

投稿類別：體育類

篇名：企業組織邁向成功的管理原則：以洋基王朝為例

作者：

郭郁齡。私立曉明女中。高一甲班

廖慕淇。私立曉明女中。高一甲班

指導老師：

陳英偉老師

## 壹●前言

### 一、研究動機

「不論你是不是洋基隊的球迷，你都必須承認——我們是贏家。」（Paul O'Neill，2011）（Paul O'Neill，洋基隊 1993 到 2002 年的外野手，在 2000 年世界大賽之後發表的感言。）紐約洋基（New York Yankees），一個充滿傳奇故事、人物及話題的大聯盟招牌老球隊，40 次的世界大賽中，得過 27 次冠軍，封它為王朝決不為過！一個企業組織就像一支球隊，要有策略性的經營方法、管理智慧才能擁有如此傲人的成績、締造出王朝。

### 二、研究目的

美國將運動當做企業一樣經營，因此從產品的設計、製造與行銷都有一套嚴謹的規範，祈求能創造出最大的商業利潤，而洋基正是個典範。因此我們決定開始研究洋基是由何種經營和管理的哲學來產生其勝利方程式，奠定洋基王朝的輝煌根基，並把這些方法用於一般企業組織中。

### 三、研究方法

藉由閱讀書籍、相關資料及上網查尋的方式，並詳細閱讀、統整、歸納，進而對我們的研究主題做探討。

## 貳●正文

### 一、由上而下建立經營者的價值觀

洋基隊的成功始於經營結構，其系統的經營功能有兩個層級：正規經營者，例如首要的經營者；以及被授權的經營者，也就是執行各自職責並信奉組織價值觀的所有成員。

#### （1）首要經營者

從 1915 年起，洋基隊經歷了四個經營時期，每個成功的經營期間都有位強而有力的領導者，分別為：魯伯特（Jacob Ruppert）、韋伯（Del Webb）、托平（Dan Topping）以及史坦布瑞納（George Steinbrenner），且都具有相似的價值觀、行為與特點，介紹如下：

### 1、 擁有財務知識、清楚遊戲規則

上述的經營者都曾是某些著名企業的高階管理者，因此他們了解團隊應該做什麼，以使其獲利最佳化，並熟知如何運用正式及非正式的棒球規則來獲得商業利益。

### 2、 行銷洋基形象、遵守禮儀

經營者訂立球員在球場內外的行為標準，包含以實體的印象來面對球迷、媒體，並將對洋基的認知清楚而正面的傳達給大眾、球隊、其他經營者，以及所有員工。

### 3、 機會主義與風險承擔

在不確定（風險）的條件下，主動、堅持，並以果斷的行動在關鍵時刻站在一個能見度高的位子，以解釋團隊的活動和決策，提升團隊的競爭優勢。

### 4、 熱愛組織及樂觀的態度

將團隊的成功放在第一位，無論是財務、招募或是行銷的考量，並堅信洋基會持續獲勝，鼓舞其他成員有相同的想法。

所有洋基的經營者都對獲勝充滿了熱情。其首要經營者也都是成功的商業人士，並熟知商場成功的秘訣。對洋基而言，成功不單只是勝場紀錄，而是要獲得世界大賽冠軍，對最高成就的預期與重視是建立洋基成功特質的第一要務。

## （2） 被授權的經營者

洋基隊首要經營者的成功不單只是自身的管理技巧，還包括灌輸員工獲勝慾望的能力。就像是被授權的經營者，所有員工建構出洋基第二層的經營層級，他們必須吸納大部分首要經營者成功的特質，以促使球隊獲勝，並對組織成功的營運負起與正規經營者一樣的責任。洋基只為第一而戰，這種成功的理念從首要經營者開始而逐步滲透到整個組織的每個角落，即使是洋基隊裡的打雜小弟，也知道如果沒有打進世界大賽就等於輸了的道理。

## 二、認可非正式的領導者

每一個公司或球隊都應該正式認可團隊的領導者，他們在工作上有優越的表現並鼓舞其他成員，為團隊帶來榮譽。在棒球隊中，這個人通常被指派為隊長，隊長是扮演傳統求勝方法與現今條件下做連結的角色典範。一個稱職的隊長，需具備四種需求：被其他隊友認可為球隊的領導者、有優於其他隊友的成就、能激勵隊友使其有較好的表現，以及具備組織的核心價值觀。

「過去最能激勵人心的隊長是賈里格（Lou Gehrig）、穆森（Thurman Munson）、馬丁利（Don Mattingly）和現任隊長基特（Derek Jeter）。」（藍斯博格，2005）每一個洋基隊長都展現了對工作的道德感、堅持、自我要求，且樂意接受教練的指導。他們都是洋基榮耀的角色典範！

### 三、探尋明日之星

「洋基另一個令人著迷的能力在於搜尋與評估球星。在洋基組織中球員的探尋、評價、選擇和安置會以兩種方式進行。」（藍斯博格，2005）其一是成立正式的全球球探網路，目的是用來找到符合球隊期望的潛在大聯盟球員。專業的球探在洋基組織之中有明確的功能，但他們的作用會因為其他洋基成員的投入而有擴大，而這正是洋基用來探尋球員的第二種方法。

#### （1）洋基球探系統

洋基階層式的球員培養組織稱為農場系統，是用來整合來自許多不同地區的優秀球員組織。這些小聯盟球隊有專門的稱號，如 1A、2A 和 3A 等，他們大約等同於傳統組織中的初階、中階和高階管理水準的部門，而母球隊就等於最高階管理部門。這些農場球隊的主要目的是以具成本效益的方式來發展球員進入到下一階段所應具備的能力。

#### （2）邁向全球化

為了找尋明星球員的需求，使洋基必須擴大其在全球的球探模式，而第一個提出擴大球探網路的人是史坦布瑞納。在他的管理之下，洋基在評估和聘用外國球員方面的能力變得相當純熟。優秀球員最豐富的來源是拉丁美洲，自從 1870 年代以後，這個地區在棒球方面就已經有舉足輕重的地位。目前洋基隊就擁有像李維拉（Mariano Rivera，巴拿馬）、波薩達（Jorge Posada，波多黎各）、坎諾（Robinson Cano，多明尼加）和賈西亞（Freddy Garcia，委內瑞拉）等，這些球員都是來自這個地區。儘管拉丁美洲是洋基球探最重視的區域，但它並不是唯一非美國的區域。像加拿大、日

本、韓國、台灣等也都是在球隊的探尋中。

### (3) 人人都是球探

在洋基組織中，並非只有管理者需要負責球員的探尋、聘僱，球隊中的每個球員都要試著去接觸洋基可能簽下的其他球員。例如 2004 年球季開始前，正當洋基爭取羅德里格茲 (Alex Rodriguez) 的加盟時，許多球員都試著以洋基的求勝文化和球隊向心力來說服他，甚至在他正式簽約後，這些球員還是不斷的引導 A-ROD 適應洋基的球隊文化。

## 四、建立穩固的農場系統並訓練、發展員工

洋基王朝得以延續的理由之一是其農場系統。在農場系統中，小聯盟球隊供應合適的人才到大聯盟球隊。透過這個步驟，年輕的球員不但能在農場系統中磨練技術，還能熟知組織的價值觀。「一個強健的農場系統可透過具有成本效益的方式建構明星球員的來源基礎、交易剩餘的人力，維持大聯盟穩健的人力來源。」(藍斯博格，2005)

### (一) 概述農場系統

每支大聯盟球隊都著重以取得、評估、訓練和培養的方式來提升球員之農場系統的建構。小聯盟的球隊分類為新人、1A、2A、3A 球隊。1A 水準的球員大部分都是較缺乏經驗，或剛被球團選拔來的球員；而 2A 球隊的特色是在磨練潛在明星球員的技能；3A 水準的球員就僅次於大聯盟水準，且若當大聯盟先發球員受傷時，就會讓這裡的球員來填補空缺。農場球隊和大聯盟球隊主要差異在於：小聯盟強調球員的訓練和培育，求勝在小聯盟球隊中不會比球員培育來得重要。

### (二) 量身訂做的訓練和發展

球員為了能在農場系統中繼續發展，他們必須有量身訂做的改正計畫。另外，有經驗的球員都被賦予指導新進球員，以正式的訓練來協助他人。如此一來，球隊持續地灌輸並告知洋基的文化，可以用來整合球員的組織公民能力及領導能力。農場球隊的訓練和發展目標，就類似公司成員學習中心的目標，在發展需求評估完成後，得接受適當的訓練來提升能力或轉往組織中更高階的層級發展。

### (三) 給予明星球員成長的機會

企業概念就像棒球一樣，要有成功的農場系統，就必須為嶄露頭角的明星移除阻礙。有時能力衰退的明星球員會阻礙新秀的發展，因此組織的各個層級必須不斷的給予新進球員向上磨練和挑戰的機會。以解雇或調動這些成員的職務來減少能力衰退球員帶來的阻礙，這樣才能維持組織長期的競爭優勢。整個公司就像農場系統一樣，必須有一連串從組織的最低到高階層次的人才發展流程。

## 五、讓超級明星球員成為組織的焦點

「超級明星球員一般來說僅佔各年度球員數的2%~4%，但他們對球隊的價值是無法估量的。」（藍斯博格，2005）明星球員的出場總是能激起信心，一但缺席大多會讓戰績受損，也會使其他球員意志低沉，導致發生失誤。以競爭優勢而言，招募對手的超級明星球員，通常能重挫對手並強化自身球隊，成為媒體焦點而增加球迷（消費者）的興趣。

### （一）貝比魯斯效應

1920年開始，波士頓紅襪隊成為經營不善的球隊，其經營者因此將貝比魯斯出售給洋基隊。巴洛（Ed Barrow）是洋基隊1921年到1939年的總經理，並在魯伯特死後成為洋基的總裁。巴洛知道魯斯的真正的天份在於全壘打的能力，因此他將魯斯從投手轉為外野手。在魯斯擔任全職外野手的第一年，就轟出了驚人的54支全壘打。

具備雄厚經濟基礎的優勢能提高競爭能力。財務狀況良好的組織總能網羅較多的明星或超級明星層級的人力來擔綱關鍵位置。除了實質貨幣的報酬，超級明星層級人力的合作更能確保一個常勝組織的運作。且具有積極求勝職員的組織會被認定是良好的雇主，良好的雇主在留住頂級人力的能力方面將會勝過競爭者。

### （二）持續招募優秀人力

為了維持一個王朝，組織必須持續招募優秀人才。因為沒人知道誰何時會受傷？何時技巧會開始退化？更糟糕的是可能會被其他競爭者挖走。在商業企業裡，不完整的合約與激勵會使有天份的球員產生另謀發展的想法。對企圖挖角的組織而言，只要該球員能提供足夠的價值，所有障礙都不構成威脅。以洋基而言，他們獲得優秀人力的方法是先評估組織的需求，然後招募對組織有實際與潛在貢獻的人力。

最佳人力探尋系統包含一個世界性的總指揮（人力搜尋的最高長官）、一組專業的球探（發掘者）以及其他所有成員。與超級明星層級人力最好的商談橋樑就是現有的球員、管理者及教練。管理階層的專業以及組織具有核心價值，都能使球員代表一個正面的商標形象，進而吸引新隊員的加入。

## 六、頌揚組織的歷史、英雄與傳奇

洋基組織將其歷史與傳統推廣至極，公開頌揚過去的英雄，並用過去成功的經驗來激勵現役與未來的球員。洋基不只是個隊伍，也是世人對美國成功故事的印象，無論球場內外，洋基都成功行銷了自己。

### （一）將組織的傳奇及作風傳遞下去

洋基透過首要經營者、管理者、隊長、明星球員，以及其他相關人員來分享與傳遞傳奇故事，並試著成為這些傳奇人物的實踐者，也捍衛著洋基作風。每個組織都有自己的歷史、價值觀及與眾不同之處，這必須由各階層的人來向外散佈。歷史、價值觀、特色會形成一種自己獨特的作風，當員工也成為其中一部分時，在傳遞相關的傳統就更具行動力和說服力。

### （二）定期舉辦回顧會（Old Timer Day）

回顧會是洋基年度的盛事。洋基過去的明星將回到球場並參與特殊的比賽。這項年度盛事吸引了許多球迷，且意義非凡，除了提供現役球員與退役前輩交流的機會，也讓球迷見到昔日巨星的風采。而舉辦的主要焦點是讓洋基的王朝能延續到下一個世代。讓老手分享經驗給現任員工是非常重要的！公司以演講人的名義邀請昔日的員工回公司演說，這是傳承優良事績與工作的知識經驗的絕佳機會。

### （三）回饋球迷（顧客）

洋基會在賽季最後一天舉行球迷回饋日（Fan Appreciation Day），除了分發一些紀念品外，球隊也會利用這天表彰該球季表現出眾的球員和值得紀念的事蹟。球隊會將最好的成就烙印在球迷心中，而球迷也樂於討論這些卓越的紀錄，棒球的風氣也透過球迷的熱烈討論而蔓延。組織能透過顧客創造、分享公司的風氣。且顧客受邀參加類似的聚會，也應收到一些紀念品，如新產品樣本，並感謝顧客的支持，畢竟顧客是公司傳奇的來源之一。

#### (四) 公開表揚優秀人員

大聯盟建立了許多獎勵與表彰球員的方法，每年宣布這些消息時，都是棒球界的大事。洋基的球員以獲頒無數的獎項，這也形成了洋基的風氣。例如 MLB 最受矚目的獎項是能列入名人堂的球員名單。到目前為止，約有 240 位球員列入名人堂中，洋基有 18 人列於其中，約為十三分之一。企業界也像棒球界一樣渴望獲得表揚與獎勵，如果公司能在其年度的會議、宴會上表彰傑出人士，這可使員工獲得肯定並有極大的激勵效果。

### 七、發揚卓越的傳統

許多棒球領域的人士和球迷每年都會預期洋基隊去角逐世界大賽冠軍，每季的票房也證明著洋基王朝會持續發展。洋基宣揚其常勝傳統的功夫十分了得，透過一些策略的建構，洋基的品牌形象成為世界聞名的組織之一，並與勝利相連結。

#### (一) 聚焦於團隊成就

洋基強調球隊的常勝傳統、高標準、專業技能等，並建立一個獨特的推展方式：跨世代的比較。比較的基準通常是不同時代的球隊陣容與表現。例如：1996 年的隊伍比 1941 年更強？1927 年的隊伍是洋基有史以來最佳的陣容？經由不斷的討論洋基隊不同年代的成就，可以增強洋基的神話。每個管理者和組織都應極力推展自己的團隊，並分享過去的成就，這都能在老闆及顧客中留下深刻印象並增加他們對組織的信心。

#### (二) 聚焦於超級明星球員

將目光集中在超級星球員的身上並彰顯其英雄史也是一種傳達組織價值觀、信仰與能力的方式。有誰能比貝比魯斯的全壘打紀錄更壯麗？他是後世強打者比較的對象；狄馬喬 52 場安打紀錄被證實為艱難的任務；鐵馬賈里格的連續出場紀錄贏得世人的尊敬。這些都是洋基聚焦在超級明星球員身上的例子，而這些豐功偉業也都讓洋基的品牌日益奪目照人。

#### (三) 以經典且壯麗的情境來包裝團隊形象

洋基球場 (Yankees Stadium) 的存在不只是為了紀念魯斯，也不只是個競技場，而是一個創造歷史的神奇空間。洋基球場有著超大的空間，能容納 52325 人，幾乎是同時期球場的兩倍大，也是第一個使用替代能源的



球場。而歷史無奇不有，洋基在第一年第一次贏得的冠軍就發生在洋基球場。洋基球場的洋基紀念館（Monument Park）收藏著傳奇球員的退休制服、獲獎匾額以及紀念盃。洋基傲人的傳統在這裡很快就流入球迷的心中。每個組織都可以建立一個紀念優秀歷史的場所，試著建出自己的洋基球場，將組織的象徵與成就納入其中。並規劃一個特殊的區域，直接展示最有紀念性的物品。這代表著組織對過去歷史的驕傲，員工在潛移默化之下將會激起鬥志並期許自己達成同等的成就。

### 參●結論

在經過這次深入的研究中，我們發現：洋基持續性的成功不應僅用幸運和花大錢來解釋，即使這兩項原因都可能是影響王朝演進的一部分。但要能成就洋基如此傲人偉業的條件，還應涵蓋組織內不朽的傳奇與積極求勝的風氣。透過對洋基歷史和傳統的解析，我們找出了許多洋基成功的可能答案。在競爭激烈的環境裡，如果能把上述的原則運用的比競爭者更有效率，我們相信任何組織都能在該產業獲得像洋基一般的地位。而要擁有與洋基一般的地位，首先，必須建立一個強而完整的領導結構，並從首要經營者開始規劃。接著，領導者的目標應轉換成具可信度、清晰且實際的程序，讓組織能遵循並達成目標。最主要的程序為：有明確的人才篩選標準和高明的人才搜尋與評估專家、完整的人才發展系統，以提供高品質人力的穩定及替換。最後，領導者必須建立與維持一個能激勵員工的文化，使員工樂於建立個人目標，對組織邁向成功有所貢獻。

### 肆●引註資料

李淑芳（譯）（2008）。**洋基王牌行銷術**。台北市：時報出版。

林俊仁、許銘德（譯）（2005）。**洋基王朝**。台北市：九石文化事業有限公司。

陳文龍（2007）。《從運動學管理》洋基球團透露的管理哲學。**工商時報**，8月13日，D3版。

紐約洋基隊官網。2011年8月20日，取自  
[http://newyork.yankees.mlb.com/index.jsp?c\\_id=nyy](http://newyork.yankees.mlb.com/index.jsp?c_id=nyy)

維基百科（2011）。紐約洋基。2011年8月22日，取自  
<http://zh.wikipedia.org/wiki/%E7%B4%90%E7%B4%84%E6%B4%8B%E5%9F%BA>

周毓崢（2005）。組織管理與新產品開發策略對公司經營績效相關性之研究。立德管理學院科技管理研究所：碩士論文。

Baseball Hall of Fame。2011年8月24日，取自 <http://baseballhall.org/>