

從非營利組織使命出發的行銷與資源募集

——以中華社會福利聯合勸募協會與企業合作為例

周文珍

前言

從上個世紀迄今，人群社會發生了劇烈且快速的變化，若說是人類社會有史以來最為動蕩的年代也不為過；在政府效能與市場機制無法因應如此快速變化下所產生的多元需求，卻也提供了非營利組織蓬勃發展的環境條件。非營利組織大量地介入在公共事務中，適時地彌補了政府不能、市場不為的需求缺口。但是不若政府，有稅收來源以支應，也無企業般透過經營的效能得到利潤；要獲得足夠的資源以支撐其實踐使命過程中的各項服務或活動，亦成為非營利組織經營的重要課題。非營利組織間也形成了社

會大眾心理認同與口袋中的競爭關係；以過去傳統慈善，或訴諸愛心的資源募集，在本現階段面臨了極大的挑戰。過去談到『行銷』似乎是商業中的一種機制，非營利組織是否可能在現今資源競爭激烈的關係中，從行銷策略的角度展開資源的募集？本文試圖從聯合勸募的經驗，以組織的使命為出發，淺談非營利組織的行銷策略與資源的募集。

壹、文獻探討

近年來，隨著政治民主與經濟自由，台灣社會發展日趨多元；在非營利組織的理論探究也呈現多角度：從社會工作的助人專業與方法

探討非營利組織的使命、從公共政策的推動過程中討論非營利組織的公共性與自主性、從企業經營的觀點看非營利的經營與效能。在本節的文獻探討中，將透過文獻引用與整理，並輔以實務的經驗，嘗試找到如何將市場的機制與使命的達成予以結合、將行銷的觀點融入在非營利組織的資源募集中。

一、非營利組織的定義與功能

1.非營利組織的定義

Thomas Wolf 曾對為非營利組織下了一個操作性定義：

(1)必須具備有公共服務的使命。

(2)必須是一個非營利或慈善的法人組織。

(3)其經營結構必須排除私人利益或財務之獲得。

(4)其經營得享有免除政府賦稅之優待。

(5)其享有法律上的特別地位，捐助者或贊助者的捐款得列入免稅範圍。

而 Salamon & Anheier (1997: 33-4) 則對非營利組織的特質提出了以下的四點的描述：

(1)必須是有組織的：具有制度化的正式組織，且得到法律的認

可。

(2)必須是私人性質的：是不屬於政府部門，乃是由民間私人性質。

(3)必須是非營利且不得分配盈餘：組織可以從事利潤的謀求，但重點是利潤限運用於與組織創設目的的任務，不得分配於組織的相關成員。

(4)必須是自我管理的：既是正式的組織，就應有自我管理的能力而不受外在團體的操控。

(5)必須是志願性質的：參與的成員，特別是董事會的成員是由志願人員所組成的。

2.非營利組織的功能

論到這類型組織除了在特質外，其在人群社會的角色可包括為下列幾點：

(1)服務的前瞻者與創新者

(2)價值的維護者

(3)改革者與倡導者

(4)公眾教育者

(5)服務的提供者

3.非營利組織的經營

沒有企業經營的財務底線，非營利組織在效能評核與管理制度上，該以何為依循？管理大師彼得·杜拉克認為：非營利組織需要學習

如何利用管理之道；借重管理來讓自己專心一意於使命。許士軍則認為：非營利組織的管理不是靠利潤動機的驅使，而是靠使命的凝聚力與引導；經由能反映社會需要的使命，藉以獲得各方面的擁護群與支持。由此可見，若要論到非營利組織的經營，必須從使命為出發。

司徒達賢 則將非營利組織經營與運作中五項基本要素整理為 CORPS：

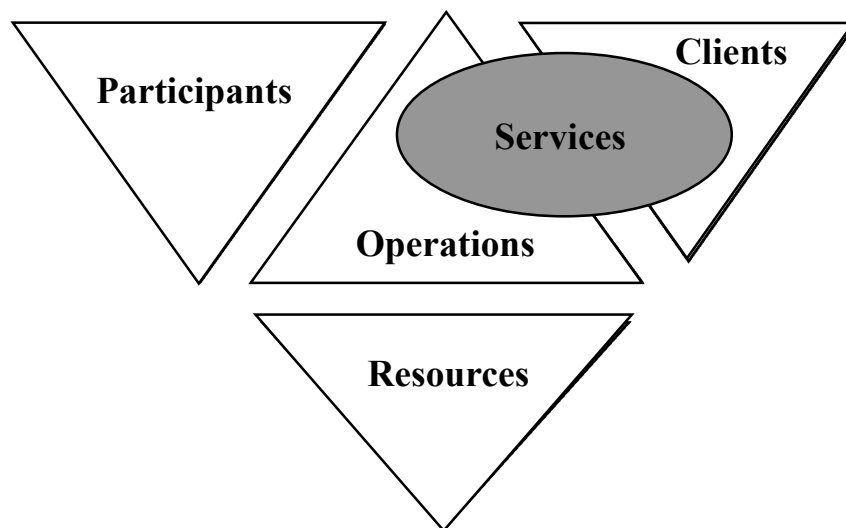
C：clients，服務的對象。

O：operations，創造價值的業務運作，包括規劃與組織。

R：resources，為運作而需要的各項財力、物力與人力及資源提供者等。

P：participants，參與者，包括專職人力與志工人力。

S：services，所創造或提供的服務與內涵。



圖一 非營利組織經營之 CORPS 模型
引用自：司徒達賢

CORPS 模型指出了，非營利組織的使命達成，除了需要有足以回應社會需求的使命外，更需要透過以上五要素的相互效力方能達成其組織存續的價值。

4.非營利組織的行銷策略

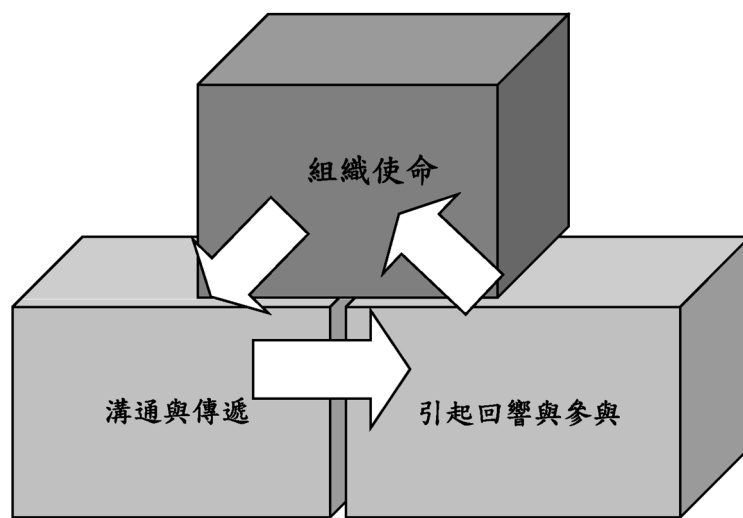
從商業部門孕育出的行銷概念，該如何轉換、連結與運用在非營利組織？或是對非營利組織的工作者而言，是否會認為：行銷就是

銷售、作秀、廣告？杜拉克的一段話也許可以為以上解惑：非營利組織所運用到的許多行銷術語和工具，與商界無分軒輊，其本質卻天南地北。非營利組織與商業的行銷差別就是於『使命優先』，以使命為體、以行銷為用的運作概念。（註 5）圖二則是作者整理出非營利組織行銷三個重要構面：

(1)在大環境中找到並確立組織的使命，同時經過內外環境的探究，確訂組織的使命是具體可行且明確的

(2)將組織的使命與任務有效地與目標對象進行溝通及傳遞

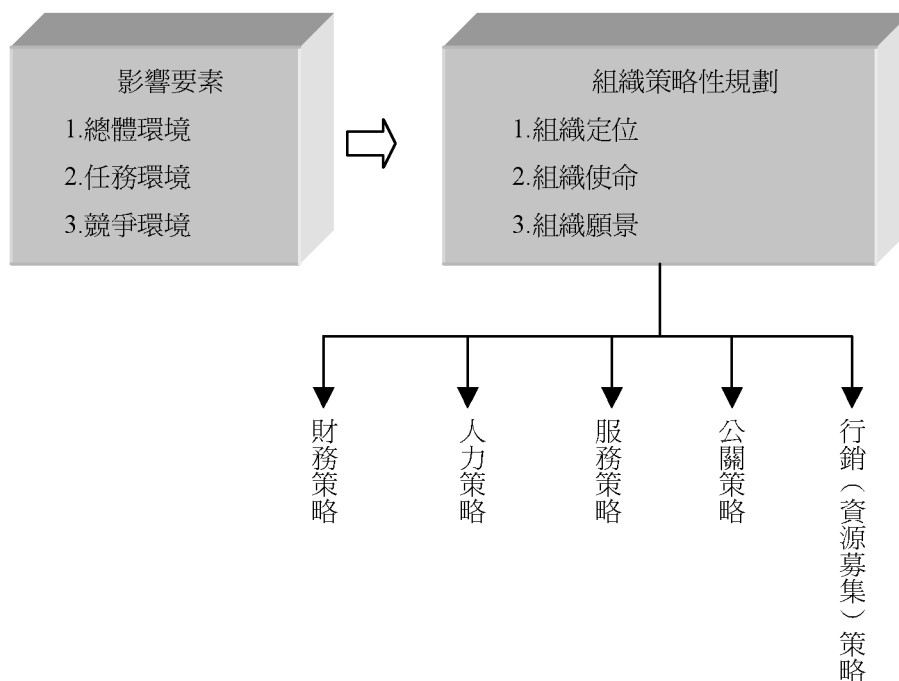
(3)引起認同與迴響，進而透過行銷規劃與執行，邀請目標對象的參與或捐款



圖二 非營利組織行銷三構面
資料來源：作者整理自繪

確定了組織的使命後並非馬上進入了非營利組織的行銷規劃，而

應將行銷策略併同於組織策略性規劃中的一環。



圖三 組織策略性規劃與行銷策略整合觀
資料來源：作者整理自繪

也就是說，當組織需要募集資源之前，並非將一個個其他機構看似成功或奏效的活動複製，而應從了解組織在整個環境上的定位以及組織要達成的使命下，進行活動的規劃。Allison, M, & Kaye, J (1997) (引用自楊震東，2005) 提出策略性行銷規劃，在實務的操作程序主要可分為「準備」、「分析」、「規劃」及「推動」等四個階段。而各階段的主要任務分述如下：

(1)準備階段：此階段為確定非營利組織現在是否適合進行策略性規劃；主要職務包括：組成策略性

行銷規劃委員會、決定策略性行銷規劃的程序、進行組織內部的說明。

(2)分析階段：此階段的目標在於分析組織現階段處境，以作為「規劃階段的」的背景資料；此階段的主要職務是資訊的收集、分析與整理，其中有可分為「組織分析」與「環境掃描」二大部分。

(3)規劃階段：在策略性行銷規劃委員會掌握了在分析階段所進行的背景資料後，便展開一系列的策略性行銷會議，以決定接下來的策略計劃。策略計劃的擬定中應再次釐清使命、願景與任務，且聚焦於

該組織最能執行的「最適策略領域」；而策略計劃中亦應擬定出計劃目標，並據以發展行銷計劃書。

(4)推動階段：策略行銷計劃書的完成是推動階段的起步；而依據了策略行銷計劃書，相關部門則擬定年度計劃與預算。而依據計劃執行後的成效評估則成爲下階段策略研擬的基礎。

5.行銷與資源募集

行銷之於非營利組織，不只是在於資源的募集，組織所提供的服務也需要透過行銷規劃與執行，讓服務的對象（clients）得到或取得服務；也就是說，非營利組織的行銷對象包括了資源提供者與服務使用者。由於本文聚焦討論資源募集，因此以下將進一步地探究非營利組織的行銷與資源募集。

根據作者多年在聯合勸募參與資源募集的發現，在展開資源募集前有下列幾項重要的基礎概念：

(1)金錢，不是唯一募集的目標：非營利組織經營過程中，錢是其中一項資源，卻非所需的唯一資源；聯合勸募行政經費之所以可維持在 11%以下的低比率，乃因大量地引用委員的專業資源，做爲經費分配與使用的審查與稽核，因此對

聯勸而言，更需要將聯勸的使命與價值透過行銷的作爲募集專業的志工人力投入。同樣地，非營利組織可以在組織使命實現的價值活動以創意地想像、開發個人與企業可參與的方式。

(2)募集資源前，需先募人心：資源的募集首重於資源的提供者的認同，因此在面對資源提供者之際，不應只關心「他會不會捐款？」、「他會捐多少？」，更應先透過了各項的溝通或行銷工具，讓人們認同組織的使命與理念、價值與活動。

(3)傾聽並尊重捐款者的心聲與意願：當人們願意交出原可自由支配的資源時，則展開了捐款人與受捐組織的信任關係；受捐組織只是在資源運用過程中的代理者，因此在資源的運用過程中，受捐組織更應傾聽與尊重捐款者的期待與心聲。

(4)創造便利的參與投入的管道：當非營利組織在募集資源時，較傾向以需求者的角度、較少站在資源的提供者立場，因此往往會忽略了資源提供者參與的便利性。以款項的捐助爲例，組織更應提供多元且便利性的管道以利大眾參與。

(5)以組織績效讓捐款者感到尊榮：當非營利組織運用了資源達成

了組織目標與使命之際，是否即時地將組織的績效與過去曾提供資源的人們共享？受捐組織既是代理者，更應忠於所託，以組織使命與承諾的實現讓資源提供者共榮。

(6)資源募集是一項誠實、坦白與真誠的工作。

(7)你可以用三種以上的方法表達你對資源提供者真誠的謝意。

貳、從台灣聯合勸募的經驗談

中華社會福利聯合勸募協會（以下簡稱聯勸）從 1992 年成立以來，以強調『動員社會資源、反應社區需求及社會問題解決』的公民參與機制，募得的社會資源從一千多萬成長到 2006 年的三億三千萬；在動員與整合社會資源的過程中，作者觀察到無論是企業或個人，捐贈的觀念正在改變中。

一、捐贈觀念的改變

1.策略性公益成為企業策略發展的一部分

如同前述，在進入全球化的 21 世紀，企業不只面臨了無比激烈的經營競爭；其營利目的與社會目的也成為媒體與公民社會組織（Civil Society Organizations）的檢驗。在

經營環境與公益資源相對的緊縮下，企業不得不檢視其傳統的慈善角色，轉而將有限的資源集中在與企業經營策略相關且為社會需要的議題上。

2.公益創投對資源募集的啟發

公益創投（venture philanthropy）係源自於美國加州矽谷的非營利部門投資模式，旨在透過企業以創投的模式，募集資金與管理知能等經營基礎，投入於「非營利資本市場」的經營。此類創投強調的是進、退場機制以及雙方同意以成果取向的責信過程。本文不以公益創投為關注重點，卻可以從公益創投所強調的重點中看見，在一個強調參與與成效的時代，捐款者對受贈單位資訊取得的便利、即時與完整將有更進一步的期許；捐款人不再只關心捐助行為的本身，更將關心的是資源投入後所帶來的影響。

3.更具創意地動員資源

企業以策略性與創投的觀點參與非營利組織，相對帶來的是非營利組織在動員資源時的創意激發。傳統非營利組織向企業敲門時，僅以單純且單一地期待企業捐助經費支持；在八〇年代企業以新的參與模式出現在公益中，不只是單純地

捐出財物，而是進一步地整合企業產品、動員員工參與、提供經營管理知能，因此非營利組織在尋求企業參與時，應可發揮創意為企業量身打造資源動員的參與模式。

二、幾種常見的企業與非營利組

織合作資源募集方式與評析

企業對公益參與的決策因素不同其參與的方式與釋出的資源亦有深度與廣度上的差異；作者將實務操作經驗依合作模式、帶來的影響以及對非營利組織的挑戰彙整如下：

表：企業與非營利組織合作模式與影響評析

合作模式	概述	影響／挑戰
金錢捐助	1.企業編列預算捐贈：由企在年度預算中編列捐出	不可預期，較難達成企業媒體露出期待
	2.企業動員員工捐贈：企業運用內部管道鼓勵員工捐款	可接觸個別捐款人以持續經營捐款
	3.結合事件鼓勵相關人捐贈：結合企業特定活動如週年慶，鼓勵往來單位以捐款代替祝賀	開發新的捐款人，但較難維持其持續性捐款；但較有發揮媒體宣傳的空間
與產品結合	1.售出比例捐出：產品售出後依銷售量與金額比例捐出	結合企業的產品行銷資源，並直接與消費者溝通機會
	2.捐贈產品義賣或運用	非營利組織將產品透過義賣轉換為金額
	3.與特定行銷結合：為特定對象合作特定產品，如銀行認同卡	成效受企業投入的行銷資源影響
企業釋出核心資源參與	1.員工參與：與前述員工捐贈最大的不同是，企業規劃相關措施鼓勵員工出錢出力；如企業相對捐或提供志工日	雖不以募集款項為成效，卻開創了志願服務的參與與推動
	2.專門技術的協助：比如手機系統業者開發簡碼捐款協助款項募集	企業結合其核心能力（專門技術）協助非營利組織擴大參與
	3.通路合作 (1)店頭門市宣傳 (2)釋出與客戶的溝通點如帳單、刊物	發揮聚沙成塔的累積與深入社區效果 降低宣傳成本並擴大參與
	4.釋出傳播廣告資源：如贊助公益廣告播出	降低宣傳成本，達成企業形象塑造

資料來源：作者整理

三、合作資源募集成效的評估

當企業與非營利組織展開合作關係，無論是從參與動機、帶來影響、投入資源的效益比較，合作的雙方對於成效的評估應可分為下列二個面項討論：

1.不只是募集的成果

(1)資源募集的功能：資源的募集除了是增加組織財務資源，資源募集的功能包括了，創造宣導組織理念的機會、發掘潛在可能的支持者以及與其互動的機會，同時在策略性行銷的過程中更是提供組織檢視服務績效的一種過程。

(2)非營利組織與企業合作資源募集的績效評估貫穿在規劃過程、活動的執行到執行結果所帶來的影響。在規劃的過程中，合作的雙方透過進一步的協調，確定彼此合作的期待、提供的資源等確保並建立互動關係，在此階段組織的使命與價值觀則是重要的評估基礎。而在合作過程中的評估則包括了執行項目是否符合規劃的策略與目標、行動過程的人力、經費等投入是否得當適宜。而到了執行結果與影響的評估將成為未來合作的指引；評估的要素不只是目標的達成率，包括彼此雙方投入與產出是否相襯、捐

款者的質量分析等都是這階段的評估要素。

2.從非營利組織的基本倫理看責信

如同前述合作資源募集是以增加組織財務為目標，但是當在評估一項合作案是否達成時，關切的面向則應包括質、量的評估。量的評估誠如前述，從投入的效益比或目標達成率、捐款者的分析等可得知；而質化的評估則與非營利組織的成熟度有相當程度的相關。

從一項針對美國民眾對捐款行為的調查中看見（Princeton Survey Research Associates, 2001）當民眾在捐錢決策過程，48%的民眾指出會想要參考非營利組織的財務報告；依照填答的順序，民眾在乎的依序為：宣傳是否屬實、實際用於目的事業的慈善支出的比例及宣稱募款的組織是否公開相關的活動與財務資訊。從捐款者的期待中可見，非營利組織的資訊公開與流向透明的責信度往往是捐款者進行決策的重要參考。

責信的具體表現將反應了資源募集單位的誠信；也就是說資源募集單位是否將所整合動員的資源投入於宣稱重要的議題與解決方案中，而投入後所帶來的影響是否清

楚、即時地報告給所有參與者與社會大眾。從多起的事件可見，募款誠信將影響的不只是單一個非營利組織的社會責信，而應是所有基於公共利益、運用社會資源享有特定的稅務減免的非營利組織都應謹守的基本倫理。

四、結語：

台灣非營利組織資源募集的重要議題

台灣非營利組織隨著政治與經濟環境的變化，可說在過去的十年歷經重要的發展階段；然而若要成

為足以與政府、企業形成黃金三角，對人群社會發揮『第三部門』的影響，相信仍有眾多值得探討的議題。而在資源募集的面向，謹提出下列幾點未來努力的重要議題：

- 1.強化非營利組織的責信度。
- 2.透過非營利組織部門間的自律營造值得信任的社會環境。
- 3.訂定有助於勸募環境且保障捐款人的相關法規。
- 4.提升募款人員的專業能力。

(本文作者周文珍現為中華社會福利聯合勸募協會秘書長)

註釋

註 1：許世雨，1995：63-4；林春助，1993：36-7；王永慈，1987：10-20；Kramer，1981：8-9。

註 2：引用自彼得·杜拉克（1994）非營利機構的經營之道，台北：遠流出版公司。

註 3：整理引用自司徒達賢。

註 4：引用自彼得·杜拉克（1994）非營利機構的經營之道，台北：遠流出版公司。

註 5：楊東震（2005）非營利事業行銷，台北：新文京開發出版。

參考文獻

楊東震（2005）非營利事業行銷，台北：新文京開發出版。

蕭新煌、馮燕等人（2003）世紀曙光——非營利組織經營管理新途徑學術研

討會，台北：台安世紀展望會。

劉淑瓊校譯（2004）非營利組織行銷：以使命為導向，台北：揚智文化。

陳文良（2006）資源動員與社區影響力——聯合勸募全球標準的社會福利資源網絡觀點，台北：社區發展季刊（115）。

張英陣（1999）企業與非營利組織的夥伴關係，台北：社區發展季刊（5），62~69。

鄭怡世（1999）台灣非營利組織與企業組織合作募款模式之探討——以民間福利服務輸送型組織為例，台北：東吳大學社工研究所碩士論文。

陳忠俊（2003）非營利組織募款研究——以慈濟基金會為例，台北：長榮大學經營管理研究所碩士論文。

周文珍（2005）非營利組織資源募集策略與現況，研討會講綱（未發表）。