



大專公開男生組第一級籃球隊經費籌措策略— 以國立高雄師範大學太極龜為例

原珮文 / 國立臺北教育大學體育學系
楊啟文 / 國立臺北教育大學體育學系

摘 要

目的：本研究的目的是在探討大專公開男子組一級籃球隊國立高雄師範大學太極龜在學校經費補助、企業贊助與系友捐贈之經費籌措情況、策略與困境。**方法：**研究採取質性個案研究法，透過訪談與文件分析來收集資料，訪談的對象有四個人，分別為體育室主任、系友會事務局局長、球隊教練球隊與球隊經費負責人。**結果：**一、現況：球隊經費籌措的工作是由學校校長、籃球隊教練與學校老師來協助執行，八成的經費來源是來自於學校經費補助與企業贊助。二、策略：太極龜採取的經費籌措活動為向體育室申請運動代表隊校外比賽補助、校長主動向校內外人士募款、球隊教練撰寫贊助企劃書並參與相關募款活動、參加系友餐會、舉辦太極龜球敘與餐敘。接受經費的管道為學校經費核銷、現場捐贈現金、捐贈至校務基金作指定用途。經費籌措的最佳時機為球隊有好的成績時與教練出席相關活動。回饋的機制為頒發感謝狀、學校開立捐贈證明、預留高師大主場貴賓席、同學協助贊助商活動、共同辦理偏鄉教育活動、球衣上放廠商 logo、送簽名球或球衣給廠商。三、困境：球隊經費籌措的困境為 UBA 賽制改變、系友的收入有限、校務基金制度提撥部分捐贈收入由學校統籌分配。**結論：**為提升大專運動代表隊經費籌措成效，建議應善用善因行銷策略、尋求校內外人士對於球隊認同、邀請球隊重要人士出席募款活動、運用球隊獲得好成績的時機來募款、刪減校務基金運動代表隊捐贈的行政管理費。

關鍵詞：募款、捐贈行為、運動贊助、運動管理



DOI : 10.6547/tassm.201812_18(2).0005

Fundraising Strategies of a Division I Men's Basketball Team in the UBA: The Case of National Kaohsiung Normal University Tai Chi Turtle

Pei-Wen Yuan / Department of Physical Education, National Taipei University of Education

Chi-Wen Yang / Department of Physical Education, National Taipei University of Education

Abstract

Purpose: The purpose of this study was to investigate the fundraising situation, strategies, and difficulties of the National Kaohsiung Normal University (NKNU) Tai Chi Turtles basketball team that competes in the UBA Division I Men's Basketball Tournament from the perspective of its ability to solicit and receive donations from the university, corporate sponsors, and PE graduates. **Methods:** A qualitative case study approach was adopted. Data were collected through interviews and reviewing relevant documents. The four interviews were with the director of the athletic department, the executive officer of the alumni association, the team's coach, and the team player that is responsible for funding. **Results:** (1) Situation: The principal, team coach, and teachers were fundraisers for the team. Eighty percent of the team's funding comes from university allocation and corporate sponsorship. (2) Strategies: Fundraising activities include applying for competition funds from NKNU, actively engaging in fundraising inside and outside the school by the principal, writing sponsorship proposals and participating in related sponsor activities by the coach, attending dinner parties hosted by the alumni association, and hosting alumni basketball games and dinner parties. Donation methods consist of budget reimbursement, cash donations, and designated donations through school funds. The best times to make fundraising solicitations are when the team has won and when the team coach attends fundraising activities. Multiple feedback strategies are adopted by the team. (3) Difficulties: Typical fundraising difficulties encountered by the team are UBA game schedule adjustments, the limited income of PE graduates, and charging an administrative fee



for donating through school funds. **Conclusion:** Thus study



provides the following suggestions: the team should (1) adopt a cause-related marketing approach, (2) seek team identification from inside and outside the school; (3) invite key man to attend fundraising activities; (4) highlight team wins in fundraising solicitations; and (5) reduce the administrative fee of using school funds to donate to the program.

Keywords: fundraising, donating behavior, sports sponsorship, sports



壹、緒論

近年來國內高級中等學校籃球聯賽 (High School Basketball League, HBL) 蓬勃發展, NIKE 持續的贊助 HBL, 且 HBL 的總決賽還進入了國內最大的室內球場小巨蛋進行比賽, 2015 年更首度公開招標電視轉播權, 由 FOX 體育台以三年逾三千萬元得標, 另外明衍行銷也以三年 1050 萬元標下高中運動聯賽的行銷授權, 受惠於國內廣大民眾的支持, 未來四年 HBL 的營收已逾 4000 萬元 (華智豪, 2015)。承接 HBL 球星的下一階段為大專校院籃球運動聯賽 (University Basketball Association, UBA), UBA 公開男子組與女子組第一級為國內最高層級的大專校院籃球聯賽, 雖然受歡迎的程度不如 HBL, 但近幾年進場觀看的民眾也持續的增加, 且大專學生運動網 (Student Sports Union, SSU) 的網路體育頻道 SSU TV 有進行網路直播, FOX 體育台也有提供直播的服務。然而為了配合轉播, UBA 公開男子組第一級的賽制有所改變, 將預賽分成四個階段進行, 每個階段為期二到三天舉辦在週末, 成功進入八強的球隊, 再花一至三天利用單淘汰賽決定出冠軍球隊, 新的賽制雖然有助於增加轉播的收視率, 進而提高 UBA 受歡迎的程度, 但隨之增加的經費開銷, 讓各校在經費籌組方面都備感困擾。

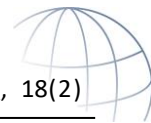
經費不足是國內國小、國中、高中、大學運動代表隊經營所面臨的最大困境之一, 就算是體育署重點發展運動項目的棒球運動, 在各階層的運作上, 還是常有經費不足的狀況 (李育忠、黃輝榮、黃彬楹, 2013; 黃永志, 2008; 黃輝榮, 2007), 尤其是像待在 UBA 公開男子組第一級的球隊, 為了在 UBA 爭取好成績, 平時除了練習與友誼賽, 還需要參加許多的盃賽來磨練球員的默契與增進實戰經驗, 然而每一次外出比賽的交通、住宿與伙食都是非常的可觀, 除了學校的補助之外, 球隊還需要自行籌措經費以彌補不足, 再不然就是球員要自行分擔費用。

過去有研究針對運動代表隊的經費籌措進行調查, 黃永志 (2008) 探討屏東縣國民中學運動代表隊經營現況調查, 研究發現運動代表隊經費主要來源為學校編列之年度預算, 但編列的預算都有不足的狀況, 大部份都在 10 萬元以下, 且少數有成立家長後援會, 有成立的也都是以經費支援到場加油較多。吳海助與沈翠蓮 (2006) 探討國小運動代表隊家長後援會的功能, 發現家長後援會有籌措訓練經費的功能, 向每位家長每年收取 1,000 元的公基金來支付訓練用的器材。李育忠等 (2013) 探討高中棒球隊財務與行銷經營管理, 研究發現公私立學



校的球隊都有獲得政府的補助 (例如教育局、體育署)，但公立學校的補助不多，所以有成立家長後援會，請家長補貼 1,000 元到 2,000 元不等，私立學校由於學費較高，所以通常就不採取家長後援會的方式，而是從地方議員贊助、企業贊助、建教合作、董事贊助。而蔡崇濱、李淑惠、李龍淵與徐瑞良 (2009) 更是直接探討全國大專院校參加大專聯賽的經費來源，發現並非所有學校經費的補助都是全額補助，有 42.3% 的學校只補助部分金額，經費不足的部分，各校籌組經費的方式有所不同，分別有選手分擔 (47%)、教練籌措 (30%)、校友捐贈 (9%)、企業贊助 (7%)、其它 (7%)。綜整過去相關研究後，發現國內運動代表隊的經費主要來源有學校編列預算、政府補助、校友捐贈、企業贊助、選手分擔、家長後援會支持，而大專院校層級的經費來源則集中在學校經費補助、企業贊助、校友捐贈、選手分擔。

從過去的研究發現學校經費補助、企業贊助與校友捐贈對於大專院校運動代表隊是非常重要的，但在回顧大專院校運動代表隊經費籌措策略後，發現相關的文獻非常的缺乏。呂俊賢 (2004) 以問卷的方式來收集資料調查國內大專院校體育室社會資源募集現況、需求及阻礙因素，但因為是量化研究，對於募款策略探討不夠深入；蔡崇濱等 (2009) 也是使用問卷來普查大專聯賽經費來源的種類，對募款策略也沒深入的調查；Tomasini, Frye, 與 Stotlar (2004) 也是藉由發放問卷給全美大學體育協會 (National Collegiate Athletic Association, NCAA) 第一級學校的行銷主管來探討 NCAA 一級學校的贊助商目標、學校行銷主管對於贊助目標的瞭解、贊助商最常要求的活化活動、每年與贊助商見面的次數。三篇研究都使用問卷的方式來收集資料，對於大專院校運動代表隊資源募集現況、經費來源種類、需求及阻礙因素也只是在探索的階段，但對於募款策略並沒有深入的調查。本研究目的在於探討大專公開男子組一級籃球隊籌措經費的現況、策略與困境，採用質性個案研究法來深入探討大專院校運動代表隊在學校經費補助、企業贊助與校友捐贈的經費籌措策略，研究個案選擇國立高雄師範大學 (簡稱高師大) 太極龜籃球隊，太極龜籃球隊隊中僅設有一名教練與一名助理教練，與大部份國內的大專院校運動代表隊一樣，沒有聘請專業的行銷人員來協助行銷與募款的業務，但球隊推崇全人教育要求球員學業球技並重，深獲校內外人士與媒體的認同 (陳令飛、徐耀輝，2015)，且在學校經費補助、企業贊助與校友捐贈的經費籌措方面有採取多元的策略，對於一支在南部高雄的球隊，該球隊的經費每年都足以應付龐大的訓練與比賽經費。有別於過去研究採用問卷來探索大專院校運動代表隊的經費來源，本研究採用質性個案研究法，



採取多元的資料來源，嘗試更深入的探討大專院校運動代表隊的經費籌措現況、策略與困境，研究結果將有助於研究人員更深入的瞭解大專院校運動代表隊在學校經費補助、企業贊助與系友捐贈之經費籌措情況、策略與困境；另外，高師大太極龜籃球隊在學校經費補助、企業贊助與系友捐贈的經費籌措方面有採取多元的策略，在募款成效方面是一個成功的個案，研究結果雖然不能推廣至其它大專院校運動代表隊，但可參考其募款的策略，以提升大專院校運動代表隊在經費籌措的成效。

貳、研究方法

一、研究個案

高師大太極龜籃球隊隸屬大專籃球聯賽公開男子組第一級（簡稱第一級），球員的組成大部份為籃球體保生或體育學系的學生。第一級共有 16 支球隊，由上一年度第一級的第 1 名至第 12 名之球隊與第二級第 1 名至第 4 名之球隊所組成，太極龜是唯一一間位於南部資源相對較匱乏的國立大學球隊，但從 94 學年度晉級至第一級後，就不曾落到第二級，且近五年在第一級競賽成績表現優秀，102 學年度獲得第二名，103 學年度獲得第三名。太極龜籃球隊除了重視籃球場上剛強表現之外，也注重球場外之全人教育，從 2011 年開始，每年到南部偏鄉小學舉辦籃球教育營，且籃球隊教練徐耀輝老師要求學生們要參加讀書會、英文加強班、教育理論課程加強班，期望學生在高強度的競技環境中還能維持讀書的好習慣（陳令飛等，2015）。

太極龜不像臺灣師範大學第一級籃球隊一樣，隊裡還有專業的行銷人員協助行銷與募款的業務（盧譽誠、陳志一，2017），太極龜籃球隊僅設有一名教練與一名助理教練，這跟其他第一級的狀況一樣，但太極龜籃球隊更特殊，它是南部唯一一間隸屬第一級的國立大學球隊，相對北部或私立學校，募款的資源較於缺乏，卻同樣要應付龐大的訓練經費，例如每年都還需要到東部、北部甚至到對岸參加許多的盃賽以增加學生的比賽經驗，但從其晉級到第一級後，每年還是都可以籌措到足夠的經費來應付著龐大的訓練經費，所以本研究才選擇太極龜籃球隊為研究個案，來探討其經費籌措的策略。



二、資料的收集

大專聯賽的經費主要來源為學校編列經費、校友捐贈與企業贊助 (蔡崇濱等, 2009) , 所以本研究會著重於這三方面的資金募款策略。Yin (2003) 提出個案研究法是運用多重資料收集的方式, 來瞭解有限時空範圍與環境下的動態; 而其研究的目標非常多元, 可以是提供個案實況與細節的豐富描述、理論檢驗或產生理論 (彭玉樹、梁奕忠、于卓民、梁晉嘉, 2010) 。本研究視太極龜之學校經費補助、系友捐贈及企業贊助的經費籌措的現況、策略及困境為一種特殊脈絡下的動態現象, 所以採用質性個案研究法, 利用多元資料的收集方法, 來探討太極龜籃球隊之學校經費補助、系友捐贈及企業贊助的經費籌措策略。

本研究利用訪談與文件分析來收集資料。訪談大綱初稿的擬定乃參考許欽淇 (2009) 、呂俊賢 (2004) 與黃任閔、趙嘉裕、呂謙與吳政霖 (2014) 之研究, 為了增加研究工具的效度, 本訪談大綱有經由運動管理學研究所的讀書會來進行同儕檢視內容, 再經由預試來檢視內容, 最後才編製而成。因為本研究目的在探討高師大太極龜之學校經費補助、系友捐贈及企業贊助的經費籌措現況、策略及困境, 所以共制定三份不同訪談大綱來收集三個不同研究對象的資料, 但其主題都聚焦在經費籌措現況、經費籌措策略及經費籌措困境, 針對學校、系友及企業訪談大綱的總題數分別為 6 題、14 題與 15 題, 詳細的訪談大綱題項如表 1。文件分析則是收集所有與學校、系友及企業經費籌措的相關文件, 包含高師大體育室官方網站、相關規定、系友會會議募款資料、球隊與贊助商簽約資料等。

表 1

學校、系友及企業訪談主題與題項

研究對象	研究主題	題項
學校	經費籌措現況	<ol style="list-style-type: none"> 1. 與貴校太極龜籃球隊有相關的校內外經費補助條文有哪些?這些條文補助的金額與項目為何? 2. 貴校每年補助給太極龜籃球隊的金額為多少?與其它校隊是否有不同?如果有, 原因為何?

(續下頁)



表 1

學校、系友及企業訪談主題與題項 (續)

研究對象	研究主題	題項	
學校	經費籌措策略	3. 貴校太極龜籃球隊是否有與校內外任何單位建立關係?如果有,採取的策略為何?	
		4. 接獲補助後,太極龜籃球隊是否有任何的回饋機制?如果有,策略為何?	
	經費籌措困境	5. 向校內外申請經費時,太極龜籃球隊是否有遇到什麼困難?如何解決?	
		6. 貴校太極龜籃球隊的經費補助是否足夠?體育系/體育室所建議的另外募款策略為何?	
		系友	經費籌措現況
2. 太極龜籃球隊每年向系友募得的金額有多少?			
經費籌措策略	3. 太極龜籃球隊鎖定的系友捐款人有哪些?原因為何?		
	4. 太極龜籃球隊系友募款的用途為何?		
	5. 太極龜籃球隊系友募款的用途為何?		
	6. 太極龜籃球隊向系友募款的策略有哪些?哪些最有效?		
	7. 太極龜籃球隊的募款宣傳管道有哪些?哪些最有效?		
	8. 太極龜籃球隊接受系友捐款的方式有哪些?何種最獲青睞?		
經費籌措困境	經費籌措現況		
		9. 太極龜籃球隊向系友募款的最好募款時機或時間點為何?	
	經費籌措策略	10. 太極龜籃球隊有舉辦哪些與系友的活動?	
		11. 有哪些因素會影響球隊向系友捐款的金額或頻率?	
		12. 收到系友的捐款後,球隊有哪些回饋的機制?	
		13. 向系友募款的過程中有遇過什麼困難?如何解決?	
14. 認為球隊、系上與學校應該有哪些機制來輔助球隊之系友募款?			

(續下頁)



表 1

學校、系友及企業訪談主題與題項 (續)

研究對象	研究主題	題項
企業	經費籌措現況	<ol style="list-style-type: none"> 1. 太極龜籃球隊向贊助商募款的負責人為何?主要的工作內容為何? 2. 太極龜籃球隊現在與過去有哪些合作的贊助商?贊助的方式為何? 3. 太極龜籃球隊每年向贊助商募款的金額有多少? 4. 太極龜籃球隊選定的潛在贊助商有哪些?原因為何? 5. 太極龜籃球隊贊助募款的用途為何?
	經費籌措策略	<ol style="list-style-type: none"> 6. 太極龜籃球隊向贊助商募款的策略有哪些?哪些最有效? 7. 太極龜籃球隊的贊助商募款宣傳管道有哪些?哪些最有效? 8. 太極龜籃球隊接受贊助商捐款的方式有哪些?何種最獲青睞? 9. 太極龜籃球隊向贊助商募款的最好募款時機或時間點為何? 10. 太極龜籃球隊有舉辦哪些與贊助商的活動? 11. 有哪些因素會影響球隊向贊助商募款的金額或頻率? 12. 收到贊助商的募款後, 球隊有哪些回饋的機制? 13. 球隊是否有舉辦任何活動來達成贊助商的行銷或贊助目標?
	經費籌措困境	<ol style="list-style-type: none"> 14. 向贊助商募款的過程中有遇過什麼困難?如何解決? 13. 認為球隊、系上與學校應該有哪些機制來輔助球隊之贊助商募款?

訪談對象共有四位, 分別為體育室主任、系友會事務局局長、球隊教練與球隊與球隊經費負責人。在收集學校經費籌措方面, 訪談對象選擇體育室主任與球隊經費籌措負責人, 主要原因是體育室主任負責校代表隊經費的控管、體育室年度經費的申請、代表隊年度預算外經費的爭取, 而籃球隊經費負責人則是熟悉所有太極龜籃球隊的學校經費申請。在系友會的經費籌措方面, 則選擇球隊教練與系友會事務局局長, 嘗試從不同的對象來瞭解系友會的經費籌措策略。在企業對象經費籌措方面, 訪談對象則鎖定球隊教練與球隊經費負責人, 因為這兩個人是處理所有球隊私人企業贊助的主要負責人。因為工作內容的重複, 所以球隊教練有接受關於系友捐贈與企業贊助的兩次訪談, 而球隊經費負責人則有接受關於學校經費補助與企業贊助的兩次訪談。



為了方便資料的整理與分析，依據研究對象的不同將學校、系友會及企業編碼為 A、B、C，有關學校經費籌措的第一位受訪者為 A1，第二位受訪者為 A2，系友經費籌措的第一位與第二位受訪者分別為 B1 與 B2，企業經費籌措的第一位與第二位受訪者分別為 C1 與 C2。而在訪談資料中 A1-1-1 則代表對學校經費籌措第一位受訪者正式訪談後第 1 大題中第 1 題，以此類推。

表 2

研究參與者名單

受訪者編號	受訪主題	受訪者職稱	訪談日期	訪談時間
A1	學校募款	體育室主任	2016/04/10	10:00-12:00
A2	學校募款	球隊經費負責人	2016/04/9	16:00-17:00
B1	系友募款	球隊教練	2016/04/10	15:00-17:00
B2	系友募款	系友會事務局局長	2016/04/9	14:30-15:30
C1	私人企業贊助	球隊教練	2016/04/10	15:00-17:00
C2	私人企業贊助	球隊經費負責人	2016/04/9	16:00-17:00

三、研究嚴謹性

本研究採取 Yin (2003) 所建議的策略來增加研究的建構效度 (construct validity)。建構效度的建立在於資料收集的階段，評鑑研究者是否可以說明資料收集的程序是可以真實呈現被研究的真實環境 (Denzin & Lincoln, 1994)，本研究採取三角檢測以及受訪者文章審查這兩個策略來增加個案研究的建構效度，在三角檢測方面，針對每一個研究對象都有訪談兩個人，例如針對學校經費籌措方面，訪談體育室主任與籃球隊經費負責人，這兩人接受的訪談內容是一樣的，訪談後會三角檢測這兩筆訪談資料，如有差異會再次詢問受訪者，而在受訪者文章審查方面，訪談結束後會編製成逐字稿，逐字稿的內容會寄給受訪者，以確認其內容。



參、結果

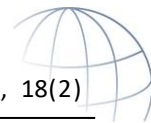
一、經費籌措的現況

經費籌措現況探討各項經費籌措的歷程、經費籌措工作的執行以及經費籌措的資源種類。根據訪談與文件探討的結果得知，太極龜籃球隊在學校經費補助、系友捐贈及企業贊助的歷程有所不同。在學校經費補助方面，於 2003 年即通過「國立高雄師範大學運動代表隊參加校外運動比(競)賽補助規定」，所有校內運動代表隊皆可依該規定申請相關經費補助；另外學校也會協助球隊申請 UBA 每年補助給公開第一級籃球隊的相關經費。在系友捐贈的部分，有兩個組織在辦理系友相關活動，分別為太極龜籃球隊與高師大體育系系友會，太極龜籃球隊自 2010 年開始每年辦理畢業球友的活動，系友會則是成立於 2013 年，每兩年辦一次系友會的活動。至於企業贊助的部分，自從 2006 年球隊獲得公開第一級第九名之後，才開始有企業贊助。

在經費籌措工作執行方面，太極龜不像有些學校有專任或兼任的募款專業人員，募款的工作是由學校校長、籃球隊教練與學校老師來協助執行。在學校經費補助方面，根據該校運動代表隊參加校外運動比(競)賽補助規定，各運動代表隊每年得申請三次經費補助參加比(競)賽，補助項目分別為一次大專運動會、大專盃或大專聯賽、一次全國性重要運動比賽、一次高高屏縣市之比賽。但是當太極龜在使用完體育室的校隊補助經費之後，在經費仍有不足的狀況之下，校長即會協助學校經費補助及企業贊助的進行，在校務會議或公開場合詢問體育系或各學院是否還有多餘的經費可支援，校外的部分會主動詢問私人企業贊助的意願。教練的部分則是協助系友捐贈及企業贊助運作，教練會出席系友會的活動以及舉辦畢業球友球敘活動來募集資金，也會配合企業贊助商的活動來獲得經費的支持。學校老師則是介紹熟悉的私人企業給教練認識，並在私人企業贊助募款的過程中提供協助。

因為現在都有電視轉播，校內就會知道高師大太極龜前年及去年的比賽表現不錯，加上校長也會在公開的場合及正式會議做宣導，就達到宣傳的效果，實際上也辦一些活動來募款。(A1-2-1)

通常都先看自己單位是否有多餘的錢吧！如果有，就會在公開場合例如校務會議時提出可以捐款。(A1-2-1)



校外有一些是徐老師找的，有一些是學校老師幫忙的，學校還蠻多人支持我們的，例如光通系的黃主任，是扶輪社的，有時候會來看我們練球及贊助我們獎學金。(C-2-1-2)

在經費籌措的資源種類方面，根據訪談與文件探討的結果得知，經費籌措的資源分為財力資源與物力資源。在財力資源方面，在 103 學年度 (2014 年至 2015 年)，太極龜在學校經費補助、系友捐贈及企業贊助方面共募集到現金 776,880 元。學校共補助現金 400,800 元，補助項目為 UBA 大專籃球聯賽 (第一階段、第二階段、決賽)、菁英盃、中正盃、海峽兩岸籃球交流賽；另外，學校也協助申請 UBA 相關補助經費共 109,080 元，項目內容為 103 學年度參賽補助、參賽營養費、季軍獎勵金。系友捐贈的部分，系友會只有在 2013 年贊助 16,000 元，再來就沒有財力或物力的支援了，而在太極龜自行辦理的球友球敘活動，有募集到 27,000 元。企業贊助的部分，共贊助 240,000 元與運動用品，現金贊助的來源為個人、非營利組織、企業，運動用品贊助的來源為兩家運動用品私人企業，贊助的物資種類為運動服、運動褲、運動背包、運動鞋。

二、經費籌措的策略

經費籌措的策略則是探討經費籌措的活動、接受經費的管道、經費籌措的最佳時機及經費籌措的回饋機制。根據訪談的結果得知，因為經費的不足，太極龜在經費籌措活動方面表現的非常的積極。有關於學校經費補助的爭取，太極龜每年都跟學校體育室提出預算，體育室再將所有校隊的經費需求提到校務會議通過「國立高雄師範大學年度預算」(Management by Objectives, MBO)，根據「國立高雄師範大學年度預算經費分配原則」，體育活動的經費是屬於優先分配經費，在年度預算分配項目的分配次序裡面是屬於排序第一的，所以太極龜每年所提出的經費需求，依循「國立高雄師範大學運動代表隊參加校外運動比(競)賽補助規定」，都可補助一次大專運動會、大專盃或大聯賽、一次全國性重要運動比賽、一次高高屏縣市之比賽，但由於近年來公開一級的賽事制度改變，預賽分成四個階段進行，每個階段為期 2-3 天，且決賽如果成功打進冠軍賽，還需增加三天的比賽相關費用，所以經費需求大量的增加，依靠體育室校外運動比(競)賽補助的經費是不夠的，幸虧學校有個支持籃球運動發展的校長，當太極龜經費不足時，校長會協助校內外的募款，校外會透過自己的人際關係



來跟私人公司與校友募款，校內的部分會在許多公開場合及正式會議（例如校務會議）提出太極龜的經費需求，近幾年學校如果還有剩餘的經費都還會另外補助，且各學院的院長或系主任在有剩餘經費狀況之下，也都會共襄盛舉，可見學校行政非常支持太極龜。至於企業的贊助，因為球隊經營的模式與球隊優良的成績獲得校內老師的認同，許多老師都協助企業的贊助媒介，且籃球隊教練也積極的配合撰寫計劃書與參加贊助商招募的活動（例如參加餐會、說明球隊經營的理念演講等）。至於系友的募款活動方面，教練認為大部分系友當任教職工作且畢業沒幾年經濟狀況還不穩定，所以在所有系友活動中較不積極的募款，而在太極龜自行辦理的畢業球友球敘活動中，目的也在於維繫畢業生與就學學生的感情，所以系友活動不主動募款，但在球敘餐會中，畢業系友自發性的自由認捐，每人贊助 500-1,500 元左右，但經費總額扣掉餐費後，也所剩不多。

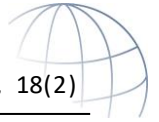
*藉由參加扶輪社一年兩三次的例會，利用例會的時間辦理募款，例如第一次請徐教練去做一個專題的演講，結束後利用餐會捐贈。
(A1-2-1)*

*球隊球聚一直以來「傳承」都是主要目的，我們從來沒有利用這個機會請他們捐款，聚餐完後都是畢業隊友主動湊一些錢捐給球隊（但用餐經費仍是球隊支出），所以帳目會發現有時候多有時候少有時候甚至沒有。
(B-1-1-3)*

*球隊成績吧，系友會是金教授第一年請我上台，大家就集資幫忙這樣。
(B-1-2-6)*

*這些經費的贊助比較多是以關係取向為出發點，比較少是互利的關係取向。像是之前有常常在高師大操場跑步的，他就是看我們球隊很認真在練習，他就很關心，然後主動去幫我們找贊助，他找了百立建設，他幫我們找了大概十萬塊，又打電話給那個興富發建設。
(C-1-1-4)*

在接受經費的管道方面，由於接受的來源不同，所以管道也有所不同。在學校經費補助方面，體育室提供的運動代表隊比（競）賽補助屬於通過校務會議的年度預算，所以球隊只要提供相關文件即可核銷，至於校長募集的校內外資源與 UBA 的經費補助，則需要體育室協助太極龜上簽呈到相關的單位後，經費才會核定下來。至於系友捐贈與企業贊助管道有兩種，分別為現場捐贈現金與捐



贈至校務基金做指定用途，球隊的教練較鼓勵現場捐贈現金，因為捐贈至校務基金，校務基金會扣除 10% 的費用，系友與企業的捐贈金額已經不多，再扣除部分的管理費，球隊實際上所獲得的捐贈就更少了。

至於募款的最佳時機方面，分別為球隊有好的成績時與教練出席相關的活動。其實，校內行政與老師早就非常的認同太極龜的經營模式，球隊常在偏鄉小學舉辦籃球教育營，教練也非常重視球員的學習風氣，認為競技選手在高強度的競技環境中還是需要維持讀書的好習慣，因為球員未來主要出路為教職，未來教師檢定與甄試都還是須要考學科，所以要求學生們要參加讀書會、英文加強班、教育理論課程加強班，所以當球隊有好的成績時，學校行政與老師願意給予學校經費的補助。另外，系友會之前也有捐贈給球隊，但是是在教練有出席活動，並在餐會報告太極龜的好成績，但之後因沒有出席系友會活動，相關的系友捐贈也就停止了。至於企業贊助方面，自從太極龜開始有成績之後，贊助商才願意贊助相關的運動用品，且教練有出席部分贊助商的活動來宣傳球隊的經營理念，過去的經驗也成效良好。至於經費籌措的回饋機制方面，球隊回饋給贊助商的方法為頒發感謝狀、學校開立捐贈證明、預留高師大主場貴賓席、同學協助贊助商活動、共同辦理偏鄉教育活動、球衣上放廠商 logo、送簽名球或球衣給廠商。

這樣看來的確是比賽成績影響很大，像去年打第三名，就有足夠的曝光率，大家就會記起這件事。頻率的話沒有主動講就比較沒有。

(B-2-2-6)

剛好球隊打得不錯，金老師就有在上面提出有沒有人要贊助球隊，當場就有系友捐款，印象中就那一次。 (B-1-1-1)

太極龜的主導人物，如徐老師如果有出面就有效。關鍵人物有出面說幾句話或是提出球隊現況，才会有讓參加的系友想起這件事，否則就沒有人主動捐款。 (B-2-2-1)

扶輪社每年都有例會，每年度的例會都會請人家去演講，所以黃主任就請我去演講，大概介紹一下球隊這樣，例會結束後社友就會馬上開始捐助，就那一次就開始有贊助。 (C-1-1-2)



去年則是港都扶輪社的張執行長有在高師大兼課，也有注意到這樣的訊息，對運動及學生獎學金都蠻支持的，剛好學生比賽表現不錯所以也投入捐款。(A1-2-1)

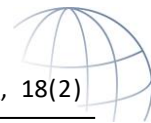
感謝狀是基本的，學校會開立證明，還有就是來在高師大比賽的時候，有預留專屬貴賓席。(A-1-2-2)

三、經費籌措的困境

根據訪談的結果得知，太極龜經費籌措的困境為 UBA 賽制改變、系友的收入有限、校務基金制度提撥部分捐贈收入由學校統籌分配。近年來公開一級的賽事制度改變，為了配合網路直播與電視轉播，預賽分成四個階段進行，每個階段為期 2-3 天，所有賽事都集中在週末，且球隊如果成功打進冠軍賽，還需增加三天的比賽相關費用，太極龜為南部的球隊，但是大部分的比賽集中於北部，所以因為賽事制度的改變，隨之增加的龐大交通與住宿費用造成太極龜很大的經費負擔。另外，太極龜球員所有的成員皆為體育系的學生，系友畢業主要出路為教職，但教職的收入有限，所以在系友捐贈方面，往年成效都不是很好。最後，根據「國立高雄師範大學校務基金自籌收入收支管理辦法」，捐贈收入應提撥一定比率由學校統籌分配運用，系友與企業如果捐給校務基金指定用途給太極龜使用，就要被扣 10% 的費用，但捐款的系友與企業如果想要把捐贈金額列為稅金的列舉扣除額，就需要經由校務基金來捐贈，以獲得學校開立捐贈證明來申請扣稅，但對於缺乏經費的太極龜，該制度讓球隊無法收到全額的捐贈，雖然許多系友或企業不在意扣稅，願意直接捐贈現金或物品給太極龜，但該制度確實導致太極龜在募款時面臨困境。

因為大專體總賽事是配合電視轉播，像今年比較特殊（以前都沒有過），一次三天，五六日，用五段賽事，就要上臺北五趟，這樣交通費就會增加很多，超出編列預算就無法補助。(A1-1-1)

像扶輪社捐款的捐款部份，但錢的核銷比較麻煩，要扣 10% 給校務基金之類的，所以徐老師在協調要不要請對方捐款到文教基金會之類的。(B-2-3-2)



肆、討論

一、研究主要發現

雖然球隊設置行銷贊助專業人員對於球隊的經費籌措有所幫助，但在國內大專公開男生組一級籃球隊，很少球隊可以像臺灣師範大學第一級籃球隊一樣，隊裡還有專業的行銷人員來協助行銷與募款的業務。本研究發現太極龜籃球隊僅設有一名教練與一名助理教練，這跟大部分第一級籃球隊的狀況一樣，在經費籌措工作的執行方面，球隊裡的募款工作是由學校校長、籃球隊教練與學校老師來協助執行，當太極龜在使用完體育室校隊補助經費之後，在經費不足的狀況之下，校長會協助學校經費補助及企業贊助的進行，在學校重大會議詢問各行政或學術單位是否還有多餘的經費可支援，另外也會在校外主動詢問企業贊助的意願，教練的部分則是協助系友捐贈與企業贊助的事務，教練會出席系友會的活動以及主辦畢業球友球敘的活動來募集資金，也會配合贊助商的活動來獲得經費的支持，學校的老師則是介紹熟悉的企業給教練認識，並協助經費的籌措。至於太極龜籃球隊經費籌措的資源種類方面，過去研究曾經探討大專運動聯賽各校參加的經費來源，發現還是有 4 成的學校只有補助部分預算，不足的部分多數學校依靠教練籌措與選手分擔，少部分依賴校友捐贈與企業贊助(蔡崇濱等，2009)，本研究結果跟過去的研究相似，發現學校經費補助不足的地方，由校長與教練籌措、UBA 補助、企業贊助、系友捐贈，太極龜 103 學年度(2014 年至 2015 年)約籌募到 80 萬，其中學校經費補助占 52%、企業贊助的金額占 31%、UBA 提供的補助占 14%、系友捐贈的金額占 3%，可見學校經費補助與企業贊助是太極龜主要的經費來源。

在經費籌措的策略方面，本研究也發現球隊的好成績對於企業贊助的尋求是有所幫助的，但自從球隊獲得良好成績與大量的媒體曝光之後，就開始有許多的個人、企業或非營利組織願意贊助球隊，雖然過去沒有研究探討企業贊助大專公開男生組一級籃球的影響因素，但過去許多研究結果發現球隊的好成績的確對於企業贊助與政府經費補助有所幫助。在李育忠等(2013)探討高中棒球隊財務與行銷經營管理的研究，發現高中棒球隊在大型比賽的好成績對於球隊與學校的聲譽有很大的幫助，這會讓球隊和學校在尋求民間贊助與申請政府補助款時更順利。在黃煜與魏文聰(2004)探討兄弟職業棒球隊贊助管理的研究，也發現球隊會把戰績良好這個特色放在贊助企劃書中呈現，這對於贊助權銷售

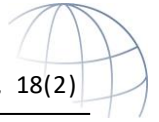


也有所幫助。另外，在一些探討球隊戰績與學校捐款的研究，也發現球隊的良好成績會正面的影響對學校的捐款（李育忠等，2013；Humphreys & Mondello, 2007；Martinez, Stinson, Kang, & Jubenville, 2010；Meer & Rosen, 2009；Stinson & Howard, 2008, 2010）。

另外，太極龜籃球隊全人教育的球隊文化對於吸引媒體的報導與募款的成效有很大的幫助。太極龜籃球隊是少數大專公開男生組一級籃球隊中要求球員學業球技並重，加入球隊除了可以獲得籃球專項技術與體育專業知識之外，更要求球員們參加讀書會、英文加強班、教育理論課程加強班、籃球關懷學習之旅（陳令飛等，2015），此差異化吸引許多媒體的關注，球季中常有許多媒體特別點出太極龜的球員有讀書的好習慣，並持續有在偏鄉舉辦籃球教育營，此特別的球隊文化獲得學校校長與教職員的支持，所以研究發現當太極龜有經費需求時，校長與學校的老師在經費允許的狀況之下，都願意伸出援手，或主動協助太極龜尋求校外的資源支持，而本研究也發現當教練出席部分贊助商活動來宣傳球隊經營理念時，企業都願意贊助球隊來支持此球隊的文化。

「所得稅法」對於個人或營利事業捐贈國立大學運動代表隊有相關的規定，第十七條規定納稅義務人對於政府之捐贈，其列舉扣除額部分，不受金額之限制（全國法規資料庫，2017），第三十六條規定營利事業為協助國防建設、慰勞軍隊、對各級政府之捐贈，以及經財政部專案核准之捐贈，不受金額限制（全國法規資料庫，2017），這也代表如果個人或企業透過學校校務基金指定用途捐款給國立大學運動代表隊，其列舉扣除額都可到達所得的百分之百。雖然企業贊助球隊需要透過校務基金指定用途才可獲得捐贈證明來扣稅，但研究發現太極龜籃球隊教練鼓勵企業捐贈現金，因為透過校務基金捐贈，校務基金會扣除管理費用，通常系友捐贈與企業贊助的金額已經不多，再扣除部分的管理費，球隊實際上所獲得的捐贈就更少了，所以許多企業也覆議教練的建議，願意放棄申請扣稅的權益，直接捐贈現金給球隊。

除此以外，研究也發現 UBA 賽制的改變造成大專公開男子組一級球隊經費上的困擾。近年來為推廣 UBA 球賽，中華民國大專院校體育總會（簡稱中華體總）將 UBA 男子組一級賽制分成四個階段進行來配合網路直播與電視轉播，每個階段為期 2-3 天，所有賽事集中在週末，球隊如果成功打進冠軍賽，還需增加一個週末的比賽時間，原本立意良好，選擇週末的轉播時間來滿足觀眾，且效果也真的有達成，但隨著賽制改變所帶來的龐大經費增加，真的造成一級球隊很大的困擾，特別是針對國立大學的部分，學校每年分配給全校運動代表隊的



經費幾乎都沒有成長，如果要增加某特定運動代表隊的經費，勢必會影響到其他代表隊的補助。而 UBA 的相關補助經費也很少，扣除掉太極龜 103 年度季軍獎勵金，在該年度每人也只獲得 1,660 元的參賽補助與 500 元的參賽營養費，一個球隊補助 18 個人共 38,880 元的 UBA 補助。所以 UBA 賽制的調整讓一級球隊的經費負擔更重了，對於一個位於在南部高雄的太極龜籃球隊，假設成功的打進冠軍賽，扣除一次在高雄主辦，最少就要北上四次，每次北上所花費的交通、住宿與伙食都是非常可觀的，雖然中華體總為了增進 UBA 受歡迎的程度而改變賽事，且效果真的也達到了，但這些經費的負擔不該轉嫁在各球隊，尤其是在一些不支持運動的學校，會讓教練與球員除了繁重的學業與訓練之外，還要多費心神在尋求外界的資源募集。

本研究採取質性個案研究法，收集多元的資料來深入瞭解大專公開男子組一級籃球隊國立高雄師範大學太極龜在學校經費補助、企業贊助與系友捐贈之經費籌措情況、策略與困境，研究限制為單獨採取球隊的角度來瞭解球隊在學校經費補助、企業贊助與系友捐贈之經費籌措情況、策略與困境，研究結果只能發現球隊採取的經費籌措策略，但無法得知哪些策略是學校、系友與企業真正喜愛的經費籌措策略，這些答案需要從另一個角度來探索，也就是從學校、系友與企業的角度來瞭解，過去研究就有從學校與捐贈者兩個不同的角度來探討募款策略的使用，研究發現學校常使用的募款策略跟捐贈者喜愛的募款策略是有部份不同的狀況 (吳勝傑、陳美樺、陳美朱，2010)，因此，在未來研究的部分，建議可繼續延伸本研究，從學校、系友與企業的角度來探討這些對象比較偏愛的經費籌措策略，以便比較現有大專院校採用的經費籌募策略與捐贈者喜愛的經費籌募策略的不同。

二、研究建議

依據太極龜籃球隊募款策略的研究發現以及過去文獻的回顧，本研究也提供國內大專公開男子組一級籃球隊或有相似募款現況的運動代表隊以下實務建議做為球隊募款的參考：

(一) 尋求校內外人士對於球隊認同

太極龜球隊教練要求球員學業球技並重，此全人教育獲得校內外人士的認同，校長主動積極協助尋求校內外的募款，校內老師也介紹熟悉的企業給教練



認識並協助經費的募集，企業更是在聽完教練球隊經營理念之後進行捐贈，可見球隊與校內外人士溝通對於球隊經費籌措的重要性。

(二) 邀請球隊重要人士出席募款活動

研究發現只要是太極龜教練出席募款的活動，募款的成效就事半功倍，所以建議球隊的重要人士出席校內、系友、企業募款相關活動，這些重要人士可以是領隊、教練、隊長或傑出畢業球友。

(三) 運用球隊獲得好成績的時機來募款

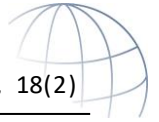
過去的研究發現球隊的好成績會正面的影響對學校的捐款，而從太極龜的例子來看，的確也是球隊獲得好成績後，系友與企業才較願意捐贈，所以建議球隊在獲得好成績後可立即舉辦相關的活動，例如舉辦球隊慶功餐會，並在餐會中邀請潛在捐款對象。

(四) 刪減校務基金運動代表隊捐贈的行政管理費

依據所得稅法規定，對於國立或私立大學的捐贈，可申請全額或部分的扣稅，當捐贈人透過學校校務基金或財團法人私立學校興學基金會來指定用途給球隊，捐贈人就可獲得捐款證明來申請扣稅，但許多學校為了要增加校務基金的收入，在校務基金的規定中增列捐贈的收入需要扣除部分的管理費用，對於國內一級籃球隊，校方都沒有設立專任的行銷 / 募款人才於體育室或球隊中，所以募款的工作往往由教練、學生或學生家長來執行，建議為減低球隊經營負擔，應刪減校務基金運動代表隊捐贈的行政管理費。

(五) 重視企業贊助與系友捐贈的經費籌措來源

過去的研究結果指出，全國大專院校參加大專聯賽的主要經費來源為學校經費補助、選手分擔、教練籌措，而企業贊助與校友捐贈占非常少的百分比（蔡崇濱等，2009）。從太極龜籃球隊經費籌措來源的分析得知，企業贊助與系友捐贈的金額分別占 31%與 3%，在企業贊助方面，校內師長藉由其人際關係網絡介紹企業給教練認識，教練也會撰寫贊助企劃書與配合贊助商的活動來獲得經費的支持，至於在系友捐贈的方面，球隊較少著墨，因為系友大部份擔任教職，所以可捐贈的金額預期較少，如果有豐富的校友資源的學校，建議還是需要投入該部份的經費籌措，國立政治大學籃球隊就是一個成功的例子，於 2016 年募得校友捐贈 5 年 4,000 萬（捐政，2016）。



參考文獻

- 全國法規資料庫 (2017)。所得稅法。取自
<http://law.moj.gov.tw/LawClass/LawAll.aspx?PCode=G0340003>
- 李育忠、黃輝榮、黃彬楹 (2013)。高中棒球隊財務與行銷經營管理之探討。
交大體育學刊, 6, 36-47。
- 呂俊賢 (2004)。大專院校體育室社會資源募集現況、需求與阻礙因素之研究
(未出版碩士論文)。輔仁大學, 新北市。
- 吳海助、沈翠蓮 (2006)。家長後援會在國小運動團隊組訓立成的運作與影響
—以臺中縣僑仁國小泳隊為例。*宏光人文社會學報*, 5, 23-40。
- 吳勝傑、陳美樺、陳美朱 (2010)。大學校院對校務基金捐款者關係經營之研
究—要因分析法的改良與應用。*美和學報*, 31(1), 89-114。
- 陳令飛、徐耀輝 (2015)。學生籃球的優質新文化：從太極龜圖騰看高雄師大籃
球隊。*身體文化學報*, 21, 1-20。
- 捐政 (2016)。進軍UBA全國冠軍, 校友捐贈籌組夢幻籃球隊。取自
<https://donation.nccu.edu.tw/activity/entry.jsp?id=1480994754365-23bbaf60-a6cd-4d2e-b312-a11531094e1a>
- 許欽淇 (2009)。我國私立大學校院募款現況及其相關問題之研究 (未出版碩士
論文)。國立臺灣師範大學, 臺北市。
- 黃永志 (2008)。屏東縣國民中學運動代表隊經營現況調查 (未出版碩士論
文)。屏東科技大學, 屏東縣。
- 彭玉樹、梁奕忠、于卓民、梁晉嘉 (2010)。臺灣管理學門質性研究之回顧與展
望。*中山管理評論*, 18(1), 11-40。
- 黃任閔、趙嘉裕、呂謙、吳政霖 (2014)。運動賽會觀眾態度對企業贊助運動賽
事效益之研究。*嘉大體育健康休閒期刊*, 13(1), 43-55。doi:
10.6169/NCYUJPEHR.13.1.04
- 華智豪 (2015)。搬上電視螢幕20年, HBL高中籃球聯賽權利金創新猷。風傳
媒, 取自<http://www.storm.mg/lifestyle/62663>
- 黃煜、魏文聰 (2004)。職業棒球球團管理贊助活動之研究：以兄弟職業棒球隊
為例。*大專體育學刊*, 6(1), 45-55。
- 黃輝榮 (2007)。高中棒球隊經營管理之研究 (未出版碩士論文)。臺灣師範
大學, 臺北市。



- 蔡崇濱、李淑惠、李龍淵、徐瑞良 (2009)。大專院校體育主管對運動聯賽辦理現況的意見反應。《運動健康與休閒學刊》，13，171-182。
- 盧譽誠、陳志一 (2017)。大專籃球隊之行銷模式個案研究—以國立臺灣師範大學公開男一級籃球隊為例。《臺大體育學報》，32，57-67。doi: 10.6569/NTUJPE.2017.32.04
- Denzin, N. K., & Lincoln, Y. S. (1994). *Handbook of qualitative research*. Thousand Oaks, C.A.: Sage.
- Humphreys, B. R., & Mondello, M. (2007). Intercollegiate athletic success and donations at NCAA Division I institutions. *Journal of Sport Management*, 21(2), 265-280. doi: 10.1123/jsm.21.2.265
- Martinez, J. M., Stinson, J. L., Kang, M., & Jubenville, C. B. (2010). Intercollegiate athletics and institutional fundraising: A meta-analysis. *Sport Marketing Quarterly*, 19(1), 36-47.
- Meer, J., & Rosen, H. S. (2009). The impact of athletic performance on alumni giving: An analysis of microdata. *Economics of Education Review*, 28(3), 287-294. doi: 10.1016/j.econedurev.2008.06.003
- Stinson, J. L., & Howard, D. R. (2008). Winning does matter: Patterns in private giving to athletic and academic programs at NCAA Division I-AA and I-AAA institutions. *Sport Management Review*, 11(1), 1-20. doi: 10.1016/S1441-3523(08) 70101-3
- Stinson, J. L., & Howard, D. R. (2010). Intercollegiate athletics as an institutional fundraising tool: An exploratory donor-based view. *Journal of Nonprofit & Public Sector Marketing*, 22(4), 312-335. doi: 10.1080/10495140802662572
- Tomasini, N., Frye, C., & Stotlar, D. (2004). National Collegiate Athletic Association corporate sponsor objectives: Are there differences between Divisions I-A, I-AA, and I-AAA? *Sport Marketing Quarterly*, 13(4), 216-226.
- Yin, R. K. (2003). *Case study research: Design and methods (3rd ed)*. Thousand Oaks, C.A.: Sage Publications.