

國際非政府組織的產業化策略： 以日本和平船為例*

李柏諭** 楊 昊*** 張 喁****

- 一、前言：當代國際非政府組織的發展趨勢
- 二、第三部門產業化：從國內經驗到國際發展策略
- 三、日本和平船產業化的經驗：初期發展與運作模式
- 四、日本和平船產業化策略的層次分析
- 五、結語：從日本和平船經驗看第三部門產業化的挑戰

自 1970 年代以來，在全球第三部門領域中的國際非政府組織與國內非營利組織的數目不斷增加，並且活躍在各種領域裡。然而，到了 1980 年代末期以後，全球的第三部門組織開始面臨發展上的挑戰。尤其是在資源有限、競爭激烈的環境中，第三部

* 本論文初稿曾發表於 2008 年中國政治學會年會，文章部份內容改寫自 2005 年行政院青年輔導委員會青年公共參與議題研究計劃「全球公民社會中的國際非政府組織與青年公共參與之關係：以日本和平船為例」（楊昊、張喁，2005）。作者在此要感謝和平船組織的成員以及國際計劃專員 Jasna Bastic 在本文撰寫過程中所提供的協助，同時也要特別感謝兩位匿名審查人就本文所提供的精闢指正及寶貴意見。

** 義守大學公共政策與管理學系助理教授。E-mail：jack3841@isu.edu.tw

*** 國立政治大學國際關係研究中心第二所助理研究員。E-mail：alanhao@nccu.edu.tw

**** 臺灣歐洲聯盟中心執行秘書。E-mail：tarcochang@ntu.edu.tw

投稿日期：2008 年 12 月 9 日；接受刊登日期：2009 年 9 月 24 日。

東吳政治學報/2009/第二十七卷第三期/頁 117-167。

門組織如何能一方面爭取外部資源，另一方面又得維繫一定程度的公共性來確保內部價值，將會是組織能否永續經營的重要課題。箇中之關鍵，就在於第三部門組織是否能發展一套適當的「產業化」策略。有鑑於此，本研究擬重新探討第三部門產業化的理論基礎，包括了第三部門產業化的原因、理念、策略與基本架構，最後再佐以國際非政府組織「日本和平船」的策略，進一步分析國際非政府組織在面對產業化過程中的實踐與挑戰。

關鍵詞：第三部門、國際非政府組織、非營利組織、產業化、日本和平船、治理

一、前言：當代國際非政府組織的發展趨勢

自第二次世界大戰以後，開始有越來越多的國際組織隨著國際戰事的告終而成立。特別在 1970 年代開始，全球國際組織的數目有大幅成長的趨勢。這些國際組織的蓬勃浮現與積極運作，造就了一個自由主義式的國際政治與經濟秩序。其中，各種「政府間國際組織」（inter-governmental organization, IGOs）所形構而成的互賴網絡，為成員國提供透明化的資訊平台，同時也間接規範了各國外交政策的發展與運作，使得國家間的互動更有保障（Klare and Thomas, 1995: 266-269）。另外，在其他非政府行為者方面，無論是各種「國際非政府組織」（non-governmental international organizations, INGOs）的發展，或者是來自各國國內的「第三部門」（the third sector）或「非營利組織」（non-profit organizations, NPOs），在全球化效應的聯結下重新形塑了當代世界的運作迴路。從 1990 年代開始，各種對於國際組織的討論，逐漸成為當代全球治理（global governance）研究的重心，而各種強調非國家行為者在當代世界政治與國際事務中的角色與功能的分析，以及對於相關非政府組織如何透過協力協作的網絡建立以展現在不同議題範疇中之治理能力的觀察，重新聯結了國際關係與公共行政與政策兩個次領域的知識及學理，形塑出以「全球公民社會」（global civil society）或全球公共事務研究為關懷的新議程與新主題。

就學理層面而言，新崛起的非國家行為者無論從國內參與當代世界政治經濟的運作，或者直接在國際間影響國家政府的行為，在在證明了這些第三部門組織的影響力早已穿越傳統領土國家的藩

籬，從而形塑出一種特殊的跨國空間或跨國政治（transnational politics）（Tarrow, 2001）。其中，尤以國際非政府組織的跨國影響力最為當代社會所重視。回顧過去半個世紀以來的發展，可以發現當代國際非政府組織主要在人權、女權、勞工、難民、社會福利、衛生與環境、衝突管理、永續發展、以及和平教育方面多有著力。在上個世紀裡，各種非營利組織與非政府組織的存續與財源資金的獲取，多半來自於民眾捐贈與政府補助（蕭新煌等，2009）。然而，進入二十一世紀的今日，由於全球政經環境的大幅變遷，伴隨著經濟不景氣的影響，不僅使得各國財政預算隨之緊縮，同時也減少了對非營利事業的支援。除此之外，社會基層的民眾與企業因收入隨之減少，這也造成了來自基層投入非營利事業的資源與捐助受到相當程度的影響（江明修，2002；李艾佳，2003）。

值得注意的是，在資源有限與競爭激烈的社會環境中，開始有一些國際非政府組織的運作陷入困境，或者因為資源不足而宣告解散。其實，不僅是國際非政府組織，就連許多國內的非營利組織均需要仰仗政府的財政支持或者是民眾的踴躍捐款，才有足夠的資源來提供公共服務或分配準公共財（quasi-public goods）。¹ 然而，近年來由於國際經濟不景氣造成許多國家在政府預算上的緊縮，連帶減少對非營利部門的支援，雪上加霜的是，近期景氣低迷的惡性循環亦導致企業與人民的收入減少，對於非營利部門的捐款當然也就相形銳減。在財務資源陷入危機的情況下，無論是國際非政府組織或者是國內非營利組織開始著手自尋生路、自謀財路，並試圖研發

1. 根據研究統計，在 1990 年代，在許多歐美地區從事發展與援助議題的非政府組織中，有 30% 到 90% 的預算是來自於官方的補助，這也使得相關機構的「非政府自主定位」受到嚴重的質疑（Reimann, 2005: 43）。

各項擴大營收的策略。這種走向「營利化」或稱為「產業化」(commercialization)的行動過程，在學理上證成了「交叉補貼」(cross-subsidize)的理論假設(Weisbrod, 2003: 48; 江明修, 2003: 362)。²

很明顯地，這些帶有非營利屬性的國際非政府組織或國內非營利組織一旦開始發展產業化策略，將販賣商品、對外營業、辦理與組織使命相關的各種方案所得到的收益，轉換成實質補貼組織發展的經費來源後，在某種程度上確實會改善組織的財政狀況。不過，這種產業化的作法將有可能會引起一些爭議，譬如，產業化是不是組織發展的必要之惡(necessary evil)？產業化的作法會不會影響模糊組織發展的原則，甚至引發「責信危機」，造成組織的公益性格與賺取利潤間有「使命與目標錯置」的困境(Weisbrod, 2003)？一旦產業化的收益逐漸擴大，是否在定位上就很容易被視為是商業私利，進而扭曲了組織本身的宗旨？如何避免產業化後的第三部門變成「披著非營利外衣卻從事營利行為的偽公益組織」(王振軒, 2006: 322)？以上問題其實彰顯了一個重要的研究命題，即組織產業化與組織發展的正當性(legitimacy)與公共性(publicness)之間的衝突與權衡。

對於第三部門組織而言，如何能研擬一套「產業化」策略，不但能夠強大組織影響力，更能維繫第三部門本身的非營利宗旨，將會是國、內外非政府組織或非營利組織得審慎考量的方向。有鑑於此，本文將先回顧「第三部門產業化」的概念與學理，試圖「概念

2. 所謂的交叉補貼指的是，當非營利部門無法得到政府補助與社會捐款的收益時，組織本身永續發展的潛能因素將變得更「商業化」進而可以擴大組織獲益。這種作法不僅可以延續組織的生存立基，更可藉著相關獲利資助來供應更充沛的公共服務與準公共財，以完成組織使命。

化」第三部門產業化的定義與內涵。由於學術界對於第三部門產業化的討論大多著眼於「國內非營利組織」的成功個案分析，以國際非營利與非政府組織為主的討論幾乎付之闕如；有鑑於此，本文將援引「國內」第三部門組織產業化的經驗與概念，並據此建立「國際」非政府組織在發展產業化時的政策架構與核心關切。在經驗個案方面，本文將以國際非政府組織「日本和平船」的策略作為對照，分別從組織本身、宏觀（macro）層次（即協力網絡層次）與微觀（micro）層次（即個人層次）的角度，分析國際非政府組織在面對產業化過程中的策略與挑戰。

二、第三部門產業化： 從國內經驗到國際發展策略

過去十幾年來，全球第三部門的組織在數量上有著驚人的成長，其所涵蓋的議題與實質工作內容也散見於各領域中，這種現象亦出現 1980 年代以後的臺灣社會之中。全球第三部門的蓬勃發展所彰顯的特色，即 Salamon（1994）譽為「全球性結社革命」（global associational revolution）的發展趨勢。在這些第三部門組織中，無論是國際非政府組織或者是國內層級的非營利團體，其中所蘊藏的「信任」、「規範」、以及「社會網絡」（social networks）形成了另一種相對於「政府」與「市場」治理結構外的重要資源。進一步而言，鑲嵌在這些組織網絡內的社會資本（social capital）透過長時間的累積進而轉換成公民社會的集體力量，這些來自於基層社會的集體力量一方面彌補了國內政府職能的侷限，實質提升政府傳遞公共服務的效能與效率；另一方面更在各種全球公共議題中，面對全

球化的種種挑戰，展現出截然不同的治理風貌（Coleman, 1988; Putnam, 1993; 江明修、鄭勝分，2004：39-40）。

然而，從 1980 年代迅速發展迄今的第三部門，隨著組織擴張與所涉議題複雜性日增因而開始面臨各種挑戰。尤其是在資源有限、競爭激烈的全球與國內環境中，各種第三部門組織（包括國際非政府組織與國內非營利組織）開始思考如何能兼顧開源節流，擴展維繫組織賴以生存的各種外部資源，以不致讓組織因競爭壓力而被消耗殆盡或慘遭淘汰（鄭讚源，2003：70），其中，最關鍵的一項回應策略，就是讓組織開始推動「產業化」的運作模式。

（一）第三部門推動產業化策略的原因

儘管第三部門組織在當代公共治理過程中扮演著相當重要的角色，相關行為者從組成到運作的時程亦有悠久之歷史；不過，各種針對第三部門所經歷的組織再造與管理變革的討論卻少之又少（Smith and Lipsky, 1993）。第三部門產業化的概念在 1980 年代逐漸受到重視，非營利組織之所以開始追求產業化的行動，原因在於組織受到「外在環境適應」與「內在模式維持」所造成的雙重影響。進一步探究，可以發現推動第三部門產業化的力量，分別來自於國家、市場、非營利與非正式等四個部門間，在各自發展與互動之後所產生的壓力與問題，以及為解決這些壓力與問題而發展出來的因應策略（鄭讚源，2003：71）。

1. 政府部門方面

在 1980 年代之前，美國第三部門最主要的財務收入絕大部分來自於政府補助，然而世界各國為因應 1980 年代以來所面臨龐大財政

赤字、官僚體制運作失靈以及對民眾回應力遲緩等一系列問題；一連串政府再造運動（reinventing government）所牽動公部門職能角色的轉型，直接改變傳統政府與第三部門的多種關係模式。其中，以雷根政府所頒布的「綜合預算協調法案」（Omnibus Budget Reconciliation Act, OBRA 法案）直接對第三部門縮減補助之影響最為嚴重，不僅造成美國第三部門進入經營的黑暗期，另一方面，也促使第三部門重新思考財務結構的調整方式，以尋求其他替代資源。如表一所示，對於變革中的第三部門與政府的關係模式，依據「經費提供者」與「服務提供者」之面向，可將政府與第三部門關係區分為四種模式，其中政府主導模式與協力模式皆由政府提供經費，為第三部門產業化前的傳統關係模式。雙元模式與第三部門主導模式可說是 1980 年政府再造後對於第三部門的補助縮編，許多第三部門組織開始思考替代資源的策略考量。因而，第三部門產業化乃為因應政府角色轉型的策略之一，一方面透過第三部門組織豐沛的民間力量提供公共服務以滿足多元化社會需求，以彌補「政府失靈」的窘境；另一方面透過第三部門組織產業化過程達成開源節流與永續經營的組織變革之思維，以彌補組織面臨「財務失靈」的危機（Bornstein, 2004; Brinckerhoff, 2000; Larson, 2002; Toepler, 2006: 100）。

表一 政府與第三部門組織產業化前後之關係模式

| 功 能 | 產業化前 | | 產業化後 | |
|-------|--------|------|---------|--------------|
| | 政府主導模式 | 協力模式 | 雙元模式 | 第三部門 主導模式 |
| 經費提供者 | 政 府 | 政 府 | 政府與第三部門 | 第三部門 |
| 服務提供者 | 政 府 | 第三部門 | 政府與第三部門 | 第三部門 |

資料來源：修改自 Giridon et al. (1992: 18)；林淑馨 (2007: 80)。

2. 企業方面

企業往往被視為是資本主義的代言人。隨著世界潮流與經濟環境的轉變，企業除了持續追求利潤之外，也開始著重社會責任，希望能扮演好社會公民的角色。不過，這不意味著企業對於社會責任的重視完全是以利他主義為考量。事實上，企業之所以推展公益活動並藉此塑造公共形象，其實還是希望能擴展利潤，而這種新的企業公益活動已成為二十一世紀企業經濟發展的主流。Willmott(2003)主張現代企業必須扮演企業公民的身分，進一步與社會及市場建立信任與道德的多樣化新關係，致力為大眾解決問題，擔負更多的企業社會責任，讓企業品牌具有更積極而正面的意義。「公民品牌」(citizen brand)之倡導，在「感性經濟」的時代，企業需要新的願景，如果想贏得消費者的高度忠誠，一定要發展更熱情、更人性以及兼顧社會責任的品牌策略(藍美貞、高仁君譯，2004)。在經營公民品牌新思維的影響之下，企業與非營利組織結合的趨勢有三：一為企業向外發展外部性關係，與第三部門組織合作推展公益活動；二為公益活動企業內部化，將公益活動整合入企業整體營利策略規劃之中；三為兩部門間相互依賴關係的加深(Marx, 1999; 戴肇洋，2005)。企業貢獻公益並建立良好公民形象之訴求，以及本身具有競爭與創意之開發市場的投資策略，不僅探測第三部門組織經營管理能力，同時也進一步創發第三部門產業化的動力(葉玲玲，2005：6)。如表二所示，原本屬於第三部門的工作範疇，當企業往公民品牌靠攏時，無疑對於第三部門組織形成莫大的競爭壓力，當第三部門組織為自立發展而尋求市場化、企業化的同時，也無法避免全球性商業競爭的衝擊(請參見表二)。

表二 企業與第三部門產業化前後之管理模式

| 功能 | 產業化前 | | 產業化後 | |
|-----|-------|------|-------|-------|
| | 企業部門 | 第三部門 | 企業部門 | 第三部門 |
| 動 機 | 市場取向 | 社會取向 | 公民品牌 | 社會取向 |
| 目 標 | 利 潤 | 公 益 | 公益與利潤 | 公 益 |
| 方 法 | 企業化管理 | 傳統管理 | 企業化管理 | 企業化管理 |

資料來源：本研究製表。

3. 非營利組織方面

對於非營利組織而言，產業化策略意味著非營利組織除了積極採取募款方式籌措資金外，同時也開始著重營利事業的商業交易活動，透過組織本身的非營利特性來賺取利潤，並再將獲得的利潤回歸組織運作以確保組織目標的公共使命。此種理念影響了非營利組織的發展，並形塑出三種不同的發展目標（陳金貴，2002：41）：

（1）非營利企業（non-profit enterprise）：在非營利企業中，其部門內的管理人員被視為是「新社會企業家」（new social entrepreneur），一方面追求經濟活力化的願景，並且透過社會目的企業的創造為組織產生收入的機制，以獲取的利潤為國家經濟主流邊緣的人們提供發展機會（陳金貴，2002：40-41）。

（2）社會目的企業部門（social purpose business sector）：這種發展目標乃結合公部門政府機關、私部門企業組織和非營利部門的立基，推動具有社會目的和財務自我滿足的事務，為因應社會需求從而強調非營利部門賺取收入勝於來自慈善捐款或政府補助。

（3）社會企業家國家中心（the national center for social entrepreneurs）：以社會企業家精

神作為非營利組織處理市場實務的策略，結合社會任務的熱忱及企業般的精神來迎向市場，使得非營利組織能夠從事「公共性任務」和「資源永續」營利的一種平衡狀態。

在上述原因的驅使下，第三部門朝向產業化發展的趨勢，造就了國內非營利組織與國際非政府組織在結構與管理上的重大變革，而這種變革正是由傳統保守的經營與管理模式，轉變為企業化經營與行銷推陳的新產業運作模式（許竣傑，2004：2）。

（二）第三部門產業化的理念與內涵

在概念上，本文擬將「第三部門產業化」的邏輯區別成兩個部份，其一為外部概念，另一者則是內部概念。首先，就其「外部概念」而言，其中最重要的就是對「產業」（industry）一詞的定位。依據產業經濟學的定義，「產業」指的是某一種財貨或勞務生產者的集合；若「產業」在概念上係指一群提供同一個或類似產品或服務的組織，則為產業組織學的看法。就此，所謂的「產業化」，即指短期之內僅有零散行為者由於尚未形成「一群組織」，所以需要透過「產業化」的方式使組織數量增加，以強化該產業的發展（鄭讚源，2003：74）。

根據上述定義而論，如果以寬鬆的產品供應或服務提供來界定產業的內涵，那麼第三部門基本上可以被定位成一種特殊的產業型態，其目的在於提供特定的公共服務與公共財。不過，如果從「產業化」的角度來看待第三部門的發展，可以發現一個關鍵差異，即第三部門產業化更確切且更務實的意涵，並非僅指第三部門組織「數量的增加」；其實，這個部份的爭論則帶出了產業化「內部概念」的討論。在內部概念方面，「產業化」的內涵主要意指組織本身的

運作機制朝向「營利化」的收入來源、「企業化」的管理思維、以及「商業化」的市場交易等原則發展。很明顯地，這些變遷多半深受全球公共管理改革趨勢的影響所致。關於這幾個面向的討論，本文茲述如下。

1. 「營利化」的收入來源是第三部門組織維繫生存的主要考量

第三部門「營利化」的收入來源是第三部門組織維繫生存的首要考量，同時也是各個第三部門行為者在研擬產業化策略的關鍵所在。在許多國家中（包括臺灣），由於大多數的第三部門都仰仗政府補助與民眾捐贈，但因為全球景氣長期低迷、經濟股市不振、政府預算緊縮以及社會捐款枯竭的影響，第三部門組織開始面臨運作上的財務危機。這種來自於外部資源逐漸不足的挑戰，迫使國際非政府組織與國內非營利組織必須思考如何開源節流，以推動永續經營。其中，以裁員、減薪、少辦活動、改變服務方式與減量等措施以減少組織開支的方式，大多僅能做到節流的功效；換言之，如果在財務資金的籌措方面無法有效開源，那麼將無助於化解組織運作的財務困頓。

就此，第三部門組織開始尋求其他財務收入的替代財源，藉著「產業化」來規劃各種「賺取收入」的策略。在實際運作上，相關行為者會透過組織本身的特性，發展自己的產業，從事賺取利潤的商業交易行為。不過，第三部門與企業不同的是，相關交易行為所賺取的利潤將會全數回歸到組織的運作上，成為組織運作的收入來源（陳金貴，2002）。在經驗上，根據 Salamon（2002）的研究發現，在 1977 年至 1996 年間，美國第三部門資金來源依賴產業化的比例已經達到 54%，政府補助佔 36%，而民眾捐贈則佔 10%，由此可知「營利化」的收入來源對第三部門確實成為組織發展相當重要

的環節。

目前第三部門產業化的發展已經成為國內、外相關組織高度關切的趨勢。在歐美地區，各國正推動所謂「公益創投」（Venture Philanthropy），以協助第三部門創立社會公益事業，其目的是為解決第三部門財政短缺的普遍問題。「公益創投」一詞首見於 1984 年美國「半島社區基金會」（the Peninsula Community Foundation）的主張，該基金會主張將企業創投的作為轉化到公益實踐中（林吉郎，2003）。這種引用商業創投（venture capital）的觀念，透過公益創投組織對第三部門進行投資，進而創造社會福利價值及妥適的社會投資報酬率（social return on investment）。公益創投組織本身亦為第三部門，係以投資其他第三部門為其目的，但會堅持公益創投組織本身的使命計畫及目標，透過其他第三部門完成社會福利服務的使命（許竣傑，2004：7）。整體而言，儘管第三部門組織近年來積極投入營利化的發展，但各種營收在運用上最重要的準則，還是侷限在與組織發展直接相關的財政支出方面，而非為追求擴大商業利益本身或為某人所私用的目標服務。

2. 「企業化」的管理思維是推動第三部門組織產業化的內部運作模式

根據 Salamon（2002：12）的實證研究，早在 1980 年代美國雷根政府時期，聯邦政府支持第三部門的財政補助及其他相關支援即減少了 25% 之多。一方面是因為美國各級政府積極鼓勵營利組織參與政府「契約外包」的服務供給模式，這也使得各種營利組織開始介入傳統上由第三部門或政府部門所執行的各項公共服務領域。有鑑於此，第三部門組織為了與營利組織競爭政府委外契約，為了確保組織有能力與強悍的企業競爭接受政府的委託，因而不得不重

構組織型態、調整組織定位、改善組織管理、提升經營能力與服務行銷策略等，甚至與營利組織建立策略聯盟關係。顯然，生存發展的危機意識將促使第三部門也大步採取企業化經營管理，能更有效地從事公益事業與提供高社會福利服務品質的選擇。

在 1997 年，Christine Letts、William Dyer 與 Allen Grossman 三位學者在 *Harvard Business Review* 中進一步針對「公益創投」概念進行討論，他們認為如果非營利部門要活用策略投資的技術，已不能再像傳統基金會的操作模式一般，僅著重於如何將資源投入在活動與方案的創新上（Letts et al., 1997）。反之，非營利部門有必須要重新改造相關機構在基礎建制（infrastructure）與能力建構（capacity building）上的制度設計與規劃，才能有機會與營利組織競爭（葉一璋、葉上葆，2003：43-44）。因此，在整個組織再造的過程中，「知識」與「創新」的管理思維是第三部門朝向產業化的成長關鍵（Powell, 1987; Wagner, 2002; Weisbrod, 1988; 蕭元哲，2003：7）。對於第三部門組織而言，在既有資源有限的前提下，其所從事相關產業的生存要件必然得強調運用「新知識」去改造經營管理與制度設計的「舊模式」，進而才能有助於「創新」市場需求，創造另類創意商品與商業價值（曾凱瀚，2000）。很明顯地，各種「企業化」的新管理思維，儼然已經成為第三部門組織成功經營產業化的關鍵因素。

3. 「商業化」的交易行為成為第三部門組織落實產業化的必要之惡

如果要探討非營利組織的產業化策略，大多數討論會將重點置於非營利組織所推動的各種商業交易行為上。當非營利部門的商業行為開始擴展到原本屬於營利組織的活動版圖時，私部門同時也會

將己身的活動範圍擴及到非營利部門所管轄的議題領域中，從而複雜化兩者的競合關係。這意味著非營利部門的商業主義並不必然僅侷限在企業間的競爭，同時也有結合非營利部門與私人企業的協營機制，共同進行發展的情況（曹詠婷，2003：7-8）。不過，無論營利部門如何回應非營利部門的商業行為，這種透過商業交易以獲取更多外部資源的策略，確實是第三部門組織落實產業化目標的必要之惡（necessary evil）。之所以被稱之為「必要之惡」，原因在於第三部門組織理應要超脫商業營利的運作形式，才能避免因商業化而導致組織宗旨被私利所扭曲；不過，為了維繫組織的永續生存，相關行為者只有藉著承擔特定規範價值（normative values）的商業交易行為與產業化策略來追求收益，才能有效維繫組織的財政穩定，以持續提供相關公共與公益服務。

學界對於這種商業化行為的討論，多半著重在第三部門組織如何將其服務「商品化」，或者，如何才能有效擴展相關公共服務的市場。舉例而言，Tuckman（1998）曾分析非營利組織商業化時應考量的條件與限制，例如：進入市場是否容易？購買者的議價能力為何？供應商的還價能力如何？產品或服務的替代性多大？競爭者之間的敵對狀況評估？綜上考量，Tuckman 進一步提出四個攸關第三部門產業化的必要條件：首先，非營利組織必需審慎評斷額外收益的需求，並且瞭解其所販售產品是否可達成此一目標的可行手段；再者，非營利組織的董（監）事會必需決定從販售所得以謀取利潤的行動是否與組織宗旨一致，或至少不相違背；再次，非營利組織必需有適合市場販售的產品；最後，消費者必需願意購買非營利組織所提供的產品（轉引自鄭讚源，2003：77-78）。在上述四項必要條件中，最關鍵的主張其實在於「從販售所得以謀取利潤的行

動是否與組織宗旨一致，或至少不相違背」，而這也是第三部門組織（無論是國際非政府組織或者是國內非營利組織）在推動產業化過程中，必須兼顧資源取得與維繫組織公共性的關鍵所在。

（三）第三部門產業化的實踐與策略

第三部門組織（特別是國內非營利組織）在推動產業化的過程中，主要有幾個常見的作法，這些作法係以適當的商業手法，獲取合理利潤做為考量，其中至少包括下列八種（陳金貴，2002：44-45）：

（1）向受益人收費：譬如透過舉辦公益活動或與組織宗旨相關的公共活動來收取參加費用、或者接受諮詢、出租場地或停車位等的合理收費；（2）販賣商品：設立販賣部、郵購、電子商務或服務部，以直接販賣本身產品或代理相關產品；（3）庇護工廠的對外營業：庇護工廠不只是就業訓練或生產產品的過渡場所，也可直接對外營業賺取費用；（4）轉賣獲利：將資源回收物資轉賣給其他組織並藉此賺取收入；（5）向第三者收費：譬如協助企業辦理醫療、托兒、進修教育等業務，以向相關企業收取費用；（6）直接經營事業：在僱用弱勢族群為員工的前提下，經營各種公益事業；（7）運用組織的聲譽收取贈款：採用善因行銷的方式，第三部門與企業合作，幫其背書並收取廣告費或回饋金；（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，辦理相關活動並賺取收入。這八種方式是國內非營利機構常見的商業化獲利模式。除了國內的經驗，在國際上各種擅揚於不同公共領域的非營利組織也有不同的企業經營模式。

整體而言，全球第三部門產業化的經驗大概可以歸納出兩種主要的模式，一種是「美洲模式」，乃依據非營利組織本身所擁有的

基礎資源，再以企業化、商業化等方式進行營利運作；另一種則是「歐洲模式」，係從非營利組織的基礎中重新創發新的社會企業組織。就美國非營利組織事業化策略而言，大致具有下列五種經營策略（Skloot, 1988; 陳金貴, 2002: 44）：（1）方案相關產品：由非營利組織發展製作出可獲得社會認同的產品，並向組織會員及一般民眾銷售。相關產品的促銷符合組織的社會任務，更可為組織賺取經費。例如美國女童子軍推銷組織自製食品或餅乾，使參與者學習擔負責任，也為組織增添收入來源；（2）方案相關的服務：經由組織不用負擔稅務的特性，提供組織成員及一般民眾享有較優惠的商業服務。例如，博物館的紀念品商店、文化機構和醫院的附設餐廳以及會員的旅遊安排等；（3）職員和顧客的資源：非營利組織在不同的商業活動中，可提供職員和顧客與組織目的相符合的專業服務，以爭取收入。例如，以戒酒、戒毒等社會任務為職志的非營利組織，可膺任公、私部門在推動戒酒、戒毒活動時的諮詢與執行機構，並可就此收取諮詢或服務費用；（4）硬體財產：組織本身的土地、建築物，以及相關設備可以出租、銷售和推展使用，以賺取收入費用。譬如，非營利組織的宿舍、餐廳或大型會議室，可在假日或休息日提供租予特定團體作為特殊使用；（5）軟體財產：軟體財產包括非營利組織本身所具備的專利權、著作權、藝術品或手工藝品等，可允許商業機構使用組織的名稱，或是提供藝術品供特定機構重製，以賺取收入之資源。很明顯地，這些美洲模式的實踐，多半屬於形式化的產業發展策略，強調組織既有的資源與能力，並藉著善用這些資源來爭取更充裕的資金。

相較之下，歐洲非營利組織事業化之形成，係以社會企業為主要代表。歐洲社會企業是由非營利組織和社會經濟混合所產生的新

型態組織體，其產生的類型與前述國內及美國之類型必然有許多不同。以英國的非營利組織事業化類型為例，它具備了八種社會企業的經營策略（陳金貴，2002：46）：（1）員工所共同擁有與參與的企業：由組織員工自行擁有企業公司股份和掌控企業經營，員工與企業形成一共同體，可以增加組織效率，提昇個人發展，以達成組織的社會目的；（2）儲蓄互助社：以財務運作為主的合作社，目的在提供民眾存款和借錢，會員可將錢存入共同基金，不但可以獲得較高利息，同時也可以低利貸款；（3）消費生產合作社：合作社的建立基礎在於會員彼此間有著強烈的共同感，透過此一共同感共同擁有企業以達成經濟和社會需求，如農業合作社；（4）聯合發展組織：由地方社區代表、地方企業和社區組織代表組成董事會，辦理不同的社區再造活動，如經營孩童托育中心，改善社區發展和環境保護等；（5）社會庇護工廠：工廠之建立係為提供身體殘障或有其他缺陷者就業和訓練機會之社會目的，並促進經濟自主；（6）調整勞力市場公司與方案：對長期失業者提供訓練和工作經驗，此一社會責任的執行方式有時是一個獨立組織，有時是一個附屬在其他組織的方案；（7）慈善組織的附屬產業：慈善組織以創新方法達成社會性與公益性之目標，如博物館的書店和餐廳、志工推銷聖誕卡、志願部門在政府契約下增加服務工作；（8）社區企業：一種由當地社區設立、擁有和掌管的產業組織，目的在於為在地民創造就業機會，並著重地方發展。歐洲模式所著重的除了在於產業化策略的多樣性之外，更重要的是藉著產業化來推動組織在造的流程變革，並形塑一個兼顧產業收益與公共責任的社會企業混合體。

無論是美洲模式或歐洲模式，或者是其他形式的第三部門組織實踐經驗，都展現出相關組織希望爭取資源、增加營收並永續經營

的企圖；不過，相較於這些國內非營利組織常見的產業化策略與型態，國際非政府組織所面臨的挑戰則更為複雜，從而使得相關行為者在推動產業化過程中，勢必將面臨更多元的挑戰與限制。

（四）國際非政府組織的經營困境與產業化內涵

從國內非營利組織的產業化策略與經驗中，可以很清楚地觀察到第三部門在發展產業化時的核心論辯，即「如何在推動產業化策略的過程中，能在組織發展與公共性之間取得平衡？」。而這種在實際的爭取資源與理想的公共性維繫之間的權衡取捨，對於國際非政府組織來說更是不易。對國際非政府組織而言，在經營上除了面對與國內非營利組織一樣的挑戰，另外還有三個結構上的限制，分別是：

1. **獲援性**：由於國際社會與國內社會不同，並不存在著國家層級之上的中央政府，這也使得國際非政府組織一旦面臨資源困窘的侷限時，更難獲得來自特定政府或者某國官方的補助。
2. **競爭性**：從組織宗旨來看，以特定國際議題為宗旨所成立的國際非政府組織猶如汗牛充棟，這些非政府行為者之間對於既有資源的競爭（主要是經濟資源），比起國內社會第三部門之間的競爭行為來得激烈許多。唯有相對規模較大、歷史悠久或者是具有國際聲望的國際非政府組織，才容易獲得更充沛的資源挹注。
3. **普及性**：由於國際非政府組織的訴求往往是跨國性、區域性甚至是全球性的，這也使得相關組織囿於既有資

源的侷限，無法有效深入每個國家社會，讓在地人民認識這些推動社會改革或促進全球公民社會發展的重要行為者。這也使得一般人民真正會瞭解、認識國際非政府組織的比例，遠低於對國內第三部門的瞭解。

這三個結構上的限制，從理論層面來看，可以轉換成三個不同但卻又彼此相關的產業化研究問題。首先，「獲援性」的限制意味著「國際非政府組織要發展何種的產業化策略，以期獲取充沛且穩定的各種資源，包括經濟資本、社會資本等？」；「競爭性」的限制意味著「國際非政府組織如何在資源有限、競爭激烈的社會環境中凸顯其著力特定公共議題的獨特性，並結合產業化策略來強化競爭力？」；最後，「普及性」的限制則是意味著「國際非政府組織如何藉著產業化策略來讓在地的人民更瞭解組織發展的宗旨，參與其全球倡議與行動？」

對於每一個國際非政府組織而言，正如同國內第三部門行為者在面對產業化時的挑戰一樣，相關組織為了回應上述困境，必須在產業化或商業化過程中著眼於下列幾項策略性回應的特性：

1. **正當性**：旨在確保國際非政府組織在產業化過程中所推動的計劃與活動，並不會因為商業利益考量而扭曲了原有組織宗旨，從而失去組織存在的正當性。
2. **公共性**：當國際非政府組織在推動產業化過程中，一旦面臨經濟誘因與公共利益間的權衡取捨之際，「是否能確保公共性」將成為相關行為者確保非政府組織不淪為商業者為私人利益服務的關鍵指標。
3. **獨特性**：所謂的獨特性包含兩個層面，其一為組織成立時

的特殊宗旨，也就是國際非政府組織之所以能立足於國際社會，並且與其他國內/國際非政府行為不同之處。另一個層面的獨特性，則是與組織追求永續發展的主要策略有關；譬如，透過既有的活動與行動計劃來募得資源。也就是說，產業化策略必須要與國際非政府組織所具有的獨特性結合。

4. **獨立性：**為了確保國際非政府組織不為特定國家、政黨或者特殊團體所利用，因此各個國際非政府組織得獨立在特殊意識型態、政治陣營或者特定利益團體的影響之外。這也意味著國際非政府組織必須更謹慎看待各種具有特定目的的團體或行為者，在該組織推動產業化過程中所扮演的角色及影響。
5. **協力性：**在資源有限的前提下，如果同樣性質間的國際非政府組織能夠籌組合作網絡，將可透過協力增效的方式增加單一組織產業化的效果。這種轉競爭為協力的策略，同樣可以應用在不同性質但卻關注相關議題的數個國際非政府組織間的合作規劃或政策倡議聯盟上，將有助於提升各個國際非政府組織的產業化策略。

有鑑於此，上述五個面向的討論勾勒出國際非政府組織產業化策略的理想型（ideal type）。一個成功發展產業化的國際非政府組織在爭取資源的同時，最重要的就是要維持組織既有的宗旨，確保組織不因追求發展而喪失了公共性與獨立性，並致力於發展合作網絡來擴大影響力。儘管如此，每個國際非政府組織在作法與策略上

多有不同，各個組織亦有值得參考的成功經驗，還是得透過個案分析的方式，才能找出組織成功發展產業化的關鍵。有鑑於此，本文將接續以國際非政府組織「日本和平船」為例，藉著實際參與觀察的經驗，進一步分析日本和平船從國內第三部門轉換到國際第三部門的歷程，並探討其在面臨資源有限的困境時所發展出的產業化策略內容，解釋日本和平船的產業化機制（mechanism）及其所彰顯的理論意涵。

三、日本和平船產業化的經驗： 初期發展與運作模式

*“Let’s go abroad, meet the Asian people, see the reality of their lies,
and learn what they think about history.
If we can cooperate with other Asians, we should do something.”*

Yoshioka Tatsuya (2008: 318)

（一）日本和平船的肇始：戰後日本公民社會的興盛與矛盾

從 1980 年代以來，國際非政府組織逐漸擅揚於經濟、環境、人權、女權、發展以及社會等不同議題的國際場域中。根據聯合國的正式統計，目前大約有 1,500 多個國際非組織與聯合國的公共新聞署（UNDPI）有正式聯繫，這也是聯合國能與全球各地的公民社會與第三部門組織緊緊相繫的關鍵環節（Department of Public Information, 2004）。其實，不同的國際非組織依其緣起環境、歷史

背景以及組織發展過程之差異而背負著各種特殊使命，而 1980 年代在日本所出現的和平船組織即是一個值得探討的案例。

綜觀日本公民社會的發展，可以發現日本過去的公民社會運動其實並不熱絡。儘管在二十世紀初期曾陸續出現一些社會運動團體，譬如，1922 年成立的部落解放聯盟 (Buraku Liberation League)；不過，這些零星的草根性公民運動尚未對國內公民社會的發展造成結構性的影響。從日本國內的幾個重要第三部門組織的設置時間來看，相關組織大多籌設在 1980 年代以降（請參見表三）。特別對於第三部門整體發展而言，1980 年代之後的二十年有著重要的意涵，原因在於日本當時受到國際主義、全球人權與發展議題的影響，開始有越來越多的第三部門組織在國內就環境、人權、女權、健康、食品、社會福利、貧窮等議題發聲，同時也開始出現許多跨國非政府組織致力於國際發展與外援的工作，積極參與永續發展、性別、貧窮以及和平等議題的跨國網絡 (Keiki, 2002: 1、8)。

表三 日本非政府組織倡議活動的發展歷程

| 1945 年以前：大正民主 (Taisho Democracy) 與全面戰爭 | |
|--|--|
| 1922 | 第一個全國性的非政府組織「部落解放聯盟」 (Buraku Liberation League) 成立 |
| 1945-1990：AMPO 與國際主義 | |
| 1969 | AMPO: <i>Japan-Asia Quarterly Review</i> 刊物發行並影響了「太平洋亞洲資源中心」 (Pacific Asia Resource Center) 在 1985 年成立 |
| 1980 | 「日本國際志工中心」 (Japan International Volunteer Center) 成立 |
| 1982 | 「市民外交中心」 (Shimin Gaiko Centre) 成立 「1982 年優生保護法改惡阻止聯絡會」 (SOSHIREN) 成立 |
| 1983 | 「和平船組織」成立 |
| 1986 | 「障害者日本會議」 (Disabled Peoples' International Japan) 成立 |

| | |
|--------------------|---|
| 1988 | 「反差別國際運動日本委員會」(International Movement Against All Forms of Discrimination and Racism, IMADR) 成立 |
| 1990 | 「日本愛滋病與社會協會」(Japan AIDS and Society Association) 成立 「九零論壇」(Forum 90) 成立 |
| 1991-2000 : 全球人權 | |
| 1991 | 「國際青年環境非政府組織」(A SEED Japan) 成立 |
| 1992 | 「日本永續發展與社會中心」(Japan Center for a Sustainable Environment and Society) 成立 「國際人權非政府組織網」(International Human Rights NGO Network) 成立 一緒企畫 (Issho Kikaku) 成立 |
| 1994 | 「非洲日本論壇」(Africa-Japan Forum) 成立 「新宿遊民支持中心」(Shinjuku Homeless Support Center) 成立 「食物行動 21」(Food Action 21) 成立 |
| 1995 | 「永續發展倡議與監督網絡」(Advocacy and Monitoring Network on Sustainable Development) 正式成立 |
| 1996 | 推動「日本不要基因改造食品運動」(No! GMO Campaign Japan) 以抗議外國基因改造食品的進口 |
| 1997 | 「日本禁止地雷運動」(Japan Campaign to Ban Landmines) 由將近 40 個非政府組織結合推動 |
| 1998 | 「琉球原住民協會」(The Association of Indigenous People in the Ryukyus) 成立 |
| 1999 | 成立「向修憲說不的公民網絡」(No to Constitutional Revision Citizens' Network)、 「性工作與性健康」(Sex Work and Sexual Health) 組織以及「日本難民協會」(Japan Association for Refugees) |
| 2000 | 成立「平權行動 21」(Equality Action 21) 聯盟、 「菲律賓移民中心」(Filipino Migrants Center) |
| 2001 之後 : 後 911 時期 | |
| 2001 | 「勞工網」(Labor Net) 成立 |

| | |
|------|--|
| 2002 | <p>「京都援助公民交易課稅協會」(Association for Taxation of Transactions to Aid Citizens Kyoto) 成立</p> <p>「日本水源基本法運動」(Japan Campaign for Basic Law on Water) 成立</p> <p>致力於生態運動的青年團體「身體與靈魂」(Body and Soul) 成立</p> |
| 2003 | <p>反戰團體「世界和平」(World Peace Now) 與「女性藝術行動團隊」(Feminist Art Action Brigade) 成立</p> <p>反對伊拉克戰爭</p> <p>日本「消除對婦女一切形式歧視公約」非政府組織網絡(Japan NGO Network for the Convention on the Elimination of All Forms of Discrimination Against Women) 成立</p> <p>「日本反販賣人口網絡」(Japan Network Against Trafficking in Persons) 成立</p> |
| 2005 | <p>「日本全球對抗貧窮行動」(Japan Campaign for the Global Call to Action Against Poverty) 成立</p> <p>「日本公民非政府組織網絡」(Japan Citizen's NGO Network on the WTO) 成立</p> |

資料來源： Chan (2008: 20-21)。

在 1980 年代成立的「日本和平船組織」就是一個由日本國內非政府組織從事國際和平教育、致力於建立全球和平倡議網絡的代表。這個組織是由一群日本大學生於 1983 年所發起。早在 1980 年代，日本政府企圖藉由審議教科書制度，在歷史教科書中抹滅日本在二次大戰期間的軍國主義侵略行為。此一舉措在日本國內引起不少批判與質疑的聲浪，有不少論者認為日本政府不應該掩蓋事實，反而應該承認過去的錯誤並積極反省，對那些曾經受日本侵略的亞洲國家與受害者道歉、補償，以求達成和解。在各種由反對聲浪所醞釀出的矛盾氛圍中，吉岡達也 (Yoshioka Tatsuya) 為首的一群日本大學生積極表現年輕日本人對過去戰爭記憶的看法，並自 1980 年代初期開始籌劃串連活動，希望能從中探索歷史的原貌，以真相來化解各種政治社會上的矛盾。

這群日本大學生的跨國行動除了從事各種實地訪問外，更與曾經歷戰爭的當地居民和民間組織進行交流。³ 吉岡達也一行人從事跨國拜訪與交流活動的目的，一方面期望能實地見證二次大戰期間日本對於亞太國家的侵略事實和行為及其留下之種種遺緒；另一方面則是希望能藉著過去不幸歷史的重新回顧、反省與沉澱來達成人與人之間的和解（people-to-people reconciliation）。更重要的是，這群青年期望能突破日本政府長期以來的種種掩飾，以實際行動將「真相」帶回日本國內，他們期盼此一源自於公民社會之基層力量及相關實踐，能讓越來越多的日本青年在參與整個活動的過程中，將視野伸展至學校與教科書之外，並能更進一步地掌握真實的國際情勢。

（二）成立初期的產業化策略：追求財政自主，發展全球行動

日本和平船有六個重要的宗旨，分別是「以合作與團結為核心價值」、「以公民社會運動為基礎的工作」、「財務上自我實踐」、「參與式與水平式的運作體系」、「支持並推廣志願主義」以及「獨立於政黨或宗教色彩之外」（Peace Boat, 2008a）。對於日本和平船來說，自給自足（self-reliance）應該是組織發展最重要的課題，而這也是它與其他國際非政府組織在發展上最大的差異所在，原因在

3. 由於和平船乃源自於青年行動組織的集體倡議，這也使得和平船組織與各國大學之間的合作關係成為組織擴展國際活動的重點。舉例而言，根據本文作者之一的張喞在 2005 年實際參與和平船組織的全球和平之旅行程中，觀察到該組織與德國 Tuebingen University 合作許多的海外計劃，相關計劃多半以和平教育的方式讓學生實際體驗衝突的危險與和平的可貴。

於和平船本身要維持船隻與航運的成本比起其他機構來得高。在 1980 年代，美金對日圓的匯率為 1：260 使得運輸成本昂貴，這也使得日本和平船一開始運作就面臨了財政上的困難。為了要克服財政方面的困難，當時 150 位組織成員決定舉債，透過租用船隻的方式拜訪與日本毗鄰的亞太國家（Yoshioka, 2008: 318）。⁴ 然而，租用船隻的租金相當昂貴，而且所租來的船隻並不屬於和平船組織。為了要降低成本，組織成員決定經由募款與貸款的方式購入一艘郵輪（也就是目前的「和平船」）。就在 1998 年，和平船掌握了希臘一間船公司財務危機之契機，終於購入「TTS the Topaz」號郵輪（Peace Boat, 2008b），自此和平船擁有自己的船隻，不再需要向個別公司租賃，全球和平之旅也確立為每年四次的常態行程，貸款的金額則由一般乘客支付的郵輪旅費償還。

俟擁有一艘組織專屬的郵輪之後，和平船一方面可以免除租賃船隻的開支，另一方面藉著在航程中搭載一般旅客所獲得的營收，將可成為支持組織運作的穩定經費來源，同時亦可支持和平船所推動的各種和平教育工作。購買船隻只是和平船組織發展的一小步，真正的關鍵在於日本和平船將原有成立宗旨之一的「對戰爭歷史真相的追溯」，擴大轉換成追求和平、推動和平教育等訴求。這也使得日本和平船開始推動跨區域性、乃至於全球性的行動計劃，以結合「郵輪旅遊」與「和平方程」的定期航程來擴大營運。這種論述轉換的過程，重新形塑了和平船的定位，將其從日本國內的第三部門組織轉換成推動全球和平議題、具有全球影響力的國際非政府組織。

4. 譬如，在 1984 年和平船即前往南京訪問，接著是越南、菲律賓、帛琉等地，直到 1994 年才首度推動全球和平之旅。

換言之，以「和平議題」為關懷、以「促進和平」為期待的策略，成功地結合了「旅遊」（經濟資源與收入來源）與「和平教育」（組織的公共性）兩大特色，使得和平船組織在財務方面能夠獨立，不再需要仰賴不穩定民間募款或公部門的補助。特別是在財務方面，和平船相信唯有透過財務上的自主，非政府組織才能確保自身在意識型態上的獨立並鞏固組織的永續經營。有鑑於此，和平船發展了一套務實的產業化策略，即利用本身專屬郵輪的優勢來推動「海外和平之旅」，並藉此利基募集各種有助於自我營運的款項與資源。在 1983 年到 1989 年的前九次出航中，和平船均針對特定主題設定區域參訪行程，例如太平洋戰爭回顧、越戰回顧、南亞現狀、反核武巡迴等，這些參訪的地點大多以亞洲區域為主。直到 1991 年的第十次出航才首次設計全球和平之旅的環球行程，跨足亞洲以外的範圍。每一趟海外和平之旅的航程約會招募一千位旅客參加，一年大概舉辦三到四次，而每一位自費參加的旅客大約要花費 13,000 美元的旅費。⁵ 這些旅費的總額將成為組織運作與海外和平之旅的主要來源（Yoshioka, 2008: 320）；自此，和平船組織在最為關鍵的經費籌措上得以自給自足，也因為財務上的穩定與獨立，才能維護其長久以來的理想，並免於受到政治或宗教的影響。⁶

5. 以 2005 年第 49 次全球和平之旅為例，在全船一千五百位乘客（包括工作人員在內）當中，有超過一千人為日本人，其他多為歐美國家旅客；在船員方面，則是以來自中國與中東歐國家者為多。

6. 誠如 Edward 與 Hulme（1996）的研究所示，越依賴官方財政援助的非政府組織，其組織本身的正當性與課責都會受到影響。以日本和平船的發展經驗來看，結合旅遊與和平教育的全球行動並非「穩賺不賠」。吉岡達也亦曾指出，如果組織因全球和平之旅推廣不順利而面臨債務問題，則這些債務將由 100 近名全職組織成員共同承擔（Yoshioka, 2008）。

四、日本和平船產業化策略的層次分析

（一）國內與國際協力網絡對產業化的影響：宏觀層次的分析

隨著海外和平之旅的順利營運，和平船組織需要更多的資源網絡來推動大規模的定期和平交流與和平教育計劃，因而面臨到兩個層次的擴展問題。首先，在國內層次上，隨著組織的擴大運作，相當需要東京以外的區域性辦公室或行政單位來支持日本國內的公民社會運動與資源招募工作。因此和平船組織開始在日本國內的東京、大阪、札幌、埼玉、船橋、橫濱、名古屋、福岡等地建立了八個「和平中心」（Peace Boat, 2008a）。這些和平中心至少有三項重要的功能：（1）作為支撐日本和平船全球和平之旅的行政體系；（2）推廣志工主義（volunteerism）；（3）結合國內合作計劃來募集資源。前述兩項功能是用來強化和平船組織的宗旨以及創辦人吉岡達也的理念，而第三項功能則是國內網絡最有價值的地方。

由於和平船的全球和平之旅並不只以推廣和平教育的「海上教室」自居，它更涉及到許多人道救援與和平重建的實際行動與合作計劃。特別是人道救援的海外合作計劃中，物資的募集、匯整、運送與發送都必須耗費相當大的成本。由於和平船的全球之旅收入僅能支付組織運作，對於額外的資源其實無力負擔。因此，組織僅能藉著國內的和平中心與「團結人民聯盟」（United People's Alliance, UPA）計劃團隊的協助，從日本國內募集了諸如電腦、民生用品、教育用品、醫療補給品等資源，以作為海外援助計劃使用。透過國內合作網絡所募集到的資源將由和平船運送到全球各處，從 1984 年

第二次的全球之旅後，就曾提供給將近 20 個亟需外界協助的海外災區（譬如長年受到戰事影響的厄利垂亞）或特定機構（如越南的遊民孩童計劃）（請參見表四）。⁷

表四 和平船海外援助活動一覽表（1986-2008）

| 旅程 | 時間 | 受贈地區 | 捐贈物品 |
|------------------|--------------------------|---------------------------------------|---|
| 2 nd | 1984.9.2-9.17 | 中國 | 腳踏車 |
| 3 rd | 1985.8.27-9.15 | 越南、帛琉 | 腳踏車、寢具 |
| 4 th | 1986.8.19-9.5 | 菲律賓 | 衣物 |
| 5 th | 1987.8.28-9.18 | 越南 | 救護車、樂器 |
| 9 th | 1989.12.2-12.14 | 越南 | 寢具 |
| 11 th | 1991.9.17-9.27 | 庫頁島 | 醫療用品 |
| 13 th | 1992.4.20-5.9 | 越南、菲律賓 | 腳踏裁縫機、腳踏車 |
| 14 th | 1992.12.26- 1993.1.13 | 越南 | 醫療用超音波設備、醫療補給品 |
| 16 th | 1994.4.28-7.20 | 越南、斯里蘭卡、肯亞、吉布地、巴勒斯坦、瓜地馬拉 | 醫療補給品、印刷機、文具、運動用品、腳踏裁縫機樂器、照相機 |
| R 註一 | | 神戶 | 890 輛腳踏車、雜貨、17 輛 10 噸卡車 |
| R 註二 | | 北庫頁島 | 免洗尿布、女性衛生用品、援助基金 |
| 17 th | 1995.6.3-6.26 | 巴布紐幾內亞 | 儲水設備 |
| 18 th | 1995.6.27-10.13 | 越南、斯里蘭卡、厄利垂亞、巴勒斯坦、巴西、委內瑞拉、古巴、墨西哥、塞內加爾 | 醫療補給品、日文教材、輪椅、文具、運動用品、腳踏縫紉機、助聽器、樂器、醫療基金、寢具、腳踏車、柔道訓練用塌塌米、運動服 |

7. 值得注意的是，和平船除了運送援助物資之外，更會在航線設計上安排到許多需要外來消費刺激的後進國家，藉著補給糧食、飲用水與生活必需品的安排來增進當地經濟。

| | | | |
|------------------|--------------------------|-------------------------------------|--|
| 19 th | 1996.8.8-8.18 | 北韓 | 稻米 |
| 20 th | 1996.12.18- 1997.3.20 | 秘魯、古巴、巴勒斯坦、厄利垂亞 | 援助基金、文具、棒球用具、雜貨、腳踏車、助聽器、醫療基金、腳踏裁縫機、紡織品 |
| 21 st | 1997.7.26-8.17 | 越南、菲律賓、帛琉 | 輪椅、醫療補給品、消毒器、文具、樂器、援助基金、腳踏裁縫機、衣物、玩具、雜貨、肥皂、日語教材 |
| 22 nd | 1998.2.26-3.19 | 越南、柬埔寨、菲律賓 | 衣物、毛巾、寢具、醫療補給品、輪椅、樂器、文具、玩具、嬰兒車、書籍、字典、腳踏裁縫機、電動裁縫機、運動用品、助聽器、背包、購買醫療補給品的資金 |
| 24 th | 1998.10.19- 1999.1.12 | 古巴、厄瓜多、厄利垂亞、克羅埃西亞 | 運動用品、醫療補給品、個人電腦、書籍、文具、法律書籍、樂器、電動裁縫機 |
| 25 th | 1999.1.19-4.16 | 越南、坦尚尼亞、莫三比克、南非、巴西、智利 | 衣物、文具、雜貨、嬰兒車、輪椅、醫療補給品、運動用品、玩具、書籍、樂器、輪轉印刷機、拐杖、裁縫機、紡織品、鞋子、管樂器、英文百科全書、絃樂器、樂譜架、照相機、影片、自動高壓消毒器、運動衣、日文教材 |
| 26 th | 2000.10.18- 2001.1.15 | 越南、斯里蘭卡、厄利垂亞、巴勒斯坦、土耳其、克羅埃西亞、古巴、薩爾瓦多 | 嬰兒車、背包、書籍、衣物、輪椅、文具、法律書籍、腳踏裁縫機、推車、硬餅乾、餐具、籃子、鋼琴、飲用水、麥片粥、帳棚、變壓器、救護車、醫療補給品、肥皂、保險套、錄影帶、英文打字機、紡織品、腳踏車 |
| 27 th | 2000.1.16-4.14 | 越南、肯亞、南非、巴西、布宜諾艾利斯、智利 | 衣物、樂器、玩具、腳踏車、輪椅、書籍、肥皂、文具、嬰兒車、相簿、英文教科書、運動用品、個人電腦、餐具、印表機 |
| 28 th | 2000.5.22-8.21 | 越南、斯里蘭卡、厄 | 文具、腳踏車、衣物、輪椅、個人 |

| | | | |
|------------------|-----------------------------------|----------------------------|--|
| | | 利垂亞、肯亞、克羅埃西亞、古巴、加拉巴哥群島、墨西哥 | 電腦、玩具、鞋子、背包、裁縫機、寢具、睡帶、飲用水、肥皂、硬餅乾、紡織線、文字處理機、醫療補給品、家具、樂器 |
| 29 th | 2000.8.22-8.29, 2000.9.5.-9.13 | 北韓 | 影印機、蔬菜油、腳踏車 |
| 30 th | 2000.8.31-10.14 | 菲律賓、東帝汶、澳洲 | 文具、衣物、玩具、輪椅、毯子、地圖、背包、寢具、樂器、運動用品、醫療補給品、遊樂設施、農耕器具、裁縫機、書架、冰箱、個人電腦、運動衣 |
| 31 st | 2000.10.18- 2001.1.15 | 越南、厄利垂亞、巴勒斯坦、古巴 | 個人電腦、冰箱、輪椅、衣物、稻米、麥片粥、毛巾、玩具、鞋子、帳棚、裁縫機、營養品、紡織品、毯子、醫療基金、運動用品、電視 |
| 32 nd | 2001.1.16-.5.8 | 越南、南非、斐濟 | 腳踏車、毯子、床單、圍裙、毛巾、衣物、衣架、背包、餐具、嬰兒車、輪椅、書籍、文具、被子、玩具、腳踏裁縫機、遊戲卡、個人電腦、運動用品、棒球用具、樂器、照相機、角架、襪子、雜貨、鞋子、相簿、運動服、器皿 |
| 33 rd | 2001.5.22-8.26 | 越南、厄利垂亞、古巴、薩爾瓦多 | 輪椅、文具、玩具、足球、個人電腦、變壓器、法律書籍、衣物、硬餅乾、學校用品、書桌椅、麥片粥、裁縫機、腳踏車、樂器、被子、尿布、女性衛生用品、帳棚、鞋子、毯子 |
| 34 th | 2001.9.9-12.23 | 越南、厄利垂亞、巴西、厄瓜多 | 腳踏車、嬰兒車、輪椅、文具、背包、書桌、椅子、衣物櫃、黑板、長凳、衣物、鞋子、毛巾、泳衣、個人電腦、浴衣、管風琴、手風琴 |
| 35 th | 2001.12.25- 2002.3.31 | 賽習爾群島、肯亞、南非、阿根廷、巴西、智利 | 文具、童裝、個人電腦、樂器、裁縫機、衣物、鞋子、餐具、茶壺、玩具、書籍、圍裙、腳踏車、紙、照相機、日文教材 |
| 36 th | 2002.5.2-8.14 | 越南、古巴、薩爾瓦多 | 樂器、椅子、桌子、鞋子、文具、濾水器、輪椅、棒球用具、教材、衣物、背包、毛巾、玩具、裁縫機、 |

| | | | |
|------------------|----------------------|--------------------------------|--|
| | | | 睡袋、節拍器、印表機、擴音器、腳踏車、被子、數學練習教材、奶瓶 |
| 37 th | 2002.8.15-8.30 | 俄羅斯 | 文具、白板、黑板、粉筆 |
| 39 th | 2002.9.1-12.9 | 菲律賓、厄利垂亞、古巴、哥倫比亞、秘魯、大溪地 | 文具、裁縫機、鞋子、個人電腦、帽子、紡織品、輪椅、柺杖、法律書籍、硬餅乾、水果乾、樂器、運動用品、文具、榻榻米、桌子、椅子、紡織品、農耕器具、西班牙文圖文書 |
| 40 th | 2002.12.10-2003.3.15 | 越南、南非、巴西、阿根廷 | 文具、樂器、衣物、個人電腦、攝影機 |
| 41 st | 2003.6.14-9.18 | 越南、牙買加、哥斯大黎加、墨西哥 | 具、樂器、尿布、輪椅、運動鞋、毛巾、卡式錄音機、腳踏車、毯子、睡袋、個人電腦 |
| 43 rd | 2003.9.22-12.22 | 越南、印度、斯里蘭卡、土耳其、阿爾及利亞、委內瑞拉、薩爾瓦多 | 文具、樂器、個人電腦、腳踏裁縫機、腳踏車、冬衣、女性衛生用品、背包、紡織品、書籍、短內褲 |
| 44 th | 2003.12.25-2004.4.1 | 菲律賓、印度、肯亞、南非、阿根廷智利 | 文具、輪椅、攝影機、樂器、個人電腦、棒球用具、裁縫機、運動用品、日文與西班牙文教材 |
| 45 th | 2004.4.4-7.11 | 越南、肯亞、約旦 | 文具、衣物、輪椅、樂器、毯子 |
| 46 th | 2004.7.14-.10.19 | 越南、斯里蘭卡、厄利垂亞 | 文具、衣物、雜貨、冰箱、腳踏裁縫機、工具、紡織品、凸面交通鏡 |
| 47 th | 2004.10.22-2005.1.31 | 南非、巴西 | 弦樂器、樂器架、文具、玩具 |
| 48 th | 2005.2.2-5.18 | 秘魯 | 日文書籍 |
| 49 th | 2005.5.21-8.31 | 越南、斯里蘭卡、伊拉克 | 文具、摺紙手工藝品、輪椅 |
| 51 st | 2005.9.3-12.16 | 越南、古巴 | 文具、影印紙、浴衣、腰帶、日本涼鞋、摺紙工藝品、棒球器具、羽毛球、網球、背包 |

| | | | |
|------------------|--------------------------|-------------------------|--------------------------------------|
| 52 nd | 2005.12.26- 2006.3.30 | 越南、南非、巴西 | 足球、文具、弦樂器、教科書、樂器架與樂器盒、毯子、木琴、錄音機與其他樂器 |
| 53 rd | 2006.4.5-7.16 | 越南、斯里蘭卡、約旦、伊拉克、牙買加、薩爾瓦多 | 文具、背包、輪椅、足球袋、衣物、童鞋、腳踏車、農耕器具 |
| 54 th | 2006.7.21-10.30 | 越南、柬埔寨、肯亞、厄利垂亞、瓜地馬拉 | 文具、凸面交通鏡 |
| 55 th | 2006.11.2- 2007.2.11 | 越南、約旦、瓜地馬拉、伊拉克 | 文具、輪椅、日文書籍、腳踏車、民俗工藝品 |
| 56 th | 2007.2.25-6.6 | 越南、斯里蘭卡、厄利垂亞 | 文具、背包、英文課本、輪椅 |
| 58 th | 2007.6.9-9.20 | 越南、哥倫比亞 | 文具、腳踏車 |
| 59 th | 2007.9.23- 2008.1.10 | 越南、伊拉克古巴、委內瑞拉、厄瓜多、秘魯 | 文具、輪椅、醫療設備、樂器、肥皂、書籍、漫畫書 |
| 60 th | 2007.9.23- 2008.1.10 | 巴西、南非、智利 | 文具、桌球拍、運動鞋、曲棍球、衣物 |

說明：註一為和平船在阪神－淡路大地震時的援助活動；註二則是庫頁島北部地震時的援助活動。

資料來源：本研究製表，整理自日本和平船國際計劃專員 Jasna Bastic 所提供的資料。

進一步分析，可以發現透過國內合作網絡來建構其資源動員結構，並且藉著本身的移動便利性來膺任物資傳遞中介橋樑角色的策略，對於組織產業化的發展有兩個重要的貢獻：（1）降低成本：由於人道救援所需資源從糧食、衣物、文具等生活用品，到醫療用品、製造工具與救護車等專業器材，其數量與成本相當可觀。透過募集的方式可以降低組織直接購置資源的成本，更可將國內資源整合後有效運用，成為和平船組織順利發展產業化的助力；（2）增加收入：由於人道救援行動的援助項目多半以改善在地人民生活、提升醫療

品質、提高教育水準有關，具有極高的道德號召力，這也使得和平船能夠持續吸引來自日本、歐美等後物質主義（post-materialist）社會的旅客投入全球和平之旅，將參與的行動轉換成支持組織永續經營的資金，因而穩定了組織的財務情況。⁸

除了國內層次的組織擴展情況，和平船在國際上積極籌建海外合作網絡的努力，對於推動組織產業化策略至少有兩個層面的影響：其一，有助於擴展組織活動的範疇與提升組織的正當性；其二，海外合作夥伴網絡所提供的多元合作計劃將能有助於豐富全球之旅行程，藉以增加產業化實踐的競爭力。

首先，從 1990 年代開始，透過總部、和平中心、與和平船本身的積極運作，和平船開始以國際非政府組織之姿，在全球和平工作發揮影響力。除了「和平教育」的初衷之外，和平船亦於 1997 年涉足「全球和平進程」中的人道救援範疇，投入柬埔寨及阿富汗的地雷清除行動，試圖改善當地人民的生活安全，並且鼓勵更多日本人與青年社群關注或甚至共同投入清除地雷的行動。隨著組織的發展，和平船其後將行動的涉及領域漸次納入全球和平進程中的重建和平、預防外交，以及生態保護、永續發展、促進人權等領域，展現其積極的企圖心。

國際非政府組織在發展過程中最為重要的里程碑，在於與聯合國間是否能建立起密切的聯繫關係。在各自領域擅揚的國際非政府組織若能獲得聯合國經濟社會理事會中的認可，將有助於該組織建

8. 根據張喨在 2005 年的參與觀察過程紀錄，該次全球之旅中關於人道救援的行程一共前往越南、斯里蘭卡、以及厄利垂亞等國。其中，在斯里蘭卡與厄利垂亞則是至難民營發送物資並轉送所募集到的資金。一般旅客均有參與人道救援的物資發送過程，並深刻瞭解當地的歷史與政經發展實況，甚至有許多日本青年表示願意留下擔任長期志工。全球和平之旅的參與者在厄利垂亞的行程亦在日裔美籍的專家帶領下，參與了當地的水筆仔種植計劃。

立更具功能性的全球網絡。有鑑於日本和平船對於全球和平的貢獻，聯合國於 2002 年將其納入「聯合國經濟暨社會理事會的非政府組織諮詢地位」（NGO in Consultative Status with the Economic and Social Council of the UN），確認了和平船的國際性非政府組織地位，對於其致力於和平工作之專業性亦為一種肯定（United Nations, 2009）。除了獲得聯合國的肯定外，隨後和平船即迅速回應聯合國祕書長在 2001 年 6 月「預防武裝衝突」報告中對公民社會參與衝突預防的期盼，並加入歐洲預防衝突中心（ECCP）所組織的全球公民社會運動——「全球市民社會預防武裝衝突網絡」（Global Partnership for the Prevention of Armed Conflict, GPPAC）（台灣立報，2008）。和平船參與此一網絡的重要貢獻，即籌組 GPPAC 東北亞區域秘書處，建立區域的和平網絡，使得和平船組織在國際、區域、個別地區等層次皆建立國際合作網絡，全面性的參與全球和平議題。整體而言，受到國際機構的認可不但強化了全球和平之旅的正當性，更彰顯了和平之旅與其他類似的郵輪旅遊行程之差異性（也就是販售商品與服務的差異化），從而增益和平船組織產業化策略的競爭力。

國際非政府組織之所以能順利運作，有賴於分散於全球各地具有共同關懷的個人或組織間所構成的非正式網絡（Alger, 2005: 5）。海外合作網絡對於和平船組織推動產業化的第二個影響，在於過去的合作成功案例，吸引了更多國際非政府組織與其他國家內部的非營利組織對和平船全球和平之旅的重視，進而開始有許多新的合作計劃產生。因此，日本和平船開始與越來越多的各國民間組織進行新型態的合作計劃，針對特定議題共同於國際發聲（如糧食安全、環境安全、人權問題、反對法國於太平洋島嶼上的核試爆行為、日本-北韓關係的正常化、巴勒斯坦與以色列的和平推廣運動、伊拉克

的和平重建運動等)。除此之外，組織所推動的上百次的海外援助計劃、分送資源計劃、以及教育訓練活動，亦都需要在地非政府組織的參與、協商與合作，才能把各種資源與援助品運送到物資缺乏、急需資源的人民手中。

特別是目前已經常態化的全球和平之旅，除了在旅程安排上會規劃前往衝突國家或區域進行和平教育活動外，亦會前往斯里蘭卡、東非、北愛爾蘭、挪威的和平研究中心、聯合國之經社理事會、紐約等地進行有關衝突管理、人權價值、人道救援、以及永續發展等相關議題之座談、演講與推廣活動。除此之外，和平船在航程期間亦會定期規劃拜會各國和平組織（尤其是衝突或貧困地區），並且極力爭取成為全球性的重要國際和平組織之會員資格。這些國際網絡的串連工作，使得和平船在國際和平網絡中的角色越來越重要，除了促成了全球和平社群的緊密聯繫，這些由全球各處的草根性公民團體與非政府組織所提供的合作計劃與方案，更逐漸轉換成全球和平之旅的主要行程內容。和平船組織每年都以這些行程作為號召，招募旅客與志工登船隨行，因而引起了許多潛在參加者的興趣投身全球和平教育或參與環球旅程的誘因。這種經營結合海外合作網絡的作法，對於組織來說，成了增加差異化、強化產業化的重要策略。

從宏觀層次的協力網絡來分析，可以發現國內的合作網絡讓和平船能更有效地募集資金與物資，並轉換成推動全球和平之旅的有形資源，降低了組織發展產業化時所需要的固定成本。相較下，國際的協力網絡則是提供和平船許多無形的資源，藉著協力計劃與合作方案數量的持續增加，使得和平船最主要的產業化策略（也就是全球和平之旅的經營）在旅程內容上更顯豐富、有吸引力，因而得以招募到更多願意登船同行的乘客與志工，也使得和平船組織至今仍能順利營

運。2008年，和平船成立滿25週年，過去25年來，該組織一共推動了65次的全球和平之旅；到了2009年的今天，第67次的全球和平之旅正在全球縱橫中（有關組織發展重要紀事，請參見表五）。

表五 和平船組織發展重要紀事（1983~2008年）

| 時間 | 事件 | 意涵 |
|-------|---|--------------------------|
| 1983 | 和平船組織正式成立，使推動區域和平參訪行程，同年首次租賃船隻前往日本周邊國家啟航 | 理想初起，舉步維艱 |
| 1985起 | 在日本大阪、札幌、埼玉、船橋、橫濱、名古屋、福岡等地相繼建立七個和平中心 | 國內層面的組織擴大 |
| 1991 | 於第十次出航中，首次完成環球之「全球和平之旅」 | 理想實踐，跨越疆界的全球和平行程的推廣 |
| 1997 | 跨足人道救援範疇，投入清除地雷行動，於柬埔寨及阿富汗展開地雷的清除工作 | 實質參與跨區域性的和平推廣活動 |
| 1998 | 於瑞士日內瓦成立歐洲分部 | 進入歐洲地區，有助於提升國際化程度 |
| 1998 | 購入「Topaz」號郵輪，和平船開始擁有自己的船隻，「全球和平之旅」成為每年四次的常態行程 | 財務自主與組織健全發展時期的開始，重要為分水嶺 |
| 2002 | 成為聯合國經濟社會理事會特別諮詢地位國際組織 | 與全球和平網絡與聯合國有正式之聯繫 |
| 2002 | 籌組 GPPAC 東北亞區域秘書處，建立區域和平網絡 | 區域和平網絡的建立 |
| 2004 | 發起奧林匹克停戰運動，環球傳遞日本廣島以及長崎核爆紀念遺址的聖火至奧運的起緣地雅典 | 以更為多元的方式，實質參與和平推廣與和平教育活動 |
| 2008 | 和平船成立二十五週年紀念並推動第 62 次的全球和平之旅 | 代表組織將持續既有理念，落實永續發展 |

資料來源：修改自楊昊、張喆（2005）。

（二）維持和平船產業化策略的個人參與：微觀層

次的分析

日本和平船藉著全球和平之旅作為發展產業化策略的作法，其實與日本在 1980 年代之後的政經發展趨勢有關。首先，在 1980 年代的後工業時期社會中，日本經濟處於高速發展的階段，當時日本人民富裕程度大幅提升，日圓幣值在十年之間大幅升值兩倍。在此國內經濟蓬勃發展的階段裡，日本國民的海外旅遊風潮隨之崛起，成為上班族休假或家庭休閒的考量選項。具有良好經濟條件的日本人民，成了和平船推動海外參訪與和平之旅的主要收入來源。儘管到了 1990 年代中期，日本受到泡沫經濟的影響，從而衝擊到日本和平船所提供的海外長期旅遊計劃；但泡沫經濟的崩潰在某些層面上改變了日本社會對物質財富的價值看法，這也使得追求非物質滿足的後物質取向逐漸成為一種趨勢。相較於過去，民眾更願意花費時間與金錢於豐富心靈與心理的活動，此種在個人層次上朝後物質取向發展的社會變遷趨勢，讓和平船組織的產業化策略可以從日本國內逐漸朝國際擴大。

另一個在個人層次上促成日本和平船產業化策略能順利發展的原因，即志工主義的興盛。這種志工主義的興盛有兩大原因：其一，在 1990 年代之後，戰後嬰兒潮逐漸進入退休年齡，再加上日本長期以來出生率持續低落，全國的人口結構快速老化。這種人口結構的轉變呈現在老年人口的龐大比例上，有越來越多的銀髮族受益於戰後經濟快速發展因而擁有大筆財富，退休後的自由時間亦使得日本銀髮族樂意前往海外旅遊或者投入志願服務的工作。第二個原因則是與父執輩時代永業制度的逐漸崩解有關。這種現象導致現代的日本年輕世代熱衷於不同形態與地點的工作，不但擁有自由時間的人口增加，有愈來愈多的年輕人透過兼職或打工的方式謀生，進而具

備多方嘗試各種工作以及生活體驗的動機。縱然日本社會因此有「喪失團體紀律、服從與專注認真工作的傳統」批評，但是自正面的角度視之，傳統的緊密社群結構逐漸寬鬆也令日本的年輕世代更具活力與自主精神，也更願意投入志工和非營利組織的活動。因此，和平船的產業化策略便是將焦點集中在「退休人口」與「自主年輕世代」這兩個參與「能力」和「意願」最高的群體，藉著招募個人參與全球和平之旅，來維繫組織的營運。

既然和平船的和平之旅是其將產業化理念帶入非政府組織經營的策略考量，那麼在維繫日常活動方面的龐大開銷與人事成本確實是組織營運的一項長期挑戰。⁹ 就此，和平船在策略上利用招募志工的方式來號召青年社群來參與組織活動，特別引進了大量志工，包括口譯人員與語言教師，作為支援和平之旅的重要成員。在實際作法上，和平船在全球之旅中甄補了來自全球各地的青年，每年鼓勵數百人持續參與和平船的活動，並鼓勵以「志工時數」來折抵全球和平之旅的旅程參與，同時亦可透過實際參與和平推廣以及人道救援等相關工作，招募有意願、有能力參與相關活動的青年志工。在陸地上的八個和平中心所構成的和平工作活動網絡方面，同樣以甄補志工的方式，長期招募日籍志工或長期居住在日本國內人士，來籌備和平之旅行程與日本國內的和平推廣計劃與活動。這種在微觀的個人層次上以志工制度的運用來提供個人參與誘因，不但使得

9. 根據張鳴在 2005 年的參與觀察過程中發現，船上有不少行政人員表示和平船組織發展初期儘管有民間募款作為組織運作的資金來源，但由於租賃船隻的開銷過於龐大，使得組織在財務方面相當吃緊。這也是組織之後積極募款，轉而購入專屬郵輪的主要原因。另外，在人事支出方面，和平船組織亦相當節約。和平船組織的核心幹部與大多數的第三部門組織核心成員一樣，雖然都是受薪階級，但大多未支領高薪。譬如在 2005 年所訪談的中階主管，在東京地區工作的月薪僅十餘萬日圓，他是和平船的創辦成員之一，之所以願意以較低的薪水續留工作，乃是因為對非政府組織與公民運動的熱忱所致。

和平船有源源不絕的年輕人力資源投入組織運作，更大幅度減少了和平船在推動產業化策略時的人事開銷，同時也強化了和平船在產業化過程中的財務自主與獨立性。

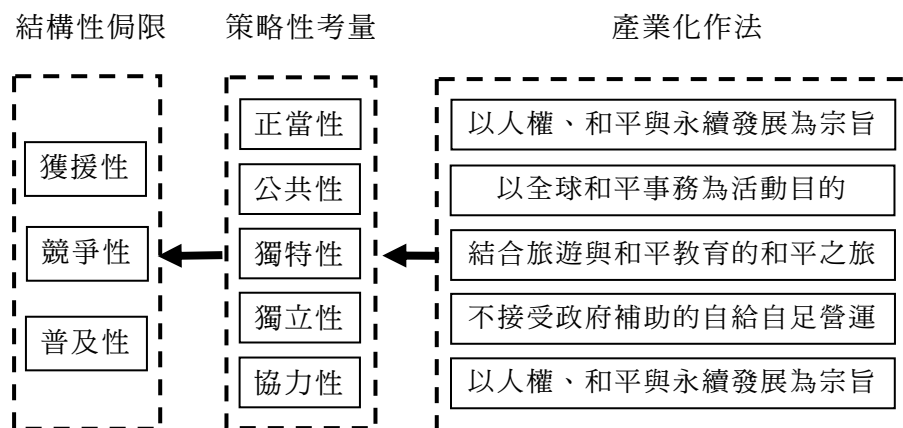
五、結語：從日本和平船經驗看第三部門產業化的挑戰

日本和平船與其他國際非政府組織一樣，都面臨到組織發展的資源困窘問題（獲援性）、資源競爭問題（競爭性）、以及實際參與暨基層支持問題（普及性）等結構上的挑戰。再加上和平船本身發展產業化的屬性，確實也較一般的國內非營利組織來得困難，這也使得和平船在經營上必須得更謹慎規劃，才不會在追求「資源」與確保「公共性」之間失衡，因而扭曲了組織作為第三部門的發展宗旨。

對於和平船來說，它所發展的產業化策略最關鍵之機制在於善用組織特色，並藉此擴展成具有獨特性的全球和平之旅。在微觀策略層次上，和平船最關鍵的作法就是藉著推廣志工主義與招募個人參與航程來穩定組織的經濟資本。在宏觀策略層次上，和平船更是積極拓展海、內外協力網絡；一方面募集資源，另一方面藉著與全球第三部門之間的社會資本來豐富全球之旅的內容與行程，以吸引更多願意參與和平之旅的志工或旅客參與其中。

整體來說，和平船藉著產業化的策略成功地回應了資源困窘、資源競爭、以及實際參與暨基層支持等問題，它的特殊經驗可以歸納成下列五個面向（可參見圖一）：（1）以促進人權、和平與永續發展等宗旨強化組織運作的「正當性」；（2）強調組織的運作宗旨均以促進全球公民社會發展以及全球和平事務的「公共性」為活動目的；（3）透過「全球和平之旅」的方式來結合旅遊與和平教育，

並藉此凸顯組織與其他組織的差異化與「獨特性」；(4)以自給自足的方式確保組織「獨立性」；(5)透過合作網絡的建構，強化相關國際非政府組織之間的「協力性」。其中，著眼於正當性與公共性的產業化策略，使得和平船得以依循創設精神與宗旨發展，而不會因為爭取資源而扭曲了組織原有的精神與使命。而結合旅遊與和平教育的獨特產業化策略，更可結合志工主義與自給自足式的收入，讓和平船與其他營利的郵輪公司或非營利的和平組織之間有更明顯的差異化。¹⁰ 最後，隨著國內外協力網絡的擴展，和平船不但取得了有形的財政支持與物資，更獲得許多無形的社會資本，從而降低了組織在推動產業化進程時所面臨到的各項成本。



圖一 和平船的產業化經驗與作法

資料來源：作者自繪。

10. 事實上，和平船認為「旅行」本身可以被視為是社會與政治變遷的工具，「有責任的旅行」將可以讓參與者尋求各種推動革新的可能性。就此，和平船將「和平與永續之旅」定位成組織發展「和平教育」工作並追求組織產業化進程中最為核心的環節，可參見(Peace Boat, 2008c)。

值得注意的是，今日的和平船在運作上並不是完全沒有遭遇困境，由於該組織乃透過旅遊推廣的方式維持組織的獨立運作，這也使得許多短期的國際情勢波動很容易影響組織收益。譬如，能源危機所造成的油價上漲、經濟不景氣影響旅客參加全球和平之旅的意願、或者因恐怖主義威脅所造成的觀光產業蕭條等，都是和平船現階段所面臨的困難。為了有效因應相關挑戰，和平船勢必得更審慎修訂組織產業化策略的方向與內容，另一方面更須著眼於對外合作網絡的擴大經營方面，以爭取更多外部資源的注挹。和平船所遇到的挑戰，其實反映了第三部門在發展產業化策略時的脆弱性。

如果第三部門組織要發展產業化，從和平船的經驗來看，它的產業化策略在本質上形成了同時考慮公共任務和賺取利潤、以及考量社會目的和經濟目標的雙重底線。因此，在確保「公共性」與「正當性」的前提下，第三部門組織必須得重視組織產業化策略與實際作法的「獨特性」，才可能鞏固組織在財政上自給自足的「獨立性」。然而，在全球第三部門發展網絡中，特定的第三部門組織單靠自身之力來運作，並不是一件容易的事。這也使得唯有透過國、內外合作網絡的建構，強化組織與相關國際非政府組織之間的合作關係，從「協力性」的層面來擴大合作規模，才能有效地增加有形（資金或物資）與無形（社會資本）的資源，更可以藉此降低第三部門在發展產業化策略時的脆弱性，有助於組織的永續經營。和平船組織從 1980 年代建立迄今，已由日本國內的一個小型學生團體，逐日發展成足以影響全球和平教育與和平交流網絡的國際非政府組織。它既未接受任何來自政府的資助，而其所推動的全球和平之旅獲得的收入亦全然直接回歸到擴展和平船的運作以及活動，它在發展產業化策略上的經驗，確實值得第三部門組織參考。

參考書目

- Alger, Chadwick F. 2005. "Expanding Involvement of NGOs in Emerging Global Governance." in Oliver P. Richmond and Henry F. Carey. eds. *Subcontracting Peace: The Challenges of NGO Peacebuilding*: 3-18. Aldershot: Ashgate Publishing Limited.
- Bornstein, David. 2004. *How to Change the World: Social Entrepreneurs and the Power of New Ideas*. New York: Oxford University Press.
- Brinckerhoff, Peter C. 2000. *Social Entrepreneurship: The Art of Mission-based Venture Development*. New York: John Wiley.
- Chan, Jannifer. 2008. *Another Japan Is Possible: New Social Movements and Global Citizenship Education*. Palo Alto, CA: Stanford University Press.
- Coleman, James S. 1988. "Social Capital in the Creation of Human Capital." *American Journal of Sociology* 94: 95-121.
- Department of Public Information. 2004. "NGOs and the United Nations Department of Public Information: Some Questions and Answers." in <http://www.un.org/dpi/ngosection/brochure.htm>. Latest update 2 November 2005.
- Edwards, Michael and David Hulme. 1996. eds. *Beyond the Magic Bullet: NGO Performance and Accountability in the Post-Cold War World*. West Hartford, Conn.: Kumarian Press.
- Girton, Benjamin et al. 1992. *Government and the Third Sector: Emerging Relationships in Welfare States*. San Francisco, CA:

Jossey-Bass Publishers.

Keiki, Hirata. 2002. *Civil Society in Japan: The Growing Role of NGOs in Tokyo's Aid and Development Policy*. New York: Palgrave Macmillan.

Klare, Michael T. and Daniel C. Thomas. 1995. eds. *World Security: Trends & Challenges at Century's End*. New York: St. Martin's Press, Inc.

Larson, Rolfe. 2002. *Venture Forth! The Essential Guide to Starting Moneymaking Business in Your Nonprofit Organization*. St. Paul, MN: Amherst H. Wilder Foundation.

Letts, Christine et al. 1997. "Virtuous Capital: What Foundations can Learn from Venture Capitalists." *Harvard Business Review* March-April: 2-7.

Marx, Jerry D. 1999. "Corporate Philanthropy: What Is the Strategy?" *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly* 28, 2: 185-189.

Peace Boat. 2008a. "Principle." in <http://www.peaceboat.org/english/wtpb/princ.html>. Latest update 11 October 2009.

Peace Boat. 2008b. "The Ship." in <http://www.peaceboat.org/english/voyg/ship.html>. Latest update 11 October 2009.

Peace Boat. 2008c. "What is Peace Boat? Travel for Peace and Sustainability." in <http://www.peaceboat.org/english/wtpb/index.html#travel>. Latest update 11 October 2009.

Powell, Walter W. 1987. ed. *The Nonprofit Sector: A Research Handbook*.

MA.: Yale University Press.

Putnam, Robert. 1993. *Making Democracy Work: Civic Traditions in Modern Italy*. Princeton, N. J.: Princeton University Press.

Reimann, Kim D. 2005. "Up to No God? Recent Critics and Critiques of NGOs." in Oliver P. Richmond and Henry F. Carey. eds. *Subcontracting Peace: The Challenges of NGO Peacebuilding*: 37-53. Aldershot: Ashgate Publishing Limited.

Salamon, Lester M. 1994. "The Rise of the Nonprofit Sector." *Foreign Affairs* 73, 4: 109-122.

Salamon, Lester M. 2002. ed. *The Resilient Sector: The State of Nonprofit America*. Washington, D. C.: The Brookings Institute Press.

Skloot, Edward. 1988. ed. *The Nonprofit Entrepreneur: Creating Ventures to Earn Income*. New York: The Foundation Center.

Smith, Stephen R. and Michael Lipsky. 1993. *Nonprofit for Hire: The Welfare State in the Age of Contracting*. Cambridge, MA: Harvard University Press.

Tarrow, Sidney. 2001. "Transnational Politics: Contention and Institutions in International Politics." *Annual Review of Political Science* 4: 1-21.

Toepler, Stefan. 2006. "Caveat Venditor? Museum Merchandising, Nonprofit Commercialization, and the Case of the Metropolitan Museum in New York." *Voluntas* 17: 99-113.

Tuckman, Howard P. 1998. "Competition, Commercialization, and the Evolution of Organizational Structures." *Journal of Policy Analysis and Management* 17, 2: 175-194.

- United Nations. 2009. "Peace Boat." in
<http://esa.un.org/coordination/ngo/new/index.asp?page=viewOrg&nr=1692>.
Latest update 9 September 2009.
- Wagner, Lilya. 2002. "The 'New' Donor: Creation or Evolution?"
International Journal of Nonprofit and Voluntary Sector Marketing 7, 4: 343-352.
- Weisbrod, Burton A. 1988. *The Nonprofit Economy*. Cambridge, M.A.:
Harvard University Press.
- Weisbrod, Burton A. 2003. *To Profit or Not to Profit: The Commercial Transformation of the Nonprofit Sector*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Willmott, Michael. 2003. *Citizen Brands: Putting Society at the Heart of Your Business*. Chichester, UK: John Wiley & Sons.
- Yoshioka, Tatsuya. 2008. "Experience, Action, and the Floating Peace Village." in Jennifer Chan. ed. *Another Japan is Possible: New Social Movements and Global Citizenship Education*: 317-322. Stanford: Stanford University Press.
- 王振軒。2006。〈非政府組織的危機管理〉。《逢甲人文社會學報》13：311-338。
- 台灣立報。2008。〈小檔案：GPPAC〉。
<http://publish.lihpao.com/Education/2005/03/15/05C03144/index.html>。2008/8/30。
- 江明修、鄭勝分。2004。〈從政府與第三部門互動的觀點析探台灣社會資本之內涵及其發展策略〉。《理論與政策》17，3：37-58。
- 江明修。2002。《非營利管理》。台北：智勝文化事業有限公司。

- 江明修。2003。《非營利產業》。台北：智勝文化事業有限公司。
- 李艾佳。2003。〈第三部門發展新趨勢：非營利組織產業化〉。《新世紀智庫論壇》22：81-90。
- 林吉郎。2003。《非營利組織資源開發與整合：理論與實踐》。嘉義：中華非營利事業管理協會。
- 林淑馨。2007。〈日本地方政府與非營利組織協力關係之分析—以橫濱市和箕面市為例〉。《行政暨政策學報》45：73-114。
- 曹詠婷。2003。〈由非營利組織產業化指標建構看產業化程度與組織經營關係：以台灣農會為例〉。國立台北大學合作經濟學系碩士論文。
- 許竣傑。2004。〈非營利組織產業化：社會企業機制綜合架構規劃之研究〉。南華大學非營利事業管理研究所碩士論文。
- 陳金貴。2002。〈非營利組織社會企業化經營探討〉。《新世紀智庫論壇》19：39-51。
- 曾凱瀚。2000。〈知識管理應用於創業投資評估行為之研究：以創業投資事業為例〉。國立政治大學企業管理學系碩士論文。
- 楊昊、張喆。2005。《全球公民社會中的國際非政府組織與青年公共參與之關係：以日本和平船為例》。行政院青年輔導委員會青年公共參與議題研究計劃。台北：行政院青年輔導委員會。
- 葉一璋、葉上葆。2003。〈公益創投在我國發展的可能性〉。行政院研考會編《第三部門產業化新趨勢研討會》：41-53。台北：行政院研究發展考核委員會。
- 葉玲玲。2005。〈非營利事業產業化—以新港文教基金會與新港客廳為例〉。南華大學非營利事業管理研究所碩士論文。
- 鄭讚源。2003。〈第三部門產業化及其可能影響〉。行政院研考會

編《第三部門產業化新趨勢研討會》：69-82。台北：行政院研究發展考核委員會。

蕭元哲。2003。〈第三部門發展現況與問題〉。行政院研考會編《第三部門產業化新趨勢研討會》：5-23。台北：行政院研究發展考核委員會。

蕭新煌等。2009。《非營利部門：組織與運作》。台北：巨流圖書公司。

戴肇洋。2005。〈第三部門產業化策略之研究－以公益性非營利組織為例〉。行政院研究發展考核委員會委託研究報告。台北：行政院研考會。

藍美貞、高仁君譯。2004。馬克高貝（Marc Gobe）原著《公民品牌，感性行銷》。台北：天下雜誌。

Delineating Commercialization Strategies in International Non-governmental Organizations: A Case Study of Peaceboat

Po-Yu Lee*, Hao Yang**, Tarco Chang***

Since the 1970, the amount of non-governmental organizations and non-profit organizations (namely, the third sector) has been increasing in a rapid pace. Various actors from the third sector have provided an alternative practice of public governance. However, in the late 1980s, these organizations had encountered difficulties in introducing resources vis-à-vis maintaining the publicness. Some organizations began to initiate projects of commercialization in order to preserve the organizational sustainability. For these organizations, to consider a new strategy incorporating with new resources and given non-profit principles is needed. This paper aims to deal with the theoretical basis of commercialization of international non-governmental organization, including the causes, ideas, practices as well as challenges. By delineating the experience of Peaceboat, this Japan-based INGO presents a successful story of

* Assistant Professor, Department of Public Policy and Management, I-Shou University.

** Assistant Research Fellow, Institute of International Relations, National Chengchi University.

*** Executive Secretary, European Union Centre in Taiwan.

strategic commercialization on the strength of combining tourism and peace education in a global context.

Key words: the third sector, international non-governmental organization, non-profit organization, commercialization, Peaceboat, governance