

淺嚐棒球管理學

文・圖／郭佳瑋

時序進入盛夏，棒球場上持續上演精采畫面，中華職棒上半季由中信兄弟奪下冠軍，經歷明星賽盛宴後的下半季開打，四隊仍然拚戰激烈，眾人的目光除了下半季冠軍誰屬外，亦期待史上第一位打擊率“四割男”的出現。美國職棒場上，除了持續關心佛羅里達馬林魚隊的陳偉殷，能否在轉換球隊後持續發威，對臺灣球迷來說更津津樂道的還是已36歲的王建民再次站上大聯盟的投手丘，雖然狀況起伏，但也在明星賽前投出5勝的成績。日本職棒的焦點依然在楊岱綱，季初成績雖不理想，但打擊火力隨著氣溫越高越顯火燙，目前打擊率在太平洋聯盟暫居第二，也間接拉升日本火腿隊的戰績。此外，中華青棒代表隊也在日前奪下睽違20年的2016 LLB世界青棒錦標賽的冠軍，更令人雀躍的是，棒球將在2020年重返東京奧運，屆時定會掀起另一波高潮，相信上述的棒球新聞在9月底各國職棒球季結束前不會停歇。

細數臺灣在1990年因為中華職棒的開打，造就棒球的另一個高潮，至今27年歲月，因為職棒簽賭與另一個聯盟的出現，雖讓整個棒球盛況起起伏伏，但總有死忠球迷在觀眾席上吶喊力挺，只差在人數的多寡罷了，然而在邁入棒球另一個紀元的同

時，不管是中華職棒聯盟與各經營球隊，甚至中華棒協及各方對棒球熱愛的人士與球迷們，更應該從不同觀點來思考臺灣棒球的未來。身為一個從職棒元年常常在補習時偷偷藏著耳機聽棒球廣播的小球迷，筆者提出未來棒球可著力的方向。

棒球的專業管理

棒球是一個專業，這專業來自於兩方面，首先是棒球本身的技術層面，臺灣從早期三級棒球跟循日本棒球訓練模式，到近期學習美國強力棒球講求爆發力的展現，在棒球訓練的技術上已有所提升，姑且不論與美日韓的棒球差距，起碼在球場上球員所展現的速度與技巧，跟過去相比提升甚多。而另一方面則為球隊的經營與管理層面。前些月份中華職棒的重大震撼彈就是義大犀牛經營層表示將尋求買家，姑且不論尋求接手的



底特律老虎隊球場的旋轉木「馬」（因為是老虎隊所以馬替換成虎），專為球迷的小孩設置，滿足小孩也是大人的需要。



美日棒球之所以蓬勃，主要原因在於棒球在他們生活當中不可或缺。圖為日本大阪京瓷巨蛋旁的地鐵站，貼在地鐵站的投手丘跟本壘板與打擊區的地面裝飾，標示了從投手丘到本壘板的距離是18.44公尺。

真正目的為何，從2013年接手原興農牛隊後，義大犀牛隊因聘請有中職史上最強外援的前美國職棒球員曼尼·拉米瑞茲（Manny Ramirez）加入，一度引領話題，不僅戰績火熱，場外的討論度也大升，不過隨著半季後曼尼的離隊，球隊吸引球迷的熱力大減。義聯集團董座林義守先生在被問及球隊尋求接手時談到，集團內無運動專業與經驗的團隊，也是造成最後決定出售球隊的原因之一。上述這個談話，也點出我們在職棒球隊經營上面的盲點，放眼美國職棒或是NBA職籃，球隊總經理不是過往成績顯赫的明星球員（如

Indiana Pacers的總經理為前波士頓賽爾蒂克隊明星球員Larry Bird）就是執教功力一流的總教練（如Miami Heat現在球隊主席為前NBA球員跟明星教練Patrick Riley），在一個球隊運作下，有包括球隊經營、運動技術、行銷、球探、策略等專業人士分層負責，這些專業人士的共同目標就是帶出球隊的價值，球隊價值可能是拿到世界大賽冠軍，也有可能是擘畫未來3到5年的球員育成，讓球隊在數年後戰績攻頂，更有可能球隊的目標只是進入季後賽，但球隊藉由潛力球員的培養與交易以達到獲利極大化，不管球隊的目標為何，均需有一專業團隊。這一點與一般企業經營完全一致，這也可以從兩部討論運動的電影Draft Day（選秀日）及Money Ball（魔球）輕易看出運動球團策略與分工的嚴謹與細緻。

結合外界資源提升管理

過去的體育活動，多講求力與美的展現，隨著科技的進步，多項職業活動賽事也開始注入科學化的方法以提升成績，而其中最明顯地就是利用各項攝影設備及數據分析技巧來改善球員的表現。現行美國不管大聯盟及NBA籃球各隊均設有特別部門於賽季中紀錄及分析球員表現，單就大聯盟所揭露的各項球員數據，便已五花八門，各球隊在試圖尋找未來潛力的球員時，也不再倚靠傳統的打擊三圍（打擊率、長打率及上壘率）來衡量球員的貢獻，投手方面更早已拋棄單從勝投跟防禦率主觀判斷的指標，這點從電影Money Ball（魔球）中就可一一看出。強大數據的整合與分析，不僅讓球隊選才上更為精準，也因為球員數據的累積與公開，讓外界除了一窺棒球運動的精密度外，更讓對棒球運動有熱情的球迷，能藉由不同方式參與棒球，擴大棒球運動的球迷數及市場規模。譬如月前中研院許懷中博士後研究

員在臺灣資料科學年會上所報告的主題中，提及影響球賽票房的眾多因素，單一球隊的球迷基礎已不是票房完全保證，而球場位置及天氣因素更在在影響票房高低。若職棒聯盟或球團能跟學術單位等外界資源合作，適度分享資訊給外界分析與研究，將其研究成果再行投入整體管理的改善，不僅可極小化球團及聯盟的投入成本，所得之回饋更能豐富棒球運動的未來發展視野。另一方面，筆者目前參與臺大創新設計學院的課程教授，在一門「設計思考」課程中，曾借助職棒聯盟的資源，讓修課學生體驗棒球的活動，更進一步能讓學生藉由設計思考的概念，改善觀賞棒球的體驗。雖是密集的课程且學生必須在很短時間內觀察、討論及提供商業上可行的改善經驗，但學生均發揮創意試圖從球迷或球賽觀眾的角度提出建議，在成果發表的當天，更邀請職棒聯盟的主管蒞臨現場提供回饋。這樣的學校與聯盟的合作關係長久下來相信必能替臺灣在棒球運動體驗上提出不同的改善方式。諸如此類的合作可以更多元，譬如當天與聯盟的主管談及，學校端可邀請聯盟人員分享現行制度與管理，學生進而了解娛樂及運動產業的發展，並提出外界觀點，譬如藉由學術上分析賽程的編排或是深入探討職棒球員的真實價值，幫助棒球運動質量的提升。

吸引球迷也吸引非球迷

環視目前臺灣各球團在球賽活動設計上，均以球迷為重要考量，當然這樣的作法無可厚非，但也因為是吸引球迷，所以觀戰人數一直無法顯著提升。從美日職棒的觀賞經驗中可以看到，一個球場的設備跟球團的經營管理，需要讓球迷跟非球迷都得到滿足，球迷主要著重於球賽精采度及球隊的勝負，但如何讓非球迷也走入球場，是目前臺灣棒球運動可以著墨之處。筆者過去曾在底特律老虎隊球場看過數場比賽，老虎隊球場中設有一旋轉木馬（因為是老虎隊所以馬替換成虎），這樣的球場設施提供給帶小朋友的父母一個合適的休憩設施，讓爸媽跟小朋友都得到滿足。同樣地，在日本大阪京瓷巨蛋旁的地鐵站，準備出站的空間裡就有主場球隊設置的巨幅球員照片貼於地鐵站四周，更有趣的，是貼在地鐵站的投手丘跟本壘板與打擊區的地面裝飾，標示了從投手丘到本壘板的距離是18.44公尺。這樣兼具教育及行銷的做法展現出棒球是活在美國與日本所有人民的心中。當然上述的球場體驗需要資源的投入，但唯有主事者心態的轉變，才有可能將整體的棒球運動向上提升，也像現在中華職棒的口號是“Baseball is Life”，如何讓棒球成為臺灣人民生活中的一部分，是球團跟聯盟必須面對的。圖



郭佳瑋小檔案

美國密西根大學安娜堡分校工業工程博士。於博士期間主要研究為供應鏈管理、賽局理論機制設計、收益管理及動態定價。於2008年加入臺大工管系暨商研所任教至今，現為臺大工管學系暨商研所副教授。

目前教學課程以統計、作業管理、管理科學模式及收益管理與定價為主。曾獲得臺灣大學「教學優良獎」及臺灣大學管理學院「英語教學優良獎」，曾於2013年參與哈佛商學院個案研習會。目前研究興趣為收益管理與訂價、賽局理論、供應鏈管理及作業與行銷介面整合。於2011年獲臺大管理學院玉山學術獎，另於2015年獲頒科技部吳大猷先生紀念獎。除了致力於學術研究之外，目前亦參與多項業界合作計畫。