

# 非營利組織善因行銷之研究

傅篤誠

南華大學非營利事業管理研究所副教授

廖志忠

南華大學非營利事業管理研究所碩士

## 摘 要

善因行銷（CRM; Cause-related Marketing）是指企業與非營利組織之間的合作，企業可以藉此改善形象，並且增加銷售量；而非營利組織則可以得到需要的資源，並且提昇組織的知名度。本研究以台灣地區 300 大基金會為抽樣對象，採問卷調查法的方法，希望了解不同的非營利組織在實行善因行銷的動機、評估方項及實行善因行銷的影響有何差異。

研究顯示多數實行過善因行銷的非營利組織對此均抱持正面的態度，而實行善因行銷的動機為募集資源、人力需求及特殊關係；評估的重點則為企業形象、合作內容、是否與組織使命符合及企業基本面。而與企業合作之後對於資源的開發與組織的知名度增加都有正面的影響。在差異性方面，非北部的地區型非營利組織與企業合作的管道多透過組織成員的介紹；而地區型的基金會在動機上偏向於資源募集；社會福利型的基金會特別重視合作企業的形象，並且期望實行善因行銷時能夠得到志工或其他人力的支援。而有專屬網站的非營利組織，對於合作對象的形象也比沒有網站的非營利組織更為重視。

**關鍵字：**善因行銷（Cause-related Marketing）、非營利組織（Non-profit organization）

## 壹、研究動機與研究目的

企業爲了提昇產品與服務的銷售量，建立良好的企業形象及品牌形象，增加品牌知名度與市場佔有率，除了應用傳統的行銷觀念之外，更須有長遠的企業責任精神。近幾年來國內企業與非營利組織合作，或是投入社會福利相關公益活動的例子有逐漸增多的趨勢，企業爲塑造其公共形象與滿足社會的需求，也逐漸展開其經濟巨人角色外的社會扮演角色。因此，企業積極投入社會福利工作，參與各項公益活動，不僅是履行社會責任的主要途徑，同時也逐漸成爲企業組織行銷的新武器，進而強化其組織形象，爲其營運帶來最大利益。

企業與非營利組織合作，提供一項或多項的產品，當消費者每購買一次該產品，企業便提撥一定比率的金額捐贈給合作的非營利組織，如此一來企業的銷售量增加，非營利組織也得到需要的資源，這種運作模式稱爲善因行銷(CRM Cause-related marketing)。在國外最早是美國運通信用卡公司爲了替 1981 年的舊金山藝術節募款，在那期間美國運通的持卡人每刷一次，該公司便捐贈二美分給藝術節主辦單位，獲得很好的成果。而後美國運通以同樣的方式參與 1983 年的自由女神神像的修復活動，使刷卡的金額與新卡的申請率大幅提昇，自此善因行銷的模式廣爲重視。目前國內有許多企業與非營利組織合作採行善因行銷的案例，例如慈濟功德會與中國信託商業銀行合作的『蓮花卡』，喜憨兒文教基金會與花旗銀行、華視電視公司共同推出的喜憨兒認同卡，台灣世界展望會、統一企業與中國時報共同主辦的『飢餓三十』活動，寶僑公司與婦女防癌協會『六分鐘護一生』活動，都是國內著名的案子。(轉引自傅篤誠，2003；蕭思文，2000)

本研究以喜馬拉雅基金會（2002）所出版的台灣地區三百大基金會名錄爲調查對象，採用問卷調查法郵寄問卷給三百大基金會，希望能夠了解以下的問題：

1. 探討不同類型、規模的非營利組織在實行善因行銷時有何差異。
2. 探討非營利組織在選擇善因行銷的合作夥伴時的關鍵因素。
3. 探討實行善因行銷之後非營利組織的改變。

## 貳、文獻探討

### 一、善因行銷的定義

善因行銷是基於人皆有惻隱之心，並願意將念頭轉化為行動的假設，其最早受到重視為 1981 年美國運通信用卡公司為幫助舊金山的藝術團體募集基金，在每一次刷卡消費時，該公司便捐出二分錢給所合作的藝術團體，測試結果相當成功。而 1983 年更擴大其行銷活動，與 Ellis Island Foundation 合作，為重整修建自由女神像募集基金，在三個月內運通卡使用率增加 28%，而新卡的申請率更提高 41%，自此善因行銷的觀念廣為營利及非營利組織重視及使用。(轉引自蕭思文，2000)

善因行銷(Cause-Related Marketing)最早被定義為一種水平合作的促銷方式，就是將企業產品與非營利組織進行聯合促銷。Varadarajan 與 Menon(1988)將善因行銷修正為：善因行銷乃是一種規劃及執行行銷活動的過程，當顧客參與提供企業收益的交易活動時，企業便捐出一定比例的金額給特定非營利組織，以滿足企業與非營利組織的需求。而善因行銷的層面已經不僅止於促銷產品階段，甚至可以包含整個非營利組織與企業的合作，或是由企業支援某一個特定的議題。因此善因行銷廣泛的定義應該為：一種以公益訴求為前提，藉以來達成行組織目的一種規劃、執行方式。(轉引自 余朝權&張家琳，1997)

Andreasen (1996) 開始把善因行銷的觸角延伸，不再單純的將善因行銷侷限在企業增加銷售量與非營利機構的募款必須同時存在，他認為只要企業結合非營利組織所從事的行銷活動，能夠直接或是間接的增加企業的銷售量，就能夠稱為善因行銷，並將其分成以交易為基礎的推廣活動 (Transaction-base Promotion)、聯合推廣活動 (Joint Issue Promotion) 及授權 (Licensing) 等三種方式。

Kotker (1996) 對善因行銷則有更廣泛的看法，除了前述的 Andreasen 所做的三類分類之外，還增加了企業自行推廣某一議題或理念的分類，且此時並不一定要有非營利組織的參與。Kotker 認為只要是企業為了提昇銷售量而藉由對非營利組織的募款有所貢獻時，其所做的任何資源的投入與努力都可以視為善因行銷，而銷售量的提昇也可以反應在未來。

國內學者對善因行銷的定義多未著墨，乃是因為善因行銷是來自於實務的操作，才受到學術界的重視並進行系統性的研究，基本上是企業與非營利組織透過公共合作的關係來行銷產品或服務，其做法通常是一個企業提供一項產品或多項產品，消費者每購買

一件企業所指定的產品，該企業變提撥一定的比例金錢捐贈給合作的非營利組織。(鄭怡世，2000) 關於非營利組織採行善因行銷的動機，多是因為資金、資源的不足，而與企業合作以解決此一問題。另一方面，非營利組織為了提昇知名度與推廣組織的理念，也會透過與企業合作的方式來達成。(廖學名，2003)(蕭思文，2000)

## 二、善因行銷的影響

善因行銷牽涉到企業、非營利組織與消費者三方面的關係，而此種將企業單純的贈與行為，加入了商業化的利益考量，引來不同學者對此種行銷手法的爭議。

Goldbeig (1989) 認為善因行銷可以視為是一項完全缺乏利他主義及社會責任的設計，因為很明顯的它是商業導向的，其目的只是希望藉由非營利組織來達到增加銷售量的目的，而一般認為實行善因行銷有下列不良影響：

### (一)對企業的影響

1. 企業形象的衝突危機－消費者對於企業執行的善因行銷與原本企業形象有所衝突，而不抱持正面的態度。或者與非營利組織的互動不良，而損害原本企業的形象。
2. 慈善行為的商業化轉變－基於獲利的考量，企業會以善因行銷逐漸取代傳統的慈善捐贈，容易使企業失去原本慈善的本質，而使企業花在宣傳『善因』的支出比實際捐贈還可觀。(Varadarajan & Menon, 1988)
3. 議題選擇的偏誤－基於行銷的考量，對於議題的選擇上，可能不考慮議題本身的價值，容易導致企業去選擇受歡迎、低風險、高曝光率的非營利組織或議題。(Kotler, 1996)

### (二)對非營利組織的影響

1. 組織形象的衝突危機－企業或產品的定位和非營利組織形象有所衝突時，或者企業利用與非營利組織合作執行善因行銷來漂白負面形象的時候，都可能危及非營利組織原有的形象(Anndresen, 1996)。
2. 組織經營的彈性降低－非營利組織為了獲得企業財務上的支援，可能改變其目標以迎合企業需求(Caesar, 1986; Gurin, 1987)。也可能限制非營利組織的活動，例如限制與合作企業的競爭對手有來往等等(Anndresen, 1996)。

3. 資源浪費的危機－非營利組織與企業合作的善因行銷投入了大量資源，若合作失敗造成的資源損失，對非營利組織而言將是極高的代價。(Anndresen, 1996)。
4. 資金控管能力降低－非營利組織因為與企業合作之後，可能因為過度依賴而減弱本身行銷的能力，當與非營利組織的合作關係終止時，將會失去主要的資金來源。

### (三)對消費者的影響

1. 改變社會大眾對議題的認知與態度－社會大眾可能會因為非營利組織的商業化，而破壞對其原有的認同，喪失其對傳統支持者的吸引力。(Gurin, 1987)
2. 改變消費者的捐款行為－消費者因為購買善因行銷的產品或務，而認為已經有做了善事，進而減少其個人單純的捐贈行為。)而消費者也有可能因為企業從事善因行銷活動，而認為公益活動是企業的事情，而減少了對公益活動的參與。(Gurin, 1987; Anndresen, 1996)

成功的善因行銷會讓企業與非營利組織互蒙其利，但在決策過程中需慎選合作對象，建立真正的夥伴關係，並建立明確的書面協議。國內的一些非營利組織由於尋找財力資源困難，一味想『攀附』企業，在合作過程中反而喪失組織的自主性，甚至被企業不當利用，值得注意與深思。(張英陣, 1999)

## 三、善因行銷的執行方式。

企業贊助公益活動的不僅是以金錢的方式執行，實物的捐贈也是一種表現的方法。楊炳章(1994)將企業贊助公益形式分為金錢、實物與服務三大類，而劉念寧(1990)將企業公益贊助分為贊助公司產品、贊助分公司產品、支援人力服務、支援金錢及其他五類。

張英陣(1999)認為企業與非營利組織的夥伴關係可經由善因行銷、企業贊助、實物的贈與、企業志工等方式，而國內比較常用的是善因行銷、企業贊助和實物的贈與，企業志工方案緊少數企業在運作，這種休戚與共的模式是國內有待開發的方式。

傅篤誠(2003)以較廣泛的善因行銷定義，歸納國內外企業的善因行銷執行方式為、金錢贊助、實物贈予、企業志工、企業成立基金會、綠色行銷以及由企業主辦、協辦或贊助活動的舉行等方式。

## 參、研究設計

### 一、研究架構

本研究的目的是了解非營利組織採行善因行銷的動機、評估方向與實行善因行銷之後對非營利組織的影響，並探討不同特性的非營利組織之間是否存在著差異，透過郵寄問卷調查法，針對實行過善因行銷的非營利組織做分析，研究架構如下：

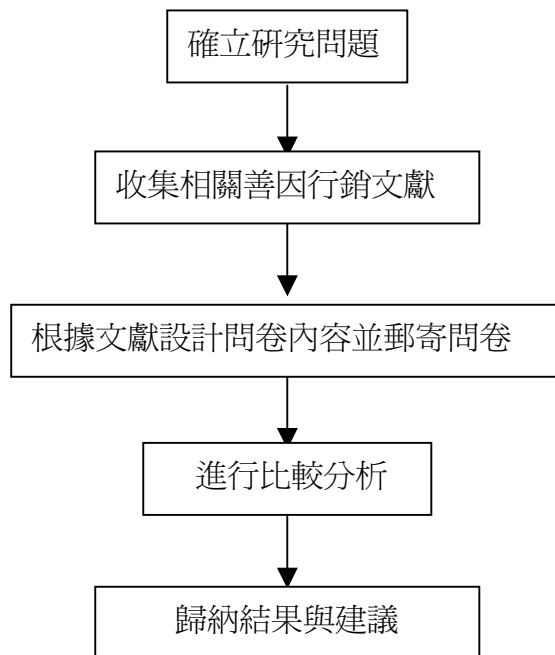


圖 1 研究流程圖

資料來源：研究者自行整理

### 二、問卷設計、抽樣與發送

本問卷設計為研究者在研讀國內外相關文獻之後所設計，旨在探討不同的非營利組織實行善因行銷的方式、動機、評估與影響，因此在問卷的設計上分成、非營利組織基本資料、善因行銷的合作內容、動機變項、評估變項與影響變項等五大部分，其中第二部分若無經驗則跳答第三部份。而在動機變項、評估變項與影響變項等三部份，則採用五點量表作為答題方式。

由於『善因行銷』屬於特殊名詞，加上國內的翻譯名詞與各學者的定義不同，為使受訪者能夠了解善因行銷的基本定義，於問卷開頭處解釋善因行銷的定義及方式，並以螢光筆畫過使之更為明顯。本研究在善因行銷的定義上並不侷限於由企業的產品或勞務

中提撥部分收益給非營利組織的方式，而是採取較廣泛的認定，包括提供企業產品或勞務、共同承辦活動、提供贊助金額、提供企業志工等等。

本問卷以喜馬拉雅基金會所出版的台灣地區主要三百大基金會名錄為母體，並以郵寄方式寄出，為了增加問卷回收比率，於問卷寄發後的兩天即以電話聯絡各基金會，並於問卷後留下研究者的電子信箱與電話，以方便填答有疑問時詢問。

為求量化資料的統計分析處理能完整呈現數據結果，研究者採用 SPSS\_10.0 版統計分析軟體作為分析工具。依據研究問題的屬性，以描述性統計、因素分析、T 檢定、變異數分析等統計分析方法進行。

## 肆、研究內容

### 一、基本資料分析

本次問卷總計寄發 300 份，回收 102 份，其中具有實行善因行銷經驗的基金會共有 89 家，扣除漏答與填答不完整者 10 份，有效問卷為 79 份，有效回收率為 26.3%。表 1 整理出有效問卷中基金會的基本資料，分析員工人數、創立時間、基金會類型等部分與 300 大基金會名錄中所的比率相近不遠，顯見所回收的樣本與母體特徵一致。

表1 非營利組織基本資料表

問項別	項目	數量	百分比	問項別	項目	數量	百分比
服務地區	北部	26	32.9%	基金會類型	文化教育	36	45.6%
	中部	8	10.1%		社會慈善	32	40.5%
	南部	1	1.3%		環境保護	2	2.5%
	東部與外島	1	1.3%		醫療保健	6	7.6%
	全國	42	54.4%		經濟事務	0	0%
員工人數	5 人以下	41	51.9%		其他類型	3	3.8%
	6-10	13	16.5%		專屬網站	有	50
	11-15	5	6.3%	沒有		29	36.7%
	16-20	4	5.1%	主要收入來源	企業的捐款	17	21.5%
	21-25	2	2.5%		政府補助	14	17.7%
26 以上	14	17.7%	銷售貨物或勞務		8	10.1%	
企業型	是	24	30.4%		民眾小額捐款	18	22.8%
	否	55	69.6%		資金孳息	19	24.1%
創立時間	1-10	27	35.5%	其他	3	3.8%	
	11-20	33	43.4%	主管機關	中央	47	59.5%
	21-30	16	21.1%		地方	32	40.5%

資料來源：研究者整理

## 二、執行善因行銷的內容分析

本節就非營利組織實行善因行銷的經驗及方式做內容分析，單選題部分包括曾經合作的企業數量、董事會中是否有合作企業的代表、是否曾同時與兩個同質性的企業合作等。在合作企業的數量方面，曾經和 1-2 家企業合作的基金會佔 43%，但是與 7 家以上企業合作過的基金會也有 39%，呈現了兩極化的分布，由此可以推論非營利組織與企業配合，若是彼此合作愉快，將會有更多的企業參與，此與 Kotler (1996) 的研究相符合。此外，僅有 12.7% 的基金會曾經同時與同質性企業實行善因行銷，也驗證 Anndresen (1996) 所提出組織彈性會降低的說法。

由於各基金會可能同時與多家企業合作，因此在合作時間、執行方式及接觸管道部分採取複選題的答題方式，百分比部分則是指勾選此選項的基金會佔全體的比率。研究發現高達 75.3% 基金會都採用過短期的合作；在執行方式則以共同承辦活動最為普遍，由於活動的性質通常屬於短期，因此可以解釋為何有 75.3% 的基金會合作時間屬於短期。在接觸管道的部分，

透過董事會與員工向企業接觸的基金會分別高達 48.1% 與 65.8%，則顯示基金會的成員是與企業接觸的主要管道。

表 2 執行善因行銷的內容表

題目	選項	次數	百分比	題目	選項	次數	百分比
合作企業數量	1-2 家	34	43.0%	執行方式	長期提供贊助金額	34	44.2%
	3-4 家	12	15.2%		提撥產品的部分收益	26	33.8%
	5-6 家	1	1.3%		提供企業的產品或勞務	35	45.5%
	7 家以上	31	39.3%		企業志工	17	22.1%
董事會是否有合作企業的代表	有	31	39.2%		授權使用非營利組織名稱	3	3.9%
	沒有	48	68.8%		共同承辦活動	63	81.8%
是否曾同時與兩個同質性的企業合作	有	10	12.7%		其他	6	7.8%
	沒有	68	86.1%		接觸企業的管道	透過董事會	38
以下為複選題				企業主動接觸	30	38.0%	
題目	選項	次數	百分比	透過組織員工	52	65.8%	
合作時間	三個月以內	58	75.3%	透過志工	13	16.5%	
	三個月至半年	16	20.8%	透過組織服務對象	15	19.0%	
	半年至一年	15	19.5%	透過公關公司	9	11.4%	
	一年以上	21	27.3%	其他	8	10.1%	

資料來源：研究者整理



### 三、動機變項、評估變項與影響變項的平均得分分析

本節根據所回收問卷中的動機變項、評估變項及影響變項等三個部分，將其得分以平均數的高低做排名，以了解各非營利組織實行善因行銷的情形。由表 3 中動機變項得分較高部分可以看出，非營利組織實行善因行銷的動機著除了欲直接獲得企業的捐贈及資源之外，間接方式例如提昇組織知名度、擴大支持群眾也有相當高的得分，在此充分反應了非營利組織資源的不單只是財力和物力，組織的志工、服務的人數、知名度，甚至是經營能力的獲得，都是非營利組織資源中不可或缺的部分，也反映了非營利組織資源的多樣性。

在評估變項部分，得分高者為企業的形象、合作案內容、企業的配合度與以往的公益形象以及經營團隊等等，平均都在 4 分以上；關於企業的行銷通路、知名度、產品和勞務類別等屬於企業的本體面部分，得分則在 3~4 分之間；至於合作對象是否為家族式企業或及是否為上市公司兩項平均得分在 2.6 以下，顯然不是非營利組織在評估合作企業的重要方向。由此可見非營利組織實行善因行銷時，重視的是合作企業是不是真有誠意從事公益活動及該企業形象是否與組織違背，至於企業本身的能力則為第二考量的重點，至於對象是否為上市公司或是家族企業，顯然不太受到非營利組織的重視。蕭思文（2001）曾對非營利組織以訪談方式，發現非營利組織對於家族企業合作上比較不容易，本研究以問卷的方式普查，結果並非如此，可以反應多數非營利組織對這方面的考量並不重視。

關於實行善因行銷對非營利組織的影響，由表 5 中可知「組織的知名度會提昇」得分達到 3.76，是所有變項中最高的得分，為多數的基金會認同。在能為「為組織帶來充足的資金」雖然得分達到 3.29 排名第三，但經由比較動機選項中向企業募款的選項高達 4 分情形，顯然有明顯的落差。另外在第三部份變項中屬於負面影響的選項得分都偏低，例如得分最低的三題「企業參與組織的決策」、「會使組織的支持者產生質疑」、「企業要求貴會支持者變成其產品的消費者」，此三項平均值介於 2.37 至 2.44，在答題的選項上是歸類於「不同意」的欄位，因此可以說實行善因行銷的負面影響不普遍反應在多數基金會上。

表 3 動機、評估及影響選項平均得分表

動機變項平均得分排名	題目	平均數	評估變項承上	題目	平均數
		視企業為募款對象		4.03	
	希望能獲得企業的捐款	3.94		企業的規模度	3.40
	希望組織的知名度能夠提昇	3.88		志工的意見	3.10
	希望增加組織支持者的人數	3.85		企業必須是否為上市公司	2.57
	因為組織的資金不足	3.58		合作的企業是否為家族式企業	2.50
	因為企業主動接觸	3.46		題目	平均數
	希望獲得企業的人力支援	3.23		組織的知名度會提昇	3.76
	因為組織成員的介紹	3.14		支持者會主動購買合作企業的產品或勞務	3.32
	希望可以增加組織志工的人數	3.04		可以替組織帶來充足的資金	3.29
	因為合作企業曾經小額捐贈	2.87		會有更多的企業找我們合作	3.23
評估變項平均得分排名	題目	平均數	影響變項平均得分排名	企業的員工會成為組織的志工	3.23
	企業的形象	4.43		組織的志工人數會因此增加	3.15
	善因行銷的合作內容	4.35		繼續合作的主導權是在企業	3.13
	企業的配合度	4.30		會增加組織的人力負擔	3.10
	與組織的使命符合	4.24		企業要求不能與某些特定企業接觸	2.94
	企業以往對公益活動的態度	4.15		失去其他非同質性企業的支持與贊助	2.79
	企業的經營團隊	4.09		要求貴會配合企業的行銷活動	2.77
	企業的代表	4.03		失去企業捐贈會失去主要資金來源	2.71
	簽訂正式合約	4.05		一般性捐款有減少的趨勢	2.60
	企業的行銷通路	4.03		企業參與組織的決策	2.44
	企業的知名度	3.86		會使組織的支持者產生質疑	2.38
	董事會的意見	3.85		企業要求貴會支持者變成其產品的消費者	2.37
	企業的財務狀況	3.80			

資料來源：研究者整理

#### 四、因素分析

針對問卷中採行善因行銷的動機變項、評估變項與影響變項，分成三部份進一步做因素分析，並採取主成分分析法作為萃取原則，以最大變異法 (Varimax) 進行直交轉軸，同時針對每一因素的獨特性進行測量。

在動機變項的十題中共萃取出三個因素，研究者依照其內容命名為「募集資源」、「增加人力」及「關係因素」等三個因素，在「資源募集」中還廣泛的包括提昇知名度；第二個因素中包含了志工、支持者及企業支援人力，由於均與人力資源的擴展與運用有關，故重新命名為「增加人力」。第三個因素包含了企業曾經事先透過小額捐款及組織成員的介紹，此部份涉及到了非營利組織與企業之間的關係，因此命名為「關係因素」。

在評估方向上，透過因素分析萃取出「企業的名聲」、「企業的基本面」、「企業型態」、「組織使命」、「合作內容」及「成員意見」等六項因素。在第一個因素中包

含企業的形象、知名度、以往的公益態度、經營團隊等，歸納其內容命名為「企業的名聲」；基本面則是以企業的規模、行銷通路、財務狀況及產品類別，此部份類似一般上市公司公開說明書中企業基本面分析的方向，故以此命名「企業的基本面」。「企業的型態」則考量合作對象是否為上市公司或家族企業。「組織使命」包含了企業的代表及是否與組織使命違背；「合作內容」則是指善因行銷的合作方式及是否正式簽約，最後一個因素包括董事會及志工兩方的意見，命名為「成員意見」。

影響變項的部分，「組織彈性降低」因素包含的題項有失去同質性企業及一般性的捐贈、及資金來源過度依賴等，皆牽涉到組織運作的靈活度，因此命名之。「志工增加」則包含了一般的志工和企業志工。「負面影響」因素有企業參與組織的決策、使組織的支持者質疑。「資源提昇」因為有實際資金的增加和無形知名度的提昇，皆視為廣泛的資源。「配合企業行銷」則有配合企業行銷活動即將支持者變成消費者等變項。

表 4 因素分析表

變項	因素命名	變數名稱	因素負荷量	轉軸後平方負荷量		因素平均數	Cronbach's $\alpha$
				特徵值	解釋變異量		
動機變項	資源募集	視企業為募款對象	0.807	3.07	21.872%	3.78	0.65
		因為企業主動接觸	0.604				
		希望能獲得企業的捐款	0.600				
		希望組織的的知名度能夠提昇	0.530				
		因為組織的資金不足	0.529				
	人力需求	希望可以增加組織志工的人數	0.799	2.12	19.134%	3.37	0.64
		希望獲得企業的人力支援	0.771				
		希望增加組織支持者的人數	0.550				
	關係因素	企業曾經透過小額捐贈	0.743	1.461	16.740%	3.23	0.59
		因為組織成員的介紹	0.718				
總解釋變異量				57.746%			
評估變項	企業的名聲	企業的形象	0.806	3.444	16.795%	4.17	0.80
		企業的知名度	0.760				
		企業以往對公益活動的態度	0.676				
		企業的經營團隊	0.604				
		企業的配合度	0.598				
	企業基本面	企業的產品或勞務類別	0.839	2.915	15.710%	3.75	0.83
		企業的規模度	0.750				
		企業的行銷通路	0.717				
		企業的財務狀況	0.609				
	企業型態	企業必須是上市公司	0.900	1.763	10.870%	2.54	0.77
		合作的企業不是家族企業	0.836				
	組織使命	與組織的使命符合	0.862	1.567	9.616%	4.15	0.61
		企業的代表	0.705				
	合作內容	簽訂正式合約	0.832	1.478	8.963%	4.19	0.45
		善因行銷的合作內容	0.646				
	成員意見	董事會的意見	0.742	1.453	8.268%	3.48	0.35
		組織的志工意見	0.711				
總解釋變異量				70.223%			

因素命名	變數名稱	因素負荷量	轉軸後平方負荷量		因素平均數	Cronbach's $\alpha$	
			特徵值	解釋變異量			
影響變項	組織彈性降低	失去非同質性企業的支持與贊助	0.831	2.949	16.096%	2.76	0.77
		一般性捐款有減少的趨勢	0.830				
		企業要求不能與特定企業接觸	0.670				
		失去企業捐贈會失去主要資金來源	0.618				
	志工增加	組織的志工人數會因此增加	0.889	1.773	14.008%	3.19	0.84
		企業的員工會成為組織的志工	0.884				
	負面影響	繼續合作的主導權是在企業	0.670	2.328	11.216%	3.07	0.47
		企業參與組織的決策	0.606				
		會使組織的支持者產生質疑	0.542				
		會增加組織的人力負擔	0.510				
	資源提昇	組織的知名度會提昇	0.788	1.95	10.954%	3.43	0.54
		可以替組織帶來充足的資金	0.625				
		會有更多的企業找我們合作	0.537				
	配合企業行銷	要求將支持者變成產品消費者	0.798	2.079	10.397%	2.82	0.54
		企業要求貴會配合行銷活動	0.768				
		支持者主動購買合作企業的產品或勞務	0.453				
總解釋變異量			62.671%				

資料來源：研究者整理

## 五、變異數檢定分析

本分析主要在瞭解實行善因行銷的動機變項、評估變項及影響變項，與不同的非營利組織的基本資料、執行善因行銷的經驗做檢定，探討不同基本資料的非營利組與萃取因素之間是否存在顯著差異。本研究分析方法將隨著非營利組織的基本資料選項數目不同，而採用不同的檢定方法。當變項為二分類別變項時（例如是否有專屬網站），將以獨立樣本 T 檢定進行檢定；當變項為二個以上類別時(如非營利組織的類別)，則採用單因子變異數分析(ONE WAY ANOVA)，並對具顯著性的部分再進行 Scheffe 事後檢定。

### 一、單因子變異數分析

在服務區域方面，本次問卷回收有效樣本中以服務區域涵蓋全國為最多，共佔 54.4%，其次是北部區域的 32.9%，至於中部地區、南部地區與東部外島地區的非營利組織合計僅佔 12.7%，故在區域變項合併為「非北部的區域型基金會」。由表 5 可以看出不同服務區域，在動機變項的「關係因素」與評估變項的「成員意見」是具有顯著差異性的，進一步以 Scheffe 法做事後檢定，發現「非北部的區域型基金會」在動機中的「關係因素」，比起全國型及北部型受到重視。在評估方向上，「非北部的區域型基金會」比起北部型及全國型的基金會重視「成員意見」。由以上的研究可以發現「非北部的區域型基金會」在尋找合作企業的方法上，透過組織成員或是組織其他相關人士的介

紹是主要的管道，比較偏向於私人關係，也因此在此評估過程中，組織成員的意見更受到重視。由此可知全國型及北部型的基金會比較具有能力主動尋找善因行銷的合作對象，這點值得「非北部的區域型基金會」學習。

在不同類型基金會的分析，由於本研究母體為喜瑪拉雅基金會所出版的 300 大基金會名錄，因此亦採用喜瑪拉雅基金會的分類方式，依照其使命分成文化教育、社會慈善、環境保護、醫療保健、經濟事務與其他類型等六類。在所回收的樣本中，以文化教育類佔 45.6%，其次是社會慈善類佔 40.5%，由於其他類型的樣本數量不多，經濟事務類甚至樣本為 0，因此研究者將環境保護、醫療保健、及其他類型統一歸類為「其他類型」。依據表 5 的結果顯示，不同類型的基金會在「人力需求」、「企業的名聲」及「志工增加」三個因素上有顯著差異，再進一步以 Scheffe 法做事後檢定，發現在「人力需求」的動機上，「社會福利型」較「文化教育型」強烈，推論乃因社會福利型的基金會有許多照顧、療養等長期性工作，在志工及職工的需求量較大，因此對著重於人力需求的動機。而在評估因素上，「社會福利型」與「文化

教育型」比「其他類型」重視「企業的名聲」。而在影響變項方面上，「社會福利型」的基金會在實行善因行銷之後，志工增加亦較「文化教育型」顯著。由此可知社會福利型的基金會因為服務性質的關係，不但特別重視人力需求的動機，而實行善因行銷也確實可以幫助他們解決這樣的問題。

表 5 單因子變異數分析表

選 項	變 項	因素名稱		平方和	自由度	平均平方和	F 檢定	顯著性
不同服 務區域	動機	關係因素	組間	5.5667	2	2.834	2.977	0.047*
			組內	72.333	76	0.952		
	評估	成員意見	組間	9.418	2	4.709	5.218	0.008*
			組內	68.582	76	0.902		
不同 類 型	動機	人力需求	組間	5.380	2	2.690	2.815	0.036*
			組內	72.620	76	0.956		
	評估	企業的名聲	組間	7.277	2	3.639	3.910	0.024*
			組內	70.723	76	0.931		
	影響	志工增加	組間	8.805	2	4.402	4.842	0.011*
			組內	68.195	75	0.909		

資料來源：研究者整理

## 五、T 檢定分析

本研究將非營利組織的主管機關分為中央政府及地方政府兩種。依據表 6 的 T 檢定分析結果，發現不同的主管機關在「資源募集」的動機因素有顯著差異，進一步比較其平均數之後，可知主管機關為地方政府的基金會，在「資源募集」動機上比主管機關為中央政府的基金會更為重視。可以顯示地方政府對於非營利組織的補助相對於中央政府是較為不足的，因此更需要透過善因行銷來募集資源。

在基金會是否有專屬網站部分，研究發現在動機變項中的「人力需求」及評估變項中的「企業名聲」有顯著差異，進一步檢定其因素平均數大小，發現沒有專屬網站的基金會，在動機上較重視「人力需求」。由於網路的宣傳沒有地域性的限制，具有全面性的效果，可以使基金會的知名度大為提昇，沒有專屬網站的基金會在行銷層面比較不足，可能來自於人力不足，甚至因為缺乏宣傳，志工人數及支持者也較少，因此在動機上對於人力需求特別重視。而有專屬網站的非營利組織，在評估時比較重視「企業的名聲」，則可以顯示非營利組織對於責信度(Accountability)的重視，特別是具有知名度的基金會，為避免合作對象與組織的使命有所衝突，影響組織的名聲，對於企業的形象特別重視，也反映 Anndresen (1996) 的顧慮。

在是否為企業型基金會的部分，可以發現非企業型基金會，比企業型基金會重視「組織使命」，推論乃是因為企業型的基金會多與母企業有密切接觸，收入來源多為母企業提撥或捐贈，而董事會的成員也往往有母企業的董事或幹部，而非企業型基金會則必須以組織使命為依歸，選擇不與組織使命衝突的企業為善因行銷的合作對象，才不至於因為與企業合作而違背組織使命。

表 6 T 檢定分析表

分析項目	變項	因素名稱	變異數相等的 Levene 檢定	
			F 檢定	顯著性
主管機關為中央政府或地方政府	動機變項	資源募集	10.026	0.002*
是否有專屬網站	動機變項	人力需求	4.009	0.039*
	評估變項	企業名聲	8.130	0.006*
是否為企業型基金會	評估變項	組織使命	4.419	0.039*

資料來源：研究者整理

## 伍、結論、建議與研究限制

### 一、結論

本研究從動機、評估與影響方面來探討非營利組織實行善因行銷的結果，歸納之後發現多數的非營利組織在採行善因行銷的經驗正面的，此由影響變項的平均得分可以看出，特別是在影響變項中負面性的問題得分均偏低，由此可知基金會實施善因行銷的正面影響多於負面。在非營利組織採行善因行銷的動機，多數是爲了提昇知名度與提昇資源，此與廖學明（2003）的研究結果相同。但是在評估合作企業時，大多數的非營利組織注重的是企業的名聲，其次才是企業的財務、通路等基本面。但對於合作企業是否爲家族企業及是否爲上市公司等企業的型態，大多數的非營利組織並不考慮此問題，此與蕭思文（2000）所提出非營利組織會考量合作企業是否爲家族是企業的觀點不同。

從地區性來看，處於非北部的地區型非營利組織在合作時多因組織成員的關係，在決策的過程中，組織志工與董事會的意見也較爲重要，可見中南部地區型的非營利組織與企業接觸的管道及評估相當程度賴於「人」的關係。至於社會福利型的非營利組織在採行善因行銷的動機與評估方向上，比其他類型的非營利組織重視人力資源的開發，對於合作企業的形象也比較重視。可見社福型的非營利組織除了資金的需求之外，人力的需求也比較高，也會嚴謹的考量合作企業的形象。關於主管機關的部分，受地方政府管轄的非營利組織在動機上比較重視資源募集，這可能顯示地方政府的補助款偏低，使非營利組織必須向企業募款。

### 二、建議事項

#### （一）對非營利組織的建議

非營利組織應該把企業當成重要的募款對象，因爲企業的人力、物力、財力均爲多數非營利組織所不及，研究結果亦顯示實行善因行銷對非營利組織是利多於弊。當然，評估的過程是很重要的，特別是合作企業的形象與企業的名聲，不應與組織的使命衝突。而在這方面，也建議欲實行善因行銷的非營利組織，在評估的過程中應該向其他有經驗的組織諮詢。中南部的地區型基金會在與企業建立善因行銷的合作前，可以考慮先向企業進行小額度的募款，以先行建立關係。

## （二）對企業的建議

中南部及東部的基金會，因為在選取合作的企業對象時偏重於成員的關係。因此建議企業在與這類型的非營利組織建立合作關係的初期，可以採取志工的方式進入。以爭取雙方的信任。而企業在與非營利組織合作時，不應該以施捨的角度去看待合作的非營利組織，更應該以夥伴的關係對待，彼此的關係才能和諧而長久。

## （三）對後續研究者的建議

本研究在定義善因行銷時採用較廣義的定義，而大多數的非營利組織採取的是與企業的短期合作。在合作關係的層級上面，是屬於比較低層次且合作關係較淺的。而短期的合作關係上企業通常比較注重形象的建立，而非產品銷售量的增加(游舒惠、別連蒂，2001)。而由於非營利組織往往與多個企業採取多種方式進行善因行銷，因此在本研究中無法明顯區別。因此，建議後續研究者在探討此問題時，可以採取不同合作方式對於影響與評估的差異。另外，由於在回收樣本時，因為未實行善因行銷的非營利組織回收樣本數量不多，未來的研究者可針對此部份進行研究。

## 三、研究限制

- （一）本研究的母體為喜馬拉雅 300 大基金會所出版的『台灣地區 300 家主要基金會名錄』，但是財團法人形式的基金會並不能包含全部的非營利組織。關於其他形式的非營利組織，例如以社團法人形式登記在案的協會、學會、農會等人民團體，或是如私立學校、醫院、社會福利機構等團體，並不在研究母體中，因此在推論上，並不一定適用於其他類型的非營利組織。
- （二）本研究在影響變項的目的是了解不同基本資料的基金會，是否因實行善因行銷之後而有所不同的影響。但在過程中還包括了不同的善因行銷實施方式與實施內容，因此在影響變項的推論能力較弱，或許這也是造成大多的檢定都與影響變項無相關的原因。
- （三）在回收樣本時，因為未採行善因行銷的非營利組織樣本不多，這可能是因為沒實行善因行銷的基金會在作答上有其限制，影響其作答的意願。因此只擷取具有經驗者的樣本進行分析。但研究者在電話拜訪問卷寄發單位時，卻也得知許多機構不與企業合作的限制，與組織的成立背景有關係，而本研究的結果對此類型的基金會就比較無推論性。



## 參考文獻

### 中文部分

- 余朝權、張家琳（1997）。「台灣企業採行善因行銷之分析」，亞太管理評論，2（2），59-82。
- 別蓮蒂、游舒惠（2002）。「企業贊助公益活動之動機、決策與影響因素」，廣告學研究，18：53-95。
- 吳明隆（2000）。SPSS 統計應用實務。台北：松崗。
- 財團法人喜馬拉雅研究發展基金會（2002）。台灣地區 300 家主要基金會名錄。台北：喜馬拉雅研究發展基金會。
- 張英陣（1999）。「企業與非營利組織的夥伴關係」。 社區發展季刊。58：62-70。
- 傅篤誠（2003）。非營利事業行銷管理，嘉義：中華民國非營利組織管理學會。
- 楊炳章（1994）。企業贊助公益活動行為之研究。政治大學企業管理研究所未出版碩士論文。
- 廖學明（2003）。非營利運動組織運用善因行銷行為之研究—以台北縣體育會幼兒體育委員會及其合作企業為例。輔仁大學體育學研究所未出版碩士論文。
- 劉念寧（1990）。大型企業贊助公益活動之研究。台灣大學商學研究所未出版碩士論文
- 鄭怡世（2000）。「淺論企業的公益贊助-社會福利的另類資源」。 社區發展季刊。98：201-214。
- 鄭怡世（2001）。「民間福利服務輸送型組織與企業組織合作募款之經驗探討」，社會政策與社會工作學刊，5（1）：171-209。
- 蕭思文（2000）。非營利組織採行善因行銷行為之研究，台灣大學商學研究所未出版碩士論文。

### 英文部分

- Andreasen, Alan R. (1996), "Profits for nonprofits: Find a Corporate Partner". Harvard Business Review, Non-Dec, 47-62.
- Gurin, M.G. (1987), "Cause-related Marketing in Question", Advertising Age, July 27, 1987, S/16.

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

Varadarajan, P. R. & Menon, A. (1988) . "Cause-Related Marketing: A Coalignment of Marketing

Strategy and Corporate Philanthropy", Journal of Marketing, July 1988, 58-74.

# **A Study of Nonprofit Organizations on Cause-related Marketing**

**Fuh, Duu-Cheng**

Department of Nonprofit Organization Management Nan-Hua University, Associate Professor

**Liao, Chih-Chung**

Department of Nonprofit Organization Management, Nan-Hua University

## **Abstract**

Cause-related Marketing means the cooperation between enterprises and non-profit organizations. Enterprises can improve the image and increase the sales volume by this. Non-profit organizations can get resource that is needed and promote the popularity of the organization. This research is based on 300 large foundations in Taiwan as the sample. It uses the method of the questionnaire. We hope to understand the difference on motivation and assessment between different non-profit organizations. And we want to understand the difference of the effect caused by Cause-related Marketing.

The result of this research shows that the most of non-profit organization which have carried out Cause-related Marketing express positive attitudes to it. There are three factors for motivation raise resources, manpower demand and personal relationship. The emphasis of estimation is corporate image, cooperative content, organization mission and corporate infrastructure. It has positive influence on the popularity of the non-profit organization and increasing of resources after cooperating with enterprise. As to different characteristics, the local foundation which is not located in northern Taiwan usually work through its members' introduction to cooperate with enterprise. Funding is the major motivation for local foundation. And the social welfare foundations put more emphasis on the cooperated enterprise image. And they want to get more volunteer or manpower with Cause-related Marketing. The non-profit organization with website pays more attention to cooperated partner than that without website, does.

**Keywords: Cause-related Marketing (CRM) 、 Non-profit organization (NPO)**