



中國信託金控
CTBC HOLDING

中國信託投入職棒產生的社會影響力

社會投資報酬率報告書

2018 年 12 月



感謝

感謝資誠聯合會計師事務所（PwC Taiwan）李宜樺會計師(Eliza Li)以及其團隊成員杜育任(Alfred Tu)暨朱恩言(Joy Chu)、曾靖恩(Jason Tseng)，協助此 SROI 報告書的規劃、衡量及撰寫。並感謝每位參與的利害關係人，提供寶貴的時間及經驗作為本報告書的分析資訊。

目錄

報告摘要.....	5
第一部分 專案背景.....	6
1.1 中國信託投入職棒的緣由.....	6
1.2 SROI 專案範圍.....	7
1.3 研究方法:SROI 方法學.....	9
1.4 研究說明.....	9
第二部分 專案流程.....	12
2.1 利害關係人.....	12
2.1.1 利害關係人範疇.....	12
2.1.2 利害關係人辨識.....	13
2.1.3 利害關係人議合.....	15
2.2 專案成果.....	19
2.2.1 改變理論.....	19
2.2.2 成果指標.....	27
2.2.3 持續期間.....	30
2.2.4 財務代理變數.....	30
2.3 投入與產出.....	32
2.4 影響力因子.....	33
第三部分 專案結果.....	36
3.1 計算結果.....	36
3.2 敏感性分析.....	37
3.3 結果分析.....	39
3.4 驗證.....	41
3.5 建議與結論.....	43
附錄一 訪談大綱及問卷.....	45
訪談大綱.....	45
問卷.....	46

附錄二 利害關係人議合	51
附錄三 成果事件鏈	53
附錄四 參考文獻	62
附錄五 影響力地圖	64
1. 成果指標一覽表	64
2. 財務代理變數一覽表	68
3. 影響力因子一覽表	71
4. 影響力地圖	79

報告摘要

中國信託商業銀行冠名贊助中華職棒元老球隊:中信兄弟隊已邁入第五年，自 2014 年至今對於球隊投入資源、球員及後勤團隊成員、軟硬體設施、經營策略與政策等都有許多創新與變革，其中較重大的項目包含:台中洲際棒球場主場、屏東棒球公益園區的硬體建設與優化、球員薪資福利的大幅提升、後勤團隊的擴編以及多樣化的主題日活動及周邊商品等，另外，秉持著對於偏鄉孩子的關懷而贊助職棒隊伍的中國信託，也特別著重職棒選手作為社會榜樣的形象，將職棒選手的角色與公司企業社會責任的五大公益策略結合，使職棒的影響力得以拓展到台灣偏鄉、喜愛棒球的弱勢學童，致力於達成「向上結果，向下扎根」的目標。

本研究透過 SROI 方法學，由利害關係人的角度盤點中國信託接手中信兄弟球隊 2014-2017 年間所產生的社會影響力。透過訪談及問卷等過程，發現球員不僅專業競爭力提升、職業生涯更有保障、也獲得如歸屬感、降低生計壓力、增進家人關係等軟性成果；教練和其他後勤人員也有生活品質的提升、增加成就感和自信心等成果；而球迷則因為中國信託的介入得以延續對於職棒的熱愛，獲得如人際關係提升、紓解壓力、建立歸屬感等改變；另外，公益活動愛接棒計畫及黑豹旗計畫參與的學生更是藉由學習職棒球員的優良榜樣而有正面的價值觀、獲得認同感等改變。

綜合上述成果與投入相除後，發現中信接手兄弟後，每投入 1 元新台幣將創造約等於 17.59 元新台幣之社會價值，敏感性分析結果介於 2.08-22.69 之間。我們也將此結果及研究過程中利害關係人的回饋與中國信託及球團管理階層進行討論，研擬改善優化方向。期待透過企業的參與相關單位的共同努力，以職棒為媒介，創造台灣棒球乃至整體社會極大化的正面影響力。

第一部分 專案背景

1.1 中國信託投入職棒的緣由

2013 年底，中國信託金融控股公司宣布透過旗下子公司中國信託商業銀行、以冠名贊助及廣告合作的方式，支持由兄弟育樂股份有限公司(簡稱「兄弟育樂公司」)經營、當時因為母公司(兄弟集團)不堪長期虧損、急尋接手企業否則將面臨解散的兄弟象職棒球隊，並更名為中信兄弟職棒球隊¹。

這樣的決定背後，是由台灣偏鄉學童的殷切期待所促成。當時傳出兄弟象球隊經營困難、面臨轉手問題，有許多偏鄉弱勢的孩子透過傳簡訊、寫信給長期扶助關懷偏鄉弱勢孩童的中國信慈善基金會董事長辜仲諒，「孩子們說他們深愛兄弟象，棒球是他們生活最大的慰藉和寄託，因此促使我鼓勵中國信託集團力挺棒球」辜仲諒在之後被問及贊助中信兄弟球隊的原因時總是這樣說。

棒球作為台灣的國球，全盛時期一度擁有千萬名球迷，影響範圍既深且廣，可謂台灣人民共同的記憶及精神象徵。而中信兄弟隊作為職棒創始球隊之一，擁有廣大球迷，是台灣棒球重要的資產，也是中華職棒目前僅存的四支球隊之一，其社會意義與價值更是不容小覷。

中信銀行冠名贊助兄弟象職棒球隊，除了達成強化企業形象及廣告效益等目的外，更是企業社會責任的落實。在職棒簽賭案發生之後，大型企業顧慮此類負面風波可能對企業形象造成的傷害及經營球隊所需耗費的巨大成本，多對於資助職棒球隊失去信心。中國信託的參與不僅發揮拋磚引玉的效果，吸引和鼓勵其他企業投入職棒，其所帶來策略及制度的變革更改變著台灣的職棒運動產業，如：中信銀行贊助球隊後，大幅提升球員及後勤員工的待遇及可用資源，改善其薪資低於平均水準導致流動率高的現況，間接帶動其他球隊為了留才而紛紛提高薪資福利水平。

而除了職棒之外，中國信託更提出「體育公益」的創新思維，透過中國信託慈善基金會的愛接棒計畫、黑豹旗計畫、台中市台灣人壽棒球隊²等多方的管道，由少棒、青少棒、青棒、成棒到職棒，貫徹「向下扎根、向上結果」的信念，期待對台灣棒球發展達成一條龍式的影響串聯(詳下表一：中國信託投入台灣棒球發展活動)。贊助中信兄弟之後，中國信託更進一步結合職棒，邀請職棒選手參與中信集團所主辦之慈善公益活動，其中愛接棒計畫-移地訓練及黑豹旗計畫-巡

¹ 中信金控因台灣金控法規對於金控投資非金融相關事業的額度限制，係以廣告贊助的方式支持兄弟隊。

² 中信金控旗下子公司台灣人壽保險公司自 2015 年支持台中市政府業餘成棒隊，並於 2018 年起冠名為台中市台灣人壽棒球隊。

迴列車兩個活動中，中信球員親自教導偏鄉的年輕小球員棒球技巧及正確的學習態度，對中信球員及小球員而言都產生正面的影響。

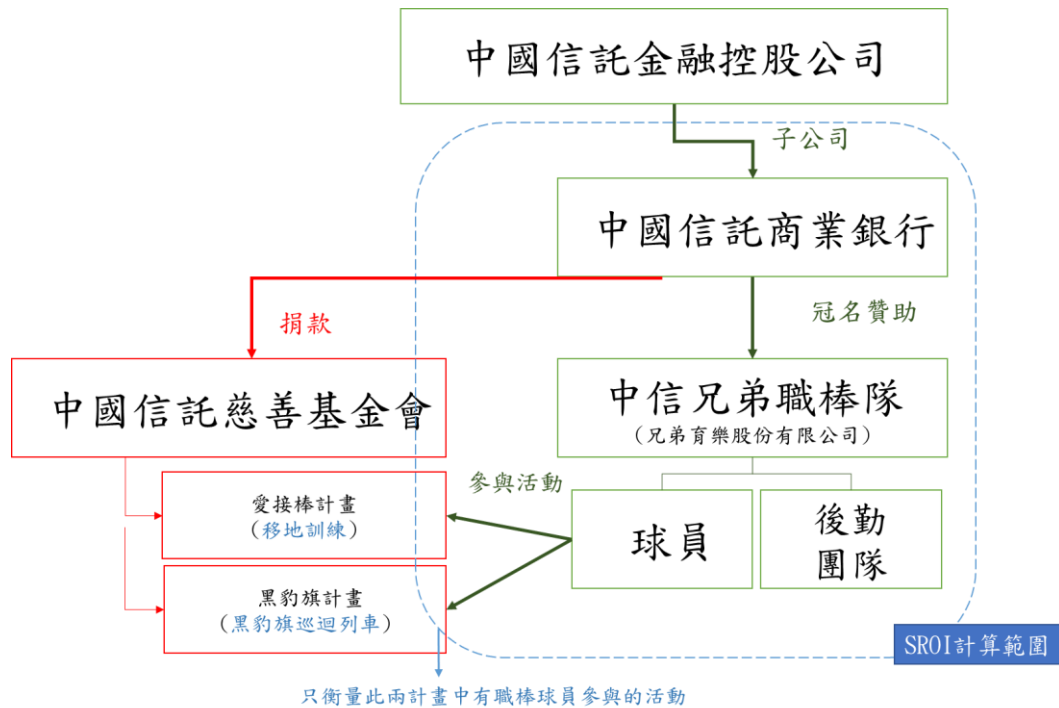
本研究期待透過評估型社會投資報酬率(Evaluation Social Return On Investment，簡稱「SROI」)衡量中國信託投入職棒產生的社會影響力。盤點職棒球團本身、外圍團體、公益活動參與者在中國信託 2014 年加入前後、及 2014-2017 年間產生的改變，由球員、球迷、公益活動參與學生等利害關係人角度深入了解政策及策略的優化方向，期待讓棒球的精神及影響力繼續延續、擴大，為台灣社會整體創造更美好的價值。

級別	計畫名稱	包含內容	起始年度
少棒/青 少棒	愛接棒計畫	<ul style="list-style-type: none"> 經費資助 移地訓練 中信盃全國棒球錦標賽 	2014
青棒	黑豹旗計畫	<ul style="list-style-type: none"> 中信盃黑豹旗全國高中棒球大賽 中信盃黑豹旗巡迴列車 	2015
成棒	台中市台灣人壽 棒球隊	<ul style="list-style-type: none"> 業餘棒球隊之營運及相關活動 	2015
職棒	中信兄弟職棒球 隊	<ul style="list-style-type: none"> 職業棒球隊之營運及相關活動 	2014

表一：中國信託投入台灣棒球發展活動

1.2 SROI 專案範圍

本研究以「中國信託投入職棒產生的社會影響力」為主題，以中信銀行冠名贊助中信兄弟隊為核心活動，盤點此活動對於不同對象、造成不同層面的影響。我們由中國信託投入台灣棒球發展活動中，篩選與職業棒球直接和間接相關者，納入中信兄弟職棒球隊整體(包含球團本身及球迷)、愛接棒計畫-移地訓練及黑豹旗計畫-巡迴列車三大主體活動。



圖一：專案範疇

由中國信託集團旗下的中國信託慈善基金會所籌辦的「愛接棒計畫」，於 2014 年啟動。中國信託慈善基金會長期扶助台灣偏鄉地區學童，發現許多弱勢學童具有運動天分、卻往往因為缺乏長期穩定資源挹注而喪失圓夢的機會，因此透過資助小學少棒隊、國中青少棒隊，提供硬體設備的優化、球具補助、移地訓練及中信盃全國棒球錦標賽，給予小球員圓夢的機會。其中移地訓練活動於每年暑假在屏東棒球公益園區舉辦，為期一周的訓練提供小球員棒球訓練、情緒管理等軟性課程、友誼賽等，小球員除了可以使用中信兄弟球員平時使用的訓練設備及場地，更可以近距離觀看球員比賽、生活、與其互動與學習。

針對高中生，中國信託則舉辦中信盃黑豹旗全國高中棒球大賽，自詡成為台版的甲子園，讓高中一般社團球員有機會和科班選手切磋球技。亦舉辦黑豹旗巡迴列車活動，由職棒選手親自到學校教導高中球員們打球。

由於本研究係以「中國信託投入職棒產生的社會影響力」為主題，故於上述活動中只納入愛接棒計畫-移地訓練及黑豹旗計畫-巡迴列車此兩項職棒球員參與程度較高的活動於計算範圍中。

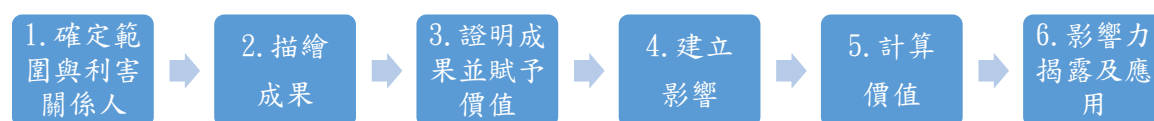
另外，為了聚焦中信兄弟球隊所帶來的社會影響力活動，本次計算的專案範圍不包含：

- (1) 中信兄弟隊球員以個人名義參與、非由球團主辦之商業及公益活動
- (2) 中國信託銀行主辦但與職棒無關的棒球公益活動
- (3) 中國信託以中信兄弟名義運營之商業活動，包含發行的聯名卡

1.3 研究方法:SROI 方法學

本專案採用社會投資報酬率方法學(SROI)進行研究與衡量，SROI 由英國政府第三部門辦公室主導推出，為衡量及評估企業和組織在社會、環境、經濟等面向中所產生有形及無形的影響與改變，並將其賦予貨幣化價值，最後以投資報酬率的方式呈現整體的投入與成果之間的因果關係連結。其分析流程分為六大步驟，並恪守七大原則³。

1. 六大步驟



2. 七大原則

1. 利害關係人參與(Involve stakeholders)
2. 瞭解改變(Understand what changes)
3. 為事物給予價值(Value the things that matter)
4. 只應納入重要的事項(Only include what is material)
5. 不過度誇大(Do not over-claim)
6. 資訊透明(Be transparent)
7. 結果可以驗證(Verify the result)

而七大原則中最重要、也是本方法學最特別之處即為利害關係人參與，SROI 強調由下而上(Bottom up)地蒐集資料，透過訪談、問卷調查等方式，直接與利害關係人議合互動，瞭解利害關係人的感受與想法，藉此掌握專案活動的實際執行效益，並從中找尋改善的空間，達到管理的目的並加以擴大企業的社會影響力。

1.4 研究說明

1. 利害關係人議合重大性原則

本專案影響範圍廣泛，涵蓋的族群類別、人數也相當多。考慮執行 SROI 時間及資源的有限性，我們依據管理決策需求，依上述影響程度為階層劃分需要的資料解析度。

³ Refer to 《A Guide to Social Return on Investment(2012)》

影響程度分類 ⁴	管理需求	重大性	資料解析度要求
直接影響者 (第一階)	中國信託及其所贊助的兄弟育樂公司是本專案研究主題的構成主體。而兄弟育樂公司本身及其員工(球員、後勤團隊)不僅是資源的最大使用者、也是所有改變發生的起始點，其聲音是我們亟欲想要完整了解的。我們相信藉由第一階層的優化，將使影響力如同漣漪般由內而外擴散，因此此階層的影響者最為重要。	高	高:利害關係人議合次數與抽樣比例應達母體總數 2/3 以上
第二階影響者	球團的外圍團體，受球團的營運、活動、管理政策而有直接影響，此部分的影響力需要透過球團本身的優化而改變，重要程度亦次之。	中	中:利害關係人議合次數與抽樣比例應達信心水準 95% 下、誤差範圍 3% 樣本數標準以上
第三階影響者	透過前兩階影響者所延伸的間接影響。例如:中國信託員工的主要影響來自中國信託營運本身，而公益活動參與者的影響來源則來自公益計畫，此處僅納入「職棒球員參與該計畫的影響層面」，對於專案本身及公益活動本身可以優化的層面較少，故相對較不重要。	低	低:利害關係人議合次數與抽樣比例應達信心水準 95% 下、誤差範圍 6% 樣本數標準以上

依據 SROI 七大原則中「只應納入重要的事項(Only include what is material)」，我們參考會計學中的重大性原則:僅納入對於「管理決策」中攸關及可靠的資訊，不同程度的重大性與解析度將會直接影響納入的利害關係人的議合人數及議合之樣本數。詳細判斷標準將於 2.1 利害關係人、2.3 專案成果章節說明。

2. 研究限制

#	項目	說明	對 SROI 結果可能影響	因應方式

⁴ 利害關係人階層的分類請參考 2.1.1 利害關係人範疇。

1	<p>中信球迷人數 vs 非中信球迷 人數:無可靠資 料來源</p>	<p>依據年度主場進場 人數(2014-2017 平 均)/平均每人進場 次數(參考問卷調查 結果)。</p>	<p>高估或低 估</p>	<p>中華職棒聯盟對於球迷 數量之統計主要依據主 場人數認定，故本研究 亦依據主場球迷人數劃 定各隊球迷之人數。詳 細判斷邏輯將於 2.1 利 害關係人章節說明。</p>
2	<p>球迷人數未包 含電視、網路 轉播收看人數</p>	<p>如上述。</p>	<p>低估</p>	<p>將電視及網路轉播收看 人數放入敏感性分析調 整。詳細判斷邏輯將於 2.1 利害關係人章節說 明。</p>
3	<p>球迷偏好選擇 問題</p>	<p>依據三個階段的議 合過程，我們觀察到 球迷因為對於球隊 的支持，可能會發生 行為經濟學中的『自 我約束理論⁵』，球迷 對於未來的效用無 法在理性的情況下 加以評量。因此，反 應在定價與衰減因 子上，都有偏向樂觀 的情況發生。</p>	<p>高估</p>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 依據統計方法合理 限縮價值評定的範 圍在常態區間內。 ✓ 增加球迷的議合次 數與問卷數量，針對 價值限縮區間與球 迷溝通並取得共識。 ✓ 將定價、衰減因子放 入敏感性分析
4	<p>不包含中國信 託公司的成果</p>	<p>考慮管理目的及外 界觀感，不納入中國 信託公司本身的成 果</p>	<p>低估</p>	<p>參考研究論文⁶，將中國 信託公司成果納入敏感 性分析調整。</p>
5	<p>缺乏比較基準</p>	<p>由於這是中信銀行 贊助中信兄弟後的 第一本影響力評估 報告，因此除了財務 相關資訊可依循財 務報告記錄之外，缺</p>	<p>高估或低 估</p>	<p>本研究仰賴利害關係人 主觀判斷來決定改變的 發生程度與數量，同時 也參考相關研究文獻確 認利害關係人回饋的合 理性及完整性。未來中</p>

⁵ Refer to Matthew Rabin “Self Control-Problem” in Behavioral economics

⁶ Refer to 《企業運動贊助與品牌媒體效益之個案研究》

乏前測及相關紀錄
文件可以作為檢視
改變的比較基礎。

國信託也將以此研究為
基礎，繼續進行影響力
盤點與評估，以持續優
化管理決策。

第二部分 專案流程

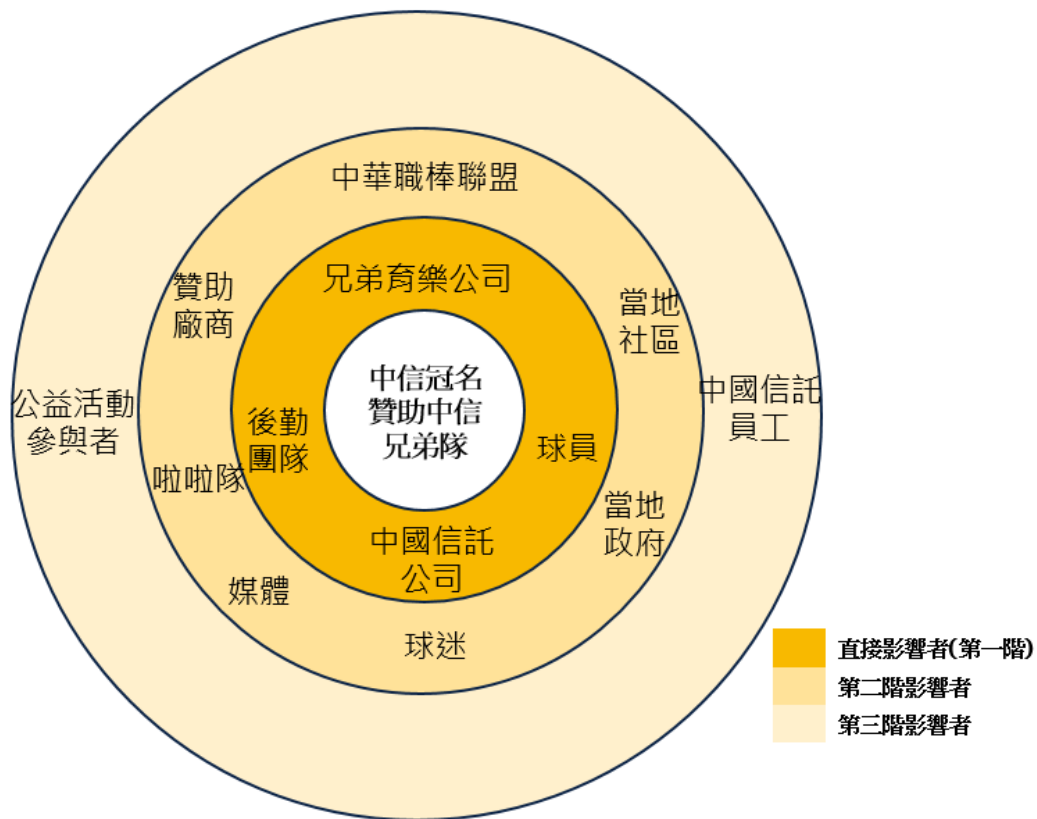
2.1 利害關係人

2.1.1 利害關係人範疇

我們邀請利害關係人在辨識影響或受影響族群的過程中扮演重要的角色，在後續的不同階段議合中，我們皆與各個族群受訪者說明我們盤點的族群列表，並請其確認是否遺漏與受影響的程度。因此，在陸續的訪談與分析相關研究文獻⁷過程中，我們依據五大原則盤點出的利害關係人所受影響的程度，並以其影響的層面將可能影響的利害關係人分為三層次：

- 直接影響者(第一階):投入資源的核心使用者，亦是發生改變的源頭。包含中信兄弟隊本身:兄弟育樂公司及所屬員工(球員、後勤團隊)，以及冠名贊助的中國信託商業銀行。
- 第二階影響者:第二階影響者受第一階影響者的改變所影響而發生改變，為第一階影響者的關係人或組織。包含球迷、透過地緣關係而影響的當地政府及社區、有商業合作關係的贊助廠商、媒體及啦啦隊。
- 第三階影響者:第三階影響者同樣是受第一階影響者所影響，但其改變相較於第二階影響者更加間接，多半是透過非主要的外圍活動發生。包含中信兄弟球員參與中信集團所籌辦的公益活動，包含前述愛接棒計畫、黑豹旗計畫以及其他公益活動(如:台灣夢計畫、國資圖計畫等)之參與者，以及中國信託之員工。

⁷ Refer to 《The Social Impact of the Tour de France: Comparisons of Residents' Pre- and Post-event Perceptions》



在決定利害關係人的範圍後，我們進一步規劃並分析利害關係人族群的議合活動，並依據前面的重大性原則，以面對面深入訪談為主、並輔以問卷調查的方式作為利害關係人主要的議合方法，但也保持以滾動式、非一次性、不同形式的方法，希望能藉由多層次、不同對象及形式的議合，修正我們的問題與對活動的理解。

2.1.2 利害關係人辨識

本專案涵蓋範圍廣泛，除第一階影響者一定會納入之外，第二階及第三階影響族群係透過具有代表性的個體訪談、文獻參考與管理目的，決定排除或納入的利害關係人族群。我們參考了 AA1000 Stakeholders engagement standards (2015) 的指引，依據專案的目標與範圍，作為利害關係人的分析背景。該指引中將利害關係人定義為所有可能影響或被專案活動影響的人、群體或組織，而所謂議合的目的是使利害關係人得以影響專案活動的決策的過程。



Purpose, Scope and Stakeholders⁸

組織目的	透過棒球運動，落實中國信託集團的核心企業社會責任策略，發揮社會影響力，創造人民福祉。
專案目的	在重大性與可靠性的考量下，分析中信銀行冠名贊助中信兄弟對利害關係人所產生的社會影響力之貨幣化價值
專案範圍	2014~2017 年中信兄弟核心營運及相關公益活動。
利害關係人	2014~2017 年中信兄弟核心營運及相關公益活動所直接與間接觸及之利害關係人

依據 AA1000 Stakeholders engagement standards (2015)的指引，我們以五大原則出發，首先訪談了中國信託商業銀行行政長(球團贊助及公益活動的主要負責人)及兄弟育樂公司領隊暨總經理，由其角度了解中信銀行贊助中信兄弟球隊的歷史脈絡、策略方針及對於不同利害關係人群體的影響。第二步則參考國際大型運動贊助研究論文⁹，全面的了解與盤點此專案可能影響的對象及影響方式。另外，亦訪談台灣職棒主責營運單位:中華職棒聯盟兩位一級主管，由其角度了解台灣職棒產業的變革、現況及可能涉及的利害關係人族群。對於中信兄弟核心營運及相關公益活動直接與間接觸及之利害關係人，我們依據指引提出的五大辨識原則，作了以下分析與判斷：

原則 ¹⁰	說明	判斷出之利害關係人
------------------	----	-----------

⁸ Refer to 《AA1000 Stakeholders engagement standards》 (2015)

⁹ Ref to 《The Social Impact of the Tour de France: Comparisons of Residents'Pre- and Post-event Perceptions》, 《 Bread or games? Social cost-benefit analysis of the World Cup in the Netherlands》, 《Evaluating the Effectiveness of Corporate Sponsorships at a Minor League Baseball Park》

¹⁰ AA1000 Stakeholders engagement standards (2015) 3.3.2 Stakeholder Identification(p.17)

依賴性	依賴中信兄弟核心營運及相關公益活動為生計支持之人員或中信兄弟所依賴的對象	球員、後勤人員、媒體、啦啦隊 兄弟育樂公司、中國信託
責任	中信兄弟對於該等人員有法律上之責任	球員、後勤人員、中華職棒聯盟、贊助廠商
急迫性	中信兄弟核心營運及相關公益活動對其急迫性較高者	球員、球迷、中華職棒聯盟
影響	中信兄弟核心營運及相關公益活動對其物質、心理上的影響	球員、後勤人員、球迷、公益活動參與者、當地社區
多元觀點	其他綜合考量下可能會產生影響之利害關係人	當地政府、當地社區、中國信託員工

2.1.3 利害關係人議合

我們將利害關係人議合過程分為訪談、問卷調查以及驗證成果三個主要階段。為了資訊透明原則，本研究也將認證並公開發布報告書，期待與利害關係人進行更完整的溝通。

階段	執行項目	目的
1	訪談	透過訪談了解利害關係人的改變程度，並依重大性原則納入或排除。
2	問卷調查	依據初步訪談盤點的成果設計成問卷，再將之廣發給更多的利害關係人確認成果的發生、財務代理變數及影響力因子等
3	驗證成果	透過訪談每個利害關係人族群，確認上述計算結果(包含成果事件鏈、為發生成果、財務代理變數、成果相對價值、影響力因子等)符合利害關係人經驗，如計算過程中有疑慮或結果矛盾之處也於此階段做釐清。詳細內容請詳”3.4 驗證”章節說明。

➤ 利害關係人納入與排除

經過前述利害關係人議合流程後，我們進一步進行訪談與資料蒐集，以了解是否各個利害關係人是否經歷重大改變而納入或排除計算範圍。各個族群的類別及納入或排除原因說明如下。

◇ 納入之利害關係人

利害關係人	類別	納入原因
中國信託	公司	從中國信託和兄弟育樂公司代表及員工的訪談中(包括球員與後勤團隊)發現，這些族群因為中信銀行的贊助而產生重大改變，且進一步帶動其他利害關係人的改變，因此將其納入計算。
兄弟育樂公司	公司	
球員	資深球員(2014 前加入)	
	一般球員(2014 後加入)	
後勤團隊	教練	
	專業人員(運動相關)	
	行政人員	
球迷	中信兄弟球迷	雖然球迷屬於間接影響者，球迷對於職棒產業的運營扮演舉足輕重的角色，且大部分球迷在訪談中表示，由於長期關注職棒、且對職棒懷有極大熱情，職棒對其產生的改變往往深遠而不容取代，故我們將球迷納入計算。
	非中信兄弟球迷(註)	
公益活動參與者	愛接棒計畫-移地訓練參與學生	訪談活動參與學生(小球員)及其教練，發現小球員從活動中經歷重大改變，故將其納入計算。教練們雖也有經歷改變，但因與職棒球員較不攸關，故不納入本次範圍中。
	黑豹旗計畫-巡迴列車參與學生	

註:由於職棒是藉由不同球隊之間的競賽所構成，球迷的觀賽體驗及改變需要透過所有球隊共同努力經營。因此中信銀行贊助中信兄弟球隊的影響也將擴及非自身球隊球迷。另外，中信銀行贊助兄弟象隊對台棒產業環境產生重大改變，也對其他球隊造成影響，因此其影響也擴及到其他球隊的球迷。

✧ 排除之利害關係人

在第一階段的訪談中，我們訪談了幾乎所有經前面辨識階段所鑑別可能受影響的利害關係人族群，並排除改變不顯著或與本研究範圍不相關的族群。針對難以議合或議合成本高昂的對象，我們則藉由訪談兄弟育樂公司的代表及其他利害關係人、並參考相關研究文獻來了解他們可能產生的改變利害關係人，以下說明被排除的利害關係人的議合流程及排除原因。上述結果也於第三階段的議合中進行確認。

利害關係人	類別	議合人數	議合方式
中國信託	一般員工	9	面對面訪談(團體)
	業務單位(北部、中部)	3	面對面訪談、電話訪談
球團	外籍教練	1	面對面訪談
	啦啦隊	Na	未議合
合作單位	中華職棒聯盟	2	面對面訪談
	聯名品牌/贊助廠商	1	面對面訪談
	台中市政府	Na	未議合
	媒體	Na	
公益活動	台灣夢計畫參與者	15	面對面訪談(團體)
	國資圖計畫	5	電話訪談
當地社區	洲際棒球場周邊社區居民	41	面對面訪談、電話訪談

排除原因

■ 中信員工：

- ✓ 一般員工：我們隨機抽樣並訪談不同條件(包含職棒球迷、非職棒球迷、不同年齡層及部門)的員工後，發現球團事務與公司品牌及員工福利關聯較低，受訪員工皆表示無重大影響，故不納入。
- ✓ 業務單位：訪談由中國信託公關部挑選總公司常有公關票需求的業務經理、台中洲際分行(球場附近的主题分行)分行經理及中區營運總處(球團主要營運據點)副總，發現對於客戶關係維護、業務推展確實有影響，但程度及數量仍屬微小，並不顯著。

■ 球團中的其他群體

- ✓ 外籍教練：訪談外籍教練後，判斷其訪台時間尚不長、且沒有特別顯著的影響。故不納入。
- ✓ 啦啦隊：啦啦隊隸屬於外部經紀公司、非球團員工，訪談球團領隊後，發現

啦啦隊的工作內容並不因中國信託的加入與否而異，且此工作僅為啦啦隊成員的其中一個通告，考量到議合成本高昂(需要額外支付出場費)、攸關性及重大性較低，故不納入。

■ 合作單位

- ✓ 中華職棒聯盟(CPBL):訪談中華職棒聯盟一級主管，中國信託加入後對於整體職棒產業有領頭羊的角色，帶來諸多改變皆反應在球團、球迷身上。聯盟的角色比較像是與球團一起見證這些改變的發生，組織本身並沒有太大的改變。因此依據重大性原則，僅記錄其回饋做參考，不納入計算範圍。
- ✓ 聯名品牌/贊助廠商:球團贊助廠商流動性高，中國信託加入前後皆有持續贊助的廠商本來就數量較少，訪談其中合作年份最久、也最廣為人知的代表性廠商後，發現對於其而言差異不大，且即便沒有球團也可以贊助其他球隊或運動獲得相同成果，無謂因子接近 100%。因此依據重大性原則，僅記錄其回饋做參考，不納入計算範圍。
- ✓ 台中市政府/媒體:訪談領隊後判斷影響不大，且為外部獨立單位，難以透過管理決策而有所影響。考慮到對象議合困難、敏感性高，故不納入。

■ 其他由中信所舉辦並邀請球員參與的公益活動

- ✓ 台灣夢計畫參與者(學童和老師):訪談中信兄弟球員所探訪的課輔基地學童、基地負責人及村長後，發現對於未接觸棒球的學童來說，球員與其他志工無異，且單次性的活動印象並不深刻，衰減因子一年內就高達 90%以上，因此依據重大性原則，僅記錄其回饋做參考，不納入計算範圍。
- ✓ 國資圖計畫合作單位及參與者:訪談計畫合作單位窗口及參與者，發現利害關係人雖有改變，但因活動過程並未留下數據追蹤紀錄及參與者聯絡資訊，利害關係人範圍及改變數量難以捕捉，依據不誇大原則，暫不納入。

■ 洲際棒球場附近居民

- ✓ 訪談球場附近社區里長，並於洲際分行隨機抽訪來訪里民，發現職棒賽事的舉辦對於居民有些微影響，但多半不重大且不會持續(如:有球賽時可能會塞車，但僅限於比賽前後特定時段、且持續時間短暫，不會構成重大的影響；雖然多了一個休閒娛樂的場所，但因娛樂設施不多，不會常常去)，且部分影響者也已有做改善(如:已設立停車場解決球迷排擠當地居民停車空間問題)。依據重大性原則，僅記錄其回饋做參考，不納入計算範圍。

2.2 專案成果

成果係指專案活動對於利害關係人產生的重要改變或影響(如:增進健康、獲得收入)。本研究透過訪談及問卷了解利害關係人改變發生過程，同時也參考類似主題的 SROI 報告書及研究論文¹¹，確保潛在重大及負面成果未有遺漏，並將上述與利害關係人討論的過程及結果以成果事件鏈(詳附件二)描繪成果發生路徑、定義最終成果。

2.2.1 改變理論

✓ 中國信託及兄弟育樂公司

背景

為了收集具有代表性且可靠的訊息，我們透過訪談公司高階主管來瞭解本專案對於中國信託及兄弟育樂公司所產生的影響。中國信託係由集團公益活動最高負責主管行政長及公共關係處副總代表、兄弟育樂公司則由負責人:領隊暨總經理代表受訪，確保其對公司影響及受影響情形充分知悉，且能提供具有足夠代表性與高度的見解。

成果

領隊指出中信銀行的贊助填補了兄弟育樂的資金缺口，因此帶來增加財務收入的成果。更重要的是，中國信託將企業的經營及決策方式導入兄弟育樂，對球員及後勤團隊都產生影響與改變。而中信銀行本身雖然從企業社會責任(CSR)專案中獲得公關效益，但由於其為專案執行者，且本研究的主要目的在於評估中國信託 CSR 專案所影響的外部利害關係人，故僅將其所獲得的公關效益納入敏感性分析中，做為決策參考依據

✓ 球員及後勤團隊

背景

球團受雇員工作為第一階段影響者，具有重大影響的可能。故此階段議合人數絕對數字須達總母體數 2/3 以上，且議合對象涵蓋不同年資、一軍及二軍、扮演角色與職能(球員:守備位置;後勤:負責職務)等。

經過問卷調查，球員的改變受其在球隊的資歷影響，故基於管理目的以中國信託加入的年度(2014 年)劃分為兩類別，分析改變成果的差異，而其他變因經過問卷分析，並無重大差異。後勤人員因產業特性導致流動率高，2014 年以前加入

¹¹ 請詳附錄三參考文獻

者人數相當少，單獨按年度區分不具決策意義，因此不另外劃分 2014 年前後。但訪談及問卷調查發現教練與其他後勤人員的工作動機、型態不同，導致改變程度的發生程度有顯著差異，而其他後勤人員中，運動相關的專業人員與行政人員雖然發生成果相似，故不特定區分子族群，但由於其改變路徑及程度有顯著差異，故將後勤團隊拆分為三個類別獨立分析，以利管理決策目的。

成果

球員

● 降低生計壓力

資深球員表示，由於年齡較長且有扶養家庭的責任，過往的收入往往難以支應他們的經濟需求而承受巨大壓力。因此，薪資福利的增加讓他們可以無後顧之憂的專注於比賽及訓練，大幅減輕生計產生的負擔。而一般球員則表示，中信的支持讓球團得以成立小聯盟制度，開放更多職業球員的名額，讓年輕球員有更大的機會加入職棒。對有些球員而言，棒球是他們僅有且卓越的專長，名額的增加讓他們能夠以自己的專長和熱情維生，獲得更好的收入來源；另外，有些球員來自弱勢家庭，職業的選擇受家庭資源的影響而較為有限，對於他們而言擔任職業球員的薪資遠高於其他工作機會，因此能有效降低他們與家庭在生活中面臨的經濟壓力。

● 提升專業競爭力、延長職業生涯

球員表示，中國信託的贊助為球團提供更豐富的資源，如：網羅外籍教練、舉辦海外春訓、加強軟體(支持團隊，如：營養師與防護員)與硬體(如：設備、球場、餐飲等)設施等。這些資源拓展了球員的專業視野、優化他們的訓練品質，有效提高了球員的專業競爭力。而球員也強調，防護員及其他專業人員組成的支持團隊及高品質的訓練設備，讓他們的體能維持在良好的狀態、更有效降低了受傷—這個對職業球員來說最大的職業危機—的風險，因此有效保持並延長了他們的職業生涯。

● 建立歸屬感、增進家人關係

中國信託的支持及發展策略促使球團建立專屬的訓練基地及主場機制(分別位於屏東及台中)，這對過去的兄弟育樂而言是無法負擔的。固定的訓練基地及比賽場地降低球員舟車勞頓的疲憊，有更多時間和機會認識當地環境與社區，產生連結感。同時球隊也提供優質的宿舍給球員及其家庭，讓球員有更多時間與家人共享天倫之樂，因此與家人的關係也變得更加緊密。

- **自信心及滿足感**

多數受訪球員都同意做為一個職業球員有責任盡其所能讓社會變得更好，多數資深球員已有參與公益活動的經驗，如：擔任公益團體的形象大使。但中國信託讓不論是資深或一般球員都有機會從事更多社會工作，透過結合中信集團五大公益策略及其因應活動，中信球員有機會接觸偏鄉的年輕選手，並教導他們棒球技巧及學習態度等經驗。這個過程中讓球員回想自己童年時對棒球的熱情、以及能夠成為職業選手的幸運，並由小球員的回饋和景仰中深切體會他們所具有的影響力，因此讓球員建立自信心及成就感。

- **影響團隊默契(負面成果)**

部分受訪球員表示，球團人數的增加讓教練與球員、球員彼此之間變得較有距離，年輕球員需要花更多時間適應和培養團隊默契，因此對球團整體的氛圍有較負面的影響。但大部分球員都認為此乃中國信託剛贊助、加入球隊的第一年才會發生的狀況，日後會逐漸改善。

後勤團隊

- **提升生活品質、提升工作熱忱與穩定度**

中國信託的贊助讓球隊得以增加人力、硬體資源及薪資福利(包含薪水、宿舍、餐食等)，減輕後勤團隊的工作壓力和經濟負擔。這些資源都讓他們能更平衡生活與工作，獲得更好的生活品質。對於工作的熱情也因此更加穩定和延續，降低因為熱情被消耗而快速轉換工作的情況。

- **增加成就感與自信心、增加對球團的忠誠度**

中國信託改變球隊經營決策與管理方式，使教練跟管理階層更仰賴專業數據及建議，後勤團隊表示此舉使他們感受到被看重與尊重，因此對於球隊更有忠誠度，由於更有機會發揮所長、對球隊有所貢獻，也因此增加成就感與自信心。

- **增加職場競爭力**

後勤團隊在訪談中也提到，中國信託提供很多訓練資源，讓他們有機會在專業上更精進。同時導入企業制度也讓他們強化職業素養與效率，因此增加未來在職場上的競爭力。

✓ 球迷

背景

球迷母體龐大且範圍難以界定，擬分別說明母體總人數及議合總人數的決定過程。

1. 母體總人數:職業棒球產業對於「球迷」的人數資料來源很多，大至臉書粉絲專頁按讚人數、電視或網路轉播收看人數、小至有人數限制的官方後援會人數等，往往會依據管理目不同、採用不同定義的人數(如:Fans Club 人數直接影響商品收入、電視或網路轉播收視人數與轉播權利金決定攸關、聯名卡人數則是業務推展衡量指標等)。

本研究案的球迷人數，參考會計學品質特性，決定邏輯如下:

- ◇ 可靠性(Reliability):由於球迷母體人數龐大，對 SROI 結果影響維度極大，因此我們擬依據不過度誇大原則，採取較可靠且保守的資料來源。故排除臉書粉絲專頁按讚人數，僅納入有官方統計數字者。
 - ◇ 攸關性(Relevance):雖然職業棒球產業發展越來越趨多元化，例如球員個人品牌化、異業合作等，其核心仍是球場上的賽事，因此我們擬以有「觀看職棒比賽」的行為作為「球迷」條件的基本門檻。在此定義下，排除了聯名卡人數、非球賽的行銷活動參與人數等，將範圍限縮至現場或轉播觀看人數。
 - ◇ 重大性(Materiality):現場觀賽相較於收看電視或網路轉播，其專注程度、感受力、付出時間和金錢成本都高出許多，影響程度理應較大，且現場觀賽人數是唯一具有官方完整統計數據者，其投入金額也較好掌握(即票房收入)，因此擬以「2014-2017 年度平均主場進場觀賽人數¹²/平均每人每年主場進場次數¹³」作為球迷母體計算人數，並將電視及網路轉播人數納入敏感性分析計算。
2. 議合總人數:

以上述定義計算球迷母體人數為 141,923 人。假設母體為常態分布，在 95% 的信心水準、抽樣誤差 3% 範圍下，應抽取至少 1,059 筆樣本數。我們亦將成果發生程度依據抽樣誤差加減 3% 調整，放入敏感性分析中。

除了樣本數量的設定，我們也透過不同的管道、議合形式、條件設定，確保不同特性及條件的¹⁴利害關係人皆納入議合。

 - ◇ 利害關係人特性:性別(男女比=6:4)、年齡及看球資歷、支持動機、支持隊伍、居住地點等
 - ◇ 議合管道:職棒比賽現場、中信兄弟後援會、業餘棒球比賽現場、PTT 棒球版及各隊隊版、非官方臉書社群、中國信託及 PwC 內部網絡

¹² 參考中華職棒聯盟網站統計資料(<http://zxc22.idv.tw/>)

¹³ 參考問卷統計資訊。樣本數為 969 份，調查範圍為 2014-2017 年間平均主場進場次數。

¹⁴ Refer to 《中華職棒球隊主場球迷經營與忠誠度之研究》、《地方依附影響主場經營效果與城市居民球隊忠誠度之研究-以義大犀牛隊為例》、《Role of identification with a group, arousal, categorization processes, and self-esteem in sport spectator aggression.》

◆ 議合方式:團體工作坊(北、中、南各一場)、一對一面訪、電話訪談
我們很驚訝的發現球迷的改變同質性非常高,第一階段訪談進行不到半數,就已得到高度相似的成果事件鏈及成果,且範圍橫跨不同球隊、背景、看球資歷等條件的球迷,問卷及第三階段的訪談也有相同的情形。由於本研究係以中信兄弟為主體,需要分析本隊球迷與他隊的差異,故依照管理目的區分中信兄弟及非中信兄弟球迷兩個子族群。

成果

受訪的中信兄弟球迷強調,中國信託選擇以保留球隊原有名稱及象徵的方式贊助球隊,是讓他們選擇繼續支持球隊的主要原因,球迷表示他們對於兄弟的 logo 及名稱已經建立強烈的連結與認同感,如果中國信託比照其他企業接手球隊後的作為,將品牌整體改造,他們可能就不會繼續在支持此球隊甚至關注職棒了。此外,中國信託的贊助讓球賽及相關活動變得更精采豐富、投入更多資源在球隊經營及照顧球員等等,也讓球迷們感受到職棒產業整體的進步,讓他們更享受在職棒所帶給他們的經驗跟體驗,這是其他隊的球迷在訪談中也有提到的改變。紀錄和說明如下。

● 人際關係提升

球迷在球場有機會認識同隊的其他球迷,有些受訪者甚至在球場認識未來的伴侶。同時,受訪者也指出,如果家人或朋友也是中華職棒的球迷,會讓彼此更容易建立共同話題、也可以一起去看球賽、建立共同的體驗,因此讓家人與朋友間的感情更加緊密。

● 正面的價值觀及行為

球員在場上的拚戰精神及為追求更好的成績所付出的努力,讓球迷被激勵,而將此正面的精神(如:堅持到底、團隊合作、重視過程而非結果)帶到日常生活中、甚至改變其行為模式,因此建立更積極的價值觀與行為。

● 歸屬感與自我認同

在看球賽的過程中,球迷與同隊的球迷一起為支持的球隊加油、購買周邊產品、穿戴象徵該隊的服飾或標誌,這些行為都增加了他們對於自己是這個群體的一份子的感受。「身為 XX 隊球迷」的身分並受到其他球迷的接納與歡迎,不僅讓他們感受到安全感和滿足,更進一步轉化為他們的自我認同,以這樣的身分為榮。另外也有一些球迷將對於職棒的熱愛延伸到球場外,培養棒球相關技能(如:教練證照)或學習應援時需吹奏的樂器,技能及能力的拓展也因此讓他們對於自己更加有自信。

● 紓解壓力、增加生活品質

大多數的受訪球迷指出,職棒已經成為他們的生活重心,他們花了許多時間在關注職棒。觀看比賽有助於他們紓解工作或學業壓力,而球員們在球場上展現的精神更成為他們的生活動力。有些受訪者表示,有職棒做為主要的休閒活動,使他們的生活更加充實、有更豐富的休閒娛樂活動,整體生活品質也因此提升。

● 建立運動習慣,變得更健康

近幾年來各球隊發展出越來越具多元性及娛樂性的球賽體驗及周邊活動，吸引越來越多新舊球迷參加，除了跨出家門、減少使用 3C 產品的時間，也因此增加對於棒球和運動的熱情，花更多時間從事戶外活動、更進一步建立運動習慣，因此變得更加健康。

- **消費行為和經濟負擔**

部分受訪球迷表示，他們花費相當多的錢購買球賽門票及周邊產品，這些消費行為讓他們感受到滿足及愉悅，但也有球迷因為花費過多而產生經濟壓力。

- ✓ **公益活動參與者(小球員)**

背景

公益活動參與者為第三階影響者。由於公益活動為本專案的附加活動，且職棒球員的參與僅占愛接棒計畫及黑豹旗計畫的一部分，管理意義相對較小。因此擬以 95%信心水準、抽樣誤差 6%範圍下，抽取至少 190 筆樣本數。

除了樣本數的設定，也透過訪談學童的主觀意見、參照教練的客觀意見，並選擇來自不同地區的學校、不同打球動機、年齡的學童進行議合，確保不同特性及條件的利害關係人皆納入議合。議合過程中發現參與學童多半具有喜歡運動、視球隊為學校生活的重心及學習的動力等特性，其成果不因不同條件而有所差異，且兩個計畫雖然活動內容略有不同，但由於都以職棒球員為核心之一，因此對於參與者的改變也雷同，故不另外區分子族群。

成果

- **增加自信心與成就感**

在活動中，中信兄弟球員親自指導小球員，他們的鼓勵增強了小球員的自信心，也激勵他們更努力練習、加強球技，因此在球場的表現有所進步而獲得教練和隊員的肯定，產生成就感。

- **正面的價值觀及人生態度**

在活動中，中信兄弟球員除了親自示範球技給小球員看，更教導他們在比賽及球員過程中應有的態度，如：關懷、毅力和努力等。受訪小球員提到，他們由中信兄弟球員的分享中學習到許多，也努力想要效法他們的榜樣。另外，愛接棒計畫移地訓練課程中，也包含情緒管理及溝通技巧等軟性課程，讓小球員學習在日常生活中面對和處理負面情緒，透過辨識和接納情緒，有效控制及緩衝負面情緒帶來的衝擊及影響，讓小球員能建立更正面的生活態度。

- **增進人際關係，獲得歸屬與認同感**

在活動中，中信兄弟球員教導小球員了解團隊合作的重要性，因此更加樂

意主動幫助同隊隊員，而由中信兄弟球員口中提出過往教練耳提面命的提醒，也讓他們更加了解教練的專業與用心，因此更願意服從教練的指示，因此降低球隊之中衝突、建立小球員們及與教練彼此之間的信任關係。另一方面，愛接棒計畫移地訓練的課程也讓小球員學習控制自己的情緒，減少彼此之間的摩擦，且更容易信任教練和隊友，在群體活動獲得安全感，讓小球員的人際關係和對於球隊的歸屬感都有所提升。

另外，也摘錄訪談及問卷中蒐集的利害關係人回饋如下：

球迷

“企業的加入為球隊及聯盟的發展增加安定感”

“從小就開始看職棒，到現在都還記得假球事件或自己支持球隊解散時的失望和痛心，因此對於再度支持職棒也會有點猶豫。大型企業的投入讓球員可以更有保障，球迷也更安心支持球員和球隊。”

“如果兄弟解散了、或球隊名稱整個換掉的話，可能就不會再支持職棒了，那樣感覺已經不是我從小認識的兄弟了，這一點真的很謝謝中國信託。”

“感覺得到球團很用心想要經營，雖然有些處理方式可以更好，但可以感覺到職棒在進步。像後來富邦也加入職棒，可以感覺台灣的職棒變得越來越好了。”

“因為看職棒而交到一辈子的好朋友，即使有些人沒有再關注職棒了，大家的關係還是很緊密!”

“跟支持同一支球隊的球迷結婚”

“職棒已經成為我的生活重心，是其他娛樂沒辦法取代的!”

“XX球員讓我看到堅持的精神，也影響了我在學習和工作上不要輕易放棄”

“看到球員的身材會羨慕，會努力克制吃的方面、早睡早起”

球員

“中信投入的資源讓我們可以無後顧之憂的安心打球”

“台中主場的設備、伙食規格、住宿環境都有很大的提升，不用像以前耗費很大心力在交通，生活品質也進步很多。”

“國際化的資源(外籍教練、國外春訓)給球員和本土教練很多刺激和資訊交流，讓球員的視野和交流都廣闊很多”

“以前受傷需要自己找醫師，很耗時間跟心力，常常半途而廢，防護員人數增加、營養師的加入，醫療、復健需求也更完善。現在復健可以更勤奮、持久的做，對於職業生涯跟身體狀況都更有保障”

“薪水有一套標準的訂定制度，讓選手有明確的努力目標。以前整體薪資和不透明的制度讓球員認為需要透過其他管道求得較好的福利，因此產生劣質的文化。老球員們對於這樣的轉變感受都特別深刻。”

“辜老闆最大的目標是為偏鄉的孩子樹立典範，比起賺錢更在乎球員的態度。他時常耳提面命我們都他的兄弟，要一起為偏鄉的孩子做如同父親一般的榜樣，也會激勵我們更要求自己。”

“非常幸運能作為一個選手的身分，參與職棒環境的正向轉變過程。”

後勤團隊

“會在這個領域工作大多是對於職棒保有一定程度的熱情，可以感覺到中信是有心想要讓整體職棒環境變好的，導入更多資源、體制，也會因此想要更努力”

“以前行政人員人數很少，很多二軍的行政還需要麻煩球員幫忙，現在行政人員人數增加許多，讓球員可以更無後顧之憂的打球。”

“以前防護員人數少、沒有專業分工，常常導致球員要自己找醫師處理、硬著頭皮還是上場，舊傷常常會惡化或累積。現在除了防護員人數變多、還有復健教練，可以用科學化管理完善照顧球員的身體。

“現在的領隊和教練團很重視防護員的意見，會納入決策考量，讓防護員的專業可以被突顯，即使會有壓力但更多的是會更有成就感”

“以前想要做什麼事情會有資源的限制，現在有比較多的資源，也有進修學習的預算可以精進專業”

愛接棒-移地訓練

“我覺得參加愛接計畫讓我學到很多很多的態度，也可以在這裡交到很多朋友，讓我覺得自己是球隊的一份子。”

“謝謝中國信託的大哥哥大姊姊的照顧，也謝謝中信有機會讓我學習平常學不到的。”

“我覺得參加這次的活動可以讓我們學習到很多的知識，也讓我們知道怎麼調整自己的心情，希望以後能再參加這個活動。”

“在這五天，我很高興認識大哥哥大姊姊們，雖然只認識五天，但不管遇到多少個挫折，你們總是在我們身邊”

“我想要感謝中信慈善基金會給我們有機會來到職棒的場地。”

“真的很高興能來參加這次中信辦的愛接棒活動，從第一天來就覺得非常好玩，非常棒，有許多非常的課程，也可以親近球員和他們聊天，課程都非常的有意義，不管是運動層面、心理層面，甚至到飲食方面都有，對運動員的將來都非常好，特別的有意義，額外珍貴。”

黑豹旗-巡迴列車

“很感謝中信集團辦了黑豹旗等棒球相關活動，讓我們有舞台、目標並竭力付出，也十分珍惜此機會。感恩所有工作人員不管是幕前幕後，因為你們，才有這麼好的黑豹旗活動。去年接受了中信兄弟的球員指導，真的是收穫滿滿，能跟他們如此近距離的接觸，真的是做夢也沒想到。能參與黑豹旗活動，真的是我們的榮幸，每個活動對我們來說都有十分重要的意義，也希望未來能夠繼續多參加。”(球員)

“職棒球員的影響力真的很大，一天的活動中球員對他們說過的話、稱讚了哪一個動作，他們會一直記得，即使畢業了還是常常掛在嘴巴上說，不只是球技也對態度很有幫助”(教練)

2.2.2 成果指標

SROI 要求需為每一個成果訂定一個或多個指標，證明成果是否發生以及發生數量。本專案中，首先我們先參考國際運動相關文獻研究，分析各利害關係人改變的行為指標。在與第一階段的利害關係人討論中，依據不同的利害關係人族群，設定適合其特性的指標，針對第一階影響者，由於其對於專案決策影響較大，除了利害關係人本人主觀感受外，我們亦參考其他關係人客觀的觀察或數據資料，確認其成果是否發生。而對於第二階段、第三階段衝擊者，則依其特性加以選擇，該指標的選擇也透過問卷的試填及不同階段的訪談與利害關係人確認合適性，例如：邀請球迷試填問卷，請球迷針對試填內容提供建議與回饋，以利於產生正式問卷。以上指標在問卷的調查過程中，並無發現過多明顯的無效問卷產生，在第三階段的成果確認階段，也與利害關係人討論指標的適當性。且參考 SROI 準則的規範，盡可能同時納入客觀、主觀的指標。

1. 指標類型

利害關係人	類別	指標類型
球迷	中信兄弟球迷	主觀:球迷填答(參考 Kirkpatrick 評估模式，詳後附說明)
	非中信兄弟球迷	

球員	資深球員(2014 前加入)	主觀:球員填答 客觀:後勤團隊填答、數據參考(融入球員問卷中，詳後附說明)
	一般球員(2014 後加入)	
後勤團隊	本土教練	主觀:成員回答 客觀:數據參考(透過訪談蒐集，如:離職率下降)
	專業人員(運動相關)	
	行政人員	
公益活動參與者	愛接棒計畫-移地訓練	主觀:學生填答 客觀:教練訪談
	黑豹旗計畫-巡迴列車	

以下乃針對本研究使用較特別的指標做說明，個別成果指標請詳附錄五-1 成果標一覽表。

◇ Kirkpatrick 評估模式

球迷由於人數眾多且發散、資料蒐集不易，需仰賴利害關係人主觀的判斷決定成果發生數量，且我們在訪談過程中發現，不同的球迷們發生的成果雖然類似，但是感受和發生的程度卻有所不同，也進一步影響其對於該成果的定價和影響力因子等判斷，若僅以單一門檻劃分成果為發生及未發生兩種類別，將與實際情況有落差，因此我們經過多個階段的訪談及討論後，決定參考 Kirkpatrick 評估模式¹⁵，將球迷改變由淺到深分為三個層次(Level): (level1)感受-->(level2)行為或認知-->(level3)結果，依據成果設定門檻，確保填答者須至少擁有認知或行為的變化才視為改變有發生，且同樣發生成果的利害關係人，可能因為發生的程度與深度不同，而對於該成果有不同的訂價、持續期間等，因此依據成果的發生程度進一步區分為不同子族群統計。

以球迷問卷為例:

Q:請問近五年中支持該球隊，是否也有助於您建立上述「正面價值觀及行為」，改變的程度為何?

1.無 ○ 我沒有任何感受或改變

2.感受 ○ 我有感受到球隊傳達的正面訊息，但沒有影響我的價值觀或人生態度

3.行為/認知 ○ 我有感受到球隊傳達的正面訊息，而且也影響了我的價值觀和人生態度(如:面對挫折更能堅持、更加謙虛)

¹⁵ Kirkpatrick 評估模式(Kirkpatrick Model)中文譯柯氏學習評估模式，為一被廣泛使用的培訓評估工具，將培訓後的成果分為反應、學習、行為、成果四個階段。

4.結果

球隊對我的價值觀和人生態度有正面影響，因此改變了我的生活及行為(如:堅持不放棄而克服工作瓶頸)

(1) 門檻設定(選項 1、選項 2):沒有感受、僅有感受正面的價值，但沒有實際影響個人的認知或行為，則不視為改變，不算入成果數量中。

→以選擇選項 3、4 的人數計算成果數量

(2) 改變程度一(選項 3):不只感受到正面價值，也實際影響行為或認知。視為改變有發生，但發生程度比較淺。

(3) 改變程度二(選項 4):少部分人不只影響行為或認知，更進一步對於生活產生不同。視為改變有發生，且發生程度相當深。

→將選擇選項 3、選項 4 的人分為兩個族群，分開統計其成果發生數量、財務代理變數、持續期間及影響力因子。有做此區分的成果包含:

改變成果	Level2:認知/行為	Level3:結果
● 正面價值觀及行為	(1) 正面的價值觀	(2) 建立正面的日常行為與習慣
● 歸屬感與自我認同	(1)獲得歸屬感	(2)獲得自我認同
● 紓解壓力、增加生活品質	(1)紓解壓力	(2)提升生活品質
● 消費行為和經濟負擔	(1)心情滿足愉悅	(2)造成經濟壓力

◇ 數據參考

除了主觀認定外，我們也盡可能透過旁觀者、客觀數據來支持成果的發生。特別是球員的成果有涉及如專業競爭力等可以客觀衡量的指標，由於職業球員的身體狀況是職業棒球產業的極機密資訊，因此我們乃透過匿名問卷的方式，由球員自行回答客觀指標，並搭配熟悉球員身體狀況的教練、防護員等專業人員的問卷調查交叉比對，作為成果發生衡量基準。

以球員問卷為例:

Q 專業人員(如:防護員、營養師等)的支持、專屬的訓練場地與新的設備、完善的替補人手，是否有助於您達成下列改變?(可複選)

我的受傷頻率較以前明顯的減少(減少 30%以上)

我負傷上場的次數明顯減少(減少 30%以上)

我的訓練成效較以前明顯增加(增加 30%以上)

我的身體狀況(如:BMI、肌耐力、柔軟度等)較以前明顯進步，而且可以

持續一個球季

□ 其他，請說明_____

□ 以上皆非。我沒有感受到任何改變。

(完整問卷題目請詳附件一)

2. 成果數量

成果數量係由符合指標的人數比例乘上母體數量計算。由於第一階段影響者議合人數達母體 2/3 以上，且問卷填答結果無顯著差異，顯示球團的成員的改變趨向一致。第三階影響者雖然抽樣數量較少，但同樣無顯著差異。

第二階影響者由於母體巨大，故擬仰賴統計學的設定來劃定可能的誤差範圍，並以該誤差範圍調整成果數量並放入敏感性分析(請詳 2.1.3 利害關係人議合)。

3. 確認結果

我們透過第三階段訪談與利害關係人確認成果未發生的原因，多半為有發生改變，但因年齡、資歷、衰減因子等特性導致改變程度未達指標門檻，問卷設計中也包含開放式題目讓利害關係人自由填寫其他的成果改變。訪談及問卷皆未蒐集或發現到重大未辨識的成果。

2.2.3 持續期間

持續期間:成果持續發生的時間，每個成果都有不同的持續期間。本專案依據利害關係人的主觀預測、並參考及其關係人的客觀判斷、專案範疇及相關研究文獻，決定個別成果的持續期間。請參考附錄五-3 影響力因子一覽表。

針對投入，我們計算所有在 2014 到 2017 年之間，中信銀行跟兄弟育樂投資在整個專案的花費。而對於成果持續期間，我們透過三階段的議合程序，了解不同利害關係人與其加入專案的時間，以及各個成果在他們身上的延續時間及衰減狀況，作為計算依據。我們同時也參考相關文獻及其他 SROI 報告來檢視客觀及主觀成果的完整性和精確性，並與利害關係人進行三階段的議合討論，以確定報告內容沒有遺漏或偏誤。

2.2.4 財務代理變數

財務代理變數:為每一個衡量成果的指標找出財務的代理數，以換算其貨幣價值。本研究財務代理變數決定步驟及方法如下。

1. 決定定價方式:依據訪談過程中利害關係人回饋及所蒐集的資訊充足程度，選擇最適合該利害關係人族群的定價方法。定價方法也藉由問卷試填及第三階段訪談與利害關係人確認合適性，避免因為定價方式不同導致的偏誤。

利害關係人	類別	定價方式	選擇原因
-------	----	------	------

球迷	中信兄弟球迷	定價遊戲法 (Value Game)	訪談過程發現職棒帶來的經驗太過獨特，難以使用替代物類比法。且球迷族群多元，使用意願調查法容易有背景差異導致的偏誤，故採用定價遊戲法。
	非中信兄弟球迷		
兄弟育樂公司	領隊(代表公司)	價值成本法	經訪談領隊後發現球團的成果有明確的財務報表數字可以依循，故採用價值成本法。
球員	資深球員(2014 前加入)	替代物類比法	訪談過程發現利害關係人能具體說出或找尋到成果可能的替代管道，故採用替代物類比法。
	一般球員(2014 後加入)		
後勤團隊	本土教練	意願調查法	訪談過程中並未蒐集到足夠的成果可能替代管道，為避免選項設計不符合實際情形導致偏誤，考量利害關係人族群特性相似，採用意願調查法。
	專業人員(運動相關)		
	行政人員		
公益活動 參與者	愛接棒計畫-移地訓練	替代物類比法	訪談過程發現利害關係人能具體說出或找尋成果可能的替代管道，故採用替代物類比法。
	黑豹旗計畫-巡迴列車		

- 定價區間:以上表所列方法，透過訪談及資料蒐集，決定每個成果的定價區間。其中球迷的定價遊戲法因為訪談所得的項目眾多，乃由價格從高到低，取平均數加一個標準差為範圍，排除超過範圍的極端值後，將所有選項納入問卷中。
- 加權平均: 將上述定價方式所調查出的問卷結果統計計算。除了公益活動參與學童因為年齡較小，判斷力較不足，故綜合參考學童及教練的建議，取最多數者計算外，其他族群皆採用利害關係人本人的填答，以加權平均方式計算。除此之外，我們也在問卷及訪談中要求每一位利害關係人將所發生成果依重要性排序，以此確認所選擇的財務代理變數是否確實反應每個成果在他們心中的相對重要程度，如有不相符的則進一步訪談原因並修正結論。
- 結果確認: 將最後計算結果透過第三階段訪談與利害關係人確認。球迷結果

因為定價較高，同時也參照其他經認證、運動相關的 SROI 報告書，調整其財務代理變數並放入敏感性分析中。

(個別成果之財務代理變數設定請參考附錄五-2 財務代理變數一覽表)

2.3 投入與產出

1. 專案投入:利害關係人為了使專案活動發生而投入的資源。

利害關係人	投入			
	類別	項目	期間	資料來源
球團		營業成本及費用 ¹⁶	2014~2017	兄弟育樂公司 2014-2017 年財務報表
中國信託		愛接棒移地訓練費用	2016~2017	中國信託 內部資料
		黑豹旗巡迴列車費用	2015~2017	
中信球迷		觀賽時間、消費金額 (以球賽收入、商品收入計算)	2014~2017	兄弟育樂公司 2014-2017 年財務報表
非中信球迷		觀賽時間、消費金額 (同上。以公開資訊設算)	2014~2017	公開資訊 (如:新聞報導)
其他		愛接棒移地訓練-教練時間 ¹⁷ (以教練平均日薪計算)	2016~2017	中國信託 內部資料
合計				\$ 3,402,343,773

中國信託、球員、後勤團隊的投入已以廣告及薪資費用計入球團營業成本及費用中，故不另外計算。公益活動參與者因為尚屬求學階段，即便不來參加活動該時間也不具生產能力，故不另外計算其投入時間成本。

2. 專案產出:專案活動的量化成果(如:人數、場次數)

利害關係人類別	項目	數量(單位)
球團	2014~2017 年教練、球員平均人數	74 人
	2014~2017 年每年參與球賽場數	120 場
	2014~2017 年每年主場球賽場數	60 場
	2014~2017 年平面媒體露出則數	9,164 則 ¹⁸

¹⁶ 中國信託的贊助金額已納入球團的營業成本與費用計算，故不另外納入。此營業成本及費用是參考兄弟育樂公司 2014-2017 財務報告計算而得。

¹⁷ 愛接棒移地訓練要求校方的球隊教練也需要全程參與，除了陪同學童外，也會參與受訓。且訪談發現職棒球員帶給學童的成果往往需要透過教練後續的追蹤耕耘才會持續發生，因此納入教練的時間價值。

¹⁸ Refer to 《企業運動贊助與品牌媒體效益之個案研究》

	2017年聘任美職大聯盟等級外籍教練數	7人
	2017年中信兄弟球員參與公益活動場次	40場
	2017年中信兄弟球員參與公益活動時數	150小時
	2017年舉辦主題日次數	10次
中國信託	中國信託棒球公益園區 ¹⁹	1個 (NTD\$130,000,000)
	愛接棒移地訓練場次(2016-2017)	2場
	2016年愛接棒移地訓練參與學校數	12間
	2017年愛接棒移地訓練參與學校數	29間
	黑豹旗巡迴列車場次(2015-2017)	3場
球迷	2014年主場進場人數	4,958人
	2015年主場進場人數	6,364人
	2016年主場進場人數	7,142人
	2017年主場進場人數	5,559人
	2014~2017年平均觀眾總人數	734,528人
	2014~2017年平均主場觀眾總人數	360,360人

2.4 影響力因子

(1) 無謂因子(Deadweight)：

係指不論是否有專案，某項成果亦會發生之機會。本研究之無謂因子係依據三個階段的議合過程，由利害關係人針對個別成果做評估，並以最多數或平均數納入計算。同時也參照類似主題的SROI報告書和研究論文調整無謂因子，並將過程及結果放入敏感性分析中，如有顯著差異者將再與利害關係人確認。

特別注意的是，我們並非以「除了中信銀行之外其他企業贊助中信兄弟的可能性」來衡量無謂因子，即使這可能是利害關係人在受訪時可能考慮到的面向。依照準則，我們係以個別成果的發生機率為主題，請利害關係人綜合判斷如果沒有中國信託的介入或是他們個人對專案的參與，該成果仍可能發生的機率，以此作為無謂因子的決定因素。

(2) 歸因因子(Attribution)：

係指利害關係人除了本專案，其他因素介入而產生相同的結果之機率。與無謂因子不同的是，歸因因子考慮其他專案的介入，而無謂因子則是成果自然會發生

¹⁹ 中國信託棒球公益園區於2014年於屏東縣興建，建有標準戶外棒球場、室內練習場、以及宿舍會所等建築物，提供中信兄弟二軍及中信慈善基金會扶植之少棒隊住宿與訓練需求，另也設有訓練教室等，可做為中信慈善基金會為推動扶助弱勢兒童與家庭的方案之相關志工訓練與研習的場地。

的機率。本專案之歸因因子係依據三階段的議合過程，由利害關係人針對個別成果做評估，並以最多數或平均數納入計算。同時也參照類似主題的 SROI 報告書和研究論文，如有顯著差異者將再與利害關係人確認。

其中，非中信兄弟球迷考慮到利害關係人的理解容易度、調查的中立性，同樣以「支持特定職棒隊伍對於球迷產生的改變」為主題進行訪談及問卷調查，並將計算結果額外再按 75% 的歸因因子折算，亦即中信兄弟的貢獻與其他球隊相等各佔 1/4 (中華職棒目前共有的四支球隊)。因此非中信球迷會有兩個歸因因子 (歸因因子 1: 支持特定職棒隊伍以外的因素的貢獻程度，如: 工作、家庭；歸因因子 2: 此職棒隊伍的貢獻程度中，非中國信託所造成的貢獻程度)

(3) 衰減因子(Drop-off)：

係指成果隨時間遞減之效果，依經驗而言，成果往往會隨著時間的流逝而慢慢的降低其效益，故在評估成果在未來展現的效益時，必須針對衰減因子加以估列。本專案之衰減因子係依據三階段的議合過程，由利害關係人針對個別成果做評估，並以最多數或平均數納入計算。同時也參照類似主題的 SROI 報告書和研究論文，如有顯著差異者將再與利害關係人確認。

其中，球迷的衰減因子平均結果趨近於零，亦即球迷們認為即使職棒結束了，這些改變成果仍能延續且效果不會打折扣、或打折扣程度很小。經顧問專業判斷、並與球團領隊觀察其在職棒產業超過十年的經驗討論後，認為可能是前述「球迷偏好現象」導致的誇大情形，故以準則中有提及的基準 10% 做微幅調整，並另外將參考其他文獻調整的結果納入敏感性分析。

(4) 移轉因子(Displacement)：

該因子係代表目標專案的效果影響其他專案內或專案外利害關係人的因子。在 SROI 指引中，以在 A 區增設路燈降低 A 區犯罪率，但犯罪行為卻轉移到 B 區的轉移負面效果作為舉例。SROI 指引也說明並非每個專案都會有此因子。

其中，訪談球迷的過程中，球迷之間有些許對立情形，針對此狀況我們也參考相關研究論文²⁰，發現此為運動產業的競賽設定及賽事過程所引起激昂情緒反應所不可避免之情事。而議合超過 1,000 名球迷發現，在中華職棒中又以中信兄弟球迷，因為人數優勢，其正面的成果往往容易導致其他隊伍球迷的反感和不舒適 (如: 有些球迷的歸屬感是建立在以壓倒性的人數，在網路上抨擊其他球隊而獲得)，雖然僅有少部分他隊的受訪者這樣表示、且並沒有非常顯著，但本專案仍秉持著不過度誇大原則、以 10% 估列中信兄弟球迷的移轉因子，並且與他隊球迷討論後取得共識。其他利害關係人也於敏感性分析中調整移轉因子作結果測試。

影響力因子的訂定請參考附錄五-3 影響力因子一覽表。

²⁰ Refer to 《Role of identification with a group, arousal, categorization processes, and self-esteem in sport spectator aggression.》

第三部分 專案結果

3.1 計算結果

我們將上述成果價值依據2018年1月郵政儲金三年期郵政定期固定利率(1.05%)折限後，與投入相除，得出中國信託投入職棒的社會投資報酬率為17.59:1。

總影響	\$ 59,845,454,546
總投入	\$ 3,402,343,773
社會投資報酬率(SROI)	17.59:1

若依利害關係人拆分，其計算結果及細項如下。黃色部分數字係以平均值計算，呈現該利害關係人發生成果整體的情況。

利害關係人	子族群	總影響價值	發生程度	持續期間	成果定價	無謂因子	歸因因子	衰減因子
兄弟育樂公司	NA	\$903,511,289	100%	4	\$912,971,052	0%	0%	0%
球員	資深	\$23,243,334.10	82%	2.68	\$1,042,473	66%	43%	6%
	一般	\$33,935,861.55	72%	2.39	\$442,191	56%	43%	3%
後勤團隊	教練	\$2,979,779.44	80%	2.20	\$79,575	48%	25%	14%
	專業人員	\$499,859.66	58%	0.80	\$69,733	63%	45%	24%
	行政人員	\$1,309,672.03	53%	1.20	\$62,732	57%	35%	28%
球迷	中信球迷	\$36,562,090,601	35%	4.70	\$372,200	59%	43%	5%

	非中信 球迷	\$22,302,101,612	30%	4.40	\$537,965	58%	38%	13%
公益 活動	愛接棒 -移地 訓練	\$3,469,747.20	99%	2.00	\$19,023	83%	43%	10%
	黑豹旗 -巡迴 列車	\$12,312,789.88	95%	2.00		60%	28%	5%

3.2 敏感性分析

SROI 因為係將質性、敘事性等非量化資訊加以貨幣化衡量，因此其中不免牽涉到許多之假設與估計。為求結果之客觀與可驗證，SROI 準則要求必須在每次的分析報告中加入敏感性分析及揭露相關資訊。

由於本研究涉及許多假設及主關資訊、且涵蓋範圍龐大，為求嚴謹、客觀，我們依據利害關係人的回饋中，挑選意見較不一致之之狀況，並於第三階段的成果確認中與利害關係人加以討論，最後決定調整以下之情狀，作為本研究之敏感性分析測試，並得出本專案的 SROI 敏感性分析範圍界於 2.08~22.69 之間。

SROI	調整項目	調整內容
\$ 16.38	Drop-off	<10%調整為 10%
\$ 10.56	Drop-off	球迷:參考文獻調整
\$ 16.91	Displacement	0%調整為 10%
\$ 13.15	Displacement	0% 調整為 30%
\$ 18.64	Attribution	調整中國信託對於非中信兄弟球迷的貢獻程度
\$ 17.67	Attribution	球迷:參考文獻調整
\$ 22.69	Deadweight	球迷:參考文獻調整
\$ 16.72	Duration	將 10 年(含)以上的持續期間調整為 5 年。
\$ 17.63	Value of inputs	排除其他費用及其他收入(如:棒球營)
\$ 15.39	Quantity of stakeholder	球迷人數:平均主場進場總人數/平均主場進場次數，平均主場進場次數參考研究論文
\$ 14.40	Quantity of stakeholder	球迷人數:平均主場進場總人數/平均總進場次數(包含主場+客場)
\$ 19.49	Quantity of stakeholder	球迷人數:主場進場人數+電視轉播觀看人數
\$ 21.55	Quantity of	球迷人數:主場進場人數+網路轉播觀看人數

	stakeholder	
\$ 18.89	Quantity of the outcome	球迷成果數量增加 3%(抽樣誤差範圍)
\$ 16.29	Quantity of the outcome	球迷成果數量降低 3%(抽樣誤差範圍)
\$ 11.31	Financial proxies	球迷部分財務代理變數改為替代物類比法
\$ 2.52	Financial proxies	球迷改用成果的定價平均值作為所有成果的單一財務代理變數。
\$ 2.08	Financial proxies	球迷改用成果的定價中位數作為所有成果的單一財務代理變數。
\$ 19.53	Other	加入中國信託獲得的公關價值(參考林永勝副總論文)
\$ 18.78	Other	排除公益活動
\$ 17.32	Other	排除兄弟育樂、後勤人員
\$ 19.35	SROI	上升 10%
\$ 15.83	SROI	下降 10%

本研究的敏感性分析結果數值差距落差甚鉅。最高及最低數值皆來自於球迷相關數值的調整。由於球迷是最大且最複雜的母體，也是最容易產生風險的來源，因此在 23 項敏感性分析調整中有 13 項調整是關於球迷。

1. 最高的 SROI 數值是 \$22.69，係參考其他相關的 SROI 報告或棒球研究調整球迷的無謂因子。與其他公益專案的受益者不同之處，在於球迷更容易且有能力憑己力能獲得正面的改變成果，雖然議合過程中，球迷表示世界上沒有其他事情可以取代職棒帶給他們的改變，但如果我們個別詢問每一項成果的無謂因子，他們仍然能夠找到一些替代來源來取得同樣的成果。因此，球迷的無謂因子高於其他類似的研究，經訪談後我們認為尚屬合理。
2. 最低的 SROI 數值是 \$2.08，來自球迷財務代理變數計算方式的調整。根據先前與球迷的訪談及問卷討論，我們發現定價遊戲法(value game)是最適合詢問球迷成果定價的方式，並多次與利害關係人確認分析計算的成果。然而，由於利害關係人選擇的財務代理變數價值普遍相當高，仍有些微的風險是球迷無法區分不同成果之間的差異而以總體價值來評價個別成果。因此，我們把球迷的每一項成果價值取平均數或中位數後，以此單一數值來計算整體成果價值，因而得到敏感性分析中的兩項最低數值。

此外，我們判斷另外兩個高風險的因子為：球迷人數及球迷在決定財務代理變數及衰減因子時的不理性傾向。由於沒有官方統計數據，且球迷的定義廣泛、沒有清楚界線，考慮到球迷人數對於 SROI 結果會產生巨大的影響，我們乃採用不同定義及範疇下的球迷人數進行敏感性測試，測試結果介於 14.40 到 21.55 之間。而針對球迷的不理性傾向，除了調整財務代理變數的計算方式，我們也改用替代物類比法來定價，測試結果調整至 11.31。

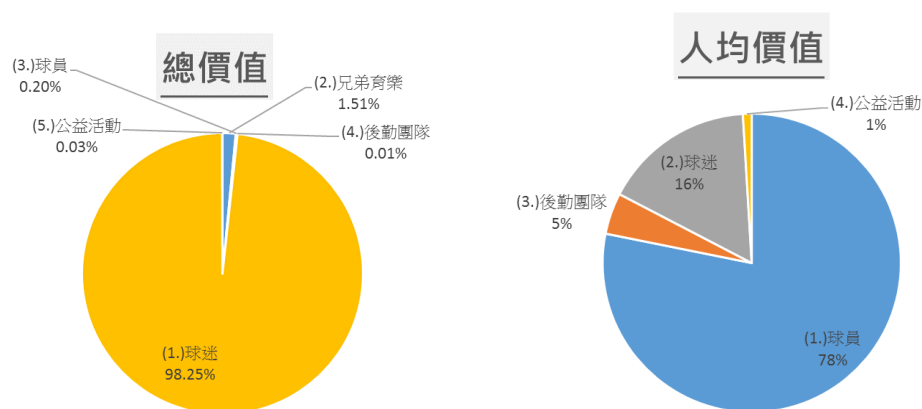
經過所有調整分析後，我們選擇目前的參數設定及計算結果的原因如下：除了經過充分及嚴謹的利害關係人議合之外(參考附錄二:利害關係人議合)，我們在計算時選擇具可靠來源的數據以加強研究結果的嚴謹程度，因此球迷人數我們係採用由中華職棒聯盟統計的主場進場人數，除以每位球迷每年平均進場次數—來自三份權威性文獻及第二輪的球迷問卷，都得到相似的數值—，最後得出目前的球迷人數。此數值嚴重低於實際人數，但卻是我們所能找到最可靠且有所依循的資料，因此秉持著不誇大原則而採用。同時，依據我們議合過程中球迷的回饋，大部分的受訪者/受測者都已將職棒視為生活的重心，進場看球對他們而言是家常便飯且基本的條件，同時我們可以由極高的財務代理變數選擇看出，此族群應是廣大的球迷中最核心、參與程度高、且具有高度熱忱的人。因此我們也嘗試以低估的球迷人數來平衡可能高估的財務代理變數價值，得到相對合理且準確的數值。

3.3 結果分析

析

1. 總影響價值及平均價值

總影響價值中以球迷最高，佔總成果的 98%，此乃因球迷人數眾多、定價高、衰減程度低所致。若排除法人利害關係人，將自然人利害關係人以總影響價值除以人數計算平均價值，則以球員所獲得影響價值最高，主要係因為發生程度高、衰減程度低及部分財務代理變數較高所致。



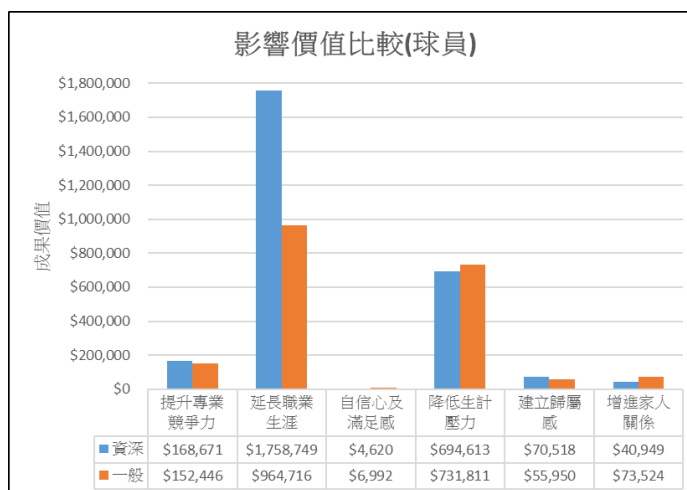
2. 子族群分析

我們將上述結果依照不同類別及成果拆分，得出發現如下。我們也將依據下列發現及議合過程中利害關係人的回饋，與中國信託及兄弟育樂公司管理階層討論，期待透過本研究結果優化管理策略及合作模式，創造更大的社會影響力。

◇ 球團

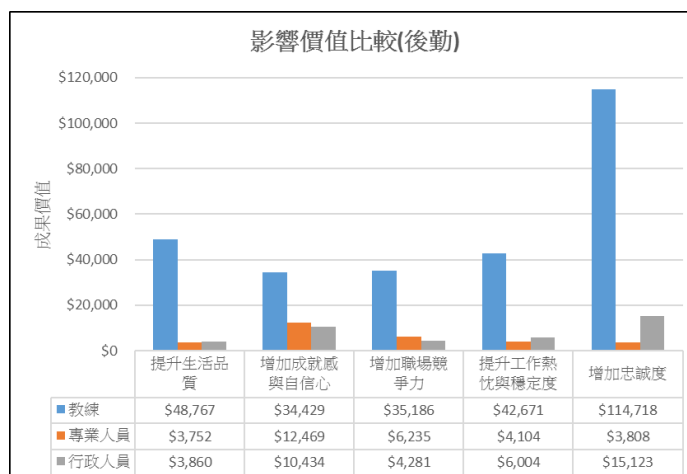
平均價值:資深球員>一般球員

1. 以延長職業生涯成果價值差異最大，此係因資深球員平均薪資較高所致
2. 資深球員成果發生比例、持續期間、定價皆較高



平均價值:教練>行政>專業

1. 教練:所有成果價值皆最高
2. 專業人員:成果定價高，但成果的可取代性、其他因素的貢獻較高
3. 行政人員:成果發生人數比例較低



◇ 球迷

因為支持職棒隊伍而獲得的影響價值:

中信球迷>非中信球迷

我們比較中信與非中信球迷”支持特定職棒球隊產生的改變成果”問卷統計結果²¹，發現中信球迷的人均影響價值皆較非中信球迷高。其中又以”正面的價值觀及行為”、”歸屬感與自我認同”兩項成果差異較顯著，且整體成果的衰減程度明顯低於其他球迷，顯現中信兄弟球迷團結及正面精神並不因母企業的改变而式微，反而更加提升。

而我們也進一步探討背後的原因，發現中信球迷對於中信接手後”外籍教練及訓練模式”、”加強球隊紀律制度”、”強化公益文化及球員榜樣塑造”等作為較其他球迷感受程度更高，中信的支持對於球迷的整體經驗呈正向影響，但在進場體驗及行銷活動部分則略低於其他球迷，如何持續打造精彩且吸引人的進場體驗及周邊活動，將是提升球迷影響價值的重要關鍵。我們乃將此結果與議合過程中的球迷回饋進一步分析，並與中信及球

²¹ 由於非中信球迷也同樣以「支持職棒隊伍對於球迷產生的改變」為主題進行訪談及調查，並折算中國信託的貢獻比例(25%)，導致非中信兄弟球迷的成果歸因因子一定比中信兄弟的球迷高，無法有一致的比較基礎。我們乃調整其他非中信兄弟球迷的貢獻程度後，以「不同球隊對於其球迷的影響價值」為主題進行比較。

團討論，作為未來的管理改善依據。

◇ 公益活動

若僅計算公益活動的投入及成果，其 SROI 比例為 1.60，且由於本研究主題僅計算與職棒關聯性高的活動內容及利害關係人(參與學童)，並不包含兩個計畫的其他活動及利害關係人(教練、校方及工作人員等)，因此實際影響力應更高。顯示中國信託對於台灣棒球產業一條龍式(少棒、青少棒、青棒、職棒)的完整影響。

我們將上述與利害關係人確認後的計算及分析結果與中國信託商業銀行行政長(球團贊助及公益活動的主要負責人)、公共關係處副總及兄弟育樂公司領隊暨總經理討論，參考其對於此領域的了解及專業判斷，確認此計算結果的合理性。同時也針對專案的發現研擬優化與改善策略，期待透過本研究結果，為公司及球團未來的管理決策提供更具有代表性、反應利害關係人真實心聲的參考依據。本研究結果也將以報告書形式公開發布，期待作為與利害關係人溝通的管道。

3.4 驗證

在第三階段的議合流程中，我們再次訪談球迷、球員、後勤團隊、公益活動的參與小球員及其教練，以驗證和確認上述分析結果。議合步驟如下：

1. 成果事件鏈:我們請利害關係人確認成果事件鏈的文字及推倒過程是否符合他們的經驗，並依據他們的意見修訂事件鏈，以確保我們精準的理解和描述成果的發生歷程。
2. 計算結果:我們向利害關係人說明影響力地圖的初步計算結果及各個步驟，特別是持續期間及財務代理變數，並請利害關係人再次為成果的重要程度排序，以確定是否與最後計算結果一致。如有重大不同建議，則進一步詢問原因，檢視是否需調整計算結果。
3. 發現與建議:在前幾個階段的議合流程中，我們依據利害關係人回饋及問卷結果得出的結論，提出對於專案優化的發現與建議。在此議合階段中，我們將發現與建議事項與利害關係人分享，邀請他們確認、修改或補充，並將之納入報告結論中。同時，我們也將最後的結論分享給中信銀行及兄弟育樂公司之管理階層，並針對背後的邏輯與方法學進行討論。

議合過程簡單紀錄如下：

- ✓ 球迷:此階段中我們主要透過電話訪談進行。我們事前提提供事件鏈及計算結果給受訪球迷，並請他們提供回饋、或針對有問題之處進行討論，大部分的受訪者並未表達明顯不同的意見，有部分球迷表示他們沒有經歷一些改變成果，但有觀察到自己的其他球迷朋友有這些改變的發生，因此同意分析結果

符合普遍球迷的改變情形，另有部分球迷針對事件鏈的文字有作補充，我們也已納入事件鏈的呈現中。同時我們也要求受訪者再次確認成果定價並依重要程度排序，大部分球迷仍然堅持職棒帶給他們高價值，某些球迷更希望我們代為傳達他們的感謝及建議(例如：強化在地化營運是大部分球迷希望給中信的建議，請參考下一章節說明)，整體而言與結果相似。

- ✓ 球員與後勤團隊：我們透過面訪方式蒐集球員及後勤團隊的意見。球員對成果的重要程度排序與計算結果幾乎完全一致，將延長職業生涯放在第一位、並將自信心及滿足感放在最後。部分球員針對事件鏈中他們認為特別重要的事件補充，我們也已納入其意見並修改事件鏈的文字。而後勤團隊則特別強調成果的持續期間與公司的策略與系統高度相關，並對於薪資福利和升遷制度提出了可以進步的建議。(請參考下一章節說明)

- ✓ 公益活動參與者及其教練：此階段中我們訪談了四間不同學校的學生及教練。由於愛接棒計畫的參與學生年紀尚輕，我們係以口頭解釋事件鏈的內容、並以遊戲的方式請他們確認是否符合自己的經驗，計算結果則仰賴教練的回饋與判斷，黑豹旗計畫則與參與學生和教練皆確認成果事件鏈及計算結果。訪談過程中，教練依據長期的教學經驗建議，應縮短大部分成果的持續期間，此資訊原本係由學生的問卷所獲得。教練表示，「孩子們往往認為一個五天的活動的成果可以持續十年，但事實是你必須要在活動結束之後，仍持續提醒他們相同的觀念與態度，這個動作要重複延續多年，他們才有機會真正記住」。此外，教練也提醒我們他們的角色在這個活動中的重要性，中信球員對於小球員而言固然意義重大，可以對他們產生偌大的改變，但中國信託在這個活動中做的很好的地方在於他們邀請教練一起參加活動，因此教練可以在活動期間及結束後持續協助陪伴小球員，讓成果得以延續。我們根據第三階段的回饋將教練參與活動的投入時間納入計算，此部分是之前忽略的地方。

- ✓ 中信銀行及兄弟育樂：在與前述利害關係人確認成果之後，我們訪談中信銀行政長、公關處處長及兄弟育樂公司領隊，與他們分享前述步驟中所得到的發現與結論，他們對於球迷的定價方法特別感興趣，因此我們與他們說明定價遊戲法的進行步驟和過程並將此資訊揭露與報告書中(請詳附錄五-2 財務代理變數一覽表)。不過最大的爭議發生在球迷人數的討論，如前所述，由於球迷人數並沒有可靠的官方統計數據、係使用推估的方式計算，雙方的長官皆認為此人數遠低於現實情況。因此我們回頭搜尋更多文獻依據，並微幅調整球迷人數，詳細過程及邏輯請參考本報告書 2.2.1 改變理論章節，雙方的長官皆同意我們最後得出的人數及其他計算結果。

3.5 建議與結論

1. 改變發生的關鍵:在地化經營(球迷、球員、中信員工及社區居民的回饋)

球員的成果中，超過 60%與在地化的主場經營有關。球員回饋擁有固定的訓練基地及比賽場地對其不論是專業技能、生活品質乃至與家人的關係而言都意義重大。而對於球迷來說，雖然不是所有人都能接受球團選擇台中做為主場，多數仍樂見球團能更用心地經營在地的環境與商圈，並肯定現有的行銷活動及在地球場設施的優化讓他們更樂意且享受進場看球，球迷的成果中也以透過觀看比賽獲得的”紓解壓力、增加生活品質”總體價值最高。

而在地化經營更是目前沒有顯著改變成果的利害關係人可能發生改變的關鍵，中信於台中總部及球場附近分行的員工觀察，雖然球團以台中為主場已經一段時間，但球場附近也沒有提供一般民眾休閒娛樂的建設，導致還是需要仰賴原本死忠的球迷從不同城市來，沒有建立當地的新社群。同樣的建議也由附近居民的訪談中得到，他們表示雖然沒有大型體育場館附近常有的負面影響(如:噪音、車流量)，但也沒有獲得正向的、吸引人的體驗機會，更遑論這些體驗帶來的改變，建議未來可以加強與在地文化與環境的連結，讓原本不是球迷的在地居民也有機會一同參與。

2. 公司效益強化:提升本業結合度(中信員工回饋)

訪談中信一般員工時，發現不論本身是不是球迷，中信接手球隊並沒有對他們造成顯著的改變，與我們在許多企業贊助大型運動活動的論文中提及可能對員工產生的效益一如提升認同感、忠誠度、增進工作福利滿意度等—非常不同。員工指出，目前僅有在重要賽事時會於公司一樓的大螢幕 Live 轉播或是周邊商品的少數折扣，但希望可以有更多的結合機會，例如公司的家庭日或內部活動，不但增加球迷人數、也提升公司的向心力與認同感。

業務單位則表示，贊助球隊對於客戶關係的經營其實還有很多可以發揮的空間與機會，例如:與球團合作舉辦客戶回饋活動、增加銀行通路與球隊文宣的結合、加強球隊形象與公司品牌的結合及能見度等。讓贊助此舉不僅在媒體曝光度上獲得公關效益，也能實質扮演深化客戶關係、加強大眾對於中信品牌的好感度的等功能。

3. 後勤團隊:建立明確可期的福利制度

專業人員回饋，雖然薪資水準、工作環境、資源都提升許多，但升遷與加薪的制度仍需優化與透明化。棒球產業的後勤團隊時常面臨高工時、高勞動力、低薪資的問題，導致再有熱情的人進入都會隨著人生階段導致體力下滑、經濟需求增加等而被迫放棄，這縱然是既有的產業環境，但期待中信能夠更加積極地扮演領頭羊的角色，給予後勤團隊更完善的保障制度。另外，由於專業人員的培養需要經驗與時間的累積，期待中信能建立更明確且透明

的升遷及調薪制度，讓新進員工有目標可以依循、知道往什麼方向努力，降低高流動率的情況。

另外，行政人員也回饋，在管理球員的生活起居、安排訓練與餐食的時勢必會遇到無法盡如人意的情形，此時需要來自管理階層對於後勤人員專業的信賴，讓他們有機會在現有的架構下慢慢調整或甚至堅持該做的事，而非單憑特定球員的回饋來斷定後勤人員決策或執行力的優劣。期待能針對行政人員建立更明確、透明的績效評核制度，而非將之取決於出事與否或個別球員的喜好。

同時，部分後勤人員表示，有時候再辛苦只需要聽見球員的回饋和感謝就會覺得很值得了，因此若能建立適當的回饋機制，相信也能有效提升後勤人員的熱忱、成就感與忠誠度。

4. 贊助廠商:強化溝通與關係經營

訪談合作廠商時表示，以往和兄弟集團合作時由於合作時間很長，彼此有相當良好的溝通與默契，中信接手後雙方都有許多需要適應的地方。期待能夠強化與合作廠商的溝通，並加強合作的多元性與關係經營，以共創雙贏的局面。

3. 體育公益結合:深入分析創造雙贏局面

本次專案僅納入愛接棒及黑豹旗兩個專案中有職棒球員參與的部分，但其實這兩個專案本身都還包含許多的內容與設計，且在訪談參加者與教練的過程中，發現他們由專案中的其他活動也獲得許多改變，且礙於本次專案限制，並沒有機會訪問到其他間接影響的利害關係人(如:偏鄉學校)，難以體現公司在此兩專案的努力與成果，因此建議公司能在未來將這兩個專案單獨拉出來做衡量，期待盤點更完整的影響力之外也更深入了解專案的可優化之處，發揮更大的社會影響力。

附錄一 訪談大綱及問卷

訪談大綱

項目/利害關係人	中信兄弟（球員、後勤團隊、球迷）	公益活動（愛接棒、黑豹旗參與學生）
成果	(1) 請問中國信託接手兄弟後，對您個人、您所代表的團體或周遭的人事物產生哪些改變(包含:想法、行為、認知、心情等皆可)?是否有任何負面的改變?	(1) 請問參與本專案(愛接棒、黑豹旗)後，對您個人、您所代表的團體或周遭的人事物產生哪些改變(包含:想法、行為、認知、心情等皆可)?
無謂因子	(2) 如果中國信託沒有接手兄弟，上述改變是否仍有可能會發生呢?	(2) 如果沒有參與本專案，上述改變是否仍有可能會發生呢?
歸因因子	(3) 是否還有其他因素有助於上述改變的發生?	(3) 是否還有其他因素有助於上述改變的發生?
衰減因子/持續期間	(4) 這些改變持續了多久?是否會隨著時間逐漸降低?	(4) 這些改變持續了多久?是否會隨時間遞減呢?
重要程度	(5) 請您將上述改變依照對您而言的重要性加以排序。	(5) 請您將上述改變依照對您而言的重要性加以排序。
定價	(6) 假設今天沒有預算限制，請您依價格由高到低，列出五個您最想擁有的物品。您認為上述排序中，最重要的改變的價值比較貼近哪一個物品?	(6) 是否有其他管道也可以與本專案所造成的改變相同，這些管道所需支付的費用大概是多少呢?

問卷

✓ 球團

項目/ 利害關係人	後勤團隊		球員												
基本資料															
成果指標	<p><u>以(C)提升生活品質作為釋例</u></p> <p>中信金控接手球隊後/加入中信兄弟後，是否對於您的生活品質和經濟負擔有所影響，請勾選符合您的改變的敘述。(可複選)</p> <p><input type="checkbox"/> 我的經濟收入增加，生計壓力因此減輕許多</p> <p><input type="checkbox"/> 工作環境變好(如:宿舍)，增加我的生活品質</p> <p><input type="checkbox"/> 球團人力增加，減輕我的工作壓力</p> <p><input type="checkbox"/> 我可以更安心且持續的從事我有興趣的工作</p> <p><input type="checkbox"/> 其他，請說明_____</p> <p><input type="checkbox"/> 我沒有感受到任何生活品質或壓力的改變(請跳至第6題)</p>		<p><u>以(C)自信心與滿足感改變作為釋例</u></p> <p>在參與公益活動的過程中，是否有助於您達成下列改變?(複選)</p> <p><input type="checkbox"/> 我更肯定自己的正面影響力</p> <p><input type="checkbox"/> 我更要求自己，希望能成為小朋友的榜樣</p> <p><input type="checkbox"/> 我對於自己的生活現況更加知足</p> <p><input type="checkbox"/> 我願意投入更多時間從事助人或回饋社會的活動</p> <p><input type="checkbox"/> 我對於我的工作更有成就感</p> <p><input type="checkbox"/> 其他，請說明_____</p>												
歸因因子	<table border="1" style="width:100%; text-align:center;"> <tr> <td style="width:20%;">100%</td> <td style="width:20%;">75%</td> <td style="width:20%;">50%</td> <td style="width:20%;">25%</td> <td style="width:20%;">0%</td> </tr> <tr> <td>(都是球團的貢獻，沒有其他原因影響我)</td> <td>(大部分是球團的貢獻，只有少數其他原因影響我)</td> <td>(球團有一半的貢獻，還有其他原因)</td> <td>(球團的貢獻很少，大部分都是其他的原因)</td> <td>(球團沒有貢獻，都是其他的原因)</td> </tr> </table> <p>除了中信接手球隊後所做的改變外，是否同時還有其他原因也讓您獲得相同的改變?這些原因佔了多少貢獻比例?</p>					100%	75%	50%	25%	0%	(都是球團的貢獻，沒有其他原因影響我)	(大部分是球團的貢獻，只有少數其他原因影響我)	(球團有一半的貢獻，還有其他原因)	(球團的貢獻很少，大部分都是其他的原因)	(球團沒有貢獻，都是其他的原因)
100%	75%	50%	25%	0%											
(都是球團的貢獻，沒有其他原因影響我)	(大部分是球團的貢獻，只有少數其他原因影響我)	(球團有一半的貢獻，還有其他原因)	(球團的貢獻很少，大部分都是其他的原因)	(球團沒有貢獻，都是其他的原因)											
無謂因子	<p>如果沒有中信接手球隊/加入中信兄弟，您認為有多大的可能性您也能透過其他方式達到同樣的成果?</p> <table border="1" style="width:100%; text-align:center;"> <tr> <td style="width:25%;">非常有可能</td> <td style="width:25%;">有可能</td> <td style="width:25%;">不太可能</td> <td style="width:25%;">不可能</td> </tr> </table>					非常有可能	有可能	不太可能	不可能						
非常有可能	有可能	不太可能	不可能												
持續期間	<p>您認為這些改變成果可以持續多久?</p> <table border="1" style="width:100%; text-align:center;"> <tr> <td style="width:20%;">3年</td> <td style="width:20%;">2年</td> <td style="width:20%;">1年</td> <td style="width:20%;">半年</td> <td style="width:20%;">3個月</td> </tr> </table>					3年	2年	1年	半年	3個月					
3年	2年	1年	半年	3個月											

衰減因子	請問改變是否會隨時間越來越不明顯？ a. 會，每年遞減 10% b. 會，每年遞減 30% c. 不會遞減 d. 不減反增						
重要程度	這些改變對您來說的重要性有多少呢？請由 1 到 10 分排序(10 是最重要，1 是最不重要)						
定價	如果沒有中信接手球隊/加入中信兄弟，在不考慮預算限制的前提下，您認為您個人"每年"可能需要投入多少預算才可以達到這些改變成果？ <table border="1" data-bbox="304 536 1176 632"> <tr> <td>超過 10 萬元</td> <td>5~10 萬元</td> <td>1~5 萬元</td> <td>5,000~1 萬元</td> <td>5,000 以內</td> </tr> </table>	超過 10 萬元	5~10 萬元	1~5 萬元	5,000~1 萬元	5,000 以內	針對參與公益活動所達成的自信心及滿足感，您認為大約等同於一年捐款多少錢支持公益活動所達成的效果呢？ <input type="radio"/> 每個月 10,000 元 <input type="radio"/> 每個月 5,000 元 <input type="radio"/> 每個月 1,000 元 <input type="radio"/> 每個月 500 元 <input type="radio"/> 其他，請說明_____
超過 10 萬元	5~10 萬元	1~5 萬元	5,000~1 萬元	5,000 以內			

✓ 球迷及公益活動參與學生

項目/ 利害關係人	球迷	公益活動參與學生
成果指標	(A)「因為支持該球隊讓我更容易跟新朋友建立話題、在球場上遇到很多志同道合的朋友、透過職棒維繫感情，且可以跟男女朋友、家人小孩、朋友一起看球同樂，進而提升人際關係」請問近五年中支持該球隊，是否也有助於您「提升人際關係」，改變的程度為何？ <input type="radio"/> 我沒有任何感受或改變 <input type="radio"/> 我有這樣的感受，但還沒有實際運用在生活中(如:有機會邀請家人一起看球，但還沒邀請) <input type="radio"/> 我有這樣的感受，且實際運用在生活中(如:用支持的球隊跟新朋友開話題、跟家人一起去看球)	請問參加本計畫，是否讓你「建立正面的價值觀及態度」？ <input type="radio"/> 非常符合 <input type="radio"/> 有點符合 <input type="radio"/> 不太符合 <input type="radio"/> 非常不符合

	<input type="radio"/> 我不僅實際運用在生活中，也確實提升了我的人際關係(如:讓我跟家人更緊密、減少衝突) <input type="radio"/> 我有人際關係的改變，但跟上述不同。我的改變是_____				
歸因因子	除了支持該球隊/參加本計畫外，是否同時也有其他的管道或方式，也有助於你獲得下列改變。這些因素對於該項改變的貢獻程度為何？				
	100% 都是支持該球隊/參加本計畫的功勞!	75% 大部分是因為支持該球隊/參加本計畫!	50% 支持該球隊/參加本計畫貢獻了一半!	25% 大部分是其他的原因!	0% 我的改變跟支持該球隊/參加本計畫完全沒關係!
無謂因子	如果沒有支持該球隊/參加本計畫，您也有機會透過其他方式獲得相同程度的改變的可能性有多高呢？				
	100% 我本來就有很多方式可以獲得同樣改變	75% 我也可以透過其他方式獲得同樣改變	50% 其他方式的可能性有一半	25% 其他方式也不錯但無法達成同樣效果	0% 這些改變是無可取代的
持續期間	如果該球隊解散了/本計畫結束後，您認為過去所獲得的這些改變，效果可以持續多久呢？				
	超過 10 年	5~10 年(含 10 年)	3~5 年(含 5 年)	1~3 年(含 3 年)	1 年(含)以內
衰減因子	請問改變是否會隨時間越來越不明顯？				
	a. 會，每年遞減 10% b. 會，每年遞減 30% c. 不會遞減 d. 不減反增				
重要程度	這些改變對您來說的重要性有多少呢？請由 1 到 10 分排序(10 是最重要，1 是最不重要)				
定價	透過上述問題，我們了解您所支持的球隊對您產生的改變以及貢獻程度等。接下來我們將透過兩個故事情境，了解這些改變對於您的重要性。 (1) 請由下列清單中，選擇你最想要獲得的禮物，而且只能擁有一年且不能兌現。 (2) 只要你每放棄一個改變，就可以換取一份禮物。請選擇你願意為每個			請問如果沒有參加到愛接棒計畫，是否有其他方式讓你也可以「建立正面的價值觀及態度」？ <input type="radio"/> 參加心理成長班或教育課程 <input type="radio"/> 聽一場演講，學習講師的正面價值觀 <input type="radio"/> 看完一本勵志的書籍，從中學習正面態度	

改變所換取的禮物。				○ 其他，請說明_____
頭等華麗清單	一等超值清單	二等心動清單	三等心動清單	
市區全新套房 (500 萬)	不限地點自助旅遊基金(市值 50 萬)	全新 iPhone X(市值 4 萬元)	星巴克兌換券 (市值 2,000 元)	
一台新車附贈停車位(市值 200 萬)	LED、3D 高畫質大電視螢幕(市值 20 萬)	Costco 商品券 (市值 1 萬元)	華納威秀電影套票(市值 1,000 元)	
專業進修補助金 (100 萬)	不限航點來回機票(市值 10 萬)	你喜歡的藝文活動(含演唱會)門票 2 張(市值 4,000 元)	悠遊卡免費增值 500 元	

附錄二 利害關係人議合

利害關係人	類別	第一階段 (訪談人數)	第二階段 (問卷回收份數)	第三階段 (訪談人數)	議合總人數 ²²	母體總人數
中國信託	行政長及公關處副總(代表公司)	1	NA	2	2	1
兄弟育樂公司	領隊暨總經理(代表公司)	1	NA	1	1	1
球員	資深球員(2014 前加入)	5	56	3	64	62 ²³
	一般球員(2014 後加入)	3		2		
後勤團隊	教練	2	10	1	39	49
	專業人員(運動相關)	3	24	3		
	行政人員					
球迷	中信兄弟球迷	34	1,069	45	1,206	141,923
	非中信兄弟球迷(註)	33		21		
公益活動參與者	愛接棒計畫-移地訓練學生	30	90	29	191	655
	黑豹旗計畫-巡迴列車學生	2	35	5		

²² 訪談及問卷填答對象可能重複，故三階段加總不等於議合總人數。其中球迷、球員及後勤團隊因問卷為匿名發放，難以辨識受訪對象是否有填寫，故以人次數計算。

²³ 球員母體人數由於 4 年之間有變動，係用 2014~2017 平均人數計算。截至目前球員人數共有 65 人，故議合人數大於母體人數。

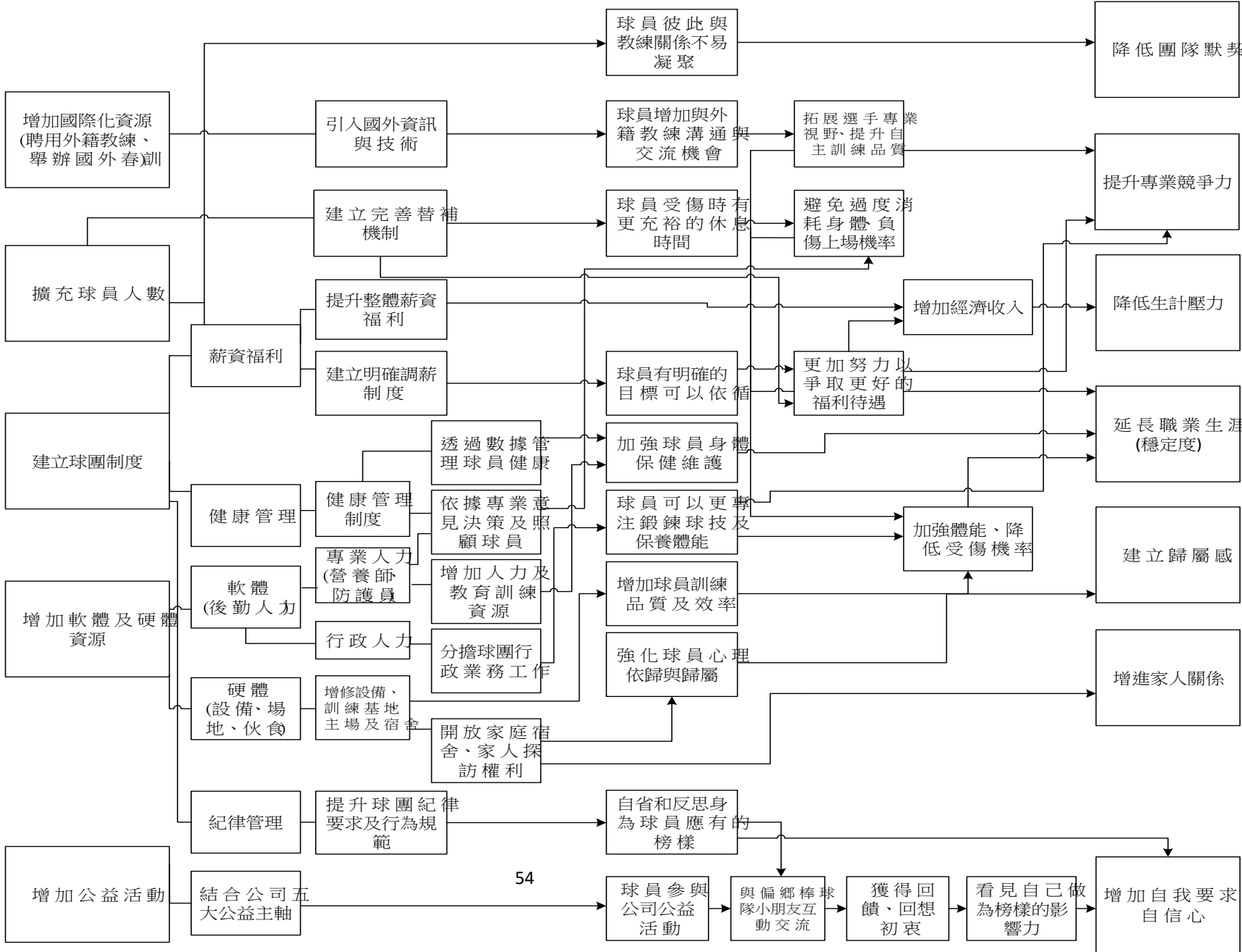
附錄三 成果事件鏈

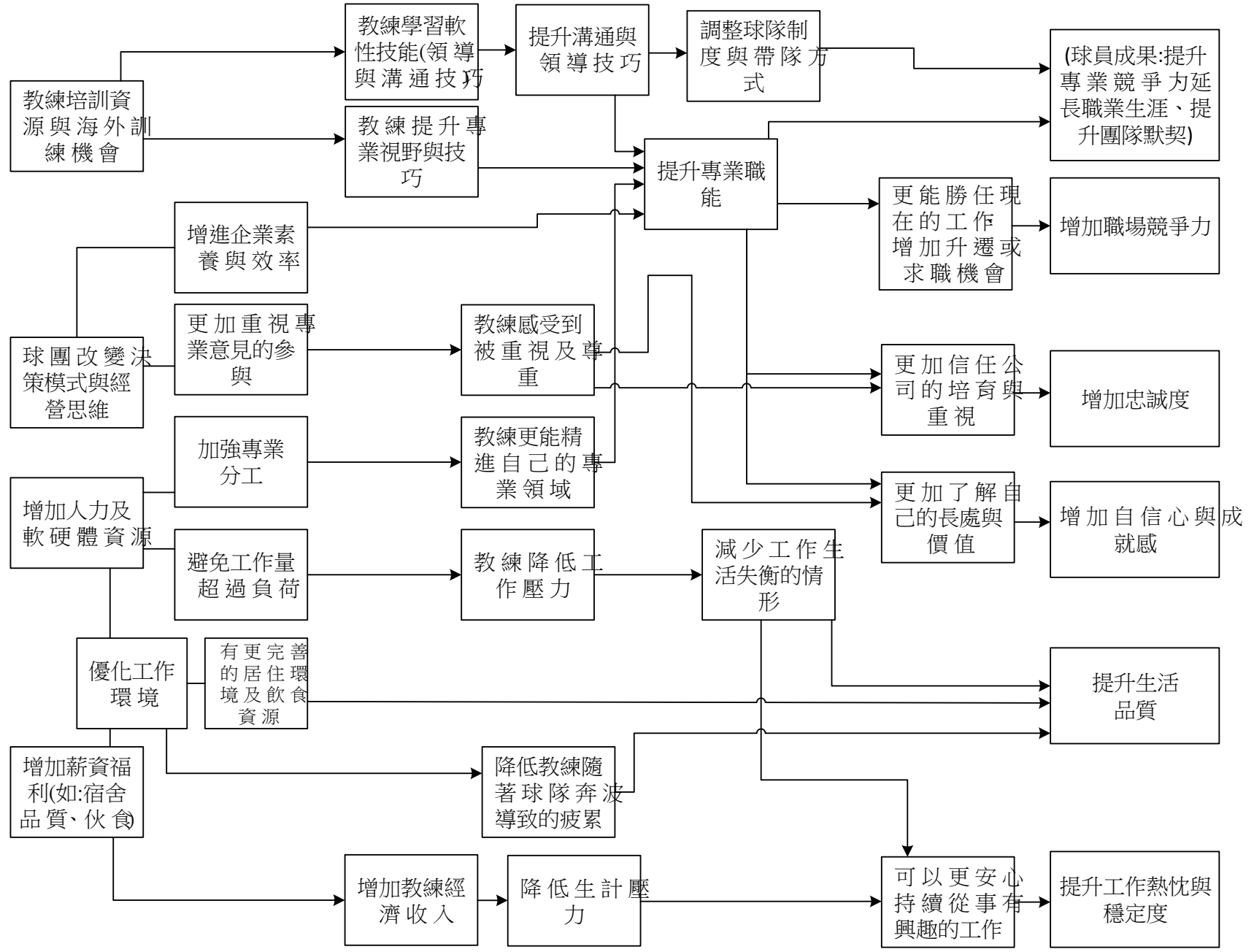
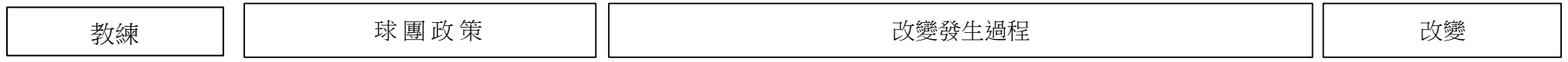
球員

球團政策

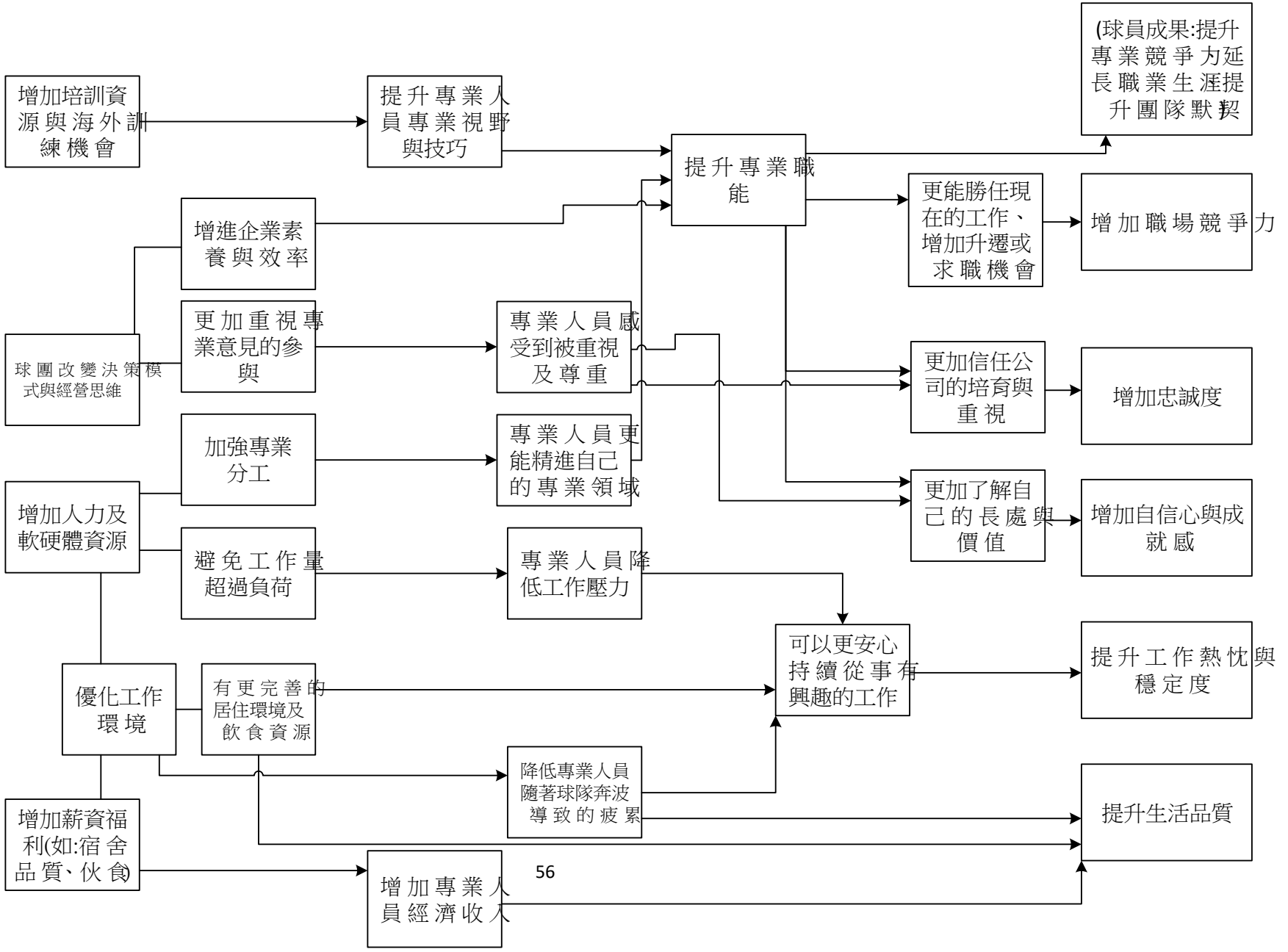
改變發生過程

改變





專業人員 球團政策 改變發生過程 改變

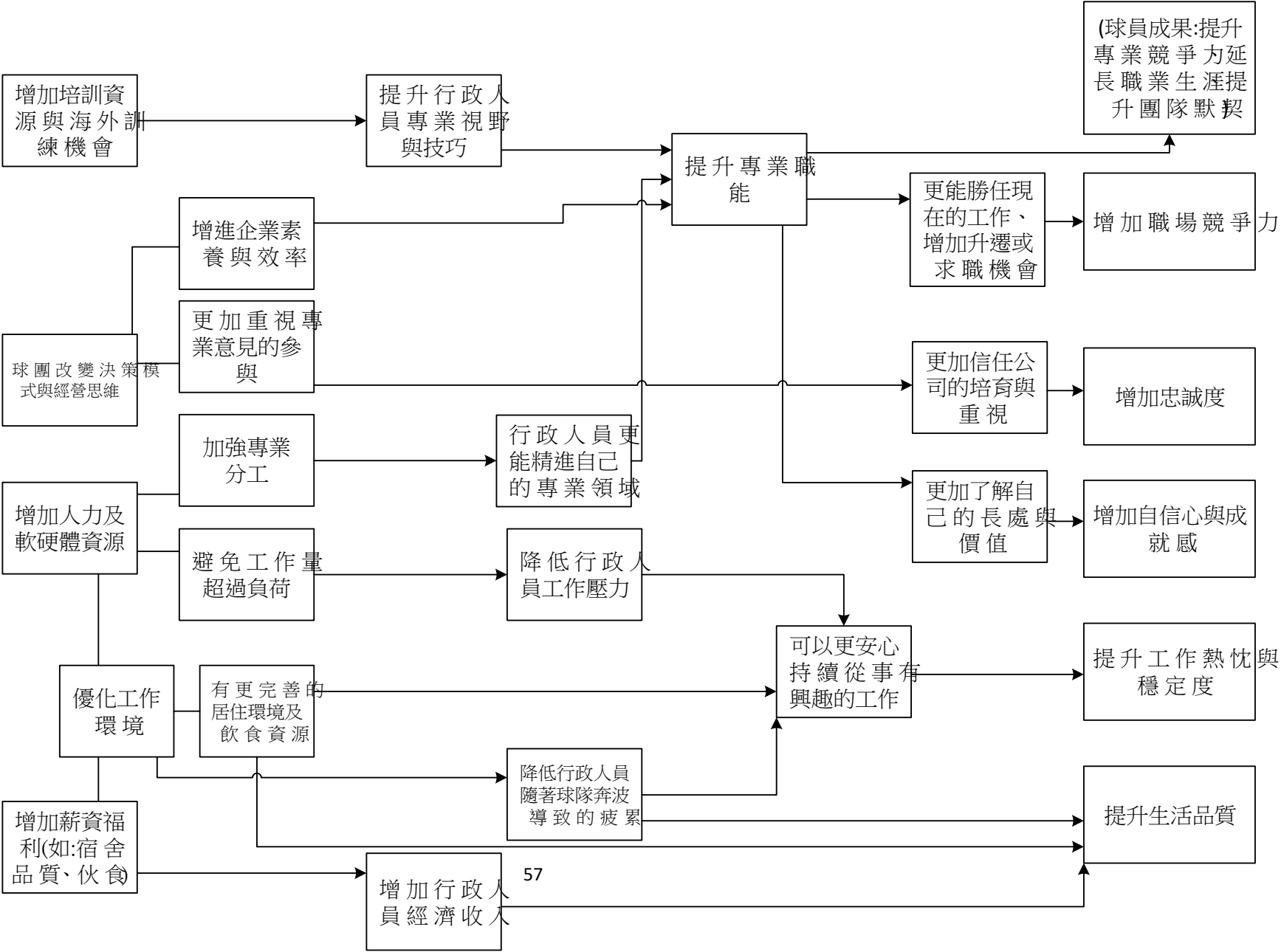


行政人員

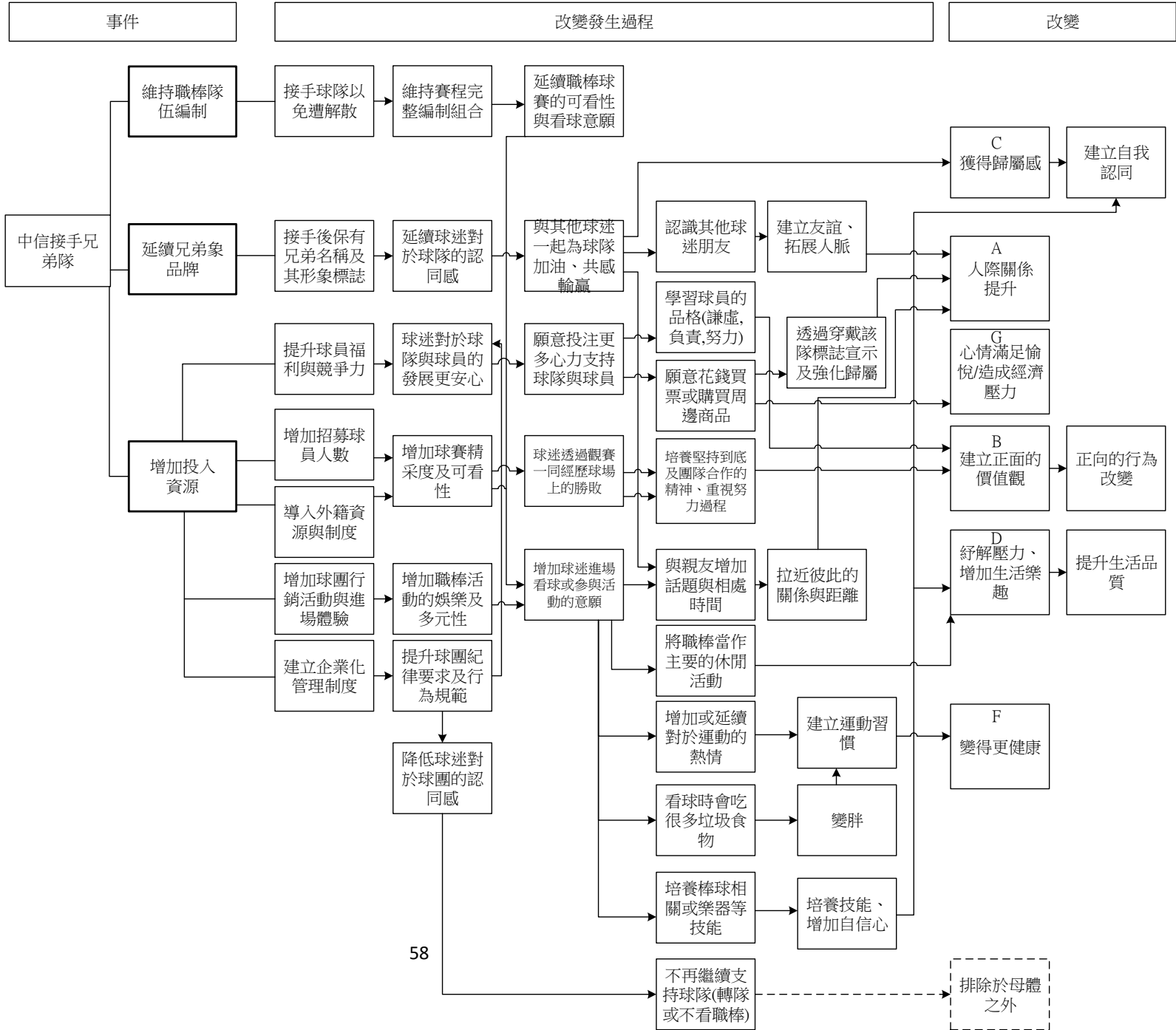
球團政策

改變發生過程

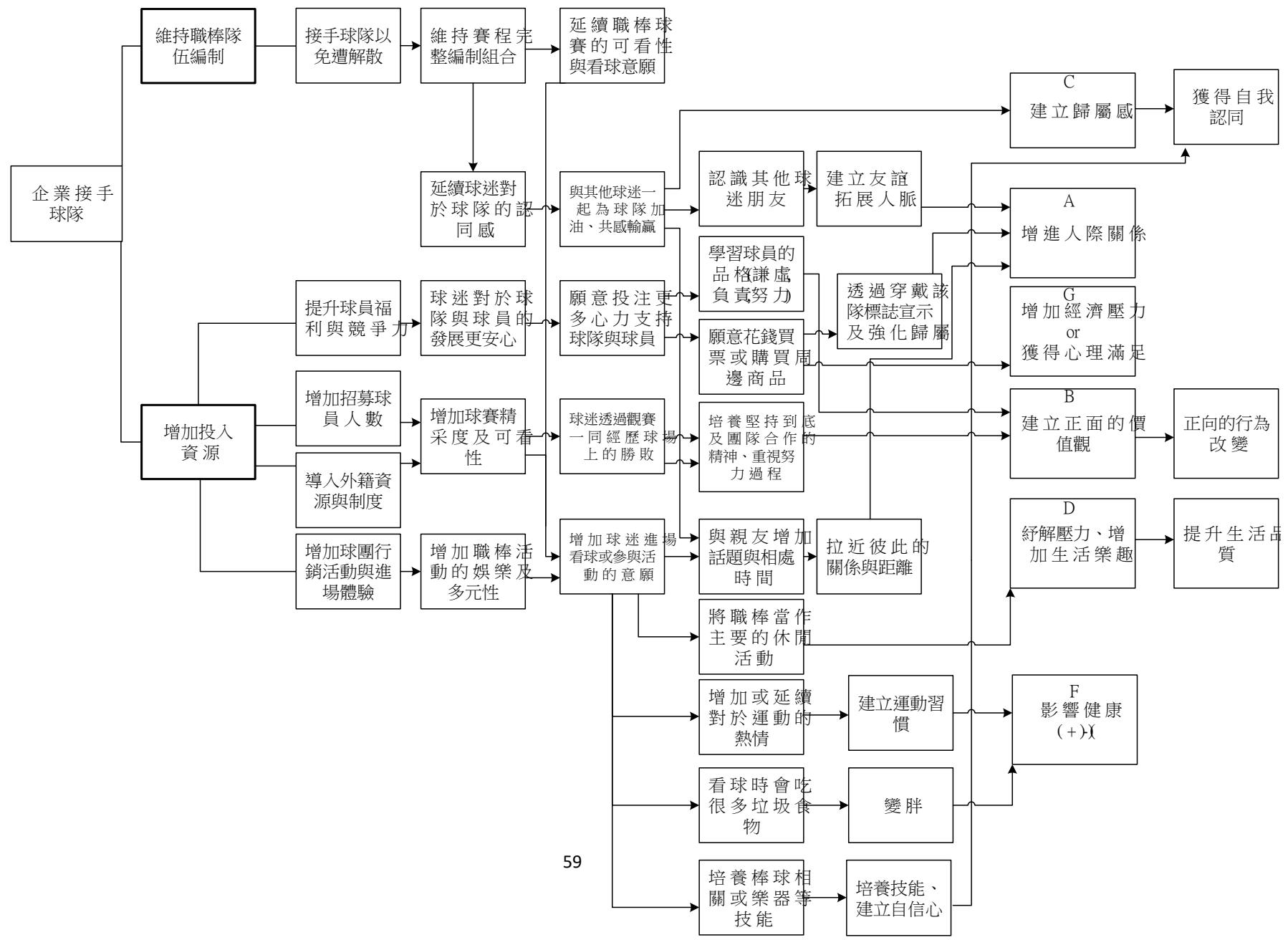
改變

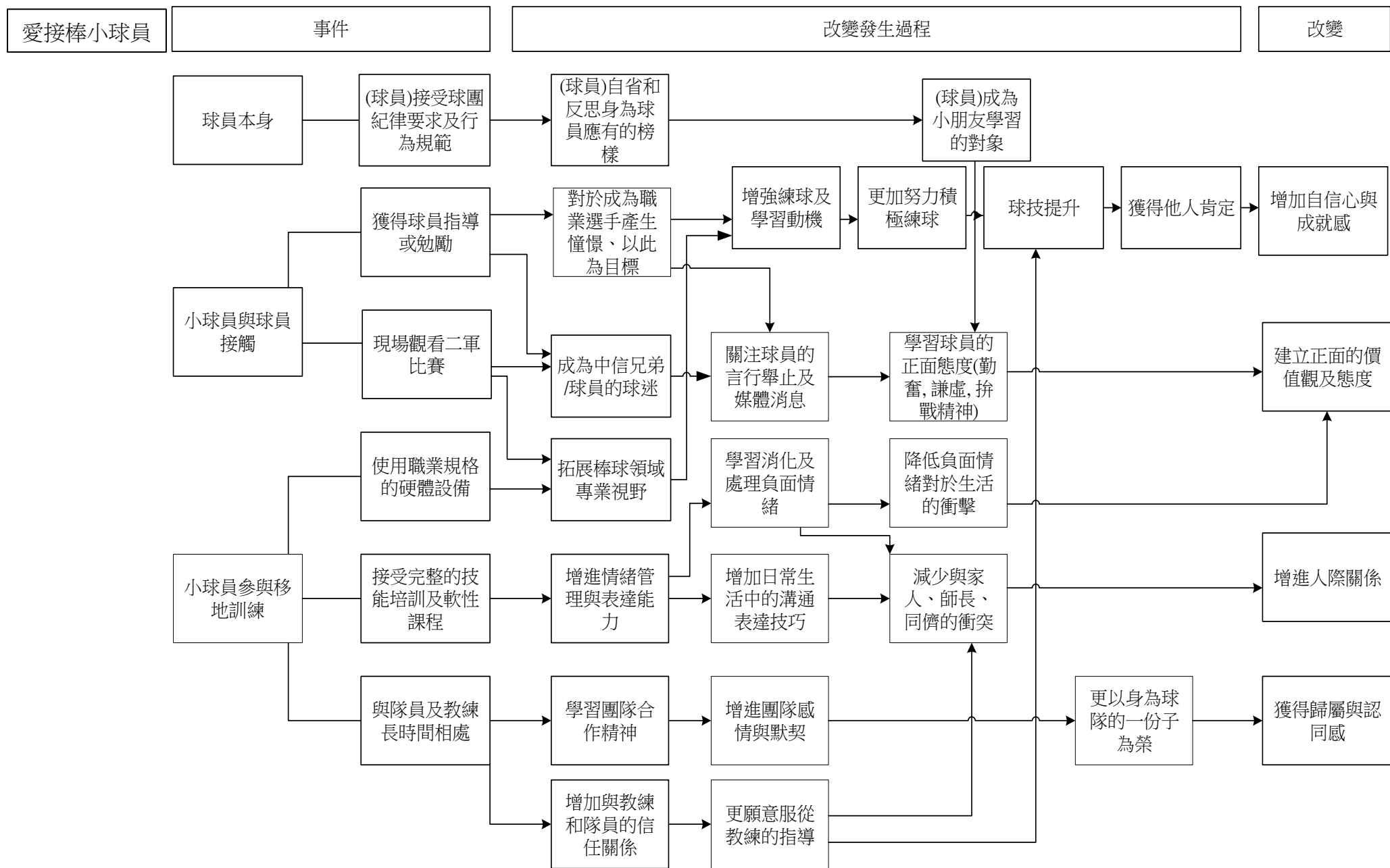


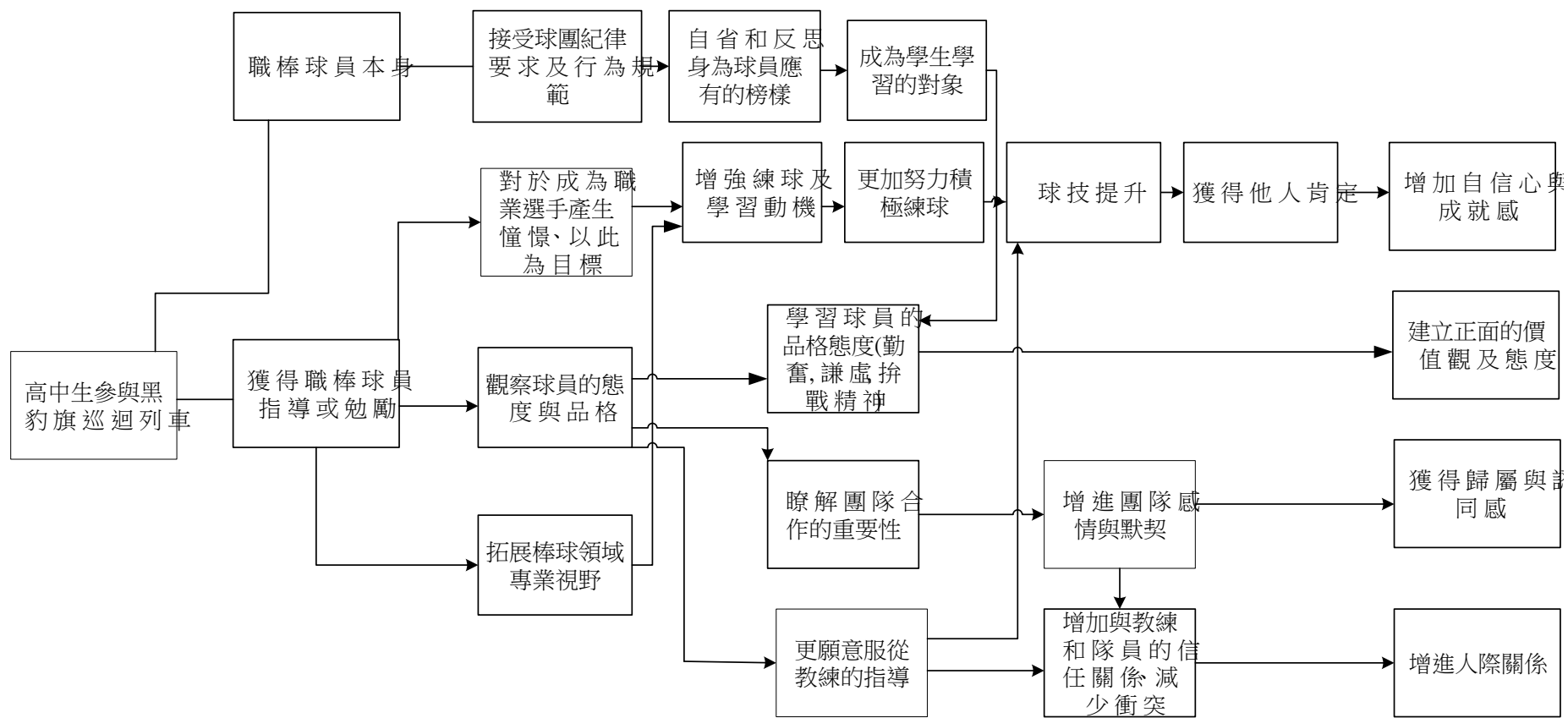
中信球迷



非中信球迷 事件 改變發生過程 改變







附錄四 參考文獻

名稱	報告類型
A Guide to Social Return on Investment(2012)	Principle from Social Value International
Standard on Applying Principle 1:Involve Stakeholders(2018 draft)	Principle from Social Value International
AA1000 Stakeholders engagement standards (2015)	Principle from Accountability
North Yorkshire Sport SROI Evaluation	SROI 報告
Social value of developing coaches to deliver high quality coaching sessions	
Social Impact of National Rugby League	影響力報告(使用 SROI 方法)
Value of a Community Football Club	
The Social Impact of the Tour de France: Comparisons of Residents'Pre- and Post-event Perceptions	影響力報告
Bread or games? Social cost-benefit analysis of the World Cup in the Netherlands	成本效益分析
Evaluating the Effectiveness of Corporate Sponsorships at a Minor League Baseball Park	研究報告
Role of identification with a group, arousal, categorization processes, and self-esteem in sport spectator aggression.	研究論文
Creating social impact with sport events	研究論文
Impacts and strategic outcomes from non-mega sport events for local communities	研究論文
Impacts of Hosting a Sport Event in Tourism High Season	研究論文
The Impact of Hosting Major International Sports Events on a Country	研究論文
The impact of the broadcasting of sports events on the image and awareness of host cities abroad	研究論文
中華職棒 20 年現場觀眾參與行為與觀賞滿意度之研究-以新莊棒球場為例	體育學刊
金融服務業贊助棒球運動之研究_以玉山金控為例	體育學報

職棒球隊經營對其母企業之效益評估-以兄弟象為例	師大學報
中華職棒觀眾之遊憩動機、遊憩專門化、體驗品質、及行為意圖關聯性研究	研究論文
中華職棒與興農牛球隊形象之研究-以現場觀看比賽興農牛球迷為例	研究論文
企業運動贊助與品牌媒體效益之個案研究(Corporate Sports Sponsorship and Its Branding Benefits in Media: A Case Study from CTBC Financial Holding)	研究論文
職棒屬地權及球隊認同感對球團行銷之影響—以桃園縣為例	研究論文
地方依附影響主場經營效果與城市居民球隊忠誠度之研究-以義大犀牛隊為例	研究論文
職業運動球隊社會責任、球隊認同對購買意願影響之研究—以統一 7-ELEVEN 獅球隊為例	研究論文

附錄五 影響力地圖

1. 成果指標一覽表

利害關係人	子族群	成果描述	指標	資料來源
兄弟育樂股份有限公司	na	經濟收入	兄弟育樂公司 2014-2017 財務報表	財務報表
球員	資深、一般	提升專業競爭力	1.球員問卷:回覆提升視野及球技的人數 2.後勤問卷:回覆提升專業視野及自主訓練能力、增強體能及球技人數>50%	問卷調查
		延長職業生涯	1.球員問卷:有下列改變者至少一項者[數據參考] <input type="checkbox"/> 我的受傷頻率較以前明顯的減少(減少 30%以上) <input type="checkbox"/> 我負傷上場的次數明顯減少(減少 30%以上) <input type="checkbox"/> 我的訓練成效較以前明顯增加(增加 30%以上) <input type="checkbox"/> 我的身體狀況(如:BMI、肌耐力、柔軟度等)較以前明顯進步,而且可以持續一個球季 2.後勤問卷:回覆可延長職業生涯年限,多數者為 3-5 年。	問卷調查
		自信心及滿足感	球員問卷回覆符合下列條件者: a.更加重視、更多機會參與公益活動 且 b.因此擁有下列其中一項改變者 <input type="checkbox"/> 我更肯定自己的正面影響力 <input type="checkbox"/> 我更要求自己,希望能成為小朋友的榜樣 <input type="checkbox"/> 我對於自己的生活現況更加知足	問卷調查

			<input type="checkbox"/> 我願意投入更多時間從事助人或回饋社會的活動 <input type="checkbox"/> 我對於我的工作更有成就感	
		降低生計壓力	球員問卷:回覆符合下列條件者: 1.增加經濟收入且因此 2.減輕生計壓力者	問卷調查
		建立歸屬感	球員問卷:回覆由於台中棒球場或屏東訓練基地而開始對於當地建立歸屬感、感覺像是第二個家的人數	問卷調查
		增進家人關係	球員問卷:回覆因為球團的制度而與家人增進關係的人數	問卷調查
		影響團隊默契	球員問卷:回覆因為球員人數變多、導致團隊默契受影響人數	問卷調查
後勤	教練	提升生活品質	後勤問卷:有下列改變者至少一項者: <input type="checkbox"/> 我的經濟收入增加，生計壓力因此減輕許多 <input type="checkbox"/> 工作環境變好(如:宿舍)，增加我的生活品質 <input type="checkbox"/> 球團人力增加，減輕我的工作壓力 <input type="checkbox"/> 我可以更安心且持續的從事我有興趣的工作	問卷調查
		增加成就感與自信心	後勤問卷:回覆符合下列條件者 a.專業職能提升 且 b.因此獲得成就感與自信心	問卷調查
	專業人員	增加職場競爭力	後勤問卷:回覆符合下列條件者 a.專業職能提升 且 b.增加未來升遷或求職的競爭力	問卷調查
		提升工作熱忱與穩定度	後勤問卷回覆符合下列條件者: a.專業職能提升 且 b.讓我足以勝任現在的工作，獲得穩定的收入來源/我可以更安心且持續的從事我有興趣	問卷調查
	行政人員			

			的工作	
		增加忠誠度	問卷回覆符合下列條件者: a.專業職能提升 且 b.因此獲得成就感與自信心	問卷調查
球迷	中信球迷、非中信球迷	人際關係提升	依照 Kirkpatrick 評估模式，球迷問卷回覆符合[level 3 結果層次:因為支持該球隊，提升了我的人際關係]人數	問卷調查
		正面的價值觀及行為	(1) 正面的價值觀:依照 Kirkpatrick 評估模式，球迷問卷回覆符合[level 2 行為/認知層次:因為支持該球隊，影響了我的價值觀和人生態度]人數	問卷調查
			(2) 建立正面的日常行為與習慣:依照 Kirkpatrick 評估模式，球迷問卷回覆符合[level 3 結果層次:因為支持該球隊，對我的價值觀和人生態度有正面影響，因此改變了我的生活]人數	
		歸屬感與身分認同	(1)歸屬感:依照 Kirkpatrick 評估模式，球迷問卷回覆符合[level 2 行為/認知層次:因為支持該球隊，讓我對於所支持的球隊產生被接納和肯定的歸屬感]人數	問卷調查
			(2)身分認同:依照 Kirkpatrick 評估模式，球迷問卷回覆符合[level 3 結果層次](詳下)的人數 a.因為支持該球隊，讓我感覺很驕傲、很安心，進而讓我更加肯定和認同自己的價值或 b.因為支持該球隊，讓我培養了不同技能，且實際運用在生活中，進而讓我對自己更有信心	
		紓解壓力、增加生活樂趣	(1)紓解壓力:依照 Kirkpatrick 評估模式，球迷問卷回覆符合[level 2 行為/認知層次:因為支持該球隊，讓我增加休閒活動、壓力被紓解、增加更多生活樂趣]人數	問卷調查
(2)提升生活品質:依照 Kirkpatrick 評估模式，球迷問卷回覆符合[level 3 結果層次:因為支持該球隊，讓我紓壓且增加樂趣，進而提升我整體生活品質]人數				
建立運動習慣，變得更健康	依照 Kirkpatrick 評估模式，球迷問卷回覆符合[level 3 結果層次:因為支持該球隊，讓我更常或更想運動，且實際運用在生活中，進而變得更健康]人數	問卷調查		

		消費行為和經濟負擔	(1)心情愉悅滿足:依照 Kirkpatrick 評估模式，球迷問卷回覆符合[level 3 結果層次:因為支持該球隊，讓我花了不少錢，但過程中讓我覺得很紓壓、心情愉悅]人數 (2)造成經濟壓力:依照 Kirkpatrick 評估模式，球迷問卷回覆符合[level 3 結果層次因為支持該球隊，讓我花了不少錢，甚至超過預算，因此造成些微的經濟壓力]人數	問卷調查
公益活動參與者	愛接棒移地訓練參加學生、黑豹旗巡迴列車參加學生	增加自信心與成就感	1.學生問卷:回覆因為愛接棒移地訓練活動而增加自信心與成就感人數 2.教練訪談:確認符合學生人數達 50%以上	問卷調查
		建立正面的價值觀及態度	1.學生問卷:回覆因為愛接棒移地訓練活動而建立正面的價值觀及態度人數 2.教練訪談:確認符合學生人數達 50%以上	問卷調查
		增進人際關係	1.學生問卷:回覆因為愛接棒移地訓練活動而增進人際關係人數 2.教練訪談:確認符合學生人數達 50%以上	問卷調查
		獲得歸屬與認同感	1.學生問卷:回覆因為愛接棒移地訓練活動而獲得歸屬與認同感人數 2.教練訪談:確認符合學生人數達 50%以上	問卷調查

2. 財務代理變數一覽表

利害關係人	成果描述	子族群	財務代理變數	定價	資料來源
兄弟育樂股份有限公司	經濟收入	na	2014~2017年營業收入淨額	\$912,971,052	兄弟育樂公司2014~2017年財報
球員	提升專業競爭力	資深	國外體育學程進修成本	\$2,450,000	球員經驗訪問
		一般	國外移地訓練費用	\$885,217	球團新聞稿設算
	延長職業生涯	資深	資深球員平均薪資	\$2,903,000	球員工會新聞稿
		一般	一般球員平均薪資	\$1,328,182	
	自信心及滿足感	資深	願意支持公益活動捐款金額(年)	\$41,500	球員問卷調查
		一般		\$41,122	
	降低生計壓力	資深	中信接手後增加的平均薪資	\$1,715,409	球員工會新聞稿
		一般	一般球員平均薪資減國民人均所得	\$684,251	1.球員工會新聞稿 2.主計處統計資料
	建立歸屬感	資深	訓練基地當地(台中或屏東)	\$120,000	球員問卷調查
		一般	租房費用	\$104,730	
	增進家人關係	資深	家庭活動花費	\$93,182	球員問卷調查
		一般		\$85,147	
	影響團隊默契	資深	球團國外旅遊旅費	-\$25,778	球員問卷調查
		一般		-\$33,313	
後勤	提升生活品質	教練	個人"每年"需要投入以達到相同改變成果的預算金額	\$85,000	問卷調查
		專業人員		\$75,833	
		行政人員		\$57,778	
	增加成就感與自信心	教練		\$76,250	
		專業人員		\$70,000	

	增加職場競爭力		行政人員		\$69,423				
			教練		\$78,500				
			專業人員		\$70,000				
			行政人員		\$70,625				
	提升工作熱忱與穩定度		教練		\$85,000				
			專業人員		\$75,833				
			行政人員		\$57,778				
	增加忠誠度		教練		\$73,125				
			專業人員		\$57,000				
			行政人員		\$58,056				
	球迷	人際關係提升			中信球迷		(定價遊戲法 Value Game) 個人每年願意替換以獲得相同改變成果的價值	\$632,929	問卷調查
		正面的價值觀及行為	正面的價值觀					\$441,152	
建立正面的日常行為與習慣			\$140,330						
歸屬感與自我認同		獲得歸屬感	\$153,840						
		建立自我認同	\$581,791						
紓解壓力、增加生活品質		紓解壓力	\$330,708						
		提升生活品質	\$346,576						
建立運動習慣，變得更健康		\$318,460							
消費行為和經濟負擔		心情滿足愉悅	\$688,580						
		造成經濟壓力(負面)	\$87,635						
人際關係提升		非中信球迷	(定價遊戲法 Value Game) 個人每年願意替換以獲得相同改變成果的價值	\$646,297		問卷調查			
正面的價值觀及行為				正面的價值觀				\$443,775	
	建立正面的日			\$168,597					

		常行為與習慣				
	歸屬感與自我認同	獲得歸屬感			\$321,493	
		建立自我認同			\$359,780	
	紓解壓力、增加生活品質	紓解壓力			\$366,907	
		提升生活品質			\$346,636	
	建立運動習慣，變得更健康				\$137,342	
	消費行為和經濟負擔	心情滿足愉悅			\$1,038,639	
造成經濟壓力(負面)				\$1,550,182		
公益活動參與者	增加自信心與成就感		愛接棒	心理成長班或課程費用	\$7,500	問卷調查
			黑豹旗	棒球夏令營費用	\$3,000	
	建立正面的價值觀及態度		愛接棒	住宿費用	\$7,500	
			黑豹旗	棒球夏令營費用	\$2,000	
	增進人際關係		愛接棒	演講講師費用	\$7,500	
			黑豹旗	畢業旅行費用	\$7,500	
	獲得歸屬與認同感		愛接棒	住宿費用	\$4,500	
			黑豹旗	心理成長班或課程費用	\$2,000	

定價遊戲法(Value Game)

1. 第一階段訪談:請受訪者列出有價物願望清單，歸納後依據平均值加一個標準差，排除極端值後，將剩餘項目納入問卷。
2. 第二階段問卷:要求填答者於下列清單後各選擇一個物品，並由個人所選物品清單中選擇「願意用哪一個物品來替換因為職棒獲得的改變」

頭等華麗清單 ○ 市區全新套房(500萬) ○ 一台新車附贈停車位(市值200萬) ○ 專業進修補助金(100萬)	二等超值清單 ○ 不限地點自助旅遊基金(市值50萬) ○ LED、3D高畫質大電視螢幕(市值20萬) ○ 不限航點來回機票(市值10萬)
二等心動清單 ○ 全新iPhone X(市值4萬元) ○ Costco商品券(市值1萬元) ○ 你喜歡的藝文活動(含演唱會)門票2張(市值4,000元)	三等小確幸清單 ○ 星巴克兌換券(市值2,000元) ○ 華納威秀電影套票(市值1,000元) ○ 悠遊卡免費加值500元

3. 第三階段訪談:將問卷加權平均結果與受訪者確認是否符合其想法。

3. 影響力因子一覽表

利害關係人	成果	類別	持續期間(年)	衰減因子	資料來源(持續期間、衰減因子)	無謂因子	歸因因子	資料來源(無謂因子、歸因因子)
球員	延長職業生涯	資深	2	0%	說明 1	75%	50%	說明 4
		一般	1	0%		60%	50%	
	提升專業競爭力	資深	2	0%		75%	50%	
		一般	1	0%		60%	50%	
	降低生計壓力	資深	1	30%		60%	0%	
		一般	1	10%		30%	0%	
	建立歸屬感	資深	1	0%		60%	50%	
		一般	1	0%		60%	50%	
	自信心及滿足感	資深	1.75	10%	說明 2	75%	50%	
		一般	1.75	10%		60%	50%	
	增進家人關係	資深	10	0%		60%	50%	
		一般	10	0%		60%	50%	
	影響團隊默契(負面)	資深	1	0%	說明 3	60%	50%	
		一般	1	0%		60%	50%	

說明:

- 根據受訪球員回饋，因為資源增加所產生的成果，只要資源持續投入就會持續發生、不會衰減，但換句話說，一但資源停止了該成果也無法持續。因此若中信停止贊助、薪資水準恢復到原本的水準，“降低生計壓力”成果將不會持續，同樣的情況也發生在“建立歸屬感”成果上。但職業生涯或競爭力的有效性可能持續更長時間，係因身體和專業技能在停止訓練後仍能持續一段時間，特別是對於已經具有良好體能及技能基礎的資深球員而言。

2. 受訪球員說明，“增進家人關係”會隨著時間而更加強化，且由於資深和一般球員多半剛建立或準備進入家庭，此階段是為家人關係建立基礎及描繪未來想像的關鍵時刻，因此一但能建立穩固的基礎，其效果將能持續很長的時間。(例如：在孩子年幼時給予其完整且足夠的陪伴，將來孩子成長獨立後較容易與父母維持親密的關係)，而自信心及滿足感較容易受其他因素所影響，例如：球賽表現，因此持續期間較短。
3. 受訪球員表示，此情形僅在中信剛贊助球隊、或其剛加入球隊第一年發生，之後隨著球季開打而逐漸改善。
4. 對於大部分的資深球員來說，他們已在職棒產業占有一席之地、且具有一定程度的影響力，因此有更高的機會可以為產業環境或系統造成改變。此外，有些資深球員提出，由於兄弟是具有極佳聲譽的元老球隊，有不小的機會有其他大型企業願意出資贊助並帶來相同的改變。再者，在中信介入之前，資深球員往往已學會如何自行尋找資源，有鑑於上述原因，總體而言，資深球員的無謂因子較一般球員還高。而一般球員則表示，中信的贊助增加球員名額，讓他們有更大的機率可以加入兄弟，因此中信對於其成果的不可取代性較高。而由於資深及一般球員都處在相同的產業環境、並擁有類似的資源，他們的歸因因子也差異不大。非由中信贊助所產生的 50%貢獻程度多仰賴家人的支持或私人時間的努力。

利害關係人	成果	類別	持續期間	衰減因子	資料來源(持續期間、衰減因子)	無謂因子	歸因因子	資料來源(無謂因子、歸因因子)
後勤團隊	提升生活品質	教練	1	10%	說明 1	60%	25%	說明 2 說明 3
		專業人員	1	60%		60%	38%	
		行政人員	1	60%		60%	25%	
	增加成就感與自信心	教練	3	10%		60%	25%	
		專業人員	0.5	10%		60%	50%	
		行政人員	1	10%		60%	25%	
	增加職場競爭力	教練	3	10%		60%	25%	
		專業人員	0.75	10%		60%	50%	
		行政人員	1	30%		60%	50%	
	提升工作熱忱與穩定度	教練	3	10%		60%	25%	
		專業人員	0.5	30%		75%	38%	
		行政人員	1	30%		60%	25%	
	增加忠誠度	教練	3	10%		0%	25%	
		專業人員	0.75	10%		60%	50%	
		行政人員	2	10%		45%	50%	

說明：

1. 在後勤團隊的成果中，除了”提升生活品質”需要資源的持續投入才能發生之外，訪談過程中，我們發現多數的教練係秉持著對棒球的熱愛而加入職棒產業，有些甚至是退役球員，由於他們對此份工作懷有較強烈的動機、並預期在這個產業長期深耕，因此大多數的成果持續期間—依據其主觀判斷—較長。而專業人員雖然也擁有相當的熱忱，但由於其專業技能讓他們擁有更多職業選擇，因此多半預期成果不會持續太長，加上高工時、高勞力的產業環境問題並未因中信的贊助而改變，導致專業人員的成果持續期間較另外兩個族群短。另一方面，由於行政人員及專業人員的工作環境及型態較類似，兩者的衰減因子相當類似且比教練來的高，特別是在與工作環境及生活品質相關的成果。
2. 除了”提升工作熱忱與穩定度”及”增加對球團的忠誠度”兩個成果外，大部分成果的無謂因子差距不大。對專業人員來說，不論有沒有贊助或資源，其工作熱忱與穩定度往往能夠由日常工作中獲得，特別是來自球員的回饋與鼓勵。而對於教練和行政人員而言，由於其工作與球隊的營運高度

相關，其忠誠度需要仰賴策略或制度的改善來建立。

3. 後勤團隊的成果歸因因子多半小於或等於 50%，其中專業人員和行政人員的成果歸因因子較教練更高，此係依據問卷統計結果加權平均所獲得，在成果確認的階段，受訪者指出，這些成果都是直接源自於工作或與工作高度相關，由於他們投入 80% 的時間在工作上，成果多透過中信的努力所貢獻。

利害關係人	成果	持續期間	衰減因子	資料來源(持續期間、衰減因子)	無謂因子	歸因因子	資料來源(無謂因子、歸因因子)	轉移因子	資料來源(轉移因子)	
中信球迷	人際關係提升	2	2%	說明 1	75%	75%	說明 2	10%	參考準則以 10%估列	
	正面的價值觀及行為	正面的價值觀	4		3%	50%				50%
		建立正面的日常行為與習慣	10		3%	50%				25%
	歸屬感與自我認同	獲得歸屬感	10		2%	75%				50%
		建立自我認同	4		10%	63%				25%
	紓解壓力、增加生活品質	紓解壓力	4		2%	50%				25%
		提升生活品質	1		2%	75%				25%
	建立運動習慣，變得更健康	4	10%		50%	50%				
	消費行為和經濟負擔	心情滿足愉悅	1		7%	50%				50%
造成經濟壓力(負面)		4	7%	50%	50%					

利害關係人	成果	持續期間	衰減因子	資料來源(持續期間、衰減因子)	無謂因子	歸因因子		資料來源(無謂因子、歸因因子)	
非中信兄弟球迷	人際關係提升	2	15%	說明 1	75%	75%	75%	說明 2	
	正面的價值觀及行為	正面的價值觀和人生態度	4		17%	50%	50%		75%
		建立正面的日常行為與習慣	10		17%	75%	25%		75%
	歸屬感與自我認同	歸屬感	4		10%	50%	50%		75%
		自我認同	4		6%	50%	25%		75%
	紓解壓力、增加生活品質	紓解壓力、增加生活樂趣	4		7%	50%	25%		75%
		提升生活品質	4		7%	50%	25%		75%
	建立運動習慣，變得更健康	10	20%		75%	25%	75%		
	消費行為和經濟負擔	紓壓、心情愉悅	1		18%	50%	50%		75%
		造成經濟壓力(負面)	1		15%	50%	25%		75%

說明：

1. 議合過程中，我們很訝異的發現球迷的成果衰減因子相當低，且在三個階段議合過程中都保持一樣的結論。依據受訪球迷的回饋，他們大多數自幼就開始觀看中華職棒，職棒已成為他們的生活重心之一，陪伴他們走過不同的人生階段，打下深厚的影響基礎。因此，即便中華職棒關門了，職棒對球迷們所產生的成果仍然可以延續很長的時間且衰減幅度不大。而中信兄弟作為中華職棒元老球隊之一，大部分的球迷因此與球隊建立更長的情誼與記憶，也受職棒影響更深遠，導致中信兄弟的球迷成果相較於其他球迷更為強烈、可持續較久且較不會隨時間衰減。
2. 依據受訪球迷表示，他們並不認為世界上有任何事物可以取代職棒帶給他們的整體影響和意義性。但若我們單獨檢視個別成果，會發現他們依然能由其他不同的管道獲得這些成果。(例如，他們可以透過其他體育或戶外活動建立友誼，但若要在結交新朋友的同時達到獲得正面價值觀並建立運動習慣，則很難找到直接的活動。)因此，無謂因子相當高。至於歸因因子，即使職棒對其生活有巨大的份量與影響，他們也只能利用休閒時間、在半年的球季期間中關注，因此仍有很多其他的因素影響著他們的改變。

利害關係人	成果	持續期間	衰減因子	無謂因子	歸因因子	資料來源(無謂因子、歸因因子)
愛接棒移地訓練 參加學生	增加自信心與成就感	2	10%	60%	30%	說明 1
	建立正面的價值觀及態度	2	10%	90%	50%	
	增進人際關係	2	10%	90%	40%	
	獲得歸屬與認同感	2	10%	90%	50%	
黑豹旗巡迴列車參加 學生	增加自信心與成就感	3	10%	60%	0%	
	建立正面的價值觀及態度	3	10%	60%	38%	
	增進人際關係	1	0%	60%	25%	
	獲得歸屬與認同感	1	0%	60%	50%	

說明

- 我們依據參加學生的訪談及問卷計算其成果持續期間、無謂因子及歸因因子等，並透過訪談教練校正其結果。學生及教練表示，能夠見到職棒選手並接受其指導的經驗相當獨特，因此讓他們留下深刻的印象，這樣強烈的記憶衝擊不容易隨時間而衰減。但同時教練也指出，由於學生們還很年輕，他們很容易受周遭環境人事物的影響，因此成果持續期間不會持續太長，特別是愛接棒計畫的學生(年齡介於 7~12 歲之間)。而無謂因子也是相同的情形，由於學生們還處於成長學習階段，他們有很高的機率可以藉由學校、家庭或其他管道獲得相似的成果，導致無謂因子偏高。而歸因因子，學生表示雖然教練與家長也對他們的成果有所影響，但由於職棒球員是他們的偶像，他們更願意學習及傾聽職棒選手的指導，教練也表示贊同，如同其中一個教練分享的，”職棒球員的一句話，勝過教練或老師的千句話。”因此大部分的成果歸因因子較低。

4. 影響力地圖

請詳 excel 附檔。