

非營利組織的產業發展

陳金貴*

台灣地區的非營利組織在解嚴後，有快速發展的趨勢，不管是宗教團體、社福團體或是發展的趨勢，不管是宗教團體、社福團體或是特殊利益團體均紛紛成立，在許多熱心的成員支持下及這些非營利組織獲得充沛的財力和人和助力，對社會大眾的貢獻極大，有些組織更積極倡導公共政策，促使政府正視社會變化，甚至加以立法，扮演政府的監督者，也獲得民眾的肯定和支持。尤其在九二一震災後，透過這些非營利組織的運作，釋放出鉅大的民間力量，投入救災及復建工作，其工作表現甚至超過政府的行動，然而在救災後，民間均大量投下經費和人力，尤其民間捐款更是驚人，但是在賑災後，許多非營利組織因利用本身的經費救災，使得有些組織陷入財務不足的困境。新政府上台後，遭逢全球不景氣及股市不振的局勢，促使政府要力拚經濟，減少預算等支出；同時企業又紛紛出走，造成失業率增高，使得企業和民眾捐款更少，更糟的是銀行存款利率下降，使依靠存款利息的基金會更是雪上加霜，面對此財務危機，非營利組織只得採取裁員、減薪、少辦活動，改變服務方式，降低服務量等措施，來減少開支，但這也只做到節流的效果，而開源的部分若無法解決，財務困難的問題將依然存在，因此非營利組織必須有新的思考及創新的作法，去改變經營型態，才有生存發展的機會。

目前非營利組織除了積極採取新的募款方式外，最多的考量是嚐試營利的活動，透過本身組織的特性，從事賺取利商業交易行為，再將獲得的利潤歸回組織來運作，如此的作為在台灣地區一般稱為非營利組織的產業化，也就是說，非營利組織可以發展自己的產業，做為賺錢的途徑。也有人認為只考量產業的發展，不能有較大及較長久的考量，因此應該將其視為一種事業的經營，包含在組織的

*本文作者陳金貴為台北大學公共行政政策系教授。

整體管理部份。這兩種考量突破了非營利組織不營利的自我限制，帶給非營利組織新的生機，但是也造成名實不符的問題，甚至為了考慮營利的結果，而忽略了本身原有的任務，影響組織職責的履行，要決此種兩難式，近年來西方國家推動的社會企業（Social enterprise），可能是一條可行之路，它以同時考慮任務和賺錢或是考慮社會目的和經濟目的做為雙重底線，也就是說要用企業經營的方式來達成社會的目的。

非營利組織的社會企業化鼓勵組織中的成員，要具有企業家的精神，勇於創新，主動追求變遷，不怕冒險，在組織願景的引導下，視營利為一種手段，將其獲利投回組織中，以達成組織的更好結果，使組織得以掌握自己的命運。在這種考量下，台灣地區已經或可以採用的非營利組織社會企業化的做法可簡略分成下列幾項：1.向受益人收費：舉辦活動，接受諮詢、出租場地等的收費。2.販賣商品：附設販賣部、郵購或電子商務方式，販賣本身產品或代理產品。3.庇護工廠的對外營業：庇護工廠不是就業訓練或生產產品的場所，可以直接對外營業，例如陽光基金會的洗車中心及在捷運車站的庇護商店。4.將資源回收物轉賣賺取費用。5.向第三者收費：透過政府提供的經費，服務民眾，或協助企業辦理進修教育，收取費用。6.直接經營事業：在僱用弱勢族群為員工的前提下，經營各種事業，例如喜憨兒基金會的烘焙麵包店及餐廳。7.運用組織的聲譽收取贈款：以善因行銷的方式，與企業合作幫其背書，收取回饋金。8.辦理與任務相關的各種方案：針對組織本身的專長及特性，辦方案活動，收取費用，例如張老師基金會辦理成長團體。

雖然非營利組織的社會企業化已有國外相當多的成功經驗，但是在國內在萌芽之際，已有經理人才難求，經營方向或種類不易掌握，不敢冒然投資，市場競爭激烈，高品質服務要求、經費不足、缺乏營銷管道等問題，這需要政府、大學、企業等的合作和支援，才能協助非營利組織減少運作困擾，使其能充分發揮企業化的優勢，提高組織的運作績效，賺取適當的利潤，達到組織的社會目的，為社會提供更多的服務，而非營利組織本身也能擺脫財務的限制，建立永續經營的基礎。