

東海大學行政管理暨政策學系第三部門在職專班

碩士論文

社福型非營利組織募款策略之研究：以「伊甸基金會」為例

A study of fundraising strategy for the social welfare  
non-profit organization: An example of the Eden Social  
Welfare Foundation

指導教授：陳秋政 博士

研究生：王梅玉

中 華 民 國 一 〇 七 年 八 月

# 東海大學行政管理暨政策學系

## 第三部門碩士在職專班

研究生

王梅玉

碩士學位論文

題目：社福型非營利組織募款策略之研究  
—以「伊甸基金會」為例

業經審查及口試合格

論文審查及口試委員

指導教授：	陳秋政	107年6月29日
審查教授：	林振馨	107年6月29日
審查教授：	曾華源	107年6月29日
所長：	陳秋政	107年6月29日

中華民國一〇七年六月

## 謝誌

小時候因為老師的回應而喜歡寫日記，一直到現在也還保有這樣的習慣，喜歡閱讀曾經想過寫短篇的散文或小品，然而從來沒想過自己會寫如此專業的文章…。此篇論文得已完成，要感謝的人很多，首先要非常感謝指導的陳老師，謝謝您永不放棄、懇切耐心的指導、亦師亦友的鼓勵與協助，以及因材施教！幫助我在這個做學問的過程中沒有放棄，不管是在寫作或生命品格的功課上有所學習、突破與成長，讓我看到自己的潛力，在跨領域中的嚐試可以有一點點之成果（在論文初稿完成印製時，真感到有點不可思議），在此獻上真摯的感謝！當您的學生是有福的！此外，還有擔任口試委員的曾老師和林老師，謝謝您們對我認真蒐集、整理資料的肯定及論文修改的指導，特別是林老師口試結束時不斷的叮嚀我要記得將完稿寄給您，真令我感到一切的努力都值得了！（過程中有時會想花這麼多的時間值得嗎？）謝謝您們使得此篇論文有更好的呈現！以及伊甸基金會資發團隊的主管與伙伴們（特別是真真主任的支持），謝謝您們的成全與協助！我們是一起為弱勢族群而與上帝同工，一起寫募款歷史、數算上帝恩典的。

來東海唸書有一種天生註定的感覺，因為大學時就考上東海的社會系，當年因為過去經驗與環境的影響，選擇繼續唸商科而沒來就讀；但似乎天生註定要從事社會工作，上帝最終仍把學商的我放在社會工作領域裏，繞了一大圈、多年後依然來到了社科院、成為東海人。每次進到校園裏，一遍遍綠意盎然的美景與寧靜的氛圍，都讓我很快就能卸下職場的緊張與壓力，感到無比的放鬆與心情愉快，享受當學生單純學習的樂趣，能成為東海的學生是幸福的！謝謝同班同學瑞芬一直以來的鼓勵，和我一起經歷寫作過程中的酸、甜、苦、辣，妳真是上帝為我預備的那位寫作同伴，至今我們仍可無所不聊，有妳真好！謝謝虹文和永樑曾陪我一起到圖書館幫忙找資料，剛唸完研究所的永樑不僅送我一些書又幫忙查了很多資料給我，好感動！還有永遠都記得彩如姐陪我一起到國圖找資料待了一整天，以及一路的禱告、扶持，特別是在一年白天上班、晚上上課又常熬夜趕報告的日子後，我覺得好累，想說就到此為止吧，一起禱告尋求上帝的帶領時，我清楚領受到上帝的回應是”不行”，我就哭，然後祂讓我看到美麗高山的畫面！我只好順服；祂的旨意與道路永遠高過我們的。

還有愛我、關心我的家人、朋友們，特別是爸媽的照顧、弟弟建智幫忙處理電腦的問題和借書、妹妹梅珊及嬋寶寶、楊婉、靜宜…的支持、陪伴與禱告，有你們真好！謝謝你們的愛與支持一直都在！還有許多代禱的教會弟兄姐妹們，謝謝你們與上帝一起同工，上帝親自記念你們！祂動用了許多的人力、資源來成就祂的工，我們都是祂榮耀的器皿。

王梅玉 謹誌

2018年8月

## 摘要

台灣的非營利組織以社福型非營利組織為數最多，從 2006 年至 2015 年成長近一倍，而勸募活動登記數更增加近 4 倍，相較於其他類型的非營利組織，社福型非營利組織面臨更為競爭的募款環境。因此，了解募款策略對捐款意願所產生的影響，尋求創新與精進的募款策略，以促進社會大眾或企業捐款意願，實為社福型非營利組織管理的重要課題。

本研究主要目的為「以研究個案組織為例，探討其募款策略與捐款意願的關係」，除了以文獻分析法了解既有的研究成果，探討相關理論及創新募款策略外，並採用個案研究法深入了解研究個案的募款經驗，對研究個案的募款團隊進行半結構深度訪談，以探究募款策略與捐款意願的關係。

研究發現募款團隊對個案組織的募款成效產生極大的功用，印證過去研究主張募款工作團隊對募款成功有著重大影響力的論述；此外，更歸納募款策略對「利己、利他、社會交換、助人情境因素」等四項捐款動機理論存在影響關係。最後，本文依據文獻分析、研究結果與發現，對研究個案之募款策略與後續研究提出建議，以供研究個案與後續研究者參考。

關鍵詞：社福型非營利組織、創新募款策略、捐款意願、個案研究

## Abstract

In Taiwan, the social welfare non-profit organizations constitute most part of the non-profit organizations. From 2006 to 2015, the organization number of the social welfare has increased double. Meanwhile, the registered fundraising activities has four times growth than before. Compared to other types of non-profit organizations, the social welfare non-profit organizations confront a more competitive fund-raising environment. As a result, to explore the effect of the fund-raising strategies for better donation motivation has turned out as an critical task for the management of social welfare non-profit organizations.

The purpose of this study is aimed for “exploring the relation between fund-raising strategies and donation motivation.” Except for literature review, which is used for the exploration of the results of current studies, this study also investigates the related theories and innovative fund-raising strategies for following in-depth interview. The semi-structural interview had implemented that is aimed for exploring the relation between fund-raising strategies and donation motivation.

The study result had proved the theories’ statements that support the importance of innovative strategies for fundraising. Furthermore, it summarizes that donation strategies affect the relationship of the four factors of donation motivation theory, which are “egoistic, altruistic, social exchange, and helping behavior.” In the end, based on the result of literature review, this study proposed suggestions for objective organization, and other NPOs for future fundraising activities.

Key words: social welfare non-profit organization, innovative fund-raising strategy, donation motivation, case study

# 目錄

謝誌	I
摘要	II
ABSTARACT	III
目錄	IV
表目次	V
圖目次	VI
<b>第一章 緒論</b>	1
第一節 研究背景與動機	3
第二節 研究目的與問題	7
第三節 研究範圍、對象與方法	8
<b>第二章 文獻檢閱</b>	12
第一節 相關研究成果分析	12
第二節 相關理論分析	24
第三節 研究架構與綜合說明	44
<b>第三章 伊甸基金會案例分析</b>	46
第一節 基金會之發展探討	46
第二節 募款類型發展與成效初探	56
第三節 捐款動機理論之應用分析	60
<b>第四章 深度訪談成果分析</b>	65
第一節 利己及利他理論相關訪談內容分析	66
第二節 社會交換及助人情境理論相關訪談內容分析	72
第三節 捐款贈品募款策略分析	77
<b>第五章 結論</b>	83
第一節 研究發現	83
第二節 研究建議	87
參考文獻	91
附錄一：奇摩公益網站平台之勸募專案	94
附錄二：伊甸基金會募款專案運用之募款方式（1992年~2004年）	100
附錄三：深度訪談題綱	104
附錄四：深度訪談逐字稿	105

## 表目次

表 1-1：近十年社會服務及公益慈善團體之數量	3
表 1-2：近十年勸募活動之登記數	4
表 1-3：曾採用捐款送贈品之社福型非營利組織類別	8
表 2-1：歷年台灣博碩士論文關於「募款策略」研究對象之類型	14
表 2-2：歷年台灣博碩士論文關於國內非營利組織「募款策略」研究之摘要	15
表 2-3：社福型非營利組織募款策略研究成果一覽表	17
表 2-4：社福型非營利組織募款策略與捐款動機相關研究成果一覽表	20
表 2-5：「策略」相關定義彙整	24
表 3-1：伊甸基金會近年收入來源別佔年度總收入之比率	49
表 3-2：伊甸基金會品牌研究調查成果	52
表 4-1：受訪者相關資料表	65
表 5-1：捐款動機因素	83

## 圖目次

圖 2-1：策略金三角·····	26
圖 2-2：受贈者與捐款人之間的社會交換關係模式·····	41
圖 2-3：成本酬償理論簡圖·····	42
圖 2-4：研究架構圖·····	45



## 第一章 緒論

台灣非營利組織於九二一地震後如雨後春筍般的蓬勃發展，尤以社福型非營利組織為數最為眾多，因此，在面臨資源有限的競爭中，如何獲得社會大眾長期的支持而有穩定的財源，進而促使組織使命的達成與永續經營，一直為社福型非營利組織重要的管理課題之一。加以近幾年金融風暴所帶來的全球經濟不景氣，首先衝擊的是社會福利事業的運作。經濟萎縮和企業大量的裁員，社會福利機構所要面對的不僅是外界資源遽減的問題，還有因為不景氣而產生之失業、失學、生計、犯罪、焦慮與憂鬱等社會問題。面對求助個案量的增加及資源嚴重不足的雙重困境，部分社會福利機構已陷入無法協助弱勢族群，履行其社會公益使命與組織存續的危機（翁慧圓，2009：34）。此外，隨著社會的進步，提供相似服務或同質性的非營利組織越來越多，相對的，非營利組織的競爭亦日益增大（林淑馨，2008：159）。

前聯合勸募秘書長周文珍（2007）曾為文針對非營利組織的財務結構提出論述，她認為非營利組織和政府不同，缺乏穩定的稅收來源來支持業務的發展，也不像一般的企業是透過企業的經營、改善企業的效能來獲取更大的利潤。許多關心非營利組織財務來源的研究，大致共同指出，非營利組織的財務來源可分為三類，分別為：政府補助、社會大眾的捐款及自營事業之收入（丘昌泰，2000；鄭怡世、張英陣，2001；陸宛蘋，2006）。在政府補助方面，補助之金額、標準、規模等需視政府預算編列而定，且預算通過與否與民主制度之行政、立法互動等制衡有關，此外，非營利組織爭取政府之預算補助，多半需要具備一定的條件，如服務評鑑優等以上才能競標等，並且爭取到之補助款，在使用上亦有經費支出項目限制的規定；在社會大眾捐款方面，有時又因天災人禍等特殊事件，使捐款人轉移了捐款標的，以致當期的捐款收入銳減；而在自營收入方面，多數非營利組織因規模較小，受人力限制，缺乏專業的人員，根本沒有投入自營事業的業務，或者若有投入的，也常因缺乏專業管理人員以及因本身服務對象自行製作的產品成本較高，如庇護工場學員自製的產品，需要專業的教學與多次練習等人事與材料成本，導致產品沒有市場競爭力，甚而衍生財務虧損的狀態。由此可見，非營利組織的財源具有高度的不穩定性，且其籌措極為不易，易產生財務窘迫的情況。因此，面對前述的問題，研究者也特別強調非營利組織為了維持組織的運作與發展，追求穩定而充足的財務來源，特別是社會大眾長期的捐款，是為相當關鍵且重要的研究議題（林淑馨，2008；陳定銘，2013）。

分析非營利組織主要三項財務來源，雖然多數非營利組織或許認為政府補助之財源最是穩定可靠，然而檢視相關文獻後發現，過度倚賴政府財源將影響組織自主性與組織發展，甚至有喪失其公益使命性之可能。因此如何降低對特定資源的依賴，便成為非營利組織經營管理的核心課題，其中尋求社會大眾更多的捐款

支持，就成為重要的途徑之一，而在社會大眾的捐款中，依其來源可分為企業捐款與一般民眾之捐款，但是如果組織的財源主要又是企業大額的捐款，那麼它的性質也和政府補助相似，容易受財團掌控，也影響了組織的自主能力。此外，學者 Hasenfeld 和 English 也形容非營利組織是處在一種「依賴情境」上，依賴外部單位以獲取資源，然而卻對這些外部單位沒有充分對等的抗衡力量（轉引自洪麗晴，2001：2）。因此，如何使組織的財源主要是來自一般民眾小額而持續性之捐款，以利組織未來的長遠發展就顯得非常重要了。分析目前尋求社會大眾捐款支持所採用的策略，可以發現其呈現多元與創新的現象。湯雅雯（2012）的報導引述前兒盟執行長、現任立委王育敏的見解，指出『…景氣不好，捐款人難免縮手，所以社福團體不能再光靠理想「埋頭苦幹」，必須強化過去忽略的募款行銷策略及經營管理。例如把捐款門檻從一千元降低到三、五百元，並結合義賣品當誘因。』<sup>1</sup>因此，許多非營利組織已思考到募款管道的創新，如這些年來網路募款非常普及與增加民眾捐款的便利性，在許多商店設置有愛心零錢箱，又或者與銀行合作在便利商店的提款機即可使用愛心紅利點數捐等；而有些非營利組織推出募款概念的創新，即思考到許多新的募款議題，如偏遠地區孩童的早餐或弱勢學童寒暑假的營養餐食問題等；有些組織則增加捐款送贈品的誘因，以刺激社會大眾的捐款，如捐款就送紀念 T 恤、桌曆…等。有見於此，許多的非營利組織便開始著手企劃良好有效的募款策略以獲得民眾長期的捐款支持，這也是多數非營利組織經營者所面臨的重要課題之一。

綜上所述，如何促進一般民眾之捐款意願，以作為非營利組織募款策略擬定之參考，進而提升捐款者之持續捐款，期使組織獲得穩定持續之財源而不喪失其獨立自主能力，忠於所創設之公益使命，即有其必要性。為說明本項研究的構想與重要性，本章將分為三節進行研討。第一節介紹本研究之背景與動機；第二節將說明本研究之目的與問題；第三節說明本研究之範圍、對象與方法。

---

<sup>1</sup> 引自湯雅雯（2012年6月9日）。捐款溜滑梯。聯合報，第A2版。

## 第一節 研究背景與動機

如同前述，由於外在環境不景氣現象持續，加上非營利組織數量眾多且持續成長，衍生了日益困難與競爭的募款環境。爰此，非營利組織如何企劃出具有創新並有效之募款策略，以增進民眾之捐款意願則益顯重要。於下分別說明本文研究背景與動機。

### 壹、研究背景

依據內政部截至 2015 年 12 月底之人民團體統計資料顯示，全國性與地方性社會團體總數為 47,833 個，其中社會服務及公益慈善團體有 14,604 個，即占了約 30.53% 之多，可見台灣非營利組織內，以社福型非營利組織為大宗。若再單就社會服務及公益慈善團體數近十年之登記數來看（詳見表 1-1），2006 年全國性與地方性社會服務及公益慈善團體數計有 8,798 個，到 2015 年已達 14,604 個，這十年間即增加了將近一倍，可見其成長之快速。

表 1-1：近十年社會服務及公益慈善團體之數量

年別	全國性	地域性	合計
2006	1,475	7,323	8,798
2007	1,661	7,982	9,643
2008	1,872	8,356	10,228
2009	1,973	8,827	10,800
2010	2,010	9,235	11,245
2011	2,263	9,778	12,041
2012	2,411	10,219	12,630
2013	2,511	10,792	13,303
2014	2,643	10,935	13,578
2015	3,071	11,533	14,604

資料來源：2016.03.05 研究者檢索並整理自「內政部統計處網站」，網址為 <http://www.moi.gov.tw/stat/stat00.aspx>。

相對於此，我們探觀到近年整體大環境景氣不佳及天災、意外災害的增加，如 2014 年的澎湖空難與高雄氣爆；以及社會環境的問題，如食安…，若又加上

遇到了選舉，則大大排擠了社會大眾與企業對於社福型非營利組織的捐款<sup>2</sup>。在捐款緊縮，而社福型非營利組織數量成長如此之迅速的環境下，即可見到：越來越多的組織，資源日益縮減，將增加非營利組織財務的競爭性，因此，若非營利組織除了前述傳統的三大收入外，不思增加其他創新的收入來源，將會面臨財務上的經營困境。

而自從 2006 年公益勸募條例公布實施之後，就社會福利組織的主管機關－衛生福利部的網頁上所呈現的勸募活動統計資料來看，可以發現 2006 年勸募活動登記數僅 106 項，但到了 2015 年已有 423 項（詳見表 1-2），這十年中即成長了將近 4 倍。顯而易見的，社福型非營利組織近年來所面臨的是愈來愈競爭的募款環境。

表 1-2：近十年勸募活動之登記數

年別	數量	募款活動內容概述
2006	106	從勸募活動與申請之組織來看，自 2006 年開始以兒童服務及設施建置勸募為多數，之後，每年逐漸增加身心障礙服務及老人服務的勸募活動，然而仍以兒童服務類的為眾多；此外 2007 年起即有動物保護類、環境保護類的組織申請動物保護與環境保護勸募活動的出現，但到近年仍是為數較少者；近年亦開始有少數文教類的組織申請勸募活動。若以勸募活動申請之預募金額來看，除了大型組織之預募金額較高外，設施建置勸募的金額也是較高的，如為失親兒童建立服務之家園、身障者安置機構...等。此外，從活動名稱中也看出了每年的重大災害或意外事件的發生，就會出現罕見的宗教類或政黨類組織的勸募活動，如 2009 年的八八水災賑災專案。
2007	101	
2008	127	
2009	152	
2010	147	
2011	179	
2012	221	
2013	283	
2014	347	
2015	423	

資料來源：2016.03.05 研究者檢索並整理自「衛生福利部網站」，網址為 <http://sasw.mohw.gov.tw/app39/>。

因此非營利組織在面臨募款環境日益困難、市場競爭激烈時，無不紛紛求新求變，其中有以搭配贈品來作為捐款誘因的募款策略，已行之數年，且根據報導，這樣的募款方式，在經濟不景氣時更盛行：『...企業與個人捐款意願低，公益團體紛紛推出捐款拿禮物活動，包括捐款送餐券、香水禮盒等，甚至還有超過捐款額度的遊樂園門票。...捐款拿好康活動，兒福聯盟副主任陳雅惠也說：「去年今年特別多」。她分析，不景氣導致企業不願捐現金，而是捐出大量物品或禮券，公益團體必須將物品或禮券變成現金。台灣大學社工系教授馮燕表示，金融海嘯

<sup>2</sup> 引自蘇金鳳（2015 年 4 月 7 日）。善款緊縮社福團體度小月。自由時報，第 A12 版。

後，企業捐款變得很謹慎，傾向捐出物品或禮券，社福團體就想辦法把禮物變現金，「回饋」捐款者是個好主意。」<sup>3</sup>。

而就此普遍性的創新募款方式，我們以關鍵字“捐款贈品”在網路上搜尋時，即可發現很多不同類型的非營利組織都有採用這樣的募款策略，包含動物保護類、文化藝術類、環境保護類、社會福利類都有。各類型之組織都已普遍採取這樣以捐款送贈品的募款策略方式來促使社會大眾捐款，如環境保護類的有：社團法人台灣環境資訊協會；動物保護類的有於 2012 年剛成立之社團法人臺北市支持流浪貓絕育計劃協會；文化藝術類的有財團法人國家電影資料館、財團法人古都保存再生文教基金會、財團法人公共電視文化事業基金會等；還有人權和平類的組織－鄭南榕基金會等。而社福型的組織採用捐款送贈品之募款策略的就更多了，例如著名的台灣世界展望會；兒童福利服務類的中國信託慈善基金會、台灣兒童暨家庭扶助基金會、財團法人麥當勞叔叔之家兒童慈善基金會及服務兒童青少年類的財團法人雅文兒童聽語文教基金會；心理衛生類有財團法人台灣國際奧比斯防盲救盲基金會；健康醫療類則有社團法人台灣露德協會；婦女福利類的有現代婦女基金會。此外，社福型中的身心障礙福利服務類在採用捐款送贈品之募款策略上則是最為多數：如第一社會福利基金會、社團法人中華民國肌萎縮症病友協會、財團法人伊甸社會福利基金會、財團法人育成社會福利基金會、財團法人陽光社會福利基金會、財團法人喜憨兒社會福利基金會、中華民國智障者家長總會、財團法人天主教失智老人社會福利基金會、財團法人台南市私立天主教瑞復社會福利基金會等。這些組織採用捐款送贈品的內容如：第一社會福利基金會推行捐款滿 2000 元即贈 DHC 保養品、社團法人中華民國肌萎縮症病友協會採用每月捐款 300 元持續滿一年或單筆捐款滿 3,600 元即贈永豐生技草本香氛組、財團法人陽光社會福利基金會有捐款 885 元送「陽光愛手環」…等募款策略。從上述的現象中，我們可以發現多數的非營利組織為了籌措組織所需之財源，均不斷的求新求變，期待藉由創新的募款方案可以為組織帶來更多的收入。

## 貳、研究動機

而在上述採用捐款送贈品的募款方案組織中，研究者也發現了一個非常成功的案例，是由公共電視基金會於 2006 年 10 月 16 日推出的捐款 1888 元贈送「王建民客場版五吋公仔」募款活動，根據蘋果日報的報導，該活動在不到五分鐘的時間，即募到 900 多萬元：『…前一千名經郵局劃撥捐款或信用卡傳真捐款 1888 元者，可獲王建民客場公仔一個，上午 9 時開始，才 4 分 25 秒就收到 4800 筆劃撥，即募得 900 多萬元…』<sup>4</sup>。像這樣成功的捐款送贈品募款活動是具備了哪些

<sup>3</sup> 2016 年 3 月 5 日檢索自「台灣立報電子報」2010 年 1 月 31 日報訊，公益團體募款用贈品找回愛心。網址為 <http://www.lhpao.com/?action-viewnews-itemid-12404>。

<sup>4</sup> 2014 年 3 月 30 日檢索自「蘋果日報電子報」2006 年 10 月 17 日，張馨方、陳如嬌，建仔公仔 4 分 25 秒搶光。網址為 <http://www.appledaily.com.tw/appledaily/article/headline/20061017/2961355/>。

因素？募款策略與捐款意願的影響關係為何？如何策劃出容易激發捐款者採取捐款行動的募款策略？...等等問題實在值得我們進一步探究，以提供非營利組織作為募款企劃之參考。

此外，如同前述，社福型非營利組織佔所有社會團體之多數，即面臨了非常競爭的募款市場，若又採用相同的募款策略，應如何有所差異，以吸引捐款者？例如研究者在搜尋上述之捐款送贈品方案時，即發現有三、四家社福型非營利組織的捐款贈品都是同一企業之產品，因此，如何成為捐款者優先選擇的對象？而捐款贈品在募款策略上應如何運用才能增進募款效益？再者，雖然捐款送贈品之募款策略已相當普遍為不同類型的非營利組織所採用，然而它對於非營利組織的財務是否有實質的幫助？這些都是值得我們探究之處。

檢視相關文獻，對於募款之研究，在 2001 年至 2010 年，這十年中相當熱絡，其中對募款策略之研究也為之不少，然而卻顯少有針對創新募款方式之研究。究其原因可能為如前述：台灣非營利組織於九二一地震後蓬勃發展，而九二一地震發生於 1999 年，因此在 2001 年至 2010 年這十年中，為台灣許多非營利組織剛建立，對於組織之募款，如陸宛蘋（2009）所述，募款之發展階段大多尚處於前三階段：第一是「乞求」、第二是「收集」、第三是「計劃性募款運動」。因而尚無需要所謂創新之募款方式，因此研究文獻亦隨之缺乏；然而隨著眾多非營利組織之日益發展，特別是社福型組織成長速度之快，現今已面臨非常競爭的募款環境，募款策略亦如同營利組織一般需有創新之方式，才能在如此資源競爭的環境中，仍有一片立足之地。因此近幾年實務上已有許多的創新募款方式產生，有鑑於此創新募款方式之發展趨勢，為了解此主題在研究領域中是否已有相關之研究產生，研究者在「台灣博碩士論文知識加值系統」網站中以關鍵字“募款策略”進行論文名稱、關鍵詞、摘要等三項之搜尋，在 1994 年至 2015 年此二十二年間共有 70 筆論文為研究關於“募款策略”這方面的議題，然而進一步在此 70 筆研究論文內以關鍵字“創新”同樣進行論文名稱、關鍵詞、摘要等三項之搜尋，則無任何有關探討創新募款方式之研究論文；亦在「國家實驗研究院科技研究與技術中心」網站之「GRB 智慧搜尋引擎系統」中，以“募款策略”作為關鍵字進行研究報告之查詢，僅 7 筆有關於“募款策略”這方面的研究報告，而且是在 1996 年至 1999 年間，也都不是探討社福型非營利組織創新募款方式之研究，可見此方面研究文獻之欠缺。

## 第二節 研究目的與問題

如前述之研究背景與動機中所述，目前非營利組織的創新募款研究，不管在研究領域或實務上，都已是相當重要的議題。但同時我們也發現到，非營利組織的創新募款研究並不是很多文獻有探討這樣的研究議題，顯然的，面對實務上如此之發展，在這方面衍生出很多的研究空間，其中之一即是對於創新募款的方式是否能達到預期的成效以增進非營利組織之財源？這是相當重要的議題探討方向之一。此外，如同前述，非營利組織面對競爭的募款環境，要有穩定之財源，對於捐款關係的維護與增進也是重要因素之一，因此如何促進組織與捐款者之關係，我們亦需進一步探究。綜合上述，雖然創新募款研究相當重要，但可切入研究的範圍卻非常廣泛，為使研究具有其意義與實務上之功能，因此本研究之主要目的為「以研究個案組織為例，探討其募款策略與捐款意願的關係」。據此，以下將透過文獻檢閱與相關研究方法的運用，依序回答如下研究問題：

- 一、非營利組織目前採行的募款策略為何？
- 二、研究個案組織執行募款的經驗為何？
- 三、相關募款策略對捐款意願產生的影響為何？

### 第三節 研究範圍、對象與方法

本節將分為兩個部份，一為研究範圍與研究對象，說明本研究選擇社福型非營利組織之原因，以及在社福型非營利組織中又選擇“財團法人伊甸社會福利基金會”作為本研究對象之原因；二為介紹與說明本文將運用之研究方法，茲分述如下。

#### 壹、研究範圍與對象

依據前述，內政部 2015 年之社會服務及公益慈善團體占了所有人民團體總數約 30.53%，即台灣非營利組織內，是以社福型非營利組織最多，因此社福型非營利組織在推行各項勸募活動時，即面臨著同質性團體有著相對多數的競爭對象。因此社福型非營利組織對於募款策略之精進與創新，以維持良性競爭，相較於其他類型的非營利組織，已有其必要與迫切性，此為本研究以社福型非營利組織作為研究範圍的原因。此外，在研究背景中曾提及，像採用捐款送贈品這樣的創新募款策略之社福型非營利組織，其中又以身心障礙福利類最多，佔了一半以上（見表 1-3），可見其募款市場的競爭性，相較於其他兒童福利類或婦女福利類組織的募款競爭性又更大了，因此本研究即再限縮於身心障礙福利類之社福型非營利組織。

表 1-3：曾採用捐款送贈品之社福型非營利組織類別

序號	社福型非營利組織	服務類別
1	財團法人育成社會福利基金會	身心障礙福利
2	財團法人第一社會福利基金會	
3	財團法人伊甸社會福利基金會	
4	財團法人陽光社會福利基金會	
5	社團法人中華民國肌萎縮症病友協會	
6	財團法人喜憨兒社會福利基金會	
7	中華民國智障者家長總會	
8	財團法人天主教失智老人社會福利基金會	
9	財團法人台南市私立天主教瑞復社會福利基金會	
10	財團法人台灣世界展望會	
11	中國信託慈善基金會	兒童福利



12	財團法人麥當勞叔叔之家兒童慈善基金會	
13	台灣兒童暨家庭扶助基金會	
14	財團法人雅文兒童聽語文教基金會	兒童青少年福利
15	社團法人台灣露德協會	健康醫療類
16	現代婦女基金會	婦女福利
17	財團法人台灣國際奧比斯防盲救盲基金會	心理衛生

資料來源：研究者自行整理

再以上述採用捐款送贈品之創新募款策略為例，若以組織內專職人力人數作為組織規模大、中、小之分，則分析身心障礙福利類之社福型非營利組織，其不論規模大或小，普遍都曾採用此創新之募款策略：大型組織如財團法人伊甸社會福利基金會（以在 104 人力銀行登記之員工人數為 2792 人），早於 2004 年即推出有如下內容之捐款送贈品活動：『每月捐款 1200 元達一年以上，即可獲得價值 4200 元鎮金店「用愛開啟」純金墜子乙只』；中型組織如財團法人喜憨兒社會福利基金會（以在 104 人力銀行登記之員工人數為 654 人），於 2013 年推出『單次捐款滿 1800 元(含)以上或每月捐款 300 元（持續一年），送限量版「馬克心願手札」一本』；而小型組織如中華民國智障者家長總會（依其官網之記載專職人力為 10 人），於 2011 年也有捐款送贈品之勸募活動：『單筆捐款滿 1000 元送安心工坊手作名片夾一只，滿 1500 元送台灣毅力益全香米 1 包』。

因此可見身心障礙福利類之社福型非營利組織都普遍想提升、增進本身之募款效益，希望藉由創新的方式來提升募款策略，以獲得較大的競爭優勢。為使本研究呈現客觀與適切之研究成果，在以身心障礙福利類之社福型非營利組織為範圍的對象選擇中，其組織至少應具備下列二項：一為該組織已有多年募款經驗且不斷追求創新；二為該組織內部設有專職之募款部門，即有專職之募款企劃人員。因此選擇以「財團法人伊甸社會福利基金會」（以下簡稱「伊甸基金會」）作為本研究之對象，該基金會於 1982 年成立，隔年即開始義賣愛心卡片以籌措財源，是當時非營利組織的創舉，而 1986 年開始的街頭義賣咖啡活動，也是全台第一場大規模的街頭義賣活動；再如上述之捐款送贈品募款策略，雖不是第一個推行的非營利組織，但該基金會不斷的追求創新，也早於 2004 年時即開始推行。此外，基金會亦設有專職之募款部門，其部門名稱為“資源發展處”，具有多年且豐富之募款經驗，關於該基金會之介紹與相關之募款經驗詳第三章內容。

## 貳、研究方法

雖然關於募款策略的研究不算少，但對於創新募款策略之關注卻是少有，例如捐款送贈品之創新募款策略，雖已在實務上行之有年，然而學術研究領域中目前並無任何相關之探究；因此，為了解募款策略的創新對捐款意願之影響在實務上的現況與作一經驗整合，本文首先採用文獻分析法，對目前非營利組織實務上

採行之募款策略進行分析。而為了對研究個案有更深入之了解且又能得到一手之意見資料，以了解該組織募款策略的實務推動經驗，除了以文獻分析法為基礎作探討外，需再搭配深度訪談法作為資料之搜集。此外，由於本研究以伊甸基金會為例，是為針對一個組織進行個別性的探究，因此亦屬於個案研究法；以下即簡要說明此個案研究法之意義，並對文獻分析法及深度訪談法的基本內容與使用上之條件、執行方式等作一簡單介紹，同時亦進一步說明此兩種方法在本研究上之運用與規劃。

### 一、個案研究法

個案研究法主要是以一個特定的個體或組織為研究對象，所進行個別性的研究，普遍是針對某個組織或個體想要深入作系統性的了解，而採用此研究法；其目的主要在於了解研究對象，深入探討研究對象的某些事蹟，以解釋其現狀或描述影響其成長與發展之因素（王俊明，2015：27）。本研究以伊甸基金會為例，將深入了解與探究此個案組織執行募款的經驗，及其募款策略對捐款意願產生的影響，以達成本研究之目的。

### 二、文獻分析法

文獻分析法是經由對文獻有目標、有系統、有秩序、有取捨的進行資料之蒐集、摘錄、整理，進而對其批判、分析、解釋與歸納的過程，藉此幫助我們了解過去、重建過去、解釋現在及推測將來的一種研究方法，它是研究過去的事件，因此超越了時空與個人的限制（葉至誠、葉立誠，2001）。由於本研究旨在探討社福型非營利組織募款策略與捐款意願的關係，目前僅有少數紙本文獻資料，必需仰賴流覽多數非營利組織之網站與若干公益勸募平台網頁，閱讀其相關募款活動內容，以了解其實務狀況；並且亦向研究個案對象索取歷年募款活動或方案之相關資訊以作為二手文獻資料，這些均為本研究為了解實務上推動募款策略以及研究個案之募款經驗所倚賴之文獻。此外，為了解既有的相關研究論文、期刊與政府委託計劃等以作一完整檢索，因此以“募款策略、創新、捐款動機”之關鍵字在「台灣博碩士論文知識加值系統」、「國家實驗研究院科技研究與技術中心」等網站檢索相關之文獻資料以增加對此主題之了解。

### 三、深度訪談法

深度訪談法是透過訪問者與受訪者間，就若干議題進行對談、相互情緒感染，而共同進行意見建構的過程，藉由此持續的互動歷程以共同營造出與研究主題有關之資訊，此方法具有可雙向溝通、提問與回答內容靈活、可臨場隨機應變、受訪者適應性高等特性。依其整體結構，又可分為結構性訪談、非結構性訪談與半結構性訪談三種，以下即對此三類方式作一簡單介紹（管倖生等人，2010：126-130）：

#### （一）結構性訪談

一種對訪問過程高度控制的訪談，事先設計好具有結構性的問卷，問卷內容大都為選擇題或是非題，訪問者據此進行訪問，且其提問內容、順序及受訪者回答的記錄方式完全統一標準，優點為因問題格式統一，訪談資料容易進行統計分析；缺點為嚴格的標準化程序使得訪問者與受訪者面對面互動的特點無法發揮，並且訪問者的主觀意見容易在不自覺中影響受訪者的意見。

### （二）非結構性訪談

強調訪談前訂好主題，訪問者與受訪者以閒聊的方式對此主題進行自由交談，受訪者可無所顧慮的申述己見，訪問者也僅以少量問題引導談話方向的訪談方式。優點為在交談過程中容易激發新思維，對較複雜的事件能有全面與深入的了解；缺點是訪談限制少，受訪者容易高度主觀，若又陳述過長及有較多之雜訊，加以訪問者經驗與技巧如果不夠，則費力耗時外，又得到不佳或少量的相關研究資訊。

### （三）半結構性訪談

在訪談前就單一主題訂有訪談大綱，在此大綱內預列數個問題，訪問者以此大綱為基準，就訪談狀況適時的用開放式問題引導受訪者對主題進行陳述。此方式之訪談有上述兩項訪談之優點，即對於不易觀察到的特質，如人的感覺、情緒，可以簡單、有效的取得資料；對於複雜的問題，訪問者也可以重覆提問使受訪者再次思想清楚，而訪問者也可以就受訪者所回答之內容，提出之前未想到的議題；並且由於訂有訪談大綱，資料蒐集上就比較不容易偏頗。缺點則是此種方式較耗時，成本也高；並且以研究者作為研究工具，言行上需注意是否不自覺的引導受訪者給予期望性的回答，使得訪談內容有失真實；或是有否個人主觀太強，以致受訪者可能說謊或說錯，或迎合式的回答，影響訪談資料的可靠性，這些都是它的缺點。

如前述，半結構性訪談具有結構性與非結構性訪談兩者之優點，因此本研究在深度訪談的執行上，將採用半結構性訪談的方式，使受訪者可以暢所欲言，訪問者亦以訪談大綱為基準，避免訪談過程中出現對話失焦或意見表達受拘限的現象。在訪談大綱的內容編排上，即運用文獻分析法所獲得的結果為基礎，進一步以研究架構所示框架來構思深度訪談的題目。在受訪對象的選擇上，則針對研究案例的募款團隊進行訪問，訪問對象包括決策者與執行者兩類，此外，為增加意見的廣度與豐富度，另將訪問學者專家。

## 第二章 文獻檢閱

本研究旨在以研究個案組織為例，探討其募款策略與捐款意願的關係，據此本章將分為三節來介紹既有之研究成果、相關之理論與本研究架構之建立：第一節為相關研究成果分析，說明目前關於募款策略之研究成果；第二節為相關理論分析，從既有的文獻中介紹募款理論、策略理論與捐款動機理論等；第三節則為研究架構建立與綜合說明，根據前二節之內容說明本研究架構之建立。

### 第一節 相關研究成果分析

#### 壹、相關研究論述探討

陸宛蘋(2009)將募款的發展分為以下的階段：(1)最早的形式是「乞求」，即缺少金錢或物品的個人或組織，向富有者懇求賞賜；(2)次一階段是「收集」，此時組織開始定期向認捐人收集捐款，如教會向教友、俱樂部向會員、兒童福利機構向認養人等定期收集捐款等；(3)近年來出現「計畫性募款運動」，指組織在有計畫的募捐運動中向各種可能的來源勸募捐款，如假日街頭、大型公共場所等各式各樣的募捐活動及大家熟悉的世界展望會所辦之「飢餓三十」活動等均是；4.最近更有研究進一步將「募款」重新解釋為「發展」，指組織有計畫地建立各類捐款人名冊，他們定期捐款，也從中獲得利益回報，而組織則確實地服務與經營捐款人，拓展其對組織之認同並強化其忠誠度。然而國內許多募款人在募款時，仍有強烈「高級乞丐」的感覺而影響募款專業之發展。

面對外在環境的變遷，非營利組織的募款工作也面臨許多新的困境與挑戰，包含(王育敏、陳雅惠，2009：62)：

- 1、募款成本升高：由於電視媒體愈來愈導向商業化與競爭化，提供給公益團體免費播放公益廣告的時段逐漸減少，因此，非營利組織不但要負擔製作公益廣告成本，播出時還需要再購買廣告時段，由於電視廣告時段昂貴，多數公益團體無法負擔，一旦廣告成本增加，對公益團體將造成募款壓力。
- 2、社福議題不受重視：台灣選舉多、政治議題熱門，加上近來出現許多引人注目的司法案件，媒體偏好報導名人緋聞事件，公益團體的新聞版面有愈來愈減少的趨勢。公益團體如何在諸多議題中，規劃適合媒體採訪的議題，引發民眾對弱勢對象的關注，進而願意捐款幫助，成為募款工作的另一項挑戰。
- 3、募款活動需不斷創新：在資訊變動快速的年代，許多民眾已習慣新鮮事物，如果行銷募款的方式未能適時調整，可能很難獲得民眾的青睞，得不到民眾的支持，因此，非營利組織需不斷學習創新的行銷方式。

4、募款資源競爭：台灣的非營利組織為數眾多，許多組織為了爭取民眾支持，紛紛推出不同議題的行銷募款活動，因此，已開始出現多家非營利組織提案競爭的情況，資源面的競爭已是不可避免。組織之間如何維持良性的資源競爭關係，各自達成組織的募款目標，是非營利組織需學習的課題。

因此，非營利組織面對日益變遷劇烈的環境，既有的募款工作方式也面臨更多挑戰，如何依據機構特性與限制，並因應外在環境的變遷，發展出屬於機構本身有效的募款策略，是非營利組織須持續努力的課題（王育敏、陳雅惠，2009：71）。

此外，檢視相關文獻，在法律制度上，有許多的學者及文獻均提出國內法治環境未能提供非營利組織在募款上的幫助與發展，例如陸宛蘋（2009）：「台灣的組織裡開始設有專人負責募款（只是職稱上還是以企劃、公關為名），但是政府的募款法規仍是1953年時的『統一捐募運動管理辦法』，對捐款人的『愛心消費權』仍無明確保障，…無論從社會大眾『愛心消費』權益的教育、政府相關法規制度修訂、建構非營利組織募款管理的專業等，都是目前面臨的課題。」；又如台灣公益資訊中心網站所揭「台灣的公益部門，最近十年來呈現蓬勃發展，深受政府與社會的重視。但在非營利組織的立法方面，由於主管官署眾多，短時間之內難以迅速修法規範。因此，目前法規不是失之於過於寬鬆或無法可管，讓不肖者利用此一弱點為非作歹，使整個非營利組織蒙羞，受到誤解。另一方面，行之多年對於公益部門的法律規範，基於管理與防弊的觀點，實施種種不合理或者不必要的限制，阻礙了台灣非營利組織健全的發展。」；其三如周文珍（2007）：「在資源募集的面向，謹提出下列幾點未來努力的重要議題：… 3.訂定有助於勸募環境且保障捐款人的相關法規…」。而林淑馨（2008）更建議：「非營利組織不應消極、被動地等待政府部門建構完善的法制環境，而應積極、主動地運用本身開拓創新，以及改革倡導社會角色的功能，要求政府部門盡速檢討制定或通過上述相關法案，甚或非營利組織本身也可以嘗試研擬相關法案，提供給政府相關單位作為參考，迫使政府加快建構有利非營利組織發展的法制環境之腳步。」

從上面許多學者的論述中可看出，關於台灣募款環境的發展，是從早期的乞求到收集，再到現在有所謂「募款策略」的發展。在這個過程中，政府於法律上的協助，則是相當緩慢與欠缺，因此有學者主張非營利組織應主動、積極的開拓與創新，發揮倡導的功能，促使政府與社會進行改革。

## 貳、相關博碩士論文成果分析

相較於實務上的發展，在學術上，如同第一章曾述及，從 2001 年到 2010 年這十年中，台灣的非營利組織如雨後春筍般的成立、蓬勃發展，關於募款之研究也相當的熱絡，與「募款策略」有關的研究也不算少，在「台灣博碩士論文知識加值系統」網站中，研究者以關鍵字「募款策略」進行論文名稱、關鍵詞、摘要三項之搜尋，查詢出 1994 年至 2015 年這二十二年來共有 70 篇是與「募款策

略」有關的研究。再就這 70 篇的研究加以分類，則研究的對象共有 12 種類型，分別為：社福型、私立學校類、公立學校類、綜合性、醫療型、教育文化類、宗教型、國軍暨家屬扶助基金會、政治型、國外類、動保類及環保型。這當中以「社福型非營利組織」為最多數，有 20 篇（詳表 2-1）。

表 2-1：歷年台灣博碩士論文關於「募款策略」研究對象之類型

研究對象類型	篇數	相關研究
社福型非營利組織	20	黃佩娟(1995)、石明泰(1998)、余家斌(2000)、高翠璣(2001)、謝清隆(2002)、陳依伶(2002)、陳愛椿(2004)、李耀銘(2005)、劉依婷(2005)、劉文龍(2008)、陳雅惠(2008)、郭家雯(2008)、江佩芬(2010)、謝奕芬(2010)、劉振旺(2012)、張依晴(2012)、王姿茵(2013)、李鴻琦(2013)、張明正(2014)、王月環(2014)
私立學校(含公、私立綜合)	6	石雅惠(1994)、黃宗英(1998)、陳仙明(2001)、彭瓊枝(2004)、鄭明宗(2012)、李昭明(2013)。
公立學校	9	林易蓉(2002)、陳敏(2002)、張志賓(2003)、何保珍(2005)、黃茹慧(2006)、黃舒琳(2007)、王俊孝(2010)、李昭明(2013)、李建泯(2014)。
其他(綜合研究)	10	張上仁(2001)、陳漢倫(2004)、蔡佳利(2005)、張馨方(2005)、盧膺任(2009)、劉安軒(2009)、許富民(2009)、張慈方(2010)、張力仁(2010)、安紫瑜(2011)
醫療型非營利組織	6	許益鑫(1998)、何高祿(2001)、洪曉婷(2007)、藍麗卿(2008)、黃龍冠(2009)、蘇連璵(2015)。
教育文化類非營利組織	6	陳慶華(2001)、張亞楠(2005)、柳鳳儀(2007)、杜長青(2009)、曹瑀曦(2010)、吳品萱(2014)。
宗教型非營利組織	5	吳佳霖(2005)、陸怡(2006)、王允士(2008)、周怡暉(2009)、林麗容(2010)
國軍暨家屬扶助基金會	2	凌志勇(2006)、蘇惠群(2010)
政治型非營利組織	2	姚似樺(2004)、許譽騰(2014)
國外非營利組織	2	林嘉慧(2001)、陳培倫(2003)
動保類非營利組織	1	高佩蓮(2013)
環保型非營利組織	1	徐瑋鴻(2013)
合計	70	

資料來源：研究者自行整理

一、國內非營利組織募款策略之相關研究分析

而在這些類型中，政治型 2 篇、國外類 2 篇及私立學校類 6 篇，共 10 篇，因不屬本研究之非營利組織範圍內，故將之排除，剩餘 60 篇即為與本國非營利組織募款策略有關之研究，研究者再將這 60 篇論文所談到有關的募款策略加以整理，則可看出歷年台灣博碩士論文所探討之本國非營利組織募款策略摘要如下表 2-2。

表 2-2：歷年台灣博碩士論文關於國內非營利組織「募款策略」研究之摘要

募款策略 時間	專案募款活動	企業合作	組織品牌形象	專業募款人員	廣告媒體宣傳	市場區隔	運用商業的銷售方式	網路募款	針對特定族群	募款責任與財務公開	廣大社群小額捐款	和其他非營利組織合作	便利的捐款方式	名人代言
1995	*	*	*	*										
1996														
1997														
1998		*			*	*	*							
1999														
2000			*			*								
2001	*	*	*	*	*		*	*						
2002		*	*	*										
2003	*	*		*		*	*		*					
2004			*		*									
2005		*		*	*	*	*							
2006	*	*	*	*				*	*					
2007	*						*		*	*				
2008	*	*	*		*						*			
2009	*	*	*		*	*		*		*		*	*	
2010		*			*			*		*	*	*		*
2011														
2012	*	*	*			*	*				*	*		*
2013	*					*							*	

2014	*		*			*	*		*				
2015			*										

資料來源：研究者自行整理

從上表中，我們可以看出關於國內非營利組織「募款策略」發展與研究歷程的一些端倪：關於「專案募款活動」、「企業合作」、「組織品牌形象」以及「專業募款人員」等募款策略最早於 1995 年即被研究者所看見或提出，此四項在黃佩娟當時研究十五個社會福利機構，探討二十個全國性的募款方案時，即發現這些機構會尋求企業的合作執行許多專案性的募款方案或活動，但因雙方理念與立足點的不同，而產生協調溝通的問題；其在研究建議中提出：許多機構知名度不足，使外界對其服務內容與機構名稱無法連結，或對高知名度的組織有所誤解，因此應看重組織知名度與公信力的建立，確立有特色、正向的品牌形象，使民眾了解組織的服務內容與使命；應凝聚組織內部對募款工作的看重，特別是機構的決策者，都應了解並認同募款對機構的重要性，成立專責的募款單位，結合其他專業人才，包含公關、企劃、社工...等，使募款方案能回應社會的變遷與需求，以達成募款目標（黃佩娟，1995：109-113）。而在 1998 年，石明泰對不同性質的非營利兒童福利組織所作關於財務策略分析之研究中，即發現「廣告媒體宣傳」與「運用商業的銷售方式」（出售商品收入）已是一般非營利組織所採用的募款策略；許益鑫在同年以個案醫院捐款者為研究對象，所作的捐款人基本特質與其捐款行為關係研究中也提出：應針對不同群組的捐款者擬訂適合的募款策略，亦即募款應有其「市場區隔」。

到了 2001 年，張上仁在針對七家非營利組織所作的社會活動商業化之研究中，即發現已有非營利組織連結企業的網站開始了「網路募款」的策略。在研究對象為公立大學方面，多數是針對校友進行研究調查，2003 年張志賓在對高等教育機構所作的非營利組織募款策略之研究中，提出非營利組織應「針對特定的族群」（校友）作不同的市場行銷區隔。再到 2007 年，黃舒琳以師範與教育大學為例，作高等教育校友捐助行為的研究中，發現捐助者對募款單位經費濫用或不透明的管理是造成捐助者不想捐款的重要因素，因此提到妥善的運用經費與管理及使用精確的會計制度定期公開財務資訊，是「募款責信與財務公開」被研究者所提出看重的募款策略。隔年，2008 年藍麗卿在以天主教靈醫會羅東聖母醫院為例，作非營利組織募款行銷策略與成效之研究；及劉文龍以台東縣牧心智能發展中心為例，作身心障礙社會福利機構經營之研究，兩者均發現兩家非營利組織穩定的資金來源之一是廣大的小額個人捐款，而提出應看重「廣大社群的小額捐款」經營，促使其再捐款，成為定期的捐款者。

和「其他非營利組織合作」的募款策略被研究者所提出，則是在 2009 年的杜長青以公共電視台為例，作媒體類型基金會募款策略之研究時，建議公共電視台在募款策略上，可以配合現行的教育體制，到校園推廣，發展募款的策略聯盟；而此策略有一成功案例的發現，為隔年時，江佩芬以中華基督教救助協會為例，



作非營利組織廣告宣傳策略之探討中被看見：該協會廣告宣傳策略成功的原因之一是因其與全台基督教教會策略聯盟。而同在 2009 年，黃龍冠針對天主教靈醫會轄內之醫院及社福機構等捐款人及募款工作人員為研究對象，所作之非營利組織募款策略研究中提出非營利組織應規劃貼近社會大眾的「便利捐款方式」，促使偶發的捐款人成為固定的捐款者。「名人代言」成功的策略則是在 2010 年，是同為上述江佩芬以中華基督教救助協會為例，作非營利組織廣告宣傳策略之探討中所發現的：該協會廣告宣傳策略成功的原因之一即為邀請具知名度的各界領袖，以強化協會的公信力。

此外，從表 2-2 的歷年國內非營利組織「募款策略」相關募款策略研究中，亦可看見過去以「組織品牌形象」、「企業合作」及「專案募款活動」等三項最為多數研究者所關注。表中的募款策略與目前的募款策略發展近況相較，有許多創新的募款策略在學術研究上並未被關注與探討，例如網路募款雖於 2001 年即被使用，但檢視研究文獻，如上述，當時僅為連結企業之網站，不似現在非營利組織已普遍在官網上即可捐款或和公益網站平台合作，以及以經營社群網站（如 FB）等多元的網路募款方式，讓社會大眾對非營利組織的了解與捐助有更便利的管道；又或請名人代言目前在非營利組織的募款策略運用上也相當的普遍，然而這些都極少在歷年研究中被深入探討；又如針對特定族群的募款策略方面，歷年研究如上述多為關於學校之募款，因此其特定族群為校友，此與目前實務上的發展，如公益路跑活動之盛行，是針對喜愛特定運動之族群，兩者論及之特定族群是有所差異的；以及行之有年、普遍存在於各類型非營利組織中的捐款送贈品募款策略，這部份也尚無相關研究產生，由此可見：相關的募款策略研究與實務上的發展有著一段相當大的落差。更多的募款策略發展近況將於第二節中進一步說明。

## 二、社福型非營利組織募款策略之研究成果分析

再者，本研究之對象為社福型非營利組織，因此我們應進一步了解同類型募款策略的研究成果，而如表 2-1 所列，相關之研究共有 20 篇，將此 20 篇中的研究對象所採用之募款策略作一整理，則可看出各募款策略為何社福型非營利組織所採用：

表 2-3：社福型非營利組織募款策略研究成果一覽表

募款策略	研究對象之組織	相關研究
企業合作	非營利兒童福利組織	石明泰（1998）
	中華育幼機構兒童關懷協會	郭家雯（2008）
	嘉義縣聖心教養院	劉振旺（2012）
	勵馨社會福利事業基金會及屏東伯大尼之家	謝奕芬（2010）

	七家身心障礙福利服務機構團體	高翠璣 (2001)
	十五家社會福利機構	黃佩娟 (1995)
	中華基督教救助協會	江佩芬 (2010)
	彰化縣服務性社團	謝清隆 (2002)
	國內某大型社會福利事業	李耀銘 (2005)
	某非營利組織	張依晴 (2012)
廣告媒體宣傳	非營利兒童福利組織	石明泰 (1998)
	嘉義縣聖心教養院	劉振旺 (2012)
	台東縣牧心智能發展中心	劉文龍 (2008)
	七家身心障礙福利服務機構團體	高翠璣 (2001)
	中華基督教救助協會	江佩芬 (2010)
	國內某大型社會福利事業	李耀銘 (2005)
	財團法人瑪利亞文教基金會	陳愛椿 (2004)
組織品牌形象	兒童福利聯盟文教基金會	陳雅惠 (2008)
	嘉義縣聖心教養院	劉振旺 (2012)
	天主教會台中教區附設八家啟智機構	張明正 (2014)
	七家身心障礙福利服務機構團體	高翠璣 (2001)
	十五家社會福利機構	黃佩娟 (1995)
	彰化縣服務性社團	謝清隆 (2002)
專案募款活動	嘉義縣聖心教養院	劉振旺 (2012)
	七家身心障礙福利服務機構團體	高翠璣 (2001)
	十五家社會福利機構	黃佩娟 (1995)
	某非營利組織	張依晴 (2012)
運用商業的銷售方式 (義賣)	非營利兒童福利組織	石明泰 (1998)
	嘉義縣聖心教養院	劉振旺 (2012)
運用企業的經營方式	七家身心障礙福利服務機構團體	高翠璣 (2001)
	國內某大型社會福利事業	李耀銘 (2005)
市場區隔	嘉義縣聖心教養院	劉振旺 (2012)
	國內某大型社會福利事業	李耀銘 (2005)
專業募款人員	七家身心障礙福利服務機構團體	高翠璣 (2001)
	十五家社會福利機構	黃佩娟 (1995)

	嘉義縣聖心教養院	劉振旺 (2012)
廣大社群小額捐款	嘉義縣聖心教養院	劉振旺 (2012)
	台東縣牧心智能發展中心	劉文龍 (2008)
和其他非營利組織合作	中華基督教救助協會	江佩芬 (2010)
名人代言	嘉義縣聖心教養院	劉振旺 (2012)
	中華基督教救助協會	江佩芬 (2010)

資料來源：研究者自行整理

從表 2-3 中我們可以發現到在社福型非營利組織所採用的募款策略上仍以「企業合作」、「廣告媒體宣傳」與「組織品牌形象」等三項為最多數組織所採用；而在企業合作上，謝奕芬 (2010)：勵馨社會福利事業基金會及屏東伯大尼之家與企業策略聯盟募款成功的主因是，以具備共同理念、彼此信任、能認同、有共識的合作態度等為準則來選擇合作的企業夥伴，再加以將合作過程制度化的管理，劃分清楚工作的職責與程序；此研究的發現與國外文獻中 Alvin H. Reiss 所著「CPR for Nonprofits: Creative Strategies for Successful Fundraising, Marketing, Communications, and Management」(台灣於 2003 年由江明修審訂策劃，中文書名為《非營利創新管理》)一書中，關於企業合作的準則相合：不是和每個潛在的企業合作都是恰當的，在和企業合作時應有自己的一套評估準則，組織應認清自己的方案為何，最好的合作關係即是企業與組織的目標是一致的，建立一個適切的合夥關係是最重要的一件事。

在此表中有許多組織因研究者基於對研究對象的保護，而採匿名方式，我們無法得知真正的組織名稱外，其餘，我們從中可特別看出有兩家非營利組織為增進其財務來源所採用之募款策略，其一是劉振旺 (2012)：「嘉義縣聖心教養院」運用和企業的合作、以廣告媒體宣傳與專業服務並創辦人蒲神父的聲望來建立良好的組織品牌形象、推動認養人制度與小額捐款人經營穩固的關係、連結許多業界與藝界的名人來代言、義賣桌曆、學員作品...等商品、聘用專職募款人員成立專責勸募單位、針對服務需求與成人重殘養護中心籌設之需要等推出專案型的募款方案、以服務偏鄉重症為主的市場區隔...等；它是除了未和其他非營利組織有顯著的合作方式外，上述的募款策略均有效運用在非營利組織募款中的成功案例。其二是「中華基督教救助協會」在少見之「和其他非營利組織合作」這項策略上運用成功的案例，江佩芬 (2010)：該協會運用和全台基督教教會的策略聯盟合作，共創雙贏。成功且創新的廣告宣傳手法、和企業策略合作使小額捐款資源最大化、邀請各界的名人代言...等方式是該組織廣宣策略成功的重要因素，也進而大大的增進了其募款的聲量。

### 三、捐款動機理論相關之研究成果分析

在「台灣博碩士論文知識加值系統」網站中，研究者以關鍵字「捐款動機」進行論文名稱、關鍵詞、摘要等三項之搜尋，查詢出 2001 年至 2015 年這十五年間共有 28 篇是與「捐款動機」有關的研究，在這 28 篇中與非營利組織有關的研究則有 18 篇，但有針對影響捐款動機的內在心理因素作討論的非常少。為了解過去研究對募款策略與捐款動機理論兩者關係探討之情況，研究者再就關鍵字「募款策略 捐款動機」進行論文名稱、關鍵詞、摘要等三項之搜尋，則查詢出 12 篇是和這兩者都有關的，進一步了解其研究對象，其中有 8 篇的對象是社福型非營利組織，因此，將此 8 篇論文摘要整理如下表：

表 2-4：社福型非營利組織募款策略與捐款動機相關研究成果一覽表

論文題目	主要研究內容	研究者
民間社會福利機構捐款人捐款行為探討--以某社會福利基金會為例	探討研究個案之捐款人基本特質與其捐款動機、捐款行為、後續捐款態度間的關係。採用量化研究分析發現個案捐款者主要的人口統計特性與區域；以及宗教與收入狀況對捐款動機、捐款行為及後續捐款態度等都有顯著的影響。並對研究發現多數捐款者沒有固定捐款之習慣提出相關募款策略建議。	陳依伶 (2002)
持續捐款行為之研究--以財團法人瑪利亞文教基金會為例	主要探討個案捐款者之捐款動機及其相關影響因素，並分析持續捐款者的心理動機及認知行為，以期減少組織開發新捐款者的募款成本。研究結果為組織外在行銷傳播活動、親友同事推薦及組織內部服務理念是影響捐款者最大的因素；心理學的捐款動機以不分宗教信仰人飢己飢的利他主義為主要之捐款考量。	陳愛椿 (2004)
個人捐款非營利組織行為因素研究	主要探討個人對非營利組織捐款之意向、態度與途徑，以及捐款者對受贈機構捐款服務品質之感受與體認，以供各類型非營利組織募款策略之參考，促使多數的捐款者成為機構的固定捐款者。	劉安軒 (2009)
我國宗教型非營利組織募款策略之研究	探究宗教型非營利組織，其宗教色彩對於募款策略運用之影響；探討內容大致為宗教信仰力量對捐款動機的影響、組織與捐款對象的互動關係及宗教與募款策略方式之差異等。	王允士 (2009)

非營利組織募款策略發展歷程之研究--以嘉義縣聖心教養院為例	本研究主要在探討個案之勸募策略發展歷程與策略制訂程序。主要研究發現個案勸募策略發展的五個生命週期。	劉振旺 (2012)
非營利組織募款策略之研究--以某慈善公益組織為例	本研究以天主教靈醫會轄內之醫院及社福機構等捐款人及募款工作人員為研究對象，採用質性分析法瞭解其募款策略模式，以及量化分析捐款族群的捐款動機、個別傾向喜好等對募款策略之捐款意願及金額的影響；依研究結果對個案之募款策略與市場區隔提出建議，以提升個案之勸募競爭優勢。	黃龍冠 (2009)
捐款行為之研究--以某非營利組織為例	主要探究個案捐款者的捐款動機、捐款行為與意向等，使個案了解其捐款者捐款之因素以及所重視的需求與條件。以量化研究分析的結果發現，在捐款動機方面，以在個人經濟許可內，捐款幫助他人是可以接受的佔最大主因；對個案的認識管道則以透過親朋好友、鄰居的口耳相傳為最多；捐款者最喜愛的募款活動則是特定專案的募款活動，以及與企業合作的產品促銷活動等。	張依晴 (2012)
非營利組織品牌形象與捐款之研究--以癌症希望基金會為例	研究主要探討癌症希望基金會捐款人對其組織的品牌形象、捐款動機和捐款意向之間的關連性，並探索定期、非定期和初次捐款人是否有顯著的個別差異，以作為其募款策略之參考。以量化研究分析發現，品牌形象與捐款動機中的組織認同、自我價值與自身經歷有顯著正相關；而捐款動機的外在因素與自身經歷和自我價值之相關不顯著，自身經歷和自利考量之相關也不顯著。	蘇連瓔 (2015)

資料來源：研究者自行整理

從表 2-4 中，我們可以看到過去募款策略與捐款動機相關的研究多數是針對個案之捐款者，以量化分析之方式，探討影響其捐款之相關原因，且多以外在影響因素的探究為主；對於產生捐款動機之心理因素的探討則比較少，而其中以陳依伶(2002)與陳愛椿(2004)的研究成果明確指出「宗教信仰」對捐款者產生顯著的影響。

### 參、網路募款活動的策略分析

有別於上述之研究，台灣募款活動近年來快速、蓬勃的發展，我們發現到實務上募款的策略方式其實有一些變化，而這些募款方式並未於研究層面上獲得深入的探討，尤其以網路募款活動而言。再以上述的捐款送贈品之創新募款策略為例，不管是何種類型的非營利組織，已漸漸頻繁出現有捐款送贈品的活動，為增加我們對此創新募款實務的了解與掌握其趨勢，因此以下我們就網路的募款活動進行策略分析。而在網路募款活動的選擇上，主要以知名的奇摩公益網站平台上，各非營利組織所提出的勸募專案來進行了解與分析，在這一平台上，我們發現到所有的專案均以故事性的方式來呈現募款的需求，再進一步查詢近期 2016 年 3 月 1 日至 3 月 31 日止，這一個月期間所提出申請的勸募專案，則共計有 45 筆專案（詳見附錄一）。

在這些專案募款活動中我們詳加了解其故事內容，則發現有 24%、將近四分之一的勸募專案結合了捐款送贈品的策略，希望藉此贈品來促進社會大眾對其募款需求產生捐款的行動力。然而，這些有送贈品的募款方案和其他沒有送贈品的募款方案相比，究竟募款效益有比較好嗎？捐款者主要是被方案故事內容所吸引，還是贈品所吸引呢？亦即捐款送贈品募款策略是否對非營利組織的財務真有實質的幫助？如果有，那贈品應該如何選擇比較好？研究者進一步了解這些贈品方案的內容，發現有些贈品是與組織理念、使命有關的，可以再次宣廣、增加民眾對非營利組織的服務有更多之認識，這些方案分別是勵馨社會福利事業基金會的「受暴婦幼生活重建，需要您相挺」勸募專案，其中的捐款 1000 元以上的贈品【甜心小屋乙盒】是基金會庇護事業「甜心工坊」之手工餅乾禮盒；天主教善牧基金會的「帶你看見”家”的復原力」勸募專案，其中的小羊傘贈品是基金會請插畫家派小西依組織精神所設計；以及台灣環境資訊協會的「2016 地球日—公益勸募活動」專案，捐款滿 1,000 元或加入協會定期定額捐款支持愛地球行動，即贈送捐款人「地球日有機棉紀念T恤」乙件，這樣的贈品方案內容即為與組織本身的使命、理念直接相關，除了讓捐款的民眾可以加深對該協會服務理念的認識外，也促使民眾協助對這項專案的宣傳，因為當民眾穿著這件T恤時，就也在幫助該協會宣廣環保愛地球的理念；最後一個是社團法人台灣少年權益與福利促進聯盟的「支持弱勢青少年就業圓夢」勸募專案，該方案的捐款贈品，不管是「愛心碼悠遊卡貼」、「逆風貼紙」或是「手繪鯨魚杯墊」等，都是由協會所輔導的青少年所設計之產品，不僅可以讓捐款民眾直接感受到組織對青少年的服務使命，更促使所服務的對象—青少年，可以建立其創作的信心同時也協助產品的宣廣、增加銷售的機會，可說是代表組織服務理念的最佳宣傳品。其他方案的贈品則與非營利組織的使命、理念等都沒有任何相關，僅是就企業或他人捐贈給組織的產品加以利用，贈品未考量組織之品牌形象的方案內容，則長期以往對捐款者會有何影響呢？這些都是值得我們再進一步了解的。

綜觀上述，我們可以了解到關於國內非營利組織「募款策略」的研究，不論在所有類型的非營利組織或社福型的非營利組織中，均以「組織品牌形象」與「企業合作」兩項為研究成果最被發現與關注的募款策略；而從兩家社福型非營利組

織運用募款策略成功的案例，可得知將多數的募款策略方式運用於組織中，及使用創新的募款策略將可為組織帶來更多之財源。關於「募款策略」的研究雖然不算少，但對所採行的策略方式有深度與廣度的探討仍是少數，例如少有對現在多元的網路募款方式及名人代言對組織的影響...等等作深入的探討；且缺乏針對近年來實務上的創新募款策略作研究，例如針對特定族群、以「特定情感」號召的微電影廣告或捐款送贈品...等創新募款策略方式作相關的研究。因此，目前的募款策略研究成果與實務上的發展有所落差。

## 第二節 相關理論分析

### 壹、募款理論與策略

本節將從文獻中說明募款理論與策略之意涵：

#### 一、募款的定義

歷史上正式的專業募款是從美國哈佛大學開始的，它是全世界第一個專責成立募款的單位，是第一個有計畫、有組織的募款，並以年度募款來解決他們的財務問題。一般民眾對募款的認識通常是捐錢，然而募款不只是金錢方面的取得，其他如物資或勞務都可納入募款的範圍內，雖然物資和勞務不能以金錢衡量，但從另一個角度看，所募得的物資和勞務等於減少了非營利組織的實際支出。以下為三位學者對募款的定義（轉引自林淑馨，2008：190）：

（一）學者江明修的定義：非營利組織基於目標與需求，對政府、企業、社會大眾或基金會等，發動募集金錢、物資或勞務的行動或過程。

（二）學者 Warwick 的定義：募款就是在對的時間及地點，尋找需要的資源，以達到組織的使命，募款並非僅止於金錢的取得，事實上，募款方式及目的必須契合組織的目標與使命。

（三）學者 Hopkins 的定義：勸募一詞的定義是非常寬鬆的，即使是實務上也是如此，慈善勸募在法案上的應用可以是任何的意思。慈善可以透過個人的請求、郵寄、其他的出版形式、電視、廣播、電話或是其他的媒體而產生。

由上述得知，募款是透過各種管道、方式以取得組織所需之資源，以完成組織的使命與目標的一種行動或過程。

#### 二、策略的意義

策略（strategy）一詞最早源自於希臘文strategos，意為統御之藝術。又常見於軍事用語，即統帥運用之謀略或戰略，使軍隊能在對己有利之情形下攻擊敵人，目的在贏得勝利（轉引自黃新福、盧偉斯，2006：86）。國外學者對於策略之定義有如下之內容：

表2-5：「策略」相關定義彙整

學者	定義內容
Alfred Chandler (1962)	策略是企業的基本長期目標及標的決定，以及為了實現這些標準所採取的一連串行動與資源分配。
James B. Quinn (1980)	策略是將組織的主要目標、政策及行動，順序的整合為一個整體性的型態或計劃。



William F. Glueck (1976)	策略是確保企業的基本目標能夠達成所設計一種一致的、整體的、整合性的計畫。
P. C. Nutt & R. W. Backoff (1991)	策略是除了是有效的計畫外，更是組織的一種謀略、方法、定位與觀念，組織藉由這些要素來整合組織之目標，以達成組織最終之目的。
J. Rabin, et al. (2000)	策略是指管理者處理組織生存和競爭威脅，利用各種機會與戰略，以使組織增進財富和安全的方法。
C. W. Hofer & D. Schendel (1978)	策略的本質是為了獲取企業的長期競爭優勢下，所做的定位和資源配置。
Henry Mintzberg (1978)	策略是一種計畫、手段、型態、定位、觀點。

資料來源：研究者整理自曾宇麟，2011：31；林建煌，2008：17-20

司徒達賢(2001:13)將策略定義為「企業經營範圍與競爭優勢等重要項目，可用以描述企業的特色與定位，亦包含不同時間點，這些重要項目改變的軌跡」。楊錦洲(2004:33-34)認為策略是公司為了完成某個目的，增進其競爭優勢、超越競爭對手，以利長遠、快速的發展，所採用的一套具有創新、突破的做法或活動。而蓋浙生(2002:48-49)認為策略的制定有四個重點：要有一定的目的或目標、要有行動方案、要考慮到主客觀環境、要考慮資源分配。林建煌(2011:6-7)則直接將策略定義為一種行動方案：指企業在評估本身資源具有的強勢與弱勢，並衡量外界環境的機會與威脅後，為了發揮其資源上的強勢、隱藏弱勢；掌握外在環境的機會、迴避威脅，而採取的一種為完成特定目標的行動方案。它用來幫助企業如何將有限的資源及力量作最佳調配，使企業在面對所處的經營環境與競爭對手時有所遵循，進而達成企業的目標。亦即策略是為達成目標的手段，然而達成目標的手段有很多，好的手段除了能幫助企業達成目標，還要能反映企業的內部資源與外部環境的情況，因此策略是綜合考量了「目標、資源、環境」三項因素的成果。而此三項因素的動態關係可以用下列「策略金三角」的圖來呈顯：

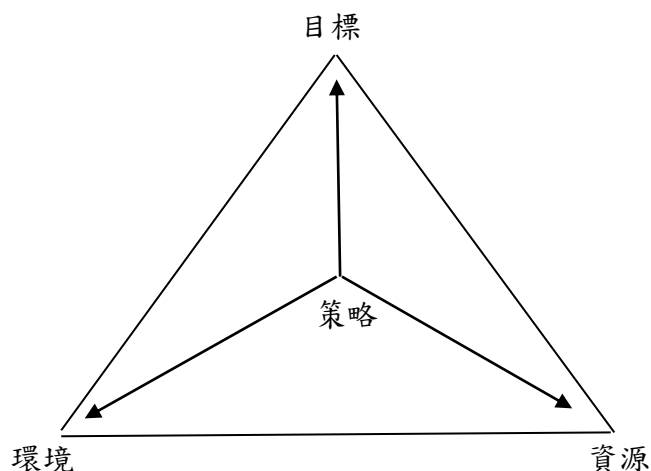


圖 2-1：策略金三角

資料來源：林建煌，2011：7

由上述國、內外學者對策略所下之定義內涵中，我們不難發現其對策略之內容，有幾項共通點：是一種手段或方法、計畫、為解決企業或組織之環境競爭威脅、整合資源分配以達成企業或組織長遠目標等。而陸宛蘋、何明城(2009:86-87)則根據學者們所提之策略意義歸納出了五個問題：(1) 組織目前長得什麼樣子？(目前的策略形態)；(2) 目前採取的策略獲致了什麼樣的績效？(績效滿意度)；(3) 組織未來希望長成什麼樣子？(未來的形態)；(4) 為什麼要長成那個樣子？(策略構想)；(5) 長成未來的樣子必須採取哪些行動？(策略勢態)，組織可透過這五個問題來檢視與提升其效能與競爭力。此外，一個良好的策略應具備哪些條件呢？第一，它能明確的界定組織的生存發展空間與範圍，亦即它能明確指導所有成員努力的方向；其次它能为組織排定發展重點的優先順序；第三它要能與外在環境維持互惠、共生的「平衡關係」，而在此平衡關係中，組織又能逐漸強化自身的競爭力。

### 三、募款策略

有關非營利組織的募款策略，基於台灣的非營利組織的發展實際上大概在1990年代起較為全面而迅速，募款雖在實務上已累積有多年的發展經驗，但有系統的整理仍以國外的文獻較多，其中以“創新”的角度有系統分析非營利組織之募款策略以 Alvin H. Reiss 所著的「CPR for Nonprofits：Creative Strategies for Successful Fundraising, Marketing, Communications, and Management」，該書後來於2003年由江明修審訂策劃，以中文書名為《非營利創新管理》在台灣出版了，內容中有系統的整理到利用一般的廣宣、名人代言、使用董事會資源、和企業合作、和其他非營利組織合作...等等，歸納了很多國外具體的創新募款策略。這些創新募款策略，對照於台灣近幾年的創新募款發展，可從中發現一些對應

性，因此以下分別引述該書所提及之募款策略，同時亦在同一主題內引述說明台灣相對應的募款策略狀況：

#### (一) 以「特定情感」號召作為媒體廣告主軸

文中舉了一個促進廢棄物防治與社區美化的組織，請求廣告公司協助製作清楚又戲劇性的廣告以傳達組織的訊息，因廣告公司認為該組織所要表達的應不僅是廢棄物的議題，也該包含整個污染的問題，而在這個問題上，再也沒有任何一個團體會比印第安人的感受來的深切了。因此找來一位印第安人拍廣告，特別其中有一段是印第安人流下了眼淚，令大眾印象深刻！甚至在廣告結束後的多年世界地球日慶祝活動上，該組織再次播放此廣告時，仍然引起廣大民眾的注意與迴響！而如此用心設計與企劃出的充滿戲劇性廣告，不僅成功的引起人們重視日益嚴重的環境污染問題，完成該組織一直以來想要強調的廢棄物與整個環境污染問題能有極大的宣傳效果，同時也擴張了該組織的知名度。書中並提到宣傳方式的選擇，應以它是否正確報導、傳遞組織所要表達的訊息為最重要，而不在於它規模或影響力是最大的，否則可能又花更大的時間、人力、金錢等成本於修正錯誤訊息所造成的影響上。

台灣的非營利組織目前已有非常多的組織都會使用平面報章雜誌、廣告看板、廣播、電視、網路等媒體來作宣傳，因此關於宣傳廣告是否能像書中所舉的例子可以令人留下深刻的印象便成為關鍵，而近年來更流行製作 Youtube 感人微電影短片的方式在網路上宣傳，並結合企業以觀眾的點閱數作為捐贈目標，如限定一定期間每 1 人點閱，某企業即捐贈 1 元，最高捐贈多少金額等。其中尤以台灣大哥大基金會協助多家非營利組織拍攝公益短片並贊助經費最為著名，例如近期為台中市私立甘霖社會福利慈善事業基金會所拍攝的「送飯包」宣傳短片，片中描述一位志工為獨居長輩送餐服務的實況：從一開始遇到長輩的冷淡對待，到因著志工持續堅持的關懷，軟化了長輩的心，後來轉而主動對志工表達關心。劇情內容令人感動，從 2016 年 3 月 1 日到 5 月 31 日，短短 3 個月的時間即受到超過 75 萬名觀眾的點閱<sup>5</sup>；又如為財團法人切膚之愛社會福利慈善事業基金會所拍攝的「忘」春風」宣傳短片，找來知名藝人吳朋奉當演員，片中所詮釋的失智症家屬心情，深入人心，也在短短 2 個月即超過 60 萬名觀眾的點閱<sup>6</sup>。此兩部影片均成功的傳達出該基金會的服務理念與價值，不僅得到極佳的宣傳效果，同時也獲得台灣大哥大基金會的 10 萬元捐贈。<sup>7</sup>

#### (二) 名人代言與社群團體經營

作者提出可以利用名人的影響力，而有一些創新的活動，書中列舉美國「肌

<sup>5</sup> 2016.06.03 檢索自「Google」網頁，網址為 <https://www.youtube.com/watch?v=G9iIfyBGPUA>。

<sup>6</sup> 2016.06.03 檢索自「Google」網頁，網址為 <https://www.youtube.com/watch?v=u2R9sIaRRUo>。

<sup>7</sup> 2016.06.03 檢索自「今日新聞電子報」2016 年 6 月 3 日，公益能量大爆發 i 無限公益微電影單月點閱破百萬。網址為 <https://tw.mobi.yahoo.com/home/公益能量大爆發-i無限公益微電影單月點閱破百萬-103259177.html>。

萎縮症協會」因有知名演員 Lewis 的代言，成功的幫助該協會募集大量資金，還使其成長為超過 100 家分會的全國性組織；在這方面台灣目前也有非常多數的非營利組織會邀請名人來代言宣傳，如董事基金會的戒菸宣導已多年邀請知名藝人孫越、蔡依林、蕭敬騰...等代言；上文曾提及的台灣世界展望會「飢餓三十活動」也是每年邀請蕭亞軒、楊丞琳、林俊傑...等知名藝人代言。此外，近年最知名的「冰桶挑戰」募款活動，是一個很成功的運用名人影響力與社群團體進而獲得世界各地民眾參與、關注，更帶進豐厚資金的案例，根據網路上維基百科<sup>8</sup>的記載，它源自於紐西蘭的一個癌症基金會，藉由「淋冰水」的行為來表示對身患癌症病人及其家屬的關懷和支持，因為很多參加者把它錄製下來分享於網路社群平台上，短短一個月就募進了 12 萬的紐西蘭幣，之後一位美國主持人開始仿效該活動，並點名第二人仿效，第二人不但仿效並同時捐款支持漸凍人症協會，自此一傳十、十傳百...的風行起來，且因著美國一些知名人士的參與，包含微軟創辦人比爾·蓋茲、FB 的創辦人馬克·祖克柏與很多的 NBA 球星等，促使這項活動很快的被傳至世界各地，各地的政商、演藝界名流等，皆紛紛效法，而同時各地的漸凍人症等相關協會、組織也開始協助該活動，使得捐款很快的湧進來，香港的肌健協會就表示兩個多星期已募到 2500 萬港幣，是平時每年只有 20 萬港幣的 125 倍，而台灣的漸凍人協會在該活動十天內也已獲得超過 2 千萬台幣的捐款。

書中也提到運用年輕大學生的活力，例如賓州州立兄弟聯合大會協助四鑽基金會為籌募經費，舉辦第一次學生馬拉松舞會，在當時成為創舉，之後成為例行性的年度活動，且發展為國家的超大型學生動員慈善活動，成功的影響其他的非營利組織，也帶來豐厚的募款金額，更促使另一個兒童癌症研究新機構的成立。而在台灣也有相當多的非營利組織和校園的學生聯結，再以上述的世界展望會「飢餓三十活動」為例，每年均積極的在校園裡推動，活動時間均選擇在學生的寒暑假期間，從大學生到國、高中生紛紛組隊參加，已成為台灣校園每年的學生慈善運動；此外台灣非營利組織運用年輕學生的力量也普遍顯現在校園或街頭勸募發票與零錢捐款上面，因學生尚無固定收入，捐發票與零錢對他們來說簡單易行，以勸募發票為主要資金來源的創世基金會即在每週六、日均召募各校學生志工來參加街頭勸募發票活動；加以教育部於 2008 年將服務學習（即志願服務）列入德行評量項目之一，以及近年各大學也訂定學生需參加一定時數的服務學習始得畢業之規定，各級學校陸續開始廣為推廣服務學習，更大大增進非營利組織與學校合作，運用學生力量來協助組織內的各項事務，當然也包含了募款工作。

### （三）使用董事會的資源

該書舉了許多尋求董事會成員協助支持募集資金，甚至改造董事會使其成長的例子，如紐約市公共電台尋求董事會成員的支持，請其提供潛在的捐助者名單，電台寄送募款信函給這些潛在捐助者，成功的籌募到購買許可證之資金與年度經費預算；猶太社區活動中心向董事會成員及支持者舉辦募款活動，透過一對

<sup>8</sup> 2016.03.17 檢索自「Google」網頁，網址為 <https://zh.wikipedia.org/wiki/%E5%86%B0%E6%A1%B6%E6%8C%91%E6%88%B0>。

一的會議傳達新活動中心的場地需求，並說明未來組織的願景與價值，成功的募集一半以上的場地資金需求，使整個募款目標更容易達成。而國際安全婦女組織成立不久會員數即成長快速，其領導者為防止董事會志得意滿而影響組織成長，向主要支助的福特基金會提出一項三年改造計畫，獲得該基金會的支持，在接受外部專家的分析與顧問指導後，成功、和平的達成董事會成員一半替換率的改選，改造後的新董事會不僅促使組織運作更有效率與成長，亦增加了募款的淨收入及會員人數增長更快速。

反觀台灣的非營利組織，除了企業捐資型基金會，因其資金來源為企業直接撥款給基金會運作，這部份的非營利組織除外，其餘非營利組織的董事會成員在投注資金上非常欠缺，亦即關於運用董事會成員的資源上相當薄弱，台灣非營利組織董事會的功能大部份主要以內部為主，如控管會務運作、審核預決算、決定組織任務...等，外部功能如經費籌措：協助尋找財源與參與募款工作、組織形象的營造維繫與成為外部溝通的橋樑...等等則相當的欠缺。且台灣基金會的董事長有三分之二是由創辦人或其家屬擔任，私人化或家族化顯著，而在某些類型的非營利組織其董事的連任率更達近八成，董事成員新陳代謝速度相當緩慢，不利組織的成長，這是台灣非營利組織需要改革之處(官有垣、杜承嶸、康峰菁，2009：59-68)。實際上，台灣的非營利組織普遍存在著這樣的現象：並未明確的賦予董事會應有的責任與義務，僅是找一群人來審查組織的預算及發展計畫；加以如上述學者所見：董事成員連任率極高、代謝速度相關緩慢。因此董事會的運作嚴重失衡，長期以往，造成組織內部難以處理、根深蒂固的管理問題，相對的也影響台灣非營利組織之發展！

#### (四) 和企業合作

非營利組織尋求企業的協助是必要的，但不是和每個潛在的企業合作都是恰當的，組織和企業都應認清自己的方案為何，最好的合作關係即是兩者方案的目標是一致的，如國家公園基金會和奧羅拉食品公司的合作案：美國國家公園裏有很多荒廢的木屋需要修復，而奧羅拉食品公司的木屋牌糖漿曾經是風靡一時的百年產品，後來沈寂多年，該公司有意找回它的顧客，欲開始計畫一項全國性的廣告宣傳，因此兩者有極大的關聯性，使得奧羅拉食品公司極力的協助國家公園基金會修復木屋，將它與木屋牌糖漿的產品廣告計畫結合，結果帶來 1830 萬民眾對該項產品有深刻印象，成功的提高銷售量，也使它再次成為全國銷售第一的糖漿品牌，並大大的幫助了國家公園基金會。此外，文中也提出非營利組織雖然不是企業，但要用企業的態度來管理，因此在和企業合作時應有自己的一套評估準則，用以思考該合夥關係是否能夠在未來長期配合與充分協助組織，要審慎的判斷，不要被鉅額的資金或大量的促銷方式給迷惑了，應確定這樣的夥伴是不是必需的、是否符合組織的需求、而組織也得到相對的利益等等。因此非營利組織有必要花時間與精力建立一個適切的合夥關係，正確的關係是最重要的一件事，它的發展與影響將遠遠超過財務層面上，包含組織的形象、其他相關業務的推展...等。

在台灣方面，非營利組織與企業合作已經非常熱絡，大部份的非營利組織都懂得尋求企業的幫助，特別是大型的非營利組織，如台灣兒童暨家庭扶助基金會（以下簡稱台灣家扶）與台灣世界展望會（以下簡稱台灣世展）在其官方網站上即有與企業合作的專頁，記錄報導各個企業的合作贊助方案，有長年配合支持的，如矽品公司員工多年每個月從薪資中扣除一定金額認養扶助台灣家扶的孩童，台灣 VISA 從 2012 年起和台灣世展合作「前進未來 小學生贊助計畫」，每年資助偏鄉學童助學金；也有方案型捐助的，如三商美邦人壽保險公司支助台灣家扶出版書籍，繼光香香雞推出 2016 公益桌曆，每銷售一本桌曆即捐贈 10 元給台灣世展用以支助敘利亞難民...等<sup>9</sup>；且近年企業的社會責任抬頭，很多企業都相當看重本身的公益形象，在參與或捐助公益活動上不盈餘力，特別是大型企業常會將企業活動與公益結合，如精湛建設公司連續 16 年號召百家企業，每年舉辦「送愛心到人間--歲末團圓餐會」公益活動，取代傳統的尾牙餐會，募集汽車、醫療補助器材、家電用品...等物資捐贈給多數社福型非營利組織<sup>10</sup>；又如冠軍建材集團基於企業的「在地關懷 幸福家居」願景，已多年推行「大一元、愛心磚」活動，每銷售一箱的磁磚即捐出一元，由公關部門積極尋找致力於才藝、教育、環境改造等三項目的之非營利組織捐助<sup>11</sup>。

此外，台灣近年來許多企業集團紛紛成立基金會，企業的公益活動多數由自身的基金會來推行，如中國信託金融控股公司早於 1985 年即開始舉辦「點燃生命之火」愛心募款活動關懷捐助弱勢兒童，是國內第一個由企業發起的募款活動，在 2004 年時成立「中國信託慈善基金會」，每年舉辦的「點燃生命之火」愛心募款運動至今已逾 30 年，資助多數社福型非營利組織致力於解決國內的兒童貧窮問題<sup>12</sup>；如安麗日用品股份有限公司，1999 年開始提供身心障礙者就業機會製作愛心圍裙後，繼而在 2002 年結合公益與行銷而成立「希望工場」，並將產品銷售之利潤捐助與社福型非營利組織，之後更於 2012 年擴大為「安麗希望工場慈善基金會」，透過基金會每年實行的「追夢計畫」資助偏鄉的學校與兒童福利類的社福型非營利組織<sup>13</sup>；又如著名的台灣積體電路製造股份有限公司，於 2008 年成立「台積電文教基金會」，致力於人才培育、藝文推廣、社區營造及企業志工等四個領域，每年舉辦各類藝文、講座活動關懷社區，推行青年築夢想計

---

<sup>9</sup> 2016 年 3 月 26 日檢索自「Google」網頁，台灣家扶網址為 <https://www.ccf.org.tw/?action=project>；台灣世展網址為 [http://www.worldvision.org.tw/06\\_join/event.php?ml=112&m2=38&m3=40&ml=112&m2=38](http://www.worldvision.org.tw/06_join/event.php?ml=112&m2=38&m3=40&ml=112&m2=38)。

<sup>10</sup> 2016 年 3 月 26 日檢索自「中國時報電子報」2015 年 1 月 23 日，王妙琴，精湛建設送愛心到人間。網址為 <http://www.chinatimes.com/newspapers/20150123000337-260204>。

<sup>11</sup> 2016 年 4 月 2 日檢索自「中國時報電子報」2015 年 2 月 3 日，郭鴻慧，《玻陶股》冠軍愛心磚，關懷弱勢族群。網址為 <http://www.chinatimes.com/realtimenews/20150203002965-260410>。

<sup>12</sup> 2016 年 4 月 3 日檢索自「Google」網頁，中國信託慈善基金會網址為 <https://www.ctbcfoundation.org/web/achievements/History.aspx?ID=21>。

<sup>13</sup> 2016 年 4 月 3 日檢索自「Google」網頁，安麗希望工場慈善基金會網址為 <http://www.amwayhopemaker.org.tw/about.aspx>。

畫培育人才及推動企業員工擔任基金會各項活動的志工等<sup>14</sup>。

經由上述，可發現台灣的非營利組織與企業合作模式，最後多由企業主導，企業的社會責任、公益形象抬頭，主動的尋找與自己的理念、願景相同的非營利組織合作，企劃各項公益慈善活動，繼而自行成立非營利組織，以企業的非營利組織與其他的非營利組織合作，但仍以資金捐助與社福型非營利組織的方式為主，來協助國內非營利組織的發展。研究者認為台灣的非營利組織除了大型的組織外，多數無公關資源部門或專責的募款單位，缺乏專業人員的協助，再加上資金的缺乏，因此只要企業願意資助，均會配合企業的需求，以先求生存，而企業有專責的公關部門，有充分的資金與人力，主動企劃各項合作方案，對於方案的執行與目標的達成相較於非營利組織就更加容易，企業在和非營利組織多次的合作後，也對非營利組織愈發了解，因此為使將來的合作更融洽與企業的公益業務可以擴展，於是就在企業內另成立了一個非營利組織，也可說是公益資金運用的一個平台，因此漸漸呈現出了以企業的非營利組織來協助其他非營利組織（特別是社福型的非營利組織）發展的合作模式，也可視為企業填補了非營利組織不足之處。

#### （五）和其他非營利組織合作

書中提到和其他非營利組織建構共同的合作方案，甚或結盟相互合作發展可以得到更多元的利益，以水族館聯盟合作為例：七家美國的水族館因都與同一家魚飼料公司簽訂為期三年的捐助合約，發現他們共享了一些資源與行銷工具，因此，如果可以聯合起來成為一個合夥關係，並結合原來各自的資源，那麼就可以創造一個更大的全國性計畫，以獲取更多的捐助，接著他們就朝著這個合作關係努力，進而成立了一個聯盟，並訂立一份合作企劃說明書，載明該聯盟的任務、目標...等，之後與魚飼料公司簽訂的捐助契約書上也寫明捐助資金分配給每個夥伴的原則與方式，聯盟也用捐助資金的 1% 雇用一個代理機構，用來尋找潛在捐助者，不久就出現了第一個捐助者—「Yahoo」網路公司，成功的簽下三年、預計將有三百萬美元捐助的合約。在台灣的情況呢？台灣的非營利組織會在服務上互相合作，特別是一些天災與意外事件時；又或者是上述提及的由企業自身的非營利組織贊助其他的非營利組織，如董事基金會獲得維他露基金會的贊助，於 2011 年至 2013 年期間在全國的高中職學校推動「樂動少年養成計畫」，鼓勵學校教職員、學生與社區民眾養成運動的好習慣<sup>15</sup>；又如協助非營利組織募款的中華社會福利聯合勸募協會發現每次請非營利組織遞案，資金給這家組織，另一家可能就無法得到，資源總是會排擠，因此近年開始鼓勵各非營利組織間彼此合作，如弘道老人福利基金會與專責建設、修繕的寶島行善義工團聯結，一起為獨居老人整修房屋，在人力、物力、財力上合作，使每一筆捐款獲得更有效的使用

<sup>14</sup> 2016 年 4 月 3 日檢索自「Google」網頁，台積電文教基金會網址為 <http://www.tsmc-foundation.org/News/Detail.aspx?ID=329>。

<sup>15</sup> 2016 年 4 月 4 日檢索自「Google」網頁，樂動少年養成計畫網址為 <http://www2.jtf.org.tw/psyche/young/about.htm>。

但台灣的非營利組織之間在募款方案的合作上則是少見的，常見的合作方式是如同前述，由企業捐資成立的自身非營利組織企劃活動連結捐助多數的非營利組織，近年最顯著的即為台新金融控股公司於 2010 年成立的「台新銀行公益慈善基金會」，該組織見到台灣多數的中小型非營利組織並不為大眾所認識，缺乏資金與人力，生存困難，因而在同年發起「您的一票，決定愛的力量」網路公益活動，由基金會捐助公益基金，邀請非營利組織上網提案，而由民眾投票決定捐贈的組織，活動並規定同一組織累計受贈 5 次後，再也不能參加提案，目的就是期望社會資源可以公平的分配給一些弱小或剛成立的非營利組織，該活動並於 2015 年起結合其他企業或企業型基金會一起舉辦，而接受提案的組織類型也擴大至社會企業，該公益活動的聯結已成功扶助至少 300 個以上的非營利組織<sup>17</sup>。由此觀之，台灣的非營利組織彼此之間的資源連結相當弱，均由企業發起居多，非營利組織主動連結其他的非營利組織，特別是共同類型的組織能一起將資源整合，一起企劃活動、相互合作以帶進更大的利益與更有效的資源運用，是台灣非營利組織管理者應努力的課題。

#### （六）運用企業的行銷方式

書中提出雖然非營利組織不是企業，但應運用企業的運作方式來經營非營利組織，以減低組織運作的成本、增加組織收入，也使組織的功能更有效和經濟。文中列舉一個在紐約服務身障者的社區工作坊為例，因工作坊的主要收入是靠政府補助，一旦政府補助減少，即面臨生存的問題，因此該工作坊的管理者結合董事會與社區領袖的意見，決定要發展一項自給自足的方案，因當地社區有一項特色產品是印第安人的手作品，就思考著銷售此產品的可能性，並請求顧問公司的協助，在其建議下聘用了一位有郵購管理經驗的人員來經營，且大膽的向銀行借款，開始郵購商品的經營買賣，成功的作起生意來，兩年後即獲利，轉而開始雇用工作坊原來服務的身障者成為郵購事業的員工，不僅成功的讓組織獲利可以自給自足，更大大幫助所服務的身障者成長、獨立。另一個案例是提供學習障礙兒童住校服務的農場，其資金來源大部分是靠政府及私人的補助，因住校方案常使資金透支，農場的管理者為解決財務的困境，就想要設計一個活動是可以服務、獎勵住校生，也能為農場帶來收入的，因此開始思考農場可以經營的項目，包括溫室花園、養蜂、雞蛋生產、家禽畜牧...等，並運用商業的行銷方式，透過地區學校銷售農產品，漸漸的吸引當地民眾的消費，最後每年還帶來 2 萬的遊客，成功讓住校生習得一技之長、建立自信，也使更多人來認識、支持農場，帶來的收益遠超過管理者所預期。

在台灣方面，非營利組織運用企業的行銷方式來增加收入，已非常普遍，最

<sup>16</sup> 2016 年 4 月 4 日檢索自「天下雜誌電子版」2011 年 4 月 13 日，賴建宇，社福團體合作過寒冬。網址為 <http://www.cw.com.tw/article/article.action?id=5002158>。

<sup>17</sup> 2016 年 4 月 4 日檢索自「Google」網頁，「您的一票，決定愛的力量」網路公益活動網址為 <http://www.poweroflove.com.tw/index.aspx>。



常見的型態就是成立庇護工場，一方面照顧、訓練身障學員，培養其一技之長與獨立的生活，最終目標為將來可以進入社會的職場裏自給自足，一方面銷售學員在工場裡製作的產品，增加組織的收入。如財團法人伊甸社會福利基金會於 2005 年在桃園成立的庇護工場「伊甸烘焙咖啡屋」、財團法人瑪利亞社會福利基金會在 2011 年成立的「瑪利 MAMA 手作麵包店」、財團法人台中市私立信望愛智能發展中心於 2010 年在后里建設了休閒園地--「沙發后花園」...等都是非營利組織為照顧、培訓身障者生活、職能訓練...等多功能目的而成立的營業單位。每個庇護工場也都會以企業的方式來銷售產品，如推出麵包點心餐盒、各式烘培產品來和企業或政府機關、學校團體等單位合作團購即享有優惠價的促銷方式；或簽訂特約團體可享休閒花園住宿、活動消費優待...等等。然而庇護工場裡學員的能力原本即不如一般企業的員工，產品的生產成本含括職能訓練的費用，高出企業許多，多數無法和企業競爭；雖然也都會運用企業的行銷方式，但畢竟不如企業擅長，是以各非營利組織的庇護工場經營相當不容易，常見新聞報導某某庇護工場即將熄燈、結束經營的消息。因此促使近年來企業及政府在行銷方面協助庇護工場，以增加產品的推廣與銷售。如統一企業集團在 2007 年協助社團法人高雄市心智障礙服務協進會設立的安心工坊銷售出 790 個手工仕女包，成功的挽救了工坊的財務危機，就是企業不只是購買工坊的產品、提供行銷通路，還將最核心的行銷能力，從產品成本的管控、訂價、包裝、品管...等等整套企業的行銷方式全部教導、導入非營利組織，成功的提升非營利組織行銷能力的最佳實例<sup>18</sup>。又如台中市政府勞工局在 2012 年起不像以往的讓各庇護工場單打獨鬥、分散力量，連結旗下輔導的七家身心障礙者庇護工場開創「魔法森林」品牌，推出各年節組合式的禮盒產品，成功的提升了各庇護工場的產品銷售量，較 2011 年同期的 1200 多萬元成長到 1800 多萬元，增加了五成<sup>19</sup>。

#### （七）貼近民眾、鎖定特定族群的活動

文中舉了一位喜愛網球運動的退休會計師因心臟問題動手術，休養期間照著醫生的吩咐，並配合正確的飲食與運動，而順利康復後，為感謝專業醫療的照顧，以及幫助同樣有心臟問題的病患與家人，決定協助心臟研究募集基金。為此，他將喜愛的網球運動與募款連結，成立了一個非營利組織，目的為每年為心臟病患者及其家人、朋友們舉辦網球巡迴賽，而所有參加的人至少要捐款 100 美元給美國心臟協會。1945 年開始第一次的活動，友人醫生提供邀請病患者的名單，請求網球俱樂部與酒席業者免費提供場地與餐點，公關公司也義務幫忙撰寫與寄發活動新聞稿，共有 14 位病患的參加，捐出 4500 美元；經過六年的努力，該組織捐助美國心臟協會超過 75000 美元，期間並有許多政治、新聞界名人參與。

<sup>18</sup> 2016 年 4 月 14 日檢索自「Google」網頁，中華社會福利聯合勸募協會，97 年年刊，企業做公益同時發揮專業與熱情影響力更大。網址為 <https://www.unitedway.org.tw/publish/node/11872>。

<sup>19</sup> 2016 年 4 月 14 日檢索自「自由時報電子報」2013 年 1 月 12 日，蘇金鳳，〈中部〉台中七庇護工場推組合禮。網址為 <http://news.ltn.com.tw/news/local/paper/645726>。

在台灣，近年也有許多因自身的經歷而成立的非營利組織，如林照程與蕭雅雯音樂家夫婦因有兩名重度和極重度發展遲緩的孩子，經歷許多照顧身心障礙兒的挫折與艱辛，因而在 2002 年組成了「天使心家族」，為的是幫助家有同樣身心障礙兒的家長走出來，並有一個支持的團體，因著音樂家的背景，於同年開始以音樂會的方式接觸身心障礙兒的家庭，以後每年均舉辦感恩募款音樂會，在 2006 年正式成立為「財團法人天使心家族社會福利基金會」，此外為了讓社會大眾更多理解與接納身心障礙兒的家庭，在 2010 年發起了第一屆的「336 愛奇兒日 (Angel's Day)」，每年在 3 月的第三個禮拜六當天透過熱鬧的踩街遊行、博覽會、園遊會及音樂活動...等，讓身心障礙兒的家庭與支持身心障礙兒家庭的一般家庭一起走出來，藉著友好行動與愛的接納，支持更多身心障礙兒家庭有信心願意勇敢走出去<sup>20</sup>。

在針對特定族群的募款活動上，近年來台灣的路跑運動非常的盛行，也漸漸的很多路跑活動將之與募款公益結合，如同前述，由非營利組織主動發起的創新募款活動是少數，大多是由企業或其他社團等組織發起企劃活動，將募款所得捐贈給認同的非營利組織，公益路跑活動也是如此，大部份均是路跑主辦單位或企業、社團等發起，而常見的捐款方式為將活動報名費全數或部份捐出，以及每跑 1 公里就捐 1 元、5 元、10 元...等。如台北市建築世代會在 2015 年 12 月 12 日舉辦「聖誕公益路跑趣活動」，當日將近千人參加，主辦單位將全數的報名費 450 萬元捐給「財團法人孩子的書屋文教基金會」<sup>21</sup>；又如中華民國超級馬拉松跑者協會 2016 年 4 月 1 日舉辦橫越台灣超馬賽，結合公益募款活動：每跑 1 公里捐 5 元給漸凍人協會。該協會自 2013 年起至 2015 年舉辦的超級馬拉松比賽結合募款活動，已捐出 300 多萬元<sup>22</sup>。

#### 四、募款的基本原則

除了上述的創新募款策略外，成功的募款活動，仍有幾個大原則（林淑馨，2008：196-197；陳希林、方怡雯、陳麗如、曾于珍譯，2002：21-25）：

##### （一）建立深且廣的贊助人群眾基礎

募款的第一要務是：在眾多的社會民眾中尋找出樂意出一點點小錢小力來贊助慈善事業的人。這些小規模贊助人可能每年只捐一次錢或是以會員的身份每年繳一次會費。找到這些人後就是要逐漸增加他們的捐助意願，簡單的方式就是請求他們每個月、或每個禮拜捐一點點錢，這樣經過十幾、二十多次的捐款後也可累積起可觀的捐款金額。對捐款人來說，難度不高，而對募款人員來說，只要去

<sup>20</sup> 2016 年 4 月 16 日檢索自「財團法人天使心家族社會福利基金會」網頁，網址為 <http://www.ah-h.org/1-1about.asp>。

<sup>21</sup> 2016 年 4 月 16 日檢索自「中國時報電子報」2015 年 12 月 12 日，陳柔瑜，千人公益路跑 450 萬捐台東書屋。網址為 <http://www.chinatimes.com/realtimenews/20151212003535-260405>。

<sup>22</sup> 2016 年 4 月 16 日檢索自「聯合電子報」2016 年 4 月 1 日，陳佩琦，超馬橫越台灣 跑者號召 1 公里捐 5 元。網址為 <http://udn.com/news/story/7005/1601434-超馬橫越台灣-跑者號召1公里捐5元>。

談成一次，就可達到募款效果。最重要的是此為數眾多的小額捐款成為了機構長期穩定的支持力量。

## （二）與最佳贊助人建立長遠關係

對於非營利組織而言，最佳贊助人應是那些長期以來認同組織的目標並積極投入之人。因此若能對第一次捐助組織的人善盡告知善款流向的義務，讓贊助人曉得一些組織的服務對象因其贊助而得到幫助的感人小故事，建立起贊助人對組織的信心與提高對組織的認同感，再於此時進一步提供一些簡便的方法以增加其捐款額度，那麼現有的小額捐款人，就極有可能變成長期穩定且大方的贊助者了，在未來也可能以遺贈或承諾終身定額捐款來長期支持組織的需要。

## （三）提供捐款者多樣化的選擇機會

實務經驗顯示，讓捐款者有多樣的捐款選擇方式，可以刺激其捐款意願。如大型機構有成套的募款專案，區分成不同的捐款額度或為了不同的目的來執行勸募，而一間小型的組織也可以寄發多次的募款信函，以不同的方式詢問有無更多的捐款意願。此外透過電子郵件或在網路上發出募款需求，已蔚然成風。另外，美國的「聯合勸募」獨創與公司行號合作，讓員工自願從薪水中扣除部份比例給「聯合勸募」的募款方式，也紛紛為其他非營利組織所仿效、採用。

## （四）遵守一定倫理規範的募款工作

募款工作者的重點在於盡全力找出散居社會各角落的小額捐款者，並傾全力使這些小額捐款者成為長期且穩定的贊助人。要達到這個目標，除了需要募款專業工作技巧外，還需實踐一些人性的基礎價值：互敬互重，彼此合作。以1990年代美國「聯合勸募」發生的一連串濫用善醜聞為例，此一事件不僅使「聯合勸募」分支機構收入大減、多數上班族停止對該機構固定薪資比例捐助的捐款，亦使其他的慈善機構遭受質疑，募款成績大受影響，顯示贊助人要求募款工作者需遵守一定的倫理規範。因此，募款機構內所有單位，都有責任證明每一筆進來的捐款是以謹慎、尊敬之情意來處理。

而除了上述原則外，能有成功的募款活動，國內有學者還提出另外的十項原則（許主峰，2000：158-161）：

- 1、募款者對可能的捐款者勸募：即使組織的預算豐沛、財源穩定，亦應對未來的資源需求積極預備、未雨綢繆，向每一個可能的捐款人勸募，使募款成為經常性的活動。
- 2、要有好的募款人員：台灣的專職募款人員比較少，可以外聘人員來幫助組織募款，或是自行尋找培養人才，對募款人員加以訓練，使其有足夠的知識與技巧。若不外聘，則請教有關友好基金會有經驗的專職人員，亦是可行之道。

- 3、募款者要向別人勸募，本身最好也要捐些錢：這點是從人性來考量，如果募款者本身沒有出錢，別人很難認同該募款者與該組織，進而捐款。因此參與募款工作者應視募款的額度做適應的捐獻，向他人進行勸募時才具說服力。
- 4、要有好的領導人：好的募款領導人，本身要活動力強、奉獻時間和精力外，亦必須有能力去廣召志工、激勵下屬。
- 5、要有募款的目標、金額和進度：一開始應擬定募款計劃，且有具體的規劃，才能使募款者在募款的推動上有進度和成效。
- 6、募款進度應按時間、金額推進：如募款目標為半年內達到 200 萬，則要分期程，如第一個月達目標的 10%，第二個月達目標的 20%...等進行，依期程進度檢視募款目標是否達成，需作哪些募款加強，而非半年屆滿再檢視募款目標有否達成。
- 7、直接要求特定人物作定額的捐獻：在相關的統計資料上，捐款人會捐款通常有 70%是透過朋友關係。因朋友之間互相信任的關係進而對組織有所認同，因此，應發展對特定人物作計畫性的勸募。
- 8、領導人要掌握勸募人員的進度：如前所述，募款人要有募款目標的金額和時間進度，同時組織亦要提供必要之協助。募款領導人應隨時掌握募款人員的募款狀況，良好的溝通、適時聽取其建議，給以必要的支持、鼓勵等。
- 9、應透過許多方式來增強捐款人對組織的認同感：如設計會員制度、寄發感謝函、舉辦感恩表揚會等，平時亦要徵詢支持者的意見，以加強各種情感、觀念上的認同。
- 10、必須向捐款人清楚說明金錢運用的狀況：這點非常重要。透過內部刊物或定期發布的形式，公開組織的財務運用狀況，使捐款人清楚了解其捐款流向，以培養對組織的信任感與未來繼續捐款的意願。

有了上述的募款策略與基本原則，還需仰賴一個良好募款團隊的運作，才能促使組織的募款工作成功、有效的推展，因此，以下即介紹關於募款團隊的組成。

## 五、募款工作團隊

一個組織的募款要能成功，絕非一人所能完成，特別在講求團隊合作的今日，募款的工作團隊對於組織是否能發揮其募款的功效，進而使組織正常運作實有其重大的影響力。而在募款工作團隊中其實包含了組織之內部與外部成員，因此，以下就其內、外部為區分，介紹募款工作團隊之成員與其所扮演之角色（整理自陳希林等譯，2002：54-93）：

## (一) 組織內部

- 1、榮譽董事：有些機構認為募款領袖應具有一定的身份與地位，因此聘請某些在社會上具有聲望的人士擔任募款領袖，而給予「榮譽董事」的頭銜。敬業的「榮譽董事」應認同該機構的宗旨，一年至少捐獻一次，並積極參與組織的活動，利用本身的社會地位與人脈關係以幫助組織的資源募款，而非空有其頭銜未發揮實質功效。
- 2、董事會：機構最迫切需要的募款領袖應是出錢與出力的人，因此應讓董事會中肯做事與肯出錢者積極參與在募款工作，使募款工作團能發揮最大效益。
- 3、顧問群：顧問者，疑惑時求助、詢問的對象也。檢視機構中的顧問名單，視其專業能力與領域加以評估其與未來募款活動間之關聯性，使用適合的顧問於募款團隊中，協助募款工作上的困難，以完成募款目標。
- 4、執行長：不論機構內部有否雇用專業募款人員，執行長的角色始終應以募款為第一要務，於會議中、工作計劃上強調募款的重要性，培養潛在的贊助者，實務經驗顯示，非營利組織的執行長應有一半的時間用於對外募款上，以便有足夠資金來選任優秀的員工、採購最佳的設備與辦理大型的活動等。
- 5、專業募款人：機構的計劃或構想若大到超過執行長或董事會可以掌握的範圍時，可從機構內部員工、績優志工中或對外徵才選任適合的募款人員，並予以培訓成為專業的募款人來全心照顧募款工作。

## (二) 組織外部

- 1、優秀的募款義工：義工在非營利組織中已佔有舉足輕重的地位了，而能讓優秀且適合的募款義工參與募款工作，除了能減輕專業募款人員的負擔外，也可補其不足。
- 2、募款代言人：若機構能邀請一些明星、名人擔任志工，成為募款代言人，除了能激勵機構與募款團隊外，更有大篇幅的媒體報導，有效的宣傳使募款活動進行的更成功，惟需注意三件事：(1) 應讓參與本次活動的明星、名人充分了解其工作標為何，以便使其調撥時間參與在活動中擔任適當的角色。(2) 整合募款活動的相關資訊，以簡潔、扼要的方式提供給對方，並於活動辦理時精確告知目前活動現場進行狀況與應注意事項等。(3) 讓參與本次活動的明星、名人有機會充分的認識你自己及機構的領導團隊，溶入機構的義工、工作團隊中，使其募款魅力能自然流露。
- 3、其他各種募款委員會之組成：除了上述之「榮譽董事」、「董事會」、「顧問群」外，機構還可針對某些特定的募款目標成立特別的委員會、公會、

輔助會...等，如某組織因其服務低收入戶之特性而無法使財富地位高者加入其組織之會員，另設立一「企業募款委員會」，就是借重這些企業家與專業人士之能力、知識與經驗為該組織募款。

## 六、募款方法

了解了募款的一些策略、原則與募款團隊的組成後，還要選擇合適的募款方法，才能使募款工作事半功倍，下面即介紹幾種不同的募款方法(蕭新煌等主編，2009：136-138)：

- 1、 年度募款：非營利組織可以透過定期與捐款者接觸開發更多的捐款者及和組織的利害關係人保持密切的互動關係，逐步建立起一個穩定的捐款基礎。募款人員更可利用年度募款方式進行捐款者分類與捐款市場分析。
- 2、 郵寄募款：指由信件來吸引或鼓勵捐款。相較於其他募款方式，此方式的成本是比較高的，但較易在短時間內將募款訊息傳遞給各地的潛在捐款者。而成功的郵寄募款應將捐款者分類，了解其捐款歷史、頻率、額度...等。
- 3、 特殊事件募款：指藉由一些造勢活動來吸引或鼓勵捐款。常見的類型有：(1) 全國性活動；(2) 感恩活動；(3) 運動比賽；(4) 戲院與畫廊的開幕；(5) 拍賣會等。進行特殊事件募款時應訂定損益平衡計劃、招募志工與考量相關的後勤支援。此一募款方式往往費時費力並易受不確定因素，如天氣、事件本身吸引程度等影響其募款成效。
- 4、 資產募款：組織對特定資產需求，如新建或改建大樓、設備或用地的取得等，在特定期間內所進行的大規模且金額龐大的勸募活動。因其募款金額龐大，不同於其他募款方式，必須進行可行性評估以了解事前準備及應注意事項並可否達成所定的募款目標。此類型募款，期間較長且密集，並需依賴大型捐贈。
- 5、 大型捐贈：指捐款者在特定期間內，捐贈大筆的金額來支持非營利組織的募款活動。一般主要是透過企業、基金會或是富有的企業家。如國內許多大學的企業家校友捐資興建與命名校內的大樓即是。
- 6、 遺產捐贈：指捐款者將遺產的一部份指定捐給非營利組織。類型有：(1) 立即遺產捐贈：包括股票、房地產、慈善信託等；(2) 預期遺產捐贈：包括遺囑、退休金及終生壽險；(3) 延後遺產捐贈：包含慈善捐贈年金以及慈善保留信託。非營利組織進行遺產捐贈時，需鎖定潛在的捐贈者並準備相關的資料，必要時需請律師與會計師合作擬定合理的捐贈計畫。

其他可使用的募款方法尚有電話募款、信用卡募款、網路募款，前兩者與郵寄募款相似，而後者則應注意需建立安全的線上交易付款機制。每種募款方式都有其特定之目的與成本效益，非營利組織應視其實際狀況而加以運用。

此外，良好的責信亦是間接促進募款成效的策略之一，弘道老人基金會提升資訊系統化作業，使財務資訊公開透明化；兒福聯盟基金會提升機構網頁徵信的功能等，都是在增進組織之責信，獲取社會大眾更多的信任。而涂瑞德（2010）的研究報告亦指出影響募款績效的因素有：組織的品牌形象、專責的募款團隊、募款方案的特質與企業合作等；亦即有良好的組織形象、專業的勸募人員、急迫性的勸募需求案與長期穩定的企業合作關係，將可有效促進募款績效的達成。不同於企業部門的收入來源為經營利潤，及政府部門的收入來源為稅收，非營利組織的主要資金來源為捐款，因此「募款」即為非營利組織的特色。組成良好的募款團隊、採用最佳的募款策略；秉持著建立深且廣的贊助人群眾基礎、與最佳贊助人建立長遠關係、提供捐款者多樣化的選擇機會、遵守一定的倫理規範…等基本原則，配合適切之募款方法來從事募款工作，必可為組織帶進豐沛之資源。

## 貳、捐款動機理論

由於本研究旨在探討募款策略與捐款意願的關係，因此在介紹了上述的募款策略等相關理論後，需了解與捐款意願有關的捐款動機理論；而檢視相關文獻，關於捐款動機理論，大致上包含了：利己主義、利他主義、社會交換理論、成本酬償理論、利社會行為理論及助人情境因素理論等（余家斌，2000：8-17；邱家淮，2005：10-16；陳依伶，2002：10-12）。以下即略述之：

### （一）利己主義

當一個人認為助人會使自己個人得到更多好處時，就愈可能會助人。亦即抱持著增進個人利益的心態所做出的行為，捐款者與受贈者形成給與取的關係，捐款人在進行捐款的同時，取得了其所自行定義的利益，這個利益可能是物質的或是心理上、抽象的。具有利己動機的人格特質者，其捐助行為涉及互惠的概念，捐款者與受贈者在付出與報酬間取得一合理的平衡（余家斌，2000：13；邱家淮，2005：10；陳依伶，2002：10）。

### （二）利他主義

最廣泛的定義為提供時間、資源或能量以幫助他人的行為；是由於他人的需要而引發助人動機的行為；是關心別人的利益，忽略自己的利益、自我犧牲，並以他人好處為導向的行為。具有利他動機的人格特質者，其捐助行為源自於內在心裡願意幫助人，當面臨需要協助的情境時，不只能體會受助者情緒，也會為受助者感到難過，因此他們對別人的福祉具有強烈的責任感（林雅莉，1998；轉引自邱家淮，2005）。利他行為是一種不期望未來酬賞，且是出於自動自發的助人行為，包括兩個樣式：一為利他主義的行為：助人是行為的目的，即「我為人人」；一為償還行為，因曾受人幫助而認為自己應幫助人或補償自己曾經使他人受損的行為，即因為「人人為我」，所以我要幫助他人的理念（Bar-Tal, 1976；轉引自陳

依伶，2002)。利他行為的表現有同情、慈善、捐款、救難、自我犧牲等，並有下列四項特性（時蓉華，1996；李美枝，1989；轉引自陳依伶，2002）：

- 1、是一種出自於自覺自願的行為。
- 2、以有益於他人為目的。
- 3、不附有任何期望他人日後的報答。
- 4、利他者本身會有所損失。

### （三）社會交換理論

社會交換理論是社會心理學的主要理論，其理論主張，我們的行為大部分建立在儘可能增加利益及減低付出慾望上（Homan, 1961 ;Thibaut & Kelley, 1959；轉引自余家斌，2000：8）。社會交換理論學者假設，追求個人利益是人類的基本特性，人與人之間的往來是一種施與受的過程，收穫和付出都有實際的和心理的兩個層面，但仍會考慮所需付出的成本，而好比市場人士努力於拉大利潤與損失的比率一般，人們在人際關係中也會努力於拉大利益和社會成本間的比率。Kotler認為非營利組織要促成一件交易，最有效的方式是「交換」。而「交換」是指一種提供某物以向他人換得所需物品的行為，個人若要使交換行為得以發生，則必需能滿足下列五種情形：

- 1、至少要有雙方當事人。
- 2、每一方都擁有對方認為有價值的物品。
- 3、每一方都有溝通及運送的能力。
- 4、每一方都有接受與拒絕對方所提供之物品的自由。
- 5、每一方都認為與對方交換是適當且能合乎自己的需求。

非營利組織通常希望民眾以有價值的東西來交換其所提供之利益，然而民眾需負擔一些成本或做某一程度的犧牲，才能獲得其慈善行為所帶來的好處或利益，這類的犧牲包括：經濟成本、放棄舊有的觀念、價值或思想、放棄原有的行為模式、犧牲時間及體力等。雙方並都相信，只要一方提供有利的交換，就能引起對方行為上的改變，此一改變行為均會使雙方變的更好，這種存在於受贈者與捐贈者之間的交換關係，即稱為「社會交換行為」。

Mixer（1993）認為受贈的組織或個人會透過不同的管道，將其需求表達給潛在捐贈者知道，以此募集其所需之財物或人力，且受贈者亦會以不同之形式回饋捐贈者，以維繫此捐贈與受贈之關係。而除了實質上之回饋外，捐贈者本身也可能感受到諸如成就感、歸屬感等精神上之滿足，亦或實際之地位與權利的提升等，其交換關係模式如下：



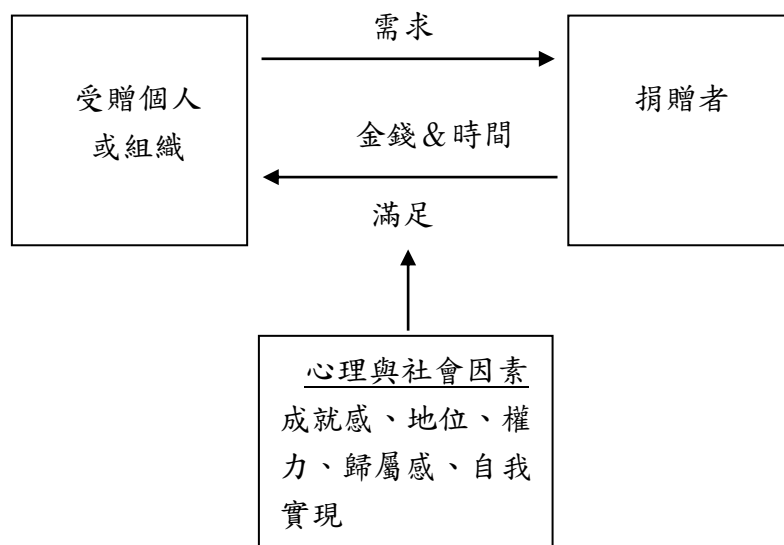


圖 2-2：受贈者與捐款人之間的社會交換關係模式

資料來源：Mixer, 1993；轉引自邱家淮，2005

在此交換模式中，捐贈者與受贈者之間的社會關係，主要是建立在捐贈者相信受贈者會實現其宗旨或使命的承諾，而受贈的非營利組織也預期捐贈者承諾會持續地關懷其相關的活動，並願意持續地保有捐款或貢獻心力的承諾（余家斌，2000：8-12；邱家淮，2005：10-14；陳依伶，2002：10-12）。

#### （四）成本酬償理論

此理論的部分概念與前述社會交換理論類似，即個人在決定是否採取慈善行為的考量階段中，會在自己可能需付出的成本與可獲得的報償兩者間作評估，若衡量後認為自己的報償與成本相當或高於成本，則他們願意採取助人行為的可能性也比較高。此派學者 Taylor, Peplau & Sears（1997）認為在任何情況下，個人採取助人的決定會包括四個步驟，其模式如下圖 2-3：

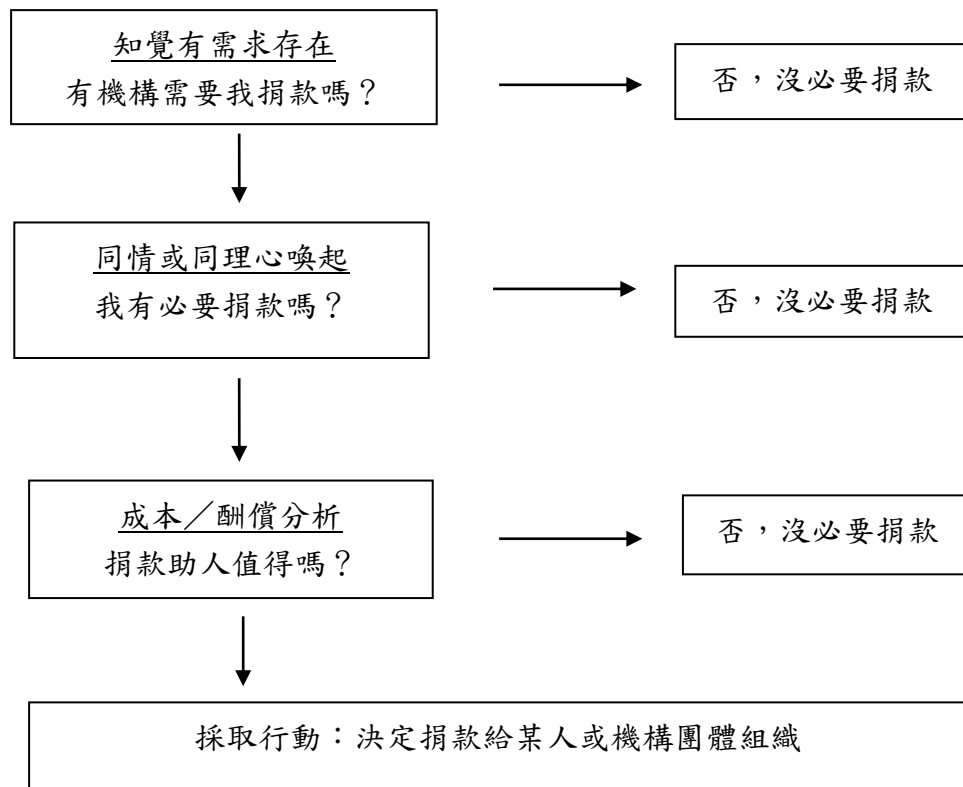


圖 2-3：成本酬償理論簡圖

資料來源：Taylor, Peplau & Sears, 1997；轉引自邱家淮，2005

在此四個步驟中，後面的步驟乃依循著前面的步驟而行，一旦在任何一个步驟的決定中做出否定的答案，即不會再繼續下一個步驟的決定，最終就不會採取助人的行為；反之，每一個步驟的想法均是肯定時，最後才會採取助人的行動（邱家淮，2005：14-15）。

#### （五）利社會行為理論

利社會行為與助人行為、利他行為三個意思相近，行為的結果若是有利於他人，對他人或團體有正面意義，稱之為利社會行為。積極的利社會行為，如助人、合作、分享、捐贈、援助或協助等行為，都是利社會行為的具體表現。利社會行為也是一種能滿足他人生理或情緒需求上的行為，如某人在痛苦時給予分享、安慰、幫助或在某人需要時給予捐贈。其狹義的定義是指不求外在酬賞的利他行為，是個體有意的幫助，進行有益於他人或團體的自願性行為，且常需犧牲自我或付出代價；廣義的定義則是一種兼具利己與利他的表現。亦即是一種助益他人或對社會有正面結果的行為，並報持著取之社會、用之社會的回饋行為動機（邱家淮，2005：15-16）。

#### （六）助人情境因素理論

一些學者發現情境因素是發生善行義舉中一項很重要的因素，情境有緊急、一般、特殊與正常等狀況，有些會激發一個人的同情心與助人的意願，但有些則否。Kmazan（1973）認為，潛在的助人者會先辨明需要幫助者的情境是屬實或是欺騙的，若為屬實，再考慮是「情何以堪」或「自作自受」，而若目前的處境並不是外力所能控制的，則潛在捐助人成為真正的捐助者之機率將很高（余家斌，2000：14）。

### 第三節 研究架構與綜合說明

社福型非營利組織在募款日益競爭、大環境不景氣與偶發意外事件之影響的情形下，各組織均已紛紛推出各項創新之募款策略，以增進募款效益，然而關於創新募款策略的研究卻非常少；而關於募款策略與捐款動機相關的研究多為針對個案之捐款者，以量化分析之方式，主要在探討影響捐款者的外在環境、條件等因素，對於產生捐款動機之心理因素的探討則比較少。因此，本研究採用質性分析方式，探討研究個案組織之募款策略與捐款意願的關係將可補充過去研究之不足外。研究者依據前述之研究動機、問題與目的，以及相關理論文獻的整理、探討與分析，提出本研究之主要變項有二，分別為：「募款策略」與「捐款動機」。首先說明此二者之關係，其一，從文獻理論探討中，我們得知影響捐款者之動機因素，大約可歸納成六種：利己主義、利他主義、社會交換理論、成本酬償理論、利社會行為理論與助人情境因素理論等，那麼如果募款策略之內容與此動機因素有關就可激發募款對象採取捐款行動，因此研究者假設捐款動機理論會影響募款策略；其二，「募款策略」是為達到組織的募款目標，採用名人代言、企業的行銷方式、和企業合作、鎖定特定族群、組成募款團隊...等等各種有組織、有謀略、有方法的一套計畫，而目的即為經由此策略計畫的實施以促進社會大眾或企業之捐款意願，為組織籌募到所需的經費，因此「募款策略」的執行也對募款對象之「捐款動機」有所影響；其施行的結果也影響下次策略方案的設計。此二者之關係可簡述如下，非營利組織在募款策略的選擇上，要選擇哪一些內容，這些內容對募款對象有何影響？例如使用利己理論的募款策略，這種方式是認為可以讓募款對象覺得這個方案中有很多是對我有利的，我就會捐；然而，此方式可能無法激發某些類型的募款對象之捐款意願，也許這群募款對象的捐款意願動機是偏向利他之角度，不求任何回報，那麼如何就其產生之影響改變策略？而此二個主要變項內之小變項的選用則說明如下：

#### 壹、募款策略

本研究旨在探討募款策略與捐款意願的關係，而以研究個案為例，因此在「募款策略」的變項下以研究個案--伊甸基金會所執行之募款活動或方案內容為研究範圍，以探究其募款策略內容所採用之捐款動機理論，並分析其對捐款意願產生之影響。

#### 貳、捐款動機

由前述之文獻檢閱中可得知捐款動機理論大致有六種：利己主義、利他主義、社會交換理論、成本酬償理論、利社會行為理論與助人情境因素理論等，由於利社會行為理論和利他主義意思相近，而成本酬償理論也和社會交換理論意思相近，為使研究分析結果清楚易懂，因此，兩者取其一，以利他主義和社會交換

理論為主，將「利己主義」、「利他主義」、「社會交換理論」和「助人情境因素理論」等四個小變項納入捐款動機之變項分析指標內，以探究募款策略之內容是偏向何種動機理論，是較多以利己主義所提出的讓個人得到較多之好處來策劃募款內容？或是偏向以利他主義所主張的關心他人利益、感受而自動自發捐款並不求回報的方式來策劃募款方案內容？又或者是偏向以社會交換理論的藉由某些交換目的來策劃內容？還是主要採用助人情境因素理論的以情境感受方式來設計募款內容？

綜上所述，研究者假設捐款動機理論會影響募款策略，而募款策略的執行亦將對捐款意願產生影響，成功的募款策略可複製、運用於不同的方案上；失敗的策略則成為下次募款方案改進的依據。據此，研究者擬定之研究架構圖如下：

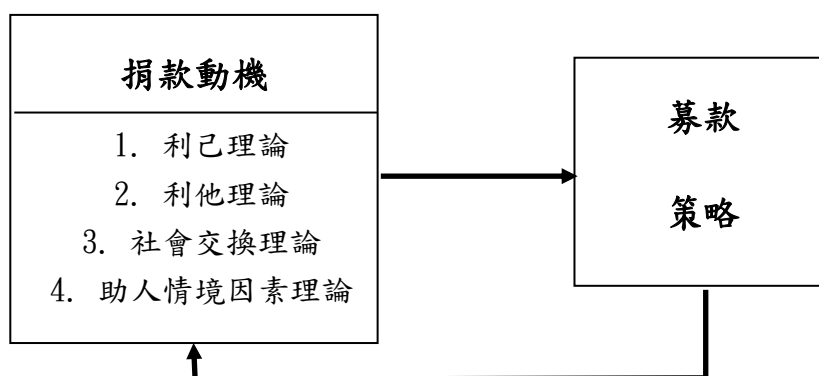


圖 2-4：研究架構圖

資料來源：研究者自繪

### 第三章 伊甸基金會案例分析

本章將分為三節：第一節為基金會之發展探討；第二節則是募款類型發展與成效初探；第三節為捐款動機理論之應用分析。

#### 第一節 基金會之發展探討

##### 壹、基金會之簡介與發展歷史

依據內政部截至 2015 年 12 月底之人民團體統計資料顯示，全國性與地方性社會團體總數為 47,833 個，其中社會服務及公益慈善團體共有 14,604 個，佔了約 30.53% 之多，可見台灣非營利組織內，以社福型非營利組織為大宗。而在社福型非營利組織中，由已故的輪椅作家—劉俠女士所創辦的「財團法人伊甸社會福利基金會」（以下簡稱伊甸基金會），於台灣非營利組織發展的萌芽期—1980 年代（林淑馨，2008：53）成立（1982 年 12 月 1 日）。與同期非營利組織共同歷經了外部政治經濟社會環境的變遷衝擊，在內部調整治理和管理機制上作出應有的應變，間接使得非營利組織的結構與功能亦趨複雜化、多樣化、科技化與國際化，而其發展脈絡與台灣非營利組織之歷史軌跡有著許多巧合之處（陳俊良，2009：75）。其宗旨為「服務弱勢 見證基督 推動雙福 領人歸主」，提供身心障礙朋友各項社會福利服務，並傳達基督救贖的訊息，落實福利與福音並重的使命。從創會時僅有二位半職人員，至今全國已有 2800 多名工作者，其中近二成為身心障礙者；秉持著「哪裡有需要，就往哪裡去」的信念，透過社會大眾、政府、企業、民間團體、志工的協助，在全台共有 19 縣市 80 個服務據點提供區域化的身心障礙福利服務，並將台灣經驗傳達到馬來西亞的檳城（1991）及吉隆（2000），越南胡志明市（2005）、永隆市（2005）、茶溫縣（2006）等地，並成立海外分會<sup>23</sup>。

基金會最早的組織發展規畫，是其創辦人劉俠女士所規畫的四個五年計畫<sup>24</sup>：奠基期、成長期、發展期與回饋期，據此四個時期，現任的執行長及主管依基金會之歷史發展脈絡，歸納出如下各時期重要的發展里程碑（黃琢嵩、潘若琳，2015：223-236）：

##### 一、奠基期：1980 年代，體制外社運

基金會於 1982 年成立，名為「臺北市伊甸殘障福利基金會」，於隔年開辦中國結手工藝班、成立福利工廠，開啟了國內愛心卡片義賣的先驅！1984 年接

<sup>23</sup> 2017 年 7 月 2 日檢索自「財團法人伊甸社會福利基金會」網頁，網址為 [https://www.eden.org.tw/about.php?level2\\_id=1](https://www.eden.org.tw/about.php?level2_id=1)。

<sup>24</sup> 2017 年 7 月 2 日檢索自「創辦人紀念館—伊甸 30 永不放棄」網頁，網址為 <http://30.eden.org.tw/founder/history/item/15-%E5%A4%A2%E4%B8%AD%E4%BC%8A%E7%94%B8.html>。

受內政部職訓局委託，開辦第一屆電子計算機應用職訓班；同年與屏東基督教勝利之家聯合推出第一波「大山營」舉辦首屆身障青年戶外活動，也是另一創舉。基金會成立不久即積極的推動各項社會運動為身心障礙者發聲、爭取權益：如1987年舉辦「台灣殘障福利昨日、今日、明日展」，並結合學者進行無障礙環境田野調查，促使社會大眾了解身障者需要無障礙環境以便就醫、就學與就業的重要；同年再舉行「殘友知行」座談會，向政府表達無障礙公共設施的需要，之後又舉辦多次無障礙體驗活動，讓政府官員與民眾體驗身障朋友行的困境；又如1988年聯合友會向教育部反應重視身障學生的教育權，請願活動受到媒體關注，於是電視台舉辦「病殘生為什麼不能考大學」座談會，引起社會大眾廣大迴響，促使大學聯考在隔年全面開放身障生報考，身障者此時才獲得平等的教育權<sup>25</sup>；而在1989年時結合了73個身心障礙團體，成立「殘障福利法修正行動委員會」，是現今「中華民國殘障聯盟」的前身。此外，基金會於1988年成立台中分會，服務走出台北市範圍，奠定了日後全國性組織的基礎。

## 二、成長期：1990年代，推展全人全生涯服務

1994年改名為現在的「財團法人伊甸社會福利基金會」，正式改制為全國型的基金會，也在同年開始遲緩兒早期療育的服務，之後又看見台灣高齡化社會的需要，漸漸開始提供高齡長者的照顧服務，包括社區關懷據點、居家照顧、二十四小時重殘養護…等，而為提供身心障礙者全方位的照顧，基金會也致力於住與行的議題，推動無障礙環境，於1999年成立無障礙住宅網路平台、承辦台北市政府委託開始復康巴士的交通服務。2012年為提供身心障礙者、高齡長者及經濟弱勢家庭居住，在台南貸款購置的大林國宅，成為國內首座社會住宅。此外，在服務身心障礙者的過程中，發現他們的另一半有許多的外籍配偶，因此於2002年開辦了「新移民服務」，在臺北、臺南、臺東等地設立服務處。整個服務發展的順序從一開始成人身心障礙者的職業訓練、就業輔導與心靈重建，延續到遲緩兒早期療育的服務、再到高齡長者的照顧服務，更擴充到新移民服務，基金會在此時期展開多元的全人全生涯服務。

## 三、發展期：2000年代，E化、國際化、志工化

2000年代，伊甸將近成立二十年，邁入新的里程碑，時任的陳俊良執行長推動5化，其中的3化對組織的發展影響深遠：1. E化—於1997年起開始成立官方網站，並陸續建置許多相關行政、財務…等作業系統。2. 國際化—包括：(1)身心障礙國際交流活動：如1985年成立「盲人喜樂合唱團」、2001年成立伊甸輪椅舞團、2011年邀請力克胡哲來臺分享等；(2)國際議題網絡的參與推動：如1997年加入國際反地雷組織、2006年國際人道公約「渥太華禁雷公約」在台立法—「殺

<sup>25</sup> 2017年7月2日檢索自「財團法人伊甸社會福利基金會臉書」網頁，網址為 <https://www.facebook.com/edenfan/photos/pcb.10155405420200420/10155405417965420/?type=3&theater>。

傷性地雷管制條例」6月14日生效、以及2006年至2010年獲選為亞太身心障礙論壇的無障礙委員會主委等；(3)國際援助與海外服務：1991年在馬來西亞成立分會，建立當地首間身心障礙福利機構，1996年開始愛無國界輪椅捐贈專案，2005年越南服務中心成立，2008年發生四川地震，基金會在當地設立服務中心進行重建工作，並於災後服務第二階段—2010年成立「伊甸512希望工坊」，2014年成立泰國分會。3. 志工化—於2004年開始引進working holiday服務遊學團，組織國內青年志工前往台灣偏鄉、泰國、印度、中國的青海…等地服務；2009年成立臺灣國際志工團，號召歐洲、美洲、非洲…等各國志工來台服務。

#### 四、回饋期：區域發展、策略聯盟、為當代弱勢族群發聲

基金會從創始、成長、漸漸發展到目前已進入更新的階段，這階段包含2006年與《遠見》雜誌合作「小學生·大未來」專題系列，探討偏鄉小學存廢的課題，2008年創設「象園工程計畫」，連結學校與社區提供偏鄉早餐、課後照顧服務等，以及2011年開始與民間團體發展社會住宅運動。而在未來，基金會因應外部環境的變化趨勢，將朝著從「弱勢團體」發展為「公益平台」、從「慈善事業」創造「服務產業」、以及落實創辦人的夢中伊甸—「伊甸福利園區」等三個面向來思考與規劃組織的新藍圖。

從上述的簡介與發展歷史中可看到基金會的服務非常多元，從兒童、成人、新移民到老人，提供全人的關懷服務，並開創許多國內社福型非營利組織的第一。近年來的服務也備受政府與社會大眾的肯定，2011年曾獲得全國性社會福利基金會評鑑優等獎、勞動部「金展獎」、行政院「創造就業貢獻獎」以及獲頒內政部新移民服務有功團體等獎項，其中的「創造就業貢獻獎」更是當年非營利團體唯一獲獎的單位<sup>26</sup>。

#### 貳、基金會之經費來源與募款發展歷程

不論營利組織或非營利組織，要能永續生存發展，其充足的經費來源具有相當關鍵的因素，從上述中可得知伊甸基金會之服務範圍相當廣泛與多元，而要能提供如此廣泛多元與優質的服務，除了需具備優秀的人才外，充足的服務經費來源亦是至關重要！由於基金會創辦人很早即有憂患意識，了解一個社福機構不能僅靠社會捐款支持，加上其服務理念強調「給他魚吃，不如教他釣魚」，且不只教他釣魚，在社會還不能廣為接納身心障礙者時，還要幫他們找到市場。因此從開創初期即有企業體系的規劃，設有庇護工場與企業部來實現訓、產、銷一元化的理想，而此福利產品事業—訓、產、銷一元化經營發展所面對市場的競爭與變化，其財務收入結構受到組織發展變遷、服務及核心活動變化等交互影響，均呈

---

<sup>26</sup> 正文所述資料為2017年7月2日檢索自「財團法人伊甸社會福利基金會」網頁，網址分別如下：1. [https://www.eden.org.tw/news\\_detail.php?bulletin=1&b\\_id=1389](https://www.eden.org.tw/news_detail.php?bulletin=1&b_id=1389)；  
2. [https://www.eden.org.tw/news\\_detail.php?bulletin=1&b\\_id=1410](https://www.eden.org.tw/news_detail.php?bulletin=1&b_id=1410)；  
3. [https://www.eden.org.tw/news\\_detail.php?bulletin=1&b\\_id=1311](https://www.eden.org.tw/news_detail.php?bulletin=1&b_id=1311)。



現不同的狀態。再者，董事成員中有企業經營者，考量組織之永續發展與分散風險，以及避免過度依賴政府經費導致喪失自主性，在組織成立初期即訂定了多元發展的方向，其經費資金來源隨即來自多種途徑，包含（劉俠，2008：256-257；陳俊良，2009：80；林美專，2009：9、64）：

- 一、自營事業：即本身企業經營的營收，如直接銷售貨物、勞務及義賣活動等。
- 二、政府補助：包括政府委託執行之服務項目而給的委託款，如政府委託基金會辦理職訓、社會研究調查…等，以及提計畫方案向政府標案所獲得的獎助或補助。
- 三、捐贈：來自海內外，包括企業、社會大眾和其他非營利組織，其中又以社會大眾的一兩百、三五百不等的小額捐款最多，是重要的財源之一。
- 四、基金孳息與股利：基金及股票之利息、股利。

基金會並將財務管理目標設定為「三三三」政策，即收入1/3來自自營事業、1/3來自政府補助、1/3來自捐贈，以分散組織經費來源之風險，使基金會能自力更生、財務來源穩定，不受外界影響而能永續服務及維持其自主性。

然而從基金會近年的財務報表中（詳見表 3-1）可發現來自政府的補助收入已逐年增加，自營事業收入則是逐年下降，特別在 2012 年起政府的補助收入已占 48%~50%，自營事業收入僅佔 16%~17%，此「三三三」的財務平衡管理目標顯然已經失去，如何提升基金會的自主性與自力更生能力著實考驗著領導者的管理智慧。

表 3-1：伊甸基金會近年收入來源別佔年度總收入之比率

類別 \ 年度	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
捐贈收入	33%	40%	40%	36%	39%	37%	35%	34%	34%	36%	33%
政府資源	47%	41%	41%	43%	41%	44%	43%	50%	49%	48%	50%
自營收入	20%	19%	19%	21%	20%	19%	22%	16%	17%	16%	17%
合計	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%

資料來源：2017. 07. 20 研究者檢索並整理自「伊甸基金會網站」，網址為

<https://www.eden.org.tw/download.php?page=1>

從上述對伊甸基金會之簡介與發展歷史的敘述中，我們了解到基金會的發展可分成四個時期，在這四個時期中，各個時期發展的重點均有所不同，有服務內容與區域的擴增、內部系統的建置、志工服務的發展…等，而如此全方位、全人的關懷服務，需要龐大的經費來支應，由於基金會在創辦初期已意識到資金的來

源不能僅靠社會大眾的捐款，以及為幫助服務對象自立更生與維持基金會之獨立自主性，因此其財務來源即朝多元性的方向發展。再者，我們於第一章的背景發展中曾提及因為經濟不景氣、天災人禍等意外事件；以及愈來愈多非營利組織成立，產生了相對競爭的募款環境，以致於像伊甸基金會這類型的非營利組織非常需要透過募款來增加其財務收入。以下我們即聚焦於探討基金會創辦初期即相當看重的募款，大約是在何時開始擴大發展、全面去推動？以及它整個募款發展的過程、演變、內容大致為何？此為本節基金會發展的重點。

我們對照組織內部歷年的月刊、資料與相關文獻發現到由於創辦人為知名作家，創辦初期資金的募集相當迅速<sup>27</sup>，基於創辦人本身為知名作家之影響力，在草創初期，即邀請很多影藝人員、政府官員為其募款代言，許多服務經費的需要都一一募齊。基金會在早期設有愛心委員會，如藝人孫越、張琪；官員夫人連方瑀…等都是基金會的愛心委員，由各個愛心委員發起資源募集的活動；例如，在1982年創會後，1986年開始的第一個大規模街頭義賣活動，即是由於知名藝人的協助。1985年統一企業推出新產品「麥斯威爾咖啡」，找藝人孫越代言，孫越慨然將其代言費20萬元全數捐給基金會，因其良好的公益形象與「好東西要跟好朋友分享」之廣告語，打響了「麥斯威爾咖啡」的知名度；因此隔年，也就是1986年，統一企業捐贈了20萬包「麥斯威爾咖啡」給基金會，基金會於是在5月11日舉辦了全台第一場大規模的「愛·分享·行動」街頭義賣活動，動員11所大專院校的23個社團，總共1200多名學生，分別在台北、台中、嘉義、台南及高雄等5個縣市展開義賣。此次活動有奧美廣告公司的大力宣傳，再加上孫越等知名藝人助陣，不到一天的時間即將20萬包咖啡銷售一空，收入約計230萬元，豐碩的義賣成果更促使統一企業在隔年又捐了40萬包的咖啡，也是一天全數賣完。統一企業從1986年~1988年一連三年都捐咖啡給伊甸基金會義賣，收入約計1000多萬元（劉俠，2008：258-259）。從此次的義賣活動中，我們可以看到基金會在早期即懂得運用名人代言、和企業合作以及廣告媒體宣傳等募款方式來籌措組織的服務經費。

除了街頭義賣活動外，基金會早期即有許多企業、社團及名人等捐贈服務所需的設備與經費，如1983年長江獅子會即捐贈全台首輛加裝輪椅升降梯的無障礙九人座專車「長江一號」給基金會，為「愛心一號」（黃琢嵩、潘若琳，2015：229）；1984年4月月刊即載有扶輪社捐設備、金錢及政府官長夫人捐款；隔年，1985年4月的月刊上又記載國際婦女協會贈車，是「愛心二號」，以及南山人壽捐款10萬元、大通銀行贈送器材等<sup>28</sup>。而從基金會官網的創會歷史新聞資料中也可看到從1992年到2004年，基金會將上述「愛·分享·行動」街頭義賣活動所運用名人代言、和企業合作以及廣告媒體宣傳等成功的募款方式，不斷推展到各項專案募

<sup>27</sup> 1982年在台北市設立基金會要一百萬，由於劉姐當時已有相當的知名度，不到一個月就募到超過一百萬（陳俊良，2009：77）。

<sup>28</sup> 2017年7月20日檢索自「財團法人伊甸社會福利基金會」網頁，網址為 <http://30.eden.org.tw/museum/%E5%BD%B1%E5%83%8F%E8%B3%87%E6%96%99/%E6%96%B0%E8%81%9E%E8%B3%87%E6%96%99.html>。

款活動中（詳見附錄2），以籌募所需的經費，特別是如上述之發展歷史中曾提及的，基金會於1994年起轉型為全國型的規模，同年亦開始遲緩兒早期療育服務，因此這期間除了基金會因擴大服務所需的經費外，主要更在於籌募身心障礙兒童的服務經費，包含輔具—兒童輪椅經費的需求。此外，在1995年時，組織部門分工也由原本三大體系—福利、福音、事業，轉為區域型—北、中、南區服務處，上述募款業務及活動漸漸的發展，於同年正式組成「資源發展室」部門，由總管理處（位於台北總會）管轄，兩年後（1997~1998年）又擴展成「資源發展處」，從總管理處中獨立出來，而創辦人劉俠女士於2003年過世，隔年（2004年）組織部門全面重整，又一次大轉型，從區域劃分改為五個專業化團隊，原來在資源發展處內的企業體系「愛心事業團隊」，也從資源發展處內獨立出來，資源發展處此時起即為專責的募款單位（陳俊良，2009：83）。

此外，從基金會的內部資料中發現到再隔年（2005年），資源發展處開始在台北總會外全面擴展，設立北、中、南、東及桃竹區資源發展中心，因此可看出：基金會的募款業務全面的擴大發展、推動是從2005年開始。我們從上面的敘述中也不難發現到早期基金會經費需求的募集，多半藉由創辦人之領袖魅力（劉俠女士為知名作家、1980年被獲選為第八屆十大傑出女青年、1997年獲頒靜宜大學榮譽博士、2001年被選為國策顧問…）<sup>29</sup>，創辦人離世後，整個組織資源的籌措不像以往那麼容易，因此促使管理者開始積極發展募款部門，在台北總會外設立5個區域的專責募款中心，尋求與培養專業的募款人員。而許多的創新募款方案也是在這個階段陸續出現與發展，例如現今普遍在各個飲料店、便利商店…等看到的愛心零錢箱，即是從此時開始推出，基金會稱這些願意提供擺放愛心零錢箱的商店為「守護商店」，意為弱勢族群的守護者，推行民眾隨手捐零錢行善的理念，並在2009年起邀請知名藝人「梁文音」成為其代言人，採用「便利的捐款方式」、「廣大社群小額捐款」及「名人代言」等募款策略，成功的創造出目前每年超過1千萬元的捐款收入<sup>30</sup>。

基金會除了專案活動的募款方式外，也相當看重與發展小額長期的捐款者，稱之為「愛心園丁」，依每月捐款100元、300元持續一年以及每年捐款1萬元…至50萬元等金額分成為六類園丁，捐款用途主要由基金會統籌運用於各項服務所需；而在「遲緩兒早期療育服務經費」的募款業務上面，另外推出認養園丁方案，分成三類：每月捐款300元、1200元持續一年以上或一年捐款20萬元。基金會這部份的定期捐款收入約佔所有捐贈收入的四至五成，依基金會的捐贈收入約佔全部收入的三成推算，即基金會全部收入來源約有12~15%是來自於定期捐款人的貢獻，而此定期捐款的收入每年約成長10%（黃世偉，2006：39）。基金會另一項創新募款方式，即是以捐款送贈品的方式來推動長期小額捐款，籌募遲緩兒早期療育服務所需之經費，在2004年年底開始出現有捐款送贈品的方式

<sup>29</sup> 2017年9月15日檢索自「尋根劉俠—伊甸30永不放棄」網頁，網址為 <http://30.eden.org.tw/founder/biography.html>。

<sup>30</sup> 2017年9月15日檢索自「伊甸基金會—守護商店」網頁，網址為 [http://www.eden.org.tw/25885store/showpage.php?level1\\_id=1](http://www.eden.org.tw/25885store/showpage.php?level1_id=1)。

來促進民眾的捐款意願，當年與太平洋 SOGO 百貨及鎮金店合作「鑽石店伊甸基金會募款活動」，推動認養遲緩兒園丁的早期療育服務經費募款方案：凡加入伊甸的愛心爸媽園丁，每月捐款 1200 元達一年以上，即可獲得價值 4200 元的純金墜子乙只<sup>31</sup>。

基金會從 2005 年起在台北總會外開始全面拓展資源開發的業務後，即如火如荼的在北、中、南三地每年定期的舉辦活動型的募款專案，以園遊會、募款餐會、募款音樂會、身障體驗營…等方式，配合當年兒童、成人、老人、弱勢社區…等各項議題籌募服務所需之經費；平時也不定期的連結志工在假日舉辦街頭勸募活動或接受各界園遊會邀請設攤義賣，以及和企業合作各項公益活動、結合學校生命教育課程常態的舉辦身障體驗活動與生命講座…等等，藉由各式各樣的宣傳與募款方式以增進基金會服務所需之財源。從基金會的內部資料又見到，5 年後（即 2010 年），資源發展處又再次擴編、拓展，在都會區—台北、台中、高雄市外新增許多區域的專業募款人員。而基金會為了對本身在慈善勸募市場的狀況有更深入的了解，曾透過不同的管道作了品牌形象的研究調查；於此再次擴編的同時，亦尋求專業的奧美廣告公司合作，進行品牌研究的調查，在各類型非營利組織日益蓬勃發展的大環境中，希望能找到屬於本身獨特的品牌價值，同時亦探索未來可能的發展方向，其研究內容包含：捐款行為與態度、品牌檢驗及捐款人對伊甸基金會的期待（探索未來的方向）等三大面向，針對 30~50 歲之間基金會與非基金會的捐款人，在北、中、南等三區舉辦焦點團體座談會，當時的研究成果如下表 3-2 所示。

表3-2：伊甸基金會品牌研究調查成果

一、捐款行為與態度	
捐款行為與態度洞察	未來學習方向
（一）捐款人多數為被動接受資訊，常見善念啟動後，因缺乏捐款方式的訊息而延宕多時；捐款人付出公益不僅為自己，也為了更和諧的社會盡心力，期待有更多人響應公益、參與捐款，讓社會更美好。	減少心動與行動的訊息斷層，多方提供完善的捐款資訊；捐款人正面鼓勵基金會發揮號召力，以聚匯更多潛在參與公益族群。
（二）公信力、知名度及事蹟等三項為捐款人考慮捐款單位之基礎；服務對象的急迫性為其關鍵要素。	避免負面新聞或危機處理負面新聞；急迫性為募款包裝之重點。

<sup>31</sup> 2017 年 9 月 15 日檢索自「蘋果日報」2014 年 12 月 30 日，今日提醒你。網址為 <http://www.appledaily.com.tw/appledaily/article/forum/20041230/1481838/>。

<p>(三) 對基金會的滿意度標準低，但無感付出加上低情感的連結，成為基金會的沉默威脅。</p>	<p>透過傳播操作，加強基金會與捐款人的連結，讓捐款人實質感受到公益參與。</p>
--	---

## 二、品牌檢驗

檢驗項目	品牌資產與魅力	品牌挑戰
(一) 品牌個性	像是一位堅持理想、默默做事、予人溫暖的好人。	伊甸有知名度，但是較缺乏清晰而強烈的認知度和辨識度，原因為過度低調和缺乏品牌聚焦。
(二) 品牌聯想	關鍵字：身心障礙者、歷史久、劉俠。	身心障礙是資產，但是定義廣泛，並與政府功能重疊，基金會的特色沒有聚焦和區隔；雖然老字號但仍須向下紮根，連結年輕族群，避免品牌老化。
(三) 品牌經驗	低調的關懷。	低調非主流，基金會應思考改變態度，善用顧客資料庫的管理，主動、積極建立具備代表性的關係行銷活動。
(四) 品牌獨特貢獻	溫暖、堅持（執著）、生命力。	溫暖是類別感受，堅持（執著）才是基金會有別於其他品牌的核心價值與精神；「生命力」、「希望」、「未來」、「影響力」與「改變力」等五項特性則是捐款人對公益的洞察，在未來品牌建構時可以參考。

## 三、捐款人對伊甸基金會的期待

(一) 能影響更多人做善事：透過參與式的活動、大量的宣傳、網路活動、提供更多元創意的捐款管道、更動人的宣傳方式，以及吸引年輕的族群…等等各式各樣的方式，讓更多人知道基金會各項的服務或活動資訊，進而參與公益。

(二) 清楚、明確的呈現捐款效益：包括讓捐款人清楚知道所服務的對象與提供明確的財務報表、年度報告（捐款用在哪裏？）；以及有效率的運用捐款等。

(三) 與基金會有更多的互動：捐款人期待基金會能提供更多服務個案的報導，使其可以感受到付出的價值；並且透過急難救助、志工服務或參與活動的邀請等，可以與基金會有更密切的連結關係；也能在 FB 社群、官網訊息更新等資訊

上與基金會有更多的互動。

資料來源：研究者整理自奧美廣告股份有限公司（2010）。

如同前述，此次的研究調查報告除了讓基金會深入了解本身在慈善勸募市場的狀況外，更提供其品牌形象應努力的方向，運用本身具有的「生命力」、「希望」、「未來」、「影響力」與「改變力」等特性，積極建立具備代表性的關係行銷活動，使社會大眾聚焦在基金會等於「身心障礙者」服務，而對基金會之品牌有清晰、強烈的認知度和辨識度；並且應向下紮根，連結年輕族群，以避免品牌老化。因此，從2011年起每年定期舉辦的活動型募款專案，主軸都圍繞著「身心障礙」服務的議題，以提升社會大眾對基金會的認知度和辨識度。例如2011年7月舉辦的「Never Give Up 永不放棄」演講活動，是首次邀請一出生便沒有四肢的澳洲生命鬥士—力克·胡哲來台，他在北、中、南三地的巡迴演講激勵、感動超過四萬名觀眾，遞造國內演講的新記錄<sup>32</sup>。又如，於2014年開始舉辦「無障礙生活節」，至今已邁入第五年，透過身障體驗的動態活動及照片、影片等靜態展示，使社會大眾了解無障礙生活的打造，並非僅於硬體設施的改善，還有人際關係上的包容、關懷與支持，且不只身心障礙者有需要，每個人都可能會因為意外傷害或者是老化所造成的不便，而有需要的時候；期待社會大眾透過「换位思考、切身感受」的體驗經驗，一起支持無障礙生活環境<sup>33</sup>。

此外，基金會的常態經營與管理每年依據內、外部環境之變化，均會重新評估與調整未來之發展，尤其服務系統面臨政府政策、補助結構的改變，相對之募款訴求與議題規劃也隨之變動（陳俊良，2009：80；林美專，2009：9）。隨著近年台灣人口老化的議題，基金會也逐漸更多著重在失能長者的照顧服務，使其服務更完善，例如於2015年和企業合作籌募到基金會的第一台「行動沐浴車」，以協助重度失能長者可以全身式的沐浴，敬重與切身感受長者的需要，同時也讓家庭照顧者有喘息的時間<sup>34</sup>。而在近幾年主要的募款議題訴求也開始加入「老人照顧」服務的經費需求，辦理一年一度的「愛圍爐」募款活動；但是基金會關於「老人照顧」的創新募款，早在2004年時，當年基金會接受郭老先生之委託，雙方共同簽定了「附負擔捐贈」契約—即郭老先生捐贈房子與伊甸基金會，附帶條件是基金會必需照顧他的晚年，此捐贈合作契約開啟了台灣的第一個以房養老的案例，亦是一個創新募款的專案！並且基金會在照顧服務郭老先生直到他於2012年二月過世後，將其捐贈的房子規劃為「伊甸愛心棧」—癌友之愛心家園，於2014年開始提供遠地來台北就醫的癌症病友短期住宿之需求，減輕病友與其家

<sup>32</sup> 2018年4月6日檢索自「財團法人伊甸社會福利基金會臉書」網頁，網址為 <https://www.facebook.com/edenfan/posts/10155913079650420>。

<sup>33</sup> 2018年4月6日檢索自「財團法人伊甸社會福利基金會臉書」網頁，網址為 <https://www.facebook.com/edenfan/photos/a.321329260419.196436.192650090419/10156002680530420/?type=3&theater>。

<sup>34</sup> 2018年4月6日檢索自「財團法人伊甸社會福利基金會臉書」網頁，網址為 <https://www.facebook.com/edenfan/photos/a.321329260419.196436.192650090419/10156030060530420/?type=3&theater>。

人之住宿與交通往返負擔<sup>35</sup>。

---

<sup>35</sup> 2018年4月6日檢索自「財團法人伊甸社會福利基金會官網」網頁，網址為 [https://www.eden.org.tw/branches\\_detail.php?detailId=JCUxMDMjIQ==&rePageUrl=L2JyYW5jaGVzLnBocD8mcGFnZT0xNg%3D%3D](https://www.eden.org.tw/branches_detail.php?detailId=JCUxMDMjIQ==&rePageUrl=L2JyYW5jaGVzLnBocD8mcGFnZT0xNg%3D%3D) 及「財團法人伊甸社會福利基金會臉書」網頁，網址為 <https://www.facebook.com/edenfan/photos/a.321329260419.196436.192650090419/10156002680530420/?type=3&theater>。

## 第二節 募款類型發展與成效初探

從上一節介紹的基金會募款發展歷程中，我們可以了解到基金會的募款活動一直非常活絡，募款團隊的成立與發展也水到渠成，有其完整性；而本節將對如此活絡的募款樣態作一類型發展與成效之初步探究。

### 壹、募款類型發展初探

研究者根據基金會的內部資料及外部環境之變化，歸納出基金會歷年主要募款方式的發展，大致可分成三個階段：第一階段 1986 年～1996 年為街頭募款活動時期、第二階段 1997 年～2009 年為活動型募款專案時期、第三階段 2010 年～至今為電子化網路募款時期；以下即就此三階段之區分與內容作一說明。

#### 一、1986 年～1996 年街頭募款活動時期

這個時期正值解嚴後，是台灣民主、社會運動開始發展時，由於創辦人劉俠常帶著身障者上街頭爭取權益，一方面也連結其好友為基金會募款，街頭義賣活動因此而盛行。在第一節中曾述及基金會創會後第一個大型的義賣活動是 1986 年在知名藝人孫越的協助下，統一企業捐贈了 20 萬包「麥斯威爾咖啡」給基金會，基金會隨即展開了全台北、中、南大規模的「愛·分享·行動」街頭義賣活動，之後一直到 1988 年統一企業連續三年捐贈咖啡給基金會義賣，總共創造了 1 千多萬的收入；此外，1990 年時德恩耐公司也第一次開始捐贈牙刷讓基金會到街頭義賣，從 1990 年到 2002 年間共有六次的義賣活動，為基金會帶來了 5 千多萬的收入<sup>36</sup>。因此這個階段是街頭募款發展與興盛的時期。

#### 二、1997 年～2009 年活動型募款專案時期

1997 年統一超商「把愛找回來」公益活動第一次和基金會合作，超商在全台商店設置方便社會大眾捐款的零錢箱，於 1997、1998 年及 2006 年等三次的募款合作方案中，捐款超過 4 千萬元作為基金會弱勢兒童的服務經費<sup>37</sup>。從附錄 2 基金會在 1992 年～2004 年間募款專案與所運用之募款方式中，我們可看到 2000 年有許多的園遊會、音樂會、身障體驗營等活動出現；以及如同前述的從 2005 年開始，基金會全面擴大、發展資源開發業務，建構專業的募款團隊後，即每年定期在全台北、中、南三地舉辦園遊會、募款餐會、募款音樂會、身障體驗營…等各式各樣活動型的募款專案；以及 2007 年～2008 年和南山人壽慈善基金會合辦「腳踏希望輪走台灣」募款活動，以輪椅和單車環台的方式來籌募身障者輔具

<sup>36</sup> 2018 年 4 月 27 日檢索自「德恩耐公司」網站，網址為 <http://www.day-night.com.tw/company/index-1-3.htm>。

<sup>37</sup> 2018 年 4 月 27 日檢索自「統一超商」網站，網址為 <http://www.7-11.com.tw/Company/society1-5.asp>。



服務經費等<sup>38</sup>。這些都是屬於活動型的募款專案，因此這個階段可說是活動型募款專案時期。

### 三、2010年～至今電子化網路募款時期

隨著網際網路的興起，基金會的官方網站於1997年成立，FB粉絲團約在2010年成立，2000年是基金會E化、電子化的建構時期，2010年後最為興盛，整個募款的市場也一起進入了網際網路的募款時代，過去的街頭勸募或舉辦各式各樣的募款活動已隨著網路的發展漸漸衰微。特別是網路快速而沒有時空的限制，讓社會大眾能立即獲得基金會的服務、活動與所需之經費、物資…等等相關資訊；以及便利的網路捐款方式，也吸引愈來愈多的捐款者透過官方網站來捐款，基金會更進而在2016年成立了專責的網路行銷部門。此外，透過與合作企業雙方官方網站的資訊交流，或和其他公益網站平台合作等，所帶下的傳播力也較平面媒體有更大的效益。而近年來LINE等通訊軟體的興起，又再次漸漸的開始改變社會大眾的捐款方式，這些都是網路時代所帶來募款市場的變化。

### 貳、募款成效初探與反思

基金會於1982年成立至今已邁入三十五年，在第一節中曾述及基金會將財務管理目標設定為「三三三」政策，即收入1/3來自自營事業、1/3來自政府補助、1/3來自捐贈，以分散組織經費來源之風險等，因此基金會總收入的1/3即為經由募款所帶來的成效。我們從表3-1基金會近年收入來源別佔年度總收入之比率中可看到從2005年到2015年這11年間，由募款所產生的捐贈收入佔年度總收入之比率都在33%~40%間，可見其1/3來自捐贈的財務管理目標維持的相當好，是都有達成的；亦即基金會的募款成效對其財源的穩定供應產生極大的作用。

再就基金會財務報表中的捐贈收入來看，如下圖3-1，更明顯的可看出近年間整個募款的成長，捐贈收入從2005年約2億成長了3倍到2015年有6億多。在第一節的募款發展歷程中曾述及，2004年基金會整個組織全面重整、轉型，而隔年、2005年即是基金會募款業務全面擴大發展的開始，如此兩相對照之下，我們即可發現基金會擴大發展募款業務是成功的，整個募款團隊發揮了很大的功能，這也印證了第二章文獻中學者所提出關於募款成功的要素之一，即是募款工作團隊有著重大的影響力。

---

<sup>38</sup> 2018年4月28日檢索自「大紀元電子報」2007年8月15日，翁翠萍 身障人士輪椅環台募款活動18日出發。網址為<http://www.epochtimes.com/b5/7/8/15/n1802573.htm>；2018年4月28日檢索自「大紀元電子報」2008年10月1日，翁翠萍 伊甸腳踏車公益環台募得輔具基金近618萬元。網址為<http://www.epochtimes.com/b5/8/10/1/n2282384.htm>。

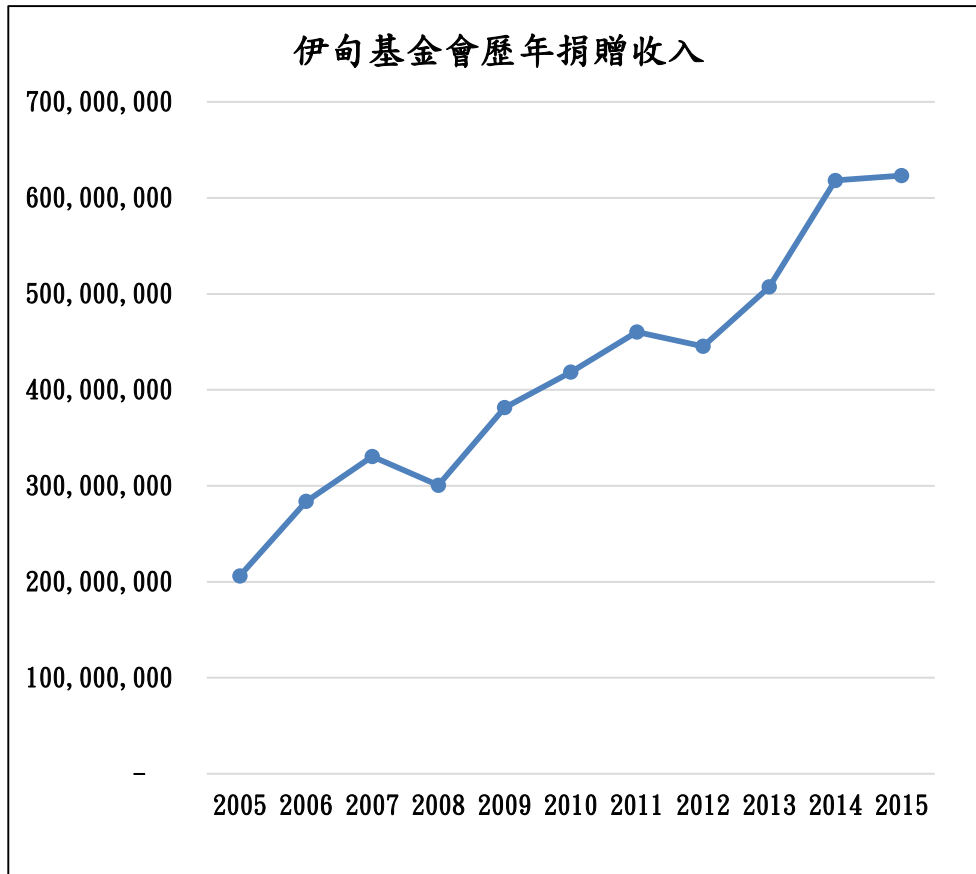


圖 3-1：伊甸基金會近年捐贈收入

資料來源：2017.07.20 研究者檢索並整理自「伊甸基金會網站」，網址為 <https://www.eden.org.tw/download.php?page=1>

而基金會從創會初始，在經費財源的籌措上即有許多的創舉，例如創會的隔年、即 1983 年成立了企業部開始義賣卡片，成為國內社福型非營利組織愛心卡義賣的先驅；而前述的在 1986 年於全台北、中、南三地舉辦「愛·分享·行動」麥斯威爾咖啡街頭義賣活動，也是全台第一次的大型街頭義賣活動；2004 年時的「以房養老合作案」，即郭老先生捐贈房子給基金會，附帶條件是基金會必需照顧他的晚年，則是台灣第一個以房養老的案例；2005 年時推出在全台各個商店擺放愛心零錢箱，也是全台社福型非營利組織募款策略上的創舉，成功創造出目前每年超過 1 千萬元的捐款。此後，在募款策略上也不斷的推陳出新，以期創造成功的募款效益，例如 2004 年開始以捐款贈品的策略來吸引社會大眾捐款；2006 年時再以捐款贈品的策略和統一超商合作，以捐款超過 1000 元即贈送飛天小女警玩偶的募款方案，短短 2 個月內即創造了超過 1100 萬元以上的捐款收入<sup>39</sup>；同年和德恩奈公司合作，以提撥固定比例的銷售額作為捐款之募款方案，為

<sup>39</sup> 2018 年 4 月 27 日檢索自「統一超商」網站，網址為 <http://www.7-11.com.tw/Company/society1-5.asp>。

基金會帶來超過 500 萬元之收入<sup>40</sup>。此外，也積極的和企業合作各項的募款專案，例如 2008 年和台灣賓士汽車合作「象圈工程服務計畫」，至今已募得超過 4500 萬元的捐款<sup>41</sup>。還有許許多多募款成功之案例，由於資料蒐集之有限，因此無法一一例舉。

綜上所述，我們了解到基金會隨著內、外在環境的變化，致力於募款發展與創新有其相當之成效。然而外部環境仍是充滿著競爭的狀況，例如第一章所提及在社福型非營利組織不斷成長的情況下，上述的零錢箱創新募款方式，發展至今的狀態是多數店家都至少擺放了 2 家社福團體以上的零錢箱，市場已呈現非常飽和的情況；又如，現今電子化的網路行銷方式已取代了傳統活動型的募款方式，近年 Line 等通訊軟體也漸漸興起，如何在此資訊眾多的世代中，讓社會大眾或企業能快速得知基金會的相關資訊，且對其服務內容與募款方案印象深刻，進而產生捐款意願，也是一大挑戰。此外，若有天災人禍的意外事件發生，則多數捐款仍流向這些事件的需要上，因此整個募款的市場環境仍是非常競爭，如何在募款策略上更精進，再有新一階段的創新與發展仍是基金會在資源募集上需要面對的功課。

---

<sup>40</sup> 2018 年 4 月 27 日檢索自「德恩耐公司」網站，網址為  
<http://www.day-night.com.tw/company/index-1-3.htm>。

<sup>41</sup> 2018 年 4 月 27 日檢索自「賓士汽車公司」網站，網址為  
[https://www.mercedes-benz.com.tw/content/taiwan/mpc/mpc\\_taiwan\\_website/twng/home\\_mpc/passengercars/home/world/news\\_and\\_events/events/\\_\\_\\_\\_\\_10.html](https://www.mercedes-benz.com.tw/content/taiwan/mpc/mpc_taiwan_website/twng/home_mpc/passengercars/home/world/news_and_events/events/_____10.html)。

### 第三節 捐款動機理論之應用分析

在第一節將研究對象歷年來所推動的募款策略活動作一簡要之介紹，以及第二節對其募款類型發展與成效作一初步之探究後，我們接著要進一步了解基金會的募款活動或方案所帶來的捐贈效益是如何產生的呢？在每個募款活動或方案的設計都有其策略思考，而在談到此策略思考時，經常我們需觸及的就是如何激發捐款者之捐款動機。

對照前述第二章所歸納之捐款動機理論有四，分別為：利己理論、利他理論、社會交換理論及助人情境因素理論，這些理論它所強調的重點在利己理論上：一個人認為助人會使自己得到更多好處時，就愈可能會助人；亦即他是抱持著增進個人利益的想法所做出的捐助行為；而在利他理論上則是：關心別人的利益，忽略自己的利益、自我犧牲，以他人好處為導向，對別人的福祉具有強烈的責任感，是一種不期望未來酬賞，出於自動自發的助人行為；在社會交換理論上是：非營利組織與捐贈者存在著一種交換的關係，捐贈者需要做一些犧牲，不只在金錢方面，包括時間、體力、放棄舊有的觀念、行為模式、價值或思想…等，以獲得其慈善行為所帶來的好處或利益，這些好處或利益也不只於實際上地位或權利的提升，更包含成就感、歸屬感等精神上之滿足，而如此的交換關係，均能使雙方變得更好；而在助人情境因素理論是：在一些不是外力所能控制的緊急、特殊…等處境中，將會激發一個人的同情心與助人意願，使潛在捐助人成為真正的捐助者。

以下我們將運用此四項理論來分析伊甸基金會歷年來所推動的募款策略經驗，哪些可歸納為利己理論、哪些可歸納為利他理論…，又或者哪些可能屬於利己又利他理論者…，由於基金會歷年來所推行的募款計畫非常眾多，無法一一列舉，因此以下僅就一些募款專案或內容做分析。

#### 壹、個別理論應用

研究者從基金會歷年來所推行眾多的募款計畫中，發現有些募款活動或方案是屬於個別捐款動機理論的應用，以下即分別就這些活動或方案在「利己理論」、「利他理論」、「社會交換理論」以及「助人情境理論」等這四個理論的應用上舉例說明之。

##### 一、就「利己理論」來看

就利己角度而言，基金會在 2000 年和好樂迪連鎖娛樂事業合作的「歡唱好樂迪 打造小輪椅」募款活動，以及和凱迪公司合作發行五千張「伊甸公益卡」，又 2004 年和美商如新公司合作的「受飢兒滋養計畫」，此三項募款計畫均可看出比較多的角度是從利己來構思。第一項的活動內容為好樂迪 KTV 推出每張 200 元的「伊甸威利卡」，每售出一張，好樂迪就捐 100 元作為兒童輪椅基金；第二項的內容是民眾每申請 1 張「伊甸公益卡」，凱迪公司即捐 200 元作為「愛無國

界輪椅基金」，且民眾持卡可享特約商店折扣。此兩項專案從企業角度來看，等於在協助他們擴展會員及來客數，對於增加企業的營業額是非常有幫助的；而就民眾來看，購買或申請這張卡，我就可以享有優惠或折扣，也是對自己有利的。而第三項和美商如新公司合作的部份，其內容是兒童節時捐助偏鄉蘭嶼朗島國小75000份的蜜兒餐，此方案內容能勾起企業合作的主要誘因是在於可以提升企業的公益形象，一方面增加其宣廣外，一方面也可以減少企業的庫存壓力，因此對企業是非常有利的。

## 二、就「利他理論」來看

就利他理論而言，最明顯可見的即為每次的天災人禍等意外災害中，基金會所發起災後的一切家園重建募款計畫，無論國內外，如早期1999年的921震災、2008年的汶川震災、2009年莫拉克風災、2011年日本的311地震或近年2014年的高雄氣爆…等等各項災害重建募款計畫，企業與社會大眾無私的奉獻一切設備、金錢投入震災所需或貢獻時間、體力及專長等來協助震災工作。例如基金會在2014年發起之「高雄氣爆重建計畫」，當時的企業—環球購物中心與其協力廠商即共同發起「愛出發家園重建」專案捐出150萬元協助震災，並且環球購物中心員工也自發性的響應捐出一日薪資，一起參與在其中，在這群因著意外以致中途致障者的需要上看見自己的責任，將愛心化為實際的捐助行動<sup>42</sup>。

## 三、就「社會交換理論」來看

就社會交換理論而言，基金會在籌募設備需求的企劃上，有很多的部份是屬於社會交換的角度，如第一節曾提及在早期1983~1985年時即有長江獅子會捐贈全台首輛加裝輪椅升降梯的無障礙九人座專車給基金會，以及扶輪社捐贈設備、國際婦女協會捐贈車輛、大通銀行贈送器材，一直到近期2014年和頂好企業合作的百萬沐谷車大募集活動等。由於基金會可以協助在這些設備上掛有某某企業或社團捐贈之字樣，幫助其品牌的宣廣，特別是車輛，每天在街上跑，每天即讓社會大眾知道其公益善行，企業如此貢獻設備或金錢，可得到很好的宣傳與提升社會地位、公益形象的效果，又可立即看到對基金會實質上的幫助，因此歷年來許多的企業、社團均偏愛捐贈設備給非營利組織。而在第一節曾提及的2004年基金會開啟了台灣的第一個以房養老案例，此案例也是屬於社會交換理論的部份，此專案內容為郭老先生捐贈房子以獲得基金會照顧他的晚年，雙方並簽定了「附負擔捐贈」契約，捐贈者與基金會存在著很明顯的交換關係。

此外，在基金會歷年大型的募款專案活動上，有很多都是以社會交換理論的角度來構想的，如募款音樂會、募款餐會、園遊會活動以及2011年7月舉辦的力克·胡哲「Never Give Up 永不放棄」演講活動…等等都是屬於社會交換理論的部份。因為就企業而言，贊助音樂會、餐會或演講活動的經費，可獲得媒體的

---

<sup>42</sup> 2018年4月27日檢索自「中央通訊社」2014年8月7日，中央社訊息服務。網址為<http://www.cna.com.tw/postwrite/Detail/153798.aspx#.Wuq3C--FPIW>。

宣傳露出，而參加園遊會的設攤，也是向社會大眾宣傳其企業產品，並有助於公益形象的提升；另一方面就社會大眾的角度而言，不論是購票參加音樂會、餐會、講座或逛逛園遊會買東西等，都是一種支持基金會服務的捐助行動，並接受基金會在活動中服務理念的宣導，促使雙方變得更美好。

#### 四、就「助人情境理論」來看

而就助人情境理論而言，不論從基金會早期歷屆的「身心障礙生活體驗營」或到近年的「無障礙生活節」活動，以及歷年常態的校園身障體驗活動或生命教育講座等，都是屬於以助人情境的角度來構思之募款專案，因其活動內容多為營造身心障礙者所遭遇到的各種生活、環境之困難，讓社會大眾或學生們透過體驗後能感同身受的同理心，除了教育社會大眾對身心障礙者的尊重與關懷外，並激發參與者將此同理心轉化為實際的捐助行為。另外，從 2014 年起推動的愛圍爐活動也是以助人情境的角度來構思，藉由製作微電影的影片讓民眾了解在年節期間，這群弱勢家庭及身心障礙者們和他們一樣也有和家人過節聚餐的需要，甚至有些身心障礙者無法和家人團聚，需要他們的關懷，激發社會大眾的同理心與愛心，進而化為捐款行動。

#### 貳、多元理論並用

上述的募款方案上都是屬於比較偏重單一個別的理论；然而有些募款活動或專案不只是以單一的理論來構思，含有二個或三個理論在內，特別是有許多的方案是利他理論和其他理論的結合，例如屬於利他和社會交換理論結合者，有 2000 年時基金會和主婦聯盟合作的「伊甸 921 環保餐具包」專案，其內容為主婦聯盟無私的將技術移轉教導 921 災民製作環保餐具包，以協助災民生活自立，基金會呼籲社會大眾踴躍認購。就主婦聯盟而言，純粹是無私的將製作餐具包之技術教導給災民，屬於利他的角度；而就社會大眾而言，則與上述的購買行為相同，都是一種支持基金會服務的捐助行動，促使雙方變得更好，是屬於社會交換理論的部份。屬於利他和助人情境理論結合者，有去年在台中新成立的一個伊甸愛心棧專案，其內容為一位台中陳醫師透過新聞看到基金會愛心棧之服務，非常感動，觸動了他內心對家人的感念，因此主動和基金會聯絡，無償提供一間以媽媽名字為命名的房舍給基金會，用以幫助遠方就醫者的住宿需求<sup>43</sup>。對於捐贈者陳醫師而言，因是看到新聞報導有感而發的主動聯絡基金會，且對於自己的付出，未要求任何的回報，因此屬於利他和助人情境理論兩者。屬於利他和利己理論結合者，有如下的內容：今年一位高中生將其參加比賽獲獎的獎金全數捐出給基金會，父親也一起響應，捐出同樣的金額，基金會將此公益善行加以特別的報導<sup>44</sup>。

<sup>43</sup> 2018 年 4 月 27 日檢索自「財團法人伊甸社會福利基金會官網」網頁，網址為 [https://www.eden.org.tw/news\\_detail.php?bulletin=JCUxIyE=&detailId=JCUzMzgyIyE](https://www.eden.org.tw/news_detail.php?bulletin=JCUxIyE=&detailId=JCUzMzgyIyE)。

<sup>44</sup> 2018 年 4 月 27 日檢索自「財團法人伊甸社會福利基金會官網」網頁，網址為 [https://www.eden.org.tw/news\\_detail.php?bulletin=JCUxIyE%3D&detailId=JCUzNDYxIyE%3D&rePageUrl=L251d3MucGhwPyZidWxsZXRpbj1KQ1V4SX1FJTNEJnBhZ2U9Mg%3D%3D](https://www.eden.org.tw/news_detail.php?bulletin=JCUxIyE%3D&detailId=JCUzNDYxIyE%3D&rePageUrl=L251d3MucGhwPyZidWxsZXRpbj1KQ1V4SX1FJTNEJnBhZ2U9Mg%3D%3D)。

此方案在捐贈者方面，高中生和他父親的捐款行為是出於主動、無私的奉獻，是比較多屬於利他的角度；而在主辦活動的企業及學校方面，因著基金會對此公益行為的報導，有助於提升企業及學校的形象，是比較以利己的角度來構思。

還有屬於利己和社會交換理論結合者，基金會近年和企業合作的募款方案中，有很多的部份是商品提撥捐專案，內容主要是企業銷售某些商品，就提撥一定比例的銷售額或固定的金額作為捐款，例如：今年和古華花園飯店合作，民眾凡購買某一款的肉粽禮盒，飯店即提撥每盒售價之 10%，作為基金會的「弱勢兒童服務計畫」經費<sup>45</sup>；以及和卡滋爆米花合作，民眾每購買某一特定口味的爆米花一桶，店家每桶即提撥 30 元，捐作基金會「弱勢兒童服務計畫」的經費<sup>46</sup>。這些都是以利己的角度來構思之募款計畫，因為從企業角度來看，這也是在協助他們銷售產品，是相當有利的；而從社會大眾的角度來看，每一個購買行為也都是一種支持基金會服務的捐助行動，促使雙方變得更好，是屬於社會交換理論的部份。

此外，有利己、利他和社會交換三個理論結合在一起的。第一節曾述及的基金會最早於 1986 年開始第一個全國大規模「麥斯威爾咖啡」街頭義賣活動，就企業而言，捐咖啡有助於打響他們的產品品牌及提升市場佔有率，且基金會請奧美廣告公司加以宣傳，更有助於企業公益形象的提升，此部份很大的比例是屬於利己的角度；而此次的活動邀請 1200 多名學生志工上街頭來協助義賣，就學生志工而言，在台灣的早期，學校並未要求他們需有一定之服務學習時數才能畢業，因此這些學生志工並非為了取得服務學習時數才來參加，可說是完全以利他的角度來奉獻；再來就社會大眾而言，如同上述，每一個購買行為都是一項支持基金會服務的捐助行動，促使雙方變得更美好，是屬於社會交換理論的部份。

而除了上述的專案募款方式外，就每月固定小額的長期捐款方式來看，即第一節曾述及之「愛心園丁」，而此方式內容又可分為三類，第一類是基金會會為捐款人配對一位受服務對象，例如認養某一個孩子的療育費用，即為「遲緩兒認養園丁」，在這個方式下，捐款人之後定期或不定期會收到受幫助孩子的卡片或成長狀況報告等，從捐款者的角度來看，他可以直接的接收到因著他的愛心付出使這個孩子的生命更美好，而產生了成就感或歸屬感，雙方都因此而變得更好，捐款者與基金會存在著一種交換關係，因此是屬於「社會交換理論」的部份。第二類是此每月固定小額之長期捐款是有贈品的，例如第一節曾提到的 2004 年和太平洋 SOGO 百貨及鎮金店合作「鑽石店伊甸基金會募款活動」，捐款人只要每月捐款 1200 元達一年以上，即可獲得價值 4200 元的純金墜子乙只；此種募款策略是以贈品來刺激社會大眾的捐款行動，從捐款者的角度來看，他會想我捐款又

<sup>45</sup> 2018 年 4 月 27 日檢索自「財團法人伊甸社會福利基金會官網」網頁，網址為 [https://www.eden.org.tw/news\\_detail.php?bulletin=JCUyIyE%3D&detailId=JCUzNDk5IyE%3D&rePageUrl=aW5kZXgucGhw](https://www.eden.org.tw/news_detail.php?bulletin=JCUyIyE%3D&detailId=JCUzNDk5IyE%3D&rePageUrl=aW5kZXgucGhw)。

<sup>46</sup> 2018 年 4 月 27 日檢索自「財團法人伊甸社會福利基金會官網」網頁，網址為 [https://www.eden.org.tw/news\\_detail.php?bulletin=JCUyIyE%3D&detailId=JCUzNDY4IyE%3D&rePageUrl=L251d3MucGhwPyZidWxsZXRpbj1kQ1V5SX1fJTNEJnBhZ2U9Mw%3D%3D](https://www.eden.org.tw/news_detail.php?bulletin=JCUyIyE%3D&detailId=JCUzNDY4IyE%3D&rePageUrl=L251d3MucGhwPyZidWxsZXRpbj1kQ1V5SX1fJTNEJnBhZ2U9Mw%3D%3D)。

可獲得高品質與市場價格的禮物，是非常划算的，很大的比例是因為受到贈品吸引而產生的捐贈行為，因此可說是屬於利己理論的部份；而就企業角度言，它捐出贈品不僅可作為產品宣傳及提升公益形象，有些又可減低產品因過季或過時所產生的庫存壓力等，也是非常利己的。最後一類即非屬於前面二種方式，純粹是每月固定小額的長期捐款，沒有配對受服務的對象，也沒有送贈品，此種小額大眾的捐款者多數不求任何的回報，對於社會中的弱勢族群有著一份愛心與責任心，願意長期的支持基金會，使基金會對弱勢族群的幫助是長長久而不中斷，因此很大的比例是以利他的角度來捐贈。

從上述的募款經驗分析中，我們不難看到，多數的募款活動或專案所函括接觸的對象通常不只一個，大多為二、三個以上，例如企業、志工、社會大眾…等，因此策劃一項募款活動或專案時，因所接觸對象種類的不同，所觸及的捐款動機理論即會有所不同，只有一種理論的較少，多數為二種或二種以上理論的結合。



## 第四章 深度訪談成果分析

本研究主要為以研究個案組織為例，探討其募款策略與捐款意願的關係，除了前述以文獻分析法作探討外，為對研究個案有更深入之了解需再搭配深度訪談法作為資料之搜集，本章即為針對研究案例之專業募款團隊「伊甸基金會資源發展處」所作深度訪談之成果分析。依訪談內容進行資料整理之分析後分為三節，第一節為利己及利他理論相關訪談內容分析；第二節為社會交換及助人情境因素理論相關訪談內容分析；第三節為捐款贈品之募款策略成效分析。由於個案之募款團隊分為北、中、南區三個單位，因此訪談對象之選取以三區之決策者與執行者各 1 人為主，包括決策者 3 人與執行者 3 人等共 6 人；此外，為增加意見之廣度與客觀性，亦訪問 1 名基金會外部之募款專家，受訪者的相關資料如下表 4-1。訪談題綱則是運用文獻分析法所獲得結果為基礎，結合研究架構來構思之訪談題目，深度訪談題綱詳附錄三。在訪談結束後，對訪談內容打成逐字稿，將與研究目的相關之字句進行編碼，編碼原則為第一碼是受訪者代碼，以 A 代表基金會募款團隊三區之決策者，B 代表三區募款業務之執行者，C 則代表基金會外部之募款專家；第二碼則代表訪談題綱之 1~6 題項，其中題項 5 及題項 6 因問題內容相關，因此合併成 1 碼，是為第 5 碼；第三碼為該文字所在的段落。例如：A1-1-2 即代表 A1 受訪者對訪談題綱關於第 1 題項的第二段敘述；B2-5-1 即代表 B2 受訪者對訪談題綱關於第 5~6 題項的第一段敘述；以此類推。本章下列各節所引述的深度訪談內容皆可在附錄四之深度訪談逐字稿中依上述編碼原則查詢之。

表 4-1：受訪者相關資料表

受訪者代碼	受訪者職稱	訪談日期
A1	主任	2018/1/23
A2	主任	2018/2/23
A3	主任	2017/12/21
B1	組長	2018/2/6
B2	組長	2017/12/21
B3	專員	2018/1/22
C	執行長	2018/02/07

資料來源：伊甸基金會，研究者自行整理。

## 第一節 利己及利他理論相關訪談內容分析

研究者整理受訪者之訪談內容，發現多數的內容都可以歸納為偏向利己或利他理論，唯有一位受訪者對於在志願服務這方面的實務經驗上，感到現況是利己與利他理論兼具的，因為所接觸到的企業，有些是抱著希望非營利組織協助他們宣傳，以提升企業形象這樣的動機而合作的；並且來擔任志工的員工，多數也非志願，乃是公司以當志工可以換得休假這樣的條件來誘導員工參加，因此此受訪者認為現行的志願服務已非早期時單純的以他人利益為優先，有一部份其實是利己的角度<sup>47</sup>。而其餘可歸納為利己與利他理論的相關訪談內容則分析如下。

### 壹、利己理論相關訪談內容分析

以利己理論來策劃的募款策略，或者說捐款者以利己的角度來和伊甸基金會（以下簡稱基金會）進行公益合作時，歸納深度訪談分析之內容，利己的因素有五項，分別是：協助企業宣廣以提升形象或增進營利、宗教信仰、捐款贈品的吸引力、節稅優惠以及自我滿足感，特別是第一項為多數企業合作的主要因素，第二及第三項則是個人捐款者的利己誘因。其中在第一項內，以想要增進企業營利的動機來合作之策略方案，存在有較高比例的失敗案例，有 2 位受訪者均表示，以此利己動機來尋求公益合作的募款方案，成效不佳，且雙方在合作上容易有意見衝突。此外，在宗教信仰方面，有 2 位受訪者的核心觀念為利己因素，然而也有 1 位受訪者將之歸納為利他因素，此部份於利他理論相關訪談分析時再列舉說明。以下即分析上述五項利己之因素，並以相關訪談內容佐證之。

#### 一、協助企業廣宣以提升形象或增進營利

企業以利己的角度和基金會合作公益方案時，大多數的想法都是想要宣傳企業的社會公益形象，大部份是編列有行銷預算，希望藉此可以增加他們的知名度及提升營業額，而基金會也會以此方式吸引企業對其捐贈，特別在早期時。然而對於有些企業唯獨抱著想要增加本身的營利來合作公益活動時，通常效果不好，且雙方容易產生衝突。輔以下列受訪者 A1、A2 及 B1 之相關訪談內容說明。<sup>48</sup>

*早期在做伊甸的勸募工作的時候，其實企業夥伴們比較多會針對在：是不是我這份的付出它可以有一個所謂宣傳的效果？……所以往常當他在做捐款行為的時候，他會先去找他的公關行銷部，去了解是不是我們要合作的這個非營利團體他有這個機會幫我買一點小小的廣告，*

<sup>47</sup> 相關佐證可參閱附錄五深度訪談逐字稿 A2-2-3 之編碼文段。

<sup>48</sup> 除此之外，相關佐證還可參閱附錄五深度訪談逐字稿 A1-1-2、A2-1-2、A2-1-3、A3-1-3、A3-1-4、B1-1-2、B3-1-1 等編碼文段。

讓我名聲可以變得比較響亮？那這個是早期企業夥伴在合作的時候會做的思考。……那通常都會用廣告人的概念來操作。(A1-1-1)

我一直覺得大概如果從企業角度都是站在利己理論比較多啦！他們都是站在對自己好啦，包括要不是我們的產品可以銷售啦，就是人家知道我某某企業能做好事，很多企業他最想要的可能就是宣傳，從利己來講，很多企業是想要做這件事情。可是有時候，我覺得企業如果只站在他自己的立場，想到你要為我的產品宣廣，可是常常這種效果都不大好。(A2-1-1)

……他會走向利己理論為主的時候，這時候合作上就會有些問題，企業會過分期待公益團體要幫他做什麼事情，他可能不想自己有太多的支出，可是他期待的更多，他自己的利益角度大過於利他了。所以他會不滿意你幫他規劃的，我們之間的意見衝突會愈來愈大，變成說這個企業也會覺得我們也達不到他的需要……。(B1-1-1)

## 二、宗教信仰

另外一項利己的因素，是多數台灣民眾基於信仰原因，認為捐款行善可以積陰德，不管是對自己或對家人來說都會帶來福報，因此產生捐款動機；而這類的捐款動機通常容易在特別的時令或活動中發揮其效果，例如年節時期整個社會的氛圍會促使台灣民眾比平常更想要捐款。對於這類的現象，以下列舉受訪者 A3 及 B3 的相關訪談內容佐證之。

……台灣人重視做好事會得到回報，或是你會迴向給我，大部分台灣都是道教或佛教、傳統信仰，他們的信仰會覺得我幫別人是為了積陰德、積福報，庇佑我的孩子或家人。所以有時候你說「利己」或「利他」？最後還是都在自己身上。(A3-1-2)

針對利己，一般民眾的話，第一個就是他中獎了，他覺得他要捐一半的錢出來。台灣人很迷信！所以你會發現台灣人很喜歡在年底做善事。因為新的一年開始，他們覺得要…，或是一年結束把之前做過不好的事情彌補回來，所以他們用善事這件事情。(B3-1-3)

## 三、捐款贈品的吸引力

近年來基金會常推行的捐款送贈品募款方案，即是以利己理論來策劃的募款方案，贈品若引起民眾的興趣，就會勾起他的捐款動機，若再有第二個誘因，例如上述的宗教因素，那他就會採取捐款的行動。以下列舉受訪者 B3 及 C 的訪談內容佐證之。

再來就是捐款贈品的部分，例如有一位洪小姐她要贈品是因為剛好是要送朋友，除了我們剛剛說功德這件事，又加上它應該算是誘因而已，

我可以轉贈送一朋友的小孩子滿月、朋友的小孩子生日、我們家孩子生日…，我就會覺得我做了一件好事，又可以讓我的小孩…。或是我用我孩子的名義捐款，我孩子又可以得到這樣的東西……。(B3-1-4)  
捐款送贈品對捐款者來講他有好的誘因，可以因為他有利己的因素，他可以去觸動他的行為。(C-1-2)

#### 四、節稅優惠

在利己的因素中，政府稅務政策內關於捐款可以抵稅之優惠，也是對捐款者一項有利的因素，特別是針對大型的企業，更具誘因，以下即列舉受訪者 B3 及 C 的訪談內容佐證之。

企業捐款收據的部份，抵稅的部份有，…都是針對比較有規模性的……

(B3-1-1)

捐款收據是不是一個回饋？因為它很直接就可以放在稅務的抵稅。

(C-1-1)

#### 五、自我滿足感

關於以利己角度來策劃的募款方案或活動，對於一些社團性質的對象，例如扶輪社、同濟會、青商會…等等，可以勾起其捐助動機之內在因素，有 1 位受訪者(B3)表示在於自我滿足及榮譽感，以下即列舉此一受訪者的訪談內容佐證之。

還有就像扶輪社，講的利己理論就是完全在於滿足自我，滿足他自己的榮譽感。(B3-1-2)

### 貳、利他理論相關訪談內容分析

以利他理論來策劃的募款策略，亦即基金會的募款團隊藉由企業或社會大眾以利他的角度來進行的公益合作方案時，歸納深度訪談分析之內容，關於利他的因素也有五項，分別是：企業主及其組織文化理念、同為非營利的組織或個人、志願服務、重大災難或意外事件以及宗教信仰因素。以下即分析此五項因素，並以相關訪談內容佐證之。

#### 一、企業主及其組織文化理念

企業能有別於上述的利己動機來和基金會合作公益活動，會主動關心社會的弱勢族群，對他人的福祉具有強烈的責任感，而不求報償，主要有二種情形：一種是老闆本身即是志願服務者，對社會公益有著個人的熱情，進而影響員工；另外則是企業逐漸壯大後，基於對社會的回饋理念，認為取之社會、用之社會。因此在利他理論上，企業的利他捐款動機，其關鍵因素在於企業主及其組織文化理念；募款團隊藉由了解企業主及其組織文化理念，在利他理論上來策劃的募款方

案，雙方容易有共同的想法，合作上即較輕省，可達到雙贏。以下列舉受訪者 B1、B2 及 B3 的相關訪談內容說明之。<sup>49</sup>

有一個做工業用電腦的一個董事長，他從大學年輕時就參加視障者的社團，服務視障者，擔任志工，到出社會之後到他開公司營運。...他一直以來都關心這樣的議題。所以...我們只是告訴他說我們現在需要盲用電腦，他二話不說問：你要幾台？他就直接行動...。(B2-2-1)

...如果企業這個組織文化，他的老闆是向善的，他有那個心要做，他其實會影響到他的同仁。例如\*\*塑膠，...這個老闆他本身就有一顆比較向善的心，他就參加自己社區互助合作的義警，老闆本來就有這種概念跟思維去做這種事情的時候，其實他就會帶動他底下的員工，所以我覺得企業組織文化是佔了非常大的因素。(B3-2-1)

大部分企業他到了一個階段的時候，他是站在利他理論的部分來做付出，...很多企業還是會有想要回饋社會的心，這時候他們大部分就是會完完全全的付出，然後我們合作的部分就會比較輕省，因為大家會有共同的想法。那企業也會因為他自己想做，而不是我們鼓吹他做，是他有這個心要做，...在我們合作上會比較能夠雙贏；.....。(B1-2-4)

## 二、同為非營利的組織或個人

歸納深度訪談內容，其中有 3 位受訪者列舉以利他理論進行的公益合作方案，合作對象是醫生和學校，而此兩者本身都和基金會同樣是非營利的組織或個人，因此即較易傾向以他人好處為目的，對社會的福祉具有強烈的責任感，而促進其捐助行動或進行公益合作。以下列舉受訪者 A1 和 B3 的訪談內容說明之。<sup>50</sup>

...有一個醫生...他指定要捐高雄區，當時他看到我們在做職業重建，...我們需要有一個房子。當時有一個醫生就主動的告訴我們說：他並不希望這件事情曝光！...都不要讓其他人知道。...他甚至邀請我們在短短一個月之內，把所有過戶的手續都辦起來。因為他希望可以早日的看到那十個人可以重新回到職場去，.....他連所謂的開幕儀式他都沒出現。(A1-2-4)

不要多宣傳的時候都不是本身掏錢，通常這樣子的利他，它是透過平台一同來做，像\*\*高中，它是學生個人捐、家長捐，它並不是學校捐，可是我的主體是對誰？是對學校。利他的部份，我不要求回報的時候，我透過的就是我的平台！.....。(B3-2-3)

<sup>49</sup> 除此之外，相關佐證還可參閱附錄五深度訪談逐字稿 A1-2-1、A1-2-2、A1-2-3、A2-2-1、A3-2-2、A3-2-3、B1-2-3、B1-2-5 等編碼文段。

<sup>50</sup> 除此之外，相關佐證還可參閱附錄五深度訪談逐字稿 B1-2-2 之編碼文段。

### 三、志願服務

利他的因素除了前述二項外，在深度訪談中，有 2 位受訪者也提到了志願服務這項，即擔任志工是最明顯的利他理論型捐助，而志工因著接觸基金會的服務也容易有捐款的行動，並且會影響其週遭的親朋好友，是很好的媒介。募款團隊以利他理論來策劃募款方案時，從志願服務來連結，能夠加速潛在捐款者採取捐款行動，促進募款成功。以下列舉受訪者 A2 和 B3 的訪談內容說明之。

*我們之前有一個青商會，他們就是自己上街頭，幫我們募到七萬多塊！他們自己冒著大熱天…，然後自己分批帶著我們的零錢箱去街頭募集，學生也會啊！有時候學生會去募發票，我覺得是利他吧！（A2-2-2）我覺得這個志工是最容易的。我直接讓你看到服務 Touch 到你心裡那一塊，…其實是志工最容易可以讓企業儘快、馬上、立即得到感受的，加速他捐款的一個捷徑。……我們以個人來的部份很快，就像那個\*姐，她有直接接觸，因為她做你的志工，她就影響到她周圍的資源，她就會連結…，然後她自己也願意成為你的園丁嘛！（B3-2-2）*

### 四、重大災難或意外事件

這項以利他角度所勾起的捐款動機是由於外在環境、不可抗力因素的影響，每當社會上發生重大災難或意外事件時，最容易看見企業與社會大眾對於受害者或需要被幫助者感到難過、有極大的同理心，並對他們的需要有強烈的責任感，願意自我犧牲、自動自發的出錢或出力，完全為這群需要被幫助的人著想而不求任何回報。以下即列舉受訪者 A3 和 C 的訪談內容佐證之。

*今天你不管做任何的捐款活動或是募款活動，你要觸發那個點，都是一個衝動行為，他真的不一定是你做了什麼讓他覺得很感動。因為你要讓台灣人自動自發，一群人拿錢捐給你那個時候，都是在重大急難、重大災害，比如：地震、氣爆。平常你會這樣嗎？不會喔！（A3-2-1）比如說昨天地震，花蓮最多的就是民宿跟飯店，他們全部就釋出來說這邊可以提供免費的住宿，他其實就完全的是一個利他理論啊！（C-1-1）*

### 五、宗教信仰

有 1 位受訪者表示在其多年募款經驗中，接觸到有很多的企業是以利他的角度來和基金會合作的，而這樣的利他捐助動機，是普遍存在於各種宗教信仰上；希望自己能有所付出，在他人的需要上有一份責任感，而想要對這個社會有所貢獻。以下即列舉此一受訪者的訪談內容佐證之。

*我過去十年募款還滿幸運的看到很多企業，…企業自己主動或是我們*

被動的去找他。他們自己主動來找我們談一些活動的時候，還滿幸運地遇到蠻多捐款人或企業，利他理論這部分會占得比較多。很多人他們會想要捐款，其實是因為他們本身有感受到社會需要他們，希望有一些自己的付出，不管是什麼宗教，他們都會想要付出，這個為前提占的比例還蠻高的。(B1-2-1)

從上述的分析中，我們可以看到，對於企業而言，以利己角度來進行募款方案或活動合作的誘因有協助廣告宣傳來提升公益形象或營利收入，以及節稅兩項；而就社會大眾之個人而言，利己的因素則是宗教信仰的因素及捐款贈品的吸引；再就一些社團而言，利己的角度則是榮譽感、自我滿足等因素。在利他理論的角度方面，促使企業或個人捐款的動機則有企業主及其組織文化理念即是偏向社會公益的、合作的對象本身即為同質性的非營利組織或個人、遇到社會上發生重大的災難或意外事件以及企業主之宗教信仰因素，這些均為激發捐款者偏向以他人的利益為優先而採取捐款行動；個人最常見的方式則是貢獻時間、勞力的志願服務行動。在這當中，我們也看到關於「宗教信仰」這項因素，有受訪者的經驗與觀點是屬於利己理論，而也有受訪者的經驗與觀點是屬於利他理論的，這部份我們將會在下一章中再進一步探討。

## 第二節 社會交換及助人情境理論相關訪談內容分析

本節將歸納社會交換及助人情境因素理論相關訪談內容之分析，在社會交換理論中，有一位受訪者認為「信任」與「關係」是很重要的因素，在其募款工作的實務中，任何募款活動或方案要能成功，這兩項因素是一切合作的基礎，如果沒有「信任」與「關係」，不論企劃或策略內容如何的好，募款都無法進行<sup>51</sup>；這也印證了學者們所提出社會交換理論中的交換關係，是建立在捐贈者與受贈者彼此信任的基礎上。其餘相關訪談內容分析，歸納為社會交換及助人情境因素理論則如下所述。

### 壹、社會交換理論相關訪談內容分析

以社會交換理論來策劃的募款策略，亦即捐款者主要偏向以交換的角度來和基金會進行公益合作時，歸納深度訪談分析之內容，捐款者想要透過捐款來達到的目標有三，分別是：未來的服務、廣宣效果以及內在心靈的滿足。且分析訪談內容，發現在此理論下所合作的募款方案，採用捐物的方式居多，有3位受訪者提供的具體實例都為捐物案例，其中1位更將之比喻為捐物平台<sup>52</sup>；另外在募款對象上有1位受訪者（B1）有別於上述的受訪者（B3），認為非營利的社團如扶輪社、獅子會…等並非偏向利己的角度，而是以交換的角度來和基金會合作募款方案。以下即分析此三項交換目標，並以相關訪談內容佐證之。

#### 一、未來的服務

捐款者會偏向以交換的角度來捐贈時，有一項想要獲得的目標是希望以此換得基金會對其未來的照顧，特別是以提供不動產的捐贈為主，因為不動產具有長久使用的特性，雙方亦即彼此信任與承諾此合作關係將會是長遠持續的。包括「以房養老」信託制的有條件捐贈以及無償的提供不動產給基金會使用，以下即列舉受訪者A1的訪談內容佐證之<sup>53</sup>。

*比如說剛講的「以防養老」的那個，…他的概念只是：我有一個房子，可是也沒有人可以照顧我。我把我價值性高的東西來跟你做簡單的交換，換成你們的能力來照顧我。…就是我現在先照顧你，但你以後所有的家當要給我，這個叫做信託制！（A1-3-1）*

*像我們最近的台中愛心站，那個眼科醫師他其實是台中人，他就覺得我只是捐出房子可以供他們短期使用，我希望最終不是得到那個好的*

<sup>51</sup> 相關佐證請參閱附錄五深度訪談逐字稿 A2-3-2、A2-3-3 及 A2-3-4 之編碼文段。

<sup>52</sup> 相關佐證請參閱附錄五深度訪談逐字稿 B3-3-1 及 B3-3-2 之編碼文段。

<sup>53</sup> 除此之外，相關佐證還可參閱附錄五深度訪談逐字稿 A1-3-2 之編碼文段。



名聲，他的說法是反正他台中的房子空著，……你要純粹作捐贈？還是你純粹出租呢、不收錢呢？然後要做哪些事情的變革？那包括他需要有一些無障礙廁所的改變…所以他要先投入很多，那這個眼科醫師到底得到了什麼？…但他當時的說法是：我有可能會在照顧者當中變成是被照顧者。…今天我拿了一個實體的物資，但是我拿到的是我以後的人生有機會可能被你們照顧到。(A1-3-3)

## 二、廣宣效果

以社會交換的角度來進行的募款方案中，捐款者有一項交換的目標是藉由捐贈以獲得宣傳產品或品牌形象的效果，但此宣傳目標不是像利己的角度那麼多以企業的利益為主，而是取得一個平衡的方式，一方面可以協助基金會的慈善服務，一方面又可達到宣傳的目的，兩者都得到相同的好處。且捐款者會偏向捐贈自有的產品或將其行銷預算轉為捐款，因此兩者均是在其預算支出內，不必增加額外的成本或費用。於下以受訪者 A2、B1 和 B3 的訪談內容佐證之<sup>54</sup>。

比如他會說我有這個產品，那你剛好有需要那個…，比如我們辦愛圍爐，…那你們就可以到我們這裏來吃圍爐就好了啊！我不能捐錢給你，但是我可以贊助給你、贊助你來吃圍爐。而且你來我這裡辦活動又是一種宣傳，他就覺得大家互利嘛！一起都有好處，我的店也在做公益！因為我沒有錢捐給你，但是我有食物可以捐你嘛！……。  
(A2-3-1)

在一些社團裡面，例如扶輪社、獅子會、同濟會，…在這個團體裡會定期要做一些社會公益活動。他們也會期待自己能夠被宣傳、被看的到這個社團，可是他們跟利己理論不太一樣，他們不會過分期待，他們也相對的會付出，因為他們了解這是個交換關係！……(B1-3-1)  
這個社會交換理論有點像是捐物！就像是愛心站，社福如何去把它作為變化然後官網促捐。這我覺得都是社會的這種行為模式。我所經歷的就是我的促捐，\*\*銀行它捐物—\*\*寶寶，然後民眾他用一種概念，他不是買他用捐款，他就可以得到這個捐物，而\*\*銀行我得到我的企業形象，再來就是我的\*\*寶寶是深入每一個民眾！它的宣廣效果是很大的。  
(B3-3-1)

## 三、內在心靈的滿足

以社會交換理論所合作的募款方案還有一項是捐款者想要獲得的，就是心靈上的滿足與快樂。特別在捐款者可以直接幫助受助者或將物品送交受助者時，捐款者與受助者同時得到滿足的那份美好感受，是激發捐款者採取捐款行動的主要因素。以下即列舉受訪者 A1 的訪談內容加以說明。

<sup>54</sup> 除此之外，相關佐證還可參閱附錄五深度訪談逐字稿 A3-3-1 及 B2-3-2 之編碼文段。

像有一個企業希望跟我們買月餅，但是他不是要自己吃，他希望的是可以去幫助他社區的長輩。…你說在這個過程中他到底得到什麼？…他買了將近一百份的月餅，……就是我們庇護的孩子做的，一個月餅是十六個孩子一起努力來的。所以當我去送一顆月餅的時候，代表著十六個孩子跟我一起去，那我得到的是一個心靈上的滿足。(A1-3-4)

有一個高雄的企業，是八八風災後我告訴他我要 180 個孩子的書包……他自己到賣場挑選，他自己把它包起來，他告訴我裡面還有文具用品，這是我額外沒有想到的。但是他去送的當下就說，他想看到每個孩子拿到自己的書包，…當時八八風災有很多的賣場根本沒有東西，他跑了十幾間就只為完成我們這件事情，…那我覺得在那過程當中…，他從來沒有遞他是某某老闆的名片，他只是覺得他得到那份快樂。(A1-3-5)

## 貳、助人情境因素理論相關訪談內容分析

以助人情境因素理論來策劃的募款策略，即捐款者偏向以助人情境因素的角度捐款給基金會或進行公益合作時，歸納深度訪談分析之內容，促使捐款者啟動捐款行為的內在因素有三，分別是切身感受之同理心、他人生命故事的啟發以及助人成效的期望。特別是「切身感受之同理心」這項因素在訪談內容中佔很大的比例，在全部 7 位受訪者當中，就有高達 6 位受訪者分享的案例是和這個因素有關；捐款者與家人目前的處境或曾經有過的經歷，和需要被幫助者類以時，因為有著切身的感受，就容易引發捐款者的捐款意願。以下即分析此三項激起捐款者之助人情境因素，並以相關訪談內容佐證之。

### 一、切身感受之同理心

多數捐款者是因為自己或家人曾經有需要被幫助的親身經歷或切身感受，而啟發其同理心，產生捐款行為。特別在募款策略上以透過影片來營造一個助人情境的氛圍，很容易觸動觀看者想到自己或家人曾經有過類似的遭遇或情境，進而感同身受產生同理心，增加其捐款意願。此外，有一位受訪者表示，相較於捐款，因著自己或家人曾經有過被幫助的經歷或情境，之後成為非營利組織的志工比例較高，因為多數曾被幫助者的經濟比較不寬裕，因此選擇以時間、勞力等方式來幫助他人；而有些甚至成為工作人員。以下即列舉受訪者 A1、B1 及 B2 的訪談內容佐證之<sup>55</sup>

…在影片當中他彷彿看到了他父親母親曾經走過的那一段。當我們去分享照顧者的過程當中，他們有很多人的心是被糾結的，因為他們也許現在只是填個捐款單，好！我就捐款一百塊、捐款三百塊，可是他

<sup>55</sup> 除此之外，相關佐證還可參閱附錄五深度訪談逐字稿 A2-4-1、A3-4-1 及 C-4-3 之編碼文段。

就想到他的家人也需要被服務。…… (A1-4-2)

在志工這個圈圈裡面比較看得到，……我們在南部有很多的志工，…他們有一些是因為自己的孩子，社工曾經協助幫助過他們，這些家庭的成員其中，有些就會因而對我們社福團體想要回饋。除了當志工，也有人會應徵成為員工。我們有兩三個員工，他們曾經是受助家庭，可能捐款行為在這個部分比較少見，或許有，可是比率不高。因為受過幫助的就是家庭比較弱勢的，所以他們相對的在付出金錢的部分是比較有限的。… (B1-4-1)

我覺得同理心這件事，有時候蠻神奇的。…有一次我們去拜訪企業，一支是拍孩子在我們服務中心的療育過程，一支是我們之前的實境影片。一般來講，我們都會覺得說在療育中心的服務過程是比較容易觸動人，沒想到窗口是看到實境影片的時候落淚，為什麼？因為那是他生活會看到的場景，瞬間他有帶入感，我的孩子其實也走得比別人慢，他在公園的時候也會遇到這樣的事情！瞬間他立馬就帶入了，他就覺得我應該要讓大家覺得這件事情很重要！ (B2-4-2)

## 二、他人生命故事的啟發

除了上述因著切身感受之同理心會促使捐款者偏向以助人情境因素的角度而採取捐款行動外，有一位受訪者表示捐款者也會因為受到他人生命故事的啟發，影響其助人的行動；捐款者有可能因著一句話或一件事的影響而產生了幫助他人的想法，再更進一步採取相關的行動，使得看似沒有關係的人與事產生了相似的助人行為與事蹟。以下即列舉受訪者 C 的訪談內容說明之。

…一位嘉義的音樂老師，…嘉義有一個很有名的管樂節！…那他在管樂節這邊就策展規劃活動，但他是一個基督徒，那在有一次的活動上，他就聽到了連加恩。連加恩因為一直在做布吉納法索西非的小學的募款，那這兩個看起來沒有關聯的人，一個是在音樂領域，一個在做非洲的工作；那他就非常感動連加恩願意到那麼遠的地方為非洲這些孩子做教育或生活品質改善的一些工作。連加恩有講了一句話：「好命的人要更懂的付出，好命才有意義」，那這個老師就覺得很感動，他覺得學音樂的人都是好命的，好命這件事也是個啟發。(C-4-1)

……那怎麼樣讓這些人跟為別人付出這件事情有關？所以在那年的管樂節他就做了兩件事情：一件事情就是他都在一個小學做他們的管樂老師，…他就發動了一個『小小撲滿』，讓學生去存撲滿，讓他們在表演的時候捐出來；…因為他的學校是私立學校，某一種程度就符合了好命的小孩這個條件。那如果這樣來看他可能就是助人情境吧！…… (C-4-2)

### 三、助人成效的期望

此外，還有一位受訪者表示，以助人情境因素理論來策劃的募款方案，要能讓捐款者對其捐款效益產生美好的盼望或願景，感到這項捐款行動是一種很棒的投資，不僅幫助了受服務對象有更好的生活環境，也建立了受服務對象的自尊和自信，以此來激發捐款者的捐款意願。以下即列舉受訪者 B3 的訪談內容說明之。

*…我轉換以助人情境因素理論來構思的時候，我說投資報酬率，…，以小作所為例，來小作所大概平均三年，…他們才有辦法自立生活。三年我平均一個月要花一萬元在這孩子身上，…三年花了三十六萬。可是他可以工作二十年，……今天你來伊甸捐我這筆錢，…一個身障學員是三十六萬；可是這個孩子他如果可以自立生活，…我們只要算最簡單的清潔員，一個月一萬五千元就好，一萬五千元乘以十二個月有多少錢？那乘以二十年有多少錢？三百六十萬扣掉你的三十六萬，你的投資率大不大？大！…不是只有這樣子，你還幫他得回了尊重和自立生活的能力。(B3-4-2)*

從上述的分析中，我們可以歸納出以社會交換角度來捐款的因素，捐款者想交換的期待有三個：未來的服務、廣告宣傳的效果以及內在心靈的滿足；尤其以捐贈物資的方式最常見。而以助人情境因素的角度來捐款之因素也有三個：因著切身感受的同理心、受到他人命故事的啟發以及助人成效的期望；其中因切身感受的同理心而觸發其捐款行是為是最常見的。

### 第三節 捐款贈品募款策略分析

本節就 7 位受訪者對於以創新的募款方式—捐款贈品募款策略之訪談分享進行分析，受訪者 A1 認為捐款贈品是捐款動機理論中的社會交換理論之運用，藉由捐款贈品帶給捐款者的那份驚喜與感動，是可以激發捐款者採取捐款行動的因素之一；而對於捐款贈品募款策略是否增進基金會的募款效益，受訪者 A1 是表示肯定的，但也觀察到目前整個募款市場，對於捐款送贈品的募款方式，所送的贈品是越來越豐富，選擇性很多，未來也有可能社會大眾對於這樣的捐款贈品募款方案已沒有興趣，贈品已不再能刺激其捐款，捐款者所看重與關心的仍是捐款是否有效的幫助到需要被服務的對象上<sup>56</sup>。受訪者 C 關於以捐款贈品來策劃的募款策略，則提出三個需考量的面向，包含募款對象是誰？他們的喜好為何？以及他們和募款方案的關係為何<sup>57</sup>？而再就其他受訪者之深度訪談內容進行分析，可歸納出關於捐贈品募款策略成功或失敗的原因以及捐款贈品的選擇與應避免的類別等兩個要點，以下即就此兩點分述之。

#### 壹、成功或失敗的原因

分析捐款贈品募款策略成功的原因有四：企業會員數眾多並協助宣傳、捐款贈品的品牌知名度、募款議題與節期活動結合以及捐款條件的設計等。特別是「企業會員數眾多並協助宣傳」和「捐款贈品的品牌知名度」這兩項因素都有高達 4 位受訪者提出，而關於「捐款贈品的品牌知名度」這部份的內容也和捐款贈品的選擇有關，捐款贈品選擇上應考量的因素將在第貳點中進一步說明。以下即分析此四項成功的因素，並以相關訪談內容佐證之。

##### 一、企業會員數眾多並協助宣傳

以捐款贈品來策劃的募款方案，能促進募款成功的原因之一是合作的企業或店家會員數眾多，並且企業或店家願意協助對其會員宣廣，亦即合作的企業或店家願意將此方案有效的傳遞給旗下的會員們知道，特別在現在網路發達的時代，能夠在會員數眾多的企業官方網站或粉絲團連結，對此募款方案有高的流覽量，即是達到有效的宣傳效果；而企業協助宣傳的效果不僅協助基金會募款，並為企業本身帶來淺在的客戶群，可說是雙贏。以下即列舉受訪者 A2、B2 及 B3 的訪談內容佐證之<sup>58</sup>

*我們有一直有一個叫\*\*家庭，他每次送的都是 Mickey 的圍裙，…這個*

<sup>56</sup> 相關佐證請參閱附錄五深度訪談逐字稿 A1-5-1、A1-5-2 及 A1-5-3 之編碼文段。

<sup>57</sup> 相關佐證請參閱附錄五深度訪談逐字稿 C-5-1 之編碼文段。

<sup>58</sup> 除此之外，相關佐證還可參閱附錄五深度訪談逐字稿 A3-5-1 及 A3-5-2 之編碼文段。

產品就是企業提供的，他就是一百份、兩百份，然後我們就是再作捐款促捐。它就是很快捐款就會進來，…，因為他本身就是做兒童教育這塊。所以他的客群就是媽媽沒有錯，……就是說他的六十萬會員我們會發 EDM，然後讓他們進到伊甸官網來捐款，會員越多相對的越容易成功。…… (A2-5-1)

以我們會內全面性的贈品捐款專案來講，其實有沒有外面帶來流量很重要，當然有人進來，相對應成功率一定會提高嘛！因為這就是多數原則。(B2-5-1)

還有我們有和\*\*汽車合作，贈品是紀念包，有放在官網，很快就送完了，效果好是因為他的會員多，交易量就多，…我也看到一件事情是，對企業來說，它吸引的不是只有我自己的客戶，它吸引到的是還有其他人一起來嚮往，未來他都變成我的淺在客戶。(B3-5-2)

## 二、捐款贈品的品牌知名度

在以捐款贈品來策劃的募款方案中，選擇以具有品牌知名度的捐款贈品也是達到募款成功的原因之一，有 4 位受訪者都強調捐款贈品要具有品牌知名度之重要性，因為有知名度的品牌贈品才能帶來較大的影響力，並吸引喜愛它的客戶群，進而刺激其捐款，以下即列舉受訪者 A3、B1 及 B2 的訪談內容說明之<sup>59</sup>

假設我是 Iphone 的使用者，我收到 Enjoy 的手機，我沒興趣，我連看都不想，對不對？假設你跟我說 Apple 出了一個超級限量的耳機，你只要捐款給三千六就會送這耳機，你是 Apple 粉絲本身你會做，你可能百分之五十以上會去買，因為你是這個客群。重點是你找到那一些企業它本身是有品牌吸引力的，…… (A3-5-3)

比如說有一個案子，就是贈品它是一件圍裙。可是那個圍裙不是在外面買得到的，…再加上他是有品牌的，比如說它是米奇的、有知名度！…像我們伊甸在做的 RODY，也是一個品牌，這些是民眾想要收藏的，喜歡收藏的人他又剛好想要捐款，或是他本來沒想要捐，而刺激他做捐款行為，這種的話，就會比較吸引人家要來做捐款行為。…所以如果要做捐款贈品策略，知名度要找這些。(B1-5-2)

……我會覺得有品牌力的捐款贈品一定會比沒有品牌力的來的好，品牌力相對贈品來講蠻重要的。比如說 Hello Kitty，有人看到 Hello Kitty 就捐了，管它是什麼，反正我是它的粉絲，粉絲團不管它是送什麼，我就捐了；我就是開那個車的人，我只要那個符號一出來，不管送什麼，我就捐了，所以有時候是品牌力帶來的影響。(B2-5-2)

## 三、募款議題與節期活動結合

<sup>59</sup> 除此之外，相關佐證還可參閱附錄五深度訪談逐字稿 A2-5-3 及 A2-5-4 之編碼文段。

以捐款贈品來策劃的募款方案，除了前述的二項因素—和會員眾多且願意協助宣傳的企業合作並選擇具有品牌的捐款贈品外，若對於募款議題能和節期活動配合，更能擴大增進募款效益了，例如在兒童節或聖誕節時籌募兒童服務經費，捐款贈品以 Mickey、泰迪熊、樂高…等有品牌知名度的玩具為主，將大大增進募款成功之可能性。以下即列舉受訪者 B3 的訪談內容佐證之。

*就是剛有提到的\*\*銀行它捐物—\*\*寶寶，我們把它轉成贈品作促捐，今年的募款效果比去年更好，今年的捐款筆數其實成長了三分之一，…我覺得議題有很大的關係，個案故事的說明很有關係，兒童議題的發酵，…而且配合年底聖誕節，都是屬於小孩子的活動；…… (B3-5-1)*

#### 四、捐款條件的設計

以捐款贈品來策劃的募款方案成功的原因除了上述三個因素之外，還有一項原因是關於捐款條件的設計，勸募者對於捐款人捐款的金額是可以藉由募款方案來設定的，例如每月捐款 300 元持續一年送贈品和每月 500 元持續一年送贈品，兩者帶來的募款效益即有很大的差異，後者的效益將近大於前者 2 倍，受訪者 B3 所分享的案例即是以此來擴增募款的效益，以下即列舉其訪談內容說明之。

*就是剛有提到的\*\*銀行它捐物—\*\*寶寶，我們把它轉成贈品作促捐，今年的募款效果比去年更好，今年的捐款筆數其實成長了三分之一，…我覺得議題有很大的關係，…再一個是捐款價格有提升，去年是每月捐 200 元送 1 隻，今年是捐 300 元送 1 隻；… (B3-5-1)*

*還有我們有和\*\*汽車合作，贈品是紀念包，有放在官網，很快就送完了，效果好是因為他的會員多，交易量就多，單價又高，它是每月捐款 800 元送 1 個。…… (B3-5-2)*

上述為捐款贈品募款策略成功的四個因素，關於失敗的原因，其中有 2 位受訪者提到和捐款贈品的因素有關，1 位指出食品類的捐款贈品不佳，數個方案的募款效益都不好<sup>60</sup>；1 位指出因受到捐款贈品使用區域的限制，以致募款效益也受限<sup>61</sup>；關於捐款贈品的選擇與應避免的類別將於以下第貳點中進一步說明，並輔以相關訪談內容佐證之。而同樣的捐款贈品以同樣的方式對同樣的族群連續推行，會因為贈品對捐款者刺激的減弱以致降低了募款效益；另外有 1 位受訪者提出有時捐款贈品募款策略方案失敗，並不是因為捐款贈品或合作對象等策劃上的問題，而是受到其他因素的影響導致募款失敗，例如曾有一個失敗案例是因為請名人代言，受到名人負面新聞的連帶影響，以致募款失敗。此 2 項說明在此列舉相關訪談內容佐證之。

<sup>60</sup> 相關佐證請參閱附錄五深度訪談逐字稿 A2-5-3 之編碼文段。

<sup>61</sup> 相關佐證請參閱附錄五深度訪談逐字稿 B1-5-3 之編碼文段。

…像我們跟\*\*\*也覺得他們很不錯，第一年很好，可是第二年用了一樣的產品當捐款贈品，就發現效果沒那麼好。所以我們在想是不是同一個產品不好？還是其實買\*\*\*的這些人，他可能是…，…可是第二年他可能覺得吃起來很普通，或是又是這個他就不想要了。(A2-5-2)

我們不能說每一次的案子都是成功的，像之前在年底有一個案子，是配合飯店捐油蔥粿還是蘿蔔糕當贈品，有請名人\*\*\*來做圍爐代言，結果沒想到剛好遇到他的\*\*事件！一個負面新聞影響很大，影響、連動到，品牌形象就是沒有了。(B3-5-3)

## 貳、捐款贈品的選擇與應避免的類別

研究者分析、歸納與受訪者深度訪談之內容，對於比較能夠有效刺激捐款者捐款的贈品特性，除了上述論及的贈品應具有品牌知名度外，還有獨特性、具有收藏價值以及實用性等三項特性，關於「品牌知名度」這部份由於已在第壹點中分析說明，在此即不再重覆論述，以下即就此三項關於捐款贈品的選擇上應具有之特性進行分析，並以相關訪談內容佐證之。

### 一、獨特性

對於能夠吸引捐款者捐款的贈品，受訪者 B1 提出此捐款贈品要具有獨特性，亦即贈品是針對此募款方案而設計的，是一般市場上沒有或很少看到的，捐款者只有透過捐款後才能得到此贈品，如此就很容易令捐款者採取捐款行動；此外，如果捐款贈品是很常見或在一般市場上很容易取得的，則捐款條件就要設的低，才容易讓捐款者有捐款的行動。以下即列舉受訪者 B1 的訪談內容說明之。

…我們發現如果在市面上很容易取到的贈品，在設定捐款的限度時，就要設的很低，民眾才會想要。那大部分會比較引起民眾注意，或他們想要的贈品，是市面上少見的或沒有的，或是專屬給這個專案用的。(B1-5-1)

比如說有一個案子，就是贈品它是一件圍裙。可是那個圍裙不是在外面買得到的，外面可能是限量版，還是買不到的，廠商特別為了我們而設計的，再加上他是有品牌的，……不是我用一般的價格買到。所以如果要做捐款贈品策略，知名度要找這些。(B1-5-2)

### 二、具有收藏價值

對於捐款贈品募款策略要能成功，關於捐款贈品的選擇，有 2 位受訪者都表示要具有能保值、有收藏價值的贈品，才能吸引捐款者捐款，而此部份也和捐款贈品的品牌知名度有關，因為品牌知名度較高的贈品，也容易吸引捐款者收藏。以下即列舉受訪者 A2 和 B1 的訪談內容說明之。



……比如說我外面買得到的就不見得那麼想要；或是他沒有保值的意義在，…。我們曾募那個深紫色的泰迪熊，我們都覺得這色好醜喔，我們所有的人都說這會有人要嗎？結果一樣啊，它還是一樣達標，每次都送完不夠送～因為有人專門在收集泰迪熊，雖然我們覺得很醜，可是喜歡的人他就會覺得說這個色我沒有，他就會想要去收集它，所以我們就會考慮也許產品跟品牌是個問題。(A2-5-3)

……比方說玩偶好了，像 Hello Kitty、蛋黃哥啊！這些人家可能會想要收藏的。像我們伊甸在做的 RODY，也是一個品牌，這些是民眾想要收藏的，喜歡收藏的人他又剛好想要捐款，或是他本來沒想要捐，而刺激他做捐款行為，這種的話，就會比較吸引人家要來做捐款行為。… (B1-5-2)

### 三、實用性

除了上述之特性外，也有 2 位受訪者表示捐款贈品要具備實用性，才容易讓捐款者想要擁有，進而採取捐款行動，如果再結合上述的品牌知名度以及和會員數眾多的企業合作等因素來策劃募款方案，更是提高了募款成功的機率。以下即列舉受訪者 A2 和 B2 的訪談內容說明之。

……有的東西可能會比較實用，人家就會覺得我還能用。像悠遊卡也推得很好啊！北區第一年悠遊卡出了兩千五百套，也是秒殺，因為他可以儲值還可以再用，他是有實用性的。也許實用性的贈品這件事會比較理想，……。(A2-5-4)

所以贈品是蠻好這樣歸類的，成功或失敗不外乎實用性、品牌力、能見度。所以最成功的是什麼？是今天我就是 Hello Kitty 的商家，我賣 Hello Kitty 的產品，這一群人就是 Hello Kitty 粉絲，你就打中這個對的人，那你這樣成不成功？一定成功啊。(B2-5-3)

而在捐款贈品的選擇上應避免的類別，受訪者提出了兩項，包含了食品類以及使用區域上受限制的產品，這兩種類型的捐款贈品應避免使用。在上述的募款策略失敗原因中曾提及食品類的捐款贈品不佳，受訪者分享有數個失敗的案例都是使用此類型的贈品，並且此類型的贈品還有使用期限及保存上的問題等，因此建議在捐款贈品的選擇上應避免。而對於贈品使用上是否有區域性的限制也要注意，因為只能在某一地區使用的贈品，同時也限制了募款市場，就會影響到募款效益，這類型的也應避免。以下即列舉受訪者 A2 和 B1 的訪談內容說明之。

我們有成功也有很失敗的，比如說\*\*\*的穀粉，都沒有人要；還有冰淇淋，還有\*師傅的提貨券，就是你捐款送你六百塊提貨券，你可以去他

那邊換你要買什麼菜，可是效果都很不好。所以我們在想說是不是食品類比較會讓別人持保留，…… (A2-5-3)

…可能某些東西大家覺得值得的，就是「吃」可能比較…，外面都吃的到，不見得要吃你家的餅，可能吃對我們來講，未來在這塊可能就比較不會用這個當贈品，因為一方面你還要擔心他過期！但是有的東西可能會比較實用，人家就會覺得我還能用。…… (A2-5-4)

也遇過一些失敗的，比如說我們送一些餐廳的餐券，雖然那個餐廳是有知名度的，那是在網路上的捐款活動，可是因為這個餐廳在南部才有，它沒有全國有。就會受限南部的民眾，可是中、北部當他很多選擇的時候，當他看到這個的時候，捐款人拿到餐券卻沒有用，他就選擇其他了！這樣，我們市場就只有局限在南部，…你就是把你的市場做小了，就只能狹小的那個市場。所以如果說在捐款贈品的選擇操作上要避免這些，贈品的選擇很重要。(B1-5-3)

綜上所述，捐款贈品募款策略成功的因素包含了和會員眾多且願意協助募款宣廣的企業合作，選擇具有品牌知名度、獨特性、實用性與值得收藏的贈品，以及將募款議題與節期活動結合、藉由捐款條件的設計等方式來增進募款之效益。而對同一募款對象連續使用同一種捐款贈品，其募款效益會逐漸降低；捐款贈品的選擇則要避免食品類以及使用區域受限的贈品。此外，有受訪者提到募款策略的失敗有時並非策劃內容的因素，也會受到其他外來因素所影響。

## 第五章 結論

社福型非營利組織成長迅速而較其他類型的非營利組織處於更為競爭的環境，加以外部環境不可抗力因素，如經濟不景氣、選舉政治及天災人禍等因素影響而經常遭遇募款之困境。本研究以個案組織為例，探討其募款策略與捐款意願的關係，歷經相關募款策略與捐款動機理論之文獻探討，深度訪談法的質性研究分析，於下分就本研究之發現與建議提出說明。

### 第一節 研究發現

承第四章之深度訪談成果分析，本研究歸納社福型非營利組織募款實務之影響理論，以及其觸發捐款者之各類相應捐款動機因素（詳見表 5-1），以下並就這四項捐款動機理論分別說明本次研究發現。

表 5-1：捐款動機理論與因素

捐款動機理論	捐款動機因素
利己理論	1、協助企業廣宣以提升形象或增進營利
	2、宗教信仰
	3、捐款贈品的吸引力
	4、節稅優惠
	5、自我滿足感
利他理論	1、企業主及其組織文化理念
	2、同為非營利的組織或個人
	3、志願服務
	4、重大災難或意外事件
	5、宗教信仰
社會交換理論	1、未來的服務
	2、廣宣效果
	3、內在心靈的滿足
助人情境因素理論	1、切身感受之同理心
	2、他人生命故事的啟發

資料來源：研究者自行分析整理。

### 壹、利己理論

募款策略會觸及捐款者的利己誘因包括：協助企業廣宣以提升公益形象或增進營利、宗教信仰因素、捐款贈品的吸引力、節稅優惠及自我滿足感等，當募款方案或內容有企業若願意捐助服務經費進行募款合作時，非營利組織則可以如何來協助其宣廣公益形象…等，則編有行銷預算的企業評估其宣廣行銷效果將大於原來預計的宣廣計畫，又加上考量節稅優惠的需求時，那麼採取和組織募款合作的機會就高了；然而若企業以增進自身的利益為考量過度要求組織協助其宣廣，而失去原本公益之意義時，則合作上容易產生衝突。此外，捐款贈品之募款策略可以激發捐款者以利己的因素來捐款，例如捐款 3000 元，贈送○○玩具一個，如果這個玩具贈品很吸引他，若再加上他有宗教信仰或心靈滿足的感動，那麼捐款者採取捐款行動的機率是大的。

### 貳、利他理論

從利他角度來看，在實務經驗上，募款活動或方案內容會激發捐款者的潛在捐款動機，捐款者通常是和非營利組織有一樣的文化或公益理念，對社會公益非常熱心，本著取之社會、用之社會，無私奉獻、回饋的心來和非營利組織合作。募款策略活動或方案若能善用利他觀點來經營捐款或合作對象的群體規模，或能因雙方對公益募款有著共同的想法、目標，而能較為順利啟動捐款行動或讓相關合作較為容易成功。這部份的發現也與相關募款策略文獻有著相當一致的研究主張，指出「最佳的合作關係就是兩者之方案目標是相同的」。募款策略對捐款者產生以利他角度來回應的，還有志願服務的部份，尤其以個人居多，無私的奉獻時間或才幹；另外，在重大災難或意外事件發生時，企業或社會大眾對募款需求的回應，也是很明顯以完全利他的想法來捐助。最後還有一項是宗教信仰的因素，大多數的宗教教義都會教導人行善，為他人無私的來付出。

### 參、社會交換理論

募款策略引起捐款者以社會交換的角度來捐款之動機有三，分別是「未來的服務、廣宣效果、內在心靈的滿足」；具體的解析案例則多發生於捐物方式之中。捐款者期待捐款後可以獲得未來的服務，以捐贈不動產為多數，捐贈者藉由無償提供不動產給非營利組織使用，而獲得老年時或人生意外時可能被照顧之需要。舉例來說，在策劃籌募相關不動產設備之需要時，其募款方案內容即應以強調組織所提供照顧服務之內容為主，以吸引潛在捐款者；而此處募款策略激起捐款者以交換「廣宣效果」來合作募款方案的對象，其對廣宣效果的期待和以利己角度的期待是不同的，此處的捐款對象不會完全以利益來考量，他們希望得到慈善的公益形象，但也會相對的付出，這類對象以扶輪社、同濟會…等非營利團體較多，

因公益善行即是其社團理念之一，同時並看重社團的榮譽與名望，因此會藉由行善來獲得好名聲。還有一個募款策略的內容會影響捐款者以社會交換的角度來捐款的因素是內在心靈的滿足，而直接接觸到受服務的對象是最容易勾起捐款者這部份的感受了，因此可以結合以利他角度為主的志願服務方式來策劃募款方案，潛在捐款者經由實際接觸與幫助受服務者，直接、快速的感到助人之快樂與滿足，就容易採取捐款的行動，並且也會影響其週遭的人一起來參與非營利組織的募款活動。

#### 肆、助人情境因素理論

募款策略方案或活動的內容吸引捐款者以助人情境因素的角度來捐款的動機因素有三，分別是「切身感受之同理心、他人生命故事的啟發、助人成效的期望」。其中以「切身感受的同理心」佔最大的因素，募款活動或方案內容中包含影片或故事的方式容易觸動觀看者內心的同理心感受，進行採取捐款行動；影片或故事內容則不一定是接受服務者的被服務過程，有時影片中一般日常生活上的遭遇也會觸發觀看者的生活經歷，因感同深受而採取捐款行動。另外，募款策略內容中含有他人生命的故事也會激發募款對象產生相同的信念，而想要和組織有公益上的合作，例如企劃和企業或社團的教育訓練課程有關之募款方案，安排曾經和組織合作過的熱心公益企業家分享生命故事與公益合作的經驗、收穫等，有時演講者的一句話也會激起募款對象產生行善之意念。還有一項募款策略對捐款者產生捐款意願的影響因素是「助人成效的期望」，即募款方案或內容中會讓捐款者覺得自己的付出是有很有意義與價值的，因有他的幫助，受服務對象的未來充滿了希望，同時也建立其自尊與自信，也減輕了受服務對象家庭的重擔與降低了社會成本，讓捐款者感到這樣的捐款是非常有價值的；因此如果募款方案的設計中有過去受服務對象成功就業的故事與接受服務過程的經歷分享，就容易激發此類潛在捐款者採取捐款行動了。

雖然募款策略對捐款者有上述捐款動機因素的影響，然而如同一位受訪者特別指出的，「信任」與「關係」仍是最重要的兩個要件，藉由募款策略來影響捐款者之捐款意願後，捐款者必需信任非營利組織，才有可能捐款或進行募款方案的合作。此外，從表 5-1 及上述中可看到「宗教信仰」這項同時是利己也是利他理論的捐款動機因素，上一章的分析中即曾提及有受訪者的經驗與觀點是屬於利己理論，而也有受訪者的經驗與觀點是屬於利他理論，此兩者並無衝突或矛盾之處，因為在臺灣民間宗教信仰上，普遍的觀點均認為行善有善報，是其利己的因素；另一方面，在宗教信仰的教義中，同時也期待每個人能學習其宗教領袖犧牲、奉獻，具有博愛的精神來為社會大眾付出，是屬於利他的因素。而對應過去的研究指出宗教信仰也是影響捐款意願的重要因素之一，在此我們也得到了相同的印證。還有一個是兩個動機理論都有的因素是「廣宣」，它同時是利己和社會交換理論的捐款動機因素，但以社會交換理論的角度來策劃之募款策略較易成功，因

合作的企業會適當的付出、協助募款活動進行；而以利己角度來要求非營利組織協助企業的廣告宣傳者，此類型企業通常都是以增進自身的利益為考量，與非營利組織的募款合作較易產生衝突，這部份對應第二章相關的募款策略文獻，指出「非營利組織必要尋求企業合作，但不是和每個潛在的企業合作都是適當的」，據此，則非營利組織在這方面的募款合作上即應有所取捨。

而在捐款贈品募款策略上，與受訪者的訪談內容中發現以此創新方式來幫助募款的效益多數是肯定的，而且有一位受訪者更表示其募款款成本比起以辦理募款活動的方式少很多。在捐款贈品的選擇上，以具有品牌知名度、獨特、實用性與具有收藏價值的贈品，甚至訂製或募集專屬募款方案的贈品，連結會員或客戶群眾多並願意協助宣傳的企業，再加上將募款議題與節期配合，可以更加速募款目標之達成，許多案例甚至是捐款贈品不夠送，而仍有捐款者願意捐，這表示同時也增加了宣廣效果。捐款贈品募款策略失敗的原因，有部份也與捐款贈品的選擇有關，例如食品類或限制使用區域的產品，因食品類有食品安全、期限、保存等問題，而限制使用區域的產品會侷限了募款對象，因此在選擇贈品上應避免使用這兩類的產品。此外，同樣的捐款贈品方案不宜以同樣的方式對同一對象連續推行，會降低捐款意願，可以用不同之贈品，有技巧的設計捐款條件，例如改用比上次價值更好的產品，捐款金額也稍為增加，如此來擴大募款效益；另一方面也能保持和企業合作的關係，因為捐款贈品募款方案其實也為他們帶進了潛在的客戶，對企業也是有利的。

## 第二節 研究建議

本研究目的為以個案組織為例，探討其募款策略與捐款意願的關係，本節將根據研究結果與發現，分別就募款對象、捐款動機理論之運用與捐款贈品募款策略等三方面，對個案組織提出相關之建議，以供組織增進募款效益之參考；最後並提出後續相關研究之建議。

### 壹、就「募款對象」而言

#### 一、募款對象為「企業」時

##### (一)募款方案內容特別表明公益形象的回饋方式

從研究中發現，企業的捐款意願主要受可以協助其廣宣或增進營利所影響，且多數編有行銷預算，因此募款方案內容可以特別突顯欲協助其公益形象宣傳之方式，並且向其分享合作成功之案例，應有助於合作之意願。

##### (二)與公益目標一致的企業合作

而企業希望能增進營利，因研究發現這部份的期待有較大的落差，即企業會錯誤期待非營利組織協助銷售產品或希望藉此對企業產品的銷售量有很大的幫助等，然而依受訪者之多數經驗，募款方案的合作對增加企業產品的銷售量並不多，這部份的落差，仍建議向其分享失敗之案例；促使其改變此一過度期待，雙方充分溝通募款方案之公益目的，與可協助企業宣廣之界限，以避免合作上之衝突，若企業僅以利益為目的，即不適合進行募款方案合作。

##### (三)注重與加深維護企業關係

依受訪者的訪談內容，仍有許多的企業，因其領導者或組織文化理念即相當看重社會公益之企業責任的因素，主動來尋求公益合作，這部份的募款活動或方案之進行即較順利；然而，此類型的企業應對許多非營利組織都會主動連結尋求公益合作之機會，且在過去文獻中曾指出「開發新捐款人的成本是留住既有捐款人成本的十倍」，因此建議個案組織注重與合作企業之關係維護，例如結合企業主及其員工以志願服務直接接觸受服務對象的方式，或者間接透過影片呈現受服務對象生命、生活之改變的方式，來加深與企業的關係，維持長期合作之關係。

##### (四)利用節稅優惠之誘因

研究中發現有一項影響企業的捐款意願因素是節稅的優惠，特別是大型企業，因此可在年底時特別針對大型企業作募款方案的宣傳。

#### 二、募款對象為「社會大眾」時

##### (一)利用特別之節期推出相關募款議題活動

由於多數台灣民眾因為宗教信仰因素的影響，捐款行善容易在特別的時令或節期時，因此，許多的募款活動即可掌握在特別的節令來推出，再配合節期之議

題，由此來吸引社會大眾的參與意願，以提升募款效益；例如受訪者所分享之年底聖誕節活動結合兒童服務議題之案例以及個案組織在年底時舉辦的春節圍爐活動結合老人服務議題等，這些已經是組織目前所推展的，即應持續每年的舉辦，以加深與維護社眾大眾對組織的支持度。

#### (二)善用社區之社群網路與手機通訊軟體等媒介

由於募款對象為廣大的社會大眾，募款資訊能有效的傳送到民眾的手中，就顯得格外重要；除了傳統的文宣及網路訊息發佈外，建議組織可善用社區網絡及手機通訊軟體之功能，例如，在某一地區舉辦之募款活動，則可連結當地各個社區、鄰里 LINE 族群的管理者，以 LINE 通訊軟體的方式來發送活動訊息，可以快速、有效的將活動消息傳遞到目標族群手中。

#### (三)連結服務對象之家人與運用志工資源

在個人支持非營利組織的方式中，有一個很常見的方式是志願服務，因此透過志願服務來使社會大眾對個案組織的服務有直接的接觸與了解，如同受訪者所分享的，其產生捐款意願是快速的，且參與志願服務者因著對組織的服務有直接的接觸與了解，也很容易影響其週遭的人一起來參與，是很好的訊息傳遞者；而在個案組織中即有許多參與志願服務的志工以及服務對象之家人，研究者建議這個部份可以加深經營、連結與志工、服務對象家人的關係，只要組織有任何的活動，都可邀請志工及服務對象的家人或朋友一起來參加，當然包含募款活動，因只要新增加一位組織的志工，這位志工就可能再影響其週遭的親朋好友；而服務對象的家人對組織服務的認識是感受最深者，可成為組織服務宣廣之最佳代言人，也會影響其週遭的社群，一同來支持個案組織的服務，甚至協助募款工作，如此可擴大募款對象，進而增進募款效益。

#### (四)利用捐款贈品之誘因

募款對象是社會大眾個人者，還有一項也會激發其捐款意願的原因是受捐款會送贈品之吸引；因此，可結合企業捐贈之物品，甚或設計獨特之贈品，針對特定喜好此贈品之族群，設計募款方案，以激發個人捐款者採取捐款的行動。關於此捐款贈品募款策略更多的建議將於下面第參點中再進一步說明。

### 貳、就「捐款動機理論之運用」而言

本研究所歸納的捐款動機理論主要有四項，分別是「利己理論、利他理論、社會交換理論、助人情境因素理論」。依此四項理論分析，本研究發現採行不同募款策略而能影響捐款動機的因素多元，至少包括：「協助企業廣宣以提升公益形象或增進營利、宗教信仰因素、捐款贈品的吸引力、節稅優惠、自我滿足感、志願服務、同為非營利的組織或個人、企業主及其組織文化理念、重大災難或意外事件、廣宣效果、未來的服務、內在心靈的滿足、切身感受之同理心、他人生命故事的啟發、助人成效的期望」等。其中因重大災難或意外事件是不可抗力之因素，以致讓多數的捐款者會主動踴躍的捐款，而將此一因素排除在外，其餘募款活動或方案的策劃則應包含多個捐款動機因素，其成功的機會與募款效益就



高；例如以利他理論之捐款動機因素—參與志願服務，結合社會交換理論之捐款動機因素—內在心靈的滿足與助人情境因素理論之捐款動機因素—切身感受之同理心、助人成效的期望等來策劃募款方案，成功的機會就高；又或者以兼具利己和利他的宗教信仰因素，在特定節期時結合不同之捐款動機因素：例如母親節時針對婦女族群、父親節時針對男士族群為募款對象，結合利己理論中之捐款贈品的吸引，年底聖誕節時結合社會交換理論中內在心靈滿足…等等捐款動機因素來企劃募款活動或方案，對促進捐款意願的提升即較有成功之可能。而且，因為募款活動或方案所接觸到的對象通常不只一種，因此，可參考上述對募款對象為企業及社會大眾的區別，分別運用不同的捐款動機因素，以增進募款效益。

### 參、捐款贈品募款策略之建議

#### 一、和會員數或客群眾多的企業合作

依第四章深度訪談成果分析及第五章第一節研究發現所述，關於捐款贈品募款策略，應考量募款對象的喜好及他們和募款方案的關係，特別是和會員數或客群眾多的企業合作可以提高募款成功之機率。因此，募款對象可以鎖定大型或連鎖企業，了解其客戶群的喜好，作客製化的募款方案設計，或連結其新產品的推行來設計募款方案等；另一方面也可以尋求有品牌知名度的企業捐贈具有收藏價值的庫存品，依容易受贈品所吸引的對象，來設計募款方案的內容，因著贈品的吸引力，也會帶來潛在之捐款者。

#### 二、關於捐款贈品的選擇

捐款贈品的選擇應以具有品牌知名度、獨特、實用性與具有收藏價值的產品為主，避免食品類或限制使用區域的產品。而有一位受訪者提到同樣的捐款贈品方案連續推行會降低募款效益；因此，和原來的合作對象繼續推行捐款贈品的募款活動時，即應注意捐款贈品的更新或豐富度，以維持原來捐款者繼續捐款的意願或激發新捐款者加入捐款的行列。另外，有一位受訪者指出贈品愈來愈多樣與豐富，未來有可能贈品已無法再激發捐款者，重點仍在非營利組織的服務效益上；對於這個部份，研究者建議，捐款贈品的選擇上可以適當的採用與個案組織之服務有關之產品。例如以庇護工場學員之手作品或畫作生產為週邊商品來當贈品，且可以設計製作專屬此募款方案使用的產品，甚至設計、推出個案組織自有品牌的商品，其造型具有陽光、溫暖…等與組織品牌形象相符之特性，並能代表組織服務性質之產品；例如：伊甸家族—伊甸娃娃、伊甸爸爸、伊甸媽媽…，除了可以提升組織的品牌形象，讓社會大眾對組織的身心障礙服務有深刻之印象，以及加深捐款者對組織的向心力外；又可以提高組織的自營收入，對維持「三三三」的財務平衡管理目標也有所助益。

#### 三、適當的提高捐款條件

在深度訪談內容中，有一位受訪者分析，持續合作的企業，其效益較上一次更好的原因是捐款條件的設計上有提高金額，因此捐款者捐款金額的多寡明顯是會受募款方案內容所影響的；也有一位受訪者表示，一般市面上普遍可以看到的捐款贈品，其捐款條件應設的低，而具有獨特性可以保值的贈品，捐款條件就可以設的高。因此，對於具有品牌知名度、獨特性贈品的募款方案，可以適當的提高捐款條件，以此來增進募款效益。

過去的研究表示創新的募款方式有助於募款效益的增加，然而並非所有的創新募款方式都適用於各個非營利組織或區域，本研究中即有受訪者即表示，掃瞄QRcard 連結網路資訊傳遞的方式在北部地區非常流行，但在中部地區就不是了，多數的中部民眾並不會去使用這個方式，因此採用創新的募款方式或宣廣，仍要考量募款區域居民的使用習慣，依當地民眾習慣、喜好的方式來設計的方案即是最佳的募款策略。此外，雖然募款策略對捐款意願有相當之影響，經由適當的捐款條件設計也可以影響捐款者捐款金額之多寡，然而募款成效也會受到其他因素所影響，例如品牌形象、責信…等等。

#### **肆、後續研究建議**

在第二章的第一節相關研究成果分析中曾指出，過去的研究對於近年創新的募款策略並未做深入的探討，而本研究以個案組織為例，採用質性研究分析，由於人力、時間、資料蒐集…等等條件的限制，僅能對近年創新之募款策略作一介紹，以及探討個案組織之募款策略與捐款意願的關係，並未能索定單一創新募款策略，如近年的公益路跑活動、Line 社群媒體、捐款贈品…等募款策略再做深入的探討。後續研究者若環境條件許可，則可進一步探究，以補過去研究之不足，並供社福型非營利組織募款之參考。

## 參考文獻

### 一、專書

- 王俊明 (2015)。論文的研究、統計與測驗方法。台北：師大書苑。
- 丘昌泰 (2000)。公共管理—理論與實務手冊。台北：元照出版社。
- 司徒達賢 (2001)。策略管理新論：觀念架構與分析方法。臺北：智勝。
- 江明修 (審訂) (2003)，Alvin H. Reiss 原著。非營利創新管理。台北：智勝文化。
- 杏林子 (2008)。俠風長流：杏林子生命之歌。台北：九歌。
- 林淑馨 (2008)。非營利組織管理 (初版)。台北：三民書局。
- 林建煌 (2008)。策略管理(二版)。台北：新陸書局。
- 林建煌 (2011)。策略管理(三版)。台北：華泰。
- 官有垣、杜承嶸、康峰菁 (2009)。非營利組織之治理 (二版)。載於蕭新煌、官有垣、陸宛蘋 (主編)，非營利部門：組織與運作 (49-73 頁)。臺北：巨流。
- 陸宛蘋 (2006)。台灣基金會的財務管理。載於蕭新煌、江明修、官有垣 (主編)，基金會在台灣：結構與類型 (頁 147-172)。台北：巨流出版社。
- 陸宛蘋 (2009)。非營利組織的行銷管理與募款策略 (二版)。載於蕭新煌、官有垣、陸宛蘋 (主編)，非營利部門：組織與運作 (247-290)。台北：巨流出版社。
- 陸宛蘋、何明城 (2009)。非營利組織之使命與策略 (二版)。載於蕭新煌、官有垣、陸宛蘋 (主編)，非營利部門：組織與運作 (76-100)。台北：巨流出版社。
- 陳希林、方怡雯、陳麗如、曾于珍 (譯) (2002)，Joan Flanagan 原著。募款成功。臺北：五觀藝術管理。
- 許主峰 (2000)。募款策略與規劃。載於司徒達賢 (編)，非營利組織經營管理研修粹要 (頁 149-165)。臺北：洪建全基金會。
- 黃新福、盧偉斯(2006)。非營利組織與管理。台北：空大出版社。
- 黃琢嵩、潘若琳 (2015)。持之以愛、永不放棄：伊甸三十的組織發展。載於蕭新煌 (主編)，書寫台灣第三部門史 II (218-243)。高雄：巨流。
- 楊錦洲 (2004)。策略創造優勢：運用策略規劃，永續經營事業。臺北：中國生產力。
- 管倖生等人 (2010)。設計研究方法。台北：全華書局。
- 葉至誠、葉立誠 (2001)。研究方法與論文寫作。台北：商鼎出版社。
- 蓋浙生 (2002)。教育經營與管理。台北：師大書苑。

### 二、期刊論文

- 王育敏、陳雅惠(2009)。非營利組織募款策略之探討－以兒童福利聯盟基金會為例。**社區發展季刊**，(126)，61-74。
- 周文珍(2007)。從非營利組織使命出發的行銷與資源募集－以中華社會福利聯合勸募協會與企業合作為例。**社區發展季刊**，(118)，101-111。
- 翁慧圓(2009)。社會福利機構運用企業資源與挑戰。**社區發展季刊**，(126)，34-47。
- 涂瑞德(2010)。非營利組織勸募計畫績效的影響因素。**公共行政學報**，(37)，1-35。
- 陳俊良(2009)。伊甸基金會雙福使命與資源策略的回顧與前瞻。**社區發展季刊**，(126)，75-94。
- 鄭怡世、張英陣(2001)。非營利組織與企業組織合作募款模式之探討－以民間福利服務輸送型組織為例。**東吳社會工作學報**，(7)，1-36。

### 三、學位論文

- 余家斌(2000)。**慈善機關捐款人之行為意向研究**。國立中山大學公共事務管理研究所碩士學位論文，未出版，高雄。
- 林雅莉(1998)。**非營利組織募款之研究**。國立政治大學公共行政學系研究所碩士學位論文，未出版，台北。
- 林美專(2009)。**以PAM架構分析伊甸基金會高高屏地區落實早療公共政策之研究**。國立中山大學公共事務管理研究所碩士學位論文，未出版，高雄。
- 邱家淮(2005)。**影響非營利組織捐款人行為關鍵因素之研究－從計劃行為理論(TPB)之觀點探討**。國立中原大學企業管理學系碩士學位論文，未出版，桃園。
- 洪麗晴(2001)。**臺灣非營利社會福利機構網路募款的分析**。國立中正大學社會福利研究所碩士學位論文，未出版，嘉義。
- 陳依伶(2002)。**民間社會福利機構捐款人捐款行為探討－以某社會福利基金會為例**。國立暨南國際大學社會政策與社會工作學系研究所，碩士學位論文，未出版，南投。
- 曾宇麟(2011)。**以策略管理建構社福型非營利組織志工管理評估－以老人福利機構為例**。東海大學行政管暨政策研究所碩士學位論文，未出版，台中。
- 黃佩娟(1995)。**社會福利機構募款方案規劃及其募款結果之探討**。東海大學社會工作研究所碩士學位論文，未出版，台中。
- 黃世偉(2006)。**非營利組織捐款者忠誠度之分析研究－以某社會福利基金會兒童服務方案為例**。私立輔仁大學社會工作學系研究所碩士學位論文，未出版，新北。

### 四、網路等電子參考資料

內政部統計處網站 (<http://www.moi.gov.tw/stat/stat00.aspx>；檢閱日期：

2016/03/05)。

伊甸基金會網站 ([https://www.eden.org.tw/about.php?level2\\_id=1](https://www.eden.org.tw/about.php?level2_id=1)；檢閱日期：2017/07/20)。

衛生福利部社會救助及社工司公益勸募管理系統網站

(<http://sasw.mohw.gov.tw/app39/>；檢閱日期：2016/03/05)。

## 五、其他

陳定銘 (2013)。公益勸募制度之研究—新制度主義觀點。行政院國家科學委員會專題研究成果報告(編號：NSC 100-2410-H-008-030-MY2)，未出版。

奧美廣告股份有限公司 (2010)。伊甸基金會品牌研究調查報告。台北：奧美廣告股份有限公司，未出版。

附錄一：奇摩公益網站平台之勸募專案（申請日為 2016 年 3 月 1 日  
 ~3 月 31 日）

申請日期	勸募專案名稱	受贈單位名稱	專案類型	捐款贈品	捐款贈品之方案內容
2016/3/1	你不孤單~鴻佳 是你的家	財團法人台灣省私 立鴻佳啟能庇護中 心	身心 障礙	無	
2016/3/1	學習，憨慢孩子就 會改變	財團法人蓮心園社 會福利慈善事業基 金會	身心 障礙	無	
2016/3/1	受暴婦幼生活重 建，需要您相挺	勵馨社會福利事業 基金會	婦幼 關懷	有	單次捐款 1000 元以上，贈送【甜 心小屋乙盒】； 捐款 2000 元以 上，贈送 【BackJoy 美姿 鞋墊乙組】。
2016/3/4	幸福吃，心幸福	財團法人桃園市私 立路得啟智學園	身心 障礙	無	
2016/3/4	愛不遲疑 用愛 擁抱慢飛天使	財團法人伊甸社會 福利基金會	身心 障礙	無	
2016/3/4	讓愛的微風吹拂	財團法人樂山園社 會福利慈善事業基 金會	身心 障礙	無	
2016/3/4	愛心處處飄~植 差一布	財團法人創世社會 福利基金會	身心 障礙	無	
2016/3/4	愛心處處飄—愛 心片片 溫情滿 罐	財團法人創世社會 福利基金會	身心 障礙	無	
2016/3/7	支持，農村憨慢孩 子最堅實後盾	財團法人蓮心園社 會福利慈善事業基 金會	身心 障礙	無	

2016/3/7	星願娃計畫：給受虐孩子一份希望	家扶基金會	婦幼關懷	有	3/15~6/30，捐款「星願娃專案」，單筆捐款滿 1000 元以上，即享有機會參加「台北—東京」商務艙雙人來回機票抽獎（滿 2000 元以上，即可獲得兩次抽獎機會，以此類推。）
2016/3/7	用愛包圍 守護孩子零兒虐	家扶基金會	婦幼關懷	無	
2016/3/8	2016 地球日—公益勸募活動	台灣環境資訊協會	環境動保	有	即日起至 6/30 止，凡捐款地球日專案滿 1,000 元，或加入本會定期定額捐款支持愛地球行動，即贈地球日限量有機棉紀念 T 恤乙件
2016/3/9	失智者能做的事很多，只是她聽不懂	社團法人台灣失智症協會	老人服務	無	
2016/3/10	您送出愛心，偏鄉傳來希望的聲音	財團法人雅文兒童聽語文教基金會	身心障礙	有	單筆捐款滿 600 元，贈「大侑健康水杯」；滿 1200 元，贈「UdiLife 直立式布抽屨」；每月定期捐款 600 元以上，贈「玉膳坊保溫袋」。
2016/3/10	用愛打造迷途少年的夢工廠	社團法人中華民國更生少年關懷協會	婦幼關懷	無	

2016/3/11	食物銀行陪伴邁出災後的第一步	社團法人中華安得烈慈善協會	其他	無	
2016/3/15	偏鄉弱勢學童課輔教育基金	財團法人雙福社會福利慈善事業基金會	婦幼關懷	無	
2016/3/15	早餐吃飽飽 開心上學向前跑	財團法人伊甸社會福利基金會	婦幼關懷	無	
2016/3/16	媽媽們的愛(手作溫暖的(心)	社團法人台灣兒童少年希望協會	婦幼關懷	無	
2016/3/16	傳遞溫暖 守護 慈兒就業機會	喜憨兒社會福利基金會	身心障礙	有	單筆捐款 1200 元，即送小森永「存放幸福 名片夾」1 個；單筆捐款 3000 元，再加贈「LOTUS 采晶筆」1 支。
2016/3/16	泣兒不捨～別讓貧童在不安中長大	社團法人中華民國肯愛社會服務協會	婦幼關懷	無	
2016/3/17	幫助留守兒童補足心中缺口	財團法人至善社會福利基金會	國際救援	無	
2016/3/17	經濟成長的背後是剛果人民的痛苦	天主教善牧基金會	國際救援	無	
2016/3/17	別讓憂鬱再帶走一個生命	社團法人中華民國肯愛社會服務協會	身心障礙	無	
2016/3/21	寵物食物銀行—請給浪浪溫飽吧！	中華民國保護動物協會	環境動保	無	
2016/3/23	少女自立就業前的短暫避風港	社團法人中華民國更生少年關懷協會	婦幼關懷	無	
2016/3/24	募 —【飲水機】及【電風扇】	財團法人濟興長青基金會	老人服務	無	
2016/3/25	2016 年，讓愛繼續蔓延	財團法人桃園市私立寶貝潛能發展中心	身心障礙	無	



2016/3/28	幸福里程數—募車行動	財團法人老五老基金會	老人服務	無	
2016/3/28	1919 食物銀行	社團法人中華基督教救助協會	婦幼關懷	無	
2016/3/28	愛在持續蔓延 IV	財團法人台南市私立吾愛吾家養護中心	老人服務	無	
2016/3/28	音樂響起來～慢飛天使動起來	財團法人台中教區慈愛教養院	身心障礙	無	
2016/3/29	為 Eye 抹上色彩，為心開一扇窗	財團法人伊甸社會福利基金會	身心障礙	無	
2016/3/29	支持弱勢青少年就業圓夢	社團法人台灣少年權益與福利促進聯盟	其他	有	捐款 300 元以上，贈送愛心碼悠遊卡貼及逆風貼紙；捐款 800 元以上除上述贈品再加贈手繪鯨魚杯墊。
2016/3/29	帶你看見「家」的復原力	天主教善牧基金會	婦幼關懷	有	捐款滿 800 元，索取插畫家派小西設計的限量 Power 小羊傘乙支（滿 1600 元可索取 2 個，以此類推）；捐款滿 1000 元，索取 ACE 健康堅果 1 罐或掌廚保溫杯乙個加台東傳奇咖啡乙包，二選一（滿 2000 元可索取 2 個，以此類推）。
2016/3/30	一筆捐款一磚瓦協助少年遠離毒品	社團法人中華民國更生少年關懷協會	婦幼關懷	無	

2016/3/30	最溫暖的公益好禮－幫老憨兒築家	財團法人真善美啓能發展中心	身心障礙	有	捐款滿 3600 元贈送天下雜誌群－Cheers、康健、親子、天下雜誌四選一。
2016/3/30	「孩」有機會，疼惜小寶貝	中華社會福利聯合勸募協會	其他	無	
2016/3/30	請伸出援手支持近貧身障家庭生活	心路社會福利基金會	身心障礙	無	
2016/3/30	困難的孩子，給他最好的起步	心路社會福利基金會	身心障礙	無	
2016/3/30	讓智能障礙者在社區快樂生活	心路社會福利基金會	身心障礙	無	
2016/3/30	因為想讀書，所以我們自己蓋教室	社團法人台灣基督教好牧人全人關懷協會	國際救援	有	每筆捐款達 1000 元送森田藥粧益生菌一瓶；捐款達 2000 元送二瓶，以此類推。
2016/3/30	幸福特派隊－母親節送愛到部落	喜憨兒社會福利基金會	身心障礙	有	只要認捐 2 顆母親節蛋糕（每顆 399 元），即送濾掛式咖啡 1 盒。
2016/3/31	請幫視障者克服障礙，重見未來！	社團法人台灣數位有聲書推展學會	身心障礙	無	
2016/3/31	心智障礙成人學習自我照顧計畫	財團法人第一社會福利基金會	身心障礙	有	即日起至 4/25，單筆捐款滿 2,528 元即可獲贈： 1、手機（限 andriod 系統）、電腦兩用 16G 的 OTG 隨身碟，自己用。 2、微熱山丘天使蛋糕，送給媽媽。

資料來源：2016.04.25 研究者檢索並整理自「奇摩公益網站」，網址為  
<https://tw.charity.yahoo.com/>

附錄二：伊甸基金會募款專案運用之募款方式（1992年～2004年）

新聞時間	內容	報章名稱	運用的募款方式
1992/2/16	藝人張琪代言募殘障基金，義賣殘障娃娃(每個 800 元)。	民生報	名人代言
1994/12/27	和富邦保險公司合作機車強制險代辦業務，提撥捐款作為「交通傷殘防治宣導暨服務」之經費。	基督教論壇報	專案募款活動+企業合作
1997/10/14	和 7-11(統一超商)合作專案募款活動「為殘障娃娃儲蓄希望」籌募早期療育希望基金(鼓勵民眾到 7-11 門市捐款)，行政院長蕭萬長夫人朱倬賢女士先響應。	民生報	專案募款活動+企業合作+名人代言+廣大社群小額捐款+便利的捐款方式
1997/12/25	聖誕節和 7-11(統一超商)舉辦「為殘障娃娃儲蓄希望」園遊會，籌募早期療育希望基金，7-11 贊助 50 萬元，中油贊助 20 萬元。	自立晚報	專案募款活動+企業合作
1998/8/7	1995 年基金會即推出認養制度，募集「殘障娃娃家庭經濟支持」專款，1996 年起寶僑公司即陸續捐贈尿布等物資，呼籲民眾長期捐贈奶粉、尿布或定期捐款認養發展遲緩兒。	中國時報	專案募款活動+企業募款+廣告媒體宣傳
1998/10/13	和 7-11 合作「把愛找回來用愛累積希望籌募 0~6 歲遲緩兒早期療育基金」募款活動，至隔年 1 月底止預計募款目標為 2000 萬元(1997 年募得 1300 多萬)，而副總總夫人連方瑀女士率先捐款 20 萬元，成為愛心大家長。	中央日報	專案募款活動+企業合作+名人代言+廣大社群小額捐款+便利的捐款方式
1998/11/23	舉辦遲緩兒與認養人相見歡，愛心大家長副總總夫人連方瑀女士出席。	民生報	名人代言

1998/12/18	和三商行及美泰兒公司合作「心的三商·愛的芭比」義賣活動，至隔年1月底止在全省三商百貨義賣芭比娃娃，籌募兒童輪椅基金，藝人高怡平主時開幕儀式，台北市長陳水扁並出席。	中國時報	專案募款活動+企業合作+名人代言
2000/4/3	和好樂迪連鎖娛樂事業合作「歡唱好樂迪 打造小輪椅」募款活動，好樂迪 KTV 推出每張 200 元的「伊甸威利卡」，每售出一張，好樂迪就捐 100 元作為兒童輪椅基金，主持人胡瓜夫婦率先捐出 40 萬元，預計籌募 600 台兒童輪椅。	中國時報	專案募款活動+企業合作+名人代言
2000/4/20	創辦光碟雜誌用以擴大宣傳管道，和大愛計程車合作，在計程車的視訊設備內傳遞基金會的服務理念。	民生報	廣告媒體宣傳+組織品牌形象
2000/5/12	母親節舉辦「歡樂媽媽天使心」募款活動，由胡瓜、董至成主持，籌募兒童輪椅基金。	大成報	專案募款活動+名人代言
2000/6/20	將於 6 月 25 日舉辦第二屆身心障礙生活體驗營，並和凱迪公司合作發行五千張「伊甸公益卡」，持卡可享特約商店折扣，民眾每申請 1 張卡，凱迪公司即捐 200 元作為「愛無國界輪椅基金」。	自由時報	專案募款活動+企業合作
2000/7/23	從 4 月起即舉辦多場園遊會籌募兒童輪椅基金，至昨日在國父紀念館舉辦的「彩繪小輪椅 輪椅大挪移」園遊會活動止，共募得 1500 萬元(計 1500 台兒童輪椅)。	自由時報	專案募款活動
2000/8/8	父親節舉辦記者會，呼籲社會大眾踴躍認購「伊甸 921 環保餐具包」，此餐具包為基金會和主婦聯盟合作，由其技術轉移教導 921 災民製作，協助災民生活自	中國時報	廣告媒體宣傳+企業合作

	立。		
2000/11/4	將於11月9日和鴻韻箏樂團舉辦「愛心滿人間 舞蹈說唱」慈善音樂會，籌募「遲緩兒早期療育基金」，記者會請藝人張琪出席。	自由時報	專案募款活動+名人代言
2000/12/9	基金會和德恩奈公司共同主辦愛心牙刷街頭義賣活動，12月10日將是第5次動員2500名志工義賣德恩奈牙刷（每支50元），伊甸愛心大家長代表連惠心出席記者會，籌募「遲緩兒早期療育基金」。	中央日報	專案募款活動+企業合作+名人代言
2003/7/14	7月13日晚上舉辦「輪椅舞春風相逢百樂門」慈善募款餐會，籌募輪椅基金。	中國時報	專案募款活動
2004/2/5	「伊甸轉型 新設五大經營團隊」—劉俠逝世將屆一年，轉型期，新設五大經營團隊：早期療育、長期照護、愛心事業、就業服務及職業重建。	自由時報	廣告媒體宣傳+組織品牌形象
2004/4/1	基金會和美商如新公司合作「受飢兒滋養計畫」，兒童節捐助偏鄉蘭嶼朗島國小75000份蜜兒餐，愛心大使曹啟泰代言。	中國時報	專案募款活動+企業合作+名人代言
2004/6/4	結合EASY SHOP、家樂福文教基金會、大榮貨運舉辦「愛心紅BRA衣飛到泰北」二手衣捐贈與內衣競標慈善活動，救助泰北。	星報	企業合作
2004/12/1	和鎮金店合作「愛心爸媽」，籌募偏遠地區「遲緩兒早期療育基金」。	中國時報	專案募款活動+企業合作
2004/12/1	「偏遠遲緩兒募早療基金」一個案婷婷故事報導，早期療育宣傳與募款。	蘋果日報	廣告媒體宣傳

資料來源：2017.07.20 研究者檢索並整理自「創辦人紀念館—伊甸30永不放棄」網站，網址為

<http://30.eden.org.tw/museum/%E5%BD%B1%E5%83%8F%E8%B3%87%E6%96%99/%E6>

%96%B0%E8%81%9E%E8%B3%87%E6%96%99. html ◦

### 附錄三：深度訪談題綱

- 1、一般談到募款策略時，通常會從「利己理論」來構思募款策略，可否請您對這項觀點在實務上的運用舉例說明？如果要想善用前述觀點來擴大機構募款成效，請問您基於實務觀察及參與經驗，可以提供哪些募款策略作為參考？

補充說明：「利己理論」是指當一個人幫助他人愈對自己有利時，就會付出愈多；捐助者是以增進個人利益來衡量其行為的付出。例如：企業將其公關宣傳的預算費用改為對公益團體的捐贈，是由於公益團體用同樣的費用所帶來的宣傳效益大過企業自行採購的效益，又可增加其公益形象。

- 2、部分實務偏重「利他理論」來構思募款策略，請您就此項觀點提供具體實例，以及您對借用此理論來構思募款策略的看法與建議？

補充說明：「利他理論」指忽略自己的利益、自我犧牲，而以有利他人的目的為優先、不期望未來報答的幫助他人，包括：可能自己曾受幫助或補償造成別人的損失，而產生捐助的行為。例如：企業的員工所得一日捐、長期每月固定捐款、受助者回到幫助的公益團體擔任長期志工等。

- 3、若從「社會交換理論」來構思募款策略，亦請您就此項觀點提供具體實例，以及您對借用此理論來構思募款策略的看法與建議？

補充說明：「社會交換理論」認為捐贈者與受贈者存在一種彼此信任的交換行為關係，捐贈者損失必要的經濟成本、時間、體力或放棄原有的行為模式…等以獲得慈善行為的好處，兩者均一起變得更好，例如以房養老的策略；大學的志願服務學習；慈善募款音樂會。

- 4、若從「助人情境因素理論」來構思募款策略，亦請您就此項觀點提供具體實例，以及您對借用此理論來構思募款策略的看法與建議？

補充說明：「助人情境因素理論」認為捐助者會先辨明需要幫助者的情境是真還是假，其次，再看造成需要受助的原因是由於自作自受還是不可控制的，來決定是否捐助，如果是不可控制的，像地震或是突然的意外災害等，捐助者就會極力的幫助。例如：世展的「飢餓三十活動」、伊甸的「無障礙體驗活動」。

- 5、非營利組織採用捐款送贈品的募款策略已行之多年且愈來愈普遍，可否就您所了解與觀察到的趨勢和我們分享？而您最有印象的成功與失敗案例各為何？

- 6、承上，在這成功與失敗的案例中，若進一步分析，您認為其成功與失敗的原因為何？



## 附錄四：深度訪談逐字稿

### 一、A1 訪談逐字稿

日期	2018年1月23日	地點	基金會會議室
時間	14:30-15:30	對象	A1
題號	訪談內容		
1	Q	<p>一般談到募款策略時，通常會從「利己理論」來構思募款策略，可否請您對這項觀點在實務上的運用舉例說明？如果要想善用前述觀點來擴大機構募款成效，請問您基於實務觀察及參與經驗，可以提供哪些募款策略作為參考？</p>	
	A	<p>早期在做伊甸的勸募工作的時候，其實企業夥伴們比較多會針對在：是不是我這份的付出它可以有一個所謂宣傳的效果？因為在第一個思考點當中，因為早期可能有很多的報紙，是需要去買不同的版面，那我才可以看到企業的效果被看見。所以往常當他在做捐款行為的時候，他會先去找他的公關行銷部，去了解是不是我們要合作的這個非營利團體他有這個機會幫我買一點小小的廣告，讓我名聲可以變得比較響亮？那這個是早期企業夥伴在合作的時候會做的思考。有可能當他捐十萬塊錢給你，他會告訴你說，我拿十萬塊錢做廣告行銷的時候可以得到四個不同的版面，那你們可不可以幫我想想看有什麼方法，可以讓我也這麼多的東西可以被看見？那通常都會用廣告人的概念來操作。(A1-1-1)</p> <p>這些企業端他有可能是我也曾經買過廣播，可是效能沒那麼好！可是會不會因為我贊助了你，那可能效果加大？對！早期的時候我們會，因為例如像921地震的時候，那有些企業他說我不要買平面，你幫我找找看有沒有廣播？因為在921大地震的當下，我們沒有辦法送報紙，我只能夠就是聽廣播。那可能聽到了某某善心企業他捐助了一批的口罩，捐助了什麼、什麼東西這樣子。他們會覺得這個效果似乎很多。所以，其實比較早期的時候都是用我們剛剛所說的這樣的概念來操作。(A1-1-2)</p>	
2	Q	<p>部分實務偏重「利他理論」來構思募款策略，請您就此項觀點提供具體實例，以及您對借用此理論來構思募款策略的看法與建議？</p>	
	A	<p>我們有一個企業夥伴，他從一開始收我們的孩子。他就提到早期他很辛苦！他看到人家去撿破爛的時候，他覺得這樣的工作應該不會輪到我。可是沒想到他的父親曾經也做過這樣的工作！所以他願意一次就用我們十來個孩子都做清潔班的工作也很好。甚至領同樣的薪水。你說要讓身心障礙的朋友能夠領到同樣的薪水？這是絕對不可能的！在以前的社會當中，他會覺得你就是低階的工作，可是有些的企業夥伴，他就會覺得他同樣出了那份勞力，為什麼不</p>	

	<p>能夠領這樣的薪水？所以他會極力的幫我們爭取。而且他知道身心障礙朋友的人際關係很不友善。他會想辦法幫我們打通所有的人際關係，幫助我們在這個場域裡面，能夠讓身心障礙朋友他游刃有餘。(A1-2-1)</p> <p>當時就有連鎖企業說：我的 A 母公司用了這個，我這個子公司也可以同樣用身心障礙朋友，歡迎你們來推薦。那我覺得這是很棒的！他不見得是一個好名聲了，而是我希望這個好名聲是讓各個企業都知道。我的各個伙伴們都知道：這個夥伴這麼好用！(A1-2-2)</p> <p>我們當時潭子區就有一個企業，他真的是佛心來著。因為你同樣進用一個他，當時是 15,840 塊錢，我可以用一個好手好腳的，可是他就說不要，他寧可就是這條生產線二十來個，全部晉用我們的孩子。所以他也願意去改變他工廠的廁所，改變工廠的動線，比如說我可能不符合那個高度，沒關係，你們的社工人員來告訴我，怎麼做是最棒的！那你說他是不是講究利益？因為如果今天我用生產線上來思考，我需要的是速度快，我需要的是你做出來的產品損失率是最低的，可是身心障礙者，他其實有一個適應期，所以他的淘汰率一定是最高的。但是，我們看到的這個企業真的就是不計成本，他願意配合政府單位執行法規，整個從善如流地就改變。(A1-2-3)</p> <p>早期的時候也有一個醫生他很有趣！他指定要捐高雄區，當時他看到我們在做職業重建，我們要在高雄區提供一個這樣就業地方的時候，我們需要有一個房子。當時有一個醫生就主動的告訴我們說：他並不希望這件事情曝光！因為有些人希望得到好名聲，他不是，他希望你們默默的做、默默的建立，都不要讓其他人知道。他的說法是如果我這間二十六坪大，市值五百多萬的房子，可以讓十個人有這樣工作的謀生機會的時候，我只是一比十耶，那他說：我為什麼不要現在就馬上去做？他甚至邀請我們在短短一個月之內，把所有過戶的手續都辦起來。因為他希望可以早日的看到那十個人可以重新回到職場去，所以他當時就問我們說這二十六坪大的房子可以怎麼樣來規劃，然後可不可以讓他比較清楚知道。那我覺得這件事情讓我印象很深刻是：當我在處理類似這樣的情況時候，有些人就會要求我要上名字，我要在這棟大樓的上面刻上什麼什麼名字，然後，每次只要有客人來，麻煩講一個故事，這故事是我捐的錢！可是在我做這件事情的時候，這個醫師他說他完全不要這樣子，他只希望用他這個的力量，去幫助那十個人，所以他連所謂的開幕儀式他都沒出現。(A1-2-4)</p>
3	<p>Q 若從「社會交換理論」來構思募款策略，亦請您就此項觀點提供具體實例，以及您對借用此理論來構思募款策略的看法與建議？</p>

比如說剛講的「以防養老」的那個，其實這件事情，當初這位榮民伯伯，他的概念只是：我有一個房子，可是也沒有人可以照顧我。我把我價值性高的東西來跟你做簡單的交換，換成你們的能力來照顧我。但是我最終會把房子給你，那當初會作以防養老這件事情的時候，他是一個新的策略，因為對於所有的社福團體來說，他沒有過我先立下一個但書，就是我現在先照顧你，但你以後所有的家當要給我，這個叫做信託制！（A1-3-1）

南投縣政府，因為他為了要撫育一些家中有突遭變故的家庭，開了一個專戶，好多的捐款進來，他決定用信託基金，幫助這些孩子到大為止，但前提是這個孩子不能做錯任何的錯事，那這筆善款才會給這個孩子使用。所以，最早提出來在我們台灣的這個島嶼上願意做這件事是類似信託的概念。所以，包括「信託養老」也都是，那這幾年慢慢地在推動「以房養老」。(A1-3-2)

A 像我們最近的台中愛心站，那個眼科醫師他其實是台中人，他就覺得我只是捐出房子可以供他們短期使用，我希望最終不是得到那個好的名聲，他的說法是反正他台中的房子空著，如果我們可以幫他隔成三間到四間，符合癌症者就醫不便利性的時候，那為什麼不去做？所以當時他非常積極地問我們台北的同事說：有沒有機會他也可以在台中行善？但是當時礙於一些法規，畢竟都更的法規在台中市跟台北是有些不一樣的！你要純粹作捐贈？還是你純粹出租呢、不收錢呢？然後要做哪些事情的變革？那包括他需要有一些無障礙廁所的改變，因為四個人共用一間，那他會有兩人房；也會有單人房；也會有雙人房。可是，他們會有不同的廁所，所以，我這個屋主主要同意你幫我做無障礙的修繕。所以他要先投入很多，那這個眼科醫師到底得到了什麼？我們如果站在社會交換理論，照理說我是換到一個好的東西。但他當時的說法是：我有可能會在照顧者當中變成是被照顧者。那我覺得這個交換理論就可以被接受，今天我拿了一個實體的物資，但是我拿到的是我以後的人生有機會可能被你們照顧到。(A1-3-3)

像有一個企業希望跟我們買月餅，但是他不是要自己吃，他希望的是可以去幫助他社區的長輩。那他得到了什麼？你說在這個過程中他到底得到什麼？他付出他自己的體力去行善，因為他買了將近一百份的月餅，當時我就問他說你是自己開公司嗎？他說不是，我是自己一個人；但是我因為看到這個社區裡面有一些長者，他們沒有人可以請他們一起過中秋節，這件事情對中國人來講是很重要的！他很希望藉著他去送月餅的當下，因為月餅上面寫得很清楚，這就是我們庇護的孩子做的，一個月餅是十六個孩子一起努力來的。所以當我去送一顆月餅的時候，代表著十六個孩子跟我一起

		<p>去，那我得到的是一個心靈上的滿足。(A1-3-4)</p> <p>有一個高雄的企業，是八八風災後我告訴他我要 180 個孩子的書包，可不可以幫我們預備？那他的想法是我幫你預備沒問題，我親自去幫你買都 OK。那他的作法是很仔細的問我們每個孩子的長相、每一個孩子的身高，然後他要背什麼樣的書包，他自己到賣場挑選，他自己把它包起來，他告訴我裡面還有文具用品，這是我額外沒有想到的。但是他去送的當下就說，他想看到每個孩子拿到自己的書包，他很希望他就帶這份心來，他就告訴我說，這一百多個書包是他跟三五個朋友一起去採買。當時八八風災有很多的賣場根本沒有東西，他跑了十幾間就只為完成我們這件事情，他就說他印象很深刻是在八八風災當下，我們除了救災也去想到後端這些人的需要，所以他願意成為我們的夥伴，一起去做這件事情。那我覺得在那過程當中，他不單單是那個好名聲，他從來沒有遞他是某某老闆的名片，他只是覺得他得到那份快樂。(A1-3-5)</p>
4	Q	<p>若從「助人情境因素理論」來構思募款策略，亦請您就此項觀點提供具體實例，以及您對借用此理論來構思募款策略的看法與建議？</p>
	A	<p>其實有很多是我們會去思考，以後我會不會過這樣的生活？就像伊甸現在在推動的『照顧現在的他就是照顧未來的你』，其實未來的你有可能是失能者，有可能是什麼…，就像我們現在在推動的 24 小時照護服務裡面，其實我們伊甸本來沒有打算長出 24 小時照顧服務。可是現行有很多的身心障礙朋友，他的確是會慢慢變老，慢慢家人沒有辦法照顧，必須要放在 24 小時照顧的裡面。(A1-4-1)</p> <p>其實我們去很多的學校做體驗，有很多的老師會回應給我們的是，他以前沒想到他的父母親會這樣，可是居然在影片當中他彷彿看到了他父親母親曾經走過的那一段。當我們去分享照顧者的過程當中，他們有很多人的心是被糾結的，因為他們也許現在只是填個捐款單，好！我就捐款一百塊、捐款三百塊，可是他就想到他的家人也需要被服務。我們曾經有過一些捐助者，他說他沒有想過會用到我們伊甸的資源，結果是他的家族的人用到的時候，他覺得非常的感謝！因為他覺得早期在看這些過往的片子的時候沒有那麼的感動！可是當我那個當下我需要用到這個資源了，我才知道，喔～原來那麼的棒！（A1-4-2）</p>
5	Q	<p>非營利組織採用捐款送贈品的募款策略已行之多年且愈來愈普遍，可否就您所了解與觀察到的趨勢和我們分享？而您最有印象的成功與失敗案例各為何？在這成功與失敗的案例中，若進一步分析，您認為其成功與失敗的原因為何？</p>
	A	<p>最早期送捐款贈品的其實是聯勸，他開始會去思考說民眾他捐款想要得到什麼？就像我們剛剛講的交換理論，那我不是只有助</p>

人、我不是只有利他；我也不是利己，因為我是小額捐款。可是我想要得到一個驚喜！那這個驚喜就是在我們交換當中的那個「驚喜」。我也許只是捐五百塊錢，可是我看到了你可能突然送了我一份年曆、送了一份月曆，或是你親筆手寫的一個卡片，那我會覺得哇！我好像真的就是看到你本人為我的感動。(A1-5-1)

然後，你說現在的捐款行為百百種，他不見得會有直接送，有些人會覺得我無妨，拜託你不要來吵我了，你也不要再送東西給我了。那有些人就會覺得哇，好好喔！你怎麼還有送我一個這樣的東西！那有些可能他捐款的金額越來越高，那我有可能拿到的贈品越來越豐富。就像我常在跟我同事分享，某某企業它現在的捐款是送三種耶！你可以選擇三種耶，一個是月曆、一個是包包、一個是符合時下的餐桌墊耶！那我會三個都要，因為我想要它，可是我並不會真的用到，我只是覺得似乎擁有了它是一件美事！你說這件事情有沒有好或不好？其實我覺得，如果今天他把我的錢沒有用在對的地方，或者是用在這些服務的使用者，我才會覺得這是失敗的！

(A1-5-2)

你說它會不會帶來一個好的，逐漸成長的捐款的部分？在現在看起來是OK的，那有沒有哪一天可能民眾的捐款越來越少，再怎麼樣放不同的刺激品下去，那它都沒有效果？我相信會有，因為每一個人的選擇權會不一樣，我今天有可能當下想做兒童服務、想做老人、想做什麼…什麼…，就像剛前面的幾個理論，都可能跟我們有關連！就是跟我這個受扶助者或是受捐助者有關連。當我這個贈品不再那麼管用的時候，我只是想單純看到的是：這個被幫助者他到底是不是真的受惠了？(A1-5-3)

二、A2 訪談逐字稿

日期	2018 年 2 月 23 日	地點	基金會會議室
時間	16:30-17:30	對象	A2
題號	訪談內容		
	Q	<p>一般談到募款策略時，通常會從「利己理論」來構思募款策略，可否請您對這項觀點在實務上的運用舉例說明？如果要想善用前述觀點來擴大機構募款成效，請問您基於實務觀察及參與經驗，可以提供哪些募款策略作為參考？</p>	
1	A	<p>我一直覺得大概如果從企業角度都是站在利己理論比較多啦！他們都是站在對自己好啦，包括要不是我們的產品可以銷售啦，就是人家知道我某某企業能做好事，很多企業他最想要的可能就是宣傳，從利己來講，很多企業是想要做這件事情。可是有時候，我覺得企業如果只站在他自己的立場，想到你要為我的產品宣廣，可是常常這種效果都不大好。(A2-1-1)</p> <p>最近的例子就是**通，就是陳**又是**通本身，他賣一百五一張就回捐一百，我自己是覺得對他來講可能就是比較利己吧！因為對他來講最大的收入來源其實是他的卡，越多人使用這張卡他就可以有越多的收入，所以其實他是站在這個角度想說，如果今天我們找這麼大咖的代言人給他，他可以賣這麼多的卡的時候，他就覺得很好。可是事實上，我們也付出了很多，你說它算不算交換？我也不曉得，有時候我們付出很多宣傳給他，幫他找到陳**這個代言之外，我們還找蔡**幫他拍一個短片，然後幫他宣傳。然後我們還幫他調了很多簽名球衣…，讓它們可以在網站上…。我們也相對付出很多啦！可是他賣得非常糟，所以我們把記者會辦得非常漂亮，很多露出…，拍謝～他就自己賣不好。因為他只有一個管道就是到網路上去買，要到雅虎超級商城跟蝦皮。我就說你沒有實體通路讓人家買嘛！因為很不方便啊，網路你還要等它寄來，我不能馬上拿到，我今天如果去某個店家如 7-11…，可是他們不願意去，是因為上架費很高。所以他們也有想說如果有這麼好的露出，想要透過跟伊甸合作能夠達到提升他們自己的形象之外，可以讓有心的人能夠來參與、來響應，他本來想抓一些客群，可是好像不如預期。(A2-1-2)</p> <p>其實我們會發現很多的企業比如他很小，他就喜歡透過伊甸這樣辦一個活動，增加媒體的宣傳，都是站在利己的理論；他想要跟伊甸合作因為他看伊甸每次辦活動都是很多宣傳，所以很多小的或是剛開幕的店就會找我們合作！我們都會提醒他們說，如果你是希望透過我們打知名度，我覺得那是很難的，因為我覺得我們的客群</p>	

		<p>是很固定的，捐款人就是那些，就是我們分析可能比較有愛心或是他對這個議題關懷的人；所以如果你企業本身只是要用這樣的角度，其實那個想出來的募款策略並不是能夠達到你期待的東西。</p> <p>(A2-1-3)</p>
	Q	<p>部分實務偏重「利他理論」來構思募款策略，請您就此項觀點提供具體實例，以及您對借用此理論來構思募款策略的看法與建議？</p>
2	A	<p>我們最近有個大額捐款，這個捐款人從來不用企業公司的名義捐，他都用個人名義，因為他的行業比較特別，可能不是人家覺得比較好的。比如說他可能是娛樂業，覺得自己比較不要太曝光，不要讓人家知道，對他來講也算默默的，我自己覺得他就是默默的做。他也不露出，比如我們跟他講不然你買一台車子，上面還可以掛他的名字，這樣還OK，可是平常捐款，比如捐了一百萬做「象園」，然後我們說你要不要出席活動？還是我們可以在哪裡可以露出你的Logo…，他就說不用不用。他不要讓人家知道，他就是很單純的想要做這件事情，他覺得是一種心理回饋、回饋社會，或是他覺得自己的行業或許不是那麼好，他覺得他自己應該做一些好事，積點陰德或功德。他就是完全信任，對我們完全信任，你就會覺得說他只是想回饋社會而已！他很樂意捐款，他不在意露出，可是我們應該讓他覺得他的捐款是用的有價值的！（A2-2-1）</p> <p>我們之前有一個青商會，他們就是自己上街頭，幫我們募到七萬多塊！他們自己冒著大熱天…，然後自己分批帶著我們的零錢箱去街頭募集，學生也會啊！有時候學生會去募發票，我覺得是利他吧！（A2-2-2）</p> <p>比如企業來做志工，看起來像是利他，他只是來做志工服務，可是他又希望我們幫他宣傳。我覺得他同時也有點利己，他不能拿錢出來，但他有人可以用這件事情，所以他願意用他的勞力，讓員工來參與志工，做志願服務這塊。可是我自己覺得台灣現在的利他，這些志工的觀念都是不對的，還不夠正確，所謂的志願服務應該不是這樣，不應該有企圖，不該是抱著我想要宣傳，可是很多企業還是這樣！就是我想要來這裡做志工，可是事實上他們是被公司逼的，不是自己志願的，就是你沒有正確的讓你員工知道志願的這塊很重要；當然也有很好的企業，就是他自動自發很好。可是我覺得有很多企業就會讓我覺得很不舒服，就是他來做他並不是真心地想要做，公司說如果我們來做服務幾小時就可以休幾小時，所以這些人為了這個，他們就可能需要這個假。然後有的還希望我們幫他做宣傳，我會覺得你到底來做服務的還是要讓別人看？你是來作秀的還是來服務？我覺得心態上會讓志願服務變得沒有意義，很可惜。（A2-2-3）</p>

Q	<p>若從「社會交換理論」來構思募款策略，亦請您就此項觀點提供具體實例，以及您對借用此理論來構思募款策略的看法與建議？</p>
3	<p>A</p> <p>比如他會說我有這個產品，那你剛好有需要那個…，比如我們辦愛圍爐，然後就有幾家火鍋店說我全省都有啊！那你們就可以到我們這裏來吃圍爐就好了啊！我不能捐錢給你，但是我可以贊助給你、贊助你來吃圍爐。而且你來我這裡辦活動又是一種宣傳，他就覺得大家互利嘛！一起都有好處，我的店也在做公益！因為我沒有錢捐給你，但是我有食物可以捐你嘛！所以你們來我這裡辦圍爐不是很好嗎？那變成我們也要考量，這也許是一種方式啦！確實也是沒有錯，我也是要花錢給這家店吃飯，還不如來這家，人家也這麼有心來做，也是一種方法。我覺得反而很多企業是變成這種模式，一定不會單純想要利己這件事情，事實上效果不好。(A2-3-1)</p> <p>比如說我們跟***企業在四年前合作過一次，本來一百二十五周年的時候就想跟他們合作，可是他們董事長就說我不需要你啊！沒有你我也可以賣得很好。也是因為有一個朋友的介紹，一個扶輪社社長的介紹，認識他們董事長，董事長大概有換新的，就是比較年輕的一輩，所以他就覺得說好，覺得我要持續支持你們。我們就跟他說伊甸是一個永續經營的，因為他一百二十幾年比我們還長三四倍，你們想永續經營一代接一代，伊甸也想要永續的發展能夠讓服務持續下去。所以我們就再跟***企業提，其實伊甸的服務是永續的，那每一個服務兒成老我們都有，他就說那他想要支持兒童。所以我認為最重要的是要有關係，就像***企業這樣，當有關係引薦，對我們的信任度加分的時候，其實你提什麼他都說好；如果他不信任你，提再好的計劃書，講的再漂亮再好，我覺得是沒有什麼意義的，這是關係這件事。(A2-3-2)</p> <p>另外我印象很深的是一家叫**，在嘉義做輔具的。有一年力克·胡哲要來的時候，我們去跟他提案，我們為了他，光溝通計劃書大概不下二十遍，就是從你們要什麼我們一直調一直調，一直寄給他看，是一個長久的計畫。你們輪椅可以做什麼，因為他們做輪椅，然後我們就告訴他說贊助這個計畫活動，我們希望將來在北、高可以成立輪標舞，就是做輪椅嘛，反正跟輪椅有關的。然後我們又想了很多很多東西給他，他也覺得很好，…可是他想了很久以後，沒有接受我們的計畫。他的理由是說這個捐款金額太高了！我們就告訴他說這個計畫不是一年，他可能是五年、十年的一個期待，他就覺得說他還要再想一下。可是事實上他並不是想一想，而是他把它化成他自己要做的事情，就是他聽完以後他覺得很好，可是他想想我為什麼要跟你合作呢？我可以自己來啊！他是不是覺得他自己就可以邀請力克·胡哲來台灣演講，以他的實力他根本不</p>



		<p>需要我們。後來我們自己得一個結論就是他是很婉轉的拒絕我們，雖然我們拜訪他不下三次，每次都很大陣仗去跟他談，大家都相談甚歡，可是他最後還是拒絕我們。我後來看他們自己公司的發展，企業其實如果有能力他其實可以自己做，他不見得要把這樣一個對社會的貢獻跟…。(A2-3-3)</p> <p>很多企業都是想回饋社會，可是他也會想說我自己也可以做，我又不見得要靠你跟你合作。像我們有跟幾個單位合作「象圈」，他就說…，意思是他不想給我們，他想要直接給那個孩子，他覺得這樣子可以直接把錢給他，為什麼要透過你們？我覺得是信任度的問題！你可能對我不信任。(A2-3-4)</p>
4	Q	<p>若從「助人情境因素理論」來構思募款策略，亦請您就此項觀點提供具體實例，以及您對借用此理論來構思募款策略的看法與建議？</p>
	A	<p>比如我們最近又成交了一個台南**下面的分會，台南**是一個台南很傳統的產業單位，我們投計畫投了很多年都沒有成，他就告訴你說我們都做獎學金啦、急難救助，我們喜歡幫助在地，他們的想法就是這樣子。因為他很有實力，所以同工就很大膽的提了一個案子給他，就是我們台南不是有一個輔具清潔工廠嗎？輔具清潔工廠要一台巡迴車。那台車要一百萬，同工就覺得我要大膽跟他提，看他要不要做？結果我們都以為他不會同意，因為這個服務才剛開始，根本目前我們的服務個案是零，案件還沒有做成，可是他什麼都沒有問就說好，他要捐這台車。所以我們就想為什麼你要捐這台車？你既不看服務成果，有的時候是要看到服務成果才捐，這又不符合。唯一能講的就是符合他可能想要的是他在這個地方上還能做什麼這件事情，可能這種產業企業他就是要回饋在地，讓在地更好。又或者這個人老了，他突然知道輔具很重要，可能我家裡剛好有…，可能這個人本身自己有親身感受，覺得這個很需要，也許是我們符合他的期待，這個時候可能企業的精神就是要創新服務、要改善社會或是什麼…。不然我沒有辦法解釋為什麼前面幾年你不願意捐我，可是現在這個時候你卻願意捐一個一百萬的車給我。我以前不過跟你募個十萬你都不願意給，現在你為什麼願意捐十萬？你很難講他什麼時候想開了，要捐款。(A2-4-1)</p>
5	Q	<p>非營利組織採用捐款送贈品的募款策略已行之多年且愈來愈普遍，可否就您所了解與觀察到的趨勢和我們分享？而您最有印象的成功與失敗案例各為何？在這成功與失敗的案例中，若進一步分析，您認為其成功與失敗的原因為何？</p>
	A	<p>我們有一直有一個叫**家庭，他每次送的都是 Mickey 的圍裙，已經連續兩年還是三年了，都是送 Mickey，這個產品就是企業提供的，他就是一百份、兩百份，然後我們就是再作捐款促捐。</p>

它就是很快捐款就會進來，捐款人基本上很多都是媽媽，因為他本身就是做兒童教育這塊。所以他的客群就是媽媽沒有錯，他可能就有六十萬的會員，他們就是會直接進到伊甸官網裏頭。可是我們一直不明白，因為圍裙外面也買的到啊～Mickey 圍裙有很特別嗎？為什麼會吸引他？然後我們就想說是不是因為這個品牌？就是他們的連結度很高，比如說\*\*家庭的這些…，基本上我們是吃他的客群嘛！就是說他的六十萬會員我們會發 EDM，然後讓他們進到伊甸官網來捐款，會員越多相對的越容易成功。所以我們在想說是不是因為\*\*家庭本身跟這些會員的關係非常好？還是會員都知道他們送的贈品都質料很好？因為企業提供的贈品材質都非常好，所以他們就很信任他，他的客戶對他有很高的認同感，所以他就會覺得 OK，他很樂意來。所以我們就覺得他的…，非常快速，每次只要上架他是很快就會達標了那一種，東西都是最後都送完了，還是有人會繼續捐。(A2-5-1)

最重要的是要引導他的客群進來官網。像我們跟\*\*\*也覺得他們很不錯，第一年很好，可是第二年用了一樣的產品當捐款贈品，就發現效果沒那麼好。所以我們在想是不是同一個產品不好？還是其實買\*\*\*的這些人，他可能是…，因為沒有很多門市，所以可能在北部的人不知道有\*\*\*，可是在網路上可以買，有人送他們所以他訂了；可是第二年他可能覺得吃起來很普通，或是又是這個他就不想要了。(A2-5-2)

我們有成功也有很失敗的，比如說\*\*\*的穀粉，都沒有人要；還有冰淇淋，還有\*師傅的提貨券，就是你捐款送你六百塊提貨券，你可以去他那邊換你要買什麼菜，可是效果都很不好。所以我們在想說是不是食品類比較會讓別人持保留，比如說我外面買得到的就不見得那麼想要；或是他沒有保值的意義在，比方說我買個熊或是買個圍裙使用。我們曾募那個深紫色的泰迪熊，我們都覺得這色好醜喔，我們所有的人都說這會有人要嗎？結果一樣啊，它還是一樣達標，每次都送完不夠送～因為有人專門在收集泰迪熊，雖然我們覺得很醜，可是喜歡的人他就會覺得說這個色我沒有，他就會想要去收集它，所以我們就會考慮也許產品跟品牌是個問題。(A2-5-3)

可能這個企業可能不夠響亮，要不然就是可能某些東西大家覺得值得的，就是「吃」可能比較…，外面都吃的到，不見得要吃你家的餅，可能吃對我們來講，未來在這塊可能就比較不會用這個當贈品，因為一方面你還要擔心他過期！但是有的東西可能會比較實用，人家就會覺得我還能用。像悠遊卡也推得很好啊！北區第一年悠遊卡出了兩千五百套，也是秒殺，因為他可以儲值還可以再用，他是有實用性的。也許實用性的贈品這件事會比較理想，因為我們

	<p>幾次下來發現食品類的效果都不太好，大家都沒有那麼喜歡。我們也一直在想，像賓士它還有一個優勢—它的品牌，大家感覺它印上一個賓士的品牌，就會覺得那個東西價值就不同了，使用率就變很高，我覺得這些都有關係。(A2-5-4)</p>
--	--

三、A3 訪談逐字稿

日期	2017年12月21	地點	基金會會議室
時間	13:30-14:00	對象	A3
題號	訪談內容		
1	Q	一般談到募款策略時，通常會從「利己理論」來構思募款策略，可否請您對這項觀點在實務上的運用舉例說明？如果要想善用前述觀點來擴大機構募款成效，請問您基於實務觀察及參與經驗，可以提供哪些募款策略作為參考？	
	A	<p>你看我們買東西拿這發票，小朋友看著你那你會不會捐？大多數都會嘛，他也是一個氛圍一個感動一個促激點。所以有時候根本跟利他利己是沒有絕對的關係。(A3-1-1)</p> <p>再來就是台灣人重視做好事會得到回報，或是你會迴向給我，大部分台灣都是道教或佛教、傳統信仰，他們的信仰會覺得我幫別人是為了積陰德、積福報，庇佑我的孩子或家人。所以有時候你說「利己」或「利他」？最後還是都在自己身上。(A3-1-2)</p> <p>企業大部份有幾種情境，比如說：他今天做公益本來公司就是做消費性的產品，舉例：牙膏、口香糖，你會接觸消費者，打形象、正面形象，洗白，可能曾經做了不好的事情，某某企業家曾經被抓去關，或做了不好的事情，提升形象。(A3-1-3)</p> <p>我還滿常接觸剛成立一、兩年的小企業，他想要透過伊甸品牌去打知名度那種，通常那種我會拒絕的成份比較多，因為伊甸不是幫你賣產品，我們賣的是理念。他們有時候會說：那我這個東西你幫我們賣好不好？賣多少錢我會提撥給你。其實是不對的、是錯誤的，我為什麼要幫你賣產品？伊甸基金會是社會公器，不是企業販售的平台。(A3-1-4)</p>	
2	Q	部分實務偏重「利他理論」來構思募款策略，請您就此項觀點提供具體實例，以及您對借用此理論來構思募款策略的看法與建議？	
	A	<p>今天你不管做任何的捐款活動或是募款活動，你要觸發那個點，都是一個衝動行為，他真的不一定是你做了什麼讓他覺得很感動。因為你要讓台灣人自動自發，一群人拿錢捐給你那個時候，都是在重大急難、重大災害，比如：地震、氣爆。平常你會這樣嗎？不會喔！（A3-2-1）</p> <p>企業大部份有幾種情境，為善不欲人知，我也不要告訴別人，舉例有一個叫***紡織，沒有人聽過他是誰！但他是全世界賣最好的潛水衣的公司。他也是默默做很多事情，因為他覺得我就想做這件事，我有賺錢，我有盈餘，我就是要做這件事。(A3-2-2)</p> <p>某二手車商，其實他做了很多東西，因為他全台灣有五百家的通路。他花三個月，九月到十二月，只要這段時間到二手車商交易，</p>	

	<p>你買一台車，我們就捐一千或兩千塊，提撥出來給伊甸基金會。五百家的車商也同步放零錢箱，你可以丟零錢啊，一邊賞車、一邊放零錢啊！然後他也抓到台灣人的一個心態，因為車商都業務嘛，業務老闆賣了車，那他就想我是不是做一點好事，下一台車就會再來？所以大部分捐零錢箱的不是賞車的民眾，反而是加盟主。加盟主覺得我今天賣了一台車，我賺了兩萬我捐一千，我們很多碰到這樣的狀況，所以我們常點零錢回來都是一千一千，都是千鈔或是百鈔，他也是一個很成功案例！他們的老闆覺得這麼多年在台灣，因為他們算日商公司，他們覺得在台灣這麼多年應該做些什麼事情，老闆對這個也高度認同，然後他們最後還做了一件事是他們請員工發動一日捐款，捐出一日所得，修車師父，銷售員或行政人員，所以他們光員工自己內部捐款就捐了八十萬。他們有跟我們說因為他們是企業的分支做二手車商的營運，所以這個二手車商不一定賺錢，他們不一定可以把公司的錢捐給我們；但他們可以發揮車商業務的能力，比如員工開始，到他的加盟商，到賞車購車的客戶，一起加入這個東西。再來就是這個企業，我覺得他們很有心，因為他們花了一定金額的預算做了網路廣告、電視廣告、廣播廣告、雜誌廣告，你想得到的他都做了，他自己做，我們一毛錢都沒出，然後視覺也是他出，他找公關公司做這件事情，他的記者會也是自己做，所以他們本來就有一筆行銷預算做這些事情，但他只把行銷預算做在公益身上，提昇他們的企業品牌形象。其實他們出了很多成本，我覺得他是很有心的企業，算是很有心的案子。(A3-2-3)</p>
3	<p>Q 若從「社會交換理論」來構思募款策略，亦請您就此項觀點提供具體實例，以及您對借用此理論來構思募款策略的看法與建議？</p> <p>A 現在比較常見的，比如說他們做公益的原因，是因為他們在公關或媒體中心或行銷企劃中心的 Program 裡面，一年有兩百萬、三百萬的預算要做產品的 Promo，可是產品的推廣很多方式，我可以下電視廣告，但電視廣告很貴，或下網路，可是網路很氾濫。那有時候我可能要結合伊甸的力量，因為伊甸的品牌可能大過於我，所以我要跟伊甸合作。有一種是他企業的品牌很大，當然是我伊甸比較吃香嘛！所以我跟著他嘛！例如賓士，他本來就有預算，本來就是賺錢的企業。他本來就是要做消費型的企業，他們公司有他們的組織章程、組織的目標，是一種可能的模式。(A3-3-1)</p>
4	<p>Q 若從「助人情境因素理論」來構思募款策略，亦請您就此項觀點提供具體實例，以及您對借用此理論來構思募款策略的看法與建議？</p> <p>A 今天你不管做任何的捐款活動或是募款活動，你要觸發那個點，要有切身感受，例如：我有領養毛小孩，牠是流浪動物，會捐流浪動物哦。比如我的家人有慢飛天使，我家人有身心障礙在就</p>

	<p>業，或是他有使用到復康巴士。比如我有一個醫生朋友，他媽媽都會叫伊甸富康巴士，他覺得很感動，他都會捐款、他就會默默捐款給伊甸復康巴士哦。(A3-4-1)</p> <p>但有一次有一個伊甸富康巴士那個大哥可能心情不是很好，可能說話口氣差了點，他媽媽回去就他跟他抱怨。那我那個朋友是一個很孝順的男生，他就生氣，他就跟我說你們伊甸的大哥怎麼這樣？我再也不要捐你們錢了。所以，有的時候真的不是你怎麼包裝它。(A3-4-2)</p> <p>那議題在走，你本來就要講你自己的服務，一種社會議題宣導，本來就不是說我為了某一些人去做量身訂做，不可能。如果你在作議題這件事情的時候，一定是跟著國家政策走。現在我們流行的是長照，少子化的結果，老人變多的結果，是否要延長工時？還是要延長退休歲數？這是未來我們台灣人很重視的問題。當然是議題的包裝跟社會現況有關、跟外部環境比較有關，我自己覺得啦！所以你很難包裝什麼。(A3-4-3)</p>
5	<p>Q 非營利組織採用捐款送贈品的募款策略已行之多年且愈來愈普遍，可否就您所了解與觀察到的趨勢和我們分享？而您最有印象的成功與失敗案例各為何？在這成功與失敗的案例中，若進一步分析，您認為其成功與失敗的原因為何？</p> <p>A 我覺得贈品只是一個觸媒。其實贈品的好壞，不是很重要，一切的贈品賣得好或不好取決於它有沒有把流量導回來，就是企業有沒有付出，有沒有投資宣傳成本，如果沒有人去投資這個宣傳成本，基本上沒有人會知道這件事情，也沒有人會進來。因為你想想看伊甸不是入口網站，我們不是雅虎，不是 Google，所以每天會來的流量的人很有限。我們一個月好的時候也不過二十萬個瀏覽人次，爛的時候十六萬瀏覽人次，可是你知道 Google 一天多少人嗎？一天有上千萬個台灣人每天打開會看到 Google 搜尋東西，因為你每天搜尋都是 Google 搜尋，每天兩千三百萬人台灣人會有一千五百萬人會打開 Facebook，所以他們有固定那麼龐大的數量。但我們沒有喔！我們在沒有的情況下，你怎麼知道這個贈品的好跟壞？都取決於你合作這個案子的當下，這個企業到底有沒有付出成本。(A3-5-1)</p> <p>有一個**，它其實滿成功的，是做英文教材，就像補習班一樣，跟教育有關的，但它有很多會員，它的會員都是媽媽家長。它也沒做什麼啊，它就做 EDM，它只寄 EDM 出去，那它回來效果很好，因為寄出的這些 EDM 是有效的。贈品也不是它的產品，是給杯子鍋碗瓢盆類的東西，所以贈品好壞不是重點，是它的流量有沒有流回來。真的如果沒有流量，也不怎麼好，有一年賓士送很好的贈品也</p>

乏人問津啊！它一定要做宣傳，讓喜歡我這個品牌的使用者知道。  
(A3-5-2)

假設我是 Iphone 的使用者，我收到 Enjoy 的手機，我沒興趣，我連看都不想看，對不對？假設你跟我說 Apple 出了一個超級限量的耳機，你只要捐款給三千六就會送這耳機，你是 Apple 粉絲本身你會做，你可能百分之五十以上會去買，因為你是這個客群。重點是你要找到那一些企業它本身是有品牌吸引力的，它如果是一個雜牌沒有品牌吸引力，其實是不會有人買啊！所以我們官網上案都是有品牌的東西，沒有品牌的企業也不會想要上案，因為他的客群不是一般民眾啊，所以也沒有人知道我是誰。(A3-5-3)

成功跟失敗是一體兩面。沒有真的成功或失敗！其實都取決於合作當下這企業有沒有帶流量進來，這企業品牌知名度吸不吸引別人？假設之前出的\*\*事件好了，你如果在官網上賣\*\*\*鮮奶，沒人跟你買。那時候大家在減\*是嗎？只是你今天賣的是很良心產業，比如說之前不是說\*\*的東西實在太好了，網友說不買\*\*太可惜！你放著到處都會有人買的啊！所以要看它吸引力還有品牌。它自己的形象很重要，像我們在找企業也會這樣想啊！我跟你之間要對稱，要門當戶對，而不是一個你想要洗白、漂白一下。(A3-5-4)

四、B1 訪談逐字稿

日期	2018年2月6日	地點	基金會會議室
時間	14:00-15:00	對象	B1
題號	訪談內容		
1	Q	一般談到募款策略時，通常會從「利己理論」來構思募款策略，可否請您對這項觀點在實務上的運用舉例說明？如果要想善用前述觀點來擴大機構募款成效，請問您基於實務觀察及參與經驗，可以提供哪些募款策略作為參考？	
	A	<p>我們曾經有遇過一個企業，也是合作三、四年，一開始的時候是利他理論，可是當他慢慢地過了一兩年的時候，他的想法觀念也會變，他會走向利己理論為主的時候，這時候合作上就會有些問題，企業會過分期待公益團體要幫他做什麼事情，他可能不想自己有太多的支出，可是他期待的更多，他自己的利益角度大過於利他了。所以他會不滿意你幫他規劃的，我們之間的意見衝突會愈來愈大，變成說這個企業也會覺得我們也達不到他的需要。當這個公益活動呈現出來不如他所想或得不到他所期待，他可能就不會想合作了。他可能今年合作完後就想要換別的，他想要試試別人會不會給他更多，可是以我們一個公益單位來說，以利己理論為出發點的企業公益活動沒辦法持久。當我們公益團體遇到這樣子的企業或捐款人的時候，我們也會自己做評估判斷，因為這種利己的就是有點想要用公益之名。(B1-1-1)</p> <p>如果企業是為了提高營業額來辦公益活動，最後可能不見得如他所願，或許他們會覺得對他們企業的社會形象有加分。可是坦白說，這個公益的合作，從過去很多的案例來看，其實對企業的營業額來說沒有太大的增加。企業不會因為跟你辦了一個公益活動使得他的營業額增加，或許他在社會的公益形象裡會加分，可是對他賣的商品會不會增加？其實沒有很大啦！(B1-1-2)</p>	
2	Q	部分實務偏重「利他理論」來構思募款策略，請您就此項觀點提供具體實例，以及您對借用此理論來構思募款策略的看法與建議？	
	A	<p>我過去十年募款還滿幸運的看到很多企業，因為我是針對企業的部分比較多，一般民眾接觸的比較散；我們都是針對企業主來做專案的募款活動，企業自己主動或是我們被動的去找他。他們自己主動來找我們談一些活動的時候，還滿幸運地遇到蠻多捐款人或企業，利他理論這部分會占得比較多。很多人他們會想要捐款，其實是因為他們本身有感受到社會需要他們，希望有一些自己的付出，不管是什麼宗教，他們都會想要付出，這個為前提占的比例還蠻高的。(B1-2-1)</p> <p>像我今年五月份要辦在南部的一場慈善音樂會，就是有遇到一</p>	



個捐款人就是這個發起人，他本身是很多年以前在扶輪社當社長的時候曾經合作過，他那年跟我們合作後協助我們在南部的林園那邊創立了社區早療站，他在社長任內也幫我們募了創辦的錢，所以那時候早療小站成立了起來。但後來他卸任了之後身體不好有中風，他自己本身是個醫生，他中風的時間大概有四、五年的時間，他就停掉工作專心養病，然後沒有參與社團，當然也沒有合作募款的部分。可是我們一直有關心他身體，過年過節會打個電話給他太太，關心他復原的狀況！然後他前年的時候身體好了，就回到他的診所繼續看病工作、經營耳鼻喉科診所。在前年的時候就跟我們有密切的合作，然後我們自己辦的募款餐會活動他都會捐款，但金額沒有很多，主要是他自己個人的捐款。然後在跟他接觸的過程裡面，他有分享為什麼他能夠從死亡走過來，他感受很深！他覺得有可能他以前有在幫助別人，無形之中生命能夠存留下來可能還有他的意義！他希望老天爺能夠讓他繼續活著的話，他希望能繼續貢獻給別人。所以就在兩年前他身體越來越好的時候，我們有在規劃大概在這一年、兩年內辦一場大型的募款活動由他來發起，我們來一起合辦，在這個情況下，我們今年五月份會一起合辦一場音樂會，那他個人也非常投入，幫我們規劃音樂會的一些節目內容，開始也動員去找企業來募款，他身邊的朋友投入這個部分裡面。這個捐款人的心思就是真的無私的，因為他也不是為了他的事業，他也不是從這個募款跟公益的活動對他個人營業額會增加之類的。他不需要像一般企業需要打知名度，他是完全發自內心，覺得他能夠繼續留下來，是上帝對他有另外一番意義的規劃，他希望能夠用自己來幫助更多弱小的人。(B1-2-2)

其實蠻幸運地看到社會上這類的人還蠻不少的，會真正的不是為了其他太多的目的來做的。我這兩年有遇過在高雄滿知名的品牌企業、連鎖公司，他們也是家族企業傳承下來的，其實是被他們的長輩交代，當你今天有所得的時候就是要去付出、幫助別人。所以他們後來的繼承人都會有公益回饋社會的那一部分。(B1-2-3)

大部分企業他到了一個階段的時候，他是站在利他理論的部分來做付出，對一些民間宗教習俗，他們會覺得這對他們來說是有福報之類的，所以很多企業還是會有想要回饋社會的心，這時候他們大部分就是會完完全全的付出，然後我們合作的部分就會比較輕省，因為大家會有共同的想法。那企業也會因為他自己想做，而不是我們鼓吹他做，是他有這個心要做，因為他有利他理論這個部分來支持，所以他會想要做，在我們合作上會比較能夠雙贏；他們會付出他們的宣廣跟我們一起投入這個公益活動，會跟他們員工一起加入，那我們伊甸也是一樣，相對的雙方會一起合作，如果當企業

		<p>的公益活動是在利他理論來做的話，其實坦白說是雙贏。(B1-2-4)</p> <p>他們也比較不會有過多的期待，我要更多的營業額或是要賺更多的錢，或是提高自己更高的品牌之類，他們若不拋棄這些的話，完完全全針對只是要回饋的心來做的話，其實這種公益活動才會發揮它真正的效益，這樣企業也不會有太多其他的期待，真的就如他所願的這樣子。前提是這個企業有他一定的社會階層，不管他的公司或是他的個人都有一個社會的知名度；可是相對的，他們在選擇跟公益團體合作的部分，這種利他理論來做公益活動的企業，他們一定會選擇他們信的過的品牌公益團體。他不會去找比較小的，或可能他沒有聽過的，他們要放心的把他們的品牌交給信賴的，所以他們會找一個相對品牌，這個時候，公益團體的品牌也是要到一定的程度 才有機會這樣子的合作。這樣子的合作，雙方放出的資源會比較多，那其實這在社會上能看到公益活動的能見度會比較大，發揮的效應也比較廣。(B1-2-5)</p>
3	Q	<p>若從「社會交換理論」來構思募款策略，亦請您就此項觀點提供具體實例，以及您對借用此理論來構思募款策略的看法與建議？</p>
	A	<p>在一些社團裡面，例如扶輪社、獅子會、同濟會，他們這個社團組織成員裡面有這個共識：在這個團體裡會定期要做一些社會公益活動。他們也會期待自己能夠被宣傳、被看的到這個社團，可是他們跟利己理論不太一樣，他們不會過分期待，他們也相對的會付出，因為他們了解這是個交換關係！這種大部分會產生在社團的運作上，這種比較容易見得到，他們裡面有一些既定的想法，這是一個交換的過程。我們協助幫你們…，透過扶輪社或社團的一些幹部人脈來募集一些捐款或物資，來跟社會公益團體合作，那相對的，我們也得到了社會的肯定。因為他們這些在社團裡面的人，他不是因為營利在社團，他們是社交的一部分。社交裡面公益的行為也是其中他們在做社交的一環。這些社團的成員相對的，對公益行為是很認同的。他們願意做，可是他們卻不會過分期待得到金錢或得到名望很高，他們會了解這是一個交換的過程。(B1-3-1)</p>
4	Q	<p>若從「助人情境因素理論」來構思募款策略，亦請您就此項觀點提供具體實例，以及您對借用此理論來構思募款策略的看法與建議？</p>
	A	<p>在志工這個圈圈裡面比較看得到，像我們也遇到我們曾經有一個攝影志工，他前陣子車禍重傷不能起床，到現在還在醫院裡，可是他有感受到我們對他的關懷關心。他期許自己有一天他好了之後繼續在志工這個部分來協助。我們在南部有很多的志工，他們也是受過我們的幫助，然後他們很穩定的在我們志工當中協助我們做很多會內的事務，或是外面的活動。因為他們有一些是因為自己的孩子，社工曾經協助幫助過他們，這些家庭的成員其中，有些就會因</p>

	<p>而對我們社福團體想要回饋。除了當志工，也有人會應徵成為員工。我們有兩三個員工，他們曾經是受助家庭，可能捐款行為在這個部分比較少見，或許有，可是比率不高。因為受過幫助的就是家庭比較弱勢的，所以他們相對的在付出金錢的部分是比較有限的。因為公益活動裡面除了金錢之外，還有付出時間、勞力也是一種。所以他們會是選擇付出時間、勞力來協助我們，這是在助人情境因素，是這樣。(B1-4-1)</p>
<p>5</p> <p>A</p>	<p>Q 非營利組織採用捐款送贈品的募款策略已行之多年且愈來愈普遍，可否就您所了解與觀察到的趨勢和我們分享？而您最有印象的成功與失敗案例各為何？在這成功與失敗的案例中，若進一步分析，您認為其成功與失敗的原因為何？</p> <p>A 從一些經驗上發現：現在為了刺激捐款人想要捐款的行為意願，所以會操作有捐款送一些廠商提供的贈品。我們發現如果在市面上很容易取到的贈品，在設定捐款的限度時，就要設的很低，民眾才會想要。那大部分會比較引起民眾注意，或他們想要的贈品，是市面上少見的或沒有的，或是專屬給這個專案用的。(B1-5-1)</p> <p>比如說有一個案子，就是贈品它是一件圍裙。可是那個圍裙不是在外面買得到的，外面可能是限量版，還是買不到的，廠商特別為了我們而設計的，再加上他是有品牌的，比如說它是米奇的、有知名度！它不是沒有聽過或一般的東西，比方說玩偶好了，像Hello Kitty、蛋黃哥啊！這些人家可能會想要收藏的。像我們伊甸在做的RODY，也是一個品牌，這些是民眾想要收藏的，喜歡收藏的人他又剛好想要捐款，或是他本來沒想要捐，而刺激他做捐款行為，這種的話，就會比較吸引人家要來做捐款行為。就是要有一定的品牌，再加上他在市面上比較買不到的東西，不是我用一般的價格買到。所以如果要做捐款贈品策略，知名度要找這些。(B1-5-2)</p> <p>也遇過一些失敗的，比如說我們送一些餐廳的餐券，雖然那個餐廳是有知名度的，那是在網路上的捐款活動，可是因為這個餐廳在南部才有，它沒有全國有。就會受限南部的民眾，可是中、北部當他很多選擇的時候，當他看到這個的時候，捐款人拿到餐券卻沒有用，他就選擇其他了！這樣，我們市場就只有局限在南部，就變成網路的話，我們希望做的是全國，贈品最好就是選擇不分區域啦！不要受限在只能用在某個地方。那個就會受限在那個區域的民眾，你就是把你的市場做小了，就只能狹小的那個市場。所以如果說在捐款贈品的選擇操作上要避免這些，贈品的選擇很重要。(B1-5-3)</p>

五、B2 訪談逐字稿

日期	2017年12月21日	地點	基金會會議室
時間	14:00-14:30	對象	B2
題號	訪談內容		
1	Q	一般談到募款策略時，通常會從「利己理論」來構思募款策略，可否請您對這項觀點在實務上的運用舉例說明？如果要想善用前述觀點來擴大機構募款成效，請問您基於實務觀察及參與經驗，可以提供哪些募款策略作為參考？	
	A	n/a	
2	Q	部分實務偏重「利他理論」來構思募款策略，請您就此項觀點提供具體實例，以及您對借用此理論來構思募款策略的看法與建議？	
	A	<p>有一個做工業用電腦的一個董事長，他從大學年輕時就參加視障者的社團，服務視障者，擔任志工，到出社會之後到他開公司營運。因為有著學生時代的服務經驗，他一直以來都關心這樣的議題。所以當我們有機會跟他見面聊天的時候，我們只是告訴他說我們現在需要盲用電腦，他二話不說問：你要幾台？他就直接行動，他就比較偏向利他的，因為他也沒有特別強調你要在哪裡讓大家知道這件事情。(B2-2-1)</p>	
3	Q	若從「社會交換理論」來構思募款策略，亦請您就此項觀點提供具體實例，以及您對借用此理論來構思募款策略的看法與建議？	
	A	<p>有時後是隨著整個社會的氛圍跟議題，有時候企業也會認為這是大家關注的東西，所以我在這時候投入，大家也會同時關注我。比如像現在講長照，有的壽險業就會在這時候也講長照，那我這樣是不是就跟社會大眾關注的議題一樣，這時候我也會有相對應的壽險產品。這樣子民眾也會連帶的我也要來投資我的未來生活上。因為這也符合我們會內未來也會走向一個長照的服務，所以我們在設計提案的時候結合社會關注的，我伊甸想做的，然後跟企業想要的三方合在一起的時候，自然而然就會成功，原則是這樣子。(B2-3-1)</p> <p>我們從長照做一個切點，那他本身有這樣子的保險類產品，他捐款在長照服務上面，以我支持這樣的服務，然後去帶到我們一直有在關照長期照護這個事情，同時我們現在有這樣的一個產品，然後民眾是可以一起來參與也為自己的人生做規劃。他就透過記者會告訴大家，他在關注這件事情，然後同時在這樣的長照議題，他有一個網路資訊平台，所以當你有這種需求時，你就可以直接進入這個網路資訊平台。(B2-3-2)</p>	
4	Q	若從「助人情境因素理論」來構思募款策略，亦請您就此項觀點提供具體實例，以及您對借用此理論來構思募款策略的看法與建議？	

	A	<p>就概念上來講，他通常有動機，他通常行為都是綜合型的。有時候是同理心啦，例如我朋友他家裡有慢飛天使，他對這議題就特別有感覺，他同理之後又發現我捐之後又可以拿些什麼，那他就立馬行動。他有可能一開始只是我對這個議題會去關注，會去按讚，不一定會到捐款，還沒有去行動，但是你給他多一點的誘因，或這時候有一個視覺一支影片觸動他的時候，通常更觸動他的時候，他就有行動力。(B2-4-1)</p> <p>我覺得同理心這件事，有時候蠻神奇的。我分享議題影片感想好了，有一次我們去拜訪企業，一支是拍孩子在我們服務中心的療育過程，一支是我們之前的實境影片。一般來講，我們都會覺得說在療育中心的服務過程是比較容易觸動人，沒想到窗口是看到實境影片的時候落淚，為什麼？因為那是他生活會看到的場景，瞬間他有帶入感，我的孩子其實也走得比別人慢，他在公園的時候也會遇到這樣的事情！瞬間他立馬就帶入了，他就覺得我應該要讓大家覺得這件事情很重要！(B2-4-2)</p>
	Q	<p>非營利組織採用捐款送贈品的募款策略已行之多年且愈來愈普遍，可否就您所了解與觀察到的趨勢和我們分享？而您最有印象的成功與失敗案例各為何？在這成功與失敗的案例中，若進一步分析，您認為其成功與失敗的原因為何？</p>
5	A	<p>以我們會內全面性的贈品捐款專案來講，其實有沒有外面帶來流量很重要，當然有人進來，相對應成功率一定會提高嘛！因為這就是多數原則。(B2-5-1)</p> <p>但如果就相同的…，例如我每一年都跟同一家商店合作，他每一年都導入一樣的流量的時候，單一鎖定，我會覺得有品牌力的捐款贈品一定會比沒有品牌力的來的好，品牌力相對贈品來講蠻重要的。比如說Hello Kitty，有人看到Hello Kitty就捐了，管它是什麼，反正我是它的粉絲，粉絲群不管它是送什麼，我就捐了；我就是開那個車的人，我只要那個符號一出來，不管送什麼，我就捐了，所以有時候是品牌力帶來的影響。(B2-5-2)</p> <p>所以贈品是蠻好這樣歸類的，成功或失敗不外乎實用性、品牌力、能見度。所以最成功的是什麼？是今天我就是Hello Kitty的商家，我賣Hello Kitty的產品，這一群人就是Hello Kitty粉絲，你就打中這個對的人，那你這樣成不成功？一定成功啊。(B2-5-3)</p>

六、B3 訪談逐字稿

日期	2018 年 1 月 22 日	地點	基金會會議室
時間	17:00-18:00	對象	B3
題號	訪談內容		
1	Q	一般談到募款策略時，通常會從「利己理論」來構思募款策略，可否請您對這項觀點在實務上的運用舉例說明？如果要想善用前述觀點來擴大機構募款成效，請問您基於實務觀察及參與經驗，可以提供哪些募款策略作為參考？	
	A	<p>企業捐款收據的部份，抵稅的部份有，可是那都是針對比較有規模性的，他們強調的是 CSR，就是他的利己理論，因為他要參加對他部份有影響的。就像***企業，***企業為什麼要辦社會公益文化事業這些事情？是因為他們受到督促，因為他們承標，他們雖然是民營的，但他們承包的是機場維運的營業部份。對***企業來講我要提昇的是我國際形象的一面，它的公益形象是要去招標案的，我拿到機場營運的權利對我才是有用的，所以每一年他們在招標的時候要看他們的 CSR，CSR 對他們來說是有指標性的，這就是利己。再來以我接觸的銀行，銀行的部份有分公辦民營跟私立的部份，私立強調組織內部文化的提昇，編列經費做 CSR，其實做這個的社會形象是加分的。(B3-1-1)</p> <p>還有就像扶輪社，講的利己理論就是完全在於滿足自我，滿足他自己的榮譽感。(B3-1-2)</p> <p>針對利己，一般民眾的話，第一個就是他中獎了，他覺得他要捐一半的錢出來。台灣人很迷信！所以你會發現台灣人很喜歡在年底做善事。因為新的一年開始，他們覺得要…，或是一年結束把之前做過不好的事情彌補回來，所以他們用善事這件事情。(B3-1-3)</p> <p>再來就是捐款贈品的部分，例如有一位洪小姐她要贈品是因為剛好是要送朋友，除了我們剛剛說功德這件事，又加上它應該算是誘因而已，我可以轉贈送一朋友的小孩子滿月、朋友的小孩子生日、我們家孩子生日…，我就會覺得我做了一件好事，又可以讓我的小孩…。或是我用我孩子的名義捐款，我孩子又可以得到這樣的東西，所以個人的部分，在利己這部分我覺得心裡層面這個區塊成分是很大，實用性不多。(B3-1-4)</p>	
2	Q	部分實務偏重「利他理論」來構思募款策略，請您就此項觀點提供具體實例，以及您對借用此理論來構思募款策略的看法與建議？	
	A	<p>我覺得組織文化佔非常大的因素，如果企業這個組織文化，他的老闆是向善的，他有那個心要做，他其實會影響到他的同仁。例如**塑膠，比較台中型的企業文化來說，這個老闆他本身就有一顆比較向善的心，他就參加自己社區互助合作的義警，老闆本來就有</p>	

		<p>這種概念跟思維去做這種事情的時候，其實他就會帶動他底下的員工，所以我覺得企業組織文化是佔了非常大的因素。(B3-2-1)</p> <p>我覺得這個志工是最容易的。我直接讓你看到服務 Touch 到你心裡那一塊，我就可以得到回收，所以我覺得在這個部份上，其實是志工最容易可以讓企業儘快、馬上、立即得到感受的，加速他捐款的一個捷徑。如果以我自己在做志工督導這一個區塊，我會要求志工一件事情，我會告訴他一件事情是：第一、志工是一個工作，它不是玩樂；第二、它不以賺錢為目的；第三、目的是在幫助別人。我會有幾個論點去跟他們講，可是這個東西最直接的立場就是你是付出者，你不是接受者，所以志工是最容易看到這部份的。我們以個人來的部份很快，就像那個*姐，她有直接接觸，因為她做你的志工，她就影響到她周圍的資源，她就會連結…，然後她自己也願意成為你的園丁嘛！(B3-2-2)</p> <p>不要多宣傳的時候都不是本身掏錢，通常這樣子的利他，它是透過平台一同來做，像**高中，它是學生個人捐、家長捐，它並不是學校捐，可是我的主體是對誰？是對學校。利他的部份，我不要求回報的時候，我透過的就是我的平台！很少那個利他是企業不在乎收據的，有，第一個老闆個人捐，可是他捐的金額一定有所限制。(B3-2-3)</p>
3	<p>Q 若從「社會交換理論」來構思募款策略，亦請您就此項觀點提供具體實例，以及您對借用此理論來構思募款策略的看法與建議？</p> <p>A</p>	<p>這個社會交換理論有點像是捐物！就像是愛心站，社福如何去把它作為變化然後官網促捐。這我覺得都是社會的這種行為模式。我所經歷的就是我的促捐，**銀行它捐物—**寶寶，然後民眾他用一種概念，他不是買他用捐款，他就可以得到這個捐物，而**銀行我得到我的企業形象，再來就是我的**寶寶是深入每一個民眾！它的宣廣效果是很大的。(B3-3-1)</p> <p>像**企業每年辦尾牙時都會連結上下游廠商的資源作公益捐贈活動，都是捐物，捐給很多社福，這樣子一個交換平台，它其實也是一個社會交換理論。(B3-3-2)</p>
4	<p>Q</p> <p>A</p>	<p>若從「助人情境因素理論」來構思募款策略，亦請您就此項觀點提供具體實例，以及您對借用此理論來構思募款策略的看法與建議？</p> <p>我在募款的時候，我們會知道一件事情：兒童、老人、身障者這些，什麼最難募？身障者最難募，因它沒有一個限定的時間點，它沒有季節性，它沒有節日性。它沒有一個情緒的部份。再來有情緒的部份，可是它不能 Touch 你，跟孩子比起來，它不可能，它沒辦法達到。老人我可以用圍爐這個概念來突破，達到我的募款；可是成人其實都沒有，你說國際身障日？So what，對台灣人民來說</p>

	<p>沒有感覺！那你就看去年不是有一部英國恐怖大攻擊？然後那個人失去雙腳，它也是身障的，議題出來的時候它應該是很激勵人心的，可是其實在相關的議題報紙都沒有很大的宣廣，就是沒有很大的迴響。(B3-4-1)</p> <p>所以我轉換以助人情境因素理論來構思的時候，我說投資報酬率，我會告訴民眾...，以小作所為例，來小作所大概平均三年，接受我們三年的訓練養成，他們才有辦法自立生活。三年我平均一個月要花一萬元在這孩子身上，我一年要花十二萬，我三年花了三十六萬。可是他可以工作二十年，二十年是他最短的時間，因為身障者退化的年齡比我們還快！這些智能障礙的孩子可能二十多歲出去工作，可是他最多做到四十幾歲就不能做了。我跟他們說一件事情，今天你來伊甸捐我這筆錢，這個孩子平均是三十六萬，一個身障學員是三十六萬；可是這個孩子他如果可以自立生活，我們不要算他正職工作，我們只要算最簡單的清潔員，一個月一萬五千元就好，一萬五千元乘以十二個月有多少錢？那乘以二十年有多少錢？三百六十萬扣掉你的三十六萬，你的投資率大不大？大！得到的滿足比別的捐款單位還多，因為不是只有這樣子，你還幫他得回了尊重和自立生活的能力。(B3-4-2)</p>
Q	<p>非營利組織採用捐款送贈品的募款策略已行之多年且愈來愈普遍，可否就您所了解與觀察到的趨勢和我們分享？而您最有印象的成功與失敗案例各為何？在這成功與失敗的案例中，若進一步分析，您認為其成功與失敗的原因為何？</p>
5	<p>A</p> <p>就是剛有提到的**銀行它捐物—**寶寶，我們把它轉成贈品作促捐，今年的募款效果比去年更好，今年的捐款筆數其實成長了三分之一，捐款筆數、捐款人、捐款金額大概都是三分之一。我覺得議題有很大的關係，個案故事的說明很有關係，兒童議題的發酵，去年是成人身障議題；而且配合年底聖誕節，都是屬於小孩子的活動；再一個是捐款價格有提升，去年是每月捐 200 元送 1 隻，今年是捐 300 元送 1 隻；再過來在製作文宣上，不管是在露出的部份，在通路方面，像是比較乾淨、比較溫馨的。(B3-5-1)</p> <p>還有我們有和**汽車合作，贈品是紀念包，有放在官網，很快就送完了，效果好是因為他的會員多，交易量就多，單價又高，它是每月捐款 800 元送 1 個。我也看到一件事情是，對企業來說，它吸引的不是只有我自己的客戶，它吸引到的是還有其他人一起來嚮往，未來他都變成我的淺在客戶。(B3-5-2)</p> <p>我們不能說每一次的案子都是成功的，像之前在年底有一個案子，是配合飯店捐油蔥粿還是蘿蔔糕當贈品，有請名人***來做圍爐代言，結果沒想到剛好遇到他的**事件！一個負面新聞影響很</p>



	大，影響、連動到，品牌形象就是沒有了。(B3-5-3)
--	-----------------------------

七、C 訪談逐字稿

日期	2018年2月7日	地點	受訪者辦公室
時間	11:00-11:30	對象	C
題號	訪談內容		
1	Q	一般談到募款策略時，通常會從「利己理論」來構思募款策略，可否請您對這項觀點在實務上的運用舉例說明？如果要想善用前述觀點來擴大機構募款成效，請問您基於實務觀察及參與經驗，可以提供哪些募款策略作為參考？	
	A	<p>捐款收據是不是一個回饋？因為它很直接就可以放在稅務的抵稅。(C-1-1)</p> <p>捐款送贈品對捐款者來講他有好的誘因，可以因為他有利己的因素，他可以去觸動他的行為。(C-1-2)</p> <p>我可不可能在一個計畫裡面，在一個募款行動裡面同時有利己、利他跟助人情境或是社會交換？都有可能啊！（C-1-3）</p> <p>『我們做這些事情都是因為有你』，這句話他就是一個利己的回饋啊！我是一個機構，我給了一封信給捐款者，謝謝你。『我們做了這些事情，都是有你』這句話其實就是運用了利己理論，讓自己得到滿足。那我寫這句話是隨著我的收據寄出去的時候，不就是雙重利己。但是我的行為可能就是告訴你，現在這些孩子，我們在非洲照顧的這些孩子。他們有人大學畢業了，某一個人大學畢業了，寫了這麼一段話，那我寫給一個曾經因為各種情況沒有辦法上學的人，他不是感同身受的助人因素嗎？（C-1-4）</p>	
2	Q	部分實務偏重「利他理論」來構思募款策略，請您就此項觀點提供具體實例，以及您對借用此理論來構思募款策略的看法與建議？	
	A	<p>比如說昨天地震，花蓮最多的就是民宿跟飯店，他們全部就釋出來說這邊可以提供免費的住宿，他其實就完全的是一個利他理論啊！（C-1-1）</p>	
3	Q	若從「社會交換理論」來構思募款策略，亦請您就此項觀點提供具體實例，以及您對借用此理論來構思募款策略的看法與建議？	
	A	n/a	
4	Q	若從「助人情境因素理論」來構思募款策略，亦請您就此項觀點提供具體實例，以及您對借用此理論來構思募款策略的看法與建議？	
	A	<p>那我分享一下之前我幫馬拉威非洲小孩做教育經費募款。那裡面有一個讓我印象很深刻，其實是一位嘉義的音樂老師，他有一個環境背景，嘉義有一個很有名的管樂節！那這個管樂節大概都是這個老師…，這個老師是大學的教授，因為他是做藝術表演類的，跟民間的互動非常高。那他在管樂節這邊就策展規劃活動，但他是一個基督徒，那在有一次的活動上，他就聽到了連加恩。連加恩因為</p>	

一直在做布吉納法索西非的小學的募款，那這兩個看起來沒有關聯的人，一個是在音樂領域，一個在做非洲的工作；那他就非常感動連加恩願意到那麼遠的地方為非洲這些孩子做教育或生活品質改善的一些工作。連加恩有講了一句話：「好命的人要更懂的付出，好命才有意義」，那這個老師就覺得很感動，他覺得學音樂的人都是好命的，好命這件事也是個啟發。(C-4-1)

但這個老師本身有在監所看守所做所謂的教誨師，用音樂教誨，那他就覺得他要怎麼好命？在監所的人一定不是好命的人，那怎麼樣讓這些人跟為別人付出這件事情有關？所以在那年的管樂節他就做了兩件事情：一件事情就是他都在一個小學做他們的管樂老師，他就要小學生能夠要捐出，他就發動了一個『小小撲滿』，讓學生去存撲滿，讓他們在表演的時候捐出來；他就跟學校老師做這件事情，那因為他的學校是私立學校，某一種程度就符合了好命的小孩這個條件。那如果這樣來看他可能就是助人情境吧！那可是對接觸的人來講特別是嘉義看守所，他有很多都是煙毒犯，那他就希望他們來做一個表演，他們就說那就這樣好不好？我們在管樂節之前，我們做一件事情，因為不可能把這些看守所的人帶去管樂節最後的晚會演出，但是你們要怎麼樣可以響應這件事情？看守所的人就說那我們捐香煙！因為他們一天只能被允許抽幾根香煙，他們就把買香煙的錢捐出來，他就希望可以把錢給我們來做非洲孩子的教育工作。錢非常的少並不多，但這兩件事情都是自發性的，都是對別人的。(C-4-2)

後來我們去做這個影片的時候，覺得這個影片如果只在那天晚上被演出有點可惜！他應該要有機會讓更多人看見。那因為巴西有一個監獄，巴西監獄有一次也發動讓監獄的獄友可以為別人做募款，他們那個活動就做得很成功，那我們應該把我們的行為紀錄下來，他會有一個好的影響，因為我覺得我們這件事情可以做也是因為看了巴西監獄獄友募款覺得可以做。所以我們就去問了幾個獄友，問他們為什麼要響應這件事情？有些獄所的人就講因為小時候沒有辦法讀書，他沒有給自己很多的選擇，他希望別的小孩不要再重複這件事情，所以他願意做這件事情。所以某種程度它就是助人情境！（C-4-3）

我覺得這件事情雖然是很小的一件事情，那某一些跟這件事情沒有關係的人做這件事情一定有某種程度的關連。我們看到表面上是沒有關連，但是它可能是有關連，對不對？因為我們如果沒有去了解我們背後的因素，那其實就是我們在講要看捐款人動機的時候，你要看他內在跟外在的因素，內在因素可能跟他的成長背景有關，還有他的人生經驗、還有他的價值觀、還有他有沒有成功或失

		敗的經驗？那這些都會成為他在做內在選擇或決定的時候很重要的因素！（C-4-4）
5	Q	非營利組織採用捐款送贈品的募款策略已行之多年且愈來愈普遍，可否就您所了解與觀察到的趨勢和我們分享？而您最有印象的成功與失敗案例各為何？在這成功與失敗的案例中，若進一步分析，您認為其成功與失敗的原因為何？
	A	我想捐款送贈品這部份在募款的運用上，就是你要很清楚你的捐款人是誰？他們喜歡什麼或他們不喜歡什麼？第二個是送贈品的時候要讓人家覺得他跟這件事情是有關的。（C-5-1）