

非政府組織與企業的結合  
能為保育教育做些甚麼？

## 以臺灣黑熊 保育協會為例

What can NGOs contribute to  
conservation education through  
cooperation with businesses?  
The example of the Taiwan  
Black Bear Conservation  
Association

黃美秀 / hwangmh@mail.inpust.edu.tw

— 社團法人臺灣黑熊保育協會理事長、屏東科技大學野生動物保育研究所副教授兼所長

王嘯虎 — 社團法人臺灣黑熊保育協會顧問

### 臺灣黑熊：猛獸 vs. 明星物種

臺灣黑熊(*Ursus thibetanus formosanus*)是臺灣唯一原產的熊類，也是亞洲黑熊7個亞種中分布僅侷限於臺灣的種類。臺灣黑熊目前面臨的主要威脅有三：(一)非法狩獵及消費：非法狩獵包括誤捕，持續造成黑熊個體傷亡。部分民眾不合宜的消費行為，進一步刺激非法狩獵和買賣黑熊的活動。(二)棲地破壞：交通越趨便捷，人容易進入地處偏遠的臺灣黑熊棲息

地，進行狩獵等各式干擾活動，其中包括道路建設、山坡地開發、環境污染等，皆會造成野生動物棲息地破壞，影響其存續。(三)保育宣導不足：一般民眾對黑熊及保育的認知不足和行動低落，提高人熊衝突的機會和嚴重性，皆間接對黑熊保育的推展造成負面衝擊。

2012年國內第一本集眾人之力完成的「臺灣黑熊保育行動綱領」勾勒出臺灣最具代表性的野生動物的保育願景，為「確保臺灣黑熊在

自然環境內永遠存在，保有自然的棲息地及可存續的族群」。為此，保育的目的乃是減輕或消除臺灣黑熊受到的威脅，提升族群存續力，以改善臺灣黑熊的保育狀況。因此，加強溝通與教育等為重要的發展目標之一，也就是應該大幅提升政府、大眾及權益關係人對臺灣黑熊及其保育議題的認識，體認其多元價值，並採取積極保育行動。然而，臺灣黑熊保育行動綱領出爐迄今，政府相關單位除了行政院農業委

員會特有生物保育研究中心曾於2014年舉辦名為「臺灣黑熊探險家」之教育特展之外，相關的保育教育推廣工作進展卻十分有限。

相較於其他比較易見或親近的野生動物(如青蛙、鳥類、昆蟲等)而論，臺灣黑熊在教育宣導成效上，卻存有一些難度，甚或限制。黑熊數量稀少，加上習性隱蔽，一般民眾在野外目擊熊的機率極低。加上身為大型的猛獸，黑熊自是容易讓人心生畏懼或充滿誤解。但相反

地，臺灣黑熊卻也因為擁以下特質，而引起媒體之關注與興趣，使牠們在媒體傳播上具有強而有力的潛在推廣效能。第一，黑熊為國內法定的瀕臨絕種保育類野生動物，正面臨存續危機。第二，牠們是臺灣陸域上大型哺乳動物，體型壯碩，具凶猛威嚴且神秘的形象。這也是一般保育上明星物種(旗艦物種)的特質。第三，臺灣黑熊為臺灣唯一的原生熊類，也是最大型的食肉目動物，不僅在生態系上有「旗艦物種」的功能，大大地影響生態系的功能和運作。因此，臺灣黑熊遂成為近年來最具臺灣意象的代表性野生動物之一。

### 臺灣黑熊保育協會

臺灣黑熊保育協會(Taiwan Black Bear Conservation Association, TBBCA；以下簡稱本協會)是非以營利為目的的社團法人(non-profit

organization)，成立於2010年。顧名思義，這是一專門為保育「臺灣黑熊」而設置的非政府組織。協會於設置之初，有人認為這樣只為保護單一物種的構想實屬不智之舉，畢竟國內的公部門並沒有這樣的名目，故勢必會導致日後經費籌措上的困難。同時，善意地建議以諸如野生動物、棲息地或生物多樣性等更廣泛的辭彙作為協會命名的考量。但是，除了考量臺灣黑熊是最初發心的根本之外，我們也認為非政府組織的角色應該是基於各自的願景與使命，進行政府不便或不能做的公益事務，惟政府可以仰賴租稅收入以施政，但非政府組織則需自給自足，甚至需擴充財源而成長。因此，一個協會最需要動員及整合的資源來源應該首推民間，而非政府部門，如此也可以避免與其他保育團體競爭公部門極其有限資源的窘境。另就企業的角度而言，企業取之社會，也有其社會

使命之覺悟與公關形象之塑造考量，甚或理財節稅之規劃，故亦有挹注非政府組織，以滿足其需求的必要。

事實上，本協會是全世界第一個，也是唯一一個，專門致力於亞洲黑熊保育的民間組織。其宗旨是推廣臺灣黑熊的保育及研究，並與國內外保育組織或單位合作及交流，提升我國及其他地區熊類之保育水準。在此，我們將藉由協會多年的摸索與學習，與大家分享一個非營利組織與企業合作共同發揮保育教育推廣效能的經驗，希望有助於國內其他保育相關的民間組織的管理和發展。

### 資源整合與分配

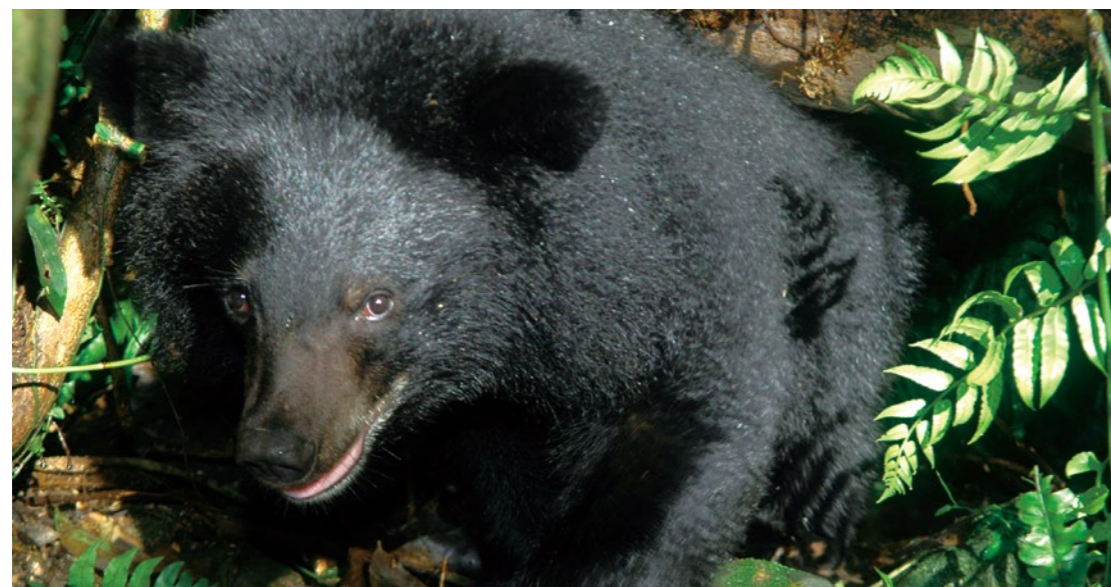
目前本協會將可能獲得的資金分為二類，第一類是研究／教育專案的專款，第二類是維持會務運作所需的經費。在經費的使用上，我

們不以會務經費稀釋專案專款，以提高執行公信，將募款專款專用於對價行為，而會務經費則由企業合作之期約款項(即專案專款以外的其他經費)自給自足。

在與企業合作的原則上，我們開放與不同企業之客製化合作模式，放棄黑熊圖騰造型之單調化，吸引企業能各以其需求與表現達成合作條件。這也是彼得·杜拉克(Peter F. Drucker)在其「非營利組織的管理聖經(Managing the



民間團體透過與企業的結合，藉由雙贏“V”讓保育內化為企業文化。



數量稀少且生性隱密的臺灣黑熊有其教育宣導的限制。



透過公益代言和行銷，保育也可以很潮很時尚。

Non-Profit Organization)」一書中強調，將捐贈者身分轉變得可以成全其企業使命的貢獻者立場。另這位管理學大師在書中也談到今日非營利組織面對的第二項挑戰，即提出對社群和對整體的目的，就此，我們試圖向合作對象解釋和強調，我們保護的不是只有臺灣黑熊這物種而已，更重要的是牠們存在所代表的價值和意義，也就是臺灣山林生態的完整度和健康，以及全民保育素養(包括生命尊重)的提升。

由於上述原則，協會合作的潛在對象日趨明朗，而合作對象的尋覓和篩選，也從傳統產業屬性擴及至時尚領域。利用後者強大行銷能力，快速產生相乘效果，不僅因而擴充財源，而且能將保育觀念藉流行而廣布、跳脫面對面之教育功能。單以2015年度為例，我們不僅在專案之外的會務損益已達平衡，其中更有12家企業在合作活動上達到規模及形式不一的教育推廣功能，以及十分多元且創新的成效，以下舉例說明應用的策略模式。

## 企業合作之保育教育推廣執行實例

### (一)順勢：V = 黑熊

秉持上述概念，我們首先調整已在溝通中的企業如「威航航空運輸股份有限公司」的步調，順勢掌握其已確定“V”字Logo之宿命，以及身為 航的屬性，迅速達成其企業標誌「V = 黑熊」的合作共識。我們雙方經過數月的討論，共同推出以3年為基礎的保育計畫，主題式行銷含括捐款、教育、志工及推廣等四個面向。

- 1.捐款：開發的機上黑熊周邊商品之抽成做為最簡單的捐輸基礎。
- 2.教育：以機上誌黑熊專欄為知識的傳播平臺，每期V Air威航機上雜誌推出保育專欄，由協會提供深度保育知識文章與搭機旅客分享，同時專欄內容也上載至威航官網，讓熊粉瀏覽。協會同時提供公司員工黑熊保育教育訓練課程。
- 3.志工：鑑於航空業成員之光鮮形象，並鼓勵員工參與，雙方約定每年由公司提供

1,600小時之企業志工時數，參加本協會志工活動。

- 4.推廣：我們順應其一心想創造之黑熊彩繪機高潮，授以「熊熊相惜」之雙方聯合圖騰於機身，此將同時把臺灣黑熊意象隨航線遠播海外。臺灣黑熊保育主題機也將同時透過活潑、可愛的艙內布置標語及空服員與旅客互動，傳達保育觀念。

### (二)順情：與時尚接軌

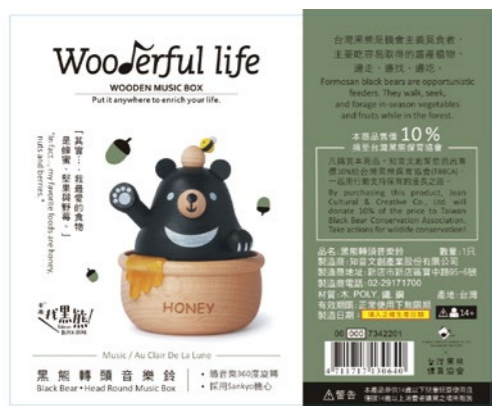
隨著環境議題日趨惡化，國際上已有許多藝人紛紛挺身為環境獻「聲」，例如有環保鬥士美稱的李奧納多(Leonardo W. Dicaprio)，以及2014年在保護國際(Conservation International)基金會也在主辦的「自然之聲」(Nature is Speaking)計畫中，便邀集好萊塢A咖替自然代言。但在臺灣，時尚圈與保育間的連結，似乎還未蔚為風潮。

國際化妝品業萊雅股份有限公司的“Kiehl's”

環保品牌，在臺灣2015年採「在地保育」主題做為年度行銷訴求，故積極媒合其主題與臺灣特有種指標物種黑熊之聯結。雙方約定其主力產品每件附含一元美金貢獻的訴求，藉黑熊保育刺激消費者購買心願而業績大升。更珍貴的是，該公司店頭由紐約總公司設計之視效與臺灣分公司規劃之網路遊戲，大幅地創造了黑熊的曝光率與保育的知識。這些讓人眼睛為之一亮的視覺饗宴包括製作由邀請多位知名藝人為臺灣黑熊發聲的公益廣告製作，並和國家地理頻道合作，每周播出與臺灣黑熊有關的4部生態紀錄片。這些活動露出(如記者會、公益廣告和紀錄片的播出)的機會或相關預算，應該都可能是協會這方難以負荷的，但卻藉由合作企業的專業和網絡而得以成就。

### (三)追補：小文具創佳績

保育概念的行銷應該是落實在日常生活中，舉凡吃的、用的，以及可聽到及看到的，時時刻刻提醒人們地球的美好，並珍惜和保護



保育訊息透過精美的文創設計包裝和實際行動與民眾接觸(文案來源：知音文創)。



透過保育講座，熊熊粉絲聚會互通有無並分享保育心得推廣心得。



企業與民間組織的合作也可透過共事，建立長遠合作所需的信任與默契。

環境。堪稱臺灣規模最大的高端精緻文創機構「知音文創產業股份有限公司」，與協會簽有合作備忘錄，約定提供其「來趣找黑熊」系列商品每件訂價高達10%之抽成捐款。協會協助提供有關黑熊保育的中英文小知識文案，並印於其包裝上。雖然只是小小的文具或生活用品(如手提袋、卡片、膠帶、鑰匙圈、音樂盒、布偶、杯墊、茶杯等)，但透過精美的產品和保育文案設計，將黑熊的可愛形象和隨附的保育資訊，讓消費者間接親近和認識臺灣黑熊。

雙方合作過程中，我們發現協會秘書處於連絡上的疏失，導致對方部分產品於其上市前產生問題，幸而之後發現盲點並即刻補足連絡斷層，同時為表示誠意，並進一步加碼配合該公司「黑熊講座」公開演講，終於創造出年內第一個近百萬臺幣之入帳。進入2016年後，協會為維持其銷售後勁，已媒合同屬合作對象的國內大型生態玩具通路商「石尚企業股份有限公司」，續售該系列商品。

#### (四)共事：互信與默契的涵養

除單向為主的合作結構之外，我們於邁入第三個合作年度的玉山銀行/玉山金控計畫中，則改採共同參與的模式。延續2012年黑熊環臺推廣的模式，由解說志工投入臺灣北部30所偏鄉國小的「熊愛玉山」到校講座。此外，我們也說服經費提供單位支持曝光度低、但卻是為保育教育打基礎的課程研發企劃。二套課程雖皆委託專業團隊執行，但過程則由本協會密切配合，提供保育相關專業資訊和意見。

首先，依據2012年完成的臺灣黑熊教材

保育概念架構，委託「環境友善種子有限公司」發展符合國小低、中、高年級的課程(40-80min)。針對臺灣黑熊保育與棲地守護概念，建置教學課程目標，並進行模組方案的發展設計與修正。

另外，我們也委託國立臺灣科技大學侯惠澤教授遊戲式學習研究團隊開發符合學習理論的臺灣黑熊生態教育桌遊設計，並進行學習成效分析。桌遊設計團隊進行認知歷程考量與分析後進行認知與社會互動設計，根據教育推廣方案之黑熊生態角色、黑熊威脅、人類面向與保育管理等四個面向進行遊戲內容設計，最後設計出的六個劇本，再經由本協會進行專業知識內容的審核與調整建議後修訂完成。

此計畫結構其實偏向專案，其專款專用並未給協會帶來盈餘，但卻於教育推廣之外累積了雙方共事的珍貴合作經驗，並為後續募款或合作建立良好的互信與默契，具有不同於其他合作模式的深度。

#### (五)造勢：團結力量大

國內目前公部門和民間陸續推出以臺灣黑熊為吉祥物，已成百家爭鳴之勢，但並非皆與保育有關。於協會的吉祥物黑寶(Heybo)造型後，以上4例先後創造出「威熊」、「Kiehl's熊」、「知音文創熊」、「玉山熊」，協會更邀請國外以熊為企業標誌的德國福士「WURTH」臺灣分公司的合作，將其與協會的註冊圖騰紅熊與黑熊並列設計於其贈品與商品上，逐件以定額捐款回饋黑熊保育。為進一步

傳達保育訊息，我們建議增附保育小卡，載明臺灣黑熊的介紹資訊和萌照片，如此流通於德臺兩地，開創將臺灣黑熊保育訊息傳播海外的途徑。

#### 其他：一張小卡片傳遞核心價值

上述實例及其他合作約定有一共同交集，就是協會於實質財務收入外，並各隨其商品之銷售同時附以形式不一的保育知識之流通，堪稱附加價值，惟若以教育使命觀之，則屬核心價值！其他形式各異，且有贊助實質的合作對象，例如屏東科技大學連續兩年舉辦的「熊熊很想跑」公益路跑活動、國際機場免稅區的采盟國際的「愛心小舖」及臺灣黑熊的置藝術等，其他合作案例則因篇幅所限不一一例舉。

#### 結論

本協會於使命上採「研究、教育、公益」垂直整合，以公益合作創造資源，就其有無對價行為分別供研究、教育專案與常態會務之用，係國內唯一在地性的已上軌道之野生動物

保育實體組織。事實上，協會於2015年取自企業之資源，已超過政府投入全國政府各部門黑熊保育年度經費之總額！在未來發展願景上，於內我們將持續強化理(監)事會陣容及充實秘書處功能，輔以適度的組織與決策機制，朝多元合作與深化關係之永續經營邁進。同時，我們也期冀未來得以發揮黑熊擔任庇護物種(umbrella species)的保護效應，擴大保育物種的範疇，並避免資源排擠，進而以合作案口累畢積之公信力吸收其他無效資源，達成特有物種生態保育之聚焦與聯結效益，並與國際接軌。



與企業合作，一張卡片行銷了「保育」的核心價值。



保育不能再低調，最好營造百家爭鳴的氣勢，大家一起來。