

策劃／江明修

To Profit or Not to Profit:

原著 Burton A. Weisbrod 審訂 江明修



智勝
BEST-WISE

非營利產業

TO PROFIT OR
NOT TO PROFIT
The Commercial Transformation
of the Nonprofit Sector

First Edition, 1998

原著 Burton A. Weisbrod

審訂 江明修

智勝文化

Cambridge University Press

非營利產業 / Burton A. Weisbrod 原著.-- 初版.-- 台北市：
智勝文化，2003[民 92]
面：公分
參考書目：面
譯自：To profit or not to profit: the commercial transformation
of the nonprofit sector
ISBN 957-729-325-5（平裝）
1. 企業 2. 組織（管理）

553.6

92007427

To Profit or Not to Profit: The Commercial Transformation of the Nonprofit Sector

譯名：**非營利產業**

作者/Burton A. Weisbrod

審訂者/江明修

發行人/紀秋鳳

出版/智勝文化事業有限公司

地址/台北市 100 館前路 26 號 6 樓

電話/(02)2388-6368

傳真/(02)2388-0877

郵撥/16957009 智勝文化事業有限公司

登記證/局版臺業字第 5177 號

總經銷/知識達圖書發行有限公司

傳真/(02)2312-2288

出版日期/2003 年 10 月初版

定價/480 元

智勝網址：www.bestwise.com.tw

Translation copyright © 2003 by BestWise Publishing Co., Ltd.

To Profit or Not to Profit: The Commercial Transformation of the Nonprofit Sector

© Burton A. Weisbrod 1998

This book is in copyright. Subject to statutory exception and to the provisions of relevant collective licensing agreements, no reproduction of any part may take place without the written permission of Cambridge University Press.

First Published 1998

First paperback edition 2000

ISBN：957-729-325-5

（英文版 ISBN：0-521-63180-7）

本書之文字、圖形、設計均係著作權所有，若有抄襲、模仿、冒用情事，依法追究。
如有缺頁、破損、裝訂錯誤，請寄回本公司調換。

「非營利組織研究叢書」總序

20 世紀末以來，國際政經情勢發生劇烈變化，各國政府財政日益吃緊，市場經濟與政府機制雙重失靈，而源於對政府的失望與不信任，「師法民間」成為各國政府爭取公民支持的基調，因而引發一連串政府再造風潮，如英國之新右派、美國之新治理。然政府再造風潮並未能有效矯正市場失靈與政府失靈病象，大有為政府與小而美政府理念孰是孰非一直爭論不休，福利國理念重公益但被抨擊為欠缺行政效率，小政府的效率價值觀則因有可能扼殺公民價值，而招非議。面對此一難題，學界無不思索解套之道，究其原因在於過去行政革新或政府再造運動並未真正落實公民社會理念。所幸，自 1990 年以降，各國民間自發性非營利組織的日益蓬勃發展，已漸趨形成政府部門、私人企業等機構外，而以公益為先的「第三部門」。第三部門績效管理兼顧效能與效率，不但以公益使命之完成為主旨，較政府機構更具有效率，在公民對政府普遍抱持不信任感的時代，更積極地擔負起彌補社會需求和政府供給間落差之角色，並有助於真正落實公民社會與社區意識之創發，及消弭疏離感。緣此，近來學界與政界關注焦點已漸從政府與企業雙邊關係，轉而探究「政府」與「第三部門」如何建立夥伴關係；近年來政府「師法民間」的主張，已逐漸轉向與第三部門建立夥伴關係，以建構更美好之社會。

本叢書出版之目的包括：一、協助社會力發展：公民社會之重建，首重觀念及作法之精進，本叢書所揭櫫的理念、實例及國際比較，當對社會力之成熟、鞏固與發展有所助益；二、協助政府轉型：政府轉型重點不在於組織與人事精簡，而在於如何促進政府、企業與非營利組織間之互動與合作關係之建立，幫助第三部門建構執行能力，以減

輕政府財政壓力並增進公共服務之效率與品質，其重要策略包括資訊化、國際化、人才培訓與專業化、生涯與人力資源規劃、內部治理與民主化；三、協助社區發展：建構公民社會的核心議題在於公民參與，而公民參與的基礎在於公民資格理念與社區意識的建立，本研究叢書可成為公民進行社區參與與發展的入門書。

本叢書之願景包括：一、本土性研究的出版：觀察非營利組織如何將使命落實於社區營造與公民價值重建之中；二、國際新趨勢的介紹：將視野擴及國際化，透過對世界各國第三部門之研究，吸收他人之石，以為參考；三、重要著作之翻譯：透過重要著作之翻譯，可宣揚理念及引介理論，以資學界與實務界參考；四、建立學界共識：理論與實務經驗若經由學界對話與批評，才得以淬練精華、生根茁壯，本叢書拋磚引玉，希望使學界更加注意第三部門的重要性，進而參與對話與論證，以建構更嚴謹之理論基礎，俾供實務界參考。

江明修

審訂序

從上世紀迄今，可說是人類有史以來最動盪、最戰亂的年代，卻也是最多公益組織及仁人善士的年代。然而，在利他主義的召喚下，愈來愈多的志工紛紛參與非營利組織之服務工作，而且，各種可以提昇「社會資本」程度的非營利組織亦愈發蓬勃發展。大致而言，對於政府失靈與市場失靈所造成之困境，非營利組織的角色與功能適可彌補此一缺口。但是，鑑於民間募款與政府補助日趨困窘，許多非營利組織為求財務上更為獨立自足，也開始從事商業行為，這種類似企業的「營利化」作法，雖對健全非營利組織財務不無助益，卻也引發是否為「浮士德交易」的質疑？換言之，營利的（商業）行為是否反而會造成非營利組織的「使命錯置或移轉」？甚而如同浮士德出賣靈魂給魔鬼一般？其實，已有不少有心之士備感疑慮。

為對上述課題，有更深入的瞭解，很高興邀請蔡軒軒、王筑韻及吳婉韻等三位學術新秀，來參與本書翻譯，渠等譯文信實，文筆雅達，誠為新生代菁英。其負責翻譯章節分述如下：

蔡軒軒：負責第 1 章至第 5 章。

王筑韻：負責第 6 章至第 10 章。

吳婉韻：負責第 11 章至第 15 章。

本書從三大部分探討非營利組織商業化的核心問題。第一部分，先釐清非營利組織商業化的基本議題與觀點，如定義、模式、原理原則、免稅爭議、商業行為與私人捐助間互賴性，以及法律議題等；第二部分，則從事個案分析，闡述美國非營利組織商業化的發展現狀，探討個案包括醫院、大學、社服協會、動物園、水族館、藝術博物館，以及公共廣播公司等；第三部分，則分析非營利組織產業化之機會與

限制，並從公共政策角度，指出未來發展方向。

本書係探究非營利組織商業行為之最完整的參考書籍之一，對於國內亦面臨相當財務危機的非營利組織而言，本書當可提供具建設性的經驗與啓示。本書不但值得非營利組織領導者及其成員深入閱讀，也可作為政府決策之參考，對於學術研究者也提供了相當豐富的研究案例，而就關心非營利組織永續發展的大眾而言，本書亦是相當合適的入門書籍。

在 SARS 危害國人之際，鄭勝分先生擔任本書執行編輯及協助審訂工作，備極辛苦，任勞任怨，確使本書呈現最高品質，特在此敬致最高感謝之意。

江明修

謹識於

政治大學綜合院館

2003 年 5 月

目錄

Contents

From Not for Profit to Profit

Chapter 1 非營利之使命及其財源：非營利組織與其所依賴經濟之間日益增加的連結 4

前言 2

競爭 7

合作 8

政府與非營利組織的互動 10

財源 12

使命與利潤來源之糾葛 17

公共政策與非營利組織使命的財源 26

瞭解非營利組織的商業主義——在章節之前 27

Part I 基本議題與觀點 34

Chapter 2 競爭、商業化，以及非營利組織結構的發展 33

前言 34

非營利組織競爭之本質 34

在排他性非營利市場中的競爭	37
在混合型市場中的競爭	49
競爭與組織的形式	53
共同演化的配置	56
競爭、商業化以及公共政策的挑戰	57

Chapter 3 型塑非營利組織為多產品公司：一個選擇架構 61

前言	62
理解非營利組織行為的架構	63
非營利組織之目標	66
從捐贈而來的收益	72
更複雜的模型：在收益來源與生產成本之間的相互依賴	77
摘要：私人選擇與公共政策	80

Chapter 4 由非營利組織以分配性目標進行的定價與定量配給 85

前言	86
非營利組織之多樣配置	87
非營利組織配置之影響	98
結論	109

Chapter 5 非營利組織的差別稅收以及收益商業化 111

前言	112
----	-----

非營利組織的差別稅收	113
差別稅收與非營利組織之行爲	114
差別稅收對非營利組織與營利部門的影響	118
經驗證據	122
結果	127
政策意涵	138
結論	140

Chapter 6 商業性與捐贈收益的互賴性 143

前言	144
捐贈收入與方案服務收益間的理論關係	145
捐贈與銷售間的經驗性關係	158
結論	170

Chapter 7 非營利組織轉爲營利部門之法律狀況：它爲何會發生，而有任何人注意到嗎？ 171

前言：轉變爲純粹的營利主義嗎？	172
健康照顧的轉變	172
何謂非營利組織的轉變？	175
轉變的動機是什麼？	177
公共政策與轉變	184
結論	194

Part II 個案研究 197

Chapter 8 非營利醫院的營利主義 199

前言 200

對非營利醫院之所以占優勢的解釋 202

美國健康系統自 1980 年代中期開始的主要改變 204

醫院收益性 207

醫院定價模式：當成本轉移面對需求轉移？ 210

未補償的照護 213

照護的品質 215

資本資金 216

投資 219

對公共政策的討論、結論與意涵 219

Chapter 9 大學作為智識性資產的創造者與傳播者：生命科學 研究與商業化發展 223

前言 224

一個已改變的外貌 226

生命科學表現出的領導優勢 232

領導這些發展的關鍵性因素 241

給大學新命令的結果 245

結論 252

*For Profit
or Not to Profit*
Contents

Chapter 10 非營利社會服務協會中的營利主義：它的特性、重要性與基本原理 255

前言 256

概念上的架構 257

相關案例的研究 260

猶太人群體中心協會 275

結論 281

Chapter 11 動物園與水族館 285

前言 286

統計上的檢視 291

捐贈 294

門票費 296

會員資格 303

特許權 304

結論 305

Chapter 12 商業與沈思：藝術博物館是否變得商業化？ 307

前言 308

商業化的壓力 310

商業化的選擇 314

藝術博物館是否變得更商業化了？ 316

結論 326

Chapter 13 公共廣播公司的資金危機 329

前言與觀點 330

公共廣播的潛在收益來源 334

商業活動的兩難情境 337

以歷史觀點來看公共廣播的目標 340

電視充斥年代之募資問題 342

公共募資真正買了什麼？ 344

對減少聯邦資金的回應 345

公共廣播的替代性財源 347

公司的認購與廣告刊登 352

結論 354

Part III 綜觀、結論與公共政策議題 357

Chapter 14 非營利組織中的商業主義：目標、機會與限制 359

前言 360

非營利組織的理論與交叉補貼 364

證據 363

商業主義的公共政策意涵 374

結論 377

Chapter 15	結論與公共政策議題：商業主義與其未來的路	379
	前言	380
	已經由非營利組織的商業主義中知道些什麼？	380
	評估我們的分析架構	395
	對研究的意涵	395
	對公共政策的意涵	398
	商業主義：未來的路	403
	參考文獻	405
	中英文索引	437

圖表目錄

To Profit Contents

Chapter 1 非營利之使命及其財源：非營利組織與其所依賴經濟之間日益增加的連結

表 1-1 自 1964 年到 1993 年私人捐助占所有非營利組織營運支出的百分比 20

表 1-2 1987 年與 1992 年非營利組織產業的基金來源 22

Chapter 2 競爭、商業化，以及非營利組織結構的發展

表 2-1 部分非營利組織在獨立部門中的重要性：1982 年到 1992 年 36

表 2-2 1996 年 6 月間多元合夥人的醫院交易 58

Chapter 4 由非營利組織以分配性目標進行的定價與定量配給

表 4-1 非營利組織所使用的配置機制 89

表 4-2 非營利組織配置機制的影響 99

Chapter 5 非營利組織的差別稅收以及收益商業化

- 表 5-1 依變項：商業占有率＝方案服務收益，作為總收益的一部分 128
- 表 5-2 非營利組織申報 UBIT 報表（邏輯迴歸）的可能性 129
- 表 5-3 依變項：管理與一般工資與薪資支出，對上總支出的比率 130
- 表 5-4 依變項：總勞動薪酬成本，1990 年到 1993 年（990 稅務表） 136
- 表 5-5 依變項：總勞動薪酬成本，1990 年到 1993 年（990 稅務表） 137

Chapter 6 商業性與捐贈收益的互賴性

- 表 6-1 慈善(charitable)第 501 條第(c)點第(3)項，非營利組織中來自捐贈與商業活動的收入，1982 年到 1993 年（以 10 億美元為固定單位） 149
- 表 6-2 慈善第 501 條第(c)點第(3)項，非營利組織從事的非相關商業活動 152
- 表 6-3 慈善第 501 條第(c)點第(3)項，稅收申報的企業組成平衡名單，1985 年到 1993 年（基於免稅單位國家分類） 160
- 表 6-4 慈善第 501 條第(c)點第(3)項，稅收申報的平衡名單之描述性統計，自 1985 年到 1993 年 161
- 表 6-5 慈善第 501 條第(c)點第(3)項，稅收申報的平衡名單之迴歸分析，自 1985 年到 1993 年 164

表 6-6	企業的平衡名單之第 501 條第(c)點第(3)項中， 1985 年到 1993 年稅收申報之迴歸分析	168
-------	--	-----

Chapter 8 非營利醫院的營利主義

圖 8-1	醫院總利潤的成長趨勢	208
表 8-1	醫院所有權的總利潤分配（1993 年）	208
表 8-2	1980 年到 1993 年間，醫院支出與醫療保險、醫 療補助及私人付費成本的比率	212

Chapter 9 大學作為智識性資產的創造者與傳播者：生命科學 研究與商業化發展

表 9-1	大學註冊專利的高等專利分類	233
圖 9-1	國家對健康研究與發展的支援（資料自 1960 年 到 1993 年）	236
表 9-2	1988 年到 1992 年間，在分子生物學與基因學中 最常出現的十大機構	238
表 9-3	1988 年到 1995 年間，大學與生物科技公司所做 的最正式契約協定，以及 1995 年訂定的 NRC/ NAS 分子與一般基因等級	243
表 9-4	國會對於大學與學院所做的標誌：1980 年到 1993 年每年的總資金	247

Chapter 10 非營利社會服務協會中的營利主義：它的特性、重 要性與基本原理

To Profit
or Not to Profit
Contents