

## 菲律賓職業半職業籃球聯賽之治理與競合

郭家倫<sup>1\*</sup> 高俊雄<sup>2</sup>

<sup>1</sup> 國立體育大學進修推廣部

<sup>2</sup> 國立體育大學管理學院

\*通訊作者：郭家倫  
通訊地址：333 桃園市龜山區文化一路 250 號  
E-mail: ColdCool@hotmail.com  
DOI:10.6167/JSR.202112\_30(2).0006  
投稿日期：2020 年 7 月 接受日期：2021 年 4 月

### 摘 要

臺灣中華職籃 (Chinese Basketball Alliance, CBA) 於 2000 年解散之後，以半職業聯賽超級籃球聯賽 (Super Basketball League, SBL) 發展十幾年，經歷 SBL 和東南亞職業聯賽 (ASEAN Basketball League, ABL) 兩種聯賽賽事共存，而後民間籌組職業聯賽，2020 年 12 月進入 SBL 和 P. LEAGUE+ 共存的時代。在作質性後設研究擬合理論的過程，反例特例的搜尋是再確認理論信效度的重要環節，而菲律賓職業籃球聯盟之治理競合，打破以美國國家籃球協會 (National Basketball Association, NBA) 分析為主產生的迷思，對職業籃球治理理論探索，乃至臺灣職業籃球或其他職業運動聯盟治理都是極為值得借鑑。本研究採理論驅動的專題綜合，研究所得如下：菲律賓的職業籃球聯賽發展由 Philippine Basketball Association (PBA) 脫離國際籃球總會 (Fédération Internationale de Basketball, FIBA) 體系之後已經近 40 年，這幾年面對各種聯盟的競爭屹立不搖。菲律賓的職業籃球聯賽 PBA 相較於美國 NBA 治理及營運模式上有顯著差異，發展的路徑上也持續面臨其他聯盟的競合，PBA 其發展是市場競爭的結果。其中特別值得分析的是 1980 到 2010 年與 Philippine Basketball League (PBL) 的共存，2000 年左右與菲律賓 Metropolitan Basketball Association (MBA) 的競爭，2017 年與 Maharlika Pilipinas Basketball League (MPBL) 的競爭共存。比起委員會或球團會議治理，菲律賓籃球聯盟的治理決策速度相較較快，適合聯盟間競爭的對應。整體看起來普遍需要球隊或聯盟持續虧本經營，治理及營運上需要在外部景氣不好或聯盟下行時，仍能讓球隊投資人或聯盟發起人持續注入資源及贊助。

**關鍵詞：**質性後設研究、理論驅動的專題綜合、反例或特例

## 壹、前言

臺灣是中華職籃 (Chinese Basketball Alliance, CBA) (1993 ~ 2000) 於 2000 年解散之後，以半職業聯賽超級籃球聯賽 (Super Basketball League, SBL) (2003 ~ 迄今) 發展十幾年，而後是 SBL 和東南亞職業聯賽 (ASEAN Basketball League, ABL) 兩種聯賽賽事共存，與民間籌組職業籃球聯盟 (林曉慧、沈志明，2019)，2020 年 12 月進入 SBL 和 P. LEAGUE+ 共存的時代 (民視新聞，2020)。過去針對臺灣 CBA 及 SBL 的相關研究，有由聯盟治理出發 (Jiang & Henry, 2016; Jiang & Lee, 2014)，有由球隊出發 (林秀瑜，1996；張容軒、陳志一、周俊三，2017)，也有由聯盟治理及商業模式出發的 (文大培，2010；李後宗，2000)。上述研究主要採用訪談法，訪談對象均很具代表性，在是否主場制、外國球員使用、是否單一聯盟有發展優勢等則各作者及各受訪者有不同觀點，最終歸責對象不同，但也均認同上述決策受到聯盟治理模式的影響。

由 Philippine Basketball Association (PBA) (1975 ~ 迄今) 脫離國際籃球總會 (International Basketball Federation, FIBA) 體系之後，菲律賓的職業籃球聯賽發展已經近 40 多年。PBA 主要是在指定場館比賽的盃賽，這幾年面對各種其他職業或半職業籃球聯盟的競爭屹立不搖，是歷史最悠久的亞洲職業籃球，也是菲律賓的頂級聯賽。儘管需要高額加盟金及年費，多年菲律賓來各種產業和規模的公司都選擇與 PBA 合作。Crewtoo (2019) 指出籃球在菲律賓被稱之為

國球，是菲律賓民族自豪感的源泉。FIBA 世界錦標賽上 (現在的 FIBA 世界盃)，菲律賓在 1960 年獲得銅牌，是亞洲國家迄今為止最高的成績。菲律賓人無論是在島嶼上、在城市中，甚至遠洋上，都希望像家人和朋友在家中一樣能跟上籃球賽事。在菲律賓籃球的被熱愛也延伸為商業、社會和文化現象，菲律賓也是繼美國和中國之後耐克的第三大市場，全國各地的看板、印刷廣告和電視廣告許多都以運動或運動員為背景。

梁小軍與徐劍 (2014) 的研究指出，雖然國際的籃球實力愈發兩極發展，但是這數十年來各國的職業籃球仍然發展的風風火火。因此，各國或區域籃球實力及對籃球的偏好，不能完全說是導致職籃發展不好的原因。郭家倫 (2021) 則指出不光是籃球實力，治理也是差異很大。雖然一般公認美國國家籃球協會 (National Basketball Association, NBA) 的模式是目前職業籃球聯盟典範，然則美國與臺灣從地理跨度、商業文化、社會組成，都有很大差異。比方 NBA 有大量海外收益能夠補貼給俱樂部，但在東亞許多俱樂部則是虧損經營，甚至需要俱樂部持續支持職籃協會的繼續營運。菲律賓的職業籃球發展，打破許多過去以為必然的迷思，與以美國 NBA 為樣本的研究有許多差異，特別在是否主場制、外國球員使用、是否單一聯盟及聯盟的治理都有獨特路徑 (郭家倫，2021)。再深入研究菲律賓職業籃球聯盟之間的競合案例，對職業籃球聯盟治理及聯盟發展的研究，應該值得借鑑。

## 貳、文獻探討與研究方法

胡竣豪 (2009) 指出一般認為職業運動組織是獨占或不同程度卡特爾 (cartel) 組織。獨占意味著只有單一廠商在供給市場，卡特爾則是一群廠商基於協議，成為市場唯一供給者。兩者均在形成一個組織後，將原本的市場行為部分變成內部的治理。聯盟治理的研究目前主要針對特定類型聯盟，以多次博弈論研究聯盟個體與整體互動發展，比如 Gulati (1995) 等對 R&D 聯盟的研究。而公司治理的上市公司部分則主要以小股東保護、代理理論為主，上述研究不能完全套用到職業籃球聯盟的治理問題。

在質性後設研究，儘管目前有許多研究方法，一般說來在擬合理論的過程，反例、特例的搜尋是再確認理論信效度的重要環節。如前言所述菲律賓案例的特殊性，更深入研究菲律賓職業籃球聯盟的治理，與之間的競合，不光是對職籃治理理論的後設研究擬合，乃至臺灣職業籃球聯盟或其他職業運動聯盟發展，應該都值得借鑑。然則菲律賓直接訪談資料等的取得有其困難性及限制，在次級資料上期刊文獻又缺乏，本研究採用理論驅動的專題綜合 (thematic synthesis) (Braun & Clarke, 2013)，以既有的社會科學理論為框架進行資料的搜尋與整理，分析新聞資料、訪談稿、法律文件，進行菲律賓職業籃球治理的後設文獻綜合。採用的關鍵字除了包括郭家倫 (2021) 採用職業籃球治理與商業模式關鍵字外，也再增加各菲律賓聯盟關鍵字。資料上傳時間受限

於菲律賓網路發展主要在 1990 年後，資料內容時間軸由 1975 年至今。透過搜尋排序及人工確認相關性後，納入研究資料共 213 筆。本文以前述資料進行綜合，一個結論或描述涉及不同資料來源的交叉確認，因此具有內部一致性。篇幅有限，本文文獻摘要的網路資料為例舉。外部信效度依賴作為綜合框架的社會科學理論信效度，與網路資料的深度、廣度、時間跨度、搜尋排序等，提高本研究信效度。

## 參、結果與討論

### 一、菲律賓 PBA

根據 Wikipedia (n.d.-c) 等，菲律賓 PBA 創立於 1975 年，為全球第二個 (僅次於 NBA) 且仍然存活的職業籃球聯賽。菲律賓 PBA 的賽制及比賽規則一直有變動，不過治理和營運模式基本上保持一致。菲律賓 PBA 專注賽事推廣、轉播權、場館經營，各球隊的球員、球隊冠名權等基本屬於各球隊。菲律賓 PBA 有自有場館，巡迴賽不是其固定安排，聯盟掌握票務、場館經營、轉播等金流、資訊流。各球隊則對球隊冠名、球員肖像等自行管理。PBA 聯賽的各支球隊沒有固定的主場，所以沒有任何一支球隊被冠上城市的名字。菲律賓 PBA 會為每個盃賽選擇一個籃球館，然後所有 PBA 球隊都在那個球館比賽 (Wikipedia, n.d.-c)。

Badua (2014) 等指出 PBA 是歷史最悠久的亞洲職業籃球，也是全菲律賓的籃球協會中粉絲最多的，2000 年初進行的一

項研究顯示，儘管 PBA 球隊有一億特許經營費要求和每年約一億比索的運營成本，但 PBA 球隊廣告效益被認為是每年運營成本的三到四倍（或四億比索）。曾經有一段時間 PBA 球隊明星工資沒有上限，當時加上獎金和激勵措施相當於企業界一些執行長 (chief executive officer, CEO) 的薪酬。現在工資有上限，除了贏得冠軍，費用現在更易於管理，而球隊的營運花費其實已經是他們廣告費用的一部分。PBA 已經存在了 40 年，除了將定位為城裡最好的籃球表演之外，也已經成長為一個更強大的行銷平臺。在 PBA 中擁有一支球隊會對產品形象有所提升，除了球隊從 PBA 比賽中獲得的報導和曝光率外，公司還可以自行將球員用於各種宣傳。擁有 PBA 球隊還可以讓公司靈活地展示其承載的產品或品牌。多年來有各種產業和規模的公司選擇與 PBA 合作，無論是作為聯盟參賽者還是通過某種形式的贊助。

據郭家倫 (2021) 的研究，菲律賓 PBA 是採用專員管理協會事務。專員由各球隊組成的理事會三分之二以上不記名投票選舉，任期三年，對於罷免也有相應門檻。投票權方面，一票一權。目前不成文的協議，擁有三隊的財團只有二票投票權，理事長任期一年後由副理事長輪換。雖然沒有章程正本，但其他資料顯示，PBA 很多理事會爭議都是對專員的決定不滿，包括球員轉隊等判決，營運上很多決策或權力，理事會無法直接介入，所以爭議轉而集中在專員的罷免或選舉上。歷史上 PBA 一開始因為球員被徵召而脫離籃協，這幾十年來，PBA 外部競

爭者此起彼落，專員制相較於其他治理模式的決策效率，可能也是其成功的因素之一。

與其他聯賽不同，PBA 沒有賽季冠軍，取而代之的是，將賽季分為盃賽或錦標賽 (conferences or tournaments)，在體育運動中，盃賽是基於地理或歷史背景的球隊分組，其中各球隊爭奪盃賽冠軍。盃賽的獲勝者在賽季結束時不會再爭奪賽季冠軍，所有盃賽冠軍都是聯盟冠軍。一個賽季通常由數個盃賽組成，自 2010-11 賽季以來，主要分三個盃賽，分別被命名為菲律賓盃 (Philippine Cup)、專員盃 (Commissioner's Cup) 和總督盃 (Governors' Cup)，通常各盃賽以七場系列賽的結局而告終。如果同一支球隊贏得了所有盃賽的冠軍，那支球隊就是大滿貫冠軍。賽季末舉行選秀，在賽季第一場比賽開始之前舉行開幕式。盃賽形式下，球隊不代表地理區域，因此聯賽本身會租借或擁有其參加比賽的場地 (Wikipedia, n.d.-c)。

## 二、菲律賓 PBA vs. Philippine Basketball League (PBL)

菲律賓 PBL 與 PBA 有著特殊的關係，除了均源自菲律賓 Manila Industrial and Commercial Athletic Association (MICA) ，菲律賓 PBL 中的幾個球隊由擁有菲律賓 PBA 球隊的公司擁有。同時，儘管沒有實行晉升和降級制度，相當多的成功 PBL 球隊都轉移到了 PBA。PBL 也是 PBA 吸引球員的來源。然而 2011 年 PBA 自行組建 PBA Developmental League (D-PBA)，也是 PBL 結束的導火索。

菲律賓 PBA 成立時，有九支球隊離



開了現已停業的 MICAA。菲律賓 MICAA 是當時 FIBA 認可的全國性協會 Basketball Association of the Philippines (BAP) 管控，菲律賓 MICAA 聯賽是業餘的，球員僅獲得津貼，同時菲律賓 MICAA 徵招球員加入國家隊，而沒有先徵詢各球隊所有人，導致球隊所有人對菲律賓 MICAA 也感到不滿。1975 年 1 月 23 日，五支球隊一起宣布成立 PBA，後來又有四隊宣布加入了即將到來的職業聯賽。聯賽的第一場比賽於 1975 年 4 月 9 日在 Araneta 體育館舉行。聯賽的頭十年以 Crispa Redmanizers 和 Toyota Tamaraws 的激烈競爭而著稱，之後聯盟從 Araneta 體育館遷至 ULTRA 體育館，PBA 聯盟繼續受到歡迎。在 80 年代中期至後期，Jaworski 和 Ginebra San Miguel 以永不言敗的態度成為聯盟最受歡迎的球隊，到 1980 年代末，San Miguel Beer 贏得了無數冠軍，其中包括 1989 年大滿貫。1993 年，聯盟搬到 Cuneta Astrodome 體育館，Alaska 贏得了 1996 年的大滿貫和十年九個冠軍。1989 年，FIBA 允許專業人士參加其認可的比賽，1990 年 PBA 派出了全職業陣容代表菲律賓進入亞運會獲得了銀牌，PBA 的聲望進入一個高峰 (Wikipedia, n.d.-c)。

據 Wikipedia (n.d.-d) 記載，PBL 其前身菲律賓業餘籃球聯盟 (the Philippine Amateur Basketball League, PABL) 是已解散的菲律賓 MICAA 的繼承者，在首屆 PABL 比賽中，來自大學和商業的四個小組共 37 個球隊參加了在歷史悠久的 Rizal Memorial Coliseum 舉行的比賽。1985 年 PABL 面對經濟危機，獲得 San Miguel 公司的贊助，陣容包括 12

個商業隊和 4 個大學隊，包括了當年菲律賓大學聯賽 (National Collegiate Athletic Association, NCAA) 冠軍和 University Athletic Association of the Philippines (UAAP) 冠軍。1990 年代，在專員 Andy Jao 的領導下更名為菲律賓 PBL。1997 年，Guiao 成為 PBL 的新任總監。他的第一個舉動是將聯盟的比賽轉移到新建的裝有空調的 Makati 體育館，還在 Studio 23 (現為 S+A) 中獲得了穩定的廣播合作夥伴。Guiao 還在 1997 年至 1999 年通過大師冠軍賽和簽約新球隊幫助聯盟取得成功。在 Guiao 擔任 PBL 委員的那段時間，他還於 1997 年至 1999 年加入了 Vintage Sports 擔任常規評論員，這為聯盟帶來了可觀的曝光。Guiao 於 2000 年轉任 PBA Red Bull 教練的職務，PBL 董事會則選擇了辭任 PBA Red Bull 教練的前運動評論員 Chino Trinidad 為繼任者 (Wikipedia, n.d.-d)。

從 1999 年至 2000 年，PBA 爆發偽造護照的爭議及面臨 Metropolitan Basketball Association (MBA) 競爭。儘管 2001 年 MBA 解散，但 2002 年 PBA 的觀眾持續減少，2003 年更糟，一直到 2004 年聯盟決定大幅度地改變賽程，此時觀眾再度回歸。PBA 在任命前專員 Rudy Salud 的兒子 Chito Salud 為 PBA 專員後，聯盟從 2010-11 賽季開始重返三場盃賽的形式 (Wikipedia, n.d.-c)，在 2014-15 賽季聯盟接受了兩個新的球隊加盟：Kia Sorento 和 Blackwater Elite，擴大到了 12 支球隊，聯賽在菲律賓體育館舉行的開幕式，創下了菲律賓籃球歷史上的出席紀錄 52,612 人 (Wikipedia, n.d.-c)。2010 年由 PBA 發起，PBL 和 Liga Pilipinas 聯賽之

間於2010年6月舉行了聯合錦標賽Tournament of the Philippines，協議作為擬議的發展聯盟的試運行（就像NBA的D-NBA）。然而比賽結束後，PBL和Liga Pilipinas聯賽之間的合併談判陷入僵局，PBA隨後宣布他們將自行組織PBA Developmental League (PBA D-League)。在2011年PBL董事會任命了前PBA專員Jun Bernardino之子Nolan Bernardino作為新的PBL專員，而後早先確認參加PBL的4支球隊跳槽PBA D-League，PBL被解散 (Wikipedia, n.d.-d)。

### 三、菲律賓 PBA vs. MBA

據Wikipedia (n.d.-b) 等記載，MBA於1998年3月7日在Don Narciso Ramos運動中心打了第一場比賽。在1998年ABS-CBN是菲律賓最大的電視傳媒巨頭，在媒體轉播及製作上擁有說一不二的話語權。ABS-CBN在1998年失去了PBA的直播報導權，ABS-CBN轉而支援創辦了MBA，並不遺餘力地進行媒體直播和宣傳。MBA的設立被廣泛視為傳媒巨頭ABS-CBN在1998年未能獲得PBA廣播權後試圖破壞PBA。MBA和PBA治理及運營模式被認為有以下差異 (Wikipedia, n.d.-b)：

(一) MBA與NBA賽制類似。這些球隊分為北部 (Luzon and Metro Manila) 和南部 (Visayas/Mindanao)，而後北方冠軍面對南方冠軍，以MBA國家總決賽決定MBA年度總冠軍。MBA聯盟採用半商業形式，而球隊則由公司贊助，但和PBA旗下的球

隊以企業冠名不同，MBA球隊是以菲律賓主要城市和島嶼命名，這種以歸屬地命名的方式贏得不少粉絲的擁戴。MBA同時也舉行了全明星週末，包括全明星賽、扣籃和三分大賽。由於擁有傳媒巨頭不遺餘力地支持與贊助，MBA很快地得到了不少粉絲的關注，並且成功拉攏了一大波的PBA粉絲 (Wikipedia, n.d.-b)。

(二) 1999年PBA開始允許擁有菲律賓血統的球員加入聯盟，審查上要求該球員必須持有菲律賓護照、擁有菲律賓血統等。誰知菲律賓媒體爆出，不少加入PBA的菲裔球員的身分、護照等都是偽造的 (Wikipedia, n.d.-c)。與此同時，MBA聯盟迅速作出反應，歡迎上述菲裔球員加入MBA聯盟。MBA允許外國人為他們的球隊效力，不需要他們的菲律賓護照，也不需要那些外國人擁有菲律賓血統，只要求的是這些球員必須在菲律賓出生，吸引了大量的無法在PBA打球的菲裔球員加入到MBA，同時給了PBA一個沉重的打擊。同時MBA通過直接僱用程序實際上使PBA選秀無用化，大量的粉絲及球員紛紛投向了MBA，迫使PBA提升自己球員的薪水。部分PBA球隊據說甚至直接與MBA球隊參與者進行談判，以對MBA球隊提供服務 (Wikipedia, n.d.-b)。

(三) MBA 比賽規則具有一系列獨特的規定，其中有不少後來又被 PBA 納入 (Wikipedia, n.d.-b)。

正當人們都以為 MBA 將取而代之 PBA 成為菲律賓第一聯賽的時候，2001 年 ABS-CBN 撤回了對該聯盟的支持，MBA 因為無力支撐高昂的賽事費用，於 2002 年 7 月 26 日倒閉解散 (Wikipedia, n.d.-b)。但 2002 年 PBA 的觀眾人次還是很差，2003 年更糟。一直到 2004 年，PBA 決定大幅度地改變賽程，從 10 月而不是 1 月開始賽季。賽季開始時間的變化使聯盟可以配合從 6 月到 9 月舉行的國際比賽，及賽季從 6 月到 10 月的大學籃球 NCAA 和 UAAP。PBA 還將盃賽的次數從三場減少到兩次，將全菲律賓盃 (All-Filipino Cup) 更名為菲律賓盃 (Philippine Cup)，並引入了嘉年華盃賽 (Fiesta Conference)。PBA 還開始在各省舉辦年度全明星週末，每年從 Luzon、Visayas、Mindanao 交替進行。PBA 重新獲得了一定的知名度 (Wikipedia, n.d.-c)。

#### 四、菲律賓 PBA vs. Maharlika Pilipinas Basketball League (MPBL)

據 Wikipedia (n.d.-a) 記載，Manny Pacquiao 於 2017 年 8 月 29 日發起了 MPBL。新聞等資料側面顯示，PBA 主要由專員主導，MPBL 則是創辦人對聯盟話語權很強。MPBL 創辦人 Manny Pacquia 本身是知名拳擊手、國會議員。除了是半業餘籃球聯賽 MPBL 的創辦人，Manny Pacquiao 也參加過 PBA，擁有過 PBA D-League 的球隊

MP Hotel Warriors，也曾短暫地是 ABL 球隊 (現菲律賓 MX3 Kings) 的共同所有人 (Wikipedia, n.d.-a)。

MPBL 的首屆盃賽 The Anta Rajah Cup 於 2018 年 1 月 25 日開始，共有 10 個球隊參加。在最初的幾個月，該聯盟主要成員為來自 Luzon 的球隊。在第一個賽季的成功之後，吸引了菲律賓各地的許多球隊加入，在 MPBL 第二次盃賽的陣容擴大至 26 支球隊，而後又擴大到包括來自 Luzon 的 23 支球隊、Visayas 的 3 支球隊和 Mindanao 的 5 支球隊，共 31 支球隊。MPBL 盃賽大約於菲律賓獨立日 (6 月 12 日) 開始，類似美國 NBA 分為北部和南部聯賽，兩支獲勝球隊將競爭全國冠軍，獲勝者將帶回價值一千萬比索的獎杯和戒指給冠軍球隊的成員 (Wikipedia, n.d.-a)。

聊球 ing (2019) 指出 Manny Pacquiao 希望 MPBL 能拉近普通球迷與籃球的距離，MPBL 球隊要有歸屬地，覆蓋範圍更是從 Luzon 島群擴大到了 Visayas 島群和 Mindanao 島群，涵蓋了菲律賓的三大行政區。雖然電視轉播等收視率不如 PBA，MPBL 年觀眾人次已經是百萬級別，這中間有 MPBL 球賽場次多於 PBA 的原因，但是能夠坐在自己所在城市的球館內，看著當地的球員們在場上拼殺，可能也是因素之一。

Henson (2019) 等報導，PBA 和 MPBL 是兩個平行聯賽，沒有隸屬關係。PBA 是職業化、商業化的一個菲律賓籃球盃賽聯賽，而 MPBL 屬於半職業化本土球員的籃

球聯賽。2015 至 2017 年 PBA 各種醜聞纏身，同時因為 PBA 的盃賽性質，缺乏主場效應。這些年 PBA 觀賽有所下滑，但贊助商轉播仍還不錯。PBA 和 MPBL 兩個聯賽間沒有隸屬關係，也沒有升降級及人員流通的協定，只有未來暫定在賭球防治的合作。MPBL 的 Duremdes 表示「MPBL 球員不得進入 PBA，直到 MPBL 賽季結束」。PBA 的 Marcial 也表示「根據 PBA 規則，在獲得選秀資格之前，本地人參加 PBA 的最低要求是七場 PBA D-League 聯賽比賽，對於外國人，最低要求是九場 PBA D-League 比賽。過去 MPBL 球隊可能同時僱用 PBA 助理教練，但從明年開始將有限制」。另一個未成文的 PBA 規則是，轉入 MPBL 的 PBA 球員只能在一年內返回一次 PBA，這意味著 PBA 球員先轉為 MPBL，然後返回 PBA，然後再回到 MPBL 將失去資格再次參加 PBA。

## 肆、結論與建議

PBA 其發展是市場競爭的結果。其中特別值得分析的是 1980 到 2010 年與 PBL 的共存，2000 年左右與菲律賓 MBA 聯盟的競爭，2017 年與 MPBL 的競爭共存。菲律賓的案例顯示職業籃球聯盟不是僅有一種可行模式，整體看起來上述聯盟普遍

需要球隊或聯盟持續虧本經營，然而以經濟學角度來看，如果有長期廣告效應，那麼虧本經營也會是常態，但是治理上需要在外部景氣不好或聯盟下行時，仍能讓球隊投資人或聯盟發起人持續注入資源及贊助。

首先，比起委員會或球團會議領導，菲律賓職業籃球聯盟的專員或創辦人領導下的治理，決策速度相較較快，適合聯盟間競爭的對應。菲律賓 MBA、MPBL 的治理較 PBA、PBL 又更有效率，如表 1 中在治理上 PBA、PBL 是專員主導，專員由理事會任命。MBA、MPBL 的聯盟屬於傳媒集團或創辦人投資，傳媒集團或創辦人對聯盟走向的影響很大。

其次，PBA 和 MBA 的競爭顯示南北對抗及主場制相較於盃賽制及專屬場館有更高觀眾人次，然而成本會大幅提高也減少廠商對球團投資意願，被認為導致 MBA 解散。MBA 案例顯示傳媒集團或創辦人投資的聯盟，其他投資人持續投入球團的意願或金額可能受到影響，創辦人對於聯盟存續或發展有較大影響。

再者，目前新崛起的 MPBL 商業模式定位界在 MBA 及 PBL 之間，採用南北聯賽、總冠軍及主場制提升各地球迷認同，然而採用半職業聯賽降低成本。治理架構

表 1 菲律賓聯賽比較表

聯盟	管理	職業	主場	賽制	協會支持
PBA	專員	職業	No	盃賽	球團企業
PBL	專員	半職業	No	盃賽	San Miguel
MBA	專員	職業	Yes	南北／盃賽	電視臺
MPBL	創辦人	半職業	Yes	南北聯賽	創辦人

資料來源：本文整理。



類似的 MPBL 採用半職業聯盟，加上可能 MPBL 的創辦人是知名拳擊手及議員，對各地區聯盟的整合比 PBL 當年成功，正逢菲律賓經濟成長及 PBA 的成長趨緩，目前 MPBL 勢頭大好。MPBL 目前的優勢未來會不會產生問題，或是未來與 PBA 的競合還需要觀察。而 PBL 與 PBA 之間的人員關係很深，模式也類似，最終導致 PBL 解散。

菲律賓 PBA 發展是經歷市場持續競爭結果，與許多國家是政經介入整合後的聯盟不同。臺灣未來發展職業籃球聯盟，比方 SBL 與 ABL 競合時，有值得借鑑之處。本研究受限於研究資料來源，以社會科學理論的信效度與網路資料的深度、廣度、時間跨度、搜尋排序等，提高本研究外部信效度。後續可請菲律賓相關專家進行再確認，作為後續理論研究或擬合的基礎。

## 參考文獻

1. 文大培 (2010)。不應消失的記憶——中華職籃解散原因之探討 (未出版之碩士論文)。國立臺灣師範大學，臺北市。  
[Wen, T. P. (2010). *A lesson to be learned—The intensive studies of the collapse of CBA* (Unpublished master's dissertation). National Taiwan Normal University, Taipei, Taiwan.]
2. 民視新聞 (2020 年 12 月 19 日)。P. LEAGUE+ / 林志傑關鍵三分逆轉 勇士開幕戰 89 : 86 勝夢想家。民視新聞網。取自：<https://www.ftvnews.com.tw/news/detail/2020C19A03M1>  
[Formosa TV. (2020, December 19). P. LEAGUE+ / Fubon Braves opening game 89:86 wins the Tai shin dreamer by the key three-point reversal of Lin Zhijie. *Formosa TV News Network*. Retrieved from <https://www.ftvnews.com.tw/news/detail/2020C19A03M1>]
3. 李後宗 (2000)。追憶流逝的球迷——中華職籃的回顧與展望 (未出版之碩士論文)。國立臺灣大學，臺北市。  
[Lee, H. C. (2000). *Recalling the passing fans—The review and prospect of the CBA of Taiwan* (Unpublished doctoral thesis). National Taiwan University, Taipei, Taiwan.]
4. 林秀瑜 (1996)。裕隆籃球隊發展之研究 (1965 ~ 1994)。體育學報，21，71-82。doi:10.6222/pej.0021.199606.2107  
[Lin, S.-Y. (1996). Research of the Yulon Basketball Team development (1965 ~ 1994). *Physical Education Journal*, 21, 71-82. doi:10.6222/pej.0021.199606.2107]
5. 林曉慧、沈志明 (2019 年 5 月 28 日)。去年 9 月成立職籃籌備處今公開亮相。公視。取自：<https://news.pts.org.tw/article/433009>  
[Lin, S. H., & Shen, Z. M. (2019, May 28). The NBA Preparatory Office was established in September last year and unveiled today. *Taiwan Public Television Service Foundation*. Retrieved from <https://news.pts.org.tw/article/433009>]
6. 胡竣豪 (2009)。從職業運動經營探討 SBL 職業化之困境與課題 (未出版碩士論文)。國立臺灣師範大學，臺北市。  
[Hu, C.-H. (2009). *A study on the issues of SBL's professionalization by the perspective of professional sport franchise* (Unpublished master's thesis). National Taiwan Normal University, Taipei, Taiwan.]
7. 梁小軍、徐劍 (2014)。亞洲籃球運動非均衡化發展探析。體育文化導刊，2014(11)，84-87。doi:10.3969/j.issn.1671-1572.2014.11.023  
[Liang, X.-J., & Xu, J. (2014). An analysis

- of the unbalanced development of Asian basketball. *Sports Culture Guide*, 2014(11), 84-87. doi:10.3969/j.issn.1671-1572.2014.11.023]
8. 郭家倫 (2021)。臺日韓菲職業籃球聯賽治理與商業模式後設分析 (未出版之博士論文)。國立體育大學, 桃園市。  
[Kuo, C.-L. (2021). *Qualitative meta-analysis of the governance and business model of the professional basketball leagues in Taiwan, Japan, Korea and the Philippines* (Unpublished doctoral dissertation). National Taiwan Sports University, Taoyuan, Taiwan.]
  9. 張容軒、陳志一、周俊三 (2017)。超級籃球聯賽之球隊發展史——以臺灣啤酒籃球隊為例。臺大體育學報, 33, 1-9。doi:10.6569/NTUJPE.2017.33.01  
[Zhang, R.-X., Chen, Z.-Y., & Zhou, J.-S. (2017). Research of Super Basketball League Team development—A case of Taiwan Beer Basketball team. *NTU Physical Education Journal*, 33, 1-9. doi:10.6569/NTUJPE.2017.33.01]
  10. 聊球 ing (2019)。菲律賓有很多籃球聯賽 PBA、MPBL 等, 究竟是一個怎樣的聯賽體系? 哩哩哩哩專欄。取自: <https://www.bilibili.com/read/cv3752844/>  
[Talking about balls. (2019). There are many basketball leagues in the Philippines, such as PBA and MPBL. What kind of league system is it? *Bilibili Column*. Retrieved from <https://www.bilibili.com/read/cv3752844/>]
  11. Badua, S. (2014, March 3). Joining PBA worth every peso. *Inquirer*. Retrieved from <https://pba.inquirer.net/42237/joining-pba-worth-every-peso>
  12. Braun, V., & Clarke, V. (2013). *Successful qualitative research: A practical guide for beginner*. London, UK: Sage.
  13. Crewtoo. (2019). *Why is basketball so popular in the Philippines?* Retrieved from <http://www.crewtoo.com/crew-life/lifestyle/why-is-basketball-so-popular-in-the-philippines/>
  14. Gulati, R. (1995). Social structure and alliance formation patterns: A longitudinal analysis. *Administrative Science Quarterly*, 40(4), 619-652. doi:10.2307/2393756
  15. Henson, J. (2019, August 27). PBA, MPBL in unity talks. *The Philippine Star*. Retrieved from <https://www.philstar.com/sports/2019/08/27/1946742/pba-mpbl-unity-talks>
  16. Jiang, R.-S., & Henry, I. (2016). The governance of basketball across the Taiwan strait: The case of migration of the team/players. *Physical Education Journal*, 49(1), 87-106. doi:10.3966/102472972016034901007
  17. Jiang, R.-S., & Lee, P.-C. (2014). The dynamics of structure and agency of basketball development in Taiwan: A strategic relations theory perspective. *Physical Education Journal*, 47(1), 61-78. doi:10.6222/pej.4701.201403.1206
  18. Wikipedia. (n.d.-a). *Maharlika Pilipinas Basketball League*. Retrieved from [https://en.Wikipedia.org/wiki/Maharlika\\_Pilipinas\\_Basketball\\_League](https://en.Wikipedia.org/wiki/Maharlika_Pilipinas_Basketball_League)
  19. Wikipedia. (n.d.-b). *Metropolitan Basketball Association*. Retrieved from [https://en.Wikipedia.org/wiki/Metropolitan\\_Basketball\\_Association](https://en.Wikipedia.org/wiki/Metropolitan_Basketball_Association)
  20. Wikipedia. (n.d.-c). *Philippine Basketball*

- Association*. Retrieved from [https://en.Wikipedia.org/wiki/Philippine\\_Basketball\\_Association](https://en.Wikipedia.org/wiki/Philippine_Basketball_Association)
21. Wikipedia. (n.d.-d). *Philippine Basketball League*. Retrieved from [https://en.Wikipedia.org/wiki/Philippine\\_Basketball\\_League](https://en.Wikipedia.org/wiki/Philippine_Basketball_League)

# The Governance and Coopetition of the Philippine Professional and Semi-Professional Basketball League

**Chia-Lun Kuo<sup>1\*</sup>, Chin-Hsung Kao<sup>2</sup>**

<sup>1</sup> Extension Education Center, National Taiwan Sport University

<sup>2</sup> School of Management, National Taiwan Sport University

\*Corresponding author: Chia-Lun Kuo

Address: No. 250, Wenhua 1st Rd. Guishan Dist., Taoyuan City 333, Taiwan (R.O.C.)

E-mail: ColdCooool@hotmail.com

DOI:10.6167/JSR.202112\_30(2).0006

Received: July, 2020 Accepted: April, 2021

## Abstract

After the disbanding of the Taiwan Chinese Basketball Alliance (CBA) (1994-2000) in 2000, a semi-professional league Super Basketball League (SBL) (2003-Present) has been developed for more than decade. At 2019, SBL and ASEAN Basketball League (ABL) games coexist, and civilians are preparing for a new professional basketball league again. Past studies generally agree that governance is the problem to development a professional basketball league. The counterexamples or extraordinary cases are important for reconfirming the reliability and validity of a theory during a fitting-the-theory stage of qualitative meta-research methods. The cases of Philippine Professional Basketball Leagues break some myths of the industry, and are useful not only for the exploration of future professional basketball governance theory, but also for the development of professional basketball and the other professional sports leagues in Taiwan. This research applies theory-driven thematic synthesis research method. And the important results: After leaving the system of Fédération Internationale de Basketball (FIBA), Philippine Basketball Association (PBA) has been developed nearly 40 years since 1970 under the competition of other leagues. Compared with the National Basketball Association (NBA) in the United States, the PBA in the Philippines has significant different governance and development patents. The PBA compete and cooperate with other leagues constantly, and survival in the market. The coexistence of PBA and Philippine Basketball League (PBL) from 1980 to 2010, the competition of PBA and Metropolitan Basketball Association (MBA) around 2000, and the competition and coexistence of PBA and Maharlika Pilipinas Basketball League (MPBL)



after 2017 are valuable cases. Compared with committee governance, the decision-making speed of the Philippine Basketball League's governance is relatively fast, which is suitable for the competitions between leagues. After all, it seems that the teams and the leagues need to operate at a loss continuously. The governance and operations of the league need to encourage team or league investors support resources and sponsorship, even when the economy is bad or the league is going down.

**Keywords:** qualitative meta-analysis, theory-driven thematic synthesis, counterexamples or extraordinary cases

