



第壹章

緒 論

第一節 研究動機

一、臺灣職棒特殊的賽制

臺灣職棒的經營文化中最大的特徵是屬地主客場制和全國巡迴制並存的比賽制度。放眼目前全世界的職業球隊運動(team sports)都實施以某城市的主球場為主要比賽場地的比賽制度，例如美國四大職業運動的美國職業棒球、職業冰球、職業籃球和美式足球、日本的職業棒球和職業足球、歐洲各國的職業足球聯盟、韓國的職業棒球和足球、中國的職業足球和籃球、菲律賓的職業籃球等等。選定某個城市作為主球場所在地的比賽制度，亦即屬地權(franchise)之主客場賽制的經營模式似乎已經跨越了文化限制，成為全球各個球團老闆和職業聯盟主事者經營職業球隊運動的典範。

臺灣職棒的元老聯盟---中華職棒聯盟在成立之初，四個球團只有統一獅將主球場設定在臺南之外，其他則在全國的棒球場巡迴比賽。臺灣的第二個職棒聯盟，臺灣職棒大聯盟成立後的民國 86 年起，中華職棒聯盟在新聯盟「屬地主義」(principle of localization)賽制的壓力下，開始採行所謂的「責任主場制」。雖然聯盟裡的中信鯨(原和信鯨)隊和興農牛隊分別選擇以嘉義市和臺中市作為主球場，但是中華職棒聯盟並未像其他國家的職業聯盟一樣，在聯盟規章上明文規定，貫徹要求所有球團必須選定一個城市的球場作為主場地。所謂的責任主場制度，仍是由球團自行決定主球場，像球迷最多的兄弟象隊就選擇全臺灣的球場為責任主場。

在「職棒九年」開賽記者會中，兄弟象領隊洪瑞河就表示要「且戰且走」，比較看不出主場經營的具體做法，象隊在全省擁有眾多的球迷，從兄弟在全省八個

球場都選擇主場，就可以看出象迷分布的廣泛。但是爲了服務球迷兄弟只好像作拜拜似的巡迴全省，無法像牛、獅集中火力專心經營主場。(引自六角獸，中華職棒雜誌，192 期：103)

臺灣職業棒球大聯盟(以下簡稱臺灣大聯盟)在成立之初，就是根據中華職棒在球迷經營上的缺口，提倡「屬地主義」。其含意爲「宣揚球隊屬於地方和實施主客場制度」。(臺灣職棒大聯盟元年觀戰手冊，民 86：94) 並且在該聯盟民國 87 年出版之中英文對照的《那魯灣股份有限公司簡介》中，揭櫫「屬地主義」(principle of localization) 是爲了讓「球隊與地方結合的夢想成真，也實現屬地球隊在地生根發展的理想。」(那魯灣股份有限公司，民 87：44-5)

臺灣職棒大聯盟的經營者認爲，球隊屬於地方和實施主客場制度的優點包括：凝聚地方人心、造成外來人口對該地的認同感、屬地球隊是地方形象宣傳的最佳代言人，以及可配合後援會進行造勢活動等四個優點。(臺灣職棒大聯盟元年觀戰手冊：94)

然而就在民國 92 年初新舊兩個職棒聯盟正式合併爲一個職棒聯盟---中華職棒大聯盟之後，由於舊的中華職棒聯盟較爲強勢，將新合併聯盟的賽制主導成爲中華職棒聯盟原來採行之兩軌並行的賽制。但是爲什麼臺灣職棒會捨棄全球職業球隊運動的經營典範，而採用這種兩軌並行的賽制呢？是什麼力量讓臺灣職棒走向不同的經營道路呢？

二、屬地權的定義 (Franchise)

根據 Websyter' s Ninth New Collegiate 字典對於「franchise」

的定義為，「個人或團體在特定領域中行銷某公司的產品或服務時，所獲得的權利或證照。」但是，基本上當談到「franchise」時，人們馬上會聯想到的是速食餐廳或者旅館，卻不是運動球隊。(VanderZwaag 1998：202)

迪克生棒球字典 (Paul Dickson 1989：169) 則根據棒球運動的特性作了更進一步的解釋。「franchise」為「經正式同意及授權而建立的球團 (club) 所在地 (existence) 及所有權 (ownership)。和特許 (license) 意義相近，唯有經過美國大聯盟，即國家聯盟或美國聯盟的合法授權，才能獲得承認。當球團搬移到別的城市時，franchise 或特許的效力仍在，但區域重新設定。」

但是美國人對於「franchise」卻另有不同的通俗用法，「franchise」即「**球隊**」之意。例如在阿利納職業美式足球聯盟 (Arena Football League) 印地安納火鳥隊官方網站 (<http://www.firebirds.com/team/history.shtml>) 上所刊載的「Indiana Firebirds Franchise History」，如果依照文章的內容翻譯這個標題的話，應該是「印地安納火鳥隊隊史」的意思。又如職業美式足球聯盟 (National Football League，簡稱 NFL) 坦帕灣海盜隊 (Tampa Bay Buccaneers) 官方網站 (<http://www.buccaneers.com/records/records.asp>) 中，「franchise records」則意謂「關於球隊各項攻、守、歷年排名成績的紀錄」。意即，在美式足球運動中，「franchise」和「team」(球隊) 的意思是相同的。

然而在美國職棒領域，「franchise」則卻意味著**球隊和主球場**所在城市兩個結合而為一的混合概念，亦即「**球隊=城市**」的概念。例如美國職棒的德州聯盟 (Texas League，2A 級) 的官方網站 (<http://www.texas-league.com/history/franchise/>) 中，所

謂的「History of Franchise」，其內容為該隊主場城市遷移的歷史。另一個標題為「History of Major League Baseball Franchises」，專門介紹美國大聯盟各球隊主場城市遷移歷史的網頁（http://home.earthlink.net/~losclems/Baseball/MLB_Franchises.html），則表列出歷年來各支球隊曾經遷移、進駐過的所有城市以及隊名變更的軌跡。因此，「franchise」除了「球隊」的意義之外，「主場城市」的地域概念則像錨一樣地嵌在「franchise」的字義中。城市和球隊的概念是互為表裡的、等同的符號和意向。

根據日本的廣辭苑辭典（第四版：2858）的解釋，フランチャイズ（franchise）有兩個意義。一為公民權、市民權，尤其是選舉權。另一個則為職業棒球的主場地（ホームグラウンド），以及在該地的經營權。應用在職業棒球上，則可解釋為，職業棒球聯盟將地區的獨占販賣、營業權授與加盟球團，以謀求聯盟事業之發展。

日本職棒的規章「野球協約」關於地區權（第三十七條）的條文中載明，『本組織所屬之球團，在本規章規定的地區中所有棒球上的利益均獲得保護，並且不受到其他各地區所屬球團的侵犯。』所謂的「地區權」就是フランチャイズ。（網路資料32）日本職棒將「franchise」稱為「地域權」，詳細內容與施行細則規定在日本野球協約第七章，並將主場城市則稱為「本拠地」。所謂的「本拠地」即中文「根據地」的意思。但是日文中「フランチャイズ制」的意義指的是「選擇一個城市實施主客場制」。

綜觀美日職業運動對於「franchise」的解釋和應用，就表面的字義而言「franchise」不脫離「球隊」和「（主場）城市」這

兩個意義。若就球隊經營的角度來說則有「地區」和「權利」這兩層實質的意義。甚至更透露出職棒運動中特有的「球隊＝主場城市」的文化意義。臺灣大聯盟雖然將「屬地主義」的英文翻譯為「principle of localization」並非「franchise」，但是「球隊屬於地方」的概念卻和「franchise」所指涉的，球隊即主場城市的意義相同。

因此本研究認為原臺灣職棒大聯盟使用的「屬地」兩字乃取自「球隊屬於地方」的用法非常恰當，應該沿用。並且以意義較為中性的「權」取代「主義」兩字，以免除「主義」兩字中「主張」和「意識形態」的含意，但是又能納入「所有權」、「特許」等權利的概念。因此，本研究擬將「franchise」翻譯為「屬地權」，並定義「屬地權」為「職業運動球團在球團主球場所在（城市）區域中的權利。」

Fort（2000）和 Scully（1984）則從職棒經濟學的角度，具體說明了成為職業聯盟會員的權力和權利。Fort（2000：8）和 Scully（1984：16-8）的解釋，職業運動聯盟中的職業球團可以擁有：（1）在地理上排除其他的加入者；（2）球隊遷移和進駐新城市；（3）門票和電視權利金的分紅；（4）球員市場等四項經營的權力和權利。

三、經營屬地主球場的重要性

主客場賽制是屬地權經營上非常重要的手段和特徵。對於職業運動球團而言，棒球場也是實現企業獲利的場域。來自觀眾的門票收入、觀眾球場內的飲食和職棒週邊商品的消費都是職業球團重要的收入來源。美國職棒大聯盟棒球隊的門票收入平均占年收入的 39%；日本職棒則占年收入的 50%以上。（大坪，2002：118）因此，世界各國的職業球隊運動（professional team

sports) 幾乎都會實施主客場制度，經營屬地權以穩定球隊獲利的來源。

而且經營屬地權還有一層積極的意義即在於，經營地域權可以讓地域權中的觀眾能夠認同球隊，球隊以地域代表的身份和他隊爭奪冠軍。球隊也主動提供社區服務，就業機會，教導棒球知識，從事福利慈善活動，活化都市經濟發展等文化上的意義。

除此之外，進場觀眾數目的多寡也直接影響到電視轉播權利金的高低以及棒球場中廣告看板的價錢，所以職業球團無不盡一切的努力來爭取更多的觀眾進場看球，甚至以少報多，誇大進場觀眾人數。

「球團公布的觀眾數字都是假的。…例如東京巨蛋球場實際上只可容納 4 萬 8 千人，但是球團通常都公布有 5 萬 5 千人。一場球賽相差 7 千人，以一個球季 70 場球來計算，觀眾人數一年就相差 49 萬人次。由於轉播權利金和球場內廣告等以及棒球事業中其他一些東西都是以動員觀眾人數作為基礎，換言之，日本職棒已經持續了將近 50 年的詐欺行為。」(小林至&別冊寶島編集部，2002：91-3)

NHL 鳳凰城小狼隊(phoenix coyotes)的執行長 Shawn Huntert 在談運動行銷時，也指出經營主場和主場球迷的重要性。

「我們永遠不可以忽略我們的責任，就是在我們最重要的產品---我們的主場比賽上，添加樂趣 (fun)。…因為我們極力競爭的是球迷的休閒時間和娛樂花費。我們的戰場上不只是其他的隊伍和各種可替代的娛樂選擇，還包括由 500 多個頻道所組成的電視世界。晚

上留在家裡看球賽、看電視是不是容易多了呢？面對日漸增加的無數競爭，我們要努力讓賽事的活動獨特、讓球迷非常想參與。否則我們將在球場中失去球迷，失去我們最重要的核心關係 (*core relationship*)。……我們和每一個球迷的關係。」(Mullin, Hardy & Sutton, 2000: 378-9)

「主場是我們最重要的產品」、「我們和每一個球迷的關係」是職業球團經營的核心概念，因此，重視主場的經營和每一個球迷之間的關係是球團經營行銷以獲致利潤最重要的方法論，亦即，「經營主場、球迷---獲利」的方法論。

國外職業球隊運動的聯盟規章中大都有屬地權規定，而且大都會實行主客場制，以便在建立地方認同之餘，動員更多觀眾到現場看球，穩定球團的收入來源，降低經營的不確定感和風險。因此，職業球團 (clubs) 通常會選擇一個城市作為主場比賽與平日練習的場地。例如美國的職業棒球、職業籃球、美式足球、職業冰上曲棍球；歐洲的職業足球；中國大陸的甲 A 足球和籃球；韓國的職業棒球和足球等等，幾乎全世界的職業球隊運動都實行主客場制度。

當然也有例外，如菲律賓於 1998 年新成立的 MBA (Metropolitan Basketball Association) 職業籃球聯盟。即要求以地方為名實施主客場制，塑造「我們的球隊」的認同感。MBA 非常重視地方認同的塑造，因此每個球隊名稱都冠上地方的名字。但是菲律賓為多島的國家，島和島之間的交通必須依靠飛機和渡輪。常常因為天候的問題影響球隊移動，所以有部分的球隊將球隊本部設置於菲律賓本島。為了彌補這個落差，球隊會在主場比賽前兩三天進駐當地練習。(天野，2000: 99-101) 日本的職業足球聯盟 (J-League) 也在草創之初主張建立市民、

地方行政機關、企業的合作關係，以所謂的「三位一體」的三角構造來支持日本職業足球聯盟的發展，將鄉土的認同和職業足球結合起來。（高橋，1994：42-3）

綜觀全球各地不同的職業球隊運動（team sport）的職業球隊都企圖透過屬地主場的經營以建立觀眾對於球隊的認同，觀眾認同球隊才能從中獲得球團經營和生存所需之直接與間接的經濟財源。臺灣職棒的元老聯盟中華職棒球團的經營者，不可能不知道經營屬地權制度是世界上各種職業運動的通例，而且是攸關經濟來源的制度，但是為何不在創立時期實施主客場制？相較於國外職業運動的制度，臺灣職棒球團似乎不合乎企業追求利潤，求生存的「理性」思考。

法蘭西斯·福山（1995）認為新古典經濟學是百分之八十正確的學說：這一派學說對於金錢與市場的特性，提出真確的理論，因為建立該學說的基礎模型是理性、利己的人類行為。然而隱匿的那百分之二十，新古典經濟學派只能提出難以服人的解釋。根據亞當斯密學說的真義，我們了解到人類的經濟生活其實是根植於他們的社會生活之上，不能將經濟活動從它所發生的社會裡抽離出來，和該社會的風俗、道德、習慣分別處理。簡言之，經濟無法脫離文化。（李宛蓉譯，民 87：17）

因此本研究認為臺灣職棒球團這種看似「不理性」的經營行為背後應該存在屬於臺灣特殊文化和社會環境所形塑出來的「經營理性」。臺灣職棒球團老闆即是根據這個「經營理性」的考量才會在制度設計上不採用屬地權經營式的制度。故本研究認為除了從經濟的層面探討臺灣職棒球團，經營屬地權和塑造觀眾認同的經營理性之外，應該將臺灣職棒特殊的文化背景因素也列入考量，方能較完整地呈現臺灣職業棒球生態的樣貌。

第二節 臺灣職棒環境氛圍的批判

然而在分析臺灣職棒屬地權經營的文化之前，本研究擬以「臺灣職棒最適當的球隊數目為 6 支隊伍」這個刊載於在報紙上的論述，從產官學三方面對這個論述的看法，分析從民國 90 年到民國 92 年初新舊職棒聯盟合併前為止的臺灣職棒環境的文化氛圍。

一、「臺灣職棒最適當的球隊數目為 6 支隊伍」的論述形構

就在新舊聯盟預定在民國 92 年 1 月 13 日簽約合併為中華職業棒球大聯盟前夕的民國 91 年 11 月 26 日，前中華職棒三商虎隊總裁，現任中華職棒聯盟會長陳河東說，「臺灣地小人多，平均不到 400 萬人就有一支球隊，以國外職棒的經驗，這樣的比例是不合理的，因此未來形成單一聯盟，最多只會變成 6 支球隊。」(<http://www.ettoday.com/2002/11/26/91-1380371.htm>) 身兼臺灣職棒大聯盟會長的立法院長王金平也表示，「兩聯盟唯有合併，臺灣棒球才有成長空間。臺灣的棒球市場有限，如果兩聯盟能捐棄成見，共體時艱，兩聯盟的整合是大家樂觀其成的事。」(<http://tw.news.yahoo.com/2002/12/10/sports/cdn/3695082.html>)

官方的意見則以前體委會主委許義雄的發言為代表。前體委會主任許義雄對兩職棒聯盟合併方案是傾向再組一個大聯盟、從現有的八隊減至六隊、經營體制改為一公司一隊，但體委會的立場是不便介入，只居中協調聯盟會長人選，並協助與提供行政資源。(2001/11/20 聯合報，10 版)

學術界中有關於兩聯盟合併的聲音則有，高興桂（民 90：

52) 提到，美國有將近三億人口，擁有 30 支職棒隊伍，日本有一億人口，擁有 12 支職棒隊伍，平均一個職棒隊伍，幾乎有八百萬到一千萬人口的市場規模，而我國有二千三百萬人，若依照美、日的人口比例，則我國僅能存在 3 支職棒隊伍。

另一篇為施致平、林東泰（民 90：57）對於第 34 屆世界盃棒球錦標賽民眾態度的調查，結果顯示現場觀眾有 48.8%（635 個樣本人數）認為「職棒隊合併是當前國內棒球環境急需改進之處」。即，47.9% 的受訪者認為，「臺灣職棒兩聯盟應合併，5-6 支隊伍是多數受訪者共同的選擇。」

雖然施致平等（民 90：57）認為，「臺灣兩聯盟的合併是臺灣地區多數民眾的心聲，而世棒賽的現場觀眾之受訪者更明確表示，職棒隊合併是當前國內棒球環境急需改進之處。」但是本研究認為視聽大眾或者現場觀眾，平日所接觸到的訊息源幾乎全部都只是來自於報章雜誌，然而這些訊息，正是由產官學界所共同形塑而成的論述。所以現場觀眾填答的答案當然會傾向於主張「合併」和「5-6 支隊伍」，亦即，由產官學界所共同形塑而成的主流論述。因此施致平等（民 90）的研究結果依然不足以證明臺灣兩個職棒聯盟應該合併，或者支持所謂的 5-6 支隊伍是最適合臺灣職棒環境的職棒隊數。

然而就在臺灣職棒相關的產官學三方都非常傾向於將兩聯盟合併，並且將隊數減至 6 隊的環境氛圍裡，也有在職棒現場工作的球團經理人提出了不同的看法。在高興桂（民 90：113）對於臺灣職棒球團經營者的訪談紀錄裡，編號 A03 的球團經理人即認為，「市場好的話 8 隊也沒有問題，有人說臺灣只能有 6 個球隊，這個數據從哪裡來，從來也沒有經濟或科學的算法。」

二、「臺灣職棒最適當的球隊數目為 6 支隊伍」這個迷思

從現狀看來，「臺灣職棒最適當的球隊數目為 6 支隊伍」這個論述已經成為臺灣職棒環境中的主流論述，但是本研究認為，這個論述的背後隱含著幾個產官學界人士所忽略的，關於（一）平均人口和球隊數目；（二）臺灣產官學界對於職業棒球隊不同的定義；（三）球員的量、質和球隊數目的關係；（四）進場觀眾人數等思考上的盲點。而且當這四個因素被分開討論或被忽略時，「臺灣職棒最適當的球隊數目為 6 支隊伍」這個論述就成了迷思，而且並不如想像般的理所當然。

（一）平均人口和球隊數目的錯誤解釋

陳河東所提到的「國外經驗」應該指的就是美國和日本，姑且不論其究竟，因為高興桂（民 90）也是以美國和日本為對象，因此本研究就以美國和日本為例來探討人口數和球隊數目的問題。

2002 年的美國職棒大聯盟和小聯盟的棒球隊總計有 216 支球隊，其中大聯盟為兩個聯盟 30 隊。小聯盟的 3A 級隊伍 46 隊；2A 級隊伍 30 隊；1A 級隊伍 82 隊（其中包含所謂 Class A Advanced 級有 27 隊、Class A 級有 35 隊，以及 Short Season Class A 級有 20 隊）；新人隊伍 32 隊。（<http://milb.com.list/?action=clas>）根據美國普查局的官方資料，截至 2002 年 7 月為止，美國的全國總人口數有 285,317,559 人。（<http://eire.census.gov/popest/data/states/tables/ST-EST2002-01.php>）總人口數除以 216 支球隊換算的結果，美國平均約 132 萬人支持一支職業棒球隊。

根據日本政府官方的統計數字顯示，2001 年 10 月份日本

國家的總人口數約為 1 億 2 千 7 百萬人 (127,291,000 人；<http://www.stat.go.jp/english/data/jinsui/2001np/index.htm>)，除以一軍和二軍合計的 24 支球隊，得出日本平均 501 萬人支持一支球隊。

根據臺灣對外官方網站 TaiwanInfo 的資料，民國 92 年臺灣的總人口數約為 2 千 2 百 40 萬人 (<http://taiwaninfo.nat.gov.tw/Societe/1025583664.html>)，將它除以兩聯盟合併後的 6 支隊伍的話，我國平均是以 337 萬人支持一支職棒球隊。但是如果只以國家人口數的多寡來判定球隊數目，似乎仍然過度簡化了對於臺灣職棒隊數目問題所應有的思考。

(二) 臺灣產官學界對職業棒球隊不同的定義

職業運動者就是以賺取生活費用為目的而從事運動，也就是以運動為其專業，賴此維生的競技者，就是職業選手。(王宗吉，民 85：300) 因此高興桂 (民 90) 所依以計算的職棒隊數就不應該只侷限於美國的大聯盟的 30 支隊伍或者是日本職棒的一軍的 12 支隊伍而已，應該將小聯盟和二軍也加算進去。

當然如果「臺灣職棒最適當的球隊數目為 6 支隊伍」的說法是出自於職棒球團的話就不足為奇了，因為球隊少，現有的職棒球團將會是卡特爾 (cartel) 集團壟斷市場中的獲利者。然而論述至今仍不足以說明，何以應該是中立的並且是企圖鼓勵職棒穩健發展的體委會也主張臺灣職棒隊「6 個隊伍」最好呢？

遠在前體委會主委許義雄的前任體委會主委趙麗雲任內，就已經開始推動兩聯盟合併事宜。民國 93 年初中華與臺灣兩職棒聯盟終於在現任主委林德福任內合併成為中華職棒大聯盟。

許義雄在出任主委前，原為臺灣師範大學體育研究所長，學界出身的背景再加上擔任臺灣最高體育指導者的身分，站在臺灣體育發展制高點的體委會長官，也主張「臺灣職棒最適當的球隊數目為 6 支隊伍」其背後理由是因為國家政策？（廖德修，2002.03.15，中國時報 <http://news.chinatimes.com/Chinatimes/newslst/newslst-content/,3546,110512+112002031500184,00.html>）抑或是，基於對臺灣棒球環境生態的了解而認為 6 支球隊是恰當的呢？因此讓我們再加上「球員人數」這項因素，繼續探討。

（三）球員的量、質和球隊數目的關係

臺灣職棒的球員數目是否真的不足以供應 6 支以上的職棒隊伍呢？臺灣在民國 86 年臺灣大聯盟成立之時，全臺灣有 11 支職棒隊伍，中華職棒 7 隊，臺灣大聯盟 4 隊職棒隊，就數目而言，這樣的既存事實已經說明臺灣可以擁有 6 支以上的職棒隊。

但是如果就球員的素質來看的話，是否「可以擁有 6 支以上的職棒隊」的說法就不成立了嗎？中華職棒聯盟認為臺灣大聯盟球員的水準未達職業水準，我們可以從兩聯盟合併後的中華大聯盟秘書長李文彬的發言中了解到。李文彬於民國 92 年 1 月 23 日表示，新的球季將不把臺灣大聯盟球員的紀錄併入中華大聯盟的紀錄之中。（廖德修，<http://tw.news.yahoo.com/2003/01/23/sports/infotimes/3775937.html>）

但是，如果從美國職棒的小聯盟制度和日本職棒的二軍制度來看的話，也就是說「職業」棒球也可以有「水準不高」的比賽，例如美國職棒小聯盟的 3A、2A、1A、新人（rookie）級的，以及日本職棒二軍等「水準不高」的職棒比賽。因此，水準高低與否也不是決定臺灣應該擁有幾支隊伍的必要條件。臺

灣職棒整體的水準本來就不及美日，太多隊伍導致球賽品質降低的說法固然屬實，但是中華職棒聯盟企圖阻撓新球隊加入，才是真正的意圖所在。因為所謂的水準是由中華職棒聯盟自己認定的，如果球團經營者能從增加就業機會，鼓勵優秀球員和經營人才加入職棒事業，以及擴充全國職棒球迷和推廣棒球運動的角度思考，難道臺灣的職棒不能暫時降低整體水準，為將來的高水準奠定基礎嗎？

（四）進場觀眾人數

「國家總人口數」除以「職棒球隊數」所得之「平均每隊支持人口數」多的話，的確是組織職棒隊伍有利的條件。但是如果身處於棒球不興盛的國家，即使所得到之「平均每隊人口的支持率」高，事實上也是毫無意義的。因此，相較於「平均每隊支持人口數」，「進場觀眾人數」才是判斷可以擁有幾支球隊的關鍵因素和指標。因為進場觀眾人數的多寡直接影響到職棒的各項收入，例如電視轉播權利金的高低、棒球場中廣告看板的價錢、球場販賣收入、停車場收入等等。然而美日臺三國都稱之為國球的職棒比賽，群眾支持度如何呢？

2001年（民國90年）美國職棒大聯盟30個球團，2,413場主場比賽，總共動員72,566,416人，平均每場動員人數為30,073人。日本職棒12個球團，840場主場比賽，總共動員了22,923,500人，平均每場動員人數為27,290人。（大坪，2002：33）臺灣的中華職棒聯盟4個球團，180場比賽，總共動員337,707人，平均每場動員人數為1,876人。（中華職棒官方網站；<http://www.cpbl.com.tw/html/cpbl.asp>）

中華職棒平均進場人數的最高紀錄為民國81年4個球團，180場比賽，總共動員1,238,063人，平均每場動員人數為6,878

人。中華職棒最多動員人數則為民國 84 年，6 個球團，300 場比賽，總共動員 1,646,361 人，平均每場動員人數為 5,488 人。(中華職棒官方網站；<http://www.cpbl.com.tw/html/cpbl.asp>)

2002 年美國職棒的小聯盟從 3A 級、2A 級、1A 級到新人級，總共有 10,355 場比賽，進場的總人數為 38,639,142 人，平均進場觀眾人數為 3,731 人。平均進場觀眾人數以 3A 級的 International 聯盟最高，14 支球隊，每隊平均出賽 70 場，全聯盟比賽場次共 970 場，平均進場觀眾人數為 6,968 人。最低者為新人級的 Appalachian 聯盟，10 支球隊，每隊平均出賽 38 場，比賽場次共 321 場，平均進場觀眾人數為 911 人。(<http://www.milb.com/pagebank/?id=350>)

日本職棒的官方網站上並未刊載任何日本職棒二軍比賽的進場觀眾人數的資料。關於為何沒有刊登或記載的原因，中村潤認為應該是，

「在日本，二軍並不被認為是一項事業。二軍是培養年輕選手和一軍選手復健的場所，不是為了吸引顧客從門票中賺錢。所謂的事業只有一軍的賽事，二軍不是事業。」的想法所造成的現象。(附錄 8)

綜觀以上平均每場動員人數的數字可得知，美國職棒的進場觀眾人數大於日本職棒大於臺灣職棒。如果僅就平均進場觀眾人數作為參考數字的話，臺灣職棒的經濟規模似乎只能達到美國 3A 級左右的經濟規模。但是究竟三國民眾對國球，棒球，熱愛和支持的程度又如何呢？

三、國球的真相---國民支持率

本研究認為如果將各國「全國總人口數」除以「進場觀眾

總人數」，即可得出各國對於職棒運動這項國球在現場觀眾方面的「國民支持率」。計算結果如下：

2002 年美國職棒大聯盟的「國民支持率」為，25.86%；如果將小聯盟（但是不含非美國職棒大聯盟系統的小聯盟，如 Independent League 和 Winter League）的進場觀眾人數加入合併計算，則美國職棒的「國民支持率」為 39.64%。

由於 2002 年日本職棒太平洋聯盟的進場人數尚未公佈，而且在日本職棒的官方網站上並未刊載任何日本職棒二軍比賽的進場觀眾人數的資料，因此本研究以 2001 年日本職棒兩聯盟一軍的進場觀眾總人數試算，得日本職棒一軍的「國民支持率」為 18.01%。

近年來由於職棒球員涉賭案導致臺灣職棒不景氣的緣故，即使總合中華聯盟和臺灣大聯盟的觀眾進場人數也都不及民國 84 年中華聯盟全盛時期的進場人數，因此本研究擬以民國 84 年中華職棒最高進場人數紀錄 1,646,361 人除以當時約為 20,839,000 的總人口（<http://www.dgbas.gov.tw/census~n/six/lue5/HT46223.HTM>），估算臺灣職棒「國民支持率」的最大值，試算結果為 7.90%。（小數點後二位數字皆採四捨五入法計算）

由以上的數字可以得知，即使不將小聯盟的進場人數列入計算，美國職棒大聯盟所得到的國民支持率仍然最高，為 25.86%。日本職棒次之，為 18.01%。臺灣即使以民國 84 年最興盛時期的進場人數計算，國民支持率依然是最低，為 7.90%。（參見表 1-1）

表 1-1 美日臺職棒球隊國民支持度比較表

國家名 比較項目	美國	日本	臺灣
國民總人口數	2 億 8 千 5 百萬 (2001 年)	1 億 2 千 7 百萬 (2001 年)	2 千 40 萬 (1995 年)
職棒隊數 (小聯盟隊數)	30 (186) 隊	12 (12) 隊	6 隊
職棒球賽數目	2,413 場 (10,355 場比 賽)	840 場 (540 場)	300 場
現場觀眾總人數	72,566,416 人 (38,639,142 人)	22,923,500 人 (無紀錄)	1,238,063 人
平均每場觀眾人 數	30,073 人 (3,731 人)	27,290 人 (無紀錄)	5,488 人
平均每隊支持人 口數	9500 萬 (132 萬) *	501 萬	337 萬**
國民支持度	25.86% (39.64%) ***	18.01%	7.90%

*美國總人口數除以大小聯盟總隊數

**民國 84 年中華職棒聯盟動員觀眾人數的最高紀錄

***美國職棒大、小聯盟動員之現場觀眾總人數除以美國總人口數

以美日兩國 2001 年到現場觀賞棒球賽的人數為例，比較臺灣動員觀眾人數最多的民國 84 年（1995 年），仍然可以看出美國人對於棒球的熱愛程度為三國之冠。如果就職業運動的經濟規模、棒球發展歷史的長度和棒球文化的根基而言，美國職棒均為三國之冠，日本職棒居次，臺灣第三。是否職棒運動觀眾參與率的高低，即是受到經濟規模、歷史的累積、或文化豐富度的影響而在各國呈現不同的參與率？

從產官學界對於「臺灣職棒最適當的球隊數目為 6 支隊伍」這個論述的「共識」背後，可以看出臺灣的職棒的議題急需更深入的研究。雖然從國民支持度來看，似乎「6 支隊伍」的說法也有其正確性，這就是臺灣的職業棒球之所以採行目前的經

營模式原因嗎？7.90%的低支持率，不禁令研究者產生許多疑問。臺灣人真的如我們所認為的，非常熱愛棒球嗎？雖然臺灣人喜愛棒球但是只喜歡在電視前觀賞？還是臺灣人不喜歡或不習慣到現場看球賽？如果是的話，為什麼？

太多球隊的確會降低球賽品質，而且瓜分現有的觀眾市場，降低球團的獲利水準。但是就長遠來看，或者就落實與拓展臺灣棒球運動的角度來看，球隊多，就業機會增加將會吸引更多人投入職棒球員市場，久而久之，棒球運動的人口將會增加，素質也會提升。但是臺灣球團基於自利的理性考量以及企業生存的使命，球團就臺灣現有球員市場所能供給的勞動量，自行認為臺灣最佳的隊伍數目為6隊，其實無可厚非。

但是如果認為球技水準不佳就會失去觀眾的話，試問每年吸引滿場觀眾的甲子園日本高中球員的水準高嗎？美國小聯盟球員的水準也比不上大聯盟，但是為什麼還有哪麼多觀眾到棒球場現場看球，以行動支持散布於各大小城市的小聯盟隊伍呢？球員的人數和球員的水準並非決定性的因素，只要球團願意組隊，能夠創造出願意支持的球迷，即使要組織6隊以上的職棒隊也將不成問題，但是關鍵在於如何塑造認同並獲得觀眾的支持。

第三節 本研究之重要性與研究範圍

一、研究重要性

因此本研究認為，在臺灣的產官學界都採用相同的典範和思考模式，重複地複製和傳播「臺灣職棒最適當的球隊數目為6支隊伍」這個論述的文化氛圍中，面對目前臺灣產官學界三者口徑一致的說法，不禁令人懷疑這個論述背後有多少的真實性。引進跨文化思考的觀點，希望可以解開三者彼此所形成的鍵結，深入地探討臺灣職棒經營文化的內涵以及外來職棒運動文化進入臺灣之後所發生的變化。透過跨文化比較的研究途徑，從各國職業球團經營屬地權差異的角度，探討球團經濟利益的考量背後，來自所處環境的社會、文化以及球團本身之經營理性的限制等所造成的影響，方能解明臺灣職棒在經營上存在的疑問和待解的課題。

二、研究範圍

所謂的職棒屬地權經營就是球團的經營，其涉及的範圍很廣，僅僅關於人力資源和勞動市場，例如新人選秀（draft）、自由球員（free agent）、保留條款（reserved）等等的議題就足以成爲一篇獨立的論著，爲切割事實符合本研究對於屬地權經營文化的主題，擬採用狹義的定義，將「franchise」的屬地權利限制在與球隊主球場和主球場所在城市相關的球團經營範圍裡，例如主球場經營和球迷、地方認同、球員培育系統、地方政府等的關係。簡言之，本研究欲探討的主題是球場、主客場和農場等三個屬地權經營相關的議題，以及三國職棒屬地經營文化的異同和背後的社會、歷史淵源和影響。球團和球員間的勞動市場和勞資關係等相關議題，例如球團與球員之間的權利義務關係則不予以深入探討。

第四節 研究目的

文化是活文化，傳統文化並不同於既定整體習慣的再生產，所有文化皆透過傳統傳遞著，而這個傳統是依歷史背景而不斷重新表述。(吳錫德譯，民 92：31-3) 職棒屬地權的經營文化也是在人和社會文化的互動中被創造出來的產物。美日臺三國的職棒皆有不同的文化傳承，從各國各異主客場賽制中可以看出不同的球隊經營者，採取不同的屬地權經營策略和作法，球團經營者也以不同的經營理念塑造球迷認同和創造球迷。究竟經營者所置身的社會，該社會中的文化或者企業文化對於經營者施予如何的影響，而形成我們目前所見之各不相同的職棒屬地權經營文化呢？經營者又是如何汲取社會文化中的資源和傳統，創造出屬於自己獨特的職棒經營文化呢？易言之，人雖然是文化的創造者，但是文化中的實質環境和社會文化對於人的文化創造力，又給予了如何的限制或幫助呢？

採用國外職業運動經營典範---屬地權經營，果真是球團想要成功經營球迷進場的必要條件嗎？如果是，臺灣職棒的兄弟象隊就是個例外而且成功的例子。我們是否可以就此推論，認為臺灣職棒不經營屬地權是合乎理性的經營方式？也因此我們可以說，在臺灣，屬地權經營不是球團經營的必要條件？而且，如果這樣的經營型態正是臺灣的社會或者文化環境所造成的，本研究想解明其間的因素與因果關係，釐清臺灣職棒經營環境中的事實與迷思。

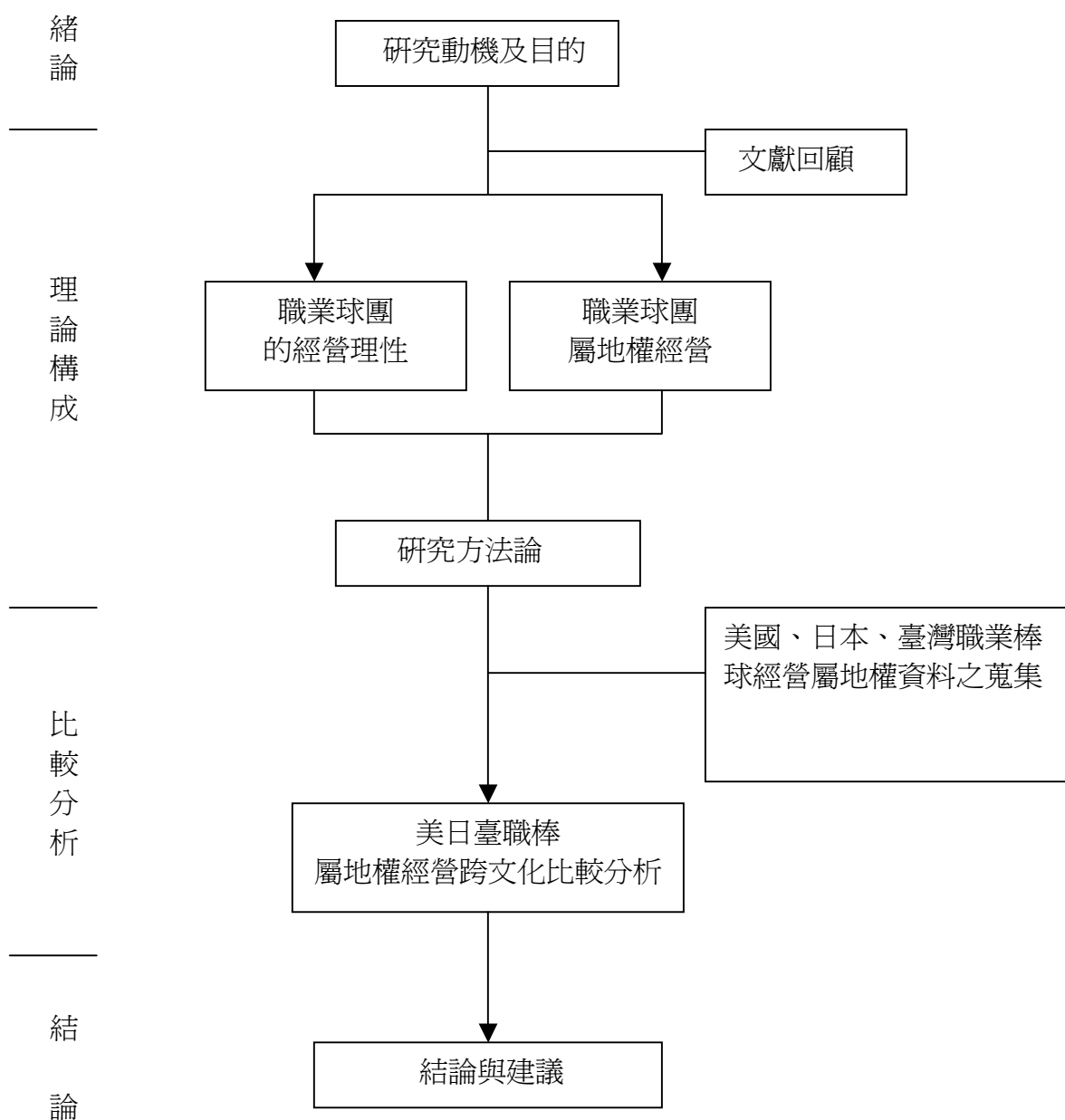
法蘭西斯·福山（1995）認為：「我們不可能主張所有的社會規律完全合乎該文化所認同的理性，世界上的文化種類繁多，而各文化適應類似經濟狀況的方式也不可勝數，因此我們可以明白，各文化所認同的理性，在意義上不見得完全相等。」

(李宛蓉譯，民 87：28)。誠如法蘭西斯·福山所言，各個文化有各個文化所認同的理性，屬地權的經營在職業球隊運動的經營中所佔的地位雖然重要，但是在了解中華職棒聯盟不實施屬地權經營背後的「經營理性」之前，如果遽下結論，認為國外的做法或者制度優於臺灣或者適合臺灣，勢必將是一個不合乎理性的論斷。

因此本研究擬從跨文化比較的研究取徑，以臺灣職棒球隊屬地權經營文化的分析為原點，將臺灣職棒球隊屬地權經營的現象對照不同國家的職業球隊運動屬地權的經營，在不喪失觀照不同文化中職業球隊運動背後所承載的政治、經濟和文化等條件的基礎下，探索臺灣職業棒球運動經營的機會與限制，對臺灣職棒球隊屬地權的經營進行確證與除魅的工作。故本研究希冀達成以下三項研究目的，並根據研究結果提供最近合併的中華職棒大聯盟，建立健全的職棒經營結構與屬地權經營的具體做法。本研究之目的如下：

- 一、分析職棒屬地權經營文化的特殊性。
- 二、從歷史、政治和經濟的角度，比較分析臺灣、美國、日本職棒屬地權經營文化之現狀。
- 三、從跨文化比較之結果探討現今臺灣職棒屬地權經營的機會與限制。

第五節 研究流程



第六節 本研究各章之組成與內容

本研究共有 7 章，根據最初的研究動機、目的，從文獻的分析中探討研究的方法論，進而將蒐集到的文獻以及訪談內容予以比較分析後呈現研究結果，最後則根據研究結果的討論提出建議。各章之組成內容如下：

第壹章「緒論」：敘述本研究的研究動機乃基於對臺灣特殊的屬地權經營方式的好奇以及「臺灣職棒最適當的球隊數目為 6 支隊伍」這個論述的質疑。而認為需要使用跨文化比較的研究取向來解除這些疑問，達成本研究之目的。

第貳章「跨文化比較研究方法論」：從文獻探討中分析臺灣現有職棒研究的不足之處，突顯本研究之重要性。分析經營、理性、文化、實踐以及職棒事業經營文化等大小的文化概念，作為跨文化比較分析的概念工具。並從不同的研究領域的比較研究中發展出本研究之研究步驟，選取具體的研究方法和訪談對象。

第參章「職棒事業經營文化」：以政治經濟學的角度分析職棒事業文化的本質和特性。並且從生產的角度探討職棒球賽的特質和球迷的特性。本章所回應的是本研究的第一個研究目的：分析職棒屬地權經營文化的特殊性。

第肆章「美日臺職棒聯盟經營文化之比較」：本章從三國職棒聯盟和總會長制的關係、聯盟的權限和財務、聯盟與球團的關係、聯盟與球員工會的關係，以及聯盟的權力中心來探討職棒聯盟的經營文化，並比較出三國之間的異同。

第五章「美日臺職棒屬地權經營文化之比較」：本章根據職棒聯盟成立的歷史沿革、球團老闆的經營心態、職棒屬地權經營模式、球場和球迷，以及傳媒和球團經營的關係等小節，分析和比較三國屬地權經營文化。

第肆、伍章則回答本研究之第二個研究目的：從歷史、政治和經濟的角度，比較分析臺灣、美國、日本職棒屬地權經營之現狀。

第陸章「美日臺職棒屬地權經營困境之探討」：則藉由人口、土地或者經濟環境和臺灣相類似之美日以外的職業運動經營的成功經驗，探討職棒屬地權經營文化背後的「文化價值觀」、「環境」和「人」的影響力。從由企業支持的業餘和職業棒球的差異，重新申論職業棒球的定義，回應本研究之第三個研究目的：從跨文化比較之結果探討現今臺灣職棒屬地權經營的機會與限制。

第柒章「結論與建議」：回顧美日臺三國職棒文化的異同，進一步探討臺灣職棒屬地權經營最重要的經營價值觀---塑造地方認同對於職棒事業經營的重要性。

結語：左右職棒事業或者職業球隊運動經營走向，造成各國差異的力量操之於「人」。