



第柒章

結論與建議

當臺灣的職棒球團經營者將經營的視野投置在美國與日本職棒運動所擁有的悠久歷史、廣大土地、眾多人口、龐大的經濟規模、明星球員天價的薪資時，臺灣職棒目前的經營狀況和模式就會顯得可以接受，甚至可以說這就是我們臺灣職棒特有的文化。不可否認的，只要是存在於臺灣職棒屬地權經營中的任何物質和非物質都是臺灣的職棒經營文化，因為文化就是一切。

但是從荷蘭、日本職足、職業美式足球和古巴棒球成功的經營經驗中，臺灣球團經營者認為是經營阻礙的環境因素例如，人口少、土地面積小、球迷少、球員少等等來自於先天環境的限制，在這些國家裡都不成爲其經營上的限制。如果臺灣職棒屬地權經營的限制並非來自這些外在的環境，那麼臺灣職棒屬地權經營真正的限制就在「人」的身上。易言之，臺灣職棒屬地權經營的限制來自於經營者如何設想其所處的經營環境、經營目的，以及其抱持的經營價值觀。

第一節 美日臺三國職棒屬地權經營文化

一、美國職棒屬地權經營文化

美國職棒屬地權經營文化的主要特徵就是擁有和地方結合的歷史傳統文化。由於美國職棒乃發展自中產階級成人的休閒運動，從地方性的娛樂和對地方的認同發展成爲全國性的娛樂事業。早期的球團老闆大多和政治有關，尊重地方差異的民主精神讓他們積極地推銷自己的家鄉，也基於這樣的歷史文化背景，美國職棒球隊命名方式爲「城市名+暱稱」，不僅「球隊＝城市」的意識很強，而且透過主客場的賽制凝聚地方認同。在美國，棒球場更是塑造國族意識的場所。

雖然目前美國職棒球團老闆經營球隊的目的就是爲了獲利，並透過主球場的經營以及在地方上的慈善公益活動創造球迷，塑造認同。但是球團在城市中不僅擔任社區公共服務的角色，還包括提高城市知名度的功能，所以地方政府都願意提供公共建設的棒球場吸引職棒球隊進駐。

經過百年來的嘗試錯誤，美國職棒發展出和地方政府結合，以球迷優先作爲營業獲利最高指導原則的經營價值觀。球迷則是以中產階級的成人和家族爲主要對象，個人式的加油方式，表現出對球賽和球員的尊重。球團的經營態度和提供服務的優先順序爲：球迷、球員（隊），最後才是經營階層。因此球團會爲了保護球員的身體，延長他們的運動生涯，除非不得已都採用天然草皮作爲比賽場地。球場的設計也是以提高觀眾參與感的低護牆、無鐵絲網設計。

而且，爲了維持美國職棒球賽的高品質和球隊的勝利，各球團擁有完整的農場系統。大聯盟球隊旗下都有 3A、2A、1A

和新人四個等級的小聯盟球隊。小聯盟的經營除了教練團和球員的薪資由大聯盟球隊支付之外，球隊在所在城市中的行銷、經營都由小聯盟球團老闆負責，獨立經營，自負盈虧。一支大聯盟球隊旗下約有 225 到 260 名左右的球員。

美國職棒屬地權經營文化的上層文化¹⁴，美國職棒聯盟經營文化中，最主要的特徵為中央集權的總會長和負責聯盟經營的總會長辦公室。總會長制度清楚地將整個職棒事業成劃分球團經營地方，聯盟經營全國以及國際市場兩個互相分工配合的經營模式。美國職棒的總會長制，因為經營權力集中，對於聯盟資源的應用與管理較為公平客觀，而且容易將資源轉換，為全聯盟賺取更多的利益，提升職業運動品牌的價值。總會長辦公室具備：(一)管理聯盟所有權利(財產管理，即處理權利)；(二)代表全球團，與選手會交涉、締結團體勞動契約；(三)進行全國性的職業運動聯盟促銷活動；(四)基於共存共榮的理念下，總會長辦公室舉行聯盟會議協助並提供大小聯盟各球團經營所需的資訊和諮詢，等四項經營功能。

因為美國職棒球團都只擁有球隊的經營權和隊徽、隊名等的使用權，球隊的所有權是屬於聯盟。所以聯盟在販售電視轉播權利金和其他等權利出去後，會將獲利分配給球員以及球團。聯盟就是維護美國職棒屬地權經營文化之公共性和共存共榮發展的主管機關。

總括地來說，美國職棒屬地權經營文化就基於地方認同，顧客導向的娛樂事業經營文化。

¹⁴ 意指職棒事業經營中，聯盟和球團在權利義務上之「上層」和「下層」的關係，並非社會學家馬克思的「上層文化」中所代表的意義。

二、日本職棒屬地權經營文化

因為職業棒球的創設源於報業競爭和鐵路業務的擴張，企業將職棒球隊視為廣告宣傳的工具，到了第二次世界大戰後球團母企業的業種雖然改變，但是將職棒球隊視為廣告宣傳的工具仍然沒有改變，亦即「母企業至上」的職棒屬地權經營價值觀。

為了能夠成為母公司廣告費的支出項目，球隊名稱必須保留企業名，也因此日本職棒球隊的名稱多為「企業名+暱稱」。但是隨著時代潮流的改變，加上地方為名稱的隊伍，即「城市名+企業名+暱稱」的球隊也逐漸增加。但是日本職棒和地方政府的關係並不密切，多以租用私人球場的方式經營主球場。而且除了福岡的大榮鷹隊在球團刻意的經營之下有了不同的經營面貌之外，球團和地方的關係並不緊密。

基於這樣的經營價值觀，日本職棒發展出異於美國職棒的屬地權經營模式和文化。日本職棒球團的經營高層大多是母企業空降下來的幹部，包括球團的職員對於職棒經營的專業不僅不足，甚至不喜歡棒球。也因為只將職棒當成母企業的廣告載體，對於經營虧損並不敏感。衍生出來的就是以球團管理階層的管理方便優先，球隊和觀眾依序排在其後的經營態度。所以日本的球場幾乎都是人工草皮的球場，球場從內野到外也都圍起鐵絲網。並且為了防止觀眾搶接界外球受傷後造成管理的不便，球迷撿到的球必須歸還。

日本職棒的球員培育制度名為二軍制度，各隊只有一支二軍隊伍。除了橫濱二軍有採行獨立會計，自主經營之外，其他球團大多將二軍視為非營利的、培養新秀和一軍選手復健的場所。但是最近也開始改變，雖然沒有自主經營卻已經開始尋求

冠名贊助。

日本職棒的總會長為虛位的榮譽職，並未握有實際的經營權，球隊實際的所有權和經營權都掌握在球團的手上。舉凡轉播權利金、球員部分的肖像權、球員廣告代言的經紀行為等都是由球團負責。因此日本職棒聯盟主要的工作在賽務方面，例如球賽日程的安排、裁判的訓練和派遣。負責主辦並可以得到收入的只有年度明星賽和一場總冠軍賽，在財務上必須依靠球團提供的財源來支應。也因為經營權和所有權都集中在球團，球員工會和總會長辦公室（聯盟）之間並未建立勞資協約，相較於美國職棒，資方的權力依然強於勞方。因此在日本職棒事業經營文化中，屬地權的經營文化是聯盟經營文化的上層文化。也因為球團老闆過大的權力致使日本職棒缺乏美國職棒共存共榮¹⁵的團隊意識，也無法和地方政府合作，降低球場租費用和建設的經營成本，創造出結合地方的經營屬地權文化。

因此所謂的日本職棒屬地權經營文化就是以宣傳母企業為導向，忽視於球員和球迷需求，缺乏落實經營地方和地方結合的經營文化。

三、臺灣職棒屬地權經營文化

臺灣職棒成立的動機是兄弟飯店老闆洪騰勝對於棒球的熱愛和為臺灣優秀棒球員謀出入的構想。因此他邀請其他三個企業共同組成中華職棒聯盟。臺灣職棒的創設也是以企業為中心，當初邀請企業加盟的誘因就是組職棒球隊，雖然會多花幾千萬元，但是宣傳效益遠高於業餘球隊。因此球隊的名稱都採

¹⁵ 美國職棒球隊的帽子、球衣或者各式商品都會加上 MLB 的標誌，日本職棒從 2001 年也開始將 NPB 的標誌加在球隊的帽子、球衣上，就是面對美國職棒簽走優秀球員的壓力，為了塑造共存共榮的意識所作的改變。（附錄 8）

用「企業名+暱稱」的仿日本模式。球團經營的價值觀和日本職棒相同也是「母企業至上」。

臺灣球團的經營高層大多是母企業空降下來的幹部，包括球團的職員對於職棒經營的專業不足。除了少數球團視職棒為事業之外，都將職棒經營視為母企業的形象事業或廣告，缺乏職棒事業經營獲利的經營態度，對於經營虧損並不敏感。衍生出來的也是以球團管理階層的管理方便優先，球隊其次，觀眾需求最後的經營態度。和日本職棒相同。

各球隊中除了統一獅認養臺南球場為主球場，擁有專用球場，實施主客場賽制等屬地權經營特徵之外，其他的球隊都是巡迴式的賽制，沒有主球場，而且亦非美日職棒固定的三連戰賽制。由於缺乏屬地權經營的經營模式，以及臺灣棒球場設施週邊的交通問題和加油的方式，臺灣球迷以大學生為主體。

臺灣職棒沒有球員培育系統，但是為了 2004 年（民國 93 年）奧運的棒球賽獎牌，在行政院體委會的要求和經費的補助之下，於民國 92 年（2003 年）底，將 60 多名目前在軍中服役的替代役男，以選秀的方式分配到職棒球團，隨球隊訓練。

臺灣的職棒和國家的關係密切，職棒聯盟可以為了世界盃或其他國際賽事而中斷正常季賽，配合國家政策，臺灣職棒背負的不是社區公益的責任或社會公益的責任，而是過去業餘棒球歷史脈絡延續下來的發揚國族光榮，凝聚國人共識和國家認同的責任。

臺灣職棒聯盟的會長也是空有頭銜的榮譽職。臺灣職棒和日本職棒的經營模式接近，聯盟的權責主要為賽事進行有關的

事務，屬於沒有實際經營權力的執行單位，球隊的所有權和經營權等權力都由球團掌握。聯盟對於球隊的解散以及聯盟健全地永續經營缺乏強制和規制的力量，導致臺灣職棒未能具備公共性，只是企業的私有財產。臺灣職棒勞資對等關係不如美國職棒，甚至日本職棒，因為沒有球員工會的存在，所以整個職棒事業的經營完全為資方主導的經營體制。

臺灣職棒屬地權經營文化發展的歷史尚淺，和日本職棒的屬地權經營文化非常相似，但是嚴格來講還稱不上是屬地權經營。所謂的臺灣職棒屬地權經營文化就只是辦比賽，缺乏以獲利為目的、屬地權經營模式和公共性的業餘成棒經營文化。

第二節 職棒屬地權經營文化的真諦

一、使用企業名稱與否不是關鍵

不同的國家，不同的職業運動、不同的屬地權經營模式，每個國家的職業運動都會發展出不同的屬地權經營文化。玉木等（1993：151-4）提及美國的職業運動禁止將企業名稱放在球衣上，企業不可以利用球隊作為宣傳工具。漢堡連鎖店麥當勞的老闆在買下聖地牙哥教士隊後，曾經分發有麥當勞商標的紅色護腕給球員，結果隔天聯盟總會長馬上下令禁止使用。這是美國職棒根據其歷史文化背景和經營環境所發展出來的屬地權經營文化。

反觀歐洲的職業足球，雖然在報導或媒體上都依地方名稱來稱呼，例如皇家馬德里隊、AC 米蘭等，但是球隊的球衣上卻清一色是贊助廠商的名稱。美國與日本的商業廣告興盛，以廣告為利益的來源從轉播媒體收取轉播權利金，將媒體價值金錢化。但是在歐洲以公共轉播為中心，有限的廣告收入也不是很令人可以期待的數目，所以發展出來的是可以稱為背景廣告的看板廣告和制服廣告等。球團直接跟在比賽現場轉播中被拍攝到的廣告看板的廣告主（贊助商）收取廣告費，並稱之為贊助。但是美國的職業運動卻反倒有避開企業商贊助的傾向，以收取轉播權利金為主。在影像媒體時代裡，美國的職業運動商業模式是運用轉播權利金，歐洲則是運用贊助，不過兩者都算是廣告收入。（baseball wind，網路資料 31）

日本職業足球聯盟的主席川淵三郎因為嚮往歐洲足球的經營模式而提出日本職業足球發展的「百年構想」，希望日本職業足球能夠創造出真正的運動文化，但是他並沒有模仿歐洲足球的經營模式將贊助廠商的企業名放在球衣上，反而要求日本的

職業足球隊不可以將企業名稱放在球衣上。日本職足聯盟卻因為這樣的堅持而獲得成功，所以球衣上掛不掛企業名稱，並非如玉木、北矢、木村、二宮等日本學者對於日本職棒球隊的批評，認為日本職棒應該學習美國職棒去除企業名稱，改以地方為名經營屬地權。所以是否以企業為名並非決定屬地權經營是否成功和落實的關鍵。甚至可以發現，所謂球衣上不掛企業名稱的屬地權經營文化，純粹只是美國職業運動特有的意識形態。因此，使用企業名稱與否，並非決定屬地權經營文化優劣和成敗的關鍵，屬地權經營還有其他更重要的內涵。

二、重視地方差異性的行銷

臺灣的職棒主要是採取巡迴式主場制，而非國外的屬地主客場賽制。還包括巡迴式主場制的亞型，就是在民國 92 年球季實施的跳躍式主場。其理論的利基點是，會看球的人可能一個禮拜會看一場，你全部比賽都在臺南他就是看一場。如果你把主場在臺南、高雄、臺北這樣子放，會吸引那些整個禮拜只會看一場的人。所以說你現在看他們排賽程，新莊→天母→新竹（附錄 6）。但是這個作法有盲點，依照這個邏輯則第一天開打的球團不就會將所有只看一場的球迷都搜括一空了嗎？尤其如果碰上擁有最多球迷的兄弟象先上場的禮拜，其他球隊不就沒有球迷看球了？當然，如果輪到自己是主隊也許可以獲得好處。

但是事實上，球迷到球場看球也牽涉到星期幾的問題，例假日和週末觀眾到現場看球的機率會比較高。對戰組合也很重要。職棒的賽程在每年球季開始之前就已經公佈，即使一週只看一場的人他也可以選擇看哪一場或哪一個對戰組合。球團領隊的想法應該是，主客場三連戰的賽制，即使是有人氣的對戰

組合也只能吸引球迷看一場球，所以跳躍式的主場可以在不同城市中，以不同的對戰組合吸引不同球隊的球迷到現場看球。

然而這樣的經營策略忽略了現場球迷分佈的因素。通常到球場觀賽的**99%的觀眾是地方居民**。電視上看不到的球場內外的廣告招牌空間，便都是由要對到球場觀賽的觀眾訴球企業形象與商品的地方企業所買下。職業運動的門票銷售與廣告看板等的對象是來到球場的觀眾，所以它確實是一項地方性（與地方緊密結合）的商業行為。（大坪，2002：29）又住在距離球場直線距離**30km以內**的球迷約佔75%-90%，全體觀眾的70%-80%從住家到球場的所需時間在**1小時30分鐘以內**。另外，調查也顯示觀賽次數多的觀眾都住在到球場**1個小時**的範圍內（藤本，2001：244）。

雖然民國92年（職棒14年）中華職棒球季的現場觀眾人數增加，但是若依照現場觀眾球迷分佈的特性來看的話，整體球迷增加的原因不可完全歸功於採用跳躍式主場的行銷手法，而是由於遍布全省的兄弟球迷的總動員。兄弟球迷遍布全國，即使是其他球團的主場也可能大多數都是兄弟隊的球迷，跳躍式主場所召喚出來的只是兄弟的球迷，若不落實經營屬地，臺灣職棒其他隊伍的球迷層還是依然淺薄，臺灣球迷的市場依然無法擴大，而且就現實而言，並非每支職棒隊都可以行銷全國的。

企業應決定各種不同行銷組合工具的成本效益，並制定出最具獲利性的行銷組合。行銷組合講求的是產品（product）、價格（price）、通路（place）、推廣（promotion）等4P活動，但是這屬於賣方立場。顧客再考慮一項產品時並不會站在賣方立場，而自視為購買價值和解決問題的方法，即顧客價值

(customer value)、顧客成本(cost to the customer)、便利性(convenience)、溝通(communication)，簡稱 4C。科特勒建議行銷人員若是能考量顧客的 4C，而後建立 4P 的架構，將可收事半功倍之效。(高登第譯，民 89：139-43)

臺灣北、中、南部三個地區的消費水準並不相同，缺乏落實的地方的行銷與經營，導致全國球場票價都一致，這樣做法阻礙了小城市球迷觀賞球賽的機會。在臺北，除非是學校附近，50 元可能只能吃到沒有肉類的自助餐；但是在中、南部則可以有一塊控肉，到了嘉義則還可以再加一顆滷蛋。同樣 250 元，不同地區居民可以交換和支配的生活內容是不相同的。但是臺灣職棒全國和地方不分的定價策略，就起因於沒有因地制宜落實屬地權經營來行銷球賽。

臺灣球團的經營者除了兄弟隊之外似乎沒有其他球團可以行銷全國。而且以目前臺灣球團的財務能力¹⁶竟然採取行銷全國而非掌握直線距離 30km 以內的 75%-90% 球迷，或者交通時間 1 小時 30 分鐘以內 70%-80% 的球迷，臺灣棒球場的大眾運輸系統尚且不像美國或日本方便，竟然採取這種捨近求遠的經營策略實在不可思議。唯一合理的解釋就是母企業都是消費產品的賣家，球賽不滿場也沒關係，打了 3 小時的比賽，廣告效果達到了即可。因此地方上的行銷和經營可以免去，結果球賽的行銷就剩下「球隊的勝利」，追求球隊的勝利所帶來的優異形象，就成為可以提升母企業形象的、唯一的經營目標。結果應該屬於娛樂事業的職棒運動，勝利至上再度成為職棒經營的目的，成為臺灣業餘棒球追求國族光榮的翻版。

¹⁶ 指願意出資的金額，並非母企業的財務規模或能力。

三、塑造地方認同

福山（1997：51-2）認為有一些做法一開始是政治行動，結果卻演變成一項文化特質。他以十六、七世紀英法戰爭為例，談到英國國王因戰敗被迫接受憲法限制其權力，後來成為現代議會民主政治的基礎。而法國則展開長期的中央集權統治，如此的政治文化淵源讓法國在 1985 年為了應付阿爾吉利亞危機，而接納中央集權式憲法，賦予戴高樂（Charles de Gaulle）總統超高權限。

臺灣球迷沒有屬地感或地方愛或地方認同也是導因於類似的文化因素所造成的影響。臺灣的殖民傳統所形塑的臺灣運動文化是效忠國家，效忠中央政府，缺乏類似美國尊重地方差異的民主傳統，所以沒有落實地方的運動文化。也因此臺灣的運動或體育始終都是採取運動會、年度比賽、年度盃賽的方式，各個運動組織或團體透過「全省挖角」，集合運動精英追求「勝利至上」的全國性價值。在臺灣棒球運動的發展過程中，以地方為根據地在各級學校實施之所謂的棒球聯賽制度，也是到了民國 78 年（1989 年）才開始實施。但是礙於各學校場地的限制，只有籃球、排球和桌球等各個學校都具備場地的運動項目可以實施主客場制度，棒球場地所需面積大，而且具有危險性，擁有可以比賽場地的學校微乎其微，所以也未能發展出認同地方或認同學校的鄉土或愛校情感。棒球比賽都是在市立的公營球場比賽。反觀美日兩國的各級學校大都具備標準比賽球場，從小就能夠在自己的學校為自己的球隊加油，自然可以培養對於學校的認同，進而培養出認同地方的鄉土情感。

臺灣球團都以求勝和塑造明星球員作為經營和建立球迷認同的手段，而不以經營地方作為認同基礎，但是勝利或者高超的競技水準並非塑造球迷認同最重要的因素，地方認同才是最

關鍵的因素。最直接的證據就是美日臺職棒在臺灣轉播時，臺灣職棒的電視收視率均高於美國和日本職棒。

民國 92 年 MUCH 頻道以和日本同步的做法，轉播西武隊許銘傑、張誌家擔任先發的比賽，球評並且在賽後以電話進行賽後現場直播的方式訪問旅日球員，提供國人零時差、零距離、同步的臨場感受。但是臺灣職棒的收視率依然高於日本職棒。

基本上中華職棒的收視率都比日本職棒高，即使有臺灣投手先發也一樣。即使禮拜天收視率都比較低但是臺灣的職棒還是比日本職棒高。像 ESPN 當年（民 91 年）轉播臺灣大聯盟的比賽，臺灣大聯盟好像人氣不怎樣，卻是 ESPN 所有節目裡面收視最高的。比美國職棒還高。（附錄 14）

臺灣選手的出賽即使其結合了國族認同和高水準賽事的技術認同等臺灣職棒經營者所認為的，（旅日球員所屬）球隊的勝利、職棒球賽精采度、球員的技術水準等要素，日本職棒比賽的收率仍舊低於臺灣的職棒比賽。

同樣的情形也發生在日本。原日本巨人隊第四棒松井秀喜在紐約洋基隊的處女秀，果然在日本造成轟動，根據收視率調查顯示，東京地區該時段的收視率達 11.1%，高於其他電視臺的各項節目。大阪地區也高達 9.9%，若以戶數計算，當松井擊出大聯盟生涯第一支安打時，東京地區有 16 萬戶正在收看，大阪地區則有 6 萬 5000 戶。（方正東，<http://tw.news.yahoo.com/2003/04/03/sports/udn/3910195.html>）

2001 年是巨人隊歷年來平均收視率最低的一年，但是其全

年平均收視率也達到 15.1%。自 1990 年起阪神隊在關西地區平均收視率始終是在 20% 上下。(日本經濟新聞運動部編，2003：166-7；見附錄 27) 這些收視率都比有原日本頂尖球員出賽的美國職棒球賽的收視率都還高，其原因何在？因為職棒這項觀賞活動是建立在熟悉度上，而熟悉度來自於對**地方的認同**。塑造地方認同正是職業球團屬地權經營的核心價值和方法論。

根據中華民國體育白皮書（民 88：49）推展全民運動所面臨的問題中也提到社區意識缺乏的問題。『社區鄰里是最基層的戶政組織，也是推展全民運動的基石，但由於社區簡易運動場地設施不足，社區運動指導人才缺乏，以及沒有固定預算來源，需依賴政府補助及社會資源的勸募，社區運動社團或球團並未普遍建立，一般民眾僅能分散的利用學校的場地或社區公園從事運動，且國人對「使用者付費」觀念尚未普及，又缺乏「社區共同體」意識，致社區全民運動未能落實。』臺灣的職棒運動如果能夠落實塑造地方認同的屬地權經營，必然可以像日本職業足球聯盟對以企業為中心的傳統日本運動文化造成衝擊，激起臺灣運動文化的革新，創造出新的運動文化和視野。

第三節 臺灣職棒屬地權經營之建議

職業運動是兼具競技和休閒的市民文化活動，臺灣的職棒球團若不在經營上放棄企業優先的思維，勢必無法突破目前的經營困境，球迷層依然薄弱，球員依然稀少而且頻頻外流。惡性循環的結果，沒有球星吸引人潮，觀眾減少，球賽品質低落，國內球迷的眼光隨著出國的球星轉到國外職棒。球迷看了國外職棒的高水準比賽之後，就會對國內低水準的職棒比賽產生輕視和嫌惡。不知道棒球歷史，只對冠軍有興趣的球迷，再加上沒有地方認同來定錨他們的忠誠，球迷很容易轉移他們對於臺灣職棒的支持。臺灣球團怠慢於屬地權的經營，卻要倚靠國際賽這帖興奮劑來找回球迷，如果再不革新經營的思維，經營的前途困難重重。

2000年美國大聯盟總會長辦公室在名為〈The Report of the Independent Members of the Commissioner's Blue Ribbon Panel on Baseball Economics. Major League Baseball Official Info.〉的調查報告中指出，美國大聯盟所面臨最大的挑戰就是持續的發展棒球運動。發展棒球運動首先要保證適當的技術基礎，這樣才能確保30支球隊都有最高品質的娛樂產品。最近幾十年來大聯盟棒球和傳統對手，美式足球和美國職籃，還包括最近的職業足球，激烈地競爭優秀球員。第二則是如何繼續讓棒球受歡迎。棒球的球迷基礎日漸老化和變薄，為了保證持續的經濟成長，棒球必須更積極地行銷增加他受歡迎的程度，尤其是年輕的球迷、婦女和少數族群。草根計畫（grassroots programs）的目的就是要增加年輕的參與者。愈多的孩童參與棒球就可以加深、加廣棒球人才庫的基礎，而且這些打棒球的球員就有可能成爲一輩子的棒球迷。（Levin, Mitchell, Volcker & Will 2002）

在技術層面上，職棒運動是所有棒球選手中最高的層次，又因為他的觀賞性，職棒運動兼具競技和休閒兩項特質。誠如上述美國大聯盟總會長辦公室的調查報告中所指陳的，職棒運動需要有資質的球員加入以維持球賽的高品質，也需要在培養年輕球員的同時培養年輕的球迷。對於職業運動經營的重要性在於塑造球迷觀眾的認同，進而穩定職業球團經營的財源。並且藉由觀賞人口帶動從事運動人口的增加，擴充球員供給的來源。屬地權的經營的核心概念為塑造和經營球迷的認同，以便獲得經營球團的穩定收入。球隊藉由勝利提供屬地城市民眾優越感和驕傲，屬地城市民眾則進一步將優越感和驕傲轉化為對球隊的忠誠度和認同。因此本研究對於臺灣職棒經營提出以下的建議：

一、建立政府、職業和業餘棒球統合的體制

事權統一才能結合各項資源以及力量，共同發展臺灣的棒球運動，否則職業和業餘棒球發展的步調、目標和方向不一致，將很難面對美國和日本職棒強大的經濟力量，優秀球員會不斷外流，也無法擴大臺灣球員的量和質。面對外來的挑戰應該從建立職業和業餘統合的體制著手，建立正常的溝通管道，協調彼此的利益，行成互利互信的共識。而且為了棒球運動的發展，為了獲得地方政府的協助，建議職業球團應該將都市名放入球隊名稱中，釋放合作的善意，努力與地方結合，地方政府也才可以免除圖利財團的嫌疑，提供行政上的支援。

基層棒球的推展，政府是很重要的穩定力量。(附錄 13)

職棒雖然享有政府多項優惠措施，但是也盡最大的努力配合國家的需要派球員參加國際賽事，為國爭光。然而由於目前臺灣政府並未認知到運動即文化的現狀，各項都市計畫、公共工程建設等都未能將職棒運動這項市民娛樂所需要的交通便利性列

入考量。所以短期內臺灣職棒可以吸引的球迷層依然只能停留在以機車為主要交通工具的大學生和年輕的上班族群。也因此政府的角色應該更積極地在球場的認養上給予更多的協助和支援。

由於球場的設置牽涉到土地甚至交通等重大的公共建設甚至都市計畫，因此藉由政府的力量來執行的話。也可透過制定法規來予以落實。例如劉家增（民 90：75-6）針對臺北市與福岡市相關法規和體育設施的比較表中可以發現，日本的都市公園法第二條第二款規定，「公園設施」必須包括棒球場。（參見附錄 21）僅就興建休閒用的簡易棒球場或者壘球場而言，日本政府的做法的確比臺灣落實。

而且政府官員也應該建立棒球或者運動是文化的文化認知。也許有些政府官員可能認為職棒選手是一群不事生產只會打球的球員憑什麼月領 30 萬 40 萬¹⁷？這表示運動也是文化的想法尚未深入人心，臺灣還是運動文化的沙漠。美術館賠錢，或者畫家、鋼琴家則是另一群不事生產藝術家，卻沒有人會說他們沒文化，或者對他們月領 30 萬感到不平。

因此本研究建議政府除了體認職棒運動是文化，從建設職業級、地方級以及各地方社區的簡易球場著手，還應該從教育體制上支援業餘棒球的發展，並結合職棒運動屬地權經營對地方的深耕和帶動，共同提升臺灣棒球運動，創造豐富的臺灣運動文化。

¹⁷ 民國 85 年時臺灣職棒最巔峰時期的球員薪資。

二、總會長制的改革

種子田（2002：46-50）認為，職業運動的經營向來都是建立在「只要個別隊伍的球迷增加的話，聯盟整體的球迷也會增加」的前提下，日本職棒即為典型的代表。這樣的想法雖然沒有錯，但卻不見得可以行得通。各個球隊都為自己著想的結果，聯盟整體的價值無法提升，謀求聯盟整體利益的意見會逐漸成為收入多、有人氣隊伍的意見，聯盟活動也變成只為了某些特定球隊服務的活動。中央聯盟的讀賣巨人隊擁有最多日本有名氣的職棒選手，因為和媒體的關係密切所以曝光度也高。但是只有特定的球隊強，並不表示聯盟整體的人氣會提高。另一個例子是，就是 NBA 靠喬登一個明星球員的人氣來支撐起全聯盟的人氣，一旦喬登引退，就導致 NBA 整個品牌的力量下滑。

總會長沒有權限的最大弊害是，無法描繪出促進聯盟整體繁榮的經營策略。推動世界性戰略乃會長應具備的經營權力，聯盟裡沒有一個提案並實行整體戰略計畫的人，就生意上來說是很可惜的一件事。尤其是日本職業棒球是以企業為核心而成立的，更需要有一位超脫各企業利害的領導者，但是日本職棒的現況是沒有一個維護和調和聯盟整體利益的人。（大坪，2002：96）

雖然臺灣在轉播權利金的分配上並不同於日本職棒，但是聯盟的權力不足，以致於無法整合各個球團的力量，只能停留在最小公因子的經營規模，無法共同推動棒球運動的提升和發展，或者建立臺灣職棒的品牌形象。長久之後，面對全球化勢力擴張後的美國、日本的經濟力量，臺灣職棒的發展空間將被壓縮。好的球員紛紛外流，少了明星球員的吸引力，臺灣職棒的規模即使不萎縮，無法變大的話，長期下來對於球團經營勢必形成極大的壓力。況且如果臺灣職棒能夠在世界上建立品

牌，如同古巴棒球一樣，美國和日本職棒要吸收臺灣球員時就必須支付更高的轉隊費用。臺灣的職棒球團就可以延用類似於荷蘭青年軍的經營模式，擁有更充裕的資金發展業的基層棒球。

三、以認養球場和主客場賽制建立地方認同

在以往，日本職棒的二軍扮演培養年輕選手以及調整一軍選手的角色，與一軍維持著不即不離的關係。但是這幾年，可以看見日本職棒的改革，將二軍從一軍的經營中切離，由成立獨立的球團經營二軍的動作。例如 2001 年 1 月 1 日起採獨立會計經營的湘南シーレックス (Searex)，便是原來橫濱 BayStars 的二軍。

Searex 的成功有許多的要素，但是最大的理由應該是採獨立會計，與地方緊密結合，再加上活潑的市場行銷，亦即把美國小聯盟的經營戰略理所當然地拿來實踐所致。而積極從事二軍經營改革之母公司橫濱 BayStars 的管理階層，以及實施美式管理的 Searex 事業部職員們，他們全都抱持共同的使命感做事則是導致成功的第二個理由。(原田，2002：144)

現在，日本人漸漸都能夠接受職業足球所提出的，結合地方企業、居民和職業球團的「家鄉」(hometown) 概念。不過在日本職業足球聯盟創始的當時，「企業運動」的傾向還是很濃，有些球團甚至對將企業名稱從球團名稱中拿掉的做法大表反感。但是隨著「家鄉」制度的實施，企業名稱被剔除於球團名稱之外，不但增加了球團與地方合為共同體的感覺，也從地方居民與地方政府獲得有形、無形的支援。加上支援球團的企業將這類間接的地方文化贊助行為加入市場行銷計畫中，連帶提高了企業形象，結果造成了球團贊助者的多樣化。(原田，2002：146) 易言之，日本的職業棒球並未和政府締結類似日本

職業足球般的合作關係。

而且落實地方，認養主球場實施主客場賽制，可以活化球賽的行銷和創造球迷。美國職棒利用主場行銷球賽的作法就非常值得借鏡。球團會在每年球季開始前就已經將一整年特別的活動日公告在網站上，當然這個日程表乃是基於配合當地居民的作息的考量下所設計的日程，譬如避開學生的期中考、居民的慶典活動等。

也許有些臺灣球團擔心目前全國各縣市中，兄弟象的球迷占最多數，經營地方並無法創造球迷。但是大榮鷹隊在福岡的成功經驗卻告訴我們落實地方的確可以創造更多球迷。大榮鷹隊的領隊高塚猛將原本應該收取權利金的球隊標誌免費提供福岡地區的商店使用，結果商店成了的球迷後援會。商店甚至主動配合球隊的勝利提供免費的飲料或折價券吸引自己的顧客也為球團創造了球迷，甚至可以說商店免費地代替球團服務球迷。而形成一個雙贏的合作經營的行銷模式。而且球員聘僱也都儘量以福岡出身的選手優先考量，所以大榮鷹隊才能成為日本太平洋聯盟唯一年度動員超過 300 萬觀眾，動員人數僅次於讀賣巨人的球隊。高塚猛說，以往福岡地區的小朋友都是巨人迷，現在則幾乎都是鷹迷。（福岡グレイホークス編，2001）

會到現場看球的球迷絕大多數是住在球場附近的居民，了解和認識當地居民的生活型態，作息習慣，再配合活潑的行銷活動，落實地方的行銷和經營必然可以改變目前職棒球迷分布不均的情形。

四、落實培養本土球員---建立農場

和地方結合建立球迷對地方和球隊的認同之後，不僅可以

破除「勝利至上」的經營迷思，還可以減少外國選手的聘僱，培養本土球員，增加本土球員的生存空間。日本甲子園高中棒球吸引眾多的觀眾，在臺灣，HBL 高中籃球聯賽受歡迎程度也比由甲組籃球選手參賽的超級聯賽（SBL）還要高，但是很顯然地，吸引觀眾觀賞的並不是因為高中球員擁有較佳球技，反而是因為觀眾對於地方和學校代表隊的認同。

落實地執行非常重要。何長發（民 92：90-3）提到日本和中國幾乎同時執行 10 年發展計畫但是 10 年過去後，日本讓世界看到他們整體足球實力的飛躍。平田竹男認為活化基層學校足球發展，並為培養青年軍而進行的早期再教育，加上建立省市鄉鎮足球組織的自立化。川淵三郎的日本足球百年構想的第二個十年的目標就是成為世界前十強，因此為了從基礎上擴大日本足球的力量，他希望三年後登錄註冊的青少年球員可達 200 萬人，將來可以向日本職業足球聯盟輸送更多的學生球員。為了達成這個目標，日本足協正著手改變各級青少年比賽的賽制。

何長發（民 92：90-3）認為日本隊能在世界盃後的釜山亞運，僅以奧運培訓隊出賽便勇奪銀牌，歸功於培養青年軍的深厚基礎。因為日本足協的規劃總是走在其他國家的前面。

馬國力（1999：125-6）則指出中國足球的發展會落後日本的主要原因。中國足協在聯賽開始的時候，中國足協曾明文要求各俱樂部（球團）必須有健全的梯級建設，但是仍然有不少俱樂部只關心一線隊的成績，忽視後備力量的培養，而為避免中國足協的懲罰，他們就臨時僱用一支少年隊來應付檢查。在職業聯賽吸引越來越多的少年兒童的時候，中國足壇確實存在著只顧眼前利益的短期行為。另外與國外比較，最主要的問題

是場地太少，像北京、上海、天津、重慶四個直轄市，沒有中小學生下課後能隨意活動的場地，這就影響了足球運動的發展和普及。面對著商品經濟大潮的衝擊，全國各地有很多學校的操場被侵占、被蠶食，或被挪作他用。

何長發（民 92：93）說：臺灣人做計畫是一流的，但規劃至落實卻常常落差非常大。急功近利，好大喜功可說是兩岸中國人的通病，每當遇到改革矛盾時，不是靠制度去解決，而要依賴行政命令，堂堂的足球大計常流於「畫餅充飢」。日本高層即使渴望得到世界賽的佳績也不會將成績作為硬性指標寫進所謂的「規劃」和「構想」。

職棒乃是一項事業，為了維持事業經營的順遂和成功，臺灣職棒球隊應該建立農場制度，甚至將它寫入聯盟的規章之中，而非只是借用政府的力量將替代役男收編為球隊的二軍，應該更主動積極地投入資金和人力，培養新進球員，擴充球員來源。

五、聯盟成立經營研究單位

美國大聯盟有聯盟會議，日本職足有經營諮詢委員會制度，臺灣和日本職棒則沒有可以提供經營諮詢的研究單位。臺灣職棒球隊經常邀請國外的教練來臺教球，但是卻未請人教導職棒球隊經營的知識，舉凡有關臺灣各城市球迷的分布、需求、性別、年齡層、收入、行業別、月份，該如何定價等各種經營所需的基本資料都尚未建立，誠如中信鯨宣推人員 W2 先生所言，臺灣的職棒經營還停留在土法煉鋼的階段（附錄 11）。該是停止各球隊競相爭奪臺北市場的經營方式，捨棄以不精確的估計行銷全國之經營策略的時候了，趁著臺灣職棒景氣回復的現在，落實地方的屬地權經營。

研究的工作由各個球團分別來作或許有其困難，但是若由聯盟主導或如前述，改革榮譽會長制，讓握有經營實權的會長負責籌劃，再交付各球團配合執行的話，應可順利獲得許多關於經營臺灣職棒所需的各項資料。

並且作為整合業餘和職業棒球組織，擬定臺灣棒球發展有關之國內和國際經營策略之中立的專業諮詢機構。還可以藉由專業的研究成果和政府對話，影響政府體育和都市計畫政策的制定和規劃。

六、改變經營心態---從「through」到「of」

建議球團老闆改變經營職棒的心態，投入資金和人力，將職棒事業當成事業來經營，不要再將職棒運動當成廣告或形象事業。不要只停留在贊助職棒運動的階段，進一步思考如何將職棒運動當成資產來投資和經營而非只是廣告費用的支出，想必整個經營的模式和運動文化會全面改觀。

結語：人是文化的主宰和創造者

屬地權經營的意義並非只是純粹的實施主客場賽制，或者在球隊的制服上繡上地方的名稱而已，還應該包括對於地方社區的經營，塑造地方認同，提升對於地方球迷的服務。因為球迷既是球團收入的來源，也是球團球員的供應來源。但是臺灣的職棒經營者似乎仍然停留在「辦比賽」的經營層次，由於球隊只是企業的宣傳工具，事實上，臺灣職棒所謂的「球團經營」充其量只是廣告費的支出和贊助行為而已。唯一可以稱得上經營，努力將職棒當成「事業」(business)來經營的，只有財力較為薄弱的兄弟象隊。但是兄弟隊的經營方式並未落實地方，和地方結合，長久下來會造成的最大影響是，職棒球員來源不足的問題。而且如果兄弟隊獨占臺灣絕大部分的球迷，也將導致其他球隊經營空間遭到擠壓而萎縮。兄弟隊可以創造眾多觀賞的球迷，但是舉辦棒球營或者球迷簽名會並不會創造出未來的職棒明星，基層棒球的推動還必須以靠球團和社區或地方政府緊密結合才能達成。日本職業足球的經營模式可以借鏡。

每個國家有彼此不同的文化傳統，當問及臺灣的職棒球團主客場制度是否可行時，除了興農球團的B先生委婉地說：*臺灣職棒也許可以實施主客場的賽制，但是至少目前還不可能。*（附錄7）其他的球隊代表和聯盟、球團人員則普遍認為臺灣地方太小並不適合。（附錄2、3、4、5、6、7、9、10、11、16）但是我們是否可以說，因為臺灣有她特有的經營文化和經營環境，所以才發展出現在這種屬地權經營文化。我們的現在是被環境所塑造和決定的嗎？

但是如果比照荷蘭、古巴或者日本足球成功的經營經驗卻可以發現「人」才是創造環境，改變環境的主宰。甚至日本職

棒也在近幾年來陸續開始在體制內變革，例如日本職棒橫濱二軍的屬地權經營模式。雖然目前臺灣職棒的經營還停留在摸索的發展階段，又或許經營環境不如國外成熟，但是在發展的初期所面對的許多經營困境卻和日本的職業足球非常相似，球迷層薄弱，球員技術水準並非世界頂尖。但是提出「百年構想」，落實地方的聯盟經營方針，卻讓日本職業足球聯盟在短期內創造出自己的運動文化，不僅擁有充足的球員，還有廣大球迷和地方政府的支持。

反觀臺灣職棒仿效了日本職棒企業利益優先的經營文化，在獲得不到地方政府支援，以及視球隊為廣告載具的消極經營態度的影響下，優秀的球員紛紛出走，球員來源不足，球迷層薄弱。文化是一個動態的歷程。棒球是個外來的運動，運動雖會夾帶其原產地文化進入新的文化和社會中，比賽的規則容易模仿，也容易一模一樣，但是在組織的設計和營運上就受到「人」的影響和改變。

歐洲職業足球運動的屬地權經營雖然將企業的名稱放在球衣上，但是在歷史文化的背景影響之下，企業擁有球隊也擁有回饋社會的良好形象，並非僅是基於商業利益。屬地權經營文化的實質內涵不應該只拘泥球衣上是否使用地方名稱，而在於是否對於棒球運動以及地方的球迷提供優質的娛樂和服務。文化創造制度，但是從日本職業足球的發展也證明了制度也可以創造文化。職棒文化或者企業文化的塑造和改變是可能的，只要經營者願意，絕對有機會開拓出新的臺灣職棒文化，而非只是膚淺地提倡和復述「清新健康」，這樣一句欠缺實質運動文化內涵的口號。落實地方，所有球團共同合作推展棒球運動，在球員來源充足並且形成良性競爭之後，才可能將臺灣職棒的規模提升和擴大。

從各個不同國家職業運動的比較中可以發現人的力量和文化的力量始終在互動並且持續地變化。從美國職棒文化的形塑過程中可以發現文化的力量影響美國職棒屬地權經營文化的發展，更精確的說，應該是十九世紀後半美國職棒經營者身上所背負的尊重差異的民主精神奠定了美國職棒屬地權經營的基礎。如果當時的經營者都像日本職棒一樣都是企業主，成立的動機是企業間的利益競爭，美國職棒發展得出「城市＝球隊」的屬地權經營文化嗎？

在日本，職業棒球和職業足球運動都是外來的現代運動，同樣的文化脈絡下，職業棒球和職業足球運動對於屬地權經營的方式卻截然不同。日本職棒雖然來自美國，但是這項外來的運動卻在日本呈現出異於美國職棒的文化特色。日本職業足球聯盟則採用西德運動球團模式（梅澤，2003：17），但也同樣發展出不同於西德，企業不掛名的經營模式。日本職棒和日本職足經營文化的差異更是再一次證明了人的力量可以創造出不同的職業運動文化，因為人可以選擇，決定使用文化中的哪些元素作為自己的經營文化的主要價值和基礎。

又如日本職棒二軍的體制內改革所採用的經營文化元素就不是日本職棒固有之宣傳母企業的經營價值，而是美國職棒行之有年的屬地權經營模式，以獲利為目的，球迷導向的企業經營模式。職業運動聯盟因為其特殊之「權力-利益」的卡特爾經濟結構，球團老闆們可以自行畫地為王，訂定自己的遊戲規則。

法蘭西斯·福山以十六、七世紀英法戰爭為例，談到英國國王因戰敗被迫接受憲法限制其權力，後來成為現代議會民主政治的基礎。而法國則展開長期的中央集權統治，如此的政治

文化淵源讓法國在 1985 年爲了應付阿爾吉利亞危機，而接納中央集權式憲法，賦予戴高樂 (Charles de Gaulle) 總統超高權限。他發現有一些做法一開始是政治行動，結果卻演變成一項文化特質。(李宛蓉譯，民 87：51-2)

臺灣的客觀環境的確不如美日，但是臺灣中小企業也是基於同樣的背景之下，在世界上創造經濟奇蹟，人的力量可以改變客觀不利的環境條件，而人的力量則來自於積極革新的企圖心。但是臺灣職棒球團的老闆們是如何思考他們所經營的職棒球隊呢？當成事業來經營？還是繼續當成宣傳的工具？他們對於經營價值的取捨和態度決定臺灣職棒往後發展的方向和興衰。「人」---「經營者」是屬地權經營文化的創造和主導者。

希望本研究的結果和建議能夠爲臺灣職棒運動屬地權經營文化的將來發展，提供不同的知識、視野和貢獻。其他國家的職業運動經營文化是我們的知識，然而這些死的知識更需要人把它們活化成爲屬於我們自己的、活生生的臺灣職棒文化。

最後本研究引用 Lindsay 對於企業和政府領袖諮商的經驗所得到的結論作爲本研究的結語。Lindsay 說：

幫助他們去爲面臨的策略問題找尋答案並非困難所在，即使是那些苦於政府政策不佳和基礎建設遲滯的環境，情況也是如此。真正困難在於：如何改變人們思考他們商業問題的方式。(林淑慈譯，民 92：402)