

# 試論非營利組織與文化創意產業的結合與思辯

楊佳真\* 莊旻達 \*\*

《中文摘要》

知識經濟時代的思維也是文化創意產業與非營利組織應具備的能力；新資訊的傳播與溝通技術的出現，使知識獲得的轉換速度和型態，有了本質上的改變；而知識透過與擁有知識者共同合作、溝通才能享有更多的益處。

而非營利組織乃成爲有別於政府和市場，以公益爲先兼顧效能與效率的『第三部門』，積極地擔負起彌補社會需求和政府供給間落差的角色，有助於真正落實公民社會與社區意識之創發。文化創意產業，則是一種源自於創意或文化累積，透過智慧財產的形成運用，促進整體生活環境提升的行業，其具有創造財富與就業機會潛力。

因此，本文以文化創意產業結合非營利組織作爲核心，透過知識分享，將文化創意產業視爲一種「知識」、非營利組織視爲「知識的分享者」與「知識的代理者」，並著重探討三個主體間的思辯；更進一步分析文化創意產業與非營利組織的合作與衝突。

〔**關鍵詞**〕：知識分享、文化創意產業、非營利組織

---

\* 國立台灣師範大學政治學研究所碩士研究生，  
E-Mail：s895307@yahoo.com.tw 0912-810102

\*\*通訊作者，國立台灣師範大學政治學研究所碩士研究生，  
E-Mail：edwardfatty@yahoo.com.tw (02)2363-6476 轉 26

# **Study on the Combination and Deliberation between Nonprofit Organizations and Cultural Creative Industries**

Jia-Jane Yang, Min-Ta Chuang

## Abstracting

The thoughts of knowledge economy are the basic abilities in Cultural Creative Industries and Nonprofit Organizations. Because of the new skills of information and communication, it changes the knowledge possesses more benefits.

Nonprofit Organization is the “Third Sector”, differ from government and market and emphasize philanthropic, efficacy and efficiency. They play the roles of making up what social demands and government supplies. The “Third Sector” is helpful for civil society and the creations and developments of sense of community. Cultural Creative Industries originate from the accumulation of creation and culture.

This article tries to focus on knowledge sharing, regards Cultural Creative Industries as a kind of “knowledge”, Nonprofit Organization as “knowledge sharing” and “knowledge agency”. We will discuss how to combine these three subjects-- Knowledge Sharing, Cultural Creative Industries and Nonprofit Organization, and how to analyze the cooperation and conflicts among them.

**[Keywords]:** Knowledge Sharing, Cultural Creative Industries,  
Nonprofit Organization.

## 壹、前言

台灣現階段發展文化創意產業，部門間的合作包括了經濟部、文建會、新聞局、教育部、內政部、體委會等部會，行政院也已成立指導小組作為跨部會整合機制的單位。文化創意產業具有競爭性並且是對應全球化所做的思維與挑戰，它是個產業，甚至涵蓋了「設計」、「品牌」、「行銷」、「智慧財產權」等營利世界觀的概念。因此，我們不難看出，文化創意產業具有多元、複雜等特質。然而，政府推動某項志業時會有其困難度，需要一個中介去整合與進行規劃，而非營利組織可以成為結合政府與文化創意產業的媒介組織。透過知識分享，亦能將雙方溝通的功能達到最大。

因此，文化創意產業與非營利組織在做不同程度的結合後，我們必須進一步去思索三主體間的合作與衝突，其問題點就是本文所要研究的重心：

- 一、 非營利組織的重新定位。
- 二、 文化創意產業與非營利組織結合。
- 三、 知識分享的問題。

## 貳、非營利組織、文化創意產業與知識分享

### 一、文化創意產業

依據聯合國教育、科學、文化組織（united nations educational, scientific and cultural organization, UNESCO）對「文化產業」（cultural industries）的相關界定「以無形之文化為本質的內容，經過創造、生產與商品化結合的產業皆為文化產業。」<sup>1</sup>其可採用產品或服務的形式來加以表現，受著作權保護。以國內來說，行政院經濟部文化創意產業推動小組，對文化創意所下的定義則為「源自創意或文化積累，透過智慧財產的形成與運用，具有創造財富與就業機會潛力，並促進整體生活環境提升的行業」。在其第二次委員會議與第三次委員會議時，還列入文化創意產業推動的主要範疇類別與再加上設計品牌時尚產業、建築設計產業、創意生活產業等三種類別，故國內目前對於文化創意產業的範疇共計有十三項種類<sup>2</sup>。

而台灣文化創意產業形成的主要原因有二：首先，台灣是以製造業與技術發

---

<sup>1</sup>[http://portal.unesco.org/culture/en/ev.php-URL\\_ID=2461&URL\\_DO=DO\\_TOPIC&URL\\_SECTION=201.html](http://portal.unesco.org/culture/en/ev.php-URL_ID=2461&URL_DO=DO_TOPIC&URL_SECTION=201.html).（檢閱日期：2006年2月10日）

<sup>2</sup> 視覺藝術產業、音樂與表演藝術產業、文化展演設施產業、工藝產業、電影產業、廣播電視產業、出版產業、廣告產業、設計產業、數位休閒娛樂產業、設計品牌時尚產業、建築設計產業、創意生活產業等共十三項產業。

展為主的產業型態，由於在競爭過程中，因為不具產品異化的特色而逐漸失去原本的競爭優勢，因此，利潤不斷受到壓縮，製造業的地位也被其他新興發展中國家取而代之。在知識經濟時代來臨的今日，應有知識管理的思維，台灣迄今尚未發展出具有競爭優勢的產品或技術，使得台灣必須謹慎思考產業轉型的問題，而文化創意產業就具有此種潛質。第二，在全球化的思潮下，外來的文化憑藉著創新與異化性質強的特性，不斷與本土傳統文化相融合，促使東西方文化持續交流頻繁，也深切地影響在地文化的延續與保存，在特有文化的沒落或失傳趨勢下，各國政府的文化產業在新溝通技術的推動下，出現了一波反全球化的在地思潮，以分眾式、多樣化的行銷手法，建構出新型態的文化產業，進一步突顯各國的文化形象與特質<sup>3</sup>（滕人傑，2004：94）。

由於文化創意產業不但可創造出新的文化資產，更可將各國的文化特色透過創意加值而發揚，如此一來不但可增強人民的文化認同，更可以增加文化產業的附加價值，紛紛吸引各國政府將文化產業列為各國產業政策的重要一環。因此2002年，我國將「文化創意產業」列入「挑戰2008：國家發展重點計畫」中，並由經濟部、教育部、文建會以及新聞局負責推動，希望透過政策的力量，帶動國內文化創意產業的起飛<sup>4</sup>。

## 二、非營利組織

而非營利組織〈nonprofit organization, NPO〉的範圍大且層面多，並不容易找到完整的歸類方法。但一般來說，可將非營利組織之意涵具體勾勒為如下幾個特質：必須具備公益使命、必須是正式合法的組織，接受相關法令規章的管理、必須是個不以營利為目的的組織、其組織經營結構必須是不以獲取私利的、其組織享有政府稅賦上的優惠、捐贈給該機構的捐款可享受稅賦優惠（陸宛蘋，1999：31）。

事實上，非營利組織，諸如慈善、社會福利事業等，存在時間已行之久遠，因規模、影響力小而未受重視。而今日非營利組織則不同於往昔，早已深入公共事務且影響人民的生活甚巨。例如在社會服務、政策倡導、教育文化、醫療衛生

---

<sup>3</sup> 英國政府於1997年首先將「創意產業」(Creative Industries)之概念納入產業政策中，開始有計畫的推動其發展，並結合政府其他單位與產業組織（如英國貿易投資部），制定促進文化產業之商品與勞務出口之策略。韓國政府擬定可促進與發展文化內容之產業政策，並建立文化內容之創意及技術發展基礎等活動。新加坡政府發展媒體產業、促進新加坡內容產業出口、建立國家設計協會、促進藝術與文化企業。都是各國政府對於文化創意產業的推動。

<sup>4</sup> 我國政府在2002年5月時，於國家發展計畫中提出，文化創意產業的三大範疇：(1)文化藝術核心產業；(2)應用藝術；(3)創意支援與周邊創意產業。

及社區發展等，皆扮演了相當重要的角色。因此，非營利組織漸漸成爲公共行政學者所重視，而成爲新興研究主題。

然而，非營利組織之意義與名稱一直眾說紛紜，我們可分爲國內與國外的文獻來看。根據美國聯邦國內稅法，對於合於免稅規定之非營利組織，曾作以下之定義：「非營利組織本質上是一種組織，限制其將淨盈餘分配給任何監督與經營該組織的人，諸如，組織的成員、董事與理事等。」

Hansmann (1980: 838) 定義非營利組織爲「不分配盈餘限制」、學者 Hall (1987: 1) 定義非營利組織爲「乃許多個人，爲以下三個目的之一結合而成的集合體：包含執行國家委託之公共業務、執行國家或企業部門所不願或無法完成的公共業務，及影響國家、企業部門或其他非營利組織之政策方向。」再者非營利組織的興起之原因與動力來自於市場失靈、政府失靈、第三者政府與自願主義的興起；在政府失靈的情況下，Hansmann (1987: 29) 認爲非營利組織因本身不分配盈餘限制，較不會降低品質以追求利潤，亦較值得信賴，此因素也是其存在重要因素之一(轉引自許世雨，1999：157-160)。因此，綜合上述，非營利組織乃成爲有別於政府和市場以公益爲先兼顧效能與效率的『第三部門』，積極地擔負起彌補社會需求和政府供給間落差的角色，有助於真正落實公民社會與社區意識之創發(江明修，2003：1)。

### 三、知識分享

本文以知識分享做爲結合文化創意產業與分營利組織的工具，透過知識分享，結合雙方優勢進行合作。因此，我們必須清楚的了解知識分享的涵義以及作用。依知識分享的涵義與作用來看，Jae-Nam Lee (2001:323-335) 將知識分享定義爲「將知識從一個人、群體或組織轉移或傳播到另一個人、群體或組織的活動。」魏江等人 (2004：68-69) 認爲：「共享的內涵就是指員工個人的知識（包含顯性知識與隱性知識）通過各種交流方式（如電話、口頭交談和網絡等）爲組織中其他成員所共享，從而轉變爲組織的知識財富的過程。」上述可明顯的看出，前者偏向於知識轉移的角度，而後者則偏向於由個人知識形成組織記憶的組織學習角度。因此，綜合上述觀點，知識共享是指，組織內員工、團體或一個社群網絡的顯性知識和隱性知識，通過各種共享手段爲組織中其他成員所分享，從而轉變爲組織的知識財富的過程<sup>5</sup>。

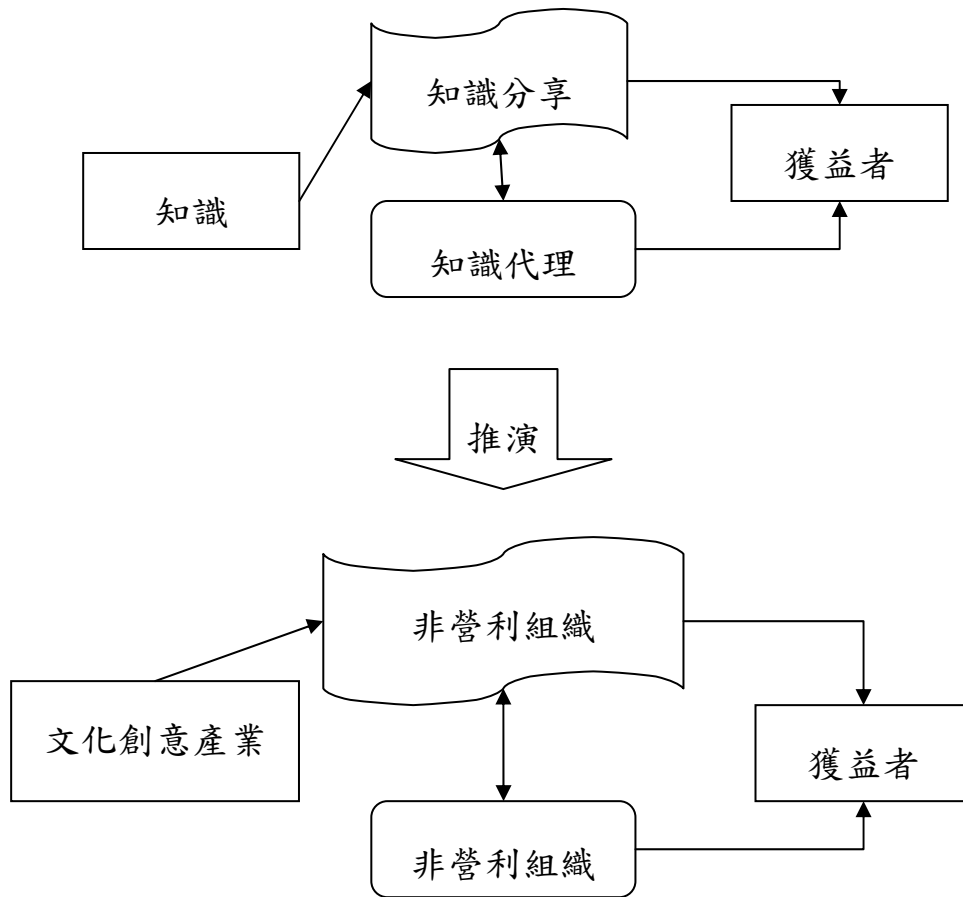
---

<sup>5</sup> 許多組織領導者已經意識到在知識經濟時代，實施知識共享式組織的明智選擇，可以使組織以較低的成本達到較高的目標，爲組織長遠競爭優勢創造奠定基礎。

George von Krogh (1998: 133) 在《Care in Knowledge Creation》一文中指出，知識創造與擴散的加劇，已成為組織管理者最關心、最優先的課題。Dan Holtshouse (1998: 277-280) 指出三項研究知識的課題，隱性的知識、知識的流通與使知識資產成文化；透過面對面與共同合作的方式將隱性知識進行擴散，並且採用系統性的知識分享活動，使組織的知識傳遞到每一個角落，通常組織知識往往呈現混沌、模糊不清、不易測量的狀態，或存在個人腦中，我們應當使組織的知識在組織的網絡中更為明顯。此外，組織的知識共享及資訊科技、網際網路的應用，均可促進組織創新的速度，使組織的知識得以發揮更大的槓桿效應（江明修、蔡勝男，2002：131）。

知識分享是知識傳播活動的實體，Hendriks (1999: 91-100) 認為，知識分享是一種溝通，可說是知識擁有者將知識外化，而知識需求者將之內化的行為。就意義來說，知識分享須涉及兩個主體之知識流通和轉移的過程，兩個主體為知識擁有者與知識需求者，而知識分享能否順利展開，須視存在兩個主體間的障礙能否被克服。知識分享的方式可由兩管道來進行，一個是「物」，它是外顯知識的分享機制，另一個則是「人」群間直接的互動，他常是內隱知識的分享機制。通常可分為口語（屬於內隱知識的溝通）、書面（屬於外顯知識的溝通）及媒介（可藉由電子郵件、電子論壇等方式進行溝通）。知識分享亦是一種人們展現衷心相互幫助、共同發展新能力之行動；它必須建立在肯改變心智模式的學習型組織上，雙方彼此信任，才是知識分享的重要基礎。

美國勒業管理管理顧問公司（Arther Anderson Business Consulting）以知識管理架構圖清晰的顯示知識管理之內涵： $KM = S(P+K)$ ，其中 KM 即是知識管理，P 代表人，K 代表知識，S 則指知識的分享、共享（Sharing），P 和 K 之間的“+”號，代表信息技術（information technology）的運用。此公式所代表的意思即組織的知識累積，必須透過科技將人與知識充分結合，在分享的組織文化下達到乘數的效果。由此可見，如果人與相關知識關聯過程中分享的深度、廣度和速度越大，則知識管理所成就的價值也越大。而今日我們將文化創意產業視為一種知識，透過非營利組織為知識代理者的作為，進行文化創意產業知識的傳播。如下【圖一】，藉由非營利組織進行知識分享的活動以達到推展文化傳遞之效。而本文所著重的是知識分享概念的應用，以及對於文化創意產業與非營利組織合作時所衍生出的問題點作探究。



圖【一】以知識分享機制結合非營利組織與文化創意產業圖

資料來源：作者自繪

### 參、非營利組織與文化創意產業結合知識分享的功能

非營利組織在全球化的趨勢下，為因應環境快速的變化以及多元社會與民眾需求，其數位化與電子化等有系統的經營管理方式，也日趨重要，因此也必須注意到知識管理的問題。對於組織內部的知識分享活動，應在不斷的相互溝通交流、腦力激盪下，營造新的創新觀念，加強知識分享活動的累積，以增強組織的經營管理能力。

除此之外，文化領域或福利等領域的非政府組織、非營利組織，近年來已朝向產業化發展，主要目的是為了獲取更多資源，以便做更多的服務，並永續發展經營其組織，此動機導因於民主社會中人們所意識的「人權」、「社會服務」、「文化」的範圍越來越廣闊，因此需要政府支持的範圍越加擴大，但囿於資源的有限，使許多民間團體思考如何藉由產業的經營來維持運作，因此「產業」的概念也同樣出現在傳統非市場部門。因此，外部知識的分享活動是本文的重點，非營利組

織透過知識分享的媒介與文化创意產業相結合，也必定會有其功效。

知識管理是由知識分享所開始的，根據知識的特質，內隱的知識因為無法文字化，所以必須透過人與人之間的互動才能分享，而外顯知識我們將它視為文件，可以透過資訊科技來傳遞。而知識分享有以下的具體作法（朱海成，2004：440-441），我們也可以由下例子中找出與非營利組織結合的例證。

一、網路：企業在推動知識管理時，首先都會建立知識管理系統，要發展知識管理系統並不是難事，但最重要的是如何讓員工去使用它，因為一般員工早已習慣在個人資料庫建立知識文件，因此很難讓員工去使用知識管理系統，有一套方便可被接受的系統才是知識分享所關切的。除此之外，架設組織的網站，經由網站此種媒介，將所要傳達的訊息、意見表達出來，也可達知識分享之效。例如，網際網路的出現與使用，對慈濟功德會而言，透過網路頻繁的信息傳遞將有助於刺激成員參與行為的出現。此外，其所形塑的新空間更提供了組織成員全新的參與管道及更低進入的門檻（黃良震，2005：187）。

二、社群：透過知識管理系統顯然還不足以有效的進行知識分享，尤其是對於內隱知識不易分享的問題，企業經常會建立社群，彌補資訊統對知識分享不足之處。社群活動就是透過大家的參與，彼此針對特定的主題進行討論或分享，這樣的過程正是分享內隱知識最好的方法<sup>6</sup>。例如，社區大學，是由「社區」與「大學」兩個概念組合而成。因此，除了「大學」概念下，如何發展能凸顯「社區」意涵的課程或活動，也是社區大學多方嘗試的目標。目前所創設的社區大學，多以社區意識之凝聚、社區工作能力之培養為核心。無設限的入學資格，不分性別、不分學歷也沒有入學考試，只要有學習成長及再進修的意願，就可以報名選課成為社區大學的一員。

三、獎勵：除了建置網站及經營社群外，獎勵制度也是推動知識分享時，不可或缺的方法。領導階層提供適當的獎勵鼓勵組織與社會成員去創造、分享知識，方能帶動整個措施的推行。例如：我國政府部門鼓勵公務員從事自行研究，不過公務人員絕大部分時間皆投入於例行公事之處理，即使接手研究，亦只能採「以戰養戰」方式進行，並於極有限時間蒐尋資料，致使研究品質降低，因此，

---

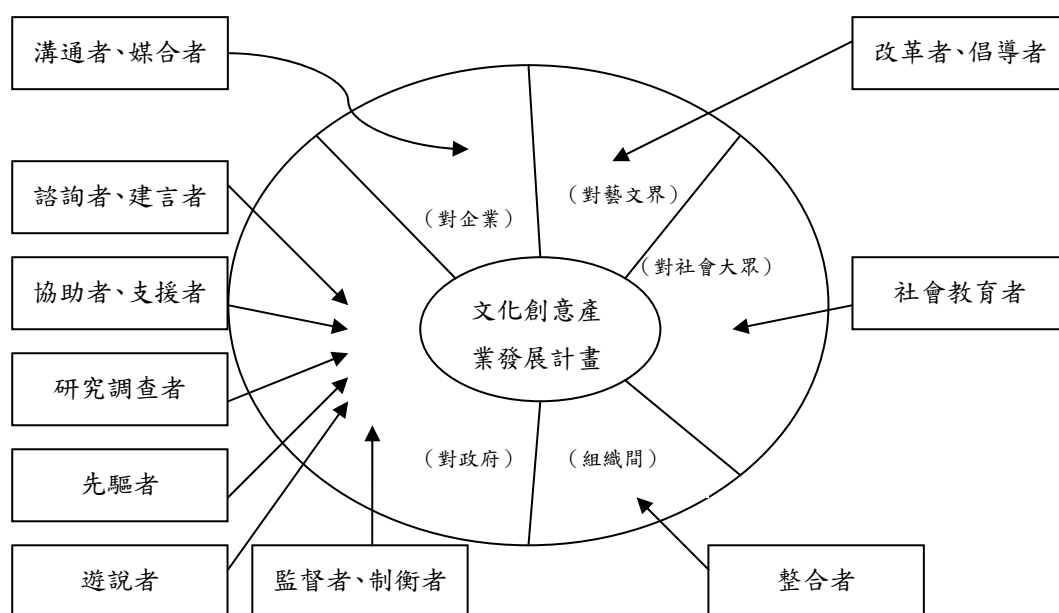
<sup>6</sup> 史美強、廖興中在 2001 年 4 月 24 日『知識經濟與政府施政』學術研討會，「知識經濟、網絡社會與新治理模式之探討」一文中提及，許多的工作經驗或是所謂默會的知識、內隱的知識，無法完全透過科技符碼化（codified）的方式來傳遞，則必須透過面對面（face to face）的溝通，經由討論、學習而形成，而社群活動就是透過大家的參與，彼此針對特定的主題進行討論或分享，這樣的過程正是分享內隱知識最好的方法。

資料來源：<http://www.npf.org.tw/Symposium/s90/900414-CL-09.htm>（檢索日期 2006 年 2 月 12 日）

可考慮給從事自行研究之成員予以較為具體之獎勵（鄭錫鏞，2001：憲政（研）090-010 號）。

大部分的非營利組織都有經費與人力不足的困難點，但她們又能在受侷限的情況下，完成組織設立的宗旨與任務，這可能就要歸咎於能夠妥善利用極少的資源來產生巨大的能量與克服困難，而進行知識分享就是跨出第一步的開始，經由知識管理的模式，使資源、人力、溝通，發揮最大的效果。

而文化創意產業與非營利組織，依劉美芝於 2004 年〈第三部門在我國文化創意產業發展計畫中的角色研究〉一文中提出下圖【二】，其說出了第三部門在文化創意產業發展計畫中的十種角色。這十種角色，每種角色都有各自的重要意義，對企業、對藝文界、對社會大眾、在組織間、對政府這五大窗口上，每一個窗口都應該並存，缺一不可，也可由下圖【二】中看出互相結合的重要性。



圖【二】 第三部門在文化創意產業發展計畫中的十大角色

資料來源：劉美芝（2004），《第三部門在我國文化創意產業發展計畫中的角色研究》，台北大學公共行政暨政策學系碩士論文，頁 153。

對企業而言，第三部門的角色就是溝通者與媒合者，他必須搭建產業端與創意端溝通的橋樑，以達從中協調之效。對藝文界而言，身為改革者、倡導者，其必須改變藝文生態、倡議政府制定與改善相關政策及措施，並且提倡新觀念與作為。對政府而言，其應成為政策智庫中心或政策諮詢機構，作為文化界與政府間

諮詢的管道，並適時的提出新觀念、議題、作為等的建言，以補政府不足之處。組織間，進行結盟，以共同的訴求與作為號召，將現有資源做結合。對於社會大眾，利用活動舉辦、刊物出版等方式推廣新的理念，以增進社會大眾對藝術文化的認知及參與（劉美芝，2004：154-157）。

文化創意產業其實是一個高風險的產業，其「產業端」與「創意端」應如何被結合？其實，透過知識分享，讓兩端互相了解；創意可以多瞭解產業端，產業端也不要干預到創作的表現。而推動知識分享的人，則可由非營利組織，居中扮演協調的橋樑角色，避免產業與創意絕對的對立，讓兩端有妥協的空間。也就是說，非營利組織可以不斷的去營造一個環境，讓創作者可以發揮它的創意，或可將創作出來的東西，介紹給產業端，讓產業端的人試著合作，以幫助那些不擅溝通的創作者，以達文化創意產業的發展。且非營利組織與文化創意產業是可以充分結合合作的，非營利組織配合其所在地，結合當地文化價值資產，則可形成較具有創新之效的產業。並且，文化創意產業計畫在推動的過程中其本身有許多思維須轉換的問題，要如何讓文化創意確切落實到整個產業發展，除了政府，藉由非營利組織的推動就占了很大的位置，除了不會使文化創意產業計畫在推動的過程中，碰到民間組織的漠然或以負面以對，相對的由於其積極的參與，也將可事半功倍，也更貼近民眾需求與生活（劉美芝，2004：151）。

此外，非營利組織出現不外乎是為了滿足標的團體對公共或集體財的需求，是一種集體服務的概念，而這也是營利部門在此類市場中難以生存，因其主要資金來源將必須是捐贈與贈與，但捐贈者卻不願意其所捐贈的資金被納入組織的利潤與股息，而非增加產出之中。因此，它具有非敵對性與非排他性<sup>7</sup>的集體財（有社會價值，但無私人利潤）概念。政府所推行的文化創意產業，而其具有一種集體財概念，由於其特殊性，因此，需要與非營利組織相結合。倘若要結合，勢必需要溝通，溝通需要有媒介，而知識分享的概念就是一種進行溝通的媒介。此可能也是一種眾所皆知的道理，但施行起來還是有難度，許多癥結點還是需要去突破。

## 肆、非營利組織與文化產業與知識分享之思辯

### 一、非營利組織的自我轉變(管理的挑戰)

---

<sup>7</sup> 非敵對性：個人對該商品的消耗量不會影響到其他人的消耗量；非排他性：未對該商品付費的個人並不會被排除在對商品的消耗之外。

Bernd Helmig, Marc Jegers, Irvine Lapsley(2004：101-112)認為過去經濟學與社會學的觀點建構我們對非營利組織的認識，然後我們聚焦於非營利組織所面臨管理的挑戰—從外行的管理轉移至專業的經營。而管理最重要的挑戰是在於募款的部份，而最終的挑戰是在行銷面上。

就經濟原理與模型來看：受限於非營利組織的界定、需求與供應等重要問題上；僅只提及知名的概念，如不分配盈餘(nondistribution constraint)、市場失靈(market failure)、公共財的供給(public goods provision)、合約失靈(contract failure)、政府失靈(government failure)以及供需的不對稱。較少關注於非營利組織本身的議題與運作，或是將重點放置於微觀經濟學中的代理—委託理論(principal-agent theory, PAT)<sup>8</sup>、公司治理(corporate governance)及具經濟思維功能的管理領域：策略規劃(strategic planning)、會計、審計制度<sup>9</sup>(accounting、auditing)以及財務管理(financial management)的運用；從社會學解釋與模型來看：不同於經濟的思維，理性的準則並不在社會學模型中，而是在合理的權限與政治以及社會結構的意義上著墨。如：制度理論<sup>10</sup>(institutional theories)、結構理論<sup>11</sup>(structuration theory)、資源依賴<sup>12</sup>(resource dependency)等。

<sup>8</sup> PAT - 即是當事人將一些執行的服務委托於代理人來辦理，並且某些決策的權力授予代理人。而這裡我們就可以相信代理機構並不總是以委託機構之最大利益來行事而形成所謂的『代理成本』”agency costs” 事實上福利喪失減少乃起因於代理人與委託人不同的目標追求。雖然PAT在公司的理論脈絡中已發展成熟但對於NPO的影響仍是些微。有可能是PAT乃是著重於代理機構與委託機構間酬勞的激勵，且為了將代理目標與委託目標結合，其績效的測量與目標的定義，NPO比具有營利傾向的公司還要來的複雜。

<sup>9</sup>過去由於在NPO中屏除了商業價值的意識形態，因此accounting and auditing並未在NPO的範圍內受歡迎。更不用說是學者了。即便是美國三分之一的大至中型規模的非營利組織並沒有僱用會計教育的職員。但由Zan在1998年的一份重要研究顯示，當會計為NPO無形的主流運作中的情境下，NPO如何有效運作。而第一個試者以全面性且基於principal-agent theory對非營利組織之accounting and auditing是Jegers (2002)，他解釋財務處理的有無在鑒於減輕在NPO董事會和它的管理之間的機構承辦費在NPO裡審計。Accounting choices, 在營利組織中是非常普遍的，此乃是由於能在經營報酬上有潛在效果。要在津貼的獲得有潛在的影響，這全是靠代理人努力利用合約的關係。

<sup>10</sup> Berger和Luckmann 在1967年提出共享社會實體(reality)的重要性，他們在共享的實體的出現過程中強調人類建設和社會互動的重要性。如同制度化般，是藉由自我與他人行為的不斷重複以及共享了相同的意義，以此來定義此種制度化的過程。此思維在Meyer與Rowan初期的文章有更進一步發展，分析組織中正式結構的角色，尤其是在理性模型、工具、技術的運用，將其視為是一種迷思，特別強調在以組織行為的理解的基礎下，強調對於外在環境的組織關係。邁爾和羅恩和Dimaggio和鮑威爾認為制度異種同型的存在，組織彼此模仿，作為制度理論的關鍵部份，而這樣的觀點早已在NPO研究中被運用。

<sup>11</sup> 結構理論由Giddens提出，在調查社會現象橫越至日常生活中被廣泛使用，結構理論與制度理論，在強調“社會的”與重要概念“正當性”上有其相似處。而Giddens的結構理論強調了解組織必須考量其重要的時空背景之脈絡。在此觀點，歷經一段時間與空間，相似的社會實踐將被重複。當制度理論家，如Meyer and Rowan(1977)，強調組織對其外在環境的關係，Giddens認為主要由個人或是機構來扮演重要角色，而Giddens視個人或機構在組織生命中，為具有知識的、才智的以及資源豐富的。

<sup>12</sup> 資源依賴也強調制度與環境的關係，資源依賴的理論家認為，組織受限於多樣的外在壓力。這

作為新商業的本質的行銷與非營利組織，早在 1960 年代末期，非營利組織開始行銷的運用，但在近年來已加速發展且同時被廣泛的接受與實踐。非營利組織的行銷與營利組織的行銷在很多面向上是不同的。其中一個非營利組織行銷的主要觀點在對於廣泛的標的團體(target groups)來行銷產品與服務。行銷策略可幫助吸引資源(志工的時間、政府與大眾的捐款)以及分配資源。營利部門面對的同樣是多元的市場，因為對顧客行銷的成功在於提供大多數民眾的興趣，所以這通常是一個較少有問題。而非營利組織行銷的另一個問題在於其行銷的活動被視為是不受歡迎的，太昂貴且浪費了股東的金錢。而這樣的態度仍持續存在於非營利組織的領域中。

不同於上述的背景，以下的部份將從具體的研究文獻中去分析行銷是否能在非營利組織中扮演重要的角色(不同於會計結算與財務管理)，以及那一個行銷的主題經常被非營利組織所探討。可以是善因行銷<sup>13</sup> (Caused-relations marketing)，或者是所謂關係行銷<sup>14</sup>(relationship marketing)。在過去的文獻裡，我們可以清楚的了解到第三部門研究中非營利組織行銷的引進。在非營利與志願部門季刊(NVSQ)的 350 份文章以及NML近五年的文章，以及其他相關的非營利組織期刊，很明顯的我們可以發現非營利組織行銷研究者在 1999 年至 2003 年大量的刊登相關文章。

簡言之，非營利組織在尋求新資源中，除了增加私人捐助或從銷售財貨或服務中增加收益，而這些即是所謂的「商業」活動。而非營利組織受到關注除了越來越依賴經濟利益之外，最重要的，非營利組織並非獨立於營利部門與政府之外。他們可以運用各種方法與其他組織既競爭又合作的關係來找尋財源、募集員

---

些理論家也指出環境與組織之間的相互連結。在此理論中，為了生存，組織必須回應外在要求與期望。結構理論不同於制度理論在權利概念的使用以及追求穩定與合法性的控制。資源依賴的議題對於NPO來說是明顯的關注，NPO是如此依賴捐款者在資金上比資本市場更沒有資源。以此觀點的NPO之研究包括，1986年Boland and Pondy對一所大學資源分配的研究。而這些調查顯示，對於資源來說大學的依賴在於主要的贊助者(州政府)，依據州政府優先配給之考量來分配大學的資源。然而，資源依賴卻受到藉由微組織層級從一個方案到另一個方案，轉換資金的彈性使用而受到損害領域研究。在microorganizational 層級使用把資金從一個計畫移動到另一個的靈活性破壞了這資源從屬性，不管大學對於此資源依賴發起人的願望。對於NPO而言，資源從屬性的其他面向，已經吸引社會學家注意力的，是在於捐款者與慈善團體之間關係的本質。此牽涉到互惠與利他主義。

<sup>13</sup>善因行銷：是一種藉由捐錢，能促使資助廠商與慈善團體作緊密聯繫。

<sup>14</sup>關係行銷：是從顧客導向出發，希望針對一個顧客，儘量地去滿足他的需求，使他的滿意度達到最高點，進而獲取最大的利潤。因此，對企業而言，關係行銷的運用可以維持現有顧客的忠誠度、創造每一位顧客的最大利潤，以及更有效率地吸引新的顧客。當然，對顧客而言，他們也可以從關係行銷獲得莫大的利益。簡言之，顧客可以快速地找到想要尋找的資料、想要的服務、想購買的東西、有效率地完成整個購買的過程，以及得到「有用的資訊」，而不是一大堆不需要的垃圾訊息。

工與管理者，以及其他可以製造產出的資源，並為這些產出建構市場(蔡軒軒譯，2003：6)。

## 二、非營利組織與產業結合(合作面)

在前文所述，文化創意產業的重要性，不但在於一個未來性的產業與商機，更在於文化與生活型態的確保與發展，從13項為化創意產業中，選擇重點如設計、影音等產業，加強推動以帶動文化創意產業之全面發展。而現階段的具體作法則是涉及了經濟部、文建會、新聞局、教育部、內政部、體委會等部會，行政院已成立指導小組作為跨部會整合機制<sup>15</sup>。而台灣文化創意產業發展最大困難在於國內市場有限(必須拓展外銷)，卻又缺乏國際品牌，經濟部正在推動「台灣品牌計畫」(Branding Taiwan)，希望短期內能有突破。針對台灣的設計產業路線方面，應特別強調三個要素：運用現有產業基礎、結合傳統文化及充分與國際接軌<sup>16</sup>。於2005年是「國家設計獎」第一屆舉辦，其強調在於「設計」，其設計的最大功能在於改進、美化我們的生活，通用設計及綠色設計主題獎呼應了當前台灣社會最需要面對的環境及社福課題，期望藉由通用設計及綠色設計主題獎，喚起更多業者及設計師的投入。而未來，隨者全球環保議題，高齡化時代的來臨，通用設計與綠色設計是我們必須去面對的課題，也是全球化所重視的議題之一。這正是非營利組織為何在某些特定議題上得以與文化創意產業合作原因，歸因於集體財或公共財的概念(有社會價值，但無私人利潤)具有非敵對性與非排他性<sup>17</sup>，如對貧窮人士的醫療服務、保存瀕臨絕種的物種、特殊文化遺產、基本科學研究等。

在此於本篇文章再度重申，非營利組織出現不外乎是為了滿足標的團體對公共或集體財的需求，是一種集體服務的概念，而這也是營利部門在此類市場中難以生存，因其主要資金來源將必須是捐贈與贈與，但捐贈者卻不願意其所捐贈的資金被納入組織的利潤與股息，而非增加產出之中，當然，集體財在私人市場中是難以販售的。

---

<sup>15</sup> 以經濟部負責的「設計產業」為例，為了克服廠商規模較小、能量不足的限制，在93年初推動成立「台灣創意設計中心」，建置所需之軟硬體設備，一方面作為政府產業輔導及國際交流的窗口，另一方面也作為政府產業輔導及國際交流窗口。

<sup>16</sup> 詳見商業週刊第938期，廣告部企劃製作，工業局局長陳昭義與台灣創意設計中心執行長張光民的Q&A。

<sup>17</sup> 非敵對性：個人對該商品的消耗量不會影響到其他人的消耗量；非排他性：未對該商品付費的個人並不會被排除在對商品的消耗之外。

### 三、非營利組織與產業結合(競爭、衝突面)

當提到競爭係指兩家或兩家以上的公司為追求相同目的，與非營利組織在資本、勞工、消費者及收益中所引發的對抗。雖然公平的積聚可能成為組織的目標，但這種對抗的動機通常不是由個人對利潤獲得的渴望所引起的(Chang and Tuckman,1990;Brody, 1996: 491)，而是為了董事會的成員、顧客、契約與補助、捐贈、贈與和遺贈、聲譽、政治權力，以及志工等的收益(Brody, 1996:496)。而競爭的基礎會隨者產業與消費者的需求而有所改變，在現今多元社會環境中，非營利組織除了與其他營利組織競爭外，也與營利部門競爭(蔡軒軒譯，2003：34-35)。

就歷史觀之，非營利組織和營利部門可以同心協力，也存在著競爭(Galambos, 1993: 97)。例如，營利部門提供資金給各種非營利經濟發展組織，以替社區、區域吸引新生意。但也可能會發生非營利組織去尋找先前被營利部門所佔領的市場；反之，則亦然。在合作的同時，組織的使命可能會被擴大或者被稀釋，那麼要去重新評估一個非營利組織的使命時，將有更多困難。

再者由文建會創意產業專案研究中心，文化創意產業成功企業案例中列舉了雲門舞集、琉園玻璃藝術創作公司、華陶窯、三星電子、諾基亞(Nokia) 富爾特半導體、英華達、宗教博物館以及雅凱國際文化公司.....等<sup>18</sup>，由於較無利基與經濟效益，因此在「產業的競爭下」的誘因下，綠色議題、環境保護議題以及社會福利議題，是否在社會上則顯得更加弱勢。

### 四、非營利組織與知識分享的合作與衝突

#### (一)、合作面

Kendall & Anheier (2001: 228-230) 從工業化至後工業化社會，第三部門受到一連串複雜的政、經與社會變遷轉變，並影響其地位與發展(vertical field or horizontal agenda)。但無論如何，在發展中、已開發國家中可以看見第三部門的茁壯，尤其是在自願行動方面－公民集體行動以及回應社會發展的全球化問題之新特質組織的出現，如：對於環境與生態學的關注，並且成功的動員專家、地方人們的

---

<sup>18</sup>本資料為，台經院產資料庫 (<http://tie.tier.org.tw/tie/index.jsp>) 研究分析報告中，新興產業的文化創意產業的專題研究資料，公佈日期為 2002 年 8 月 1 日，載點 [http://tie.tier.org.tw/tie/DownloadFileService?report\\_id=3145&data\\_base\\_id=DB001&category\\_id=EMG35-11&user\\_id=teststesttesttesttesttest&session\\_id1=tetetstetstetstetstettest&session\\_id2=tetetstetstetstetstet&session\\_id3=4e2409fva0fsa0uvfad80fvz0cv0a9f&session\\_id4=976221](http://tie.tier.org.tw/tie/DownloadFileService?report_id=3145&data_base_id=DB001&category_id=EMG35-11&user_id=teststesttesttesttesttest&session_id1=tetetstetstetstetstettest&session_id2=tetetstetstetstetstet&session_id3=4e2409fva0fsa0uvfad80fvz0cv0a9f&session_id4=976221)，檢索日期為 2006 年 2 月 12 日。

知識，並藉由現代化科技以及溝通技術來促進新網絡的形成。

就前文所述，知識分享是一種溝通，可說是知識擁有者將知識外化，而知識需求者將之內化的行爲。就意義來說，知識分享須涉及兩個主體之知識流通和轉移的過程，兩個主體爲知識擁有者與知識需求者，而知識分享能否順利展開，須視存在兩個主體間的障礙能否被克服。如：長庚肝臟移植團隊一團員跨領域整合方式，藉由知識的跨國交流，加速整體技術提升，完成亞洲第一椿活體肝臟移植，即是知識分享的最佳例證，並讓高雄長庚技高一籌，是締造肝臟移植全球存活率第一的團隊。(江佩蓉，2006：80-82)

## (二)、衝突面

知識分享當然有其阻力，當人們將自己所擁有的專業知識，物化爲一種資產時，在對其本身可能損及利害時，就不願意與人共享知識的態度就更加明顯，造成知識分享的效度減少，亦使其無法進行。當然信任不足、缺乏溝通，就不會有好的互動，更不用說將自己的寶貴的知識分享給他人，也不可能建立良好的合作關係；因此，需要有互動溝通的機會，培養實務社群非正式的關係，有助於知識的分享與創造，就如同本文所述，非營利組織就具有此種媒介的特質。此外，互動的行爲產生就會有摩擦，良性的摩擦固然是好，可以爲雙方激發更多的火花；但若摩擦過多勢必會產生反效果，有些人可能會因過去不好的經驗而盡量不進行知識分享。

倘若不願意爲了金錢，或基於情誼而分享知識，則分享的動機就會屬於較高的需求層級，亦即歸屬感、自尊與自我實現，而這往往也需具無私奉獻的精神才能達成。因爲，人都具有自私的心態，在做某些事情時，都冀望有所回饋；由此看來，若無回饋知識分享的意願將會減少。再者文化創意產業乃是經由跨部會進行的機制，就政策網絡來看，主管的支持是組織執行的最大動力，有了支持，成員就可以沒有後顧之憂；就現實面來進一步思考，可能會有本位主義的專斷，如此一來極可能發生溝通不良或者資訊不對稱等之弊病，不願意彼此分享那麼就不會出現知識分享的好處。而知是分享的好處與效用極大化之前提則是彼此資源對稱與資訊透明化。

## 伍、結論

文化創意產業在定義中，我們可以清楚得知，它應是具有競爭性並且是對應

全球化所做的思維與挑戰，它是個產業，甚至涵蓋了「設計」、「品牌」、「行銷」、「智財權」等營利世界觀。那麼這樣的「競爭力」概念，與非營利組織做不同程度的結合後，我們必須去思考其弔詭之處：非營利組織的重新定位、文化創意產業與非營利組織結合、知識分享問題，以下分別探討：

### 一、非營利組織重新定位：

面對全球化及「全球在地化」的衝擊，傳統中央層級的政府治理功能已然不足應付，故政府部門的治理角色逐漸朝向授權改變。一方面，需面對跨國層級的國際組織(如世紀貿易組織、歐盟等)，在此合作架構下，政府必須將部份治理功能授權國際組織；另一方面，為面對全球在地化的要求，政府亦必須將其治理功能下放給地方政府。非營利組織的角色功能是開拓與創新的角色功能、改革與倡導的社會功能、價值維護的功能、提供服務的角色。

從上述得知，非營利組織與產業合作後，所衍生的效應是進一步的邁進商業化的歷程，那麼如此的市場化是否有助於強化非營利組織成為切合社會需求且更有效率的貢獻者？或使其非營利組織原始使命變得更加脆弱？過去可以從大學與生命科學相關研發之營利部門的合作夥伴關係，看出雖有獲利但也備受爭議，跟營利組織類似的營利方式，卻可能削弱它本身所擁有之特殊社會、經濟角色的正當性基礎，如醫院設立具營利性質的塑身中心...等。當然我們也可以思考非營利組織在追求收益時，變得更商業化，但是否一定表示必定會放棄自身的核心價值或使命？

非營利組織對每個相對來源的依賴及其類型，會隨者產業之不同而變化，集體性、特定標的團體、補助性商品會不會因不同的考量而有所改變，或者造成使命的妥協。當然，隨者非營利組織的成長及追求額外收益行為，它在現代經濟中最適角色的爭論也持續者。那麼是不是也意味者開拓與創新的角色功能、改革與倡導的社會功能、價值維護的功能、提供服務的角色會有所消長。

### 二、知識分享、代理問題

Weisbrod在1975年即提出社會的同質性(homogeneous)愈高，其公民的偏好就愈相似，則對非營利組織的需求就愈少<sup>19</sup>，此點有助於解釋兩個已被普遍觀察到的現象：首先，非營利組織在美國遠比在其他國家來得重要；第二，人口遷

---

<sup>19</sup> 在許多同質性相對較高的國家中，如斯堪地那維亞(Scandinavia)，政府在數種集體形式(collective-type)的服務上就足以應付其公民的需求；因此，我們發現在這些國家中，政府所提供的服務實際上都相當多元，非營利組織相形之下就較不重要了。

徙、電腦與電視流通的資訊，都影響到民族差異性的增加，造成各地方非營利組織的重要性也隨之增加(蔡軒軒譯，2003：4)。反觀台灣，社會訴求多元文化、族群共生共榮，非營利組織的確在解嚴後如雨後春筍般漸增，同樣的非營利組織比其營利組織而言，在知識分享的概念上，更能勝任此角色。儘管也有學者指出，在具有完全資訊時，非營利組織可以設定不同的收費方式以達其使命，但當與文化產業合作時或許會考量到成本收益的利害衝突，而將使原本繁複的問題更加的複雜化。

從Nicholas Deakin (2001: 36-42) 的觀點國家並非如Marxist dogma預測般地萎縮 (withdrawal) 而是在治理方面地重新調整(readjustment)，因此最富典型的特色即是所謂地”contract culture”。而當前政府改造、委外化亦是我國中央政府所擁抱的價值，其原本之美意在於政府不應該壟斷一切政經活動，不同的公共事務需要不同的策略來執行或提供，並需要聯合多面向的資源來共同處理，強調的是政府、企業與非營利組織在職能推動上透過各部門積極協力與夥伴組構來發揮最大功效。因此就學理而言，所謂夥伴意指「公私部門間建立在彼此專業上的合作投入，經由合適分配資源、風險與獎勵而能符合明確的公共需求」(Klitgaard & Treverton, 2004: 25-26)。在歐美公私協力的理論與實務所興起一種「全局」治理(holistic governance)視野：包括(一) 公共服務的改革工程需要兼從「服務輸送」與「民眾參與」的文化系絡著手，特別是在地方層級。(二)發展「中層地帶」共事平台與治理能力。(三)後福特與泰勒管理時代，領導者不再追求魅力型或權威技巧，而改從「言行一致」、「誠信口碑」、「價值分享」等去陪育執行意願與能量(李宗勳，2005：4)。

試問，怎樣的程度才算是達到「民眾參與」?如何避免成為政治操弄者為不法利益之政策背書?如何避免不同層級間之本位主義之侷限以達到整合、連結、促成社區與鄰里基礎的規劃及執行能力?當新的架構產生後那麼舊有的人事與制度又該如何處理?而最後一點地道道德標準要如何「操作化」? Nicholas Deakin在文本也提到夥伴其實是個高度含糊(ambiguous)的詞語，同時也因為財物涉入使得雙方關係之獨立性受到威脅。因此，反觀我國目前之窘境，其重點即在資訊透明度如何把關！

### 三、文化創意產業與非營利組織結合

就對外行為而言：非營利組織除了擁有有利的成本結構外，不收取酬勞的志

工參與及聲譽亦是非營利組織所擁有的一項重要競爭優勢，相較於營利部門可能取得的信任，尤其當已經擁有高品質服務的聲譽時。重點是，當進入商業場域時，如何找出公眾對他們的信任進而取得募款的方法。當然如果能配合產品的差異化亦是另一競爭優勢，可以是能提供的特殊環境、事件，來賦予吸引人的魅力。通常，非營利組織會藉由提供數量有限的產品，在營利市場中競爭，而該產品可以輔助其使命並產生利潤。例如，美術博物館販售館內美術作品之翻拍明信片，其商店業已與販售美術品給顧客的營利部門商店競爭；同樣地，科學博物館提供聲光秀，也與搖滾音樂會及其他營利部門提供的娛樂產品競爭。非營利組織競爭的成功與否，在於其是否生產較高品質、低成本，以及有差異性的產品；其在將產品打進市場的需要上，和營利部門是類似的(Porter, 1979: 137-145)。

就其本身而言：使用者付費(user fees)的觀點，諸如學校收取學費、博物館收取門票等。使用者付費的問題在於其必然具有讓使命服務之顧客變消極的副作用，因此，在增加使用者付費以提升收益與使組織對其使命之貢獻極大化間，有者潛在的衝突。此乃是因為非營利組織除了具有使用任務之外，還必須具有分配的功能—是組織之該服務能得以讓特定標的團體享用。但值得注意的是，使用者付費雖可解決財務困境；但相對的不管提高學費、醫療或門票費用，不可避免的將會把某些顧客排除於市場之外。

最後，一個很清楚的概念即是一福利國家與消費文化的衝突。從Kevin M. Brown, Susan Kenny & Bryan S. Turner (2002: 159-175)的觀點，澳洲福利模式的運作模式包括：charity-道德性的慈善精神；activism-強調授權與自決；welfare state industry—假定一個中立獨立國家且國家須優先對福利提供負責，而第三部門被視為國家供應服務的代理者並受到福利官僚的控制，但須透過公平的福利輸送、計畫的標準化與專業化福利事業；market-市場觀念的引進、反集體思維且由中央下放權力的負責方式，關注在有效能的績效結果、對顧客負責。其中研究資料更關注在公民社會的復興與維持，對於福利事業第三部門態度、立場、運作與種類的檢視，以及提出未來福利策略應奠基在結社原則、利他途徑與以市場提供的福利結構。

但或許這其中有其矛盾之處，一方面福利國家經由個體權利賦予加速個體化過程，另一方面社會富裕與刺激消費策略而孕育後現代消費文化發展。不過，過度沈溺於個體性，易陷入自我沈醉，而不願建立良好社會關係，並且消費文化所允諾的選擇自由僅保留給擁有足夠資源的個體，忽略經濟不平等。福利國家的角色

顯得尷尬，因刺激消費策略的奏效引領消費文化發展，但消費文化的選擇自由與強調差異使福利國家的標準化猛受抨擊，更重要的是消費者意識壓倒公民意識，而無力改變市場所加深的的不平等。最後新右派導向市場化路線，公民身份轉換成市場消費者，公民參與指涉的是市場參與。不過，公共服務促進社會團結的本質，無法與消費者自我利益極大化的邏輯相容。並且，公民與消費者有極大的差異；公民間存在著權利義務平衡、互惠式的社會關係，公共服務維繫社會連帶並促進社會參與；消費者間則存在著權利義務失衡、自我優先式的社會關係(凌佳琪，2003：1)。

當我們的政府部門「營利化」：在解除管制化的政策方針下，公共服務朝向商品化、營利化發展時，猶記著Peter Drucker的話”The business of business is business.”(企業的目標是獲利)作為開場。但是公共使命與獲利目標可能共存嗎？還是值得去深思的。

## 參考文獻

史美強、廖興中

2001 〈知識經濟、網絡社會與新治理模式之探討〉，「『知識經濟與政府施政』學術研討會」。台北市：國家政策研究基金會。

朱海成

2004《全球運籌管理：電子商務的全球佈局》，台北：新陸。

江佩蓉

2006〈知識分享 讓高雄長庚技高一籌〉，《商業週刊》，第 947 期：頁 80-82。

江明修

2003《非營利產業》，台北：智勝。

江明修、蔡勝男

2003《非營利管理》，台北：智勝。

李宗勳

2005 〈歐美委外治理模式的機會與挑戰—協力夥伴的觀點〉，「歐美政府治理理論與實踐學術研討會」。台北：中央研究院歐美研究所。

許世雨

1999〈非營利組織與公共行政〉，江明修主編，《第三部門經營策略與社會參與》，頁 155-189。台北：智勝。

凌佳琪

2003 〈福利國家、公民資格與消費文化的衝擊〉，國立中正大學社會福利學系碩士論文。

黃良震

2004〈網際網路使用與社會資本-以慈濟功德會為例〉，國立台北大學公共行政暨政策學系碩士論文。

蔡軒軒

2003 〈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聯結〉，江明修（編），《非營利產業》，頁 2-29。台北：智勝。

蔡軒軒

2003 〈競爭、商業化，以及非營利組織結構的發展〉，江明修（編），《非營利產業》，頁 33-57。台北：智勝。

劉美芝

2004 〈第三部門在我國文化創意產業發展計畫中的角色研究〉，國立台北大學公共行政暨政策學系碩士論文。

滕人傑

2004 〈國內文化創意產業生態初探--以新興之音樂與表演藝術、視覺藝術及工藝產業為例〉，《台灣經濟研究月刊》，第 27 卷第六期：頁 90-100。

鄭錫鏞

2001 《知識管理對政府部門人力資源管理之影響分析》，國政研究報告，憲政（研）090-010 號。

<http://www.npf.org.tw/PUBLICATION/CL/090/CL-R-090-010.htm>

魏江、王艷

2004 〈企業內部知識共享模式研究〉，《技術經濟與管理研究》，第一期：頁 68-69。

Brody, Evelyn.

1996 “Agents without Principals: The Economic Convergence of the Nonprofit and For-Profit Organizational Forms,” *New York Law School Law Review* 40(3): 457-536.

Bernd Helmig, Marc Jegers, Irvine Lapsley

2004 “Challenges in Managing Nonprofit Organizations: A Research Overview”. *Voluntas: International journal of voluntary and nonprofit organizations*, Vol. 15, No.2, 101-116.

Chang, Cyril F., and Howard P. Tuckman.

1990. “Why Do Nonprofit Managers Accumulate Surpluses, and How Much Do They Accumulate?” *Nonprofit Management and Leadership* 1(2): 117-35.

Galambos, L.

1993 “Nonprofit Organizations and The Emergence of America’s Corporate Commonwealth in The Twentieth Century,” in D. C. Hammack and D. R. Young(eds.), *Nonprofit Organizations in a Market Economy*. San- Francisco: Jossey-Bass, 82-104.

Hendriks, p .

1999 “Why Share Knowledge ? The Influence of ICT on Motivation for Knowledge Sharing”, *Knowledge and Process Management*, Vol.6, No.2, 91-100.

Holtshouse Dan

1998 “Knowledge Research Issue”, *California Management Review*, Vol.40, No.3, 277-280.

Jeremy Kendall & Helmut K. Anheier

2001 "Conclusion: the third sector at the crossroads? Social, political and economic dynamics". Helmut K. Anheier and Jeremy Kendall, *Third Sector Policy at the Crossroads-An international nonprofit analysis*, 228-50. London and New York: Routledge.

Kevin M. Brown, Susan Kenny & Bryan S. Turner

2002 "A basis for association? The role of third sector welfare organizations". *Community, Work & Family*, Vol.5, No.2, 159-180.

Krogh, George von

1998 "Care in Knowledge Creation", *California Management Review*, Vol.40, No.3, 133-153.

Lee J N.

2001 "The impact of knowledge sharing, organizational capability and partnership quality on IS outsourcing success". *Information & Management* 38, 323-335.

Nicholas Deakin

2001 "Putting narrow-mindedness out of countenance-The UK voluntary sector in the new millennium". Helmut K. Anheier and Jeremy Kendall, *Third Sector Policy at the Crossroads-An international nonprofit analysis*, 36-42. London and New York: Routledge.

Porter, M, E.

1979. "How Competitive Forces Shape Strategy," *Harvard Business Review* 57(March-April) :137-45.