



## 第陸章

---

# 臺灣職棒 屬地權經營困境之探討

臺灣職棒成立的動機之一就是幫助長大後沒有出路的國家小英雄。為臺灣贏得第一座世界冠軍的投手許金木，在賽後手臂嚴重受傷無法繼續打球。許多過去的國民英雄都因為打棒球而成為沒有將來的社會邊緣人，犯罪入獄、酗酒喪生、窮困潦倒等等。就是那種半夜起牀吃宵夜為中華小將加油的記憶，以及他們帶給臺灣人民的光榮、喜悅和優越感，在融合了對他們的同情之後，在普遍不被看好的情形下，成為臺灣職棒成立之後，可以站穩的主要力量之一。職棒第一年平均每場的觀眾人數就到達 5 千人，而且超過預估每場 3 千人進場就可以（損益）打平（附錄 22）的底限。

在《全球管透透》一書中談到日本人似乎相當在意「不確定」，這點正好和香港和新加坡的華人相反，後兩者比較具有開創性，也屬於外來移民，比較能夠「容忍不確定性」。（齊思賢譯，民 89：175）雖然臺灣和香港、新加坡不盡相同，但是移民和外來政權的歷史背景卻非常相似，而且以「有開創性」和「比較能夠容忍不確定性」來形容臺灣職棒的成立和經營過程的確是非常貼切的描述。

統一獅隊從加盟中華職棒聯盟到籌組成一支球隊的過程，誠如統一職棒的代表所言：「倉促！」。（附錄 6）三商虎隊的成軍則被喻為「倉促、富傳奇性、而有人情味的決定。」（梁淑玲，民 82：92）從「倉促」背後可以看出臺灣職棒球隊對於將來職棒經營時所會面對的不確定性的強大忍受力。但是面對不確定性所可能帶來的風險，經營的方針和策略就是「一切從簡」。

草創期，有就好，像做生意需要桌子，就買個桌子，要等

有錢之後才會雕花。而且當時只有職業之名，底下還是業餘，所以盡量壓低成本。(附錄 22)

既然一切從簡，利用臺灣現有的棒球場辦比賽，暫時不需要建球場或認養球場、或者建立二軍制度培養新人，這就是當時最符合理性計算的球團經營。一切從簡，所以臺灣職棒的經營只停留在舉辦比賽的階段，基本上還未到達，也稱不上所謂屬地權的「經營」。因此似乎也可以理解為何臺灣職棒球團對於實質的屬地權經營興趣缺缺了。

但是本研究擬針對臺灣職棒聯盟和球團的實際經營者所認為的經營困境，探討這些導致屬地權經營窒礙難行的限制，究竟是他們主觀認定的困境？抑或是客觀環境所造成的困境？

根據臺灣職棒球團的領隊、代表、球團行銷人員以及中華職棒聯盟秘書長的訪談整理後，歸結出阻礙臺灣落實屬地權經營的困境，包括「臺灣的人口少」、「臺北以外城市的人口少」、「土地面積小」、「球迷少」、「球員少」(附錄 2、3、4、5、6、7、9、10、11、17) 以及「沒有球場」(附錄 2、6)。

其中，無法實施主客場制的主要原因：**臺灣的人口少**卻擁有 6 支職棒隊，球迷的基礎不夠深厚。**臺北以外城市的人口少、土地面積小、球迷少**。無法成立二軍的原因：**球員少、場地不足、球團的經濟規模、賽事的品質、經營成本**。也有領隊基於自己在銀行業行銷和旅日的經驗認為，**交通不便和臺灣人不熱衷運動的休閒生活方式**，以及**經濟不景氣導致每年上萬家中小企業外移、臺中以南高失業率和倒帳率**(附錄 5)，也嚴重影響南臺灣地區職棒的經營。

而且上述各位經理人所認爲的經營困境背後，共同參考的比較點就是美國和日本職棒。因爲美國和日本職棒的經營規模和歷史很明顯地比臺灣大很多，如果造成經營者想當然爾的經營無力感是筆者可以理解的。但是臺灣職棒所面臨的困境果真是如他們設想的那樣嗎？

然而並非只有美國和日本擁有職業運動，或者只有棒球項目，觀察其他國家職業運動的經營方式應該可以開拓經營者的視野。關於臺灣職棒的經營者們認爲我國不如美日職棒環境，以及經營臺灣職棒所面臨的各種困境，從美日職棒以外職業球隊屬地權經營的經驗中也許可以啓發不同的思考。

由於「產業外移」、「南臺灣地區的高失業率和倒帳率」屬於短期性的影響因素，因此，本章擬根據文化研究的概念架構「文化價值」、「環境」和「人」來探討臺灣職棒經營者所認爲的，臺灣職棒屬地權經營困境，即**球場、主客場和農場**等屬地權無法落實的原因。

本章第一節擬先分析三國職棒經營文化的文化價值，作爲「環境」因素檢討後，探討是否需要改變文化的立論基礎。第二節描述美日以外職業運動成功經驗的觀點。第三節是從美日以外職業運動成功經驗的觀點，探討**臺灣的人口少、臺北以外城市的人口少、土地面積小、球迷少（運動的休閒生活形式）、球場認養**等五個臺灣職棒球團和聯盟經營者所認爲的，與主客場制實施困難有關的「環境」因素。第四節從業餘和職業棒球間的關係探討臺灣球員不足和農場制度無法建立的原因。第五節則是就「人」的因素剖析臺灣職棒屬地權經營思考上的盲點。

## 第一節 職棒屬地權經營文化的文化價值

文化是動態的持續活動，當職棒屬地權經營文化被書寫下來，它就只剩下靜態的面貌。前面的章節中分別敘述並且分析了美國、日本和臺灣職棒聯盟和屬地權經營文化，更正確的說是文化的現況，或者近幾年來之經營現象的橫切面，從球團經營的角度所做的微觀描述。但是跨文化比較研究的目的和功能之一，就是從職棒的經營中觀察三個國家的文化所造成的差異。因此本章擬從縱向的、歷史文化發展，探討形塑各國職棒屬地權經營文化背後的文化力量，即「文化價值」。

美國職棒從一百多年前到處巡迴宣傳棒球，從紛亂、大小聯盟間彼此吞併傾軋的惡性競爭年代，發展成為今日制度嚴明的職棒產業。1936年日本職棒成立之時應該已經知道所謂的屬地三連戰賽制，因為美國職棒在1865年到1870年間的冠軍賽就已經開始實施三連戰的賽制（鄭志富等譯，民89：74-5），但是為什麼卻將賽制設計成二連戰呢？是因為不知道？還是觀眾基礎薄弱？還是觀眾喜歡看不同的對戰組合？還是球團自認為美國地方大所以需要，日本地方小不需要？但是現在的日本職棒也從過去到各城市轉戰、兩連戰的賽制發展成為今日選擇一個城市的屬地三連戰主客場經營體制。

是否臺灣也必須經過這樣的過程才能發展出屬地權式的職棒經營模式呢？沒有經過「錯誤-嘗試」（try and error）的階段，沒有這樣的經驗或文化的累積，即使模仿也學不會他國的職棒經營文化嗎？抑或是，被無知（指職棒經營知識的缺乏）或者球團自己的經營文化（經營態度）？還是環境所牽絆住？缺乏發展的環境？

## 一、美國職棒

從一般對於美國職棒發展史的文獻來看，似乎美國從一開始職棒成立之初，甚至之前就是以地方為中心推展棒球運動（Rooney Jr. 1974：23；Goldstein 1989：101-2；Neilson 1995：35；鄭志富等譯，民 89：75）。但是令人感興趣的是，棒球是一項現代運動，也許現在，對於所謂「城市＝球隊」的屬地經營文化，可以視為理所當然。但是這項運動的發展是從無到有，很顯然目前的屬地經營文化，即主客場制、農場制，必然是創造出來的，不是來自於古老的傳統。然而其背後是基於什麼力量的影響，讓美國職棒形成這種形式的屬地經營文化，而非日本或臺灣職棒文化的形式呢？

關於這個問題的似乎可以從 Riess 在 1999 年的著作《Touching Base》中獲得答案。Riess（1999：7）從職棒運動中的三大元素，觀眾、球團老闆和球員的角度，探討 1900 年代美國三大城市亞特蘭大、芝加哥和紐約市中職業棒球的棒球信條（baseball creed）的事實（realities）以及形塑棒球中產階級意識形態的歷史過程。

棒球從最早開始基本上就是屬於中產階級的運動，球員和球迷都是中產階級。例如紐約 Knickerbockers 這個成立於 1842 年之中產階級的社交俱樂部，幾乎沒有球員是出身於低社經地位。即使是工業城如 Newark，也只有 6.5% 的球員是半技術或無技術性的勞動者。棒球雖非來自於社會地位高的社區，但是卻是個有願景（future-oriented）、勤奮工作和可敬的人們所組成的兄弟會組織（fraternity）。加入的成員無非是要從球隊中附加自己的自我價值感和社區感（sense of self-worth and community）。他們在享受球賽的興奮和運動之後，球隊運動提供參加者兄弟情誼以及賽後的飲酒和晚餐的社交機會。至於觀

眾則大多是球員們的朋友或親戚。此外球賽的票價、球場的可及性、比賽的時間（中午或下午），只有像銀行員等擁有較高所得而且工作時間短的人才可能去看棒球賽，也是造成球迷以中產階級爲主的原因。（Riess 1999：31-2）

歷史學家 Ted Vincent 調查 1263 個大小聯盟的幹部和股東發現他們有一半是政客（politician），其中包括 50 個市長和 102 個州議員（state legislators）。基本上他們都是職業政客所以他們想從新的事業中找到連結，讓球迷感謝他們對於大眾娛樂的支助，進而獲得選票。當時的許多老闆都是狂熱的市民（civic boosters），像辛辛那提的企業家兼政客的 Aaron Champion，就集合其他一些城市推動者（town promoters），包括出版界 Cincinnati Enquirer 的老闆 John R. McLean，在 1869 年籌組了第一支給付全薪的職棒隊，Cincinnati Red Stockings。而且在 19 世紀初棒球是個充滿危機的事業，850 支球隊中有 650 支球隊（76.5%）支撐不到兩年或者更短，而且只有 50 支左右可以存活超過 6 個球季。（Riess 1999：54-5）

在亞特蘭大、芝加哥和紐約市，政客們運作地方的職業球隊就像他們在其他的事業領域中一樣，老闆們站在一個極佳的位置，透過和市政府的關係和影響力，得知有關交通計畫、開發案等等有價值的內幕消息，另外還包括優惠的稅制和警察的保護。政客老闆們在政治上的關係帶給棒球經營許多好處，政客則利用棒球作爲公關的手段強化其公共形象（public images）。（Riess 1999：55）

Ted Vincent 還發現 19 世紀的職棒經營者中有 15% 是運輸業者，78 個城市的公共運輸系統的財務和棒球隊有關。因爲他們認爲即使球隊賠錢，卻仍可以預期來自乘客的交通收入會增

加。在較小的城市中，交通線是球隊在地方上可以獲得的、少數的贊助財源之一。(Riess 1999：56-7)

又例如 1885 年到 1921 年之間，亞特蘭大市的棒球隊就是由當地的商業精英和政客所支持；1869 年到 1920 年的芝加哥市政客和政策對於芝加哥職棒的影響更甚於亞特蘭大市。芝加哥白襪隊 (White Stockings) 的老闆們包括媒體、將軍、百貨公司老闆和參議員，他們都是城市名聲的狂熱者，他們希望學習辛辛那提的做法，讓成功的球隊提升芝加哥市的聲譽。(Riess 1999：59)

1876 年國家聯盟 (NL) 的主席 William Hulbert 保證讓棒球成爲賺錢的事業。1877 年國家聯盟開始審查加盟球隊，欲加盟支球隊必須繳交 100 美元的會費、財務穩定，所在城市的人口必須在 7 萬 5 千人以上，例行賽程由聯盟安排。Hulbert 並且在 1879 年的球員合約中加入保留條款。(Riess 1999：60)

Albert G. Spalding 原來是芝加哥白襪隊的主力投手，他在 1876 年退休之後成立了 Spalding and Brothers Sporting Goods Company (即現在的斯伯丁公司)。Spalding 於 1882 年 Hulbert 過世後接任芝加哥白襪隊的總裁 (president)，他依照歷史學者 Peter Levine 的建言，將棒球定位在「受人尊敬的中產階級休閒 (recreation)」，其內涵爲「積極、狂熱、偶爾殘酷」。他爲球員塑造出吸引大眾、受人尊敬的形象。而且他將職業運動形塑爲兼具個人財富和爲維多利亞中產階級 (Victorian middle class) 的概念。爲了爭取中產階級的親近 (respect)，他不在週日比賽，並約束球員行爲，例如：懲罰酗酒者、合約中附帶道德條款、雇用私家偵探調查球員生活等。(Riess 1999：61)

政治和棒球的無遠弗屆的關連，在芝加哥市所呈現的是地方性的政治機器。相較於紐約市，紐約則是個強而有力遍及全市的全能機器。1857年，第一支 Tammany Hall 贊助的業餘隊 Mutuals 是由 Tammany 的老闆 William M. Tweed 和其他的政治人物支持組成的。(Riess 1999：69-70)

誠如 Entrikin 所言：「在美國的思想中，生活方式的地區差異被認為是維持民主機制的重要因素，每一種生活面貌也如此被衡量和保持…對羅斯 (Josian Royce) 而言，地方主義意味著忠誠於場所和地方群體。這種忠誠並不僅僅是抽象的原則，而是作為**行動的指南**發揮著實際作用。」(朱生堅譯，2003：361) 正是美國思想中的地方主義這個大傳統的文化價值，讓美國政客在利用棒球推銷地方和自己的同時，運用公共資源和媒體推銷棒球，讓棒球在地方生根，逐步發展成今日的屬地權經營模式，不僅成就了百年後美國職棒厚實的群眾基礎，眾多的業餘球隊，並且讓棒球成為國民的娛樂。

## 二、日本職棒

日本的職業棒球發展乃是發生在業餘棒球之後，成人的棒球運動包括社會人野球的發展也是從學生棒球開始，學生精英畢業後進入企業，在企業中組織運動隊伍。(玉木，2001：68；日下，1996：196-7) 根據《每日新聞 50 年史》的記載，早期的日本職棒球團的成立是依靠企業的資本和學生的人力所組織起來的。當時球員都是關東和關西高中，尤其是大學的畢業生。(九時星，網路資料 34)

### (一) 一高野球

一高野球部**勝利至上**的野球信條是日本運動文化信條的源流。為了滿足自己是精英份子在精神和肉體上的自負，一高

的學生猛烈練習追求棒球上的勝利。因為輸球不僅是個人的「私恥」，也是辜負了校友們的「過度期待」以及污辱了學校榮譽、丟學校面子的「公恥」。（日下，1996：212-3）

日本棒球從明治時代的「一高野球」開始興起。所謂的「一高野球」的精神，亦即融合日本傳統武士道精神、大和民族氣節和以追求勝利為目的的企圖心，視棒球為青年修養手段的棒球精神。（佐山，1998：60-1；阪上，2001：81-9）當時一高的學生自認為是日本最強的隊伍，因此應該找外國隊伍一比高下。如果獲勝表示自己已經達到國際水準，除了可以揚名世界之外，還可以為國家宣揚國威。（佐山，1998：64）其中所包含的意識形態，第一為優勝劣敗的**勝利至上主義**；第二為**精神主義**，強調以「德育」、「智育」和「氣力」表現文武雙全之武士精英意識；第三為**集體（團體）主義**，棒球除了勝負之外，還必須將團體的精神發揮出來，例如「振興校風」等。明治29年（1896年）和橫濱外國人隊伍比賽的勝利，形塑了「日本野球」**精英主義式的國家主義**身體文化。（有山，1997：26-31）

## （二）甲子園神話

「甲子園」為什麼讓日本人狂熱，如此聚集人氣？首先是因為棒球在日本有超群的高人氣，加上以都道府縣為主形成地方性的對抗。大學棒球、以企業為主的都市對抗棒球以及以巨人隊為中心的職業棒球都缺少「地方性」，只有高中棒球能夠用棒球為地方加油。而單淘汰的比賽制度更煽動了危機感，加上比賽狀況惡劣，比賽的日期訂在有原爆紀念日、終戰紀念日、掃墓節的一年中最熱的季節，地點則是最悶熱的阪神地區。（玉木，2001：97）

甲子園的熱潮起因於報社間的新聞筆戰，對於朝日新聞刊

載之「野球毒害論」的反響。1915年（大正四年）高中棒球的前身「全國中等學校優勝野球大會」開辦第一次大會，主辦者是大阪朝日新聞社。但是朝日新聞社在四年前的1911（明治44年）年曾在東京朝日報中乃做了大約一個月有關「野球與其毒害」的專題論談，針對太過人氣的高中棒球，論述其對於青少年教育所造成的「毒害」。當時有新渡戶稻造（第一高等學校校長）、乃木希典（學習院院長）等高名望的人揮健筆，提出「棒球乃賤技、無剛勇之氣，乃扒手的遊戲」、「熱中對抗比賽的勝負，伴隨浪費長時間的弊害」、「手掌接強球，其振動傳遞到腦將遲鈍腦的作用」等主張。

該篇報導引起很大的反響，讀賣新聞、時事新聞、東京日日新聞等則開始以「野球擁護論」的立場予以反擊，在「贊成論/反對論」的撞擊之下，甚至舉行了棒球問題的公開演講。從結果看來，朝日新聞的「野球毒害論」反而在明治到大正期間為日本的棒球熱，加油點火。也因此朝日新聞社為了「還棒球一個公道」，舉辦中等學校野球大會。不知道是不是因為「野球毒害論」的緣故，往後都會在大會中主張棒球是非常具教育性的活動。於是朝日新聞更定下賽前、賽後兩隊伍要以包夾本壘的方式，分站兩列行禮致意的規定，並贈送優勝隊伍英日辭典，甚至禁止選手對裁判抗議，還讓選手在開幕儀式中以軍隊分列式入場等，企圖完全拂去「野球毒害論」中的批評，並鞏固「高中棒球即教育」的觀念。（玉木，2001：98-9）

為什麼甲子園要採取單淘汰制呢？在偶然因素佔多數的球賽中，只輸一次就結束的規定無法評定球隊實力，而且弱隊（全國四千多校的一半）只有參加一次公開比賽的機會。球賽採聯盟戰的賽制，即使是高中程度的大賽也是，已經是全球標準，不過可能是考慮到如履薄冰的單淘汰制更能煽動緊張情緒提高人氣，甚至沒有人覺得這項制度違反常理，更沒有考慮到更換

成聯盟戰的想法。貫穿高中棒球的「教育觀」是「在生存鬥爭中勝出」，錯誤的教育觀。電視轉播人員所謂「不偏不倚的一擊」，意味著一切遵照教練指示動作的高中棒球中，還存在著「培育聽話高中生」的「教育觀」。(玉木，2001：100-2)

現在日本的媒體新聞雜誌業用高中棒球做業務活動，而擁有職業棒球的其他的媒體更是否定主球場制(地區對抗)，一心追求全國人氣，結果反而支撐了高中棒球的人氣。高中棒球大賽中充斥著扭曲日本運動型態的各種問題，推波助瀾的正是新聞雜誌業。(玉木，2001：103)

但是，以地方代表的名義出賽的日本高中棒球隊的球員們是否真的感受到對於鄉土的愛呢？例如香川縣某支球隊的先發球員幾乎都是大阪出身的學生，他們一心只想要在甲子園出賽，所以離開自己成長的地方。地方人士也知道這個事實所以也感受不到鄉土的愛。此外，也許球隊中偶爾有幾個地方人士認識的球員，當球隊在甲子園比賽那段時間會為他們加油，但是大會結束後，就會從那股熱潮中甦醒。截至目前為止，所謂的日本運動文化就是，運動是學校的或者企業的所有物，**運動為地方文化**的想法則付之闕如(杉本，1999：187-8)。

日本職棒的屬地權經營文化正是在這種文化背景的影響之下，發展成對於勝利過度追求的精英主義意識型態。所謂的精英是效忠母企業的精英才，因為先有企業才有球隊。而企業間的競爭意識讓球隊輸球成為「私恥」，發展不出對於地方球迷或社區的「公恥」意識，以及職棒地方文化的意識。自己的企業的勝利最重要，忽視整個職棒事業的提升，不重視球迷的需求。也因此日本職棒在發展了近 70 年之後依然是以球團為主體各自經營的模式，無法像美國職棒一樣，發展出謀求整個聯盟利

益的總會長制度。於是勝利至上的精英主義文化以及母企業優先的商業文化邏輯，就成為日本職棒屬地權經營文化的主流價值。

### 三、臺灣職棒

臺灣職棒發展的軌跡和日本相近，都是由國外傳進來的外來運動，都是以學生棒球為基礎發展而來的。臺灣職棒的發展是起源於甲組成棒球隊，但是臺灣職業棒球的發展卻因為臺灣特殊的歷史背景，並非像日本職棒一樣是由企業出資募集畢業的學生組成棒球隊後組成職業聯盟，而是自甲組成棒行之多年後組成職業聯盟。臺灣的甲組成棒即日本稱為「企業運動」（企業スポーツ）的「社會人野球」。

棒球在被日本殖民時期引進臺灣，隨著政權的轉移和國家需求的改變，臺灣棒球運動發展的價值觀和面貌也因此受到影響。國民政府接收臺灣之後則因為退出聯合國所造成的外交困境，在國家機器的操弄下，將紅葉少棒、金龍少棒等業於三級棒球運動形塑成國族光榮再造的工具。這一時期的棒球發展型塑出為國族爭光，類似於日本「勝利至上」的競爭文化。

臺灣從 1960 年代後期因為外交困境，退出聯合國，以往靠著國際強權認可維持統治正當性的政府，必須回過頭來尋求臺灣人民的支持與信心，重建自身統治基礎。將棒球的冠軍代表著國族的榮光，透過英雄主義的運用連接起國家和棒球。但是這種冠軍至上的發展方式，造成層出不窮的挖角風波，擴大各支球隊實力的差距，冠軍是唯一的價值，大多數人都拿不到，結果造成球隊快速減少，從五、六百支球隊減少為 39 支球隊。到了 1980 年代棒球由成為國家拓展外交空間的先鋒，追求「世界冠軍」的思維開始轉變為「參加第一，勝利第二」。（林琪雯，

民 84：137-8)

1967 年臺灣省政府主席黃杰要求各企業單位、金融機關、警察機關、各林場、工廠，在可能的條件下組織球隊發展休閒運動，並號召民眾重視體育。原本各縣市已經有的成人棒球隊經政府當局的提倡，又促使更多的企業發展棒球運動。光復初期的公營球隊到此階段（1960 年代末）一般企業、勞工組隊的增加，正與 50、60 年代臺灣勞工階級與中產階級的增加相呼應。（梁淑玲，民 82：55-6）但是後來因為省政府預算的刪減許多銀行行庫的球隊都解散。（附錄 5）

代表臺灣參加 1971 年美國威廉波特少棒賽的原臺南市巨人少棒隊投手吳誠文認為，臺灣的「棒球心態」往往倒因為果。「因為他是冠軍球員，所以他是好球員」顯然與「因為他是好球員所以他或能有好表現，幫助奪取冠軍」，這兩種心態所推演出來的制度必然截然不同。日本人並不要用冠軍來肯定他們的少棒價值，價值觀不同，美國亦然。像關島如果是為了冠軍而組球隊建球場，他不可能忍受十多年來的挫敗，而且是極劣勢的挫敗，而不解散球隊。反觀我們，一旦世界少棒聯盟拒絕我們參加，教練沒興趣再教球，球員沒勇氣打球，球場荒廢，球隊解散。（高正源，92.5.19，麗臺運動報，5 版）

1960 年代後期政府的操弄卻將臺灣棒球運動的金字塔形發展，壓縮成精英式的，竹竿型的微薄體質。為了勝利，於是挖角就成了聚集全省有潛力的年輕球員最快速的方法。而集中管理和訓練就成了追求勝利不可或缺的手段。並且這樣的精英主義式棒球，和日本同樣，從學生棒球到後來的企業棒球所型塑出來的都是阻礙屬地權經營文化發展出地方認同的經營文化。

職業棒球運動從美國傳到日本，再傳到臺灣，除了比賽形式還相同之外，職業運動的實質內涵已經發生改變，而且被塗上更鮮明的商業色彩。因此臺灣職棒球團屬地權經營文化的文化價值，包括勝利至上的精英主義以及母企業優先的商業邏輯。但是即使同樣成立職棒是爲了宣傳母企業的臺灣和日本職棒，臺灣職棒球團利用職棒隊的商業做法更爲露骨。

#### 四、美日臺職棒屬地權經營文化價值的在地適應

職棒屬地權經營的文化從美國傳到日本，再從日本傳到臺灣，或者說，日本模仿美國，臺灣模仿日本，屬地權經營文化的內容和價值不斷的改變。這樣的改變是爲了適應在地的環境？還是因爲適應了在地的環境？爲什麼需要改變？誰將它改變？或什麼力量將它改變？

就本研究對於屬地權文化研究的主要議題，球場、主客場和農場來探討，美國職棒地方政府主動提供球場的關係到了日本就不復存在。主客場制度傳到日本也變質，球團和地方球迷、社區的關係消失了，取而代之的是宣傳球團母企業的商業企圖。美國職棒農場的營利性質到了日本只剩下教育機能。

日本職棒的屬地權經營文化經過臺灣職棒的模仿，雖然球場如同美國職棒由政府提供，但是卻沒有實際的經營權（統一認養臺南球場爲例外），只剩下比賽或練習時的租借和使用。三連戰的主客場制也變成屬地主場制和巡迴式主場制兩軌並行的賽制。農場則消失。

美國職棒因爲其固有的、重視地方的傳統文化價值，而孕育出地方政府和球團建設球場的合作關係，以地方爲名，認同地方的主客場賽制，以及廣大深厚的小聯盟農場的球員基礎。

美國職棒的成立是建基於地方認同、娛樂事業的文化價值之上。

反觀日本職棒的發展則異於美國職棒的發展。聯盟的成立乃肇始於報業競爭和母企業本業如鐵路、報紙等銷售的促進，而由企業引進和創設職棒經營的架構和制度。日本學生棒球中的精英主義和勝利至上主義成為職棒球隊經營的意識型態和主要的文化價值，而非地方認同。球隊的勝利優先於職棒事業的娛樂性。

臺灣職棒的發展起始於甲組成棒，目的是為臺灣優秀球員謀出路，以及能夠獲得比甲組成棒隊大的廣告效益。日本殖民時代所留下來的棒球基礎，讓光復後社會人野球（甲組成棒）成了臺灣職棒的原型。但是臺灣職棒球隊中除了企業規模小的兄弟象隊必須靠異業結合來拓展業務爭取經營資本（附錄 10）之外，母企業將棒球隊當成宣傳工具的企圖非常明顯，甚至捨外國選手的本名，直接將企業產品的名稱打在球員的身上，例如泡麵、啤酒、農藥、除草劑等等企業產品的名稱，流露出貶抑人性的商業做法。（梁淑玲，民 82：88；張力可，民 89：112；興農集團官方網站）即使是民國 91 年底接手那魯灣金剛隊的第一金控，也在推出新的金融產品時，以該產品之名稱為外國球員命名。從此可以看出臺灣職棒宣傳母企業的強烈和露骨的商業經營手法。

從職棒發展的歷史源頭審視三國職棒的文化價值可以歸結出美國職棒的文化價值是商業的、娛樂事業經營文化。臺灣和日本則是商業的、勝利至上的、宣傳母企業的經營文化。

## 第二節 美日以外職業運動成功經驗的觀點

本節所要探討的是球團經營者認為落實臺灣職棒屬地權經營文化困境中的「環境」因素。

### 一、球員和財源兼顧的荷蘭 Ajax 青年軍

荷蘭人口 1580 萬，國家人口甚至不到英、德、法、義、西等歐洲足球強權的三分之一，也比臺灣少 5、6 百萬人，但是荷蘭籍的足球明星數目與上述五國相比卻不相伯仲。其原因在於該國職業球隊出類拔萃的 Ajax 青年軍（Youth Development）體系。（許鴻德，民 92：15-23）

#### （一）小市場的經營哲學

一般的歐洲職業勁旅拿到歐洲盃冠軍的獎金後，處置的方式不是發給球員，就是拿去簽更多的明星來替球隊效力。Ajax 則將大部分獎金拿來作為更新青年軍訓練中心的費用，培育更多的年輕球員。雖然 Ajax 青年軍的畢業生大多沒有在 Ajax 一軍繼續其職業足球生涯，但是他們的策略是正確的。Ajax 因為小市場的荷蘭聯賽與 Ajax 隊無法和歐洲勁旅如國際米蘭、AC 米蘭或是祖文司特競爭這些已經成名的球員。但是 Ajax 卻可以從高額的轉隊費中獲得支付青年軍體系的開銷或是更新設備的收入。相較於歐洲其他的職業球隊，例如國際米蘭、AC 米蘭，寧願花大筆金錢去挖角有潛力的年輕球員或者國際球星，因為在義大利境內成立像 Ajax 這樣的青年軍系統，其花費將遠比在荷蘭境內多得多，不符合投資報酬率。

#### （二）不放棄球員學業的教育訓練體系

Ajax 的青年軍是依照年齡從 8 歲以下開始每兩歲分一級到 18 歲，共 5 級。青年軍除了體能和足球技能的訓練之外，也教

授對戰時的心理戰技巧和求勝意志，甚至協助教育隊員的父母如何鼓勵子女，增加他們的信心。當青年軍在外地比賽時，Ajax 也會派出授課老師與訓練員隨隊出征，並隨時補課。此外，青年軍也非常重視品行，必要時馬上禁止出賽或退隊。

### （三）業餘和職業供輸關係

青年軍的訓練方式也始終採行 3-4-3 的陣勢，因此當一軍球員受傷時，並不會要求球員改打其他位置，教練第一個想法是提拔二軍或是青年軍隊員。一軍主場比賽的球僮由青年軍擔任，而且擔任球僮的位置就是他在球隊中出賽的位置，並藉此觀察和學習世界頂級球員的動作，同時也省下雇用球僮的支出，因為荷蘭法律規定 18 歲以下的足球員不得支領薪水。但是 Ajax 球隊支付青年軍學生所有的學習費用。成軍 40 年後即使 Ajax 的觸角已經伸到荷蘭以外，但是球隊仍以荷蘭本土球員為主力。（許鴻德，民 92：15-23）

## 二、賺錢的小鎮公共財產---綠灣包裝人隊

綠灣包裝人隊（Greenbay Packers）是 NFL 唯一公開讓一般民眾認股的球團，成立於 1919 年，到 2000 年 5 月底為止，發行股票 474 萬 6901 股，有 11 萬 1031 位股東，但沒有進行股票買賣，也沒有配息。在球團瀕臨破產之際，由地方上的經濟人士為中心，將它再生為非營利企業。威斯康辛州綠灣的人口不過十萬，但它卻是貨真價實能使容納六萬人的 Lambeau Field 客滿的與地方密切結合的市民球團。2001 年的總觀眾動員數為 47 萬 8433 人，每場比賽的平均觀眾為 5 萬 9804 人。（大坪，2002：21）

## 三、和日本職棒同文不同種的日本職業足球 J-League

日本職業足球主席川淵三郎說：日本只有體育，沒有運

動。所以他提出了日本職業足球「百年構想」希望透過足球運動構築出像歐洲國家一樣，職業球隊和地方緊密結合的豐富的日本運動文化。日本的職棒由於「武士道精神」的歷史傳統，讓日本民眾無法享受棒球運動單純的快樂，從國小開始到職棒選手都被「勝利至上」的思想所箝制，無法從「理性」中解放，享受愉快的運動生活。（木村等，2003：65）

### （一）日本運動文化的革命

玉木認為（1999：112）日本職業足球聯盟是第一個「將運動擺在第一位思考的組織<sup>9</sup>」。可能有人會反對日本職業足球聯盟是「日本第一個運動組織」的說法。日本不是已經有職業棒球、大相撲、日本體育協會及高校野球連盟（高野連）這類業餘組織嗎？但是這些組織都是因為振興、發展運動以外的「目的」而存在。職業棒球的目的要宣傳母公司以及促進銷售；大相撲的目的要保存、傳承日本傳統格鬥競技；日本體育協會是以「業餘」的發展為目的；高野連則是以透過高中生棒球進行教育為目的的組織。就這個意義而言，結合「家鄉」(hometown)的地方政府、地方企業、地方居民三位一體的球團俱樂部 (clubs)，不問職業或業餘，不只針對足球運動，以發展整體日本運動文化為目的的日本職業足球聯盟才是日本第一個以運動為首要思考的組織。

日本職業足球聯盟成立之前，日本職業足球聯盟的相關人士希望創造出類似歐美各國的運動球團般根植地方社會的球團，但是他們判斷，在舊式的學校體育（在國中、高中、大學大多各自替換指導人員，變更指導方法），以及企業運動的結構（企業業績提高時運動活動頻繁，不景氣時面臨被裁撤的企業

<sup>9</sup> 意指將運動的推廣和經營擺在第一位的組織。而非為了企業宣傳、廣告或其他目的。

結構)下，不可能有效提升這項運動(增強足球實力出賽世界盃)。而且這個企圖心同時也逼迫到「企業中心」的日本社會結構，以及日本人意識的改革，光要「剔除企業名」就無法簡單實現。(玉木，1999：114)

地方政府使用公資金(稅金)援助以振興地方運動為主要目的的日本職業足球聯盟球團，另外地方企業也捐款給球團作為對地方的貢獻(利益回饋社會)，而地方居民們投資成為球團的股東、或者義工支持球團，享受身為其中一員的快樂。球團並不只是追求日本職業足球聯盟球賽中的勝利，還透過指導、培育年輕球員、支援足球以外的運動活動、參加地區的社會活動、與地方居民(後援會)交流等，試圖建立並振興地方運動文化。這是日本職業足球聯盟的理念和目的，當然最終是希望強化日本代表隊的實力，出場世界盃獲得好成績(玉木，1999：112)。

日本職業足球聯盟的優點就在於以**公共精神**(公共心)建構起的運動事業結構。因為「家鄉」制度的導入，活化了市民、地方政府、企業之間的連結，創造了一個市民、地方政府、企業「三贏」的局面。市民以球迷、義工的身分支援球隊，地方政府藉球隊振興地方體育，而企業則投資球隊追求贊助利益。(原田，2002：153)根據2002年日本職足聯盟規約、規程集第21條【球團的屬地】中規定，球團選擇屬地城市的要件之一為，球團必須可以得到自治體和都道府縣足球協會的全面支援。並且必須在屬地城市中成為和地方社會融為一體的球團，以足球為起點，全力推廣和振興運動。J聯盟非常強調和地方自治體的合作關係，甚至將是否得到地方自治體、地方足球協會的合作關係，訂定為加盟的必要條件。日本足球聯盟成立時設定的參加條件為：各隊必須為獨立法人、主場制、職業隊伍

之下必須擁有ファームチーム（farm team，農場，不使用日本職棒二軍的說法）以及依年齡別分的三級青少年球隊、可以自由使用的一萬五千人以上座位的球場、提供日本職業足球聯盟分擔金。（生方，1994：26）

日本的職業足球聯盟有所謂的總裁方針，類似企業的經營方針，其最重要方針就是「**球團經營的透明性**」。對於倚靠地方政府、地方取得金錢、人力支援加以經營的球團而言，對地方公開經營狀況是當然的義務，這點跟不公開球團實際經營情形的日本職業棒球不同。爲了健全推進黨團（club）事業，日本職業足球聯盟參考國外足球聯盟，引進監督球團經營狀態的**經營諮詢委員會制度**。經營諮詢委員會的工作是對有經營方面問題的球團進行調查並給予指導，以避免球團的經營危機。（原田，2002：151）

川淵三郎根據日本職業足球聯盟經營 6 年後所累積的經驗，在 1999 年提出邁向 21 世紀日本職業足球聯盟經營 5 大方針，分別爲，（一）**經營的透明性**：公開所有球隊和聯盟的經營損益讓支持球隊的球迷和地方政府了解。（二）**培養經營球團的總經理（CEO）人才**：不可諱言地，截至目前爲止，球團經營都是由外行人所領導和執行。因爲球團的經營者都是母企業派遣來的經理人。也因爲總經理經常更換，所以聯盟常常被問及，究竟日本職業足球聯盟的經營理念是什麼？也因此，能夠根據經營理念設定短中長期目標的球團經理人也寥寥可數，需要積極培養。（三）**設置經營諮詢委員會**：在球團的經營理念下，彼此討論未來幾年的經營目標，舉凡年薪、投資、門票收入的分配、球員轉隊等有關球團經營的專門知識（know-how）。無謀的經營造成球團倒閉，並非球團自行處置之後就算了事，一個球團經營不善所造成的影響，不僅包括聯盟中其他的球團，

還包括共同支持的贊助企業（supporters）。因為足球球團的經營和一般企業的經營不同，一般企業如果對手倒閉的話則可以吸收全部的利益，但是職業運動的經營卻是沒有對手就無法成立。所以需要設置經營諮詢委員會一起尋找健全的經營方法，才能共存共榮。（四）**股東的多樣化**：1999 年讀賣新聞從 Verdy 撤資，由日本電視臺獨資經營。萬一日本電視臺又決定不再繼續經營的話，球團就消滅了。因此若以市民、地方政府和企業三位一體的架構，由地方政府投資一部分則可以避免掉大部分的風險。最好的模式是不要有單獨的企業持股超過 50%，但是要按部就班，先要獲得目前的球團主的理解，設定目標進行。

（五）**「藉運動邁向更幸福的國度」**：這就是 J-League 百年構想的具體目標。我們的目標是全日本的每個都道府縣都至少擁有一個球團，平均每兩個行政單位就有一個職業足球球團，希望能夠達到全國 100 個球團的理想。目前 19 個都道府縣中已經有 J1 和 J2 兩級共 27 個球團存在了。（川淵，2000：26-8）

日本職業足球的成功不僅開創了日本職業運動的經營的新紀元，也創造了日本運動文化。玉木（1999：114）認為日本職業足球不使用企業名，揭櫫球隊非企業的私有物而是地方社會公共財的方針，掃除了日本第二次世界大戰後，日本政府以大企業成長優先於地方社會發展之政策的殘渣。這樣的戰後政策不僅扭曲了「先有社會再有企業」的社會真相，還形成了「先有企業再有社會」的社會結構，形塑了「公司員工」（社員，也有評論家稱之為「社畜」）先於「社會一份子」的想法。易言之，國民心中只有企業的利益考量，而沒有公民社會的思想。

#### **四、國家榮譽至上的古巴棒球**

古巴在世界業餘棒球中號稱紅色閃電，古巴人口約 1 千 150 萬人，土地面積 110922 平方公里。

### （一）古巴的棒球組織

古巴的棒球隊是以年齡分級，5、6歲以後每兩歲一級到18歲，然後是成棒大聯盟球隊。古巴的棒球是中央集權式的。全國棒協負責推動全國的訓練計畫和推廣。古巴有14個省及和一個特別行政區2隊，共有16支大聯盟球隊。（附錄17）但是球員在哪一省出生就打哪一省，不能跳槽、轉隊，如果守備位置和明星球員重複就只能改練其他守備位置。（瘦菊子，民92：23）但是根據巫宜忠訪問古巴教練所獲得的說法是，如果因為搬家或者被球隊釋出就有可能轉隊。（附錄17）

古巴的棒球隊、棒球協會金字塔型構造，越底下球隊越多，好手一層一層選拔上去。比賽由全國棒協規劃，由地方執行負責學校棒球。最基層的學校球隊，依照年齡層分級的，大約1000多隊，各省和行政區都有成棒隊共169支。大聯盟16隊，每隊每季打96場比賽（16隊×6）。季後賽先由戰績好的8隊打5戰3勝，每二隊分組對打。再淘汰4隊後，4隊打7戰4勝，最後勝出的2隊再打7戰4勝，爭冠軍。（附錄17）

### （二）沒有獎金的世界冠軍

古巴的教練說：我們國家不以金錢作為打球動機。打球是為了激勵人民塑造國家認同，所以從不會在選手面前講，若在大賽中獲勝會得到什麼獎勵。但我們的選手會本著榮譽心去打棒球。有名選手被認同的，會得到國家給一棟房子、一臺車以及不是事先講好的獎勵。（附錄17）

### （三）理論實際兼具之球員教育

球員升大學時可選擇進入普通大學或體育大學，但進入體育大學課業會要求學業，不可因為棒球荒廢學業。因為理論基

礎很強，所以因為不當練習而造成運動傷害的例子很少。但是球員即使不進大學也可以獲得知識，棒協的技術部門會做教材分給大家，舉辦講習。遇到需要到全國講解說明時就去。這些學者不在棒協工作，是教練或教授，做到全國平等，常常舉辦教練講習，提升關於領導統御等各個領域知識及研究水平。體育大學中也有專門針對棒球的生理、心理、解剖力學的課程和研究。幾乎所有教授皆為選手出身，所以科學研究的成果很容易獲得現場人員認同。（附錄 17）

### 第三節 主客場賽制實施困難之「環境」因素

有關臺灣屬地權經營中最重要的獲利手段和特徵的主客場制，無法在臺灣落實的「環境」因素包括：**臺灣的人口少、土地面積小、臺北以外城市的人口少、球迷少**等，以下茲對照美日以外各國職業運動資料整理成表格並加以討論。

#### 一、臺灣的人口少

從表 7-1 中可以看出臺灣的人口數比荷蘭多，尤其是荷蘭所處的環境和臺灣非常類似。地小人稠，球團的經濟規模不如其他歐洲的足球國家，還必須面對強大的職業球團簽走優秀運動員的壓力，正如同臺灣職棒必須面對美日強大的經濟力量帶走我國優秀棒球選手一樣。但是荷蘭卻透過制度的設計和努力，成功地在國內培植出不輸其他歐洲國家的，人數眾多的優秀足球選手，並藉由這些足球員的高額轉隊費，運用為發展國內足球的經費。

表 6-1 各國人口數

	人口數
荷 蘭	1580 萬
臺 灣	2300 萬
古 巴	1150 萬

#### 二、土地面積小

關於土地面積小的部分，臺灣職棒的經營者們的意見似乎是正確的判斷，但是對於從高雄市區到澄清湖去看球都會嫌遠的高雄人（附錄 5）而言，土地小並不是無法實施主客場賽制

的原因，各城市中球迷多寡才是辨識的指標。更何況美國還有許多地方性的小聯盟球隊，他們聯盟所在的區域面積也沒有臺灣的面積大，卻依然可以實施屬地權經營。

**表 6-2 各國土地面積**

臺灣	荷蘭	古巴	日本	韓國
3 萬 6 千 平方公里	4 萬 1 千 5 百 平方公里	11 萬 8 千 6 百 平方公里	37 萬 7 千 7 百 平方公里	9 萬 8 千 9 百 平方公里

### 三、臺北以外城市的人口少

臺北市的人口的確最多，甚至也是公認棒球迷最多的城市，但是從表 6-3 中卻可以看出，經營屬地權歷史最久的統一獅隊，其主球場所在的臺南市有 75 萬的人口。在職棒回春的民國 92 年也僅動員了 17 萬 4 千多人。而比賽場次較少，主場所在城市的人口只有 4 萬 5 千多人的日本職足隊伍卻動員了 33 萬 6 千多人次的觀眾。日本職足的鹿島 Antles 的主球場所在地鹿島町的人口約為 4 萬 5 千人，但是 1993 年，包括日本職足 24 場比賽、1 場天皇盃的比賽以及 19 場的業餘比賽總共動員了 35 萬 1 千人觀賞，再加上到球場參觀的 19 萬 2 千人，總共動員了約鹿島町人口 12 倍的 54 萬 3 千人。（高橋，1994：122）美式足球的綠灣市也同樣動員了可觀的現場觀眾，所以才會成爲一支賺錢的小鎮球隊。美國職棒的西雅圖水手隊更是動員了天文數字般的觀眾人數。

日本職足因爲徹底執行和地方結合，經營地方性運動文化的宗旨，以「地方政府」、「地方企業」、「地方居民」共創一支「三位一體」的球團球團，擺脫了以「母企業爲中心」的固有日本運動文化，少了單獨企業支持的經營結構，卻因爲眾多小

企業的支持而將經營的風險降低，不會因為一旦母企業財務出問題，地方居民就要必須面對球隊結束或者轉售遷出的失落。

綠灣包裝人的成功則是更徹底落實地方經營，公開認股的做法，讓許多球迷共同擁有和經營自己喜愛的球隊，因此造就了比賽日幾乎全市的市民都到球場看球的盛況。西雅圖水手隊的成功則是建立在小城市的認同和成功的行銷，可見臺北市以外城市的市場小或者人口少也不是無法實施主客場制的原因。

表 6-3 小城市和動員觀眾人數

	城市人口	動員觀眾人數	平均觀眾人數
日本職足 鹿島町	4 萬 5 千人	33 萬 6375 人	22,425 人 (2001 年)
美式足球 綠灣市	10 萬人	47 萬 8433 人	59,804 人 (2001 年)
臺灣職棒 臺南市	75 萬人	17 萬 4025 人	3480 人 (2003 年)
美國職棒 西雅圖市	55 萬人	3 百 50 萬 7326 人	21,920 人 (2001 年)

#### 四、球迷少

同樣地，從表 6-3 我們也可以看出即使是小城市只要經營得當，落實地方經營，還是可以動員許多球迷到現場觀賞球賽。看看統一獅隊所在的城市人數和動員人數的數字，可以非常明確地知道，臺灣職棒各個球團都還有很大的努力的空間。而不應該是全部都往臺北市集中。例如新莊市擁有 40 萬左右的人口，當然如果這 40 萬都不是棒球人口的話，的確在經營上有其

困難之處，然而企業或者球團的工作不正是創造顧客，開拓市場嗎？

## 五、政府和球場的認養

關於「沒有球場」這個敘述更正確地說，意指球團無法認養球場作為主球場。根據附錄 2、6 的兩位球團代表表示，有的球團有意認養球隊作為主球場，但是地方的縣市政府不願意。關於這一點，板橋市體育場 L 先生（附錄 24）認為，

*「並非棒球場不願意給球團認養。因為球團認養球場的話當然都希望能夠主導球場的使用權。但是縣市自己也有需要使用場地舉辦國際賽事或者地方、全國比賽或活動的需求，所以如果雙方在使用的細節和主導權部分無法達成協議，就很難建立認養的關係。」*

*像板橋或者臺北地區體育場館的使用率都很高，若將球場給職棒球團認養，反過來會造成自己辦活動的困擾。而且像板橋體育場因為經營得當，今年就有 500 萬左右的收入，在經濟上並不需要仰賴認養的收入。所以你看大部分可以達成協議的球場都是比較少人使用的場館。」*

從 L 先生的訪談中可以發現球團認養棒球場所遭遇到的限制即在於沒有職棒專用的棒球場。非職棒專用的棒球場不僅在使用上無法符合職棒工作人員的需求（林伯修等，民 91），也無法滿足觀眾的需求（許文傑，民 89），甚至在使用權的取得上都到侷限。原本規劃為社區型棒球場的設計，其功能勢必無法滿足職棒使用的需求，甚至是大型國際賽事的申辦和舉行。這樣的問題事實上也牽涉到政府對於運動或者職棒運動的態度。

職棒運動必然和政治在某種程度上脫不了的關係，理由很

簡單，職業棒球因為是觀賞性的運動，光只是建設球場就需要涉及龐大的土地以及資本，而且投資之後，又必須花費很長的時間才能回收，如果經營不善甚至有可能無法回收。面對這麼大的投資風險，往往不是私人球團所能或願意承擔的，因此向地方政府尋求公共資源是比較可行的做法。

例如美國在 1962 年到 1971 年之間，以公共支出的方式總共建造了 10 個超級棒球場（Superstadium），它們至少都有可以容納 4 萬 5 千人以上的座位，都是呈橢圓形（round）碗狀的造型，以地區而非單一的城市為名。天使隊就是以加州而不是安那罕市為名，以便能夠吸引較多地方球迷的認同。和高速公路系統連接在一起，廣大的停車場，高聳的燈柱，棒球和美式足球兩用等都是它們共同的特色。新球場明亮，清潔，寬闊的空間感，而且它們背後的時代背景和脈絡也和以往的球場不相同。（Neilson，1995：59）

為何美國和臺灣政府在運動相關的公共建設上會有這樣大的差異？張偉裕認為，美國和臺灣有關政府與重大私人土地開發投資案的配合態度，的確存在著顯著差別。（附錄 23）

一般而言，美國政府官員（指市政府中的建築管理及都市計畫單位）對私人重大土地投資所採取的態度為**正面、積極、以及樂觀其成的態度**。當有重大的私人投資案（如球場、購物商場之時），投資人可和政府當局（主管單位通常是市政府）坐下來談條件，此時球團和政府的關係就如同夥伴（partners）一般，共同努力將球團留在本市。

舉例而言，如果某一職棒球隊即將成立，球團必須經營擁有自己的專屬球場以經營主場，球團將會和政府當局”協商”球場開發計劃，通常球團可能要求政府免費提供土地或低價租用土地來由球團興建球場，可能要求政府興建停車場以解

決球場完成後可能所帶來之**交通衝擊**，甚至要求運用公權力幫助球團取得**徵收球場興建所須之私人用地**，以及**延伸捷運至球場**等。

換言之，爲了**公益 (the public good)**，球團和市政府共同“投資”職棒事業，讓球團的投資風險可有效的降低以增加球團投資的意願，有時市政府甚至需要舉債（發行市府公債）來幫助球團興建球場。爲什麼這些市政府當局願意這樣爭取球團進駐呢？因爲球團一旦進駐，對球團選擇進駐的都市而言可增加工作機會及稅收；可創造球場週邊的商機；並提供市民一個休閒活動去處，而這些原本就是市政府的責任。的對政治人物而言，此“政績”就是下次選舉選票的保障。而市民也將這種政府和財團的密切合作視爲理所當然，因爲這是市民、財團、以及市政府三贏的局面。這種財團-政府密切合作的關係在美國（我想其他先進國家亦是如此）相當普遍，這也是許多重大開發案能成功之重要關鍵。

但似乎在臺灣情況就不同，這種私人企業與政府密切合作狀況在臺灣是相當敏感的，因爲主管單位怕政府-財團間密切的合作關係會有“**官商勾結**”的嫌疑，尤其老百姓大概也不相信其中沒有弊端存在，所以政府官員的心態就不像美國官員那樣積極。所以在臺灣鮮少看見如美國市政府對重大私人土地開發案之支持度。

總而言之，**興建球場是一個商業行爲**，由於其投資成本及風險很高，必須有政府的大力支持，降低投資者的投資成本及風險，使投資人有意願投資，才能造成**球迷、球團、市政府三贏**的結果。但這個合作成功之前題是政府積極主動的參與，但這個觀念在臺灣，無論是官員或是人民似乎尚未成熟。假設臺北市政府的觀念和美國這些市政府的觀念一樣的話，或許巨蛋早就生下來了。

張偉裕在最近和臺北市政府負責巨蛋 BOT 專案的官員的會面中發現，

*臺北市政府官員對於重大私人土地開發案觀念已經從以往的消極、被動轉變成較積極、主動的態度。以松山菸場的巨蛋而言，目前採取 BOT 的方式吸引財團投資，雖然尚未到達和財團成爲夥伴的地步，卻已具備”爲了公益，政府願意與財團合作”之階段。(附錄 23)*

比較美國和臺灣政府對於球場建設態度的差異之後可以發現，臺灣職棒球團在經營主客場制度時所面臨的，來自於政治結構上的困難，球場的設計無法滿足職棒球團的使用需求。因爲球場在規劃和設計之時並未考慮到職棒球團經營的需要，例如以社區爲主要服務對象的球場就不需要螢幕牆、不需要沐浴的設施、寬闊的店面或太多的座位和廁所等。美國的球團和政府則在設計和規劃之初就已經知道球場的用途，當然就可以做出較高規格的、符合職棒使用的棒球場。

以目前臺灣職棒球團經營的現狀來看的話，由球團出資興建專用主球場似乎不太可能，因爲也有的球團代表認爲有的球團並不想因此而增加經營成本。(附錄 6) 認養球場似乎是比較可行的模式。但是球團即使要認養球場，也可能因爲地方政府推行地方體育活動的需求而受到阻礙。例如澄清湖棒球場的設計和規劃都能夠比較完善，即是因爲當時的縣長大力支持，爲政者的力量在棒球場的建設上發揮了極大的影響力。

## 第四節 農場制實施困難之「環境」的因素

也許美式足球和足球運動，因為運動所需的技能尤其是體力的高消耗，無法像棒球一樣，技術和經驗優異的話可以將職業生涯持續到 40 歲以上，因此這兩項運動都需要積極地和地方結合，透過舉辦地方的足球教室和講習，培養年輕的球員。

1995 年美國職棒選秀人數有 1666 人，平均一隊約 60 人，其中投手 821 人約占 49%，野手 845 人。其中的高中生占 46%。日本的選秀人數為 68 人，平均一隊可選 5.6 人，其中有 30 人是高中生。日本職棒的淘汰率或者球員來源遠低於美國職棒。（江本，1996：136）中華職棒 5 年開始每年平均選秀人數為 3 至 7 人，平均每隊可選 1-2 人。從美日臺三國每年選秀人數也可以看出顯著的差異。

但是若以棒球運動來做比較的話，同樣人口少的古巴，其經營棒球的體制和模式，不但可以培養出眾多優秀的球員，而且在國家人口數只有臺灣一半的情形下，竟然可以組成 16 支（古巴）大聯盟隊伍，而臺灣只有 6 支，有些領隊還認為太多，無怪乎古巴會是美國以外最強的棒球王國。究竟臺灣球員來源不足的原因在哪裡呢？

表 6-4 古巴和臺灣棒球隊伍數目和比賽場次

	成棒	古巴大聯盟/ 中華職棒	比賽場數
古 巴	<b>169</b>	<b>16</b>	<b>96</b>
臺 灣	<b>59</b> (甲組隊伍 12)	<b>6</b>	<b>100</b>

美國職棒因為有悠久的歷史，健全的小聯盟制度以及豐富的業餘棒球的人力資源，職業和業餘棒球界的交流沒有阻礙。例如奧運代表隊的派遣也因為職業與業餘球員之相關規定明確並未發生選訓上的問題。反觀臺灣、日本職棒和業餘棒球之間卻都存在一些衝突，主要原因就是職業和業餘組織並未整合成一個組織，彼此間的無法互利協調。

## 一、日本職棒和業餘棒球的關係

木村、二宮（2003：185-6）提到，日本棒球界到目前為止仍然維持著不合理的狀態。高校野球聯盟嚴格規定職棒選手不可以教高中生棒球。照理說，職棒和業餘組織都應該一起成為「日本野球協會」底下的組織，但是做不到的原因就是誰也不願意放棄既得利益。雖然學生棒球組織的存在先於職棒組織，但是已經不是顧面子的時代了。例如高校野球聯盟所屬的朝日新聞社和日本職棒讀賣新聞社，彼此因為利益的衝突而彼此交惡，卻對於媒體本身成為棒球運動的主宰這樣一個奇怪、可議的現象沒有絲毫的反省。

職業棒球選手所期許的退休後第二人生的首選可能是高中棒球隊的教練，但是日本的現況是退休的職業棒球選手幾乎都不可能成為高中棒球隊的教練。因為目前的學生棒球規定，高中棒球教練光是跟退休的職棒教練對談就會被科以罰金，在不知情下接受轉入甲組成棒的退休職棒選手的指導也要被科罰金。所以在日本社會中很難活用職業棒球的資歷，很多選手的職業棒球資歷都被否定，只好被迫挑戰新的事業第二春。（Baseball wind，網路資料 31；附錄 15）

日本國家代表隊於 2000 年雪梨奧運失利後，2001 年世界盃棒球賽中再度失利，被臺灣打敗，臺灣成了亞洲第一，自認為

是亞洲棒球龍頭的日本職棒才開始認真檢討職業和業餘棒球的關係。平成 14 年（2002 年）8 月 25 日的社會人野球改革檢討分科會的中間報告中提出，國家代表隊的成員要以職棒選手為主體，促進職業和業餘棒球之間的交流等具體方針，表示和職棒共榮共存的企圖（日本野球連盟官方網站，[http://www.jaba.or.jp/houkoku\\_b.html](http://www.jaba.or.jp/houkoku_b.html)）。

最近當日本棒球界祭出全體合作進軍雅典奧運的口號之際，巨人隊的老闆渡邊恒雄說，「我們全力配合以進軍雅典。當然我會派出隊上的主投，必要時再加兩三人也沒問題。每個球團都派最好的球員一定會獲勝。」又說，「不要談什麼業餘的地盤，什麼職棒的權益，不要讓長島（日本隊總教練）君必須調解彼此的爭論，希望能『舉國一致』地合作。」但是上一屆雪梨奧運前渡邊說的卻是：「他才不要幫 IOC 的會長賺錢」。對於主動派遣選手參加奧運的球隊則說：「如果要脫離日本職棒聯盟的話，無妨！」「剩下的球隊我們自己組織一個新的聯盟。」前後判若兩人的表現實在極為無恥。（木村、二宮，2003：194-5）

從日本高中棒球的規定以及日本職棒巨人隊老闆蠻橫反覆的說法，除了可以看出日本的職業和業餘棒球之間所存在的對立之外，還表現出日本職棒巨人球團獨大，球團間權力不平等的現象。

## 二、顯現臺灣職棒和業餘棒球衝突的「十年條款」

臺灣的情形和美國近似。甚至彼此間的配合度高於美國職棒，臺灣職棒可以爲了亞洲盃、世界盃棒球賽派遣職棒球員參加，甚至不惜暫停例行的季賽配合國家的需要。爲了增加業餘國家代表隊的比賽經驗，職業球隊也會在球季後組隊與之進行練習賽。

臺灣職棒球團因為仍然租用著公有的棒球場作為比賽場地，並且在營業稅上也享受著和教育活動同級的稅制，而且世界賽的優異成績也帶動著國內職棒觀眾的熱潮，因此職棒隊在配合國家的政策上並無太大的反感。但是臺灣職棒和業餘職棒之間的關係卻仍然不夠密切，資源整合也不像古巴棒球一樣地完善，也因此球員的來源無法像古巴一樣充足。

雖然臺灣職業和業餘棒球組織的關係並不像日本棒球那樣的不協調，但是光從臺灣優秀球員大量外流現象就可以看出臺灣職棒和業餘組織之間的合作或者資源未能統合的情形。就現狀來談，球員外流的確是造成臺灣職棒球員人數少，來源不足的環境因素。為了進軍 2004 年奧運，行政院體委會和中華職棒聯盟合作，將替代役男以選秀的方式委託中華職棒球隊代訓。但是臺灣在近幾年來好的球員紛紛被日本及美國職棒高薪挖走，例如許銘傑、張誌家赴日本西武隊。美國職棒的洛磯隊有曹錦輝、羅錦龍、道奇隊有陳金鋒、郭泓志、洋基隊王建民、紅襪隊黃俊中和水手隊武昭關，如果再加上今年有可能被美國球隊網羅的大學和高中球員，例如鄭錡鴻、杜章偉、蘇哲毅、陳偉殷、陳鏞基和黃佳安等，人數相當龐大。中華職棒大聯盟為了基於付出經費的回收和防止人才繼續外流，於民國 92 年 12 月 17 日的領隊會議中議決了所謂的「十年條款」限制國軍替代役代訓球員的出入。

### （一）聯盟的說法

中華職棒大聯盟聯秘書長李文彬說：「職棒隊既然花錢花心思去訓練這批選手，就得有一定保障，為了防止他們擅自與國外球隊簽約，領隊會議初步的決議是：一旦選手違反相關規定，將處以在 10 年內不得於中華職棒聯盟登錄的罰則。」「職棒隊

已經在訓練他們了，怎能說走就走呢？」（網路資料 22）誠泰隊前總教練趙士強晚間代表出席會議後表示，這項決議立意良善，主要目的是讓一些資質平庸的球員，不再受到經紀人或仲介者慫恿，以二十萬或三十萬美元簽約金即輕易投奔國外，而能留在國內打拚。（網路資料 23）

在稍早之前的 12 月 7 日，由於臺灣的高中棒球聯賽引來許多國外球探，其中有些高中球員對於自己的簽約金太少，感到不滿意。關於這個情形記者訪問兄弟象的領隊洪瑞河時表示：「與其在赴美發展後，長期窩在生活艱苦的小聯盟裡，結果心情愈來愈鬱卒，進而斷送整個棒球生命，國內年輕的棒球好手，不如留在中華職棒，反而會有比較穩定的發展。」當記者詢問洪領隊：「難道年輕人不應該勇於追逐夢想嗎？」洪瑞河回答：「做人就是要認清自己，唯有認清自己的真正實力，做事才會腳踏實地，而不是盲目空中樓閣式的追逐幻想。」「要認清自己的實力，千萬不要被經紀人牽著鼻子走。」（網路資料 24）

## （二）業餘棒球界的看法

中華隊選訓小組召集人林華韋也強烈建議職棒：「有關棒球發展大計的議題，不應領隊幾人關在房間裡就決定…」（網路資料 25）。此外，業餘教練們也一致反對這項規定。例如富邦公牛總教練林華韋說：「**職棒應思考如何改善環境，而不是用這種辦法綁住球員。**」榮工隊總教練高英傑表示，可以了解職棒很需要人才，但用這種方法限制球員，實在很不聰明，職棒應想到為何會有那麼多球員想到國外發展，主因還是國外的環境與條件都優於國內。美孚巨人總教練陳進財也對「10 年條款」很不以為然，他說：「**站在球員的立場來看，這真是個下三濫的辦法。**」（網路資料 26）球評袁定文認為，10 年條款無異鼓勵高中球員趕快出國，類似羅錦龍高二就跑到美國的例子

會不斷出現，職棒聯盟積極的作法是與美國大聯盟談，雙方訂下 18 歲以下球員不挖角的共識，而非限制球員出路。（網路資料 27）

### （三）體委會的發言

體委會主任委員林德福表示，如果實施這項辦法，球員在出國前將會深思熟慮，爲了區區一、二十萬美元簽約金，前往異地投入未知數是否值得，另外，**他認爲老闆也有選擇球員的權利，因此訂定這樣的規則並不違法**。不過，體委會競技運動處長彭臺臨卻持相反意見，彭臺臨說，他將在明天於國立臺灣師範大學舉行的全國棒球發展會議中全力反對。（網路資料 28）

林德福坦承職棒「十年條款」引起不少爭論，但這是中華職棒球隊之間的構想，他並無所謂支持或反對。他只是希望年輕球員多爲自己前途想想，不要爲了低額簽約金，一窩蜂趕赴國外打球，而日、美球隊把國內一些有潛力的球員，用低額簽約金簽走，也會影響國內職棒發展，這也是職棒球隊擔心的事。（網路資料 29）

林德福提出「一個現象」、「兩個影響」、「三個考量」、「四個作爲」的說法，要大家冷靜才有機會贏。一個現象就是年輕好手進軍國外打職棒風潮，兩個影響是對國內有好、有壞的影響，三個考量是指國際化、民主化、國家棒球發展，四個作爲是由國訓中心成立輔導小組對選手輔導訪談，改善職棒環境、建立國家隊徵召制度、建立跨國球隊交換球員制度。（網路資料 29）

### （四）球員的看法

部分已被國外球探相中的國訓球員直言「這個想法對我們

很不公平」，不過他們仍堅持到國外拚一拚的想法，「即使被中華職棒封殺，也在所不惜」。許多國訓球員不諱言，他們對「十年條款」「很感冒」，他們認為被分配到職棒二軍後，未來前途反而被束縛，早知道這樣，還不如留在國訓隊繼續打甲組，當完兩年兵後，可自由選擇未來。(網路資料 30)

### 三、缺乏共識的臺灣棒球

從球員外流現象以及職業球團提出「十年條款」的想法，可以觀察出臺灣棒球發展過程中，職業、業餘組織和政府三者間不同的利益衝突。業餘教練對於職棒球團老闆的專制極度不滿。前國手、國內資深棒球教練葉志仙則認為，「好球員紛紛往國外發展表面看起來是國內棒球人才的流失，但以長遠的眼光來看，有助於國內未來棒球的發展。國內的棒球環境並沒有太大的改變，出國發展能夠見識到嶄新的棒球觀念，才能帶給國內棒球不同的視野」(麗臺運動報 92.12.14)。所謂「有助於國內未來棒球的發展」，看似針對技術方面進步的發言，但是事實上應該還包括提醒職棒應該思考如何改善職棒環境這層意義，否則就是他眼中的臺灣棒球並不包括職業棒球。

以多次擔任國家代表隊並且在國際賽屢屢建功的興農投手蔡仲南為例，在各個球團爭邀他入隊的情形下，他的頂級身手也只為他爭取到 600 萬的簽約金(民國 91 年)，若依照誠泰隊前總教練趙士強所言，蔡仲南不就是所謂的「資質平庸的球員」？對於美日兩國職棒可以輕易地付出 20 到 30 萬美金，約 600 到 900 萬臺幣的簽約金，當然容易吸引臺灣優秀的球員出國發展。除了代訓球員所必須花費的金錢之外，這才是各個球團所真正擔心的，因為國外球隊挖角將會造成優秀球員更形稀少，簽約金節節上升的連鎖效應。因此球團透過共同的協議，制定規章直接抑制簽約金上升，限制球員外流。

球員出走，就是對於國內職棒經營者最直接的無言抗議。以臺灣職棒球團老闆們的經營態度，臺灣職棒老闆除了要求球員必須認清自己的實力之外，對這些年輕球員臺灣的職棒---中華職棒大聯盟卻是連夢想都不給？或者是給不起？到國外打球也許苦、也許機會渺茫，但是若留在臺灣可以確知的是完全沒有機會。

反觀行政院體委會主委所提出的代訓，或者接受國家代表隊徵召即可服國民兵役等在制度、法令甚至經費上的支援，其背後的動機或者理由就是希望臺灣的棒球能在奧運或者其他國際賽會中奪得獎牌。

美國因為有球員工會的組織，因此有關選秀或 FA 這類影響到所有球員權益的規定都必須先獲得球員工會、聯盟總會長的討論和同意，無法像臺灣職棒一般輕易地在領隊會議中就擅自作出決議。從中華職棒大聯盟的領隊洪瑞河對於球員赴美發展的談話，和「十年條款」所引發的反對聲音，可以看出臺灣職棒的資方擁有絕對的強勢。臺灣的球團老闆將球隊視為私有物的主觀意識非常強烈。而政府機關則傾向於扮演為球團的作法說項的角色。其原因即在於體委會背負著借助球團派遣球員為國爭光，進軍奧運奪牌的業績壓力。於是沒有球員工會支援的臺灣職棒球員就輕易地成了被犧牲的對象。

然而即使是擁有球員工會的美國大聯盟資方的力量依然佔據著相對的優勢。Sage (1990: 165) 歸納球員工會無法強勢的原因：(1) 大部分職業球員的生命平均都不超過 5 年，因此他們都強烈地想保有他們的工作，所以不願意加入工會挑戰有權的高層；(2) 職棒球員被孤立主流的工人階級之外，因而無

法從有經驗的工會組織中獲的協助；(3) 球員被深深地包裹在追求個人成就的職業思考中，而無法集體地對聯盟系統進行抗爭 (responses)；(4) 運動世界中尊敬上位者的倫理觀，所形成的價值觀讓球員反對加入工會；(5) 球隊老闆不僅控制生產過程，累積財富，也宰制職業球員的信仰系統再製他們訂定的規則。

原本就因為業餘棒球的隊伍不足而球員基礎薄弱的臺灣棒球，又因為球員外流造成球員人數更形稀少，的確是目前臺灣職棒要建立農場制度所面臨的環境因素。然而導致這個環境因素產生的背後因素則是對於臺灣職棒或者業餘棒球的發展，只願意出錢買獎牌的臺灣政府所造成之缺乏務實精神的**棒球政策**，以及**職業和業餘分開的組織架構**，才是現階段真正影響臺灣職棒農場制度建立的兩個環境因素。

## 第五節 臺灣職棒屬地權經營實施困難之「人」的因素

職業聯盟控制聯盟中的每支球隊，而聯盟的權力掌握在可以自行決定遊戲規則的球團老闆手上。因此要詮釋聯盟的運作方式必須了解球團老闆的想法和企圖，因為決定是他們作的，方向是他們決定的。即使是美國職棒大聯盟的會長也無法獨立於球團老闆們的意思，或也只能在他們同意的範圍內做事。球團老闆們擁有所有，聯盟只是他們資產的集合。雖然他們隨他們的意思雇用或開除聯盟會長，但是因為球員已經組成有力的工會，所以球團老闆們利用聯盟會長去規制和控制球員行動的能力已經衰退。因此，真正操控聯盟該怎麼做的人是老闆集團中比較有權力的老闆們的共識。(VanderZwaag 1998:203; Koppett 1981:80) 然而，人的力量或因素在職棒屬地權經營的困境中所扮演的角色又如何呢？

### 一、臺灣職棒的經營理性

臺灣職棒球團基於聯盟本身的卡特爾經濟結構所產生的權力，依照彼此的協議自行制定聯盟規章、賽制、獎懲規定或者類似「叛將條款」<sup>10</sup>、「十年條款」<sup>11</sup>等公開的或暗默的規範。這樣的權力結構的確可以在抑制勞資關係上發生很大的經濟效用，例如壓低球員薪資、禁止球員交換以進一步控制球員（避免自由球員會造成的薪資上升問題）。但是這樣的協議體制卻很可能成為整個職棒產業擴展時最大的助力或阻力。

<sup>10</sup> 指民國 87 年中華職棒聯盟領隊會議議決從中華職棒轉臺至臺灣大聯盟的球員、教練、裁判永不錄用的內規。因兩聯盟合併，民國 93 年 1 月中華職棒再度決議，如果那些球員繳回一半當時的簽約金作為聯盟棒球發展基金則願意解除限制。

<sup>11</sup> 民國 92 年底因為體委會希望由職棒代訓替代役男，於是進行選秀。事後不久中華職棒聯盟發表這些役男如果退役後出國發展，則事後未滿 10 年將不予錄用。後來因為球迷極力反對，聯盟發表，那只是個構想並非實際要執行的規範，結束了這一場鬧劇。

### （一）最小公因數的經營理性

基於協議和共識是職棒聯盟經營可以成立的元素。臺灣球團之間因為母企業資金可以投入或者願意投入程度的差異，彼此遷就的結果，於是採用最小公因數作為職棒事業經營投入的標準值。職棒屬地權經營最主要的特徵就是透過主球場的經營生產具有娛樂價值的比賽。因此吸收或培養球員提高球賽品質，在球場行銷比賽，創造觀眾就成為球團最主要的經營業務。

臺灣球團的經營最重視球隊勝利，但是攸關勝利最重要的球員培養系統卻遲遲無法建立的原因，原中信鯨領隊 W 說：我曾經建議，為什麼不每一個球隊去認養一個業餘球隊，**其實就是不肯花錢**。一支職棒就已經養得很辛苦了，而且臺灣老實講也沒有這個市場。（附錄 3）

統一領隊 L 先生則說：「二軍？看**我們**要不要做。大家可以不競爭，但是不能不為你的戰力規劃！」（附錄 6）而且他還對於目前臺灣普遍球員不足的問題感到焦急，他說：「現在大家沒有二軍沒有關係，但是不能不為未來你的戰力在那裡設想！這次我也提了，好！今天你怕競爭沒關係！大家不要惡鬥！**不要提高自己的經營成本！**可是棒球不能不為未來你的戰力在那裡著想！所以我們這次領隊會議我提了，我們還是要有逆指名。你不能老是聯盟給我們吃什麼菜？我們就吃什麼菜。我缺捕手？聯盟卻不給我捕手！我缺投手？聯盟卻不給我投手！」

光一個球場那麼大就必須要養一批人在那邊，另外它有二軍的制度，它必須要一、二軍加起來，有八十個球員的話，必須要透過後勤支援，教練、一些行政的人員、管理人員可能需要放大到兩倍以上。我們如果以**成本的考量**來看的話，在目前

現階段不是有盈餘的狀況下，不可能再做這樣的事情。（附錄 7）

雖然職棒團是基於協議組織職棒聯盟，但是協議並不代表彼此有共識。中信鯨 W 先生認為：

統一是爲了母企業的商業利益在經營職棒。中信認養嘉義市棒球場，統一也認養臺南球場。但是我們建教合作，他們沒有。我們還辦諸羅山杯。我們爲什麼不每一個球隊去認養一個業餘球隊？兄弟就很典型，他幾乎是在吃這個城市的資源，不是投到資源到這個城市裡面，幾乎都是在那邊等。你要他投入，沒有，但是那些業績培養成果他要享受。（附錄 3）

關於培養未來球員和球迷之重要經營機制的屬地主客場制度，以及維持高球賽品質球賽的球員培養體系的二軍（農場）制度，爲何無法在臺灣實施，其原因就在於球團之間的牽制。從各個領隊對於職棒經營的看法，可以歸結出職棒球隊經理人的經營態度是消極的，基於「降低成本」以及「防止經營成本提高」的考量，缺乏「將市場最大化，創造市場和產值」（附錄 4）的積極態度。

對於同樣身處於卡特爾共識結構中的領隊們，彼此之間經營的理念和企圖心雖然不同，開創、創新或許也會成功，但是在以共識爲經營前提的經營結構之下，最小公因數式的經營態度，不但容易達成共識，還可以在低成本的投入下，降低經營的風險。

易言之，臺灣職棒球隊是根據現有的、可資運用的資源所作的經營，其經營理性是「手段理性」式的經營，而非設定發

展棒球或者擴大職棒市場等願景積極投入資源的「目的理性」式經營。

## （二）「只要能存活得下去就夠了」的經營心態

木村、二宮（2003：171）觀察目前的日本職棒，似乎經營者都是以市場小作為理由，認為「只要能存活下去就夠了」。職棒環境已經變得巨人隊獨自擁有勝利了，殊不知如果考慮到業界全體的利益時，單獨的強隊將會造成不良的後果。日本職棒始終無法改革最主要的原因是沒有半個經營者有遠見。就臺灣職棒經營的現況而言的話，和日本職棒近似。

日本職棒球隊領隊（或社長）因為是母企業「空降」的幹部，所以不必負起球隊戰績最後一名的責任。所以現場的球員抱怨說，「我們成績差的話就減薪，還會被殺頭，為什麼球團辦公室的人既不用減薪也不會被殺頭？」球隊成績不佳，總教練殺頭。但是輸球是因為球團職員在球員補強上執行不力，而輸球又造成門票收入減少，他們卻不必為此負責，實在不公平。球員必須為自己的成績負責，而球團的經營者卻不必，這就是日本職棒人氣低迷的最大原因。（木村、二宮，2003：89-90）

認為職業棒球是商業行為，它是應該要賺錢的（附錄 2、4）的臺灣領隊只有兩位。其他則認為經營職棒是作形象和公益、回饋社會（附錄 3、6、7）、社會責任（附錄 3、5、6、7、11）、廣告贊助（附錄 3、5、6、7）。某金控球隊的主管就表示，球員代表母企業的形象，「我希望我的球員身上是乾乾淨淨的，不是滿身補丁像乞丐裝！」但是「兄弟隊是國內最懂得把棒球商品化的球隊。」（李翠卿，民 92：205）

統一獅 L 先生談到，*職棒球隊這是一個營利事業？還是形*

象廣告事業？事實上我們把它當成**形象廣告事業**。它當成盈利事業在看的話，事實上經營起來就會綁手綁腳。在這點真的很謝謝我們統一企業的高層，在這方面；是相當的瞭解運動產業。

（附錄 6）既然是形象廣告，就不必在乎盈虧，除了把職棒當必須賺錢的事業的兄弟象隊，其他的球隊似乎也都認為「只要能存活得下去就夠了」。

### （三）「business of professional baseball」vs. 「business through professional baseball」的經營思維

所謂「business of professional baseball」vs. 「business through professional baseball」就是「職棒事業的經營」vs. 「經由職棒事業的經營」的概念。這兩個概念就是美國職棒和臺灣、日本這兩個東方職棒聯盟在屬地權經營上最大的差異。美國職棒的經營者將棒球當成事業來經營，臺日職棒的經營者則是透過職棒來經營他們的事業，將職棒當成母企業的宣傳工具。因為經營的理念不同，在手段和目的之間計算出來的經營理性和經營文化也不同。

贊助是買廣告，它是一個費用的支出。投資就不是，投資是錢拿出去，但是買到的是一塊資產（附錄 5）。臺灣職棒球隊的母企業都是採用贊助<sup>12</sup>的方式經營球隊，但是除了兄弟象隊之外都將職棒當成宣傳母企業的工具，當成廣告費用的支出，作為企業回饋社會提升形象的手段。然而在企業牟利的商業本質之下，卻以贊助和回饋社會或提升母企業形象的思維來經營職棒運動，這樣兩相矛盾或者企圖兼顧的經營概念，卻讓利益和形象兩項經營目的都無法達成。

<sup>12</sup>嚴格來講，臺灣的職棒都是採取贊助的型式經營職棒隊。易言之，就是由母公司成立某某職棒育樂事業股份有限公司，再以廣告贊助的名義，提供（贊助）資金給球隊營運。因此所謂的「一公司一球隊」其實只是針對原臺灣大聯盟所型塑的一項反制的意識形態。

臺灣和日本職棒的經營方式，球團將職棒隊當成宣傳的工具，在沒有必須獲利的壓力之下，經營球隊所需的資金被視為「費用」和「廣告支出」而非「成本」。母企業將職棒隊視為「費用」和「成本」所造成的差異，實際上很嚴重地影響到職棒隊的經營。

日本職棒大榮鷹隊總裁（領隊）高塚猛認為，**球員的薪資不是人事費用，而是成本**。「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3000塊的松阪牛肉來當材料吧！但如果是3000塊的牛排的話，用1000塊的肉就可以了。」所以，將球員的薪資視為人事費用來考慮的話，壓低薪資當然是合理的做法，但是如果想要提高的是業績呢？這樣的想法是不是有些矛盾？而且如果從成本，亦即材料的價值來思考的話就一點都不矛盾了。（小林至等，2002：40-1）

易言之，母企業為了宣傳的目的組織職棒隊，這樣的經營方式正如同企業花錢購買廣告或者拍攝廣告來宣傳自己的企業一樣。企業既然購買廣告，當然重視廣告所呈現的內容、形象，甚至氣氛，但是卻不會花費心思想該廣告公司的經營狀況，例如業績如何？廣告客戶是否增加？因為這些都是廣告公司該去煩惱的事。廣告買主所關心以及要求的只是「廣告效果」而已。

興農牛隊 B 先生認為，**興農和兄弟成功的原因是「經營的誠意」**。（附錄 7）所謂「經營的誠意」，在兄弟來講就是「熱愛棒球」的形象（附錄 10）；興農則是積極並落實地耕耘大專校園的球迷（附錄 7）。

球迷對球團的一個認同，球迷往往會受這個企業背景所影響。我說兄弟花 100 元就有掌聲，統一可能花 1 萬元不一定會有掌聲（附錄 6）。

兄弟他基礎就是那麼雄厚，然後他也沒有做什麼太大的活動啊？他就是簽名會辦一辦、學校走一走、棒球營辦一辦，主要就這三大宗而已，我辦比他還多，金額也比較多但是成效沒他好。（球迷）那一塊我們沒有辦法向他說。球迷認同他們是一個小企業，然後老闆的棒球情感在裡頭，五個兄弟都是很熱忱的棒球迷，他們現在每個禮拜都還在打，他們五個兄弟都還在打。而且球迷都會說他們很小的企業，我們不支持會倒下去，大家去幫忙他，那中國信託很大，不用啦！不會倒閉，五千萬對他來說那小事情，所以球迷會有一種同情弱者的同情心（附錄 3）。

從以上統一獅和中信鯨領隊對於兄弟象隊擁有眾多球迷的羨慕和自己經營球迷的無力感來看，相較於兩大企業，以賺錢為目的的小企業兄弟飯店才是真正獲得了「社會形象」，而且在民國 92 年的球季結束時成為臺灣職棒史上第一支經營獲利的球隊。誠如原田（2002：140）所說的，大多數的日本職棒球隊老闆，因為視球團為母公司的廣告宣傳媒體，並不將球團當作事業經營，所以對經營的赤字並不敏感。更何況如果企業老闆只將球隊當作是企業購買廣告的廣告製播公司的話。

#### （四）「企業先於球迷」的經營價值觀

日本特有的經營現象是企業優先於消費者。（木村、二宮，2003：230）臺灣和日本的職棒也都顯現出同樣的經營價值觀。兄弟象隊經營者 E 先生說：今天沒有球團哪有他們（球員）（附錄 2）。這樣的經營思考除了將球隊視為球團的私有物之外，也

可解釋為如果沒有球團，大眾哪有球賽可看，哪有可能成為球迷？這樣的經營價值觀和日本職棒是相同。

興農牛隊的 B 先生認為，基於企業先求生存，穩定完了以後再求發展，應該這樣來看。而不是像他們講的，事實上是倒因為果，你倒過來走。我們要先走到一個階段了，然後再反過來做一些基本的工作。(附錄 7) 易言之，球團不可能為了模仿國外的二軍制度和實施主客場制而造成經營成本增加，甚至球團倒閉。

以上的說法的確言之成理，而且兄弟象隊是完全違反屬地權經營常識並且獲致成功的職棒隊伍。事實上兄弟隊的成功是有其歷史因素(附錄 4)，還包括球隊所展現的誠意形象和作為(附錄 2、4)，以及臺灣人同情弱小的情結(附錄 3、6)等因素的影響在內。

以落實地方結合而成功的日本職業足球，鹿島 Antlers 隊所在的鹿島町人口為 4 萬 5 千人。(生方，1994：53) 它的經營母體叫鹿島 Antlers Football Club，是由以住友金屬為首，結合鹿島、神栖、波崎、潮來四個町和大野村等地方上的 48 個團體共同出資所建立的。(講談社編，1993：127) 鹿島 Antlers 於 2000 年和 2001 年的 15 個主場舉行的比賽中平均動員的現場觀眾人數分別為 17,507 人和 22,425 人(官方網站，<http://www.j-league.or.jp/>) 當然足球運動比賽的場次明顯少於職棒，每週一次的祭典似的運動賽事，其稀有性所累積的能量，的確擁有較佳的動員效果。但是能夠讓球迷認同，引發行動力，才是真正成功的經營。

*因為鹿島 Antlers 的進駐，主球場在鹿島町，其他如波崎町*

擁有 56 面足球場和 40 間足球民宿，神栖町有 10 面以上的足球場，不論寒暑假或例假日都吸引許多球隊到這來住宿和比賽，為地方帶來非常大的商機。鹿島町地方政府還出資成立鹿島文化運動振興事業團，還在行政上協助地方民宿的建設、足球義工的登錄等，帶動整個地方的足球風氣。(附錄 18)

美國職棒運動的經營也是透過落實地方，以活潑行銷爭取球迷而成功的。美國職棒於 1950 年代的擴張行動，主要目的有二，一是將棒球文化擴散到全國，二是擴大市場。而且從 1900 年 16 支球隊擴充至今日的 30 支球隊。日本職棒的 12 球團制已經實行了 45 年沒有改變，即使球界的盟主巨人隊在這段期間也沒有做出任何「企業努力」。把餅做大，盟主的利益也會擴大。鈴木一朗所屬的水手隊的所在城市西雅圖市，只有 55 萬人口，卻能在 2001 年動員 3 百 50 萬 7326 人到現場看球。反觀日本擁有 102 萬人口的仙臺市卻連一支職棒隊也沒有。日本職足因而得以在仙臺市就動員了相當多的球迷。從另一個角度來說，也正因為日本職棒這種「縮小均衡」(意指安於既得利益，不求擴大市場以增加整體獲利)的經營心態，拯救了日本職足，讓日本職足仍能保有許多大城市的球迷版圖。(木村、二宮，2003：169-70)

臺灣職棒的經營者對於臺灣現狀也是存在著和日本職棒相同的經營態度。位於球團經營高層的領導者對於職業運動的認知仍然是業餘的心態和知識，也許他們都是行銷或企業經營上的長才，但是卻對於職棒運動的本質或在應有的經營態度上，專業不足。其根本的原因就在於缺乏球迷優先的經營思維。球團企業優先於球賽觀眾的經營邏輯，所表現出來的經營文化是消極，不思開創，無視球員和球迷福祉的經營文化和態度。

## 二、終結企業優先的棒球文化

臺灣的職棒起源於企業棒球隊即日本所謂的「社會人野球」，易言之，是由企業出資支持的棒球隊。日本的業餘棒球（社會人野球）在幾年前，組織較健全打硬式球的球隊，大都屬於企業行號公司的野球部，有將近 200 隊。但受經濟不景氣影響，2001 年只剩 101 隊。（林華韋、葉志仙、龔榮堂、楊賢銘，民 90）日本的企業因為不景氣，為了節省支出而裁減球隊，這樣的作法和臺灣職棒味全和三商兩企業解散職棒球隊的作法相同。反觀日本或美國職棒只有球隊轉手出售並沒有臺灣職棒解散球隊的經營現象，究竟所謂的職棒的定義是什麼？企業棒球的定義又如何？以下將引用玉木正之（2001）以企業球隊的角度批判日本職棒和業餘企業運動的觀點，來探討臺灣職棒屬地權經營文化的意涵。

### （一）企業棒球的定義

玉木（2001：68）認為日本的企業運動起源於企業中的員工福利（福利厚生）措施。明治時代傳進日本的運動，跟其他歐美文化一樣，都是先在大學、高中（舊制）裡被接受，然後透過到地方中小學赴任的畢業教師，將之帶入學校教育（體育）中普及全國。但當時並未產生像歐美的地方運動俱樂部，社會人士還是沒有運動的場所。二次大戰前，大學畢業的運動選手不是當老師、進研究所，就是利用個人關係一邊接受援助一邊使用學校的設備練習，否則便沒有持續運動的方法。

大戰後，從看見經濟成長的兆頭開始，新的道路產生了。經濟有餘力的大企業開始建造作為員工福利設施（也是一種稅金對策）的運動場、體育館，並於企業內創設運動俱樂部，雇用有潛力的選手做員工。企業的運動俱樂部獲得好成績，可以作為公司的宣傳，再配合高度經濟成長的步調，各種企業開始

傾力在運動俱樂部的營運上，這樣發展起來的就是**企業運動**。

日本會發展出企業運動型態的原因，是因為沒有類似歐美的地方運動俱樂部所致，另外也跟 1955 年以後獨占支配政權的自民黨政府的戰後政策有關。自民黨政府的戰後復興對策最優先著重在養成大企業，在稅制等方面都給予優惠，結果原本是政府應該使用公資金對下部結構進行整備的責任，也都由日漸茁壯的日本企業擔起。例如有關振興藝術文化、援助福利事業、興建運動場與體育館等運動振興事業，都由在高度成長下行有餘力的企業以員工福利（不課稅金的經費）的名目進行，也讓企業以過多雇用的形式負擔政府的失業政策。

## （二）企業運動的本質---利益優先

企業運動想當然是以企業的商業邏輯（利益）為第一優先，運動本身的發展只是次要。這對運動文化的社會性發展不只不夠，還有扭曲的可能。景氣好的時候，企業傾力利用運動作宣傳，甚至爲了要爭取大學或高中有潛力的選手，違反業餘禁令以暗盤（支度金；裏金）買通選手。但是不景氣時，解散「企業隊伍」卻成爲企業裁員的策略之一。另外無關景氣好壞，當以企業隊員身份活躍一時的運動員過了運動生涯全盛期之後，很多會選擇離開原本就不是很喜歡的職種的公司。泡沫經濟崩解後的不景氣，讓很多企業隊伍被迫相繼解散，即使向企業請願讓隊伍繼續生存也不能根本地解決問題。（玉木，2001：70）

另外，發展成爲企業運動的背景，可能也跟當時日本人（日本社會）認爲運動（遊戲）是行有餘力時所做的事有關。從打著有效生產旗幟的明治時代以來，認爲工作第一，其餘都是附屬品。那個時候還沒有餘力想到，運動（及其他文化）是人類經營健康的文化生活時，不可或缺的一項活動。如果大家（日

本人) 都能因爲一流運動員活躍的姿態而感動，感受到身爲日本人的驕傲，每個人都能輕鬆活動身體享受運動，創造身心都豐富的生活的話，就不會想要僅靠「企業的餘力」來整備運動環境，也不會無視於可以牽動巨額金錢流動和經濟效果的運動事業。不只作爲企業宣傳，更應該將焦點放在運動球團的營運、運動賽事的舉辦所產生的雇用關係，以及活化經濟的效果。

(玉木，2001：71)

玉木(2001：118-9) 還認爲在日本，「企業認真支援運動」運動的經營愈惡化。日本職業足球聯盟的 Fluegels 和 Marinos 兩支球隊在沒有和聯盟主席、聯盟理事會以及橫濱市相關單位商談的情形下，由全日空和日產自動車兩家企業自行決定合併，無視於日本職業足球聯盟振興地方運動文化的宗旨，依然將球隊視爲「企業的私有物」，結果引來球員、球迷的不滿。地方的企業贊助者之一的佐藤工業也認爲這樣的作法有損其企業形象而撤銷其贊助。然而在這問題動盪喧騰的期間，Verdy 川崎的贊助者讀賣新聞社的社長渡邊恒雄(也是日本職棒讀賣巨人隊的老闆)則一直重複以下發言：「日本職業足球聯盟所有球隊之所以苦於龐大赤字的原因，都是因爲與地區緊密結合的理念作祟，疏於建構能讓企業認真支援球隊的環境所致」。他所謂的「讓企業認真支援的環境」指的是在球隊名稱中加入企業名，將球隊納入企業旗下而不屬於地方社會。

但是就在同一時期，企業運動球團(社會人野球、排球等)被解散的現象卻隨時可見，因此所謂「企業認真支援」並不能健全日本職業足球聯盟各個球隊的營運，反而會惡化。事實上，比日本職業足球聯盟更有高人氣的職業棒球正如渡邊社長所言，是以企業爲中心進行營運。但是所有球團中只有藉由母公司的媒體操作而獨占人氣的巨人隊獲利，不能和巨人隊比賽的

太平洋聯盟各球團，卻受苦於遠超過日本職業足球聯盟，一年超過 30 億日圓的巨額赤字。媒體的高層人士堂堂說出這種愚蠢意見（企圖利用運動為傳媒，獨占利益的意見），代表日本還未能認知到運動即文化。（玉木，2001：118-9）

### （三）從企業球團到市民球團

在這個新聞媒體都大張旗幟，反對市民、社會人士一致贊成、應該予以推崇的「日本職業足球聯盟理念」的日本社會裡，日本職業足球聯盟未來還有一段困難道路要走。但在這其中，許多球隊已經開始進行根植地方社會的活動，像鹿島 Antlers 開辦迷你籃球教室並定期拜訪老人院。還有像 Consadole 札幌雖然沒有大企業的巨額援助，但是透過募集市民股東，販賣 10 萬個 1 個 500 日圓胸章等的活動，也將球隊營運到現在。另外像是為 Fluegels 復活請願的人們所成立的「橫濱 Fulie 足球球團」這個市民球團，也已被認可參加 JFL（Japan Football League，日本職業足球 J1 級和 J2 級底下的業餘聯盟）。（玉木 2001：120）

從企業球團到市民球團，從企業社會到市民社會，這可謂歷史的潮流，而既得利益的企業與傳媒定會阻止這股社會整體的革命性變化。但是這樣的反對行動，代表球團安於狹小市場內的寡占狀態，就長遠來看，對企業與傳媒都不利。當各個都道府縣已經能誕生出許多日本職業足球聯盟型的運動球團，除了能夠滋養更多人的心靈之外，也有助地區經濟的發展，結果定能對所有企業與傳媒活動產生正面影響，孕育出充滿活力的社會。（玉木 2001：120；附錄 18）

## 三、職業運動的再定義

以上是玉木對於企業運動的批判和定義，Eitzen & Sage（1993：21）則認為所謂的企業運動（corporate sport），乃包含

非正式運動和有組織的運動的元素，但是已經受到政治與經濟的整編。根據 Bil Gibert 的說法，「企業運動就是運動墮落而且制度化後的版本」。所謂的企業運動所指的是由企業支持的運動，包括職業運動、大學運動。王宗吉（民 85：300）將職業運動定義爲了讓觀眾欣賞而展開的運動。職業運動者就是以賺取生活費用爲目的而從事運動，也就是以運動爲其專業，賴此維生的競技者，就是職業選手。然而玉木所指的「企業運動」並不包含「職業運動」。看了以上學者對於職業棒球和企業棒球的定義，不禁令人疑惑究竟職棒和企業棒球的差異是什麼？

如果依照 Eitzen & Sage（1993：21）的定義，企業棒球隊乃指由企業出資支持的成人棒球隊。那麼美國的職業棒球，日本的職棒和「社會人野球」，臺灣的職棒和「甲組」球隊都是「企業球隊」。事實上，臺灣目前所謂甲組球隊還包括上述由企業出資贊助的，以大學體育系學生爲主的大學球隊。臺灣的社會甲組棒球隊和日本的社會人野球隊等企業球隊的球員，雖然名爲公司的職員，但是大多未在公司中擔任實質性的工作，通常只負責參加球隊的練習和比賽，嚴格來說也是以賺取生活費用爲目的而從事運動，也就是以運動爲其專業，賴此維生的競技者。

那麼兩者的差別在哪裡呢？在於門票販售的有無嗎？聯盟的有無？媒體的轉播的有無？然而以上的特徵卻都是企業棒球和職業棒球兩者都具備的特徵，也許在比賽場次的多寡、門票的高低、媒體曝光率的頻率和數量等並不相同，但是本質上都是企業支持的運動。

然而關於職棒和業餘棒球的差別，如果從球員的身分則可以看出較爲明顯的不同。美國、日本和臺灣職棒球員只從事和

職業棒球有關的活動，職業運動選手的身分只有一個，職棒球員。日本的社會人野球和臺灣的甲組成棒選手，雖然未在支持的公司擔任實質的工作，但是其身分卻是公司的職員，而非職業球員。臺灣的甲組球隊的球員中則因為企業贊助和所謂的建教合作關係，有些甲組球隊球員具有大學生的身分。易言之，業餘選手的身分則不止一個，除了業餘運動員（實質上是靠運動賺錢的職業運動員）的身分之外，還包括某公司職員的身分，在臺灣，則還可能是擁有大學身分的學生。

然而對照於第肆、伍章關於職棒運動聯盟和屬地權經營文化的實質內容，則可以發現職業棒球隊和業餘企業球隊真正的差別乃在於**經營目的**、**經營模式**和**球隊公共性**的不同和有無。從經營目的來看的話，雖然美日職棒和所謂的社會人野球（企業棒球隊）服務的對象都是母企業，也都是為母企業宣傳而存在<sup>13</sup>。但是比較其經營內容和經營的目的之後，可以發現兩者之間的差別。

首先是**經營目的**，職棒的經營目的是為了**獲利**，以獲利作為經營目的，投入資源提升球賽的素質，並且透過球賽的精采性以及媒體性積極行銷球賽，增加門票和轉播權利金等方面的收入。每場比賽都紀錄進場觀眾人數，公布於聯盟的官方網站或者大眾媒體上，作為經營成果的指標和檢證。業餘棒球則不以營利為目的，雖然販售門票，但是也只是為了填補部分諸如場租等比賽支出。

另一項則為是否具備投入資源經營**屬地權的經營模式**，即擁有主球場，實施主客場制，擁有球隊自己的球員培育系統。

---

<sup>13</sup> 部分的美國職棒球團也是以宣傳母企業的產品而成立。

美國和日本職棒都採取屬地權經營模式。即使早期的日本職棒，某些球團採取巡迴式主場的經營模式，但是球團從球隊成立之初就已經設置二軍作為球員培育系統。以臺灣職棒目前的經營情形來看，反倒和 100 多年前美國職棒成立初期的情況較為接近，只湊足足夠參賽的人數。

第三項差異是球隊的**公共性**。企業球隊會因為企業資金不足而自行解散球隊，美日職業球隊則必須尋找買主承接球隊。即使成立於美國職棒之後的日本職棒在聯盟成立後，就不會因為球團經營不善而解散球隊。業餘球隊因為是企業的私有物，企業因為財務上的困難或者經營的策略的改變，可以任意解散球隊，社會也不會對這樣的經營行為有意見。但是職業球隊則因為使用地方的名稱、資源或者媒體曝光率所累積的媒體資本，而成為具備公共性的公共財產。況且為了聯盟的永續經營，其他不解散的球隊也需要競賽的對手。也因此，職業球隊聯盟在規章上明訂必須尋找買主的規範，企圖塑造的永續經營的經營文化，也因此讓業餘和職業棒球在私人性和公共性的經營文化本質上有所不同。

#### **四、臺灣有職棒？**

承接上述的比較和討論，臺灣有職棒嗎？臺灣職棒創始球團之一的味全龍因為經營母體的財務負擔而解散。三商虎的解散背後的原因之一則是球員收賄打假球，怕影響到母企業的形象。但是，相較於其他國家職棒運動的經營模式，球團企業無法或不願意繼續經營時，聯盟負有尋找新買主的責任，而非放任球隊解散。

臺灣職棒根據球團母企業的經營意願解散球隊，聯盟卻對於這樣的經營行為無法有所規範和作為，任由球團自行決定球

隊的存續和脫退。這樣的經營行為所呈現出來的文化意義就是臺灣職棒的經營者缺乏職棒擁有公共性的認知。不了解職棒異於業餘成棒的文化意義和價值---公共性。

即使媒體的曝光率、比賽場次、校園巡迴、贊助廠商等的數量比業餘成棒都多，若依照上述對於職業運動再定義的定義，臺灣職棒缺乏以獲利為目的的經營目的和價值觀，尚未擁有主客場、球場和農場等屬地權經營模式等臺灣職棒經營文化的特徵來看。臺灣職棒雖然名為職棒，實質上只稱得上是類似於臺灣業餘的甲組棒球或者日本的社會人野球的企業棒球。而且，缺乏公共性和屬地權經營文化的臺灣職棒經營者和日本職棒的經營者一樣，都尚未認知到**運動即文化**的真諦。

表 6-5 職業球隊和業餘球隊的差別

	業餘球隊	職業球隊
球員身分	不只一個	只有一個
經營目的	宣傳	營利
經營模式	球隊的經營	屬地權經營
公共性	無	有

## 本章小結

轉開對於美日職棒屬地權經營的目光之後，我們發現同樣是「人口少」、「土地面積狹小」的荷蘭和古巴卻沒有發生「球迷少」、「球員少」的問題，其主要原因就在於如何落實經營，而且面對同樣的「人口少」和「土地面積狹小」卻能夠有和臺灣職棒全然不同的經營成果。

面對美國和日本強大的金錢力量以及比臺灣高的競技水準，吸引許多臺灣優秀的球員赴外打球。荷蘭的 Ajax 青年軍所處的環境和臺灣相似，土地小、人口少，還有資本雄厚的國外球團環伺，但是他卻將自己經營的弱勢發展成爲經營的優勢，其關鍵就是在地方上落實球員和球迷的培養。古巴狹小的國土和比臺灣稀少的人口卻可以在總統卡斯楚大力提倡之下，成爲美國職棒以外世界棒球的霸主，反觀臺灣的政府所扮演的角色實在是天壤之別。又或者是開放認股的綠灣包裝人隊，去除企業名稱堅持「地方政府-地方企業-地方居民」三位一體的日本職業足球，它們成功的共同特徵就是落實地方的屬地權經營。落實地方屬地權經營不僅能爲球隊創造球迷，培養出優秀的運動員，還可以在財務上和戰力的補充上穩固團的經營，創造出豐富身心的運動文化。

荷蘭的 Ajax 青年軍、古巴棒球和日本職足成功的另一個特徵則是業餘和職業統一的經營體制。中央集權式的經營體制讓兩國的職業運動和業餘運動的交流頻繁，有關經營或訓練的知識、資訊和人員得以互相支援和提升，並且在彼此互利互信的共識下貫徹經營的理念，共同達成經營的目標。

至於臺灣職棒的經營者所認爲的經營限制和困境，諸如臺灣的人口少、土地面積小、臺北以外城市的人口少、球迷少、球員少等，在對照其他國家的職棒經營情況之後發現，它們都不是因爲臺灣客觀環境上的貧乏所造成之先天上的限制。反而

是經營者本身主觀認定的限制。其中，因為球迷少所造成的經營限制，可以看出球團經營的消極態度。臺灣正是因為球迷依然少所以才更需要職棒球團努力去經營和創造。

從玉木（2001）以企業運動的觀點對於日本職棒和企業支持業餘運動所作的批判，Eitzen & Sage（1993）對於企業運動的定義，以及王宗吉（民 85）對於職業運動的定義，所作的綜合討論之後，本研究認為必須對職業運動再定義。除了王宗吉所定義之職業運動乃觀賞運動和球員乃以從事棒球員動維生的涵義之外，職業運動或職業棒球運動乃是以獲利為經營之目的、擁有屬地權經營模式和球隊公共性的企業運動。因此就此定義來說，臺灣的職棒雖然名為職棒運動，但是嚴格來說，在實質上仍然屬於業餘甲組運動的範疇。