

第四章 台灣職棒培育系統

在瞭解中華職棒大聯盟成立二軍的現狀前，必需明白在代訓制度引進前中華職棒的狀況，尤其在選手來源方面，在未有二軍之前，中華職棒的選手來源何來？沒有二軍造成的影響為何？為本章第一節欲闡述的重點。在台灣職棒成立二軍的訓練需求現狀分析上，由於各隊組織二軍進度不一，首先檢視目前成立二軍面臨的影響因素，再討論實際上的訓練情形，此為第二節的主題。第三節為台灣職棒成立二軍的方向，透過文獻及上一章美、日職棒的制度分析及功能驗證，為台灣職棒二軍提出成立的方向。

第一節 中華職棒歷年選手加入情形及與代訓制度演進

本節介紹歷年中華職棒加入選手，以瞭解在未成立二軍前，中華職棒的球員來源，以及代訓制度的演進。

一、歷年加入選手

在體委會尚未以棒球替代役男協助職棒各隊籌組二軍之前，本土球員要加入中華職棒，大部分的管道都是透過選秀，但是每年以選秀進入職棒各隊的球員並不多，一方面是因為球隊選擇球員都以即戰力作為考量。一方面是球員來源並沒有有效的開發。聯盟雖然短暫成立過球探組，但效果並不彰（王惠民，1992），職棒球隊對業餘選手的實力並無深刻瞭解。

根據中華職棒聯盟規章第 17 章「新人選拔」、第 101 條「選拔方式」條文規定，第一輪選拔由當年年度總戰績最後一名的球隊首先挑選一名球

員，接著由倒數第二名，各隊均使用或放棄選拔權一次後，再進行下一輪選拔，順序與第一輪相同。但實際上，選秀的變遷還是可以分為以下幾期，而選秀也幾乎就是中華職棒獲得新血的唯一管道。

(一) 1990-1993 單純選秀期

中華職棒本土球員的選秀歷史由職棒元年結束時，為了分配當時回國效力的業餘旅日球員，而開辦了第一次的選秀，當時也為了這個選秀各隊做出了以下幾個協議（林幼英，1990）。

1. 每年分 2 次（六月及十二月）選補新進球員，在球季中各隊不得要求添補球員。
2. 依上、下半季球隊名次依序圈選，第 4 名隊伍先選，依序再為第 3、2、1 名，並輪迴圈選。
3. 經依序被選中的球員，若不願參加被選中球隊，其他各隊不能接受，須待半年後再次參加選秀。
4. 參加選秀球員，可先向聯盟提出希望薪資，聯盟先邀集 4 隊討論訂定其身價後，依此身價參加圈選，球隊及球員不得再抬高身價。
5. 參加選秀球員於選秀時到場，當場決定是否願意參加被圈選隊伍，若不願參加即予除名，球隊得再另圈選其他球員。

這樣的選秀方式基本上維持到職棒四年結束，不過也有一些特例發生以及規則上的小更動。例如在職棒元年結束時進行的旅日球員選秀，蔡生

豐被味全選中，但卻在私下協調之後加入了三商虎（高正源，1991）。原先規定 24 歲以下或是入選奧運培訓隊的球員不得參加選秀，但職棒二年時聯盟球探組卻主動提供 18 歲的黃宗旗參加選秀，在當時也飽受爭議。

職棒成立初期，因為奧運尚未開放職棒選手參賽，國內棒壇嚴守著職業與業餘的分際，優秀的業餘選手背負著奧運奪牌的使命。當時大學棒球以及青棒隊數都不及現在來的多，軍中球隊也只有陸光一隊，職業球隊求才若渴，但業餘優秀的選手必需要以國家隊為優先考量。在職業隊一切都以即戰力為考量的情況下，能靠選秀補進的人才幾乎是微乎其微，即使當時成立球探組也無法抵抗人才青黃不接的窘況。

表 4-1-1 中華職棒單純選秀期表

	年度	選秀內容	備註
單 純 選 秀 期	1991 職棒二年（季初）	兄弟 統一 三商 味全 第一輪 吳復連 謝長亨 陳明德 陽介仁 第二輪 林文城 蔡生豐	蔡生豐經 協調加入 三商
	1992 職棒二年（季中）	兄弟 統一 三商 味全 第一輪 陳仁安 第二輪 賴建男	陳仁安 賴 建男未加 入
	1992 職棒三年	兄弟 三商 味全 統一 第一輪 呂明賜	呂明賜與 味全陳彥 成 林易增 交換
	1993 職棒四年	三商 統一 味全 兄弟 第一輪 陳大順 第二輪 林俊賢	

資料來源：研究者自行整理

(二) 1994-1996 特考加上選秀期

92年奧運結束後，20名奧運國手對元老的四隊來說，都是不可多得的即戰力，但這些球員大多都隨著俊國和時報這兩隻新球隊，一起加入職棒，缺乏球員的情形還是沒辦法紓困。

因為對業餘球員的強烈需要，在職棒四年結束後，中華職棒出現了類似日本職棒「逆指名」的產物，就是備受爭議的「特考」制度。球員一旦和職棒球隊達成默契，就可以直接利用特考資格進入球隊，不須經由選秀。特考制度出現後，加上當時的選秀，也幾乎等同於特考的延伸，參加選秀的球員大多都已和職棒球隊有默契，業餘的甲組球隊一度有被淘空的危險，使職業與業餘球界的關係變的更加惡化（賈亦珍，1993）。

表 4-1-2 中華職棒特考加選秀期表

年度	三商	時報	俊國	味全	統一	兄弟	備註		
特考加上選秀期	1994	第一輪	童琮輝	謝奇勳	黃杉楹	涂鵬斐	黃富照	涂鵬斐、黃富照未加入	
	職棒五年	特考進入：	林琨瀚	黃裕登	張建勳	林光中	羅國璋		
	1995		俊國	味全	三商	時報	統一	兄弟	
職棒六年	第一輪	張協進	廖述仁	周德賢			董永興		
	特考進入：	孫光義	黃文博		吳俊賢				
職棒七年	1996		興農	味全	兄弟	時報	三商	統一	
	第一輪			洪佩臻			林岳亮		
	第二輪						黃自強		
	特考進入：	張家豪	葉君璋	陳瑞昌	陳慶國	陳該發	吳俊良		

續上表

		興農	味全	兄弟	時報	三商	統一	
				陳懷山		楊福群	陳文賓	

資料來源：研究者自行整理

(三) 1997-1999 無選秀期

在此時期，新人不用透過選秀就可加入中華職棒，與球隊洽談好價碼之後便可登錄。此現象導因於敵對聯盟台灣大聯盟的出現，雙方對於爭奪優秀的業餘選手競爭激烈，不惜用營養金來綁住業餘球員，所以這時期加入中華職棒的球員，多半在業餘時期就與職棒球團早有默契，即使舉辦選秀也只是多餘的儀式。但也因此時球員獲得困難，許多在業餘時代不知名的球員以練習生身份加入球團，因為人手不足，反而有機會獲得重用，培養出許多業餘經歷並不顯赫的年輕球員，如兄弟象的王勁力、興農牛的曾華偉、統一獅的高政華。

(四) 2000-2003 優先指名加上選秀期

職棒 11 年中華職棒又再度恢復了選秀制度，並且改為每年兩次，但是用營養金綁住業餘球員的陋習卻尚未根除，只好利用每年每隊一名「優先指名」的方式，來消化這些球員。動用「優先指名」的球隊必須放棄第一輪的選秀權。其他選手還是照常進行選秀。

表 4-1-3 中華職棒優先指名加選秀期表

2000 職棒 十一年 (季 初)		興農 兄弟 統一 和信	備註	
	優先指名	宋肇基		
第一輪	張家浩	鍾信富		
2000 職棒 十一年 (季 中)		統一 兄弟 和信 興農		
	優先指名	施昭同		
	第一輪	曾傑志 王金勇 郭博承		
	第二輪	許閔嵐 周正雄 林朝揚		
	第三輪	李志傑 陳健偉 高健龍		
第四輪	鍾宇政 邱國正			
2001 職棒 十二年 (季 初)		兄弟 和信 興農 統一		
	優先指名	陳榮造		
第一輪	彭政閔 鄭昌明 萬建榮 莊閔哲			
2001 職棒 十二年 (季 中)		興農 兄弟 和信 統一		
	優先指名	郭勇志 陳致遠		
	第一輪	紀俊麟 曾揚志		
	第二輪	羅仁成 邱信邦		
	第三輪	賴建豪		
第四輪	鄭漢禮			
優 先 指 名 加 上 選	2002 職棒 十三年 (季 初)	興農 和信 統一 兄弟	陳志 強未 加入	
		第一輪		蔡仲南 顏暉弦 黃信福 陳興昌
		第二輪		曾揚岳 曾漢洲 王坤堯
		第三輪		陳志強 顏子堯 林宗毅
	第三輪	楊仁明 葉高泉		
2002	統一 興農 中信 兄弟			

秀 期	職棒 十三年 (季 中)	第一輪	沈柏蒼	安生	郭岱詠	朱鴻森	
	2003		統一 興農 中信 兄弟				
	職棒 十四年 (季 初)	第一輪	潘威倫	余文彬	吳潤岩	陳世斌	
		第二輪	王志忠	邱敏舜	陳麒元		
	2003		金剛	誠泰	統一	兄弟	中信 興農
	職棒 十四年 (季 中)	優先指名					陽建福
		第一輪	林建宏		張志強		
			許志昌		王子崧		楊進雄

資料來源：研究者自行整理

(五) 2004-2006 替代役加上選秀期

從 2004 年開始，中華職棒將每年兩次選秀改為一次，並配合體委會提出的「協助職棒各隊成立二軍方案」，進行棒球替代役男的選秀。棒球替代役男的選秀時間並不固定，目的是為了幫助職棒球隊增加籌組二軍的兵源，選秀順序同樣依照戰績輪替，目前共進行過五次替代役男選秀，但在第二次到第四次的選秀中，採取了 S 型的選秀方式，在第五次才再度回復成每輪皆依照戰績輪替（見表 4-1-5）。至於一般性的業餘選秀，也照常進行。

表 4-1-4 中華職棒替代役加選秀期表

替 代 役 加 上 選 秀 期	2004		La new	誠泰	中信	統一	興農	兄弟	備註
	職 棒 十 五 年	第一輪	石志偉	鄧蒔陽	王國進	劉芙豪	潘武雄	莊培全	潘武雄、 尤志欽、 沈鈺傑 未加入
		第二輪	張民傑	沈鈺傑	趙彥名	陽東益	尤志欽	彭政欣	
	2005		La new	誠泰	中信	兄弟	統一	興農	
	職 棒 十 六 年	第一輪	許志華	田家安	沈鈺傑	廖于誠	郭岱琦	余賢明	
		第二輪	林士欽		吳修帆				
		第三輪	許傳誠						
	2006		La new	中信	兄弟	統一	誠泰	興農	
	職 棒 十 七 年	第一輪	陳金鋒	蘇哲毅	葉丁仁	江柏青	陳家鴻	蘇建榮	
		第二輪	蔣智聰	邱俊文	陳智弘	潘武雄	陳致鵬	盧銘詮	
		第三輪	林聖凱	鄭志強	田顯明	鄭博壬	高 瑋	鄭閔韓	
		第四輪	劉奕志			黃士銘		陳志強	
		第五輪	許智強						
		第六輪	周宗義						
第七輪		王志榮							
第八輪		顏志中							
第九輪		陳彥誌							
第十輪		劉家豪							
第十一輪		王鵬齊							
第十二輪	胡進夫								
第十三輪	曹偉慶								
第十四輪	陳彥銘								

資料來源：研究者自行整理

從表 4-1-1 到表 4-1-4 可以發現，除了 La new 在職棒 17 年季初選秀為了增加二軍人員，一次選了 14 名球員以外，中華職棒各隊每年可以從選秀中獲得的球員，最多不超過五名。而根據陳一平（2005）的研究，出現在 2005 年中華職棒登錄名單的本土球員，多半來自合庫、台電等兩支業餘社

會人球隊，以及台北體院、台灣體院、國立體院、文化大學、輔仁大學、嘉義大學等六支大學球隊。

表 4-1-5 代訓役男歷年選秀過程表

2003 職 棒 14 年		金剛	太陽	中信	統一	興農	兄弟
	第一輪	林智盛	林恩宇	曾兆豪	林岳平	李國慶	莊宏亮
	第二輪	徐余偉	陳克帆	陳嘉宏	陳家偉	張建銘	劉俊男
	第三輪	蔡建偉	周思齊	王宜民	施金典	許國隆	林家煌
	第四輪	蔡茂松	黃仕豪	王信民	高國慶	余進德	杜寅傑
	第五輪	吳偲佑	陳元甲	許人介	張家源	鄭志雄	吳保賢
	第六輪	沈亞倫	施翔凱	羅健銘	吳韋翰	徐嘉澤	蔣廣沛
	第七輪	曾恆彰	鄭嘉明	朱尉銘	顏淳浩	王世驊	吳仲培
	第八輪	石振賢	廖書霆	王俊仁	陳俊輝	潘世斌	陳志良
	第九輪	林俊萍	王證僑	葉長龍	謝大偉	林高鴻	陳進龍
	第十輪	劉松祚	汪天祥	李軾揚	王建明	林馴偉	陳榮發
第十一輪	黃小偉	陽	森				
2004 職 棒 15 年		兄弟	誠泰	興農	統一	中信	La new
	第一輪	黃正偉	翁再生	陳昭評			
2004 職 棒 15 年		兄弟	誠泰	興農	統一	中信	La new
	第一輪				高志綱	杜章偉	蔡英峰
	第二輪	賴業安	黃浩然	許騰元	林正豐	高俊強	張億得
	第三輪	陳冠任	陳永哲	楊明忠	許峰賓	曾家賢	張育保
	第四輪	賴浩鈞	莊復華	曾鏡峰	鄭乃文	何忠龍	黃國慶
第五輪	陳冠呈	楊博超	黃柏仁	方宏哲	曾信貴		
2004 職 棒 15 年		兄弟	誠泰	興農	統一	中信	La new
	第一輪						林津平
	第二輪	劉耿欣	張賢智	林宗男	涂壯勳	陳江和	潘建綜
第三輪	楊博任	陳其宏					

續上表

2005		La new	兄弟	中信	統一	誠泰	興農
職 棒 16 年	第一輪	黃俊中	葉詠捷	倪福德	潘俊榮	王薪權	鍾家寶
	第二輪	蔡宗佑	王泳鑫	黃建超	陳凱恩	林紹凱	胡竣傑
	第三輪	林永坤	王勇熙	陳志高	萬德祥	林敬民	陳意忠
	第四輪	吳柏宏	洪榮宏	潘瑞勳	林揚智	徐世傑	胡軒溢
	第五輪	林建男	林星辰	鄭安庭	陳信凱	連榕修	

資料來源：研究者自行整理

在尚未有代訓制度之前的中華職棒，並未有球團內部的人才培育系統，最多就是球團自己招募的練習生。大學甲組球隊及台電、合庫、國訓，成為了培育職棒球員的系統，但這樣的情形造成業餘棒球與職業棒球實力一度拉近，尤其在第一次賭博放水案爆發後，兩聯盟對立的職棒八年到職棒十年間，表 4-1-6 為 98 年到 99 年，開放職棒選手參賽後，中華隊的組成成員表。

表 4-1-6 中華隊組成成員表

	98 曼谷亞運	99 亞錦賽
業餘球員	10	14
台灣職棒球員	12	10
旅外球員	1	1

資料來源：研究者自行整理

在國內職棒最蕭條的時代，99 年業餘球員入選中華隊的人數甚至超過一半。這樣的情形，並不同於日本國家隊僅以獲得奧運參賽權為目標相同¹，中華隊的組成已是精銳盡出。之後隨著這批球員都慢慢轉入職棒，業餘球

¹ 99 年亞錦賽日本國家代表隊也是以業餘選手 16 名為主，職業選手 8 名為輔

員佔代表隊的比例慢慢降低，但旅外球員的比例卻逐年提高。

在沒有二軍系統的情形下，台灣職棒並沒有辦法維持穩定的戰力以及球員來源，是造成 99 年業餘和職業球員同時在國家隊中分庭抗禮的原因之一，混亂了職業與業餘的分際。即使台灣職棒最低迷的 1999 年已過，2006 年的世界棒球經典賽依然徵召了詹智堯、增菘偉、陽耀勳、陽仲壽等四名尚未有職棒經歷的球員。在開放職棒選手參加國際賽後，從 03 年起，南韓、日本在重要的國際賽中幾乎都已不見業餘球員的身影，但台灣卻仍須業餘球員的戰力注入，這樣的現象多少反應了台灣棒球職業、業餘實力差距的模糊。

二、代訓制度演進

行政院體委會為了為推動體育替代役及國家競技代表隊服補充兵役之役男銜續運動生涯，接受高質量的訓練，以提昇我國競技運動實力，並且幫助職棒各隊成立二軍（附錄 14），在 2003 年底推動了「協助職棒各隊成立二軍方案」，但方案展開之後，卻遇上了不少的問題。

（一）爭議不停的代訓初期

代訓役男計畫的展開，在一開始就因為配套措施的不周全飽受爭議，其中最引人討論的便是球員沒有比賽磨練，以及十年條款。

1. 只訓不賽的代訓役男

代訓方案一展開，原本希望藉由職棒球隊的訓練，讓替代役男能有更好的訓練，但是體委會和職棒各隊卻還沒準備好，造成代訓役男只訓練，

卻沒有比賽可以打，經過協調後總算可以參加棒協舉辦的 2004 年的春季甲組聯賽。原本要籌組二軍的意義就是希望能藉由比賽的訓練，讓球員早日接觸職棒的環境，以後才不會有適應不良的情形，況且職棒六隊若要以代訓球員為籌組二軍的來源，沒有比賽無法瞭解選手的可訓練性(trainability)。

2. 備受爭議的十年條款

六支球團為了擔心對代訓球員付出心血培養，選手卻在退伍時前往國外職棒追夢，在 2003 年 12 月的領隊會議中提出了「十年條款」的想法，對在代訓結束後想出國的球員，處以十年不得加入國內職棒的罰則。對於這項罰則的推行，職棒各隊和業餘球界抱持著不同看法。

(1) 職棒界的看法

聯盟秘書長李文彬表示，既然球團有心要栽培選手，就必需要有保障，所以領隊會議初步的打算是一但球員違反規定，將處以十年不得在中華職棒登錄的罰則。其他球隊的代表看法則是，與其被國外球探以低廉的簽約金簽走，不如在國內穩定發展（黃麗華，2003）。

(2) 業餘球界的看法

大部分的業餘教練都認為，職棒應該要先改善目前的勞動環境，再來談如何留住球員，國內職棒的確有人才流失方面的問題，但用這種方式來留住球員實在不太聰明，職棒聯盟應該與美國大聯盟坐下來談，而非限制球員出路（黃顯祐，2003）。

(3)體委會的看法

當時的體委會主委，同時也是推動代訓役男計畫的林德福，表示對於十年條款並沒有所謂的支持或是反對，只是看到年輕選手為了一、二十萬美金的簽約金就貿然出國，表示惋惜，同時這樣也會讓國內人才流失，希望年輕選手能多加考量（宮泰順，2003）。

(4)球員的看法

十年條款的想法讓許多球員都表示失望，這種作法甚至讓有心想出國的球員有「寧可讓中華職棒封殺，也再所不惜」的想法，其他的球員也表示，如此一來寧願留在業餘打甲組，將來還可以自由選擇未來。

十年條款的壽命，幾乎僅有身為資方的球團想使其延續，球界與輿論都是一陣撻伐聲浪。若放任球員自行與國外球團簽約，球團的確有付出訓練成本的問題，但在國內職棒勞動條件已經不高的情形下，強行導入此條款留住年輕球員，一方面又不改善勞動條件，面臨美、日職棒帶有強烈經濟誘因的薪資結構，台灣職棒空有懲罰機制，卻無鼓勵誘因，只會引起更大的反彈。

（二）La new 與統一的南方聯盟

鑑於代訓的球員只有業餘甲組聯賽和聯盟舉辦的短期賽事可打，跟前交由國訓隊訓練幾乎相同，於是 La new 與統一在 04 年底，與嘉南藥理大學、台電合組南方之星聯盟，第一屆南方之星從 2004 年的 11 月 27 日到

12月8日，共進行12場比賽，其間在北部的四支職棒球隊也一度醞釀成立「北極星聯盟」，但終究因為人力、物力方面無法配合而沒有付諸實行。

第二屆南方之星聯盟在2005年9月8日至10月2日舉行，統一暫時退出，但La new依然邀請了台電、嘉南藥理大學、立德管理學院、高苑聯隊參賽，規模擴大到20場。

在尚未有二軍之前，中華職棒沒有辦法維持穩定的戰力來源，業餘與職業的實力甚至一度拉近。在國家隊的組成上，至今也無法完全切斷業餘球界的供輸，若職業棒球的實力夠強，跟本不需要業餘戰力加入選訓。球員在加入職棒之後，沒辦法在技術上與業餘有更強的差別，此為本研究認為二軍訓練亟需被導入台灣職棒的原因之一。

第二節 台灣職棒成立二軍的訓練現狀分析

在經過與六球團的球團代表與教練和體委會人員訪談之後，本節先利用文獻中訓練需求所發展出來的訪談問題以及手邊的次級資料，分析國內職棒各隊對於二軍這個訓練環境的需求評估，並說明目前台灣成立二軍所遇到的問題，透過訪談後，瞭解目前台灣成立二軍的情形。

一、二軍的訓練需求分析

由第二章文獻得知，商業組織在面臨訓練時，會從組織分析、任務/工作分析與績效/人員分析上來探討訓練需求的必要，本研究將以組織分析、績效/人員分析進行討論。

(一) 組織分析

組織分析主要是分析組織面對的內外環境，是否對組織在發展二軍訓練時產生了影響。在台灣的職棒環境中，所面臨的內外環境影響因素，透過訪談之後，歸納出三點比較重要的環境因素為球員來源、政府政策(體委會)、市場因素。

1. 球員來源

即使是已成立二軍的 La new 熊及統一獅兩隊，以及尚未有獨立二軍組織的其他四隊都表示，球員來源是很重要的問題，組織二軍的困難在於球員的質與量都不夠(附錄 2、3、4、5、6、7)。台灣職棒目前的球員來源，大部分都以大學甲組球隊及合庫、台電兩支社會人球隊為主，球員來源的

不足，被歸因為三級棒球隊伍數過少，可以先從圖 4-2-1 和表 4-2-1，來了解目前台灣學生棒球隊伍數成立的狀況²。

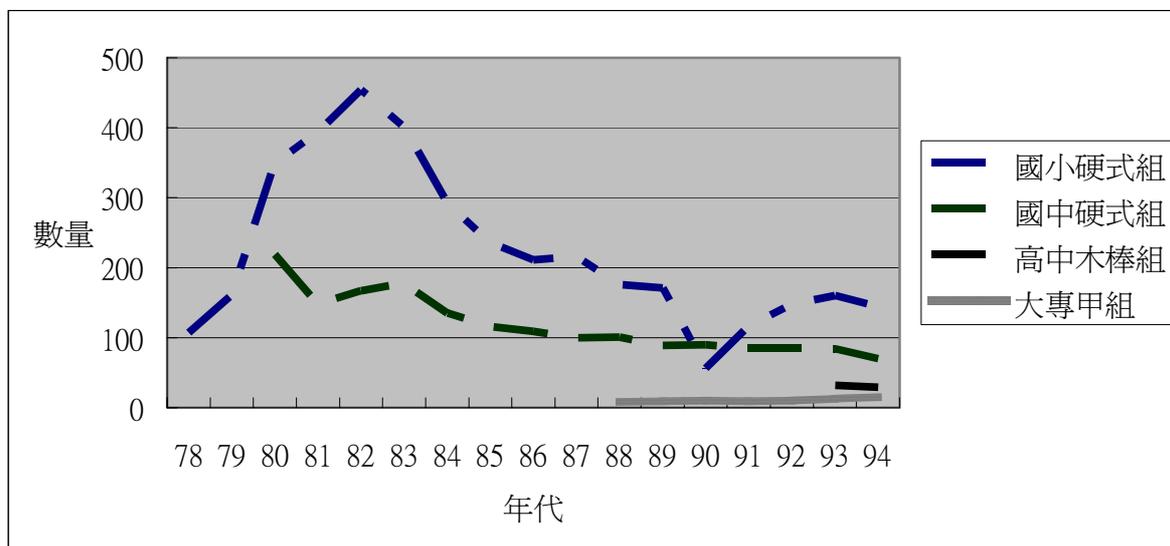


圖 4-2-1 我國學生棒球歷年組隊數折線圖

資料來源：李仁德（2006）

表 4-2-1 我國學生棒球隊數量表

	93 年	94 年
國小硬式組	160	144
國中硬式組	84	70
高中木棒組	32	29
大專甲組	13	15

資料來源：李仁德（2006）

(1) 過早強調競爭的學生棒球

與美、日相比，我國的確在學生棒球數量上有明顯的差距，但這樣的差距，實際上卻導因於國家間棒運推展政策的不同。林伯修（2004）曾提到，美國的三級棒球在國中以下都沒有正規的棒球校隊，球隊都以社區的

² 本研究只列出硬式組和木棒組以及甲組的球隊，軟式組及大學乙組大部分都以社團形式組隊

名義組成，高中以下也沒有住校練球的情形，原因就是父母不希望孩子太早決定是否走棒球這條路，這樣以社團或是休閒性質進行的學生棒球，雖然導入「競技」觀念十分的晚，但是由於球員的量夠，即使在高中，甚至大學才導入正規的棒球訓練依然還不遲。目前儘管國際 IBA 青棒賽使用木棒比賽，美國當地的高中聯賽以及 NCAA 的大學棒球賽仍然使用鋁棒，其目的是為了避免有學校因為使用木棒花費龐大，而使球隊陷入財務危機 (Zimbalist, 1992a)。美國學生棒球的推行，是以讓越多人接觸棒球運動為目的。

日本的三級棒球發展與美國相仿，國小、國中時都是以「推廣」性質的社區棒球進行，高中之後才開始加入競技性質，學生棒球員還是必需要以學業為優先，練球時間必需要以課業為主，只有在大賽快到時才進行集訓。球員在上大學之後也多是自由發展，不限定科系。A13 先生為日本的學生棒球生態下了這樣的註解：

高中和大學都一樣，要文武兩道，也許有些學校會偷跑，但是大多數學校都是只能在課餘時間練球，就像在漫畫上面看到的一樣，像是 H2 或鄰家女孩之類的棒球漫畫，他們都是放學後才練球，然後要比賽才集訓，而事實就差不多是這樣子，例如之前曾發生過一個有趣的新聞，法政大學的新監督安排早上練球，結果早上大家都要上課，時間到了沒一個人來球場 附錄 13)。

組隊方式上則不同於台灣學生棒球常見的建教合作模式，球隊的經費多以校友的捐助以及學校的經費為主（林伯修，2004）。在 1999 年打進春

季甲子園的柏陵高中棒球社，年度社費甚至只有 10 萬日幣³，高中棒球也依然以鋁棒進行比賽，降低球隊開銷。

台灣人口量本身就不及他國，卻又過早導入了競技成分（附錄 12），學生棒球在國中就出現了集體管理住宿的情形，許多球隊都採取半天上課、半天練球的作法。同時，體保生制度減低了選手兼顧課業的誘因。高中開始就使用木棒又增加了球隊的負擔（梁峰榮，2004），等同於在經濟上限制了球隊的擴張，提高了一般學校組隊的進入障礙。參與木棒組的近 30 支球隊成為維繫國家棒運的唯一供給。優秀的年輕棒球員集中堆疊在這 30 支球隊中，部分參與高中鋁棒硬式組或軟式組的學校，僅是學生休閒性質。台灣的學生棒球是以「菁英主義」的方式進行，並非以擴大棒球運動人口為目的。

本研究並非試圖比較美、日、台三國在學生棒球的推廣上有何優劣，但基層棒球為職棒的命脈，相較於美、日兩國都採取降低進入障礙、社區大規模推廣的方法，台灣對於學生棒球的政策，過早將棒球及教育在學生運動中做切割，造就了台灣棒球員在選擇以職棒球員為他的職業時，面臨更大的機會成本⁴，球員在棒球之外幾乎就無其他專長。台灣許多職棒球員幾乎都是國小就成為棒球校隊，一直到大學都接受棒球的專業訓練，大學

³ 請參照 http://www.wretch.cc/blog/leon419&article_id=2992304

⁴ 在美、日多有名校出身的職棒球員。在美國不乏出身史丹佛、杜克等名校的球員，在日本，即使是有名的東京大學、早稻田、慶應、筑波都出產過職棒球員，這些學生即使無法成功挑戰職棒，在社會上也仍具有競爭力。

就讀的科系也多以體育或運動相關科系為主。陳一平（2005）研究發現，超過 80% 的球員退休後在養工處工作或成為教練，學生時代受到的教育，並不能使得他們能有其他更好的工作選擇，意味著年輕球員必需從小就要決定自己未來是不是要進入職棒產業。而職棒產業是一項高風險的產業，若無伴隨著高報酬，高風險的行業很難會吸引來自其他勞動市場的勞工進入，況且在台灣成為職棒球員又帶有較高的機會成本，相對的也成為學生棒球無法推展的因素，興農牛的 A03 代表表示：

職棒這個火車頭如果帶的動，那下面自然也會跟著好，這取決於職棒球能經營，也要看職棒的投資者願意，想要賺錢是比較難，只是希望能夠在有限的資源裡面可以獲得一些社會形象，自然這個金字塔就會成型，中間斷一截都不行，上面沒有的話更不可能，當你沒有遠景的時後，誰會希望自己的小孩打棒球，這個結構自然會結束(附錄 4)。

這樣的狀況說明，要改變三級棒球的勞動結構短期之內不可能，長期之下，要使三級棒球的球隊數量增多，更要職棒本身能提供遠景，願意改善勞動環境才行。以上一章 NCAA 的例子來看，早在大、小聯盟都存在的 20 世紀初期，大學棒球根本不是美國職棒主要的球員來源(Zimbalist, 1992a)，然而今日的美國大學棒球卻可以擴張到如此的龐大，也是以供給帶動需求，整體勞動結構改變的例子。我國職棒的勞動環境不及他國，成為職棒球員又必需面對更高的機會成本，若只想仰賴政府輔助基層棒運的推展，職棒本身卻不能提供遠景、將市場擴大的話，無法提供適切的誘因增

加從事棒球運動的人口。畢竟，提供的機會就這麼多，市場自然會調節底下的供給，在勞動條件不改變的情形下，基層棒球無法擴張不只是政府願不願意增加補助的問題，而是產業本身結構性的問題。

(2) 獨買市場下的球員勞動市場

職業棒球中球員勞動市場呈現的是一獨買市場(Leeds & Allmen, 2002)，尤其是目前中華職棒大聯盟尚未有自由球員制度，球員終身都必需受到保留條款(reserve clause)的束縛，更加確定其獨買市場的地位。

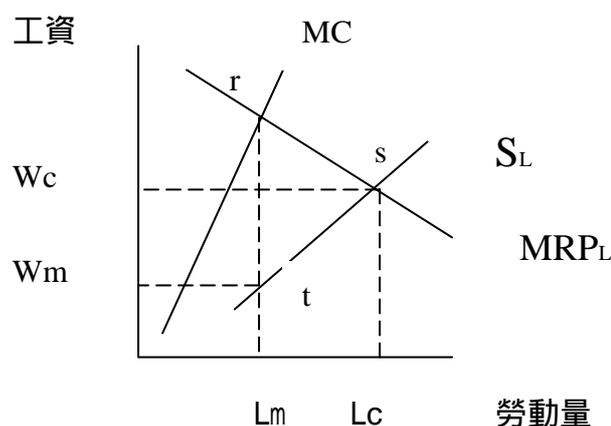


圖 4-2-2 勞動獨買市場圖

在一般競爭的勞動市場中，提供勞務的勞工或是對勞務有需求的廠商，在市場上都是工資的接受者，任何一方無法改變市場均衡⁵，市場上勞工的工資以及勞動量是由供給與需求雙方決定。但在獨買市場下不同，球隊是球員唯一的獨買者。在競爭的勞動市場中，廠商只要付出市場工資，就可以增加勞動供給。但在獨買市場裡，廠商必需付出較高的薪資，才有可能吸引來自於其他勞動市場的勞工(Ehrenberg & Smith, 1994)。意即，職

⁵ W_c 和 L_c 分別為競爭市場下的工資和雇用量。

棒產業若想增加底下的勞動供給，它必需提高待遇，才能將原本屬於其他產業的勞工，挖角到職棒產業。從圖 4-2-2 可知，獨買市場並非由市場的供需雙方來決定工資，而是透過廠商雇用勞工的邊際支出及邊際生產收益決定勞動量，再透過廠商的需求曲線決定工資，正斜率的供給曲線代表球隊可以利用工資的變化決定球員的供給人數。

2005 年底，緯來體育台曾經對參加梅花旗的 40 名大專甲組球員進行調查，發現二軍是球員們最希望建立的制度，這個現象表示，這些從小就開始從事棒球訓練的業餘球員，他們就業的需求並沒有被滿足，這種情形也可以利用上述的圖形說明，獨買廠商（球團）本身造就了相對於競爭市場更低的勞動量，學生球員無法被充分雇用的情形造成了「絕對損失」（deadweight loss），而產生了勞動市場的無效率，使得球員這項資源沒有辦法得到最適的配置，雖然美、日職棒一樣同為球員的獨買廠商，但在不同教育環境下，他們的問題不如台灣來的嚴重。

(3) 球員的累積

要成立二軍，球員來源除了靠每年補進的新血外，也要原本是一軍的人能累積下來，中信球團代表的 A04 先生表示：

目前台灣的情形是比較特殊，有些選手，如果沒有被放到一軍，他們寧願不要做職業棒球選手，他們不願意追夢，像陳文寶，蔡昆祥、童琮輝，他們在一軍已經比較沒辦法跟同個位置的選手競爭，技術已經輸了，要下到二軍重新調整，即使我們想成立二軍，這些球員重談合約的時後，都不願意接受，所以第二個問題就是球員願不願意待。所以目前台灣的困難就是，質跟量的缺乏，

還有夠質的球員他們的心態也是問題，這些都還需要時間的累積，所以我們需要慢慢宣導、教育(附錄5)。

這種說法乍看之下似乎確實為成立二軍的另一個阻礙，但以經濟學的觀點來看，卻如同球團獨買力的發揮，目前有四個球團都訂有下二軍降薪的規定(附錄3、5、6、7)，從7%到50%不等，這種影響帶來的效果為何，以資方的態度來看，多半是認為有刺激球員力求表現的效果(附錄7)，但以勞方的觀點來看卻是不同的看法：

減薪的方式我不認同，因為你這樣子，我的看法是給選手太大的壓力，而且也有點不公平，為什麼？你年初給我的薪水是依什麼而定？是依去年的成績而定，阿球又不是每天都打的好，我又不是神，我今天三場五場打的不好，這常有的事，但是你一整年下來檢視我的成績我打不好你扣我薪水這一定合理，那我今天三五場打不好你把我丟去二軍，減我薪水，那你把我去年的表現當什麼，那你為什麼要給我今年這麼多薪水？就是因為這些年我對球隊的貢獻，對球隊的成績，所以你才給我這些肯定嘛，你不能因為幾場球，對啦在某方面可能對球員有那種刺激的效果，但是長期下來我是覺得不太合理，那你選手不是要每天打好，沒打好不是就死定了(附錄8)？

改善勞動條件是留住選手的誘因之一，在逐漸要建立二軍制度的同時，各隊卻又制訂降低員工士氣的制度，勞動經濟學中，有所謂效率工資(efficiency wages)的看法，一般認為降低工資是減少人事成本，但是有時後降低工資反而會使成本增加。經濟學家認為，薪資的下降使得員工的士氣下降，甚至排擠掉原本生產效率較好的員工另謀出路，使得生產效率變低，每單位產品生產的成本反而增加。減薪並非不可行，但必需建立在合理的

調薪制度上。

A04 先生所提的三名球員並不是新人，面對如此的薪資待遇，並不是願不願意「追夢」的問題，而是資方使用其市場力量降低勞工薪資，而造成勞工退出市場的情形。其他球團代表認為，代訓球員會因為薪水太低，而不願意留下的機率很小，甚至表明許多年輕球員會願意為了能打職棒忍受低薪（附錄 7）。以人力資本的觀念解釋十分合理，因為這些尚未經過訓練的選手，對球團的邊際生產效益本來就不高，給予低薪是合理的作法。中華職棒大聯盟目前除了興農採取半年調薪一次，其他球團都是一年談一次薪。老球員若表現不佳甚至一整年大部分時間都待在二軍，在季末談薪時，球團大有理由可將球員減薪，但以球季中降二軍來做為減薪的理由，是美、日職棒都沒有的制度。國外職棒的確有老球員被解約，仍努力重回戰場的例子，但那是在勞動條件的確存在著誘因的情形下，嚴格的來說，以目前台灣職棒的勞動條件來說，說「追夢」似乎都還太遙遠。

(4) 質與量並重的迷思

根據 Baseball America 的調查，在 1982 年至 1984 年簽下小聯盟合約的球員，只有十分之一的人能在大聯盟至少打過一場比賽，Gammons(1990) 的調查則是只有百分之五的小聯盟球員能打進大聯盟，其中少於一半的人可以在大聯盟待上兩年以上。小聯盟是由領取高額簽約金的新人、為了築夢願意忍受低薪的年輕球員、以及只為一圓大聯盟夢想的小聯盟浪人所組

成，這些人不論實力強弱，至少都可獲得一定程度的出賽來驗證實力，有些人可能終其一身都無法登上大聯盟，那為何這群人依然存在？球團為了特定扶植有潛力的新人，也需要有人能陪練，畢竟不是每個人都有實力打職棒，但小聯盟勞動條件差，球員忍受不了自然會走，或許經過數年的磨練，這群人中，也真的能出一、兩個可造之才。如今台灣的狀況也是，二軍若要等到所有的球員素質都完整才建立已是太遲，事實上，如前述一般，以台灣推行學生棒球的態度，以及現今一軍的勞動條件來看，擴展基層棒球人口更是難上加難，球團的目的應該是期盼二軍選手中能有幾個成材，培育就算是成功。有球團表示，有些球員就是只有二、三十分，再怎麼練都不會到五、六十分(附錄 2)，但是這些選手有其存在的功能性，球團應把訓練此類球員的訓練成本，轉嫁到成功登上一軍位置的選手上，只要一軍選手為球團帶來的收益足夠負擔，訓練就可以算是有回收。

台灣的學生棒球隊伍數量過少，其原因建築在台灣是以「菁英主義」的方式組織球隊，性質與美、日並不相同，當有人以美國上萬支、日本四千多支青棒隊的方式來比較時，其比較的立足點就已不同，否則為何台灣在青棒階段仍可與美、日青棒明星隊抗衡，而進入職棒時技術上卻呈現絕對性的落後。若以球團主事者的說法，要等到球員「質與量」都兼具時，才是組織二軍的時機，那麼 30 支高中木棒組學校的球員，如果每年畢業 5 名學生，一年就有 150 名球員。這 150 名從國中，甚至國小就開始進行正

規棒球訓練的球員，都被認為是「質」不夠的話，那麼究竟是教練的訓練有問題，還是從國中就開始訓練對台灣選手來說，仍然是訓練量不夠呢？台灣三級棒球基礎薄弱的問題，並非一朝一夕能改變，1980 年代台灣青棒隊一度只剩華興、美和、榮工，但在職棒開打之後，提供完整棒球訓練的青棒隊伍越來越多，證明提供需求機會，供給確實會增加。陳一平（2005）的研究發現，職棒球員大部分來自合庫、台電、以及六所大專甲組球隊，如今大專甲組球隊已增加到 15 隊，已是當時能維持中華職棒六隊球員量的 2 倍餘，球員來源已經增加，實在不行拿來作為成立二軍的藉口。在獨買市場下，廠商會產生雇用勞動量較低的情形。美、日職棒球隊雖然也是球員唯一的獨買者，但是球員本身選擇以棒球為職業的機會成本較低，不一定要以棒球為職業。就算繼續從事棒球運動，也有社會人球隊以及獨立聯盟可供球員選擇⁶，不會造成球員勞動市場有雇用量過低的情形。在球員累積上，建立合理的調薪制度，才是留住人才的方法。

2. 政府因素

台灣與美、日棒球環境最大的不同，在於台灣選手兵役的束縛，所以在制度上的規劃會有些許的不同（附錄 4）。關於體委會協助各隊成立二軍的計畫，部分球隊都表示肯定（附錄 3、4、5、6、7），但也有球隊表示，以政府的補助，接管代訓球員，連請教練的費用都不夠（附錄 7），或是表示

⁶ 美國目前有 Atlantic League、Northern League、CAN-AM League、Central League、Frontier League、Golden Baseball League 等六個獨立聯盟，共 92 隊。而日本則有石毛宏典於 2005 年在四國成立新的獨立聯盟，其功能主要是以培育為主。

體委會用差別式的補助方式⁷，對職棒球隊來說是懲罰，寧願體委會將代訓選手收回（附錄 2）。

Sandy, Sloane, and Rosentraub(2004)認為，政府介入職業運動，在於其違反了反托辣斯法或者是競爭法，所要考量的應該是，職業運動組織的形式，是否傷害了競爭，或是其所造成的影響，是否超過了為消費者帶來的利益。

中華職棒大聯盟幾乎是學生球員唯一的獨買廠商，政府強制介入有助於降低球團獨買力的發揮，事實上，也的確有球員透過代訓制度，進而有機會參加職棒。從另一個角度看，職棒為商業組織，二軍是職棒內部的人才培育系統，所訓練的球員自訓自用，不論這些代訓球員在結束代訓後是否可以順利升上一軍，政府的補助都已經替職棒隊省下了些許球員在訓練期的訓練成本，成材的球員接受訓練後，可以在退伍後，馬上為球隊產出帶來幫助，站在人力資本角度考量，若政府主動為私人企業內部人才培育系統進行補助，是難以想像的事，受益的一方完全是球團，至今也沒有任何球員在結束代訓後跟國外球團簽約，而造成球團無法回收訓練成本的事情發生。當然也會有球團認為，體委會分發的球員不夠，或是素質不一（附錄 4），但是勞動市場人力素質的改變本來就不可能一蹴即成，體委會選訓替代役選手的方法，或許存在瑕疵，但是基本上代訓制度值得鼓勵，也有

⁷ 目前體委會採取差別式的補助方式，以鼓勵代訓制度較完善的球團，分別為每名選手 La new 20 萬，統一、中信 16 萬，兄弟、誠泰、興農 10 萬。

球隊認為是讓球員提早適應職棒的方法（附錄 4）。

3. 市場環境

當球團認為，成立二軍只是增加開銷，市場環境並不適宜時（附錄 2），卻忘記以人力資本的角度去思考，成立二軍的意義在於對人力資本的投資，除了希望能透過更多的競爭來使原有的球員更加進步外，也希望能在提供更多球員需求機會之下，發掘出其他有潛力的球員，同時也可以維持球團基本的戰力。這樣的投資並不只是單純找來更多人打球，而是透過球員的進步、受傷球員替補戰力的維持，而讓產品（球賽）能夠更好。前日本職棒大榮鷹隊總裁高塚猛認為「我們要客人來吃一萬塊的牛排，總不可能去買便宜的肉來賣吧！一萬塊的牛排至少也要買三千塊的松阪牛肉來當材料吧！」（引自林伯修，2004）。

市場上獨佔的觀念，來自於消費者心中產品的替代性為何。若職業運動在消費者心中具有高度的不可替代性，職業棒球便是具有強大市場力量的獨佔廠商。但若僅以娛樂效果來看，職棒面臨的競爭將是市場上所有的娛樂產業，台灣職棒如果以每場賣三百塊錢的內野全票就滿足，格局難有被打開的一天，甚至當球迷看到一場傷兵累累的球賽，也許花三百塊錢帶來的娛樂性，還不及去看場電影，所帶來的聲光效果還比職棒強（朱文增，2005），唯一的癥結在於球團願不願意承擔投資的風險。

中華職棒在三年至五年時，平均每場觀眾曾一度超過六千人，但在市

場正好時，球團對球員除了加薪較大方以外，沒有明顯勞動條件上的改善，也不正視球員來源不穩定的問題，進行任何對職棒環境有改善的制度。球團老闆不對最重要的人力資本進行投資，卻又希冀球迷能先回流再考量成立二軍的問題（附錄 2）。國際賽開放職棒選手後，透過電視轉播，各國實力馬上高下立判，在技術面與勞動條件都輸人的情形下，又遇上影響職棒形象簽賭案的發生，期盼球迷回流的作法似乎太為被動，畢竟做生意就該以推出好的商品（球賽）來回應顧客（球迷）的要求。

以小聯盟當初成立的市場因素來看，事實上，與自由球員或是工會等降低球團獨買力量的制度相比，二軍與保留條款並行，資方佔盡了市場優勢，球團可以享受球員在訓練後，帶來較高的邊際生產收益(MRPL)，同時又可利用保留條款，使球團不用付出等同於 MRPL 的薪資。在沒有自由球員制度的 1920 至 1940 年間，美國職棒紅雀隊擁有超過 20 支球隊的農場系統，他們沒有本錢與其他球隊競爭新秀，也不想購買球員時，受制於小聯盟球隊⁸，便以低成本找來願意打球的年輕球員，自行組織農場。20 年間拿下 5 次世界大賽冠軍，並且還利用培養出來的新秀，交易至他隊獲取利潤(Hoie, 2001)。對低成本球隊而言，農場是維繫球團戰力，同時又可為球團創造利潤的重要制度，而以上一章的研究發現，像雙城這類小成本的球隊，仍可依靠較有效率的農場帶給他們在勝率上實質的幫助。小聯盟是幫助低成本

⁸ 早期的小聯盟並不是每一支都附屬於大聯盟，若有小聯盟球員被看上，大聯盟必需付錢將他買斷。

球隊提昇技術和戰績的制度，但在國內卻陷入只是多餘花費的污名。

台灣中小企業進行內部人才訓練比例的偏低，是因為害怕員工跳槽損失訓練成本，還不如直接在勞動市場上尋才（劉鳳珍，2006），但職棒產業本身具有高度人力資本密集的特性，台灣職棒同時又享有保留條款的協助，投資風險早已消除了不少。台灣職棒在經過二次簽賭案後，觀眾人數又再度下降。2001年世界盃錦標賽第三名，所帶來的強烈國族認同效果早已退燒，還願意進場的觀眾恐怕僅是依靠對於台灣選手的熟悉情感，不在這時候刺激市場，整體技術面已經完全趕不上棒球先進國家的台灣職棒，難以期待能有下次世界盃的作用揮發。

4. 不斷改革的南韓職棒

台灣面臨的環境因素究竟是主觀的認定，還是客觀的障礙，本研究檢視與台灣政經環境類似的南韓。人口四千多萬是台灣的兩倍，球員同樣必需面臨兵役問題。兩國在經濟環境上，平均國民生產毛額（GDP per capita）的數值都相仿，約在一萬四千餘美金左右。南韓職棒在1982年成立，1988年南韓為了舉辦漢城奧運，開始重點培育運動選手，但是國家並未把棒球這項運動列入長期扶植的對象，許多年輕運動員看不到職棒的未來性，紛紛轉而向其他領域發展，各球團都面臨兵源短缺的問題，加上足球的興起，球迷有了其他選擇，不再把欣賞職棒當成主要的娛樂之一。

在這個情形下，南韓職棒在1989年成立二軍，希望能以增加球員需求

量的方式來帶動更多的供給，讓年輕運動員能以棒球做為出路的考量，以帶動南韓棒運的火車頭自居。該年南韓職棒也將賽制改為單一球季 120 場，這同時也是另一種企圖以需求帶動球員供給的方法，政府對職棒補助的減少並沒有遏止了南韓職棒的發展，卻更加促進了改革（郭繼聰，2004）。

從圖 4-2-3 得知，1988 年南韓職棒觀眾人數一度跌到 80 年代最低點，但是南韓職棒卻在隔年成立二軍，之後觀眾便開始一路攀升，二軍是不是為票房成長主因無法推論，但卻可體認南韓職棒願意在職棒最低迷時，扮演棒運火車頭的角色，並不以票房低迷作為成立二軍的藉口。

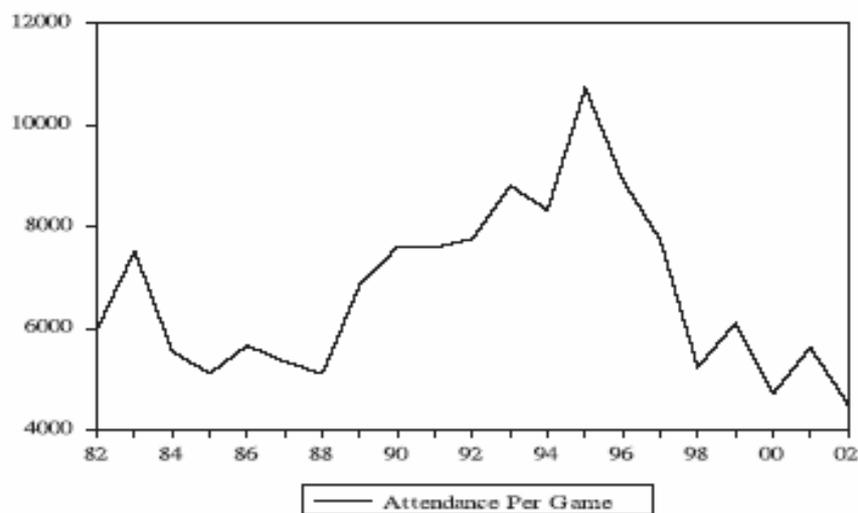


圖 4-2-3 1982-2002 南韓職棒每場平均觀眾折線圖

資料來源：Lee(2006)

南韓職棒制度的改善不僅只是二軍，由表 4-2-2 可發現，即使在每場平均觀眾大幅下降的 96 至 00 年間，降低球團獨買利潤的自由球員及工會制度，卻也都在此時誕生，而不是在球迷大幅成長的 90 至 95 年間。而為了

培養本土球員，在 1997 年才開放外籍球員參賽，種種的制度都不斷推著南韓職棒向前進步。

表 4-2-2 南韓職棒制度沿革表

年代	南韓職棒沿革
1982	南韓職棒成立
1989	成立二軍 將場次提高到 120 場
1991	舉辦日、韓職棒明星賽
1997	開放使用外籍球員
1999	引進自由球員制度
2000	球員工會成立

資料來源：研究者自行整理

台灣球界常以「發展歷史較悠久」的態度來解釋美、日兩國與台灣職棒實力的差距，但只比台灣早七年發展的南韓職棒，卻能在 2006 年的世界棒球經典賽擊敗日、美兩國。南韓職棒的例子顯示，制度的推行並非一定是以球團賺錢後才做的考量，反而是好的制度有助於棒運發展。南韓職棒球隊間觀眾數量呈現非常大的落差（見表 4-2-3），但卻沒有存在「最小公因數」的經營手法，彼此牽制而妨礙制度推行。即使已推行了自由球員制度，在台、韓兩國人均 GDP 相仿的情形下，票價甚至比台灣低廉⁹，球員的兵役年限也比台灣長，在國內還要面對職業足球以及職業籃球兩大觀賞性運動的競爭，由這些環境因素看來南韓面臨了比台灣更為艱難的市場挑戰，卻依然一路進步，證明了「人」才是推行制度上最主要的因素。

⁹ 南韓職棒季賽票價從 4000 韓圓到 8000 韓圓不等，若以 0.034 的匯率來看，約為 136 台幣到 272 台幣。

表 4-2-3 南韓職棒 2003 及 2004 觀眾人數表

球團	2003 平均進場觀眾	2004 平均進場觀眾
LG 雙子	11,147	9,405
斗山熊	6,451	6,817
SK 飛龍	6,552	5,116
羅德巨人	2,284	4,590
三星獅	5,405	2,933
起亞老虎	3,972	2,361
現代獨角獸	2,611	1,955
韓化老鷹	2,466	1,916
平均	5,118	4,384

資料來源：宣烈（2005）

（二）績效/人員分析

績效/人員分析在於瞭解，是哪些人需要被訓練？員工績效不佳究竟是為何原因？由前面文獻可得知，二軍訓練的人員在於年輕有潛力、但球技仍然有缺點的選手。台灣職棒在沒有二軍的情況下，許多透過選秀進入職棒的年輕選手，並沒有合適的訓練場所，讓他們可以在不用背負勝負壓力下修正缺點，只有一軍，球團用人的策略當然要以戰績為優先來考量。本研究統計，在職棒 11 年後透過選秀或代訓制度進入職棒，但在職棒 17 年前被解約的球員（見表 4-2-4）。

表 4-2-4 職棒 11 至 16 年加入選手解約表

球隊	退休投手	退休野手	生涯投球局 數不滿 100 局	生涯打席 不滿 310 個
兄弟	5	0	5	0
統一	2	4	2	3
興農	6	4	5	2
La new(第一)	3	5	3	4
誠泰	3	10	1	9
中信	7	5	6	5
合計	26	28	22	23

資料來源：研究者自行整理

這些選手至少都是透過選秀進入職棒，其實力受到球團的認可才會簽約，若以進入單一球季投手及打擊排行榜的最低標準來看¹⁰，被解約的球員有八成以上生涯累積出賽機會都達不到這個標準。年輕選手的培養需要耐心（袁定文，2004），並非每名球員一上職棒就可以發光發熱，這些離開職棒圈的選手也許是真的實力不足，但至少也該用一定場次的出賽機會，讓他們證明自己是否不具備打職棒的實力。以上一章美、日的研究發現來看，許多球員都是在經過多年職棒的歷練後，才逐漸站穩舞台，台灣在沒有二軍的情形下，球團即使真的有心栽培，願意犧牲戰績培養球員，但如此卻等同於把一軍當作練兵的場所，而不顧球迷欣賞高品質比賽的權益。

綜合以上的訓練需求分析，台灣職棒縱使面對較艱難的環境因素，但是透過南韓職棒的例子，仍可明白「事」還是在人為。台灣職棒面對國際

¹⁰ 投手超過 100 局，野手超過 310 個打席

間的棒球水平，是整體技術性的落後，若有心在技術上更上一層樓，二軍是國際間職棒必備的組織。對國內球員而言，如果要求選手都要能在第一年交出好成績，似乎太強人所難，上一章的研究發現已證實球員的培育需要時間，並不能速成。國內球員來源獲得已經不易，較晚成熟的球員卻又被輕易的放棄，張力可（2000）認為台灣職棒畸形的制度，造成球團僅需靠著洋人打天下，而不需要培養本土球員等短視的作法，的確反應在球團組織二軍的態度上。球迷進場想看的是本土球員能有好表現，職棒三年至職棒五年，最受歡迎的投手是「假日飛刀手」陳義信，所以把他安排在假日出賽以吸引更多球迷。職棒八年到十年，洋將充斥球場，一度要將洋將人數提高到每場四人，卻是職棒最慘澹經營的時代，提昇技術的需求和培養本土球員的需求都需依靠二軍達成。

二、二軍的訓練計畫

2006年是中華職棒第一年有完整的二軍賽制，但事實上，聯盟的官方名稱是「代訓對抗賽」並不是真的二軍賽，二軍實際上該有的效果也還沒真正揮發出來。

我們根據一般企業訓練，在計畫階段重視的六點，來分別檢視目前二軍建立過渡時期的狀況，分別是訓練的對象(whom)、訓練負責人(who)、訓練內容(what)、訓練的時間與進度(when)、訓練的地點(where)、訓練的方法(how)。

(一) 訓練的對象(whom)

目前中華職棒二軍的球員成分可參照表 4-2-5

表 4-2-5 二軍球員成分表

球隊	球員成分
統一獅	二軍球員(16)、代訓球員(5)、大專甲組球員(18)
La new 熊	二軍球員(17)、代訓球員(4)、大專甲組球員(7)
代訓紅(兄弟象、誠泰眼鏡蛇)	二軍球員(17)、代訓球員(9)、大專甲組球員(5)
代訓藍(興農牛、中信鯨)	二軍球員(14)、代訓球員(9)、大專甲組球員(19)

括弧內為人數
資料來源：研究者自行整理

目前只有統一及 La new 單獨組隊，其他四隊因為人手不夠的關係，合組成兩隊，但以誠泰和兄弟為主的代訓紅隊，因為球員人數問題，打代訓賽的球員幾乎都是代訓選手，從一軍累積下來的二軍球員多半是傷兵，造成人手調度的問題，代訓紅的 A09 教練表示：

目前有人手不足的問題，聯盟說我們可以去借一些大專院校的選手，但是我想我們就是要以訓練這批代訓選手和我們自己的選手為主(附錄 10)。

這樣的結果造成多名選手以不是自己的位置出賽，無法讓二軍的訓練獲得最大的成效。代訓選手中，投手以野手身份出場，或是野手上場投球的亂象都曾出現。這樣的情形不只出現在代訓選手，甚至連下放二軍調整

的原一軍野手，都曾以投手身份出賽¹¹。

而代訓藍的 A10 教練也說明了人手不足不只是在比賽有困難，在練習上也有難處：

我們平常的人手沒那麼多，所以有些東西沒辦法練到，沒有像一軍那麼有成效，比如說戰術或是整體的練習，因為位置不夠，所以只能拆開來練（附錄 11）

二軍球員人數不夠的問題，或許短時間可以靠跟大專甲組球隊借將解決，但長時間下，二軍球員需要升降，學生球員並不能有此功能，還是需要靠職棒各隊加速累積二軍成員的速度。

（二）訓練負責人(who)

關於目前各隊教練的配置可參考表 4-2-6

表 4-2-6 代訓隊教練配置表

球隊	教練團編制	
La new	總教練	郭建霖
	打擊教練	陳該發
	投手教練	廖剛池
統一	總教練	陳政賢
	打擊教練	李坤哲
	投手教練	吳俊良
	體能教練	張聲鎮
兄弟	總教練	林易增
	教練	王光輝
代訓紅	教練	吳承翰
誠泰	教練	吳承翰

¹¹ 95/4/8 代訓投手王泳鑫、林敬民、林紹凱以野手身份出賽，代訓野手徐世傑、王薪權也以投手身份出賽，五、六月份外野手陳懷山以投手身份登版三次。

中信	總教練	李杜宏	
代訓藍	興農	打擊教練	陳威志
		投手教練	賴有亮

資料來源：研究者自行整理、中華職棒官方網站

除了代訓紅之外，其他隊至少在打擊和投手方面有專職的教練負責，代訓紅的 A09 教練也指出：

之前橫田教練一直不知道二軍有比賽，像葉詠捷的表現不錯，我們也會想跟一軍的教練講，但是橫田會覺得我們這邊沒有投手教練，訓練起來就比較不專業，我也會跟一軍的教練報告這邊選手的狀況（附錄 10）

這樣的狀況說明，在二軍制度還不完善的狀況，年輕選手正需要做技術上的修正，卻沒有人可以指導，而代訓藍隊雖然有專職的三名教練，可是這兩隊除了比賽時間，其餘時間都是各自練球，母球團自己配置的二軍教練人數卻只有一、兩名，代訓藍的 A10 教練表明：

職棒是專業的運動，需要專職的投手教練、打擊教練，你多一點的教練的話，選手被指導的機會也比較多，也比較容易進步（附錄 11）

二軍本身是選手調整及修正缺點的地方，年輕選手是最需要教練指導的對象，二軍的問題不只是球員來源，缺乏有經驗帶領年輕選手的教練也是問題之一，甚至部分球隊的教練是剛從球員退下來，對指導球員尚無經驗，這樣的人員配置對訓練年輕選手，以及二軍效果的發揮也帶來了影響。

（三）訓練內容(what)及訓練方法(how)

代訓各隊的教練大部分表示，對於基本動作較不純熟的年輕球員，希

望能針對大家不同的需要，來給予指導，這些球員本身年輕，所以在基本動作的要求會比較多，量也會來的比一軍球員多。中信的 A04 先生表明：

成立二軍我覺得最重要的目的是訓練，一軍其實就是在比賽，整個球季就是比賽、休息的循環，並不是在訓練，一軍的訓練只是維持球感、體能或是任何一種技能的維持，他們的目標就是在比賽，二軍才是在訓練（附錄 11）

這樣的立場，也就是二軍與一軍在訓練態度上真正的差別，但至今部分球隊，都僅是以剛退下來的年輕球員來頂替二軍教練一職，在訓練上究竟能有多大功效也難以觀察。

（五）訓練的時間(when)與訓練的地點(when)

除了統一的一、二軍分開訓練，一軍在台南球場，二軍在路竹球場（附錄 9），其他球隊二軍的球員都是跟隨著母隊練習（附錄 8、10），也有像中信是雖然使用球場可能相同，但是一、二軍並不集中練球（附錄 11）。

目前 La new 也表示正在尋找二軍練球的場地，找地方蓋新球場（附錄 6），沒有自屬球場，部分的代訓二軍球隊通常都要和一軍分擔練球時間，一切練習也都要以一軍為主（附錄 10）。

大部分的二軍教練都表示，年輕的選手基本動作不紮實，要比一軍選手練的多，但部分球隊一、二軍彼此共用一個球場，雖然練習時間會劃分，但仍是以一軍為主。如同中信球團代表表示，二軍的訓練才是在訓練，這群真正需要「訓練」的人，也該擁有自己的場地來進行。

第三節 台灣成立二軍的方向

職棒運動是一種專業化的高競技運動（蘇維杉，1998），球迷會來球場看球則主要有兩項原因：精采的比賽和明星球員（洪司桓，2002；大坪正則，2002），而精彩的比賽，通常也是由球員優秀的攻守表現所組成，林華章（2000）也認為職棒事業是以生產球賽為主的商業組織，而球員是其中最主要的要素，由此可知職棒組織產業，其企業核心價值在於人，也就是明星球員，是高度依賴人力資本的企業組織，沒有內部人才培育系統的職棒組織，在戰力無法穩定的情形，如何期待能有高水準的表現，由體委會推動的代訓制度，至今已邁入第四年，二軍已慢慢出現雛形，本研究透過以上文獻分析、次級資料分析、訪談內容提供中華職棒大聯盟成立二軍的方向。

一、隊伍及賽制

關於台灣職棒成立二軍的最適隊伍數，興農牛球團代表有這樣的想法：

我以前是主張集中式的農場，意思是說，人沒那麼多，把大家覺得可以的，放在一起練，一隊可能兩三個，我們出教練，然後跟大專院校甲組一起打，接著之後大家在各自選秀，大家可能會覺得自己練比較好，但是我覺得這種練法，每隊都出教練，60個人有六個教練在管，至少比放在國訓60個人2個教練管這樣練好，那是不一樣的，而且專業的強度也比較好，球員也可以被職業教練帶（附錄4）

Zimbalist(1992a)也提出過類似的想法，將業餘的年輕好手集中管理，每年再進行選秀，可以省去很多成本，但是為什麼美國職棒並沒有採行如

此的政策？Zimbalist(1992a)同時表明，這種作法雖然可以降低成本，但是會減低球團在發掘人才以及訓練人才的誘因，讓棒球市場萎縮。每隊都擁有自己的培育系統，球隊才會花心思在訓練跟發掘自己的選手上，就不會出現經濟學中所稱「搭便車」(free rider)的行為。

國內也有人提過與業餘球隊合作來替代二軍球隊的方案（鄧政敦，2005），利用台電或是合庫來作為職棒的二軍，但是這種思考邏輯卻沒考慮到職棒隊訓練成本的問題。合庫、台電身為國營事業，根本沒有立場以二軍形式幫職棒隊訓練球員，負擔訓練成本。而且既然是業餘球隊，其選手加入職棒並定透過選秀，即使職棒球團願意補助業餘球隊的訓練花費，但在所培育選手卻不一定被自己選走的情形下，對職棒球隊來說，更是成本上的虧損，除非能解決台電、合庫職業與業餘定位的問題，不然僅有培育的功能，卻不能升降，對二軍的功效是大打折扣。

台灣目前與日本相同，擁有二軍的球隊都是母企業出資，短期內或因球員數、財務問題，各隊無法單獨成軍，但長期下還是要以單獨成軍為目標，不然培育、受傷調整等功能都會沒辦法有效發揮。中華職棒大聯盟若以一個職棒聯盟自居，二軍的存在是必需，在球員勞動市場短期之內無法改變的情形下，成立二軍的初期要兼顧質與量，難以做到，若真有心成立二軍，在成立前幾年球員品質較低的陣痛期無法避免。

在賽制方面，目前的代訓賽每隊一年進行 44 場。以職棒的規模來說，

中華職棒大聯盟一年進行 100 場比賽，是美、日、韓三國中最少。這樣賽制的安排使得球團大可利用三連戰的方式，一個禮拜安排兩個洋投，球團本身只需要培養一名本土先發投手就夠了¹²，這也成為球團不用成立二軍的因素之一。因為賽制的安排，使得球團並不用特別花心力培養本土球員，尤其是投手。在賽制方面，不但二軍的比賽少，連一軍的比賽都過少，賽程的增加也同時是一種增加球員需求的方法。在此無法提供最適的出賽場數，但是以目前的賽制來看，一軍的賽程若能增加，二軍的功能便能更凸顯，二軍本身進行的賽程也不能過短，將來在升上一軍後才不會有體力適應上的問題。

二、薪水及待遇

薪資結構一直是台灣職棒重要的問題，它存在的意義在於提供誘因使選手進步，表 4-3-1 和 4-3-2 提供了台灣目前的薪資結構。美國大聯盟內，最低與最高薪的倍數大概在 70 到 80 倍之間，日本則是大約 40 倍，目前台灣職棒 La new 和中信都設有一、二軍最低薪（附錄 5、6），這樣的作法是值得認同的，先不論一軍八萬，二軍五萬是否合理，但是體制的建立總比沒有制度依循的好，目前有五隊都有下二軍減薪的策略，然而這樣的作法是否恰當，已在上一節進行過討論。對於年輕尚未打出成績的球員，給予低薪是合理的作法，同時也可以利用低薪的壓力，早點讓打不出成績的年

¹² 2006 年因為較晚開打，上半季為每週四連戰。

輕選手選擇適合自己的路。但是對於已在一軍有實績的球員，球團不該以一下放二軍就減薪的方式，試圖刺激球員表現，完全不顧去年球員在成績上的貢獻，尤其在中華職棒整體薪資已經偏低的情況下，這樣只會使更多球員退出勞動市場，在累積球員上更加困難。

表 4-3-1 2006 年台灣職棒薪資結構

年代	一軍最低年薪(台幣)	一軍最高年薪(台幣)	相差倍數
2006	960,000	10,000,000	10.4

資料來源：研究者自行整理

表 4-3-2 2006 年中華職棒一軍與二軍間薪資結構

	二軍最低薪(台幣)	一軍最低薪(台幣)	相差倍數
台灣	50,000	80,000	1.6

資料來源：研究者自行整理

台灣職棒避之唯恐不及的自由球員制度，害怕建立之後帶來薪水高漲的效果，其實是鼓動球員提昇技術的強大誘因。薪資結構能有差距，才會讓年輕球員覺得有夢可追（朱文增，2004）。況且，在競爭市場下，不是球員要求多少錢球團老闆就一定要配合，還必需透過供需雙方的協調，自由球員制度在棒球先進國家都相繼引進，有其存在的意義。

三、登錄名單限制及升降制度

除了洋將的登錄限制外，中華職棒大聯盟的升降制度為球員降二軍後一個禮拜內不得在一軍登錄。2006 年制訂的讓渡名單(waiver)，雖然同樣是將球員釋出，但釋出之後的出路卻大異其趣，中華職棒只能在 24 小時之內

讓其他五支球團選擇要不要這名選手，如果沒有球團願意簽約的話，唯一打球的機會是在一年之後回歸母隊，這與美國職棒採行的 waiver 制度完全是不一樣的走向。

以目前台灣職棒選手的流動性來看，幾乎是完全僵固，有球隊在同個位置擁有許多好選手，卻沒有上場機會。waiver 制度的建立有助於球員流動，讓球員能達到最適的配置，但台灣現行的 waiver 制度卻較類似於老闆之間的共謀(collusion)。台灣球員因為聯盟獨買力的發揮，終身都受到保留條款的箝制，對於球團不要的球員，何不大方讓其他有心栽培的球團培養，球團如果擔心訓練成本的浪費，也可明訂制度，讓選走球員的球團對母球團補償，而不是一昧的限制球員的出路。

關於升降制度，目前代訓球員和大專甲組借將並沒有辦法升降，代訓制度只是過渡作法，目的是要成立完全無代訓球員的二軍。球員沒辦法升降，會影響在傷兵調整上的調度，球員在二軍打得再好卻沒辦法上一軍，也是非常矛盾的事情。

四、經營型態

在台灣職業運動屬地權並未落實的情形下，要仿效美國職棒小聯盟採取獨立經營的方式十分困難，兄弟的球團代表 A01 先生表示：

台灣現在一軍的比賽觀眾都稀稀落落，要如何來成立二軍，二軍的比賽會有人看嗎，只是徒增球團花費而已（附錄2）

的確，在台灣，一軍比賽都時常乏人問津，無法期盼二軍能有多少人

來看球。但若以二軍的訓練，其實是改善一軍球賽品質，讓其觀眾成長的角度思考，二軍有多少人看就不是那麼重要的事。先完成這個目標，一軍的觀眾能回流，相信底下的二軍也會更有商機，如同興農的球團代表 A03 表示：

二軍的比賽也要收費阿，可能一場比賽五十塊一百塊，然後偶爾在配合下去二軍調整的球星出賽，像阿甘蔡仲南阿，在副都會的地方比如說新竹、宜蘭、花蓮的地方比賽，這些地方一軍比賽比較少，我相信也是會有票房，當作推廣(附錄 4)。

台灣的球迷數量，還有很大的成長空間，短期之內，二軍都應該當作使一軍提升票房的工具，長期下再要求其回饋母球團的能力，或以冠名權、或接洽對職棒有興趣的產業獨立經營，相信都是可行的作法。