

臺灣女子棒球團體經營困境與發展策略研究

莊永隆¹、程紹同²、李傳財³

摘要

目的：本研究旨在探討臺灣棒球的熱潮中，女子棒球隊所處的角色與經營的現況，以企業五項管理指標來分析其所面臨的困境，藉此提出女子棒球可行的發展策略。方法：以國內女子棒球隊為研究對象，採個案研究法(Case Study)對總教練及隊長進行質性訪談，透過相關文獻及訪談結果進行分析。結果：國內目前共有七支女子棒球隊，以北部為主，自 2002 年台北先鋒女子棒球主辦第一屆「全國女子棒球邀請賽」後，每年由不同女子球隊輪流主辦，至今已有十一個年頭。在經營困境方面，大致遭遇到球員人數不足、技術訓練待突破，經費限制、場地不足、行銷宣傳與國內女子棒球賽事缺乏等因素。結論：基於研究結果提出國內女子棒球運動可行的發展策略，(一)政策定位需明確(二)尋求公務組織支持並提升女子棒球賽會規模(三)贊助合作共創雙贏(四)球隊合作形成區域聯盟(五)結合男子球隊提升戰力。

關鍵詞：女子棒球、企業五項管理功能

¹莊永隆，新北市烏來國民中小學 boomgi@ntpc.edu.tw

²程紹同，國立台灣師範大學體育學系

³李傳財，新北市自強國中

壹、緒論

一、研究背景

棒球是國內具代表性且能夠躍上國際舞台的運動項目之一，但由於棒球運動的風格太過男性化，女性從事該運動的情況遠不如男性居多。在奧運競賽項目裡也僅有「男子棒球」與「女子壘球」，卻沒有「女子棒球」和「男子壘球」，「男棒」、「女壘」的差別觀念更加明顯 (Koivula, 2001)，而運動場上女性參與的項目也的確不如男性。

根據統計，1948年倫敦奧運僅有19個女子運動項目，到了2012年倫敦奧運女性參賽的項目已高達302個項目，女性運動儼然是國際間重視的課題。就在國際體壇推動運動性別平等化的同時，國際間各單項協會也思考著如何透過運動促進性別平等，女子棒球運動逐漸被重視 (黃崇儒、林榮輝、林啓川、邵于玲，2007)，於是國際棒球總會 (International Baseball Federation, IBAF) 在2004年開始舉辦第一屆世界盃女子棒球錦標賽之後，也拉開了國際女子棒球運動的序幕。

我國雖早在1956年就有女子棒球賽事的記錄，然而女子棒球卻未隨著國內職棒聯盟的成立、棒球水準提升及旅外好手增加而有所發展，縱使台灣曾在2006年舉辦第二屆世界女子棒球錦標賽，我國代表隊在此賽事中獲得第五名的成績，卻仍無法像歐、美、日等國家如此活躍的推廣女子棒球運動，其原因在於推動女子棒球運動與該運動之組織有著密切關係，加上國內體育政策的影響，更突顯組織、企業對於球隊的運作扮演著關鍵角色。而球隊的運作就如同企業經營模式般有許多相似之處，無論是人力資源、行銷策略、財務管理等都是運動組織能否永續發展的重要因素，若經營模式出現缺失，可能面臨如興農企業所經營的球隊，在不堪十多億台幣的虧損下，於2012年10月宣布終止球隊經營權，球隊的生存權可能因此被迫終止，藉此從經營模式來探討組織生存與推動

的困境有其重要性。

基此，本文參考美國與日本女子棒球運動之組織發展，並回溯我國推動女子棒球運動歷程與現況，透過企業經營五項管理指標的觀點（生產與作業、行銷、人力資源、研究發展與財務）來檢視國內女子棒球隊的經營模式，以SWOT分析國內推動女子棒球環境的優勢（strengths）、劣勢（weaknesses）、機會（opportunities）和威脅（threats），最後提出遠景與建言，期待能為國內女子棒球運動的發展略盡心力。

二、研究目的

- （一）瞭解臺灣女子棒球團體發展現況。
- （二）探討臺灣女子棒球團隊經營困境。
- （三）提出臺灣女子棒球運動推展可行的策略。

貳、文獻探討

一、臺灣女子棒球運動發展的歷程

（一）國內首屆女子棒球賽事

國內首次出現女子參加棒球賽會的記錄是 1956 年由華南銀行所主辦的「華銀金像獎棒球賽」，當時除了邀請各地區棒球隊伍參賽之外，也接受國外人士組隊比賽，同時增設女子組的比賽（汪世忠、蕭世豪，2007）。該屆女子組棒球賽共有四隊參加，最後由樹林中學隊以三戰全勝的姿態得到后冠（曾文誠，2004）。第二屆仍持續辦理女子組的比賽，參賽隊伍仍是四隊，最後由稻江家事學校獲得冠軍，但此屆賽事最特殊的是主辦單位邀請了「東京女子棒球隊」來台與國內球隊進行友誼賽，當時日本女子棒球的實力甚至不輸臺灣男子隊（曾文誠，2004）。

此後，臺灣陸續邀請日本女子棒球隊到國內進行交流的紀錄，但國內仍未出現女子棒球隊，直到 1974 年 12 月 25 日第一屆全國女子少棒賽在台中市舉行，報名隊伍共有 8 隊來，經過 5 天 16 場的賽事之後，由台南海東女子少棒隊獲得冠軍（曾文誠、孟峻璋，2004）。

當時國內並沒有固定舉行女子棒球賽，亦未組隊參加國際賽事，加上棒球環境與資源有限，在沒有專業組織與系統化的發展女子棒球條件下，國內的女子棒球運動便慢慢的在台灣的運動場上消聲匿跡（謝仕淵、謝佳芬，2003）。

（二）近十年女子棒球運動的發展

1965年中華民國壘球委員會成立，開始推廣女子壘球，而我國女子壘球在國際賽會上更屢傳佳績（黃啓賓，2007）。但同時期女子棒球並未因女子壘球的發展而被帶動，直到2001年臺灣主辦世界盃棒球賽並奪得第三名，掀起了我國對於棒球的風潮（趙志卿，2003）。此時一群愛好棒球的女生在網路上招募同好籌組球隊，同年8月第一支女子棒球隊「木棉花」誕生，隔年台北先鋒與台中向日葵女子棒球隊也相繼成立。台北先鋒女子棒球隊於2002年主辦第一屆「全國女子棒球邀請賽」，之後每年由各球隊輪流主辦，至2012年已經舉辦了11次邀請賽。

2004年中華棒協(Chinese Taipei Baseball Association, CTBA)舉辦全國女子棒球錦標賽。2006年世界盃女子棒球錦標賽由我國舉辦，在台北市立天母棒球場舉行，共有七隊參賽，中華女子代表隊最終獲得第五名。2008年香港舉辦「鳳凰盃國際女子棒球邀請賽」，邀請台北先鋒女子棒球隊參賽，此為首次非官方的女子棒球隊出國參與的國際賽事。

二、國外女子棒球運動發展情形

回顧女子棒球運動的發展，美國是最早有女性從事棒球運動的國家，此外

西班牙、法國、義大利等歐洲國家在 1995 年成立地中海職業女子棒球聯盟 (Mediterranean Women's Baseball League, MWBL)，位於亞洲的日本也在 2009 年成立日本女子職業棒球聯盟 (Girls Professional Baseball League, GPBL)，這些是目前國際上發展女子棒球較成熟的國家。其餘如澳大利亞、加拿大、古巴、香港、印度、韓國、荷蘭、巴基斯坦、波多黎各、委內瑞拉等國家都有業餘的女子棒球組織。本文以發展較為成熟的美國及日本作為介紹，作為分析國內女子棒球運動發展的參考：

(一) 美國女子棒球聯盟 (American Women's Baseball Federation, AWBF)

美國女子棒球的發展可追溯至 19 世紀，但僅零星的賽事並未有具規模的組織型態 (謝仕淵等，2003)。根據伊利諾斯州 (Illinois) 歷史記載，因二次世界大戰爆發使原有的職棒賽事停擺，為凝聚美國民眾的向心力，箭牌口香糖公司負責人 Philip K. Wrigley 於 1943 年推動女子棒球比賽並創立全美女子職業棒球大聯盟 (AAGPBL)，但維持了 10 年在 1954 年解散。到了 1992 年，Glennie 推動成立美國女子棒球聯盟 (AWBF)，屬於非營利性的業餘組織，主要負責美國女子棒球運動的各項活動，並在 2004 年參加第一屆世界盃女子棒球錦標賽就獲得了冠軍。

(二) 日本女子野球協會 (Women's Baseball Association Japan, WBAJ)

1910 年日本第一支女子棒球隊於佐伯尋常小學成立，女子棒球發展的過程甚至比美國更早，賽制分為軟式跟硬式棒球，又分學生球隊及俱樂部 (社會) 球隊，但國際規則以硬式棒球為主。

日本女子棒球業餘組織包括了「日本女子野球協會」、「全日本女子軟式野球聯盟」、「關東女子硬式野球聯盟」、「全日本大學女子野球聯盟」、「全國高等學校女子硬式野球聯盟」，加上各級學校的社團、俱樂部等，女子參與棒球運動的人數甚至超過 3000 人 (WBAJ, 2012)。

除了業餘組織，日本也積極推動女子棒球職業化，2009 年 8 月日本女子職業棒球聯盟 (GPBL) 成立並於隔年正式開打，目前有京都縣的 Asto Dreams (アストドリームス)、兵庫縣的 Swing Smileys (スイングスマイリーズ)、大阪縣的 Brabee Honeys (ブレイビーハニーズ) 加入，此外，東京也新的球隊預備成立。每一年 GPBL 大約進行 40 場比賽，比賽分上下兩季進行，每場比賽進行七局，與業餘棒球有很大的差別。

三、國內外大型女子棒球賽會

(一) 國際賽會

國際上女子棒球賽會不多，以世界盃女子棒球錦標賽為主，2004 年國際棒球總會為了推展女性族群參與棒球運動，同時響應國際對兩性平權的重視，由加拿大主辦第一屆世界盃女子棒球錦標賽，此賽事每二年舉辦一次，臺灣每屆均組隊參加，其參賽資料整理如表 1。

表 1 中華代表隊歷屆參加世界盃女子棒球錦標賽成績一覽表

年度	屆次	主辦國	冠軍隊	隊數	中華隊成績
2004	1	加拿大	美國	5	第五名
2006	2	中華台北	美國	7	第五名
2008	3	日本	日本	8	第五名
2010	4	委內瑞拉	日本	10	第七名
2012	5	加拿大	日本	8	第六名

(二) 亞洲地區

亞洲地區自 2008 年起，每年由香港主辦「鳳凰盃國際女子棒球邀請賽」，由於是非官方的邀請賽性質，我國參賽隊伍均以臺灣 (Taiwan) 隊名參賽，算

是國際體育賽會交流的一項突破，相關資料整理如表 2。

表 2 香港鳳凰盃國際女子棒球邀請賽資訊一覽表

年度	屆次	冠軍隊	隊數	臺灣代表	參賽成績
2008	1	日本	6	先鋒	第五名
2009	2	日本	6	木棉花	第三名
2010	3	澳洲	7	未出賽	未出賽
2011	4	日本	7	先鋒	第四名
2012	5	臺灣	6	士林高商	第一名

(三) 國內賽事

國內女子棒球賽事分為錦標賽與邀請賽兩種，2002 年台北先鋒女子棒球主辦第一屆「全國女子棒球邀請賽」，此後每年由國內女子球隊輪流主辦。另外，中華棒協與國際棒協合作，自 2004 年起每年舉辦「全國女子棒球邀請賽」，並選拔「世界盃女子棒球錦標賽」代表隊，相關女子棒球賽會整理如表 3。

表 3 國內外女子棒球賽會一覽表

形式	賽會名稱	主辦單位	時程
國際賽	世界盃女子棒球錦標賽	國際棒球總會	每兩年
國際賽	鳳凰盃國際女子棒球邀請賽	香港棒球總會	每年
國內賽	全國女子棒球錦標賽	中華民國棒球協會	每年
國內賽	全國女子棒球邀請賽	國內各女子棒球球隊	每年

四、企管五項管理指標

企業管理的五項管理指標一般用於企業內部對組織績效的評估、功能分析、組織改造的方向和準則（黃輝榮，2007），其內涵如下（高秀月，2011）：

(一) 生產與作業管理 (production and operation management)

生產係指透過轉換過程，將各種投入資源轉換成最終產品或服務的過程。

(二) 行銷管理 (marketing management)

以行銷的方法瞭解消費者的需求，並透過各種策略加以滿足的過程。

(三) 人力資源管理 (human resource management)

係指配合組織的各項策略及各項作業需要，適時地提供適質適量的人力。

(四) 研究發展管理 (research & development management)

配合組織的需求，維持產品及製程在一定水準之上，以求提昇組織之競爭力。

(五) 財務管理 (finance management)

找尋適當的資金來源，以最低的資金成本滿足組織資金需求，並將風險控制在可以接受的範圍內。

不論是運動本身的產品服務性、球隊財務管理、行銷策略或技術訓練方法的發展，球隊的管理運作與企業經營模式有很多類似性（黃輝榮，2007），基此，本研究將女子棒球運動的發展與企業管理的概念結合，用五個管理面向對應球隊經營的理念與實際執行的情形，探討經營上的困境問題與未來展望，其對應的內涵如表 4。

表 4 五項管理指標與球隊經營面向對應表

五項管理指標	球隊經營模式對應
生產與作業	經營理念、棒球賽會、未來展望
行銷管理	行銷管道、組織支持、國際賽會
人力資源	教練徵聘、隊員招募、其他人力
研究發展	訓練規範、技術訓練、棒球規則
財務管理	經費來源、贊助活動、經費運用

參、研究方法

由於國內女子棒球隊不多且地區分散，因此採個案研究法 (case study) 對各球隊進行分析。個案研究係以一個個體，或一個組織體為對象，進行研究某特定行為或問題的一種方法，並探討當前事件問題形成的原因，以利研究者對現象的瞭解與詮釋 (黃光雄、簡茂發，1991)。基此，本研究以多重個案研究 (Multiple Case Research) 為主，輔以文獻分析法及深度訪談法，進行資料蒐集。

一、研究對象與範圍

本研究以國內女子棒球隊為研究對象，收集各隊網站、臺灣維基棒球館及訪談各隊隊長，歸納目前球隊發展現況。在經營困境層面，以目前各隊總教練為訪談對象，排除師大、北體、台體、輔大等各級院校體育系或南崁高中、士林高商等以壘球運動為主的球隊。

二、研究工具

本研究透過企業經營內控循環的五項管理機制，對應球隊經營的面向，採深度訪談法蒐集受訪者對球隊經營的資訊，並參考高興桂 (2001) 與黃輝榮 (2007) 的研究後擬定訪談大綱，並經學者審視後定稿，具有良好的效度，其

訪談大綱如表 5。

表 5 臺灣女子棒球運動團體現況與經營困境研究訪談大綱

研究目的	面向	訪談問題	
一 發展現況	球隊概況	1-1 球隊基本資料	
		(一) 隊名	(六) 球員來源
		(二) 成立時間	(七) 訓練時間與球場
		(三) 地區	(八) 是否主辦棒球賽會
		(四) 教練與助理教練人數	(九) 是否參加國際棒球賽會
	(五) 在籍球員人數		
二 經營困境	人力資源	2-1 球隊的人力資源運用	
		(一) 球隊教練聘任與訓練的分配？	
		(二) 球員的招募方式？	
		(三) 有無其他相關人力協助？方式為何？	
	研究發展	2-2 球員技術與訓練	
		(一) 球隊訓練時間、場所？	
		(二) 女性球員在技術訓練上的問題？	
		(三) 球隊內部管理或獎勵的方式？	
	財務管理	2-3 球隊的財務管理	
		(一) 目前球隊是否有贊助商？您的看法如何？	
(二) 球隊經費的來源有哪些？			
	(三) 球隊經費支出的方向有哪些？		
行銷管理	2-4 球隊的行銷管理		
	(一) 球隊有透過任何管道宣傳嗎？		
	(二) 棒球或其他相關組織的支持度如何？		
	(三) 國際女子棒球賽對國內棒球界的影響？		
生產與作 業	2-5 女子棒球運動未來的走向		
	(一) 球隊的經營理念與遇到的問題？		
	(二) 舉辦全國女子棒球賽的影響？		
	(三) 未來女子棒球運動發展的看法？		

三、研究步驟

先以電話及 email 方式告知來意與研究目的，徵得研究對象的同意後，進一步進行訪談並錄音。訪談結束後，以電子郵件的方式給受訪者再度確認語意是否偏差，當受訪者確認無誤以後，研究者才引用內容加以分析。

國內女子棒球隊不多，為避免指向性太明顯，研究者將所得資料依訪談順序及問題層次以阿拉伯數字編號，球隊名稱以英文字母編號，訪談資料經文稿的整理後，依研究目的分析歸納並編碼，最後提出結論與建議。

四、研究限制

- (一)礙於時間、人力、物力等因素限制，僅針對研究範圍內各隊總教練一人做質性訪談。
- (二)業餘女子棒球隊組成屬性與各大學體育科系科班選手不同，運作方式亦大相逕庭，故所得結論僅做本研究推論，無法推及其他屬性之團體。

肆、臺灣女子棒球團體發展現況與困境

一、團體現況

資料顯示，目前國內女子棒球的隊伍共 7 隊，台北地區的「先鋒」、「熾雲」、「御聖國際 High Match」與「NORNA」，中部地區的「三能眼鏡米克斯」與「向日葵」以及南部地區的「Titans」。各隊教練從事棒球運動多年，大多已取得中華棒協教練資格，均是義務指導。球員用品或裝備由隊員自行購買，球隊的開支需自行繳交費用來維持。另外，球員大都是社會人士或學生，僅能以假日時間進行練習，沒有專屬球場，只能利用河濱簡易球場或借用學校做練習，也必須避開乙組棒球舉行賽事的時間或其他活動。各隊人數因球員工作或就學因素，無法完全約束，故僅能以較常出席的人次來計算。成立較早且較具規模的

「先鋒」女子棒球隊有多次參與國際賽的經驗，成立最晚的是「御聖國際 High Match」、「NORNA」女子棒球隊。因為經費問題，沒有固定參賽的模式，但以「先鋒」、「向日葵」、「Titans」三隊爲主的全國女子棒球邀請賽則固定舉辦，是國內女子棒球運動較爲固定的賽事，目前國內各地區女子棒球隊基本資料整理如表 6。

表 6 臺灣女子棒球隊現況資料表

成立時間	地區	隊名	教練	助理教練	在籍人數	訓練時間 訓練球場	曾主辦 棒球賽	曾參加 國際比賽
2001/08	台北	先鋒	1	2	27	每週六日下午 社子棒球場	是	是
2003/10	台北	熾雲	1	0	25	每週日上午 福林國小	否	否
2003/12	彰化	向日葵	1	3	20	每週日早上 聯興國小	是	否
2010/10	桃園	三能眼鏡 米克斯	1	2	23	每週日上下午 水美國小	否	否
2010/11	高雄	Titans	1	2	22	每週六日上午 楠梓簡易球場	是	是
2012/08	台北	御聖國際 High Match	1	2	17	每周日下午 重新、大都會球場	否	否
2012/10	台北	NORNA	1	2	12	每週六日上午 樹林鹿角溪球場	否	否

國內有部分球隊由壘球選手參賽，如世界盃女子棒球錦標賽舉辦時，各大專院校體育科系的女壘隊員會組隊參加資格選拔賽，教練則由原女壘隊的教練或甲組棒球隊教練擔任，此類球隊由於實力佳，較受贊助商的青睞，例如興農企業贊助國立台灣體育大學（台中校區）參加 2012 年全國錦標賽，此類球隊雖非本研究之研究範圍與對象，但對女子棒球運動的技術與發展有所提升，故一併簡介。

女子棒球在沒有分級制度的情況下，球員來源大致可分為三類（汪世忠等，2007；李傳財、張評傑、陳進財，2008）：

1. 女壘校隊：以各級學校之女壘隊員為主而組成的棒球隊，其本職為壘球運動，偶爾組隊參與棒球賽事，結束後繼續練習壘球。因球員具有壘球的基礎，在技術及戰術的運用上也較為純熟。
2. 社團球隊：由各級學校內愛好棒球的學生所組成的社團球隊，利用課餘閒暇的時間來進行訓練。
3. 社會球隊：社會球隊多由愛好棒球運動的女性所共同組成，也包括原本從事壘球運動退役的選手，而入隊年齡多限定為 18 歲，來自各行各業的社會人士。

二、經營困境

管理的主要目的在於去做「應該做」的事並且「圓滿的」做好，亦即去做「對」的事，並把事情做「好」，以達成組織的任務（程紹同，2002）。國內女子棒球運動若能強化其管理的功能，或許能突破現在的狀況，因此本研究以企業五項內部控制管理面向來對應球隊經營的模式，透過訪談資料歸納如下：

（一）球隊的人力資源運用

1. 教練：負責訓練及所有行政上的業務，在訓練法上兼具攻守打擊，屬全能型的教導模式，且均是無酬勞的義務型態，因此除了訓練上的指導，與隊員之

間無形中多了一種相依的革命情感。

2. 球員：在球員招募方面，資深球員大多是創隊隊員，大多具有棒壘球或相關運動的經驗，新隊員透過網路招募，或是以人際鏈尋找志同道合的朋友加入。為了推廣女子棒球的普及化，因此入隊的基本技術水準要求並不高，亦沒有正式的甄選管道。
3. 支援人力：此指標可視為運動組織是否健康發展的指標之一，本研究發現球隊大多有朋友、家人或甚至是粉絲啦啦隊，在國內這樣險峻的環境下，的確十分不容易。至於媒體公關受限於賽事太少及曝光效益的考量下，既使媒體想幫忙宣傳推廣，也有許多無力之處。

（二）球員的技術與訓練

1. 練習時間與場地：集中在假日，訓練地點不固定，根據訪談結果，球場的地緣性跟教練帶隊經歷有很大的關係，例如球隊教練與球場管理者認識或與學校有合作關係，便間接讓球隊能夠使用相關的場地，但若遇到比賽或活動衝突時，便無法練習，女子棒球隊沒有場地主導權的。
2. 技術訓練：在技術上的訓練並未因性別而打折扣，該訓練的項目一樣都有同等要求。從心理素質來看，部分教練甚至認為女子球員的服從性與紀律性更高，由於先天上女性的確因生理上的差異，在許多表現上是不如男性，但女子棒球並非與男子隊員同場競技，無須與男子球員相提並論，故在女子棒球的舞台，仍有期待的空間。
3. 管理與獎勵：屬於自我管理型，因為每週僅練習一至二次，教練的首要目標為技術上的訓練，故管理或溝通的角色在隊長，但總教練仍是整隊的核心人物，在訪談的過程中也感覺得到總教練都流露出一種家長式的領導風格，以精神力大於現實面的態度來領導球隊，畢竟此項運動參與的人數少、阻礙多，並且在情理法的考量下去折衝管理球隊的力道，甚至願意發紅包，掏腰包買

東西給隊員，這在業餘運動團隊裡，是一種難能可貴的情操。

(三) 球隊的財務管理

1. 贊助意願：大部分的球隊對贊助是歡迎的，不過僅有兩支球隊有廠商贊助，金額並不大，球隊支出還是以個人所交的隊費為主，不過也有球隊不希望被贊助，因為是業餘球隊，興趣與樂趣才是打球最主要的目的，不願受制於贊助條件所約束。
2. 經費收入：各球均由隊員繳交隊費作為球隊開支的來源，偶有善心人士做單筆金額的捐獻，但可遇不可求。我們發現到一個互利共生現象，經費雖然不夠，但不少隊伍會因教練也有指導其他的男子隊，或是人脈關係，所以能夠協助免費取得場地或是與其他男子隊共用最容易消耗的「球」，在收入不足的情況下減少支出。
3. 經費支出：棒球較於其他運動所需投入的經費門檻上也相對較高，如手套、球衣、棒球鞋等，對有意加入的女性球員負擔較重，不過，僅創隊初期（如球隊與個人裝備）或比賽期（交通、餐飲、住宿）需要較大的金額，在平常練習的狀況，球隊並不需要有太多的支出，故球員繳交隊費足夠應付支出。此外，各隊輪流主辦女子棒球邀請賽，是除了官方主辦的錦標賽外唯一的交流賽事，卻也成為各隊經費上最沈重的負擔。

(四) 球隊的行銷管理

1. 宣傳管道：以網路為主，再輔以人際宣傳。由於網路免費資源相當多，故成為各業餘球隊主要的宣傳與招生管道，但也可能因此造成知者恆知，不知者恆不知的現象，畢竟感興趣者才可能到相關網站瀏覽，而靠著球員相互宣傳的效果有限，因此在財力及人力有限的情況下，球隊自我行銷的效果並不明顯。

2. 組織支持度：教練一致認為女子棒球運動並不受相關單位重視，一年僅有一次全國性的錦標賽，由官方組織當火車頭來帶動運動發展的情況並不明顯。此外，國內女子體育組織發展也一直都無法像國際的女子體育組織一樣活躍，以臺灣女子體育運動協會為例，成立於 2005 年 4 月 30 日，曾辦理過第一屆「總統盃全國女子棒球賽」，2007 年隨著發起人蕭美琴立委的職務期滿，組織也無疾而終。
3. 國際賽事的影響：國際女子棒球比賽對我國推動女子棒球的影響是正面的，唯國內對女子棒球運動的風潮仍未成型，技術層次上也還無法與國外的隊伍相比擬，若能專注的發展女子棒球訓練上的技術，在國際賽會上獲得佳績，也自然能吸引媒體的關注，進而吸引更多的資源投入這個領域。

（五）女子棒球運動未來的走向

1. 經營理念與困境

國內女子棒球運動發展處於草創階段，各個球隊努力經營出自己球隊的特色，各隊教練對經營球隊亦以使命感期許，透過棒球運動帶領球員在興趣、熱情與夢想上的結合，希望讓國內的女棒可以與國外同步發展。

困境方面最大的問題是參與人數，棒球比賽所需要的球員含替補球員至少需要 12 人以上，相較於其他運動，人數的門檻是比較高的，以國內目前的生態下，球員數量不足，難以形成風氣。而球隊由社會人士及在學學生組成，練習時間不多，技術突破不容易。加上棒球是戶外性的運動，這對許多想加入的女性又是一個阻礙的因素。

2. 舉辦全國女子棒球賽的影響？

各隊教練都認為棒球賽是推動女子棒球運動很好的方式，自國際棒球總會 2004 年辦理第一屆世界盃女子棒球錦標賽後，國內每年中華棒協也舉辦全國女子棒球錦標賽，成為女棒最大的盛事，但卻因為曝光不足，而使得這項運動的

發展變得狹隘，有關單位在政策面上的推動還有很大的發揮空間。

3.對女子棒球運動發展的看法

女子棒球除了性別上與運動屬性的困難外，年齡與角色成了最大的阻力，當一個走入婚姻或有了孩子的婦女，要參與這項運動更是困難。此外，參與隊伍不多，在分級制度上無法落實，媒體曝光率不足也讓女子棒球運動發展的進度遲緩。

此外，女子棒球的定位上不明確，既非定位於競技比賽專項於「全國運動會」進行，亦非完全性的以全民休閒活動性質在「全民運動會」中來推廣，故各球隊在沒有政策方向可依循的情況下，僅能自辦邀請賽來延續對棒球的熱情。

從女選手的角度來看，快速壘球相對於棒球有多元的發展，無論是奧運或國內專任教練，都使選手有更多發揮的空間，也成為學校體制不願意花時間去發展女子棒球的因素之一。但國內職棒市場氣氛低迷，以市場區隔 (market segmentation) 的角度來看，女子棒球的獨特性需要定位清楚，讓媒體有關注的焦點，對部分女性的參與者也有吸引力，帶動女子棒球也能提升國人對棒球議題的關注，亦不失為提升整體棒球風氣的新策略。

三、企業五管指標檢視女子棒球發展的可行性

本研究以企業經營管理學中的五項管理指標檢視球隊經營的困境，雖國內女子棒球隊非營利組織，亦未有實際產出產品的作業行為，但球隊的經營與管理仍不離一個組織內外部的連結與運作，尤其國內女子棒球發展仍未臻成熟，經營的重擔幾乎都落在球隊教練的身上，其球隊的經營內容非常近似於企業的經營活動 (黃輝榮，2007)。換言之，即為一個管理者的思維與作法，將對運動組織有著決定性的影響，無論球隊教練應用的策略及方法為何，其目標都是希望球隊及國內女子棒球的發展能夠更上一層樓，故透過企業管理領域的五項管

理指標檢視，分析球隊在生產、行銷、人事、研發及財務管理等基本的組織經營模式，將有助於本研究對國內女子棒球發展的助益，基此，本研究縱整本節對教練的訪談，提出可行的發展策略與建議。

伍、可行的發展策略與建議

本研究係透過企業五項管理功能的面向，一一檢視國內女子棒球運動的發展經營困境與發展策略上的問題，對球隊中所採行的生產與作業、行銷、人力資源、研究發展及財務管理的五大面向做歸納分析，依據訪談所得結論，做成以下建議：

一、生產與作業管理面向：政策定位需明確

根據 2010 年行政院體育委員會提出之振興棒球運動總計畫內容，其方向以培育學生球隊為主，而思維以「男子」競技棒球作為發展「國球」的方向，對女子棒球的發展隻字未提。基此，國內推動女子棒球政策與國際趨勢有分離的現象，建議女子棒球發展政策應明確定位，以目前國內發展的現況來看，推動方向以全民休閒運動為主，競技目標為輔的方式進行。在國小階段鼓勵女學童參與樂樂棒球運動，國中及高中（職）學校鼓勵設立女子棒球社團，並有計畫的經費補助與培訓，以促進女性參與棒球活動的風氣，擴大國內棒球活動的廣度。

二、行銷管理面向：尋求公務組織支持並提升女子棒球賽會規模

目前各隊每年輪流主辦邀請賽，可透過各縣市政府教育局（處）或體育場協助宣傳及相關場地、裁判支援，喚起公部門的關心及注意，透過公部門的力量也有較好的宣傳效果，另外，各地方亦有體育促進會或棒壘協會，亦可邀請共同主辦或協辦，增加辦理賽會的延伸效益。而運動本身的能見度及媒體關注程度，與賽會規模、賽會強度有密切的關係，提高賽會層級可使教練與選手更

願意投入高層次的訓練，亦可吸引更多優秀的女性運動員加入。例如各縣市輪辦之全民運動會，新增女子棒球賽可做為推廣全民休閒棒球的起點，各縣市亦能發展在地化的女子棒球隊，此舉可增加曝光率，吸引更多教練與球員投入，增進女子棒球運動的推廣。

三、財務管理面向：贊助合作共創雙贏

國內女子球隊均無營利，且大多無贊助廠商提供補助與支援，因此在球隊的財務上處處抓襟見肘。雖然是業餘性質，本研究仍建議適度引進贊助廠商，增加球隊與企業雙重的曝光機會。而贊助是一種活化策略，並不是僅以多少金錢與資源被投入，而是贊助商對此活動的關注與用心程度（程紹同，2001），因此，若能先由前項建議落實，讓國內相關公務組織能重視本項賽事，便能形成運動賽會本身、球隊與企業三方有效的循環互動，讓相關企業願意贊助女子棒球，亦能提高企業的能見度與獨特性，直接受到獲益的更是國內支持女子棒球發展的教練、球員、球迷與台灣整體對運動發展的成熟度。

四、人力資源管理面向：球隊合作形成區域聯盟

目前臺灣女子棒球隊分佈於北中南三區域，共計北部 4 隊，中部 2 隊，南部 1 隊，都屬於各自找球場，各自練習的方式。以北部 4 隊而言，可透過組成區域聯盟的方式，教練訓練交流及定期異地移動訓練，且共用場地可解決場地不足的問題，亦能提供球隊互相交流的機會，對球員而言更能提升競爭力與促進內部團結。

五、研究發展管理面向：結合男子球隊提升戰力

國內各項發展的較為完整的運動項目，如籃球、排球、游泳等均有男女團隊共同發展的現象，建議女子棒球可結合男子共同組隊訓練，此方式可避免女子隊員人數出席不足所造成的訓練項目短缺，亦可同步提升女子隊的素質，且

與男子隊資源共享，可彌補女子球隊在裝備與經費上的短缺。

六、建議

本研究僅以純女棒之球隊為研究對象，排除實力較佳但亦會參加全國女子錦標賽的女壘隊伍，但實際上我國參加世界女子棒球錦標賽的代表隊仍清一色以女壘選手為主，建議後續可朝國內女子棒球與女子壘球運動發展的相關性研究，並釐清國內在女性參與運動項目上的關連性。

參考文獻

- 汪世忠、蕭世豪（2007）。我國女子棒球運動發展的分析與建議。《大專體育》，88，63-68。
- 李傳財、張評傑、陳進財（2008）。我國女子棒球隊訓練方式之分析與建議。《文化體育學刊》，7，1-4。
- 曾文誠、孟峻瑋（2004）。《台灣棒球王》。台北市：我識。
- 高秀月（2011）。本草奇花園生態休閒農場經營個案分析。《績東學報》，30，305-335。
- 高興桂（2001）。《我國職棒球隊企業經營困境因素與解決策略之研究》（未出版碩士論文）。國立臺灣師範大學，台北市。
- 黃光雄、簡茂發（1991）。《教育研究法》。臺北：師大書苑。
- 黃崇儒、林榮輝、林啓川、邵于玲（2007）。女子棒球選手性別適合度知覺、壘球參與經驗、自覺能力對自我效能、運動動機的影響。《大專體育學刊》，9(4)，73-83。
- 黃輝榮（2007）。《高中棒球隊經營管理之研究》（未出版碩士論文）。國立臺灣師範大學，台北市。
- 程紹同（2001）。《運動行銷商戰剖析：運動場上拼行銷》。臺北：漢文。
- 趙志卿（2003）。《社會變遷對第34屆世界盃棒球賽效益之影響》（未出版之碩士論文）。台北市立體育學院，台北市。
- 謝仕淵、謝佳芬（2003）。《台灣棒球一百年》。台北市：果實。

American Women's Baseball Federation(2012). *About the American Women's Baseball Federation*. Retrieved October 25, 2012, from the World Wide Web: <http://www.awbf.org/>

Koivula, N. (2001). Perceives characteristics of sports categorized as gender-neutral, feminine and masculine. *Journal of Sport Behavior*, 24, 377-393.

Roger, K.& Jerry, H. (1991). *Strategic Planning in education: Rethinking, Restructuring, Revitalizing*. Lancaster: Technomi.

Women's Baseball Association Japan. (2012) . *日本女子野球について*. Retrieved October 28, 2012, from the World Wide Web: <http://www.wbaj.or.jp/>

A Study on the barriers and developing strategy of Taiwan's Women Baseball teams

Yung-Lung Chuang¹, Shao-Tung P. Cheng², Chuan-Tsai Lee³

¹ New Taipei Municipal Wulai Elementary and Junior High School

² Department of Physical Education, National Taiwan Normal University

³ New Taipei Municipal Ziqiang Junior High School

Abstract

Purpose: The purpose of this study is to explore women's baseball teams in which roles and the status of the operation in Taiwan, enterprise five management indicators to analyze the difficulties it faces, and to put forward a viable development strategy of the women's baseball. **Methods:** The study of women's baseball teams is a case study, of qualitative interviews with the head coach and captain, through the analysis of relevant literature and interviews. **Results:** a total of seven women's baseball teams, the northern-based, hosted in turn by different women's teams every year since the 2002 Taipei Vanguard Women's Baseball Team hosted the first session of the National Women's Baseball Invitational has been eleven years. The difficulties generally encountered by teams consisted of insufficient numbers of players, technical training, funding restrictions, the lack of space, and lack of marketing propaganda of women's baseball tournaments. **Conclusion:** Based on the findings we must raise the domestic women's baseball viable development strategy in Taiwan, there is need to have clear (1) policy positioning (2) seeking government support and enhance the women's baseball game on a greater scale (3) looking for Sponsorship (4) the formation of a regional league (5) use the professional men's teams to increase to skills of the women.

Key words: women's baseball, enterprise five administrative functions