

企業領導模式與運動產業經營管理策略

黃耀斌 廖焜福 廖莉安

臺北市立體育學院

摘 要

本文愈探討企業管理模式對運動產業經營策略的影響，試圖以波特五力分析與波士頓顧問公司 BCG 矩陣探究企業策略管理的模式，從中了解運動事業領導者經營的策略思維，及經營管理的理論根基，以利探索運動產業經營管理應有的策略方針。本研究認為運動產業領導的核心策略，應以顧客為中心，以社會和經濟發展的需求為出發點，尋求公司的利基，描繪出公司競爭的態勢，探詢市場發展的藍海局勢，以發展公司的特色豎立品牌。運動產業策略管理的概念與知識，如能借鏡於企業管理模式，將有助於建構運動產業完善的經營模式。運動產業的領導者，運用企業成功的策略能給創造產業新的思維，有利於創造運動市場的藍海，走上具有創新與永續的產業品牌。

關鍵詞：企業管理、運動產業

壹、前言

根據 Bass 1990 研究指出，1980 年之後企業領導模式逐漸走向轉型領導，行政學者 Bennis 於 1978 年提出轉型領導的理論看法，其中以 Leithwood 對於轉型領導的研究實踐最為有名，領導理論由 1950 年傳統實證主義探討領導者的領導效能，直至 1980 止詮釋主義探討領導模式為其主流。

近年來企業領導者不斷提升專業能力，2003 年司徒達賢提出策略管理一詞，並指出從事企業界的高階主管 CEO 應具有敏銳的洞察力，了解組織的情境，並分析組織利基，運用策略創造組織的效能。本文運用企業策略管理模式進行運動產業的探討，藉由經營管理的理論根基，及成功企業領導者的經營模式，探索運動產業經營管理應有的策略方針，提供運動事業領導者經營的發展思維。

貳、企業領導模式與策略管理

「策略即是手段或方法」，策略計畫是指如何根據組織發展訂定目標及擬定運作方式，首先了解組織目前現況與評估未來發展方向與目標，而策略即是搭起目前與未來之間的橋樑所應當使用的手段 (Chaffee, 1985)，簡言之，策略為目標和手段的結合。

策略的內涵指的是企業要採取的策略行動，但策略決策需要經過組織的決策過程及分析的過程，策略形成之後，最大的挑戰就是執行的問題，在企業設計策略之後，還要重新建立組織結構，創造企業獨特的文化和價值觀，建立配套的激勵制度，制定功能部門策略以使整個策略得以實現，這整個分析、成形、決定、執行的過程就是策略管理。而企業經營的策略思維，為了透過嚴密的分析，考慮重要的決策變數後，再決定策略的內涵和行動計畫，使組織具有競爭性。本文運用企業成功的思維，尋找運動產業領導者策略管理的取向，亦即探討運動產業領導者策略的可行性、技術性與適用性。

一、運動產業領導策略管理的可行性

企業經營的目的在於追求利潤與成長，佔據產業鏈的關鍵位置，關鍵環節的價值擴大使價值最大化，1985 年企業開始運用策略管理，由早期的 SWOT、五力分析、BCG 分析，至目前加入賽局理論、組織理論之後，使得策略管理更加縝密與普遍。根據相關文獻研究顯示，運動產業領導策略管理，主要取材於企業管理理論，近年來引用企業概念進入運動市場，運用於運動產業僅是套用企業的理论嘗試性的運用，對其環境與組織情境的不同少有琢磨。

Fidler (2002) 研究傳統領導的概念並介紹現今領導風格及領導策略。研究中提到策略管理在領導中的角色，認為領導系統有七個模型：學校目標領導、資源領導、專業領導、社會領導、環境領導、教學領導和發展組織。透視這些領導模型提供運動管理者基本思維方向。如何運用策略管理對組織發展的貢獻，說明策略的概念和策略的分析、選擇和實施概念性階段；並利用策略管理的理論，建構運動產業運用策略分析的過程。

Lashway (2003) 認為十年前領導者行事作風是封閉且趨向控制型的領導模式，制定目標、制度僵固和成果導向的領導模式。現今領導模式以建構團隊、創造網絡系統和激勵作為，領導迅速轉移尋找一個最佳的帶領方式，是領導者運用策略的方式而不是作為競爭。Lashway 概述三個廣泛的領導策略原則：等級制度、轉型策略和精簡策略，它提供以下方針選擇領導的策略：(1) 領導應該靈活地使用策略；(2) 領導應該均衡短期和長期的需要；(3) 策略選擇必須為組織團體的價值而服務；(4) 同樣的行動可能超過一個策略以上。

二、運動產業領導策略管理的技術性

企業策略管理的經驗，能提供領導者運用策略技術性，發揮領導者的執行力。企業策略的定義是：「決定企業長期目標，採取行動、分配資源來達到目標」。良好的策略係根據企業本身的優、劣勢，未來環境的變化，對手的行動等來分配資源，追尋獨特、永續經營

的定位。因此，引用企業策略管理，運動產業競爭策略有三個技術要件：(1) 策略定位：首先以需求定位，其以價格、年紀為族群分類；其次以價值鏈定位，尋找產業過程的價值鏈；(2) 差異化及競爭優勢的選擇：流程再造、標竿競爭，和追求「最佳實務」成為企業界尋求差異化的重要思維。組織於市場上差異化，獲得組織的競爭優勢，為獲得競爭優勢的持久性，組織創造性越高競爭優勢越持久；(3) 競爭態勢：說明與競爭者之間的關係，經營對雙方彼此有利或偏向己方的競爭氛圍，這是策略上重要選擇，領導者應當根據組織的優勢，強佔市場一席之地。不過當競爭對手同質性高，造成雙方相互較勁，形成紅海，導致利潤愈來愈微薄，這時企業唯有追求差異化將可作為新策略的重點。

一般競爭優勢的廠商選擇差異化的基礎可以是成本或品質，以成本差異化的廠商追求的就是成本領導的策略，企業可以利用經濟規模、垂直整合、共同技術平台、共同零組件、追求經驗曲線等方法降低成本。江志正（1997）指出如要以較簡單的話來表達策略管理，可以說「策略管理即是組織的生涯規劃與實踐」。

策略的內涵指的是企業要採取的策略行動，但策略決策需要經過組織的決策過程及分析的過程，策略形成之後，最大的挑戰就是執行的問題，在企業設計策略之後，還要重新建立組織結構，創造企業獨特的文化和價值觀，建立配套的激勵制度，制定功能部門策略以使整個策略得以實現，這整個分析、成形、決定、執行的過程就是策略管理。戴國良（2004）指出就廣義的經營策略而言，主要包括三個構面：第一、先確立公司的經營理念，這是公司的信念、使命、願景、核心價值觀與目標；第二、公司的經營策略，亦即公司該往哪個方向走；第三、公司的經營戰術，亦即如何達成上述經營理念與策略原則的一連串計畫行為。林宜萱（2003）認為策略管理可以說是管理整個策略形成及執行的過程，包括了策略的內涵及形成策略的過程。

Levacic 和 Glatter（1997）說明企業管理變革的本質，以及了解在變革中如何運用策略處理問題。該研究主要特點是評估運用策略管理和競爭優勢在組織內部及過程中加以發展。發現策略實際反應了增加競爭和被增強的壓力削減的成果。聯合組織間的合作，能由競爭環境更加促進團體的生存與創造優勢。

綜合以上，運動產業領導策略管理的技術性，其形成、執行及評估的過程。大致延用企業策略管理理論，現今運動產業也走向企業經營模式，運用策略尋找市場差異性，以利市場競爭優勢。

三、運動產業領導策略管理的適用性

本節探討企業管理競爭模式運用在運動產業領導的適用性。首先說明企業策略管理的競爭模式。

(一)波特五力分析

哈佛大學教授麥克·波特 Michael E. Porter 五力模型 (Porter, 1980) 主要在預測一個產業的競爭狀況和潛在利潤。產業的潛在利潤受到五種競爭力的影響，第一是購買者的交

涉能力，如果購買者交涉能力強，廠商的利潤自然較小。第二是指供應商的交涉能力，以及供應商是否有能力向前垂直整合，進入廠商的產業。第三是指廠商必須和它的替代品競爭。第四並要隨時提防潛在競爭者進入。第五是指既有廠商的競爭（如圖 1）。圖 1 將五力分析分成兩群，其一為與廠商相關，另一為與技術、商品與服務相關。基於此，五力分析圖像中包含中心與周圍兩部分，中心企業本身，外部則有四股廠商之威脅力量，分別為橫軸之上游供應商與下游買家（注意橫軸的上下游與產業即是該公司所處產業鏈之上下游），縱軸為現有競爭者與潛在競爭者。換句話說，上面四股廠商威脅力量即是站在企業現有產品線或是服務線的觀點，因此如果企業本身包含不同技術領域的產品線，那麼便需要進行多個波特五力分析，以便瞭解該公司在其他產品線比較競爭能量（周旭華，1998）。波特五力分析的最後威脅觀點即是所謂的替代品威脅，亦即為新技術或是新產品對舊有（現有）技術與產品的威脅，因此屬於技術或是產品分析領域（含服務分析）。基於此，進行波特五力分析即是進行上述兩大類的情報分析與策略分析，當然這些分析並非完全獨立，因為技術是掌握在廠商手中，而廠商分析的一大部分即是該廠商技術能量分析。

波特五力分析是所謂的企業競爭策略，因此屬於威脅分析類型（SWOT 分析中的 Treats）。然而，威脅與機會 Opportunities 是一體兩面，因此如果以企業的主動機會尋找觀點來看，新產品的“替代”也可想像成新產品的“開發”，而這種新產品或新市場的尋找，就有如現階段競爭的“紅海”轉移到新利基的“藍海”一般，因此可表示成圖 2。此外，波特五力分析有趣的地方即在於可以進一步擴充與延伸。例如如果不以競爭而是以合作（例如策略聯盟）角度來看，那麼產業全球分工時代，企業間的合作便出現許多機會，例如上下游策略聯盟，即是與上游供應商策略聯盟，或是與下游買家策略聯盟，進一步擴大產業能量。

每一種競爭力的強弱，決定於產業的結構或經濟與技術等特質。透過五力分析可以瞭解目前產業結構也可確認企業本身在產業的優劣勢，以訂定適合的競爭策略；在組織營運上，可透過群聚重組或重建、聯合行銷或策略聯盟的方式擴展其群聚能量，與水平整合建立連鎖化的企業模式、垂直整合（異業整合）及特色化、個性化方向轉型。最後，Porter 歸納各種可能的手段，提出了三個一般化的競爭策略，也是策略選擇上三個基本策略：（1）成本策略：推出大眾化產品全力追求低成本；（2）差異化策略：以產品差異化為例，以市場區隔同樣產品能符合不同年齡層次的口味；（3）集中策略：針對特定市場，推出適合該市場消費者特性的產品，資源人力集中一個市場的策略。

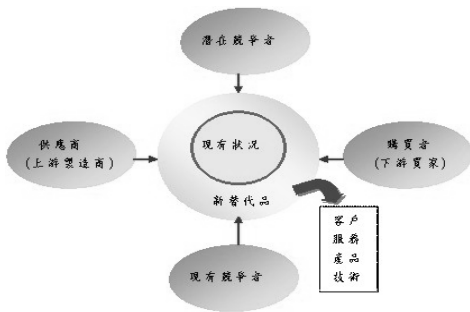


圖 1：波特五力分析示意圖。
(Source: STPI, 2005/12)

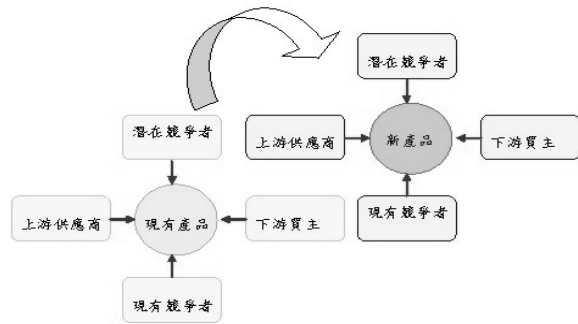


圖 2：新產品之波特五力分析。
(Source: STPI, 2005/12)

(二) 波士頓顧問公司 BCG 矩陣

組織能力中最關鍵的因素是核心競爭力。核心競爭力指的是公司各產品間的共同技術，而且這項技術必會優於競爭者，通常高度多角化的公司產品繁多，似乎找不到關聯，事實上，我們可以將產品視為樹上結的果實，果實需要樹枝、樹幹提供養分，樹枝、樹幹就是公司的核心產品，大樹的根更是提供樹木花果營養主要來源，以此比喻來看，大樹的根就是核心競爭力。「公司的核心競爭力不單只有一個，西方的大公司一般都具備二、三十個核心競爭力」，少的也有五、六個，不同核心競爭力間的組合可以產生不同的產品，同時成為產品多角化的基礎。核心競爭力更超越狹義技術的範疇，也可以是企業的行銷及獨特管理能力。例如卡內基，核心競爭力是增進人際關係的能力。

企業管理競爭模式運用在運動產業領導的適用性方面，有兩個分析工具可供測試，一是「SWOT 分析」，另一則為波士頓顧問公司 Boston consulting Group, BCG 所發展的「BCG 多角化策略分析」(司徒達賢，2003)。本文將以波士頓顧問公司的分析工具進行探討。

BCG 多角化策略分析方法認為，追求成長率的極大化是公司的多角化最終目標，也受到產業成長率的限制，可是公司成長需要資金，因此公司多角化的策略必須在產業成長率和公司現金流量的限制下，追求成長率的極大化。BCG 是以機會為主的多角化策略，由於受到現金流量的限制，企業在追求多角化時，必須抽取低成長率事業部的資金，用來補貼成長率高的事業部。事業部的現金流量受到兩個主要因素的影響：

1. 產品生命週期

產品生命週期若到了成熟期的時候，就決定了事業的成長率。成長率高的事業部所需要投注的資金也多，現金流量可能為負；反之，成長率低的企業所需投注的資金少，多餘的現金流量貢獻給成長率高的企業應用，能加速整體企業的成長。

2. 經驗曲線

經驗曲線指的是單位直接成本隨著累積生產數量的增加而下降。由於有經驗曲線的存在，公司的市場占有率愈高，累積產量也愈高，每單位的直接成本和間接成本愈低，獲利

率也愈高。因此市場占有率愈高，獲利率也愈高。

根據以上二個因素波士頓顧問公司導出「BCG 矩陣」縱軸是市場成長率，圖 3 所示。BCG 矩陣的橫軸是市場占有率，根據市場占有率和市場成長率的高低，可以產生四種不同的組合。有些企業可以歸類成「明星 Star 事業」：市場市有率和成長率都高的企業，明星事業可以帶來成長率，但相對而言，又有足夠的利潤可以提供本身成長所需的資金。如果市場成長率高，但市場占有率不高，表示未來發展空間較大，有望提高市場占有率，但需要公司提供資金供其成長，這種事業是「問題 problem children 事業，公司應培養問題事業，讓問題事業積極成長轉化為明星事業。第三個歸類即所謂的「金牛 cash cow 事業」：金牛事業存在於市場成長率低，不再需要資金的產業中，其高市場占有率可以為企業帶來多餘的現金，絕注資金給公司內其他問題事業，培養問題事業成長。最後一類就是「老狗 dog 事業」，老狗事業的市場占有率和成長率都低，獲利低，但資金需求量也低，終究會到淘汰的命運。根據 BCG 矩陣，每一個策略事業部有三種策略的選擇：(1) 成長的策略：即企業的目的是在產業中積極獲取市場占有率。(2) 維持的策略：就是公司不做大量的投資，目的在維持現有的市場占有率。(3) 收獲的策略：表示公司無意再投資於這一方面的企業，只是希望得到現金流量，公司遲早必須脫離這個產業。

明星事業部和問題事業部的策略目標是追求高度成長，金牛事業部的策略目標是製造現金流量，提供其他事業成長的資金來源。老狗事業則是企業考慮要裁撤的事業。由於產品生命週期變動的緣故，某些事業逐漸由問題事業成長為明星事業，而明星事業會隨著產品生命週期的循環，成長率逐漸降低，進入成熟期轉化為金牛事業，等到了產業衰退期，產品開始沒落，就由金牛事業成為老狗事業。從動態的觀點而言，BCG 清楚指出企業沒有遠慮必有近憂，隨著產品生命週期的演化，企業需要不斷洞察社會的趨勢與變革。

(低) 市場 成長 率 (高)	Cash Cow 金牛型產品	Dogs 老狗型產品
	Stars 明星型產品	Question 問題型產品
	(高)	(低)

圖 3：波士頓顧問公司 BCG 矩陣。
(Boston Consutant Group Marix)

由以上企業策略管理的分析，對運動產業領導的啟示，則可以從「扮演策略領導者的角色」形塑運動產業的願景加以闡述。司徒達賢 2003 認為策略領導者的若干重要角色與任務不是其他人所能替代的。這些角色與任務大致可包括以下幾方面：1.高瞻遠矚；2.掌握環境大趨勢；3.為組織爭取外界資源；4.建立組織長期優勢；5.建立組織文化；6.平衡各方利益；7.革新之啟動者；8.建立高階團隊；9.成為組織的良心；10.提升組織內部決策理性的程度。Davies 2003 也指出策略領導者應該是能看到願景、不滿現狀、有組織的未來策略圖像及有使策略轉變為行動的能力等。

質言之，策略是企業行為的最高指導原則，這和反應管理、走動管理、目視管理均有極大的分野。事實上，反應管理、走動管理、目視管理均是片面的企業經營方式，和策略管理不啻千里之別。

參、運動產業競爭優勢的策略管理作為

以波特五種競爭力的分析，我們可以描繪出運動產業競爭的結構圖。第一是購買者的交涉能力，孩童、家長與廠商，如果購買者的溝通、要求、籌碼強烈，供應商的談判籌碼就較小，而且購買者垂直整合性高，會遭受到比較大的競爭壓力。第二就是運動產業人員及廠商對於產品行銷及研發執行的能力。除此之外，運動產業人員還必須要和相關製造商同台競爭，並要隨時提防潛在競爭者（新興研發人才的投入市場、外國廠商及產品、代理商）的進入。在這五個競爭壓力之下，運動產業領導者必須要導出策略來維持長久的競爭優勢，策略的目的不外乎增加對供應商和購買商的談判籌碼，防止潛在競爭者之進入等。這五個競爭力的因素是產業的基本狀況和市場結構。即使空有市場地位與創新的經營模式，同台競爭者遲早會模仿成功，屆時產品的價錢高低形成主要競爭優勢。

一、運動產業競爭優勢的領導效能

運動產業領導者是推動產業發展的核心關鍵。在知能上具有運動產業的基本概念，且了解運動產業的組織與一般業務的管理、公共關係和評估等行政實務，在以上的原則下帶領產業未來的發展。所以當探討運動產業領導的效能，提升公司競爭的優勢其主要概念是「領導者投入、過程與產出」的最佳表現，領導效能應從領導者於領導過程所展現的影響力及領導的績效來評定。首先依組織目標來觀看運動產業領導者，其區分方法有三：第一種是依照組織功能論的觀念，認為組織績效包括四個層面，即適應力、目標達成、內部統整和組織維護；第二種是實際用來評估組織績效的項目，即組織適應力、組織創新發展力、組織成員凝聚力、組織生產力和組織效率；第三種是從研究組織績效的學者所採用的項目而來，即適應力、生產力、工作滿足感、報酬率、資源的取得 (Preedy, Glatter & Wise, 2003; Yukl, 2002)。

Yukl (1989) 認為，在研究領導效能的工作上，最好採取不同的標準，長時間探究其在領導者各方面的影響。多重效能的概念，如同領導的多重概念一樣，可以拓展我們的觀點。另外，Fiedler 和 Garcia (1987) 認為組織的主要目標，在於完成所分配的工作，領導者的效

能應取決於組織目標的達成；領導者是由被領導者所肯定或拒絕而來，無論領導者作為如何，效能的產生完全有賴於被領導者的作為。因此，上述「組織目標的達成」與「個人需求的滿足」層面，可以顯示出運動產業領導創造公司競爭優勢的基本概念。

公司存在著正式組織與非正式組織，老闆的領導取向面臨正式組織與非正式組織兩難的困境，專業化和科層化兩者衝突的現象。根據企業的理论，企業成功的領導人都不斷在運用策略的思維，尋找組織的利基，建構組織的核心能力，創造產品的優勢。在全球化的浪潮，環境的變革，運動產業領導可以引藉企業成功的思維與作為，提供運動產業領導的借鏡與模範。

二、運動產業競爭優勢的策略思維

整個運動產業的發展受到大環境的影響，也就是公司並非自絕於外界的獨立存在，因此在思考公司的發展，需綜合考量其內外條件，方能做最適當的評估與判斷。

企業管理四大管理功能，企劃、組織、領導、控制，運用於運動產業管理可分為業務發展計畫、公司組織、領導者與內外部控制等，以領導者而言具備三大功能，技術能力（專業領導）、人際能力（溝通與公共關係）、認知能力（專業認知與洞察未來）。以運動產業領導取向應以「人際能力」為優先，其次為「認知能力」，最後才是「技術能力」（司徒達賢，2003）。公司行政管理的運作需具備市場機制和策略管理的思維，其理由不外乎在促進組織的績效與效能，以市場機制而言，價值 value、價格 price 與成本 cost 三者是市場上獲利致勝的主要因素，當產品的價值超越價格時，在市場上存活率最久，也就是遠遠比對手有生存空間。因此，運動產業領導者若以市場致勝的因素，應當具有以下管理的策略思維：

一 價值層面

運動產業領導承擔社會責任和客戶之間的互動關係。這種價值判斷，也決定了領導觀念和行政運作的方式（戴國良，2004）。現今大環境的演變，其競爭的優勢，主要在於公司調整資產結構，增加對無形資產的投入，提高經營效率增加。在各式各樣的領導中有一種領導能力非常重要，即「價值的領導力」，或者說「領導價值的能力」。具體而言，公司價值的領導力是指確定公司的理念、理想，並凝聚員工獲得共識、掌握方向、建立公司的核心價值。

二 效益層面

企業市場經濟的發展賦予濃烈而鮮明的產業色彩。在經濟模式下作為事業單位，如今正在被一隻大手「環境主宰著命運」。許多沿襲著傳統管理模式必將遭到環境無情的淘汰，而那些轉換體制、樹立運動市場理念、引入了企業經營模式、參與市場競爭之企業，則充滿著活力和生機。運動產業由管理走向經營，已經是必然的選擇，公司不再是一個封閉的實體，其生存和發展受到市場和教育現場的雙重制約，領導者必須學會經營（Chaffee, 1985；Yukl, 2002；Davies, 2004），以追求公司效益的層面：

1. 重效率與效益：「策略管理講效率，公司經營講效益」，公司領導核心概念是提高運動產業和員工的工作效率，公司目標是完成組織績效為任務，領導者應關

- 注組織成員與公司品牌的樹立，以提高社會和經濟效益，最後，獲得客戶滿意和支持。
- 2.內外兼修與開放思維：公司領導者應著眼於內部統整與外在環境的趨勢，領導者應根據市場進行定位，也應當自行掌握客戶的對象、區域和層次。根據經濟規律，公司在運動市場中找到生存定位，彰顯公司經營的特色。
 - 3.靈活主動尋找利基：許多老闆強調照章辦事，習慣於傳統、貫徹、執行，遇到困難找「關係」，尋求「官員」支持，這是被動的「等、靠、要」。經營公司應以服務、競爭和生存為考量，遇到困難找市場，靈活主動尋找公司的「利基」，主動謀發展。
 - 4.以客戶滿意為取向：公司領導者以客戶滿意為取向。若以隱性的「客戶關係」，公司就是服務於內部員工與產品創新（運動產業）；反之，公司與客戶的關係是顯性時，需要增強服務意識，提高售後服務水平。運動在市場的地位，不是由公司組織內部確定的，而是由產品的品質和售後服務水平決定的。

肆、結語

從傳統市場經營的模式，今天已經受到了全面的挑戰。(1) 人力資本已經廣泛地為人們所接受，建立了市場經濟發展的潛在價值。(2) 企業管理相關理論的引用和發展，認識到市場競爭態勢與社會的競爭力，領導者應具備社會價值和經濟價值，分析公司優劣局勢描繪出競爭優勢，對於公司是一個實質的投資。(3) 經營態勢應不斷滿足顧客需求和期望，提高公司產能、創造品牌和維繫產品品質。所以運動產業領導的核心策略，應以顧客為中心，以社會和經濟發展的需求為出發點，尋求公司的利基，描繪出公司競爭的態勢，探詢市場發展的藍海局勢，以發展公司的特色豎立品牌。

公司資本與品牌的良性互動，從而將公司的品牌資源轉變為公司的品牌資本。公司效益的提高拉動社會效益，並實現公司效益與市場效益的「雙贏」，實施「雙贏」策略的發展，妥善處理公司經營模式與運動市場生態的關係，是實現公司可持續發展的有力保障。公司策略管理的運用，目的為創造公司有力的資源與競爭優勢，因此「以良好的公司信譽吸引外力的資源，以充足的公司資本保證豐富的公司資源，以豐富的資源支撐公司的轉型與發展」。

從企業經營模式思維運動產業經營，運動界領導者已經能活用「企業經營的模式」，新興運動產業的領導者對於企業管理的論點未能明確了解，且缺乏企業策略運用於運動市場。運動產業策略管理的概念與知識，如借鏡於企業管理模式，方能建構運動產業完善的經營模式。運動產業的領導者，如能運用企業成功策略得以廣泛的思維，有利於創造運動市場的藍海，走上具有創新與永續的產業品牌。

參考文獻

中文部分

- 司徒達賢 (2003)。策略管理新論：觀念架構與分析方法。臺北市：智勝。
- 江志正 (1997)。策略管理在學校經營上的應用。《臺中師院學報》，11，167-192。
- 林宜萱 (2003)。策略領導實戰指南。M. Freedman & B. B. Tregoe 原著。臺北市：美商麥格羅·希爾國際股份有限公司台灣分公司。
- 周旭華譯 (1998)。競爭策略。M. E. Porter 原著。臺北市：天下文化。
- 戴國良 (2004)。經營策略企劃全書。臺北市：商周。

英文部分

- Bass, B. M. (1990). From transactional to transformational leadership: Learning to share the vision, *Organizational Dynamics*, 18(3), 19-31.
- Bennis, W. G. (1978). *Organizational developments and the fate of bureaucracy*. In E. E. Scott & L. Cummings (Eds.), 城市, IL: Irwin.
- Chaffee, E. (1985). Three model of strategy, *Academy of Management Review*, 10, (1) , 89-98 .
- Davies, B. (2003). Rethinking strategy and strategic leadership in schools. *Educational Management & Administration*, 31, (3) . 295-312.
- Davies, B. (2004). Developing the strategically focused school. *School Leadership and Management*, 24, (1), 11-27.
- Fidler, B. (2002). *Strategic management for school development: Leading your school's improvement strategy*. Guides -Non-Classroom. ERIC#:ED472819.
- Fiedler, F.E., & Garcia, J.E. (1987). *New Approaches to leadership, cognitive resources and organizational performance*, New York: John Wiley and Sons.
- Lashway, L. (2003). *Finding leaders for hard-to-Staff schools*. ERIC Clearinghouse on Educational Management. ERIC#:ED482356.
- Levacic, R. Ed., & Glatter, R. Ed., (1997). *Managing change in further education*. Developing FE (FEDA Report), 1, (7). Further Education Development Agency, Publications Dept. ERIC #: ED407608.
- Preedy, M., Glatter, R., & Wise, C. (2003). *Strategic leadership and educational improvement*. London: Paul Chapman.
- McAndrew, D. A. (2005). *Literacy leadership: Six strategies for peoplework*. International Reading Association. ERIC#:ED491843.
- Porter, M. E. (1980). *Competitive strategy: Techniques for analyzing industries and competitors*. New York: Free Press.
- Yukl, G. (1989). *Leadership in Organizations*. (2nd ed.). Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Yukl, G. (2002). *Leadership in organizations*. (5th ed.) . Upper Saddle River, NJ: Prentice-Hall.

Leadership Model of Industry and Operation and Management Strategies for Sports Industry

Yau-Bin Huang, Kun-Fu Liao, & Li-An Liao

Taipei Physical Education College

Abstract

This text uses enterprise's tactics management way, the tactics thinking that leader manages the sport that understand , and the theory foundation managed, in order to explore some tactics policies that industry's management and administration of sports answer. This research is thought the key tactics of the industry leader of sports, should regard customer as the centre, regard demand of social and economic development as the starting point, seek the niche of the company, depict the situation of company's competition, inquire after the situation of blue sea of market development, erect brands for the characteristic of developing the company. Concept and knowledge of industry's tactics management of sports, should draw lessons from and could build and construct the perfect type of operation of sports industry enterprise's management style . Deserve the leader of the sports industry here, use the tactics that enterprises succeed to offer more extensive thinking , help to create the blue sea on the sports market, go on and innovate with the industry brand that is continued forever.

keywords : business administration, sports industry