

第五章 結論與建議

非營利組織可說是台灣社會解嚴後一項重要的產物，它彌補政府施政的不足、協助市場秩序的建立與提供一般大眾公民的意識，是市民社會中不可或缺的角色。

大眾媒體有監督資訊、解釋資訊、價值傳達及社會化的功能 (Joseph Straubhaar, 1996)，大眾媒體是現今社會傳遞資訊的重要管道之一，非營利組織是眾多資訊的提供者，當然希望藉由媒體來傳遞資訊進一步落實組織使命。

台灣過去直接討論非營利組織與媒體兩者的文獻十分有限，本文藉著訪談與文獻分析以崔媽媽基金會為個案，欲瞭解此兩者可能存在什麼樣的關係？非營利組織為何需要媒體行銷？崔媽媽基金會的媒體策略有哪些？

第一節 研究發現與討論

壹、非營利組織與媒體

非營利組織的核心價值就是組織的使命，組織使命就是為哪些人提供哪些服務？非營利組織的使命中，提供服務的特性是「維護社會價值、提供社會服務、啟發觀念、改變行為、提供人的身心品質」。使命對組織最基本作用是可以讓組織在制定策略或採取行動時，我們應向哪些人提供哪些服務，滿足他們哪些需求，有一套清楚的共識，

在資源分配的優先順序也可以有一致性的原則。所以非營利組織一切發展是為使命而存在，使命可以說是組織的靈魂，是跟社會對話正當性的來源基礎(司達徒賢，1999)。

使命的出現就是非營利組織的成立的源頭，如果要簡單一句話來表達闡述，非營利組織與媒體的關係，可說是「和媒體互動就是實踐使命的過程」。

以本文所研究的個案—崔媽媽基金會為例，最初的興起，後來十五個年頭的奮鬥，每一步都跟媒體習習相關，從一開始由李幸長所發起的一群人開始，後來經由媒體的報導，吸引了一般小市民和專家學者參與，爾後辦了兩場大型的活動，就是1989年8月26日的夜宿忠孝東路和9月28日的中正紀念堂婚禮。

在大型活動過後，群眾運動熱度消退，運動義工為了繼續實現目標，先是成立崔媽媽租屋中心，最後改組為崔媽媽基金會，這一路走來，媒體之於無殼蝸牛運動、崔媽媽租屋中心和崔媽媽基金會來說，都是實現組織使命和汲取資源的最佳利器，然而在不同時期和不同情境中，媒體之於非營利組織角色也會有所調整。藉本研究個案15年的發展過程藉此說明媒體與非營利組織所存在之關係。

一、媒體是參與非營利組織誘因的提供者：

利他主義可以說是人參與非營利組織主要的原因，每一個人都渴

望貢獻自己的力量使整個社會更好，利他自己得到的不是自我金錢上的滿足，而是人際關係的增進、愛與成就感。

部分人做好事，被媒體報導出來，都會很高興，當然也會建立起良好的社會聲譽，在崔媽媽基金會中，網站資料以及文宣出版品中，只要關於法律問題方面，都會指名道姓提到組織中免費的法律顧問，類似這樣的光榮對於參與非營利組織的工作人員來說都是一份驕傲。

搬家公司願意捐獻部分經費給弱勢搬家基金，並給予中低收入戶搬家的折扣。道理也相同，人在行有餘力時，都渴望為社會盡一己之力，因此在關於崔媽媽的弱勢基金介紹的新聞稿、文宣和網站的資料上，都會清楚將哪幾家公司贊助弱勢搬家基金的公司名稱，寫地十分清楚，而這些搬家公司也十分樂意只要用不是很多的金錢，就可以贏取這樣的美名，同時也提升了企業的信譽，就某種角度來說，他們這些搬家公司也可以說是，崔媽媽基金會的義工，媒體提供了誘因，讓他們於私--建立公司正面形象，於公--幫助了弱勢族群，就崔媽媽基金會與搬家公司而言，可謂雙贏。

二、媒體是非營利組織尋找志同道合的工具

社群主義強調在市場經濟與政治勢力干涉的社會空間中，為共同理念集結一起，為某一共同的目標而努力，然而如何發現具有志同道合的同志，這種尋找的過程中，就需要媒體的協助。

崔媽媽的前身就是無住屋運動，從李幸長和一小撮人，到後來一場大型社會運動出現，而後有崔媽媽租屋中心，這一連串的過程，其實是只能租屋的弱勢族群，集結的過程，而這過程可以發揮力量，也跟當初媒體操作定調息息相關，透過幽默、諷刺、理性，行動劇的方式，每一個小市民，在媒體的框架中，都看到自己，這就是非營利組織操作媒體的力量，經由媒體讓一群有相同想法的社群聚合。

社會上很多人是秉持著為善不欲人知的精神，崔媽媽基金會的愛心房東就是此類型人的最佳代表，這些愛心房東多半不願意曝光，因此媒體對他們而言不是誘因，可是這些人之所以會來當愛心房東，往往是因為看到媒體報導崔媽媽希望徵求愛心房東，才找上門。公關主任說，每次只要有關於愛心房東的新聞，隔天必定會有人打電話來詢問，代表社會上本來有一群好心的房東，但要透過媒體才能讓他們成為一個愛心房東的社群。

三、媒體是非營利組織傳遞資訊的最佳管道

媒體是非營利組織用來提供正確市場資訊的最佳管道。經濟學家認為在完全競爭的市場中，資源可以做最有效的分配，然而實際上並非如此，消費者常常處於不利的地位，而蒙受損失，造成這局面的其中原因，就是消費者的資訊遠不及產品或服務的提供者。非營利組織是可以作為資訊充分的提供者，可是往往消費者要怎麼知道哪裡有適

合他的資訊，就相當仰賴於媒體的報導。

以崔媽媽基金會的重點業務之一「公寓大廈條例講座」而言，這項條例是在 2003 年通過，會通過此項法律意謂著類似的糾紛變多了，需要有專門的法律來規範，但是通過此項法律的初期，也不是每位律師都了解相關的住宅問題，民眾有問題需要尋求協助，基金會中的律師，就會遭遇到困難，因此崔媽媽基金會培養了解公寓大廈條例的專業律師，並在舉辦相關議題的座談會，與發佈相關議題新聞稿的同時，都會提及這些瞭解公寓大廈條例的律師，藉此讓民眾得知應從哪些對此項議題有深入了解的律師中，獲得意見諮詢。

在推薦優良搬家公司的過程中，媒體更是加速淘汰惡質搬家公司的一大利器，不但能增加民眾知道優良搬家公司的機會，也能消除一般民眾對於找尋搬家公司的恐懼。

總之，崔媽媽基金會堅持要時常在關於住的議題方面，在媒體發言，增加能見度，讓愈多的民眾知道，有租屋糾紛、搬家問題、公寓大廈問題都可以尋求協助，這就能夠解決消費者資訊不對稱的問題，因此媒體有著資訊廣告的重要功能。

四、媒體是非營利組織影響政府施政的最佳管道

崔媽媽基金會推薦優良搬家公司的業務時曾提及，市場中會存在惡劣的搬家公司，乃是政府相關法令老舊所造成，既然政府法令未能

跟上時代變遷，崔媽媽就只好透過自立救濟，讓優良搬家公司名單在媒體出現，而讓民眾可以知曉找哪些搬家公司比較有保障。

解決大學生的在外的租屋問題，這項責任，教育部責無旁貸，但是或許部分大學仍沒有投票權，抑或是沒有組織動員起來成為有力量的利益團體、甚至是教育部官員怠惰，教育部對於學生租屋問題始終不夠重視，崔媽媽基金會一次又一次的在關於學生租屋的社會事件上，不斷提醒政府。

崔媽媽基金會比政府先發掘到弱勢族群，像是中低收入戶也有搬家問題；或是有些不是經濟弱勢，可是因為殘障或者年老，雖然有錢可是租不到房子，這些都是屬於租屋弱勢族群，經由媒體報導後，政府才終於察覺此項需求的殷切，台北社會局才開始和崔媽媽基金會一起著手處理這項社會問題。

所以往往非營利組織先發現問題，再由媒體引起輿論討論，媒體像是鞭子，給予壓力，迫使政府調整施政，可以說是政府失靈時的一帖良藥。

貳、非營利組織之媒體策略

國內過去直接研究非營利組織與媒體非常少。在陳杏韻(2000)針對社會福利團體所做的研究中，提出了社會福利團體吸引媒體報導

的方法，但是基於訪談時間只有兩小時與次數僅有一次的限制，無法對於方法上的技巧進行深入了解，再加上社會福利團體服務的對象，也和一般非營利組織有所不同，因此在選擇媒體行銷策略上有些不同。故整合陳與本文發現之非營利組織的媒體行銷策略，將其分為有形與無形兩種策略，有形的策略第四章已說明過，這部分崔媽媽基金會發展相當完整，僅簡單摘要。無形策略部分，仍有討論空間。說明如下：

一、非營利組織有形的媒體行銷策略

(一)、新聞稿：

一個組織，不管是政府、企業和非營利組織，發新聞稿是最普遍的做法，但是非營利組織的公關部門，既不是總統府這種強勢的新聞媒體來源，亦不是大財團的公關室，可以常招待記者吃喝玩樂，非營利組織在發新聞稿上就必須有一番巧思，就崔媽媽基金會的經驗，非營利組織在發新聞稿這件事情上應該有以下的認知：

1. 發稿時間點的選擇：

要選擇星期三和星期四，因為記者星期一和星期二，有放假後遺症，星期三和星期四是較佳的時機，刊登出來的時間，往往就會是在星期五和星期六，比較不會稿擠，能夠獲得的版面空間也會比較大。

2. 要檢討新聞稿：

新聞稿上了報之後，要將報紙刊載內容跟發出去的稿做比較，這一點是稱職公關人員的基本工作。

3· 沒刊載的新聞稿仍然有效果：

沒有刊載，仍有價值。因為要影響一般大眾的第一步，其實是影響記者。

(二)、記者會

這也是非營利組織常用來發表訊息，讓媒體採訪的方式，有下面幾點需要注意的地方：

1· 時間很重要：

必須事先調查好同個時間點，有沒有其他類似性質的記者會召開，事先評估撞期是否不利？當然以不撞期為最佳選擇；再者，在記者會中主要講述的重點，呈現的時間點，最好在十點到十點半之間，這稱為早上黃金時間，最有可能上午間新聞以及晚報，因為記者需要回去花時間剪接或者是寫稿，所以記者會呈現的重點，要在這一段黃金的時間點完成。

2· 地點考慮要周詳：

要考慮空間是否能容納事先預期的記者人數以及攝影機；其次，更重要的是，地點周圍適不適合拉 SNG 車。

3· 記者會內容：

主持人夠不夠份量？議題新聞強不強？專業資料充不充分？最好有用簡單的圖表和論述，將訴求表達清楚。

(三)、舉辦活動

除了上述所有開記者會該注意的部分外，還有一個地方要格外注意，就是事先想好在活動的哪一個片段，是預期能被播出的畫面或者是報紙上的照片，當然這無法事先百分之百控制，但是有經驗的公關人員，比較有辦法掌握媒體記者要的口味，這點一定要事先考量，因為視覺的畫面，強度絕對高過於文字，因此事先規劃整個活動的時候，要特別注意排演的過程，是否足夠強調視覺性。

(四)、公益廣告

這個方法是社會福利團體和崔媽媽基金會最大的不同，在台灣有兩類的基金會容易募到錢和爭取名人代言，就是宗教性質和社會福利性質的基金會(黃秉德，2003)，這是人性，宗教對於人類心裡有不可取代的地位，而社會福利團體服務對象的處境，往往令人鼻酸與動容，甚至可以說社會福利團體在爭取和媒體互動時，反而是一種強勢品牌，像是心路基金會是在提供智能不足孩子照顧，這些小孩的確格外需要社會大眾的關心與照顧，才能找到金城武免費為心路基金會拍廣告，又找到免費的廣告時段；或是許多名人願意幫董氏基金會代言，因為戒煙已經是現今的趨勢，不抽煙是一種正面形象的建立，對

代言人的有加分作用。

然而像是崔媽媽基金會所服務的對象，除了少數沒有錢付搬家錢外的中低收入外，絕大部分服務對象，不至於讓人看了會鼻酸同情，只是崔媽媽基金會執行長在接受媒體訪問，有意無意間都會提起崔媽媽基金會的專線電話，也因為具有公益性質，所以在內容播出或刊載的時候，電話號碼也可以播出，只是崔媽媽基金會基於客觀環境的考量，公益廣告不會是一個適合的媒體行銷策略。

(五)、順風車效應

不論直接或間接有關於非營利組織的新聞，都必須清楚瞭解來龍去脈，並藉此發現能夠發言的社會位置。

因為突發事件而讓非營利組織在媒體有發言權之時，這其實就媒體工作的成本來說，是最低的。例如，文化大學曾經發生過學生在外租屋發生火災，而意外身亡，此時崔媽媽基金會針對學生租屋安全發表看法，不需太刻意設計或安排什麼樣的內容、形式、時間，都一定會被媒體報導，這是因為議題本身夠熱門的關係。

然而有些熱門議題並不直接相關於組織使命，但是經過深究都可以找到相關性，例如崔媽媽基金會針對 SARS 期間的和平醫院的附近的租金下跌統計、或是房東忽然違約不肯續租房子給曾經隔離過的房客、新莊大火引發出來在公寓大廈條例中，所規範的防火問題等等，

如何透過這些間接相關，而能找到切入點，就必須依賴公關人員的經驗與專業知識。當然要能搭順風車，其實主要還是端賴平時專業與公益形象的建立。

二、非營利組織無形的媒體行銷策略

(一)、公關手腕

一個手腕很好的公關人員，當然容易和記者建立私人情誼，對於媒體曝光自然有很大的幫助，組織在物色公關人員上，必須選擇個性大方容易交朋友的人士。

這道理是很淺顯易懂的，但是這樣的工作對於非營利組織的公關人員其實是一項很重的負擔，必須天生個性就適合。既然要跟記者建立私人情誼，是朋友就沒有所謂的下班時間，不能因為是下班時間，記者來電或相約，就說我已經下班了，有事請明天上班時間在找我，因為所謂私人情誼，就是在私人的時間中有所互動，然後期待這樣的互動能夠有助於公事的推動。

但是，公關人員若希望和記者在私領域的交情，可以幫助非營利組織媒體工作的推展，就必須承擔一項風險，這是先前的文獻或研究所未指出的一點，就是必須忍受公關人員在工作時可能的不效率，因為記者工作的時間地點很彈性，所以公關人員有時也會在上班的時間，需要跟記者維持私人情誼，可能是上班時間與記者用電話聊天、

見面喝咖啡或是用 MSN 聊天，這些都是公關人員要建立私人情誼的工作之一，所以崔媽媽基金會公關主任，剛任職時因為崔媽媽基金會過去也沒有請過專業的公關人員任職，執行長呂秉宜對於公關主任黃淑珺上班的部分行為無法理解，不過隨著後來成效出來，執行長也就釋疑了，這一點倒是非營利組織中對於公關部分的管理值得注意之處。

(二)、強調專業

非營利組織的發言人，應該是對組織的業務十分清楚，以便建立記者對於此非營利組織確實具備專業形象的印象，這是非常寶貴的無形資產。崔媽媽基金會 15 年一路走來，能夠獲得接近上千則的報紙新聞的報導，就是在於專業形象的建立。

從最初的李幸長所領導的無殼蝸牛運動打下基礎，再加上執行長在從就讀研究所期間參與無殼蝸牛運動開始，他本人的參與至今已接近 16 個年頭，他長時間投注在租屋議題上，可以說是將人生最寶貴的時間陪著崔媽媽基金會一起成長，因此對於租屋議題有深厚的瞭解，許多關於租屋議題的各項活動與座談會上，都看到他的身影，這對於組織專業的形象提昇有莫大幫助。

專業形象的建立，可以說是文化資本，因為有專業才會在記者心中有可信度，這會增加被報導的機會，也可以說是資訊津貼，因為記

者知道找到哪一個非營利組織，可以節省他許多瞭解問題的時間。因此，非營利組織應從根本做起，對於組織使命範圍內問題有深入的瞭解才是和媒體互動工作的正道。

崔媽媽基金會在專業知識上欠缺系統化的管理，江明修(2002)指出知識管理是有效進行組織知識的創造、儲存、分享與流通的過程，將會形成無法模仿的競爭優勢，對於組織發展有極大的助益。因此崔媽媽基金會在專業知識上，過度集中於執行長呂秉怡，並沒有一個系統化的管理，萬一呂秉怡離開崔媽媽基金會，則他15年來累積居住議題的專業知識，將面臨組織內知識傳承的重大危機，這一點是崔媽媽基金會必須加以注意。

第二節 研究限制與建議

壹、研究對象上

本研究將非營利組織定義為具有追求公益使命的正式民間組織，設定的目的不在追求利潤，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。但是其實非營利組織因為使命性質不同對於和媒體互動工作也隨之不同，從崔媽媽基金會沒有公益廣告就可以看出部分端倪，後續研究可以更細膩加以分類，研究是否不同使命種類的非營利組織，還有哪些不同之處。

貳、在研究方法上

本文採取文獻探討法、個案研究法、深度訪談等質化之研究法，進行相關資料蒐集，然以台灣的研究來說，特別是在討論非營利組織與媒體互動的範疇上，仍屬亟待開發的領域，因此在相關的文獻蒐集上，略顯不足，這是本文的限制之一。

在個案研究上，本文是以訪談和蒐集相關個案文件進行分析，但若能有更長期親身實際參與觀察，並能得到更深入的分析。質化研究研究在強調參與者在特定情境中的觀點與生活意義，盡可能呈現真實世界。量化強調數量方法呈現人類社會現象，用統計方法找出因果關係。這兩種方法本來就互有優劣。日後可以嘗試用量化統計的方法，研究所有非營利組織和媒體的互動方式。

參、在研究個案上

本文選擇崔媽媽基金會，作為質化研究的對象，該組織大力相助，提供許多寶貴資料，與執行長與公關主任訪談時，亦得到兩位許多想法和意見。然而只以崔媽媽工作人員為訪談對象，未能以記者為訪談對象，亦有失偏頗，留待事後研究者在本文的基礎上，對於相關未能周延的部分再加以研究發展。

肆、在研究結果的推衍上

限於時間和資源，實在無法對於非營利組織與媒體互動進行全面性的瞭解，僅能以崔媽媽基金會為案例加以探討。故而本研究只能作為參考，無法作為類推的比較準據，也恐怕難以全面推論至其他非營利組織實際運作。