

## 摘要

近年來，運動產業在國民經濟中所佔的地位明顯上升，一個明星運動選手的誕生常常會使一個國家受到全世界的矚目與重視，我國網球選手往往都具備足夠之天賦，但是卻往往因為缺乏訓練資金而無法發揮其能力，最後消失於網球運動之舞台

過去的文獻探討大多是從企業對運動選手的角度出發，本研究將以關係行銷的角度來探討我國網球選手與企業之贊助關係，焦點我國未獲得贊助之網球選手如何尋求運動贊助關係，透過各項關係行銷管理活動上的觀點，建立對贊助企業的信任，並建立彼此良好關係的維持，最後達成受到贊助的機會。

依據文獻及實務上未獲得贊助之我國網球選手的狀況，建立研究架構，分別就我國網球選手在關係行銷的各項管理活動，包含了關係利益、共享價值及對等溝通，探討我國網球選手如何有效建立對贊助企業的關係承諾及信任，進而產生選手努力、運動職涯行為及合作等贊助結果表現。

目的：本研究以關係行銷的角度來探討我國網球選手與企業之贊助關係，透過產業專家的訪談及問卷調查，針對我國未獲得贊助之網球選手發放問卷，共回收312份，利用結構方程模式(Structural Equation Modeling)確認網球選手在關係行銷上關鍵的管理活動，並期許有效建立網球選手對贊助企業的信任及關係承諾，進而提升贊助風氣。研究結果如下：

- 1.關係利益負向影響關係承諾；共享價值正向影響關係承諾；對等溝通正向影響信任。
- 2.關係承諾正向影響合作。
- 3.信任正向影響關係承諾、選手的努力及運動職涯行為。

透過本研究之發現與分析，將具體提供我國未獲得贊助之網球選手可透過付出應有的努力和重視與贊助企業的關係，使企業做出相對應的承諾，並且促進選手和企業之間對於運動贊助的價值觀一致，另一方面必須減少對贊助經費、贊助設備等關係利益的高要求，以期有效提升運動贊助績效。

關鍵字：運動贊助、關係行銷、運動職涯、網球選手

## **Abstract**

In recent years, the importance of sport industry in national economy was increasing, and one sport super star's appearance could make his country to be paid much attention around the world. Our country's tennis players have good enough tennis potentials but lack of training fund to develop until skills matured then disappeared from the tennis stage.

Past literature examined the relationship most from the enterprises' side, but in this study would examine the relationship from our country's non-sponsored tennis players' side. Examining the sponsorship through the perspective of relationship marketing was to establish the trust, good relationship's maintenance, and finally accomplished the sponsorship results.

According to the literature of this study and practical non-sponsored tennis players in our country, established the research construction, it included relationship benefits, shared value and reciprocated communication. Next examined how they efficiently established the trust and relationship commitment with enterprises, and then to result athletes' effort, sport career behavior and cooperation.

By questionnaire survey and interviewing the industry experts, this study surveyed focus on non-sponsored tennis player in our country, totally retrieved 312 questionnaires. Using the structural equation modeling to confirm that tennis players main management activities in relationship marketing, and was expected to establish the trust and relationship commitment from tennis players to enterprises, and finally increased the sponsorship opportunities. Research findings are:

1. Relationship benefits negatively effect relationship commitment; shared value positively effect relationship commitment; reciprocated communication positively effect trust.
2. Relationship commitment positively effect cooperation.
3. Trust positively effect relationship commitment, athletes' effort and sport career behavior.

This study provides the non-sponsored tennis players in our country could put more efforts and pay much attention to the relationship with the enterprises to make the enterprises reply commitment, and then promote the shared value of sport sponsorship between the athletes and the enterprises. On the other hand, they must decrease the financial support and equipment requests of relationship benefits, in order to expect the sport sponsorship results.

Key words: Sport Sponsorship, Relationship Marketing, Sport Career, Tennis Players.

# 目錄

<b>摘要</b> .....	<b>I</b>
<b>Abstract</b> .....	<b>II</b>
<b>目錄</b> .....	<b>III</b>
<b>表目錄</b> .....	<b>V</b>
<b>圖目錄</b> .....	<b>VI</b>
<b>1. 緒論</b> .....	<b>1</b>
1.1 產業背景.....	1
1.2 研究動機.....	2
1.3 研究目的.....	3
1.4 研究流程.....	4
<b>2. 文獻探討</b> .....	<b>5</b>
2.1 運動職涯.....	5
2.1.1 運動職涯的定義.....	5
2.1.2 運動職涯的層級.....	6
2.2 關係行銷.....	7
2.2.1 關係行銷的範疇.....	7
2.2.2 關係行銷的定義.....	8
2.2.3 關係行銷的要素.....	10
2.2.4 關鍵調節變量模型(Key Mediating Variables Model, KMV Model).....	13
2.3 運動贊助關係.....	14
2.3.1 運動贊助的定義.....	15
2.3.2 運動贊助的要素.....	16
<b>3. 研究方法</b> .....	<b>18</b>
3.1 研究觀念性架構.....	18
3.2 研究假設.....	19
3.3 研究變數之操作性定義及衡量.....	21
3.4 發展量表.....	24
3.4.1 問卷設計.....	24
3.4.2 研究樣本及抽樣方式.....	26

3.4.3 預試與前測 .....	26
3.5 資料分析方法 .....	27
<b>4. 資料分析 .....</b>	<b>29</b>
4.1 樣本結構與描述性統計分析 .....	29
4.2 資料純化 .....	30
4.3 信度分析 .....	31
4.3.1 關係行銷前置變數 .....	31
4.3.2 關係行銷中介變數 .....	32
4.3.3 關係行銷結果變數 .....	32
4.4 線性結構方程模式 (Structural Equation Modeling, SEM) .....	33
4.4.1 構念間之因果關係 .....	33
4.4.2 構面間之因果關係 .....	35
<b>5. 結論與建議 .....</b>	<b>37</b>
5.1 研究結果及解釋 .....	37
5.1.1 關係行銷前置變數與關係行銷中介變數的關係 .....	37
5.1.2 關係行銷中介變數之間的關係 .....	38
5.1.3 關係行銷中介變數與關係行銷結果變數的關係 .....	38
5.2 管理意涵 .....	38
5.3 研究限制與後續研究建議 .....	39
<b>參考文獻 .....</b>	<b>40</b>
一、中文文獻 .....	40
二、英文文獻 .....	41

## 表目錄

表 2.1-1 運動職涯定義匯整表.....	5
表 2.2-1 關係行銷定義匯整表.....	9
表 2.2-2 關係行銷要素匯整表.....	11
表 2.3-1 運動贊助定義匯整表.....	15
表 3.3-1 變數操作性定義及衡量匯整表.....	23
表 3.4-1 變數對應問項匯整表.....	25
表 3.4-2 人口統計特徵問項匯整表.....	26
表 3.4-3 問卷信度分析.....	27
表 4.1-1 樣本結構分析匯整表.....	29
表 4.2-1 前置變數因素分析結果表.....	30
表 4.2-2 中介變數因素分析結果表.....	30
表 4.2-3 結果變數因素分析結果表.....	31
表 4.3-1 關係行銷前置變數信度分析.....	31
表 4.3-2 關係行銷中介變數信度分析.....	32
表 4.3-3 關係行銷結果信度分析.....	32
表 4.4-1 因素負荷量匯整表.....	33
表 4.4-2 各變數解釋力.....	34
表 4.4-3 模式收斂效度分析匯整表.....	34
表 4.4-4 模式收斂效度分析匯整表.....	35

## 圖目錄

圖 1.2-1 拜仁慕尼黑贊助商圖.....	2
圖 1.4-1 研究流程.....	4
圖 2.1-1 運動員面臨運動、個人、心理和學術或職涯層級轉換時的發展模型.....	6
圖 2.2-1 關係行銷分類圖.....	8
圖 2.2-2 關係行銷的 KMV Model.....	14
圖 2.3-1 贊助和其他廣告工具的連結.....	15
圖 2.3-2 良好贊助關係的重要因素.....	17
圖 3.1-1 觀念性架構.....	18
圖 3.2-1 研究假設.....	21
圖 3.4-1 量表發展流程圖.....	24
圖 4.4-1 結構方程模式 A.....	35
圖 4.4-2 結構方程模式 B.....	36
圖 5.1-1 研究結果.....	37

# 1. 緒論

## 1.1 產業背景

近年來，現代人的生活總是面對著極大的壓力，因此除了健康因素之外現代人也常常將運動與觀賞運動競賽作為抒發身心壓力的管道之一，從觀察過去運動設施佔一個城市的低比率，到現在幾乎每個城市都在計畫未來哪個城鎮要作為比賽場地的興建地(例如南北小巨蛋)，不難了解到運動在日常生活中已經扮演著不可或缺的角色。歐子源(2003)認為 1960 年代以來，隨著運動商業化、職業化的不斷深入，運動產業在世界各國有不同程度的發展。尤其在歐美國家，運動產業在國民經濟中所佔的地位明顯上升，進而成為這些國家的支柱產業，並帶動相關業界的發展。1999 年運動產業值超過 4,000 億美元，佔世界貿易總額的 2.5%，運動產業以每年 6%至 10%的速度成長，逐漸成為各國產業經濟重要的一環。國內 2001 年運動休閒產業之各項產業調查與產值推估，國內運動休閒產業之各項分類產值合計年產值總額約為新台幣 1676 億元，依年產值之毛額估計，運動休閒產業產值 (GDSP) 佔當年國內生產毛額 (GDP) 之 1.10%，與先進國家比較具有成長空間。隨著運動越趨蓬勃的發展，國家經濟也有一大部分跟各項世界性運動有非常高度的關係，一個明星運動選手的誕生常常會使一個國家受到全世界的矚目與重視，進而帶動起這個國家的經濟發展，因此近年來各項世界賽事的轉播權、賽事轉播的廣告與運動周邊產品都是大家所關心的。

運動員本身擁有良好的秉賦之外，亦需要接受嚴格訓練並付出相關的心力與時間，才有機會躍上國際舞台，任何一位運動員，無論其本身是否願意繼續投入在運動訓練或比賽環境中，終究必須從運動場上退休。因此，運動員對於自己的未來，應及早規劃並確立方向，以減低退休後對個人所造成的衝擊。生涯的規劃價值在於釐清個人的願景、認識自己，客觀的認知周邊環境與所需資源，並用合理可掌握方法，逐步的將其整合，以達個人使命與目標 (許瀨心，2003)。在規劃運動員的職涯規劃中最重要的是資金與設備的援助，Wylleman, Alfermann and Lavallee(2004)認為發展期、職業期或是不連續期以後的階段都是需要有運動贊助的支持，從一開始的家人到後面階段的企業贊助，運動選手都是需要企業對運動贊助的支持。

國內知名美國大聯盟棒球投手王建民在 2006 年大聯盟球季例行賽，戰績為 19 勝 6 敗 1 救援，防禦率 3.63，與明尼蘇達雙城隊的王牌左投友漢·桑塔那並列該年度的大聯盟勝投王，也是大聯盟第一位亞洲籍的勝投王，同年獲得美國職棒美國聯盟賽揚獎票選得分第 2 名。國內知名網球選手盧彥勳在 2008 年奧運擊敗世界第六的英國好手穆雷，以及在 2010 年溫布頓網球公開賽擊敗當時的第五種子，美國名將羅迪克，進入八強造成全世界的轟動。在 2011 年 2 月 13 日，國內的高球小天后曾雅妮摘下澳洲 ANZ 女子高

球名人賽冠軍，並立即登上世界第一球后寶座，也是本國史上第一位世界球后。在王建民、盧彥勳和曾雅妮在國際的運動舞台上綻放光芒時，也讓國內的知名度在世界各地的各大媒體中頻頻出現，讓大家對於本國有更深入的認識，這種現象便是由於運動風氣在世界各國的盛行，因此若是國內的各家企業能夠對於運動選手在市場上代表的可能性方面有更深入的認識，加上運動選手本身對於與企業簽約運動贊助所付出的努力，相信在未来不僅僅是提升國內的運動風氣也能夠提升國內的運動水準，帶領本國走向國際化。

## 1.2 研究動機

我國網球選手有青少年選手、大專院校選手、地方縣市代表選手以及職業網球選手，但是這些選手們都與媒體上可以看到的知名選手對於企業贊助的需求不同。對我國網球選手而言，最大經費負擔是教練費、比賽相關費用(交通費、住宿費、出外比賽旅費...等)以及網球裝備(網球拍、網球線、網球衣服、網球鞋子...等)，因此若是地區性的相關企業能夠提供國內網球選手基本的訓練經費，將能夠進一步的提升我國網球選手的運動水準。

Bühler and Nufer (2010)認為，運動贊助對運動選手來說主要分為四大類：主要贊助商、器材贊助商、商業夥伴和地區性贊助商，以知名足球隊(拜仁慕尼黑)為例，圖 1.2-2 顯示四大類的贊助關係及贊助企業，由下至上亦即由小區域到大區域，由地區性到國家級甚至國際企業贊助，這樣的贊助關係可以使運動選手不受到限制積極發展其運動天分與提升我國運動風氣，而運動風氣對於目前一個國家的經濟消費能力也有其指標性，因此本研究希望透過關係行銷對贊助我國網球選手之影響，使我國網球選手在現階段情況下，願意付出努力使國內企業願意給予他們贊助的機會來提升運動水準也相對提升企業價值。



圖 3.2-1 拜仁慕尼黑贊助商圖 (Bühler and Nufer, 2010)

在地區性的運動贊助中，我國網球選手扮演一個關鍵的角色，從贊助企業方獲得一定利益(教練費、球拍、球衣...等)，但必須為贊助企業提供良好運動形象，因此我國網

球選手與贊助企業間僅具有合作關係而非僱傭關係，故我國網球選手們無法依照傳統的運動管理方式來提升企業的贊助風氣，而是必須使我國網球選手重視與贊助企業關係及承諾的維持，這樣的概念與關係行銷致力於建立、發展與維持交易雙方長久互利的關係相似。加上社會價值觀改變的同時，我國網球選手無法只以合作利益或運動形象提升企業贊助為動機，更重要的是建立與贊助企業以信任為基礎的關係承諾才能有效促使贊助企業提升運動贊助之風氣。

### 1.3 研究目的

國內網球選手無法在國際競賽獲得佳績，其中以球員養成過程資金之援助不足有很重要關係。網球選手技能必須從小接受有系統的訓練，因此訓練時間與資金援助是非常重要的，其中又以資金的援助較為重要，許多選手常因經費不足，中途退出訓練事件發生。其實這些人的網球訓練經費需求對於企業而言是相當容易的。黃淑汝(1999)指出在過去，企業贊助一直被當作是一種慈善行為，是公司在行有餘力時，回饋社會的方式。因此若是企業能將此種回饋社會的方式來投資我國網球選手訓練，不僅能提昇國內網球的水準，並且也能帶動起品牌及行銷效應，於此雙贏情況下，我國運動贊助風氣將會有所提升。

贊助關係的研究當中只有少數文獻是從運動選手以及他們所參與的活動為觀點來研究贊助關係(Sam, Batty and Dean, 2005)。由過去的文獻探討，多數是從企業贊助運動選手的角度出發，本研究嘗試將以關係行銷的角度來探討我國網球選手與企業之贊助關係，探討國內未獲得贊助之網球選手如何尋求運動贊助關係，透過各項關係行銷管理活動上的觀點，諸如提高關係利益、共享價值以及對等溝通，建立我國未受到贊助之網球選手對贊助企業的信任，並建立彼此良好關係的維持，最後達成我國網球選手受到贊助的機會，期望未來能使國內的運動選手接受贊助機會增加，達到提升國內運動（網球）水準及國際知名度。故，研究目的如下：

- (一) 使國內未獲得贊助之網球選手了解要從何方向努力及如何與企業合作，才能使選手本身受到企業贊助。
- (二) 期望未來我國選手與企業之間建立良好之關係，使選手受贊助之機會越來越多。
- (三) 選手們藉由受到企業贊助而提升國內運動水準與運動風氣。

#### 1.4 研究流程

本研究探討如何透過關係行銷管理活動提升運動贊助風氣，在透過文獻探索運動職涯、關係行銷、運動贊助關係三方面的研究後，針對研究目的，透過調查法，以問卷為研究工具，以確認在運動贊助上，如何推動關係行銷，可促進運動贊助風氣，將調查資料根據實務狀況及文獻進行分析與探討，進而提出本研究之結論與建議研究流程如圖 1.4-1 所示。

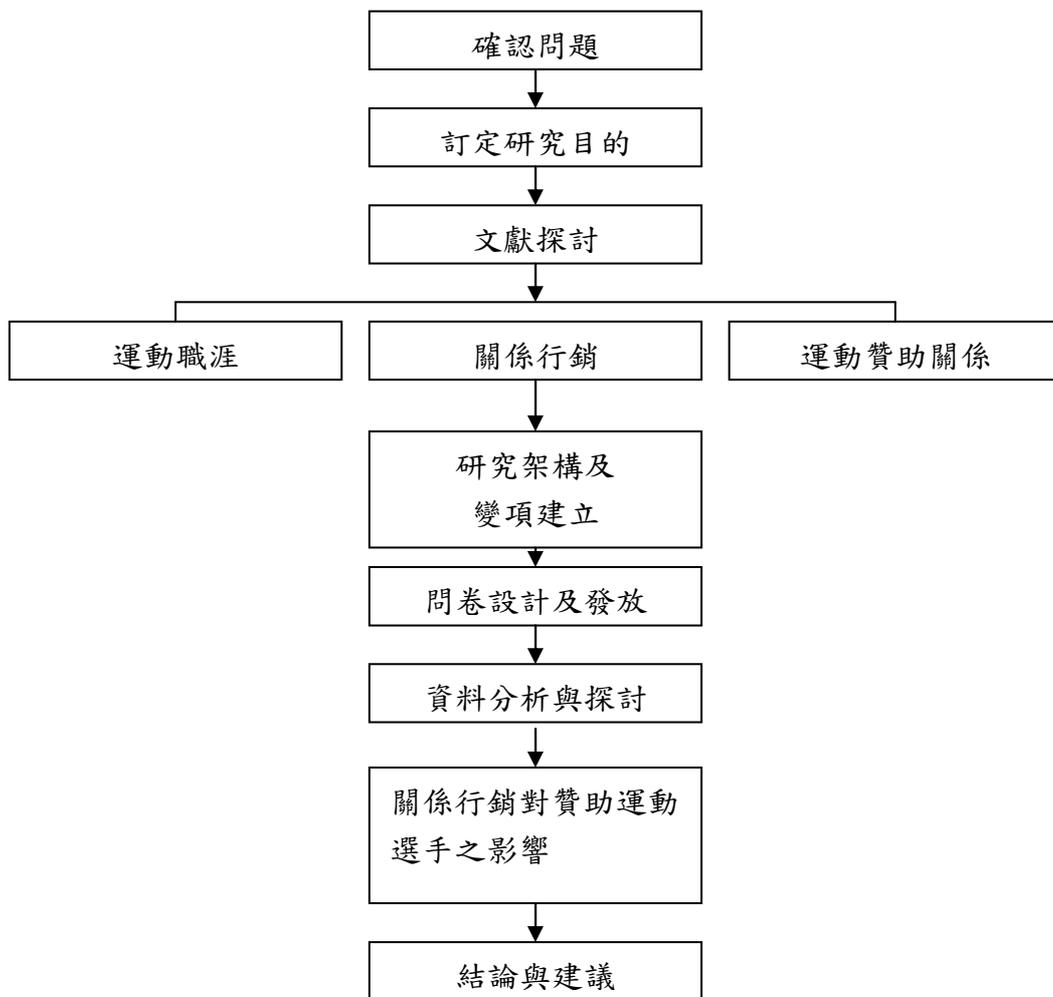


圖 1.4-1 研究流程

## 2. 文獻探討

### 2.1 運動職涯

運動生涯的巔峰通常是短暫的，因此當身體機能衰退或因不可抗拒的因素發生時，即是需離開運動舞台的時候了。既然，運動員生涯有終結之日，應該及早有規劃的汲取相關知識與技能，為自己做好就業與生活準備。祈藉此喚醒運動員、教練及相關人士對運動員生涯問題重視，進而制定策略來幫助運動員在追求運動競標目標的同時，也能夠及時為退休後生活作準備，使其生命的光輝在轉換舞台後得以繼續發揮（洪聰敏，2002）。運動員離開競技舞台後，應該要尋求另一舞台來維持自我的價值，既然不可避免而要轉換角色，在平常除了充實自己在運動領域方面的技能及智能之外，更應該在退休前做好退休後的生涯規劃，以因應即將面對知識與科技快速發展的社會，是運動員最重要課題。

#### 2.1.1 運動職涯的定義

Wylleman, Alfermann and Lavallee(2004)指出從1990年附近開始，從過往研究運動個別的轉換時期(運動職涯的終結)到以生涯觀點研究運動員所可能涉及的轉換時期，Co<sup>te</sup>(1999)認為這些轉換時期有嘗試、專長、投資和熟練或是成果，雖然這些觀點可以被連結到運動員面臨的轉換時期，但是Stambulova(1994, 2000)實際的發展出了一套模型，她認為運動職涯是由可預料的時期和轉換所構成，包含了有：(a) 運動專長的開始 (b) 轉為對選中的運動項目進行密集訓練 (c) 轉為高成就和偏向成年人的運動 (d) 從不成熟轉換成職業的運動 (e) 轉換從運動職涯巔峰到結束 (f) 運動職涯的結束。在不同時間及環境下，每位學者對於運動職涯皆有不同的應用及看法，茲將各位學者對運動職涯的定義匯整如表2.1-1所示：

表 2.1-1 運動職涯定義匯整表

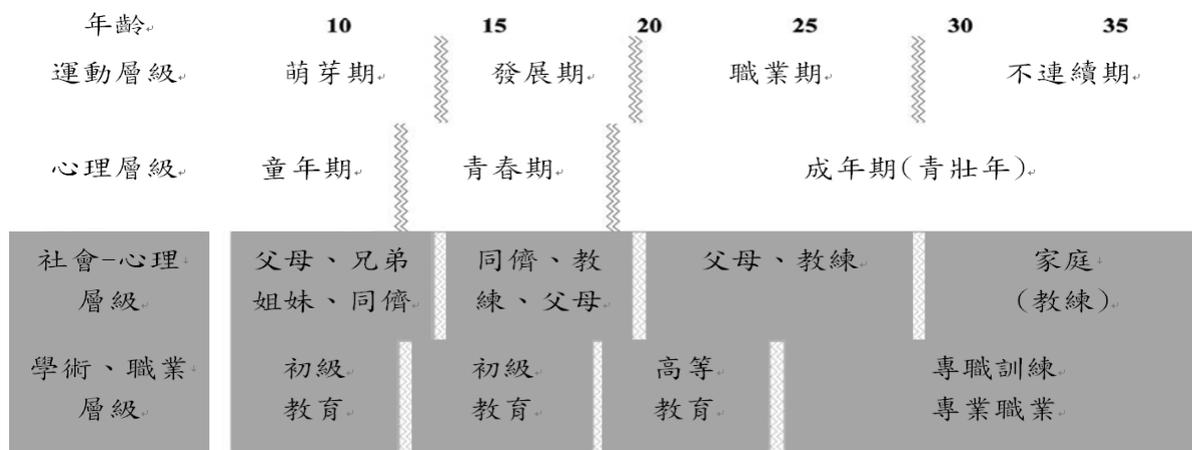
運動職涯的定義	學者
運動職涯是運動選手們在發展期間面臨的時期轉換包含了有三個時期： 萌芽期、發展期和成熟期。	Bloom(1985)
運動職涯主要是由四個原因而終結： 年齡、結束訓練、傷痛、自由選擇。	Ogilvie and Taylor (1993); Taylor and Ogilvie (1994, 1998)

(續)表 2.1-1 運動職涯定義匯整表

運動職涯的定義	學者
從俄國運動選手之中發展出了一套針對運動職涯發展的模型，認為運動職涯是由可預料的時期和轉換所構成	Stambulova(1994, 2000)
運動職涯包含了有嘗試、專長、投資和熟練或是成果。	Co'te'(1999)
最高等級的運動職涯擁有以下兩個特點： 1. 要達到最高等級必須要有完整的體能和情緒保證(把其他興趣歸類在生活的第二順位)(Crook and Robertson, 1991; Werthner and Orlick, 1986)。 2. 沒有強制的退休年紀。	Fernandez and Stephan and Fouquereau(2006)
職涯發展是個人一生所從事的工作及職務腳色的連續且動態發展的過程，定義在高中體育班學生接受現階段大學教育後，對於未來職涯發展之方向。	張榮升(2009)

### 2.1.2 運動職涯的層級

當研究發現確認運動選手會在他們的運動職涯中遭遇到不同的時期轉換，Wylleman et al.(1999)提出一個對於的運動選手面臨轉換更完整的研究方法，雖然這個方法可以認為是一個從頭到尾或是對於運動員和後運動員職涯長度的觀點，但是運動選手在其他領域面臨的發展也被認為是很重要並且應該要被包含在內的。圖2.1-1是由Wylleman and Lavallee(2003)提出由運動選手層級、心理層級、心理社會層級以及學術職業層級此四個面項的運動職涯轉換階段，以不同的年齡階段來做為區隔。



### (一) 萌芽期

萌芽期階段的運動生涯是生理的童年期發展，期間需要父母的支持與鼓勵也是最大的支柱，另外同學及兄弟姊妹間的互動也是非常重要的，最後以非運動面的學術面來看還在初級的啟蒙教育(小學-國中)階段。

### (二) 發展期

發展期階段的運動生涯是生理的青春(青少年時期)，由教練及父母間的互相合作努力與運動選手們溝通並且給予鼓勵及支持，另外也由於這期間需要的訓練經費以及器材設備的消耗費用相當龐大，因此是最容易放棄的階段；學術面則是次級教育(國中-高中)階段。

### (三) 職業期

職業期階段的運動生涯是生理的成年期(青壯年)，練球的夥伴以及教練是這階段最重要的支持與鼓勵者，通常此階段較為容易尋找贊助商給予基本的費用贊助，但若是贊助金額有限也容易被限制住而無法往更高的運動水準提升；此年齡求學階段為高等教育(大學-碩士班)階段。

### (四) 不連續期

不連續期階段的運動生涯一樣是生理的成年期，但是此階段主要的支持動力來源已經轉變成家庭或是家人，家庭是現階段選手考量的第一要素，經濟壓力也相對的較為沉重，因此運動選手在此階段也會較為積極尋找贊助企業或走向學術領域等專職訓練(教師、教練、職場)。

## 2.2 關係行銷

### 2.2.1 關係行銷的範疇

關係行銷的觀念，可追溯至 1960 年代北歐的工業行銷中，因當時的產品並非是大量標準化生產製造，而是依製造廠商對顧客的了解以建立關係，進而銷售產品；但是關係行銷一詞，直到 1983 年才由 Berry 正式提出，其應用的領域轉為在服務行銷中，隨後的許多研究，也都將焦點放在服務行銷中，強調與顧客建立長期的互信關係；進入 90 年代，關係行銷可應用的範圍逐步擴大為不只對外部的顧客而已，在 Morgan and Hunt (1994)將關係行銷的相互關係區分為四大類，分別為供應商的合夥關係、隱藏的合夥關係、購買者的合夥關係與內部的合夥關係，共計有十種不同的形式，如圖 2.2-1 所示：

1. 製造商與貨品供應商之間的相互關係，如及時採購 (JIT) 與全面品質管理。
2. 製造商與服務提供商的相互關係，如廣告或行銷研究的代理商與個別客戶關係，運動贊助也算是其中之一。
3. 廠商與競爭者之間的策略聯盟，如技術聯盟，共同行銷聯盟，以及全球策略聯。
4. 廠商與非營利組織的聯盟，如為公共目的而為的合夥關係。

- 5.為了共同研究與發展的合夥關係，如廠商與當地、州或政府之間的合作。
- 6.廠商與最終顧客之間的長期交易，特別在服務行銷的領域。
- 7.與中間顧客的相互關係，如與配銷通路成員間的合夥關係。
- 8.牽涉到功能性部門的相互關係。
- 9.廠商與員工之間的相互關係。
- 10.公司內的相互關係，涉入的事業單位如子公司、事業部、或策略事業單位。

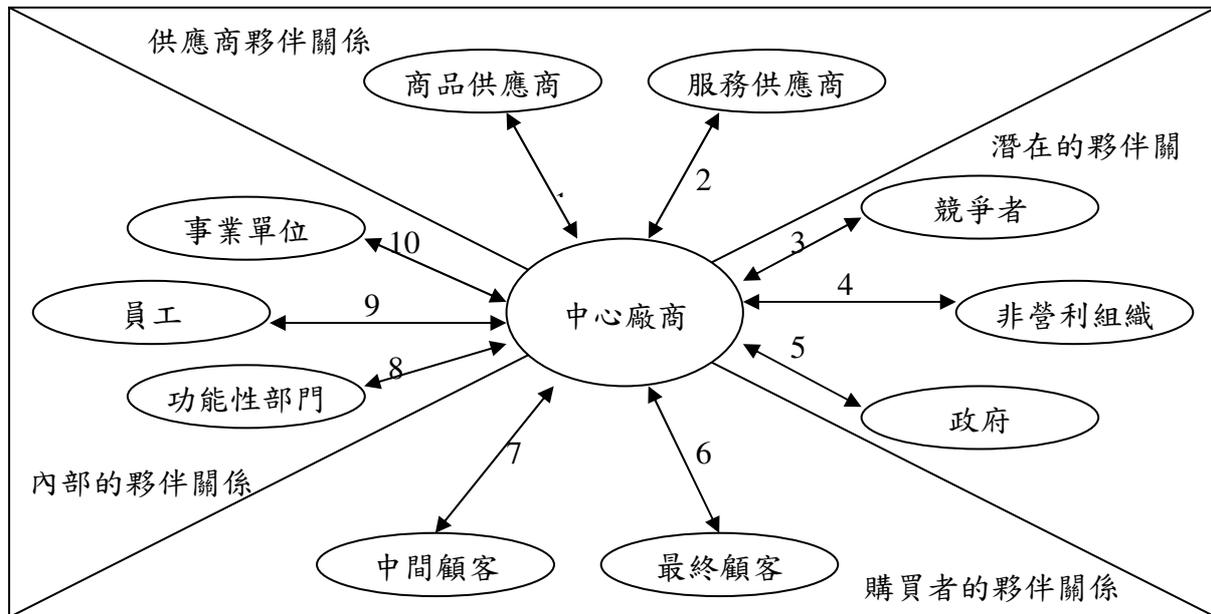


圖 2.2-1 關係行銷分類圖 (Morgan and Hunt, 1994)

綜合上述可知，關係行銷發展至今，隨著其範疇擴大，研究領域亦隨之擴大，不僅應用於以工業為背景的研究，更多的研究乃聚焦與服務提供者的相互關係，如廣告或行銷研究的代理商與個別客戶關係，運動贊助也算是其中之一，因此在關係行銷中，與贊助之運動選手關係建立的重要性日益增加，而發展出聚焦於贊助運動選手的「運動贊助關係」，本研究將在下一節對於運動贊助關係作詳盡的說明。

### 2.2.2 關係行銷的定義

關係行銷最早是由 Berry 於 1983 年提出，認為關係行銷是在多重服務組織中吸引、維持並且提升顧客關係的策略，在其提出此概念後，服務行銷的議題逐漸受到重視，許多學者將關係行銷的概念應用在服務行銷中，以提高服務品質，增益顧客滿意度及忠誠度；Dwyer and Schurr(1987)將此關係定義的更加明確，並加入關係發展順序，認為關係行銷乃是企業與其有交換行為的對象，藉由各項關係管理活動，所發展的長期關係，乃是屬於關係式交易，亦即在交易後，雙方預期未來會有互動，個別的交易會成為未來交易的基石。而 Morgan and Hunt(1994)擴大關係行銷的範疇，認為關係行銷乃是建立、發展與維持交易雙方長久而互利的關係，其核心為關係承諾與信任。由於關係行銷可應用在多元化的產業中，隨著應用範圍逐漸擴大，其對象亦不再僅有外部最終顧客，尚包含了供應商的合夥關係、隱藏的合夥關係、購買者的合夥關係與內部的合夥關係，共計有

十種不同的形式，是故在諸多學者的研究中，因為應用的範圍及角度差異，對關係行銷有不同的定義，茲將各位學者對關係行銷的定義匯整如表 2.2-1 所示。

表 2.2-1 關係行銷定義匯整表

學者	研究背景與重點	關係行銷的定義
Berry(1983)	服務性組織如何透過關係行銷，與顧客維持關係。	關係行銷是在多重服務組織中吸引、維持及提升顧客關係。
Dwyer and Schurr(1987)	聚焦於承諾，以發展買賣雙方的長期性關係。關係行銷可奠定未來交易的基礎。	關係行銷乃是企業與其有交換行為的對象，藉由關係管理活動，所發展的長期關係，乃是屬於關係式交易，亦即在交易後，雙方預期未來會有互動。
Gronroos (1990)	透過交換與承諾，和顧客建立夥伴關係。	在有利可圖的條件下，關係行銷活動在建立、維持與增強與消費者及其他合作夥伴的關係，以達成目標。
Morgan and Hunt(1994)	以承諾及信任為核心，說明如何應用關係管理活動，以升最終產出的成果。	建立、發展、及維持成功的關係式交易之所有行銷活動。
顏焯怡(2005)	以關係行銷模型探討影響派遣員工績效之因素	僱主透過一連串的關係管理活動，與員工維持以信任及承諾為基礎的的互動關係。
許芸禎(2008)	藉著關係行銷來建立良好的顧客凝聚力，以達成雙方共同合作之默契。	以關係承諾與信任做為中介變項，來探討百貨公司與會員之間關係的關係終止成本、關係利益、溝通、關係承諾、信任對離開傾向、合作、功能性衝突、不確定性的影響。
Watkins and Hill(2009)	在B2B的環境下，以現有的研究擴展應用關係行銷導向對於個人以及公司銷售的影響力。	關係行銷是基於可操作的訂價策略來顯現出介於賣價和交換後不同的價值。

(續)表 2.2-1 關係行銷定義匯整表

學者	研究背景與重點	關係行銷的定義
Watkins and Hill(2009)	在B2B的環境下，以現有的研究擴展應用關係行銷導向對於個人以及公司銷售的影響力。	關係行銷是基於可操作的訂價策略來顯現出介於賣價和交換後不同的價值。
Hutchinson, Wellington, Saad and Cox(2011)	關係行銷環境是由關係品質、關係犧牲、關係利益、關係價值和關係意圖五大關係所構成。	關係行銷是指行銷的意識焦點於發展和管理與顧客、供應商、分銷商或其他在行銷環境裡個體的長期和信任關係
Ashley, Noble, Donthu and Lemon(2011)	企業對於在關係行銷中顧客參與度的影響因子有很大的興趣。	在關係行銷中，鼓勵或阻礙消費者參與的因素是很重要的因素。 1.企業控制因素：方便性和預期利益。 2.顧客因素：私人考量、找尋多樣性、顧客與企業間的牽涉度和購買頻率。

### 2.2.3 關係行銷的要素

關係行銷的定義乃是交易雙方建立與維持長期的相互關係，在建立關係過程中，包含許多要素，Dwyer and Schurr 於 1987 年，在發展買賣雙方關係研究中，指出關係行銷可奠定未來交易基礎，買賣雙方基於承諾，以維持長期性關係，並預期雙方於未來會持續性互動，在關係交換上區分為情境特徵(交易的時間、獲得的數目、義務、對於關係的期望)及流程特徵(主要的人際關係、團結、可移動性、合作、規劃、衡量及明確性、權力、區分利益與責任)，並指出關係發展的流程乃是透過認知、探究、擴展、承諾、終止五個階段，而買賣雙方對彼此的依賴程度，將在這五個階段中改變，且以分享價值及管理權，支援雙方的合作，此研究成為 Morgan and Hunt 於 1994 年提出關鍵調節變量模型(Key Mediating Variables Model, KMV Model)之基礎。

在 Morgan and Hunt 於 1994 以信任及承諾的理論，探討關係行銷的研究中，將關係行銷的要素區分為關係行銷前置變數(關係終止成本、關係利益、共享價值觀、溝通、投機行為)、關係行銷中介變數(關係承諾、信任)、關係行銷結果變數(默許、離去意願、合作、功能性衝突、決策不確定性)，討論前置變數透過關係中介變數如何影響結果變數。綜合各學者在關係行銷上的研究，將其研究變數，匯整如表 2.2-2 所示：

表 2.2-2 關係行銷要素匯整表

關係行銷要素	定義	學者
關係終止成本	當一方欲結束與原關係成員之關係而打算另結新歡時，可能發生的預期損失及轉換成本。當購買者預期轉換成本很高時，將會提高維持關係的意願。	Dwyer and Schurr(1987); Morgan and Hunt(1994);
共享價值觀	關係成員對彼此的行為、目標和政策有共同的信念，其會同時影響承諾與信任。	Dwyer and Schurr(1987); Morgan and Hunt(1994)
溝通	廠商間有意義且及時的正式與非正式資訊分享，有助顧客瞭解維持彼此關係所能獲得的好處。關係成員之一方，若知覺另一方能提供高品質訊息，如關鍵的、具時效性與可靠信的資訊，則會對對方產生較高的信任。	Morgan and Hunt(1994); 顏炘怡(2005)
關係利益	關係夥伴的選擇是競爭策略的關鍵要素。因此，廠商會選擇能帶給他們較多利益的夥伴與之結盟，並會增加對彼此關係的承諾。	Morgan and Hunt(1994); 顏炘怡(2005); Hutchinson, Wellington, Saad and Cox(2011)
投機行為	「狡猾地尋求利己」，若一方知覺到另一方在從事投機行為時，將降低對其信任程度。	Morgan and Hunt(1994); 顏炘怡(2005)
關係承諾	「交換成員一方相信與另一方繼續維持關係是重要的，因此，會盡最大的努力，去維持此關係；亦即承諾的一方相信關係是值得維持的，並保證會無限地持續下去。」關係承諾是所有交換關係的中心。	Morgan and Hunt(1994); 顏炘怡(2005)
默許	「一方接受或同意另一方特定要求或政策的程度」，並假定承諾對默認有正面影響。	Morgan and Hunt(1994)
離去意願	「知覺一方將在不久未來終止關係的可能性」，其假定組織間的承諾，對未來帶來極負面關係，則知覺一方會傾向離開該組織。	Morgan and Hunt(1994)
合作	指成員一起工作以達成彼此的目標。合作將是促進關係行銷的成功，而與默認的差別在於合作是主動的，默認是被動的。	Morgan and Hunt(1994); 顏炘怡(2005)

(續)表 2.2-2 關係行銷要素匯整表

關係行銷要素	定義	學者
功能性衝突	在相互關係中，總有意見不合或衝突發生的時候，倘若不能友善的解決會導致關係解除。若能善意的解決，則這些爭論稱為功能性衝突。功能性衝突可防止組織停滯、刺激興趣與好奇心，以及提供傳播媒介，讓問題得以為人所知並獲得解決。	Morgan and Hunt(1994)
決策不確定性	指成員擁有足夠資訊作關鍵性決策、可以預測這些決策的結果，並顯示對這些決策有信心。而信任會降低成員的決策不確定性，因為信任的一方對被信任的一方有信心。	Morgan and Hunt(1994)
信任	信任是建立長期關係中的必要因素。消費者對行銷人員的誠實正直及其實現諾言及義務的能力有信心。「關係之一方相信另一方的可靠性及誠實性」，信任亦是關係交換的中心，並且是承諾的主要決定因素。	Morgan and Hunt(1994); Ganesan(1994); 顏炘怡(2005)
關係品質	關係品質會影響到買賣雙方間長期的關係。	Hutchinson, Wellington, Saad and Cox(2011)
關係犧牲	供應商對於所賣產品的要價，對於買方或供應商都是關係犧牲成本。	Hutchinson, Wellington, Saad and Cox(2011)
關係價值	顧客與供應商之間有強烈的關係，在交易情況中具有感知價值相較於其他競爭供應商。	Hutchinson, Wellington, Saad and Cox(2011)
關係意圖	是顧客會重新從供應商購買並且提供供應商正面的口頭意見。	Hutchinson, Wellington, Saad and Cox(2011)
方便性	若是能夠簡單參與企業的關係活動，顧客將會比較能夠接受企業關係行銷的努力。	Ashley, Noble, Donthu and Lemon(2011)
預期利益	組織基於對顧客的利益而設計相關的活動，因此顧客會了解藉由參與公司的活動能得到獎勵和獲得特殊待遇。	Ashley, Noble, Donthu and Lemon(2011)

(續)表 2.2-2 關係行銷要素匯整表

關係行銷要素	定義	學者
個人隱私考量	顧客的個人隱私考量增加了關於分享個人資訊是關係行銷活動過程的難題。	Ashley, Noble, Donthu and Lemon(2011)
找尋多樣性	顧客與組織建立關係才能降低其他的選擇。	Ashley, Noble, Donthu and Lemon(2011)
顧客與企業間的牽涉度	顧客與企業間的牽涉程度也可能影響顧客對關係行銷行為的參與意願。	Ashley, Noble, Donthu and Lemon(2011)
購買頻率	購買頻率是用來預測增加顧客對關係行銷策略的接受能力。	Ashley, Noble, Donthu and Lemon(2011)

透過文獻探討，可清楚瞭解關係行銷的前置變數、中介變數、結果變數之具體項目之內容，其中 Morgan and Hunt(1994)所提出關鍵調節變量模型，為 1994 年後對於關係行銷研究文獻中的重要基礎，且其變項的定義完整，是故本研究匯整各項變項後，以其關鍵調節變量模型為本研究之基礎理論模型。

#### 2.2.4 關鍵調節變量模型(Key Mediating Variables Model, KMV Model)

在 Morgan and Hunt 於 1994 以信任及承諾的理論探討關係行銷的研究中，將關係行銷的要素區分為：關係行銷前置變數(關係終止成本、關係利益、共享價值觀、溝通、投機行為)、關係行銷中介變數(關係承諾、信任)、關係行銷結果變數(默許、離去意願、合作、功能性衝突、決策不確定性)，討論前置變數如何透過關係中介變數影響結果變數，此模型稱為關鍵調節變量模型。如圖 2-2-3 所示：

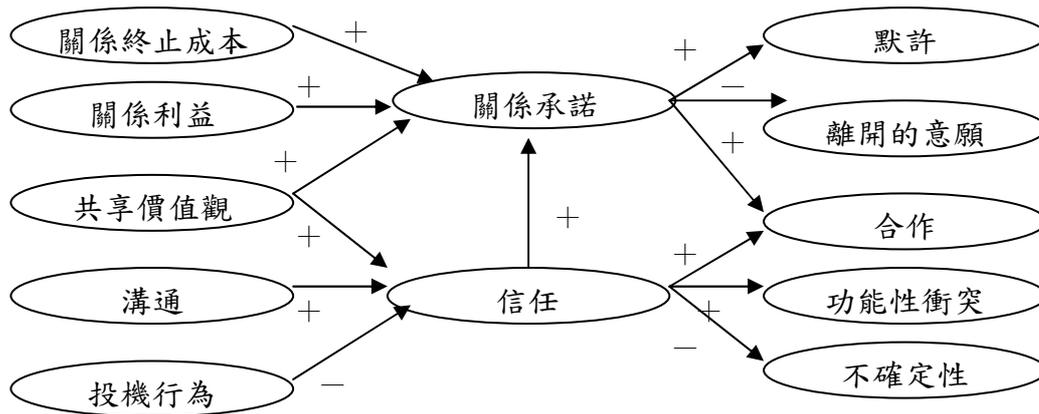


圖 2.2-2 關係行銷的 KMV Model

資料來源：Morgan, R. M. and Hunt, S. D., 1994, "The Commitment-Trust Theory

其認為組織可作為信任之標的，因此產生「信任」的前題，而決策所產生的結果必須具有重要且不確定的情境，才會產生對於某特定人或組織之信任。此理論是以承諾與信任作為最關鍵的調節變項，用以解釋關係行銷前置活動與組織成員行為之間的關係，其中信任與承諾乃為關係行銷之關鍵要素，意味關係行銷中的關鍵調節變量，著重關係人在關係交易所表現出的關係承諾和信任。因為承諾與信任可以鼓勵組織成員有下列三項行為：第一、願意努力和交換對象建立夥伴關係；第二、建立長期關係以降低短期之投機行為；第三、因為信任交換夥伴而降低決策時的風險。故在發生交換關係的雙方之間建立高度信任可以使雙方在處理雙方互動時聚焦於長期利益而非短期投機行為上 (Ganesan,1994)。

Morgan and Hunt(1994)認為關係行銷最重要的觀念是從無生產性和無效率中，去辨認出具有生產性和效率的關係交易—也就說能產生成功的關係行銷，而非失敗的關係行銷。雖然導致關係行銷成功與失敗的變項很多，但是其認為「關係承諾」與「信任」乃是關係行銷成功的關鍵要素，而不是「權力」和「影響其他條件」的能力。當承諾和信任同時存在，而不是只有其中一個存在時，會提升效率、生產力及效能。簡言之，承諾和信任會直接促成合作行為，其對關係行銷的成功具有關鍵性的影響力。該理論意味著關鍵調節變量模型著重關係人在關係交易所表現出的關係承諾和信任。

### 2.3 運動贊助關係

運動贊助領域牽涉到包含學術和商業從事者這兩者的領域 (Sam, Batty and Dean, 2005). 當運動選手在尋找運動贊助時牽涉到了幾個重要的核心概念，包含了行銷、策略規劃、以及道德這些學術上面常常會討論到的議題，因此贊助的價值漸漸的被企業拿來詢問 (Harvey, 2001). 對贊助商來說，首要的目標便是利用運動選手的形象來定義、加強或是甚至重新建立他們本身，如此便可以去影響目標顧客、商業夥伴以及其他具影響力股東的偏好和購買行為 (Farrelly, Quester and Burton, 2006)。目前國內的運動選手在發

展運動項目上，影響最大就是資金的不足，導致有潛力的運動選手無法得到應有的發展，造成國內的運動水準就無法向上提升。由於國內運動風氣不佳，導致企業的贊助風氣也不興盛，相較於美國、歐洲甚至日本都是相對的不足，事實上運動贊助不僅僅是贊助運動選手使他們得到利益，還能被視為一個行銷工具的幫助企業提升各方面的形象、行銷能力以及知名度，如圖 2.3-1 顯示贊助關係有網路、置入產品、直銷、促銷方案、公共關係、廣告等行銷方法，並且環環相扣每個項目對於企業的行銷都有莫大的效益，但是目前國內一方面運動選手不知道如何尋找贊助商，另一方面企業也還對運動贊助成效不樂觀，因此必須從基本上來促進運動選手尋找合適的贊助企業，提升國內的運動贊助風氣。

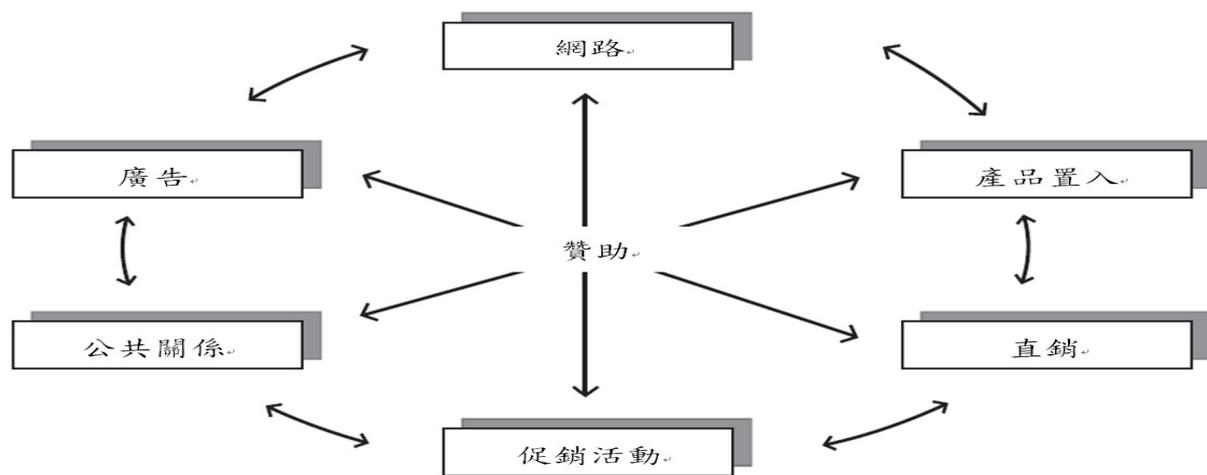


圖 2.3-1 贊助和其他廣告工具的連結 (Bühler and Nufer, 2010)

### 2.3.1 運動贊助的定義

Smith(2008)指出運動贊助是發生於一個運動組織、運動俱樂部、運動聯盟，或是運動員分別受到公司(或個人)的支持，因此以下諸位在不同研究領域中的學者對於運動贊助的運用以及看法也不同，所以對於運動贊助有不同的定義，匯整如表2.3-1所述：

表 2.3-1 運動贊助定義匯整表

運動贊助的定義	學者
運動贊助是一種透由利益交換過程的商業夥伴關係，而利益交換的方式，則由贊助者提供有價資源，來換取被贊助者所授予的一些權力，以此結合發揮效能。	程紹同(1998)
運動贊助牽涉到了幾個重要的核心概念，包含了行銷、策略規劃、以及道德這些學術上面常常會討論到的議題，因此贊助的價值漸漸的被企業拿來詢問。	Harvey(2001)
運動贊助領域牽涉到包含學術和商業從事者這兩者的領域。	Sam and Batty and Dean(2005)

(續) 表 2.3-1 運動贊助定義匯整表

運動贊助的定義	學者
運動贊助可視為企業與運動選手的雙向權利交換，並且合作創造雙贏的共生體。	戴遐齡(2005)
運動贊助是基於對等的原則，意思也就是說贊助者和接受贊助者兩者都有付出也有得到。	Farrelly and Quester and Burton(2006)
成功的贊助關係，其本質在於交換，以體育運動組織與企業間的相互利益為主，達成二者的既定目標。	顏明哲、張家昌 (2006)
運動贊助是發生於一個運動組織、運動聚樂部、運動聯盟，或是運動員分別受到公司(或個人)的支持。	Smith(2008)
運動對企業贊助的吸引力在於潛在的巨額利潤	Skinner(2010)
探討公司社會責任、公司社會回應和企業社區責任的概念和運動產業活動的關係。	Walker and Parent(2010)

### 2.3.2 運動贊助的要素

Bühler and Nufer(2010)指出對於運動選手而言，最重要的就是實質上的回饋，資金援助、器材設備、運動衣服和運用贊助商的知名度...等，如表 2.3-1 所列。因此不管是贊助商或是運動選手都在尋求交換對等的利益，這也是運動贊助關係中最重要的一件事，互相信賴才能長久，良好的運動贊助關係有五個重點(圖 2.3-1 所示)：

#### (一) 信任

信任在運動員和贊助商之間是一個重要的變數。為了能夠建立信任，職業的運動選手必須確定他們公平和公開的對待他們的贊助商，這表示運動選手不應該做任何他們不可能做到的承諾，失信的承諾將會降低贊助商在贊助夥伴關係中的信心，而公開的對談也能顯示選手樂於以溝通來化解像是問題或爭吵等令人不快的事實。當然，以上所述對於贊助廠商也是一樣的有效。

#### (二) 相互了解

互相了解雙方的目標是另一個對於運動贊助關係來說重要的因素，因此職業的運動選手必須要能確定了解他們的贊助關係夥伴的目標和需求，只有如此運動選手才能夠幫助他們的贊助商達到夥伴的目標。另一方面來看贊助商，必須去了解運動選手的需要主要是財務上的需求，但是也著重在運動成績上以及運動選手面臨的公眾和媒體壓力。

#### (三) 長期觀點

運動選手必須以長期夥伴的觀點看待他們的贊助商，而不是花幾個季節錢的公司。能以長期觀點的成功來看待贊助關係的夥伴，會是比較被建議去建立關係的夥伴並且也比較會去關心合作關係的品質。基於評價贊助商的關係導向，區別出交易導向和關係導

向的贊助商，能夠幫助職業運動選手決定是否要去建立一個長期的夥伴關係，現今越來越多公司尋求與他們的贊助關係產業做長期的聯盟。

#### (四) 溝通

成功的運動贊助關係是基於贊助雙方的有效溝通，溝通可能有許多不同的形式，有些贊助夥伴藉由基本的電話、e-mail 或是面對面訪談的方式來相互保持聯繫，在此情況下非常重要的事便是運動選手必須確認他們提供本身的重要資訊和最近的發展，有一些職業的運動選手一個新聞訊息給他們的贊助商，此訊息包含了過去重要的獲獎、做出關鍵決定的日期或是未來的展望，另外還有一些其他選手是只有提供資訊給贊助商。

#### (五) 合作

在成功的運動贊助關係中合作是另一個重要的條件，合作的形式牽涉到了雙方的行銷和未來的規劃努力，這也能幫助運動贊助夥伴兩者達到雙方的目標。贊助商通常來說相較於運動選手有更多的行銷手法，因此可以提供給運動選手行銷相關的幫助，另一方面運動選手可以提供給贊助商運動相關的知識關鍵，如此一來贊助商便能更進一步的加強與運動迷之間的溝通。

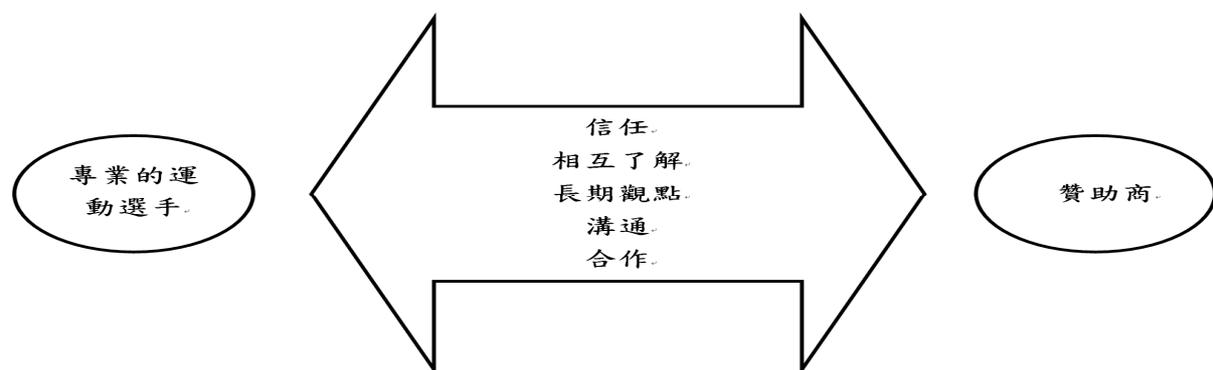


圖 2.3-2 良好贊助關係的重要因素(Bühler and Nufer, 2010)

### 3. 研究方法

#### 3.1 研究觀念性架構

就目前台灣地區運動選手培訓現況來說，我國運動選手的培訓體系分為四級：第四級為基層運動選手；第三級為各協會訓練中心及地方政府培訓之優秀選手；第二級為體育專業校院所培訓之優秀運動選手及役男儲備隊選手；第一級則為國家代表隊選手(張俊一，2009)，而本研究針對的研究對象是第二級和第三級的我國網球選手；另外基於Morgan and Hunt(1994)對關係行銷提出的關鍵調節變量模型，綜合運動職涯的觀點，並針對實務上運動贊助的特殊性，調整模型。

在關係行銷前置變數上，是針對未獲得贊助之我國網球選手，因此將原模型的五個變數縮減為三個：關係利益、共享價值、對等溝通，由於未獲得贊助之我國網球選手還未有關係終止成本之考量及投機行為，在關係行銷結果變數上，由於此模型的應用對象原為外部顧客，因此透過運動職涯與運動贊助文獻的探討，將最終的結果變數轉化為選手透過自身努力而爭取贊助的成果，在原模型中，默許原是指合夥人接受並支持另一合夥人特定要求或政策的程度，此與運動贊助中，盡力比賽指的是選手因為信賴而願意為贊助企業在賽場上全力以赴，並且支持贊助企業之決策，配合贊助企業之各項政策以達成比賽成績的定義相似，故本研究將默許此變數轉化為選手的努力變數；此外在贊助成果上，運動職涯行為的範疇相當廣泛，意指選手在不同年齡及不同心智基礎上，基於對贊助企業的信任而願意積極幫助贊助企業提升知名度及貢獻，以及選手們能友善的解決衝突並且對於贊助企業的未來決策有信心，諸如年輕選手努力練球尋求經費、知名選手尋求代言、有家庭之選手尋求穩定經濟提供，皆是希望能維持運動職涯，因此本研究透過專家訪談以及過去文獻，以運動職涯行為此變數取代離開的意願、功能性衝突及不確定此三項變數。以下提出本研究之觀念性架構如圖 3.1-1 所示。

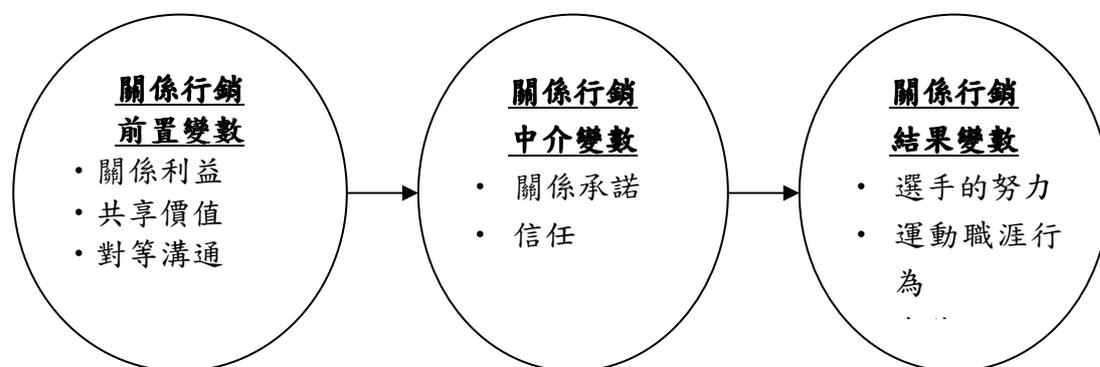


圖 3.1-1 觀念性架構

## 3.2 研究假設

根據關係行銷的文獻及運動職涯的文獻，調整 Morgan & Hunt (1994) 對關係行銷所提出的關鍵調節變量模型，針對運動贊助的特性，提出本研究的假設如下：

### (一) 關係利益

Morgan and Hunt(1994) 認為企業從相關合作夥伴得到巨大的利益時，像是產品獲利、顧客滿意以及產品績效...等，將會有助於彼此的關係承諾。當交易雙方關係利益愈大時，傾向有正向關係承諾，運動選手希望能從企業方獲得良好的利益，譬如教練訓練經費、設備、服裝及比賽報名費...等，便能夠有助於關係的承諾。

#### **假設一：關係利益與關係承諾為正相關**

### (二) 共享價值

共享價值觀會促成承諾和信任的發展(Dwyer and Schurr,1987)，Morgan and Hunt(1994)亦認為共享價值觀是夥伴對於行為、目標和政策，具有某種程度的共同信念，當交易夥伴有共享價值觀時，他們會更加重視彼此的關係，對組織增加情感性投資。運動選手與企業組織擁有共同的價值觀，像是網球運動的價值、球迷的價值、網球精神的價值、網球商品化的價值...等，如此便能促進承諾與信任。

#### **假設二：共享價值與關係承諾為正相關**

#### **假設三：共享價值與信任為正相關**

### (三) 對等溝通

適當的溝通，可解決問題並且整合不同的觀點及期望，以幫助信任的建立，Morgan and Hunt(1994)認為在交易中與合作夥伴有頻繁且高品質的溝通，將會形成彼此間高度信任。運動選手適當的與贊助企業溝通目標及目的，能有效提升信任並達成目標一致性，不容易發生違約情形。Bühler and Nufer(2010)認為成功的運動贊助關係是基於贊助雙方的有效溝通，因此若是能對等的溝通並簽定合約比較不會發生投機行為。

#### **假設四：對等溝通與信任為正相關**

### (四) 信任

具體而言，信任是指信任者不論在有沒有能力監督或是控制對方的情況下，基於期待被信任者可能採取的行動，而願意主動承擔被信任者不採取期待行動的風險(Morgan and Hunt,1994)，當運動選手對企業或是企業對於運動選手，當其中一方對另一方的信賴與誠實具有相當的信心時，信任就會存在。Bühler and Nufer(2010)也認為信任

在運動員和贊助商之間是一個重要的變數。

#### **假設五：信任與關係承諾為正相關**

##### (五) 選手的努力

Morgan and Hunt(1994)定義默許為一合夥人接受或支持另一合夥人特定要求或政策的程度，且假定信任對默許有正向的影響。在贊助關係文獻中，許多贊助企業認為他們對於贊助關係具有承諾，但是指出附帶的條件是選手是否努力貢獻給贊助關係，進而直接影響到贊助績效。(Farrelly, Quester and Burton, 2006)認為贊助企業對於選手的努力是相當重視的，因此選手信任企業而努力達成贊助績效則容易爭取企業贊助的利益。

#### **假設六：信任與運動贊助為正相關**

##### (六) 運動職涯行為

Wylleman and Lavallee(2003)認為運動職涯依照年齡分為四個階段，分別是Initiation(萌芽期由家庭支持)、Development(訓練經費、設備消耗費用藉由比賽成績爭取贊助)、Mastery(教練及巡迴比賽費用需要有穩定贊助商)、Discontinuation(規劃未來成為運動形象代言人)，而在不同年齡階段中對於贊助的需求也不一樣。透過與專家訪談了解到贊助企業與選手不存在正常公司員工的勞僱契約，選手僅是信任贊助企業援助，而願意主動為贊助企業提供品牌形象及提升知名度，而在提供利益的過程中，贊助企業希望選手對贊助商能夠如同正職員工一般，基於組織目標，自發性為組織貢獻，然而須先使選手能信任贊助企業，亦即要先讓選手認同贊助的企業，並且願意投入情感。當選手信任贊助企業的資金援助信譽，可促使其充分發揮專長時，則會盡力配合贊助企業，並且相信在贊助企業援助下所累積的比賽經歷將有助於提升未來競賽的競爭力，進而期待繼續與贊助商續約，即運動選手透過運動職涯對於商業世界的特殊影響力，建立與贊助商之間的相互信任，使其雙方互利。

#### **假設七：信任與運動職涯行為為正相關**

##### (七) 合作

Morgan and Hunt(1994)認為承諾關係，將會促進和交易雙方的合作關係，因為此夥伴希望藉由維持良好的關係有益於雙方的利益，且信任會促進合作關係的達成。Bühler and Nufer(2010)認為在成功的運動贊助關係中合作是另一個重要的條件，能幫助運動贊助夥伴兩者達到雙方的目標。

#### **假設八：關係承諾與合作為正相關**

Deutsch (1960) 在囚犯進退兩難的困境實驗中發現，合作的建立需要信任，

Pruitt(1981)認為當信任存在，夥伴會較願意接受高風險的合作行為。

### 假設九：信任與合作為正相關

綜合上述，本研究之各項假設如圖 3.2-1 所示：

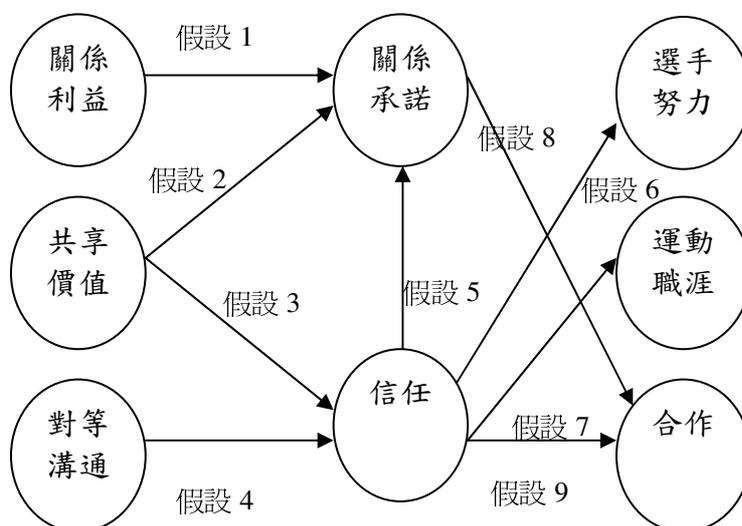


圖 3.2-1 研究假設

### 3.3 研究變數之操作性定義及衡量

以文獻探討為基礎，針對運動選手尋求企業運動贊助的特性，定義研究假設中各變數的操作性定義。在關係行銷上的衡量是根據 Morgan and Hunt(1994)針對 KMV Model 所發展出來的量表為基礎，針對實務上運動職涯及運動贊助的特性，調整關係行銷活動各構面的衡量，利用 Likert 五等量表設計，從非常同意到非常不同意分別給予 5 分到 1 分各變數之操作性定義與衡量如下所述：

#### (一) 關係利益的定義與衡量

關係利益的定義為選手希望從運動贊助企業得到的利益，若是利益滿足選手所要求的條件，則能增進或維持關係。本研究針對實務上運動選手希望與贊助企業增進或維持關係所能獲得的利益，將關係利益區分為兩項衡量，分別為：1.續約機會：合約內的比賽成績能維持一定水準；2.贊助利益：選手在爭取企業贊助所希望獲得之各項援助(教練訓練經費、設備、服裝及比賽報名費...等)。

#### (二) 共享價值的定義與衡量

共享價值的定義是指運動選手與運動贊助企業在贊助關係上的定位及價值，有相同的認知。衡量項目分別為：1.對目標定位一致：皆以獲得賽事冠軍為最終目標；2.對選

手在運動賽事上的價值認知一致：運動選手與運動贊助企業對運動賽事本身所能創造的周邊利益價值有相同的認知。

### (三) 對等溝通的定義與衡量

運動選手與運動贊助企業充分溝通，可有效協調彼此需求並且整合不同的觀點及期望，以幫助信任的建立，溝通定義為運動選手與贊助企業間正式與非正式之有意義且及時的資訊分享，降低資訊不對稱的狀況，使運動選手清楚了解贊助企業對未來獲利的期望及比賽成績要求。其衡量分別為：1.合作資訊溝通：贊助企業使運動選手了解目前的合作狀況，使運動選手掌握最真實的情況；2.不會違反條約：透過有效溝通，使運動選手了解贊助企業會依照合約上的內容給予運動選手應有的利益。

### (四) 關係承諾的定義與衡量

關係行銷活動的主要目的，即是增加個體對關係維持的重視程度，提高關係承諾，本研究對關係承諾的操作性定義為運動選手相信與贊助企業繼續維持關係是重要的，且認為維持此關係是值得的，因此會盡最大的努力，去維持此關係。其衡量分別為：1.努力維持長期關係：運動選手願意努力去維持和贊助企業的長期關係；2.努力維持良好關係：運動選手主動和贊助企業維持良好的關係。

### (五) 信任的定義與衡量

信任是指個體對他人的行為有正向的期待，而願意主動承擔風險的心理狀態，本研究定義信任為運動選手相信贊助企業的可靠性及誠實性。其衡量分別為：1.信任程度：運動選手信任贊助企業的程度；2.信任支持：運動選手支持贊助企業想要達成的目標。

### (六) 選手的努力的定義與衡量

贊助企業對於選手的努力是相當重視的，因此選手信任企業而努力達成贊助績效則容易爭取企業贊助的利益。選手接受贊助企業的援助，而有義務要完成其所要求的各項成績，因此選手的努力定義為選手信任贊助企業的援助且努力達成彼此的目標，並執行正式化的賽事成績要求，以求爭取贊助企業更多的贊助利益。運動贊助之衡量分別為：1.履行應盡義務：您認為受贊助的網球選手會努力完成應該盡的義務；2.傳遞贊助品牌資訊：您認為受贊助的網球選手會主動傳遞贊助商品品牌相關的資訊給大眾。

### (七) 運動職涯行為的定義與衡量

運動職涯行為是指不同年齡層之運動選手，對於其未來或是比賽成績有所期望並且礙於本身經濟狀況，為了生活及目標必須做出相對應的改變，以比賽成績及運動形象知名度來做為爭取贊助的依據。本研究對運動職涯行為的操作性定義為運動選手在不同運動職涯年齡階段對於贊助契約與應盡職責的重視程度，考驗運動選手是否能維持贊助契約而延續運動職涯。其衡量分別為：1.贊助職責重要性：受贊助的網球選手是否完成應該完成的責任(容易受不同運動職涯動機影響)；2.合約條款重要性：贊助企業所簽約的

條款會使網球選手不會隨意終止合約(不同運動職涯動機不同則有可能毀約)。

#### (八) 合作的定義與衡量

合作乃是指個體與他人共同協作完成任務或是達成目標，本研究對合作的操作性定義乃是指運動選手主動與贊助企業互相配合，共同達成彼此的目標。衡量分別為：1.互相配合：選手與贊助企業能夠充分合作，以達成共同目標；2.充分溝通協調：選手與贊助企業充分溝通協調，共同完成任務。

綜合上述對各項變數的操作性定義及衡量匯整如表 3.3-1 所示：

表 3.3-1 變數操作性定義及衡量匯整表

變數	變數操作定義	衡量
關係利益	選手希望從運動贊助企業得到的利益，若是利益滿足選手所要求的條件，則能增進或維持關係。	1.續約機會 2.贊助利益
共享價值	運動選手與運動贊助企業在贊助關係上的定位及價值，有相同的認知。	1.對目標定位一致 2.對選手在運動賽事上的價值認知一致
對等溝通	運動選手與贊助企業間正式與非正式之有意義且及時的資訊分享，降低資訊不對稱的狀況，使雙方清楚了解未來獲利的期望及比賽成績要求。	1.合作資訊溝通 2.不會違反條約
關係承諾	運動選手相信與贊助企業繼續維持關係是重要的，且認為維持此關係是值得的，因此會盡最大的努力，去維持此關係。	1.維持長期關係 2.維持良好關係
信任	運動選手相信贊助企業的可靠性及誠實性	1.信任程度 2.信任支持
選手的努力	選手信任贊助企業的援助且努力達成彼此的目標，並執行正式化的賽事成績要求，以求爭取贊助企業更多的贊助利益。	1.履行應盡義務 2.傳遞贊助品牌資訊
運動職涯行為	運動選手在不同運動職涯年齡階段對於贊助契約與應盡職責的重視程度，考驗運動選手是否能維持贊助契約而延續運動職涯。	1.贊助職責重要性 2.合約條款重要性
合作	選手主動與贊助企業互相配合，共同達成彼此的目標。	1.互相配合 2.充分溝通協調

### 3.4 發展量表

由於關係行銷的發展是源自於企業間的交易，隨後發展於企業與個體顧客間的交易，本研究將應用關係行銷的概念，確認關係行銷活動提升運動贊助風氣的因果關係，然而文獻上並沒有完整的量表可應用，因此本研究從文獻探討中整理的衡量構面，發展針對運動贊助所設計的量表，發展量表流程如圖 3.4-1 所示。

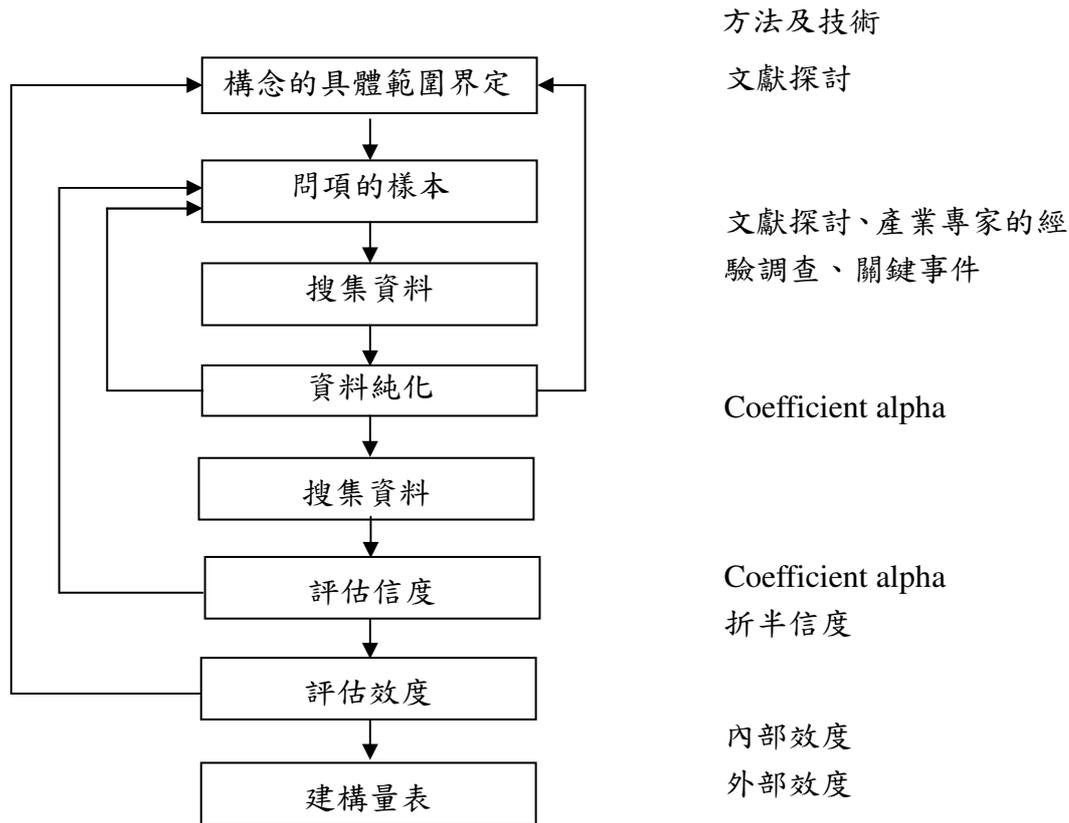


圖 3.4-1 量表發展流程圖

資料來源：Churchill, G. A., 1979. "A Paradigm for Developing Better Measures of Marketing Constructs." *Journal of Marketing Research*, Vol. 16, pp.64-73.

#### 3.4.1 問卷設計

在 3.3 已將變數操作性定義及衡量之具體範圍界定清楚，以下根據各衡量項目設計其具體的問項，問卷共分為三大部分，分別從關係行銷前置變數、關係行銷中介變數、關係行銷結果變數三大構念下的各變數進行問卷的設計，以 Likert 五等量表，從非常同意到非常不同意分別給予 5 分到 1 分，為了確認有效問卷數，設計部分的反向問項，其後的分析，將會採用反向計分的方法；在人口統計變項上，則透過訪談及次級資料的搜集，使各問項的回應尺度在適當的範圍中。問項匯整如下頁表 3.4-1 所示：

表 3.4-1 變數對應問項匯整表

構面	變數	衡量	問項
關係行銷前置變數	關係利益	1.續約機會 2.贊助利益	1.您很重視在合約期滿後是否有續約的機會 2.您很重視企業贊助提供的利益
	共享價值	1.對目標定位一致 2.對選手在運動賽事上的價值認知一致	1.您認為贊助企業與網球選手的目標一致 2.您認為贊助企業與網球選手會對於比賽成績的價值認知一致
	對等溝通	1.合作資訊溝通 2.不會違反條約	1.您認為贊助企業會讓網球選手清楚了解目前的合作資訊 2.您認為贊助企業會為了企業自己的獲利而導致選手利益受損
關係行銷中介變數	關係承諾	1.維持長期關係 2.維持良好關係	1.您願意盡最大的努力和贊助企業維持長期關係 2.您願意盡最大的努力去維繫與贊助企業良好關係
	信任	1.信任程度 2.信任支持	1.您願意信任贊助企業 2.您支持贊助企業想要達成的目標
關係行銷結果變數	選手的努力	1.履行應盡義務 2.傳遞贊助品牌資訊	1.您認為受贊助的網球選手會努力完成應該盡的義務 2.您認為受贊助的網球選手會主動傳遞贊助商品牌相關的資訊給大眾
	運動職涯轉換行為	1.贊助職責重要性 2.合約條款重要性	1.您認為受贊助的網球選手會忽略應該完成的責任 2.您認為贊助企業所簽約的條款會使網球選手不會隨意終止合約
	合作	1.互相配合 2.充分溝通協調	1.您認為受贊助的網球選手與贊助企業無法互相配合去達到設定的比賽成績 2.您認為受贊助的網球選手與贊助企業能充分溝通協調，以求更高之成績

除了上述在模型中的變數外，亦探討網球運動的人口統計變項，包含了選手的經濟及社會背景等資料，問項包含了選手個人的性別、婚姻、年齡、教育程度等，在網球職涯上的特徵，則包含月收入、目前受贊助產業、目前受贊助時間、運動產業中年資、轉換贊助商次數。如表 3-4-2 所示：

表 3.4-2 人口統計特徵問項匯整表

變數	衡量	問項
人口統計特徵	性別	1. 您的性別
	年齡	2. 您的年齡
	網球運動年資	3. 您從事網球運動的球齡
	目前是否受贊助	4. 您目前是否有受到企業的贊助
	是否曾比賽獲獎	5. 您過去是否曾在比賽中獲得獎項(由企業贊助)
	贊助項目偏好	6. 訓練經費、服裝、設備、報名費對網球能力的重要性

### 3.4.2 研究樣本及抽樣方式

針對我國目前第二級和第三級的網球選手，進行隨機抽樣，進行問卷調查。在各大全國級賽事中發放問卷，以及以電話及 E-MAIL 聯絡各大專院校之網球校隊隊長，再寄送紙本問卷並 E-MAIL 給各校隊選手，隨後進行催收。

### 3.4.3 預試與前測

#### (一)預試

針對東海大學的五位校隊選手，先請其填答問卷，再進行訪談，確認受訪者對題項意義的認知符合本研究想要表達意念，並了解問卷設計能否使受訪者方便作答並涵蓋本研究所討論內容，依訪談者對本研究建議，修正問卷，具體修正內容包括：

確認在運動贊助關係中，贊助企業提供給選手的關係利益，包含了多樣化的運動設備贊助、聘請教練訓練球技、增加參與賽事的機會、有機會為贊助的企業代言。因此將問卷中關係利益的問項聚焦於此四項。

#### (二)前測問卷之信度分析

以預試的結果修正本研究問卷後，針對研究樣本群，發放 50 份問卷作為前測，在前測分析中，整份問卷的 Cronbach's  $\alpha$  為 0.93，表示此問卷具有相當高的信度，再針對構念及構面分別以 Cronbach's  $\alpha$  作為信度檢測的標準，每個構面的 Cronbach's  $\alpha$  皆在 0.7 以上，判斷問卷在各構念及各構面中具有內部同質性。前測所得之結果如表 3.4-3 所示：

表 3.4-3 問卷信度分析

構念	Cronbach's $\alpha$	構面	Cronbach's $\alpha$
關係行銷前置變數	0.86	關係利益	0.76
		共享價值	0.96
		對等溝通	0.93
關係行銷中介變數	0.72	關係承諾	0.88
		信任	0.61
關係行銷結果變數	0.90	選手的努力	0.86
		運動職涯轉換行為	0.88
		合作	0.77

綜合上述，可判斷問卷在整體、各構念、各構面的信度皆在標準之上，表示其具有良好的內部一致性，本研究將可採用此問卷作為研究工具。

### 3.5 資料分析方法

本研究的資料分析分別以 SPSS 17.0 進行基本的描述性統計分析、因素分析、信度分析及變異數分析；再以 Lisrel 8.80 建構結構方程模式，以進行整體模式的驗證式因果分析，分析方法如下所述：

#### 一、描述性統計分析

說明樣本資料的結構，並針對各變項的平均值及變異狀況進行分析，以確認本研究樣本群的基本特性。

#### 二、因素分析

運用因素分析縮減變項的維度，亦即由眾多的相關變項中抽取若干相同的因素，簡化其複雜的變項關係，進而求得量表的建構效度。因素之抽取以主軸因子萃取出共同因子，以將關係行銷投入活動、關係行銷中介變數、關係行銷產出此三項構念，透過因素分析縮減變項的維度，以增加建構效度。

#### 三、信度分析

運用 Cronbach's alpha 係數法，檢測量表的信度，測量項目之間的內部一致性、同質性，當 Cronbach's  $\alpha$  值在 70% 以上，則判定本研究之量表具有信度，若低於 0.3 便刪除量表項目，反覆檢驗，使量表具有高度的穩定性與內部一致性。

#### 四、線性結構方程模式

建構結構方程模式，以探討關係行銷前置變數、關係行銷中介變數、關係行銷結果

變數此三項構念是否具有因果關係，在結構方程模式下，其因果乃是事先設定的模式，因此乃是透過各項適合度的指標，判斷此模式的配適度，若配適度皆在標準之上，則判斷在此模式上，各變數具有因果關係。並檢定各變數之間的路徑係數是否顯著，以驗證假設是否成立。

## 4. 資料分析

針對國內網球賽事人口進行隨機抽樣，針對分級賽事發放問卷 120 份回收 70 份，大專校隊發放 250 份回收 220 份，青少年選手發放 100 份回收 80 份，扣除無效問卷 58 份後，針對 312 份問卷進行資料分析。分別以 SPSS 17.0 及 Lisrel 8.80 作為資料分析的工具。第一節先分析樣本結構及各變項之描述性統計資料，了解樣本分佈及在各變項上之反應狀況。第二節透過因素分析，縮減變項的維度，增加量表的建構效度。第三節檢測原始量表信度，及因素分析後的重新調整構面後的量表信度。第四節以結構方程模式驗證整體的模式是否配適，並確認研究假設是否成立。

### 4.1 樣本結構與描述性統計分析

表 4.1-1 樣本結構分析匯整表

樣本背景因素	分類項目	有效百分比	累積百分比
性別	男	77.6%	77.6%
	女	22.3%	100%
歲級	青少年組(18 歲以下)	26.0%	26.0%
	公開組(19 歲-35 歲)	74.0%	100%
網球球齡	1-2	1.6%	1.6%
	2-3	14.4%	16.0%
	3-4	21.2%	37.2%
	4-5	21.2%	58.3%
	5-6	9.0%	67.3%
	6-7	7.7%	75.0%
	7-8	5.4%	80.4%
	8-9	2.9%	83.3%
	9-10	1.9%	85.3%
	10 年以上	14.7%	100.0%
目前是否受贊助	是	36.9%	36.9%
	否	63.1%	100%
是否拿過賽事獎品	是	73.7%	73.7%
	否	26.3%	100%
贊助項目哪個最重要	訓練	60.3%	60.3%
	服裝	9.3%	69.6%
	設備	26.0%	95.5%
	報名費	4.5%	100%

樣本的性別比率，超過三分之二為男性，一樣三分之二是公開組(大專組)，在網球球齡的分佈上，則以 3-5 年居多，10 年以上和 2-3 年次之，可見目前國內網球風氣還是以男性及公開組年齡(19 歲-35 歲)居多。

## 4.2 資料純化

針對關係行銷前置變數共 6 個問項、關係行銷中介變數 4 個問項及關係行銷結果變數 6 個問項，分別在三個不同的構念層次上進行因素分析，以主軸因子萃取出共同因子，旋轉方法包含 Kaiser 常態化的 Promax 法。在關係行銷投入活動上，將 6 個問項區分為三大因子，整體適合性達 0.704，解釋能力為 71.06%，表示本研究運用此三大構面作為關係行銷前置變數的構面相當適合，且有高度的解釋能力；在關係行銷中介變數上，萃取關係承諾及信任二項因子，其整體適合度為 0.627，解釋能力為 73.967%，表示承諾及信任二因子足以代表關係承諾的中介變數；在關係行銷結果變數上將 6 個問項區分為三大因子，整體適合性達 0.652，解釋能力為 76.423%，表示本研究運用此三大構面作為關係行銷前置變數的構面相當適合，表示以此三項因子，可代表並說明關係行銷結果。因素分析結果如表 4.2-1~表 4.2-3 所示。

表 4.2-1 前置變數因素分析結果表

	代表性指標	萃取因子	包含問項	因素負荷量
關係行銷前置變數	1.Kaiser-Meyer-Olkin 取樣適切性量數為0.704	關係利益	A11續約機會	0.751
			A12贊助利益	0.816
		共享價值	A21目標定位一致	0.872
	A22價值認知一致		0.835	
	2.解說總變異量的累積解釋力為71.06%	溝通	A31合作資訊溝通	0.726
			A32不會違反條約	0.802

表 4.2-2 中介變數因素分析結果表

	代表性指標	萃取因子	包含問項	因素負荷量
關係行銷中介變數	1.Kaiser-Meyer-Olkin 取樣適切性量數為0.627	關係承諾	B12努力維持長期關係	0.864
			B13努力維持良好關係	0.940
	2.解說總變異量的累積解釋力為73.967%	信任	B11信任程度	0.734
			B22信任支持	0.790

表 4.2-3 結果變數因素分析結果表

	代表性指標	萃取因子	包含問項	因素負荷量
關係行銷結果變數	1.Kaiser-Meyer-Olkin 取樣適切性量數為0.652	選手的努力	C11 履行應盡義務	0.835
			C12傳遞贊助商品牌資訊	0.918
	2.解說總變異量的累積解釋力為76.423%	運動職涯行為	C21贊助職責重要性	0.832
			C22合約條款重要性	0.822
	合作	C31互相配合 C32充分溝通協調	0.872 0.835	

註：萃取方法：主軸因子。旋轉方法：含 Kaiser 常態化的 Promax 法。

### 4.3 信度分析

整份問卷的 Cronbach's  $\alpha$  為 0.95，表示此問卷在測量關係行銷此議題上，具有相當高的同質性。分別針對各構念下，每一問項之項總相關係數檢測每一問項對於該構念而言的相關性，再針對因素分析後，所萃取出因子形成的構面，及其底下所包含的問項進行信度的檢測，以 Cronbach's  $\alpha$  作為信度檢測的標準，判斷問卷在各構念中是否具有內部同質性。

#### 4.3.1 關係行銷前置變數

在關係行銷前置變數此構念上整體的 Cronbach's  $\alpha$  為 0.814，其底下的構面及各題項之信度如表 4.3-1 所示，其中可看出各構面的 Cronbach's  $\alpha$  值皆大於 0.7，表示各構面有良好的信度。

表 4.3-1 關係行銷前置變數信度分析

構面	題項	Cronbach's $\alpha$	$\alpha$
關係利益	A11.您認為受贊助的網球選手會因為合約提供的利益會使選手想繼續合作	0.738	0.814
	A12.您認為受贊助的網球選手會因獲得利益而自願性替贊助品牌廣告		
共享價值	A21.您認為贊助企業與網球選手比賽目標一致 A22.您認為贊助企業與網球選手會對於比賽成績的價值認知一致	0.734	
溝通	A31.您認為贊助企業會讓網球選手清楚了解目前的合作資訊 A32.您認為贊助企業會為了企業自己的獲利而導致選手利益受損	0.789	

#### 4.3.2 關係行銷中介變數

在關係行銷中介變數此構念上整體的 Cronbach's  $\alpha$  為 0.814，其底下的構面及各題項之信度如表 4.3-2 所示，其中可看出各構面的 Cronbach's  $\alpha$  值皆大於 0.7，表示各構面有良好的信度。

表 4.3-2 關係行銷中介變數信度分析

構面	題項	Cronbach's $\alpha$	$\alpha$
關係承諾	B11.您願意盡最大的努力和贊助企業維持長期關係	0.878	0.814
	B12.您願意盡最大的努力去維繫與贊助企業良好關係		
信任	B21.您願意和贊助企業共同承擔任務達成與否的責任 B22.您支持贊助企業想要達成的目標	0.761	

#### 4.3.3 關係行銷結果變數

在關係行銷結果此構念上整體的 Cronbach's  $\alpha$  為 0.805，其底下的構面及各題項之信度如表 4-3-3 所示，其中可看出各構面的 Cronbach's  $\alpha$  值皆大於 0.7，表示各構面有良好的信度。

表 4.3-3 關係行銷結果信度分析

構面	題項	Cronbach's $\alpha$	$\alpha$
選手的努力	C11.您認為受贊助的網球選手會努力完成應該盡的義務	0.725	0.805
	C12.您認為受贊助的網球選手會主動傳遞贊助商品牌相關的資訊給大眾		
運動職涯行為	C21.您認為受贊助的網球選手會忽略應該完成的責任 C22.您認為贊助企業所簽約的條款會使網球選手不會隨意終止合約	0.757	
合作	C31.您認為受贊助的網球選手與贊助企業無法互相配合去達到設定的比賽成績 C32.您認為受贊助的網球選手與贊助企業能充分溝通協調，以求更高之成績	0.712	

#### 4.4 線性結構方程模式 (Structural Equation Modeling, SEM)

##### 4.4.1 構念間之因果關係

在理論模式的評估上，Bagozzi and Yi(1993)認為模型必須符合基本配適準則、整體模式配適度及模式內在結構配適度，以下先以驗證性因素分析確認基本的配適準則；再檢視整體模式在絕對適合度及增量適合度上的狀況，以確認整體模式的配適度良好；最後評估模式內估計參數的顯著性及潛在變數的萃取變異量是否在合理的範圍。

##### (一)驗證性因素分析

LISREL的計算乃採用最大概似法，總計進行了10次的疊代，完成了所有的參數估計。在此驗證性因素分析的參數估計與傳統的因素負荷量估計流程相似，但是以結構方程模式所進行的驗證性因素分析之參數估計可以排除測量殘差所產生的影響，亦可使各個測量變數與潛在變數之間具有多維的假設定，因此其因素負荷量較傳統估算的數值更高。其因素負荷量匯整如表4.4-1所示。可知全部的參數皆在0.4以上，且大部分的參數值亦都在中上的程度，其中對等溝通、關係承諾、信任、運動贊助及運動職涯行為的因素負荷量皆在0.65上，表示測量品質良好，適切性良好。

表 4.4-1 因素負荷量匯整表

測量變數 \ 潛在變數	關係承諾 前置變數	關係承諾 中介變數	關係承諾 結果變數
關係利益	0.53	—	—
共享價值	0.60	—	—
對等溝通	0.74	—	—
關係承諾	—	0.66	—
信任	—	0.69	—
選手的努力	—	—	0.77
運動職涯行為	—	—	0.68
合作	—	—	0.48

##### (二)路徑分析

以路徑分析探討變數之間的因果關係，運用迴歸方程式整合變數之間的關係，傳統利用迴歸分析所進行的路徑分析參數估計，必須進行多次的估計程序，而以結構方程模式來處理時，則可以同時估計一整體的方程式，避免程序上的複雜程度，並降低多次決策錯誤機率。因此本研究以統合模型分析的概念進行帶有潛在變數的SEM路徑分析。

在關係行銷中介變數對關係行銷結果變數上的影響，達顯著水準。其中結構模型對於潛在變數的解釋力，皆在合理範圍內，詳見表 4.5-2。表示在關係行銷的前置、中介及結果變數上，所建立的指標與潛在變數的關聯。

表 4.4-2 各變數解釋力.

指標	測量變數的變異量解釋力	判斷結果
結構模型對於潛在變數的解釋力	關係行銷中介變數0.84 關係行銷結果變數0.89	結構方程式對於關係行銷中介變數的解釋力為0.84而在關係行銷結果變數上的解釋力為0.89
內生測量模型的解釋力	關係承諾0.44 信任0.48 選手的努力0.59 運動職涯轉換行為0.46 合作0.23	潛在變項對選手的努力的解釋能力為0.59最高，關係承諾、信任及運動職涯轉換行為的解釋力亦可接受，合作解釋力最低。
外生測量模型的解釋力	關係利益0.40 共享價值0.36 對等溝通0.55	潛在變數對三個測量變數的解釋力均不是太高，在可接受範圍。

以線性結構方程模式驗證潛在變數之間的因果關係，根據Hair et al.(1998)年提出「絕對適合度衡量」及「增量適合度衡量」二種類型指標，作為驗證整體模式的評估指標。其結果列示於表4.4-3，透過各項判斷指標的數據，顯示此模型的契合度尚稱理想。

表 4.4-3 模式收斂效度分析匯整表

判斷指標		數據	結果判別
絕對適合度衡量	RMSEA	0.095	模型達配適水準
	GFI	0.96	模型達配適水準
增量適合度衡量	NNFI	0.93	達 95%信賴水準
	CFI	0.97	達 95%信賴水準

將測量模式的因素負荷量係數及結構模式之直接效果的標準化係數，標示於圖4.4-1。可知在因素負荷量愈高，潛在變數的影響力愈強下，關係行銷前置變數對於共享價值及對等溝通皆有強大的影響力，而對關係利益的影響力則較低；關係行銷中介變數對其兩個測量變數的影響力都很大；關係行銷結果變數對於選手的努力及運動職涯行為的影響力較大，對合作的影響力略低一些。

關係行銷前置變數對關係行銷中介變數的影響，以迴歸係數 0.92 看來，具有強烈的正向影響，亦即關係行銷前置變數愈高，則關係行銷中介變數的程度亦會愈高。而關係行銷中介變數對關係行銷結果變數的迴歸係數為 0.94，表示關係行銷中介變數愈高，則關係行銷結果變數亦會愈高。

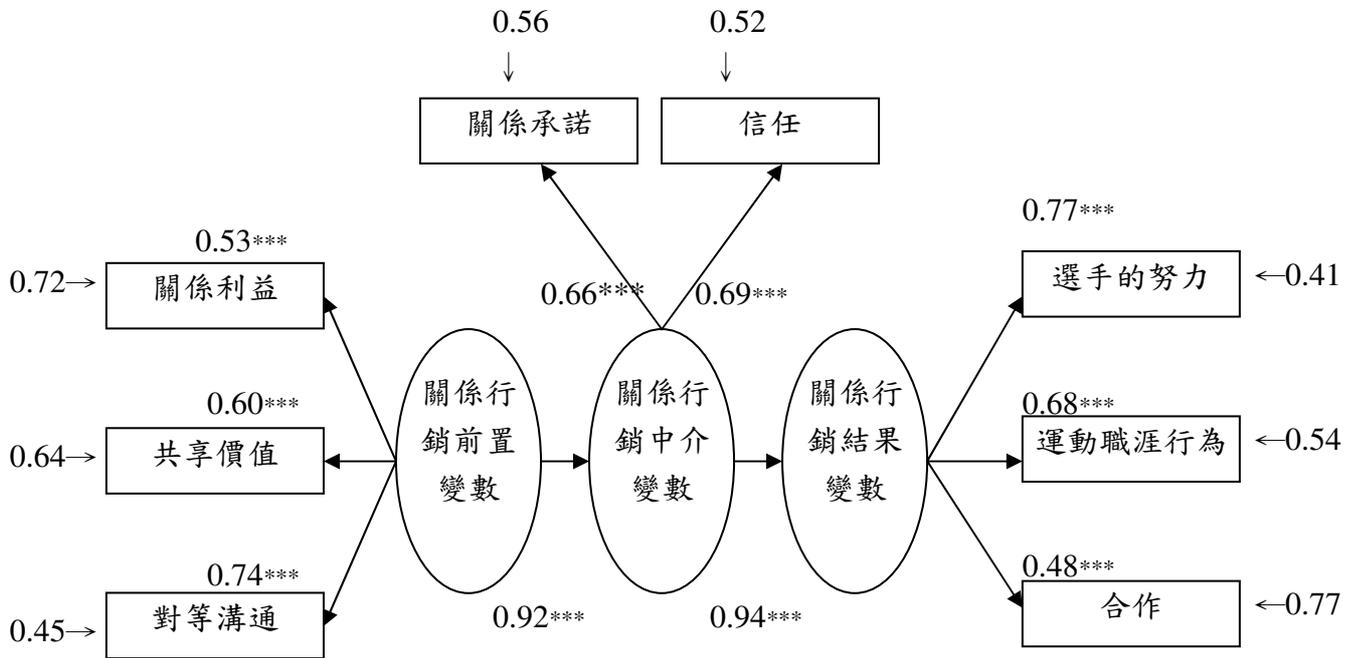


圖 4.4-1 結構方程模式 A

註 1：\*表示  $p < 0.05$ , \*\*表示  $p < 0.01$ , \*\*\*表示  $p < 0.001$

註 2：模型中有 11 個測量殘差，其變異量被自由估計，另外每一個因素的變異數設定為 1，殘差之間獨立。

註 3：每個測量變數僅受單一潛在變數影響，因此產生 11 個因素負荷量。

#### 4.4.2 構面間之因果關係

在確認關係行銷前置變數與關係中介變數及關係行銷結果變數之間的因果關係後，以線性結構方程模式來驗證將各構念內所包含各構面的因果關係，在此模式的分析之下，運用各種適配度評估指標，驗證整體模式。在線性結構方程模式中，對整體模式的評鑑指標，主要為 CFI 及 RMSEA 指標，另外卡方值及卡方自由度亦很重要，將各項指標運用的標準及本研究實際檢測出結果，列示於表 4.4-2。從整體模式各項配適度看來，整體模式具有相當的效度。

表 4.4-4 模式收斂效度分析匯整表

判斷指標		數據	結果判別
絕對適合度衡量	RMSEA	0.090	模型達配適水準
	GFI	0.92	模型達配適水準
增量適合度衡量	NNFI	0.92	達 95% 信賴水準
	CFI	0.96	達 95% 信賴水準

結構模式及測量模式之直接效果的標準化係數，標示於圖4.4-2，其中除關係利益對關係承諾為負顯著相關，共享價值與關係承諾對信任，及信任對合作不顯著外，其餘潛在變數間的關係皆有顯著相關。

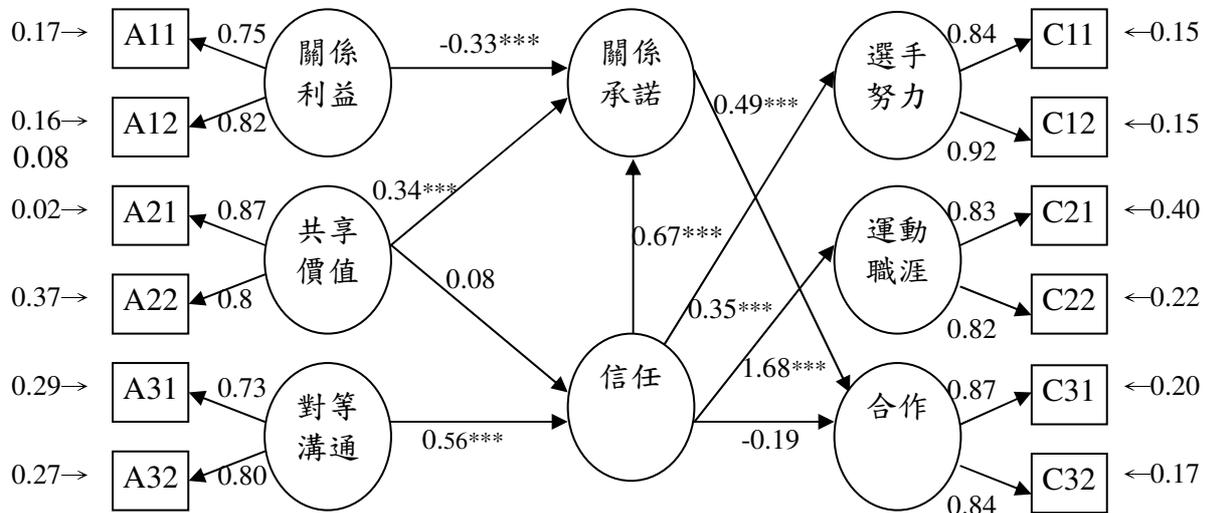


圖 4.4-2 結構方程模式 B

註 1：各觀測變數代號的意義請參照表 3。

註 2：\*表示  $p < 0.05$ , \*\*表示  $p < 0.01$ , \*\*\*表示  $p < 0.001$

## 5. 結論與建議

### 5.1 研究結果及解釋

依據結構方程模式之驗證，本研究之假設檢定結果如圖 5-1-1 示，在關係行銷前置變數中，僅有共享價值可直接影響關係承諾，而對等溝通則直接影響信任，再透過信任間接影響關係承諾，進而增進運動贊助、運動職涯行為合作等爭取贊助的成果。

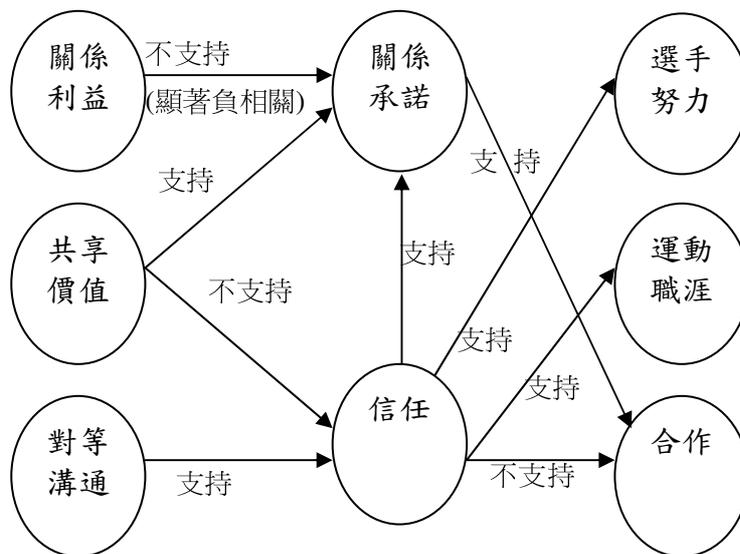


圖 5.1-1 研究結果

根據上述分析結果，本研究再向三位網球選手、二位網球教練及一位網球贊助企業管理人員進行驗證後，對本研究之假設成立與否解釋如下：

#### 5.1.1 關係行銷前置變數與關係行銷中介變數的關係

關係利益對關係承諾呈負相關(不支持假設一)：當選手希望得到的贊助利益越大時，能夠與贊助企業維持關係承諾的機會越低，也就是說當選手希望能從贊助商方面得到的利益越多，則較無法維持贊助關係，容易被利益引誘而跳槽。例：目前 NBA 賽爾提克隊的明星球員賈奈特的球鞋贊助便是從原本贊助者的 NIKE 跳槽到 ADIDAS 的案例。

共享價值對關係承諾為顯著關係，對信任呈不顯著相關(支持假設二，不支持假設三)當運動選手認為贊助企業的贊助資源能夠幫助其達到目標，像是獲得更高的比賽名次或成績，在此情況下運動選手便會想與企業建立關係承諾而接受援助，實質的合作條款及利益援助對於運動選手遠勝過於信任，因此共享價值直接影響關係承諾但並無法增加信任程度。例：某廠商願意贊助大專盃冠軍球拍，則選手即使對於此廠商無任何情感

歸屬還是會因為想接受援助而朝冠軍努力，希望與某廠商建立關係承諾。吳欣蓓(2009)也指出基於認定與情感上的相屬，人們因此願意分享知識，創造更好的績效但必須有支持性的因子來維繫團隊內的良性互動。顏郁人(2008)也都指出共享價值正向影響關係承諾。

對等溝通對信任為顯著相關(支持假設四)：當運動選手能與贊助企業以同等的合作出發點來談贊助的機會，而非贊助企業單方面的要求選手，在此情況下選手將會相當程度的容易去信任此企業。Bühler and Nufer(2010)和顏忻怡(2005)也都發現溝通正向影響信任。

### 5.1.2 關係行銷中介變數之間的關係

信任對關係承諾具有顯著相關(支持假設五)：當運動選手對贊助企業具有一定的信任程度之後，便能夠與贊助企業達成協議，成為贊助夥伴的關係。本研究與王國璋(2010)、陳建郎(2010)都藉由透過 Morgan and Hunt (1994)所提出的關係承諾-信任模式後研究發現信任顯著正向影響關係承諾。

### 5.1.3 關係行銷中介變數與關係行銷結果變數的關係

信任對選手的努力為顯著相關(支持假設六)：當選手對企業具有信任感之後，便會想要透過努力來達到企業的水準來與企業成為贊助夥伴，此與 Bühler and Nufer(2010)和(Farrelly, Quester and Burton, 2006)為一致。

信任對運動職涯行為具顯著相關(支持假設七)：當選手越信任贊助企業便會越重視贊助的重要性，通常以需負擔家庭生計的運動選手會越重視，由於想獲得更多利益延續其職涯而作出相對應的努力。此與 Wylleman and Lavallee(2003)提出不同的年齡階段和心理層級對於運動職涯轉換所做出不同的努力是相同的。

關係承諾對合作有顯著相關，信任對合作不具顯著相關(支持假設八，不支持假設九)：當運動選手與贊助企業達成關係承諾簽訂贊助契約，將會促進雙方的合作關係；運動選手與企業僅有信任是不足以促進合作關係，必須透過實質的利益關係的承諾。例：選手不會因為喜歡或信任一個廠商就無條件幫此廠商打廣告或宣傳此廠商品牌。林振盛(2003) 以及許芸禎(2008) 與本研究假設八一致，但與假設九不同為顯著正相關，此與運動贊助特性有相關，由於運動贊助並非買方與賣方關係，因此關係承諾對於合作的重要性遠大於信任。

## 5.2 管理意涵

透過本研究發現，確認選手可以透過關係行銷管理活動建立與企業的關係承諾及信任，以提升贊助績效，據此，提出以下建議：

1. 運動選手在追尋運動贊助時不應只著重在要求獲得高額的利益，必須先確認與企業

的共同目標及擁有與企業對等的溝通條件，進而建立彼此信任，間接影響贊助機會。

2. 當建立信任後選手必須付出相對應的努力，另一方面也必須重視贊助夥伴的關係，來使企業做出相對應的承諾。

### 5.3 研究限制與後續研究建議

本研究因時空限制及資源有限的情況下，在研究過程中出現的困難與限制如下所述，並據此提出後續研究建議。

#### (一) 將運動產業與企業組織以運動選手個人與企業組織間的關係為研究方向

國內企業贊助運動項目的趨勢，已漸漸成型，但運動贊助亦不再侷限於過去在單一選手，有愈來愈多的運動贊助以球隊或是運動組織為贊助對象，而運動選手個人的贊助與團隊或組織的贊助，將有不同的特性，對於相關企業的各项關係行銷活動，亦有不同的重視程度，因而影響到最終的贊助風氣，因此建議後續的研究將可以針對不同的層次將運動贊助區分為選手個人與運動團隊或組織，將此模型再作進一步的驗證。

#### (二) 運動贊助風氣如何在國內更全面的推廣與落實

目前運動市場中最大的問題，即是國內的運動經紀人或運動經紀公司才剛起步，因此選手對於運動贊助的獲得途徑，不像美國、歐洲等運動風氣蓬勃的國家能夠輕易的找到運動經紀人來替選手打理一切贊助相關事宜。建議後續研究可針對此一職業進行深入的探討，以提供國內運動相關職業及相關企業解決此一問題之良方。

#### (三) 贊助關係相關應用之可能性

本研究以我國未贊助之網球選手為例，若要運用在未來運動贊助發展上，只能運用在個人性之運動選手，如：桌球、羽球、高爾夫球...等選手。未來的後續研究，將可針對其餘運動項目與影歌星之贊助能否採用本文做為相同贊助模式進行深入研究與探討。

#### (四) 擴大研究時期

由於運動贊助在國內才剛開始蓬勃發展，並不算長期，相較於職業的運動選手或受到贊助的選手比率佔整體運動產業中的運動人口來說非常低，本研究採用的樣本(我國未獲得贊助之網球選手)較容易取得，因此建議未來可以針對在運動產業中不同運動項目的運動選手進行較長時間與較大規模之研究。

## 參考文獻

### 一、中文文獻

- 【1】 王國璋，2009，百貨公司顧客忠誠計劃對顧客滿意、信任與顧客忠誠度之影響—以嘉義市百貨公司為例，崑山科技大學企業管理研究所碩士論文。
- 【2】 林振盛，2003，信任機制對合作績效影響之研究：關係承諾之中介效果，南台科技大學企業管理研究所碩士論文。
- 【3】 吳欣蓓，2009，個人與團隊契合、情感性承諾、知識分享行為與團隊績效之關聯—兼論團隊公平知覺的調節效果，國立中央大學人力資源管理研究所博士論文。
- 【4】 洪聰敏，2002，運動員生涯規劃要領，發表於 2002 年學生運動員生涯規劃輔導人員研討會，台灣運動心理學會。
- 【5】 許芸禎，2008，百貨公司與會員關係行銷之研究-以信任與關係承諾為中介變數，國立高雄應用科技大學商務經營研究所碩士論文。
- 【6】 陳建郎，2009，以關係承諾觀點探討虛擬社群經營成員互動關係之影響，國立高雄第一科技大學資訊管理研究所碩士論文。
- 【7】 許瀨心，2003，運動員的生涯規劃，大專體育，第 66 期，pp. 105-110。
- 【8】 黃淑汝，1998，台灣地區職業運動贊助管理之研究，國立交通大學經營管理研究所碩士論文。
- 【9】 張俊一，2009，我國學校優秀運動人才培訓體系。學校體育季刊，第 19 卷，第 6 期，pp. 35-40。
- 【10】 張榮升，2009，高中體育班升學管道與職涯發展之研究。朝陽科技大學休閒事業管理系碩士論文。
- 【11】 程紹同，1998，運動贊助策略學。台北市：漢文書局
- 【12】 歐子源，2003，中國運動經紀人發展之研究，國立臺灣師範大學體育學系研究所碩士論文。
- 【13】 戴遐齡，2005，運動贊助與體育發展探究。台北市立師範學院學報，第 36 卷，第 1 期，pp. 121-146。
- 【14】 顏忻怡、周瑛琪，2005，以關係行銷模型探討影響派遣員工績效之因素，新環境、新課題、新策略、2005 年人力資源之創新與蛻變—教育訓練、中小企業、公共政策研討會，國家文官培訓所，台北。
- 【15】 顏明哲、張家昌，2006，企業贊助運動選手之效益概述，彰化師大體育學報，第 6 期，pp. 227-235。
- 【16】 顏郁人，2008，以關係承諾觀點探討虛擬社群之持續使用，國立高雄第一科技大學管理研究所博士論文。

## 二、英文文獻

- 【1】 Alfermann, D., Stambulova, N., and Zemaityte, A., 2004, “Reactions to sport career termination: a cross-national comparison of German, Lithuanian, and Russian Athletes.” *Psychology of Sport and Exercise*, Vol. 5, pp.61-75.
- 【2】 Ashley, C., Noble, M., S., Donthu, N., and Lemon, N., K., 2011, “Why customers won’t relate: Obstacles to relationship marketing engagement.” *Journal of Business Research*, Vol. 64, pp.749-756
- 【3】 Bagozzi, R. P., and Yi, Y., 1993, “Multitrait-Multimethod Matrices in Consumer Research: Critique and New Developments.” *Journal of Consumer Psychology*, Vol.2, No. 2, pp.143-171.
- 【4】 Berry, L. L., 1983, “Relationship Marketing: In Emerging Perspectives on Services Marketing.” *Eds, American Marketing Association*, pp.25-38.
- 【5】 Bühler, A. and Nufer, G., 2010, “Relationship Marketing in Sports – The Sponsor Perspective.” *Relationship Marketing in Sports*, pp. 89-113.
- 【6】 Churchill, G. A.,1979. “A Paradigm for Developing Better Measures of Marketing Constructs.” *Journal of Marketing Research*, Vol. 16, pp.64-73.
- 【7】 Coˆte´, J., 1999. “The influence of the family in the development of talent in sport.” *The Sport Psychologist*, Vol. 13, pp.395-417.
- 【8】 Crook, J. M., & Robertson, S. E., 1991. “Transitions out of elite sport.” *International Journal of Sport Psychology*, Vol. 22, pp.115-127.
- 【9】 Deutsch, M., 1960, “The effect of motivational orientation on trust and suspicion.” *Human Relations*, Vol. 3, pp.123-139.
- 【10】 Dwyer, F. R., Schurr, P. H. and Oh, S., 1987, “Developing Buyer-Seller Relationships.” *Journal of Marketing*, Vol. 51, No. 2, pp.11-21.
- 【11】 Farrelly, F., Quester, P. and Burton, R. 2006, “Changes in sponsorship value: Competencies and capabilities of successful sponsorship relationships.” *Industrial Marketing Management*, Vol. 35, pp. 1016-1026.
- 【12】 Fernandez, A., Stephan, Y., and Fouquereau, E. 2006, “Assessing reasons for sports career termination: Development of the Athletes’ Retirement Decision Inventory (ARDI).” *Psychology of Sport and Exercise*, Vol. 7, pp.407-421.
- 【13】 Ganesan, S., 1994. “Determinants of Long-Term Orientation in Buyer-Seller Relationship.” *Journal of Marketing*, Vol. 54, pp.80-94.
- 【14】 Gronroos, C, 1990, “Relationship Approach to Marketing in Service Context : The Marketing and Organizational Behavior Interface.” *Journal of Business Research*, Vol. 20, No. 1, pp.3-11.
- 【15】 Hair, J., Anderson, R. and Black, W., 1998, *Multivariate Data Analysis, 5th ed.*,

*Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.*

- 【16】 Harvey, B., 2001, “Measuring the effects of sponsorships.” *Journal of Advertising Research*, Vol.4, No.1, pp.59-65.
- 【17】 Heide, J. B. and George, J., 1988, “The Role of Dependence Balancing in Safeguarding Transactio.” *Journal of Marketing*, Vol. 52, No. 1, pp.20-36.
- 【18】 Hutchinson, D., Wellington, J., W., Saad, M., and Cox, P., 2011, “Regining value-based differentiation in business relationships: A study of the higher order relationship building blocks that influence behavioural intentions.” *Industrial Marketing Management*. Vol. 40, pp.465-478.
- 【19】 Jackson, B. B., 1985, “Winning and Keeping Industrial Customers: The Dynamics of Customer Relationships.” *Lexington, KY: Lexington Books*.
- 【20】 Luis F. L., Andrew L., Carmen L., August 2008, “The B2B-RELPERF scale and scorecard: Bringing relationship marketing theory into business-to-business practice.” *Industrial Marketing Management*, Vol. 37, Issue 6, pp. 686-697.
- 【21】 Morgan, R. M. and Hunt, S. D., 1994, “The Commitment-Trust Theory of Relationship Marketing.” *Journal of Marketing*, Vol.58, pp.20-38.
- 【22】 Poul H. A., April 2005 “Relationship marketing and brand involvement of professionals through web-enhanced brand communities: the case of Coloplast.” *Industrial Marketing Management*, Vol. 34, Issue 3, pp. 285-297.
- 【23】 Pruitt, D. G., 1981, “Negotiation behavior.” *New York: Academic Press*.
- 【24】 Robert, W. P., Lisa K. S., Mark B. H., Kenneth R. E. and Srinath G., September 2007, “Use of relationship marketing programs in building customer–salesperson and customer–firm relationships: Differential influences on financial outcomes.” *International Journal of Research in Marketing*, Vol. 24, Issue 3, pp.210-223.
- 【25】 Sam, M. P., Batty, R. and Dean, R. G.K., 2005, “A Transaction Cost Approach to Sport Sponsorship.” *Sport Management Review*, Vol. 8, Issue 1, pp. 1-17.
- 【26】 Skinner, J., 2010, “Sports Marketing and Sponsorship.” *Managing Football*, pp.103-117.
- 【27】 Smith A. C.T., 2008, “Sport Sponsorship.” *Introduction to Sport Marketing*, pp. 191-230.
- 【28】 Stambulova, N. B., 1994. “Developmental sports career investigations in Russia: a post-perestroika analysis.” *The Sport Psychologist*, Vol. 8, pp.221-237.
- 【29】 Stambulova, N. B., 2000. “Athlete’s crises: a developmental perspective.” *International Journal of Sport Psychology*, Vol. 31, pp.584-601.
- 【30】 Walker, M., and Parent M. M., 2010, “Toward an integrated framework of corporate social responsibility, responsiveness, and citizenship in sport.” *Sport Management Review*, Vol. 13, pp.198-213.
- 【31】 Watkins, A., and Hill, P., R., 2009, “A simulation of business-to-business decision making in a relationship marketing context.” *Industrial Marketing Management*, Vol.38,

pp.994-1005.

- 【32】 Webster, C., 1992, "What Kind of Marketing Culture Exists in Your Service Firm?" *Journal of Services Marketing*, Vol. 6, No.2, pp.54-68.
- 【33】 Werthner, P., and Orlick, T., 1986. "Retirement experiences of successful Olympic athletes." *International Journal of Sport Psychology*, Vol. 17, pp.337-363.
- 【34】 Wylleman, P., Alfermann, D. and Lavallee, D., 2004, "Career transitions in sport: European perspectives." *Psychology of Sport and Exercise*, Vol. 5, pp.7-20.
- 【35】 Wylleman, P., and Lavallee, D., 2003, "A developmental perspective on transitions faced by athletes." In M. Weiss (Ed.), *Developmental sport psychology*. Morgantown, WV: Fitness Information Technology.
- 【36】 Wylleman, P., Lavallee, D., & Alfermann, D. (Eds.), 1999. "Career transitions in competitive sports." *Lund: European Federation of Sport Psychology FEPSAC*, FEPSAC Monograph Series.