



第五章

美日臺

屬地權經營文化之比較

誠如緒論中對於屬地權的定義，「franchise」具有「球隊＝城市」的含意。由於屬地權經營的方式在美國、日本和臺灣三個國家所呈現的面貌不盡相同，因此本節擬以美國職棒的屬地權經營的文化作為職棒屬地權經營文化的原型和比較的基點。

文化的內容就比較大的分類可分為物質和非物質兩方面。在物質方面，屬地權經營牽涉到棒球場的建設和經營；非物質方面則包括職棒背後所承載的歷史因素、球隊經營的主事者——球團老闆的經營心態以及從這個心態所發展出來的經營模式和文化。「經營文化」是關於企業適應環境的能力和態度等方面的文化（祁慶國譯，民 83：85-6）。又「企業理念、經營指導方針」、「經營、行業、營業方針」、「組織構成、管理過程」、「人」以及「社會經濟環境」（祁慶國譯，民 83：78-81），但是由於球團的經營文化中各種因素間的關聯錯綜複雜，若依據上述對於一般企業文化的分類進行分析，恐怕無法符合本研究之目的，因此本節擬就聯盟成立的歷史沿革、球團老闆的經營心態、屬地權經營的模式（例如主球場）、球迷、媒體等角度加以分析比較。

第一節 職棒聯盟成立的歷史沿革

一、美國職棒

美國職棒屬地權文化傳統中最顯著的特徵即在於主客場賽制，這種結合地方和球隊之現代球隊運動中共同的文化傳統究竟是如何產生的呢？易言之，美國職棒中「球隊＝主場城市」的棒球文化是如何產生的呢？

Neilson (1995: 31) 認為，棒球這項運動是南北戰爭的副產品。南北戰爭讓美國社會釋放出新能量和野心；新人類、都市化、大資本主義 (Big Capitalism) 誕生。美國社會開始從田園生活過渡到大量生產的工業時代。南北戰爭後促成職業棒球成立的幾股力量為：了解棒球的觀眾眾多、人口集中都市、反清教徒的商業倫理觀、大眾娛樂慾望的甦醒等四各主要的因素。在此之前，沒有任何一個美國城市的人們擁有充分的自由時間 (free time) 和可支配金錢 (discretionary income) 去支持職業運動，對運動的觀念也仍然停留在紳士貴族式的業餘精神，反對職業運動員支領薪資從事運動。

1845 年 Knickerbockers 的委員 Alexander Cartwright 制定了基本的棒球規則，並規畫出棒球場的標準尺寸。而且在 1858 年之前，至少有 25 個球團 (club, 指尚未職業化之前的球隊組織，用以區別於職業化的球團) 是在有組織的和紳士 (gentlemanly) 的基礎下進行比賽。然而南北戰爭後，棒球賽在東部和中西部熱烈的散佈開來，打棒球的目的也從「為運動而運動」(sport for sport' s sake) 轉變為贏取「家鄉的光榮」(glory of town)，因此強化了「人和地方的關係」(people-place relationship)，並成為現在運動中常見的形態。(Rooney Jr. 1974: 23)

沒有任何其他的運動更勝於棒球，像棒球一樣是建立在地理和心理的地方意識（sense of localism）之上。在早期有組織的賽事中，幾乎每個球隊都由他們的主球場（home ground）。挑戰者也就是客隊，來自鄰近的城鎮，代表他所來自的地方。即使來自於同一區（例如 Brooklyn）的球隊則會以他們所在的街道為隊名（Brooklyn Atlantic 即取名自 Atlantic Avenue）。而棒球賽本身就是融合了地方和忠誠的遊戲。（Goldstein 1989：101-2）

即使有傳統業餘精神的阻撓，棒球還是走向商業化。棒球的商業化肇始於 1858 年紐約隊與布魯克林隊在時尚球場（Fashion Course）所舉行季後賽，棒球比賽開始收取所謂的入場門票費。1865 年到 1870 年間棒球的促銷牽涉到各種技巧，巡迴比賽扮演著兩項功能：進一步地將棒球普及化以擴大市場，以及提升大家對各球隊的認知與聲望。（鄭志富、吳國銑、蕭家惠譯，民 89：73-4）於是，1869 年辛辛那提市成立了美國第一個職棒球隊 Red Stockings，它是第一支選手都領全薪的球隊，而其經營者 Harry Wright 則被稱為「職業競賽之父」（the father of professional game）。（Rooney Jr. 1974：24）

1876 年國家聯盟（National League）成立，由 8 個大城市的隊伍所組成。在 1880 年代，美國的職業棒球乃是將新移民導引進入美國社會文化的機制。棒球場是融合移民與少數民族，減少民族間摩擦的舞臺，美國生活的一部份，新的社交生活與休閒（Leisure）的去處。當時球團選擇主場地城市的動機都是基於對城市本身的認同（urban self-identity），因此球隊的地方（尚未具有全國性的）色彩非常濃厚，球員都是地方上的優秀選手。簡單低矮的球場看臺讓球迷與球員之間沒有心理與物理上的距離。球迷對於球員的態度也只是「我們家的孩子」（our boys）

和「他們家的孩子」(their boys)的區別而已。因此，當球隊到其他城市巡迴比賽時，透過日益堅實的全國網絡(national web)以及記者的記載，棒球的樂趣，棒球的風尚被散布開來，成為大眾文化的基礎。棒球場也成了塑造國族意識(psychological nation building)的場所。(Neilson 1995: 35)

棒球隊伍代表鄉鎮、區域和城市，在激烈的競爭冠軍賽中，獲得勝利意味著就是一種無上的榮耀和自誇的權力。地方報紙、全國性運動期刊和棒球專刊都用許多方式促銷棒球。報紙強調球隊代表性的本質，將勝利與當地的名望和優越感相連結，同時也將球隊的成功視為當地人的驕傲。(鄭志富等譯，民89: 75)

因此美國職棒球隊名稱的命名方式，即為「城市名」加上「隊名」的組合。例如紐約洋基(New York Yankees)、洛杉磯湖人(Los Angel Lakers)等。

二、日本職棒

日本最早的棒球隊乃是 1877 年由鐵道技師平岡熙所組的新橋球團的運動家隊(Athletes)。但是日本的棒球並未依照球團的模式發展，而是以舊制高校(高中)、舊制大學、中等學校(國中)等學校為中心而發展起來的。美國棒球和日本棒球不同的原因就在於，學校的野球部很容易形成類似於軍隊的組織。軍隊和球團當然有天壤之別。真正的職業棒球隊是 1920 年於東京成立的日本運動協會，第二支隊伍是天勝野球團，但是這兩支球團都因為關東大地震而解散。之後日本的棒球則長期受到將業餘至上主義神聖化，並且瘋狂信仰的學生棒球所支配，直到 1936 年「日本職業野球聯盟」才正式成立。(佐伯，1998: 226-7)

日本職棒聯盟成立於 1936 年（昭和 11 年），但是職業棒球並非日本第一個觀賞性的職業運動，除了擁有 250 年以上歷史的相撲之外，還包括 1921 年成立的職業拳擊聯盟，而且這三種職業運動的選手都是從觀眾入場觀看比賽的收入中賺取酬勞。日本職棒球隊是由母公司（親會社）所經營，早期的球隊是以私人鐵路公司和報社為主流，近年來，例如養樂多、羅德和日本火腿等很明顯的都是日常生活商品的製造商。日本的職棒球隊是母公司所擁有的「**企業球隊**」的特徵非常明顯。球隊是母公司最佳的宣傳媒介，除了可以帶給母公司巨大的宣傳效果之外，還可以促銷觀眾消費商品。母公司宣傳的形象是日本職棒球隊最重視的事情。（菅原，1984：210-211）

事實上早在大正 9 年（1918 年）5 月大阪的每日新聞社就為了增加報紙的銷售量而組織棒球隊スター選手軍團（星星棒球隊）或稱為大每野球團。同年 12 月，東京方面則成立以淨化墮落的學生棒球為宗旨的「日本運動協會」（又稱芝浦協會），為日本第一支職業棒球隊。（九時星，網路資料 34）

在大正 10 年（1919 年）左右，當時的東京的娛樂界很流行組織娛樂和宣傳效果兼具的棒球隊。例如新國劇、新派、淺草歌劇、東京相撲（現大相撲）都曾經組過棒球隊，其中最負盛名的是天勝野球團。天勝野球團不像芝浦協會擁有自己的棒球場，而且經營的母企業是娛樂事業，所以就模仿大每野球團的經營模式，採「巡業型」（巡迴演出型）的經營模式，而非芝浦協會的「フランチャイズ型」（屬地型）的經營方式。（九時星，網路資料 34）

在大正時代末期，日本的報業兩大龍頭為朝日和每日新聞社，從最早的高校棒球全國大會就是由這兩家報社主辦到現

在，春季的甲子園大賽由每日新聞社主辦，夏天的甲子園大賽則由朝日新聞社。(北矢，網路資料 33) 大正 14 年 (1925 年)，朝日和每日新聞兩家報社的發行人達 100 萬份，而讀賣新聞只有 5 萬 5 千 296 份。(九時星，網路資料 34)

日本職棒成立之初，投資家擔心以棒球成立公司的風險；選手則擔心退休後的後路，還有棒球可以像大聯盟一樣的興盛嗎？等。他們比誰都還要熱愛棒球但是依然對於棒球的未來感到不安。(波多野。2001：136)

正力松太郎成立職棒的真正目的爲了擴大讀賣新聞的銷售量。(玉木、Whiting，1993；北矢，網路資料 33；九時星，網路資料 34；佐山，1998；大坪，2002；原田，2002) 大正 13 年 (1924 年) 對於新聞業完全外行的正力松太郎接下社長的位子，爲了利用一連串的棒球活動來增加新聞的銷售量。1934 年讀賣新聞的正力松太郎社長邀請美國職棒大聯盟的貝比魯斯等一行來日本舉行友誼表演賽，於是組成日本代表隊進行比賽。賽後成立日本大東京野球俱樂部，並於 1935 年、1936 年赴美受訓，準備組成職業聯盟。電視發明之後的昭和 40 年代 (1965-75 年) 正力松太郎又因爲拿下日本電視臺 (日本テレビ) 的經營權，將巨人隊的比賽播放到全日本，於是一舉達成提升巨人隊人氣和擴大讀賣新聞銷售量的營業目的。(北矢，網路資料 34)

1936 年 1 月 20 日召集了大日本東京野球俱樂部 (東京巨人隊)、大阪野球俱樂部 (大阪老虎隊)、大日本野球連盟名古屋協會 (名古屋隊)、東京野球協會 (東京議員隊)、大阪阪急協會 (阪急隊)、大日本野球連盟東京協會 (大東京隊)、名古屋野球俱樂部 (名古屋金虎隊) 等七支隊伍。1937 年又加入後樂園野球俱樂部 (黑鷲隊)。成立之時，日本的六大學野球及社會

人野球非常盛行，所謂的職棒完全不被重視。而且當時的日本將棒球視為修行的手段，對於把棒球當職業來賺錢的想法相當反對。

NPB 於 1949 年（昭和 24 年）時由於當時的聯盟會長正力松太郎倡議兩聯盟制，但是卻因為申請加入的每日新聞社遭到同為新聞同業的中日新聞社與讀賣新聞社，以好不容易球團經營才剛轉虧為盈，不希望同業加入影響次年的營運為理由，予以反對。但是最後透過球團老闆之間的協議於 1949 年 12 月 26 日達成共識，正式畫分成中央以及太平洋兩個聯盟。（鈴木，1980：277-290）

日本職棒於 1934 年到 1939 年創立的初期曾經企圖仿效美國職棒的制度選擇都市做為根據地成立聯盟。當時除了阪急和南海以企業為名之外，其他球隊皆以城市為名。例如東京巨人軍²、大阪虎、名古屋軍、大東京、東京參議員、名古屋金（魚虎）等。第二次世界大戰後的 1947 年，東京巨人軍改名為東京讀賣巨人軍，開啓了企業冠名的先例之後，到了 1950 年日本職棒分裂為兩個聯盟，以企業為名的球隊如大洋鯨、松竹知更鳥、國鐵燕等等就陸續登場。

但是直到 1969 年東京 Orions 將球隊賣給零食製造商羅德（Lotte）後，才打破由新聞、電影和鐵路相關的公共企業等「三大家」做為棒球隊這項公共財的母企業之不成無文默契。從此以都市為根據地的 club team 的想法被捨棄，私人企業開始露骨地利用棒球作為宣傳工具。一旦球團因為經營不善易手時，球隊就會冠上企業名稱，例如西武獅、大榮鷹等企業冠名成為球隊全名的主流。結果原本主場應該繡上球隊暱稱，客隊應該繡

² 隊，當時的棒球隊日人皆稱之為**軍。

上都市名稱的球衣，也在野球協約的修訂之下，主場球衣繡上球隊暱稱，客場球衣上則更改為企業名³。從此職業野球開始演變為「實業團野球化」，直到今日。（玉木等，1993：151-4）

三、臺灣職棒

民國 79 年（1990 年）以前，「出路的問題」是臺灣業餘棒球界，臺灣許許多多優秀棒球選手們最深刻的痛。民國 71 年韓國成立職棒聯盟的消息，在臺灣的報章雜誌上掀起一陣討論臺灣棒球前途與未來發展方向的熱潮，當時臺灣各大報紙大聲呼籲民間企業給棒球選手就業機會，讓棒球選手有理想的出路。當時的全國棒協理事長嚴孝章曾表示三年內要組織一支職棒隊參加日本的職棒聯賽，我國棒運開闢一條嶄新的出路（中華日報，1982.2.1）。同年 8 月 25 日聯合報以「棒球隊徵才 國內首開風氣/ 企業化經營 球員月薪三萬/ 兄弟飯店組球隊 不挖角 首重品德/ 期望為職業奠基 為棒壇樹新楷模」的標題，報導兄弟飯店在桃園購地一萬坪準備興建球場與球員宿舍，並已經編列預算聘請美日教練講習，讓球員出國比賽。洪騰勝寄望能發展成為我國第一支職棒球隊。

臺灣的棒壇在七十年代時這些光榮戰績的背後，卻潛藏著高度的危機。民國七十年代起，臺灣棒運賴以為本的三級棒球日漸式微，「三冠王」的威風不再，學生棒球隊不論質或量皆急遽下跌；成棒隊戰功彪炳，但是國內甲組成棒賽觀眾卻寥寥可數，甲組成棒社會球隊陸續出走日本業餘隊及職棒隊，未來出路的問題困擾著棒球選手們；而一般人對棒球的印象則停留在「為國爭光」之上，對棒球運動的本質及技術層面的了解並不深，「冠軍」取向觀念普遍存在於民間，當「冠軍」不再稀奇時，

³羅德（Lotte）隊則不論主客場的球衣都以 Lotte 為名。

對於棒球的喜愛也開始降溫。(中華職棒官方網站，<http://www.cpbl.com.tw/html/cpbl.asp>)

為徹底解決這些潛在的問題，在兄弟飯店負責人洪騰勝先生的極力促成之下，民國七十六年十二月三十一日「職棒推動委員會」成立，由當時棒協理事長唐盼盼兼任主任委員，為臺灣棒球的職業化催生。半年後，在研究參考各項資訊、徵詢各方意見之後，委員會訂定了臺灣的職棒大致的發展方向，並開始著手籌組球團、訂定規章、解決場地問題和培養裁判人才、建立裁判制度等實際工作。民國七十八年十月二十三日，「中華職業棒球聯盟」正式成立，味全、統一、三商、兄弟等四個企業本著熱愛棒球的心，在「取之於社會，用之於社會」的回饋心態下成為第一批投身職棒的球團，七十九年三月十七日臺灣棒球史上的第一季職棒聯賽開打，中華民國的棒球新紀元—「職棒元年」就此揭開序幕。(中華職棒官方網站，<http://www.cpbl.com.tw/html/cpbl.asp>)

於是在兄弟飯店洪騰勝努力奔走之下，民國 79 年成立了臺灣第一個職棒聯盟——中華職業棒球聯盟。當時臺灣的甲組成棒還算興盛，但是電視臺不再現場直播棒球，三級棒球的熱潮已經消退。郭泰源、郭源治、莊勝雄在日本職棒界的活躍，以及後來呂明賜在巨人隊瘋狂的全壘打表現，把全臺灣人的注意力集中到日本職棒。洪騰勝希望臺灣的選手能夠留在自己的土地上打棒球，於是自己拿著企劃案游說當時的甲組球隊以及喜愛棒球的企業老闆，組成四支球隊，分別是兄弟(象隊)、味全(龍隊)、三商(虎隊)、統一(獅隊)。其中統一企業最先並未在邀請之列，但是由於長榮企業沒有加入職棒經營的意願，才轉為邀請統一企業加入。(附錄 6) 洪騰勝說服其他企業加入職棒的說法是：「職業只比業餘多花幾百或幾千萬，但是廣告效益卻比

業餘大很多。」而且像當時的味全其實已經是職業隊了，因為球員都是打球也不必到公司上班，都是準職業選手。(附錄 22)

但是成立之時，許多球員基於業餘轉職業後無法再轉回業餘球隊的考量，對於加入職棒有排斥，擔心短暫的職棒生涯結束後，沒有工作，而寧可待在業餘甲組球隊，過穩定的生活。大多數人，包括球員都不看好職棒的未來，因為臺灣的三級棒球已經不再為國爭光，出國比賽不再是常勝軍。青棒、青少棒陸續在 IBA 敗北，威廉波特不歡迎臺灣少棒參加三級棒球的光環已經消褪，二郭一莊遠赴日本。

而且社會上普遍的評價認為：國內的棒球人口並沒有哪麼多，市場也不夠廣，職棒未來的變數太大，不太可能作的起來。職棒能打幾年並不知道，如果喊停，業餘的選手將無法回到業餘去，擺在面前的退休金和不確定的職棒高薪，讓他們很難抉擇。但是兄弟飯店的洪騰勝心理熱愛棒球的動力驅使他去實現成立職棒的遠大夢想。他基於這件是必須要有人去作和提供更好的打球環境讓臺灣的優秀球員不必離鄉背井，也能提升國內的棒球水準，這兩項理由。(李基銘，民 88：8-9) 但是在許多不利的環境條件之下，標榜「清新健康」的臺灣第一個職棒聯盟誕生。

表 5-1 職棒聯盟的起源和球隊命名方式

	聯盟起源	成立原因	球隊命名
美國	球員組隊， 之後發展由企業家接手	地方娛樂	城市名+暱稱
日本	企業著手組成聯盟	報業競爭	企業名+暱稱*
臺灣	企業著手組成聯盟	留住人才	企業名+暱稱

*註：日本職棒成立之初也是以「城市名+暱稱」作為球隊名稱，第二次世界大戰後的1947年，東京巨人隊將隊名改為讀賣巨人隊，從此以後冠上企業名稱的球團陸續出現。（玉木等，1993：152）目前則是「企業名+暱稱」，如西武獅；「城市名+企業名+暱稱」，如福岡大榮鷹等兩制並行。

第二節 球團老闆的經營心態

一、美國球團老闆的經營心態

從經濟學角度分析職棒聯盟的經營方式可以得知職棒事業經營的真正統治者是球團老闆們，球團老闆們又過協議制定聯盟制度規章，將權力滲透到整個事業之中，也主導著企業理念和經營方針的走向，然而球團老闆們的經營心態又是如何呢？

（一）球團所有權（Ownership）的類型：

北美職業運動的所有權⁴類型可分為四大類。一為**較大企業**的子公司（subsidiaries），事業的控制權在母公司，例如 MLB 聖路易紅雀屬於 Anheuser Bush；二為**家族企業**，例如 MLB 洛杉磯道奇隊屬於 O' Malley 家族，球團老闆關心的財務就是他們的球隊；三為**公眾法人企業**，例如 NFL 綠灣包裝人隊有 1898 個股東，他們大都位於小的都會區或名不見經傳的小城市裡。第四種是最有力量的，他們都是擁有**大型企業**後將觸角伸到運動的市場的老闆，例如 MLB 洋基的老闆為年收十億美元的船業大亨。（Leonard II 1998：325-7）但是美國職棒球團的所有權類型並不包括第三種，**公眾法人企業**。

（二）球團老闆的經營目的

早期的美國職棒的經營者都是基於對於棒球的熱愛而籌組職業球隊，並熱衷於任何有關球隊的經營層面，包含促銷、財政管理、指導。他們唯一的事業就是運動。有趣、刺激、自滿、開放、有機會接近精英運動員、運動員的代表、社區服務，都是運動觀察家與球團老闆視為爭取球隊經營權的誘因（Nixon,1984:159;Leonard,1993:339）。然而近數十年來，隨著職

⁴ 所謂的「所有權」也是僅止於「擁有」經營權，球隊真正的「所有權」在於聯盟。

棒事業的發展，對許多球團老闆以及有志成為球團老闆而言，經濟因素顯然已是最重要的誘因。今日，球團老闆早已成為典型的投資家，他們期望從其投資上獲得有利的回報，包括心理上與社會上的報酬。（王宗吉譯，民 89：281-5）

全美職業球團老闆的平均淨資產為 6 億美元（Sage 1998：205），關於職業運動球團的老闆想擁有職業隊伍的動機的研究很少，其中 Brower（1976）認為有兩個基本的理由：一是樂趣（fun），二是累積資本（accumulation）。然而即使是為了樂趣，一旦擁有了球隊他們也希望獲利。「這些老闆們都是成功的事業家，不習慣經營的事業賠錢而且也會感覺不舒服。即使一開始的原動力並非來自於金錢，終究還是會追求財務上的成功。」（Sage 1990：154）

Nixon II 和 Frey（1996：189）則認為，對於這些新生代的球團老闆而言，運動提供一個促銷他們其他事業的手段，例如美國職棒聖路易紅雀隊的老闆是啤酒釀造商奧格斯·布希（August Bush）、芝加哥小熊隊的老闆是口香糖製造商威廉·瑞格理（William Wrigley）。

總結以上球團老闆經營職棒的心態，Sage（1998：208）認為：（1）稅務上的好處，如球員的折舊；（2）每年直接的經營獲利，尤其是球隊轉手時可獲得的利潤更可觀；（3）促銷球團老闆其他的投資事業，增加獲利和價值；這些才是球團老闆經營職棒的目的。

二、日本球團老闆的經營心態

（一）球團老闆的類型

日本球團老闆的類型主要是報社老闆（讀賣巨人、中日

龍)、電視臺(橫濱海灘之星)、鐵路(西武)、食品飲料(養樂多、日本火腿、羅德)、百貨公司(阪神、西武、大榮)等,若根據 Leonard II (1998) 的分類,除了廣島是公眾法人之外,其他球隊都是較大企業的子公司。

(二) 球團老闆經營球團的目的

在中央聯盟中,觀眾動員人數少的廣島與橫濱是獨立會計(自負盈虧)的球團,不像太平洋聯盟的球團都由母公司負擔 10 億到 20 億日圓的金額。但是日本稅務署認可的廣告宣傳費用之額度上限為 5 億日圓。(baseball wind, 網路資料 31: ラクカギ帳) 近鐵野牛(bufflos)在 2001 年還沒有成為獨立球團之前,都只是近畿日本鐵道公司中的野球部。(小林等, 2002: 172)

大聯盟球隊都採獨立採算制,經營的目標是增加球隊的收益;日本職業野球球團則是以促進母企業產品的銷售和提升母企業形象為最高指導原則,母企業宣傳機構的特質很強烈。(玉木等, 1993: 155; 大坪, 2002: 88-9;)

除了一部分之外,日本職棒球團的名稱都是以主球場的地名、球團所有人的企業名以及暱稱的三個單字表現,而美國的聯盟則是以主球場的地名與球團暱稱的二個單字表示。確實在美國的球團名稱上再加上企業名稱的話,會長得不像話,但實際上,美國職業運動聯盟禁止在球團名稱上追加企業名稱。(大坪, 2002: 86) 歐力士的球團社長岡添說:「日本職棒球隊無法在隊名冠上地方名稱的原因是,如過球隊經營發生赤字,母企業可以視之為廣告費支出,所以沒有企業的名稱在上頭,這項支出將不被認可。」(小林等, 2002: 164)

三、臺灣職棒球團老闆的經營心態

(一) 球團老闆的類型

臺灣的職棒球團老闆的類型都是較大企業的子公司。球隊是母企業以某某育樂公司的名義成立，由母企業以廣告贊助名義給予經濟援助。除了兄弟象隊是由母公司兄弟飯店的老闆直接經營之外，其他的隊伍都是由母公司派遣經理人（領隊）負責球隊的經營。

(二) 球團老闆經營球團的目的

就像美國職棒早期的老闆一樣，兄弟飯店的老闆洪騰勝基於熱愛棒球、留住優秀棒球人才以及提升國內的棒球水準的心理，組成職棒隊。兄弟象隊代表 E 先生則是將球隊當成事業在經營。(附錄 2) 誠泰太陽隊代表 G 先生也認為，臺灣職業籃球就是以業餘的心態經營而導致失敗，**職業是要將市場最大化，創造市場和產值**。(附錄 4) 但是其他球團老闆的心態則和日本職棒的老闆相同是爲了母企業的宣傳。(附錄 3、5、6、7) 例如中信鯨育樂公司總經理（前中信鯨領隊）林明鈿估計，若把球賽的電視、報紙、廣播曝光量換算成廣告效益，一年約有 1 億 2000 萬到 1 億 5000 萬元的廣告價值。而且由於球迷都是獨立的「個人」，因此，以民生消費爲本業的母公司最適合切入運動行銷。「只要這家公司的客戶是『個人』就很適合養球隊。」（李翠卿，民 92：205）

另外從第一金控的總經理對於記者談到如何面對球隊的連敗，第一金控如何向投資人交代呈虧損狀態的球隊的問題時，陳建隆說：依照集團精算的結果，投資球隊所獲得的整體效益是可以賺錢的，且投資球隊經費在集團整體廣告經費中只佔了極小的比例，確能獲得最大的曝光效果。未來不一定會繼續與澄清湖球場維持認養關係，不過爲落實地域性分配，金剛未來

主場還是會留在高雄。(賴德剛，麗臺運動報 92.5.24/5 版)

表 5-2 球團老闆的類型

	較大企業的 子公司	家族企業	公眾法人企業	大型企業的 轉投資
美國	○	○	○	○
日本	○		○	
臺灣	○			

表 5-3 球團老闆的經營心態

	興趣	減稅	提升母企業形象	促銷母企業產品
美國	○	○		○
日本		○	○	○
臺灣	○	○	○	○

第三節 職棒屬地權經營模式

在職棒事業中，聯盟的職責主要是負責全國性甚至是國際性事務的運作和協調，球團則負責球賽的生產和核心產品，即球賽的行銷和販售。球賽的販售和行銷的重點即在於如何塑造觀眾的忠誠度 (loyalty)。亦即，相對於美國職棒聯盟總會長辦公室必須向包含北美大陸市場在內的世界市場展開行銷，球團則以主球場地區，也就是以地方市場為對象，投入經營資源。對球團而言，最大的收入來源是門票的銷售，所以對主球場地區居民提供訊息，透過舉辦活動與棒球營，讓地方居民與選手交流，這些都是球團應該要積極推動的促銷活動。特別是對地方居民所舉辦的活動被稱為「球迷服務」(fan service)，也是各球團投入最多力量的部分。發行球對專屬雜誌與報紙，組成球迷會都是對地方居民提供訊息的手段之一，這些促銷、宣傳活動都是為了增加門票的銷售。(大坪，2002：63)

由於美國是職業棒球的發祥地，當棒球運動傳到其他國家如日本和臺灣之後已經各自發展出不同的經營型態，因此本研究擬先就美國職棒目前的經營型態作為分析和比較的參照點。美國職棒運動屬地權經營最基本的特徵就是選擇一個城市作為據點，在該城市中擁有可以獨立經營的主球場，再經過聯盟安排賽程之後，從這個主球場中生產職業運動的核心產品---比賽。

一、主客場賽制

嚴格來講，主客場賽制，只是經營屬地權時所採用的對戰形式或比賽制度，但是卻是屬地權最主要的特徵。由於屬地權經營的細節各職業聯盟都不相同，唯一共同的特徵就是主客場賽制。

主客場賽制為經營地方觀眾的重要手段。三連戰是主客場賽制的主要特徵之一，這項賽制背後的經濟目的在於減少球隊彼此間頻繁移動的不便和花費，而且連續三場比賽，觀眾到場看球的機會較大而且較有彈性。

當職棒球隊在自己的屬地權限中的球場（通常只有一個或一個為主）或可稱之為根據地的球場比賽時，該球場稱為「主場地」、「主球場」(home ballpark)，擁有該屬地權的球隊稱為「主隊」(home team)，來訪的球隊則稱為「客隊」(visiting team, visitor)。依照美國與日本職棒的慣例，主場球隊著淺色球衣，先守備，休息區在一壘側；客隊著深色球衣，先攻擊，休息區在三壘側。客隊先攻是一種禮遇來訪隊伍的作法。由於主、客隊分別在一三壘的休息區，觀眾便自然而然就會坐在自己支持的球隊那一邊，因此除了場內的球隊競技之外，觀眾席上的觀眾也壁壘分明，彼此叫囂較勁，球隊和看球的觀眾因為這種二分的情境而激發彼此之間共榮、同仇敵愾的競爭意識。而且主場球隊較能贏得比數接近的比賽(close game)。(Edwards 1979: 416)

（一）美國職棒主客場賽制

誠如前面有關美國職棒起員所述及之內容，主客場賽制的形成乃源自於地方意識，和城市的認同，然後逐漸發展成目前實施的型態。美國職棒分成國家聯盟及美國聯盟，兩聯盟共有三十隊，各聯盟並分成東區、西區、中區球季，從四月初起至十月底止，各隊年間各打 162 場，其中有 70 場主場，二十幾場跨聯盟比賽，其餘為客場。另各聯盟三區中戰績最好的一隊，獲得外卡資格亦可參加季後賽。季後賽第一輪採五戰三勝制，晉級球隊進行七戰四勝制，爭奪聯盟冠軍。兩聯盟冠軍再進行七戰四勝制的世界大賽

（二）日本職棒主客場賽制

日本有中央及太平洋兩個聯盟，共十二隊。球季從四月初至十月底，球季中各隊有 144 場的球賽。兩聯盟冠軍產生後，在十月底進行七戰四勝制的日本總冠軍賽。

美國職棒嚴格遵守以城市為中心的屬地制度，日本職棒的屬地制度卻未真正落實。美國職棒只有紐約和芝加哥兩個城市中擁有兩支大聯盟球隊。日本職棒 12 個球團之中有五個球團集中在東京市、埼玉縣、神奈川縣（橫濱市所在的縣），即所謂的首都圈中。諸如北海道（札幌）（註：太平洋聯盟的日本火腿將於 2004 年球季開始以札幌為主場，但是 2003 年為止的主球場東京巨蛋球場）、東北（仙臺）、北陸（新潟）、四國（松山）等地區中的主要城市則沒有球隊。因為球團以球隊在人口密集的首都圈才有宣傳效果為由反對，因此屬地權落實困難。（玉木等，1993：154）

日本職棒並非於創立之初就採取和美國職棒相同的三連戰和以某個城市為主球場根據地的經營模式。1936 年日本職棒元年，球季分為春夏秋三季。1937 年改為春秋兩季，由於剛好為偶數的 8 支球隊，所以賽制採二連戰的方式，亦即「A-B，C-D」「D-C，B-A」的對戰組合。1939 年 3 月 1 日，日本職業野球連盟改名為日本野球連盟，球季也改成單一球季制。到了 1940 年的日本職棒規章第 6 條第 4 項規定，主場城市的人口必須達 20 萬人以上。第 7 條第 6 項則規定東京和大阪市以 4 支球隊為限；名古屋市、橫濱市、神戶市、京都市以 2 隊為限；20 萬人以上城市以 1 支球隊為限。

日本職棒聯盟認為職棒的理想形式應該是學習美國大聯盟的經營模式，再加上地方的報社要求共同舉辦比賽，於是 1948

年 1 月 19 日球團代表在箱根湯本和全國 35 家地方報社代表舉辦說明會。會後決定讀賣和金星在後樂園、東急在橫濱、中日在名古屋、太陽在京都、南海在大阪、大阪虎在甲子園、阪急在西宮球場。但是因為中日和東急都沒有球場所以暫定在後樂園。另外大阪和阪急也沒有所以另外協商。

之後中日隊的母企業為中部日本新聞社為了確保主球場，出資 1000 萬創立株式會社中部日本スタジアム（球場）。南海也在 GHQ（戰後美國佔領軍事顧問單位）和大阪府、大阪市的協助在難波建設大阪球場。

主客場制雖然是從 1948 年開始試辦，在各地舉辦的比賽也變多了，在此之前幾乎所有的比賽還是集中在後樂園、甲子園和西宮 3 個球場。例如 1947 年的季賽總共 476 場，卻只有 11 場在其他城市舉行。但是由於棒球的風行，各地方要求舉辦比賽的呼聲愈來愈高。在地方積極的要求之下，日本職棒聯盟以共同通信社為窗口，希望如果到地方比賽的話能夠保證一場比賽有 10 萬日圓收入的話，則願意和地方報社合作。想不到全國各地的報社紛紛表示有興趣，於是共同通信社組織了「木曜會」作為營運機構。隨後讀賣、朝日、每日、北海道、河北、中部日本、京都、中國和西日本新聞社等地方上知名的報社都一起加入。而且為了在地方上娛樂觀眾，改採同一個對戰組合**三連戰**的賽制。這樣的作法也是同時考慮到**減少報社經濟負擔**的做法。於是 1948 年的球季在全國 50 個城市中進行。

1952 年日本職棒正式實施主客場制，但是因為球隊的主球場的分布依然過度集中以致於相關的討論始終無法停止。例如後樂園球場就是 5 支球隊的主場，東急的後繼球隊東映、讀賣、國鐵、每日、大映。由於經營後樂園球場的後樂園球場公司（後

樂園スタヂアム會社）為營利單位，因此根據球隊的票房安排球隊出賽的場數，球團也就依照其安排出賽。其中讀賣 55 天、每日 35 天、國鐵 27 天、大映 27 天，東映則因為票房奇差被迫遷到駒澤球場。（『朝日新聞』1954 年 12 月 8 日日刊 6 面）

1953 年誕生的新球隊高橋聯合隊（ユニオンズ）於 1954 年開始以川崎球場為主球場，1955 年大洋鯨（ホエールズ）也將主球場遷移到川崎球場。結果 1955 年當時的 14 個球團中有 7 個球團集中在東京和橫濱地區。1956 年大映金星（スターズ）隊和高橋聯合隊合併後，又和每日合併成為大每獵戶星（オリオンズ），結果日本職棒的 12 支球團有 5 個球團集中在東京和橫濱地區。

1960 年代東映從明治神宮遷到後樂園球場；國鐵則遷進明治神宮球場；大每遷到東京球場（東京スタジアム），都是在東京市內的遷移，嚴格來講稱不上是球隊的遷移（relocation）。

原本以京都的衣笠市為主場的松竹球團，在和大洋合併後遷往川崎球場成為洋松知更鳥（ロビンス），關西地區就剩下大阪、阪急、南海、近鐵 4 個球團。其中大阪虎（タイガーズ）隊改名為現在的阪神虎隊。

在廣島和福岡分別有球隊進駐後，要求主場城市從新安排的呼聲又起，認為城市規模相同的札幌和仙臺也應該擁有球隊，尤其是關西地區的 3 個太平洋聯盟的球團最應該分開。但是因為**母企業的利益關係**最後不了了之。因為 3 個關西球團的母企業都是電鐵公司，利用鐵路載運球迷是母企業的營業方針。但是也因為這樣的營業方針，關西地區沒有球團被轉手變賣，但是東京地區則非常頻繁，也因此影響球隊分散的計畫。

1972年12月主客場制度由3個都道府縣能有1個球團，修正為1個都道府縣只能有1個球團。但是東京都有讀賣、養樂多、東映和羅德；大洋在神奈川縣；中日在愛知縣；南海和近鐵在大阪；阪急和阪神在兵庫縣；廣島在廣島縣；太平洋在福岡縣。

1973年羅德被東京球場趕出來成了吉普賽人，到處比賽。雖然準備以宮城球場作主球場，但是1974年得到聯盟冠軍後卻沒有在宮城球場進行日本總冠軍賽。1978年大洋搬進橫濱球場後，羅德才搬進大洋的川崎球場。1992年羅德又遷往千葉縣並改名為「千葉羅德馬林魚」(千葉ロッテマリーンズ)，這也是日本職棒球團最後一次的遷移。

(以上簡史摘譯自網路資料 32)

(三) 臺灣職棒主客場賽制

中華聯盟球季中各隊有90場球賽。中華聯盟上半球季與下半球季的冠軍隊，在十月中旬進行七戰四勝的總冠軍決賽。如上下半球季冠軍為同一對時，由年度記賽中勝率第二名隊伍出戰冠軍隊。賽制同採七戰四勝制，但冠軍隊只要取得三勝即能獲得總冠軍。

臺灣職棒之父洪騰勝在成立職棒之初的構想中，在顧及過多的職棒隊伍將影響業餘棒球的水準，以及場地無法容納的考量之下，認為四支球隊應以南北各兩隊為佳。因為不論是以往的「合庫」、「臺電」對抗，或者「華興」、「美和」對壘都呈現「南北對抗」的態勢，如果南北各有兩支球隊的話，必能吸引更多的球迷，而且有「地域性」色彩的隊伍更是職棒一大賣點。

(曾文誠，民86：22-3)

臺灣職棒成立初期，四支球隊中，三支球隊集中在臺北市，真正屬於地方的球隊只有臺南的統一獅隊一支而已。可是要讓棒球運動能普及，則一定得全省北、中、南都有當地自己的球隊，讓全省各地的球迷都能因地緣關係而為自己的家鄉球隊加油；因為光靠臺北市球迷在那裡一頭熱是不能成為氣候的。賴山水並建議臺中和高雄的企業從多角化經營的角度轉投資職棒事業，或者沿襲日本報社、百貨公司組隊的模式在臺中和高雄地區成立職棒隊伍，讓職棒隊和企業經營達到相輔相成的效果。(賴山水，民 81：61-4)

但是南北各兩隊的構想因為洪騰勝主張業餘、職業一元領導的模式，但是長榮的張榮發雖然很有興趣，主張兩者應該分開，因理念不合就沒有加入。最後球團的分布因為北 3 南 1 所以就沒有實現。(附錄 22)

民國 86 年（1997 年）新的職棒聯盟臺灣大聯盟成立，以屬地主義為訴求，中華職棒聯盟才在民國 87 年推出「責任主場制」，作為因應之道吸引觀眾。事實上，中華職棒聯盟經過八年來的比賽，觀眾群的忠誠度在於球隊的明星球員或者球隊本身，除了統一獅（臺南）和俊國熊（臺中，現興農牛隊的前身）和地方意識幾乎完全沒有關連。但是所謂的「責任主場制」的本意不在於落實地方，建立根據地，例如兄弟象隊的責任主場有臺北、新莊、新竹、臺中、嘉義、臺南、高雄、屏東等於全臺灣都是兄弟象的主場地（引自六角獸，中華職棒雜誌，192 期：103）。臺北一直是棒球觀眾最多的城市，因此除了統一獅沒選臺北責任主場之外，民國 87 年的 5 支球隊都選擇臺北為其責任主場。

表 5-4 主客場賽制與球場經營權

	主球場經營權	三連戰	主客場賽制
美國	有，長期	是	是
日本	有，長期	是	是
臺灣	短期認養或沒有	不一定	兩制並行

二、和社區居民的關係---社會責任

(一) 美國職棒

以「城市名」和「隊名」組合的職業運動和地方居民的關係較為密切。美國職棒和職籃經常藉由舉辦慈善義賣或者因應當地居民的需求推動社區服務計劃，例如締造美國大聯盟連續出場紀錄的 Cal Ripkan 和其妻子就爲了提高球隊所在的巴爾的摩市 (Baltimore City) 的識字率而成立「Ripkan Learning Center」，每年提供 200 人就學的機會。明尼蘇達雙城隊 (Minnesota Twins) 的 Kirby Puckett 則在明尼蘇達大學中創設「Puckett Program」，提供年輕球員運動教育的支援，並且提出「Puckett Kids Program」推動明尼蘇達市的少年棒球運動，其他還有募款幫助當地兒童治療心臟病、遠離毒品等地方上的公益活動 (佐山，1998：138-9)。

佐山 (1998：147-156) 還認爲日本和美國棒球除了戰術應用層面的差異外，另一項差異是棒球在該社會中的存在的意義、和社會的關係以及對於社會全體的影響力。美國職棒始終抱持著對社會的使命感。例如 1934 年出生於波多黎各貧民區的 Roberto Clemente 於 1972 年大聯盟球季結束期間，得知同爲加勒比海國家的尼加拉瓜首都馬拉圭發生大地震，死亡人數 6 千

人，傷者達二萬人以上。Clemente 馬上透過電臺和電視公司號召全島上的居民將藥品、衣物、食物、日用品送到指定的市立棒球場集中。並且在和馬拉圭當地取的聯繫後將 150 萬噸的物資送往當地。想不到運送了三架飛機的物資後卻聽到當地人將那些救援物資轉送到黑市中以高價賣出圖利，並未被公平地分配到災民手中。於是在該年的除夕夜裡，Clemente 決定親自運送物資到災區，但是沒想到那架飛機失事墜落在加勒比海中。1973 年大聯盟海盜隊的開幕戰，海盜隊在匹茲堡的主場舉行盛大的哀悼會，宣布他的背號 21 號將永遠高掛。聯盟總會長（comminsoner）也決定將大聯盟的最高榮譽「總會長獎」，改名為「Roberto Clemente 獎」以紀念他的人道精神和善行。

在美國，運動是市民生活中不可或缺的東西，從 MLB 到其他的職業運動，各個球團雖然屬於某老闆或者某企業，但是地方的市民都認為球隊是他們「共有的財產」。美國四大職業運動所使用的球場大多是地方或者州自治體的公共設施，而且都允許私人企業獨占使用。為了吸引球團進駐以地方市民稅金建造新球場的例子不在少數，例如亞利桑那響尾蛇隊所在的鳳凰城市就以提高消費稅的方式籌措建設經費。在日本，地方自治體為了吸引球團進駐而提高稅率的作法是不可能實現的，大半的人會認為球團是私人企業，豈可為了私人企業動用稅金。球團則對地方和社區舉行慈善活動，參與義工的活動，或招待兒童和殘障者免費看球，例行性地、積極地和地方進行交流活動。簡言之，球團擔任的是「公共服務」的角色。因此球團的經營就如同電影、電視、遊樂園等娛樂事業一樣，提供顧客娛樂和夢想。職業運動產業在美國 GDP 產業排名在農業、汽車和資訊產業之後，排名第十位（ヨシ・オカモト，2002：24-7）。

（二）日本職棒

因爲日本職棒聯盟的成立是爲了宣傳母企業所以日本職棒球隊的名稱爲「母企業名」和「隊名」的組合，例如讀賣巨人（Yomiuri Giants）、西武獅（Seibu Lions）等。所以經營的目的是以母企業爲主，除了舉辦棒球教室或夏令營之外，和地方的關係並不像美國職棒般的緊密。不只有棒球，在歐美的歷史背景裡，運動是在大家身邊自然誕生出來的娛樂，也是公共財產，不容許私人獨占。因此以資金支持運動是企業將利益回饋社會的作法。現代的運動是在規則確立之後傳入日本，日本人對於運動是公共財的意識稀薄，反而是以提供資金的企業爲主體的傾向很強。結果導致企業的利益凌駕於運動發展之上，因此球團往往再無法獲利時會將球隊賣出，將資金轉向其他的運動或者文化事業。企業出資的目的是宣傳，不只有運動而已，即使是演唱會、音樂會等其他的文化活動都一樣，因此對於無法達到宣傳目的的活動是不會出錢的。例如紐約的 Metropolitan 歌劇院就是在企業援助的情形下維持公演活動，但是卻沒有冠上企業的名稱。這樣的現象牽涉到企業有沒有公共意識的問題（玉木等，1993：155-6）。

美國職業運動的興起和地方的關係密切，職業選手尤其是兒童的「角色模範」（role model），由於球團對於地方的貢獻而獲得地方居民的認同。反觀日本球團的成立，結合他們的是彼此間的精英意識，而且絕大多數是屬於以學校爲單位之朋友意識的產物，真正所謂社會的意識非常稀薄。美國棒球選手是社會的「角色模範」，年輕人透過對他們的仿倣擴大文化價值的再生產，進而帶給社會巨大的影響。日本的職棒球隊並非來自於地方社會，而是爲了宣傳特定企業而產生的，所以出發點不同，在社會中的角色也不一樣（佐山，1998：162-3）。

日本職棒球團的忠誠是效忠於母企業。(佐山，1998：172；玉木等，1991：155)日本職棒的盟主讀賣巨人隊在昭和年代初期曾兩度邀請美國職棒明星隊來日本表演。當時的讀賣新聞社長正力松太郎說：「邀請美國隊伍來日本的目的是爲了宣傳讀賣新聞，想賣更多的報紙。另一個目的是想藉此機會多少也爲美日兩國友誼盡點心力。」雖然正力提到了兩個目的，但是主要的目的是促銷報紙。之後，誠如眾所皆知的，日本職棒球團都是基於這樣的經濟考量之下而成立的，因此沒有對於國家與地方社會效忠和奉獻的觀念（佐山，1998：173）。

（三）臺灣職棒

臺灣的棒球是在日本殖民時期傳入，和日本棒球的發展過程類似，皆爲傳入的外來運動而且同樣是從學校教育中發展出來的運動。但是早期臺灣棒球的發展卻包含著和殖民統治者對抗的文化元素。(梁淑玲，民 82：30)臺灣的棒球在光復後的國民黨時代，初期因爲經濟條件困難以及和臺灣社會的隔膜，並未對臺灣的棒球運動投注心力。但是到了 1960 年代因爲外交處境困難和退出聯合國的影響，爲維持統治的正當性而積極涉入棒球運動。藉由棒球競技上冠軍將國族光榮、英雄主義結合，造成臺灣棒球只求冠軍、勝利，學生的功課、運動生命都往後挪的發展現象（林琪雯。民 84：137-8）。

日本人將棒球傳入臺灣，臺灣棒球的文化中除了日本棒球的武士道精神之外，還包含殖民對抗和因爲政府涉入所製造的國族光榮等元素，因此臺灣的職棒也展現出不同於美日職棒的經營情況。臺灣職棒聯盟未實施屬地權制度並且和地方社會關係稀薄、球隊爲母企業的宣傳工具的現象和日本相似。但是臺灣的職棒球團卻會不惜暫時中止球季例行賽，全力配合國家的徵召，派遣職棒球員參加亞洲盃和 2001 年的世界盃棒球賽。日

本職棒界雖然也派遣職棒球員參賽，但是態度並不積極。反觀美國職棒聯盟始終只派遣 3A 級的球員參賽，並未將頂級的大聯盟球員送上奧運的舞臺。

因為臺灣職棒聯盟的成立雖然是爲了球員的出入和提升臺灣的棒球水準，但是由於臺灣的棒球始終背負著「爲國爭光」的責任，因此職棒成立後爲了彌補對於業餘棒球所造成的衝擊，中華職棒聯盟於是提撥基金回饋業餘棒球。中華職棒自民國八十一年起即積極回饋業餘棒球，八十三年起，每年均撥出 2.5% 的門票收入給棒球協會，作爲推展棒運的基金，多年來捐贈總金額已達三千餘萬元，同時在民國八十五年底決議捐贈三年一千萬元回饋金給少棒聯盟爲簡易球場催生，對國內棒球的推展貢獻出最實際的力量（中華職棒官方網站，<http://www.cpbl.com.tw/html/cpbl.asp>）。

但是宣傳母企業也是許多企業願意籌組職棒球隊的原因，所以臺灣職棒球隊的名稱和日本職棒相同爲「母企業名」和「隊名」的組合，例如兄弟象隊、味全龍隊、三商虎隊、統一獅隊等。但是球隊和地方的關係卻和日本近似，亦即，除了舉辦棒球教室或夏令營之外，和地方的關係並不像美國職棒般的緊密。易言之，正因爲未實施生根地方的屬地權經營，與其說是和社區的關係毋寧說是和全國國民的關係要更來的恰當。

臺灣現階段的政府的角色以及對於棒球運動的認知，可以從 2003 年亞洲盃錦標賽中，體委會主委林德福親赴日本札幌爲中華代表隊加油時的談話中看出。林德福認爲中華隊對能夠重返奧運，其意義在於，一方面可以在國內凝聚國人整體意志，因爲國內現在族群、統獨及貧富差距等議題，正在逐漸在割裂這個社會，正需要有些東西來填補裂隙，而棒球這項運動正可

以填補；另一方面，棒球可以在國際上爭取國家認同，這對臺灣來說是非常重要的（盧素梅，2003：107）。

他強調，臺灣需要有共識以及全民意志，而棒球這項運動的發展，正可以切開所有的對立、階層，以國家意志來呈現，獲得全民一致的關心，所以棒球運動需要大家的呵護，並以現有的基礎再去加強，而向下扎根、往上發展、國際接軌、擁抱群眾與體育設施的改善等五環，正是未來努力的目標（盧素梅，2003：107）。

臺灣職棒球團因為在租稅上、球場的使用上皆必須借助於政府的支援，所以與其說臺灣球團肩負著社會責任，毋寧說是背負著國家責任要更為貼切。

表 5-5 球團、球員和社區居民的關係

	球團	球員
美國	積極	積極
日本	消極，成本考量	消極
臺灣	消極	消極

三、球場的建設

1950 年代開始全美約有 70% 的職業運動隊的球場是使用公共經費建造完成的。許多地方政府都舉債建造設施邀約職業球隊進駐。但是從職業球團賺取的租金補償一部分的維修保養和建造成本，而將借貸留給地方政府發行地方公債清償。（Sage 1990：151）美國職棒的球場幾乎都是由州或郡以公共建設的名

義建造後永久出租給球隊；日本職棒則大多是由私人建造後出租給球團。職棒球隊是屬地都市的象徵和公共財產，所以也接受許多公共團體積極的援助。多數的日本職棒球團則是付費給經營球場的公司使用球場來練習和比賽。廣島鯉魚隊使用的公家球場並非未獲得永久租借權，球隊的行程還會被場地的其他活動所限制（玉木等，1993：195）。

日本的球場與球團屬於不同的會計系統，像巨蛋球場大半都是由民間公司組織經營。如果是職業棒球的主球場，包含開幕戰在內，每年會舉行 70 場左右的比賽，如此每年經常、常設性地舉辦 70 場賽事不是其他運動所能比擬。也就是說，確保每五天有一場賽事，並且預估觀眾超過一萬人，所以民間才有辦法營運球場，即使球團虧損球場還是能賺錢。然而日本職業棒球所使用的球場中，只有神戶、千葉、廣島屬於公營球場，所以球場使用費高，這也是日本職棒門票貴的原因之一（baseball wind，網路資料 31）。

然而，應該如何提高職業棒球的主體性呢？現在日本職棒等於母公司的宣傳機構，社會大眾視之為企業或產業的認知程度低。從球場開始，地方政府所給予的協助就不多。職業棒球不能自立的理由之一是球場問題，為了能夠便宜調度球場，還是需要地方政府的協助，所以職業棒球應該將社會性提升到比現在更高。社會性不高，地方政府不可能動作，所以也要考量到職業棒球的相對性（baseball wind，網路資料 31）。

臺灣的棒球場全數為公共經費所建設完成，職棒球團支付租金並負責部份維修和保養的責任，例如補充紅土、更換壘包、本壘板等。但是統一獅隊是臺灣目前唯一也是最早和地方議會達成球場認養協議，經營屬地主球場的球團。

表 5-6 球場的建設

	球場建設方式
美 國	公共建設佔多數（70%）
日 本	幾乎全是私人建設
臺 灣	全部公共建設

四、球員培育系統

（一）美國職棒球員培育系統

球員培育系統的健全與否關係著球賽的品質和球隊的勝利，美國大聯盟職棒的球員培育系統稱為「農場系統」(farm system)，或稱為「小聯盟」(minor league)。而且小聯盟的球場可說是小市鎮人們的社交場所，觀眾很多是互相認識的，彼此會打招呼，所以不只是一個球賽而已，這也是一個小市鎮的社會活動，就像在少棒賽，總是可以看到許多美國父母家長都會聚集在一起（許昭彥，民 84a：176）。

1. 小聯盟發展史

美國大聯盟目前所擁有的農場系統，或大小聯盟之間從屬的結盟關係 (affiliation)，事實上也是經過一段弱肉強食的過程後發展而成的。Sullivan (1990：VII-X) 將小聯盟棒球的發展分成三個歷史階段。第一個階段為 1877 年到 1920 年，這個時期是職業棒球發展成組織化棒球的嘗試階段。球員工會 (player union) 和未烙印小牛 (maverick) 似的球團創業精神被大聯盟球團老闆自己宣稱的大聯盟屬地特權 (franchise) 所壓抑。相較於小聯盟，大聯盟球團老闆宣稱他們擁有獨占大城市市場的優先權，而且這樣的宣稱卻不是奠基其所擁有的棒球品質。大小

聯盟的老闆都了解彼此需要對方，因此訂定協議共同經營球隊事務。但是每當大聯盟感覺到他們的特權地位受到威脅時，就會將這些協議像垃圾般丟棄。撇下這些粗魯的情事不談，小聯盟所呈現的正是棒球這項國家娛樂（national pastime）真正的基礎所在。

1921 年到 1950 年小聯盟受歡迎的程度到達巔峰。由於當時的大聯盟球隊仍然集中在 10 個主要城市中，所以讓小聯盟得以蓬勃發展。但是對於小聯盟的農場制度，聖路易紅雀隊的 GM，Branch Rickey 和當時的聯盟會長 Kenesaw Landis 抱持不同的看法。Branch Rickey 認為應該將小聯盟納入大聯盟系統，Kenesaw Landis 則認為小聯盟應該獨立於大聯盟系統。第二次世界大戰後，Pacific Coast League 試圖成立第三個大聯盟，但是大聯盟以遷移屬地城市、擴張（expansion）的行動以及電視轉播，襲擊成長中的小聯盟市場，並將他永久納入大聯盟的階級系統之中。

1949 年到 1963 年小聯盟的現場觀眾人數從 4 千 2 百萬人次掉落到不足 1 千萬人左右，聯盟數也從 59 個減少為 18 個。由於大聯盟對於戰後財富的熱切追求，Landis 獨立小聯盟的構想並未實現，大聯盟的擴張和給予小聯盟系統的保證，從此剝奪了屬於小聯盟的生命力和浪漫色彩。近年來小聯盟球隊的所有權（ownership）的獲利能力已經足以吸引許多新的投資者，小聯盟的球賽也已經恢復其原有的完整性（integrity）。

2. 小聯盟和大聯盟的關係

雖然美國的小聯盟從 1877 年就開始發展，但是真正和大聯盟建立正式的合作關係則始於 1919 年，由聖路易紅雀隊的總經理 Branch Rickey 所建立。大聯盟不願意再花大錢向小聯盟收買球員，也就自組小聯盟球隊即「農場系統」（farm system）。大

聯盟也開始聘用球探尋找球員加入小聯盟球隊。但是球探在成為球隊發現人才要角的同時，與別隊爭奪球員也變成球探的職務，結果導致選手開始要求高薪，所以大聯盟從 1965 年開始聯合徵召新手（許昭彥，民 84：138b）的選秀（draft）制度。

美國的農場系統的結構如同金字塔，大聯盟球隊底下分為 3A、2A、1A 和新人（Rookie）等 4 個等級。例如 2000 年 30 支大聯盟球隊底下總共有 3A 級為 2 個聯盟 30 支隊伍、2A 級為 3 個聯盟 30 支隊伍、1A 級為 5 個聯盟 60 支隊伍和新人級為 6 個聯盟 62 支隊伍。雖然小聯盟球隊為獨立的經營主體，自負盈虧，但是總教練、教練、球員的薪資都由所屬的大聯盟球隊支付；球場的設施和出外比賽的費用則由小聯盟球隊經營者自行負擔（池井等，2001：80）。

另外，每支大聯盟隊伍在所屬的小聯盟中擁有 200 名有潛力的小聯盟球員（附錄 19），加上大聯盟隊伍中登錄的 25 人名單，依擁有的小聯盟隊伍數目的多寡，一支大聯盟球隊旗下約有 225 到 260 名左右的球員。

經營小聯盟球隊其實就如同經營一般人事業一樣，經營小聯盟球隊的老闆們就是為了賺錢。因此大聯盟也規定各級小聯盟球隊所在都市的人口數以確定該球隊可以經營下去。大聯盟球隊所在城市人口須在 500,000 人以上；3A 隊伍為 100,000 人以上；2A 隊伍 30,000 人以上；1A 和 Rookie 沒有限制（附錄 20）。

（二）日本職棒球員培育系統

日本職棒也有農場系統，稱之為「二軍系統」。分為東西兩個聯盟，共 12 支球隊，亦即每個球隊擁有一支二軍隊伍。一軍

和二軍總共的人數為 70 人。雖然也採取主客場的賽制，一年約有 90-100 場的比賽，其中有一半的場次以主場球隊自居，但是就歐力士的二軍而言，約有 2 成左右的主場是在主球場（あじさいスタジアム）以外的城市（附錄 8），比賽的場地遍及日本大小城市（附錄 9）。易言之，日本的二軍是採取巡迴式和屬地式兩軌並行的主客場賽制。

二軍非假日的比賽時間為白天，所以觀眾人數少，歐力士二軍也有夜間的比賽，觀眾就比較多。二軍觀眾人數少的原因應該是多數的日本職棒主事者認為，「二軍不是事業」，「二軍是爲了培養選手和受傷選手復健的場所，不是要廣招觀眾賺錢而成立」的想法。一軍都沒辦法坐滿觀眾了，何況二軍，就更難了。所以爲了節省電費在白天比賽。（附錄 8）

1. 採取贊助模式經營的歐力士二軍

雖然以往不將二軍球隊當成事業來經營，但是時代改變，球團經營的觀念也有所改變。二軍的選手也是職業選手，應該努力吸引觀眾來看他們的比賽。因此從 2000 年開始和出租公寓的穴吹工務店簽訂 3 年的贊助合約。歐力士每年從穴吹工務店獲得 1 億日圓的贊助金，一部分就成爲二軍營運的資金。相對地，二軍的隊名則加上穴吹工務店所販賣之公寓的品牌名稱，以「サーパス神戸」（Surpass 神戸）之名協助其宣傳的活動。（附錄 8）

2. 採取美國小聯盟經營精神的橫濱二軍

但是橫濱的二軍則仿效美國小聯盟企業經營精神，採取更積極的做法。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，與一軍維持著若即若離的關係。但是這幾年，可以看見將二軍從一軍的經營中切離，由獨立球團經營的

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)，便是以橫濱 BayStars 舊二軍為母體。事實上，以橫濱 BayStars 為例，包含年薪、練習場的租借費、維修、集訓費用、球隊交通費用等，為維持二軍一年要花 10 億日圓到 15 億日圓。相對的，1998 年度的收入是 4800 萬日圓、1999 年度是 5400 萬日圓，大約是一軍選手一人一年的薪水，完全是赤字體質。因此橫濱 BayStars 才會想藉由獨立二軍，省下 1 億日圓左右包含了春秋集訓費用、球季交通費用的球隊營運費用。

Searex 的特徵是引進了積極的美國運動事業的精神。相較於比賽的勝負，更注重在遊戲的樂趣性、與球迷的交流、賽事的娛樂性，以及與地方緊密結合的經營，因為符合橫濱這個地方的特性，可算是成功的經營。就拿還是 BayStars 二軍的 1999 年與成為開始獨立會計的 Searex 的 2000 年球季相比，球迷會的會員從 2846 人增加到 4255 人，球季通行證的銷售數目也從 422 人增加到 1172 人，主場的橫須賀球場每場比賽的平均進場人數也從 624 人增加到 1025 人，球隊年度營業額也從 5400 萬日圓急增到 1 億 5000 萬日圓。(原田，2002：142-3)

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。而實施美式管理的 Searex 事業部職員們和積極從事經營革新一軍的母公司橫濱 BayStars 的管理階層，兩者皆抱持共同的使命感做事則是導向成功的第二個理由。(原田，2002：144)

日本職棒橫濱 Baystars 的二軍球隊在根據「地元密著」(或稱「地域密著」，中文為和地方密切結合之意)的理念改名為湘南 Searex 4 年之後，主場開幕戰的觀眾人數比去年增加了 2 倍，1441 人。5 月舉辦的「橫須賀咖哩日」活動更動員了 1948 人進

場，球團準備的 1200 個咖哩飯全部賣光。當 9 月份的首位攻防戰的魔術數字變成「9」時，球團提出「V 計畫」橫須賀開始尋找贊助廠商，準備迎接球隊相隔 21 年的勝利。拜訪警察局時，警察還主動問是否要討論冠軍遊行的事情；市長也爲了冠軍遊行調整預定行程；商店街的老闆們也積極籌劃冠軍的來臨。雖然最後並未獲得冠軍，但是 4 年來努力在地球迷和地方社區結合，已經樹立了日本職棒二軍經營的典範。（岡本，2003：90-1）

（三）臺灣職棒球員培育系統

臺灣職棒基本上沒有球員培育制度。只有練習生式的非正式體制，亦即讓有潛力的高中畢業球員或者退伍的球員隨隊練習，支領球團訂定的基本薪資，一方面協助球隊練習和一些行政事務，一方面鍛鍊球技。

表 5-7 球員培育系統

	球員培育系統	營利性質
美 國	農場系統，3A,2A,1A,Rookie 共 6-7 支小聯盟隊伍	有
日 本	二軍， 僅 1 支隊伍	無，橫濱二軍除外 ⁵
臺 灣	無	無

五、屬地權經營的財務狀況

1991 年美國職棒球隊的平均收入項目，其中最大的收入是，門票 34%；全國性電視轉播收入 22%；地方性電視轉播

⁵ 更正確地說，像歐力士和讀賣巨人的二軍已經透過掛名贊助尋求財務上的支援，其他球團則依然由母企業支持，雖然有門票販售行爲，但是並沒有營業獲利的性質。

20%；球場食物的售賣 9%，其中除了全國性電視轉播收入為各球隊均分之所得外，各球隊的收入尤以地方性電視轉播收入的差異最大。例如紐約洋基隊的地方性電視轉播收入為 5500 萬美元，西雅圖水手隊僅 600 萬，每隊平均為 2300 萬美元。（許昭彥，民 84：154）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）

兄弟隊球團年度門票收入統計結果「門票收入 5300 萬、廣告贊助 3000 萬、商品收入 2000 萬、電視轉播權利金 3500 萬，現在想得到的就是這些。」包括總冠軍戰 1800 萬門票、商品收入，兄弟球團年收入達到 1 億 5600 萬。總冠軍賽第 6 戰在約 3 百萬人的收視下，成為第一支完成二度 3 連霸球隊，還成就史上首支盈餘球團。就以上的數字計算的話，職棒 14 年兄弟象隊的門票收入佔總收入（部分為冠軍賽收入）的 38.4%；廣告贊助佔 21.7%；商品收入佔 14.5%；電視轉播權利金佔 25.4%。目前臺灣的職業球團之中只有兄弟隊的經營不是赤字。（剪報 19）根據何吉星（民 85 年）的調查，經營一支臺灣職棒球隊每年約需要 1 億元左右的經費；以中信鯨隊而言，民國 92 年時養一支職棒隊，一年平均要花費 1 億 5 千萬，中信金控每年提撥八千萬給球隊。其餘由贊助廠商、合作活動方面自籌（胡采蘋，民 92：62）

美國職棒中的經營獲利球團會將獲利應用在經營基礎的健全化，加強對球迷的服務和棒球運動的普及上。日本職棒獲利球團的利潤則被母企業吸收；球團的赤字則成為母企業抵稅的手段之一。（玉木等，1993：156）

表 5-8 屬地權經營的財務狀況

	門票收入百分比	地方轉播權利金
美國	占年收入 39%	有
日本	占年收入 50%以上	有，極少
臺灣	38.4% (民 92 年兄弟隊)	無

六、經營團隊的人力

(一) 領隊或總經理 (general manager)

美國職棒的老闆 (owner) 是球團實際的所有者；日本職棒的老闆則大多是母企業派遣下來的幹部 (重役) 的角色而已，因此所謂「經營責任歸屬」的問題曖昧不明。許多的美國職棒老闆會任命球隊組成和球隊經營的專業人士為「總經理」(general manager; GM)；日本職棒雖然將「球團代表」(球團辦公室負責任) 翻譯為ゼネラルマネージャー (general manager; GM)，但是球團代表的工作為代表出席聯盟營運，並非現場營運的最高負責人。美國的總經理的位階在負責球隊經營的事業經理 (business manager) 和競賽負責人---現場經理 (field manager，日本的監督，臺灣稱為總教練) 兩者之上，統籌兩者的業務範圍。因此舉凡總教練、教練、選手契約 (總教練的任命、球員交易、選秀的指名) 等都是在總經理的責任監督下進行。現場經理則是率領總經理所給的教練和球員比賽，但是有的總經理也身兼現場經理的職務。此外，如果球隊戰績持續不振，責任歸屬當然唯總經理是問；日本職棒則不會對球團代表追究敗戰責任。(玉木等，1993：157-8)

棒球評論家 Marty Kuehnert 提到 CNN 的老闆 Ted Tuner 在

1976年買下亞特蘭大勇士隊，他在經營之初，經常在比賽中打電話給總教練指導球隊作戰，但是卻換來10年以上低迷不振的戰績。雖然他是成功的企業家，但是卻是球隊經營的生手。1990年他決定聘請堪薩斯皇家隊有成功經營經驗的GM，John Schuerholz。自己則貫徹「出錢不出口」的決心。於是John Schuerholz雇用了一批優秀的幹部，並且增加了小聯盟球隊和球探的數量，因此在隔年，1991年就奪得聯盟冠軍，並且從此被稱為90年代最強的隊伍。(マーティ・キーナート，2003：60)

(二) 組織經營的人才

棒球評論家Marty Kuehnert從日本職棒巨人隊的外國選手始終不強的角度探討其根本原因，發現最大的因素在於球團經營的問題上。不只有巨人隊，日本職棒的球團社長或代表的角色都只是名譽職，而且9成以上是「旋轉門的暫留族」(回転ドアの窓際族，意指進門之後不久又要出去的族群)。聯盟的總會長也是，他們都是既沒有棒球的知識，也缺乏對棒球的熱愛的「管理上層的人物」。回到外國選手選拔的問題，日本球界的球團辦公室中的涉外人員和球探大多是翻譯晉升上來的。對於外國球員的研究不足，也是造成外國選手的選拔像一場賭博的主要原因，球員不只要看他的球技和紀錄，還應該和10人以上，和他相關的、共事過的教練或選手進行訪談，以深入了解。(マーティ・キーナート，2003：60-1)

日本職棒球團辦公室中不喜歡棒球的人大有人在，連棒球規則都不知道的人也有。美國職棒球團中則沒有這種人。(玉木等，1993：157)美國職棒的球隊和地方上的顧問公司合作以獲得行銷上和經營上建議的例子並不稀奇，但是卻不曾聽過日本職棒接受過經營專家的諮詢建議。也許是日本職棒團的經營困擾尚未達到需要諮詢的程度吧！(玉木等，1993：163)

美國運動界的新陳代謝非常激烈，特別是小聯盟，有能力者馬上可以獲得拔擢，反之則馬上被解雇。但是競爭激烈的世界裡，相對的，也充滿著許多機會。關於這點，日本球團的經營團隊（front）則幾乎沒有所謂的新陳代謝。幾乎沒聽說過有人因為營業能力好而忽然被提升到上面的職位，或者因為業績不佳而解雇的球團代表。既然稱為職業就是對成績的嚴格要求。一言以蔽之，新陳代謝少的經營團隊就是沒有「職業專家」在裡頭的團隊。如果營業成績未被嚴格要求的話，就不會想要積極引進新的人才，可以發揮實力的機會也將不多見。（ヨシ・オカモト，2002：87）

臺灣職棒對於派遣球隊經營人力的情形和日本職棒相同，大多是由母公司指派幹部擔任。（剪報 17、18）

（三）職員的專業性和工作的價值觀

當然有能力的職員和經營者也是其成功的原因。聯盟會半強制性地派遣專家到長期低迷的球團，協助其經營。為了球團經營完善，球團和聯盟都會在全美國各地以獵人頭的方式尋求優秀的經營專家，因此美國職業運動產業是集合了各個領域頂尖人才的偉大產業。

日本的球團雖然是獨立之公司，但是實質上大多是母企業的宣傳部門的角色。因為營運主要是以母企業的意向為依歸，基於這樣的經營型態，所以即使現場人員非常了解觀眾的感覺，也很難將其判斷和意見反映上去。另一方面，由於母企業會填補經營所造的赤字，所以在經營上沒有危機意識，簡言之，不是專家也可以參與職棒經營的工作。（ヨシ・オカモト，2002：26-8）

在美國運動界工作時常常會被問「是誰付你薪水？」（Who

pays your salary) 或「是誰讓你升遷？」(Who makes you promote) 接著對你說：「對的。不是公司。完全都是託顧客的福，也就是球迷和贊助者。顧客相信你的提案，喜歡你的企劃，所以買門票進場或是和你簽契約，公司則據此評價你的能力，付給你薪資和獎金。所以你工作的第一要務就是要站在顧客的立場，作出會讓顧客高興的工作。」請你要注意自己工作的前提是什麼。(ヨシ・オカモト，2002：33)

而且美國的職棒球員會在球賽後為球場內外等候的球迷簽名。日本和臺灣職棒的球員則為了不讓教練和隊友在巴士上等候，通常都是直接上巴士，有時候教練還會催促球員快點上車，服務球迷的精神不足。

臺灣職棒的經營狀況則和日本近似，對於經營顧客的態度和專業性並不充足。雖然仍有許多人是抱著對於棒球的喜愛想進入職棒界工作，但是礙於球隊經營人員，尤其是領導階層的幹部大多是由母企業派遣下來的職員，比率很高，所以運動經營專業人才能夠進入職棒球隊就業機會並不多。當然也許短暫的職棒歷史中，臺灣尚未發展出充足的人力資源，也誠如ヨシ・オカモト所形容的日本職棒，臺灣職棒球隊的營運主要也是以母企業的意向為依歸，不是專家也可以參與職棒經營的工作。

(四) 公關

經營的前提不一樣，具體的經營作法和創意也就不同。公關是美國職棒事業經營 (business administration) 上非常重要的工作，公關部門負責將賽前活動、積極參與社區慈善和義工活動、協助贊助廠商的活動等傳達給媒體。但是很遺憾的是日本除了活動本身不多之外，公關人員也未積極將訊息傳達給媒體。而且擔任球團公關者大多是退休球員，並非公關專家。球

團經營的中心團隊（front）大多是母企業暫時派遣來的人員，不知道何時又會被調回母企業去，這樣的幹部很難有意願花時間將各部門職員培養成爲專家。（ヨシ・オカモト，2002：34-5）

美國職棒隊伍的公關經理（PR Manager）從事推銷球隊的活動；日本職棒的公關經理則負責規定媒體採訪的活動。而且美國職棒隊伍的公關經理大多是大學中大眾媒體領域的專家，日本職棒的公關經理則並非是相關的專家，工作的性質較接近是記者的工作。（玉木等，1993：164）

臺灣職棒因爲人員編制不大，公關有關的活動和發言大多由領隊負責。於2003年新成立的La New 高熊隊則將傳統的領隊角色設定在現場經理，其他對外的公關和行銷則由母企業的幹部負責。

（五）其他工作人員

美國職棒的球僮（bat boy）大多是夢想成爲大聯盟球員的少年；日本職棒則都是和棒球無關的女球僮。（玉木等，1993：206）臺灣是在地國高中的棒球校隊。在美國職棒球場擔任保全工作的人員（guard man）之中會有人挺起胸膛自豪地說：「我父親以前也是球場的保全人員」；日本職棒球場的球場保全人員裡沒有人會因爲自己的保全人員身分而感到自豪。（玉木等，1993：196）臺灣則連這種保全人員的職位都還尚未發展出來，遑論自負。

經營者都非運動經營的專業人員，就臺灣發展職棒的歷史而言，職棒爲新興的產業缺乏專業人員原本也無可厚非，從球團母企業派遣人員的角度可以發現臺灣的經營者對於職棒運動經營所抱持的理念是相當接近的，亦即是將職棒球隊視爲母公司宣傳的工具。球團的經營者也如同日本職棒都是由母企業「空

降」下來的經理人（網路資料 15、16、17、18）。至於原因，則是經理人個人工作生涯的過渡時期或母公司安置用的短暫職務。

表 5-9 屬地權經營團隊的人力

	人才來源	工作價值觀	公關	專業性
美國	以獵人頭方式招募各領域專業人才	以球迷為尊	專業人才擔任，推銷球隊活動	高
日本	母企業幹部	球團管理方便為先	退休球員，規定媒體採訪事宜管理	低
臺灣	母企業幹部	球團管理方便為先	領隊擔任，負責對外發言	低

七、主球場的經營

美國球場的建設多為公共出資給職棒球隊使用（Quirk & Fort 1992：131），日本職棒的主球場則多為私人興建然後出租給球隊，臺灣球隊則全部為向公家短期租借或長期認養（租借）。

（一）天然草皮 vs. 人工草皮的經營態度

美國職棒的球場儘可能避免使用人工草皮，日本職棒則鍾愛人工草皮。美國職棒在 1970 年代流行過人工草皮球場，但是因為人工草皮容易造成選手運動傷害，而且草皮的人工綠色並不美，所以改回天然草皮的球場增加。日本的球場則在邁向人工草皮化的同時，新建的球場幾乎都使用人工草皮。使用人工草皮的原因是為了降低經費，但是草皮球場可以減少人工球場一半數量的球的損耗也是不應忽視的考量。（玉木等，1993：193）目前日本職棒一軍使用的比賽場地只有甲子園球場（內野是沙

土地)、歐力士 Yhoo! BB 球場⁶和廣島市民球場是天然草皮的場地之外，其他 9 個球場都是人工草皮的球場。

美國職棒是因為基於特殊理由而建造有屋頂的棒球場，例如休士頓的夏天很熱，晚上比賽的燈光會引來大批昆蟲而無法比賽；西雅圖則因為全年有一半時間是下雨的日子；蒙特婁、明尼亞波力、多倫多則是因為連 5 月份都會下雪的寒冷天候。但是日本職棒則是為了球賽賽程能順利進行，不需要加蓋的棒球場也都加上屋頂，造成觀眾看球的不方便，也阻礙觀眾感受夏夜涼風吹拂的機會。(玉木等，1993：193-4)

美國職棒的球員工會對大聯盟申訴，「人工草皮容易造成選手運動傷害」。人工草皮的確會讓選手的生命縮短 3 到 4 年。日本球團明知人工草皮的壞處，雖然我們可以理解球團方面以日本多雨為由的說法，但是又一個接一個蓋的圓頂球場，為什麼不使用天然草皮呢？因為日本職棒不考慮選手運動生命而以經營效率優先。(太田，2002：191-2)

觀眾在美國職棒球場接到界外球可以帶回家；日本職棒只能帶走全壘打球，理由是搶球危險。但是爭搶界外球的瞬間也是觀眾從觀賞球賽的角色轉換為比賽者的瞬間，觀眾在「看」球之餘也獲得了參與感。美國職棒的球場只有本壘後方有保護網；日本職棒從內野到外野都圍著像動物園柵欄一樣的鐵絲網。美國希望界外球多多飛進觀眾席，日本則是基於相反的考量。(玉木等，1993：202-4) 內野的鐵絲網雖可以稱是主辦者的「危機管理」，但是終究還是為了省卻發生事故時損害賠償的麻煩，總歸一句話就是管理者「自己方便」的想法，完全無視

⁶ 歐力士主場，日本職棒第一個販售冠名權的棒球場。

於觀眾看球的樂趣。(北矢、木村, 2001: 156-7) 例如德光和夫(2003: 62-3) 就批評巨人隊的球團是讀不出時代氛圍的經營者。球團應該做的事情是提供更好的環境培養球隊, 除了聘僱好的教練和選手之外, 也建議巨人隊在郊外建設天然草皮的專用球場保護球員的職業生命, 減少人工草皮容易引起的疲勞, 長期下來對於球員身體所造成的傷害。

(二) 觀眾進場時間

臺灣職棒的情形和日本職棒相同, 並非是顧客導向的經營思考。美國和日本職棒比賽可以在開賽 3 小時前就可以購票進入球場觀賞球員的賽前練習, 享受球場的氣氛。臺灣職棒雖然也可以在開賽 3 小時前進入球場看球, 而且是免費, 但是開賽前 1 小時左右就會被要求離席。因為球賽將開始賣票, 有意看球的觀眾必須出場購票後再次進場看球。遇到下雨天, 即使是可以在場地整理後比賽的情形下, 球場的管理員(政府公務員) 也不願提早開燈, 作為「今天可以比賽」的公告來服務觀眾。這種服務球迷的經營方式即來自於球團或者聯盟基於節省人事費用的經濟考量, 以及球團沒有擁有自己球場的可悲。

(三) 螢幕牆

美國職棒的球場經營就非常活潑有創意。螢幕牆除了顯示球賽有關的訊息之外, 球員個人或球隊的統計數字、祝福的話、球隊的廣告(例如紀念品的特賣會)、為提高現場氣氛的加油指導語(例如給他一聲加油)等。主場球隊會在比賽中利用螢幕牆舉辦猜謎有獎活動; 球賽中透過球隊的明星球員呼籲並舉行回收空罐兌換贈品的活動, 教導小朋友資源回收的觀念。有了主球場, 行銷的活動就可以更加活潑有創意, 偶爾也可以為不精采球賽增添一些生氣。

有螢幕牆的話，下雨暫停的比賽就可以播放主場球隊的經典球賽或者球賽精華，回顧球隊歷史，難忘的球員或賽事等等。但是臺灣職棒隊使用的球場，除了澄清湖球場在設計之前有將職棒的需求列入考慮之外，其他皆因為設計的用途都定位在社區棒球場，因此都沒有螢幕牆的設置。例如目前臺灣最新的棒球場，臺北市天母棒球場也是託 2001 年世界盃賽在臺北舉辦之福，才獲得廠商贊助而得以增置螢幕牆。

道奇隊與洋基隊就是利用螢幕牆在自己的主場營造球場的形象文化 (image culture)。攝影機和觀眾的眼睛競逐球員的一舉一動；隨時捕捉球賽與球迷動態，於是現場觀眾和電視前的觀眾一樣可以欣賞到球員的特寫鏡頭、立即重播、慢動作重播，以及不同的欣賞球賽的角度。螢幕牆的設置彌補了棒球比賽裡中斷時刻的無聊。然而，螢幕牆的功能卻在現場觀眾身上引發了人類知覺歷史上獨特的現象。現場觀眾會保留他們的喝采直到看到現場螢幕牆的重播被播放出來之後，人們變得需要依賴螢幕牆來確定事件的存在與重要性。電視運用它“娛樂”的本質改變了球賽的節奏，讓棒球場成為電視王國的前哨站。而且球場上的電視廣告和搖滾樂結合也為棒球文化帶來新的突破。

(Neilson, 1995: 31)

表 5-10 主球場的經營

	球 員	球 迷	經營態度
美國	天然草皮	無看臺鐵絲網	球員和球迷為尊
日本	人工草皮	有看臺鐵絲網	球團管理方便
臺灣	天然草皮	有看臺鐵絲網	球團管理方便

第四節 球場和球迷

一、球迷的結構

美國的球迷主要是中產階級的成年人和家族為主。根據調查美國職棒紐約大都會的球迷中有 4 分之 1 是成年的女性；日本職棒讀賣巨人的球迷有 3 分之 1 是 10 幾歲的女孩子。(玉木等，1993：218) 這也是為何美國職棒球隊隊徽的設計，大多數是連大人也可以穿著的大方的設計。但是日本職棒球隊的隊徽全是迎合小朋友的漫畫式設計。(玉木等，1993：187) 歐力士則是以有小孩的家族以及年輕女性為行銷的目標族群；阪神隊則大多是年長的老先生和上班族。各個球團的球迷都不大相同(附錄 8)。

以前臺灣職棒兄弟隊的球迷很多都是成年人，學生族群佔得比重沒有那麼多，幾乎 70% 是成人，30% 才是學生。現在學生族群佔 60%，社會人士大約佔 40%。(附錄 2) 也有的領隊認為學生約占 7 成(附錄 4)。從各個球團相關經營人員的訪談中可以發現，近年來臺灣職棒的球迷是以學生為主，球團也是以學生為行銷對象。(附錄 7) 聯盟秘書長李文彬於職棒十四年(民 92) 球季季賽全部結束後表示，今年有超過 60% 的球迷是學生，明年將開發更多的非學生票房，希望在票門上有更大的成長。(剪報 20) 但是臺灣職棒球隊在創立初期球迷多為上班族的情形之下，為何隊徽也全是迎合小朋友的漫畫式設計？其原因就在於成立之初，隊徽是由日本人設計，而且在「有就好」、未加深思的情況之下，模仿日本職棒的做法。(附錄 22)

二、球迷的組織和加油的方式

美國職棒沒有球迷的啦啦隊長這號人物；日本職棒有應援

團。日本的應援團在明治初期運動傳入日本之後，以東京六大學爲中心發展出來的加油形式。應援團將加油的方式形式化，並且將之發展爲一種「運動」（格鬥技部）。這樣的加油形式在昭和 50 年代迅速發展。簡言之，享受加油的活動遠超過隊棒球比賽的關心。當時球迷反對這些吵雜應援團的呼聲也很高，因此原日本職棒聯盟總會長下田武三制定了「應援倫理三則」。但是球團對於這些自己買票進場，不但爲球隊加油還免費幫忙整理球場的團體客人實在沒有拒絕的理由，結果並未有實質上的執行。（玉木等，1993：210）

美國職棒的觀眾會叫罵或發出加油打氣的聲音，觀賞球賽就是最基本的加油；日本職棒則是將隨著擴音機加油合唱當成觀賞球賽的主流。美國的觀眾會對裁判激烈叫罵，日本的觀眾則幾乎不會對裁判叫罵，不知是否是受到六大學棒球教育式加油方式的影響？（玉木等，1993：210）

美國職棒的觀眾如果在比賽中鳴奏樂器或打鼓的話會被保全人員趕出去；日本職棒即使在比賽中發出震耳欲聾的喇叭聲、鼓聲，吵雜的加油聲依然持續不斷。美國職棒的觀眾如果在比賽中以髒話叫罵連連造成其他觀眾困擾時，即使是觀眾，裁判也會將他驅逐出場（get out），隨即就會由保全人員將他帶出去；在日本職棒這是不可能發生的事，日本球團認爲他是付錢的觀眾怎麼可以無禮。但是即使是付錢的觀眾也應該盡到不影響球賽的義務。（玉木等，1993：212-3）

臺灣的球迷雖然是自組啦啦隊爲球員加油，但是啦啦隊的帶頭人物卻是由支領球團薪資的員工或雇員擔任。加油的方式也是模仿自日本應援團，搖旗、敲鼓、呼口號、演奏、唱歌、有時也會發出干擾對方球員的呼喊聲或者尖銳的汽笛聲。

臺灣因為球場硬體欠佳以及中文特有的趣味兩項特質。在缺乏大螢幕的臺灣球場，加油標語則放大到為所有本隊球迷的「精神堡壘」…在現場向對方球隊球迷示威、叫陣的象徵…場邊球迷互較高下的一個競賽項目。(廖士堯，民84，87)

臺灣職棒雖然在職棒4年開始要求啦啦隊到外野加油，以免妨礙其他觀眾看球的權利。但是從民國90年開始，職棒的景氣從谷底逐漸復甦，啦啦隊又回到內野來，球團也為了讓現場氣氛熱鬧，每場都會發給內野觀眾加油棒，跟著啦啦隊長敲打和嘶吼。

美國職棒的觀眾無論大人還是小孩大多戴著屬地球隊的棒球帽，穿著印有屬地球隊隊徽的T恤到球場看球；日本職棒除了啦啦隊（應援團）穿著齊全之外，一般的觀眾穿著則和平日並無兩樣。美國的球迷到球場大多是為了享受球場氣氛，輕鬆喝喝啤酒，看看精彩的球賽；日本的球迷到球場則是評論總教練的戰術、觀察投手野手的狀況，分析加油球隊勝敗的原因。(玉木等，1993：216-7) 臺灣的觀眾則兩手忙著敲擊啦啦棒，嘴巴跟著啦啦隊長喊口號，眼睛則盯著比賽，忙忙碌碌地像打完一場仗或跳一場迪斯可般，帶著興奮的心情和對棒球的依然不了解回家。

北矢、木村（2001：159-60）認為，日本式啦啦隊旁若無人的鼓譟和揮舞旗幟，不但阻礙了其他觀眾看球的視線，也影響外野手聽擊球聲音及早判斷落點的優秀演出，和野手間溝通的喊聲。這些啦啦隊剝奪了購票進場觀眾付費享受球賽的機會，其行為和犯罪行為沒兩樣。他們只是在棒球場中追求自我滿足的傢伙，拆掉鐵網的話看他們還揮不揮得動旗子，對於這

些剝奪球迷看球臨場感的人應該課以重罰。

然而從美國棒球場內野不裝鐵絲網可以看出該國棒球場設計的積極性。歸納其原因有三：一為看球輕鬆，坐在哪裡都可以清楚輕鬆地看球員和比賽；二為界外球容易飛進觀眾席，觀眾接觸到球的機會增加。因為接到的球可以帶回家做紀念，所以許多球迷都為了接球帶著手套去球場，這也是另一種形式的球迷服務；三為「專心看球」，這也是最重要的。因為不知何時球會飛過來，所以必須一球一球專心看打者甚至野手的傳球，否則被球打到除了受傷之外還可能有生命危險。由於小朋友從小就打硬式棒球知道痛所以看球特別能夠專心。至於日本球團擔心的風險管理的問題，美國人會因為餐廳濕滑跌倒而控告店家，卻不會因為在球場受傷而興訟，其原因也有三。第一，專心看球的話即使被擊中也不嚴重。第二，有接球的準備就不會為了閃球而受傷。第三，美國人是帶著可能被球擊中的覺悟到球場的，所以責任自負。（瀨戶，1995）

遺憾的是日本的球迷沒有這種覺悟，原因就在於球場的鐵絲網。以防止危險名義設置的鐵絲網，會讓球迷變得消極，因為很無聊。有鐵網保護就不會帶手套去球場接球，即使球飛來閃躲就好，而不危險就不會專心看球。也因為沒必要一球一球專心看，所以可以低頭吃便當，甚至轉身和背後的同事聊天。至於從小打軟式棒球長大的孩子，更是不知道棒球打到會很痛。對於面臨日本職足人氣威脅的日本職棒如果不從根本的問題著手解決，危機將會大增。（瀨戶，1995）

臺灣球迷如果繼續學習日本的加油方式也將和日本職棒一樣，培養出一群只會發洩情緒，看熱鬧，卻不懂得尊重球員、尊重比賽而且不懂棒球的球迷。

另外，在美國，看紐約洋基隊和底特律老虎隊比賽的觀眾會在比賽一結束，才隨即飛奔出球場回家。到日本東京巨蛋看球的球迷則爲了避免賽後停車場會塞車導致觀光巴士⁷出不去，所以團體客人會在比賽途中就離開球場（玉木等，1993：218）雖然臺灣團體的觀眾不多，但是爲了避開散場時的擁擠，許多觀眾也會在比賽結束前離開球場。從這一點也可以看出美國職棒的迷對於球賽的尊重和修養優於臺灣和日本職棒的球迷。

表 5-11 球迷的組成和加油風格

	球迷	加油風格
美國	家族和成人	個人，自行發揮創意
日本	小孩和年輕女孩	團體，外野啦啦隊
臺灣	學生，大學生	團體，內野啦啦隊

註：臺灣的啦啦隊長爲支領球團薪水的正式或非正式職員

⁷ 日本職棒常有招待的公關團體票，許多外縣市的觀眾都是坐巴士到球場看球。

第五節 傳媒和球團經營的關係

一、電子傳媒的生態

美國職棒的電視臺都是從頭到將球賽轉播結束；日本職棒則常常在球賽中插播節目。美國的電臺曾經因為週六白天的球賽進入延長賽而將原本預定在傍晚播出的總統演說延到比賽結束後播出。這種做法在日本是根本無法想像的事情，除了日本總冠軍賽幾乎不必期待電視臺會將球賽全部完整播畢。1990年NHK播放美國職棒總冠軍戰第二戰，在進入延長賽的10局上切斷球賽播放股市情報，結果就在中斷之後不到5分鐘辛辛那提紅人隊擊出再見安打擊敗奧克蘭運動家隊。簡言之，在日本，錢的情報比精采的球賽重要。（玉木等，1993：219-220）

關於電視轉播權利金，美國職棒的電視轉播權是由總會長底下的組織負責管理；日本職棒的轉播權則為各球團所有。美國職棒在總會長 Peter Ueberroth 任職期間提高了全國電視網的權利金，並將所得均分給各個球團。日本職棒則由於讀賣巨人的母公司擁有媒體事業，導致轉播不平等的現象存在，阻礙了12個球團公平獲得球迷和鞏固發展整個職棒經營基礎的機會。易言之，美國的全國電視臺會公平的播放各球隊的現場比賽；日本職棒則因為日本電視公司（日本テレビ）和讀賣新聞的關係，幾乎都只轉播讀賣巨人隊的比賽。美國職棒的球賽轉播，地方電視臺轉播屬地球隊的情形比在全國電視網上轉播的情形多。但是日本職棒則只有巨人隊在全國電視網上出現。（玉木等，1993：227）這是因為日本全國性的電視臺只有10家，而且截至2002年橫濱 Baystars 賣給TBS無線電臺之前，只有讀賣巨人擁有無線電視轉播球賽的機會。其他日本職棒隊的比賽都只能在地方電臺或者付費的有線電視臺才看得到。

但事實上，日本之所以經常將運動節目切斷，其原因是在於日本 NHK 為無線電臺而且並非專門的運動節目頻道。臺灣因為擁有專門的運動節目轉播頻道所以不會中途切斷比賽。但是早期職棒成立之初，職棒聯盟必須付錢給公營的三家無線電視公司，他們才願意在深夜錄影播出。（梁功斌，民 84）中華職棒三年（民 81 年）開始，年代公司負責拍攝球賽進行過程，於職棒四年下半季，邱復生與聯盟簽下三年轉播合約。同年 10 月在 TVBS 頻道首次可以看到中華職棒總冠軍賽的現場立即轉播。沉寂已久的棒球熱潮再度席捲全臺灣島。

中華職棒大聯盟 14 年（2003 年）的球季兩聯盟合併後，轉播的工作則由緯來和 MUCH 電視臺（原 TVBS）共同分攤場次轉播球賽。

二、球評的專業性

美國職棒的球評（原職棒球員）在真正坐在麥克風前都會到專門的學校去學習說話的方法、播放技巧、現場轉播以及電視臺經營相關的知識，經過 1、2 個月的講習和練習之後才坐上轉播臺。但是日本職棒卻沒有類似的機構，退休的選手並沒有相關的訓練課程安排，頂多被告知一些播報時禁止使用的話之外，巧拙自負。（玉木等，1993：222）臺灣在還沒有職棒球員退休之前則是由只有業餘棒球經驗之熱愛棒球人士擔任球評。到了兩聯盟合併之後，因為所謂的「叛將條款」讓由舊中華職棒到臺灣大聯盟（已解散）的球員無法在合併後中華職棒大聯盟擔任教練的工作，而安排他們在 MUCH 電視臺擔任球評。臺灣的職棒轉播才開始正式有擁有職棒經驗的職棒球評。

三、採訪的金錢生態

訪問美國職棒球員的通常都不必付費，但是訪問日本職棒

球員則通常都必須付費。美國職棒認為不論是球隊或是球員和大眾傳媒接觸都是重要的公關（PR）活動。在日本即使是短短的 30 分鐘的訪問，球團也會要求數萬到數十萬元的高額採訪費。雖然這是因為日本媒體採訪的數量太多所造成的供需關係，但是也顯現出日本職業隊於本身的公關活動並不熱心，其所展現的是只要達到母企業的宣傳的話，不需要為宣傳棒球的态度。（玉木等，1993：230）臺灣則和美國相同無需付費採訪。

四、媒體的意識形態

美國職棒的電視媒體對於球隊打群架事件大多是邊笑邊報導；日本則在讓觀眾不斷地重複觀看打架的畫面之後說：「暴力實在是不好的事情」。美國的播報員則抱持「為了抒發鬱悶，偶爾打打架也是有必要的」想法。（玉木等，1993：231）臺灣和日本一樣譴責暴力，認為是不良的教育示範，影響職棒「清新健康」的形象。

美國職棒球隊不會對媒體的報導內容施加壓力；日本職棒球團會對批評的媒體施加壓力，甚至拒絕其採訪，所以媒體會避免負面的報導，以免無法取得總冠軍賽的轉播權或者往後的採訪機會。在美國，如果球團作出這樣的舉動會被認為剝奪新聞自由，進而遭受更激烈的批判。球團對媒體施加壓力已經是非常不的了了的問題了，但是自然而然地屈服於球團壓力下丟臉的日本媒體才是更大的問題。（玉木等，1993：233）這部分臺灣比較接近美國的方式，不會對媒體的報導內容施加壓力。

美國職棒的電視轉播，畫面中幾乎只播出比賽的影像；日本職棒的轉播則經常出現出局人數、球數和比賽分數。美國棒球的轉播是「娛樂」，日本是「教育」。（玉木等，1993：225）日本的新聞記者或播報員非常重視投手或野手的姿勢，美國則

幾乎沒有人談論。(玉木等, 1993: 234) 臺灣的轉播風格基本上比較接近日本, 而且好壞球報導的順序也和日本相同, 例如 2 好 3 壞, 美國則是 3 ball 2 strike。美國媒體認為球員個人開始的訓練不構成新聞性, 日本媒體則從個人的自主訓練開始就當成新聞來報導。(玉木等, 1993: 234) 臺灣媒體在職棒球季結束之後, 因為也是業餘球季的開始, 報導的內容以業餘棒球活動為主, 或者球團的秋訓消息。

美國的媒體會判斷球隊發表的觀眾人數是否正確後作報導; 日本的媒體則明之數字是捏造的, 也照那樣報導。東京巨蛋的觀眾席為 4 萬 2 千 7 百 61 席, 大約可容納 3 千個站票, 因此小石川消防局在東京巨蛋停車場標示的可容納觀眾數 4 萬 6 千 1 百 34 人。但是讀賣巨人發表的滿場數字卻是 5 萬 6 千人。如是觀之, 日本的媒體應該稱作日本職棒界的「PR 公關部」才是正確的說法。(玉木等, 1993: 235) 臺灣媒體則會對於灌水的觀眾人數提出質疑並將之報導出來。

2000 年長島茂雄帶領的巨人隊和王貞治帶領的大榮鷹隊爭奪日本職棒的總冠軍, 記者問巨人投手工藤公康對於總冠軍系列戰之「ON 對決」的感想如何? 工藤說:「所謂的 ON 對決是你們記者自己在說的」。同隊的松井秀喜也表示,「說是 ON 對決, 他們又不是上場打球的人。」多少都反映出對於媒體將焦點集中在兩個總教練身上的不滿。既然是職業棒球, 主角就應該是選手。(日本經濟新聞運動部 2003: 174) 日本媒體經常用軍團(巨人軍)或者政治術語(長島政權)來報導棒球, 而且喜歡用總教練的姓氏作為球隊的代稱, 例如長島巨人, 星野阪神等。臺灣的報導風格也非常接近日本, 例如開賽前或者總冠軍戰前夕的報導都是以「某總如何如何」和「某總的期許」等為標題。照片也是以總教練為首, 團體合照也都是總教練站在

最前面。

這樣的媒體意識形態也反映在日本銀行對小朋友長大後想當什麼人的調查中，第一名是職棒選手，第五名是職棒總教練。但是美國的小朋友基本上並不會想成為既不會打全壘打，也不會三振對手的總教練。（玉木等，1993：167）臺灣則尚無相關的調查報告，但是結果應該和日本類似。

Riess（1999：31）也談到媒體和職棒球團老闆的關係。1900年代這些早期的美國棒球老闆形象是：聰明的、努力工作、具有公益思想（public-spirited），關心他們社區福祉（community welfare）的市民。媒體通常都將他們描寫得很美好，卻不提他們之前的事業、虐待球員的事實或政治上的操弄。運動作家也鮮少揭露職棒事業的內幕，作家們都受惠於球團老闆，球團老闆支付他們金錢或雇用他們從事公關的工作。每名老闆都擁有，聯盟中的球隊、簽約球員和棒球場這三個有形資產，以及家鄉球迷的忠誠、善意這個第四項無形資產。19世紀的棒球隊幾乎都直接或間接和政治有關。

對照於玉木等（1993：235）認為，日本的媒體應該稱作日本職棒界的「PR 公關部」才是正確的說法，在早期的美國職棒環境中，媒體和棒球專欄作家也是球團老闆的公關。但是發展至今卻呈現出不同的面貌，美國的媒體成為運動的監督角色，而日本媒體則因為和母企業依然存在的上下關係，還是屬於公關的角色。由此可以得知，職棒和媒體的關係非常密切，媒體是職棒球團老闆用來塑造形象的化妝師。

五、媒體和球員的關係

美國職棒球員會對寫批評自己報導的記者進行抗議，日本

職棒球團則是把對球員的批評當成球團的問題來處理。(玉木等, 1993: 233) 臺灣球員則默默承受, 而且害怕記者斷章取義的報導方式。

美國職棒選手賽後脫下球衣之後的生活和日本選手不同。一踏出球場之後, 身為一個普通市民的生活可以獲得完全的保障。在美國任意暴露他人的私生活馬上就會挨告。(日本經濟新聞運動部 2003: 28) 在美國認真撰寫的棒球書籍通常可有不錯的銷售成績; 日本的職棒則是和醜聞有關的書籍賣得較好。(玉木等, 1993: 236)

六、球團對於媒體的服務

在美國職棒的記者席和播報臺上喝啤酒沒有人會對你有意見; 在日本職棒則會被球團人員要求注意。而且美國職棒的球團會在記者休息室裡準備啤酒、威士忌和零嘴; 日本職棒的記者是只能吃到自己買的烏龍麵而已。(玉木等, 1993: 196-8) 臺灣只有統一球團會在臺南主場提供簡單的旗下 7-11 販賣的零食和飲料, 其他球團則只提供水和便當。(林伯修等, 民 91) 另外臺灣的攝影記者對於球團的經營者以及球場的設計者都有不被重視, 沒被當人看的強烈不滿情緒。(林伯修等, 民 91)

表 5-12 媒體的生態

	電子媒體的播放型態	意識形態	球 評
美 國	全國播放和地方播放 並存	娛樂事業	專業訓練的退休球員
日 本	巨人隊全國播放, 其他隊伍為地方播放	母企業形象	未受訓的退休球員
臺 灣	全國播放	教育, 清新健康	棒球愛好者或 未受訓的退休球員

表 5-13 媒體採訪生態

	採訪收費	媒體焦點	和球員關係
美國	無， 視為公關積極配合	球員	球員主動抗議媒體的批評
日本	要	總教練	將對球員的批評視為球團的問題
臺灣	無	總教練	球員默默承受

表 5-14 職棒球團和媒體的關係

	球團和媒體關係	球團公關	球場中對媒體的服務
美國	專業,報導獨立	專業人士	提供各項食物、飲料和酒
日本	不夠專業,受制於 球團為球團的公關	退休球員	自備
臺灣	報導獨立 但批判性不足	領隊	飲料和便當

本章小結

一、美國職棒屬地權經營文化

美國職棒乃發展自成人的休閒運動，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。也基於這樣的歷史文化背景，美國職棒球隊的名稱爲「城市名+暱稱」，而棒球場也成爲塑造國族意識的場所。並於 1876 年成立國家聯盟。

球團老闆經營球隊的目的就是爲了獲利，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。球團在社區擔任的是「公共服務的角色」，所以地方政府願意提供公共建設吸引球隊進駐。

爲了維持球賽的高品質和球隊的勝利，美國職棒擁有培養球員的農場系統。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。

美國職棒因爲歷史悠久，所以球團的職員和幹部都是喜愛棒球專業人才。而且爲了行銷球賽，各球團會以招募各行業的精英來開拓市場。

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。

美國職棒的球迷以中產階級的成人和家族爲主，加油的方式屬於個人式的，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。因此玉木等認爲（1993：167）正

因為這樣的經營體質，在美國棒球隊中，成員的偉大⁸程度依次為球員、總教練、教練，日本職棒則為總教練、教練、球員。此外球團辦公室的職員和老闆又比總教練偉大。在日本銀行對小朋友長大後想當什麼人的調查中發現，第一名是職棒選手，第五名是職棒總教練，但是美國的小朋友基本上並不會想成為既不會打全壘打，也不會三振對手的總教練。

媒體和球員、球團之間是平等的關係。美國職棒所謂國民娛樂的真諦，也可以從職棒球團在記者室準備酒精飲料的做法中看出，不只有觀眾，記者也是到球場享受球賽。媒體看待職棒也是抱持相同的態度，棒球是娛樂事業，打打群架無傷大雅。

二、日本職棒屬地權經營文化

日本職棒的發展不同於美國職棒，是從學生棒球發展到成人棒球。在日本職棒聯盟成立之前也曾經有過以宣傳企業為目的的職業球隊存在過，最後在讀賣新聞為了擴大報紙發行量的考量下，和大阪地區的鐵路和報社在 1936 年組成了職棒聯盟。

職業棒球的創設中心是企業，企業將職棒球團視為廣告宣傳的工具，球團的經營是以母企業的意向為依歸。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，因此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之外，球團和地方的關係也不緊密。

日本職棒的球員培育制度為二軍制度，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

⁸ 偉さ：被尊重、重視

所。但是最近也開始有改變，雖然沒有自主經營卻已經開始尋求冠名贊助。

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。

衍生出來的經營態度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。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。

日本的球迷主要是年輕的女孩，加油的方式為集體式的啦啦隊。

許多球團的母企業本身即為媒體，為了維護母企業的形象，媒體只能稱得上是球隊的公關，受到球隊的限制。也因此，在媒體中職棒球隊所扮演的是教育的角色，而非娛樂事業。

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在民國 79 年（1990 年）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用「企業名+暱稱」的日本模式。球團的經營也是以母企業的意向為依歸。

各球隊中除了統一認養臺南球場為主球場，實施屬地型的主客場賽制之外，其他的球隊都是巡迴式的賽制，而且並非美日職棒的三連戰賽制。

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隊，隨球隊訓練。

臺灣的職棒可以爲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，而是過去業餘棒球發揚國族光榮歷史脈絡的延續。

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爲事業之外，都將職棒經營視爲母企業的形象事業或廣告，對於經營虧損並不敏感。

衍生出來的經營態度就是以球團管理階層的管理方便優先，其次球隊，最後是觀眾的經營順序。和日本職棒相同。

臺灣球迷以大學生爲主體，加油的方式和日本職棒相似。

至於球團和媒體關係尚不是非常密切。球隊在媒體中所扮演的是「清新健康」的教育角色，而非娛樂事業。

表 5-15 球迷和球團成員偉大程度排行

	球團成員的偉大程度
美國	球迷 > 球員 > 總教練 > 教練 > 經營階層
日本	經營階層 > 總教練 > 教練 > 球員 > 球迷
臺灣	經營階層 > 總教練 > 教練 > 球員 > 球迷