

## 以商業生態系統觀點探討中華職棒之關鍵者角色變遷

### Exploring the Changes of Keystones in Chinese Professional Baseball League: From the Aspect of Business Ecosystem

王昱凱 Yu-Kai Wang<sup>1</sup>

黃自強 Zi-Qiang Huang<sup>2</sup>

#### 摘要

透過跨領域成員的合作，使成員發揮各自的資源與能力，創造最大的價值，正是「商業生態系統」(business ecosystem)的核心概念。而在商業生態系統裡，扮演最為重要的角色就是關鍵者，關鍵者是否在不同的階段發揮其影響力，係決定商業生態系統的長期發展。本研究以中華職棒做為研究對象，透過對「關鍵者」的觀察，探討其在中華職棒各階段所扮演的角色、權力來源、權力運用、及如何引進新的生態成員與功能，來影響中華職棒的長期發展。本研究的實證結果發現，關鍵者若能掌控中華職棒的運作規則，就能提供包含球團及媒體等利基者所需要的資源，幫助利基者生存並創造價值，而當生態系統內的成員種類或功能越多，就能藉由彼此的合作來創造最大的價值，維持生態系統的長期發展，進而避免踏入生態體系衰退的命運。

**關鍵字：**商業生態系統、管理者的角色、資源依賴理論、中華職棒

#### Abstract

The core concept of business ecosystem is to encourage cooperation among actors within different fields and integrate their resources and capabilities in order to achieve the value maximization. Within a business ecosystem, keystones play the most important role since the long-term development of a business ecosystem is determined by whether the keystones can exercise their power in different stages. Thus, this research investigates the keystones in Chinese Professional Baseball League (CPBL) and explores their roles, sources of power, exercises of power, and how they bring new members and functions into the ecosystem of CPBL. Our results indicated that keystones are able to provide resources to the niche players when they can determine the rules of CPBL. Consequently, the ecosystem of CPBL can not only prevent a recession but also sustain its long-term development.

**Keywords:** Business Ecosystem, Chinese Professional Baseball League, Keystones, Resource Dependence Theory.

---

<sup>1</sup> 東吳大學企業管理學系助理教授(聯絡地址:100 台北市貴陽街一段 56 號,聯絡電話:02-23111531, 轉 3603, E-mail: ywang012@scu.edu.tw)。

<sup>2</sup> 東吳大學企業管理學系碩士班。

## 壹、前言

在現今的經營環境下，成功地滿足顧客需求的價值創造活動，往往已不再是依賴單一產業或單一組織，而是要透過跨領域、不同組織的共同合作，來為顧客提供有價值的產品或服務。在此種趨勢下，產業間平台(platform)及策略聯盟(alliance)頻繁運用，許多產業的疆界逐漸模糊甚至消失，此外，組織的策略活動或成敗，受到外界不同產業的相關組織影響甚鉅，傳統的組織或產業層級分析架構，已無法滿足這樣的經營環境。

而透過跨領域成員的合作，使成員發揮出各自的資源與能力，創造出最大的價值，正是「商業生態系統」(business ecosystem)的核心概念(Iansiti & Levien, 2004; Moore, 1993)。商業生態系統的概念，是 Moore 在 1993 年所提出，其將「生態學」(ecology) 中「生態系統」(ecosystem) 的概念，應用在商業網絡(business network)上，認為組織彼此之間，由於面對相同的環境及共同的目標，使得這些組織，彼此間存在著「共生關係」，也就是在相互合作(co-operation)及相互依賴(mutual-independence)的基礎下，共同進化，提升競爭力。

不同的成員在商業生態系統中扮演不同的角色，其中，「關鍵者」(keystones) 對商業生態系統的成功與失敗，扮演著舉足輕重的角色。Iansiti and Levien(2004)將擁有核心技術或掌控運作規則的領導廠商稱作「關鍵者」(keystones)，關鍵者透過其擁有的核心技術或掌控運作規則，來成為生態系統發展的中心，並提供平台(Platform)給系統內成員使用，來共同分享價值，讓系統內成員可以在平台上發展。但如果關鍵者不能發揮影響力，就可能導致商業生態系統的崩潰。因此，在不同階段的經營環境中，更應重視系統內成員之間彼此的互動關係，及關鍵者在所處環境中角色的變化。因為，關鍵者的存在或表現，關係著商業生態系統是否能夠永續的發展下去。

由於商業生態系統對現代組織運用具有重要之影響，近年來，策略管理學者強調採用商業生態系統架構來分析商業活動與競爭優勢的重要性 (Iansiti & Levien, 2004; Moore, 1996; 陳明哲, 2013)。許多學者並投入商業生態系統之研究，這些研究的議題包含：企業新技術的創新績效如何受到其創新生態體系成員的影響(Adner & Kapoor, 2010)、商業生態系統中關鍵者的策略(Zhang & Liang, 2011)、不具主導角色的利基者如何在商業生態體系中發展其策略(郭國泰、司徒達賢、于卓民, 2010)、及分析商業生態系統的變遷(郭國泰、司徒達賢、于卓民, 2008)等。

在過去的商業生態系統研究中，學者多以營利為目的之商業生態系統進行探討，對以非營利為目的或兼具營利及其他非營利目標的生態系統進行研究，卻付之闕如；此外，過去對商業生態系統的關鍵者，多係設定特定組織扮演該角色，且假設該關鍵者在商業生態體系的地位是不會被挑戰或變動，然而，關鍵者角色是否由在商業生態系統中的個人所擔任？及在商業生態系統擔任關鍵者的人物，是否隨商業生態系統發展階段而產生變動？此外，這些關鍵者在不同的商業生態系統發展階段是否會調整其在系統中所扮演的角色？這些重要的研究議題，在過去的商業生態系統研究中，均未被探究。

職業棒球等職業運動，在日本及美國等先進國家已有長久的發展歷史；在現階段的台灣社會，如何有效推動職業棒球運動，提供適當休閒娛樂，提升民眾生活品質，亦是國家發展的重要課題。而推動及發展職棒運動的成員，可視為其係組成一個生態系統。因為，這些成員的組成，係跨越既有的產業界線，不只包含各職業棒球球團，還包含媒體、政府、國外職業棒球球團等成員的參與，除此之外，職業棒球球團所組成的職棒聯盟，更扮演平台(platform)的角色，在這平台下，職棒聯盟設立規則並與球團進行聯繫，而職業棒球球團間的合作與競爭，更是依據此平台的規則。因此，在職棒聯盟所提供的組織架構下，形成一個各自分工的合作體系，藉由彼此的合作來共同創造出最大的價值並滿足球迷的需求。

因此，在本研究中，選擇中華職棒做為研究的對象。本研究首先將中華職棒生態系統與一般商業生態系統進行比較與分析，以進一步了解中華職棒生態系統的特性。進一步，本研究並以「關鍵者」的角度分析，透過二十餘年的跨時性(longitudinal)資料，探討關鍵者在中華職棒生態系統各階段所扮演的角色，及如何運用其權力來影響生態系統內成員，甚至是引進新的生態系統成員，以協助中華職棒生態系統的長期發展。

## 貳、文獻探討

本研究因係以中華職棒之整體生態體系做為分析單元，因此，先對商業生態系統進行文獻回顧；此外，中華職棒生態體系的關鍵者角色及其影響力是本研究的分析重點，因此，進一步對關鍵者的角色及資源依賴理論進行文獻回顧，並探討其理論意涵。

### 一、商業生態系統

商業生態系統的定義主要係由 Moore(1993)及 Iansiti and Levien (2004a,b)所提出。Moore(1993)是最早提出「商業生態系統」概念，其對商業生態系統的定義為：「由一群有互動關係的個體所形成，而該群體透過生產有價值的產品或服務來滿足顧客，而群體中的成員包含了廠商、供應商、競爭者、顧客及其他利害關係人」。Iansiti and Levien (2004a,b)承續 Moore(1993)的觀點，將商業生態系統定義為：「一群相互連結，共同創造價值與分享價值的參與者」，因 Moore(1993)的商業生態系統定義，強調生態系統組成成員的多樣性，其所定義的生態系統範圍較寬廣。將職棒視為服務的提供，職棒觀眾視為顧客，滿足職棒觀眾的成員包含各職業棒球球團、媒體、政府、國外職業棒球球團等跨領域的成員的參與，因此，本研究採用 Moore(1993)的定義。

由於商業生態系統係有發展週期性，因此，Moore(1996)提出生命週期的概念，將商業生態系統歷程分成四種階段：開拓(pioneering)、擴張(expansion)、權威(authority)、更新(renewal)。而在每個階段發展目標和特色說明如下：

**1. 開拓期。**此階段的領導者必須整合各成員的資源、能耐，確立共生關係，提供成員所需要的平台，決定顧客所要的價值。透過有效整合，以創造出超越既有產品或服務的價值。

**2. 擴張期。**此階段的目標，著重在核心事業上不斷的擴充功能及成員種類，以拓展營運範疇。找出最適合的盟友、供應商，以及最佳顧客，並將它們組織起來，以達成經濟規模，確保生態系統在市場上的影響力及未來發展。

**3. 權威期。**領導者在此階段的目標應該是確保生態系統的架構穩定，替生態系統主要顧客與供應商規劃未來的發展方向，同時激勵整個群落創新，豎立在生態系統內的權威，領導者才能不被其他競爭者所取代，維持其領導地位。

**4. 更新期。**此階段的領導者必須保持其自身的競爭力，不斷的改善績效或藉由引進新技術或商業模式帶入到商業生態系統中，才能夠促使商業生態系統轉型，處於時代的前端，不至於被時間的洪流所淹沒。

商業生態系統中不同的成員扮演不同的角色。Iansiti and Levien (2004)將角色分類以是否擁有核心技術或掌控運作規則來分成兩種，多半具有核心技術或掌控運作規則，此類的領導者可分成關鍵者 (Keystone) 與支配者 (Dominator)，而不具備核心技術或掌控運作規則的則是利基者 (Niche Player)。關鍵者與支配者雖同樣會提供平台給利基者創造出價值，但關鍵者會在分享價值與獲得價值之間取得一個最適。而支配者則是以垂直或水平整合的方式，強勢的掌控著生態系統的大部分價值活動。因此，支配者若過於強勢，將會破壞整個生態系統的健全。利基者則是平台的運用者，發揮它們具有的獨特技術或能力，來共同合作創造出最大價值。

## 二、關鍵者的角色及權利取得

過去的商業生態系統研究中，雖已將生態成員分類，並突顯關鍵者在商業生態體系的重要性，然而，對關鍵者本身應扮演哪些角色及負責哪些工作，卻未深入探究。因此，本研究運用 Mintzberg(1973)所提出的「管理者的角色」，將關鍵者扮演角色區分為人際、資訊和決策三大類。人際角色主要指管理者和其他人之間的關係，分別是頭臉人物 (figurehead)、領導者 (leader) 和聯絡人 (liaison)，而資訊角色則是指資訊的接收、蒐集與傳播的管理角色，分別是監理人 (monitor)、傳播者 (disseminator)、發言人 (spokesperson)，而最後一種決策角色，則是負責制定決策的管理角色，分別是創業者 (entrepreneur)、問題處理者 (disturbance handler)、資源分配者 (resources allocator)、談判者 (negotiator)。

組織內管理者的角色是由組織階層所賦與，然而，關鍵者與其他商業生態系統的成員，並非在同一組織且無此種隸屬關係，而係跨組織間資源或權力的影響，因此，適合以資源依賴理論解釋 (Casciaro & Piskorski, 2005; Pfeffer & Salancik, 1978)。資源依賴理論係由 Pfeffer and Salancik (1978) 所提出，是針對組織間相對權力關係與資源交換的過程作探討。其假設組織為一開放系統，組織在一個不確定的環境中運作，沒有一個組織是可以自給自足的，因此組織間必須互相建立聯結關係以取得生存所需資源 (趙琪, 2001)。但當重要資源被掌握在特定人士或組織時，資源依賴關係會導致某些組織的權力加大，因為權力的根本來源是建立在「依賴關係」上，當一個組織愈是依賴另一個組織時，則後者對前者的權

力愈大，同時威脅與剝削也愈大，前者的策略與組織結構也愈受到拘束與影響(e.g., Oliver, 1991; Tlobert, 1985)。因此若不想被其他組織或環境所掌控或限制，便需要採取像策略聯盟、購併等方式，來重拾某種程度上的資源掌控權，積極的去降低對其他組織或資源的依賴程度，改變相對權力的位置，保持其生存空間。

### 參、研究方法

本研究採用的研究方法為質性的個案研究法。個案研究是針對某一現象，透過多樣的研究方法如觀察、調查等，協助蒐集完整的資料，以作深入詳實的描述、詮釋與分析。個案研究是屬於質性研究的一種，是一項實證性的研究(Yin, 2001)。由於本研究是希望了解中華職棒生態體系特性，並且進一步探討如何與周遭關係人互動，而個案研究是一種非常完整的研究方法，不單只有資料的蒐集與彙整，還包含設計的邏輯與後續的分析方法，是一種周詳而完整的研究策略。同時，質性的個案分析特性還包括歸納性(inductive)、資料的多元性(multiplicity of data)、描述性(descriptive)、獨特性(specific)以及探索性(heuristic)(Stake, 1995)。因此，本研究使用個案分析的方式進行質性研究。

本研究的資料來源係為有系統地蒐集具可信度的二十餘年跨時性(longitudinal)次級資料進行分析。在許多研究中，研究者最常蒐集及利用的兩種資料為：(1)初級資料來源(Primary Sources)；(2)次級資料來源(Secondary Sources)。在歷史比較分析中，研究者較常使用的資料來源為次級資料，並且搭配不同的資料來組合(Neuman, 2002)，因此，本研究的資料蒐集及分析，係使用次級資料。

### 肆、研究發現

回顧過往學者的文獻，大都強調的是「企業」在商業生態系統中「關鍵者」的角色扮演。如 Google 建立的 Android 作業系統，係如同建構一個龐大的商業生態體系，透過開放的方式，提供給行動通訊產業中的其他廠商，讓它們能夠發揮所長，創造滿足顧客的需求的價值，以獲取利潤。但在本研究中，係以「個人」的觀點來做切入，因為在商業生態系統的變遷過程中，不一定是只有「企業」才能夠影響到商業生態系統，「個人」的領導魅力或實質作為，就能夠影響到商業生態系統的發展。在中華職棒的變遷過程中，每個階段也都有著不同的「關鍵者」來整合生態系統，藉由「個人」來號召企業加入職棒聯盟、規劃聯盟組織架構、改革各項制度、引進媒體或政府等其他成員，來讓中華職棒的生態系統更為完整、健全。而中華職棒的價值創造，並非完全是利潤導向，而是包含推廣棒球運用及促使參與企業善盡社會責任。因此，本研究視中華職棒的「關鍵者」為「個人」，較能夠較清楚說明中華職棒變遷過程之關鍵者分析。一般商業生態系統及中華職棒生態系統係擁有不同的特質，依其在目標、平台、成員的組成、關鍵者權力來源、決策、及互動的方式整理兩者之差異分析如表 1。

表 1 商業生態系統與中華職棒之差異分析

	商業生態系統	中華職棒生態系統
目標	藉由滿足顧客的需求，來創造出價值，進一步的獲取利潤	推廣棒球運動，進一步獲取利潤及協助參與企業善盡社會責任
平台	實質的產品、技術或服務	聯盟的規章制度、組織架構
成員的組成	上游的零組件供應商、擁有作業系統的廠商、下游的軟體開發商、手機設備商	職棒的發起人、聯盟會長、球團、中央政府、媒體、運動彩券商、國外職棒聯盟
關鍵者權力來源	擁有核心技術	掌控生態系統運作的規則
決策	產品、技術或服務所創造出來的利潤，如何去做分配	讓渡名單的制訂、舉辦國際賽事、轉播權利金等協商
互動的方式	透過關鍵者所提供的產品、技術或服務，來與利基共同合作，給予利基者所需要的資源，幫助利基者創造出生存空間，在共同創造出價值	透過關鍵者所成立的中華職棒組織架構及規章制度，來提供球團、媒體、政府等的生存空間，透過互相的合作，讓中華職棒的發展更為健全

有關中華職棒各時期係由何者扮演關鍵者角色說明如下。中華職棒之開拓期，可溯及 1987 年 12 月 31 日職棒推動委員會成立，當時兄弟飯店負責人-洪騰勝先生扮演著關鍵的角色。洪騰勝先生憑藉著對棒球的熱情，希望能夠改善當時的台灣棒球環境，乃擔任中華職棒秘書長職務，藉以協助整合各界資源，規劃中華職棒的聯盟架構，成功說服多家企業投入參與，在中華職棒發展初期建構完善的發展環境(王惠民，2004)。因此，洪騰勝先生係為中華職棒開拓期的關鍵者。洪騰勝在擔任秘書長期間，建立職棒初期的規章制度，但因其球團負責人和職棒聯盟秘書長的角色衝突，被人質疑立場的不公正，因此在職棒第二年（1991 年），洪騰勝就宣布請辭。

洪騰勝宣布請辭之 1991 年至 2012 年係為中華職棒擴張期。在此期間，職棒聯盟會長應為中華職棒裡最為重要的角色，會長可透過其權力和地位，來擴充中華職棒的功能與成員種類，並與系統內的成員共同創造出價值。因此，將歷屆會長定義為中華職棒擴張期的關鍵者。但在中華職棒特殊的營運架構下，中華職棒的所有支出都必須仰賴聯盟會長向球團要求支付，由於這樣的依賴關係(Casciaro & Piskorski, 2005; Pfeffer & Salancik, 1978)，造成會長與球團間地位的不平等，使得歷屆會長欠缺實質權力，無法在中華職棒的擴張期間推動任何政策或做改革，因此傷害中華職棒的長期發展。

2012 年黃鎮台先生上任中華職棒會長後，係可視為中華職棒生態體係之權威期。在黃鎮台新上任會長後，採取跟歷屆會長不同的做法，他透過讓聯盟的財務獨立，來重新豎立起會長的權威，透過多項改革與增加中華職棒的成員，來提升中華職棒的創新程度，避免被其他生態系統所取代，而這些措施也獲得其他成員的支持，認同他的地位。因此，將黃鎮台定義為中華職棒權威期的關鍵者。中華職棒各時期關鍵者所面對的挑戰、權力的來

源、主要角色的扮演、及關鍵者是否有效運用其權力來引進新的系統內成員種類與功能等，詳見表 2，並摘要說明如下：

表 2 中華職棒各時期的關鍵者比較

階段	開拓期(1987-1991年)	擴張期(1991-2012年)	權威期(2012年-迄今)
關鍵者	洪騰勝	唐盼盼、陳重光、黃大洲、陳河東、趙守博	黃鎮台
所面對的挑戰	價值的創造	豎立領導者的地位	與系統內成員共同進化
權力的來源	透過成立職棒推動委員會，來訂定出中華職棒的組織架構與規章制度。因此，掌控了中華職棒的運作規則，而享有其地位與權力。	由於聯盟所提撥的預算，都是由聯盟會長向各球團要求支付，導致會長與球團之間地位的不對等，而會長在資源相對弱勢的情況下，其權力逐漸式微。	透過政、商界的人脈，來積極募款，使聯盟跟球團之間的財務獨立，並透過募款到的資金補助球團推行改革。因此獲得了球團的信任，重掌地位及權力。
主要扮演的角色	創業者	頭臉人物	問題處理者、傳播者、資源分配者
透過關鍵者的權力來增加系統內成員的種類與功能	媒體轉播、聘請外籍裁判、整建球場	無	國外職業棒球聯盟、義大犀牛、制度的改革、國際媒體代理商 MP & Silva

## 一、中華職棒開拓期

### (一) 關鍵者所面對的挑戰-價值的創造

由於在此階段，商業生態系統剛成形，因此生態系統內的關鍵者必須清楚的建立與各成員的合作機制(獲利平台、簽約條款)，來整合各成員的資源與能力，這樣才能共同創造出新的價值。而在中華職棒的開拓期，洪騰勝為推動台灣棒球的職業化，自掏腰包的捐出 600 萬來成立「職棒推動委員會」(林冠妙，2013)，並在委員會中明確定出中華職棒未來的發展方向及組織架構、規章制度、場地、裁判培養等，因此也才能有效地整合各球團的資源與能力，建立各成員的合作機制，讓中華職棒順利開打(莊嘉坤、郭書豪，2008)。而其所面對的挑戰如下：

**1. 企業資源未積極投入職業運動。**洪騰勝在最初推動中華職棒的時候，並未預期獲得任何的效益，經營球隊的目的，主要也是抱持著「取之於社會，用之於社會」的回饋心態來盡對社會的責任；也因為這樣「不求回報」的信念，獲得了社會大眾的肯定。施致平(2008)調查發現，有高達 96.9%的球迷受訪者對於母企業經營職棒球隊，會給予母企業較正面的回饋，在企業社會責任的面向上也會給予較高分的評價。

**2. 社會大眾未重視棒球運動。**在 1980 年代，一般民眾對於棒球這項運動的本質與技術並不太了解，往往停留在過去台灣三級棒球為國爭光的印象，當三級棒球逐漸式微，民眾對於棒球的熱情也開始消散。但在中華職棒正式開打後，棒球這項運動又開始受到民眾的注意，球迷紛紛進場來支持他們喜愛的球隊與球員，也因為球迷的支持，讓球團達成利潤目標，而洪騰勝也順利地推廣棒球這項運動，讓棒球成為當時最受歡迎的運動賽事。

## (二) 關鍵者的權力來源

根據資源依賴理論(Pfeffer & Salancik, 1978)，當環境越來越不可預測、不確定性愈來愈高、競爭日益激烈、重要的資源被掌握在特定人士或團體的時候，組織就會想盡辦法採取策略的應用，如與其他組織進行聯盟，或成立專業協會，以重拾某種程度的資源掌控權，奪回其權力以維持其生存空間。

在中華職棒生態體系的開拓期，洪騰勝先生透過推動「職棒推動委員會」之成立，建立其在中華職棒之影響權力。台灣早期的棒球環境中，由於三級棒球的熱潮逐漸退燒，當時國內甲組成棒隊的明星球員(郭泰源、郭源治、莊勝雄等)陸續被挖腳至日本(蔡瑞芳，2012)，也讓臺灣的球迷注意力全集中在日本職棒上，臺灣的棒球環境，因為明星選手這項最重要的資源外流而產生重大危機，球迷人數迅速衰退，對台灣的棒球熱情不再。而當時兄弟飯店負責人洪騰勝，希望臺灣優秀的選手能夠留在自己的土地上打球，因此想推動台灣棒球職業化，藉由棒球的職業化來使得球賽更精彩，來吸引球迷，對抗國外聯盟的挖角，重新掌握台灣球員的掌控權，因此成立「職棒推動委員會」，積極的游說當時其他的甲組球隊以及喜愛棒球的企業老闆，共同為台灣的棒球環境努力，也因為在洪騰勝先生的努力下，中華職棒順利開打，並在開幕戰吸引將近一萬五千名的觀眾進場觀看，在職棒元年成功後，也讓許多原本旅日的球員，包括林仲秋、郭建興等紛紛興起返台效力的念頭(周澤鋒，2007)。因此，在洪騰勝先生一系列的活動下，讓台灣的棒球運動重新站上高峰，再次點燃球迷的熱情，讓台灣的棒球界重新奪回球迷與球員這兩項重要的資源。也讓洪騰勝享有「職棒之父」的美名，在中華職棒的歷史上享有重要的地位及權力。

## (三) 關鍵者扮演的主要角色

此階段，在中華職棒生態體系中，洪騰勝先生係扮演關鍵者，其主要角色，是Mintzberg(1973)所提出的創業者。其說明如下：

**1. 成立兄弟棒球業餘隊，吸引球員的加入與球迷的支持，作為職業化的根基。**在 1984 年時，當時的兄弟飯店正逐漸步上軌道，獲利也漸趨穩定，在經營事業有成後，洪騰勝先生有感於當時台灣棒球的大環境不佳，球員欠缺表演舞台，且薪資普遍不高，因此在他心中成立棒球隊的想法逐漸萌芽(謝佳宇，2011)。在當年兄弟飯店的董事會上，洪騰勝提出要組一支棒球隊的想法，來完成他畢生的夢想。當年八月，立即就在國內各大報刊登出引人注目的巨幅廣告-「三年建球場、五年組職棒」，他用這句廣告用詞來吸引更多的棒球好手加入兄弟飯店球隊。而在兄弟飯店棒球隊成立初期時，雖然名義上是業餘球隊，但隊上球

員的薪資及福利卻都是準職業級的，在高獎金及高薪資的激勵下，兄弟飯店棒球隊憑藉著球員的努力，逐漸在國內累積了不少支持的球迷。而兄弟飯店棒球隊的成功顯然也鼓舞了洪騰勝先生想要讓台灣棒球職業化的決心。

**2. 透過成立「職棒推動委員會」，順利的推動台灣棒球職業化。**在1987年時，在一次由全國體育協會理事長張豐緒先生舉辦的座談會中，張理事長對著洪騰勝說：「洪先生既然您對棒球如此熱心，為什麼不乾脆推動職業棒球？」(王惠民，2004)。這一句話也正好讓早已有籌組職棒想法的洪騰勝先生，打上一劑強心針，於是在當年12月31日，洪騰勝立即成立「職棒推動委員會」，並在委員會中推動中華職棒的相關制度與架構，並成功的說服多家企業投入職棒，完成他一生中的夢想，讓台灣的棒球職業化，也呼應了前述所提的創業者角色。

#### (四) 透過關鍵者增加系統內成員的種類與功能

由於中華職棒是在洪騰勝先生的一手推動下成立，因此，洪騰勝在中華職棒上享有舉足輕重的地位及影響力，也因為這樣的地位及影響力，洪騰勝在擔任秘書長期間，才能運用其關鍵者的權力，來增加系統內的成員，希望透過這些成員，能讓中華職棒的商業生態系統變得更為興盛：

**1. 媒體轉播。**職棒元年(1990年)初期，由於中華職棒的收視群不多，因此三家無線電視台對於轉播中華職棒顯得興趣缺。而當時的聯盟秘書長洪騰勝先生認為，要推廣職棒這項運動，唯有透過電視轉播才能讓更多人認識，因此跟三家無線電視台協議，暫時不收取電視轉播權利金。也因為在洪騰勝先生的這項利誘下，媒體也才開始進入中華職棒的商業生態系統，台視是第一家率先投入，在週六上午九時至十二時錄影轉播，中視及華視隨後也相繼跟進(林言熹，2014)。在媒體轉播的推波助瀾下，中華職棒的觀眾人數迅速增加。而在職棒二年時，權利金開始入帳，開幕戰、總冠軍戰、明星賽，每場可獲得權利金2萬元。

**2. 聘請外籍裁判。**洪騰勝先生在職棒元年，為提升我國職棒裁判能力，向日本中央聯盟商請，當時擔任中央聯盟裁判部副部長的柏木敏夫，來我國擔任裁判工作(張昭雄，2003)，並指導我國職棒裁判員，希望能藉由柏木敏夫的親自示範來提昇我國職棒裁判能力，柏木敏夫在1990年至1991年期間，總共擔任中華職棒100場裁判任務，其中有44場出任主審，對於我國職棒初期發展，貢獻良多。也由於這位外籍裁判的正面影響，進而開啟後續多位外籍裁判來到中華職棒，提升我國職棒比賽判決的公正性與精采性。

**3. 整建球場。**台灣的棒球運動，終於在中華職棒順利開打後，重新燃起球迷進場的熱情，但是最為關鍵的球場問題，始終困擾著中華職棒，球場不是不夠，就是年久失修。因此，當時的秘書長洪騰勝先生，積極地向政府爭取整建棒球場。也終於獲得政府高層的重視，除承諾將較老舊球場重新整建外，另新建巨蛋棒球場，提供給球迷更舒適的看球環境(莊嘉坤、郭書豪，2008)。

## 二、中華職棒擴張期

### (一)關鍵者所面對的挑戰-豎立關鍵者的地位

關鍵者在擴張階段的目標，應該是在核心事業的基礎上，去掌握或吸收所有可能相關的利基者，藉由擴大營運範圍的功能與種類，來壯大生態體系的勢力，鞏固關鍵者的權威；但在中華職棒特殊的營運架構下，歷屆會長的權威反而不及特定的球團，導致會長在任內期間無法推動任何政策或擴大中華職棒的成員、功能，最終也影響中華職棒生態系統的未來發展，而會有這樣不對等的關係，原因如下：

**1. 職棒聯盟財務依賴球團。**中華職棒的門票收入、電視權利轉播金等都是歸由球團所有。導致聯盟所提撥的相關預算，都必須由聯盟向各球團要求支付，一旦門票進帳入不敷出，球團就必須得共同負責損失(賴筱凡、陳彥廷，2013)。連帶使得聯盟會長在面對球團領隊時，由於財務不獨立，無法展現其真正的權力。每當會長在職棒常務理事會議上提議籌辦各項賽事、或做各項改革時，各球團領隊因深怕損失，總是以拖延的方式來婉拒，而身處於弱勢方的會長也僅能無奈的看著提案破局(林言熹，2013)。

**2. 聯盟運作由領隊會議決定。**根據人民團體法規定，常務理事會議是法定可以做成拘束會員決策的會議，但一定要常務理事親自出席(余宗鳴，2013)。但是在中華職棒過往的習慣，部分常務理事因為公務繁忙或年事已高，根本就很少過問棒球事務，所以也就變成，讓本來只是做為經理人跟老闆們分身的領隊，透過非法定的領隊會議，來決定一切事情。而領隊會議的決策機制又傾向合議制，導致部分球團因挾帶著球迷超高人氣的支持，而將權力無限上綱，往往是對整個中華職棒良好的政策，卻因一兩家球團的不同意見，而延宕運作，反而製造成紛亂的來源(吳育光，2013)。

### (二)關鍵者的權力來源

依據資源依賴理論(Pfeffer & Salancik, 1978)，當組織間在相互合作以提供彼此需要的資源時，若組織過於依賴另一組織時，就可能產生權力不對等的情况，而遭到另一方的剝削。在中華職棒裡，由於中華職棒聯盟提撥的所有預算，包括舉辦賽事、媒體宣傳、球場維護等相關費用，都必須是要由聯盟會長向各球團要求支付預算，導致會長在長期社會上的觀感，就是依附在各球團的負面印象。各球團的主要收入來源又是從季賽的門票收入與電視轉播權利金，當球迷人數越多，門票收入與電視轉播權利金自然也就會增加，導致某些球團因為仗著大批球迷的支持，開始在新聞媒體上放話或在領隊會議上主導著聯盟的運行，聯盟會長在資源相對弱勢的情況下，使得聯盟會長權力逐漸式微，而球團的權力越來越大。

### (三)關鍵者扮演的角色

此階段，在中華職棒生態體系中，唐盼盼、陳重光、黃大洲、陳河東、趙守博先生係扮演關鍵者，但因為在擴張期期間，無法解決其所面對的挑戰，因此只能扮演

Mintzberg(1973)所提出的頭臉人物。其說明如下：

**1. 有名無實的會長角色。**中華職棒在最初成立的目的就是為與其他利基者共同推動台灣棒球的職業化，此一組織所制定的規範與制度需讓組織內的成員共同遵守，並負責安排職棒比賽等相關活動來共創價值(黃瑛坡，2004)。但因大部分的主導權被操控於領隊會議或球團資方的手中，相關的決策，如讓渡名單的制訂、球員薪資政策、轉播權利金等，都是由球團代表所召開的領事會議來決定，其領隊會議的共識決比聯盟會長還更具影響力，因此，聯盟會長只能扮演一個掛名的領導者。

**2. 代表聯盟出席對外的各種儀式或活動。**聯盟會長因為無實質的權力，來參與或制定重大的決策，導致歷屆聯盟會長在這個職位，只能出席對外的各種儀式、接待訪客或對外發布聯盟的消息，也呼應前述所提的歷任會長所扮演的頭臉人物角色。

#### (四) 透過關鍵者增加系統內成員的種類與功能

歷屆會長在權力相對弱勢的情況下，每當在領隊會議上提出一些新想法或想改革規章制度時，就會遭到部分球團杯葛。原因在於要推動相關的改革動作，勢必就要花到聯盟的資金，但聯盟的資金又是由各球團所支付，因此在部分球團規模較小的情況下，他們不願意再額外投入多餘的資金來做改革，只求能夠繼續經營下去就好，因此在這樣保守的經營態度下，使得歷屆聯盟會長缺乏實際的權力，來增加系統內成員的種類與功能，因而阻礙了中華職棒的長期發展。

### 三、中華職棒權威期

#### (一) 關鍵者所面對的挑戰-與系統內的成員共同進化

由於商業生態系統在經過擴張階段後，系統內的成員逐漸增加，競爭也更加激烈，在此時期的關鍵者為維持生態體系的穩定，必須掌握關鍵活動，增加自身的重要性，來捍衛在生態體系的地位而不被取代，進而獲取其他成員的支持，共同激勵整個生態體系的創新；而中華職棒在經過擴張階段後，由於生態系統成員的增加，逐漸使得會長的地位低落，球團的地位反而還高於會長，因此使得中華職棒的生態系統搖搖欲墜，但在黃鎮台先生上任後，提出一連串未來計畫，欲使台灣的職棒環境變得更好，並重新掌握關鍵活動來豎立起關鍵者的地位，透過一系列的改革，贏得球團與球迷的支持，而在他的積極帶動下，讓中華職棒在這一兩年重新展現出一股新的活力。以下為其所面對的挑戰：

**1. 推動聯盟財務獨立。**過去由於受制於聯盟跟球團之間的財務關係，會長的角色大部分都是「有名無實」。但黃鎮台先生的作法完全不同，他透過昔日政商界的人脈，積極募款資金，籌辦各種賽事。黃鎮台也曾對媒體說過：「我要讓球團知道，我只有說要推動(賽事、活動)，從來沒有要你們來負責這件事情(指出資)。」。他用實際的行動，來展現出他的魄力，這樣改革創新的決心，也終於感動球團領隊，重新建立起對聯盟的信任，豎立了自己的地位，因而在後續所推動的一系列變革能獲得各球團的支持。

2. **重新將決策權回歸到理事會議上。**黃鎮台在上任後，為求組織制度化，回歸到組織規章中的正式流程，在 2013 年初決定將「領隊會議」這個名詞正式的移除。領隊會議不再具有實權，球團一切重要的決策，都應交予常務理事會來討論決定。而這樣的決議，提升決策層級的高度，避免少數人藉由層級較低的領隊會議，而呼風喚雨，將權力無限上綱，而常務理事也不能再抱持著只是出錢的心態，更要花費心力的了解並解決中華職棒的問題，來加速其未來的發展。

## (二) 關鍵者的權力來源

根據資源依賴理論(Pfeffer & Salancik, 1978)，當一個組織過於依賴另一組織時，就可能產生權力不對等的情況，而慘遭威脅或剝削。若不想被其他的組織或環境所掌控或限制時，就得採取一些策略來降低對其他組織的依賴程度，改變權力的位置，以保持其生存的空間。

在中華職棒過去的特殊組織架構中，聯盟必須依賴各球團以維持中華職棒的運作，而導致之間權力的不對等，聯盟會長的權力式微，儼然只成為各球團的執行單位，想要推動任何的措施或變革，都必須看球團的臉色。而在黃鎮台上任新會長後，積極地降低聯盟對各球團的依賴程度，改變兩者之間權力的關係，首要的目標就是讓聯盟跟球團之間的財務獨立，唯有財務獨立，聯盟會長才有其權利的來源，因此他透過以下做法來重新掌握關鍵者的權力：

1. **商界社會網絡。**黃鎮台為中華職棒史上第一位自己找資源的會長，他運用自己過去豐富的人脈，向多家上市公司老闆募款，其中一家老闆更因為贊同他的理念，答應贊助中華職棒 3 年 4500 萬(陳楷，2012)。

2. **政界的社會網絡。**運用過去任職於教育部次長的人脈，多次的拜會曾是他下屬的現任體育署署長何卓飛，希望能夠爭取到經費，來讓中華職棒聯盟舉辦國際賽事，最後在他的努力下，成功地爭取到千萬元的補助(羅育平、葉基，2013)。

在獲得了充分的財源下，他開始大刀闊斧的做改革，將這些資金用在舉辦冬季聯盟、讓球員在參加經典賽時獲得最佳照顧，補助球團送球員跟教練出國進修等。讓這些原本應該都是聯盟要向各球團所要求支付的費用，現在反而是聯盟補助球團，協助球團共同進步。降低了從前聯盟因為財務不獨立，而使得聯盟會長地位低落的情況，而在黃鎮台一系列的行動後，也讓會長在各球隊間建立起他的地位，因此才有其關鍵者的權力。

## (三) 關鍵者扮演的主要角色

此階段，在中華職棒生態體系中，黃鎮台先生係扮演關鍵者，其主要角色，是 Mintzberg(1973)所提出的問題處理者、聯絡人及資源分配者。其說明如下：

1. **將不合理的條款、制度做調整或改革。**中華職棒在過去的 20 年間，球團各自為政，球

團的地位高於聯盟，使得各項的制度改革停滯不前。再加上 6 次的假球案重挫，球團數目從全盛時期的 7 隊歷經更迭(林宏翰, 2013)，聯盟會長的職位成為燙手山芋，無人願意接手。但在黃鎮台上任沒多久後，他就召開記者會公布年度計畫，更以長遠的目標提出各項改革方案，試圖解決中華職棒過去所面臨的問題，因此，也重新建立起會長的高度。也呼應前述所提的問題處理者角色。

**2. 運用自身的社會網絡，來爭取到更多的資源。**黃鎮台先生也積極地發展對外的人際網絡，由於過去曾擔任教育部次長、大學校長、董事基金會董事長的經歷，積極地拜訪他所認識的企業老闆或政府官員，希望能夠成功爭取到更多的資金，因此也呼應其聯絡人的角色。

**3. 將資源妥善的分配到中華職棒中。**在獲得了充分的資金後，黃鎮台先生開始將這些資金運用在中華職棒上，包含補助球團、舉辦冬季聯盟、發展線上轉播等，並裁定中華職棒所有重大的決策，都必須經由會長同意才能生效，因此也呼應其資源分配者角色。

#### (四) 透過關鍵者增加系統內成員的種類與功能

黃鎮台先生在重新掌握會長在中華職棒的權力後，開始透過關鍵者的權力來增加系統內的成員種類與功能，來讓中華職棒的生態體系更為完整與健全，以下為新增加的系統內成員與功能：

**1. 國外的職業棒球聯盟。**黃鎮台先生在上任會長後，整合各界的資源，於 2012 年 11 月 24 日時，舉辦首屆亞洲冬季棒球聯盟。參賽的隊伍有日本跟多明尼加，黃鎮台先生希望透過跨國聯盟的交流，來提升我國職棒的水準，讓一些國內的二軍球員或淺力新秀能藉由這樣的舞台，來增加更多比賽的經驗，也藉由在冬季聯盟的比賽成績來增加教練心目中的印象或薪資談判的籌碼，而國外的年輕選手也可以趁這個機會來磨練球技(林信宇, 2012)。透過中華職棒與國外聯盟的合作來創造出雙贏的局面，獲取各自所需的價值。

**2. 義大犀牛隊。**在 2012 年球季結束後，興農牛隊因為在不堪長期虧損下，而決定退出中華職棒，公開尋求買主，但在轉售的過程中，並不順利，對當時只有四支球隊的中華職棒而言無疑是雪上加霜，面臨解散危機。當時黃鎮台先生積極的介入興農牛隊轉賣協商，並親自的拜訪行政院政務委員楊秋興及體委會主委戴遐齡，希望可以尋求政府相關部門的協助，終於在 2012 年 12 月 7 日由黃鎮台、楊秋興、戴遐齡、興農牛領隊楊仁佑與義聯集團創辦人林義守先生共同宣布，以一億三千萬買下興農牛隊，並正式改名為「義大犀牛」(陳文喜, 2013)，解除當時中華職棒的解散危機。而義大犀牛隊也在其創辦人林義守的大力支持下，投入相當多的資源來經營球隊，使得中華職棒在 24 年的票房成績開出紅盤。

**3. 各項制度的改革。**中華職棒在過去二十年來，由於球團各自為政，聯盟的地位始終低於球團，導致中華職棒的許多改革制度始終停滯不前，終於在黃鎮台先生上任新會長後，發揮其關鍵者的權利，展開多項變革讓中華職棒呈現出一股嶄新的面貌。其中先是廢除了「叛將條款」；在來是取消了「洋將的薪資上限」；最後則是廢除了「尼洛條款」(林言惠, 2003)，

其他像是自由球員條款、傑出旅外球員條款等，也都在之後陸續的修訂。而這些改革，不只保障了球團跟球員之間的權益，也讓中華職棒過去為人所詬病制度面，終於獲得改善，也提升了中華職棒在球迷心目中的形象。

**4. 國際媒體代理商 MP & Silva。**在 2013 年 11 月 29 日，中華職棒打破過往的慣例，不直接由球團跟國內頻道業者洽談轉播權，而是 4 隊全權授權給會長黃鎮台，對外洽談賽事轉播權事宜(謝岱穎、賴德剛，2014)，而在黃鎮台的主導下，打破過去由緯來電視台獨攬電視轉播權的型態，改由國際媒體代理商「MP & Silva」以 6 年 20.4 億元的天價承包。中華職棒就像是個大房東，負責收取轉播權利金，而代理商就像二房東，先把比賽的製播權交給某電視台，再將播放權轉賣給頻道業者(廖德修，2014)。透過跟專業跨國公司的合作，帶來更多元的行銷方式與管理模式，讓中華職棒這個地區性職棒組織獲得外資的挹注，進而走向國際化，提升比賽能見度，對台灣的傳播生態會有新的刺激(婁靖平，2014)。

## 伍、結論與建議

本研究是從商業生態系統的觀點，來探討中華職棒各階段的變遷。在整理分析後，可以歸納出兩點結論，第一，中華職棒的運作模式跟商業生態系統間存在著一些關鍵差異。傳統的商業生態系統，大多是指關鍵者擁有其核心技術，就能提供平台給系統內的成員做使用，幫助它們創造出生存空間，如 Google 的 Android 作業系統，提供給上游的零組件廠商或下游的軟體開發商來做合作，透過彼此間的合作，來獲得價值，而價值也就是指利潤，來達成一個雙贏的局面；但在中華職棒，並不以擁有核心技術而成為關鍵者，反而是掌控中華職棒的運作規則，也就是聯盟架構及規章制度等，以創造一個平台，幫助中華職棒生態系統內包含球團及媒體等成員來創造生存空間，共同創造出價值。同時，這的價值創造也不僅是利潤創造，並包含非營利為目的之協助企業善盡社會責任或提升企業形象等。第二，不同時期的「關鍵者」，是否發揮其影響力，對中華職棒的長期發展，存在著重大影響。隨著時代的變遷、產業的發展，關鍵者會不斷的做變化，若新的關鍵者不能豎立起本身的權威或競爭優勢，就可能讓利基者挾著其獨特的價值優勢，來脅迫「關鍵者」，滿足自己的利益，這時就可能破壞生態系統的長期發展。因此，在不同時期的關鍵者都必須要注意該時期所面對的挑戰，想辦法地去克服它，並扮演好關鍵者的角色並發揮關鍵者的權力來跟利基者共同合作，這樣也才能維持商業生態系統的繁榮。

本研究貢獻分為學術及實務貢獻，學術貢獻部分，包含下列三項。第一，過往對於商業生態系統的研究中，大多是針對關鍵者在生態系統內的作為來做探討，但關鍵者都是從「廠商」的角度來思考；但本研究試著以「個人」的角度來檢視其對生態系統的影響。第二，以 Mintzberg 所提出的管理者角色之研究，絕大多數都是在探討管理者如何去發揮應有的行為，來影響到組織內部成員；但本研究試著以管理者的角色，說明關鍵者如何透過其扮演的角色，並影響組織外部的成員。第三，過往在探討商業生態系統權力來源的研究中，大多數都強調管理者因為享有其職位的關係，因而獲得職權，以對其他成員產生影

響；但本研究應用資源依賴理論(Pfeffer & Salancik, 1978)在中華職棒生態體系，解釋當資源不對稱的情況下，可能會導致一方過於依賴另一方，而使得雙方之間權力消長的變化關係，來說明關鍵者的權力來源。

對實務貢獻上，亦有至少下列二項。第一，不管是在何種的職業運動，如果關鍵者能夠掌握住運作規則，提供聯盟組織的架構與規章制度，就能夠讓系統內的成員，如球團、電視媒體等，形成一個各自分工的生態體系，發揮出各自的專長，來滿足球迷的需求，進一步的去創造利潤或企業社會責任，讓這項職業運動能夠永續的發展下去。第二，任何一種職業運動的關鍵者也不可能永遠都一樣，隨著不同階段的演進，每個階段的關鍵者都要適時地扮演好其所扮演的角色，盡力的去達成該階段所要面對的挑戰，例如透過一些創新的思維，來改革組織的聯盟架構或規章制度，或利用關鍵者的權力引進新的成員，如啦啦隊及網路轉播等來刺激舊有的生態系統，才能夠讓球迷永遠保持著高度的熱忱來觀看職業運動賽事。

本研究限制如下：第一，個案研究需要大量的初、次集資料作為研究之根基，本研究雖盡可能追求資料的完整詳實，但礙於時間與能力的限制，在文獻資料的蒐集上只能以中華職棒所公布的官方資料、相關報導及研究報告等進行分析，因此難免會有研究者主觀上的偏誤。期望後續的研究者可以透過親身的訪談來增加資料蒐集的完整性與客觀性。第二，由於本研究僅以質化方式進行探索，透過研究者以觀察及推論的角度進行探討。期望後續的研究者，能將關鍵者對生態系統之影響量化，藉由統計數據來佐證，以對理論進行驗證。第三，由於本研究主體是中華職棒商業生態系統的個案，而個案的探討具有其獨特性，因此，可能無法將本研究結果推論至其他個案。

## 參考文獻

- 王惠民 (2004)，「飛象 20 年 - 兄弟感恩紀實」。台北:民生報出版。
- 林言熹 (2013)，「你，怎麼能不愛棒球」。台北：日出出版。
- 林言熹 (2014)，「從免費到 21.4 億元，回顧中職轉播史六大謎團」。取自：  
<http://www.edgarlin.com/2014/03/blog-post.html>
- 林宏翰 (2013)，「黃鎮台贏人心，不支薪拼命做」。中央社，取自：  
<http://www.cna.com.tw/news/firstnews/201312040039-1.aspx>
- 林冠妙 (2013)，「感謝洪家！感謝洪騰勝」。取自：  
[http://www.hi-on.org.tw/bulletins.jsp?b\\_ID=133930](http://www.hi-on.org.tw/bulletins.jsp?b_ID=133930)
- 林俊劭 (2013)，「黃鎮台就職棒，轟出 24 年最高峰」。商業週刊電子雜誌，第一百三十二期。取自：  
<http://bw.businessweekly.com.tw/webarticle2.php?id=18805&t=20130416011719>
- 李沿儒 (2012)，「效法自然界的企業發展策略-商業生態系統觀點」。產業管理評論，第 5 卷第 1 期，第 9-20 頁。
- 余宗鳴 (2013)，「淺談領隊會議與常務理事會」。取自：  
<http://channel.pixnet.net/sport/carticle/baseball/AhUtopian727/93870920>

- 李致嫻、婁靖平 (2014), 「中職賽事, 官網一定撥」。聯合新聞網。取自:  
[http://mag.udn.com/mag/sports/storypage.jsp?f\\_ART\\_ID=496505](http://mag.udn.com/mag/sports/storypage.jsp?f_ART_ID=496505)
- 吳育光 (2013), 「中職領隊會議, 走進歷史, 球團領隊作成決議」。中時電子報, 取自:  
<https://disp.cc/b/791-56kY>
- 郭國泰、司徒達賢、于卓民 (2008), 「商業生態系統之變遷: 以軟體產業為例」。創新與管理, 第六卷第一期, 第 3-5 頁
- 郭國泰、司徒達賢、于卓民 (2010), 「商業生態系統中利基者策略之變遷: 以資訊安全軟體公司為例 (1986 - 2000)」。輔仁管理評論, 第十七卷第二期, 第 1-10 頁
- 郭書豪、莊嘉坤 (2008), 「中華職棒產業發展歷程與影響經營因素之探討」。建國科大學報:人文類, 第二十七卷第二期, 第 29-46 頁
- 張定恩 (2011), 「中職現況 新任會長恐怕有志難伸」。取自:  
<http://lauchangde.pixnet.net/blog/post/26595609>
- 張昭雄 (2003), 「中華職棒-首位日籍裁判柏木敏夫去逝享年 71 歲」。Now news 今日新聞網。取自: <http://www.nownews.com/2003/02/26/10889-1418014.htm>
- 趙琪 (2001), 「資源依賴與交易成本對海外子公司控制機制之影響—台灣企業與大陸子公司實證研究」。中山管理評論, 2001 年春季號, 第九卷, 第 87-109 頁
- 陳明哲 (2013), 「商業生態系統: 超越產業」。哈佛商業評論, 2013 年 3 月份, 第 30-31 頁
- 陳彥廷、賴筱凡 (2013), 「黃鎮台 400 天讓中職脫胎換骨的真情告白」。今周刊, 第八百五十期, 取自: <https://www.businesstoday.com.tw/article-content-80417-94466>
- 陳文喜 (2013), 「義聯集團企業的運動贊助對中華職棒營運影響之研究」。真理大學運動知識學報, 第十期, 第 115-130 頁
- 陳楷 (2012), 「善盡社會責任 黃鎮台自籌資源助職棒」。中廣新聞網, 取自:  
<http://www.bcc.com.tw/news/newsview.asp?cde=1742780>
- 葉基、羅育平 (2013), 「搶買兄弟象 黃鎮台操盤中信 KO 麗寶」。中時電子報, 取自:  
[http://www.ctweekly.com.tw/product2\\_View.asp?nid=1265#.U3sjfvmSyoM](http://www.ctweekly.com.tw/product2_View.asp?nid=1265#.U3sjfvmSyoM)
- 廖德修 (2013), 「中職轉播金, 六年破二十億」。中時電子報, 取自:  
<http://www.chinatimes.com/newspapers/20140123000923-260111>
- 蔡瑞芳 (2012), 「從興農牛隊轉賣事件探討台灣職業棒球運動未來的發展」。嶺東體育暨休閒學刊第 11 期, 第 49-62 頁
- Aron ders(2011), "Why You Need a Keystone strategy", Retrieved from  
<http://www.inc.com/aaron-aders/why-you-need-a-keystone-strategy.html>
- Ding ning, Zhao ling, Wang zhao,Liu wei-jie(2009), "The trend of enterprise business model development-business eco-system", China-USA Business Review, ISSN1537-1514
- Gerald F.Davis & J.adam Cobb(2009), "Resource Dependence Theory: Past and Future", Sociology of Organizations, April 1, 2009
- Henry Mintzberg(1971), "Managerial Work: Analysis from Observation", Management Science, Vol. 18, No. 2, Application Series. (Oct., 1971), pp. B97-B110
- Henry Mintzberg(1975), "The manager's job: folklore and fact", Harvard Business Review, July- August 1975,pp.12-20
- Iansiti, M. & Richards, G. L. (2006), "The information technology ecosystem: structure, health, and performance", The Antitrust Bulletin, 51 (1), 77-109.

- Iansiti, M, & Levien, R. (2004a), "Strategy as ecology", *Harvard Business Review*, 82(3), 68–78.
- Iansiti, M, & Levien, R. (2004b), "The Keystone advantage: What the new dynamics of business ecosystems mean for strategy, innovation, and sustainability", Boston MA: Harvard Business School Press.
- Moore, J. F. (2006), "Business ecosystems and the view from the firm", *The Antitrust Bulletin*, 51 (1), 31–75.
- Moore, J. F. (1998), "The rise of a new corporate form", *Washington Quarterly*, 21 (1), 167–181.
- Moore, J. F. (1993), "Predators and Prey: A New Ecology of competition", *Harvard Business Review*, May-June 1993, pp.75-86
- Pfeffer, J. & Salancik, G. R. (1978), "The External Control of Organizations: A Resource Dependence Perspective", Harper & Row, New York.
- Tzu-Chuan Choua & Mei-Yun Huangb(2012), "Understanding the roles of business ecosystems in large public IT infrastructure project development: The case of M-Taipei", *International Journal of Information Management* 32 (2012) 88– 92
- Zhang Jingn & LiangXiong-Jian(2011), "Business ecosystem strategies of mobile network operators in the 3G era: The case of China Mobile", *Telecommunications Policy* 35(2011)156-171.