



# 中華職棒善因運動行銷合作關係之探討

曾國峰 / 國立臺灣師範大學休閒與餐旅管理研究所

鄭志富 / 國立臺灣師範大學體育學系

## 摘要

**緒論：**善因行銷的概念在全球職業運動組織廣泛應用，且已備受學者之重視。其中職業運動組織與非營利組織的合作，係影響其成敗的重要關鍵。**方法：**本研究透過中華職棒善因運動行銷活動中，係透過社會聯盟方式的兩項活動，全壘打金球與早產兒系列活動進行探討，尋找曾參與該活動之重要關係人，總共六人進行半結構式深入訪談。**結果：**此兩項活動使用之善因運動行銷，皆透過聯合議題的推廣與非營利組織合作，並結合實物捐贈之複合方式，經由高媒體曝光率吸引企業贊助；合作關係上，雙方的合作理念與目的一致，以傳達相關善因理念為主，但雙方無實質合約關係，導致不確定性高。**結論：**中華職棒善因行銷於經費有限的情況下發展出其特色，以平台概念推廣社會議題尋求企業贊助進而協助非營利組織；非營利組織因對中華職棒的依存性高，活動的執行與決策多由中華職棒負責，但雙方因無合約關係故缺乏談判空間與保障。實務上建議中華職棒應將雙方合作制度化，以利善因行銷活動規劃與執行。學術建議後續研究，可針對中華職棒內部間的合作或是不同的活動發起者，來深入了善因運動行銷在臺灣發展。

**關鍵詞：**夥伴關係、企業社會責任、善因行銷、社會聯盟

通訊作者：曾國峰 單位：國立臺灣師範大學休閒與餐旅管理研究所

Email: kobe6301@hotmail.com



## Exploring Collaborations in Cause-Related Sport Marketing in the Chinese Professional Baseball League

Kuo-Feng Tseng / Graduate Institute of Sport, Leisure and Hospitality Management ,  
National Taiwan Normal University  
Chih-Fu Cheng / Department of Physical Education , National Taiwan Normal  
University

### Abstract

**Introduction:** Cause-related sport marketing (CRSM) campaigns—applied by many global professional sports leagues as a marketing strategy—have become a topic of interest in academic research. CRSM is also a critical factor affecting partnerships between professional sports leagues or teams and nonprofit organizations (NPOs) as well as one determining their success. **Methods:** This study explored social alliances in the CRSM campaigns of the Chinese Professional Baseball League (CPBL) in collaboration with two NPOs, namely the Taiwan Foundation for Rare Disorders and the Premature Baby Foundation of Taiwan. The study selected six promoters in these campaigns as respondents and conducted in-depth semi-structured interviews. **Results:** These two CRSM campaigns selected two implementations—joint-promotion and- donate in-kind—and attracted potential donors through extensive media coverage. Although the two parties’ purposes were the same, they did not have an official contract; this resulted in high uncertainty in the collaborations. **Conclusion:** The CPBL has introduced a new concept, namely a “platform,” for promoting social causes and attracting potential sponsors because of limited marketing funding. This signifies an asymmetric partnership because the NPOs are strongly dependent on the CPBL; the CPBL leads the entire collaborative process but without a contractual relationship, and the NPOs thus lack a guarantee and the power to negotiate. Therefore, the CPBL should institutionalize the collaboration between the two parties to strongly assist their campaigns. Moreover, to gain further insight into CRSM development in Taiwan, future studies should focus on this relationship for related organizations such as players’ associations, team managers, and other NPOs.

**Keywords:** partnership, corporate social responsibility, cause-related marketing, social alliance



## 壹、緒論

### 一、問題背景

美國企業每年投入許多的經費於贊助活動上,2018年約贊助21億美金於善因相關(Causes)的活動上,且相較於2017年成長約4.4%(IEG, 2017),贊助善因相關的活動,亦然成為企業執行相關社會責任活動時,常見的方法之一。此類的贊助活動中,以善因行銷(Cause-related marketing)最廣為企業所喜愛,因此種方法除能善盡企業社會責任外,亦能在活動中為企業獲得利益,有別於過往純屬利他主義的慈善行為(Philanthropy)(余朝權, 2003; Andreasen, 1996; Liu, Liston-Heyes, & Ko, 2010; Liu & Ko, 2011)。學者認為善因行銷執行的過程中,企業可與非營利組織緊密結合,達到履行企業社會責任與維繫公共關係之雙重功效(林怡秀、陳成業, 2009; Oldenburg, 1992)。善因行銷成為企業在行相關企業社會責任時,最受歡迎的方式之一後,相關研究也於Varadaraja與Menon(1988)將善因行銷定義後,許多學者相繼投入相關領域的研究(Guerreiro, Rita, & Trigueiros, 2016)。其中包含了運動管理學領域,學者將其稱為善因運動行銷(Cause-related sport marketing),而與一般企業組織不同之處,係運動產業中常見的方式,較少以商品交易為基礎的方式進行,且運動產業涵蓋範圍多元,而產生不同的方式(Lachowetz & Gladden, 2003)。

全球各地皆有職業運動組織所推廣之善因行銷活動,歐洲英超足球名門曼聯有所屬的基金會,Manchester United Foundation與United Disabled Supporters' Association(MUDSA),前者致力透過足球結合各式議題協助青少年發展,後者則積極投入失能者的協助(Manchester United, 2019)。澳式足球聯盟(Australian Football League)則於2017年參與婚姻平權投票活動與癌症病童協會(Children Cancer Foundation)所舉辦的午餐募款(Australian Football League, 2018)。美國大聯盟官方則著名的4ALS活動,長期與漸凍人協會合作以著名的冰桶挑戰賽風靡一時。中華職棒亦有長期執行的公益活動,如:全壘打金球、早產兒義賣與回饋列車等,前述兩者分別與罕見疾病基金會、早產兒基金會合作(曾國峰、楊琬琳、鄭志富, 2017)。無論是國內至國外職業運動組織,皆會推行相關的公益活動來與非營利組織結合,國外運動組織甚至成立相關網站推廣其一切活動。

善因運動行銷其活動常見方式為與社區結合或推行該職業運動之基層發展(Kim, Kwak, & Kim, 2010; Roy & Graeff, 2003),中華職棒相關之關懷盃與回饋列車就屬此種方式。學者從計畫行為理論的視角發現職業運動組織,較常推廣與基層發展相關之善因活動,除拓展其觀賞人口與提升基層競技能力外,球員可在過程中滿足其個人目標,且較偏向慈善行為(Babik, Mills, Tainsky, & Juravich, 2012; Rundió, Heere, & Newland 2014)。過往研究曾以品牌理論探究善



因運動行銷，發現善因運動行銷活動能提升球迷的購買意圖、再購意願、強化其品牌知名度、品牌聯想、知名度等 (陳皇達，2014；蔡芬宜、李城忠，2008；何漢斌、李城忠，2010；Joo, Koo, & Fink, 2016; Kim et al., 2010; Lee & Ferreira, 2013)。此外，國外學者認為雙方配適度亦是影響消費者對善因運動行銷態度的重要關鍵，發現消費者若認為雙方配適度高時，就會有較強的購買意圖，反之若消費者認為，職業運動組織對該善因活動別有用心，則會對善因活動沒有參與意願且降低其購買意願 (陳皇達，2014；Lee & Ferreira, 2011, 2013)。再者，學者認為消費者球隊認同不一定會對知覺善因運動行銷態度與購買意願有直接的影響，但受消費者對非營利組織的認同有顯著的影響；此外，消費者對球隊認同高時，其再購意願與對善因運動行銷態度就會較高，而球隊認同低時，感知利他主義較高的善因運動行銷活動時，則能改變消費者對球隊的態度轉而支持其他球隊 (陳皇達，2014；Lee & Ferreira, 2011, 2013)。

雖然國內善因運動行銷的相關研究不多，但陳皇達 (2014) 提到中華職棒球迷對其相關善因運動行銷活動知覺仍然偏低宜需加強。此外，不同的善因行銷方式會帶來不同的效果，且強調之目的亦不相同，過往研究指出運動組織在推行相關活動時，較偏向社會導向之目的如：品牌形象等 (Lafferty, Lueth, & McCafferty, 2016)；但其目的又會因組織文化差異而有所差異 (Roome, 2005)。再者，學者認為善因行銷推行的方式與其組織間合作關係，係影響活動之目的與合作與否的重要關鍵，且消費者會因雙方合作的合適性影響其對活動之態度與觀感 (Liu & Ko, 2011)。此外，過往學者與運動管理相關領域中，多數係較論述性的探究善因行銷的形成與特性 (Babiak & Wolfe, 2006; Lachowitz & Gladden, 2003; Lough & Pharr, 2010)；亦或是探討職業運動中消費者對相關善因行銷的反應 (Lee & Ferreira, 2011; Lee & Ferreira, 2013)，較少有針對雙方間之合作關係與方式作為研究之議題。Liu 與 Ko (2011) 提到，善因行銷有兩種途徑，一種是企業直接發起相關的社會議題，非營利組織通常透過授權的方式，而另一種即是社會聯盟的方式，雙方在合作過程中，從計畫到執行都共同參與該項活動，此種方式雙方的合作關係較為密切。研究者認為欲解決消費者端之問題時，必須先了解企業與非營利組織進行相關活動之目的、方式，才能從中尋找出問題所在。

除上述之情況外，本研究將過往與善因行銷相關文獻中，與其合作方式與合作關係相關之內容，作為探討整理如下：

#### (一) 善因行銷合作方式

Andreasen (1996) 將善因行銷分為三類，分別為：交易為基礎 (transaction-based promotions)、聯合議題促銷 (joint issue promotions)、授權 (licensing) 等三種。然而無論上述何種合作方式，多半係以商品為交易前提的合作方式。Andreasen 與 Kotler (2007) 發現，其善因行銷除實質的財務獲利外，



有些業者反而較注重於社會導向的產出，如：企業形象的提升與員工的教育訓練上，而針對其目的將善因行銷分類。Liu 與 Ko (2011) 發現社會導向的產出愈受企業之歡迎，係因其於經費有限的情況下，能獲得的收穫更多，並嚴格限定贊助活動的方式，將其分為四類，贊助 (sponsor)：將其限定在活動贊助上，企業必須透過直接方式幫助非營利組織活動或是挑戰上；交易為基礎 (Transaction-based)：及金融業最常使用的方式之一，透過商品的銷售的方式，從中抽取部分利潤作為捐贈；聯合議題推廣 (joint-promotion)：係指企業會發起與非營利組織相關的活動廣告，並不一定會參與相關的活動；實物捐贈 (Donation in-kind)：企業與非營利組織合作過程中，提供金錢以外的協助像是人力、服務等。

由上可知，企業於執行相關善因活動時，則產生不同的合作方式，而是依據企業的行銷目的，而有所差異。且學者認為善因行銷的進行，並不會只採用單一之方式，會因目的與經費的差異，而產生複合的合作方式 (Liu & Ko, 2011)。

## (二) 善因行銷合作關係

企業與非營利組織間的關係，係決定善因行銷活動成功與否的重要關鍵。余朝權與張家琳 (1997) 研究指出臺灣的企業會因其組織大小、目標而選擇不同的非營利組織，企業規模愈大則與非營利組織關係愈親密。此外，亦有學者提到職業運動組織亦會因其組織目標與文化之差異，而選擇不同形式的合作對象，規模較大之球隊通常會較傾向社會導向之成果，而與非營利組織有較強烈的連結關係 (Schynck & Willem, 2018)。由上述可知，組織的規模係雙方合作關係的關鍵之一，且會影響其活動執行方式。

Das 與 Teng (2002) 在資源依賴理論的觀點下指出合作過程中，有三種條件變因 (Alliance Conditions Variable) 可以用來描述雙方的合作關係，分別是正向影響的集體力量 (Collective Strength)，係指雙方的合作目的相同下，在合作過程可以補足對方之不足；其次是負向影響的跨部門衝突 (Interpartner Conflict)，雙方於合作過程中，跨部門衝突情況愈少其聯盟成效則愈高；最後合作中需要的依存關係 (Interdependence)，係影響合作成效與未來是否繼續合作的重要關鍵 (Gulati, 1995)，此外，學者提到雙方嚴重的不對稱依存關係會致使合作破裂，可透過控制其中一方來降低風險 (Cliffe & Motion, 2005)。這些變因是一動態的過程，從合作意願、形式、過程，與未來關係中，不停地交互影響。此外，學者亦提到雙方在合作過程中，需要滿足社會的期望，能為活動帶來較多正面的效果，減少社會對其營利組織的批評聲浪，並將此稱之為制度合適性 (Institutional Legitimacy) (Berger, Cunningham, & Drumwright, 2006; Campbell, Craven, & Shrivs, 2003; Liu & Ko, 2011; Ussem, 1988)。綜上所述，可知善因行銷的合作過程中，上述四項因子係影響善因行銷合作關係的重要關

鍵，亦是本研究用來衡量合作關係的重要因素。

## 二、研究目的

爰此，企業與非營利組織間之關係，係善因行銷推行時，影響活動舉辦過程成功與否的重要因素，本研究邀請執行相關善因行銷活動時之執行者與合作端，進行半結構式訪談，深入了解中華職棒執行善因行銷之目的與方式；並從合作關係中，瞭解雙方間之衝突與合作機制。此外，希冀透過本研究下，能帶動更多研究者投入與重視。綜上所述，本研究問題有二，首先了解中華職棒現行兩項長期執行之善因行銷活動，其個案間合作方式與目的；再者，瞭解雙方於合作過程中之關係。

## 貳、研究方法

善因行銷過程中，企業與非營利組織之間的合作關係，係影響善因行銷成敗的重要關鍵，本研究旨在了解雙方在進行善因行銷過程中的合作方式，爰此，蒐集近十年間媒體新聞文本之報導，僅針對長期進行之善因行銷活動，作為本研究之探討範圍。曾國峰等 (2017) 指出常出現之相關活動有三：其一為明星賽全壘打金球活動，其次為中華職棒回饋列車，最後為早產兒與中華職棒相關活動。然而，中華職棒回饋列車活動，係屬常見的企業捐助活動，並無相關的非營利組織參與活動過程的規劃，故不在本研究的範圍內。

### 一、半結構式訪談

訪談所獲得的結果，並非由訪談者單方面從對方那裡「蒐集」來的，而是透過雙方在一特定社會情境下相互「構建」出來的(陳向明, 2002)。半結構式訪談法，在半結構式訪談依據研究目的與問題而所行成，而為受訪者起一引導的作用(潘淑滿, 2003)。可幫助受訪者與研究者聚焦於研究問題上，更能深入解決問題。本研究之受訪者約受訪 30 至 60 分鐘左右，每位受訪者受訪一次後，若有任何不清楚之處，將在進行第二次訪談。訪談之前會先以電子郵件、電話方式先聯絡受訪者，確定願意參與研究後，再將訪談大綱以電子郵件之方式寄發給受訪者。進行訪談前，先徵詢受訪者同意後，全程將以錄音筆錄音，本研究將在訪談過程中，盡可能釐清問題背後更深層的意涵。訪談結束後，將錄音內容轉騰為摘要稿，再度審視研究問題是否釐清，檢驗其訪談結果之真實性。

本研究之訪談大綱根據 Liu 與 Ko (2011) 之研究而訂定，研究者會先向受訪者，說明各種形式的善因行銷合作方式，並了解受訪者在相關活動的決策過程中的角色為何。並針對四種不同的合作條件詢問受訪者，如：集體力量，研究



者將詢問彼此間希望透過善因行銷的過程中獲得什麼；跨部門衝突中，研究者會詢問他們在合作過程中是否有相關的衝突產生，以及這些衝突是否會對合作關係產生影響；依存關係中，研究者會詢問彼此間式透過何種方式提出各自的需求，或是從中如何爭取對活動的主導權與自主性；制度合適性，研究者會詢問他們各自評估其合作關係是否合適，並符合組織價值的觀點。

## 二、研究對象

本研究之因採取半結構式深度訪談法，研究對象先採取立意抽樣之方式，將訪談目標分為職業運動、非營利組織等兩類，再從立意抽樣之願受訪對象介紹，以滾雪球的抽樣方式，透過內部參與者，尋找相關之消息靈通人士（陳向明，2002）。此外，本研究僅針對中華職棒全壘打金球活動與早產兒系列活動作為探討，兩項活動之非營利組織分別為，早產兒基金會與罕見疾病基金會，綜上所述，本研究之參與者如表 1 所示。

表 1  
研究參與者資料 (n=6)

類別	代號	曾擔任職務	受訪時間
A 中華職棒相關人員	A1	前中華職棒秘書長 中信兄弟顧問	2017 年 5 月 11 日
	A2	中華職棒秘書長 前兄弟象球員	2017 年 5 月 26 日
	A3	前兄弟象經理	2017 年 5 月 25 日
B 非營利組織	B1	早產兒基金會執行長	2017 年 5 月 19 日
	B2	早產兒基金會公關秘書	2017 年 5 月 19 日
	B3	罕見疾病基金會副執行長	2017 年 5 月 19 日

## 三、資料處理與分析

Miller 與 Crabtree (1992) 提出四種資料分析之方式，本研究依據研究目的及欲探討之研究問題，依現有的理論基礎下及訪談之內容，進行模版式 (Template Analysis Style) 的資料處理分析，按照研究問題依序歸納；本研究使用 Nvivo12 進行編碼的輔助，除研究者本身之外，亦邀請兩位編碼員同時依據研究問題進行模版式編碼，若編碼意見分歧時，則由第三位編碼者協助編碼。編碼完成後，再與相關之文件、文獻過往資料反覆交叉比對，促使概念更加具體並且具備理論性。此外張芬芬 (2010) 認為，認為質性研究分析過程中，運用五種抽象的概念進行資料分析，可使資料更為全面，此外，可以解決電腦輔助



工具之不足。是此，本研究在資料分析的過程中，反覆的將文本與文獻不斷的對話，並進行反思，使資料處理的過程中不過度的結構化。

#### 四、研究之信實度

效度方面建構主義者認為，效度一詞不適用於質性研究，質性研究適合用信實度來檢視研究的真實性（高麗娟、黃光獻，2014）。質性研究者不是追求「真實」的檢視，而是不斷蒐集資料，使資料能呈現不同視域的角度（潘慧玲，2003）。綜上所述，為檢視本研究之信實度，透過多方視角檢正本研究之訪談內容，本研究根據潘慧玲（2003）所提出之方式，使用以下三種方式檢視本研究之信實度：首先，釐清研究者立場，研究者再進入場域時，時常帶有先設立場。進入研究前，需多加說明研究者之立場，即所可能存有之偏頗，研究過程中，不斷反思，並適時調整研究者本身不當的預設立場。降低對研究的影響。再者，三角檢正 過往質性研究者，最常使用三角檢核之方式，根據資料的來源、本研究透過中華職棒聯盟、非營利組織、球員，多方的視角來檢正資料的正確性。最後，參與者檢核，本研究將在研究過程中，將所蒐集之文件、文獻等資料及分析的結果，給與研究參與者檢視資料的正確性。

### 參、結果

#### 一、善因運動行銷施行方式

本研究主要探討職業運動本身的行銷手法，黃營杉與齊德彰（2005）研究發現其企業所從事之善因行銷會依公司發起理念之不同而有不同的導向，從利他主義到自我主義的管家行為產生。Liu 與 Ko（2011）認為善因行銷方式有四種，分別為贊助、交易為基礎、聯合推廣與實物的捐贈。贊助是指職業運動本身，直接贊助非營利組織的相關活動等；交易為基礎則是透過販售商品，提撥固定金額投注於非營利組織；再者聯合推廣上，是指雙方共同擬定相關的活動，並一同推廣該非營利組織相關的社會議題；最後，實物捐贈中，是指相關企業投入非金錢的幫助，如：設施、人力等。

##### （一）明星賽全壘打金球

全壘打金球活動於 2007 年開始，第一次舉辦是位於臺南的明星賽活動期間，起初籌辦此項活動係因，聯盟內部必須自籌明星賽期間之經費，必須尋找相關贊助廠商，來給予經費上的援助，就找到了相關的贊助廠商，並參考美國職棒的金球活動，舉辦了全壘打金球大賽。雙方的推行方式屬於先透過中華職棒聯盟的實物的捐贈，透過舉辦全壘打活動提供場地、球員，幫助罕見疾病基





金會創造一個平台，共同宣導相關的議題，再主動邀請贊助廠商直接捐贈黃金或是金錢，給予罕見疾病基金會。

*這個簡單講就是說，剛好有個因緣際會是秘書長嘛 還有陳 XX，在聯盟裡面工作吧，因為也算很資深的。那，中間有一個叫做「有模有樣造形藝術工坊」，有模有樣就是那個有模有樣，對，有模有樣裡面有一個叫做劉 XX 總經理，他那個時候，他因緣際會就找到罕病基金會。(B3)*

*聯盟這個明星賽是沒有預算的。也就是說，有一些東西你要執行，他會有編列預算，這個預算是由球隊來出嘛。但是明星賽這個活動是沒有預算的；等於是... 你辦這個活動是要自負盈虧。(A1)*

*臺灣銀行他是叫黃金存摺。也就是說，你如果打了金球，或者是... 好像就是你在比賽當中，譬如說全壘打打到某一區，他捐出那個應該講幾公克的黃金。(A1)*

*冠名，打金球，所以那時候就講，只要有模有樣的金球就是，贊助的時候他就一顆金球，因為我那顆沒有帶來，他就會打有模有樣藝術工坊的 LOGO，然後他就秀給那個攝影機看說 (B3)*

根據受訪者的回應，可以發現中華職棒全壘打金球活動，係透過明星賽期間本身的媒體高曝光度，吸引贊助廠商的金錢挹注，並在過程中將挹注的金錢，透過全壘打金球活動的方式，將錢轉投注於非營利組織中，製造出職棒聯盟、非營利組織與贊助廠商三贏的局面。

## (二)早產兒系列活動

早產兒系列活動自 2004 年開始，主要發起人為兄弟象明星球員馮勝賢，因其本身為早產兒，希望透過自身的力量幫助該基金會，且當時職棒環境低迷，他想為社會多做一些貢獻，吸引更多球迷入場。他開始主動詢問球團與早產兒基金會，推出月曆義賣，並將扣除成本後的所得，全數捐款至早產兒基金會，屬於以交易為基礎的施行方式；此外，提出安打存錢筒概念，每打一支安打，存放 510 元至存錢筒，季後將所有款項捐贈至早產兒基金會。爾後，連續幾年皆以球員商品義賣的方式進行，球員間互相號召，提供各自的簽名商品提供義賣，並將義賣所得全數捐款至早產兒基金會，此階段屬實物捐贈之方式，並透過義賣活動聯合推廣早產兒相關的議題，提升早產兒基金會的曝光度。2013 年，將形式轉為慈善高爾夫球的方式，廣邀球迷參與，並安排職棒選手與球迷同樂，球迷參與每次繳三萬元的報名費，這筆錢全數捐款給早產兒基金會，義賣活動亦同時進行，但不是主要的活動，此階段主要是以聯合議題的推廣為主，職棒球員提供人力進行活動與簽名紀念品提供義賣。

*想說中華職棒雖然說是很低靡，大家覺得在過去一些這樣的一個狀況之下，其實選手更需要再對社會付出的這一塊要去琢磨。那剛開始也沒有人去做這一些事的時候其實很純粹就是想要幫早產兒基金會來盡一份力量。(A2)*



先找我們說要弄一個...「點燃信心與希望」的一個球隊賽程月曆義賣。他弄一個月曆來義賣。裡面都是他們這一些棒球的國手，他那個時候還是棒球國手，然後還有他們兄弟象的一些夥伴們集結成一本月曆，用那個月曆來義賣，義賣所得給基金會，然後這個就是當時記者會的一個情況。(B1)

一直都義賣呀。早期是義賣，大概有十年...到2011吧。噢，幾年？2004開始，2005到...11吧。高爾夫球打三年，兩年在太崗山。(B2)

馮勝賢表示，這項活動的比賽報名費用是新臺幣 3 萬元，這筆費用將捐出給早產兒基金會，「會開出收據，讓參賽者抵稅」。馮勝賢會找 20 至 30 名職棒球員一起陪打，預計有 18 組，每組 3 人中至少安插 1 名職棒球員，另外安排 4 個人擔任某些洞的關主，接受參賽者挑戰 (姚瑞宸，2013)。

上述可知，早產兒基金會與馮勝賢所推行之善因行銷較為多元，然而，施行方式的選擇，主要都是被迫面臨要轉變，例：兄弟象球團有不同的公益活動選擇，無法每年皆協助同一個非營利組織，故馮勝賢本人成為終身志工，由早產兒基金會與他個人共同舉辦義賣活動。轉型為慈善高爾夫活動，係因相關明星簽名之義賣品，具有紀念價值的數量有限，且不可取代性高，並沒有這麼多的產品可以義賣，故接受當時旅美投手王建民之建議，轉變為慈善高爾夫球活動。

那時候在公司完之後，聯盟也出了早產兒基金會的一個活動，合作了整年。那第三年就是我個人就開始自己跳出來做義賣，然後去參加早產兒回娘家的一些活動、配合早產兒。我那時候是他們的終身志工，所以就義務性去幫忙做這些早產兒的活動。(A2)

他說國外都是用高爾夫來做這種慈善義賣。那是不是要轉一個型？因為不然...哪有這麼多東西好賣，每年都賣一樣的，賣多了都是這些朋友來買呀！(B2)

前期是義賣，那後面到義大的時候是用高爾夫連結。因為義賣已經到了一個瓶頸了，在後面轉型之後就是用一個高爾夫的信念去跟運動選手的結合，結合兩項運動然後產生一加一大於二的一個概念。(A2)

從上述結果可知，球員於從事相關公益活動時，首先會先由自身的力量幫助非營利組織，且於活動的過程中會尋找同儕間的幫助，若周遭環境中有相同情況者即會給予協助。上述兩類善因運動行銷方式，皆偏向使用實物捐贈的方式，以捐贈球具、商品、志工等方式來協助非營利組織，此外，運動員較高的影響力係相關活動能順利進行的關鍵，再由雙方的聯合活動推廣，來讓球迷接觸相關的議題。



## 二、中華職棒與非營利組織間之合作關係

學者認為在社會聯盟的合作關係，係建立在資源依賴理論 (Resource dependence theory) 下，因彼此皆缺乏關鍵資源而產生結盟，雙方在合作的過程中，與組織自身的優勢結合，以建立該組織最佳的社會形象，係傾向於共生依賴的關係 (Barringer & Harrison, 2000; Liu & ko, 2011)。而無論組織間推行相關善因運動行銷的方式為何，皆會在合作過程中產生相關的問題或是合作的條件，Liu 與 Ko (2011) 修改 Das 與 Teng (2002) 的三個條件變因並結合 Berger, Cunningham, 與 Drumwright (2004) 所提及的合適性，形成了四項聯盟條件變因，分別為集體力量、跨部門衝突、依存關係與制度合適性。

### (一) 集體力量 (Collective Strength)

#### 1. 明星賽全壘打金球

可以發現明星賽全壘打金球活動，職棒聯盟希望在結合公益活動的情況下，提升聯盟自身的聲譽，並從中得到一般企業的金錢贊助，進而執行相關的活動，並讓球員投入的過程中，提升球員的社會地位。而罕見疾病基金會，希望在活動的過程中，除了替基金會募到更多的款項之外，最重要的是幫基金會的孩童能夠圓夢。

*你要辦一個明星賽，一定要找贊助廠商。也就是說，今天你不管有沒有就是公益活動，你要辦一個明星賽就要找贊助廠商。(A1)*

*公益的啦，對他們的形象是一個加分。但是這些東西你也不會說你們自由要不要報？反過來當然我們會先去選定一些目標嘛，你第一個多少還是要有一點知名度。(A1)*

*中華職棒說要鼓舞，包括那些球員可能經過，比如說李文彬秘書長的分享之後，球員也會覺得說，啊，我做了一個很有意義的事情，然後贊助商更開心，覺得說我不是捐錢而已，我是給病友希望，所以合作是從那樣的氛圍開始。(B3)*

*我認為職業球團是一個很有影響力的社會公器，那既然當你有機會在營運或者是在在運作一個這樣這麼有影響力的社會公器的時候，你應該有你的高度跟你的專業跟你的社會地位去做你應該做的事情，那什麼叫做你應該要做的事情，你可能在某一些議題上你可以提出你的意見，或者說比如說可能是棒球上但是你可以提出意見，那在不同的社會議題上，你或許可能發揮你的影響力讓更多人去關注這樣的社會議題。(A3)*

*對球團來說我可以協助，我讓我的球員得到適當的公關曝光。(A3)*

#### 2. 早產兒系列活動

早產兒系列活動最有名的就是有許多的球員參與，多半是聯盟的明星球員，還有旅外的明星球員的加入，最主要的目的是幫助非營利



組織宣傳其公益的議題。此外，在聯合活動推廣的過程中，非營利組織希望藉由，中華職棒球員的高人氣及媒體曝光度，帶來宣傳相關社會議題的效果，比起金錢，基金會更注重於藉由媒體，來散播與該非營利組織相關的訊息給予一般民眾。

*就是透過媒體就讓更多人知道...認識早產兒基金會...唉，這樣子好了，基金會每年需要兩三千萬，譬如說...我們需要兩三千萬，然後...他這個的話算是我們的募款的一個其中之一。所以他每年可以...應該說十幾年來募了一千多萬...所以這些對我們的工作、服務方案的話是有很大的幫助。(B1)*

*所以這個曝光的話...就可以...曝光的效益的話是很難用那個金錢去估算。你上一個電視，或是你上一個文字的媒體...網路的媒體呀等等，那個是很難去估計的。(B1)*

*募款對我們來說很重要沒有錯，但是衛教的宣導也是很重。對...所以你看我們的... 宣導的燈箱廣告很少有在募款，我們都用衛教的形式...(B2)*

*公益活動其實就是說你用組織去幫你，你是出席跟你執行，就是不一樣的。那我比較傾向的就是我自己個人去，發自內心然後是執行公益活動的這種傳播、概念，會讓選手成長才會快。那運動選手知道它的價值在哪裡嗎？它的影響力在哪裡這是最重要的。(A2)*

## (二) 跨部門衝突 (Interpartner Conflict)

### 1. 明星賽全壘打金球

聯盟與非營利組之皆無足夠的專業人力，能照顧非營利組織所邀請的病友，聯盟本身亦受限於場地，需要設法讓這些行動不便的病友入場，此外，聯盟並無與非營利組織簽約，活動的進行處於非常被動的角度，罕見疾病基金會並無參與，該活動的計畫與執行，只要係以參與者的方式，進到球場推廣相關的議題，並獲得企業的金錢捐贈。

*他們... 要配合的就是說，因為要出來的時候，動員蠻多人力來照顧這些小朋友。那...基本上當然... 這個對他們來講的話... 可能... 因為以任何一個基金會他們正式的工作人員比較不足。(A1)*

*整個行銷的策略，跟最後的安排，甚至他最後跟你講說，啊，沒辦法，因為贊助商不願意今年，或是找不到贊助商，那這個東西有點像是被動的等待。(B3)*

*這個團隊就是，以前的習慣是，所有東西，十二月或一月先吃一頓飯，聊一聊之後等，所有的東西等六月再說。(B3)*

### 2. 早產兒系列活動

在合作的過程中，亦受到職棒聯盟內部間跨部門的干預，像是球員主動幫助非營利組織，但卻透過非營利組織行文去球團，球團才會放行。此外，非營利組織沒有透過相關的合約，來確定活動舉辦的內容與時程，皆處於被動的狀態，等待該球員來與他們聯絡，從計畫至



舉辦活動的期間，大約只有一至兩個月左右準備期。但因中華職棒本身只提供人力與物資，所有的金錢捐贈皆直接轉至非營利組織，職棒球員負責決策及計畫，而非營利組織與志工負責執行。

大家一直跟他講說你就辦高爾夫球，因為日本也用高爾夫球、美國也用高爾夫球來募款，可是問題是重點臺灣都沒有人這樣做。(A2)

從第一年到最後一年，我們統統都是受贈單位。但是他跟我們之間有一個默契，這個錢的話就是...直接從這裡進來，直接我們這邊支出...必要的一些經費，然後...錢就是完全進來。那我們進來的話就會...以一個說...找捐受者追蹤...的一個方向這樣子。(B1)

對。我們一個特色是...我們從頭到尾都沒有找公關公司。曾經試圖要，可是後來還是覺得不要，因為...我們就是...最省經費來處理...發揮最大的一個效用這樣子。(B1)

邀請 X 教練的時候，譬如說雖然是他來找我們，但是我們還是要發文給球團說，他熱心公益我們邀請他參加這活動，不然球團不會開心的。所以我想他應該...知道箇中滋味，所以他應該知道怎麼去那個...一定要球團也願意做公益。球團願意做公益，他做起來才開心...(B2)

然後再來因為一方面當然公益單位在這樣的事情上是屬於比較弱勢或是被動的那一方。就是哦好你們要跟我合作，我跟你們合作，哦好，今年也可以做，OK，今年有沒有人願意做這樣子。(A3)

### (三) 依存關係 (Interdependence)

#### 1. 明星賽全壘打金球

在依存關係中，可以發現聯盟與球團屬於完全主導的角色，若非營利組織有任何的狀況，可能會遭受更換的情況，且易受當時主事者的思維影響而影響。因此，早產兒基金會主動找尋其他管道，並主動與球團聯絡，邀請職棒明星成為年度代言人的方式，使該基金會主動成為活動執行者的角色，雖是不同的活動，但可確保與職棒的關聯性不會因此中斷，且間接地暗示聯盟，他們欲繼續合作的意願。

還沒有跟中華職棒合作明星賽之前，我們就已經先開跑了，先用平面廣告來合作，所以我們都會先打電話給中華職棒說，欸，那今年我們想要跟你們合作一樣是拍攝平面廣告，你們可不可以提供合適的人選，他們就會打電話給球團，球團就會提有意願做的，或是說知名度比較高。(B3)

當時的球團的資源你說其實大概不要捐錢應該都還好啦，其他我們能做的比如說商品、門票，或是球員的出席都還好啦。(A3)

#### 2. 早產兒系列活動



早產兒相關活動中，可以發現球員本身與非營利組織，以互相視為組織內成員，非營利組織對球員有高度的認同，該球員則成為該組織終身志工，並藉由自身的影響力，吸引更多的球員、球迷投入於該組織之中，非營利組織則願負責執行的角色，等待球員聯繫結果，進而舉辦相關活動。

*我覺得我對馮勝賢的...本人的認同...比這個中華職棒更那個...中華職棒...怎麼講...中華職棒應該是因為馮勝賢的關係，才會去那個...合作。(B1)*

*做了這個公益活動我得到了什麼，六年前我媽也過世，所以所有的家人、親人都走了。但是我做這個東西，走了以外我讓我小朋友也感受到我在做什麼，之後他也能夠感受到：「哀，其實身教讓我的下一代更知道你怎麼有能力去幫助別人。」我想這就是我們在做這些公益活動的一個宗旨。(A2)*

*我那時是他們的終身志工，所以義務性去幫忙做這些早產兒的活動。(A2)*

#### (四) 制度合適性 (Institutional Legitimacy)

無論是明星賽的全壘打金球活動或是早產兒基金會的相關活動，都可以發現，主要中華職棒係想藉由相關活動的舉辦，進而提升聯盟的形象。在活動的合適性上，這兩項活動所合作的非營利組織，皆與球員有所關聯，無論是球員本身即為病友，或是親戚甚至於是自己的孩子，故投入於相關的活動是合適的。

##### 1. 明星賽全壘打金球

*公益的啦，對他們的形象是一個加分。但是這些東西你也不會說你們自由要不要報？反過來當然我們會先去選定一些目標嘛，你第一個多少還是要有一點知名度嘛...當然最後還是要有地緣關係。(A1)*

*恩我覺得這些層面，其實要看對誰啦，對球團本身的還是一個整體的公益形象，然後再來是不是對這個這個合作單位真的有一些幫助在啦，那如果是球員你直接多了一個節稅嘛。(A3)*

*我們就是獨佔，以前是獨佔全壘打大賽，那明星賽部分通常是家扶，那為什麼是家扶，是因為很多職棒球員都是受到家扶的幫忙。(B3)*

##### 2. 早產兒系列活動

*剛才你提到的馮勝賢，他有一個早產兒基金會，那個黃甘霖他有一個過動兒基金會。因為你知道那個誰，高志綱他小孩好像也是屬於早產兒，所以他們都有一起在為這個早產基金會來付出嘛。(A1)*

*講的一番話的結論是...球員不要只打球，要下來跟民眾互動，然後可以影響更多人...對...這個正當的、好的娛樂...運動。有幫助。他要去做一些企業形象、責任啦...可以...可以提升...(B1)*



讓這件事情被知道，那被知道當然除了對他，第一個對他個人有一個公開的形象、公關的形象的一個曝光跟正面提升，那再來其實因為他是本身是公眾人物，因為他做了一件事，有點類似拋磚引玉的概念。(A3)

上述之雙方合作關係，雙方於合作過程中的目標較為一致，因無論是聯盟亦或球員皆以幫助非營利組織為出發點。再者，雙方於合作關係建立前，即對彼此有相當程度的認識，且非營利組織可藉由中華職棒的高媒體曝光來傳達組織理念，讓社會大眾重視其社會問題，致使非營利組織對中華職棒的依存性高。若某方依存性過高且發生合作衝突時，該方的談判空間較小。雙方的合適性上，中華職棒本身都由有相關經歷的球員發起活動，且較少對其合適性有異議，且能呼應其組織價值。

## 肆、討論

### 一、善因行銷施行方式

中華職棒與非營利組織的合作方式，與 Liu 與 Koo (2011) 所提到的四種合作方式中，上述兩個案皆以複合的方式進行，且呼應 Schyvinck 與 Willem (2018) 所提出的觀點，認為職業運動因經營特性及差異，在善因行銷的型式上，是有別於一般組織。中華職棒推行的善因行銷活動中，少有與非營利組織相關的周邊商品販售，亦不會透過金錢的直接贊助來幫助非營利組織，原因係中華職棒聯盟或球團本身，並無足夠的預算，來設計新的商品更甚是金錢的捐贈。此外，與過往研究不同之處，在於聯合議題的推廣上，學者認為聯合議題主要係強調活動廣告本身，來傳達重要的社會議題 (Andreasen & Kotler, 2007; Irwin, Lachowitz, Cornwell, & Clark, 2003; Varadarajan & Menon, 1988)。中華職棒雖執行聯合議題的推廣，但不會僅於相關議題的宣傳，而是實物的捐贈，吸引企業或是球迷來參與義賣，如：全壘打金球活動就有有模有樣公司和臺灣銀行曾以贊助的角色進行捐贈，形成特殊的善因運動行銷模式，過往研究中指出，實物捐贈所帶來的益處較為多元且可吸引更多資源相同 (Muthuri, Matten, & Moon, 2009; Peloza & Hassay, 2006)。學者認為實物捐贈最大的益處，係在資源交換中沒有直接參與的現金，企業與非營利組織雙方在此類活動方面承受的壓力較小 (Liu, 2011)。由上述情形可知，中華職棒聯盟在經費有限下，利用其本身的高媒體曝光率與明星球員，進行聯合議題的推廣達到宣傳的效果，除幫助非營利組織外，亦能強化球迷對自身的品牌態度 (蔡芬宜、李城忠, 2008)。

中華職棒最常見的方式，是透過志工交換的方式來達到幫助弱勢的效果；此外，中華職棒聯盟會以公益義演賽的形式，與當時重大的社會議題結合，如：九二一義演賽、SARS 公益賽等，將賽事舉辦的收入捐贈至需要幫助的非營利組



織上。學者認為，企業社會責任的多樣性，會因國家與團隊組織的社會政治、文化、制度、市場大小和其他背景因素而影響行銷方式的選擇並產生差異 (Roome, 2005; Trendafilova, Babiak, & Heinze, 2013)。可發現中華職棒本身的善因運動行銷，受限於聯盟規模大小的影響，導致沒有專業的部門來施行相關的活動，這點與 Schyvinck 與 Willem (2018) 所提到的論點相同，職業運動組織若未到達一定層級的規模，確實在進行善因行銷活動時是相當受限的，但其目的確實係欲維繫中華職棒本身的社會責任與公共關係 (林怡秀、陳成業，2009；Oldenburg, 1992)。

## 二、中華職棒與非營利組之間的合作關係

### (一) 集體力量

Lafferty 等 (2016) 學者認為善因行銷的目的可分為財務導向與社會導向兩種，一般的企業較注重財務導向的營收 (余朝權，2003；Andreasen, 1996；Liu, Liston-Heyes, & Ko, 2010)。本研究中可發現無論是中華職棒或是合作的非營利組織，其目的都傾向於社會導向的善因行銷方式。係因受限於聯盟與球團的經費，無法設計相關聯名或授權的商品，進而推展以交易為基礎的善因運動行銷方式，且中華職棒聯盟本身，認為施行相關的活動最主要的目的即是提升其組織的社會形象。然而，這與過去研究中，營利組織大部分注重的是有形產品的財務導向的獲益有所不同 (Grau & Folse, 2007；Liu & Ko, 2011)。此外，在早產兒的系列活動中可發現與 Babiak, Mills, Tainsky, 與 Juravich (2012) 研究中所指出，職業選手在從事公益活動時，所得到的回饋，會使得這些明星球員能更無私的參與於活動當中；而在此無私奉獻的氛圍之下，就黃營杉與齊德彰 (2005) 所提出的企業社會責任光譜而言，此時的公益活動較偏向利他主義的精神。

個人的發起動機上，可發現職業球員會對某些議題有其特殊的關係，如：本身有特殊病史或是家族內有成員患有特殊疾病，而當這些球員成為明星球員後，透過自身的力量主動與非營利組織合作，推動相關的公益活動，進而改善社會弱勢的環境。此種行為的形成源自於球員出自內心的「感同身受」，過去研究曾指出臺灣的運動員其家庭背景，多處於中、低階層 (林文蘭，2013；林伯修，2016)，此外，鄭志富與黃國恩 (2016) 在大學運動團隊中研究中更發現，多數教練對弱勢家庭球員會有更多的照顧情形產生，可知球員在推行相關公益活動的原因，係受其家庭背景與成長歷程影響。此外，球員在相關活動的推行下是為滿足其個人目標的成就，呼應了 Rundió, Heere 與 Newland (2014) 的研究，運動員在參與相關的善因活動時，是為滿足其個人的目標，幫助與他相似情況的人可以得到更多的幫助。





## (二) 跨部門衝突

余朝權與張家琳 (1997) 認為善因行銷雙方的合作執行上所遭遇的困難，能否解決與否是重要的成敗關鍵之一，而本研究發現中華職棒之個案中，兩個非營利組織在施行善因行銷的過程中，確實會產生合作上認知的差異，則影響到後續的活動施行及合作關係，且中華職棒聯盟本身，在全壘打金球活動中屬完全主導的位置，非營利組織以協助的方式參與活動的進行，且合作關係中係由非營利組織主動尋找與職棒的合作機會。Useem (1988) 認為制度性的因素亦是影響決策的另一項因素，中華職棒球團在決策前，考量其組織規模、同業競爭關係及高階主管理念進而做出決策，職業球團因相關制度性的影響因素下，主管的理念決定了大部分的善因行銷進行之方式與合作對象。

Kihl 等人 (2014) 的研究指出雙方合作時，在員工的培訓過程時常產生訓練不足的情形，造成雙方在進行相關活動時，產生溝通上的障礙與認知的差異。本研究中兩項活動皆有相關的情形產生，主要係因活動過程中，中華職棒會邀請相關的患者至球場，但聯盟員工對相關症狀及注意事項不慎了解，希望由非營利組織提供志工協助；而非營利組織，會邀請患者的家屬到場中協助，來解決此問題。此外，中華職棒組織屬於球團主導型，聯盟或球員欲施行相關公益活動，必須經過球團同意，而球團管理階層流動率極高，則使雙方在合作過程中，有較多的不穩定性與複雜性。

## (三) 依存關係

學者認為，雙方的依存關係會決定是否進行結盟 (Das & Teng, 2002; Gulati, 1995)，而本研究的個案在活動施行之前，雙方就具有一定的依存關係，特別是早產兒基金會活動中，其球員更出任該基金會的終身志工。此外，在此依存關係下，雙方在品牌的適配性比一般企業更合適，而品牌的適配度是影響消費者對其品牌態度與活動參與的重要關鍵之一 (陳皇達, 2014; Joo et al., 2016; Kim et al., 2010)。然而，中華職棒在活動執行的過程中，佔有較重的權力比重，且決定相關的活動期程、施行方式與合作夥伴。Das 與 Teng (2002) 指出雙方依存關係的比重失調，將造成合作上的困境與衝突，最終造成合作破裂。

Cliffe 與 Motion (2005) 指出上述情況，必須適時的控制以減少另一方的權力擴張，而學者認為控制此種情形的方式，係經由雙方簽訂合約，來限制一方權力過度沉張，導致合作關係破裂 (Liu & Ko, 2011)。然而，中華職棒聯盟此兩項賽事，皆執行超過十年以上的時間，卻無任何的合約關係，來約束雙方的合作關係，致使非營利組織在籌備相關活動的時間不足，且不確定性高。

## (四) 制度合適性

學者認為合適性即組織必須在社會規範的範疇下運作，企業和非營利組織的合作關係，將使其商業身份強化其社會身分，創造了強大的相互促進與相互認同之關係，並在過程中持續的獲得社會的認同 (Berger et al., 2006; Campbell et



al., 2003)。此外，球迷會因雙方善因運動行銷的合適性，強化其自身對球隊的認同提升購買意願 (Lee & Ferreira, 2011; Lee & Ferreira, 2013)。本研究中，因其職棒聯盟規模較小，且為社會導向之目標，造就其職棒聯盟在推廣相關公益活動時，較受大眾之接受且較少負面的情緒產生，學者認為係因職業運動組織的善因行銷較屬於利他主義傾向的行為所致 (Joo et al., 2016; Schyvinck & Willem, 2018)。此外，如上節所述，職棒聯盟本身與其合作對象之相互依存性高，且推廣相關議題時間較長，易使消費者更認同此類活動之推廣。

### 三、結論與建議

總結上述，本研究發現中華職棒在兩項長期合作的善因行銷活動上，其合作方式的轉變過程，係因當時空背景而產生不同的形式，如：若有重大天災發生時，活動就會傾向贊助的方式，聯盟除直接捐贈金錢外，會另外舉辦相關的公益賽來募款，再將款項捐贈至相關的非營利組織。而中華職棒在本研究中，長期施行的兩項善因行銷活動，分別為明星賽全壘打金球與早產兒基金會相關活動。前者由聯盟與早產兒基金會合作，其合作方式較偏向聯合議題的推廣，聯盟透過明星賽全壘打活動，尋找贊助廠商冠名贊助活動，在明星賽高媒體曝光的過程中，宣導相關的非營利組織議題，進而捐款；此外，聯盟在過程中，提供球員、教練、工作人員等人力與球場相關設施，以實物捐贈的方式提供更多的幫助；後者，則由球員自願發起，起初透過與聯盟、球團的合作施行相關以商品為交易基礎的善因行銷方式，爾後，轉變為聯合議題的推廣，與前者相似中華職棒球員以實物捐贈的方式，提供個人相關紀念品義賣，再將獲得款項透過媒體與宣傳，將其非營利組織理念推廣，而近年，轉變為讓球迷參與的公益高爾夫球賽，也係屬聯合議題與實物捐贈的複合方式。中華職棒之相關善因行銷活動，之所以偏好聯合議題與實物捐贈的複合方式，係因聯盟、球團或球員並無足夠的經費執行相關的活動，而利用其本身的高媒體曝光率來協助非營利組織進行相關的活動。此外，在本研究中可發現，聯盟在施行相關活動的過程中偏重社會導向產出，與其聯盟成立宗旨、組織成會員的社會背景有其強烈之關係，而使活動施行的過程中，不易出現負面之效果。

合作關係上，本研究將其合作關係依據 Liu 與 Ko (2011) 所繪製之合作架構圖，依本研究之發現繪製成圖 1，從中可發現中華職棒善因行銷已形成其獨特之型式，將其形成平台吸引企業贊助。與非營利組織間，雙方有共同的理念施行相關的活動，且當中華職棒推行活動係以社會導向的為目標時，會與非營利組織的理念更為接近。因其球員家庭背景與非營利組織有高度的契合，使雙方間有較高的相互依存關係，而使組織衝突的發生較易解決。值得一提的是，因雙方的依存關係系建立於個人而非組織間，會因組織人事異動而改變，加上雙方並無實質的契約關係，會造成合作中止或施行困難等問題之發生。



實務建議部分，中華職棒應更具有計畫性的施行善因行銷活動，將其列為年度計畫中，並在開季前就與非營利組織，談妥相關活動事宜且簽訂合約，以利活動之安排。活動規劃部分可適時使用贊助廠商與非營利組織之資源，使活動在有限的資源下，達到最大的宣傳效果與目的。此外，亦建議相關合作之非營利組織，於合作過程中，建立與贊助企業之關係，加強非營利組織自身募款的能力，以降低非營利組織對中華職棒聯盟之依存性，進而在過程中，與中華職棒有更多的談判空間。學術上，則建議後續研究，首先可針對球團、工會所發起的相關活動做近一步的探討，從而了解各組織間，於施行相關善因行銷之活動之差異與組織目標，能更深入了解整個中華職棒在施行善因行銷的歷程與脈絡；其次，亦可從不同角度之觀點探究雙方之合作關係，如：利他主義、儒家思想、社會認同理論等，讓善因運動行銷有不同的詮釋方式；最後，亦可從消費者端瞭解善因運動行銷活動，消費者喜愛的合作方式或是非營利組織的選擇，作更進一步的探討。本研究限制主要係針對社會聯盟的方式作為探討，而中華職棒本身有許許多多相關公益活動，不一定屬於社會聯盟之方式，因此在本研究中無法列入探討，但仍具其研究之價值。

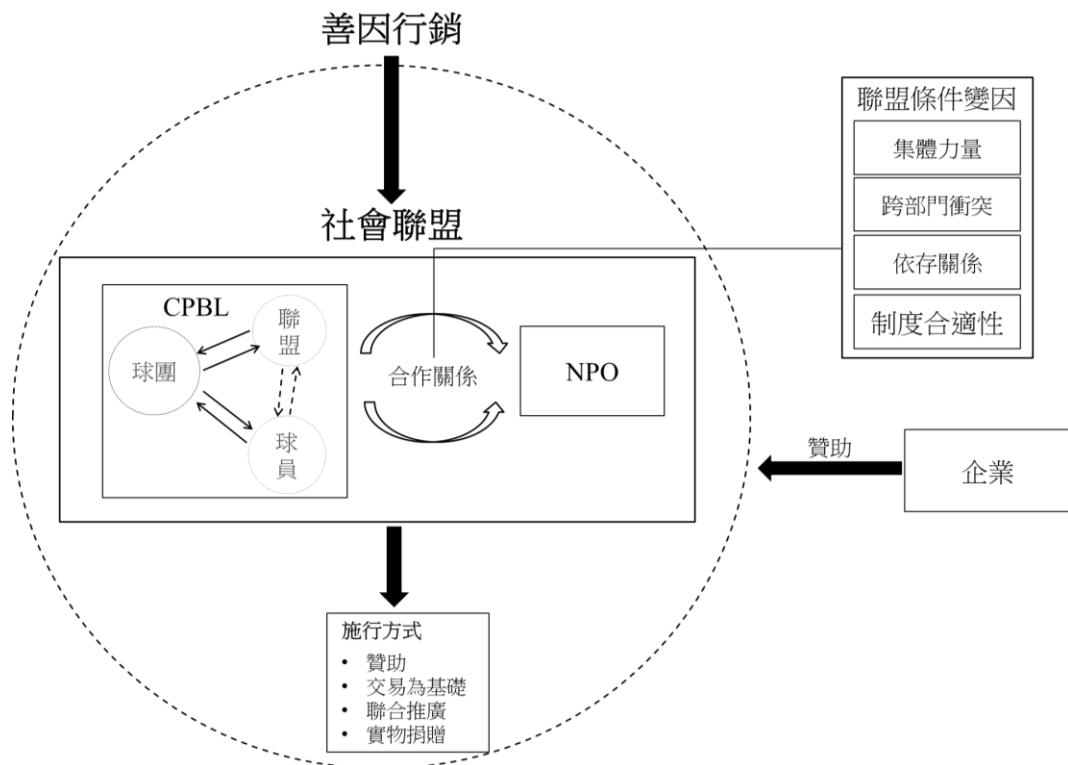


圖 1 中華職棒社會聯盟之善因運動行銷合作關係概念圖



## 參考文獻

- 余朝權 (2003)。非營利組織參與善因行銷之行為障礙模式與諮詢者介入之研究 (計畫編號: NSC92-2416-H-031-001)。臺北市: 國科會。
- 余朝權、張家琳 (1997)。臺灣企業採行善因行銷之分析。《亞太管理評論》, 2 (2), 59-82。
- 林文蘭 (2013)。打出機會: 原住民成為棒球選手的社會流動和訓練體制。《台灣社會研究季刊》, 90, 43-114。
- 林伯修 (2016)。臺灣原住民族與棒球 (計畫編號: MOST104-2410-H003-102)。臺北市: 科技部。
- 林怡秀、陳成業 (2009)。運動組織善因行銷之個案分析。《大專體育》, 102, 52-59。
- 姚瑞宸 (2013年, 12月17日)。【短片】早產兒基金會慈善高球賽 25日開打。《蘋果日報》。取自: <https://tw.sports.appledaily.com/realtime/20131217/310559/>
- 高麗娟、黃光獻 (2014)。體育運動質性資料分析方法。《體育學報》, 47 (2), 159-177。
- 張芬芬 (2010)。質性資料分析的五步驟: 在抽象階梯上爬升。《初等教育學刊》, 35, 87-120。
- 陳向明 (2002)。《社會科學質的研究》。臺北市: 五南。
- 陳皇達 (2014)。影響中華職棒球迷善因運動行銷態度與購買意願模式分析。《嘉大體育健康休閒期刊》, 13(1), 119-129。
- 何漢斌、李城忠 (2010)。名人代言、公益行銷與品牌權益關係之研究-以玉山銀行與王建民為例。《運動休閒管理學報》, 7(1), 38-54。
- 曾國峰、楊琬琳、鄭志富 (2017)。臺灣與美國職業運動公益活動之比較。《大專體育》, 143, 22-31。
- 黃營杉、齊德彰 (2005)。企業倫理、社會責任與慈善公益作為之研究-以台灣高科技電子產業為例。《人文暨社會科學期刊》, 1(2), 65-82。
- 潘淑滿 (2003)。《質性研究: 理論與運用》。臺北市: 心理。
- 潘慧玲 (2003)。社會科學研究典範的流變。《教育研究資訊》, 11(1), 115-143。
- 蔡芬宜、李城忠 (2008)。公益行銷與品牌權益關係之研究-以福特汽車與王建民為例。《運動休閒管理學報》, 5(1), 18-34。
- 鄭志富、黃國恩 (2016)。運動團隊差序式領導對團隊效能影響模式之建構報告 (計畫編號: MOST104-2410-003-069-MY2)。臺北市: 科技部。



- Andreasen, A. (1996). Profits for nonprofits: find a corporate partner. *Harvard Business Review*, 74(6), 55-62
- Andreasen, A. R., & Kotler, P. (2007). *Strategic marketing for nonprofit organizations* (7th ed.). Upper Saddle River, NJ: Pearson/Prentice Hall.
- Australian Football League (2018). *2017 AFL Annual Report*. Retrieved from <https://indd.adobe.com/view/3dab2f7a-5539-4c78-a88e-76d91cea5788>
- Babiak, K., & Wolfe, R. (2006). More than just a game? Corporate social responsibility and Super Bowl XL. *Sport Marketing Quarterly*, 15(4), 214-222.
- Babiak, K., Mills, B., Tainsky, S., & Juravich, M. (2012). An investigation into professional athlete philanthropy why charity is part of the game. *Journal of Sport Management*, 26, 159-176.
- Barringer, B. & Harrison, J. (2000). Walking a Tight-rope: Creating value through inter-organizational relationships. *Journal of Management*, 26(3), 367-403.
- Berger, I. E., Cunningham, P. H., & Drumwright, M. E. (2006). Identity, identification, and relationship through social alliances. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 34(2), 128-137.
- Berger, I., Cunningham, P., & Drumwright M. (2004). Social alliances: Company/Nonprofit collaboration. *California Management Review*, 47(1), 58-90.
- Campbell, D., Craven, B., & Shrivess, P. (2003). Voluntary social reporting in three FTSE sectors: a comment on perception and legitimacy. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 16(4), 558-581.
- Cliffe, S. J., & Motion, J. (2005). Building contemporary brands: a sponsorship-based strategy. *Journal of Business Research*, 58(8), 1068-1077.
- Das, T. K. & Teng, B. S. (2002). The dynamics of alliance conditions in the alliance development process. *Journal of Management Studies*, 39(5), 725-746.
- Grau, S. L., & Folse, J. A. G. (2007). Cause-related marketing (CRM): The influence of donation proximity and message-framing cues on the less-involved consumer. *Journal of Advertising*. 36(4), 19-33.
- Guerreiro, J., Rita, P., & Trigueiros, D. (2016). A text mining-based review of cause-related marketing literature. *Journal of Business Ethics*, 139(1), 111-128.
- Gulati, R. (1995). Does familiarity breed trust? The implications of repeated ties for



contractual choice in alliances. *Academy of Management Journal*, 38(1), 85-112.

IEG (2017). *What sponsor want & where dollars will go in 2018*. Retrieved from <http://www.sponsorship.com/IEG/files/f3/f3cfac41-2983-49be-8df6-3546345e27de.pdf>.

Irwin, R. L., Lachowetz T., Cornwell, B.T. B. & Clark. J., (2003). Cause-Related sport sponsorship: An assessment of spectator belief, attitudes and behaviour Intentions. *Sport Marketing Quarterly*, 12(3), 131-139.

Joo, S., Koo, J., & Fink, J. S. (2016). Cause-related marketing in sports: The power of altruism. *European Sport Management Quarterly*, 16(3), 316-340.

Kim, K. T., Kwak, D. H., & Kim, Y. K. (2010). The impact of cause-related marketing (CRM) in spectator sport. *Journal of Management & Organization*, 16(4), 515-527.

Lachowetz, T., & Gladden, J. (2003). A framework for understanding cause-related sport marketing programs. *International Journal of Sports Marketing and Sponsorship*, 4(4), 27-47.

Lafferty, B. A., Lueth, A. K., & McCafferty, R. (2016). An evolutionary process model of cause-related marketing and systematic review of the empirical literature. *Psychology & Marketing*, 33(11), 951-970.

Lee, J., & Ferreira, M. (2011). Cause-related marketing: The role of team identification in consumer choice of team licensed products. *Sport Marketing Quarterly*, 20(3), 157-170.

Lee, J., & Ferreira, M. (2013). A role of team and organizational identification in the success of cause-related sport marketing. *Sport Management Review*, 16(2), 161-172.

Liu, G., & Ko, W. W. (2011). An analysis of cause-related marketing implementation strategies through social alliance partnership conditions and strategic objectives. *Journal of Business Ethics*, 100, 253-281.

Liu, G., Liston-Heyes, C. and Ko, W. W. (2010). Employee participation in cause-related marketing strategies: A study of management perceptions from British consumer service industries. *Journal of Business Ethics*, 92(2), 195-210.

Lough, N. L., & Pharr, J. R. (2010). Use of a multi-tiered framework to analyze



- commercial, cause and social marketing strategies in sport. *Journal of Applied Marketing Theory*, 1(2), 8-23.
- Manchester United (2019). *We are better united*. Retrieved from <http://csr.manutd.com/community>.
- Miller, W. L. & Crabtree, B. F. (1992). *Doing qualitative research* (1st ed.). London: Sage.
- Muthuri, J. N., Matten, D. & Moon, J., (2009). Employee volunteering and social capital: contributions to corporate social responsibility. *British Journal of Management*, 20, 75-89.
- Oldenburg, D. (1992). Big companies plug big causes for big gains. *Business & Society Review*, 83, 22-23.
- Pelozo, J. & Hassay, D. N., (2006). Intra-Organizational volunteerism: Good soldiers, good deeds and good politics. *Journal of Business Ethics*, 64, 357-379.
- Roome, N. (2005). Some implications of national agendas for CSR. In A. Habisch, J. Jonker, M. Wegner, & R. Schmidpeter, (Eds.). *Corporate social responsibility across Europe* (pp. 317-333). Berlin: Springer.
- Roy, D. P., & Graeff, T. R. (2003). Consumer attitudes toward cause-related marketing activities in professional sports. *Sport Marketing Quarterly*, 12(3), 163-172.
- Rundió, A., Heere, B., & Newland, B. (2014). Cause-related versus non-cause-related sport events differentiating endurance events through a comparison of athletes' motives. *Sport Marketing Quarterly*, 23, 17-26.
- Schvinck, C. & Willem, A. (2018). A typology of cause-related marketing approaches in European professional basketball. *Sport Management Review*, 21, 347-362.
- Trendafilova, S., Babiak, K., & Heinze, K. (2013). Corporate social responsibility and environmental sustainability: Why professional sport is greening the playing field. *Sport Management Review*, 16(3), 298-313.
- Useem, M. (1988). Market and institutional factors in corporate contributions. *California Management Review*, 30(2), 77-88.
- Varadarajan, P. R., & Menon, A. (1988). Cause-related marketing: A coalignment of marketing strategy and corporate philanthropy. *Journal of Marketing*, 52, 58-74.

