北小巨蛋體育館現況介紹

一、歷史發展

台北小巨蛋體育館前身－台北市立棒球場新建於 1958 年，一直都為台灣內部舉行大型國際比賽時的主要賽場，不只是因為設備較為完善，其台北市立棒球場周邊的交通也非常的四通八達，而在此舉行的球類賽事，包括了軟式少棒、三級硬式棒球、成棒、職棒等。台北市立棒球場雖然使用的頻率相當高，但場內的建築設計並不是非常的理想，時常會影響到球迷看球賽時的權益。除了一些內部失修的問題外，台北市立棒球場更曾經遭到納莉風災的侵襲，所以就在眾多的因素之下，台北市立棒球場就改建成為如今所稱的『台北小巨蛋體育館』。

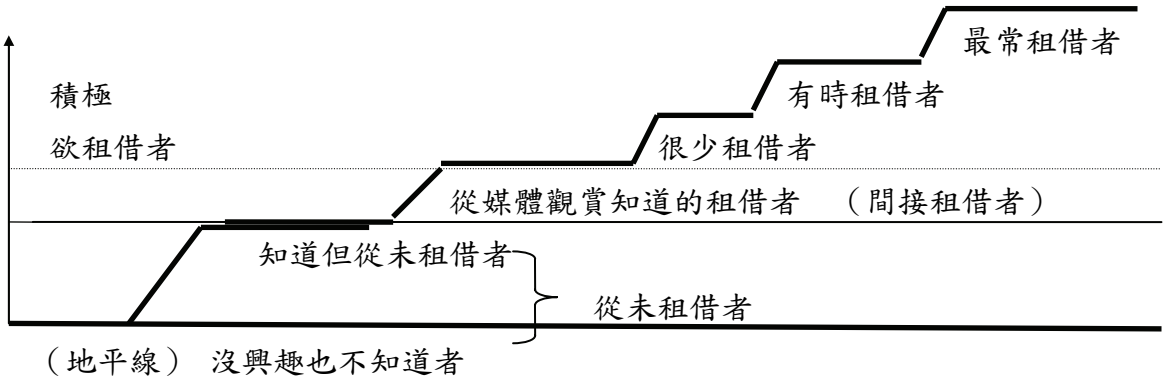
二、台北小巨蛋體育館簡介

台北小巨蛋體育館是一座擁有 15000 席觀眾座位的多功能體育館，主館內之看台約可容納 1 萬 5 千名觀眾，具備遠、近、中等三種伸縮舞台呈現方式，共有 7 種座位形式變化，分為上層看台區 3980 席、預鑄式看台 6059 席、伸縮式看台 2516 席、活動式看台 1814 席、貴賓包廂區 704 席；台北小巨蛋體育館主館 B2 為停車場、B1 為多功能體育館，1 樓設有商店街讓民眾購物、2 樓為低層部座位區，3 樓東西兩側分別有 12 間包廂、美食主題餐廳和高層部看台區，4 樓東西兩側分別有 12 間包廂、5 樓則為控制室和媒體播放區；台北小巨蛋體育館是台灣首座能提供

於像籃球，網球，體操，跆拳道之世運相關活動的國際體育館，室內則有非常寬廣而舒適的活動空間，足以舉辦任何運動項目之比賽或練習以及各大型演唱會，是台北市另一個全新的運動、文化、娛樂和藝術聚集之地點。

參、體育館租借者之促銷策略

一、體育場館租借頻率階梯



圖一、體育場館租借頻率階梯

資料來源：參考自蔡正雄譯（1991）：*競爭策略*。台北：華泰。

體育館提供之產品：設施的使用、諮詢服務和活動設計。

促銷策略：

對輕度租借接洽者的促銷策略：

(一).特別的銷售促銷

(二).主題促銷：全民運動推動週年慶

對中度租借接洽者的促銷策略

1.半季計畫

2.由其選擇時間

維持重度租借接洽者的使用頻率，並防止其變節，給予優待和更多的使用資源。

(三).預防策略

隨時對租借者的消費頻次做建檔的工作，如以電腦化資訊系統，對租借者參與活動頻次，作成良好的記錄，隨時對可能變節的客戶加以「監控」。

(四).回欄策略

定期寄送場館的活動訊息，優待辦法，與卡片給租借之組織團體。

二、內外部行銷策略：

(一).內部行銷：

以目前來租借的組織團體為行銷對象，作為目標市場進行促銷；並鼓勵和促進有興趣的組織團體，進一步採取行動，實際來租借，如何維持已經在消費的人重複來租借場地，留住客戶為重心。

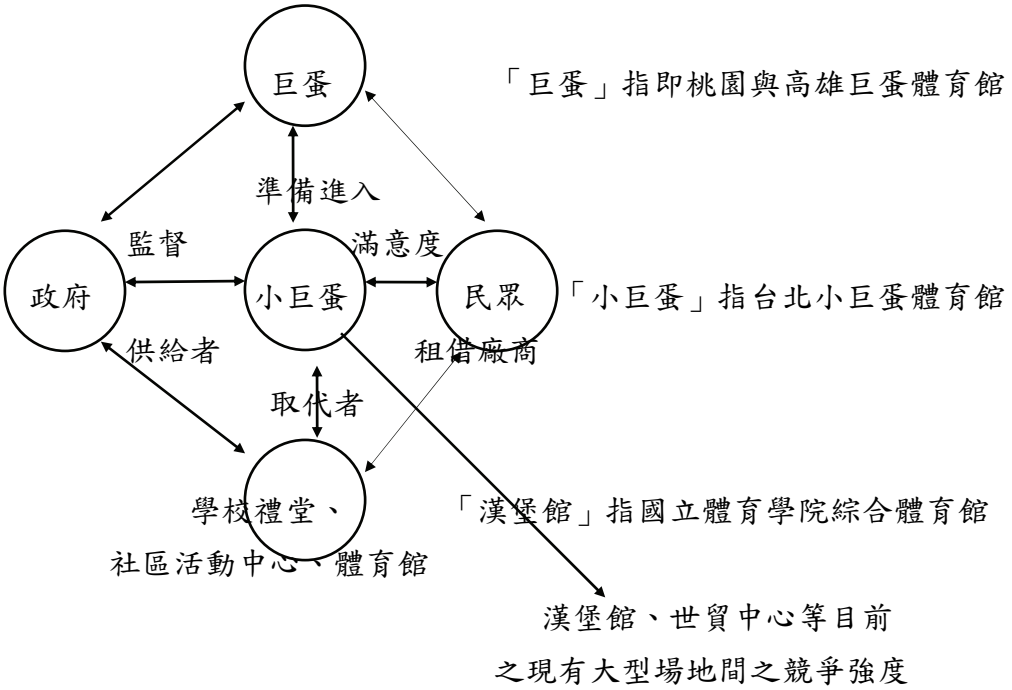
以前都是等待對方來租借，由於已經有這些曾來租借的廠商的公司行號及聯絡地址及電話，應化被動為主動，行銷部門可以透過定期的聯繫瞭解對方的需求，年度聚會的時間，可能舉辦的活動，主動與對方聯繫。

(二).外部行銷策略：

以目前未租借的組織團體機構為目標市場進行促銷。如何使不知道的組織機構知道體育館的相關訊息；並如何使「可能租借者」對體育館產生興趣。可能對體育館的租借行情、程序不明瞭，或不知道可以租借。可透過體育館之活動看版及定期在知名報紙刊登體育館之訊息，電視廣告，廣播電台的播放推廣。

肆、以波特（Porter）五力分析與策略組群分析之觀點分析

一、波特（Porter）五力分析

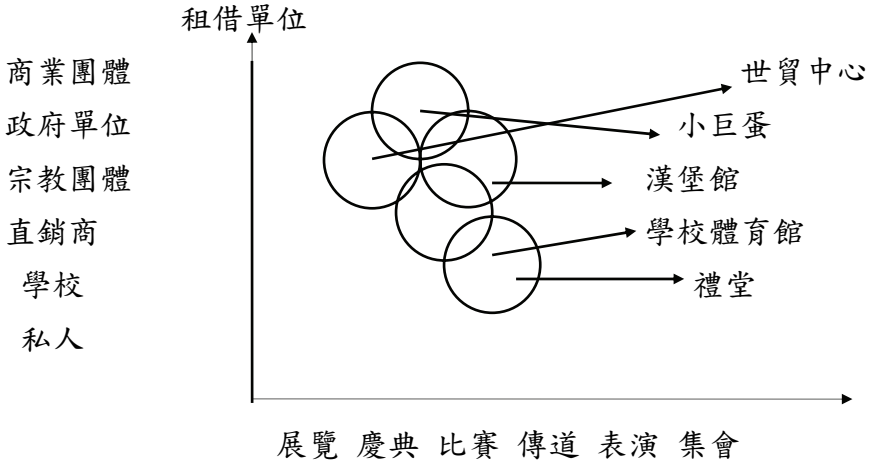


圖二、波特（Porter）五力分析圖

資料來源：參考自李明軒、邱如美譯（1996）：競爭優勢（上、下）。台北：天下。

政府每年所給予的維護費用的多寡，及自籌經費的額度，影響整個體育館的正常營運甚鉅，進入障礙太低，易受其他相似之設施所取代，沒有發展出自己特色，其他大型巨蛋（北中南）一建好，使用率將降到谷底。租借費用、設施內部配置、停車場、交通線、知名度、疏散線等影響廠商租借意願。

二、策略組群分析



圖三：策略組群分析圖

從目前國內之現有室內大型空間之各體育館之固定租借者，可描繪出上面之圖形，由圖三可以從上面的不同租借者或重疊的租借者中，看出目前的目標市場中，顧客群體的集中或分散情形，以不同的經營性質，採取不同的行銷策略。體育館的設置需符合大眾的需求，設施本身的妥善性，和其對消費者的吸引力，構成一個重要使用率指標。

伍、以 SWOT 分析法觀點看台北『小巨蛋』體育館之整體經營現狀

行銷環境之分析，可分為外部環境分析（機會/威脅分析，O/T Analysis）與內部環境分析（優勢/劣勢分析，S/W Analysis）。

行銷環境中，外部環境中有兩個關鍵，一是總體經濟力量（人口/經濟、科技、政治/法律和社會/文化）；二是影響其直接獲利能力之個體經濟角色（顧客、競爭者、配銷通路、供應商）。

一、外部環境分析

（一）機會：

1.國人（外國人）休閒健身之觀念漸普及。

2.週休二日讓民眾參與體育場主辦的活動頻率增加。

3.「巨蛋」風潮在台灣漸興起。

4.政府提倡全民運動，形成社會潮流。

5.社會從眾心態（此消費型態有很多人參與，自己也要參加）。

（二）威脅：

1.大型體育館漸漸興建完成。

2.舉辦活動之室內空間多如學校體育館和禮堂等。

3.附加價值與低價的促銷形成惡性競爭。

4.社會流行趨勢的改變（休閒運動的新產品出現）。

5.政府未貫徹全民運動風氣的宣導（運動潮流退潮）。

6.非體育性活動愈來愈多。（與組織目標相違背）

二、內部環境分析

（一）優勢：

1.地處週邊道路，交通便利，容易疏散人潮。

2.於國人心中已有一定的知名度。（大眾傳播媒體的宣傳、營造）。

3.已建立通暢的行銷組合策略（產品、定價、促銷、廣告、通路等策略）。

4.編列年度經費的充裕。

5.志工制度的建立。

6.定期活動的主辦讓民眾能共同參與。

7.演唱會等活動舉辦場地。

8.成為台北市新地標。

（二）弱勢：

1.空間利用率提高增加招商出租。

2.閒置空間太多。

3.層級主管及工作人員之領導與工作績效不易控制（標準）。
4.硬體器材維修需仰賴進口，（如多層膜）。
5.體育專業人員之不足。
6.未對租借廠商作定期進行聯繫。
7.維護費用太高。

陸、結論與建議

一、結論

以一個多功能的大型室內空間而言，若不能將企業化經營的理念予以結合，進行市場的開發，則往往不能充分發揮設施的功能，造成大多數設施的閒置，且形成資源的浪費；目前國內「巨蛋」體育館的需求熱潮因棒球賽和籃球賽等比賽發燒，南北「巨蛋」也已興建完成，並開始營運，不論巨蛋建築完成後是否會對彼此經營上的客戶造成搶奪，以目前來說，值得重視的是在評估體育館之興建與營運上的績效上，才是最急迫與必要的。

二、建議

根據以上之分析提供以下幾點建議：

(一)、同型態之室內空間眾多，競爭激烈，應發展出自己特色。
(二)、對租借者之需求進行問卷或調查統計，並且進行動線分析評估，作為整體產能之修正依據。
(三)、閒置空間太多應設法讓每一部份的功能都利用。
(四)、充分授權與管理以使部屬充份發揮長才。
(五)、使體育館發揮多方面的功能，增加使用率，以免閒置。
(六)、硬體保養缺點的改進。
(七)、應加強大眾傳播媒體的宣傳。

參考文獻：

李明軒、邱如美譯（1996）：競爭優勢（上、下）。台北：天下。

吳思華（1996）：策略九說。台北：麥田。

吳瑞虹（1995）：非營利組織之績效評估—以各國立大學院校為例。國立中興大學會計研究所碩士論文。

邱金松等（1989）：台北縣立體育場經營管理之調查研究。台北：台北縣府教育局委託專案研究報告。

邱金松等（1990）：台灣省各縣市體育場企業化經營之研究。台灣省政府教育廳委託專案研究報告。

陳德禹著（1993）：行政管理。台北：三民書局。教育部體育司（1994）：體育場經營管理實務手冊。

黃金柱（1993）：運動策略性行銷。台北：師苑。

國立政治大學商學院（1996）：商學總論。台北：麥田。

蔡正雄譯（1991）：競爭策略。台北：華泰。

張火燦（1996）：策略性人力資源管理。台北：揚智。

傅肅良著（1991）：行政管理學。台北：三民。

榮泰生（1995）：策略管理學。台北：華泰。