

南華大學非營利事業管理學系碩士班
碩士學位論文

指導教授：王振軒 博士

非營利組織名人代言機制之研究

A Study on Celebrity Endorsements for Non-Profit Organization

研究生：林冠宏 撰

中華民國九十七年六月

南 華 大 學
非 營 利 事 業 管 理 學 系
碩 士 學 位 論 文

非營利組織名人代言機制之研究

研究生：林冠宏

經考試合格特此證明

口試委員：李招軒
傅正誠
楊志誠

指導教授：李招軒

系主任(所長)：李招軒

口試日期：中華民國九十七年六月二十六日

謝 誌

走出論文口試會場，一如往昔般搭乘北上臺北的高鐵列車，伴隨著列車直線奔馳的單調，相約半夢半醒的惆悵思緒油然而生，腦海裏不免憶起在南華非營利事業管理研究所求學的點滴。突遇列車交錯的風切聲響，驀然驚醒；回到現實的清醒，告訴自己：畢業離校的時刻終於來了！

在多年的職場庸碌生活中，能夠完成一般生碩士學位，對我而言實屬奢望，亦是莫大鼓勵；深深的感謝，情同兄長的于煥庭將軍及恩師王振軒所長，沒有您們的提攜、教誨，個人無法獲得這份榮耀，同時對於傅篤誠教授、呂朝賢教授、李斌局長、呂慶龍大使、蘇進強主席、蘇國禎教授、黃淑芬教授、楊志誠教授，表達誠摯的謝意，感謝各位師長的教導，惠我良多。

另外，也要感謝我的好友陳慧慈教授及楊俐容老師賢伉儷、素瑤、文吉、琴曉、玉嬋、嘉欣、秀芬、曾教授、葛教授、鳳雯、偉駿大哥、煥鎮大哥、智祥及八頭里仁協會全體伙伴，沒有您們的體諒與分擔，我無法完成這個夢想。

最後要藉此謝誌，感謝我的母親、岳母、大哥、大嫂、小弟、弟媳、博雄、姪兒女等家人的鼓勵與支持。尤其對於內人瓊芬及三個寶貝子女表達做為人夫及父親的歉疚與感謝，是你們犧牲了無數個日夜的天倫之樂，成就了我完成大學及研究所的奢望！謹將這份榮耀敬獻給所有關心愛護我的家人、師長、朋友，同時也要獻給對我期望甚深，在天上安息的父親。

冠宏 謹誌於南華大學非營利事業管理研究所
中華民國九十七年六月

中文摘要

我國非營利組織運用名人代言推展公益活動，於近年來頗為盛行，惟學界對於此領域之探討著墨不多，引發筆者窺探研究之慾念。本研究動機是以非營利組織因其屬性與營利部門皆不相同，故對於邀請名人代言所衍生的條件、機制，兩者之差異與參考國內外非營利組織名人代言案例相比較，試圖從中發掘值得效法借鏡之處。

筆者根據本文研究歸納發現在國內部份，名人為非營利組織代言仍存有：信任大者恆大、重視媒體宣傳、以文化勞動者自居等看法、組織屬性與能力、活動內容等都是影響名人代言之意願等因素。而在國外非營利組織名人代言則具有：主動代言富含創意的特性、組織與名人主客易位的代言結合模式、議題倡導多元化、善用代言靈活手腕等特質。

本論文在政策建議方面，對於我國非營利組織未來結合名人代言進行公益活動，則有下列研究建議：加強公私協力資源整合、策略性運用名人代言、代言議題倡導擴及全球化等建言。綜言之，本論文主要為提供非營利組織在運用名人代言時，建立機制與未來發展之參考，並希望能為非營利組織名人代言之研究提供若干未來思考的方向。

關鍵字：非營利組織、名人代言人、宣傳

Abstract

The motivation of this thesis is to promote Philanthropy activities by Celebrity endorsement for Non-profit Organization (NPO). This study compares with the differences of condition and Mechanism between Profit Organizations and Non-profit Organizations, and also compares with some cases involving in Celebrity endorsement of International Non-profit Organizations (INPOs).

In Taiwan, the Celebrity endorsement of NPOs reveals that believing the large organization will be still large, concentrating on media promotion and focusing on cultural labor. The attribute of departments, the activities and intension of Celebrity will influence the effects of Celebrity endorsemen. Other hand, the Celebrity endorsement of INPO reveals that the creative characteristic of initiative endorsement, the combination of organization and celebrity, the variety of issues and making good use of endorsement.

This thesis has some suggestions related NPO to promote Philanthropy activities by Celebrity endorsement as the following issues: enhancing the combination of resources, using the strategy of Celebrity endorsement, promoting of endorsement and globalization.

The purpose of this thesis is to provide some reference materials and methods when NPO using the strategy of promoting Philanthropy activities by Celebrity endorsement.

Key word: Non-profit Organization (NPO), Celebrity, Endorsement, Propaganda

目 錄

圖目錄	IX
表目錄	X
第一章 緒論	1
第一節 研究動機	1
第二節 研究目的	4
第三節 研究途徑與方法	6
第四節 研究範圍	7
第五節 研究限制	8
一、國內部份	8
二、國外部份	8
三、資料限制	8
第二章 文獻探討	9
第一節 名詞界定	9
一、非營利組織	9
二、名人	11
三、代言	13
第二節 理論探討	15
一、平衡理論	15

二、交換理論	20
三、需求層級理論	23
四、危機管理理論	27
第三節 研究流程	32
第三章 非營利組織訪談分析	33
第一節 社會福利型非營利組	33
一、臺北市新生代社會福利事業基金會	33
二、財團法人伊甸社會福利基金會	34
第二節 文教型非營利組織	43
一、財團法人 TVBS 關懷台灣文教基金會	43
第三節 其他類型非營利組織	49
一、財團法人台灣兒童暨家庭扶助基金會	49
第四節 非營利組織邀請名人代言分析歸納	53
一、在組織邀請名人為其代言動機方面	54
二、非營利組織邀請名人代言需具備條件與獲得之效果	55
三、非營利組織邀請名人代言所產生的危機管理	57
四、各型非營利組織訪談心得與建議歸納	58
第四章 名人代言人	62
第一節 名人經紀人	62

一、某國際唱片公司知名天后經紀人 A 小姐訪談紀錄分析歸納	62
二、華研國際音樂企劃統籌施人誠先生訪談分析歸納	66
第二節 知名資深藝人	71
一、知名台語創作歌手陳明章先生訪談紀錄分析歸納	71
二、資深藝人張琪小姐訪談紀錄分析歸納	74
第三節 名人	79
一、知名新聞性節目主持人李艷秋小姐訪談分析歸納	79
第四節 名人為非營利組織代言條件分析歸納	83
一、名人為非營利組織代言動機及想法	84
二、名人對於代言非營利組織所產生的效果看法歸納	86
三、名人為非營利組織代言所產生的危機意識歸納	87
四、名人為非營利組織的代言條件歸納	88
第五章 國外非營利組織名人代言	90
第一節 美國案例	91
第二節 日本與歐盟	93
一、日本案例	93
二、歐盟案例	94
第三節 國外非營利組織名人代言分析	96
一、主動代言	96

二、組織與名人主客易位的代言結合模式	96
三、議題倡導的多元化	97
四、善用代言靈活的手腕	97
第六章 結論	99
第一節 研究發現	100
一、國內案例發現	100
二、國外案例發現	107
三、國內非營利組織名人代言與國外案例比較發現	108
第二節 政策建議	111
一、公私協力資源整合	111
二、策略性運用名人代言	111
三、議題全球化	112
第三節 未來研究方向	113
一、非營利組織名人代言特定單一面向研究	113
二、公民力量崛起，善用草根市民代言	113
三、區域性名人代言議題研究	113
參考文獻	115
附錄一、非營利組織名人代言機制之研究（訪談組織問題）	123
附錄二、非營利組織名人代言機制之研究（訪談名人問題）	125

附錄三、非營利組織訪談核心概念群組	127
附錄四、名人訪談核心概念群組	130
附錄五、訪談計劃受訪者同意書	134

圖 目 錄

圖 (2-2-1) 平衡理論示意圖	15
圖 (2-2-2) 組織、代言人、消費者平衡理論示意圖	16
圖 (2-2-3) 組織、代言人、消費者交換關係示意圖	20
圖 (2-2-4) 馬斯洛需求層級理論金字塔階層圖	24
圖 (2-2-5) 非營利組織名人代言危機影響條件分析圖	29
圖 (2-3-1) 研究流程圖	32
圖 (3-1-1) 問卷總合統計圖	38

表 目 錄

表 (2-1-1) 新浪網-名人的標準調查表 1	12
表 (2-1-2) 搜狐網-名人的標準調查表 2	12
表 (2-2-1) P-O-X 三方正負向關係統計表	19
表 (3-1-1) 校園巡迴座談會活動效益問卷調查表	37
表 (3-2-1) 名人代言事蹟一覽表	43
表 (3-4-1) 非營利組織訪談核心概念群組	53
表 (4-4-1) 名人訪談上位概念的形成	83

第一章緒論

第一節研究動機

名人代言模式運用於營利事業部門，於時下非常流行，廣為企業所採用。或因其對商品銷售成績產生助益，亦有對企業優良形象建構達成加分效果；就營利事業而言，其經營使命乃創造股東最大利益為首要，所以，在進行將本求利的商業行為時，為達目的，必將採行各種行銷手段，譬如藉由名人代言來達成預定目標，復因此種代言方式創造了很多經典案例及實質效果，故而成為營利部門時常採用的行銷方法。

代言的形式繁多，以宗教而言：神父、祭司、巫師、乩童等可視為神祇的代言人，在軍事領域如：封建時期將軍藉由君王授予虎符權柄，代替君主進行調兵遣將，於政治治理層面則有：巡按官員憑藉君主授與尚方寶劍等信物，「代天巡狩」以君主代言人身份探謨民情、督察吏治。商業代言則是：企業基於業務需要，選擇代言人進行代言宣傳工作，促使消費者認識該代言人之專業性、外貌、知名度等象徵，用以聯結品牌，表現品牌差異性，博得消費者認同與參與之行為。為追求閱聽大眾熱烈迴響，達成廣告效果，坊間企業及非營利組織邀請名人為其代言，日漸者眾。名人代言方式之於營利部門與非營利組織間，其互動機制各有其相同與不同之處，而非營利組織在其「不以營利為目的及盈餘不分配等特性」之影響下，如何以自身條件及能力與名人互動，進而達成代言之協議，實有探究之必要。

名人因代言行為獲得的利益方式亦有許多不同，例如：企業在邀請名人為其商品進行代言時，多以價金或實物抵償等方式權充酬勞，形式上隸屬「對價關係」¹的商業手段。另一種名人代言模式為：「代言人本身即為事業經營者」，此種代言則屬於「自我代言」或「自我行銷」的代言方式²；而名人（Celebrity）因追求精神層面的滿足或領受因感動發生而進行的志願代言，則是屬於自我實現的代言方式。

近年來，部份非營利組織進行產業化的組織經營調整，亦有因受到企業運用名人代言獲得成效之影響，又部份非營利組織其主事者本身即為「名人」的效應，故而興起了一股非營利組織運用名人代言來行銷拓展組織使命的風潮；然從非營利組織之使命（Mission）、願景（Vision）、責信度（Accountability）、實務經營等角度來看，非營利組織運用名人代言所應具備之條件確與企業不盡相同。企業與名人間因代言行為所產生的約定多為商業契約行為，其所約定之事項多著重於例如：代言標的運用次數、酬勞給付、各自應盡權利義務與約束等。而非營利組織與名人代言所產生的締約則較注重於：事前方案企劃、兼顧名人宣傳、保密協定等。又因為我國對於名人代言法令規範尚未完備，所以是否較容易發生名人不當代言、代言人爆發負面事件以致影響非營利組織，使其未蒙其利先受其害的影響。當然非營利組織也有許多是因為得到名人代言的幫助，

¹ 民法中的契約觀念，指的是：雙方當事人互負有給付義務，各須由其給付而取得利益。互有契約給付關係的當事人之間，就有對價關係。

² 從另一個角度來看，如果名人自己原本就是一個品牌，那麼，自有產品線延伸也是理所當然的事。詳見：C行銷：第一本名人代言行銷聖經/哈密須·普林格著；黃治蘋譯，早安財經文化，2005〔民94〕P227

使其得以完成階段性任務。由此種種問題之發生，有必要加以探討釐清。惟學界對於此領域之研究探討著墨不多，坊間文獻資料更如鳳毛麟角；本文認為實有必要將非營利組織運用名人代言時所應具備之條件，非營利組織與名人代言的約定內容，非營利組織運用名人代言所產生的效果與危害為何？國內外非營利組織運用名人代言有何不同？等問題詳加探討論述，嚐試建構：非營利組織名人代言之機制，提供第三部門在運用名人代言實務操作時之參考，為研究第三部門學界留下些許鴻爪。

第二節 研究目的

非營利組織與代言人之間存在著互蒙其利與潛在風險的因果關係，而組織產出的商品或理念經由代言人傳達至消費者所獲得的效果高低，實與三者之間是否存在正向連結，有著密不可分的影響。就傳遞訊息的效果而言：依照 Mowen, Brown & Schulman (1979) 對於平衡理論³所提出的看法，如將其三方角色分屬為：組織 (P)、消費者 (O)、代言人 (X)，則組織與消費者及消費者與代言人及代言人與組織三者之間，如果同時存在「三方乘積」為正相關（喜歡），則代言效果最佳。如以三者全為正相關而言：也就是說代言人越瞭解「組織」的本質及其產品或方案的優點，故而勇於將此訊息傳達予消費者，而消費者也因為代言人本身所建立的良好形象影響，進而信任代言人所傳遞之訊息，進行購買或參與其組織所倡議的活動，當消費者使用產品或參與組織活動後，體驗了產品的效果或對活動行為留下正面印象時，則消費者已與「組織」（產品）建立起更信任的連結關係，而此種三角串連式的平衡發展狀態，亦是非營利組織希望運用名人為其方案代言，進而能夠達成既定目標的動態平衡模式。

既然非營利組織運用名人進行代言可以為組織帶來助益，相對的亦可能因為某些因素，對於組織造成危害！二者之間含有互利共生與相互危害、單邊受害等風險因數存在狀態，因此，兩者因代言行為所產生的危機管理方式亦有瞭

³Heider 於 1958 年提出平衡理論 (balance theory)，其論點為：個體對於人、事、物的態度或信念，都希望保持平衡的穩定狀態，否則會有失衡不安的感覺。該理論又稱作 P-O-X 理論；其中 P 代表自己，O 則代表對方，而 X 則是介於 P 與 O 之間的態度、對象，(包括人、事、物或觀念)。本論點引述自：楊東震(民 94)非營利事業行銷--初版--臺北縣中和市：新文京開發。

解之必要。

從非營利組織的類型及從事公益活動的方式，與代言人本身的人格特質與社會形象的契合角度來看，是否會因為單位屬性不同影響名人為其代言之意願？又那些類型的非營利組織及活動，較容易獲得名人的青睞？非營利組織是否需比照商業運作模式對於名人代言酬勞進行價金及實物給付⁴？而從名人選擇非營利組織為其代言的角度來觀察，代言人是否提出某些非營利組織需具備之條件，方肯為其代言？綜合分析歸納非營利組織邀請名人代言心得與建議，亦為本研究所欲探討整理之目的。

相對於我國的非營利組織近年來開始運用名人代言為組織活動發聲，美、日、歐盟等國家則於此早有眾多案例、做法可供窺探。就美國而言，更是以訂定「名人代言法」用以規範名人代言之良宥。因此有必要對於美、日、歐盟等國所產生的經驗案例加以參考論述，俾以提供國內非營利組織進行名人代言活動之參考。

⁴ 凡所得不以價金進行支付，取而代之以動產或不動產物品所為之給付，稱之為「實物給付」。

第三節 研究途徑與方法

一、文獻研究法

參閱國內外相關非營利組織與營利組織名人代言、行銷廣告、名人傳播等著作、期刊、論文及詳查各大入口網站所刊載關於名人代言、行銷、公益慈善活動等新聞報導、專文論述與問卷統計等資訊加以分類整理，用以提供與本研究進行印證、參考。另閱讀名人代言及非營利事業行銷、傳播廣告理論等書籍形成研究目的之論述基模。搜集非營利組織名人代言之案例，進行內容比較分析，藉以印證研究問題之假設。

二、半結構式訪談

選擇富含邀請名人代言經驗，並具有代表性之非營利組織三至四家進行半結構式，隨機方式訪談；另外洽請國內具有代言經驗之名人或經紀人，四至五人進行半結構式訪談與電話訪談。藉由訪談口述記錄謄寫逐字稿，交叉比對分析形成上位概念，用以歸納記述整理研究發現。

三、國外案例資料分析

選取美國、日本、歐盟等國外名人代言公益活動之案例，進行描述性研究，將其實際操作之經驗與效果，用以對照國內現行非營利組織名人代言模式，找出其相異與應效法之處，提供國內非營利組織建議參考，並對於國內非營利組織未來邀請名人代言之策略、做法加以建言。

第四節 研究範圍

營利部門邀請名人代言活動多屬商業交易行為，而學術界及坊間、業界對於營利組織所屬的名人代言案例有較多記述，足可提供營利部門與代言人互動模式之參考，故未將此部份納入本研究範圍。

由於國內非營利組織運用名人代言，推動組織使命及方案活動等代言機制之研究幾無篇章，故本研究擬以國內非營利組織名人代言之案例、名人參與非營利組織代言活動所獲心得、經驗及非營利組織與名人雙方因代言行為所產生之書面資料、契約、訪談記錄等範圍進行研究；國外部份擬針對美國、日本、歐盟等三地實際案例，進行分析，並將其納入本研究進行印證比對，綜合國內外非營利組織名人代言案例模式，整理分析各類型非營利組織運用名人代言訪談記錄，歸納出上位概念進而形成非營利組織名人代言行為之機制，是為本研究範圍所在。

第五節 研究限制

本研究調查、訪談等記述，因涉及代言當事人及組織營運、契約機密等影響，為遵守研究倫理，保護受訪者、負責業務當事人、組織意願等因素，故於本研究論述文中，設有以下限制：

一、國內部份：

於深度訪談口述記錄部份，因事涉名人隱私、個人意願，或與非營利組織合約規定之限制。為保護當事人權益，除經受訪者、受訪單位同意外，本研究內文涉及有關部份名人姓名及藝名稱謂一律以匿名方式為之。

二、國外部份：

國外案例限於交通及研究經費限制等因素，故未比照國內案例，採用半結構式訪談法進行訪談調查，擬參閱國外文獻及網路資訊及相關期刊、報導資料提供進行描述研究。

三、資料限制：

- (一) 組織方面：由於本研究所列舉之資料，多為非營利組織所提供，涉及組織主觀意願之故，如該組織所提供資訊內容有所疏漏，則本研究於該部份呈現方式仍有可能產生無法掌握之差異。
- (二) 名人方面：受訪名人或為維護本身形象，或因代言合約保密條款限制，所接受訪談內容可能有部份與事實產生差異，可能對於本研究調查產生偏差影響。

第二章文獻探討

第一節名詞界定

一、非營利組織

「非營利組織」一詞，於研究第三部門眾多學者之間多有論述。學者 L.S. Salamon 認為：非營利組織應具有下列五項特質：

- (一) 正式化 (Formal)：有正式的組織及制度化的運作，以定期舉辦會議、有規劃的運作過程及某種程度的組織方式呈現。
- (二) 私有的 (Private)：組織結構完全是民間組成及運作，獨立於政府之外，非屬政府的一部份，更不受其指揮，但可接受政府的援助。
- (三) 盈餘不分配 (Non-Profit-Distributing) 非營利組織營運所得盈餘乃用於組織目標及組織事業之用，不分配給組織領導者、參與者或工作人員，亦不分配予政府。非營利組織不以賺取利益為優先，此點係與營利組織最為不同之處。
- (四) 自主管理 (Self-Governor) 非營利組織是自主管理業務，按自己意旨處理組織事務，不受外部所控制。
- (五) 志願服務 (Voluntary) 非營利組織的部份業務是由志工來處理，董事會成員在某些程度上可將其視為志工的一種類型，所以非營利組織在某種意涵上具有志願性。

國內學者鄭讚源則引述 David Lewis 的看法，其認為非政府組織與非營利組

織兩者各有其關切事項與特點，歸納為下列三種面向：

(一) 在服務提供方面：非政府組織主要以發展 (Development) 與救援 (Relief)

工作為重點；而非營利組織主要是關心注重組織運作與管理。

(二) 在研究取向方面：非政府組織的所做的研究通常是以整合為途徑，將非

政府組織視為政府、企業共同為促進社會發展的一員；而非營利組織是將

部門本身當成一種特別的研究領域。

(三) 在名詞使用的疆域方面：通常在南半球國家、貧窮國家、開發中國家較

習慣使用非政府組織之稱謂；而北半球國家與已開發國家則較常使用非

營利組織的稱謂。(王振軒，民 94)

學者王振軒，綜合各家論點，歸納出非政府組織與非營利組織的共同屬性，其中包含了：私立、非政府、非營利、獨立運作、不受單一國家或組織所操控、促進社會公益、公民志願加入、財務自主、免稅、盈餘不分配等十項屬性。(王振軒，民 94)

參考中外學者對於非營利組織特性所提出之見解；筆者則認為非營利組織的興起，可溯及人們的慈善及互助的行為；此種行動的產生代表著社會的需求及個人的社會價值，通過組織將其實現。隨著全球化浪潮的來臨，及環境生態保育議題刻不容緩之際，非營利組織不僅要強調其中立性，更應將組織特性「無國界化」，兼容促進永續發展為目標。對於「非營利組織」一詞，研究者將其定義為：公民志願參與，不受國界、組織所控制，通過組織行為實現公益理想，

財務獨立自主，組織經營所得不為私益分配之社群團體。

二、名人

「名人」一詞的英文單字為 Celebrity，起源自拉丁文。該字詞在拉丁文之解釋是：“人們熟悉的”或“眾人簇擁著的人”。而牛津辭典對於 Celebrity 這個名詞的解釋則是：有名望的人、著名的人，或是指一個公眾人物而言。

依據中國品牌網於 2006 年 9 月 5 日〈名人的概念〉此篇報導中，將「名人」一詞定義為：大多數人都知道或認識的人；具有在國內外的知名度，在某一學科、領域、行業有過重大貢獻，頗具影響的當今社會和歷史承認的知名人物⁵。除了上述的定義外，尚可包含：具有一定的商業價值，為他人所效法之人。例如：明星、商業鉅子等狹義及廣義解釋。

從另一個角度而言：普羅大眾對於名人所產生的「月暈現象」⁶帶給消費者的觀念影響與價值取向，亦可用於反推「名人」一詞之解釋。例如：新浪網和搜狐網於 2004 年 7 月 10 日截止所做的網路調查，問卷資料如下：

（一）新浪網設計問卷題目：

（您認為名人的標準應該是什麼？）共計有 5841 位網友參加投票，其結果統計如下：

⁵ 為呈現數據之正確性，故引述自中國品牌網 <http://www.pp168.com/> 名人的概念

⁶ 就心理學而言「月暈現象」係指：當某人具有某個正面特質，就推斷他也有其他方面的正向特質，負面亦同。

(表 2-1-1) 引述自新浪網

選 項	比 例	票 數
1.推動本領域發展	37.39%	2184
2.獲得卓越的成就	37.20%	2173
3.具有國際性聲譽	19.17%	1120
4.貢獻了商業價值	6.23%	364

(二) 搜狐網設計問卷題目：

(您認為名人的標準應該是什麼?) 共有 1170 位網友參加投票，統計如下：

(表 2-1-2) 引述自搜狐網

選 項	比 例	票 數
1.獲得卓越的成就	30.68%	359
2.具有國際性聲譽	25.21%	295
3.貢獻了商業價值	10.34%	121
4.推動本領域發展	33.76%	395

綜合上述兩網站調查(以票數百分比高低)可得知：在“推動本領域發展”及“獲得卓越的成就”兩項，獲得比例較高的民眾肯定其為名人之標準，而在：“具有國際性聲譽”一項則是次之，獲得最少認同的則是：“貢獻了商業價值”一項。由此可歸納出四項調查之排名依序為：1.推動本領域發展 2.獲得卓越的成就 3.具有國際性聲望 4.貢獻了商業價值。

依此調查顯示：民眾認為「名人」最主要是在他們所屬的領域，獲致某種卓越的成就，使之受人注目及景仰。除此之外，吾人認為「名人」尚包含有：

給予眾人清晰的印象及特有之名聲；不論其名聲好壞及名氣大小，只要符合眾人認定其為「名人」，便可稱其為「名人」。例如：美國總統布希、名模林志玲、抗議天王柯四海等人，都是大眾所熟知的「名人」。

「名人」一詞之定義可區分為狹義說和廣義說，就狹義層面來說：有幾項特性是「名人」必需具備的：1.具有特定領域範圍之才能，且為眾人知曉，例如明星、科學家、運動選手等。2.存在於現今社會（將名人的人格定義於：存活於現實生活中，不包含歷史名人）。3.侷限於區域性，例如：縣市首長、地方民意代表、鄉土藝術家等。

廣義的「名人」定義則可歸納為：1.擁有跨領域才能，且為眾人所知曉者，例如：飛躍的羚羊—紀政女士（早年為傑出運動選手，中年從政擔任立法委員，近年則投入希望基金會從事公益活動）。2.跨越時空，包含歷史名人3.跨越國際領域，不侷限於一地的國際知名人士，例如：微軟總裁比爾蓋茲、奧斯卡金像獎導演李安、動物保育人士珍古德女士等。

三、代言

「代言」一詞，語出〈書·說命上〉：恭默思道，夢地賚予良弼，其代予言。「代言」最初係指：代替天子草擬詔命而言。該詞具有動詞屬性，係指代替某對象發言，如：某甲代替某乙組織進行「代言」。而以名詞表示時，則多以「代言人」三字表示之。「代言人」則可解釋為：代表某一特定組織、部門、商品、

人物或營運方式、活動宗旨等，發表「官方言論」⁷的人。其發言的目的是要達到正面的效果，令傳播的收聽大眾對其代言之事物產生好感，進而認同或購買商品及服務。

代言又可稱為：「證言法」或「名人證言法」；它是利用宣傳行銷的手法，讓具有知名度的公眾人物利用各種傳播方式，替特定事物宣揚或背書，使其信度提高，贏得社會大眾或特定人群青睞。因此，「代言」除具有替代宣傳的含意之外，尚具有保證、移轉及爭取支援等內涵。當甲知名人物於螢光幕前為了 A 商品大聲疾呼，拍胸脯推薦 A 商品的同時，其實就是將社會大眾對其信任或崇拜的心理，轉嫁至 A 商品，從而使眾人相信 A 商品的品質表現正如同甲知名人物般值得信賴。一但「代言人」發生有損聲譽的負面形象產生，此時所產生的負面形象也將反饋至代言商品，直接損害其價值，從而產生「負面代言」的現象。由此可見「代言人」之運用，實屬一刀兩刃，正負效應皆存在其中。

非營利組織肩負公益形象，具有責信度高等特質，所以在選擇「名人代言」的同時，須特別注重「代言人」的形象評估及人格考核；也就是說：“商業性代言”首重績效，而“非營利組織代言”應以形象道德為優先。

綜合各家定義及學者對於「名人代言」之解釋，筆者將「非營利組織名人代言」之定義歸納為：非營利組織基於推展組織使命、個案經營、結合知名人士進行兼具公益與宣傳之官方言論代表。

⁷ 「官方言論」一詞，用於代言時之解釋為：組織部門發佈傳達具代表性之正確意思表示。

第二節理論探討

名人為非營利組織從事代言行為時，雙方皆可能就諸多合作角度及對方條件加以考量，用以決定是否為組織代言或該組織擇定代言人適任與否。本文援引下列相關理論及文獻調查等資料，從非營利組織及名人、消費者三方面加以探討。

一、平衡理論：

學者 Hider (1958) 提出平衡理論 (Balance Theory) 用此來說明此理論中關於：自己 (P)，對方 (O)，客體 (X) 三方關係，故又稱其為 P-O-X 理論。

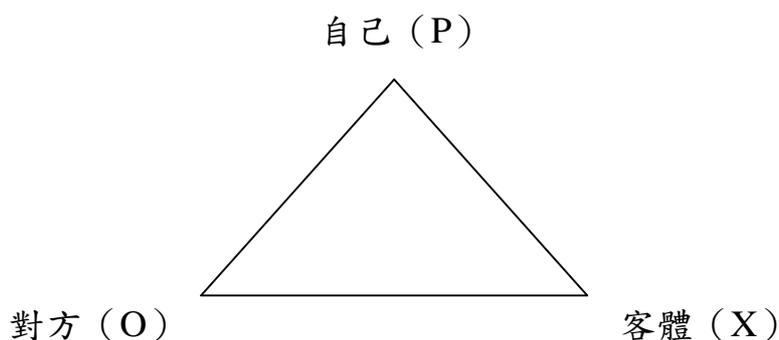
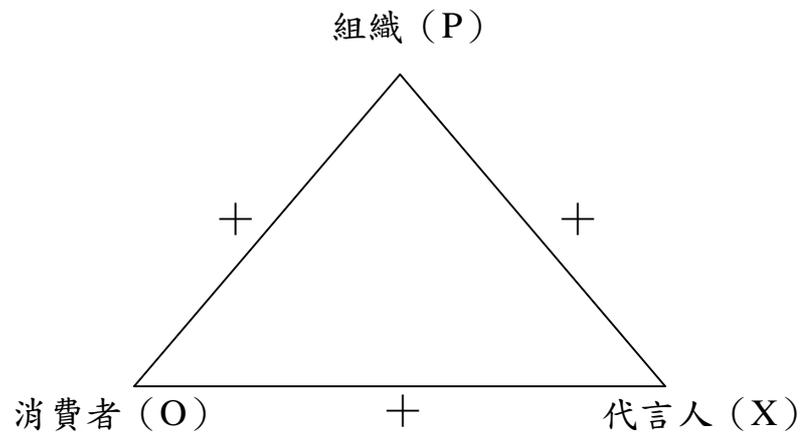
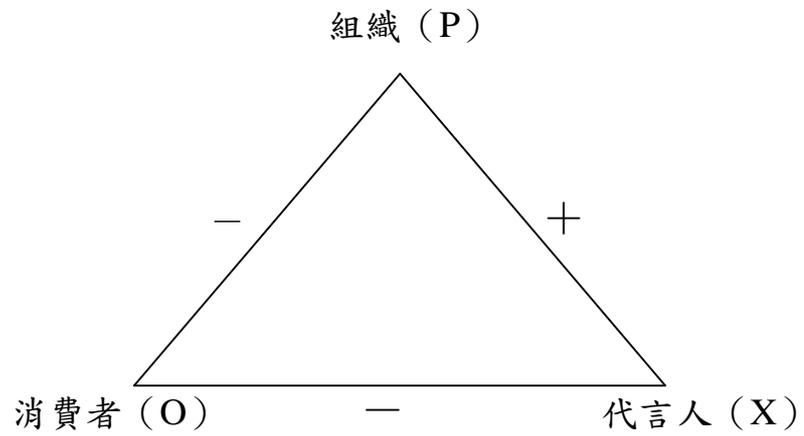


圖 (2-2-1) 平衡理論示意圖

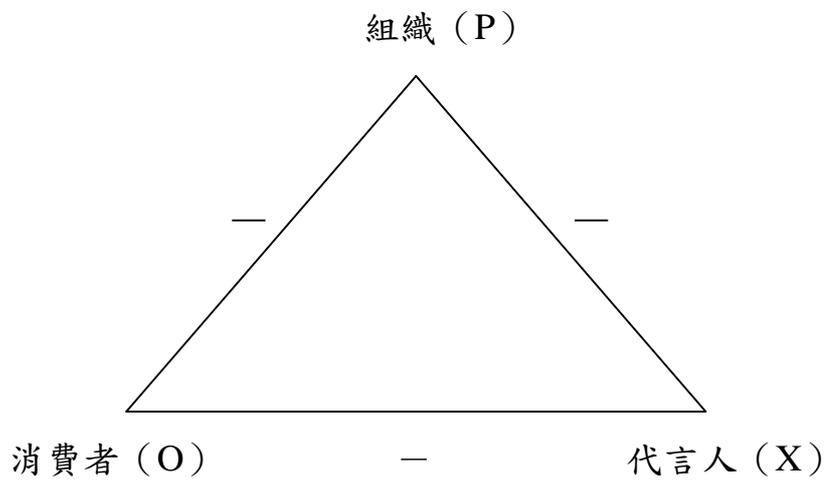
Hider 認為個體對於人、事、物的態度或信念，都希望保持平衡的穩定狀態，否則會有失衡不安的感覺。此三者間相互關係是否平衡，需視其兩兩關係是處於正、負而定；如用三角圖型來表示：當三者關係全為「正」號或二者為「負」一者為「正」時，則此兩種狀態皆視為平衡狀態，亦即是三者『乘積』為「正」；如果二者『乘積』為「正」，一者為「負」，或三者皆為「負」則視為不平衡狀態。



(一) 平衡狀態



(二) 負平衡狀態



(三) 不平衡狀態

圖 (2-2-2) 組織、代言人、消費者平衡理論示意圖

以（圖 2-2-2）將非營利組織、消費者、代言人三者分別代表 P-O-X 於三角圖示之相互關係，分述如下：

（一）平衡狀態

當非營利組織（P）和消費者（O）兩者具有互信、正向的關係，而消費者（O）面對代言人（X）也呈現相信代言人所言屬實的正向關係，而代言人（X）也與組織（P）產生密切的合作，此三者間交互關係皆呈現正相關，其表現公式為「(P、O=+) x (O、X=+) x (X、P=+)」=+。也就是三者互乘之積皆為「正」則稱此狀態為：平衡狀態。用更貼切的形容三者的平衡狀態即：「組織」獲得「代言人」肯定，進而為其出力代言，而「代言人」也因此越瞭解「組織」的本質及其方案的優點，故而勇於將此訊息傳達予「消費者」，而消費者也因為「代言人」本身所建立的良好形象影響，信任「代言人」所傳遞之訊息，進行購買或參與「組織」所倡議的活動，當「消費者」使用產品或參與組織活動後，體驗了產品的效果或對活動行為留下正面印象時，則「消費者」已與「組織」建立起更信任的關係連結，而組織可因此達成預期目標，用一句話形容就是「三全其美」。

（二）負平衡狀態

當非營利組織（P）和消費者（O）兩者未具有互信、呈現負向的關係，而消費者（O）與代言人（X）二者之間連結關係亦未因代言行為而獲得提昇；但代言人（X）卻因為和組織（P）產生協議，參與為組織代言之行為產生，雖然

代言效果不佳，但代言行為仍然成立。此時三者間呈現正、負相關之狀態，其表現公式為「(P、O=-) x (O、X=-) x (X、P=+)=+」。雖說三者互乘之積雖亦為「正」，但卻處於一種負平衡狀態，如欲改善此種狀態，則有賴組織(P)慎選代言人(X)提昇其對消費者(O)之說服力，而消費者(O)也因代言人(X)說服力的提昇，修正了對組織(P)的看法，在「感動發生」的狀態下參與組織(P)活動，則三者關係才能提昇至平衡狀態。本項觀點用於說明：非營利組織與代言人二者間；只要達成代言協議，則代言行為基本條件已完成，不會因為代言成效不彰、消費者對代言人沒感覺、組織無法因代言行為感動消費者等因素，進而否定其代言狀態之存在。就三方關係而言：組織與代言人可稱為：結合(Unit Connection)關係，而代言人與消費者或消費者與組織之間的關係則屬於：情感(Affect)關係⁸；結合關係存在，但情感關係不佳，此時應設法調整提昇代言人與消費者及消費者與組織之間的情感(Affect)關係，組織才有可能獲得代言效果。如消費者不認同代言行為，對於組織亦未支持，然組織邀請代言人進行代言之行為事實存在者，此現象稱為：負平衡狀態。

(三) 不平衡狀態

當組織(P)與代言人(X)二者之間沒有產生結合關係時，即便代言人(X)與消費者(O)之間有著喜歡、信任的情感因素呈現正向聯結發生，那也只是一種「偶像崇拜」的作用，無法因此移情至組織；從消費者(O)信賴、喜歡組織

⁸ 本論點援引自：楊東震(民94)非營利事業行銷--初版--臺北縣中和市：新文京開發。經筆者整理主、客體角色定位，重新詮釋而成。

(P) 的角度而言，組織確實可能與消費者產生正向發展，而消費者 (O) 對於
 代言人 (X) 也具有好感，但此兩種正向發展之起因，並非受到組織邀請代言人
 進行代言行為之影響而產生，也因此代言行為無從確立；或因三方皆呈現負相
 關，統稱此狀態為：不平衡狀態。

表 (2-2-1) P-O-X 三方正負向關係統計表

三方角色 狀態	組織 (P)	消費者 (O)	代言人 (X)
平衡狀態	(P) + (O)	(O) + (X)	(X) + (P)
負平衡狀態	(P) - (O)	(O) - (X)	(X) + (P)
不平衡狀態	(P) + (O)	(O) + (X)	(X) - (P)
不平衡狀態	(P) - (O)	(O) - (X)	(X) - (P)

綜合上述三種狀態加以分析，可獲得以下研究組合：「1.非營利組織與消費者、代言人三者之間如果存在良好互動，則代言效果最佳。2.非營利組織與消費者尚沒有互動，而消費者與代言人亦未產生交集，但代言人與非營利組織產生代言協議，此時屬於：有代言行為，尚無代言效果 3.非營利組織與代言人之間如果沒有結合關係存在，則消費者與組織二者間良好互動關係之產生，與代言行為無關。4.三方皆無互動，既無代言亦無效果。」

二、交換理論

非營利組織與代言人合作，如果是歸屬於一種「結合」關係，在結合的過程中必然產生某些互動，這些互動亦可能包含雙方各自所需之條件，在相互妥協的過程中產生交集；探究此過程，在眾多行銷理論中，筆者嘗試以「交換」理論來詮釋二者合作行為，及其中條件為何？

(一) 交換模式

以非營利組織與代言人兩者，因合作所進行的交換行為而言，即：組織付出成本（包含有形、無形成本）以提供代言人利益（包含財貨、精神等利益），但組織在交換之中也回收利益，那就是因代言人為組織方案付出「代言勞務」的加持，使組織達成預定目標。非營利組織與代言人進行交換行為同時，亦產生了代言人與消費者和消費者與非營利組織的相互交換關係。

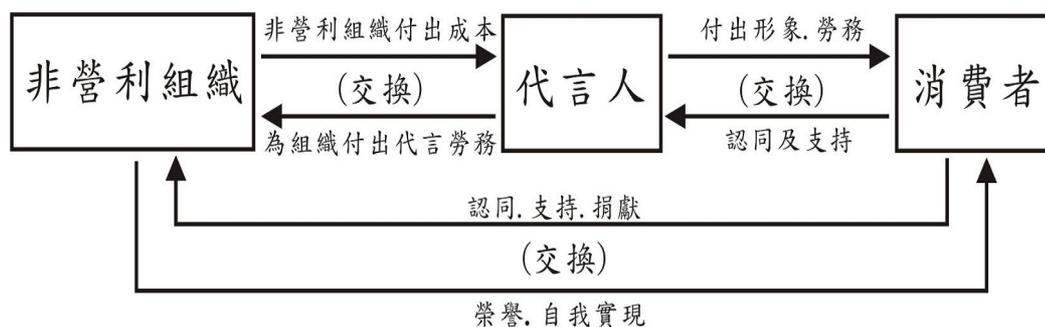


圖 (2-2-3) 組織、代言人、消費者交換關係示意圖

(二) 交換條件

當交換行為產生時，就需符合一定條件，方能成立；條件內容則具有以下特性：

1. 自由意願：

交換雙方皆以自由意願為原則，無任何強迫、詐騙對方之行為，至於交換後如產生某方利益變動之情況，則因事先皆已自願交換為由，故仍視其為雙方皆蒙其利。

2. 對象數量：

最少為兩方（含）以上，如僅有單方，在現實上無法成立交換行為。例如買方與賣方，如僅有買方或僅有賣方則交易無法成立。

3. 雙方需可溝通且交換物品皆可送達至對方收受：

學者呂慶龍曾明確指出，「溝通」需使用對方「聽的懂」⁹的語言，如經溝通後雙方仍未能產生交集，則此溝通便屬無效，也就是說雙方溝通無效、各持己見，則交換行為亦不成立。又雙方所交換之物品無法送達與對方則亦屬交換不成立。

4. 利益取向：

交換雙方所提供之物品，使任一方皆感受其利益之存在，倘若雙方認為所交換之物品皆無利益可言，則該交換行為亦無法成立。

⁹ 學者呂慶龍提出：「溝通」需使用對方「聽的懂」的語言，其意指：包含語言、聲音、動作等，可使雙方皆能正確瞭解對方所欲傳達之事項而言。

檢視交換條件四原則，對應於非營利組織與代行人間的交換行為可知：

- A. 組織與代行人雙方皆以自由意願進行交換行為（組織藉由代行人達成目標，而代行人從組織獲得所需報償），以無脅迫、詐騙為要件，也許雙方交換條件並不相稱，但只要雙方事先依自由意願認可，該交換行為當屬成立。
- B. 假設有組織但未挑選代行人或有代行人但未受組織青睞，則該組織及代行人皆視為獨立之實體，兩者既無交集，雙方的交換行為自是無法成立。
- C. 代行人與組織商議代言合作，雙方需以有效溝通、相互認可，始完成交換行為，倘若溝通無效或應允對方條件無法兌現，則該交換行為亦無法成立。
- D. 組織擬選擇某人為其代言，必定考慮其能為組織帶來多少利益，而代行人接受組織邀約為其跨刀代言，也必然是組織提出令代行人樂於接受的條件，使得兩方同意合作，倘若代行人無法為組織帶來加分效果，或認為組織所提供之條件無法接受，則雙方交換行為同樣無法成立。

非營利組織與代行人進行協商合作事宜時，除上述四項交換條件外，對於雙方所提條件之代表產品分類，宜應有一定的認知，在思考進行交換的過程中方能保有較多彈性與替代選擇，例如：有形商品（汽車、不動產、傢俱）。無形服務（登高一呼，滿足人們的慾望者）。錢財（具有價值可用其購買所需或雇請勞務者）。時間與勞力（擔任志工、免費諮詢等）。理念信仰（資訊供給、觀念哲理、知識傳承、宗教開釋、佈道等）。¹⁰

¹⁰ 本理論引自：非營利事業行銷/楊東震編著-初版-臺北縣中和市：新文京開發（民94）P.80

三．需求層級理論

美國社會心理學家馬斯洛（Abraham H. Maslow）在他所提出的「需求層級理論」中，將人類生活需求區分為「五大需求」，其分別為：生理的需求、安全的需求、愛與歸屬需求、自尊需求、自我實現需求。分述如下：

（一）生理需求

所謂生理需求即人類生存最基本之需求，也是存活必須的條件。例如：空氣、陽光、水、食物。

（二）安全需求

主要是用以說明人們有免於恐懼、避開兇險、免於遭受加害的需求。包括：亂邦不居、危樓不住、趨吉避兇，逃離交戰區藉以躲避戰禍之事皆屬之。

（三）愛與歸屬需求

包含與人交際、結交朋友，或追求婚姻生活、重視親情、愛情等。

（四）自尊需求

例如：自信的培養、受上司的肯定與同儕、下屬的尊重。

（五）自我實現需求

自我實現指的是個人對於自我潛在能力的充分發揮，也是需求層級理論中的最高志願，也是需求理論中廣為人熟知，並時常加以引用的理論。"需求層級理論常以金字塔階層模型，歸納表示，供人參考。

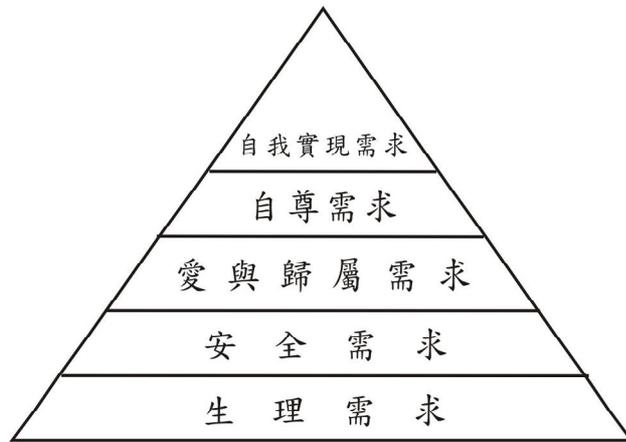


圖 (2-2-4) 馬斯洛需求層級理論金字塔階層圖

如上所述，馬斯洛將人類需求階層區分為五種境界，而名人為非營利組織進行代言行為時，除去雙方以某種商業利益交換，協議代言模式外，是否可能由名人發自內心或受組織感動，抑或其他理由，從而促使名人進行非商業利益交換之代言行為，此一假設，可經由訪談加以驗證。設以馬斯洛需求階層理論加以分析，馬斯洛等學者所著：人性管理經典一書中提到：「我們每一個人都有與生俱來的需求，渴望體驗更高的價值；就像我們一出生，每天都需要吃一些含鋅、鎂的食物一樣。其實，我們追求更高層次的價值以及動機的需求，是天生的。每個人對美、真相、公正等價值都有本能的需求。如果我們可以接受這樣的觀念，那麼關鍵問題就不會是：『什麼力量引發創造？』而是為什麼不是每個人都有創造力？」¹¹ 當人們面對不公義，或遇見遭到天災人禍、饑餓貧窮與陷入戰亂恐懼等最需要幫助的他人時，是否會基於發自內心的本能伸出援手？世界展望會創始人鮑伯E 皮爾斯曾經說過一句名言：「願讓上帝心碎的事，也讓

¹¹ 馬斯洛人性管理經典/馬斯洛(Abraham H Maslow)、史蒂芬絲(Deborah C. Stephens)、海爾(Gary Heil)著.; 李美華、吳凱琳譯.--初版--臺北市：商周出版：家庭傳媒城邦分公司發行，2006[民 95]p36.

我心碎。」這句話除了隱含慈悲的精神外,更充滿著助人的宏願,也可間接說明人們追求自我實現的想法,是發自於內心。

如再按馬斯洛等學者所言:「我們追求更高層次的價值以及動機的需求,是天生的。」則人們自不應只以追求生理、安全及愛與歸屬等需求為滿足,為追求個人更美好的愉悅及滿足,可能將其昇華為超出物質需求之外,用以獲得個人內心世界的慰撫及調適。也因此可能將個人需求提昇至自我實現階層。自我實現是自我的追求與完滿,並達成自我性 (**Selfness**),也就是最終的真實自我 (**Real Self**)。它解決了自私和不自私、內在和外在之間的分歧—因為達成自我實現的目的已被內化,成為自我的一部份,因此世界與自我已不再有分別。內在和外在世界融為一體,也沒有主觀與客觀的差異。¹²

知名歌星齊豫,於1997年擔任世界展望會所舉辦之「饑餓三十」活動代言人,遠赴安哥拉進行為時一星期的代言活動,在結束活動即將離開安哥拉的同時,她留下了一段感人的體驗心得,或許正可為人們追求自我實現的理想做一個真實的見證,她說:「村民們一再用穿透性的嗓音和雙手擊出的振奮節奏歡迎我們。我傾斜的心慢慢扶正,在這一大大片莽原旱地裡,每棵樹上都有花,花開之後都會結果。仍見四處攀爬白色的牽牛花,直挺驕傲的太陽花,和那在佈滿彈孔的牆邊,被紅土覆蓋,久旱不得雨洗的樹葉間乍現的新芽,綠油油、乾淨

¹²馬斯洛人性管理經典/馬斯洛(Abraham H Maslow)、史蒂芬絲(Deborah C. Stephens)、海爾(Gary Heil)著.;李美華、吳凱琳譯.--初版--臺北市:商周出版:家庭傳媒城邦分公司發行,2006[民95]p34.

淨的，如同希望之所在。而我們要餵養的，正是這個希望。」¹³ 齊豫小姐發自內心的感動，幻化為代言行動的想法正是代言人不以商業利益為唯一考量，而是為追求人們最崇高的需求階層「自我實現」理想的實際寫照。

另一位則是前中央廣播電台音樂總監—眭浩平於 1992 年擔任世界展望會「饑餓三十」代言人，遠赴非洲肯亞，回程時在飛機上有感而發的感想，他說：「我想起五月三日當環島饑餓列車要離開台東北上的時候，位在老人文康中心的台東『饑餓營』義工，趕著臨行前匆促的時間，為我們表演排灣、布農、卑南、與阿美的原住民歌舞。我是最後一個走的，因為我看到他們純樸善良的悲憫同情心，省下零用錢，存在各小組的塑膠麵包撲滿中，準備幫助非洲那一群比他們更需要幫助的人。這種情境使我捨不得離去。最後老師帶同學們一起高唱（萍聚）為我一個人送行，我就再也忍不住了。東海國中、賓茂國中、嘉蘭國小．．你們和散佈在台灣各地的愛心，匯聚成我們得以深入非洲直接援助的動力。」¹⁴按上述二位名人心得記述可得知，代言人為追求更高動機與實現身心平衡，不一定非以獲取財貨利益為代言要件，自我實現的滿足，亦是構成代言條件之選項，然為求更深入印證此一說法，擬於深度訪談時一併加以驗證。

¹³愛在饑餓蔓延時：台灣世界展望會救援記事/台灣世界展望會編著.--初版.; 臺北市：聯經，1999 年 p139

¹⁴愛在饑餓蔓延時：台灣世界展望會救援記事/台灣世界展望會編著.--初版.; 臺北市：聯經，1999 年 p13

四、危機管理理論

從古至今「危機」即伴隨歷史發展，與人類息息相關，人們不僅時常面對危機的發生，更須接受危機發生所帶來的挑戰，也因此累積了應付危機的經驗，進而發展出危機管理的知識與學問。

危機是正反兩面機轉的分水嶺，處理得宜，便可以化危機為轉機，如若處理不當則可能使事件陷入不可收拾的地步。非營利組織在聘請名人為其代言時，因名人突然發生不名譽事件（例如名模姚 XX，代言宣導戒煙及拒煙等活動，但卻被媒體拍到當街抽煙等照片，事後本人亦坦承不諱，公開道歉）導至非營利組織公信力受損，社會觀感不佳等負面效應產生；決策者面對危機發生的時間迫切性，及必須立刻針對危機下達處置做法等機制，亦是非營利組織與名人進行代言協商所必須注意之事項，茲以危機管理理論，加以分析：

危機(Crisis)一辭，在希臘文為 Crisein,其意為[決定](to Decide)(詹中原，1993:2)。故危機是決定性的一刻，也是一段不穩定時間和不穩定的狀態，迫切到要人們立即做出決定性的變革。(詹中原，1999:14)。而在韋氏大字典所述：危機是事件機轉和惡化兩者間的轉捩點(Turning Point of Better or Worse)。而就實務及學界對於危機的界定則產生了下列三項基本共識：

(一) 價值中立性：A 正向發展。B 負向發展。C 關鍵。

A. 就正向發展而言：危機將為非營利組織帶來整個(事件)最佳的結局，亦即是(化危機為轉機)。

B. 就負面發展而言：危機將為非營利組織造成更惡劣的下場，即指(雪上加霜)而言。

C. 就關鍵一詞而言：當非營利組織決策者遭遇危機時，對於危機管理的能力而言，此時決策者應(慎謀能斷)。

危機有如疾病一般, 有其階段性的發展過程：

(一) 潛伏期(Prodromal Crisis)：猶如病菌潛伏體內，如能經由預防性檢查，早期發現，早期治療，當可將病菌一舉消滅，不致於產生任何痛苦症狀(強調預防勝於治療)。

(二) 爆發期(Acute Crisis)：病徵出現，除施以症狀治療外，尚須對症下藥，期使身體所受傷害降至最低，或使之復原(此時期強調損害控制)。

(三) 延續期(Chronic Crisis)：病人於病後的身體調養、善後，防止疾病再度復發，或併發其他病症。(此時期應進行療傷止痛)。

(四) 解決期(Crisis Resolution)：分析歸納病因，找出致病因數，方能採取解決疾病的最佳方法，倘若疏忽此一階段, 可能即會招致問題惡化及重新蔓延。(著手施行亡羊補牢)。

名人為非營利組織進行代言，可能發生哪些足以對非營利組織造成危機的情事？又非營利組織是否亦有可能使名人聲譽受損？茲以下圖說明：

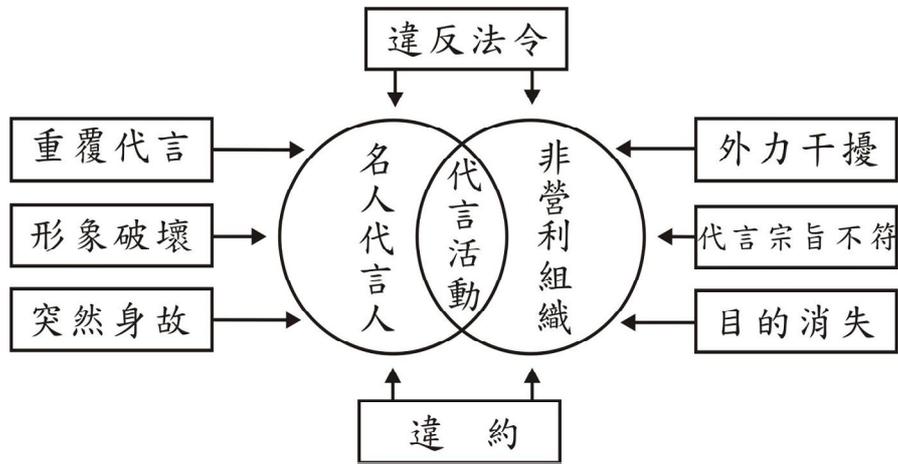


圖 (2-2-5) 非營利組織名人代言危機影響條件分析圖

(一) 名人影響非營利組織發生危機之原因

1. 重覆代言：

也就是俗稱：「鬧雙包」之意，名人如與甲非營利組織約定代言後，又為同質性相近的乙非營利組織進行代言；腳踏兩條船的結果，可能使捐助者分辨不清、無所適從，進而影響其捐款意願，自然對於該非營利組織所推動之方案產生不利影響。

2. 形象破壞：

名人為非營利組織代言，憑藉的不外乎是身為知名人物的公眾影響力及示範作用，倘若此時發生破壞形象的情事，不但自己形象受損，連帶波及其所代言的非營利組織，輕者，使該組織聲譽受損，重者，可能影響原有捐款者停止對該組織進行捐助，萬一若引起風潮，勢將為該組織帶來重大危機！

3. 突然身故：

名人於代言方案進行中途突然身故，此種案例在（商業代言遭遇代言

人突發身故，迭有案例，例如藝人許瑋倫車禍身故、港星張國榮自殺身亡等）非營利組織與名人之間雖然很少，但萬一發生，對於聘請其代言的非營利組織而言，實在是一件非常棘手的事情，例如：應付或已付代言酬勞後續結算、返還。緊急尋覓替代人選，另可能耗費成本如：印刷、排定活動通告、場地租金、平面及電子媒體專訪改期取消等千頭萬緒，以一般非營利組織人力、物力、規模都不能和大型商業公司相提並論而言，很可能會對於該組織產生很大影響。

（二）非營利組織對於名人代言產生不利之影響原因

1. 外力干擾：

原定可運用之捐款、資金突然無法到位供給使用，或由非營利組織安排前往國外進行活動代言，遭遇困難變故等危害，這些都是非組織本身內部所造成的干擾，故稱其為外力干擾，對於代言人而言可能產生某些不良影響。

2. 代言宗旨不符：

非營利組織聘請名人代言，或因故意隱瞞，或因合約未說明清楚、活動主題規劃不當，產生代言活動與實際目標不同，如若發生類似狀況，此影響等於是：「名人藉由代言活動向社會大眾說謊。」不但該非營利組織受到影響，為其代言之名人所受傷害恐將更大。

3. 目的消失：

此種情況比前項所為更加嚴重，蓋前項或為活動「文不對題」、「規劃不當」，

而本項發生之狀態為：代言活動目的早已消失，或代言目標早已達成或停止；但組織為使捐款援助不斷，利用代言人之不察，繼續進行代言勸募工作，就法理而言，該組織已構成詐欺犯罪之行為，而代言人也因不明就裡，逕為代言，助紂為虐。故代言人對於非營利組織所提供之代言方案，宜應審慎面對，注意相關勸募方案的適法等，以免造成自身危機。

（三）非營利組織與名人產生影響對方的原因

1.違反法令：

一方違反法令，侵害另一方權益，受害一方向侵權之一方請求損害賠償¹⁵此種「侵權行為」皆有可能發生於非營利組織與名人兩造身上。一但發生侵害對方權益進行訴訟，或兩造有任一方違反法令判決確定者（例如：代言人吸毒，經查獲判決勒戒，或產品誇大療效，造成代言廣告不實，經有關機關查處），則此時該項代言行為可能無法繼續執行。

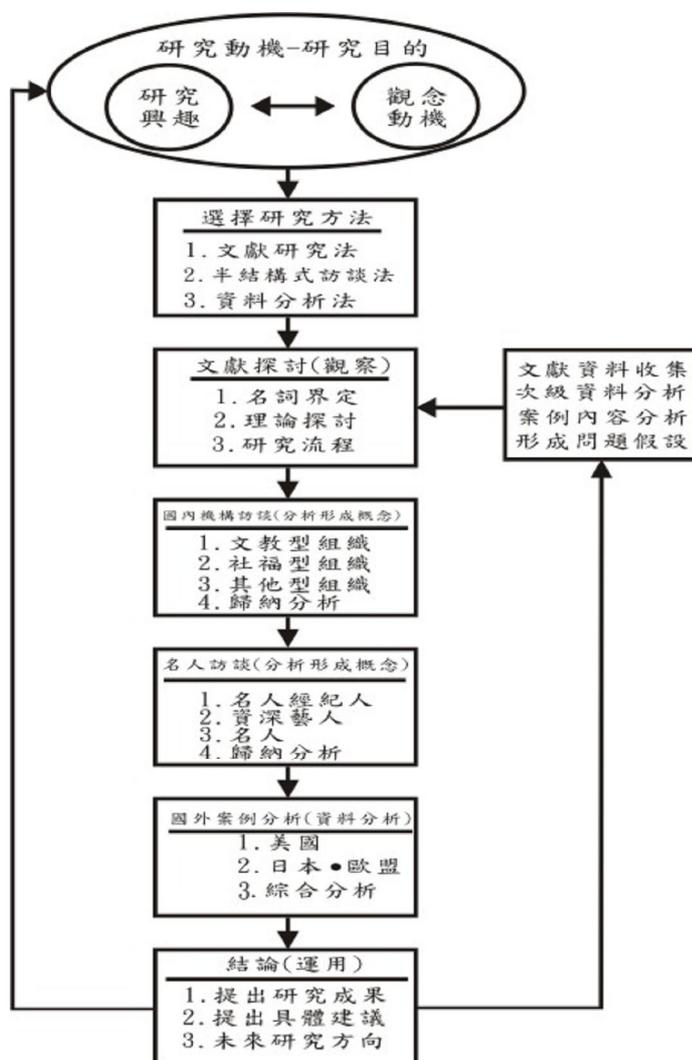
2.違約：

一方有違約情事發生，當然會使另一方蒙受損失，如損害過大，自然會對於組織或代言人形成危機，如要預防因違約所產生之危機，是否於合約訂定過程，對於其內容應詳加注意？此點亦可於訪談時嘗試加以驗證。

¹⁵ 上述之行為，屬民法所載之：侵權行為構成要件。

第三節 研究流程

本研究之研究流程如下圖所示，由筆者工作經驗引發研究動機，再從文獻研究、資料收集著手，經與指導教授討論後，確定研究範圍，再針對非營利組織及名人進行訪談，經由撰寫逐字稿，分析研究，整理出上位概念，形成研究結論與具體建議，同時再針對結論與研究假設進行驗證。



圖(2-3-1)研究流程圖

資料來源：筆者自行整理

第三章非營利組織訪談分析

本章根據筆者對於設定訪談組織預先收集相關資料，將訪談組織之緣起、現況做一概要性介紹，再按各組織屬性、功能區分為「社會福利型非營利組織」、「文教型非營利組織」、「其他類型非營利組織」、「非營利組織邀請名人代言分析歸納」等四個章節，加以介紹。

第一節社會福利型非營利組織

一、臺北市新生代社會福利事業基金會

新生代社會福利事業基金會於 1987 年 12 月 2 日成立，創辦人為知名新聞性節目主持人李艷秋小姐，負責人為阮大年校長，董事會成員包含有前外交部長簡又新先生、知名政論節目主持人李濤先生、新聞性節目主持人李艷秋小姐、立法委員丁守中先生、中華民國路跑協會秘書長陳華恆博士等人。

該會成立宗旨為：「探討時代變遷中的新課題，並謀求因應的途徑，協助建立新秩序，溝通新觀念，以培養新時代的中國人。」目前的工作重點為：「兩岸大學生文化交流、青少年校園預防宣導工作、青少年休閒活動推廣。」¹⁶由於該會針對青少年校園預防宣導工作多所著墨，故經常深入校園舉辦「年輕萬歲—名人偶像與青少年談心」等座談系列活動；另為推廣青少年正當休閒活動，自民國 83 年起舉辦多次「青少年 Free Show」全省戶外大型表演活動；此二項活動皆針對輔導青少年而舉辦，故邀請眾多名人為其活動代言，與名人互動經驗

¹⁶ 參考整理自台北市新生代社會福利事業基金會，網址：www.ygf.org.com

豐富，是以選擇該組織為訪談調查對象。

二、財團法人伊甸社會福利基金會

伊甸社會福利基金會由已故輪椅作家—劉俠女士（筆名：杏林子）於 1982 年 12 月 1 日創辦，主要是為了提供身心障礙朋友的各項社會服利服務，並且傳達基督救贖的訊息，落實福利與福音並重的使命。其宗旨為：「服務弱勢、見證基督、推動雙福、領人歸主。」該會由草創至今已有 1300 多名工作者，全台設有 65 個服務據點，並於 1999 年成立馬來西亞檳城分會、2000 年吉隆坡分會。伊甸每日服務高達 5700 位身心障礙者，是由本土非營利組織漸次發展成非政府組織的成功案例。

該會常年推動社會福利工作，每年定期舉辦「愛無國界」、「身障體驗營」、「輪椅美女親善大使」選拔等活動，邀請名人代言與名人互動，具有眾多實際經驗與案例，故將該會選列「社會福利型基金會」訪談對象。¹⁷

綜合兩會對於非營利組織邀請名人代言的主要看法如下：

（一）貴組織是基於什麼樣的動機，來促使你們聘請名人來幫這個組織的活動代言？

新生代社會福利基金會執行秘書吳萍萍小姐指出：

我們後來會發現辦任何活動，好像是青少年這個時期他們可能偶像對他們的影響力是比較大的，所以我們就會想說：如果要讓青少年可以聽進一些話的話，可能名人尤其是偶像的部份對青少年是比較可以有影響力的，這樣子。（S1-2-1）

¹⁷ 參考引用自：財團法人伊甸社會福利基金會，網址：<http://www.eden.org.tw>

時下青少年對於偶像崇拜的狂熱，已成為社會的流行現象。

伊甸社會福利基金會總幹事林文彬指出：

他有一定的知名的一個程度，讓，讓社會大眾更加瞭解更認識伊甸，那也因為那個代言的內容更瞭解我們的服務，那個方案的一個的，的，的意義。那是為這個部份，那他有相對性的吸引力。(E1-2-1)

名人的知名度可以讓大眾更加認識非營利組織及它所推動的方案，因為名人對大眾有吸引力，所以邀請他來代言。

(二) 非營利組織聘請名人代言酬勞給付之關係

吳萍萍秘書說：

大部份的名人或是生命勇士他們比較不會主動提出酬勞的問題，他們反而會先確認時間，他們 O 不 OK，那如果是偶像的話因為都是透過唱片公司或是他們的經紀人，所以他們就會主動就是告訴我們，告訴我們這樣類型的活動大概需要多少的一些車馬，基本的車馬費跟酬勞這樣子。(S1-3-1)

根據該會的活動經驗指出：「名人及生命勇士較不會提酬勞問題，而偶像藝人多少需要車馬費。」

一場開價就要四萬塊，可是嗯，我們的預算並沒有辦法付這樣的費用，所以有可能的話就是價格太高，我們就再另邀其他的人。(S1-3-2)

由於代言的費用太高組織本身無法負擔，只好另覓其他人選。

譬如說他的價碼就是兩萬塊，可是我們這一次的預算就只有八仟塊，那其他壹萬二的方式我們就開基金會的捐款收據給他，那他們也可以接受，有的可以接受這樣子。(S1-3-3)

名人代言的酬勞有部份是給現金，有些部份是用開立捐款收據折抵的方式來處理。

如果是主持人的話，我們大概是 8000 到 10000，偶像的話她如果出場這樣子來座談大概是 5000 到 6000。(S1-3-4)

名人參加校園座談的代言主持費約 8 仟~1 萬元，而純粹擔任代言座談來賓

的車馬費約 5-6 仟元。

林文彬總幹事則指出：

嗯，有，也有一些有所謂的酬勞，但是那個酬勞，我們當然有一個期待，就不是我們，當然我們付不起我們就，就，就沒有辦法了，嗯，那如果在一定的金額，那我們也會想說我們也可以用所謂捐贈的方式來處理，訪談者：嗯，嗯。受訪者：喔，那或者是說一半或者是說部份捐贈的方式來處理，那減低我們的成本，代言成本。(E1-3-1)

名人代言有所謂的酬勞，組織對於酬勞是有期待的，希望能用一半付款一半捐贈的方式，如此將可減輕代言成本。

都是一種車馬，車馬費，不像外面所想像的那種代言的那種酬勞那麼多。(E1-3-2)

組織將其界定為車馬費，金額沒有想像的多。

有時候活動他需要一點點的表演費，那還是會，有些藝人來那我們還是會酌給他，那有些絕不會拿，那有些人就是都已經比他的外面的價碼還低了。(E1-3-3)

拿了三~四萬或是五萬我忘了，就就是這樣啊。(E1-3-5)

那他外面可能就是要十幾萬。訪談者：喔，那有可能。受訪者：那要十幾萬；他整個時間賣給你就要十幾萬。(E1-3-6)

代言主持費只拿 3~4 萬，外面要十幾萬，所以費用已經比外面低很多了。

(三) 非營利組織聘請名人代言所產生之效果

根據吳萍萍秘書說

就是說如果這個名人的形象非常好，又受這些青少年非常喜愛的話，其實對青少年影響是很大的，因為我們會做一些青少年的那個問卷回饋，然後活動之後我們針對活動內容給孩子的一些問卷，其實他們都很肯定，然後發現偶像歌手名人講的話他們都聽的進去。(S1-8-1)

名人偶像代言人講的話青少年比較聽的進去；筆者曾多次參加該基金會所舉辦之青少年活動，親眼目睹青少年對於名人偶像為之瘋狂的活動盛況，該會亦經活動設計問卷調查結果如下：

「年輕萬歲—名人、偶像與您談心」校園巡迴座談會活動效益問卷調查

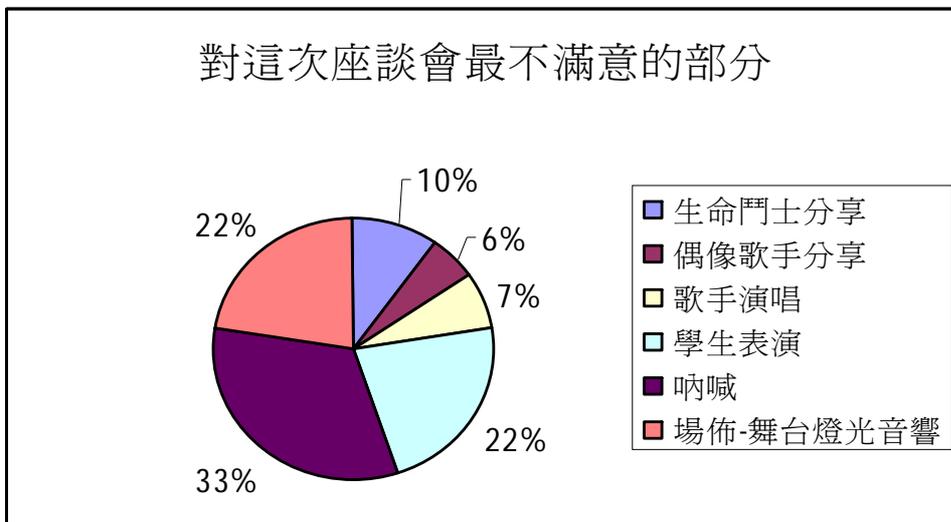
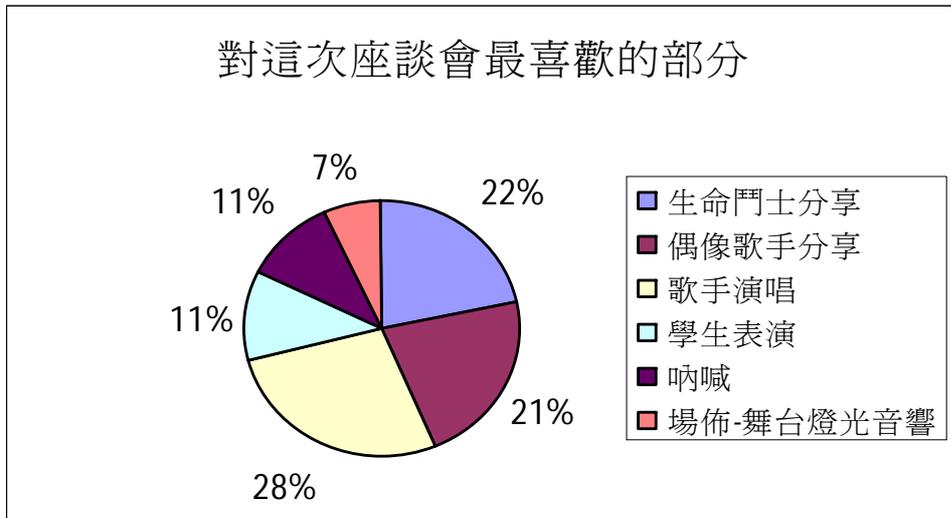
(表 3-1-1) 由新生代基金會提供

* 請問您對這次座談會最喜歡的部分是?

	濱江	北投	雙園	興福	忠孝	實踐
生命鬥士分享	15%	32%	20%	12%	24%	28%
偶像歌手分享	31%	16%	15%	21%	25%	23%
歌手演唱	40%	28%	19%	32%	29%	21%
學生表演	3%	5%	16%	19%	8%	11%
吶喊	6%	11%	19%	9%	11%	10%
場佈-舞臺燈光音響	4%	7%	10%	7%	3%	7%

* 請問您對這次座談會最不喜欢的部分是?

	濱江	北投	雙園	興福	忠孝	實踐
生命鬥士分享	10%	1%	19%	15%	3%	8%
偶像歌手分享	2%	3%	13%	5%	3%	8%
歌手演唱	5%	3%	13%	8%	6%	4%
學生表演	31%	43%	14%	8%	18%	15%
吶喊	43%	46%	25%	26%	32%	19%
場佈-舞臺燈光音響	10%	3%	16%	39%	38%	46%



(圖 3-1-1) 問卷總合統計圖由新生代基金會提供

如果我們會邀請到很高知名度的人來的話，一方面就是他可以給活動有很大的效益跟媒體效應，尤其是邀請一些偶像的話，媒體的採訪興趣也會很高這樣子。(S1-7-4)

組織邀請的活動代言人知名度高，媒體效應也會隨之擴大。

根據林文彬總幹事說：

是從活動上就可以很清楚，因為你有，你有一個名人，就像那個營利者喔，那，嗯，因為他本身就有一定的族群支持，所以，嗯，你因為那個組織基本上就有比較好的一個支撐那個活動。(E1-6-12)

名人有他的支持族群，組織活動請他來代言可獲得其族群支撐。

那像他的「粉絲」就來，然後支持著那個活動的一個進行就很強，就很強；我們要的就是如果是爲了要募款，爲義賣，那他們來代言就很快。(E1-6-13)

代言人的「粉絲」支持，募款義賣的目標就很快達成。

你要說立刻的，人家很快的去注意你的，那當然名人代言比較好，訪談者：等於說像打強心針一樣，受訪者：對啊。因爲大家本來就知道他嘛，對不對，當然他很快的大家就知道，甚至直接的一個支持行動都很快。(E1-6-22)

名人代言的方式可使捐贈者快速注意，支持行動也很會加快。

規模 500 萬以上的，像琪姐我們以前在做「愛無國界」都達到了 (E1-8-15) 那個案子大概都 7~800 萬的案子，7~800 萬，好一點就是從琪姐的資源到伊甸的資源這樣子的整個匯集起來。(E1-8-16)

資深藝人張琪代言「愛無國界」活動，募款規模七~八百萬以上都有達成。

(四) 非營利組織聘請名人代言所產生之危機處理

吳萍萍秘書針對此項指出：

比如說校園巡迴邀請的名人他可能有一些行爲不檢的話，我在想我們第一個動作會先發函到學校去跟老師致歉，然後請學校可以針對這樣的一個事情，再跟學生做一個事後的一個教育，這樣子。(S1-9-3)

發函學校致歉，再進行事後教育，做一種亡羊補牢的事後補救處理。

如果有簽約的話，事後應該會做一個解約的動作，那可能也，如果已經有媒體曝光的話，甚至可能還得上媒體做一個澄清這樣子。(S1-9-4)

事先有簽約的話，便可選擇用解約方式處理，萬一已經媒體曝光的話，還得上媒體公開澄清，這些都是屬於危機善後的處理方式。

或者是說我覺得應該也可以跟唱片公司，因爲如果約裏面有提到的話，到時候他如果出現一些違法、違背的形象的話。(S1-9-5)

如果合約內容有提及賠償事宜，則可向名人或其所屬公司要求賠償，如果未定，則澄清費用只能由組織自行吸收，究竟由那一方支付，端看合約如何約定。

林文彬總幹事針對此項指出：

我們今天如果說我們去尋找一個我們比較不肯定的，所謂不肯定就是我們對他瞭解不充份，可能要做很多的瞭解，才有瞭解。訪談者：這是屬於危機的預防，就是事先的預防，受訪者：對，對。(E1-9-2)

事先做瞭解，希望能達到事先預防的目的。

那如果說他是發生在我們的合約期間內，那當然就要，訪談者：依照合約來辦理？受訪者：當然，還是要來辦。(E1-9-3)

一切按合約辦理！

受訪者：意向書這樣談定談一下，也可以啊。訪談者：就是說用這個方式來保障自己，受訪者：對，互相啊，不然我沒談的突然間又講了，然後他要覆更，或者我還要去做甚麼那我覺得那個，那個還是在事前談清楚會比較好。(E1-9-5)

用意向書也可以，總之組織和代言人事先談定比較好，以免發生紛爭。

(五) 非營利組織聘請名人代言與組織規模大小之關係

吳萍萍秘書的看法：

我在想，有可能也是礙於經費的關係吧，可能經費也是一個那個考量。(S1-7-1)

組織規模大，就比較有經費請的起知名度高的偶像名人，所以名人的大小牌應該與組織的經費考量有關。

如果可以邀請到周杰倫，孫燕姿，然後他們的費用又是可以很低的話，我覺得組織大，不管大小其實都期待可以邀請到高知名度的。(S1-7-2)

不管組織規模大小，還是會期待可以邀請到高知名度的代言人。

林文彬總幹事的看法：

那個活動又不是規模那麼大，你太大你也請不起，也請不來，所以他會相對性的，然後他會事先在這個 Local 裡面他相對的知名度是可以的，比較適合這裏的氣氛，大概是這個衡量，考量。(E1-7-1)

組織辦理的活動規模不大，所以代言人的知名度與活動規模相襯即可。

（六）非營利組織聘請名人代言之建議與心得

吳萍萍秘書指出：

代言的感想喔，其實每次在執行要邀請這些名人代言的時候，其實我，我最頭痛的部份其實是針對偶像歌手的經紀人，就是每次都要跟他們議價，然後要去懇求他們，可是我們做的又是公益的活動，那就總覺得要談那個價錢的時候在那邊拉扯，可不可以高一點啦，低一點啦，或者是說他後來就直接是因為價碼的關係他就拒絕我了，那個感覺是讓我很不舒服的（S1-11-1）

邀請名人來為組織代言，最頭痛的就是要跟名人偶像的經紀人議價。

如果是一些名人，尤其是生命勇士的話，他們其實都主動，他們覺得，幾乎都沒有人提到那個價錢的問題。（S1-11-2）或者是一些名人他不見得是，啊不是生命勇士，可是他可能是一些作家或什麼的，可是他很認同你這個理念，他們也不會問價碼，對。（S1-11-4）

名人及生命勇士、作家等代言人，就經驗所及幾乎不問酬勞，且認同組織理念。

他們基本就是說我們這一趟出去至少都給5仟～6仟就這樣子，或者說他們一次帶三個來，那三個你就湊兩萬，那我就很不喜歡這種感覺。（S1-11-5）可是他們可以拿低一點價碼，比其他活動低一點沒有錯，可是還是他們有他們自己的一個基本的費用，他們有自己的標準費用這樣子（S1-11-7）

雖然藝人偶像從事公益代言的酬勞比行情價低，但藝人經紀還是有自己的收費標準。

林文彬總幹事則指出：

我個人覺得不是甚麼都去找代言的，因為代言人他，他，他本身除非他有參與到你的服務，那不然他，他是一個自然人，他有他所需要的，他有他的環境，他會改變，所以你完全去找一個代言我覺得嗯，要相當的謹慎思考。（E1-11-1）

代言人如果沒有參與代言的組織服務，則組織要靠其代言是需要慎重考慮的。

那你說是剛剛成立的一個組織，你需要人來支援，來代言，那無可厚非，不過還是要慎選，要慎選，比較適合他平常的行爲，喔，他表現出來或社會認識的，跟你組織要表達的比較有契合，我覺得這個是可以來思考的。（E1-11-2）

非營利組織剛成立的時候或許需要名人來代言支援，但是他的表達方式及內容要跟組織契合，這點也是要思考的。

對於代言人他本身，嗯，我採取還是用肯定的，如果因為你的知名度，因為你出來，來支持這件事情，而這件事情也是你所關心的，我想是不是你關心那才是一個很大的重點，因為你才會有很實質的，很有這個譬如說：那個，那個力道才會產生，我覺得，其實大家期待應該都是在這一個，都是在這一個。(E1-11-3)

肯定名人為非營利組織代言的號召力，贊同邀請名人代言的做法。

那我們期待對於每個基金會也是可以去多多瞭解，尤其是經紀人，都可以多多去瞭解，不一定是看規模大小，只要說他，比如說自己要去做一些瞭解，徵信的或是說那個對象，因為組織還是有是你可以信的，那現在所有的知名的喔，那大概在台灣蠻知名的，我覺得基本上不會有甚麼問題。(E1-11-4)

期待名人的經紀人可以多瞭解各個非營利組織，不要只看組規模大小來決定是否願意為其代言。

當時我們創辦人他在台灣喔，訪談者：其實她本身就是一個名人，受訪者：對，她就是一個名人，那名人喜歡跟名人在一起，所以這個人家也信任所以就來了。(E1-11-5)

如果組織創辦人本身就是一位名人，這樣就比較容易博取其他名人的信任，也因此會比較願意來為組織代言。

我想做這些事情，資源掌握在那裏，這要先想好，不然，那很好的一個宗旨或很好的企劃就沒辦法執行，也是不好的，那既然你本來就有沒辦法掌握的，這樣的計劃是不是可以有不同的參與者一起來完成。(E1-11-9)

非營利組織應先想好資源在哪裡，再評估是否邀名人來參與代言。

很多成立就要去勸募，相對不容易耶，那我覺得在區域裡面喔，可以去作多一些整合，所以說比較全國型的基金會，是不是甚麼事情都要自己做，喔，他有很好的認識度跟支持度，所以說這些的方案如果說可以做些合作，跟區域團體合作，那講定一定的機制，我覺得那是可以合作的，不一定每個都要去募款，就是這樣子的來合作服務或支持，也是不錯啊。(E1-11-12)

組織如果剛成立就要用名人代言來募款是不容易的，全國性基金會知名度高的非營利組織可與之聯結進行區域整合，這樣的合作機制也不錯。

第二節文教型非營利組織

一、財團法人 TVBS 關懷台灣文教基金會

TVBS 無線衛星電視台為了落實對台灣的關懷，本著「事事關心」的理念，於民國 1999 年 5 月 20 日成立「財團法人臺北市 TVBS 關懷台灣文教基金會」。其宗旨為：「從事回饋社會的公益活動，提供台灣人民一個可以信任和真誠付出的管道，隨時付出對台灣的關懷。」¹⁸

由於該基金會係電子媒體支持成立，擁有一般非營利組織所缺乏的媒體宣傳優勢，加上其與眾多名人、偶像關係交好，每每邀請天王、天后級知名藝人為其代言，人數眾多，更創造出驚人的公益代言效果。以下為該組織成立迄今所邀請名人代言事蹟歸納一覽表：

名人代言事蹟一覽表

(表 3-2-1) 整理引用自 TVBS 關懷台灣文教基金會

代言時間	名人代言人	代 言 事 蹟
2001、5	劉 德 華	代言「搶救台灣大作戰」活動，號召各界幫助高失業率地區脫貧解困。
2002、12	張 學 友	代言「寶貝我們的希望」幫助清寒的學童，募集營養午餐學雜費。 2003年1月，鴻海集團董事長郭台銘先生以私人名義慨捐新台幣5000萬元響應此勸募活動。 2003年1月公益彩券發行一週年頭彩得主捐出150萬元響應此活動。 2003年4月公益彩券首度於台中開獎，17位頭彩得主共計捐出571萬元響應此活動。 2003年5月TVBS與臺北富邦銀行合作推出「寶貝希望認同卡」，辦卡每卡捐贈300元，每筆消

¹⁸ 參考引用自 TVBS 關懷台灣文教基金會，網址：<http://www.tvbs.com.tw>

		費回饋千分之三，長期協助貧童就學。
2005、4	蔡依林	與兒福聯盟合作，發起「寶貝我們的希望，搶救受虐天使」活動，由蔡依林擔任活動代言人，呼籲大眾關懷家中受虐兒童。
2006、1	王力宏	擔任「寶貝我們的希望，讓知識帶希望回家」募書活動，為南投縣信義鄉原住民部落中小學生，募集圖書並捐贈行動閱讀車。
2006、12	岑永康	TVBS 主播岑永康全家福擔任「因為有你他們好幸福」募書活動代言人，與金石堂書店合作，為新竹縣五峰鄉、尖石鄉32所偏遠學校募書共計三萬多本。
2007、11	梁靜茹	代言「一萬本書，一萬雙翅膀」募書活動，與金石堂書店合作，為TVBS 關懷台灣文教基金會所認養的124所學校募集圖書。

二、訪談 TVBS 關懷台灣文教基金會執行長蔡憶蕙小姐，歸納如下：

(一) 非營利組織聘請名人代言之動機及其想法

因為一個活動要讓很多社會大眾都能夠注意到，那我們那時候覺得名人代言是一個蠻直接的方式，因為他本身有知名度嘛。(T1-2-1)

名人來幫非營利組織代言活動，可增加社會大眾注意力，主要是因為名人的知名度。

這個人來幫我代言，讓人家想，看到這個人就會想道我們在做這件事情。(T1-2-2)

經由名人來代言，可使人與組織正在推動的事物產生聯結。

(二) 非營利組織聘請名人代言酬勞給付之關係

他們都是義務代言的。他們也沒有跟我們提到酬勞的部份。(T1-3-1)

名人都是義務代言，都未向組織收取酬勞。

頂多就是拍，拍攝廣告帶的時候的一些梳化妝費用等等，有一些是我們會幫忙出。訪談者：梳妝費？受訪者：對。(T1-3-3)

梳化妝的費用，是由組織負責支付。

因為我們是媒體基金會嘛，那很多這些大牌的歌手、藝人為什麼想要跟我們合作？一方

面是我們基金會的形象還不錯，那二方面就是我們是媒體，我們有媒體的資源，那他們，他們當然也希望說做公益也能提升他們的形象，跟我們的我們基金會的形象結合，對他們也是有好處的，那我們是利用他的知名度，然後讓這個事件然後有更大的廣告效益，我覺得互取所需啦。(T1-3-4)

自己是媒體基金會擁有媒體資源，吸引名人樂意為組織代言，所以組織利用名人知名度，名人結合公益提升自我形象，互取所需。

我想，他們其實做一些事情，也是希望有，有一些目的性來做，也許他這一陣子要發片，不管是唱片或電影，那如果透過來跟我們合作，他也有曝光啊。那曝光的話大家對也許他要做的事情也會有一些印象，那等於是你的宣傳效益的更加有效果。(T1-3-5)

名人的自我行銷，正可藉由公益活動，加強媒體曝光的宣傳效果，也是一種無形的酬勞。

所以他們會選擇在某一個時間點要曝光，然後找一個公益單位來合作，我覺得這個對他們而言也算是現在他們運作的模式。那互取所需啦。(T1-3-6)

名人也會選擇其需要的時間點，結合公益組織曝光，這是現在的運作模式，也是另一種形式的利基。

(三) 非營利組織聘請名人代言所產生之效果

就是會，大家會有印象，喔，最近宣傳在播是誰，誰，誰，譬如說喔，我們又要開始募款了，那他會有印象(T1-7-1)

會讓捐款民眾對組織募款有持續的印象。

那我們每一年可能出現不一樣的臉孔，那對他而言可能就是提醒他了。(T1-7-2)

不同的代言人，不斷的提醒捐款民眾，捐款者會有不同的印象。

因為光是鴻海就捐了五千萬，對。所以那是一個蠻特殊的案例。(T1-9-4)

鴻海集團郭台銘董事長就捐款新台幣五仟萬元！

所以我覺得去年那樣的募款效果對我而言也是一個可以接受的數字了，大約有兩仟多萬。(T1-9-11)

去年雖然不景氣，但經由代言募款等活動，還可以募款兩仟多萬。

像當初 921 有募了十幾億，如果行政費的話就可以收多少？訪談者：喔，非常驚人呢。
受訪者：對啊，對啊，所以我們也是全部捐出去啊。(T1-13-21)

九二一震災時，經由代言人等共同募得捐款十幾億，如果將法定行政費保留，效果驚人。

(四) 非營利組織聘請名人代言所產生之危機處理

無論如何一定要先撤掉廣告，然後，先看看事件的發展是怎麼樣，對，因為，你再繼續播只會讓，嗯，就是會，會提醒人家去注意這件事情，那倒不如，因為你主要是個人的行為跟基金會是無關的，只是因為剛好我們用他來代言的話，那多少人家也會覺得好像會波及到我們，所以我們先把他撤掉。(T1-10-2)

立刻先撤掉廣告，擔心捐款者產生誤會波及組織。

運氣都還不錯還沒有碰到這樣的情況啦，對，因為我們事先的人都有先挑選過啦。
(T1-10-5)

慶幸組織運氣不錯！代言人會事先挑過。

那這個時候就只有停播了，就只能這樣子啊，你就當，讓損害降到最低嘛。(T1-10-6)

斷然處置立刻停播！讓組織損害降到最低。

也有用簽約的啦，因為就是、可能就是把雙方權利義務先，先把他釐清這樣子啦，都有。
(T1-11-1)

有時候也會用簽約的方式，在簽約時就將雙方權利義務寫清楚。

(五) 非營利組織聘請名人代言與組織規模大小之關係

有，可是通常也不能講代言，應該就是說參加活動吧。(T1-8-1)

聘請小牌藝人來參加組織活動，僅將其定位為「參與活動名人」不算是代言。

那我只是要一個單點的活動，對我而言那個活動並不是那麼重要到一定非要找大牌的，

而且我可能給他的宣傳資源也沒那麼多的，那我可能就會找那個知名度比較不是那麼高的，可是形象也還不錯的藝人，那我也可以接受，對。(T1-8-3)

如果組織辦的活動不大，不一定要找高知名度藝人來代言。

要找大牌藝人，他相對也會對我做一些要求；包括我們可能媒體曝光要做到甚麼程度，訪談者：嗯，嗯，嗯，受訪者：對，對，對，那這個就是變成單一個案考量的話，對。(T1-8-4)

高知名度的代言人，相對就會有比較多的要求，例如媒體曝光度等等。

每一年的募款活動算是我們基金會裏面最重要的事情，那我們會挑一定程度的名人來代言，包括他的形象，包括他的親民度。(T1-8-2)

年度募款活動是 TVBS 基金會最重要的活動，所以一定要找高知名度名人，來為組織進行代言。

(六) 非營利組織聘請名人代言之建議與心得

我覺得每個基金會的性質都不太一樣，坦白講我們是媒體基金會，我們有媒體資源，所以我們比較容易找到、較容易找到那個就是藝人來幫我們代言。(T1-13-1)

媒體基金會擁有媒體資源，比其他非營利組織更容易找到名人來為其代言。

大的基金會你比較好募到款項，比較容易募到款項，所以你有比較多的資源，就是說它比較有錢啦，可以再去有這樣的資源去找到代言人 (T1-13-3) 那些有錢的基金會，比較有財力的基金會它可以花錢去做廣告，那是所以比較有這樣的資源，那就更容易找到藝人來，來跟它配合。(T1-13-7)

大型的基金會比較有資源、有財力，可以花錢做廣告，所以容易找到藝人來跟它配合，為它代言。

那些比較沒有募款能力，就是它本身就是可能知名度也不是很高，或者是它基金會本來財力不是那麼雄厚的，它就變成很難募到款，那很難募到款它其實就比較沒有這樣子的經費，來做這樣的事情。(T1-13-8)

財力不雄厚的基金會，比較沒有經費來邀請名人替它進行代言的活動。

所以說我覺得真的是大者恆大啦，弱的無法翻身啦，我的感覺是這樣子啦。(T1-13-9)

非營利組織大者恆大，弱者無法翻身！

其實我覺得這種東西很難耶，就是因為其實藝人代言他們除非你找到很有良心的人，他願意，不然他們也是要看宣傳效益啊，坦白講要是，要是我是經紀人，我有一個大牌藝人我

是要去幫伊甸代言？還是去幫一個根本聽也沒聽過的東西代言。(T1-13-10)

除非藝人發自內心的願意支持該組織，就經紀人的角度而言，對組織通常都會選擇大者而不會去選擇小的非營利組織。

所以也許他們那一些小單位找名人代言不見得對他們是，是好的，他們也許必須去找其他的方式，來、來維持他們的運作。(T1-13-11)

建議規模、能量較小的非營利組織用其他方式取代名人代言的運作模式。

也許是社區的募款啊，或者是對某些企業去募款啊，喔，因為有些企業他們也許是沒有，不常做廣告，可是他們可能願意，他們也許企業本身就有基金會，他們願意去支持這樣小的團體也是有的。(T1-13-13)

建議小的非營利組織從社區募款或尋求企業募款或和企業所屬基金會合作。

你都已經是一個不是這麼有名的基金會，然後你又沒有錢來做這樣子宣傳的時候，然後就是說你，你都沒有錢來那個運作了，你還有錢來做宣傳？那反而那個觀感是更不好的。(T1-13-14)

組織規模小卻花大錢請名人代言，對社會觀感而言恐產生不好的印象，對募款實質效果也不見得會有幫助。

第三節其他類型非營利組織

一、財團法人台灣兒童暨家庭扶助基金會

台灣兒童暨家庭扶助基金會成立於民國 26 年，於中國大陸華北，歷經對日八年抗戰，顛沛流離，輾轉南北。最初是由一位美國基督教會的傳教士來華，親眼見到了很多飽受戰火摧殘、孤苦無依、滿身傷痛的兒童。他苦思著如何為戰亂中的苦難災民盡些心力。於是先在他家中成立孤兒院，收容因戰亂而失怙的小孩，這位傳教士的義行感動了許多美國教會人士，為了救助因中日戰爭流離失所的中國孤兒，於是在美國維吉尼亞州裏奇蒙市創立了「中國兒童基金會」(China's Children Fund，簡稱 CCF)。民國 39 年，中國兒童基金會正式在台灣成立第一所家庭式育幼院：光音育幼院，收容照顧家庭遭逢變故的貧困失親兒童，正式開始在台灣的服務。

台灣 CCF 於民國 74 年自立，最後更名為台灣兒童暨家庭扶助基金會(簡稱家扶基金會：TFCF)，它是一個以關懷弱勢兒童及其家庭的國際性非營利組織。

該組織的願景為：

(一) 運用社會工作的專業方法，致力於貧困家庭的兒童生活扶助、保護受虐及有特殊需求的兒童。

(二) 期待透過組織的努力，讓兒童能享有家庭妥善的照顧、身心安全的保護、健康成長的環境、充分受教育的機會，以及快樂學習的生活。

(三) 秉持以「及時的扶助、溫暖的關懷、基督的愛心、社工的專業」之服務精神為兒童謀福利。¹⁹

二、訪談台灣兒童暨家庭扶助基金會臺北市南區服務處廖志文主任，歸納如下：

(一) 非營利組織聘請名人代言之動機及其想法

因為從成立時都是美國方面來負責基金會所有開銷，一但停止援助則辦公費用，薪水開銷全部得靠自己，壓力之大可想而知。因為自立需要自行尋找捐助，爲了要找捐款，所以也想到了邀請名人來代言這個方法。(L1-2-1)

基金會開銷、行政費用皆需自籌，所以想到用尋找名人來為組織代言，協助募款，以利組織運作。

(二) 非營利組織聘請名人代言酬勞給付之關係

有！但是聽到我們是社福單位後，他們分文不取。(L1-3-1)

名人聽到是為公益組織代言，故分文不取。

像黃韻玲，就是剛發生婚變那時候，她來代言我們的心願娃活動，她不收取酬勞，我們只給了 3000 元車馬費，但她簽完領據後立刻回捐給我們，另外像小公雞陳凱倫，我們邀請他幫我們主持，不管是記者會或其他活動，所有活動主持費全部回捐給我們。(L1-3-2)

名人代言活動後將車馬費回捐給基金會。

受訪者：10000 元。(L1-3-3)

名人代言主持費編列了一萬元預算。

(三) 非營利組織聘請名人代言所產生之效果

最明顯的就是看到家扶和代言人的雙重效果，以家扶而言，經由名人代言吸引了媒體的高度關注，我們有針對該活動追蹤媒體露出的則數，實質的收益則沒有具體的評估，您的這個意見很好，我們將來也應該注意到這方面的統計。(L1-6-1)

名人代言有雙重效果，包括：得到媒體的高度關注及募款的實質收益；將

¹⁹引用整理自：財團法人台灣兒童暨家庭扶助基金會網站，網址：<http://www.ccf.org.tw>

來應注意落實收益的統計。

訪談者：為何不做統計？受訪者：主要是因為代言人不需花錢，但都有達到預期的目標。
(L1-6-2)

不做收益統計是因為聘請代言人不用花錢，且效益有達到，所以也就沒有特別去做統計。

像桂綸美來代言我們的活動，我們全省有 23 個服務中心，經由串連，全省同步宣傳，活動則一地接著一地舉辦，成果還會發佈新聞稿，你說像這樣密集式的宣傳，當然是會炒熱議題成為媒體的焦點，媒體當然樂於採訪，這對名人而言也是一個非常好的宣傳機會，營造出的良好形象相信連藝人也是獲益良多；所以選擇名人代言和媒體是有絕對的關聯性。(L1-6-3)

全省服務中心同步串連炒熱議題，頓時成為媒體焦點，連代言人也獲益良多。

(四) 非營利組織聘請名人代言所產生之危機處理

因為代言人發生形象受損的時間，已經過了替我們代言活動的時間有一段時日了，大約一年以上了，所以我們也很難再去說什麼，就是會提醒自己以後在選擇代言人的時候要多注意這些問題。(L1-9-2)

代言人出問題的時間，距離代言本組織活動已超過一年以上，很難追究。

我們不主動先澄清，那外界可能是認為我們形象優良，不忍苛責；不過您提到的問題確實是我們過去未思考到的，或許在未來我們也會針對危機管理來做準備。(L1-9-3)

不主動澄清，外界可能因敝組織形象優良，可能會不忍苛責，未來會考慮建立危機管理機制。

(五) 非營利組織聘請名人代言與組織規模大小之關係

會邀請知名度較小的名人，主要是因為由企業贊助所主導，也就是說：代言人是他們請來的，我們當然也不好意思說什麼。(L1-7-1)

企業出資贊助組織代言人，主導權在企業，代言人知名度不高，組織也不

方便嫌棄。

有時候也會有小牌代言人自己提出想來幫我們代言，通常我們會考量形象是否合適，時間是否能配合，如果不合適我們會婉拒。(L1-7-3)

小牌代言人主動提出要為組織代言的要求，組織還是要看他的形象、時間是否合適，如果不妥，我們會婉拒。

由於是做國際的認養，自然也希望能有較高知名度的代言人。(L1-7-4)

家扶基金會本身是國際性的非營利組織，活動也是跨國性的，自然希望所邀請的代言人擁有高知名度，有國際性的知名度更加。

(六) 非營利組織聘請名人代言之建議與心得

基金會邀請名人來代言的做法，對雙方都有加分的效果，就組織而言，組織因為名人代言服務範圍擴大，而名人也因為幫非營利組織代言，建立了良好的形象。(L1-12-1)

非營利組織邀請名人來為組織代言，對雙方都有加分效果。

對消費者而言，他們看到了他們喜愛的明星、偶像，也讓他們更清楚他們的捐款到底做了些什麼，知道他們捐款的流向。(L1-12-2) 所以，這是一個對三方都有利的做法，我想，我們會繼續以名人代言的方式來做。(L1-12-3)

消費者見到了喜愛的偶像，經過代言後更瞭解組織捐款用途，而代言人本身的公益形象也獲得提昇，所以對三方都有利，未來將繼續這種做法。

第四節非營利組織邀請名人代言分析歸納

綜合前三節各類型非營利組織，對於邀請名人為組織代言所產生的各種反應經由編碼分類，歸納分析，形成核心概念群組，將群組分為：代言動機、代言條件與效果、代言危機管理、組織心得與建議等四項，並再加探討，整理出上位概念，表列分析如下：

非營利組織訪談核心概念群組

(表 3-4-1) 由筆者自行整理

核心概念 (經由開放編碼形成)	上位概念
名人偶像有影響力 組織需要代言人協助募款 提高組織知名度 事半功倍 可快速引起關注 期待後續效應	達成組織預定目標
消費者接受度增加 媒體關注 有實質收益 加強組織印象 支持族群愛烏及屋的效果 需支付代言費用 捐款收據抵償 吸收名人成為組織志工 大型組織容易獲得信任 議題倡導可吸引名人	大者恆大的現象
藉由媒體澄清 按合約規定辦理 組織形象優良搏取同情 慎選代言人 拒絕違法人選 事先打聽 未建立危機管理機制 企業贊助組織無主導權	危機管理

意向書	
大小牌與經費有關 組織希望邀請高知名度名人代言 高知名度名人難邀請 活動規模應與名人知名度成正比 方案類型最好與名人形象相結合 不喜歡政治名人 組織有媒體資源容易找到名人代言 名人多數擇大不擇小 須與經紀人議價	審酌組織能力訂定標準

一、在組織邀請名人為其代言動機方面

- (一) 因為名人偶像對捐款者有影響力。
- (二) 非營利組織需要名人代言人協助募款。
- (三) 提高非營利組織的單位及方案知名度。
- (四) 名人為組織代言可收事半功倍之效。
- (五) 名人代言可快速引起各方關注。
- (六) 組織期待代言後所產生的後續效應。

綜合上列各項動機可歸納出：「達成組織預定目標」的最終上位概念。非營利組織與營利組織最大的不同點在於；營利組織要為股東創造最大利益，而非營利組織則應以使命、願景的達成為首要。非營利組織因具有公益、盈餘不分配、非以營利為目的等特質，復因非營利組織無法像營利事業完全以績效導向（Performanceorientation）來獲取利益，或受限於捐款的指定用途等，為達成組織預定目標，採取邀請名人代言方式來為組織創造各項有利條件，是目前各個非營利組織競相採行的方法。

二、非營利組織邀請名人代言需具備條件與獲得之效果

需具備條件方面：

- (一) 組織需具備支付代言人包含車馬費、梳妝費、演出酬勞、廣告拍攝、媒體宣傳等費用之能力。
- (二) 組織必須有立案登記。需經所在地法院經公證登記程序，方能開立捐款收據，運用於抵償代言人相關費用。
- (三) 大型組織容易獲得名人信任。

非營利組織的能力建構，包含組織外在條件，例如：「董事會成員、組織的知名度、過去的成績、社會的公信力量等。」內在條件則包括：「組織專業能力、志工職工動員、服務據點數量、合作方案、營運財源、業務能力等。」²⁰都是組織搏取名人青睞，進而為組織代言的條件。

經由名人代言所獲得的效果：

- (一) 消費者接受度增加。
- (二) 媒體關注。
- (三) 加強組織印象。
- (四) 有實質收益。
- (五) 支持族群愛鳥及屋的效果。
- (六) 吸收名人成為組織志工。

²⁰ 非營利事業行銷管理/傅篤誠著--初版--嘉義市：中華非營利組織管理學會，2003[民 92]，p153~157

(七) 議題倡導可吸引名人。

消費者有彈性的選擇他們想要的東西，經由名人代言的鼓吹，可增加消費者對組織的接受度。名人本身具有高知名度，向來是媒體注意的焦點，組織一但經由名人代言的加持，自然也會成為媒體關注的對象。而後擴及一般的社會大眾，當有更多人經由代言瞭解組織的同時，代表著代言已成功的加強組織印象，而經由名人代言，增加進入組織的資源，則是組織的實質收益。

名人有部份都有一些死忠的「粉絲」，這些支持群眾時常追隨名人的行止，舉凡名人的好惡，都與他們的喜、怒、哀、樂息息相關，當名人為組織代言時，其支持族群也會產生「愛烏及屋」的作用，支持組織所推行的活動²¹。組織邀請名人代言，所倡導的議題如能為名人所感動，不但促使其更加投入代言工作，也可能吸引該名人加入組織志工行列，降低代言成本，增添組織能量，凡此種種皆為組織邀請名人代言所獲致效果。

值得非營利組織注意的是邀請名人代言常會出現「大者恆大」或是「競相錦上添花，無人雪中送炭」的景況；名人大多偏好大型組織、與媒體相關組織為其代言，對於小型非營利組織較會採取消極、懷疑的態度，除了非營利組織給予名人的信任感與交換條件外，跟名人愛惜羽毛、喜好宣傳的特性也息息相關。

²¹2007年6月3日由台灣公益組織教育基金會所舉辦的「愛在台灣」公益演唱會，邀請S.H.E、飛輪海、動力火車、星光幫等知名歌手共襄盛舉，該基金會網站瀏覽人數原約為二千多人於一個月內爆增至五萬多人，由此可見名人代言之魅力。

三、非營利組織邀請名人代言所產生的危機管理

- (一) 藉由媒體澄清。
- (二) 按合約規定辦理。
- (三) 組織形象優良搏取同情。
- (四) 慎選代言人。
- (五) 拒絕違法人選。
- (六) 事先打聽。
- (七) 未建立危機管理機制。
- (八) 企業贊助組織無主導權。
- (九) 意向書。

當組織邀請名人前來代言，無非是希望藉由名人的高知名度與其證言溝通的能力，有效達成組織方案的行銷推展，消費者也因為聽信代言人的介紹，參加公益活動捐款奉獻，此時如果發現代言人有嚴重道德瑕疵，或因故無法代言，對於非營利組織而言將會蒙受損失，甚者危及組織經營。

近年來國內非營利組織邀請名人代言日漸者眾，而名人偶像吸毒、酒後駕車、外遇等醜聞披露者亦不在少數；一旦發生名人代言危機時，組織可依照危機管理處置原則，按危機預防：事前建立危機管理機制，事先調查打聽合作人選，拒絕違法或有虞犯疑慮的人選，簽定合約或意向書。危機發生時：一切按合約規定辦理，採取停止代言手段，或藉由媒體協助澄清。於危機發生過後除

檢討改進防止下次危機再度發生外，非營利組織亦可善用營利組織無法擁有的優勢—「組織的公益優良形象」來搏取社會大眾的同情，將損害減至最低。

唯一例外的是，常見企業與非營利組織合作，本著「出錢者即是老大」的心態，由企業出資邀請的代言人選，非營利組織往往無權置喙，但由於代言人是為組織活動代言，一言一行皆與組織息息相關，如無法以合約明定三方權利義務關係，僅就企業與非營利組織雙方合作訂約，組織無法對代言人進行必要約束時，則非營利組織對於此種代言合作方式，實有斟酌之必要！

四、各型非營利組織訪談心得與建議

- (一) 大小牌與經費有關。
- (二) 組織希望邀請高知名度名人代言。
- (三) 高知名度名人難邀請。
- (四) 活動規模應與名人知名度成正比。
- (五) 方案類型最好與名人形象相結合。
- (六) 不喜歡政治名人。
- (七) 組織有媒體資源容易找到名人代言。
- (八) 名人多數擇大不擇小。
- (九) 須與經紀人議價。

本研究針對各類型基金會進行訪談，由於各基金會業務、功能、規模、屬性各有不同，故各家心得與建議也各有所本，筆者按訪談核心概念群組採集，將其歸納予非營利組織邀請名人代言時的「審酌組織能力訂定標準」做為參考。

非營利組織莫不希望邀請高知名度的名人、偶像來為組織代言，須知「天下沒有白吃的午餐」，如果將名人視為一個品牌商品的話，則必有價格高低！市場區隔（Market Segmentation）的觀念也就必然如影隨行，也就是說名人的價值會隨著知名度、社會階層的偏好度產生不同的波動，例如：歌仔戲天后楊麗花對於祖母級的民眾而言，就是他們著迷的偶像，但對於青少年而言則顯得寞生，興趣缺缺；相對的以知名偶像歌手群組 S.H.E 而言，受到廣大青少年朋友的瘋狂喜愛，但對於李前總統而言，近距離接觸一同搭乘高鐵，還是對於她們沒有任何印象。所以方案類型最好與名人形象相結合，如此方可得到「適才適所」的效果。

名人的大小牌、知名度與代言經費、酬勞高低有絕對的關係，但是活動推廣的目標階層與契合代言對象，更是非營利組織所要關注的，而代言的經費預算也會隨著不同階層的代言人邀請做調整，活動的規模也應和代言人的知名度成正比。

另外知名度高的名人通常日理萬機、事務繁忙，想要邀請其跨刀代言難度亦相對較高。非營利組織所進行的公益勸募，所得善款大抵都是「十方來，十方去」有著「多多益善」的特質，而政治人物給予民眾觀感時常會有「一刀兩

刃」的兩極評價，此時非營利組織若邀請其代言，難免順了姑心，逆了嫂意。為免此種情況產生，多數非營利組織會選擇避免邀請政治名人為組織代言。

組織如擁有媒體資源的優勢，相較於缺乏者，比較容易邀請到名人代言；另外，多數名人寧願選擇較大規模組織為其代言，不願意為小規模組織代言，主要是因為大型非營利組織「能見度」高，易於瞭解，使人有信任感，對於活動衍生費用支應較具空間彈性，反觀小型組織並無上述條件，所以才會形成名人擇大不擇小的現象。

有些名人擁有經紀人為他打理行程，組織欲邀請該位名人，往往只能與其經紀人接觸，如此便不能寄望於感動發生在名人身上，使其因感動而降低代言條件，所以只能與經紀人商量代言條件、工作內容等事宜，因此就產生了所謂「合理的價格」。所謂：「合理的價格就是消費者最能夠接受的價格。」²²就交換理論而言，組織提供酬勞（精神酬庸亦屬之）給予代言人，而代言人付出時間、形象、勞務等為組織代言，形成一種平等的交換行為，所以當有一方不能接受，或覺得條件有不對等的情況發生，自然可以向對方進行討價還價；由於經紀人大都秉承公司意旨辦理應辦事項，難免僵化，一開始商談總希望達成對公司最有利之目標，往往以最高標準和組織洽談代言事宜，組織承辦人員在將代言費用轉變為價值，形成一種「衡量標準」(Criterion)，建立了心中的「尺度」

(Measurement) 之後，或可與名人經紀人討價還價，佐以捐款收據、加強媒體

²²非營利事業行銷管理/傅篤誠著--初版--嘉義市：中華非營利組織管理學會，2003[民 92]，p69

宣傳曝光量等為對價關係條件，降低組織邀請名人代言人成本，完成邀請名人代言之任務。

第四章名人代言人

在本文第二章第二節理論探討中筆者曾引用學者 Hider (1958) 提出平衡理論 (Balance Theory)，並說明關於負平衡狀態下：「非營利組織與代言人二者間；只要達成代言協議，則代言行為基本條件已完成，不會因為代言成效不彰、消費者對代言人沒感覺、組織無法因代言行為感動消費者等因素，進而否定其代言狀態之存在。」來解釋非營利組織與名人之間的代言事實存在現象，因此在上一章分析說明各類型非營利組織對於邀請名人前來為組織進行代言的看法後，有必要就名人對於受邀為非營利組織代言的想法進行分析比較，用以形成非營利組織名人代言機制之建議。

第一節名人經紀人

知名偶像型藝人多數會由所屬唱片公司派遣經紀人，負責打理藝人通告及商談代言、廣告、演出等事宜，更需陪同藝人上山下海，甚至遠赴非洲從事慈善公益等活動，由於工作需要經紀人必須與非營利組織接觸洽談，故對於和非營利組織交涉過程知之甚詳。本文所訪談的兩位經紀人，從事藝人偶像經紀工作皆逾十年以上，並多次陪同所屬藝人進行國內外公益慈善代言工作，所以列為訪談對象。

一、某國際唱片公司知名天后經紀人 A 小姐訪談紀錄分析歸納

(一) 名人為非營利組織代言動機及想法

因為她覺得自己身為藝人啊，藝人真的可以做的東西，因為她覺得身上穿的東西，身上戴的東西，音樂，都變成一個流行的原素，變成一個消費者，歌迷們追求的目標跟原素，那麼她認為既然自己身為藝人，應該要對社會有一點點什麼樣的貢獻。(A1-2-1)

藝人是一個流行原素，歌迷們追求的目標，應該要對社會有一點貢獻。

因為現在公益太多了，假藉公益之名去做這些事情的人太多了，那所以說我們會找一個比較合法化的公益，而且是真的有在身體力行這些人都有在做的。(A1-2-2)

假公益太多，所以要找一個比較合法化，有做事的公益組織來代言。

雖然過程太辛苦，也有很多回憶，但是最重要的是我們都覺得很開心，如果假設說我們去到那麼偏遠的地方，把這些公益，把這些影像，帶回來給一般很難接觸的到的消費群眾看，那豈不是一個很有幫助的事情。(A1-2-4)

雖然到偏遠地區從事代言很辛苦，但把這些影像帶回給消費群眾看，是一個很有幫助的事情。

(二) 名人協助非營利組織代言的心理因素

我雖然是經紀人，但畢竟不是當事人所以無法代替我家藝人來表達她的內心感受，但是的確曾經聽她說過：在她還有能力的時候，希望能盡力幫助需要得到幫助之人。(A2-2-1)；我不曉得這是不是所謂追求「自我實現」的精神滿足方式，但應該是相去不遠吧。(A2-2-2)

應該和追求「自我實現的精神相去不遠」。

(三) 名人為非營利組織代言酬勞給付之關係

基本上到目前為止，我真的沒有碰過會他們主動提及支付酬勞這件事，因為這都是公益單位嗎，它們的經費都是來做慈善的，那，我，我真的沒遇到過耶。(A1-5-2)

公益組織未主動提及支付酬勞給藝人。

我覺得我們可能處理方式會，可能，可能會略收它的一些代言酬勞費用，但是我把這些錢，用另外的方式，另外一種方式捐贈出去。(A1-5-3)

略收一些酬勞，其他的酬勞用另外的方式捐出去。

我們常常做這件事情，自己還貼錢，因為它們可能基金經費不是那麼夠，那我們都會公司、或者是藝人本身啊自己願意，支付這個費用。(A1-8-2)

組織經費不充足，藝人常常自掏腰包。

我們幾乎就是儘量配合，人家坐什麼票，人家坐網路票，我們就坐經濟艙，人家坐什麼我們就坐什麼，對。那通常都是由公益慈善單位自己訂的，所以說我們也不會，去，該做任何要求，因為非商業性行為。(A1-8-7)

因為是非商業性行為，所以儘量配合。

(四) 名人代言對非營利組織產生之效果

當然會啊，一定會啊，再怎麼樣你翻報紙，現任政治誰當紅，人物誰當紅，就會看一下啊(A1-10-1)！什麼上柱下謝又連莊已經紅到，紅到國外去了啊，每個人都知道啊，那你說他們，他們是什麼？他們不是就是每天在那邊講，靠張名嘴在那邊，靠張嘴在那邊講一些有沒有的，那就已經得到那麼多效應。(A1-10-2)

名人隨口說話就會得到很多效應。

更何況藝人本身還有所謂的流行度、傳播度，跟渲染度，那當然還是會有一定效應啦，不然這些公益團體找這些名人來做幹嘛，廣告公司也不用花錢捧他，對不對？客戶也不用花錢找代言人啊？代言人一定有一定的效益嘛。(A1-10-3)

藝人本身有流行度、傳播度、跟渲染度，代言人有一定的效益。

(五) 名人代言危機處理方式

其實我覺得這種事情對我來講是不會發生的，因為我在之前就會做好預防工作，我不可能等到事情發生的時候才來做危機的處理。(A1-11-1)

事先做好預防，不讓危機發生。

我覺得啦，善後的事情應該都是事先的安排跟不斷的重覆磋商的細節內容，一但確認了，我們還是會有白紙黑字的合約，和舉辦所有的條約內容，這是一定的，就算是公益委託還是會有的，這種東西存在的。(A1-11-2)

事先的安排跟不斷的重覆磋商細節內容，我們還是會有白紙黑字的合約。

所以說大部份在執行方面，策略方面的，或者是在這個所有的過程裏面，讓人家沒有毀謗的機會，那我的藝人也不能有形象上的損害，對不對。(A1-11-3)

從執行面、策略面及所有的過程裏面，讓人家沒有毀謗的機會，藝人形象

不能受傷害。

所以說我覺得白紙黑字的合約是基本保障啦，不能說是最保障的，因為，但是我說這是基本保障的。(A1-11-5)

合約是基本保障。

一但有任何狀況發生的時候，我們就有權利告訴它們，我們不做代言這件事情了，我們可以公佈給媒體，請求所謂在媒體，或法務上面去尋求一個保障。(A1-12-3)

一但有危機發生，停止代言，公諸媒體，尋求法律保障。

幾乎每次代言的時候，我們都還蠻謹慎處理這件事的，但是有時候就是會有，就是會有人算不如天算，這是這樣子的啦，所以說，我只能說儘量啦去處理它。(A1-12-9)

謹慎處理，但免不了有人算不如天算的時候。

但是我在正式簽約前一定會先跟它們做溝通，這是必然的。(A1-12-11)

簽約前先用溝通。

(六) 名人代言選擇非營利組織規模大小之關係

其實還是會評估啊，就假設說它們才剛在萌芽，看它們很需要這樣的經費，對不對？那，嗯，但是藉由幾個簡單的活動，對推動，我們還是會評估啊，沒有，沒有不 OK 的。(A1-9-1)

即使組織規模小，活動不太複雜，還是會評估。

可能一線的公益團體啊它要一線的藝人啊，二線的公益團體可能我就推它二線的藝人啊，也沒什麼不好啊，只要它願意，我也願意啊。(A1-9-2)

規模大的組織要一線藝人，規模小的組織給它二線藝人，它願意我也願意。

有時候，反而是公益團體，它更計較這個所謂藝人的知名度，藝人的所有東西啦，其實，這是有時候我發現很多公益團體都會計較這件事情，它們更在乎比我們還在乎這件事情，我們反而很願意做，它們還覺得你，啊你不够紅，你怎樣啦之類的，就對了。(A1-9-3)

反而是公益團體更計較代言人的知名度。

(七) 名人協助非營利組織代言的心得建議

講句實在話，藝人撥了空做了這些事情，我們希望是可以有效率的推廣，不是，就是說你已經很有心的做代言，你也不收任何費用，分文不取，你甚至還自己貼錢喔！機票費用，住宿費用，真的，我們常常做這件事情，自己還貼錢，因為它們可能基金經費不是那麼夠，那我們都會公司，或者是藝人本身啊自己願意，支付這個費用。(A1-8-2)

藝人幫非營利組織代言，希望是可以有效率的推廣公益。

甚至我們還買了很多的必需用品提供給這些我們去探訪或怎麼樣，那我們就我們當然也是希望說可以照宣傳去做啦，因為這個才會有效益嘛，否則你大老遠的去拍了一個影片回來，或者你做了那些事情沒有人知道你在做，那你就等於說你浪費了這次的推廣效益，對不對。(A1-8-3)

希望可以照宣傳去做，這個才會有效益。

所以說，通常我們會希望它們，那個，有一些媒體效應的推廣方案，讓我們瞭解。(A1-8-4)

希望組織有一些媒體效應的推廣方案能先讓經紀人瞭解

其實有時候是公益單位在挑人，他只是為了挑人而挑人，它沒有想到形象問題，反而我們會考慮到這個公益代言的單位，到底符不符合我們藝人形象的問題，藝人形象真的很好，可以做這件事，我就鼓勵她去做，但是有些真的不適合，你現在讓他去做，也不太適合。(A1-10-5)

考慮公益代言單位，符不符合藝人形象。

二、華研國際音樂企劃統籌施人誠先生訪談分析歸納

(一) 名人為非營利組織代言動機及想法

就是說如果是公益組織主動來邀請我們，我們只要時間允許，然後，但我們要瞭解那個活動內容是什麼，然後時間允許，然後大家的合作的內容覺得 ok，我們就會支持。(S1-2-1)

時間允許，內容合宜，我們會支持。

那坦白來講，那當然免不了有些時候是我們是爲了發行專輯的時候，我們希望加一點公益的色彩幫歌手加分，有些主動我們去聯繫，這不可諱言我們也做過這樣的事情。(S1-2-7)

有時候是爲了發行專輯，參加公益活動可以加分。

所以基本上就跟公益團體合作大概就幾種模式就是，我們被動人家邀請，人家邀請我大部份我們就會去配合，是，是，有些是我們主動去發起的。」(S1-2-8)

有被動配合邀請，也有主動發起。

（二）名人協助非營利組織代言的心理因素

我們公司的同事跟歌手，我們去參與這樣的一個公益的活動，都有一種成就感跟滿足感。
(S1-12-1)

有一種成就感跟滿足感。

那我們有機會去做一些改善一些遺憾的事情的時候，其實那個，我不知道我覺得你真的會比較踏實一點，或者是比較快樂一點，我會覺得，我現在沒有辦法準確形容那種感覺啦。可是剛做完都會覺得，好爽。(S1-12-4)

改善一些遺憾的事情感覺很踏實、快樂。

像那個比爾蓋茲，他可以捐出他一大筆錢，我們沒有那個能力嘛。可是至少我們做到一點小小的改善，就是覺得還蠻爽的。(S1-12-5)

至少我們做到一點小小的改善覺得很爽。

（三）名人為非營利組織代言酬勞給付之關係

可是基本上，我們會希望說對方可以去支付我們做這些事情去產生的成本，比如說交通費用，那如果是一場記者會的話，藝人出去至少化妝，用頭髮這些，我們希望這些費用。
(S1-3-1)

希望組織可以支付交通、梳妝等成本

那藝人本身不拿酬勞，那如果對方包了紅包，有些單位會包紅包，包紅包的話我們會捐出去。(S1-3-2)

組織包紅包給我們，會捐出去。

既然來做這件事情，就是我們出人，然後公司不要產生額外的花費，那我們為歌手的人氣或者名氣，來幫這些事情產生更大的效應就好了，那我們不會希望，我們不會去拿那個酬勞。(S1-3-4)

公司不要產生額外花費，不會希望去拿酬勞。

像，像那個世界展望會他們是談到華航的贊助，機票就華航來贊助了，我覺得公益團體你本身要有這樣的能力，你要推廣一個公益活動的時候，你要先自己可以存活下來。(S1-3-5)

機票是華航贊助，組織要推廣公益活動，自己要先活下來

那有些時候坦白講若有牽扯到藝人演出的時候，有些時候會收取唱酬，所以這唱酬會比較少一點點。(S1-14-6)

牽扯到藝人演出，有些時候會收取唱酬。

我們的酬勞是分很多種，一樣去表演，那去唱商業演出跟去校園唱給學生聽，那個酬勞就已經不一樣了，我們對學生會收比較低，因為學校比較沒有錢，那公益團體的話，收費會更低，那我們會瞭解說你的狀況到底是怎麼樣，那這事情跟藝人有關聯的是說藝人是，演出是有價的。(S1-14-8)

酬勞是分很多種，公益團體收費低，藝人演出是有價的。

(四) 名人代言對非營利組織產生之效果

像 ELLA 去年發了一個單曲 EP 是義賣的，所有所得扣掉成本之後是全部捐給流浪動物之家，那就是 ELLA 自己想做。(S1-2-6)

所得扣掉成本之後，全部捐給流浪動物之家。

我們最後的金額大概將近 100 萬，將近 100 萬，那因為我們是賣單曲 CD。(S1-2-9)

捐款將近壹佰萬（給流浪動物之家）。

廣告效果有兩個，一個是讓這個活動最後是成功的，如果我們參與一項募款活動，我們當然希望最後募到的款項是很高的，表示這個活動成功，表示做出來是有效果的，相對表示說他藝人的號召力是夠的。(S1-6-2)

效果有兩個，一是募款很高，表示藝人號召力很足夠，活動很成功。

那第二個，我們參與一個這樣公開的公益活動的時候，那某一部份對藝人是加分的，所以我們當然是希望說媒體對這件事情多報導，越多人知道越好，越多人代表著可能越多人肯定我們的藝人做這件事情。(S1-6-3)

二是對藝人加分，代表越多人肯定我們的藝人。

(五) 名人代言危機處理方式

我們會跟對方簽一個簡單的合作備忘錄，或者是比較慎重的合約，保障這一點。(S1-9-2)

簽合作備忘錄或合約以求保障。

如果對方發生這樣的事情我們是立即停止，立即停止這樣的合作。那比方說我們可能同意肖像權，授權使用的馬上都要撤掉，因此產生的法律，都會和他去處理。(S1-9-3)

發生危機時立即停止合作，訴諸法律。

我們一般在合約裡面都會保障我們自己 and 家裡的藝人，出現這樣的事情你們自己要去解決，我們的合作馬上就結束了，所以授權給你們的姓名權，肖像權全部都要停掉。(S1-9-4)

合約會載明保障自家藝人的條款。

對，我們應該要去模擬這種危機處理的，一旦這種事情真的發生後該怎麼處理。(S1-9-5)

應該要學習模擬危機處理。

所以我想最大最大的機制就是說慎選單位，這單位來我們知道這到底是誰，那真的有很多，很多單位，是，是，已經是公信力已經非常的堅實的，是不會有問題的。(S1-10-3)

最好的機制就是慎選單位，找有公信力的單位是不會有問題的。

(六) 名人代言選擇非營利組織規模大小之關係

受訪者：「我們會，我們會去，如果不是很有知名度的公益團體，我們會去設法去瞭解一下他的背景，就是說規模不大沒關係，可是你們做的事情是不是正規的。(S1-7-1)

規模小的組織先瞭解一下背景。

我們最 CARE 就是，我們最怕遇到那種假公益真騙財的單位，那只要你這個單位是正規的，那做的事情是真實的，那我們不會太排斥。(S1-7-2)

最怕遇見假公益真斂財的單位，只要正規做事，我們不會太排斥。

(七) 名人協助非營利組織代言的心得建議

我覺得，我相信會有福報，我們都相信會有福報。(S1-13-1)

協助公益代言會有福報。

以 S.H.E 來講，畢竟還年輕，他們現在也才二十四五歲，那有些事情可能你譬如像你要到三十歲才會有的體會，可能因為他們去接觸了這些事情，他們去看到棄兒，去看到那麼恐怖的，不能講恐怖，那麼悲慘的貧民窟的兒童，他本來可能到三十歲才會有的體會，他在這時候就有了，所以他會變得更成熟，或者是更柔軟。(S1-13-6)

藝人本來可能到三十歲才有的體會，他在這時候就有了，所以他會變得更成熟，更柔軟。

除非是講好是慈善義演，那整個你們的活動企劃我們都認同了，我們也願意去慈善義演，那如果說你可以支付一點點酬勞的話，我們也希望說，有個觀念是藝人的演出是有價的，所以不會有，我們也收過一些些，在這部份我們也收過一些些車馬費。」(S1-14-9)

有個觀念是藝人的演出是有價的，也收過一些車馬費。



第二節知名資深藝人

本節專門紀錄分析資深知名藝人陳明章先生與張琪小姐對於受邀擔任非營利組織公益代言的互動與看法。資深藝人與時下偶像型藝人最大不同點在於：偶像型藝人通常會透過經紀人與非營利組織進行代言條件協商工作，而資深藝人大多親力親為；另外，資深藝人由於年歲較長，從事名人代言時間、次數也較偶像型藝人為多，人生閱歷也較為豐富，故邀請為訪談對象，提供過去代言及對非營利組織邀請接觸的經驗。

一、知名台語創作歌手陳明章先生訪談紀錄分析歸納

(一) 名人為非營利組織代言動機及想法

受訪者：「他們要先感動我。」(C1-2-1)

受訪者：「對國家有幫助的。」(C1-2-2)

組織要感動名人，要對國家有幫助

(二) 名人協助非營利組織代言的心理因素

受訪者：「是一個理想。」(C1-14-1)

代言是一個理想。

受訪者：「社會的和諧跟福利國家、中間偏左。這是我一生中自由主義，我一生中的的信仰，福利國家嘛。中間偏左。(C1-14-2)

信仰自由主義、福利國家。

受訪者：「就既然要奉獻就奉獻阿，嘿阿嘿阿對對對。」(C1-14-8)

是一種奉獻。

(三) 名人為非營利組織代言酬勞給付之關係

我都捐回去，既然已經要答應就不會，不會收阿。就大概，對阿。(C1-3-1)

酬勞都回捐。

受訪者：「對阿。阿如果他們，他們在那邊硬說要我收下來的話，我就是，反正就是那個，半年一年我再把那個錢捐回去，再，再，自己再加一點吧。」(C1-3-2)

硬要我收，過一年半載再加碼回捐。

(四) 名人代言對非營利組織產生之效果

受訪者：「會。絕對會。會會，而且是會加分很多。」(C1-8-1)

名人代言絕對加分很多。

受訪者：「對，對，會，而且這要一個公益團體要選對代言人啦。」(笑)(C1-8-2)

公益團體要選對代言人。

(五) 名人代言危機處理方式

我都是在弱勢的比較多，和環境的比較多，阿那個那方面本來就是應該好像都是做免費的那種志工比較多，你沒有什麼利潤可言嘛。(C1-9-1)

幫弱勢、環保代言，都做免費代言，既沒利潤應不會有風險。

對啊會自責，幹，怎麼會遇到這種人。(C1-9-2)

自責。

求償倒是，都公益代言不用求償，倒是會問他們那個錢跑到哪裡去。(C1-9-3)

公益代言不用求償，但要追查捐款下落。

「對阿，那個比較重要，對阿你就，對阿，外面一堆基金會，很多都是，對阿，所以你還是看那個組織是怎麼樣，這個很重要的。」(C1-9-4)

先瞭解組織比較重要。

現在也在嘗試啦。譬如說東西跟他使用或是代言他的，阿以前都是隨便都 ok 了口頭上

啦。現在比較公式化就是一塊啦！

現在也嚐試簽象徵性一塊錢的合約。

（六）名人代言選擇非營利組織規模大小之關係

我要看他想做什麼阿，阿他有沒有做到什麼事情，阿誠意在哪裡，還有他的想法。我覺得很多都是事情阿，你說一個人最重要的是他能不能感動人。(C1-7-2)

看組織有沒有做事情，能不能感動人。

你說慈濟教會做了這麼多，當初只是一個茅草屋，阿十幾個信徒阿，對不對？那就是，我說人就是一個意念阿，阿伊甸基金會當初才兩三隻貓，你聽的懂我的意思嗎？你會感動人很多很多人就自然會有那個，阿那個能量大家會加加加，加進來阿。對不對？」(C1-7-3)

組織做的事情感動很多人，代言人自然義不容辭。

（七）名人協助非營利組織代言的心得建議

「怎麼講，感想哦，好像，我是覺得是整個社會變成是 M 型社會，以後貧富差距拉大，我覺得是，這個是最糟糕的啦，已經不是說哪個公益團體可以幫那個比較危機。」(C1-13-1)

M 型社會貧富差距拉大，已經不是哪個公益團體可以幫忙。

你再去怎麼關懷弱勢，我跟你說，我最生氣的一個事情就是，我那天在講的一句話就是，很感傷很感傷，我大哥是那個會計博士，教授，我只回他一句話，一個醫生跟教授賺二十年來，不及一間房子的時候，這個國家要倒，他說：『對』，這是台灣現在最大的危機啦。(C1-13-6)

名人再怎麼關懷弱勢也很難扭轉房價，這是台灣現在最大的危機。

所以你說我現在去幫很多弱勢，但沒有用，其實不像以前有用。以前你少少的錢就能幫助他什麼什麼，阿現在是，階級變成說沒辦法流動嘛。你聽的懂嗎？你給他照顧，像一個醫生他買一間房剩下的錢還可以幫助別人，那個國家就對了嘛，你懂我意思嗎？這個原因在這裡啦！」(C1-13-8)

現在階級變成沒辦法流動，現在去幫很多弱勢，其實不像以前有用。

阿你就只有非營利的東西我是覺得，對我來講的話你多鼓勵一些人來代言這個東西的話，反而是讓大家社會上更，更有那些愛心。(C1-11-7)

只有非營利的東西，鼓勵一些人來代言，讓大家對社會更有愛心。

因爲一般來講哦，那個要找一個代言的人，他們也會很慎重考慮阿。因爲他們也是很弱勢，需要藉助你的，你的，不管是想法、人像或是音樂或是什麼，幫他 promote，募到款，他也是很需要這種人，懂我意思嗎？那你形象越好的話幫他代言的話，他募的款會越多。真的是這樣子阿。」(C1-11-8)

關懷弱勢的組織，很需要代言人協助募款，形象越好，募的款會越多。

二、資深藝人張琪小姐訪談紀錄分析歸納

(一) 名人為非營利組織代言動機及想法

我覺得任何一個熱心公益也好、古道熱腸也好，我覺得在他本身的個性裏面，他就有這種因數在。他不需要原因的，他就是比別人心腸要軟，他就要是比別人容易打抱不平，甚或仗義而言，這個不用什麼特別的因素。(C1-2-1)

代言人的個性要有熱心公益，仗義直言的特性。

我們受過太多人的幫助，那些捐五塊、二塊的。我還記得那些錢都好髒喔，這樣子拿來用手這樣子，有的是裏長、有的是我父親聯動 XXX 業務署臨時的那些雇員們、還有鄰居們發起捐錢給我媽媽。(C1-2-6)

受人點滴，湧泉以報。

所以那小小的心靈就告訴了自己，我受了那麼多人幫助我們，我長大了要怎麼報答他們？他們在哪裏？我不知道，可是我告訴自己「沒關係我也幫助別人，等於是報答了他們。(C1-2-8)

小時候受幫助，長大幫助他人。

只是期待說都有同理心，都有同樣的那種困頓，也被人家救助。有那麼多人幫助我們，那我只好說，我長大了，我也願意把我能夠給的。因爲我從小就是這樣子，從小就是人家如果比我更需要，我會把我的給人家，我自己沒有沒關係。(C1-2-9)

人家比我更需要，我會把我的給人家。

(二) 名人協助非營利組織代言的心理因素

因爲我們是很窮苦的孩子，我們沒有錢出院，我小學二、三、四年級常常在垃圾堆找東西吃，常常三餐不繼，所以我知道窮，苦，我知道沒有錢付醫藥費，我知道媽媽想帶著我去自殺，那個過程我都走過。(C1-12-1)

小時候的窮苦歷程，影響後來代言的想法。

我母親的偉大感動了我，因為我們三個孩子都不是她生的，她能為三個沒有血緣的孩子，把自己的生命，歲月都給了我們，還給了我的孩子，我二個孩子都媽媽帶大的。(C1-12-6) 所以你說她的這種情操，深深影響了我。

受母親偉大情操的影響。

(三) 名人為非營利組織代言酬勞給付之關係

我們分二個層面，一個在代言的背後有商業行為的，當然我要索取費用。像白花油在民國五十六年，我一個月的宣傳就拿了一萬塊的代言費，那我要做什麼樣的善款處理，那是我的權利。(C1-3-1)

代言的背後有商業行為的，當然我要索取費用。

背後他可能因為宣導更年期，用這個賀爾蒙的人口數會增加，但是我知道的，像美國惠氏他們完全站在公益角度，所以那個代言我是有收費用的。(C1-3-2)

雖是公益，但因有商業行為，所以還是有收酬勞。

那另外從公益的，不但沒有代言費，我還要貼一點錢去幫助他不足的部份。(C1-3-4)

純公益，不收酬勞還貼錢幫助組織。

我主持一個節目，譬如說基本上我在外面的行情是六萬，那公益的呢？講白點因為我自己還有一個本業，就是人壽保險也二十年了。所以變成演藝界的一些歌唱主持，辦活動，那都是附加值，已經不是我的主力了。那所以我會看，今天這場主持等於是我把我的主持費用，我不要行情價，你給我一個三萬甚或是二萬的捐款收據，好像我拿到這一筆錢了。(C1-3-5)

原本代言主持費六萬減半，可用捐款收據抵付。

那也就是說等於多了一道手續嘛，你給我二萬，我捐一萬留一萬；有的基金會比較困頓的，我不但是不拿還捐個二萬出去。這是常有的事情，像伊甸基金會，你也知道嘛我經常是不拿任何酬勞的，做任何的代言我都沒有拿過酬勞。(C1-3-9)

酬勞二萬捐出一萬，遇有組織經費困難者，不拿酬勞，還回捐二萬。

(四) 名人代言對非營利組織產生之效果

布農呢，當初我們也辦了一個國父紀念館的原民的一個很感人的一個八部合音，也是募了二百多萬，讓他們正式的成立了。(C1-8-8)

幫助布農文教基金會，一個音樂會募款二百多萬。

比如說我們以親善大使，也是國內第一次啊，可是他的邊際效應。我今天還看了，2005年是八百七十幾萬，2003是 SARS 那一年是一千一百四十萬，就是說你在一個活動他有後續，你不能辦完就「船過水無痕」了。(C1-9-5)

伊甸親善大使選拔，2005年募款八百七十幾萬，2003年募款一千一百四十萬，且有後續效應。

聖母範鳳龍樓重症大樓的剪綵儀式，那我幫那邊也募了將近一千多萬，辦了一個「愛在蘭陽，半個世紀的歌聲」(C1-10-15)

幫羅東聖母醫院辦一個「愛在蘭陽，半個世紀的歌聲」演唱會募款一千多萬。

最便宜的這個行銷方式就是找個名人代言，最便宜呀，他不用經過那個試用期、磨合等等，都不用啊。因為這個名人在社會有地位，讓人家覺得他的話是可信的啊。等於替你產品少奮鬥十年、二十年，我講得有沒有道理，否則幹嘛要名人呢？(C1-11-11)

名人代言是最便宜的行銷方式。

(五) 名人代言危機處理方式

第一個我們尋求真相在哪裏？是哪一個環節出了問題？為什麼傻傻我們就被人家騙了？(C1-9-1)

瞭解真相，找尋問題環節。

要騙我很難，為什麼？因為我太有經驗了，但是，我參加的很多的大型的基金會，協會辦的活動中，我涉獵了很多，所以我一定會把可能會發生的事情，我及早把他打開天窗把他亮話，都說得清清楚楚。(C1-9-8)

因為太有經驗所以不會受騙，及早打開天窗說亮話。

我沒有什麼好怕，因為所有的運作、運籌帷幄都在我呀，我撒手他們就沒得玩了(C1-10-7)

掌握代言活動主導權。

我在主運籌帷幄的定調，辦法，金額，都是我在定耶，我撒手他們就不要玩了嘛。誰保障誰呀？我不需要你保障耶。(C1-10-9)

代言活動、辦法、捐款一手包，不需組織保障。

（六）名人代言選擇非營利組織規模大小之關係

我們不一定會到大的樣本的地方，因為很多樣本的地方，每一個團體都去那個地方對不對，反倒是那種弱小、私人，剛剛開始因為母親的這個遺願而自己出錢出力，到了收容太多已經沒有辦法了，政府才來列案輔導他們，幫助他們，像這種小地方，是我覺得最需要了。（C1-7-5）

不一定幫助大規模組織，反而覺得小地方、弱勢、私小的更需要幫助。

（七）名人協助非營利組織代言的心得建議

所以現在台灣有個現象是我們很憂心的，那個捐款的人覺得，我捐給某個宗教團體，好像我的那個錢會發亮，那種我們不要講是虛榮了，等於是說同樣的比如說是大體，我已經捐給醫學院了，有的人是拼命往宗教團體的醫學院去捐，捐到人家都推了說滿了滿了我們不要了，就是要捐到那邊，你換別家他不要，他不願意捐他的大體。所以這就是整個社會資源往往會產生一種失衡。（C1-6-8）

捐款一窩瘋，社會資源往往會產生一種傾斜失衡。

其實我要給大家一個觀念，像我們一路走來，始終如一。不管你有沒有宣傳、不管你有沒有媒體、你有沒有記者會，像衛生署的活動，在醫院的活動我帶精神病去做評審，去做主持，就是臺北醫學院後面那個臺北市療，他們幾年那個活動都是我做的。

名人從事公益代言應始終如一，沒有媒體宣傳也應當做。

不要講說非營利組織，真的是弱勢機構，我們多麼盼望都是，因為那樣媒體才有興趣嘛，我們的媒體也是一個我們很無奈的，你沒有一個名人來，他沒啥興趣。（C1-13-3）

弱勢機構多麼盼望名人代言，你沒有一個名人來，媒體沒啥興趣。

結果問的議題，這問題根本不是你要訴求的問題，所以這也是為什麼基金會有公關。他們跑社福的，就跟跑影劇線的有差異你知道嗎。那大部份的這些在第一線上的，當紅的，他們都是有產品的噢。（C1-13-4）

名人代言有時會使組織原訂議題失焦。

那你基於各取所需，他的劇組要宣傳，要有公益形象對不對，那你看 XX 劉德華，他也

是要做一些公益的形象，那這個無可厚非，因為得到了報導。(C1-13-8)

代言人劇組要宣傳，要有公益形象。

可是問題跑育樂的、跟跑社會福利的，他是完全不同的二種類型記者，如果能結合在一起二合一，那對弱勢團體是一個訊息的曝光，對藝人他也是一個公益形象的提升。(C1-13-9)

名人替公益組織代言，促成娛樂線與社福線記者分別將訊息曝光，對弱勢團體加分，對藝人也是一個公益形象的提升。

我覺得觀眾不是傻瓜，他會長期的看你所做所為，再來給你下註解。(C1-13-11)

消費者也會長期觀察監督藝人。

所以弱勢團體，非營利組織，你要認知今天人家幫助你不是欠你的，你只是結合大家的力量，花在能夠幫助他們站起來，能夠幫助他們最困頓的時候，能夠不會燒碳自殺，你只能做到這樣。(C1-13-15)

非營利組織需認知人家幫助你不是欠你的，你只是結合大家的力量，幫助他們站起來。

第三節名人

知名新聞性節目主持人李艷秋小姐，目前服務於 TVBS 電視台，主持「新聞夜總會」時事評論節目，早年服務於中華電視台擔任新聞主播，創辦：財團法人新生代社會福利基金會，本身是名人亦是媒體人，又身兼非營利組織經營者，李小姐集三種身份於一身的範例，對於非營利組織名人代言等工作，皆有其實務經驗及深刻體認。特邀請其接受訪談，協助筆者探究歸納非營利組織名人代言之機制。

一、知名新聞性節目主持人李艷秋小姐訪談分析歸納

（一）名人為非營利組織代言動機及想法

「嗯，其實因為公益組織基本上的這個，都有這個，經費上都很拮据啦，所以他們在很多的宣傳上或者是活動推廣上，都會艱難。嗯，我是覺得說如果他覺得我們在社會上的工作或是一些的知名度，對他們是有幫助的，我覺得是應該要來做一些的推動，那至少讓多一點的人知道，或者是多一點的資源能夠進來，我覺得都是一種很好的方式。所以只要我能夠幫的上忙，我都覺得那是一種滿大的榮耀這樣。」(L1-2-1)

公益組織經費拮据，如果個人的知名度可幫忙他們，我覺得是一種滿大的榮耀。

（二）名人協助非營利組織代言的心理因素

其實就是覺得說嗯，你有能力的時候多做一點，沒有能力的時候少做一點，這個來講都是一個自己衡量的結果啦。(L1-13-1)

量力而為。

我把它當作自己本來就是應該做的事了，就跟你的工作是一樣的。就是你可以做、你可以應該做的這樣 (L1-13-3)

當成自己份內之事。

這邊呢沒有這個有形的酬勞，但還有給你無形的一種酬勞，知道說也許做一點點這個，然後就有一些的，哪一些的團體或者哪一些的人可以獲得了一點的幫忙，那種的，我覺得這種的回饋不一樣。(L1-13-4)

無形的酬勞，那種回饋不一樣。

那不是一種不能說滿足，那就是說你可以做，然後覺得自己也做了，就是心安吧。(L1-13-4)

做了就覺得心安。

(三) 名人為非營利組織代言酬勞給付之關係

嗯，大部份都是本來就知道沒有酬勞的。那會有酬勞的，會有酬勞的我還是回付給他們自己的單位。(L1-3-1)

大部份沒有酬勞，有酬勞都回捐。

對，回捐給他們這個單位。那，像我到他們學校去演講也都是，就還是會，把演講費還是回捐給學校，或回捐給那個系上這樣。(L1-3-2)

酬勞回捐給學校或系上。

(四) 名人代言對非營利組織產生之效果

受訪者：「我覺得應該是會有啦。而且選對的人，然後你打的對象是對的，或者就是說你這個活動的訴求主打的對象是哪一個階層的人，那你找對了代言人的話，它會有雙重的效果。(L1-8-1)

有效果，訴求階層與代言人相契合，它會有雙重的效果。

我們 TVBS 文教基金會，那我們為小孩的營養午餐募款，那我們也希望說演藝圈的朋友多參與，我們就會請王力宏阿，或者請梁靜茹阿，那或者是 Jolin 啊，他們都代言過。(L1-8-2)

天王、天后都來參與募款代言。

那些的效果，對於青年學子他們關心比他們更小的年紀的這些孩子，我覺得那個效果就很好。」(L1-8-3)

因為偶像代言，促使青年更關心小孩子。

（五）名人代言危機處理方式

我覺得事前的查證就很重要，就是它的信譽阿、它的人員的組成，方案的可能性，我覺得我都會先去看這樣。(L1-9-1)

事前查證很重要，組織信譽、成員、方案可能性都要注意。

如果說跟這些公益的團體，然後大家還中間還會搞一些名堂，或是從中的謀取一些什麼的話，我覺得那，那實在也太可悲的事情了，所以我覺得中間應該是一種信賴關係。(L1-10-2)

名人跟公益團體應該是一種信賴關係

我覺得在公益的這個領域當中，會不會有一點，也許是比較老舊的觀念，但是，嗯，我覺得是有一點有一點，這個關係就變成什麼都要簽那個合約的話是商業行為，就覺得感覺不對了。(L1-10-4)

幫公益代言還要像商業行為的方式，簽約保障，就覺得感覺不對了。

（六）名人代言選擇非營利組織規模大小之關係

「嗯，我會要看他們到底做的東西是不是一個很需要的，或者他的這個組織這個人員，這個董事的組成，就是我會去查。」(L1-7-1)

看組織的方案是否需要代言，還有董事會的組成也會查。

（七）名人協助非營利組織代言的心得建議

我覺得，嗯，所謂名人他要分一些啦，因為有的時候他是文學啦或是學者圈的，或是媒體圈的或者是演藝圈的，他有不同的領域的，那不同領域對於這個組織就會有不同的影響。(L1-12-1)

不同領域的名人，對於組織就會有不同的影響。

比方說像我是一個媒體人，身為新聞人，那我就覺得去募款或是去開口去跟哪一些的單位要給什麼樣的案子，就有點利益上的衝突，嗯，會讓人，會讓別人有機會認為說，我是用媒體人的方式在擷取一些利益啦，然後用媒體人、用新聞人的方式，讓這些政府的，因為很多的政府的委託案這樣子，覺得說因為要巴結媒體人，所以呢就給這個基金會。(L1-12-2)

讓別人認為說，我是用媒體人的方式在擷取一些利益，或政府因為要巴結

媒體，所以就給這個基金會委託案。

所以我反而比較不願意去碰觸這一些東西，反而我覺得對於整個基金會發展並不是有利的，所以光這個部份，那當然另外一個領域的，所謂的名人他們的效益應該會不一樣，所以我只就我自己新聞人的這個效益來講，我覺得反而是一個，不是一個正面的一個發展。

(L1-12-3)

我只就我自己新聞人的這個效益來講，我覺得反而不是一個正面的發展。

第四節名人為非營利組織代言條件分析歸納

名人為非營利組織代言，有組織盛情邀約，亦有名入主動提出，然在合作推動公益活動的過程中，產生了許多名人對於非營利組織邀請代言人應具備或值得參考的看法，筆者將名人訪談記錄歸納成核心概念群組，據以分析形成上位概念，說明如下：

名人訪談上位概念的形成

(表 4-4-1) 筆者自行整理而成

核心概念 (經由開放編碼形成)	上位概念
名人對社會的示範性 經由媒體宣傳有加分效果 是一種榮譽 對他人有幫助 受到尊重有自我實現滿足的感覺 回饋心理 勞務交換報酬 有時自己會回捐 在乎媒體的宣傳效果 會收取酬勞	利人利己
代言有一定的效果 名人具有號召力 代言募款成果豐碩 便宜的行銷方式 消費者會監督 媒體宣傳成效大	結合媒體宣傳的代言效果
假借公益之名行公益之實 事先瞭解預防危機 信任大型非營利組織 停止代言合作 尋求法律保護 轉化成下次經驗 用簽約保護自己 爭取主導權	危機意識

單位形象與代言人契合度 組織本身能力建構 代言需有明確主題 代言需要媒宣曝光 挑選組織是現實狀態 有時會令代言失焦 代言是協助的做法 時間關係配合度 弱勢、天災、社福為首選 能使感動發生	代言的要件
--	-------

一、名人為非營利組織代言動機及想法

收集整理各名人訪談紀錄，對於所代言的動機有下列十項看法：

- (一) 名人對社會的示範性。
- (二) 經由媒體宣傳有加分效果。
- (三) 是一種榮譽。
- (四) 對他人有幫助。
- (五) 受到尊重有自我實現滿足的感覺。
- (六) 回饋心理。
- (七) 勞務交換報酬。
- (八) 有時自己會回捐。
- (九) 在乎媒體的宣傳效果。
- (十) 會收取酬勞。

名人因其高知名度所及，故對於社會產生渲染、示範、模仿等不同程度高低的影响，也因為具有「典範捨我其誰」的心理情境，通常在社會大眾面前，表現出令人尊敬喜愛的形象，使得非營利組織樂於邀請擔綱代言。

名人長期處於鎂光燈下，擅長與媒體接觸，所以也深知媒體宣傳的效果，非營利組織如能善用媒體宣傳誘因，對於爭取名人代言自有加分之效。

就馬斯洛需求層級理論而言，榮耀、尊重、幫助他人的滿足感等，都是屬於較高層級的愛與尊重，與自我實現的最高層級表現。雖是屬於名人個體的心理情境，但非營利組織仍可於邀請其代言時，讓其感受代言使命的尊崇與重要，促使其慨然受邀為組織代言。

至於「受人點滴，湧泉以報」的回饋心理與收取酬勞回捐代言單位，使內心產生「恬適感」則屬於一種交換心理的調適歷程，對於代言人幼年成長歷程的經驗與想法，經由非營利組織所企劃的公益方案加以完成，此亦為組織爭取名人代言的無形力量。

名人代言所收取或衍生的交通費、梳妝費、車馬費、場地費等，名目不一而足，不外乎就是非營利組織為爭取名人前來代言所衍生的費用，從名人行銷的角度而言，可能分為商業、公益等各種類型區分，但對於非營利組織而言結論卻只有一個，那就是一組織必須具有支應名人代言所產生的財務支出能力！如此才能順利邀請名人來為其代言。

二、名人對於代言非營利組織所產生的效果看法歸納

- (一) 代言有一定的效果。
- (二) 名人具有號召力。
- (三) 代言募款成果豐碩。
- (四) 便宜的行銷方式。
- (五) 消費者會監督。
- (六) 媒體宣傳成效大。

名人代言模式，讓越來越多的非營利組織群起採行，必然是因為名人的號召力加上代言傳播使活動產生具體效果，以結果論而言，幾乎可以肯定：名人代言有一定效果。

而名人代言的成果豐碩（詳見各名人、組織訪談記錄之數據）也使得非營利組織對於邀請名人代言深具信心。所以就代言產生的有形、無形、後續的效應而言，稱名人代言的做法為非營利組織最便宜的行銷方式，不失為貼切的形容。

名人代言的另一項特質是，消費者會時刻監督名人；如前所述名人既然具有示範等效果，消費者自然也會用放大鏡來檢視名人，無形中也會促使組織注意活動方案的嚴謹與約束代言人行為的監督效果。

組織邀請名人代言可吸引媒體的目光，使媒體願意加以報導，所以對於非營利組織宣傳成效而言，是有擴大的功效。

三、名人為非營利組織代言所產生的危機意識歸納

- (一) 假借公益之名，行私益之實。
- (二) 事先瞭解預防危機。
- (三) 信任大型非營利組織。
- (四) 停止代言合作。
- (五) 尋求法律保護。
- (六) 轉化成下次經驗。
- (七) 用簽約保護自己。
- (八) 爭取主導權。

名人為愛惜、保護自身形象之故，所以會憂心遇見假借公益之名，行私益之實的非營利組織，為避免此情況發生，所以，多採取選擇信任大型非營利組織的做法，也使得小型組織無法獲得名人青睞。

就危機管理理論而言，危機預防是遏阻危機發生的首要措施，名人在為非營利組織代言之前，可從網路資訊、過往成績、其他曾和該組織合作代言的名人記憶、出版品、媒體報導等，對組織進行瞭解，或是爭取代言活動部份主導權、簽訂合約等方式進行危機預防。

在活動進行中遇有代言危機，名人可用事先簽訂之合約，停止為組織代言等方式保護自己，此二種方式可視為危機發生的處置手段。至於所謂轉化成下次的處理經驗一說，則只是危機善後的彌補心理抒發，對於已經發生的衝擊並

無實質補救作用。

四、名人為非營利組織的代言條件歸納

- (一) 單位形象與代言人契合度。
- (二) 組織本身能力建構。
- (三) 代言需有明確主題。
- (四) 代言需要媒體宣傳曝光。
- (五) 挑選組織是現實狀態。
- (六) 有時會令代言失焦。
- (七) 代言是協助的做法。
- (八) 時間關係配合度。
- (九) 弱勢、天災、社福為首選。
- (十) 能使感動發生。

名人來自各個領域，其專長與年齡也各有不同，與受邀單位形象或活動方案的內容是否能契合（例如：公益馬拉松路跑活動邀請年老名人為其代言示範陪跑），便成為名人是否為其代言的重要選項。代言人會選擇組織，同理，非營利組織也會選擇代言人，但是否受邀的選擇權大部份是操之在名人手中，所以組織應該加強建構本身能力，才能使邀請名人的能力提昇，使名人更願意為該組織代言。組織推出的代言活動，主題必須明確，多數名人咸認主題明確是受

邀代言的有利條件之一。

名人最希望媒體宣傳曝光數量多多益善，此點其實與非營利組織不謀而合，既然兩者想法不謀而合，則組織應對於媒體宣傳佈局多加施力，此點也是名人所關注的條件。名人挑選非營利組織是一種現實的狀態，如果組織的基本生存能力都令人產生懷疑時，名人會依據常理觀察判斷，斷然拒絕為其代言。

有時名人鋒芒畢露的代言方式，或剛好發生另外的新聞事件，此時便容易產生代言失焦的取代情況發生，為避免產生代言失焦的狀態，名人應發揮代言良知及工作倫理，謹言慎行，避免代言失焦情況產生。組織也必須認知名人代言是協助組織的「助力」，而不是總縮組織活動的「主力」，如果組織將活動成敗完全寄託於代言人，則代言人可能由於壓力過大或工酬不均，不願為組織代言。

名人對於參與代言的另一項重要條件即為「時間關係配合度」其中時間配合度是名人最先考量的因素，如果組織不能體諒名人的通告時間，絕大部份的名人也無法同意為該組織代言；名人與組織的關係交情（例如：名人是組織的志工、與組織有友好關係等）也會影響代言的選擇。根據筆者訪談的名人意見歸納指出：弱勢、天災、社福等代言活動是名人參與意願較高的選項，一則容易使感動發生，再則，社會輿論較持肯定態度，至於其他如：教育、體育、音樂、文化等公益代言活動則是次要選項。

第五章 國外非營利組織名人代言

國外非營利組織運用名人代言從事公益慈善工作起步甚早，活動規模、成效亦很可觀，而國外名人從事公益代言者亦不乏國際知名人士，其代言範圍從單一國家擴及全球各大洲比比皆是；例如美國電影巨星伊莉莎白泰勒，為愛爾頓強基金會（The Elton John AIDS Foundation）紀念愛滋病發現 20 週年慈善演唱會跨刀，協助防治及拯救愛滋病活動。又如港星李連杰為救援南亞大海嘯災民而成立「中國紅十字會李連杰壹基金計劃」，發起每人捐 1 元、消費撥 1 元的公益運動²³，再再都顯示出國外非營利組織與名人代言相結合，對於公益活動的助益與經驗之可貴。

本章節選定三組國外名人與非營利組織互動案例，依序為美國影星：喬治克隆尼，日本：宮崎駿與龍貓基金會，歐盟：艾爾頓強基金會。經由個案實例分析，與國內各名人代言看法作出整理，形成結論。

²³雜誌：TAIWAN 東西名人（2007 年 12 月號）《李連杰》。

第一節美國案例

美國好萊塢巨星/奧斯卡金像獎影帝：喬治克隆尼 (George Clooney) 於 2007 年 6 月 7 日在美國芝加哥結合曲頭釘 Pitt、麥特戴蒙、Cheadle 和傑瑞溫特魯伯等人，成立了人道救援的非政府組織「不是在我們的手錶」(Not On Our Watch Project)。該組織皆由電影及歌壇等名人所組成，主要是為了援助蘇丹戰亂地區達爾富爾的難民。²⁴

由於蘇丹政府支持阿拉伯民兵馬槍隊對於該地區進行姦殺掠奪，在為期 5 年的衝突中有至少有超過 20 萬人被殺，200 萬人被迫流離失所。

喬治克隆尼與其他名人為拯救該地區難民，號召各界共襄盛舉，於 2008 年 4 月 20 日宣佈捐款 2 億 7 仟 5 佰萬美元，結合國際特赦組織，制定援助計劃，幫助達爾富爾地區難民，提供病殘醫療、乾淨水源、防止疫情傳染、提供緊急風雨帳棚、災區心理輔導及兒童學習計劃，並誓言：「達爾富爾地區的危機不停止，則成千上萬的居民將繼續依靠該項計劃以維持生存，絕不終止。」

由於中國政府持續提供軍火支持蘇丹政府，並與之貿易，喬治克隆尼也對於此項做為提出批判，並藉其名人的影響力，對於北京奧運的國際贊助商「歐米茄」手錶 (Omega) 施加壓力，要求該公司對於此事做出表態 (按：喬治克隆尼本人即為歐米茄手錶代言人，歐米茄手錶是從 1932 年以來，歷屆奧運官方計時器的提供者)，除此之外亦要求與他有合作關係，同時又和中國有業務往來的

²⁴本文為忠實呈現案例數據及做法，援引自下列網站敘述，以求正確呈現 <http://www.theIRC.org> 和 <http://www.notnourwatchproject.org>

公司提供必要協助與對話。

2008年1月31日聯合國秘書長潘基文正式任命喬治克隆尼為：聯合國和平使者。聯合國發言人蒙塔斯表示，做為聯合國使者，喬治克隆尼將可幫助提高公眾對聯合國維合行動及其他各項工作的認識和支持。

聯合國和平使者多為各國藝術、文化、音樂、體育領域的傑出人士，他們透過各種公眾活動，讓人們對於聯合國的志業和理想有更深入的瞭解，除了喬治克隆尼之外，聯合國尚有八位和平使者，包括華裔大提琴演奏家馬友友。²⁵

喬治克隆尼以一介電影名人，為援助達爾富爾難民而奔走，並號召演藝界多位志同道合友人成立基金會，用募款及名人效應產生的壓力協助該地區人民遠離戰爭的威脅，堪稱名人結合非營利組織從事人道救援的典範！

²⁵本文為忠實呈現案例數據及做法，援引自下列網站敘述，以求正確呈現
<http://news.sina.com.hk/cgi-bin/nw/show.cgi/121/1/1/615025/1.html>

第二節 日本與歐盟

一、日本案例

享譽國際動畫界的日本動畫大師宮崎駿，西元 1941 年 1 月 5 日出生於東京文京區，因為二次世界大戰末期，為躲避盟軍空襲疏散的因素，全家搬遷至宇都宮的鹿沼市，該市地處鄉村，原野風光綺妮，培養了宮崎駿先生愛好大自然環境的性格。²⁶

宮崎駿先生所創造的動畫主角「龍貓」，成為家喻戶曉的故事，也因此成為動漫界的一代宗師。漫畫中所描述的丘陵山坡場景，便是由宮崎駿先生幼年居住於鹿沼鄉間印象所成。在 90 年代日本還曾經針對該國小學生進行調查，發現多數學童認為世上確有「龍貓」這種動物存在，並且期待由宮崎駿大師負責保存該地區等待龍貓回來。

宮崎駿先生本身因為幼年生活環境接觸，培養其熱愛大自然的個性，又因為感受到學生的期待，乃於 1990 年 4 月 20 日成立了「龍貓的故鄉」基金會，以國民信託基金的方式，從事保護東京都和埼玉縣交會處的狹山丘陵地，該地區近年來飽受建設開發的威脅，而該地也是動畫故事中龍貓的故鄉。宮崎駿以名人的角色代言號召民眾、小學生以小額捐款的方式，逐步收購該區的土地；基金會除會務人員之外，所有活動都由志工負責協助，並未接受外來補助。

龍貓的故鄉基金會成立僅二年便有多達 1 萬 1 千人捐款，金額累積達 1 億 1

²⁶本文為忠實呈現故事精神，援引自下列網站敘述，以求正確呈現 <http://www.jeton.ne.jp/users/totoro/>

仟萬日幣。西元 1991 年用捐款購得丘陵雜木林帶部份土地，成立「龍貓一號森林公園」，由於該區地價昂貴（按：每 3000 元日幣僅能購買明信片大小的土地），因此購買的面積不大，但是卻開啟了保護丘陵林地的風潮。

1996 年至 2003 年間陸續又購買了 5 塊林地，分別將其命名為龍貓一號至六號森林。

宮崎駿先生是以名人兼具非營利組織負責人身份的方式，進行環境保護運動的推展，根據該基金會統計，至 2007 年 9 月底止，捐款人數為 14995 人，捐款件數 28374 件募款總額達 3 億 3 千 8 百多萬日幣；購地金額花費 1 億 8 千 7 百多萬日幣。²⁷

宮崎駿用動畫中的虛擬角色龍貓，來喚醒人們對於自然環境的珍惜與保護，以複合式名人代言（宮崎駿＋龍貓）的方式推動環保志業，化不可能為可能，也創造出非營利組織名人代言環保運動的成功案例。

二、歐盟案例

由英國知名藍調歌手艾爾頓強於西元 1992 年所成立的：艾爾頓強愛滋基金會（The Elton John AIDS Foundation），主要提供的服務有：

- （一）HIV/AIDS 防治教育方案的財務支援。
- （二）消除對受愛滋病感染個人的偏見與歧視。

²⁷本文為忠實呈現故事精神及相關數據，引述自下列季刊敘述，以求正確呈現：社團法人台北市八頭里仁協會，北投社雜誌季刊 46 期/陳慧慈，p5

(三) 提供對受愛滋病感染的個人或高危險群的服務方案。

艾爾頓強本身即為國際知名歌手，又創辦了國際非政府組織，來從事一系列的愛滋病防治工作。為了推動基金會的勸募活動，曾舉辦多種不同類型的公益活動，包括：音樂演唱會、慈善募款餐會、網球名人公開賽等活動。

西元 2002 年該基金會為了紀念愛滋病發現 20 週年，特別號召各國明星，舉辦了一場慈善演唱會，並邀請到奧斯卡金像獎巨星伊莉莎白泰勒共襄盛舉，擔任演唱會神秘嘉賓，單是這場公益演唱會募得款項就高達 100 萬美元以上。1994 年至 2002 年間八次的網球名人表演賽，共募得 250 萬美元的善款。

截至 2003 年為止，艾爾頓強基金會共補助世界各地愛滋病防治工作超過 3500 萬美元，而自 1992 年至 2001 年止該會在北美救助人數為 2028 位，合計金額約 1700 萬美元，另有 1300 萬美元則分別補助世界各地的防治服務計劃。

以西元 2000 年年度而言，直接間接幫助人數超過六佰萬人，受資金援助國家達 55 個。艾爾頓強與伊莉莎白泰勒等群星，以名人結合非營利組織所推動的慈善工作而言，確實成果非凡，亦是名人代言的成功典範。²⁸

²⁸ 人道救援的理論與實務/王振軒著；臺中市：必中，2003[民 92]，p388

第三節 國外非營利組織名人代言分析

國外非營利組織結合名人代言方式推展慈善公益活動，由來已久，累積了不少經典案例，所獲致成效亦非常可觀，單就此部份而言，對於第三部門可謂貢獻良多。而其所展現的主動代言方式、組織與名人主客易位的代言結合模式、議題倡導的多元化、善用代言靈活的手腕、做法，都與目前我國的代言方式不盡相同，其做法與經驗頗具可取之處，值得借鏡與學習。

一、主動代言

國內名人代言，大多數都屬於接受非營利組織邀請，形式上較為被動，因為是受邀的一方，除非是有關己身權利義務情事，否則多數採取尊重非營利組織活動議題規劃原則，鮮少對於議題規劃參與其中，發掘議題，主動尋求非營利組織合作者，更如鳳毛麟角。

反觀前三節國外案例名人，皆有一共同特點，對於議題代言，總能率先投入，領銜倡導，這對於組織的能見度與代言推動，都有很大的加分效果，使代言活動能迅速得到支持，獲得成功。

二、組織與名人主客易位的代言結合模式

觀察本章三組案例發現，組織與名人關係密切。名人由於率先倡導議題，為使活動推展得以順利，便據以成立公益組織，專注於該項議題推廣，因此，

在議題單一、聚焦、目標明確、代言人即是組織負責人，組織與名人主客易位不會產生扞格的情況下，讓公益代言活動能夠順利推展，就此點來看，我國雖亦有名人士創辦非營利組織的案例，或有將組織當成處理私人事務的秘書機關，或有當成私人節稅等，當然也有像劉俠女士、李艷秋小姐為公益理想創辦非營利組織者，惜因推動議題過於多元或本身事業過於忙碌，所付出的努力與獲得成效也不成正比。

三、議題倡導的多元化

組織為達成預定目標，所以邀請名人協助代言，代言議題應有其多樣性，涉及層面亦廣，但因國情不同，歸納訪談我國名人看法，大都對於弱勢、社福、天災等議題較為關心，國內非營利組織對於此類議題倡導也較多著墨，相對於其他公益資源分配，則顯現出失衡狀態。反觀國外案例，從人道救援、環境保護、愛滋病防治等，不但議題多元，對於各種公益事業的扶助也會有較平衡的發展。

四、善用代言靈活的手腕

國內名人代言大都限於議定事項，心態上是以「文化勞動者」²⁹自居，通常不會再去運用私人關係替公益代言事務多所費心，反觀美國案例所提及的喬治

²⁹ 臺灣新聞工作者與藝人：解析市場經濟下的文化勞動/林富美著--版--臺北市：秀威資訊科技，2006[民 95]p5

克隆尼，運用其私人關係，巧妙手腕，對中國政府施壓、取得與中共高層進行對話的機會，間接遏止達爾富爾地區的情況惡化，兵書有云：「上乘者，不戰而屈人之兵。」這便是國外名人善用代言人靈活手腕為公益事務盡心的典型範例。

第六章結論

本研究是以國內外非營利組織及名人經紀人、資深藝人、名人、等為訪談及資料分析之研究對象，用以探究非營利組織名人代言之互動機制與經驗做法。代言人是非營利組織推動公益志業的眾多方法中，頗受歡迎，廣為組織所採行之方法。名人為組織進行公益代言，使組織設定目標得以順利達成，名人也因為代言過程的媒體宣傳效應，俾使個人獲得形象提昇，如何創造組織與代言人推動公益的雙贏局面，實有賴雙方相互配合與共同努力。

本章綜合分析結果，依據研究目的，歸納形成結論，最終提出具體建議作為非營利組織策略性運用名人代言、公私協力、資源整合及雙方互動機制之參考。

第一節 研究發現

根據筆者訪談國內非營利組織與名人代言人，閱讀分析國外公益組織名人代言文獻案例得知，國內非營利組織名人代言與國外非營利組織名人代言各有其操作方式與經驗效果，而對於兩者從事議題倡導、代言人主被動配合的相異現象亦有所發掘，以下按國內案例發現、國外案例發現、國內外案例發現比較，依序呈現。

一、國內案例發現

(一) 非營利組織部份

1. 組織邀請名人為其代言動機

非營利組織因具有公益、盈餘不分配、非以營利為目的等特質，復因非營利組織無法像營利事業完全以績效導向 (Performanceorientation) 來獲取利益，或受限於捐款的指定用途等，為達成組織預定目標，採取邀請名人代言方式來為組織創造各項有利條件，是有效率與效果的方法。

2. 非營利組織邀請名人代言需具備之條件與獲得效果

A. 具備條件方面

非營利組織的能力建構，包含組織外在條件，例如：「董事會成員、組織的知名度、過去的成績、社會的公信力等。」內在條件則包括：「組織專業能力、

志工職工動員、服務據點數量、合作方案、營運財源、業務能力等。」³⁰都是組織博取名人青睞，進而為組織代言的條件。

B.獲得效果說明

經由名人代言的鼓吹，可增加消費者對組織的接受度。名人本身具有高知名度，向來是媒體注意的焦點，組織經由名人代言的加持，自然也會成為媒體關注的對象。當有更多人經由代言瞭解組織的同時，代表著代言行動已成功的加強組織印象，衍生增加進入組織的資源，則是組織的實質收益。

部份名人都有些死忠的「粉絲」，這些支持群眾時常追隨名人的行止，當名人為組織代言時，其支持族群也會產生「愛烏及屋」的作用，支持組織所推行的活動³¹。組織所倡導的議題如能為名人所感動，不但促使其更加投入代言工作，也可能吸引該名人加入組織志工行列，降低代言成本，增添組織能量，凡此種種皆為組織邀請名人代言所獲致效果。

3.非營利組織邀請名人代言所產生的危機管理如何因應

近年來國內名人偶像吸毒、酒後駕車、外遇等醜聞披露者不在少數；一旦發生名人代言危機時，組織可依照危機管理處置原則，按危機預防：事前建立危機管理機制，事先調查打聽合作人選，拒絕違法或有虞犯疑慮的人選，簽定合約或意向書。危機發生時：一切按合約規定辦理，採取停止代言手段，或藉

³⁰ 非營利事業行銷管理/傅篤誠著--初版--嘉義市：中華非營利組織管理學會，2003[民 92]，p153~157

³¹2007年6月3日由台灣公益組織教育基金會所舉辦的「愛在台灣」公益演唱會，邀請 S.H.E、飛輪海、動力火車、星光幫等知名歌手共襄盛舉，該基金會網站瀏覽人數原約為二千多人於一個月內爆增至五萬多人，由此可見名人代言之魅力。

由媒體協助澄清。於危機發生過後除檢討改進防止下次危機再度發生外，非營利組織亦可善用營利組織無法擁有的優勢－「組織的公益優良形象」來博取社會大眾的同情，將損害減至最低。

4.非營利組織訪談心得與建議：

非營利組織都希望邀請高知名度的名人、偶像來為組織代言，須知「天下沒有白吃的午餐」，如果將名人視為一個品牌商品的話，則必有價格高低！市場區隔（Market Segmentation）的觀念也就必然如影隨行，也就是說名人的價值會隨著知名度、社會階層的偏好度產生不同的波動，例如：歌仔戲天后楊麗花對於祖母級的民眾而言，就是他們著迷的偶像，但對於青少年而言則顯得陌生，興趣缺缺；相對的以知名偶像歌手群組 S.H.E 而言，受到廣大青少年朋友的瘋狂喜愛，但對於李前總統而言，近距離接觸一同搭乘高鐵，還是對於她們沒有任何印象。所以方案類型最好與名人形象相結合，如此方可得到「適才適所」的效果。

名人的大小牌、知名度與代言經費、酬勞高低有絕對的關係，但是活動推廣的目標階層與契合代言對象，更是非營利組織所要關注的，而代言的經費預算也會隨著不同階層的代言人邀請做調整，活動的規模也應和代言人的知名度成正比。另外擁有高知名度的名人通常日理萬機、事務繁忙，想要邀請其跨刀代言難度亦相對較高。

非營利組織所進行的公益勸募，所得善款大抵都是「十方來，十方去」有著「多多益善」的特質，而政治人物給予民眾觀感時常會有「一刀兩刃」的兩極評價，此時非營利組織若邀請其代言，難免順了姑心，逆了嫂意。為免此種情況產生，多數非營利組織會選擇避免邀請政治名人為組織代言。

組織如有媒體資源，比較容易邀請到名人代言；另外，多數名人寧願選擇較大規模組織為其代言，不願意為小規模組織代言，主要是因為大型非營利組織「能見度」高，易於瞭解，使人有信任感，對於活動衍生費用支應較具空間彈性，反觀小型組織並無上述條件，所以才會形成名人擇大不擇小的現象。

有些名人擁有經紀人為他打理行程，組織欲邀請該位名人，往往只能與其經紀人接觸，如此便不能寄望於感動發生在名人身上，使其因感動而降低代言條件，所以只能與經紀人商量代言條件、工作內容等事宜，由於經紀人大都秉承公司意旨辦理應辦事項，難免僵化，商談時總希望達成對公司最有利之目標，往往以最高標準和組織洽談代言事宜，組織承辦人員或可與名人經紀人討價還價，佐以捐款收據、加強媒體宣傳曝光量等為對價關係條件，降低組織邀請名人代言人成本，完成邀請名人代言之任務。

（二）名人部份

1. 名人為非營利組織代言動機及想法

名人因其高知名度所及，故對於社會產生渲染、示範、模仿等不同程度高

低的影響，難免具有「捨我其誰」的心理情境，通常在社會大眾面前，表現出令人尊敬喜愛的形象，吸引非營利組織樂於邀請為其代言。

就馬斯洛需求層級理論而言，榮耀、尊重、幫助他人的滿足感等，都是屬於較高層級的愛與尊重，與自我實現的最高層級表現。雖是屬於名人個體的心理情境，但仍然喜歡非營利組織於邀請其代言時，讓其感受代言使命的尊崇與重要，促使其慨然受邀為組織代言。

名人對於「受人點滴，湧泉以報」的回饋心理與收取酬勞回捐代言單位，使內心產生「恬適感」則屬於一種交換心理的調適歷程，對於代言人幼年成長歷程的經驗與想法，希望經由非營利組織所企劃的公益方案加以完成，此亦為名人樂意為組織代言的無形力量。

名人代言所收取或衍生的交通費、梳妝費、車馬費、場地費等，名目不一而足，不外乎就是非營利組織為爭取名人前來代言所衍生的費用，從名人角度而言，可能分為商業、公益等各種類型區分，但對於非營利組織而言結論卻只有一個，那就是一組織必須具有支應名人代言所產生的財務支出能力！如此才能順利邀請名人來為其代言。

2.名人對於代言非營利組織所產生的效果

名人代言模式，讓越來越多的非營利組織群起採行，必然是因為名人的號召力加上代言傳播使活動產生具體效果，以結果論而言，幾乎可以肯定：名人

代言有一定效果。

而名人代言的成果豐碩，也使得非營利組織對於邀請名人代言深具信心。所以就代言產生的有形、無形、後續的效應而言，稱名人代言的做法為非營利組織最便宜的行銷方式，不失為貼切的形容。

名人代言的另一項特質是，消費者會時刻監督名人，名人既然具有人物行銷³²的示範效果，消費者自然也會用放大鏡來檢視名人，無形中也會促使組織注意活動方案的嚴謹與約束代言人行為的監督效果。

3.名人為非營利組織代言所產生的危機意識

名人為愛惜、保護自身形象之故，所以會憂心遇見假借公益之名，行私益之實的非營利組織，為避免此情況發生，所以，多採取選擇信任大型非營利組織的做法，也使得小型組織無法獲得名人青睞。

名人在為非營利組織代言之前，可從網路資訊、過往成績、其他曾和該組織合作代言的名人記憶、出版品、媒體報導等，對組織進行瞭解，或是爭取代言活動部份主導權、簽訂合約等方式進行危機預防。

在活動進行中遇有危機，名人可用事先簽訂之合約，停止為組織代言等方式保護自己，此二種方式可視為危機發生的處置手段。

³²行銷學原理/黃俊英著--二版--臺北市：華泰文化事業股份有限公司，2007[民 96]，p20

4.名人為非營利組織的代言條件

名人來自各個領域，其專長與年齡也各有不同，與受邀單位形象或活動方案的內容是否能契合（例如：公益馬拉松路跑活動邀請年老名人為其代言示範陪跑），便成為名人是否為其代言的重要選項。非營利組織會選擇代言人，但是否受邀的選擇權大部份是操之在名人手中，所以組織應該加強建構本身能力，才能使邀請名人的能力提昇，使名人更願意為該組織代言。組織推出的代言活動，主題必須明確，多數名人咸認主題明確是受邀代言的有利條件之一。

名人最希望媒體宣傳曝光數量多多益善，此點其實與非營利組織不謀而合，既然兩者想法不謀而合，則組織應對於媒體宣傳佈局多加施力，此點也是名人所關注的條件。名人挑選非營利組織是一種現實的狀態，如果組織的基本生存能力都令人產生懷疑時，名人會依據常理觀察判斷，斷然拒絕為其代言。

組織必須認知名人代言是協助組織的「助力」，而不是總縮組織活動的「主力」，如果組織將活動成敗完全寄託於代言人，則代言人可能由於壓力過大或工酬不均，不願為組織代言。

名人對於參與代言的另一項重要條件即為「時間關係配合度」其中時間配合度是名人最先考量的因素，如果組織不能體諒名人的通告時間，絕大部份的名人也無法同意為該組織代言；名人與組織的關係交情（例如：名人是組織的志工、與組織有友好關係等）也會影響代言的選擇。根據筆者訪談名人的意見歸納發現：弱勢、天災、社福等代言活動是名人參與意願較高的選項，至於其

他如：教育、體育、音樂、文化等公益代言活動則是代言意願相對較低。

二、國外案例發現

（一）具有主動代言富含創意的特性

觀察國外案例名人，筆者發現皆有一共同特點：「名人代言人對於議題代言，總能率先投入，領銜倡導；對於代言組織名稱的創意『例如：捐款給予龍貓基金會日幣 3000 元，即可領取明信片大小面積的龍貓王國所有權狀，又如喬治克隆尼的基金會取名為（不是在我們的手錶）的特殊單位名稱』。」這對於組織的能見度與代言推動，都有很大的擴散效果，使代言活動能迅速得到支持，獲得巨大成效。

（二）組織與名人主客易位的代言結合模式

國外案例也發現，名人由於率先倡導議題，為使活動得以推展，便據以成立公益組織，專注於該項議題推廣，因此，在組織議題單一、聚焦、目標明確、代言人即是組織負責人，組織與名人主客易位不會產生扞格的情況下，使活動能夠順利推展。

（三）議題倡導的多元化

組織為達成預定目標，所以邀請名人協助代言，代言議題應有其多樣性，

涉及層面亦廣，但因國情不同，歸納訪談我國名人看法，大都對於弱勢、社福、天災等議題較為關心，國內非營利組織對於此類議題倡導也較多著墨，相對於其他公益資源分配，則顯現出失衡狀態。反觀國外案例，從人道救援、環境保護、愛滋病防治等，不但議題多元，對於各種公益事業的扶助也會有較平衡的發展。

（四）善用代言靈活的手腕

研究美國案例所提及的喬治克隆尼，為了切斷中國政府提供給蘇丹的軍火交易，運用其私人關係，巧妙手腕，利用北京奧運即將舉辦的機會對中國政府施壓、取得與中共高層進行對話與討論的機會，間接遏止達爾富爾地區的情況惡化，兵書有云：「上乘者，不戰而屈人之兵。」這便是國外非營利組織名人善用代言人靈活手腕為公益事務盡心的典型範例。

三、國內非營利組織名人代言與國外案例比較發現

（一）組織規模及媒體對於國內外名人的影響

我國非營利組織邀請名人代言常會出現「大者恆大」或是「競相錦上添花，無人雪中送炭」的景況；名人多偏好大型組織、與媒體有關聯之組織為其代言，對於小型非營利組織較會採取消極、懷疑的態度，除了非營利組織給予名人的信任感與交換條件外，跟國內名人愛惜羽毛、喜好宣傳的習性也頗有相關。

國外案例則顯示，名人代言公益事務大都先行倡導、主動出擊，一則以案例中名人皆具有國際性高知名度，無需依靠組織規模加持，再則，案例中三位名人在日常媒體版面、電視電影節目經常佔有一席之地，自不必為求擔任公益代言角色而汲汲營營於媒體曝光數量，三則，三位國外名人皆為非營利組織負責人，與國內名人大多受邀擔任組織代言人的角色扮演不同；故對於組織的信任、自我保護的程度亦不相同。

（二）企業與非營利組織名人代言之關係

我國非營利組織進行公益活動常見企業與組織合作時，本著「出錢者即是老大」的心態，由企業出資邀請的代言人選，非營利組織往往無權置喙，由於代言人是為組織活動代言，一言一行皆與組織息息相關，如無法以合約明定三方權利義務關係，組織無法對代言人進行必要約束時，則非營利組織對於此種代言合作方式，實有斟酌之必要！

歐米茄手錶公司在世界鐘表界頗具名聲，且該公司自 1932 年起便為歷屆奧運官方計時器贊助者。該公司不但不對其公司產品代言人喬治克隆尼施加任何壓力，反而接受由喬治克隆尼所主持的「不在我們手錶」基金會的建議，對於中國政府販售軍火予蘇丹一事做出表態，由此顯示出國外非營利組織名人代言手腕靈活，及堅持不受其他組織操控之特性。

（三）非營利組織名人代言議題之取向

筆者訪談我國非營利組織及名人進行公益代言之議題發現：「國內組織及名人對於弱勢族群、社會福利工作、天災議題較為關切，關心對象也大多以國內或鄰近國家為主。」而國外案例的代言議題則顯示較為多元，如：「人道救援、環境保護、愛滋病防治。」且關心對象不僅限於人類而是擴及植物生態與傳染病防治，援助區域的部份，以艾爾頓強基金會而言更擴及全球 55 個國家，受惠人數達 600 萬人以上，此為國內與國外非營利組織名人代言議題取向，二者最大不同之處。

第二節政策建議

我國非營利組織對於推行公益活動邀請名人為組織代言，以資源整合面向而言，多處於單打獨鬥、各顯神通的混沌狀態，僅憑一己之力，未見宏觀策略佈局，對於代言議題視野亦顯得格局不夠宏大；筆者經研究發現歸納心得，對於我國非營利組織未來從事結合名人代言之工作有下列建議：

一、公私協力資源整合

非營利組織除了運用本身影響力，及聚攏組織週邊可取用之資源外，為求代言效果擴大，造福更多生命，應該向外拓展爭取支持，結合更多公私資源，在政府方面，例如：「大溫暖、馬上關懷計劃等。」皆是非營利組織可資爭取合作的資源。在企業方面，可結合本身未設有非營利組織的企業名人，由企業名人來為組織進行代言工作，如此亦可獲得企業所提供的資源抑助，提升名人代言的效果。

二、策略性運用名人代言

組織運用名人代言應有策略性佈局思考，對於捐助者的年齡階層、性別考量、地域語言、風俗民情等條件皆應事先策劃，妥善考量，唯有「適才適所」方可使組織投入邀請名人代言的資源獲得最有效利用，亦使名人代言活動得到捐助者最大支持。

三、議題全球化

21 世紀標榜地球公民的無國界時代來臨，任何公共議題都和我輩生活息息相關；例如：「環境生態、疾病防治、天然災害、人道救援、自由人權等。」我國由於國際政治現實使然，少有機會參與國際事務，因此國內非營利組織所辦理的名人代言活動，大都以關心國內社福慈善為主，少有跨國議題活動由我國名人代言倡導。國內非營利組織今後應善用組織能量，擴大參與國際非政府組織事務，關心跨國公共議題，培養嫻熟國際議題的名人代言人，使我國非營利組織名人代言活動能與世界接軌，並轡而行。

第三節 未來研究方向

一、非營利組織名人代言特定單一向研究

本文係以各類型非營利組織、不同屬性代言人、國外非營利組織名人代言案例試做綜合概念性研究，未來在名人方面可朝向特定性名人代言，例如：「鎖定教育名人或運動名人」等單一類型加以探討；在議題方面亦可針對單一議題，例如：「人道救援」進行深度研究。

二、公民力量崛起，善用草根市民代言

現今公民社會力量崛起，公民自主意識提高，非營利組織邀請名人代言的注意焦點，可從舊有的「名人」思維跳脫出來，觀察發掘諸如「無米樂」影片中主角崑濱伯，從籍籍無名的田莊農夫，搖身一變而成全國知名人物。所以，非營利組織邀請名人代言模式或可與善用草根市民代言方式做一比較性研究。

三、區域性名人代言議題研究

非營利組織名人代言之研究，未來亦可朝向區域性議題代言之研究，各國國界的開放形成區域性的整合，例如：歐盟、東協等實例，而中國大陸的崛起，頓時也成為全球議題的發源地，諸如：森林砍伐面積過多、沙塵暴、糧食供應、SARS 傳染病的起源、四川大地震等，都有非營利組織與名人代言發揮人道關懷的公益痕跡，非營利組織正可發揮議題倡導，名人代言的力量，來幫助中國大

陸的各種環境生態、公共衛生、在賑濟災害的同時也能因為名人代言的傳播，潛移默化，間接促成其民主開放、重視人權及環境生態保育；此項區域性名人公益代言議題的看法，亦是未來有志於非營利組織名人代言機制研究者，可以深入鑽研的目標與方向。

參考文獻

一、中文部份

- 1.王振軒（2004），建構台灣當代公民社會，初版，台中市：必中出版：南華大學非營利事業管理研究所發行。
- 2.王振軒（2005），非政府組織的議題與發展，臺北市：鼎茂圖書。
- 3.王振軒（2005），非政府組織的議題、發展與能力建構，臺北市：鼎茂圖書。
- 4.中華民國紅十字總會著（2007），愛在亞齊，初版，臺北市：相映文化出版：家庭傳媒城邦分公司發行。
- 5.伍忠賢（2003），策略管理，初版二刷，臺北市：三民書局。
- 6.台灣世界展望會編著（1999），愛在饑餓蔓延時，初版，臺北市：聯經。
- 7.吳思華（2000），策略九說：策略思考的本質，三版，臺北市：臉譜出版：城邦文化發行。
- 8.金錦萍、葛云松主編（2006），外國非營利組織法譯匯，第一版，北京市：北京大學出版社。
- 9.李明等（譯），（2006），Chris Anderson 著長尾理論：打破 80/20 法則的新經濟

學，第一版，臺北市：天下遠見。

10.林淑馨(2007)，日本非營利組織：現況、制度與政府之互動，初版，臺北市：
巨流。

11.邱強口述；張慧英採訪撰述(2001)，危機處理聖經，第一版，臺北市：天下
遠見。

12.符彩霞(譯)，(2002)，勞倫斯·巴頓著。組織危機管理，第二版，清華大學
出版社出版。

13.陳文俊(譯)，(2005)，Earl R Babbie 著。社會科學研究方法，一版，臺北市：
湯姆生出版：雙葉書廊發行。

14.陳一梅等(譯)，(2007)，Lester M. Salamon 等著全球公民社會：非營利部門
國際指數，第一版，北京市：北京大學出版社。

15.陳希林等(譯)，(2005)，Joan Flanagan 著募款成功-義工與專家必讀，二版，
臺北市：五觀藝術管理有限公司出版。

16.國立中正大學教育研究所主編(2000)，質的研究方法，初版，高雄市：麗文
文化。

- 17.黃治蘋（譯），（2005），Hamish Pringle 著。C行銷：第一本名人行銷代言聖經，初版，臺北市：早安財經文化。
- 18.黃俊英（2007），行銷學原理，二版，臺北市：華泰文化。
- 19.黃偉峰等著（2007），歐洲聯盟的組織與運作，二版，臺北市：五南。
- 20.畢恆達（2005），教授為什麼沒有告訴我，初版，臺北市：學富文化。
- 21.傅篤誠（2003），非營利事業行銷管理，初版，嘉義市：中華非營利組織管理學會。
- 22.傅篤誠（民91），非營利事業管理/議題導向與策略管理，初版，台北縣中和市：新文京開發。
- 23.張譽騰等（譯），（2001），Dr.James P.Gelatt 著世紀曙光-非營利事業管理，初版，臺北市：五觀藝術管理有限公司出版。
- 24.馮瑞麒（譯），（2007），David Lewis 著非政府組織—管理初探一版，臺北市：五南。
- 25.楊東震（民94），非營利事業行銷，初版，臺北縣中和市：新文京開發。
- 26.蘇盟淑（譯），（民96），宮崎 哲也著。科特勒的行銷學圖解，初版，臺中市：

- 晨星發行；臺北市：知己總經銷。
- 27.戴國良（2007），整合行銷關鍵報告，初版，臺中市：書泉。
- 28.期刊：馮燕（2005），第三部門學刊—台灣的企業基金會公益實驗特色，第三部門學刊編輯委員會出版，ISSN 1811-0940 臺北市：智勝。
- 29.期刊：張育哲（2005），行政暨政策學報—經濟誘因與地方發展-美國經驗及其對台灣的啟示，國立臺北大學公共行政暨政策學系出版，臺北市：冠順。
- 30.論文集：呂朝賢（2006），社會企業與創業精神：意義與評論，2006年社會工作展望與挑戰學術研討會。
- 31.論文集：劉宜君、白碧戀（2007），非營利組織運用關係網絡之研究—台北市喜願協會之個案分析，2007年公部門與公民社會發展學術研討會。
- 32.論文集：趙忠傑、王振軒（2008），非政府組織在全球治理架構中對公衛議題的角色與功能，2008年全球非政府組織國際學術研討會。
- 33.論文集：蘇國禎（2006），募款策略九觀—以成果管理，第七屆非營利組織管理研討會。
- 34.年報：財團法人台灣兒童暨家庭扶助基金會 95年度年報。

35.季刊：社團法人台北市八頭里仁協會，北投社雜誌季刊 46 期，陳慧慈（2008）
p5

36.雜誌：TAIWAN 東西名人（2007 年 12 月號）李連杰。

37.雜誌：天下雜誌 人與環境（2008 年 6 月 4 日）功夫明星做公益，p236~240

38.法規：公益勸募條例（中華民國 95 年 5 月 17 日公布）

39.法規：消費者保護法（中華民國 94 年 2 月 5 日修正）

二、英文部份

1. Burton A. Weisbrod (2003) To Profit or Not to Profit : The Commercial Transformation of the Nonprofit Sector ◦ ISBN : 0-521-63180-7, Iss.1 , pp10-12
2. Charles Handy (2006) THE NEW PHILANTHROPISTS : The New Generosity by Charles and Elizabeth Handy ◦ ISBN : 978-0-434-013455, Iss.3 , pp43-48
3. Christian Morel (2004) Les décisions Absurdes ◦ ISBN : 957-13-4201-7, Iss.7 , pp230-232
4. Chris Hackley (2006) Advertising and Promotion Communicating Brands ◦ ISBN : 978-957-0416-99-2 , Iss.2 , pp58-64
5. David Warsh (2008) Knowledge and the Wealth of Nations : a Story of Economic Discovery ◦ ISBN : 978-957-13-4778-3 , Iss.8 , pp119-137
6. Dr. James P. Gelatt (1992) Managing Nonprofit Organizations in the 21st Century ◦ ISBN : 957-97648-3-2 , Iss.5 , pp147-158
7. Don Sexton (2007) Trump University Marketing 101 : How to Use the Most Powerful Ideas in Marketing to Get More Customers and Keep Them ◦ ISBN : 978-986-7084-61-3 , Iss.17 , pp193-196

8. Earl Babbie (2004) *The Practice of Social Research* 10th ed. ISBN : 534620280
 , Iss.13 , pp505-538
9. President and Fellows of Harvard College (1994) *Harvard Business Review on Nonprofits*. ISBN : 7-300-05840-X/F · 1863 , Iss.6 , pp102-111
10. Lester M. Salamon (2004) *Global Civil Society Dimensions of the Nonprofit Sector, Volume Two*. ISBN : 156549184X , Iss.1 , pp19-25
11. George Ritzer , Douglas Goodman (2004) *Sociological Theory*, 6th ed (1). ISBN : 0-07-123267-2 , Iss.6 , pp310-311
12. George Ritzer , Douglas Goodman (2004) *Sociological Theory*, 6th ed (2). ISBN : 0-07-281718-6 , Iss.12 , pp112-113
13. Jeffrey D. Sachs (2007) *The End of Poverty*. ISBN : 978-986-6739-16-3 , Iss.10 , pp267-277
14. John Broadus Watson (2000) *Behaviorism*. ISBN : 978-986-6874-22-2 , Iss.7 , pp152-156
15. Peter F. Drucker (1999) *Peter Drucker on the Profession of Management*. ISBN : 0-87584-836-2 , pp.205-207

16. Roger A. McCain (2004) Game Theory a Non-Technical Introduction to the Analysis of Strategy ◦ ISBN : 0-324-17572-8 , Iss.1 , pp12-14

17. Robert J Holton (1999) Globalization and the Nation-State ◦ ISBN : 7-5012-2721-7 , Iss.7 , pp.164-169

18. W. Timothe Coombs (2003) Ongoing Communication : Planning, Managing, and Responding ◦ ISBN : 957-0416-56-4 , Iss.5 , pp.105-107

- 七、如果貴組織規模宏大，為什麼要邀請知名度比組織還小的代言人？有何考量？反之如果貴組織規模小，是否會想邀請知名度很高的名人來為組織代言，為什麼？
- 八、您認為邀請名人為非營利組織進行代言，是否有顯著效果？
- 九、您如果發現為貴組織代言的名人，行為不檢、形象受損，您如何進行危機處理。
- 十、您邀請名人為組織代言，是否會簽定合約？如何保障自己，有無其他機制可替代？
- 十一、請問您對於我國政府是否應制定名人代言法？
- 十二、請問您對於非營利組織邀請名人為組織代言的建議與想法？

其代言嗎？為什麼？

八、做為一個知名的公眾人物，您認為替非營利組織進行代言，是否有顯著效果？

九、您如果發現請您代言的組織其產品或方案有涉及不實及詐欺等行為，您如何進行危機處理。

十、您替非營利組織代言時，是否會簽定合約？如何保障自己，有無其他機制可替代？

十一、請問您對我國政府制定名人代言法的看法？

十二、您為非營利組織擔任代言工作，在內心有什麼樣的感受，追求的又是什麼？

十三、對於名人為非營利組織代言，您有什麼樣的心得與建議？

附錄三、

非營利組織訪談核心概念群組

<p>1. 聘請名人代言的動機是名人偶像對青少年較有影響力</p> <p>2. 基金會開銷需自籌，所以想找名人來協助募款</p> <p>3. 名人代言活動可增加社會大眾注意力</p> <p>4. 經由適切的名人代言可與組織推動事物產生聯結</p> <p>5. 名人的知名度可以讓大眾更認識組織及方案，對大眾有吸引力</p>	<p>6. 名人及生命勇士較不會提酬勞問題，而偶像藝人多少需要車馬費</p> <p>7. 代言費用太高無法負擔，只好另覓他人</p> <p>8. 代言酬勞部份給現金，部份開立捐款收據折抵</p> <p>9. 代言主持費 8 仟~1 萬，代言座談 5-6 仟車馬費</p> <p>10. 分文不取</p> <p>11. 代言車馬費回捐給基金會</p> <p>12. 代言主持費 1 萬元</p> <p>13. 義務代言，未向組織收取酬勞</p> <p>14. 拍代言廣告的梳妝費由組織負責</p> <p>15. 媒體基金會有媒體資源，組織利用名人知名度，名人結合公益提升形象，互取所需</p> <p>16. 名人藉由公益活動，加強媒體曝光效果</p> <p>17. 名人的知名度可以讓大眾更認識組織，使方案對大眾有吸引力</p> <p>18. 名人結合公益組織曝光是現在的運作模式</p> <p>19. 有酬勞，對於酬勞有期待，一半付款一半捐贈將可減輕成本</p> <p>20. 車馬費沒有想像的多</p> <p>21. 表演費比外面價碼低</p> <p>22. 代言主持費只拿 3~4 萬，外面要十幾萬</p>
<p>23. 代言人講的話青少年聽的進去</p> <p>24. 代言人知名度高，媒體效應大</p> <p>25. 有媒體高度關注及實質收益</p> <p>26. 不做收益統計是因為聘請代言人不花錢，且效益有達到</p> <p>27. 炒熱議題成為媒體焦點</p> <p>28. 會讓民眾對組織募款有印象</p> <p>29. 不同的代言人提醒捐款民眾</p> <p>30. 鴻海捐款五仟萬</p> <p>31. 去年不景氣，募款兩仟多萬</p> <p>32. 921 募款十幾億</p>	<p>38. 發函學校致歉，再進行事後教育</p> <p>39. 選擇解約，上媒體澄清</p> <p>40. 澄清費用由組織自行吸收，或由唱片公司支付，看合約如何約定</p> <p>41. 代言人出問題時間距離活動超過一年以上，很難追究</p> <p>42. 組織形象優良外界不忍苛責，未來會建立危機管理機制</p> <p>43. 先撤掉廣告，擔心人家誤會波及組織</p> <p>44. 運氣不錯！代言人事先挑過</p> <p>45. 停播！讓損害降到最低</p>

<p>33. 名人有支持族群，組織活動可獲得支撐</p> <p>34. 代言人的「粉絲」支持，募款義賣就很快達成</p> <p>35. 名人代言可使人快速注意，支持行動也很快</p> <p>36. 張琪代言「愛無國界」募款規模七～八百萬以上都達成</p> <p>37. 好一點就是從琪姐的資源到伊甸的資源這樣子的整個匯集起來</p>	<p>46. 簽約時將雙方權利義務釐清</p> <p>47. 事先做瞭解，事先預防</p> <p>48. 按合約辦理</p> <p>49. 用意向書也可以，總知需事先談定較好</p>
<p>50. 名人大小牌與經費考量有關</p> <p>51. 不管組織大小都期待可以邀請到高知名度的代人</p> <p>52. 企業贊助代言人，組織不方便嫌棄</p> <p>53. 小牌代言人主動提出代言想法，需看形象、時間是否合適</p> <p>54. 本身是 INGO 組織，自然希望代言人知名度高</p> <p>55. 小牌藝人，不算代言</p> <p>56. 活動如果不大，不一定要找高知名度藝人</p> <p>57. 高知名度代言人相對要求多</p> <p>58. 年度募款是基金會最重要活動，所以要找高知名度名人</p> <p>59. 活動規模不大，知名度相襯即可</p> <p>60. 企業出錢，所以由企業主導人選</p> <p>61. 高知名度代言人很難接觸，經紀人會擋駕</p>	<p>62. 青少年喜歡偶像及運動選手</p> <p>63. 較不喜歡政治人物</p> <p>64. 根據方案不同邀請不同身份代言人</p> <p>65. 年度代表性人物也是邀請重點</p> <p>66. 不喜歡政治人物代言，避免失焦及政治聯想</p> <p>67. 藝人容易讓人認識</p> <p>68. 自己電視台的新聞主播</p> <p>69. 政治人物較敏感，活動很軟性不要政治化</p> <p>70. 藝人、身障者、醫院院長，可經由媒體讓社會增加注意</p> <p>71. 藝人兼志工又統籌整體活動</p> <p>72. 生活有揭露、犯法的，組織無法接受</p> <p>73. 政治人物會有負面影響，因為有意識問題</p> <p>74. 最頭痛是要跟偶像經紀人議價</p> <p>75. 名人及生命勇士、作家幾乎不問酬勞，且認同組織理念</p> <p>76. 雖然比行情價低，但藝人經紀有自己的收費標準</p> <p>77. 組織邀請名人代言對雙方都有加分效果</p> <p>78. 消費者見到喜愛的偶像，瞭解捐款用途，對三方都有利</p> <p>79. 媒體基金會有媒體資源，容易找到名人代言</p> <p>80. 大型基金會比較有資源、有財力，可以花錢做廣告，容易找到藝人來跟它配合</p> <p>81. 財力不雄厚的基金會，比較沒有經費來做名人代言的活動</p> <p>82. 組織大者恆大，弱者無法翻身</p> <p>83. 除非藝人發自內心，就經紀人而言對組織會</p>

	<p>擇大不擇小</p> <p>84. 建議小組織以其他方式取代名人代言</p> <p>85. 建議從社區募款或尋求企業募款或和企業所屬基金會合作</p> <p>86. 組織小花大錢請名人代言，社會觀感恐不佳</p> <p>87. 代言人如果沒有參與組織服務，則組織要靠其代言需要慎重考慮</p> <p>88. 組織剛成立需要代言人來支持，其表達要跟組織契合</p> <p>89. 肯定組織邀請代言人的做法</p> <p>90. 期待名人的經紀人多瞭解組織，不要只看規模大小</p> <p>91. 組織創辦人本身就是名人，容易搏取其他名人信任</p> <p>92. 先想好資源在哪裡，再評估是否邀名人來參與</p> <p>93. 組織剛成立就募款是不容易的，全國性基金會知名度高可進行區域整合，這樣的機制也不錯</p>
--	---

附錄四、

名人訪談核心概念群組

1. 藝人是一個流行原素，歌迷們追求的目標，應該要對社會有一點貢獻	27. 公益組織未主動提及支付酬勞
2. 假公益太多，要找一個比較合法化的公益組織來代言	28. 略收一些酬勞，其他用另外方式捐出去
3. 到偏遠地區代言很辛苦，把影像帶回給消費群眾看，是一個很有幫助的事情	29. 組織經費不足常常自掏腰包
4. 時間允許，內容合宜，我們會支持	30. 因非商業性行為，所以儘量配合
5. 有時候是為了發行專輯，參加公益活動可以加分	31. 希望組織可以支付交通、梳妝等成本
6. 有被動配合邀請，也有主動發起	32. 組織包紅包給我們，會捐出去
7. 公益組織經費拮据，如果個人的知名度可幫忙他們，我覺得是一種滿大的	33. 公司不要產生額外花費，不會希望去拿酬勞
8. 榮耀	34. 機票是華航贊助，組織要推廣公益活動，自己要先活下來
9. 組織要感動名人，要對國家有幫助	35. 牽扯到藝人演出，有些時候會收取唱酬
10. 代言人的個性要有熱心公益，仗義直言的特性	36. 酬勞是分很多種，公益團體收費低，藝人演出是有價的
11. 受人點滴，湧泉以報	37. 大部份沒有酬勞，有酬勞都回捐
12. 小時候受幫助，長大幫助他人	38. 酬勞回捐給學校或系上
13. 人家比我更需要，我會把我的給人家	39. 酬勞都回捐
14. 應該和追求「自我實現的精神相去不遠」	40. 硬要我收，過一年半載再加碼回捐
15. 有一種成就感跟滿足感	41. 代言的背後有商業行為的，當然我要索取費用
16. 改善一些遺憾的事情感覺很踏實、快樂	42. 雖是公益，但因有商業行為，所以還是有收酬勞
17. 至少我們做到一點小小的改善覺得很爽	43. 純公益，不收酬勞還貼錢幫助組織
18. 量力而為	44. 原本代言主持費六萬減半，可用捐款收據抵付
19. 當成自己份內之事	45. 酬勞二萬捐出一萬，遇有組織經費困難者，不拿酬勞，還回捐二萬
20. 無形的酬勞，那種回饋不一樣	
21. 做了就覺得心安	
22. 代言是一個理想	
23. 信仰自由主義、福利國家	
24. 一種奉獻	
25. 小時候的窮苦歷程	
26. 受母親偉大情操的影響	

<p>46. 名人隨口說話就會得到很多效應</p> <p>47. 藝人本身有流行度、傳播度、跟渲染度，代言人有一定的效益</p> <p>48. 所得扣掉成本之後，全部捐給流浪動物之家</p> <p>49. 捐款將近一百萬</p> <p>50. 效果有兩個，一是募款很高，表示藝人號召力很足夠，活動很成功</p> <p>51. 二是對藝人加分，代表越多人肯定我們的藝人</p> <p>52. 有效果，訴求階層與代言人相契合，它會有雙重的效果</p> <p>53. 天王、天后都來參與募款代言</p> <p>54. 因為偶像代言，促使青年更關心小孩子</p> <p>55. 名人代言絕對加分很多</p> <p>56. 公益團體要選對代言人</p> <p>57. 幫助布農文教基金會，一個音樂會募款二百多萬</p> <p>58. 伊甸親善大使選拔，2005年募款八百七十幾萬，2003年募款一千一百四十萬，且有後續效應</p> <p>59. 幫羅東聖母醫院辦一個「愛在蘭陽·半個世紀的歌聲」演唱會募款一千多萬</p> <p>60. 名人代言是最便宜的行銷方式</p>	<p>61. 事先做好預防，不讓危機發生</p> <p>62. 事先的安排跟不斷的重覆磋商細節內容，我們還是會有白紙黑字的合約</p> <p>63. 從執行面、策略面及所有的過程裏面，讓人家沒有毀謗的機會，藝人形象不能受傷害</p> <p>64. 合約是基本保障</p> <p>65. 有危機發生，停止代言，公諸媒體，尋求法律保障</p> <p>66. 謹慎處理，但免不了有人算不如天算的時候</p> <p>67. 簽約前先做溝通</p> <p>68. 簽合作備忘錄或合約以求保障</p> <p>69. 發生危機時立即停止合作，訴諸法律</p> <p>70. 合約會載明保障自家藝人的條款</p> <p>71. 應該要學習模擬危機處理</p> <p>72. 最好的機制就是慎選單位，找有公信力的單位是不會有問題的</p> <p>73. 事前查證很重要，組織信譽、成員、方案可能性都要注意</p> <p>74. 名人跟公益團體應該是一種信賴關係</p> <p>75. 幫公益代言還要像商業行為的方式，簽約保障，就覺得感覺不對了</p> <p>76. 幫弱勢、環保代言，都做免費代言，既沒利潤應不會有風險</p> <p>77. 自責</p> <p>78. 公益代言不用求償，但要追查捐款下落</p> <p>79. 先瞭解組織比較重要</p> <p>80. 現在也嚐試簽象徵性一塊錢的合約</p> <p>81. 瞭解真相，找尋問題環節</p> <p>82. 因為太有經驗所以不會受騙，及早打開天窗說亮話</p> <p>83. 掌握代言活動主導權</p> <p>84. 代言活動、辦法、捐款一手包，不需組織保障</p>
<p>85. 即使組織規模小，活動不太複雜，還是會評估</p> <p>86. 規模大的組織要一線藝人，規模小的組織給它二線藝人，它願意我也願意</p> <p>87. 反而是公益團體更計較代言人的知名</p>	<p>94. 評估之後覺得需要幫助就會去做，對組織類型沒有特定好惡</p> <p>95. 2~3線藝人有時想從事公益代言都不可得，這是一件很矛盾的事情</p> <p>96. 不要說藝人在挑組織，其實組織也在挑藝</p>

<p>度</p> <p>88. 規模小的組織先瞭解一下背景</p> <p>89. 最怕遇見假公益真騙財的單位，只要正規做事，我們不會太排斥</p> <p>90. 看組織的方案是否需要代言，還有董事會的組成也會查</p> <p>91. 看組織有沒有做事情，能不能感動人</p> <p>92. 組織做的事情感動很多人，代言人自然義不容辭</p> <p>93. 不一定幫助大規模組織，反而覺得小地方、弱勢、私小的更需要幫助</p>	<p>人，這是一個很現實的事情</p> <p>97. 組織一定要有登記立案許可的</p> <p>98. 組織類型沒有分別，連中國大陸的偏遠山區也去</p> <p>99. 希望能夠瞭解有多少預算來推廣這次的公益活動，怎麼去執行媒體策略面的經營</p> <p>100. 會考慮到這個公益代言的單位，到底符合我們藝人形象的問題</p> <p>101. 應該不是講類型，而是注重組織是否健全？有沒有能力？</p> <p>102. 組織沒有一些募款能力的話，會擔心它們能否將宗旨執行好</p> <p>103. 公益團體連拍廣告的錢都沒有，那這樣的單位我們幫你再多忙都沒有用</p> <p>104. 類型沒分別，主要看它的活動項目跟組織運作</p> <p>105. 沒有特別討厭那一類型的公益組織</p> <p>106. 最喜歡為弱勢環保組織代言</p> <p>107. 老人安養、愛滋寶寶、未婚媽媽等弱勢最需要關心</p> <p>108. 最不喜歡饑餓三十那一類的組織</p> <p>109. 統籌款式的那種，不知道那些錢會跑到哪裡去</p> <p>110. 募款要有主題，要專款專用</p> <p>111. 文教型的較不適合</p> <p>112. 大部份幫遲緩兒、失智症、老、殘、窮及醫院那種團體代言</p> <p>113. 只要是對社會有正面的，即便是相互利用，那也各取所需，取之社會用之於社會</p> <p>114. 藝人在宣傳期會比較喜歡幫公益組織代言，因為他要大量的曝光，也要公益形象的包裝</p> <p>115. 藝人幫非營利組織代言，希望是可以有效率的推廣</p> <p>116. 希望可以照宣傳去做，這個才會有效益</p> <p>117. 希望組織有一些媒體效應的推廣方案</p> <p>118. 考慮公益代言單位，不符合藝人形象</p> <p>119. 協助公益代言會有福報</p>
--	--

	<p>120. 藝人本來可能到三十歲才有的體會，他在這時候就有了，所以他會變得更成熟，更柔軟</p> <p>121. 有個觀念是藝人的演出是有價的，也收過一些車馬費</p> <p>122. 不同領域的名人，對於組織就會有不同的影響</p> <p>123. 讓別人認為說，我是用媒體人的方式在擷取一些利益，或政府因為要巴結媒體，所以就給這個基金會委託案</p> <p>124. 我只就我自己新聞人的這個效益來講，我覺得反而不是一個正面的發展</p> <p>125. M型社會貧富差距拉大，已經不是哪個公益團體可以幫忙</p> <p>126. 名人再怎麼關懷弱勢也很難扭轉房價，這是台灣現在最大的危機</p> <p>127. 現在階級變成沒辦法流動，現在去幫很多弱勢，其實不像以前有用</p> <p>128. 只有非營利的東西，鼓勵一些人來代言，讓大家對社會更有愛心</p> <p>129. 關懷弱勢的組織，很需要代言人協助募款，形象越好，募的款會越多</p> <p>130. 捐款一窩瘋，社會資源往往會產生一種失衡</p> <p>131. 名人從事代言應始終如一，沒有媒體宣傳也應當做</p> <p>132. 弱勢機構多麼盼望名人代言，你沒有一個名人來，媒體沒啥興趣</p> <p>133. 名人代言有時會使議題失焦</p> <p>134. 代言人劇組要宣傳，要有公益形象</p> <p>135. 名人替公益組織代言，促成娛樂線與社福線記者分別將訊息曝光，對弱勢團體加分，對藝人也是一個公益形象的提升</p> <p>136. 消費者也會長期觀察監督藝人</p> <p>137. 非營利組織需認知人家幫助你不是欠你的，你只是結合大家的力量，幫助他們站起來</p>
--	---

附錄五、

訪談計劃受訪者同意書

承蒙台端應允參與「非營利組織名人代言機制之研究」訪談計劃。該計劃目標乃為收集與分析資料，以供學術與撰寫論文之用途。

訪談者將為台端製作訪談錄影或錄音，並製作一份影音光碟交由受訪者保存與使用。影音光碟若能撰成逐字抄本時，台端將收到一份副本，在未獲得受訪者簽署同意前，本次訪談資料將不予公開揭露，一經簽署同意，本次訪談資料將提供予研究目的、指導用途、出版、或其他相關目的之使用。

本人 謹此授予林冠宏本次訪談的著作權，供其於其所認定的教育及學術目的之使用。

受訪者： (簽名)

訪談者： (簽名)

簽署日期： 年 月 日