

從服務設計觀點探討職棒球迷球場經驗 —以 Lamigo 桃猿隊為例

高凱寧* 邱靖傑*

*銘傳大學商品設計學系

摘要

職業運動成功與否與進場觀眾人數有關，球迷的進場觀賽意願，對職業運動有著極大的影響力。而台灣的職棒運動也提供越來越多元化的活動與體驗，本研究目的即在探討觀眾在 Lamigo 桃猿隊國際棒球場主場賽事之球場經驗，研究方法採焦點團體法，依觀賽經驗分為資深球迷及資淺球迷兩組，比較職棒活動現有觀眾與潛在觀眾的球場經驗，並針對不同族群觀眾之需求提出球場及賽事的改善建議。研究結論及建議如下：1. 賽事進行前，觀眾已經有資訊獲得之需求，因此 Lamigo APP 的應用應可更加多元化。2. 從焦點團體訪談得知，觀眾的座位選擇背後有許多原因，建議球場可將不同位置的特色告知觀眾，針對不同觀眾需求發展座位行銷策略。3. 本研究在服務設計理論的探索階段採焦點團體法，目的在利用團體訪談的互動方式刺激受訪者球賽參與經驗的回想，但對於球迷本身自己也覺察不到的潛在需求，則較難經由焦點團體法發現，建議未來類似研究在探索階段可採影子計畫、顧客旅程地圖或虛擬人物等方法。

關鍵詞：服務設計、服務藍圖、接觸點、中華職棒、焦點團體法

一、緒論

臺灣棒球發展起始於日治時期，已逾百餘年歷史，棒球對臺灣人民來說不只是運動項目，更是一種精神寄託，各級棒球在國際賽事拿下輝煌的成績，每每讓國人的民族情緒沸騰到最高點，激發國人愛國信念及榮譽心，凝聚全民向心力，在國內眾多的運動項目當中，棒球發展是最早也最具規模且觀賞比例最高運動競賽，更被稱作是臺灣的國球，由此可見棒球對於國人的影響力。

中華職棒第一支實行真正主場制度的球隊是 La New 集團於 2003 年 12 月 27 日，接下前第一金剛隊成立的 La New 熊隊（李依蓉，2006），2004 年將主場比賽全部固定於澄清湖棒球場進行，2011 年並將主場由高雄的澄清湖棒球場遷移到桃園國際棒球場，同年 1 月 6 日更名成「Lamigo 桃猿隊」，



中文名稱展現在地化的決心 (Lamigo Monkeys 那米哥桃猿隊全球資訊網，2017)。2013 年成立第一支官方啦啦隊 LamiGirls 帶動現場氣氛，並改變以往敲鑼打鼓大聲喊口號的加油方式，將選手的加油歌全面電子編曲，讓 DJ 台即時播放熱鬧現場氣氛，全場球迷都能一同參與唱跳。2014 年因應三壘主隊側熱門區域座位供不應求，一壘客隊加油區門票銷售狀況卻不佳，故將客隊加油團及球迷移置外野區，推出「全猿主場」創舉，並打造一系列娛樂活動，賽後直接舉行演唱會的「動紫趴」、在場外打造整座戲水泳池的夏日「嬉力趴」、將摔角擂台直接搬進球場於賽局間舉辦格鬥競技的「超級霸王趴」等活動，另和國防部簽定合作意向書舉辦「阿米趴」(Army Party)，球賽開場前安排 5 架幻象 2000 戰鬥機飛越桃園國際棒球場上空進行衝場，寫下中華職棒歷史新頁，後續推出 Lamigo TV 並採用虛擬好球帶系統技術，邀請綜藝名人轉播，使無法進場之球迷透過手機或網路收視，共同享受現場氣氛；在硬體設施上，內野觀眾席上層看檯牆上增設環形 LED 螢幕、三壘側將改建成複合式餐飲歡樂區「桃猿大盛」，為全臺首創的露天用餐觀賽熱區；場外更推出「Lamigo 棒球餐廳」，可邊用餐邊觀看精彩球賽，另為發展屬地主義、深耕在地推出「JUMP！桃園」應援店聲援計畫，應援店的商家，可免費得到來自球團的限量主題商品，依照每家商家可以支援的內容不同，會有符合店家的應援模式，創新的行銷方式讓贊助商獲得更高的廣告效益，2014 年例行賽加季後賽票房收入高達 1.8 億元，高人氣提升球隊整體戰力，2014 及 2015 年(職棒 25 年及職棒 26 年)連續 2 年獲得「臺灣大賽」總冠軍，並在球隊所屬城市桃園地區風光舉辦封街遊行慶封王活動，使全民參與並分享奪冠榮耀，2015 年球季 Lamigo 桃猿隊票房將近 2 億元。Lamigo 桃猿隊掌握時代潮流的演變，以創新經營及強烈娛樂性元素推出的「全猿主場」深受球迷喜愛。

施致平 (2000) 指出運動已被視為「商品」呈現在觀眾眼前，商品呈現的交換方式，正是企業者用以經營管理的商業行為，顯然運動商業化的趨勢已形成；而運動員的盡力演出、觀眾的聲嘶吶喊、媒體的報導與轉播、企業團體的贊助，體育運動儼然已成為未來最盛大的舞台秀之一。Reichheld & Sasser(1990)指出球團若可以提升 5% 的顧客維持率，則利潤將可以提升至 25%-85%，可見球迷進場對球團維持的重要性。

而 Lamigo 桃猿隊落實單一主場制，革新加油應援方式，提供看球觀眾多樣化的活動及體驗，使得桃園棒球場已經成為全台灣看球環境最佳的棒球場。因此本研究將從服務設計觀點，探討觀眾在 Lamigo 桃猿隊桃園國

際棒球場主場賽事之球場經驗，透過服務設計的觀點，發掘潛在問題並發展服務藍圖，針對接觸點提出改善建議，以提供相關單位發展職業運動賽事球場服務流程作參考。

二、文獻探討

(一) 服務的定義及特性

服務概念一般泛指「有業者提供的」、「有服務人員幫忙的」或「無形的感受」，將此一般性的概念應用於消費環境中，即可視為消費者對整體消費環境的全面性感受與體驗。根據 Lovelock 與 Wirtz (2004) 指出，由一方提供績效 (performance) 或行動 (act) 紿另外一方即稱為服務。且在服務過程中，可能會有本質是無形的產品，且不具任何所有權的；或是在特定地點、時間所提供之顧客的一種經濟活動，能夠改變顧客利益 (benefit) 和價值 (value)。Kotler(1991) 歸納出服務的特性，主要有四項特性，分別為無形性 (Intengibility)、不可分割性 (Inseparability)、可變性 (Heterogeneity) 與易逝性 (Perishability)，略述如下：

1. 無形性 (Intengibility)

服務是一種無形化的商品，亦是一種行為，如果要像實體商品設定成一致化的品管標準或規格去提供是相當不容易的。一般實體商品會因為顧客可以看的到、聽的到、聞的到、吃的到及摸的到，自然能形成容易比較與瞭解的標準，並評斷商品的內容與價值。然而服務是一種無形化的商品，由業者透過員工、場地、形象及其它方式提供的一種行為，並無法像實體商品能讓顧客看到、聽到、聞到、吃到或摸到，因此，無法將商品之價值與內容作具體化描述。

2. 不可分割性 (Inseparability)

服務與實體產品最大的差異在於服務過程在進行時，提供者及被提供者皆需同時在場，無法經由其中一方自行產生服務，所以服務產生與所提供之來源為不可分割，亦即服務提供與消費過程是同時發生的。相反地，如果是實體商品則可以經由業者以標準化生產流程，透過量產、儲存及販售後才提供給消費者，因此，實體產品的提供方式可把消費與生產過程分開進行。

3. 可變性 (Heterogeneity)

服務針對不同的供應者、地點或時間，常會有不同的變化，無法設定完全統一的規格。即使是同一地點、同一時間、同一服務供應者，也常會因服務供應者或接受者當時的情緒、精神、身體狀況而有所差異；



甚至也可能因為消費者於接受服務時的場地或時間不同，要求的服務品質也會隨之改變。

4. 易逝性 (Perishability)

服務無法如一般實體產品具備可以儲存的特性，因為服務提供時需要服務的提供者及接受者同時存在，故無法於服務提供前預先準備，亦不能儲存，並且於服務提供完畢後即消失，無法以實體產品般使用存貨方式因應隨時之需求而提供。服務是一項無形的產業，顧客必須參與其中才能感受到服務品質的高低，而提供或販賣服務給顧客的提供者稱為服務業者，將服務視為其產出或商品的產業稱為服務業。

(二) 服務設計理論

服務設計必須瞭解人與人、人與事物、人與系統(組織)以及不同系統(組織)之間互動關係的價值，才能給顧客帶來更好的體驗，建立新的服務工程，改善既有服務，替服務提供帶來新的機會(羅敏捷，2015)。服務設計思考原則為以下五大核心：1.使用者中心(User-Centered)。2.共同創造(Co-Creative); 3.按順序執行(Sequencing);4.實體化的物品與證據 (Evidencing)和 5.整體性(Holistic) (Strickdorn，池熙璿譯，2013)，其中「共同創造(Co-Creative)」是服務設計的中心思想，共同創造有助於讓所有服務參與者在實際的服務進行時，更為流暢。服務設計除設計具體有形的服務對象外，更應著重體驗創新以及服務程序與系統的規劃，而服務接觸點可觸發服務瞬間進而形成服務帶，建構服務程序與系統，而接觸點是服務流程中的主要關鍵點，亦是設計專業切入服務的起始點。除此之外，服務設計並非只是單純的流程改造，而是在兼具空間與時間的設計本質之下，持續針對使用者體驗旅程中的接觸點，透過跨領域專業整合成為一個完整的體驗(楊振甫、黃則佳，2011)。英國設計聯盟 (2005) 提出一個雙鑽石 (the double diamond) 設計流程包含四個階段：1.探索階段 (Discover)、2.定義階段 (Define)、3.發展階段 (Develop)、4.執行階段 (Deliver)，簡稱 4D，針對多間具有代表性之企業的服務設計流程進行研究，將服務設計流程依循發散與收斂的順序，區分成四個主要階段，如圖 2-1 所示：



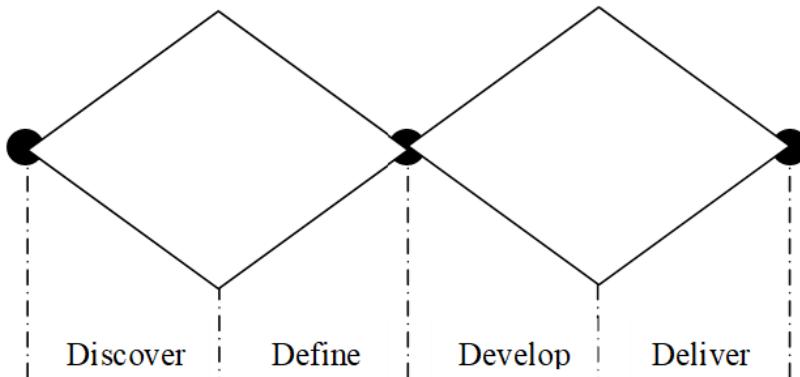


圖 2-1 服務設計流程(Design Council, 2014)

傳統上，「設計」的應用與「服務」較無直接連結。然而由於「服務」本身有多種特性，包含（1）功效(utilities)（例如，友善、快樂和幸福）、（2）產品或程序 (product or process)、（3）無形 (intangible) 技術或模式（例如，資訊處理、後勤支援、財務和商業運作模式）和（4）能耐 (competence)（例如，個人或群體知識和技術）(Gallouj & Weinstein, 1997)；單靠產品設計是無法完整提供所有服務相關的解決方案。因此，服務設計可說是一種服務價值創造的設計活動實踐（宋同正，2014）。

(三) 發現客戶需求的方法與工具

目前國際上，服務設計公司透過不同的方法與工具來規劃和設計服務流程，並與顧客溝通做出改善（李冬等人，2008）。服務設計的方法工具相當多元，設計師可依據流程中發現、創造、反思、執行階段與使用對象之需求交叉混合使用，以下為較常使用之方法工具：

1. 發現階段

(1) 影子計畫 (Shadowing)

影子計畫又可稱為影子法或尾隨法，研究人員如同黑影般利用文字、影像、照片紀錄或各項方法，以第一人稱角度觀察使用者所發生的一舉一動，並將問題點記錄下來，此方法有助於發現人們在哪些情境下會產生言行不一的舉止。

(2) 顧客旅程地圖 (Customer Journey Maps)

顧客旅程地圖功能為結構化使用者經驗資料，並協助讓設計師釐清服務與使用者互動的接觸點釐清後，將接觸點具體化開始建構出整體的顧客經驗。它是一套以使用者觀點為出發的地圖，透過地圖中所透露的訊息，得以找出正式與非正式的接觸點，針對特定機會點或接觸點進行延伸和分

析 (Stickdorn & Schneider, 2010)。

(3)人物誌 (Persona)

Persona 是使用者原型 (user archetypes)，以使用者為中心 (user-centered) 所創造出來的虛擬人物，主要在能呈現出特定目標使用者族群的使用情境或體驗 (Cooper, 1999)。在一般設計流程中，應用人物誌的優點有：避免設計師以自我為中心，能發掘複雜使用者的需求與喜好和替代無法隨時觀察或詢問的使用者 (Pruitt & Adlin, 2006)。Persona 擁有和真實人物一樣的性格特質，包含：家庭背景、內在情緒表現、個人生命經驗故事、價值觀等生活型態 (王如玉, 2011)。透過虛擬角色展現其動機與觀測反應，具體的呈現在真實世界中。

2. 創造與反思階段

(1) 故事板 (Storyboarding)

故事板是一種精簡的圖解敘事法，用於各種活動的描述，在新技術開發時，常用故事板圖示來說明預設情境中創新應用之特有功能如何運作 (陳嘉懿、林澤勝, 2009)。此方法源於電影製作，將一系列的服務活動按照依序進行預演，透過觀察其效果對服務活動進行改良設計，調整接觸點和真相時刻 (Moment of Truth)，重組和優化服務流程。

(2) 服務原型 (Service Prototypes)

Voss (1992) 指出服務原型是提出新服務前不可或缺的重要過程，為新服務上市前的模擬與測試，經由實體系統、道具、環境與人員模擬。相較於書面和感官描述，對服務設計的功能性、適用性、經濟性和策略性等方面取得較全面的瞭解 (郭子睿, 2011)。前期粗略的服務原型生成可提供後續設計的方向；經過模型和細化階段，後期的服務原型可成為設計的驗證。

(3) 服務角色扮演 (Service Role Play)

是指演員、利害關係人或是設計師即興扮演服務中互動情境的方式 (宋同正, 2014) 透過引導讓利害關係人參與在設計的情境中，以使用者角度切入，真實體驗人、事、物，藉由實際涉入體驗情境觸發創新的服務想法。

(4) 服務藍圖 (Service Blueprinting)

服務藍圖 (Service Blueprinting) 是由 Lynn Shostack 在 1984 年提出的方法，主要從顧客的角度建構企業服務流程，透過具體化的圖表，幫助企業確認服務流程中所有員工的服務工作、顧客互動、支援活動與前後流程順序，企業可以藉此觀點，瞭解顧客經歷的服務流程，並改善與提升每個



服務流程與顧客互動的品質，藉以提升顧客滿意度。Kingman-Brundage(1989)根據 Shostack(1984)提出服務藍圖的概念，將服務藍圖的遞送服務過程，透過視覺化的圖形而以流程圖的方式展現，企業可以藉此檢視整體服務架構，作為企業設計服務與做好服務品質管理的工具或方法。Kleinentalenkamp(1999)從過去研究可發現，服務藍圖可應用在不同的專業領域，包括：醫療流程管理、餐廳服務流程管理、飯店客房服務流程管理等，這些企業管理者可透過服務藍圖檢視服務流程的步驟與時間，以找出影響工作績效的關鍵因素，並加以適當地改善，提升企業整體服務品質(洪浚雄、徐伊婷，2012)。Zeithaml、Bitner 和 Gremle (2008) 所提出的服務藍圖建構，其主要是利用視覺化來呈現出不同服務接觸事件順序、具體服務內容和運作功能的關係，因此可以被視為一個服務設計流程。服務藍圖以三條水平線分隔，與人員對應的部份，分別為 (黃佳慧、林芳穗，2014)：

- 服務人員與顧客的「互動線」(line of interaction)：區隔顧客與服務人員之間。
- 服務的「可視線」(line of visibility)：介於服務人員服務提供與後場人員服務準備之間，服務接觸所涵蓋者，乃是可視線以上的區域。
- 後場人員「內部互動線」(line of internal interaction)：介於後場人員中用戶服務與技術服務之間。



圖 2-2 服務藍圖架構 (黃佳慧、林芳穗，2014)

三、研究方法

本研究在服務設計理論的探索階段採焦點團體法，目的在利用團體訪談的互動方式刺激受訪者球賽參與經驗的回憶，利用團體訪談可促進樣本間互動的特性，從顧客的角度，探討觀眾觀賞職棒比賽的參與經驗、情感

及態度，並依據資料收集結果，提出服務接觸點（Service Touch Point），發展服務藍圖，希望能從顧客的角度改善企業服務流程。

(一)研究方法與樣本

焦點團體法在市場調查研究上廣為運用(Robert, Marjorie & Patricia, 1956)。在質性研究的領域中，焦點團體法已列為社會科學研究的重要方法之一(王梅玲, 2002)。在焦點團體的座談中，成員大約維持在6至12人之間，研究者是團體討論的主持人，以所擬定研究議題為討論範圍，誘發團體自然的互動對談，促使團體成員表達他們對於研究議題相關的經驗、情感、態度、及看法(周雅容, 1997)。本研究依據研究目的，針對曾參與桃園國際棒球場Lamigo桃猿隊賽事的觀眾進行焦點團體訪談，由於根據研究者觀察，發現專程去看球賽的球迷及陪伴的家人朋友的球場體驗非常不同，也有許多觀眾並非專為看球賽而來，而是球場提供十分多元的活動及娛樂性吸引著他們，因此本研究的將針對兩種不同特質的球迷分別進行焦點團體訪談，訪談樣本分為資深球迷及資淺球迷兩組，期望能夠看到不同類型觀眾的需求，各組成員特性分述如下：

1. A組(6位)：具觀賽經驗3年以上球迷，年紀分布在24歲～32歲之間，均為直接喜好職業棒球運動者。
2. B組(6位)：觀賽經驗未滿3年的資淺球迷或陪同觀賽的親友，年紀分布在15歲～42歲之間。

(二)焦點團體法討論大綱

本研究根據研究目的，依觀賽流程發展焦點團體法討論大綱如下：

表3-1. 焦點團體法在職棒觀賽各流程中之討論大綱

觀賽流程	討論大綱
觀賽動機	1. 對棒球運動的看法喜好程度？ 2. 對進場觀賽氣氛喜好程度？ 3. 多久進場看球一次呢？
球賽資訊取得與賽前準備	1. 賽事資訊取得？ 2. 多元購(取)票方式？ 3. 票券資訊與提醒？
交通方式	1. 大眾交通工具不方便性？ 2. 自行開(騎)車停泊便利性？ 3. 前往球場交通識別度？



排隊與進場動線	1. 排隊環境與動線？ 2. 迅速入場路線？ 3. 排隊之公平性？
位置尋找與等候	1. 入座方式？ 2. 坐錯位置提醒？ 3. 表演活動互動性？
上半場賽事開始	1. 中途離席不便性？ 2. 活動參與感？
中場休息	1. 準時返位？ 2. 動線順暢度？ 3. 其它服務？
下半場賽事開始	1. 更多參與感？ 2. 感到疲憊或無聊？
比賽結束與後續服務	1. 參與其它節目活動？ 2. 迅速散場方式？ 3. 觀賽後經驗與心情？ 4. 球迷/陪同觀賽者的需求？ 5. 觀賽經驗與心情？ 6. 平常親友閒聊之間有無談到上述話題？他們看法如何？ 7. 其它建議？

(三) 資料分析

獲得焦點團體訪談者的同意後，採用錄音、筆記等方式記錄焦點團體討論內容，之後將訪談的筆記與錄音檔案整理為逐字稿，採用質性資料分析法進行歸納，過程中盡可能使用原有的字彙，以接近受訪者提出的原意。

四、研究結果

本節將焦點團體訪談結果依球賽觀賞流程整理為四大主題，包括：球賽資訊取得與門票購買、座位選擇、中場休息的活動和對現場氣氛的感受。

(一) 球賽資訊取得與門票購買：

A組受訪者對賽前球賽資訊取得多元，可透過官方網站、FB粉絲團及手機APP上取得資訊，而B組受訪者對賽前球賽資訊取得大多依賴友人或家人。現場購票之票券有設計圖案具收藏價值，而便利商店購買之票券的識別性較差，無球隊圖騰或符號，且與客運車票、演場會門票等一致規格，感到容易產生混淆。



「賽程從 Lamigo Monkeys 臉書就會有那個賽季的訊息，買票我都提前去全家便利商店 FamiPort 機台，開賽時間掌握好就可以直接進場，不過透過便利商店取票的票券，都跟演唱會、客運車票長得一樣，不認真看還真的分辨不太出來。」(A1)

「中華職棒賽程資訊都會印在小張摺疊的紙上，在便利商店都可以索取，購票我習慣去現場買票，去便利商店買還要手續費用，我不太會按拉，還是習慣提早去現場買票，早點進場，還可以看球隊賽前練習，只是賽程小表容易折到或遺失。」(A2)

「我也覺得那賽程小卡很容易弄丟蠻不環保的，長的跟便利商店蒐集點數的貼紙卡很像，且一整個球季下來都很容易不見，且有些顏色太相近了，分不清楚哪個球場的顏色，球隊有推出 Lamigo APP，可是超爛的沒什麼內容，你看 APP 猿味新聞還停留在 2013 年 9 月陳柔安開球的新聞，都是舊聞了，後來下載 CPBL 賽程 APP，方便多了。」(A3)

「都朋友約好順便幫我買票，我們也是從官方的臉書看到比賽資訊，不過便利商店購票雖方便，但票券跟現場購買的票券比較，就是沒有什麼紀念性，連個球隊圖騰都沒有，可是非會員現場購票貴 50 元。」(A4)「我是用手機看球賽資訊，以前傳統的小卡，手上東西一多都不知道掉到哪裡去，現場地上又形成垃圾蠻浪費的，門票倒是希望哪天可以像高鐵一樣可以用 QR Code 掃描進場，就很快速了。」(A6)

「剛好有桃園的比賽才會來看，我先生都上網購票。」(B1)

「我也是同學負責上網買票。」(B2)

「剛好看到便利商店有中華職棒的賽程表，跟同學約好來看的，我們是現場排隊購票。」(B3)

「哈哈我不負責購票，都先生處理的。」(B4)

「官網線上購票，再去超商取票，不過票券沒有獨特性。」(B5)

「我都是別人約的，然後現場購票。」(B6)

資深球迷對於賽前球賽資訊取得十分多元，平時便會主動關注中華職棒網站、臉書 Lamigo Monkeys 粉絲團等社群，也熟稔各項購(取)票方式及手續費用等。部份受訪者甚至因為 Lamigo 官方 APP 未更新即時新聞資訊，而轉用 CPBL(Chinese Professional Baseball League)賽程 APP。對於便利商店擺放中華職棒賽程表認為取得容易，但感到容易折損或遺失等不方便性。另有受訪者提及門票可採用 QR Code 方式掃描認證，精進門票及進場效能。兩組受訪者都認為透過便利商店購買之票券，大小及樣式容易與其它演場

會或車票產生混淆不清，應加強其獨特性或代表性。

(二) 座位選擇：

A 組受訪者進場觀賽經驗多，有各自喜好座位區域，而 B 組受訪者進場觀賽經驗較少，對座位尋找明顯感到識別困難，球場設置的平面圖，僅能判斷方向，認為應更加明確。部分 B 組受訪者會以小朋友安全為首要考量，選擇靠近鐵網的座位能觀察球員動態，也能解決置物空間。兩組受訪者對座位的需求明顯不同。

「座位不難找，且網路上很多猿迷都有座位攻略，像我喜歡坐上層的位子，視野比較好，可是進場人數夠多才會開放。」(A1)

「我都固定買 CDEF 區搖滾區的位置，因為 Lamigirls 啦啦隊。」(A2)

「平常日人數不多，座位不會坐滿，我每次都坐不同的座位，體驗不同的角度觀賽，全猿主場氣氛很棒。」(A3)

「只要買到票找座位不是問題，只是真的要提早進去球場。」(A5)

「多去看幾場球賽座位就好找了，找不到可以問工作人員跟球迷，而且我現在座位都固定，買熟區哈哈。」(A6)

「因為會帶小朋友去，座位都會選擇靠近鐵網的位置，防範界外飛球比較安全，且座位前方走道比較大一點，方便放些物品，帶小朋友的東西比較多，不過座椅坐久有點不舒適。」(B1)

「每個球場入口真的很像，尤其東南西北不易分辨，可是有工讀生主動來引導。」(B2)

「座位沒有特定去找，沒滿場就亂坐，因為球場的告示牌用英文來分區，可是進去現場就分辨不太清楚位置區域怎麼劃分。」(B3)

「我們也是考量小朋友，下層靠近鐵網的位置，不過帶小朋友去，不建議上層看臺樓梯陡峭，欄杆好低，很害怕掉下去。」(B4)

「每張椅子都藍色，沒有先概略問清楚位置，不太容易識別區域，不過運動場好像都會這樣。」(B5)

「進場有平面圖可以看，可是因為是平面圖，所以看不懂在上層還下層，不過問人是最快的，進場動線標示應該可以再清楚一些。」(B6)

「球場外野朝向偏西邊的設計錯誤，造成下午比賽到日落時打者、主審及捕手等本壘後方座位區，視線都直視太陽，一壘邊觀眾席下午直接曝露在太陽下西曬。」(A1)

「之前球場內野燈光照射角度太低，一抬頭就看見刺眼的光線，好像已經有調整燈光柱就沒有那麼明顯了」(A2)

「球賽開始就不適合離位，女生建議要靠走道的座位，不然坐最中間要從中途離開怕肢體接觸還蠻不方便的，且影響他人視線。」(A3)

資深球迷觀賽經驗多，各自有喜好座位區域，但都是為了能充分享受球賽的氛圍，部份受訪者偏好體驗不同觀賞球賽角度，部分男性受訪者選擇 Lamigirls 啦啦隊進出時會經過的位置，以便和他們擊擊掌或互動打氣，女性受訪者則以近走道座位為主，避免穿越人群的肢體接觸。資淺球迷進場觀賽經驗較少，對座位尋找明顯感到識別困難，即使有球場設置的平面圖，也認為僅能判斷概略方向，此組受訪者的座位選擇和球賽本身較無直接關係，例如部份媽媽球迷會以小朋友安全為首要考量，或選擇靠近鐵網的座位，方便小朋友觀察場上球員動態，滿足其好奇心。從受訪者的回答也可發現燈光、座椅的顏色和座椅設計還有可以改進的地方。

(三) 中場休息的活動：

A 組受訪者因看球經驗豐富而發展出一套自己的球場流程，不會在中場休息時去洗手間，而 B 組受訪者在中場休息時間大多會離開位子購買食物、紀念品或參觀球場其他展覽。

「上洗手間千萬不要等到五局或七局休息時間較長的時候去，因為洗手間要排隊且動線很擁擠。」(A1)

「不會特別離開位子，附近沒什麼商店，裡面美食區也沒什麼好買的，所以都買好食物飲料才去球場的。」(A2)

「女生使用洗手間時間較久，排隊很久，所以不敢喝太多水。」(A3)

「自己會去潮牌店逛逛買紀念品，但返位就座速度太慢，影響球賽視野。」

「帶小朋友在球場角落四處走走。」(B1)

「洗手間也有電視螢幕可看轉播，所以不一定要休息的時候才離開去洗手間。」(B2)

「上洗手間跟買食物來吃，不過排隊需要一點時間。」(B3)

「球場走廊會有一些球隊歷史，或主題看板介紹一些棒球相關資訊，因為進場時被進場人潮擁擠擋住，而忽略看板上資訊，所以可以趁中場休息帶小朋友去看看。」(B4)

「去逛潮牌店，裡面有針對女性的服裝用品都蠻可愛的或四處拍拍照。」(B5)

「坐在位置上看球員的動態，或看手機轉播聽球評講解剛剛的 play。」(B6)

(四)對現場氣氛的感受：

「下半場很快的又炒熱氣氛了，桃園球場 DJ 不太會讓你感到冷場。」

(A2)

「下半場一樣很精采，Lamigo 桃猿隊把球場的氣氛經營得很棒。」(A5)

「主持人很會帶動氣氛。」(A6)

「現場 DJ 很快就讓你回到比賽氣氛。」(B2)

「桃園國際棒球場吸引人的就是 Lamigo 桃猿隊的應援曲跟全猿主場的震撼。」(B4)

「球賽開始球場氣氛很棒，內野環型 LED 燈能夠炒熱氣氛。」(A4)

「球場有 LED 大螢幕，很棒。」(A5)

兩組受訪者都認為架設 LED 大螢幕及內野環型 LED 燈非常能夠炒熱氣氛，從回答中也可看出燈光、聲音和視覺等各種感官體驗的滿足讓受訪者對球賽的氣氛大多很滿意。部分資淺球迷認為啦啦隊及 Lamigo 桃猿隊的應猿曲，能夠讓人迅速地進入比賽狀況，但對於場上狀況或棒球規則因為不了解，須經由旁人說明或透過手機觀看 Lamigo TV 透過球評講解球賽。

另外多數受訪者都曾因其他觀眾中途離席而感覺受到打擾，建議球場效仿美日職業棒球賽事，由工讀生主動至座位區服務販售熱狗、啤酒等，降低人員移動，影響他人觀賽權益。

五、結論與建議

本研究目的是從服務設計觀點，探討觀眾在 Lamigo 桃猿隊桃園國際棒球場主場賽事之球場經驗，研究方法採用焦點團體法，深入瞭解觀賽球迷的球賽參與經驗、情感、態度及看法，並依據研究結果發展服務藍圖，透過具體化的圖表呈現，幫助球團確認服務流程中所有員工的服務工作、顧客互動、支援活動與前後流程順序，改善與顧客互動的品質，提升顧客滿意度。

本研究繪製的服務流程圖中，橫向共有三部份，第一部份為依據順向時間軸與箭頭繪製出的顧客行為動作流程，以紅色為表示；第二部份為對應顧客行為動作的服務人員流程，以黃色代表；第三部份則為後台其它服務人員準備之動作，以綠色表示，整體服務流程圖如圖 5-1。將上下劃分為前台與後台，縱向則為顧客行為與服務人員互動關係，以各類代表色相線條表示。



圖 5-1 Lamigo 桃猿隊國際棒球場主場賽事之觀賽服務藍圖

從圖 5-1 可充分看出企業的前台工作、後台工作甚至員工教育訓練等內部活動，在每一階段都影響著顧客行為的實體表現的滿意程度，透過服務藍圖可幫助企業規畫服務程序與系統，並帶來創新的體驗。

依據 Lamigo 桃猿隊國際棒球場主場賽事之觀賽服務藍圖流程之服務順序，本研究提出以下結論與建議：

1. 賽事進行前，觀眾已經有資訊獲得之需求，因此未來 Lamingo APP 的開發應用應可更加多元化，例如提供球賽消息之更新、賽事查閱及購票等功能，而在實體票卷部分，門票設計其實是一個重要服務接觸點，尤其對資淺球迷來說，門票是認識球隊的第一印象。
2. 觀眾進到球場後最重要的動作是找到對的座位，而從焦點團體訪談得知，座位的選擇背後有許多原因，例如：男性球迷可能選擇啦啦隊進出時會經過的位置，可以和他們擊擊掌或互動打氣；女性球迷則以近走道座位為主，避免穿越人群肢體接觸的不便性；部份媽媽球迷會以小朋友安全為首要考量，或選擇靠近鐵網的座以便能觀察場上球員動態，另有資深球迷則愛好體驗不同觀賞球賽角度；關於座位選擇的部分則建議球場可將不同位置的特色告知觀眾，針對不同觀眾需求發展產品行銷策略，甚至可於 APP 中增加購票及選位機制，或記錄前次座位號碼，滿足各種球迷的需求。
3. 在球賽過程中因職棒比賽時間較長，無法避免的是上洗手間的行為，球迷們多半發展出避免擁擠動線的個人因應策略，如：少喝水或不在中場休息時段去洗手間，而球場為避免球迷離開座位而錯失精彩片段，

在洗手間也設置了螢幕；並請工讀生至球場內販售食物飲料；也有球迷提出因對球場地理位置不熟悉因此避免離開座位，建議球場未來在增進服務體驗方面可以從「提供更多座位上的服務」角度著手。

4. 在「球場票券」及「機場捷運車票」部分，研究者建議 Lamigo 球團可將兩者相結合，推出具悠遊卡功能收藏價值高之門(季)票，提升球迷購買或蒐集意願。票券資訊及進場動線部份，則可透過手機 APP 方式，改善票卡資訊與座位尋找動線，另運用掃描行動條碼(QR Code)技術加快驗票效能，亦提升進場動線順暢度，改善其問題點。
5. 部份受訪者看球資歷較淺，提及對棒球規則、球員資訊及場上動態感到陌生，導致「無法即時掌握球場狀況」，為提升球迷進場看球意願，未來也許可參照日本職棒日本火腿鬥士隊，與 EPSON 合作推出穿戴裝置眼鏡，透過鏡面顯示目前的球賽資訊，以及投手、打者表現成績等資料，鏡架上具耳機功能，能即時播送球賽講解，讓球迷輕鬆瞭解目前比賽情況。
6. 文獻探討中提到規劃和設計服務流程的方法和工具非常多元，本研究在服務設計理論的探索階段採焦點團體法，目的在利用團體訪談的互動方式刺激受訪者球賽參與經驗的回想，但對於球迷本身自己也覺察不到的潛在需求，則較難經由焦點團體法發現，建議未來類似研究在探索階段可採影子計畫、顧客旅程地圖或虛擬人物等方法。

六、參考文獻

- Cooper, A. (1999). *The inmates are running the asylum*. Indianapolis, IL: SAMS.
- Design Council (2005). *Eleven lessons- Managing design in eleven global brands: The design process*. Retrieved April 1, 2014, from [https://www.designcouncil.org.uk/sites/default/files/asset/document/ElevenLessons_Design_Council%20\(2\).pdf](https://www.designcouncil.org.uk/sites/default/files/asset/document/ElevenLessons_Design_Council%20(2).pdf)
- Gallouj, F., & Weinstein, O. (1997). Innovation in services. *Research Policy*, 26(4), 537-556.
- Kleinaltenkamp, M., (1999), Service Blueprinting Ein Instrument zur Steigerung der Effektivität und der Effizienz Von Dienstleistungsprozessen, *Tech Vertrieb*; 1(2), p33-39.
- Kotler, P. (1991) . *Marketing management : analysis, planning and control*. Prentice-Hall, Englewood Cliff, New Jersey.
- Lovelock, C., & Wirtz, J. (2004) . *Service Marketing: People, Technology, Strategy*, 5/e, New Jersey: Pearson Prentice Hall

- Pruitt, J., & Adlin, T. (2006). *The persona lifecycle: Keeping people in mind throughout product design*. San Francisco, CA: Morgan Kaufman.
- Robert, K. M., Marjorie, F., & Patricia L. K. (1956). *The Focus Interview-A Manual of Problems and Procedures*, Free Press.David Mogan, Focus Group as Qualitative Research, London : Sage Publication.
- Shostack, L. G. (1984) . Designing services that deliver 。Harvard Business Review,
- Voss, C. A., Johnston, R., Fitagerald,L.,and Brignall,T.J. (1992) . Measurement of innovation and design performance in services 。Design Management Jounal 3 : p40-46 。
- 中華職棒大聯盟全球資訊網,上網日期：2019 年 1 月 7 日。網址：
<http://www.cpbl.com.tw/footer/about/> 。
- 王如玉 (2011)。Persona—有效聚焦研發資源。顧問專欄。瀏覽日期：2019 年 1 月 7 日,網址：<http://cpc.tw/zh-tw/consultancy/contents/21204> 。
- 王梅玲 (2002) 。焦點團體研究法的理論與應用。圖書與資訊學刊,40,p29 – 46 。
- 宋同正 (2014) ,序—服務設計的本質內涵和流程工具，設計學報 19 (2) 。
- 李冬、明新國、孔凡斌、王星漢、王鵬鵬 (2008) 。服務設計研究初探。機械設計與研究期刊,06 期。
- 李依蓉(2006)。職棒球迷對於球隊母企業認同之差異性研究-以興農牛、LANEW 熊為例。國立臺灣體育學院休閒運動管理研究所碩士論文。
- 周雅容 (1997)。焦點團體法在調查研究上的應用。調查研究,3,p51-73 。
- 施致平 (2000)。媒體與運動商業化互動關係之研究。體育學報,28 期,p 87 – 100 。
- 洪浚雄、徐伊婷(2012),服務藍圖、作業流程與空間規劃關係之研究,物業管理學會論文集,p99 - 106 。
- 郭子睿 (2011)。服務設計發展對設計業轉型影響之研究。碩士論文。國立臺北科技大學創新科技所,臺北市。
- 黃佳慧、林芳穗 (2014)。從服務設計觀點探討「博物館服務」：以「國立臺灣文學館」為例。設計學報,19 (2) ,p 67-90
- 楊振甫、黃則佳 (2011)。打開服務設計的秘密。財團法人臺灣創意設計中心。



蕭淑玲、盧月意媬、李昱辰、張呈瑋、鄭兆策、陳以玲（2012）。服務設計，
跟著做。臺北市：資策會。

羅敏捷(2015)。以服務設計觀點探討兒童圖書館之行為模式-以國立臺灣圖
書館為例。碩士論文,大同大學工業設計學系,臺北市。



Exploring the Fans' Experience of Watching Professional Baseball Game Through Service Design—A Case Study of Lamigo Monkeys Team

Kai-Ning Kao* Ching-Chieh Chiu*
*Department of Product Design, Ming Chuan University

Abstract

The success of professional sports is related to the number of the audience. The purpose of this study is to explore the audience's experience of Lamigo Monkeys Team in Taoyuan International Baseball Stadium. Focus group interview was adapted to collect data of two groups: senior fans and junior fans. Conclusions and recommendations are stated as follows: 1. The audience need a convenient way to get more information about the game, the team and the stadium; so the Lamigo APP should be able to provide more functions to satisfy the audience. 2. Based on the results of the focus group interviews, there are many reasons behind the selection of the seats of the audience. It is suggested that the characteristics of different locations of seats should be provided and product marketing strategies for different audience should be developed. 3. The study adopts focus group interview to explore the fan's experience of watching professional baseball game. Focus group interview allows for broader and deeper insights into the topic, however, for the potential needs which the fans themselves are not aware of, it is difficult to find out through this method. For future related studies, other method or instrument of service design, such as: shadowing, customer journey maps and persona are recommended.

Keywords: Service design, Service blueprint, Service Touch Point, Chinese Professional Baseball League, focus group

