

## 紐西蘭棒球俱樂部的經營特色 與困境超克

范姜穎\*

林伯修\*\*

### 摘要

本研究之目的在從運動俱樂部經營內外部因素的觀點，兼顧歷時性的發展以及與主流運動間的共時性競爭，更立體地描繪紐西蘭棒球俱樂部經營的發展與克服困境的經營舉措。研究方法為文獻分析和半結構式深度訪談法，訪談對象為紐西蘭棒球協會前會長、會長、俱樂部負責 3 人共五位受訪者。研究結果發現新興的紐西蘭棒球俱樂部因為政府補助少、場地不易租借、主流運動的競爭、參與人口少、缺乏媒體關注等外部環境的限制，導致會員招募不易、持續有資金缺口、棒球技術無法提升的困境，但是歷屆的經營者則透過異於主流運動慣有的招募方式，利用電視媒體和名人宣傳，借用橄欖球的知名度籌措資金創立品牌，都是非常有創意的經營巧思。結論：因為外部環境非常困頓，所以紐西蘭棒球俱樂部的經營特色為「借力使力，逐步開拓」，善用主流運動所創造出的認同與名人的知名度，找尋適合當地的生存模式，克服困境，一步步將棒球運動推展至全國，成為逐漸茁壯的運動。

**關鍵詞：**社區、政府補助、非主流運動

---

\*范姜穎，國立臺灣師範大學運動休閒與餐旅管理研究所博士候選人，E-mail：vincefanchiang1@gmail.com。

\*\*林伯修，國立臺灣師範大學運動休閒與餐旅管理研究所副教授，E-mail：lintw@ntnu.edu.tw。

## **New Zealand Baseball Clubs' Operational Characteristics and How They Overcome Predicaments**

*Fan-Chiang, Hao*<sup>\*</sup>

*Lin, Po Hsiu*<sup>\*\*</sup>

### **Abstract**

The study aims to depict the development of New Zealand baseball clubs and how they overcome the barriers of management, taking diachronic development and synchronic competition with major sports into account from the perspective of internal and external factors of sports club operation. Research methods included literature analysis and in-depth semi-structured interviews with five interviewees, including the former and current CEO of Baseball New Zealand as well as three presidents of baseball clubs. The study found that due to restrictions from external environment, such as low government subsidies, difficulty in renting fields, competitions with mainstream sports, low participation in baseball, and lack of mass media attention, New Zealand baseball clubs have been faced with several hindrances including difficulty in recruiting members, funding crunch, and inability to improve baseball skills. However, operators have used multiple strategies to recruit members, such as through TV and celebrities promotion, using the popularity of rugby to raise funds and establish brands, which is creative and different from mainstream sports. Conclusion: The external environment of New Zealand Baseball Club is terribly hard, and therefore, to find a local survival

---

<sup>\*</sup>Fan-Chiang, Hao, Doctoral candidate, Graduate Institute of Sport, Leisure and Hospitality Management. E-mail: vincefanchiang1@gmail.com

<sup>\*\*</sup>Lin, Po Hsiu, Associate Professor, Graduate Institute of Sport, Leisure and Hospitality Management. E-mail: lintw@ntnu.edu.tw

model, they have to strive for a gradual development and make good use of the identity created by mainstream sports and the popularity of celebrities, by which gaining more possibilities in promoting baseball to become a popular sport to the whole country.

**Keywords:** Community, government subsidies, minor sports

## 前 言

相較於臺灣、美國、日本、韓國等視棒球為主流運動的國家，紐西蘭為人口僅四百多萬人的小國，卻能在奧運或國際競賽中屢創佳績；2012年倫敦奧運奪得6金2銀5銅，排名15；2016里約奧運4金9銀5銅，排名19；從單位人口奪牌率來看，紐西蘭在75個奪得奧運獎牌的國家中排在世界第14（Australian Bureau of Statistics, 2004；Skynet, 2008）；如此優異的成績歸功於紐西蘭興盛的運動風氣，運動是紐西蘭人民生活中重要的一部分（周祝瑛，2005；陳清溪，2006）。紐西蘭有85%的人民參與體育或娛樂活動，而47%的人參與一項以上的運動俱樂部（黃士魁、何信弘、李軾揚，2012）。

厚實金字塔底端的運動人口為紐西蘭政府的宗旨（Udagawa, 2017），運動俱樂部則是主流運動如橄欖球、板球、籃球、網球或是非主流的棒球等運動推展的基礎和據點，俱樂部在紐西蘭各項運動的發展上扮演著極為重要的角色。

紐西蘭運動政策的一大特色就是，場地使用、政府補助金與該項運動的參與人口多寡有關。場地使用優先權意指，擁有較多參與人口的運動，有優先向政府租借場地的權利；同時也易得到較多政府補助金（詳細的論述請參見後文）。棒球在紐西蘭發展初期主要以社經地位較高的族群開始。

2001年研究者十四歲時移民紐西蘭，十六歲時正式加入當地成人棒球俱樂部，後來擔任過五年紐西蘭國家隊教練。就研究者的觀察，紐西蘭參與棒球的運動人口包括當地人民、臺灣、日本、韓國、印度、美國、加拿大、斯里蘭卡等國移民，期間亦不乏前臺灣職棒教練如呂文生、曹竣暘，日本名投手清水直行及美國職棒大聯盟球星 Curtis Granderson、Didi

Gregorius 等職業棒球選手前往擔任客座教練。

在全球化運動勞動力遷徙下，這些教練們為紐西蘭的棒球運動帶來不同於過去的棒球文化，其中以 2001 年來自臺灣的交換教練 Cola 帶給紐西蘭少棒最多轉變，如對球場敬禮、換場時小跑步、將手套排在邊線熱身、教練講話時脫帽等亞洲特有的棒球文化。在這之前，紐西蘭的球員在攻守換場時都是用走的，手套隨處扔，以自身方便為主，進入球場並不會特別行禮及教練集合講話時並不會將帽子脫掉。這樣的差異與變化透露出紐西蘭棒球運動發展過程中的跨文化影響與混雜。

近年來，紐西蘭棒球慢慢受到重視，少眾的棒球運動在不受關注的情況下，竟然從過去玩樂性質的俱樂部形式至 2018 年成立了第一支職業棒球隊，非常值得從紐西蘭的社會與運動文化的角度去探究其推展及轉變的過程。易言之，紐西蘭的棒球運動如何結合在地的各項資源，超克困境而發展起來。

## 一、運動俱樂部的經營研究方法論

運動俱樂部為紐西蘭運動推展的主要媒介，然而回顧臺灣關於俱樂部或運動組織經營的研究後，發現許多研究都比較專注在個別部門的研究，較缺乏全面關照的著作。例如將經營重點放在資金部分（余佳珍，1997）；人才、物力、資訊（游鈞合、吳慧卿，2012；楊宗文、張俊一，2001；楊志顯，2008）；又或者著重在政府的態度與資源整合（王仕圖，2007）等。近年來則因網路科技的進步與流行，而增加了社群媒體和新世代運動俱樂部組織經營的研究（王維菁、馬綺韓、陳釗偉，2013；李嘉宜、倪瑛蓮、施致平，2015；林怡秀、陳成業，2008；陳尚群，2006；張宇璿，2019；黃煜、徐任賢，2017）；而胡竣豪（2009）關於職業運動經營及臺灣超級

籃球聯賽（SBL）職業化之困境與課題的研究則又只注重政治、社會意識與環境面。簡言之，上述的研究都缺乏組織內部經營要素的全面觀照。

此外，比較著重於組織經營全面性的研究，則普遍缺乏運動組織經營之外部環境與資源整合的考量。例如著重服務、行銷、組織與財務（高俊雄，2002）；將運動俱樂部經營要素設定為人員、設施、活動、體制與目標（王凱珍、趙立，2004）；運動組織經營元素為制度、設施、活動、財務、行銷、資訊與安全管理（陳坤樟、黃任閔，2004）。

相較於臺灣的運動組織和經營研究，國外的運動組織或俱樂部的經營研究則同時注重組織內部與外部環境的關係。Koski（1995）表示影響運動組織管理的因素包含獲得資源的能力、內部氣氛、生產效益、目標體認及活動水平；除了內部氣氛外，其他與意識型態及組織外部環境有極大的關聯性。Scott（2003）則認為運動組織包括社會結構、參與者、目標與科技等基本元素；「社會結構」為是指組織內的關係規律或模式化之運作；「參與者」則包含組織的成員，對組織付出的個人；「目標」則是組織的參與者渴望達成的目標與結果；「科技元素」則為組織在機器或技術方面的資源，包含硬體器械、技術，或延伸為組織的經營方式與策略。

山下秋二（2002）也指出，分析運動組織經營的重要因素需要綜合探討組織內外部因素，方能突顯出地方組織經營的特殊性。因此山下秋二主張將政府、其他運動組織、社會文化等外部因素與組織內部的人力、財力、物力、資訊等影響綜合探討俱樂部經營，建構出運動組織與環境的架構（山下秋二，2002）。作野誠一（2013）則在日本運動俱樂部養成中提及，運動俱樂部經營應著重地區資源的結合，如地方政府、學校、體育會、青年運動組織等企業組織外部資源與內部資源，如人才、物資、資金、與資訊等結合，才能創造出地區獨特的運動環境。

O'Brien 與 Corbett（2016）則將運動組織經營的因素分成「一般環境」與「任務環境」來指涉經營的內外部因素。「一般環境」不會對運動組織

有立即的影響，但長期下來將對運動組織產生間接性的影響；除了政府、運動組織與社會文化之外，亦包含政治、經濟、人口和法律。「任務環境」則對運動組織有直接性的影響，具體的因素包括競爭者、供應者、顧客、球員工會及運動員。運動組織經營的環境相當複雜，因此一般環境除了對運動組織產生間接性的影響外，亦對任務環境產生一定程度的影響。

綜合上述，山下秋二較清楚地闡述了俱樂部經營時，俱樂部內部與外部各自受到的影響；作野誠一認為結合地區資源方能創造地區獨特的運動環境；O'Brien 與 Corbett 則指出俱樂部經營時內外部因素間會互相的影響。由於本文欲探討紐西蘭棒球俱樂部的經營特色與困境之超克，必須顧及資源結合與內外部因素間的互相影響；後兩者的論點補足了山下秋二理論的缺口，故本研究結合山下秋二的研究架構和作野誠一、O'Brien 與 Corbett 所提出的觀點，全面性地探討紐西蘭棒球俱樂部的經營。

易言之，研究者將從紐西蘭棒球俱樂部之內外部環境因素探討紐西蘭推展棒球運動情形與困境。從表 1 可以看出，在外部環境部分，三位學者皆認為政府、運動組織與社會文化為俱樂部經營的三大因素，相異的則為學校、青年組織、政治、經濟、人口和法律。紐西蘭運動推展的途徑不以學校與青年組織為主，因此不在本研究欲探討之範圍，剩餘的相異面向則融入上述三項重要因素中做綜合探討。故本研究選擇政府、其他運動組織與社會文化作為外部環境因素，並設定四個具體面向進行探討。首先，政府部分包括：(1)政府補助金：透過探究政府補助金發放的決定因素，解析紐西蘭棒球運動無法獲得太多補助進而影響推展的原因。(2)政府政策：探究政府政策解釋紐西蘭棒球運動人口結構轉變的歷程，同時解析紐西蘭棒球運動無法如其他視棒球為主流運動的國家全年參與的因素。其次，競爭者的威脅：透過探究主流運動如何對棒球運動產生威脅，進而解析參與人口、資源遭到分食的原因。(3)社會文化的影響：探討紐西蘭過往受到英國殖民所帶來的社會文化影響進而解析紐西蘭人民在運動項目

選擇上的考量因素。

本研究將內部環境分為人力、物力、資金與資訊等四個面向：(1)經營者：透過探究俱樂部經營者，解析紐西蘭棒球俱樂部在缺乏政府補助、運動政策不利推展、主流運動的威脅與社會文化影響參與人口等劣勢下，如何創建俱樂部並經營至今 30 餘年。(2)資金：透過剖析俱樂部的資金來源，解析俱樂部在資金缺乏的情況下，如何找尋資源並使俱樂部永續經營。(3)參與者：透過探究參與者的背景資訊，解析俱樂部如何設定其目標對象，以順利推展。(4)媒體宣傳：透過探究紐西蘭棒球運動的行銷與推展、解析紐西蘭棒球運動如何在大環境的劣勢下，增加知名度並逐年增加參與人口且得到棒球主流國家的專業協助。

表一 分析架構表

	內、外部因素之關聯	外部因素	內部因素
山下秋二	內外部各自受到影響	政府、其他運動組織、社會文化	人力、財力、物力、資訊
作哥誠一	內外部結合後產生獨特運動環境	地方政府、學校、體育會、青年運動組織與企業	人才、物資、資金與資訊
O'Brien 與 Corbett	內、外部因素互相影響	政府、運動組織與社會文化、政治、經濟、人口和法律	競爭者、供應者、顧客、球員工會及運動員
本文分析面向	內、外部互相影響下所產生之運動推展模式與環境	1.政府補助金 2.政府政策 3.競爭者之威脅 4.社會文化	1.經營者 2.資金 3.參與者 4.媒體宣傳

### (一)研究目的

有鑑於許多經營管理取向的研究多以現時現地，以及部分的角度研究運動組織或俱樂部的經營，故本研究試圖以見樹又見林的思考模式，從內外部因素的觀點，兼顧歷時性的發展以及與主流運動間的共時性競爭，更



立體地描繪紐西蘭棒球俱樂部經營的發展與克服困境的經營舉措。本研究之目的有二：(1)紐西蘭棒球運動俱樂部的經營發展與現況。(2)紐西蘭棒球運動俱樂部經營的困境與超克。

## (二)研究方法與訪談對象

綜合文獻與理論之回顧，本研究以文獻分析法收集紐西蘭的體委會、運動政策、運動法規、棒球俱樂部、棒球協會、紐西蘭俱樂部協會、紐西蘭統計局與紐西蘭市議會的網站中，棒球運動俱樂部相關之書面與網路資訊。採用半結構式深度訪談法，受訪者包括紐西蘭棒球協會前會長 Ed Mason(A)、會長 Ryan Flynn(B)、俱樂部負責人 Cola Yeh(C)、Mike Rielly(D) Regan Wood(E)等五人(請見表二)，彌補文獻不足的資訊，收集

表二 訪談對象身分背景

姓名	名銜	性別	族群身分	任期	組織推動理念
Ed Mason	前會長	男	加拿大裔	1989~1999	將棒球運動從小變大，成為主流運動之一。
Ryan Flynn	會長	男	美裔	2009~2019	提升紐西蘭棒球國際能見度，將紐西蘭棒球推上國際舞臺並創建職業棒球。
Cola Yeh	俱樂部創辦人/國家隊教練/職棒隊經理	男	臺灣裔	2001~迄今	提升紐西蘭棒球水準，提升國際比賽競爭力，將亞洲棒球文化與紐西蘭棒球文化結合。
Mike Rielly	俱樂部創辦人	男	紐西蘭裔	1989~1995	提供紐西蘭人民參與棒球運動機會，並將棒球運動傳承至下個世代任存年輕人，使紐西蘭棒球運動能長久推展。
Regan Wood	俱樂部創辦人/職棒隊總經理	男	紐西蘭裔	1989~迄今	增加紐西蘭棒球運動人口並提供其運動場域與機會

資料來源：研究者自行整理

經營現場的在地知識與經驗。訪談稿的編碼第一個字母為受訪者代碼，字母後面為受訪者的回答次數。訪談資料與研究的信實度採三角檢定法，訪談逐字稿請受訪者確認，蒐集相關的新聞、俱樂部之文獻、運動法規和運動政策等資料核實並補充訪談內容，再由兩位研究者共同分析相關資料的意義，依據理論概念分類資料並討論。

## 二、紐西蘭棒球運動發展軌跡

由於棒球運動在紐西蘭的宗主國——英國並不盛行，因此紐西蘭風行的運動為英國的主流運動板球、橄欖球還有大英國協運動會（Commonwealth Games）等比賽。然而，1888 年的 Albert Spalding Tour（以下簡稱 AST）開啟了紐西蘭棒球的推展史。

### （一）棒球運動的導入

1881 年棒球曾在紐西蘭的基督城短暫出現過，但當時大多為美國人參與，且紐西蘭擁有完整外野大小的球場並不多，因此無法順利推展（Baseball New Zealand, 2020a）。美國 The Hicks-Sawyer Minstrel 劇團則在 1888 年透過 AST 將棒球運動正式帶入紐西蘭及澳洲，當時劇團除了推廣該團的表演活動外，也同時推廣棒球運動，並與紐西蘭當地棒球隊進行友誼賽，然而當時紐西蘭的參賽選手多為板球選手，因此棒球運動僅在紐西蘭存活一年多，即在 1890 年消失（Baseball New Zealand, 2020a; Young, 2007）。

因「紐西蘭在經濟、人口、幅員<sup>1</sup>都不如澳洲，國際地位也較澳洲低，

---

<sup>1</sup>根據 The World Bank 2017 年估統計資料顯示，澳洲的人均生產總值 53,799.94 USD，紐西蘭則為 42,940.58 USD；人口方面澳洲為 2,460 萬，紐西蘭為 479.4 萬；澳洲幅員為 769.2 萬平方公里，紐西蘭則為 26.8 萬平方公里。

故無法達成美國人想要控制大國並在運動場域主宰世界的目標」(A9-1；B8-1；C18-1)；然而人民對棒球運動的冷漠態度也是一大因素(Young, 2007)。而且紐西蘭以大英國協殖民時期留下的橄欖球與板球為主流運動，殖民時期紐西蘭人地位受到英國壓迫，因此「高社經地位的紐西蘭人為了突顯與低社經地位人的不同且不認為比英國人低階，故選擇與殖民者同化」(A1-1)，因此紐西蘭人多選擇參與殖民宗主國英國視為高尚地位象徵的板球運動而非棒球。

也因此美國人將棒球推展重心放在澳洲，於是「AST 結束後便留下棒球相關人士幫助澳洲成立棒球機構，並挹注資金，協助澳洲發展棒球運動」(B1-1)。1923 年棒球運動在奧克蘭及威靈頓短暫回歸，但 1924 年因運動人口不足再度消失；1943 年美軍再度於紐西蘭進行棒球比賽，同時吸引了 20,000 名觀眾，然而當時美軍球員因對裁判的判決不滿，出現威脅裁判的情形讓紐西蘭人感到震驚，因而選擇參與壘球運動，使得棒球運動被壘球運動所取代並於 1986 年前完全消失 (Baseball New Zealand, 2020a)。

## (二) 棒球運動的重返

1986 年加拿大人 Ed Mason (以下簡稱 Ed) 辭去加拿大的教職工作移居紐西蘭，紐西蘭棒球運動才重啟生機。但 Ed 到紐西蘭後求職並不順利，因此希望結合自身的興趣曲棍球與工作，然而當時曲棍球亦屬主流運動，發展也順遂，因此 Ed 改將目標放在他也相當喜愛且尚無人推展的棒球運動上。

Ed 試圖將棒球運動從無到有、從小到大的推展開來，因此 1986 年起，「連續三年每年二至三次在奧克蘭市與其他熱愛棒球運動的好友進行棒球會議，商討在紐西蘭推展棒球的計畫」(A2-2)。於是，成立棒球協會，希望透過有組織、目標的推展棒球成為 Ed 與好友的首要目標。

對於 Ed 來說，成立棒球協會的首要課題為找尋資金。在中央政府毫無補助的情況下，只能靠自身的力量找尋金錢。「Ed 聯絡了無數友人，希望取得資金上的幫助，但卻屢屢失敗，就在想要放棄之時，Ed 於 1986 年 7 月透過加拿大友人與棒球品牌 Rawlings 的業務取得聯繫」(A2-3)，由於當時紐西蘭僅有壘球運動，因此棒球市場的品牌並不多。「Rawlings 為了搶先其他品牌一步，在紐西蘭棒球產業拓展其版圖，因此贊助金錢及棒球用具」(A2-3)，企圖使雙方達到雙贏的局面。

得到初步推展的資金後，Ed 與好友積極尋找集會地點，希望透過舉辦晚會募得更多資金外，將成立棒球協會的理念與計畫傳達出去也是目的之一。然而能容納超過百人的大型室內場館幾乎都已被他人預定，看似需要延後舉辦的募款晚會，恰巧碰到當時紐西蘭的經濟下滑，「紐西蘭政府試圖透過與他國的貿易拯救經濟，因此出手幫助 Ed 尋找晚會場地」(A2-4)。因為美國、歐盟及日本為紐西蘭外貿輸出的三大出口，共占紐國的 60%。其中美國和日本即占了 41.8% (臺灣 ECA/FTA, 2020)。「由於棒球是美國的主流運動，更是日本的國球，為了與美、日之間保持良好的關係政府才願意出手相助棒球。紐西蘭政府希望透過棒球運動的交流來維持貿易的機會」(A2-4)。政府除了幫忙找尋晚會地點，也因為紐西蘭沒有正式的標準棒球場，於是「地方政府的相關人員也在奧克蘭市找尋合適的場地，提供未來比賽使用」(A2-4)。儘管無法得到中央政府的補助，推展上困境重重，但透過運動品牌的贊助，加上地方政府的幫忙，棒球協會的創建與發展也因此漸漸步上軌道。

### (三) 成立棒球協會

紐西蘭單項協會的成立的規定與商標法類似，即第一位申請者，擁有組織協會的權利。紐西蘭協會的成立方式為「填寫申請表與撰寫報告書，報告書內容需包含使命、目標、目標對象、預計使用場地等」(C10-2)。

紐西蘭棒球協會的使命為：從基層到菁英層級領導和促進棒球運動的發展；目標為：(1)成為棒球創新及充滿活力的領導者。(2)支持與協助俱樂部的推展。(3)提高棒球形象、地位和參與度。(4)在地區、全國和世界的舞臺上提供優質的競技和休閒棒球運動的機會 (Baseball New Zealand, 2020b)；由於推展需要資金，在無補助的情況下，「紐西蘭棒球協會計劃以較高的收費來達到收支平衡，因此棒球協會早期鎖定有消費能力的成人為對象，場地則選在富裕人口較多的奧克蘭市」(A3-1)。撰寫完報告書後，遞交體育會（同臺灣體育署）審核，平均需耗時 9-18 個月。經歷 11 個月的等待，於 1989 年 9 月紐西蘭棒球協會正式成立，Ed 成為創辦人，協會成立後每年須繳三百紐幣會費給紐西蘭體育會。

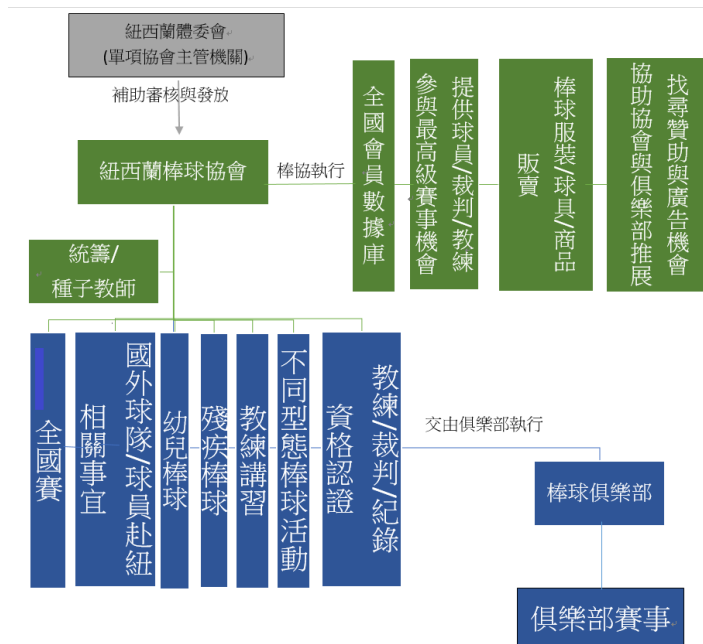
籌備 3 年，1989 年 9 月紐西蘭棒球協會成立，使棒球運動正式地重新回到紐西蘭。然而成立初期經費不足，因此協會成員大多為兼職，故付出的精力與推展的成果有限。棒球協會為了改革，於 2009 年聘請美籍的 Ryan Flynn（以下簡稱 Ryan）為執行長，紐西蘭棒球運動的推展也在該年後開始大幅向前邁進。

2001 年國際棒球總會將亞洲與大洋洲分開，成立了大洋洲棒球協會，2008 年在國際棒總的大洋洲棒球會議時，「紐西蘭棒協得知當時在關島推動棒球運動的 Ryan 與關島的合約將在 2008 年底結束，因此在會議結束時與 Ryan 談妥工作內容聘請他來紐西蘭推廣棒球」(B3-1)。「紐西蘭棒球協會希望 Ryan 能複製他在關島的成功經驗幫助推展紐西蘭棒球運動」(B5-1)。2009 年 Ryan 正式接任紐西蘭棒球協會執行長，在他的領導和棒球協會的努力下，2018 年成立了第一支職業棒球隊「奧克蘭綠蜥隊 (Auckland Tuatara)」，截至 2020 年為止，紐西蘭棒球俱樂部超過 20 間以上。

由於職棒隊成軍較為匆促，因此主場僅為位於奧克蘭西區的 McLeod Park 的簡易棒球場，觀眾席也是臨時搭建的看臺。但由於職業隊具備的媒

體效應與創造就業機會的能力，2019 年奧克蘭綠蜥隊正式與奧克蘭市政府簽下十年的合約，以可容納 25,000 人，位於奧克蘭北區的 North Harbour Stadium 做為未來十年的主場（Auckland Tuatara, 2020）。但是該場地是由橄欖球場改建，因此依照紐西蘭的運動文化習慣，每年僅可從十月底使用至隔年三月底，球季結束後就必須恢復成橄欖球場地。

因為紐西蘭無法獨自成立職業棒球聯盟，所以奧克蘭綠蜥隊隸屬於澳洲職業棒球聯盟(以下簡稱澳職)。澳職的賽季為 11 月中旬至隔年 1 月底，大約三個月，球員薪水為 100 美元~500 美元的週薪。由於賽季短及薪水不高的緣故，球員必須有其他工作以維持生計，故紐西蘭職棒隊「每年開賽前一個半月開始尋找球員，球員來源以中華職棒、美國職棒與紐西蘭當地球員為主，於球季開始前兩個禮拜做集訓，球員則於季賽結束後歸建原母隊或找尋其他工作」(B6-2)。



圖一 紐西蘭棒球運動組織運作圖

### 三、紐西蘭棒球俱樂部經營的外部因素

棒球運動回到紐西蘭後，因受到來自政府和整體社會結構及文化的影響，而發展出特有的推展模式，本節將先探討外部環境帶來的影響。外部環境影響因素共分為：(1)政府資金補助；(2)政府政策；(3)競爭者的威脅；(4)社會文化的影響等四個部分。

#### (一)政府資金補助

紐西蘭政府對於運動組織（單項協會）的「資金補助多寡主要來自兩項審核標準，分別為：(1)世界級賽事與奧運奪金熱門程度；(2)註冊在各單項協會的參與人口比例」(A8-1;B1-1)。以紐西蘭國球橄欖球為例，2003年至2018年都曾站上世界冠軍寶座，並於2009年至2018年連續排名世界第一，即便2019年世界盃連霸失利後，失去世界第一，但仍高居世界第二（World Rugby, 2020）；此外，4年一次的世界盃橄欖球賽自1987年開辦以來，9屆賽事中，紐西蘭奪得三次冠軍為賽史最佳，並於2011年、2015年完成二連霸（World Rugby, 2020），由此可見紐西蘭橄欖球在國際賽場上的優異表現；參與人口部分，2019年註冊於橄欖球協會的人口共計170,893人，同時全紐共有742間橄欖球俱樂部（New Zealand Rugby, 2020；Rugby league, 2020）。反觀棒球，2019年註冊於棒球協會的人數為8,700人（Baseball New Zealand, 2020b），而目前過低的世界排名39名，使得許多國際賽事根本無法擁有參賽資格。此外，棒球為紐西蘭非主流運動，且2008年後被剔除在奧運項目之外更是雪上加霜。因此，棒球運動始終無法得到政府的關注，來自政府的補助資金也遠不及其他主流運動（表三），使得推展上時常面臨經費短缺的問題，許多計畫實行的

表三 紐西蘭單項協會政府補助金 (N 單位：紐西蘭幣 ZD)

機構	2015/16	2016/17	2017/18	2018/19	2019/20	五年總和
棒球協會	20,000	20,000	20,000	20,000	20,000	100,000
壘球協會	310,000	310,000	310,000	310,000	310,000	1,550,000
籃球協會	590,000	590,000	590,000	590,000	590,000	2,950,000
曲棍球協會	540,000	540,000	540,000	540,000	540,000	2,700,000
無板籃球協會	750,000	750,000	750,000	750,000	750,000	3,750,000
橄欖球協會	550,000	550,000	550,000	550,000	550,000	2,750,000
職業橄欖球	640,000	640,000	640,000	640,000	640,000	3,200,000

資料來源：研究者自行整理。

難度極高。

2015~2020 年紐西蘭政府補助橄欖球運動紐幣五百九十五萬元，棒球運動則僅有紐幣十萬元 (Sport New Zealand, 2020b)。由於資金補助不足，使得參與棒球運動時，下至地方、全國的賽事，上至國家代表隊，球員經常出現需要自費的情形，如移動時的機票、球衣、球具等 (Baseball New Zealand, 2020c)，也因而提高了民眾參與棒球運動的門檻；反觀橄欖球運動則全數由橄欖球協會補助，球員無需自費參加。

## (二) 政府政策

主要影響紐西蘭棒球發展政策為場地租借政策、移民法和減稅 / 免稅政策。

### ■ 場地租借政策

「紐西蘭的運動場地租借政策以季節和運動人口數兩項因素作為租借準則」(A7-1)。首先，紐西蘭的運動分為冬季與夏季運動，主要與當地氣候有關，紐西蘭冬季容易下雨，南島甚至會下雪，故「棒球運動被歸類



為夏季運動，以減少天氣影響無法進行比賽<sup>2</sup>的狀況」(A8-1)。此外雖然紐西蘭地廣人稀，但正式運動場地有限，大多為草地，「使用時依運動項目畫出場地，但也並非所有草地皆可使用，必須為預訂地<sup>3</sup>(Reserve Field)方可做為運動用途」(A9-1)。也正因此為了解決場地不足的問題，紐西蘭政府將運動分為兩季，共用運動場地。

夏季運動為每年的 10 月 1 日至隔年的 3 月 31 日；冬季運動則為 4 月 1 日至 9 月 30 日。「當季運動擁有優先租借權，如為同季節運動，則以運動人口來決定場地使用的優先權」(C7-1)。例如棒球、曲棍球與板球運動同為夏季運動，當三者租借同一塊場地時，曲棍球運動人口<sup>4</sup>較板球與棒球多，因此曲棍球俱樂部擁有優先租借權。也因為季節性運動的規定，紐西蘭人一年內會參與不同的運動項目，與多數亞洲國家僅參與一項運動相比，呈現出不同的運動文化。

此外，「紐西蘭全國目前可做為棒球運動使用之球場共 22 座，正式的比賽球場只有 2 座」(A9-2；C7-2)。一座位於奧克蘭市東區 Howick，主要為 Howick Parkuranga 棒球俱樂部所使用，另一座則位於奧克蘭市北區 Albany，為 2018 年成立的職棒隊 Auckland Tuatara 的主場。然而，真正的棒球專屬球場其實只有 Howick 球場，其他球場皆為足球或橄欖球場地所改造。「由於參與人口不足，加上需與冬季運動共用場地，故棒球俱樂部無法在冬天使用場地，僅能在每年 10 月底至 3 月進行」(C8-1)，「也因時間短，俱樂部難有利潤出現」(D2-1)。

由於紐西蘭運動受到政府季節性運動政策的影響，各單項運動俱樂部只能運作半年時間，如要整年參與則必須以校隊的方式使用學校場地、訓

<sup>2</sup>紐西蘭棒球比賽遇雨延賽並不進行補賽。

<sup>3</sup>紐西蘭由於相當重視人民參與休閒活動的機會，因此預訂地為提供人民戶外休閒活動（戶外運動）使用，預定地不可進行開發或其他商業用途。

<sup>4</sup>2019 年註冊於學生運動聯盟的曲棍球人數為 14,229 人，板球為 9,096 人，棒球由於人數過少，已於 2018 年取消學生校際聯賽。由於俱樂部註冊人數各項運動提供的統計年份不同，因此改以學生運動聯盟統計人數為比較基準。

練器材等資源。也因為非當季運動，所以無法舉行賽事，只能練習和訓練。棒球運動人口較少，因此在冬季期間，完全無法租借到場地。此外，也因為「參與人口過少導致校際棒球聯賽於 2018 年以後取消」(C8-1)。易言之，棒球運動參與者無法整年進行棒球運動就成為推展上的大阻礙。

## ■移民法

雖然政府運動政策，使得棒球運動因為場地而受到阻礙，但是另一項影響紐西蘭棒球運動人口組成重大的法案則是 1987 年的移民法。

紐西蘭早期除了毛利人外，以歐美、英國等人士為主要的居住者，因為英國殖民的影響，紐西蘭以大英國協 Commonwealth Games 的運動為主流，如橄欖球、板球、馬術等。紐西蘭在 80 年代末期、90 年代初期時，因為過度借貸等關係，國家面臨破產邊緣，政府為了拯救國家經濟，開放了移民法規。從表四可以看出，紐西蘭取消了原本偏好英語系國家的移民政策，只要符合以下一項條件即可申請移民紐西蘭。其一為在紐西蘭存放 150 萬紐西蘭幣（約 3,000 萬新臺幣）；另一則為技術移民，即參加英文考試達到一定水平（ILETS 5.0），並加上年齡、母國的工作性質等項目作為評分標準。因為這樣的移民政策也開啟了 90 年代初期的一波移民潮，「這波移民者不再有大量的歐美或英國人士，而是以亞洲國家如臺灣、日本、韓國、新加坡、中國大陸為主，使得紐西蘭的人口結構產生改變」(C3-1)。

移民潮中的臺灣、日本和韓國移民者大多接觸過棒球運動，因此容易持續參與棒球運動。1991 年亞洲移民達到高峰，棒球協會也將目標放在這波亞洲移民上，成為棒球運動推展初期的主要對象。

## ■減稅與免稅政策

紐西蘭政府致力於推展國家基層運動，如果俱樂部達到政府計劃推展的目標則享減稅或免稅的福利。「紐西蘭各單項運動俱樂部之參與成員如為 16 歲以下選手，則視為推展國家基層運動，俱樂部免課徵 12.5% 商品

表四 紐西蘭移民政策及影響

年份	移民政策	影響
1980 前	英語系國家優先	移民人數過少
1987	頒布不再以英語系國家為主之移民法	出現亞洲移民
1991	移民積分制度	大量亞洲移民
1997	無	亞洲金融風暴移民數下降
2001	無	經濟好轉移民數大幅回升
2002	縮減每年移民人數／提高移民英文成績	移民人數大量減少
2017	提高投資移民門檻（原 150 萬紐幣，現 300 萬）	移民人數減少

資料來源：研究者自行整理。

及服務稅（Goods and Service Tax），因此各單項運動俱樂部皆以 16 歲以下組為主要推展目標，以節省支出」(C5-1)。16 歲以上層級的運動活動，如該季總收入不到六萬紐幣則免繳稅；另外俱樂部盈餘達到一千紐幣以上則被視為推展運動有成，可申請減稅，最多可減免一千紐幣（Club New Zealand, 2019）。「由於各種不同的減稅和免稅政策，讓許多企業願意投入運動推展的行列」(B7-1)，也讓紐西蘭運動俱樂部不僅數量多，項目也相當多元。紐西蘭棒球俱樂部從 1989 年草創時期僅有奧克蘭行政區的 2 間俱樂部，至今 2020 年已增加到 23 間，區域則擴及霍克灣（Hawke's Bay）行政區、坎特伯里（Canterbury）行政區及威靈頓（Wellington）行政區，16 個行政區中有 3 個區擁有棒球俱樂部（Baseball New Zealand, 2020b）。

### （三）競爭者與社會文化雙重威脅

棒球運動在紐西蘭屬於新興運動，在此之前，已有許多運動在紐西蘭蓬勃發展，因此棒球運動在推展過程中，資源被主流運動分食，加上紐西蘭政府在運動推展上著重於奪牌機會與參與人口，使得新興運動棒球在推

展上面臨許多困境。

壘球與板球運動是同為夏季運動中的主要競爭者。由於紐西蘭男子壘球世界排名第三，因而受到政府的關注，從上節提及的補助款可以看出，壘球所得到的補助額為棒球的 15.5 倍，因此壘球運動在資金運用上有較大的空間，推展上也較為容易。此外，壘球因運動人口較多的關係，在場地租借上亦較棒球運動容易許多。在板球運動部分，「板球運動於後殖民時代被紐西蘭人民視為對抗宗主國英國的方式之一，同時參與板球運動被視為高尚地位的象徵，因此許多人民選擇參與板球運動而非棒球」（C5-1）。同為主流運動的曲棍球，由於女性在參與人口中有較大的占比，因此對棒球運動的影響較小。

另一個在經費與運動參與人口上最主要的競爭者即為紐西蘭的國球橄欖球。除了奪牌機率高，幾乎可以說是全民參與的運動，參與人口有增無減。根據紐西蘭體育會的統計，紐西蘭 16 歲以上的人民，僅 3.6% 沒接觸過橄欖球運動（Sport New Zealand, 2020a），同時，橄欖球為紐西蘭少數的職業運動之一，提供了低社經地位族群脫貧致富的機會。紐西蘭毛利人屬於紐西蘭第二大族群，但是在白人為主流的社會中，居於弱勢地位（周新富，2008）。毛利人通常從事勞工階級的職業或甚至是失業狀態（Rugby Pass, 2018）。因此，許多毛利人選擇運動做為其最終職業，除了本身貧窮的因素進而參與運動外，過往毛利人在橄欖球領域成功的例子不勝枚舉，使得許多低社經地位群體也希望藉由參與職業運動脫離貧窮（Rugby Pass, 2018）。由於職業運動聯盟提供了低社經地位的群體脫貧致富的機會，加上過往有相同背景的成功案例，使得年輕一輩試圖複製同樣的模式脫離社會底層，故階級與社會文化影響著紐西蘭運動的參與人口。

綜合上述，影響紐西蘭棒球俱樂部經營的外部因素為政府補助額、氣候、政府政策、法令、競爭者和社會文化等。受到主流運動的分食政府補助額的不足，因此在推展上時常面臨資金短缺的情況；氣候的影響也使棒

球運動無法全年進行；在政府政策與運動文化習慣部分，由於棒球運動參與人口過少，非夏季時，棒球運動無法租借場地，而移民法的開放則使參與人口結構改變；最後，在競爭者與社會文化層面上，由於主流運動在國際賽場的好表現、參與人口較多及低社經地位與職業運動間運動項目選擇的影響下，棒球運動人口招募不易及優先場地使用權不易取得，讓棒球推展的模式與速度受限。

#### 四、紐西蘭棒球俱樂部經營的内部因素

在分析紐西蘭棒球俱樂部經營外部因素之後，本節將從內部因素探究俱樂部如何突破外部因素困境，制定對策，在紐西蘭一步一腳印地推展棒球運動。本節之紐西蘭棒球俱樂部內部因素包括：(1)棒球俱樂部誕生；(2)資金來源；(3)運動參與的族群差異；(4)棒球運動推展、國際教練人才交流與媒體策略等四面向。

##### (一) 棒球俱樂部誕生

紐西蘭棒球協會於 1989 年成立後，希望藉由棒球比賽，讓更多紐西蘭人看見這項新興運動，因此與 Ed 一同參與棒球會議的「Mike Rielly (以下簡稱 Mike) 及 Regan Wood (以下簡稱 Regan) 決定各自組球隊進行比賽，然而組隊後卻發生沒有場地可借的情形」(D2-1 ; E2-1)。無法租借場地的原因為，紐西蘭政府規定必須以俱樂部名義租借場地的政策<sup>5</sup> (Auckland Council, 2020)。

因此為了讓棒球運動能夠順利推展，Mike 及 Regan 以球隊的名義申請俱樂部 (公司)。根據紐西蘭運動法規和政策中的 Incorporated Societies

<sup>5</sup>紐西蘭運動政策 Auckland Council parks and open space policy 中的 Reserves Act 1971。

Act 1908 規定，「申請俱樂部需包含申請書、律師費約為紐幣兩百八十五至三百零五元、公司協會年費兩百七十紐幣、市政府場地季費三百紐幣及一名太平紳士<sup>6</sup>簽名（免費），另需有理監事會十五人、欲租借球場圖<sup>7</sup>及目標對象，最後由申請人透過單項協會申請，再經過單項協會的協助將申請計畫送至國家政府組織 Sport New Zealand 進行審核，完成申請程序，進而申請俱樂部之成立，總共耗時約三個月」（C5-1）。「由於棒球協會成立於九月，Mike 及 Regan 組好球隊時，已接近十月，即夏季運動開始的日子，因此許多球場早已被其他運動借走。所幸在地方政府的幫忙下，找到東區較為偏遠的預定地做為比賽場地」（A2-5；D1-1；E1-1）。1990 年 1 月，棒球俱樂部申請通過並正式成立，2 月初則舉行了紐西蘭俱樂部的第一場棒球比賽。

雖然兩間俱樂部同年成立，但由於組織推展的目標不同，使得發展的走向也相反。Mike 希望將棒球運動傳承至下個世代的年輕人，故以三級棒球為主要推展對象，俱樂部於 1990 年成立後，俱樂部會員皆為 18 歲以下球員，直至 2011 年才正式開放成人註冊；Regan 的目標則為增加棒球運動人口，提供參與棒球運動的場域與機會，1990 年成立後，雖以成棒隊為主，但隨即於 1993 年招收 18 歲以下的選手，使得 Regan 所成立的俱樂部成為紐西蘭參與人數最多的棒球俱樂部。

## （二）資金來源

穩定的參與人口為俱樂部永續經營的基礎。紐西蘭的俱樂部都是以政府規劃的東、西、南、北、中五區為單位，讓參與者依所住區域選擇俱樂部參與運動，但亦可跨區參與。由於俱樂部多以休閒運動為推展主軸，因此在參與門檻上並無限制，只需繳交註冊費再經由俱樂部依年齡分配至適

---

<sup>6</sup>Incorporated Societies Act 1908.

<sup>7</sup>由於沒有專屬棒球場必須在草地畫出場地，所以需提如何使用該片草地的說明。

合的組別，即可參與運動。

「但對於新興運動的棒球來說，要成功推展，資金是最需要克服的問題」(A4-1)，少了資金的注入，簡直寸步難行。除了俱樂部註冊費（即會費）收入外，贊助、食品的販賣及政府的補助等都是主要財源，以下擬就俱樂部的資金來源分析俱樂部經營的內部困境。

### ■註冊費

紐西蘭棒球俱樂部的資金來源主要來自選手的註冊費，一季的棒球註冊費金額在兩百零五紐幣至四百紐幣之間。而註冊費的花費主要落在場地租借、器具購買、球衣、及人員費用（裁判費、教練車馬費）。此外，另需視年齡繳交費用至棒球協會作為紐西蘭棒球推展基金（表五），這項收費為棒球運動特有的收費，其他「主流運動橄欖球、板球、曲棍球等並不需要繳交費用至單項協會作為發展基金，如此的作法與政府補助、企業贊助、參與人口等有關」(A5-1；C6-1)。

### ■贊助

棒球運動進入紐西蘭之前已有穩定發展的壘球運動，且成績相當優異，「因此許多品牌大廠皆選擇投入資源在壘球上，加上棒球發展初期得

表五 紐西蘭棒球協會發展基金收費表 單位：紐西蘭幣(NZD)

年齡	收費
U8	\$5
8-11	\$10
12-15	\$15
16-18	\$15
Over 19	\$20

資料來源:Baseball New Zealand (<http://www.baseballnewzealand.com/Play-Baseball-1/Fees-201819>)

不到政府的關注，因此資金募集相當困難」(A10-1)。然而美國棒球品牌大廠羅林斯 (Rawlings) 在棒球協會成立第一年，即1989年為了搶占紐西蘭棒球運動的市場，「贊助紐幣約三千元及球具總額一萬零五百元；幾年後，美津濃 (Mizuno) 也跟進贊助價值七千四百元紐幣之棒球用具」(A4-1)。然而總值才兩萬零九百紐幣的金錢與用具，對於推動昂貴的棒球運動來講，幫助非常有限。

如果從紐西蘭主流運動橄欖球的贊助企業和金額來看，即可看出兩者間巨大的差距。贊助廠商的數量棒球為15間，橄欖球為26間 (Baseball New Zealand, 2020b; New Zealand Rugby, 2020)，相差將近一倍，贊助的金額更有天壤之別。由於贊助棒球運動的曝光度及效益並不如其他主流運動，因此「贊助商較不願意投入金錢贊助，改以提供比賽用水、球及衣服，國際賽則提供機票及住宿實報實銷的方式贊助」(C5-1)；主要的金錢贊助為TAB<sup>8</sup>提供的每年二十萬紐幣外，再加上百分之五的賭博基金<sup>9</sup>，共約四十萬紐幣。橄欖球的主要贊助商愛迪達 (Adidas) 每年的贊助金為一千萬紐幣至2023年為止，American International Group (AIG) 則為一千五百萬至2024年為止；而轉播權利金則有七千五百萬紐幣 (New Zealand Herald, 2017)。可見棒球運動可運用的資金和橄欖球有如雲泥之差，也因此無論在推展上的規模、形式都遠遠不及橄欖球運動。

## ■食品販賣

食品販賣換取資金為紐西蘭運動俱樂部特殊的資金募集方式。每當學生需要旅費、球員出國需要資金、組織需要舉辦特殊活動時，都會以販賣

<sup>8</sup>類似臺灣運動彩券的博奕公司，全名即為TAB。

<sup>9</sup>TAB贊助運動之法源為Racing Amendment Act 1995。1994年前，紐西蘭僅有賽馬為合法賭博，因此紐西蘭人多透過澳洲系統下注運動賽事，並在1994年下注金額超過兩百萬紐幣。1995年紐西蘭政府看到此商機後，決定開放運動賽事的下注，但前提為TAB需提撥各項運動投注額的百分之五做為推展運動的基金。1995年時多為大英國協之運動，棒球運動於1996年加入投注項目，也自此獲得補助。



食品的方式賺取資金，通常以販賣烤香腸為主。「棒球俱樂部為了有更多可以運用的資金，每週比賽日均會請俱樂部相關人士在現場販賣烤香腸，價格為一塊至兩塊紐幣不等，平均單日約可進帳三百至五百元紐幣」(D1-1)。

### (三)運動參與的族群差異

以下主要從參與棒球運動的高消費、運動參與的選擇和族群分布的地區分析參與紐西蘭棒球運動的族群差異。

#### ■運動項目參與費用之差異

俱樂部為了提供參與者運動環境，俱樂部有場地費與裁判費等必要支出，而俱樂部會員繳交的註冊費為俱樂部的主要收入，因此招收會員達到收支平衡是運動俱樂部永續經營的根本。相較於橄欖球，棒球俱樂部的註冊費比橄欖球俱樂部貴三到四倍左右(表六)。此外，「棒球運動的花費更多，棒球裝備的價格尤其昂貴」(C4-1)。例如硬式棒球使用的牛皮棒球手套，在臺灣售價約為五千臺幣，在紐西蘭則落在七千五百元至九千元臺幣之間；如果是「橄欖球運動，僅需購買兩千臺幣左右的釘鞋，加上一顆橄欖球約一百四十臺幣」(D3-2)。所以昂貴的參與費用成為棒球推展上的阻礙，無法變成普及化的全民運動，也因此參與棒球運動的人口多屬高社經地位的族群(范姜顯，2013)。

表六 紐西蘭棒球與橄欖球俱樂部收費表 單位：紐西蘭幣(NZD)

層級	奧克蘭 9 間棒球俱樂部 (最低及最高收費)	奧克蘭 18 間橄欖球俱樂部 (最低及最高收費)
Junior (Under19)	\$205-255	\$40-80
Senior	\$300-400	\$100-120

資料來源：研究者自行整理。

「為了順利推展棒球運動，俱樂部初期就是以能夠負擔高收費的紐西蘭高社經地位白人族群，以及移民法開放後熟悉棒球運動的亞洲移民為主」(C3-1)。參與紐西蘭棒球運動之白人小孩的家長不乏為機師、律師、工程師、建築師甚至是紐西蘭總理等高收入的族群。紐西蘭人平均年薪為四萬九千紐幣，約一百萬臺幣，上述棒球俱樂部參與者們的收入皆遠遠超越這個數字，例如建築師平均為八萬五千、工程師十三萬五千、律師七萬九千紐幣 (New Zealand Shores, 2018)，由此可見，紐西蘭參與棒球運動的族群擁有較優異的社經條件。

雖然無法完全將亞洲移民與有錢人劃上等號，但他們的確是負擔得起參與棒球運動的主要族群。「亞洲移民因為在母國有棒球運動的慣習」(C4-2)，參加棒球運動所帶來的懷鄉與認同，亦成為他們參與棒球運動的重要因素。

#### ■俱樂部所在地與族群之關係

誠如上述，紐西蘭棒球俱樂部分布在五個行政區域裡，最早成立的兩間棒球俱樂部位於奧克蘭行政區的東區與中區，這兩區正是紐西蘭參與棒球運動的主要族群——亞洲移民及高社經地位白人的主要居住區域(請參見表七)。

雖然 1865 年政府為了更佳的管理南北島，將首都遷移至威靈頓，但是因為奧克蘭市曾為紐西蘭的首都，因此擁有便利的交通、醫療設施、學校等資源，各項基礎的建設皆非常完備。在教育方面，也擁有紐西蘭世界大學排名最高的奧克蘭大學；最大的港口、國際機場；最多的醫院；此外，奧克蘭被評選為世界上最適合居住的城市前三名，因此奧克蘭市亦被稱為經濟首都。在氣候方面，冬天平均氣溫攝氏十度，夏天攝氏 25 度，氣候宜人，因此許多新移民皆以奧克蘭市作為定居地，故奧克蘭市 39.1% 是外來人口，也是紐西蘭移民人口最多的城市，市中有 15.4% 是亞洲人口 (Stats New Zealand, 2014)。東區也因為地理位置優異，交通便利，所以許多亞

表七 2014 年奧克蘭市亞洲、毛利與 Pakeha 族群各區最高人數及總人數

地區	人數	各區總人數
亞洲人口		
Howick (東區)	47,511	86,244
Albert-Eden (中區)	25,278	85,014
Whau (北區)	24,075	77,370
Manurewa (南區)	15,381	31,980
Puketapapa (西區)	22,284	26,619
Pakeha 人口		
Orakei (中區)	58,671	269,292
Hibiscus and Bays (北區)	75,948	231,396
Howick (東區)	67,446	167,067
Manurewa (南區)	27,900	66,654
Waitakere Ranges (西區)	35,754	54,894
毛利人口		
Manurewa (南區)	19,131	41,442
Franklin (中區)	8,175	38,265
Otara-Papatoetoe (東區)	10,791	31,743
Kaipatiki (北區)	6,615	23,463
Waitakere Ranges (西區)	5,001	7,854

資料來源：Stats New Zealand (2014). <https://www.stats.govt.nz/topics/population>

洲超市和餐廳都坐落在此，亞洲人聚居，故東區有奧克蘭中國城（China Town）之稱。

由於移民者被視為「不屬於這個地方的外來人」，因此離散的社區會創造出想像的家鄉，同時生產身分認同，而這樣的認同以語言、宗教、文化等共同命運去團結在其他地區的同伴（Berghahn, 2013）。生活的便利加

上群聚東區創造出的亞洲氛圍，使「臺、日、韓的移民者皆聚居在奧克蘭東區，這也是棒球俱樂部成立在東區的原因」(C4-1)。

紐西蘭白人(Pakeha)集中在中區，中區為奧克蘭市開發最早的地區，人口密度高，因為商業大樓多以及名校校區的關係，房價相當高(Du, 2018)。因此「中區居民大多擁有不錯的經濟能力，也因此中區就成為組織紐西蘭棒球俱樂部運動的首選之一」(A7-2; D4-2)。

奧克蘭市為紐西蘭最繁榮且人口最多的城市，較大和歷史較久的棒球俱樂部大多集中於此。至2019年止，紐西蘭的棒球俱樂部達到23間，有12間位於奧克蘭市，且為唯一都是「純」<sup>10</sup>棒球俱樂部的城市。剩下的11間分別在坎特伯里行政區有4間，威靈頓行政區有7間。坎特伯里與威靈頓主要居住人口為白人，白人的比例分別為86.9%及74.1% (Stats New Zealand, 2014)，棒球俱樂部之參與人口以白人為主，「棒球運動因花費較高，這些區域中的毛利族群多選擇參與壘球運動」(E1-1)；另因「坎特伯里與威靈頓當地人口不及奧克蘭，加上比較熟悉棒球的亞洲移民大多居住於奧克蘭市，因此棒球運動參與人口不多，也使這兩個行政區的俱樂部無法像奧克蘭市一樣將棒、壘球分開經營，這兩區的俱樂部裡面都同時包含棒球、快速壘球及慢速壘球三項運動」(E2-1)。

也因此，紐西蘭棒球運動俱樂部大多集中在奧克蘭市的東區和中區，方便讓俱樂部能觸及有能力消費的目標族群。奧克蘭市以外的俱樂部參與人口較少，為了維持俱樂部正常的營運，必須靠棒球、快速壘球及慢速壘球三項運動聯合招募會員。

#### (四) 棒球運動推展、國際教練人才交流與媒體策略

橄欖球、壘球、板球等主流運動皆有較多參與人口，棒球運動的人口相對則少了許多，加上與棒球運動相似的紐西蘭壘球與板球運動，前者排

---

<sup>10</sup>俱樂部僅打棒球，沒有其他運動。

名世界第三，後者為地位高尚的貴族運動，要和這兩項運動競奪會員需要付出極大的心力。

### ■棒球運動的推展

「紐西蘭主流運動的俱樂部主要是透過四種方式推展運動。其一為每年賽季前一至兩個月透過社群媒體，如臉書（Facebook）、推特（Twitter）及官方網站宣傳；其次為發派傳單，將報名表格投入所屬地區住戶的信箱；第三則為聯絡所屬地區學校體育負責人，寄送宣傳海報，張貼在佈告欄；最後則是透過廣播電臺的廣告時段，傳遞招生的訊息」（A9-1；B3-1；C10-1；D5-1）。

因此，「為了增加棒球運動的曝光率，棒球俱樂部除了上述四項方式之外，還加入了電視紀錄片、廣告宣傳及校園計畫（school program）的推展方式」（C11-1）。所謂校園計畫是指，每年九月天氣逐漸轉暖和的時候，棒球協會派遣發展教練至各俱樂部所屬地區的學校，提供每年級一個班級，每週一小時<sup>11</sup>的免費棒球教學，為期一個半月，最後一週則讓所有參與學校的班級組隊至該區所屬的俱樂部比賽，藉由棒球課程教學和實際比賽，開啟學生對棒球運動的興趣，並透過校園巡迴接觸更多潛在的棒球人口。

### ■國際教練人才交流

除了透過媒體行銷和推展棒球運動之外，棒球知識與技術的提升亦相當重要。在教練方面，「早期紐西蘭棒協以聘請美國教練為主，然而美國教練多視紐西蘭為其教練生涯的跳板，一旦美國開出教練缺，美國教練皆選擇回美國執教」（A9-1）。執教最久的美國教練也僅待了一年，因此球員好不容易習慣了教練的教球方式，又必須再重新適應新教練的教法。「為了解決不穩定的教練流動問題，紐西蘭棒球協會開始尋找亞洲教練前來任

<sup>11</sup>各校可做課程上的調整，如一年級兩班或一班上兩小時等。

教，但是紐西蘭開出的薪水也無法吸引日本教練，直到紐西蘭詢問到時任臺北美國學校臺灣人教師 Cola。他提出擔任教球之餘能夠繼續進修的條件，並得到紐西蘭棒協正面的回應後，從 2001 年起成為紐西蘭棒球協會當時唯一的正職教練」(C12-1)。

此外，和日本交換教練的協議也提升了紐西蘭的棒球專業。2014 年日本知名棒球員清水直行到紐西蘭擔任紐西蘭成棒代表隊總經理一職，適逢日本想要推展橄欖球運動，因此透過清水直行的牽線，兩國互相提供教練資源。「2015 年紐西蘭與日本達成協議，即紐西蘭派遣橄欖球教練至日本教導日本橄欖球隊，而日本則派遣棒球教練至紐西蘭指導紐西蘭棒球隊」(B4-2)。此舉也讓紐西蘭棒球運動的知識與技術面提升不少。

### ■媒體策略

「2005 年，紐西蘭棒球協會出資<sup>12</sup>與當地電視臺 Sky Sport 1 拍攝 2006 年紐西蘭少棒隊的紀錄片，希望藉由紀錄片使紐西蘭人更了解棒球運動」(A8-1)。紀錄片包含如何在紐西蘭參與棒球運動、紐西蘭棒球運動如何運作、國家隊成員如何挑選與比賽，片末則以紐西蘭史上第一場國際賽勝利作為結尾。

「紐西蘭的棒球紀錄片於 2006 年 12 月底拍攝完成，2007 年 9 月正式播出，原因就是為了避開橄欖球占據的新聞版面。如將紀錄片放在橄欖球季中播放，容易被橄欖球的新聞覆蓋，而降低紀錄片宣傳的價值。因此，電視臺與棒球協會討論後決定在 2007 年夏季運動開打前播出」(C11-1)。

播出後反應很不錯，也因此開啟了另一波發展棒球的契機。由於紐西蘭的電視臺並不多，共 19 臺，體育臺更僅有兩臺 (NZ Pocket Guide, 2020)，因此透過電視媒介可直接且容易地接觸到目標客群。也因此，「2009 年紐西蘭國家少棒隊中，有三分之二的成員表示，當初就是看到電視臺的

<sup>12</sup>紐西蘭棒球協會表示，當時電視臺給予較優惠的拍攝價錢，但因為商業機密因此無法提供實際的收費為多少。

紀錄片而向家長表示想要參加棒球俱樂部」(C10-1)。

2011 年紐西蘭棒球俱樂部則透過棒球協會邀請當時紐約洋基隊的外野手 Curtis Granderson 至紐西蘭舉辦棒球訓練營，但因為紐西蘭棒球運動並無法吸引太多人民的目光，所以「棒球協會 CEO Ryan 商請時任紐西蘭總理的 John Key 幫忙出面，希望藉由總理的知名度引起媒體報導的興趣」(B6-1)。「由於當時總理的兒子 Max Key 也參與棒球運動，因此 John 一口答應，原本目標 100 人的訓練營，也因媒體的報導，最後超過 250 人報名參加」(B7-1)。

## 五、超克紐西蘭棒球運動的發展困境

承上述分析了紐西蘭俱樂部的內外部經營因素後，以下將以幾個紐西蘭棒球俱樂部善用稀少的內部資源扭轉外部限制，即(1)參與人口少；(2)資金不足；(3)無法參與國際賽事；(4)主流運動的壓迫等四大困境，所發展出之具體的經營舉措，衍生出特殊經營的型態，在夾縫中求生推廣棒球運動，走出屬於自己的路。

### (一)擴大招募對象

會員的招募涉及棒球俱樂部最根本的兩大支柱，財源和人才。但紐西蘭棒球運動因組織外部強大的主流運動組織的威脅，參與人口嚴重遭到分食，與棒球相似的壘球運動也因為世界排名及國際賽事成績相當優異，吸引許多參與人口與較多的政府資金補助；另，因為歷史文化的影響，許多高社經地位的民眾容易選擇能表現其身分地位的板球運動；此外，棒球運動因收費較高的緣故，無法吸引普通會員，而必須將目標對象設定在高社經地位族群，以亞洲移民及紐西蘭白人為主，易言之，棒球運動與主流運動板球的目標對象相同，也讓參與人口成長的幅度受限。此外，壘球、板

球運動和棒球運動同為夏季運動，兩者對招募棒球會員的衝擊將更加直接，而冬季主流運動如橄欖球則所帶來無法使用場地、獨占政府資源等間接性的影響。即使在這樣嚴峻的外部環境中，紐西蘭棒協和俱樂部依然充分發揮智慧運用不多的內部資源，打開新局面。

紐西蘭棒球協會藉由舉辦訓練營，挑選球員，提高球員的向心力及國家認同。「舉辦訓練營的目的包括：(1)挑選及培養國家代表隊的潛力新秀；(2)擴大參與對象。由於澳洲與紐西蘭的人口結構相似，時常出現球員同時擁有兩國國家隊的參賽資格，然而澳洲不論國際賽事成績、國際排名、曝光率等都優於紐西蘭，因此優秀球員大多選擇參加澳洲國家隊，使得紐西蘭的球員大多為二線球員」(B5-1)。

也為了擴大棒球運動參與人口的廣度，訓練營以較少參與的低社經地位族群，年齡以 U13 至 U19 的成員為對象，即年滿 10 歲到 19 歲的青少年。「當時請到了幼時為低社經地位族群的非裔美國人 Curtis Granderson (以下簡稱 Curtis) 擔任主講者，因為 Curtis 的成長背景與低社經地位族群的毛利人相似，棒協希望藉此產生共鳴」(B6-1)。但「棒球不是主流運動的緣故，擔心棒球明星吸引力不足，因此棒協同時還邀請當時的紐西蘭總理 John Key 出席，希望藉由總理的身分吸引媒體的關注，增加棒球營的能見度」(B7-1)。

Curtis 在棒球營除了做技術的指導外，同時灌輸球員努力精進自身的棒球技術水平，能夠申請獎學金或得到職棒球隊合約的想法。過往棒球運動在紐西蘭僅被視為一種休閒活動，根本無法與賺錢沾上邊，尤其昂貴器材費用與參賽費使低社經地位族群無法負擔，也讓棒球運動與高社經地位、高知識分子畫上等號。然而「Curtis 帶來獎學金、職業棒球合約的新思維，果然讓紐西蘭低社經地位族群開始對棒球運動有不同的想法」(B8-1)。由於毛利族群普遍經濟能力較差，義務教育後較難擁有繼續升學的能力；而過往研究顯示，低社經地位的學生學業成績表現較差，同時



毛利族群求學過程容易碰到來自白人的歧視，使得毛利族群普遍不重視學歷<sup>13</sup> (Education counts, 1997)，因此「毛利人多數不會選擇進大學申請獎學金，但是職業棒球合約可提供毛利人脫貧致富的機會」(B8-1；C13-1)。此外，2011 年舉辦訓練營時，2012 世界棒球經典賽資格賽紐西蘭國家隊成員已經全數徵召完畢並已確認最後正選名單，因此 Curtis 在訓練營中以代表隊為例，指出紐西蘭棒球代表隊中四人擁有毛利血統，表現相當優異，三人在澳洲打職棒，一人在美國職棒打球，亦讓毛利族群認為，他們能在棒球運動上有所作為，並改變生活處境。因此「2013 年球季，許多毛利人開始加入棒球俱樂部，而這些新加入的毛利人包含了新參與者以及從壘球改打棒球者，都是看中棒球運動可提供的未來性」(B10-1；C11-1；D7-1)。

除了棒球訓練營、國際賽的表現及職業運動帶來的憧憬外，低社經地位的參與人數增加，也與紐西蘭政府的補助國家代表隊的政策，以及選手參與國際賽後的身價有關。紐西蘭在棒球運動上的補助每年僅兩萬紐幣（約 40 萬新臺幣），而且在用途上設定諸多限制，例如國家隊出國機票、球具屬個人費用，不得補助，因此許多代表隊球員被迫放棄代表國家出賽的機會。然而為了獲得脫貧致富的機會，必須有國際賽的表現才能創造出被球探挖掘的機會，又因為根據「紐西蘭參與國際賽事 Babe Ruth 盃和 Little League 的比賽規定，球員必需參與當地俱樂部百分之六十以上的季賽才具有成為國家代表隊的資格，為了獲得代表隊的資格，毛利人開始參與棒球俱樂部」(C12-1)。「由於棒球營的宣傳以及國際賽事的好表現，2012 及 2013 年的棒球俱樂部註冊人數與分別較前一年相比增加百分之十五與百分之八」(C13-1；D8-1)。

---

<sup>13</sup>紐西蘭 2013 年的人口調查中，僅有 6% 的毛利人擁有高三或大學學歷。

## (二)創新分級制度留住並培訓人才

「由於孩童發育期的身體素質和參與人口數的考量，為了不讓參與人口流失，紐西蘭棒協創造出獨特的運動文化與分級制度」(D10-1)，紐西蘭棒協創造出其他各國的棒球俱樂部沒有的 U5 和 U7 層級之參與者，以及分級制度。孩童階段的年齡差距對運動場上的表現影響極大，尤其 11 歲過後至成人階段，每兩年身體成長的幅度會達到高峰，女性則更為明顯（李歌，2016）。為了減少因挫折而離開棒球運動的選手，紐西蘭棒球俱樂部將國際棒壘球總會慣用的分級制 U12、U15、U18 改為每兩歲一個層級，並從五歲的層級開始推展棒球運動，比賽級別包括 U5、U7、U9、U11、U13、U15，最後則為 U19 及成棒，「這樣的分級制度的目的在增加選手比賽時的競爭性以及凝聚力，同時也讓年紀較小的選手獲得上場比賽取得經驗的機會，維持對棒球運動的興趣」(C17-1；D12-1)。棒協創新的分級制度，不僅留住了人才，也讓會員在短暫的球季中，從小小的年紀就熟悉棒球，喜歡棒球。

## (三)兼顧資金籌措與宣傳的拍賣會

棒球運動不受政府重視，資金補助不多，贊助商提供的資金也很少，導致紐西蘭棒球運動長期處在資金短缺的情況。為了籌措資金同時對大眾宣傳，「紐西蘭棒協固定每年六月舉辦 Fundraising Party，類似拍賣會，拍賣物品主要由該年 U12、U15 與 U18 國家隊成員的家長負責；如遇到要參加國際成棒賽事則由球員自行籌措；拍賣物品包含首飾、服飾、橄欖球或板球等主流運動的球星使用過的球具等」(B10-1)。「棒協則負責爭取該年橄欖球國家隊的全隊簽名球衣，做為拍賣會的壓軸，可募得金額平均落在一千五至兩千紐幣。這些資金主要用在球員出國的花費上，剩餘的資金則作為棒協的推展資金」(B10-1)。易言之，善用家長、會員的力量以及

主流運動的魅力募集資金。

#### (四)帶球員積極參與國際賽事

紐西蘭棒球實力不及澳洲，每當要爭取大洋洲代表權資格時就會敗下陣來，讓紐西蘭棒球隊遲遲無法參加國際棒壘球總會依世界排名決定參賽資格的國際賽事。然而棒球協會 CEO 始終將紐西蘭棒球運動推上國際舞臺為目標，「為了使球員參加國際賽事，紐西蘭棒球協會選擇參與非國際棒壘球總會所舉辦的國際賽事，如 Little League Baseball、Babe Ruth 等或第二級的國際賽事，如 U21 世界盃、U15 世界盃等」(B11-1)。近年來也因為積極參與國際賽事，2020 年紐西蘭棒球排名來到歷史新高的 39 名，較去年進步了 9 名，是國際棒壘球總會排名中進步最多國家的第三名 (WBSC, 2020)，由此可見紐西蘭在國際賽事表現越來越活躍。

#### (五)借力使力創立品牌

雖然紐西蘭棒球運動在許多主流運動的夾擊下困難重重，但是也善用主流運動的知名度，並且自行創建棒球品牌籌募資金。紐西蘭人對橄欖球國家隊擁有絕對的認同，橄欖球國家隊稱為 All Blacks；「為了使人民擁有相同的認同，支持棒球國家代表隊，棒協將紐西蘭棒球國家隊命名為 Diamond Blacks，除了讓人聯想到橄欖球隊的稱號外，發音與美國職棒響尾蛇隊相似，也希望讓人聯想到棒球最高殿堂——大聯盟，感覺棒球運動也具有相當的競爭力」(B13-1)。另外，2018 年紐西蘭成立了職棒隊 Auckland Tuatara 也以紐西蘭特有種綠蜥蜴作為吉祥物，目的就是「希望藉由吉祥物讓人對紐西蘭棒球產生國家認同，將綠蜥蜴與紐西蘭棒球畫上等號」(B14-1)。

## 結 論

2020 年紐西蘭棒球俱樂部規模，已經從 1989 年草創期的 2 間來到 23 間，與主流運動相比雖然參與人口差距仍相當大，但在紐西蘭棒球協會與俱樂部共同努力之下，突破政府補助少、場地不易租借、主流運動的競爭、參與人口少、缺乏媒體關注等外部環境的限制，最先鎖定富裕白人族群和亞洲移民，站穩腳步。隨著俱樂部經營步上了軌道，再逐步擴大到經濟弱勢的毛利族群，增加參與人口以取得經營所需之資金與人才。

創新分級制度，以賽代訓的培育模式，一方面提高維持不同年齡層會員參與棒球的樂趣，一方面也在短暫的球季中吸引 5 歲到 18 歲的孩童與青少年，不僅提升棒球的技術與戰力，還留住並培訓人才。善用媒體的力量，製作紀錄片、舉辦拍賣會、校園巡迴免費教學計畫、參加次級國際賽事提升實力並拉高世界排名；利用主流運動橄欖球募集資金、吸引優秀棒球教練、提升棒球技術、創立棒球品牌等，都可以看出紐西蘭棒球俱樂部善用內外部資源發揮創意，拓展棒球運動的經營巧思，皆可看出紐西蘭棒球俱樂部借力使力，逐步開拓的經營策略與特色。

近年來，紐西蘭在國際賽場上持續傳出捷報，2019 年的 U15 世界盃資格賽中拿下亞軍，讓棒球的世界排名提高到 39 名。2018 年紐西蘭成立了第一支職棒隊 Auckland Tuatara，對於紐西蘭棒球史來說，更是一個重大的里程碑。然而，參與人口較少、資金不足、曝光率不高、主流運動的威脅等困境依然存在，仍有很大的進步空間，俱樂部與協會未來仍需發揮百折不撓的精神，繼續在紐西蘭的土地上，推展屬於自己的棒球路。

## 引用文獻

- 山下秋二 (2002)。《スポーツ経営学》。東京都：大修館書局。
- 作野誠一 (2013)。〈外部指導者の活用や外部団体との連携をどう図るか〉。《体育科教育》，61(3)，26-29。
- 王仕圖 (2007)。〈社區型非營利組織資源動員與整合：以社區發展協會為例〉。《臺灣社會福利學刊》，5(2)，103-137。
- 王凱珍、趙立 (2004)。《社區體育》。北京市：高等教育。
- 王維菁、馬綺韓、陳釗偉 (2013)。〈網際網路時代的社會運動：以臺灣環境運動組織為例〉。《資訊社會研究》，25，1-22。
- 李嘉宜、倪瑛蓮、施致平 (2015)。〈以混合方法研究探析中華職棒行銷與公關媒體策略〉。《休閒與社會研究》，12，15-36。
- 李歌 (2016)。〈健康指標：教你學會做自己的大夫〉。取自 <http://www.book853.com/show.aspx?id=2615&cid=173&page=28>。
- 余佳珍 (1997)。〈運動組織開源的策略〉。《中華體育季刊》，10(4)，21-27。
- 林怡秀、陳成業 (2008)。〈運動組織之網路媒體關係〉。《中華體育季刊》，22(4)，125-133。
- 周祝瑛 (2005)。《愛在紐西蘭：優質創新中小學》。臺北：書泉。
- 周新富 (2008)。〈社會階級對子女學業成就的影響——以家庭資源為分析架構〉。《臺灣教育社會學研究》，8(1)，1-43。
- 范姜顥 (2013)。《棒球運動政策對臺灣與紐西蘭棒球推廣與發展之影響》(未出版之碩士論文)。國立臺灣師範大學，臺北市。
- 胡竣豪 (2009)。《從職業運動經營探討 SBL 職業化之困境與課題》(未出版之碩士論文)。國立臺灣師範大學，臺北市。

- 高俊雄 (2002)。《運動休閒事業管理》。桃園：志軒企業。
- 張宇璿 (2019)。《亞奧運單項協會社群媒體使用研究》(未出版碩士論文)。  
臺灣大學，臺北市。
- 陳坤寧、黃任閔 (2004)。〈鄉村型社區運動健康休閒中心之設立與推廣〉，  
《國民體育季刊》，142，25-31
- 陳尚群 (2006)。《體育類非營利組織運動行銷之研究——以 UBA 大專籃球聯賽與 HBL 高中籃球聯賽為例》(未出版之碩士論文)。國立政治大學，臺北市。
- 陳清溪 (2006)。〈紐西蘭教育參訪記實(二)優質創新的中小學教育〉。《教育與發展》，23(1)，77-82。
- 游鈞合、吳慧卿 (2012)。〈以人力資源觀點分析臺北市大同運動中心球館部教練管理現況〉。《運動管理》，18，3-12。
- 黃士魁、何信弘、李軾揚 (2012)。〈個案研究——紐西蘭「運動與休閒委員會」的組織轉型與創新〉。《真理大學運動知識學報》，9，84-97。
- 黃煜、徐任賢 (2017)。〈社群媒體在運動行銷應用之探討〉。《體育學報》，50，1-18。
- 楊志顯 (2008)。〈全國性單項運動協會社會資源需求、募集現況與募集策略之研究〉。《大專體育學刊》，10(2)，1-15。
- 楊宗文、張俊一 (2001)。〈非營利體育運動組織的志工管理〉。《運動管理》，1，112-118。
- 臺灣 ECA/FTA (2020)。〈協定簡介〉。取自 <http://fta.trade.gov.tw/ftapage.asp?k=1&p=9&n=98>
- Auckland Council (2020). *Parks, recreation and community venues*. Retrieved from <https://www.aucklandcouncil.govt.nz/parks-recreation/Pages/default.aspx>
- Auckland Tuatara (2020). *North Harbour Stadium*. Retrieved from

<https://aucklandtuatara.com/north-harbour-stadium/>

Australian Bureau of Statistics (2004). *ABS medal tally: Australia finishes third*. Retrieved from <http://www.abs.gov.au/Ausstats/abs@.nsf/57a31759b55dc970ca2568a1002477b6/be9f47591541e29eca256ef40004f25a!OpenDocument>

Baseball (2020a). *Baseball New Zealand History*. Retrieved from <http://www.baseballnewzealand.com/About-1/Baseball-New-Zealand-History>

Baseball New Zealanda (2020b). *Baseball regions & clubs*. Retrieved from <http://www.baseballnewzealand.com/RegionsClubs/RegionsClubs>

Baseball New Zealandb (2020c). *Sponsors*. Retrieved from <http://www.baseballnewzealand.com/Home-1>

Berghahn, D. (2013). *Far-Flung Families in Film The Diasporic Family in Contemporary European Cinema*. Edinburgh, England: Edinburgh university press.

Club New Zealand (2019). *Policies*. Retrieved from <https://www.clubsnz.org.nz/>

Du, S. (2018)。新西蘭房市1月交易量整體攀升，奧克蘭房價出現下調。取自 <https://www.juwai.com/news/246206.htm>

Education Counts (1997). *Maori participation and performance in education: A summary by Anne Else*. Retrieved from <https://is.gd/rzS9UB>

Koski, P. (1995). Organizational effectiveness of finish sports clubs. *Journal of Sport Management*, 9, 85-95.

Masanori Udagawa (2017). *Clubs create connections in communities*. Retrieved from <http://www.asa.org.nz/news/media-releases/clubs-create-connections-in-communities>

- New Zealand Shores (2018). *Salaries in New Zealand*. Retrieved from <https://www.newzealandshores.com/new-zealand-job-search/salaries-new-zealand/>
- New Zealand Herald (2017). *Rugby: Brand All Blacks finally cashes in*. Retrieved from [https://www.nzherald.co.nz/sport/news/article.cfm?c\\_id=4&objectid=11868073](https://www.nzherald.co.nz/sport/news/article.cfm?c_id=4&objectid=11868073)
- New Zealand rugby (2020). *Teams and competitions*. Retrieved from <https://www.nzrugby.co.nz/teams-and-competitions/>
- NZ Pocket Guide (2020). *TV channels in New Zealand*. Retrieved from <https://nzpocketguide.com/tv-channels-new-zealand/>
- O'Brien, D., & Corbett, B. (2016). *Strategic management*. London, England: SAGE.
- Rugby league (2020). *Teams*. Retrieved from <https://nzrl.co.nz/teams/>
- Rugby pass (2018). *News*. Retrieved from <https://www.rugbypass.com/news/>
- Scott, W. R. (2003). *Organizations: Rational, natural, and open systems (5<sup>th</sup> ed.)*. Upper Saddle River: Prentice Hall.
- Skynet (2008). *Per Capita Olympic Medal Table*. Retrieved from <http://users.skynet.be/hermandw/olymp/>
- Sport New Zealanda (2020a). *Who we are*. Retrieved from <https://sportnz.org.nz/about-us/who-we-are/>
- Sport New Zealandb (2020b). *How we invest*. Retrieved from <https://sportnz.org.nz/assets/Uploads/Community-Sport-Investment-Decisions-2017-22.pdf>
- Stats New Zealand (2014). *Population*. Retrieved from <https://www.stats.govt.nz/topics/population>
- WBSC (2020). *World ranking*. Retrieved from <https://rankings.wbssc.org/>



list/baseball/men

World Rugby (2020). *Men's ranking*. Retrieved from <https://www.world.rugby/rankings/mru>

Young, E. (2007). When Baseball Came to Town. *Sky Sport Magazine*, 52-59.

