

# 新「三國誌」

## ——我國籃球運動職業化歷程的十字路

陳仕佳\*

蔡琪揚\*\*

陳昭彥\*\*\*

### 摘要

中華職籃 (CBA) 於 1994 年正式開賽，直至 1999 年陷入無限期封館後，臺灣籃球職業化已沉寂二十年。隨後雖有超級籃球聯賽 (SBL) 取而代之，但運作模式仍屬半職業化的業餘規格。直到 2019 年，寶島夢想家與璞園籃球隊合作成立 P. LEAGUE+ 聯盟，為我國職業籃球開啟了新的里程碑。在 2021 年中旬，COVID-19 疫情壟罩期間，又產生第二個聯盟 T1 LEAGUE，於 2021 年 12 月這兩個聯盟與 SBL 同時於全臺各地開賽，讓臺灣的職籃產業，頓時步入三強鼎立的戰國時代！本文以運動經濟學之背景概念 (concept) 與觀點 (perspective) 為研究框架 (framework)，以人力市場的運作及薪資協商等主題為取徑，運用次級資料分析的方式蒐集教科書、期刊論文、網路新聞及相關文獻、並以訪談聯盟的執行長為輔，探

---

\* 陳仕佳，默海德州立大學工商管理學院教授，Email：s.chen@moreheadstate.edu。

\*\* 蔡琪揚，國立臺灣海洋大學共同教育中心助理教授，Email：h03k19@gmail.com。

\*\*\* 陳昭彥，高雄醫學大學體育教學中心副教授，Email：alex@kmu.edu.tw。  
(通訊作者)

討美國職籃 NBA 發展歷史、經驗及國內職籃運作的機制及史料，進而引申闡述臺灣籃球運動職業化經營的處境，描述轉播權利金、球員交易、薪資規範和行銷策略等挑戰將成為各聯盟成長面臨的難題。期待能協助聯盟永續發展，帶動臺灣籃球運動更精進成長。

**關鍵詞：**職業籃球聯盟、P. LEAGUE+、CBA、T1 LEAGUE、SBL

## The New “Romance of Three Kingdoms”: The Crossroads That Professional Basketball Leagues Have Faced in Taiwan

*Shih-Chia Chen* \*

*Chi-Yang Tsai*\*\*

*Chao-Yen Chen*\*\*\*

### Abstract

Since the inception of the Chinese Basketball League (CBA) in 1995 and its indefinite lockout after 1999, no professional basketball leagues had been operated in our nation for twenty years. Although the Super Basketball League (SBL) successfully operated following the CBA, it was still a semi-professional league. In 2019, Formosa Dreamers and Pure Youth collaborated to form the P. LEAGUE+ (PLG), the basketball league in Taiwan had become professionalized again. In the midst of COVID pandemic, another league, T1 started its journey in the summer of 2021. Ultimately, in December of 2021, there were three adult professional basketball leagues (PLG, T1, and SBL) simultaneously competing in Taiwan. This event had started a new page of the development of professional basketball in Taiwan. Despite the first month of the competitions have been played smoothly, there are numerous

---

\*Shih-Chia Chen, Professor, School of Business Administration, Morehead State University.

\*\*Chi-Yang Tsai, Assistant Professor, General Education Center, National Taiwan Ocean University.

\*\*\*Chao-Yen Chen, Associate Professor, Center for Physical Education, Kaohsiung Medical University. (Corresponding Author)

challenges and issues (i.e., broadcasting rights, free agency and drafts, recruitment of foreign players, salary adjustment, and promotional/marketing strategies) that these leagues must face and overcome in the future. The authors reviewed past literature and historical cases related to the development and operation of National Basketball Association (NBA and former CBA. Information related to leagues' broadcasting rights, marketing practices and labor issues were analyzed and discussed. We addressed the potential concerns dealing with future challenging issues (labor issues, fiscal control, and obtainment of broadcasting rights) and provided recommendations to combat those problems. The summarized and suggested information will help these league to grow and evolve in a long-term basis and improve the current competitive environment of our basketball.

**Keywords:** Professional basketball, P. LEAGUE+, Chinese Basketball Alliance, T1 LEAGUE, and Super Basketball League

## 一、緒論

我國的「中華職業籃球聯盟 (Chinese Basketball Alliance, CBA)」於 1994 年正式開打 (民生報體育新聞中心, 1995; 蕭文滔, 2021), 成為繼菲律賓的「PBA (Philippine Basketball Association)」之後亞洲第二個職業籃球聯盟, 成軍之際更早於韓國的職籃「KBL (Korean Basketball League)」及現今中國的「CBA (Chinese Basketball Association)」(民生報體育新聞中心, 1995)。無奈由於市場尚未成熟, 導致門票收入不夠理想, 加上電視轉播權利金遭到刪減, 聯盟的主導者與球團老闆仍決定在沒有電視轉播的狀況下進行比賽, 最終不到半年就因不負虧損陷入了無限期封館、停賽的狀態。反觀國內更早職業化的「中華職棒 (Chinese Professional Baseball League, CPBL)」, 儘管經歷了「臺灣大聯盟」分庭抗禮與球員簽賭風波的影響, 至今仍健全運作, 而廣受歡迎的籃球運動, 其職業化卻只有短短不到五年的壽命。

CBA 封館後, 曾有千禧年盃的賽事試圖復工, 隨後又在中華民國籃球協會的策動下開啟「超級籃球聯賽 (Super Basketball League, SBL)」, 由於 CBA 職業化模式的運作未果, 深深影響臺灣籃球後續發展及管理決策之制定脈絡, 致使球團及中華籃協始終維持以半職業聯賽模式經營 SBL (蔣任翔、李炳昭, 2014)。十多年來雖然職業化的聲音未曾停止, 但終究未能真正職業化。

近年籃球運動於亞洲各國蓬勃發展, 在全球化及媒體曝光量大增的驅使下, 國內幾支球團老闆決定加盟「東南亞職業籃球聯盟 ABL (Asian Basketball League)」, 讓球團朝職業化方向經營 (蔡孟峻、倪瑛蓮, 2019)。立基於彰化市的寶島夢想家新球團, 於 2019 年加入了 ABL, 隔年又與所

屬 SBL 之璞園籃球隊合作，開啟臺灣另一個職業籃球聯盟「P. LEAGUE (PLG)」，並由演藝圈名人同時也是昔日籃球國手的陳建州先生擔任該聯盟的執行長。即使有了新的驅使動力，原本規劃於 2019 年 11 月啟動的「中華職籃大聯盟」，卻仍因運動產業條例獎勵政策未及落實，身為臺灣籃壇指標性球隊裕隆納智捷在觀望後放棄參與，導致新計畫無疾而終。臺灣職業籃球聯盟的構想反而被媒體比喻為「白象效應」（許軒瑜、鄧碧珍，2020）。

令人驚豔的是經過了 2020 年 COVID-19 的衝擊後，全球的職業運動逐漸復甦之際，竟傳出第二個職籃聯盟「T1 LEAGUE (T1)」於 2021 年中旬正式開始運作（廖聿偉，2021e），現下臺灣籃壇同時有 SBL、PLG 及 T1 三個聯盟並立，筆者們用「新戰國時代」比喻這個三強鼎立的狀況。嚴格說來，此刻的狀況應是 T1 與 PLG 兩個職籃聯盟分庭抗禮，而 SBL 只是籃球協會所發展之半職業聯盟。不過把 T1 與 PLG 兩個聯盟視為吳、魏兩國，把 SBL 比喻為國力勢微的蜀國，倒也十分恰當。

我國籃球運動迅速職業化，資深的體育記者也為這樣劇烈的變化感到驚訝萬分，有些人期待在職籃市場擴張下，選手們能有更好的發展及更多球隊投入（李亦伸，2021；體育中心，2021）。籃球運動職業化除了反應民生經濟往正向發展外，也提供選手們更多的舞台，實是可喜之事，然而也有評論者對聯盟即將面臨的種種問題和挑戰感到憂心（朱彥碩，2021；體育中心，2021）！畢竟臺灣球迷與球員的人口基數不大，卻擁有三個聯賽 17 支隊伍，莫說聯盟之間要彼此搶人，我們如何能有那麼大供應市場（supply，即選手來源），滿足龐大的市場需求（demand）？

本文以運動經濟學之背景概念（concept）與觀點（perspective）為研究框架（framework），以人力市場的運作及薪資協商等主題為取徑，運用次級資料分析的方式蒐集教科書、期刊論文、網路新聞及相關文獻、並以訪談聯盟的執行長為輔，歸納整理近二十年臺灣籃球運動的相關文獻，闡

述籃球運動職業化經營的歷程，同時探討「美國國家籃球協會 (National Basketball Association, NBA)」其勞資相關演變、球員工會進程及面臨另一聯盟挑戰時所經歷的變化等，使讀者們了解運動聯盟發展時的難題與任務。經由歷史的借鏡與思考，評估臺灣籃壇三個聯盟未來的發展性及需要克服的當務之急。

## 二、國外職業籃球運動發展與成長：以美國 NBA 為例

經濟面向的討論一直是運動社會學中極重要的一環 (Sage et al., 2019; Wood, 2020)，包括職業運動在內，一個企業的存亡與運作，不外得回歸到供應與需求 (Supply and Demand)，這個最基本的經濟學概念 (Eschenfelder & Li, 2007; Leeds et al., 2018)。有鑑於在臺灣，職業運動和運動經濟學相關的著作較少，故筆者們選擇以經濟面向作為討論重點，以三本運動經濟學教科書為範本，收集有關全球職業籃球的翹楚 NBA 的發展與成長歷史，特別是以其勞資議題的演化及經濟方面的成長為前提，而衍生出電視轉播權利金對現今 NBA 財務的影響之討論。筆者們再以英文關鍵字 TV broadcasting rights、league revenue、NBA 等詞於 EBSCOhost 學術著作搜尋引擎上搜尋近 20 年間的相關研究及文章，並配合國內部分職業籃球運動與電視轉播權利的文章進行整合分析後，以下列三個子標題闡述說明。

### (一)職業運動球團的發跡與早期的壟斷運作

北美洲眾多職業運動聯盟的球團，自 20 世紀社會都會化後，市場需求大大提升，職業運動賽事已成生活的一部分 (Sage et al., 2019)。運動員

努力成為職業選手，追求高薪及榮譽，故人力上的供應也水漲船高。在資本主義主導的環境下，多數球團均由私人企業擁有與經營並依其自訂的內規和法則運作，不太接受政府單位的干預和監控。與文化、國情極不同的我國相較，昔日臺灣許多成人籃球隊曾由公家機關經營，如臺銀、北市銀、公賣局、飛駝、警光、中華電信等，有些已不復存在或以公辦民營的方式運作。在職籃的世界裡，此類的國營或公家體系隊伍，在中國也一樣加速地消失中（如南鋼、八一等）。職業球團老闆們的權利及財力多寡，往往展現在兩大方面：(1)控制新球團加盟的資格及球團的遷移；(2)阻止新聯盟成立與之對抗（Conrad, 2017）。以昔日中華職籃為例，我們就見證了原有的四支球團向新加盟的達欣及宏福兩隊要求繳交2億臺幣的保證金（李成碩，2003）。為了展現聯盟的影響力，檯面上彼此都是競爭對手，但實際都是站在同一陣線排擠外來的競爭者，試圖壟斷市場，這種猶如幫派結盟一般的商業行徑，英文名稱為 Cartel。法院與政府單位最擔心苦惱的議題，就是此類型的民事訴訟；原告（選手們或其它新增球團）往往指控原有球團或聯盟違反自由貿易精神、實施壟斷行為，不是共同抵制競爭對手，就是阻礙選手們跳槽使其失去升遷或調薪的機會（Leeds et al., 2018）。

國外運動經濟學專家研判，球團老闆經營球團的模式有二大方向，一是「全力取勝（winning maximization）」或是「全力求財（profit maximization）」（Eschenfelder & Li, 2007; Leeds et al., 2018）。當球團一心奪冠，就不免要砸大錢塑造黃金陣容，有了明星球員入主戰績自然扶搖直上，相對也能吸引更多球迷入場觀賽以增進財源。因此這二種模式仿似「雞生蛋、蛋生雞」般的循環，並非一味背道而馳。所以早在百年前（西元 1879 年），只要遇到能助球隊贏球的優秀選手，職業球團就會無所不用其極的延攬選手留下，不僅想盡辦法壓抑選手薪資（如：設立薪資上限），還使其終生不得跳槽、為他人效力。所謂的「保留條款制度（Reserve Clause）」就是寧為玉碎、不為瓦全偏激心態下的產物（Dworkin, 1981; Conrad,



2017)。「美式足球聯盟 (National Football League)」雖然沒有使用不成文的保留條款，卻有一套前聯盟執行長 Rozelle 先生設定的條款，要求任何一支想要挖角他人的球團，一定要對被挖角球員的母隊給予適當的補償，其重點就是：球員別想為求高薪而輕易離隊。

在這些不公平制度肆虐下，只要新的合約談不攏，球員就算想要轉隊也是緣木求魚，只能默默接受老闆施捨般的薪資，被強迫為原母隊多效力一年。到頭來，球員們只好上告法院，控訴球團的壟斷行徑。不幸的是，1922 年美國最高法院的一個判例 (Federal Baseball Club v. National League of Professional Baseball Clubs, 1922) 讓當時的職業棒球開始享有關於壟斷訴訟的免責權 (Antitrust exemption)，Holmes 大法官錯估當時的局勢，不認定職業棒球是跨州際的商業事務 (interstate business)，於是裁定聯盟並未違反「反托拉斯法 (Antitrust Violations)」，即沒有商業壟斷的違法行徑。就因為這個先例已開，北美四大職業運動之選手們爭取自由轉隊的夢想被耽擱了 40 年 (Conrad, 2016; Leeds et al., 2018)！

## (二)制衡壟斷的方式：工會與集體協商原則的建立

所幸，對於球團的壟斷作法，選手們並非完全求助無門，為了解決眾多的勞資糾紛，美國政府在 1935 年通過了「國家勞資關係法 (National Labor Relations Act, NLRA)」，並設立了專門的委員會 (National Labor Relations Board, NLRB) 聽證、處理各項勞資問題。除了解決勞工不良的工作環境、不合理的薪資待遇及各項欺壓、霸凌、侵害等不法勞動行為外，NLRB 最大的功績就是允諾工會的成立，建立勞資雙方的協商管道 (Conrad, 2017)。工會的精神儘管在 1935 年得以建立，不過四大職業運動的球員工會皆在 1950 年代後才開始運作並逐漸發揮其功能。法院的判決精神是要求選手別再輕易對球團提出壟斷訴訟，而是要勞資雙方透過聯盟總裁的斡旋訂立自由球員的交易規則及資格。有關薪資、福利、工作環境、

及各種懲處問題，都必須遵照誠信的態度做協商 (bargaining in good faith)，只有在長久談判破裂後才可尋求法律途徑。前 NBA 聯盟總裁 David Stern 先生被譽為是對 NBA 最有貢獻的領導者，在他的任內曾多方協調球員工會及老闆們同意並通過樂透抽籤選秀制度、球員最低薪資、球團最高薪資上限、藥物檢測、自由球員資格、資深球員資格、退休福利及多版收入分享的法則 (revenue sharing) (Athawksfanatic, 2019; Easton & Rockerbee, 2005; Leeds et al., 2018; Quirk & Fort, 1997)。雖然 1990 年代末期經歷了封館動盪，最後球員們仍然滿意的接受妥協而復工。至今，NBA 選手的平均年所得仍是北美運動聯盟中最高。上述多項集體協商合約 (Collective Bargaining Agreement) 的內容與議題均是世界各職籃聯盟選手為其自身利益關注的事項，球員們能有這些協商規範保障自身權益，並非一蹴可得、一步到位，而是經歷過多年的努力與犧牲換來的！

### (三) 集體協商的副作用：薪資高漲的麻煩與轉播權的競爭

集體協商機制的確立使選手們的工作權、薪資與轉讓交易都更有保障。隨著傳播科技的進步，擴大了職業運動市場，激增了選手們曝光的機會及賽事被轉播的次數。也因此球團們從電視轉播途徑中得到大筆可觀的收入，選手們的薪資也因為球團收入增加而倍增。英、美等國的球團在運動與媒體市場寡占競爭的情況下，運動轉播權利金從 1990 年代起即倍數增加 (劉昌德, 2005b; Jhally, 1984; Leeds et al., 2018)。如今媒體與職業運動合作所建立的市場結構是影響轉播權利金多寡的主要因素，而電視轉播權利金的數目更是主宰各處職業運動生存的關鍵 (劉昌德, 2005a; Leeds et al., 2018)。表一列出美國三個職業運動轉播權利金於年收入所佔之比例，近三、四十年來維持在增加或不墜的狀態，正因為有電視轉播權利金這隻金雞母的存在，選手們的薪資才會高漲不下。

表一 電視轉播權利金在美國職業運動年收入所佔的比例

| 聯盟  | 1980s  | 1997 | 2010s |
|-----|--------|------|-------|
| NFL | 40-50% | 56%  | 58%   |
| MLB | 30%    | 32%  | 30%   |
| NBA | 20%    | 39%  | 44%   |

註：資料來源：ESPN, 2016; Jhally, 1984; Leeds, et al., 2018; Statista, 2021; Williams, 2022

球團經營的績效不僅著重在比賽的輸贏，更在於球團薪資的掌控 (Einolf, 2004)。傳統上，球團位於傳播媒體市場極大的大城市，可以從地區性傳播媒體及贊助商得到更多收入，故也越容易揮霍無度、使薪資過度上漲。一般認為 NFL 球團因為有薪資上限的規範，其管理績效及薪資控制上會比職棒大聯盟的球團更佳。為了應付龐大的球員薪資，球團一定也要有優渥的收入來源，這也是為什麼文獻與報導如此強調電視轉播權利金的重要性 (Brown, 2019; Jacobson, 2008; Lindbergh, 2018; Williams, 2022)，電視轉播權利金與薪資耗費的比例等於一，那球團才有賺頭 (意謂財務不顯赤字)(Brown, 2020; Lindgergh, 2018)。

### 三、回顧我國職籃運動之發展

由於中華職籃封館已二十年有餘，有關其運作的學術著作相當有限，筆者們以職業籃球、SBL、運動行銷、電視轉播及權利金等關鍵字，在臺灣期刊論文索引系統搜尋網站上收集相關學術著作，並以 Google 搜尋網站為輔搜尋相關的文章報導，討論國內成人籃球運動的經營歷史、行銷及電視轉播權利金等議題。

從過往的文獻可以歸納出臺灣籃球職業化最大的困境及未來必須解

決的課題，即是建立有效率的聯盟以改善資源分配不均及營運不善等問題(許軒瑜、鄧碧珍，2020)。其中急需改善的方面包含：制度、場館、媒體、行銷與贊助及觀眾與球迷五個層面(蔡孟峻、倪瑛蓮，2019)，而這五個層面都與財務及行銷有著密不可分的關係。職籃球團最主要的財源收入來自門票、電視轉播權利金、網路直播(轉播)、周邊註冊商品、轉隊交易的補償金、場館的營運收入(如貴賓席、貴賓室的經營、販賣部收入、及冠名權權利金等)(艾迪，2021a；Leeds et al., 2018)。

### (一)臺灣籃球運動的財務討論：以電視轉播權利金為前提

美國許多職業聯盟與大學運動，其電視轉播權利金已取代門票收入，成為球團或組織最大宗的收益來源。而在亞太區域，廣告收入和電視轉播權利金所佔的收入比例仍偏低，例如：中國 CBA 的俱樂部，其收入來源仍以門票及主場承辦費為主(包括地方政府撥款贊助)(張廖麗珠，2002)。臺灣棒球運動電視轉播的歷史至今年已有近 60 年，近年棒球轉播的賽事與單位愈來愈多，市場也愈趨成熟，仔細觀察這市場建構的歷史，就會發現其中不乏許多社會與經濟力量的介入(趙晉文，2008)。昔日，中華職籃與東森電視公司有三年 3 億 2,800 多萬臺幣的轉播權利金合約，因此職籃聯盟第五年應仍獲得 1 億臺幣的收入，但東森電視公司以職籃第四年球季縮短 30 場次為由，將權利金金額刪減 3,000 萬臺幣，雙方因而引發對峙。最後談判破裂，東森電視公司一毛未付的抽身而退，而中華職籃則因分文未得，無法單靠門票收入維持運作，進而陷入財務危機造成無限期封館(李成碩，2003)。

在球員薪資方面，多數老闆及企業領導人都認定臺灣職籃球隊一年應有 5,000 萬臺幣以上的財務預算，球員的月薪要達 10 萬臺幣以上(李成碩，2003)。至於洋將的薪資成長更是驚人，當年我國的 CBA 將洋將月薪限制在 4,000 到 8,000 美元之間，而今籃球運動在全球化的催動下，擁有

NBA 資歷的選手在世界各地討生活，平均月薪達 2 萬美元的選手比比皆是，想要找一個身材高大、天份十足、帳面數據亮眼且配合度高的球員，沒有大筆銀子可撒，可說是完全不可能！CBA 球團當年將年度預算編到 1 億 8,000 萬臺幣，單單是移地進行賽事，球團就得投資大筆的旅宿費用，聯盟還得籌劃、解決場地的租借費用，試想如果沒有巨額的門票收入和電視轉播權利金，如何能平衡預算及開支？

臺灣本土運動的轉播市場，雖也隨著跨國媒體與無線電視台相互競爭，帶動蓬勃的發展，不過主要的數據與研究都著重在中華職棒上（劉昌德，2005b）。表二列出 1997-2006 年中華職棒平均年度電視轉播權利金金額，很難想像的是，轉播權利金額竟然是在 1997 年達到最高峰（5 億 1,600 萬臺幣）。當兩大聯盟還在競爭的時候（1997-2002 年），轉播權利金總數均隨著年代減少，2005 及 2006 的年均值（3 億 7,200 萬臺幣）是所有記錄中次高的數目。2014 年跨國集團 MP & Silva 以 6 年 21 億 4,000 萬臺幣標下中華職棒轉播權，然而卻在該年上半年季末突然抽手，不僅大大的影響觀眾的收視權益，更損及聯盟的財源（蔡昕宸，2016）。

今日中華職棒經歷了 30 年的成長，轉播市場也邁過幾番波折，如同許多美國職業運動聯盟，電視轉播權利金已成為職棒最大收入來源（徐正揚，2019）。從 1995 年緯來以一年 5 億的天價開始播放賽事，一段時間後還出現新的臺灣大聯盟與其競爭，再因 2000 年初三商、味全隊的出走，權利金小跌至 4 億 8,000 萬。後續由緯來及年代兩公司平分轉播權，並於 2005 年起由緯來獨佔轉播市場達 9 年之久，不過其金額都不超過一年 2 億元（徐正揚，2019）。2013MP 及 Silva 所屬的博斯公司還試圖以一年 3 億元左右的權利金，操控 2014 至 2020 年的轉播權，卻因與中華職棒陷入訴訟而中止合約。自 2014 年各隊的轉播授權也步入戰國時代，各隊自行找出路。也因為科技的發達，在 2019 年除了緯來、Eleven、WinTV 等電視台轉播不同的賽事外，網路平台及 MOD 也都加入轉播的行列，提供球

表二 臺灣職棒電視轉播權利金回顧 (1997-2006 年)

| 年代   | 轉播業者           | 金額 (單位：萬，臺幣) |
|------|----------------|--------------|
| 1997 | 緯來 (中職)        | 51,600       |
|      | 年代 (TML)       | 12,000       |
| 1998 | 緯來 (中職)        | 36,000       |
|      | 年代 (TML)       | 18,000       |
| 1999 | 緯來 (中職)        | 36,600       |
|      | 年代 (TML)       | 22,000       |
| 2000 | 緯來 (中職)        | 9,600        |
|      | 年代 (TML)       | 10,000       |
| 2001 | 緯來 (中職)        | 9,600        |
|      | 年代 (TML)       | 20,000       |
| 2002 | 緯來 (中職)        | 9,600        |
|      | 年代 當兩大聯盟 (TML) | 12,000       |
| 2003 | 緯來 / 年代        | 12,000       |
| 2004 | 緯來 / 年代        | 23,400       |
| 2005 | 緯來             | 37,200       |
| 2006 | 緯來             | 37,200       |

註：TML 為臺灣大聯盟

迷透過網路平台觀賞賽事。各方專家預測未來球迷付費從網路平台觀戰，將成為新趨勢 (Rieder,2021)。中信鯨隊率先與 Twitch 合作限定主場賽事只能透過付費的官方網路頻道收看 (黃泓哲，2022)。讀者可從表三瞭解中華職棒各球團 2022 年頗為複雜的賽程轉播平台。總體而言，中華職棒現今的轉播平台雖然多元，但是球團所拿到的權利金卻比過往緯來獨家轉播的時代更少 (徐正揚，2019)，就算加入了 LINE 及麥卡貝等公司的權利金額，總數仍不及緯來支付的數目 (Rieder,2020)。現今中華職棒面臨的大問題是球員薪資越來越高，而網路轉播單位又多供球迷免費觀戰，只能靠廣告獲利，而無法衝高轉播權利金。試想連轉播市場趨向健全的中華職棒

表三 2022 年中職 5 隊一軍主場賽事轉播表

| 球隊   | 有線電視                                  | MOD           | 網路平台  |
|------|---------------------------------------|---------------|---|
| 中信兄弟 | 緯來                                    | 博斯體育臺         | Twitch 官方頻道   |
| 統一獅  | ELEVEN SPORTS<br>MOMO TV<br>(各負責一半主場) | 愛爾達           | CPBLTV<br>Hami Video<br>ELEVEN APP<br>Twitch            |
| 樂天桃猿 | ELEVEN SPORTS                         | ELEVEN SPORTS | CPBLTV<br>ELEVEN APP<br>Hami Video                      |
| 富邦悍將 | MOMO TV                               | 愛爾達           | CPBLTV<br>Hami Video<br>myVideo<br>Twitch<br>Line Today |
| 味全龍  | ELEVEN SPORTS                         | ELEVEN SPORTS | CPBLTV<br>ELEVEN APP<br>Hami Video                      |

註：摘自 (黃泓哲，2022)。

都有獲利不足的隱憂，更遑論才剛起步的職籃聯盟能有大量的轉播權利金進帳了。

基本上，有關臺灣籃球運動的轉播市場之研究相當有限，杜奕君 (2013) 指出 SBL 的轉播權利金都在一年 4,000 萬臺幣左右，但根據運動專欄作家阿良 (2020) 非官方的零星統計顯示，SBL 轉播權利金在第四季時達到高峰，年收入達 5,400 萬臺幣，但 2010 年後年平均值均只維持在 2、3 仟萬左右，到了第 17 季，甚至沒有轉播單位要轉播。昔日中華職籃三年「3 億 2,800 萬」臺幣的天價，算是臺灣籃球史上最大電視合約 (李亦伸，2021b)。我國職棒與籃球的生態雖有大幅差異，但大體上也有兩個相似處，這兩項職業動運都需要依賴媒體轉播，取得更多球迷的支持與觀賞，並獲取轉播權利金以增加收入。再者，這兩項運動在臺灣的運動市場

可謂是獨占鰲頭，有極大的廣告、行銷效益。以現狀而言，我國職棒的轉播權利金收入維持在穩定的狀況，但是籃球運動在鎖定轉播權上，就顯得比較乏力，有著「有行無市」的感覺。在美國因為 MLB 球賽的場次遠比 NBA 籃球與 NFL 美式足球多出甚多，球團可以獲得較多的現場門票收入，故電視轉播權利金在球團收入上所佔的比例，比另兩個聯盟少一些。廖家儀 (2021) 曾提及職業運動聯盟應加注重自身的市場驅動力與數位平台建立合作關係，以賽制性質差異的角度選擇適當轉播業者，並避免市場過度集中以促進消費者選擇的可行性。如果現有的三個籃球聯盟能在不同市場條件與法規環境下，依據此建議共生共存，這樣的交易模式未來將能做為我國其他職業運動聯盟奠立轉播權的參考指標。

## (二)臺灣籃球運動行銷方面的討論

亞洲的職籃聯盟在媒體行銷方面仍有很大的發展空間 (張廖麗珠, 2002)。關於行銷方面的研究與課題，我國多數學者建議職籃仍應維持平價大眾化。想要成功行銷，球團就務必建立「專屬社群」，強化球團與球迷間的情感，並使這些社群極大化、多元化 (何建德, 2002b; 曹校章、蕭嘉惠, 2009; 蔡守浦、何建德, 2003)。其次要使這些新建立的社群對球團有認同感，以開拓潛在客戶並建立消費群資料庫 (曹校章、蕭嘉惠, 2009)，善用各式的媒體打造自身品牌 (施致平, 2000; 蔡守浦、何建德, 2003)。過往我國 CBA 及現今的 SBL，其消費者皆以 12-25 歲高中職至大學階段之年輕女性學生居多，屬於低消費能力之族群。大眾前往觀賞球賽的動機主要在於對籃球的愛好及娛樂 (施致平, 2001; 曹校章、蕭嘉惠, 2009)。而 CBA 當時的一大敗筆就是僅單純的把觀眾當作唯一的傳銷對象，忽略了贊助企業與廣告商的顧慮，未把社群活動視為牟利的戰場，以致觀眾人數下滑，轉播公司也跟著以宣傳效益減少為由要求刪減轉播權利金，使聯盟的財務亮起紅燈 (施致平, 2001)。相較於 CBA，SBL 的行銷



概念確實有進步，其步驟與策略也合乎 5P 的方向 (Price, Place, Promotion, Product, and Public Relations)(陳柏廷等，2014)，但仍顯不足。在對戰組合精彩度下降、缺乏現場娛樂活動等因素下，自第五季後觀眾人數逐漸下滑，相對影響了門票、廣告及電視轉播權利金等收入 (許建民，2017)。

過去中華職籃閃電解散的經驗讓社會記憶猶新 (郭家倫、高俊雄，2020)，也導致大家對新聯盟的未來容易抱持負面、質疑的態度。從另一個角度來看，臺灣正在創造歷史性的籃球奇蹟，在相對狹小的腹地及 COVID-19 疫情威脅、經濟急待復甦之際，我們能有 17 支職業球隊同步競賽，而且還出現女性教練 (馬怡鴻) 領導職業球隊 (粘藐云，2021b)。這些壯舉雖非獨步全球，也是十分罕見，大可有機會超越擁有 75 年歷史的 NBA，讓女性總教練正式帶領男性選手完成球季的創舉，單單這些特色就值得全民大力支持與鼓勵，多多少少都可以成為新聯盟行銷的賣點。

### (三)臺灣籃球運動人事交易與運作方面的討論

我國籃球運動的發展與職業化的取向，無法像極其資本主義化的美國盡量避免政府單位干涉。蔣任翔與李炳昭 (2014) 的研究點出我國籃球運動發展結構的不一致性，管理階層在選擇策略時，往往因為特別的政治因素在人才流動或市場交易等方面產生特定結果。研究顯示在 CBA 職業聯盟與 SBL 準職業聯盟的年代，兩岸球員轉移、流動的過程中，呈現了不同取向的治理理念與政治訴求。換言之，兩岸籃球的互動不僅是單純的運動產業交流，實為一系列脈絡性政治與經濟活動 (蔣任翔、Ian Henry，2016)。這樣的形態反應出政府的主要訴求，並不單在於運動發展，也在於維護國家尊嚴。事實上，政府單位介入職業運動的興起與發展在東亞地區並不罕見，日本職業籃球 B. LEAGUE 能夠成立，也是政府透過政治力的介入成功整合職業及業餘籃球聯盟，並進行人員流動、資源分享和整合行銷 (郭家倫、高俊雄，2020)。「在地化經營」是目前職業籃球發展較為

成熟的亞洲國家主要採取的策略 (蔡孟峻、倪瑛蓮, 2019), 如果我們的聯盟要球團建立地域化經營模式, 勢必聯盟與球團一定要與駐地城市的政府單位建立良好的合作關係, 讓球團在場地的使用與運作上無後顧之憂, 以節省不必要的開銷。期盼聯盟組織能夠授予與各球團權力, 大力推動在地化的經營模式, 並適當分配各項收入, 使球團能在聯盟規範下有效經營自身球隊, 達成互利共生的關係 (許軒瑜、鄧碧珍, 2020)。

再者, CBA 當年有許多從中國國家隊退役的一線球星 (如王立彬、張學雷、宋濤等人), 經過合法程序得以在臺灣打球、定居。目前在三個聯盟同時營運的狀態下, 各隊肯定求才若渴, 未來對岸及外籍球員是否能迅速通過簽證、聘用及居留程序在臺灣上工, 都需要政府頒布適當的法令協助球團有效運作。因此政府單位及籃球協會應可從控管外籍或中籍選手們的入境資格及管理等方面來協助, 同時管制球團資金受中國產業操控的敏感政治和社會觀感問題。

#### 四、臺灣三大籃球聯盟的現狀及未來之討論

為了清楚洞悉三個籃球聯盟在開始及未來運作時會面對的難題, 筆者們從三大聯盟開季前 5 個多月 (2021 年 6 月至 2022 年 1 月底) 即開始追蹤有關各聯盟的運動新聞。我們以國內平面銷售量最大宗的報紙之運動新聞為本, 觀察並收集與賽事執行運作、媒體轉播及行銷相關的報導, 將得知的訊息做出下列幾段的討論。著墨的重點放在與「集體協商」相關的人事及運作規範及財務營運媒體轉播等議題。

##### (一) 三大聯盟開賽前的人事運作

三大聯盟的 PLG 及 SBL 聯盟已分別在 2021 年 7 月 22 日和 8 月 4 日

按照中華籃協頒布之指引進行選秀會。T1 聯盟也隨後在 8 月 9 日透過網路直播進行選秀 (梁偉銘, 2021a)。中華籃協是臺灣各階層籃球事務的最高指導單位, 亦是與國際籃總 FIBA 的唯一對軌單位, 在協調各方運作、調解人力資源轉移等相關事務責無旁貸! 中華籃協為保障投身各職籃聯盟選秀球員之權益, 在 2021 年 7 月 7 日召開線上記者會頒定本年度選秀指引。中華籃協秘書長李一中表示制定選秀指引, 就是希望聯盟間不要惡性競爭, 並讓年輕的球員可以有更多磨練球技的舞台。指引中聲明各聯盟不得限制球員在同年度參與兩聯盟以上的選秀, 也不得在其它聯盟議約期限內, 要求獲選球員依期報到 (廖聿偉, 2021b), 而選秀球員在其當年度效力隊伍中出賽未滿球季的三分之一, 可於季後無條件終止合約成為自由球員, 球團不得對球員要求損害賠償。若是球團抵觸此指引精神, 球員也有向中華籃協申訴的資格, 這項規定就是所謂的「逃脫條款」(粘藐云, 2021a)。中華籃協法律顧問許英傑也說明此選秀指引已經過 SBL、PLG 及 T1 三個聯盟同意, 違規的聯盟或球團將會依照相關罰則進行懲處, 顯示該指引有十足的公信和約束力。有關懲處一事, 將由中華籃協召開紀律委員會決定, 主要的罰則包括罰款及最嚴重的「停止服務」; 屆時違約受罰的一方, 將可能無法聘請洋將, 也無法被 FIBA 認證, 影響可說非常深遠 (廖聿偉, 2021b, 2021c)。

當然, 如此短暫、倉促下訂出的指引必然不會完美, 許多的質疑與討論儼然而生。像是, 依據指引取得自由球員資格是否僅限於第一年選秀加盟之球員? 而選秀指引只限用於今年這個過渡時期, 或是往後也適用? 如此寬鬆的自由球員制度是否可能會和釐訂合約的精神相互抵觸, 進而衍生其它問題? 此類規範的立意固然是要使有才華的球員不會因為位置重疊, 或是教練用人的私心而被壓縮出賽機會。但是否每一位出賽較少的選手都適合用這個指引轉隊? 再者, 若有新秀參加多個聯盟的選秀並同時獲得青睞, 導致有未被球員選擇的球團選秀落空, 該如何進行補償 (廖聿

偉，2021a)？但換個角度來看，類似這般的補償要求是否合理？社會上充斥著四處遞履歷求職的年輕人，最後亦是擇一心儀的公司任職，從未聽說有公司要找誰要求賠償。中華籃協對此問題的看法是若某些特別優秀的熱門球員造就此項困擾，則由各聯盟去訂定彼此間的補償規範（廖聿偉，2021b）。話雖如此，聯盟間要如何合作訂出法則，誰又能保證諸如此類的事不會對簿公堂。聯盟若要永續經營，彼此就得在球員交易的事務上建立共識，不互相惡性挖角，讓球迷對聯盟保持好的觀感。期待球員任意跳槽、哄抬價格或其它造成市場混亂的事件不會在未來發生！

在大家盤算選手們何去何從的同時，我們也看見各聯盟對薪資的透明化有著不同看法。PLG 新竹街口攻城獅隊總經理高景炎表示，薪資透明化是完善制度的基石，若是薪資不透明，哄抬價格或壓抑薪資的現象就容易發生，將薪資透明化是給球員的保障，讓大家能自由合理的談判（廖聿偉，2021g）。不過 T1 聯盟會長錢薇娟則回應，因為牽扯到球員隱私與許多個人因素，此刻薪資完全透明有其一定難度，聯盟的規劃是目前只先從選秀新人做起（廖聿偉，2021f）。原則上，球團老闆們站在資方的立場，多是不歡迎籌組球員工會這樣的觀念，因為這樣做等於是削減自己控制球員去留與薪資的主導權。NBA 在球員工會及老闆們同意合作下，奠定集團協商合約的內容，此作法公開說明球員如何取得合約保障，瞭解自身的資格及權益得以決定自己是否可以轉隊，如何調薪、重新談判價碼、甚至要求仲裁薪資，球團也在規範下不能無限制地出價拉攏其他球員加盟、低價壓榨球員、刻意擴大高低薪資的差距、無故對球員減薪、或對球員隱瞞球團的實際營運狀況。隨著職業運動在臺灣蓬勃發展，各項運作制度與其闕漏之處亦逐漸受到關注，特別是薪資仲裁機制更是聯盟長遠經營不可缺少的制度，此機制的確立可使球員爭取更優渥待遇並平衡勞資雙方權益，促使球員提升競技水準，連帶提高比賽品質（王化廷，2021）。當球員們有心一致決定要籌組工會時，球團就不用再擔心薪資透明化會牽扯球員隱

私的問題，因為這樣的制度可以公平的適用在所有球員，使大家在誠信的體制下不會造成惡性競爭，基本上會是一個雙贏的作法。

## (二)未來的難題：人事規範與法令執行的討論

為了徹底瞭解聯盟人事規範與法令執行的問題，筆者們藉由與 PLG 執行長的溝通，得到了些許啟示。職業運動聯盟集體協商合約，其主要內容除了薪資、福利和工作環境的規範外，還包含球員及行政人員的個人操守規範與應盡義務。故球員們也明白除了基本的練球、比賽外，出席記者會和公關、造勢活動也都是必要的，自身也得顧及聯盟的公益形象，一旦個人行為觸法或有違社會觀感、道德規範（如不當言論、歧視特殊群體、暴力行為等）就可能遭到聯盟禁賽、罰款的處分，而這些條例的設定也都要勞資雙方達到共識。大體上，輿論媒體對個人因不當私德與行為遭受懲戒並不會有過度的反應，不過我們也可以觀察到國外的運動聯盟與球團在處理某些個人議題時倍受爭議並深感棘手，例如：唱國歌時下跪抗爭 (Pierce, 2017)、因精神健康不佳為由婉拒接受採訪 (Lang, 2021)，或拒絕接種 COVID-19 疫苗等 (Owens, 2021)。尤其是在 COVID-19 疫情甚囂期間，聯盟執行單位決定停賽或開發比賽的任何決定，都可能影響選手們的安全與生計，這些非合約內明訂的事項與決定，都可能讓球員面臨被懲處、罰款或暫時失去工作的處境，也成了球團或聯盟與球員對峙的導火線。當執行長或球團展現執行力做決定時，多半是依照資方的立場判斷，沒有包含球員們的看法或意見。當我們的球員尚未能籌組工會為自己的工資、福利、轉隊權益、及對球團所做的懲處發聲時，我們就會看到聯盟單方面主導所有的選才、選手入境、懲處及疫情管制等條例。集體協商合約奠定球員們場內、場外行為規範的條例與罰則，球員工會的配合與此機制的建立和運作有相當大的關係。除了上述的幾項問題，常見的違反運動道德之犯規條文、場上鬥毆、罷賽懲處、不當言辭、暴力行為、酒醉駕車、

服用非法藥物、惡意缺席練習、記者會及公關活動等林林總總的事項，都在集體協商合約中明細規範。令人激賞的是，職籃工會歷經逾 10 個月的籌備期終於成立，於 2022 年二月底票選出由楊敬敏、林志傑、曾文鼎等理監事團隊，以服務 PLG、T1 league、SBL 及 WSBL 等聯盟選手 (Vamos sports, 2022)。希望這些代表們能與球團主事者及聯盟執行長共同努力，建立完備的協商內容，以應付各類五花八門的問題及挑戰。

除了財務與行銷兩個熱門話題外，專業裁判人員的培訓與任用是大家較少注意的一環。我們的球賽除了球迷的重疊性高之外，執法人員的重複性也很高，同樣的數位裁判常跨越各層級為不同級別的業餘和職籃賽事執法。這些裁判們除了舟車勞頓、領取微薄的酬金外，時常還得釐清、適應不同的球賽規則與犯規條文 (何建德, 2002a)。昔日的 CBA 在賽務與行銷工作上就忙得心力交瘁，根本沒有額外的精神去顧及專業裁判人員的培訓，更遑論為這些裁判人員提供合理的薪資保障。球迷也在對裁判水準的抱怨下，逐漸降低看球賽的意願 (林千源, 1999)。目前除了隸屬籃協運作的 SBL 有自家的裁判以外，另兩個聯盟都需要招募、調動更多的裁判來執法，以供應諸多賽事的需求，所以 T1 與 PLG 兩聯盟必須培訓、建立自身的裁判員體系，提升裁判人員的執法能力與公信度，杜絕球團常在球場上抗議判決、罷賽等現象。

### (三)三大聯盟開賽二個月後：營運與財務相關的討論

依現狀來看，各聯盟似乎擁有各自的轉播平台，PLG 有民視、MOMOTV、Youtube 及 Yahoo 奇摩運動；T1 聯盟為 Eleven Sports、愛爾達電視、Twitch 等；SBL 則為緯來電視網、華視及 Getwin 直播平台等。目前各公司付給聯盟的轉播權利金尚未明確公佈，之前有報導指出 PLG 曾報價要求一季 4,000 萬臺幣電視轉播權利金，不過幾個主要有線、無線電視頻道都不願買單 (李亦伸, 2021b)。一般而言，如果 Youtube 可以允

許觀眾直接免費上網觀賞，那廣告收入就都由 Youtube 直接吸收，球團及聯盟就是順搭便車，藉由多重的媒體達到曝光的效果，但電視轉播權利金的合作談判若受阻，則聯盟的前途堪慮！雖然台灣運動賽事的轉播在 on-demand online streaming / OTT 的時代，已經有很大的轉變，觀眾可以從許多不同於電視台的數位頻道收看賽事，並且不用支付高額費用，但球團如何從網路媒體取得權利金，如此之類的探討及資訊不僅缺乏亦未公開透明化。況且新的聯盟均未投資足夠的專業人力及硬體設施提供賽事網路直播，讓球迷們可付費使用服務，所以在新些財源尚未穩固之際，筆者們認為聯盟仍應以原有的電視轉播架構為本，先穩固傳統的轉播權利金合約以保障聯盟的生存。否則 COVID-19 之類的傳染病疫情若再蔓延，重回往日閉門比賽之境，屆時門票收入將銳減，沒有基本的轉播權利金保障財源，球團如何持續運作下去？

儘管短時間內歷經組隊、選才、賽程及場地安排等工作，三大聯盟的賽季依然順利開張，除了一些場次必須淨空外，倒也沒出現什麼意外狀況。依 PLG 現有之較完整的公開數據及報導中顯示，首月 6 隊的 15 場比賽共吸引 7 萬 2,557 位球迷進場觀賽（其中有 2 場滿場），平均觀眾人數 4,837 人，上座率達 77.9%。高雄鋼鐵人隊更在鳳山體育館主場的開幕戰湧入 5,013 位觀眾（滿座 5,200 人），上座率達 96.4%。這個成績比起 PLG 元年例行賽共吸引 22 萬 3,062 位粉絲進場觀戰，每場平均約 5,577 人，上座率達 82.4%（艾迪，2021b），似乎有些遜色。不過今年因為有 T1 聯盟進入市場搶人，這樣的票房，仍超乎預期的亮麗。而 PLG 兩支人氣最高的臺北富邦勇士與新竹街口攻城獅隊，皆在自家主場創下高達 91.8% 與 78.2% 的上座率，票房依舊炙手可熱，且隨著周邊商品熱賣，收入各達 143 萬臺幣（2 場）及 310 萬元臺幣（4 場）。福爾摩沙台新夢想家隊位於臺中的新主場洲際迷你蛋雖然只能容納 3,000 人，但平均每位觀眾的消費指數達 172 元臺幣，名列聯盟第一，加上觀眾加油聲勢浩大，儼然有「魔鬼主

場」的氛圍。PLG 前兩個多月的觀眾人數，固然可觀也值得欣慰，不過當年 CBA 元年的平均觀眾人數也是高達 5,000 多人（民生報體育新聞中心，1995）。而 SBL 17 季來的票房收入顯示，平均每年的現場觀戰人次約 12 萬 3,000 人，年度門票收入近 1,600 百萬臺幣，這等於每隊只能分到 300 多萬臺幣的門票收入。

從最近的媒體報導中可見球團及聯盟對現行的運作投資甚大，就連所謂業餘規格的 SBL 球團（如九太科技），也不會想要當另兩個聯盟的農場（farm team），決心耗費 5,000 萬臺幣以上打造球隊（廖聿偉，2021h）。美國職棒大聯盟各隊常用平均營運差額（operating margin）檢定球團財務的健全狀況，計算公式等於淨營額除以總收入（total earnings / revenues），此值最好大於 14%（Mains, 2022）。這意謂著國內的球團一年得賺取 5,700 萬臺幣，才能維持財務的穩定。以現階段各球團的財務狀態來看，各隊的門票收入及轉播權利金的總和，尚未能大過球隊的年度開銷預算，就遑論可以獲得淨營額了！Mains 的公式可具體呈現聯盟應具備的財務與運作規模，作為實務運作上的建議。故筆者們推斷未來每支球團一定得達到場均 4,000 人次及每人消費 250 元臺幣以上的目標，再分配到 1,500-2,000 萬臺幣的轉播權利金才能有本錢持續運作下去，不然聯盟的前（錢）途堪慮。

再者，目前亮眼的票房可能為幾個特殊因素致使，例如：新成立的聯盟在原來非固定的地區安排賽程，激起大家觀賞的好奇心及興趣（即所謂 novelty effect）、政府發放的「動滋券」提高大眾觀賞運動賽事的意願、及民眾在防疫疲勞後增加的社交休閒活動等。至於我們的社會是否有如此眾多的球迷，未來的球季是否觀眾人數會增加，實不容做過度樂觀的評估，因為三個聯盟同時在瓜分有限的球迷人口，各隊在經營時均不可掉以輕心。

從 PLG 各隊運營的方向，我們可以看出票房的經營與商品收入為其力拼重點，之前有作者討論過要如何改造 SBL 使其邁入職業化，其中提



到六項要點：1.與地方政府合作設法降低場館運作開銷；2.推行並發售季票；3.邀請財主、名人及大佬們進駐捧場；4.提供包山包海的娛樂活動與享受；5.統一發行周邊商品；6.促進多元化表演活動（陳仕佳，2017）。PLG 各隊顯然已積極朝上述的幾個要點從事行銷業務，加碼多樣的服務與活動以優化觀眾的進場體驗（game experience）。相信也只有這樣的商業模式才能讓臺灣職籃走出獲利之路，讓球迷、球員、球團與聯盟一起共享成果（艾迪，2021b）！

## 五、討論與結論

謂水往低處流，人往高處爬，良禽擇木而棲，運動選手們選擇薪資待遇較高、環境較好的球團效命，實為天經地義、理所當然之事。當有不同的球團及聯盟以高價求才時，就連老字輩的業餘冠軍球隊裕隆也難逃瓦解命運，其四大指標球星全部轉戰 PLG（廖聿偉，2021d）。職場上的競爭，像此類的人才流通與轉移是既普遍又理所當然的現象，只是從球團的角度來看，這樣大的陣容變化卻是滄海桑田！當年 NBA 與競爭對手 ABA（American Basketball Association）開出 100 萬美元年薪的天價爭奪新人 Lew Alcindor（即日後的 NBA 球星賈霸），連當時的第一高薪球員（約 25 萬美元）的張伯倫也傻眼（曲自立，1983）。NBA 的密爾瓦基隊靠賈霸贏得了隊史上第一座 NBA 冠軍，ABA 跟不上 NBA 風光自然就垮了。事實殘酷，不過這一切都秉持公平的商業競爭規則，沒什麼好怨天尤人的。ABA 倒閉後一些散兵游勇、殘餘部隊終究合併到了 NBA 中，也因此讓我們有幸見證到 Dr. J 與 Larry Brown 教練的偉大及精彩的灌籃大賽，所以說有挑戰才有進步！

筆者們急於期待各聯盟的球團領導者及執行長能攜手合作，使薪資仲

裁機制合法化和營運方式制度化，以利聯盟的成長，為臺灣的籃球環境帶來新的改變與氣象。我們依照過往的歷史與經驗，提出一些改革的淺見與建議，並規劃出工會及聯盟即需落實的工作重點。

### (一)認清電視轉播權利金的價值，極力協商並達成合議

歷史最大價值在於讓我們吸取、學習過去的錯誤與經驗，儘管目前三個聯盟的當務之急在賽務安排及選手招募，但主宰各聯盟生存最重要的課題——電視轉播合約與權利金的多寡，至今仍然未浮現在檯面上探討。或許把 CBA 永久封館全部歸咎於球團母企業的財務危機及轉播權利金糾紛似乎太過武斷，但無可厚非的是，在沒有高額的轉播權利金下，任何一個職業運動聯盟都難以生存！雖然其它的行銷工作與建立球迷的認同感亦十分重要，但短期間這些項目對聯盟與球團收入的貢獻皆有限，遠不及權利金的談判重要。試想現在各球團都要巡迴全臺各地比賽，其旅宿費肯定遠超過 SBL 時代的規格，如此龐大的開銷若沒有對等收入支撐，絕對會威脅聯盟的生存。因此，若是這幾個聯盟無法從電視及網路頻道獲得穩定、可觀的轉播權利金，他們的營運將步入 CBA 的後塵，絕對不會長久。所以各聯盟一定要與媒體轉播單位建立互信及良好的協商機制，將合約穩定、透明化，以確保聯盟的財務健全。

### (二)工會及聯盟要互助加速完善人事及運作的制度

外籍球員的薪資問題會深深地影響球團的支出與存亡，各聯盟在彼此競爭之際，仍需在薪資上限、自由球員交易、選秀制度，甚至洋將交換人數上進行共同協商。目前各隊各顯神通自己找洋將，在規則及限制不明確下，洋將一定是一個換過一個，鈔票也越花越多，大大增加 FIBA 對我國籃壇「留校察看」的機率。不可否認我們球賽的精彩度需要洋將加持，但若是汰換洋將的速率及比例太高，球迷就不容易對選手產生熟悉度與認同

感，進而影響對球隊的忠誠度。為了節省成本在洋將招募、選擇上的開銷，筆者們建議或者各聯盟可以結合並與國外的運作仲介公司合作，舉辦洋將選拔會、訓練營。不論是集體赴美或是將選手們集中到臺灣，依據各方同意的規則（包括選秀次序、人數及薪資上限等細節），大家也可以要求把自己原本計劃招募的口袋人選，一起擺到選拔訓練會上測試，一次到位將事情辦妥，盡量抵制球團各自無度地更換洋將、時時都在找人的惡習。這等集體運作模式，可以一次觀察眾多人選，相對也會節省活動經費。

### (三)不間斷加強行銷、宣傳的工作

或許現今的市場不見得比往日中華職籃的年代廣大，但整體上亞洲的職籃聯盟在媒體行銷方面仍有很大的發展空間（張廖麗珠，2002）。先進的網路傳媒及多樣的社群媒體環境，讓球團可以直接與球迷團體、商家公司及贊助廠商連結互動，取代以往只靠球團公關、後援會單方面與球迷互動的模式。球員們也可運用個人社群媒體自我行銷及積極推廣公益，帶領會員關懷社會多元面向議題，提升職業籃球員的視野及社會價值，借此大大提高曝光率及行銷效能。各方都需要運用科技及適當的行銷策略，讓年輕的追星族不再是場邊的主要觀眾，而是能明顯催化更多元的群體到場觀戰，這也正是走向職業化的必經之路。未來第二季開打前，各聯盟可以試著打跨聯盟的熱身賽，依照元年的年度戰績排種子順序對抗，就像美國大學籃球跨聯盟的對抗賽（ACC vs. Big 12）一般，這樣的對抗也可以讓觀眾看見聯盟孰強孰弱，應該會是炒熱人氣的好點子。如果這樣的合作方式順利，說不定未來我們真能目睹兩個職籃年度總冠軍對抗的「臺灣大賽」呢（這也是 T1 執行長的心願）！

### (四)落實紮根、培訓、教育的工作

所謂創業唯艱，期盼作為最高管理單位的聯盟組織，能夠授予球團權

力使其能夠大力推動在地化的經營模式，並適當分配各項收入，使球團能在聯盟規範下有效經營自身球隊。球團與聯盟一定要推廣職業意識、法治、防賭及契約常識等觀念，幫助球員強化職業認知。再者，培訓未來有潛力的選手及裁判人員，使市場的供應鏈得以完善，有了如此健全的模式，才能帶動我國籃球運動的環境與風氣更進一步成長。

話說天下「合久必分、分久必合」，依照現有的市場規格，三個聯盟現況並非均衡的三強鼎立，反而比較像是一個下盤不健全的人需靠著拐杖撐起站立，像這樣的情況經得起長途跋涉嗎？只怕比原先不完好的一隻腳（走業餘路線的 SBL）要傷得更快、更嚴重了！說不定大家都得有面對球團不堪財務負荷、必須收手、合併的心理準備。老實說，SBL 以財團法人的資格及業餘的方式運作，照理說應是較沒有務必要賺錢的壓力，筆者們認為，SBL 或許可以選擇將球季與另兩大聯盟錯開，獨立在夏季進行比賽，這樣做不僅可以獨佔夏季的籃球市場、省去與其他聯盟競標場館及轉播權的麻煩、也可以順勢接手 T1 和 PLG 的合格洋將、更能讓自家的業餘好手曝光，使他們獲得職業隊的青睞，有這麼多的好處，或許 SBL 還真可以考量這個做法，強化自己成為新版的 SBL 2.0。

我們深深地期盼各聯盟的主導者能有長遠的規劃，必要時可能也需私下密切合作、資源交流，預設未來聯盟整併的立場與方向之可行性，共同為更好的環境努力！在工會的存在與協助下，和資方達成團體協約、制式契約等保障勞資權益的共識。這樣對於後續運作及經驗學習勢必有極大助益。或許這樣評論極不中聽，但卻是客觀、現實的。

## 六、研究限制與未來研究方向

本文的內容多以借鏡美國的 NBA 職籃，加重經濟方面的討論，在勞

資互動上的運作，較少從我國自身的文化、民情及法律等面向進行討論，乃明顯的研究限制。筆者們建議未來的研究者可朝下述的方向進行研究。

- 1.趁聯盟創立的初期，多做觀眾人數、收視率、門票收入、轉播權利金等行銷相關的研究，確保官方的統計資料正確、完整，以供後續的學術研究更方便、準確。
- 2.期待更多研究者進行質性研究，從臺灣的文化、民情及法律等面向探討工會及聯盟所建立的規範和體制，評論勞資雙方互動的關係及績效。

## 引用文獻

- 王化廷 (2021)。職業運動薪資仲裁制度之研究－兼論非機構仲裁之合法性[未出版碩士論文]。國立中正大學。
- 民生報體育新聞中心 (1995)。1994-1995 年職籃年鑑。民生報社。
- 曲自立 (1983)。NBA 三十六年。民生報社。
- 朱彥碩 (2021, 8 月 14 日)。三個聯盟十七隊，這是瘋了。朱彥碩的 Blog。  
[http://www.roundballcity.com/blogs/blog/archive/2021/08/14/\\_094E0B506F80DF764153034E8A960CFF19902F660B76864ECE551FFF\\_.aspx](http://www.roundballcity.com/blogs/blog/archive/2021/08/14/_094E0B506F80DF764153034E8A960CFF19902F660B76864ECE551FFF_.aspx)
- 艾迪 (2021a, 8 月 26 日)。反 NBA 挖角，歐洲豪門皇馬靠買斷條款撈本逾千萬歐元。艾迪籃球異想世界。<http://www.roundballcity.com/blogs/eddie/archive/2021/08/26/real-madrid.aspx>
- 艾迪 (2021a, 8 月 26 日)。反 NBA 挖角，歐洲豪門皇馬靠買斷條款撈本逾千萬歐元。艾迪籃球異想世界。<http://www.roundballcity.com/blogs/eddie/archive/2021/08/26/real-madrid.aspx>
- 艾迪 (2021b, 12 月 28 日)。新鮮感過了？新職籃瓜分？PLG 第 2 季票房

- 會說話！。艾迪籃球異想世界。http://www.roundballcity.com/blogs/eddie/archive/2021/12/28/plg-2.aspx
- 何建德 (2002a)。CBA 籌備期中規則的訂立與問題：犯規條文為主要的討論。《大專體育》，62，152-156。http://doi.org/10.6162/SRR.2002.62.26
- 何建德 (2002b)。中華職籃史的社群選述。《大專體育》，63，185-190。http://doi.org/10.6162/SRR.2002.63.30
- 何建德 (2003)。CBA 球隊母企業的投資經營之理想與實況－以裕隆隊為例。《大專體育》，64，70-74。http://doi.org/10.6162/SRR.2003.64.11
- 李亦伸 (2021a，4月16日)。台灣第二個職籃聯盟，這太屌了！。Yahoo! 運動。https://tw.sports.yahoo.com/news/%E3%80%90%E9%81%8B%E5%8B%95%E5%B0%88%E6%AC%84%EF%BC%8F%E6%9D%8E%E4%BA%A6%E4%BC%B8%E3%80%91%E5%8F%B0%E7%81%A3%E7%AC%AC%E4%BA%8C%E5%80%8B%E8%81%B7%E7%B1%83%E8%81%AF%E7%9B%9F%EF%BC%8C%E9%80%99%E5%A4%A%A%E5%B1%8C%E4%BA%86-044948784.html
- 李亦伸 (2021b，4月25日)。台灣籃球史上最大電視合約，「3億2800萬」放在今天就是天價。Havfit。https://havfit.com/issue/43uswd2r
- 李成碩 (2003)。中華職籃發展歷程之分析。《竹師體育》，1，74-78。http://doi.org/10.6761/CSTY.200306.0074
- 杜奕君 (2014，7月10日)。SBL 轉播權易主緯來體育臺4年1億2248萬得標。ETtoday 運動雲。https://sports.ettoday.net/news/377149
- 林千源 (1999)。宏國職業籃球隊觀賞者行為之研究。《大專體育》，42，116-121。http://doi.org/10.6162/SRR.1999.42.22
- 阿良 (2020，6月9日)。票房之謎 (四)：轉播權利金、收視率與票房。《運動世界》。https://www.sportsv.net/articles/74681
- 施致平 (2000)。高中籃球聯賽經營策略探討。《中華體育季刊》，14(2)，

- 34-42。http://doi.org/10.6223/qcpe.1402.200009.1805
- 施致平 (2001)。中華職籃觀眾參與之預測模式研究。《體育學報》，30，131-142。http://doi.org/10.6222/pej.0030.200103.3513
- 徐正揚 (2019，3月19日)。中職 30 系列 15 轉播戰國時代「權利金」今不如昔。《自由時報》。https://sports.ltn.com.tw/news/paper/1275186
- 張廖麗珠 (2002)。中國大陸籃球運動職業化之現況分析。《中華體育季刊》，16(1)，95-102。http://doi.org/10.6223/qcpe.1601.200203.1607
- 曹校章、蕭嘉惠 (2009)。運動消費者觀賞動機模式驗證以 SBL 超級籃球聯賽為例。《體育學報》，42(2)，29-48。http://doi.org/10.6222/pej.4202.200906.0703
- 梁偉銘 (2021，8月3日)。T1 黃思翰、阿巴西體測表現佳 職籃選秀 8/9 網路直播。《自由時報》。https://sports.ltn.com.tw/news/breakingnews/3626252
- 粘藐云 (2021a 年，7月7日)。籃球 不用怕被冰？選秀球員出賽不足可執行「逃脫條款」。《自由時報》。https://sports.ltn.com.tw/news/breakingnews/3595043
- 粘藐云 (2021b，11月17日)。T1 職籃首位女教練 馬怡鴻執教溝通有一套。《自由時報》。https://sports.ltn.com.tw/news/breakingnews/3738982
- 許建民 (2017)。SBL 現場觀賞刺激來源量表發展與驗證。《體育學報》，50(1)，83-94。http://doi.org/10.3966/102472972017035001007
- 許軒瑜、鄧碧珍 (2020)。臺灣發展職業籃球之利多與利空。《東海體育學報》，4，26-37。http://doi.org/10.29418/TJPER.202012\_(4).0003
- 郭家倫、高俊雄 (2021)。日本職業籃球 B. LEAGUE 之治理。《臺灣體育運動管理學報》，21(1)，1-12。http://doi.org/10.6547/tassm.202106\_21(1).0001
- 陳仕佳 (2017，4月18日)。振興 SBL 狂想曲。《批踢踢實業坊》。https://www.

ptt.cc/bbs/basketballTW/M.1492574463.A.6E0.html

陳柏廷、劉志鈺、沈欣漢 (2014)。SBL 超級籃球聯賽行銷策略分析。《*休閒保健期刊*》，11，148-154。

黃泓哲 (2022, 3 月 8 日)。今年中職轉播太複雜？一表搞懂 5 隊轉播看哪裡。《*蘋果新聞網*》。https://www.appledaily.com.tw/sports/20220307/LQUYWWTW3FJA2NJRAEENS2KS4I/

廖聿偉 (2021a, 7 月 5 日)。籃球 台灣籃壇戰國時代 球員能自由報名各聯盟選秀。《*自由時報*》。https://sports.ltn.com.tw/news/breakingnews/3592814

廖聿偉 (2021b, 7 月 6 日)。籃球 三大聯盟須遵照「選秀指引」若違反怎麼辦？。《*自由時報*》。https://sports.ltn.com.tw/news/breakingnews/3594489

廖聿偉 (2021c, 7 月 7 日)。籃球 選秀落空怎解決？籃協：各聯盟可自行提補償內容。《*自由時報*》。https://sports.ltn.com.tw/news/breakingnews/3594965

廖聿偉 (2021d, 7 月 13 日)。籃球 裕隆冠軍陣容瓦解 四大球星全部轉戰 PLG。《*自由時報*》。https://sports.ltn.com.tw/news/breakingnews/3602489

廖聿偉 (2021e, 7 月 30 日)。T1 宣布成軍！「新北中信特攻」正式加盟 T1、總教練曝光。《*自由時報*》。https://sports.ltn.com.tw/news/breakingnews/3621870

廖聿偉 (2021f, 8 月 20 日)。PLG 薪資透明化勢在必行？新竹攻城獅開季前全面公開。《*自由時報*》。https://sports.ltn.com.tw/news/breakingnews/3645355

廖聿偉 (2021g, 8 月 20 日)。籃球 薪資透明化有難度 T1 聯盟會長錢薇娟發表看法。《*自由時報*》。https://sports.ltn.com.tw/news/breakingnews/



3645368

- 廖聿偉 (2021h, 12 月 13 日)。SBL 駁斥農場說！九太年度預算五千萬、提供豪宅打造優質環境。自由時報。https://sports.ltn.com.tw/news/breakingnews/3767635
- 廖家儀 (2021)。多元傳播平台時代下競爭規範對轉播權交易模式的形塑：以職業運動聯盟賽事為中心[未出版碩士論文]。國立政治大學。
- 趙晉文 (2008)。台灣棒球運動電視轉播之歷史分析：1964-2008[未出版碩士論文]。國立交通大學。
- 劉昌德 (2005a, 7 月 14 日)。明天依然愛我？電視運動轉播權金的發展與分析 (1990-2005)[口頭發表]。中華傳播學會研討會，臺北市。http://ccstaiwan.org/word/HISTORY\_PAPER\_FILES/79\_1.pdf
- 劉昌德 (2005b)。電視運動轉播市場之分析：台、美、英三國職業運動轉播權利金的發展。廣播與電視，25，27-57。http://doi.org/10.30385/JRTS.200507\_(25).0002
- 歐建智 (2020, 3 月 25 日)。中職／砍權利金談不攏兄弟轉播 緯來：比去年還漲 1 成。ETtoday 運動雲。https://sports.ettoday.net/news/1676631
- 蔡守浦、何建德 (2003)。大眾傳播媒體與職業運動營運之初探－以 CBA 職籃為例。大專體育，65，61-65。http://doi.org/10.6162/SRR.2003.65.09
- 蔡孟峻、倪瑛蓮 (2019)。亞洲地區職業籃球運動發展現況與臺灣職業籃球未來之探討。嘉大體育健康休閒期刊，18(2)，70-80。http://doi.org/10.6169/NCYUJPEHR.201912\_18(2).07
- 蔡昕宸 (2016)。教練，我想「看」棒球－2014 中華職棒轉播權爭議分析與解決策略[未出版碩士論文]。國立政治大學。
- 蔣任翔、Ian Henry (2016)。兩岸籃球的治理：球隊與球員遷徙的案例研究。體育學報，49(1)，87-106。http://doi.org/10.3966/102472972016034901007
- 蔣任翔、李炳昭 (2014)。臺灣籃球發展的結構與行動者之動態關係。體

- 育學報, 47(1), 61-78。 <http://doi.org/10.6222/pej.4701.201403.1206>
- 蕭文滔 (2021)。重建「聖地」－戰後臺北重點籃球賽事場館之空間生產歷程。 *運動文化研究*, 39, 79-134。 [http://doi.org/10.29818/SS.202109\\_\(39\).0003](http://doi.org/10.29818/SS.202109_(39).0003)
- 體育中心 (2021, 8月11日)。籃球 台灣出現3聯賽17支球隊 中媒也看傻：這是什麼操作？。 *自由時報*。 <https://sports.ltn.com.tw/news/breakingnews/3635537>
- Rieder (2021, 3月25日)。開闢轉播權利金財源 中職付費收看將成趨勢。 *Yahoo! 運動*。 <https://tw.sports.yahoo.com/news/%E9%81%8B%E5%8B%95%E5%B0%88%E6%AC%84-rieder-%E9%96%8B%E9%97%A2%E8%BD%89%E6%92%AD%E6%AC%8A%E5%88%A9%E9%87%91%E8%B2%A1%E6%BA%90-%E4%B8%AD%E8%81%B7%E4%BB%98%E8%B2%BB%E6%94%B6%E7%9C%8B%E5%B0%87%E6%88%90%E8%B6%A8%E5%8B%A2-091820041.html>
- Vamos sports (2022, 4月27日)。籃球 臺北市職業籃球員職業工會成立 團結一心讓改變看得見。 *Vamos sports*。 <http://vamosports.com.tw/?p=40757>
- Atlhawksfanatic (2019). *NBA By-laws*. Retrieved from <https://atlhawksfanatic.github.io/NBA-BY-LAWS/by-laws.html>
- Brown, M. (2019, December 31). How MLB revenues stacked up against player costs in the 2010s. *Forbes*. <https://www.forbes.com/sites/maurybrown/2020/12/31/inside-mlb-revenues-to-mlb-player-costs-in-the-2010s/?sh=6947b62e57dd>
- Conrad, M. (2017). *The business of sports* (3rd ed.). Routledge.
- Dworkin, J. (1981). *Owners versus players: Baseball and collective bargaining*. Auburn House.

- Easton, S. T., & Rokerbie, D. W. (2005). Revenue sharing, conjectures and scarce talent in a sports league model. *Journal of Sport Economics*, 6(4), 359-378. <http://doi.org/10.1177/1527002504267520>
- Einolf, K. W. (2004). Is winning everything?: A data envelopment analysis of Major League Baseball and the National Football League. *Journal of Sport Economics* 5(2), 127-151. <http://doi.org/10.1177/1527002503254047>
- Eschenfelder, M. J., & Li, M. (2007). *Economics of sport* (2nd ed.). Fitness Information Technology.
- ESPN (2016, October 6). NBA extends television deals. *ESPN*. [http://www.espn.com/nba/story/\\_/id/11652297/nba-extends-television-deals-espn-tnt](http://www.espn.com/nba/story/_/id/11652297/nba-extends-television-deals-espn-tnt)
- Federal Baseball Club v. National League of Professional Baseball Clubs, 259 US 200 (1922).
- Jacobson, D. (2008, August 19). The revenue model: Why baseball is booming. *CBS NEWS*. <https://www.cbsnews.com/news/the-revenue-model-why-baseball-is-booming/>
- Jhally, S. (1984). The spectacle of accumulation: Material and cultural factors in the evolution of the sports/media complex. *Immigrant Sociologists*, 12(3), 41-57.
- Lang, C. (2021). Billie Jean King: The tennis legend on athletes' struggles with mental health, the fight for equal pay and her new memoir. *Time*, 198 (7-8), 112.
- Leeds, M. A., von Allmen, P., & Matheson, V. A. (2018). *The economics of sports* (6th ed.). Routledge.
- Lindbergh, B. (2018, February 21). Baseball's economics aren't as skewed as

- they seem. *The ringer*. <https://www.theringer.com/mlb/2018/2/21/17035624/mlb-revenue-sharing-owners-players-free-agency-rob-manfred>
- Mains, R. (2022, March 1). The relationship between player salaries and ticket prices. *Baseball prospectus*. <https://www.baseballprospectus.com/news/article/72886/veteran-presence-the-relationship-between-player-salaries-and-ticket-prices/>
- Owens, J. (2021, October 6). Nets reportedly losing hope that Kyrie Irving will get vaccinated, won't move practice to accommodate him. *Yahoo! sports*. <https://sports.yahoo.com/steve-nash-nets-wont-change-practice-venue-so-kyrie-irving-can-skirt-ny-cs-vaccine-requirement-205047924.html>
- Pierce, C. P. (2017). Protest strong. *Sports Illustrated*, 127(10), 30-34.
- Quirk, J., & Fort, R. (1997). *Paydirt: The business of professional team sports*. Princeton University Press.
- Sage, G., Eitzen, D. S., & Beal, B. (2019). *Sociology of North American Sport* (11th ed.). Oxford University Press.
- Statista. (2021, May). Average annual revenue per team in Major League Baseball from 2001 to 2020. *Statista*. <https://www.statista.com/statistics/265990/average-revenue-perfranchise-in-major-league-baseball/>
- Wood, R. B., & Butler, N. (2020). *Social issues in sport* (4th ed.). Human Kinetics.