

科技部補助專題研究計畫成果報告 期末報告

創新與擴散：帶動社會變革的雙重奏 解析「孩子的第一哩路 紙風車台灣 319 鄉兒童藝術工程」

計畫類別：個別型計畫
計畫編號：NSC 102-2410-H-343-012-
執行期間：102年08月01日至103年07月31日
執行單位：南華大學非營利事業管理學系

計畫主持人：陳慧如

計畫參與人員：碩士班研究生-兼任助理人員：陳誼珊
碩士班研究生-兼任助理人員：張依涵
碩士班研究生-兼任助理人員：林晏平
碩士班研究生-兼任助理人員：熊婕
碩士班研究生-兼任助理人員：涂曉蝶

報告附件：出席國際會議研究心得報告及發表論文

處理方式：

1. 公開資訊：本計畫涉及專利或其他智慧財產權，2年後可公開查詢
2. 「本研究」是否已有嚴重損及公共利益之發現：否
3. 「本報告」是否建議提供政府單位施政參考：是，文化部

中華民國 103 年 11 月 03 日

中文摘要：社會創新被視為是解決社會問題的一種想法、產品或過程，然而創新如何擴散與被接受是有別於創新的產生。本研究以「孩子的第一哩路—319 鄉兒童藝術工程」為案例，試圖界定出以一種創新的方式：群眾募資，邀請社會參與資源募集的過程，從而勾勒出社會倡議發展的路徑與模式。台灣 319 鄉兒童藝術工程活動是一場很有特色的社會創新，公民參與活動。此活動案例獨特之處在於首創結集眾人之力而成，以及特有的組織、設計與治理方式，組合一個兼具著集中與分散結構元素的開放系統。本研究透過既有群眾募資的文獻回顧，以及系統性的分析架構，理解資源提供者的參與動機，並深入解析這個活動五年多來的演變，探討其策略定位以及關鍵影響因子，以期針對如何積極的參與社會體系提供借鏡。研究設計主要採量化資料收集，研究者將以各鄉鎮的人口資料、官網活動紀錄及捐款明細等數據建立資料庫，並從時間以及空間的兩個層面探討速度，持續性，等特質。本計畫除了整理歷時五年已完成的 319 活動，同時部份研究成果比較分析後續衍生的 368 活動（還在進行中）。_提供未來有興趣研究的同儕有一個完整的總觀角度。

中文關鍵詞：群眾募資，社會創新，變革觸媒，319 兒童藝術工程

英文摘要：This study examines a 5-year movement to explore how the concept of crowd-funding is being applied in making impactful social changes. The empirical context is a grass-root social event called First Mile Kid' s Smile initiated by a small Taiwanese NPO, the Paper Mill Foundation, from year 2006 to 2011. Not only is this the first collective effort of its kind marked by powerful collaborative dynamics, but also the Kid' s Smile Initiative is unique in its design of organizing and governance, that could be characterized as an open system combining both elements of a centralized and decentralized structure. To explore what drives and how an innovation in a social sector gets adopted, the researcher looked at the temporal dimension of speed and persistence as well the spatial dimension of concentration. Secondary data such as census data related to the township demographics and also archival records for each township performance will be collected and analyzed. With a systematic approach, this study portrays how a

social innovation has rolled out. The potential contribution of the study is to provide a lesson for organizations in seeking resources from the public and in engaging a social system more creatively.

英文關鍵詞： Crowd funding, Social Innovation, Collaborative Dynamics, Taiwan 319

「紙風車 319 鄉村兒童藝術工程」的群眾募資模式探討

摘要

社會創新被視為是解決社會問題的一種想法、產品或過程，然而創新如何擴散與被接受是有別於創新的產生。本研究以「孩子的第一哩路—319 鄉兒童藝術工程」為案例，試圖界定出以一種創新的方式：群眾募資，邀請社會參與資源募集的過程，從而勾勒出社會倡議發展的路徑與模式。台灣 319 鄉兒童藝術工程活動是一場很有特色的社會創新，公民參與活動。此活動案例獨特之處在於首創結集眾人之力而成，以及特有的組織、設計與治理方式，組合一個兼具著集中與分散結構元素的開放系統。本研究透過既有群眾募資的文獻回顧，以及系統性的分析架構，理解資源提供者的參與動機，並深入解析這個活動五年多來的演變，探討其策略定位以及關鍵影響因子，以期針對如何積極的參與社會體系提供借鏡。研究設計主要採量化資料收集，研究者將以各鄉鎮的人口資料、官網活動紀錄及捐款明細等數據建立資料庫，並從時間以及空間的兩個層面探討速度，持續性，等特質。本計畫除了整理歷時五年已完成的 319 活動，同時部份研究成果比較分析後續衍生的 368 活動（還在進行中）。_提供未來有興趣研究的同儕有一個完整的總觀角度。

關鍵字：群眾募資，社會創新，變革觸媒，319 兒童藝術工程

Abstract

This study examines a 5-year movement to explore how the concept of crowd-funding is being applied in making impactful social changes. The empirical context is a grass-root social event called *First Mile Kid's Smile* initiated by a small Taiwanese NPO, the Paper Mill Foundation, from year 2006 to 2011. Not only is this the first collective effort of its kind marked by powerful collaborative dynamics, but also the Kid's Smile Initiative is unique in its design of organizing and governance, that could be characterized as an open system combining both elements of a centralized and decentralized structure. To explore what drives and how an innovation in a social sector gets adopted, the researcher looked at the temporal dimension of speed and persistence as well the spatial dimension of concentration. Secondary data such as census data related to the township demographics and also

archival records for each township performance will be collected and analyzed. With a systematic approach, this study portrays how a social innovation has rolled out. The potential contribution of the study is to provide a lesson for organizations in seeking resources from the public and in engaging a social system more creatively.

Keywords: Crowd funding, Social Innovation, Collaborative Dynamics, Taiwan 319

壹、前言

近年來，由於多元民主社會發展、環境變遷造成政府失靈、市場機能不能滿足人民所需資源和服務等原因，致使非營利組織大量興起，這些組織分別在環保、教育、社會福利等社會性議題上提供多元服務，愈來愈受注目與重視，然而也因非營利組織為數眾多，其資源取得面臨日益競爭的環境。2008 年以來，全球面臨金融海嘯危機，企業營收衰退、民眾生活大受影響，許多社會福利機構與非營利組織的捐款收入也因此大幅降低。(王育敏、陳雅惠，2009) 然而，就此同時，全球卻興起一股群眾募資(Crowdfunding)的風潮。

「群眾募資」意指匯集許多個別群眾的資金，用以支持其他個人或組織想要執行的專案，這種新型的財務工具，通常透過一個網路平台來運作，例如美國的 Kickstarter 就是提供文創與多媒體工作者向大眾募資的代表性平台，此模式的特色在於捐助者並不要求「對價」的貨幣報酬，而是樂於看見捐助或投資的金錢能協助他人實現理想或夢想。專案發起者對支持者的回報，則可能是未來將製作的產品、服務或只是單純的致謝。近年來，募資平台的數量大幅增長，Massolution 以 2012 年 Crowdsourcing.org 的網址指南為基礎，盤點出全球約有 452 個群眾募資平台，其募集總資金將近 14.70 億美元。自 2009 到 2012 年，群眾募資金額更平均每年以 74.29% 成長，展現驚人成長實力。(林秀英、陳勇志，2013)

研究者認為，群眾募資平台使專案發起者可以在公開平台上行銷各自的專案與背後理念，博得群眾在資金甚至信心上的支持；支持者亦可在捐助募資專案的同時，滿足助人、支持特定理念或社群等動機。(Hui, Gerber & Gergle, 2014) 這些特性，和非營利組織以「理念」作為組織運作宗旨，以激發大眾認同組織價值、參與相關公共事務為目標的性格，具有契合且可延伸發展之處，更可能成為非營利組織面對目前財務困境的解方。且現有文獻也指出，非營利型態的群眾募資專案，因不以利潤導向為唯一目的，往往更容易獲得支持。(Belleflamme, Lambert & Schwenbacher, 2010)

而在 2006 至 2011 年間，紙風車文教基金會發起「孩子的第一哩路 First mile Kid's smile 【紙風車 319 鄉村兒童藝術工程】」，以兒童劇做為倡議媒介，冀

望藉此集結眾人的資金與力量，跨越政黨、城鄉等有形藩界，達成讓全台灣孩子都能欣賞表演藝術的目標。這個立意單純又創新的社會運動，在五年內走遍台灣所有鄉鎮，號召五萬餘名捐款者及不計其數的志工，在不申請任何政府經費的狀況下，自民間募集超過兩億元，提供 381 場現場演出給將近 80 萬民眾參與觀賞（陳慧如、曾維莉，2012），實為台灣非營利組織執行群眾募資的成功案例之一。

本文企圖藉由聚焦「紙風車 319 鄉村兒童藝術工程」中的群眾募資現象，透過現有研究成果（蕭淑君，2009；陳慧如、曾維莉，2012；陳慧如、曾維莉，2013；陳誼珊，2014），首先描繪「紙風車 319 鄉村兒童藝術工程」總體財務募集之樣貌，接著將「紙風車 319 鄉村兒童藝術工程」的募資模式與現下網路群眾募資平台研究進行比較、對話，釐清其機制設計、特異性及優缺點，以供其他非營利工作實務者取鏡參考，也在學術上提出對群眾募資現象的更深入探討。

最後，本文將對「紙風車 319 鄉村兒童藝術工程」行動後紙風車文教基金會所推出的後續計畫做簡單的初步討論，反思探討「紙風車 319 鄉村兒童藝術工程」所使用之群眾募資模式，要維持其延續性或擴大複製該模式，在實務上會面對的助益與阻礙。

貳 文獻回顧：群眾募資(Crowdfunding)

近年來，網路上的群眾募資平台與平台所促成的專案正在快速成長，然而，群眾募資並不是一個陌生的概念。有人認為，群眾募資的初始型態就是中國傳統的「標會」，不過，這種籌資模式之所以興起，還是必須歸功於網路的出現。（馮昌國，2013）也或許是因為網路造就了群眾募資的發達，現有的群眾募資文獻，多聚焦於群眾募資平台的研究。本文依據現有的群眾募資平台文獻，揀選出與「紙風車 319 鄉村兒童藝術工程」中群眾募資現象具有對話性的文獻與理論，一方面藉此精煉「紙風車 319 鄉村兒童藝術工程」群眾募資的機制模型，另一方面透過此一與現下網路群眾募資平台有相似性、亦有異質性的群眾募款案例，細緻延伸現有之群眾募資研究，也提供群眾募資實務做為參考。

（一）群眾募資的定義、類型與特色

群眾募資的基本概念，是從大量群眾募集相對小的資金。Bradford(2012)認為，此概念的原型來自群眾外包(crowdsourcing)與微型貸款(microfinance)的合併與變化。群眾外包，意指將一項艱鉅的工作，切割成一份份能由許多人分別執行的小工作，讓完成整體工作在眾人的運作下變得可行。微型貸款，指的則是涉及較少量資金的信貸，通常適用於經濟處境較為貧窮的借貸人，或是小型的創業者。而群眾募資，正是藉由眾人的捐款，去成就一個相對起來較小的創業、專案。

群眾募資的類型，依群眾與獲取資金之發起人或新創事業間的關係來看，可分為五類：捐贈(donation)、回饋(reward)、預購(purchase)、借貸(lending)、股權(equity)。前三種可歸類為非財務報償型，後兩類則歸類為財務報償型，目前實務上進行的群眾集資 例如 Kickstarter、Flying V 多屬於非財務報償型 (Bradford, 2012；邵慶平 2013；林雅燕 2014)，由於本文討論的「紙風車 319 鄉村兒童藝術工程」也屬於此類，因此本文只討論非財務報償型的群眾募資，其底下三類型的定義分別為：(1)捐贈模式：亦即群眾的資金提供，完全是一種贈與，受贈人並無任何義務。(2)回饋模式：獲取資金的發起人或新創事業承諾給予一定的回饋，但此種回饋多係小禮物或紀念品，並不涉及利息之給予或盈餘之分享。(3)預購模式：亦即群眾係以其提供之資金預購發起人或新創事業著手創造的產品，例如資助發起電影拍攝者可獲得電影票，通常回饋模式會與預購模式綁在一起。(Bradford, 2012；邵慶平 2013)

	類型	介紹
非 財 務 報 償 型	捐贈(donation)	群眾的資金提供，完全是一種贈與，受贈人並無任何義務。
	回饋(reward)	獲取資金的發起人或新創事業承諾給予一定的回饋，但此種回饋多係小禮物或紀念品，並不涉及利息之給予或盈餘之分享。
	預購(purchase)	亦即群眾係以其提供之資金預購發起人或新創事業著手創造的產品，例如資助發起電影拍攝者可獲得電影票，通常回饋模式會與預購模式綁在一起。
財 務 報 償 型	借貸(lending)	發起人或新創事業必須依約定償還出資人所給予之資金。
	股權(equity)	群眾以其提供之資金換取新創事業的股權。

而依據募款模式，網路群眾募資平台的募款模式則可分為兩種，第一種為全有或全無(All-or-Nothing)，創作者需達到設定之集資目標才能獲得募集款項，若未達成，則不會從支持者方獲得任何資金；另一種則為全部保有 (Keep-What-You-Raise，又稱 Keep-It-All)，即使創作者沒有達到集資目標，仍可獲得支持者所提供的資金。在這兩種模式中，當達到設定的集資目標時，創作者都必須提撥百分之三到五的款項給募資平台，以及百分之三到五的處理費給線上支付系統。(Hui, Gerber & Greenberg, 2012)

儘管使用群眾募資的專案類型五花八門，但藝術娛樂卻是最熱門者。(Bradford, 2012) 事實上，在以電腦網路為中介的群眾募資興起前，音樂創作

者就會發起個人的群眾募資，例如請他們的支持者捐款以發行新唱片。（Gerber&Hui&Kuo, 2011）邵慶平（2013）認為，雖然群眾集資的定義係著眼於出資人數及出資金額，而非著眼於其投資標的。就此而言，群眾集資的投資標的可能是文創產業，也可能是各式各樣的其他產業。然而，建立在創意與夢想之上，所需資金並非龐大，且作品創造之價值常有獨特性的文創產業，無疑是利用群眾集資的最佳產業類型之一。林秀英、陳勇志（2013）也提到，由於體驗經濟（experience economy）與個人化（personification）風潮正深深的改變消費者或投資者的投資習性，使得愈來愈多投資人願意投資具創意性、故事化或客製化的產品與服務。

這些關於何種專案適合使用群眾募資的描述，也透露出對專案發起者來說，使用群眾募資平台，不只是要獲得金錢上的資助；對專案支持者來說，他們的參與也不只是單純的贈與金錢，或以金錢交換貨物與服務。為什麼文化產業的工作者更常使用群眾募款？為什麼涉及「創意」、「夢想」的專案更容易獲得支持？在運用資源交換理論以及針對行動者動機的研究中，研究者們對這樣的現象提出了進一步的解釋。

（二）群眾募資中的資源交換與行動者參與動機

Belleflamme、Lambert 與 Schwiendbacher(2010)認為，群眾募資的特色之一，就是會運用群眾募資的募款發起者，往往不只在意財務資源的募集，還渴望透過募資達到資訊的傳播、獲取與交流，例如獲得大眾的注意、從支持者對產品或服務的回應了解消費者的偏好等。

Greenberg、Hui 與 Gerber(2013)則以資源交換理論切入，該研究群發現，群眾募資平台支持了 Foa&Foa 資源交換理論中提出的六種交換資源類型，包括金錢、愛、信息、地位、貨物、服務。該研究結果與 Gerber 和 Hui(2013)對群眾募資平台使用者投入動機相互呼應（請參考圖表 6），例如創作者會因為想透過群眾募資獲得被讚許的感覺，支持者會通過捐款認為自己支持了某種信仰、或成為某專案推動社群的一份子，這些都可以解釋為何在資源交換理論的視角下，創作者或支持者可以在募資或捐款過程中交換到「愛」這個資源。

然而，Gerber 和 Hui 的研究，除了指出行動者使用募資平台的動機與優點，也可看見使用群眾募資平台的可能缺失與困難之處。在缺失部份，潛在的捐款者會因不信任專案發起者能妥善使用捐款而不參與捐款，由於募資平台缺乏擔保機制，群眾募資平台通常僅提供資金募集管道，卻缺乏商品預售與回饋的擔保機制，另外，越受歡迎的專案，往往越可能因突發性的巨量訂單導致募資者無法如期交出產品。（林雅燕，2014）為鼓勵利用群眾募資新創事業與防止平台上的詐欺等弊端，美國於 2012 年通過 JOBS(Jumpstart Our Business Startups Act)法案，

讓群眾募資有了法源上的控管規範，然而，台灣目前還沒有類似的法案。

而對專案的發起者來說，除了募資平台缺乏智慧財產權的保護，創作者擔心創意會遭受剽竊外。(Gerber&Hui2013；林雅燕，2014) 研究者也指出利用群眾募資平台募款需耗費許多時間與精力，並不像一般印象中認為的「輕鬆就能募集大筆金錢」，事實上，在平台上有超過一半以上的專案無法成功募得所需經費，而專案發起者在宣傳上的不足或欠缺經驗往往是導致失敗的主要原因，無法預測有多少人會支持自己的專案、不知道如何尋求捐款者支持專案、不知如何擴展群眾基礎，更是使用群眾募資平台最現實的挑戰。(Hui, Gerber & Greenberg, 2012、2014；Hui, Gerber & Gergle, 2014)

表 2、參與募資平台的動機與阻礙，資料來源：Gerber&Hui(2013)		
	使用募資平台的動機	不使用募資平台的阻礙原因
創作者 (專案發起者)	<ul style="list-style-type: none"> ● 募集資金。 ● 擴展社會對專案的關注。 ● 建立更多連結。 ● 獲取認可。 ● 控制維持專案進度。 ● 學習新的募資技巧。 	<ul style="list-style-type: none"> ● 沒有能力吸引支持者。 ● 害怕面臨公開的募款失敗，或不希望專案曝光甚至因曝光而被剽竊。 ● 不想花費使用群眾募資平台需承諾的時間與資源。
支持者 (捐款者)	<ul style="list-style-type: none"> ● 獲得回饋。 ● 幫助他人。 ● 感覺自己成為支持或參與社群的一份子。 ● 支持一份認同的事務。 	<ul style="list-style-type: none"> ● 不信任專案發起者或團隊能夠妥善使用捐款。

(三) 網路平台與社會網絡(social network)

大多的研究者都同意，在過去，龐大的交易成本讓群眾募資不大可能實現，但網路的興起大幅降低交易成本，也讓群眾募資成為可能，甚至蓬勃發展。運用網際網路科技及現有的線上付費系統，群眾募資平台使尋求贊助者和提供贊助者間的接觸與交易變得便利，專案發起者更可透過如 Facebook、Twitter、YouTube 等線上社群媒體及視頻分享平台，讓專案受到關注。(Bradford, 2012；Hui, Gerber & Greenberg, 2012；林秀英、陳勇志，2013；Gerber & Hui, 2013)

然而，Agrawal, Catalini&Goldfarb(2011)卻發現，儘管網上的群眾募資平台確實消除了專案發起者與支持者間的地理距離，例如在他們研究的平台中，發起專案的藝術家與投資者間地理平均距離為 3000 英里。但在觀察單個專案的過程中，研究者卻發現專案一開始的投資者往往是發起者的家人與朋友，這也使得一開始的投資者在地理上往往也較集中於和發起者所處地區的另一區域。該研究結

果意味著，網路上的群眾募資平台雖然消除了地理上的距離，卻無法消除扭轉社會連結帶來的效果。

事實上，許多研究都指出，無論是專案發起者一開始尋求對專案提供意見的對象，亦或最初宣傳與尋求支持的對象，通常都是自己個人的網絡，例如家人與朋友。然而研究也顯示，並非所有親密的家人朋友都會選擇支持或協助宣傳，而是如社會資本理論所顯示的，弱連結者(weak tie)才是拓展宣傳與支持發揮重要功效的角色。不過在此之外，群眾募資平台本身連結的使用社群，以及群眾募資平台使用者社群間的互相參考或幫助，亦對專案發起者提供重要的幫助。(Gerber & Hui,2013； Hui, Gerber & Greenberg, 2012； Hui, Gerber & Gergle,2014； Hui,Greenberg & Gerber,2014)

在既有文獻中，可以發現，儘管網路似乎是群眾募資現象興起的必要條件。但對於使用網路群眾募資平台發起專案的發起者來說，發起者本身的社會網絡，以及可能從該社會網絡再擴展的網絡範圍，和網路平台、社群媒體所能連結起的其他支持者，在群眾募資中都具有相當的重要性。

參 個案背景：「紙風車 319 鄉村兒童藝術工程」中的群眾募資樣貌

紙風車文教基金會前身爲紙風車劇坊，成立於 1992 年，是由一群藝術工作者成立的兒童劇團，「紙風車」代表「讓風吹動，迎風向前走」的意象，冀望劇團與觀眾能共同推動台灣的藝文發展。2006 年，紙風車文教基金會的執行長李永豐與吳念真、柯一正、林錦昌等人發起「紙風車 319 鄉村兒童藝術工程」，希望讓全台灣的孩子都能欣賞到兒童劇演出，消弭文化資源分配的城鄉差距，培養孩子「創意」、「美學」、「愛與關懷」的能力。(陳誼珊，2014)此外，更提出該行動背後的「七大初衷」：

- 一、不申請政府補助經費，避免不必要的政治紛爭。
- 二、需要企業界的支持但更喚起大眾的參與，不論是捐款、義工、當地的表演，大眾的參與比龐大的捐款更有意義。
- 三、捐款透明化，每筆捐款列於網站公佈，每一筆支出必須會計師、律師的簽核。且捐款沒有金額的上下限制。
- 四、每位發起人，以牽手奉獻為初始，慢慢化解顏色而互相照見生命的熱情，發起人如此，參與的大眾也慢慢如此。

- 五、大眾的參與投向台灣有感情的鄉村，不論是出生地、當兵、求學，或生命印象，或轉折點的台灣鄉村。
- 六、現在混亂的社會我們可能無法改變，何不就投向台灣的未來，給下一代的孩子有更寬廣的視野、更好的競爭力，及對生命向上的希望與願景。
- 七、定位這個行動不是公益活動，也不是慈善事業，而是一個文化行動，背後的政治目的是去除政治化。

在七大初衷的前三點中，一方面得以窺得「紙風車 319 鄉村兒童藝術工程」在財務來源上試圖突破表演藝術團隊、非營利組織既有財務來源管道的決心，另一方面則可見得此計劃企圖以群眾募資作為財務來源的初始想法。

一般來說，藝術團體的主要經費來源分為如票房、演出費、販賣周邊商品等業務收入，企業或個人贊助等民間補助，以及來自文建會、國藝會或其他公部門的補助。就台灣的表演團隊來說，政府補助是大部分團體最重要的經費來源，在不申請政府經費，也沒有票房收入的狀況下，表演團隊想單靠民間捐款支持開支，是一件非常困難的事情。然而，「紙風車 319 鄉村兒童藝術工程」卻在五年內成功地募集了兩億餘元，捐款人數達兩萬六千餘人，資金來源包括大型企業、地方中小型企業、中產階級、地方民眾等。不只在理念上強調大眾參與和小額捐款的意義，更在過程與成果中予以印證。（陳誼珊，2014：5-6）

若將此計劃 365 個場次¹的捐款資料彙整，以每半年為觀察單位，更可看出隨著演出場次增加，累計捐款金額及參與人次亦以相近的折線角度同時增加。然而這段時間內，除了各非營利組織例行的年度計畫外，更有幾起突發事件動員臨時的勸募，如 2008 年汶川大地震、2009 年莫拉克風災、2010 年青海大地震、2011 年日本 311 強震等，在台灣民間募得金額皆高達上億元²。但以「紙風車 319 鄉村兒童藝術工程」捐款的穩定度為指標（請參考圖 1），卻能推斷大眾對此計畫的關注與參與是穩定而持續的。（陳慧如、曾維莉，2013）

在經濟不景氣導致企業與個人對社福機構和非營利組織的捐款大幅降低，執

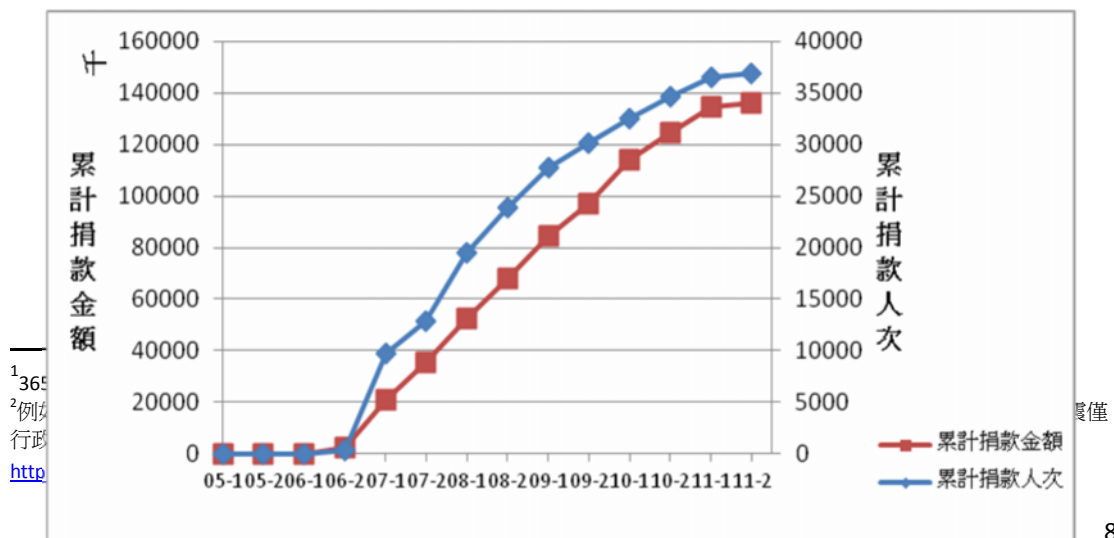


圖 1 五年間累計捐款參與人次與金額分佈情形
資料來源：陳慧如、曾維莉，2013）

行計畫時卻又完全拒絕公部門補助的背景下，「紙風車 319 鄉村兒童藝術工程」究竟是如何運用群眾的力量募足推動計畫所需要的龐大款項呢？

蕭淑君(2009)認為，紙風車文教基金會擁有魅力型領導人、良好人脈關係、專業演職員、豐富的創作內容、組織經營理念等核心資源，此外，在團隊經營管理、活動行銷公關、資源建立運作等方面皆創造優勢條件，加上多角化的經營手法及品牌、觀眾的口碑等，這些長期累積的經營實力都是該巡演計畫能順利推動的因素，恐非其他表演團體能學習模仿。陳慧如、曾維莉(2012)則認為紙風車在各方面的創新 包括演出方式、經費來源、建立資訊持續交流平台等 都顛覆過去表演藝術團體的操作和邏輯思考，其中利用網路建立起讓觀眾具有參與感的公開平台，更誘發出來自民間的情感動員與力量結集。其特有的組織、設計與治理方式，組合出一個兼具著集中與分散結構元素的開放系統，可做為其他組織社會資源募集的借鏡。陳誼珊(2014)則認為「紙風車 319 鄉村兒童藝術工程」透過特殊的理念型塑、行動框架設定，搭配上相應的參與機制，不僅引起不同社群共鳴，更讓各社群與地方的行動者能以多元的方式參與行動。

「紙風車 319 鄉村兒童藝術工程」的捐款分為行政捐款與演出捐款（捐款用途詳見表 3，4），其中演出經費部分，是從全台 319 個鄉鎮中贊助指定鄉鎮，指定鄉鎮捐款金額以單場演出經費 35 萬為上限，但沒有下限，只要該鄉鎮的捐款金額累積到 35 萬元，劇團就會去演出。

在紙風車形塑的理念與行動框架中，紙風車以「陪『孩子』走『藝術的第一哩路』」、「唐吉軻德精神」與「小額捐款，大眾參與」激勵大眾投入；並以蘊含「鄉」三重意義 故鄉、偏鄉、鄉土 的各式論述引起不同社會群體共鳴。其

表 3 「紙風車 319 鄉村兒童藝術工程」行政捐款用途（陳慧如、曾維莉，2012）

行政捐款用途		
整體行政	人事費用	執行小組薪資
	行政管銷	網站管理、文宣網頁、企劃書等企劃設計及印製費、宣傳公關、文具、耗材、公共費用如房租、辦公設備等分攤。
	郵電費	捐款銀行手續費（匯費、刷卡手續費、劃撥手續費）、郵寄費用、電信費用。
	不足額補助	演出場次經費不足額部分，由整體行政費用撥付。
演出行政	製作物	演出用之製作物及設備。
	行政雜支	演出行政執行、技術總監、場勘食宿交通、演出紀錄、執行小組食宿交通...
	行銷文宣	海報、輸出、記者會、活動簡介.....等。

表 4 「紙風車 319 鄉村兒童藝術工程」演出捐款用途（陳慧如、曾維莉 2012）

演出捐款用途（演出費用：35 萬支出／每場）		
費用類型	金額	費用說明
表演費用	10 萬／場	表演團隊演出、道具及人員交通食宿等。
行政執行費	5 萬／場	執行小組演出行政聯繫、場地勘查、節目單印製、設計排版費、保險費.....等。
硬體設備	20 萬／場	舞台燈光、音響、發電機.....等設備。

中，「偏鄉」意象與幫助弱勢、發揮愛心、慈善、公益據親近性，得以吸引願意從事公益的企業、中產階級投入。而「故鄉」則以「心的故鄉」概念（出生、當兵、求學，或任何自己認同的地方）召喚出對地方有認同的地方企業、組織或個人，「故鄉」的召喚、以及用單一鄉鎮作為演出經費募款範圍的機制，讓地方民眾以鄉鎮或地方人際網絡為中心的自發動員成為可能。也由於紙風車與不同社群中有許多積極行動者擔任了中介與轉譯者的角色，讓行動理念得以傳播入不同社群，使得參與捐款的企業、組織與民眾類型更加多元。其中地方草根民眾的自主動員，不只促使「紙風車 319 鄉村兒童藝術工程」能往計畫設定的目標邁進，亦在地方脈絡中，成為凝聚或喚起草根力量的媒介。（陳誼珊，2014）

陳慧如、曾維莉（2013）依照每場次捐款參與人數的多寡，將各場次分為「50 人以下」、「51~100 人」及「100 人以上」三種不同組別，觀察在以半年為單位的時間序列下，三種不同組別的總場次數佔當年度比例的變化情形。從圖表 4 可以看出，至 2009 上半年度三組別所佔比例曲線交會，各佔總場次的三分之一，此

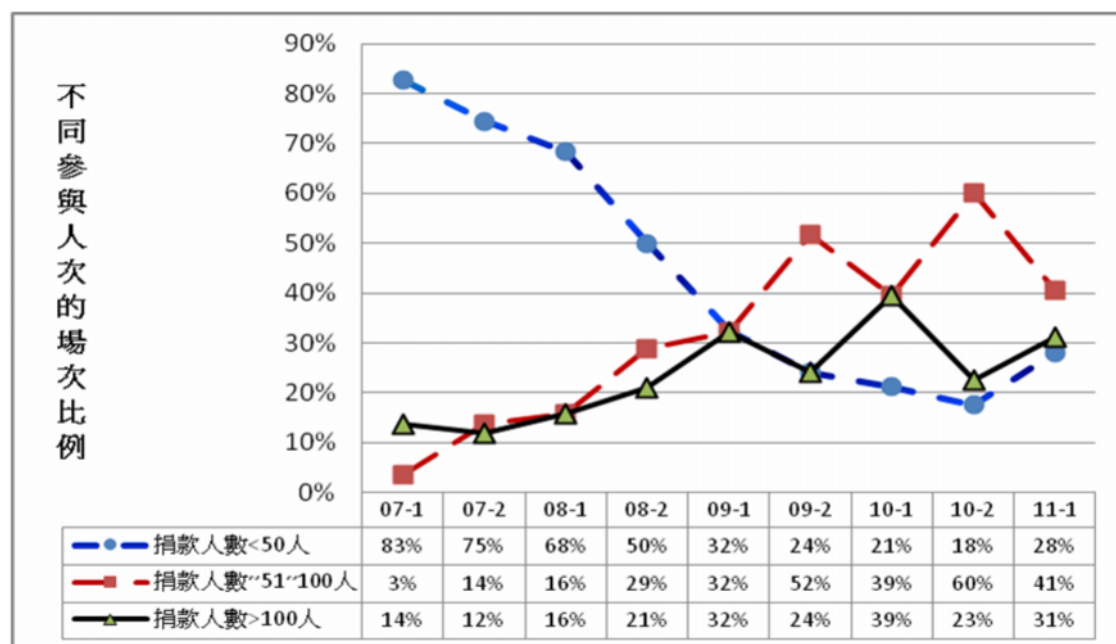
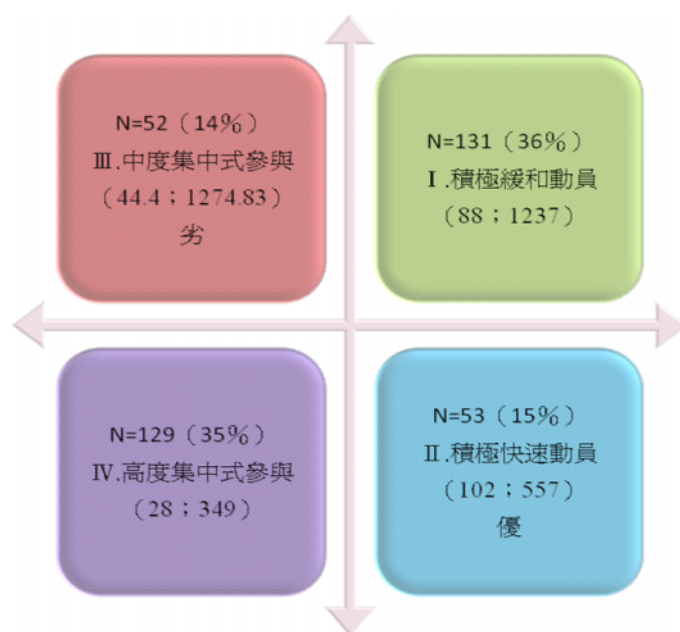


圖 2 五年間捐款參與人次組別分布情形（陳慧如、曾維莉，2013）

後最主要的場次則以 50~100 人的組別最多，整體而言，50 人以上的場次在 2009 年後維持在七成以上的比例，顯示單一場次的達陣是由多數人、低金額捐款結集而成，由此可窺見草根性的公民動員行動已產生傳播、擴散的效應。

而若以捐款參與人次數列為橫軸，捐款參與天數為縱軸，將這兩個觀察指標列為一個矩陣。我們發現整體 365 個場次，捐款參與人次的中位數值為 55.5 人，捐款達陣天數的中位數則為 896 天。依照這兩個數值作為座標軸交集點，圖表 5 列出了四種類型，以及所屬的鄉鎮個數。第一象限代表的是捐款人次多、以及捐款天數高的指標區域，可被視為「積極但緩和動員」的形態，共有 131 個場次屬於這一類型。第二象限代表捐人次多、且天數少的鄉鎮，可謂表現優異的「積極快速動員」類別，有 53 個場次符合此定義特徵。第三象限代表著相對較少的參與人數（中位數 44 人）、以及花費較多天數（中位數 1274 天）的區域，我們將之歸類為「中度集中式參與」，相較於第四象限則是參與人數少（中位數 28 人）且花費天數也較少（中位數 349 天），屬於「高度集中式參與」，共有 129 個場次符合此定義。（陳慧如、曾維莉，2013）

圖 3、以中位數為象限區隔四種擴散情形示意圖



肆 「紙風車 319 鄉村兒童工程」的群眾募資模式探究

對照「紙風車 319 鄉村兒童藝術工程」的群眾募資樣貌與現有的網路群眾募資平台之樣貌與相關文獻，可發現其中有許多得以互相呼應、補充之處，研究者將之分為三點——(1)兼具集中與分散結構元素的開放系統；(2)參與者的意義感轉化與維持；(3)網路平台、中介轉譯者與實體社群形成的加乘效應——分別闡述，亦期待藉由釐清「紙風車 319 鄉村兒童藝術工程」的群眾募資模式，可供實務者在建構類似平台或發起群眾募款專案時作為有效的參考。

(一) 兼具集中與分散結構元素的平台

儘管「紙風車 319 鄉村兒童藝術工程」看起來似乎是一個大型的藝術巡演計畫，與其他一般網路群眾募資平台的性質有其差異，但事實上，此二者都建構出了一種兼具集中與分散結構元素的平台。

就「集中」特質來說。此二者都以平台網站集中呈現所有專案的重點資訊，讓對個別專案不熟悉的人，也會因為喜愛該平台的特質，或信賴該平台的品牌，讓各專案有了曝光甚至被支持的機會。以紙風車來說，各鄉鎮的演出都可視為獨立專案，該計劃的呈現，有助於公開各鄉鎮捐款情形，令原先不認識特定鄉鎮但對紙風車計劃感興趣的人，可能因募款故事產生共平、在地圖上感覺某鄉鎮的偏遠、從數字上意識到某鄉鎮的捐款不足，而捐給自己不熟悉的鄉鎮演出經費。

此外，此二平台也都集中諸多行政事務，降低各專案的行政成本。以一般的群眾募資平台而言，群眾募資平台協助了各專案的金流，中間雖需抽取少許處理費，卻讓募款發起者可省去許多交易成本、行政成本，也較不用擔心法律上的限制。而就紙風車而言，在金流之外，紙風車基金會亦處理與演出相關的所有行政事務。對於渴望能有戲劇到地方演出，但從無邀約經驗的地方單位來說，這些相關於演出的行政事務，能由已經累積大量戶外演出、行政經驗的紙風車統一處理，地方只需要協助協調，讓地方單位的負擔降低許多。不過須特別注意的是，在處理費上，紙風車並不倚賴此計劃營利，而是將所有行政費用算入募集總資金的配用中（詳見圖表 2、3），呈現出紙風車的平台是以整體計劃的形式呈現，這是紙風車與一般群眾募資平台是較為不同的地方。

接著，以「分散」的特質來說。此二平台上的專案，都具有一定的發揮彈性。就一般的群眾捐款募資平台而言，專案通常只要符合平台支持專案類型的大方向（例如文創，或有的平台是歡迎任何類型的專案），並提供平台規定的所需資料，來自各方的發起人都能在平台上自由地提出各式各樣的專案。

而就紙風車來說，若將各鄉鎮的演出視為獨立專案，縱然各專案的完成都是為了「達成演出」這個目的，演出內容除非有特殊需求，否則一律都是晚上演出「紙風車幻想曲」，白天或第二次演出上演「武松打虎」。然而，在募款方式上，各鄉鎮卻有可能產生不同的募款形式，例如有的鄉鎮是企業認捐、有的鄉鎮是全

鎮動員、有的鄉鎮是小朋友發起義演義賣，紙風車召喚出草根民眾的特異性，更令各鄉鎮的募款形式呈現彈性而多元的表現。另外，在演出配套上，紙風車在行政協調時也提供因地制宜的彈性，例如配合鄉鎮方將演出結合地方踩街等。陳誼珊（2014）的研究更指出，中介者讓紙風車的演出具有鑲嵌入地方脈絡的可能。這些現象都顯示出「紙風車 319 鄉村兒童藝術工程」在各鄉鎮的演出，及因演出牽動的行動，所具有的獨特性和彈性。

一般的群眾募資平台與「紙風車 319 鄉村兒童藝術工程」搭建起的平台，呈現出兩種「兼具集中與分散結構元素」的平台樣貌，然而，如何掌握可「集中」處理且降低平台參與者成本的行政工作，以及讓各專案能在不偏離大方向的情況下「分散」而彈性的發展，是建置類似平台時可供借鏡並多加思考之處。

（二）轉化與維持參與者的意義感

在回顧網路群眾募資平台中資源交換與行動者參與動機的文獻中，可發現群眾募資不單只是「金錢」與「服務」、「貨物」的交易，其中還包括了尋求認可、建立連結、認同感、參與感或幫助他人等更涉及情感層面的資源流動。也正是因為這些涉及情感層面的資源交流，使得在群眾募資類型中，不求任何回報的捐贈模式、不求「等價」回報的回饋模式、以及需要信任與等待的預購模式，這三類非財務報償型的群眾募資類型才得以成立與運作。而「紙風車 319 鄉村兒童藝術工程」這個涉及多元參與者的計劃，也是一種混合捐贈、回饋與預購的募款模式。

在蕭淑君（2009）的研究中，蕭指出民間捐款一般多捐助宗教或公益，對於藝文贊助多採存疑態度，然而，紙風車卻動員出龐大的捐款力量，其中甚至有 85% 以上的捐款者過去從沒捐過藝文團體，這意味著與公益結合的表演藝術，仍有機會得到民眾的支持。陳慧如與曾維莉（2012）也描述紙風車是「創新地運用發起資助鄉鎮的『募款』取代『購票入場』，將原本對收入的訴求從單純消費轉為公益行動的過程後，讓社會大眾更容易接受。」此二者都凸顯出「紙風車 319 鄉村兒童藝術工程」的公益捐贈面向，而人們往往會因為感覺同理或同情、不捐款會感到愧疚、希望強化某些社會認同或者涉及社會地位的因素，而決定投入慈善捐款。（Gerber & Hui 2013）這些文獻，說明了紙風車如何轉化參與者參與其中時感知到的意義感——不只是支持藝文演出，更是捐贈公益。

而在陳誼珊（2014）的研究中，陳強調「紙風車 319 鄉村兒童藝術工程」支持者的在地認同，以及對紙風車理念、台灣土地的認同。此研究一方面呼應群眾募資固有文獻中，表示支持者會為了支持認同的事物，或期待自己是某一社群的一份子而投入捐款。另一方面也更細緻的說明，如何透過塑造讓潛在支持者感受共鳴的理念，以及相應的機制設計，喚起潛在支持者的認同或社群感。例如可以選擇特定鄉鎮捐助演出經費，就是一種能喚起地方認同的機制，讓參與者不只覺得自己是在做善事，而是在盡一份力照顧自己的家鄉、自己的孩子。

然而，除了捐贈面向外，亦不可忽略「紙風車 319 鄉村兒童藝術工程」作為回饋與預購募款模式的一面。對於單純捐贈不求有回報回到自己身上的支持者來說，他們期待自己「預購」的兒童劇，能確實的演出給台灣鄉鎮的孩子觀賞，就是支持者期待的「回饋」。而就發起地方募款的支持者來說，他們更具體的希望自己的鄉鎮可以募款讓自己鄉鎮的孩子看戲，例如陳誼珊（2014）提及數位國小老師都清楚地表示期望滿足學生們能多接觸表演藝術的需求，或者孩子們因想要看戲而捐出零用錢。這樣期待自己的捐款或募款行動，能夠換得一場自己能和鄉鎮內孩子們共同觀看的兒童劇，是標準的「預購」、「回饋」模式。

在支持者、紙風車募款平台與鄉鎮民眾間，這些「不只是金錢」的資源流動中（詳見圖表 4），「紙風車 319 鄉村兒童藝術工程」的參與者往往可以感受到比「捐錢給藝文團體」與「看一場兒童劇」更豐富的意義性。此外，維繫住參與者的參與感，亦是群眾募資平台維持支持者熱度的重要關鍵。如同 Hui、Greenberg 與 Gerber(2014)提及，要運作一個成功的群眾募資專案，必須時時回答人們的問題，定期張貼專案執行進度，讓支持者們具有參與感。而陳慧如、曾維莉（2012）指出紙風車在網路上建立起了一個傳達社群訊息與情感交流的平台，這其中的訊息與訊息附加的情感交流，正是維繫住群眾參與感的重要因素。

圖 4、「紙風車 319 鄉村兒童藝術工程」中交換資源的行動者（本研究整理）

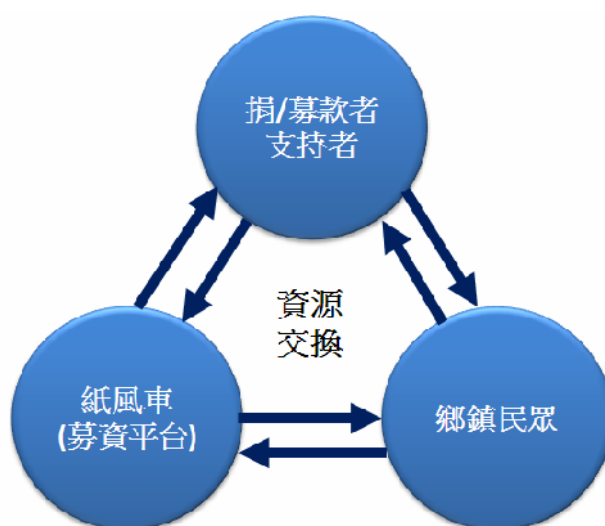


表 4、「紙風車 319 鄉村兒童藝術工程」的資源交換（本研究整理）

資源類型	資源流動方向	內容
金錢	捐款者→紙風車	多元的捐款者提供紙風車捐款。
愛	支持者、鄉鎮民眾→紙風車	支持者、鄉鎮民眾（以捐款、行動或話語）表達對於紙風車理念的認同、感謝。

	紙風車→支持者、鄉鎮民眾	以到每個鄉鎮演出的實體行動，傳達對各鄉鎮及孩子們的關懷。
	捐/募款者→鄉鎮民眾	以行動傳達對各鄉鎮及孩子們的關懷。
信息	支持者→紙風車	提供紙風車利於在鄉鎮安排演出的訊息（例如：適宜的演出場地、住宿地點等）。
	紙風車→支持者	紙風車 319 鄉村兒童藝術工程相關資訊，包括活動訊息、捐款狀況、發起人的話、各鄉鎮募款及演出紀錄與心情故事等。
地位	支持者→紙風車	支持者的認同增強紙風車的品牌形象。
	紙風車→支持者	捐款予紙風車可增強捐款企業或公眾人物之形象，或是募款發起者或組織連結之社群網絡的信任和認同。
貨物	支持者→紙風車	提供優惠或免費的演出相關硬體。
	紙風車→支持者、鄉鎮民眾	國家戲劇院級的兒童劇演出及相關回饋，例如贈與各鄉鎮學校圖書館《天空下的笑顏》紀錄專書。
服務	支持者→紙風車	以志工方式協助宣傳、募款、行政或演出。
	紙風車→鄉鎮民眾	國家戲劇院級的兒童劇演出。

（三）新興科技、中介轉譯者與傳統社群形成的加乘效應

如前文所述，大部分的研究者都認為，網路新興科技的普及是群眾募資平台得以興起的必要條件，除了平台本身縮短了專案發起者與支持者的距離，線上捐款與社群媒體的搭配更補足強化了網路群眾募資的宣傳與交易功能。

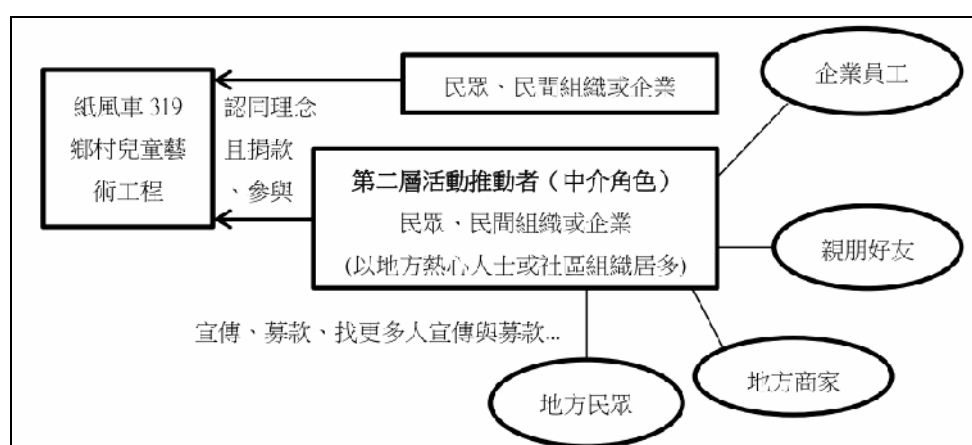
而就紙風車而言，在捐款方式方面，紙風車從行動開始到結束，發展出的捐款管道包括信用卡的一次性捐款與定期定額扣款、郵政劃撥、銀行匯款、ATM轉帳、全家紙風車一元捐、全家便利商店 FamiPort 公益捐款平台，以及中華電信、台灣大哥大、遠傳的手機直撥捐款，和演出現場捐款。（陳誼珊 2014：80）其中信用卡、手機等付款模式，都是以科技降低捐款所耗費之時間成本的實例。

然而，就宣傳模式來說，儘管網路讓訊息交流的交易成本變低，而建立起具有資訊透明化與情感交流作用的網路平台，更是紙風車值得取鏡之處，但網路卻不是讓「紙風車 319 鄉村兒童藝術工程」募款訊息擴散的唯一管道。相反的，從既有文獻（蕭淑君 2009；陳誼珊 2014）中可發現，紙風車十分善用傳統傳播媒體（例如報章雜誌、談話性節目等），亦積極電訪或寄信予劇團會員，倚賴既有人際網絡擴展宣傳等行銷管道與模式。特別是在最初捐款者多為劇團內部員工，以及一開始願意背書的發起者、捐款企業多是劇團既有的人際網絡，更呼應了群

眾募款社會網絡相關研究的發現。

而陳誼珊（2014）的研究則強調了中介轉譯者的重要性（詳見圖 5），說明「紙風車 319 鄉村兒童藝術工程」的捐款者並非完全分散獨立，而是透過喚起分散中介者的興趣，再以中介轉譯者的網絡形成一群群集中的捐款社群。這種喚起重要中介轉譯者以擴展更多實體社群參與捐款的現象，值得募資者在設計募款宣傳方式以及設定針對族群時做思考。而這些中介者往往對紙風車的捐款平台與演出品質有一定的信賴，說明募款平台之既往表現和品牌建立，提供了捐款者對捐款行政作業和回饋服務品質的保證，對募款工作有正向助益。

圖 5、第二層的活動推動者



「紙風車 319 鄉村兒童藝術工程」的案例，一方面說明了網路等新興科技與分散群眾對於群眾募資的助益，另一方面則提醒我們既有社會網絡的重要性，以及傳統行銷模式與各分散群體中中介者可以對群眾募資形成的加乘效應。

伍 結論與討論

本研究回顧「紙風車 319 鄉村兒童藝術工程」與一般群眾募資平台之相關學術文獻，比較此二者異同之處，並藉此歸納出三點可供實務者參考之建議：

(1) 注重建構類似平台時，能掌握平台「兼具集中與分散結構元素」之特性，設計出可「集中」處理且降低平台參與者成本的行政工作，亦讓各專案能在不偏離大方向情況下「分散」而彈性發展的群眾募資平台。

(2) 在專案設計上，注重能轉化與維持參與者意義感之專案更能吸引捐款者投入的特質，例如以宣傳論述喚起平台使用者的共鳴、認同，或呈現出自己專案可以將個人夢想與社會公益結合的一面。

(3) 掌握網路等新興科技與分散群眾對於群眾募資的助益，亦不忘記既有社

會網絡，以及傳統行銷模式與各分散群體中中介者的重要性。善用不同工具管道，以精準策略針對特定群體，可以讓群眾募資的效果具有加乘效應。

然而，儘管在分析「紙風車 319 鄉村兒童藝術工程」中的群眾募資現象後，可發現此計劃有諸多值得借鏡之處，然而紙風車後續所推動的諸多計劃——如「紙風車 368 鄉鎮市區兒童藝術工程」、「台灣鄉村卡車藝術工程」、「紙風車青少年教育劇場工程——台灣拯救浮士德計畫」等，雖運用類似的平台概念，卻似乎未引起相同之群眾募資熱度，這也是後續研究者可以持續著墨觀察的重點。

文獻

王育敏、陳雅惠（2009）。非營利組織募款策略之探討－以兒童福利聯盟基金會為例。社區發展季刊，126。

邵慶平（2013）。文創產業籌資與群眾集資。月旦法學教室，123。

林秀英、陳勇志（2013）。圓夢推手的理想與現實－群眾募資平台的發展現況與挑戰課題。臺灣經濟研究月刊，36（3）。

林雅燕（2014）。新興募資方式－群眾募資行為之初探。經濟研究，14。

陳慧如、曾維莉（2012）。解析社會創新的策略與行動——台灣 319 鄉兒童藝術工程行動的第一里到萬里。亞洲研究，65，183-204。

陳慧如、曾維莉（2013）。參與文化創新活動的鄉鎮區域差異。國科會研究計畫（100-2628-H-343-001-MY2）之部份研究成果。（未出版）

陳誼珊（2014）。從藝術下鄉到文化運動：紙風車 319 鄉村兒童藝術工程的意義形塑與民眾參與。國立清華大學社會學研究所碩士論文，新竹市。

馮昌國（2013）。看門道、看熱鬧？群眾募資的法律觀察（上）。
<http://techorange.com/2013/05/21/roicks-talk-law-and-web-crowd-funding/>。

蕭淑君（2009）。孩子的第一哩路－紙風車 319 鄉村兒童藝術工程之研究。南華大學非營利事業管理研究所碩士論文，嘉義縣。

Agrawal, A., Catalini, C., and Goldfarb, A. 2011. Offline Relationships, Distance, and the Internet: The Geography of Crowdfunding. National Bureau of Economic Research, Cambridge, MA.

Belleflamme, P., Lambert, T., Schwienbacher, A. (2010). Crowdfunding: An Industrial Organization Perspective. Paper for the workshop Digital Business Models: Understanding Strategies. Retrieved July 13, 2013, from: http://economix.fr/pdf/workshops/2010_dbm/Belleflamme_al.pdf

C. Steven Bradford, 2012, "Crowdfunding and the Federal Securities Laws." Columbia Business Law Review, pp. 1-150.

Elizabeth Gerber & Julie Hui, 2013, "Crowdfunding: Motivations and Deterrents for Participation". ACM Trans. Comput.-Hum. Interact. 20(6): 34 (2013).

Julie Hui & Elizabeth Gerber & Mike Greenberg, 2012, "Easy Money? The Demands of Crowdfunding Work". Northwestern University Segal Design Inst. Tech. Rep.

12-04.

Julie Hui & Michael Greenberg & Elizabeth Gerber, 2013, "Understanding Crowdfunding Work: Implications for Support Tools". CHI Extended Abstracts 2013: 889-894.

Julie S. Hui & Elizabeth M. Gerber & Darren Gergle, 2014, "Understanding and Leveraging Social Networks for Crowdfunding: Opportunities and Challenges". Conference on Designing Interactive Systems 2014: 677-680.

Julie S. Hui & Michael D. Greenberg & Elizabeth M. Gerber, 2014, "Understanding the Role of Community in Crowdfunding Work". CSCW 2014: 62-74.

Mooney, C. (2001), "Modeling Regional Effects on State Policy Diffusion", Political Research Quarterly, 54(1) : 103-124

Strang, D. & Soule, S. (1998), "Diffusion in organizations and social movements: from hybrid corn to poison pills", Annual review of sociology, (24):265-290

Elizabeth M. Gerber & Julie S. Hui & Pei-Yi Kuo, 2011, "Crowdfunding: Why People Are Motivated to Post and Fund Projects on Crowdfunding Platforms". CSCW 2012 Workshop on Design Influence and Social Technologies: Techniques, Impacts and Ethics.

Michael D. Greenberg & Julie Hui & Elizabeth Gerber, 2013, "Crowdfunding: A Resource Exchange Perspective". CHI Extended Abstracts 2013: 883-888

下面文章乃此計畫產生的第二篇研究文稿。未定稿，尙在修改中。

壹、 前言

2006年一個由小型基金會所發起的「319 鄉村兒童藝術工程」活動，完全以民間捐款為經費的來源，逐步在五年間完成發起初衷：至全台灣 319 個鄉鎮演戲給小朋友看。和其他相近屬性的活動相比，整個計畫的特色包含了：在經費層面有普遍穩定的公民參與，以及突破既往巡迴藝術表演方式，而基金會在官方網站所建立攸關社群訊息與情感交流的平台，更是現有非營利組織少有的舉動（陳慧如、曾維莉，2012）。此外，從捐款徵信的資料可以發現，除了指定地區的「演出專案經費」以外，捐款單上還有「行政後勤支援經費」的指定捐款選項；換句話說，除了到每個鄉鎮演出直接相關的活動費用外，基金會同步也在後援團隊的經費上公開進行募款。最終計畫的行政後援捐款金額為整體捐款總額的三成之多，與專案活動捐款金額相比近乎其半數，其成果可算是藝文活動勸募之創舉。

非營利組織多數以捐款為主要收入來源，而收入如何支持組織的人事費用與行政管理成本，卻顯少有組織願意公開讓捐款者檢視。一個專案的執行通常具有時間性，依階段目標有其開始與結束的時候，但整個過程都需要組織強大的後援，包含籌備、過程的紀錄與後製、以及各項行政與宣傳庶務的開支。這些行政管理費，雖不是專案活動執行的直接費用，卻是維繫組織整體穩定運作以及永續經營的核心區塊。為什麼募款策略中少見組織將這項必須成本公開募求？在捐款收入運用的成果報告也多著重捐款收入在專案的執行成效，而不談行政管理費用的成效？

非營利組織普遍對行政後援費用抱持不坦然的曖昧態度，可能是恐於捐款者對於行政後援成本的不解與不認同。的確，部分研究也指出行政費用支出的高低確實會對捐款收入有負面影響（林江亮等，2010）。「319 鄉村兒童藝術工程」的資源募集卻打破行政後援成本不為重視的迷思，反而是高調的公開募集行政後援資源，展現其確實可行性以及可持續性。活動計畫同步向民間勸募行政後援捐款與專案活動捐款，隨著成功演出的鄉鎮數增加、專案活動捐款需求逐漸下降的同時，捐助行政後援捐款的人次卻持續攀高，並在活動圓滿的最後一年達到最高年度累計金額。

本文將以「319 鄉村兒童藝術工程」活動計畫為觀察對象，剖析其行政後援募款的執行過程與成果，以及參與捐款者的特性，歸納出該活動行政後援募款成

功的原因，並和實務界隱晦不談行政成本的現況進行比較，提供非營利組織擬定募款策略的參考。

貳、 「319 鄉村兒童藝術工程」行政後援捐款的執行與成果

一、 行政後援捐款用途

在紙風車文教基金會的官方網站的捐款資訊中，有清楚地標示與區隔，讓瀏覽者了解「319 鄉村兒童藝術工程」的募款種類分為「行政後援捐款」、以及「演出專案捐款」兩大類，並建有詳細的捐款名冊，包含捐款日期、捐款人姓名、捐款金額以及備註說明等欄位，本文依據此明細表進行捐款狀況的統計與分析。

演出專案捐款顧名思義，是針對每一鄉鎮的演出門檻 35 萬元進行募款，這 35 萬元又進一步分為舞台演出設備的 20 萬元、演員人事與食宿交通費 10 萬元、以及該場次宣傳行銷等行政費用 5 萬元；捐款者可依據喜好，支持特定鄉鎮場次。而行政後援捐款屬於整體性不分區域的前置以及後勤支持體系。雖然活動的第一場演出是在 2006 年 12 月，但行政後援經費從 2006 年 9 月起就開始募集³，因為整體的計劃從籌備期就開始需要核心團隊的進駐以展開運作，進行活動方案規劃、募款事宜及各項徵信、執行動線設計等整體統籌；這些運籌帷幄所花費的心力將影響整個活動的成敗，必須做出完善的考量以及各種意外狀況因應的準備，才能讓活動計畫可以順利展開並向前邁進。

行政後援捐款共分為三個區塊，整體行政費用的部分，就是本文所指稱的行政管理費，包含整個執行小組的人事費用、所有辦公室與事務庶務等行政管銷、網站維護等，以及單一場次雜支補充費用。這些用途看似不和每個單一場次的演出直接相關，但乃是一個正常組織行政運作能夠穩固、專案活動能持續推動所必須負擔的成本。其次是在演出行政的用途，例如演出之前的場地勘查、演出劇碼所需的固定道具、以及記者會宣傳費用等。因為每個鄉鎮有其地形的特性與場地的限制，要安全的搭建國家級舞台必須進行事先的評估，且需要技術性的諮詢與協助。而除了每個地區必須的宣傳文宣，因應徵信表現所必須印製的捐款名條、說明文宣以及階段性的記者說明會等費用也都包含於此。最後是對於特殊鄉鎮的專案補助，因鄉鎮偏遠程度及現場場地狀況不一，影響交通運輸及工程裝設等相關費用（如：離島、花東及中南部山區），為了募款達陣目標的一致、讓偏遠鄉鎮不必因此承擔較高演出成本的壓力，所以在 35 萬元以外超出的費用，如偏遠地

³ 資料來源：319 兒童藝術工程官網中，行政後勤支援經費捐款說明
<http://www.319kidsmile.org/list/admin1.asp>

區交通、天災導致的額外支出，就由針對單一場次專案活動費用進行補貼。定義的詳盡說明，請見表 1。

表 1
行政後援捐款用途

項次	費用類別	費用說明
I 整體行政	人事費用	執行小組薪資
	行政管銷	網站管理、文宣網頁、企劃書等企劃設計及印製費、宣傳公關、文具、耗材、公共費用如房租、辦公設備等分攤。
	郵電費	捐款銀行手續費(匯費，刷卡手續費，劃撥手續費)、郵寄費用、電信費用。
	不足額補助	演出場次經費不足額部份，由整體行政費用撥付。
II 演出行政	製作物	演出用之製作物及設備。
	行政雜支	演出行政執行、技術總監、場勘食宿交通、演出記錄、執行小組食宿交通...
	行銷文宣	海報、輸出、記者會、活動簡介...等
III 專案補助	偏遠縣市補助	花蓮、台東、屏東、高雄、台南、嘉義、雲林、南投等
	離島補助	澎湖、金門、馬祖、蘭嶼、綠島
	雨天補助	因天候因素產生之額外費用(帳棚、延期演出食宿等)

資料來源：摘錄自官方網站中國立台灣大學財務金融系陳明賢教授的財務意見書⁴

二、 行政後援捐款收入分析

行政後援捐款共有 15,770 筆，總金額達 6 千萬元，和專案活動捐款總規模相比，約佔所有捐款總金額的三成（見圖 1）。我們以每半年為觀察單位，可以看出其累計的金額以及筆數，都是呈現持續成長的趨勢，一直到 319 個鄉鎮都完成演出的 2012 年，其金額與筆數才有下降的趨勢（見圖 2），顯示出整體社會對於兒童藝術工程活動的行政後援經費支持是持續且穩定的。

⁴ 319 兒童藝術工程官網（下載日期 2013.3.10）http://www.319kidsmile.org/donate_new.asp。

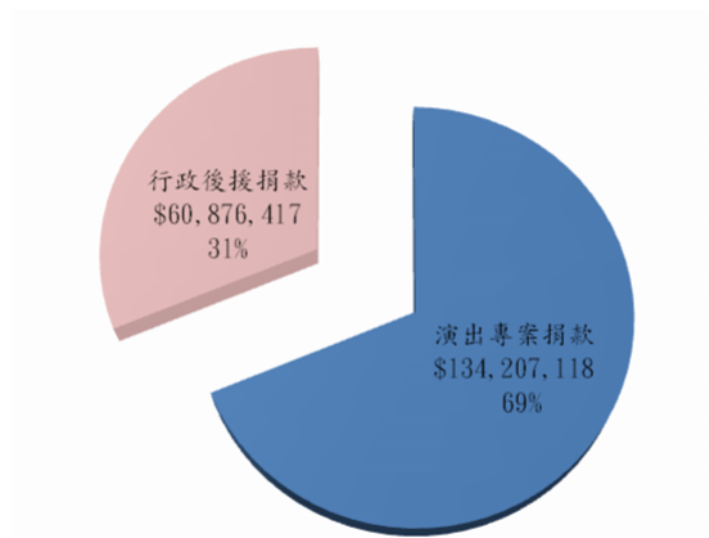


圖 1 行政後援與專案活動捐款費用佔捐款總額比例比較

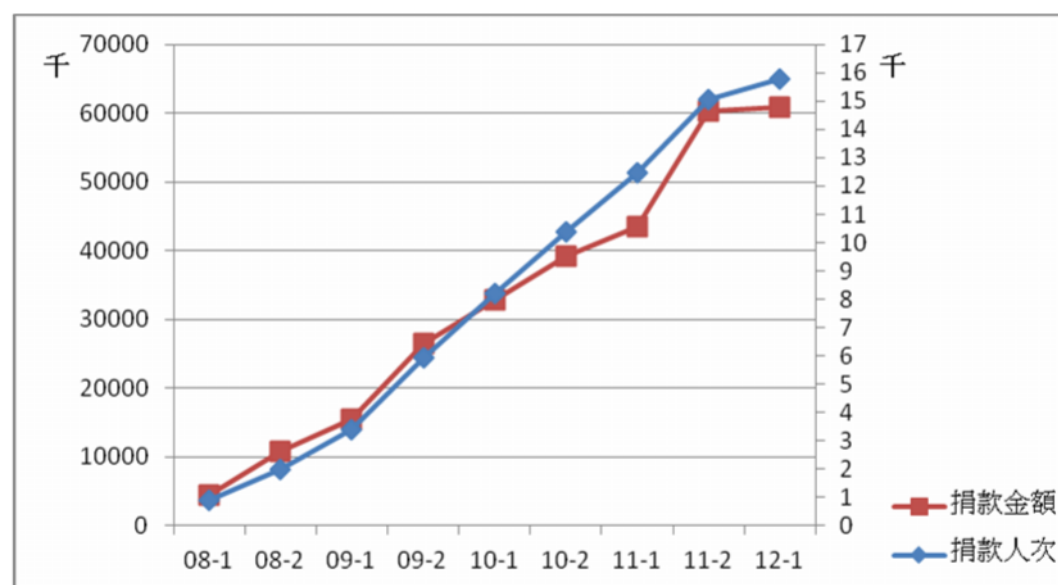


圖 2 行政後援捐款每半年累計捐款筆數與金額

行政捐款的來源並不單一，我們根據官網上公開的捐款明細進一步將不同捐款者歸納為五大類，包含個人捐款、企業捐款、非營利組織捐款、現場捐款以及信用卡與便利超商等其他捐款。

由表 2 可看出，五個來源的捐款金額與筆數所佔比例並不相近。捐款金額最高的族群是個人捐款，佔總金額規模 50% 的比例，其次是企業捐款約 26%，非營利組織捐款則為 12%。而在捐款的總筆數中，單單個人捐款筆數 15,158 筆就高達總體 96% 的比例，換句話說行政後援捐款中的捐款者幾乎都是個人族群、以及少數的現場捐款者。企業捐款的筆數為 151 筆，雖然佔整體捐款筆數的比例低，但若佐以金額來看，相較於個人單筆平均 1 千元左右，企業的單筆捐款金

額平均約為 10 萬元，而非營利組織的單筆捐款金額平均更高達 18 萬元。呈現捐款筆數多少與金額高低間有互補的狀況。

表 2
行政後援捐款單筆捐款來源組合的多元性

項目	個人	企業	NPO	現場	其他	合計
捐款金額	30,219,843	15,747,392	7,407,643	6,227,744	1,273,795	60,876,417
捐款金額比例	49.6%	25.9%	12.2%	10.2%	2.1%	100%
捐款筆數	15,158	151	39	336	86	15,770
捐款筆數比例	96.1%	1.0%	0.2%	2.1%	0.5%	100%

我們進一步觀察各類別在 2008~2011 年間捐款金額所佔比例變化。從圖 3 可以發現，個人捐款的金額規模一直維持在四~五成左右，到最後一年除了少數其他來源的捐款，僅剩下個人繼續進行行政後援的捐款。企業的捐款規模維持在整體金額比例的兩~三成，並持續到活動結束的 2011 年達到 30% 為歷年最高，2012 年則未再繼續捐款；非營利組織每年的金額所佔比例則沒有一致的變化趨勢，時高時低，在 2010 年的 19% 為歷年最高；比例最低的現場捐款比例則從 2008 年的 16% 逐年降低到 2011 年僅剩 6%。

捐款金額可以代表各類別贊助者支持的力量總和，但不是參與程度的單一指標，所以進一步觀察捐款筆數所佔比例在各年間變化的情形。根據圖四，個人族群比例維持在九成以上且比例逐年增加；企業和非營利組織的捐款筆數比例都有逐年減少的趨勢，不同的是企業族群在 2010 年降到最低後 2011 年略為回升。而現場捐款的比例則逐年減少，顯然和演出達陣後，現場活動次數減少有關。整體而言，除了 2010 年比例略微下降外，個人與企業族群的捐款金額規模呈現逐年上升的趨勢，剛好和非營利組織捐款族群相反、而在同年度達到最高；而捐款筆數則是個人族群有逐年增加的一致表現，這也代表筆數的高低雖然說明參與的個人或團體多寡，但不一定等同於關注支持力量的強弱，且不同族群間的支持與參與程度，在同一時間點並沒有相同的反應與表現。

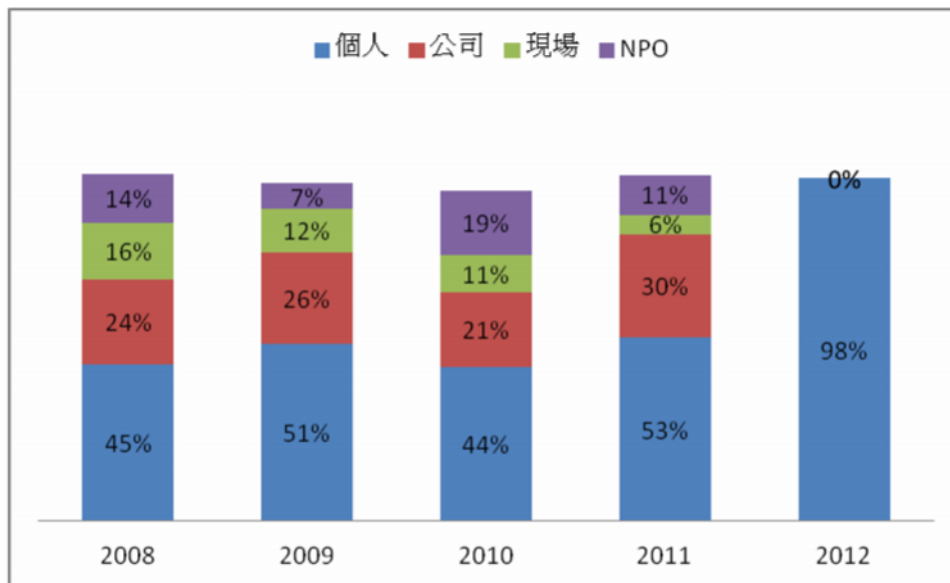


圖 3 行政後援捐款每年五種類別金額規模比例變化

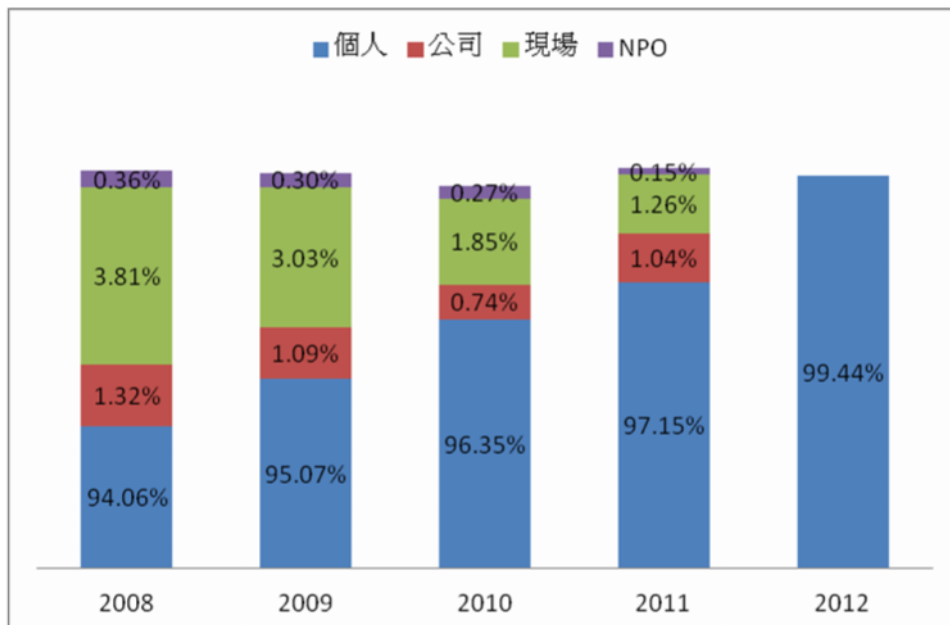


圖 4 行政後援捐款每年五種類別筆數比例變化

參、各類別參與分布探究

整體而言，行政後援捐款的單筆金額相差極大，最大與最小值差距達百萬以上。個人部分最多人捐的金額是 500 元，以組織角度而言企業與非營利組織都是 10 萬元。而現場捐款單筆最大可達 10 多萬元是一個比較特別的現象，因為以現場而言，這並不是一個募款活動的現場，而是觀賞表演活動的現場，這些觀眾也許已經是該場次專案活動的捐款者，但在看戲的同時卻有觀眾願意再次進行行政後援的捐款行動，可以看出捐款者很清楚兩者指定捐款是不同的、且願意同時給

予捐款。換句話說，捐款者對行政經費需求是認同的、認為是同等重要的。以下針對每一族群的參與特性做進一步的觀察，其他捐款者主要來自全家便利超商商品一元捐活動所得，其次為社區團體、定存孳息、班級學生、義賣捐款等，因為比例太低故以下分析將其排除。

表 3

各類捐款來源其捐款金額的分布特性

項目	個人	企業	現場	NPO	其他
最大值	\$1,306,450	\$1,767,025	\$124,539	\$1,836,740	\$221,086
中間值	\$500	\$20,000	\$173,245	\$33,300	\$4,933
最小值	\$3	\$300	\$33	\$1,000	\$50
眾數	\$500	\$100,000	\$400	\$100,000	\$1,000

(一) 個人行政後援捐款參與情形

個人參與捐款的部分共有 15158 筆，包含了個人捐、多人聯名合捐、無名氏、組織的個人、以及歷代祖先等名義的不同，總金額高達 3 千多萬元。金額高低範圍差距非常大，最低為個位數捐款，最高則有 130 萬元。在這 1 萬 5 千多人裡，最多的捐款金額為 500 元，同時也是在差異極大的捐款範圍的中間值。而前 10 名最高捐款人的金額中以 50 萬元為最常見的金額規模。當然在個人捐款的排名上，會有無法區分同名同姓者的分析限制，但可以看出前 10 名個人捐款者不乏知名的政界、金融界人物。

表 4

個人捐款前 10 大排名

排序	捐款者	捐款金額
1	戴△▽	\$1,306,450
2	蔡△▽	\$1,000,000
3	蔡△▽	\$1,000,000
4	長期支持的各界熱心人士聯合贊助	\$800,000
5	黃△▽	\$700,000
6	陳△▽	\$500,000
7	洪△▽	\$500,000

8	陳△▽	\$500,000
9	陳△▽	\$500,000
10	洪△▽	\$500,000

(二) 企業參與行政後援捐款

在企業參與行政後援捐款的統計中，共有 104 家企業捐了 151 筆款項，捐款金額最高的是美商摩根大通銀行股份有限公司金額為 528 萬元、第 10 名是時報周刊回饋讀者訂閱捐款達 3 萬 8 千元，最小金額則是 300 元。最多企業捐款的金額是 10 萬元，其中位數為 2 萬元，與平均值 14 萬元相差甚大，可以看出企業捐款的金額分布並不均等，差距甚大。行業類別包含了金融業、重工業、電子科技業、服務業以及公關企業等，可說是各行各業都有。

表 5

企業捐款前 10 大排名

排序	捐款者	捐款金額
1	美商摩根大通銀行股份有限公司 台北分公司	\$5,283,734
2	台灣土地開發股份有限公司	\$1,000,000
3	來富臨國際有限公司	\$802,760
4	竹城建設股份有限公司	\$720,000
5	三立電視股份有限公司	\$500,000
6	台灣產物保險股份有限公司	\$500,000
7	協儀有限公司	\$500,000
8	陽明海運股份有限公司	\$430,000
9	先探理財顧問股份有限公司	\$350,000
10	童心服飾股份有限公司	\$350,000

(三) 現場行政後援捐款

現場捐款來自演出活動當天，現場參與觀眾所進行的捐款，從活動紀錄冊來看可說是扶老攜幼⁵，是金額第三多的捐款族群，其捐款金額總規模有 620 多萬元，最小筆數捐款金額是 33 元，最高是 12 萬元，差距明顯沒有個人與非營利組織來的大。最多的現場捐款金額為 400 元，而中間值為 1 萬 7 千元，與平均值 1 萬 8 千元相距不大，分布情形較為均等。

表 6

⁵台北：圓神出版社有限公司《凝聚愛的每一哩路》現場紀實內文照片。

現場捐款前 10 大排名

排序	捐款者	捐款金額
1	台中格列佛 4/10-12 現場捐款	\$124,539
2	石岡、台南、林園現場行政後援捐款	\$77,836
3	台北萬里現場捐款	\$55,270
4	綠果實劇團	\$52,333
5	9/7 桃園龍潭現場演出專案捐款	\$48,924
6	新化+中寮現場	\$46,858
7	9/20 桃園楊梅現場捐款	\$46,428
8	新社現場	\$45,052
9	10/25 吉安現場行政後援捐款	\$43,080
10	台中烏日現場捐款	\$41,276

(四) 非營利組織行政後援捐款-38 筆、33 個組織

在其他的活動中，少見非營利組織之間彼此有大筆金額捐款的現象，經過整理可以發現，在此活動中共有 33 個非營利組織參與行政後援捐款，總捐款筆數是 38 筆。其中捐款金額最高的是財團法人昇恒昌基金會以及佛光山星雲大師的教育公益信託，捐款金額為 100 萬元，其次是浩然基金會的 76 萬元，而第 10 名的財團法人基督教新生命宣教基金會則為 16 多萬元。這 33 個組織的捐款差距從 1 千元到 100 萬元，出現最多次的捐款金額是為 10 萬元，中間值是 33 萬元，可以看出無論是前 10 名、還是整體的捐款金額，金額範圍差距都很大。捐款金額較高的基金會大多數是屬於企業成立，但是在 33 個組織中還是可見非宗教性的基金會以及社團組織，並不完全是大型知名基金會進行捐款。

表 7

非營利組織前 10 大排名

排序	組織名稱	捐款金額
1	佛光山寺	\$1,836,740
2	台灣銀行股份有限公司受託公益信託星雲大師教育基金專戶	\$1,000,000
3	財團法人昇恒昌基金會	\$1,000,000
4	財團法人浩然基金會	\$700,000
5	財團法人中國信託慈善基金會	\$434,850
6	財團法人群創教育基金會	\$385,700
7	國家文化總會	\$350,000
8	財團法人元大文教基金會	\$350,000

9	力仁教育基金會	\$191,700
10	財團法人紙風車文教基金會	\$185,000

肆、行政募款成功原因與影響

一、正視行政後援團隊的重要性

一個大型、長期的專案活動，必須經過完整的評估與規劃設計，才能有效率的逐步達成預期目標；計畫執行過程中，更必須擔任後援的角色對活動的執行進行控管以及檢討；在經費取得還完全沒有把握的情形下，必須對各種可能的意外狀況應對有更周全的準備。紙風車文教基金會所出版的兩本活動紀實中，除了演出活動的精彩照片，也有一篇篇充滿汗水、淚水的故事，描繪出行政團隊經歷的一切。從意念的形成、架構醞釀，到開始向企業、個人以及組織募款時面臨的挑戰，例如一次次的親自拜訪與計畫說明，或是南北奔波在別人主辦的活動現場等待，只為爭取一點時間做宣傳；活動啓程後，在每一個鄉鎮從場地尋求、與有關單位協商，以及宣傳和勘查所面臨的困難；以及為了控制經費，如何以專業的評估與反覆的沙盤推演代替了原本可能必須的龐大支出。紙風車文教基金會在演出活動尚未開始的籌備期，就開始募集行政後援的經費，以作為整體統籌規劃的行政小組所需的人事費用與辦公室費用，這代表著從一開始就對行政團隊非常重視，不是將這項費用含糊的納入組織固定開支當中，而是正當的將這筆費用需求公諸於世並進行募款，展現出一個組織對經費需求經過全面性檢視的仔細程度。反而讓捐款者更了解行政後援團隊的存在對計畫的重要性，進而組織可以坦然地將此作為專案演出之外的另一項指定捐款項目。

二、建立資訊平台展現行政後援團隊的績效

在官方網站中，我們從活動緣起以及發起人的話了解籌備期開創的艱辛不易；從捐款徵信明細看到 319 個鄉鎮同步啓動後，每一個鄉鎮的金額累積現況、演出紀實；從部落格則看到各界 PO 文互動、以及相關媒體報導等。在演出活動的幕前幕後、在捐款者與鄉鎮之間，以及組織和所有關心的社會大眾之間，行政後援團隊就像一個資源整合與資訊轉譯的平台，有效地調節著演出活動的運作以及各項即時訊息的釋放。我們可以從官方網站所公開的各項資訊觀察到整個行政團隊的績效表現，包含了 319 個鄉鎮演出活動成果的非財務性資訊，也包含徵信以及款項運用情形等財務性資訊。這些豐富的資料表達出一個組織面對責信表現應有的態度，同時也讓社會大眾了解行政後援團隊在建立與維護過程所需花費的時間與精力。這當然也成為最有力的宣傳工具，在強大的活動理念的傳遞外，也提供各界關切眼光的檢視與監督。

三、 行政後援的穩定讓活動推行無後顧之憂

行政後援的穩固，讓演出活動的執行人員不必分心於行政庶務工作，演出小組可以將精氣神專注於每一鄉鎮的專案執行，將資源完全地釋放於表演活動，展現出最佳的績效表現。面臨天災等意外、或是離島偏遠鄉鎮等額外的開支，既不必將成本轉嫁該鄉鎮，也不必再落入過去一次次的花時間協商解釋，或是挖東牆補西牆等捉襟見肘的窘境，而是可以依照當初所訂定的補助要點，將這部分費用由行政後援經費承擔。穩定的行政後援讓整體活動執行無後顧之憂，也是耗費 5 年、成功演出 380 場次的「319 兒童藝術工程活動」可以成功的重要因素之一。

在上述的分析中，我們感受到「319 兒童藝術工程活動」對行政後援捐款的重視，也了解其經費用途以及對活動執行的重要性，募集的情形除了捐款筆數以及金額規模的持續性外，參與族群也表現出多元性，尤其是個人的捐款比例是為最高。這樣的成果和非營利組織募款的現況有無異同？各界對於行政後援經費重要性的看法與用途是否抱持相同的態度？「319 兒童藝術工程活動」的募款策略是否可以被其他組織所複製？想回答這些問題，有必要從各界對行政管理所需費用的態度現況進行檢視與比較。

伍、 行政管理費的現況與迷思

一、 過去對行政管理費的定義

美國的非營利組織將費用分為計畫功能（Program function）與支持功能（Support function）兩類，前者是指用以執行計畫或服務的費用，後者為行政管理與募款所需費用，包含人事費用（林江亮等，2010）。台灣的非營利組織在費用的分類與名稱上並沒有明文規定，也沒有一致的表現，多數組織將其區分為業務費用、辦公費用、人事費用及其他費用等四大類（林江亮等，2010）。其中辦公費用可以說是組織的固定成本，包括租金、印刷、差旅、購置、折舊等；人事費用包括所以員工薪資與福利等。實際觀察財務報表，例如僅分為福利支出、行政支出兩大類，或是分為營運費用、其他支出等類，而以中華民國紅十字會總會而言則分為經常性的人事費、辦公費、業務費支出和專案性支出等⁶，可說是各自依據其組織業務的特性與習慣，各有各的分類。

過去的研究對於業務費和行政管理費的定義也不同，林江亮與謝昶成 (2007) 將業務費用定義為捐助費用及專案支出業務費，林江亮與李岫穎 (2008) 則將其

⁶ 分別依據弘道老人福利基金會、門諾社會福利慈善基金會、以及中華民紅十字會總會 100 年財務報表而來。資料來源：台灣公益團體自律聯盟
http://www.twnpos.org.tw/team/team_detail.php?Key=3&fID=1。

定義為銷貨成本、委辦支出、業務推展及服務費等。林江亮與何永智（2010）則認為非營利組織的業務費用，除了上述研究所列出之項目外，也應該包含義賣品成本、會刊編製印刷費、附屬作業組織損失、專案計劃支出成本、廣告費等。

本文採用美國的定義，認為計劃功能費用即等於專案活動費，支持功能費即為行政後援費用，也就是一般所稱的行政管理費；兩者其實都包含了各種費用科目名稱，只因其時間性與持續性的運用需求而有所不同。故專案活動費用應包含執行計畫的專業人力費、以及第一線所有立即性任務所需的各項成本如設備費、維護費、宣傳費、印刷費、差旅費等；而行政管理的人事費則專指長期性行政團隊的人事費用，業務費則包含行政管理、公關行銷、辦公環境維護、網絡連結、徵信作業等整體性、長期性組織為能永續生存所必須支出的固定成本。兩者對於組織運作而言是同時存在的，僅是比例所佔的差異與階段性不同；且專案活動會有時間的起始，反倒行政支援費用是維繫組織運作的必須，故整體活動績效的分析也應該一併將行政支援費用納入檢視。

二、 行政管理費用比例現況

黃德舜（2006）在財務管理上建議組織募款收入與募款費用比例應該大於 1，而長期來看應維持在 4：1 以上；換句話說，以單一募款活動來計算，基本上只要收入高於費用支出，募款活動就算成功。而成功的募款活動其費用所佔的比例，其實是相對於所期待的募款收入而言，不是一個固定數值，其比例在 20% 以內都是有效率、可被接受的，但是當組織所期待的收入金額越高、或是辦理的募款活動越多場，就應該考慮到組織內部整體所必須投注的幕後成本，不能僅就單一場次的活動計算，這樣將低估組織在控管與調配的管理成本。如果將募款活動視為一個專案活動，募款活動費用視為是行政管理費用，代表著在一場專案活動中的行政管理費約為 20% 左右是一個較為合理的比例，對組織整體而言亦如是。

依照國內各大學專題研究計畫行政管理費比較表來看，行政管理費的比例在 10~20% 不等，依照計畫類型、以及資本門金額層級而有所不同⁷。而照教育部補助及委辦計畫經費編列基準來看，行政管理費用的比例依計畫時間長短而有不同，為業務費與雜支預算總額的 8~10%⁸，可用以支付項目包含「承辦單位執行計畫期間」的水電費、電話費、燃

⁷ 計畫可分為專題研究型、委辦服務型以及國科會等類型，且依照政府委託或民間單位委託（立公民營事業、廠商；法人機構等）又有不同的規定比例。

⁸ 計畫以執行時間在 6 個月內或以上為區分，比例規定外亦各有金額之上限。資料來源：教育部主管法規系統教育部補助及委辦經費核撥結報作業要點附件。

料費及設備維護費等，且核銷時以領據直接報銷即可不需再檢據。

而在內政部各項社會福利補助計畫中，大部分補助計畫不能核列專案計畫管理費⁹，僅支付該專案的專業人力費，可列支者最高也不得超過核定補助總經費的 5%，可以支付範圍包括水電費、電話費、油料費、電腦及影印機耗材、事務機器租金、通訊網路費、運費及辦理本專案工作人員意外保險費等項目，和各大學研究計畫補助不同之處在於需檢據實報實銷。在行政院勞委會「多元就業開發方案」、衛生署多項健康促進計畫、以及各類研究案中，因其專業程度非其他行業別可以取代，故會有編制專案管理力的人員額與應有的薪資福利，例如研究人員、社工員、護理師、心理師、營養師或是專案執行經理等，依據計畫規模組織可自行編列需求的員額，以及執行相關業務所需花費。

這些補助計畫都是以專案活動費用為補助項目，即便是編列了行政管理費項目，但因為比例實在太低，並不足以支付該計畫執行組織行政後援費用。這代表了補助單位都假設申請計畫組織本身後援與長期承擔運作能力的足夠性，也低估了一個組織承接外加新專案所必須增加的行政後援；所以很容易形成一名工作人員因為計畫而聘僱、而補助一停該聘用人力隨之解雇；或是組織不願花費自身的行政管理成本支持該計畫的執行，導致計畫編制的專案經理或執行人員落入孤軍奮戰、或組織人力必須身兼內外多職的窘境，讓非營利組織的人力發展始終處於不利的環境（何素秋，2010）。

三、迷思與打破之道

從上述非營利組織的財務報表費用分類、以及現行補助狀況，我們可以初步了解各界對行政管理費用呈現出的低估態度，且普遍不認為需要為行政管理費用特別發起募款，故而在捐款收入的部分，也是普遍未見指定用途為行政管理費用的捐款。對公部門而言，亦即站在提供補助的角度，認為承辦組織的行政管理支持能力是基本要件，所以並不在補助款的運用考慮範圍，即便有大多數比例也在整體專案活動經費的 5~10%，所佔比例偏低；而對非營利組織而言，可能受限於承接計畫案的核銷習慣，所以在項目分類不易看出實際的行政管理費用支出比例，或是該項目所佔比例偏低。其次是因為將行政管理費用涵蓋在各項專案活動費用項下去分擔，或將行政後援的支持工作由專案計畫人員共同分擔執行，故導致行政後援支持的費用比例相對較低。面對這種不合理的現況，非營利組織有三個必須要做：

⁹ 例如環保署補助民間團體要點。資料來源：
<http://ivy5.epa.gov.tw/epalaw/search/LordiDispFull.aspx?type=02&lname=1060>

(一) 正視行政管理團隊

行政團隊的專業性並不亞於專案活動的執行，在「319 兒童藝術工程活動」的募款分析中，我們看到組織對行政管理費用的重視態度如何逐步地影響了捐款者的認同，讓專案活動開始前就獲得認同得到捐款，並以指定捐款的方式持續不斷。給予行政團隊足夠的資源，如同草料之於千里馬的重要性，才能為組織帶來永續以及活動的穩定執行。

(二) 績效公開的即時性與持續性

官方網站、部落格中的捐款紀錄、活動現場影音、近 600 筆新聞稿收錄以及活動紀實書冊出版，讓所有捐款者、潛在捐款者和社會大眾了解行政後援團隊如何穩定了組織生存、發揮核心運作能力、支持專案的執行，並扮演各方資訊溝通的平台。這些訊息的即時性與持續性，都足以讓捐款者清楚明白以行政之名所募集的款項用在哪些「刀口」上，可以避免過去行政管理費用被濫用的隱憂。禁得起潛在捐款者的評估檢視，故同時也是最佳的公關宣傳方法。

(三) 財務報表檢討與背書

在活動圓滿結束的同時，行政團隊馬不停蹄的計算出費用的支出金額與比例，並請會計師出具意見。後勤行政支援費用 5 年累計下來佔所有演出與行政總募得經費的 21%，亦是非營利組織財務管理觀點下的合理比例，故應改變過去將行政管理所需費用拆解於各專案的習慣，應在財務報表中詳實列出這個會計科目，以利最終的檢視與檢討。

要打破各界普遍低估、甚至壓低行政管理費比例的迷思，非營利組織要自己先正視行政核心團隊的重要性並以合適的方式盡到責信表現的公開。也許不同組織專案活動操作的方式不盡相同，但捐款者期待看到與了解的卻是相同的，也就是捐款所達到的成果。在 319 兒童藝術工程這個案例中，我們了解了豐碩的成果並不僅來自劇團的演出，更重要的是行政後援經費支持下的行政團隊，扮演著推動整個計畫執行的推手。打破迷思之道的三個必須，除了可以讓管理者更精準的對內部控制外，更能因認同而為組織帶進捐款，讓資源、績效與行政團隊所需，在正向的相互影響下促成組織的永續。

參考文獻

何素秋 (2010)。台灣非營利組織與政府競合間的社工人力資源管理策略。社區發展季刊，129，267-280。

- 林江亮 (2009)。資訊透明度對捐款收入影響之實證研究--以臺灣公益團體為例。經濟研究，臺北大學經濟學系，45 卷 1 期，65-102。
- 林江亮、何永智 (2009)。資訊透明與財務操縱對非營利組織捐贈收入影響之研究。應用經濟論叢，86，139-185。
- 林江亮、趙心慈 (2010)。影響公益團體資訊揭露程度因素之探討。非營利組織管理學刊，9，1-39。
- 紙風車文教基金會 (2008)。孩子的第一哩路-紙風車 319 鄉村兒童藝術工程。臺北市：圓神。
- 紙風車文教基金會 (2011)。凝聚愛的每一哩路：「紙風車 319 鄉村兒童藝術工程」感動紀實。臺北市：圓神。
- 陳慧如、曾維莉 (2012)。解析社會創新的策略與行動：台灣 319 鄉兒童藝術工程行動的第一哩路到萬里。亞洲研究，65(3)，183-204。
- 溫慧玟 (2007)。表演藝術產業調查研究。台北市：文建會。
- 溫慧玟、于國華 (2009)。藝文團體經營體質研究案－以台灣表演藝術團體為面向分析。財團法人國家文化藝術基金會委託研究計劃。
- 蕭淑君 (2009)。孩子的第一哩路－紙風車 319 鄉村兒童藝術工程之研究。南華大學非營利事業管理研究所碩士論文。

定義釐清：從財務意見書中我們得知，95 年~101 年 1 月整個活動計畫執行期間，整體行政費用支出金額為 49,555,317 元，佔所有行政後援捐款收入 71,284,103 元的 70%，而行政後援捐款佔所有捐款總規模的 30%，故可以推論出整體行政費用佔所有捐款的 21%。換句話說，兒童藝術工程計畫運用了整體捐款收入的二成做為行政管理所需的費用。

根據文建會在 2007 年所作的「表演藝術產業調查研究」，演藝團體的收入除了票房、公部門預算以外，大約有 1 成的比例是來自捐款，包含企業、個人或是其他基金會等。雖然企業長期支持某個表演團體的消息也時有可聞，例如誠品公司對雲門舞集經常性營運經費的支持¹⁰，以及少數個人的捐款，但畢竟還是佔整體收入的比例極低。

¹⁰ 資料來源：雲門 2 官方網站 <http://www.cloudgate.org.tw/cg2/down/thanks.php>

出國報告 2013 Eighth ISTR Asia Pacific Regional Conference

Conference theme: Nonprofit Law, Policy and Practice: Evolution and Evaluation

Conference date: Oct 24-26, 2013

Conference venue: Kim Koo Museum & Library

This is a three-day conference, starting Thursday Oct 24 at noon time and closing at 1500 Sat Oct 26.

I stayed at the conference site during the entire period, and attended all plenary sessions, receptions, and selected parallel sessions. I enjoyed the many presentations, and made particular notes of 14 papers. I also made acquaintance of several researchers from different places, including U.S., Germany, Israel, Hong Kong, Japan, and also researchers from Taiwan whom I had not had to chance to know previously. Among all the interesting private discussions and the interactions, I had particularly fruitful exchange with Professor Aya Okada from Kyoto, who subsequently made a visit to Taiwan in 2014 to study disaster management of 921 earthquake and 88 Super-Typhoon.

Regarding my own presentation, I was scheduled to present in Parallel Session 7, Session C: Arts, Media, Knowledge, and Development, together with presenter Mark Wilson and John Clammer, both are veteran researchers and practitioners in the subject area. The paper I presented titled: An Assessment of Social Innovation Diffusion: Exploring the Effects of Social-Demographic Factors and Media Disclosure. The study was an intermediary product of the NSC Project, set to model the pathways traversed as the particular social initiative Taiwan 319 developed. The issues to be addressed related to research questions such as: What are the vital dimensions in distinguishing the diffusion patterns of a societal event among the observed samples? For those more highly mobilized ones, what are their characteristics? For those more persistently participated ones, what are their characteristics?

In the presentation, I reviewed literature, and made remarks that among the limited research on nonprofit innovation diffusion, Barth & Sherlock (2003) looked at the decision process within an organization on how a pediatric care innovation got adopted to such nonprofit health care organization. Sugiura (1986) identified factors and players in the spread of information during the decentralized diffusion of innovation in the establishment of nonprofit clubs throughout Japan. With the consideration of organizational and environmental factors, Kerlin (2010) proposed a process framework that consists of multiple stages and actors to explain the implementation and the spread of a state-level nonprofit program innovation. Furthermore, researchers from community psychology have expanded the dissemination of innovation as a

framework for social change and Mayer & Davidson (2000) proposed three stages of adaptation, reinvention, and routinization of innovations.

In theorizing how new ideas spread via different channels over time, scholars have found the diffusion process particularly consists of a few individuals, *lead users* who first adopt an innovation, then spread the word among their circle of acquaintances (Morrison, Roberts & von Hippel, 2000). There is another kind of innovation disseminator, the *free agents*, individuals working outside of organizations to organize, mobilize, raise funds, and communicate with constituents for a cause (Kanter & Fine, 2010). They are deemed to be the catalysts to connect and to drive social change, an important enabler for the dissemination process.

In terms of approach, I described the empirical context, “First Mile, Kid’s Smile”, promoted by a small Taiwanese foundation. Set to mitigate the problem of education-divide, specifically the lack of arts exposure in the rural areas, this bold initiative has rolled out without any governmental funding and support, and committed to provide live children’s theater performance in every single rural township in Taiwan. During year 2007-2011, this cultural social movement has attracted more than 50000 citizen donors with 202 million NTD in funding, and made possible 380 performances effected in all townships including the most remote ones.

The data used include census data related to the demographics and macro economics indicator were collected from the governmental official sources at the township (n=319) and province (n=18) level. Archival records for each township performance and each donation records posted on the official website were downloaded, yielding approximately 51000 observation points. In addition, media coverage of 1194 articles was track and analyzed.

Both the temporal and the spatial dimensions were considered in analyzing how this event gets adopted in different townships. Key constructs include the following:

Speed: time duration

Spread: diversity

Persistency: occurrence of internal replication

Lead agents: presence; type; location.

Demographics: average age of residents; economics status; geographic conglomeration.

Other controls: region; local politician involvement.

Preliminary findings to date indicate the significant effect of the spatial factor, positive for regional proximity while mixed results for density. Demographics and macro economics characteristics of those more actively participated townships were examined, showing a

surprising strength of civil participation by those relatively disadvantaged communities, such as more aging population and lower level of household income. With a systematic approach, this study intends to detail how a social innovation has rolled out. The potential contribution of the study is to provide a typology to demonstrate the heterogeneity of diffusion patterns, and highlight the empowerment process for organizations in engaging a social system more creatively.

科技部補助計畫衍生研發成果推廣資料表

日期:2014/10/21

科技部補助計畫	計畫名稱: 創新與擴散: 帶動社會變革的雙重奏 解析「孩子的第一哩路 紙風車台灣319鄉兒童藝術工程」
	計畫主持人: 陳慧如
	計畫編號: 102-2410-H-343-012- 學門領域: 策略管理
無研發成果推廣資料	

102 年度專題研究計畫研究成果彙整表

計畫主持人：陳慧如		計畫編號：102-2410-H-343-012-					
計畫名稱：創新與擴散：帶動社會變革的雙重奏 解析「孩子的第一哩路 紙風車台灣 319 鄉兒童藝術工程」							
成果項目		量化			單位	備註（質化說明：如數個計畫共同成果、成果列為該期刊之封面故事...等）	
		實際已達成數（被接受或已發表）	預期總達成數（含實際已達成數）	本計畫實際貢獻百分比			
國內	論文著作	期刊論文	0	0	100%	篇	
		研究報告/技術報告	0	0	100%		
		研討會論文	1	1	100%		
		專書	0	0	100%		
	專利	申請中件數	0	0	100%	件	
		已獲得件數	0	0	100%		
	技術移轉	件數	0	0	100%	件	
		權利金	0	0	100%	千元	
	參與計畫人力（本國籍）	碩士生	5	5	100%	人次	
		博士生	0	0	100%		
		博士後研究員	0	0	100%		
		專任助理	0	0	100%		
國外	論文著作	期刊論文	0	0	100%	篇	
		研究報告/技術報告	0	0	100%		
		研討會論文	1	1	100%		
		專書	0	0	100%		章/本
	專利	申請中件數	0	0	100%	件	
		已獲得件數	0	0	100%		
	技術移轉	件數	0	0	100%	件	
		權利金	0	0	100%	千元	
	參與計畫人力（外國籍）	碩士生	0	0	100%	人次	
		博士生	0	0	100%		
		博士後研究員	0	0	100%		
		專任助理	0	0	100%		

<p>其他成果</p> <p>(無法以量化表達之成果如辦理學術活動、獲得獎項、重要國際合作、研究成果國際影響力及其他協助產業技術發展之具體效益事項等，請以文字敘述填列。)</p>	<p>此研究在 2013 ISTR 亞洲雙年會發表，內容延續 2012 曾在香港亞洲研究期刊發表的主題。</p> <p>今年香港亞洲公益研究中心 Center for Asia Philanthropy Studies 尋求台灣的個案研究夥伴時，就有 ISTR 資深會員推薦該中心與我聯繫。</p> <p>目前正在協調合作備忘錄，預計將有 8 個月的合作時間，台灣個案將有機會被呈現，與亞洲其他十個國家／地區分享交流。</p>
---	---

	成果項目	量化	名稱或內容性質簡述
科 教 處 計 畫 加 填 項 目	測驗工具(含質性與量性)	0	
	課程/模組	0	
	電腦及網路系統或工具	0	
	教材	0	
	舉辦之活動/競賽	0	
	研討會/工作坊	0	
	電子報、網站	0	
	計畫成果推廣之參與(閱聽)人數	0	

科技部補助專題研究計畫成果報告自評表

請就研究內容與原計畫相符程度、達成預期目標情況、研究成果之學術或應用價值（簡要敘述成果所代表之意義、價值、影響或進一步發展之可能性）、是否適合在學術期刊發表或申請專利、主要發現或其他有關價值等，作一綜合評估。

1. 請就研究內容與原計畫相符程度、達成預期目標情況作一綜合評估

達成目標

未達成目標（請說明，以 100 字為限）

實驗失敗

因故實驗中斷

其他原因

說明：

2. 研究成果在學術期刊發表或申請專利等情形：

論文： 已發表 未發表之文稿 撰寫中 無

專利： 已獲得 申請中 無

技轉： 已技轉 洽談中 無

其他：（以 100 字為限）

3. 請依學術成就、技術創新、社會影響等方面，評估研究成果之學術或應用價值（簡要敘述成果所代表之意義、價值、影響或進一步發展之可能性）（以 500 字為限）

台灣 319 鄉兒童藝術工程活動，是一場很有特色的社會創新，公民參與活動。本計畫除了整理歷時五年已完成的 319 活動，同時部份研究成果比較分析後續衍生的 368 活動（還在進行中）。（提供未來有興趣研究的同儕有一個完整的總觀角度。

在資源募集方面，本研究除了與既有的群眾募資文獻做比較，也發現行政捐款類別有著非常獨特的表現，有異於既有公部門／非營利組織的慣常思惟。此發現有深刻的管理意涵。

學術成果部份，目前有兩篇 working paper 已再進行修改。