

宗教型非營利組織行銷策略研究 ——以慈濟功德會為例

梁 斐 文

摘 要

「慈濟現象」除了是臺灣人的共同記憶之外，現在隨著慈濟大愛的散布也在許多地方發揚，每個人對此一現象的解讀都有不同的看法，而就行銷的角度來檢視慈濟所採行的行銷手法兼顧品牌行銷（證嚴法師的個人魅力及慈濟救災的鮮活印象）、差異性行銷（從義診及醫療服務著手）及透過設計來傳遞顧客價值（每月百元來救世人）。其多樣化的行銷方式其實已與一般營利組織相去不遠。下文將討論何謂非營利組織？宗教型非營利組織與一般非營利組織有何異同？同時探討慈濟功德會之行銷策略以作為該類型組織行銷之參考。

在本文中我們首先分析了非營利組織的定義並從此一定義出發討論何謂宗教型非營利組織？其與非營利組織有何異同？接下來我們分析慈濟之所以能成功發展之因素與行銷手法。類似慈濟的成功模式在臺灣佛教組織中還有由星雲法師所領導的佛光山及聖嚴法師所領導的法鼓山。

關鍵字：非營利組織、慈濟功德會、策略行銷

壹、前 言

由於社會需求多元化的演變，整體社會的「公部門」（政府機關）與「私部門」（營利事業）的服務內涵與產出內容已不敷當前與未來的多元需求，於是有所謂第三部門的出現；換言之，基於整體社會機能的運作有所不足以及政府部門有服務難周之處，乃有所謂「非營利組織」（Non-profit Organization/NPO）或「非政府組織」（NGO）的出現，以彌補該兩大部

門之不足或未周之處。

臺灣的非營利組織在多元的社會中提供多樣化的社會服務、設計不同的社會服務訊息將各機構所提供的服務告知社會大眾與服務使用者，諸如此類的活動皆與行銷理論中的市場區隔（market segmentation）、產品包裝（package）、促銷（promotion）等作法類似。而對於臺灣非營利組織的研究也在許士軍（1980）的力倡下，逐步將行銷概念應用於非營利機構的管理上，曾將行銷概念應用在宗教、醫

院、大學招生、捐血活動、戒煙活動等（謝秀芬等，1994）。

就臺灣非營利組織而論，以宗教型組織的深入幅度與本土化模式最為成功。其中慈濟基金會由於參與歷次國內外的救災活動，其強大的募款能力、迅速動員，條理分明的救災體系更是令人印象深刻，與其相關的學術論文亦有逐漸增多的趨勢，這些論文從許多面向來討論所謂的「慈濟現象」。慈濟為何能在臺灣崛起？又如何短短二十五年內跨出海洋的限制將行善的觸角延伸到海外，甚至在九一年時越過海峽中線的政治界線，大規模援助當年慘遭洪澇的民眾。我們將在下文中對其行銷策略作一檢視。並試圖透過檢視慈濟基金會之所以形成「慈濟現象」之行銷策略以作為日後宗教型非營利組織行銷策略之借鏡。

貳、宗教型非營利組織行銷策略

一、非營利組織之界定

所謂的非營利組織，在 Hansmann（1980）認為其所指涉的乃是依循法令設立之組織，其最具體的作為則是：將其所聚集的資源或收益，其終極的屬性非為資源提供者作利益性之分配，而是為了使用於組織機構的任務，非營利組織並不禁止賺取利潤，只是禁止分配利潤，且淨盈餘之運用，必須合乎該組織設立之目的事業；亦即以社會對象受惠為鵠的，有別於以營利為目的的私部門企業。依據 Wolf（1999）的觀點，非營利組織必須具備有公共服務的使命，且在政府的法律規範下立案，並接受政府法令的管理與監督，對

組織本身而言，必須排除私人利益或財務的獲得，其經營得享有政府稅法上免稅的優待及法律上的特別地位。故而其將非營利組織定義如下：

- (一)須具有為大眾服務的使命。
- (二)須經政府合法立案。
- (三)須為非營利或慈善的機構。
- (四)其財務利潤所得，不得分配給第三者，或運用在非組織設立目的之項目上。
- (五)享有政府合法的免稅身分。
- (六)具有捐助者可以列入免（減）稅範圍的合法地位。

非營利組織的界定有許多不同的看法，且其類型眾多而複雜，甚難一概而言，綜合學者所述及專家分類，吾人得對非營利組織一詞得一定義：所謂非營利組織者是指「具有公眾利益目標，不以營利為目的的民間組織，所從事的行為均需符合公義原則，且在各自組織機構宗旨之下，考量本身的資源特徵，作不同的服務，並就其整個機構之功能及作業，作成對內（自行運作）或對外（外包他作）之粗細分工與統合管理。因組織行為而衍生之盈餘不得分配給組織之任一成員，需將剩餘之盈餘用於組織未來工作上。」

二、非營利組織行銷

Kotler & Levy（1969）認為行銷是一種廣泛的社會活動，其範圍不應被限定在一般商品，其他非營利機構如競選活動、學校招生、資金募集也應包括在其中。這些非營利機構擁有和營利機構相同的功能，包括財務功能、生產功能、人事功能和行銷功能，非營利機構若能瞭解行銷的重要性並確實執行，則能透過各種努力達

到顧客滿意，而若僅將行銷視為營利企業的專利，忽視其在非營利組織的應用，是一種新的行銷近視病（marketing myopia）。

Kotler（1975）指出非營利組織之所以應重視行銷，是因其能使機構更有效達成其目標。Lewis（1991）認為非營利組織之行銷是確定其宗旨的一個管理過程，它有責任瞭解、預期與滿足觀眾的需要。Kotler（1998）則指出非營利組織必須在種種責任中求取平衡，只要深思熟慮，運用行銷得宜並不會腐蝕其使命和專業特色。但由於行銷本身所帶之商業色彩，故非營利機關在採借行銷理論的過程中產生一種有趣的內在矛盾現象，即所有的機構或多或少都在使用行銷概念行銷機構，但卻又不願意談論行銷理論該如何應用（Kotler，1979；McLaughling，1986）。而在非營利組織引進行銷觀念的同時，並非所有營利組織行銷觀念都能見容於非營利組織的行銷，故非營利組織在導入行銷觀念時，必須經過修正，雖則如此，但這並不表示行銷不適用在非營利組織上，更甚者，非營利組織比營利組織更加需要行銷，因為非營利組織經常是在謀社會大眾之福祉為目標。因此，非營利組織的管理者應更深層了解行銷哲學，並將其應用在組織上，以利組織達成最終使命。

行銷有助於非營利機構吸引更多的社會資源、提供更好的服務、與獲得機構目標（Segal，1991；Johnson，1993）。Shapiro（1990）指出非營利機構的行銷擁有三項基本功能：資源吸取（resource attraction）；資源配置（resource allocation）；非捐贈者說服（non-donor persuasion）。行銷的本質

是在促進社會的價值交換（value exchange），價值交換是行銷理論的核心概念（黃俊英，1980；邱創棟，1991；Kotler，1979；Fine & Fine，1986；Segal，1991；Kotler & Andreasen，1991；Wilbur et al.，1994；McLeish，1995）。就非營利組織的觀點來看，多數非營利組織其資源的分配涉及不同需求者間交換流動，因此非營利組織資源的分配亦是一種價值交換的行為。

三、宗教型非營利組織行銷之特徵及其行銷組合

非營利機構的行銷，大體上並未涉及新的行銷理論或原則；但非營利機構具有多元群眾（multiple publics）、多元目標（multiple objects）、產品是服務（products are services）、群眾監督（public scrutiny）（許士軍，1980；臧國仁，1989；邱靜彬，1989；張在山，1990；Shapiro，1990；Bailis et al.，1990；Kotler & Andreasen，1991；Johnson，1993；Kaye，1994）等獨有的特性，與一般的企業大異其趣；所以在應用企業行銷理論於非營利組織之前，應先對此特性確切的掌握，方能有效行銷社會服務。

（一）多元群眾

企業組織的消費者單一化，行銷努力僅需聚焦於組織的消費者；但非營利組織卻同時擁有多元群眾。Kotler & Andreasen（1991）指出非營利組織擁有四種類型的群眾：

1. 提供資源的群眾。
2. 輸送貨物或服務的媒介群眾。
3. 轉化資源成為有效貨物或服務的內

在群眾。

4.經由貨物或服務的提供而得到滿意度的消費群眾。

由非營利組織的觀點分析關鍵群眾是服務使用者與資源提供者；資源提供者供應機構營運所需的資源，而服務使用者從機構所提供的服務中受益，這兩組群眾是機構達成使命與目標的關鍵因素。

(二)多元目標

企業組織通常只有「持續性營利 (long-run profitability)」的單一目標；而非營利組織則面臨多元群眾，因而具有多元目標。但多元目標彼此之間並非完全一致，常會激發衝突的產生，難以制定一完全滿足多元目標的策略；因此非營利組織應藉由協商，以促進目標優先順序 (priority) 共識的建立，確認可被接受的機構共同目標。

(三)產品是服務

非營利組織的產品是服務，非一般企業組織的實體產品；服務具有抽象性、同時性、不可儲存性與異質性，無法如同企業組織能精確掌控產品的品質。

(四)群眾監督

非營利組織常提供社會服務給社會大眾，彌補政府功能之不足，因而獲得政府的補助或給予免稅的地位 (陳金貴，1994；孫本初，1994；張英陣，1995；Douglas，1987；Hansmann，1987；Weisbrod，1988)。相對的，非營利組織的活動受到政府、新聞媒體及一般社會大眾的嚴密監控；因此，非營利組織需謹慎從事其活動，避免引起社會大眾反感，抵制非營利組織，或停止對非營利組織的贊助捐款。反之一旦其功能彰顯，則社會大眾面對其需求時之

回應更形迅速。

非營利組織有上述特性，使其行銷職務比企業組織更複雜、困難。宗教型非營利組織除上述特性外，更因其本著宗教精神投入社會、關懷救助眾生的特殊使命，故在社會日趨多元化的今日，面對全球化所帶來的衝擊，讓這些組織更積極尋求合適的行銷策略以茲因應。

所謂行銷組合意指管理階層可用來影響銷售的一套工具。非營利行銷中產品可能是人物、地方或理念，其行銷組合的要素與一般營利企業並無不同，McCarthy (1981) 在 60 年代即認為行銷必須考慮 4P「產品 (product)、價格 (price)、通路 (place) 及促銷 (promotion)」。而非營利組織雖在宗旨上與營利組織不同，但究其行銷策略仍不脫 4P 範疇，底下我們分析上述的 4P 觀念在非營利組織行銷中是何定位：

(一)產品 (product)

如上所述，通常非營利組織並不從事實體產品的生產行為，其所提供的產品是一種「服務」，在其訴求的議題下，將這種服務提供給需要的社會大眾。

(二)價格 (price)

非營利組織在定價方面其實是與一般商品的定價策略一樣—視此組織的目的而定。

(三)通路 (place)

非營利組織的通路問題在於：透過何種手段完成其服務所欲達成的目標。

(四)促銷 (promotion)

一般非營利組織的促銷策略除了營利組織所常用的：大眾行銷 (mass marketing)、差別行銷 (differentiated marketing)、

目標行銷 (target marketing) 及利基行銷 (niche marketing) 外，尚有幾個特別的行銷方式如：內部行銷、關係行銷、事件行銷、善因行銷與體驗行銷等 (傅篤誠，2003)。

宗教型非營利組織於組織行銷策略時雖因其宗旨，使命等因素而有別於一般非營利組織，但究其行銷組合仍不脫上述四者。

參、慈濟功德會

一、慈濟功德會發展

「財團法人中華民國佛教慈濟慈善事業基金會」1966年由證嚴法師創辦於臺灣省花蓮縣，是立足臺灣、宏觀天下的慈善團體，三十多年來在臺灣致力於社會服務、醫療建設、教育建設、社會文化等志業。慈濟的志業包括：慈善、醫療、教育、人文四項，統稱為「四大志業」；另投入骨髓捐贈、環境保護、社區志工、國際賑災，此八項同時推動，稱之為「一步八腳印」。慈濟的經費完全來自民間，志工也是各項服務方案的主要執行者，因此善款的使用得到最佳監督，獲得海內外社會大眾的信任與支持。

非營利組織的組織發展大致可分為四階段：創始期；過渡期；有結構的時期；更新、停滯期 (陳景松，1998)。慈濟功德會為一宗教型的非營利組織，其發展階段與上述四階段若合符節，但由於其創立與成長皆源自臺灣，故與臺灣社會環境更是有密不可分的关系。依據丁仁傑 (1999) 的研究，慈濟成立的初期，也正是臺灣逐漸在經濟上有著穩定發展的時期，並開始

邁向快速工業化與都市化的階段；尤其臺灣在 1987 年解除戒嚴後，集會結社自由更加落實，更令慈濟在組織發展上有長足的進步。慈濟功德會之所以能如此發展主要來自下列因素：

(一) 證嚴法師的個人魅力

宗教型的非營利組織的領導者幾乎都屬於魅力型，其魅力來自於對宗教的熱誠與認同。信徒因為認同宗教進而願意無條件付出與接受宗教領袖的指示與領導。底下我們來看證嚴法師之所以受到信眾信任之因素。

慈濟之所以 1966 年之所以會在花蓮創會，仍因證嚴法師到花蓮鳳林鄉一所醫院探視住院開刀的信徒，深感花東地方醫療設備落後，於是立意「濟貧救病」，而當時佛教相對於其他宗教 (基督教、道教) 而言相對較為出世，追求自身的解脫，而少對社會福利有具體貢獻，上人為了「振興佛教，希望人人都能認清佛教的真正教義，更希望人人都能實踐佛陀慈悲濟世的精神」 (釋證嚴，1990) 便立志要在東部從事救濟工作，具體實踐佛陀的教誨。

證嚴法師除在思想上有深刻的認識之外，其在具體作為上採用二項策略：其一，增加工作產量以提高所得來入世濟民；二、以聚沙成塔的信念提出「五毛錢可以救人」的構想，號召 30 位家庭主婦，每人每天節省五毛錢的菜錢，這個構想經家庭主婦在市場中傳播後，參與的人愈來愈多 (釋證嚴，1993)。在眾多信眾的護持下，慈濟功德會得以成立。

慈濟功德會的成立與證嚴法師個人所具有的領導魅力不無相關。證嚴法師被慈濟會員稱呼上人，是慈濟裡最高權威的領

導者、是慈濟世俗事業的負責人、出家弟子的剃度法師以及靜思精舍的住持，也是所有慈濟人的精神依歸（姚玉霜，2003：15）她的個人魅力可說是慈濟凝聚力的泉源，也是整個組織運作的驅力。證嚴法師從自身做起，從她的所作所為我們看見了傳統宗教固有的偉大包容精神、普遍性和絕對人性真理的追求，人性光輝的發揚，遠比門戶、宗派之見解和利益為重。而慈濟功德會在這一理念領導下所做所為亦如出一轍。

（二）願景明確

慈濟的志業包括：慈善、醫療、教育、人文四項，統稱為「四大志業」。慈濟志業早年由慈善工作發軔，而後則是扣緊醫療志業作為發展的軸線，並以慈濟醫院的興建為始，繼而有慈濟護專與醫學院等教育志業的興辦，最後再以文化志業貫注統攝，可說是逐步發展，漸次茁壯。

事實上慈濟志業與證嚴法師個人的「世界圖像」習習相關（王順民，1999：180），證嚴法師本諸「為佛教、為眾生」的關懷旨趣，將「慈悲喜捨」與四大志業結合慈善志業在於濟助貧難，落實布施行，是「大慈」的精神；醫療志業在於解決眾生痛苦，是最大的福田，也就是「大悲」的具體表現。文化志業則在弘揚慈濟精神，企求淨化人心，豐富精神文化，就是「大喜」的精神；教育志業著重在培育慈濟志業所需要的專業人才，是奉獻的志業，也就是「大捨」（釋證嚴，1993：494～497；吳正煌，1996：35～36；張培新，2004：53）。依據上述四大志業慈濟開展了證嚴法師所期許的「以慈悲喜捨之心，起救苦救難之行，與樂拔苦，締造清新潔淨

的慈濟世界」。換言之，正如其於「臺灣300家主要基金會名錄」（喜瑪拉雅基金會，2002：28）之「成立主旨」為「將佛教『慈悲喜捨』四無量心化作實際行動，投入慈善醫療教育文化等工作，為貧病苦眾生即時解難，並以有形的志業及建設，帶動無形的人心大愛，期待淨化人心，同造愛的社會。」

（三）立穩腳跟、切入點正確

慈濟功德會以上述四大志業作為基點，在臺灣東部開拓其救世濟民的事業，短短三十多年，會員人數由創立之初的30人，擴增到現在的400餘萬人，其版圖由花蓮一隅，拓展至全省及海外的五大洲38國。其之所以能有如此成就，主要因素除證嚴法師個人魅力外，還有一最重要的因素即其在每一階段的發展策略正確。底下我們一一檢視之。

1. 創始期

自1966年至1978年證嚴法師宣布籌建花蓮慈濟醫院前，在這段期間，慈濟的發展策略以慈善事業「濟貧」為主，具體作為表現在：募款、發放救助金與物資給遭逢困難的家庭，以及照顧長期救濟戶中的老人，同時1972年起集合幾位當地醫師成立「慈濟附設貧民施醫義診所」針對貧戶給予義診。這些作為獲得當地人的支持，讓慈濟在花蓮生根。

2. 過渡期

1979年證嚴法師宣布籌建慈濟醫院，從籌建至1989年醫院開始運作這段期間，慈濟委員從前一時期一百人增加至一千四百餘人，而原本在宣布籌建時完全沒有任何經費補助，醫院1984年動土時也僅募集三千萬元但至醫院啟用前，已募足了

足夠款項。這個時期慈濟以前一階段之義診為基，採行醫療行銷，讓大眾接受慈濟的理念，同時也讓組織轉型為一制度化的機構。

3.發展期

發展期這個階段是從 1990 年開始一直至現在，這個階段承續上一階段的發展，慈濟已成為一大型宗教組織，同時外在環境方面社會日益多元化，為因應多元化的社會發展，1990 年慈濟「總管理中心」成立，制度化的管理與決策機制成形，證嚴法師雖為慈濟的創辦人，但在這一時期證嚴法師實際上只負責理念的宣揚與提倡，並不實際參與決策的過程。而是由一專責的團隊來進行管理與決策。同時這一階段由於資源已較前此更為豐富，故在四大志業的推行外又增加了「環保志工」、「國際賑災」、「骨髓捐贈」及「社區志工」等四個工作主軸。亦即所謂的「四大志業，八大腳印」。

(四)多元化及專業化的次級組織

誠然慈濟在創始期甚至一直到現在仍是一個人魅力型組織，但在魅力之外，當一個組織在面對日益龐大與複雜的組成份子和事業規模時，必須走向制度化以管理內部日趨複雜的組織結構、訊息溝通、決策制定，以及協調分工等問題，對這一點證嚴法師也有思想上的認識「我們必須把制度、管理好好地重新建立」(慈濟月刊，365，1997：5)。正因上人有此認識，故慈濟組織在志業中心的統籌下分為志業體和志工組織。

「志業中心」原是慈濟因其志業組織日益龐大，為統籌管理與決策功能，以使慈濟志業朝向更專業化與制度化的經營發

展，且發揮協助各志業體處理日益複雜艱鉅工作功能故於 1990 年所成立的「總管理中心」，而於 1999 年更名為「志業中心」。志業體即為實現「四大志業」所成立的事業單位，像醫院、學校、大愛電視臺……。這些志業體在基金會中都是各自獨立的事業機構，但在行政上仍然由「志業中心」來整合。

在廣設志業體的同時，慈濟於 90 年代起在靜思精舍常住眾、組織專職人員、慈濟會員及慈濟委員外，成立許多志工組織，這些不同類型的次級團體代表了慈濟動員能力與資源募集能力，這些團體可區分為(1)人力資源類次組織包含了：慈誠隊、教師聯誼會、慈濟大專青年聯誼會，這些次級團體象徵了慈濟成功的動員了「中年男性」、「教師」、「大專青年」等族群；(2)資金護持類：如榮譽董事聯誼會、慈濟精神之友會等；(3)專業功能團體：如醫院志工的慈濟服務隊、以醫師為主所組成的慈濟人醫會；懿德母姊會、慈誠懿德會，以及其他各種特殊功能之慈濟人所組成的組織，他們分布在臺灣的各階層、各角落。

志業中心、志業體及志工組織構成慈濟功德會組織的架構，而這些參與者，所代表的是慈濟功德會人力資源及社會資源增多，同時服務也更為多元。也因此我們可以看到自 90 年代以後慈濟的發展更為多元，除原本「四大志業」持續推廣外，又有八大腳印的提出，而且慈濟也走向國際化。

慈濟在證嚴法師的個人魅力號召下形成一以「四大志業，八腳印」為理念之宗教型組織。

肆、慈濟功德會之行銷策略

宗教組織 (Religious organizations) 乃是現代社會中特殊的社會現象 (O'dea, 1983:38~49)，韋伯也在其所撰寫的科層制一文中，揭示科層制此種現代組織特色在政治、基督教會以及私人經濟等三種社會領域中得到充分發展。更指出，在組織普及到各個社會領域的現代社會裡，宗教組織已經變成一種大規模的組織型態。

宗教非營利組織在臺灣近年來受到重大的矚目，積極參與社會服務，當發生重大事件時，會發現宗教團體組織穿梭其中，其蘊含豐富的社會福利資源，彌補了政府公部門無法負擔的福利缺口，Salamon (1987) 曾提出「政府失靈」理論 (government failure) 來說明非營利組織扮演補充政府的角色；相對地 Salamon (1987) 也提出「志願性部門失靈」 (voluntary failure)，他認為當非營利組織失靈時，政府於是反過來扮演補充者的角色。而慈濟功德會，堪稱現在人間佛教的典範，這個宗教團體組織十分重視以有效管理制度與積極的實踐行動來淨化人間的濁世，且以醫療、慈善、教育、文化等具體志業來體現佛法大義。其為何能在臺灣近年來的宗教熱潮中扮演重要角色？其行銷策略為何？底下我們逐一分析之。

一、銷售慈濟願景：慈濟有四大志業包括：慈善、醫療、教育、人文四項。而這四大志業最需要的就是志願工作者的熱心投入，根據臺灣地區社會發展趨勢調查暨社會參與延伸調查統計顯示志願服務以宗教服務的參與率最高，占了 37.5%，而國內捐款大多捐給非營利機構，占了

34.5%，其中宗教組織一項便獨占了 62.5% (行政院主計處，2000)。如此一來，便可發現國內之志願服務行為與宗教團體有極大的關聯性。志願服務工作一直是非營利機構中重要的人力資源，宗教性質的非營利組織透過宗教的信仰吸引著志願工作者的付出與實踐。

慈濟在成立初期的發展策略以慈善事業「濟貧」為主，具體作為表現在：募款、發放救助金與物資給遭逢困難的家庭，以及照顧長期救濟戶中的老人爾後發現當地醫療資源缺乏，繼之以醫療服務為切入點，利用人皆有惻隱之心，許多人想要行善，卻害怕受騙上當，再加上「為善不欲人知」的傳統觀念，因此行善就更加成為私人的事情，然而在宗教組織正面形象的影響，加上為善最樂理念的鼓勵下，許多人原本具有行善經驗紛紛投入宗教醫療組織的行列。也可以說，宗教組織了在臺灣這群等待行善的後備軍，使他們脫離原來各階層的利害關係，而共同為行善之舉凝聚共識，並創造宗教行善的新形象。

以慈善為基，醫療為幹畫出慈濟的願景，此一願景也成就慈濟功德會今日之聲勢。

二、行善經驗之體驗行銷：宗教非營利組織早期是以濟貧作為走入社會的開端，在社會中擔任主要兩項工作—貧病者的長期救濟以及緊急災難救濟關懷（例如：水災、火災、礦災或飛機失事等現場處理，以及災後的訪查救濟）。如此一來可知，非營利組織中的社會服務與宗教信仰有及密切之關係。江燦騰 (1997) 指出，以慈濟功德會的崛起為例，實際上與臺灣在 1970 年代末，外交環境丕變及經濟快速

崛起，有著非常密切的關係，再加上當時臺灣對東部原住民有著罪惡感，進而激發慈濟聲望的急遽膨脹，締造臺灣空前的龐大慈善事業。

此外證嚴上人以小善小利成就大功德的做法，也讓慈濟從一個小小數人的行善團體成為今日的跨國宗教組織。慈濟所創造的是一種感動，是一種身歷其境的震撼及集小願成就大改變的心靈體驗。行善在慈濟人的語言中已經融合形成為一種新的體驗機制。而此一機制亦成就了慈濟功德會的慈善事業。

慈濟功德會以願景找出利基市場後選擇對的行銷策略來拓展組織力量，並設立志業中心統籌志業體與志工組織的志業推廣工作，這種行銷方式確實值得其他宗教型非營利組織學習

伍、結語

非營利組織具有服務大眾的公益使

命，宗教型非營利組織由於宗教的神聖性及淑世功能，故其聚集資源上有其特殊的能力。同時由於教義感召，利他思想而使其動員的力量超過一般人想像。在臺灣宗教型非營利組織之規模動輒上千信徒，而其善款動輒上億，這雖然方便行善志業的推廣，但當其組織決策、管理及財務不透明時也容易引起許多的弊端。

慈濟功德會會員四百餘萬人，行善事業規模遍及海外五大洲 38 國家、183 個分支機構。未來以其在國際上的發展，並結合在地的本土化，更能將慈濟精神廣為傳播。

總之，慈濟功德會之所以能在短短四十年間由花蓮一小小精舍而有今日之發展，除了宗教的信仰外所運用的行銷策略亦是其能有此成就的重要因素，足為宗教型非營利事業組織行銷的借鏡。

（本文作者為永生基督學院專任講師）

參考文獻

- 全國碩博士論文資訊網 <http://datas.ncl.edu.tw/theabs/00/>
- 佛教慈濟慈善事業基金會（2005/08/03），慈濟簡介，臺灣慈濟基金會網站，摘自 <http://www.tzuchi.org.tw>
- 吳正煌（1996）慈濟功德會、臺灣世界展望會和中華聯合勸募協會決策菁英福利觀及其象徵符號之比較研究，臺灣大學社會學研究所碩士論文。
- 呂素琴（1997）大愛引航，慈濟月刊，390：106。
- 李幼嵐（2001）臺灣非政府組織之援外活動：以慈濟為個案研究，臺灣大學政治學研究所碩士論文。
- 官有垣（2000）非營利組織的決策與領導，收錄於蕭新煌主編《非營利部門組織與運作》129～176，臺北：巨流圖書公司。
- 林哲生（1998）非營利組織經營三要（人文性、效能性、效率性），臺北市立圖書館合編「非營利組織經營管理實務粹要」。
- 姚玉霜（2003）宗教演化與組織資源新分配—世俗化，在家人與女性領導，發表於「宗

- 教福利與資源運用學術研討會」，新竹：玄奘人文社會學院。
- 孫本初（1998）公共管理，臺北：智盛文化。
- 財團法人國家研究基金會網站 <http://www.npf.org.tw>
- 張英陣（2000）天主教在臺灣的社會服務，社區發展季刊，89，68～77。
- 許士軍（1980）管理學，臺北：東華書局。
- 郭素芳（2000）非營利組織之知識管理研究—以慈濟功德會為例，中央大學人力資源管理研究所碩士論文。
- 陳振甫（2001）宗教慈善團體非營利組織管理特質分析—以佛教慈濟功德會為例，中山大學管理學院高階經營碩士學程專班碩士論文。
- 陳惠馨（1998）非營利組織與法律制度—以宗教組織為例，發表於「非營利組織之經營管理與社會角色研討會」，高雄：中山大學。
- 陳景松（1998）非營利組織的社會責任與發展趨勢，臺北市立圖書館合編「非營利組織經營管理實務粹要」。
- 傅篤誠（2002）非營利事業管理：議題導向與管理策略，臺北：新文京開發出版有限公司。
- 喜瑪拉雅研究發展基金會網 <http://www.himalaya.org.tw/hf1.htm.bak>
- 喜瑪拉雅基金會（2002）臺灣 300 家主要基金會名錄，臺北：喜瑪拉雅基金會。
- 馮文饒（1993）志願福利服務組織形成及運作之探討—以慈濟功德會為例，中正大學社會福利研究所碩士論文。
- 馮燕（1997）公益性非營利組織資源的運作與管理，理論與政策，11（3），99～112。
- 楊琇勳（2003）臺灣宗教型非營利組織之國際化策略探討—以慈濟基金會為例，南華大學非營利事業管理研究所碩士論文。
- 臺灣資訊公益網站 <http://www.npo.org.tw>
- 釋聖嚴（1993）聖嚴法師學思歷程，傅偉勳主編，正中書局。
- 釋證嚴（1993）慈濟年鑑（1966～1992），臺北：慈濟文化出版社。
- 顧忠華（1998）公民社會與非營利組織——一個理論性研究的構想，亞洲研究，26：16。
- 顧忠華（2000）臺灣非營利組織的「公共性」與「自主性」，臺灣社會學研究，4：145～189。
- Hansmann, Henry B. (1980) "The Role of Nonprofit Enterprise." The Yale Law Journal, 89(5):835-901.
- Kotler, P. & Armstrong, G. (1997) "Marketing: An introduction", NJ: Prentice Hall.
- NPO 經營管理論壇網站 <http://www.npocenter.org.tw/default.asp>
- Weimer, David L. & Vining Aidan R. (1998) "Policy Analysis: Concepts and Practice", Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice-Hall.
- Wolf, T. (1990) Managing a Nonprofit Organization. New York: Fireside