

生涯規劃

與名人書香

系列講座

統一職棒的經營與管理分享

時間：2018年6月12日

地點：成功大學格致廳

講者：蘇泰安 統一職棒公司總經理

本學期的生涯規劃與名人書香講座，生涯發展與輔導就業組邀請到統一職棒公司總經理 蘇泰安先生來和同學分享他的管理經驗。蘇泰安先生畢業於逢甲財稅系，之後進入統一企業，主要負責財務相關，之後籌備成立並規劃統一速達黑貓宅急便、客樂得代收貨款公司兩間統一關係企業。現任統一職棒總經理，負責統一 7-11 獅隊營運與發展。



講者首先講了一個網路故事：給一隻猴子一根香蕉跟一個黃金，牠會選哪一個？猴子會選香蕉，但牠不知道牠選黃金就可以天天都買香蕉。藉此拋出一個問題「黃金跟智慧，你要選哪一個？」事實上，

選智慧才是最好的，因為這代表你在往後可以換來成千上萬的黃金，如同常聽到的一句話「努力不一定會成功，但成功一定需要努力。」然而有時候選擇才是更重要的。

大學畢業之後，蘇泰安先生進入統一企業且一待就是二十幾年。從永康到台北，再到中國大陸，直到今天的職棒總經理，在統一企業的工作經驗可說是非常豐富。

棒球是目前少數的職業運動之一，台灣現在有四支棒球隊，統一獅、中信兄弟、Lamigo 桃猿、富邦悍將。講者簡短地講述了一下比賽和主場的制度，當中的例場 120 場，比賽天數更是涉及到球隊的經營。每年收入扣掉成本，大約撥出一兩億資金用於投資球隊，也許大家會以為企業每年賺那麼多錢，撥出一兩億經營球隊感覺難度不高，但是實際上一整年下來真正比賽的次數大約只有六十天多，成本是非常高的，因此更需要優異的比賽成績來提高收入。所以母企業的支持也相當重要，而統一獅有母企業統一 7-ELEVEN 在背後支持，這也同時支持了台灣的職棒環境。成立迄今已有 29 年的統一獅，是中華職棒目前唯一一支沒有異名的球隊，這是非常難得的。在今年（2018）上半年位居第二名，期許今年能夠拿

到第十座總冠軍。

在職業運動場裡面是瞬息萬變的，除了要使比賽的戰局受到關注之外，如何確保職業棒球可以帶來產業的經濟效益也是很大的一個重點。經營職棒的金額來源，大概都是娛樂行銷、產業效益、媒體效應和社會公益所得來的，透過這些層面來提升形象、降低經營職棒的成本和壓力。這些層面又和球隊成績有關，也因此統一獅今年會更努力以爭取更佳的成績。

球隊宣傳是一個重要的點，吉祥物、明星球員、年度目標等等都是用於宣傳的主要成分。蘇泰安先生在演講當中播放了許多宣傳影片，讓同學對於職棒文化有更進一步的了解。此外，位於台南永康交流道附近、歷史博物館旁的亞太國際棒球訓練中心，目前尚在工程中，屆時完工將會成為設備相當完善的球場，為棒球發展提供更佳的環境。

在國內尚未成立職棒以前，當時有所謂的三級棒球（少棒、青少棒、青棒），再加一個成棒就是四級棒球。二十九年之後球員人數已經累積到三萬多人，其中又以青棒的發展速度最快，可見棒球這一塊正在蓬勃發展。聯盟中最重要四個隊伍就像一個火車頭，儘管只有四隊，但正因為有這位於金字塔上端的四隊，才能帶動金字塔中所謂三級四級棒球。由上面去帶動下面這一整個的發展，就是前面提過的產業效益。

媒體效應的部分，2017年企業識別改變，以往主場穿著統一，今年（2018）改用 Unilions（總公司宣傳移位）放在前方專屬名字互動，形成獨特風格。可以藉此吸引電視網路轉播、贊助商，產生另外的媒體效應、品牌露出。職業運動是一個長達多年的比賽，除了吸引球迷進場觀看之外，同時也是電視及網路轉播的重點，因此吸引資方得到投入這個品牌，這也是所謂的媒體效應。

同學可以想像一下，在傳統的電視廣告當中，假設每天以播放三小時計算，一場有30分鐘，就是1800人的品牌露出，這1800人除以10人，一場比賽一個品牌大約有180次的曝光。全部有120場，大約可以推算出這品牌露出的次數。所以說在未來如果大家每一場都能夠注意到這個品牌露出的話，企業也能夠用合理預算達到想要的效益。

目前統一獅有開放 Yahoo、愛爾達等轉播，統一獅為主場球隊時即可觀看。何謂主場？同學若是在賽事當中看到統一獅的名字擺在後面的，則該場即為統一獅的主場。現在除了進球場觀看比賽之外，亦可以透過電視網路轉播觀看，可以說是非常方便。



前面提到，統一獅是中職成立以來唯一一支沒有異名的球隊。除了母公司的支持和良好運作經營之外，球員的自身形象和紀律也是非常重要的，中職的歷史事件更是時時刻刻提醒著球員們要注意這些。為了杜絕簽賭，也已經由過去的道德規範發展到現在的職棒球員信託。球員將三分

之一的薪資交付信託，在這樣的機制下，一方面可以更有效的防治簽賭，一方面也得以保障職業球員退役後的生活。

棒球在職業運動中，傷害風險是頗高的，假設被時速 140km 的球打到，那傷害是非常大的。而職業棒球球員大多是自小就開始接觸棒球，培養球員是職棒體系重要的一環，因此整體的永續發展和經營就成為非常重要的一件事，未來也會在各界的努力下日益完善，讓台灣的職棒有更好的發展。

職棒也有安慰人心的力量，講者在這裡舉了日本 311 大地震為例，棒球很好地安慰了災後受創的心靈。像是在災後的台日棒球比賽，或是統一企業對災地的捐款，在當時都極大地為災民提供了各方面的幫助。而今年（2018）年初的花蓮大地震，統一獅亦有出力，由此可見職棒的社會力量是非常有作用的。

Q&A

Q1：您好，您的主題是球隊管理，因此有幾個問題想要請教。以球場建設方面來說，其他三支球隊都有花費經費改建球場的設施，然而台南棒球場近期只有聽聞燈柱的改建，而無其他太大的整修，不知您未來在經營方面是否有打算對此方面進行改善？另外統一獅的球迷在四隊之中相對於其他三隊似乎更傾向於默默在家中支持球隊，甚至在 PTT 上還有「路人喵」之稱，不知蘇總經理是否對此有什麼想法來刺激球迷到球場上支持球隊呢？最後一個問題，台灣職棒比賽的環境中其實薪資相對於國外仍然算是較少的，然而剛才從你公布的數值中看到，以整隊隊薪來說可能只有一億，然而在宣傳花費上可能有七億。因此想請問經理是否有想到提升選手薪資的方式，讓更多選手願意加入職棒，因為他們可能會覺得薪資上相對是沒有保障的，也須可以讓大家都欣賞更精采的比賽。



A1：同學提了三個問題，我先回覆第一個問題。統一獅雖然認養了台南棒球場，然而因為合約的關係目前是無法改善球場環境的。不過就實際面向上統一獅仍然每年透支數億於處理相關的部分。以台南球場方面而言，因為腹地太小本身無法再改建了，因此我們本身也傾向自己再建造。然而同時台南棒球村也在建設中，少棒的場地預計明年會完成，總體上而言也會近年內就會完工。因此我們目前也在與新球場進行相關條件方面的洽談，對此我們也十分期待可以透過這個最大的球場解決同學剛提出的場地建設問題。因此我們目前仍是等待新場地的建成，最快大概 2020 或 2021 就能看到。對於同學第三個問題，7.7 億方面算是廣告購買方面可創造的價值，意思是其透過廣告投資所得到的總價值可以高達七點七億，並非贊助商真的投了 7.7 億。而簡單就結果面來說，若以國內球團的四大收入減去支出，各球團每年仍然透支 1~2 億的。對於同學的問題來說，雖然我剛剛有提台灣的市場仍在蓬勃發展，但仍是有所侷限的。相對於國外的票價台灣的價位算

是非常低的，如同我剛剛詢問同學的，你們願意一天、或是對於一場比賽投入多少錢？300 元嗎？然而國外的比賽一場可能就要 6000 多台幣。因為消費者預期支出的關係，價格的部分要全面提升是有所困難的，而消費者願意支出的價位仍是低的而無法有所提升。因此整體問題上主要是我們台灣的棒球要如何繼續進行下去，如同國外球隊可能都已經有百年歷史一樣，可以隨著持續的經營而讓整體狀況得以漸漸提升。總體上來說，在這方面不能只從經營營收的角度去看，而要從多方面的角度，像是公益之類的。而對於球團上來說最需要的應該就是要讓大家多多支持才行。

Q2：總經理您好，目前其他球隊主要都是以北部的球場作為比賽的場地，因此想問總經理是否有考慮去將球隊比賽的主要地點分布到台南、高雄、花蓮等其他地區的球場，來吸引不同地區的球迷。若我們能在這些區域的主場做好，是否可以吸引到當地居民？

A2：第一個，因為我們有認養台南棒球場，若我們將 60 場都排在台南，能得到什麼樣的結果？就消費力來說，在天母一場的收入等於在台南的兩倍。若我們在台南經營六十場可能會虧損更嚴重，因此若改成我們透過巡迴安排的方式，雖然相對上票房較為吃虧。因此我們若可以順利的認養南台棒球場，場次肯定是可以增加的，但仍要以市場的狀況為準，因此可能要等未來再來討論。

感謝蘇泰安總經理為同學帶來關於職棒的精彩演講，相信同學聽完之後對於職棒的運作模式能夠有更深的了解。棒球在台灣可說是全民運動，不論同學各自支持的球隊為何，都需要大眾的持續支持和各界的努力，台灣的職棒才會越來越好，也為許多懷有棒球夢的孩子提供更大的空間。

