

I 運動產業與服務品質

■ 陳鴻雁



▲國內的籃球觀眾相當多。(攝影／李天助)

如果要問：什麼是二十世紀末期及二十一世紀初期的明星產業的話，那非運動產業莫屬。從1984洛杉磯奧運製造出二億伍千萬美元利潤之後，美國職棒大聯盟觀眾人數回升，喬丹在NBA的巨大貢獻…等，到此次奧運會所釋放出的訊息是運動產業持續在發展中。另外，從1988年漢城奧運、2001年北京世界大學運動會、2002年在韓國與日本合辦的世界盃足球賽、2003年釜山世界大學運動會、即將到來的2008年北京奧運以及2009高雄世界運動會，這些無不顯示出亞洲運動產業時代的到來。身在亞洲的一份子應為這個的到來而準備，提升運動產業的品質以提高運動產業之產值刻不容緩。

美國商業週刊指出：美國運動產業產值在1999年已高達2,130億美元，挺進成為全美第六大型產業。韓國在1999年的運動產業規模是109億美元，預計在2010年應會達到236億美元。中國在1998年的運動消費額為1,400億人民幣。又根據中華徵信所表示：台灣在2001年的運動產業生產毛額為802.6億台幣。同時經濟部工業局指出：每年的運動休閒產業產值為1,052億新台幣，且將運動休閒產業列入挑戰2008國發計畫「產業高值化計畫的細項計畫」，預計在六年後增加到3,800億新台幣（Mullin, Hardy & Sutton, 2000/2003）。由此可見，運動產業在未來各個國家發展占舉足輕重之地位。

國外學者Pitts、Fielding 與Miller (1994)指出：運動產業是提供購買者運動體適能休閒及遊憩等相關商品，如活動、產品、人員、地點、或創意等的企業皆屬之。他們又把運動產業分為三類：運動表現區隔（提供消費者參與及觀賞性的運動商品）、運動產品區隔（提供消費者提升及影響運動表現的運動商品）及運動促銷區隔

（主要在促銷運動商品的工具性商品）。第一類就是運動表現區隔，亦是運動產業的核心產業，分屬參與性與觀賞性之產品。如健身俱樂部及職業運動等；第二類就是運動產品區隔，亦是運動週邊之有實體性之產品，這些是足以影響第一類區隔的所有實體性運動產品。如運動場館、運動鞋、衣服、或運動醫療儀器；第三類為運動促銷區隔，亦是助長第一類表現區隔發展的無實體性之產品。如贊助、轉播、經紀、或運動彩券等。由此可知，在運動產業中運動表現區隔的重要性，但三類之區隔卻有唇齒相依之關係，場館之設施器材的新穎、媒體的轉播、經紀公司的仲介...等，均攸關到表現區隔中的成效。已有很多的研究顯示服務品質關係著顧客滿意以及顧客是否再次消費的決定，其中在服務品質的調查中顯示：硬體環境是顧客對服務品質的一個非常因素之重要考量，因此運動產品區隔是提升表現區隔之績效不可或缺的。

國內運動產業的發展與服務品質



▲近年來參與性的運動產業蓬勃發展如健身俱樂部。
（圖/亞力山大提供）

十幾年前回國時，受前職棒祕書長屠德言之邀，參觀幾場職棒比賽，當時的感受是硬體太差、比賽精彩度不夠、觀眾素質不足，但是觀眾人數都有五、六千人觀看。曾幾何時，受到選手涉賭事件影響及轉播金事件，把一聯盟分為兩聯盟，觀眾人數也下降到兩千人來人，整個職棒幾乎瓦解。反

觀之，在美國正是職棒的興盛時期，觀眾人數多達四、五萬人，球隊在擴充中。在兩個國家職棒發展形成兩極化。筆者在兩個地方都曾觀賞職棒比賽，唯一的感想是，台灣的職棒如何發展下去？美國有世界最優秀的選手，非常舒服的觀看場所，非常專業的經營團隊組織，非常可觀的財務資源，以及具有國際化產品的願景。在2002年歐洲運動管理學會的年會中，學者提出運動產業的產值百分之七十直接或間接從菁英運動而來（頂尖運動及職業運動），由此可見菁英運動在推展運動產業角色的重要性。

看看國內運動產業的發展，這部份也只有依賴職棒運動，因此憂心國內產業之發展。在市場理論觀點而言，所謂達爾文的物競天擇論：強者生存弱者淘汰。運動產業勢必與其他產業競爭，所有的消費者必須面對產業的優劣而抉擇。這些年來國際已在關心運動產業的服務品質，歐洲運動管理學會在第六屆年會中，將服務品質列入主要專題，也有很多學者做了很多相關研究，我們國內也應該重視產業的服務品質。

近來，國內外學者都認為製造業與服務業在服務上的品質要求是必然存在的（Bateson, 1992; Goulmaris, Serbezis & Theodorakis, 1999）。一般經營服務業者認為服務業類似看天田，盈虧取決於消費者的風行，而不取決於服務品質。服務業的產品是有不同於製造業的產品。服務業不同於製造業有下面幾個不同之處：（1）服務業是抽象的，不具體的（intangible）；（2）是無法帶走的（importable）；（3）是非常短暫的，即時的（instant）；（4）是沒有所有人的（owner）以及（5）表現的品質變化是非常大的

（Bateson, 1992; Kolter, 1996; 1997; Vandamme & Leunis, 1993）。以上由於產品的不具體性、不確定性，以致造成對於服務品質的漠視。運動產業的核心產品區隔是運動表現區隔之參與性與觀賞性之產品，這些與服務業之產品特性相同，因此對於品質的要求是重要的。在職棒比賽場地，冷冷的水泥地（座位）、吵人的賣便當賣（賣店）、觀眾抽煙赤膊穿脫鞋（觀看者品質）...等，仍然存在現今的職棒環境中嗎？職棒球團仍只寄望我國棒球在國際比賽成績提升而增加觀眾人數嗎？假如是如此的話，職棒的經營隨時面臨到危機，一旦國際成績不好又加上涉賭事件常常繪聲繪影，職棒的經營勢必受到很大的影響。



▲精彩賽會吸引球迷進場觀賞。（攝影/李天助）

■ 運動產業服務品質提升之道

服務品質在近來探討行銷相關文獻時是一個很重要的主題，因為服務品質與顧客滿意有其相

關性 (Bloemer, Ko de Ruyter & Wetzels, 1999; Zeithaml & Bitner, 2003; Zeithaml, Berry & Parasuraman, 1999)。因此無論是參與性或觀賞性運動都與顧客息息相關。顧客的滿意將會影響到他們是否會再來消費甚至成為品牌的愛用者，因此在行銷理論與實務中，服務品質變成顧客滿意很重要的考量因素 (Taylor, 1997)。另外，一些學者也已經証實：服務品質的概念隨著顧客的滿意而間接影響到品牌忠誠度之效果 (Caruana, 2002; Spreng & Chiu, 2002; Zeithaml & Bitner, 2003)。因此服務品質的優劣勢必影響著顧客的滿意及品牌的忠誠度。幾位國外學者 (Howat, Crilley, Absler, & Milne, 1996; Mawson, 1993) 研究顯示在運動產業之參與性及觀賞性運動消費者已在品質上提升他們的需求。

國外學者 Mullin, Hardy & Sutton (1993) 認為運動項目不同於一般的產品或勞務必須個別管理。多數國外學者認為服務品質應考慮多元的概念 (Andaleeb & Basu, 1994; Boulding, Kalra, Staelin & Zeithaml, 1993; Carman, 1990)。較常研究的主题偏重在顧客行政管理主管及員工，國外學者 Parasuraman, Zeithaml & Berry (1985) 提出評估顧客服務品質的十個指標：(1) 信賴度 (2) 回應 (3) 能力 (4) 親近性 (5) 禮儀 (6) 溝通 (7) 誠信 (8) 安全 (9) 了解你的客戶 (10) 有形設備資產。上面所談及的評估指標在運動及休閒的服務產業也是被考量的指標 (Chelladurai & Chang, 2000)。另外，多位國外學者也認定運動休閒產業是具備著服務品質的多元特性 (Kim & Kim, 1995; Theodorakis & Cambitsis, 1997; Howat,

Murray & Crilley, 1999; Hill & Green, 2000)。顧客在評估服務品質時著重在多重的目標，在這些目標中最重要的是它的核心產品 (Mullin, Hardy & Sutton, 2000)。行銷人員必須考慮在核心產品對影響消費者的意見以及對核心產品的概念 (Greenwell, Fink & Pastore, 2002)。最近這一、二十年來對於各種衡量服務品質的量表與工具也陸續出爐，這些包括 QUESC (Kim & Kim, 1995)，CERM (Howat, Crilley, Absler, & Milne, 1996)，REQUAL (Mackay & Crompton, 1990)，以及 TEMQUAL (McDonald, Sutton, & Milne, 1995)。他們的目的是想了解產品與顧客之間的關係，從中了解他們對產品的意見。Taylor (1997) 提出：服務品質與顧客滿意在行銷理論與實務已成為非常重要的因素，許多的行銷人員已經在尋找相關資訊與知識以改進服務品質以及試著增加顧客滿意。甚至有些學者與行銷專家把服務品質與顧客滿意劃上等號 (Parasuraman, Zeithaml, & Berry, 1988:



▲場館的環境影響顧客的滿意度，而顧客的滿意度也是影響票房的重大因素。(攝影/丁文心)

Spreng & Mackoy, 1996)。

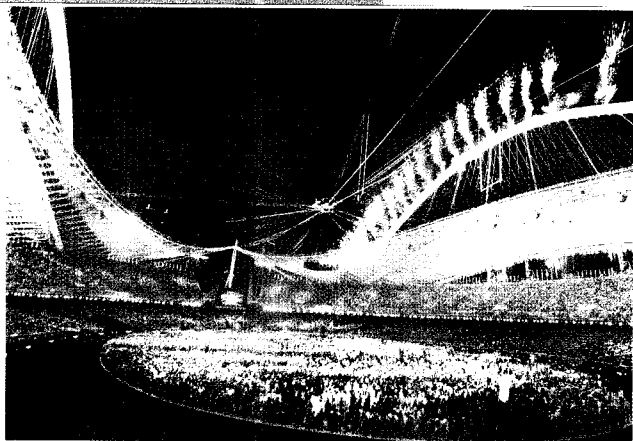
在行銷理論中，行銷組合一直被視為達成運動組織目標非常重要的工具。Mullin, Hardy, & Sutton (1993) 三位學者提出七個行銷組合(7P)：產品本身(Product)、價格(Price)、通路(Place)、促銷(Promotion)、公共關係(Public Relation)、人事(Personnel)及流程(Process)。在傳統實體性產品所提的行銷組合只含蓋前面4P，而且在通路上較著重物品從生產到消費者手中的流程。但是運動產品是具有不同之特性，除了產品本身的核心利益(健康、娛樂、社交、成就)之外，在服務消費者的軟硬體上就非常重要。以通路(Place)而言，就是所謂的場館設施、購票及停車的方便性，另外就公共關係人事及流程都是與服務消費者有重要的關係。因此，行銷組合的計畫及執行勢必影響服務品質及顧客的滿意度。從觀賞球賽的精彩度、參與活動的滿意度、價格的合理性、場館的舒適性及多樣化、促銷的量與質、對參與者的禮貌指導等，這些將

影響著他們的滿意度以及再次購買的意願。

由於觀眾觀看球賽主要是在特定功能的球場場館或場地舉行，因此場館的環境成為對服務品質的影響很重要的因素。多位國外學者都提出：場館的環境影響服務品質及滿意度。這些場館環境包括出入口、場館的美觀、座位的舒適性、電子銀幕及設備，以及場館的清潔...等。這些因素將影響消費者評量服務品質的重要指標(Lentell, 2000; Wakefield & Blodgett, 1994; Bitner, 1992; Taylor, Sharland, Cronin & Bullard, 1993; Fornell, 1992; Cronin & Taylor, 1992)。常常在電視上看到美國職棒比賽可以發現，他們的場館是我國職棒無法比擬的。既然已有學者研究顯示：場館的環境影響顧客滿意度，而顧客滿意度就會影響到票房。九〇年代當多倫多開啓式的藍鳥球館開始啓用之後，即使藍鳥隊(美國職棒)成績不佳，但票房卻是名列前茅。丹佛落磯隊移到Coors Field的新球場比賽，仍然一樣突破票房幾乎場場爆滿。在國內近幾年陸續興建幾個棒球場地，天母球場、新莊球場、澄清湖球場，以及在硬體上陸續整修的台南、嘉義及台中球場，也因著國外的刺激及國際賽事的正式舉辦，目前這些硬體已稍具規模；但是球團的主客場、後援會的經營、球團所經營的團隊、教練、選手的素質等仍有很大的改進空間。對於軟體建設急待加強，尤其是球迷的需求、行銷的研究以及策略組合之運用，以增加票房，相對的贊助與電視轉播權利金才能水漲船高。

另外，為趕得上其他產業的品質，運動產業應以Pitts等三人(1994)所提的三個運動產業的區隔實施全面品質管理(Total Quality





▲奧林匹克運動會，不管在電視的轉播權利金或廠商贊助都是其他賽事無法比擬的。（攝影/田定文）

Management, TQM)。這是目前所有產業正在進行品質改進的方法之一。TQM是由美國人戴明(Deming, W. E.)所發明，他認為一個管理得當的組織是以統計方法來減低品質的變異，以達成品質的一致並可產出預期的產量。因此在當時發展一套以人為導向的方法，以提昇生產力，也就是戴明所提十四點原則。這些原則而漸漸擴展成為所謂的全面品質管理，是一種為顧客為導向的管理哲學，其目的是創造一個為持續改進而努力的組織。大致上，TQM有五個重要內容(Deming, 1994)：(1) 特別強調顧客：這裡所謂的顧客是泛稱，凡是與顧客直接或間接關係，均稱之；(2) 關心持續的改進：這原則是承諾永遠不會滿足現狀，「非常好」並不是最好。品質是永遠可以提昇改進的；(3) 改進組織所作任何事的品質：它所指的品质管理是非常廣泛的，上自決策的制訂，下自電話接聽的技巧與禮貌；(4) 正確的衡量：使用正確的統計方法來衡量所決定之變數，以發現問題、追究根源、並且解決；(5) 以及賦權員工：利用團隊組合來作為發現及解決問題的工具。

林公孚(1998)又對戴明所提的五個內容提出詮釋。他認為TQM是具有管理的多樣化，它所呈

現的是，高階管理領導尊重人性、顧客導向依據事實以量化指標作為決策基礎及從事不斷改進品質等。他歸納出十二點原則如下：領導、採取系統方法、全員參與、團隊合作、尊重個人、教育與訓練、依據事實做決策、過程改進、持續改進、重視顧客與供應商關係、利害關係人滿意、以及激勵與表揚。上面所提之內容可做為運動產業為發展及提升服務品質的重要指標。喬山運動科技公司是目前全世界前四大的運動健身器材公司，這公司由於在器材的品質要求以及不斷創新與實行全面品質管理才有今日之成就。

■ 結語

目前國內的運動賽事，除了幾個零星的國際賽事之外，職棒、超級籃球賽、大專聯賽、高中聯賽、全國運動會、全民運動會、中學運動會……等，算是國內的重要賽事。對於主辦單位或是經營的企業體，都有責任來提升品質，甚至可借重研究單位來評量觀眾或使用者的滿意度，以持續不斷改進服務的品質。目前多位國外學者已製作出量表，可再發展更適合國內使用的量表，以提升運動產業之品質，如此運動產業才可全面發展，而且運動促銷區隔才有發展的餘地。運動媒體、贊助、經紀、甚至運動彩券才能具有規模。奧林匹克運動會就是非常典型的範例，不管在電視的轉播權利金或是廠商贊助是其他賽事無以倫比的，歸因於精挑細選的主辦單位、全世界最優秀的教練選手、最精彩的比賽、並呈現出最高品質的賽事。

運動休閒產業的時代來臨，未來在產業與產業之間以及產業之內的產品，勢必造成競爭。因此任何與顧客之間的消費關係，必須受到市場機

制之考驗。服務品質的提升、增加顧客的滿意度、甚至建立顧客品牌的忠誠度，運動產業的經營者必須借重管理、行銷以及研究等相關理論，以提升服務品質。從運動產業的服務品質衡量量表建立、了解顧客的需求、使用TQM加強服務品

質、再以運動行銷相關知識，尤其是7P行銷組合，以結合消費者、製造者和中間者成為產品的關係人，如此運動產業乃能不受不利因素所影響，而成為明日之產業。(作者為輔仁大學體育系教授)

參考文獻 參考文獻 參考文獻 參考文獻 參考文獻 參考文獻

- * Mullin, B.J., Hardy, S., & Sutton, W.A. (2000/2003). *Sport Marketing* 2/e. 程紹同、江澤群、黃煜、彭小惠、呂佳襄 (譯)。運動行銷學。台北：藝軒。
- * 林公孚 (1998)：TQM的管理原則。品質管制月刊，12。43-45。
- * Andaleeb, S.S. & Basu, A.K. (1994). Technical complexity and consumer knowledge as moderators of service quality evaluation in the automotive industry. *Journal of Retailing*, 4, 367-381.
- * Bateson, J. (1992). *Managing services marketing*. The Dryden Press, USA.
- Bitner, M.J. (1992). Servicescapes: the impact of physical surroundings on customers and employee. *Journal of Marketing*, 56(2), 57-71.
- * Bloemer, J., Ko de Ruyter, & Wetzels, M. (1999). Linking perceived service quality and service loyalty: A multi-dimensional perspective. *European Journal of Marketing*, 33 (11/12), 1082-1106.
- * Boulding, W., Kalra, A., Staelin, R. & Zeithaml, V. (1993). A dynamic process model of service quality: From expectation to behavioral intentions. *Journal of Marketing Research*, 30, 7-27.
- * Caruana, A. (2002). The effects of service quality and the mediating role of customer satisfaction. *European Journal of Marketing*, 36(7), 1-14.
- Carman, J.M. (1990). Consumer perceptions of service quality: An assessment of the SERVQUAL dimensions. *Journal of Retailing*, 66, 33-35.
- * Cronin, J.J. Jr. and Taylor, S.A. (1992). Measuring service quality: A reexamination and extension. *Journal of Marketing*, 56, July, 55-68.
- * Chelladurai, P. & Chang, K. (2000). Targets and standards of Quality in sport services: sport management review 3. 1-22.
- * Deming, E. Edwards (1994). *Improvement of Quality and Productivity Through Action by Management*. National Productivity Review, Winter 1981-1982, pp.12-22. With Permission. Copyright 1981 By Executive Enterprise, Inc., 22 west 21st St., New York, NY 10010-6904. All Rights Reserved.
- Fornell, C. (1992). A national customer satisfaction barometer: the Swedish experience. *Journal of Marketing*, 56, 6-21.
- * Goulmaris, D., Serbezis, D. & Theodorakis, N. (1999). Service Quality in Traditional Dance Performances in Greece, *Athletic Performance and Health*, 1, 359-369.
- * Greenwell, T.C., Fink, J.S. & Pastore, D.L. (2002). Assessing the influence of the physical sports facility on customer satisfaction within the context of the service experience, *Sport Management Review*, 5, 129-148.
- * Hill, B. & Green, B.C. (2000). Repeat attendance as a function of involvement, loyalty and the sportscape across three football contexts, *Sport Management Review*, 3, 145-162.
- * Howat, G., Crilley, G., Absher, J., & Milne, L. (1996). Measuring customer service quality

- in sport and leisure centers. *Managing Leisure*, 1(2), 77-89.
- * Howat, G., Murray, D. & Crilley, G. (1999). "The relationships between service problems and perceptions of service quality, satisfaction and behavior intentions of Australian public sports and leisure centre customers", *Journal of park and recreation administration*, 17, 42-64.
 - * Kim, D. & Kim, S.Y. (1995). QUESQ: An instrument for assessing the service quality of sport centers in Korea. *Journal of sport management*, 9, 208-220.
 - * Kotler, P. (1996). *Principles of Management European Edition*, Prentice-Hall, Englewood Cliffs, NJ.
 - * Kotler, P. (1997). *Marketing Management. International Edition*, Prentice-Hall, Englewood Cliffs, NJ.
 - * Lentell, R. (2000). Untangling the tangibles: "physical evidence" and customer satisfaction in local authority leisure centers. *Managing Leisure*, 5(1), 1-16.
 - * Mackay, K., & Crompton, J. (1990). Measuring the quality of recreation services. *Journal of Park and Recreation Administration*, 8(2), 47-56.
 - * Mawson, M.L. (1993). Total quality management: Perspectives for sport managers. *Journal of Sport Management*, 7(2), 101-106.
 - * McDonald, M., Sutton, W., & Milne, G. (1995). TEAMQUAL: Measuring service quality in professional team sports. *Sport Marketing Quarterly*, 4(2), 9-15.
 - * Mullin, B.J., Hardy, S., & Sutton, W.A. (1993). *Sport Marketing*. Human Kinetics.
 - Mullin, B.J., Hardy, S. & Sutton, W.A. (1993). *Sport marketing*. Champaign, IL: Human Kinetics Publishers.
 - Mullin, B.J., Hardy, S. & Sutton, W.A. (2000). *Sport marketing*, (2nd ed.). Champaign, IL: Human Kinetics Publishers.
 - Parasuraman, A., Zeithaml, V.A. & Berry, L.L. (1985). A conceptual model of service quality and its implication for future research. *Journal of Marketing*, 49, 41-50.
 - Parasuraman, A., Zeithaml, V.A. & Berry, L.L. (1988). SERVQUAL: A multiple item scale for measuring consumer perceptions of service quality. *Journal of Retailing*, 64, 12-40.
 - Pitts, B.G., Fielding, L.W., & Miller, L.K. (1994). Industry segmentation theory and the sport industry: Developing a sport industry segment model. *Sport Marketing Quarterly*, 3(1), 15-24.
 - * Spreng, R., Mckoy, R. (1996). An empirical examination of a model of perceived service quality and satisfaction. *Journal of Retailing* (2), 72, 201-214.
 - * Taylor, S.A., Sharland, A., Cronin J. J. Jr., and Bullard, W. (1993). "Recreational Service Quality in the International Setting," *The International Journal of Service Industry Management*, 4(4), 68-86.
 - Theodorakis, N & Cambitsis, C. (1997). Assessing service quality in professional sports: The development of a multiple item scale. *Proceedings of the 5th European Congress of sport management*. Glasgow, U.K.
 - * Vandamme, R & Leunis, J. (1993). Development of a multiple scale for measuring hospital service quality. *International Journal of Service Industry Management* 4, 30-39.
 - * Wakefield, K.L., and Blodgett, J.G. (1994). The importance of servicescapes in leisure service setting. *Journal of Services Marketing*, 8(3), 66-76.
 - * Zeithaml, V. A., & Bitner, M.J. (2003). *Services marketing: Integrating customer focus across the firm*. New York: McGraw-Hill.
 - * Zeithaml, V., Berry, L., & Parasuraman, A. (1996). The behavioural consequences of service quality. *Journal of Marketing*, 60(April), 31-46.