

天主教輔仁大學

非營利組織管理碩士學位學程在職專班碩士論文

指導教授：吳宗昇 博士

NPO 設置品牌加速器對募款的影響—以中道高峰
會為例

The Impact of NPOs Setting up Brand Accelerators
on Fundraising—The Case of Zhong Dao Summit

研究生：戴中興 撰

中華民國 114 年 07 月

私立輔仁大學
非營利組織管理碩士學位學程在職專班

論文口試委員會審定書

戴中興先生之論文

NPO 設置品牌加速器對募款的影響—
以中道高峰會為例

The Impact of NPOs Setting up Brand
Accelerators on Fundraising—
The Case of Zhong Dao Summit

經本委員會審議合格，特此證明。

論文口試委員

職稱

姓名

指導教授

吳宗昇

口試委員

李禮孟

口試委員

洪士峰

吳宗昇
李禮孟
洪士峰

學程主任

吳宗昇

中華民國 114 年 07 月 15 日

論文題目：NPO 設置品牌加速器對募款的影響－以中道高峰會為例

校(院)系所組別：輔仁大學非營利組織管理碩士學位學程在職專班

研究生：戴中興

指導教授：吳宗昇 博士

論文頁數：122

關 鍵 詞：品牌加速器、非營利組織、中介組織、募款、共益生態系、永續治理、責信

論文提要內容：

本研究探討非營利組織（NPO）導入品牌加速器後，對其募款成效、利害關係人互動與組織發展所產生之影響。以「中華中道領導文化總會」主辦之「中道高峰會」為研究個案，透過深度訪談與主題編碼方式，分析品牌加速器對募款金額、捐款人再捐率、能見度提升及外部資源整合的具體成效。

研究結果顯示：（1）品牌加速器能強化 NPO 的倡議能力與籌資效益，亦協助形塑具系統性的共益生態網絡。（2）在人力培力、責信治理與合作模式制度化等面向仍存在挑戰。（3）特別值得一提的是，儘管本研究案例不屬於「邊緣型 NPO」（如資源極度稀缺、能力尚未成熟、或議題處境敏感的組織），但根據本研究中的 NPO 設置品牌加速器的多種合作模式與社企型品牌加速器共益生態模型圖，則已包含「邊緣型 NPO 孵化模組」的機制，未來只需要多重案例驗證，即可強化 NPO 的輔導機制。

本研究建構「社企型品牌加速器共益生態模型」，做為中小型 NPO 發展之參考，並呼籲未來研究應更加關注弱勢倡議組織之加速支持模式，以完善永續公益體系的多元參與。

Title of Thesis: The Impact of NPOs Setting up Brand Accelerators on Fundraising—The Case of Zhong Dao Summit

Name of Institute: Master Program in Non-Profit Organization Management

Fu Jen Catholic University

Name of Student: Chung-Hsing, Tai

Advisor: Dr. Chung-Shen, Wu

Total Page: 122

Keywords: Brand Accelerator, NonProfit Organization, Intermediary Organization, Fundraising, Shared Value Ecosystem, Sustainable Governance, Accountability.

Abstract:

This study examines the impact of implementing a brand accelerator in non-profit organizations (NPOs) on fundraising performance, stakeholder engagement, and organizational development. Using the “Zhongdao Summit,” organized by the Chinese Zhongdao Leadership Culture Association, as a case study, the research employed in-depth interviews and thematic coding to analyze the specific effects of the brand accelerator on fundraising growth, donor retention, organizational visibility, and the integration of external resources.

The findings indicate that: (1) the brand accelerator significantly enhanced the NPO’s fundraising performance and facilitated the formation of a systematic shared value ecosystem; (2) despite the case organization’s resource advantages and mature capacities, challenges remained in talent development, accountability governance, and institutionalizing collaborative models, for which practical solutions were proposed to optimize future development; and (3) through the operation of the Social Enterprise-Oriented Brand Accelerator Shared Value Ecosystem Model, the initiative created expanded cross-sector collaboration opportunities for small- and medium-sized NPOs,

while its embedded “Marginal NPO Incubation Module” provided tailored mentoring, resource linkages, and capacity building to accelerate the growth of advocacy organizations in vulnerable positions.

The study proposes the “Social Enterprise-Oriented Brand Accelerator Shared Value Ecosystem Model” as a strategic reference for the development of small- and medium-sized NPOs, and calls for future research to pay greater attention to accelerator support models for advocacy organizations serving disadvantaged communities, thereby fostering diverse and resilient participation in the sustainable public welfare ecosystem.



謝 誌

人生的某些轉彎，是為了回頭看見初心。走過二十餘年的商業發展之路，我早已熟悉市場的鋒芒與規則，但心中始終留有一處柔軟的角落，藏著一個疑問：那些力量薄弱、資源匱乏，卻依然堅定前行的非營利組織，是否也能借用我們在商場中打磨出的工具與策略？若一個組織，即使只有一個人在等待援助，我們是否也應無畏前行，為那個人爭取更靠近公平與尊嚴的可能？

正是這樣的情懷，啟動了這場學術的旅程。我想證明：資源不該是距離，效率不該是專利。願這份研究，成為某些 NPO 在困境中尋求轉機時，手中的一頁地圖，一道微光。

我要由衷感謝我的指導教授——吳宗昇主任。您給予我充分自由與空間，讓我能以自己的方式探索這個議題，同時在每一個轉折處，耐心引導、溫和點醒。您的陪伴與啟發，是我在研究過程中最堅實的支柱，也是我思考與反思的燈塔。

感謝所有受訪者的真誠分享。每一段話語，都是我拼湊出這份論文核心的關鍵，也是對我最深的信任與鼓勵。

感謝我摯愛的家人，在我沉潛於書寫與分析的日子裡，始終給予我包容與支持。感謝我公司的夥伴們，在我無法全力投入時默默承擔與守候，讓我得以專注於此一重要的歷程。

也感謝輔仁大學非營利組織管理研究所的所有師長與同學，是你們讓我在實務與理論之間搭起橋樑，更讓我在轉換跑道的過程中感受到同行的溫度與力量。

願這份論文，不只是學術的成果，更是一場對「利與義」如何共存的試驗。

目錄

圖目錄	VI
表目錄	VII
第壹章 緒論	1
第一節 研究背景	1
第二節 研究動機	2
第三節 研究目的與問題	3
一、研究目的	3
二、研究問題	3
第貳章 文獻探討	5
第一節 品牌加速器之意義	5
一、品牌加速器的意義與應用	5
二、各類類似品牌加速器模型種類分析	6
第二節 品牌加速器在 NPO 中的共益實踐	10
一、共益關係	10
二、共益模式四大能力	12
三、共益生態系的作法	14
第三節 品牌加速器對非營利組織的影響	16
一、國內外相關研究個案探索	16
二、國外案例	17
三、國內案例	20
第四節 品牌加速器具備的特性	29
第參章 研究設計	33
第一節 研究架構與生態系流程	33

一、 研究架構	33
二、 研究流程	34
第二節 研究對象	35
一、 中華中道領導文化總會—中道高峰會	35
第三節 研究方法	38
一、 個案研究	38
二、 確保研究品質策略	38
三、 訪談大綱	40
第肆章 品牌加速器對中道高峰會的影響與效益	41
第一節 中道高峰會導入品牌加速器的運作過程	41
一、 中道高峰會緣起	41
第二節 第二屆中道高峰會置入品牌加速器	43
一、 提升高峰會募款	43
二、 品牌加速器合作緣故	43
三、 設置品牌加速器	44
第三節 品牌加速器導入後之募款成效觀察	52
一、 募款成效	52
二、 募款成效分析	53
第四節 品牌加速器對利害關係人造成的影響及效益	58
一、 對中華中道領導文化總會的影響	58
二、 對志工的影響	60
三、 對外部智庫的影響	61
四、 對捐款人的影響	63
五、 其他效益	64
第五節 品牌加速器對 NPO 在人力資源上造成的影響	66

一、 志工人力方面	66
二、 內部管理方面	67
三、 外部資源方面	68
第六節 品牌加速器為中小型 NPO 帶來的合作機會	70
一、 從靜態到動態	70
二、 從正式到非正式交流	70
三、 從組織到生態系	71
四、 從傳統到創新	72
第伍章 台灣品牌永續藍圖學校作為品牌加速器的規劃與評估	73
第一節 中華中道領導文化總會設置品牌加速器在中道高峰會的規劃	73
一、 合作初想	73
二、 合作架構	74
第二節 NPO 與品牌加速器的合作模式	76
一、 費用模式	77
二、 進駐模式	78
三、 團隊模式	78
四、 績效模式	79
五、 品牌加速器共益生態模型之轉譯應用	80
第三節 政策建議與實務應用	85
一、 政策建議	85
二、 實務應用建議	86
第陸章 研究結果與限制	87
第一節 研究發現	87
一、 品牌加速器顯著提升 NPO 的募款效益	87
二、 品牌加速器在研究個案中面臨的挑戰與解方	88

三、 透過品牌加速器為中小型 NPO 帶來的合作機會	89
第二節 研究結論	91
一、 綜合研究	91
第三節 研究建議	93
一、 建構合作前期之服務設計與信任建構機制	93
二、 導入制度化的資源整合與回饋評估機制	93
三、 推動非正式交流場域以促進潛在夥伴對話	93
四、 建議 NPO 依自身組織特性選擇理念一致的加速器夥伴	93
五、 強化品牌加速器作為「共同創造者」而非僅執行輔導角色 ..	94
第四節 研究限制	95
一、 研究對象具代表性但樣本有限	95
二、 深度訪談資料易受主觀偏誤影響	95
三、 加速器效益評估尚未完全納入定量指標佐證	95
四、 制度模型推論仍需跨案例驗證與調整	95
五、 資料蒐集期間存在政策與環境變動風險	96
第五節 倫理與責信觀點的檢討與反思	97
一、 價值共鳴與主體性張力	97
二、 責信機制設計的不足與風險	97
三、 倫理溝通與關係治理之必要	97
參考文獻	99
附錄一 深度訪談內容彙整編碼表	106
附錄二 本研究與品牌金舶獎之關聯說明	116
一、 品牌金舶獎體系簡述	116
二、 品牌加速器制度設計者之研究關聯	116
附錄三 品牌責信治理模組建議表	118

附錄四《品牌加速器 × NPO 合作實務指南》	120
一、 前言：為什麼 NPO 需要品牌加速器？	120



圖目錄

圖 貳-1 共益關係 4C 模型的強弱	11
圖 貳-2 品牌加速器共益生態系藍圖	12
圖 貳-3 六項管理能力統整	13
圖 貳-4 投資地球願景工程 One8 行動	24
圖 貳-5 本文研究品牌加速器之主要條件	29
圖 參-1 組織與品牌加速器計畫及行動場域三者關係圖	33
圖 參-2 本研究流程圖	34
圖 參-3 第二屆中道高峰會 DM	35
圖 參-4 中道論壇	36
圖 肆-1 品牌加速器與中華中道領導化總會合作關係	44
圖 肆-2 中華中道領導文化總會中道高峰會生態系藍圖	45
圖 肆-3 品牌加速器三階段	49
圖 肆-4 品牌加速器進駐中道高峰會三年募款金額變化	53
圖 伍-1 NPO 設置品牌加速器有多種合作模式	77
圖 伍-2 品牌加速器模組複製圖	82
圖 伍-3 社企型品牌加速器共益生態模型流程圖	82
圖 陸-1 治理優化、募款效益及影響力擴張 三軸模型圖	88

表目錄

表 貳-1 加速器分類比較表.....	8
表 貳-2 國內外研究案例整理說明.....	27
表 貳-3 品牌加速器的各類特性列表.....	29
表 參-1 中道永續治理學院期間推動表.....	37
表 參-2 深度訪談研究對象一覽表.....	38
表 肆-1 五大系統分類對照表.....	47
表 肆-2 中道永續治理學院期間計畫推動表.....	48
表 伍-1 模型轉譯應用之策略操作整理表.....	81



第壹章 緒論

本章節說明本次研究的研究背景、研究動機、研究目的與問題。

第一節 研究背景

加速器 (Accelerator) 概念最早是由美國 Paul Graham 在 2005 年創立的 Y Combinator，簡稱 YC。這是以企業方式設立一個針對種子期新創公司的訓練課程，並提供資金導師輔導和資源媒合。在台灣非營利組織最早由中華民國全國商業總會 (ROCCOC) 在 2016 年設立了品牌創新服務加速中心 (Brand Accelerator Center 簡稱 BAC)，這是以 NPO 方式設立，旨在協助台灣中小企業提升品牌競爭力推動國際化與資本化，服務包含政府輔導資源引薦、國際參訪拓銷、投融資媒合、企業策略化培訓等，並舉辦品牌金錨獎，選出優秀品牌，拓展國際與資本市場。

最近 2023 年在台灣推出以社會型企業概念設立的品牌加速器「台灣品牌永續藍圖學校」其目標是同時協助企業和非營利組織在 ESG 及 SDGs17 項取得合作共創的機會，對企業而言持續以品牌為核心、永續為價值、資本化與國際化為手段，打造企業轉型升級的契機也將企業都期待打造成社會型企業，對 NPO 而言則是找到倡議的共創夥伴，一邊理念倡議、一邊出錢、出力、出資源。這是個新興的雙重概念品牌加速器，並以結構洞角色將兩個以上弱連結串聯，產生新的共益火花。綜合以上得知，加速器的基本概念就是共益生態系的經營，差別在組織型態及生態系的邊界大小強弱與設定的獲益目標及商業模式是否相同。

本文主旨在針對國內外已有的各式加速器概念融合討論，找出最適合非營利組織運作的模式及以募款為核心的研究，以中道高峰會為例，了解實際運作產生的結果與研究發現。綜合以上類型加速器，因為考慮 NPO 的社會性價值與企業推動永續的趨勢，決定先採社企型品牌加速器模式做本次主題研究模式。

第二節 研究動機

根據《明怡基金會跨界 NPO X 企業合作地圖》(2021) 指出，台灣一年約有 1,500 億元新台幣的公益捐款流動，然而其中高達 80% 流向僅占整體 6% 的大型非營利組織。個人捐款約 1,062 億元，機構捐款則介於 500 至 600 億元之間。這樣的集中現象揭示出，絕大多數中小型非營利組織幾乎無法公平取得所需資源。

再進一步分析，根據內政部《合作事業及人民團體統計年報》(2021) 資料顯示，台灣共有 73,187 個登記在案的非營利組織。換言之，高達九成四（約 94%）的 NPO 實際面臨募款極為困難的現實，常陷入資源貧乏與影響力薄弱的惡性循環。因此，本研究有感於此結構性困境，特針對中小型 NPO 提出以下具體建議，作為強化其治理、募款效能與品牌影響力之參考依據。

首先，NPO 必須提升資訊揭露與責信機制，使社會能夠清楚掌握財務、治理與專案成果，藉此建立信任（李和謙，2019）；同時，應以明確的任務導向吸引具使命感與專業能力的人才（彼得·杜拉克，2021，頁 216），並培養跨領域能力，能在 CSR、ESG、SDGs 等全球議題下與外部建立長期合作關係（方沅沂，2023）。此外，組織須具備自我成長與解方導向的韌性（劉江坤，2015），透過品牌深化自律來累積社會信任（台灣公益責信協會，2021），並設計第三方合作平台，使政府、企業與社會資本得以有效對接，突破資源瓶頸（張光甫，2014）。

更進一步，NPO 應扮演共益生態系的串聯者，將分散的弱連結轉化為資源流動的強連結（盧希鵬，2022，頁 82），並與企業 ESG 策略結合，創造價值共創場域（官生平，2022）。對於具理念的新興 NPO，應透過加速器平台使其被看見，快速擴大社會影響力（潘中道，2019）；同時打破組織慣性與文化限制，推動創新轉型（陳至杰與陳建新，2007），並集中資源於具示範效應的典範組織，以帶動整體水準提升（陳韋頻，2018）。在資金面上，必須重視再捐率，將其視為信任回饋與

品牌資產的重要指標；在政策面上，則需深化政府與企業的雙向溝通（徐明莉，2020），構建三方共治的對話平台，以確保 NPO 不僅是政策執行者，更能保有倡議自主性。透過這些策略的整合與落地，中小型 NPO 將能從信任建立、資源整合到影響力深化，逐步實現永續且有韌性的成長路徑。

綜合以上項建議，顯示中小型 NPO 的永續發展，須由內而外、由下而上地重構其治理能力、募款模式與社會價值鏈。為此，本研究提出以「品牌加速器制度」作為外部創新機制，進駐 NPO 內部，協助其發展信任機制、資源整合與共益深化等關鍵能力。我們關注的不只是制度導入的成效，也希望透過實證研究探索品牌加速器對於募款成效、利害關係人互動與人力資源結構的具體影響，進而為 NPO 產業提供創新治理的路徑藍圖。

第三節 研究目的與問題

綜合上述討論，希望對中小型 NPO 進行研究，並以個案方式討論出研究目的與問題。

一、研究目的

- （一）確認 NPO 設置品牌加速器在募款上的效益。
- （二）探討品牌加速器對相關利害關係人造成的影響。
- （三）研究品牌加速器對 NPO 在人力資源造成的影響。

二、研究問題

- （一）品牌加速器在研究個案的運作過程中，所產生的效益。
- （二）品牌加速器在研究個案中，面臨那些挑戰與解方。
- （三）透過品牌加速器，為中小型 NPO 帶來什麼合作機會。



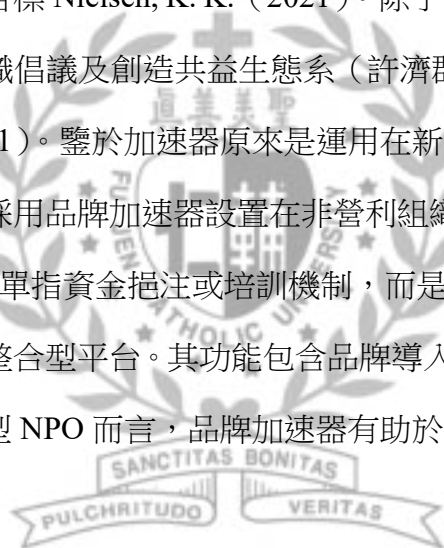
第貳章 文獻探討

本研究藉由蒐集品牌加速器相關文獻資料及非營利組織募款狀況，作為此次研究分析及參酌的基礎，以下為主要參考文獻及相關論述。

第一節 品牌加速器之意義

一、品牌加速器的意義與應用

品牌加速器是以發展品牌為核心的加速器（蕭傳議，2016）。而 SDGs 及 ESG 是做品牌的科學方法及目標 Nielsen, K. K.（2021）。除了幫助企業轉型升級及資本化，也能幫助非營利組織倡議及創造共益生態系（許濟群，2016）。進而達成優化募款能力（蔡振義，2021）。鑒於加速器原來是運用在新創產業，如今在此整理出加速器各種分類及為何採用品牌加速器設置在非營利組織的研究（胡月&溫肇東，2013）。品牌加速器並非單指資金挹注或培訓機制，而是一種以結構洞角色介入，促成共益生態系形成的整合型平台。其功能包含品牌導入、資源配置、倡議協作與系統強化，尤其對中小型 NPO 而言，品牌加速器有助於提升募款能力、組織能見度及社會影響力。



二、各類類似品牌加速器模型種類分析

我們就加速器性質，將其分類成企業型、NPO 型及社企型三類。

（一）企業型加速器

定義	針對新創企業服務，發展重點是種子期開始的早期投資。利害關係人以投資人角度出發，發展特定及不特定產業。
案例	1、Y Combinator：屬於新創公司加速器 2、Sparklabs：專注科技新創 3、Microsoft for Startups：微軟提供的加速器計畫提供各類型新創 4、亞馬遜品牌加速器 5、之初創投
說明	此類加速器設置目的通常有很大的資本主義思想，也是股東利益最大化的問題，因此很難以 NPO 思維發展倡議與共創。

資料來源：研究者自行整理

（二）NPO 型加速器

定義	單獨針對企業或非營利組織服務，發展重點是資源鏈對接平台、獎項的舉辦、課程開設、輔導並與第一部門協力合作。
案例	1、商總品牌創新服務加速中心－品牌金舶獎：針對企業品牌國際化資本化的發展。 2、中道永續治理學院：針對企業公司治理的發展從 SDGs 及中道精神做出貢獻。 3、陳永泰公益信託－傳善獎：針對非營利組織（社會型企業）的營運發展，透過選拔，做出資金挹注與輔導。
說明	以上組織倡議的力量相對大，而且也有大量外部資源，惟在 NPO 及 PO 合作上，以公益 2.0 角度，會因為 NPO 發展屬性會側重 NPO 或 PO 單一方的效益，而忽略雙方的共生效益。此一論點當然也可能受限於研究焦點的設定或者是資料的可取得性與分析框架問題。

資料來源：研究者自行整理

（三） 社企型品牌加速器

定義	針對企業與非營利組織同時服務，發展重點是以品牌發展為核心、永續為價值、資本化與國際化為策略手段，與第一部門公私協力，打造共創生態系。
案例	1、台灣品牌永續藍圖學校：同時扶植 NPO 及企業發展品牌加速器，產生共創生態系。 2、活水社企開發：專注社會影響力投資的社會企業，以社會創新為核心品牌，提供服務來解決社會問題（許濟群，2016）。
說明	以上組織注重五種利害關係人權益，包含客戶、員工、供應鏈、地球環境、股東（董監事或理監事）。

資料來源：研究者自行整理



表 貳-1 加速器分類比較表

	企業型加速器	N P O型加速器	社企型品牌加速器
服務標的	新創企業	企業或N P O擇一	企業及N P O同時
期待回報	企業上市櫃或併購或成集團夥伴，以創造股東利益最大化價值。	對企業：與政府溝通並產生影響力以服務企業。 對 NPO：利用資源發展倡議並協助 NPO 優化經營能力。	創造倡議、獲益、影響力生態系，並以推動聯合國SDGs17 項目標為核心方向。
利益主體	股東利益最大化價值。	對企業：關注企業會員的權益與資源取得。 對 NPO：NPO 組織本身與其服務會員及社會大眾。	注重五種利害關係人權益包含客戶、員工、供應鏈、地球、環境、股東(董監事或理監事)。
服務方式	1.課程/輔導/投資/引介資源。 2.學員分類別搭配導師與教練輔導。 3.團隊激勵。 4.企業交流參訪。 5.營業計劃書。	對企業：課程/輔導/引資/媒合/獎項。 對 NPO：補助/引資/輔導/獎項。	1.利用永續報告書讓企業與NPO 合作共贏。 2.設置品牌加速器於 PO 及 NPO 組織中，擔任結構洞角色。 3.來品牌加速器地方，上課學習。 4.服務包含品牌課程 /領導課程 /資本課程/ 國際課程 /品牌永續長課程及實際產業交流對接。
服務付費方式	1.甄選通過免費。(搭配政府專案)(但具優先投資權) 2.加入付費制。	對企業：會費/課程費。 對 NPO：有條件免費/專案合作付費模式。	1.免費模式 2.政府專案 3.車馬補助費 4.付費折衷模式 5.付費模式

協助標的募資方式	1.Road show 2.Pitch 3.國發基金 4.信保基金 5.聯輔基金 6.天使會 7.券商投資	對企業：引介資源/人脈協助。	1.永續報告書合作(SROI 報告) 2.舉辦募款活動 3.孵化 4.信保基金 5.國發基金 6.聯輔基金 7.永續型投資 8.定向投資(CVC) 9.綠色投融資 10.推動願景工程
		對 NPO：公開徵選/投資/政府補助/人脈協助。	

資料來源：研究者自行繪製

透過以上整理圖表以 NPO 及 PO 角度思考，不管是在生態系理論角度（李佩珊，2019）或是共益生態系思維（方元沂，2018）。研究者基於 NPO 及 PO 關係要強化深度合作關係，因此選擇以社企型品牌加速器作為本次研究的主要加速器種類。



第二節 品牌加速器在 NPO 中的共益實踐

品牌加速器強調非營利組織與營利組織間的共益關係，其生態系包含：

一、共益關係

（一）共益關係的意義

共益關係的出現，會打破各自努力的窠臼，過去一般 NPO 組織比較封閉，認為跟政府、會員、志願者、捐款者與消費者打交道即可，而企業除有特定捐款對象，也很少會主動開發新的 NPO 與其合作，認為做公益，有做就好或是應付政府單位及節稅的需求，因此是兩條不太有共識的平行線，然而世界各國永續議題崛起，從聯合國 SDGS17 項目標 Nielsen, K. K. (2021) 到 2050 淨零排放的完成（林宛頤，2024）。已促使企業不得不加速轉向自己成為永續型企業（蔡子郁，2023），因此借助 NPO 組織既有的倡議與其合作，更能加速企業轉型升級的存在任務，同時也是發展品牌的大好時機。因此合作已非零和遊戲，而是共生（kyose）結構（陳逸軒，2024）。茲就共生結構（張簡卉筑，2024）說明如下：

- 1、交流（Co-Exchange）：夥伴關係簡單，資訊交流，比較是人脈互動。
- 2、媒合（Co-Match）：夥伴關係存在資源價值交換階段 比較是單一次的合作。
- 3、協作（Co-collaboration）：夥伴關係進入個案合作分工，通常是專案模式。
- 4、效益（Co-benefit）：這階段夥伴關係最為深入，長期成為生態系，此階段為品牌加速器設置運作重點。

圖 貳-1 共益關係 4C 模型的強弱¹



資料來源：改編自張簡卉筑(2024)

（二） 品牌加速器共益生態系藍圖

品牌加速器透過共益生態系來達成資源依賴理論(Resource Dependence Theory) 的整合(Hillman, Withers & Collins, 2009)。使內外部合作得以產生互賴的共益(Co-benefit) 機制，因此品牌加速器將 NPO 倡議與募款、智庫互賴結構、企業發展永續型資本，推動上市櫃公司永續報告書 ESG 內涵及政府政策形成共益生態系，並由品牌加速器擔任結構洞的角色，讓弱連結產生共益，如圖貳-2 所示。

圖 貳-2 品牌加速器共益生態系藍圖



資料來源：研究者自繪

二、共益模式四大能力

(一) 資源能力

提供來自政府資源 NPO (NGO) 聯盟組織、上市櫃公司、新創 (社企) 公司、社區環境等外部關係，同時品牌加速器提供智庫團隊，包含 AI 數位科技 ESG/國際化/法律/會計/金融顧問事務所、品牌事務所等團隊虛擬進駐輔導衍生合作活動。同時協助 NPO 自身發展課程/認證、出版活動、SDGs/募款、獎項/影響力，一起協助生態系企業發展永續化、資本化及國際化，使得 NPO 品牌能力與社會接觸影響力大幅提升，達到經營及募款的能力。以上共生關係由淺到深，依據生態系統理論 (ecological system theory) 從其微觀系統、中介系統、外部系統、鉅視系統到時間系統也都包含其中 (Moore, 1993)。

(二) 管理能力

協助 NPO 之高層主管相互學習能力，並利用智庫專家學者，協助組織在經營管理及領導統御方方面的能力。

圖 貳-3 六項管理能力統整

1、提升組織治理與透明度 • 建立清晰的願景與使命：確保所有成員對組織的核心目標和價值有共識。 • 設立專業的董事會：包括財務、法律、營運等專業人士，提供決策支持與監督。 • 定期公開報告：通過年報或網站向公眾透明展示財務和運營狀況，增強公信力。	2、資源管理與籌款能力 • 多元化資金來源：拓展企業捐贈、個人贊助、政府補助和創收計畫等渠道。 • 有效的財務管理：建立財務預算與稽核制度，合理分配資金，確保高效利用。 • 培訓籌款專家：提升團隊籌款能力，運用數位行銷工具吸引捐款者。
3、人力資源管理 • 志工與員工培訓：提供專業技能、領導力及專案管理的培訓課程。 • 建立激勵機制：設計有吸引力的獎勵計畫，保持員工和志工參與感和滿意度。 • 建立包容文化：促進多元化與包容性，創造健康的工作環境。	4、加強專案管理與執行力 • 導入專案管理工具：如Trello、Asana等，提高協作效率與進度掌控。 • 目標設定與成果評估：採用SMART目標，定期檢討與改進專案進行狀況。 • 建立知識管理系統：累積過去專案經驗作為參考。
5、技術應用與數位化轉型 • 善用數位工具：如CRM系統、社群媒體行銷、線上捐款平台等，提升影響力（王藝愷，2023）。 • 數據驅動決策：收集並分析數據及制定策略。 • 加強網絡安全：確保數位化資產和數據的安全性。	6、擴大合作網絡與影響力 • 建立跨界合作：與政府、企業、大學等機構合作，共享資源與專業知識。 • 參與公共政策討論：通過倡議和政策參與擴大組織影響力。 • 促進社群參與：透過社區活動和公開論壇，提升公眾對組織的支持與認同感。 • 強化NPO管理能力需要共益生態系的資源能力與系統能力。

資料來源：研究者自行整理

（三） 系統能力

- 1、微觀系統：圖貳-2 每個方格本身就是個別單位的最細分單位，組織內有原本產業或是活動或是組織的專業行為與能力，只是這是原始角色就具備的運作模式，需要透過中介系統來合作或放大規模。
- 2、中介系統：兩個微觀系統需透過中介系統來連結，使其發揮連續性的改變與創新，讓外部系統得以找到不同的資源解方並發生綜效。
- 3、外部系統：圖貳-2 中紅色箭頭即是從中介系統跨越到外部系統，以達成內部無法自己完成的任務。
- 4、鉅視系統：圖貳-2 所有箭頭橫跨組成鉅視系統，即整個生態系相互支援的結構，也是開放式創新的關鍵（周冠州與李永銘，2009）。
- 5、時間系統：圖貳-2 下方永續型資本商業模式路徑，則須以時間軸線來體現成長變化的過程。

（四） 網絡能力

- 1、生態系經濟：隨插即用的商業模式必須與多方參與者，生產者和消費者連結到平台上彼此互動、創造價值。
- 2、價值交換能力：產生彼此共生互賴的合作關係。

三、 共益生態系的作法

- 1、打造所有利害關係人的生態系藍圖
- 2、品牌加速器成為結構洞角色
- 3、提供教育、培訓、認證、諮詢、媒合、資源的能力
- 4、找出多贏的解方，共生共融
- 5、多方效益產生，得以循環

共益生態系做法的四大層次，將由後續研究提出。（如圖伍-3 社企型品牌加速器共益生態模型圖）。



第三節 品牌加速器對非營利組織的影響

一、國內外相關研究個案探索

品牌加速器兼具企業與非營利組織（NPO）的雙重輔導特性，其運作邏輯並非僅停留於投入（input）與產出（output）的層次，而是更重視成果（outcome）在生態系中的長期影響。正如 De Silva 等人（2014）在探討複雜介入方案的理論框架時所指出，僅以短期輸入與產出衡量，往往無法捕捉干預措施對系統性變革的真實價值，因此需要將成果視為評估核心。品牌加速器正是透過此思維，將資源轉化為持續性的系統成果。

在資源串聯的策略上，品牌加速器常扮演「結構洞」（structural hole）的關鍵角色，連結兩個或以上原本僅有弱連結的網絡（Burt, 1992）。此舉不僅降低了跨領域合作的門檻，更能創造資訊與資源流通的高效通道，進而擴大創新與影響力的可能性。這樣的結構優勢，使品牌加速器能夠推進共生關係至「共益」（Co-Benefit）效益等級（如圖貳-1，共益關係 4C 模型之強弱對應），超越單純的聯繫、媒合、協作與投資所帶來的短期鼓勵。

雖然品牌加速器在組織架構上多屬外部合作單位，但在許多情境中，它對成果效益的關注甚至高於內部組織。這是因為其所面對的挑戰，並非單一微觀系統、中介系統或外部系統的議題，而是關乎整個生態系運作的鉅視系統問題。這種宏觀視角，使品牌加速器更貼近開放式創新的生態系經營模式，而非僅限於傳統中介組織的角色定位。然而，現階段無論國內外，對此類「跨企業與 NPO、以成果為核心的生態系加速器」之研究仍屬稀少，既有文獻多集中於單純加速器、公益創投或中介組織的探討。因此，本文將選取若干具相似特徵的國內外案例進行比較與分析，以補足此一研究缺口。因此品牌加速器是一種開放式創新的生態系經營模式，而非單一中介組織概念所能涵蓋。

二、國外案例

(一) 美國 Draper Richards Kaplan (DRK)

Draper Richards Kaplan (DRK) 是一個全球性的慈善組織，專注於通過投資和支持具有社會影響力的早期階段企業來解決世界上最緊迫的問題。它並非一個傳統的風險投資公司，而是將社會影響力與商業可行性緊密結合，追求“雙底線”(double bottom line)——既要創造財務回報，也要產生積極的社會和環境影響。

DRK 的成立源於其三位創始人——Tim Draper、Bill Richards 和 Paul Kaplan——對社會企業的共同信念。他們認為，市場力量可以被有效地用於解決社會問題，而早期階段的投資是推動這些解決方案發展的關鍵。因此，他們創立了 DRK，旨在為那些致力於解決貧困、教育、醫療保健、環境保護等重大社會挑戰的企業提供資金、指導和資源。他們相信，通過支持這些企業的成長，可以創造更公平、更可持續的未來。

1、社會影響力投資 (Impact Investing)：DRK 的核心是社會影響力投資。他們不僅關注投資回報，更重視投資項目對社會和環境的積極影響。他們會對投資項目的社會影響進行嚴格評估，並追蹤其長期效果。

2、早期階段投資：DRK 主要投資於早期階段的社會企業，通常是種子輪或 A 輪融資。這意味著他們承擔了更高的風險，但也獲得了更大的潛在回報和影響力。

3、全球視野：DRK 的投資遍布全球，他們在不同地區設立了辦公室，以更好地了解當地需求並支持當地社會企業的發展。

4、全面的支持：DRK 不僅提供資金，還提供包括商業指導、網絡資源、以及與其他社會企業家的聯繫。他們幫助被投資企業建立永續的商業模式，並擴大其影響力。

5、長期承諾：DRK 通常會長期參與被投資企業的發展，提供持續的指導和支持，以確保其長期成功和社會影響力的最大化²。

6、DRK 做過的事：DRK 迄今為止在全球投資了 247 家社會企業，改善了 5 億多人的生活。涵蓋了廣泛的領域，例如：教育：支持開發創新的教育技術和方法，以改善教育公平性和質量。醫療保健：投資於提供可負擔和高質量醫療保健服務的企業，特別是在非洲國家。環境保護：支持開發永續的能源解決方案和環境保護技術。金融包容性：投資於為低收入人群提供金融服務的企業。農業：支持提高農業生產效率和可持續性的企業。

總而言之，DRK 是一個經濟與公益共益的組織，其結合了風險投資、孵化器和加速器功能，並專注於早期階段的科技公司，尤其是在生物科技和醫療科技領域。它將商業頭腦與社會責任相結合，通過投資和支持社會企業來創造積極的社會影響（Draper Richards Kaplan Foundation，2015）。

（二）英國 Better Society Capital 更好社會資本 2024/04/29 更名（原名 Big Society Capital（BSC）大社會資本

（Better Society Capital）：2012 年由英國政府成立，目的在刺激英國社會投資市場 主要尋求支持金融中介組織來投資社會領域。也就是讓社會部門從資本市場籌資。這不是一個直接投資於初創企業的基金，而是更像一個影響力投資的平台。他們主要通過投資社會投資基金來支持社會企業，這些基金再將資金分配給各個社會企業。他們的重點在於解決社會問題，並創造社會影響力。他們支持的領域廣泛，包括教育、就業、健康和環境。

1、特性：屬於 B 型企業。採間接投資，規模較大，注重社會影響力衡量。

² 資料來源參考：Draper Richards Kaplan (DRK) 官方網站：<https://www.drkfoundation.org/news-post/swiss-agency-for-development-and-cooperation-awards-8-6-million-grant-to-draper-richards-kaplan-foundation/>，取用日期 2024.12.15。

2、成就：成立 12 以來投資近 10 億英鎊，帶動 30 億英鎊投資，用投資基金方式讓基金間接投資社會企業，用社會企業倡議，藉以解決社會問題。因此以投資帶動加速器的直接運作³。

（三）新加坡的案例

新加坡的創業生態系統雖然蓬勃發展，然而，新加坡擁有許多類似的組織，它們各有其專注領域和運作模式。這些組織可以大致分為以下幾類：

1、風險投資公司（Venture Capital Firms）：這些公司是新加坡創業生態系統的核心，它們直接投資於有潛力的初創企業、通常更注重投資回報。一些較知名的例子包括：

- Sequoia Capital India/Southeast Asia：全球知名的風險投資公司，在新加坡設有辦公室，投資範圍廣泛，包括科技、消費品等。
- Temasek Holdings：新加坡國有的投資公司，投資範圍涵蓋各個產業，也積極參與科技初創企業的投資。

2、孵化器和加速器（Incubators and Accelerators）：這些組織提供工作空間、指導、網絡和資源，幫助初創企業成長。它們提供培育和輔導，但通常規模較小，投資金額也較低。一些例子包括：

- NUS Enterprise：新加坡國立大學的創業中心，提供各種資源和支持給大學的創業團隊。
- BLOCK71：一個遍佈亞洲的創業中心網絡，在新加坡設有據點，提供工作空間、導師和網絡資源。
- Startup SG：新加坡政府創業計劃提供資金、導師和資源給初創企業。

3、政府機構和支持計劃：新加坡政府積極支持創業生態系統的發展，提供各種資金、資源和政策支持。此類加速器比較以企業發展為標的，而不是非

³ 資料來源參考：Global Impact Investing Network (GIIN)官方網站 <https://thegiin.org/member/better-society-capital/>，取用日期 2024.12.15。

營利組織及永續倡議為方向，例如：

- 經濟發展局（EDB）：新加坡的經濟發展機構，積極吸引外國投資，並支持本地初創企業的發展。
- SPRING Singapore（現已併入 Enterprise Singapore）：曾提供各種支持中小企業的計劃，包括創業相關的資金和資源。

新加坡其蓬勃發展的創業生態系統提供了許多類似的資源和支持，通過風險投資公司、孵化器、加速器和政府計劃，為初創企業提供資金、指導和網絡。這些組織的特性和所做的事情各有不同，比較是商業方面的創新模式（Pangarkar, Nitin & Vandenberg, Paul，2022）。

三、國內案例

（一）活水社企的「活水影響力投資」

是其核心業務模式，旨在透過投資促進社會企業的發展，並創造社會及環境的正面影響。其組織原由、特性及過往行動可以概括如下：

1、組織原由：活水社企的成立源於對社會企業發展的關注，以及希望透過投資的力量，支持更多具有社會使命的企業成長壯大。他們相信，商業模式可以兼顧利潤與社會責任，並能有效解決社會問題。因此，他們選擇以影響力投資的方式，而非傳統的慈善捐款，來推動社會改變。其目標是建立一個良性的生態系統，讓社會企業能持續發展，並產生更大的社會影響力。

2、特性：影響力導向：活水影響力投資的核心價值在於「影響力」，他們不僅追求投資回報，更重視投資項目對社會和環境的正面影響。投資決策會考量社會效益、環境永續性等因素。

3、長期投資：他們通常進行長期投資，而非短期投機，給予被投資企業足夠的時間和空間發展。

4、陪伴式輔導：活水社企不只是提供資金，更會提供專業的輔導和資源，協助被投資企業提升營運能力和社會影響力。這包括策略規劃、財務管理、市場拓展等方面的支持。透明與問責：他們重視投資過程的透明度和問責性，定期向投資者報告投資績效和社會影響力。

5、多元投資策略：活水社企可能採用不同的投資策略，例如股權投資、債權投資、贈款等，以配合不同社會企業的需求。

6、做過的事投資社會企業：這是其核心業務，投資對象涵蓋不同社會議題，例如環境保護、教育、弱勢族群扶助等。

7、提供輔導資源：協助被投資企業在營運、策略、財務等方面提升能力。

8、建立網絡平台：連結社會企業、投資者和其他相關組織，促進資源共享和合作。

9、舉辦研討會或培訓：分享影響力投資的經驗和知識，推廣社會企業的發展。

10、撰寫報告或出版物：分享投資案例和社會影響力評估結果。

11、倡議政策：推動有利於社會企業發展的政策。

總結來說，活水社企的活水影響力投資，旨在透過商業模式解決社會問題，並創造共享價值。其特性在於影響力導向、長期投資、陪伴式輔導以及透明問責（許濟群，2016）。

（二） 陳永泰基金會—傳善獎

傳善獎是台灣陳永泰基金會創立的一項重要獎項，其核心目的是鼓勵及表彰在公益領域中展現創新與影響力的個人、非營利組織（NPO）及社會企業。以下針對傳善獎的詳細內容及其對 NPO 與社會企業的貢獻進行深入探討：

1、傳善獎的介紹：設立宗旨傳善獎的目的是推動台灣公益生態的發展，強調「向善」不僅是一種道德行為，更是一種能產生社會影響力的具體行動。該獎項特別聚焦於那些能解決社會問題且能持續創造價值的模式。

2、申請與評選申請對象：不僅限於大型機構，小型 NPO、草根組織、社會企業，甚至個人皆可申請。

3、評選標準：注重創新性、影響力及永續性。特別是解決社會問題的創新模式是否具有可複製性與啟發性。

4、評審過程：評審團由公益、學術、商業等領域的專家組成，確保評選結果的多元化與專業性。

5、獎項形式提供資金獎勵（如創新實踐的支持經費）；提供媒合平台，促進得獎者與資源提供者（如企業、政府或其他基金會）的合作，公開表揚並分享其模式與經驗，放大其影響力。

傳善獎對 NPO 的貢獻提供資源與能見度 NPO 經常面臨資金不足和社會關注有限的挑戰。傳善獎透過獎勵金與公開表彰，為 NPO 提供資金支持及媒體曝光，讓更多人了解並參與支持相關倡議。提升影響力與知名度得獎的社會企業透過傳善獎的宣傳，能夠擴大其社會影響力，吸引更多消費者、合作夥伴和投資者的注意。促進跨界合作傳善獎提供的平台能連結社會企業與傳統企業、政府及其他 NPO，為社會企業創造更大的資源共享與合作空間。加速解決社會問題社會企業以創新的商業模式解決社會問題，而傳善獎的支持有助於加速這些模式的推廣與落地，從而為台灣帶來更多系統性變革。實際影響案例支持偏鄉教育：某得獎 NPO 專注於透過數位學習技術提升偏鄉學童的教育資源，傳善獎的資助幫助該組織開發新課程並擴展服務範圍。

傳善獎不僅僅是一個獎項，更是一個推動社會向善的生態系統。它為 NPO 與

社會企業提供了寶貴的資源與平台，幫助它們克服困難，實現創新，並擴大影響力。透過傳善獎的運作，台灣的公益與社會創新不斷被注入新的活力，成為推動社會進步的重要動力（張簡卉筑，2024）。

此類加速器特質是以獎項為篩選器，獎金及品牌名譽為誘因，引導非營利組織優化內外部運作，並以 NPO 及社會企業為輔導對象，一般企業沒有納入輔導範圍因此生態系邊界尚未到鉅視系統規模，以外部系統為範圍。同時提供獎金模式作為輔導資金，並非其他投資獲益概念。

（三） 中華民國全國商業總會 品牌金舶獎

中華民國全國商業總會自 2019 年起設立「品牌金舶獎」(Golden Boat Award)，以推動臺灣服務業品牌的國際化與競爭力提升為宗旨，並表彰在品牌經營、創新及市場拓展中表現卓越的企業。該獎項以品牌經營能力為核心，特別強調企業在追求成長的同時，落實企業社會責任 (CSR) 與環境、社會、公司治理 (ESG) 的永續精神。其評選涵蓋品牌策略、創新性、市場表現、社會責任等多元面向，由業界專家及學者組成評審團進行公正審查，具高度權威性與公信力，並向各行各業開放，涵蓋大型企業、中小企業及創新型企業。獎項分為四組：綠色永續組、國際授權潛力組、服務創新組及海外僑臺商組，透過初審 (書面計畫)、複審 (Roadshow 簡報)、決審 (綜合評分) 三階段流程，甄選出優秀品牌。主辦單位提供專業培訓 (營運策略、商業計畫、財稅法務等)、資源媒合 (海外通路、投資人)、品牌加速 (進入加速器以提升國際競爭力)、品牌認證與榮譽 (提升市場信任)、媒體曝光、國際拓展平台及持續發展支持等服務，協助企業在競爭激烈的市場中持續成長。此獎項運作模式具備 NPO 型品牌加速器的特性：透過獎項機制作為篩選平台，鏈結政府、公會與社會資源，協助企業發展資本化與國際化；加速器本身不直接投資，而是採取「引薦投資」的模式，發揮資源整合與價值提升的功能，並在國際化、永續化與創

新驅動的三重目標下，強化臺灣品牌的長期市場競爭力與社會影響力⁴。

品牌金柏獎的獎項制度，不只是「頒獎表揚」，而是以獎項為入口、培訓與資源整合為核心、國際化為成果的品牌加速器型制度。它兼具甄選、輔導、媒合、認證、國際化推進等加速器要素，並以 NPO 平台的公共性與公信力驅動，實現了品牌加速器在共益生態的運作模式。

（四） 台灣品牌永續藍圖學校

台灣品牌永續藍圖學校是一個專注於推動企業及 NPO 品牌永續發展的社會型品牌加速器。旨在協助企業在全球永續轉型的浪潮中進行品牌升級與轉型，並且透過共益生態系，對 NPO 也進行品牌改造及挹注募款，以利倡議行動。

1、主要功能與目標

- 推動投資地球願景工程 One 8 行動 希望人類都能留在地球為使命
圖 貳-4 投資地球願景工程 One8 行動



- 人才培育：透過 SLA 永續領導人學院，培養 BSM 品牌永續管理師，協助企業建立內部專業團隊，以應對碳中和及永續發展的挑戰。
- 企業轉型支持：BSA 旨在透過政府資源，幫助企業整合社會責任與經濟效益，推動符合綠色及永續金融標準的經營策略，並開發國際市場商機。
- 永續指標制定：協助企業設立可量化永續發展指標，追蹤與評估其進展。

⁴ 資料來源參考：中華民國全國商業總會官方網站 <https://www.roccoc.org.tw/web/index/index.jsp>，取用日期 2024.12.15。

2、實質貢獻

- 推動 ESG 落地：結合政府政策與市場需求，BSA 計畫促進企業在 ESG 領域的實踐，提升台灣品牌在國際市場中的競爭力。
- 建立共益生態系統：透過與非營利組織合作，推動社會企業的發展，使企業能夠在追求利潤的同時，也能實現社會價值。
- 創新商業模式：鼓勵企業探索新的商業模式，如碳權交易等，以適應全球碳經濟的變化。
- 投融資挹注：目標發展永續型資本協助企業從早期天使資金、私募基金、創業投資、併購、風險投資到 Pre IPO 一條龍整合服務。

3、主要成果

- 企業轉型：協助企業完成品牌及商業模式的轉型升級，使其能夠在全球市場中具備競爭力，並符合永續發展的要求。
- 2050 碳中和目標：推動企業制定碳中和計畫，發展直接及間接減排策略，以及參與碳權交易，這些措施有助於企業減少碳足跡並提升其永續形象。
- 人才培育：透過 SLA 永續領導人學院，培養專業的 BSM 品牌永續管理師，這些人才能夠在企業內部推動 ESG（環境、社會、治理）實踐，促進企業的永續發展。
- 國際市場開拓：成立國際碳耕隊，幫助企業洞察全球碳經濟與可持續發展目標中的商業潛力，進一步促進資本化與國際化。
- 建立共益生態系統：發展 CEO 藍圖會(邊緣型 NPO 孵化模組)，致力於構建一個以公益為核心的生態系統，推動企業在追求經濟利益的同時，也能協助中小型 NPO 倡議。

4、開放式創新的共益生態系經營

台灣品牌永續藍圖學校採用跨界整合策略，結合企業、NPO、政府與國際網絡，建立開放式創新平台。不僅輸出教育與培訓內容，更透過品牌加速器模式將知識、技術、資源互通，讓不同產業與組織能在平台上共同創新並分享成果，形塑出共益（Shared Value）的生態環境。

5、生態系邊界採鉅視系統模式

鉅視系統意味著生態系邊界並不侷限於核心成員，而是持續擴張、包容外部資源與間接利害關係人。台灣品牌永續藍圖學校的網絡涵蓋學術界、業界、國際組織與地方社群，不僅限於直接合作的單位，還將潛在影響者與受益者納入策略設計，實現全域視角的品牌治理。

6、獲益目標同時聚焦於 NPO 與 PO

並非僅服務商業組織（PO）或公益組織（NPO），而是雙軌並行的社會企業，確保品牌加速的效益能同時提升企業的市場競爭力與 NPO 的社會影響力。這種雙核心模式可促成跨界合作，讓商業資本與公益使命相互支持，形成永續型發展的動力循環。

7、共生結構以 Co-Benefit 為目標

在設計品牌加速專案時，不僅考量單方效益，而是追求多方共益。例如，在培訓或輔導專案中，同時設計能增強企業品牌價值、提升社會公益影響力、並推動永續議題落地的機制，讓所有參與方皆能在過程中獲益。

8、投資模式採永續型投資

引入 ESG 與永續金融概念，採用投資控股以長期影響導向的投資邏輯，而非短期回報模式。不直接追求即時金錢收益，而是透過人才培育、國際品牌曝光、永續價值累積等方式，強化組織在未來市場與社會的韌性與競爭力。

已協助 NPO 以中華中道領導文化總會、全球永續公益組織聯盟為案例發展倡議，PO 以智慧永續顧問(股)有限公司為案例發展食農永續生態系。此類加速器採取以下五點包含：開放式創新的共益生態系的經營、生態系邊界採鉅視系統模式，相關及間接利害關係人皆納入、獲益目標以 NPO 及 PO 兩者同時為核心、共生結構關係強以 CO-Benefit.為目標、投資模式採永續型投資。

表 貳-2 國內外研究案例整理說明

國外研究案例		
國家	公司/組織	加速器特性的說明
美國	Draper Richards Kaplan (DRK)	1.共益生態系的經營 2.生態系邊界(鉅視系統) 3.獲益目標 NPO 及 PO 4.共生結構關係強(CO-Benefit) 5.影響力投資模式
英國	Big Society Capital (BSC)	1.共益生態系的經營 2.生態系邊界(鉅視系統) 3.獲益目標 NPO 及 PO 4.共生結構關係強 (CO-Benefit) 5.B 型企業模式 採間接投資
新加坡	風險投資公司	1.共益生態系的經營 2.生態系邊界(外部系統) 3.獲益目標只針對 PO 4.共生結構關係中度 (Co-Exchange/Match/Collaboration)) 交流/媒合/協作 5.政府單位介入輔導
	SequoiaCapital India/Southeast Asia	
	Temasek Holdings	
	孵化器和 加速器	
	NUS Enterprise	
	BLOCK71	
	政府機構和 支持計畫	Startup SG
		經 濟 發 展 局 (EDB)
		SPRING Singapore

國內研究案例	
公司/組織與案例	加速器特性的說明
活水社企 「活水影響力投資」	1.共益生態系的經營 2.生態系邊界(鉅視系統) 3.獲益目標 NPO 及 PO 4.共生結構關係強(CO-Benefit) 5.影響力投資模式
陳永泰基金會 「傳善獎」	1.共益生態系的經營 2.生態系邊界(外部系統) 3.獲益目標 NPO(社企) 4 共生結構關係中度 (Co-Exchange/Match/Collaboration))交流/媒合/協 作 5.公益獎金提供模式
中華民國全國商業總會 「品 牌金舶獎」	1..共益生態系的經營 2.生態系邊界(中介系統) 3.獲益目標 PO 4.共生結構關係輕度 (Co-Exchange/Match))交流/ 媒合 5.資源引薦平台
台灣品牌永續藍圖學校	1.共益生態系的經營 2.生態系邊界/(鉅視系統) 3.獲益目標 NPO 及 PO 4.共生結構關係強(CO-Benefit) 5.投資模式採永續型投資

資料來源：本研究整理

第四節 品牌加速器具備的特性

從品牌加速器對 NPO 的影響，除前文各類類似品牌加速器模型種類分析選擇社企型品牌加速器（表貳-1）作為本次研究的主要加速器種類外，我們從國內外相關研究個案探索分析，同時以具備以下特性為本文研究品牌加速器的主要條件。

表 貳-3 品牌加速器的各類特性列表

品牌加速器的各類特性	
共益生態系	開放式創新、封閉式創新
生態系邊界	微觀系統、中介系統、外部系統、鉅視系統、時間系統
獲益目標	NPO、企業、NPO 與企業
共生結構關係	交流(Co-Exchange)、媒合(Co-Match)、協作(Co-Collaboration)、共益(Co-Benefit)
投資模式	影響力投資模式、B 型企業模式、政府單位介入輔導、公益獎金提供模式、資源引薦平台、永續型投資

資料來源：研究自行整理

圖 貳-5 本文研究品牌加速器之主要條件



共益生態系經營體現是開放式創新模式，比較容易透過外部資源獲取內部資源的不足，也以自身優勢成為他組織獲取資源的管道或綜效，達成內外部共創的局面。惟共益生態系須具備結構洞串聯角色才具備推動的誘因，也是本次研究的品牌加速器的種類及該具備的特性（周冠州、李永銘，2009）。

生態系邊界採鉅視系統，比較有平台模式的規模，不只是單純利害關係人，包含利害關係人的利害關係人，都應該經營進來水平及垂直通路整合，成為循環生態系的成員，用組織的服務換取客戶、用生態系的資源協助客戶發展，才能產生共益力量（李杭，2020）。而彼此都是該生態系的中心點，透過品牌加速器，生態系去中心化經營概念才容易長期運作、強強結合（王飛耀，2019）。

獲益目標同時包含 NPO 及 PO（profit organization），是將 NPO 與 PO 的關係結合進來產生共益效果。如果分別只是針對 NPO 或 PO 因為組織目標單一，不容易讓兩者關係產生深度連結，惟一般加速器因為組織屬性關係，有單純的獲益目標或是倡議目標，因此不適合做為此次研究的加速器特性。此次透過品牌加速器模式，時逢台灣 2025 年開始上市櫃公司都需要提供永續報告書的剛性需求，其中社會(S)部分是很好 PO 與 NPO 合作的推力，也是很好深度連結的契機。

共生結構關係強（CO-Benefit）才具備生態系合作的實質推力，否則鉅視系統的廣度太寬，循環不了生態系成員的共益結構，力量當然也會分散或無效。而強度的關係則必須依內外部環境條件，有系統的運作出每個角色的利益點與力量，當然這也是品牌加速器需要扮演的實質角色。

永續型投資在共益生態系的角色是以終為始的角色，因為不管是 PO 的創新項目、商業模式、企業輔導、人才募集、營收成長、投融資、上市櫃甚至是國際化發展及 NPO 的組織發展、責信、倡議及募款，透過實質長期持有的永續型投資，有助產生生態系的影響力。因為長期陪伴組織也有助於投資的效益及倡議的落實，而不是傳統創投標的上市櫃後即獲利了結或是單純得獎後的榮耀及獎金，忘了讓組織在永續發展的使命。

綜合上述研究，品牌加速器具備的特性有助於我們了解 NPO 設置品牌加速器在募款上會產生的影響議題，比較有實質與加速器合作的標準模式，同時可以看出

這類相對適合 NPO 發展的品牌加速器，在合作之後會產生那些幫助與產生哪些問題可以改善，以協助中小型 NPO 在募款上的議題。





第參章 研究設計

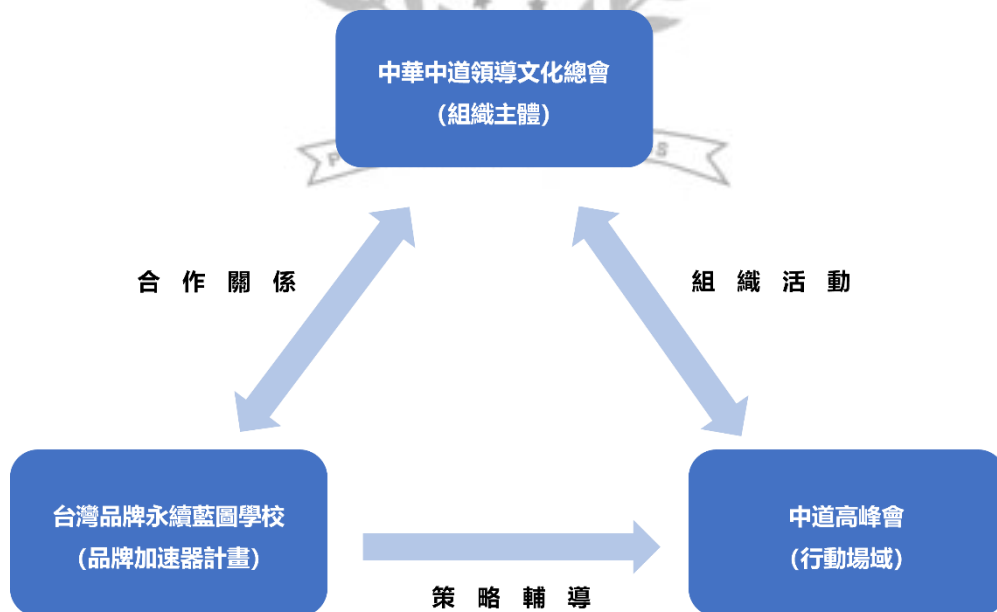
本研究採個案研究法，並經一年實際合作執行，深入探討非營利組織設置品牌加速器對募款之影響，並以中道高峰會為例，歸納出可運用的模型，作為其他非營利組織與其他品牌加速器組織的參考。

第一節 研究架構與生態系流程

一、研究架構

本研究所指之研究主體對象為中華中道領導文化總會（以下簡稱總會），係具代表性的中小型 NPO，其舉辦之『中道高峰會』為主要募款與倡議行動場域。平台計畫之品牌加速器（台灣品牌永續藍圖學校）於 2023 年 4 月至 2024 年 3 月期間受委託與總會合作，提供策略輔導、資源對接與生態系構建。三者之間形成平台式合作關係，故本研究亦釐清其角色互動與影響層級。

圖 參-1 組織與品牌加速器計畫及行動場域三者關係圖



資料來源：研究者自行繪製

本研究之架構以中華中道領導文化總會-中道高峰會為主軸，結合品牌加速器

後分別對第一部門的政府、第二部門的企業及第三部門的非營利組織進行生態系統能力擴張的共生關係，進而影響到募款的績效（李佩珊，2019）。

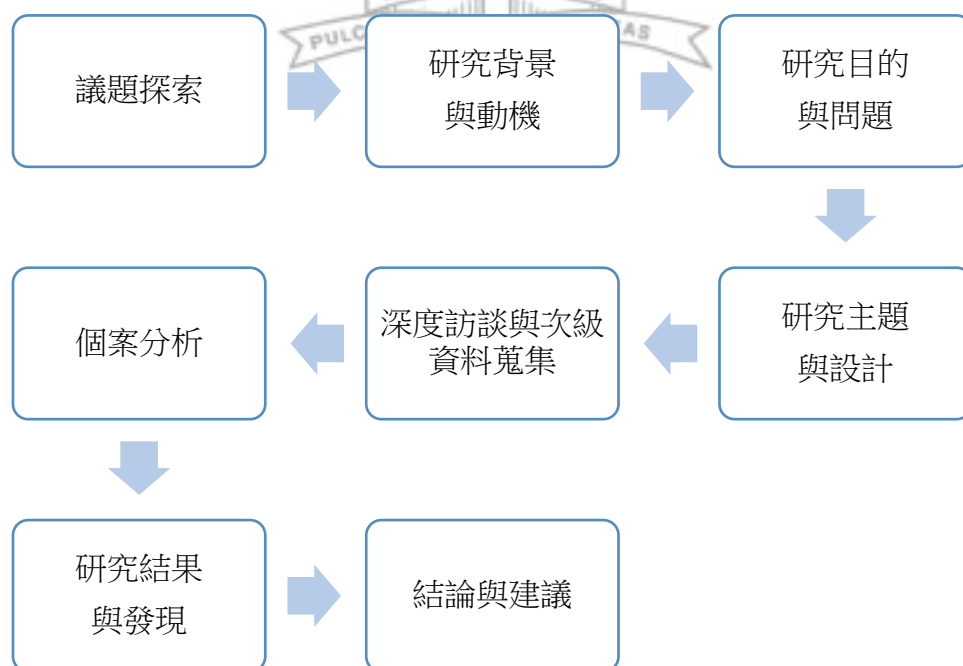
二、研究流程

本研究之流程圖如下圖所示。本研究初探 NPO 設置品牌加速器，對募款產生的影響。透過中道高峰會與品牌加速器合作案例，對雙方團隊做出相關利害關係人的深度訪談，訪談結束後以逐字稿進行編碼，也以相關次級資料搜集做分析，輔以相關公開資訊與媒體報導內容作為佐證及補充，以完成本次研究的發現。

由於台灣品牌加速器為初期發展階段，現仍缺乏妥適的量化資料支持，也因為著重在生態系各層面的鏈接與實際案例的研究，故採用質性方法進行。本研究關注品牌加速器這一模式，是否適合對 NPO 募款，產生一定的影響力，透過 NPO 與品牌加速器設置合作關係，來研究出我們的重要發現，及可以改善的地方。

本研究著重中小型 NPO 與設置台灣品牌永續藍圖學校同類型的品牌加速器為範疇，其他類型加速器及中介組織並非本次研究重點。

圖 參-2 本研究流程圖



第二節 研究對象

一、中華中道領導文化總會一中道高峰會

中華中道領導文化總會（以下簡稱總會）由陳樹理事長創立，經過近二十年的沉澱與思考，並在兩年多的籌備後，於 2018 年 5 月獲得內政部核發立案證書，正式開始運作。總會成立後，依據中道探討層次的內涵，從科學現象、哲理思想與本體自性等層面逐步推進。首先以企業領導培訓及企業文化轉型為先導，然後逐步推廣至學術、教育、政經及社會各界，期望對企業文化、政經、社會文化的提升有所助益。作為全國性非營利團體，總會設有理監事會、會務顧問團，以及文化、推廣、教育、國際事務、財務、資訊等六個功能性工作委員會。秘書處負責綜理行政事務，並成立工作坊以落實執行，同時培訓種子教師、組成志工團隊、建構網站及逐步成立中道智庫。總會強調與本地及其他地區相關團體合作或建立策略聯盟，期望海內外心手相連、共同推動，早日全面落實中道領導與文化，共同體會中道、增進幸福、創造卓越⁵。

（一）中道高峰會是總會的最重要活動

圖 參-3 第二屆中道高峰會 DM



圖片來源：中華中道領導文化總會官網

⁵ 資料來源參考：中華中道領導文化總會官方網站 <https://zdale.org/>，取用日期 2024.12.15。

旨在探討中道理念在現代社會中的應用。中道高峰會通過重量級領袖的參與吸引企業的方式包括：

1、高層對話：邀請知名企業家和政界領袖參與論壇，提供深刻見解，增強活動的吸引力，如呂秀蓮副總統 施振榮創辦人的參與。

圖 參-4 中道論壇



圖片來源：中華中道領導文化總會官網

2、多元議題：涵蓋經濟、環境及人文藝術等多個主題，滿足不同企業的需求，促進跨界交流。

3、實踐案例分享：透過成功企業的實踐案例，展示中道思想在商業運作中的應用，提升參與者的興趣和信心。例如，2023 年的中道高峰會以「廉明政道／清淨輿論」為主題，齊聚各界學者、專家以及熱衷中道文化的朋友們，共同探討全球挑戰與變遷下，如何實現和平永續與幸福人生的課題。

4、總會的理念是「知行合一，大愛無我」，強調道之大小乃小我與大愛之認知與運用程度而定，認知與運用即是心、也是知的作用。總會探討中道的層次，包括科學中道、哲理中道和本體中道，分別對應科學理論、各家思想和無私無我的境界。

5、總會的發展歷程體現了對中道理念的深入探討和廣泛推廣，致力於在現代社會中實現中道領導與文化的落實，為企業、政經、社會文化的提升作出貢獻。

6、總會於 2023 年 4 月 6 日起至 2024 年 3 月 31 日止，與台灣品牌永續藍圖學校合作實體設置品牌加速器於總會，並成立中道永續治理學院合組智庫，並邀集 27 位外部專家一起為推動中道高峰會而努力。

表 參-1 中道永續治理學院期間推動表

2023 年	推動項目
五月	完成 27 位智庫訓練及測驗並完成授證儀式
七月	完成品牌 ESG 策略總裁班，共 14 位企業總裁認證
八月	完成品牌永續長認證班共 9 位品牌永續長認證
九月	開始協助第二屆中道高峰會募款等籌備事宜
十月	推動壹智庫 ESG 專案
十一月	完成第二屆中道高峰會活動
2024 年	推動項目
三月	完成中華中道領導文化總會工作規則手冊
四月	研擬中華中道品牌永續治理獎(暫定)可行性評估
五月	中道音樂茶會活動
六月	花蓮為蔬食而跑活動
十一月	第三屆 中道高峰會也圓滿閉幕
十二月	世界公民台灣起飛活動

(二) 訪談對象

為更準確呈現資料來源與觀點立場，本研究將訪談對象區分為三類：NPO 組織內部人員（如理監事團隊、執行幹部）、活動場域參與者（如中道會員、中道志工、以及外部合作單位（台灣品牌永續藍圖學校高管、加速器智庫）、捐款人。此分類方式亦有助於後續進行影響面向的交叉分析。

表 參-2 深度訪談研究對象一覽表

代號	類別	身分	單位
A	NPO組織內部人員	理監事	中華中道領導文化總會
B	NPO組織內部人員	秘書處高管	中華中道領導文化總會
C	活動場域參與者	中道會員	中華中道領導文化總會
D	活動場域參與者	中道志工	中華中道領導文化總會
E	外部合作單位	捐款人	生技公司
F	外部合作單位	加速器智庫	數位媒體公司
G	外部合作單位	加速器智庫	文化事業公司
H	外部合作單位	組織高管	台灣品牌永續藍圖學校

根據上述說明，本研究的訪談對象如表參-2 深度訪談研究對象一覽表所示，本次採訪對象為中道高峰會利害關係人。

第三節 研究方法

一、個案研究

本研究採個案研究的方式採深度訪談、半結構（semi-structured）詳見後面訪談大綱，由於是單一個案研究適合用於探索性方式並強調多元性、多角度、多層面，相對適合研究台灣中小型 NPO 與品牌加速器產生的開放式創新與募款影響問題（張宇辰，2020）。

二、確保研究品質策略

（一）可信度（reliability）

本研究在研究書計畫撰寫前 2024 年 10 月已進行一年的合約合作（2023 年 4 月-2024 年 3 月），並與利害關係人們有實質合作的實務經驗，因此當進行不同資料相比對時，也將與參與者進行確認。

（二） 三角檢定（triangulation）

本研究在研究資料選取上，為確保研究結果的信度與效度，採用多元資料來源策略，整合：（1）第一手深度訪談資料，以反映研究對象的真實觀點；（2）非營利組織（NPO）之實際產出文件與運作紀錄，以驗證與補充訪談內容；（3）相關理論與文獻之佐證資料，以建構研究的理論基礎與分析框架。訪談對象選取上確認中道高峰會參與之利害關係人，同時不同層級及內外部角色兼具。

（三） 效度（validity）

在效度（validity）方面，本研究者於合約合作期間（2023 年 4 月至 2024 年 3 月）擔任品牌加速器執行長，直接參與並負責其推動與管理工作。此角色使研究者能在第一線獲取真實且完整的第一手資料，包括深度訪談紀錄、非營利組織（NPO）之實際產出文件與運作紀錄，並佐以相關理論與文獻進行比對與分析，以確保研究詮釋的準確性與可驗證性。此外，研究過程中透過資料三角檢證（triangulation）方法，將訪談內容、文件資料與理論基礎相互印證，並採取成員檢核（member checking）機制，將初步分析結果回饋給受訪者與組織管理層，據以修正與補充資料內容。此多元資料來源與循環驗證機制，強化了研究結果的信度、效度與情境貼合度。

（四） 可驗證性（verifiable）

本研究並非自己想像，而是根據實際經驗（如附錄二）與第七章文獻參考資料內容，相互分析佐證。相關資料來源：錄音、逐字稿、逐字撰寫分析與結論。為確保中立性，如實呈現參與者想法，不因研究者主觀意見而偏執修改。

三、訪談大綱

研究問題	採訪單位	中華中道領導文化總會	外部團隊	捐款人	台灣品牌永續藍圖學校 (品牌加速器)
品牌加速器在研究個案的運作過程中，所產生的效益		募款有什麼變化？ 品牌好感度變化？ 中道高峰會的期望？	為何想合作？合作有利潤嗎？或是有其他期待 會想再合作嗎？	以前有捐款嗎？ 這次您為何捐款？ 您會再捐嗎？捐與不捐的原因？ 覺得總會活動有什麼改變？	執行中道高峰會計畫產生什麼機會？ 募款狀況滿意嗎？ 這次執行利潤為何？ 除了利潤還要什麼綜效？ 如何可以更好？
品牌加速器在研究個案中，面臨那些挑戰與解方		內部人員與外部單位 有什麼建議？ 協會經營上有什麼不一樣？	與您合作有什麼狀況發生 合作中產生什麼困難嗎？ 如何改進合作關係？	有需要品牌加速器嗎？ 品牌加速器對您捐款的影響？ 有其他建議？	與總會合作順利嗎？有那些問題與困難？ 有那些合作前沒注意到的事？ 如果有下次合作 要如何進行與建議？
透過品牌加速器，為中小型 NPO 帶來什麼合作機會		有需要增加的額外的服務嗎？ 服務有達到原來需求嗎？ 其他具體建議	從您的角度有什麼意見？ 合作可以擴大嗎？ 其他具體建議	這次捐款與您的公司或組織產生什麼關聯？ 會推薦給其他 NPO 或企業嗎？ 其他具體建議	這次合作 有什麼後續在 NPO 合作的契機 整體共益效果強嗎？ 未來還要針對那些類型 NPO 做合作？

第肆章 品牌加速器對中道高峰會的影響與效益

本章旨在闡述中道高峰會導入品牌加速器之運作過程，並歸納其對非營利組織（NPO）之主要影響與效益。研究結果顯示，品牌加速器的導入可歸納為四項核心影響：（1）募款成效之提升；（2）利害關係人互動之強化；（3）人力資源與組織挑戰之產生；（4）促進合作機會之拓展。

本章內容係依據深度訪談編碼表之主編碼進行編排，並分為五節。第一節說明品牌加速器在中道高峰會的導入背景與運作流程；第二節至第五節則分別探討募款成效、利害關係人影響、人力資源挑戰與對應解方，以及合作機會之形成。各節分析將援引受訪者之原始語句作為實證佐證，並輔以相關理論與文獻支撐，以確保研究結果兼具實證基礎與理論意涵。

第一節 中道高峰會導入品牌加速器的運作過程

一、中道高峰會緣起

中華中道領導文化總會（以下簡稱總會）2018 年 5 月成立，由陳樹理事長創立擔任首屆理事長，在第三章第二節研究對象中有詳細說明。

D：「創辦人擔任過金融最高主管機關對儒釋道文化有興趣。」

D：「我們當初認識他理事長時候是講金剛經這一類的，他們到後來才成立中道。」

由於創辦人擔任過國家金融單位最高主管機關主管，因此在卸下公職後本就對中華文化有濃厚興趣的他，創立了「中華中道領導文化總會」，並由一群對此理念有興的上市櫃公司老闆、藝術家、思想者追隨。

A：「任何一個領導者都會影響到整個組織文化」

A：「希望能夠從領導下手」

創辦人相信，每一組織領導人都是整個組織文化的影響者，因此從領導人開始

教化是很好的傳承者

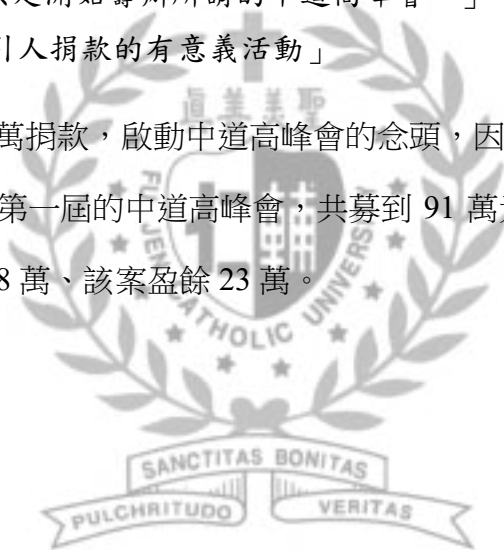
D：「從領導人開始比較能改善組織文化」

但因為中道總會成立一開始，尚未完整確認業務走向，同時高管也採志工或車馬費模式，因此在組織運作及管理上還沒有完整的 SOP，因此人員變動也較大，但由於是理念相交的一群人，因此也是慢慢的成長改變。

B：「我們高峰會在第一屆舉辦的時候是比較特別的，這個特別是來自於剛好有一筆捐款，當時並不知道要做什麼樣的用途比較恰當。後來經過大家討論之後，就覺得那就來辦一次大型的活動，覺得高峰會這樣的一個方向跟主題很貼切，所以我們就決定開始籌辦所謂的中道高峰會。」

B：「想辦一個吸引人捐款的有意義活動」

2023 年一筆 50 萬捐款，啟動中道高峰會的念頭，因此在多方張羅下終於在 2023 年 10 月 舉辦了第一屆的中道高峰會，共募到 91 萬元，包含 4 家企業捐款 8 位個人捐款，支出 68 萬、該案盈餘 23 萬。



第二節 第二屆中道高峰會置入品牌加速器

一、提升高峰會募款

第一屆中道高峰會結算盈餘 23 萬但不包含秘書處人事費用，嚴格說起來是虧損，因此若想辦好第二屆中道高峰會，勢必要強化秘書處資源整合與募款能力。

C：「我可感覺第一個有時候對於在中道這邊，要這一筆錢以及說怎麼用，他們就沒有懷疑，也認為說看中道這麼辛苦，給他支援一下應該是可以的。」

一開始的募款都是支持理事長的理監事及會員來支持，只要理事長想推動符合中道總會的活動，大家都出於信任及愛戴都會支持。

A：「甚至有一些私人的問題，只要我有時間也一起會幫忙處理」

甚至理事長還會擔任心靈導師或是教練的角色，協助會員及身邊接觸到的人無私的奉獻，不管是企業或是個人都是非常有收穫的。

B：「我們在籌備的過程當中發現錢是不夠的。遠遠不夠，所以一定要開始做募款的動作。」

D：「我們現在說到我募款上面，這其實也是我的一個重點。如果今天我的內容不精彩，我要的來賓沒有說服力，甚至沒有影響力，甚至沒有什麼看頭，人家也不太願意捐錢。」

C：「對於高峰會活動是百分之百的非常的贊成，我覺得這樣擴大影響是非常有效果的。」

第二屆中道高峰會啟動，思考著如何降低營運費用卻能創造更高募款效益，因此組織資源整合及品牌影響力與募款策略就相對重要。

二、品牌加速器合作緣故

因此中道總會第一步就是找到外部幫手，剛好陳樹理事長認識在中華民國全國商業總會擔任副祕書長同時也是創立商總品牌創新服務加速中心的戴中興執行

長，同時也是品牌金柏獎創辦人，因為戴中興任職商總 7 年後想回學校讀書充電也想休息一下，此時陳樹理事長也以中道的理念吸引了戴中興，藉此發展中道的科學方法，也就是聯合國 SDGS17 項的實踐路徑。於是決定在 112 年 4 月 10 日用台灣品牌永續藍圖學校的 IP (品牌加速器)的概念與中華中道領導文化總會簽約到 113 年 3 月 31 日為期近一年，也正式啟動開啟第二屆中道高峰會的序幕。

三、設置品牌加速器

（一）台灣品牌永續藍圖學校與中華中道領導文化總會合作模式

本次研究中道高峰會與品牌加速器採合作委託合約，費用模式採車馬費模式、進駐模式採實體進駐、團隊模式採外部引入智庫、績效模式採募款能力/專案合作/優化團隊三種，同時也討論出台灣品牌永續藍圖學校與中道高峰會的生態系藍圖。

圖 肆-1 品牌加速器與中華中道領導文化總會合作關係

合作 委託合約	費用模式：車馬費模式
	進駐模式：實體進駐
	團隊模式：外部引入智庫
	績效模式：募款能力/資源能力/管理能力

圖 肆-2 中華中道領導文化總會中道高峰會生態系藍圖



(二) 生態系藍圖名詞解釋

1、生態系：在非營利組織治理與社會創新領域中，生態系概念已被廣泛應用於說明跨部門合作、資源整合與影響力共創的複雜網絡。在此為由品牌加速器所牽引，透過制度化介面與信任機制，連結中小型 NPO、政府單位、企業、智庫、捐款人與社會公民，所共同構築的一個以共益價值為核心的資源互動與能力培育系統。

2、智庫：是指具備分析、知識生產與影響力擴散功能的專業性組織或團體，其主要任務為針對特定社會、經濟、環境或治理議題進行研究、提出建議，並扮演知識與實踐之間的橋樑角色。在非營利組織與品牌加速器脈絡中，智庫亦可視為協助「中介型角色」，協助制度設計、能力建構與跨界合作串聯的關鍵單位。本藍圖包含會計師事務所、智財事務所、法律事務所、品牌事務所等。

3、品牌永續管理師 (BSM)：是指具備品牌治理、碳管理、責信能力、永續行動設計等跨領域知識與實作能力，能協助組織在多變環境中整合資源、建立信任並推動品牌長期價值的專業人才。其核心任務為導入品牌加速器制度的中介型角色。

4、永續型資本：一種超越傳統財務資本概念，結合社會、環境、文化與信任資源的新型資本形式，具有可持續性、長期價值與多元效益的特質。其不僅關

注短期資源流入，更著重於透過制度設計、價值創造與時間累積，轉化為組織能長期運用、共享與再生的資本基礎。例如永續型影響力創投。

5、曼陀羅計畫：是一種以核心價值為中心、輻射式映射行動與資源的策略系統設計架構，源自東方哲學中「曼陀羅」(Mandala) 意指圓滿、有機、循環與秩序，經常被用於呈現宇宙與內在的整合。此概念轉化為制度設計，即透過圖像化思維工具，協助組織將核心目標對應多維任務、資源系統與行動模組，進而打造具有整合性、延展性與靈活彈性的策略藍圖。

6、藍圖備忘錄：是一種以共同願景為核心，強調制度共識、目標路徑與資源承諾的非正式協議文本。其主要目的並非取代法律契約，而是在多元利害關係人之間建立一份面向未來、聚焦行動、可持續更新的策略文件。它是一份承諾願景、規劃藍圖、行動對齊的前導文件。

7、永續型企業藍圖路徑：是一種系統化轉型設計架構，協助企業從「合規導向的 ESG」走向「價值驅動的共益型商業模式」，並以永續型資本為核心，整合碳管理、品牌治理、數據資產化與生態系協作。該藍圖強調三階段進程、五大治理系統與四大核心能力，協助企業在變動環境中建立可持續的競爭優勢與社會影響力。

8、永續型資本商業模型路徑：是指一種以永續願景為核心，透過制度化設計、跨域整合與時間系統導引，逐步轉化社會信任、品牌影響力與資源合作為「可累積、可再生、可轉換的資本型價值」的策略路徑。此模型不以「利潤最大化」為唯一導向，而追求「多元價值共創 × 長期信任累積 × 生態系正向循環」。

「生態系藍圖的三個階段」其實是指品牌加速器在發展共益生態系時，依據生態系理論所經歷的三個主要系統層次（李佩珊，2019）。這三個階段—微觀系統（Microsystem）、中介系統（Mesosystem）與鉅視系統（Macrosystem），構成了整個「品牌加速器共益生態系藍圖」的動態運作核心，三個階段意義如下：

1、微觀系統（Microsystem）：這是最基礎的單位，如 NPO 內部、企業內部、品牌行動小組。這些單位具備其專業運作模式，但缺乏彼此間的連動與規模放大能力。意涵：單點式、封閉式努力，如單一 NPO 做倡議，或企業做 CSR。問題：各自為政、資源不足、影響力有限。

2、中介系統(Mesosystem)：品牌加速器在這裡發揮「結構洞(structural hole)」角色，即成為資源與能量的轉譯者與媒合者。意涵：透過品牌加速器促進合作，讓微觀單位間產生連結、協同與互補。功能：協助媒合企業與 NPO、整合課程、資源引介、培力平台建立。價值：加速知識轉換與資源流動。

3、鉅視系統(Macrosystem)：這是整體的開放式創新平台與共益生態系的運作空間，也是品牌加速器的長期目標。意涵：跨領域、多方利害關係人、含括政府、媒體、國際組織的宏觀系統。表現：形成政策倡議力、影響公共資源配置、建立 SDGs 導向的多元共創機制。關鍵：系統去中心化運作、循環式連結、規模化影響。

「生態系藍圖的三個階段」為運作層次的縱深結構，而「外部系統與時間系統」則是條件環境與變動邏輯的橫向與時間性維度。這五個元素共同構成一個能夠穿越短期倡議與長期制度化、串接微觀行動與宏觀價值的開放式共益生態系。

表 肆-1 五大系統分類對照表

系統類型	對應元素	功能角色
微觀系統	會計/智財/法務/品牌事務所/總會目標工作	實質內容支撐與知識執行
中介系統	品牌加速器/品牌永續管理師(內部篩選)	協作平台與制度連結
外部系統	JV 公司/永續型資本/政府資源/NPO／上市櫃企業/新創/品牌永續管理師(外部篩選)	資源與政策支持來源
鉅視系統	整體生態架構設計、治理理念、價值觀邏輯	制度整合、跨域治理、願景驅動
時間系統	藍圖流程帶：從 BP→IPO 時間軸	組織成長階段與資本引導

生態系藍圖確認後，則開始準備啟動執行，猶如上述所提到的，中道高峰會設置入品牌加速器主要是希望提高募款效益，因此本研究根據個案研究整理出以下募款策略。

表 肆-2 中道永續治理學院期間計畫推動表

以理監事為主要募款對象（募款額度較高）	
根據訪談資料中，B 受訪者（中華中道領導文化總會組織高管）提到會最優先鎖定中道總會的理監事進行募款，因為中道總會的理監事大多來自社會型企業，多為上市櫃企業老闆及賢達人士，企業有預算做 ESG 且能募款到的金額較高，但最好提前告知以免預算用罄。	
新增企業會員開發（透過開放式共益生態系的活動）	
2023 年	推動項目
五月	完成 27 位智庫訓練及測驗並完成授證儀式
七月	完成品牌 ESG 策略總裁班，共 14 位企業總裁認證
八月	完成品牌永續長認證班共 9 位品牌永續長認證
九月	開始協助第二屆中道高峰會募款等籌備事宜
十月	推動壹智庫 ESG 專案
十一月	完成第二屆中道高峰會活動
募款信描述優化（打動人心與一起共創中道精神）	
2024 年	推動項目
一月	籌備第三屆中道高峰會
三月	完成中華中道領導文化總會工作規則手冊
四月	研擬中華中道品牌永續治理獎(暫定)可行性評估
五月	中道音樂茶會活動
六月	花蓮為蔬食而跑活動
十一月	第三屆 中道高峰會也圓滿閉幕
十二月	世界公民台灣起飛活動

以上推動項目都包含在品牌加速器合約內的輔導，不另外收輔導費 惟課程及認證，品牌加速器與中道總會利潤五五拆帳，招生企劃與活動執行由台灣品牌永續

藍圖學校主要執行。

雖然 2024 年四月已結束與台灣品牌永續藍圖學校合作合約，但計畫活動與智庫同樣進行，因此第三屆高峰會募款金額高達 400 萬，也是活動有持續造成的遺留效應（legacy effect）（Cuddington, K，2011）。

（三） 品牌加速器介入三階段

本研究進一步發現，品牌加速器設置於中華中道領導文化總會一年內，並非以單一活動為合作終點，而是設計出三階段式的服務邏輯：第一階段為信任建構，第二階段為資源整合，第三階段則進入共益深化。此三階段服務架構反映出品牌加速器在運作上並非僅提供技術性資源，而是透過制度化的合作節奏，逐步建構出以共益關係為核心的永續生態系統。募款成果的生成，不是因為單一事件的操作，而是來自於整體生態系協作關係的成熟與互信生成。本研究參考 Austin 與 Seitanidi（2012）提出之「非營利與企業合作價值創造模型」，將其四階段（慈善階段、交易階段、整合階段、轉化階段）整併為「信任建構－資源整合－共益深化」三階段，以反映品牌加速器於台灣 NPO 實務場域中從初期關係建立、資源投入到多方共創之深化進程。因此募款能力、資源能力、管理能力、系統能力及網絡能力這五大能力正是從「資源依賴」走向「共益共生」的重要策略轉譯，也是績效模式的整體展現。（圖伍-1 NPO 設置品牌加速器有多種合作模式圖中的績效模式）也就是共益關係達到效益(Co-benefit)這階段（如圖貳-1 共益關係 4C 模型）。

圖 肆-3 品牌加速器三階段



本研究以品牌加速器一年期的介入歷程分為三個階段：前期籌備與智庫建構、中期培養(訓)會員共生系統與募款活動及第二屆高峰會完成、後期效益分析與制度標準化建置及第三屆中道高峰會規劃與合約結束後的活動執行。此三階段的進程並非單一專案操作，而是透過五大系統、三階段的共益生態系作法，形塑出共益生態系雛型，體現外部合作夥伴如何與 NPO 共創影響力。共益生態系做法的四大層次會由後續研究提出（如圖伍-3 社企型品牌加速器共益生態系模型圖）

1、前期：籌備與智庫建構

- 第一屆高峰會結束，確定第二屆中道高峰會日期及主題
- 設置品牌加速器合作，對第二屆高峰會的活動及募款做準備
- 第一屆高峰會各與談人邀請來每周三晚上的大師講堂，與中道學員分享論壇內容的延伸並與學員們相互交流
- 品牌加速器台灣品牌永續藍圖學校協助成立中道永續治理學院，成為中道總會內部品牌加速器，希望後續內部可以自行優化與加速發展
- 中道永續治理學院成立智庫團，包含會計師類、法律類、品牌類、資本類、國際授權、政府專案等類型顧問

2、中期：培養(訓)會員共生系統與募款活動及第二屆高峰會完成

- 中道永續治理學院開課授證，對外招生總裁班及品牌永續長班
- 智庫與中道總會聯合辦活動，啟動[壹智庫 ESG]活動
- 進行第二屆中道高峰會募款活動

3、後期：效益分析與制度標準化建置及第三屆中道高峰會規劃與合約結束後的活動執行

- 完成中華中道領導文化總會工作規則手冊
- 研擬中華中道品牌永續治理獎(暫定)可行性評估
- 中道音樂茶會活動
- 花蓮為蔬食而跑活動
- 第三屆中道高峰會也圓滿閉幕
- 世界公民台灣起飛活動

4、第二屆中道高峰會活動階段

- 共邀請以蕭萬長前副總統及呂秀蓮前副總統為首的 25 位貴賓與談人及 25 位各組織負責人、理監事團隊、智庫、媒體、志工、協辦團體台灣品牌永續藍圖學校、秘書處，參與活動人數合計共 250 位來賓。

- 活動日期 112 年 10 月 31 日在張榮發基金會，從早上 09:00 開始到下午 17:20 圓滿結束。

5、第二屆中道高峰會會後階段

- 中華日報全版報導
- 會後貴賓 及工作人員舉辦感恩餐會
- 確定第三屆中道高峰會舉辦日期為 113 年 11 月 8 日

從以上三個階段，我們試著研究出以社企型品牌加速器在研究個案的運作過程中，所產生的效益有哪些？會遇到哪些挑戰與方法？同時也希望透過品牌加速器的特性包含：1、採共益生態系的經營；2、生態系邊界採鉅視系統；3、獲益目標必須同時包含 NPO 及 PO ；4、共生結構關係強（CO-Benefit）；5、永續型投資模式來了解品牌加速器能為中小型 NPO 帶來什麼樣的共益合作機會？



第三節 品牌加速器導入後之募款成效觀察

品牌加速器進駐中華中道領導文化總會期間為 2023 年 4 月 10 日至 2024 年 3 月 31 日，為期近一年。根據受訪者說明的歷年募款資料，第一年（尚未導入品牌加速器）募款金額約為新台幣 91 萬元；第二年（品牌加速器進駐期間）募款金額顯著提升至約 242 萬元；第三年（品牌加速器合作結束後）募款金額攀升至約 400 萬元。

本節將分析品牌加速器導入後，對中道高峰會募款活動成效所造成的多重影響。透過受訪資料與行動成果進行交叉比對，以檢視品牌介入是否真正帶動募款效率、擴大資源動能，並檢視是否有其他變因共同作用。

一、募款成效

B：「置入品牌加速器後募款新增 2.8 倍，隔年捐款再捐率(Annual Repeat Rate)為 33%。」

根據本研究蒐集之中道高峰會三年度募款數據，第一年度募款金額為新臺幣 91 萬元；品牌加速器介入之第二年度，金額顯著提升至 242 萬元；在加速器退出後之第三年度，募款金額續增至約 400 萬元。此一變化趨勢顯示，品牌加速器的導入對於提升組織募款能量具有正面影響，尤其在第二年度呈現顯著增幅。

就捐款人再捐率而言，第二屆中道高峰會之比例為 33%（計算方式：當年續捐人數 ÷ 前一年捐款人數）。此數據雖高於 Fundraising Effectiveness Project (2009) 所揭示的新捐者保留率（平均 27%），惟仍低於 netiCRM (2020)《台灣捐款趨勢報告》中之平均續捐比例（42%），亦低於由募款專業人士協會（Association of Fundraising Professionals, AFP）及城市研究所非營利與慈善中心所維護之募款計畫所呈現的非營利組織平均續捐率（約 45%）。此外，根據輔仁大學李禮孟教師於「非

營利組織募款管理」課程（2024 年 4 月 20 日）所述，隔年再捐率未達 60% 通常被視為未達及格標準。

然而，須注意的是，本研究案例與上述平均值之比較具有策略層面的差異。第二屆高峰會之募款策略由首屆以特定自然人為主要對象，轉為以企業捐款為核心。第一屆共有 12 位捐款人，其中 4 家為企業、8 位為特定自然人；第二屆則鎖定特定企業進行募款，致使原有 4 家企業全數續捐，續捐率達 100% ($4 \div 4 = 100\%$)。雖然企業捐贈金額均達 5 萬元以上，但整體金額仍不足以支應活動需求，因而持續開發新的企業捐款來源，最終促使年度總募款額相較前一年提升約 2.8 倍。

圖 肆-4 品牌加速器進駐中道高峰會三年募款金額變化



二、募款成效分析

（一）募款是整合性的工作

首先，品牌加速器於一年內成立了中道永續治理學院並對外招募智庫與訓練及測驗授證 ESG 課程招生與認證、第二屆中道高峰會的籌備、募款與執行，完成第二屆中道高峰會、完成中道總會工作規則手冊、研擬中道永續治理獎(暫定)可行性評估與推動各智庫合作專案（如表參-1），使得 NPO 能以更具吸引力與專業度的姿態進行對外溝通，產生了「短期動員效益（mobilization effect）」（Taylor, S. E.，

1991)。其次，第三年募款成長更甚，儘管品牌加速器已結束合作，但其制度化遺留效應（legacy effect）Cuddington, K.（2011）可能仍持續發酵，而研究生在 2024 年 5 月 4 日輔大李禮孟老師開設的非營利組織的募款管理課上，聽到老師提到固本、募新、擴展、提升、增能、轉型是募款六大行動策略，以致捐贈者關係的延續，因此本研究採用這六大行動策略架構做募款成效分析。

（二） 固本行動策略

H：「這個募款關鍵是理事長因素大」

然而，訪談亦指出，此募款成長可能不僅為品牌加速器之功。包括中道總會理事長個人魅力與社會資本的長期影響、議題設計的政治與社會時機，以及組織本身內部管理策略同步升級等多重因素，亦為不可忽略的關鍵。根據受訪者 B、C 和 E 的觀察發現，理事長的魅力似乎也帶動募款率明顯提升，這一觀察強調領導者在募款成效中的關鍵角色，其中受訪者 D 也提及到此因素。

D：「領導者個人魅力被視為影響成效的關鍵因素。」

根據 Laskin, D. L. 等（1995）關於品牌個性理論，NPO 領導人具有人格象徵的功能，當其形象與組織使命一致時，將強化外部信任與支持。在受訪者 F 和 G 的訪談中皆提到領導者與外界的互動能夠提升品牌信任度，這與 Putnam（2000）所言社會資本中的信任建構一致，即信任與連結是組織存續與影響力擴張的核心資源。因此，本研究傾向採取「多因解釋模式」：品牌加速器為促成募款躍升之重要條件之一，但非唯一因素。其成功介入須倚賴領導者意志、內部整合程度與外部趨勢之配合，方能發揮最佳綜效。

（三） 募新行動策略

H：「固本與募新策略應同步進行。」

品牌加速器導入後，協助組織展開多元化募款布局，受訪者 A、B 和 E 皆有提

及到組織需同時發展多元募款與品牌導向行動。對應於 Anheier (2014) 提出 NPO 面對資源多元化時的調適理論，即募款不再僅依賴單一來源，而需開發多元募款通路，方能因應變局。

H：「第二年不捐款的原捐款人大都是 10000 元以下的小額捐款。」

第二屆中道高峰會因為在策略上運用，囿於人力資源有限，因此把募款計畫放在目標企業上面，原自然人捐款沒有計畫性募款，只是通知參與活動跟自然捐款但也是造成自然人沒有續捐的原因之一。第二屆中道高峰會新捐助企業及組織新增加 8 家、個人名義 2 位，這些都是不斷透過固本策略及品牌加速器的協力運作。

（四） 擴展行動策略

D：「我們截至目前為止辦了兩屆高峰會，但只能說一屆比一屆好。」

透過品牌加速器共益生態系藍圖（如圖貳-2）的五大系統，將生態系邊界從微觀系統放大到鉅視系統（如圖貳-5）比較有平台模式規模，可以獲得共益力量。

B：「同時也在大家的這種共同的合力之下產生所謂的社會的這樣的一個高度啊，甚至於認同。以這種所謂的螞蟻雄兵的概念了，也許他可以他是可以做組織的系統，它其實是可以凝聚個人的力量。因為當我們凝聚更大的力量整合在一起的時候，那個聲浪就變得非常的重要，而且非常的大，所以它產生的所謂的效益就會更高。」

品牌加速器採共益生態系的經營模式，因為是開放式創新比較容易透過外部資源獲取內部資源的不足，也以自身優勢成為他組織獲取資源的管道或綜效，生態系去中心化經營概念才容易長期運作強強結合（王飛耀，2019）形成共益關係強度最高的 Co-benefit 階段（如圖貳-1 共益關係 4C 模型）。

（五） 提升行動策略

C：「品牌讓企業更願意成為捐款者與贊助者。」

從受訪者 C 的訪談中得知，品牌確實能夠促進捐款方的捐款意願提升，受訪者 E 也提及到品牌優化後企業贊助意願也會增加。由此可知品牌即是一種信任的載體，透過活動與敘事強化組織與外部捐助者之間的連結（Hankinson, 2001），而加速器則在此提供組織關鍵的品牌包裝支援。

品牌加速器是以發展品牌為核心的加速器（蕭傳議，2016），因此共益生態系藍圖智庫內的 ESG、國際化發展，就是以此為基礎發展國際化的企業轉型與升級以行動影響捐款人的心，在第二屆捐款人名單中有一位是新加坡企業人士可以作為參考依據。

（六） 增能行動策略

B：「同時也在大家的這種共同的合力之下產生所謂的社會的這樣的一個高度啊，甚至於認同。以這種所謂的螞蟻雄兵的概念了，也許他可以他是可以做組織的系統，它其實是可以凝聚個人的力量。因為當我們凝聚更大的力量整合在一起的時候，那個聲浪就變得非常的重要，而且非常的大，所以它產生的所謂的效益就會更高。」

品牌加速器共益模式的資源能力、管理能力、系統能力、網絡能力就是為了提供增能的行動，以期有能力與外部合作創造多贏。

D：「基金會願意承接倡議計畫，擴展後續合作。」

中道高峰會讓中華中道領導文化總會的品牌被看見，可以與各基金會合作、發展每個基金會倡議的中道精神，讓中道總會與各基金會相互倡議融入其中。我們多了很多志同道合夥伴一起來共益發展，第二屆中道高峰捐款單位其中有兩個 NPO 組織就是從增能行動中找到合作捐款契機，同時這兩單位所屬會員也參與第二屆中道高峰會大會活動，也參加中道總會每個星期三晚上的心靈成長課程。

E：「基金會願意以中道倡議為框架發展方案。」

受訪者 D 與 E 皆表示在參加過中道高峰會活動後，仍願意持續投入其中，顯

示品牌加速器具有中介平台功能，符合 Austin（2000）「跨界夥伴關係理論」中對共同價值創造的描述。

（七） 轉型行動策略

E：「中道高峰會讓我們的活動被更多人看到，捐款機會自然變多。」

品牌加速器進駐後，顯著提升中道高峰會在社會中的可見度與倡議擴散力。B則補充到高峰會主題能夠引發社會菁英的共鳴。這顯示品牌加速器的品牌設計、社群策略與議題鋪陳，皆成功引起目標族群的關注。根據 Kotler 與 Lee（2005）提出的社會行銷理論，品牌塑造與公共倡議之間具有相輔相成的正向迴圈，進而提升社會參與度與信任。

此一觀察對未來品牌加速器與中小型 NPO 的合作實踐提出啟示：若能以模組型策略導入，進行短期高密度輔導，並搭配制度內建與移轉計畫，或可成為提升 NPO 永續能力的有效機制。



第四節 品牌加速器對利害關係人造成的影響及效益

一、對中華中道領導文化總會的影響

A：「當然藍圖學校這邊也辦了一些活動，就活動相對來講我是全力支援，但會變成會不會是以藍圖學校為主就說中道總會為輔，這時候我就比較看不出彼此之間互動這種相對比較大的走向。」

H：「合作雖然有契約書，但沒有辦法在契約中訂定各種細則，因此會有很多任認知上的問題。」

例如參加的活動是品牌加速器舉辦的週年餐會，邀請了其他貴賓及合作 NPO 長官與幹部一起同歡，也邀請了外部智庫與學員。雖然主角是品牌加速器，但人員場景類似（生態系合作角色彼此支持），即使清楚知道是品牌加速器的活動，NPO 有時仍會感覺主從問題模糊，這也是發展品牌加速器重要的隱藏問題，同時也是輔佐者變主角的重要議題。

A：「很多事情我在心裏面也沒有完全講出來。」

如果主事者不說會導致合作出現專業以外的問題，因此語言對齊是兩單位合作重要過程，除了簽署合約及部署年度計畫之外，更應該有 NPO 和品牌加速器的共識營及工作坊，透過人物誌的訓練清楚了解利害關係人的目標客戶與雛形，一起產生 NPO 服務設計的九宮格與價值鏈（何舒軒&宋同正，2014）。

A：「為什麼很多企業會成功，它即使有很多的公正式場合，但你有很多的非正式的交流場合，這時候他就比較能夠把心裏話講出來。」

A：「這不是我們兩個主導者的問題，這是團隊的問題。」

A：「當然同仁的熱情跟加速器合作有關的...」

此外也要經常透過非正式交流場合談談內心的感受，這是品牌加速器進駐 NPO 要特別注意到的問題。同樣的品牌加速器帶來了 NPO 很多外部支援與人才內部人員的熱情也是容易被點燃，同時也促進學習及成長，使很好外部創新影響內

部夥伴的機會。

B：「你要帶他們去不敢想、不曾想的東西。你要去創新一個東西，這個東西是你的，但是很好玩的一點就是當你創新起來的時候，它是你的，你不管走到哪個平臺，它永遠跟著你，是在這裏美其名，是在用它的資源。但實際上那是你做起來的，這就是你的積累。可是如果今天你要用它高峰會這個東西是他的，那你再怎麼做，再怎麼賣力，我就告訴你，還是他的。」

A：「期待未來不管任何組織。我希望從開放競合當做我們的先決條件，當然我們希望彼此能夠追求誠信跟努力，創新跟卓越來創造整個合作裡面的一些共同價值觀。」

所以品牌加速器不能只是單方面做一個專案，而是一個能帶動 NPO 甚至創造創造一個新的轉型概念才行，不能只是募款。例如品牌加速器在合作的活動中有一項研擬中道高峰會獎項計畫(暫定名稱)，要準備位中道高峰會做轉型升級用，也能更落地，可惜一年合作結束後 NPO 並沒有推動，當然該計畫跟籌劃人有關因此暫停，期待日後仍有機會協助推動。

A：「加速器的才華跟能力，我是真的非常敬仰的。所以說包括你那個那時候我希望你能夠繼續掛下來⁶，而且哪些東西你都可以合作，都可以談。」

H：「未來還是可以繼續合作，沒有問題。」

B「期待雪中送炭為主，錦上添花為輔。」

C「共好共贏要在服務設計時規畫好。」

H「開放競合是品牌加速器的主要內涵。」

建議在合作合約簽屬完畢後要啟動服務設計書的設計：1、首先確認品牌加速器共益生態系藍圖 2、確認四大共益模式能力置入組織管理 3、把品牌加速器介入三大階段 4、五大系統（可參考表肆-1）5、年度目標計畫，以完成 NPO 與品牌加速器的服務設計書，降低品牌加速器與 NPO 的服務落差與效能提升。

⁶ 「掛下來」這句話的意思是繼續待下來，掛個職銜，可以用虛擬進駐方式進行合作。

二、對志工的影響

D：「領導者的理念就是要利他，所以利他這個事情對我來講是蠻蠻符合我一個人生的目標的。」

D：「主事者一直認為是說大家應該都要用志工的角度來做中道。但是因為中道志工的概念基本上來講，如果能夠得到認同的人，他會願意主動付出成為志工。」

D：「志工使命那一塊的力量強不強？我覺得有逐漸遞減的一種感覺。」

一開始志工都是跟著組織理念及創辦人進來的，由於組織服務及會員開始調整成以企業領導人為目標，因此對於當初以宗教角度或是經論角度的志工來說，開始不習慣企業家語言及習慣。

D：「後續協會感覺跟企業比較有聯結了，因為我退休了，比較沒有接觸企業。我使不上力了...」

受訪者D曾經為中道高峰會志工，在訪談中也提到由於高層不斷地更換以及總會有更多年輕的志工加入，他坦言自己已經不知道可以做什麼，也不清楚應該要做什么。舒適圈範圍對志工也是個重要的考量，有時不是怕累而是頻率不同、語言不同所產生的疏離感，加上中道總會從2018年成立以來換過很多高管及幹部，政策方向及定位都還在調整，因此高管會有不同的領導風格及作法，2023年第二屆中道高峰會以後，秘書處也開始啟用大學生有薪工讀生作為處理一般事務及影片拍攝或數位行銷的工作，因此較資深的志工就比較沒事情可擔任。

D：「懷疑高管與領導人到底有沒有討論過每一年志工的工作目標是什麼？」

志工的角度是最末端接受命令的人，因此若沒有跟總會高管一起研擬或召開討論會，會不知道事情的來龍去脈，同時也會產生不必要的誤會。

H：「新的高管團隊比較偏向啟用年輕人工讀生來做一般志工的工作。」

D：「很重要，應建立志工機制。」

品牌加速器鑒於新的高管團隊對於志工傾向用有給職工讀生模式，有把付費工讀生機制併入中道總會管理手冊內，但是無給職志工尚未建置，因此目前除重要中道高峰會大會外，已鮮少看到單純志工的出現。但是有很多有志業或與 NPO 合作來的志工依然很多，例如外部智庫、外部 NPO 單位也是專業或合作共創的概念，這也是可以推動的另一種志工模式。

專業志工或合作志工就必須在微觀系統中的智庫系統或外部系統中的政府或 NPO 組織（表肆-1 五大系統分類對照表）中產出，我們可以從三、對外部智庫的影響做更深入了解。根據 A、B 與 D 的訪談，表示溝通斷層影響團隊協作與目標聚焦。此種內部傳遞不順問題，亦見於本研究討論之中道高峰會內部會議效率低落，反映組織治理文化仍偏傳統，對創新接受度有限。品牌加速器應發揮中介者功能，引導內部價值與語言對齊，使組織文化得以朝共益導向轉化（吳宗昇等，2013）。除此之外，受訪者 A、C 和 D 認為使命感驅動許多參與者自發性投入。品牌加速器作為一種共益平台，除組織性操作外，更應強化精神層的「價值共創」。中道高峰會本身即具宗教性格，其品牌調性若能深化精神意義連結，可轉化為忠誠參與力，亦有助於促進志工與利害關係人長期合作。

三、對外部智庫的影響

F：「這次會來參與中道智庫，我們也是因為從實務上或者是產品跟服務出發，慢慢的轉移到使用者內心的一種需求滿足。所以在往上產生了一個精神上的一個追求。」

F：「因為我現在對於盈利跟志業的追求上面，大概志業是佔 60%到 70%，盈利方面大概是佔 40%到 30%之間。」

外部智庫作為品牌加速器公益生態系藍圖內微觀系統中的智庫角色，自然是希望能透過與中道總會的合作，創造自己的經濟性與社會性功能。在營利相對低的情況下，是更好用志工概念做合作，也不會做每件事都是要收費用，而是一種自利

利他但同時也需要被幫助的機會。

G：「也很期待中道在跟民間智庫做合作的時候，儘量的給予多元化。」

另外智庫因來自各領域的專家達人，所以希望中道總會能給予比較多元的發展方向，例如路跑、茶人飲茶、咖啡師評鑑、社福慈善活動等。

G：「我們在這一次跟中道合作的過程當中，因為中道它比較是屬於內部內部組織上面比較屬於傳統式的傳統式的一個結構，也就是說比較公務人員式的一個結構。所以凡事都需要可能來回討論，包括說企畫書，非常的繁複，繁文縟節還蠻多的。我個人站在民間的角度，我說實在，我們在民間做很多事情，想到我們就可以很靈活性的、快速性的去規劃、去完成，可是似乎在中道這一點少了非常大的一個靈活性的空間。對很多有商機的互動的活動，這個可能也會造成時機上的一個流失。」

A：「智庫有一個音樂活動在中道總會 他那個茶會的話，當然這是一個蠻好的活動，我們到底是應該是從非營利到他有沒有商業模式，這個時候或者把它當成對彼此之間的交流。」

智庫與中道總會的商業模式沒被確認前，會有很多交流上的困難，可能角色與溝通部門都有影響，加上智庫有半公益心態，若遇到不好相待時會引起不良反應。

G：「這一次在運作當中很遺憾，我們在剛好這一場沒有透過品牌加速器合作。直接就由我個人的企業跟中道的高管級領導人做對接。這個對接的過程當中，我覺得在前面溝通過程當中，並不是讓我感覺到很愉快。那個不愉快的過程是來自於我前面所提到的。他們很多的繁文縟節，而且我們在企業在思考事情，尤其在舉辦活動，包括說我們為什麼要辦每一項活動都是有意義的，我們也是屬於義務的跟他們做合作，但是卻讓我們有這種感覺，就好像是我們想要搭著他們的一些名聲。不過我講的是真心話。」

G：「我也其實我心裏頭還蠻卻步的，這一場辦完以後有沒有第二場我都沒有想法。如果他們的合作的模式仍然是這樣的情況之下。這個是讓我們民間企業會卻步的。」

這次活動智庫自己與中道總會交流談合作，沒有經過品牌加速器，因此又產生

更多誤會，當然品牌加速器也要負起系統溝通的責任，同時與 NPO 的溝通也是不夠的。智庫合作的商業模式若未確認會影響在 NPO 的正當性與經濟性，鑒於當時品牌加速器與秘書處同時在忙其他包含募款的事，因此尚未完成此一部分的機制，這也是未來品牌加速器在 NPO 需設計的一環。

A：「後來那些顧問，我也每一位跟他們談過，每一位我都很喜歡，但是因為我個人時間也有限，可能他們後來他本來在尋求一個共同合作的空間，但是共同我們這個空間相對減弱了以後，他個別會也許他們又分開來，個別去找過合作的空間，到後來可能發揮到自己本身的一些東西，就可能會就因為大家這個鄰居的力道沒有繼續，就變成有一點可惜曾經有過這個過程。」

F：「讓所有的系統能夠在更最佳化。這個大概是我參與中道智庫的一個初衷或者是希望能夠達到的目的。」

五大系統中的中介系統包含品牌加速器及品牌永續管理師，作為平台與制度連結者，唯當時尚未布建完成，只靠品牌加速器進駐者及熱心智庫幫忙，因此效果並沒有發揮出來，是品牌加速器要修正的問題。建議建置智庫資源供應鏈清單或系統，並在與 NPO 的智庫共識營上除理念、作法及專業測驗外，也要設計一套品牌加速器智庫合作商業模式表，以利對接合作的 NPO 進行。

四、對捐款人的影響

E：「NPO 屬性不同，最好能選擇理念一致的組織比較能有捐款的想法。」

捐款者有一套捐款邏輯，研究生在 2024 年 3 月 23 日 輔大李禮孟老師 非營利組織的募款管理課上，聽到老師提到募款的定義是「邀請人們參與一個偉大的使命，同時也要敢開口要錢」因此敢開口要錢的要素包含品牌力、機會創造、急迫性、經費使用計畫性與信仰，因此 NPO 的品牌定位就很重要，否則吸引不到目標捐款者還到處在募款反而事倍功半。

C：「這些精英分子基本上來講都是在各個不同的領域的，非常具有代表性領

導力的一些。」

在表肆-1 五大系統中，鉅視系統是談到生態系藍圖的架構設計、治理理念與價值觀邏輯，在功能角色上就是制度整合、跨域治理及願景驅動，因此品牌加速器希望透過鉅視系統模型打造 NPO 品牌內涵，才更能吸引中道中會優質的菁英分子與思想追隨者。

E：「資源的梳理上，最簡單的就是人事跟財務。財務上面來講，擁有資金方的資金方他是不是能夠有具體的贊助的方法或者是金額，讓需要協助的人能夠去對應不同的捐款。」

在表肆-1 五大系統中的時間系統，也就是流程帶，對企業而言就是從新創到 IPO 的過程，對 NPO 而言，是媒合企業學員捐款或是須做永續報告書中社會(S)項目的企業，是品牌加速器培育企業與 NPO 合作的節奏引導階段。唯在一年輔導當中培訓完成的總裁班學員及品牌永續長班學員，只做完初階培訓認證，而下一步的顧問輔導、資源媒合、國際授權、併購或 IPO 要等待時間來完成。唯目前在中道總會已中斷服務也成未竟之功，所以有個改善想法，就是未來品牌加速器服務 NPO 時，有關時間系統的服務應該學台灣新勞保機制，以企業學員為專戶，學員可以帶著資格走不受當下 NPO 的影響，只要品牌加速器持續運行即可。

五、其他效益

B：「關係不只是募款應該更是組織的營運管理。」

募款是整合性的工作，因此品牌加速器不應只是單純募款而是要發展共益模式的四大能力，包含資源能力、管理能力、系統能力及網絡能力，才能強化 NPO 長期的品牌力。此外本次研究受訪者也提到品牌加速器的加入也產生了其他正面效益：

C：「中道高峰會議題能新增會員。」

F：「它能夠帶來其他專案的聯動還有綜效。」

B：「優化再捐率。」

透過中道高峰會吸引志同道合的會員與捐款人，甚至是共益生態系藍圖成員是最棒的品牌加速器移轉內部機制，讓 NPO 最後自身能成為品牌加速器，來輔導自己也幫助他人。此外於第二屆中道高峰會再捐率是 33.3%，由於第三屆中道高峰會只訪談到捐款數約 400 萬並未提到再捐率，但就品牌加速器的概念來說，再捐率能否優化是很值得繼續研究下去的議題，因為再捐率就是 NPO 的信任投票也能降低募款邊際成本也是 NPO 品牌的指標。

品牌加速器設置期間包含有知名大學、基金會、民間社團、企業都主動來談合作案，品牌加速器部分還進行了可行性評估，因此品牌效益一旦發生，NPO 的想法與做法也是同樣要與時俱進才能跟社會真實的接軌。



第五節 品牌加速器對 NPO 在人力資源上造成的影響

品牌加速器的置入雖然能夠為組織帶來正面效應，但對 NPO 在人力資源方面也造成了新的挑戰，本節將探究品牌加速器對 NPO 在人力資源上造成的影響，並針對影響與挑戰提出可行的解決方法。本研究將人力資源區分為三大部分來說明，包含志工人力、內部管理、外部資源方面。

一、志工人力方面

B：「採用螞蟻雄兵方式共創組織能量。」

D：「選物件很重要，人比事要重要。人對了可以做很多事，人不對了就會就會擋擋。所以你要去找一個能夠支援你信念的人，他跟你是同信念的人，力道就會很強。」

根據訪談資料發現，組織在品牌加速器置入後，針對志工人力方面缺乏穩定的支持機制、品牌專案未與志工管理制度接軌以及培訓體系尚未健全，缺乏人才梯隊設計的問題。

D 指出：「幹部皆為兼職身分，缺乏持續性與制度支撐。」

C 補充：「核心志工無薪補助，長期易流失。」

D：「希望志工制度能建立的更好，會更多人願意來幫忙付出。」

這些回饋揭示中小型 NPO 在人力系統上的結構性脆弱。品牌加速器若能引入人力資源制度顧問，協助設計包含車馬費補助、績效回饋與激勵制度的方案，將可強化志工與兼職幹部的續留意願，提升組織穩定性（見第五章費用模式設計段落）。另外受訪者 C、D 皆表示志工與品牌專案互動不足，容易產生疏離感。從訪談資料中進一步說明了品牌形象未轉化為志工制度設計，顯示品牌與志工系統仍處於分離階段。品牌加速器應整合品牌文化建構與志工參與設計，透過共同語言（如口號、核心價值、行動標誌）與行動儀式，讓志工不僅是勞力參與者，更是品牌行動的共創者。

D 指出：「無明確人才培育與培訓制度。」

H：「一般目前只針對年輕工讀生培訓，專業志工與合作志工會從微觀系統的智庫與外部系統的政府及 NPO 著手培訓，是新形態志工模型可以給予觀察。」

二、內部管理方面

G：「這種 NPO 的組織，它更是有可能是老油條的員工比較多，或者是這一個制式性的體制內的員工的思維比較強。透過品牌加速器，他們應該可以去翻轉一些他們的理念，讓他們看到說民間的企業在內部成長上面內部跟外部成長上面為什麼有辦法成長那麼快速跟競爭。所以也期盼他們能夠透過品牌加速器的輔導，內部調整以後能夠有更好的一個模式來跟外部的廠商做結合，這樣也才能夠真正把所謂的中道理念好，由他們內部宣揚到推廣到外部的企業。」

在內部管理方面，根據訪談資料則發現具有執行團隊職責模糊、執行團隊溝通與內部整合仍有落差、領導交接與人力傳承制度不明確三大問題，受訪者 B 和 F 皆指出加速器團隊角色未明確界定，容易導致合作混亂。

G：「任務安排與組織內部流程未能順暢銜接。」

品牌加速器的進駐若缺乏明確角色分工，容易導致資源重疊或行動中斷。根據本論文第三章的生態系流程分析，品牌加速器應協助 NPO 建構任務導向之橫向協作機制，並透過專案型人力配置，確保品牌、募款、倡議與行政之間有明確職責邊界（見圖貳-2）。

F 指出：「資訊未能同步分享，影響行動協作。」

D 指出：「不同單位有重工與角色衝突問題。」

此類溝通落差與內部協調問題，在多數以倡議為主體的組織中常見。品牌加速器如能導入敏捷溝通機制（如週會回報、OKR 制度等），並設計共用文件與專案管理工具，有助於彌補跨部門資訊流失與認知錯位。另外受訪者 B、D 和 H 也提到未建立明確接班計畫與交接流程亦是內部管理問題之一。

B：「組織知識與人脈未形成可傳承機制。」

這是多數以創辦人為核心的 NPO 常見困境。品牌加速器若能導入組織治理與接班制度設計模組，透過設計輪值制、培訓與書面交接流程，將有助於中道高峰會型組織的永續治理。

三、外部資源方面

G：「品牌加速器邀請你們進來中道智庫，是不是也要扮演著對接資源重疊或是它的對等性的評估。」

G：「我倒是很真的期盼說這一次能夠透過品牌加速器跟中道合作，所以在這個層面當中，應該是說你本身是企業的系統，你是一個企業的組織，但是你帶領大家可以創造更好的 NPO 的推動力。」

G：「如果說是互補，合作的機率就比較大，如果說是重疊的話，那是當然是合作的機率就變小，合作要產生 $1+1>2$ 的效果，否則很難持久。」

F：「合作過程中它的對等性。當然如果說彼此的資源大小差距太多的時候，他就必須要有一些嫁接的過程。」

G：「可提供落地執行的方案，讓論壇後續能夠落實，這也是我認為智庫可以擔任的角色。」

最後外部資源的部分則包含了外部引入的顧問、智庫與人才非長期投入及專案人才多為外聘，未與內部系統整合的問題。

B 表示：「加速器外部團隊多為短期支援，未形成常態制度。」

A、F 與 G 補述：「顧問制度僅屬短期合作，無法累積深度。」

這突顯品牌加速器制度需強化「顧問常態化」與「知識內部化」的設計。根據研究所引用之台灣品牌永續藍圖學校實務資料，設置長期進駐顧問團（如 ESG 顧問、法律會計師、品牌經營顧問）可建立專業累積與深度陪伴機制，亦能減少組織對個別人的依賴。另外多位受訪者 B、C、F、G 和 H 也提到多數協力者來自外部，缺乏了制度化的整合，導致引入外部人力後與原有的團隊文化及運作模式產生衝突。這反映品牌加速器導入新資源與既有文化之間的斷裂點。本研究中指出，唯有透過「內部資源共構模式」將外部智庫制度化、流程化，並與原有核心人員共同設

計執行機制，才能避免組織二元化現象發生。

本節揭示品牌加速器介入人力資源面向之雙重性，其一為提供外部支持力量，其二為引發制度與文化整合的挑戰。唯有將品牌加速器制度化與內部人力策略接軌，並建構長期人才梯隊與溝通機制，才能真正強化 NPO 人力基礎，為組織永續發展奠定穩固根基。



第六節 品牌加速器為中小型 NPO 帶來的合作機會

本節從訪談內容出發，歸納出品牌加速器介入後中小型 NPO 在合作策略上的四種典型轉向：從靜態到動態、從正式到非正式交流、從組織到生態系、從傳統到創新。這些轉向現象並非偶發，而是建立在品牌加速器三階段制度設計下所推動的合作機會與行動樣貌。其中，品牌加速器運用五大系統（微觀系統、中介系統、外部系統、鉅視系統與時間系統）對應 NPO 不同合作節點，強化共益模式四大能力（資源能力、管理能力、系統能力與網絡能力），進而建構出一套可信任建構、可資源整合、可共益深化的合作藍圖。

一、從靜態到動態

受訪者 C 指出：「不只辦演講，應該要走出去外面接觸人群，比如參與老人福利方面的活動。」

此一觀察顯示，傳統 NPO 在行動方式上多偏向靜態表達，例如演講、說明會或單向宣導。品牌加速器進入後，在第一階段「信任建構」的制度設計下，開始導引 NPO 走向場域、實際參與社會行動，建立組織與社群之間的互信與能見度。五大系統中的「微觀系統」與「中介系統」透過社會參與的服務設計，使 NPO 的品牌故事與共益價值在日常互動中展現，形塑初步信任。

合作機會如品牌加速器協助 NPO 設計結合企業志工參與的行動活動，深入社區執行與長者、兒少或身障者之共益互動，在提升品牌辨識度的同時，也為後續合作打下基礎。

二、從正式到非正式交流

受訪者 A 表示：「為什麼很多企業會成功，它即使有很多的公正式場合，但你有很多的非正式的交流場合，這時候他就比較能夠把心裡話講出來。」

在品牌加速器推動第一階段「信任建構」時，中介系統的運作特別強調非正式場域中的對話品質，包含品牌永續松（Brand Sustainthon）、圓桌討論、共學聚會等互動模式。這類機制雖非正式協定，但能夠促成 NPO 與潛在合作對象之間的深層對話與價值對齊，有助於未來在第二階段「資源整合」時快速進入協作節奏。

合作機會如設置品牌加速器「CEO 藍圖會」，安排企業代表、NPO 負責人與志工共餐或共學，提升組織間理解與熟識度，為後續合作流程設計與共識形成鋪。

三、從組織到生態系

受訪者 F 指出：「大組織跟小組織之間的一個連線，常會因為彼此的組織的運作模型不一樣，所以沒有辦法直接合作，他就必須透過中介組織或中介者作為協調或者是轉移，才可能可以讓事主兩造之間能夠逐步合作。」

受訪者 B 也表示：「我覺得應該是你不應該用 NPO 的角度，你應該用企業的角度去凝聚企業的力量。但是你的企業的力量是可以幫 NPO 加分就好了，而不是你本身是 NPO。」

這兩段引言共同反映出品牌加速器在第二階段「資源整合」中的關鍵作用，即透過中介系統與外部系統建立跨組織之治理橋接，讓中小型 NPO 能參與大組織或異質系統的合作網絡中，而不被排除或邊緣化。品牌加速器亦能協助 NPO 重新定位角色，以共益生態系合作夥伴而非傳統受助單位的身份參與合作，使合作關係轉向平權。

D：「與每個基金會合作，就把中道的理念或者中道的東西，讓基金會去執行。」

E：「社會型企業模式協助 NPO 發展與募款。」

G：「企業也發展成為社會型企業。」

合作機會如：品牌加速器主導三方合作案，協調基金會資金、企業資源與 NPO 在地執行力，並以制度性 MOU、KPI 指標、SROI 回饋例如上市櫃企業每年 8 月 31 日前都要申報的永續報告書框架對應合作治理結構，保障各方效益。

四、從傳統到創新

受訪者 H 指出：「有機會他們可以從內部來思考一下，怎麼樣把這個大機器能夠跟外部合作的時候，好應該要調整它的一個步調而不是說以前他們內部自己合作沒有問題。對外部的時候還是一樣的做法。這樣子就會喪失很多有意願跟他合作的人的一種卻步，喪失很多他們的機會。而且也會造成他們在很多活動上面的一個牛步化，包括說不夠創新、不夠能夠迎合、不夠能夠挑戰現代人的思維，而去宣揚中道理念以上。」

在第三階段「共益深化」中，品牌加速器透過鉅視系統與時間系統的設計，協助 NPO 檢視其組織治理與合作步調，重新調整對外合作模式，避免治理僵化。並引導組織運用共益生態系模式四大能力，建立符合當代需求的服務設計、品牌傳播與捐後關係管理，進一步提升捐款人的續捐意願與組織的再捐率表現。

合作機會如，品牌加速器導入再捐率追蹤工具，輔導 NPO 設計捐後關係管理流程，並透過品牌故事共創，與企業共發佈 ESG 報告或合作成果專案，提升品牌信任與捐款延續性。

品牌加速器的制度設計並非僅是服務輔導，而是一套可嵌入組織治理與生態協作的共益生態系模式架構。其透過「信任建構」、「資源整合」與「共益深化」三階段推進，並搭配五大系統運作與共益模式四大能力的培力，使 NPO 能夠在合作關係中扮演更主動且制度化的角色。此一制度機制有助於 NPO 在品牌建構、組織治理、制度設計、募款效率與再捐率等面向，實現以制度型協作所推動的 Co-Benefit 效益。

第五章 台灣品牌永續藍圖學校作為品牌加速器的規劃與評估

本章分為三節，第一節為中華中道領導文化總會設置品牌加速器在中道高峰會的規劃，第二節為 NPO 與品牌加速器的合作模式，綜合深度訪談內容，對品牌加速器之推動提出相關建議、第三節為未來研究方向，提供後續研究者可繼續討論之參考。

第一節 中華中道領導文化總會設置品牌加速器在中道高峰會的規劃

一、合作初想

本研究從多位訪談者的敘述中，歸納出中華中道領導文化總會在設置品牌加速器初期的核心期待，即包含兩大關鍵目標：一是能量擴大與增長，二是組織持續性發展。

受訪者 A 指出：「這是兩個問題的，一個能量擴大增長，一個是持續性。」

此句具體道出本次設置品牌加速器之根本動機，即在原有中道高峰會制度與品牌基礎上，探索擴散與永續並重的制度化策略。此亦呼應品牌加速器三階段中的「信任建構」與「資源整合」之邏輯，透過制度引導，建立內外部雙軌協作的合作雛型。

受訪者 B 進一步補充：「希望透過中道高峰會增加新會員，再捐率提高，降低會員流失率。」可見組織期待透過品牌加速器的介入，不僅擴張外部關係網絡，同時也在時間系統中創造出能夠維持會員互動與價值黏著的制度迴路，藉此提升「再捐率」，實現「強化組織持續力」的目標。

然而在此制度改革的進程中，也顯露出內部治理與組織文化的調適需求。受訪者 D 指出：「領導人想發展企業視角，可是這一方面高管不熟悉。」此句反映出中道高峰會內部決策層雖具備轉型意志，卻尚未具備足夠的產業知識或資源整合經驗。品牌加速器設置的意義之一，亦即在此——透過中介系統搭建跨域合作平台，補強系統能力與資源能力，促進組織內部的產業化思維導入。

受訪者 C 則提出結構性的反思：「我覺得中道內部就是需要一個做一個小小的變革。所謂的變革當然從內部的、主管者，包括高管的思維好，是不是中道，既然是想要把他的理念推廣到一些民間人、事、物，人還包括民間企業，自然他要領導人及高管也要跟著走你必須加一點產業化的一個元素，的一個想法。在跟外部組織合作的時候，他們內部就會比較有這個能夠活絡多元化的思維就會出來。就能夠產生出不同的效益。」

此一觀點深刻指出設置品牌加速器並非單向資源投入，而是內外互為調整與深化的互動過程。唯有高管與主管層主動打開治理思維，引入外部制度語言，方能讓品牌加速器的五大系統全面發揮作用，協助中道高峰會從封閉組織逐步邁向共益型合作平台。

總結而言，「合作初想」顯示品牌加速器的設置，是中道高峰會進入下一階段組織轉型的起點。透過「信任建構」階段開啟與內部利害關係人的對話，並逐步啟動五大系統的系統能力建構與四大能力的資源補強，為後續的「資源整合」與「共益深化」打下治理基礎。

二、合作架構

品牌加速器要發揮其系統價值，首要條件是建立明確的合作架構與角色分工。

受訪者 G 指出：「合作前的需求與關係確認是重要的開始。」這句話不僅點出合作開展的基本準備，也呼應本研究於第三章的圖參-1 所呈現的三者關係圖：品牌加速器作為制度平台位居中間，連接中道高峰會（核心主體）與多元外部夥伴（如企

業、基金會、顧問機構等)，共同構築一套功能互補的合作關係架構。

在此架構中，品牌加速器扮演的角色是制度的中介者與設計者，其任務不僅是促成合作，更關鍵在於前期服務設計：即在「信任建構」階段，就需協助 NPO 界定自身需求、組織優勢與期待目標，並透過管理系統與微觀系統引導內部團隊與外部夥伴建立關係前的價值對齊。圖叁-1 所顯示的三角關係亦體現出一種「三方互構的制度位置」：品牌加速器需理解中道高峰會的組織文化與資源狀況，協助其設計可長期執行的合作流程；對外則需連結企業或外部專業資源，讓其參與進來的方式與中道高峰會的核心理念不相抵觸；而在兩者之間，品牌加速器需建立明確的共益生態系合作界面與協作語言，強化制度上的信任連結與任務對接。

在五大系統的運作邏輯中「中介系統」與「外部系統」在此階段發揮關鍵作用；而在四大能力方面，合作架構設計需特別強調「網絡能力」與「管理能力」的運用。透過前期的合作界定與需求盤點，才能降低合作摩擦與制度斷裂風險，為日後的制度深化與再捐循環奠定穩固基礎。因此，「合作前的需求與關係確認」，不僅是技術層面的準備，更是制度建構的起點。品牌加速器唯有站穩此一三角架構的中心角色，方能真正發揮制度轉化的功能與共益驅動力。

品牌加速器與 NPO 合作應做好事前服務設計、啟動共益生態系藍圖、規劃三個階段、布建五大系統、強化共益模式四大能力運用在組織的管理，使生態系共益關係的共生結構達到最強的 Co-Benefit 階段，對於品牌、組織、制度、募款、再捐率應該會起到一定的效益。

第二節 NPO 與品牌加速器的合作模式

回應本研究「品牌加速器在個案中產生的效益？面臨哪些挑戰？對中小型 NPO 帶來哪些合作機會？」三大研究問題前，須先對品牌加速器對 NPO 所產生的整體影響作一綜整性說明。根據第四章之深度訪談與主題編碼結果，品牌加速器對 NPO 產生以下關鍵影響包含募款效益提升、強化利害關係人信任與合作以及促進 NPO 進行系統性的優化。

首先募款效益顯著提升，加速器藉由整合資源、品牌導入、舉辦大型倡議活動，提升了捐款比例。B：「得透過這種品牌加速器，實際上來講，它可以集眾人之力去讓這個品牌更具有影響力。」再來品牌加速器亦強化了利害關係人的信任與合作機制。透過其作為中介平台與智庫角色，使政府、企業、會員、志工等角色得以參與共創，擴大外部連結。G：「合作前的需求與關係確認是重要的開始。」。而在人力與組織治理方面，品牌加速器導入也促進 NPO 進行系統性優化。A：「這是兩個問題的，一個能量擴大增長，一個是持續性」，此語指出短期能量擴張與中長期制度持續性兩者缺一不可，亦顯示組織升級與制度化輔導之必要。此外，品牌加速器能提供生態系合作的共益機制。促進五大系統等利害關係人協作，建構開放式的共益生態系，H：「大家共學共創，不會是只有我們在做事，而是大家一起來做」。

NPO 囿於組織規模與人力受限，想要得到外部資源，必須透過共益結構概念，方能產生合作契機。而品牌加速器同時服務企業與 NPO，成為有效的中介者，能促成中小型 NPO 與上市櫃、興櫃、創櫃、獲獎企業、品牌公司、連鎖總部等多元組織的深度連結，這也是本文研究品牌加速器重要條件之一（如圖貳-5）。B「我覺得這樣的方式是可以產生一些交集的，不然我們跟企業是平行線，幾乎不會有合作的機會」。

在企業推進 ESG 之際，品牌加速器可成為企業實踐 S（社會）面向的共創平

台，促使 NPO 與企業共同產出 SROI（社會投資報酬率）報告書，形塑真正具互利性與永續性的夥伴關係。因此要考慮到 NPO 到底與品牌加速器有哪些合作方式？可以由下圖伍-1 看出。

圖 伍-1 NPO 設置品牌加速器有多種合作模式

費用模式	進駐模式	團隊模式	績效模式
• 免費 • 車馬費 • 政府專案 • 折衷模式 • 付費	• 虛擬進駐 • 實體進駐	• 內部串聯 • 外部引入	• 募款能力 • 資源能力 • 管理能力 • 系統能力 • 網絡能力

一、費用模式

H：「在現行合作實務中，品牌加速器多以每月 3.5 萬元之「基本車馬費模式」進行合作。此模式旨在提供基本的人力支援與策略陪伴，使 NPO 在資源有限的情況下，仍可啟動品牌轉型與募款優化。」

B：「不過，實際訪談中亦顯示，對多數中小型募款型 NPO 而言，較付不起高額人事費用，成為推動合作的主要限制。此種現象反映出，若費用設計未能與組織規模與募款能力相符，品牌加速器的擴散性將受限於財務門檻。」

在「費用模式」上，合作成本具有高度彈性，依據 NPO 的資源狀況與合作密度可採用免費、車馬費、政府專案支持、折衷式補助、或正式付費等方式。以本研究案例中的中華中道領導文化總會為例，品牌加速器與其合作期間採用每月 3.5 萬元的車馬費模式，非以正式聘僱方式進行合作，體現出一種既維持資源彈性、又可確保責任關係與投入強度的折衷形式。此模式對於資源尚有限的 NPO 而言，是兼具可行性與合作誠意的設計。合作成本具有高度彈性，依據 NPO 的資源狀況與合作密度可採用免費、車馬費、政府專案支持、折衷式補助、或正式付費等方式。免費與政府專案資助常見於倡議初期，有助於降低進入門檻；而付費則通常發生於合

作深化、需求精緻化的階段，象徵組織對自身成長的高度承諾。

二、進駐模式

在進駐模式的實踐中，合作單位普遍展現出高度彈性與合作開放性。A 提到：「包括用虛擬的好，或者用實體的好，或者用來做其他方式真的都可以」，反映出品牌加速器在與 NPO 合作時，並不拘泥於形式，而是根據場域需求與資源條件，採取多元進駐方式。

A：「加速器的才華跟能力，我是真的非常敬仰的。所以說包括你那個那時候我希望你能夠繼續掛下來，而且哪些東西你都可以合作，都可以談」

顯示出品牌加速器在價值上獲得合作單位高度肯定，也為後續合作模式的彈性協調留下更多空間。此段引述說明，進駐模式的關鍵不在於「形式」選擇，而在於雙方信任基礎上的合作意願與共創空間的開放性。

在進駐模式上分為虛擬進駐與實體進駐兩類。虛擬進駐多運用線上會議、遠距輔導等方式，適合尚未具備辦公據點或人力資源有限的 NPO；而實體進駐則強調高密度互動與現場支援，能迅速提升組織整合力與學習速度，特別適合中階以上 NPO 採行。本研究中品牌加速器即採取實體進駐方式，進駐中道總會期間除定期參與會議與策略討論外，亦由加速器執行長兼任中道永續治理學院執行長，深度參與組織治理與倡議規劃，展現高整合度與共構性。虛擬進駐多運用線上會議、遠距輔導等方式，適合尚未具備辦公據點或人力資源有限的 NPO；而實體進駐則強調高密度互動與現場支援，能迅速提升組織整合力與學習速度，特別適合中階以上 NPO 採行。。

三、團隊模式

F：「在團隊合作的模式中，我們也嘗試跟到總會尋求協助，希望在執行經驗上以及理論上面都能夠有一些資源，擴大我們既有的經濟能力或者是人脈」，此語

句顯示 NPO 對外部團隊支援的期待，特別是在經驗、理論與網絡資源上的補強。

H：「透過品牌加速器，由外部引入智庫，是較快速的做法」，說明透過外部專業團隊導入，能有效加速 NPO 在策略與營運上的轉型進程，補足內部能量的不足。

本節綜合引述，團隊模式的合作核心在於「外部支援」與「內部強化」之間的互補，品牌加速器作為連接 NPO 與外部資源的橋樑，發揮了知識、人脈與策略協助的功能。在「團隊模式」方面，合作關係分為內部串聯與外部引入兩種本研究案例中，加速器採外部引入智庫團隊方式，整合法律、會計、品牌、公關與資本顧問等多元資源，進駐期間與中道總會既有核心幹部與志工密切協作，進行制度設計與任務推動。此種混合模式能在最短時間內補足 NPO 內部專業不足，並透過合作機制強化內部承接與持續性。

B：「我們真的不可能靠自己設計這些制度，那個品牌加速器幫我們把這些都規劃好，後來連人都幫我們找，真的改變很大。」

合作關係分為內部串聯與外部引入兩種。若 NPO 已有部分專業人力，可透過品牌加速器串聯內部團隊並加強能力整合；反之，若組織尚未成熟，品牌加速器則會直接導入外部專業團隊，如會計師、律師、品牌顧問等，扮演補位與推進的功能角色。

四、績效模式

B：「得透過這種品牌加速器，實際上來講，它可以集眾人之力去讓這個品牌更具有影響力。」

品牌加速器藉由動員多方利害關係人，導入品牌體系與募款邏輯，協助 NPO 擴大組織的社會能見度與募款規模。透過本研究訪談與資料分析可發現，品牌加速器在提升募款能力方面展現顯著效益。第一年尚未導入加速器時，中道高峰會募款金額約為新台幣 91 萬元；第二年加速器正式進駐後，募款金額躍升至 242 萬元，

捐款成長達 2.8 倍，再捐率 33.3%。即使合作結束的第三年，募款金額仍突破 400 萬元，顯示品牌加速器在組織內部已建立起具持續性的效益路徑。

為進一步呼應第二章所建立的共益模式四大能力（資源能力、管理能力、系統能力、網絡能力），本研究提出以下績效模式分析架構，作為評估品牌加速器在 NPO 合作中實質效益之參考依據：

- 1、募款能力：捐款總額成長、再捐率、平均單筆金額、會員增長。
- 2、資源能力：共益生態系資源建構能力，包含資金、人力、知識與平台動員。
- 3、管理能力：提升組織治理與透明度、資源與籌款管理、人力資源整合、專案執行力、技術應用與數位轉型、外部合作擴張等。
- 4、系統能力：涵蓋微觀系統（個別部門）、中介系統（平台互動）、外部系統（夥伴組織）、鉅視系統（策略結構）、時間系統（動態成長），並透過品牌加速器扮演結構洞角色進行連結。
- 5、網絡能力：包括生態系經濟與價值交換能力兩大面向，用以衡量品牌加速器如何協助 NPO 建立跨界合作的穩定機制與資源流動平台。

五、品牌加速器共益生態模型之轉譯應用

本研究透過實證資料與訪談編碼，建構出「三階段、五大系統、四大能力」為核心的品牌加速器共益生態模型。該模型不僅揭示了品牌加速器如何在 NPO 場域中逐步產生信任、整合資源、深化共益，更展現出其制度性轉化的潛力。本節嘗試將此模型轉譯為實務可行的應用結構，提供未來 NPO 與加速器合作、ESG 參與、政策制度設計等多元場景之參考依據。

(一) 模型轉譯應用之具體策略

為協助其他 NPO 或政府單位導入此模型，可依以下三類策略操作：

表 伍-1 模型轉譯應用之策略操作整理表

面向	對應子項	具體策略操作
三階段流程	初期（信任建構）	利害關係人盤點；組織需求訪談；共識營
	中期（資源整合）	品牌工作坊；議題設定共創會；加速器導入計畫書
	後期（共益深化）	多方治理平台；再捐評估機制；永續回饋機制
五大系統	微觀系統	志工職能模組；單位角色方格表
	中介系統	資源媒合協作平台；智庫諮詢協議機制
	外部系統	外部合作單位備忘錄；捐款人參與式審議機制
	鉅視系統	品牌共益地圖；多方參與表
	時間系統	加速器成效追蹤時程表；永續成長路徑
共益四大能力	資源能力	品牌價值轉換計畫；人力資產表；資源整合與盤點流程設計
	管理能力	捐款紀錄回饋機制；志工會談制度；治理反饋流程圖
	系統能力	內外部溝通 SOP；加速器運作流程圖；加速專案週期管理制度
	網絡能力	聯盟組織年度共識會；生態系協議；夥伴參與式治理平台
制度化合作模型	制度化合作	NPO 間專案合作合約樣板
	組織間連結	加速器啟動流程說明書；組織診斷與對接工具表
	品牌加速器專案	合作回顧與關係審視會議

模型制度化是推動共益治理的關鍵。品牌加速器若能依據本研究所建構之「三階段 × 五大系統 × 四大能力」模型，並搭配政策支持與實務場景轉化，其在非營利組織與永續產業中將不僅是策略性輔導工具，更將成為一種具治理力與影響力的制度型平台。未來建議將此模型納入 ESG 政策工具箱、NPO 治理課程與品牌合作 SOP，進一步形成跨部門共益治理的新典範。

圖 伍-2 品牌加速器模組複製圖

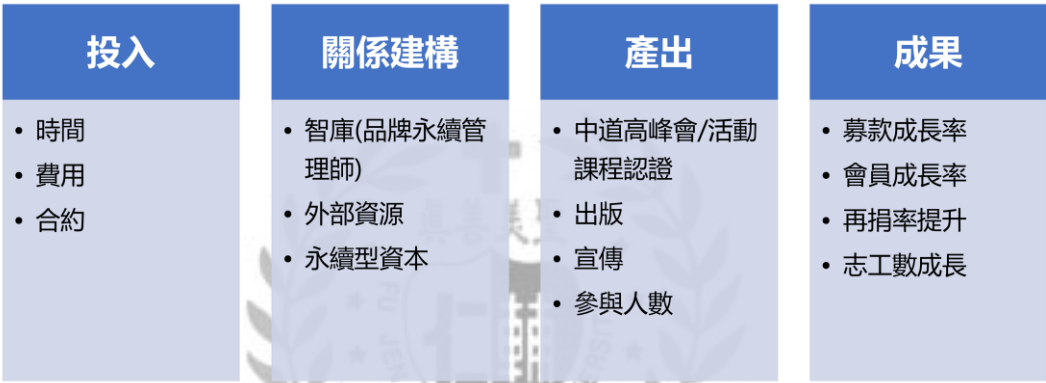
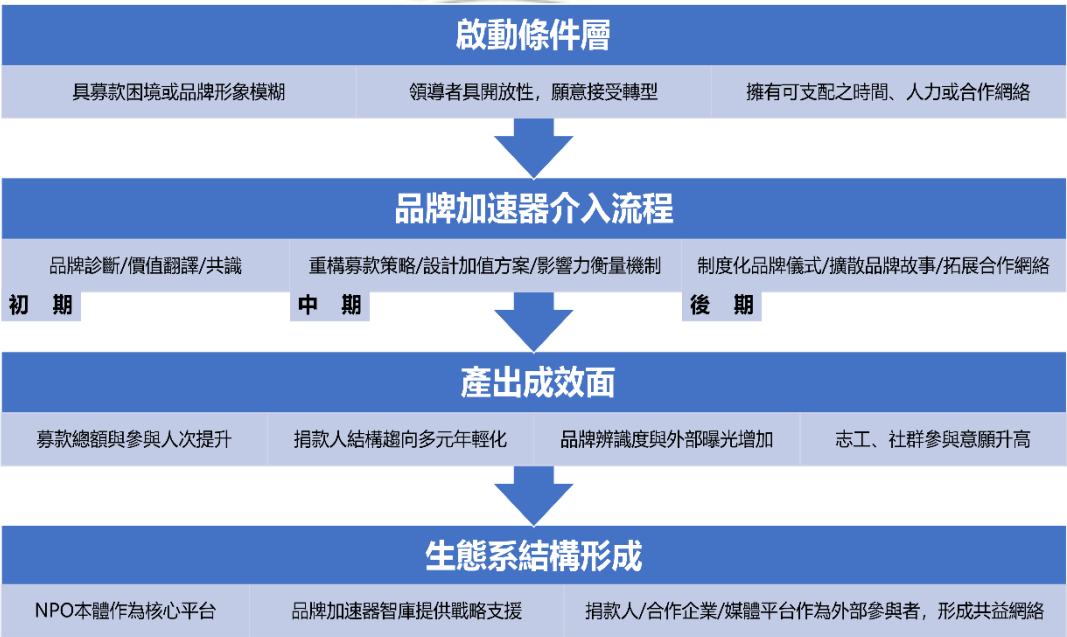


圖 伍-3 社企型品牌加速器共益生態模型流程圖



本模型由四層結構組成，從啟動條件開始，經歷三階段加速介入，逐步達成募款與組織品牌雙重成效，最終建構出跨組織共益生態圈。

1、啟動條件層：此層如同「生態系萌芽期」，未來成效將高度取決於此時之策略選擇。品牌加速器並非可直接套用之工具，其運作需倚賴一定的啟動條件，包括：

- 組織本身面臨募款困境或品牌形象模糊。
- 領導者對外部合作具開放性，願意接受轉型。
- 擁有可支配之時間、人力或合作網絡作為啟動資源。

2、品牌加速器介入流程：此流程以「行動設計」為核心，透過「共創」與「信任」為媒介，有效提升外部連結力與內部認同感。該流程可區分為三大階段，分別如下：

- 初期：進行品牌診斷、價值翻譯，促成利害關係人共識。
- 中期：重構募款策略、設計加值方案，導入影響力衡量機制。
- 後期：建立制度化的品牌儀式，擴散品牌故事，拓展合作網絡。

3、產出成效面：這些成果亦促使組織從「募款單點行動」進化為「品牌資源整合平台」。導入品牌加速器後，其主要產出可從以下四方面衡量：

- 募款總額與參與人次明顯提升並關注再捐率。
- 捐款人結構趨向多元與年輕化。
- 品牌辨識度與外部曝光大幅增加。
- 志工、社群參與意願升高，形成良性循環。

4、生態系結構形成：該結構打破 NPO 過往「單打獨鬥」的線性模式，轉而建構一種「互惠型資源網絡」。品牌加速器的最終成果在於建立「多方參與的共益夥伴結構」，包括：

- NPO 本體作為核心平台
- 品牌加速器智庫提供戰略支援
- 捐款人、合作企業、媒體平台作為外部參與者，形成共益網絡。

本節以「模式轉譯」為導向，將本研究所觀察的中道高峰會實踐經驗，整理為具備通用性與推廣潛力的社企型品牌加速器共益生態模型。此模式之核心貢獻，不僅在於梳理了 NPO 面對募款困境時可行的策略路徑，更試圖突破傳統個案研究的限制，推動知識的制度化與可移轉性。值得注意的是，該模型並非僅適用於單一

NPO 類型，其核心機制——以品牌翻譯為基礎、以信任交換為核心、以永續夥伴為導向——對於其他處於資源困境中的非營利組織、社會企業或微型公益行動者皆具高度參照價值。



第三節 政策建議與實務應用

本研究顯示，品牌加速器作為一種制度性創新，不僅能提升中小型 NPO 的募款效益，更促進其治理優化、品牌形塑與跨域合作。然若欲推廣此一模式至更廣泛 NPO 場域，需有配套政策制度與可行操作架構，方能永續發展。本節提出三大政策建議及兩項實務應用策略：

一、政策建議

（一） 制定「NPO 品牌發展與加速合作支持方案」

建議由中央或地方政府社會發展單位推動，結合公益信託、ESG 倡議企業與第三方智庫，共同建構「品牌加速器 X NPO 合作計畫」，針對符合條件之中小型 NPO 提供：品牌導入輔導金（如：識別系統、品牌故事訓練）、專案加速器配對（如：主題型加速器合作機制）、永續影響力評估工具（如：SROI 計算指引）。此舉將有助於補足 NPO 因資源有限而無法自我品牌升級的困境，提升整體公益部門治理效能與社會可見度。

（二） 將品牌加速器制度納入 ESG 政策誘因架構

建議行政院國發會或金管會於企業永續政策中，明訂「協助 NPO 導入品牌加速器」可作為上市櫃企業納入 S（Social）面向的 ESG 績效評估指標之一。企業若參與此類制度性合作，可於年度永續報告書中列示社會影響力成果，並獲得碳權抵換、評鑑加分等誘因。此一政策設計將激勵更多企業投入與 NPO 共益合作，也使品牌加速器制度走向可持續擴散之路。

（三） 建立公益品牌治理責信準則

建議由內政部民政司、衛福部社家署及第三方組織聯盟共同制定「公益品牌責信準則」，內容涵蓋：加速器合作的倫理規範與資料透明條款、品牌資源導入過程中之角色責任釐清、再捐率與信任指數等關鍵績效指標之標準化定義。此舉可保障

捐款人、受益人與社會公眾對 NPO 品牌行為之信任與監督權，避免品牌工具化、外包化與失控化現象發生。

二、實務應用建議

（一）推動「品牌治理培力課程」進入 NPO 培訓體系

建議各縣市社福中心、公益平台基金會或第三部門聯盟，與品牌加速器共同開設培力課程，內容可涵蓋：品牌故事力與社會價值溝通、募款邏輯與再捐率設計、共益模式四大能力導入實務、信任建構與非正式關係經營技巧。透過此類課程，將品牌治理從外包操作轉為組織內部的能力內建。

（二）發展「共益型三方合作案 SOP」

本研究指出品牌加速器在企業－NPO－基金會三方合作中具有協調與制度化價值。建議實務上發展「共益合作 SOP」，包含：專案啟動共識會（價值對齊）、合作協議書格式範本（含 SROI、KPI）、共益回饋成果書（供 ESG 揭露）。該 SOP 不僅可作為組織間合作依據，也可用於申請政府或企業 CSR 專案資。此舉可提升募款透明度與個人化關係管理，有效拉升再捐率，強化捐款人對品牌的長期信任。

品牌加速器對中小型 NPO 而言，不只是外部協力者，更是制度改革的引路人。若能從政策上給予資源與誘因支持，並在實務上落實制度化、責信化、知識化三條軸線，將可推動 NPO 在永續治理、社會創新與品牌影響力上達到更高的共益境界。

第陸章 研究結果與限制

本研究所探討之品牌加速器介入 NPO 組織之影響，乃目前國內外文獻中尚屬新興議題，理論基礎與實務模式皆處於發展初期。因此，本研究係以單一實例——中道高峰會與台灣品牌永續藍圖學校合作案例為核心，進行質性深度訪談與資料分析，作為未來相關研究之開端與理論基石。

第一節 研究發現

本研究透過對中道高峰會導入品牌加速器的個案觀察與深度訪談編碼分析，針對「品牌加速器在研究個案的效益為何？面臨哪些挑戰？對中小型 NPO 帶來哪些合作機會？」三大研究問題，提出以下三項主要發現：

- 1、品牌加速器顯著提升 NPO 募款效益，並產生持續性影響，顯示其對中小型組織募資邏輯具結構性改變潛力。
- 2、品牌加速器在導入過程中雖展現策略價值，但亦暴露出制度設計、語言溝通與資源落差等挑戰，實務中須仰賴持續調整機制與關係治理。
- 3、品牌加速器可作為中小型 NPO 接軌企業、政策與市場資源之橋樑，創造原本無法自產的能力與外部連結，構築共益生態系合作新模式。

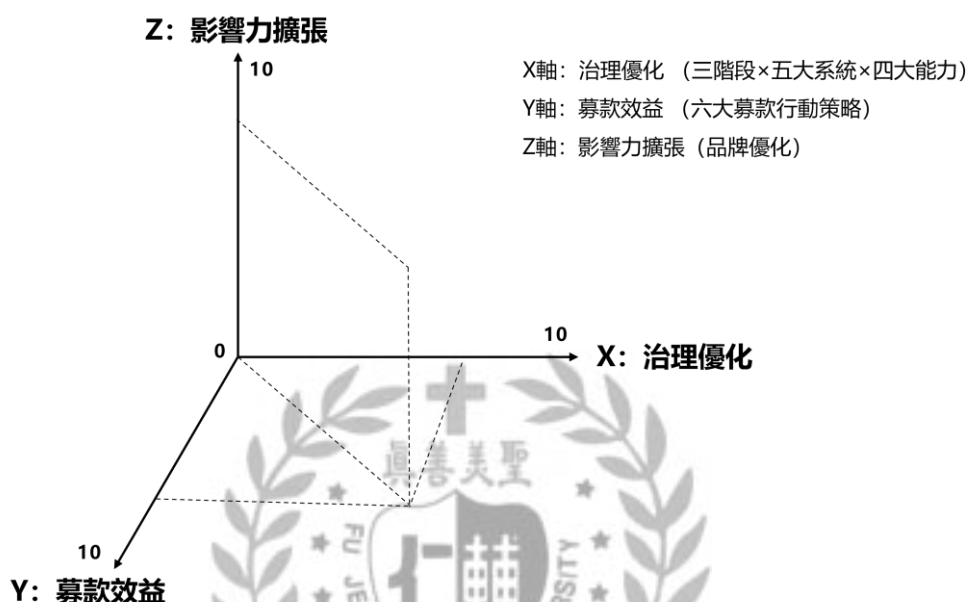
本研究亦據此建立「品牌加速器共益合作進程模型」，整合「信任建構—資源整合—共益深化」三階段與共益模式四大能力、五大系統，對現行文獻中的中介機制研究提出延伸補充。

一、品牌加速器顯著提升 NPO 的募款效益

品牌加速器不僅為 NPO 提供品牌設計與外部倡議策略，更形塑了組織內部的募款邏輯與能見度重構。根據研究實證資料，導入加速器的第二年，募款金額由 91 萬元成長至 242 萬元，第三年即使合作結束，金額仍突破 400 萬元，顯示品牌加速器帶來的制度性影響不僅止於合作期間，而是觸發了一套持續運作的內部轉換機

制。這一現象呼應蔡振義（2021）關於「品牌優化可提升 NPO 資金流轉與信任度」之研究，深化為組織籌資結構的轉變。

圖 陸-1 治理優化、募款效益及影響力擴張 三軸模型圖



圖為研究者自行繪製

此外本研究提出「治理優化—募款效益—影響力擴張」三軸模型，作為衡量品牌加速器效能之新工具，根據上圖所示，X（治理優化）和 Y（募款效益）數值越大時 Z（影響力擴張）數值也會越大，表示品牌加速器置入組織後，能夠根據治理優化與募款效益兩者的成效來衡量組織影響力的擴張程度。

二、 品牌加速器在研究個案中面臨的挑戰與解方

儘管效益顯著，品牌加速器在導入過程中亦暴露出若干挑戰。首先，合作雙方在理念、節奏與語言上的差異，導致實際執行中產生認知落差，部分服務設計無法完全落地。語言要對齊、服務設計應該更精確以免效率有限，兩者皆反映品牌加速器若無精緻化機制設計，易陷入溝通斷裂與資源錯配困境。

此外，加速器若無階段性回饋與共識調整機制，也可能導致合作偏離初衷。階

段性的調整，比如說 3 個月、每一季或者是半年度會有一個問卷的訪談，或者是一個面談。這個作為合作對話的一個修正記錄，說明制度化協作流程可補足非正式溝通的缺口。

三、透過品牌加速器為中小型 NPO 帶來的合作機會

品牌加速器的制度設計，為中小型 NPO 帶來四種合作轉向樣態，分別為：從靜態到動態、從正式到非正式交流、從組織到生態系，以及從傳統到創新。這些現象並非偶發，而是基於品牌加速器三階段制度架構之推進（信任建構－資源整合－共益深化），透過五大系統與共益模式四大能力的動態介入，使合作機會得以組織化、制度化與生態化。

（一）從靜態到動態：社群行動與信任關係的開展

品牌加速器進入初期，透過第一階段「信任建構」，協助 NPO 由過往靜態表達（如演講、簡報）轉為動態參與，進入真實場域。透過「微觀系統」與「中介系統」的服務設計，品牌加速器推動 NPO 與目標群體或合作企業進行社會互動，建立實質信任並累積能見度，拓展後續合作基礎。

（二）從正式到非正式交流：打開溝通的制度縫隙

在組織協作初期，信任往往非由正式會議而生，而是來自於潛在價值觀的試探與理解。品牌加速器在第一階段特別著重非正式交流場域的設計，例如「品牌永續松」、「共學聚會」、「圓桌對話」等。此機制促進彼此熟識，也使組織在第二階段「資源整合」時，更易對焦目標與步調，強化共益結構的設計準確性。

（三）從組織到生態系：跨部門連結與制度合作

中小型 NPO 常因組織規模、制度邏輯不同，難以進入大型合作網絡。品牌加速器透過第二階段的中介系統與外部系統，協助其進入共益型合作場景。受訪者 F 指出：「大組織跟小組組織之間的一個連線，常會因為彼此的組織的運作模型不一樣，

所以沒有辦法直接合作，他就必須透過中介組織或中介者作為協調或者是轉移，才可能可以讓事主兩造之間能夠逐步合作」。

受訪者 E 與 G 補充：「社會型企業模式協助 NPO 發展與募款」、「企業也發展成為社會型企業」。本研究發現，品牌加速器能協調不同部門角色，例如基金會、企業與 NPO 之間的制度對話，建立合作 KPI 與 SROI 框架，達成多元協作共益生態系。此發現呼應 Bovaird 與 Loeffler（2009）關於共創公共價值中介平台的重要性，並指出品牌加速器在實務中具備治理框架輸出與資源轉譯的能力。

（四）從傳統到創新：治理機制與服務邏輯的重構

在第三階段「共益深化」中，品牌加速器運用鉅視系統與時間系統，引導 NPO 調整內部治理與對外策略。品牌加速器導入非只是技術輸出，更是治理思維與合作文化的創新介面，協助 NPO 重設其對外角色、服務邏輯與品牌管理機制，特別是在再捐率與關係維繫面向，導入捐後關係設計與故事共創，使品牌信任得以持續延伸。

品牌加速器的制度設計已不再僅是單向輸入的輔導服務，而是一套可嵌入組織治理邏輯、協助中小型 NPO 轉型升級的制度型共益合作模式。透過「信任建構」、「資源整合」、「共益深化」三階段架構與五大系統、共益模式四大能力的交互運作，中小型 NPO 得以在合作中扮演主動、制度化與創新的角色，建立跨界治理與品牌價值共創機制。此研究希望能補充現有文獻中對品牌中介機構與 NPO 合作治理的實踐洞見，提供未來學界與實務界進一步討論的基礎。

第二節 研究結論

一、綜合研究

本研究針對品牌加速器導入 NPO 的合作歷程進行分析，發現合作模式本質上具高度彈性，只要雙方確認，皆可調整、發展為非制式化的共創模式。根據訪談得知合作模式只要雙方確認，都可以調整不設限，但若缺乏前期充分溝通與理念對齊，則可能導致協作效益降低，甚至產生摩擦。多位受訪者指出，品牌加速器與 NPO 間的合作應建立在理念一致與信任為基礎之上，NPO 屬性不同，最好能選擇理念一致的組織，比較能有發揮的空間，合作前的需求與關係要確認是重要的開始。

在回顧既有合作經驗的基礎上，受訪者建議未來可導入更具彈性的調整機制，「階段性調整，比如說 3 個月，每一季或者是半年度會有一個問卷的訪談，或者是一個面談。這個作為合作對話的一個修正記錄」並強調智庫與組織的需求要更磨合、語言要對齊、非正式場合的溝通機制要建立。

在加速器的制度設計方面，也應納入選擇合作組織的標準機制與服務設計邏輯，要有一套選擇組織合作的條件與規則、服務設計應該更精確，以免效率有限。此外，加速器應創造的是原組織尚未具備的能力，而非單純延續既有功能，加速器應創造原組織沒有的能力並非只是延續，其角色應從「資源提供者」轉化為「系統升級的引導者」，在主從關係中建立互惠框架，加速器要考慮與合作方的主從關係。

合作的價值不應僅止於表面效益，而應逐步深化為長期機制與系統轉化。

如某位受訪者總結：「我是覺得兩個單位加起來大於 2，也許我大概 0.01、大概 0.5，我想也是蠻好的，因為我想說這個比沒有好」。此語道出品牌加速器與 NPO 合作的價值不在一時成果，而在於持續生成的協作文化與制度力量。

（一） 合作機制具彈性但需前期明確對焦

合作模式本質上具高度彈性，合作模式只要雙方確認都可以調整不設限，成功合作須奠基於明確的前期溝通與期待對齊，此外合作前的需求與關係要確認是重要的開始。

（二） 理念一致是合作效益的前提條件

NPO 與加速器應以價值共鳴為合作前提，NPO 屬性不同最好能選擇理念一致的組織，比較能有發揮的空間，理念落差會導致後續行動無法同步，削弱合作綜效。

（三） 合作過程需設計彈性調整與溝通回饋機制

建議設立週期性檢視與修正制度，例如受訪者 G 提到的「每季或半年進行訪談或面談。」除正式溝通管道外，亦需建立非正式場合的互動與語言對齊機制。

（四） 加速器應創造 NPO 原無之能力，而非只是延伸

加速器的真正價值在於創造原組織沒有的能力，而非僅止於提供既有資源，需重新思考加速器與合作對象之間的權責與主從定位。

（五） 合作價值需制度化深化，成為長期共益關係

合作不應止於短期結果，而應逐步機制化與內部化，如同受訪者 A 所提到的：「品牌加速器背後要放進深層的東西，讓彼此更深瞭解。」成果不必追求對等，而應聚焦於總合價值大於個體貢獻。

第三節 研究建議

本研究透過中道高峰會與品牌加速器合作之個案分析，揭示品牌加速器對中小型 NPO 的募款成效、治理優化與合作網絡之系統性影響。基於研究發現，本文提出下列五項具體建議，供未來 NPO 實務運作與品牌加速器制度規劃之參考。

一、 建構合作前期之服務設計與信任建構機制

合作成功與否，往往取決於合作初期的「信任建構」。本研究發現，合作雙方若能在導入前透過服務藍圖（Service Blueprint）釐清角色期待與資源配置，有助於降低溝通成本與誤解風險。建議品牌加速器應設計一套前期服務設計工具，納入共識會議、價值盤點、角色分工與倫理協議，做為信任養成之實作基礎。

二、 導入制度化的資源整合與回饋評估機制

NPO 與加速器合作，往往面臨資源分配與目標對齊的挑戰。建議建立共益型合作框架，包含 MOU 協議、KPI 指標設定、資源媒合流程、SROI 評估等制度設計。此舉可提升合作專案的透明度與績效追蹤，並形成可複製、可傳承的合作模式。

三、 推動非正式交流場域以促進潛在夥伴對話

本研究顯示，正式機制之外的「非正式交流」為促進信任與深化合作的關鍵要素。建議品牌加速器應規劃常態性共學活動、跨界工作坊與品牌圓桌聚會，使 NPO 與企業、媒體、社群代表能在低壓場域中互動，增進彼此理解與合作默契。

四、 建議 NPO 依自身組織特性選擇理念一致的加速器夥伴

非營利組織之組織規模、文化與策略差異性大，品牌加速器並非通用藥方。受訪者建議應尋找理念一致、目標契合之合作對象，方能發揮最大綜效。未來 NPO 在選擇合作夥伴時，應有一套組織自評與目標對齊機制，強化夥伴適配度。

五、強化品牌加速器作為「共同創造者」而非僅執行輔導角色

本研究發現，加速器若僅停留於品牌設計或行銷操作或單純募款，則難以帶來長期結構性影響。應將其定位為共益能力的中介創造者，協助 NPO 建立募款邏輯、治理機制、再捐率追蹤、品牌永續策略等內部制度，使 NPO 從內生能力出發達到永續轉型。



第四節 研究限制

本研究透過個案研究法與深度訪談，探討品牌加速器對中小型 NPO 之募款成效、制度合作與組織轉型所帶來的影響，雖已盡力採取多元資料來源與三角檢證以強化信效度，惟基於研究方法與研究資源條件，仍存在以下幾項限制，茲說明如下：

一、研究對象具代表性但樣本有限

本研究以「中道高峰會」作為品牌加速器合作之個案，深入分析其導入歷程與實際效益，雖具有高度代表性，但研究樣本仍限於單一 NPO。此種「嵌入式個案設計」有助於掌握制度轉型過程的細節，然而無法涵蓋不同類型 NPO（募款型 會員型 商業型 服務型）在品牌加速器應用上的差異與需求。

二、深度訪談資料易受主觀偏誤影響

研究大量依賴深度訪談資料進行主題編碼與詮釋，雖採用跨利害關係人訪談（包含理監事、高管、會員、捐款人、志工、智庫、品牌加速器等），並試圖平衡觀點，惟受限於受訪者記憶、立場與話語策略，可能存在主觀選擇性或過度理想化之描述。

三、加速器效益評估尚未完全納入定量指標佐證

雖本研究已觀察募款金額之變化，顯示品牌加速器對再捐率與總額之正面影響，但尚缺乏如問卷量表、數據分析等大樣本定量驗證機制。品牌影響力、治理能力與 SROI 成效等面向，亦有賴未來建立更完備之量化評估工具進行長期追蹤。

四、制度模型推論仍需跨案例驗證與調整

本研究提出品牌加速器三階段（信任建構－資源整合－共益深化）與五大系統對應共益能力的制度模型，為 NPO 合作關係提供了初步理論化架構。但由於此模型建構來自單一個案，仍需透過跨組織、跨產業或跨國脈絡進行實證修正，以確認

其廣泛適用性與邊界條件。

五、 資料蒐集期間存在政策與環境變動風險

本研究進行於 2023 年至 2024 年間，期間適逢多項 ESG 政策推進、碳治理議題興起，亦受全球後疫情時代之社會資源重新分配影響。未來若外部環境急遽變化，例如捐款政策、產業結構或國際倡議轉向，可能影響品牌加速器制度的適用性與實踐成效。



第五節 倫理與責信觀點的檢討與反思

品牌加速器進入 NPO，並非僅為導入品牌策略與資源動員，其實質是一場牽涉治理結構、價值選擇與關係倫理的深層協作。透過本研究的實務訪談與合作歷程觀察，我們發現，當 NPO 引入品牌加速器時，亦同時引入了制度間的價值差異與責信挑戰，以下從三個層面進行檢討與反思：

一、價值共鳴與主體性張力

NPO 與品牌加速器本質上分屬不同制度邏輯：一方強調公益理念與社會使命，一方則以策略導向與資源整合為核心。當兩者合作時，若未釐清彼此角色定位與價值底線，將可能使 NPO 喪失話語主體性，或過度依賴品牌加速器所形塑的品牌外貌，如同根據訪談內容得知，加速器最好要考慮與合作方的主從關係。反思 NPO 如何在合作中保有理念的自主性？品牌加速器是否可能「品牌化」了公益，而未能真實回應其初衷？這些皆是未來應正視之倫理課題。

二、責信機制設計的不足與風險

研究過程中亦發現，在合作初期與執行過程中，雙方多半缺乏制度性責信機制，例如捐款來源的透明、品牌加速器效益的回饋責任、合作目標的共識記錄等。若合作雙方未能設立定期回顧與雙向審視的制度化溝通平台，將可能導致權責不清、角色混淆，甚至產生合作關係失衡。特別是在面對外部捐款人或政府單位時，NPO 如何向社會說明品牌加速器所產生的影響與成本，亦是責信的核心挑戰。

三、倫理溝通與關係治理之必要

本研究發現，許多誤解與摩擦，並非源自制度本身，而是來自「關係的治理不足」。NPO 與品牌加速器之間若缺乏倫理對話、未建立誠實交流的空間，將難以共同面對合作中的模糊地帶與灰色選擇。品牌加速器若欲成為公益體系中的促進者

而非主導者，需更加重視利害關係人倫理，主動揭露流程、尊重合作對象之文化差異，並在品牌塑造與募款設計中，納入公平正義的考量。

總結而言，品牌加速器制度確實為 NPO 帶來實質效益與合作新機會，但若無法同步強化倫理與責信機制，其制度效能將難以永續。未來應朝向建立以下三項倫理制度工具：

- 1、 合作倫理協議書：明訂雙方價值底線與責任分工。
- 2、 捐款者回饋透明機制：建構可追溯、可回應的捐款效益路徑。
- 3、 利害關係人參與平台：具參與治理機會，確保合作公平性與正當性。

唯有讓倫理制度化，品牌加速器的制度價值才能真正深化為 NPO 永續發展的核心推手。



參考文獻

一、中文書目

- 丁文文、王帥、李娟娟、袁勇、歐陽麗煒、王飛躍（2019）。〈去中心化自治組織：發展現狀，分析框架與未來趨勢〉。《智慧科學與技術學報》，1（2），202-213。
- 方元沂（2018）。〈引入企業社會責任概念——應納入建立公司型社會企業制度〉。《月旦法學雜誌》，275，58-66。
- 方元沂（2023）。《從 CSR,ESG,SDGs 到社會創新事業的永續世代法律必修課》。五南。
- 王飛躍（2019）。〈非營利組織品牌管理對募款績效之影響研究〉。國立政治大學公共行政研究所碩士論文，臺北市。
- 王藝憇（2023）。〈公益 App 平台建置與發展策略之研究——以數位工具「愛公益 App」為例〉。國立中山大學管理學院高階經營碩士學程在職專班碩士論文，高雄市。
- 江明修、張浩榕（2020）。〈從「社會企業」到「社會創新」之政策變遷分析：多元流程模型的觀點〉。《文官制度》，12（2），1-34。
- 何舒軒、宋同正（2014）。〈綜論服務設計學術研究發展〉。《設計學報》，19（2）。
- 吳宗昇、周宗穎、張抒凡（2013）。〈公益創投的嘗試與探索：公益 2.0 案例的 SROI 成效評估〉。《社區發展季刊》，143，95-127。
- 吳宗昇、胡哲生、梁瓊丹、卓秀足（2020）。《我們的小幸福小經濟》。新自然主義。
- 李佩珊（2019）。〈Bronfenbrenner 生態系統理論的近期發展與應用〉。《輔導季刊》，55（3），14-24。
- 李和謙（2019）。〈非營利組織導入公益創投之模式初探——以傳善獎為例〉。國立臺灣師範大學社會教育學系碩士論文，臺北市。
- 李杭（2020）。〈平台模式：策略性決策與企業績效〉。國立臺灣大學商學研究所博士論文，臺北市。
- 周立群、劉根節（2012）。〈由封閉式創新向開放式創新的轉變〉。《經濟學家》，6，53-57。
- 周冠州、李永銘（2009）。〈開放式創新中介平台成功驅動因子研究〉。國立交通大學管理學院碩士在職專班資訊管理組碩士論文，新竹市。

- 官生平 (2022)。〈SDGs 是全人類異中求同、同中求異的共識〉。《品質月刊》，58 (8)，7-15。
- 林宛頤 (2024)。〈探討本國金融控股公司永續報告書內容對企業獲利及股價的影響〉。臺灣師範大學高階經理人企業管理碩士在職專班學位論文，臺北市。
- 胡月、溫肇東 (2013)。〈臺灣新型創業加速育成機構的加值與網絡關係的研究〉。國立政治大學科技管理研究所碩士論文，臺北市。
- 孫煒 (2004)。〈非營利管理的責任問題：政治經濟研究途徑〉。《政治科學論叢》，20，141-166。
- 徐明莉 (2020)。〈非營利組織失靈與治理：獨立評估機制之設計〉。國立政治大學公共行政學系博士論文，臺北市。
- 馬湘臨 (2024)。〈企業孵化器研究的理論依據及其評估框架探析〉。《管理科學與工程》，13 (3)，542-553。
- 國家發展委員會 (2019)。〈台灣經濟論衡〉。《國發會期刊》，17 (4)，84-86。
- 張光甫 (2014)。〈提到 NPO，讓你想到了什麼〉。《營建知訊》，383，30-36。
- 張宇辰 (2020)。〈以企業加速器作為大型企業之開放式創新來源〉。政治大學科技管理與智慧財產研究所碩士論文，臺北市。
- 張明輝、周筱姿 (2016)。《公益理想實踐之路：非營利組織之設立與管理實務》(二版)。財團法人資誠教育基金會。
- 張簡卉筑 (2024)。〈公益創投夥伴培力模式之建構 - 以傳善獎為例〉。國立中山大學公共事務管理研究所碩士論文，高雄市。
- 許濟群 (2016)。〈社會企業之公益創投在台灣發展之研究 - 以「活水社企投資開發股份有限公司」為例〉。中國文化大學國際企業管理學系碩士在職專班碩士論文，臺北市。
- 陳至傑、陳建新 (2007)。〈基於社會熵增效應的和諧社會理論初探〉。《華南理工大學學報：社會科學版》，9 (3)，10-14。
- 陳韋頻 (2018)。〈公私協力觀點探討社區整體照顧服務體系之推動 - 以臺中市大甲區為例〉。國立暨南國際大學公共行政與政策學系學位論文，南投縣。
- 陳逸軒 (2024)。〈ESG 碳排放與企業共生關係之研究 - 以 Cannon 公司為例〉。逢甲大經營管理碩士在職學位學程碩士論文，臺中市。

- 黃浩然、韓文堯、林佳萍、李禮孟（2017）。〈社會企業的社會面向初探〉。《輔仁管理評論》，24（1），103-124。
- 劉江坤（2015）。〈非營利組織事業化對志願工作者組織承諾影響之研究〉。國立暨南國際大學非營利組織經營管理碩士學位學程在職專班碩士論文，南投縣。
- 潘中道（2019）。〈台灣「混合型非營利組織」治理的挑戰－組織使命的維護 V.S 組織生存的維護〉。《東吳社會工作學報》，36，1-32。
- 蔡子郁（2023）。〈探討企業永續發展的承諾與實踐：以綠藤生機為例〉。國立臺灣大學國際企業學系碩士論文，臺北市。
- 蔡振義（2021）。〈社區型社會企業與生態系統發展-價值共創觀點〉。《輔仁管理評論》，28（1），69-106。
- 鄧中華、高冬梅、劉婕、潘鑫磊、羅真、鄭南雁（2014）。〈新常態：消費者主權時代－“顛覆式創新”私享會第二期課堂掠影－成為品牌加速器〉。《中歐商業評論》，12，32-35。
- 盧希鵬（2022）。《結構洞》。天下雜誌。
- 蕭傳議（2016）。〈加速器對新創企業影響之研究〉。國立政治大學經營管理碩士學位碩士論文，臺北市。
- 戴立婷（2024）。〈非營利組織品牌建構策略與實踐研究－以台灣可及環境設計協會（AAEDT）為例〉。嶺東科技大學視覺傳達設計系碩士班，臺中市。
- 鍾慧茹（2015）。〈非營利組織辦理課後照顧之成效評估：以伊甸基金會象圈工程計畫為例〉。天主教輔仁大學非營利組織管理碩士學位學程碩士論文，新北市。
- Peter F. Drucker 著，齊若蘭譯（2020）。《非營利組織的管理聖經》。遠流。

二、英文書目

- Anheier, H. K. (2014). *Nonprofit Organizations: Theory, Management, Policy* (2nd ed.). Routledge.
- Austin, J. E. (2000). *The collaboration challenge: How nonprofits and businesses succeed through strategic alliances*. Jossey-Bass.
- Austin, J. E., & Seitanidi, M. M. (2012). “Collaborative Value Creation: A Review of Partnering between Nonprofits and Businesses: Part I. Value Creation Spectrum and

- Collaboration Stages” . *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 41(5), 726-758.
- Bovaird, T., & Loeffler, E. (2009). *Public management and governance* (2nd ed.). Routledge.
- Burt, R. S. (1992). *Structural Holes: The Social Structure of Competition*. Harvard University Press.
- Carman, J. G. (2007). “Evaluation Practice Among Community-Based Organizations: Research into the Reality” . *American Journal of Evaluation*, 28(1), 60-75.
- Cuddington, K. (2011). “Legacy Effects: The Persistent Impact of Ecological Interactions” . *Biol Theory*, 6, 203-210.
- De Silva, M.J., Breuer, E., Lee, L., Asher, L., Chowdhary, N., Lund, C. & Patel, V. (2014). “Theory of Change: a theory-driven approach to enhance the Medical Research Council's framework for complex interventions” . *Trials*, 15, 267.
- Gordon, J. (2014). “A stage model of venture philanthropy” . *Venture Capital*, 16(2), 85–107.
- Hankinson, P. (2001). “Brand orientation in the charity sector: A framework for discussion and research” . *International Journal of Nonprofit and Voluntary Sector Marketing*, 6(3), 231–242.
- Hillman, A. J., Withers, M. C., & Collins, B. J. (2009). “Resource Dependence Theory: A Review” . *Journal of Management*, 35(6), 1404-1427.
- Kotler, P., & Lee, N. (2005). “Best of Breed: When it Comes to Gaining a Market Edge While Supporting a Social Cause, Corporate Social Marketing Leads the Pack” . *Social Marketing Quarterly*, 11(3-4), 91-103.
- Laskin, D. L., Gardner, C. R., Price, V. F., & Jollow, D. J. (1995). “Modulation of macrophage functioning abrogates the acute hepatotoxicity of acetaminophen” . *Hepatology (Baltimore, Md.)*, 21(4), 1045-1050.
- Moore, J. F. (1993). “Predators and prey: a new ecology of competition” . *Harvard business review*, 71(3), 75-86.
- Putnam, R. D. (2001). *Bowling alone: The collapse and revival of American community*. Simon & Schuster.
- Pangarkar, N. & Vandenberg, P. (2022). *Singapore's Ecosystem for Technology Startups*

and Lessons for Its Neighbors. Asian Development Bank.

Taylor, S. E. (1991). "Asymmetrical effects of positive and negative events: the mobilization-minimization hypothesis". *Psychological bulletin*, 110(1), 67-85.

三、網路資料

1111 人力銀行 (2024.1.31.)。〈全球首創非營利組織轉型加速器，協力中道總會創新共益生態系〉。1111 人力銀行產經新聞網，取用日期：2024 年 12 月 15 日。

<https://www.1111.com.tw/news/jobns/154881>

Yahoo！新聞 (2024.6.27)。〈台灣品牌永續藍圖學校慶週年 首重智慧永續政策〉，取用日期：2024 年 12 月 15 日。

<https://ynews.page.link/MjwZ7>

台灣公益責信協會 (2021.8.25)。〈公益觀察 2021：風險社會裡的信任與連結 臺灣捐款人行為調查〉，取用日期：2024 年 12 月 15 日。

<https://drive.google.com/file/d/1Ei5RKetbZ6tlasWV5ZBnApMKuhhYpUXT/view>

吳道揆 (2024.5.6)。〈吳道揆導讀 傳奇基金「更好社會資本」〉。商周報導，取用日期：2024 年 12 月 15 日。

<https://www.businessweekly.com.tw/carbon-reduction/blog/3015488>

沈立平 (n.d.)。〈創投的創新轉型—永續型創投及創投上市。中華民國創業投資商業同業公會〉，取用日期：2024 年 12 月 15 日。

<https://www.tvca.org.tw/10-%E5%89%B5%E6%8A%95%E5%B0%88%E6%AC%84-30.html>

明怡基金會 (2021.9.28)。〈跨界合作地圖 NPO X 企業〉，取用日期：2024 年 12 月 15 日。

https://drive.google.com/file/d/178F2ckoltwq79NCrPvez_8TNxi5ccyv5/view

雲譯客 (2021.3.9)。〈亞馬遜官方爆單神器—品牌加速器計畫，加入真的這麼簡單〉。知乎跨境電商運營乾貨專欄，取用日期：2024 年 12 月 15 日。

<https://zhuanlan.zhihu.com/p/142858702>

馮康蕙 (2024.1.31)。〈全球首創非營利組織轉型加速器 協力中道總會創新共益生態系〉。Yahoo！新聞，取用日期：2024 年 12 月 15 日。

<https://ynews.page.link/GgYrJ>

戴中興 (2023.11.23)。〈非營利組織進入品牌永續加速器時代〉。ETtoday 新聞雲，

取用日期：2024 年 12 月 15 日。

<https://forum.ettoday.net/news/2629290#ixzz8usIjCqJm>

戴中興（2023.8.10）。〈中道底蘊的品牌 ESG 總裁永續松開跑〉。Yahoo！新聞，取用日期：2024 年 12 月 15 日。

<https://ynews.page.link/e5nEQ>

B 型企業協會（n.d.）。什麼是 B 型企業，取用日期：2024 年 12 月 15 日。

<https://bcorporation.tw/esg/what/>

中華中道領導文化總會（n.d.），取用日期：2024 年 12 月 15 日

<https://zdalc.org/>

中華民國全國商業總會（n.d.）。關於我們，取用日期：2024 年 12 月 15 日。

<https://roccobac.com/about/>

國手匯（n.d.）。關於我們，取用日期：2024 年 12 月 15 日。

<https://www.athlete-plus.com.tw/>

開拓文教基金會（n.d.）。關於我們，取用日期：2024 年 12 月 15 日。

<https://www.frontier.org.tw/blog/about>

Barber, P., & Levis, B.（2013.1.10）。“Donor Retention Matters”，取用日期：2024 年 12 月 15 日。

<https://www.urban.org/research/publication/donor-retention-matters>

Better Society Capital（n.d.）。取用日期：2024 年 12 月 15 日。

<http://Betersocietycapital.com>

Draper Richards Kaplan（n.d.）。Our approach to social entrepreneurship，取用日期：2024 年 12 月 15 日。

<https://www.drkfoundation.org/our-approach/>

Draper Richards Kaplan（n.d.）。取用日期：2024 年 12 月 15 日。

<https://www.drkfoundation.org/news-post/swiss-agency-for-development-and-cooperation-awards-8-6-million-grant-to-draper-richards-kaplan-foundation/>

Global Impact Investing Network（n.d.）。“Better Society Capital”，取用日期：2024 年 12 月 15 日。

<https://thegiin.org/member/better-society-capital/>

Justice Rapid Response（n.d.）。“Justice Rapid Response welcomes UN Women and Draper Richards Kaplan Foundation to its Executive Board”，取用日期：2024 年

12 月 15 日。

<https://justicerapidresponse.org/about/>

Nielsen, K. K. (2021.1.31.) . “Science Students’ Choices in Higher Education” . PhD School of The Faculty of Science, University of Copenhagen, 取用日期：2024 年 12 月 15 日。

https://www.ind.ku.dk/begivenheder/2021/katia-bill-nielsen/Kappe_og_resumeer.pdf



附錄一 深度訪談內容彙整編碼表

本附錄彙整本研究深度訪談之編碼內容，依據論文第四章主要的研究發現分類為五大主編碼，並於每主編碼下依據次編碼屬性整理代表性語句，以表格方式呈現主編碼、次編碼與原始語句三層次邏輯關係，作為質性分析與研究發現之依據。

五大主編碼如下：

- 1、中道高峰會導入品牌加速器的運作過程
- 2、品牌加速器導入後之募款成效觀察
- 3、品牌加速器對利害關係人所造成的影響及其他效益
- 4、品牌加速器對 NPO 在人力資源上造成的影響
- 5、品牌加速器為中小型 NPO 帶來的合作機會

主編碼	次編碼	原始語句
中道高峰會導入品牌加速器的運作過程	中道高峰會緣起	B：我們高峰會在第一屆舉辦的時候是比較特別的 這個特別是來自於剛好有一筆捐款，當時並不知道要做什麼樣的用途比較恰當。後來經過大家討論之後，就覺得那就來辦一次大型的活動，覺得高峰會這樣的一個方向跟主題很貼切，所以我們就決定開始籌辦所謂的中道高峰會。 D：創辦人擔任過金融最高主管機關對儒釋道文化有興趣 D：從領導人開始比較能改善組織文化 B：原本捐款不足以辦中道高峰會 B：想辦一個吸引人捐款的有意義活動 B：我們在籌備的過程當中發現錢是不夠的。遠遠不夠，所以一定要開始做募款的動作。

		A：任何一個領導者都會影響到整個組織文化
	中道高峰會想提高募款與影響力	B：我們在籌備的過程當中發現錢是不夠的。遠遠不夠，所以一定要開始做募款的動作。 D：我們現在說到我募款上面，這其實也是我的一個重點。如果今天我的內容不精彩，我要的來賓沒有說服力，甚至沒有影響力，甚至沒有什麼看頭，人家也不太願意捐錢。 B：先鎖定中道總會理監事募款 B：中道總會理監事多是社會型企業 C：我可感覺第一個有時候對於我個人在這邊要這一筆錢以及說怎麼用，他們就沒有懷疑，也認為說看他這麼辛苦，給他支援一下應該是可以的。 A：甚至有一些私人的問題，只要我有時間也一起會幫忙處理 C：這些精英分子基本上來講都是在各個不同的領域的，非常具有代表性領導力的一些。以總體來講，如果我們照中道高峰會的模式來做的話，對於我們在未來募款上，不管是透過會員裡直接是外部人員或是我們新的會員加入，或是我們每一年都會流失的會員的概念，或是他能夠持續再做捐贈這個動作。 C：對於高峰會活動是百分之百的非常的贊成，我覺得這樣擴大影響是非常有效果的。
品牌加速器導入後之募款成效觀察	募款成效提升	B：置入品牌加速器後募款新增 2.8 倍。 B：再捐率 33%
	募款成效分析	H：這個募款關鍵是理事長因素大。

		C：我們截至目前為止辦了兩屆高峰會，但只能說一屆比一屆好。 F：資金需求方他達到什麼樣的成果，或者是說他曾經有過什麼樣的經驗，他才可以取得 level1、level2、level3 不同 level 的資助。這就是一個雙方合作嫁接的一個梳理。 H：第二年不捐款的原捐款人大都是 10000 元以下的小額捐款。 B：同時也在大家的這種共同的合力之下產生所謂的社會的這樣的一個高度啊，甚至於認同。以這種所謂的螞蟻雄兵的概念了，也許他可以他是可以做組織的系統，它其實是可以凝聚個人的力量。因為當我們凝聚更大的力量整合在一起的時候，那個聲浪就變得非常的重要，而且非常的大，所以它產生的所謂的效益就會更高。
品牌加速器對利害關係人所造成的影響及其他效益	對中道總會的影響	C：把中道變成一種哲學來討論，不分黨派，這樣子是比較能夠接受的。 A：當然藍圖學校這邊也辦了一些活動，就活動相對來講我是全力支援，但會變成會不會是以藍圖學校為主就說中道總會為輔，這時候我就比較看不出彼此之間互動這種相對比較大的走向。 A：很多事情我在心裏面也沒有完全講出來。 A：這不是我們兩個主導者的問題，這是團隊的問題 A：當然同仁的熱情跟加速器合作

		有關的 B：期待雪中送炭為主 錦上添花為輔 C：共好共贏要在服務設計時規畫好 A：加速器要考慮主從關係 A：期待未來不管任何組織。我希望從開放競合當做我們的先決條件，當然我們希望彼此能夠追求誠信跟努力，創新跟卓越來創造整個合作裡面的一些共同價值觀。 B：你要帶他們去不敢想、不曾想的東西。你要去創新一個東西，這個東西是你的，但是很好玩的一點就是當你創新起來的時候，它是你的，你不管走到哪個平臺，它永遠跟著你，是在這裏美其名，是在用它的資源。但實際上那是你做起來的，這就是你的積累。可是如果今天你要用它高峰會這個東西是他的，那你再怎麼做，再怎麼賣力，我就告訴你，還是他的。 H：合作雖然有契約書 但沒有辦法在契約中訂定各種細則 因此會有很多任認知上的問題 H：開放競合是品牌加速器的核心精神
	對志工的影響	D：領導者的理念就是要利他，所以利他這個事情對我來講是蠻蠻符合我一個人生的目標的。 D：志工使命那一塊的力量強不強？我覺得有逐漸遞減的一種感覺 D：後續協會感覺跟企業比較有聯

		結了，因為我退休了，比較沒有接觸企業。我使不上力了 D：因為高管更換頻繁。 D：我們不清楚要做什麼。 D：已經有年輕的學生代替 D：懷疑高管與領導人到底有沒有討論過每一年志工的工作目標是什麼 D：主事者一直認為是說大家應該都要用志工的角度來做中道。但是因為中道志工的概念基本上來講，如果能夠得到認同的人，他會願意主動付出成為志工。 D：很重要 應建立志工機制 H：新的高管團隊比較偏向啟用年輕人工讀生來做一般志工的工作
	對外部智庫的影響	F：因為我現在對於盈利跟志業的追求上面，大概志業是佔 60%到 70%，盈利方面大概是佔 40%到 30%之間 G：也很期待中道在跟民間智庫合作的時候，儘量的給予多元化 G：我們在這一次跟中道合作的過程當中，因為中道它比較是屬於內部內部組織上面比較屬於傳統式的傳統式的一個結構，也就是說比較公務人員式的一個結構。所以凡事都需要可能來回討論，包括說企畫書，非常的繁複，繁文縟節還蠻多的。我個人站在民間的角度，我說實在，我們在民間做很多事情，想到我們就可以很靈活性的、快速性的去規劃、去完成，可是似乎在中

		道這一點少了非常大的一個靈活性的空間。對很多有商機的互動的活動，這個可能也會造成時機上的一個流失。 G：這一次在運作當中很遺憾，我們在剛好這一場沒有透過品牌加速器合作。直接就由我個人的企業跟中道的高管級領導人做對接。這個對接的過程當中，我覺得在前面溝透過程當中，並不是讓我感覺到很愉快。那個不愉快的過程是來自於我前面所提到的。他們很多的繁文縟節，而且我們在企業在思考事情，尤其在舉辦活動，包括說我們為什麼要辦每一項活動都是有意義的，我們也是屬於義務的跟他們做合作，但是卻讓我們有這種感覺，就好像是我們想要搭著他們的一些名聲。不過我講的是真心話。 G：我也其實我心裏頭還蠻卻步的，這一場辦完以後有沒有第二場我都沒有想法。如果他們的合作的模式仍然是這樣的情況之下。這個是讓我們民間企業會卻步的。 A：智庫有一個音樂活動在中道總會 他那個茶會的話，當然這是一個蠻好的活動，我們到底是應該是從非營利到他有沒有商業模式，這個時候或者把它當成對彼此之間的交流 F：這次會來參與中道智庫，我們也是因為從實務上或者是產品跟服務出發，慢慢的轉移到使用者內心的一種需求滿足。所以在往上產生了一個精神上的一個追求
--	--	--

		F：讓所有的系統能夠在更最佳化。這個大概是我參與中道智庫的一個初衷或者是希望能夠達到的目的。 A：後來那些顧問，我也每一位跟他們談過，每一位我都很喜歡，但是因為我個人時間也有限，可能他們後來他本來在尋求一個共同合作的空間，但是共同我們這個空間相對減弱了以後，他個別會也許他們又分開來，個別去找過合作的空間，到後來可能發揮到自己本身的一些東西，就可能會就因為大家這個鄰居的力道沒有繼續，就變成有一點可惜曾經有過這個過程。
	對捐款人的影響	E：NPO 屬性不同 最好能選擇理念一致的組織 比較能有捐款的想法 C：這些精英分子基本上來講都是在各個不同的領域的，非常具有代表性領導力的一些。以總體來講，如果我們照中道高峰會的模式來做的話，對於我們在未來募款上，不管是透過會員裡直接是外部人員或是我們新的會員加入，或是我們每年都會流失的會員的概念，或是他能夠持續在做捐贈這個動作 E：資源的梳理上，最簡單的就是人事跟財務。財務上面來講，擁有資金方的資金方他是不是能夠有具體的贊助的方法或者是金額，讓需要協助的人能夠去對應不同的捐款
	其他效益	B：關係不只是募款應該更是組織的營運管理 C：中道高峰會議題能新增會員。

		B：優化再捐率 F：它能夠帶來其他專案的聯動還有綜效
品牌加速器對 NPO 在人力資源上造成的影響	志工方面	D：希望志工制度能建立的更好，會更多人願意來幫忙付出 B：採用螞蟻雄兵方式共創組織能量 D：選物件很重要，人比事要重要。人對了可以做很多事，人不對了就會就會擋擋。所以你要去找一個能夠支援你信念的人，他跟你是同信念的人，力道就會很強。
	內部管理方面	G：這種 NPO 的組織，它更是有可能是老油條的員工比較多，或者是這一個制式性的體制內的員工的思維比較強。透過品牌加速器，他們應該可以去翻轉一些他們的觀念，讓他們看到說民間的企業在內部成長上面內部跟外部成長上面為什麼有辦法成長那麼快速跟競爭。所以也期盼他們能夠透過品牌加速器的輔導，內部調整以後能夠有更好的一個模式來跟外部的廠商做結合，這樣也才能夠真正把所謂的中道理念好，由他們內部宣揚到推廣到外部的企業。
	外部資源方面	G：我倒是很真的期盼說這一次能夠透過品牌加速器跟中道合作 G：如果說是互補，合作的機率就比較大，如果說是重疊的話，那是當然是合作的機率就變小。 F：合作過程中它的對等性。當然如果說彼此的資源大小差距太多的時候，他就必須要有一些嫁接的過

		程。 G：品牌加速器邀請你們進來中道智庫，是不是也要扮演著對接資源重疊或是它的對等性的評估 G：可提供落地執行的方案，讓論壇後續能夠落實，這也是我認為智庫可以擔任的角色。
品牌加速器為中小型 NPO 帶來的合作機會	從靜態到動態	C：不只辦演講，應該要走出去外面接觸人群，比如參與老人福利方面的活動。
	從正式到非正式	A：為什麼很多企業會成功，它即使有很多的公正式場合，但你有很多的非正式的交流場合，這時候他就比較能夠把心裏話講出來。
	從組織到生態系	D：與每個基金會合作，就把中道的理念或者中道的東西，讓基金會去執行。 E：社會型企業模式協助 NPO 發展與募款。 G：企業也發展成為社會型企業。 B：我覺得應該是你不應該用 NPO 的角度，你應該用企業的角度去凝聚企業的力量。但是你的企業的力量是可以幫 NPO 加分就好了，而不是你本身是 NPO。 F：大組織跟小組織之間的一個連線，常會因為彼此的組織的運作模型不一樣，所以沒有辦法直接合作，他就必須透過中介組織或中介者作為協調或者是轉移，才可能可以讓事主兩造之間能夠逐步合作。
	從傳統到創新	H：有機會他們可以從內部來思考一下，怎麼樣把這個大機器能夠跟

		外部合作的時候，好應該要調整它的一個步調而不是說以前他們內部自己合作沒有問題。對外部的時候還是一樣的做法。這樣子就會喪失很多有意願跟他合作的人的一種卻步，喪失很多他們的機會。而且也會造成他們在很多活動上面的一個牛步化，包括說不夠創新、不夠能夠迎合、不夠能夠挑戰現代人的思維，而去宣揚中道理念以上。
--	--	---



附錄二 本研究與品牌金舶獎之關聯說明

本研究《NPO 設置品牌加速器對募款的影響——以中道高峰會為例》，其研究概念、實踐場域與理論來源，與「品牌金舶獎」體系具有高度相關性。本文特此補充說明，以明確論文與實際制度發展脈絡之連結，強化研究在應用面與制度面之影響力基礎。

一、品牌金舶獎體系簡述

「品牌金舶獎」由中華民國全國商業總會於 2019 年創設，旨在表彰在品牌經營、創新轉型、服務升級與永續發展等領域表現傑出的個人與企業。該獎項並非僅止於獎勵制度，更逐步發展出一整套「品牌加速模型」，包括評選指標體系、企業品牌診斷、服務業模組化育成策略等架構，並推動「Brand in Taiwan」國際化品牌輸出平台，是台灣重要的品牌獎項。

二、品牌加速器制度設計者之研究關聯

品牌金舶獎與其加速器制度的核心設計與實作推動，由時任商總副秘書長、品牌創新服務加速中心執行長戴中興主導，其後更延伸設立「台灣品牌永續藍圖學校」作為品牌加速育成、社會影響力導向轉化的實作場域。

本研究所採用之品牌加速器模組，正是源自戴中興主導設計並導入的制度原型，並首度在捐贈型非營利組織場域內——即中道高峰會——進行嵌入與實踐。因此，研究不僅回應了既有制度對 NPO 的實質轉化能力，也為品牌金舶獎之制度擴展提供首波質性研究驗證資料。

本研究成果已顯示品牌加速器不僅適用於企業領域，亦能在資源相對稀缺的非營利組織中發揮高度整合、促募與價值放大效益。未來建議本研究可以：

- 1、發展 NPO 類別或社會創新型獎項，將制度擴展至第三部門

- 2、導入本研究所提出的生態系藍圖模型，作為育成與培力依據
- 3、建立「品牌加速器實證資料庫」，納入各加速場域成果研究



附錄三 品牌責信治理模組建議表

責信構面	評估指標	說明（結合三階段 × 五大系統 × 四大 能力）	實施工具 或方法	評估 頻率	責任 單位
資訊公開 （信任建構 階段 / 微觀 系統 / 資訊 透明能力）	募款資訊公 開率	在微觀系統層級確 保每個專案單位具 備公開年度募款金 額、用途、受益對 象的專業能力，建 立初始信任	年報、網 站專區、 鏈上或雲 端數據	每年	行政部 門／募 款部門
	合作單位透 明度	中介系統連結各合 作夥伴，建立跨組 織的合作資訊共享 平台，提升跨界合 作信任度	合作協議 公開、年 度夥伴報 告	每年	專案管 理部
資金流向可 視化 （資源整合 階段 / 外部 系統 / 資金 流數據化能 力）	資金流透明 化比例	外部系統引入可追 溯金融科技與智能 合約，將資金流與 成果綁定，實現跨 邊界資源整合	金流追蹤 系統、智 能合約	每半年	財務部
	預算執行達 成率	在時間系統中追蹤 專案資金使用效率 與進度，生成年度 ROI 與資源利用率 曲線	預算監控 表、KPI 追蹤平台	每季	財務部 ／專案 部門
參與式治理 （共益深化 階段 / 鉅視 系統 / 社群 動員能力）	利害關係人 參與比例	鉅視系統納入捐款 人、志工、受益人 等多方角色於治理 決策，確保社群動 員的深度與廣度	諮詢會 議、焦點 座談、線 上投票系 統	每半年	董事會 ／治理 委員會
	志工參與率	在微觀系統中建立 志工與決策層的垂 直互動通道，提升 組織凝聚力	志工管理 系統、任 務協作平 台	每季	志工服 務中心

成效回饋 (全階段 / 鉅視系統 + 時間系統 / 影響力衡量能力)	捐款人滿意度	結合鉅視系統與時間系統，利用 SROI、SDG Mapping 等工具追蹤長期社會影響	問卷調查、SROI 報告	每年	募款部門
	專案成效達標率	將短、中、長期成效與五大系統互動結果對應，形成時間-影響曲線	成效評估報告、系統儀表板	每半年	專案部門
倫理規範 (全階段 / 時間系統 / 責信維護能力)	倫理事件零違規率	時間系統中建立長期監管機制，確保全年度無違反倫理或法律事件	內部稽核、外部審查	每季	內控稽核單位
	員工倫理守則簽署率	在微觀系統層級要求所有成員入職即簽署並定期複訓倫理守則	年度簽署、倫理培訓課程	每年	人資部 / 治理委員會



資料來源：研究者自行整理

附錄四《品牌加速器 × NPO 合作實務指南》

一、前言：為什麼 NPO 需要品牌加速器？

在募款競爭激烈、資源分配極不均的生態下，中小型 NPO 往往面臨募款困難、信任流失、制度鬆散與品牌辨識度低落等困境。品牌加速器制度的出現，正是為了解決這些結構性問題。透過制度設計、能力導入與合作介面建構，品牌加速器能成為 NPO 組織進入永續治理與資源共益的新入口。

本指南即根據論文實證研究與制度優化成果，彙整成「品牌加速器合作流程模組」，供有意導入此制度的 NPO 參考，作為共益啟動的實務地圖。

（一）合作流程模組五階段

【階段一：合作啟動期】標配

- 1、雙方進行初步意向對話
- 2、說明 NPO 痛點與轉型需求(確認是否符合圖伍-1 合作方式及圖伍-3 社企型品牌加速器共益生態模型流程圖 啟動條件層)
- 3、簽署二階段基礎合約
- 4、品牌加速器方提出 NPO 生態系藍圖
- 5、共同規劃並確認《服務設計書》，定義導入目標、流程、任務與成果預期
- 6、簽署《藍圖備忘錄》作為價值共識基礎文件 也是基礎合約第二階段的開始

【階段二：信任建構期】標配

- 1、導入 BSM（品牌永續管理師）角色進駐
- 2、進行品牌診斷、任務重整與目標聚焦
- 3、建立初步責信表單與共益合作節奏圖
- 4、舉辦共識工作坊或內部品牌共學會
- 5、協助進行 NPO 服務內容

【階段三：資源整合期】標配

- 1、以「治理優化、募款效益、影響力擴張」為三大核心目標，設計任務與流程
- 2、啟動平台媒合（企業×政府×社群×其他 NPO）
- 3、建構 NPO 內部治理制度與協作平台
- 4、建立資源共享表單與外部連結網絡（Network Mapping）

【階段四：共益深化期】選配

- 1、再捐機制設計與追蹤流程建置
- 2、建立 NPO 專屬 ESG 專案與發展軌道
- 3、進入品牌資產盤點與社會影響力指標
- 4、導入共益報告制度、SROI 評估流程

【階段五：成果資本化與制度外溢】選配

- 1、撰寫共益行動報告書(募款成長率、會員成長率、再捐率、志工數成長)或永續報告書
- 2、模組化制度轉譯給其他 NPO（水平擴散）(實體先行 再平台化)
- 3、數位系統化進入 SaaS 平台（可複製、可共享）(下一階段發展)
- 4、成為品牌加速器共益生態系的一員

（二）三項合作關鍵成功要素

- 角色清晰：BSM 須具備協作領導與系統翻譯能力，NPO 需指定重要窗口。
- 制度介面：雙方應共構任務圖、流程 SOP 與週期性 KPI 回饋機制。
- 共益心法：重視過程透明、信任堆疊與資源共享，避免以績效為唯一標的。

（三）建議配套文件與工具

- 《品牌診斷初評表》
- 《藍圖備忘錄》範本（含願景、目標、任務、資源對應）
- 《任務時程圖 × 三階段表單》

- 《再捐追蹤表 × BSM 績效報告》
- 《共益報告書 × ESG 摘要模組》
- 《服務設計書》範本（含角色、任務、進程、預期成果）

（四） 結語：制度的力量，在於讓信任可設計

品牌加速器不是行銷包裝的外衣，而是一套可被實踐、可持續演化、能被他人學習與傳遞的制度原型。對於 NPO 而言，它的價值不在於短期曝光，而在於能否重新打造一個可信賴、可整合、可再生的永續資本體系——讓品牌成為信任的標章，也讓募款成為影響力的引擎。

