

南華大學
非營利事業研究所碩士論文

非營利組織善因行銷行為之研究－
以雲林家扶中心心願樹為例

Research of the NPO Benevolent Marketing Strategies -
Example of Yunlin Branch Office's Wish Tree Program

指導教授：傅篤誠博士

研究生：廖志文

中華民國一〇一年六月

南 華 大 學

非營利事業管理學系

碩 士 學 位 論 文

非營利組織善因行銷行為之研究

-以雲林家扶中心心願樹為例

研究生：廖志文

經考試合格特此證明

口試委員：林吉郎

傅馬誠

黃中見

指導教授：傅馬誠

系主任(所長)：鄭文輝

口試日期：中華民國 101 年 5 月 25 日

謝 誌

在同學與師長還有家扶眾多同事鼓勵下，多年功課終於完成。回首這幾年來，因工作異動因素無論是在台中、台北或者是今日的雲林縣，慶幸因家扶工作的歷練與經驗，有了更多的思考空間，都是讓自己一再就非營利組織之善因行銷行為的議題有了研究的初衷，最是感謝工作單位之『家扶中心』，給自己有更多的學習機會與磨練可以來完成這篇『非營利組織善因行銷行為之研究—以雲林家扶中心心願樹為例』之研究。

這幾年期間歷經了一再更換研究題目，總是一再反覆思索著到底要如何來規劃進行研究議題，但空有偉大抱負卻是過於浩大、也有不切實際更是繁瑣得讓自己不知如何著手起筆；如此一延再延，直到因緣際會工作的地點轉換到雲林縣家扶中心，更慶幸指導教授傅篤誠老師指點，以在家扶工作中與企業團體結合，適時切入探討的善因行銷，終有了『非營利組織善因行銷行為之研究—以雲林家扶中心心願樹為例』的研究探討。使得在整個研究過程中有了更具體的呈現，讓理論與實務有了完美的結合與探討。

最後，感謝雲林家扶中心工作團隊協助接受訪談，得以見識到在地方資源連結的重要性，僅將此成果獻給家扶的伙伴同工們分享。

廖志文2012、06

摘 要

『善因行銷』在台灣出現愈來愈高，希望就非營利組織機構的雲林家扶中心的心願樹為例，以探究善因行銷的運作；因雲林家扶中心位處於老幼人口比率偏高，經濟弱勢、隔代教養、文化刺激及醫療資源不足等環境因素，希望就此研究分析歸納，能提供位處偏遠的社福單位參考。

(一)、雲林家扶中心善因行銷成功關鍵因素在於塑造讓媒體心動的議題資料與活動訴求內容，教育社會愛心分享的功能發揮，將能達到事半功倍之效。

(二)、雲林家扶中心決定採行善因行銷行為的考量與決策形成，藉由非營利組織吸引社會大眾關注及參與的公益性質的特殊性，取得「低廣告成本，高宣傳效果」的實質利益。

(三)、採行善因行銷之雙方合作過程與行銷模式的建立。最理想的情況是能「由小到大，由淺入深」的漸進式合作。

(四)、善因行銷行為的人力配置，惟因「人」是行銷工作成敗的主要關鍵所在，因此特別突顯出雲林家扶對於善因行銷在人的布局的重要性。

也期待以雲林家扶中心善因行銷之研究，應該是明確及具引發認同的專案公益計畫作為行銷活動的特定主題訴求，並結合單位的組織

使命，同時兼顧合作單位之品牌形象及定位，來凸顯行銷宣導的重心所在。用諸於社會福利單位身上，也就是議題的型塑及與整體活動的搭配設計包裝，是在善因行銷計畫案中不可缺少的重要環節工作，為雲林家扶未來所要積極面對思考的重要課題。

期盼未來能將善因行銷的實質功能予以發揮，促使在政府及民間共同參與的機制運作下，藉由各界對於善因行銷的認知的提高，並督促完善的社福體制的健全，提升非營利組織的捐款運用的品質，使出錢、出力者都滿意於其善心的用途，達到非營利組織、企業及消費者間真正「三贏」目標的實現。

關鍵字：善因行銷市場、公共福利、非營利組織

Abstract

The frequency for the application of cause-related marketing in Taiwan is getting higher. This study will take the “Wish Trees” located in Yulin Branch Office, Taiwan Fund for Children and Families as an example to discuss how it works. In Yulin, most of the people are old and young, economically disadvantaged, grandparent-raising, lack of cultural stimulation and medical resources. We wish the results of the study will provide useful information to those NGO located in the remote areas.

The study shows:

(1) The attractive advocacies and campaigns are the key factor of the success for the cause-related marketing applied in Yulin Branch Office. Through the media, it will help promote the concept of the social responsibilities to the public.

(2) The main reason for adopting cause-related marketing in Yulin Branch Office is due to its low cost and high promotion efficiency. It will draw people’s attentions and interests to get involved in the public welfares.

(3) Through the application of the cause-related marketing, it will cooperate step by step with other organization.

(4) The personnel are the main key factor for success. Therefore, Yulin Branch Office has especially paid attention to these matters.

The main target of this cause-related marketing is the public welfares. Through the application, it will promote and strengthen the mission, imagine and the status of Yulin Branch Office. Both of the content of the advocacy and the design of the campaign will be taken into consideration seriously.

We wish the cause-related marketing will bring more benefits to the government and the public. We also expect that the system of social welfares can be completely established which will improve the application of the funds donated by the public. The best result will help create a three-way win for the NGOs, enterprises and the public.

Key words: Cause-related marketing, public welfare, NGO

目 錄

第一章	緒論	
第一節	研究動機及背景	1
第二節	研究目的	2
第三節	研究流程	3
第四節	研究架構	4
第二章	文獻探討	
第一節	非營利組織與善因行銷概論	6
第二節	非營利組織的經營策略與管理	34
第三章	研究設計	
第一節	研究方法	54
第二節	研究範圍	57
第三節	研究對象	58
第四章	研究發現—以雲林家扶中心心願樹為例	
第一節	以雲林家扶中心心願樹善因行銷經驗	60
第二節	以雲林家扶中心的善因行銷體認	74
第三節	雲林家扶中心善因行銷未來發展之預期	82
第四節	研究命題之建立	87

第五章 結論與建議

第一節 研究結論	92
----------	----

第二節 研究發現	102
----------	-----

第三節 第一節 研究限制與建議	105
-----------------	-----

參考文獻

中文部分	110
------	-----

英文部分	114
------	-----

附錄一：訪談大綱	119
----------	-----

附錄二：對雲林家扶中心訪談紀錄摘要	121
-------------------	-----

非營利組織善因行銷行為之研究

-以雲林家扶中心心願樹為例

第一章緒論

第一節研究動機及背景

近來從報章雜誌與媒體宣傳報導、海報，都可以看到公司行號與企業組織和非營利組織公益團體結合，進行特定的社會公益行為，而在商業行銷中附帶籌募慈善捐款的行為正俱與日增，從學術研究領域也發現年年增加的研究報告探討所謂「善因行銷」與實務的連結。

台灣外商公司企業把『善因行銷』的理念帶進國內，採用此理論進行，且外商企業與非營利組織單位亦年年增加成長。例如諸多慈善福利基金合作模式，其中如與國內銀行機構共同發行的信用卡就是最為典型的善因行銷模式，如：台灣兒童暨家庭扶助基金會與中國信託銀行的家扶卡即是最為典型的善因行銷例子。

公益團體非營利組織近來社會發展，包括非營利組織的經營管理、關係遊說、策略規劃、行銷募款、志工管理等研究，亦紛紛結合營利企業新興行銷方式，通稱為善因行銷

(CRM; Cause-related Marketing)，由兩個不同性質組織體合作中，獲得共同雙雙獲益的局面，也由於善因行銷是營利組織(for-profit organization) 與非營利組織(non-profit organization) 在此

一雙贏獲利為前提，所進行的新行銷活動，更是基於雙贏策略規劃（Schiller, 1988；Larson, 1995），而在一定規模的企業間形成一種風潮。善因行銷行為包含企業、非營利組織及消費者，其內容是企業答應消費者購買該公司產品或服務後，企業捐特定金額或一定比例給特定理念對象非營利組織（Varadarajan & Menon, 1988），藉以從事慈善救濟、環保贊助、兒童福利等有關社會公益的活動。如此非營利組織募得所需基金，而企業在其對外形象、品牌知名度、市場佔有率、銷售量提升等有形與無形方面，均能產生莫大的助益。

『善因行銷』在台灣出現愈來愈高，故而本研究擬以非營利組織的角度，就財團法人台灣兒童暨家庭扶助基金會雲林分事務所（以下簡稱雲林家扶中心）為研究此一個案，以瞭解其採善因行銷過程與運用策略，對雲林家扶中心的影響、優缺點，以研判具體可繼續推行的善因行銷方式，並以瞭解善因行銷讓企業在接觸過程中明確概念，除企業行銷與提昇社會公益形象，更達到提升公益效益，以公益觀念與行為獲得更高的支持與認同。

第二節 研究目的

希望就非營利機構的雲林家扶中心探究『善因行銷』，以相關文獻資料、透過實務訪談，以確定本研究擬發展方向，一窺台灣非營利

組織採行善因行銷的情況、瞭解對善因行銷的看法及未來可能採用模式，就雲林家扶中心之『心願樹』活動導出本研究的主要研究目的及其子項內容如下：

希望透過對非營利組織-雲林家扶中心實際行銷案例探究，瞭解非營利組織如何運用善因行銷之方法與民間企業團體結合。瞭解善因行銷策略之運用對於非營利組織籌募知影響及效益。以非營利組織善因行銷成功案例，對非營利組織所帶來的龐大資源，建構有效的善因行銷運作模式。

第三節 研究流程

將透過研究過程的探討出結論，並從中獲致研究發現與其所代表的管理意涵，還有對未來研究者建議，以期達到所預期的研究目的。而以所擬定的研究流程加以引述，由本研究所擬具的章節安排表達部分，包括：第一章『緒論』，開章明義說明本研究之研究動機與研究背景、目的、流程三部分；第二章「文獻探討」，分別就非營利組織概論、經營策略與組織管理，以及善因行銷概述等三方面從事文獻的蒐及與彙整，並提出研究之整體研究架構；第三章「研究設計」，包含研究方法與研究範圍擬定，以及研究對象的選擇；第四章則為「研究發現」，由研究個案的雲林家扶中心為例，在偏相服務達四十三年

之久介紹訪談，從訪談發現該非營利組織採行善因行銷行為的經驗、看法、未來可能採行善因行銷行為方式等關鍵問題後，以提出本研究的命題；第五章為「結論與限制」，則以例提出本研究之結論、研究發現與管理意涵、研究限制、以及對未來研究建議等項目。

其次，以流程圖表達重點研究階段與作法的部分，可由圖表清楚說明，其各步驟中，首先確定研究動機與目的，接著經由文獻的發覺與彙整，探討善因行銷與非營利組織的相關理論基礎。再者蒐集台灣現有非營利組織現況，據以研擬出正式訪問時的訪談大綱架構；並藉由書信、電子郵件或電話、傳真等方式訪談非營利組織內部執行與管理階層。所擬訪談重點則著重於該非營利組織本身採行善因行銷行為的經驗、看法與未來策略等。訪談結束後，使用「質化研究」方法將訪談記錄加以分析彙整，最後再依研究目的的架構與方向，就所獲得的心得與結論，據以提出研究發現與建議，以作為受研究對象及未來研究者的參考。

第四節 研究架構

本研究結合理論與實務探討非營利組織善因行銷的運作，整體研究程序與架構，建構出研究的分析主軸。而從理論及文獻的搜集整理，將企業與家扶基金會透過善因行銷的關係連結概念顯現後，經由

善因行銷的實際作為(其步驟包括動機形成、決策過程、行銷方式與內容等，直至成果檢視與檢討的一系列實務作業)，產生在消費者所引發的捐款與購買的具體反應之行為發酵期間，其因果架構關係即為本研究所要提出探討部分。同時，希望藉由對此過程與影響的分析，能作為提供整體研究與作成建議的參考方向，依此觀念所研擬的概念性架構。

第二章文獻探討

第一節非營利組織與善因行銷概論

非營利組織部分

一、非營利組織之緣起

Salamon (1987) 認為美國非營利組織存在的因素：

歷史因素：美國非營利組織出現比政府要來得更早。

市場失靈：非營利組織存在反映市場經濟的限制。

政府失靈：由於政府的行動需要獲得多數人支持，因此非營利組

織是由少數人提供政府不願意或未能提供的服務。

多元化與自由：美國社會許多的改革是發起於非營利組織，因此

非營利組織在提升多元化與自由主義的價值上扮演著

相當重要的角色。

團結一致：非營利組織是在個人主義的民主社會中，藉著行動的

結合，表現團結一致的一種機制。

二、非營利組織定義

「非營利組織」是個比較廣泛性學術性名詞，在國外與其意義相當或近似的名詞包括：第三部門 (The Third Sector)、獨立部門 (Independent Sector)、志願組織 (Voluntary Organization)、

慈善組織 (Philanthropic Organization)、基金 (Foundation)、社區組織 (Community Organization) 等。而非營利組織的定義與名稱難有定論，最早以第三部門 (The Third Sector) 出現，是與政府部門及企業部門有所區別。在我國政府單位與媒體常用報導中多使用的名詞有：公益團體、慈善機關、財團法人等，而在本研究中將以非營利組織統稱之。

而在Hansmann (1980) 依據美國稅法的說明，非營利組織定義為「不分配限制」 (non-distribution constraint) 的組織，就是說非營利組織的基本條件是不分配盈餘的限制，主要是指非營利組織依法不可以將其淨盈餘分配給個人、團體成員、管理者、執行人員、或走董事會人員，除了支付員工的薪水之外，其盈餘必須用在該目的事業的生產，或專案計畫的服務之用。Kotler (1982) 將社會中的組織以2x2 的矩陣來表示，分類的標準為：

(1) 該組織為政府 (公共) 或是 (私人) 所投資。

(2) 該組織是依營利或非營利組織目的而設立。

依此可導出以下類型的組織，如：

第一類組織是私人所有且以營利為目的，屬於依賴市場經濟產生生存財富之企業，此類組織在經濟活動中佔有非常大的比例。

第二類組織是政府所有，包括有營利性質與非營利性質兩種，這

些公有的組織可分成四種型態：分別為企業型態、服務型態、移轉型態、干預型態，其具備的特性分別為：

企業型態：生產產品或提供勞務以供銷售，例如：郵局。

服務型態：提供勞務給使用者，但不收任何直接費用。

移轉型態：促使金錢從事單方面的移轉，例如：各地之稅捐處。

干預型態：為了增進公益而限制某些群體之活動，例如：法院。

第三類組織則為私人的非營利組織，這些組織通常負有某種社會目的，以改造社會為宗旨，依他人之捐贈及義務工作人員的幫助而維持正常運作。

Kotler and Andreasen (1987) 指出：非營利組織有兩大共同點，一是希望影響目標群眾的行為，二是不僅要謀求機構本身的利益，也要追求目標群眾的利益，其目的旨在造福整個社會。Wolf (1990) 對非營利組織下了一描述性定義：非營利組織必須具有公眾服務的使命、必須在政府立案並接受相關法令規章的管轄，必須組織成一個非營利或慈善的機關，其經營結構必須排除私人利益或財物之獲得，其經營得享有免除政府稅捐的優待，享有法律上的特別地位，捐助者或贊助者的捐款得列入免（減）稅的範圍。美國有許多組織被界定為非營利（nonprofit）性質，即非營利部門（the nonprofit sector）。其中除了包括對非營利組織傳統認知的慈善事業、宗教、教育組織

外，亦包含勞工聯盟、宗族團體、俱樂部、學院團體、商業工會、運動團體、鄰里組織、社區藥局等。由此可知，並不是所有的非營利組織都是從事慈善的工作，或者皆需要仰賴義工的參與，有的非營利組織接受企業部門的贊助，有的接受政府的補助，有的從事利潤的工作。

許士軍（1980）認為，非營利組織就是不以營利為目的之組織；雖然有時收益可能超過支出，而產生利潤餘額，但其最終目的，並不是在追求利潤。汪明修（1994）將非營利組織界定為「具備法人資格，以公共服務為使命，享有免稅優待，不以營利為目的，且組織盈餘不分配給內部成員，並具有民間獨立性質之組織。」

司徒達賢（1997）認為非營利組織的構成組合要素有五，分別為：

（1）服務：組織所創造或服務的價值，可為社會救助、病人醫療等。

（2）目標顧客：組織所要服務的對象。

（3）參與者：非營利組織中參與的人力，可分為職工和志工，其中志工是自願參加而不給付薪水。

（4）資源：各項對非營利組織的財力、物力的支援與獲得。

（5）運作：創造價值的運作過程。

非營利組織在我國現行法令規章並無不分配限制的界說，但財政部訂頒「教育、文化、公益、慈善機構或團體負納所得稅適用標準」

中，須符合九項規定始享有賦稅之優惠，其中前四項規定與前述非營利組織概念近似。

(1)合於民法總則公益社團及財團之組織，或依其他關係法令，經向主管機關登記成立案者。

(2)除為其創設目的而從事之各種活動支配所支付之必要費用外，不以任何方式對捐贈人或與捐贈人有關係之人給予變相盈餘分配者。

(3)其章程中明訂該機關團體於解散後，其剩餘財產應歸屬該機關團體應在地之地方自治團體，或政府機關指定之機關團體者。

(4)其無經營與其創設目的無關之業務者。

綜合以上所述，歸納出非營利組織的共同要件有三：

(1)其成立目的旨在謀求不特定多數人的公益，而非獲取財務上的利益。

(2)並不反對賺取利潤，但須將盈餘全用在原機構成立目的上。

(3)不得分配盈餘或財產予機構相關人。

所以非營利組織必須是「以公共服務為使命，不以營利為主要目標，且經營所得之利潤需以社會大眾的利益作分配運用，不得做為私人用途的組織。」

三、非營利組織分類

學者對非營利組織的劃分方式依其事業目的、業務性質、服務對象、資金來源等構面來分類，現將各種方式整理說明如下：

Bitter & Rahdert (1976) 依非營利組織之事業目的分類而二：

(1) 公共服務類：以提供公眾服務之目的，包括慈善事業、基金會、宗教團體、教育文化機構、科技研究組織、社會福利機構、政治團體等七種。

(2) 互益類：提供會員間互益之目的，包括俱樂部、消費合作社與互助會、工會、商業及職業團體等四種。

Oleck (1980) 依業務性質將非營利組織分為六類：(1) 慈善組織：如宗教、教育、醫療組織。(2) 社會組織：如校友會、俱樂部。(3) 政治組織：如政黨、競選委員會。(4) 職業協會：如商會、勞工聯盟。(5) 商業及非營利混合組織：如財團法人醫院。(6) 政府組織：如政府、地方自治團體。

Hansman (1980) 以資金的來源與管理者類型兩種不同的特徵切入非營利組織的分類，呈現為2x2 的分類：(1) 捐贈型：資金來源多來自捐贈或是補助，其贊助人為捐助者，如紅十字會等慈善團體。(2) 商業型：機構的資金主要來自於所提供服務的收入，贊助人為消費者，如醫院、學校。(3) 互助型：其董事會（或理事會）是由贊助人

所決定並加以控制，如由會員選舉產生董事會的組織。(4)企業型：其組織運作免受贊助人正式控制或監督者，如有永久設立董事會之醫療機構。

Kotler (1998) 認為可依運作的性質來區分非營利組織為兩大類：(1)援助型組織：收集並分配捐獻，例如國內的聯合勸募中心。

(2)營運型組織：依組織所提供服務來收取費用，如非營利醫院。

依據國際非營利組織的分類辦法，將第三部門共分為十二大類，分別為教育與研究 (Education & Research)、健康 (Health)、社會服務 (Social Service)、文化與休閒 (Culture & Recreation)、工商團體和專業組織 (Business & Professional)、住宅與開發 (Housing & Development)、國際事務 (International)、市民與提倡議題類 (Civic & Advocacy)、環保 (Environment)、慈善 (Philanthropy)、宗教 (Religion)、以及其他 (Others) 等類別。

許士軍 (1990) 將非營利組織依服務對象的不同分類為三：

(1)提供個別服務的組織：提供的服務以個人為主，包括醫院、學校、藝術文化事業等。

(2)提供公共服務的組織：所提供的服務以社區或更大範圍的人群為主，如消防隊、清潔隊。

(3)以會員為基礎的組織：所提供的服務以本身的會員為主，包

含工會、宗教團體、俱樂部等。

此外，許士軍還指出非營利組織的範圍包括下列四類，一是醫藥及衛生；二是教育文化機構；三是會員組織；四是非營利研究機構。

台灣由於非營利組織的主管機關太多，官方未曾正式將非營利組織加以彙整分類，僅在「財政部稅政改進推動小組」的研究報告(1992)中，就適用免稅優惠的機關團體，以其設立功能分為七種類型：(1)人民團體。(2)學校文教團體。(3)醫療及其研究機構。(4)社會福利慈善機構。(5)祭祀公業宗教團體。(6)職工福利及退休基金管理委員會。

(7)其他。

我國將非營利組織區分在社會團體，經由內政部統計處的資料，可分為十類：(1)學術文化團體。(2)醫療衛生團體。(3)宗教團體。(4)體育團體。(5)社會服務及慈善團體。(6)國際團體。(7)經濟業務團體。(8)宗親會。(9)同鄉會。(10)同學校友會。(潘文文，民84)

四、非營利組織角色與功能

未詳述之前非營利組織角色與功能，先楚清非營利組織與政府部門、商業部門的差異，並探討其與其他部門的關係。關於非營利組織與其他部門互動關係，馮燕(1993)指出非營利組織與政府、商業部

門的互動如下：

1. 與政府部門的互動：非營利部門與政府部門扮演互補的角色，互相支援。非營利部門能提供人力、專業知能的支援和拓寬服務或福利的領域，但政府有提供規劃的義務，並扮演監督者的角色。

2. 與商業部門的互動：(1)支持性角色：商業部門提供給非營利部門的資源，包括錢和Know how。(2)競爭性角色：商業部門與非營利部門競爭政府的資源和民眾的市場。例如：醫院和養老院可由非營利組織由非營利方式經營，也可由企業以營利方式經營。

吳美瑤（1997）認為相對於同樣是非營利機構的政府部門而言，非營利組織主要是民間志願成立，不具政府公權力；而相對於同樣是私人機構的商業部門而言，非營利組織是不以營利為最終目的，並禁止盈餘分配給所有主，在實務上，兩者主要的區別關鍵在於設立管理及課徵所得稅之準據不同。換言之，政府提供非營利組織指引方向及資源補助，並扮演監督者與管理者的角色；而商業部門提供資源協助非營利組織，並與非營利組織競爭民眾市場。因此，非營利組織與政府、商業部門有著相依互補關係，也存在利益衝突的關係。

Kramer（1981）認為非營利組織在現代國家的角色與功能可歸納為：

1. 開創與創新的角色功能：因為具有組織彈性、功能自發性、民

主代表性、非營利組織對社會大眾需求較為敏銳，常能以多樣化的人才發展出應時的策略，並予規劃執行，從實際行動中驗證理想，嘗試出合宜的工作方針與方法，引領社會革新。

2. 改革與倡導的角色功能：非營利組織往往從社會各層面、角落的參與和實踐中，洞察社會脈動的核心，並運用服務經驗展開輿論和遊說，具體促成社會態度的改變，引發政策與法規的制訂或修正，擔負整個社會體系與政府組織的監督者、批評者。

3. 價值維護的角色功能：非營利組織透過實際運作系統激勵民眾對社會事項的關懷、參與，提供社會菁英和領袖的培育場所，觸發一般民眾的人格提升與生活範疇，均有助於民主社會理念及各種正面價值觀的維護。

4. 服務提供的角色功能：當政府礙於資源與價值優先順序的限制，而無法充分實踐其保衛福利功能時，非營利組織多種類、多樣化的服務傳輸，恰能彌補這種差距，相對的也提供人民更廣泛的選擇機會，發揮人權尊重的本意。

貳、善因行銷部分

一、善因行銷起源

1981 年美國運通公司 (American Express Company) 為幫助舊

金山某一藝術團體籌募基金推行的一項活動，當運通公司客戶每一次在進行信用卡消費或申請新信用卡時，公司便捐出一定比例所得給該藝術團體，在此區域性的市場測試非常成功，公司在加以命名，向美國專利局申請專利。自此開啟『善因行銷』在美國的推動，盛行階段則是在美國雷根政府時代（Larson， 1995）。嗣後美國運通公司更在1983年與愛麗絲島基金會（Statue of Liberty-Ellis Island Foundation）合作，共同修整自由女神像來募集基金。這項行銷活動在三個月內，共募集了一百七十餘萬美元，達到原預期目標的三倍多，而美國運通卡的使用率也比前一年同期間提高了28%，並且發行大量的新卡。此成功案例使得善因行銷的概念廣為營利與非營利組織所採用（Josephson， 1984）。

二、善因行銷運作方式

『善因行銷』即是基於慈善因素從事行銷活動，則善因行銷是結合企業慈善行為與企業利益，較於傳統企業贊助公益活動，牽涉的層面較複雜，包括了企業本身、非營利組織以及消費者三方面。在傳統的公益行銷方式，企業與非營利組織是各自獨立運作的兩個個體，企業是以所提供的金錢或勞務贊助來自企業的捐助預算，其來源與非營利企業並無任何關連。在善因行銷方式中，企業與非營利組織兩者是

互相依存，存在著共同承擔風險與利益的關係。

在行銷過程中，善因行銷透過廣告告知消費大眾，藉由購買企業的產品或服務，嘉惠非營利組織。對企業而言，除了能夠幫助達成行銷目標，也讓企業同時盡到社會責任；對非營利組織來說，一方面幫助基金的募禁，一方面則可藉此機會讓社會大眾瞭解該非營利組織的使命。

三、善因行銷定義

Varadarajan (1986) 最早將善因行銷定義是一種水平式的合作促銷 (Horizontal Cooperative Sales Promotion)，亦即將產品品牌與慈善組織結合所進行的合作促銷活動。而Caesar 則認為善因行銷是直接將企業的產品或服務與特定的慈善機構相結合，每當消費者購買其產品或使用其服務時，企業便從該收入中提撥一部分贈與該慈善機構的行銷行為。

1988 年Varadarajan & Menon 重新定義善因行銷是規劃及執行行銷活動的過程，當顧客參與提供企業收益的交易時，企業承諾捐出特定比例的金額給特定的公益活動，以滿足組織與個人的目標。在此，組織目標指企業與非營利組織的目標，個人目標則指消費者及中間商（零售商）的目標。此時他們已將善因行銷的定義跨出原來的範

疇，不再侷限於就產品品牌與慈善機構間的聯合促銷的活動。從企業的角度來說，善因行銷已不再限定產品品牌，它可能包含數個品牌甚至整個企業；另外，合作的對象也不再侷限於慈善機構，而是囊括所有的非營利組織。另外，必須注意到善因行銷並不完全等於企業的慈善行為，因為企業的慈善行為只有單純的企業對於慈善活動或團體的捐助或贊助，並不一定會與企業產品或服務的銷售結合。此一定義，已能將善因行銷的定義範圍更加具體與廣泛的表達。

而Schiller (1988)、Mason (1992)、Larson (1995) 在探討善因行銷對營利與非營利組織的貢獻時，引入雙贏的概念，並引起企業及非營利組織雙方正面的關注與期許。而另一個較為不同的論點則是Oldenburg (1992) 從公共關係的角度，將善因行銷定義為一種新的混合媒介，認為善因行銷可以利用公眾服務廣告及公共關係，將企業與良好的公益活動相結合。

由上述文獻可知，構成善因行銷的三個主體部分，分別是企業本身、所合作的非營利組織、以及消費者。黃俊閔 (1995) 將善因行銷視為牽涉到這三要素的行為，在消費者購買商品或服務時，希望企業能在獲利之外也能提撥部分全額捐助慈善機構，類此論點均能與前述的主張契合。以上各學者的解讀可知，善因行銷係透過以營利為目的的企業結合非營利組織的行銷活動，所以善因行銷亦可稱為聯合行銷

(Joint Venture Marketing) (Barnes, 1991), 或是社會事業行銷 (Social Venture Marketing) (Oldenburg, 1992), 此種行銷方式, 互利的考量為其基本上的首要著眼點, 亦即連結了以營利為目的的企業與以募款為宗旨的非營利組織, 除了可為企業增加銷售量外, 更可以達到為非營利組織募集款項的需求。

歐美學者主張於1996年作為善因行銷發展上一個認定點差異的分水嶺。在1996年之前的年代, 學者大多將其定義在藉由善因行銷的執行可立即增加公司銷售量的前提之下, 在1996年之後的學者則偏向以更廣泛的角度定義善因行銷。以下則是屬於1996年之後各學者對善因行銷所做的更廣義的闡釋:

1996年: Andreasen (1996) 將善因行銷範圍擴大延伸, 不單純地將善因行銷侷限在企業增加銷售量與非營利機構籌募款項必須同時存在, 認為只要企業結合非營利組織所從事的行銷活動, 直接或間接的增加企業的銷售量就可以稱為善因行銷, 同時他根據企業與非營利組織不同的合作方式來將善因行銷分成以下三類:

(一)、以交易為基礎的推廣活動 (Transaction-based Promotion): 是目前善因行銷最常使用的一種合作方式, 也就是較早期的學者對善因行銷所下的定義的主要所在。主要係透過和非營利組織合作的行銷活動促使消費者購買企業的產品或服務, 在銷售額

目標達成的前提下，提撥其中之一部分給予非營利組織。

(二)、聯合推廣活動 (Joint Issue Promotion)：

係企業和一個或多個非營利組織針對某一社會問題或主題所做的策略性行銷的運用，例如：共同製作與刊登廣告、企業贊助就推行議題所需製作的材料成本等都屬於此一類別。

(三)、授權 (Licensing)：

非營利組織將名字或商標授權給企業使用，收取固定費用或收益百分比，企業則以非營利組織作為行銷活動推廣的目標。

1997 年：Ptacek & Salazer (1997) 認為善因行銷是一種透過議題的推行，將企業的產品和慈善公益機構結合在一起的行銷方式，強調的是一種推廣的活動，而非慈善活動。活動推行的目的在於，期望對於非營利組織有所貢獻的同時，也能連帶增加公司的銷售量及企業形象，而此銷售量的提升並非僅以立即表現為期望，即使反映在未來亦為合理。

1998 年：Kotler (1998) 對善因行銷有其更大角度的看法，即除了Andreasen 所做的三種分類以外，增加了企業自行推廣某一議題或理念的分類，且此時並不一定要有非營利組織的共同參與。Kotler 認為只要是企業為了提升銷售量而藉由對非營利組織的目標有所貢獻時，其所做的任何資源的投入與努力即都可視為善因行銷的一環。

至於銷售量的提升也可反應在未來。如同Andreasen 一般，Kotler 將企業與非營利組織間不同的合作方式來分為以下四種類型的善因行銷：

(一)、企業主題推廣 (Corporate Issue Promotion)：

主要是站在企業個體的立場，由企業主動發起，其間並沒有和非營利組織合作，而是自行推廣社會大眾所需求的某項理念或議題。例如：在宣導拒絕毒品的理念，除了宣導吸毒有害健康的議題之外，也告知社會大眾倡導此議題的企業為何，以及企業本身所提供的產品或服務有哪些。

(二)、聯合主題推廣 (Joint Issue Promotion)：

屬於企業和非營利組織合作共同來推廣某一社會理念，或是非營利組織所主張與關切的議題的做法。

(三)、與銷售相關的募款活動 (Sales-related und-raising)：

此種方式是善因行銷這個名詞出現的濫觴，也居善因行銷的主要大宗，係指藉由消費者交易行為的達成之後，將捐助某一特定金額或是提撥銷售額的某部分捐贈給非營利組織的方式。

(四)、授權 (Licensing)：

非營利組織將名字或商標授權給企業使用，以收取固定費用或受益的百分比，企業則以此為行銷推廣活動的目標，在美國的大學常以

此種方式來進行募款，惟在國內則似乎較少有企業或非營利組織採行。

經由以上的論述，可進而將善因行銷相關文獻彙整如下表（表2-2）。從表列得知各學者對善因行銷的定義雖不盡相同，惟僅只是因為涵蓋的層面不同而有所差異，在實質看法上並無太大差別。

學者對善因行銷定義如下：

Varadarajan 1986善因行銷是一種水平式的合作促銷（Horizontal Cooperative Sales Promotion），即將產品品牌與慈善組織結合所進行的合作促銷活動。

Varadarajan & Menon 1988善因行銷是規劃及執行行銷活動的過程，當顧客參與提供企業收益的交易時，企業承諾捐出特定比例的金額給特定的公益活動，以滿足組織與個人的目標。

Schiller 1988善因行銷是一種雙贏的主張，企業促銷其產品，也使得非營利組織獲得基金募集。

Shell & Krenler 1989善因行銷是藉由大眾的參與使企業獲得知名度，與社區建立良好關係，並提供一個向大眾闡述企業價值的機會。

Nichols 1990善因行銷是透過銷售與慈善捐贈結合的一種行銷手法。對企業而言，可產生好的名聲、改善企業形象與激勵員工。

Seitel 1992善因行銷結合非營利組織的募款需要，與贊助公益

活動的企業目標。

Barnes & Fitzfibbons 1992 善因行銷是在彼此互利的情形下，營利組織與非營利組織相互結合。對非營利組織而言，善因行銷是一種募集資金的新策略；而對營利組織來說，可增加銷售額、提升企業知名度及形象，還可獲得廣大的顧客基礎。

Mason 1992 善因行銷是營利與非營利組織在某一特定事件下，相互結合所建立的雙贏關係 (Win-Win Relationship)。

Wagner & Thompson 1994 善因行銷是植基於企業與非營利組織的關係。企業將產品或服務與某一特定慈善機構相連結，當消費者購買其產品或使用其服務時，企業將捐贈一筆款項給慈善機構。

Andreasen 1996 善因行銷可直接或間接的增加企業的銷售量，並依企業與非營利組織的合作方式將善因行銷分為三類。

Ptacek & Salazer 1997 善因行銷是一種透過議題的推行，將企業的產品和慈善公益機構結合在一起的行銷方式，強調的是一種推廣的活動，而非慈善活動。

Kotler 1998 將善因行銷分為四類，除類似 Andreasen 的分類方式外，另增加一類，即企業自行推廣某一議題或理念的類別，此一類別著重在其行銷並不一定要有非營利組織的參與。

由於是結合企業的慈善行為與營業銷售於一體，故與傳統的捐助

公益活動有別。而是包括了企業、非營利組織及消費者三類個體，經由企業與非營利組織以相互依存的合作關係，吸引消費者進行購買行為，使非營利組織達到募款及慈善宣導的目的，而企業則可因此增加銷售量與提昇對外形象的利益。

四、善因行銷特性

依不同學者所提出之不同論點分述表下，包括：

（一）Gurin（1987）認為對非營利組織而言，善因行銷並不是無條件的捐贈，而是會影響慈善行為的獨立運作。

（二）Varadarajan & Menon（1988）認為善因行銷並非單純的慈善活動，同時具備了改善企業績效表現、幫助值得幫助的公益活動兩項目標。善因行銷具備的好處包括：增加企業可視性（Visibility）、加強企業與品牌的形象、以及擴大顧客群等三項。

（三）Schiller（1988）認為善因行銷是一個雙贏的概念。當行銷者在促銷企業產品時，同時使非營利組織獲得知名度及收入。

（四）Levine（1989）認為善因行銷是一種快速成長的促銷。且由於善因行銷使得公益活動變得商業化，致使有些非營利組織認為善因行銷可能會危害慈善捐贈形象。

（五）Nichols（1990）、Garrison（1990）、Pasley（1990）

等認為善因行銷對非營利組織來說，可提升其知名度與基金來源；對營利組織而言，可提高企業的商譽並激勵員工士氣。

（六）Henricks（1991）認為善因行銷的目的是讓顧客為了要幫助某特定公益活動而選擇去買企業的商品或服務，而藉由善因行銷可使企業負責人的名聲遠播，獲得正面的公眾形象，能使企業跨入新的市場領域。

（七）Ross, Mary & Patterson（1992）認為善因行銷可被視為一種被企業設計用來吸引社會大眾，支持並參與某一既定的公益主題之商品廣告促銷活動。

（八）Larson（1995）認為善因行銷的本質是一種雙贏的概念，不同於傳統的贊助行為，企業捐贈不再視為一種費用，而捐贈物的內容是根據企業與被捐贈組織之間的約定。

（九）Ptacek & Salazer（1997）強調善因行銷是一種推廣活動，而非慈善活動。

綜合各學者的看法將善因行銷的特性歸類為：此一類型的行銷不是無條件的捐贈（Gurin， 1987）、且會影響慈善行為的獨立運作（Gurin， 1987）；對非營利組織而言，可使非營利組織獲得知名度及收入（Schiller， 1988），對企業而言，可提高企業形象、商譽、及激勵員工士氣（Garrison， 1990；Nichols， 1990）；再者，善

因行銷可幫助企業跨入新的市場區隔 (Henricks, 1991), 獲得廣大的顧客基礎 (Barnes & Fitzgibbons, 1992), 並協助企業追求利益 (Cordt, 1990)。對消費者而言, 使消費者對公益活動提供一種被動的捐助 (Shargorodsk, 1992)。其次, 善因行銷可被視為一種廣告活動 (Ross & Mary & Patterson, 1992); 其所捐贈的金額不再被企業視為是一種費用 (Larson, 1995)。

五、善因行銷類型

營利企業在基於自身利益考量下, 處在不同的策略情境, 則會導致採行善因行銷決策的選擇的不同, 諸如在面對企業基於打知名度的目的時, 則可能會偏好體育類的公益活動; 當企業基於塑造公益形象時, 則會偏好社會福利類的活動; 至於當企業基於促銷的需要時, 則會偏好選擇與公司產品直接相關, 或是可以延伸出某種理念與產品作連結的公益活動類型。經由研究發現, 企業贊助公益活動類型以社會福利、教育、社區服務、環保為主, 而本國企業則偏重厚生慈善類的非營利組織 (劉念寧, 1990)。

根據上述主張, 可將有關企業贊助公益活動類型之主要分類彙整如下, 包括:

(一) 美國基金籌募諮詢協會 (AAFRC) 將企業贊助公益活動的

類型分成五大類：

1. 健康與人群服務2. 教育3. 藝術文化4. 公共與社區活動5. 其他。

(二) Corcom (1987) 將企業公益贊助的活動類型分成五大類：

1. 教育2. 社區服務3. 醫療保健4. 藝術文化5. 社會服務。

(三) 劉念寧 (1990) 將企業公益贊助的活動類型分成七大類：

1. 教育2. 環保3. 體育4. 社區服務5. 社會福利6. 醫療保健7. 藝術文化。

(四) 楊炳章 (1994) 將企業公益贊助的活動類型分成八大類：

1. 教育2. 環保3. 體育4. 社區服務5. 社會福利6. 醫療保健7. 藝術文化8. 宗教與國防。

六、善因行銷的活動運作

非營利組織與其合作企業共同採行善因行銷的起源，一般以透過「系統性搜尋」為主，非營利組織可以經由蒐集企業出版品方式，來尋找適合的合作對象，或者藉由公關公司的協助接觸。再者，透過雙方的溝通聯絡媒介，達到人際關係的接觸，而各種方式的建立各有其組織利益之策略與符合組織使命等考量。因此，若欲具體形成善因行銷方案，非營利組織應與其合作企業雙方原則上都必須具備有一定強

度的誘因，而後再逐步接洽磨合，研擬合作方案，形成雙方共利的局面。

以下將分為三個部分來說明善因行銷的運作方式，包括：

(一)誘因結構 (Wanger & Thompson, 1994; Austin, 2000)

1. 對於非營利組織的誘因有三項：

(1)經濟規模的效益：

主要係基於兩個機構的結合可以產生規模經濟的效益的論點，不僅使活動成本降低，更可以因此促使非營利組織的市場及服務層面擴大。此一情形在某些地方性的非營利組織與企業成功合作之後，實質增加其影響力，因而逐漸轉變為全國性的組織。

(2)增加收益：

此一誘因乃原始非營利組織傳統以來所主要考量的條件，時至今日，對於大部分財務情況不佳的非營利組織，或是面臨經濟景氣蕭條，造成外界捐款短缺的時代，能夠藉由善因行銷達到增加組織收益仍是組織評估的首要因素。

(3)提升形象：

由於非營利組織大都以舉辦活動來達到對外服務，以及提高知名度的機會，而藉由善因行銷與企業合作的活動參與，可以明顯有效增加組織曝光率，並強化組織的任務與使命，進而帶給社會大眾積

極正面的形象。

2. 對於企業組織的誘因可歸納為以下個項：

(1) 增加產品銷售，提高獲利：

企業本身是以營利為目的，藉由善因行銷的策略執行，即使短期間無法立即反應在企業利潤的提升，企業仍會著眼於長遠的利益，此亦為企業有意積極推動善因行銷的主要動力。

(2) 彰顯慈善義舉，提升企業形象：

企業為塑造其熱心公益、回饋社會的良好形象，除了部分大型企業採取直接捐贈的方式外，選擇與非營利組織合作，利用善因行銷，傳達其積極公益的理念，是提升企業形象的有效策略。

(3) 有助於人力資源管理：

經由研究認定，企業採取與非營利組織合作的策略，對於潛在員工能具有實質吸引力，進而在專業的勞動市場中也有其競爭優勢。再者，由於企業對於社區服務的支持，亦可以提升機構內員工的忠誠度。同時，採取善因行銷策略可以拓展管理階層的領導管理經驗，進管理者制定團隊工作計畫，以及領導聯盟的能力。

(4) 企業文化的建立：

藉由善因行銷的策略推動，可以型塑企業文化，建立企業內部一致性的核心價值共識，同時，除了追求實質面的企業營利目標

外，也得以因此在機構組織中凝聚軟性的服務理念與精神，培養人性導向的態度。

而Joseph J. Ptacek 和Gina Salazar 認為，善因行銷參與者除了尋求資金、期望增加銷售量及提升形象之外，消費者也可以藉此管道表達對於社會責任的關切，並盡其心力。至於倘若社會名人參與此類活動，則亦可增加其曝光率與知名度。

綜觀上述實質誘因存在，故可將致使善因行銷的案例與日俱增，呈現蓬勃發展的態勢的原因歸納為：(一)善因行銷可以增加產品銷售，又可提升形象；(二)消費者存在如此的需求；(三)善因行銷普遍被認定為是高貴又令人尊敬的行銷廣告方式，且具有銷售量愈大，對公益的貢獻度就愈高的正面價值，該價值結果是可以被衡量的
(Joseph J. Ptacek、Gina Salazar，1997)。

七、善因行銷的影響層面

由於企業的存在意義是在謀求其股東的最大利益，亦即是以獲利為經營導向。因此，善因行銷結合了慈善行為與企業利益，其本質即引來學者們對此行銷手法的爭議。各派學者各有其贊成與反對的意見，諸如William (1986) 認為，善因行銷只是企業的一種銷售策略，並非真心為善；Caesar (1986) 則指出有關善因行銷的爭議，包括道

德問題、對企業傳統捐助的影響，以及對非營利組織目標的影響等三個方面。至於Gurin（1987）則對善因行銷潛在的負面影響提出下列較為完整的陳述：

〈一〉對企業慈善行為決策的影響：

1. 企業慈善捐贈的決策，單純地只從行銷的角度出發，可能不考慮議題本身的價值，而基於行銷潛量（Marketing Potential）大小的影響，因此失去企業慈善行為的本質，使從事傳統慈善公益活動的熱情與真誠消滅。

2. 善因行銷活動容易導致企業執行公益活動時，著重在受歡迎、低風險以及高可見度的議題或非營利組織，因而忽視同樣需要財務支持，但較不受重視、高風險、低可見度的議題或非營利組織，造成資源配置的扭曲。

3. 當企業檢視慈善預算時，若發現善因行銷能獲得相當的報償，譬如：會增加產品的銷售等，可能導致企業漸漸以善因行銷來取代傳統的企業慈善捐贈。

4. 如果企業慈善行為的非營利動機受質疑時，可能會影響傳統基金的籌募效果。

〈二〉對非營利組織使命及行為的影響：

1. 非營利組織為獲得財務上的支援，可能會改變其目標計畫，以

迎合企業的需求。

2. 在善因行銷活動中，合作的慈善機構必須能讓企業有信心，相信捐助者能成為其產品或服務的消費者。

〈三〉社會大眾對議題的認知與態度的影響：

1. 社會大眾對企業的慈善行為本來就不是非常瞭解，而善因行銷可能進一步混淆大眾的視聽。

2. 非營利組織的商業化，可能會破壞大眾對其原有的認同，進而喪失對其傳統支持者的吸引力。

3. 某一善因行銷的實行，可能會使某一議題或非營利組織被視為某一企業所有，因而失去其他企業的支持與贊助。

〈四〉對消費者慈善捐助行為的影響：

1. 在善因行銷活動中，有些消費者會認為他們參與了行善；而有些則可能對此活動無動於衷。

2. 善因行銷標榜的是無痛捐獻（即消費者不需多花費金錢，在消費的同時由企業幫助消費者完成捐助），但實際上消費者從事的是購買行為，並非捐款行為，所以並不是真正的捐贈者。

3. 社會大眾可能認為企業在賺錢之餘，回饋社會是理所當然的，而產生「讓企業去作吧！」的態度。

4. 消費者參與善因行銷活動，較少檢視所贊助的理念是否為支持

的理念。

Andreasen (1996) 對企業執行善因行銷並無表明贊成或反對的態度，但他認為執行善因行銷時會對非營利組織產生以下的風險：

資源的浪費〈Wasted resources〉：

非營利組織本身的人力、物力資源有限，所以如果將資源投入善因行銷中，將可能因行銷活動的失敗，造成資源的浪費。

導致捐助的減少〈Reduced donations〉：

易流失其他企業或個人對某一非營利組織或議題的捐款。但從美國運通信用卡公司的例子看來，此項風險實屬不大。

〈五〉非營利組織彈性喪失〈Loss of organizational flexibility〉：企業可能藉由和非營利組織合作的同時，擬訂禁止非營利組織與其直接競爭對手的企業為其他的合作決策或行為。

有害的合作伙伴 (Tainted partner)：形象不佳的企業可能利用和非營利組織合作執行善因行銷的機會，來掩蓋企業原本的負面形象。

與企業相左的行銷策略 (Antithetical marketing)：

係指企業的定位或所推行的行銷活動和非營利組織的形象有所衝突，反而造成非營利組織定位與使命的模糊危機率。

壓倒性的成功〈Overwhelming success〉：

所募集到的資金超過了組織本身所能掌控的範圍，造成非營利組織資金管理不當的風險。

結構性的萎縮〈Structural atrophy〉：

過度依賴和特定企業合作執行善因行銷的資金來源，以致於減弱非營利組織本身的行銷能力，當企業退出合作的關係時，非營利組織也頓失其資金來源。

Kotler (1998) 認為企業在執行善因行銷的同時，也有可能面臨外界針對企業推動該行銷策略所產生的某些質疑：

〈一〉消費者對企業所執行的善因行銷不抱正面態度。例如：消費者對煙草商多持負面形象，連帶會影響消費者對煙草商所執行之善因行銷的態度與肯定。

〈二〉倘若善因行銷的計畫未能妥適明確的予以向外界公開，反而可能容易引發外來質疑的聲音。

〈三〉執行過程必需和非營利組織做好良好的溝通與互動，否則可能會因不良的接觸造成嫌隙，進而出現負面的爭議。

第二節 非營利組織的經營策略與組織管理

一、前言

陳金貴（1994）認為非營利組織顯然是一種開放系統的組織，它必須與它們環境的組成部分從事交換，以便得到運作所需的輸入。組織要採取行動將輸入資源轉化成環境所需要的產品或服務輸出。此處所稱的輸入通常包括財務資源、職員、志工、原始材料、補給品，對組織效率具重要性的思考或建議、市場的狀況、特定的政府政策、以及適法的程度等等。將各類資源輸入組織後要經過生產程序，再進行類似創造出來的有形服務產品，或是不同程度的無形影響效益等輸出。

鄭文義（1989）指出，公益團體是人群關係的產物，受到外在環境的影響。而基於非營利組織的使命與特質，亦足以佐證組織與外在環境因素關係的密切性，因此針對我國外在環境對非營利組織發展的影響部分，實有加以探討的必要。

二、非營利組織的經營策略

非營利組織成立宗旨在不以組織自身利潤為追求目標的基本精神之下，使命的確立實乃維繫組織生存的關鍵，而反映在社會行銷的特質上，即為追求社會大眾的長期福祉，並傳達組織對社會環境關懷的理念與活動（Drucker，1990）。使命是非營利組織設立最主要的構成因素，得以確立組織的社會角色和定位，是組織何以成立存在的基

本理由；是組織行動的動力基礎，成員得據以思想與行動的方向指引；是一套組織的價值系統，得以促進集體的合作意識和協調；也是組織整體與個人成就評量的標準。所以使命就是組織欲達成的最後結果（吳美瑤，1997）。使命主要在闡述一個組織的價值觀，代表著組織期望達成的目標與最終理想，在常態之下，使命一經確立，應屬長期恆常不變的。

而如何決定組織使命的考量因素？Kotler & Andreasen(1991)主張應從三個面向著手，即顧客群的決定、了解顧客的需要、滿足顧客需求的管道。至於組織使命的明確與否，Herman & Heimovics(1991)提出其判定的依循指標包括：

1. 使命反應組織的現在與未來，並能指出如何檢視成功的邁向未來。
2. 使命的策略與意涵應被徹底了解。
3. 使命必須建立在董事會成員的共識上，使組織內部所有利害關係人都能了解及承諾去遂行。

Rosabeth (1983) 認為非營利組織的組織目標可分為短、中、長期，短期目標應著重生產力、效率與工作滿足，中期目標應強調組織對外在環境的適應力與發展性，長期目標則更重視組織的生存；若過於重視效率與生產導向的短期目標，將導致重量不重質的組織行為。

然而，現代非營利組織的運作似乎逐漸轉變為資源的聚引，而非其所提供的服務，也就是說組織使命與運作目標（Operational Goal）之間發生鴻溝。此一情形，使得非營利組織的內部管理充滿政治因素的考量，並且發生目標替代（GoalDisplacement）的現象。

開拓財源是非營利組織資源聚引的首要工作。Wolf（1990）認為非營利組織除了基金孳息外，經費籌募方式主要包括：向服務對象收取必要的費用；個人針對特定非營利組織主動捐獻；對外公開募款；企業或政府大額款項的贊助，以及尋求社區服務團體的贊助。在財源籌措問題解決之後，有關非營利組織的資源分配亦是經營管理工作的重要一環。資源分配的功能類似於企業機構中的產品政策，而非營利組織的使命便是引導資源使用的方向，它必須決定其服務對象為何，它能提供什麼服務或產品給他們（吳美瑤，1997）。

在有關非營利組織經營策略的相關論述中，司徒達賢（1996）曾提出非營利組織的主要策略課題有八項：

1. 決策核心應去發掘與區隔，並應設計方法來滿足參與者（職工與志工）、捐贈者與服務對象。
2. 每一個非營利組織的定位受環境及科技等因素影響。
3. 非營利組織應比企業更像一個環境導向、需求導向的組織，對社會尖端的變化要有敏銳的感覺。

4. 一個非營利組織聚合若發生競爭的情況，可能會分崩離析。
5. 參與者、捐贈者與服務對象三個部分可互相轉換與支持。
6. 非營利組織有兩個基本競爭策略：一是創新，一是效率。
7. 非營利組織可經由合作獲得規模經濟或互補，或是採取契約外包、合資、合併等方式營運。
8. 非營利組織要考慮到各方資源的集中或分散的問題，這也是規模經濟與風險之間的平衡問題。

三、非營利組織的組織管理

非營利組織具備專有的組織系統圖來表現其組織任務與職權的組合方式，以及可用來觀察組織的完整結構。Wolf (1990) 更進一步認為，只要規模在五人以上的非營利組織便需要有正式的組織圖，以便組織內外人士可清楚瞭解該組織的指揮鍊及權責體系。但是綜觀實際情況，非營利組織或因部門劃分不太清楚、或因工作人員時常流動、或因管理階層的忽視等，而未擬具其組織架構圖，並據以作為組織管理的法則，以致造成組織未來運作的無法順暢或問題叢生。

非營利組織對於組織內部的層級劃分，主要分為策略層（如董事會）、管理層（如執行長、財務長、總幹事、執行秘書等）與操作層（如基層人員、義工等）。（吳美瑤，1997）非營利組織的層級設計

究竟適合金字塔的組織結構或扁平式組織結構，至今尚無定論。諸如汪明修（1994）的研究調查顯示，非營利組織多半藉著充分的授權及重視由下而上的決策歷程，讓各單位提出他們自己的工作與活動計畫。相反的，孫本初（1994）的調查則發現，基金會內少有分級授權情事，日常決策多由執行長本人負責，至於管理者對組織科層化的態度未有一致的意見，有贊成藉層級節制的設計來確保機構的工作效率，有反對嚴密監督的管理方式以免妨礙工作人員的創意。亦即並無明確的劃一論點作為執行上的硬性規範，而應係由組織依其特性或組成架構來個別考量。

實務運作了解在基金會組織內部，董事會是非營利組織的最高決策機關〈在社會團體組織，則多稱為理事會〉。董〈理〉事會的職責包括：政策擬定、策略規劃、財務控制、協助募款、執行長的任免與共事及公共關係等，並由董事長來統籌及領導董事會的分工。我國教育部頒佈的「文教財團法人監督準則」中有三個條文涉及董事會的相關規範，其中第八條即明訂董事會的職權：「董事會之職權如左：(1)基金之籌集、管理及運用。(2)董事之選聘及解聘。(3)內部組織之制定及管理。(4)業務計畫之審核及推行。(5)年度收支預算之決議之審定。(6)其他重要事項之擬議或決議。」再者，在基金會組織內部負責從事員工任免、執行例行公務、定期對董事會及執行委員作工作報

告者稱為執行長或秘書長〈在社會團體組織多稱為秘書長或總幹事〉，其所演角色是非營利組織的成敗關鍵性靈魂人物。然而Drucker (1989) 卻認為非營利組織的董事會多半擁有實權。而由於擔任董事多半是非營利組織的主要捐款人，再加上由於個人的興趣，以及義務參與會務多年經驗等因素，致使多數董事除了本身職權外，可能還積極投入實際會務工作，導致非營利組織最高主管與董事會間的意見不合，引發高階主管會因此抱怨董事會橫加干預，董事會則批評管理人員擅自越權，不尊重董事職權的上下交相惡的情事。

Wolf (1984) 指出非營利組織的工作人員，包括支薪員工 (Salaried Staff)、義工 (Volunteers)、獨立承約者 (Independent Contractors) 及服務供應者 (Outside Organization Service Providers) 四種，其中支薪員工與義工是非營利組織的主要工作人員。支薪員工可配合組織的需求，針對重要任務及功能提供持續的服務，相較於前述其他種類的工作人員，組織較能期望領有薪酬的員工有高標準的工作表現，並施予謹慎的監督與評估。而義工雖是不支薪的人力，但能帶給非營利組織重大的價值，是非營利組織的最大動力來源。然而因為義工是無償的付出，致使非營利組織更有必要清楚界定其社會使命，並設置一些其他型式的獎酬制度，以期激勵義工，使他們有興趣與動能繼續提供他們的服務。在實務上，由於一般的義工

採取自己承諾的方式，可能缺乏完善的管理方法，所以有時會造成職工與義工間的衝突，進而影響組織活動推展的順暢。另外，獨立承約者（如專案特約工作人員）與服務供應者（如合作廠商）則是非營利組織可依活動計畫不同，彈性選擇的人力替代來源，主要是依計畫的特性與需要所可能建立的人力資源網絡。

組織管理階層進行決策制定時，必須為妥適的價值觀取捨，而其決策往往會影響到整個組織文化。該組織文化正是組織成員共同擁有的信念、價值觀與行為準則。所以組織文化會影響員工的價值觀，而員工的價值觀也會塑造組織文化，其二者是互為相輔相成的。汪明修（1994）認為在非營利組織中，因為組織成員可能皆屬同好，或對組織宗旨有相當的認同與共識，再加上創辦人或領導者的使命感與價值觀的影響，使得非營利組織不但較易於凝聚是「同好學習」的組織文化，而且易於型塑一個「理念互動」的組織文化，著重互敬互愛與團隊精神。倘若此一情況存在，則組織的經營成敗，整體價值觀的建立與維繫，應是組織決策者所無法避免在決策制定時，將面對的極為重要的課題與挑戰。

另外，依照吳美瑤（1997）非營利組織的組織行為特性包括：

1. 以謀求公共利益為主要目標的民間組織。
2. 享有稅賦的優惠，因而受到社會大眾及政府的嚴密監督。

3. 組織使命是組織行動的動力基礎，也是組織成員激勵的根源。
4. 具多元化且相互衝突的組織目標。
5. 所提供的大部分是無形的服務。
6. 組織存續的主要支持是捐款人與義工，而非接受服務的對象。
7. 組織性質較為倫理性，決策時較以道德為考慮核心。
8. 易受環境影響，是一種開放性的組織系統。

四、非營利組織的策略行銷

(一) 策略行銷概論：

Mintzberg & Quinn(1991)認為策略(strategy)是組織整合主要目標政策或行動為一體的形式或規劃；是組織因應環境變化與競爭情勢所規劃出的一套彼此協調的計劃，藉以指出經營方向，分配資源，達成長期目標的一種藍圖或決策，有助於組織的適應環境與發展。

Kotler(1982)認為行銷策略規劃是一種管理過程，包括行銷費用、行銷組合、行銷資源的決策，用以發展並維持組織目標資源與行銷機會之間的配合。

因此，行銷策略是一種行銷活動的管理，一般認為其步驟應包括分析行銷環境、研究及選擇目標對象、發現行銷的機會或問題、設計行銷策略、選擇行銷組合計劃，以及行銷活動的執行與評估等各階

段。另有學者主張行銷係講求策略性管理，運用科學的理論基礎與技術，發展有系統的方法，形成了以顧客為中心，針對目標採用者的行為改變的一套策略性過程，其中主要包括下列各項主要作業程序：

1. 組織的內、外在行銷環境分析：非營利組織在擬定其行銷目標和計畫之前，有必要對於它目前所面臨的環境，有一個清楚的了解，以便探究行銷活動的環境系統，諸如結構性導因(structural conductiveness)、催化因素(precipitating factors)、社會控制力因素(social control factors)、以及共同信念的形成(growth of a generalized belief)等，其對於組織的影響程度大小，包括組織內在環境與組織外在環境二部分。分析過程主要採取Steiner 將環境中的機會、威脅，以及組織自身的優勢與劣勢加以組合起來，並廣為一般所採行的SWOT 分析法。

2. 組織使命的確立與行銷目標的確定：在組織使命(mission)的確立方面，由於非營利組織的成立宗旨異於一般企業機構，在不以組織自身利潤為追求目標的基本精神之下，使命的確立實乃維繫組織生存的關鍵，而反映在社會行銷的特質上，即為追求社會大眾的長期福祉，並傳達組織對社會環境關懷的理念與活動(Drucker ， 1990)。至於組織使命的明確與否，Herman & Heimovics(1991)提出其判定的依循指標包括：

(1). 使命可以反應組織的現在與未來，並能指出如何檢視成功的邁向未來。

(2). 使命的策略與意涵應被徹底了解。

(3). 使命必須建立在董事會成員的共識上，並使組織內部的所有利害關係人都能普遍了解及承諾去遂行。

至於行銷目標(goals)的確定方面，則係指將前述使命轉換為設定行銷人員應達成的成果目標的過程。至於非營利組織的行銷目標基本上應具有組織的行銷目標必須與使命一致，行銷目標需要經過適時適地的合理修正，使其迎合非營利組織不同的目標，行銷目標必須具有明確簡單、易於測度、能在一定時間完成任務的特質。一般並將目標設定劃分為短、中、長期的不同進程，且得以將行銷目標數據化，以利未來作為執行評核的標準依據等三個特點(陸宛蘋，1998)。

3. 研究及選擇目標對象：包含執行以下幾個主要重點作業，1. 市場區隔化(marketsegmentation)，即透過某些區隔變數如人口統計變數、心理行為變數、地理變數等來劃分並瞭解各區隔部分，消費者的數量與特性，使市場區隔化達到最大利益；2. 目標市場選定(choose target market)，即就前述的區隔化市場中，評估並選擇目標市場；4. 產品定位(product positioning)，則是在選定的目標顧客心中建立品牌獨特性與專屬地位，以達到對產品行銷的掌控(周文賢，1999)。

5. 行銷組合：在擬定行銷策略後，便要具體的在行銷組合上反映與表現，而最早如1960年代McCarthy(1968)所提出的4P 組合即為學界一直所通曉及採用，而所稱的4 組合，主要指以適當的產品(product)，配合適當的促銷(promotion)策略，以合宜的價格(price)，在適當的地方(place)執行行銷計畫屬之。其他如多位學者所提出的5P、7P、6C、4C 等組合都是源自於前述的4P 組合加以展而來。

「行銷組合」以最為通俗淺顯的例子來說，其實就如同酒席的搭配(組合)一樣，端視客人(亦即目標市場)的口味而定。由於交通、電訊的發展以及對大同世界觀的授受，使今日的經濟活動日趨自由化、國際化。不過，菜餚是否成功，取決於客人用後的反應。因此，組織經營的控制功能的建立，亦即衡量市場的滿意程度及營運的總合績效，以作為改進之指標的機制，是不容忽視的一環。

(二)非營利組織應用行銷的問題：

將行銷原理應用至非營利組織的管理始於Kotler & Levy (1969)，Kotler & Levy (1971) 以及Shapiro (1973) 等學者。自此之後行銷的應用範圍大為擴展，如今非營利組織的行銷觀念可說已達成熟階段 (Kotler, 1996)。

行銷觀念擴大應用於非營利組織Rothschild (1979) 發現比想像中困難許多，且普遍存在一些問題，如：非營利產品常見無形性、利益不易溝通、非貨幣成本高且難以衡量、購買頻率偏低；涉入 (involvement) 呈兩極化現象—太高要改變其價值態度很難，太低則難以引起注意；增強 (reinforce) 經常缺乏直接、立即的增強；須同時面對異質市場，無法與個別區隔溝通。

Kotler (1996) 認為非營利行銷有以下幾點困難點：

1. 有關非營利行銷的次級資料缺乏。
2. 由於消費者態度及行為的表示有所顧慮，行銷研究困難。
3. 行銷計畫所費不貲。
4. 改變消費者態度或行為的行銷較難執行。
5. 商品改善較易，非營利產品改善較難。
6. 處理行為及態度的問題複雜性較高。
7. 消費者所得的好處不明顯。

會產生上述問題，是由於非營利組織與營利組織在行銷本質上的差異，Berman & Evans (1982) 指出此差異有三：

1. 非營利組織行銷在日常生活的交換過程中，可能提供了產品，卻沒有相對收益的產生，因此，為使該組織能維持下去，須經常向外界捐募基金。此外，由於有些勞務的價格低於成本，這種行銷活動常

是不計成本的。

2. 雖然一般大眾多支持非營利組織，這些組織在利益分配方面並不公平，例如可能只有少部分的人使用過博物館設施，但是維持博物館的經費卻來自全體納稅人的荷包，明顯存在著外部性。而在以營利為目的的組織中，這些問題卻很少發生，因為他們根據消費者所付出的價錢給予消費者等值所需的產品與勞務。

3. 非營利組織通常被課以去服務那些私人企業認為無利可圖的市場的義務與責任。

(三)非營利組織行銷的特性：

非營利組織行銷理論建立來沿襲已有，但並未涉及新的行銷理論或原則，但其具有多重群眾(multiple publics)、多重目標(multiple objectives)、產品是服務(products are services)及群眾監督(public scrutiny)(許士軍，1980；臧國仁，1989；邱靜彬，1989；張在山，1990；Shapiro，1990；Bailisetal，1990；Kotler & Andreasen，1991；Johnson，1993；Kaye，1994)等獨有的特性，與一般企業組織所採行的行銷方式仍存在著極大的差異，因此實務上在應用行銷觀念時，確有先行瞭解其基本的理論原理原則，才能有效制定策略。茲就上述的幾個特點分別說明如下：

1. 多重群眾：企業的消費者單一化，行銷努力僅須集中於企業的消費者，但非營利組織卻同時擁有多重群眾，Kotler & Andreasen (1991) 指出，非營利組織有四種類型的群眾，包括：〈1〉是提供資源的群眾，例如捐贈者與補助者；〈2〉是輸送貨物或服務的媒介團體或群眾，例如其他機構與促進者；〈3〉是轉化資源成為有效貨物或服務的內在群眾，例如工作人員、志願工作者；〈4〉是經由貨物或服務的提供而得到滿意度的最後消費群眾。由非營利組織的觀點進行分析，關鍵群眾是資源提供者與服務使用者。資源提供者供應組織營運所需的資源，而服務使用者則從機構所提供的服務中受益，這兩種群眾是非營利組織達成使命與目標的關鍵因素(謝儒賢，1996)。

2. 多重目標：企業組織通常以追求利潤為終極單一目標，然非營利組織因面對多元群眾，所以具有追求多重目標的特性，且彼此間有時並非完全一致而可能引發衝突，故較難以制定出一種能完全滿足多重目標的策略。因此，非營利組織一般係藉由協商方式，以達成目標優先順序之共識，確認可被接受的組織共同目標。

3. 產品是無形的服務：非營利組織的產品大都屬於無形的服務，與一般企業銷售的實體產品不同。由於服務具有無形性、不可儲存性、可消滅性等特性，因此，品質難以控制，價值亦難以衡量。

4. 群眾監督：非營利組織通常以提供社會服務給予社會大眾為主

要目的，以彌補政府功能之不足，因而可獲得政府的補助或給予免稅等待遇。也因如此，其舉辦的活動大都受到政府、新聞媒體及社會一般群眾的監督。同時，由於非營利組織其獨特的特性，使得其在進行行銷活動時受到較多的關注與限制，相對地複雜度與困難度均較一般企業為高。

(四)非營利組織與企業的合作關係

善因行銷的本質即是非營利組織與企業組織兩者所進行的合作聯盟模式的一種，如同前述，雙向基於雙贏的立場出發，惟從理論上來看，James E. Austin 於其所著《The Collaboration Challenge-How Nonprofits and Business Succeed Through Strategic Alliances》的觀點可作為非營利組織與企業結盟的理論研究基礎，其中將合作聯盟的產生、發展分成五個要素，包括：

1. 瞭解策略聯盟

非營利組織與企業聯盟的形式可以一個連續帶來形容，並依序分成三個階層：即慈善型〈Philanthropic〉、交易型〈Transactional〉及整合型〈Integrative〉，合作關係可能落在連續帶上的任何一點，亦即是隨著夥伴所採取的行動不同而改變位置。

2. 進行連結

要形成聯盟的第一步就是在市場中找尋合作夥伴，除了偶然性的

撮合之外，組織仍以依賴系統性的計畫搜尋，或是透過公關公司、行銷公司來協尋合作對象。接著在適當時機必須對於可能合作的對象取得瞭解，釐清彼此間接受合作的主因，同時獲取雙方決策高層的充分支持。

3. 確保策略的配合

為期整體策略能因應外部環境及符合組織目標需要，兩個組織間的策略要能相互配合，能力與價值也必需相符，如此才能產生更深的契合，使雙方共同成長、共同分享願景，達成所擬訂的目標。

4. 產生價值

在組織合作關係之下必需評定的活動價值可分四個方面探討：

〈1〉定義價值：係指聯盟所設定的期待值，亦即原始希望達成的具體目標為何的問題。再此一階段，組織應有進行成本效益評估的機制。

〈2〉創造價值：主要係經由「一般資源的轉換」〈企業提供資金，非營利組織提供慈善形象〉、「核心能力的交換」〈透過結盟，學習彼此的核心能力與組織長處〉、「聯合價值創造」〈即秉持一加一大於二的相互增強效果，彰顯組織價值及產生更高附加價值〉的三種途徑達到狀大聯盟的目的。

〈3〉平衡價值：指在合作雙方提供資源、交換價值的同時，彼

此亦均能獲致公平合理的利益分配。

〈4〉革新價值：亦即聯盟必需配合外在環境的變化，進行聯盟價值的革新，並從重新確定願景、界定價值，以及擬訂新的執行策略等方面著手，以保持持續的運作動能而不會被外界所遺棄。

5. 管理關係

對於夥伴間互動關係的管理應包括：組織化、信任、溝通、責任性及學習等五項重點。亦即從建立有組織性系統與作業程序的聯盟架構開始，其次再建立彼此信任的關係，藉由雙方的信賴，保持分享雙方的使命、願景與資源；同時，應有清楚的責任釐清機制，憑藉明確的成果測量作為以績效論成敗的依據；最後，以持續不斷的學習來讓雙方都能提升參與的經驗獲得，達到真正管理夥伴關係的成就感，並作為未來擴大合作的基礎。

Austin〈2000〉另將獲致結盟成功的主要七個要素歸納為7C，即包括Connection〈結合〉、Clarity〈釐清〉、Congruency〈一致〉、Creation〈創造〉、Communication〈溝通〉、Continual〈持續〉及Commitment〈忠誠〉。只要合作的結盟雙方能夠依循這些原則，作為業務推動的基本方針，則相信參與善因行銷的組織雙方，必能各自從中獲取一定程度的報償與效益。

(五)非營利組織的行銷功能：

行銷觀念擴大說明了任何性質的組織均需要輔以行銷來維繫其永續經營，且行銷對非營利組織而言，能吸引更多的社會資源，提供更好的服務，以達成組織目標(Segal, 1990; Johnson, 1993)。Shapiro (1990) 研究指出非營利組織的行銷具有下列三項基本功能：

1. 資源吸取 (Resource Attraction)：資源吸取乃指獲取服務使用者以外的團體或群眾的支持與贊助。除少數資金豐富的財團法人外，幾乎所有的社會福利機構無可避免的都須從事募款。募款方式主要以廣告及人員推銷二種方式為主。一搬來說，廣告主要針對小額捐贈的社會群眾，而人員推銷則聚焦於大額捐助的特殊捐贈者，例如私人企業的大額捐款。資源的吸取不只是在募款，還包含爭取志願工作者、服務使用者與社會群眾（除捐贈外）的其他有形或無形的支持。

2. 資源配置 (Resource Allocation)：資源配置是指提供服務給服務使用者的作業。非營利組織的資源配置類似企業的產品政策，組織需先決定其功能與使命，據此再確定組織將提供服務給誰、提供何種服務、如何提供服務、何時提供服務等事務。資源配置對單一功能的組織較容易，但對具多功能的組織、提供組織決定服務優先順序的依據，使組織有限的資源獲得最佳配置。

3. 非捐贈者說服 (Non-donor Persuasion)：非捐贈者說服是指非營利組織要求社會群眾去從事該組織所要達成的作業，而不是要求群眾對組織做直接的金錢捐贈，此種說服工作通常是一種理念行銷。非捐贈者說服與資源吸取並不相同，不要求個人與組織發生互動，而是藉由個人改變其行為或態度促使組織達成目標，而非經由捐贈或接受組織服務的方式，即一般所謂的社會宣導，是一種理念的提倡 (Kotler & Roberto, 1989)。

(六)國內非營利組織行銷之實證研究近年來，國內對於非營利組織行銷的有關研究已能自成一個學術領域，此從部分學術機構成立非營利事業管理研究所，並將行銷列為其重要研究課題之一的重視程度可知。表2-6 彙總近五年來國內有關非營利組織行銷的文獻，討論的課題似乎也隨著行銷思想演進的發展，從擴大行銷觀點階段，發展至一般行銷概念，再至近年來之策略性行銷，以及目前實務上極為熱門的善因行銷議題，而善因行銷所具有的與企業合作結盟的特殊性與多樣性，遂形成研究者欲深入瞭解之動機。

第三章研究設計

第一節研究方法

於學術研究方法的大體分類中，有「量的研究」(quantitative research)與「質的研究」(qualitative research)兩大類別，由於量的研究是以量化的數字統計為基礎，質的研究則以文字敘述為骨幹(亦可說是一種相對於量的研究的歸類)。在面對問題的研究上，如果是傾向於尋找事件深度且屬開放式的反應，而不僅僅是對或錯的答案，一般多將之歸屬於質的研究法的範圍。由於本研究係針對所選擇的主題採較深的研究，並從中產生關於研究個案豐富詳細的資料；同時，採取探索性的方式來大幅增進對問題的深入瞭解，其過程以開放問卷、深入訪談、個案綜合整理等方法進行，故整體綜合歸納係屬於「質的研究」的方法。

而在確定以質的研究方法的原則下，其間秉持探索性的研究方式，採理論與實務論證，以個案研究為主體，透過次級資料的蒐集、實證觀察與實務訪談的彙整等過程，瞭解雲林家扶中心於善因行銷策略的運用，並配合相關理論性分析其策略意涵與技巧，提出研究發現與建議，以期對非營利組織善因行銷之理論基礎與未來發展方向進行剖析。進而能提供未來擬定善因行銷合作策略，以及做為內其他同屬

性之非營利組織類此行銷決策運用之參考。

茲就本研究所涉及的研究方法及次序分述如下：

一、文獻分析法

就國內外的相關圖書文獻的蒐集著手，包括透過對政府機關、學術研究團體、公、私立法人機構、報章媒體、書籍文獻、研究性刊物，以及網路蒐尋國內外相關研究網站資料等的次級資料蒐集，並依研究目的需要進行整理歸納。其中尤以蒐集國內外文獻作為研究參考為主要部分，包括非營利組織相關理論與實務、行銷相關理論與實務，以及善因行銷的學理定義、起源與實務運作情形等，其種類方面則包含專書、期刊論文、碩博士學位論文、網路資訊及非營利組織出版品、文宣等，以期使本研究的架構概念得以具有完整性的建立。

二、個案研究法

此個案研究係指有系統性的調查個人、團體、組織、或某一事件，藉以獲取質量俱豐的解釋資料。當研究者欲瞭解或解釋某個現象時，常運用個案研究法來達成目的。Merriam (1988) 曾舉出個案研究的四個特性，包括：特殊性(particularistic)、描述性(descriptive)、啟發性(heuristic)及漸進性(inductive)。而一般採取個案研究法者，其大體上均係緣於以上的特性而加以發揮。至於個案研究的功能則偏重在客觀事實的瞭解與主觀的解釋，研究者須發掘、瞭解、釐

清、衡酌事實，並進行分析與驗證，以資尋求真相供他人對該主體的客觀認知瞭解。本研究針對國內非營利慈善公益組織與企業合作從事善因行銷行為的角度，發覺非營利組織在策略運用上及行銷手法上，必須要能適時適地的配合社會環境的發展趨勢，並能滿足目標群體的真正需求為前提。因此，本研究將從善因行銷行為的面向著手，以雲林家扶中心為研究對象，並就所辦理的善因行銷經驗作為研究重點，整理出善因行銷的架構，並探索該執行成敗因素及行銷手法。

三、深度訪談法

第三個方法則是訪談部分，係指研究者尋訪被研究者，並與其進行交談和詢答的一種活動。訪談是一種研究性交談，是在可預先備妥的訪談問題大綱依據之下，研究者通過口頭談話的方式，從被研究者身上蒐集或建構所需資料的一種研究作法。訪談按結構來分類，可分為「結構型」、「無結構型」和「半結構型」三類；又可依其正式程度分為「正式」與「非正式」二類。本研究則係採取「半結構型的正式訪談」，又稱「半開放式的正式訪談」，係介於開放式與封閉式訪談之間，意指在訪談前先備有依研究目的所擬具的訪談大綱〈如附錄一〉，該訪談大綱主要作為進行問答的重點提示或概要性問題的摘錄，除了讓受訪談對象有事前整理思考並據以回覆外，惟在訪談過程中則可再視受訪者所回答的內容，針對問題為靈活彈性的延伸與調

整，並依問題的深淺程度適時引導受訪者作合宜適切的作答。而本研究原則上採面對面的直接訪談方式，但囿於研究者與受訪者雙方時間和空間的限制，亦兼採取使用電話、電子郵件及資料傳真等間接方式進行輔助。

第二節 研究範圍

台灣地區對於非營利組織的相關探討日益增多，其中雖無確切的統計資料顯示非營利部門的附加價值佔國內整體GNP 的比重程度，惟可確定的非營利部門的重要性正逐漸增長之中。故本研究的主軸定位於非營利組織，並探討其採取善因行銷行為所涉及的相關議題。在掌握確定研究動機與目的之後，從文獻資料的蒐集彙整結果中獲致研究的基本架構與方向，進而選定所要研究的非營利組織慈善基金會為個案對象，同時，定調在對於雲林家扶中心近數年來所經歷參與企業善因行銷行為的前因後果，並以實地訪談紀錄方式作為研究發現的依據。

以往有關國內以非營利組織採取善因行銷作為研究主題的案例，其中有選擇數個不同對象作為研究比較者，亦有採單一對象作為較深入探討者，惟均有其研究的重點與論述的發現，即均各見所長。而本研究為期能專注且深入於單一非營利組織的運作層面，驗證理論

的實證性，以便獲取較明顯直接的成果，以擬定「雲林家扶中心」為例作為研究個案的單一主體，並以該單位營運背景與實務經驗，支撐整體研究結論的形成，並期藉此驗證論述的成立與具價值性。

另由於善因行銷因係屬非營利組織近數年來極受關注與重視，並廣為亟需掌握推動的重點業務，尤其含括了企業的行銷作法與觀念，益加突顯其順應時代發展趨勢及不可或缺性。因此，選定以非營利組織的善因行銷應用為研究主題，除可擴大相關面向的涉獵之外，亦得以兼顧現實與理論、營利與非營利間的議題探討。

第三節 研究對象

以往由於非營利組織經營管理知識未見普遍及資源分佈不均的影響，導致非營利組織的素質良莠不齊，雖有不少成功組織，然經營不佳者亦不在少數。非營利組織的存在及其經營管理已普遍受到重視，其行銷與管理工作亦已成為重要研究課題。以雲林家扶中心在地處工商不發達，資源缺乏的窮鄉僻壤，卻能服務雲林縣眾多的窮困居民，同時近年來隨著經濟景氣衰退，致使其他的同性質非營利機構普遍缺乏經費的狀況下，雲林家扶中心卻仍基於服務面的需求，於民國98年續成立『雲林家扶發展學園』。

雲林家扶中心服務對象呈逐年穩定的增加，在雲林縣對於社會福

利服務的貢獻已眾所矚目。雲林家扶中心近來的行銷策略與管理方面有其獨到之處，頗值資源不佳的其他非營利組織借鏡。其中觀查過去的眾多非營利組織行銷個案研究中，可發現較少以中、南部的單位機構為其研究對象；如果希望在那些研究個案中再強調其經營時間較長、經營績效較佳、經營規模較大等特點同時列入研究範圍考量者，其案例更是屈指可數。以此推論，似乎突顯了台灣中、南部地區以工業及農業生產為主，非營利組織的設立動機與社會資源的取得，遠不如集政治、經濟、文化、教育等於一身的北部地區，捐助財源的短缺壓力，並能在經濟景氣渾沌未明，民間捐助明顯相對減少之下，爭食有限的社會資源，達到永續經營的目的，也是本研究期待以善因行銷切入探討的重點。

第四章研究發現

第一節雲林家扶中心心願樹善因行銷經驗

一、雲林家扶組織背景

雲林縣昔日為甘蔗產區，糖業鐵路的通行帶動地方發展，但因產業結構改變製糖業遂逐漸沒落，連帶影響當地經濟發展，青壯人口大量外移。設福機構的雲林家扶中心的扶助童也在近年逐年上升，至今高達1600為歷年最高。

由於雲林縣老幼人口比率偏高，經濟弱勢、隔代教養、文化刺激及醫療資源不足等環境相關因素，現服務的個案以經濟扶助、兒童保護、寄養服務為主；而因隔代教養以及文化刺激不足亦造成兒童發展遲緩情形普遍，在2009年疑似遲緩兒童的通報數更為全國第二，通報率10.42%，超過聯合國統計的6%-8%。雲林家扶的早期療育服務也因此因應而生，服務全縣二十個鄉鎮的發展遲緩兒童及家庭，十年來已累計服務4200名兒童。

二、雲林家扶中心組織大事紀

1969年2月1日成立於虎尾，當時以經濟扶助為主，僅有90名兒童，現今已扶助兒童數達約1600名兒童。

1983年起以『愛心之花』義賣或義演會，籌資興建縣內首座『兒童館』。

1986年成立兒童圖書館並推動兒童寄養服務、兒童保護服務等社區性服務方案。

1990年縣內首座『兒童館』，落成啟用。除了延續認養服務、兒童暨少年寄養服務、兒童保護方案外，開辦課後寄托服務，並成立義馨媽媽義工團體，擴展社區資源。

1994年開辦鄰里托兒保母服務，訓練合格保母，以滿足社區幼兒托育需求。

1997年接受縣府委託辦理國中生中途輟學追蹤輔導方案、輔導中輟生回歸學校接受教育。

2000年接受縣府委託辦理發展遲緩兒童早期療育服務，成立早療個案管理中心。

2001年接受縣府勞務委託於西螺兒童福利中心成立縣內第一所早期療育中心。

2002年接受縣府委託辦理收出養監護權調查及強制性親職教育等業務。

2003年接受縣府委託辦理家庭處遇追蹤服務。

2009年成立縣內第一所受虐兒童少年的安置機構—雲林縣私立

家扶希望學園，提供受虐兒童輔導服務與安全的生活空間。

2009年於虎尾成立雲林縣私立家扶發展學園，擴大對發展遲緩兒童之服務。

2010年開始籌設北港服務處期許未來提供沿海各鄉鎮的即時服務。

三、雲林家扶中心服務特色

雲林家扶中心因地處環境資源有限，但仍積極服務在貧困兒童認養、兒少的寄養業務以及兒童保護、脫貧服務相關業務外；而最大特色是『雲林家扶發展學園』以於六足歲前的發展遲緩兒童早期療育工作，還有供不幸與受虐兒童少年的安置服務，以男性兒童少年為主的『雲林家扶希望學園』。

雲林家扶中心所提供的多元服務方案中，主要以兒童及青少年的相關福利服務，而其中又以「貧童家庭扶助服務」、「兒童少年保護工作」、「兒童少年家庭寄養」為該機構三大核心方案，後因社會遽變因其需求才又有『雲林家扶發展學園』與『雲林家扶希望學園』的設立，讓雲林家扶中心籌募捐款來源成為近幾年來發展過程中的一大重要議題。

雲林家扶中心『心願樹』善因行銷行為的經驗

本研究為期實際瞭解雲林家扶中心對於善因行銷從策略形成、篩選過濾、計畫擬具、回饋方案、細部商談、沙盤推演、實際執行、檢討評估，以至於修正改善等一連串過程，包含決策與執行者的態度與看法，並希望透過受訪者的事前認知及準備，能使問題獲致肯切與充分的答覆，以利本研究進一步的結論彙整及綜合。而雲林家扶中心的聖誕節『心願樹』活動緣由起於台中金典酒店的『天使樹』活動延伸，不僅是為家扶貧困兒童籌募聖誕節禮物，最重要的是企業團體與社會福利機構藉由善因行銷方法，以達到社會公益正面形象。特以雲林家扶中心與環球科技大學附設實習托兒所舉辦的聖誕節『心願樹』為例：

2011環球科技大學附設實習托兒所心願樹慈善活動計畫書

一、說明：

雲林家扶心願樹點燈慈善活動，藉由此活動，創造出環球社會責任帶領學生參與公益，同時達到更多的媒體曝光機會，塑造「環球」在教育體制下，不忘回饋社會的正面公益形象。

二、活動主軸：

心願樹點燈儀式。

送禮物到雲林家扶中心活動(禮物以NT:500元以下)

三、活動時間及地點：

1. 天使樹點燈儀式:預訂11/15日(一) AM10:00 環托廣場

2. 送禮物到家扶:暫訂12/14日(一) AM10:00 環托廣場

四、參加人員:

各界貴賓:縣府長官、斗六市府長官、環球校長、環托所長、家

扶代表…

媒體記者:平面、廣播、電視約15位.

雲林家扶兒童代表:3位小朋友.

表演人員:環托約20位小朋友.

五、點燈儀式流程:

時間	內容	備註
09:00 前	心願樹~ 佈置完成準備工作就緒	1. 燈光/音響/天使樹/MIC 測試 OK. 2. 掛上雲林家扶中心小朋友心願卡. 3. 會場桌椅/簽到桌/胸花/新聞稿準備就緒.
09:20	活動綵排	1. 表演人員綵排.(環托 20 位小朋友) 2. 咖啡果汁及茶點準備就緒.
09:40~09:50	媒體長官及貴賓抵達	1. 公關人員接待.
09:55	請 VIP 入座	1. 縣長、斗六市長、雲林家扶主委、主任 2. 環球董事長、校長、環托所長
10:00~10:05	主持人介紹活動及貴賓	1. 前言:心願樹已邁入第六年,每年為家扶兒童可愛的小朋友完成他們內心的心願,這個有意義的活動,感謝各界人士的熱烈參與. 2. 首先介紹今天蒞臨參加心願樹點燈的貴賓…
10:05~10:10	校方致詞	1. 接下來我們請主辦單位:環球科技大學董事長許淑敏、校長許舒翔來跟大家講幾句話.
10:10~10:15	貴賓致詞	1. 接下來請雲林縣府…百忙中撥空前來參加,這個有意義的活動,現在我們

		以熱烈掌聲歡迎市長來為大家講句話… 2. 再次感謝縣府能在百忙之中撥空參加天心願樹點燈的活動…
10:15~10:20	點燈儀式開始 (記者攝影拍照)	1. 心願樹活動的重頭戲,請貴賓就點燈位置. 2. 請貴賓一起點燈,啟動心願之燈.(隨即播放Jingle Bell聖誕歌取) 3. 感謝貴賓點亮每位小天使心中的願望,希望每一位小天使今年的願望都能美夢成真.
10:20~10:30	環球附設實習托兒所小朋友表演	*二首聖誕歌曲.(20位小朋友)
10:30~10:35	雲林家扶中心致詞	*請雲林家扶中心主委、主任致詞.
10:35~10:40	雲林家扶小朋友獻上心願卡	1. 雲林家扶小朋友代表3位出場. (一齊出列一字排開,其中一位上前代表唸出許願卡內容) 2. 請許董事長、校長代表接受心願卡.
10:40~10:45	聖誕老公公祈願	1. 特別請到小朋友最喜歡的聖誕老公公,來跟大家一起祈願,希望小天使們的心願都能,如願以償.(聖誕老公公分贈糖果…) 2. 邀請聖誕老公公及貴賓一起合影留念.
10:50	心願樹點燈圓滿順利	*請媒體長官及貴賓享用茶點.

六、送禮物到雲林家扶中心流程:12月14日AM10:00

時間	內容	備註
09:00~09:20	校車到環托前準備	1. 禮品、聖誕老人. 2. 引導學生
09:20~09:40	活動綵排	接待人員、新聞稿
09:40~09:55	來賓報到	引領入座
09:55~10:00	開場	心願樹~來自環球學生與社會大眾愛心開花結果
10:00~10:05	環托小朋友迎賓舞	*快樂小天使.
10:05~10:10	儀式開始/主持人	*司儀開場,簡單介紹心願樹活動(理由:)

10:10~10:15	環球董事長致詞	
10:15~10:20	介紹貴賓	縣府、市長、雲林家扶主委、主任
10:20~10:25	縣府代表致詞	
10:25~10:30	董事長暨校長捐贈禮物儀式~聖誕老公公蒞臨	1. 環球董事長與校長特別帶來聖誕老公公, 來完成小天使的心願. 2. 捐贈儀式: 由雲林家扶主委、主任代表接受禮物. 回贈感謝狀於環球. 3. (媒體拍攝: 董事長/校長/家扶代表/縣府...)
10:30~10:35	環球校長致詞	*請許校長致詞
10:35~10:40	分享聖誕節的喜悅	1. 將 2000 份禮物送進愛的列車: 董事長、校長、家扶主委、主任、縣府代表等與環托學生. 2. 工作人員將禮物一一遞上傳送喜悅分享給大家.
10:40~10:45	來賓與媒體同歡	*聖誕鈴聲響起, 聖誕老公公與來賓小朋友一起合照.
10:50	* 活動圓滿結束	

以下即係針對各點問題經由訪談之後的綜合性紀錄整理：

(一)、雲林家扶中心與企業合作採行善因行銷的緣起及活動成功關鍵因素，由實務經驗得知企業有意採行善因行銷者，大部企業會主動向雲林家扶中心接洽，以環球科技大學附設實習托兒所的心願樹為例，即是主動尋求合作辦理善因行銷的需要與意願，相對地家扶也因其人、物力資源有限，除有特別情況之外，採取主動向企業探詢合作的作法有其實質困難。

因此，目前一般普遍採行的幾種方式包括：

外界單位企業主動洽詢合作意願：

由於雲林家扶中心雖在中南部又屬貧窮地帶，然卻是在地的經營深具地區社福團體組織公信力極高，因此有意在雲林縣的推廣響亮招牌的搭配，以提升企業形象與廣告效益，也因此會促使企業以直接洽詢的接觸方式，來探求合作機會。

雲林家扶中心主動向企業探詢合作案例較少：

一般遇有某方面社福業務的特別需要時，例如大型活動洽詢飲料公司的捐贈，如維他露基金會的飲料贊助；又如歲末冬暖活動為受助家庭募集年貨家用品如西螺大同醬油等，則屬於雲林家扶中心主動表達意願的案例。

相對於雲林家扶中心基於對『心願樹』善因行銷作業過程，且為了整體活動進行的和諧與順暢著想，基本上係存著『積極、協助』的心態來面對企業內部承辦人員，除以共同合作者角色處理相關籌辦事宜外，同時也可扮演諮詢及提供意見者的角色來取得對方的信賴與認同，以藉此塑造良好互動的合作溝通環境與氣氛。而雲林家扶中心過去合作的經驗認為，善因行銷的成功關鍵主要有兩方面：

找到對的活動主題：

環球科技大學附設實習托兒所『心願樹』能引發社會大眾同理心的捐贈意念，讓人感受到雲林家扶為特定對象慈善募款的迫切需要性，並促使產生捐贈動力與付諸實行的主題宣傳訴求，是首要的成功

關鍵之一。在心願樹活動捐贈聖誕禮物典禮中，環球科技大學許舒翔校長說：對如此深具社會意義與學校教育功能的心願樹活動，看到學生們為家扶兒童籌募聖誕禮物過程，那是一種愛的分享、關懷與付出。因此，議題的塑造與選定，關係到活動的吸引力、捐贈（款）的說服力，是企業與雲林家扶中心在提案合作過程所設定的中心目標所在。

媒體宣傳的功能發揮：

藉由媒體的宣傳，將活動訊息以寬廣的角度適時的傳遞，會是配合「對的主題」，尤其是在聖誕佳節時刻產生實質成效的最佳效益。因此，塑造能讓媒體心動的議題資料與活動訴求內容，並利用媒體教育社會愛心分享的功能發揮，將能達到事半功倍之效。

（二）、雲林家扶中心如何決定是否採行善因行銷行為的考量與決策形成，由於近數年來，營利企業採取與非營利組織合作為公益或社會議題需要所舉辦的共同行銷行為呈逐年增加的態勢，並期藉由非營利組織所具有吸引社會大眾關注及參與的公益性質的特殊性，取得「低廣告成本，高宣傳效果」的實質利益。所以非營利組織在兼顧本身社會形象，以及避免落入不當商業陷阱，引發不良活動後遺症的考量下，評估、審核、篩選過濾可能的合作對象的過程，幾已成為參與善因行銷行為中不可或缺的一道極重要關卡。

1. 雲林家扶中心對於與合作的單位辦理善因行銷公益活動業務，在雙方談妥權利義務及確定計畫執行的同時，由雙方決策階層將該權利義務及主要回饋條款等，時而以契約形式加以確認及約束，因此，在任一私人企業向雲林家扶提出善因行銷合作的意願表達時，即先由社工專業人員就「是否與營利相關」、「企業規模大小」、「是否合乎家扶中心自身需要性」、「與現有其他企業合作的排他性與否」及「雲林家扶需要配合的資源付出程度」等問題進行瞭解與評量。

(1)對於「善因行銷是否與營利相關」的問題評核，可說是雲林家扶中心列為合作與否的首要考量因素。因為可能涉及到社會大眾對於『家扶』產生協助企業參與營利宣傳的質疑，直接攸關後續整個行銷活動的成敗，也連帶影響到長遠的雲林家扶對外公信力、認同感與支持度，以及未來其他單位對於家扶中心的角色定位。

(2)有關合作「企業規模」的考量，主要在於斟酌商譽高低與企業規模大小所存在的關係。因較小規模企業團體在合作過程出現異狀或脫序違約的機率相對較大，造成活動失敗波及雲林家扶中心困擾的情況相對增加。例如當與某餐飲店合作，以預售餐券方式從中抽取一定比例的捐款，結果該店在售出某一數量的餐券後即行關閉，造成受害民眾而遷怒於雲林家扶中心，實際上家扶毫無獲取利益，卻要背負外界指責，亦屬極大的受害者。相對的大型企業團體基於其企業形象

建立不易的考量，較不致發生類此問題。

(3)「是否合乎雲林家扶自身需要性」的問題，是針對企業除了以金錢物資捐助之外，偶亦可能設定以物品作為善因行銷活動的捐贈標的，此時雲林家扶會先檢視對於該物品是否為扶助救濟的所需，或機構內行政業務所尚待補充的設備。再者，處理該物品所衍生的問題，以及捐贈者所要求的相對條件(如出具捐贈證明以利節稅等)，都納入考量評核後，藉以評斷企業捐贈動機的純正與否，並決定是否同意該合作案。

(4)「與現有其他企業合作的排他性與否」：企業執行善因行銷策略，除了行善的動機外，自有其一定程度的私利考量，諸如廣告宣傳、社會形象，終極目的仍著重於增加銷售量以提昇經營績效。因此，在雲林家扶與單位合作辦理善因行銷活動期間，對於另一個同性質企業所提出的類似訴求的合作案時，基於誠信原則，以及顧全企業立場，並避免損及原有合作關係，都會秉持先後次序的處理機制，以去除不必要的可能誤解。

(5)「雲林家扶中心需要配合的資源付出程度」：簡言之，家扶對於每個善因行銷合作案，都必須付出人、物力資源來配合執行。然在家扶資源有限之下，必須評估其成本效益的合理性，即對於超乎其能力負荷的個案，會詳加仔細評估後，再決定是否接受。以『心願樹』

合作經驗為例，能較清楚家扶的資源可運用程度，並能基於互信原則的互動關係，來營造和諧的合作氣氛，使資源的運用發揮最大的效果，致使雲林家扶中心會傾向選擇有合作經驗的企業團體單位作為優先合作夥伴。

2. 對於任何一個合作個案，在家扶內部的陳報決策程序上，係由社工專業人員就洽談的合作案先行評估過濾，其中屬於較小規模或較單純的個案，在評估後認無合作價值或可能承擔風險過大時，則會直接予以婉拒，其餘則專案分析陳報主管決定是否同意合作關係。惟程序上都會以最簡捷的程序處理，以符作業時效。

(三)、採行善因行銷之雙方合作過程與行銷模式的建立

以一個正常的善因行銷案而言，其完整的進行流程包括：企業團體主動洽詢合辦意願→由雲林家扶中心提出期望贊助及活動訴求主題→企業進行內部評→確定分工→召開記者會→簽訂合約→執行活動→成果驗收→依約結算及撥付捐助款項。

依雲林家扶中心所承辦的環球『心願樹』經驗而言，與學校團體企業合作採行善因行銷的策略，最理想的情況是能「由小到大，由淺入深」的漸進式合作，亦即從嘗試性的接觸，到長期性的合作夥伴關係，直至行銷合作模式的建立。至於地域範圍，則從開始的地區性合作，逐步擴展到更大區域範圍，甚至達全國性的活動。當然，能夠逐

步推展必需具備其基本條件始能成立，諸如：

1. 基於採行善因行銷行為雙方互利的考量。雲林家扶中心在面對一個新的合作對象的洽談合作機會時，除了因前述理由，經評核後認有窒礙難行的因素無法接受而予以婉拒者外，原則上大都持著審慎樂觀的態度處理。當然會依照所提方案內容評估後續的配合措施，而初次合作的個案，並視對方投注的各項資源及所期望達到的目標衡量其付出程度，倘若一次有效的合作，能滿足對方決策者的宣傳績效，進而產生未來繼續合作的高度意願，則設定逐年定期合作舉辦的基礎可能會因此確立，以雲林家扶中心與環球科技大學附設實習托兒所聖誕節『心願樹』為例即是最好的印證。

2. 除了企業就其本身因素考慮存續與否之外，雲林家扶中心亦會在活動結束之後進行內部檢討，以確定經由該活動所產生的實質效益如何，實質方面包括因活動所產生的籌募情形，或增加多少認養或捐助人，以及與預期成效的比較程度等。潛在無形利益方面，諸如媒體的報導情況、外界對於執行結果的評價與反應等。在類此的效益評估檢討報告完成後，雲林家扶中心將據以作為未來合作計畫的修正參考，並視合作企業的延續辦理意願與否，再行採取維持常態聯繫，或更進一步建立常期合作模式與機制的基礎。

3. 雖然善因行銷合作雙方大都以簽定契約書形式來作為彼此的

基本規範依據，但事實上仍遭遇過非誠信的合作失敗案例，諸如以提供資料不全為由拒絕一定回饋比例的撥款，或以多報少的手法減少事後款項物資撥付，或事後迴避不履行原始承諾等。而雲林家扶中心基於社會慈善公益組織之良性角色，從無依法律途徑解決或主動訴諸媒體披露，僅係將該對象列入拒絕合作往來的紀錄。而由於有了如此的經驗，亦促使對於合作對象的從嚴篩選過濾，而不致冒然的隨意接受，以防類此情事的再度發生。

（四）、雲林家扶中心於善因行銷行為的人力配置

年來善因行銷在媒體或廣宣報導上的出現頻率與日俱增，顯現善因行銷逐漸受到企業及社會大眾所認同與支持。由於雲林家扶中心本身的既有優勢條件，更是出現在善因行銷活動中，在地方扮演勸募角色的常客，對於善因行銷行為過程的參與十分熟稔，惟因「人」是行銷工作成敗的主要關鍵所在，因此特別突顯出雲林家扶對於善因行銷在人的布局的重要性。

再者既有的業務主要仍依賴在人的處理，亦即是以人為主的組織性質，但以家扶中心籌募捐款係用於對外的扶助工作上，的行政支用相對地較難有寬裕的情況，其反映在人事的開支自然是秉持簡約的原則。其次，雲林家扶中心係設於雲林縣，惟因大部分從事善因行銷的企業團體，仍以集中於北部地區為主，致使為求就近業務接洽聯繫的

便利性，而常錯失良機。

由於雲林家扶初期所接合作案的份量不多，尚能以較少人力因應，但隨著善因行銷觀念的日漸蓬勃，外界有意洽辦或探詢合作計畫的次數逐日增加，其間包括初次探路性質的聯繫、腹案商討、進一步的細節瞭解、或更具體的活動規劃、甚至於整體計畫案的研擬與修正等，已逐漸顯露出原有人力窮於應付的負擔。長期來均是由社工專業人員兼職，面對各大小企業團體的接觸窗口，在面對複雜多變的企業團體所提出各式各樣的不同善因行銷合作計畫之際，充沛有效的人力配合，才是具體發揮其審酌判斷的專業學養的惟一有效途徑。

第二節 雲林家扶中心的善因行銷之體認

一、雲林家扶『心願樹』採行善因行銷後的效益評估及其行銷效益。

為了釐清『心願樹』合作辦理公益活動的成效，俾使雲林家扶的有限資源能獲得最大的使用效益，因此行銷活動後的檢討評估便成為重要的作業程序，而藉由嚴謹的內部檢討評估，可以減少未來類此活動辦理的失誤，縮減事前計畫與實際執行之間的落差程度，並達到實質經驗累積的效果。對於效益評估的內容，大概可依幾個方面述明：

募款或禮物多寡：

大多數的善因行銷合作案均以此項作為評估成效的主要目標。亦即在以籌募『心願樹』聖誕禮物為專案主題訴求時，實收數目便是評估該活動結果對於所標榜慈善公益回饋的程度高低，此標準亦為善因行銷行為中最直接顯而易見的評估項目。

心願樹媒體見報率：

由於善因行銷活動著重在宣傳的功能發揮。因此，由『心願樹』整體活動過程所吸引各類媒體報導的次數及篇幅，可概知此一活動的成效如何，以及外界對於行銷活動的關注與可能影響程度。至於活動內容的安排與設計、與媒體的往來及關係的建立、行銷活動所製造的創意及訴求等，都會是影響媒體參與報導及報導頻率與篇幅大小的重要決定因素。

廣告效益：

藉由行銷活動所產生的廣告宣傳效果，是企業團體與家扶中心期望透過活動所標榜的訴求重點之一，也是除了捐款之外所表彰活動成效的優劣評估關鍵。而一般經由事後的調查統計，可顯示出廣告的效益程度，包括寬度、廣度、深度等各面向的要素。因此，『心願樹』對於整體活動的廣告宣傳設計與規劃的是否切中要害，能真正引發社會大眾參與捐款的動機，可說是活動過程必須列為優先考量的重點項目。

承辦單位企業滿意度：

由於善因行銷大多由企業所主動發起，為考量其成本效益，亦會對該行銷活動案擬具預期成果，並在『心願樹』活動結束後檢討評估其實際達成情形。而其所設定的評估項目可能包括機構學校、企業形象與知名度的提昇等。而此滿意度的評估結果高低，將會反映在未來是否繼續與家扶中心合作的決策上。由於事涉雲林家扶中心未來能否繼續與該機構合作的機會，故頗值得關注及重視。

從實質面分析，善因行銷行為對雲林家扶的效益主要分為增加捐贈收入及提昇知名度兩方面，在理想情況下，該兩種效益可同時產生，相輔相成。個別而言，在收入方面，由於雲林家扶中心的首要業務係以青少年及兒童之貧困家庭扶助為主，並以透過固定的認養扶助及其他兒童福利的專項扶助，因此最主要在資源方式取得與聯繫還有經營，亦為家扶評估效益之所在。

另外，在知名度提昇方面，由於雲林家扶中心在雲林縣已是經營多年，且獲得當地民眾的認同與支持，早已是深入雲林縣二十個鄉鎮的助人社福機構，其於在地的大眾知名度極高，因此，縱使面臨各類性質組織團體全力爭相競逐社福資源之下，仍應有獲取捐款的較佳優勢。然因大部分捐款人存在有偶發性捐款的動機，會針對單一特定議題的行銷活動產生捐款或捐贈物資行為的反應。因此，藉由『心願樹』

善因行銷行為的活動宣傳機會，使雲林家扶得以經由特定公益訴求之名，以獲取該偶發性捐款的資源；同時，亦能將落實社會公益的理念予以宣達，促成更多社會資源挹注到社會福利的途徑上。其次，也可附帶經由類此機會，建立更多的潛在捐助者，以及為確有需要雲林家扶中心服務的對象構築聯繫與接受幫助的管道。

最後，由於善因行銷所形塑的社會教育功能，乃基雲林家扶中心所揭櫫的組織精神訴求之一，期能透過此種良性的公開宣導活動，增加現代社會團體及個人對於慈善服務助人之公益行為的散播，並終能促成社會人心的和諧發展及造就良善的社會生活環境。

二、對於雲林家扶中心可能造成的負面影響

從雲林家扶的立場而言，應用善因行銷行為對於所帶來的效益是正面積極的。惟因事有一體兩面的發展存在，即便善因行銷是以社會公益為出發點，立意良善，但仍有因行銷的活動過程的偏差失誤，或因社會大眾認知不足等因素，以致有產生負面效應的情況，包括：雲林家扶中心被視為企業公關部門，代為執行公關宣傳；被當作為企業塑造社會公益的工具；被誤解為是企業營利行銷的手段之一等等。至於其他較屬實務性的負面影響結果包括：

是否造成資源的浪費：

由於雲林家扶是一個以量入為出，視所能勸募的捐款多寡，來進

行年度的扶助工作。對於家扶行政經費（包括用人、事務及庶務等費用）支用及行政作業相關人力等則是以精簡為原則。因此，對於企業所提善因行銷合作案都抱持著審慎樂觀的態度來接納與評估，一方面期望藉由合作案的順利推動能增加家扶的籌募等效益，相對的也十分謹慎面對，深恐未盡完善的思考，導致最後可能造成的失敗個案，使會內的人力、物力與相關配合作業的資源付出，無法獲得相對的報償，致形成成本效益考量上的資源浪費，甚或產生有損形象的後果。

是否造成其他捐助來源的減少：

由於雲林家扶對於各個善因行銷行為的主題訴求都有其各自獨立性，對於每個個案都會以專項的名義來宣傳及運用，因此，從捐款人的捐款動機而言，應無衝突或相互砥觸之處。再者，由於家扶會就個別企業的合作活動予以不同期程的安排，在不重複、不競業、不砥觸的原則下進行，故整體經驗而言，各活動之間案的捐助行為並無造成互抵或降低的情況。

是否造成組織彈性的降低：

由於雲林家扶在善因行銷行為的規劃階段，能依需要而提出活動主題訴求重點，亦即能掌握到所希望的捐助方式或捐助內容，並不會造成捐助的資源與預期不符的情形。更因為與企業間的權責分明，在進行善因行銷行為時，尚不致有導致會內決策降低或刻意迎合企業需

要而使組織運作彈性缺乏的情事。

不良的合作夥伴的影響：

企業公司行號在善因行銷的合作過程中，出現損及家扶機構權益或形象的作為。為此家扶採取「事前預防重於事後補救」的原則，就企業所提合作案嚴格篩選，並從中瞭解企業對於行銷案的主要動機。經評估認有問題存在之可能者，則予以婉拒或調整合作方式，以求得權益保障，避免遭受不良合作夥伴造成的影響。

資金管理風險的問題：

資金管理係指家扶中心透過善因行銷所募得的款項的運用與管理。由於組織系統及運作制度均訂有嚴謹的依據與規範，所以當每個活動案在規劃階段，都會擬妥未來所募得的捐款與物資，將專項運用於某個特定兒童福利上。而此特定目的的專案性籌募倘大幅超出原始規劃預期時，將依「專款專用」的方式，以分年或分階段延續方式予以妥適運用，故並未衍生出財務管理上的問題。

三、凸顯社福資源爭取的不易

就雲林家扶中心觀察企業在尋求善因行銷合作伙伴的經驗而，非營利組織的規模並非構成合作取捨的必要性因素，反而是企業所要標榜的善因行為是否得以藉由非營利組織的加入而凸顯，產生吸引群眾關注為主要考量。即使如家扶中心之優越條件，亦非必然獲致較多有

利之合作機會。又非營利組織在近數年來似雨後春筍般增加，除公法人及宗教團體紛紛各立名目加入外，更是如風起雲湧般出現，而新加入者挾其既有的豐沛資源，在國內社會公益勸募捐助來源中瓜分了一定的份量。再者，政府對於社會福利的補助財源比重下降、孳息收入銳減等，都是肇致對外必須面臨嚴峻的資源競爭的挑戰。

近年來從媒體登載的善因行銷活動訊息觀察，可以發現以往較集中於與大型非營利組織合作的企業，已有部分轉由中小型規模的非營利組織取代的趨勢，其中透露出社會捐款大眾認為大型慈善團體本身資源豐沛，較不需要零星的捐款挹注的訊息；或是小規模的組織較能集中議題訴求，並取得社會大眾支持弱者的認同等。由此可推演出，企業藉由善因行銷已然引導捐款者建立分散公益資源挹注的作法，朝向提高那些形象良好、服務績效顯著，卻有待社會大眾關切與扶持的中小型非營利組織的曝光率，同時達到企業標榜關注弱勢群體的善因目的。

再者也呼應了社會大眾可能認定大型組織的基礎雄厚，即使缺少了部分的捐款，亦不致產生經營困難的心態。因此，企業針對類此的大眾心理，藉著尋求與中小型非營利組織合作的作為，以期有更突出的效果的做法，也是雲林家扶中心感受到爭取社福資源的競爭壓力之所在。

近年來，隨著各個領域的開放，致使國內公法人或宗教團體都會藉由其本身既有的經驗或業務相關性，紛紛成立各種性質的基金會組織。甚至部分具規模的大型企業集團，以其自身的雄厚資金與既有的企業經營優勢，並基於稅務或其他因素等考量，也都發起以自設基金會等非營利組織，期能達到自行掌控基金會的營運目的，並兼顧建立社會公益形象的雙重效益。如此，則可在從事善因行銷的對外活動時，透過企業集團直接的掌控主導，免除經由其他非營利組織的參與而削減其獲取提昇形象及增加銷售的效果。

因此，以雲林家扶中心並無企業集團背景支持而言，可明顯感受到此種模式的發展所產生的衝擊。『競爭』是無法必免的趨勢，如何善盡『家扶』的角色去吸引企業的認同，可能才是根本的解決之道。過去雖具備爭取善因行銷合作的優勢條件，但隨著時代的變化，以及主客觀環境的相互影響，已逐漸感受到競爭的壓力，尤其在社福資源爭取不易的情況下，想要維持組織在企業或捐款人心中的優勢地位，自我行銷的工作似乎已不能缺少，除了善盡在每個善因行銷行為的角色扮演之外，家扶本身也在力求更貼近企業、社會大眾及政府主管機關等，以便在推廣社會公益之餘，也推銷家扶在社會公益領域的專業與成就，以拓展基金會的募款來源。

第三節 雲林家扶中心善因行銷未來發展之預期

一、如何著重善因行銷行為中專案議題的宣導訴求

台灣從事善因行銷近數年來履履見到報章媒體或廣告文宣的善因行銷相關報導宣傳，已漸為社會大眾所熟悉與接受，從社會大眾對於類此公益活動的肯定支持，可知善因行銷在時代潮流的推波助瀾之下，未來的長期發展性仍屬樂觀。因此仍將會把握此一發展方向，來使成為持續穩定的業務項目之一。

由於善因行銷行為的日趨活絡，自然會引起社會大眾對於不同行銷活動內容的更多參考的選擇。而如何能讓社會大眾從不同的活動宣導內容中獨鍾於家扶的訴求，其關鍵因素便在於是否能否塑造出完整及具吸引力的行銷專案議題，由議題來維繫活動的重心，引導著行銷活動行為的進行。尤其科技時代資訊的傳播快速，不具價值或吸引力的訊息會遭形同垃圾般隨手即棄，產生不出實質效益。因此，配合善因行銷所希望傳達的公益訊息，倘能藉由創意設計、包裝美化之後，定出符合大眾需求的主題目標，以引起共鳴，並進而產生捐贈行動，便是雲林家扶未來所要強化的重點所在。

善因行銷活動雖然由企業發起，但主題的擬定則大都交由社福單位，視該活動所希望針對的扶助對象與名目及活動內容來設計研擬。因此，在面臨以勸募捐款作為取得資源的善因行銷行為時，主要以聚

焦於社會上貧困兒童、少年家庭的扶助為重點，而去思考設計為社會大眾所認同與肯定的活動議題。再者，對於善因行銷行為的合作，期望透過行銷行為的展現及宣傳來達到籌募款項等目的，其基本上是以落實使命的實現方式來作為遂行的依據。

總之，過去雲林家扶所參與的善因行銷行為，成效優劣參半，而未來此一方面著重的主要關鍵，應該是如何以明確及具引發認同的專案公益計畫作為行銷活動的特定主題訴求，並結合單位的組織使命，同時兼顧合作單位之品牌形象及定位，且考量與活動產生連結等問題面向，來凸顯行銷宣導的重心所在。再者，眾所皆知，企業的行銷過程中所標榜的廣告包裝的作法，實質上亦得以用諸於社會福利單位身上，也就是議題的型塑及與整體活動的搭配設計包裝，是在善因行銷計畫案中不可缺少的重要環節工作，為雲林家扶未來所要積極面對思考的重要課題。

二、如何延續以往的善因行銷行為及未來可能採行的募款方式

個別企業採行善因行銷個案幾乎以一年一次為原則，雲林家扶除了以樂觀的態度看待之外，亦保持著「居安思危」的考量，其主要係因企業團體從事善因行銷活動的舉辦，基本上是源自於企業本身在「自利性動機」及「回饋社會公益動機」的兼顧，倘若企業在成本與效益的衡量，或對於營利與公益無法兼得時，即有隨時中止原有行銷

合作關係的可能，如此對於家扶勢必造成一定程度的影響。因此，為避免類此問題的發生，家扶一向持著以開發長期穩定的捐款或補助收入來源為先的原則，以應基本的、常態性的公益用途之需；另對於較難預估掌握的善因行銷合作行為所產生的捐款來源，則抱持「量入為出」的作法，視所能實際勸募的捐款額度調整接受專案扶助或獎助的規模，以免倒因為果，造成因財務運用的錯置，而影響家扶整體運作。

大體上雲林家扶就所面對的善因行銷行為而言，在實質效益可期的情況下，令家扶以期待與樂觀積極配合的態度面對與企業合作辦理的各式善因行銷活動，而且只要是規模及知名度與外在形象均屬良好的企業團體有尋求合作的機會都十分樂意參與。

故除了延續既有的合作案例之外，雲林家扶會視業務的負荷程度，去爭取新的合作機會，以作為做好社會福利事業的基礎。由於舉辦一次具規模的大型社會公益活動，以『心願樹』其所需投入參與的人力、物力等資源極為龐大，包括事前規劃模擬、人力布署、動、靜態文宣、場地、邀請貴賓、活動用品或贈品、媒體報導及事後檢討等一連串的作業，且活動過程各個環節緊密相扣，絲毫不得有鬆懈或疏忽出錯，否則不僅無法達到預期目標外，甚至會遭到反效果的批評，造成諸多的後遺症。

因此，雲林家扶中心本於過去辦理的經驗，體認到以其內部人

力、物力資源有限，對於曾有不良合作經驗或失敗的案例部分，將拿來作為避免重蹈覆轍的準據。而未來基於善因行銷行為仍實具商業行銷特性，同時大都配合以較大型的活動或宣傳為手段，其觸及與考量的因素，已超乎單純的公益活動領域，致使雲林家扶除有勸募特定資源的需求時，始納入小型的地區性活動外，仍主要配合企業的共同合作立場，提供屬於公益層面的專業意見與協辦工作，以延續經驗的傳承。

而隨著商業行銷活動手法的推陳出新，企業藉由贊助社會公益的作法可能會因為整體社會生活條件的改善、一般民眾生活水平的提高、或是政府社會福利政策的變革等而創新或修正，亦及對於善因行銷的作法勢必隨同有所調整。所以雲林家扶中心基於長遠永續的社會公益服務為著眼點，也要隨時掌握可能的變化，相對地調整對於善因行銷行為的配合方式，如此才能有效延續既有的基礎，並擴大未來的善因行銷領域。

三、與原團體企業單位繼續善因行銷合作並搭配網路行銷作法與原合作企業對象保持長期穩定的合作夥伴關係，是雲林家扶對於善因行銷行為所一向秉持的理念。

其主要考量點包括：1. 降低成本：由於雙方具有合作經驗，可以避免錯誤性的嘗試，縮減不必要的支用項目，得以選擇最具效益的執

行途徑，即能符合「把錢用在刀口上」的原則。2. 可以免除「開疆闢土」的負擔，確實掌握到有利的資源以供應特定需要；惟此亦可能產生安於現狀，不事「開源」的消極心態。3. 得以預先規劃年度的業務推動，妥適處理資源配置。4. 長期穩定的合作有利於廣告宣傳的連貫，發揮提昇知名度及對外形象的效果。同時倘在執行原有合作活動案仍有人、物力的餘裕之下，亦發掘新的合作機會，並以長期合作模式經營，以增加穩定的合作對象，進而達到拓展社福工作領域的目的。

除了與原有企業繼續朝長期合作的方向邁進之外，隨著網路科技盛行所帶來的衝擊，雲林家扶中心與環球科技大學附設實習托兒所合作已有六年，但也必要接受新的網路觀念的移植，以便能與外界接軌。尤其在科技的運用無所不在的環境中，對於最直接關聯的商業行為所衍生的一連串行銷事務，都會因與網路串聯而產生更大的效果，至於善因行銷亦應可嘗試比照。

而儘管網路行銷的方式五花八門，難有一定的架構與規則，惟可確定的是必需利用網路的軟硬體設備，經由網際的傳輸媒介達到迅速傳播訊息的功能。其與過去的行銷差異主要在於減少時間與空間的限制，並產生無遠弗屆的宣傳效果。對於台灣地區已然十分普及的上網人口來說，網路善因行銷的作法事實上也已悄悄的在被運用中，諸如雲林家扶的網站均有相關的組織基本資料簡介、重要業務介紹、最新

訊息的披露、重點活動的登載等內容，上網瀏覽者均可從中取得概要的資料作為參與行銷活動的參考。現階段雲林家扶對於善因行銷的廣告宣傳，則以報章、電視、廣播、網路等為主要工具，同時因人或設備的提昇輔助推廣角色。

總之，由於經濟景氣循環，導致企業經營狀況亦有高低起伏。從以往經驗可知，處於景氣衰退及蕭條期間的企業所投注於善因行銷的次數及規模都明顯萎縮的結果觀察，企業並未將善因行銷列為其經營上不可或缺的作為，而是行有餘力之下附帶規劃的策略。因此，雲林家扶對於外在因素的改變已能深切體認，並以審慎積極態度相對擬具因應措施，以迎合現實環境多變性的挑戰。

第四節研究命題之建立

本研究經由實際進行瞭解之後，針對雲林家扶的成立背景與經營現況、採行『心願樹』善因行銷的經驗、對於辦理善因行銷的體認、以及對於善因行銷的未來發展預期等主要議題，據以整理出本研究所需之多項重點探討項目，並綜合彙整為以下之研究命題，包括：

一、有關就雲林家扶採行善因行銷的經驗之命題

命題一：企業在善因行銷行為的誠信態度左右活動的成敗

由善因行銷策略執行的主導性高低加以推論，可將贊助者企業及

家扶之間以類似主從關係予以看待。其中，企業係行銷動機發起及方案的擬具者，亦為主要行銷效益目標的追求者，更是活動過程的重要資源提供者。相對的，除了提供善因行銷中的慈善主題訴求及其領域內的專業工作的配合外，大體上是較處於被動者的角色，較難真正掌握或影響整個行銷行為的。因此，企業的誠信態度將是行銷活動過程中的重要影響因素，惟其影響性如何，則值得探討。

命題二：善因行銷行為的合作模式建立影響行銷成效

善因行銷行為是依賴企業工商團體與雲林家扶中心雙方的合作聯盟來進行，亦即倘缺乏其中一方的參與，則難以歸屬為善因行銷的範疇。而回顧過去台灣區最常出現的合作模式主要為認同卡或聯名卡的發行、特定公益主題的宣導活動、以名人代言的廣告宣傳訴求等方式，其中認同卡或聯名卡的發行熱潮顯然已呈消退，取而代之以特定公益主題的活動舉辦方式似有日漸增多的趨勢，其餘如以名人代言的廣告宣傳方式，則似未受到企業的青睞，故雲林家扶參與善因行銷行為模式究竟應作如何的設定，頗有值得研討的必要。

命題三：專責人力的配置與培訓是因應未來必要手段

由於「人」是行銷的主要關鍵所在，尤其對家扶本身即是以人(包括正職社工專業人員及志工)為主的組織，倘無充分與有效的人力資源，則在面對複雜多變的企業團體所提出各式各樣的不同善因行銷行

為，其審酌判斷的專業學養將難以有效發揮。因此，在家扶目前針對善因行銷合作業務的人力配置，由於事涉必需作為面對大部分業務份量的各大小企業團體的接觸窗口，其負荷是否合宜。而就長遠之計，因應未來社會對於善因行銷的認同度提高之後，除了專責人力的配置之外，其培訓的問題，也是值得納入優先考量。

二、有關雲林家扶心願樹對於從事善因行銷的體認之命題

命題四：善因行銷效益宜有明確的認定指標

從善因行銷的內涵與實質做法，可以發現其所追求的「雙贏」或「三贏」的原則，即是善因行銷所揭櫫的精神所在。除了環球科技大學附設實習托兒所講究「教育」的有形與無形利益之外，雲林家扶期待獲得的社會福利效益，也都寄望在行銷行為中產生。而藉由日益增加的善因行銷案所透露的訊息，似乎表示仍有其實質吸引企業推動辦理的誘因存在。惟事實上，雲林家扶本身對於效益的認定如何，是值得進一步了解的。

命題五：善因行銷行為的潛在負面影響仍不可忽視

雖然企業辦理善因行銷的立意良善，惟以將社會公益涉入商業的行銷範疇，倘在執行過程對於兩者間熟輕熟重的安排不當，則難免造成社會大眾產生商業色彩過重的疑慮，或因此轉而誤認家扶所扮演的角色僅係協助合作一方從事商業行銷的工具，如此將對家扶的形象與

聲譽產生不利的結果。因此，在極力強調善因行銷行為的正面效益之餘，是否確有潛在負面影響的認知似亦不能忽略。

命題六：社福資源獲取的競爭加劇導致善因行銷的更形重要

私人的社福機構超過八成面臨募款困難問題。又非營利組織在數年來似雨後春筍般的成立增加，其中屬於企業所成立的各類文教或公益慈善基金會更是湧現，嚴重侵蝕了國內的社福資源，造成了家扶必須加入這場資源的爭奪戰，而此種情況如何反映在善因行銷的合作案，亦同樣值得正視。

三、有關就雲林家扶中心對於未來善因行銷可能採行方式及其發展的命題

命題七：專案議題行銷行為訴求是提高效益的不二法門

由於善因行銷大都以公開活動的方式進行，其成效如何決定於社會大眾的是否認同及參與，因此如何研擬出具有吸引力的活動議題，俾導引出足使社會大眾心動的活動內容規劃，將是善因行銷成敗的關鍵要素。再者，家扶中心期望能在各個不同善因行銷活動中獲致成果，專案議題的勾勒及成形，是否足以真正引領潛在捐款人產生參與並捐款的動機，是值得深切探討的問題之一。

命題八：善因行銷合作策略及募款方式的延續始能永續發展雲林家扶在執行多年之後的善因行銷行為結果，隨著經驗的逐步累積，或

企業行銷作法的演進，都會促使對於往後善因行銷行為的改變，「認同卡」即為明顯的案例。另外雲林家扶如何對於既有的合作模式的檢討評核，以呼應外界的變化需要，以及作為家扶在地方將更加精進的策略檢視機會。另縱觀在台灣區執行多年後的善因行銷行為，是否宜有融合其他行銷觀念與作法(如事件行銷)的思考處，以達到既訴求公益又兼顧行銷效率的表現，誠然是一個值得雲林家扶在多變的社會型態深思的方向。

第五章結論與建議

第一節研究結論

公益活動已從過去單純企業捐贈某慈善社福團體一筆款項，或者某個慈善機構向外舉辦募款活動等方式，轉而逐漸走向與非營利組織的聯盟合作，共同以『善因行銷』活動型態。善因行銷不僅能讓營利企業在『公益』的同時，也能有所獲益，非營利組織藉亦達到拓展捐款來源，以及對於不同社會議題的支持與協助，可說是「雙贏」的目標，甚至消費者對善因行銷的參與及認同，進而產生推動良性的社會教育功能，滿足對參與公益之下的消費購買行為之心理，達到「三贏」。

因此，善因行銷成為近來企業從事社會公益活動的主流趨勢。

而由雲林家扶中心從接觸社會大眾反應認為，對於「善因行銷」活動一般仍存有正反兩面的評斷，大部分持正面肯定的看法，認同善因行銷活動的促銷方式；而少部分持相反意見者，則認為此種企業與非營利組織結合的善因行銷方式仍存在質疑之處，包括商業化及營利性問題所衍生對非營利組織心存排斥的議論等。因此，本研究經依前述的訪談彙整及研究分析結果，歸納出研究結論如下：

一、就雲林家扶中心採行善因行銷的經驗方面

(一)企業合作的誠信態度為善因行銷成敗的關鍵

善因行銷活動是非營利組織與企業共同參與的行銷策略，惟在整個執行過程中，雙方應清楚扮演著不同的角色。由本研究中發現，過去企業與家扶各自扮演的角色定位愈明確清楚，其善因行銷成功的機率愈高。其中企業負責行銷組合(可能涉及產品、價格、通路、策略)，雲林家扶則主要以提供「社會慈善公益形象」以提昇行銷產品附加價值。在營利與非營利兩個不同領域的聯盟結合，產生一種「專業交換」的功能，將企業資金與行銷技術配合雲林家扶的社會名聲，達到各自從善因行銷中獲得本身所需不同形式的利益，達成合作的目的。其中雲林家扶中心可獲取的利益包括：募款、知名度與曝光率；企業則有提升銷售量、實質財務收入、慈善與社會公益形象等。

在各自角色定位明確、分工權責分明之外，由雲林家扶歷來合作的善因行銷個案經驗得知，企業在行銷過程以人力、物力的投入參與之餘，其誠信態度實際上是左右整體合作結果最鉅的因素。其原因主要在於整個善因行銷的結盟體系中，合作企業係佔有關鍵的主導地位，除了行銷組合策略的完整規劃確能吸引消費者的注意之外，企業所提出之善因行銷理念與動機則為引導成敗之所在，亦即倘企業心存不信任或刻意欺偽而進行的行銷合作，在無法與雲林家扶以社會慈善

公益者的組織角色所抱持誠信原則相呼應，其執行結果大都以草草收場結束，即使雙方訂有契約之約束及規範，對整個行銷作為亦難有實質助益。因此，為有效維繫雙方合作過程，進而保持長遠的存續往來關係，家扶中心以著重於事前對於合作企業對方的瞭解著手，由背景及行銷動機來作為評核的基礎，俾建立雙方的誠信互動機制。

(二)善因行銷合作模式的建立是維繫長期合作的首要

由於雲林家扶在地方擁有極高的知名度，且歷年來推動社會慈善公益工作成效極為顯著，已逐漸形成雲林縣非營利組織的標竿，亦因此引發企業會主動向家扶探詢合作機會。再者，雲林家扶對外是一個開放性窗口的機構，故為謀求穩定的合作成效，合作模式的建立乃係必要的措施。

至於合作的模式，從開始的合作對象的選定到執行階段的細節，則以類標準作業模式(SOP)的作法為依據，除以較具規模之中大型企業為合作的主要選擇對象外，合作過程則藉由溝通瞭解之階段開始進行，經由雙方不同立場與需求的意見表達，以及互動協調修正後，取得雙方接受的具體性執行方案，並據以依照各自權責分工逐步執行推動。而在雲林家扶與對方合作模式建立之後，進一步的長期穩定合作架構關係便可順勢形成，而行銷活動規模(包括人力、物力的投入、活動地域的規劃、廣宣媒體經費的預算等)也因此逐步擴增。再者，

雲林家扶由於此一穩定的合作模式，可使捐款收入等實質資源的貢獻度增加。故在經驗的累積之餘，除去企業本身因素造成無法繼續合作之外，雲林家扶已能就所建立的合作模式積極強化確保雙方的互動與聯繫，並將經驗轉換為實質助益，提供有利的合作條件，以確保捐款資源的持續維持。

(三)現有專責人力配置與培訓的不可或缺

由於雲林家扶中心是以兒童福利慈善服務為組織設立宗旨，而家扶業務的推動與落實則賴有效人力的付出，因此對於家扶人事規劃所採精簡原則之外，亦應考量社會型態改變，導致企業行銷策略亦隨之推陳出新，從而影響到家扶的營運發展的因素，為必要的人力運用的觀念建立。由於近年來『善因行銷』已隱然成為現代較具規模企業列為藉以提昇企業銷售績效及企業形象的行銷策略運用方式之一，且已有擴及到更為廣泛的企業體的傾向。

因此，在可預見的未來企業發展與回饋社會並行的趨勢導引下，善因行銷仍有居於行銷顯學的可能，雲林家扶中心如欲從中獲致有效捐款與物資來源，則勢將會面對各種形式的企業所進行不同的合作訴求方案。故雲林家扶為因應如此之「企業市場」脈動，針對此重點業務其現有職掌負責部門之合理人員編制實有重新規劃評估之必要，以因應實際需要，據以穩定並開發基金會更多元的資源管道。

二、雲林家扶中心對於目前辦理善因行銷行為的體認

(一)善因行銷確能產生多重的正面效益

從研究中可以明確的體認到，目前的善因行銷已與傳統的企業慈善、企業捐贈非營利組織方式有著極大的觀念及實質作法的轉變。從1990年代起，營利與非營利組織藉由善因行銷以相互建立「雙贏」關係，以及為「特定議題推廣」的活動，將過去著重的從增加銷售量中提撥一定比例的捐款的「金錢利益」做法，逐漸提升至「公共關係」的層次上，這是值得非營利組織體認並修正作法的改變。

經由研究發現，善因行銷對於家扶雖仍有潛在的風險存在，且出自個別捐款人經常性、非專項的直接捐助，因較難統計認定，無法具體歸因於善因行銷績效上，但經由雲林家扶每年因善因行銷活動結束所接受來自合作單位企業的撥款或捐贈，或因該行銷案所獲得來自社會大眾的專項特定用途捐款等，致使特定對象接受幫助的實質表現上，都可確定善因行銷的實質功能的發揮。雲林家扶中心由於其事務性經費有限，無法從事於大規模的媒體廣告宣傳，而藉由善因行銷行為的媒體運用，可彌補廣宣能力之不足。其次透過廣告宣傳能加速及廣泛地散佈基金會的服務理念與需要，達到既接受社會資源，又妥適的運用資源的慈善工作，此即為善因行銷行為受到正面肯定認同之處，也是其值得家扶重視之所在。

(二)預為防患可能發生的潛在負面影響

雖善因行銷強調達到企業與非營利組織雙贏的訴求，但事實仍有部分負面影響潛藏在善因行銷的執行過程中，包括Andreasen(1996)所舉出的資源浪費、導致捐贈減少、組織彈性降低、受到合作者腐敗牽連、與企業背道而馳的行銷策略、超乎預期成功致組織無法負擔、組織結構萎縮等可能負面影響項目。這些理論表述的負面情況，可能並不盡然都會在個別單位發生，且由本研究經過與雲林家扶中心接觸後瞭解，所累積的業務個案而言，曾發生少數的負面影響結果，諸如對同質性高的企業具排他性，致影響其在「企業市場」領域的開拓，因而可能導致資源管道無法擴增，以及在公益與商業營利的尺寸拿捏不易造成外界質疑等情況。實際上雲林家扶截至目前所面臨的負面影響並不明顯，主要係作好事前的因應準備，諸如對於具有可能期程或議題衝突的個案，會主動採取協調溝通方式，避開同期間的合作活動安排，或將活動議題性質調整。再者，由於雲林家扶之經驗豐富，對於善因行銷行為的合作分工及權責劃分，均有據以遵循的處理脈絡，故尚無對於自身決策產生衝擊或掣肘之影響。至於在營利與非營利的界線模糊易引發爭議部分，由於雲林家扶在雲林縣從事的兒童福利工作成效斐然，形象良好，致使社會大眾對於家扶與企業合作辦理的善因行銷活動在良好組織聲譽的支持之下，尚未衍生出負面的爭議出

現。

隨著善因行銷觀念在國內的逐漸成熟與普及，其執行過程所可能產生之負面效應，在雲林家扶事前評估過濾與嚴謹的審核作業程序下，影響尚屬有限，惟仍宜秉持戒慎之心態，在樂觀看待每個合作機會之餘，亦提防不肖企業假藉公益之名，行營利或欺偽之實，致雲林家扶聲名遭受不利之影響。

(三)對於非營利組織間的資源劇烈競爭應有具體因應作法

『資源』是非營利組織賴以生存的要素，也是慈善公益能否做好的關鍵。近年來從媒體登載的善因行銷活動訊息觀察，可發現其中的發展趨勢已稍有改變，即以往較集中於與大型非營利組織合作的企業，有部分逐漸轉由中小型規模的非營利組織所取代，其似乎透露出社會大眾期望公益資源不應特別集中在大型慈善團體身上，對於那些形象良好、服務績效顯著的中小型組織亦應予以適切的關注與支持，藉以扶植各個層面的慈善團體，增加慈善公益的照顧面。再者，社會大眾可能認定大型慈善組織的經營基礎雄厚，不致受到零星捐款減少的影响，而企業亦附和如此的大眾心理，期能藉著尋求與中小型非營利組織合作的作為，製造更有利的契機。如此一來，以較大規模的家扶基金會而言，已逐漸感受到爭取社福資源的競爭壓力。為期有效因應，家扶對於善因行銷合作個案的爭取，宜改變過去的被動立場，轉

而為主動的角色，並釋放出積極善意的訊息，以便爭取到實質有利的競爭地位。

近數年來部分具規模的大型企業，以其自身的雄厚資金與既有的企業經營優勢，在基於對社會回饋或稅務因素等考量下，逐漸以自設基金會等非營利組織，達到自行掌控組織運作的目的，對於以善因行銷等對外的活動舉辦，除部分係邀請其他機構結盟參與外，透過企業直接的主導，可不假其他非營利組織之手來完全達到自利利人，獲取提昇形象及增加銷售的更佳效果。而雲林家扶中心亦感受到未來發展趨勢的嚴酷，在不能坐以待斃的體認之餘，唯有從自身作起，戮力開發新的資源管道，增加與個人或團體捐款戶的互動，以實質的社福工作績效來爭取外界的認同與支持，避免生存營運空間的受到壓縮而影響到組織使命的遂行。同時，培養更優厚的組織條件以吸引企業的主動上門，並發揮既有的基礎優勢，維繫原有捐款人的信賴，以營造永續的長遠經營環境。

三、就雲林家扶對於未來善因行銷可能採行方式及其發展方向

(一) 著重於具吸引力的專案議題行銷以爭取認同

雲林家扶的使命一向以社會上貧困兒童、少年家庭的扶助及年度專案性的社會公益(如受虐兒保護、青少年就學扶助等)為重點。近年來，藉由善因行銷的合作結盟，透過行銷行為的展現及宣傳，是促成

雲林家扶特定公益活動主題訴求的使命實踐手段之一。由於除了經常性的慈善扶助工作育樂活動外，亦常有針遲緩兒童某一需要照顧或捐助的對象，而擬定不定期的募款計畫，而以特定行善目的而產生對雲林家扶的偶發性捐款者為所著重訴求的對象，並透過善因行銷的合作機會達到目的。所以，家扶對於企業所提善因行銷的合作計畫案，除了量的爭取之外，更注重質的優劣，亦即慎選合作對象，以及定出足以引發社會大眾肯定與心動的行銷活動主題，來創造兼具長期穩定與滿足特定服務目的需要的捐款來源。藉由善因行銷合作計畫的執行，可以將雲林家扶特定的需要予以滿足，諸如雲林家扶助學金、發展學園、希望學園、兒保資源中心的建置設備的擴充等都係依賴專案的方式提出，達到專款專用的目的。

事實上，基於經濟環境因素造成家庭所得變化，或者基於特殊的慈善公益訴求等，都能引發捐款人額外的偶發性捐助行為。為了掌握此種性質的捐款來源，倘能針對特定目的設計專案行銷活動的主題內容，如描寫雲林家扶自立青年奮鬥的『勇不放棄』一書認捐，菁英綠種子獎助就學計劃等，都是其中極動人又具效益的主題訴求活動。因此，為使善因行銷的訴求重點更具吸引力，雲林家扶所提出標榜專項用途的主題內容重要性，似乎成為家扶在執行善因行銷合作案的關鍵點，因為藉由媒體的密集宣導，足以產生說服社會大眾參與捐款的動

機。雲林家扶未來可以將希望推動的專項服務方案項目，以特定行銷包裝方式，以達到聚焦明確的效果，俾產生吸引捐款者的青睞或提昇原有捐款人的偶發性捐款意願。

因此，期望透過善因行銷合作行為的展現及宣傳來達到勸募捐款的目的，其基本上是落實「專案性」使命的實現方式，惟在此同時，如何以更明確及具引發認同的專案慈善扶助計畫作為行銷活動的特定議題，在結合雲林家扶的組織使命，並兼顧企業之品牌形象及定位，與活動產生直接連結，是家扶善因行銷所扮演角色成功與否的關鍵。

(二)長期合作關係的延續及力求變革的募款方式

善因行銷案都有逐年延續辦理的趨勢，而環球心願樹由於定期性的舉辦，且配合活動前後集中的媒體宣導，故已達到雲林縣大眾耳熟能詳，並產生高度認同的效果。其實質影響部分，包括建立良好企業公益形象、行銷活動參與熱烈、籌募聖誕禮物穩定、獲致捐款者的長期支持等。

雲林家扶的善因行銷合作對象中，其已延續數年的伙伴，每年舉辦的慈善點燈、送愛心到家扶活動大都標榜在連貫性的某一特定主題內容，其績效亦均能符合原定目標。而由於長期的固定合作模式，已然建立互信的運作機制，對於穩定的效益掌握具有極大的幫助。

在募款方面，也因社會大眾的認同獲得不少助益，而雲林家扶中心目前則仍以舉辦慈善公益活動達到勸募的方式為主，如此不僅可視活動成果擬定出對外扶助的規模，也得以就專項的社會照顧彌補原有業務功能之不足。

(三) 透過網路行銷的輔助為科技運用的必然趨勢

由於資訊科技的發展，尤其在台灣地區的家庭電腦普及率與高上網率，已塑造了仰賴電腦資訊傳播作為訊息傳遞或宣傳溝通的社會環境。軟硬體基本條件充分，雲林家扶自身所能運用的廣告宣傳資源有限，故有必要進一步利用網路企業作為善因行銷的協力聯盟，建構出更具效益的網路系統，作為對外雙向互動的便捷途徑。目前已設有入口網站作為基礎性之社會行銷工具，以執行訊息溝通傳遞收受的窗口功能，唯如有意延伸至善因行銷行為的廣泛應用，能藉由網路架構執行活動案的對外行銷角色，似仍有依專業角度規劃的空間。藉由資訊人員配合網路系統的構築，在善因行銷的合作個案中，透過網路系統作為活動宣傳或活動過程的輔助工具，以增加行銷的深度與廣度，勢必可彌補人物力資源不足的缺口，對於行銷計劃的完成有其值得肯定的提昇功能。

第二節 研究發現

在非營利組織的生存與發展受到自身條件，以及社會情境的轉變，可能出現經營日益艱困的現象，而善因行銷不啻是為非營利組織打開另一扇希望之窗，提供了新的爭取募款的管道，也彌補了組織爭取資源不易的缺憾。只是善因行銷經歷了多年的實務驗證後，也逐漸成為非營利組織所相互競逐的主要業務之一。因此，本研究對象雲林家扶中心倘要在未來雲林縣公益資源有限的環境中，爭取到善因行銷的實質利益，則勢必要增加與企業的往來與結合，取得企業的認同與信任。

同時，要展現雲林家扶中心自成立以來的數十年所累積的良好聲譽與形象，秉持推動慈善公益的使命，呈現組織的特性及所能帶給合作夥伴附加價值的利基所在，藉以吸引企業主動接觸，掌握更多合作機會，開發潛在的捐助來源，以奠定永續經營基礎。為能配合未來善因行銷行為的作業需要，家扶的內部管理亦應相對有所突破，除了因應組織特質所必要維持的保守固有傳統作風之外，亦應隨著社會發展進程導入新的管理方式。

以本研究的善因行銷行為為例，雲林家扶經由善因行銷行為所獲致的實質利益遠大於潛藏的負面影響，惟因行銷的主導權係掌握在合作者手上，故藉由事前妥善的設計規劃，將善因行銷的合作計畫納入為重點工作範圍，並採行呼應的行銷需要的積極性作法，以穩固家扶

在廣大潛在利益的「企業市場」中的重要地位。

另基於雲林家扶屬於人與捐款結合的非營利組織，而為求穩定增加的捐款來源，「人」的規劃管理便成為其中極重要的課題，包括人員的合理調度配置，重新評估在不同業務執行所費的人力成本高低，並將有效人力調整在較具發展潛力的業務項目，以收事半功倍之效。而經由本研究發現，對於企業所提善因行銷合作案的評核與過濾，乃是決定個案成敗的初始關鍵所在，故培訓家扶專責人員，俾使能瞭解企業運作模式及決策形成過程，並具備對社經產業環境脈動敏銳之觀察與認知能力，以及在人際溝通或媒體宣傳的專業素養等特質，以作為行銷合作計畫取捨的判斷依據。

再者，倘能對於具有合作價值的個案予以足夠的人力參與，得以探知企業內部推動善因行銷的動機與意圖，增加對於合作過程的監督與掌控，以避免執行失誤或互動不良所造成損及家扶形象及利益的結果；另外，亦能從旁促使企業依約履行應盡之回饋義務，並建立未來良好的合作模式與更進一步的互動的空間。

其次，為提昇雲林家扶的附加價值，除前述在人的管理應有所革新作為之外，網路的資源管理亦為重要的手段。將組織加以網路系統的搭配，則自然形成極具宣傳行銷通路的脈絡體系，以此作為家扶與企業接觸的優勢條件，自當成為能吻合企業需要的具高附加價值的合

作對象。

綜觀所述，推動善因行銷活動對於家扶中心確有實質效益產生，故倘以市場交易的觀點分析，合作企業應是雲林家扶爭取資源的重要顧客之一，而家扶為謀求獲得企業的青睞，須在極具競爭的市場中，以「創造顧客價值」的經營理念，讓雲林家扶能在雲林縣內的非營利組織中繼續脫穎而出，達到吸引企業主動上門，進而建立合作聯盟關係，而成為非營利組織中開發資源管道的贏家。

探究民眾捐贈社福機構之習慣，究其原因應在於捐款人對於知名度愈高之社福團體較能產生捐款信賴感，亦即認為該類團體較能妥適及具效率地運用其捐款，以發揮實質捐助功能，此一現象似乎僅能適用於某些特定的捐款者之捐款行為(如國內樂透頭彩得主的捐款案例)。至於在善因行銷行為方面，由於各類社福慈善團體百家爭鳴，競逐募款資源的情況日漸激烈，藉由爭取曝光率及提高知名度以吸引社會大眾注目的手法則成為時勢所趨，雲林家扶中心勢必要體認到「行善更要包裝」的觀念將逐漸取代傳統被動的默默行善方式，而諸如本研究與企業辦理善因行銷合作或提供素材進行議題操作將是未來社福團體憑以吸納社會資源的不二法門。

第三節 研究限制與建議

一、本研究的限制主要包括以下幾點：

(一)由於非營利組織的定義含括範圍甚廣，且各種不同性質的組織各具不同的營運特性與組織功能，本研究在人力、物力及時間的侷限下，無法擴大將各種不同性質的非營利組織，納為研究對象，以致所探討之善因行銷行為所產生的各種現象與情境，僅能以聚焦於單一的慈善單位組織，惟因如此恐有造成以偏蓋全的論斷之處，此乃本研究主要限制之一。

(二)由於次級資料的蒐集過程，勢必受到研究時間、研究者能力，以及研究個案機構內的合作意願或其他因素〈諸如資料的提供程度與資訊的公開與否等〉的影響，而導致資料蒐集的無法臻於齊全，進而影響到研究探討結果及其呈現的完整度。尤其本研究係以質化研究為主軸，對於統計分析比較的層面較為欠缺，致使較無法提出顯著的數據，作為評估雲林家扶在不同的善因行銷合作個案所產生的實質效益與功能間的程度差異，進而減縮了對於家扶的未來善因行銷合作方向的建議空間。

(三)由於本研究係以實地訪談作為研究方法，惟以訪談品質與內容會因受訪者的人格特質、配合程度、主觀意識、業務機密、甚至訪談時心情、時間、周遭環境等因素的干擾，而導致訪談問題與答復內容的信度與效度受到不同程度的影響。再者，由於受限於本研究內外

在條件設定的牽制，以致未能進一步對企業或社會捐款人進行另一層面的實務訪談，可能因此無法完整地顯現面面俱到的研究結果。

(四)目前對於善因行銷的相關研究仍屬有限，以致無法更為廣泛深入的進行資料蒐集參考；而國外雖然學理與實務經驗俱豐，但因國情不同，以及社會福利措施與民間對於非營利組織於善因行銷行為的認同度均有極大差異之下，直接取而套用仍嫌粗略，並難具有有效之說服力。因此，在兩者資料來源均有實質運用限制之條件下，亦可能造成本研究美中不足，難免產生遺珠之憾的結果。

總之，採取質化(有別於量化而言)取向或個案研究所可能存在的研究限制，雖由本研究在各階段過程中力求克服及解決，惟經評估其所產生的限制狀況，似尚無造成研究成果的大幅偏離，甚或研究結論的嚴重偏差。是以，本研究所據以彙整面向，在既有的限制條件下，僅係就「點」的立場，拋磚引玉式地提出粗略的看法，至於更為深入的「點」與「面」的聯結，則期盼後續研究者再接再勵，共為國內的非營利組織提供面對善因行銷行為更佳的執行策略，以提昇其執行績效，展現非營利組織所扮演的第三部門的實質功能。

二、依本研究檢視的幾項研究限制，相對地據以引申出對未來研究者的期望與建議事項，包括：

(一)在國內的非營利組織分類，主要包括文化教育、社福慈善、

醫療衛生、文化藝術等類別，各類別組織均各有其不同的功能與特質，故為探求善因行銷在非營利組織的行為研究，未來研究者似可從前述不同的組織類別中，選取具代表性的個案進行研究，如此應可彌補就單一組織個案研究不足的缺陷。

(二)由於質化研究的資料蒐集範圍較為廣泛，後續研究者實有必要以較長期充分的時程，除針對個別組織在不同善因行銷合作案所呈現的不同績效差異加以分析比較之外，應可再配合從企業面向的角度深入訪談瞭解，藉以彙整釐清不同企業、不同行銷議題所產生不同的效益與結果，進而探討影響善因行銷行為成敗優劣的關鍵所在，藉以增加提供實務執行者的參考價值。

(三)有鑑於豐富充足的資料是提供研究工作之所不可或缺，而資料決無法在一個研究案中完全顧及，因此未來研究者可先依自身擬定的研究方向及希望達成的目標，妥擬訪談問題內容、安排訪談計畫，以促成在氣氛融洽的過程中獲致直接有效的可用資料的搜集。再者，國內研究史料或可供利用的學術文獻與國外之間存有落差部分，應可藉由便捷的網路蒐尋系統功能，以及具備的外文詮釋能力來彌補，以取得較新的理論或實務資料，作為充實研究的必要手段。

「善因行銷」是一門結合商業行銷與社會公益的銷售行為，是符合現代社會大眾追求物質與精神並重的生活態度的行銷模式。「善因

行銷」固然是屬於企業因應現實需求所發展出的一種行銷策略，但也必然建構在非營利組織的相互依賴、相輔相成的共識之上。

從行銷學理發現，當消費者的購買心理與動機有所轉變之後，企業勢必相對地研擬新的行銷方式以資因應，而善因行銷基本上即是定位於此種對應關係的架構中所發展而成形的。而扮隨著科技進步十倍速時代，民眾生活型態跟著改變之際，善因行銷的未來發展與變化，可預見地將不僅止於目前的態勢，本研究仍期盼與建議未來有志於此一領域的研究者，能繼續發掘出行銷新知與成果，並在此研究所得的完整基礎上，促使「善因行銷」功能的發揮。尤其對於企業部門面對善因行銷的態度與可能作法的相關研究方面，仍有值得深入探討的空間，如此，方能就全面性的觀點，從不同層面與角度去分析善因行銷當事者間的各種可能情況，以加強整體的研究價值。

期盼在未來能將善因行銷的實質功能予以發揮，促使在政府及民間共同參與的機制運作下，來達到國內與歐美各國在此領域的並駕齊驅。同時，藉由各界對於善因行銷的認知的提高，並督促完善的社福體制的健全，提升非營利組織的捐款運用的品質，使出錢、出力者都滿意於其善心的用途，達到非營利組織、企業及消費者間真正「三贏」目標的實現。

參考文獻

一、 中文部分

司徒達賢，非營利組織的經營管理，台北：天下，民國88年9月。

司徒達賢，「非營利事業組織的經營與管理」，非營利組織研究室研究成果第一輯，政治大學非營利組織研究室，民國85年12月。

司徒達賢，策略管理，台北：遠流，民國84年。

汪明修等，非營利組織領導行為之研究，行政院國家科學委員會研究計畫成果報告，民國83年5月。

余佩珊譯，Peter F. Drucker 原著，非營利組織經營之道，台北：遠流，民國83年8月

吳美瑤，從免稅政策改變看非營利組織之經營型態與因應策略，台灣大學商學研究所未出版碩士論文，民國86年6月。

沈經洪，非營利機構市場導向之研究，政治大學企業管理研究所未出版碩士論文，民國84年6月。

宋巧雯，非營利組織之社會行銷策略研究—以文教基金會為例，台灣師範大學大眾傳播學研究所未出版論文，民國89年6月。

林音因，善因行銷對企業經營績效影響之研究，淡江大學管理科學學系未出版碩士論文，民國88年6月。

周文賢，行銷管理，台北：智勝，民國88年。

胡幼慧主編，質性研究：理論、方法及本土女性研究實例，台北：巨流，民國85年6月。

孫本初等，非營利組織管理之研究-以台北社福性基金會為例，台北市研考會，民國83年4月。

徐宗國譯，Amseim Strauss & Jiliet Corbin，質性研究概論，台北：巨流，民國86年9月。

許士軍，管理學(第10版)，台北：東華，民國79年2月。

馬瑞聲，非營利組織行銷策略之研究—以企業基金會為例，台北大學企業管理學研究所未出版碩士論文，民國90年。

陳金貴，美國非營利組織的人力資源管理，台北：瑞興，民國83年9月。

陳美伶，統一財團法人主管機關可行性之研究，法務部，民國82年11月。

張家琳，企業採行善因行銷行為之研究，東吳大學企業管理學系未出版碩士論文，民國86年7月。

陳顯忠，非營利組織關係行銷策略之研究—以社會福利慈善事業基金會為例，中山大學企業管理學系未出版碩士論文，民國87年6月。

黃珮珊，非營利組織善因行銷研究，台北大學公共行政暨政策學研究所未出版碩士論文，民國91年6月。

黃世鑫 & 宋秀玲，我國非營利組織功能之界定與課稅問題之研究，財政部賦稅改革委員會，民國78年6月。

黃金鳳，民間團體參與社會教育政策執行之研究，中興大學公共政策研究所碩士未出版碩士論文，民國82年6月。

黃俊閔，企業實行Cause-related Marketing 的消費者反應，交通大學管理科學研究所未出版碩士論文，民國84年6月。

黃瑞琴，質的教育研究方法，台北：心理，民國85年9月。

陸宛蘋，非營利組織之定義與角色，社區發展季刊，八十五期，民國

88 年。

馮燕，非營利組織的社會角色：兼論理念。發表於文教基金會研討會。

民國82年，台北，教育部社教司。

詹孟真，理念相關行銷與涉入程度對品牌權益關係之研究，中原大學企業管理研究所未出版碩士論文，民國85年6月。

廖學明，非營利運動組織運用善因行銷行為之研究—以台北縣體育會幼兒體育委員會及其合作企業為例，輔仁大學體育學研究所未出版碩士論文，民國91年6月。

劉念寧，大型企業贊助公益活動之研究，台灣大學商學研究所未出版碩士論文，民國79年6月。

鄭文義，公益團體的設立與經營，台北：工商教育，民國78年3月。

鄭珠田，公益行銷活動對消費者購買行為影響之研究，交通大學企業管理科學研究所未出版碩士論文，民國84年6月。

鄭惠文，企業贊助公益活動與企業形象之研究，中興大學企業管理研究所未出版碩士論文，民國80年6月。

鄭淑娟，非營利組織社會行銷之研究—以花旗銀行聯合勸募計畫為例，東海大學政公共行學研究所未出版碩士論文，民國87年6月。

楊炳韋，企業贊助公益活動行為之研究，政治大學企業管理研究所未出版碩士論文，民國83年6月。

潘文文，非營利組織公共關係策略之研究—我國宗教性社會福利組織之個案分析，中興大學公共政策研究所未出版碩士論文，民國84年6月。

謝儒賢，策略性行銷在社會服務輸送應用之初探—以台北殘障福利機

構為例，東吳大學社會工作研究所未出版碩士論文，民國85年6月。

顏龍蒂，議題相關行銷對品牌權益影響之研究，政治大學企業管理學系未出版碩士論文，民國88年6月。

蕭思文，非營利組織採行善因行銷行為之研究，台灣大學商學研究所未出版碩士論文，民國89年6月。

台灣兒童暨家庭扶助基金會，扶幼季刊第116~156期，民國91~101年。

台灣兒童暨家庭扶助基金會，民國88年至101年年報。

台灣兒童暨家庭扶助基金會，兒童福利的實踐者-家扶基金會六十年行腳，台中：台灣兒童暨家庭扶助基金會，2010年10月。

教育部社教司，文教財團法人業務手冊，教育部，民國84年。

全國博碩士論文資訊網，<http://datas.ncl.edu.tw/theabs/00/>

中時電子報網站：www.chinatimes.com.tw

台灣兒童暨家庭扶助基金會網站：
http://www.ccf.org.tw/index_1.php

雲林家扶中心網站：<http://ftp.ccf.org.tw/73/news.htm>

內政部統計處網站，「全國性人民團體數統計表」：
<http://www.moi.gov.tw/W3/stat/>

二、 英文部分

Andreasen, Alan R. “Profits for nonprofits: Find a Corporate Partner” , Harvard Business Review, Non-Dec 1996, pp47-62.

Austin, J.E. “The Collaboration Challenge - How Nonprofits and Businesses Succeed Through Strategic Alliances” San Francisco : Jossey-Bass Publishers, 2000.

Barnes, N. G., “Philanthropy, Profits, and Problems; The Emergence of Joint Venture Marketing” , Akron Business & Economics Review, 1991 Winter, Vol. 22, pp. 78-86.

Berman, B. and J.R. Evans, Marketing, Mac Millan Publishing Co., 1982, pp.189-193.

Bitter, B. I. & Rahdert, G. K., “The Exemption of Nonprofit Organizations from Federal Income Taxation” , The Yale Law Journal, 1976, Vol. 85, No. 3, pp. 299-358.

Caesar, P., “Cause-related Marketing: The New Face of Corporate Philanthropy” , Business & Society Review, 1986 Fall, Vol. 59, pp. 15-19.

Cordtz, D., “No More Soft Touches” , Financial World, 1990 Fall, Vol. 159, pp. 30-36.

Denitto, E., “Marketing With a Conscience” , Marketing Communications, May 1989, Vol. 14, pp. 42-46.

Drucker, Managing the Non-profit Organization. 1990 : Principles and Practices , New York Press.

Eatelle, James, The Nonprofit Sector in International Perspective: Studies in Comparative Culture and Policy, Washington D.C., 1989.

Garrison, "A New Twist to Cause Marketing" , Fund Raising Management, Feb 1990, pp.40-44 & 68.

Gurin, M. G., "Cause-related Marketing in Question" , Advertising Age, July 27,1987, S/16.

Hansmann, H. B., "The Role of Nonprofit Enterprise" , The Yale Law Journal, Vol. 89, April, 1980, pp. 835-901.

Henricks, M., "Doing Well While Doing Good" , Small Business Reports, Nov. 1991, pp. 28-38.

Herman, R. D. and Heimovics, R. D. "Executive Leadership in Nonprofit Organization: New Strategies for and Management, Ch 2, San Francisco, Jossey-Bass Publishers, 1991.

Josephson, N. "Amex Raises Corporate Giving to Market Art", Advertising Age(Jan.), 1984, p.M-10.

Keller, K.L., "Conceptualizing, Measuring, and Managing Customer-based Brand Equity" , Journal of Marketing, Jan. 1993 Vol.57, pp.1-22.

Kotler & Alan R. Andreasen, Strategic Marketing for Nonprofit Organizations, New Jersey, Prentice Hall, 1996.

Kotler, P. & Sidney J. Levy. Broadening the Concept of Marketing. Journal of Marketing, (33), 1969 Jan, 10-15.

Kotler, Philip & Eduardo L. Roberto. Social Marketing: Strategy for Changing 1989 Social Marketing: Strategies for Changing Public Behavior. New York: Free Press. A Division of Macmillan, 1989.

Kramer, R. M., Voluntary Agencies in the Welfare, Los Angeles, CA.: University of California Press, 1981.

Krentler, K.A., "Cause-related Marketing: Advantages and Pitfalls for Nonprofit" , The Future of the Nonprofit Sector:

Challenges, Changes, and Policy Considerations, in V. A. Hodgkinson et al., (eds.), Josssey Bass, 1989.

Larson, J., "Sweet Charity" , American Demographics, 1995 May, pp. 68-72.

Levin, I.P., "Associative Effects of Information Framing" , Bulletin of the Psychonomic Society, May 1989, pp.85-86.

Mason, " Corporate Sponsorships Help Target the Right Audience" , Management Review, Vol.81, Iss. 11, Nov 1992, pp. 58-61.

Merriam, S.B. Case Study Research in Education. San Francisco, CA: Jossey-Bass 1988.

Mintzberg, H. & J. B. Quinn The Strategy Process: Concepts, Contexts. Cases, Englewood Cliffs, 1991.

Nichols, D., "Promotion the Cause" , Incentive, Vol. 64, 1990 Aug., pp.28-31.

Oldenburg, D., "Big Companies Plug Big Causes for Big Gains" , Business&Society Review, 1992 Fall, Iss. 83, pp.22-23.

Oleck, H.L., Nonprofit Corporations, Organization, and Associations, New Jersey: Prentice Hall, 1980.

Pasley, K.A., "Cause-related Marketing Bolsters Image" , National Underwriter, Aug. 1990, Vol.94, pp.38-39.

Ptacek & Salazer, " Enlightened self-interest: Selling Business On the Benefits Of Cause-Related Marketing" , Nonprofit World, Vol. 15, 1997 No.4, pp.9-13.

Rigney, M., "Conscience Raising" , Advertising Age, 1991, Vol. 62 (26), pp.19.

Rosabeth Moss. The Change Masters: Innovation for Productivity

for the American Corporation. New York: Simon and Schuster, 1983.

Ross III, J.K., M. A. Stutts, and L. T. Patterson, "Tactical Considerations for the Effective Use of Cause-related Marketing" , Journal of Applied Business Research, Feb. 1991, Vol. 7, pp. 58-65.

Rothschild, M. L. " Marketing Communications in Non-business Situations or Why It' s so Hard to Sell Brotherhood Like Soap," Journal of Marketing, 1979, 43(Spring), pp. 11-20.

Salamon, Lester M. , " Partner In Public Service: The Scope And Theory of Government -Nonprofit Relations " , In Walter W. Powell (Ed.) The Nonprofit Sector: A Research Handbook. New Haven: Yale University Press, 1987.

Schiller, "Doing Well By Doing Good" , Business Week, Dec 5, 1988, pp. 53-57.

Seitel, F. P. , The practice of Public Relations, 5th ed. , N.Y. : Macmillan, 1992.

Shargorodsk, L. , "Cause-related Marketing" , Association Management, Aug. 1992, Vol. 44, pp. 170.

Shell, A. , "Cause-related Marketing: Big Potential" , Public Relation Journal, Vol. 45, July 1989, pp. 8-13.

Sphapiro, B. P, Marketing for Nonprofit Organizations. Harvard Business Review, 1973. 51, 23-34.

Spiggle, S. , " Analysis and Interpretation of Qualitative Data in Consumer Research " , Journal of Consumer Research, Vol. 21, Dec. 1994, pp. 491-503.

Varadarajan, P. R. , "Horizontal Cooperative Sales Promotion: A Framework for Classification and Additional Perspectives" ,

Journal of Marketing, April 1986, Vol. 50, pp. 61-73.

Varadarajan, P. R. & Menon, A., "Cause-Related Marketing: A Coalignment of Marketing Strategy and Corporate Philanthropy?" Journal of Marketing, July 1988, pp. 58-74.

Wagner, L. & R.L. Thompson, "Cause-related Marketing: Fundraising Tool Phony Philanthropy", Nonprofit World, 1994, Vol. 12 (6), pp. 9-13.

Wallendorf, M. and R.W. Belk, "Assessing Trustworthiness in Naturalistic Consumer Research", Interpretive Consumer Research, in Elizabeth C. Hirschman (ed.), Provo, UT. Association for Consumer Research, 1989, pp. 69-84.

William, M. J., "How to Cash in on Do-good Pitches", Fortune, 9 June 1986, Vol. 114, pp. 71-80.

Wolf, Thomas, Managing A Nonprofit Organization, N.Y. :
Prentice Hall Press, 1990.

附錄一訪談大綱

* 貴單位（雲林家扶中心）基本介紹：

1. 請簡要介紹貴中心的成立過程、使命、服務對象、服務項目。
2. 請簡單說明貴中心的經費籌募來源(如個人捐款、企業贊助、政府補助等)其大概如何？
3. 請問貴中心目前主要業務內容為何？

一、貴中心採行善因行銷的經驗方面：

1. 請問貴中心採行善因行銷(CRM)的起源，是由外面的企業主動接洽？或是主動向外探尋？其概要接觸經過如何？
2. 如係由家扶主動向外探尋合作，其主動採行善因行銷的需要為何？
3. 請問貴中心採行善因行銷的內部決策單位為何？
4. 請問貴中心在採行善因行銷的決策過程中，如何決定是否接受企業洽談？或如何找到合作對象？其接受或拒絕的考慮因素為何？自行探尋對象時，有哪些考慮因素？
5. 請問貴中心採行善因行銷的活動時，與企業合作的經過(包括採行之活動形式，以及磨合、研討、定案及訂約等過程)；另成功的合作關鍵主要為何？
6. 是否考量與企業建立善因行銷長期合作模式？
7. 請問貴中心贊助者對貴中心辦理善因行銷售的反應如何？另內部（包括社工人員、志工）的反應又是如何？

8. 請問貴中心從事善因行銷合作案的人力配置情形為何？

二、貴中心對善因行銷的體認方面：

1. 請問貴中心如何評估善因行銷的效益與功能？
2. 請問貴中心覺得採行善因行銷的實質效果如何？（資金來源的穩定性、物資捐贈多寡..）
3. 請問貴中心覺得採行善因行銷後有負面效果的情況發生嗎？如有，其解決方式又是如何？

(1) 是否造成資源的浪費？

非營利組織本身的人力、物力資源有限所以如果將資源投入善因行銷中，倘若善因行銷不成功，將是資源的一大浪費。

(2) 其他捐助是否減少？

易流失其他企業或個人對某一非營利組織或議題的捐款風險。

(3) 是否覺得組織的彈性降低？

可能藉由和非營利組織的合作而對非營利組織的決策或行為有所限制，例如：禁止其和企業的直接競爭對手合作。

(4) 是否遇上有害的合作伙伴？

企業利用和非營利組織合作執行善因行銷，藉此來漂白企業原本的負面形象。

(5) 是否有資金管理的風險？

壓倒性的成功—所募集到的資金超過了組織本身所能掌控的範圍，造成非營利組織資金管理不當的風險。

(6) 是否有結構性萎縮的擔憂？

4. 過度依賴和特定企業合作執行善因行銷的資金來源，以至於減弱非營利組織本身的行銷能力，當企業退出合作的關係時，非營利組織也失去資金來源。
5. 貴中心如果有兩次以上的善因行銷經驗，請比較其差異與優缺點，差異的來源為何？
6. 請問貴中心覺得善因行銷和其他的活動（例如：義賣會、企業傳統公益捐助）的不同？優點及缺點為何？
7. 從善因行銷的合作計畫是否反映出貴中心對於社福資源取得的競爭劇烈性？

三、貴中心未來可能採行的善因行銷作法及發展預期：

1. 請問貴中心以後是否計畫繼續採行善因行銷？採取的方式可能是主動尋求還是被動等待適合的機會？又如何朝向組織使命落實的方向努力？
2. 請問貴中心是否仍然會找原有的合作對象？為什麼？
3. 請問貴中心是否有引用其他的行銷理念去搭配善因行銷的合作推動的可能？
4. 請問貴中心是否考慮採用不同的善因行銷方式？例如：與銀行發行認同卡、網路行銷？為什麼？
5. 對於以網路行銷搭配結合善因行銷運作的看法如何？

附錄二對雲林家扶中心訪談紀錄摘要

次序第一次第二次第三次第四次

日期

101.04.14 & 101.04.28 & 101.05.26 & 101.06.09

方式電話訪談、實地訪談、電話訪談、電話及傳真訪談

對象

雲林家扶中心廖主任

雲林家扶中心曾督導

雲林家扶中心歐社工

訪談重點

1. 對雲林家扶主要業務之瞭解
2. 雲林家扶中心架構之說明
3. 研究問題之釐清
4. 訪談人員之確認

1. 研究主題洽談
2. 研究方法溝通
3. 問題陳述
4. 問題洽談
5. 安排下回訪談

方式及時間

1. 細節說明
2. 各項問題闡述
3. 問題整體修正
4. 協調下回訪談方式及時間

1. 就訪談內容及可能結論再次確認
2. 訪談資料彙整及修正後之檢視
3. 定稿之確認