

國立臺灣體育運動大學  
National Taiwan University of Physical Education and Sport  
體育研究所碩士學位論文

從職業運動經營探究臺灣職棒大聯盟  
的消逝

Research on the Collapse of Taiwan Major  
League from the Perspective of Professional  
Sport Management



研究生：羅仁柎 撰  
指導教授：孟峻瑋 博士

中華民國 102 年 6 月

論文名稱：從職業運動經營探究臺灣職棒大聯盟的消逝

總頁數：313 頁

院校所組別：國立臺灣體育運動大學體育研究所體育組

畢業時間及提要別：一〇一學年度第二學期碩士論文提要

研究生：羅仁柎

指導教授：孟峻瑋

## 中文摘要

臺灣的職業棒球肇始於 1990 年成立的「中華職業棒球聯盟」。1997 年，「那魯灣職棒公司」以一公司、四球隊的方式所組成的「臺灣職業棒球大聯盟」正式開打，從此臺灣的職棒市場展開兩個聯盟間的競爭與角力。

臺灣大聯盟經營初期有聲有色，但好景不常，在國內一連串職棒負面事件的影響下，票房一落千丈，臺灣大聯盟只好於 2003 年宣布解散，並與中華職棒聯盟合併。

本篇論文即從職業運動經營的角度，探究已消逝的第二聯盟—臺灣大聯盟的經營模式，並藉由訪談及 SWOT 分析，找出發展過程遭遇的問題困境，以探討其消逝的因素，最後提出結論、建議與反思，以期對職棒的永續經營有所助益。

**關鍵詞：**職業運動、臺灣職業棒球大聯盟、中華職業棒球聯盟、第二聯盟

Lo Ren-Fu,(2013). Research on the Collpase of Taiwan Major League from the Perspective of Professional Sport Management. Unpublished Master Thesis, National Taiwan University of Physical Education and Sport.

### *Abstract*

Taiwan's professional baseball was initiated in 1990 when the Chinese Professional Baseball League (CPBL) was established. However, in 1997, Naluwan Corporation created the Taiwan Major League (TML) comprising one company operating four teams. From then on, the two leagues struggled and competed viciously in order to survive in Taiwan's market.

The TML did very well in the beginning, but did not last long. Due to successive scandals in Taiwanese baseball, the average attendances for both leagues plummeted dramatically. Eventually, the TML had to announce its dissolution in 2003 and merge with the CPBL.

This paper explores the vanishment of the TML, which had a unique management that encountered a series of problems during the process. Based on first-hand interviews and SWOT (Strengths, weaknesses, opportunities and threats) analysis, the research seeks to explore the factors that resulted in TML's collapse. Finally, it provides conclusion,

suggestion and introspection in an attempt to foster a sustainable management for Taiwan's professional baseball.

*Key words: professional sport, Taiwan Major League, Chinese Professional Baseball League, the second league*

## 謝誌

畢業典禮受獎臺上，當我從校長手中接過「學業優良獎」時，我內心的激動與澎湃真是筆墨所難以形容！兩年前能夠以第一名考進體研所，如今又以第一名的成績畢業取得碩士學位，這是我人生求學階段最值得驕傲的一刻。

這兩年的在職進修，讓我深深地體悟到興趣是獲取知識活水的最大泉源。棒球，是我的最愛：為了棒球，我選擇臺體讀研究所，因為棒球場就在學校裡；為了棒球，我的研究所學分都盡量選修跟棒球有關的課程；為了棒球，敦請國內棒球專家權威為指導教授及口試委員；為了棒球，我研究的主題當然選擇與棒球相關以完成論文。這條研究之路，完全是個人自由意志的抉擇，沒有勉強、毫無壓力、更非為了工作升等調薪，而是追求成就動機的自我實現。因此，我在研究過程中充分享受當學生做學問的樂趣與成就感！

本篇論文寫作的心路歷程，部分在第六章第一節的反思中有交代，在此要特別提及的是，我的指導教授孟峻瑋老師在論文主題及架構的醞釀期，給予我有如燈塔般的指引牽繫，讓我可以浩瀚棒球範疇中，順利地找到研究方向與目標；在論文的發展階段，對於文獻蒐集考證及研究方法均給予寶貴的建議；並且在成文分析與整理結論時，更不斷提醒要嚴謹具體呈現重點。孟老師對於國內外棒球運動的歷史與社會現象如數家珍，堪稱是臺灣棒球史學中的頂尖學者。

林華韋教授為本篇論文的口試委員，除了對本文提出應

興應革的建議與鼓勵之外，更一針見血地點出論文的價值貴在原汁原味，才能完整真誠地反映事實真相。最重要的，林老師是本篇論文訪談對象的「守門人」，透過林老師的穿針引線才能萃取這篇論文的精髓。林老師貴為臺灣棒球界當代宗師，如今榮膺臺體大新任校長，可謂實至名歸。

另一位口試委員葉志仙教授，在百忙之中撥冗南下前來指導，對於本篇論文亦有精闢的見解與中肯的建議，讓我親身見識葉老師溫文儒雅的棒球紳士風範，真是畢生榮幸。

本研究的訪談對象是論文能夠完成的關鍵角色，在訪談的過程中，我進一步體察這五位棒球界前輩先進在臺灣棒球運動的堅持與付出，對於臺灣職棒的永續發展，貢獻卓越。

臺體大的老師們及圖書館是傳道授業解惑的最佳管道，許光熙教授的提攜愛護，沒齒難忘；體研所的同班同學，是相互扶持成長的夥伴共同體，美霞的恩澤讓我們家有了幸福的憑藉；工作同事的關心協助則是激勵士氣的最佳處方，文信、葉馨、瑞玲的拔刀相助，緩解了我職場上的負擔與壓力。

我的家人，是支持我順利完成學業的最大幕後功臣。從全心全意準備研究所考試開始，到放榜分享錄取的喜悅；在我密集上課的周末假日，到閉關埋首寫論文的寒暑假；從南來北往的訪談蒐集資料，到冗長耗時的逐字稿繕打校稿。這一路上，有含辛茹苦的媽媽、弟弟、妹妹的包容與鼓勵才得以牽成，有岳父母大人、小姨子、小舅子的親情溫暖提供支援後盾，最讓我銘感五內的就是我的賢內助，擔負家庭照顧及教育兩個寶貝兒子的重任，使我能致力研究無後顧之憂。

畢業典禮結束，我與全家人一同合影留念，時光好像回到 27 年前，先父也曾在此畢業並留下全家福的珍貴畫面。

我依循著 先父的來時路，一步一腳印，也在不惑之年在臺體  
完成了階段性學業，謹把這份榮耀分享給在天之靈的老爸。

羅仁杼 謹誌 2013年7月6日

## 目 錄

圖 目 錄 .....	XII
表 目 錄 .....	XIII
第 一 章 緒 論 .....	1
第 一 節 研 究 動 機 與 目 的 .....	1
第 二 節 研 究 背 景 .....	3
第 三 節 研 究 問 題 .....	5
第 四 節 重 要 名 詞 釋 義 .....	6
一、職業運動 .....	6
二、臺灣職業棒球大聯盟(Taiwan Major League; TML; 簡稱臺灣職棒大聯盟或臺灣大聯盟) .	6
三、中華職業棒球大聯盟(Chinese Professional Baseball League; CPBL; 簡稱中華職棒大聯盟 或中華職棒) .....	7
第 五 節 研 究 的 範 圍 與 限 制 .....	8
第 二 章 文 獻 探 討 .....	10
第 一 節 職 業 運 動 發 展 的 理 論 基 礎 .....	10
第 二 節 職 業 運 動 的 運 作 經 營 模 式 .....	18
一、金字塔層級模式 .....	18
二、北美和澳洲模式 .....	18
三、歐洲模式 .....	19
四、激勵導向模式 .....	20
第 三 節 國 外 職 業 運 動 第 二 個 聯 盟 的 出 現 .....	22

一、MLB 美國職棒大聯盟 .....	23
二、LMB 墨西哥職棒聯盟 .....	28
三、NPB 日本職業棒球聯盟 .....	30
四、NBA 美國職業籃球 .....	33
五、NFL 國家美式足球聯盟 .....	36
六、FA 英格蘭足球協會 .....	38
七、RFU 英格蘭橄欖球聯盟 .....	40
八、MLS 美國職業足球大聯盟 .....	42
第四節 我國職棒運動的第二個聯盟 .....	43
一、CPBL 中華職棒大聯盟之經營現況 .....	44
二、第二聯盟—TML 臺灣職棒大聯盟之出現 .....	46
三、第二聯盟—TML 臺灣職棒大聯盟之消逝 .....	52
四、問題困境 .....	54
第五節 本章總結 .....	56
第三章 研究方法 .....	58
第一節 研究架構 .....	58
第二節 研究流程 .....	59
第三節 研究對象 .....	60
第四節 研究工具 .....	60
一、研究方法 .....	60
二、訪談準備 .....	61
三、訪談大綱 .....	61
四、研究效度 .....	62
五、資料分析 .....	63
第四章 臺灣職棒大聯盟之經營分析 .....	64
第一節 成立背景因素 .....	64

第二節	組織體系架構 .....	74
第三節	經營運作模式 .....	81
第四節	人力資源管理 .....	89
第五節	合併發展過程 .....	103
第五章	臺灣職棒大聯盟消逝因素探討 .....	112
第一節	歷史回顧 .....	112
第二節	臺灣職棒大聯盟 SWOT 分析 .....	116
一、	成立背景因素 .....	117
二、	組織體系架構 .....	120
三、	經營運作模式 .....	123
四、	人力資源管理 .....	127
第三節	發展問題困境 .....	130
一、	..... 陳盛油業餘龍頭角色衝突 .....	132
二、	邱陳二人意氣用事，忽略第二聯盟高風險 .....	133
三、	公司齊頭式平等，球員易有公務員心態，競爭力不足 .....	134
四、	..... 中央過度集權，一公司四球隊遭詬病 .....	135
五、	屬地主義因認養企業無球隊經營權而有名無實 .....	136
六、	..... 過度包裝華而不實 .....	137
七、	..... 球員人數仍不足，普遍水準不佳 .....	139

八、	洋將過多管理不易	140
九、	財務吃緊、金援不足	141
十、	中華職棒聯盟的反擊	144
十一、	外界認為兩聯盟惡性競爭	146
十二、	受職棒簽賭案池魚之殃	148
十三、	政府、社會和球迷不認同，視第二聯盟為亂黨	149
十四、	包場送票贏了面子輸了裡子	150
十五、	業外投資失敗損失多	153
十六、	因挖角球員之合約與中職對簿公堂	153
十七、	兩聯盟展開搶人大戰，破壞國內棒球人才培育生態	154
十八、	歷史的包袱	156
第四節	歷史定位	158
第六章	結論與建議	163
第一節	研究結論	163
一、	臺灣職棒大聯盟之經營策略	164

二、臺灣職棒大聯盟消逝之因素 .....	169
第二節 建議與反思 .....	173
一、建議 .....	173
二、反思 .....	177
參考文獻 .....	184
附錄一 臺灣職棒大聯盟球隊歷史回顧 .....	193
一、臺北太陽隊 .....	193
二、臺中金剛隊 .....	193
三、嘉南勇士隊 .....	194
四、高屏雷公隊 .....	195
附錄二 兩聯盟整合之發展歷程 .....	196
附錄三 深度訪談函 .....	200
附錄四 深度訪談大綱 .....	202
附錄五 訪談逐字稿檢核同意書 .....	205
附錄六 深度訪談文字稿 .....	206
深度訪談文字稿—A .....	206
深度訪談文字稿—B .....	235
深度訪談文字稿—C .....	265
深度訪談文字稿—D .....	275
深度訪談文字稿—E .....	291

## 圖目錄

圖 2-1 運動之種類示意圖 .....	11
圖 2-2 市場結構示意圖 .....	16
圖 2-3 職業運動組織生產關係圖 .....	17
圖 2-4 職業運動服務流程圖 .....	21
圖 2-5 美國職棒大聯盟組織架構圖 .....	24
圖 2-6 日本職業棒球聯盟組織架構圖 .....	31
圖 2-7 中華職棒聯盟組織架構圖 .....	45
圖 2-8 臺灣大聯盟組織架構圖 .....	50
圖 2-9 那魯灣公司組織架構圖 .....	51
圖 3-1 研究架構圖 .....	58
圖 3-2 研究流程圖 .....	59
圖 4-1 陳盛洵和邱復生 .....	70
圖 4-2 臺灣職棒大聯盟開幕戰 .....	73
圖 4-3 臺灣職棒大聯盟組織表 .....	72
圖 4-4 那魯灣公司組織表 .....	74
圖 4-5 那魯灣股份有限公司簡介 .....	81
圖 5-1 SWOT 分析示意圖 .....	117

## 表目錄

表 2-1	市場結構表 .....	13
表 3-1	研究訪談對象配置表 .....	60
表 5-1	臺灣職棒大聯盟歷年觀眾人數表 .....	113
表 5-2	臺灣大聯盟球隊贊助企業變遷表 .....	115
表 5-3	臺灣大聯盟 SWOT 分析表 .....	130
表 5-4	那魯灣公司 1997 年收支表 .....	141

# 第一章 緒論

本研究以臺灣職業棒球大聯盟（以下簡稱臺灣職棒大聯盟或臺灣大聯盟）為研究對象，目的為從職業運動經營的角度探討其策略模式並研究其消逝的原因。本章共分五節：第一節、研究動機與目的；第二節、研究背景；第三節、研究問題；第四節、重要名詞釋義；第五節、研究的範圍與限制。

## 第一節 研究動機與目的

2012 仲夏夜，臺中棒球場正進行著兄弟象對戰興農牛的職棒比賽，場內兩隊球員激烈拚戰，場外球迷卻寥寥無幾！十年前，這戲碼有錢買不到票；十年後卻今非昔比，令人不勝唏噓！

2012 年，當時我國職業棒球的發展已經邁入第 23 年，而自從 2003 年中華職業棒球聯盟（以下簡稱中華聯盟、中華職棒或中職）與臺灣大聯盟合併為中華職業棒球大聯盟之後，當年也即將屆滿十年；而就在這職棒 23 年，中華職棒內閣改組，會長由東吳大學校長黃鎮台接任，而曾經身為中華聯盟的開國元老，又曾經到那魯灣公司擔任副總經理，負責催生臺灣大聯盟的梁功斌則受邀擔任秘書長一職。在交接儀式後的記者會上，黃鎮台形容梁功斌的行政、溝通、行銷能力，是目前中華職棒所需要的，且兩人異口同聲地強調：「找

回熱情是中華職棒首要目標」(蕭保祥，2012年3月5日)。

但是，2012年上半季賽程結束，象徵人氣指標的票房已拉起警報，根據中華職棒聯盟官方網站的統計，上半季平均單場觀眾的人數約為2532人，比起2011年全年的3000人，球迷到現場觀賽的人數有下滑的趨勢，尤其是以往人氣最旺的元老球隊兄弟象平均主場票房跌幅近4分之1(倪婉君，2012年5月23日)；另外，從明星賽票選球星的得票數也可看出隱憂，兄弟象隊的指標球星彭政閔繼前七年後，2012年又再度蟬聯人氣王，可是他說：「我發現近幾年明星賽整體票數有減少，若連球迷對明星賽的踴躍度都降低，真的要注意。」彭政閔2011年拿下創新高的38萬票，2012年僅17萬2755票(郭羿婕，2012年7月3日)，不及2011年的一半。

從以上各項數據中，當時，我們絲毫感受不出新聯盟團隊所期許的目標「找回熱情」，反而開始替中華職棒的未來感到憂心，也為臺灣職業棒球的發展感覺焦慮。這讓人聯想到2002年，當時中華聯盟與臺灣大聯盟互鬥，臺灣的職棒市場也曾經歷過一段寒冬，導致球團不堪虧損紛紛收手不玩，而臺灣大聯盟也因此解散並與中華聯盟合併。

「前事不忘，後事之師」，臺灣大聯盟的歷史雖短，但如果能從中獲得啟示，必定能提供後人參考與借鏡。有鑑於專門探討臺灣大聯盟的著作或論述不多，無法讓人對這個曾經曇花一現的職棒「第二聯盟」有多一些的認識與省思，故本研究的目的旨在深入了解「臺灣職棒大聯盟」的發展過程和經營策略，以及最後宣佈解散，且於2003年與「中華職棒聯盟」合併共組「中華職業棒球大聯盟」的情形，並從職業運動經營的角度切入探討其消逝的原因。

## 第二節 研究背景

臺灣棒球的起源，應該要追溯到日治時代。受到日本殖民政策的影響，日人將棒球引進臺灣，其最主要的目的之一是要同化我們 (Yu, 2007)。1925 年間，具教化功能的「能高團」是第一支造訪日本的臺灣本土棒球隊；「嘉農棒球隊」曾經在 1931 年代表臺灣到日本參加甲子園大賽，並奪得第二名佳績；1968 年，「紅葉少棒隊」在友誼賽中擊敗日本關西聯隊；1969 年，金龍少棒隊遠征威廉波特，首次奪得世界少棒賽冠軍。自此開啟了我國棒球運動的黃金時代，少棒、青少棒、青棒、成棒四級棒球一脈相承，屢屢在國際性比賽中締造佳績，在臺灣國際地位逐漸被孤立的年代，提供了激勵民心士氣、提升國際能見度的最佳利器。

在業餘運動發展到顛峰的表現便是職業運動發展的濫觴。臺灣的業餘棒球累積充沛的能量條件，奠定穩固的基礎磐石，「中華職業棒球聯盟」遂於 1989 年成立，隔年 3 月 17 日開打，國內棒球運動開始走向職業化發展。初期僅有兄弟象、味全龍、統一獅、三商虎四支球隊，1992 年我國奪得巴塞隆納奧運會棒球項目的銀牌後，許多企業均有意進軍職棒，中華聯盟便於 1993 年增加時報鷹、俊國熊為六隊，1997 年再新增和信鯨一隊；而同時期，臺灣職棒生態起了重大變化，在職棒轉播權競標及入主中華聯盟新球團雙雙失利的兩大企業一年代公司與聲寶公司的負責人宣佈合組「那魯灣職棒公司」，共同創立「臺灣大聯盟」，以一公司（那魯灣）、四球隊（臺北太陽、臺中金剛、嘉南勇士和高屏雷公）的方式

經營運作，並於 1997 年 2 月 28 日正式開打，臺灣的職棒市場從此展開兩個聯盟間的競爭與角力，而這一年共有 11 支職棒球隊共存在這塊美麗寶島上。但好景不常，惡性挖角、職棒簽賭、黑道介入及假球風波都在此時一併爆發，而兩聯盟為了彼此利益，竟將觸角延伸至學生棒球，揠苗助長的結果，影響選手的運動生命不說，還造成球員的價值觀偏差，也崩壞國內棒球人力資源體系，更嚴重影響國家代表隊的組成與戰力。鷸蚌相爭，兩敗俱傷，其實傷的不只是兩個聯盟自身，對一向支持的廣大球迷們來說傷害更深，索性就不進場看球，造成兩聯盟票房一落千丈、每況愈下，重創國內職棒產業。

為了挽救國內職棒市場，1999 年開始有和談的契機，2000 年兩聯盟破天荒舉行高峰會，簽署「合併協議書」，但是因為彼此對經營的理念不同，以至於進展緩慢，後經行政院體育委員會（簡稱體委會）多方奔走協調，終於在 2002 年簽署「合併意向書」，隨後合併草約出爐，2003 年 1 月 13 日在陳水扁總統的見證下，職棒兩聯盟完成簽署合併協議書，臺灣大聯盟走入歷史，兩聯盟合併後更名為「中華職業棒球大聯盟」，也結束了這場為期六年多的分庭對立局面。

合併後的「中華職業棒球大聯盟」由原先在中華聯盟的兄弟象、統一獅、興農牛、和信鯨四隊，與那魯灣公司四支球隊精減而成的金剛、太陽兩隊，共六支球隊所共同組成，於 2003 年 3 月 1 日在臺北天母棒球場舉行兩聯盟合併後的開幕戰，展開職棒新紀元。合併的效益很快展現在票房上，原先因為兩聯盟互鬥及職棒簽賭案而暫時消失的球迷重新出現，人氣回流的態勢極為明顯，這一年完成第二度三連霸的

兄弟象隊，成為臺灣史上第一支帳面上轉虧為盈的職棒球隊。

2003 至 2004 年間，誠泰銀行接手那魯灣太陽隊，並改名為誠泰太陽隊後，再改為誠泰 Cobras 隊；第一金剛隊的經營權也移轉給 La new 企業，並改名為 La new 熊隊。至此，臺灣大聯盟時期合併精簡的球隊完全易主，那魯灣股份有限公司便於 2006 年正式走入歷史。

中華職棒承平的態勢直到 2008 年被「黑米事件」所打破，由賽亞科技接手誠泰 Cobras 隊的米迪亞暴龍隊，因再度爆發職棒簽賭事件而遭中華職棒停權停賽，並懲以最嚴厲之處分「除名」；而中信鯨隊幾名主力球員也遭受波及，導致球團以球隊戰力整合不齊為由宣布解散。為了避免蝴蝶效應，聯盟不得不祭出殺手鐮，宣布如果再有一隊解散，中華職棒也甬玩了。沒想到，事隔一年（2009），「黑象事件」又再度重創國內已經風雨飄搖的職棒事業，由於涉案人多為人氣指標的兄弟隊球員，讓象隊面臨危急存亡之秋，聯盟也岌岌可危。

2012 年當時，臺灣的職業運動發展中以團隊競賽方式進行的僅有職業棒球，而中華職棒在遭受連續重擊之後，已然奄奄一息，再也禁不起任何的風吹草動，球迷深怕那壓垮駝的最後一根稻草隨時會出現，恐懼、失望、灰心更甚以往，只好再度選擇冷漠以表達無言的抗議，球場的氛圍頓時急速冷凍，鑼鼓喧天人聲鼎沸的景象也不復見。

### 第三節 研究問題

根據以上研究動機與目的及背景，茲將本研究所欲探究

的問題列舉如下：

- 一、臺灣職棒第二個聯盟成立的前因後果？
- 二、臺灣職棒大聯盟的經營模式為何？
- 三、臺灣職棒大聯盟消逝的原因為何？

#### 第四節 重要名詞釋義

##### 一、職業運動

職業運動起源於古希臘，有一群被稱為「阿斯雷塔」(athletai) 的職業運動員，被以良好的待遇聘請來接受專門訓練，以從事兇猛的競技活動(劉宏裕等譯，2005)。顧名思義，職業運動就是把運動當成職業來經營，也就是藉由運動來維持生計，並且可以累積財富的一種社會化活動，而由於其必須藉宣傳、廣告、轉播、售票及販賣等手段以達到其營利的目的，因此也是一種商業化行為的表現。

##### 二、臺灣職業棒球大聯盟 (Taiwan Major League; TML; 簡稱臺灣職棒大聯盟或臺灣大聯盟)

一個充滿抱負與理想的夢幻聯盟，由年代公司負責人邱復生與聲寶企業負責人陳盛沕，於 1995 年在電視轉播權的紛爭中所成立，並由那魯灣職棒公司經營管理，旗下共有聲寶太陽、臺中金剛、年代勇士和生活雷公等四隊。「臺灣大聯盟元年」在 1997 年 2 月 28 日火熱開打，成為我國職棒的「第

二聯盟」，開啟了國內兩個職棒聯盟共十一支球隊並存的戰國時期。但由於那魯灣公司挖角中華聯盟的明星球員，造成兩聯盟之間的水火不容，演變成職棒場上及檯面下的惡性競爭，引發了一連串的職棒亂象，而這惡果直接反映在往後幾年的球賽票房數字上，幾乎可以用慘澹經營來形容。因此，為了挽救國內職棒市場，1999年開始有和談的契機，2000年兩聯盟破天荒舉行高峰會並簽署「合併協議書」，但後來雙方在經營理念上各有堅持，合併一度擱淺，直到2002年雙方均表示有合併的誠意，於是重新簽署「合併意向書」，並擬訂合併草約，最後終於在2003年1月13日，於陳水扁總統的見證下，由體委會主委林德福召集兩聯盟代表，共同簽署「合併協議書」，兩聯盟正式合併並更名為「中華職業棒球大聯盟」，那魯灣公司同意將原有四支球隊精減縮編成兩隊後再加入聯盟，同時解散「臺灣職棒大聯盟」，TML從此走入歷史。

### **三、中華職業棒球大聯盟（Chinese Professional Baseball League; CPBL；簡稱中華職棒大聯盟或中華職棒）**

為「中華職棒聯盟」與「臺灣職棒大聯盟」在2003年1月13日合併而來，前身是於1989年10月23日成立的「中華職棒聯盟」，為國內第一個職棒聯盟。有兩位關鍵人物是主要的推手：一是時任中華民國棒球協會理事長的唐盼盼先生，另一位則是兄弟飯店的負責人「職棒之父」洪騰勝先生。他們從職棒元年起分別擔任聯盟會長及秘書長的職務，引領臺灣棒運以一元化領導走進新的紀元（高正源，1994）。1990年3月17日，中華職業棒球正式於臺北開打，臺灣成為亞洲

第三個開打職棒的國家。初期有兄弟象、統一獅、三商虎與味全龍等四隊參與季賽，1993年開放以獲得奧運銀牌國手為主的時報鷹隊和俊國熊隊加入，1996年再擴增和信鯨隊為第七支球隊。1997年第二個職棒聯盟「臺灣大聯盟」亦同時有四支球隊開打，這一年臺灣共有兩個聯盟、十一支球隊爭食職棒市場大餅。之後兩聯盟惡鬥加上陸續爆發職棒簽賭、黑金介入及假球風波，使得時報鷹、三商虎及味全龍相繼退出。2003年兩聯盟合併為中華職業棒球大聯盟，那魯灣公司整合第一金剛與誠泰太陽兩隊加入，成為六支球隊進行例行季賽，臺灣職棒又回到單一聯盟的局面。2008年球季末再度爆發職棒簽賭案，導致米迪亞暴龍隊遭聯盟除權除名，而中信鯨亦隨之宣佈解散。因此，聯盟又回到四支球隊的組合，分別是兄弟象、統一獅、興農牛及La new熊隊(林邦遠，2009)。2011年La new熊隊也因球員陸續涉及職棒簽賭事件，影響士氣與戰績，遂將球隊及主場整個轉移至桃園國際棒球場，並改名為Lamigo桃猿隊，希望挽救岌岌可危的票房人氣。2012年底興農集團不堪經營職棒虧損，在聯盟會長黃鎮台的奔走牽線下，以一億三千萬元與高雄義聯集團簽約達成交易，球隊改名為義大犀牛隊，並以澄清湖棒球場及臺中為雙主場，成為職棒24年的新生力軍(臺灣棒球維基館，2013)。

## 第五節 研究的範圍與限制

本研究主要是從職業運動經營的層面來探討臺灣職棒大聯盟的困境與消逝的原因，僅以職業棒球運動之相關從業人員作為訪談對象，無法推估至其他職業運動或業餘運動組

織；另外，棒球比賽本身為團體而非個人或雙人之運動項目，故也不能推論至非團體性質之職業運動。

## 第二章 文獻探討

要探討一個事件，必須從多元的面向去做剖析，舉凡歷史學、社會學、心理學、經濟學或管理學等範疇，都是可以切入的方向。但考量到如探討範圍過大，則不易聚焦在問題的本質上，故本研究僅針對職業運動發展的過程中，最根本的經營管理區塊來深入剖析，並以臺灣職棒大聯盟的歷史為核心，試圖找出問題並知道如何解決問題。本章就所蒐集的文獻資料與相關研究作探討並加以評析，以建立研究理論架構依據，並作為研究方向的指引。本章共分五節，分別為：第一節、職業運動的理論基礎；第二節、職業運動的運作經營模式；第三節、國外職業運動第二個聯盟的出現；第四節、我國職棒運動的第二個聯盟；第五節、本章總結。

### 第一節 職業運動發展的理論基礎

運動原本是基於個人自發性的需要而從事的活動，並不是以提供觀眾欣賞為前提。但是當運動展現高度的身體技能及比賽產生高張力的競爭表現時，不僅帶給選手也為觀眾帶來興奮與情感的宣洩，因此吸引大批觀眾前來欣賞高超的運動饗宴，於是就產生了門票銷售、商品廣告等商業行為，甚至會和經濟、政治等重大事件一樣，被連續幾天大大的在傳播媒體上報導著，此時職業運動便應運而生(王宗吉，1996)。

職業運動的形成和競技運動的發展有著牢不可分的緊密

關係，而且民眾的參與意願、商業化的程度以及競技運動的水準，對職業運動的發展也有關鍵的影響力，透過這些因素所創造出的產業發展模式包括（蘇維杉，2007）：

一、從業餘運動逐漸走向競技運動水準的提升，創造了職業運動的基礎。

二、競技運動到達一定水準後，逐漸形成職業運動的發展。

三、職業運動產生後，走向商業化與企業化的經營管理型態。

發展職業運動最成功的國家首推美國，美式足球聯盟 (National Football League; NFL)、職業棒球大聯盟 (Major League Baseball; MLB)、職業籃球聯盟 (National Basketball Association; NBA)、職業冰球聯盟 (National Hockey League; NHL) 及職業足球大聯盟 (Major League Soccer; MLS) 號稱美國五大職業運動 (Li, MacIntosh & Bravo, 2012)，而美國之所以能不斷拓展職業運動，除了上述所提的競技運動水準高度發展之外，經濟繁榮、工商業發達、社會安定、人民安居樂業等背景條件，也是職業運動能迅速蔓延的關鍵要素。

蘇維杉（2009）就職業運動的條件彙整了以下幾點，可以印證美國為何能成為職業運動最成熟且最具規模的國家：

一、政治經濟穩定、運動風氣與人口普及。

二、運動專業人才充足、運動競技具有國際水準。

三、完善的運動場館與設施。

四、結合運動傳播媒體、企業全力支持贊助。

五、聯盟組織與商業經營模式健全。

六、政府支持與政策推展。

職業運動的結構與其他產業不盡相同，在營運模式與運作型態上有其特別之處，運動場上對手彼此競爭、互不相讓，

但離開了球場卻又必須保持合作才能永續經營（黃煜、林房儷，2001）。而為了能夠清楚認識職業運動在運動結構中的相對位置，就必須先將運動分類，王宗吉（1996）以社會學的角度，將運動依其特性及制度化程度區分為非正式運動、半正式運動、正式運動及職業運動，如圖 2-1 所示：



圖 2-1 運動之種類示意圖

資料來源：王宗吉（1996）。體育運動社會學。臺北縣：銀禾文化。  
頁 24。

- 一、非正式的運動：以樂趣化為目的，規則不拘可任意改變，運動結構體系鬆散最無限制，因此競技性最低。如家庭親子運動、學校下課時間學生互相傳接棒球等活動。
- 二、半正式的運動：以參與者的利益為目的，有一定的規則及比賽方式，也有相關運動組織體系，但參與者可自行控制。如學校舉辦之校內競賽或市民運動等。
- 三、正式的運動：以運動員為主的競賽，目的是獲勝及榮譽，

有強而有力的運動組織體系，較不受運動員所左右。如大專運動會或全國運動會等。

四、職業運動：以運動為職業，以商業化利益為前提，觀眾球迷的樂趣至上，擁有高度組織化的運動體系，主要受外部力量所影響，尤其是經濟性機構。如職棒或職籃等。

由此可見，職業運動與其他不同技術水準的運動種類相比，在運動競技能力的展現上已達最高層次，並且在制度體系上也明顯較為嚴謹，對於比賽的規則規範就有別於其他的運動分類，且經常必須配合觀眾的胃口或媒體轉播的需求而做調整(蘇維杉, 2009)，因此職業運動是高度商業化的產業，並以營利為目的、以市場為導向來規劃經營，自負盈虧、自我約束並發展，具有充分自主權及相對獨立性(蘇維杉, 2007)，而這也是職業運動和業餘運動最大的不同點。

Li 等人 (2005) 從經濟學觀點分析組織在不同市場中的結構，可以闡述職業運動組織在經營、管理、決策的過程中所考慮的因素(葉公鼎譯, 2005)，表 2-1 列出各項市場結構：完全競爭市場、獨占市場、寡占市場及獨占性競爭市場。

表 2-1 市場結構表

市場結構	生產者數量	產品型態	價格影響力	進入障礙	非價格競爭
完全競爭	非常多	標準化	無	低	無
獨占	唯一	獨一	非常大	非常高	廣告及產品差異
寡占	稀少	標準或有差異	些許	高	廣告及產品差異
獨占性競爭	非常多	有差異	些許	低	廣告及產品差異

資料來源：本研究整理自葉公鼎譯 (2005)。運動經濟學 (*Economics of sport*)。臺北市：桂魯有限公司。

根據以上不同的市場結構，再加以說明其辨識的特徵以及其在職業運動產業中的例子：

- 一、完全競爭市場 (Perfect Competition)：此為資本主義經濟體系中理想化的模式，用以探討社會各行業制定合理價格及產出量。這樣的例子在運動產業或非運動產業中均相當罕見，農業應屬比較接近的案例，例如個別農場無法影響整體產業 (Mansfield, 1992)。
- 二、獨占市場 (Monopoly)：有別於完全競爭市場，獨占市場只有一家賣方，其產品具有高度差異化，且廠商為價格制定者而非接受者 (Li, et al., 2005)。但即使沒有競爭者，獨占公司仍要面臨非價格競爭，也就是他必須透過廣告來使產品及服務極大化，而並非從其他公司中搶走客源 (Mansfield, 1992)。獨占公司具有非常高度的進入障礙，例如 NFL 在美國是職業運動聯盟中商業效益最大的組織，雖然過去三十多年有競爭者展開行動想要進入市場，但許多高進入門檻例如體育場的新建費用、轉播單位的合約限制及球迷強烈的忠誠度等，都抑制了這些新聯盟的形成並摧毀他們的努力 (Li, et al., 2005)。
- 三、獨買市場 (Monopsony)：獨買就是某一廠商為一種產品或服務的唯一消費者，因此也有價格的主控權。雖然獨買的行為也受反托拉斯立法的約束，但是卻比獨占更有可能被放任 (Hirschey & Pappas, 1995)。有些職業運動聯盟（如職業足球）經營得有如市場的唯一生產者，因為他們是特定產品的供應者，因此也常被指控為獨占者；然而若從購買面來檢視，他也可以被說成是獨買者，因為他們是明星選手的唯一購買者 (Li, et al., 2005)。

四、寡占市場 (Oligopoly)：在這個生產者為數不多的市場中，廠商數量有限的原因與進入門檻高有關係，且有時候相同的產品（如網球、棒球）在不同廠牌之間存在著不同的差異，這被稱為異質寡占 (Mansfield, 1992; Salvatore, 1993) 寡占市場的廠商對產品的價格有主控權，但是調整價格會引起競爭者與消費者的激烈反應，因此廠商間維繫著緊密的相互關係，他們必須避免被其他廠商取代而淘汰 (Li, et al., 2005)。所以廠商們為了避免彼此競爭互相殘殺，以致影響獲利能力，便會從事勾結的行為，透過聯合的方式，決定產品數量並影響價格，這種合作模式稱為「卡特爾 (cartel)」 (Davis, 1974)，意思是「聯合壟斷」，最有名的例子就是石油輸出國家組織 (Organization of the Petroleum Exporting Countries, OPEC)，它就是控制全球油價市場的產油國家所組成的 (Li, et al., 2005)。在職業運動產業中，為了使精彩的比賽能夠吸引觀眾前來消費，有時候球隊或聯盟間也會採取連橫政策，藉由共同合作，限制球隊數量或轉播權，以量制價，求取利潤極大化。葉公鼎 (2000) 談到職業運動具有以休閒服務賺取利潤、透過競賽表演來營利，並強調角色專業化與卡特爾組織的經濟特徵；黃煜、林房儻 (2001) 則提出卡特爾與代理關係 (Agency theory) 說明職業運動聯盟的產業是屬於寡占市場，可知卡特爾組織在職業運動中扮演了非常重要的角色。

五、獨占性競爭市場 (Monopolistic Competition)：與完全競爭市場相同的是都發生在進入障礙較低且生產者較多的市場中，且產品差異性頗大。以運動為例，我們可以將

運動參與市場定義為一個大型獨占性競爭市場，消費者對於想從事的運動區分明顯且難以取代，但在某些性質相近的運動中，在不得已的情況下，也許會有一些替代的情形 (Li, et al., 2005)。

完全競爭與獨占市場是兩個極端的結構類型，介於之間尚有寡占與獨占性競爭兩種市場結構 (如圖 2-2)，而後兩者被經濟學家稱之為不完全競爭市場 (Mankiw, 1998)。其中的寡占市場普遍存在於美國許多產業之中 (McGuigan & Moyer, 1986)，當然也包括職業運動，Davis (1974)、黃煜、林房儂 (2001)、高興桂 (2001)、蔡岱亨 (2003)、蘇維杉 (2007)、蘇維杉 (2009) 等均認為，職業棒球的產業結構就是屬於寡占市場，也就是由球團聯合組成聯盟，訂定各種規則與制度，在公平的原則下既競爭又合作，共同創造利潤。



圖 2-2 市場結構示意圖

資料來源：本研究整理自葉公鼎譯 (2005)。運動經濟學 (*Economics of sport*)。臺北市：桂魯有限公司。

職業運動能夠被允許是一種寡占的市場結構，主要是因為所組成的球隊數少，使得每一球隊的行為都會對組織內的其他結構造成影響 (蘇維杉，2009)，牽一髮而動全身，因此在球員及球場設施有限的情況下，以卡特爾模式組織而成的聯盟與各球團之間就必須相互扶持、彼此合作，以創造聯盟、球團與觀眾三贏的局面。蘇維杉 (2009) 並提到職業運動組織除了主要的內部管理團體外，還有包括職業運動產品、職

業運動消費者及進行職業運動產品交換的場所等三個不可或缺的外部要素。而為了要讓這幾個要素能在職業運動中發揮各自的功效，並在水乳交融後產生預期的經濟效益，創造職業運動組織主要的六種收入來源：門票銷售、轉播權利金、廣告與贊助收入、周邊商品、運動彩券及其它活動收入等(蘇維杉，2007)，就必須用心在職業運動的經營運作方面。圖 2-3 即為上述之職業運動組織生產關係圖。



圖 2-3 職業運動組織生產關係圖

資料來源：綜合整理自蘇維杉（2007）。**運動產業概論**。臺北縣：揚智文化；蘇維杉（2009）。**運動社會學**。臺北市。華都文化。

根據以上的理論基礎，我們可以知道職業運動發展的過程中，競技運動扮演關鍵角色，在競爭比賽的前提下，運動員必須展現出過人的體能與優異的技巧，才能吸引觀眾欣賞、產生商業行為、衍生出運動職業化。同時在職業運動形成的歷程中，不只是內在因素的健全，更需要政治、文化、經濟、社會及媒體等外部環境的配合，才能發展出完善的職

業運動機制，逐漸擴展組織的規模，裡應外合的情況之下，才能吸引廣大觀眾球迷前來消費，創造職業運動驚人的產值。

## 第二節 職業運動的運作經營模式

在 Li 等人 (2012) 所撰的 (*International Sport Management*) 一書中有提到 Morgan (2002) 曾發表過四種主要的跨國性模式的職業運動聯盟體系：金字塔階級模式 (Pyramidal Hierarchical Model)、北美和澳洲模式 (North American and Australian Model)、歐洲模式 (European Model) 以及激勵導向模式 (Promotion-Led Model)：

### 一、金字塔層級模式

傳統的歐洲運動項目例如游泳和羽球，以及美國大學院校裡的運動都屬於金字塔層級的模式 (Smith & Stewart, 2010)，國家管理機構是組織內最關鍵的決策者，負責規劃及執行，並掌管國家代表隊的組成與獎金的酬賞分配。這種傳統模式對照持續商業化的職業運動而言是有點過時了，因應不同的權力與利益，這種由上而下的體系，已逐漸被複雜的聯盟組織網絡所取代。

### 二、北美和澳洲模式

這是一種在北美及澳洲等地區很特別的卡特爾結構，不像傳統產業一樣，它經常被政府允許採取一些有效的反競爭

手法 (Szymanski, 2003) , 這是因為運動組織為了維持比賽的吸引力並長期經營以獲取商業利益, 於是便達成默契, 採取一些限制手段而形成的一種模式。自由市場資本主義在北美與澳洲地區的職業運動聯盟組織方面是行不通的, 因為會有很多複雜的規定限制了包括新球隊的加入、運動商品的量價、廣告促銷的形式等, 將彼此間的利益競爭減到最低, 並創造最大的經濟共享效益, 因此被稱為聯合壟斷市場或卡特爾組織。卡特爾有兩種主要策略, 一種是新人選秀制 (drafts) , 就是新加入的球員必須由球隊依照規定順序挑選, 並在時限內完成簽約動作, 藉以平衡各隊戰力。而另外一種就是球隊薪資上限制 (salary caps) , 就是聯盟內的球團花在球員薪資的總額不得超過規定門檻, 如此可以縮小球隊間的市場規模差距。這兩項策略都能夠使比賽結果增加不確定性, 提高球賽之可看性, 更能藉提高電視收視率, 而使聯盟能統一簽訂高額的轉播權利金, 並依照公平原則 (equalization policy) 分配給各個球團, 目的就是避免讓財大氣粗的球團主宰了整個聯盟, 讓小市場球隊也能夠生存。職業運動聯盟或組織的以獨大的影響力控制了整個運動, 這就是壟斷權 (monopoly power) , MLB、NBA 及 NHL 都是這種模式。

### 三、歐洲模式

Morgan (2002) 稱它為寡頭模式, 英格蘭超級足球聯賽 (Premier League, 簡稱英超) 是最佳代表。要知道在歐洲因為歐盟 (Europe Union) 制定反托拉斯法案 (antitrust) , 故

所有產業包括運動都納入保護，以防止不正當競爭行為和不公平商業壟斷，歐洲的法律將每一支職業球隊都視為一個經濟個體，希望他們能在市場中自由競爭 (Edwards & Skinner, 2006)。英超球團沒有像北美的 NBA 或 NHL 有球隊薪資上限、新人選秀制或轉播權利金的分配等限制，認為戰績最差的球隊怎麼可以擁有最優先選擇權？而球員薪資無上限正是吸引優秀球員的最好方法，名門球隊如曼徹斯特聯足球俱樂部 (Manchester United Football Club, 簡稱曼聯)、兵工廠足球俱樂部 (Arsenal Football Club, 簡稱兵工廠)、切爾西足球俱樂部 (Chelsea Football Club, 簡稱切爾西)，就是因為戰績好、曝光率高，才得以爭取較高的轉播權利金。靠著這些龐大的轉播及商品收益，這些球團就能支付高薪給明星球員，因此加深了與聯盟內其他球團的鴻溝。這種模式可以提供無數小城市球隊有晉級更高階的聯盟去爭取冠軍的機會。Smith & Stewart (2010) 便指出北美模式就是一種封閉式的系統模式，而歐洲模式可以說是開放式的升降系統模式。

#### 四、激勵導向模式

這種模式屬於市場導向，通常比賽都是一場定生死，例如拳擊，籌備者決定參賽的選手、銷售入場門票、安排電視轉播並尋求贊助廠商等。

職業運動之所以不同於業餘運動，除了制度、體系及技術等差異外，其經營型態與一般企業雷同，主要均以營利為目的，因此將運動組織企業化、商業化，並藉著舉辦各項運

動競賽以吸引社會大眾，進而產生商業交易行為（胡竣豪，2008），從中獲取經濟利益。而參與比賽的運動員就是以運動為其專業並賴以為生（王宗吉，1996），與運動組織維持相生相依的緊密關係。在職業運動生產的過程中，其最主要的收入來源是比賽門票銷售，因此比賽便是職業運動的主要產品，而比賽是由加入組織的球員及球隊擔任有形服務的提供者，負責提供賞心悅目、精采絕倫的技術給觀眾欣賞，藉以獲得感官刺激、心理滿足、精神慰藉或休閒享受等無形的服務，所以買票進場的球迷觀眾便是被服務的接收者。由此可知，職業運動基本上就是一種「服務業」。而無論是有形或無形的產品，都必須經由「人」去消費（胡竣豪，2008），故為了刺激消費需求，以顧客為導向的服務（程紹同，2002）便是職業運動經營追求的終極目標。

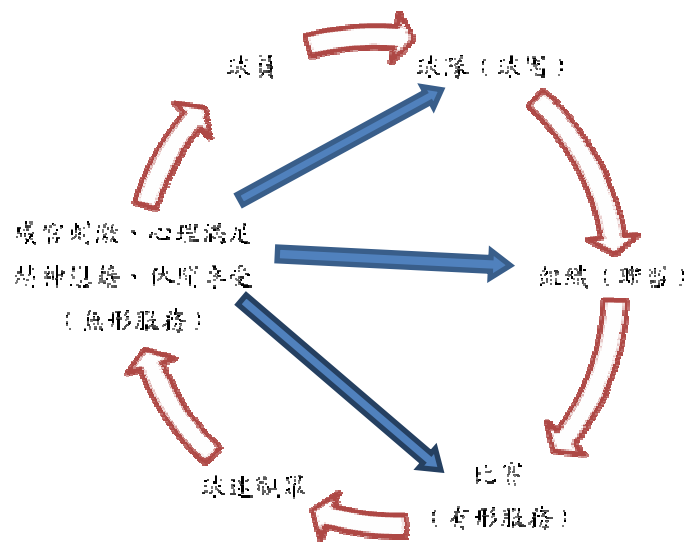


圖 2-4 職業運動服務流程圖

資料來源：本研究根據文獻歸納製圖。

由圖 2-4 可以得知，當職業運動球員、球隊及組織能提

供優質之有形比賽服務給球迷進場消費，讓觀眾能得到滿意之無形服務，才能讓消費者產生回饋支持的動力，願意再次進場消費，形成一個生生不息、源源不絕的良性循環。因此提供優質之有形比賽便成為職業運動永續經營的重要關鍵。

黃煜、林房儻 (2001) 認為比賽結果的不確定性是職業運動的一大賣點，能提高比賽的可看性，吸引觀眾球迷的目光。故比賽選手或交戰隊伍實力必須旗鼓相當、勢均力敵，上了場後才能拚個你死我活、互不相讓；反之，若少數球團握有大多數資源或選手實力相差懸殊，在戰力不均的情況下，比賽的精采懸疑性必定大打折扣，就不可能吸引眾多球迷前來觀賞。因此，為了迎合消費者的胃口，讓對戰選手或球隊的實力都能在伯仲之間，以創造比賽不分軒輊的高張力局面，職業運動組織便因應而生各種調節機制，這些機制包括：組織體系、法令規章、營運收入、賽制場地、球員選秀及交易制度、薪資調整及保障和管理輔導規定等。

### 第三節 國外職業運動第二個聯盟的出現

職業運動的發展過程中，組織或聯盟的產生往往是球團間基於商業利益考量，為了求取利潤極大化，而共同組成的機制，為了使精采的比賽能夠吸引觀眾前來消費，藉由共同合作，限制球隊數量或轉播權，以量制價，因而形成寡占市場的結構。但當球隊或組織間因為利益衝突，牴觸聯盟規定或遊戲規則時，就會有所謂第二聯盟或叛亂聯盟的產生。

前兩節所介紹的理論基礎與運作經營模式，都是職業運動經營探討中必須了解的先備概念，比較偏向理論面，接著

就結合實務面的案例，探討職業運動經營的現況及第二個聯盟之產生。本節以國外較具代表性的聯盟為例來剖析。

## 一、MLB 美國職棒大聯盟

### (一) 經營現況

美國是職業運動發展最成熟且最具規模的國家，在 2007 年全美五大職業運動聯盟 (MLB, NBA, NHL, NFL & MLS) 旗下總共擁有 149 支核准加盟的球隊 (Li, et al., 2012)。拜科技與傳播媒體所賜，各種職業運動不斷向外拓展，使全球各地都擁有廣大的球迷與觀眾，創造出驚人的商業利益 (蘇維杉, 2009)。其中職棒又以 MLB 美國大聯盟最為人所熟悉。

職棒是北美地區歷史最悠久的職業運動，1869 年辛辛那提紅襪隊 (Cincinnati Red Sox) 是第一支職業運動球團；而目前大聯盟裡的國家聯盟 (National League) 是第一個職業運動聯盟，誕生於 1876 年；美國聯盟 (American League) 則是 1901 年所組成 (Hums & MacLean, 2009)。國家聯盟當時規定球隊所在地城市的人口必須超過七萬五千人，並限制一個城市只能有一支球隊，且不能越區發展，以保障加入的球隊，達到某種程度的區域獨占，並要有完整的統籌體系 (陳筱玉, 1994)。美國聯盟則專挑一些國家聯盟不重視或已放棄的城市，開發票房市場，進行地盤爭奪戰，另外也以高薪及長期合約引誘國家聯盟的球星。國家聯盟為免兩敗俱傷，主動提出和談要求 (陸永強, 1996)。於是 1903 年在辛辛那提舉行歷史性會議，互相承認對方組織，尊重對方權利，共同成立大聯盟，約定雙方採取同步賽程、規則，對球員的簽約、

管理全部一致化，成為現今兩大聯盟的體制，而從這一年開始，由兩聯盟的季賽冠軍隊爭奪年度總冠軍，也就是所謂的「世界大賽 (World Series)」。並且特別設立了一個在兩聯盟之上的最高決策單位「國家棒球委員會 (National Commission)」，負責排解裁決兩聯盟間的爭議 (許昭彥，1995；陳筱玉，1994；陸永強，1996)。委員會經過不斷的演進改組，如今是由各球團老闆所組成，而委員會所選出的理事長 (Commissioner) 是大聯盟的龍頭老大，負責制定大聯盟的政策並決定發展方向，其威望及能力對美國職棒的發展具有舉足輕重的地位 (陸永強，1996)。理事長辦公室負責辦理大聯盟事務，下轄國家聯盟及美國聯盟及所屬的球團 (Club)，而每個球團也都擁有小聯盟球隊 (Minor League of Baseball; MiLB) (如圖 2-5)，培養有潛力的新秀 (林華韋等人，2000)。

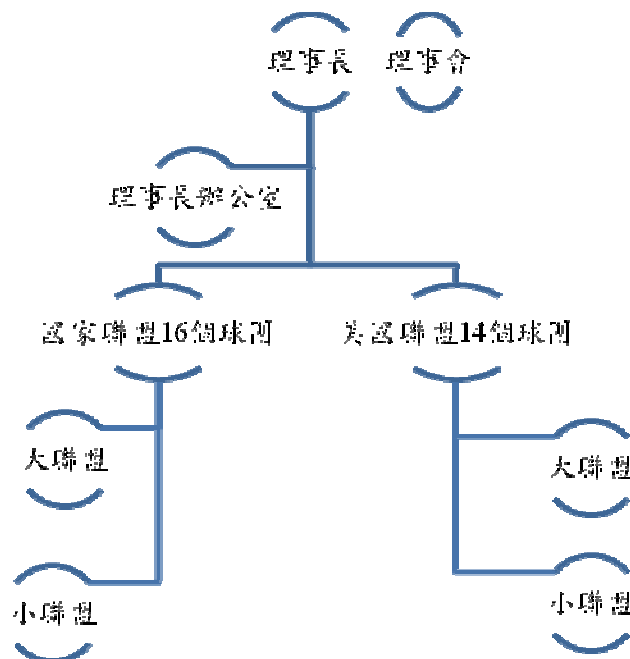


圖 2-5 美國職棒大聯盟組織架構圖

資料來源：整理自林華韋等人（2000）。**職業棒球運動研究**。臺北市：行政院體委會。

MLB 過去總共有六次增加新球隊的動作，目前大聯盟共有 30 支職棒球隊，分屬兩個聯盟，其中國家聯盟 16 隊，美國聯盟 14 隊，兩聯盟各分為東、中、西三個分區進行季賽。在球員契約方面，除了前面所提過的新人選秀制之外，對球員的交易與讓渡也多所規定，1912 年美國棒球史上最重要的制度—球探與自由經紀人制度創立，使得球員契約的保障在球員工會與聯盟的協議下，逐漸取得平衡的態勢（林瑞泰，2001）。而球隊薪資方面更衍生出豪華稅（luxury tax），藉以縮小各球隊市場間的規模差距；球員方面也有薪資仲裁制度（salary arbitration），以保障球員在每年球季結束後，爭取下個球季合理的薪資（林華韋等人，2000）。

1890 年美國曾通過反托拉斯法，目的就是要防止企業聯合壟斷市場，以利商業自由競爭（林華韋等人，2000），但 1922 年的棒球壟斷案（Federal Baseball Club vs National League），最高法院法官 Homes 判定棒球比賽並非跨州商業活動，因此不必受到雪曼與克萊頓法案（Sherman and Clayton Acts）的限制，形同豁免於反托拉斯法而受到保護。在美國的職業運動中，只有棒球擁有這樣的「特權」（Szymanski & Zimbalist, 2008）。

美國職棒發展已超過百年，對於聯盟的制度、球團的組織、球賽的進行、球員的管理等，均奠定成熟穩健的根基，才能屹立不搖至今，足為職業運動經營之典範。

## （二）第二聯盟

雖然現今的棒球史專家都不承認成立於 1871 年的國家協會 (National Association) 是美國第一個職棒組織，但不容否認的是美國職棒是從他開始真正有一套完整的衡量勝負標準 (陳筱玉, 1994)。軟弱無力、問題叢生的國家協會在五年後由現今的國家聯盟 (以下簡稱國聯) 接手，首要之務就是大刀闊斧整頓球員、球隊、球賽及裁判，肅清賭風及限制隊數，並將球隊經營權回歸資方，球員完全是球團商業利益考量下的工具。因此在當時國聯壟斷市場的情形下，除了美聯之外，有四個新聯盟曾經成立挑戰國聯，分別是美國協會 (American Association, 1882—1891)、聯合協會 (Union Association, 1884)、球員聯盟 (Player League, 1889—1890) 和聯邦聯盟 (Federal League, 1914—1915)。

1882 年美國協會的產生，主要是因為國聯所推行的鐵腕政策太過嚴苛 (陳筱玉, 1994)；因此採取較人性化和迎合潮流的措施，開放球場賣酒並恢復週日及晚上比賽，吸收被國聯開除的球員及球隊為新生力軍，果然贏得許多民眾的支持且逐漸壯大，逼得國聯不得不讓步，並極力拉攏參加全美冠軍賽 (也就是現在世界大賽 (World Series))。起先，美國協會拒絕而沒打成，直到聯合協會的誕生後，1885 年才首度舉行，從此與國聯在戰績與票房上展開長達五年的對抗，但往往都落居下風、處於劣勢，終於在 1891 年被強勢的國聯合併。這個只有十年歷史的聯盟，對美國職棒的貢獻應算是使職棒更平民化、大眾化 (陳筱玉, 1994)。

1884 年，有 13 個沒有職業球團的地區聯手組成聯合協會，為的就是要反制國聯及美國協會為了現實利益，瓜分地盤後就不再讓更多球隊參加。美國協會為了抵抗新聯盟成立

所帶來的衝擊，立刻緊急應變增加參賽隊數，使得聯合協會最有規模的五支球隊紛紛轉到美國協會。而聯合協會的球團成員實力相差太過懸殊，使得球賽呈現一面倒的戰況，無法有效吸引球迷，這才是聯合協會成立一年後即告瓦解的主因，也成為美國棒球史上最短命的聯盟之一(陳筱玉，1994)。

1885年，球員們以「自救、團結」為口號，組成了一個「職業球員兄弟會」(Brotherhood of Professional Baseball Players)的組織，並在1886年與「美國工會聯盟」(American Federation of Labor)結合，向球隊爭取合理待遇。1889年球員聯盟成立，打破了美國協會與國聯兩分天下的均衡關係。1890年正式展開球員聯盟賽程，八隊的球員都是集當時兩大聯盟的一時之選所組成，造成不小的轟動。而其帶點烏托邦色彩的規章正是對兩大聯盟過度強調資方利益的強力反彈(陳筱玉，1994)。結果球員聯盟和聯合協會一樣，在有「棒球俾斯麥」之稱的斯伯丁(Spalding)的幕後操盤下，短短一年之內就灰飛煙滅。

聯邦聯盟則大撒鈔票吸收國聯盟和美聯的明星球員加入，不過遭到兩聯盟的夾擊，加上內部球團之間紛爭不斷，在苦撐兩年之後宣告解散(臺灣棒球維基館，2012)。

這幾個曾經短暫成立並且有實際比賽的聯盟或協會，試圖組織第二個聯盟以挑戰當時國聯的主流地位，只是最後都以失敗收場，只有美聯得以打破此壟斷的局面，和國聯平起平坐，一直以兩聯盟共存的姿態維持到今日。值得一提的是，在國聯和美聯雙雄並立的時代，竟然有「第三聯盟」想要分一杯羹，那就是洲際聯盟(Continental League)。

1958年，當時的布魯克林道奇隊(Brooklyn Dodgers)和

紐約巨人隊 (New York Giants) 都要跨洲遷徙到西部的洛杉磯與舊金山，為了讓紐約能再擁有職棒球隊，並解決當時國聯和美聯不願擴張其 16 支球隊的傳統，紐約棒球委員會主席 William Shea 便提議組成第三個職棒聯盟，但並非要與兩聯盟對抗 (Tygiel, 2000)。1959 年，洲際聯盟正式宣布成立，共有八支球隊，並邀請當時在美國職棒具有舉足輕重地位的 Branch Rickey 擔任聯盟執行長以增加社會威信與聲望，新球季預計在 1961 年開打。在感受到洲際聯盟將成立的壓力之下，大聯盟便宣布國聯及美聯將各增加兩支球隊，於是新聯盟中的四支球隊陸續被大聯盟所收編，洲際聯盟便在 1960 年宣布解散 (Baseball-Reference.com, 2012; Nevard, 2000)。

此外，在大聯盟與小聯盟體系之外，尚有一些職業棒球組織，也就是所謂的「獨立聯盟」 (Independent league baseball)，「獨立聯盟」只是一個統稱，球隊並沒有一個統一的機制，聯盟與聯盟之間，也幾乎沒有互動的機會；不過，也有少數的獨立聯盟球隊，會遊走於各聯盟之間，以增加比賽磨練的機會 (臺灣棒球維基館，2012)。

## 二、LMB 墨西哥職棒聯盟

### (一) 經營現況

墨西哥職棒聯盟 (Mexican League; De La Liga Mexicana Beisbol; LMB)，又稱為墨西哥夏季聯盟 (Mexican Summer League)，層級經 MLB 認可為 MiLB 3A，但與 MLB 僅有合作協議，無直接隸屬關係。LMB 成立於 1925 年，最初有 6

支職業球隊，球員以古巴籍傭兵居多。40年代初期，參考MLB的運作模式，以打造為小型MLB為目標，找來大量的中南美洲外籍傭兵，甚至挖角MLB球員如鼎鼎大名的狄馬吉歐 (Joe DiMaggio) 和泰德威廉斯 (Ted Williams)，以快速提升實力。不過到了40年代末期，大批外籍傭兵因不滿薪水太低而陸續走人。50年代，LMB陷入空前低潮，幾乎面臨崩解局面，所幸於1955年在相關人士建議下，嘗試挑戰MLB，導致MLB宣佈「叛將條款」，整件事情在LMB被接納為MiLB 3A層級並與MLB協調球員交易等達成共識後，才讓LMB起死回生。到了1979年，LMB一度有20隊之多，目前有16支球隊，是LMB層級最高的職業棒球聯盟 (Minor League Baseball, 2012; Wikipedia, 2012)。

## (二) 第二聯盟

LMB本身有三個小聯盟系統，分別是北墨西哥聯盟 (Liga Norte de Mexico)、西北墨西哥聯盟 (Liga de Beisbol del Noroeste de Mexico)、墨西哥學院聯盟 (Mexican Academy League)。

墨西哥職棒除了LMB之外，1957年有八支球隊在墨西哥市自組棒球小聯盟—索諾拉冬季聯盟 (the Liga Invernal de Sonora)，並於1970年改名為墨西哥太平洋聯盟 (Liga Mexicana del Pacífico; LMP)，每年聯盟冠軍隊可以參加加勒比海大賽 (Caribbean Series)。LMP獨立於LMB之外，與LMB毫無瓜葛 (Wikipedia, 2012)。

### 三、NPB 日本職業棒球聯盟

#### (一) 經營現況

日本職業棒球聯盟 (Nippon Professional Baseball; NPB) 前身為「日本野球連盟」，成立於 1936 年，是由大日本野球俱樂部與各界其他球隊陸續成立後，共同結合而成。但隨後因為第二次世界大戰而暫停比賽，大戰結束後才又恢復；1949 年底，「野球連盟」宣告解散，取而代之的是中央聯盟與太平洋聯盟。兩聯盟時期隨之而來的對立與挖角，製造了不少紛爭，於是為了職棒的發展，在各界努力下，兩聯盟共同協定成立「社團法人日本野球機構」，也就是日本職業棒球聯盟的由來 (高正源，1994；林華韋等人，2000；蘇維杉，2009)。

NPB 組織系統中包含總會長、總會長辦公室、各聯盟會長及各聯盟幹事部等，總會長的職責對外代表日本職業棒球組織，對內必須管理及領導組織。該組織旗下有中央聯盟與太平洋聯盟各六隊，總共十二支職棒球團加盟 (如圖 2-6)。

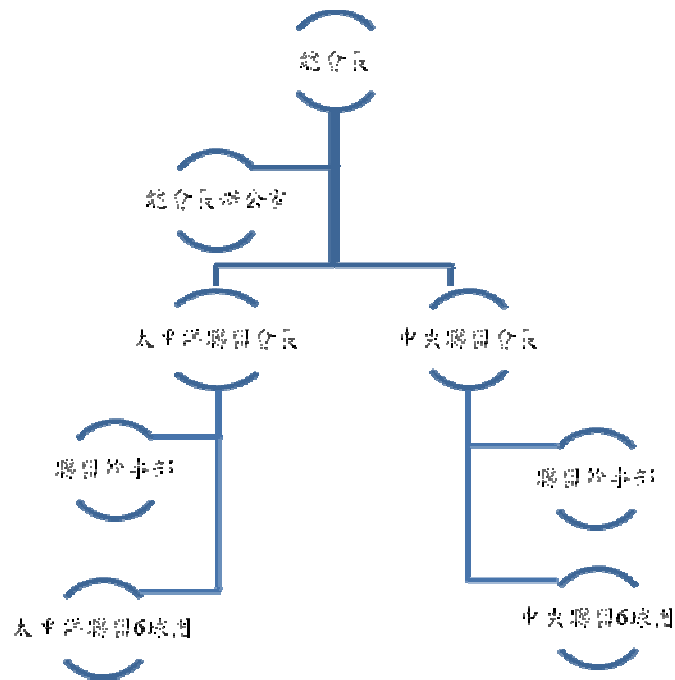


圖 2-6 日本職業棒球聯盟組織架構圖

資料來源：本研究根據文獻歸納製圖。

林瑞泰 (2001) 曾經針對日本職棒做過研究並指出，戰後日本在職棒重建的過程中，超級明星球員是最能夠喚起球迷的熱情，如當時的王貞治、長島茂雄等人，但是如果球員涉賭或舞弊，就會造成球迷大量流失，為了防堵歪風，必須從聯盟的制度面及法規去著手改善，並且比賽的公平、刺激與不可預測性關係著能否吸引球迷的興趣，這方面則必須從團體協約與制度的建立來穩定職棒票房市場。因此他指出，NPB 能夠成功經營的關鍵有以下五點：

- (一) 制度方面：設立最高仲裁機構、杜絕不當挖角、進行七戰四勝制全日本總冠軍戰，並制定法典式的棒球協約，使得日本職棒能夠順利運轉。
- (二) 球員契約方面：1951 年聯盟宣布球員是球團財產，建

立「統一契約書」制度，球團與球員每年簽約一次，在契約期間球員沒有自由選擇權，且限制各隊每年只能自業餘球隊吸收三名球員，避免職棒過度膨脹而業餘快速崩解。

(三) 自由球員方面：1952年聯盟宣布實施「野球協約」，凡在所屬球隊滿10年，則列為A級，可自由轉隊；如滿10年但期間待過兩個以上球隊，則列為B級，需受限制。1957年又宣布實施新球員契約金制度及球員分紅制度。

(四) 自由經紀人制度：1993年實施「自由經紀人 (free agency)」制度，接受自由競爭市場的挑戰。此舉雖造成球團的經濟壓力，但可保障明星球員的利益，使資方與勞方市場得以平衡。

日本的棒球水準可說是亞洲第一，甚至在世界上也居執牛耳的地位，而其職業棒球的經營能夠成功的原因，歸咎於有完善的制度與健全的配套措施，再加上政府與民間的支持，才得以有今天輝煌的成果。

## (二) 第二聯盟

1934年當日本「職棒之父」正力松太郎發起組織巨人隊及職棒聯盟時，就表示要以美國為例，組織兩個聯盟共10至12支球隊。職棒開打後，因當時戰亂的環境不許可，所以未再提及。1947年起，因職棒快速成長及各界的聲浪，接掌聯盟會長及名譽總裁的正力松太郎再次提出組成第二個聯盟的想法，而且得到許多大企業的支持，紛紛組成球團申請加入聯盟。1949年，職棒聯盟宣布解散原先的「日本野球連盟」，各球團依自由意願自組聯盟，於是「太平洋」及「中央」兩聯盟在有共識的氛圍下迅速組織完成，使日本職棒在1950年進入兩個聯盟共15支球隊的戰國時代，期間還發生了西日

本新聞社竟然「腳踏兩條船」，以西鐵及西日本兩個隊名分別參加兩個聯盟的趣聞（高正源，1994）。

在這期間，「國民野球聯盟」曾於1947～1949年間短暫與職棒聯盟分庭抗禮，但因缺乏重量級明星球員，及沒有專屬球場而宣告解散（高正源，1994）。

而除了中央與太平洋兩個職棒聯盟之外，日本各地尚有一些獨立聯盟的組織，分述如下（臺灣棒球維基館，2012）：

全球聯盟－於1969年成立，只存在一年。

四國島聯盟 plus－於2005年起成立。

北信越棒球挑戰聯盟－於2006年起成立。

關西獨立聯盟－於2009年起成立。

黃金聯盟－以美國加州與亞利桑那州為根據地。

#### 四、NBA 美國職業籃球

##### （一）經營現況

1914年，美國第一支職業籃球隊誕生在紐約，它就是賽爾提克隊（New York Original Celtics）（王宗吉，1996；蘇維杉，2009）。最早期的職業籃球聯盟—美國籃球聯盟（American Basketball League）是在1924年誕生的，但是直到1947年才開始有商業化行為，這時另一個聯盟—美國籃球協會（Basketball Association of America; BAA）也剛好成立（Quirk & Fort, 1992）。所以嚴格來說，真正第一個職籃聯盟是成立於1935年的國家籃球聯盟（National Basketball League; NBL），而它也成為美國職籃運動的重要基礎（王宗吉，1996；蘇維杉，2009）。此後有一些職籃聯盟相繼成立，

但後來都陸續解散，而美國職籃體系的雛形，要到 1949 年 NBL 與 BAA 合併後，才改名為 NBA，分為三個區共 17 支球隊；於 1976 年再與 1967 年成立的 ABA (American Basketball Association) 合併，成為目前我們所知的 NBA 職籃體系（蘇維杉，2009），至今共有 30 支球隊，分屬東區和西區兩個分區（Conference）；每個分區各有三個分組（Division），而每個分組分別有五支球隊。

胡竣豪（2008）提到，1980 年以前有三分之二的球團是處於虧本的狀態，而自從 1984 年 David Stern 擔任執行長以來，發揮他曾任律師的長才與溝通技巧，採取一連串的制度改革及全方位行銷策略，改善 NBA 長久的積弊，解決種種問題，使現在所有的球隊都能夠賺錢獲利，成功的因素包括：

- 1、 組織體系：在聯盟運作方面，以「經濟利益最大化」為主要目標，內部分工相當明確且縝密的型態，完全符合企業化的商業經營模式。對外 David Stern 積極與各球團溝通，以推動聯盟經營策略，如商品授權、成立娛樂公司、自由球員系統、並透過媒體進行國際行銷，拓展海外市場等。在球團運作部分，NBA 各球團都是獨立自主的經營實體，產權分明、自負盈虧，且企業經營權和球團所有權分離，董事會由老闆們所組成，聘請有能力的人來擔任總經理，以管理、經營球團，如此將能有效率地將市場收益管道多元化，並使資金的使用增值化。
- 2、 經營收入：採用「既分權又集權」的方式執行行銷活動，球團可以自行擁有行銷部門，專責經營球隊、球場，塑造正面形象，這是分權；而集權是指聯盟負責推廣比賽、專利權、轉播權、影視娛樂與海外全球化。NBA 在

一開始就鎖定 NIKE、可口可樂與麥當勞三大品牌進行策略聯盟合作，並結合媒體特性，透過電視及平面媒體的力量將 NBA 推廣至全球各地，塑造明星球員成為全球化最佳的代言人；並仿照迪士尼商標授權概念，推出各式各樣的授權商品，以賺取權利金。另外也利用形象活動來造勢宣傳、做公益回饋，並舉辦青少年活動以推廣籃球並認識 NBA，讓 NBA 的形象搖身一變為世界風行的職業運動。

- 3、法規制度：卡特爾體系保障了聯盟得以在美國正常運行，而「反托拉斯法的豁免權」更積極促進聯盟進行全面控制。另外，球員轉隊、選秀、球隊薪資上限、電視轉播權、球隊數量與分布等，也都有嚴格規定。

另外，為了爭取更廣大的海外市場，NBA 當局不斷創新。1992 年，由 NBA 頂級球星所組成的美國「夢幻隊」首度代表國家參加西班牙巴塞隆納奧運會，結果以「泰山壓頂」的巨大優勢贏得金牌。1990 至 1991 年賽季，NBA 把鳳凰城太陽與猶他爵士的兩場例行賽搬到日本東京舉行，這是 NBA 正式賽事首次在美國及加拿大以外的地區舉行，也就是 NBA 海外賽。而為了吸引更多來自世界各地的優秀球員，近年來也將國際球員的限制逐漸放寬。1996 年，NBA 創辦了女子國家籃球協會 (WNBA)，開啟了女子職業籃球的新頁；2001 年又創立了國家籃球發展聯盟，也就是現在的 NBA 發展聯盟 (D-League) (Wikipedia, 2012)，類似美國職棒的小聯盟。

1999 年，NBA 也有了自己的電視頻道 NBA-TV，而同時全世界對 NBA 的關注隨著全球化的腳步而擴大，儘管 NBA 在美國市場受歡迎的程度不及 NFL 和 MLB，但在全球市場卻遠勝過前兩者，特別是在中國。

## (二) 第二聯盟

在 1960 年代，美國職籃市場一片欣欣向榮，有許多城市想籌組球隊加入；1976 年，NBA 新增兩隊，但顯然無法滿足需求，因為擁有 11 支球隊的 ABA「美國籃球協會」宣布成立並展開球季。ABA 更強調進攻籃球，因此設立三分線，並使用 30 秒的進攻時間及採用藍、白、紅三色球，以開放、娛樂、自由性來吸引球迷和球星。另外，當時 NBA 規定要大學畢業或滿 22 歲才可加入聯盟，而 ABA 則不管這一套，先搶先贏（陸永強，1995），不少極具天賦的新秀便因此加入 ABA。NBA 受到 ABA 的強力挑戰，不得不採取較開放的態度以因應，雖然如此，ABA 在各方面的表現還是不如 NBA，尤其是電視轉播合約的缺乏以及財政問題的惡化，更是讓整體營運雪上加霜。西瓜偎大邊，ABA 終於在 1976 年被 NBA 所兼併。

## 五、NFL 國家美式足球聯盟

### (一) 經營現況

雖然 1892 年就出現了第一個職業球員，但第一個職業足球組織——美國職業美式足球協會 (American Professional Football Association) 要到 1920 年才成立，並且在 1922 年改名為現今的國家美式足球聯盟 (National Football League; NFL)。最初聯盟只有 13 支球隊，而目前聯盟分為兩大聯會（陳國亮，1995）：美國美式足球聯會 (American Football Conference; AFC) 和國家美式足球聯會 (National Football Conference; NFC)，每個聯會又分成四個區，每個分區各有

四支球隊，總共有 32 支球隊所組成。

NFL 在所有職業運動聯盟中是商業色彩最濃厚，經濟效益最高的組織，在聯盟裡採取的許多策略均傾向於共產主義的均等分配，例如它將電視轉播權整體網綁銷售，由有意願的電視臺出價競標，再將得標後的轉播權利金平分給各隊 (Szymanski & Zimbalist, 2008)。

## (二) 第二聯盟

自從 1920 年 NFL 成立之後，美國境內先後出現過八個不同的職業聯盟組織，面對對手的競爭與刺激，對美式足球的發展產生重大的影響 (陳國亮，1995)。

前三個競爭聯盟都稱為「美國美式足球聯盟」(American Football League; AFL)，分別成立於 1926 年、1936—1937 年、1940—1941 年，都僅是曇花一現即解散。第四個對手是 1946 年的「全美美式足球聯盟」(All-American Football Conference; AAFC)，和 NFL 展開一場重金挖角大戰，最後 AAFC 在 1949 年被 NFL 所收編 (陳國亮，1995)。

最強的挑戰對手出現在 1959 年，也叫 AFL，除了在規則方面有重大的突破之外，在電視轉播權、球員選秀及明星球員合同方面均能與 NFL 並駕齊驅，在兩個聯盟的競爭下，職業球隊數在十年內由 12 支激增到 26 支，導致兩聯盟不斷提高球員的簽約金與薪資以挖角，大大超出經營者所能承擔的範圍。於是，兩聯盟在 1966 年達成七項協議，宣布自 1970 年起正式合併，原先 NFL 有三支球隊歸化至 AFL，組成有 13 支球隊的 AFC，而 NFL 剩下的 13 支球隊則合組為 NFC，兩聯盟的冠軍隊共同舉行一場「AFL—NFL 世界冠軍賽」

(AFL- NFL World Championship Game) ，而這也就是現今「超級盃」 (Super Bowl) 的由來 ( 陳國亮，1995 ) 。

1974 年出現了只維持一年半的「世界美式足球聯盟」 (World Football League) ，可以說是處境最難堪、經費最不濟的一個聯盟。1982 年「美國美式足球聯盟」 (United States Football League; USFL) 的成立是兩聯盟合併後對 NFL 的最大挑戰。一開始 USFL 經營得有聲有色，有明星球員也有電視轉播合約，球迷人數不少，球隊迅速擴增；只是原本以春天為球季的 USFL 在 1986 年宣布要在秋天比賽，野心勃勃地正式向 NFL 挑戰，卻得不到電視臺的青睞，失去轉播權的 USFL 債臺高築，反以「反托拉斯法」控告 NFL，卻只得到法院判賠三塊錢，USFL 只好黯然解散 ( 陳國亮，1995 ) 。

第八個對手是成立於 1990 年的「美式足球世界聯盟」 (World League of American Football) ，是第一個將美式足球國際化的聯盟，除了美國本土的兩支球隊外，還將幾個分布在歐洲國家的隊伍納入，可惜因為無法壯大，兩年後就宣告解散 ( 陳國亮，1995 ) 。

## 六、FA 英格蘭足球協會

### (一) 經營現況

職業運動公認發源於英國的足球。1857 年第一個足球俱樂部 Sheffield FC 成立，緊接著來自倫敦的 12 支球隊共同在 1863 年組成「足球協會」 (Football Association; FA) ，制定了運球不得以手碰球及不能踢對手小腿等規則；而無法認同此制度的球隊後來便自組英式橄欖球聯盟。1880 年第一次

有比賽需要購票才能進場，這個時期只有比賽中表現最佳的球員才能獲得「檯面下的酬賞」(under-the-counter payments)，而直到 1885 年在爭議中，FA 才真正落實職業化的精神。而英國足球聯盟 (Football League) 的第一個球季便於 1888 年正式展開 (Goldblatt & Acton, 2009)。

英格蘭足球聯賽系統 (The English football league system) 是英格蘭及部分威爾斯球會的聯賽系統，其結構為金字塔型，最頂層為第一級的英格蘭超級足球聯賽 (Premier League; 簡稱英超)，於 1992 年脫離聯賽系統而獨立，目前共有 20 支球隊；第二、三、四級分別為英格蘭足球冠軍聯賽、甲級聯賽及乙級聯賽，每級各 24 隊，這三個級別與英超共 92 隊都是職業球隊，統稱為「聯賽球會」；而從第五級至第 11 級為全國聯賽系統 (National League System)，球隊涵蓋全職業、半職業與業餘屬性，統稱為「非聯賽球隊」。每支球隊依其季賽成績實施「升降級制度」，但較高級別的聯賽有較嚴苛的條件限制，球隊如戰績獲晉級資格未必可以如願升級 (Goldblatt & Acton, 2009)。

Szymanski & Zimbalist (2008) 在 (*National Pastime*) 一書中寫道「升降級制度最能表現足球聯盟的包容性。各級聯賽表現最差的球隊在季末會被降到下一級，由次級表現最佳的球隊遞補。……這套制度不僅被足球界廣泛採用，甚至還延伸到其他運動領域，尤其是在歐洲。一九九八年，歐盟執行委員會甚至宣稱升降級制是『歐洲運動的一個重要特色』。」

2004 年起，巴克萊銀行成為英超的贊助商，因此冠名為巴克萊超級足球聯賽 (Barclays Premier League)，仍由聯盟負責實際運作。目前英超聯賽已經成為世界上最受歡迎的體

育賽事之一，也是收入最高的足球聯賽（維基百科，2012）。

不過，英超每年的收入雖然在世界各國足球聯賽中遙遙領先，但在國家和國際管理機構的重重規範之下，各球隊反而無法透過比賽的競爭去爭取最大的商業利益，因此能獲利的球隊寥寥無幾。這跟升降級制度也有很大的關係，因為晉級到英超的球隊幾乎可以保證下一季的票房爆滿；可是一旦被降級，票房收益立刻大減，可能就會面臨財務危機（Szymanski & Zimbalist, 2008）。

## （二）第二聯盟

不同於前面所提到的各國職業運動聯盟，英超以及歐洲足球都是屬於開放式的升降系統模式，想要加入的球隊只要申請就可以進去地區聯盟，由最低階層級打起，逐步往上晉升。但屬於北美封閉模式的寡占市場聯盟則完全不同，所以幾乎不會有所謂的第二聯盟或判亂聯盟出現。

## 七、RFU 英格蘭橄欖球聯盟

### （一）經營現況

1823年，橄欖球運動發源於英國的「拉格比學校」(Rugby school)，又因其衍生自足球運動 (Football)，因而稱之為 Rugby Football，中文名取其球形類似橄欖。1863年，無法認同 FA 規則的球隊脫離協會自創組織，於 1871年由 21 個球隊在倫敦共同組成英格蘭橄欖球協會 (Rugby Football Union; RFU)，而如今有超過 3,000 個俱樂部註冊登記。在 1886 年國際橄欖球總會 (International Rugby Board; IRB) 創立

之前，RFU 一直都扮演著仲裁者的角色 (RFU, History of the RFU, 2012)。

由於當時英國國力極為強盛，號稱「日不落國」，橄欖球運動便隨著英國向外拓展至歐陸各國及大英國協所屬國家與殖民地。而隨著橄欖球運動的推展，除了傳統的英式橄欖球為 15 人制之外，還衍生出 13 人制 (Rugby League)、10 人制及七人制橄欖球，其中七人制橄欖球為近年所流行，為世界運動會的正式競技項目，也成為 2016 年巴西里約熱內盧奧運的正式比賽項目 (RFU, 2012)。

## (二) 第二聯盟

在 1890 年代，橄欖球比賽在北英格蘭受歡迎的程度成長得比南英格蘭還要快速，而且國家代表隊的成員絕大多數來自北英格蘭的蘭開郡 (Lancashire) 及約克郡 (Yorkshire)，然而來自北英格蘭的球員絕大多數都是勞工階級，不像南英格蘭的球員可以靠其他收入賺錢，而不斷地代表國家出賽會佔據他們的工作時間，因此便提出要求支付「時間補償金」 (broken-time payments)，以彌補他們無法工作的損失，但是這嚴重抵觸 RFU 強調業餘球員不得支領任何酬賞的規定。由於雙方都不肯妥協，終於在 1895 年，發生了著名的「英式橄欖球大分裂」 (great schism)，22 支球隊脫離了 RFU，自行成立了北方聯盟 (Northern Union; NU)，也就是後來改名而成的橄欖球聯盟 (Rugby League) (Collins, 2006)。分裂之後，許多來自威爾斯及蘇格蘭的球員紛紛加入，導致國際橄欖球聯盟的抗議 (The Rugby Football League, 2012)。NU 除了地區不同於 RFU 之外，賽制改為 13 人制，場地也明顯相異。

## 八、MLS 美國職業足球大聯盟

### (一) 經營現況

有鑑於以往推動足球職業比賽均告失敗，美國趁著 1994 年承辦世界盃足球賽，打鐵趁熱，先於 1993 年成立 MLS，並於 1996 年展開正式球季，初期僅有十支隊伍參賽，隨著近年來迅速發展，目前已擴增到 19 隊的規模，分為東、西及中區進行季賽，球賽票房與電視轉播收視率拉出長紅，儼然成為北美最具潛力的運動聯盟 (Goldblatt & Acton, 2009)。

有別於其他職業運動經營的模式，MLS 以「單一實體架構」運行，各球會都歸聯盟統一管轄，而且為了控制營運成本與支出，採行「營運利潤共享制」。另外，不僅球員的合約由聯盟代為商議，更重要的是，球員簽訂合約的對象竟然也是聯盟，而非所屬球會。這樣的制度在一開始推行時受到很大的反彈與抵制，但後來由於球員確實得到更多的收入而漸漸平息，才得以推展至今。另外，訂定薪資上限，但在 2006 年通過特別條例，給予每隊一個「指定球員」的名額，規定該名球員的薪資只有四十萬美元會被納入在薪資上限裡，其餘部分可由球團自行支付。該例通過時被諷刺為「貝克漢條例」，結果貝克漢 (David Beckham) 真的成為 MLS 第一位「指定球員」(維基百科，2012)。

### (二) 第二聯盟

MLS 與歐洲足球聯盟截然不同的，MLS 沒有升降級制，完全是美國模式。MLS 隸屬於美國足球聯賽系統中的最

高級別，由美國足球總會 (USSF 或 U.S. Soccer) 統籌管理，球會以加盟方式進入聯盟，但是必須通過申請並支付巨額加盟費，再經官方及聯盟內的球會批准後始能加入。每個球會均有一支小聯盟球隊，共同組成儲備聯盟 (Reserve League)，一樣進行季賽。隨著規模的擴大，MLS 正在研擬設立次級球賽並實施升降級度 (MLS, 2012)。

由以上國外的職業運動聯盟來綜合分析，可以看出運作經營的模式會因為運動項目、地域、時空及環境的不同而相異，並會根據各種問題而發展出該聯盟特有的制度與規則，第二聯盟的出現也是依循著這個邏輯。原則上，MLB、NBA、NFL、MLS、LMB 都是屬於北美與澳洲模式，也就是封閉式的卡特爾組織，NPB 也是沿襲這個模式；而 FA 及 RFU 則是屬於開放式的歐洲模式。諷刺的是，動不動就抬出反托拉斯法來箝制對手以鞏固自由經濟競爭市場的美國，卻在職業運動領域中特許「卡特爾」組織的存在，如果不仔細探究其歷史背景及經濟因素，還真是讓人感到匪夷所思。

#### 第四節 我國職棒運動的第二個聯盟

臺灣在職業運動的發展上，從最早開始的高爾夫球到後來的網球及撞球等，就已經有許多選手以職業球員的身分參加國內外各項職業比賽，然而都是以個人而非球隊的組織所組成，就產業的角度來看，比較無法和職業棒球和職業籃球等團體運動相提並論 (蘇維杉, 2007)；而國內的職籃曾在 1994 年起開始發展，但是由於中華職業籃球聯盟 (Chinese

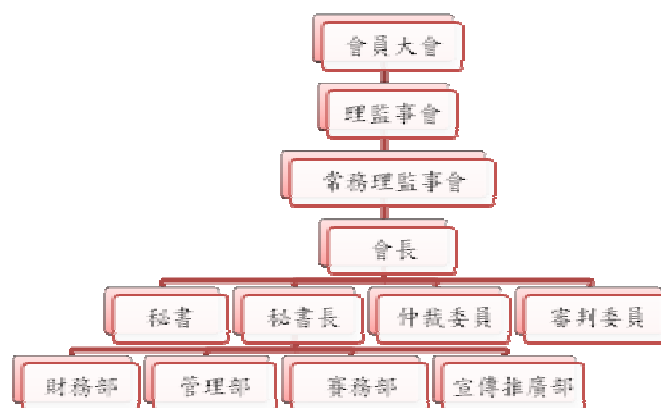
Basketball Alliance; CBA) 經營不善，導致聯盟於 1999 年斷然宣布封館停賽，前後只有歷經五年的賽季。因此，從運動社會學宏觀的角度來看，國內真正較具規模與組織結構的職業運動就只有職業棒球（蘇維杉，2009），而其中曾經出現第二聯盟的也是職棒運動。故本節針對臺灣職棒運動的經營現況與第二聯盟形成的前因後果做一深入探討。

### 一、CPBL 中華職棒大聯盟之經營現況

中華職業棒球大聯盟是我國成立最早、也是目前唯一的職業棒球聯盟，前身為中華職業棒球聯盟，是「中華職棒聯盟」與「臺灣大聯盟」在 2003 年 1 月 13 日合併而來。1989 年 10 月 23 日，由當時兄弟大飯店董事長洪騰勝所創辦，棒協理事長唐盼盼兼任會長，洪騰勝則擔任秘書長一職，臺灣棒運以一元化領導走進新的紀元（高正源，1994）。1990 年 3 月 17 日，在臺灣棒球史上絕對是具有劃時代意義的一天，兄弟象隊投手張永昌投出歷史性的第一球，中華職業棒球正式於臺北開打，揭開職棒元年序幕，臺灣成為亞洲第三個開打職棒的國家（前兩個分別是日本及韓國）。創始球隊為兄弟象、味全龍、統一獅和三商虎，當時使用的球場位在臺北、新竹、臺中、臺南和高雄等五主要城市，而現今比賽的場地仍然比較偏向「都市巡迴」的模式（維基百科，2012）。林伯修（2004）指出，中華聯盟成立之初，只有統一獅以臺南為主球場，其他三支球隊都在各球場巡迴比賽；1997 年在臺灣大聯盟實施「屬地主義」（Principle of localization）賽制的壓力之下，才開始採用所謂的「責任主場制」；2003 年兩聯

盟合併後，又恢復「屬地主客場制」和「全國巡迴制」並存的比賽制度，這是臺灣職棒經營文化中最大的特色。

組織架構方面，分為中華職棒聯盟（如圖 2-7）及中華職棒公司，由各球團出資成立，聯盟負責比賽及球員登錄，公司負責商品、雜誌、轉播權利金等相關事宜，球團由理監事監督運作，聯盟常務理事為最高決策單位，聯盟及球團為執行單位，球團母公司對所屬球隊有最高主導及經營權（林邦遠，2009）。球團對於職棒事務的推展有絕對的自主參與權，且保有各自企業體的特色，在比賽上彼此競爭全力以赴（蔡岱亨，2003）。



資料來源：中華職業棒球聯盟（1996）。中華職業棒球聯盟規章。

臺北市：中華職業棒球聯盟。

林伯修（2004）認為，聯盟雖設有會長一職，但只是榮譽頭銜，聯盟是比賽相關事務的執行單位，並無實際經營權，球隊的所有權和經營權都由球團掌控。而球團的經營高層大多是企業體空降的幹部，經營的觀念都是以塑造母企業的形象以及管理方便優先，球隊其次，觀眾的需求為最後考量。

賽制方面，目前有四支球隊，每隊每球季各打 120 場例

行賽，賽程分上、下半球季，由各半球季冠軍球隊爭奪年度總冠軍，採七戰四勝制。每年上、下半球季中並舉辦一場紅白明星對抗賽（中華職棒大聯盟全球資訊網，2012）。

球員方面，每年球季結束後舉辦新人選秀會，參與選拔會之球員，須具備高中畢業以上之學歷，或在選拔會議舉行前屆滿十八歲。球隊在球季中可使用之外籍球員人數不限，但同時註冊最多三人為限，每場比賽同時上場之外籍選手不得超過二人（中華職棒大聯盟全球資訊網，2012）。

## 二、第二聯盟—TML 臺灣職棒大聯盟之出現

我國職棒第二聯盟的想法最初起自於 1992 年，當時中華職棒設下嚴格的加盟條款，需繳交四千萬元的「棒球發展基金」，引起當時想加入的時報鷹和俊國熊的不滿，因此醞釀結合聲寶巨人及合庫，共組「國家聯盟」，但最後並未落實。後來三隊（鷹、熊、巨人）同時向中華聯盟提出加盟申請，聯盟「新球團入會研議審查小組」討論後宣布俊國熊與時報鷹隊通過審查成為新球隊，並以條件交換同意中信鯨與聲寶巨人於 1993 年起陸續加入，在一個聯盟的原則之下，1994 年預定八隊分成兩組進行季賽。然而，後來六個球團的代表開會，認為在職棒票房成長趨緩之下，建議 1997 年以前都不再增加新球團（民生報編輯部，1993），推翻背棄了原本的承諾，引起聲寶巨人的不滿，於是與中信鯨在 1995 年簽訂共同加盟中華職棒聯盟聲明書，公開宣示以加入中華聯盟為第一目標，但不排除另立門戶成立第二個職棒聯盟的可能。這是臺灣首次有人將成立第二個聯盟訴諸於文字。

這兩次另組聯盟的構想對於中華聯盟而言，恐嚇的意味大過一切，於是先在 1995 年修訂規章，不預設新球隊加盟時間表，以及觀眾滿八成才研究新增球隊，這兩項高標準讓聲寶有受騙的感覺；1996 年中華聯盟又宣布只開放一支球隊加入，且必須符合甲組球隊及冠軍資格，而聲寶及中信都同時具備申請條件，但在當時聯盟祕書長屠德言的操盤下，中信鯨背離了盟約，成了中華聯盟第七支職棒球隊。而聲寶在連續挨了幾根悶棍後，吃了秤砣鐵了心，老闆陳盛油決定另起爐灶，籌組新聯盟（孟峻瑋等人，2006；曾文誠、孟峻瑋，2004；傅之後，1998）。

另一個促成第二聯盟成立的導火線是職棒電視轉播權的紛爭。1990 年職棒開打之初，職棒比賽的轉播工作是如同皮球般被老三臺（中視、華視及臺視）踢來踢去，肯幫你轉播就要感恩了，聯盟哪敢伸手要權利金（趙晉文，2008）。1992 年衛視中文臺轉播了職棒三年的金冠軍挑戰賽，1,800 秒廣告滿檔（民生報編輯部，1993），成功點亮臺灣職棒轉播的明燈，因此聯盟從職棒三年起便象徵性地向老三臺收取每場 3,000 元的轉播權利金，且須提供轉播人員的餐點（趙晉文，2008），這是聯盟收取電視轉播權利金的濫觴；最重要的是在金冠軍挑戰賽負責現場拍攝的年代公司，在職棒三年（1992）初，便受聯盟以三年八百萬的價格委託拍攝球賽，並製作成錄影帶出租（梁功斌，1996），或於飛梭棒球臺以跑帶的方式播出，且曾在職棒四年（1993）下半季與聯盟簽訂轉播合約，為日後聯意製作公司轉播職棒比賽奠定技術與經驗的基礎。但嚴格來說，一直要到 1993 年，年代與聯盟簽下三年九千萬元的轉播權利金，才算是長期、穩定的合約，而這份合

約反映出職棒元年到職棒四年的商品價值，也訂下了職棒轉播權利金的基準。年代公司「歡樂放送衛星電視臺 (TVIS)」於 1994 年開播，這是臺灣第一個轉播職棒全季比賽的體育電視頻道 (趙晉文，2008)。1995 年中華聯盟召開常務理事會，宣告轉播權利金招標作業將提前一年，年代公司老闆邱復生不滿權益受損，指示 TVIS 增加立即直播場次 (孟峻瑋等人，2006)。同年 8 月 18 日，萬眾矚目的職棒八年到十年電視轉播權公開招標，結果竟由和信集團底下的緯來公司以三年十五億四千五百八十四萬的天價得標，年代只有開價六億八千四百萬；邱復生自認為，中華聯盟得以成功經營，負責職棒五年到七年轉播的年代公司沒有功勞也有苦勞，因此要求以和緯來公司相同價碼優先續約，但遭到中華聯盟拒絕 (民生報棒球組，1995)。年代公司無法取得優先續約權，宣布全面直播中華聯盟七年的比賽 (民生報，1998 年 1 月 6 日)。

「同是天涯淪落人，相逢何必曾相識」，兩個中華聯盟的受害者，一個是企業老闆兼棒協協理事長，擁有行政資源，一個是媒體大亨，擁有大眾傳媒，聲寶陳盛沍加上年代邱復生，一拍即合，1995 年 11 月 30 日，聲寶與年代公司向經濟部提出申請，並於隔天 12 月 1 日召開記者會宣布籌組臺灣大聯盟，新聯盟名稱為「那魯灣職棒事業股份有限公司」(民生報，1998)，並任命當時為棒協執行祕書的陳進堂擔任那魯灣公司總經理一職，並以和中華聯盟完全不同的「中央集權」領導方式來組織聯盟，聲寶和年代各自出資五億元，以總資本額十億開始展開新聯盟的籌組工作 (孟峻瑋等人，2006)。

「那魯灣」為原住民語，意思為「您好」及「美麗的家園」，以表達重視本土文化的特色 (那魯灣公司，1998)。在

標榜著「專業經營、全民參與」的經營理念與目標方針下，1996年臺灣大聯盟於聲寶林口棒球場開訓，所屬四支球隊的吉祥物分別以大自然的現象及抽象的形容詞來命名，分別是太陽「GIDA」、金剛「AGAN」、勇士「LUKA」和雷公「FALA」。這四支球隊有明顯的屬地主義（主客場制度），分別為一太陽隊於臺北地區、金剛隊於臺中地區、勇士隊於嘉南地區、雷公隊於高屏地區〈附錄一〉。

聯盟成立初期其中最艱難且最重要的就是球員與教練的找尋，除了原本聲寶巨人隊的44名國產球員外，那魯灣不但將已經服過兵役的業餘球員一掃而空，還將觸角延伸向中華聯盟，透過前中華聯盟宣推組梁功斌以及袁定文的穿針引線，大動作挖角具指標性的12名明星國產球員及八位洋將，兩個聯盟從此結下樑子，開始明爭暗鬥，關係水火不容，臺灣職棒圈自此永無寧日。

TML比賽方式採用單一球賽制，並於例行賽結束後舉行挑戰賽，產生年度總冠軍。1997年2月28日臺灣大聯盟元年開幕戰於嘉義球場舉行，由李登輝總統主持開球儀式，我國職棒正式進入兩大職棒聯盟競爭的新時代，全場有爆滿的一萬三千名觀眾到場見證，臺北聲寶太陽隊獲得臺灣大聯盟史上第一勝，球季末也贏得臺灣大聯盟史上第一座總冠軍（孟峻瑋等人，2006）。

林邦遠（2009）指出，有別於中華職棒在決策上的「多頭馬車」現象，臺灣大聯盟採用特殊的「中央集權」組織架構來經營，希望可以迅速決策、減少資源浪費，並希望透過強力的主導來讓各隊的實力勢均力敵以增加球賽的可看性。因此臺灣大聯盟及四支球團皆隸屬於那魯灣職棒公司，聯盟

只負責比賽事務，四支球團則開放給民間企業認養。但認養球團的企業只有掛名權，完全無教練及球員的人事主導權，一切球隊相關運作事宜皆由公司全權負責。臺灣大聯盟的特色是有明確的屬地主義，期望能透過主客場的安排以及各區主場後援會的運作，來增加球賽的張力與球迷的認同，但收入仍歸那魯灣公司所有。

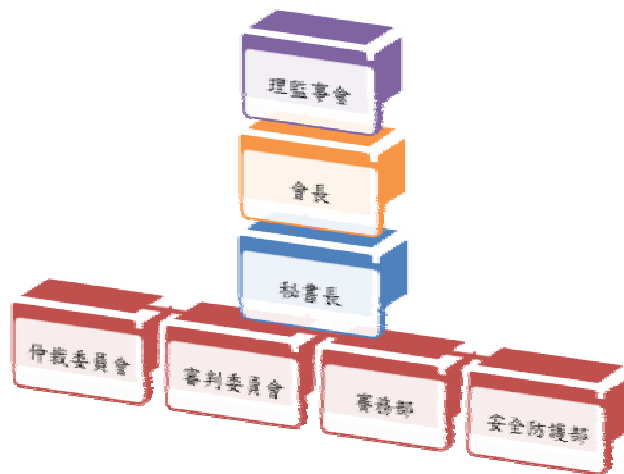


圖 2-8 臺灣大聯盟組織架構圖

資料來源：高興桂 (2001)。我國職棒球團企業經營之困境。臺北市：國立臺灣師範大學碩士論文。

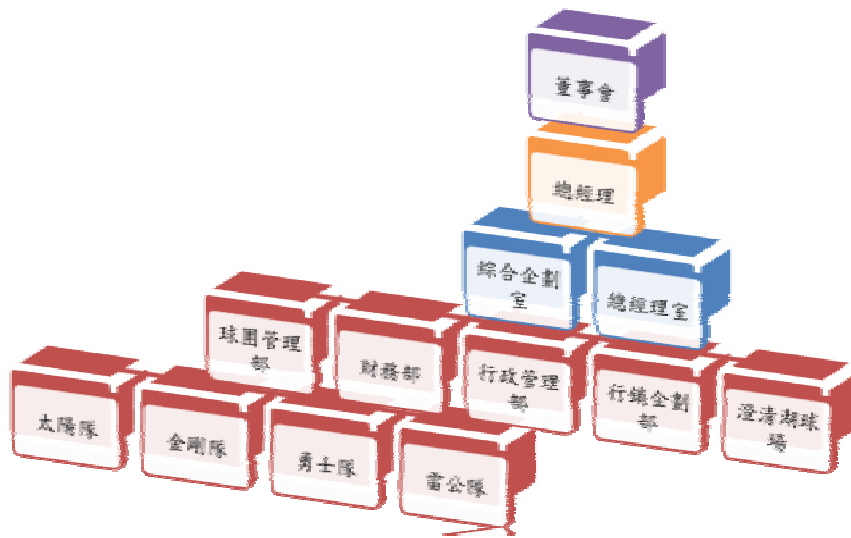


圖 2-9 那魯灣公司組織架構圖

資料來源：高興桂（2001）。我國職棒球隊企業經營之困境。臺北市：國立臺灣師範大學碩士論文。

林華章等（2000）認為，在臺灣大聯盟組織架構（如圖 2-8、圖 2-9）中，那魯灣職棒公司的董事會才是實際主導球隊方向的決策者，上至球隊總教練的人選，下至球員的聘用，都由那魯灣公司全權負責。這種組織結構在現今各國的職棒中極其罕見，只有最近成立之 MLS 美國職業足球聯盟才採用這種中央集權的架構。

臺灣大聯盟從成立開打到與中華聯盟合併，只有短短的六個球季，初期票房還一度領先中華聯盟，可見其在競賽上仍有一定的話題性，此外由於各球團之經營權都由那魯灣公司所有，那魯灣公司對各隊的組織及球員人事的安排都有絕對的主導力，故各球團的戰績跟那魯灣公司的人事組織安排有很密切的關連性（林邦遠，2009）。

### 三、第二聯盟—TML 臺灣職棒大聯盟之消逝

臺灣大聯盟的開打，成功地打響了第一炮，但球迷要看的除了光鮮亮麗的外表及包裝外，球賽本身的精采程度及內容才是重點。1997年，兩聯盟共有高達11支職棒隊伍，遠超過臺灣職棒市場所能負荷的範圍；加上職棒簽賭案的醜聞、黑金的充斥以及兩聯盟的惡鬥，看在臺灣球迷的心中，真是五味雜陳、百感交集，紛紛選擇缺席表達心中的不滿與抗議（曾文誠、孟峻瑋，2004）。從此職棒走向沒落，臺灣棒球陷入空前的低潮期。

所幸，2001年在臺灣舉行的世界盃棒球錦標賽，國家代表隊隊將士用命勇奪季軍，又點燃了球迷心中快被澆熄的熱火，讓老球迷重新擁抱棒球、走回球場，讓新球迷喜歡棒球、迎向球場，由於國手大部分來自國內職棒兩聯盟，其中又以中華聯盟占大多數，對形象有加分作用，基於愛屋及烏的心理，從2002年開始，中華聯盟的票房呈現復甦的現象；而反觀臺灣職棒大聯盟的票房卻持續低迷。前那魯灣營運企劃部經理梁功斌證實了這點，他說「世界盃中華隊成員以中職球員佔大多數，球迷自然隨著球員的母隊到該聯盟看球，雖然那魯灣搶到張誌家，但他只在太陽『打工』一個月就去日本，對票房已於事無補。」（曾文誠、孟峻瑋，2004）

臺灣大聯盟的主要經營者為大眾傳播媒體，雖然佔了行銷之便，但在棒球大環境不佳的情形下，經營得非常辛苦；而中華聯盟也從最早的四隊擴增到最多的七隊，接著有三隊陸續解散，又回到原本的四隊。兩個聯盟就在挖角、互鬥及

不間斷的口水戰中持續內耗，再如此下去恐落得兩敗俱傷，因此，在 1999 年到 2001 年間雙方開始釋出善意（孟峻瑋等人，2006）。

臺灣大聯盟的挖角，在中華聯盟看來是惡性競爭，因此兩聯盟水火不容，無法平心靜氣訂定遊戲規則，偏偏政府相關單位認定職棒是自由商業行為，只要透過市場機制，適者生存、不適者淘汰，職棒應該就可以穩定發展，所以一開始沒有強力介入，任由兩聯盟自相殘殺，以至於最後演變成跳樓大血拚（民生報、中華職棒聯盟，2003）。

另外，由於本土優秀選手有限，為了增加比賽精采度，球團只好大舉聘請曾經在美國職棒圈打滾的洋將來充場面，壓抑了本土球員表現的空間，而且容易伺寵而驕，造成管理上的困擾，大大影響職棒形象。加上職棒市場供需失衡，有不少濫竽充數者，也有坐領高薪但卻以公務人員心態來打球者，都嚴重缺乏競爭力（民生報、中華職棒聯盟，2003）。最痛心的莫過於兩聯盟為了彼此利益，竟將觸角延伸至學生棒球，揠苗助長的結果，影響選手的運動生命不說，還造成球員的價值觀偏差，衍生出打假球、放水、簽賭及暴力等問題。

鷸蚌相爭，兩敗俱傷，其實傷的不只是兩聯盟，廣大的球迷們更受傷，索性不進場看球，兩聯盟票房一落千丈、每況愈下，於是乎，開始有媒體大聲疾呼臺灣沒有 11 支職棒球隊發展的空間，必須減隊瘦身以求生存，甚至合併成一個聯盟來發展；也有球團提議兩聯盟只要有八隊比賽，先以合作為基礎再來談合併，可以先打兩聯盟總冠軍賽，但中華聯盟堅持那魯灣必須放棄現有一公司經營四支球隊的型態，才有可能談合併，同時只有合併沒有合作（民生報、中華職棒聯

盟，2003)。國內憂心棒球發展的人士紛紛提出建言，希望兩聯盟都能以和為貴、以大局為重。〈附錄二〉為兩個聯盟整合的新聞彙整，可以瞭解當時重要事件的發展歷程。

在幾度折衝妥協後，2002年11月26日，那魯灣公司與中華聯盟簽下合併協議書，將四支球隊精簡為兩支球隊，並且以一公司一球隊為經營前提，展開與中華聯盟的合併事宜。同年12月30日，臺灣大聯盟臨時會員大會通過解散聯盟的決議。2003年1月13日，兩聯盟在政府相關單位的見證下，簽署合併協議書，臺灣大聯盟的臺北太陽隊與高屏雷公隊合併為「金剛隊」，臺中金剛隊與嘉南勇士隊合併為「太陽隊」，並分別加入合併後的中華職棒大聯盟，臺灣大聯盟正式走入歷史（維基百科，2012）。

#### 四、問題困境

國內的職棒從一開始的四支球隊，然後愈打愈多增加到六隊、七隊、最多到十一隊，接著又愈打愈少，2003年兩聯盟合併為六隊，到2008年球季末又爆發「黑米事件」，導致米迪亞暴龍隊遭聯盟除權除名；而連年戰績票房不佳且飽受簽賭困擾的中信鯨亦隨之宣佈解散。因此，中華職棒又回到四支球團的規模，分別是兄弟象、統一獅、興農牛及La new（林邦遠，2009）。2009年爆發「黑象事件」，又再度重創國內已經風雨飄搖的職棒事業，由於涉案人多為人氣指標的兄弟象隊球員，讓兄弟象隊一度面臨解散的危機，聯盟自然也岌岌可危，這才稍微喚醒政府、聯盟及球團的重視，並重新檢視經營態度。

行政院體育委員會（以下簡稱體委會）曾經於 2009 年提出重大政策「振興棒球運動總計畫」（行政院體育委員會，2010），特別針對國人所喜愛的職業棒球部分提出當前的限制與阻礙，其中包括：

- （一）職棒簽賭事件影響，缺乏法令與預防措施。
- （二）職業運動發展制度未完備，如沒有二軍、未落實屬地主義等。
- （三）球員薪資制度不健全。
- （四）球團經營多數處於虧損狀況，屢陷困境。

體委會為穩住職棒發展便制定並執行改善策略，包含：

（一）強化防賭機制

由體委會結合教育部、法務部、內政部警政署、中華職棒聯盟、各球團及球員工會執行。

（二）完備職業運動制度

由體委會督促中華職棒協助各球團建置相關制度。包括輔導各球團成立二軍、落實屬地主義、通過選手簽約金三分之一強制信託、建立球員契約相關制度、租稅減免等方案。

陳志祥（2010）指出，職棒的票房就是比賽內容的反應，明星球員對帶動職棒風潮有很直接的影響，中職開打之初，眾星雲集，四隊的球員曾是國家代表隊的比比皆是，光是擁有好身手，卻缺乏顯赫資歷或絕佳成績表現，便會被打入板凳球員的行列；不過，當中職票房跌落谷底時，球星也跟著大量流失，便會嚴重影響比賽精采度。

兄弟象指標球星「恰恰」彭政閔說「現在資訊發達，所以球迷看球的觀點變得也不一樣，也有更多選擇，大環境不

好、經濟不景氣應該也是球迷減少的原因」。許多人會把職棒賭博案歸咎為影響中華職棒票房的主因，恰恰說「不全然是之前發生的事所造成」，恰恰強調「所以大家真的要一起來找出問題跟答案」(方正東，2012)。

2012年7月23日中華職棒大聯盟宣布人事變革，同年3月12日才走馬上任的秘書長梁功斌以無法兼顧中國事業為由，辭掉了任職4個月的秘書長，成了中職最短命的秘書長。事實上，在職棒大環境不佳的情況下，梁功斌坦承經營並不容易，從明星賽就可以得到印證，雖然贊助廠商比前一年多、但票房卻下滑(陳志祥，2012年7月24日)。

雖然政府確實針對職棒當前的困境研擬了解決之道，並且也逐步落實計畫內容，但是2012年的國內職棒票房市場似乎仍積弱不振，不增反減且每況愈下，臺灣職棒的寒冬究竟何時才會結束？當時是所有關心、喜歡國內職棒的人之共同疑問。

註：2013年，中華職棒24年，種種利多消息如經典賽進八強、旅外球星返臺、義大延攬曼尼(Manny Ramirez)加盟等，讓球迷重新回到球場，中職票房回春，並持續創紀錄中。

## 第五節 本章總結

由以上的文獻探討可以發現，我國職業運動的發展已行之有年，其中尤其以職業棒球最為國人所熟知；但是和美國、日本職棒比起來，我們還屬於顛預學步的嬰幼兒，各種制度、規則及辦法都還未臻完善，以至於在經營的過程中，發生許

多美、日也曾遭遇過的問題，「他山之石，可以攻錯」，如果能夠藉由別人成功或失敗的例子，讓我國職棒的發展可以「見賢思齊，見不賢而內自省」，未來的路才能走得長遠。以下為本章之總結：

一、職業運動的發展過程，精彩的競技運動才能吸引觀眾前來欣賞，衍生出職業運動。而職業運動的形成，需要內、外在因素的配合，才能創造職業運動驚人的產值。

二、職棒運動是一種寡占的市場結構，也是一種卡特爾組織。

三、我國兩個職棒聯盟的經營模式均屬北美與澳洲模式，而其中已經消逝的第二個職棒聯盟 TML 所運作的組織結構在現今各國的職業運動聯盟中是相當罕見的。

但為何 TML 只經營了短短六年就消失了呢？它的經營者的理念與運作模式為何呢？對臺灣的職業運動起了什麼作用？合併後對中華職棒大聯盟在經營上有何省思？這是接下來本研究所要探討的課題。

## 第三章 研究方法

本章研究方法包括：第一節、研究架構；第二節：研究流程；第三節、研究對象、第四節、研究工具等四個部分。

### 第一節 研究架構

本研究整合職業運動、職業運動的經營以及臺灣職棒大聯盟的歷史等相關文獻資料，並對臺灣大聯盟及中華聯盟行政主管、球團經理、球隊教練等人進行半結構式訪談，以探討臺灣職棒大聯盟經營發展的過程與消逝的因素。本研究之研究架構圖如圖 3-1 所示：



圖 3-10 研究架構圖

資料來源：本研究自行歸納整理。

## 第二節 研究流程

本研究於確立主題後，開始蒐集職業運動、職業運動的經營以及臺灣職棒大聯盟的歷史等相關文獻資料，進行整理分析，並研擬訪談大綱。根據本研究之研究目的以及相關研究資料，建立研究範圍與架構，依文獻探討所需而確立研究對象，以半結構式訪談對聯盟與球團的相關人士進行調查，直至資料飽和為止，其後將訪談所得資料予以分析整理，提出最後之結論與建議。本研究之研究流程如圖 3-2 所示：



圖 3-2 研究流程圖

資料來源：本研究自行歸納設計。

### 第三節 研究對象

本研究以曾經擔任臺灣職棒大聯盟及中華職棒聯盟重要職位之行政主管、球團經理及球隊教練等為研究對象（如表 3-1），透過訪談及資料分析，以瞭解臺灣大聯盟消逝的因素。

表 3-1 研究訪談對象配置表

訪談對象	人數		合計
	TML	CPBL	
聯盟行政主管	2	1	3
球團經理	1		1
球隊教練	1		1
合計	4	1	5

資料來源：本研究自行規劃設計。

### 第四節 研究工具

本節敘述本研究所採用之研究方法、訪談準備、訪談大綱、研究效度及資料分析等五部分。

#### 一、研究方法

本研究採取文獻分析法及半結構式訪談法作為主要之研究方法：

### （一）文獻分析法

本研究以探討臺灣職棒大聯盟在職業運動經營的實際運作情形與影響為主要目的，因此多方蒐集職業運動文獻中分析職業運動經營的相關資料，藉由經過時政的觀點，歸納職業運動的共通性與異質性，並提出本研究的看法。蒐集方法包括文獻調查及網路資源彙整等。

### （二）半結構式訪談法

訪談主要在蒐集研究對象描述性的資料，透過一對一的訪談，針對某研究之主題進行研究訪問直至資料飽和為止。本研究及以半結構式訪談法針對研究對象進行深度訪談。

## 二、訪談準備

本研究訪談準備在確定研究對象後進行，包含電話邀請、簡訊邀請、書面邀請及電子郵件邀請，並確定訪談時間和地點。本研究於徵詢同意訪談後一周內遞送正式書面邀請〈如附錄三〉及訪談注意事項，內容包含研究題目、研究目的、受訪者保密約定、訪談內容、及訪談稿確認等相關事項，另附訪談大綱〈如附錄四〉一份，使受訪者對訪談題目能有充分的瞭解並事先思考問題，最後再次確認訪談時間及地點後，便可開始進行訪談。

## 三、訪談大綱

本研究為確保訪談時不偏離主題而又能保持受訪者回答

之彈性，故採半結構式的訪談大綱來進行訪談。

#### 四、研究效度

本研究之效度檢驗包括專家效度、參與者檢驗法及蒐集豐富的原始資料。

##### (一) 專家效度

本研究自開始進行即多方面與專家進行討論，並參考相關文獻以確保研究過程的嚴謹性及資料蒐集的正確性；訪談期間參考不同的資料蒐集方法及提問模式，隨時修正調整訪談大綱；並在每次訪談後檢討訪談的技巧與提問的內容，以確保本研究的研究效度。

##### (二) 參與者檢驗法

「參與者」意指參與訪談的所有受訪者，而參與者所檢驗的即是在訪談後，本研究將所蒐集的資料整理成訪談稿，透過受訪者的確認與回饋，對研究資料進行修改或整理，以確認本研究最後所得資料與受訪者的意見完全符合，用以確保訪談資料之「有效性」，以增加研究效度。

##### (三) 蒐集豐富的原始資料

質性研究的特點便在於豐富的資料蒐集，除了由受訪者蒐集到的資料之外，還包括本研究的觀察備忘、網路資源及用以佐證的豐富文獻。這些豐富的原始資料都可以為研究結果提供資料佐證及理論依據，進而提高研究效度。

## 五、資料分析

在訪談結束後，便可開始對訪談資料進行分析整理，採取步驟包含錄音訪談逐字稿謄寫、訪談稿校對與檢核、訪談稿編碼歸類及分析資料等。分述如下：

### （一）錄音訪談逐字稿謄寫

將訪談所得之錄音資料內容整理打字成訪談逐字稿。初次訪談稿是全部謄寫，之後依據研究目的與需要，酌量刪減訪談過程中受訪者的無意義詞彙或與研究無關之內容。

### （二）訪談稿校對與檢核

將謄寫後所得到之訪談逐字稿校對後寄給受訪者，請受訪者檢核〈如附錄五〉無誤確認後再收回，以建立本研究之內在效度，經修正後確定為正式訪談文字稿〈如附錄六〉。

### （三）訪談稿編碼歸類

將不同受訪者 A、B、C、D、E 之訪談稿內容依據研究方向分別加以歸類編號，方便本研究尋找與分析整理相關內容，迅速找出詳細的相關訪談內容。

### （四）分析資料

本研究將已分類之資料依研究目的加以描述分析，並與其它相關文獻進行分析比對，最後再依據分析之結果綜合討論，以作為本研究之結論與建議。

## 第四章 臺灣職棒大聯盟之經營分析

本章即針對研究問題，從文獻探討中找出理論依據與方向，分別從成立背景因素、組織體系架構、經營運作模式、人力資源管理、及合併發展過程等面向，引用一手訪談資料做進一步分析論述，以分析臺灣職棒大聯盟的經營。

### 第一節 成立背景因素

1990年中華職棒正式開打前，臺灣普遍對職業棒球的認識僅止於美國大聯盟與日本職棒，從小耳朵看到這兩個棒球強權職棒轉播的精彩畫面，再對照當時國內業餘棒球因陋就簡的窘況，實在是天壤之別。因此在醞釀初期，質疑的聲浪不絕於耳，認為以當時的國內環境，不論是球場設備、球員人數或是技術水準都還不足以應付職業棒球所需的條件：

其實臺灣一開始要成立職棒時，就有一些爭議，很多人會提出來說，以臺灣那個時候的環境去成立職棒是不是有足夠的條件？……如果要嚴格來講，實際上它還不夠那個條件，因為所有的球場都不標準，球員也不是那麼多。(受訪者 B)

可是從職棒元年開幕戰獅象大戰就締造滿場的觀眾開始，國內瘋職棒的程度可謂盛況空前、炙手可熱，尤其是在

1992年我國成棒隊在巴塞隆納奧運會勇奪銀牌之後，將臺灣的棒球推向世界的頂端，這批國手回國之後躍躍欲試紛紛想要投入職棒戰場，中華職棒聯盟被迫提早開放時報鷹與俊國熊於1993年加入，使得職棒球隊由四隊增加為六隊：

照原來當時的規劃，應該大概是四年的時間才會開始考慮到讓新的球隊加入，但是那時開始在熱起來的時候，……我們那時本來就規劃這些人應該先分給四隊，把四隊的實力再加強，但那時候他們很聰明的地方就是，俊國就去找陳重光擔任董事長，因為陳重光本身在臺灣的輩份跟影響力是蠻大的；另一隊叫做時報鷹，時報自己本身是報紙，影響力也很大！所以這兩隊結合在一起用它的影響力說要加入，所以才會提前加進來。（受訪者 B）

由於時報與俊國在加入中華職棒的過程中風波不斷，加上後來因為聯盟及六隊背棄原本的承諾，引起聲寶極度不滿，曾揚言不排除另立門戶；1995年聯盟修訂規章，提高新球隊加盟門檻，讓聲寶有受騙的感覺；1996年在聯盟祕書長屠德言的護航下，中信鯨背離盟約成為中華職棒第七支球隊，聲寶再度吃了閉門羹，也為未來第二聯盟的成立埋下伏筆：

聲寶其實他一直很想進職棒嘛！那個時候我還在中華職棒就已經知道他要進來了，那嘗試用不同的方式，甚至也有說進不來就要弄泛太平洋職棒聯

盟……。後來在職棒準備要增加新球隊的時候，他又輸給中時跟俊國，那我們會覺得他總共兩次申請都被做掉，他有冤屈。(受訪者 A)

聲寶企業陳盛泐董事長想要加入中華職棒，我們曾經寫過企劃書要加入中華職棒這個行列，但最後並沒有辦法成功。(受訪者 D)

陳盛泐有一個聲寶棒球隊，在甲組裡面是前二名的球隊，另外還有一個是時報鷹吧！他們二個球隊在甲組裡面成績一直都是非常好的球隊，他們一直都想進職棒，但職棒是四個球隊就不願意他們進來，那一直在拖，陳盛泐就很高興！（受訪者 E）

在第二聯盟的醞釀過程中，主角除了聲寶公司董事長陳盛泐之外，那就是年代公司的董事長邱復生了。

中華職棒一開始是沒有人想轉播的，老三臺都互踢皮球。邱復生成立年代公司之後，就開始負責職棒的轉播，但聯盟怕影響票房，所以都是採用錄影或跑帶的方式播出，隨著職棒熱度升溫，各地的收視需求也日益增加。1993年，年代與聯盟簽下三年九千萬元的轉播權利金，大家才驚覺原來職棒轉播權是一隻會下金蛋的金雞母。1994年，臺灣第一個轉播職棒全季比賽的體育臺 TVIS 由年代公司成立並開播，隨著轉播收視率節節上升，電視廣告幫年代賺進了不少錢，因此難免引起聯盟、球團或有心人士的側目或覬覦。

職棒是國內最大的一個 contents provider，.....後來就是要對外發布說要招標，.....，後來我當然聽說，中間在還沒招標之前，說有人找他（邱復生），陳重光或者是有球團說，就說你就..因為九千萬太便宜了，就那個..，他當然會覺得，合約都簽了，你們怎麼可以這樣子？然後他們就..好啊！你不聽話，那我們就公開招標這樣子。（受訪者 A）

到了第二年，越轉越好.....，就開始有了一個合約的糾紛，因為中華職棒覺得說現在這個東西是很奇貨可居的，可以賣更多的錢，但是邱復生認為說，我幫你一起經營這個東西，你應該要給我優先的權利，讓我能夠繼續的來轉播比賽，那中華職棒就說我要公開招標，就是不同意邱復生所說的他有優先的續約權，這是兩個人的爭議點。（受訪者 E）

於是中華聯盟就在 1995 年宣告轉播權利金招標作業將提前一年，結果職棒八年到十年電視轉播權竟由緯來電視臺以天價三年十五億四千五百八十四萬得標，邱復生氣得宣布全面直播中華職棒七年的比賽。

本來都是邱復生他在轉播嘛！結果怎麼知道被緯來拿走！因為他那時候從轉播職棒賺了很多錢，所以他知道那是一個金雞母，而且他既然把電視臺用起來了，...有轉播和沒轉播，差很多！因為那個時候的收視戶都會要求要有中華職棒的轉播，結果他

今天沒有這個轉播時，...系統業者可能就不買他這個頻道。所以它的影響很大！（受訪者 B）

邱復生.....在我們內部開會的時候，對這個事情當然耿耿於懷，當初我們是一起奮鬥，爲了把職棒拉起來，是我第一個幫忙，你不同意我有優先權續約權，就公開招標，結果被別人標去，那我前幾年的努力都付之一炬，他就很生氣，結果他就第三年開始每一場都給你 Live！他就說既然你毀約在先，我就每場都 Live，.....就從第三年開始，每場都 Live，雙方都有一點撕破臉的感覺。（受訪者 E）

弔詭的是為何中職要提早一年公開招標？受訪者 A 說：

那個時候招標的時間距離真正三年九千萬合約到期還有一年半的時間，所以這裡面其實就有問題，我和你簽三年的合約，一般都在半年前看是要續約還是要解約，因爲我們這當然比較大啦！那你就告訴他說我要重新招標！這什麼意思？我在暗示你，下一個標不會是你的，那果然招標之後也不是了，要不然即便說我跟你合作的不愉快或什麼，大家依那個半年下去用，即便不是你年代，我認爲啦！邱總就算找了我，我也很難說剩半年時間，假設今年是職棒六年，我們第七年就搞一個那魯灣臺灣大聯盟出來，因爲時間太短，所以我剛剛爲什麼會說有點是中華職棒做球給邱復生的這樣子。（受

訪者 A)

我知道有些經歷過的人是說當時要給他機會啊！他不要啊！硬要招標啊！公開招標啊！這樣我覺得中職比較理虧的一點就在於一年半那個時間哪！剛好一年半，你現在等於是給邱復生有一點想出路的机会囉！還有，如果三年的合約你剩兩年半，...那爲什麼你要一年半？因爲當時有一個說法說，如果新招標的人得標的話，要讓他有充分的時間準備，那你有讓他有充分時間去革命！（受訪者 A)

加盟未果的聲寶陳盛油及失去轉播權的年代邱復生（圖 4-1），其實一開始只是商場上的朋友，直到同年（1995 年）第一屆金龍旗高中棒球錦標賽的記者會上才有共組聯盟的想法，受訪者 A 敘述當時的情形：



#### 圖 4-1 陳盛沔和邱復生

資料來源：翻攝自 Naluwan (1998) 。那魯灣股份有限公司公司簡介。

臺北市：Naluwan Corporation。頁 3。

這兩個失意的人其實一開始並沒有碰面，並沒有交流這方面的意見，一直到我辦金龍旗，記者會在來來飯店召開的時候，邱復生左邊坐的是棒協的人，但是陳盛沔沒有來，他找了陳進堂，他們兩個坐在那個主席桌上面講事情，記者會結束之後，邱董才跟我說，他們要找我們組職棒，你和陳進堂講看看。因為他們原來就計畫很久了，他們是兩次被做掉，然後他們也曾經想弄泛太平洋職業聯盟什麼的，事實上在那個時候的邱復生根本還沒想到那裡啊！但是，那麼一跟他說，他覺得可以。(受訪者 A)

由此可見，當時由於陳盛沔身兼中華民國棒球協會理事長，並指派他的特助陳進堂代表參加金龍旗記者會，才有契機與邱復生洽談另組聯盟的構想，而又以聲寶最早有另起爐灶的想法。後來的發展就很快，雙方決定各出資五億，正式簽約時各再追加一億，總資本額十二億來成立臺灣大聯盟：

真的剛開始找選手不是爲了職棒，他根本沒有能力呀！而是遇到聲寶，他就想想，就你們來講看看！

後來的發展就很快，甚至去簽那張合約就這樣一張紙而已，那一張紙是十億，相比就是說，你回想說他原來一年也要出 5 億的，才想說我 5 億，那我(直接)來投資這間那魯灣就好了，是這樣子！本來是十億，後來才又在簽正式的時候再加兩億，就雙方各負責六億。(受訪者 A)

所以到後來，他就想辦法讓他有球賽可以轉播，他就趕快找、要自己成立球隊出來。(受訪者 B)

爲什麼聲寶跟陳盛泐會來組這一個大聯盟，其實都是一個很重要的 Key 啦！因爲第一個就是陳盛泐要申請到中華職棒沒有成功，邱復生的年代本來就是在幫中華職棒作轉播的單位，.....因爲那一年轉播權被緯來拿走了，所以才會形成一個革命的情感，.....。也就是說，正好邱復生董事長也沒拿到那個轉播權，那年代有轉播的需求，所以他就結合陳盛泐另組一個聯盟。(受訪者 D)

所以陳盛泐就很不高興說，我有個球隊加不進去職棒，.....那就跑來跟邱復生談，因爲他們兩個是在商場上的好朋友，.....我加不進中華職棒，你現在一年以後沒有中華職棒的轉播權了，那我們兩個可不可以來想個辦法？邱復生那時候開會時，就跟我講得很明白，他說這個價錢是完全不合理，你既然願意花十五億四千萬來轉播一年的比賽，我可以根

本不要花到這個錢，我自己成立一個聯盟、我自己來打、自己來轉播。(受訪者 E)

1995年12月1日，聲寶公司董事長陳盛沅與年代公司董事長邱復生召開記者會，宣布共同籌組那魯灣職棒事業股份有限公司及臺灣職業棒球大聯盟。1997年2月28日臺灣大聯盟

元年開幕戰於嘉義球場舉行，由李登輝總統主持



開球儀式，我國職棒正式進入兩大職棒聯盟競爭的新時代(圖4-2)。

#### 圖 4-2 臺灣職棒大聯盟開幕戰

資料來源：翻攝自 Naluwan (1998)。那魯灣股份有限公司公司簡介。  
臺北市：Naluwan Corporation。頁 48、49。

成立的過程中，除了兩個大老闆願意投入資金與心力外，良好的政商關係也是那魯灣職棒得以順利開打的重要助力：

助力大部分都來自於邱復生的媒體跟政商關係，看那個時候的他，應該是如日中天吧！1996年那個時候，然後接下來又要總統大選，李登輝需要新的媒體，所以李登輝曾經在新聞記者會上面，公開的問說：TVBS有來嗎？那會讓別的媒體嚇一跳，然後會讓TVBS受寵若驚，那他為什麼要這樣？他需要新的通路、新的媒體的影響力，以現在政治手腕上面，這是李登輝一貫高明的地方，可以說他是統戰嘛！他那個總管三不五時就約說老闆要打球。(受訪者A)

陳盛沍與邱復生他們兩個人就是有革命的情感，要

把這一個聯盟組起來，當時那些外面的話對臺灣大聯盟根本不是阻力、根本不是人家會願意聽的，目標很明確就是要組另外一個聯盟來抗衡。李登輝跟臺灣大聯盟當時的會長王金平是好朋友嘛！所以他（王）只要邀請他（李）當然就來，這個跟政府一點關係都沒有，這是個人的人脈跟關係嘛！那魯灣當下在政商方面的人脈關係是非常的好，所以當然他可以邀請到總統。（受訪者 D）

## 第二節 組織體系架構



圖 11-3 臺灣職棒大聯盟組織表 圖 4-4 那魯灣公司組織表

資料來源：翻攝自 Naluwan (1998)。那魯灣股份有限公司公司簡介。  
臺北市：Naluwan Corporation。頁 7、8。

臺灣大聯盟及四支球隊皆隸屬於那魯灣職棒公司（圖 4-3、圖 4-4），聯盟只負責比賽事務，四支球隊則開放給民間企業認養，但球隊運作相關事宜及重大決策皆由總公司負

## 責協調

完成，產品服務的開發、規劃與推動也是由總公司統籌處理，目的就是要創造規模經濟。所以行銷企劃部門負責市場及相關產品的開發，公關部門則處理球員的經紀問題，至於球隊的球衣、裝飾品、隊歌、logo 及各種紀念商品也都是由總公司委託設計公司開發製作；而關於年度賽程、比賽場地、裁判與場務人員的規劃與執行等工作，則全權交由聯盟來管轄。很明顯看得出來，臺灣職棒大聯盟的組織結構跟中華職棒聯盟相較起來是截然不同的體系。

它是老闆自己組成四隊，然後中華職棒是六隊各有各的老闆，透過中華職棒聯盟來運作而已；那我們這邊臺灣大聯盟是老闆自己擁有四個球隊，所以他要怎麼樣運作，老闆說了就算。(受訪者 D)

而受訪者 B 則針對臺灣大聯盟這樣的組織體系提出他的反駁：

如果嚴謹來看，所謂臺灣大聯盟只是虛位，就是還是要有這樣的組織架構，但是所有的主導還是在那魯灣公司。我們從臺灣大聯盟跟中華職棒做比較，會發覺如果是這樣的話，就變成很奇怪的一個作法，什麼東西都要強調，第一要有競爭，第二要有不同的意見，結果他這個作法是把這些完全打破掉，反正各個球隊都是屬於他的！那到最後這些球隊或這些球員都是他來掌控，所以曾經也有發生過

說，今天爲了這球隊、這個公司、企業要來贊助，於是告訴他說，這裡面的球員好像不滿意、不夠好，他就可以把其它球隊的球員直接調到那支球隊去，不是買賣，而是直接就調過去。(受訪者 B)

那魯灣職棒事業股份有限公司成立之後，負責人陳盛洵任命當時為棒協執行祕書的陳進堂擔任總經理，並以職業運動當中相當罕見的「中央集權」的領導方式來組織四個球隊，形成臺灣職棒大聯盟。而這樣的組織架構，根據受訪者 A 的回答是「以邱復生的意見爲主，而陳進堂有蠻強的執行力。」他又說：「我後來都覺得這個方法在成立新聯盟的時候非常好用。」而受訪者 D 則認為「總部如果一聲令下，做任何的改變非常的簡單。」

邱復生因為轉播的關係跟中華職棒時常有接觸，他看到了一些問題，認為中職的四個常務理事太四頭馬車，有一個人反對，其他三個同意都沒用，聯盟根本是個空殼子。但是受訪者 E 原先是極力反對這樣的組織架構。

邱復生說，這不對！既然叫職業棒球，我們要專業經理人，尤其我們剛成立，如果我們還是四個隊四頭馬車，我們一下就被別人打垮了。所以他想了——一個特別的點子，當他提出這個點子的時候，我是第一個反對的，因爲我站在棒球人的立場，我說一般人聽到這個也會，就是一個公司四個球隊，這是從來沒聽過的，我說什麼？一個公司四個球隊？我本來是很反對，我說，球迷如果看你這樣子，我第一

個不要來看，覺得你們在打假，因為你一個公司四個球隊你都可以控制！他說這樣才有效率，這樣我們要做什麼東西，一開始的時候，大家才會一致。他說所謂的聯盟也只是控管，並沒有去插手，他們每一場比賽，還是自己在競爭，我們只是幫他寫打訊，他們要做球員交易，他們倆個要談好，其實這中間只是在財務方面，全部由那魯灣公司來提供，他們要報帳，全部都要到那魯灣公司去，我這樣才能保證四個隊存活，要不然有一個隊財務發生問題我就完蛋了！就垮臺了！後來聽到邱復生一直跟我這樣解釋，而且我把他所謂的架構做了一些調整，之後我就接受了。(受訪者 E)

因此我們可以得知，當時臺灣大聯盟採用「中央集權」組織架構來經營，一方面是希望可以在最短的時間組成聯盟、開始比賽，一方面則可以透過強力的主導來迅速決策、減少不必要的紛爭。

臺灣大聯盟成立時，只是希望有球賽讓他去做轉播，所以他要的就是這些都是我可以自己來掌控的，那是最快的，因為畢竟你又要去找球隊、找公司來組一個球隊，可能就是緩不濟急啊！。(受訪者 B)

但是受訪者 D 則對於用「中央集權」這樣的用詞來形容臺灣大聯盟的體制有不同的看法：

集權就講得太過於沒有民主化了，也就是說決策在中央，那透過教練團跟領隊的溝通，然後領隊再去回報給中央，就是這樣來作業的，所以還是有一定的民主程序。(受訪者 D)

前面說到陳進堂在那魯灣公司擔任總經理的職位，他是臺灣大聯盟成立的很重要的關鍵人物，但因陳進堂已經過世往生，無法透過訪談知道他對臺灣大聯盟的見解，只能經由這次受訪者的口中來捕風捉影，大致了解他的想法與作為。

他對陳盛泐幾乎有百分之八、九十以上影響力，他真的是陳盛泐的心腹，他對公司成立這種組織的資金方面，他有他的強項，談投資、談股份這個部分，陳進堂很強，然後他等於是陳盛泐的分身在外面做事情。我覺得這裡面（二度申請加盟中職）有很強的是陳進堂個人的意志，那基本上陳盛泐就算沒有百分之百，大概也有百分之八十到九十是支持陳進堂的，因為他告別式的時候，我聽說陳董在告別式上哭得很傷心！甚至他後來能夠再回臺灣都是陳進堂..，他也把他當永遠的老闆，對陳進堂來說..也是忠心護主，所以阿泐很信任他。如果金龍旗當時的記者會是陳盛泐跟邱復生坐在一起，可能就不知道會發生什麼事！陳進堂他有辦法回去說服他的老闆，我的感覺是這樣子..，主角是他的意志。(受訪者 A)

陳進堂先生是媒體出身的，對於棒球是非常執著的人，過去也替陳盛沅寫了一些書，陳盛沅董事長非常地賞識他，所以才把他帶到聲寶當他的特別助理，也就因為他跟董事長之間很好的默契、彼此的信任，所以在總經理這個職位的角色扮演很稱職，並且很快的就完成了董事長的使命。(受訪者 D)

一個叫聯盟，一個叫那魯灣，就是一個是管賽務，一個是管業務，就是這樣，差在這裏。陳進堂是完全不會來管大聯盟的事情，那秘書長也不會去管那魯灣的事情。他就掌管那魯灣的業務啊！就怎麼樣去開拓財源？找贊助廠商？他就完全去找錢。財務部分都是由他來負責，當然那個隊打得太爛了，他也會來跟我抱怨，是不是能幫他整頓一下，要不然很難招商啊！（受訪者 E）

在臺灣大聯盟的組織中，安全防護部是當時因應中華職棒發生職棒簽賭、假球事件，為了保護職棒球員、教練的人身安全，維護比賽的公平公正性所新設立的。

前兩年的宣傳跟造勢是非常不錯的！剛好他們也遇到賭博的事情，那相對於我們在安全防護上面是很出力的，不管他真的功效什麼，但是他宣示的作用很強，因為我們那個組長是..我們裡面沒有一個低於三毛一的。(受訪者 A)

其實當時很多內幕的消息傳來，就是中華職棒事實上也因為假球事件快要撐不下去！臺灣大聯盟那個時候撐的一個好處是，至少我們那個時候為了防假球，我們一年花了幾百萬！我不敢保證說我們沒有假球，但我們最早找警政署署長來做副會長，就是為了要做這個事，那莊亨岱就帶了一批高階警官，包括臺北市警察局前局長陳學廉，他是我們安全防護的主任，他是跟著我們球隊移動的，到哪裏他就到哪，他下面還有幾個警官，我們還請他去找各地的眼線，在嘉義有眼線，在臺中也有眼線，反正我們到哪裏去比賽一定會有眼線，他們倆個就會駐紮到那裏去，然後晚上、賽前都會找那些眼線來說，今天賭盤一定有開盤，開了什麼盤？那麼盤的變化，在這過去 24 小時裡面，是怎麼樣變化？有沒有急劇、刻意的變化？刻意變化就是有人要來綁這個比賽，根據他們的經驗是這個樣子。我做臺灣大聯盟秘書長的時候，他每天賽前就要來跟我報告這樣的情況。每個禮拜一，我們是移動日，一定沒有比賽，禮拜一我們在聯盟裏面開大會，就是由陳學廉主持，我一定參加，過去這一個禮拜比賽所有的比賽，一場一場拿出來檢討，有沒有可能性，有些選手我們就在這種疑慮之下，就偷偷請他走，因為我們有抓到他跟一些不明的人士會面。(受訪者 E)

### 第三節 經營運作模式



圖 4-5 那魯灣股份有限公司簡介

資料來源：翻攝自 Naluwan (1998)。那魯灣股份有限公司公司簡介。

臺北市：Naluwan Corporation。頁 3。

那魯灣職棒股份有限公司是由聲寶企業與年代公司於 1995 年 11 月 30 日向經濟部提出申請，並於隔天 12 月 1 日宣布成立，雙方共同出資籌組臺灣職業棒球大聯盟，登記資本額為新臺幣十二億元，並於 1996 年 2 月 16 日取得核准設立營業執照，負責人為陳盛洵，總經理則由陳進堂擔任（圖 4-5）（那魯灣公司，1998）。那魯灣公司原以職棒經營為主，但後來經營理念不斷更新，營業項目也從職棒擴大到育樂、再到生活，這些可以從其營業項目及公司名稱改為「那魯灣

股份有限公司」一窺端倪。集運動、休閒、生活、流行、創新與健康於一身，這是那魯灣公司朝多角化經營運動休閒健康事業的方向與目標。

那魯灣旗下共有聲寶太陽、臺中金剛、年代勇士和生活雷公等四隊，在 1997 年 2 月 28 日於嘉義球場正式開打，我國職棒正式進入兩聯盟競爭的戰國時代。臺灣大聯盟最特別的就是推動明確的「屬地主義」，參照美國及日本職棒的方式，實施主客場制，希望發揮地方監督及各區主場後援會的運作，來落實球隊本土化生根發展，以增加球賽的張力與球迷的認同度，但收入仍歸那魯灣公司所有。主場範圍畫分如下（臺灣職業棒球大聯盟，1997）：

太陽隊：主場為臺北地區，範圍包括臺北縣市，桃園縣市、基隆市、宜蘭市、苗栗縣市、新竹縣市。

金剛隊：主場為臺中地區，範圍包括臺中縣市、彰化縣市、南投縣市。

勇士隊：主場為嘉南地區，範圍包括嘉義縣市、臺南縣市、雲林縣。

雷公隊：主場為高屏地區，範圍包括高雄縣市、屏東縣市、臺東縣市。

第一步驟我們看到了「屬地主義」，所以每一個球隊在不同的城市，然後去拜會當地的父母官，也就是市長，跟當地做結合，它的屬地主義第一個就已經完成。（受訪者 D）

我們就完全屬地，聲寶就全部在臺北打，金剛就全

部在臺中打，嘉南就全部在這邊打，高雄就全部在那邊打，我們屬地主義是第一個建立起來的。(受訪者 E)

那魯灣將所屬的四支球隊分別劃分為臺北、臺中、嘉南及高屏四個地區，以該區域的球場為其比賽主場，球員及教練的組成也盡量以和該地區有地緣關係為考量，人不親土親，藉以吸引該區域的球迷、社區民眾與相關企業組織員工，前來為子弟兵加油打氣，並發展相關產品服務。至於球隊訓練及比賽則由領隊及總教練負責，並在臺北、臺中、嘉義、高雄四個主場所在地設分公司，負責球賽門票、商品銷售、開發通路、運作球迷後援會，及與當地機關團體進行公關活動。另外，相當重要的一點就是開放企業認養球隊，也是以在地形象良好且多元化之企業為優先考量。認養贊助的企業有掛名權，贊助合約一期為三年，金額為一億七千萬，贊助企業具有球隊標章使用權，但是不具所有權(高俊雄，2000)。

臺灣大聯盟的運作方式，就是一個老闆四個球隊，然後總公司針對每一個球隊都會派一個領隊下去，那一個領隊就是直接跟總公司做聯繫的，我們技術部門有什麼樣的需求或是想要做一些溝通，都是透過領隊跟母公司來溝通。(受訪者 D)

你們專業經營，我交給你就好了，我只是每一年投多少錢，你叫我這個名字，只是冠名而已，實際經營都是你們那魯灣公司，那魯灣公司就是幫忙這四

個隊去找錢，就 business 全部是那魯灣。那我們臺灣大聯盟是聯盟，就是來負責賽務，保證球賽的品質、以及你們球員之間的異動。他只是說在那魯灣公司支持、財務上支持這四個球隊，這四個球隊的財務沒有獨立，當然他們還是有票房，但是就是說，我們全部由那魯灣公司去支出給他們的錢，包括贊助的廠商給的贊助費，那是最大的一筆錢，我忘了付多少錢，幾千萬吧！然後可以冠名，至少那是最大一筆的支出，然後每一個隊在 travel 上都是公平的，他們住什麼 hotel 都是公平的，你不能說這個住得比較好，那個住得比較差，在 travel 上，每個人給它買的 bus 都是一樣，只是塗上不同的 logo，因為四個隊都是那魯灣公司付錢啊！（受訪者 E）

高俊雄（2004）指出，職棒現場比賽是那魯灣公司主要的經營項目，而透過各地分公司與後援會組織招攬觀眾是主要的方式，門票除了到現場買之外，也可以郵購或到連鎖超商購買套票。另外，也可由球員認購球票、贈送門票，促使未曾到過現場觀賽的民眾走入球場。那魯灣長期努力的方向，是企圖以精采的球賽與熱絡的氣氛吸引觀眾到現場觀賽。

這有分兩個部分..一個是買股票，一個是拿薪水買門票，那買門票是有附帶類似彩券這樣，我就買了350萬的股票跟門票。（受訪者 A）

職棒隊本來就是花錢的，所以每一年預算的設計，你要設計得很實際。我常常在講，所有的行銷賺的錢、電視賺的錢，是馬上可以看到，那票房是從一場球沒半張門票開始算，但是你賣二千張票、三千張票那就是賺！（受訪者 C）

另外，那魯灣也開放企業或知名人士包場以逕行其特定目的，如此可達到雙贏的局面。

他很多是用包場的方式，在包場完之後，就把這些票送給球迷，讓球迷自己進場而不用買票，然後因為球場上的數字不錯，那麼多球迷，廣告就會比較好找，我的收視、電視廣告也會比較好。（受訪者 B）

我們的意思是說，我即使是不賺錢，我也要讓大家來看球賽，我們的目標是這樣子。（受訪者 E）

我說票房無所謂，但我們要氣勢，可以讓大家看到我們有很多觀眾來看球，那包場也是一樣，只要企業，我給你做廣告啊！這一場叫做聲寶什麼日，你有什麼新的 iphone、apple，可以叫這一場 iphone5 日，全場給你做廣告，你可拿來搖旗吶喊，在全場擺，我們就給你五千張票，你這五千張票隨便你給誰，這是一種方式。（受訪者 E）

而為了服務無法到現場的絕大多數全國觀眾，透過轉播的方式可以達到無遠弗屆的效果，因此那魯灣公司以一億二千萬元的權利金授權年代公司以現場或錄影轉播的方式，將比賽過程經由有線電視臺傳送到家家戶戶。

關於球季的賽制，臺灣大聯盟的規劃也試圖與中華職棒做區隔化。

像我們的賽制也是，四個球隊，最後一隊淘汰，只淘汰一個球隊太少，好像大家都很容易就進到了季後賽，但是你是要給大家都比比較多一點競爭的機會，而且到了後面，第一名跟第二名，第二名跟第三名還是有差別，第三名要先挑戰第二名，再來第一名。因為我們是屬地，第二名比較有主場優勢，現在中華職棒那有什麼主場？沒有主場優勢，對他們來說都是一樣的，但至少我們在這一方面有一些差異。(受訪者 E)

為了打造整體良好形象並展現多角化經營的企圖心，那魯灣還與遠東航空公司合作，推出臺灣民航史上首架彩繪飛機，將那魯灣及臺灣大聯盟的 logo、吉祥物彩繪在機身上，並且與相關知名企業以商標授權的方式開發衍生性商品，例如與金融業合作推出認同卡，與服飾業者共同開發運動休閒服飾及內衣褲，與餐飲業者合作經營 Gida Café 棒球餐廳，與食品公司開發休閒食品和飲料，與資訊業者合作研發電腦遊戲軟體，還成立那魯灣網球訓練中心，這些都可以達到以異業結盟營造雙贏的行銷效果。

他們的行銷包裝確實是比較好，這個我們就不諱言，因為畢竟邱復生是走電視出身的，所以那時候 TVIS 和年代在打宣傳廣告也比較用心，因為畢竟這是他們要吸引球迷的所在嘛！那麼比較起緯來本身來說，可能這兩邊還是有差，也因為那個時間點中華職棒也碰到職棒賭博事件，所以對球迷的信心有很大的打擊，在影響到票房後可能就沒有那麼多資源可以來做行銷包裝。但是以臺灣大聯盟來說，他要成立時就有募集了一大筆資金，大家的想法就是這些錢就可以盡量去做宣傳，這個東西是立見分明的，確實有一些是中華職棒比較劣勢的地方。(受訪者 B)

媒體人出身的邱復生董事長，在這個方面他要先製造明星，所以他這一點非常的成功。透過年代的媒體包裝，我們有很炫耀的服裝，製造一些明星選手出來，所以一開始臺灣大聯盟的氣勢非常的高昂，這個對於吸引球迷進來看比賽的企圖心，事實上都蠻好的。基本上，臺灣大聯盟的經營架構是朝著吸引球迷進來的方向去努力，然後四個球團、各個技術層面，大家努力地去取得最好的成績，來獲得老闆的加薪。那老闆的架構很簡單，我要不斷的去包裝這些明星選手，然後讓球迷進來，一開始他是蠻成功的。(受訪者 D)

所以有一些比賽的方式，他們就開始比較講求

power，比較有攻擊力的選手要進來，這就是他們的一個方向、導向，就是說這些東西都是球迷想要的，朝那個努力去做，所以大聯盟上面會規定要減少犧牲觸擊，這是內部直接下的命令，就是犧牲觸擊要減少，那是爲了是要經營強力棒球這個取向。公司的經營層面懂得先去包裝所有球迷，然後透過公司的一些想法，直接命令下來給四個球隊，在棒球的策略運用上要減少犧牲觸擊，那中華職棒各個球團的老闆他就不聽你這套，中華職棒聯盟他們也不敢下這種決定，這就是兩個聯盟不同的經營特色。(受訪者 D)

那個時候我們還特別想好，四個總教練要兩個國外的，一個日本、一個美國的，我們要打出不同的風格，因爲職業棒球就是做秀嘛！你不只是要打勝利，你還要打出它的味道出來。我們有很多的想法，我們不只是跟中華職棒做競爭，我們希望是帶領潮流，我們要讓大家知道什麼樣才叫做職棒。(受訪者 E)

臺灣大聯盟剛開始的聲勢做得比較大，無論在包裝、行銷、媒體關係、政府的影響力等似乎經營得有聲有色，票房一度領先壓過中華職棒，可見其經營方式充滿話題性，一開始大家都蠻能接受的，可是由於各球團之經營權都歸那魯灣公司管轄，對各隊的組織及球員人事安排都有絕對的主導力，因此球隊的戰績就跟那魯灣公司的人力資源管理息息相

關。

#### 第四節 人力資源管理

臺灣大聯盟經營初期可以在票房上超越中華職棒聯盟，除了本身的行銷包裝、媒體運用及經營策略都很成功之外，最重要的還是針對中華職棒聯盟展開挖角行動，將當時在中華職棒的明星球員包含陳義信、黃平洋、康明杉、郭進興、孫昭立、吳復連、李安熙、呂明賜、洪一中、王光輝、林易增及郭建霖等十二名本土球員，及鷹俠 (Luis Iglesias)、林克 (Francisco Laureano)、百力 (Brandy Vann)、哥雅 (Leonardo Garcia)、康雷 (Angel Gonzalez)、坎沙諾 (Sil Campusano)、葛雷諾 (Epifanio Guerrero) 及奧古斯都 (Don August) 等八位洋將都挖角過來，而後來又陸續簽下張天麟、童琮輝、林琨瀚及棒球先生李居明等，這些明星球員幾乎都拿過當時的年度個人獎，後來雖然林易增和王光輝因故未能跳槽成功，但這樣的動作不僅種下兩聯盟交惡的開端，也凸顯職棒運動制度上球員合約的不合理。

但問題是球員那裏來？那陳盛泫說，我有球員，我有一個球隊。但一個球隊不夠啊！大家就說那我們想辦法去找球員，球員那時候有二種方式，聲寶是一個已經有的球隊，但是不夠，你可以從其他的業餘球隊再去找好的球員，這是一種方式，但是也許他們沒有多少個，因為他們都是業餘的水準。再來說，我就到中華職棒去挖角。(受訪者 E)

那時聲寶有一支棒球隊，在業餘棒球界的實力是頂尖的，球員素質陣容非常整齊，但畢竟是學生球隊，有些甚至還要服兵役，經驗及球技都還不到職業水準，更沒有所謂的明星球員，因此那魯灣除了把陣中 44 名本土球員打散分成四隊之外，更要向外積極找尋有知名度的選手，而挖角就是最快的方法。在挖角的行動當中，這些球員是怎麼找的？有先設定目標嗎？跟球員接觸的方式有哪些？怎麼把他們約出來的？整個過程是如何進行的？受訪者 A 回答：

我知道我要找 10 個到 12 個選手，明星級的，然後其他的業餘的這樣的組合，成爲四隊下去打這樣子。因爲我們不是要組四隊嗎？所以想說大概一隊有三個。就是都會直接打電話，或者說是從選手互相去約，比如說你們兩個很熟，那我已經談好他了，你就幫我約，像有一天晚上味全隊，一個晚上我談四個，黃平洋、郭建霖、林易增都是在黃平洋他們家談的，他們都在泡茶，在和式的房間，比如說我在談你，那你們兩個在外面等，談完換第二個，先談黃平洋、再談林易增、再談郭建霖，談完回家的路上還去談呂明賜，因爲呂明賜住大直、住內湖，從天母經過自強隧道，先去呂明賜家談，談完再回家，所以我談好累！那通常談一個人大概就要談平均起來有三次，第一次我跟你談，他就要回去想好多，風險的問題，然後問家人、老婆、或是父母或誰，然後第二次再帶著老婆再來跟我談，都沒有問題了，再約第三次，那我就帶著合約跟支票

出來，你簽了我就當場就付你支票，這樣子。（受訪者 A）

這些跳槽的球員原來都是中華職棒各隊裡的主力球員，照理應該享有較高的薪水與待遇，會跳槽到那魯灣的原因是否因為對球隊的管理制度或薪資福利不滿嗎？還是覺得換個環境會有比較好的發展？受訪者 B、D 和 E 分別這樣回答：

其實這都是一個講法而已啦！實際上絕對不會有因為哪些球員對規則制度很了解就說，這裡不夠完善，如果去那邊，我會怎樣怎樣...其實都不會有這種問題。因為每個人對這些規定都不是很了解，所以到最後其實都是什麼因素？就是對自己的利益！他們對球員說，你不用說那麼多，雖然你已經領過中華職棒的，但是今天你過來我還是給你簽約金，如果依照職棒的精神來講，這個時候他是屬於終身球員制，所以你今天領一個簽約金完之後，就沒有再領簽約金的權利，除非我球隊把你放出去或者我跟你交換，所以他現在跟你說，你過來我還會再給你簽約金，這是最直接的嘛！（受訪者 B）

其實很簡單的一句話，薪水高而已！就這樣而已，當然你要挖角就是要有超越他認為能夠滿足他的薪水，就這樣子啊！沒有所謂的福利什麼啊！就是薪水高才能挖角，就這麼簡單而已！沒有什麼對他的母企業不滿，沒有啦！就是因為他在那裡可以領十

萬，那魯灣這邊給他三十萬，你會不會來？就這樣而已！沒有那麼複雜。(受訪者 D)

洋將都是我去談的，所以我非常清楚。洋將更是容易，洋將更是把它當作是來打零工，他們每一年要就要，不要就走、就滾蛋。所以就跟這些洋將談，洋將就很高興啊！我們出的錢都比中華職棒來得好，那保障都比他們來得多，我們都是整年一年約，甚至好的像坎沙諾，我給你二年約都是可以的，所以那時候就很容易去抓這些明星選手。(受訪者 E)

可見薪資水準的高低對職業球員來說真的很重要。1995年，俊國熊隊球員因為感覺球團在調薪、生活管理和獎金制度上都不公平，而且球團一意孤行，因此集體缺席春訓開訓典禮以爭取應有的重視。然而那時職棒只有一個，在聯盟的協調與溝通之後，球員態度軟化，這些抗議的球員也只能再回到那個令他們感到不平的環境繼續打球。因此在第二個聯盟臺灣大聯盟成立之後，許多中華職棒的球員紛紛跳槽那魯灣，以爭取更好的待遇與權利(林華韋等人，2002)。

所以他的成立是跟中華職棒一開始一樣，還不夠條件但勉強要成立，但是他比中華職棒更慘的是，他連球員都沒有！所以他沒有辦法只有挖角，其實如果發展到以後，球員的買賣或球員的轉移那是一個很自然的現象，但是必竟在那個時候他還不到那個時機，另外一個就是說，因為人家花了許多金錢、

心血把職棒用起來，他要挖角就牽涉到合約、道德的問題，所以爲了合約的問題，就去爭執去告了！

（受訪者 B）

人力資源的缺乏似乎在職業運動都是無法避免的問題，因此重金挖角也就在所難免。那魯灣公司光是支付跳槽的明星球員簽約金就至少新臺幣五千萬元以上，金額相當的龐大。五千萬元相當於一支職棒隊半年的經費預算，也可以贊助十支以上的三級棒球隊。如果再加非跳槽球員，那魯灣單單支付簽約金，就要一億五千多萬元以上。（林啟川，2003）。

挖角行動除了球員之外，臺灣大聯盟也把觸角伸到裁判及行政人員的身上，受訪者 B 就說：

我那時候負責賽務部，要培養一批年輕裁判，從我的儲備裁判裡，找了十幾位，利用禮拜六、禮拜天請裁判組長負責訓練，我也都到場去陪他們訓練。請他們簽了一張切結書寫說，聯盟現在花錢花時間訓練你，也許你不適合當裁判，或是選擇不當裁判時，不用你賠償，但是如果你要當裁判，你就是要進來中華職棒。那時候整整訓練了應該一年左右有吧！結果臺灣大聯盟除了挖角球員以外，還要再找裁判，就把這一批挖過去，我們也去告他，我就覺得那是很惡劣的部分，然後他就教他們說些不是事實的話，結果他們在法院上每個都這麼講，有兩個沒有去，因爲畢竟那個不是事實啦！到最後結果敗訴嘛！（受訪者 B）

但其實早在臺灣大聯盟出手挖角中華職棒的球員之前，承攬兩聯盟球賽轉播的單位就已經有過交手：

緯來那一批人全部都是我們年代過去的，那個時候他們花了錢標到以後，他們什麼都沒有，最快的方法就是全部到年代來挖角，我們買了兩部 OB 車，因為那個時候兩地開打，他就把其中的一部所有的人全部挖去，導播、攝影師、OB 車所有的人、轉播人員、蔡明里全部挖走，這些都是我們訓練出來的，我也沒說他們惡性挖角啊！因為市場上本來就是這樣，當他付的錢多的時候，那個人要到那邊去，你只有祝福！（受訪者 E）

臺灣大聯盟與中華職棒兩個聯盟為了挖角、跳槽事件爭得面紅耳赤，甚至不惜對簿公堂，展開球場外的另一場戰役，也把職棒球員一直以來都有怨懟的合約問題攤在陽光下：

我一直強調這個合約其實是參考日本的，其實到現在都一樣，美國的也一樣，這個合約簽下去之後叫做不定存續，所謂叫不定存續就是沒有所謂的合約期限，為什麼？因為你今天在業餘表現很好，但是進了職棒你能夠保證你打幾年嗎？今天不是實力的問題，說不定你一進職棒完後你的手就受傷了，如果你寫了期限，我就要依照合約來走。所以幾乎所有的職業球員的合約，其實就是所謂的不定存續。（受訪者 B）

什麼挖角？這些球員都是沒有合約的，他說他們有合約！我說那是什麼合約？拿到法律事務所說，那叫做奴隸條款！完全是奴隸條款！所以很容易把他們挖過來後，我說你們去告啊！如果說你們覺得我們是不合法，我們是惡性挖角，就告到法院去，結果沒有一個成立啊！因為那個合約根本是不平等條約。(受訪者 E)

雖然後來法院的判決出來之後，那魯灣獲判勝訴，這些跳槽的球員得以在臺灣大聯盟出賽，但卻被中華職棒聯盟冠上「叛將」的緊箍咒，遭到永久封殺。一直到兩聯盟合併之後的 2004 年，中華職棒大聯盟才通過「轉檯球員回饋方案」，規定要回去必須繳交那魯灣簽約金的半數。今年（2013）中職終於正式通過廢除「叛將條款」(臺灣棒球維基館，2013)。

除了聲寶現有的球員以及挖角的本土、外籍明星之外，那魯灣還跨海到美國公開尋找洋將：

我跟年代有一位主播叫做袁定文，還有第一代金龍的蔡景峰，然後還有一個外籍教練、就是第一年的聲寶太陽隊的總教練貝克曼 (Bernie Beckman)，在第一時間我們四個人就飛往美國，跟美國一些棒球經紀公司或是一些 FREE AGENT 合作，就登報公告說臺灣要組大聯盟，那我們要來 TRY OUT 選才，選才的位置會在洛杉磯、會在佛羅里達、會在什麼地方，我們就一路就飛出去，然後當下看到 OK 的，就跟他寫了協議書，請他什麼時候來到臺灣，然後

來到臺灣之後，透過一段時間的觀察，認為可以的就把他們簽下來，分配給四個球隊。(受訪者 D)

那時候臺灣也不知道什麼叫做選秀，就是到海外去找球員，你到海外去辦測試會，TRY OUT，有興趣的自由球員全部來，他們在美國職棒大聯盟上不去的，小聯盟打了...沒有人的，你是沒有合約的，或在獨立聯盟。我到加州辦了一場，到邁阿密辦了一場，因為很多拉丁美洲選手沒有辦法到美國，我到多明尼加去辦了一場，這三場測試會選到很多很好的選手，有些類似像將軍 (Corey Powell) 這樣的選手，都從那邊測試會選到的，那選手就來了。那個時候我們不得已，因為選手不夠，但我們為了讓它達到職業的水準，所以我們就多增加洋將，洋將最容易找，那時候洋將你給他幾千塊，不到一萬塊美金，太多的選手都會來，所以我們一隊給它九個洋將，一隊還是要 25 個人，所以洋將大概就佔了三分之一，甚至超過三分之一。(受訪者 E)

其實，當時之所以會產生挖角的行為，原因就出在臺灣的職棒沒有一套完善的球員選秀及合約讓渡的制度，也就是所謂的職棒球員加盟或更換球隊的規範。早期中華職棒聯盟的選秀制度比較單純，各隊在選秀會上所提出來的人選其實都已經內定好，也就是各隊都有共識，不會去選已經與別隊達成默契的球員；而之後臺灣大聯盟成立，選秀會辦得有聲有色，還現場公開並做電視實況轉播。可是當時行政院體委

會為了國內的棒球人才培育的永續經營，並保障職棒球員的權益，曾經希望兩聯盟共同辦理選秀會，但卻不為兩聯盟所認同，臺灣大聯盟提出七項不認同共同選秀的理由而加以反對，中華職棒聯盟則希望政府相關單位能規範及限制出一套遊戲規則，並成立仲裁委員會明訂罰則(林華韋等人，2002)。

再講到所謂的選秀，因為一開始的球員沒有那麼多，選秀是形同虛設，都是自己先去找來，才在選秀裡面去選，那個都已經事先...。但是兩個聯盟在競爭時，大家都怕，大家都要搶球員，各個球隊應該發揮自己的影響力去找球員，我今天可以花比較多錢，每一個球隊我就先提供營養金，畢業你就來這裡嘛！就變成說要想辦法去跟臺灣大聯盟拼嘛！因為你如果沒有這樣拼，他辦金龍旗的時候，已經從金龍旗的那些高中球員就開始簽了啊！所以他既然這樣做，我們如果還是墨守成規，用所謂的選秀啊什麼的方式的時候，搶不贏人家啊！（受訪者 B）

1995年開辦的金龍旗高中青棒賽是當時國內最紅的青棒比賽，每一年所有的高中球隊都會齊聚一堂，仿照日本甲子園的模式，為了爭奪最高榮譽金龍旗而奮戰，而且主辦單位年代電視臺還會做實況轉播。因此，優秀的青棒選手必然成為職業球隊眼中肥美的獵物，尤其是在臺灣大聯盟於1997年成立之後，由於職棒球員的短缺，這一項賽事更是兩聯盟兵家必爭之地。受訪者 E 解釋金龍旗青棒賽一開始並不是為了要簽這些高中球員來打職棒的：

我們辦金龍旗根本是在成立那魯灣之前三年就開始了，結果也被大家抹黑說，我們就是爲了挖角青棒選手才去辦這個金龍旗，這點對邱復生我覺得真的是...！我們從來沒想到說要要成立什麼，我們轉播中華職棒好好的，我們哪會去想成立什麼臺灣大聯盟？是後來成立了臺灣大聯盟，金龍旗越打越旺，大家就開始做這個聯想。(受訪者 E)

而就從金龍旗青棒賽開始，許多曾經在此發光發熱的選手如陳金鋒、王建民、郭泓志、張誌家、曹錦輝、林英傑等，都獲得美、日職棒的青睞，帶動了一股臺灣棒球菁英旅外逐夢的風潮。因此，役男必須服兵役及青棒球員不能打職棒等國內棒球界長久以來的問題就一一浮現。而為了避免影響國家代表隊的組成實力，因此中華民國棒球協會就在 1997 年 2 月 21 日兩聯盟職棒開打前，由當時棒協理事長陳盛汕與中華職棒聯盟會長陳重光及臺灣職棒大聯盟會長簡明景，在全國體總會長郭宗清的見證下，共同簽訂一份協議書，針對業餘球員進入職棒的資格限制訂定共同協議，以為遵行規範。但後來臺灣大聯盟卻未遵守協議，刻意想要挑戰舊制度：

臺灣有一個很不合理的規定，就青棒選手不能打職棒！那個時候這是一個非常大的漏洞。因爲如果一個選手去當兵，我不管他進不進國訓隊，都是浪費，因爲他還是要去出操啊！而且一年就打兩個盃賽，完全就限制了這些好的選手，你說王建民、曹錦輝這種人，如果是當了兵再出去，沒有用！那這

兩年黃金的、可以把潛力發揮出來的時候，他跑去當兵了，當完兵回來，你說國外還要不要？沒有一個選手、沒有一個球隊還再要，我覺得這對臺灣的棒球選手是一個限制，太大太大的限制，我說一定要把它打破，你不打破，我們太多好手同時都被埋沒掉了，而且我們當兵還要排隊，你還在那邊等，有時候一等還等兩年才能夠去當兵，那這兩年怎麼辦？就浪費掉了，否則就可以先來打職棒，但是國內又有一個業餘的棒球的規定就是，沒有當過兵的不能打職棒，如果你打了職棒，將來進國訓，不准你參加國家隊！（受訪者 E）

我說我們一定衝撞，把這個制度給它突破，要不然的話，臺灣永遠就被綁住，所以我們那個時候就讓陳志誠加盟，陳志誠也同意啊！他說沒關係！我就來，我說很可能你就是犧牲品，你就等於白老鼠，他說沒關係，我就願意，所以就全國轟動，那轟動有什麼用？又被抹黑、又被背了黑鍋，說我們殘害這些青棒選手，我們做什麼東西都動則得咎，都永遠都背上負面的黑鍋！（受訪者 E）

「陳志誠事件」刻意衝撞當時國內棒球的制度，臺灣大聯盟勇於挑戰舊有思維，不管在職棒圈或在業餘棒球界都引起軒然大波，這樣的大動作說它是「革命」一點都不為過。除了臺灣大聯盟之外，中華職棒聯盟亦有違反協議書的事實，因此 1998 年 9 月 8 日全國體總會長張萬利再度邀集當初

簽屬協議書的棒協及兩聯盟召開棒球高峰會，以研商我國未來棒球運動發展相關事宜，但三方對於是否修訂或廢除協議書仍然無法達成共識，於是作出暫時擱置協議書的決議。

當時業餘的棒球協會一樣不贊成，也一樣都反對啊！說你們在幹什麼？但我們說沒關係，我們就當烈士好了嘛！因為邱復生常講，反正先知永遠是很孤獨的，你走在別人前面，你永遠在孤獨，你不會有一大堆人在那邊跟你。對！你現在看，都是我們衝撞出來的東西啊！都是啊！只是我們比較早了一步，早了一步那個時候都變錯，但如果你不做，那現在永遠還是那個樣子！（受訪者 E）

2008 年，中華職棒領隊會議做出重大改革，從職棒 20 年（2009 年）起，凡是高中畢業或年滿 18 歲的選手，都可以報名該年度的新人職棒選秀，也就是中華職棒終於開放役男打職棒。職棒 24 年（2013 年）舉辦季中選秀，這是中華職棒史上首度針對高中應屆畢業生所舉辦的選秀會。

臺灣大聯盟四支球隊的球員和教練都是那魯灣公司的財產，為了避免重蹈中華職棒聯盟各球團為了利益而不易決策的覆轍，也可控制球員的薪資結構，並保持各隊勢均力敵的戰力，增加對戰組合的對抗性，因此在球團分配與支薪福利都由母公司那魯灣來統籌管理，而認養贊助的企業僅有掛名權，沒有實際管理經營的權限。

所以就變成一個很奇怪的作法，同樣的這一批人，

今天是打 A 隊、可能明天是打 B 隊！這就好像是我們高中的球員一樣，今天本來把你登記在 A 隊，但是今年好像 B 隊實力比較強，又把你調到 B 隊，因為都是在同一個學校裡面，全部都登錄在那邊嘛！所以這個真的就不是所謂的競技運動。（受訪者 B）

我們的職責就是職稱—總教練，隸屬—臺灣大聯盟，也沒有寫隸屬某某隊啊！臺灣大聯盟它有權力調動你去哪一隊，所以我把你簽的就是總教練，名字叫做誰誰誰、隸屬臺灣大聯盟、一個月多少錢、然後就寫說你如果違反了臺灣大聯盟的規則或是不適任，就可以解聘了，就這樣子而已啊！一張紙，就這麼簡單！（受訪者 D）

總教練也是由我們聯盟安排，那個時候當然也會徵求你這個贊助企業老闆同意，我們現在大概是誰來做總教練，贊助企業老闆會知道，不過他們通常不會有什麼意見，但會知會他們一聲。（受訪者 E）

總教練由我們指定，雖然是我們大家去請的，我們訂出來的，其實也是我們大家討論出來的結果，哪個總教練是比較好的。所以在那個時候，在這方面也許有人會有詬病說，換總教練誰換？一般來說，是球團老闆換，但是我們球團老闆只是冠名，所以那時候如果某一隊打得太差，怎麼辦？我們要討

論，是不是總教練的問題？那討論結果說，是總教練的問題，我們沒有任何一個人可以自己決定，邱復生也不能決定，我們有一個小組，大家來討論，如果說覺得說這個真的是總教練的問題，我們就換總教練。(受訪者 E)

那總教練由母公司安排指定之後，他底下的教練團比如投手教練、守備教練、打擊教練這些人的安排，訪談者 D 說「本土的教練是總教練個人去找的，然後外籍教練是由公司直接指派的。」

至於總教練對於球員選擇的自主權方面，受訪者 D 保守地表示有提供意見的權利：

有提供意見的權利，至於是不是有自主權也要看母公司的想法。母公司如果認為這個球隊的實力、成績落差太大，它也會主動來補某一些人給你。Check & balance。(受訪者 D)

而受訪者 E 說認養企業完全沒有主導權：

沒有，絕對沒有主導權，全部由總教練他來帶兵作戰，當然說球員怎麼換，本土球員只要兩隊說好，就換了，聯盟只是蓋個圖章，認可，就換了。(受訪者 E)

洋將則因為「物盡其用」的原則，以至於會出現轉隊頻

繁的情形：

洋將就是我最清楚，我這邊是負責的管道，從職棒元年開始，你哪隊需要什麼洋將，來告訴我，我就幫你到外面找，找來以後就到你的球隊去。如果說是這個隊總教練說我要換洋將，這個我不要了！好，那我當然第一個選擇就說對不起！就請你走。那因為洋將後來實在換得太多了，這個洋將我也覺得還不錯，我就問其他三個隊，你要不要，如果說你要，他就轉到你那隊去，我們是用這種方式，不要浪費，一個洋將來，沒兩天就要請人家走，其實他後面的背景也不錯，那其他的總教練說，我覺得我可以利用，讓他來試試看，反正你不要超過你九個名額就好了，就讓他去，完全是總教練同意。（受訪者 E）

## 第五節 合併發展過程

自從 1996 年臺灣大聯盟從中華聯盟挖走九名本土明星球員及八名強力洋將，並從 1997 年開始以一公司、四球隊的方式來經營運作，同時間，中華聯盟新加入和信鯨隊後成為七支球隊，因此 1997 年臺灣的職棒熱鬧非凡，分別有兩個聯盟、共十一支球隊在這塊美麗寶島上。臺灣大聯盟的出現，在中華聯盟看來是惡性競爭，因此兩聯盟水火不容，無法平心靜氣訂定遊戲規則，偏偏政府相關單位認定職棒是自由商

業行為，只要透過市場機制，適者生存、不適者淘汰，職棒應該就可以穩定發展，所以一開始沒有強力介入，任由兩聯盟自相殘殺，以至於最後演變成跳樓大血拚（民生報、中華職棒聯盟，2003）。期間行政院體委會曾經在1999年底成立「職業棒球運動研究」指導小組，並於2000年1月召開三場學者專家座談會，共同針對當前職棒各項問題提出寶貴意見與建議。直到2000年政黨輪替之後，新的執政黨才正視這個問題，組織新的體委會，從旁協助進行兩聯盟的整併。而也由於舊執政黨的垮臺，職棒兩聯盟開始意識到如果再繼續內耗下去，將會步上國民黨的後塵，因此紛紛以此為戒，這時兩聯盟首次有意進行改善目前的局面（楊天發，2005）。

當然這樣子的結果不是講什麼人的功勞，你說剛好阿扁在的時候，如果今天這兩邊都還要戰，他再出來也無效啊！今天只是說剛好那個時候，他如果主動有在說可以來合嗎？要用什麼方式的時候，這時候大家去考慮嘛！那這只不過是到最後，當然政府要做一個推手罷了！其實他那時候也是很積極啦！你若說他沒有積極，也不會這樣啦！當然體委會主委林德福他也是很積極，就是希望可以促成之後，等於是算在他們的功勞簿上面嘛！但是問題就是說，你如果沒有付出些什麼東西，當然人家也不會說，這個我為何要聽你的？這都是我們自己在花錢，我為何要聽你的？當然有一些東西都是一定很多的因素同時都有去做，才會剛好是這樣，如果他們都沒有這個積極的想法，那即使在談時會有些什

麼的話，那也是兩方面自己的事情而已啊！（受訪者 B）

當時是陳水扁總統看到中職跟那魯灣這兩個聯盟的存在，但是彼此都沒有獲利，彼此的經營都面臨一個很大的困境，所以陳水扁總統才想說那我試著讓你們兩邊來合併，當下就透過體委會來協助、來主導這兩個聯盟看能不能合併在一起，那就由陳水扁總統來協調溝通，然後兩個聯盟也知道已經面臨一個同時都要瓦解的困境了，所以才願意坐下來談。（受訪者 D）

鷸蚌相爭，兩敗俱傷，其實傷的不只是兩聯盟，廣大的球迷們更受傷。惡性競爭，自食惡果，球迷索性不進場看球，兩聯盟票房一落千丈、每況愈下，於是乎，開始有媒體大聲疾呼臺灣沒有十一支職棒球隊發展的空間，必須減隊瘦身以求生存，甚至合併成一個聯盟來發展；也有球團提議兩聯盟只要有八隊比賽，先以合作為基礎再來談合併，可以先打兩聯盟總冠軍賽，但中華聯盟堅持那魯灣必須放棄現有一公司經營四支球隊的型態，才有可能談合併，同時只有合併沒有合作（民生報、中華職棒聯盟，2003）。

國內憂心棒球發展的人士紛紛提出建言，希望兩聯盟都能以和為貴、以大局為重。在職棒兩聯盟開始釋出善意之後，一開始就有合併的想法嗎？

沒有！一開始當然是沒有啊！兩個人會互相攜手的

時候，絕對就是說兩個都認為都要倒下去了！是都知道很辛苦，但是畢竟是他來傷害我，我不可能來告訴他說咱們來合併，對不對？如果他要繼續撐，我就繼續撐嘛！對不對？但是如果他撐到最後不能撐了，他要倒下去了，那就倒下去吧！但是到最後他來告訴我，我們可能也不要那個了，看是不是可能有什麼樣的考量？（受訪者 B）

楊天發（2005）指出，中華職棒聯盟主張合併，臺灣大聯盟卻主張合作，然後一起打年度總冠軍戰，促使中華聯盟承認有大聯盟之存在，但中華職棒一直不肯。

其實一開始就沒有這種想法。因為今天他的一切做法，是在傷害中華職棒，怎麼可能跟你去做這個比賽？當然有些人說不定會說，就兩個聯盟去打總冠軍賽最好了，你們中華職棒是怎麼了？但是問題是，我一再強調，今天是他來傷害到這個環境，就是說他明知不可為，然後他硬要去做，然後到最後再講說，你們很不合群，怎麼不和我們打這個比賽？所以那個有時候會是一種誤導。（受訪者 B）

其實我那個時候提了一個建議，我說為什麼要合併？合併不是個好事情，但不是說不要大家合作，我說可以合作，但是我們還是兩個聯盟互相有競爭，這樣才會進步。但可惜沒有被這些大老闆接受，他們就說，不行不行，兩個聯盟就是惡性競爭，尤

其是中華職棒的，他們就是一意以消滅臺灣大聯盟為意志。我們兩個聯盟開過幾次會，老闆之間開過會議，我提的這些建議完全沒有被採納，甚至最後要合併的時候，有個大老闆還跑出來講說，你們要合併起來可以，最後好像變成我們是要去求中華職棒來合併，大家最後就是撐嘛！其實就是撐說誰先倒，最後好像變說誰的錢比較多，就變成這個樣子。最後說要合併的時候，還有人跑來說，你如果要合併起來可以，臺灣大聯盟要保證以後不再成立另一個聯盟，這是什麼話？我說我能夠保證沒有另一個人來成立一個聯盟嗎？我怎麼能保證？如果有其他人像郭台銘突然說我要來成立，你能擋得住他嗎？他有錢啊！他們難道不知道自由競爭市場的運作機制嗎？他們非常喜歡搞壟斷，就是說我們合併以後，我們就要遵守規定，而且還叫體育司司長出來主持會議，那是最高體育機構，在體育司司長的見證之下，你體育司要背書保證，好像要立法律，還是什麼條款，以後不准有另外一個聯盟成立，他們反對我們臺灣大聯盟是深惡痛絕到那種地步。（受訪者 E）

其實那時候我在想，最好的方式就是兩個聯盟，你打你的，我打我的，打完了以後，兩邊來打總冠軍，這是最理想的方式。可惜沒有成真，那是最可惜的事！（受訪者 E）

因為我提議上去，就從來沒有回應，可見他們就是不願意有兩個聯盟在那邊競爭，他們一定有一個想法，臺灣不可能支持兩個聯盟八個球隊！我說，你們從那個數據理論來指？他們都說，像日本那麼大，不過是幾個球隊，反正他們都算好了，什麼美國多少...，我們人口才那麼多！不是這樣算的，沒有一個確實的數據，你市場到底大不大，市場去試了以後才知道嘛！而且你說，臺灣的球員不夠，臺灣太多好的青棒選手，畢業以後找不到工作，就不打球了，就離開了這個棒球界，其實太多了！從來沒有人去管這個事情，就是一句話，反正就是不夠，就這樣子！（受訪者 E）

臺灣大聯盟進入第五年，某次在臺中球場進行三連戰的首戰賽後隔天之報紙，媒體記者根據大聯盟官方給的資料報導入場觀眾數為 506 人，但實際上據現場場務回報這三連戰的總入場人數為 180 人，且含臺中高農每天派 20 人前來看球，所以該名媒體記者在報導之最尾段有特別註明：「球員休息室之掌聲比看臺之掌聲大」，以掩飾不實之報導。此情況對臺灣大聯盟頗為不利，也就是接近尾聲之徵兆（楊天發，2005）。而兩聯盟之分野也可以從受訪者 B 的談話中得到印證：

但是到最後你從哪裡可以看出來呢？即使票房比較不好，但是打到冠軍賽就是好看，最起碼一定都會有幾場比較好，中華職棒這邊在打冠軍賽的時候，

其中有兩場幾乎要滿場了！但是同樣那時候，他們在新莊打冠軍賽的封王戰，數據顯示觀眾大概一千多個吧！（受訪者 B）

其實到那時候就很明顯的可以看得出來大概已經沒有那個氣勢了！冠軍賽最起碼要幾千人在看嘛！連冠軍賽都只有一千多個左右，那這樣職業球賽已經就是真正的沒有球迷了！（受訪者 B）

2002 年，已經解散的三商虎隊董事長陳河東先生新任中華職棒聯盟會長，行政院體委會主委亦由林德福接掌，積極推動職棒兩聯盟之整併工作，而也由於臺灣大聯盟的失勢，因此三方的協議動作更加積極，整合的主軸也逐漸趨向於合併為一個聯盟的方向。接下來就是如何談合併的問題了：

如果是這樣，那又要剛好符合所謂的市場規模，所以六隊最好啊！所以六隊最好他那裏整編成兩隊啊！但是本來是這邊四隊，那邊也四隊，所以如果是他主動要來告訴我什麼樣的時候，對不起！當然是要依照我的想法來走，這樣才會保存所謂中華職棒嘛！是不是？等於是 he 併過來的，他併過來的嘛！所以才會變成說，他本來就沒有那麼多隊的空間在，而且 he 等於是一個公司嘛！沒有所謂的球隊的母企業的問題，他本來就是一個球隊，只是他要把它分成兩隊、要把它分成三隊嘛！（受訪者 B）

因為我把聯盟獨立，然後四個球團慢慢獨立，那時候有誠泰，第一銀行也進來，還有年代跟聲寶，後來聲寶是因為母公司的關係就一直要講合併，才會這邊變二隊，其實那時候，興農也一直想要過來這邊，和中信嘛！那時候已經談到說乾脆他們過來，結果後來我們宣佈要合併以後，中信就發生賭博事件。如果我們留下來我感覺對臺灣的棒球是比較好啦！因為我們的經營，我是覺得比較符合社會期待啦！。(受訪者 C)

在幾度折衝妥協後，2002年11月26日，臺灣職棒大聯盟與中華職棒聯盟簽下合併協議書，將那魯灣公司四支球隊精簡為兩支球隊，並且以一公司一球隊為經營前提，展開與中華職棒的合併事宜。同年12月30日，臺灣大聯盟臨時會員大會通過解散聯盟的決議。2003年1月13日，兩聯盟在政府相關單位的見證下，簽署合併協議書，臺灣大聯盟的臺北太陽隊與高屏雷公隊合併為「金剛隊」，臺中金剛隊與嘉南勇士隊合併為「太陽隊」，並分別加入合併後的中華職棒大聯盟，臺灣大聯盟正式走入歷史（維基百科，2012）。

那臺灣大聯盟一直在那邊撐撐撐、撐到最後，也沒有得大家的認同，後來想說就算了，整編成兩個隊，併到中華職棒。(受訪者 E)

反正一般的想法就是說兩個聯盟互鬥，鬥到最後，中華職棒還是贏了，就是打敗了臺灣大聯盟一樣，

臺灣大聯盟因此解散了，其實當初的合併就是在一個不平等的條件之下合併的。(受訪者 E)

〈附錄二〉為兩個聯盟整合的新聞彙整，可以瞭解當時重要事件的發展歷程。

## 第五章 臺灣職棒大聯盟消逝因素探討

本章先回顧臺灣職棒大聯盟的短暫歷史，並以先前所分析的經營策略為架構來做臺灣大聯盟 SWOT 分析，找出發展過程中所遭遇的問題困境，引用一手的訪談資料，以探討臺灣大聯盟消逝的因素，最後闡述其在臺灣棒球的歷史定位。

### 第一節 歷史回顧

1995 年 11 月 30 日，聲寶與年代公司向經濟部提出申請成立「那魯灣職棒事業股份有限公司」，隔天 12 月 1 日召開記者會宣布共同籌組「臺灣職棒大聯盟」，負責人為陳盛油，總經理則由陳進堂擔任。1996 年臺灣大聯盟於聲寶林口棒球場開訓，那魯灣旗下所屬四支球隊的吉祥物分別以大自然的現象及抽象的形容詞來命名，分別是太陽「GIDA」、金剛「AGAN」、勇士「LUKA」和雷公「FALA」〈附錄一〉。

1997 年 2 月 28 日臺灣大聯盟元年於嘉義縣球場開打，自此進入兩聯盟時期，開幕戰由總統李登輝主持開球儀式，全場有爆滿的一萬三千名觀眾，臺北聲寶太陽隊由黃平洋掛帥先發，地主嘉南年代勇士隊則由陳義信主投，終場太陽隊擊敗勇士隊獲得臺灣大聯盟史上第一勝，勝利投手是洋將李麥克 (Lincoln Mikkelsen)，敗戰投手則是陳義信。而第一年的總冠軍戰也是這兩隊爭霸，最後勇士隊以四勝三負打敗太

陽隊，獲得臺灣大聯盟史上第一座總冠軍(孟峻瑋等，2006)。

因為臺灣大聯盟的開打，加上中華職棒開放中信鯨的加入，一時之間，兩聯盟共有高達十一支職棒隊伍，1997年，臺灣的職棒場上真是鬧熱滾滾，但也遠超過台灣職棒市場所能負荷的範圍；而這一年也是多事之秋，簽賭案的醜聞、黑金的充斥以及兩聯盟的惡鬥，看在臺灣球迷的心中，真是五味雜陳、百感交集，紛紛選擇缺席表達心中的不滿與抗議(曾文誠、孟峻瑋，2004)，從此職棒走向沒落，這一年起中華職棒連續五、六年平均票房均處於一、兩千人的低檔，縱使旅日職棒好手郭源治結束日本職棒生涯，1997年返回臺灣職棒效力，但依然無法挽救職棒票房；而同時期的臺灣大聯盟，雖然一開始成功地打響了第一炮，但球迷要看的除了光鮮亮麗的外表及包裝外，球賽本身的精采度及內容才是重點，故除了前四年還勉強能維持平均每場三千多人的進場數，接下來的兩年就每況愈下，都只有一千多人(表 5-1)，終於在 2002 年臺灣大聯盟解散，並與中華職棒合併為中華職棒大聯盟。

表 5-1 臺灣職棒大聯盟歷年觀眾人數表

TML 年度	西元 年度	總人數	平均單場人數	中職平均單場人數	重大事件
元年	1997	696,999	3,630	2,041	CPBL 爆簽賭案時報解散
二年	1998	695,936	3,222	2,191	
三年	1999	553,659	3,296	1,786	
四年	2000	568,080	3,381	1,676	CPBL 三商、味全解散
五年	2001	217,716	1,814	1,876	亞錦賽在臺舉辦我奪冠 TML 與 CPBL 高峰會 世棒賽在臺舉辦我第三
六年	2002	184,103	1,278	2,957	TML 與 CPBL 協議整併

資料來源：林邦遠 (2009)。中華職業棒球大聯盟發展之研究

(1987~2008)。臺東市：國立台東大學碩士論文。

表 5-1 之統計人數為官方所公佈之數據，依本研究及多位專家學者親身觀察（電視轉播與現場觀賽），當時實際進場人數與此表有明顯的差異，不可能有到官方所公佈的平均單場三千多人這樣離譜的數字，臺灣大聯盟是否因為在兩聯盟彼此競爭之下，為了顧及面子問題，而有灌水美化數字之嫌？或是因當時實施包場及送票的策略，而這些拿到票的人並沒有全部都進場觀賽，但臺灣大聯盟為了營造人氣比中華職棒旺的氣勢，而把發出去但未到場的票數都計算在進場觀眾人數裡面？這點在本研究中無從查證，只能留待後續研究者追根究底，找出真相。

臺灣大聯盟最特別的就是推動明確的「屬地主義」，參照美國及日本職棒的方式，實施主客場制，分別為一太陽隊於臺北地區、金剛隊於臺中地區、勇士隊於嘉南地區、雷公隊於高屏地區，並開放本土企業認養贊助，希望落實球隊本土化生根發展，以增加球賽的張力與球迷的認同度，但收入仍歸那魯灣公司所有。

邱復生太了解中華職棒的一些問題，他說一開始我們不能這樣，我們雖然有四個球隊，但我們四個球隊冠名只叫冠名權，他們等於是主要贊助廠商，我們臺北不是有一個聲寶太陽，嘉義叫勇士，找那個耐斯企業來，那耐斯是一個很大的企業，臺中那個時候叫金剛，臺中是最困難的，一直都找不到人！

（受訪者 E）

表 5-2 臺灣大聯盟球隊贊助企業變遷表

年度	元年	二年	三年	四年	五年	六年
球隊	1997	1998	1999	2000	2001	2002
臺北太陽	聲寶	聲寶	聲寶	聲寶	誠泰銀行	誠泰銀行
臺中金剛	—	中纖	—	媚登峰	媚登峰	宏碁
嘉南勇士	年代	年代	年代	遠傳	網客	—
高屏雷公	益華	益華	益華	年代	年代	年代

資料來源：那魯灣職棒公司（2002）。臺灣職業棒球大聯盟六年觀戰手冊。臺北市：那魯灣職棒公司。

之所以不容易找到企業主來認養，是由於贊助企業只有冠名權，而無實際經營權，沒有辦法綜理球團各項事務，因此各球團對贊助之企業主向心力不足，使得有意經營者望之卻步，臺中金剛隊和嘉南勇士隊甚至曾經出現無人贊助的窘況（表 5-2）。

像一開始臺中金剛隊在元年就如同孤兒般找不到認養主贊助，一般都認為難免會對教練及選手的心理上造成壓力，甚至影響球隊運作與戰績，可是受訪者 D 卻不這麼認為：

不會！認養只是給公司的一個認養基金而已，運作還是都由臺灣大聯盟總部自行在運作，有認養的話就是多一個老闆在關心你，但它並沒有關心到你的球隊運作，它只是關心這個球隊的成績而已，甚至會跟他們的企業體員工或是公司做一些結合，但球隊的運作、如何選秀、洋將的分配，那一些都是臺灣大聯盟總部來自行處理。（受訪者 D）

當然也有贊助企業是非常投入的，甚至把那魯灣的球隊當成是自己公司的球隊般來經營。

你像比如說益華那支球隊如果不是他們家老四(王鎮熊)空難死掉了..，他死掉影響蠻大的，第一個、他們家就不玩了，第二個、對那魯灣來說，它是那魯灣無法主導的球隊。(受訪者 A)

高雄的益華生活飲料，他很讚，可惜那個領隊(王鎮熊)後來是空難死掉了，他本來是對棒球是最有熱誠，他是非常喜歡棒球的人，他是非常希望說你那個隊最好給我，我來自己經營，但我們說不行啊！我們既然這樣子，你還是只能冠名，只能叫你的名字。但他很投入，譬如說，我們要做什麼事都要先跟他知會，讓他了解，要不然他會很有意見，其他老闆都沒有意見。(受訪者 E)

## 第二節 臺灣職棒大聯盟 SWOT 分析

組織經營管理過程中，為了檢視組織外部環境，藉以找出可以掌握的機會 (Opportunities)，並免於所面臨的威脅 (Threats)；進而轉移到內部資源的檢視，以善用組織的優勢 (Strengths)，並修正本身的劣勢 (Weaknesses)。這種經常運用在組織內外部資源環境的綜合分析，就是 SWOT 分析 (如圖 5-1)，經營者可以針對 SWOT 分析的結果做出因

應策略（戴國良，2011）。

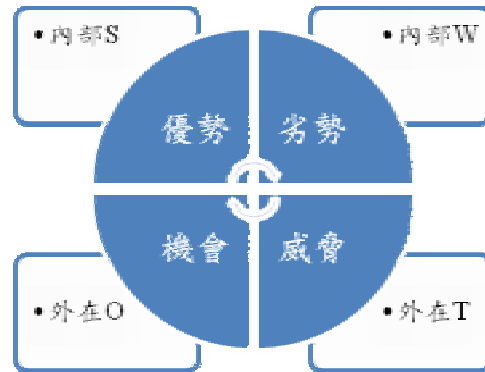


圖 5-1 SWOT 分析示意圖

資料來源：本研究自行整理設計。

本節以前面所述之成立背景因素、組織體系架構、經營運作模式及人力資源管理等四個部分為依據，分別從外在環境與內部資源的角度來作臺灣職棒大聯盟 SWOT 分析。

## 一、成立背景因素

### （一）內部優勢

臺灣大聯盟是由兩大企業體聲寶公司與年代公司所共同籌組。聲寶企業是國內家電大廠，本身擁有一支以文化大學為班底的聲寶巨人棒球隊，實力堅強，戰績輝煌，為當時國內甲組棒壇的翹楚；而年代公司則為新聞傳播媒體，旗下擁有多家電視臺，當時是國內有線電視業界的龍頭，TVIS 即是負責轉播職棒比賽的專業體育臺。因此，職業棒球最基本的組成要素包括企業金主、球隊、轉播媒體等都已具備。

聲寶公司董事長陳盛沍在 1993 年出任中華民國棒球協會

理事長，因此擁有國內豐沛的棒球資源，對棒球運動的推動不遺餘力，開啟棒協民營化，展現企業推動國內基礎棒運發展的熱忱與誠意（陳盛汕，1996），而兼任聲寶巨人棒球隊領隊的他三番兩次積極表態想加入中華職棒，雖然都未能如願，但卻無損他另組職棒聯盟的決心與企圖心。

年代公司董事長邱復生為國內媒體大亨，1982年成立年代影視公司，1993年擔任TVBS無線衛星電視台董事長，從職棒三年起開始轉播中華聯盟的賽事，但卻在1995年的職棒轉播權爭奪戰中痛失職棒八至十年的轉播權（維基百科，2013），邱復生痛心疾首。值此同時，首屆「台灣甲子園」金龍旗青棒賽正式開打，邱復生對棒球偉大的夢想與憧憬，打算從這裡開始實現，他在第四屆金龍旗青棒賽的賀詞中有提到：「人，因有夢而偉大；打『金龍旗』的年輕人，也是。」（金龍旗青棒賽籌備委員會，1998）。

這兩個失意人原本只是生意上往來而認識，但因為同時都受了中華職棒聯盟的氣與委屈，在同仇敵愾的革命情感下，當天雷勾動地火之時，一發就不可收拾，在一次偶然的因緣際會中，共組聯盟的火苗就被引燃了起來，臺灣大聯盟由此應運而生，在臺灣大聯盟籌組記者會上，邱復生感性地說：「目前我們什麼都沒有，只有夢想與信心。」（那魯灣公司，1998）。

## （二）內部劣勢

陳盛汕身兼中華民國棒球協會理事長，為業餘棒球界的龍頭，但職棒、業餘一元化領導的時代已過去，他卻要執意要組織職業棒球隊，角色頗為尷尬（臺灣棒球維基館，2013）。

在第二章第三節中探討過國外職業運動的第二聯盟，多

半是因為當球隊或組織間因為利益衝突，抵觸聯盟規定或遊戲規則時，就會有所謂第二聯盟或叛亂聯盟的產生，當然有些是成功的例子，但是能夠存活下來的屈指可數，因此陣亡、夭折、失敗、消失的比例很高。而以當時國內已有中華職棒聯盟 7 支職棒隊伍，如果還要再成立另一個聯盟，職業球員的來源是否充足穩定？球迷觀眾能否消化兩聯盟密集的賽事？球場硬體設備是否足以提供安全親善的環境給球員與球迷？這些答案在當時幾乎都是否定的，但主事者卻意氣用事，執意要成立第二聯盟，忽略了市場高風險。

### （三）外在機會

臺灣大聯盟在成立的過程當中，一直都相當順利，沒有遇到太大的阻礙，甚至還有貴人相助，受訪者 A 談到陳盛涸與邱復生兩人的政商關係非常好，尤其是邱復生更是當時總統李登輝的莫逆之交，因此一開始臺灣大聯盟的會長簡明景、副會長王金平等，都是透過李登輝的關係介紹的。另外，後來任職副會長的前警政署署長莊亨岱，也找來前臺北市警察局長陳學廉擔任安全防護部主任，這些人都跟邱復生有關係，當時的組長沒有一個的階級是低於三毛一的，但中華職棒到現在最大的組長一職，連分局長的位階都沒有。

受訪者 A 在訪談中一再提到，當中華聯盟要招標職棒八年到十年的電視轉播權時，是在職棒六年中就對外發布消息，距離年代轉播三年的合約期限還有一年半的時間，受訪者 A 解讀為中職在暗示下一個標不會給年代，而果然結果也不是，但是因為給了一年半的時間去找出路，讓年代有充分時間去革命，所以好像是有點做球給邱復生的感覺，即便有

另一個說法是要讓新得標的緯來公司有時間去準備。

#### (四) 外在威脅

面對那魯灣職棒公司的挖角，中華職棒聯盟及所屬球團不可能任人宰割，勢必要展開自保或反擊行動。

當時除了這兩個聯盟是當局者之外，大部分的人都是外界的旁觀者，對於兩聯盟的互相攻訐、放話或小動作，都認為是為了相互的利益在互鬥，因此都解讀成「惡性競爭」。

雖然爆發職棒簽賭案的是中華職棒聯盟，但是因為整起事件剛好發生在臺灣大聯盟開打前後，而其中涉案的郭進興原計畫跳槽那魯灣，且邱復生已經與其簽約(傳之後，1998)，即使後來郭進興因交保候傳並未出賽，但已對臺灣大聯盟的形象造成傷害。加上當時球迷對職棒已失去信心，波及即將開打的臺灣大聯盟元年，使國內職棒的氛圍籠罩一股陰霾。

## 二、組織體系架構

### (一) 內部優勢

臺灣大聯盟採用「中央集權」的組織架構來領導聯盟運作，一方面是希望用最短的時間籌組四支球隊組成聯盟並開始比賽，一方面則希望透過強力的主導來迅速決策，避免重蹈中華職棒聯盟多頭馬車的覆轍。受訪者 A 表示這種方法在成立新聯盟時非常好用。

原來在聲寶公司擔任陳盛洵董事長特別助理的陳進堂，是臺灣大聯盟成立時很重要的關鍵人物，因為他是陳盛洵的心腹，是不可多得的左右手，所以在臺灣大聯盟裡擔任總經

理的職務，等於是陳盛洵的分身。受訪者 A 表示，當初就是因為金龍旗記者會是陳進堂跟邱復生一同出席，才會談到共組聯盟一事，而陳進堂有辦法回去說服陳盛洵，所以受訪者 A 覺得陳進堂的個人意志左右了陳盛洵，也左右了臺灣大聯盟的誕生。

在臺灣大聯盟成立之時，正好是國內職棒的多事之秋，一連串的職棒簽賭、假球放水、黑道介入等事件陸續爆發，球員在場內場外的人身安全備受威脅，嚴重影響了球員在職棒場上的正常表現，也讓社會大眾對職棒產生負面觀感，大大損害了原本職棒清新健康的形象。受訪者 E 有提到，臺灣大聯盟為了杜絕類似的事件再度發生，單獨成立一個安全防護部，由副會長莊亨岱帶來一批高階警官，由臺北市警察局前局長陳學廉擔任主任，跟著球隊移動，負責保護職棒球員、教練的人身安全，維護比賽的公平公正。

## （二）內部劣勢

那魯灣職棒公司轄有四支球隊，贊助公司僅有掛名權，並無實際經營權，球隊運作相關事宜及重大決策皆由總公司統籌處理。受訪者 E 說如果站在球迷的立場，是不會接受的，因為一個公司可以控制四個球隊，那會覺得是在打假的。受訪者 B 也談到這樣彼此之間的競爭就不是純粹的競爭。受訪者 A 則說，中央集權不能一直都中央集權，要不然會讓人覺得都是自己在玩。

由於臺灣大聯盟的組織運作模式特殊，球員均由那魯灣公司來支薪，薪資水準差異小，資源福利共享，球員打球好像在公家機關上班一樣，容易產生怠惰的心態，彼此競爭企

圖心不強，球賽品質大打折扣，球迷就不會想進場觀賽（林邦遠，2009）。

### （三）外在機會

中華職棒聯盟長久以來的問題就是出在常務理事會的權力凌駕於會長之上，經常彼此無法達成共識，因此在聯盟會務的推動上不容易決策，受訪者 E 就說，邱復生因為轉播比賽的關係跟中華職棒時常有接觸，他看到了一些問題，認為中職的四個常務理事太四頭馬車，有一個人反對，其他三個同意都沒用，聯盟根本是個空殼子。有了前車之鑑，當邱復生要組新聯盟時，自然不願重蹈覆轍。

受訪者 B 表示，臺灣大聯盟之所以成立，只是希望有球賽可以做轉播，不至於讓各地有線電視業者開天窗而被收視戶罵，所以他要的就是可以快速成形且操之在己的比賽，如果還要再去找球隊、公司組聯盟再來玩，可能就緩不濟急了。

臺灣大聯盟成立當時就剛好遇到中華職棒聯盟的簽賭事件，當案情如同滾雪球般越來越大，安全防護部的成立正好可以幫那魯灣的球員做好維安工作，隔絕外界不必要的干擾，受訪者 A 提到這方面臺灣大聯盟是很出力的，向外宣示的作用很強；受訪者 E 也說，當兩聯盟在競爭時，中華職棒事實上因為假球事件快要撐不下去，而臺灣大聯盟那時候也在硬撐，比中職好的是為了防止打假球，臺灣大聯盟一年花了幾百萬在做安全防護工作，雖然不敢保證沒有假球，但讓外界都可以看得到臺灣大聯盟確實有在做這方面的努力。

### （四）外在威脅

臺灣大聯盟的出現是出自新勢力於對現狀的不滿，因此

想要挑戰舊勢力，而新勢力的思維、理念與組織架構，勢必會不同於舊有的思維與觀念，而一般人已經習慣於舊傳統，如果一下子要接受新的理念，絕對不是那麼簡單的事。所以，當臺灣大聯盟成立要來挑戰已經經營了六、七年且有穩固基礎的中華職棒聯盟，談何容易呢？政府機關如此、法人組織如此、社會輿論如此、球迷觀眾更是如此，在 1997 年國內職棒風雨飄搖的年代，大多數人對於臺灣職棒大聯盟均抱持著冷眼旁觀的心態，看看他到底能變出什麼花樣把戲？

受訪者 A 就說到，當時中華棒協在選國家代表隊時，那魯灣的球員只有一個入選，就是表示沒有得到大多數人的認同，所以包括政局都覺得那魯灣是亂黨，是來攪局的。受訪者 B 也聊到，那魯灣一再地用惡性挖角的方式傷害中華聯盟，如果連這種惡劣的手法都可以做出來，這樣的團體是很難讓人認同的。受訪者 E 也認為，臺灣大聯盟的架構模式，他第一個反對，因為站在球迷的立場，看到一個公司可以控制四支球隊，就不會想來看，因為球迷會認為那是在打假的。

### 三、經營運作模式

#### （一）內部優勢

那魯灣公司將所屬的四支球隊聲寶太陽、臺中金剛、年代勇士和生活雷公分別劃分為臺北、臺中、嘉南及高屏四個地區，並以該區域的球場為其比賽的主場，這就是臺灣大聯盟最特別的「屬地主義」，參照美國及日本職棒的方式，實施主客場制，落實球隊本土化生根發展，以增加球賽的張力與球迷的認同度。受訪者 E 提到，臺灣大聯盟是第一個建立屬

地主義的，這是最有特色的，中華職棒到現在都還沒有。

另外，開放在地形象良好且多元化之企業認養球隊，贊助的企業有掛名權及球隊標章使用權，但是不具所有權及管轄權。受訪者 D 指出，認養是給公司多一個認養基金，運作都還是臺灣大聯盟總部在進行，有認養就是多一個老闆在關心而已，各隊的領隊是總公司指派以做聯繫的。

關於球季的賽制，臺灣大聯盟考量到上下半季制的缺點，因此實施單一球季制，試圖與中華職棒做區隔化。受訪者 E 說明這樣的賽制，四個球隊淘汰最後一名的，第三名要先挑戰第二名，最後再挑戰第一名的，用意就是要給大家多一點競爭的機會。

邱復生出身媒體，深知形象包裝之重要性，因此臺灣大聯盟剛開始無論在產品包裝、行銷策略、媒體關係、政商關係經營都有聲有色，聲勢壓過中華職棒。受訪者 D 就表示，媒體人邱復生要先製造明星，透過年代的媒體包裝，搭配很炫麗的服裝造型，在這方面他是相當成功的，所以一開始臺灣大聯盟的氣勢是非常高昂的。

## （二）內部劣勢

那魯灣雖然強調屬地主義，標榜主客場制，但是因為認養贊助球隊的企業只有掛名權，並無實際管理經營權，因此贊助企業與球隊之間始終無法拉近距離，造成球隊球員對贊助企業沒有認同感，在贊助廠商需要球員做行銷或廣告時，特別顯得格格不入，這樣會讓有心贊助的企業打退堂鼓，自然無法吸引企業長期認養，造成尋找認養贊助企業上的困難。而在地球迷對於經常更換的贊助企業，更是沒有歸屬與

認同感，無法達到屬地主義落實球隊本土化生根發展的目標。受訪者 B 就提到，今年這個企業認養，明年換那個企業認養，每年都掛不同的贊助企業名，這樣對球迷來說，沒有辦法培養出對球隊的感情。

另外一方面，那魯灣公司雖然很重視行銷包裝，一開始確實可以吸引好奇的球迷進場觀賽，但是職棒比賽終究還是要回歸到球賽本身的內容是否精彩，如果球員的技術或球賽的品質不佳，過度的包裝只會給人一種華而不實的不好印象，那就會影響球迷再進場的意願。

### （三）外在機會

那魯灣公司長期努力的方向是企圖以精采的球賽與熱絡的氣氛吸引觀眾到現場觀賽，因此如何透過各種通路將門票銷售到球迷的手上，就成了一件很重要的工作。那魯灣各地分公司組織後援會是最基本的觀眾成員；而現場、郵購及連鎖超商都可以購票，最特別的是也可以由球員認購並贈送球票，以開發未曾到過現場觀賽的民眾；另外，包場進行特定活動也是可行的方式，這樣那魯灣與包場企業或個人都可達到雙贏的目的。受訪者 E 就提到，即使不賺錢都沒關係，但是要讓大家看到現場的氣勢，包場的也可以達到其目的。

而為了服務全國觀眾，那魯灣公司授權年代公司以現場或錄影轉播的方式，將比賽過程經由有線電視臺傳送到家家戶戶，讓無法親臨現場的球迷也能感受熱鬧的氣氛。

那魯灣公司為了打造整體良好形象並展現多角化經營的企圖心，與相關知名企業以商標授權的方式開發衍生性商品，以達到異業結盟營造雙贏的行銷效果。受訪者 B 談到，

臺灣大聯盟的行銷包裝的確比較好，因為邱復生是媒體出身的，所以打宣傳廣告也比較用心，這是中華職棒比較劣勢的地方。受訪者 D 也提到，那魯灣經營階層懂得先包裝所有球迷，然後公司將想法直接命令下來給四個球隊，這就是經營特色。受訪者 E 則表示，職棒就是作秀，不只是求勝利，還要有味道，那魯灣不只和中職競爭，還要帶領潮流，讓大家認識真正的職業棒球。

#### （四）外在威脅

臺灣大聯盟為了吸引觀眾進場看球，營造出滿坑滿谷的球迷，不惜採用包場及送票的方式，讓特定對象及鄉親可以免費拿到門票進場觀賽，受訪者 A 強調，臺灣大聯盟元年嘉義就有在送票；受訪者 C 提到，那魯灣一開始的時候，為了要衝七、八千個觀眾，所以送票送得很嚴重，他後來就把這樣的作法停掉，因為要讓球迷知道看球是要付費的；受訪者 E 也說，其實票房多少無所謂，但是要營造出氣勢，要讓大家看到現場有很多觀眾來看球，當然如果太容易拿到票，那價值就會降低，這是一種風險。因此，受訪者 B 就表示，臺灣大聯盟的比賽很多都是用包場的，然後把票分送給球迷，讓球迷可以免費看球賽，進而美化進場觀眾數字，廣告招商就會比較容易，電視收視率及廣告收益也相形較佳。但是卻把使用者付費的觀念打破了，養成不花錢就可以看球的習慣，對於職棒經營來說傷害非常大。

那魯灣的行銷能力強無庸置疑，這可從其為了打造整體良好形象而展現出多角化經營的動作看得出，但是這些都是以職棒事業為主業的那魯灣公司的業外投資。訪談者 C 提到，

那魯灣在很多不必要的業外投資都失敗，因此花了不少錢。

#### 四、人力資源管理

##### (一) 內部優勢

臺灣大聯盟經營初期在票房上能超越中華職棒聯盟的原因，除了媒體運用、行銷包裝、及經營策略運用得宜之外，最重要的還是針對中華職棒聯盟展開挖角行動，將當時家喻戶曉的「假日飛刀手」陳義信、「金臂人」黃平洋、「阿杉哥」康明杉、「小毛」孫昭立、「大頭仔」吳復連、「小馬哥」李安熙、「亞洲巨砲」呂明賜、「紅中」洪一中及「吸塵器」郭建霖、「小黑」張天麟、林琨瀚及「棒球先生」李居明等等十二名超人氣本土球星，及康雷、坎沙諾、葛雷諾、鷹俠、林克、百力、哥雅及奧古斯都等八名一級洋將都挖角過來，這些明星球員幾乎都拿過當時的年度個人獎項，因此那魯灣公司就是看重這些球員都有明星的光環在，勢必吸引無數球迷轉檯欣賞臺灣大聯盟的比賽。

受訪者 E 談到，臺灣大聯盟為了達到四隊球員素質的平均，將原本聲寶的球員全部打散，以電視實況轉播的方式進行臺灣第一個真正的選秀會，達到公開公正公平的原則，因為以往中華職棒的選秀其實都已經內定好了。

金龍旗高中青棒賽的開辦，讓所有的高中生球隊都齊聚一堂，透過年代電視臺的實況轉播，優秀的青棒選手必然成為職業球隊眼中肥美的獵物，尤其是在臺灣大聯盟於 1997 年成立之後，由於職棒球員的短缺，這一項賽事更是那魯灣公司發掘未來之星的有利管道。雖然受訪者 E 表示，當初辦

金龍旗不是為了要挖這些青棒球員來打職棒，但是後來臺灣大聯盟成立，金龍旗也越打越旺，大家就開始做這方面的聯想，尤其是在陳志誠衝撞當時的兵役制度，以役男的身分加盟那魯灣之後，金龍旗儼然成為職棒球員的搖籃。

## （二）內部劣勢

臺灣大聯盟成立之初，球員的來源成為最大的問題，因為當時具有知名度的國手幾乎都選擇加入中華職棒，聲寶雖然有業餘球隊，但都缺乏群眾基礎，而且只有 44 名，數量也不足以應付四支職棒球隊的組成，因此受訪者 E 就表示，除了向其他業餘球隊物色好手之外，就是到中華職棒去挖角當時各隊的明星球員。甚至後來還把腦筋動到青棒球員身上。

在業餘優秀球員都被搜刮一空之下，臺灣大聯盟為了要補足球員數量，濫竽充數的情形就會發生，使整體球員素質普遍下降，比賽內容也缺乏可看性。因此，受訪者 E 就說，為了讓整個臺灣大聯盟的比賽達到職業水準，不得已只好增加各隊的洋將名額到 9 位，比例超過三分之一。洋將充斥的結果，除了凸顯流動率高及管理不易之外，過度依賴洋將的情形也相對擠壓了本土球員可以表現的空間。

## （三）外在機會

那魯灣公司尋覓人才除了將聲寶的球員打散成四隊，以及挖角本土、外籍明星之外，還跨海到美國公開尋找洋將，受訪者 D 就表示當時跟袁定文、蔡景峰和貝克曼 (Bernie Beckman)，一起飛到美國 TRY OUT 選才。受訪者 E 也說總共三場測試會，有興趣的自由球員全部都來了，選到很多很好的球員如將軍 (Corey Powell) 等。

而就在臺灣大聯盟開打前的 1996 年，國內職棒爆發史上首度簽賭案，有數十名球員遭收押、起訴，中華職棒進入前所未有的黑暗期（臺灣棒球維基館，2013），球迷紛紛失望而遠離球場，造成職棒票房急凍，而此時正是中華職棒的競爭對手——臺灣大聯盟可以趁機接收這批球迷，坐享漁翁之利之時——只要能夠讓球迷相信那魯灣的球員、比賽都是清清白白的。因此，那魯灣成立安全防護部就是這個用意。

#### （四）外在威脅

面對那魯灣職棒公司的挖角，中華職棒聯盟及所屬球團不可能任人宰割，勢必要展開自保或反擊行動，除了將跳槽的球員列為叛將永不錄用之外，還一狀告上法庭，展開一連串兩聯盟針對選手合約的法律訴訟攻防戰，而最後結果如果中職獲判勝訴，這些選手將無法上場比賽，臺灣大聯盟將會面臨「巧婦難為無米之炊」的窘境。

「陳志誠事件」試圖挑戰當時國內棒球的生態，臺灣大聯盟破壞與棒協及中職的三方協訂，與具有役男身份的陳志誠簽約加入臺中金剛隊，並且下場比賽，引起國內職棒圈及業餘棒球界的軒然大波。受訪者 B 就談到，那魯灣已經從金龍旗的球員中開始簽約了，如果中職還墨守成規，就搶不贏人家，因此就要想辦法去拚，才會演變成各隊都發揮影響力去找球員，先花多一點錢提供營養金，等到球員畢業後就順理成章收為己有。這對當時國內的業餘棒球生態以及國家隊的組成實力影響甚鉅。

### 第三節 發展問題困境

依據上一節之臺灣大聯盟 SWOT 分析，將成立背景因素、組織體系架構、經營運作發展、人力資源管理中之內部優勢、內部劣勢、外在機會、外在威脅分別歸納整理出表 5-3：

表 2-3 臺灣大聯盟 SWOT 分析表

內部優勢	內部劣勢
<ul style="list-style-type: none"> <li>● 兩大集團同仇敵愾</li> <li>● 邱陳二董的夢想與信心</li> <li>● 中央集權領導收事半功倍之效</li> <li>● 關鍵人物陳進堂運籌帷幄</li> <li>● 安全防護部杜絕不法</li> <li>● 屬地主義，人不親土親</li> <li>● 企業認養掛名贊助</li> <li>● 賽制區隔化</li> <li>● 重視行銷包裝</li> <li>● 挖角中職球員，明星光環吸引球迷</li> <li>● 首創電視選秀會，一切公開透明化</li> <li>● 金龍旗青棒賽成為職棒搖籃</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 陳盛汕業餘龍頭角色衝突</li> <li>● 邱陳二人意氣用事，忽略第二聯盟高風險</li> <li>● 中央過度集權，一公司四球隊遭詬病</li> <li>● 公司齊頭式平等，球員易有公務員心態，競爭力不足</li> <li>● 屬地主義因認養企業無球隊經營權而有名無實</li> <li>● 過度包裝，華而不實</li> <li>● 球員人數仍不足，普遍水準不佳</li> <li>● 洋將過多，管理不易</li> <li>● 財務吃緊，金援不足</li> </ul>

外在機會	外在威脅
<ul style="list-style-type: none"> <li>● 政商關係良好</li> <li>● 中職做球給臺灣大聯盟</li> <li>● 中華職棒前車之鑑</li> <li>● 時間緊迫，要找四支球隊 緩不濟急</li> <li>● 安全防護部的宣示意義 大於一切</li> <li>● 售票服務多元化</li> <li>● 製造熱絡氣氛拉攏球迷 走入球場</li> <li>● 年代體育現場轉播球賽</li> <li>● 多角化經營展現企圖心</li> <li>● 洋將海外測試會，躍躍欲 試者多如過江之鯽</li> <li>● 中職發生職棒簽賭案，臺 灣大聯盟成清流</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 中華職棒聯盟的反擊</li> <li>● 外界認為兩聯盟惡性競 爭</li> <li>● 受職棒簽賭案池魚之殃</li> <li>● 政府、社會和球迷不認 同，視第二聯盟為亂黨</li> <li>● 包場送票贏了面子輸了 裡子</li> <li>● 業外投資失敗損失多</li> <li>● 因挖角球員之合約與中 職對簿公堂</li> <li>● 兩聯盟展開搶人大戰，破 壞國內棒球人才培育生 態</li> <li>● 歷史的包袱</li> </ul>

資料來源：本研究自行歸納設計。

而其中的內部劣勢與外在威脅可以說就是臺灣職棒大聯盟短短六年的歷史當中，所遇到的發展問題困境。下面就參考所列出之問題困境，引用一手訪談資料，抽絲剝繭做深入之分析探討。

## 一、 陳盛洵業餘龍頭角色衝突

臺灣大聯盟草創時期，陳盛洵身兼中華民國棒球協會理事長，為業餘棒球界的龍頭，但職棒、業餘一元化領導的時代已過去，他卻執意要組織職業棒球隊，角色頗為尷尬（臺灣棒球維基館，2013）。一方面他要維繫業餘棒球的均衡生態，一方面他又想從業餘找尋好手組職棒隊，因此那魯灣與棒協的關係一度頗為緊張，受訪者 A 就說道：

只有一段時間好，就是陳盛洵在當理事長的時候，但是後來辭職不幹了，就是有人要告他嘛！就是現在彭系的那邊人爲了一件什麼事情要告他，那陳盛洵是不好戰的。（受訪者 A）

後來有人要告他他就辭掉了，那個時候，臺灣大聯盟也本來想要成立臺灣棒協，不過沒成功嘛！（受訪者 A）

那魯灣與棒協不合的關係甚至影響到國手的選拔：

體委會他還是針對中華棒協，所以你看像在選國家代表隊，那魯灣只有選到一個而已！那就是你沒得到大多數人的認同，包括政局，都覺得你是出來攪局的！你是出來亂的！我說像這種國手選拔，我後來看第一年的時候是覺得不會啊！我們也不錯啊！那

後來當然會覺得是不如中華職棒，可是也不至於只選上一個啊！那裡面就有操作的痕跡可以看得出來啦！那個是那魯灣和臺灣大聯盟不如人的地方，他就是讓人看作亂黨。(受訪者 A)

2001年世界盃棒球錦標賽在臺灣舉行，臺灣大聯盟只有洪一中和楊森兩人入選國手(臺灣棒球維基館，2013)：

然後人家就更容易在比如說 01 年這種..他們那裏就是沒選手所以才選到一個或兩個而已！所以我說那個是結果，呈現出來會讓人更有話說。(受訪者 A)

但是，當時擔任總教練的林華韋卻不以為然地說：

趙士強有暗示希望多挑他們幾個人，但我們完全不甩這一套的啦！我們其實最高指導原則就是挑出最好的中華隊，沒有中華聯盟、沒有那魯灣，沒有這兩個聯盟的概念在我的腦袋裡面，所以挑出來之後，他很不爽啊！他跟我那麼要好，我們超過一年沒有講話！所以，其實當時選訓委員是很有制度的。(林華韋，私人通訊，2013年6月27日)

## 二、 邱陳二人意氣用事，忽略第二聯盟高風險

國外職業運動的第二聯盟只有少數成功的例子，能夠存

活下來的屈指可數，因此陣亡、夭折、失敗、消失的比例很高。因此以當時國內的棒球環境，是否有條件再成立另一個聯盟？球員的來源是否充足？球迷能否消化兩聯盟的賽事？球場設備是否安全親善？這些答案在當時幾乎都是否定的，但是邱復生與陳盛沅二人卻意氣用事，執意要成立第二聯盟，忽略了市場高風險。受訪者 B 就提到：

其實臺灣一開始要成立職棒時，就有一些爭議，很多人會提出來說，以臺灣那個時候的環境去成立職棒是不是有足夠的條件？包含球場、包含球員...是不是有足夠條件？如果要嚴格來講，實際上它還不夠那個條件。(受訪者 B)

所以到後來，他就想辦法讓他有球賽可以轉播，他就趕快找、要自己成立球隊出來。所以他的成立是跟中華職棒一開始一樣，還不夠條件但勉強要成立，但是他比中華職棒更慘的是，他連球員都沒有！所以他沒有辦法只有挖角。(受訪者 B)

### **三、 公司齊頭式平等，球員易有公務員心態，競爭力不足**

由於臺灣大聯盟的組織運作模式特殊，球員均由那魯灣公司來支薪，薪資水準差異小，資源福利共享，球員打球好像在公家機關上班一樣，容易產生怠惰的心態，彼此競爭企圖心不強，球賽品質大打折扣，球迷就不會想進場觀賽（林

邦遠，2009)。受訪者 B 舉例說道：

如果不同的球隊同屬於一個公司時，我今天再麼打我還是領那魯灣公司的錢啊！不會因為贊助商今年掛這個名字，公司對我就特別好；但是如果我是屬於這個企業的球隊的球員時，那就像現在的義大一樣，因為你是屬於我的球員，所以今天怎麼樣我都要想辦法對你好，所以彼此之間有一個互動的感情，那是完全不同的，所以我覺得那是一個很大的區別的地方。(受訪者 B)

#### 四、中央過度集權，一公司四球隊遭詬病

那魯灣職棒公司轄有四支球隊，贊助公司僅有掛名權，並無實際經營權，球隊運作相關事宜及重大決策皆由總公司統籌處理。這樣的體制在職業運動相當罕見：

我就說中央集權不能一直中央集權，就不能覺得說都你在玩，但是剛開始，那個是比較快成立一個聯盟。你說要去找四個志同道合的人，是比較困難啦！所以你先開始弄，弄好你你要切割。(受訪者 A)

我本來是很反對，我說，球迷如果看你這樣子，我第一個不要來看，覺得你們在打假，因為你一個公司四個球隊你都可以控制！我說，站在球迷立場我

不可能接受嘛！（受訪者 E）

所以很多人說我來控制比賽，我怎麼可能控制比賽？我不可能說，那個隊打的戰績好一點，我就故意把他好的洋將拉下來換到另外一個隊！但是因為我們是這樣的一個組織架構，就容易給人家說成這樣！我那時候就跟邱復生講，因為你這個架構你容易被人家詬病，其實你沒有做這事情，別人在後面講，你也沒有辦法，因為你就是這樣子的架構啊！但是事實上我們可能這樣做嗎？不可能！總教練第一個就不同意啊！因為總教練都要 fight 他自己的戰績啊！他戰績不好他就被 bye-bye 啦！我們不可能容忍說，你戰績不好，你還繼續待在那裡，對不對？然後有人說，你為了四隊平衡，就故意把那個戰績差的球隊就多補幾個好的，我們也不可能這樣，因為其他三個人眼睛都會在那邊瞪著看啊！所以我怎樣去故意給他好處？不可能的事情，我們了不起就是換總教練。（受訪者 E）

## 五、屬地主義因認養企業無球隊經營權而有名無實

那魯灣雖然強調屬地主義，標榜主客場制，但是認養贊助的企業只有掛名權，並無實際經營權，這樣會讓有心贊助的企業打退堂鼓，而在地球迷對於經常更換的贊助企業，更是沒有認同感，無法達到屬地主義落實球隊本土化生根發展

的目標。受訪者 B 就提到，今年這個企業認養，明年換那個企業認養，每年都掛不同的贊助企業名，這樣對球迷來說，沒有辦法培養出對球隊的感情：

但是雖然有這四個球隊，也不可能就直接比賽了，他當然還是要去找贊助，所以他就用贊助來掛名，但是這種方式就會覺得很奇怪，本來一個球隊經營不好賣掉之後，也會改不同的名字，但是今年這個企業贊助我，我就掛他的名，可能今年完這個企業不贊助了，明年換另外一個企業，結果就要再掛另外一個名。所以這個對球迷來說，其實沒辦法培養出對球隊的感情。(受訪者 B)

## 六、過度包裝華而不實

職業比賽雖然很重視行銷包裝，一開始確實可以吸引好奇的球迷進場觀賽，但是終究還是要回歸到球賽本身的內容是否精彩，如果球員的技術或球賽的品質不佳，過度的包裝只會給人一種華而不實的不好印象，那就會影響球迷再進場的意願。受訪者 B 提到，那魯灣公司的行銷包裝能力比中華職棒有過之而無不及，但回歸到球賽本質就未必如此：

他們的行銷包裝確實是比較好，這個我們就不諱言，因為畢竟邱復生是走電視出身的，所以那時候 TVIS 和年代在打宣傳廣告也比較用心，因為畢竟這

是他們要吸引球迷的所在嘛！.....確實有一些是中華職棒比較劣勢的地方，但是畢竟職業運動最重要的產品還是球員，以職業運動來講，也許你把觀眾吸引進去了，但是你還是要讓他看到一個精彩的球賽啊！你如果沒有辦法讓他看到精彩的球賽，可能到最後他就不會再進來。所以雖然在包裝方面的美化很成功，但是回歸到本質，他們的球賽確實不是那麼好，所以慢慢地球迷就不去看了！（受訪者 B）

又譬如臺灣大聯盟強調強力棒球，要讓比賽能夠充滿張力，而不會枯燥無味，於是就開始包裝明星球員為強打少年，並下令要減少犧牲觸擊，受訪者 D 表示：

有一些比賽的方式，他們就開始比較講求 power，比較有攻擊力的選手要進來，這就是他們的一個方向、導向，就是說這些東西都是球迷想要的，朝那個努力去做，所以大聯盟上面會規定要減少犧牲觸擊，這是內部直接下的命令，就是犧牲觸擊要減少，那是爲了是要經營強力棒球這個取向。.....公司的經營層面懂得先去包裝所有球迷，然後透過公司的一些想法，直接命令下來給四個球隊，在棒球的策略運用上要減少犧牲觸擊。（受訪者 D）

但是在棒球戰術裡，犧牲觸擊不一定是保守戰術，它也是屬於一種比較積極的戰術，所以受訪者 D 當時對於聯盟這樣的政策也會有所質疑：

對於這樣的政策當然是質疑，但是會接受啊！當然會質疑啊！我們心裡會想說，你到底是懂不懂棒球？犧牲觸擊本來就是比賽的一環，那爲什麼會有這種想法？他們內部的會議不曉得去哪裡吸收到一些資訊說要減少犧牲觸擊，或是聽到球迷講，然後上面的才會下達這個命令，我們當然會有質疑，但是我們就盡量配合。(受訪者 D)

#### 七、 球員人數仍不足，普遍水準不佳

臺灣大聯盟成立之初，球員的來源成了最大的問題，具有國手資歷的幾乎都加入中華職棒，聲寶巨人隊 44 名球員都沒有太顯赫的資歷，沒有球迷基礎，數量也不足以應付四支職棒球隊的組成，因此受訪者 E 就表示，除了向其他業餘球隊物色好手之外，就是到中華職棒去挖角當時各隊的明星球員。甚至後來還把腦筋動到青棒球員身上：

大家就說那我們想辦法去找球員，球員那時候有二種方式，聲寶是一個已經有的球隊，但是不夠，你可以從其他的業餘球隊再去找好的球員，這是一種方式，但是也許他們沒有多少個，因爲他們都是業餘的水準。再來就說，我就到中華職棒去挖角。(受訪者 E)

就變成說要想辦法去跟臺灣大聯盟拼嘛！因爲你如

果沒有這樣拚，他辦金龍旗的時候，已經從金龍旗的那些高中球員就開始簽了啊！所以他既然這樣做，我們如果還是墨守成規，用所謂的選秀啊什麼的方式的時候，搶不贏人家啊！（受訪者 B）

#### 八、 洋將過多管理不易

在優秀業餘球員幾乎都被搜刮一空之下，臺灣大聯盟為了要補足球員數量，並且讓整個臺灣大聯盟的比賽達到職業水準，不得已只好增加各隊的洋將名額到 9 位，比例超過三分之一。洋將充斥的結果，凸顯了流動率高及管理不易的問題，受訪者 E 對此情形非常清楚：

我們總教練換洋將跟換衣服一樣，他們還是一樣老觀念，洋將不好我就換，因為他知道戰績不好，他明年可能就要被換掉總教練！他就一定要戰績，他戰績第一個就是想到洋將。你也不能說他是換將，因為我們洋將比例重嘛！他就不停地在換洋將。（受訪者 E）

最特別的是有個洋將叫布拉德（Brad Strauss），他在三年內效力過臺灣大聯盟所有球隊：

是因為洋將後來實在換得太多了，這個洋將我也覺得還不錯，我就問問其他三個隊，你要不要，如果

說你要，他就轉到你那隊去，我們是用這種方式，不要浪費，一個洋將來，沒兩天就要請人家走，其實他後面的背景也不錯，那其他的總教練說，我覺得我可以利用，讓他來試試看，反正你不要超過你九個名額就好了，就讓他去，完全是總教練同意。(受訪者 E)

臺灣大聯盟過度依賴洋將的情形也相對擠壓了本土球員可以表現的空間。

#### 九、財務吃緊、金援不足

高俊雄(2000)指出，職業棒球的收入大致有球賽觀賞、衍生商品、及廣告贊助，而一般國外成熟的職棒，這三類收入各佔三分之一。而那魯灣公司第一年的收支情形如表 5-4：

表 5-4 那魯灣公司 1997 年收支表

收入		支出	
電視轉播權利金	一億二千萬	球員薪資(含球員簽約金)	約佔總支出之 60-70%
認養贊助(三隊)	一億五千萬	其它	約佔總支出之 30-40%
門票與衍生商品	約一億二千萬		
廣告收入	五千萬		
總收入	約四億四千萬	總支出	約七億

資料來源：整理自高俊雄(2000)。運動服物管理—理論與實務。桃園縣：志軒企業有限公司。

由上表可以看出臺灣大聯盟元年(1997)那魯灣公司的總

收入約為四億四千萬元，而總支出卻高達七億元，入不敷出，帳面上的虧損達到二億六千萬元，等於吃掉總資本額十二億元的五分之一。在本章第一節的表 3 中，可以看出臺灣職棒大聯盟歷年觀眾人數以元年最多，二、三、四年持平，五、六年驟降，因此隨著現場觀眾人數的減少，以及電視轉播收視率的降低，球場廣告看板及電視廣告的收益也跟著縮水（高俊雄，2000），在沒有其它財源收入的情況下，四支球隊的經營只靠那魯灣一個公司在苦撐，終於在撐了六年之後不支倒地，走向與中華職棒聯盟合併之路。受訪者 D 和 E 分別表示：

其實那時候如果還有一、二個公司來贊助，應該是那魯灣還存在，中華職棒不見。（受訪者 C）

經營的老闆都有一定的停損點，他們願意集資多少錢，然後透過多少年的經營，但是他們絕對不願意說那個老本不斷的押進去，他們一定有個停損點，所以到那個時候正好是他們的停損點。（受訪者 D）

林啟川（2003）指出，臺灣大聯盟 2001 年虧損三千萬元，每場比賽要支付票房 5% 的娛樂稅，10% 至 15% 的場地租借費，至少兩萬元的水電費，還要加上表演費、工作人員誤餐、移動等費用，一場比賽至也要花掉二十萬元，因此一個球季有 216 場比賽共要花四千多萬元，而且還有兩千五百萬元的人事費用，帳面的支出費用就高達六、七千萬元，在沒有額外收入的情形下，只能靠票房硬撐，所以除了每年預算定案後，固定向那魯灣公司暫借款外，聯盟別無生財之道。

屋漏偏逢連夜雨，就連兩位大老闆也都相繼出現財務上的困難，受訪者 E 談到：

反正臺灣大聯盟已經在預算財務上出了很大的問題，這是另外他們內部私人的問題，邱復生也有、陳盛沔也有，因為他們兩個是臺灣大聯盟最大兩個股份，邱復生在電視上面，那陳盛沔因為他聲寶的關係，躲到中國大陸去，他的財務有問題，所以他們已經沒有辦法挹注那麼多金錢到臺灣大聯盟。(受訪者 E)

那個時候其實年代公司也是後來慢慢上櫃，這是 TVBS 後來為什麼有一點怨言的原因，TVBS 後來跟邱復生分開，就是他覺得邱復生拿了很多 TVBS 的資源去挹注大聯盟，因為 TVBS 大股東是香港 TVB，香港會覺得說，我明明賺了十塊錢，為什麼現在你跟我說只賺了五塊錢？那中間另外五塊錢是不是你把他拿去花了？因為他是董事長，就有這樣的說法，那是不是這樣？我不曉得。那同樣的，年代也有人在說，你竟然 TVBS 可以拿，那年代的你也可以拿去，全挹注給臺灣大聯盟，是不是？都會有人在後面講閒言閒語的，這一定有，上市公司有股東就不高興啊！我明明可以分到比較多的錢，為什麼只分到這一點點錢？後來也是越來越麻煩。(受訪者 E)

其實，那魯灣公司也曾想過辦法要開源節流，以凍結財務吃緊的窘況，例如提高電視轉播權利金：

那當然轉播是年代，所以他很難談說要很高！當然他會跟邱老闆說，我們現在大概明年需要多少錢？差多少？你可不可以在權利金上面就負擔一點？那因為年代如果經營比較好，邱復生就說好吧！我們就多出一點錢。（受訪者 E）

但畢竟杯水車薪，效用不大。又例如降低人事成本，將球員的薪資減半：

那時候變得經費比較拮据，所有的轉枱球員，大家薪水都砍一半，連我自己也砍一半！不過讓合約延長。因為之前有發生過這種事情，那個對球員的心理，或者職員的心理都不好啦！（受訪者 C）

## 十、中華職棒聯盟的反擊

面對那魯灣職棒公司的挖角，中華職棒聯盟及所屬球團不可能任人宰割，勢必要展開自保或反擊行動：

實際上，中華職棒是被動式的被挖角，只不過必需採取一些必要的保護措施，總不能期望說，你來對我造成一些傷害後，我還要對你笑臉相向，然後握

手去歡迎嘛！所以這個時候一定會採取不同的措施。(受訪者 B)

根據受訪者 E 的訪談說法，中華職棒採取的措施，包括對外宣稱那魯灣公司「惡性挖角」、「惡性競爭」：

爲什麼我們把他找來，他就說惡性挖角、這些人都是不道德的、他們是惡性競爭！他們就是這樣、完全就是用這種抹黑，所以其實臺灣大聯盟後來爲什麼結束了，跟他們用的策略有關係，很可惜！（受訪者 E）

包括利用緯來體育臺散佈那魯灣採用「銀彈攻勢」：

他就用緯來那個頻道，說我們完全是銀彈攻勢啊！我們就是來惡性競爭，要搞垮全臺灣的棒球運動，他們永遠給球迷洗腦子嘛！我們臺灣怎麼支持得了兩個聯盟？我們怎麼養得起八個球隊？我們哪裏有那麼多的選手？他們就是要來搞垮臺灣棒球！他們永遠都是用這一套，就是一直不斷不斷地在洗腦，但我們還是永遠在那邊一直講說，我們是大家一起競爭。(受訪者 E)

包括「抹黑」那魯灣辦金龍旗是為了挖角青棒選手：

我們辦金龍旗根本是在成立那魯灣之前三年就開始

了，結果也被大家抹黑說，我們就是爲了挖角青棒選手才去辦這個金龍旗，這點對邱復生我覺得真的是...！（受訪者 E）

也包括背負殘害青棒選手的「黑鍋」：

又被抹黑、又被背了黑鍋，說我們殘害這些青棒選手，我們做什麼東西都動則得咎，都永遠都背上負面的黑鍋！（受訪者 E）

甚至因為中華職棒票房不如臺灣大聯盟，就「抹黑」說臺灣大聯盟都不要票：

送票是一定有的，結果中華職棒就開始抹黑，他們說臺灣大聯盟根本不要票啊！（受訪者 E）

## 十一、 外界認為兩聯盟惡性競爭

林華韋等（2002）在「職業棒球運動」一書中寫道：「國家代表隊受整體環境之影響，.....究其主因，可說是兩聯盟惡性競爭、黑金介入.....所引致的。」高興桂（2001）在「我國職棒球團企業經營之困境」論文中也提到：「職業棒球運動，.....在經過職棒賭博案以及兩個聯盟的惡性競爭後，.....產生質疑。」

當時除了這兩個聯盟是當局者之外，大部分的人都是外

界的旁觀者，對於兩聯盟的互相攻訐、放話或小動作，都認為是為了相互的利益在互鬥，因此都解讀成「惡性競爭」。但是受訪者 B、D、E 對「惡性競爭」分別有不同的看法：

實際上，中華職棒是被動式的被挖角，只不過必需採取一些必要的保護措施，總不能期望說，你來對我造成一些傷害後，我還要對你笑臉相向，然後握手去歡迎嘛！所以這個時候一定會採取不同的措施，結果外界都說，這是兩個聯盟的互鬥！（受訪者 B）

不同的經營體系必然是有競爭，是不是惡性競爭？未必！但必須要有競爭，然後透過內部的一些條例與規範，在挖角的方面怎麼樣去遏止，這是必然的，這是聯盟與聯盟之間必然會形成的一個問題，但這我都不認為是個惡性競爭，臺灣能夠成立兩個聯盟也不是壞事，讓球迷有多一個選擇。（受訪者 D）

因為那個時候兩個聯盟惡性競爭，那真的是叫惡性競爭，你只要有一點點，對方就給你渲染，我其實很希望把他抓出來斬首示眾，要讓其他人知道，這個人我永不錄用，他是打假球，可是你能這樣做嗎？你不能這樣做啊！你如果這樣一講，中華職棒就在一定說，你看你看，他們在打假球！（受訪者 E）

## 十二、 受職棒簽賭案池魚之殃

雖然爆發職棒簽賭案的是中華職棒聯盟，但是因為整起事件剛好發生在臺灣大聯盟元年開打前後，在當時國內職棒的氛圍籠罩一股陰霾之下，那魯灣難免遭受波及，影響之大甚至決定了臺灣大聯盟的命運：

那至於讓臺灣大聯盟還有中華職棒受到這麼大的衝擊，其實是來自於選手或是教練的不自愛、假球案的發生，然後造成這兩個經營體系都快要崩盤，但到最終撐不下去的是臺灣大聯盟。（受訪者 D）

但最後不是說策略上的失敗，而是因為那種道德的行爲、假球案的發生，讓球迷遠離了球場，所以這也才是真正造成臺灣大聯盟最大的傷害。如果當時沒有這些假球案、或是沒有這些風風雨雨的球員道德問題的話，臺灣職棒大聯盟一定會走得更遠，而且會賺錢！（受訪者 D）

為了自清，臺灣大聯盟還設有安全防護部，專門維護球員安全及調查可疑比賽紀錄：

有些選手我們就在這種疑慮之下，就偷偷請他走，因為我們有抓到他跟一些不明的人士會面，我們有證據真的知道，而且也警告他，結果他還沒有警惕，

後來發現那一場有比賽，真的是有那種很奇怪的人，我們就請他離開了，我也不要真的就一定要送什麼法辦啊！……所以你能只能默默的就請他走，我只能說戰力不符合需要，就這樣走，就只有用這種辦法。(受訪者 E)

### 十三、政府、社會和球迷不認同，視第二聯盟為亂黨

臺灣大聯盟的出現是出自對現狀的不滿，但一般人已經習慣於舊傳統，臺灣大聯盟要來挑戰已經經營了六、七年且有穩固基礎的中華職棒聯盟，談何容易呢？政府機關如此、法人組織如此、社會輿論如此、球迷觀眾更是如此：

你看像在選國家代表隊，那魯灣只有選到一個而已！那就是你沒得到大多數人的認同，包括政局，都覺得你是出來攪局的！你是出來亂的！（受訪者 A）

以我自己的立場來講，當他這樣的手法都可以做出來，我說他這個團體是很難讓人認同的。(受訪者 B)

那臺灣大聯盟一直在那邊撐撐撐、撐到最後，也沒有得大家的認同，後來想說就算了，整編成兩個隊，併到中華職棒。(受訪者 E)

#### 十四、包場送票贏了面子輸了裡子

臺灣大聯盟為了吸引觀眾進場看球，營造出滿坑滿谷的球迷，不惜採用包場及送票的方式，讓特定對象及鄉親可以免費拿到門票進場觀賽，進而美化進場觀眾數字，廣告招商就會比較容易，電視收視率及廣告收益也相形較佳。但是卻把使用者付費的觀念打破了，養成不花錢就可以看球的習慣，對於職棒經營來說傷害不小。受訪者 A 回憶說：

就是元年有！所以元年我在賣，就是有！可是第二年我就沒有再去賣，因為我們有人有在外面送票，那會讓我覺得那我就是次級品，因為送票的這種行為，就是對你產品一個很大的打擊啦！我的客戶跟我反應說，聽說你們在嘉義都免錢，你還賣給我？  
（受訪者 A）

當年在嘉義的比賽，絕對是票房的保證，因為縣長李雅景都會用包場的方式贈票給鄉親進場觀賽：

像嘉義縣的那個李雅樵（口誤，應為李雅景）啊！哇！我們那個時候只要到嘉義去比賽，沒有話講，他就動員縣民，所以我們到嘉義去比賽，一定是七、八千、上萬的觀眾，嘉義球場全部滿，那看起來真是可怕啊！但是後來他一退，那當然就少了！（受訪者 E）

但是職業運動不可能不靠實際門票的收入來營運，包場送票只是吸引觀眾進場的策略，只能短暫為之，不可能是長久之計，受訪者 B 表示：

畢竟免錢的東西要我去那裏坐四個鐘頭、三個鐘頭！如果好看我坐在那會感覺這個時間是有價值的，但如果不好看，坐久了也會累，我就不想去了！可是他對職棒本身的影響是什麼？把使用者付費的觀念打破掉了！本來職業運動就是靠球迷靠票房，才能夠支撐下去，但是如果到最後連這些球迷都不買票進場的時候，它會是一個惡性循環，大家都會想說，我為什麼要買票？所以影響不只是他本身，也影響到中華職棒，到很多地方球迷會有一個想法，看球就不用買票啊！我們都會拿到票啊！也許有些人分不清楚，會說反正就是在這個球場，上次來看比賽都不用買票，為什麼今天要買票？這個在嘉義很明顯！那時他們在澄清湖球場認養比賽的時候，只要在那附近的里民都不用錢！結果，當後來 La New 去那裏接管那個球場的時候，里民大家都講，以前都不用錢，為什麼現在要錢？因為使用者付費的觀念是很不容易才去建立起來，結果當這樣的作法之後，又把這個好不容易建立起來的觀念破除了！所以除非是死忠的球迷，才會買票進來看球，如果不是那麼死忠，就不會花錢買票去看。那很明顯的地方在哪裡？就是去嘉義的時候，中信在那裏經營受害很深，後來他曾經有用過就是，你如

果用中信卡，可以拿比如說兩張票或是三張票，結果一場比賽四千多人、五千多人！但是第二天的比賽，同樣是這兩隊，結果第二天我沒有用信用卡免費，你就是要買票，結果掉到剩一千多個或幾百個！所以代表的就是，他已經養成那個習慣，不用花錢的我就進來看，若要花錢的我就不看，所以這個對職棒經營是一個很大的傷害。(受訪者 B)

受訪者 C 也有同感的說：

我寧願一場球二千人、三千人進來，讓人家覺得看球還是要付費的，因為那魯灣一開始爲了要衝七、八千個觀眾，所以跟地方結合，送票送得很嚴重，我做的時候就把它砍掉。(受訪者 C)

包場是臺灣大聯盟的經營策略，讓企業或個人有機會藉由職棒的場地及比賽，來進行特定活動以達到特定目的。所以事實上，包場者是必須支付費用才能取得場地的使用權，並將門票發送到特定對象手上：

實際上包場的話，他還是要負責這個包場的費用，所以還是有收入，不是說都沒有收入，只是說這個票是由企業他們來送給相關人士，但大家都只看到送票，那人家拿到送的票就說，來臺灣大聯盟看球都不要錢！他就把你扭曲嘛！（受訪者 E）

當然我們也要瞭解到，如果說太容易拿到你的票，你的價值就會降低，一定也是這樣子，這是一種風險，但是這也是一種手段，每個人用的手段不一樣，沒什麼好批評的。(受訪者 E)

## 十五、業外投資失敗損失多

那魯灣的行銷能力強是無庸置疑的，這可從其為了打造整體良好形象而展現出多角化經營的動作看得出，但是這些都是以職棒為主業的那魯灣公司的業外投資。訪談者 C 表示，那時候那魯灣在很多不必要的業外投資都失敗：

那時候那魯灣集資出來的時候，在很多不必要的業外投資太多，但都失敗啦！所以花很多錢！但是也因為這些失敗讓人家覺得那魯灣在行銷方面很強，例如遠東航空彩繪飛機、開運動餐廳、開網球事業部啦！結果都沒有成功，那個花很多錢。(受訪者 C)

## 十六、因挖角球員之合約與中職對簿公堂

面對那魯灣職棒公司的挖角，中華職棒聯盟及所屬球團除了將跳槽的球員列為叛將永不錄用之外，還一狀告上法庭，針對選手的合約進行法律訴訟攻防戰。雖然只有少數判

決如童琮輝案對那魯灣較不利之外，其他都是獲判勝訴，但所花費的時間精神及付出的社會成本難以計數：

王光輝跟林易增都是簽了約拿了錢，但是洪瑞河出手，所以他們還是留下來，王光輝甚至有去法院告我們詐欺。(受訪者 A)

那個只是基本的保障，但是臺灣大聯盟就拿這條來說，你看它上面就寫五年，所以它是五年的合約啊！法院的法官看了，他從來沒有碰過這些東西呀！到後來還是判他沒事。(受訪者 B)

所以很容易把他們挖過來後，我說你們去告啊！如果說你們覺得我們是不合法，我們是惡性挖角，就告到法院去，結果沒有一個成立啊！因為那個合約根本是不平等條約。(受訪者 E)

## 十七、 兩聯盟展開搶人大戰，破壞國內棒球人才培育生態

臺灣大聯盟破壞與棒協及中職的三方協訂，與具有役男身份的陳志誠簽約加入臺中金剛隊，「陳志誠事件」當初在國內職棒及業餘棒球界鬧得沸沸揚揚，這對當時國內的業餘棒球生態以及國家隊的組成實力影響甚鉅。受訪者 E 就談到：

我說我們一定衝撞，把這個制度給它突破，要不然

的話，臺灣永遠就被綁住，所以我們那個時候就讓陳志誠加盟，陳志誠也同意啊！他說沒關係！我就來，我說很可能你就是犧牲品，你就等於白老鼠，他說沒關係，我就願意，……他說好我就來打，所以就全國轟動，那轟動有什麼用？又被抹黑、又被背了黑鍋，說我們殘害這些青棒選手。（受訪者 E）

當時業餘的棒球協會一樣不贊成，也一樣都反對啊！說你們在幹什麼？（受訪者 E）

於是，一場搶人大戰於焉展開，兩聯盟將觸角伸到高中校園內，凡是有潛力的青棒選手，誰先簽約誰先贏，就看誰動作比較快，受訪者 B 表示：

他辦金龍旗的時候，已經從金龍旗的那些高中球員就開始簽了啊！所以他既然這樣做，我們如果還是墨守成規，用所謂的選秀啊什麼的方式的時候，搶不贏人家啊！所以到最後大家都自己去選，所以其實每一個球隊都有所謂的營養金，差不多四年至五年，等於說我已經放長線放到四年後。但是這樣的作法，對愈有錢的球隊愈有利，所以就會變成職棒的一個競爭不利的地方，這樣長期下去不是辦法。（受訪者 B）

## 十八、 歷史的包袱

職業運動最現實的兩面刃，就是球迷。當比賽內容精采有張力，球賽過程你追我趕充滿戲劇性，球迷不請會自來；可是當球員技術平庸沒拚勁，球賽內容乏善可陳毫無吸引力，免錢送票球迷也不願來。臺灣大聯盟前四年跟後兩年的入場觀眾人數（見表 5-1），說明了那魯灣失敗的原因：

說起來就還是輸在產品嘛！包括觀眾、或者是媒體、或者是贊助商對於你的產品的不信任或懷疑。  
（受訪者 A）

其實當時因為職棒簽賭案，讓兩個聯盟都身受其害，不只是那魯灣，另一個聯盟也是搖搖欲墜，受訪者 D 表示：

那至於讓臺灣大聯盟還有中華職棒受到這麼大的衝擊，其實是來自於選手或是教練的不自愛、假球案的發生，然後造成這兩個經營體系都快要崩盤，但到最終撐不下去的是臺灣大聯盟。（受訪者 D）

但最後不是說策略上的失敗，而是因為那種道德的行爲、假球案的發生，讓球迷遠離了球場，所以這也才是真正造成臺灣大聯盟最大的傷害。如果當時沒有這些假球案、或是沒有這些風風雨雨的球員道德問題的話，臺灣職棒大聯盟一定會走得更遠，而

且會賺錢！（受訪者 D）

當時，兩個聯盟都面臨著失敗傾倒的危機，那魯灣孤掌難鳴，寡不敵眾，受訪者 A 和 C 表示：

我認那魯灣也是輸在不好看嘛！要不然當時的中職其實也是風雨飄搖，我都認爲如果當時的那魯灣的領導中心更堅定一點，死的還不知道是誰？那魯灣你說產品不夠強也好，或是領導中心不夠堅定也好，反正最後是那魯灣失敗嘛！（受訪者 A）

其實那時候如果還有一、二個公司來贊助，應該是那魯灣還存在，中華職棒不見。（受訪者 C）

面對排山倒海而來的輿論壓力與外界球迷質疑的聲浪，那魯灣終於還是選擇退出臺灣職棒市場，承擔歷史的包袱：

不要被罵成是叛黨、像以前歷史上誰造反啦、作亂啦！不要被當成那樣就很好了！（受訪者 E）

大家認爲說這是成者爲王，敗者爲寇！永遠是這樣子！那敗者就是寇，反正他們也不管是非，就說敗了就是寇，就是這個樣子！（受訪者 E）

## 第四節 歷史定位

從 1997 年到 2002 年，臺灣職棒大聯盟僅僅歷經了六個球季，從絢爛開幕到黯然合併，曾經轟轟烈烈，也走過風風雨雨，雖然短暫，但卻留下無法抹滅的歷史印記。受訪者 B 和 E 分別為歷史定位下了註腳：

我只能講說它是一個過程啦！這個過程是誰都沒有辦法去抹滅掉，畢竟它就有發生了嘛！只是說因為會發生這樣的一個狀況，代表它會有一些不同的點存在，就是因為這樣，也會促成大家去注意有一些該注意的地方嘛！（受訪者 B）

我說這麼好的比賽，應該大家都要能夠享受到，像那魯灣，過去就過去了，如果說能夠還留下一點給臺灣未來棒球界一些好處，能夠讓大家學習得到一點點東西的話，我就覺得很高興，真的！我倒沒有說還要什麼歷史定位啊！沒什麼！不要被罵成是叛黨、像以前歷史上誰造反啦、作亂啦！不要被當成那樣就很好了！（受訪者 E）

就組織制度面來看，臺灣大聯盟以國內職棒第二聯盟的角色與中華職棒聯盟展開競爭，開啟了國內職業運動首次有兩個聯盟的型態在運作，雖然不像美國、日本成熟的職業運動市場般有合作的機會，但是也讓國內有心組織職業運動聯

盟者留下一次非常珍貴的經驗與借鏡。受訪者 A、C 和 E 就分別說：

我認爲第二個聯盟再成立的可能性不大，當時真的是選手也看起來好像比較多嘛！然後，有過那種光輝戰績的選手都還在，你現在幾乎只有靠久久才一次的國際賽，要不然你職棒本身就要好久才打出一個選手出來，……比較可能會是走韓國的模式吧現在，如果好的話，往健康的發展就是五隊、六隊、七隊、八隊，因爲所有人都看到那魯灣的失敗嘛！（受訪者 A）

我覺得臺灣大聯盟是衝撞一個不合理的制度啦！那因爲這個衝撞也帶給球迷有另外一些選擇，只是經費上受限無法繼續，其實有很多方向是值得中華職棒來深思的！你今天再故步自封的話，還是會有第二個聯盟再跑出來，因爲他們不滿！那我覺得應該把中華職棒這個門敞開，讓大家來玩，那你可以玩的全部都進來玩，廣納意見，不要再自己玩自己的了！我是希望就不要有第二個聯盟再去衝撞這個事情，因爲那會比較麻煩。臺灣大聯盟在歷史上的定位，我相信對臺灣的棒球是有貢獻的，像棒協有寫臺灣棒球百年史，也有將臺灣大聯盟寫上去，我相信歷史會來看這一段啦！（受訪者 C）

第二聯盟的出現，學術上給他的定義就是說，他是

屬於叛亂聯盟！因為它必須要衝撞第一個聯盟的制度跟一些規定，尤其是第二聯盟後來又垮臺了，就更會被大家認為說這是成者為王，敗者為寇！永遠是這樣子！那敗者就是寇，反正他們也不管是非，就說敗了就是寇，就是這個樣子！（受訪者 E）

那魯灣以一公司四球隊的模式自組臺灣大聯盟，在以棒球為國球的臺灣，試圖以第二聯盟的姿態殺出一條血路，甚至另闢一片藍海，受訪者 D 這樣期待著：

臺灣大聯盟形成之後也刺激到中華職棒聯盟，因為它的刺激，大家對於職棒的經營有更深層的認識，那經過這一層認識之後，我想對於職棒的發展是比較正面的，那我們對於職棒的發展當然也是希望未來確實有兩個聯盟，而且這兩個聯盟是能夠有互動的聯盟，譬如年度的總冠軍、跨聯盟的比賽，然後美國有這麼好的一個聯盟體系值得我們學習，那我也希望臺灣大聯盟雖然消逝了，那未來的臺灣希望還是有另外一個聯盟能夠起來，讓球迷有更多可以看比賽的機會，然後透過兩個聯盟最後選出臺灣真正的 Champion。（受訪者 D）

臺灣大聯盟留下不少先進的創舉，這些創新或突破在後來兩聯盟合併之後，有些都成為聯盟或球團在求新求變的趨勢下，不得不做的改變。就經營管理面來說，例如屬地主義、主客場制、開放企業認養贊助球隊、開放球賽包場制、成立

安全防護部等；就人力資源管理面來說，例如球員契約的簽訂、複數年合約、球員薪資結構、轉隊讓渡的規定、開放役男及高中應屆畢業生選秀等。受訪者 A 及 D 均有提到：

現在看起來我覺得影響很小，好像只有曇花一現這樣子！因為它沒有成功，那留下更多的是教訓跟經驗這樣子而已，就是沒有很大的建設，也許後來中華職棒對選手在簽合約的時候就稍微...，那個可能是一個比較大的影響，就是曾經有人這麼對待過我們簽複數年合約，然後也不是說你叫我走我就走！那現在的聯盟設安全組，跟那魯灣一樣。(受訪者 A)

第一個，兩個聯盟的競爭，互相的刺激，對於棒球的經營更努力的去做。第二個，對於選手、教練來講，薪資提高，因為在透過競爭的情況之下，你必須投入更多的選手跟教練的薪資來網羅你想要的人才，所以忽然間整個選手跟教練的薪資價值都提升了，而且是呈倍數的成長。當然那魯灣剛開始的時候，為了挖角，所以投入了很多的費用給一些從中華職棒挖角過來的，那中華職棒爲了要留住他們的選手，當然也要提高他們的薪資，這是一個市場上的刺激，讓整個薪資的結構重新有所改變；那因爲在透過挖角的情況之下，在合約方面大家有一些但書就出現了，慢慢的對於經紀人這個想法大家有一點認識。(受訪者 D)

對臺灣棒球整體而言，臺灣職棒大聯盟代表的是一次「職棒革命」，雖然最終沒有成功，但是在臺灣棒球的歷史上，這一段是絕對不能不寫。

## 第六章 結論與建議

本研究以臺灣職業棒球大聯盟為研究對象，整合職業運動、職業運動經營以及臺灣職棒大聯盟的歷史等相關文獻資料，目的為從職業運動經營的角度來探討其發展模式並研究其消逝的原因。首先從職業運動的理論基礎開始切入，探討職業運動的運作經營模式，並從國外職業運動第二個聯盟的演進，來對照我國職棒運動第二個聯盟成立的前因後果，進而針對臺灣職棒大聯盟的組織體系架構、經營運作模式、人力資源管理、合併發展過程及發展問題困境等範疇進行深度訪談，對象包含臺灣大聯盟及中華職棒聯盟行政主管、球團經理、球隊教練等人，盡可能完整蒐集各層面的資料，以彙整與分析臺灣職棒大聯盟的經營策略，並探究其消逝的因素。因此，本研究採用文獻分析法及半結構式訪談法作為主要之研究方法，進行臺灣職棒大聯盟經營策略之分析討論，將研究結果彙整於本章以呈現本研究之結論與建議。本章分為：第一節、研究結論；第二節、反思與建議，共兩節，旨在綜合本研究之結果分析與討論，提出具體結論與回饋建議。

### 第一節 研究結論

本節分為：一、臺灣職棒大聯盟之經營策略；二、臺灣職棒大聯盟消逝之因素，分別歸納總結：

## 一、臺灣職棒大聯盟之經營策略

本段依成立背景因素、組織體系架構、經營運作模式、人力資源管理四大主軸分別作重點整理結論，以扼要說明臺灣職棒大聯盟之經營策略：

### (一) 成立背景因素

#### ● 兩大集團同仇敵愾

臺灣大聯盟是由兩大企業體聲寶公司陳盛汕與年代公司所邱復生所共同籌組。這兩個失意人原本只是生意上往來而認識，但因為同時都受了中華職棒聯盟的怨氣與委屈，在同仇敵愾的革命情感下，當天雷勾動地火之時，一發就不可收拾，在一次偶然的因緣際會中，共組聯盟的火苗就被引燃了起來，臺灣大聯盟由此應運而生。

#### ● 邱陳二董的夢想與信心

聲寶公司董事長陳盛汕在1993年出任中華民國棒球協會理事長，對棒球運動的推動不遺餘力，而兼任聲寶巨人棒球隊領隊的他三番兩次積極表態想加入中華職棒，雖然都未能如願，但卻無損他另組職棒聯盟的決心與企圖心。

年代公司董事長邱復生為國內媒體大亨，從職棒三年起開始轉播中華聯盟的賽事，但卻在職棒轉播權爭奪戰中痛失職棒八至十年的轉播權，在臺灣大聯盟籌組記者會上，邱復生感性地說目前僅有的，就是夢想與信心。

#### ● 政商關係良好

臺灣大聯盟在成立的過程當中，一直都相當順利，這與

陳盛油與邱復生兩人的政商關係良好有很大的關係，尤其是邱復生更是當時總統李登輝的莫逆之交，因此一開始臺灣大聯盟的會長簡明景、副會長王金平等，都是透過李登輝的關係介紹的。

- 中職做球給臺灣大聯盟

中華職棒六年期間，聯盟就對外發布消息要招標職棒八年到十年的電視轉播權，距離年代轉播的合約期限還有一年半的時間，有點在暗示下一個標不會給年代，而果然結果也不是，但是因為給了一年半的緩衝時間，讓年代邱復生有充分時間去革命，即便有另一個說法是要讓新得標的緯來公司有時間去準備。

## (二) 組織體系架構

- 中央集權領導收事半功倍之效

臺灣大聯盟採「中央集權」的組織架構來運作，是希望用最短的時間籌組聯盟並開始比賽，並且希望透過強力的主導來迅速決策，避免重蹈中華聯盟多頭馬車的覆轍。

- 關鍵人物陳進堂運籌帷幄

陳進堂是臺灣大聯盟成立時很重要的關鍵人物，因為他是陳盛油的心腹，是不可多得的左右手，所以在臺灣大聯盟裡擔任總經理的職務，等於是陳盛油的分身。可以說陳進堂的个人意志左右了陳盛油，也左右了臺灣大聯盟的誕生。

- 安全防護部杜絕不法

在臺灣大聯盟成立之時，職棒簽賭、假球放水、黑道介入等事件陸續爆發，除了球員在場內外的人身安全嚴重受到威脅，也讓社會大眾對職棒產生負面觀感，臺灣大聯盟特別

成立一個安全防護部，由副會長莊亨岱引薦臺北市警察局前局長陳學廉擔任主任，負責保護職棒球員、教練的人身安全，維護比賽的公平公正。

- 中華職棒前車之鑑

中華聯盟長久的問題就是常務理事會經常彼此無法達成共識，因此在聯盟會務的推動上不容易決策，邱復生認為中職的常務理事太四頭馬車，聯盟根本是個空殼子，當邱復生要組新聯盟時，自然不願重蹈覆轍。

- 時間緊迫，要找四支球隊緩不濟急

臺灣大聯盟成立，是希望有球賽可以做轉播，所以他要的就是可以快速成形且操之在己的比賽，如果還要再去找球隊、公司組聯盟再來玩，可能就緩不濟急了。

- 安全防護部的宣示意義大於一切

臺灣大聯盟成立當時就剛好遇到中華職棒聯盟的簽賭事件，安全防護部的成立正好可以幫那魯灣的球員做好維安工作，隔絕外界不必要的干擾，向外宣示的作用很強，一年花幾百萬在做安全防護工作，雖然不敢保證沒有假球，但讓外界都可以看得到臺灣大聯盟的努力。

### (三) 經營運作模式

- 屬地主義，人不親土親

那魯灣公司將所屬的四支球隊分別劃分為臺北、臺中、嘉南及高屏等四個地區，並以該區域的球場為其比賽的主場，實施主客場制，落實球隊本土化生根發展，以增加球賽的張力與球迷的認同度。

- 企業認養掛名贊助

開放在地形象良好且多元化之企業認養球隊，贊助的企業有掛名權及球隊標章使用權，但是不具所有權及管轄權。

- 賽制區隔化

關於球季的賽制，臺灣大聯盟實施單一球季制，試圖與中華職棒做區隔化。賽制是四個球隊先淘汰最後一名，第三名要先挑戰第二名，最後再挑戰第一名，用意就是要給大家多一點競爭的機會。

- 重視行銷包裝

邱復生深知形象包裝之重要性，因此臺灣大聯盟剛開始無論在產品包裝、行銷策略、媒體關係、政商關係經營都有聲有色，所以一開始臺灣大聯盟的氣勢是壓過中華職棒的。

- 售票服務多元化

那魯灣各地分公司組織後援會是最基本的觀眾成員，而現場、郵購及連鎖超商都可以購票，最特別的是也可以由球員認購並贈送球票，以開發未曾到過現場觀賽的民眾，另外包場進行活動可讓那魯灣與包場者達到雙贏的目的。

- 製造熱絡氣氛拉攏球迷走入球場

那魯灣公司長期努力的方向是企圖以精采的球賽與熱絡的氣氛吸引觀眾到現場觀賽，要讓大家看到現場的氣勢。

- 年代體育現場轉播球賽

為了服務全國觀眾，那魯灣公司授權年代公司以現場或錄影轉播的方式，將比賽過程傳送出去，讓無法親臨現場的球迷也能感受熱鬧的氣氛。

- 多角化經營展現企圖心

那魯灣公司為了打造整體良好形象，以多角化經營的理念，與相關知名企業以商標授權的方式開發衍生性商品，以

達到異業結盟營造雙贏的行銷效果。

#### (四) 人力資源管理

- 挖角中職球員，明星光環吸引球迷

臺灣大聯盟經營初期在票房上能超越中華職棒聯盟的原因，最重要的還是針對中華聯盟挖角，將十二名超人氣本土球星，及八名一級洋將都挖角過來，看重這些球員都有明星的光環，勢必吸引無數球迷轉檯欣賞臺灣大聯盟的比賽。

- 首創電視選秀會，一切公開透明化

臺灣大聯盟為達到公開公正公平的原則，將球員全部打散，以電視實況轉播的方式進行臺灣第一個真正的選秀會。

- 金龍旗青棒賽成為職棒搖籃

金龍旗高中青棒賽的開辦，讓所有的高中生球隊都齊聚一堂，透過年代電視臺的實況轉播，優秀的青棒選手必然成為職業球隊眼中肥美的獵物，尤其是在「陳志誠事件」之後，金龍旗儼然成為職棒球員的搖籃。

- 洋將海外測試會，躍躍欲試者多如過江之鯽

那魯灣公司為尋覓人才還跨海到美國公開尋找洋將，總共三場測試會，有興趣的自由球員全部都來了，選到很多很好的球員如將軍等。

- 中職發生職棒簽賭案，臺灣大聯盟成清流

就在臺灣大聯盟開打前，國內職棒爆發史上首度簽賭案，球迷失望遠離球場，造成職棒票房急凍，此時正是那魯灣可以趁機接收這批球迷之時，只要能讓球迷相信那魯灣的球員、比賽都是清白的，而成立安全防護部就是這個用意。

## 二、臺灣職棒大聯盟消逝之因素

本段依成立背景因素、組織體系架構、經營運作模式、人力資源管理四大主軸，再加上財務吃緊、金援不足以及歷史的包袱兩大主因分別作重點整理結論，以扼要說明臺灣職棒大聯盟消逝之因素：

### (一) 成立背景因素

#### ◆ 陳盛沍業餘龍頭角色衝突

陳盛沍身兼中華民國棒球協會理事長，為業餘棒球界的龍頭，卻執意要組織職業棒球隊，角色難免會衝突。

#### ◆ 邱陳二人意氣用事，忽略第二聯盟高風險

國外第二聯盟的產生，能夠存活下來的屈指可數，當時國內已有中華聯盟七支職棒隊，如果還要再成立另一個聯盟，各方面的條件是否具備？答案幾乎都是否定的，但邱陳二人卻意氣用事，執意要成立第二聯盟，忽略了市場高風險。

#### ◆ 中華職棒聯盟的反擊

面對那魯灣職棒公司的挖角，中華聯盟及所屬球團不可能任人宰割，勢必要展開自保或反擊行動。

#### ◆ 外界認為兩聯盟惡性競爭

當時外界對於兩聯盟的互相攻訐、放話或小動作，都認為是為了相互的利益在互鬥，因此都解讀成「惡性競爭」。

#### ◆ 受職棒簽賭案池魚之殃

雖然爆發職棒簽賭案的是中華職棒聯盟，但是因為整起事件剛好發生在那魯灣開打前後，波及即將開打的臺灣大聯

盟元年，而其中涉案的郭進興原計畫跳槽那魯灣雖未成，但已對臺灣大聯盟的形象造成傷害。

## (二) 組織體系架構

### ◆ 中央過度集權，一公司四球隊遭詬病

那魯灣公司轄有四支球隊，贊助公司僅有掛名權，並無實際經營權，球隊運作相關事宜及重大決策皆由那魯灣統籌處理。站在球迷的立場，會覺得是在打假的，都是自己在玩。

### ◆ 公司齊頭式平等，球員易有公務員心態，競爭力不足

由於臺灣大聯盟的球員均由那魯灣來支薪，薪資水準差異小，資源福利共享，好像在公家機關上班，易生怠惰心態，競爭企圖心不強，球賽品質大打折扣，影響球迷進場意願。

### ◆ 政府、社會和球迷不認同，視第二聯盟為亂黨

當臺灣大聯盟成立要來挑戰已經經營了六、七年且有穩固基礎的中華聯盟，在1997年國內職棒風雨飄搖的年代，大多數人均抱持著冷眼旁觀的心態，沒有得到太多認同，所以包括政局都覺得那魯灣是亂黨，是來攪局的。

## (三) 經營運作模式

### ◆ 屬地主義因認養企業無球隊經營權而有名無實

那魯灣雖然強調屬地主義，但是因為認養贊助的企業只有掛名權，並無實際管理經營權，無法吸引企業長期認養，而在地球迷對於經常更換的贊助企業，更是沒有歸屬與認同感，無法達到屬地主義落實球隊本土化生根發展的目標。

### ◆ 過度包裝，華而不實

那魯灣公司雖然很重視行銷包裝，初期確實可以吸引好奇的球迷進場觀賽，但職棒比賽終究還是要回歸到球賽的內

容，如果球員的技術或球賽的品質不佳，過度包裝只會給人華而不實的不佳印象，就會影響球迷再進場的意願。

◆ 包場送票贏了面子輸了裡子

臺灣大聯盟為了吸引觀眾進場看球，營造出滿坑滿谷的球迷，美化進場觀眾數字，廣告招商就會比較容易，電視收視率及廣告收益也相形較佳，因此不惜採用包場及送票的方式，讓特定對象及鄉親可以免費拿到門票進場觀賽。當然如果太容易拿到票，那價值就會降低，這是一種風險，因為把使用者付費的觀念打破了，養成不花錢就可以看球的習慣，對於職棒經營傷害非常大。

◆ 業外投資失敗損失多

那魯灣的行銷能力強，可從其為了打造整體良好形象而展現出多角化經營的動作看得出，但是這些都是那魯灣公司的業外投資，很多都失敗，因此花了不少錢。

(四) 人力資源管理

◆ 球員人數仍不足，普遍水準不佳

臺灣大聯盟成立之初，當時具有知名度的國手幾乎都選擇加入中華職棒，聲寶雖然有業餘球隊，但都缺乏國手資歷或群眾基礎，而且數量也不足以應付四支職棒球隊的組成。

◆ 洋將過多，管理不易

為了讓臺灣大聯盟的比賽達到職業水準，只好增加各隊的洋將名額到九位，比例超過三分之一。洋將充斥的結果，除了凸顯流動率高及管理不易之外，也相對壓縮了本土球員可以表現的空間。

◆ 因挖角球員之合約與中職對簿公堂

中華聯盟及所屬球團除了將跳槽的球員列為叛將永不錄用之外，還一狀告上法庭，展開一連串的法律訴訟攻防戰，雖然只有少數判決對那魯灣較不利，但所花費的時間精神及付出的社會成本難以計數。

#### ◆ 兩聯盟展開搶人大戰，破壞國內棒球人才培育生態

臺灣大聯盟破壞與棒協及中職的三方協訂，與具有役男身份的陳志誠簽約，並且下場比賽，掀起國內棒球界的軒然大波，也引發兩聯盟的搶人大戰。這對當時國內的業餘棒球生態以及國家隊的組成實力影響甚鉅。

#### (五) 財務吃緊，金援不足

臺灣職棒大聯盟歷年觀眾人數以元年最多，但卻還是虧損，因此隨著現場觀眾人數的逐年減少，以及電視轉播收視率的降低，球場廣告看板及電視廣告收益也跟著縮水，在沒有太多財源收入的情況下，只靠那魯灣公司在苦撐，終於在六年之後不支倒地，走向與中華聯盟合併之路。

#### (六) 歷史的包袱

球迷是職業運動最現實的兩面刃，比賽內容球迷不請會自來；可是球賽內容乏善，免錢送票球迷也不願來。當然因為職棒簽賭案，讓兩個聯盟都身受其害，不只是那魯灣，其實中華聯盟也是搖搖欲墜，不同的是那魯灣孤掌難鳴，寡不敵眾，領導中心出現鬆動，不願再燒錢下去。可是最主要的是，面對排山倒海而來的輿論壓力與外界球迷質疑的聲浪，那魯灣公司領導階層終於還是退了一步，選擇退出臺灣職棒市場，承擔歷史的包袱。

## 第二節 建議與反思

本節首先回饋本研究之建議，為相關領域涉獵者提供未來努力之拙見。接著，在本研究進行的過程中，不論是國內的職棒市場，還是國際比賽舞台，抑或是旅外球員的際遇，都有戲劇性的轉變，因此最後透過反思研究過程當中所領悟或感觸的人事物，來為本研究畫下句點。

### 一、建議

#### (一) 提供親善的球場環境設施

每次欣賞美國大聯盟的比賽，總是非常羨慕他們的看球環境。目前國內職棒所使用的棒球場，大部分為各縣市政府所擁有，除少數幾個較為新穎之外，其他都偏老舊且設計不良。對於球迷來說，希望球場提供觀賞職棒比賽所需要之現代化親善環境，尤其是可以讓全家大小享受看球同樂的舒適座位空間；對於球員來說，希望有安全無虞的場地可以盡情地發揮球技，而不會綁手綁腳甚至於受傷。雖然落實屬地主義，實施主客場制，可以促使球團用心規劃經營所使用的球場，但目前中華職棒只有 Lamigo 桃猿隊完全在地化，而且把桃園國際棒球場經營得有聲有色，足以為其他球團參考。不過以臺灣地狹人稠、交通便利的環境，且球團又要考慮票房及其他地區球迷的權益等問題，所以要嚴格實施其實是有困難度的，因此目前其他三個球團均以所在地為主、巡迴其他城市為輔的方式來經營主場，尤其是兄弟象隊。因應這樣

的特性，各縣市政府可以就現有棒球場的設施再加以改善，如果過於老舊，建議原址重建，並以 BOT（興建、營運、移轉）委外經營管理的方式由球團來做管理維護使用。以球迷的立場來說，提升看球的場地環境品質，對於職業運動經營最講究的票房絕對有正面的助益。

- 相關單位：中央主管機關（內政部、體育署）、各縣市政府主管單位（體育、營建）、中華職棒聯盟、各球團。

## （二）制度化國家代表隊之組成

在 2001 年世界盃棒球賽舉辦時，正好是臺灣大聯盟與中華職棒聯盟兩個聯盟競爭的時代，在國手選拔方面，曾經因為那魯灣只有兩位球員入選而造成臺灣大聯盟單方面極度的不諒解，雖然後來已經澄清，但還是影響當時國內棒球界的氛圍。國家代表隊需視國際賽事之功能性來區分選手之組成，一般國際賽事應以業餘為主，由中華民國棒球協會（簡稱棒協）來組訓並安排賽事；如遇重大國際賽事則應拋棄職業或業餘之成見，以最優秀之選手組成，但因好手大部分來自職棒各球團或旅外，為免發生徵召困難或權責不清等問題，影響到國家隊的組成以及團隊士氣，建議由中央主管機關責成專人或小組以作為職棒聯盟及棒協之共同指導單位，負責綜理國家代表隊之相關事務，協調折衝組訓及賽事安排等相關權責劃分，也作為國家代表隊對外之單一窗口。

- 相關單位：中央主管機關（行政院）、中華民國體育總會、中華民國棒球協會、中華職棒聯盟。

## （三）落實立法鼓勵支持職棒產業、催生職棒第五隊

職業運動是需要大企業、大財團來支持，才能有較多的

資源支應職業球隊所需要的補給，最好的例子就是接手興農的義大犀牛隊。臺灣不乏像義聯集團這樣的大公司，但為何企業界對職棒運動的支持度不高？問題應該就出在誘因不夠，且相關配套措施不足。已經正式頒佈施行的「運動產業發展條例」中均有鼓勵民間支持職業運動的相關辦法，但因為辦法才公布一年多，宣導不足加上落實度不高，讓有心支持的企業卻步。在職棒四隊的組合過於單調，需要增加一到兩隊來讓對戰組合多變化的情況下，建議政府相關單位落實宣導工作，並檢討現行法規有無窒礙難行之處，要讓企業感受到政府對體育真的重視，企業才會願意投入職業運動之經營。

- 相關單位：中央主管機關（行政院、立法院）、地方主管機關（各縣市政府）、中華職棒聯盟。

#### （四）嚴防球團球員涉賭打假球並杜絕黑道介入

臺灣的職棒環境曾經因為發生賭博、放水、打假球、黑道介入等事件而得到許多教訓，導致時報鷹、三商虎、味全龍、中信鯨、米迪亞暴龍等職棒隊因此解散，甚至臺灣職棒大聯盟遭到池魚之殃而消逝，如今才好不容易又重新站了起來，絕對不容許再發生一次類似的事件，否則就真的墮入萬劫不復的深淵。因此，除了各級學校在球員養成階段要灌輸正確的法治觀念及價值觀、政府相關單位應該立法嚴懲害群之馬，警察、司法機關也必須落實查緝工作，以嚇阻不法之事，雖然球員工會也已經有強制信託的約束，但最重要的是球員本身要能潔身自愛、嚴守自清紀律，不可以身試法、破壞職棒健康清新的環境。

- 相關單位：中央主管機關（司法院、內政部警政署、教育部）、各縣市政府警察局、各級學校、教練或老師、中華職棒聯盟、職棒球員工會、職棒球員。

#### （五）複製義大犀牛隊成功經驗

職業運動發展的過程中，運動員必須展現出過人的體能與優異的技巧，才能吸引觀眾欣賞、產生商業行為、衍生出運動職業化，因此職業運動的本質其實就是一種商業化行為。職棒比賽就是一種產品，職棒球團如果願意在比賽內容、球員價值、行銷方式、宣傳活動、球場服務等各個層面不斷用心並且推陳出新，球迷就會願意掏錢買票看球的。像 2013 年義大犀牛隊重金禮聘曼尼來臺獻技，雖然在曼尼身上投入國內職業運動史上前所未有的金錢成本，給予這位巨星最高規格的禮遇，但是所創造的實質經濟利益以及邊際效益遠高於所投資的數字，相信會讓義聯集團直呼「曼尼我愛你」！雖然曼尼只待了為期三個月旋風式的臺灣職棒之旅，但這樣空前的成功經驗，相信會讓不只是義聯集團，也會讓其他職業運動球團或經營者在爭取大牌球星時更有信心與籌碼。

- 相關單位：中華職棒聯盟所屬球團、職業運動經營者。

#### （六）未來研究之方向

- 義大犀牛隊之職業運動經營策略。
- 曼尼來臺之職業運動經濟利益與邊際效益。
- 如果臺灣大聯盟還存在，兩個職業棒球聯盟怎麼玩？
- 臺灣職棒市場與大中華職棒市場規模評估。

## 二、反思

本研究肇始於 2012 年仲夏夜的臺中棒球場，當時看臺上門可羅雀的景象，對照球場上拚勁十足的兄弟象與興農牛球員，形成場內熱、場外冷的反差。不由得懷念起十年前，這兩隊的組合，曾經在這個球場締造過無數場座無虛席的盛況！而這一年（2003 年），也正是臺灣職棒大聯盟與中華職棒聯盟合併為中華職棒大聯盟的第一年。臺灣大聯盟初期的人氣表現所向披靡，頗有凌駕中華職棒頭上之勢，但後兩年的票房一落千丈，就跟 2012 仲夏夜臺中球場觀眾席冷清的景況如出一轍，最後終於解散並與中華職棒合併。本研究面對當時國內職棒市場低迷的氛圍，惶恐再不拿出解決之道，中華職棒大聯盟必將步上臺灣大聯盟的後塵，灰飛煙滅！

於是乎，本研究即針對臺灣職棒大聯盟的歷史展開資料蒐集與考證的工作，一邊思考研究的方向與目標，一邊與專家學者討論研究的主軸，並且確立研究問題，選定「從職業運動經營探究臺灣職棒大聯盟的消逝」為研究題目，欲從職業經營的角度，深入分析臺灣職棒大聯盟的經營模式，並找出其之所以消逝的真正因子，希冀以本學術研究棉薄之力提供相關實務需求者參考借鏡，以圖力挽狂瀾！

值此同時，國內的職棒景氣持續委靡不振，雖在新任會長黃鎮台及秘書長梁功斌二人的運籌帷幄與穿針引線之下，積極營造各種造勢宣傳活動，努力炒熱已經冰凍許久的冷飯，但似乎仍力有未逮，在國內職棒大環境不佳的情況下，中華職棒的票房持續下滑，連明星賽票選活動的整體得票數

都比往年減少許多，這真的是一個非常重要的警訊。曾經是國內兩個職棒聯盟的開朝元老梁功斌，在心有餘而力不足的情形下，明星賽後辭去了秘書長一職，成了中職最短命的秘書長。

對本研究而言，梁秘書長的重要性不言可喻，因此本研究所受到他去職消息的震撼性遠大於外界所想像。究竟在這麼關鍵的節骨眼，當中職正處在和當年臺灣大聯盟一樣風雨飄搖的時刻，如果以梁秘書長豐富的寶貴經驗和危機處理能力，都無法扭轉頹勢、救亡圖存，而必須選擇拂袖而去，那代表著什麼涵意呢？是不是梁功斌和黃鎮台之間的默契出了問題？或是與聯盟內部之間的磨合有了狀況？職業運動的經營其實有很大的成分與人治相關，這與梁功斌當年離開中華職棒聯盟與臺灣大聯盟之間的因素，有沒有雷同之處？這部分提供未來相關研究者思考的方向。因此，梁功斌請辭這樣的大動作不啻是對本研究丟了一顆未爆彈！但也促使本研究加快腳步，將陸續蒐集到的龐大文獻資料歸納整理，並利用兩個月的完整時間，彙整繕打成計畫大綱並口頭發表，經專家學者的指導與修正，接下去就依據研究方法展開後續的訪談重頭戲。

梁功斌請辭後，中華職棒 23 年下半季的季賽票房仍然沒有起色，但中華職棒聯盟的改革之路才剛要開始，從宣布主導 2013 世界棒球經典賽的國手組訓工作開始，集所有力量打造史上最強的國家隊，要複製 2001 年世界杯棒球賽的成功經驗，打出令國人驕傲的成績，將人氣直接帶到中華職棒 24 年的球季，讓票房實際受惠，就跟當年兩聯盟時代一樣。

本研究之研究者也曾親臨經歷過那一場刻骨銘心的偉大

戰役，世界盃季軍的狂熱與感動讓老球迷重新擁抱棒球、走回球場，讓新球迷喜歡棒球、迎向球場，由於國手大部分來自中華聯盟，只有兩位來自臺灣大聯盟，基於愛屋及烏的心理，2002年開始，中職票房明顯復甦，而反觀臺灣大聯盟卻持續低迷（見表3），本研究認為這是兩聯盟興衰非常重要的分水嶺，也是臺灣大聯盟消逝的一個重要因子。

中職23年球季結束後，職棒聯盟又持續推動主辦中職古巴對抗賽及亞洲冬季棒球聯盟賽事，前者是要銜接備訓在新北市舉辦的世界棒球經典賽資格賽。本研究認為這種以賽代訓的方式，正好為已經結束的職棒賽季作串聯，讓入選的國手們不會因為球季結束而無球可打，能夠維持體能及技術的穩定狀態。另一方面對於球迷來說，這兩項賽事緊接著在中職年度總冠軍賽及亞洲職棒大賽之後，可以為已經對國內職棒比賽疲乏的球迷帶來一點新鮮的刺激感，也不會因為無球賽可看而遠離球場。這點可提供未來職業運動經營者參考依循之模式。

而就在此時卻傳出興農集團因不堪職棒連年虧損，要出售興農牛隊，在經過一番的折衝斡旋之下，由義聯集團在年底正式接手，改名為義大犀牛隊。本研究之研究者自1993年興農牛的前身俊國熊加盟中華職棒開始，即長期關注臺中在地球隊的發展，對於近幾年興農職棒公司的經營方式頗不以為然，尤其是經營階層忽略球迷的感受，一意孤行，堅持本土化政策，造成球隊戰績低落，選手受傷頻仍，球迷最終選擇遠離球場，興農集團自食惡果，只好退出職棒經營行列。因此，對於興農牛的轉賣，心中雖然不捨，但獲悉轉賣給高雄大企業義聯集團，深自暗喜！職業球團經營權的轉換在職

業運動中是司空見慣的事情，也是反映職業運動現實的一面，而這也是未來研究者可以探究的題材。

在本研究完成計畫大綱後，訪談工作一直處於紙上談兵階段，但先前的準備工作還是不能少，訪談大綱的擬定、專家學者的檢驗及訪談對象的確定首先進行，而訪談的對象則必須有賴本研究之「守門員」的引薦才能順利約訪，這是本研究訪談最關鍵的動作。因此，如何找到這所謂的「守門員」並與其做良性的互動溝通，甚至還必須保持一顆積極請益的決心，「精誠所至，金石為開」，當這扇門一打開，後續的訪談將會如魚得水。至於會選在前一個球季結束後，以及下一個球季開打前做訪談，是考量到受訪者均為棒球相關工作者的關係，必須等到有空檔才比較好切入訪談的邀約。

2013 世界棒球經典賽會內賽首輪預賽在臺中熱鬧開打，精彩的賽事果如預期吸引了滿坑滿谷的球迷，臺灣也締造了首次晉級八強複賽的紀錄，以分組第二前進東京巨蛋，但在所有國人的惋惜聲中，差一個好球就可以打敗日本搶下這至關重要的第一勝，可惜最終還是連敗兩場沒能晉級四強。在本研究的觀察當中，因為這次國家隊優異的表現，國人對於棒球許久未見的熱情，又重新被找回，在國內職棒開打前夕，球迷的感動餘波盪漾，好整以暇準備化為行動，進場支持我們的國球。輿論都認為本次賽事打出成績的原因，在於中職主導組訓，棒協負責賽事舉辦，中職對入選的國手均給予最高規格的對待，讓他們享有如美國大聯盟球員般的待遇，並給予球員出場費，集所有資源、用實質的行動感謝球員為國家的付出，選手們感受到這份「尊重」，打起球來就特別賣力。但是，在光鮮亮麗的外表下，其實隱藏著許多不為人知的祕

辛，組訓的過程還是有一些美中不足之處，例如總教練人選的決定、技術顧問團的敦聘、前進東京的早餐問題、國手返國的機位安排等，都發生了中職與棒協之間溝通不良的插曲。因此，當職業運動遇到國際賽事，如何權衡職業與業餘之間角色扮演的問題，是一件非常棘手但又不得不解決的課題。當年的臺灣大聯盟就是在這個議題方面吃了悶虧，才會間接導致後來的消逝。

緊接著經典賽後，就是中華職棒 24 年的開幕，球迷化感動為實際行動，買票進場看職棒賽，各地的球賽都吸引了大批的球迷，好久不見的黃牛也重新出籠，平均每場進場觀眾人數屢破紀錄，職棒票房與前一年相比呈現跳躍式成長，各隊的職棒商品也賣得嚇嚇叫，讓四個球團的老闆都笑得合不攏嘴，而其中又以新生力軍義大犀牛隊最令人刮目相看，竟超越兄弟象隊成為超人氣球隊，讓人不敢相信他的前身興農牛去年還是「票房毒藥」。本研究認為，職棒 24 年的票房會如此亮麗，第一個原因當然就是在國內舉辦的經典賽有好成績所帶動，第二個就是旅外球員歸巢，紛紛投入選秀會，各隊戰力均有補強，第三個最重要，那就是義大犀牛隊的積極經營策略奏效。這個議題是非常值得後來的研究者好好地探究一番。

義大犀牛隊之所以會從職棒 23 年的「票房毒藥」，搖身一變為職棒 24 年的「超級吸票機」，最大的原因當然就是延攬臺灣職棒史上最大咖的洋將曼尼加盟，挾著曼尼的超人氣，義大犀牛所到之處萬人空巷，為了就是能夠親眼看看這位曾經在美國職棒叱吒風雲、留下許多輝煌紀錄的大人物。當然，除了曼尼之外，義大在選秀會中將旅外球星胡金龍與

羅國輝同時選進，也大大地為義大的明星光環加分。而除了這三位球星的加盟，義大在行銷包裝上的努力也是成功的主因，與悍創運動行銷公司結合，共同開發運動商品，包裝球隊的所有東西，並在主場比賽時舉辦各種創新的活動，同時邀請國內各方傑出人士為主場比賽開球等，多樣化而富有新鮮感，給人一種年輕活力朝氣蓬勃的感覺。因此除了將以前支持興農牛的球迷都找回來之外，還開拓了不少年輕學子及女性球迷，也難怪義大犀牛除了在高雄及臺中雙主場能夠吸引眾多球迷之外，在其他球場的客場比賽時，同樣拉攏了不下於主場球隊的支持球迷人數，這在實施主客場制的職業運動中是非常奇特的現象。臺灣職棒大聯盟當年實施屬地主義，但因為經營權並未實際授予認養贊助企業，因而無法讓有心的經營者像義大犀牛隊般的操作各項活動與商品，十分惋惜！

本研究在職棒球季進行之前，將訪談工作大致告一段落，接著就著手進行訪談逐字稿的聽寫繕打工作，由於訪談資料量十分龐大，而逐字稿的謄打又是非常花時間及專注力的工作，因此分工合作是一件很重要的事，本研究當然也不例外。但是，訪談逐字稿初稿出爐之後，內容的校對、贅字贅詞的刪除與修飾、國臺語的文字轉換等，才是真正折騰人的苦差事，尤其是經過分工合作的逐字稿！由於都是利用下班之後或假日來整理，因此前後算一算，光是整理逐字稿就耗掉將近兩個月的時間，是本研究認為比較沒有效率的部份。而校對完成的逐字稿就可以寄給受訪者，請受訪者逐一檢核內容是否與本意相符，這個過程是有一定的困難性的，因為必須讓受訪者有充分的時間檢核，而且受訪者也不一定

會將訪談稿照單全收，有些涉及敏感的議題或較赤裸的回答，受訪者可能就會刪除，如此就會影響訪談內容的完整性與真實性，但是，參與者檢驗法這個動作還是不可少，一方面是為了本研究的效度，一方面也是為了恪遵研究倫理與道德。

2013年，王建民的成功復出，是本研究在最後成文寫作階段的精神支柱。在經歷了大半年的自主復健期之後，王建民接受徵召回國打經典賽，除了為國效力之外，最主要的是要有一個舞臺，可以將自己還能投的事實證明給美國大聯盟的球探看，而他也做到了，預、複賽兩場比賽共12局，完美的投球無失分，讓他掙得一紙紐約洋基隊的小聯盟合約，然而就算王建民在小聯盟3A出賽的成績相當優異，但就是得不到高層的青睞，無法升上大聯盟出賽；不過，機會永遠是留給準備好的人的，當藍鳥隊願意給他大聯盟合約，王建民便行使逃脫條款，離開洋基小聯盟，來到多倫多，而且在前三場先發中，表現出當年洋基王牌的氣勢，精湛完美的表現贏得總教練的信任，成為藍鳥隊的固定先發輪值投手。看著臺灣之光王建民一步一腳印，不疾不徐地朝設定的目標前進，雖然洋基不給他機會，眾家球探也質疑他的球威不再，但只有王建民自己知道，唯有相信自己，當機會來時，就緊緊抓住不放，向世人證明大聯盟才是他的舞臺！職業運動的現實面，在王建民的身上展現無遺，本研究也秉持著王建民永不放棄的精神，努力做到最好！

## 參考文獻

### ■ 中文部分：

- 中華職棒大聯盟全球資訊網 (2012)。聯盟組織架構。線上  
檢索日期：2012年7月30日。取自  
<http://www.cpbl.com.tw/html/compages.asp>
- 方正東 (2012年7月2日)。中華職棒票房下滑，恰恰建議  
大家一起找問題與答案。NOWnews 電子報。
- 王宗吉 (1996)。體育運動社會學。臺北縣：銀禾文化。
- 民生報 (1998年1月6日)。臺灣大聯盟元年大事紀。民生  
報，第5版。
- 民生報、中華職棒聯盟 (2003)。職棒14年觀戰手冊。臺北  
市：民生報、中華職棒聯盟。
- 民生報棒球組 (1995)。1994職棒五年年鑑。臺北市：民生  
報棒球組。
- 民生報編輯部 (1993)。1992職棒三年年鑑。臺北市：民生  
報編輯部。
- 行政院體育委員會 (2010)。重大政策—振興棒球運動總計  
畫。線上檢索日期：2012年8月1日。取自  
<http://www.sac.gov.tw/News/NewsDetail.aspx?wmid=345&typeid=4&No=1215>
- 金龍旗青棒賽籌備委員會 (1998)。第四屆金龍旗青棒賽。  
臺北市：年代體育。林伯修 (2004)。美日臺職棒球團

- 屬地權經營之跨文化比較分析。臺北市：國立臺灣師範大學體育研究所博士論文。
- 林邦遠 (2009)。中華職業棒球大聯盟發展之研究 (1987~2008)。臺東市：國立臺東大學體育研究所碩士論文。
- 林華韋、葉志仙、楊賢銘、呂欣善、陳維智、曾文誠 (2000)。職業棒球運動研究。臺北市：行政院體育委員會。
- 林華韋、葉志仙、楊賢銘、呂欣善、陳維智、曾文誠 (2002)。職業棒球運動研究。臺北市：行政院體育委員會。
- 林瑞泰 (2001)。美國日本臺灣職業棒球契約規範之研究。桃園縣：國立體育學院體育研究所碩士論文。
- 孟峻璋、唐盛梅、曾文誠、賈亦珍、謝仕淵、謝佳芬 (2006)。臺灣棒球百年史。臺北市：中華民國棒球協會。
- 胡竣豪 (2008) 從職業運動經營探討 SBL 職業化之困境與課題。臺北市：國立臺灣師範大學運動與休閒管理研究所碩士論文。
- 高正源 (1994)。日本棒球發展史。臺北市：聯經出版事業公司。
- 高正源 (1994)。東昇的旭日：中華棒球發展史。臺北市：民生報社。
- 高俊雄 (2000)。運動服務管理—理論與實務。桃園縣：志軒企業有限公司。
- 高興桂 (2001)。我國職棒球隊企業經營之困境。臺北市：國立臺灣師範大學體育研究所碩士論文。
- 張美惠譯 (2008)。Stefan Szymanski 與 Andrew Zimbalist 原著。瘋足球，迷棒球—職業運動經濟學 (*National Pastime*)。臺北市：時報文化。

- 梁功斌 (1996) 。 **梁功斌的兩千天** 。 臺北縣：野球人出版有限公司。
- 那魯灣公司 (1998) 。 **那魯灣股份有限公司簡介** 。 臺北市：那魯灣股份有限公司。
- 那魯灣職棒公司 (2002) 。 **臺灣職業棒球大聯盟六年觀戰手冊** 。 臺北市：那魯灣職棒公司。
- 許昭彥 (1995) 。 **美國棒球 (一) 歷史篇** 。 臺北市：聯經出版事業公司。
- 郭羿婕 (2012 年 7 月 3 日) 。 恰恰人氣 8 連霸 票數少一半。  
**自由時報電子報**。
- 陳志祥 (2010) 。 **中華職棒大聯盟興衰史** 。 **運動時報**，9 期，52-53。
- 陳志祥 (2012 年 7 月 26 日) 。 經營不易 梁功斌辭中職秘書長。  
**中時電子報**。
- 陳國亮 (1995) 。 **美式足球趣聞** 。 臺北市：麥田出版有限公司。
- 陳盛汕 (1996) 。 **北風與太陽—阿汕新觀點** 。 臺北市：月旦出版社股份有限公司。
- 陳筱玉 (1994) 。 **美國棒球發展史** 。 臺北市：聯經出版事業公司。
- 陸永強 (1995) 。 **NBA50 年黃金特輯** 。 臺北市：民生報社。
- 陸永強 (1996) 。 **美國職棒葵花寶典** 。 臺北縣：野球人出版有限公司。
- 陸銘澤 (2011) 。 **棒球樂事** 。 臺北市：臺灣書房。
- 傅之後 (1998) 。 **驚爆職棒黑幕** 。 臺北市：商智文化。
- 曾文誠、孟峻瑋 (2004) 。 **臺灣棒球王** 。 臺北市：我識出版

社。

- 程紹同 (2002) 。**運動管理學導論**。臺北市：華泰文化。
- 黃煜、林房僂 (2001) 。我國職業運動聯盟營運架構與策略之探討。**國立臺灣體育學院學報**，8期，29-51。
- 葉公鼎 (2000) 。從經濟發展觀點談職業運動。**國民體育季刊**，19期，22-27。
- 葉公鼎譯 (2005) 。Ming Li、Susan Hofacre 與 Dan Mahony 原著。**運動經濟學 (Economics of sport)**。臺北市：桂魯有限公司。
- 葉志仙、李明憲、朱峯亮 (2003) 。**棒球聖經**。臺北市：商智出版。
- 維基百科 (2012) 。**中華職棒**。線上檢索日期：2012年7月29日。取自 <http://zh.wikipedia.org/wiki/CPBL>
- 維基百科 (2012) 。**美國職業足球大聯盟**。線上檢索日期：2012年7月29日。取自 <http://zh.wikipedia.org/wiki/MLS>
- 維基百科 (2012) 。**英格蘭足球超級聯賽**。線上檢索日期：2012年7月29日。取自 <http://zh.wikipedia.org/wiki/%E8%8B%B1%E8%B6%85>
- 維基百科 (2012) 。**臺灣職棒大聯盟**。線上檢索日期：2012年7月30日。取自 <http://zh.wikipedia.org/wiki/%E5%8F%B0%E7%81%A3%E8%81%B7%E6%A3%92%E5%A4%A7%E8%81%AF%E7%9B%9F>
- 維基百科 (2012) 。**邱復生**。線上檢索日期：2013年6月15日。取自

<http://twbsball.dils.tku.edu.tw/wiki/index.php/%E9%82%B1%E5%BE%A9%E7%94%9F>

臺灣棒球維基館 (2012) 。日本野球機構。線上檢索日期：2012年7月28日。取自

<http://twbsball.dils.tku.edu.tw/wiki/index.php/%E6%97%A5%E6%9C%AC%E9%87%8E%E7%90%83%E6%A9%9F%E6%A7%8B>

臺灣棒球維基館 (2012) 。美國職棒獨立聯盟。線上檢索日期：2012年8月12日。取自

<http://twbsball.dils.tku.edu.tw/wiki/index.php/%e7%be%8e%e5%9c%8b%e8%81%b7%e6%a3%92%e7%8d%a8%e7%ab%8b%e8%81%af%e7%9b%9f>

臺灣棒球維基館 (2012) 。墨西哥聯盟。線上檢索日期：2012年8月12日。取自

<http://twbsball.dils.tku.edu.tw/wiki/index.php/%E5%A2%A8%E8%A5%BF%E5%93%A5%E8%81%AF%E7%9B%9F>

臺灣棒球維基館 (2012) 。聯邦聯盟。線上檢索日期：2012年8月12日。取自

<http://twbsball.dils.tku.edu.tw/wiki/index.php/%E8%81%AF%E9%82%A6%E8%81%AF%E7%9B%9F>

臺灣棒球維基館 (2013) 。2001年第三十四屆世界盃棒球錦標賽。線上檢索日期：2013年6月19日。取自

<http://twbsball.dils.tku.edu.tw/wiki/index.php/2001%E5%B9%B4%E7%AC%AC%E4%B8%89%E5%8D%81%E5%9B%9B%E5%B1%86%E4%B8%96%E7%95%8C%E7%9B%8>

3%E6%A3%92%E7%90%83%E9%8C%A6%E6%A8%99%E8%B3%BD

臺灣棒球維基館 (2013) 。中華民國棒球協會。線上檢索日期：2013年6月15日。取自

<http://twbsball.dils.tku.edu.tw/wiki/index.php/%E6%A3%92%E5%8D%94>

臺灣棒球維基館 (2013) 。叛將條款。線上檢索日期：2013年6月13日。取自

<http://twbsball.dils.tku.edu.tw/wiki/index.php/%E5%8F%9B%E5%B0%87%E6%A2%9D%E6%AC%BE>

臺灣職業棒球大聯盟 (1997) 。臺灣職業棒球大聯盟規章。臺北市：臺灣職業棒球大聯盟。

趙晉文 (2008) 。臺灣棒球運動電視轉播之歷史分析：

1964-2008。新竹市：國立交通大學傳播研究所碩士論文。

劉宏裕等譯(2005) 。運動社會學導論。臺北市：師大書苑。

蔡岱亨 (2003) 。臺灣職業棒球運動發展之研究。屏東市：

屏東教育大學體育研究所碩士論文。蕭保祥 (2012年3

月5日) 。梁功斌期許 再創職棒輝煌。中央社電子報。

戴國良 (2011) 。圖解管理學。臺北市：五南圖書出版股份有限公司。

謝仕淵、謝佳芬 (2003) 。臺灣棒球一百年。臺北市：城邦文化。

蘇維杉 (2007) 。運動產業概論。臺北縣：揚智文化事業股份有限公司。

蘇維杉 (2009) 。運動社會學。臺北市：華都文化事業有限

公司。

■ 英文部分：

Baseball-Reference.com. (2012). *Continental League*.

Retrieved August 20, 2012, from

[http://www.baseball-reference.com/bullpen/Continental\\_League](http://www.baseball-reference.com/bullpen/Continental_League)

Collins, T. (2006). *Rugby's Great Split*. Abingdon: Routledge.

Goldblatt, D., & Acton, J. (2009). *The Soccer Book*. New York:

Dorling Kindersley Publishing.

Davis, E.L. (1974). *Government and the sports business*.

Washington, D.C.: Brookings.

Edwards, A., & Skinner, J. (2006). *Sport empire*. Oxford,

United Kingdom: Meyer & Meyer Sport.

Hirschey, M., & Pappas, J.L. (1995). *Fundamentals of managerial economics* (5th ed.), Fort Worth, TX: The Dryden Press.

Mankiw, G.N. (1998). *Principles of microeconomics*. Fort Worth, TX: The Dryden Press.

Mansfield, E. (1992). *Principles of microeconomics* (7th ed.), New York: W.W.Norton and Company.

Hums, M.A., & MacLean, J.C. (2009). *Governance and policy in sport organizations*. Scottsdale, Arizona: Holcomb Hathaway, Publishers, Inc.

McGuigan, J.R., & Moyer, R.C. (1986). *Managerial economics* (4th ed.), St. Paul, MN: West Publishing Company.

- Li, M., MacIntosh, E.W., & Bravo, G.A. (2012). *International sport management*. Champaign, IL: Human Kinetics.
- LMB. (2012). *Historia*. Retrieved August 26, 2012, from [http://www.milb.com/league3/page.jsp?ymd=20061214&content\\_id=148625&vkey=league3\\_1125&fext=.jsp&sid=1125](http://www.milb.com/league3/page.jsp?ymd=20061214&content_id=148625&vkey=league3_1125&fext=.jsp&sid=1125)
- MLS. (2012). *Latest News*. Retrieved August 25, 2012, from <http://www.mlssoccer.com/>
- Morgan, M. (2002). Optimizing the structure of elite competitions in professional sport: Lessons from rugby union. *Magazine Leisure*, (7), 41-60.
- Nevard, D. (2000). *Continental League*. Retrieved August 20, 2012, from <http://webpages.charter.net/joekuras/continental.htm>
- Quirk, J., & Fort, R. (1992). *Pay dirt: The business of professional team sports*. Princeton, NJ: Princeton University Press.
- RFU. (2012). *Forms Of Rugby*. Retrieved August 25, 2012, from <http://www.rfu.com/thegame/formsofrugby>
- RFU. (2012). *History of the RFU*. Retrieved August 25, 2012, from <http://www.rfu.com/abouttherfu/history>
- Salvatore, D. (1993). *Managerial economics in a global economy* (2nd ed.). New York: McGraw-Hill, Inc.
- Smith, A.C.T., & Stewart, B. (2010). The special features of sport: A critical revisit. *Sport Magazine Review*, (13), 1-13.

- Szymanski, S. (2003). The assesement: The economics of sport. *Oxford Review of Economic Policy*, 19(4), 467-477.
- The Rugby Football League. (2012). *A Proud Past*. Retrieved August 25, 2012, from [http://www.englandrl.co.uk/proud\\_past.php](http://www.englandrl.co.uk/proud_past.php)
- Tygiel, J. (2000). *Past time: baseball as history*. New York: Oxford University Press.
- Wikipedia. (2012). *Mexican League*. Retrieved August 26, 2012, from [http://en.wikipedia.org/wiki/Mexican\\_League](http://en.wikipedia.org/wiki/Mexican_League)
- Wikipedia. (2012). *Mexican Pacific League*. Retrieved August 26, 2012, from [http://en.wikipedia.org/wiki/Mexican\\_Pacific\\_League](http://en.wikipedia.org/wiki/Mexican_Pacific_League)
- Wikipedia. (2012). *NBA*. Retrieved July 28, 2012, from <http://zh.wikipedia.org/wiki/Nba>
- Yu, J. (2007). The Hongye legend in Taiwanese baseball: Separating myth from reality. *The International Journal of the History of Sport*, 24(10), 1264-1280

## 附錄一 臺灣職棒大聯盟球隊歷史回顧

### 一、臺北太陽隊

臺北太陽隊「GIDA」，源自阿美族語「太陽」之意，初期由聲寶公司認養，2001年開始由誠泰銀行接手。前兩年球隊都是請外籍教練，元年為加拿大籍的Bernie Beckman、二年為美籍Tim Ireland)擔任總教練，後來與那魯灣溝通不良遭撤換，三年及四年由趙士強出任總教頭，五年由李居明接掌兵符，六年大量引進日籍選手，除了總教練石井丈裕(いしいたけひろ)是日本人外，四名洋將清一色都是日籍球員，創下職棒先例。臺北太陽隊是那魯灣唯一沒有墊底過的球隊，總戰績268勝225敗11和，是四隊中唯一勝率超過五成的球隊。元年至五年皆曾打進總冠軍賽，並獲得二年及四年的年度總冠軍。(林邦遠，2009)

### 二、臺中金剛隊

臺中金剛隊「AGAN」，源自原住民語「金剛」之意，元年開打時金剛隊就如同孤兒般無企業認養，直到二年才由中國人造纖維公司認養1年，三年金剛隊再度陷入無人認養的窘境，四年及五年由媚登峰企業認養，六年則又換成宏碁集團。金剛隊可說是臺灣大聯盟史上最曲折離奇的球隊，因為

戰績不是該年度總冠軍即是墊底！元年時陣中雖有李安熙、孫昭立、康明杉等中職轉檯球員，但在沒有優秀洋將支援下，成為臺灣大聯盟歷史首支墊底球隊。直到好手許銘傑、謝佳賢的加盟，才在連續兩年墊底之後翻身成為三年的總冠軍，但許銘傑赴日本發展後，金剛隊又四年退回墊底球隊。五年在那魯灣大力改造下，將吳復連轉來擔任總教練，又將所有本土投手解約並補進當時業餘頭號左投黃欽智及右投李明進等人，使金剛隊步入二連霸，期間曾在五年寫下 43 勝 16 敗 1 和的 7 成 29 超高勝率，以及最快達到 10 勝、20 勝的臺灣職棒紀錄，但也成為臺灣大聯盟的末代冠軍，是四隊中奪冠最多的球隊，歷年總戰績為 246 勝 247 敗 11 和。（林邦遠，2009）

### 三、嘉南勇士隊

嘉南勇士隊「LUKA」，源自泰雅族語「勇士」之意，初期是由年代公司所認養，四年因年代公司改認養高屏雷公隊，因此勇士隊由遠傳公司認養，然而該年勇士隊戰績不佳，以至於遠傳集團不願再贊助。五年則與嘉義當地的愛之味企業簽約，並以旗下網客飲料為名贊助，但又因戰績仍不佳，六年網客放棄認養，勇士隊成為當年唯一無企業贊助之球隊。元年陣中有陳義信、吳復連等明星本土球員，並有鷹俠、坎沙諾等人氣外籍球員，在總教練趙士強的帶領下，成為臺灣大聯盟第一支拿下總冠軍的球隊。元年至四年勇士隊可說是聯盟的常勝軍，但四年結束後陳義信、吳復連等老將相繼退休，五年 60 場比賽只交出 13 勝 47 敗，勝率僅 2 成 17，

並曾以 16 連敗創下臺灣職棒紀錄。總計歷年總戰績 229 勝 265 敗 10 和，勝率 4 成 64，總排名墊底。(林邦遠，2009)

#### 四、高屏雷公隊

高屏雷公隊「FALA」，源自原住民語「雷公」之意，最初由益華公司認養，並以旗下生活飲料掛名贊助，四年才由原本認養勇士隊的年代公司接手。雷公隊是那魯灣四支球隊唯一沒有獲得總冠軍的球隊，雖然他們曾經擁有高知名度的總教練，如山根俊英（やまね としひで）、徐生明，即使戰績始終也不差，陣中也不乏優秀明星球員，如洪一中、林英傑、曹錦輝、潘忠韋等人，但總是在季後賽欠缺臨門一腳，而徐生明還曾經為了奪冠，在球季結束前將隊上洋將全部解約，希望以新洋將讓對手產生陌生感，但最終還是無法奪得總冠軍！歷年總戰績 245 勝 251 敗 8 和，勝率 4 成 94。(林邦遠，2009)

## 附錄二 兩聯盟整合之發展歷程

### 兩聯盟整合之發展歷程（依新聞日期排序）

日期	內容	備註
1999年 1月11日	職棒出現和談生機，體委會表示如果調解順利，兩聯盟可望在農曆春節後和解。	
1999年 10月8日	中華聯盟召開常務理事會，會中決議在不減隊的情況下要和那魯灣合併，不過先決條件是那魯灣必須放棄目前的經營型態，一公司經營一球隊。	
1999年 12月15日	統一、兄弟、和信、興農四隊正式發表永續經營之聲明，並決定未依規定繼續經營者，將處罰五千萬罰款。	
2000年 8月22日	職棒兩聯盟進行歷史性高峰會，簽署「合併協議書」，中華聯盟出席為球團負責人興農牛楊天發、兄弟象洪瑞河、和信鯨林博義、統一獅洪士民代表，那魯灣為董事長陳盛汕、副董事長邱復生，兩聯盟秘書長李文彬、袁定文，體委會副主委鄭志富作見證。 合併工作小組中華聯盟初步決議由洪瑞	

---

河、律師黃虹霞代表，那魯灣則為董事張信行、北體教授林敏政及高縣體委會主委洪重信代表。

中華聯盟希望那魯灣必須減成兩隊與中華聯盟合併，同時必須一公司經營一球隊。

2000年  
12月11日

那魯灣宣布兩聯盟合併觸礁，雙方對減隊及球隊經營各有堅持，談判畫上休止符，原先是中華聯盟洪瑞河及那魯灣葛福鴻來談，但那魯灣最後將談判窗口改由趙士強擔任。

2001年  
2月7日

兩聯盟球團負責人會面，統一獅負責人林蒼生表示，願意幫助那魯灣解決組織架構問題，合併案出現峰迴路轉，但堅持一公司經營一球隊型態。

2001年  
8月16日

體委會召開「職業運動推動小組」會議，希望協助兩聯盟推動職棒合作及合併事務，但兩聯盟意願不高。

2002年  
1月2日

中華聯盟提出「併購」那魯灣新構想，以代替毫無進展的「合併」案，體委會樂觀其成，職棒朝向新整合努力。

2002年  
4月2日

推動兩聯盟合併案，新任體委會主任委員林德福走訪兩聯盟，雙方均表示有誠意合併。

2002年

兩聯盟在體委會主任委員林德福的見證

---

---

10月1日 下簽署「合併意向書」，中華聯盟由會長陳河東、興農牛負責人楊天發出席，那魯灣則由董事長陳盛汕、副董事長邱復生出席，雙方都表示簽署後還要常務理事會認可後才生效力。意向書內容包括：體委會主導成立新聯盟，名稱為「臺灣職棒聯盟」，球隊僅限六隊，包括中華聯盟3.5隊，臺灣大聯盟2.5隊，雙方各有0.5隊合併，另臺灣大聯盟剩餘的一隊，未來不得從事與職棒相關業務。臺灣大聯盟留下兩隻完整隊伍，必須以獨立名稱加入新聯盟，原有控股的那魯灣公司可以保留這兩隊各49%股權，但僅可參與一隊經營，條文規定那魯灣必須在年底釋出其中一隊股權，屆時僅保有一隊。

2002年 有職棒球團提議解散兩聯盟，中華聯盟  
10月17日 再出資購買那魯灣股權合併，統一、兄弟及中信三隊聯合表示不同意，同時再次堅持一公司一球隊原則。

2002年 那魯灣高層達成縮減兩隊之共識，將留  
10月31日 下太陽及金剛兩隊，希望月底與中華聯盟合併，中華聯盟開會決議，不出錢、不解散、那魯灣減兩隊不收權利金加盟。

2002年 兩聯盟高層會面，確定「一公司一球隊」

11月26日 之經營型態來合併，那魯灣先將一支球隊出售給單一企業，本身可以保有一隊，但在明年底一定要再出售，同時違約跳槽球員並未列入球員及球隊名單中。

2002年 兩聯盟合併草約出爐，同時傳出第一金  
12月11日 控將購買那魯灣一支球隊，合併更趨樂觀，中華聯盟負責起草合併草約，雙方律師就細節詳談，並且確定2003年1月13日正式簽約。

2003年 在總統陳水扁的見證下，職棒兩聯盟合  
1月13日 併協議書完成簽署，兩聯盟的對立局面走入歷史，「中華職棒大聯盟」成為職棒新紀元的聯盟新名稱，也結束了這場為期六年多的兩聯盟對立。

資料來源：本研究綜合整理自民生報、中華職棒聯盟（2003）。**職棒14年觀戰手冊**。臺北市：民生報、中華職棒聯盟；孟峻瑋等（2006）。**臺灣棒球百年史**。臺北市：中華民國棒球協會

### 附錄三 深度訪談函

#### 【從職業運動經營探究臺灣職棒大聯盟的消逝】 深度訪談函

敬愛的體育界先進，您好：

首先對您在如此繁忙的業務中，仍撥冗接受訪談，並提供寶貴的意見，在此致上十二萬分的謝忱。

本研究旨在進行職業運動經營之研究，並以臺灣職棒大聯盟為對象，探討其消逝的原因，本訪談所得的資料，純屬學術研究之用，僅作綜合分析，並不進行個別探討，因此，對於受訪者之個人資料、商業機密與不便公開之事項將【絕對保密】，敦請您安心依實際經驗與看法進行答覆，並提供寶貴意見。

您的協助將是本研究成功的關鍵，再次感謝您的鼎力幫忙！

敬祝

心想事成 吉祥如意

國立臺灣體育運動大學體育研究所

指導教授：孟峻瑋 博士

碩士研究生：羅仁杼 敬上

年 月 日



## 附錄四 深度訪談大綱

### 【從職業運動經營探究臺灣職棒大聯盟的消逝】 深度訪談大綱

一、臺灣職棒大聯盟（以下簡稱 TML）成立的背景因素

（一）聲寶企業董事長陳盛沕與中華職棒聯盟（以下簡稱 CPBL）的關係為何？

（二）年代公司負責人邱復生與 CPBL 的關係為何？

（三）TML 成立過程中的助力為何？

（四）TML 成立過程中的阻力為何？

二、TML 的組織體系架構

（一）那魯灣職棒公司的組織架構與特性為何？

（二）那魯灣職棒公司總經理陳進堂所扮演的角色為何？

（三）請問您在那魯灣職棒公司所擔任的工作為何？為何會擔任此項工作？

（四）請比較 TML 與 CPBL 在組織面的優劣？

三、TML 的經營運作模式

（一）TML 聯盟的經營理念為何？

（二）TML 球隊的運作模式為何？

（三）TML 聯盟與球隊間的互動為何？

（四）TML 如何做到市場區隔？有何具體做法？

（五）TML 的賽制規劃與場地安排作法為何？

(六) TML 的實際營運與財務狀況為何？

(七) TML 在營運方面與 CPBL 有何異同之處？

#### 四、 TML 的人力資源管理

(一) 那魯灣公司的人事如何尋才？

(二) TML 四支球團的教練團如何尋才？

(三) TML 四支球團的球員如何尋才？如何安排？

(四) 請問您在球員尋才的過程中有何影響力？

(五) 那魯灣公司在人力資源管理方面與 CPBL 有何異同之處？

#### 五、 TML 的發展問題困境

(一) 政府機關的態度如何？

(二) 內部各部門、單位的溝通協調情形如何？

(三) 對外的聯繫、爭取贊助支持的狀況如何？

(四) 臺灣球迷的反應為何？

(五) 有何窒礙難行之處？最常遇到的困難有哪些？

#### 六、 TML 與 CPBL 合併的發展過程

(一) TML 與 CPBL 合併的時空背景為何？

(二) 政府機關所扮演的角色為何？

(三) TML 與 CPBL 的態度為何？

(四) TML 與 CPBL 合併的過程中，最大的困難點為何？

(五) 合併後的中華職棒大聯盟之發展情況為何？利弊得失為何？

#### 七、 TML 的歷史定位

(一) 從組織制度面來說有何影響？

(二) 從經營管理面來說有何影響？

(三) 從人力資源管理面來說有何影響？

(四) 對臺灣整體棒球有何影響？

(五) 對外有何影響？

## 附錄五 訪談逐字稿檢核同意書

### 訪談逐字稿檢核同意書

\_\_\_\_\_先進您好：

承蒙您的熱心協助，研究論文得以順利進行，訪談稿已整理完畢，請您撥冗檢視是否有誤，若有與您原意或事實不符之處，請直接於電子檔中以紅字更正並回覆，謝謝您！

而由於論文研究所需，您的訪談逐字稿將「匿名處理」置於論文後之附錄處，懇請您的同意，再次感謝您的協助！

敬頌

時祺

國立臺灣體育運動大學體育研究所

指導教授：孟峻瑋 博士

研究生：羅仁杼 敬上

年 月 日

茲確認訪談逐字稿內容無誤

茲同意訪談稿「匿名處理」置於論文後之附錄處

簽名：\_\_\_\_\_

## 附錄六 深度訪談文字稿

### 深度訪談文字稿—A

- 日期：2012年7月30日星期一
- 時間：下午2：30～4：30
- 地點：臺北市松山區伯朗咖啡館八德店
- 對象：A

問：請您就臺灣職棒大聯盟成立的背景因素做深入的探討？

A：先說聲寶好了，聲寶其實他一直很想進職棒嘛！那個時候我還在中華職棒就已經知道他要進來了，那嘗試用不同的方式，甚至也有說進不來就要弄泛太平洋職棒聯盟那種計畫，但是我們都知道那很困難。後來在職棒準備要增加新球隊的時候，他又輸給中時跟俊國，那他會覺得他總共兩次申請都被做掉，他有冤屈，然後就碰上年代，然後年代剛開始就說，因為職棒轉播的關係，但是我認為做球給他的是中華職棒，就是說因為他前面第一次我在當承辦人的時候，簽給他三年的合約是大家雙方共同製作然後收入拆帳，他那個合約還沒有滿，就已經主客觀的情勢都在變化了，所謂變化就是說，邱復生他本身非常的積極，因為我們做過一次的實況轉播，在打

季後賽的時候，我是主播，袁定文是球評，那個時候尚借用衛視的頻道，然後但是你有頻道，但是誰幫你打上衛星呢？因為那些這些東西都是管制的，在那個時期，他竟然有辦法去找到中視，然後把那個微波架在臺北市立棒球場那屋頂上，我所知道的當時中視被臺視、華視都罵說你資敵，就是說你傻傻的不知道這什麼人，你還去幫助他？但是邱（邱復生）當然就神通廣大，找到讓中視無法拒絕的原因，反正就幫他打上，然後在衛視中文臺播。

問：應該是職棒三、四年了。

A：對對對！不是三年就是四年啦！因為我是從三年開始做的嘛！然後那個當然也只是嘗試，因為他在法令上面還沒有解禁啦！然後之後我們怎麼做呢？我們做得很土，就是每一場比賽結束把它拷成錄影帶，然後借用當時的野雞車那種遊覽車，送到各個地方臺去，就是希望都是晚上十二點開始送，天亮以前送到，你說送到高雄跟送到雲林崙背啊..臺西這些，當然它也不見得會同時播出，所以基本上你也沒辦法賣廣告，但是可以看得出來就是需求很大。那之後我原來簽那種合約還沒有滿三年，後來就馬上簽了一個三年九千萬的合約，那個合約還沒執行一年我就走了，那個時候已經有時報跟俊國進來了。三年九千萬，其實當時已經覺得哇！天價！轉播權利金可以拿到天價？但是後來當環境一解禁以後，你看那麼多有線電視臺，它是一個吃節目的怪獸，要取得頻道沒有很困難啦！但是頻道要放什麼節目比較困難啦！那職棒是國內最大的一個 contents provider, 就開始有點好

像山雨欲來這樣子的感覺，後來就是要對外發布說要招標，要重新來，那這個時候就開始有變化了，三年標得十五億五千萬左右嘛！那當然是和信標走了，可是那個時候招標的時間距離真正三年九千萬合約到期還有一年半的時間，所以這裡面其實就有問題，我和你簽三年的合約，一般都在半年前看是要續約還是要解約，因為我們這當然比較大啦！那你就告訴他說我要重新招標！這什麼意思？我在暗示你，下一個標不會是你的，那果然招標之後也不是了，要不然即便說我跟你合作的不愉快或什麼，大家依那個半年下去用，即便不是你年代，我認為啦！邱總就算找了我，我也很難說剩半年時間，假設今年是職棒六年，我們第七年就搞一個那魯灣臺灣大聯盟出來，因為時間太短，所以我剛剛為什麼會說有點是中華職棒做球給邱復生的這樣子，你還有一年半的時間，這個枕邊人告訴你說，我一年半以後要跟別人結婚，那我是就這樣子單身嗎？還是我另外找一個配偶？找個對象？他一定要想出路，那如果時間很短，其實他能找的路也會有限，你給了他一年半的時間去..，那老實說啦！邱董剛開始只是叫我找選手，就是他還是一貫的做綜藝節目那種..，叫我當選手的經紀人，他還不知道要幹什麼！我認為啦！就我做一個手下我在猜，因為你簽臺灣選手沒有什麼經紀的空間啦！他只是想說..還不知道要幹嘛！就 A 你去簽，我們做他的經紀人。

問：我記得邱復生還是想要中職的轉播權，他一直 argue 說他有那優先續約權。

A：對對！他其實是一直想要啊！後來我當然聽說，中間在

還沒招標之前，說有人找他，陳重光或者是有球團說，就說你就..因為九千萬太便宜了，就那個..他當然會覺得，合約都簽了，你們怎麼可以這樣子？然後他們就..好啊！你不聽話，那我們就公開招標這樣子。這兩個失意的人其實一開始並沒有碰面，並沒有交流這方面的意見，一直到我辦金龍旗，那辦金龍旗是怎麼樣呢？我原來其實對業餘棒球的系統不是很熟，那我在籌備的時候，都一直跟學生棒球..當時..叫做少棒聯盟談，講很久，就是我很用心去準備，每個禮拜幾乎都跟少棒聯盟談籌備，到差不多的時候，知道要送去體委會，或是要送去教育部，(結果)被退回，說你們這裡面怎麼沒有棒協，說要送棒協，甚至把棒協列為主辦單位，我才又把棒協寫上去，所以金龍旗的記者會在來來飯店召開的時候，邱復生左邊坐的是棒協的人，但是陳盛洵沒有來，他找了陳進堂，他沒有來不曉得是在國外還是..，反正就很突然啦！因為我們就也沒想到要找棒協，原來我們就想說我們和學生棒球的..，反正那天來的不是陳盛洵，是陳進堂，他們兩個坐在那個主席桌上面講事情，金龍旗的記者會結束之後，邱董才跟我說，他們要找我們組職棒，你和陳進堂講看看。

**問：所以是他和陳進堂兩個 touch 到的時候才講的嘛？**

A：是的！因為他們原來就計畫很久了，他們是兩次被做掉，然後他們也曾經想弄泛太平洋職業聯盟什麼的，事實上在那個時候的邱復生根本還沒想到那裡啊！但是，那麼一跟他說，他覺得可以。也許就像人家想想，你一年要花五億去標中華職棒的轉播權，那我出五億我來弄個聯

盟，我也有產品啊！那產品...選手在哪裡？某某某，你去找！

**問：所以他一開始辦金龍旗不是為了綁球員？**

A：不是不是！他那個時候要成立一個青棒的基金會，叫我去當執行長，剛開始跟我談是這樣，甚至他要當我的經紀人，那個時候他的手上有郭富城跟李四端，然後他舉他們兩個的例子，帶我去凱悅喝咖啡，那時候還我還在中華職棒，後來臺北之音創臺，我是先去臺北之音，去了之後才陸續又跟邱復生談，我就問他說：你弄這青棒要做什麼？他說他要在裡面找郭富城！就是那種偶像，因為你若有偶像，就可以做他的經紀人這樣子，所以我考慮了一陣子，我跟他說：邱董，這樣子啦！我去幫你辦青棒的比賽，但是不用成立基金會，我就進年代就好了！他問我為什麼？我說我辦比賽，關鍵還是在媒體，我入基金會去拜託媒體，還不如我自己進去媒體上班就好了。可是事實..事實上是因為這樣的想法不是他原來的構想，所以我的部門的名稱我的人都是我找的，我剛去年代上班，我沒有桌子，他只告訴我在八樓，他說你沒有桌子，那就在他的哥哥面前擺了一張桌子，背向門口，我坐在那裏上班，就這樣開始。所以金龍旗跟職棒反而是開始弄了之後才...，就是我還在進行幫他找選手的事，可是，真的剛開始找選手不是為了職棒，他根本沒有能力呀！而是遇到聲寶，他就想想，就你們來講看看！後來的發展就很快，甚至去簽那張合約就這樣一張紙而已，那一張紙是十億，相比就是說，你回想說他原來一年也要出5億的，才想說我5億，那我(直接)來投資這

間那魯灣就好了，是這樣子！所以這一段我應該是說得最清楚的，因為沒有人知道，因為原來的電視合約是我簽的，然後聲寶來找他又是我主談的，對呀！因為他哪知道什麼就是..！後來我知道我要找 10 個到 12 個選手，明星級的，然後其他的業餘的這樣的組合，成為四隊下去打這樣子，那他也可以去跟系統說我們臺灣大聯盟也是職棒比賽，後面是我猜的，因為我不負責系統的談判，不過那個時候應該就是這麼回事。

**問：所以您知道整個醞釀過程的來龍去脈？**

A：是是是！在中職方面，我知道有些經歷過的人是說當時要給他機會啊！他不要啊！硬要招標啊！公開招標啊！這樣我覺得中職比較理虧的一點就在於一年半那個時間哪！剛好一年半，你現在等於是給邱復生有一點想出路的机会囉！還有，如果三年的合約你剩兩年半，已經算..那為什麼你要一年半？因為當時有一個說法說，如果新招標的人得標的話，要讓他有充分的時間準備，那你有讓他有充分時間去革命！

**問：還是說中職完全不會料想到第二個聯盟的出現？**

A：對！那當然那當然！他想那我就一年半、我就一年半嘛！

**問：那時候的秘書長是屠德音嘛？**

A：對！

**問：跟他有關係嗎？**

A：有！

**問：有關係嘛！因為他是和信出身的..**

A：我要走的時候，他就跟我講，你不要走，他將來若離開時，要帶我回去中信。他也是從那裏出來，當時他一直

認為他離開這個位子，會再回來中信，可是後來好像知道中信覺得標這個，他們也不是很滿意，但你後來就知道說，它除了是一個最大的 contents provider 以外，它是進入到你們家最好的武器，其實當時在市場上比較好賣的幾個節目，或者說內容，南部是棒球，北部是 HBO，你如果手裡有這兩個，你差不多對系統業者都可掌握了，最早 HBO 都是邱復生代理，所以當時應該對頻道商來講，他算很強的！譬如你天母的或是文山的或是新幹線，你說我就只要 HBO，不行！你也要買職棒的！這兩個節目，一年一戶，譬如我要向你收 40 或 50，然後甚至後面有 TVBS、年代都綁在一起，五個機子一次買五個他們家的節目，這樣子！後來 HBO 才好像自己成立臺灣公司。

**問：**所以說邱董他會跟職棒有關係，是因為他想要在有線電視這一塊佔據它的市場，然後從中去獲益？

**A：**其實剛開始沒有！剛開始根本還看不到有線電視，剛開始他都用他的錄影帶租售店，這樣子！那時候在做，我知道他和他的合夥人，或者說是親密戰友葛福鴻，葛姐當時..我知道的是很反對！因為我們那時候的職棒三年，我負責這個的時候，我至少知道，邱復生要把攝影棚，那時候綜藝一百，張小燕的那個節目的那種攝影機、很粗的那種架子拿出來拍，後來葛福鴻有點生氣，因為邱董就覺得要把它弄得更好，拿那個出來，可能比較笨重，不是那麼好移動，所以後來才又另外買設備，剛開始是委託聯力做，那個時候拍了只是想要人家來買你的錄影帶，他知道這樣跑錄影帶的方法是沒什麼生意可以

做的。我當時其實第一年是用簽的，總成本九百萬，就說我付你邱復生九百萬，但是開始賺錢之後雙方一人一半，可是我所知道是他剛開始做大概才一個月，就有系統業者跟他花一千六百萬買，好像還不是買全臺灣的，買一部份去賣給有線電視，然後我也受到批評，因為當時有線電視叫非法有線電視臺，所以當時沒有得標的人告密說，你們職棒不是清新健康，怎麼在賣非法第四臺？就是楊登魁替我們賣的，賣一千六百萬，結果才賣差不多兩、三個月，我們就被告密了，所以那個就停掉了。

**問：在成立臺灣大聯盟的過程當中，有什麼樣的助力或阻力？**

A:助力大部分都來自於邱復生的媒體跟政商關係，看那個時候的他，應該是如日中天吧！1996年那個時候，然後接下來又要總統大選，你會看到那個時候，我們在地方上尤其南部的地方得到還蠻多支持的，嘉義啊！屏東啊！

**問：是不是跟李登輝總統有一點關係嘛？因為他跟邱復生經常會在一起打小白球，所以兩人關係還不錯。**

A:我覺得打小白球是後段，或者說是枝微末節的事情。基本上，這講到政治去了！我的感覺啦！李登輝需要新的媒體勢力，那TVBS是，他要靠這些老的頻道、這些新媒體，以現在政治手腕上面，這是李登輝一貫高明的地方，可以說他是統戰嘛！所以你看到打白球那個是小事情啦！那個是很浮在水面上的事情，真正深層在想的是..我為何要和你打球？是因為我們有一些利益的結果，我講的利益不是講是錢啦！就是說，李登輝需要新的媒體，所以李登輝曾經在新聞記者會上面，公開的問說：TVBS有來嗎？那會讓別的媒體嚇一跳，然後會讓TVBS受寵若驚，

那他為什麼要這樣？他需要有新的通路、新的媒體的影響力，這些舊的還是有一些舊的勢力，盤根錯節在那邊，我這一鞭子打下去不一定會動，但是邱仔，你們這新的..我感覺那是統戰，你們新的有想要變大嗎？我在記者會裡面問一下：TVBS有來嗎？大概都會感覺說，TVBS你比較有機會接近到高層的這些人士嘛！你這樣子的話，邱仔要打球這種的，都是表現給你們老闆看而已，所以他們這些可能都獨家，他們那些都可能權威。對啊！他們是很頻繁，那時候很頻繁，他那個總管三不五時就約說老闆要打球，我們 228、1997 年 228 開幕之後，3 月 1 號的打球，一大早也是我安排的啊！12 個人打球，李登輝、蕭萬長、邱復生跟球場的老闆四個人，然後我帶七個記者，總共 12 個人，在球場打球，把他們的場封起來了！

問：故意挑 228？

A：是的！第一、我們要在中職之前開幕啦！

問：是不是你們先決定的？然後中職後來才又提早？

A：對對！本來中職都 3 月啦！當然 228 會比較好記啦！

問：那年之前的 228 還沒有放假嘛！是因為要開打之前，剛好立法院通過，然後那一年就開始就放假了！好像天時、地利、人和都有了，所以就在那一天開幕了！

A：有沒有放假，我不了解，這我倒是沒注意到，也許剛好碰到！

問：陳進堂是臺灣大聯盟成立的很重要的關鍵人物，不知您對他的了解多嗎？

A：你參考啦！當然他對陳盛油幾乎有百分之八九十以上影

響力。

**問：對！他是他的人馬、手下嘛！**

A：他真的是陳盛汕的心腹，他對公司成立這種組織的資金方面，他有他的強項，譬如說我們去找益華，益華起先是我去講的，但是那時候的我還很菜，那個股份怎麼算..這種的，當時的我是還不會，益華我忘記是誰幫我介紹的，當年我去找他們家老四，就是在華航大園空難全家死掉的那一個，他是非常非常深度的棒球迷，他說業餘的選手如數家珍！雖然他不是他們家老大，可是因為他管錢，所以如果要組四隊，已經有聲寶跟年代兩隊，那益華又一隊，當你找到三隊，就差不多了啦！那再來就是談投資、談股份這個部分，陳進堂很強，然後他等於是陳盛汕的分身在外面做事情，所以那個部分，聲寶也是幾乎都是由陳進堂在代表在執行，陳盛汕本身我感覺比較隨和啦！你說他真的申請兩次沒進來，他會很生氣嗎？我感覺..我不知道，因為我和陳董沒有那麼深度的接觸啦！但是我覺得這裡面有很強的是陳進堂個人的意志，那基本上陳盛汕就算沒有百分之百，大概也有百分之八十到九十是支持陳進堂的。因為他告別式的時候，我人在大陸，我聽說陳董在告別式上哭得很傷心！甚至他後來能夠再回臺灣都是陳進堂..，他也把他當永遠的老闆，對陳進堂來說..也是忠心護主，所以阿汕很信任他。

**問：那時候陳盛汕是兼中華棒協的理事長嘛？**

A：對！剛開始，後來有人要告他他就辭掉了，那個時候，臺灣大聯盟也本來想要成立臺灣棒協，不過沒成功嘛！就是說做不起來，譬如說體委會他還是針對中華棒協，

所以你看像在選國家代表隊，那魯灣只有選到一個而已！那就是你沒得到大多數人的認同，包括政局，都覺得你是出來攪局的！你是出來亂的！我說像這種國手選拔，我後來看第一年的時候是覺得不會啊！我們也不錯啊！那後來當然會覺得是不如中華職棒，可是也不至於只選上一個啊！就是被做掉的！選手大概都是這樣子的嘛.. 三角形，你假設 Top 的人只有是十個，中間有四十個，底下有兩百個，你到第三階層的時候去找那兩百個，你找張三和李四不會差太多，那為什麼是張三而不是李四？那個時候就是選訓委員或是後面那些人，有辦法決定名單的所在嘛！那裡面就有操作的痕跡可以看得出來啦！那個是那魯灣和臺灣大聯盟不如人的地方，他就是讓人看作亂黨。

**問：臺灣大聯盟的組織架構是以誰的意見為主？邱復生還是陳盛沔或是陳進堂？**

A：邱復生。陳進堂有蠻強的執行力。

**問：臺灣大聯盟的制度跟中華職棒不太一樣，因為他屬於中央集權的方式來領導。**

A：對！我後來都覺得這個方法在成立新聯盟的時候非常好用。如果是有一個人有很強的意志跟實力，這是一個可以討論而實行操作度很高的方式，那前提一定是你產品要夠強，如果你對產品有相當的自信，其實早期的中華職棒不也是差不多？統一的選手差不多是借將勉強湊出來的。

**問：臺電。**

A：那也是洪騰勝去跟臺電講的啊！然後總教練也是洪騰勝

去面談啊！當然裡面有兩三個不好的選手也是兄弟隊不要的啊！怎麼樣把你弄起來啊！其實剛開始就是兄弟在張問，甚至當時也不是三商啊！是長榮啊！長榮差不多剩下半年多，我還沒進來以前講不要玩了，他才又去找三商，三商陳河東是洪騰勝臺大商學院同屆的啊！然後再加上統一這樣子，就是說他也某種程度的中央集權啊！當時我們在，什麼都是我們賣啊！電視也是我們的，場務那不用說了！廣告贊助什麼都是聯盟在弄，後來聯盟比較式微的時候，球團當然也培養了一部分的經驗跟能力，才漸漸地方分權，剛開始中華職棒也是相當的中央集權。

**問：剛開始都是這樣子！**

A：也是洪騰勝不太習慣，他就不做了！

**問：就辭掉秘書長的職位了。**

A：對！你當老闆當習慣了，要做這個位子喔..在那邊協調折衷那些！然後我甚至有一次跟別的協會在講怎麼樣弄一個職業組織？我說其實那魯灣的經驗你可以參考看看，譬如你今天要弄臺灣的職業拳擊或是職業排球，當然前題是你感覺臺灣的拳擊已經好看了嗎？已經有這個實力只是沒有這個環境舞台而已嗎？那中華職棒的經驗是值得參考的，原來李居明在合庫領多少錢他為什麼願意進兄弟？當年中華職棒最高薪差不多就是年薪百萬，當他只為了棒球然後賺薪水那就是職業啊！你想看看，如果有四隊，你排球至少要有二十個好的選手，然後分成四隊，再補一些年輕的力量，那你辦比賽要多少錢？有人要幫你轉播嗎？你一年要打幾場？這樣有沒有人要看？

你的收入、票房有辦法收多少？比如說今天的大陸想不想把聯賽改成職業的？那我覺得我以前的那個經驗就還蠻值得參考的，但首先是它好不好看？我認為那魯灣也是輸在不好看嘛！要不然當時的中職其實也是風雨飄搖，我都認為如果當時的那魯灣的領導中心更堅定一點，死的還不知道是誰？那魯灣你說產品不夠強也好，或是領導中心不夠堅定也好，反正最後是那魯灣失敗嘛！

問：可是它等於是一公司四球隊，這四球隊都是同一個公司，那我看球的時候，布拉格本來在嘉南勇士隊明顯打得很好，而後卻轉到比較弱的另一隊；然後趙士強帶得好好的，拿到冠軍，結果又跑到別的球隊，好像又幫別人拿冠軍，這變得很奇怪！

A：所以包括這個都應該要切割，我就說中央集權不能一直中央集權，就不能覺得說都你在玩，但是剛開始，那個是比較快成立一個聯盟。你說要去找到四個志同道合的人，是比較困難啦！所以你先開始弄，弄好你你要切割，說起來就還是輸在產品嘛！包括觀眾、或者是媒體、或者是贊助商對於你的產品的不信任或懷疑，你知道第一年我賣球票的方式很特殊，我自己都認為說我們沒有太差，所以我怎麼樣賣？譬如說我賣 Asahi 啤酒每一場我們在臺中打的兩百張，然後我算你 6 折，250 我算你 150，但是所有在臺中的比賽他都買，我在嘉義賣三家這種的，可是第二年我就沒有再去賣，因為我們有人有在外面送票，那會讓我覺得那我就次級品，因為送票的這種行為，就是對你產品一個很大的打擊啦！不敢說最大

的打擊，當然賭博可能是最大啦！但是送票人家就感覺說，你賣我算 6 折，但是我的朋友好像不用錢或是 50 元就拿到了！好像里長在送票，結果你還賣我 150？

問：可是元年沒有在送票？

A：就是元年有！所以元年我在賣，就是有！

問：我記得嘉南勇士..嘉義人都在講他們有在送，而且是包車送整個里民或村民到嘉義縣棒球場去看。

A：所以，我不曉得啊！我還在賣我的客戶啊！我的客戶跟我反應說，聽說你們在嘉義都免錢，你還賣給我？我嘉義賣過三間，遠東機械、良品（有一家仁義潭旁邊的飯店）、還有棕櫚湖，所以嘉義不管怎麼樣，已經有 600 個人了，每一場嘉義的比賽，但是我的客戶後來有向我抱怨，只是不好意思罵我而已，當然那時候為什麼？都是從縣長李雅景那邊流出去的，大家都好朋友啦！我就沒有處理了，可是我在過程中間我已經知道，買我票的客戶在抱怨說，你們在嘉義明明就是看免錢的，你還在講你們只有打六折而已！

問：可是元年嘉義票房真的很好！

A：那是要選舉。

問：而且我看到很多人都穿著競選總部的衣服去球場，看起來不像是看棒球。

A：那是要選舉。然後，邱（復生）可以用著媒體的這樣的關係去跟人家談，你若配合可能有媒體上的幫助，專訪啊或是什麼的，所以當時他的助力就是媒體跟地方關係，屬地主義是邱（復生）喊出來的，趙士強他們在嘉義很累呢！酒喝到快要翻過去，都要跑去好像助選啦！

相對北部就比較不吃這一套。所以你像現在趙士強去嘉義縣，還是認識很多人。

問：剛才您講到邱總請你去找球員，那時候您是怎麼找？因為您也待過中華職棒聯盟，所以您和球員都很熟，對嗎？那您跟球員接觸的方式有哪些？或是怎麼把他們約出來？這個過程是如何進行的？

A：就是都會直接打電話，或者說是從選手互相去約，比如說你們兩個很熟，那我已經談好他了，你就幫我約，像有一天晚上味全隊，一個晚上我談四個，黃平洋、郭建霖、林易增都是在黃平洋他們家談的，他們都在泡茶，在和式的房間，比如說我在談你，那你們兩個在外面等，談完換第二個，先談黃平洋、再談林易增、再談郭建霖，談完回家的路上還去談呂明賜，因為呂明賜住大直、住內湖，從天母經過自強隧道，先去呂明賜家談，談完再回家，所以我談好累！那通常談一個人大概就要談平均起來有三次，第一次我跟你談，他就要回去想好多，風險的問題，然後問家人、老婆、或是父母或誰，然後第二次再帶著老婆再來跟我談，都沒有問題了，再約第三次，那我就帶著合約跟支票出來，你簽了我就當場就付你支票，這樣子。然後中間當然也有蠻多沒有談成或是我沒有談的，那李居明是比較特殊，李居明其實我第一年談沒有談成，那我去他們家，他就直接跟我說他不會走，所以當時並沒有談，那不會走的原因是，他原來在當隊長，那很不愉快，但是李居明的個性是，他一定是對自己要求很高，可是他並不見得適合去管理、去帶別人，所以當我負責這個任務的時候，李居明當然是指標

性的選手，可是他那時候就直接..，所以我去他們家大概半小時，但像這樣子的選手我會很欣賞，因為有的人曾經拿著我的條件回去跟原球隊談，那我也很恭喜他，只是會在報紙上把我出賣掉，但是像李居明就很光明正大，他就跟我說不用，我現在不想要走，大家做朋友就好！我覺得這樣也很好，不用沒有要走，還和我講半天，然後講一講薪水又回去跟領隊或是跟老闆說，他們來找我，開價多少...

**問：那時候挖角目標是幾個？**

A：因為我們不是要組四隊嗎？所以想說大概一隊有三個。

**問：有設定一個目標的人數？**

A：對對對！沒有談成的像李居明啊、謝長亨啊！老實說，這是我沒有談成的，包括問敏卿，問敏卿已經非常接近，謝長亨也是沒有，謝長亨到我們那魯灣的餐廳去，都也是很光明正大，他說，我不會走，你喜歡喝咖啡我們就喝咖啡這樣子，所以謝長亨也感謝說，你都還很欣賞我，謝謝啊！但我不會走。那問敏卿是談到簽約前一天郭俊男才...；王光輝跟林易增都是簽了約拿了錢，但是洪瑞河出手，所以他們還是留下來，王光輝甚至有去法院告我們詐欺；沒有成功的還有林仲秋，大家只看到成功的，沒有看到不成功的，林仲秋他說他不想走，但他的理由比較特殊，不足為外人道；林易增是唯一沒有談成又進過那魯灣的，因為他知道他沒有來可能會被告，要罰至少是一倍的簽約金，可是他已經被洪瑞河留下來，所以他就來找我，說他沒有辦法走，問我能不能跟邱董解釋一下，我說當然可以啊！這種打球的事情，我勉強你，

那你來這邊擺爛也不好看嘛！我就帶他進了那魯灣的辦公室，邱復生跟他和我三個人，那他找了原因，然後還了一張本額的支票，就沒有罰他錢，邱復生也是一樣，就是歡迎有空來泡茶！

**問：你們給的條件分幾等級？就是你有分級給的條件？**

A：比如說你是最好的，我先談定你，所以陳義信是我第一個談定的，以後的都不可能超過他，有一個人開出來的條件超過他，我也沒有跟他說，因為選手會很信任我是因為知道我的嘴巴非常緊，當時那個選手跟我開出來那個價錢，我可以很有自信的說，這樣好了，我回去問一下教練團的意見，其實就是 No 了啦！因為錢跟合約都在我身上，你要是相信我，這張白紙我就可以跟你簽了，當時邱復生賦予我非常非常大的權力！那另外一方面，選手的部分，我沒有很明顯地去分，因為選手他總有.. 比如說黃平洋那時候動過手術，那你說要用什麼來作為標準？當時的我就用棒球規則來作標準，比如說你怎麼樣算是一個可以用的投手？你上了排行榜就是可以用的，你投球局數不夠那就沒有，那我跟黃平洋談，比如說你沒有...，那我只是尊重你過去光榮的事蹟，你的薪水是比如說只有 300 萬，可是你投滿投球，達到那個價位，可能就加 200 萬，就是到一級選手，你的年薪就有 500 萬，大概用這種方式；那比如說跟呂明賜好了，你是強打，我就在打擊方面給你嘉獎這種激勵條款。所以當時是很活的，你出去談以前大概只有一個基本..，然後選手會不停的問，譬如說他會不會不能打？有可能啊！所謂不能打是中華職棒給你假扣押，就是拿一筆錢出

來，因為法律在對於人的這種假處分是很嚴格的，你不能隨便拿錢來壓住別人的自由，那選手當然並不是那麼清楚，可是我們已經做好這種沙盤推演，會不會中華職棒有錢就把你假處分，在合約沒有解決以前，你都不能上場打球，那我簽的老實說都是 30 出頭以上的選手，你別說押五年啦，你那官司如果打兩年，這個選手就廢了，那看你那魯灣還能不能用？所以我們都想到反的，反執行的錢要準備多少都已經想好了！所以出去跟選手談，我是有備而來！做最壞的打算啦！就是說我跟你簽五年，你拿到 2500 萬，結果沒有打是誰的損失？是我的損失！當然他會損失掉啊！但是他的..當時是承諾錢都還有照領，不能打是我的問題，就是說我沒有幫你，解除這方面的限制，後來我手上打的選手五個，我都贏啊！到後來有一個三商的那個選手叫什麼？

**問：童琮輝。**

A：對！那個已經不是我簽的，那時候我都已經走了，而且我後來才聽說那魯灣也有點無心戀棧，但是我處理的五個，我們組成一個律師團，就那魯灣在這一方面..

**問：不是裡面有一個謝震武？**

A：他是召集人，他是最早我們在談這件事情就已經開始了，所以他跟我很熟，然後有勞工法的那個劉律師，很強，還有一個牛妹妹，還有一個律師，我忘了他姓什麼，也是每個禮拜五晚上他們就來聽我說故事，所以那個時期你會看到這是一個戰鬥的團體，拚這件事情拚得很認真！

**問：要不然他們不能上場的話那就白搭了！所以一定要去**

爭取。

A：對啊！後來打了五次，中華職棒就不打了，在我簽的那  
五名選手...

問：那除了選手之外，像教練團這些人員也是用這種方式去  
簽的嗎？

A：教練團就不是我負責，有國內的，不是也有老外嗎？什  
麼愛爾蘭，後來北京奧運那個 Lefebvre 也有，還有一個  
老外叫什麼...

問：那您到後來是在哪一年離開那魯灣的？是因為您感覺到  
那魯灣已經無心戀棧了嗎？

A：1999 年。應該不是啦！我簽完選手後來就改成在做商品  
跟產品，但是那個我真的不強，我的工作是在掛在那魯灣  
職棒公司，我們的體制是公司比聯盟強，就是預算都在  
那魯灣這邊，這個跟中華職棒不太一樣，中華職棒這邊  
公司好像現在只負責雜誌跟一點點的商品。

問：臺灣大聯盟的經營模式為什麼會跟中華職棒聯盟有這樣  
的差別？為什麼要用這樣的模式來經營那魯灣？這個是  
誰決定的？

A：應該還是邱董，就剛開始是想做這個事情，那是用公司  
的方式比較快，我們集資當第一份草約是十億，後來還  
是感覺不太夠才又..，那張協議就這麼一張紙，是我跟律  
師準備的，很匆促，一下午這個時間去，本來是想說講  
看看，拿一張草稿是我叫律師寫的合約書，底下還括弧  
寫一個草稿的稿，結果怎麼就談好了！才叫那個饅頭周  
子玉，我說你去傳真這一張，用立可白把那草稿的稿塗  
掉然後影印兩張，上面只有三點而已，就是多少錢、做

什麼事、人數多少，就去影印，然後聲寶的財務的副總，陳盛油、陳進堂、還有一個什麼人，剩四個人，我們這邊邱董、我、我們一個副總，我們三個人，周子玉算是聲寶的的顧問或是..，反正他有領他們薪水，但是不用上班，就是那天這樣的人就突然..就好快喔！就簽了！本來是十億，後來才又在簽正式的時候再加兩億，就雙方各負責六億，那是先有這樣的才去想說..。你把聯盟想成是一個生產部門，我要賣職棒這個產品，誰幫我找原料？誰負責去把原料做成產品？A 功斌去找裡面的重點的原料，就那十二個或十個選手，袁定文負責找老外，國內外的包括鷹俠他們那些，然後本土的還有誰？這三大塊組合起來之後，交給聯盟去..，你們負責讓他們這個比賽脫離公司，成為一個獨立的、公正的一個賽事，我們才拿這個來做生意，所以是這樣子搞出來的！那在中華職棒，公司反而是後面的一個產品，因為他們各個後面有各自的公司，然後才想說哪一些東西是不適合聯盟做的，才切出來成立一個公司，美國他們也是這樣，像現在連 WBC 都另外成立一個公司，他授權給 WBCI 去辦 WBC。

問：那魯灣之所以到後來會收起來了，除了剛才您講說高層的的動力可能沒有那麼強之外，還有什麼原因？

A：我認為關鍵還是在..

問：您認為 2001 年的世界盃是一個關鍵嗎？

問：只有兩個那魯灣的入選國家代表隊，陽森跟洪一中。

A：但是我認為那個都是結果。這平常你就應該可以看得出來，就是實力不如人、然後關係不如人，你就是非主流，

包括簽選手就是。

問：蔡仲南。

A：你如果這樣來說，選手不能只看他在球場上的價值，你舉蔡仲南的例子來說，如果人家出 500 萬，我認為我應該押 700 萬，因為我 +1，對方 -1 啊！另外，我 +1 之後，選手會看到，指標性的選手他選擇那魯灣，但是你你把成績攤開來看，你心裡面會想說，這若不是兩聯盟的時代在搶選手，三、四百萬就解決了，結果開五百給你你還嫌！所以我沒有看到整個在戰略上，他的價值是超過他投球的價值，這些都導致後來你越來越找不到選手，比賽就會越來越難看，然後人家就更容易在比如說 01 年這種..他們那裏就是沒選手所以才選到一個或兩個而已！所以我說那個是結果，呈現出來會讓人家更有話說，對嘛！他們就是這樣子。

問：前一兩年的時候，都還有一片榮景的感覺！好像還辦得不錯，甚至可以跟中華聯盟的比賽...

A：前兩年的宣傳跟造勢是非常不錯的！剛好他們也遇到賭博的事情，那相對於我們在安全防護上面是很出力的，不管他真的功效什麼，但是他宣示的作用很強，因為我們那個組長是前警政署長莊亨岱，我們裡面沒有一個低於三毛一的，中華職棒到現在最大的，組長啦！而且連分局長都沒有，我們的規格很大，莊亨岱也是這樣進來，但是你像陳學廉，以前我們這又不是警界，又不是外面在跑社會，我說知道陳學廉..

問：所以他們是誰引薦進來的？

A：就是邱復生！所以，幾乎都是邱復生在操盤，有關錢或

是..，我比較偏在選手後來是商品，這一部分反而陳進堂有很強的執行力，邱復生本身有夠努力的，他的..

問：政商關係非常好！

A：對對！你看大咖的幾乎都他找的！陳盛沔..

問：簡明景、王金平。

A：對對對！簡明景、王金平都是李登輝介紹的，簡明景是我看過最棒的會長！問：像他們政治人物在聯盟裡面有沒有用？

A：如果是簡跟王當然有用，簡後來沒有多久就過世了，那王我沒有實際接觸很多，應該還是有一定的作用。

問：請您比較您曾經任職過的中華職棒聯盟初期、現在與臺灣大聯盟的差別？

A：那魯灣幾乎是公司在主導，當然外面詬病也大概是這個，我認為當時繼續切割下去是..你像比如說益華那支球隊如果不是他們家老四空難死掉了..

問：是王鎮熊...

A：他死掉影響蠻大的，第一個、他們家就不玩了，第二個、對那魯灣來說，它是那魯灣無法主導的球隊。

問：像他每一年資助多少？投資多少？

A：確實的數字應該有五、六千萬以上，但是為什麼外面在詬病說那魯灣在..你看你動不了益華雷公隊的教練跟選手，你動我你要保證我贏嗎？是對我更好還是..？我花錢我為什麼..？所以他的過世，第一個、益華就不玩了，第二個、那魯灣這種切割的路就停下來了，那魯灣只能在那種沒企業主的球隊，也許有一些操作的空間。因為反正都沒有老闆嘛！或者我自己是老闆，我願意換啊！那

人家會覺得說你又是那魯灣的老闆、又是球隊的老闆，這樣子你就有令人想像的空間，所以那魯灣本身其實也是要從中央集權走向地方分權或是球隊分權的，他必然會走，你以後再有這種例子也是一樣，譬如說今天中華職棒假設說要成立第五隊，大家都會問說你第五隊怎麼弄，比如說今天某一個企業老闆說，我沒有選手，我說兩年裡面由我來負責輔導教練、選手，都我來幫你處理，那也許外界會批評說，這樣子這隊好像都是聯盟在用，不是領隊你來、財務你來，兩年你的領隊也熟，最好是你兒子當領隊，你兒子跟著進來看兩年，你就切出去了，本來實質上也是切啊！只是形式上看起來好像聯盟在操作，但是這個是解決過渡時期或是專業上面問題的一個可考慮的方式，所以即使現在的中華職棒，原來說的第五隊，這都是一個選項，除非比如說剛才說的味全，如果當時帶隊的那些人都還在，或者說他就覺得我又把早期我們的教練叫回來就好了，你聯盟不用替我操心，你只要把組隊的規則弄清楚，我選手有哪些可以選，你四隊的保護名單多少談好，那就進來。如果不是..甚至味全當時的人都已經不在了、離開了，那剛才說的那個方式還是一個選項。當時的中華職棒、到那魯灣、到現在，現在當然是好多人都期望聯盟不要受制於領隊會議，那我一直覺得這種是一種互動，當時的中華職棒會把這些放入，即使包括現在球隊都會覺得，要不然聯盟你有辦法，你把看板的權利全部拿回去，你去統賣、聯賣，假設場上有二十塊看板，我們四隊講好，每隊留四塊給我們集團用，你有辦法賣出去標一億，我們一隊分兩千五

百萬，你還是所謂中央集權！今天是你沒辦法我才..，我們很嗷嗷待哺，你們這個聯盟又養不了我們，所以它就分出來了，中間有一些都會是一個過程。比如說有一陣子好像場務跟播報，有一些球隊不是拿回去做，後來發現實在是..，我一年就算六十五場好了，我自己一個播了，其他那些日子這些人要幹嗎？算一算這樣不划算啊！場務也是啊！沒到那個級數，就是說我市場沒有大到那種程度，結果養這個人只為了播六十五場或做六十五場的場地，後來想一想還是由聯盟共同來處理這些事情，我們現在還有一個場務、還有一個票務，我就說你們都要想想看，你去日本哪有看到說聯盟裡面還有場務？還有 Operation department？有點像賽務部那樣，但它真的就是比賽不會說弄到它在排賽程。甚至他們的裁判也不是在賽務部下面，他們裁判直屬會長，比較超然，我也向我們會長這樣建議，你裁判組的地位要提升，怎麼會在賽務部下面一個裁判組？這就好像譬如說一個行政人員，你的人事獎懲那些都在我的手上！那你就有點那個嘛！當然我們的這種可能性是不大，只是你要凸顯裁判組的地位，至少直屬於秘書長，不是一個賽務部底下一個組。所以我們到目前為止，你說中華職棒就是很那個嗎？也不是。那現在對聯盟的挑戰來說，它要表現出它的專業，那會讓球團更願意把一些權力釋放出來或者說拿出來共同處理，但是這個是不是就一定好？其實這是因為它們要節省開銷，對嗎？你聯盟可以幫我賣招牌賣兩千五百萬，我就不養這個，其實是它們應該能夠自己去賣，賣到三千五、四千那樣，但今天的職棒不像

我們在那時候這麼好講，我在那時候也不是說我很強，那時候整個職棒就是好談哪！那我們又有認真去談，那你現在是認真去談都不一定有，你想說第五隊，但講到關鍵問題人家就不要了，或者人家根本不跟你談關鍵問題，所以就跟你行禮如儀然後送客這樣子，那就是關鍵問題，我花錢不賺錢可以啦！但是我要圖一個爽啊！結果他後來會發現，花錢又不爽，那他何必啊？

**問：聽說那魯灣跟棒協關係不好？**

A：只有一段時間好，就是陳盛油在當理事長的時候，但是後來辭職不幹了，就是有人要告他嘛！就是現在彭系的那邊人為了一件什麼事情要告他，那陳盛油是不好戰的，那這樣為什麼還要弄一個聯盟出來？所以這個謎沒有陳進堂可以問，因為你問陳董，他當然不會承認或是說他不會覺得自己不好戰。

**問：有人說他是鷹派的，是不是？**

A：我不覺得，我雖然沒有什麼成功的經營事業的..，但是畢竟看過..，邱就是非常樂於挑戰，或者說是邱比較不會被一些東西綁住，我覺得邱比較是創業的一個..，也許他好多東西用比較草莽的方式來處理，我就拿開會當例子好了，邱復生幾乎十次開會九次半是遲到的，可是他的開會也沒完沒了，就事情沒解決，這個會不會結束，可是陳董是比較準時，六點開到八點，那八點他就要走了，頂多八點五分他就要走了，那邱可能..，你像八點半他真的有事而且非走不可的事情..，你們等我，我十點再回來開會，晚上十點再回來！**問：臺灣大聯盟一開始成立，我看陳進堂他有上 2100 全民開講，他一副好像就是要把**

### 中華職棒幹掉的意思！

A：所以我比較認為是陳進堂在左右陳盛洵的意志，你如果說鷹派的話，那是陳進堂，絕對不是陳盛洵。陳進堂跟我是同年，比我小兩個月又五天，可是你會感覺說，我的業務或者是我的能力是只侷限在棒球這一方面，其他幾乎都是他在弄，那我進去也沒有什麼機會談贊助，以前在中華職棒有成功的談過贊助，還談得不錯，可是他同時得到陳盛洵跟邱復生的授權跟信任去做比較多的事情，也比較累啦！所以如果金龍旗當時的記者會是陳盛洵跟邱復生坐在一起，可能就不知道會發生什麼事！陳進堂他有辦法回去說服他的老闆，我的感覺是這樣子..，主角是他的意志，陳盛洵不是好戰之徒！感覺他比較是那種個性。

問：那魯灣有一年不是強迫他們月薪中的百分之十強制購票嗎？

A：有啊！這有分兩個部分..一個是買股票，一個是拿薪水買門票，那買門票是有附帶類似彩券這樣，我就買了350萬的股票跟門票。

問：然後叫球員是類似業務員去推銷門票？

A：其實沒有什麼硬性、沒有強制的，反而是我們這些主管壓力比較大，你說買股票，我這輩子就都沒玩過，在那以前根本沒有買過股票！

問：可是那魯灣有上市上櫃嗎？

A：沒有上櫃啊！就是員工認股啦！不是在外流通的，因為後來有增資嘛！十二億好像花兩年不到就差不多快要用完了，後來我聽說整個收起來是花了三十億！所以，像

陳進堂因為原來就在做投資的，臺股的說法是玩股票，他後來過世的時候，他是有一家公司做投顧還什麼的，那有一些名人都來買我們那魯灣的股票..他自己是說他認五百（萬），我是執行副總我認三百五十（萬），然後你說的薪水扣錢買票那個我也有，就是可能買一萬塊，一般還是會中個五千到七千啦！運氣好的有時候，你那個月還會賺！

**問：那時候球員不是很反彈嗎？**

A：我自己覺得是執行上的問題，因為說老實話，我不太記得那個是強制的嗎？應該他不敢強制吧！因為我沒有。當然會講幫忙賣啦這樣的話，但是不至於..，也許有的人會覺得我沒賣可能公司會對我有時麼看法，但是我想裡面應該不是強制的，我們員工好像也有人沒買，不是收入才那麼一點點買什麼買？我感覺是我們這些一二級主管壓力比較大，趙士強不知道也買多少？

**問：臺灣大聯盟在臺灣的棒球歷史中一定有它的定位在，那您認為它對臺灣的棒球界有什麼影響？影響到什麼程度？**

A：現在看起來我覺得影響很小，好像只有曇花一現這樣子！因為它沒有成功，那留下更多的是教訓跟經驗這樣子而已，就是沒有很大的建設，也許後來中華職棒對選手在簽合約的時候就稍微...，那個可能是一個比較大的影響，就是曾經有人這麼對待過我們簽複數年合約，然後也不是說你叫我走我就走！那現在的聯盟設安全組，跟那魯灣一樣，中職還是要做很多事務性的工作，安全組酒測、查訪、在飯店維安啦！但是這麼多年來，我想那

個效果應該就是只防君子不防小人。

問：臺灣大聯盟是國內第二個職棒聯盟，可是畢竟它還是沒有成功，所以未來還有沒有機會再有第二個聯盟產生來跟中華職棒分庭抗禮..兩個聯盟合作然後讓臺灣的市場..

A：很難！因為當時的確有那個市場，所以一定是需求來刺激供給的，你說現在要叫人家投錢去創造那個需求，可能看不出來，當時真的你看那個背景，哇！一年轉播權利金就有五億！那票房什麼的算一算，弄一個職棒球隊一年幾千萬就有了！那我弄四個隊自己來打，那我也可以去賣系統業者啊！當時有這樣的背景，那除了這個以外，除非就是像韓國那樣的良性的發展，那就要談到我們棒球的根了，就是為什麼它能夠球隊逐漸增加，甚至明年九隊，第十隊沒打還有人要抗議。你現在連四隊都經營得很辛苦，怎麼樣讓他這個市場再養大，這我們當然希望這療傷的時間越短越好。那像現在就記者來說他們都有兩派，他們認為你以前中華職棒四隊也打得很好看啊！是你不好看而不是有沒有第五隊的原因啦！那另外一派是覺得說，不好看就是因為這種組合太少、太單調啦！看來看去都這四個人在玩，可以別種組合這樣子，我沒有說哪邊一定對，但是我覺得都可以去嘗試啦！我不認為現在的選手只夠供應四隊，而是這些選手真的現在面臨的是青黃不接，相對的這個舞台的誘因又不够，有的時候你會想說，喂，打好看一點好嗎？有時候會想說，這選手打這麼好，薪水不到十萬！然後呢，他已經那麼拚了這樣子，有時候真的是...。我認為第二個

聯盟再成立的可能性不大，當時真的是選手也看起來好像比較多嘛！然後，有過那種光輝戰績的選手都還在，你現在幾乎只有靠久久才一次的國際賽，要不然你職棒本身就要好久才打出一個選手出來，你說一年好了，都還不一定是明星選手，現在有些記者都叫不出選手的名字，恰恰、金鋒仔、智勝，這都又開始走下坡，後面的沒跟上來，然後那種陰影又還在，當然你說這是負面，黃會長會來也是覺得其實球團也都很認真在弄啦，比較可能會是走韓國的模式吧現在，如果好的話，往健康的發展就是五隊、六隊、七隊、八隊，因為所有人都看到那魯灣的失敗嘛！這樣子..

**問：差不多了！非常謝謝您今天接受訪談！**

## 深度訪談文字稿—B

- 日期：2013年1月31日星期四
- 時間：下午2:30~4:30
- 地點：臺北市文山區摩斯漢堡景興店
- 對象：B

問：因為這兩年職棒不景氣，觀眾球迷人數下滑、轉播收視率不佳，國內低迷的氣氛讓我想到1997年臺灣大聯盟出現一直到後來解散並與中華職棒合併，所以希望能夠透過學術上的研究，從職業運動經營的角度探討臺灣職棒大聯盟的歷史，並探討消逝的前因後果。

B：其實基本上這個目的，如果政府單位也有同樣的關切，就會幫助比較大。因為實際上臺灣本身就是沒有這麼大的市場，當然現在很多東西我們說是市場導向，再來所謂的自由經濟，但是我們現在來比較美國、日本及我國職棒，你會發覺美國是很講求自由經濟，包含自由，結果美國大聯盟其實它是一個壟斷的獨立市場，你會感覺好像跟它本來的理念有很大的矛盾。所以它的30支球隊全部都是大聯盟在主導，當然個別公司有個別公司球團自己做的東西，但是很多商品都是美國大聯盟在掌控；再看日本，它是跟美國完全不一樣的，它包含整個球團的經營、商品、電視轉播這些東西，全部都是每個球隊自己來負責，沒有受日本職棒聯盟的掌控。其實臺灣就

是介於兩者之間，就是今天你各個球隊自己獨立運作，但是很多東西還是要靠聯盟去導引或是去做協助。

問：職業球隊和職業運動聯盟在經營職棒運動時，到底應該採取什麼樣的走向？是開放還是壟斷？這個在我的論文裡面也有探討到。

B：美國也有過所謂的自由，所以曾經有過另外一個聯盟，但是這個聯盟到最後競爭的結果，就是沒有辦法打倒這一邊的時候，它就消失掉，後來才變成所謂的單一市場壟斷。所以美國有一個反托拉斯法，也有人拿這個去挑戰美國大聯盟，但是法院的判決說美國大聯盟可以不受反托拉斯法的限制，所以美國大聯盟可以去掌握所有球隊的東西。所以回到我們臺灣來說，以一個體育運動尤其是職業運動的競爭跟一般公司行號及各行各業的競爭其實是不一樣的，畢竟它最主要是這些球員，球員的培養是屬於專業單一性的，應該是從小開始慢慢培養到長大，而且在這個過程當中它的消耗是很大的。不比一般各行各業的比如說會計，學成出來之後，今天可以在這個公司、明天可以在那個公司，或者在很多不同行業都可以存在。但是這個對職業運動來講，它是沒有辦法這樣子的！所以如果有考量到這一點，就會發覺要讓它自由競爭，其實對這個市場可能是不利的！所以後面它才會變成這樣的狀況。像日本也曾經有兩個聯盟，但到最後發現到兩個聯盟自己本身要去競爭是不利的，所以才變成這兩個聯盟完全歸屬在一個日本職棒聯盟裡來運作。其實職業運動最重要的就是球員嘛！今天有那麼多支球隊，就是要有這麼多球員，那麼當你的球員人數不

夠，當然它就會變成劣幣驅逐良幣這個情形，光要把守備位置需要的人力都填不足，那你怎麼去要求做良性的競爭呢？臺灣有一句俗諺說：生吃就不夠了還要曬成乾！所以這樣的情況會讓一些不好的球員有空間存在。照道理應該要淘汰掉，但是問題是淘汰掉就沒有其它球員了！其實臺灣一開始要成立職棒時，就有一些爭議，很多人會提出來說，以臺灣那個時候的環境去成立職棒是不是有足夠的條件？包含球場、包含球員...是不是有足夠條件？如果要嚴格來講，實際上它還不夠那個條件，因為所有的球場都不標準，球員也不是那麼多，但是沒辦法！因為那個時間你若沒有成立，後面會去成立的機會很小，因為整個臺灣棒球的發展，在職棒成立前幾年，其實已經在沒落了！最大的原因就是它沒有一個健全的體制。所以你會發覺球隊從少棒已經少了、青少棒更少、到青棒又更少，青棒時球員時都去哪裡？華興、美和、榮工這三個學校，其它的學校球隊沒辦法和它們競爭，結果有那麼多球員進到這三所學校，所以它分成A、B隊，選拔賽或主要的青棒比賽，都是華興AB、美和AB、榮工AB，頂多再有一兩個比較不具實力的學校，這樣集中化的作法就影響了其它學校組隊的意願！所以我們的菁英都只是在這裡而已！畢業之後這些球員不是去唸大學、要不就是去打臺電、合庫，但是畢竟大學及兩個業餘球隊所能容納的空間還是有限啊！所以慢慢的打球的人就愈來愈少了！因為這個情況造成源頭的人就少，不要講是說職業，能夠去打業餘的就已經很少了！球員很少這個情況它不會去自然改善的，它一定會惡性

循環，到最後可能真的變成大家是在打好玩的！再看國家代表隊，所有的球員都來自合庫、臺電這些純業餘的球隊，還有一些是大學球隊，每一次選拔就是這些球員在入選，這些人有兩種情況，一個確實是他們的比賽經驗比年輕人更多，另外一個就是選拔委員都是憑知名度、憑印象來選人，雖然有少數幾個年輕的確實表現不錯，打得比那些資深的好。所以當時的情況有那麼多因素造成以後臺灣的棒球是危險的，雖然有爭議但是當職棒一成立之後，這些球員就進入職棒，不會再佔據代表隊的位置，也提供給實力應該不錯但是缺少國際賽的年輕球員機會；你看 1988 年漢城奧運代表隊它的實力其實是很好（是在日本打球或是將打臺灣職棒的球員），但打完 1988 漢城奧運後，進入職棒，提供給年輕球員進入國家代表隊的機會，1989 及 1990 國際賽的成績表現不理想，受到抨擊，但這批球員組訓幾年，才有 1992 巴塞隆納奧運的銀牌。所以一定是要有一個自然的世代交替，若是沒有當年職棒的成立，這批球員就沒有這個機會！但是另外一個就是，當這些人進到職棒時，最重要的是他的知名度幫助了這些職棒球隊，因為每一個球隊其實都只有半隊！其它的還不夠那個水準，所以只能靠洋將來補，但是最起碼靠著原來那些球員的知名度，也就是所謂的職棒明星球員，你不需要再培養明星球員，因為等於你就是看著李居明、王光輝這些球員一路長大的！

**問：**對對對！從小耳濡目染都知道這些明星球員，他們都有明星光環在，所以就會想去看職棒賽。

**B：**其實那時候最重要的就是每一隊都已經有那些明星球員

了！所以一開始比賽時，整個職棒就很熱，職棒的熱度在那時聚集了兩個焦點，一個是明星球員讓大家看到了棒球仍是我們臺灣的國球！第二個它提供了工作機會，所以在職棒元年之後，少棒隊就增加到五六百、甚至七八百支！以前教練組球隊要找球員時，是教練拜託父母親，但是當職棒出來以後，家長發覺棒球這條路是可以走的，所以反過來是家長去拜託教練讓孩子打球！那個是完全不同的。一開始成立的情況是這樣，其實它的條件還不夠，但是沒辦法當中你一定要去做，所以之後它慢慢起來了！但是嚴格來講，球員還是不夠，幾支大學球隊文化、輔大、省體、師大跟兩支業餘球隊合庫和臺電，而且大學畢業後還要當兵啊！那時候應該是陸光，但名額有限，所以又經過這個過程就剩沒幾個了嘛！四個球隊要去吸這些人不太容易，那時候因為怕職棒成立之後，把所有業餘的都拉進來，會影響到業餘的實力，所以訂了一個二十三歲條款，是要保護業餘，相對的也限制職業球隊去選這些球員，所以基本上球員本來就不足了，只有這四隊要勉強維持就已經不太容易，難道還有比較多隊的空間？當然我們也知道四隊絕對是太單調了，六隊的組合較多較好看。所以照原來當時的規劃，應該大概是四年的時間才會開始考慮到讓新的球隊加入，但是那時開始在熱起來的時候，我們說追漲不追跌！都看這好像是一個可以去做的東西，大家都想要加入職業！

**問：**一開始大家都不看好，後來怎麼會變化如此大？

**B：**對對對！大家都搶來著要加入！而且巴塞隆納打出成績

時，當然就讓馬車通行！我們那時本來就規劃這些人應該先分給四隊，把四隊的實力再加強，但那時候他們很聰明的地方就是，俊國就去找陳重光擔任董事長，因為陳重光本身在臺灣的輩份跟影響力是蠻大的；另一隊叫做時報鷹，時報自己本身是報紙，影響力也很大！所以這兩隊結合在一起用它的影響力說要加入，所以才會提前加進來。但是實際上嚴格來講，如果說以球員數來講，是還沒有到六隊的空間啦！所以增加兩隊變六隊進來玩之後，在職棒四年、五年的時候，觀眾還是有成長，但是當到六年、七年的時候，觀眾人數已經開始掉了！為什麼？因為你本身球員素質是不足，你若本來是四隊的時候，大家都補強完後，那個競爭性、可看性都比較強啊！但是變成六隊之後，又把它稀釋掉了！我們也知道職棒開始有賭博的情況，應該是在職棒六年、七年陸陸續續有這些風聲出來，這個最主要的問題，就是今天每一個球隊的球員勉強二十幾個剛剛好，只達到球隊基本人數而已，如果球員夠的時候，你表現不好我就就把你汰換掉，也許就不會這樣了。我們來看當時臺灣大聯盟成立的背景，當時已有六隊了，怎麼會還有那個空間去成立另外一個四隊出來？但是我們也知道那時候最主要的問題就是什麼？

**問：轉播權。**

B：對！轉播權的問題。因為本來都是邱復生他在轉播嘛！結果怎麼知道被緯來拿走！因為他那時候從轉播職棒賺了很多錢，所以他知道那是一個金雞母，而且他既然把電視臺做起來了，講實在話，有轉播和沒轉播，差很多！

因為那個時候的收視戶都會要求要有中華職棒的轉播，結果他今天沒有這個轉播時，對不起！系統業者可能就不買他這個頻道。所以它的影響很大！所以到後來，他就想辦法讓他有球賽可以轉播，他就趕快找、要自己成立球隊出來。所以他的成立是跟中華職棒一開始一樣，還不夠條件但勉強要成立，但是他比中華職棒更慘的是，他連球員都沒有！所以他沒有辦法只有挖角，其實如果發展到以後，球員的買賣或球員的轉移那是一個很自然的現象，但是必竟在那個時候他還不到那個時機，另外一個就是說，因為人家花了許多金錢、心血把職棒用起來，他要挖角就牽涉到合約、道德的問題，所以為了合約的問題，就去爭執去告了！第二個就是道德的問題，所有這些認同中華職棒的球迷沒有辦法去接受他，因為他不是自然產生出來的，如果是自然產生出來的，很多人他一定會說，這邊我也可以看、那邊我也看，到最後也許兩邊的競爭的方式可以有一個冠軍賽。再來是他的球員素質除了那幾個挖角的明星球員之外，確實...而且嚴格來講那些挖角的也已經有一些年歲了，技術水準也在下滑，所以這方面他一開始應該就處於比較不利的狀況。我們現在再來看，職棒的發展本來就是一個金字塔，結果幾支大學的建教合作的業餘球隊，和臺電、合庫跟國訓，應該是九隊，中華職棒後來又加和信鯨共有七隊、那邊又有四隊，總共十一隊的球員你要叫九隊的業餘球隊來供應，一定會造成...不要說對臺灣大聯盟，其實對中華職棒也是一個很大的影響，就變成全部都稀釋掉了。好球員兩邊都想要，但當你去找了一些，

我這邊就不足，就只好找比較不好的，相對地你找的也不好，所以所有的都不好，那球賽的品質就不好，那球員的上下其手的空間就會跑出來了，所以當時最大的影響就是在這部份。

問：接下來探討臺灣大聯盟的制度、聯盟的架構、經營方式，要請您對他們跟中華職棒做個分析比較。

B：當然他們的組織架構跟中華職棒是不一樣，中華職棒本身是屬於社團法人，社團法人跟一般的單項協會其實是相同的，就是由幾支不同公司的球隊來組成，所以彼此之間是競爭的；但是臺灣大聯盟成立時，只是希望有球賽讓他去做轉播，所以他要的就是這些都是我可以自己來掌控的，那是最快的，所以他成立之後，找來百個球員並分配成四隊，沒有所謂的獨立公司，就只是把他分成四個球隊。

問：就是一個公司裡面分成四個球隊，但其實都是臺灣大聯盟那魯灣公司在控制。

B：對對對！所以彼此之間的競爭並不是很純粹的競爭啦！

問：他們要這麼做是因為想要跟中華職棒做區隔化嗎？還是邱復生和陳盛泗他們的想法就是要這樣做？

B：嗯...也許啦！我在想這樣是最快方式，因為畢竟你又要去找球隊、找公司來組一個球隊，可能就是緩不濟急啊！

問：中華職棒一開始是不是也是用類似這種方式來成立的？那時候兄弟的洪老闆也是這樣的方式？

B：不要說企業，其實臺灣本身就不重視體育，大家沒有體育運動的習慣跟觀念，所以企業的老闆不會特別去接觸體育，其實弄一個球隊的錢對他來講都不多，但是因為

他沒有那個觀念，所以他不會去想到說我來用一支球隊，他不會想到一個球隊對社會有什麼不同的幫助。一開始的中華職棒要去叫企業界來組球隊根本就不是那麼容易，所以他更是急著說我馬上要有轉播，我要再去找人進來用球隊、組球隊，而且剛好他要組的時候職棒賭博還沒有爆出來，但是當他宣佈要成立時，職棒賭博就出來了！當然這個先後的順序是怎麼樣我們不知道，但是我想最大的問題就是，如果還要慢慢去找企業來組球隊，可能來不及了！所以最快的方式就是說，用我自己現有的資金，自己去募款、自己去拿資金，大概十幾億左右，用這些錢找到一批球員之後，把他們分配完就可以比賽了！那是最快的嘛！所以它當然就開始用這種方式，但是，另外一個就是說，用這種方式他最容易掌控，為什麼？因為他當時看到中華職棒有很多事情要做的時候，球隊有很多意見，你要做什麼不是那麼容易，他不希望到最後每個球隊的意見他都沒有辦法去掌控，所以用這個方式其實對他來講，是最快的方式。但是雖然有這四個球隊，也不可能就直接比賽了，他當然還是要去找贊助，所以他就用贊助來掛名，但是這種方式就會覺得很奇怪，本來一個球隊經營不好賣掉之後，也會改不同的名字，但是今年這個企業贊助我，我就掛他的名，可能今年完這個企業不贊助了，明年換另外一個企業，結果就要再掛另外一個名。所以這個對球迷來說，其實沒辦法培養出對球隊的感情。

**問：向心力。**

**B：對！向心力沒了！這個向心力其實它是很奧妙的，雖然**

三商、時報、味全已經沒了，但到現在我還是碰到很多球迷，他們很高興的、而且感覺到很榮耀的告訴我說：我是三商的球迷！味全雖然很多球員轉去給興農，但是有球迷還是支持著味全，所以這個就是職業運動跟球迷之間建立的互動感情。所以第一個就是他的技術水準競爭力不夠；第二個，他這種方式真的是沒有辦法獲得死忠球迷的支持；第三個就是說，如果不同的球隊同屬於一個公司時，我今天再麼打我還是領那魯灣公司的錢啊！不會因為贊助商今年掛這個名字，公司對我就特別好；但是如果我是屬於這個企業的球隊的球員時，那就像現在的義大一樣，因為你是屬於我的球員，所以今天怎麼樣我都要想辦法對你好，所以彼此之間有一個互動的感情，那是完全不同的，所以我覺得那是一個很大的區別的地方。

問：說到聯盟架構，中華職棒雖然有會長，但是最主要的決定權還是在包含四個球隊組成的常務理事會身上，這個也是臺灣大聯盟對中華職棒聯盟對比較不能認同的地方，您的看法？

B：他們那個時候其實是有一個那魯灣公司，但是他也成立一個臺灣大聯盟，但是如果嚴謹來看，所謂臺灣大聯盟只是虛位，就是還是要有這樣的組織架構，但是所有的主導還是在那魯灣公司，所以一開始臺灣大聯盟找一個會長叫做...

問：簡明景，他是省議會議長。

B：簡明景，對！臺灣省議會議長。後來才又找王金平。其實就是因為要有一個組織架構在那裏，但是實際上的運

作也是在那魯灣公司，但是剛才你說到的這一點，好像我們在說民主體制和專政體制的問題一樣，民主體制是意見很多大家吵來吵去，專政體制是一個口令一個動作、我一條鞭下去你就要去執行，到底哪一個好、哪一個不好？看在什麼樣的立場，但是實際上，所謂職業運動本身也是一個競技運動，就是著重在它的競爭，本來就是要不同的球隊、不同的公司的競爭嘛！對嗎？哈林籃球隊不管他的技術再怎麼純熟怎麼出神入化，大家都只是看他們在表演，而不是在比賽嘛！所以今天我可能會花了一些錢來看他的一場比賽表演，但是我不會每個禮拜去看他的表演，因為這個表演就是大同小異嘛！但是如果是比賽、是一個競技的競爭時，即使今天我就知道這個球隊的實力比那個差，但是就不知道什麼時候這個球隊還是會贏，那才是競技運動的精神嘛！所以當然在這種情況之下，不同的意見那是一定會有的，也不能說因為大家的意見都不一樣時，為了要去統整就自己來用，這幾個球隊都是我的，大家都沒有意見。但是那個其實都是一個過程，它是因為時空背景跟你的環境到達某一個程度時，才會凝聚某一個共識，就是到最後大家都認為應該這樣去做，要去制訂某些東西，以現在的美國來說，即使現在體制已經很完善，但是還是會有些人意見不同嘛！我們看洋基隊財大氣粗、說話最大聲，所以洋基的老闆也曾經因為去抵制或去喊過大聯盟的什麼東西...但是他因為大多數人投票完之後還是要受處罰！以日本來說，巨人隊它是最財大氣粗、實力最好、球迷最多的，所以它講話最大聲，所以很多的意見，聯盟也

是參考巨人隊。所以那只是很多人沒有辦法完全去了解的時候，他會用一個想當然耳、人家現在怎麼樣，好像感覺到中華職棒聯盟的權利是不夠的！我們從臺灣大聯盟跟中華職棒做比較，會發覺如果是這樣的話，就變成很奇怪的一個作法，什麼東西都要強調，第一要有競爭，第二要有不同的意見，結果他這個作法是把這些完全打破掉，反正各個球隊都是屬於他的！那到最後這些球隊或這些球員都是他來掌控，所以曾經也有發生過說，今天為了這球隊、這個公司、企業要來贊助，於是告訴他說，這裡面的球員好像不滿意、不夠好，他就可以把其它球隊的球員直接調到那支球隊去，不是買賣，而是直接就調過去。

**問：包括球員、教練、行政人員，都是這樣子嗎？**

B：所以就變成一個很奇怪的作法，同樣的這一批人，今天是打 A 隊、可能明天是打 B 隊！這就好像是我們高中的球員一樣，今天本來把你登記在 A 隊，但是今年好像 B 隊實力比較強，又把你調到 B 隊，因為都是在同一個學校裡面，全部都登錄在那邊嘛！所以這個真的就不是所謂的競技運動。

**問：感覺臺灣大聯盟就是很刻意的想要跟中華職棒聯盟做一個明顯的市場區隔，然後找出認同他們的球迷，比如他們的屬地主義、本土化的政策。**

B：沒有錯！中華職棒一開始的運作，這四支球隊與不管哪一個地方是都沒有任何關係，當時三商、兄弟、味全都在臺北、只有統一在南部，所以初期的球賽是四隊同時在一個球場比賽後，下一週到另外的地方比賽，並沒有

所謂的主場。當時洪董事長認為應該把業餘棒球跟職棒一元化，就是棒協理事長和職棒會長是同一位，當然這是有他的考量，因為畢竟那個時候是所有的球員都在業餘，當然他認為這樣，運作起來會比較方便，因為他要想辦法組球隊時，就是變成能夠達到目的他就要想办法去做，接著我們在看，臺灣當時有幾個球場？當時只有臺北球場較像樣，但仍不理想！臺中、新竹、高雄、臺南雖然有球場，但是那些球場是有更差了，而且臺南球場還沒有夜間照明設備，所以當時是洪老闆自己又花錢整修球場，這個問題就回歸到我們剛剛談到的，就跟臺灣大聯盟的問題一樣，洪老闆他就說，今天如果還要提出要再跟這些球隊去討論，那萬一大家有不同意見，實際上如果以那個時候，他又經由多數的過程來進行，一定來不及啦！我們從這個來了解臺灣大聯盟的做法、想法和中華職棒是不一樣的，當然我們都知道不同的球隊要做事情會有它的困難，但是絕對不能因為這樣就不用這種方式，那就不是職業了。

**問：**在人力資源方面，臺灣大聯盟成立時，以挖角的方式將中華職棒各隊的明星球員挖過去，造成後來兩個聯盟之間互相勾心鬥角、彼此都有心結，輿論都解讀成兩聯盟惡鬥，您對這個部份有什麼看法？

**B：**很多人會講兩個聯盟在惡鬥，但是實際上因為經歷過這樣的環境狀況之後，統一隊的老闆一直在呼籲說，應該要像美國一樣訂一個規範出來，因為這是一個特殊的行業、特殊的領域，所以要保護這樣的環境，應該是要有規範不能隨意去成立不同的聯盟團體出來，美國大聯盟

時也是有面臨過這樣的情況，才去推動這個東西出來。所以那時一直在說應該要去成立一個職業運動團體法，我們現在只有內政部有一個社團法人。對任何一個要去做這件事的人來講，其實它也不一定是很公平的，就是說要去成立這個東西，到底會好或不好？不知道！職業運動應該是屬於商業，但是實際上如果以它的本質來講，它都不是那種營利圖利的，它變成是付出，今天要做這個工作的人，其實就不是要來賺錢，所以應該要有一些東西來保護他，要不然不好的時候都沒人要做，好的時候，大家爭相要進來，結果就是兩敗俱傷！所以實際上，中華職棒是被動式的被挖角，只不過必需採取一些必要的保護措施，總不能期望說，你來對我造成一些傷害後，我還要對你笑臉相向，然後握手去歡迎嘛！所以這個時候一定會採取不同的措施，結果外界都說，這是兩個聯盟的互鬥！說到人才這方面，我那時候負責賽務部，要培養一批年輕裁判，從我的儲備裁判裡，找了十幾位，利用禮拜六、禮拜天請裁判組長負責訓練，我也都到場去陪他們訓練。請他們簽了一張切結書寫說，聯盟現在花錢花時間訓練你，也許你不適合當裁判，或是選擇不當裁判時，不用你賠償，但是如果你要當裁判，你就是要進來中華職棒。那時候整整訓練了應該一年左右有吧！結果臺灣大聯盟除了挖角球員以外，還要再找裁判，就把這一批挖過去，我們也去告他，我就覺得那也是很惡劣的部分，然後他就教他們說些不是事實的話，結果他們在法院上每個都這麼講，有兩個沒有去，因為畢竟那個不是事實啦！到最後結果敗訴嘛！但是以我自

己的立場來講，當他這樣的手法都可以做出來，我說他這個團體是很難讓人認同的！

問：還有一個說法就是說，因為臺灣大聯盟很多的規定都是仿照美國的章程制度，針對中華職棒聯盟沒有的東西去加強，吸引球員、裁判、行政人員去跳槽，是不是有這個因素？

B：其實這都是一個講法而已啦！其實有很多東西是逐步的去改善改進的，美國大聯盟的規定是很嚴謹且鉅細靡遺，是經由長時間發展，他們自己本身碰到的問題慢慢去改善訂出來的，如果要直接拿到我們這邊，有辦法用嗎？因為我們的環境跟它是不同的！所以像球員的交易又有所謂的規則五什麼...很多這樣的東西，你根本還未達到這個環境，你就把它訂得...球員可以怎樣怎樣...！實際上絕對不會有因為哪些球員對規則制度很了解就說，這裡不夠完善，如果去那邊，我會怎樣怎樣...其實都不會有這種問題。因為每個人對這些規定都不是很了解，所以到最後其實都是什麼因素？就是對自己的利益！他們對球員說，你不用說那麼多，雖然你已經領過中華職棒的，但是今天你過來我還是給你簽約金，如果依照職棒的精神來講，自由球員制度那時候連日本都還沒有，我們就不要講了，因為我們這個合約先是參考日本的，這個時候他是屬於終身球員制，所以你今天領一個簽約金完之後，就沒有再領簽約金的權利，除非我球隊把你放出去或者我跟你交換，所以他現在跟你說，你過來我還會再給你簽約金，這是最直接的嘛！至於內部的規定對你怎樣怎樣...，對球員來說都不是那麼重要。

至於對行政人員來講，要過去之前，你知道它有哪些規定是這邊所沒有的嗎？不可能了解嘛！所以到最後一定是什麼嗎？

**問：利益。**

B：所謂利益就是說，他出的薪水更高，或者是對中華職棒不滿，所謂的不滿有很多啦！但絕對不會說什麼制度不滿，因為制度跟行政人員是沒那麼大的關係，因為他們不是球員嘛！但是最主要的是什麼？說不定他們認為在這邊被埋沒了！我也曾經有過這樣的狀況，因為在某一個階段感覺自己好像有一點不得志，有一些沮喪的時候你就會覺得想要改變環境，所以當然那時候也是會被挖角嘛！但是當時我覺得既然自己都沒有辦法認同他們的作法，那過去不是自打嘴巴？自己也會更痛苦啊！所以也就沒有了！那些去說那些所謂的制度什麼...我的感覺是那個都是一種理由、藉口，即使我們已經走了廿三年了，規章制度也做了很多的修改，但還是有很多改善的空間。

**問：也是邊走邊改，一定是這樣啊！**

B：當然嘛！像現在是不是有自由球員制度？但是那時候沒有，很多人不是在說，是不是應該要有自由球員制度？但是我跟他說，當今天沒有那個環境的時候，為了一個自由球員制度這些企業要花更多的錢，到最後球隊沒有辦法經營，這是所有球員要看到的嗎？

**問：當然是不樂見啦！**

B：所以那個時候會有很多不同的思考，但是到某一個階段，彼此的利益、認知差距較小的時候，這個時候就提出來，

他就能夠接受啊！再講到所謂的選秀，因為一開始的球員沒有那麼多，選秀是形同虛設，都是自己先去找來，才在選秀裡面去選，那個都已經事先...。但是兩個聯盟在競爭時，大家都怕，大家都要搶球員，各個球隊應該發揮自己的影響力去找球員，我今天可以花比較多錢，每一個球隊我就先提供營養金，畢業你就來這裡嘛！就變成說要想辦法去跟臺灣大聯盟拼嘛！因為你如果沒有這樣拼，他辦金龍旗的時候，已經從金龍旗的那些高中球員就開始簽了啊！所以他既然這樣做，我們如果還是墨守成規，用所謂的選秀啊什麼的方式的時候，搶不贏人家啊！所以到最後大家都自己去選，所以其實每一個球隊都有所謂的營養金，差不多四年至五年，等於說我已經放長線放到四年後。但是這樣的作法，對愈有錢的球隊愈有利，所以就會變成職棒的一個競爭不利的地方，這樣長期下去不是辦法，所以還是要恢復選秀，這個選秀是真正的讓大家都去選的，就是恢復到自由的選擇，但是說比較簡單，我今天已經養球員養了四年了，我付錢付了那麼多了，你要我自動放棄，我怎麼會甘願，所以這個時候就要訂一個折衷方式，就是說你每一年在你提供營養金的球員當中，你可以保護一名，這個人別人不能選，但是其它的都可以去選，但是如果選到別人的，你要幫他把營養金還回去。所以這個過程都是經過不同的演變之後才去達成的，至於說中華職棒有一些規定體制太不健全什麼的，那個都是一個講法，最重要的其實就是一個...利益！

問：因為那時候球員對合約觀念及法律問題也不是很了解，

所以臺灣大聯盟就把錢放在你的面前，用簽約金當利誘他們來簽約，跳槽到臺灣大聯盟。

B:其實他是有意識的啦！我們所有很多的體制包含法律規定，他是跟不上的，我一直強調這個合約其實是參考日本的，其實到現在都一樣，美國的也一樣，這個合約簽下去之後叫做不定存續，所謂叫不定存續就是沒有所謂的合約期限，為什麼？因為你今天在業餘表現很好，但是進了職棒你能夠保證你打幾年嗎？今天不是實力的問題，說不定你一進職棒完後你的手就受傷了，如果你寫了期限，我就要依照合約來走。所以幾乎所有的職業球員的合約，其實就是所謂的不定存續。在規章上訂定符合打滿幾年球季的規定，就是說你在符合這樣的條件打滿幾年可以去怎麼樣，但是那個不是在合約上面。所以中華職棒一開始的合約是參考日本的，它沒有寫說是從幾年開始到幾年，等於是終身約一樣。但是那時候，可能洪董那時候跟律師去研究，為了要保障球隊，所以把簽約金用五年下去算，這五年就像一般的公司買東西的攤提一樣，我用五年去攤提掉這一筆簽約金，但是實際上合約的長短跟這個簽約金的五年是沒有關係的！那個只是基本的保障，但是臺灣大聯盟就拿這條來說，你看它上面就寫五年，所以它是五年的合約啊！法院的法官看了，他從來沒有碰過這些東西呀！到後來還是判他沒事，就是這樣。

問：臺灣職棒大聯盟從1997年開始成立，一直到2003年，對中華職棒聯盟的票房當然是有造成一些負面的影響，可是臺灣大聯盟剛開始似乎聲勢做得比較大，票房感覺

上好像壓過中華職棒聯盟，在包裝、行銷、媒體關係、政府的影響力等似乎經營得有聲有色，但是路遙知馬力，因為球員實力技術還是不如中華職棒聯盟，所以慢慢的球迷就減少了，以至於他們那時候很多都是包場或是送票給球迷來進場觀賽，演變到後來終於撐不下去，臺灣大聯盟走向解散，與中華職棒聯盟合併，並形成一個全新的中華職棒大聯盟？這個過程請您做比較深入的剖析與討論。

B：他們的行銷包裝確實是比較好，這個我們就不諱言，因為畢竟邱復生是走電視出身的，所以那時候 TVIS 和年代在打宣傳廣告也比較用心，因為畢竟這是他們要吸引球迷的所在嘛！那麼比較起緯來本身來說，可能這兩邊還是有差，也因為那個時間點中華職棒也碰到職棒賭博事件，所以對球迷的信心有很大的打擊，在影響到票房後可能就沒有那麼多資源可以來做行銷包裝。但是以臺灣大聯盟來說，他要成立時就有募集了一大筆資金，大家的想法就是這些錢就可以盡量去做宣傳，這個東西是立見分明的，確實有一些是中華職棒比較劣勢的地方。但是畢竟職業運動最重要的產品還是球員，以職業運動來講，也許你把觀眾吸引進去了，但是你還是要讓他看到一個精彩的球賽啊！你如果沒有辦法讓他看到精采的球賽，可能到最後他就不會再進來。所以雖然在包裝方面的美化很成功，但是回歸到本質，他們的球賽確實不是那麼好，所以慢慢地球迷就不去看了！那麼他很多是用包場的方式，在包場完之後，就把這些票送給球迷，讓球迷自己進場而不用買票，然後因為球場上的數字不

錯，那麼多球迷，廣告就會比較好找，我的收視、電視廣告也會比較好。但是畢竟免錢的東西要我去那裏坐四個鐘頭、三個鐘頭！如果好看我坐在那會感覺這個時間是有價值的，但如果不好看，坐久了也會累，我就不想去了！可是他對職棒本身的影響是什麼？把使用者付費的觀念打破掉了！本來職業運動就是靠球迷靠票房，才能夠支撐下去，但是如果到最後連這些球迷都不買票進場的時候，它會是一個惡性循環，大家都會想說，我為什麼要買票？所以影響不只是他本身，也影響到中華職棒，到很多地方球迷會有一個想法，看球就不用買票啊！我們都會拿到票啊！也許有些人分不清楚，會說反正就是在這個球場，上次來看比賽都不用買票，為什麼今天要買票？這個在嘉義很明顯！那時他們在澄清湖球場認養比賽的時候，只要在那附近的里民都不用錢！結果，當後來 La New 去那裏接管那個球場的時候，里民大家都講，以前都不用錢，為什麼現在要錢？因為使用者付費的觀念是很不容易才去建立起來，結果當這樣的作法之後，又把這個好不容易建立起來的觀念破除了！所以除非是死忠的球迷，才會買票進來看球，如果不是那麼死忠，就不會花錢買票去看。那很明顯的地方在哪裡？就是去嘉義的時候，中信在那裏經營受害很深，後來他曾經有用過就是，你如果用中信卡，可以拿比如說兩張票或是三張票，結果一場比賽四千多人、五千多人！但是第二天的比賽，同樣是這兩隊，結果第二天我沒有用信用卡免費，你就是要買票，結果掉到剩一千多個或幾百個！所以代表的就是，他已經養成那個習慣，不用花

錢的我就進來看，若要花錢的我就不看，所以這個對職棒經營是一個很大的傷害。

問：那次在臺灣辦的 2001 年世界盃我們拿到第三名的佳績，國家隊的成員絕大多數來自中華職棒，而臺灣大聯盟只有一兩位而已，球迷就直接轉到中華職棒聯盟去看比賽，而臺灣大聯盟就比較沒人看，您認為這個比賽是不是中華職棒聯盟往上走，而臺灣大聯盟走下坡的分水嶺？

B：其實它是慢慢造成的啦！它只是一個引爆而已！為什麼中華職棒的球員會入選比較多？因為這些人確實比較好嘛！那個時候的選訓委員，只有我是中華職棒的人，其他都是業餘棒協的。當然以一個國家代表隊，尤其又在我們這裡頭一次辦這麼重要的比賽，當然誰都想用最好的球員去組成最好的球隊拿到最好的成績啊！當然世界盃的成績一打出來之後，第二年的球迷人數就往上升，當然它只是一個催化劑，實際上世界盃之前臺灣大聯盟的球賽已經慢慢掉下去了，中華職棒開始準備要爬起來了但還沒爬起來，但是當比賽打完，像鄭昌明這些表現好的明星球員，他的球迷就會增加出來，從這個時候開始有一點分別，但是到最後關鍵是什麼？我們那時候又去找蔡仲南、又找曾翊誠，我感覺那又是更大的一個分水嶺，因為蔡仲南在打 2001 世界盃的時候，人氣就很高了，所以誰可以拉到他，會帶動很多的球迷，所以那時候我光是去蔡仲南他們家就走三四趟、四五趟，一次坐都坐到十二點多！當然包含曾翊誠、蔡仲南、彭政閔等明星球員，都是我去談的！這些主要的明星球員，到我

們這邊跟到他們那邊，那個差距就越...他本來就比較差、本來就較弱了，但是如果還有去挖到這些人，會吸引一些球迷過去，那我們這邊也許會有成長但是成長不會那麼高、那麼快，但後來拉到之後，那時候興農的票房是最差的，但是當蔡仲南加盟興農牛之後，他幫興農的票房衝起來變成興農跟兄弟的比賽是第一的組合，每一次他們的比賽就最起碼都八成滿。所以我是感覺說，在那個時間點，也不能說完全是哪個原因，但是這兩個應該是一個很重要的因素，那就是2001年世界盃和後來去拉到這幾個明星球員。

**問：臺灣職棒大聯盟和中華職棒聯盟兩個聯盟的比賽的強度、內容、包括比賽的張力、球隊的技術水平，這些球員應該都看得出來，都知道說哪一個是比較好的、哪一個是比較不好的，他們當然會做一個比較明智的抉擇，較好去選啦！**

**B：**但是到最後你從哪裡可以看出來呢？即使票房比較不好，但是打到冠軍賽就是好看，最起碼一定都會有幾場比較好，中華職棒這邊在打冠軍賽的時候，其中有兩場幾乎要滿場了！但是同樣那時候，他們在新莊打冠軍賽的封王戰，數據顯示觀眾大概一千多個吧！我們一般封王的時候都會丟彩帶嘛！結果到後來他們就跟所有的球迷說請他們集中到要丟彩帶的那邊！你就會發覺到說，一個職業球賽的冠軍賽都沒有觀眾在看的時候，感覺到好像在自己的家裡打比賽，這種職業球賽怎麼進行下去？所以其實到那時候就很明顯的可以看得出來大概已經沒有那個氣勢了！冠軍賽最起碼要幾千人在看嘛！連

冠軍賽都只有一千多個左右，那這樣職業球賽已經就是真正的沒有球迷了！

問：表示這個時候球迷也能夠分得清楚他們想看的球賽是屬於哪一個聯盟的，然後去選擇他們想看的。

B：對！已經設定了。

問：那合併的過程是何時開始的？有合併的聲音是什麼時候開始的？兩個聯盟一開始競爭的時候，也是有主張和局的人士，有沒有想過用兩個聯盟的形式去做競爭，像美、日職棒的方式去做總冠軍賽的對抗？

B：沒有！其實一開始就沒有這種想法。因為今天他的一切做法，是在傷害中華職棒，怎麼可能跟你去做這個比賽？那時候只是在想說，會不會有哪一個球隊不經營？甚至統一、兄弟都在講說，即使只剩下我們兩支球隊或三個球隊，我們也是會繼續打！基本上以那個時候的狀況來講，我相信沒有人會說要跟他們打那個比賽，因為這等於是你承認他，也幫他造勢嘛！當然有些人說不定會說，就兩個聯盟去打總冠軍賽最好了，你們中華職棒是怎麼了？但是問題是，我一再強調，今天是他來傷害到這個環境，就是說他明知不可為，然後他硬要去做，然後到最後再講說，你們很不合群，怎麼不和我們打這個比賽？所以那個有時候會是一種誤導。

問：也就是這個心結已經在了，這個裂痕已經存在了，你不可能因為外界的壓力而委屈自己去接受。

B：所以我才說這是一開始的作法就已經造成這樣了，當然他如果沒有這樣做的話，也許他認為也沒有辦法去經營球迷啊！我的意思是說，他若自己去成立一個聯盟，他

自己去找他自己的球員，對這邊都沒有任何那些動作，打幾年完後會有很多聲音說是不是兩邊可以怎麼樣？因為本來是兩個獨立的個體，那這個時候兩個是可以考慮。但是現在問題是他一開始就已經在傷害另外一邊，他還跟另外一邊說，對不起！你來跟我握手！

問：所以說到後來一直有一些政治人物像阿扁總統，也是想說召開棒球國是會議，能夠盡量促成兩個聯盟的和解或是合併，應該有這種聲音出來，只是說中華職棒聯盟應該一開始也不會有這種想法。

B：沒有！一開始當然是沒有啊！兩個人會互相攜手的時候，絕對就是說兩個都認為都要倒下去了！今天我若還站得很好，你若要找我我才不要！你若站得很好，我就快要倒下去了，我要找你你也不會要！

問：但是外面的人一直這樣想啊！所以那時候已經有快要倒下去的感覺了嗎？

B：不是快要倒下去了！是都知道很辛苦，但是畢竟是他來傷害我，我不可能來告訴他說咱們來合併，對不對？如果他要繼續撐，我就繼續撐嘛！對不對？但是如果他撐到最後不能撐了，他要倒下去了，那就倒下去吧！

問：適者生存！

B：對！但是到最後他來告訴我，我們可能也不要那個了，看是不是可能有什麼樣的考量？但是本來是這邊四隊，那邊也四隊，所以如果是他主動要來告訴我什麼樣的時候，對不起！當然是要依照我的想法來走，這樣才會保存所謂中華職棒嘛！是不是？等於是...

問：他們主動求和？

B：他併過來的，他併過來的嘛！所以才會變成說，他本來就沒有那麼多隊的空間在，而且他等於是一個公司嘛！沒有所謂的球隊的母企業的問題，他本來就是一個球隊，只是他要把它分成兩隊、要把它分成三隊嘛！

問：雖然它們有一些贊助的企業，但是問題是它們還是隸屬於一個母公司。

B：那個不是贊助，那個只是掛名贊助而已！

問：對對，是冠名而已！

B：如果是這樣，那又要剛好符合所謂的市場規模，所以六隊最好啊！所以六隊最好他那裏整編成兩隊啊！當然這樣子的結果不是講什麼人的功勞，你說剛好阿扁在的時候，如果今天這兩邊都還要戰，他再出來也無效啊！今天只是說剛好那個時候，他如果主動有在說可以來合嗎？要用什麼方式的時候，這時候大家去考慮嘛！那這只不過是到最後，當然政府要做一個推手罷了！

問：對！其實政府他們只是剛好做便媒人這樣的意思啦！包括那時候體委會的主委是林德福嘛！他做一個中間人，然後去做調解協調這樣子。

B：對對對！但是其實他那時候也是很積極啦！你若說他沒有積極，也不會這樣啦！當然他也是很積極，就是希望可以促成之後，等於是算在他們的功勞簿上面嘛！但是問題就是說，你如果沒有付出些什麼東西，當然人家也不會說，這個我為何要聽你的？這都是我們自己在花錢，我為何要聽你的？當然有一些東西都是一定很多的因素同時都有去做，才會剛好是這樣，如果他們都沒有這個積極的想法，那即使在談時會有些什麼的話，那也

是兩方面自己的事情而已啊！

問：臺灣職棒大聯盟其實也算是臺灣的第二個職棒聯盟，對它們這個聯盟的出現在歷史上、在臺灣棒球界的定位，您怎麼看？

B：這沒有辦法去講怎麼定位啦！我只能講說它是一個過程啦！這個過程是誰都沒有辦法去抹滅掉，畢竟它就有發生了嘛！只是說因為會發生這樣的一個狀況，代表它會有一些不同的點存在，就是因為這樣，也會促成大家去注意有一些該注意的地方嘛！我們才會說，任何一個體育競技運動它是一個很特殊的，所以你像日本及韓國，韓國現在已經到第九隊了嘛！接著要再成立第十隊，但是他也不會說因為這樣去想說，有沒有空間去成立另外一個聯盟。就是因為大家都體認到，如果不是有這樣的想法、共識的話，也許就沒有現在的第九隊、第十隊了！為什麼？大家也許是會惡性競爭也不一定，對不對？但是因為大家是在這樣的統一領導之下，讓他很好發揮出去，所以才會有現在這樣的狀況。韓國職棒比我們早八年，我們的觀眾人數在職棒三年、四年的時候，平均大概在六千個左右，連續兩年、三年都是在五千多、六千左右的時候，他們的觀眾人數是在六千兩百多、還是六千四百多，反正就是比我們多一些些，但是到現在他是一萬一千兩百多，我們現在是差不多兩千，這個差別是在那裡？差別就是在這個過程當中，我們有打假球事件、職棒賭博，他們沒有，然後他們在國際賽成績都打得不錯，這兩個最主要的差異的地方在哪裡？就是它是循序漸進，就是說當我到什麼階段的時候，我應該有怎

麼樣的規模，我來去用，而不會是說，你還沒到那個空間你要去做那個事情，他們那時候若是這樣，說不定也跟我們那年同樣的問題。當你沒有辦法去淘汰那個不好的分子的時候，當然環境狀況會越來越差，那是一個惡性循環，我們就是如此才會這樣。我相信說，我們那時候就是因為職棒的推動熱潮去帶動很多的球員，如果沒有那時候的熱潮，那時候增加那麼多球隊出來，現在怎麼會有那麼多好球員呢？那好球員不是現在才產生出來的，一定是那時候開始大家有興趣，才有那麼多的好球員。所以如果沒有這樣的環境、條件，假定就是繼續這樣下去，說不定我們的棒球會慢慢的沒人看，大家講到職棒就吐口水，打球的人越來越少，那就越來越惡性了。但是韓國沒有，韓國是一直在往上、一直在往上，你像日本也曾經在職業 League 足球出來之後，足球觀眾一直成長，棒球觀眾就下滑，那時候兩個已經不相上下，但是到後來，本來一個叫做太平洋聯盟、一個叫做中央聯盟，都有自己的聯盟辦公室，可是到後來把這兩個辦公室都去掉，還是有太平洋聯盟及中央聯盟，但是已經沒有聯盟的組織和辦公室，純粹上面就是一個日本職棒聯盟，為什麼？因為大家有共識啦！我如果沒有彼此合作，大家同一條心時，馬上就被足球追趕過去了。同樣的情況，我也會去想，那我用什麼方式可以促進我們的票房，所以他們還沒開始用那個所謂的聯盟冠軍賽三二一挑戰賽制的時候，我們就曾這樣打過了！而且我們還曾經考慮過，如果上下半球季同一隊冠軍時，就先取得一場優勝，那個我們是按內這樣去做，他們之後開始在

用的時候，也參考我們，就是說我那個賽制如果是年度排名第一的，我到時候打的時候我就先取得一場優勢，所以這代表的就是有一些東西其實是大家是互相去思考怎麼樣的做法是對這個環境最有利的，今日並沒有講說什麼人絕對就比較好，當然我們一定是比他們更落後，這是一定的啊！但是你若從這邊看的話，有些做法他們也會參考我們的啊！所以這個大家一定要互相有一個共識啦！另外講到球迷，我們現在講一個比較那個的，很多球迷現在不管你看棒球、看籃球，現在沒在看中華職棒，反而看美國大聯盟，我就跟他講，能夠去打美國職棒的，什麼人？有幾個真正能夠在那邊存活？畢竟那也許是只有一個兩個，難道我這些五百個、一千個都想說我會是那一個嗎？代表什麼？大家看到的還是中華職棒能夠提供給你們其他的兩三百位，在這裡有一個工作環境。但是，如果今天大家都說我看美國職棒，或是都不看中華職棒，當中華職棒不存在的時候，這些球員他就沒有打球的目標，會不會有差別？當然會有差別！所以我時常舉菲律賓的例子，菲律賓他有職業籃球，他們的籃球是很熱的，我們臺灣這邊都說我們都看 NBA，因為 NBA 打得比較好，但是菲律賓他的職業籃球是很熱的，他們以前的亞洲排名都在我們後面！但是他的職業籃球還是這麼熱，他現在已經跑到我們前面去了！們這裡是變成說，我們都看 NBA，我們都不看臺灣的籃球！這個不會有衝突的啊！我相信 NBA 絕對比菲律賓職業籃球打得比較好，對不對？但是因為他是在我國內打球，我看到的是這些球員，今天也許少數會看到布萊恩，少數會

看到歐尼爾，但是大部分還是看到我菲律賓這些球員啊！就是因為我看他、幫他加油，所以他越打越好，在亞洲盃的比賽成績就會越來越好，因為越多的球員去打籃球了！但如果反過來，我們今天大家都看美國大聯盟，美國大聯盟是很精彩沒有錯，可是到最後你沒有自己的舞臺，等於你以後就要...前年美國大聯盟明星隊來臺灣打表演賽，你可以用這樣的一個熱情態度去支持這些人，你就不能用你的熱情態度來支持我們這一邊打得很辛苦的球員嗎？所以當然這就是一個觀念的問題。沒有錯！職棒發生打假球事件，這個我們都要去面對，我們沒有辦法去逃避它，但是今日你不能因為少數人去做這些事情，結果有百分之九十幾努力的人，你就不接受他、去否定掉他，我說如果是這樣，到後來連這些百分之九十幾的人，也一樣去做這些事了！反正能夠賺錢我就賺呀！以後又怎麼樣？這個會造成他會被觀念上所誤導，所以我上次去棒球論壇我從這個角度來告訴這些運動休閒系的學生，基本上你既然讀運動休閒，你以後說不定你有百分八十或百分之七十五的人要去走這條路，當你要去走這條路的時候，結果你告訴人家說，對不起！我們不要看臺灣的職棒、我不要看臺灣籃球，我們不要從事這些體育，如果當這些都沒這個空間的時候，你要從事什麼體育運動？我也有做一個統計數據，如果我們從各行各業有關係的來說時，中華職棒影響到可能是三萬個工作機會，當它不存在而這三萬個工作機會沒有的時候，你們還有沒有工作機會？所以這就是一個觀念的問題！

問：好！今天真的是很感謝秘書長對這方面做很詳細的分析  
跟說明，對臺灣職棒的想法真的是有專門的見解！

## 深度訪談文字稿—C

- 日期：2013年2月1日星期五
- 時間：上午10:00~11:00
- 地點：臺北市松山區北寧路
- 對象：C

問：我的研究主要是從職業運動經營來探究臺灣職棒大聯盟的歷史，所以請就臺灣職棒大聯盟成立的背景因素做深入的探討？

C：其實哦！臺灣大聯盟在組的時候，我剛好離開味全隊，離開那時候，味全跟我比較好的一個副董事長，現在已經過世了，他就叫我去美國一下，後來那個時候就那魯灣在欠人嘛！那魯灣就是臺灣大聯盟，才叫我去啦！其實一開始簽約的時候，我是簽總教練啦！他們第一年，打總冠軍嘛！第二年他們就叫我回去做行政，那時候一開始，我也是說，我是簽總教練的約，怎麼你們叫我回去做行政？那結果回去做行政，他們還是給我總教練的薪水，所以那時候我薪水很高嘛！後來不知第幾年才叫我做總經理，因為一開始他們本來想叫我當總經理，我說不要啦！我先把球團這邊用好，因為差不多百分之七十的經費都花在球隊的薪水上面，那時候我們回去的時候很辛苦，臺灣差不多跑三、四圈了，因為一開始那魯灣在簽這些選手的時候，為了要讓他們來，還有

付營養金啊！外籍選手的薪資都偏高，所以第一年我們進去，我們球團部大概幫公司省了一億多啦！那時候真的也很辛苦，其實那魯灣有很多概念是比中華職棒好太多了，後來我又回去當總經理，後面四年，我慢慢把球隊都分開嘛！其實那時候如果還有一、二個公司來贊助，應該是那魯灣還存在，中華職棒不見。那時候我已經不管聯盟的事情，因為我把聯盟獨立，然後四個球團慢慢獨立，那時候有誠泰，第一銀行也進來，還有年代跟聲寶，後來聲寶是因為母公司的關係就一直要講合併，才會這邊變二隊，其實那時候，興農也一直想要過來這邊，和中信嘛！那時候已經談到說乾脆他們過來，結果後來我們宣佈要合併以後，中信就發生賭博事件，如果我們留下來我感覺對臺灣的棒球是比較好啦！因為我們的經營，我是覺得比較符合社會期待啦！

**問：**您的意思就是說其實一開始雖然是由那魯灣轄四個球隊，但是後來您做總經理以後，把球隊劃分成四個不同的單位，由四個不同的公司去掌管？

**C：**因為那時候那魯灣集資出來的時候，在很多不必要的業外投資太多，但都失敗啦！所以花很多錢！但是也因為這些失敗讓人家覺得那魯灣在行銷方面很強，例如遠東航空彩繪飛機、開運動餐廳、開網球事業部啦！結果都沒有成功，那個花很多錢。我做總經理那時候，就沒有送票了，我說我寧願一場球二千人、三千人進來，讓人家覺得看球還是要付費的，因為那魯灣一開始為了要衝七、八千個觀眾，所以跟地方結合，送票送得很嚴重，我做的時候就把它砍掉；另外，那時候變得經費比較拮

揭，所有的轉枱球員，大家薪水都砍一半，連我自己也砍一半！不過讓合約延長，但是我很高興的就是說我做那四年總經理，沒有欠所有的三、四百位員工一天薪水，那個是我很堅持的，因為之前有發生過這種事情，那個對球員的心理，或者職員的心理都不好啦！因為有的人三萬元、五萬元也養一個家庭，這個負擔也很重，有時候欠錢欠三、四天，這種都不好，所以那時候我四年做成這樣，很辛苦的在經營，很可惜的是後來聲寶的母公司改組了！

**問：**您在臺灣大聯盟那麼久，因為到後來是合併，那魯灣公司解散，所以在您心裡面，應該是有很多志向無法伸展。

**C：**臺灣成立職棒的時機大家常常在探討啦！但是我覺得就是開始就要做了，不要讓它中斷，但有兩個比較重要的就是說，我總覺得聯盟是社會的，是財團法人的，不是球團在控制的，那我們現在中華職棒一個球隊有五個理事，五個理事裡面有一個常務理事，等於是控制整個中華職棒聯盟的架構，這個應該要改變，中華職棒的理事，以後慢慢得要變成社會的、有關棒球的、關心的也好、或者賢達人士來做，才可以讓這個聯盟真正獨立起來，而不受球團的控制，那球團它本身的利益才不會跟聯盟衝突嘛！所以我講的這個利益就是說，我好的事情，我一直提供，變成是我個人球隊的好處嘛！這樣讓聯盟沒有辦法去管他們，那現在聯盟的人，也會因為四個球團在作主，聯盟的主管...中下層行政人員就不用講，一些主管他們就要討好這個四個隊，至少討好二個隊，他的位置才會保住嘛！所以這個就會有惡性循環，為了這個

球隊，他們就會訂有一些規章，對這幾個跟他們比較好的球隊的好處比較多，這個對聯盟來講是傷害，所以我從合併以後，那時候我在誠泰銀行，我就一直跟聯盟行政主管講，我說，你做什麼我們都支持你，你要比較認真的把這個事情給它獨立起來。雖然四個球隊就佔二十個理事，真正決定事情的是那四個常務理事，有的人因為各種因素沒有深入了解聯盟的狀況，都是聽別的領隊講的，所以這個對聯盟來講是...像現在的會長黃鎮台他就長期在會裡面，我想他對這個會裡面會比較清楚，這個我覺得要獨立。第二個，我覺得政府要負很大的責任，並不是經費上，你免稅、振興體育方案，這些都已經有免稅了，而是你要怎麼去宣傳，讓更多的企業了解這些免稅的用意跟好處嘛！但是最重要的就是說，一個聯盟、一個國家怎麼會有六次的賭博？這是很傷害的，我們的政府這方面...我在球隊做到總經理，也無能為力！我們只有把選手一直 fire 了！一個選手培養要差不多要十年啦！一個組頭培養，你早上把他抓起來，下午就馬上有組頭啦！到後來是誰輸？一定是技術者，一定是這些球員輸啦！球迷也輸！你看現在被人家抓起來的，我印象是差不多六十幾個不能打，那六十幾個都是中間選手啦！他們因為迷失，或是被人家脅迫，或是自己希望去賺錢，都有啦！有的球員也很可惡啦！有的球員也很可憐啦！都有啦！所以在這個情況之下，我覺得兩個，一個聯盟一定要獨立，然後來帶領中華職棒要走什麼方向；第二個就是說，政府一定要把黑道、組頭...我覺得賭好事情，我很贊成賭啦！因為有賭博，人家才會進場

看球，那是趣味....但是你只要摸到球員、摸到教練，摸到球團，這種的立即要判刑啦！雖然現在有比較加強，但是，你看如今球員沒一個判刑！另外一個角度，如果早知道，我也要來拿退休金，退休金先拿一拿，要不然我到時候也是被你球團殺頭！結果有拿的人比較划得來，沒拿的人不划算，那這個社會沒有公平正義，所以職棒是....我是覺得這一塊是最公平正義的。那你今天有新的球團進來，帶動整個氣勢，旅外又進來，我覺得今年有機會，但是相對的，這個就是現在整個氣勢有上來，我比較擔心的，聯盟規定要一年前就講，說我不要組球隊，那我如果真的不要組，我一個月前跟你說、我30天前才跟你說、甚至一個禮拜前，我才不理你呢！我就不要組啊！你奈我如何！所以這個我覺得聯盟要事先規劃。

**問：要有一個退場機制。**

C：對！因為之前我是改革小組的召集人嘛！那時候剛好遇到第五遍的賭博、還是第六遍，我說，暫停，停一年啦！政府要跳進來干預啦！當時我是說，退場的一個人先領二億走嘛！譬如某隊不玩了，你二億拿走了，抱歉！你再進來的時候，你二億還要再拿出來，就是買權利金，那新的人，你還是拿二億嘛！政府的錢要怎麼去給這些退場機制呢？要有一個說法，因為這畢竟是政府的錢，但是我覺得，如果要做，你政府官員一定有辦法去說這些事情，結果當時聯盟高層就跟我說，我怎麼可以有這種想法啦！

**問：您的想法是大破大立，要有非常的破壞，才有非常的建**

**設，不然乾脆都不要打！**

C：對啊！因為拖延對整個環境沒有向上提升的力量，大家都在消耗經費嘛！這個對整個環境是不好的，觀眾也會說，你都在拖，我花三百塊來看球，值不值得？但今年大家就會覺得值得，還有很多的制度也應該要檢討。我覺得應該讓有心要經營職棒的進來，因為到最後我覺得還是要從大中華市場去看，那個發展才會大，但是大陸目前他們的發展只是點，二十年前是這樣，現在也是這樣，他們學校根本沒有深入去發展，你若要發展，一定要面，給大家來玩這個棒球，玩一玩、玩一玩，會有趣味，可能一間學校裡面只有一、兩個選手，但是有九十九個是看得懂棒球的，你現在慢速壘球去那裡打，他們也會說，這是什麼？

**問：請問您從總教練轉任行政工作，您個人的想法？**

C：如果去當技術的總教練，對我們來講，是很簡單的啦！技術的、我投手教練、打擊教練、守備教練，安排好，總教練等於出嘴而已嘛！你怎麼去安排這個....球員會認真賣力幫你打球，這是總教練的任務嘛！其它技術上，你下面有那麼多教練，有五、六個教練呢！因為我應該算是棒球界最早進來做行政的啦！我常常在開玩笑一句話，我說，臺灣你要做總教練贏我的人很多啦！人才很多！做行政的人，贏我的也很多啦！或是說做行銷、運動行銷贏我的人很多，但是兩個加起來要贏我，臺灣應該找不到一個啦！這個我很有自信地說，但是如果你可以去行政的話，公司信任你，或者財團信任你的話，你會覺得會玩自己比較像樣的棒球隊啦！你比如

誠泰隊，我今天一大早在吃飯，一個在賣早餐的也說，他們很懷念誠泰隊！誠泰隊因為從整個行銷、從整個設計，帶給人家一個新的契機，就是讓整個臺灣對於球衣、對於設計提升了還不是只有一步喔！一大步！其實，我們在做這些都已經很節省了，但至少讓這個球隊看起來比較像職業隊，以前日本、韓國看我們的臺灣職棒隊，好像城市隊一樣，比城市隊又更粗俗，可惜！但是做行政一定有辛苦的地方，就是說你錢的來源，是不是很充裕？職棒隊本來就是花錢的，所以每一年預算的設計，你要設計得很實際。我常常在講，所有的行銷賺的錢、電視賺的錢，是馬上可以看到，那票房是從一場球沒半張門票開始算，但是你賣二千張票、三千張票那就是賺！所以到目前為止，臺灣的職棒還是會虧錢啦！但是虧錢看老板怎麼去想，像我有打一個比方，就是說你們大家都覺得棒球隊是賠錢的，但是誠泰隊是一個小銀行、有八十一家分行的小銀行，結果可以賣到二十八元，二十八元等於是兩百八十億，你若一元算這個棒球隊的價值，因為讓大家感覺說這是大間銀行嘛！那氣勢衝得很好，等於十億，若五、六年可能賠五、六億嘛！所以球隊還有給你賺四、五億回來，是不是這要算在總經理頭上？如果用這個比方的話，所以你經營棒球隊一定有棒球隊的價值啦！不是完全沒有。

**問：如果說還可以成立第二個聯盟，或請您再去做總教練，如果有這個機會可以發揮，您會怎麼做？**

**C：**其實我是覺得以目前的聯盟，不要再分化啦！因為也有人在講說是不是再用一個新的聯盟，以目前城市隊的架

構，再用另外一個聯盟，但是我覺得這個對臺灣的棒球...不要再有這種分化啦！就現有的中華職棒，怎麼去修正他們的方向，但是我覺得這個棒球是社會大眾的，那現有四個球隊，不要故步自封，把這些事情都鎖起來，說這是我們的、我們要怎麼玩是我們家的事情，這個不好啦！其它的像棒協、學生聯盟，我是覺得跟中華職棒的關係要再好一點，但這次 WBC 又...本來好的關係又因為這次處理得不是很好，那這個對技術者來講，應該技術的人要把這些提出來，因為畢竟出錢的...，所以我是認為不要再有新的聯盟，中華職棒就好好的做，中華職棒會長的功能應該把棒球協會、學生聯盟等單位做最好的溝通，讓這些資源、讓這些球員有更好的環境，我們臺灣的體育裡面，其實棒球的體育架構是最完整的，如果是幾個人在那邊爭權力，就會很可惜啦！

**問：職棒聯盟的事務是不是應該是由會長他來主導就好了？您的意思是這樣子吧？所以應該是朝向美國、或是日本的方向來走，...不要說有幾個人、四個人這樣子，大家說好就好，不可以這樣！會長不是架空的嘛！應該有一個權力在那邊。**

**C：對！然後讓四個球團知道，他們只要認真經營自己的球隊，這樣就好！其它整個規章、整個架構、整個對外的協調就中華職棒來做。會長的...就是希望他有更多的社會資源，這個社會資源怎麼用在這個聯盟身上，講難聽一點，就是聯盟你如果有自主能力，你明星賽、冠軍賽、或是其它的這種行銷收入強的話，你就不用靠那四個球團，說話就比較有力，你現在是一年大概有一億的經費，**

都是要靠四個球團比賽抽成，就變成你又要看人臉色，如果說明星賽辦得熱鬧一點，從那邊收到錢，冠軍賽、然後還有其它的行銷、年度行銷把它做好的話，那聯盟有收入，然後每一年看每一個球團再繳多少錢去聯盟，就讓中華職棒獨立起來，我想這個很重要。

**問：那這個聯盟應該要有多少隊是您心目中的理想隊伍數目？**

C：其實，我覺得最少要有五個隊啦！最少五個隊。因為對戰的這種...讓球迷感覺太過單調，你若有五隊來打，這樣就很熱鬧了！我想臺灣的棒球，大家都是用人數下去算的話，現在青棒隊、青少棒很多球員，還有很多旅外的慢慢回來嘛！其實我覺得到六個隊的 size 是可以啦！那最少是五個隊，那我希望都是大公司啦！你如果是小公司，支持的續航力會有疑慮！因為我想未來五年、未來十年，可能都還是會賠錢啦！大公司有大公司的好處嘛！如果...我在算啦！合理的乎！比如說味全康師傅進來、旺旺進來，這樣就很大...大家都有大中華概念，來玩這一場職棒，我覺得就很有機會，那這個怎麼去突破呢？譬如說今天統一你在上海養一個隊，旺旺你在天津養一個隊，康師傅你在南京養一個隊，二軍的啦！然後怎麼去結合這個市場，我相信中國的體育那邊，對棒球也會有不一樣的看法，然後真正做是臺灣這邊先做，有五個隊的 size 怎麼去玩，二軍在那邊發掘人才，教育那邊的觀眾，經常安排比賽，打久了...打一、二十年，我相信大家都會認識，那等於是我們下一代要做的事情。

**問：您對臺灣職棒大聯盟以及那魯灣職棒公司，在臺灣棒球**

### 歷史的評價如何？

C：我覺得臺灣大聯盟是衝撞一個不合理的制度啦！那因為這個衝撞也帶給球迷有另外一些選擇，只是經費上受限無法繼續，其實有很多方向是值得中華職棒來深思的！你今天再故步自封的話，還是會有第二個聯盟再跑出來，因為他們不滿！那我覺得應該把中華職棒這個門敞開，讓大家來玩，那你可以玩的全部都進來玩，廣納意見，不要再自己玩自己的了！我是希望就不要有第二個聯盟再去衝撞這個事情，因為那會比較麻煩。臺灣大聯盟在歷史上的定位，我相信對臺灣的棒球是有貢獻的，像棒協有寫臺灣棒球百年史，也有將臺灣大聯盟寫上去，我相信歷史會來看這一段啦！

問：沒有錯沒有錯！其實世界各國的運動、職業運動的話，只要有第二個聯盟，其實他們都是因為不滿第一個聯盟，才會有一些新的制度出來衝撞它，激發火花，然後才能夠進步，謝謝您今天接受訪談！

## 深度訪談文字稿—D

- 日期：2013年3月26日星期二
- 時間：上午10：00～11：00
- 地點：臺北市松山區星巴克咖啡館民生門市
- 對象：D

問：首先請您針對臺灣職棒大聯盟的成立背景以及您跟它的淵源開始探討。

D：先講我跟聲寶公司陳盛洵董事長的關係，因為我本來就是他們聲寶業餘棒球隊的總教練，在這種情況之下，聲寶企業陳盛洵董事長想要加入中華職棒，我們曾經寫過企劃書要加入中華職棒這個行列，但最後並沒有辦法成功，所以聲寶董事長陳盛洵先生才想說，那就跟邱復生先生來另組一個聯盟，主要是這種情況才會形成臺灣大聯盟。那為什麼聲寶跟陳盛洵會來組這一個大聯盟，其實都是一個很重要的 Key 啦！因為第一個就是陳盛洵要申請到中華職棒沒有成功，那邱復生的年代本來就是在幫中華職棒作轉播的單位，這是一個工作、生意上的來往，邱復生因為那一年轉播權被緯來拿走了，所以才會形成一個革命的情感，變成陳盛洵跟邱復生來共組臺灣大聯盟。也就是說正好邱復生董事長也沒拿到那個轉播權，那年代有轉播的需求，所以他就結合陳盛洵另組一個聯盟。

問：一開始的時候您擔任的職務為何？在臺灣職棒大聯盟成立過程當中，有什麼助力跟阻力？

D：當初在臺灣大聯盟成立的時候，我是負責技術的層面，也就是技術委員召集人，負責要趕快透過簽約、甚至挖角、或是旅外的選手、或是洋將，盡快地形成四個球隊出來，那時候我是從技術的層面去切入，當然主力大部分是來自聲寶的業餘球隊，然後從業餘球隊分成四隊，再去中華職棒挖角，也讓更多的外籍選手進來臺灣，所以基本上它並沒怎麼樣的一個阻力，那它的助力是來自於這兩個大老闆願意投入很多的心力，然後再透過我們技術層面的協助，所以很快能讓四隊就形成。

問：所以其實一開始的時候就有共識，就是聯盟一定要有四支球隊嗎？

D：對！對！

問：臺灣職棒大聯盟元年的時候，國內的職棒市場非常熱鬧，總共有兩個聯盟、11支球隊，造成球迷不知如何取捨，因此有一些聲音出來，譬如說為什麼要成立第二個聯盟，把國內的職棒市場瓜分掉？您那時候有感受到嗎？

D：這個問題應該是去問球迷，不是問我！主要原因就是說，外面的聲音不是我們的阻力，我們的目標很清楚，就是要組一個另外的聯盟，所以要透過我們現有的資源、現有的財力，想辦法讓這四個球隊出來，那它的背景應該你都很清楚，所以陳盛沅與邱復生他們兩個人就是有革命的情感，要把這一個聯盟組起來，當時那些外面的話對臺灣大聯盟根本不是阻力、根本不是人家會願意聽

的，目標很明確就是要組另外一個聯盟來抗衡，所以當下有很多的球迷或是某些人士說為什麼要再組這個，那他們就很清楚啊！因為你不讓我進去，你把我的轉播權...，我才要組另外一個聯盟出來，所以這些話都沒有什麼意義！

問：臺灣職棒大聯盟的組織結構跟中華職棒聯盟相較起來是比較不一樣的體系，對嗎？

D：完全不一樣，但是基本上也是一樣。完全不一樣也就是，它是老闆自己組成四隊，然後中華職棒是六隊各有各的老闆，透過中華職棒聯盟來運作而已；那我們這邊臺灣大聯盟是老闆自己擁有四個球隊，所以他要怎麼樣運作，老闆說了就算。

問：一開始球隊是由各個不同的公司企業去認養，可是金剛隊在元年找不到認養主，會不會因為這樣造成球隊運作上的困難？

D：不會！認養只是給公司的一個認養基金而已，運作還是都由臺灣大聯盟總部自行在運作，有認養的話就是多一個老闆在關心你，但它並沒有關心到你的球隊運作，它只是關心這個球隊的成績而已，甚至會跟他們的企業體員工或是公司做一些結合，但球隊的運作、如何選秀、洋將的分配，那一些都是臺灣大聯盟總部來自行處理。

問：說道組織體系及公司結構，中華職棒聯盟是六個公司經營六個不同球隊，並且在一個聯盟的體系底下來運作；那臺灣職棒大聯盟是由母公司那魯灣公司轄了四支不同的球隊，所以包括球隊、球員、教練、人事運用，都是由母公司來做統籌的分配和協調。這兩種不同的體系比

**較起來有什麼優勢和劣勢？**

D：因為我不是行政人員，所以這種優劣之辯，事實上有時候是透過歷史的、有沒有辦法永續經營的回顧而已，對於臺灣大聯盟這邊，總部如果一聲令下，做任何的改變非常的簡單；那至於中華職棒這一邊，因為聯盟只是在幫他們辦比賽而已，一切的行政體系都是由他們自己母公司在運作，至於運作得如何，當然我也不是秘書長，所以也不了解裡面箇中，那我所知道的，大家對於中華職棒所謂的領隊會議有一點聲音，各個都是為了自己本身的利益而忽略了整個聯盟的利益，也沒有為一個團體的利益去作著想，聽說是這樣子。

**問：請問您跟陳進堂總經理有什麼淵源嗎？**

D：有！我們兩個的認識是來自於共同在聲寶工作，陳進堂先生是陳盛油董事長的特別助理，那我是聲寶公司棒球隊的總教練，所以這就是我們在同一個公司同事的一個關係，然後在陳盛油董事長的一聲令下，我們共同去策畫如何來成立臺灣大聯盟。

**問：陳進堂先生在臺灣職棒大聯盟這個組織裡面是一個非常關鍵的人物，可是他已經過世往生了，所以請教您對陳進堂總經理在公司所扮演的角色及經營方面有什麼樣的想法？**

D：他是總經理的角色，對於棒球是非常執著的人，除此之外，因為老闆陳盛油的指示，所以他全力以赴、在最短的時間，透過我們技術這一個部門，來協助他趕快把四隊完成，所以他可以說臺灣繞了好幾圈，也就是說有好的選手他就去簽，因此在他的努力之下，短短的時間讓

臺灣大聯盟確實地開打。

問：據我所知，他真的是陳董事長非常得力的左右手，所以讓他發揮所長，把這個聯盟經營起來。

D：沒錯，陳進堂先生是媒體出身的，過去也替陳盛沅寫了一些書，陳盛沅董事長非常地賞識他，所以才把他帶到聲寶當他的特別助理，也就因為他跟董事長之間很好的默契、彼此的信任，所以在總經理這個職位的角色扮演很稱職，並且很快的就完成了董事長的使命。

問：他執行的任何政策，以及對聯盟的走向、對球隊的經營方式，包括組織運作的體系，都是陳進堂總經理的意見嗎？或是貫徹陳董事長的意志？

D：這可能要問董事長，我就不曉得了！董事長下了一個命令，也就是說臺灣大聯盟儘快成立，然後就讓它開打，那接下來就是總經理要做的、要努力的工作，也就是說董事長既然講，然後該怎麼樣努力的去完成，陳進堂總經理他問過了很多學者專家，也透過一些合作顧問團，一些曾經在現在的體育大學裡面的老教授也都是臺灣大聯盟的顧問團，所以透過這些顧問團，還有一些過去棒球的菁英，然後集思廣益，以最快的時間來完成。

問：請您比較一下臺灣職棒大聯盟跟中華職棒聯盟，在當時的時空環境背景之下，有什麼樣的優劣所在？

D：這個真的很難比較，基本上只能知道兩個組織是不一樣的而已，有時候做比較只是做歷史的見證，而它的背景是來自誰繼續永續經營？誰消失掉了？那消失掉的原因是什麼所形成的？繼續存在的是怎樣來讓它繼續存在？當然臺灣大聯盟最後沒有辦法存在是因為經費用完了，

母公司經費不足的情況，也就是說一個公司養四個球隊他養不起，必然要收掉，那養不起當然原因是來自於沒有球迷來看比賽，只透過年代的轉播經費是沒有辦法、不足以養這四個球隊的，所以最終臺灣大聯盟也就因此消失了！

問：關於當時沒有球迷進場看球的原因，是不是因為兩個聯盟的成立，造成聯盟之間的惡性競爭、有一些勾心鬥角的小動作，而影響到球迷進場的意願？

D：不同的經營體系必然是有競爭，是不是惡性競爭？未必！但必須要有競爭，然後透過內部的一些條例與規範，在挖角的方面怎麼樣去遏止，這是必然的，這是聯盟與聯盟之間必然會形成的一個問題，但這我都不認為是個惡性競爭，臺灣能夠成立兩個聯盟也不是壞事，讓球迷有多一個選擇。那至於讓臺灣大聯盟還有中華職棒受到這麼大的衝擊，其實是來自於選手或是教練的不自愛、假球案的發生，然後造成這兩個經營體系都快要崩盤，但到最終撐不下去的是臺灣大聯盟。

問：所以臺灣大聯盟是因為金援有限，是母公司的老闆認為已經經營不下去了，必須要抽腿，才跟中華職棒聯盟合併起來？

D：經營的老闆都有一定的停損點，他們願意集資多少錢，然後透過多少年的經營，但是他們絕對不願意說那個老本不斷的押進去，他們一定有個停損點，所以到那個時候正好是他們的停損點。

問：在球隊的運作模式方面，您在帶領球隊的時候，臺灣大聯盟跟中華職棒聯盟有什麼不一樣？

D：我只能跟你講臺灣大聯盟的運作方式，就是一個老闆四個球隊，然後總公司針對每一個球隊都會派一個領隊下去，那一個領隊就是直接跟總公司做聯繫的，我們技術部門有什麼樣的需求或是想要做一些溝通，都是透過領隊跟母公司來溝通，它的運作模式就是這麼簡單而已。

問：以這樣的運作模式，教練在選擇球員有自主權嗎？

D：有提供意見的權利，至於是不是有自主權也要看母公司的想法。當然母公司會做得非常清楚的地方就是，哪個球隊有認養、哪個球隊到哪個實力，要把它分配比較好一點。

問：您的意思是總教練他有建議的權利，也就是給意見說他希望哪一個球員來球隊、或是補哪一個守備位置的球員這樣子嗎？

D：對！還有一點，母公司如果認為這個球隊的實力、成績落差太大，它也會主動來補某一些人給你。Check & balance.

問：那您在擔任總教練期間，隊上幫忙您的人比如說投手教練、守備教練、打擊教練這些人，也是您可以自主去選擇的嗎？

D：本土的教練是我個人去找的，然後外籍教練是由公司直接指派給我。

問：因為是屬於自己母公司底下的球隊，所以聯盟跟球隊的互動關係一定是比中華職棒聯盟還要再密切，是屬於中央集權的管理方式嗎？

D：不只密切而已，統籌管理。集權就講得太過於沒有民主化了，也就是說決策在中央，那透過教練團跟領隊的溝

通，然後領隊再去回報給中央，就是這樣來作業的，所以還是有一定的民主程序。

問：在營運方面，臺灣職棒大聯盟在聯盟的形象包裝、球隊的經營方式、球員跟球迷的互動方式，似乎都有別於中華職棒，您認為這是不是臺灣職棒大聯盟的優勢所在？

D：媒體人出身的邱復生董事長，在這個方面他要先製造明星，所以他這一點非常的成功。第一步驟我們看到了「屬地主義」，所以每一個球隊在不同的城市，然後去拜會當地的父母官，也就是市長，跟當地做結合，它的屬地主義第一個就已經完成。第二個透過年代的媒體包裝，我們有很炫耀的服裝，製造一些明星選手出來，所以一開始臺灣大聯盟的氣勢非常的高昂，這個對於吸引球迷進來看比賽的企圖心，事實上都蠻好的，但最後不是說策略上的失敗，而是因為那種道德的行為、假球案的發生，讓球迷遠離了球場，所以這也才是真正造成臺灣大聯盟最大的傷害。

問：所以您認為如果當時沒有這些假球案、或是沒有這些風風雨雨的球員道德問題的話，臺灣職棒大聯盟應該可以走得更遠？

D：一定會走得更遠，而且會賺錢！

問：那公司對於聯盟或球隊的人力資源，也就是說球員、教練、包括行政人員的管理分配上如何運作？舉個例來講好了，趙士強一開始他也當過總教練，為何後來轉任行政工作？

D：我們成立之初，他還沒有進來，是在球隊準備正式開打的時候，我就跟邱復生推薦說，讓趙士強進到臺灣大聯

盟擔任一支球隊的總教練，他才進來。那在推動成立的過程中，那魯灣公司的人事如何尋才？我跟年代有一位主播叫做袁定文，還有第一代金龍的蔡景峰，然後還有一個外籍教練、就是第一年的聲寶太陽隊的總教練貝克曼 (Bernie Beckman)，在第一時間我們四個人就飛往美國，跟美國一些棒球經紀公司或是一些 FREE AGENT 合作，就登報公告說臺灣要組大聯盟，那我們要來 TRY OUT 選才，選才的位置會在洛杉磯、會在佛問里達、會在什麼地方，我們就一路就飛出去，然後當下看到 OK 的，就跟他寫了協議書，請他什麼時候來到臺灣，然後來到臺灣之後，透過一段時間的觀察，認為可以的就把他們簽下來，分配給四個球隊。在洋將方面是到國外去 TRY OUT、去公告，然後國內本土的選手就透過聲寶的基本系統，把它先簡單分成四隊，然後透過當時年代主播梁功斌先生，在陳進堂總經理的領導之下，開始對中華職棒挖角，挖了一些選手過來。

**問：**這是因為跳槽的球員本身對中華職棒聯盟球隊的管理方式、或是薪資福利等有所不滿，或是認為在臺灣職棒大聯盟可以得到比較好的發展，才會跳槽到那魯灣來嗎？

**D：**沒有那麼複雜啦！其實很簡單的一句話，薪水高而已！就這樣而已，當然你要挖角就是要有超越他認為能夠滿足他的薪水，就這樣子啊！沒有所謂的福利什麼啊！就是薪水高才能挖角，就這麼簡單而已！沒有什麼對他的母企業不滿，沒有啦！就是因為他在那裡可以領十萬，那魯灣這邊給他三十萬，你會不會來？就這樣而已！沒有那麼複雜。

問：球員簽約書裡的條件，跟中華職棒聯盟有什麼不同的地方嗎？會不會是因為比較完善的關係，所以吸引那些球員來跳槽？

D：不會啊！我們臺灣的經紀約沒有一個是完善的，到現在還沒有是完善的，所以選手只看到誰的薪水高而已！在我們那個階段，事實上合約書是很簡陋的，就是你我之間的時間關係跟金錢關係而已，就是你跟我簽簽多久？然後你跟我之間的薪水是多少而已？那現在還有叛將的條例、還有假球的條例，現在就更多了！以前沒有這些。

問：會不會因為臺灣職棒大聯盟引進一些新的條例、規定，讓這些球員認為對球員的福利及權利保障比較好，吸引他們來打球？

D：每個人都喜歡談保障，公務人員的心態，太陽底下有什麼叫做保障？你走出去會怎樣誰知道？職棒選手的生涯就像一顆流星一閃就過了，你要有什麼保障？你聽過那個打職棒的說我一輩子養你嗎？不可能！所以你現在要簽的東西就是說，我現在的實力到底有多少？我該拿多少錢？這個才是你想要的。然後我如果受傷之後，我有多少的觀察期？我有多久的薪資保障？這就是一個 Agent 所必須去努力的，沒有所謂的保障問題，所以如果有人講保障，我都要把他吐槽！你如果當公司老闆，你願意說他今年在那魯灣打得很好，然後他已經五十歲了，六十歲要 retire，你養他一輩子，會嗎？國家也不肯！所以沒有什麼保障，現在是你實力有多少，該跟公司談說你有多少錢可以拿，所以當初的挖角只是，他一個月可以領二十萬，這邊給他六十萬，他來不來？就來啦！

我只剩下五年的生命，我要不要來領這六十萬？挖角不是很困難。

問：因此當初在挖角的時候，會針對中華職棒的那些球員當時的表現及身價，來決定簽約金是多少錢，所以每一個人的身價會不太一樣。

D：沒錯沒錯！那他們合約的精神就是我給你十萬你同不同意？同意你就接受十萬了，就為這個合約來完成你該做的工作而已啊！這就是合約精神！

問：那除了球員之外，教練也是簽類似這樣的合約嗎？也是這樣的合約精神嗎？

D：對啊！我們的職責就是職稱—總教練，隸屬—臺灣大聯盟，也沒有寫隸屬某某隊啊！臺灣大聯盟它有權力調動你去哪一隊，所以我把你簽的就是總教練，名字叫做誰誰誰、隸屬臺灣大聯盟、一個月多少錢、然後就寫說你如果違反了臺灣大聯盟的規則或是不適任，就可以解聘了，就這樣子而已啊！一張紙，就這麼簡單！

問：所以跟球員都是一樣的？

D：一樣！

問：臺灣大聯盟是跟母公司簽約，而中華職棒聯盟是跟個別球隊公司簽約，這樣的方式有什麼樣的差別嗎？

D：其實都一樣！沒有不一樣！因為我的老闆是臺灣大聯盟，他們的老闆是例如統一，所以他當然要跟統一簽啊！我的老闆是臺灣大聯盟，我當然跟臺灣大聯盟簽，就這樣而已啊！一樣的，沒有什麼差別。

問：一開始臺灣大聯盟的氣勢與口碑都營造得非常好，甚至壓過中華職棒聯盟，可是到後來大家看出臺灣大聯盟雖

然比較講究包裝，但是在球賽本身的內容與精采度，就不如中華職棒聯盟，所以後來因為兩聯盟的競爭與職棒簽賭事件，使得兩邊球迷都有減少，可是臺灣大聯盟的票房卻相對減少更多。

D：基本上，臺灣大聯盟的經營架構是朝著吸引球迷進來的方向去努力，然後四個球團、各個技術層面，大家努力地去取得最好的成績，來獲得老闆的加薪。那老闆的架構很簡單，我要不斷的去包裝這些明星選手，然後讓球迷進來，一開始他是蠻成功的，所以有一些比賽的方式，他們就開始比較講求 power，比較有攻擊力的選手要進來，這就是他們的一個方向、導向，就是說這些東西都是球迷想要的，朝那個努力去做，所以大聯盟上面會規定要減少犧牲觸擊，這是內部直接下的命令，就是犧牲觸擊要減少，那是為了是要經營強力棒球這個取向。但是中華職棒現在各個經營的團體都是想先贏球，而不在乎你球迷多與少，贏球是我主要的目標，所以透過怎麼樣的方式要趕快去贏球，這也就是臺灣大聯盟的跟中華職棒不一樣的地方，但因為不同的經營特色，所以也沒有辦法達成大家有一樣的方式去執行。公司的經營層面懂得先去包裝所有球迷，然後透過公司的一些想法，直接命令下來給四個球隊，在棒球的策略運用上要減少犧牲觸擊，那中華職棒各個球團的老闆他就不聽你這套，中華職棒聯盟他們也不敢下這種決定，這就是兩個聯盟不同的經營特色。

問：您曾經講過，犧牲觸擊不一定是保守戰術，它也是屬於一種比較積極的戰術，所以當時您當時對於聯盟這樣的

政策會有所質疑嗎？或是說有意見嗎？

D：當然是質疑，但是會接受啊！當然會質疑啊！我們心裡會想說，你到底是懂不懂棒球？犧牲觸擊本來就是比賽的一環，那為什麼會有這種想法？他們內部的會議不曉得去哪裡吸收到一些資訊說要減少犧牲觸擊，或是聽到球迷講，然後上面的才會下達這個命令，我們當然會有質疑，但是我們就盡量配合。

問：臺灣大聯盟在 1997 年 228 開打，那時候的總統李登輝有來開球，可是卻沒去中華職棒開球，是不是政府跟臺灣大聯盟的高層有比較密切的聯繫關係？

D：如果講政府就太遠了！李登輝跟臺灣大聯盟當時的會長王金平是好朋友嘛！所以他（王）只要邀請他（李）當然就來，這個跟政府一點關係都沒有，這是個人的人脈跟關係嘛！當初的王金平是那魯灣的會長，當然他要去邀請李總統，李總統當然會同意嘛！所以政府在這個階段，事實上也是樂觀其成而已啊！也沒什麼啊！但是那魯灣當下在政商方面的人脈關係是非常的好，所以當然他可以邀請到總統，就這麼簡單啊！包括邱復生董事長和陳盛沅董事長也是一樣，臺灣職棒大聯盟那時候的氣勢會整個壓過中華職棒聯盟，這是經營啦！不是人脈關係所造成的氣勢，經營方式一開始大家是蠻接受的，而且給予不斷的喝采！

問：臺灣大聯盟四年、五年之後，就有聲音出來說要談合併嘛！在這個階段的時空背景，請教您的了解如何？

D：我也不是很清楚啦！不過大致上可以稍微讓你分析看看，你還是要去考證一下，因為事實上那時候我已經離

開那魯灣了，當時是陳水扁總統看到中職跟那魯灣這兩個聯盟的存在，但是彼此都沒有獲利，彼此的經營都面臨一個很大的困境，所以陳水扁總統才想說那我試著讓你們兩邊來合併，他就努力著手透過好像是體委會還是什麼..

**問：那時主委是林德福。**

D：對！當下就透過體委會來協助、來主導這兩個聯盟看能不能合併在一起，那就由陳水扁總統來協調溝通，然後兩個聯盟也知道已經面臨一個同時都要瓦解的困境了，所以才願意坐下來談，最後也就接受陳水扁總統的意見讓兩個聯盟合併在一起。那當然要合併的過程，主要的原因也就是那魯灣這邊的錢、經費已經不足了，而且老闆也要進入一個停損點的階段，所以他就同意合併，順利地讓兩支球隊進入到中華職棒，中華職棒本來就是一個很單純的中華職棒，現在變成中華職棒大聯盟，就改這樣子！

**問：那合併之後，那魯灣公司後來也解散了，您認為臺灣職棒大聯盟對我們臺灣的國球棒球到底價值何在？**

D：第一個，兩個聯盟的競爭，互相的刺激，對於棒球的經營更努力的去做。第二個，對於選手、教練來講，薪資提高，因為在透過競爭的情況之下，你必須投入更多的選手跟教練的薪資來網羅你想要的人才，所以忽然間整個選手跟教練的薪資價值都提升了，而且是呈倍數的成長。當然那魯灣剛開始的時候，為了挖角，所以投入了很多的費用給一些從中華職棒挖角過來的，那中華職棒為了要留住他們的選手，當然也要提高他們的薪資，這

是一個市場上的刺激，讓整個薪資的結構重新有所改變；那因為在透過挖角的情況之下，在合約方面大家有一些但書就出現了，慢慢的對於經紀人這個想法大家有一點認識，我個人認為是臺灣大聯盟出現之後所帶來比較不一樣的地方。

**問：其實組職棒當然會從業餘選手包括青棒球員中去取才，這對臺灣的業餘棒球帶來什麼樣的衝擊？**

D：對業餘來講，基本上非常簡單一點就是說，他們這些選手如果想打職棒有更多的選擇，然後業餘方面例如合庫、臺電，他們選手的流動量就會更大，因為只要是好的選手，職棒就會挖走，挖走他就必須要再去培養新的人才，所以對於業餘、對於職棒來講，人才的流動量非常的大。

**問：剛剛您也有講到，兩個聯盟其實是好事，因為各國職棒包括美國、日本，其他運動也有兩個聯盟的例子，所以臺灣有兩個聯盟的發展其實是一種助力，對後面的經營者也有參考的價值存在，最後就請您對臺灣職棒大聯盟的歷史定位做個評價。**

D：臺灣大聯盟形成之後也刺激到中華職棒聯盟，因為它的刺激，大家對於職棒的經營有更深層的認識，那經過這一層認識之後，我想對於職棒的發展是比較正面的，那我們對於職棒的發展當然也是希望未來確實有兩個聯盟，而且這兩個聯盟是能夠有互動的聯盟，譬如年度的總冠軍、跨聯盟的比賽，然後美國有這麼好的一個聯盟體系值得我們學習，那我也希望臺灣大聯盟雖然消逝了，那未來的臺灣希望還是有另外一個聯盟能夠起來，

讓球迷有更多可以看比賽的機會，然後透過兩個聯盟最後選出臺灣真正的 Champion。

問：所以您還是希望能夠有兩個聯盟的存在，讓整個棒球的環境、包括球員及球迷的選擇都可以更多，這樣可以有正面的價值，互相刺激發展求進步。

D：對！我是希望兩個聯盟的存在之後，第一個，球迷看球的選擇性可以提高，再來，多樣化的比賽組合可以去做一些改變。

問：因為我們臺灣的職棒市場，畢竟球迷、球員人數不像美國、日本那麼廣大，那到底幾支球隊、幾個聯盟是比較適合的數量？

D：如果像以前的中華職棒跟臺灣大聯盟各擁有四支球隊，就非常好了！如果沒有辦法兩個聯盟，中華職棒基本上也要有六隊，這個組合才不會單調。

問：謝謝您接受我的訪談！

D：好！謝謝謝謝！希望對你有幫助！

## 深度訪談文字稿—E

- 日期：2013年3月26日星期二
- 時間：下午4:00~5:30
- 地點：臺北市大安區星巴克咖啡館龍門門市
- 對象：E

**問：請您回憶一下臺灣職棒大聯盟從開始醞釀到成立的整個過程，一直到跟中華聯棒合併的經過。**

E：我們先談它的背景、組成，我那個時候是在年代公司做事，年代是負責中華職棒的轉播，中華聯棒一開始是沒有人轉播的，所以一直在虧錢，那邱復生成立了年代公司以後，我就說那我們來轉播，因為職業運動如果沒有轉播的話，根本沒辦法生存，全世界都是這樣子。所以後來他就說我來轉播，當時談了頭三年，轉完三年以後，因為我們的轉播，讓中華職棒就是深入到了各個階層，對雙方都是互利的局面，當然剛開始都是賠錢的，大概到了第三年，因為收視率一直在提昇，大家都知道，TVBS第一個臺灣有線電視臺，所以它是最普及的，所以年代也用了TVBS的資源，就是在周末的時候，讓TVBS來carry這個頻道，來carry這個比賽，所以使得這個比賽就變得非常受到大家的喜愛，所以是雙方都互利，中華職棒也因此茁壯起來，受到大家的認同；另外那時候，我也在中國廣播公司做事，那個時候唐盼盼不但是職棒

的會長，也是中華民國棒球協會的理事長，那個時候叫做一元化的領導，他運用中廣的資源去幫忙轉播，讓大家都可以聽到中華職棒的轉播。最早根本也沒有電視轉播，三家電視臺很強勢，根本就看不到，有時候都是錄影轉播，沒有 Live，後來它甚至錄了一場比賽，分好幾段來播出，因為我有被請去做過球評，所以我都了解這個情況。而邱復生那個時候成立了有線電視，他是跟香港 TVB 合作，成立 TVBS，他是 TVBS 董事長，然後從 TVBS 就分出來，他自己獨資經營了三個年代的頻道，那頻道也需要有節目，而中華職棒也需要有電視臺轉播，所以等於一拍即合。因為職棒轉播所提供的節目是最長的，一場比賽至少三個小時，尤其中華職棒打得又很久，常常超過三個小時，一場比賽有三個小時，重播一次又三個多小時，它甚至可以重播二次，深夜重播一次，第二天白天又重播一次，等於一天有三場比賽，就佔掉了十個小時以上的節目，所以這頻道不需要太花什麼錢再去買其他的節目，等於說是互利的。那個時候就由年代公司去轉播中華職棒，轉播了三年，那大賣，而且一年比一年賣，尤其 TVBS 又加入週末禮拜六禮拜天和 TVBS 一起轉播，就轉得非常成功，所以開始第一年還是錄影吧！我記得沒有 Live，只有禮拜六禮拜天在 TVBS 有 Live。然後到了第二年，越轉越好，可是轉好了以後，就開始有了一個合約的糾紛，因為中華職棒覺得說現在這個東西是很奇貨可居的，可以賣更多的錢，但是邱復生認為說，我幫你一起經營這個東西，你應該要給我優先的權利，讓我能夠繼續的來轉播比賽，那中

華職棒就說我要公開招標，就是不同意邱復生所說的他有優先的續約權，這是兩個人的爭議點。這個事情我就不知道到底是誰說的，這是他們老闆之間的一個...，邱復生是說當時你給我一個口頭的答應，我有優先續約權，那中華職棒不承認，就是說你沒有優先續約權，就是將來大家都是通通一起來。那個時候有線電視開始蓬勃發展，有很多不只年代 TVBS，還有東森和緯來，各個有線電視臺都出來了，所以就在那一年，就在我們合約到的前一年，我們不是三年約嗎？我們轉了二年以後，他們就說要開始要公開招標，招這三年結束以後，未來的合約權利，那時候一招標、開標以後，緯來就得標了！喔！天價！十五億六千萬還是四千萬標到。

**問：對，天價！十五億四千多萬。**

E：最早三年才九千萬！連一億都不到！因為那時候根本沒有人要嘛！九千萬已經是非常大的數字！可是又出來了這個天價，當然那個價錢，其實你叫業務部去評估，都不是一個合理的價錢，全世界也沒有說從三年的轉播，就可以增加了十七倍吧！那他是有意圖的，他是為了買來以後，當作一個武器，來普及他的頻道，因為緯來有很多日本臺啦、什麼體育臺等等，那個時候都是為了讓地方業者來 carry 這個頻道，因為職棒大紅，他說我有了職棒以後，你若不播我其他頻道，我這個職棒就不給你，你就會被客戶一直罵，因為客戶都要看職棒！他是有這樣一個目的，所以他認為那方面得到的利益，可以來彌補不合理的價錢，雖然這個價錢不合理，但是我可以從其他利益來回收。

問：附加價值。

E：對對對！附加價值！所以他就開出這樣的價格，搶到了未來的轉播權。那邱復生那個時候就覺得很生氣，他在我們內部開會的時候，對這個事情當然耿耿於懷，當初我們是一起奮鬥，為了把職棒拉起來，是我第一個幫忙，你不同意我有優先權續約權，就公開招標，結果被別人標去，那我前幾年的努力都付之一炬，他就很生氣，結果他就第三年開始每一場都給你 Live！當初協議，因為職棒一開始，不是說我們不要 Live，是他們不要我們 Live，因為他們怕 Live 以後，影響票房，大家都看電視，都不來買票看球賽，他還是希望大家買票來看。他就說既然你毀約在先，我就每場都 Live，因為我要賺錢，Live 收視率更好，就從第三年開始，每場都 Live，雙方都有一點撕破臉的感覺。然後陳盛油是在這邊扮演什麼角色？陳盛油有一個聲寶棒球隊，在甲組裡面是前二名的球隊，另外還有一個是時報鷹吧！他們二個球隊在甲組裡面成績一直都是非常好的球隊，他們一直都想進職棒，但職棒是四個球隊就不願意他們進來，那一直在拖，陳盛油就很高興！他們那時候不曉得有什麼默契，就甲組打得好，就有資格升級到職棒，那也是他們之間的爭執。所以陳盛油就很高興說，我有個球隊加不進去職棒，因為職棒現在大家都想要，那就跑來跟邱復生談，因為他們兩個是在商場上的好朋友，一個有頻道，一個有球隊，我加不進中華職棒，你現在一年以後沒有中華職棒的轉播權了，那我們兩個可不可以來想個辦法？邱復生那時候開會時，就跟我講得很明白，他說這個價錢

是完全不合理，你既然願意花十五億四千萬來轉播一年的比賽，我可以根本不要花到這個錢，我自己成立一個聯盟、我自己來打、自己來轉播。事實上是這樣，你現在去看這四個球隊，他們一年加起來會花到十五億嗎？花不不到啊！這不是很可笑嗎！你一個轉播權利金就十五億，現在他轉播權利金開多少，三億還四億，一直降一直降，現在就回歸到所謂的市場了，由市場的機制來調整，那時候是非常不合理的價格。當然太了解了，所以邱復生就想說，好！你要花十五億，好！我甚至不用花到十億，就可成立一個聯盟養四個球隊。其實那個時候一個球隊，我們後來去成立了臺灣大聯盟，一個球隊一年用不到一億，省一點的話，大概六七千萬或七八千萬，就可以養到一個球隊，因為那個時候薪水普遍不是很高，加上移動、旅館等，都不用花到那麼多錢。他說那我幹麼要花這麼多錢去買轉播權利金來轉播，我自己來，但問題是球員那裏來？那陳盛洵說，我有球員，我有一個球隊。但一個球隊不夠啊！大家就說那我們想辦法去找球員，球員那時候有二種方式，聲寶是一個已經有的球隊，但是不夠，你可以從其他的業餘球隊再去找好的球員，這是一種方式，但是也許他們沒有多少個，因為他們都是業餘的水準。再來就說，我就到中華職棒去挖角，因為中華職棒有一種最大的問題，中華職棒跟球員的合約都是一年一年的，而且根本沒有期限，反正看準了你那裏也去不了，我就跟你訂一個合約，不定存續，就是說我要延續就延續，我不要延續你就再見，我隨時可以 Fire 你，所以對球員來說，完全沒有保障，你

這個時候要去跟球員談很容易。所以我們就去跟幾個明星球員談，很多明星球員就說，既然我在中華職棒沒有保障，我們都跟臺灣大聯盟訂好，你來多少年，而且我給你簽約金，簽約金多少錢，你一簽個約就多少錢，這完全比照美國，全世界的棒球模式都是這個樣子。就是說，你來了以後這三年，我每月付你多少錢，就固定，你就算受傷什麼的，我都付錢，而且一簽字以後，我就給你三佰萬、五佰萬、甚至最多到了八佰萬的合約，看你的身價多少是合理的，我們就去跟球員談，就挖了...我也忘了多少選手，不只是本土球員，洋將一樣，鷹俠、路易士啊！這些選手。

**問：坎沙諾啊！**

E：對對對！洋將都是我去談的，所以我非常清楚。洋將更是容易，洋將更是把它當作是來打零工，他們每一年要就要，不要就走、就滾蛋。所以就跟這些洋將談，洋將就很高興啊！我們出的錢都比中華職棒來得好，那保障都比他們來得多，我們都是整年一年約，甚至好的像坎沙諾，我給你二年約都是可以的，所以那時候就很容易去抓這些明星選手。然後還是不夠，我們就到海外去選秀，因為我跟美國職棒關係非常熟，我就請美國職棒幫忙，那時候臺灣也不知道什麼叫做選秀，就是到海外去找球員，你到海外去辦測試會，TRY OUT，有興趣的自由球員全部來，他們在美國職棒大聯盟上不去的，小聯盟打了...沒有人的，你是沒有合約的，或在獨立聯盟。我到加州辦了一場，到邁阿密辦了一場，因為很多拉丁美洲選手沒有辦法到美國，我到多明尼加去辦了一場，

這三場測試會選到很多很好的選手，有些類似像將軍這樣的選手，都從那邊測試會選到的，那選手就來了。那個時候我們不得已，因為選手不夠，但我們為了讓它達到職業的水準，所以我們就多增加洋將，洋將最容易找，那時候洋將你給他幾千塊，不到一萬塊美金，太多的選手都會來，所以我們一隊給它九個洋將，一隊還是要 25 個人，所以洋將大概就佔了三分之一，甚至超過三分之一，現在中華職棒大概才三個還是四個。所以臺灣大聯盟就在這種情況下成立，因為我們根本花不到一隊一億啊！然後聲寶的所有球員進來打散，因為它的本土球員素質最整齊，我們為了達到四隊的平衡，臺灣第一個真正的選秀是由臺灣大聯盟開始，我們還電視實況轉播，不但是本土球員，外籍選手也一樣選秀，四個隊總教練出來一輪一輪按照美國的制度公開的來選。一方面這樣，另一方面還有一個目的，我們臺灣大聯盟成立，不只是要跟中華職棒來做對抗，他們都認為我們是來跟中華職棒對抗，我說講對抗是太難聽的字眼，我們是要跟他們競爭，因為有競爭才有進步。後來臺灣大聯盟沒有了，中華職棒變什麼樣？他沒有對手就隨便了，越打越爛，中間就一大堆問題，兩個聯盟其實在一起的好處就是有競爭才有進步。

**問：良性競爭。**

E：對！我們希望是良性，但是中華職棒就一直抹黑說我們是惡性！他就一定講你是惡性，然後就說我們重金去挖角，挖角這個字完全被他們用壞了！什麼挖角？這些球員都是沒有合約的，他說他們有合約！我說那是什麼合

約？拿到法律事務所說，那叫做奴隸條款！完全是奴隸條款！所以很容易把他們挖過來後，我說你們去告啊！如果說你們覺得我們是不合法，我們是惡性挖角，就告到法院去，結果沒有一個成立啊！因為那個合約根本是不平等條約，一直到現在中華職棒好像還在用那個條約，不過到現在才有複數年合約。其實，複數年合約，我們臺灣大聯盟就有，他們是到現在才開始，他們現在很多制度是追隨我們的，所以臺灣大聯盟那時候成立是在這樣一個背景下。我其實對中華職棒非常有感情，職棒二年我就回來在中國廣播公司講評，後來我們電視公司又轉播了好多年，整個我就看中華職棒這樣一路一路這樣起來，所以我對中華職棒是非常非常有感情，我是第一個轉播中華職棒的人，而且怎麼轉播的格式，全部都是我設定的，緯來那一批人全部都是我們年代過去的，那個時候他們花了錢標到以後，他們什麼都沒有，最快的方法就是全部到年代來挖角，我們買了兩部 OB 車，因為那個時候兩地開打，他就把其中的一部所有的人全部挖去，導播、攝影師、OB 車所有的人、轉播人員、蔡明里全部挖走，這些都是我們訓練出來的，我也沒說他們惡性挖角啊！因為市場上本來就是這樣，當他付的錢多的時候，那個人要到那邊去，你只有祝福！

**問：那是市場機制、自由市場機制。**

E：本來就是這個樣子啊！我們在留學的時候也是一樣，你為什麼要到美國去留學？我給你獎學金，它的環境好，我就要去那邊，那你說那是挖角，你臺灣大學敢講話嗎？出來說哈佛你搶了我的學生！這叫什麼？人往高處走

嘛！都是這樣子嘛！但是換成球員，為什麼我們把他找來，他就說惡性挖角、這些人都是不道德的、他們是惡性競爭！他們就是這樣、完全就是用這種抹黑，所以其實臺灣大聯盟後來為什麼結束了，跟他們用的策略有關係，很可惜！

**問：您的意思是球迷都被這種負面新聞給籠罩了嗎？**

E：對啊！就是被...全部啊！他就用緯來那個頻道，說我們完全是銀彈攻勢啊！我們就是來惡性競爭，要搞垮全臺灣的棒球運動，他們永遠給球迷洗腦子嘛！我們臺灣怎麼支持得了兩個聯盟？我們怎麼養得起八個球隊？我們哪裏有那麼多的選手？他們就是要來搞垮臺灣棒球！他們永遠都是用這一套，就是一直不斷不斷地在洗腦，但我們還是永遠在那邊一直講說，我們是大家一起競爭。到最後我們兩個聯盟合併的時候，我們都希望什麼？其實我那個時候提了一個建議，我說為什麼要合併？合併不是個好事情，但不是說不要大家合作，我說可以合作，但是我們還是兩個聯盟互相有競爭，這樣才會進步。我那時候就比較日本是中央聯盟和太平洋聯盟，美國是國家聯盟跟美國聯盟，我說我們還是臺灣大聯盟，他們還是中華職棒聯盟，兩個聯盟打跨聯盟比賽，自己打自己的，然後最後打一個總冠軍賽，那不是很好嗎？各自經營各自的球隊，其實那是最佳的辦法，而且跨聯盟比賽絕對是最受到球迷朋友喜愛的，你有你支持的球隊，我有我支持的球隊，那個打起來，你就是要那有那種對抗性，球迷才會進場；通通變成一家了，那對抗性就少掉了。為什麼紅襪跟洋基一碰到的時候就是滿場，那就是有對

favorite 世仇的心理嘛！但可惜没有被這些大老闆接受，他們就說，不行不行，兩個聯盟就是惡性競爭，尤其是中華職棒的，他們就是一意以消滅臺灣大聯盟為意志。我們兩個聯盟開過幾次會，老闆之間開過會議，我提的這些建議完全沒有被採納，甚至最後要合併的時候，有個大老闆還跑出來講說，你們要合併起來可以，最後好像變成我們是要去求中華職棒來合併，大家最後就是撐嘛！其實就是撐說誰先倒，最後好像變說誰的錢比較多，就變成這個樣子。最後說要合併的時候，還有人跑來說，你如果要合併起來可以，臺灣大聯盟要保證以後不再成立另一個聯盟，這是什麼話？我說我能夠保證沒有另一個人來成立一個聯盟嗎？我怎麼能保證？如果有其他人像郭台銘突然說我要來成立，你能擋得住他嗎？他有錢啊！這是自由競爭市場！真是很好笑！中華職棒的四個球團都是大老闆，除了兄弟企業比較小一點，其他都是大企業，那個時候中信、統一、味全、三商都是大老闆大企業，他們難道不知道自由競爭市場的運作機制嗎？他們就是喜歡搞壟斷，他們非常喜歡搞壟斷，就是說我們合併以後，我們就要遵守規定，而且還叫體育司司長出來主持會議，那是最高體育機構，在體育司司長的見證之下，你體育司要背書保證，好像要立法律，還是什麼條款，以後不准有另外一個聯盟成立，他們反對我們臺灣大聯盟是深惡痛絕到那種地步，你知道嗎？那個時候在旁邊聽了很好笑，哇！這是大老闆那個腦筋想出來的東西！難道他不知道壟斷在這個世界上是絕對不可能再存在的？在這種情況下，反正臺灣大聯

盟已經在預算財務上出了很大的問題，這是另外他們內部私人的問題，邱復生也有、陳盛汕也有，因為他們兩個是臺灣大聯盟最大兩個股份，邱復生在電視上面，那陳盛汕因為他聲寶的關係，躲到中國大陸去，他的財務有問題，所以他們已經沒有辦法挹注那麼多金錢到臺灣大聯盟。那臺灣大聯盟一直在那邊撐撐撐、撐到最後，也沒有得大家的認同，後來想說就算了，整編成兩個隊，併到中華職棒，反正過程大概就是這樣子。

**問：接下來請您說明一下臺灣大聯盟的組織架構。**

E：臺灣大聯盟當初成立的時候，我們邱老闆當時是個非常有想法的人，我們知道他點子王，有很多的 idea，他雖然對棒球不是很懂，但是他對棒球很有感情，他常常看球，然後他看到了中華職棒的一些問題，因為他轉播球賽跟他們接觸那麼多年，他說中華職棒太四頭馬車，聯盟根本是個空殼子。

**問：會長根本沒有實權。**

E：沒有權力嘛！四個老闆是真正的講話的，然後四個人又不同調，而且說老實話，四個人對棒球真的懂嗎？都不懂！你說他們找的領隊，就是帶著球隊的經營者，懂嗎？也不懂！隨便公司抓個高級主管、哪個部門主管，說你去棒球隊兼個領隊。所以邱復生說，這不對！既然叫職業棒球，我們要專業經理人，尤其我們剛成立，如果我們還是四個隊四頭馬車，我們一下就被別人打垮了。所以他想了一個特別的點子，當他提出這個點子的時候，我是第一個反對的，因為我站在棒球人的立場，我說一般人聽到這個也會，就是一個公司四個球隊，這是從來

沒聽過的，我說什麼？一個公司四個球隊？他說這樣才有效率，這樣我們要做什麼東西，一開始的時候，大家才會一致，這其實講起來是有道理的，真的很有道理，譬如說我要選秀好了，中華職棒搞了半天沒有辦法選秀，沒有辦法做球員交易，沒有辦法做自由球員制度啊！什麼東西都做不成，屬地主義也都做不成，為什麼？因為他們四個人通通沒有辦法達成協議，只要一個人反對，三個同意都沒有用，我就是不幹！我那個時候在中華職棒我太了解了，因為每次我去參加，我都聽到他們在吵架，四個人都是這樣。本來屬地主義都完全成功了，大家都同意了，誰主場那個時候都分得很好，第二天時報鷹說，我的報紙是全臺灣發行的，我怎麼會只能到屏東？然後統一說，我也是，我是全國企業，為什麼我只能在臺南？一夕之間又通通翻盤，通通不算了，前面講的通通都不同意了，他們是這樣子！

**問：所以一開始有這樣的想法，但是後來被推翻掉？**

E：有！其實講好了，誰全部在那個球場，賽務部都已經排好了，可是第二天開會的時候拿了一張 suppose 是要大家來認可，就說明年我們要開始這樣執行，結果這些領隊說，不行不行！我覺得不太對勁！一天內全部通通不認帳！

**問：都是為了自己本身利益著想。**

E：對啊！都是為了自己的利益。那個時候大家都要到臺北來比賽，臺北球場最大，一萬多人，打一場是其他球場的兩倍，我不要待在那個小球場！在哪裡是有影響，大家全部到臺北來輪流當主場。所以我只舉這個當例子，

就是說，邱復生太了解中華職棒的一些問題，他說一開始我們不能這樣，我們雖然有四個球隊，但我們四個球隊冠名只叫冠名權，他們等於是主要贊助廠商，我們臺北不是有一個聲寶太陽，嘉義叫勇士，找那個耐斯企業來，那耐斯是一個很大的企業，臺中那個時候叫金剛，臺中是最困難的，一直....

問：第一年？

E：對！都沒有，找不到人！

問：第二年才有。

E：後來叫什麼中纖啊！也是一年一年簽。高雄的益華生活飲料，他很讚，可惜那個領隊（王鎮熊）後來是空難死掉了，他本來是對棒球是最有熱誠，他是非常喜歡棒球的人，他是非常希望說你那個隊最好給我，我來自己經營，但我們說不行啊！我們既然這樣子，你還是只能冠名，只能叫你的名字。但他很投入，譬如說，我們要做什麼事都要先跟他知會，讓他了解，要不然他會很有意見，其他老闆都沒有意見，反正你們專業經營，我交給你就好了，我只是每一年投多少錢，你叫我這個名字，只是冠名而已，實際經營都是你們那魯灣公司，那魯灣公司就是幫忙這四個隊去找錢，就 business 全部是那魯灣。那我們臺灣大聯盟是聯盟，就是來負責賽務，保證球賽的品質、以及你們球員之間的異動，總教練也是由我們聯盟安排，那個時候當然也會徵求你這個贊助企業老闆同意，我們現在大概是誰來做總教練，贊助企業老闆會知道，不過他們通常不會有什麼意見，但會知會他們一聲。那個時候我們還特別想好，四個總教練要兩個

國外的，一個日本、一個美國的，我們要打出不同的風格，因為職業棒球就是做秀嘛！你不只是要打勝利，你還要打出它的味道出來，當然我們還要訓練兩個本土的教練。一半是本土的兩個總教練，一個美國的，一個日本的，美國的總教練，就完全交給他，打美國那一套強力棒球，就是要有不同的比賽方式，要加快比賽的節奏，不能在那邊一直拖一直拖。我們有很多的想法，我們不只是跟中華職棒做競爭，我們希望是帶領潮流，我們要讓大家知道什麼樣才叫做職棒，當我們成立臺灣大聯盟，我跟邱復生那個時候有說，我們希望能夠帶領，就是告訴大家職業棒球應該是怎麼樣打的，宣傳、企畫是很重要的，這是作秀嘛！真的只是運動，不是每一場都是一定要贏的，我就算打輸了，大家球迷看得爽，明天還是買票看球，如果說你贏了，打得很難看，失誤連連，你就算是贏了球隊的球迷，你也是看得很窩囊，你覺得沒意思，我要看這個球賽幹麼？我覺得職業運動應該是這樣子，要不然我一年打 200 場幹麼？200 場的意義就是說，你就算輸 50 場，輸 60 場，沒關係，對不對？職業運動本來就是這個樣子！美國一年打 162 場比賽，哪個球隊不輸 6、70 場？一年能夠贏 100 場的球隊有幾支？你一定要習慣這樣，球迷不能夠被你訓練成每一場比賽都要贏，我說職業運動不應該是這個樣子，不能夠只看輸贏，這樣生活太痛苦！我知道球迷都會經歷那一陣的所謂的非理智期，因為我經歷過，我在美國念書，只希望我的匹茲堡海盜隊每一場都要贏，海盜只要輸了，我那一天都不高興，誰來跟我講話，我都給他臉色看，我

都會這樣子，甚至氣個好幾天，但是你要慢慢度過那一段時間，久了以後，你會發現你何苦呢？輸一場你就氣一天，他一年要輸 6、70 場，你要氣 6、70 天，你是不是自討苦吃？他一定要輸那麼多場，沒有球隊天天贏，所以你要慢慢教育球迷，多讓球迷了解這件事情，因為臺灣職棒開始的時候，這些球迷都不知道怎麼看，把它當作業餘的總冠軍賽，每一場都要總冠軍賽，所以我就跟邱復生講，我們臺灣大聯盟成立的時候，我們就是一切都要走這種正常的職業運動制度，他說好，你如果要走這個，就要照我的架構模式，我本來是很反對，我說，球迷如果看你這樣子，我第一個不要來看，覺得你們在打假，因為你一個公司四個球隊你都可以控制！

**問：所以一開始，您是反對這樣的模式？**

E：我當然反對！我說，站在球迷立場我不可能接受嘛！你四個公司不獨立，都是在一個聯盟下面，他說所謂的聯盟也只是控管，並沒有去插手，他們每一場比賽，還是自己在競爭，我們只是幫他寫打訊，他們要做球員交易，他們倆個要談好，其實這中間只是在財務方面，全部由那魯灣公司來提供，他們要報帳，全部都要到那魯灣公司去，我這樣才能保證四個隊存活，要不然有一個隊財務發生問題我就完蛋了！就垮臺了！後來聽到邱復生一直跟我這樣解釋，而且我把他所謂的架構做了一些調整，之後我就接受了，只好就這樣了，他只是說在那魯灣公司支持、財務上支持這四個球隊，這四個球隊的財務沒有獨立，當然他們還是有票房，但是就是說，我們全部由那魯灣公司去支出給他們的錢，包括贊助的廠商

給的贊助費，那是最大的一筆錢，我忘了付多少錢，幾千萬吧！

問：然後可以冠名。

E：對對對！冠名，至少那是最大一筆的支出，然後每一個隊在 travel 上都是公平的，他們住什麼 hotel 都是公平的，你不能說這個住得比較好，那個住得比較差，在 travel 上，每個人給它買的 bus 都是一樣，只是塗上不同的 logo，因為四個隊都是那魯灣公司付錢啊！然後總教練由我們指定，雖然是我們大家去請的，我們訂出來的，其實也是我們大家討論出來的結果，哪個總教練是比較好的。所以在那個時候，在這方面也許有人會有話病說，換總教練誰換？一般來說，是球團老闆換，但是我們球團老闆只是冠名，所以那時候如果某一隊打得太差，怎麼辦？我們要討論，是不是總教練的問題？那討論結果說，是總教練的問題，我們沒有任何一個人可以自己決定，邱復生也不能決定，我們有一個小組，大家來討論，如果說覺得說這個真的是總教練的問題，我們就換總教練。雷公的山根俊英太老了，後來我們發現，在比賽的第六、第七局，他在那邊打瞌睡了，他體力已經支撐不下去了，雷公那時候主場是澄清湖球場，是新球場，他成績打得一蹋胡塗，我們不能不去救那個球隊，要不然余政憲受不了，余政憲蓋了那麼漂亮的球場，結果一來不到一千人觀眾，怎麼受得了？我們就把山根換掉了。所以這就和一般的運作不太一樣，是由我們聯盟來出面，跟他講對不起！我們要換總教練，然後我們大家來討論，哪些人是合適的，後來我們找徐生明來，又找後

面的替代人選，我們都是用這種方式來做運作。

**問：所以這方面認養企業他們沒有主導權？**

E：沒有，絕對沒有主導權，全部由總教練他來帶兵作戰，當然說球員怎麼換，本土球員只要兩隊說好，就換了，聯盟只是蓋個圖章，認可，就換了，還有洋將怎麼辦？洋將就是我最清楚，我這邊是負責的管道，從職棒元年開始，你哪個隊需要什麼洋將，來告訴我，我就幫你到外面找，找來以後就到你的球隊去，四個隊都要，所以我幫四個隊找洋將很辛苦，那個時候我們洋將又多，一個隊有九個洋將，而且我們總教練換洋將跟換衣服一樣，他們還是一樣老觀念，洋將不好我就換，因為他知道戰績不好，他明年可能就要被換掉總教練！他就一定要戰績，他戰績第一個就是想到洋將。你也不能說他是換將，因為我們洋將比例重嘛！他就不停地在換洋將，洋將都還沒有證明他的實力，所以我那個時候非常頭大，我就常跟他講，你稍微耐心點，這個洋將剛來，還不適應，很多人都是，外籍選手不是一來，就馬上打得出來的，大聯盟選手第一個月打不好比比皆是啊！你要看他過去的經歷，如果他過去的經歷是過一陣子就會好，你給一點時間嘛！但是我們的總教練都不能等，打三場不好，對不起！電話就來了，我要換洋將，我就要幫他去找。

**問：所以都是您在處理？**

E：對！都是我在處理，我們就一個管道，就是我美國朋友有幾個球探，他會幫我，我說我現在要右投手、先發型、救援型的，他就幫我去找，資料寄來我就給他看，有二、

三個人選，總教練你要哪一個？選了這個，這個就來了，就是這樣子，其實基本上都還是獨立在作業，跟現在他們的作業方法沒什麼不同，現在大概也是這個樣子！

問：那洋將來了之後，他們就到選他的那一隊效力，可是我記得有個洋將布拉德，他在三年內效力過臺灣大聯盟所有球隊！是戰力調整嗎？還是怎麼樣？

E：如果說是這個隊總教練說我要換洋將，這個我不要了！好，那我當然第一個選擇就說對不起！就請你走。那因為洋將後來實在換得太多了，這個洋將我也覺得還不錯，我就問問其他三個隊，你要不要，如果說你要，他就轉到你那隊去，我們是用這種方式，不要浪費，一個洋將來，沒兩天就要請人家走，其實他後面的背景也不錯，那其他的總教練說，我覺得我可以用，讓他來試試看，反正你不要超過你九個名額就好了，就讓他去，完全是總教練同意。所以很多人說我來控制比賽，我怎麼可能控制比賽？我不可能說，那個隊打的戰績好一點，我就故意把他好的洋將拉下來換到另外一個隊！但是因為我們是這樣的一個組織架構，就容易給人家說成這樣！我那時候就跟邱復生講，因為你這個架構你容易被人家詬病，其實你沒有做這事情，別人在後面講，你也沒有辦法，因為你就是這樣子的架構啊！但是事實上我們可能這樣做嗎？不可能！總教練第一個就不同意啊！因為總教練都要 fight 他自己的戰績啊！他戰績不好他就被 bye-bye 啦！我們不可能容忍說，你戰績不好，你還繼續待在那裡，對不對？然後有人說，你為了四隊平衡，就故意把那個戰績差的球隊就多補幾個好的，我們

也不可能這樣，因為其他三個人眼睛都會在那邊瞪著看啊！所以我怎樣去故意給他好處？不可能的事情，我們了不起就是換總教練，對不起！這太差了，換總教練，所以我們那個時候就是這個樣子，但是這個好處就是上面一個命令，真的下面就全部照做，我們就完全屬地，聲寶就全部在臺北打，金剛就全部在臺中打，嘉南就全部在這邊打，高雄就全部在那邊打，我們屬地主義是第一個建立起來的。

**問：臺灣大聯盟的特色！**

E：特色啊！中華職棒到現在還沒有，他們只是稍微、統一臺南稍微打得多一點。然後他們選秀現在才開始，我們那個時候就已經選了，每一年開始就選秀，來了新的我們就選秀。

**問：所以其實很多新的制度跟新的規定，都是由臺灣職棒大聯盟這邊引進的？**

E：我們怎麼引進？就是我們有這樣的架構才能夠做出這樣的事情，要不然一個人反對，我們永遠都做不成。他們那邊就是永遠有一隊反對就永遠都做不成，就是這個樣子。所以我們那個時候為什麼這樣的架構，就是為了要這樣做。然後為什麼分二個，一個叫聯盟，一個叫那魯灣，就是一個是管賽務，一個是管業務，就是這樣，差在這裏。陳進堂是完全不會來管大聯盟的事情，那秘書長也不會去管那魯灣的事情，就這個樣子，分得很清楚。

**問：您說陳進堂先生他是掌管什麼？**

E：就那魯灣的業務啊！就怎麼樣去開拓財源？找贊助廠商？他就完全去找錢。

問：等於說財務部分都是由他來掌管？

E：都是由他來負責，當然那個隊打得太爛了，他也會來跟我抱怨，是不是能幫他整頓一下，要不然很難招商啊！

問：聯盟的財源除了票房之外，就是招商，要不然就是轉播權利金，是嗎？

E：對！那當然轉播是年代，所以他很難談說要很高！當然他會跟邱老闆說，我們現在大概明年需要多少錢？差多少？你可不可以在權利金上面就負擔一點？那因為年代如果經營比較好，邱復生就說好吧！我們就多出一點錢。那個時候其實年代公司也是後來慢慢上櫃，這是TVBS後來為什麼有一點怨言的原因，TVBS後來跟邱復生分開，就是他覺得邱復生拿了很多TVBS的資源去挹注大聯盟，因為TVBS大股東是香港TVB，香港會覺得說，我明明賺了十塊錢，為什麼現在你跟我說只賺了五塊錢？那中間那另外五塊錢是不是你把他拿去花了？因為他是董事長，就有這樣的說法，那是不是這樣？我不曉得。那同樣的，年代也有人在說，你竟然TVBS可以拿，那年代的你也可以拿去，全挹注給臺灣大聯盟，是不是？都會有人在後面講閒言閒語的，這一定有，上市公司有股東就不高興啊！我明明可以分到比較多的錢，為什麼只分到這一點點錢？後來也是越來越麻煩，就是這個樣子！

問：關於球季的賽制，臺灣大聯盟的規劃如何與中華職棒做區隔化？

E：中華職棒原本是由上半季與下半季的冠軍隊，進行七戰四勝的總冠軍戰，後來改由年度戰績較佳的季冠軍隊與

季後賽勝出的球隊進行總冠軍賽。其實沒有完美的賽制，因為分上下半季是希望能夠給上半季打完落後太多的球隊，一個重新出發的機會，但它也有壞處，上半季得了冠軍，下半季真的可以隨便打，反正贏一季後就不關我的事！像我們的賽制也是，四個球隊，最後一隊淘汰，只淘汰一個球隊太少，好像大家都很容易就進到了季後賽，但是你是要給大家都比較多一點競爭的機會，而且到了後面，第一名跟第二名，第二名跟第三名還是有差別，第三名要先挑戰第二名，再來第一名。因為我們是屬地，第二名比較有主場優勢，現在中華職棒那有什麼主場？沒有主場優勢，對他們來說都是一樣的，但至少我們在這一方面有一些差異。所以其實那時候我在想，最好的方式就是兩個聯盟，你打你的，我打我的，打完了以後，兩邊來打總冠軍，這是最理想的方式。可惜沒有成真，那是最可惜的事！

**問：那個時候是不是因為中華職棒聯盟這些理事堅持一定要合併為一個聯盟，而不能夠用兩個聯盟的方式來合作？**

**E：**他們很奸詐！因為我提議上去，就從來沒有回應，可見他們就是不願意有兩個聯盟在那邊競爭，他們一定有一個想法，臺灣不可能支持兩個聯盟八個球隊！我說，你們從那個數據理論來指？他們都說，像日本那麼大，不過是幾個球隊，反正他們都算好了，什麼美國多少...，我們人口才那麼多！不是這樣算的，沒有一個確實的數據，你市場到底大不大，市場去試了以後才知道嘛！而且你說，臺灣的球員不夠，臺灣太多好的青棒選手，畢業以後找不到工作，就不打球了，就離開了這個棒球界，

其實太多了！從來沒有人去管這個事情，就是一句話，反正就是不夠，就這樣子！

問：當初年代公司不是有辦金龍旗青棒賽嗎？從中去找尋有潛力的青棒選手，像曹錦輝就是用這樣的方式被發掘出來的。

E：更好笑的是，我們辦金龍旗根本是在成立那魯灣之前三年就開始了，結果也被大家抹黑說，我們就是為了挖角青棒選手才去辦這個金龍旗，這點對邱復生我覺得真的是...！因為他是真的很有熱情，他一直很有日本甲子園的那種憧憬，他覺得像日本甲子園那種多可愛啊！棒球那些小選手就希望到甲子園去，那是個棒球的聖地，每個人回來還帶一搓土啊！表示我來打過甲子園！我們就希望能夠辦一個像甲子園那樣的棒球賽，後來我們就東想西想，就叫金龍旗，是因為李登輝的爸爸叫李金龍，我們就叫金龍旗，然後奪旗子，就讓那些青棒選手都來參加。那個時候我們是花大錢的，所有的球隊補助，你只要成立、甚至到高雄的旅費，我們都給你錢，什麼海事學校、連建中都成立棒球隊，而且每一場轉播，你這個隊誰哪個考取了什麼、也許你將來做了什麼部長、當了什麼博士，但是你看看，你一輩子棒球比賽能轉播就是這個，一生一次的經歷！我不論你實力怎麼樣，你來參與才是最重要的，我們當時的精神是這樣，我們從來沒想到說要成立什麼，我們轉播中華職棒好好的，我們哪會去想成立什麼臺灣大聯盟？是後來成立了臺灣大聯盟，金龍旗越打越旺，大家就開始做這個聯想，而且後來我們是怎麼想？臺灣有一個很不合理的規定，就青

棒選手不能打職棒！那個時候這是一個非常大的漏洞。

問：這個就是我接下來想要問的問題，所以那個時候陳志誠他衝撞這個制度？

E：對呀！我們那時就覺得說，美國當然沒有兵役制，因為我從美國的棒球發展得到一個啟示，真正好的棒球選手，就是十八歲出來以後，直接受職業訓練，你不要再拖了，你不要叫他去當兩年兵，我們的兵役當然是個絆腳石，很限制住了這些，所以後來這些十八歲選手，像曹錦輝我幫助他到美國去，後來解除了兵役，先用延緩兵役的方式，走合法的途徑，但是我知道最後那個兵役還是逃不掉的，最後是怎麼樣？就希望他修法，你只要代表國家出賽。所以曹錦輝走了之後，我說你先放心，你走了以後你可以拖到 28 還是多少，你可以優先碩士，再念博士，因為那個學校也願意配合幫忙，那個學校就是北科大，Colorado Rockies 老闆成立的一個學校，臺灣也很有名，很多教育界人士都是北科大畢業的，他願意配合，就是給他證明說他在那邊念書，用這種方式。因為如果一個選手去當兵，我不管他進不進國訓隊，都是浪費，因為他還是要去出操啊！而且一年就打兩個盃賽，完全就限制了這些好的選手，你說王建民、曹錦輝這種人，如果是當了兵再出去，沒有用！那這兩年黃金的、可以把潛力發揮出來的時候，他跑去當兵了，當完兵回來，你說國外還要不要？沒有一個選手、沒有一個球隊還再要，我覺得這對臺灣的棒球選手是一個限制，太大太大的限制，我說一定要把它打破，你不打破，我們太多好手同時都被埋沒掉了，所以後來陳志誠出來，

陳志誠講起來是蠻可惜的，他的實力絕對可以打職棒，他比很多職棒投手投的球速還快，而且我們當兵還要排隊，你還在那邊等，有時候一等還等兩年才能夠去當兵，那這兩年怎麼辦？就浪費掉了，否則就可以先來打職棒，但是國內又有一個業餘的棒球的規定就是，沒有當過兵的不能打職棒，如果你打了職棒，將來進國訓，不准你參加國家隊！

**問：那時候還有 23 歲條款。**

E：對呀對呀！還有一大堆條款，我說我們一定衝撞，把這個制度給它突破，要不然的話，臺灣永遠就被綁住，所以我們那個時候就讓陳志誠加盟，陳志誠也同意啊！他說沒關係！我就來，我說很可能你就是犧牲品，你就等於白老鼠，他說沒關係，我就願意，不只他吧！還有一個是誰我忘記了，反正陳志誠是因為他的球技最好，他跟張誌家兩個人穀保畢業，最厲害的兩個人，所以他就願意，他說好我就來打，所以就全國轟動，那轟動有什麼用？又被抹黑、又被背了黑鍋，說我們殘害這些青棒選手，我們做什麼東西都動則得咎，都永遠都背上負面的黑鍋！

**問：對對！因為畢竟新制度出來，一定會衝撞到舊有的思維嘛！所以當時我真的很敬佩你們的勇氣！**

E：當時業餘的棒球協會一樣不贊成，也一樣都反對啊！說你們在幹什麼？但我們說沒關係，我們就當烈士好了嘛！因為邱復生常講，反正先知永遠是很孤獨的，你走在別人前面，你永遠在孤獨，你不會有一大堆人在那邊跟你。

問：我想如果沒有對棒球非常有衝勁、有熱誠的話，真的做不到！

E：對！你現在看，都是我們衝撞出來的東西啊！都是啊！只是我們比較早了一步，早了一步那個時候都變錯，但如果你不做，那現在永遠還是那個樣子！

問：其實臺灣的職業棒球就是因為當初有臺灣職棒大聯盟這樣一個組織，衝撞中華職棒聯盟以及臺灣棒球的生態，才會有比較重大的進展，只是後來為什麼會走向合併？那臺灣就解散了！在大家認知當中好像就是消失了這樣子，而我就是想探究這部分的原因所在。

E：反正一般的想法就是說兩個聯盟互鬥，鬥到最後，中華職棒還是贏了，就是打敗了臺灣大聯盟一樣，臺灣大聯盟因此解散了，其實當初的合併就是在一個不平等的條件之下合併的。其實當時很多內幕的消息傳來，就是中華職棒事實上也因為假球事件快要撐不下去！臺灣大聯盟那個時候撐的一個好處是，至少我們那個時候為了防假球，我們一年花了幾百萬！我不敢保證說我們沒有假球，但我們最早找警政署署長來做副會長，就是為了要做這個事，那莊亨岱就帶了一批高階警官，包括臺北市警察局前局長陳學廉，他是我們安全防護的主任，他是跟著我們球隊移動的，到哪裏他就到哪，他下面還有幾個警官，我們還請他去找各地的眼線，在嘉義有眼線，在臺中也有眼線，反正我們到哪裏去比賽一定會有眼線，他們兩個就會駐紮到那裏去，然後晚上、賽前都會找那些眼線來說，今天賭盤一定有開盤，開了什麼盤？那麼盤的變化，在這過去 24 小時裡面，是怎麼樣變化？

有沒有急劇、刻意的變化？刻意變化就是有人要來綁這個比賽，根據他們的經驗是這個樣子。我做臺灣大聯盟秘書長的時候，他每天賽前就要來跟我報告這樣的情況，嗯！今天很平靜，沒有什麼東西；唉！今天有異動，我說，是什麼原因？他們就猜測，或去問那些眼線，還有他們那些眼線有做什麼事？前一天，我們球員有沒有被那些人請去吃飯、喝酒？因為我們都有規定，賽前移動，球隊到哪裏去，賽前一天、前二天，到哪裏去都要報備，如果是跟不明人士，被我們的眼線看到，第二天我們就要請來解釋，到底怎麼回事？而且我們會要求以後不准再發生這樣子的事，然後每個禮拜一，我們是移動日，一定沒有比賽，禮拜一我們在聯盟裏面開大會，就是由陳學廉主持，我一定參加，過去這一個禮拜比賽所有的比賽，一場一場拿出來檢討，有沒有可能性，這中間過程，事實上我都有在現場轉播，但是老實講，很多人說，唉！球評轉播怎麼會看不出來那到底有沒有玩假球？可是真的看不出來！怎麼可能看得出來？現在還有警察局的人說，請我去看錄影帶，看這個比賽有沒有人被綁，我說對不起！我不要去看！我不可能告訴你說，我看得出來做假，美國大聯盟這麼高水準都會有那種很荒謬的失誤，你說他在做假！不可能看得出來，一定要從後面去看，他跟了什麼人接觸？你有證據，或者是他銀行裏面的存款有沒有異動？事實上，我可以明白跟你說，有些選手我們就在這種疑慮之下，就偷偷請他走，因為我們有抓到他跟一些不明的人士會面，我們有證據真的知道，而且也警告他，結果他還沒有警惕，後

來發現那一場有比賽，真的是有那種很奇怪的人，我們就請他離開了，我也不要真的就一定要送什麼法辦啊！因為那個時候兩個聯盟惡性競爭，那真的是叫惡性競爭，你只要有一點點，對方就給你渲染，我其實很希望是把他抓出來斬首示眾，我要讓其他人知道，這個人我永不錄用，他是打假球，可是你能這樣做嗎？你不能這樣做啊！你如果這樣一講，中華職棒就在一定說，你看你看，他們在打假球！所以你能默默的就請他走，我只能說戰力不符合需要，就這樣走，就只有用這種辦法。但這一方面，我們真的做得很努力，我想大概也只能這樣做，所以那個時候每個禮拜一下午開那個大會的時候，我最痛苦，聽大家在那邊講說，這個很可能，這個什麼、那個什麼，聽了很難過，做為一個對棒球很喜歡的人，我說哇！這些人到底在幹什麼？有一個環境給他們打球，還不好好打，還不知足，還在那邊搞東搞西！但沒辦法，就是必須要接受臺灣這樣的棒球環境。

**問：臺灣職棒大聯盟非常厲害的一個地方就是請到包括莊亭岱、王金平、簡明景等這些政要來擔任重要職務，也因為這樣子，一開始整個氣勢都凌駕在中華職棒聯盟之上。**

**E：**對啊！我們還有地方縣市政府的首長，像嘉義縣的那個李雅樵（口誤，應為李雅景）啊！哇！我們那個時候只要到嘉義去比賽，沒有話講，他就動員縣民，所以我們到嘉義去比賽，一定是七、八千、上萬的觀眾，嘉義球場全部滿，那看起來真是可怕啊！但是後來他一退，那當然就少了！

**問：據我的了解，南部的比賽，那個時候比較強調包場制，**

所以臺灣職棒大聯盟在南部有部分的球賽，好像是用包場的方式，送票給鄉親，然後請他們來看球賽，營造出滿坑滿谷的球迷。

E：我們的意思是說，我即使是不賺錢，我也要讓大家來看球賽，我們的目標是這樣子。美國也送票，我那個時候在美國念書的時候，我就是被送票去看。那要送特定人士，我們不是說拿了大把票在街上發啊！不是隨便什麼人都給！今天我們是慰勞譬如說警察，統統給警察的朋友，請他們來看這一場比賽，下一場比賽是什麼什麼。像我在美國的時候，我是外籍學生，匹茲堡海盜隊那個時候票房不好，他們也是這樣子，就是說請大家來看，你只要有外籍留學生身份，只要到外籍留學生的辦公室，每一場比賽可以拿四張免費的票，我就是去拿票去看球，看出興趣來！送票是一定有的，結果中華職棒就開始抹黑，他們說臺灣大聯盟根本不要票啊！

問：中華職棒也可以用學生證去換外野免費票。

E：對！換免費票，我們那時候是說，學生嘛！鼓勵他們來看球，那個時候反正我們也有錢，我們真的很有錢，我也不知道哪來那麼多錢！我說票房無所謂，但我們要氣勢，可以讓大家看到我們有很多觀眾來看球，那包場也是一樣，只要企業，我給你做廣告啊！這一場叫做聲寶什麼日，你有什麼新的iphone、apple，可以叫這一場iphone5日，全場給你做廣告，你可拿來搖旗吶喊，在全場擺，我們就給你五千張票，你這五千張票隨便你給誰，這是一種方式。

問：但是實際上包場的話，他還是要負責這個包場的費用，

所以還是有收入，不是說都沒有收入，只是說這個票是由企業他們來送給相關人士這樣子。

E：對呀！但大家都只看到送票，那人家拿到送的票就說，來臺灣大聯盟看球都不要錢！他就把你扭曲嘛！但我們也有送票給特定人士，像學生也是啊！你只要有學生證就到外野免費看球，這是一種促銷的手段。

問：我想國內外職業運動其實都有這種方式來吸引球迷、培養興趣。

E：都有啊！就是這樣子！當然我們也要瞭解到，如果說太容易拿到你的票，你的價值就會降低，一定也是這樣子，這是一種風險，但是這也是一種手段，每個人用的手段不一樣，沒什麼好批評的。

問：臺灣職棒大聯盟在國內的棒球界及職業運動當中，它的歷史定位，以現在來看的話，您給它的評價？

E：歷史定位我想應該別人來評價，我倒是沒有想到那麼多的事情，棒球運動真的就跟人生一樣，有時候中間可以學到很多，所以我最大的興趣真的是在轉播球賽，我希望能夠從球賽的過程當中，讓大家得到很多東西，不要只是去看比賽的勝負。然後一個好球賽，如果看得觀眾很少，看得人不多，收視率也不高，我就很難過！我說這麼好的比賽，應該大家都要能夠享受到，像那魯灣，過去就過去了，如果說能夠還留下一點給臺灣未來棒球界一些好處，能夠讓大家學習得到一點點東西的話，我就覺得很高興，真的！我倒沒有說還要什麼歷史定位啊！沒什麼！不要被罵成是叛黨、像以前歷史上誰造反啦、作亂啦！不要被當成那樣就很好了！

問：第二聯盟的出現，學術上給他的定義就是說，他是屬於叛亂聯盟！因為它必須要衝撞第一個聯盟的制度跟一些規定嘛！

E：尤其是第二聯盟後來又垮臺了，就更會被大家認為說這是成者為王，敗者為寇！永遠是這樣子！那敗者就是寇，反正他們也不管是非，就說敗了就是寇，就是這個樣子！

問：這也就是我希望從不同的觀點，包括跟您的訪談過程當中，去探討臺灣職棒大聯盟消逝的原因，並且在臺灣的棒球運動中做歷史評價並找到定位。

E：所以這些評價也就是後面的，因為我覺得我們那個時候該做什麼事情，我們就做什麼事情，因為我對棒球的熱愛，是絕對能夠讓更多人分享，因為我覺得棒球在我們的人生當中可以扮演很好的角色。

問：以我球迷的立場，一路看著您為臺灣職棒、為臺灣棒球創造了非常多美好的回憶跟一些經驗，真的要好好的謝謝您！也非常感謝您接受我的訪談！