

Ten Nonprofit Funding Models

非營利組織的十個籌資模式

By: William Landes Foster, Peter Kim, & Barbara Christiansen

作者：威廉·福思特、彼得·金、芭芭拉·克利思群生

史丹佛社會創新評論 | 29 | 2009 年春季

營利事業主管運用一些，如「低成本策略 *low-cost provider*」或「免費贈品行銷 *the razor and the razor blade*（如買刮鬍刀片，送刮鬍刀架）」的商業模式，來簡單扼要地描述及了解公司的成立及長久發展的方式。而對於非營利組織管理者不利的一點，便是直到今日才有一種詞彙來明確描述他們的籌資模式。

財務一直都是非營利組織管理者經常討論的話題：我們需要多少錢？從哪裡籌錢？為何沒有更多的資金？在一個經濟困難的時代，這類型的問題開始頻繁出現，且是經常討論的迫切話題。但很不幸的，這些問題都沒有一個現成的答案。那是因為這些非營利的經營者，雖然非常專業於從事創立各類計畫，但在為組織募集資金方面，就顯得力不從心；而且慈善家們常常無從了解，他們的捐款所造成的影響有多大（或侷限在哪裡）。

然而財務上這樣的模糊不清是有後果的。當非營利組織與資金來源的目標並不吻合時，資金不會流向能發揮最大功用的地方。有很多時候，這樣會造成的結果是很好的措施被取消、削減或是無法執行。當資金緊縮時，隨之而來的便是搶奪善款資源的混亂局面。

相反地，在營利事業的世界中，他們有著更透明的財務議題。尤其是當它涉及到理解不同的企業如何運作的模式時，它可以被壓縮成一套所謂「經營模式」的原則。雖然目前都還沒有明確的企業經營模式種類，投資者和經營者間已對其定義，存在足夠的默契，能針對任一企業的策略，進行深度的溝通。當一個人說，這間公司使用「低成本策略」或是使用「快速追隨者模式 *fast follower*」，這樣便可以很清楚地描述這公司的經營模式了。相同地，說某公司使用「免費贈品行銷」策略，即描述一個持續的客戶關係，其內涵遠遠超出其所送出的免費贈品的項目。

這種簡稱的價值，可以讓經營者清楚明白地闡述他們在市場要如何成功的方法，並且讓投資者更容易測試管理者，要如何讓公司賺錢。這種來來回回的方式，將會增加公司成功的機率，投資者將會賺錢，並且每個人都會從中學到更多的經驗。

在非營利組織的世界中，很少跟營利事業一樣，對於長期的募資策略有著清楚簡潔的解釋。這是因為各類支撐非營利組織的募資方法，從來沒有被清楚的定義過。這不止代表缺乏語言的溝通，還導致無法清楚明白地了解他們的想法。

在我們的研究中，我們從美國最大的幾個非營利組織，找出十種通用的非營利模式。我們並不是想要限定非營利組織的籌資方式，而是希望可以幫助非營利，能夠清楚明白的表達，他們認為能對組織成長有幫助的籌資方式。並且利用這些理念，來觀察檢視這些模式的潛能與侷限。

受益人並非消費者

非營利部門為何長期沒發展出其籌資模式的術語呢？其實是因為經營非營利，比經營相等規模的營利事業還要複雜得多了。當營利企業找到了一種方式為顧客創造價值的同時，它也通常同時找到自己的收入來源；顧客為其想要的價值付出費用。除了少數例外，在非營利界就不是這麼回事了。當一個非營利找到方式，為受益人創造價值時，如：幫助更生人重返社會、或拯救一個瀕臨絕種物種，這不會對其經濟有任何挹注，這是兩者很大的不同。

杜克大學經濟學教授 J. Gregory Dees 在有關社會創業精神的作品中曾提到，我們需要同時了解捐贈者價值主張和受贈者價值主張。非營利金融基金的執行長 Clara Miller 也曾對這種困境有過精彩的論述；她提到所有非營利組織皆從事兩種「業務」：一方面進行組織的專案活動，另一方面提高慈善捐款的來源。

由於這層「受益人」與「出資者」的觀念差異，非營利籌資模式的關鍵面向（及其相關辭彙）需要與營利事業分開。這也是為什麼我們稱其架構為「籌資模式」，而非「商業模式」。所謂的商业模式結合多重選擇：成本結構、提供受益人的價值主張等。而籌資模式則是只專注於如何籌募資金，而不在提供給受益人的專案及服務上。

所有的非營利組織主管，都可以採用我們的十種籌資方式，來改善他們資金募集及管理；當非營利組織規模日益擴大，這些募資方式的效能就越形重要。一年要籌募一百萬美元的方式很多，有些方法甚至可以在募款過程中即興提出。但很少有方法，可以讓一個組織從一年募集兩千五百萬，提升到每年五千萬美元或是更多。能授權作如此大筆開支的潛在決策者人數大幅減少（除非你向大眾募款）。可以刺激這些決策者點頭的因素，大多已經定型（或是不能夠完全被這些有魅力的非營利領導人所影響）。

我們對大型非營利的研究證實了這一點。在最近的研究中，我們調查了 144 個，自從 1970 年成立以來，每年募款規模成長到超過五千萬美元的非營利組織。我們發現這一些組織成長得如此快速的原因是：他們都從事著某一特定的能提供

資金來源的業務，尤其是那些能搭配他們所從事工作的業務。每一個組織都針對這些特定業務，建立起高度專業的內部籌資能力。換言之，這些最大的非營利組織，每個都有發展完善的籌資模式。

需要籌集的金額越大，到能提供具有既有動機的特定決策者的既有資金市場去尋求資源，就越重要。譬如，很多個人捐贈者，有其長期特別關注的議題，如：乳癌研究。再舉個例子，政府的主要資金來源，早已有其特定目標，如寄養服務。雖然一個非營利組織每年只需要幾百萬美元的贊助，或許可以吸引少數的基金會或是一些富有的捐贈者，來贊助一個新的議題，但如果要提升到每年數千萬的贊助，便很難作得到了。

這並不是說資金市場是沉寂的。舉例來說，1970 年第一屆地球日正好遇到一個針對環境議題的重大捐助活動；1984-85 年衣索比亞的饑荒，大幅提高了國際救援的規模；1980 年代美國教育危機的意識，奠定了籌募「特許學校 charter school」資金的基礎。變化是無法預知的，因此不能只單單依賴一個資金來源。此外，這些變化是複雜的國內外事件的產物或結果，並不是某單一非營利組織工作的結果。

一間課後及暑期教育組織，BELL 公司的共同創始人 Earl Martin Phalen 2007 年時，在分享他與一群非營利領導人的經驗時，掌握了這些特定意圖的好處。他說：「過去我們的籌資策略都是『讓我們今年籌比去年多的錢』，而我們從不能確定我們是否可以達成。然後，我們開始認真思考我們的運作模式，並且找出能配合我們工作的政府既有資金模式。儘管在一些工作計畫上必須作某些調整，透過這種方法，我們現在預測可以支付 70% 在任何地點的營運開支。」

十種籌集資金的模式

要為非營利組織籌資方式設計出一個架構其實是一種挑戰。這種架構不能太過廣泛或是太過明確，才能實用。舉例來說，一個服務有健保保障的病人的社區診所，及一個接受美國國際發展署支持，進行開發工作的非營利組織，兩個都是接受政府資金補助的單位；但是他們拿到的資金，以及掌控這些資金的決策者都很不同。因此如果將兩個混合成同一種模式的話，將會很不實際。再舉另一例子，專為接受美國輔助教育服務法第一條規定資助的非營利組織，設計一套另外的模式，又太狹隘而不實用。

在最後，我們設定了三個參數以定義我們的籌資模式—資金來源、決策者類型、決策者的動機。這讓我們得以用相關性廣泛，卻仍有明確選擇的標準，辨識十種不同的籌資模式。

有趣的是，我們以為會找到某幾種籌資模式，但我們並沒有找到。例如：一種可能的模式是，非營利用來賺取營收的業務會與他們的核心使命相關活動完全區分開來。另一種可能的模式是，僅以收費服務模式經營的非營利組織，它們也許採用企業對企業，或直接針對消費者的方式經營，不用仰賴其它（來自會員或受過服務的受益人）的重大輔助募款活動，或是相關的政府機構支持。雖然有些非營利機構如此就能自給自足，但它們並不存在我們所研究的大型非營利機構當中。因此，我們相信這些適合營利事業體的方式，並不適合大規模、永續經營的非營利組織。

以下敘述十種非營利組織籌資模式，及其較有代表性的例子。每種籌資模式是以由其主要的出資者來排序。像是前三種模式（民間自發性愛心募款模式、受益人回饋建構模式、組織成員自發性捐款模式），大部分都是靠著許多個別捐贈。第四種模式（大捐助者模式），則是靠著一個個人、或少數個人、或是一些基金會的大筆捐款。再來第五種到第七種（提供社會服務模式、政策創新模式、受益者代理人模式），則是靠著政府補助。第八種模式（資源再利用模式），則是靠著公司資金的贊助。最後兩種模式（市場創造模式、地方組織全國化模式），則是有著綜合的出資者。

1. HEARTFELT CONNECTOR 民間自發性愛心募款模式

有些非營利機構，例如：「許願基金會 the Make-a-Wish Foundation」，能夠得以茁壯的原因，便是他們能夠專注在各個層級的人都關心的議題上，並且建立一個結構化的平台，讓這些人能開始彼此溝通。我們將這種籌資方法稱作「民間自發性愛心募款模式」。而這些機構籌資的議題不外乎就是：環境、國際、醫療研究等等。他們和其他專注個人議題，如宗教信仰、政治傾向、或體育等，以相同興趣結合的非營利組織不同。這種模式通常嘗試透過募款活動，在志工間建立明確的結合。

「蘇珊克門基金會 Susan G. Komen Foundation」就是一個例子。它成立於 1982 年，並且有 125 個相關機構，致力於根除危及生命的乳癌。它資助研究機構，在世界各地社區支援教育、篩檢及治療，及教育婦女及早篩檢的重要性。即使基金會所做的事情可能永遠不會對她們有直接的幫助，這個基金會的使命，卻引起了許多女性的共鳴。在 1997 到 2007 年之間，蘇珊克門基金會每年募得的資金從 4,700 萬，提升到 3 億 3,400 萬美元。平均每個人的捐款並不多，大約 33 美元。但是基金會激發起人們的愛心，導致有著廣大的民眾願意捐款。蘇珊克門基金會主要的募款工具便是「為療癒而跑 Race for the Cure」。基金會和其合作機構每年舉辦了大約 120 場競賽，吸引超過了一百萬人參加。這些活動不只讓參加者奉獻金錢，更鼓勵這些志工組成團隊，出去募款，並一起參加路跑日各類活動。

想要使用此種籌資模式的非營利組織領導人，必須思考下列幾個問題：

- 是否已經有大量不同層級的人士，表示願意資助這個領域的議題？
- 我們是否能夠用簡潔明瞭的方式，表達主張的重要性？
- 我們是否有能夠很自然地吸引志願者參與的途徑？
- 我們是否有，或是能夠開發出內部的能力，以嘗試在某一地區擴展影響力？

2. BENEFICIARY BUILDER 受益人回饋建構模式

有些非營利機構，如「克里夫蘭診所 Cleveland Clinic」，他們為一些特定的人士服務及收費，並且依賴曾受過他們幫助的人提供捐款。我們可以將這種運作模式稱為「受益人回饋建構模式」。這種模式有兩個最佳的例子：醫院和大學。一般來說，這類型的非營利組織，其資金來源大多是來自受益人支付非營利所提供的服務費用。但是這並不足以支付非營利的總支出。因此，這些非營利機構嘗試著與這些受益人建立一個長期的關係，以提供補助性支援，因此我們才將這種經營模式稱作「受益人回饋建構模式」。雖然這些捐款常常比他們先前所支付的金額還少（在醫院中，大約是先前支付金額的 5%；在私立大學中，大約是 30%），但這些捐款對於該機構想推動的計畫，例如：建築、研究、捐贈基金 (endowment funds)，是一個很重大的收入來源。這些捐贈者捐款的動機，通常是因為他們相信他們所獲得的利益改變了他們的生活。使用這種模式的組織，通常透過大筆捐款得到主要的慈善資助。

「普林斯頓大學」則是利用這種模式的一個例子。這間大學非常善於讓校友們捐款，宣稱在美國全國性大學中有著最高的校友捐贈率—59.2%。在 2008 年，超過三萬三千名大學部畢業校友捐贈了大約 4,360 萬美元給母校。由於這間學校高超的募款能力，這間大學有 50% 的營運預算來源，是來自他們的捐款以及其它大筆捐贈衍生的收入。

想要使用此種籌資模式的非營利組織領導人，必須思考下列幾個問題：

- 我們的使命是否同時創造個人利益及社會利益？
- 組織所服務的成員，在獲益過程當中，是否有對組織產生深厚的認同感？
- 我們的基本組織結構，是否足以大規模地，主動服務受益人？

3. MEMBER MOTIVATOR 組織成員自發性捐款模式

有些非營利機構，像是：「鞍背教會 Saddleback Church」，他們仰賴個人捐款，他們使用我們稱為「組織成員自發性捐款模式」的籌資方式。這些個人都是非營利組織中的成員，他們捐款的原因是因為組織所涉議題，和他們的生活息息相關，且成員可以從中獲得集體的利益。這種非營利機構並不為其團體活動建立理念，而是用支持成員原已推動的活動，將成員及捐贈者們結合起來。這些機構的議題大多與宗教、環境、藝術、文化及人道有關。「美國全國野生火雞聯盟 The National Wild Turkey Federation (NWTf)」就是一個例子。他們提倡保護和擴展野生火雞的棲息地，並推動獵火雞的活動。這吸引了許多喜愛獵火雞的民眾，他們可以從組織活動中受益，進而成為忠實的會員與募款者。該組織各個地區的成員每年都舉辦超過 2000 場募款餐會，提高了組織年收入的 80% 左右。這些餐會提供了幾種捐款選擇：入場費（大約 50 美元，包括一年的會員資格）、購買商品（平均每位參加者花費約 100 美元）及抽獎彩券（每場餐會大約募集 16,000 美元）。NWTf 的全國總部，會提供彩券和商品在各個餐會中販售。平均下來，每一場的餐會都能淨賺約 1 萬美元。而這大部分的資金，都是用於捐款地區的土地及火雞保育。

想要使用此種籌資模式的非營利組織領導人，必須思考下列幾個問題：

- 我們的成員們是否感受他們會從組織活動中直接獲得利益，及使是集體共享的利益？
- 我們是否有能力在募款活動上，鼓勵成員參與，並有效管理成員？
- 我們是否能夠承諾與我們的核心成員同步調，並對他們的理念保持忠誠？即使其意指必需婉拒募款機會，並且不去進行與會員價值觀不同調的活動。

4. BIG BETTOR 大捐贈者模式 / 主題性籌資模式

有少數的非營利機構，例如：「史丹利醫學研究院 Stanley Medical Research Institute」，主要仰賴幾個個人或基金會的補助，來資助他們的營運。我們將這種籌資模式稱為「大捐贈者模式 / 主題性籌資模式」。通常這種模式的贊助人同時也會是此機構的創始人，創立的原因便是他們想要應付一個與個人密切相關的問題。雖然這類組織在創始時，通常已經有雄厚的財力背景，讓他們能夠快速的成長；也有另一種情況是：既有組織得到一個大資助人的金援，以資助解決問題的新的方法。我們定義的這種模式，通常是針對醫學研究或是環境的議題。這種模式可以吸引到大量捐款的主要原因是：某個正在發生中的問題，可以被一筆龐大的資金所解決，（例如：一筆巨額捐款，可以資助研究某種特定的疾病）；或是該組織正嘗試使用一種獨特、令人信服的方式來解決問題。

「國際保育組織 Conservation International, CI」的任務，就是保持地球的生態多樣性，並且想要證明人類可以與大自然和諧的相處。這就是一個使用大捐贈者模式的例子。國際保育組織擅長辨識全球各地哪些特定的地方，可以保持地球的生態多樣性，這樣的能力，吸引資助者願意長期的贊助大量的資金，讓他們可以在保護地球上，有重要及長期的影響力。而國際保育組織的資金，則來自少數幾位財力雄厚的資助人。

想要使用此種籌資模式的非營利組織領導人，必須思考下列幾個問題：

- 在一個可以預見的時限內，我們是否能夠針對主要問題，提出明確並持久的解決方案？
- 我們是否能夠明確的表達，我們要如何運用這大筆的資金來達成我們的目標？
- 是否有任何一個財力雄厚的個人或基金會，會對我們的議題及方式感到興趣？

5. PUBLIC PROVIDER 提供社會服務模式

很多非營利組織，例如：「學雋社有限公司（香港登記名稱）the Success for All Foundation」，他們與政府合作，並且運用政府專款專用的資金，提供一些必要的社會服務，如：租屋、居家人力服務、教育等。我們將此種運作方式稱為「提供社會服務模式」。在某些情況下，政府外包這些服務給非營利組織，但這些非營利組織，必須符合所規定的要求，才能夠獲得政府資金，如：報帳方式，或企畫申請書等。當使用這種模式的機構日漸茁壯時，他們通常會再尋找其他的資金來源，以擴大他們的資金基礎。

TMC 原名「德州移民委員會 Texas Migrant Council」，他們的任務是幫助一些移民及移民社區的兒童與家庭。這就是運用「提供社會服務模式」的其中一個例子。他們成立於 1971 年，TMC 選定聯邦政府的啟蒙專案來做為起始計畫。他們幫助一些有雙語和雙文化需求的孩子們準備上學。隨著 TMC 的茁壯，他們的領導者開始減少對單一資金來源的依賴，並尋找其他的政府資金來贊助。TMC 現在主要的資金來源有：聯邦政府、州以及地方政府。TMC 還擴張到德州之外的其他七個州，來推動他們新的專案，包括：識字、產前照顧以及消費者教育等。

想要使用此種籌資模式的非營利組織領導人，必須思考下列幾個問題：

- 我們的組織成立目的，是否和政府一些既有的計畫吻合？
- 我們是否可以證明，我們能夠做得比其他競爭對手還要好？
- 我們是否願意花時間，來確保能夠長期獲得續約？

6. POLICY INNOVATOR 政策創新模式

有些非營利組織，像是 Youth Villages，依賴政府的資金以及利用一種叫做「政策創新」的籌資模式。這些非營利組織發展出創新的方法，來對付這些未有適合的政府資金計畫之社會議題。他們說服政府出資單位支持這些替代方案，通常他們的解決方法相較於現有的計畫更有效益也更省錢。(相較之下，這些公辦民營服務單位，利用現有政府方案來為他們的服務提供資金。)

一個關於政策創新模式的例子是 HELP USA，這個非營利組織提供過渡性居所 (transitional housing) 給無家可歸的人，並為低收入家庭開發可負擔的固定居所。Andrew Cuomo (前紐約州長 Mario Cuomo 的兒子) 在 1986 年創立 HELP USA，作為紐約的一個替代方案，來代替過去以支付旅館費用來讓無家可歸的人入住的「社福旅館(welfare hotels)」方案。HELP USA 對居住危機創新的方法，發生在一個遊民問題嚴重到政府願意嘗試創新方法解決問題的年代。Cuomo 能得到政府決策者的初步支持，靠的是將他的解決方案定位於能夠增加效能 (more effective) 且減少支出，這在紐約面臨財務危機時很有效果。在 2007 年，HELP USA 的收益達到六千萬美元，幾乎有 80% 是來自於政府，其中一半來自聯邦，另一半則來自州政府與地方政府。這個組織營運範圍包括在紐約州的紐約市、費城、拉斯維加斯、休士頓和水牛城。

非營利組織的領導者在考慮使用「創新政策」籌資模式時，應該先問問他們自己下列問題：

- 我們所使用創新方法的效益，在影響及成本面，可以超越現況嗎？是否足夠吸引那些傾向於傳統解決方案的政府出資單位的目光？
- 我們是否可以提供證據給政府出資單位，來顯示我們的方案可行嗎？
- 我們是否願意且能夠與將倡導變革的政府決策者培養密切關係？
- 現在政府是否有足夠的壓力，讓他們得改變現況？

7. BENEFICIARY BROKER 獲益者代理人模式

一些非營利組織，像是「愛荷華州學生貸款公司」(Iowa Student Loan Liquidity Corporation)，在提供政府資助或背書的服務上相互競爭。這種非營利組織使用一種我們稱作「獲益者代理人」的籌資模式。獲益者代理人競爭的領域如房屋、就業服務、醫療保健和學生貸款。這些組織和其他政府資助計畫不同的是—受益者可以自由選取提供他們服務的非營利組織。

「波士頓市房屋 Metropolitan Boston Housing Partnership (MBHP)」，一個區域性非營利組織，管理 30 個美國馬薩諸塞州和聯邦租屋援助券計畫 (rental

assistance voucher programs)，這是一個使用「獲益者代理人」籌資模式的一個例子。自從 1991 年開辦這個組織以來，MBHP 在提供房屋券 (housing vouchers) 給需要的家庭中已經發展了良好的信譽。MBHP 是波士頓區域最大的房屋券提供者，在任何單一時刻，都能連結超過七千五百個需要居所的家庭。MBHP 也提供相關服務，如像是教育及無家可歸預防方案。MBHP 超過 90% 的收益是來自為政府經營租屋援助券方案的少量管理費用，剩下的資金來自企業和基金會。

非營利組織的領導者在考慮使用「獲益者代理人」籌資模式時，應該先問問他們自己下列問題：

- 我們是否可以對政府顯示我們對於連結社會福利持券者與福利的優越能力，像是成功的安置率和顧客滿意回饋？
- 我們是否可以發展附加的服務來達到利益價值極大化？
- 我們是否可以精通政府法規及條件，以成為這些福利提供者？
- 我們是否可以設法籌集資金，來補充我們提供社福計畫服務的收入？

8. RESOURCE RECYCLER 資源再利用模式

某些非營利組織，像是 AmeriCare 基金會，已經藉由企業及個人收集實物捐贈 (in-kind donations) 而大幅成長，並且分配這些捐贈品給那些需要的受贈者（無力從市場中購買）。這種營運模式的非營利組織籌資模式我們稱為「資源再利用」模式。企業願意捐贈商品，因為他們若不捐贈，終究也只好丟棄（像是快到期的食物），或因為製造商品的邊際成本 (marginal cost) 低，而不會流向市場販售，因為可能會與製造商其它產品產生競爭（像是在發展中國家的藥品）。實物捐贈通常佔大部分的收益，但再利用資源者必須額外籌募資金來支援他們的營運成本。再利用資源主要包含食物、農作物、藥品以及營養品，並且經常是為滿足國際需求。

在美國新英格蘭地區最大的饑荒救濟組織，「大波士頓區食物銀行 Greater Boston Food Bank (TGBFB)」，是一個使用「資源再利用」籌資模式的非營利組織。這個組織每年分配將近三千萬磅的食物給超過六百個地方組織，包含食物銀行 (food pantry; food bank)、佈施小廚 (soup kitchen)、日間托照中心 (day care center)、長者照護中心 (senior centers) 和遊民收容所 (homeless shelter)。TGBFB 利用很多方法獲取物品，主要來源是零售商和製造商，它也經常收到餐廳和飯店過剩的食物。在 2006 年，法人組織的實物支援佔 TGBFB 總收益的 52%。聯邦和州政府計畫所提供 TGBFB 的實物支援及金援，佔年預算的 23%，TGBFB 利用這些資金來購買分配的食物。剩下的 25% 則是來自個人的現金捐贈，用來支付開銷以及資金的改善。

非營利組織的領導者在考慮使用「資源再利用」籌資模式時，應該先問問他們自己下列問題：

- 這些我們發放的物品，可能獲得長期持續捐贈嗎？
- 我們是否有能力開發專業技能，以跟上捐贈物資者的產業趨勢，我們才可以預先為捐贈產生波動時做準備？
- 我們擁有滿足營運及開銷資金需求的籌資策略嗎？

9. MARKET MAKER 市場創造模式

有些非營利組織，像是「公共土地信託」Trust for Public Land，提供的服務跨立於利他主義捐贈者和願意支付或有目的性的市場力量。雖然人們願意用金錢來支付此類服務，對於營利組織來說可能是不恰當或甚或違法的。我們將這種籌資模式稱為「市場創造」模式，器官捐贈就是一個運用此模式的例子。雖然人類器官市場上有此需求，但是販賣器官是違法的。這些非營利組織從與他們的業務結合的費用或捐贈來產生大部分的收益。大部分的「市場創造」營運的領域在健康和疾病，但也有些在環境保護領域（如土地保護）中努力。

「美國腎臟基金會 American Kidney Fund」(AKF) 就是一個使用「市場創造」籌資模式的非營利組織。AKF 創立於 1971 年，幫助低收入的腎病患者支付他們的洗腎（血液透析，dialysis）費用。此基金會是美國洗腎病患的主要財務補助來源；光在 2006 年就提供八千兩百萬的年補助金給 63,500 位腎病患者（大約 19% 的洗腎病患）。在 1996 年以前，醫療院所可供給社會醫療保險 (Medicare) B 部分及醫療補充保險 (Medigap)（大約 20% 的總支出）給需要洗腎的病患。在 1996 年，聯邦政府將此視為非法，因為他可能讓洗腎病患落入特定的醫療院所之陷阱。這項新的法令讓數以千計的腎病患者無法負擔洗腎費用，AKF 注意到這個缺口，並設立一個計劃來滿足需求。現在 AKF 支付這些費用，讓腎病患能夠繼續接受他們的治療。AKF 的資金來源主要是醫療院所和其他企業，AKF 現在正應用相同的原則來提供藥物治療骨質流失。

非營利組織的領導者在考慮使用「市場創造」籌資模式時，應該先問問他們自己下列問題：

- 會有財務利益的出資者有興趣支持我們的行動嗎？
- 有合法或合乎道德的原因說明為何非營利組織較適合提供這種服務嗎？
- 我們已經有可信賴的計畫和品牌名稱嗎？

10. LOCAL NATIONALIZER 地方組織全國化模式

有許多的非營利組織，像是「美國大哥哥大姐姐 Big Brothers Big Sisters of America」，他們藉由以地方營運為基礎，創造全國網路的方式大幅的成長，這些非營利組織利用一種叫做「地方組織全國化」的籌資模式。這些組織專注在某些特定議題，像是經費不足學校或需要成人榜樣的孩子，這些議題對於全國各地無力獨自解決的地方政府來說，都是很重要的。此計畫大多數的資金是來自於地方，通常來自個人或公司捐贈及舉辦特殊活動所得，極少數的資金是來自政府機關或所撥付費用，很少有地方營運會超過五百萬美金的規模，但是，整體來說他們卻是相當大的金額。

「為美國而教 Teach for America」(TFA)，一個使用「地方組織全國化」籌資模式的非營利組織，他們在國內招募、訓練以及安排剛剛大學畢業的社會新鮮人進入學校教書。TFA 創立於 1989 年，在 2007 年擁有超過九千萬美元的年收益。這個組織依賴它的 26 個區域性 TFA 辦公室來賺取超過 75% 的收益作為資金。他成功的原因是，該組織增進 K-12 的教育品質的使命，與當地的出資者共鳴。TFA 發展的一種組織文化，即籌資在任何階層組織都被認為是關鍵層面，而且它雇用當地執行主管，讓他全權負責區域資金的增長。

非營利組織的領導者在考慮使用「地方組織全國化」籌資模式時，應該先問問他們自己下列問題：

- 我們的目標是否滿足地方領導者認為高優先的議題，並且是全國性緊迫的議題？
- 是否擴張我們的組織到其他社區，會完成我們的使命？
- 我們可以複製我們的模式到其他社會嗎？
- 我們致力於授權高績效領導者，去經營本組織在各地方社會的分支機構嗎？

對非營利組織的影響

在現今的經濟環境下，無論他們可以在哪裡找到，尋找資金對非營利組織的領導者來說，是很誘人的，造成有些非營利組織偏離他們的方向，這可能會釀成錯誤。在艱難的時期，相較於以往，仔細地評估籌資策略和以紀律的方式來籌措資金，這對非營利組織是更加的重要。我們希望這篇文章可以提供非營利組織領導者一個架構，讓他可以對籌款方式有一較完整的了解。

非營利組織所採取的籌資路徑不盡相同，並不是所有的模式都適合大規模計劃。好消息是，所有的非營利組織可以藉由清楚了解對他們最有效的籌資模式而受益，並且可能因此為非營利組織開發賺取大量資金的模式。像先前提到的，將

近一百五十個新興非營利組織（不包括大學及醫院），在 1970 年到 2003 年每年總獲益超過五千萬美元。

在另一方面，慈善家對於非營利組織的投資更加有紀律，越來越多的基金會，像是 Edna McConnell Clark 基金會和 New Profit Inc.，他們對受贈單位 (grantee) 的投入改善了計畫執行和籌資模式。我們希望這篇文章能幫助到想要對於他們的籌資策略更清楚了解的慈善家，可以因此讓他們所支持的計畫更加有效。

隨著社會期待非營利組織和慈善公益事業團體來解決重要問題，為了實現這些志向，對籌資模式的實際了解也就變得益形重要。

表一 籌資模式

模式	特色	範例	策略工具
1. Heartfelt Connector 民間自發性愛心募款模式			
資金來源： 個人 籌資決策者： 多人 籌資動機： 利他主義	1.該任務有著廣泛的吸引力。 2.所造成的利益可以觸及資助人的家庭和朋友。 3.這些資助人是出於自願來捐款的。	醫療研究（蘇珊克門基金會） 環境 (Natural Resources Defense Council) 國際 (Save the Children)	特定活動 直接行銷（郵件） 企業贊助
2. Beneficiary Builder 獲益者回饋建構模式			
資金來源： 個人 籌資決策者： 多人 籌資動機： 集體利益	1.最初是吸引個人購買符合個人利益的需求。 2.所創造利益可以將個別受益人與組織作深厚的結合，例如：在學校就讀四年或是拯救受益人性命。 3.所帶來的利益有著重要的社會利益。	大學（普林斯頓大學） 醫院(克里夫蘭診所)	費用 重大捐贈
3. Member Motivator 組織成員自發性捐款模式			
資金來源： 個人 籌資決策者： 多人 籌資動機： 集體利益	大部分的利益都有著團體面向，例如：宗教服務或是健行。並創造一個凝聚力強的	宗教團體 (Saddleback Church) 藝術文化 (National Public	會員 費用

	<p>組織來募款。</p> <p>利用最豐富的策略工具來募款。</p>	<p>Radio)</p> <p>環境保護(美國全國野生火雞聯盟)</p>	<p>特定活動</p> <p>重大捐贈</p> <p>直接行銷(郵件)</p>
4. Big Better 大金主模式/主題性籌資模式			
<p>資金來源: 個人或基金會</p> <p>籌資決策者: 少數個人</p> <p>籌資動機: 利他主義</p>	<p>主要支援來自少部分的個人或是家族基金會</p> <p>使命可能在十年內,或是有 限的時間內完成,例如:找到某種疾病治療方法</p>	<p>醫療研究(史丹利醫學研究院)</p> <p>環境(國際保護組織)</p>	<p>重大捐贈</p>
5. Public Provider 提供社會服務模式			
<p>資金來源: 政府</p> <p>籌資決策者: 政府官員</p> <p>籌資動機: 集體利益</p>	<p>提供屬公認是政府核心責任的服務</p> <p>非營利組織在提供服務和流程時,必須遵守明確的規範,例如:提案申請書(RFP)</p>	<p>人力服務(德州移民委員會)</p> <p>教育(Success for All Foundation)</p> <p>國際(Family Health International)</p>	<p>政府合約</p>
6. Policy Innovator 政策創新模式			
<p>資金來源: 政府</p> <p>籌資決策者: 政策決策者</p> <p>籌資動機: 集體利益</p>	<p>獲取政府資金,發展顯著的創新方法,去解決現有問題或是現階段未被政府視為核心責任的問題。</p> <p>需要一位高階的政府倡導人物。</p> <p>通常在政府因為財務及媒體危機而有顯著壓力時,較易成功。</p>	<p>人群服務(Youth Villages)</p> <p>教育(Communities in Schools)</p> <p>國際性(International AIDS Vaccine Initiative)</p>	<p>立法撥款或專款</p> <p>執行專款</p> <p>政府主導計畫</p>
7. Beneficiary Broker 獲益代理人模式			
<p>資金來源: 政府</p> <p>籌資決策者: 多人</p>	<p>個人受益者決定如何花費政府的津貼。</p> <p>必需導引及影響政府決策者</p>	<p>健康(East Boston neighborhood Health Center)</p> <p>房屋(Metropolitan Boston</p>	<p>政府</p> <p>歸墊</p>

<p>籌資動機：自身利益</p>	<p>對經費報銷規定的資格條件及遵循方式的制定。</p>	<p>Housing Partnership)</p> <p>就業 (Peckham Vocational Industries)</p> <p>公共與社會利益 (Iowa Student Loan Liquidity Corporation)</p>	
8. Resource Recycler 資源再利用模式			
<p>資金來源：法人組織</p> <p>籌資決策者：少數個人</p> <p>籌資動機：自身利益</p>	<p>非營利使用的商品，是在市場經濟無效率的時候，產生的剩餘（如食物），或是當生產邊際成本低下時（如藥物）。</p>	<p>食物 (Oregon Food Bank)</p> <p>國際性 (AmeriCares Foundation)</p>	<p>實物奉獻</p>
9. Market Maker 市場創造			
<p>資金來源：混合</p> <p>籌資決策者：大量個人（一方面）、少量個人（另一方面）</p> <p>籌資動機：利他主義（一方面），自我利益（另一方面）</p>	<p>一個出資者具有某些程度的自我利益和有能力支付既有支出（如醫療體系購買血液）。</p> <p>通常，其中參與交易的一方，大部份的動機是利他主義（如血液捐贈者、土地捐贈者）。</p>	<p>健康 (American Kidney Fund)</p> <p>環境保護 (The Trust for Public Land)</p>	<p>收取費用</p> <p>大筆捐款（企業或個人）</p>
10. Local Nationalizer 地方組織全國化模式			
<p>資金來源：混合</p> <p>籌資決策者：少數個人</p> <p>籌資動機：利他主義</p>	<p>議題通常是少數優先改善或是在地方上成功的案例（如建立優質的市區學校系統）。</p> <p>議題普遍存在國內很多地區。</p> <p>在任何單一地區，可獲得資金的程度通常有限。</p>	<p>教育 (Teach for America)</p> <p>青年發展 (Big Brothers Big Sisters of America)</p>	<p>大額捐款</p> <p>特殊活動</p>

註：

1. 2008 年 11 月 Bridgespan 調查超過 1,001 個非營利組織，領導者被問到在八種不同且通常矛盾的籌資策略中，有那些在他們面對經濟衰退的方法中，可能扮演某些角色或主要角色，將近一半(48%)的回應顯示可能有六種或六種以上。
2. 例證可見於 Thomas Malone, Peter Weill, Richard Lai, et al., “Do Some Business Models Perform Better Than Others?” MIT Sloan Research Paper No. 4615-06, May 2006.
3. 早期對於「捐贈性」與「商業性」非營利組織的結構，可見於 Henry Hansmann, “The Role of Nonprofit Enterprise”. *Yale Law Journal*, 89(5), April 1980.
4. William Foster and Gail Fine, “How Nonprofits Get Really Big,” *Stanford Social Innovation Review*

關於作者：

威廉·福思特 (William Landes Foster) 是 Bridgespan 集團的合作伙伴，從事非營利組織、基金會的顧問，並帶領研究社會部門財務，他是“Should Nonprofits Seek Profits?” (哈佛商業評論 2005 年 2 月)、 “How Nonprofits Get Really Big” (史丹佛社會創新評論 2007 年春季)、 “Money to Grow On” (史丹佛社會創新評論 2008 年秋季) 的共同作者。

彼得·金 (Peter Kim) 是 Bridgespan 波士頓辦事處的顧問，他專注於有關教育及青年發展的非營利組織的成長策略。在加入 Bridgespan 之前，Kim 則在高盛集團 (Goldman Sachs) 工作。

芭芭拉·克利思群生 (Barbara Christiansen) 是 Bridgespan 波士頓辦事處的顧問，她專長於幫助組織的擴展計畫。在加入 Bridgespan 前，Christiansen 是 Monitor Group 的策略顧問，工作項目包括製藥、生物科技及能源公司。

[轉載自 setoolbelt](#)

[原文網址](#)

譯者：鄭湖瀚 / 熊耿得