

## 第四章 個案資料分析

本研究是以質的研究方法，討論非營利組織與媒體互動關係的運作方式，前已經透過文獻檢閱的方式分析了過去非營利組織與媒體互動關係之內涵，本章將針對崔媽媽基金會此個案觀察、相關資料與訪談資料整理分析出，此個案實際的運作輪廓，並藉此對於此項課題有清楚的認識。茲將研究分為三個部分「個案介紹」「非營利組織為何需要重視媒體行銷」、「崔媽媽基金會的媒體行銷策略分析」。在以下文章中，(呂)代表崔媽媽基金會執行長呂秉怡發言；(黃)代表崔媽媽基金會公關主任黃琬珺發言。

### 第一節 個案介紹

本文乃是以崔媽媽基金會為例，探討非營利組織與媒體間可能的互動模式與關係，因此本節將先介紹崔媽媽基金會，俟對該基金會有一初步瞭解後，方能進一步分析探討。

#### 壹、無殼蝸牛運動與崔媽媽基金會

崔媽媽基金會的前身是無殼蝸牛運動，因此要了解崔媽媽基金會的由來，必須從無殼蝸牛運動開始，詳細敘述如下：

##### 一、運動起源

1986年台灣房價開始飆漲，許多小市民根本買不起房子，在1989年5月初，板橋新埔國小李幸長老師及和他的同事們，對於這樣的社

會現象十分氣憤，發起無住屋者救援會。這一個草根團體算是台灣有史以來第一個以都市改革取向的集體行動組織，他們的力量乍看起來很薄弱，卻迅速引起廣大的迴響。同年六月有一批具都市計劃專業能力的學生、永和市民，及在石牌教書的小學老師陸續參與，經過熱烈的討論，終於在 1989 年 6 月決議，將「救援會」改組為無住屋者團結組織，確立了團結民眾，打擊房價、房租的運動目標。

## 二、第一波造勢

確定組織名稱後，即決定在 1989 年 8 月 26 日舉辦夜宿忠孝東路的大型活動；透過有關房價的辯論活動，展開了第一波的宣傳攻勢。並且在其間提出了「蝸牛宣言」，此宣言為：

「所有的動物中我們最羨慕蝸牛，因為牠們都有自己的房子、自己的家。房子是牠們生命的一部份，是牠們最基本的權利，是牠們生活尊嚴的保障。」

以詼諧的圖騰象徵，為嚴正的議題賦予鮮明理念，並確立了運動的階段——造勢、立法、監督三個階段；運動的路線——和平、非暴力、幽默並超越黨的路線；運動的策略——非體制化的社會抗議結合體制內的談判與溝通。

## 三、夜宿忠孝東路

1989年8月26日的夜宿忠孝東路的活動，獲得社會廣泛的認同與支持，依據次日聯合報所做的民意調查，有八成以上的民眾知道這項活動，這一場活動有著嘉年華氣，如息霸地夜宿、歡樂遊街，過程並無暴力、對抗與悲情，喚起社會大眾對於居住權的重新思考，並提醒政府體認民眾住的需求。

#### 四、行政部門置之不理

1989年9月28日無住屋組織舉辦1989年最後一次的大型活動，名為無住屋佳偶運動，隨著活動結束以後，幹部深刻意識到藉由大型街頭活動的造勢，糾結群眾有其限制。有必要同時透過檯面上與政府官員的談判，將群眾運動與談判溝通兩條路線結合，進一步在政策上施壓，達到改造政策的目的。

因此，組織隨後行文至行政院，要求與行政部門進行對話，共同研討解決住宅問題之道。然而此一構想，卻由於面對長期處於支配地位的威權官僚體制的限制，當時行政院長李煥始終避不見面，無法將訴求傳遞至行政部門，組織成員開始有長期對抗國家機器的構想。

#### 五、崔媽媽租屋中心的成立

無住屋團結組織成員為了讓活動成員的力量不因政府的置之不理，而日趨瓦解，意識到必須成立更緊密的民間組織，藉此繼續推動組織訴求。再者無住屋組織有感當時高房價也逐漸轉嫁到房租上面，

租屋資訊受壟斷現象日趨嚴重，故在 1989 年 10 月成立「崔媽媽租屋服務中心」，為房東、房客雙方提供免費的溝通橋樑，藉提供社會服務方式，建立聯絡網，擴大組織群眾基礎，繼續推動蝸牛宣言中，讓人人有屬於自己窩的願景。

## 貳、崔媽媽基金會名稱由來

崔媽媽基金會乃是無殼蝸牛運動的延伸，崔媽媽基金會的前身是崔媽媽租屋中心，此名稱由來起因於參與無殼蝸牛運動一位義工崔梅蘭的母親。當時 1989 年無住屋運動組織在教師節當天，在中正紀念堂盛大舉辦「無住屋佳偶」結婚典禮，當時雖然有許多漂亮的新娘，但是大家談論的焦點和媒體關注都放在一對年已半百，頭髮斑白的夫婦，他們是義工崔梅蘭的父母，他們兩位雖然不懂無住屋相關的理論，可是知道人人有房子住是一件很好的事情，再加上對於女兒的信任，因此就毅然決然地站出來，加入抗議的行列。

然而崔梅蘭的媽媽崔陳水金女士罹患肺癌已到末期，她勇敢地說服了家人和主治醫師，注射止痛藥硬是挺著身子的最後一點力量，用街頭婚禮的方式傳達對另外一半至死不渝的愛意，與對於女兒信念的支持。

老一輩的人女生一生只能穿一次白紗，這道理崔陳水金是懂得，

她自知來日不多，願意這麼做，是因為下輩子還要當嫁給崔先生，當婚禮進入尾聲，群眾唱著「戀曲一九九〇」以示祝福，天空卻飄下絲絲細雨時，崔媽媽沾滿雨滴的臉上流露出欣慰滿足的笑容。三天過後，崔陳水金女士在安詳中去世了。這位母親的堅毅打動了義工們，所以蝸牛族的義工徵得了崔家的同意，將當時新成立的租屋服務中心命名為『崔媽媽租屋服務中心』，爾後在2001年5月31日轉型為崔媽媽基金會。

### 參、崔媽媽基金會為什麼是非營利組織

之前的文獻檢閱部分已提過，本研究將「非營利組織」定義為具有追求公益使命的正式的民間組織，設定目的不在追求利潤，所以雖然不禁止賺取盈餘，但其盈餘不得分配給私人或其組織其他成員。

上述對於非營利組關鍵的定義即是公益使命、正式民間組織、不分盈餘，就以這幾點來進行以下的分析，為什麼崔媽媽基金會是非營利組織：

#### 一、組織具有公益使命：

顧忠華(2000)指出非營利組織所謂的公益性，即是組織成員能秉持超越個人計算利害的信念，認定組織目標對於社會有所貢獻。崔媽媽基金會一路走來，從最初只是單純服務大台北地區的租屋族，到後

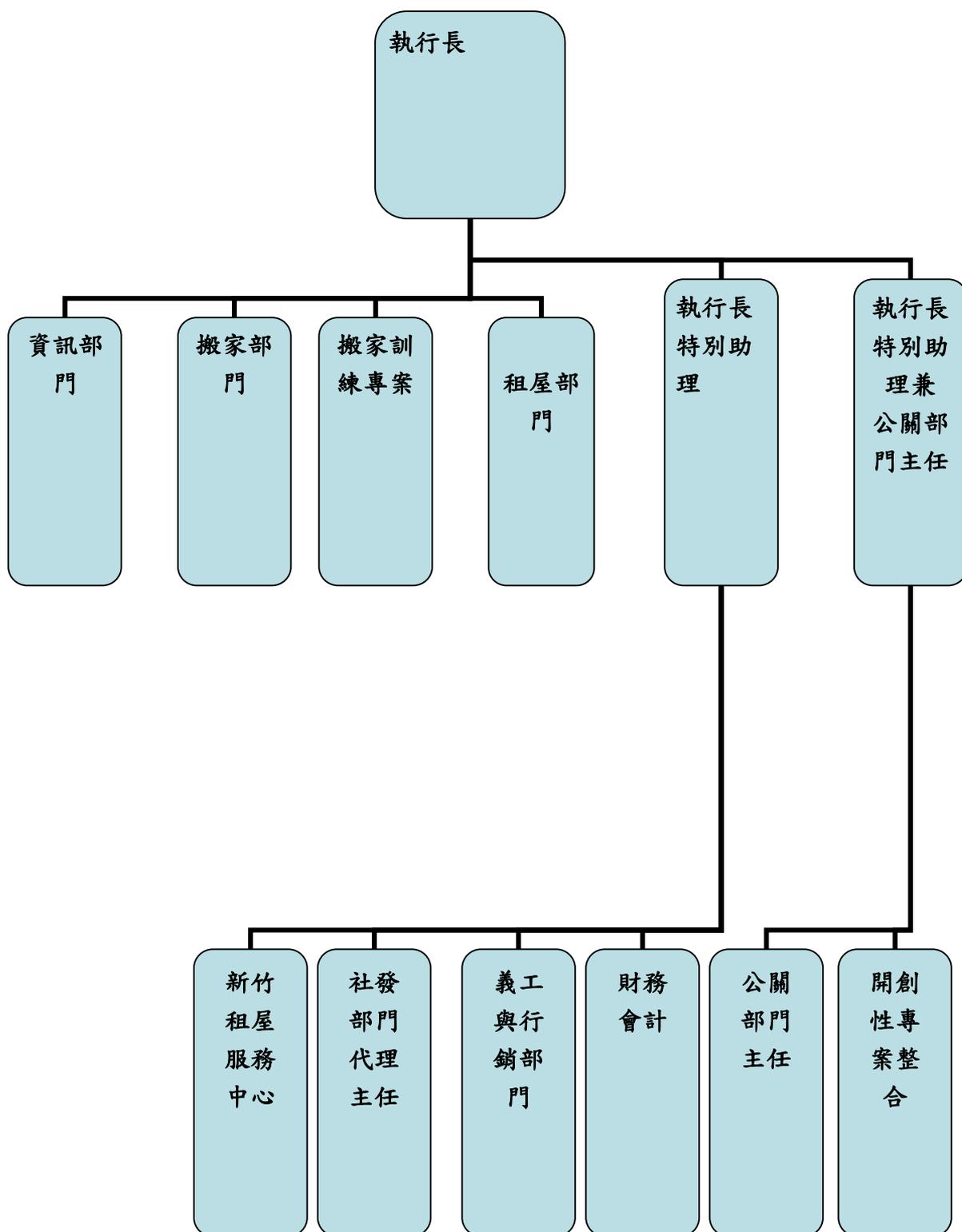
來的公寓大廈條例講座、學生租屋服務、推薦優良搬家公司、弱勢搬家基金、社區改造等等，都圍繞著關於住的議題，藉此提昇小市民居住品質，服務對象為廣大的社會大眾，業務均不以特定少數人為主，以一般大眾住品質的提昇為己任，超越個人利害的計算，當然具有公益性。更在2004年的天下雜誌300期特刊中，將崔媽媽基金會定位為社會正義的推動者，一個社會正義的推動者，無疑對崔媽媽基金會使命具有的公益性給了最大的褒獎。

## 二、正式登記的民間組織：

崔媽媽基金會在台北市文化局立案，為北市文化四字第8920459400號，為正式登記的財團法人，受行政院文化建設委員會主管文化藝術財團法人設立許可及監督要點管轄，組織業務可收費，但組織盈餘不得分配。

所以崔媽媽基金會在組織的使命具有公益性，又為正式登記且不分配盈餘的組織，故符合非營利組織的定義。

#### 肆、崔媽媽基金會的組織架構圖



## 伍、崔媽媽基金會大事紀

1989	無住屋自救委員會籌備會成立。 無住屋團結組織成立。 忠孝東路夜宿活動。 928 百對無住屋佳偶街頭結婚典禮。 崔媽媽租屋服務中心正式成立。
1991	開辦房客現場租屋服務。
1993	開辦學生租屋服務。
1994	中華民國住宅暨社區服務協進會成立。 開辦租屋法律服務。
1995	開辦自助式的傳真租屋服務。 以溫州公園的改善計畫遴獲台北市政府都市發展局「台北地區環境改造計畫」。
1996	推出崔媽媽社區生活資訊網網站。 開辦優良搬家公司評鑑與推薦服務。 開辦學生租屋講座。
1997	於資策會網站推出舊貨、拖育為主的社區生活資訊，與非營利組社團網路託播服務。 推動大學社區埕公川支流保存及綠美化計畫。

1998	<p>崔媽媽社區生活資訊網獲選為第一屆網路金像獎之最佳主題特色獎。</p> <p>發行台灣第一份每月更新優良搬家公司名單。</p> <p>崔媽媽協助推動之大學社區榮獲台北市社會局社區評鑑之特優社區獎項。</p>
1999	<p>崔媽媽社區生活資訊網榮獲行政院舉辦 1999 網際金像獎最佳社會服務站。</p>
2000	<p>開辦台北都會弱勢群族租屋服務。</p> <p>立法院通過租金扣抵所得稅方案。</p>
2001	<p>崔媽媽基金會成立。</p> <p>公寓大廈義務法律服務團成立。</p>
2002	<p>崔媽媽新竹服務據點成立。</p> <p>開辦公寓大廈法律服務。</p> <p>開辦租屋報稅講座。</p>
2003	<p>推動台北市北區大學租屋聯盟。</p>

## 陸、崔媽媽基金會 15 年來重要工作成果

以下的資料皆統計至 2003 年底

### 一、協助解決租屋問題

當初無殼蝸牛運動在喚醒大眾對於房價狂飆問題的重視，藉此對於政府施壓，讓政府更重視廣大的租屋族的生存問題，爾後成立了崔媽媽租屋中心以致於後來的基金會形式，專門提供租屋資訊的仲介，幫助房東和房客找到適合的對象，使得不再為少數人壟斷租屋資訊，藉此哄抬不合理的租金價格。十五年來每年服務房東的次數超過二萬五千次；累計有二十萬人次；每年服務房客的次數超過二萬五千次，累計有四十萬人次；學生租屋每年服務量已破五千人次，累積服務人次有四萬五千人次。

## 二、成功推動所得稅法第十七條修正案

長久以來，崔媽媽基金會就是關心租屋族的問題，過去租屋支出不能扣抵所得稅，租屋已經弱勢了，反而是有經濟能力的人購屋可以扣稅，因此相當不公平，所以崔媽媽推動所得稅法第十七條修正案，讓租屋支出也可以扣抵所得稅，減輕租屋族的負擔，於 2000 年時立法院已通過租金扣抵所得稅方案。

## 三、推薦優良搬家公司

崔媽媽基金會於 1996 年開始，感於搬家公司素質不良，常有民眾遇到惡質的搬家公司，在這之前搬家市場以往都是處在一片混亂的情況，大部分的消費者一想到搬家，就會害怕自己成為另一個新聞中

受害的主角。使用崔媽媽基金會推薦的搬家公司名單每年有已超過一萬戶，累計使用量已有四萬五千戶。

#### 四、參與社區營造

只要是媽媽們關心的問題，就是崔媽媽未來的工作目標，媽媽們當然關心社區的問題，社區的問題五花八門，從家裡的柴、米、油、鹽到夫妻親子的成員關係，從巷口的停車問題到社區居民參與都市計劃，甚至從里鄰長福利太高到立委為我們爭取民生法案…等等都是根本的社區工作。從 1995 年開始參與社區改造，成果有台北市大學社區「溫州家園」社區報的發行與編輯、參與溫州公園與大學公園的綠美化工作以及開辦「我是社區組織者」社區幹部培訓課程。

#### 五、尋找愛心房東

社會上有一群人縱使經濟能力並不特別差，但是他們不容易租到房子，這些往往是獨居老人、殘障人士，某些房東是因為歧視與成見，另外沒有社福體系支援，房東怕只能收到前幾期的房租，有後顧之憂。

以台灣目前微薄的社福資源來說，這類案例對其他社福團體來說，過於單純而無法投入，對社會局來說卻又是心有餘而力不足，結果造成這些弱勢者們只能各憑本事，聽天由命。崔媽媽基金會從事租

屋服務已十載，有眾多的房東資料，藉由溝通與道德勸說，結至 2003 年底已有 850 位人士成為崔媽媽基金會的愛心房東，幫助這些弱勢租屋族，讓他們可以有一個棲身之所以安身立命。

## 伍、目前崔媽媽三項重要業務說明

### 一、學生租屋業務

2002 年以前崔媽媽基金會本來就有三項學生租屋服務，租屋講座、提供租屋的調解糾紛建議、學生免費的租屋諮詢，但是都是個別獨立。直到 2002 年開始，崔媽媽基金會開始將三項學生的租屋服務加以整合，以下以時間序列的方式來說明，2002 年開始崔媽媽基金會的學生租屋業務。

#### (一)2002 年

由崔媽媽基金會整合過去三項學生的租屋服務「學生租屋整合服務」，欲建立品牌形象，此項業務在初期開始推廣的過程分為兩個階段：

第一階段：針對平面電視媒體，發新聞稿至教育線的記者告知，崔媽媽基金會開始提供學生租屋整合服務，藉由此階段報導以厚實第二階段的操作基礎。

第二階段：發文給全國所有學校軍訓室和住宿組，並附上在第一階段媒體的報導，並以行公文模式，對各校進行學生租屋整合服務推

廣。

下半年則積極參與教育部舉辦之教育部年度大專院校賃居輔導研習課程，並由崔媽媽基金會派人擔任「校外租賃法律問題研習」課程講師，藉此推展向公部門教育行政單位以及全國大院校實際施行校外賃居業務的同仁，行銷崔媽媽之學生租屋產品，使得校園中負責學生租屋業務的員工得知崔媽媽基金會亦關心學生租屋此一課題。

## (二)2003 年

推動促成北區大學生租屋聯盟。此聯盟組織詳細說明如下，北市北區（東吳、文化、陽明、銘傳、實踐大學、台北護理學院、德明技術學院）七所學校地緣相近，當前所屬之校外租賃學生數共約有 2 萬 5 千人左右，在無法立即解決住宿床位量前，北區各校針對校外租賃生均已努力開展租屋服務措施。

東吳大學九十年六月所舉辦之「全國大專院校住宿問題研討會」中，曾達成各校建立區域租賃資源整合的共識，當時亦獲得崔媽媽基金會的大力支持，願意免費提供租屋資訊資料庫平台，出現良好合作契機。是以，七校之溝通與努力，共同決議透過崔媽媽基金會之專業協助，在校外租屋服務工作推廣上，彼此統整服務項目，建立分工體制，以達資源整合、人力合作，達成為校外租賃生的各項服務工作。

如此一來，台北市北區七校與崔媽媽基金會針對學生租屋提出相關配套措施，首先，可整合各校的學生租賃資訊、租賃相關教育與學生住宿糾紛處理程序，再者，結合從事租賃服務十四年經驗的崔媽媽基金會免費提供安全、免費的租屋資訊，與租賃糾紛的法律觀念，希望藉合作組織成立，促成北區七校共同合作開辦學生租屋安全系列講座，強化校外租賃機制提供更完善、便利的租屋服務系統，讓學子享有完整的學生租賃服務。未來，只要北區七校新生一收到入學通知，即會同時收到相關七校免費的最新租屋資訊，而這些資訊都會先透過崔媽媽做安全性審核，才會進入網路平台，讓學生得到最新租屋資訊。以便對外縣市的學生確實提供安全又實用的資訊。

### (三)2004 年

學生租屋業務具體作為告一段落，工作重心改為針對此一議題增加媒體能見度。貧富差距日益擴大的今日，學生對於租屋品質的要求也大大不同，學生住在小如廁所的雅房，也有住在電梯大廈的套房之中，隨著學生彼此之間的經濟能力不同，對於租屋的品質要求也有不同。然而在台北不同的行政區，住屋的租金當然也會有所不同，因此座落在大台北地區的大學，週遭的學生租屋租金也會有不同，針對一課題發表統計資料至媒體。

(五) 2004 年 6 月清大國宅個案。

新竹市政府口頭承諾要租光復國宅五年給清華大學，清華大學將它用作學生宿舍，可是五年沒到，新竹市政府突然收回，校方束手無策，引起原本居在光復國宅同學們的不滿。交、清兩所大學附近，人口流動率大，由於鄰近科學園區，租屋市場供不應求，交大北大門所在的大學路之狹小套房租金動輒超過 6,000 元。當校方公告新竹市國宅單位將收回出租給清大當學生宿舍的光復國宅時，引發不少清大外賃同學的爭議，並開始發動連署，要求校方舉辦公聽會，檢討及面對「光復國宅」的搬遷及住宿問題。目前交大光復國宅承租戶數為 125 戶、清大則為 124 戶，以三房兩廳的格局而言，一戶至少會三人分租，因此粗估現有超過 700 名以上的師生棲居於光復國宅內，由此可見光復國宅承租方案適時疏解學生住宿需求，且隨著學生人數逐年增長，一旦國宅被收回，勢將造成清交兩校數百名國宅住宿生流離失所，對於學生住宿問題無疑是雪上加霜。(黃淑珺，2004)

上述事件學生在跟校方接洽時，皆處於弱勢，校方欠缺誠意解決學生租屋問題，所以清大學生請求崔媽媽基金會新竹辦事處協助，但是崔媽媽基金會人力有限，專職負責媒體公關的人只有一位，在訪談的過程中可以得知，黃淑珺公關主任判斷校方的態度不夠積極，乃因

為學生表達訴求的方法過於保守，僅在網路上連署，力量過於微薄了。要想辦法上媒體抗議而且最好是上電視，這樣的操作看似簡單，如製作抗議布條、行動劇、發採訪通知、發新聞稿、選出專職的媒體發言人，若沒有人去指導，活動無法成氣候，然而黃主任有這樣的認知，但是實在因為人力與物力的精力有限，並無法積極介入指導運作，只能讓崔媽媽基金會在相關報導中取得相當程度的發言位置如此而已。

## 二、公寓大廈講座與培訓

隨都會化的趨勢，公寓大廈已經變成台灣都市中重要的社區類型，管委會更是當前推動社區營造的第一線，甚至大型公寓大廈往往具有鄰里的規模，其重要性及影響力當然很大。但管委會常因為對公寓大廈管理條例的陌生，組織的運作與管理的不熟悉、往往在推動社區營造工作導致功能不彰，實為當前台灣公寓大廈社區最大的遺憾，以下以時間序列方式來加以說明，崔媽媽基金會如何讓社區民眾推動公寓大廈相關業務的經過。

(一) 2001 年時公寓大廈的問題，開始是從糾紛處理開始，如何催繳，點交，實際的權利義務界定。因此崔媽媽成立公寓大廈義務法律服務團成立，發稿，建立公信力與搶得發言權。

(二)2002 期間與民政局公寓大廈科合辦「公寓大廈管委會培訓營」訓練課程，對象成為管理委員會與各公寓大廈相關講師群。

(三)2003 年承接民政局「友善里鄰認證計畫」，評選優良公寓大廈，確實介入公寓大廈的管理執行者，了解問題。

(四)2003 年 12 月 9 日立法院三讀通過「公寓大廈管理條例」修正案通過。

(五)、2004 年舉辦公寓大廈管委條例-座談會：

結合學者、實務工作者。公寓大廈義務法律服務團代表律師三位、李永然律師、玄奘大學公共事務管理系系主任、台北科技大學建築系兼任助理教授、台北市公寓大廈暨社區服務協會、桃園縣龜山鄉住戶管理促進會、新安產險管委會、崔媽媽基金會執行長、公寓大廈主委七位、共計十七位關心公寓大廈者，將列席「公寓大廈管理條例座談會」，共同針對 2003 年 12 月 9 日立法院三讀通過「公寓大廈管理條例」修正案提出具體看法與意見，以提供公部門參考。並行公文至公部門，發媒體新聞稿

(六)、2004 年社區大學推廣「公寓大廈管委會培訓營」課程

崔媽媽基金會的關心的焦點就是「住」的問題，當初需要通過公

寓大廈條例，無非就是日益增多關於此方面的問題，而所謂的問題其實就是糾紛，這些衍生出來的糾紛許多民眾都不了解，這對於長期專研「住」此項議題的崔媽媽基金會而言，是一個全新的機會，對於組織的發展相當有幫助。

### 三、推薦優良搬家公司

#### (一)推薦優良搬家公司的原因背景：

長久以來惡質的搬家公司的存在，肇因於缺乏一套完善而合理的管理辦法以及政府對台灣搬家業並無直接相關的法令可管轄。

目前搬家業被歸入貨運業，交由交通部管理，以「汽車運輸業管理常用法規」統籌管理，因而造成一些不合理的現象，例如設立的資本額需達 2500 萬，而普通的搬家公司根本無須也無能跨越該門檻，結果不是造成壟斷，就是充斥未立案的業者，法令形同虛設，正派業者不容易生存。

#### (二)推薦優良搬家公司的做法：

崔媽媽基金會於 1996 年起開始進行推薦優良搬家公司的業務，做法為先接受業者申請加入評鑑，崔媽媽對業者的基本資料，經過初步的篩選後，再透過消費者的問卷反應以掌握尚在評鑑期業者的服務品質。而通過三個月評鑑期的業者即可列入崔媽媽正式推薦的名單。即使進入推薦名單的業者仍須繼續接受崔媽媽與消費者的共同監

督。被崔媽媽推薦的業者，除了繼續接受監督外尚須與消費者簽訂搬運契約並提供問卷供消費者來向崔媽媽反應業者的服務品質。而這中間若有糾紛的產生，崔媽媽亦會介入處理並要求業者改善，嚴重者即取消對其之推薦。

此套共同監督制度不僅提供消費者一個可靠及可申訴的管道，同時藉由消費者的監督來達到對業者進行持續評鑑的目的，一但業者違反約定或未達到評鑑標準，崔媽媽得隨時取消對其之推薦，此制度將可督促業者不因已被推薦而服務鬆懈。

崔媽媽基金會也期望這樣的一個制度能提昇搬家市場的服務品質，鼓勵優良的業者繼續生存，同時讓社會大眾藉由此管道，找到優良的業者。

#### **四、成立弱勢搬家基金：**

##### **(一)、成立弱勢搬家基金的背景：**

近期經濟景氣差，失業率屢創新高，無法負擔搬家費的民眾增多；崔媽媽基金會在全省北、中、南推動優良搬家業評鑑制度後，基金會和所屬推薦的搬家公司業者的關係漸趨緊密，經過統計得知，2001 年開始台北都會區平均每月有近十件搬家無法負擔運費的案例，一方面是持續的經濟不景氣，造成某些民眾連搬家的錢也拿不出

來。根據業者反應，搬家工作人員就曾在搬運過程，發現住戶的經濟狀況真的很差，如其中一個案，一家三口，打零工的是一位近七十歲的老先生，帶著一位弱智的女兒與正生病的太太，家俱破舊，即使有社會局低收入戶的補助也無法繳出搬家運費，崔媽媽基金會社工查訪實捉襟見肘；以全省六萬多戶低收入戶計算，估計至少一到二成的低收入戶有此一困，所以於 2003 年 2 月成立弱勢搬家基金。

## (二)、弱勢搬家基金的運作：

目前崔媽媽基金會積極協調經評鑑優良的搬家業者，共同以優惠折扣或捐款，發起扶助弱勢搬家戶計畫。目前加入此項公益活動的十三家搬家業者，包含日盛優質、威力、華陽優質、乙久力、好友、康福、華邦、財神、松福、芳鄰、大吉旺、欣忠誠、以利亞等搬家公司。

加入此項活動的業者，將對符合資格的低收入戶提供八折的優惠折扣，部分經業者折扣後仍無法全額支付搬家費用之低收入戶，可向崔媽媽社發部門提出申請搬家補助，若是未領有低收入證明者，則由該基金會社工員實際查訪，符合經濟弱勢條件者，始可向該基金會申請搬家補助。

## 第二節 非營利組織為何需要重視媒體行銷

### 壹、實現使命

組織的成立即是為實現某項使命，使命闡述了一個組織的哲學觀與價值觀，說明組織期望達成的目標與最終理想，除非組織做重大的改革，否則使命通常是恆常不變。因此 Drucker(1990)指出，使命是否明確是影響非營利組織存亡的關鍵機制。(陸宛蘋，2000)

使命之於非營利組織宛如靈魂之於人類，它是組織存在的核心價值，是組織發展的導引。因為非營利組織的起源，多半一群有志之士在其關心或有興趣的領域中，察覺社會的不足，基於自我使命感的建立，而成立組織。

然而這些不足往往是政府或企業功能的不足、或者是社會結構的扭曲以及資源分配不公平的問題上，想要解決此項課題，已經是傳統慈善功能所能因應，然而目前更需要的是在公共事務上能扮演更積極的角色，所以倡導某項正確的議題，可說是非營利組織重要功能之一。R. M. Kramer 即認為「倡導」是非營利組織精華的功能，既然要倡導，媒體就是非營利組織發揮此項功能的關鍵，透過媒體發生倡導的效果才會事倍功半。(黃雅文，1999)

媒體在非營利組織倡導的功能上，有著著舉足輕重的力量，其原因如下：

## 一、補政府功能不足：

政府施政有時受限於資源有限，無法及時掌握充分資訊，常對於服務對象需求缺少了解，而非營利組織扮演社會弱勢團體代言人的角色，能透過媒體對於特定議題的發聲，使得社會大眾與政府察知特定民眾的需求，以及他們應得的待遇，提醒政府應擴大其關切的面向，更進一步提供新的知識，或者是讓有些經濟能力比較好的人民看到，願意站出來幫助弱勢團體。這道理就有如每次新聞報導一些家境不好且十分令人同情的案例時，就會有善心人士願意捐款幫助這些案例。

崔媽媽基金會因為跟搬家公司長期合作、關係密切，才能比政府優先知道社會上有許多弱勢族群也有搬家的需要，崔媽媽基金會藉「扶助弱勢搬家戶計畫」的操作，創造雙贏的局面，讓弱勢族群也有能力幫家，而搬家公司也贏得正面的形象。

另外，學生求學的租屋問題，應該也是教育部要關心的，但是也許是鞭長莫及，反而是崔媽媽基金會在第一時間看到清大學生租屋問題，就立刻進行了解，雖然無法直接介入，但至少也特別接觸了新竹的媒體，就是希望藉由關心此事件，讓新竹媒體知道崔媽媽很關心清大學生租屋問題，亦藉此尋求共謀解決之道。

我這件清大學生租屋的糾紛案如果處理的好，我是不是就可以拿這些作為基礎，跟教育部合作成立北中南學生租屋協調中心。(黃)

有一位老先生看到這則清大學生租屋的糾紛新聞，就說他願意拿錢出來，買

一棟國宅租給這些學生，我問說一棟不是一層，他說對。你看或許這樣，這些學生的問題就有可能獲得解決。(黃)

有善心人士就是因為看到報紙報導崔媽媽基金會談論清大學生租屋事件，而打電話到崔媽媽基金會詢問瞭解整件事情的始末，並考慮自行購屋以來解決清大學生的租屋問題，這就是媒體的力量，因為媒體報導，而讓問題有機會獲得解決。

政府的天職就是照顧人民，但總有不盡人意之處，崔媽媽基金會是專職照顧弱勢租屋群族的基金會，因此比政府先一步知道許多弱勢群族所面臨的問題，正是在補足政府功能所不足之處。

## 二、協助市場秩序建立：

消費者在交易的過程中，對於產品本身或者是服務本身，抑或是相關的法律問題，往往缺乏充分的資訊，因此無法獲得真正需要的效益滿足，非營利組織在於特定議題上是資訊充分的擁有者，藉由媒體發聲，消費者藉由媒體報導得知相關資訊，也順便讓消費者知道有可以詢問相關問題的管道。以崔媽媽基金會的重點要務之一--推薦優良的搬家公司，藉由其成果以說明非營利組織如何協助建立市場秩序：

(一)消費者開始重視契約，業者被迫需提供契約以建立形象。

(二)開始藉由問卷來反映業者的服務品質。

(三)標準的確立與箱型車的推出

(四)保險制度的推出

### (五)業者對搬家推薦制度的重視

以前我們很容易可以聽到，很多搬家流氓，現在起碼在台北地區比較少了。

(黃)

崔媽媽這套評鑑制度持續發展出一套評比制度，由消費者搬運後所填寫的問卷來管理業者的服務品質外，亦可從消費者所反應的缺失中列舉。我們沒有辦法公權力懲罰那些搬家流氓，但可以讓好的業者出頭，再透過市場機能，淘汰不肖的業者。(呂)

媒體是現今最具有傳播力量的工具，崔媽媽基金會推薦優良搬家公司，乃是欲建立一個良幣驅逐劣幣的機制，這逐惡立善的過程加速，則必須仰賴媒體大力的幫忙，藉由媒體的報導使更多的民眾獲知崔媽媽基金會提供此一服務；市場中不是完全沒有好的廠商，只是一般民眾不易取得資訊，這就是一種市場失靈，透過媒體的報導加速了市場中資訊的流動，以提高消費者對於對於搬家業務資訊的了解，藉此提昇消費者在交易過程的地位，如此可說是健全市場的秩序。

### 三、提昇公民意識：

公民是一個政治人或社會人，藉著國家或社會成員的身分而存在，因此當關係到政治與社會公共利益時，公民的身分會超越私民的身分，這種理念內化為一種精神和倫理原則，則形成所謂的公民意識。(江明修，2002)

非營利組織的對於特定議題的提倡，並經由媒體傳播，既此凝聚民眾對於公領域議題的思考，因此讓民眾了解透過個人團體合作，可以改變社會中不公平、不合理的現象，如此提高人民公民對於社會的

責任感，擴大民眾對於社會的參與。

無殼蝸牛運動就是最好的註解，當初原本只是李幸長和一小部份人的開始，後來因為運動基調選擇正確，也獲得媒體的認同，當時才有辦法舉辦萬人夜宿忠孝東路的活動，眾多參與的群眾或多或少會因為在那樣的氣氛下，不知不覺感染到無殼蝸牛的訴求，讓群眾提昇思考住宅這個議題的空間，就是公民意識的培養。

## 貳、募集資源

非營利組織第一件要務就是生存問題，資源的多寡決定了組織生存的關鍵，媒體在可以非營利組織尋求資源的重要的管道。

從崔媽媽基金會發展的歷史來看更是如此，創立接近 15 年，如果沒有媒體持續關心，是不可能生存下去，一般來說非營利組織的資源可分為有形與無形兩類。以下就以非營利組織資源的這兩種分類，討論崔媽媽基金會如何利用媒體汲取需要有形與無形的資源。

### 一、有形資源：資金收入和組織成員招募

#### (一) 資金收入：

資金，是非營利組織所有資源中最直接的，因為透過金錢的作用，非營利組織藉此換取更多其他的資源，例如，聘請更專業的工作人員，購置情報或是自己設立研究中心；更可雇用專業的公關人員來替組織宣揚組織議題；非營利組織亦可用金錢買下報紙、廣播以及電

視的版面或時段，以宣揚組織的主張與訴求。

黃秉德(2003)認為台灣民眾對於捐款給非營利組織有一個特殊的現象，台灣民眾最多捐款的非營利組織大多是關於宗教方面，和關懷弱勢族群，對於所謂的聯合勸募這種理性的捐款或者是關於人權性質方面的非營利組織，捐款的意願普通低落。

崔媽媽的使命，是關於住的品質提昇，既不屬於宗教亦不是弱勢族群，本文從訪談結果也獲知相同的結論，即是鮮少人願意捐款給崔媽媽基金會。崔媽媽基金會的組織使命不是專門服務所謂社會上的弱勢族群。所以崔媽媽基金會的媒體曝光，在初期並不是為了爭取募款，而是爭取服務對象的認識。是希望想要租屋的民眾藉由媒體認識崔媽媽，以便增加尋求崔媽媽租屋服務的機會。

崔媽媽從 1989 年就開始從事租屋的服務，坦白說租屋服務是市場的行為，行銷與宣傳很重要，租屋服務就是房東與房客的撮合，當時房客都會找崔媽媽，可是當時要房東來找崔媽媽確實是一個挑戰與學問，一個當初沒錢沒人的民間社會團體，我們不可能登報紙的廣告或者是商業性的行銷宣傳，或者是找廣告公司或公關公司幫我們處理，當初也很煩惱，後來慢慢地我們就摸出一個經營之道，我們就透過媒體的宣傳來達到讓房東和房客知道崔媽媽有在做租屋服務。(呂)

不過自從崔媽媽基金會成立弱勢搬家基金，利用媒體爭取資源的策略上也有點改變，因為如同先前所言，一般人民願意捐款的單位，有很大一部分是弱勢團體，因此崔媽媽基金會在所謂弱勢團體這個角度亦因此搶到發言權，這正可以增加組織的道德光環。

(二)組織成員的招募：

組織會員的多寡，就理論上來說，非營利組織的使命具有強烈的公益性，因此應該代表社會大眾的利益而存在，整個社會可以說都是潛在的組織成員。

因此非營利組織利用媒體行銷組織形象，當然有助組織發展，更有利於招募志工。志工可說是非營利組織在人力資源運用上迥異於其他組織之處，志工的運用可解決人力困窘，提供非營利組織最大之動力，不僅可以降低人事費用，同時熱心負責之志工尚可帶動組織之士氣，提昇工作滿足與組織認同，進而擴大組織的影響力與聲譽。

為什麼會志工願意幫忙？成為志工後如何繼續參與組織運作？這都需要媒體幫忙，因為經過媒體的報導，對於特定非營利組織有興趣的志工才會知曉，社會上有這樣的組織，進而成為志工，成為志工後，如果這個非營利組織持續有媒體曝光而廣為人知，則會增加志工對於組織的認同，他們覺得與有榮焉，無形中會更積極投入組織業務，例如有些律師願意在崔媽媽基金會當免費的法律顧問，則是上述現象最好的註解。

像我們有一些免費的法律顧問，他們都是律師，而且都很忙碌，他們在外面算鐘點收費，都是很貴的，可是他們就是願意來我們崔媽媽做免費的法律顧問，像是我們去各學校辦學生租屋講座，我們去會找我們的法律顧問去，有幾場媒體也會到，我們在新聞稿中也會特別提到我們這些免費的法律義工，對這些人來講要賺錢，機會多的是，在他們人生現在這個階段，在乎的是多一點社會的正面的聲譽，而崔媽媽就提供了這樣的機會給他們。(黃)

## 二、無形資源

組織形象是最重要的無形資源。形象係指社會群眾對機構所提供的服務、方案、產品與其機構本身所形成的信仰、理念、印象的整體觀念。(Kolter&Andreasen, 1991)

黃雅文(1999)指出無形資源係指組織整體的社會形象。一個能被社會接受、普獲好評的組織，能夠使決策者即使不贊成它們的看法，也不便正面去反對。非營利組織長期致力於社會之公共利益，相較於一般利益團體，往往較能獲的民眾之信賴，某些長年推動公益活動有成就之非營利組織，甚至被賦予崇高之道德形象，自然吸引了決策者與媒體的注意，決策者可藉由至組織的訪問、探視，塑造出自己親民愛民的形象，而非營利組織亦可藉由此獲得各種實質上與行政的協助。這道理說明了，每逢選舉期間各政黨候選人爭相拜訪許多宗教慈善團體的領袖，無非是希望沾沾這些民間領袖的道德光環。可知一個非營利組織的道德形象相當重要，討論非營利組織與媒體互動的方式時，更重要的是非營利組織如何建立起在社會上的信譽，即是之前所討論的文化資本的概念，即是非營利組織存在社會的正當性。

這個道理便宛如一個人有優良的口才，若是沒有好的品德，講出來的話依然沒有人會相信。所以經由媒體的傳播而建立起民眾對於非營利組織有良好印象的重要性，不言可喻。

關於崔媽媽基金會透過媒體所擁有的無形資源，可分為兩個部分

來分析，一部分是組織的歷史因素，另一部分為領導者的因素。

(一)組織的歷史因素：

無住屋者團結組織在 89 年所發起的一連串運動，激起了社會各界熱烈的回響。(呂秉宜，1992)

根據當時中國時報、聯合報兩份在臺灣銷售量最大的媒體報導，來作為顯示對無住屋運動熱潮顯示的指標，從 1989 年 8 月到 1989 年 11 月間兩報對無住屋運動報導的合計總則數，分別為 179, 94, 57, 91 則。

其次，就報導內容而言，此際的媒體對無住屋運動的立場也幾乎是一面倒的支持，當時的首都早報說這是一個新運動的典範，同時在 1989 年 8 月 26 日夜宿忠孝東路活動的前夕，中國時報和聯合報也都曾在社論中直接支持無住屋運動的活動，可以說是媒體也是一面倒地支持無住屋運動。

無殼蝸牛運動當初被許多學者定調為媒介社會運動，是一場充分的運用媒體喚起社會一般群眾關心的社會運動，因此在當時可說是相當轟動，因為當時整個國家機器對於所謂的社會運動可說是處處打壓，而小市民對於社會運動也可以說是敬而遠之，無殼蝸牛運動透過一些策略與包裝，策略選擇幽默、風趣、溫和與理性一個很中性的方式，解除了一般小市民對於社會運動的一些憂心，而國家機器過去對於社會運動都是透過打壓與抹黑的方式，找不到一個著力點。所以無住屋運動，就由一場又一場的點，可能是行動劇方式，漸漸在當時喚起一般老百姓的注意。在早期許多民眾與學者也都知道崔媽媽是無住屋運動的子部門，的確無住屋運動對於崔媽媽初期形象的定位與鞏固有很大的幫助。(呂)

崔媽媽基金會是無殼蝸牛運動的延伸，雖然崔媽媽基金會成立時並沒有大量的捐款，可是作為一項成功的大型媒體社會運動的延伸，

這相較台灣其他的非營利組織成立的背景來說確實是比較特殊，因為有些非營利組織成立之初，是因為政治人物或企業主捐了一大筆錢，使組織初期有一筆巨大的有型資產開始運作。反而很少類似崔媽媽基金會，是一場大型社會運動之後的產物，這可以說是最大的無形資產。因此，在崔媽媽基金會的網站資料和文宣品中，以及在媒體發言有意無意提到這段歷史時，就是在與這股無形資產相連結，這道理宛如是民進黨在諸多論述中，以及許多特定節日的談話中，都常常提及美麗島事件。握有社會正面重大事件的詮釋權，對於組織的光環有著無形深遠的影響。

## (二) 領導者的媒體形象

對大多數的非營利組織而言，其組織之開創者，也常是其組織成立後的領導者。R. H. Salisbury 曾經提出「交換理論」(Exchange theory)，認為社會潛在成員能否成功加入非營利組織，取決於開創者的角色與能力，如果他們可以充分喚醒潛在成員加入團體可獲得利益的知覺意識，則團體能成功被組織起來。(黃雅文，1999)

蕭新煌(2000)在論述台灣非營利組織之興起時，強調「有識者」的努力，亦扮演著一個重要的角色。如：美國著名消費者團體奈德集團的領導者 Ralph Nader 以著書、演講、寫作文章等方式，把保護消費者的觀念灌輸給大眾，在消費運動引起相當的震撼，“Nader”這

個字幾乎就等於消費者保護的意義。

在國內最鮮明的例子，就是證嚴法師之於慈濟功德會，其個人給予一般民眾的印象是接近毫無瑕疵的人格特質與悲天憫人的情懷，如此不僅號召了許多人加入慈濟，更發願「以佛心為己心，以師志為己志」、「緊跟師父，行菩薩道」，更吸引了各種媒體的注意與主動報導，使慈濟的壯大更見迅速，成為台灣會員人數最多，募款能力最強的非營利組織。

從慈濟的例子可以體會，領導者是非營利組織形象的最佳代言人，代言人若擁有優良的形象，對於組織發展相當有利。一般民眾如果要從媒體認識某一非營利組織，便是從認識它的領導者開始。

Drucker 所著非營利機構的經營之道(余佩珊譯，1994)一書中提到最有效的非營利組織領袖，從來就不是強調自己。這可不是因為他們善於克己，而是因為心中無小我，只有大我之故。他們通曉如何去推動組織運行，對自己的責任了然於胸，絕不推卸責任，凡有功勞必歸大家，同時也全心認同工作崗位及整體員工，這樣格外能夠推動非營利組織的工作。

因此非營利組織在媒體中投射出來的形象，最好就是要有無私的情懷，而崔媽媽的基金會執行長呂秉宜即符合這樣的特質。

在筆者訪談此執行長的過程中，這位自稱二線球員的英雄對人永

遠謙虛有禮，在現在每個人平均擁有好幾隻手機的時代，仍然選擇繼續用 call 機，一位接近 40 歲的執行長上衣永遠是印有雞婆 logo 的崔媽媽 T-shirt，底下則是一條不起眼的牛仔褲，臉上永遠掛著大學生純真又誠懇的笑容，進入崔媽媽基金會，發現他們有著樸實的辦公室、諸多老舊的硬體設備以及十分徹底的垃圾分類，組織中務必做到物能盡其用，領導者和組織保持著一股在現今社會難能可貴的樸實。

正是因為執行長呂秉宜這樣的人格特質，在 2004 年天下雜誌第 300 期特刊中，訪問了五位社會正義的推動者，崔媽媽基金會執行長呂秉怡即是其中之一。以下是雜誌記者對於他的描述：(鄭一青, 2004) 很難想像崔媽媽基金會執行者呂秉怡和任何街頭運動狂飆的政治明星連在一起，因為他本來就不是。自稱是當時街頭運動中的苦力兼書僮，只是因為明星球員退場了，本來坐冷板凳的二線球員，硬著頭皮上場，被滿場觀眾塑造成了英雄，自己留了一身冷汗，居然也成了歷史，包括當時台大城鄉所博、碩士班的一些學生，如今的經建會副主委張景森、前台南縣副縣長、台南藝術學院教授曾旭正等。

秉宜就是那種沒有攻擊性的人，人很好相處，許多其他的組織也樂意和我們合作。知道秉怡在和其他組織的過程中，不會過度想要搶鋒頭，一種處處與人為善的感覺，對我來說他也是公關的一部分，因為他的正面形象，為我們加了許多分。(黃)

Drucker 說明不居功，心中有大我無小我的領導者是經營非營利組織最佳的人選，而往往人們認識組織是從認識領導者開始，呂秉

宜在接受天下雜誌訪問時，是如此謙虛有禮，看到天下雜誌內容提到，自稱苦力和書僮的他，本來是二線球員卻意外成為英雄，這番謙虛有禮的對話，必定能打動讀者，相信讀者無形中也會對這樣英雄的所在地，崔媽媽基金會，抱持著正面肯定的態度。

### 第三節 崔媽媽基金會的媒體行銷策略分析

在訪談的過程中，公關主任再三強調，和記者打交道沒有一定的準則，在閱讀相關關於崔媽媽基金會的資料後，也發現組織並無一定的模式來和媒體進互動，都是因時、因地、因情況而有所調整，不過經過訪過後，仍然可以將崔媽媽基金會的媒體策略整理為兩大類，分別為有形與無形，有形：新聞稿、開記者會、舉辦活動、順風車效應；無形：公關手腕以及強調專業。

#### 壹、發新聞稿

##### 一、要精心設計：

媒體工作者為取得報導題材，必須與消息來源維持良好的關係。同時，因為報社有所謂的截稿時間，這種結構性的因素，有時會限制了更清楚地了解事件的機會。非營利組織若能精心設計的新聞稿發佈，例如：有吸引人的故事與精湛的內容，不僅有時傳播媒介會直接引用，這樣也可以減輕記者龐雜的採訪負擔與蒐集資料的時間，更提

供了媒體記者值得參考的消息，鼓勵他們進一步了解與追蹤議題的來龍去脈。

當然我們有房東和房客的資料，我們可以規劃針對某項關於租屋的議題，一個中小樣本問卷，問卷中可以問房東找房客的趨勢，或者是房客找房東的一些趨勢，或者針對問題，把它設計成一個糾紛排行榜。這樣的設計上報的機會就比較高。(呂)

## 二、要檢討新聞稿：

了解該如何寫作新聞稿，也是需要經驗累積出來，對一個專業的公關工作者來說，每次都必須對發出來去的稿，以及後來刊載在報紙的實際內容有出入的部分進行了解。

會在發稿後一個禮拜檢討，有些稿子是比較屬於焦點新聞，隔天不登大概就永遠不登了，可是有些稿子是屬於生活消費性的，它通常可能會有一、二個禮拜的生命週期，所以我們發出之後，就會天天都去買報紙，回來做剪報，這可以成為無形的資產，另外是去了解報導上去跟我們發出去的內容，會一行一行去看它的文，然後跟我們發出去一行一行做比較，試著去掌握媒體需求和趨勢。(呂)

買報紙回來看內容與自己所發出去的新聞有多大出入，這是基本，每次都必須要做的事情，並不是一件多了不起的事情。(黃)

## 三、新聞稿發佈的時機和技巧：

時間點的掌握和技巧，也很重要。在台灣，最好的發佈時間點是星期三和星期四。再者，不一定發通稿給所有媒體記者會產生較佳的效果，有時若能與記者間產生良好的配合默契，既使只將新聞稿發佈給一個記者，所登載出來的版面與談論的內容深度，反而會比較豐富詳盡，如此更能引起閱報者的興趣，達到所需的效果。

發稿最好的時間星期三和星期四，因為星期六、日記者比較閒或者是放假，

星期一和星期二記者有放假症候群，心態沒有調整好，真正記者工作比較進入狀況，是星期三和星期四。而且星期三和星期四發，出來常常是星期六、日，看的人會比較多。(黃)

有時候我不會發通稿，我會只給某一個記者，問他有沒有興趣，問他要不要做專題，因為通稿發出來的東西，常常只有一點點，還不如只給一個，這樣做出來比較大。(黃)

#### 四、沒有上報，照樣有用處：

在公寓大廈修正三讀通過前不久，崔媽媽基金召開過一次座談會，結果沒有任何記者到場。雖然如此，在訪談的過程中，崔媽媽基金會的公關主任再三強調，很多時候發稿的用意，除了刊載於媒體以外，更重要的是讓線上的記者知悉崔媽媽基金會關心此項議題的熱度。偶而，記者自己也會找上門，以便獲得資訊，因而可以說，除了製造出特殊的議題與衝突來吸引媒體外，與媒體間日積月累各種微妙互動，也都是在型塑每個組織與媒體間的互動關係的模式，這一點發現是在過去的研究中，沒有特別提到。

我以前曾經在一個珠寶公司做公關，那是一個香港過來台灣開的珠寶公司，那老闆剛來時，我是他第一個員工，他講了一個觀念對我來說很受用，他說前半年我們發稿和辦活動的目的，先不是為了上媒體，而是要讓記者知道我們在幹嘛，這很重要(黃)

#### 貳、開記者會

當非營利組織擬發佈研究成果、告知活動成果，或是對於議題認為有特別立場的聲明，或提供更詳盡的背景資料說明狀況時，會舉辦記者會，將相關的資料藉此陳述。

但是開記者會需要有足夠的新聞性，如記者會討論的議題有意義、衝突性或有話題性，或者是當天的主持人或者來賓新聞性很強，如果吸引力不強，萬一記者會出席的人不踴躍，就達不到宣傳的效果，當然召開記者會的時間，也要配合記者的作息時間，所以早上的記者會重點最好在 10 點到 10 點半前呈現最為恰當。

操作久了就知道媒體的行規，要上晚報或者是中午的 CF，最好差不多十點十分到十點二十分這段時間，要將最好呈現給平面記者拍照或者製作 CF 畫面的點出現，九點半以前記者都還在睡覺，十點半以後記者就會抱怨要回去剪東西和寫稿來不及，所以搞久了，就知道大概是一個怎麼樣的方式。(呂)

當初，在事先規劃北區七校學生租屋聯盟成立的記者會時，崔媽媽基金會內部規劃人員可是煞費腦筋，因為必須在短時間內用一個簡單的活動方式，表達出此七校聯合對學生進行租屋服務的美意，又必須事先想好在哪一個時間點比較強，以利於拍照，而活動進行的過程，又必須充分讓每個參與的學校代表得到相同的尊重，實在不容易。

當初要成立這組織的記者會時，光光是要將北區七校整合租屋這樣的美意，用幽默、談諧的呈現，雖然只是需要不到五分鐘的時間想一個簡單的花招，就花了很多的時間在思考，後來是由兩位義工，才想出來一個簡單的劇，呈現了七校聯合租屋才能把資訊充分流通的精神，就那七校代表原本各撐一本小傘，彼此都容易淋到雨，後來七個人共撐一把大傘名叫做學生租屋組織的大傘，就再也淋不到雨了。我就知道媒體要這個。(黃)

因此記者會的過程，必須是先考慮的因素有很多，包括議題、資料、主持人、來賓以及時機，此外記者會是否能用比較趣味和幽默的

方式，傳達出要硬梆梆的理念，這是相當重要，如此才有比較多的機會獲得電子媒體的注意。

## 參、辦活動

藉由各種精心設計的活動，與欲服務的對象直接接觸，可將組織的形象與議題之主張傳達給參與活動的大眾。且由傳播的效果來說，由於參與者主動性比較高，接受訊息的意願比較高，被說服的可能性也比較高。

此外更重要的是活動本身也會吸引大眾媒體報導，擴大活動的告知面，增加社會大眾的熱烈參與。另外一方面，活動經社會的報導亦可引發社會討論之話題，促進一般大眾對於議題的關注，對於組織發展多所助益(臧國仁，1992)。常見的活動形式有：

### 一、座談會或公聽會：

非營利組織邀請專家學者、民意代表、政府相關人員與社會大眾，做面對面直接的溝通與交換意見，使參與者能做廣泛且深入的探討，幫助政府認清議題的本質以及社會大眾切身的需要。

### 二、演講：

至各地演講，宣揚組織之理念與探討議題。

### 三、下鄉巡迴運動：

如以舉辦舞台劇、電影欣賞、行動劇、公益晚會及園遊會等不同

形式呈現。並因地制宜，根據不同地方的特性，給予不同的資訊，以期參與的民眾獲得真正必要的資訊。

活動舉辦的目的，在於行銷非營利組織想要溝通的特定對象，發佈想要傳達、溝通的訊息，並讓雙方有面對面和互相討論的機會，彼此可以留下深刻的印象，進一步達到吸取資源或者是倡導某項議題的效果。因此活動的舉辦應力求形式的多樣化與活潑化，用心去設計，更重要要想清楚是哪一個活動的點是最適合拍照，最有利於將活動訴求表達出來，以便於媒體的拍照與攝影，這非常重要。

除此之外，活動精心設計再怎麼好，萬一和相同性質的活動撞期，就大大削弱了效果，所以要舉辦活動之前，要先打聽清楚，避開相同性質而且別人已經先發出通知的活動。當然，活動應該怎麼設計？時間怎麼安排？議題該怎麼切入？媒體才會有興趣，這些都是公關人員可以事先和記者商量溝通的。

要搶大版面，盡可能要設計一個畫面一個點，像過去崔媽媽曾經參與專業里長觀察聯盟的行動，當初為了抗議台北市政府許多里正制度的不公，一連串的抗議行動中，當要事先想好給記者拍照的點，這很重要。(呂)

活動前一個禮拜，至少前三天，要發通稿，告訴媒體什麼時候有一個活動，才讓媒體來的及準備，其實以我的習慣，我如果下一個月要辦一個記者會，我會先打電話給記者，問他下個月稿子擠不擠、下個月有沒有別的團體要辦活動，當然要想辦法把時間切開，時間當然是以記者方便為主，而不是自己的時間為主，我會問我想要把活動的時間點選再某一個時候，然後問記者覺得恰不恰當。當然這記者是我熟的，而且是比較資深、對於業界有比較多掌握的記者，這記者是那種比較像意見領袖的記者，這問一下，人家就可能點你一下。(黃)

發活動通知函的時候，裡面要說到時間、地點、有誰會到、談什麼議題，發的時候就要 check 沒有收到，然後問記者會不會來，然後活動的內容是什麼？不能晚上九點半聯絡記者，除非緊急，因為那是記者的寫稿時間。(黃)

崔媽媽基金會在辦活動的時候，時機的選擇很重要，基本原則是不要跟其他基金會撞期，因為「住」這個議題，雖然很重要，算是人權性質的一部分，但除了弱勢搬家機基金此項業務外，在一般人的認知中，並不屬於弱勢族群，因此若是活動當天有其他非營利組織，又是性質上屬於弱勢團體所要舉辦的活動，就必須事先瞭解、設法避開。否則若是撞期，對於搶攻媒體版面是十分不利的，因此事先向媒體記者打聽消息非常的重要。

## 肆、順風車效應

某些突發的緊急狀況與意外事件，可能引發媒體在新鮮度、及時性、時事性等新聞價值考量之下的報導風潮，非營利組織亦可充分把握時機，在社會輿論密集討論此突發議題時，找出在此議題討論中適合的位置進行發聲。

### 一、直接相關

掌握突發的、與組織使命相關的社會議題，掌握此一時點發稿、開記者會，利用接受媒體採訪、參與媒體節目發表言論的機會，傳遞組織對於此一議題的看法，都是相當的順理成章，稱之為順風車效應。

每年總會突然爆發一兩個跟租屋有關的新聞點，例如有一年文化的大學生在外租屋，不幸被燒死。這就可以談租屋安全的問題。有時候 catch 到那個時間點，

順著那個點，就可以順便將組織的想法傳達出去。(呂)

2003 年爆發 SARS，和平醫院封院，嚴重打擊當地租屋市場，有些人面臨隔離完，房東不願意繼續讓他承租房子，這種因為 SARS 影響到的租金市場，或是相關的法律問題等等，基金會針對此議題的發言，極易登上媒體，所以非營利組織若能把握與組織使命有關的當紅議題，千萬不可以錯失良機。

## 二、間接相關

有些社會議題或者突發的新聞，表面上不是直接屬於非營利組織的業務範圍，但只要深入了解議題或新聞背後，就發現可著墨的地方。做一個稱職的非營利組織公關人員，要有強烈的新聞敏感度；當然敏感度是可慢慢培養，必須藉由瞭解大量的新聞事件，清楚組織擁有多少資源，掌握業務範圍大小，再發揮一點創造力，就有機會讓組織在很多很熱門的新聞事件中，取得曝光機會。

從表面無關的社會新聞或議題看出其中門道，這一點十分重要。所以好的公關人員，懂得見縫插針，除了要清楚瞭解所有熱門新聞的來龍去脈，還要明確意識到組織的使命為何，因為通常組織使命，是比較宏觀的，以崔媽媽基金會為例，就是關心社會的住的問題，不論組織的其他業務為何，都是基本使命的延伸，所以瞭解熱門新聞後，再思考新聞背後與組織使命的關係，這才是正確的操作，也才能精確

的操作。

像是新莊的大囍火災事件，表面看起來是火災事件，難道只有陽光基金會可以幫忙嗎？火災，為什麼會火災那麼嚴重？這裡面會不會牽扯到防火巷的問題，這就與我們公寓大廈的法律問題有關，那些人忽然沒有地方住，需要租屋，這難道跟崔媽媽沒關嗎？那總有東西沒有燒到？要回去拿，要搬家，這不是又跟我們的業務有關嗎？(黃)

像是新莊大火，看起來好像純粹只是火災問題，可是細想，萬一繼續火災，燒到週遭的大廈，這裡面就會跟公寓大廈條例有關，萬一有人一時沒有地方可以居住，崔媽媽基金會握有比較多的租屋資訊，就可以幫助他們。(黃)

非營利組織的公關人員，為鍛鍊上述的能力，須時時刻刻在心理培養一種機制，就是只要有熱門的社會議題發生，就要想這跟所屬的非營利組織有什麼的關係，組織的資源在哪個環節可以使上力。這樣順風車效應，對於組織可說最佳的宣傳策略，因為需要付出的成本相當低廉。

## 伍、公關手腕

P. S. Schlesinger 指出，成功的型塑議題的前提是，必須培養「同情的接觸」。理論上，媒體應獨立於任何社會系統之外，因此在參考架構、角色認同、社會價值觀方面，記者應與消息來源完全分開，但在實務運作上，部分同化、完全同化的情形也有。因此應儘可能地保持與媒體報導者的良好關係，以便獲得其支持，這也是非營利組織媒體宣傳的策略之一。(黃雅文，1999)

消基會曾刻意培養傳播資源，如第二屆董監事改選時，聘請知名

作家薇薇夫人與何凡分別擔任董事與常務監事。並與媒體記者保持良好關係，甚至將對特定議題有興趣的記者納入委員會，如：聯合報記者楊憲宏即是環境委員會的成員，因而使得環境委員會的活動，得到聯合報系在報導篇幅與角度上得到大力支援(江金山，1985)。

這道理就是中國人喜歡講的，有關係就好辦事。再者，公關人員如果能和記者建立私人情誼，於公於私都會經常連絡，無形中也能減少溝通成本，如此會產生資訊津貼效應，記者很自然對於有私人情誼的非營利組織業務也會比較熟稔。

小黛她更進一步，因為年齡層也比較近，她把媒體當成朋友在經營，會和記者噓寒問暖(呂)

像這個清大國宅的 case，今天中央記者打電話給我，我跟他也熟。問我這條新聞現在怎麼樣了，我就會跟他說，這新聞上禮拜蘋果、中時，都出來過了，如果你要做，最好多談個學生的個案，這樣會比較不一樣。(黃)

另外一種是記者主動找來，因為總有一天，記者會沒什麼好寫，他就會打電話來跟你商量，這種方式不是通稿，通常就會一起討論，配合記者的需要，看他需要什麼的訊息，盡量傳遞給他，或者他要其他社團的線，我幫他拉，或者他要個案我就給他，這樣就比較有機會經營和他的關係。(呂)

坦白說，有的記者比較懶，或者是線跑太多顧不了那麼多，甚至有些活動，為了增加媒體曝光，還自己洗照片，送去報社給他挑，他人沒有到現場，就根據我的描述和新聞稿，就把新聞寫出來了。(呂)

我剛開始工作的時候，秉怡覺得我很奇怪，怎麼常常跟記者聊天、喝咖啡、吃飯，我常常也跟我熟的記者聊 msn，我常常也將我的暱稱，拿來做公關，像我

今天的暱稱就是流離失所的清大學生，就會有記者在 msn 上問我這是怎麼一回事（黃）

有關係好辦事，這道理簡單易懂，因此非營利組織在選擇公關人員的條件上，挑選個性活潑、大方和好相處的公關人員，才利於公關工作的推動。這一點在國內外的研究中，都普遍得到相同的結論。

### 陸、強調專業

在幾次的訪談中，公關主任不斷地強調，最重要的還是要回到專業形象的建立，再多所謂公關技巧、和記者建立多深厚的私交，遠不如記者們對於崔媽媽基金會專業上的信任。只要這專業形象能夠維持，每當社會上發生一些相關的問題，記者需要尋求專業知識上的協助時，自然會找上門來。

專業形象建立的第一步，是讓記者知道，崔媽媽基金會是對住宅租屋議題最了解的民間組織。推出學生租屋的議題及公寓大廈講座的時候，有時只是學術性質的座談會，表面上看似非常缺乏新聞性，但還是會發採訪通知和新聞稿，主要目的是要讓記者知道崔媽媽一直持續在關心公寓大廈和學生租屋的問題，將來只要有類似的社會事件發生，記者自然地會諮詢崔媽媽基金會。這就是先前所提過的文化資本的概念，先讓記者認同此項消息來源，接下來只要是相關的議題，就會主動去諮詢能提供專業資訊的非營利組織。

再者，崔媽媽基金會的公關主任指出，必須盡量要求自己，對組

織的相關業務要非常熟悉，至少要清楚知道什麼樣的業務是誰負責？

讓記者有問題時，可以在最短的時間內，得到正確的資訊。

這個 case 上我就會跟記者說清楚，新竹市市政府的立場是什麼？教育部的態度又是什麼？清大校方的態度又是什麼？學生又打算要怎麼做？這樣會讓記者在比較短的時間就進入狀況。(黃)

另外，非營利組織只要經營妥善，就會在屬於自己使命的議題範圍內，具有發言上的權威性與可信度。例如，董氏基金會發布關於國內吸菸人口的統計、青少年吸煙比例..等相關抽煙議題，都具備相當的新聞價值。崔媽媽基金會也是如此，它是國內少數擁有大量租屋相關資訊的非營利組織，所以只要是關於租金統計之類的發布，只要時間點抓準，就會上報，所依恃的就是專業形象的建立。

一年會有兩次到三次針對大台北地區的各區的租金統計，因為崔媽媽是唯一一個對租屋市場的調查達到一定量的機構，即使是房屋仲介公司，租屋也不是它的主力市場，有也是商務租屋，所以針對比較居住型或民生型的租屋，崔媽媽這邊是第一把交椅，像是台北市國稅局每年9月月都會來向我們索取租金統計，作為物價的參考基準，所以我們是唯一有一定租屋資料量的組織，所以發佈出去，有一定的媒體需求。七到八月一定會有一個學生租屋行情的發布，這像是每年過年的賀歲節目，雖然很難看但是因為應景，就一定會播。(呂)

如果要用一句話來說明崔媽媽基金會的公關技巧，就是君子務本，本立而道生，崔媽媽基金會長久以來，一直關心與努力的方向的就是小市民的住宅問題，因此才能使相關議題，崔媽媽基金會在媒體上有發言權。