

足球俱樂部企業社會責任之應用—以英格蘭超級聯賽 倫敦球隊為例

邱仕騰 / 英國羅浮堡大學研究生

蕭嘉惠 / 國立臺北大學

摘要

邁入 21 世紀以來，企業社會責任 (Corporate Social Responsibility, CSR) 的精神逐漸蔓延全球，獲利已非用來衡量一家企業是否成功的唯一準則。從 1999 年開始，美國《Corporate Responsibility》雜誌開始從企業內部營運到外部社區經營著手評估，已經連續公布百大 Best Corporate Citizens 迄今，而評估的標準涵蓋企業訊息公開、對環境的政策及表現、及社會與政策議題等。而運動受商業化之影響，職業運動對於各國運動產業有著舉足輕重的分量，而其在運作目標上，亦與一般企業目標相同。許多職業運動組織也紛紛將道德倫理概念融入於公司的經營方針中，藉此提升或扭轉組織形象。此外，企業社會責任的主軸，以漸漸地從捐獻、捐贈等善因導向的營運方針，轉為以經濟、社會與環境生態「三重底線」(Triple Bottom Line) 之經營表現作為衡量或評估準則。是故，本文透過現今具有廣大影響力之一的足球項目，並以全球最多人收看的運動聯盟--英格蘭超級足球聯賽及其旗下五支位於英國首都倫敦的球隊，進行 CSR 策略運用的綜整，盼能提供企業進行 CSR 策略之參考。

Study of CSR Application within Football Club: Taking Premier League and 5 Teams in London as example

Shih Teng, Chiu / Loughborough University
Chia Huei, Hsiao / National Taipei University

Abstract

In 21st century, the concept of Corporate Social Responsibility (CSR) has been affecting the whole world. And the amount of profit a company earned is not only an indicator to evaluate whether they are successful or not. Since 1999, Corporate Responsibility Magazine has recognized the standout environmental, social and governance (ESG) performance of public companies across the United States with the 100 Best Corporate Citizens ranking. With the effect of commercialization, the professional sport organization is highly important to the sport industry for each country. Meanwhile, for professional leagues, they have same target with other companies. Also, most of them combined ethical concepts into their policies to enhance or reverse organizational image. Furthermore, the usage of CSR is gradually shifting from a cause-related marketing, such as donation, to the Triple Bottom Line of economic, social and environmental ecology. These companies will be evaluated by their performance in these three dimensions. By sorting the CSR strategies of Premier League (PL) and 5 teams who are belonging to PL in London, this article could provide some experience for the companies who want to apply the CSR strategies.

壹、緒論

企業社會責任 (Corporate Social Responsibility, CSR) 目前在全世界掀起一股浪潮, Dahlsrud (2008) 指出企業社會責任是企業從自身及社會層面之不同面向投入其資源, 除了妥善經營公司之外, 更善盡其身為社會公民的責任。而我國於 2013 年亦訂定其報告之相關辦法, 可知無論政府或是企業無不重視企業社會責任的經營, 不僅用以提升或扭轉其在社會上的形象, 更創造能夠回饋於社會的機會。舉例來說, 美國職業籃球聯賽 (National Basketball Association, NBA) 與旗下 30 支球隊合作, 發展以回饋當地社區的 NBA Cares 活動, 創造了球迷、社區與球隊、聯盟之間的雙贏局面。Zeigler (2007) 的研究指出, 現今運動管理學必須謹慎思考的議題就是企業社會責任。許多研究亦指出, 企業若適當投入 CSR 相關活動, 在遭遇危機時會提供組織減輕傷害的機會。對於企業來說, 永續經營是長久的願景, 但前提是必須了解消費者的所思所想與媒合消費者心中理想之形象, 若消費者知覺企業善盡社會責任, 將對該企業的形象產生認同。對於消費者來說, 良好的企業形象使產品在心中的附加價值提升, 進而提高其購買意願 (劉又銓, 2010)。

職業運動的發展在國家發展中有著舉足輕重的影響, 以美國為例, 其 2016 年運動產業規模高達 4,984 億美金, 且其四大職業賽事的市場價值約 1,594 億 (Plunkett Research, 2016)。另外以全世界最多人數觀賞的運動—英格蘭超級足球聯賽 (Premier League, PL) 來說, Ebner (2013) 指出其作為英格蘭足球最高等級的賽事類別, 在世界各地共有 212 個地區有電視轉播 PL 賽事, 潛在觀眾人數粗估約有 47 億。由此可知, 職業運動蘊藏著十分驚人的經濟效益。事實上, 這些經濟效益來自於媒體傳遞與球迷認同相輔相成所帶來的結果。對於職業運動來說, 其經營方法與目標實際上卻與一般企業的主旨是相去不遠的, 皆以獲得最大利益為考量。相同地, 除了以銷售為主的行銷策略導向之外, 以道德層面融入組織經營, 藉此提升或扭轉組織形象的企業社會責任策略也在近年被廣泛運用於運

動組織的經營方針之中。例如 NIKE 於 2014 年發布了企業社會責任報告書，用以減輕當時企業經營所產生的剝削勞工或對環境傷害的危機 (NIKE, 2014)，迄今亦不斷更新報告，傳遞出妥善對待環境的形象。另外，李城忠、何建德、彭麗真 (2018) 對於 Adidas 的研究也指出其使用環保材質及製程營造出優良的企業形象。

走出 1992 年前的陰霾，英格蘭超級足球聯賽 (以下簡稱：PL) 在近 26 年發光發熱，一躍成為世界最多人觀看的聯賽。對於一支足球隊來說，比起如何經營一隻獲勝的球隊，事實上更注重球迷的經營。對於一支足球俱樂部來說，他們甚至可以代表著球隊所屬的社區，不僅透過球場上的結果和比賽場外的活動來代表它，它不僅是當地居民的識別工具，更是一個社區大使。以 West Ham United Football Club (WHUFC) 為例，身為一支百年傳統球隊，雖說有著「升降機」的稱號，在英格蘭足球系統中升降頻繁，但其爭取到將球場從 Upton Park 搬遷至 2012 年倫敦奧運的主場館 London Bowl，並且於 2015 年將球隊搬遷至此。這一結果雖說帶給當地球迷不小的喜樂，但也帶來了許多不安。站在經濟層面來看，許多舊球場周遭的商家備受影響，但更多的影響是當地球迷的心情。雖說僅搬遷至車程時間較原球場僅多 20 分鐘左右的 London Bowl，卻也是對於當地球迷的情感帶來不小的衝擊。因此，對於 WHUFC 來說，如何經營新區域的球迷以及如何加強與舊區域球迷之間的連結是近年他們所注重的課題。另外，Wynn (2007) 提到，來自城鎮、城市或地區的俱樂部控制著球迷的心靈和思想。其追隨者都相信，俱樂部展現或定義當地社區的地方特色、傳統和精神。因此，球隊經營如何融入企業社會責任，進而營造更能吸引球迷支持及消費的形象是刻不容緩的。

本文欲透過文獻綜整，用以了解目前 PL 以及位於英國倫敦的五支 PL 球隊，包含 Arsenal Football Club, Chelsea Football Club, Crystal Palace, Tottenham Hotspur Football Club, 以及 West Ham United Football Club 之企業社會責任經營之策略及現況，盼能供後續研究參考。

貳、運動組織運用企業社會責任

企業社會責任 (corporate social responsibility, CSR) 係指公司在追求獲益的同時，也能兼顧到其他利益關係人 (stakeholders) 的福祉。Carroll (1991) 在他的研究中對 CSR 提出了明確的結構，並指出包含了四大層面，分別是經濟、法律、倫理、慈善等由下到上的金字塔模型。1999 年，於西雅圖舉辦 WTO 時所發生的抗爭，促使聯合國祕書長安南 (Kofi Anan) 決定倡議結合公私部門及國際組織，要求企業落實 CSR 的全球營運原則，因此發起「全球盟約」 (The Global Compact)，是 CSR 發展過程的一大里程碑 (林珮萱，2017)。事實上 CSR 迄今仍未有一個明確的定義，各家定義不近相同，根據世界企業永續發展協會 (world business council for sustainable development, WBCSD) (2016) 認為企業社會責任為一種企業追求在經濟永續發展，同時營造高品質生活的承諾，其中包含員工、家庭以及當地社區關係的維持；Fifka (2009) 認為企業社會責任為企業在其所擔負的各項責任及有限資源的環境下，企業所自願參與社會發展的責任。

翁欣璋、鄭志富 (2014) 指出，相較於其他企業，運動所含有的特質使其在經營 CSR 時佔據相對的優勢，特別是職業運動組織中的運動員因具高知名度，讓組織在投入社會責任活動的過程中，更容易曝光，使民眾較易關注，致使在組織推廣 CSR 時有事半功倍之效。Rosca (2011) 指出足球俱樂部在當地社區有舉足輕重的重要性，甚至是可反映出當地社區文化，並且可以運行到球場以外的其他地方。另外，美國四大職業賽事之一的 NBA 亦透過球隊與社區相互結合的 NBA Cares 活動，提升服務地區的生活品質及將資源投注在所需要的機構或是社區 (謝旻凱、陳智彥、許峯池，2014)。由上述可知，運動深受全球化的影響，在經濟層面上不僅創造高利潤的收入，對社會所產生的影響深遠。若運動組織投入如關懷弱勢團體、倡導健康生活型態或是提升運動參與等，皆為運動組織正面影響社會大眾的方式之一 (Godfrey, Merrill & Hansen, 2009; Smith & Westerbeek, 2007)。

參、英格蘭超級聯賽之球隊社會責任

PL於90年代前，歷經了相當的黑暗時期。足球流氓的橫行導致球迷的觀看意願降低。在1985年的Heysel Disaster發生之後，英格蘭俱樂部被禁止參加歐洲賽事(BBC, 2015)；而在1989年的Hillsborough Disaster發生之後，更是雪上加霜，前後一共造成96人身亡，當時的英格蘭足球甲級聯賽(英甲)幾乎近於瓦解狀態(Daily Mail, 2019)。經歷了改革與轉變，1992年英格蘭超級聯賽成立，並在後續與Sky Sport達成戰略合作協議之後，PL逐漸發展成為世界上最有影響力的聯賽之一，並且創造了巨大的商業利潤。

迄今2018-19賽季，PL共有20支球隊，包含過往升降，共有46支球隊參與過這最高等級的賽事。根據Deloitte(2018)的調查，PL於2016-17賽季的獲益達到約529.7億歐元，是歐洲五大足球職業聯賽之冠，是法國足球甲級聯賽的三倍餘獲益。與自身相比，在2010-11賽季的獲益約250億，成長超過兩倍。PL是一股強大的社會力量，Moore(2013)指出，PL投入了當年獲益的3.7%作為社區工作，預估為4500萬英鎊，相關的作為改善了數以千計人的生活品質。

目前來說，PL執行社區工作的目標包含：激發年輕人潛力、激勵社區與學校、支持年輕運動員在場內外提升自身技能、以及投資設施與創造就業機會(Premier League, 2018a)。相關活動計畫共分為三大類，歸納如下表：

表 1

英格蘭超級聯盟之社會責任相關活動計畫表

社區	學校	設施
PL Enterprise	PL Primary Stars	PL & The FA Facilities Fund
PL Kick	PL Primary Stars Football Tournament	Football Stadia Improvement Fund
PL Girls Football	PL's Kit Scheme	
Premier Skills	PL Schools Cup	
PL/BT Disability Fund		
PL Works		

資料來源：引自 Premier League (2018a). *Communities Programmes*. Retrieve February 4, 2019, from <https://www.premierleague.com/communities/programmes>

以社區來說，PL Enterprise 從 2008 年開始實行，並在 2013 年時獲得許多國際殊榮，特別是 2013 European Enterprise Promotion Awards。此計畫延伸出另一合作案，透過與 Comic Relief 合作，在 2014 年九月實行。目前已有 27 個俱樂部加入，並在當地社區提供獨特和高品質的企業教育，特別是在提高青少年對於學校的信心，自我抱負，活動參與度和工作積極性方面產生正面影響。自此計畫開始以降，共有 496 所學校及 25,600 名參與者參與，同時獲得了 8,367 項認證資格 (Premier League, 2018b)。其他如 Kick、Girls Football、Premier Skills 等計畫，都是有效幫助社區安定的計畫。透過運動來讓社區中的年輕人獲得正向發展的機會，也兼顧了性別之間的發展需求，更因為 PL 是國際性的運動品牌之一，也將足球技巧推廣至國際間許多發展中的國家。另外，PL 對於社區中身障者的照顧也不遺餘力，透過足球運動為殘疾人創造可能性，幫助減輕身體障礙所帶來的負面影響。

在學校層面，PL 的 Primary Stars 計畫最為重要，盼能激勵小學生從數學和英語甚至到團隊合作和運動。另外海洋環保的構想也被建構在此，盼能防止海洋淹沒在塑料中。這項計畫提供四項資源，包含體育 (Physical Education, PE)、個

人、社會與人文教育 (Personal, Social, Health and Economic, PSHE) 、數學及英文資源。此外，將海洋教育向下扎根，提升學童的環保意識，避免未來海洋污染更加嚴重。

硬體設施則透過與贊助商如 NIKE 的合作，將足球運動扎根至學校，提供許多機會使學生在學校參與足球運動，除了教練資源之外，更多的是提供設施及設備的物質資源，增加未來從事足球運動甚至投入職業的潛力與機會。此外，在設施層面，PL 與英格蘭組總以及英國政府三方合作，在英國國內提供新的足球設施或翻新的服務，包括 3G Artificial Grass Pitches (人工草皮球場) 。另一方面，透過與 Football Stadia Improvement Foundation 的合作，改善許多球場的設備及狀態，將英國整體足球產業金字塔建設地更加穩固。

肆、倫敦球隊企業社會責任現況

以 18 - 19 賽季來說，PL 位於倫敦支球隊共有五支，分別為 Arsenal Football Club、Chelsea Football Club、Crystal Palace、Tottenham Hotspur Football Club、以及 West Ham United Football Club。以下分就各隊 CSR 策略進行分點探究：

一、Arsenal Football Club (兵工廠足球俱樂部，Arsenal F.C.)

兵工廠是英格蘭足球超級聯賽在 1992 - 93 賽季成立的創始成員。在 1996 - 97 賽季開始，直到 2015-16 賽季兵工廠從未跌出英超前 4 名，期間共三次奪冠。身為 PL 強權之一，兵工廠透過兩個方面進行企業社會責任，分別為社區 (Community) 以及基金會 (Arsenal Foundation) 。

對於兵工廠來說，透過球隊強大的正向影響力，對於整體社區有著顯著的影響。從 1985 年以來，兵工廠每週為 5,000 多人提供體育，社交和教育計劃。在這些計畫背後，不僅有球團方的支持，亦有其他基金會的挹注，更有 PL 做為一個堅強的後盾來進行。社區層面來說共有四個策略方針，Sport, Education and

Training, Social Inclusion, Health Living (Arsenal F.C., 2018)。以 Sport 來說，是整個足球俱樂部的主軸，透過這項策略與社區中的年輕人進行互動，並且幫助許多年輕人獲得了成就感。不僅足球，也提供了曲棍球以及滾球等活動，兵工廠每周提供給超過 30 間的學校 50 次以上的活動項目，自 1985 年以來，有超過 3 萬小學學童被指導。其次，透過阿森納名聲的力量來規畫許多有利於社區小學到高中的學生，鼓勵年輕人提升計算以及識字的能力，進而提升教育品質及就業率。另外，亦有許多兵工廠的前球員提供訓練的課程計畫，傳遞足球技術與經驗。換句話來說，兵工廠成為社區年輕人不可或缺的存在。在 Social Inclusion 層面來說，社會對於當地俱樂部的期望逐漸升高。而兵工廠帶入社區的理念是 Sport for Good，期望透過運動來解決漸趨複雜的社會問題，提供社區一股穩定的力量。最後，兵工廠所認為的健康，並非單純是個人的身體健康，而是更多的精神層面。足球俱樂部透過鼓勵與其有關的個體，無論年齡、性別、宗教，道不同性取向及身障者，都能感受到俱樂部所帶來的平等的尊重。

另一方面，透過基金會的力量，傳遞出兵工廠足球俱樂部的傳統，不僅在當地社區體現，更以推廣至全過甚至於海外為志向 (Arsenal F.C., 2018)。從 2012 年成立以來，便以幫助年輕人為宗旨，協助他們發現及發揮自身潛力。並且，透過自身影響力，號召其他相關的基金會，對保護孩童提供強大的助力。

二、Chelsea Football Club (切爾西足球俱樂部，Chelsea F.C.)

自成立以來，切爾西足球俱樂部迄今已有超過百年的歷史，身為一隻具有歷史性代表的球隊之一，戰績亦相當輝煌。自 PL 成立以來，26 年間已獲得 5 次冠軍頭銜。與 Arsenal F.C. 不同的是，2010 年後所有社會責任策略執行規劃皆由 Chelsea Foundation 執行 (Chelsea Foundation, 2018a)。並且從 2005 年開始執行後，迄今皆有提供該年度完整的企業社會責任報告。

根據 Chelsea Foundation (2018a) 官方所刊載資料，截至目前為止共有 11 大

CSR 項目同時運作中，粗略可分為教育、運動發展、國際、社會平權、及信託等五大類。在教育層面，旨在通過合作促進 21 世紀的社區凝聚力，教育，終身學習和技能。根據其計畫方針，從 7 歲至 70 歲都是他們努力經營的目標，每年有超過 2000 人受益。基金會透過與學校，技術學院和當地社區建立成功的關係，開發和提供令人興奮的教育計畫，幫助激勵參與者實現他們的學習目的。而在運動發展層面，俱樂部提供專業的足球教練資源，這些專門的教練每年為英國 150 多個城鎮、超過 100 多萬年輕人提供指導；此外，現在有 200 多名 7 至 16 歲的女性青年、青少年定期參加其 Cobham 運動員發展中心的培訓計畫，以及在 Reading 當地的 Leighton Park 學校學習；在近年五人制足球 (Futsal) 風氣漸長，基金會也透過其名義創立了五人制足球隊，在各大學及技職院校推廣。

在國際方面，基金會除了在國際間進行足球運動的推廣，更希望能透過足球提供一股正向的助力。部門成立至今，已造訪了 45 個國家，為 2,500 名教練和 2 萬多名參與者提供了講習班和培訓課程 (Chelsea Foundation, 2018b)。另一方面，基金會對於亞洲足球運動的推廣擬定了一套 Asian Star 計畫，推廣目標為 9 至 12 歲具有足球潛力的亞洲男孩，並且在亞洲各級聯賽中提供一定的助力。目前這項策略以印度，巴基斯坦，孟加拉國和斯里蘭卡的球員為主，基金會提供為期一年的相關訓練計畫，盼能協助引導出這些球員的潛力。

社會平權層面，以「Building Bridges」計畫為主軸，旨在促進平等，尊重多樣性，讓每個人都感受到我們俱樂部，體育場和更廣泛的社區的價值。在此主軸下，期盼能透過與教育結合來傳遞平等的觀念；另外，利用舉辦比賽或活動，來鼓勵身障者參與，使其提升自我價值；進一步來說，透過足球運動，基金會消彌了許多性別歧視帶來的衝突，不僅保障了其在球場觀賽的安全性，更提供了穩定的心靈力量。最後，為照顧可能遭遇生活困頓的前切爾西球員，基金會組織了一份信託基金，用以提供適時的援助給需要幫助的前球員。

三、Crystal Palace Football Club (水晶宮足球俱樂部，Crystal Palace F.C.)

水晶宮足球俱樂部位於倫敦南方，亦為百年球隊之一，雖戰績屬不佳，但其扎根並經營該社區仍舊不遺餘力。與 Chelsea F.C. 同，整體公益活動皆由所屬 Palace For Life Foundation 推動。該基金會經營南倫敦社區迄今已有 25 年歷史，每年有 1 萬 3 千人左右參與或受惠於其策略或計畫。

基金會目前社會責任策略方針共有六大項，從 Schools、Community Inclusion、Disability、Women & Girls、Route to employment 以及 Super Draw (Palace for Life Foundation, 2018)。以 Schools 項目來說，基金會配合 PL 的 Premier Star 計畫進行教育推廣，從學校端給與學校體育教師技術上的指導及規劃課後活動，協助兒童閱讀及識字協助計畫，並且提供營養飲食資源給需要的兒童；此外，也對於兒童的人際關係發展提供適當的協助。對於社區項目來說，基金會為社區年輕人及其家人開展了各種社區包容計畫，其目的在改善健康和提升福祉，並期盼對教育產生積極的影響。

另外，對於殘疾人士亦提供了相關的計畫協助，基金會盼能讓有需求的人士都有機會參加體育運動，提高運動技能，強健體魄，甚至使其有機會增加自尊、自信和正向思考。進一步來說，人際關係的建構對於身障者也是非常重要的，因此如何創造其與新朋友互動是其基金會致力的目標之一。相同地，協助就業也是該基金會努力的課題。基金會建立與當地社區和企業良好的關係，並協助年輕人掌握或對未來職業所需技能的計畫及建議。

Palace For Life Foundation 提供了一項較為有趣的推廣策略，名為 Super Draw。對於許多基金會來說，資金的來源是最確切的議題，而資金的來源通常來自於母隊的提供或者是贊助商及合作夥伴的贊助。而該基金會透過會員註冊並配合售票，每張票價多收取兩英鎊的公益經費，創造了球迷及基金會雙贏的局面。不僅基金會的經費增加了挹注的空間，消費者也有參與公益的感覺，甚至還

有機會獲得額外的回饋，如獎金或球隊商品。

四、Tottenham Hotspur Football Club (托特納姆熱刺足球俱樂部， Tottenham Hotspur F.C.)

熱刺自創隊迄今有 136 年的歷史，近年於 PL 的成績斐然，更常參加歐洲足球賽事。而其經營 CSR 共分兩項，分別為 Spurs Care 與 Foundation。以球隊為主軸出發的 Spurs Care，透過與其他公益機構或者是自籌的公益機構進行公益活動 (Spurs Care, 2018)。其官方公益合作夥伴有 Noah's Ark Children's Hospice，合作活動有二：Let's Kick Racism Out of Football 與 Show Racism the Red Card，目的為消彌種族歧視，而由自籌的 Spurs Wishes 乃球團方從管理階層至球員，為身患絕症的球迷提供適當的關懷。

而其所屬的基金會，其核心目標在提升成就、社區凝聚力、促進健康生活、以及支持社區人民與身障人士 (Tottenham Hotspur Foundation, 2018)。其社區運行項目共有五項，分別為 Education、Community Outreach、Heath & Wellbeing、Community Cohesion、及 Equalities and Inclusion。配合 PL 的 Primary Stars 策略，熱刺透過其影響力及吸引力，讓孩子們參與課堂和運動。另外，基金會 Spurs Ladies、Barnet & Southgate 學院合作，為下一代才華橫溢的體育專業人士提供全日制足球和教育發展計劃。Community Outreach 方面，基金會社區外展計劃影響到倫敦北部各個角落，目前提供各種計劃，並且與國家和地方政府具有戰略聯繫，為合作夥伴及當地社區的人們開發和提供富有創意、創新和吸引力的策略。

在 Community Cohesion 項目中，除了與 PL 一同推廣的 CSR 計畫之外，基金會每年提供超過 6500 小時的免費活動，每週與超過 1500 名年輕人一起在 Haringey, Enfield, Waltham Forest 和 Barnet 工作。足球推廣亦在此計畫下執行，包含了社區足球聯盟以及在 2018 年啟動的 Passion 4 Coaching 計畫。基金會亦希望透過「Kicks」計畫，利用足球突破社區青年與警察之間的藩籬。

對於熱刺的基金會來說，其根本目標就是確保所有計畫都具有包容性，並為該社區的所有參與者提供適當的機會。因此，基金會提供許多課程及就職資訊給社區居民，希望藉此降低社區居民之間彼此的藩籬，給予改善生活的機會。而協助提升社區居民的健康亦為基金會重要的工作項目之一。除了提供基本的醫療照顧資源協助之外，亦開設了許多運動課程，鼓勵居民參與，藉此改善不良的健康生活或者是不良休閒嗜好。

五、West Ham United Football Club (西漢姆足球俱樂部，WHU F.C.)

位於東倫敦，西漢姆足球俱樂部亦為百年傳統球隊之一，2016 年正式搬遷至 London Bowl，成為 PL 唯一落腳東倫敦的球隊。其 CSR 活動皆由所屬 West Ham United Foundation 策畫執行，透過提供體育、教育和良善的社區參與計劃來促進健康和經濟福祉。其策略共分為四大項目，分別為 Community Sport，Football Development，Health 及 Education。

在 Community Sport、Education、及 Football Development 方面，相同地配合 PL 的足球推廣策略，利用其球隊的影響力及吸引力，發展社區間的教育活動與足球運動，涵蓋各種性別、多年齡層、及不同身體狀況的社區居民。另外在 Health 方面共有兩項策略主軸，分別為 Any Old Irons 及 150 Club。前項策略為提供 65 歲以上年長者的社區照顧協助，而 150 Club 是基金會與 NHS Newham Clinical Commissioning Group (CCG) 的合作計畫，用意是希望透過這項計畫舒緩 Newham 地區居民高糖尿病和心血管疾病的問題 (West Ham United Foundation, 2019)。該地區是英格蘭第二高的第二型糖尿病預測患病率，目前有超過 24,500 名居民被診斷患有糖尿病。

伍、結語

根據國內學者詹場、柯文乾與池祥麟 (2016) 對於企業施行企業社會責任的重要性進行重要文獻探究之結果可知有七項重要的影響，證明企業實行 CSR 有其必要性存在。另外透過前述運動與企業社會責任之間相關的文獻綜整，亦可知現今進行公益活動已是職業運動發展的必要條件之一。而足球在現階段為全球最多人參與的運動且 PL 亦有其重要代表性存在，因此，本文透過，對於 PL 及其位於英國首都倫敦的五支球隊進行 CSR 的現況進行相關資料的整理歸納，盼能提供參考。以 PL 來說，透過其自身與各球隊之間的合作，對於社區、學校及足球設施有廣且深的助益，而運作層面更從地方社區到英國全國，甚至國際間都能看見其影響力之存在，並透過持續推動，構成了其 CSR 相關活動的核心價值與目標。而對於位於倫敦的五支球隊來說，其 CSR 的推行策略可分為兩個方向，一為球團自身經營，另一為透過其所屬之基金會進行；而經營的主軸亦有二，其一為 PL 企業社會責任策略的附屬，其二為自身 CSR 之構想。Rosca (2011) 年綜整 PL 所屬球隊進行 CSR 策略的活動中，Chelsea F.C. 是計畫數目最多的一支球隊。而在其基金會的資料庫內容亦可發現相較於其他四支球隊，Chelsea F.C. 進行 CSR 活動是較為有系統且有報告可循。企業社會責任報告乃企業詳細及明確地揭露非財務績效資訊，將使企業有機會向社會大眾承諾與企業經營及發展願景有關的具體目標。因此 Chelsea F.C. 在其運作企業社會責任策略足為其他球隊所借鏡。

另一方面，不同於所屬球隊，PL 將海洋教育融入其企業社會責任中，而其他球隊則是多以經營社區為主，如提供學校資源、增加就業機會、改善居民生活條件、及降低犯罪率等等社區安定之目標。因此，在責任大小方面可推知 PL 方面履行了更廣且重的社會責任，在其市場獲利與應履行的企業社會責任程度應是成為正比。事實上 CSR 不僅只是善因行銷，如捐贈、捐獻等策略，反而是如何妥善經營自身企業以及降低對環境的影響，因此企業如何擴大與其利害關係人

(Stakeholders) 的互動和對話，並站在經濟、社會、生態的「三重底線」上 (Triple Bottom Line) (Elkington, 1997) 回應社會大眾的期待。因為 CSR 既包含遵守法律、善待員工，也包含提供優質的產品和服務，滿足社會的需求。本文透過綜整，盼能提供相關經營之參考。

參考文獻

- 林珮萱 (2017年8月18日) 。搞懂CSR 關鍵20問一次解答。遠見天下文化出版股份有限公司。2019年2月1日取自
<https://www.gvm.com.tw/article.html?id=39488>
- 翁欣瑋、鄭志富 (2014) 。職業運動組織與企業社會責任關係之研究。運動管理。23，85-97。
- 詹場、柯文乾、池祥麟 (2016) 。CSR能為公司經營策略帶來什麼好處?-來自世界頂級學術期刊之證據。商略學報，8(2)，77-86。
- 劉又銓 (2010) 。企業社會責任、企業形象與購買意願之研究—以包裝水業為例 (未出版碩士論文) 。德明財經科技大學，臺北市。
- 謝旻凱、陳智彥、許峯池 (2014) 。以NBA Cares活動企業社會責任觀點談我國職業運動發展之運用。中原體育學報，4，10-17。
- Arsenal Football Club (2018). The Arsenal in the Community Story. Retrieve February 5, 2019, from
https://www.arsenal.com/sites/default/files/documents/gun__1431346920_CommunityStory.pdf
- Carroll, A. B. (1991). The pyramid of Corporate Social Responsibility: Toward the moral management of organizational stakeholders. *Business Horizons*, 34(4), 39-48.
- Chelsea Foundation (2018a). *Foundation Review 2016/17 Season*. Retrieve February 5, 2019, from
https://prod-content-cdn.chelseafc.com/content/dam/site-sections/community/foundation/annual-report/foundation16.17_combined.pdf

- Chelsea Foundation (2018b). *What We Do – International Department*. Retrieve February 5, 2019, from <https://www.chelseafc.com/en/foundation/international-department>
- Dahlsurd, A. (2008). How corporate social responsibility is defined: An analysis of definitions. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 15(1), 1-13.
- Deloitte (2018). *2019 sports industry game-changers. Sports trends expected to disrupt and dominate*. Retrieve February 2, 2019, from https://www2.deloitte.com/us/en/pages/technology-media-and-telecommunications/articles/sports-business-trends-disruption.html?id=us:2sm:3tw:4FY19sports::6tmt:20190215150500:&utm_source=tw&utm_campaign=FY19sports&utm_content=tmt&utm_medium=social&linkId=63640858
- Ebner, S. (2013). History and time are key to power of football, says Premier League chief. *The Times*. Retrieve January 25, 2019 from <https://www.thetimes.co.uk/article/history-and-time-are-key-to-power-of-football-says-premier-league-chief-3d3zf5kb35m>
- Elkington, J. (1997). *Cannibals with forks –Triple bottom line of 21st century business*. Stoney Creek, CT: New Society Publishers.
- Fifka, M. (2009). Towards a more business-oriented definition of corporate social responsibility: Discussing the core controversies of a well-established concept. *Journal of Service Science and Management*, 2(4), 312-321.
- Godfrey, P. C., Merrill, C. B. & Hansen, J. M.(2009). The relationship between corporate social responsibility and shareholder value: An empirical test of the risk management hypothesis. *Strategic Management Journal*, 30(4), 425-445.

- Moore, G. (2013). The Premier League is a powerful force for good in society. *Independent*. Retrieve February 4, 2019, from <https://www.independent.co.uk/sport/football/news-and-comment/the-premier-league-is-a-powerful-force-for-good-in-society-8589958.html>
- Mullen, T. (2015). Heysel disaster: English football's forgotten tragedy? *BBC News*. Retrieve February 1, 2019, from <https://www.bbc.co.uk/news/uk-england-merseyside-32898612>
- NIKE (2014). *Sustainable Business Performance Summary*. Retrieved Retrieve January 30, 2019 from http://www.nikeresponsibility.com/report/uploads/files/FY12-13_NIKE_Inc_CR_Report.pdf
- Palace for Life Foundation (2018). *Programmes*. Retrieve February 5, 2019, from <https://www.palaceforlife.org/programmes/>
- Plunkett Research (2016). *Sports & Recreation Business Statistics Analysis, Business and Industry Statistics*. Retrieve January 25, 2019 from <https://www.plunkettresearch.com/statistics/sports-industry/>
- Premier League (2018a). *Communities Programmes*. Retrieve February 4, 2019, from <https://www.premierleague.com/communities/programmes>
- Premier League (2018b). *PL Enterprise*. Retrieve February 4, 2019, from https://www.premierleague.com/communities/programmes/community-programmes/pl-enterprise?utm_source=premier-league-website&utm_campaign=website&utm_medium=link

- Robinson, M. (2019). Hillsborough jury see CCTV of fans lounging on the terraces hours before 96 were killed in crush at ground where disaster had narrowly been averted eight years before. *Daily Mail*. Retrieve February 2, 2019, from <https://www.dailymail.co.uk/news/article-6597927/Fans-crushed-Hillsborough-eight-years-disaster.html>
- Rosca, V. (2011). Corporate social responsibility in English football: history and present. *Management & Marketing Challenges for the Knowledge Society*, 6(2), 327-346
- Smith, A.C.T. & Westerbeek, H.M. (2007) Sport as a vehicle for deploying Corporate Social Responsibility. *Journal of Corporate Citizenship*, 7(25), 43-54.
- Spurs Care (2018). *Our Charities*. Retrieve February 6, 2019 from <https://www.tottenhamhotspur.com/the-club/spurs-cares/our-charities/>
- Tottenham Hotspur Foundation (2018). *About us*. Retrieve February 6, 2019 from <https://www.tottenhamhotspur.com/the-club/foundation/about-us/>
- West Ham United Foundation (2019). *Health*. Retrieve February 10, 2019 from <https://www.whufc.com/club-foundation/health/community-prescription>
- World Business Council for Sustainable Development (WBCSD) (2016). *Corporate Social Responsibility*. Retrieve February 1, 2019, from <https://growthorientedsustainableentrepreneurship.files.wordpress.com/2016/07/csr-wbcd-csr-primer.pdf>
- Wynn, A. C. (2007), “*The Gooooaaaaaals of Government: Football as a Political Tool of Fascism and Nazism*” (Bachelor Desertation, Wesleyan University, Connecticut). Retrieved Retrieve January 27, 2019, from <http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.651.457&rep=rep1&type=pdf>

Zeigler, E. (2007). Sport management must show social concern as it develops tenable theory. *Journal of Sport Management*, 21(3), 297-318.