

87-91

# 以棒球的臺灣經驗從事國際運動產業經營的思考

梁功斌

## 壹、前言

棒球相關產業是臺灣具國際競爭潛力的產業之一，選手旅外、器材外銷、國際賽事和春訓的引進都已是事實或值得推動，如果能把經營整體棒球產業的思維或做法進一步國際化，臺灣棒球產業就可躍升為大聯盟等級了。

民國102年的春天，對臺灣棒球運動的發展是一個值得紀念的春天。在2008年奧運兵敗北京之後，2009年第2屆世界棒球經典賽（WBC, World Baseball Classic）中，臺灣二度栽在大陸手下，屋漏偏逢連夜雨，幾經挫折和黑球打擊的職業棒球在民國98年球季結束後又再次爆發假球事件，這次受傷最重的是人氣最高的兄弟象職業棒球隊。正當

職棒經營氛圍最低落的時期，如同民國90年在臺灣舉辦的世界杯的翻版，臺灣棒球再次以在國際賽的表現召回了球迷，在職棒24年（民102年）開幕之後的幾場比賽，吸引衆多球迷入場觀球，似乎說明春燕又回來了。最受國人喜愛，也是政府最重視的棒球運動，卻也屢屢在風雨飄搖中，又站穩腳步。究竟臺灣能否有一個穩定的棒球市場，並進而能把棒球當成一個臺灣的標誌性品牌，而伴隨棒球運動發展出的棒球運動產業是否具開拓潛力；能否進軍國際，的確是在擔心棒球運動本身的發展之外，另一個值得深思的問題。

## 貳、國際賽事之舉辦

臺灣具有承辦棒球國際賽事的優越條件，舉辦國際賽，在一定距離之內有兩個或更多合格的球場是必要條件，否則賽事很難安排。這些年來從我國國際賽事的舉辦來看，我們的場地確實是有進步和增加的。從北到南，分別有天母球場、新莊球場、桃園球場、新竹球場、洲際球場、臺中球場（臺體大）、斗六球場、嘉義縣球場、嘉義市球場、臺南球場、澄清湖球場，或者再算上立德球場、和屏東球場。民國82年中華職棒邀請美國職棒道奇隊來訪，當時臺北市立棒球球場（現在小巨蛋舊址）幾乎是日夜趕工，再做些表面功夫，才勉強通過球隊和大聯盟球員工會的驗收使得比賽得以舉行。如



今，上述這些球場雖然未必都達到美國職棒的使用需求，但舉辦一般國際賽事也大致足夠，其中兩三座球場或再強化部分工程和設施，也能應付像經典賽這樣重要的比賽。而爭取國際賽事還要有經費，經費問題的解決，政府單位「居功厥偉」。我國政府補助國際棒球賽事的力度是讓許多競爭國家吃味的，連WBC經典賽這種骨子裡商業味十足的賽事，政府也砸錢不手軟。除此之外，我們還有為數不少的球迷，這些球迷即使在國內棒球不振的時候，對國際賽的聲嘶力竭仍毫不保留。有了球迷，媒體也願意報導；有了媒體的關注，企業也提高了贊助的意願。於是，臺灣在舉辦國際棒球賽事的頻率上，可說是讓其他會員國瞠乎其後的。如果我們把棒球的國際賽當成一項展覽會來看，就如同電子展、家具展等等，臺灣在棒球這個項目的國際成分和地位絕不亞於其他產業。

### 參、旅外選手

棒球的產業，無論是器材或選手，美國是最大市場，日本其次。在大眾消費市場上，捷安特、美利達、喬山、宏碁、華碩等等，是國際市場上屬於MIT的知名品牌。而郭源治、郭泰源、呂明賜、王建民、曹錦輝、郭泓志、陳偉殷等人，則是國際棒球圈的MIT知名「產品」。

臺灣的生產管理，效率一流，舉世聞名。若是我們也把棒球選手的養成，當成從原料到產品的一個生產流程，臺灣棒球選手的生產管理和品質、效率是否已達國際水準？雖然在經典賽之後，臺灣棒球的世界排名已經躍居第4，但這份由國際棒總（IBAF）所做的排名，是否具有絕對的說服力，可能還值得商榷。就以多明尼加來說，他們顯然不會承認他們的棒球實力落在臺灣之後。而我們是否思



考，當大聯盟球隊願意在多明尼加投資棒球學校或收購當地球隊納入小聯盟系統，為什麼他們不把錢花在臺灣，讓臺灣來幫他「代工生產」球員？難道是我們的原料不好？方式不夠先進？效率不夠吸引人？讓他們只願在臺灣球員現貨市場上買進？

臺灣的小學球隊軟硬式合計有400多支球隊，如果一年以加入三分之一的少棒新球員來算，也就是一年約有2,000位小學生進入棒球的專業訓練流程。這些「選手」經過層層篩選或自動離開，十幾二十年後能讓球隊買單、具有市場價值的，百分比僅僅是個位數或更低。這當然說明了選手養成的不易，明星選手的可遇不可求；但似乎也值得我們探討：除了把棒球當成national pastime國民休閒活動之外，我們在教球、練球環境是否專業並且已經達到國際一流水平，可以承接更多的國際分工？





▲ 棒球是臺灣的最愛，國際賽不僅顯示我們承辦比賽的實力，也經常扮演著振興棒球的使命！（圖片提供：梁功斌）

## 肆、賽事和活動的經營

前文提到臺灣有很優越的賽事承辦條件，無論是棒協或中華職棒因舉辦國際賽或邀請國外職棒球隊來臺而累積了一些國際經驗，場地也因此主動、被動地進步。更重要的是，這幾年在臺灣的比賽或活動規格都提高了，包括承辦費。承辦費（賽事權利金）的提高，意味著臺灣對於高級別賽事的接受度和執行力的提升。我們從很業餘地辦比賽，後來知道接待大聯盟球隊要人貨分離，器材要封閉式卡車，比賽後如何處理球員換洗衣物，以及球場裡如

何安排五星級的接待等等。這些今天看似理所當然的「基本常識」，都是所有參與其中的工作人員一點一滴磨練出來的。

如能善用這些寶貴國際經驗，臺灣應該能在冬季聯盟和邀請國外球隊來臺春訓這兩項業務上加強力道，展現經營能力，創造商機。

從民國101年冬天到102年春天期間，臺灣舉辦了亞錦賽、古巴訪臺友誼賽，也首次舉辦冬季聯盟和承辦經典賽的資格賽和B組分組賽。另外，大陸的專業隊（類似臺灣的甲組球隊）和韓國的大學



隊也不約而同地到臺灣進行冬訓或春訓。這是因為臺灣除了球場數量足夠、氣候合適，還有許多我們「人在福中不知福」的優點，例如我們的物價不高、生活方便、人民和善、治安不錯；還有，我們有完整的棒球供應鏈，如果突然需要任何器材或設備，幾乎都可以在臺灣找到。

我們只要再提升球場水準和配套設施，更改以往只建比賽球場的觀念，即有可能爭取日韓職業棒球隊的春訓市場。試想，冬季氣候條件比琉球更適合練球的臺灣，如果場地設備規劃和管理完善，又有其他球隊互相切磋比賽，如果費用極具競爭力，加上多年國際賽事的承辦和人員接待累積的口碑和信心，國際棒球活動的舉辦也可增加我國觀光收入，也能提高臺灣的國際能見度。在冬末春初的臺灣，有日韓職棒和中華職棒一起春訓的臺灣，有國外的媒體、球迷、觀光客徜徉在臺灣中南部的球場與球場之間，棒球可再為臺灣添上幾筆美麗的风景。我們也可以在國外球隊春訓期間中，有一些技術上的交流互動，對我國球隊在技術上的提升肯定是有助益的。

## 伍、兩岸棒球共同市場

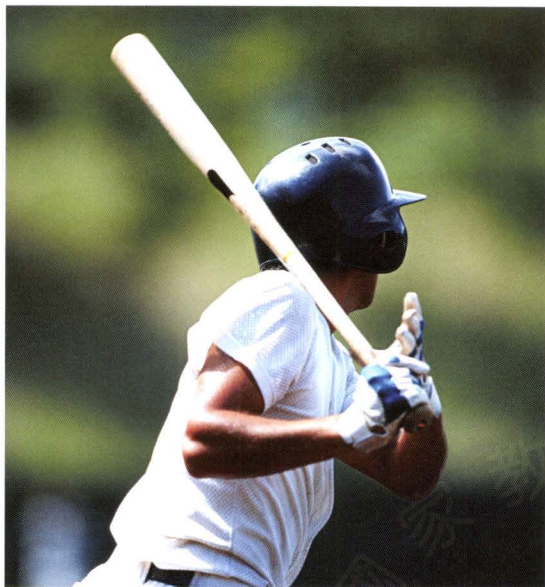
棒球是否也應如同臺灣其他許多行業西進擴展大陸市場？從運動產業經營觀點談論這個議題的前提，當然是要先討論大陸是否具有棒球產業市場的潛力？

在器材市場方面。在棒（壘）球的全球市場上，全球知名的品牌有Mizuno, Rawlings, Wilson, SSK, Easton, Zett, Nike, Under Armour等，臺灣在這許多大品牌幕後扮演著重要的代工角色。要是我們不甘於此，也想創造自有品牌，有沒有機會？機會當然有，只是門檻非常高。試想，一個新創品牌，如何讓美國、日本，或者是韓國這些棒球發達

國家的消費者，捨以上大品牌或民族品牌而就一個新品牌？任何品牌當然都有可能被取代，任何市場當然都有可能發生變化，臺灣棒球品牌當然有機會進入一級戰場，但有沒有其他選擇？中國大陸是否是我們最有可能開創新品牌而能攻佔的棒球新興市場？

韓國三星（Samsung）在中國實施第2個三星計畫中，先到偏遠地區做公益，也捐電視給窮困小學，目的是甚麼？為了讓這些小孩從小就認得三星！在他們以後的消費清單上，三星因為先入為主，終其一生都非常可能一直排名在前。眼前的中國棒球市場，也猶如一個待開發的市場。如果臺、日、韓都能在棒球項目揚威國際，中國大陸，一個亟需在團體項目證明自己的國家，難道不會發展起棒球？棒球器材市場難道不會跟著火紅起來？這聽起來也許像是我們熟悉的「非洲賣鞋子」的故事，





但身經百戰的臺灣OEM廠商，不妨把中國大陸當成未來棒（壘）球的另一個一級市場做準備。

如果要大陸將來成為棒球一級市場，臺灣可以扮演什麼角色呢？儘管大陸在2008年奧運和2009年經典賽中兩度擊敗中華隊，證明大陸的棒球已非昔日吳下阿蒙，但整體實力仍不如臺灣。這從以後的亞運、海峽杯及其他學生比賽都可證明，因此我們也絕不能妄自菲薄。

一個偶有佳作的棒球發展中國家，也有非常大的機會發展成棒球大國。好萊塢電影裡，失意球探在鄉下發現天才球員的故事，其實已不太可能在大聯盟全球撒下的天羅地網中還有漏網之魚，唯獨中國大陸例外；那是一個已經有上千支球隊，而大聯盟還只網羅幾十位中學生進棒球學校的新興棒球市場，一個能付乒乓球員上千萬人民幣轉會費，給外籍足球員、籃球員付美金幾百萬薪水的運動市場。

今天的中國大陸，早已是體育競技場上的金牌大國，棒球如何能引起重視而快速發展？臺灣可能是一個重要的因素。如果我們認為大陸棒球也在類似威廉波特那樣的比賽中奪得冠軍，就能引起政府重視和鼓勵民間投入，這種想法可能太「臺灣經

驗」了。就大陸國家體育總局訓練局裡經常可見的名車來看，大陸選手穿金戴銀的已不在少數；大陸今天的國力也不太需要靠著多一面金牌來「風雨生信心」。不過，如果棒球能增進和改善兩岸關係，或許另當別論。體育是很好的交流工具，若是中國工商銀行如同合作金庫也有一支棒球隊，那對他可能是進入臺灣市場最好的一張「名片」！

2013年在大陸的全國運動會中，棒球也是重點大戲（加重計分）。6支專業隊聘請了8位臺灣教練，希望通過這4年一次的大考，這對大陸棒球選手和教練的觀念和技術顯然會有提升的作用。對臺灣的教練來說，大陸的棒球市場是最可能二次就業的海外市場；如果棒球成為大陸的一個「常項」，在解決一些技術問題之後，臺灣棒球選手也可以像籃球選手一樣到對岸發展。

而要加速大陸棒球的發展，中華職棒如果也體認到擴大市場的需要，也應該加快自身西進的腳步，兩岸跨聯盟賽就是一項利器。中華職棒不是美國大聯盟，無法單靠聯盟內球隊的表演賽到中國大陸引起太多關注，而是必須和對岸的球隊比賽，並且列入正式球季的積分，比賽含金量才夠，才能帶動話題、吸引未來球迷。這在技術上並不難，關鍵在經費和相關政策的支持。兩岸一旦啟動跨聯盟賽，必將吸引日韓職棒的目光，因為他們早有此意，雖然東京飛北京比美國東西岸的距離還近，但是技術和市場的落差使得他們卻步，而惟有臺灣能扮演居中催化的作用。如能掌握先機加上創新思維及突破性做法，我國棒球運動產業絕對有機會在國際上爆發出多年所蓄積的能量。🏆

作者梁功斌為北京達陣棒球莊園總經理、中華職棒聯盟前秘書長