

# 非營利組織策略性行銷應用之評估 以伊甸社會福利基金會為例

楊佳真\*

## 《中文摘要》

七十年代以來，社會的快速發展，政府所制定的政策已經很難滿足民眾的需求，社會的各種問題需要靠政府的解決，但又往往因為行政體系成效不佳以及未能及時回應環境的變遷而無法深切獲得民眾的信任。而非營利組織乃成為有別於政府和市場以公益為先兼顧效能與效率的『第三部門』，積極地擔負起彌補社會需求和政府供給間落差的角色，有助於真正落實公民社會與社區意識之創發。

由非營利組織策略性行銷與企業合作模式來觀察伊甸社會福利基金會透過與企業家—如新集團、鎮金店等其他企業合作過程中，非營利組織在傳統被動依賴政府補助下，如何主動出擊募集財源、整合有限資源以實現對公共服務之使命，更進一步去瞭解在企業公益贊助與社會企業家精神風氣興起的趨勢下，非營利組織更運用媒體的功能使社會大眾對弱勢族群的關注，其更能有效的達到組織目標與該合作企業雙贏之成效。

〔**關鍵詞**〕：策略性行銷、企業合作模式、企業公益贊助、評估

\*國立台灣師範大學政治學研究所一年級。

# Evaluation on the strategic marketing application of nonprofit organizations: A sample of eden social welfare foundation.

Jia-Jane Yang

## Abstraction

Since the 70's, the society has been growing so fast that the policies made by the government have difficulty meeting people's needs. Social problems require the government to take care of. However, the inefficiency of the executive system and the inability to respond in time to the changes of the environments has always leads to the distrust from people. The nonprofit organizations therefore become "the third department" for taking the commonweal as the priority with efficacy and efficiency. It actively undertakes the role of bridge the gap between social demand and the government's supply, helping put the real practice into the inspiration of civic society and the community consciousness.

From observing the Eden Social welfare foundation's cooperation with enterprises such as Nu Skin, Just gold, and other enterprises cooperation models, with the views of strategic marketing of non-profit organizations and enterprises cooperation models, to see how they actively raise the funds and integrate the limited resource to take the responsibility of serving the public with the subsidization which they passively depended on conventionally. To further understand that under the trend of enterprises commonweal support and social entrepreneurship, the nonprofit organizations should make good use of the media to call for the public attention to the weak group, so as to more efficiently achieve the of double win with its cooperating enterprises.

**[Keywords]:** strategic marketing, enterprise cooperation model, enterprise commonweal support, evaluation

## 壹、前言

自一九四〇年代「福利國家」理論的興起，導致先進國家過度膨脹政府的社會福利責任，同時也因為龐大的社會福利經費導致政府無力負擔。由於社會的快速發展，社會多元化、自由化與民主化，政府所制定的政策已經很難滿足民眾的需求，再加上人民自覺意識的普遍，社會的各種問題需要靠政府的解決，但又往往政府作為未能及時回應環境的變遷或不再獲得民眾的信任。因此，傳統的公共行政工作，產生了政府失靈的狀況；另外，市場機能的運作亦不能完全滿足人民需要的資源與服務，也形成了市場失靈的情形。而非營利組織乃成為有別於政府和市場以公益為先兼顧效能與效率的第三部門。

在新公共管理的思維中，我們要求其政府是以績效、顧客為導向的企業型政府，我們希望政府是小而美的政府，來因應社會環境複雜之變遷，(Rosenbloom,2002:21-22)此乃是私部門影響至公部門之作用。因此打破以往傳統被動的角色，採取行銷策略來獲得組織的長期生存。再者行銷的概念在近年來，期望能引用來改善非營利組織諸多困境的一個新思潮，而其理論乃源自於企業部門。美國柯林頓總統上台之後的白宮，接受了 Ted Gasbler 與 David Osbrne 《改造政府 Reinventing Government》的觀念，以顧客為導向，市場導向及企業型政府作為施政藍圖，並進行大刀闊斧的改革，即是「行銷」(Marketing)受到非營利組織所重視的最佳證明(陳明照，1998：33)。行銷觀念在非營利組織的運用除了達成組織目標與消費者的滿意度與解決自己本身營運的困境外，更加不忘組織的使命，配合商業的策略性行銷地運用，可為組織帶來永續的發展與再創生機。因此，從伊甸社會福利基金會<sup>1</sup>實際作為一與企業的合作、開發資源的模式可以看出與非營利組織的合作，使其原本為直銷商的營利性組織更多添加了為社會公益、照顧弱勢之美名。

以伊甸而言，其最重要的行銷理念還是要達成其組織之目標，因此行銷策略則是藉由商業的力量與大眾傳播媒體的發達和公共輿論的普及來讓社會大眾去肯定非營利組織角色、行為的認知，進一步使民眾自動自發的參與活動、捐款。

---

<sup>1</sup> 以下簡稱「伊甸」。

我們不免要去思考非營利組織其價值實現的限制因素<sup>2</sup>。雖然援引企業經營的計劃與管理的各種理念，似乎已成為未來非營利組織生存策略的不二法門，但有可能導致花費更多的包裝而削弱了其實質意義，如同曇花一現般，僅僅只是在美麗畫面過後而稍縱即逝，實際對非營利組織本身所要達成永續經營之生存法則仍有待商榷。此外在企業合作當中，企業公益贊助的理念與動機以及一般民眾對於伊甸的事件行銷手法是否真的能了解其使命更值得進一步探究。因此，提出以下問題：

- (一)是否能有效達成預期目標?
- (二)產生了哪些預期與非預期的影響?
- (三)社會大眾對於該行銷策略所欲達到之目的，其了解程度如何? 接受度如何?
- (四)行銷策略方法與技術是否有需要改進的地方? 對於過去與現在採取不同的政策取向所帶來的效益為何?
- (五)針對個案所帶來的成本利益分析與成本效能分析<sup>3</sup>為何?

檢視在企業公益贊助與社會企業家精神趨勢下，伊甸如何與企業家進行合作來達到主動出擊募集財源與整合有限資源實現對公共服務的使命。

## 貳、相關理論之探討

### 一、非營利組織理論

所謂非營利組織〈nonprofit organization，通常簡稱為 NPO〉，指的是「不以營利為目的之組織」。非營利組織的範圍大且層面多，並不容易找到完整的歸類方法，但一般來說，可將非營利組織之意涵具體勾勒為如下幾個特質作為定義：必須具備公益使命、必須是正式合法的組織，接受相關法令規章的管理、必須是個不以營利為目的的組織、其組織經營結構必須是不以獲取私利的、其組織享有政府稅賦上的優惠、捐贈給該機構的捐款可享受稅賦優惠(陸宛蘋，1999：31)。

---

<sup>2</sup>活動當中其曝光率是相當成功，但宣傳造勢之後，就現實面而言，媒體的採訪不外乎是具有可看性能吸引大批民眾的目光而前來。因此當在事件行銷有這麼多的焦點時，不免遮蔽了主要目標的重要性。

<sup>3</sup>成本效益分析(cost-benefit analysis)- 是指針對政策運作的全部投入與產出，轉換成貨幣成本和利益加以計算，以得出政策的淨利益(net benefit)；成本效能分析(cost-effectives analysis)- 彌補政策成本可以計算但政策利益無法用市場幣值加以表達的情況。

事實上，非營利組織，諸如慈善、社會福利事業等，存在時間已之久遠，因規模、影響力小而未受重視。今日非營利組織則不同於往昔，早已深深介入公共事務且影響人民的生活甚巨(許世雨，1992：1)。例如在社會服務、政策倡導、教育文化、醫療衛生及社區發展等，皆扮演了相當重要的角色。因此，非營利組織漸漸成爲公共行政學者所重視，而成爲新興研究主題(陳金貴，1991：80)。

## 二、策略性規劃理論

策略性行銷規劃的程序(張在山，1991：233-234)包含了：

- (1) 決定機構使命、整體目標及目的。
- (2) 評估外界的威脅與機會，以便擬定機構最有力的行銷策略。
- (3) 評估機構現有及潛在的資源與技術，以運用在上述機會上，或抵禦威脅。這種機會和威脅在分析外界環境時可以發現。
- (4) 決定規劃期間內的行銷使命、目標及特定的標的。
- (5) 釐定核心行銷策略，以達成特定目標。
- (6) 根據行銷功能建立組織及制度，以確保所設計的策略能順利執行。
- (7) 訂定詳細方案及辦法，以執行該規劃期間的核心策略，包括行動時間表及指派工作等。
- (8) 建立衡量標準，以測定方案執行期間及執行完畢的績效。
- (9) 執行方案。
- (10) 衡量成績，並修訂核心策略、戰術，或兩者兼而有之。

## 三、行銷理論

以美國行銷協會(American Marketing Association)的行銷定義爲：「行銷乃是規劃與執行有關商品、服務與創意的觀念、價格、推廣與配銷，以便創造交換來滿足個人和組織目標的過程」(劉玉琰，1999：6)。行銷(Marketing)，即爲滿足顧客需求、促成雙方交易、達成組織目標所進行之各種活動。行銷觀念是現代市場經濟中營利事業之最核心的價值觀。以開放系統的基本觀念下，行銷觀念的核心

即是「交換」，在社會中任何組織的生存，仰賴與外界相互交換資源以滿足所需，而所謂在互利的基礎下交換資源是指這些機構或個人，都彼此互相提供一些有形或無形的資源，也從對方獲得一些本身所需要的資源，然後再運用這些所得到的資源，進一步去創造價值，而這些價值又是下一個循環所能掌握的資源。因此，是在雙方自由意識下的交換。所以任何組織必須認清與本身生存發展有關的合作與交易對象是誰，以滿足彼此雙方所需。

行銷組合(marketing mix)有以下四種：產品(Product)、價格(Price)、配送管道(Place)、與促銷(Promotion)(曾柔鶯，1998：8)。再者將這些上述的事項、方法套用於非企業之外的非營利組織，藉以提升管理效率、服務品質或爭取民意的支持與認同。

### 非營利組織行銷觀念的運用

過去非營利組織認為”management was a dirty word” (Drucker ,1989)。更不用說運用行銷的概念，但將行銷原理應用至非營利組織之管理始於 Kotler & Levy(1969)，Kotler & Zalman(1971)，Shapiro(1973)以及許士軍(國內最早提出非營利組織行銷理論)等學者。自此之後行銷的應用範圍大為擴展，似乎也隨著行銷思想演進之發展，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」。如今非營利組織之行銷觀念已臻至成熟階段(轉引自鄭舜仁、林春財、賈譯真，2003：4)。

簡言之，行銷者可創造與提供一種社會標的<sup>4</sup>之價值，以獲致渴望的市場反應<sup>5</sup>，即是行銷的效果。事實上，在行銷上的運用方面，像患者的家屬、具有影響力的一般社會大眾、傳播媒體、會影響法案與政策的官員、民意代表，這些都是我們需要行銷的對象。這些人或機構，對非營利組織而言，更要去分辨哪些人或機構能較易與之配合並做好市場區隔並且納入決策與行動過程中。在時代的競爭之下，要像企業一樣講求經營之道，但也不能忘記在追求資源時，謹記利他、服務弱勢者的本質，才不至於若入到非營利組織的行銷迷思<sup>6</sup>，對於非營利組織

<sup>4</sup> 社會的標的可以是產品、服務、組織、人物、地方或理念。

<sup>5</sup> 市場反應也不限於產品、服務和錢，也可以包括時間、精神和感情。

<sup>6</sup>行銷的迷思：一.反商情節(社會服務商業化)。二.對行銷知識了解不足。三.行銷過度、服務不足。

來說行銷的功能不外乎是資源的獲取、資源的配置、社會的宣導、增加服務的方便性與服務責信(accountability)；而其行銷的特質乃是多元群眾(Multiple publics)、多元目標(Multiple objectives)、群眾監督(Public scrutiny)以及產品是服務的(Products are services) (謝儒賢，2000：2)。

#### 四、企業公益贊助理念動機與企業合作模式

在過去實證研究方面，劉念寧(1990：84-86)針對台灣「一九八九天下 1000 大企業排行榜」中的企業進行問卷調查，得到企業贊助公益活動的動機依序是社會責任、企業形象、純粹為善、提升員工整體生活品質、與促銷結合、基於長期自利的理由、節稅、因應公益組織的邀約及因應其他企業積極贊助的壓力。另外，Marx(1998:37) 針對美國排名前 2000 大企業的管理階層進行郵寄問卷調查後，從回覆的 194 個有效問卷的受訪者中發現，其策略性公益贊助的價值排序以「提高社區生活的品質」為最高，其次是「提升企業形象」，再其次為「改善社區服務方案」；而以「節稅」及「減少法定成本」排序最低。鄭怡世(1999：123-136) 則是深度訪談具有合作募款活動經驗的十二位民間社會福利機構及十位企業組織的重要關鍵人士，其研究結果顯示，企業組織公益贊助的理念與動機包括單純的利他思想；分享企業所擁有的利益；長期的自利（其考量點包括提昇長期市場佔有率、企業形象的建立、減少消費者抱怨行為等）；另外就是企業本身的自利思考；也有部分的企業組織認為找到一個議題長期投入是其公益贊助的重要理念；亦有企業認為其公益贊助的理念是要先由該企業所在的社區關心起，行有餘力再擴大到其他的區域。他進一步強調，在這些理念中，又以「長期的自利」，以及「找到一個議題長期投入」很可能是未來組織公益贊助事務的重要考量因素；而這些理念與動機主要來自組織本身的政策或文化，或是組織的領導人。劉念寧(1990：19)認為企業的公益贊助乃是指「企業以提供金錢、實務或勞務等方式，主辦或協辦公益活動，但不包括以企業家個人名義進行者」。而鄭惠文(1992：12-13)則認為是「企業為塑造、提昇或改進企業形象及增進社會福祉，藉由提供金錢、實務或勞務等方式，主辦或協辦環保的、教育的、體育的、社會福利的、醫療保健的、社區服務的，或藝術文化等活動，以對他人表達善意，對社會做有意義的貢獻」。因此我們可以說，「企業的公益贊助」乃是企業組織為實踐其社會責任，增進人類福祉與公共利益，而提供有形的財務或無形的勞務給予特定的非

營利組織，以協助其完成各項與公共利益有關的活動或服務。

企業的公益贊助的觀念在美國是有不同發展階段及不同的理念的，Burlingame& Frishkoff (1996:96-99)所提出了「企業公益贊助的架構光譜圖」如表 2-1 所示：

表 2-1：企業公益贊助的架構光譜圖

← 「企業的公益贊助」位置的連續性 →				
<p><b>利他主義</b> 無私的優先考慮他人的利益，亦即企業在進行公益贊助的行動時，並不會想到能從中獲得什麼好處，純粹只想要幫助別人。</p> <p><b>捐贈方式：</b>匿名捐贈、合資捐贈、捐出財產。</p>	<p><b>分享利益</b> 捐助前會先考量所捐贈的對象或其所提供的服務或活動是否為社區所關注的問題、對受贈者是否有實質的助益，並不會期待從捐贈中能獲得什麼樣的回報。這樣的觀念通常是來自企業的負責人，其意識到協助社區解決問題、滿足需求是企業的責任，同時也樂意和社區分享其利益。</p> <p><b>捐贈方式：</b>擔任志工、提供技術、提供設備、食物捐贈。</p>	<p><b>長期的自利</b> 捐助的目的在增進企業本身的利益，亦即企業在捐贈時，會認真的考量這樣的捐贈是否會為企業本身帶互惠的效益。再這樣的觀念下所進行的企業公益贊助，其動機只是用來為企業改善形象、強化競爭力的工具。</p> <p><b>捐贈方式：</b>與目的相關的行銷、企業資助的公益廣告、長期目標額的捐助。</p>	<p><b>慈善投資</b> 捐助的目的是期待獲得企業短期利益，並考量從捐贈中可獲得合種程度的回應。慈善投資是期待將企業的公益贊助與企業的使命、目標與產品結合，使企業贊助成為企業獲利的一部份。</p> <p><b>捐助方式：</b>短期目標的捐贈、策略的公益贊助、社會投資。</p>	<p><b>善盡管家的責任</b> 認為企業最大的責任便是為投資者謀求最大的福利，亦即企業所有的作為，都是以提高企業獲利淨額為優先考量，並讓投資者的獲得最多的回饋。</p> <p><b>捐款方式：</b>以捐贈來獲得稅賦上的減免。</p>

資料來源：Burlingame& Frishkoff 1996 ,p97.

由此可以看出企業公益贊助理念是有許多差異的。隨者資訊日漸開放以及後物質主義社會<sup>7</sup> (post-materialist society) 的來臨，人們意識形態逐漸改變，因此企業管理的人文趨勢包括了重視社會責任、本身企業經營重新定位、推廣公關活動、注重人力素質的競爭優勢以及人文與科技對話。再者社會企業家精神<sup>8</sup>概念的興起，對於社會企業家而言，評價成功與否最佳的標準並不在於其創造利潤的

<sup>7</sup>社會學家英高赫(Ronald Inglehart)提出一個理論，他認為，在貧窮的社會環境長大的人，對金錢及物質很重視，那個社會的精神面貌便會變得「物質主義」(Materialism)，而當社會愈來愈富裕時，人民便追求物質之外的東西，精神面貌趨向「後物質主義」(Postmaterialism)。企業要面對的是消費者的態度快速變遷，顧客希望購買品質精良且價格低廉的服務與產品，同時也期待企業在生產過程中能保護環境及回饋社會。

<sup>8</sup>企業家乃是具有創新、機會導向的功能，同時，他也是組織內部資源且具創造價值轉換的作用；相對而言，社會企業家在其內心深藏著明確的社會使命：即他們的目標在於能改善這個世界，然而，這樣的願景不僅影響他們對成功的標準，也左右了他們如何去建構企業化的組織。

多寡，而是在於其創造社會價值的程度。企業組織本身在世界潮流的轉變與經營環境的衝擊下，其經營理念也從傳統古典資本主義以經濟利益為前提的思考，逐漸轉變為企業應與政府和社會大眾建立和諧的合作夥伴關係。因此，企業積極贊助、參與各項公益活動，不僅是履行社會責任的主要途徑，同時也逐漸成為企業組織行銷的新利器，進而強化了企業組織形象，為其營運帶來最大的助益(鄭世怡，2000：201)。

## 五、評估理論

亨利(Nichoas Henry)將政策評估定義為「有關政策成果的資訊及對政策的可欲性或價值所作的判斷」(Hernry,1999: 193)。因此以Dunn (1994: 404-406)的看法<sup>9</sup>，我們得知必須是以價值為核心、事實與價值互依性、目前與過去取向、價值二元性。第四代評估<sup>10</sup>研究著重概念性認知與思考的探討，特別著重政策利害關係人的內心感受，及利害關係人的訴求、關切、爭議等回應性的觀點的表達(林鍾沂，2003：414416)；依Dunn的看法，其政策價值可透過界定及操作化目標與目的的方式而獲得澄清。Suchman提出了五種標準：工作量、績效、績效的充分性、效率和過程。Poister則認為應採用七種標準：效力、效率、充分性、妥當性、公平性、回應程度、執行力。Dunn則提出：效力、效率、充分性、公平性、回應程度、妥當性。林水波教授綜合了Suchman、Poister、Dunn以及自己的見解，提出十種評估標準，(林水波，1983：4)；而陳金貴亦提出評估募捐績效<sup>11</sup>：大標準評估(目標達成百分比、捐款的構成、市場佔有率、費用對捐得款項之比率)與小標準評估。針對非營利組織行銷應用之評估適用於其中五種標準：「績效」、「效率」、「充分性」、「妥當性」、「回應程度」。以評估其執行的成果。

---

<sup>9</sup> Dunn認為：1.以價值為核心，政策評估乃致力於確定政策和計畫的價值或社會效用。2. 事實與價值互依性：政策評估之訴求所憑藉的基礎，應是事實與價值並重，不只是顯示對於某些個人、團體、或社會整體是有價值的，而且要描述該政策結果實際上是為解決某一特殊問題，採取行動所產生的結果。3. 目前與過去取向：著重於目前和過去的成果。4. 價值二元性：既可視為目的也可是為手段。

<sup>10</sup>從第一代至第四代評估分別強調測量(measurement)、描述(description)、判斷(judgement)以及回應的一建構性評估(the responsive-constructive evaluation)

<sup>11</sup>評估募捐績效有兩種，分別為大標準評估：1.目標達成百分比—及目標可否達成評估時，將實際募捐結果與當初的目標互相比較即可算出目標達成的百分比。2. 捐款的構成：機構應檢討募得款項的內容，注意其中兩個因素趨勢，捐款者戶數增加與否以及每年平均捐款額增加。3. 市場佔有率：指從機構募捐的佔有率，或該機構募得數額在各機構中所排列的名次。4. 費用對捐得款項之比率：考量募捐要付出成本，機構有興趣的乃是淨利所得。小標準評估：機構也要考核負責勸募人員的績效。

1. 績效：是要探討政策的執行是否在環境內形成了期望的成果。承上所述，績效標準將可用來衡量非營利組織策略性行銷之成果，因此將重心放置在個案執行後是否能達成原定之目標，藉此來衡量政策的成功與否。
2. 效率：效率著重於以較佳的方式執行政策，除了傳統方式的行銷手法外，是否還有其他的方法或途徑也能夠達到相同的效果，甚至花費更低的成本，著重在成本利益分析。
3. 妥當性：指政策目標所呈現的價值或重要性，以及擬定目標時，所根據的假設是否適當，是否確實反映社會價值，而標的團體對於此政策的接受程度為何呢？
4. 充分性：指政策目標成就之後，所能消除政策問題的幅度。亦即探討標的團體是否能享受到該政策執行後的效果。
5. 回應程度：指一項政策滿足某些特殊團體的需要、偏好或價值的程度，執行後是否有一適當的回應需求並且檢視與該政策相關之利害關係人對政策施行後的回應，將重心放在企業公益贊助理念與動機以及一般大眾對於政策實施後的看法。

## 參、個案研究

### 一、伊甸社會福利基金會的緣起與發展

二十一年前，患有類風溼關節炎的輪椅作家——曾任總統府國策顧問劉俠女士（杏林子），因著上帝的呼召及一顆愛身心障礙者的心，期望為他們建造一個屬於自己的家，於是捐出多年稿費，並和六位志同道合的朋友，於一九八二年十二月一日將這個夢想實現，創造一個屬於身心障礙朋友的「伊甸園」。

### 伊甸社會福利基金會的現況與組織架構

伊甸社會福利基金會全省已有約 1000 名之工作人員，其中含近四成的身心障礙員工，分布於台北市(1982)、台中縣市(1988)、桃園縣(1993)、高雄縣市(1996)、宜蘭縣(1996)、新竹市(1997)、基隆市(1998)、台北縣(1998)、新竹縣(1999)、南投市(2000)、屏東縣(2001)、苗栗縣(2001)、花蓮縣(2001)、嘉義縣市(2002)，在全省共有 16 縣市 56 個服務據點提供區域化的身心障礙福利服務，並且將台灣的經驗傳遞到馬來西亞的檳城(1991)及吉隆坡(2000)，成立海外分會。目前每天在伊甸接受服務從兒童到老人超過 5000 人，二十一年來總共有超過四十萬多個身心障礙者及其家庭接受了伊甸的服務。

### 二、策略性行銷規劃的過程(Strategic Marketing Planning Process)

策略是為達成某特定目的所採取的手段，為對重要資源的調配方式。如進入新市場，選擇推銷能力強，信用卓著的批發生作為獨家經銷商。策略是促使資源運用最佳化，以達成組織目標的計畫。策略性行銷(Strategic Marketing)是為達成策略目標鎖進行的一切行銷努力(余松培，2001：55)。

#### (一) 分析組織的願景、使命和目標 (Vision, Mission, Objectives)

願景<sup>12</sup>—台灣社會因伊甸存在而更有進步、國際社會因伊甸的參與而更有意義。

---

<sup>12</sup>願景是組織成員對未來方向的共識。領導者要發展出組織未來可能的藍圖。願景可能模糊亦可能清楚如使命和目標。一般來說，願景必須是實際可信、俱吸引力以及要比現況更好。

使命<sup>13</sup>—「服務弱勢、見證基督、推動雙福(福利與福音)，領人歸主」  
目標<sup>14</sup>—短期目標、中期目標、長期目標。

## (二) 分析內外部環境

亦即 SWOT Analysis, 包括內部分析 ( Internal analysis: strengths and weaknesses)、外部分析 (External analysis: opportunities and threats), 內部分析伊甸社會福利基金會物力、財力、創意以及其他各方面的資源, 並據以充分利用外界環境所帶來的機會及應付外界環境所帶來的威脅。分析項目為現有可用資源、定位特性及組織系統等。外在環境包含了五個面向: 社會大眾、其他非營利組織、企業界、媒體、政府。

### 1. SWOT 分析

#### (1) 優勢(Strength)

已有 24 年的歷史與經驗, 獲得大眾及政府支持。目前已是我國重要之社福團體。組織架構完善。國外分會及聯絡處的普及。在資源發展處(社教宣廣部門)具備了主動出擊, 敢於嘗試創新之組織文化。比較其他社福性非營利組織而言, 國際化是雙福很重要的目標異像, 透過全球化、廣泛性資源網絡取得專業化轉型與成長所需的資源。

#### (2) 劣勢 ( Weakness )

缺少更具備高階管理人才之專職人員、組織內部 e 化能力尚待加強、由於組織內部有既定的組織文化, 專案管理人難以進入; 若要精簡組織以達效率, 但以社福性的非營利組織而言, 其標的團體的服務具有相當程度之複雜性, 不當之精簡反而難以達成原本之使命。在民國八十八年至八十九年組織人數倍增, 人事成本過高的情況下, 無法支出事件行銷之廣告費。對於內部組織而言, 重點活動集中於台北總部, 其他分枝部門較為弱勢。

---

<sup>13</sup>使命是指出我們到底是誰、清楚地陳述組織未來的走向和定位如何以及我們到以要做些什麼。

<sup>14</sup>目標是個人或組織想望的成果。目標提供管理決策的方向並為實際成果衡量的準則。而目標可再細分成小目標來操作。短期目標為: 從兒童到成人到老人的「全人全生涯」完整服務也要繼續伸展亞太區雙福觸角; 中期目標為: e 化、集團化、分權化、志工化、國際化; 長期目標為: 總會北、中、南、東擴及到台灣 26 縣市服務、海外雙福直到地極。

### (3) 機會 (Opportunity)

社會經濟的成長，使富者回饋社會，大額捐助常來自企業，但通常限定用途。公司捐助的動機包括塑造企業形象、員工利益和公司行銷的目的。組織經營有成，捐款忠誠度強，捐款人對伊甸的信賴支持度高。此外組織規模完整因此行銷的通路、人際網絡關係佳。

### (4) 威脅 (Treats)

後期非政府組織的力量漸漸增強，對伊甸來說，服務標的團體過於廣泛<sup>15</sup>、服務項度過大造成品牌不清，一般社會大眾對於尤其在創辦人劉俠女士過世後，儘管組織多方開發資源、與企業合作或善用事件行銷之策略但一般民眾對伊甸的認識僅只於義賣卡片或是僅只為坐輪椅者服務，此外事件行銷有賴於大量媒體曝光效果以達宣廣，對伊甸本身來說經常被媒體的力量牽絆而無法達成事半功倍。

## (三) 形成策略計畫

經過內外部環境分析，重新評估現有的使命、目標後，發展各種可行方案，選擇最適策略，形成策略計畫。包括目標市場、競爭定位、行銷組合。因此，伊甸在進行募款程序的設計時，先將使命定位，在與企業合作時，藉由所提供的服務或所舉辦的活動被社會及潛在的募款對象所肯定，同時針對不同的標的團體的需求與期望，分別提出構思訴求的主題。目前伊甸的公關運作並沒有特定著重在執行主動或被動的事件行銷上，因此對於活動的配合多是先經過事前的審核評估，若有相關的事件或議題可以配搭，則以被動的事件行銷<sup>16</sup>，配合社會上相關的事件為主；倘若經過審核評估後，並沒有合適或相關的事件可以配搭，則採取主動的事件行銷<sup>17</sup>來推出活動。因此在形成策略計畫時，並非僅只是撰寫計畫書而已，所考量的是使命的選擇、募款的來源、是否與其他組織合作、與何組織合

---

<sup>15</sup>從成人到兒童到老人漸次發展出一套「全人全生涯」的完整服務(約計 40 多種身、心、靈的服務)及訓產銷一元化的服務理念，以滿足身心障礙者的就醫、就學、就業、就養需求等，更因應 921 災變及地雷受害者的苦難，及時提供各類的災後重建服務，並以馬來西亞檳城和吉隆坡伸出兩個跨國服務的觸角。

<sup>16</sup>被動的事件行銷：對於會內常態或臨時性的活動，透過公關組對社會動態的觀察，配合時下議題性相近的事件來進行活動的推出，不僅可以使群眾容易注意到該活動，而且對於該議題的時效性具有延長的效果。

<sup>17</sup>主動的事件行銷：有時候對於會內欲推出的活動，社會上並沒有合適的事件可與之搭配，因此公關組便要自行針對該活動的特性，自行創造合適的議題來與該活動，以達到事件行銷的效果。

作以及優先之工作項目。

在形成策略計畫時通常是運用事件行銷指的是以辦活動的方式，配合當時社會上的某項事件，或是自行創造事件來達到活動本身宣廣的目的，因此可算是一種先刺激社會大眾注意該事件，進而接觸到該活動的方式。

#### **(四) 執行**

針對以上這些基礎，設計募款的細部程序，包括募款過程中可能遇到情況及處理方法的事先構思。其策略的執行可透過以下管道：功能政策的配合、組織結構的調整、作業系統的改變、組織文化的塑造。

#### **(五) 評估及修訂**

即使成員們募款一帆風順，定期評估檢討式行動計畫中不可或缺的一環。除了檢討目標達成與否外，還應深究原因、作為的有效與否，評估衡量朝向目標之執行績效，如有必要並採取修正行動。

### 三、行銷個案成果與企業合作發展現況

#### (一) 行銷個案成果

##### 1.伊甸與如新企業合作：

從二〇〇一年「如新帶我出去走走」系列活動中，我們可以看出伊甸與如新的合作大部分屬於產品行銷的方式，如義賣環保餐具包的與萬芳學員卡片，其中餐具包由南投九二一庇護工場製作，如新以成本價收購餐具包與擔負記者會和活動籌辦之費用以及購買卡片版權並且出資印製，行銷配送管道由兩者進行義賣並且可透過網路上購買，促銷方式則是以主動事件行銷搭配記者會與相關系列活動的手法來為產品增加曝光率；在二〇〇二年合作中，以義賣環保購物袋為主，亦屬於產品行銷，同樣的產品由南投九二一庇護工場製作，如新則以成本價收購產品與擔負記者會和活動籌辦之費用，在行銷通路方面剛好配合政府推動環保袋之政策，屬於被動行銷之手法配合時下議題性相近的事件來進行活動的推出，不僅可以使群眾容易注意到該活動，而且對於該議題的時效性具有延長的效果，再者行銷之配送管道方面，如新與伊甸雙方皆進行義賣亦可透過網路來購買下訂單，更邀請明星為產品代言；二〇〇三年的「蜜兒餐救助」則剛好配合伊甸自一九九七年致力於「愛無國界」專案之倡導，其捐贈系列範圍包括中國、台灣以及此次受創嚴重的南亞海嘯災區以協助該地區兒童遠離因營養不良而導致死亡的陰影；二〇〇四年如新愛心紀念郵票與上述的義賣環保袋與卡片其產品成本的負擔是雷同的，每套郵票更附贈三張畫卡，但未舉行任何活動或招開記者會，以雙方進行義賣和網路訂購的方式為主，此活動將持續到二〇〇五年月底，因此募款成果還在累積中。

就伊甸本身組織目的來說，除了要達到既定目標之募款成果之外，就無形的行銷效果而言是觀念的傳遞，而和如新的合作最主要的行銷目的是為多重障礙兒童籌募輪椅基金，因此上述的系列活動除了義賣與網路訂購的方式外，亦會搭配募款餐會的方式來刺激捐款，其捐款金額可達百萬以上。從二〇〇一年至二〇〇五年，以行銷個案的方式檢視伊甸與如新合作之成果，包括資源開發之合作方式、行銷策略與目的以及募款成果，如下表 3-1 所示：

表 3-1：如新與伊甸歷年來合作成果 2001-2005 年

活動名稱	時間	合作方式	策略	目的	媒體報導	募款成果
「如新~帶我出去走走」系列活動	2001年4月-12月	義賣環保餐具包與萬芳學員聖卡 1.產品是 921 工場製作。 2.如新以成本價收購餐具包與記者會與活動籌辦費用並且買卡片版權,並出資印製。 3.伊甸負責宣廣、產品製作與聯絡。4.兩者均義賣執行,另伊甸再負責收據入帳作業(投入人力多)	屬於產品行銷	為多重障礙兒籌募兒童輪椅基金		3,038,034 元 (含捐款)
「如新~帶伊出去走走」系列活動	2002年7月-12月	義賣環保購物袋 1.產品是 921 工場製作 2.如新以成本價收購產品與記者會、活動籌辦費用 3.伊甸負責宣廣與產品製作聯絡 4.兩者均義賣執行,另伊甸再負責收據入帳作業(投入人力多)	屬於產品行銷、行銷網絡配合政府推動環保袋之政策、由 921 工廠製作環保袋並結合漫畫家賴有賢、賣仁杰的創意促使顧客想要購買之誘因並在記者會當天邀請明星陳仙梅出席代言。	為多重障礙兒籌募兒童輪椅基金	一、報紙：大成報、聯合報、自由時報、台灣日報、國語日報。 二、電子媒體：奇摩新聞、蕃薯藤新聞、多維新聞、新浪新聞、ET Today。	2,900,000 元 (含捐款)
蜜兒餐救助	2003~2004年	1.配合伊甸自 1997 年開始致力於『愛無國界』專案之倡導 2.提供物資「蜜兒餐」 3.舉辦捐贈儀式記者會	屬於產品行銷；捐贈系列：包括上海崇明島、蘭嶼、越南、蒙古、花蓮、南亞賑災—印尼捐贈	為協助兒童遠離因營養不良而導致死亡的陰影		累計總募集數量：7,9412 包;78,984,020 元 累計總捐贈數量：40,977 包; 49,217,340 元
NuSkin 愛心紀念郵票	2004年12月1日-2005年12月31日	與三張萬芳學員萬用卡 1.產品成本由如新製作由如新購買平面廣告。 2.兩者均義賣執行。 3.另伊甸再負責收據入帳作業(投入人力多)	屬於產品行銷	協助伊甸基金會為偏遠地區行動不便者，籌募行動服務專車		303,600 元 (截至 2005.2.28)

資料來源：本研究自行整理

## 2. 鎮金店與伊甸歷年來合作成果：

從一九九八年真女人獻真心的活動中可以看出就產品部分，是由鎮金店提供鑽飾以及活動當天捐出十月份營業額 Just Gold (1%) 與 Just Diamond (2%)、遲緩兒家庭認養申請並藉由鎮金店在全省的門市據點作為行銷配送管道，由伊甸公關宣廣負責系列簽名促銷活動之說明、並向媒體發布活動相關訊息之新聞稿，並且以活動期間購買一定金額之消費者可以獲得鎮金店贈送限量紀念版「片片真心」金箔雪球乙個或 hello kitty 金飾，來刺激消費者之買氣，刺激消費者消費愈多則回饋公益也越多之觀念，同時也剛好藉由鎮金店滿五週年的週年活動的事件與首次嘗試身心障礙者佩帶名家設計鑽飾走秀的創舉，吸引媒體的目光以增加活動的曝光率；二〇〇一與二〇〇三年的策略行銷模式雷同並由愛心大使來為活動代言；二〇〇二年的活動除了舉辦籌募遲緩兒早期療育基金記者會外，同時也展出鎮金店與伊甸合作五年來為遲緩兒服務增加的成果<sup>18</sup>，在社會行銷方面亦透過活動將「入學轉銜」的訊息傳達給社會大眾，除了展示成果外亦可使伊甸為遲緩兒的服務再加分。

因此從一九九八年至二〇〇三年，以行銷個案的方式檢視伊甸與鎮金店詳細合作之成果，包括資源開發之合作方式、行銷策略與目的以及募款成果，如下表 3-2 所示：

---

<sup>18</sup> 參見表 3-3。

表 3-2：鎮金店與伊甸歷年來合作成果 1998-2003 年

活動名稱	時間	合作方式	策略	目的	媒體報導	成果
真女人獻真心	1998年10月~31日	1.活動當天捐十月份營業額 Just Gold (1%) 與 Just Diamond (2%) 2.遲緩兒家庭認養申請 3.義賣鑽飾 4.凡於10月1日~12日消費者，獲精美贈品。 5.伊甸公關宣廣負責系列簽名促銷活動之說明、向媒體發佈活動相關訊息新聞稿。	1.鎮金店五週年活動 2.歌手協助促銷活動 3.由身心障礙者模特兒配戴五件名家設計鑽飾 4.刺激消費者消費愈多，回饋公益愈多。	籌募「0~6歲遲緩兒家庭社區服務方案基金」	一、電視：慈濟大愛 二、報紙：民生報、中國時報、聯合報、經濟日報、聯合晚報、中時晚報。	2,173,400元 <sup>19</sup>
真女人獻真心	2001年10月~12月	1.於12月底前成為愛心認養人(每月捐款1,200元，至少一年)，贈送限量紀念版「片片真心」金箔雪球乙個	1.愛心大使費翔蒞臨並簽名	籌募「0~6歲遲緩兒早期療育基金」	一、電視：民視、TVBS-E NEWS、八大電視、TVBS、三立完全娛樂、東森電視、華視 二、報紙：自由時報、台灣日報、聯合報、中央社、青年日報、人間福報、大華日報、更生日報、星報 三、雜誌：獨家報導、大眾雜誌、TVBS周刊、美麗佳人、濃濃雜誌、People、Cleo	5,164,000元 <sup>20</sup>
真女人獻真心	2002年11月~12月	1.舉辦籌募遲緩兒早期療育基金記者會(展示鎮金店與伊甸合作五年來的成果)	透過活動將「入學轉銜」的訊息傳達給社會大眾知道，使伊甸為遲緩兒的服務再加分	籌募「0~6歲遲緩兒家庭社區服務方案基金」	一、電視：民視、中視、公視、大愛 二、報紙：自由時報、聯合報、中央日報、人間福報、教會日報 三、電子報：奇摩-中央日報、奇摩-中央社、ET today	7,025,600元；四年來伊甸幫助1920個遲緩兒 <sup>21</sup>

<sup>19</sup>包括鎮金店營業固定比率\$882,719元、記者會、晚宴義賣\$748,230元、遲緩兒家庭認養申請166,900元、歌手協助促銷活動義賣娃娃\$6,500元、其他捐款(鎮金店代收個人捐款)\$369051元。

<sup>20</sup>包括鎮金店營業固定比率\$882,719元、記者會、晚宴義賣\$748,230元、遲緩兒家庭認養申請166,900元、歌手促銷活動義賣娃娃\$6,500元、其他捐款(鎮金店代收個人捐款)\$369051元。

<sup>21</sup>幫助遲緩兒人數統計公式：四年來籌募早期療育基金總金額\$13,247,800/【12(月)\*4(年)】=\$275,96(平均一個月之募款所得)；\$275,96/\$6,862(遲緩兒每人每月所需付之費用)=40(人)；40(人)\*12(月)\*4(年)=1920(四年來伊甸所幫助之遲緩兒)

活動名稱	時間	合作方式	策略	目的	媒體報導	成果
真女人獻真心	2003年10月30日	1.認養捐款：每月捐1200元，至少一年即可換取鎮金店所提供的hello kitty金飾	藝人小嫻代言呼籲、hello kitty帶動唱	籌募「0~6歲遲緩兒家庭社區服務方案基金」	一、平面：中國時報、自由時報、國語日報、民生基督教論壇報、大成報、東森新聞報、青年日報、TVBS周刊、時報週刊、Taipei Times 二、電視：台視、公視、聯維有線、八大娛樂	5,519,880元

資料來源：本研究自行整理

### 3. 「0-6歲發展遲緩兒家庭社區服務方案」成果報告

自民國83年12月開始推出「殘障娃娃家庭社區服務方案」，在台北地區以北投、士林兩區試行，針對撫養0-6歲的殘障娃娃家庭，落實經濟支持、社區照顧援助、專業團隊聯合評估等服務<sup>22</sup>相繼推出，而伊甸此專案自84年推出至91年底，總共服務29,859為遲緩兒。如表3-3所示：

表3-3：「0-6歲發展遲緩兒家庭社區服務方案」成果歷年表

年度	84年	85年	86年	87年	88年	89年	90年	91年
區域	婦幼家園	婦幼、南區	婦幼、南區	婦幼、桃園、台中、宜蘭、南區	婦幼、基隆、三峽、桃園、新竹、台中、宜蘭、南區	婦幼、基隆、三峽、桃園、新竹、台中、宜蘭、南區	婦幼、基隆、三峽、桃園、新竹、台中、宜蘭、南區	婦幼、基隆、三峽、桃園、新竹、台中、宜蘭、南區
個管服務(人)	121	416	402	641	2660	1729	953	986
專業團隊療育評估(人/人次)	41	55	140	976人次	1,470	320	241人/854人次	349人/18,49人次
支持金認養(人次)	40	259	548	137	741	791	224	354
日用品補助(人/人次)	32	152	802	1,063	898	1410	859	1408
臨托服務(人/人次)	X	57	228	371	1,364	228人/5,984人次	386人/6,288人次	328人/6,699人次

資料來源：整理自伊甸成果報告

<sup>22</sup>其中服務成本包含：個案管理員人事費、宣導活動費、聯合評估費、親職講座費、通報系統建立費、供需調查費等費用。

## (二) 與企業合作發展現況

### 1. 伊甸與企業組織合作模式分析

(1). 伊甸合作家數計有 140 家，長期特定合作型態計有 40 家，其餘 100 家為短期非特定合作型態。

(2). 合作模式主要透過產品的合作。如表 3-4、圖 3-1 所示：

表 3-4：伊甸與企業組織合作模式分析表

合作型態	金錢捐贈	透過產品合作	透過網路合作	贊助公益廣告	人力資源投入	專業或服務資源提供	舉辦募款活動	運用企業內部周邊資源	其他
長期特定	2	17	11	1	0	1	4	3	1
短期非特定	17	61	5	1	5	1	6	4	0
總計	19	78	16	2	5	2	10	7	1

資料來源：匯整與整理伊甸各團隊/處提供資料

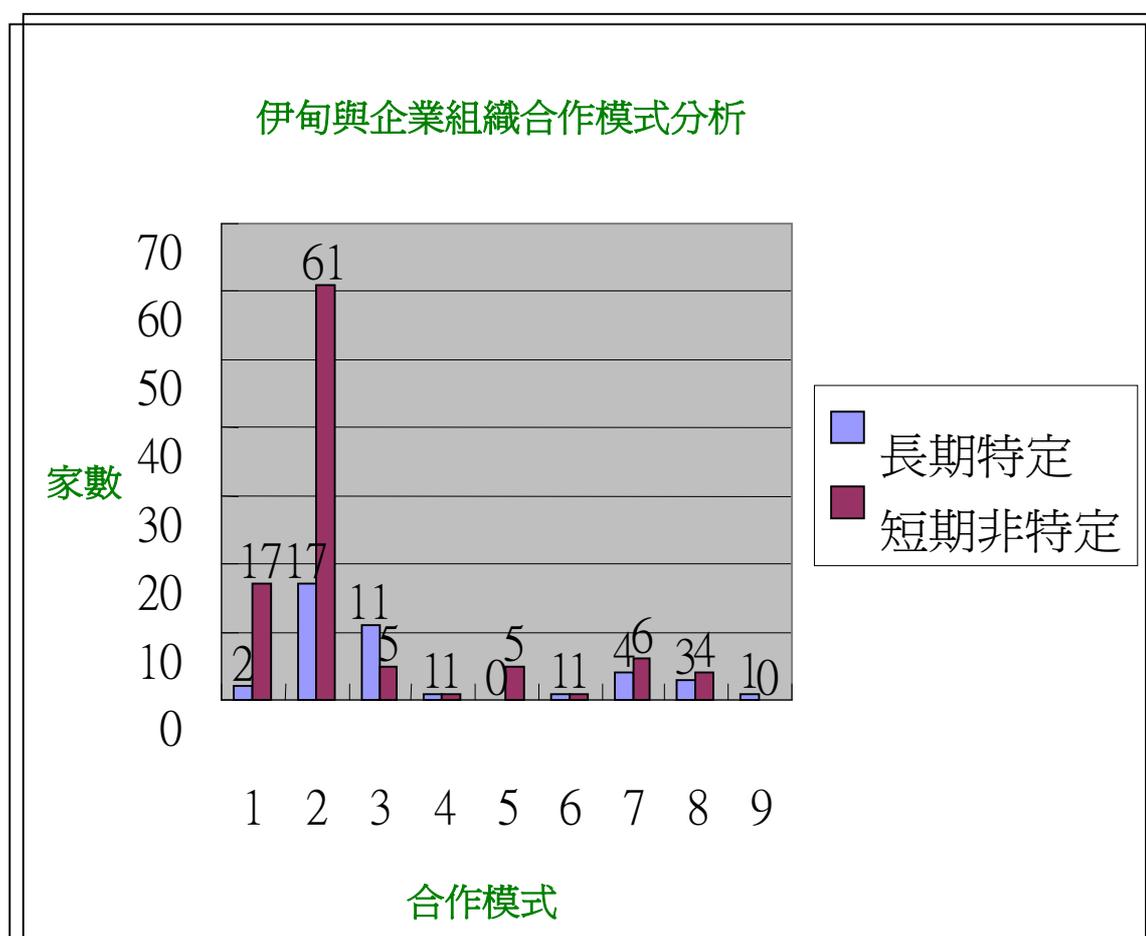


圖 3-1：伊甸與企業組織合作模式分析圖。備註：1：金錢捐贈；2：表透過產品的合作；3：透過網路合作；4：贊助公益廣告；5：人力資源投入；6：專業或服務資源的提供；7：舉辦募款活動；8：運用企業內部周邊資源；9：其他

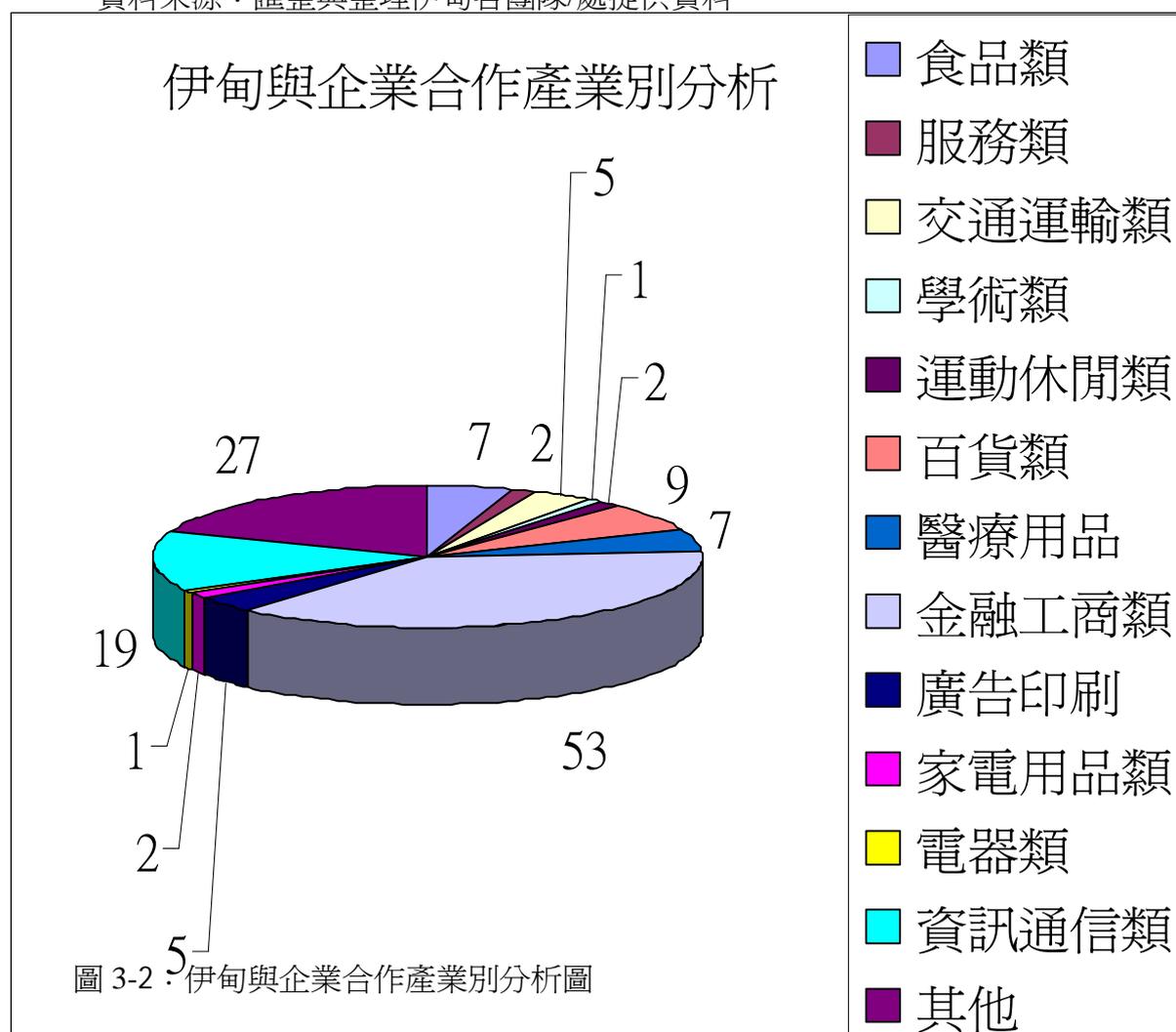
## 2.伊甸與企業合作產業別分析

伊甸與企業合作產業別以金融工商類為主要合作對象，共 53 家；其次為其他類，共有 27 家(有鎮金店、如新集團、企業設立之基金會、扶輪社、獅子會等，長期特定合作型態為 8 家及短期非特定型態 19 家)；資訊通信類，共有 19 家(長期特定合作型態為 5 家及短期非特定型態 14 家)；百貨類，共有 9 家(長期特定合作型態為 5 家及短期非特定型態 4 家)等，而主要產業別合作模式為透過產品的合作、金錢的捐贈、運用企業內部周邊的資源，合計金額有 \$ 32379100~33739100 如表 3-5、圖 3-2 所示：

表 3-5：伊甸與企業合作產業別分析表

產業別	食品類	服務類	交通運輸類	學術類	運動休閒類	百貨類	醫療用品	金融工商類	廣告印刷	家電用品類	電器類	資訊通信類	其他	總計
企業數	7	2	5	1	2	9	7	53	5	2	1	19	27	140

資料來源：匯整與整理伊甸各團隊/處提供資料



### 3.伊甸與企業組織合作產業別合作模式分析

結合表 3-4 與表 3-5 之產業別(金融工商類、其他類、資訊通信與百貨業)、合作型態(長期特定、短期非特定)、以及合作模式(金錢捐贈、投過產網路合作、透過產品合作、贊助公益廣告、人力資源的投入、專業資源的提供、舉辦募款活動、運用企業內部周邊資源、其他)。如表 3-6 所示：

表 3-6：產業別與合作模式表

產業別	合作型態	合作模式(企業合作家數)									小計	合作金額
		金錢捐贈	透過產品合作	透過網路合作	贊助公益廣告	人力資源的投入	專業或服務資源的提供	舉辦募款活動	運用企業內部周邊資源	其他		
金融工商	長期特定		3						1	1	5	14,500,00
	短期非特定	7	34	2		2		1	2		48	2,164,800
其他	長期特定		5					1	2		8	903,600
	短期非特定	2	7	1		1	1	3	4		19	3,867,000
資訊通信	長期特定	1	4								5	1,266,800
	短期非特定	4	9	1							14	4,866,500
百貨類	長期特定	1	2	2							5	5120000~6120000
	短期非特定	1	3								4	50,400
小計	長期特定	2	14	2	0	0	0	1	3	1	23	21790400~22790400
	短期非特定	14	53	4	0	3	1	4	6	0	58	10,948,700
總計		16	67	6	0	3	1	5	9	1	108	32379100~33739100

資料來源：匯整與整理伊甸各團隊/處提供資料

除了了解伊甸目前與主要合作企業之合作模式、型態之外，最重要的是考量伊甸與企業合作的關鍵因素：需了解公司的文化與喜好，公司的決策模式與決策者的喜好，並依此規劃企劃合作案，針對其服務與產品的特性尋找屬性相符的服務速求與規劃主題，而伊甸所提供的企劃，須符合其公司文化與產品特性，如物具有長期的效益，如此才有共同合作的平台。整理如下表 3-7 所示：

#### 4.伊甸與企業<sup>23</sup>組織合作模式範例經驗整理

與伊甸前十大合作企業的範例中可以看出，對於伊甸來說可以成為潛在客戶或者是已經有長時間合作的企業而言，不論伊甸採取的是主動或是被動的敲門方法，針對該企業本身不同的屬性來搭配不同的合作模式，就企業的商業特質來配合伊甸服務項目，進而達成目標市場的區隔。

以鎮金店來看，其公司的產品為金飾系列為主、目標市場的選擇以女性為主，因此由上述表 3-2 可以得知，與鎮金店的合作配合鎮金店可提供精美贈品以及在台灣享有的知名度與眾多的據點，與其他企業相較之下，更能吸引較多的女性族群消費市場；德恩奈過去一向以牙刷為主要公司產品，因此在合作模式當中以每兩年牙刷街頭義賣為主；如新為直銷商性質之企業與伊甸的合作模式則是以兒童輪椅專案為主；遠東銀行為台灣本土銀行因此其公司文化較為保守，儘管一直以來與伊甸長時間的合作，但以愛心刷卡、公益存摺方式為主；上述企業的合作內容不外乎舉行記者會、園遊會、街頭義賣、拍 CF 等，所運用的通路不外乎門市、型錄、刊物、文宣品、廣告、產品、活動辦理等；復華金控與理律法律事務所雖然公司服務項目不同，但在與伊甸的合作模式則是以工商卡義賣為主；中國信託銀行之信用卡部則以勞務代工的方式進行合作；對於金融工商、通訊類的企業來說，本身企業有固定的早晨晨會與課程時間，以企業員工來說，都有長期疲勞之困擾因此有按摩之需求，可以與伊甸按摩事業作配合以進行義診活動；明碁電通則是與伊甸按發處合作，按摩駐點的服務。因此明碁和金融工商、通訊類的企業來說，都是屬於勞務行銷的一種。

表 3-7：企業合作模式範例整理

公司名稱	公司產品及文化	敲門主被動	合作時間	決策模式	合作理由/動機	合作模式實際做法	合作活動內容	所運用的通路
鎮金店有限股份公司	金飾、女性族群	鎮金店主動	7~8 年	董事長強制領導	慈善投資	1.長期特定以發展遲緩兒認養為主 2. 金錢捐贈-指定用途的金錢捐贈	記者會、相見歡、園遊會、遊動物園	門市、廣告、產品、型錄或文宣品
德恩奈	牙刷	得恩奈	民 79	強勢領		每 2 年牙	記者	

<sup>23</sup>此匯整的企業指合作金額超過 50 萬者做為伊甸與企業組織合作範例所進行的相關深度訪探與資料整理。

	希望打響公司的知名度與形象	主動	年	導型		刷街頭義賣，主題不特定皆可	會、街頭義賣當天活動、拍CF及吉祥物	
如新集團	直銷商	本會主動敲門	2~3年前	老闆決定，但部署有其影響力		長期特定以「兒童輪椅案」為主	對直銷商募款、園遊會、相見歡、遊動物園	
遠東銀行	為本土銀行、較為保守	本會主動敲門、透過人脈介紹	10年	決策模式是「由下而上」型	利他主義、長期的自利、慈善投資、善盡社會責任	愛心刷卡、公益存款	CF、電視廣告、廣播、及人際關係，目前發卡量已進入4萬	刊物、廣告、產品、活動辦理
金融工商、資訊通信類	有固定的晨會與課程時間；資訊通信類則考量其高收入、長期疲勞有按摩的需求	透過網路上所載有的公司名單，個別的打電話去說明與推廣，電話洽談妥後則親自拜訪	93年	比較偏向各保險公司（通訊處），並未接觸總公司		『按摩義診活動』	義診活動	
仁寶電腦	電腦通訊製造公司	本會主動敲門	87年	高層決策群	分享利益、慈善投資、善盡社會責任	1.金錢捐贈-指定用途的金錢捐贈 2.贊助會內活動經費	與資募中心合作	活動辦理
金寶電子	電算器、電子辭典、數位相機與定位器等，創造了優異的品質與產量的規模	本會主動敲門	87年	高層決策群	分享利益、慈善投資、善盡社會責任	1.金錢捐贈-指定用途的金錢捐贈 2.贊助會內活動經費	與資募中心合作	活動辦理
財團法人感恩社會福利基金會	公司名稱復盛公司產品為高爾夫球桿頭、壓縮機..等	本會主動敲門	88年	高層決策群	分享利益、慈善投資、善盡社會責任	1.舉辦募款活動 2.贊助會內活動經費	與資募中心合作	活動辦理
復華金控	銀行、證卷		2年	董事長核可	善盡社會責任	工商卡義賣	與公銷中心合作	型錄或文宣品
理律法律事務	法律相關業務		4年	董事長核可	善盡社會責任	工商卡義賣	與公銷中心合	型錄或文宣品

所							作	
亞旭電腦	網路設備		短期非特定1年	董事長核可	善盡社會責任		與公銷中心合作	
明碁電通	LCD 與行動電話	主動舉辦按摩講座	3年	人資部→財務長	分享利益	1.長期特定 2.按摩駐點服務	與按發處合作	產品

資料來源：結合整理自訪談林錦川副執行長及唐道中的訪談紀錄兩伊甸與企業組織合作範例經驗整理

#### 肆、結論與建議

九〇年代的募款現況除了捐款贊助人本質上的轉變，募款區隔也日益專精當然募款競爭激烈亦在所難免，了解到非營利組織競爭之本質，以及與其他非營利組織競爭顧客，可能會牽涉到高品質的產品、市場佔有率或擁有最好的聲譽，而與營利、政府等實體組成聯盟(江明修，2003：34-35)。因此，從使用策略性規劃來看伊甸行銷的個案成果，伊甸順應時代的變遷運用策略性行銷的手法的確能夠在短時間募得鉅資，比起傳統的行銷手法來說，如：單純的園遊會或是學校的義賣卡片來說，更能有效率的達其目標，與企業合作的同時運用大眾媒體的力量來使得訊息能大量曝光，也使合作的企業能因此回饋社會，甚至是得到公益的美名，非營利組織與企業更能在行銷過程的「交換資源」中得到彼此組織所欲追求的目標或價值，一般民眾亦可藉由活動的舉辦來關注社會上弱勢族群的需求。對於任一個組織而言，創新不只是組織創立初期的考量，由於社會快速變遷，組織必須經常推出具有創意的策略、創造性的思考與觀察，找出社會中潛在尚未被滿足的需要，結合內外資源與條件，才是永續生存與成長之道。

就伊甸本身，目前將近百分之五十之財源來自於政府委辦公共事務，民國八十九年至九十二年的財務比率分析，如附錄一所示，從數據上我們可以清楚得知其與政府有緊密合作的關係，以最新的資料顯示(民國九十二年的會計年度)，如附錄二所示，更足以證明資金募集方式當中的政府撥款，佔總預算的 49%；銷售產品、提供服務或販賣出版品所得收入佔總預算的 19%；特殊事件（活動）所得收入佔總預算的 1.3%；與營利企業合作所得資金佔總預算的 1.2%；直接郵件（捐助）佔總預算的 0%；會費/從捐款人處所得之捐助款項佔總預算的 8.5%；其他捐款收入佔總預算的 8.2%；捐物收入佔總預算的 8.2%；投資或捐助款項之利息

佔總預算百分比：1.2%；其他方式佔總預算的 4.6%，過於依賴某向固定財源對於非營利組織來說並不是長久之方，可能會有風險存在，那麼應慎防過分依賴單一資源來源而產生潛在的風險。

另外，企業組織會因其屬性、規模、文化、策略上的不同，而有不同的公益贊助的理念、動機、評估準則、與決策模式。因此，若是政府組織或非營利的民間社會福利機構希望透過和企業組織合作募款活動以擴增社會福利資源，須先充分了解合作企業的公益贊助理念、動機、評估準則、與決策模式，如此才能針對彼此的需求設計出「雙贏」的合作策略。再者有鑒於企業對各國社會有不可忽視的影響，世界經濟論壇(WEF)在二〇〇一年開始推動全球企業公民計畫，提高企業對於社會責任的認知。企業公民是指一個企業如何運用核心的企業活動或能力，進行對社會的投資，慈善活動，以及公共政策的參與。國內外最常見的就是慈善捐贈，協助社會需要幫助的人或團體。因此不管是消極的觀念－將參與社會活動當作是減少可能導致社會敵視的緩和劑或是認為企業只要能夠創造利潤，繳交稅捐，提供就業機會，就是它的社會責任，超過這個此一部分則是政府與慈善機構的事情；或是積極型的企業公民－將企業參與社會活動當作對社會的長期投資，用以改善企業的經營環境，因此將企業參與社會的活動與企業的發展策略結合以強化其市場的競爭以利未來能永續發展。無論是消極或積極的態度，更顯示出對於伊甸而言，與企業合作發展現況中的 140 家進行長期或短期非特定的合作模式，此項籌資通路可以更加擴展以順應社會變遷世界潮流運用既有的人際關係網絡、組織資源的優勢，更可以將餅做大也能做的更好。

筆者建議，在檢視與企業合作的行銷成效時，除了實質帶來的募款成效之外更要注意到一般民眾對該組織的角色認知程度是否會因行銷的過程當中影響其民眾對於非營利組織原本之態度，如：過於商業化之嫌。由於行銷者市場上面對四種主要競爭者<sup>24</sup>：需要的競爭者、同類的競爭者、服務方式的競爭者、機構的競爭者。對於非營利組織在策略上的選擇的基本方向有很多種，可以集中在追求所提供服務的創新與差異化，因此亦可讓原本伊甸對標的團體的服務項度過廣之

---

<sup>24</sup>需要的競爭者-消費者除機構提供服務外，其本身各種需要的互相競爭；同類的競爭者-指方法種類的競爭，消費者確定上述需要後，要用何種方法來滿足；服務方式的競爭者-消費者決定上述供應之類別後，用何種方式來滿足其需要；機構的競爭-很多機構可能供應相同的服務形式因而相互競爭。

劣勢化為優勢，使伊甸可以提供的服務做得與眾不同。若以「CORPS」模式<sup>25</sup>標準中的「R」來看就伊甸而言乃為重要的課題：如何獲得更多的財力與物力的支援？考量現今其他基金會或社福團體也在爭取更多的捐助款項，為何能獨獨鍾情於本組織？如何才能使捐助者長期贊助本組織的活動？再者如何與財力提供者維持權力平衡？非營利組織的財力支援，除了私人捐款外，不少是來自企業捐助與政府補助。非營利組織所提供的服務，若被企業界發現有利可圖，即可能在利潤動機下，以商業手法介入競爭。如果組織對其依賴日深，是否會影響到組織運作的獨立性？甚至其組織的理念與風格受其左右之風險？非營利組織的獨立性與公共性，在面對財力誘惑時，至多可以犧牲多少？(司徒達賢，2003:22)即如何慎選準確評估捐助合作之對象？

除此之外，在行銷的過程中，媒體亦扮演關鍵之角色，亦要重視成本效能分析<sup>26</sup>，可以加強對既定公關評估，但更要考量到評估本身的弔詭之處(鄭貞銘，2003：369-374)。如：數量不一定算是結果，一大堆簡報不一定就代表成就，重要的是簡報內容與讀者人數，因此數字也未必就是成就、少數的議論不一定能代表公眾的態度。唯一保證公眾態度的方法，必須要足夠且有代表性的人的回答、考量每一個問題的正反面向，如果擴大有利證據並縮小不利事實是非常危險的做法，就現實面而言，民眾的瞭解並不一定會改變其行為或是態度。可以加強評估人員直接參與實地考察每一個環節順序與進展、對實施者與實施對象進行調查，是否對該組織的認識、理念有更深一層的了解，評估達到的目標與解決的問題。

就組織內部而言，進一步去考量非營利組織企業化的可能性，未來在可能經費缺乏、競爭加劇情況下，促使非營利組織轉向商業發展，以獲取更穩固、多樣的經費來源。然而同時也必須審慎思考，若以商業方式賺取經費，可能會遇到營運與組織文化、使命的矛盾。而商業化的社會活動，可以降低對捐款的依賴，分散經費來源，並引進市場原則、提高活動品質，對整個組織的效率或活動成果，都能因此提升(陳金貴，2002：39)。而一個成功的非營利組織所具有的特徵為：可實現的使命、企業化的董事會、強有力並且受過良好教育的員工、瞭解電子化與科技的能力、社會企業家、重視行銷、財務授能、具有組織未來發展方向的願

---

<sup>25</sup> 「CORPS」模式的基本運作程序為：「結合人力資源(P)、財力資源與物力資源(R)，經由某一些有組織的活動(O)，創造某些有價值的服務(S)，以服務社會中的某一些人(C)。」

<sup>26</sup>同註3。

景和一套嚴格的控管機制(江明修，2004：21)。在現今電子化的生活(e-life)正充斥於我們生活的每一角落，若可以著重在科技上的使用，使伊甸以更好且低成本的完成更多的使命，由於伊甸擁有學校、企業、政府與教會五個通路，未來更可以朝向整合行銷<sup>27</sup>的概念，更加強化伊甸品牌形象之優勢。

---

<sup>27</sup>整合行銷的規劃需要行銷研究能力、媒體企劃能力、活動設計能力以及議題/產品訴求設計能力。

## 參考文獻

### 一、專書

司徒達賢

2003 《非營利組織的經營管理》，台北：天下文化。

江明修

2003 《非政府組織》，台北：智聖。

江明修

2003 《非營利組織創新管理》，台北：智聖。

江明修

2003 《非營利產業》，台北：智勝。

江明修

2004 《企業型非營利組織》，台北：智勝。

江明修

2004 《非營利標竿管理》，台北：智勝。

余佩姍譯，Peter Drucker 著

1994 《非營利組織的經營之道》，台北：遠流。

邱昌泰

2000 《公共政策》，台北：巨流。

周文賢

1999 《行銷管理—市場分析與策略規劃》，台北：智聖。

林鍾沂

2003 《行政學》，台北：三民。

徐木蘭

1994 《共創企業淨土》，台北：天下。

孫碧霞、廖秋芬、董國光等譯

2001 《非營利組織策略管理》，台北：宏葉。

張在山

1991 《非營利事業的策略性行銷》，台北：授學。

張永誠

1991 《事件行銷 100》，台北：遠流。

曾柔鶯

1998 《現代行銷學》，台北：華泰。

劉玉琰

1999 《行銷學-理論與實務》，台北：智勝。

鄭貞銘

2003《公共關係總論》，台北：五南。

## 二、期刊

李艾佳

2003〈第三部門發展新趨勢：非營利組織產業化〉，《新世紀智庫論壇》，第22期，頁81-90。

吳成豐

1999〈企業倫理回饋傾向與非營利組織行銷之探討〉，《博物館學季刊》，13:2：頁23-31。

林水波

1983〈政策評估：標準之建立、研究之問題與其解決之道〉，《中興大學公共政策學報》，第六期：頁1-27。

柯承恩

2005〈企業公民與社會共榮的雙人舞〉，《商業週刊》，第909期：頁122-123。

洪懿妍

1999〈付出愛心回收利潤〉，《天下雜誌》，第212期：頁120-128。

徐木蘭

1999〈企業要有「經營美學」〉，《天下雜誌》，第213期：頁75。

徐木蘭、楊君琦、劉仲矩

1998〈非營利組織公關策略之研究〉，《民意研究季刊》，第204期：頁1-23。

陳金貴

2002〈非營利組織社會企業化經營探討〉，《新世紀智庫論壇》，第19期：頁39-51。

陳明照

1998〈非營利組織行銷之道〉，《人力發展》，第51期：頁33-42。

張英陣

1999〈企業與非營利組織的夥伴關係〉，《社區發展季刊》，第85期：頁62-70。

鄭怡世

2000淺論〈「企業的公益贊助」-社會福利的另類資源 社區發展季刊〉，第89期：頁201-213。

羅文坤

1998〈媒體對企業形象之影響〉，《民意研究季刊》，第205期：頁41-66。

顧忠華

2000〈二十一世紀非營利組織與非政府組織的全球化〉，《新世紀智庫論壇》，第11期：頁17-24。

### 三、論文

黃佩珊

2003《非營利組織善因行銷研究》台北：國立台北大學公共行政暨政策學系碩士學位論文。

鄭怡世

1992《台灣非營利組織與企業組織合作募款模式之探討-以民間服務輸送型組織為例》台北：東吳大學社會工作學系碩士學位論文。

鄭淑娟

1998《非營利組織社會行銷之研究--以花旗銀行聯合勸募計劃為例》台中：東海大學公共行政學系碩士學位論文。

劉念寧

1990《大型企業贊助公益活動之研究》台北：台灣大學商學研究所碩士學位論文。

### 四、研討會論文

鄭舜仁、林春財、賈譯真

2003〈非營利組織策略性行銷之探討-以慈濟功德會為例〉，「第2屆21世紀產業經營管理國際學術研討會」(10.31)。高雄市：國立高雄應用科技大學館理學院。

余松培

2001〈非營利組織之行銷管理〉，「非營利組織管理與發展系列會」(4.13)。台北市：台灣大學商業管理學系。

### 五、西文部份

Burlingame, D.F., & Friskoff, P.A.

1996 *How does firm size affect corporate philanthropy*. In D.F. Burlingame & D.R. Young (Eds.). *Corporate philanthropy at the crossroad*, Bloomington & Indianapolis: Indiana University Press. pp.86-104.

Marx, J.D.

1996 *Strategic Philanthropy: An Opportunity for Partnership between Corporations and Health/Human Service Agencies*. *Administration in Social Work*, 20,

3, pp.57-73.

Rosenbloom, D. H.

2002 *Public Administration: Understanding Management, Politics, and Law in the Public Sector*. New York: McGraw-Hill, inc.

## 附錄一

伊甸財務比率分析表

單位：仟元					
分析項目		92年	91年	90年	89年
	財團基金	132,774	132,774	132,774	132,774
	累積餘絀	<u>317,856</u>	<u>302,881</u>	<u>256,669</u>	<u>179,805</u>
	基金與餘絀合計	<u>450,630</u>	<u>435,655</u>	<u>389,443</u>	<u>312,579</u>
經費收支餘絀計算表					
捐贈收入	捐贈收入	<u>169,583</u>	<u>146,235</u>	<u>147,844</u>	<u>149,632</u>
自營收入	義賣收入	<u>28,857</u>	44,304	29,945	33,294
	銷貨收入	<u>113,248</u>	<u>65,160</u>	<u>64,645</u>	<u>52,234</u>
	自營收入小計	<u>142,105</u>	<u>109,464</u>	<u>94,590</u>	<u>85,528</u>
委辦收入	委辦收入	<u>301,576</u>	275,616	253,184	240,417
	補助收入	<u>62,132</u>	<u>65,700</u>	<u>57,714</u>	<u>39,227</u>
	委辦收入小計	<u>363,708</u>	<u>341,316</u>	<u>310,898</u>	<u>279,644</u>
其他收入	其他收入	<u>43,542</u>	<u>35,260</u>	<u>36,115</u>	<u>30,787</u>
	收入總額	<u>718,938</u>	<u>632,275</u>	<u>589,447</u>	<u>545,591</u>
	減：捐贈收入	<u>169,583</u>	<u>146,235</u>	<u>147,844</u>	<u>149,632</u>
	不包含捐贈之收入總額	<u>549,355</u>	<u>486,040</u>	<u>441,603</u>	<u>395,959</u>
	支出合計	<u>703,964</u>	<u>586,062</u>	<u>512,583</u>	<u>454,693</u>
	本年度收支餘絀合計-含捐贈	<u>14,974</u>	<u>46,213</u>	<u>76,864</u>	<u>90,898</u>
	本年度收支餘絀合計-不含捐贈	<b>-154,609</b>	<b>-100,022</b>	<b>-70,980</b>	<b>-58,734</b>

資料來源：匯整與整理伊甸各團隊/處提供資料

## 附錄二

2002、2003 會計年度表<sup>28</sup>

資金募集方式：	2003 會計年度	2002 會計年度
撥款(政府)	1. 目標：392,246,610 2. 實際成果：363,707,595 3. 總預算百分比：49%	1. 目標：336,033,193 2. 實際成果：341,316,694 3. 總預算百分比：50%
銷售產品、提供服務或販賣出版品所得收入	1. 目標：131,182,473 2. 實際成果：142,105,970 3. 總預算百分比：19%	1. 目標：100,802,893 2. 實際成果：109,463,813 3. 總預算百分比：16%
特殊事件（活動）所得收入	1. 目標： 2. 實際成果：10,266,120 3. 總預算百分比：1.3%	1. 目標： 2. 實際成果：17,088,588 3. 總預算百分比：3%
與營利企業合作所得資金	1. 目標： 2. 實際成果：9,376,920 3. 總預算百分比：1.2%	1. 目標： 2. 實際成果：8,996,395 3. 總預算百分比：1.3%
直接郵件（捐助）	1. 目標： 2. 實際成果：3,520,344 3. 總預算百分比：0%	1. 目標： 2. 實際成果：1,136,484 3. 總預算百分比：0.1%
會費/從捐款人處所得之捐助款項	1. 目標： 2. 實際成果：63,438,981 3. 總預算百分比：8.5%	1. 目標： 2. 實際成果：56,311,810 3. 總預算百分比：8.3%
其他捐款收入	1. 目標： 2. 實際成果：61,604,647 3. 總預算百分比：8.2%	1. 目標： 2. 實際成果：59,788,736 3. 總預算百分比：8.8%
捐物收入	1. 目標： 2. 實際成果：21,375,745 3. 總預算百分比：3%	1. 目標： 2. 實際成果：2,912,599 3. 總預算百分比：0.4%
投資或捐助款項之利息	1. 目標：0 2. 實際成果：8,981,694 3. 總預算百分比：1.2%	1. 目標：0 2. 實際成果：1,174,405 3. 總預算百分比：0.1%
其他方式 (服務收入、利息收入、等)	1. 目標：66,047,662 2. 實際成果：34,560,259 3. 總預算百分比：4.6%	1. 目標：83,733,245 2. 實際成果：34,085,641 3. 總預算百分比：5%
合計	1. 目標：749,824,584 2. 實際成果：718,938,275 3. 總預算百分比：96%	1. 目標：682,227,890 2. 實際成果：632,275,165 3. 總預算百分比：93%

資料來源：[http://www.eden.org.tw/eden\\_org/image/eden.htm](http://www.eden.org.tw/eden_org/image/eden.htm)

<sup>28</sup>捐款收入預算在編列時為統籌處理，並無細分特殊事件（活動）所得收入、營利企業合作所得資金、直接郵件、會費/從捐款人處所得之捐助款項等細目，故在目標欄為空白。茲就捐贈收入（捐款收入+捐物收入）補充說明如：2002年目標\$161,658,559元；2003年目標\$160,347,839元。