



江亮演

行銷（Marketing）是指所產出的成果或所生產的產品，透過廣告與推銷管道以合理價錢銷售出去而獲得理想利潤達到目標的一種活動過程。而策略就是創造有效新需求，降低成本，進行有價值的差異化，而促使消費者（顧客）最大效益，以及產生較大的生產者（提供者）賸餘（獲利）。所以，社會福利行銷策略就是社會福利事業者所提供的各種社會福利服務，以創造有效新需求低成本高品質與有價值服務，透過適當理想宣傳廣告與提供服務的管道（服務網路），推銷出去，而達到使用者與服務提供者雙贏獲益的一種過程。

1970 年以後因石油危機，致使先進國家財政受到極大的打擊，中央政府的財政每況愈下，不得不從中央集權式的社會福利事業轉移到地方分權式的社會福利事業，促使社會福利的多元化。尤其 1980 年以後美、英等國家開始重視政策性社會福利研究，因此，提出了社會福利服務供應體系概念，也因此，使社會福利事業服務體系從重視「行政型」、「認可型」的類

型，轉變為重視「參與型」、「市場型」的類型而推展「委外」、「公辦民營」、「自費」等社會福利事業，雖可提高直接服務、資源調整、財政（財源）調整的水準與功能。但積極開放福利市場是會產生同業者的不合理競爭，以及良莠不齊的現象出來。所以，為社會福利事業的正常發展，使服務利用者與提供者都能獲利，我們就非重視社會福利行銷策略不可。

一、社會福利行銷策略的基本概念

創辦福利事業應讓使用者（顧客）、員工、社會都能全贏，才能使事業組織永續下去，如何經營而提供卓越永久傑出，就必須有下列基本概念：

（一）創造使用（消費）者需要的無人競爭市場

依時代潮流，不斷創造使用者的需要，擺脫競爭市場，而營造無人與我競爭的市場環境。因此，福利事業行銷策略就是要致力於增加需求，脫離競爭，不要再在重視瓜分不斷減少的現有需求。例如老人長期日間照顧，越來競爭越厲害，而要

怎樣擺脫競爭，就是要滿足社區各種老人的需求，把原來的長期照顧機構擴大而為兼辦日間照顧（含一般的托老與臥病老人物理等治療）與老人在宅護理（含介護），使機構成為日照、在宅、長照等多功能的老人社區綜合照顧機構。

（二）行銷策略應具有系統而可行

為擴大機會減少風險，除必須有能幹明智負責的幹部外，更需要健全的組織及其能自動自發執行策略之成員。所以，如何促進員工建立信心與具有使命感及理性、感情的認同，以及怎樣去扮演擴展未來市場的推手，此為社會事業者應有的認識。同時對所提供的服務是否合乎社會需求，為避免推行上的困難，是否要先作好實況了解而提出對策，像服務模式、實際環境、費用的合理、服務對象的家庭或個人的實況以及利用者的意識與其對福利事業的期望等。

（三）革新與行動

社會福利事業是日新月異，推出服務是五花八門若不去不斷革新與有效行動恐會獲利萎縮甚至被淘汰，所以必須積極行動開拓業務及把不合時代需要的部門裁併或把積習破除，降低成本而使持續傑出卓越或高瞻遠矚地提高服務品質，才能不斷的超越市場。因此，福利事業要「長青」，其方法就是要整個事業團體革新與積極行動的表現，而並非個別單位的呼風喚雨般的「革命性」策略。

（四）擬定行銷策略原則

擬定行銷原則必須考慮到每一原則都能減少風險因素，如減少組織管理、經

營、規模等的風險。同時擬定的原則也應思考願景，超越現有需求及策略的次序，以及如何克服組織障礙和有效執行的策略等。

社會福利行銷活動是包括提供好的服務（產品）與適當推銷管道、合理的價格、積極的宣傳廣告、舉辦有效的促銷活動、做好公共關係、講究推銷人員的素質以及市場調查與研究等，尤其是組織與人員的素質，因此社福行銷必須有良好的管理，講究健全組織與卓越領導指揮、企畫、控制、評估考核之外，更重要是如何協調溝通以及行銷等策略的修正，而達到營利目的，而使服務對象（顧客）滿意，並提升機構、團體的形象與市場的佔有率及獨創品牌等的目標。所以，社會福利事業的行銷管理其主要目的是要獲利而促進事業成長，使事業永續生存，故其行銷策略者要扮演好其法務、研考、採購、提供服務、服務交流、人力資源、財務會計、資源網路、國際市場交流以及服務後之追蹤照顧的管理角色。故福利事業行銷策略與被服務（利用者）以及利潤（成長永續）三者之間是有密切關係，因福利事業者行銷策略可對被服務（使用）者提供良好服務（產品）使其獲得需求之滿足而創造價值，並從被服務（使用）者獲得給付（價格），使事業者產生營業之獲利（Profit），而使其員工也得到更好的福利。

（五）被服務（使用）者導向的行銷策略

只要有使用者（被服務者）不滿意的地方，就有改進（改善）的空間存在，同

時昨天使用（被服務）者的需求，不一定是其明日的需求，所以社會福利事業必須不斷地追求創新，若能使被服務者感到興趣或感動就有利可圖。若有其他的競爭者進來，就是我們展現所提供服務之差異所在的最好時機，我們只要抓住被服務（使用）者的瞬息萬變的需求，就不怕與人競爭，也就是要抓住被服務者的心才是行銷成功的關鍵。因此，必須以所獲的預估情報去假設，並追根究底分析與驗證來了解對方（使用者）的心理，而引起對方的共鳴，同時不但要找出問題解決方法，而且有時候還要變更行銷策略的計畫，因此要舉行各種相關會議來決定解決問題與變更計畫，尤其要利用科學的方法與統計數據資料，以尋找問題所在及解決方案。

（六）擬定行銷策略程序

1. 社會福利事業市場分析：不斷要發覺與分析社會福利服務事業的市場及其未來潛在的行銷機會，也就是要先知先覺預作準備，才容易成功。

2. 選定福利服務目標市場與研究（Target market and study）：收集福利服務市場情報分析研究判斷，確認問題所在與行銷機會，做好行銷策略與決策的基礎，以有限的行銷資源，向有希望的目標市場進擊，而獲得成功勝利。

3. 發展行銷策略（Developing marketing strategy）：主要服務在生命週期上是處於那一階段，而每一階段均有適當的因應之道；間時現有的市場是屬於領導者、挑戰者、利用者，因此各有不同的行銷策略。其他即需考慮目前的經濟景氣狀況，

若不景氣者，應採低成本與低價策略以提升購買社會福利服務意願。

4. 計畫行銷戰術（Planning marketing tactics）：行銷策略確定後，就要確定行銷戰術的細節計畫、預算、目標、方法、時程與控制等方案，以求達到社會福利行銷任務之目標。

5. 執行、評估、控制行銷力量（Implement and control）：社會福利行銷計畫方案付諸實施後，需要定期或不定期考核、管制與評估，以求落實預計目標與時程。

（七）行銷環境

行銷策略必須考慮到社會福利的行銷環境，才能得到預期目標，否則容易失敗。行銷環境可分為 1. 福利事業組織團體的環境、提供服務環境、被服務（使用）者環境、同業者環境以及社會大眾環境之個體環境。2. 人口結構、經濟、自然物質、科技、政治、法律、社會文化等之總體環境。而這些行銷環境不斷改變會帶來業者的改變與競爭的壓力，如何適應這些環境就要不斷創新滿足多變的需求才能擺脫這些壓力。

（八）行銷人才的培養、重用與留住人才

社會福利行銷人才難找，所以必須重視人才訓練與適才適所重用人才，更重要的是建立健全獎懲、升遷制度與關心鼓勵態度對待員工，如此才能留住優秀行銷人才。

（九）重視服務功能與品質

社福是以服務使用者為導向，因此需重視所提供的服務多元化，不但能滿足其

需要而且能使用舒適滿意，所以除設備之完善外，更須人性化服務親切熱忱態度與關懷行為來對待使用者。

(十)行銷策略方案的目的與目標

1.社會福利服務目標：即新社會福利服務項目開發數量之年生長率、現有服務品質改善數量之年達成率與服務等級擴展之年達成率以及其他。

2.社福市場目標：在社會福利服務市場的佔有率、市場領導地位等目標。

3.社福財政目標：即獲利額與獲利率、營收預算達成率、獲利預算達成率、營業成本預算控制達成率、營運費用預算控制達成率。

4.社福品牌目標：即社會福利品牌知名度、喜愛度、指定度、信賴度及感情度。

5.社福營業目標：即社福業績達成率、使用率、服務購買率等目標。

6.社福使用者滿意目標：使用者滿意度與其再購買服務率、使用者意見反應數、使用者良好口碑反應目標。

7.社福廣告目標：即社福品牌知名度提升與銷路業績、形象提升、提升服務形象、品牌資產累積、市場佔有率提升以及新服務項目上架強度等。

8.社福公關目標：發稿見報率、社會行政或立法單位之接觸率、社福政策及法令修改數、媒體友善度、社區社團法人公益法人之接觸度（戴國良，2006）。

9.其他，如社福評鑑排名得獎、競賽得獎、招待所的服務設備以及其他可能的行銷目標。

二、社會福利市場、願景與需求

(一)知己知彼百戰百勝

行銷策略者不能像賭徒靠直覺或隨機下注來決定行銷戰略，而要有系統組織的模式去重整市場邊界，也就是須有系統去探討本事業之外的產業，因此須檢視各種另類行業、策略群、使用者群組及互補產生之服務。所以社會福利事業必須去了解同行業之外，也要去了解相關行業，以便創新而創造服務者需求，擺脫競爭得到預期目標。

(二)互動的模式上網

社會福利服務，尤其目前最主流的老人日間照顧，有好多家庭因人手不足，不放心在家的老年父母之日間生活起居，但又苦無訊息，以便利用日間照顧機構，因此，經營老人日間照顧者可透過網路等媒體提供一般家庭訊息，增加使用者使用機會，也可增加老人日照機構的營業收益。

(三)破解使用者的矛盾

如利用自費老人長期照顧機構，花錢購買照顧服務的採購者（purchaser）與實際的使用者（user）可能不同一個人，有時候還有重要的影響者（influencer）。這三者可能互相重疊，也可能不盡相同。三者不同一個人時，對價值常有不同定義。如採購代理者可能較注重照顧服務的價格，而使用者卻是注重照顧服務品質的良否；影響者之長照機構的服務人員即注重在機構的硬體設備、業績來拉攏採購者。因此機構的行銷策略者必須先了解這些情形才能破解使用者的矛盾。

(四)互補服務與訴求的滿足

例如社區照顧，如果光做老人在宅服務的照顧，即可能無法滿足更多的老人需求，因為不能滿足一些白天缺乏家人在旁生活無聊的健康老人與臥病癱瘓須物理、工作管理治療復健的老人之需求。所以，若能以日間照顧即托老或療養照顧及在宅照顧方式，不但工作人員一方面可從事在宅服務，一方面亦可服務日間照顧機構內的托老、療養之老人，達到互補功能。同時，社會福利服務，不但應重視服務效益、合理價格和良好功能來擺脫不必要的競爭之理性要求，而且也應注重感覺的感性訴求，注入新生刺激出新的需求。

(五)先見之明，有夢最美

社會福利事業應跟著社會變遷走，需掌握到使用者的價值觀及需求。因此，必須重視研發及評估長期發展趨勢，如新的科技與服務項目的出現、國民新的生活方式興起以及社會環境或管制法規之改變，都必須隨時留意，一旦有機可乘即構思新的市場，行銷自己的夢想，積極地設計一套經營模式出來，並努力去經營。

(六)社福行銷策略來自願景

擬定社會福利行銷策略草案時應使其能發揮清晰描繪影響本行業有關各成員的競爭因素，顯示該行業的策略組合，能呈現目前的對手和潛在對手的策略組合，以便作策略性投資，同時也要能顯示本組織團體的策略組合，價值曲線、陳述如何投資於競爭因素及日後可能需要的投資。但社福行銷策略草案須眼見為憑，並要觀察入微、視覺策略要公正，同時要做好溝通、協調工作以及要有創新計畫與利用

(使用)者使用演變預估。尤其是要克服行銷策略計畫的限制，即行銷策略計畫程序應建立在集體智慧從下而上的作為上，所以社福人員要集思廣益擴大業務。

(七)超越現有需求與行銷策略次序之正確

社會福利事業不能只想到現有的使用者而已，而眼光要放大放遠，探索未來的使用者群眾，並且要奠基於使用者價值的強大共通性（commonality）。如此才能超越現有需求，擴大新使用者群眾。例如對時常來社福機構參觀但極少利用而心理上又不認為自己是此事業的使用者，或拒絕使用你所提供的服務項目者或距離你的提供服務市場很遠，從來就沒把你的市場所提供的服務視為一種選擇等的人，我們就非個別擊破開發此龐大需求的市場不可。

其他社會福利服務行銷策略次序，最先要把購買服務者的效益擺在第一。因此，必須依據社會福利（自費）買方的效益、服務費（售價）、成本和推行情況而建立行銷策略。其次價值創新不一定是社福照顧服務技術的創新，因此社會新服務照顧科技必須使購買的使用者之生活更簡單便利，更有效率、風險更小、更炫更有趣、感覺上更舒適等，這樣才能吸引更多的使用者。所以創造新的價值，未必是服務技術的創新。如果是購買福利服務的輔具，像輪椅、特殊按摩睡床、拐杖等，也要透過買方的經驗去了解如何使對方採購交貨、使用、維修方便，並且要怎樣輔助對方、產品是否會造成廢棄物而如何回收以求環保等。再來是擬定合理能吸引使用

者的價格，要確保社福服務或輔具等產品能為事業者帶來源源不斷的豐厚利潤者，就需要適當行銷策略定價。因此，要使對方不但對你的服務或產品動心，而且能引起其積極購買的行動。最後程序是以行銷策略定價來決定目標成本以及推動解決障礙等。前者是 1.要簡化作業、引進成本創新措施，如提出成本縮減對策。2.結盟合作，如老人福利同業之聯盟分工合作。後者是與社會福利事業利害相關的人員，就是員工、同業者以及一般大眾。所以行銷策略新構想要付諸實施之前，必須先教育這些人使他（她）們心理安定，尤其要避免員工反彈或內鬥。同時更不要使同業受到營收或市場地位的威脅，造成誤會的破壞力。因此不但要與員工或同業者公開討論，解決困難，而且也要避免一般大眾反對創新而引起的強烈爭議風潮，造成慘重的後果。故必須教育或遊說一般大眾使其了解社會福利事業的經營方式，服務過程，闡述這些行銷策略構想為何必要、讓大家了解它可能造成那些影響、本組織團體準備如何因應，只要開誠布公與他們進行對話溝通，一定會得到回饋。

(八)克服組織障礙、執行納入策略

1.克服組織障礙：

管理者的領導能力，社會福利事業管理者應破除積習改變既有思維，喚醒員工體認改變行銷策略的必要。同時應以有限資源，即在不增加或反而減少的資源能夠推動預定的策略，也就是讓執行跳脫現狀計畫能利用低廉成本節省資源。一般組織也要避免欠缺動機的障礙，就是必須講究

如何激勵員工士氣，抓賊先擒王，借力使力而使迅速、堅定地執行策略，突破現狀，達到目標。除了上述的障礙之外，還有政治的角力，常有拉別人後腿的現象，因此，管理者必須知道如何去克服這些障礙，才能降低組織的風險。

2.執行納入策略：

程序不公就是社福行銷策略的最大殺手，而公平程序是會影響人的態度和行為，如 1.參與及解釋、期勉透明化的公平程序會影響到策略擬定程序，而公平程序會影響到我的意見是否受到重視的信任和使命感之態度，而超越職責的起碼要求，達成更好更多的自願合作者會影響到人的行為，超越期望、自動自發者會影響到策略之執行。所以若違反公平程序就會影響到理想和感情的屈辱感而影響到不信任和忿忿不平，甚至拒絕執行策略。所以符合公平程序才能促進使命感而強化執行力，因此一開始就應把執行納入制度之行銷策略過程內（W. Chan Kim and Renee Mauborgne，黃秀媛譯，2005）。

(九)國際交流與補己之短

社會福利事業服務技巧項目是與日俱進，先進國家有哪些新而有效可用的服務項目或技術以及器材設備、輔具等，都可學習模仿或引進國內使用，因此，必須重視社福國際交流來補自己所缺乏的服務與技能。

(十)社會福利行銷教育與實習

社會福利隨著時代變遷，越來越需講究社福市場，因此，大專院校的社會福利、社會工作系所必須開設社會福利行銷

策略有關課程與實習訓練的安排，如此才能趕上時代的需求。

三、社會福利行銷策略的架構

(一)行銷策略企畫方案

1.環境評估：社會福利同業之競爭力、使用者之需求變化、政府法令等的評估與了解。

2.本行業未來的市場：了解 3~5 年來對使用者所提供的服務詳情、各種服務所佔的市場率、本行業未來成長空間與潛力如何？

3.目前本行業行銷網路實況的了解。

4.本行業今年度最主要的思考主軸與核心是什麼？

5.經營策略：如何擴大整體業務市場與提升本業務形象、怎樣去經營需要服務之老人或心身障礙者等，以及如何經營下去。

6.傳播目標與策略：做好福利服務之短期或長期的傳播目標與策略。

7.傳播概念與組合：社會福利服務主要或次要的服務對象、行銷策略核心重點與口號、品牌、服務目標概念、企業理念、價值訴求等。通常社會福利傳播組合是包含：服務特徵（品牌）的電視、報紙、廣播、雜誌等的廣告，或透過機關學校等的行銷通路，以及舉行記者招待會等的事件行銷及舉行促銷活動。

8.創意策略與表現：如提供福利行銷的主題與口號、核心理念（idea），提供電視、報紙、廣播傳播的創意腳本。

9.通路或網路行銷需重視活動目的、

主題、方式以及良好表現（廣告）。

10.促銷活動需注重活動名稱、目的、計畫、內容及良好表現等。

11.其他，如選擇理想的媒體與做好媒體預算分析以及製作整體時效計畫表等。

(二)社福新服務（產品）上市企畫方案

1.新服務（產品）的規劃：利用此新的福利服務者的年齡層，而現在所提供的現況如何，若要擴大營收是不是應區隔行銷通路而與其他同業連鎖或增加連鎖機構等之檢討與規劃。

2.訂價規劃（pricing plan）與優惠：先計算該服務的所需成本後訂出合理的使用費，同時視需要而推行費用打折的優惠措施。

3.廣告宣傳規劃（advertising plan）：編列媒體預算，選擇適當電視、廣播、新聞報紙、雜誌、網路等媒體來廣告宣傳新服務之優點特質。

4.公共事務規劃（Public relation plan）：選拔優秀人員做好社會福利業務相關的公關，增加行銷助力減少阻力。

5.業務組織規劃（Sales organization plan）：行銷策略業務分層原則，從下而上的意見形成凝聚力提高工作士氣，達到行銷目標。

6.其他，如做好行銷管道的規劃、自創品牌的規劃、服務項目的定位、服務對象族群之分析、市場契機與成長潛力、焦點團體座談（FGI）電話訪問調查、街頭定點訪問、行銷費用預算以及同業競爭之分析等。

(三)社會福利業務行銷企畫方案

1. 降價因應對策：社會福利事業與其他企業不同，他是具有公益事業是對社會負責的事業，不是只求賺錢營利為目的的企業。所以，若認為定價太高或利潤太高以及地方經濟不佳，居民經濟負擔太重者或同業競爭過於劇烈機構無法生存時，應視實際需要而降價。

2. 促銷因應對策：增加社福行銷管道，引進電話、網路行銷模式，加強使用者互動與信任，全面提升電腦效能，降低處理費用。

3. 激勵獎金辦法：訂頒激勵員工獎金辦法、徹底做到社福行銷業績優良榮獲獎賞或升等，鼓舞工作士氣。

4. 業務人力開發與訓練：能認識與重用以及留住福利行銷人才，而為業務組織團體打拼、所以如何去發掘人才，以及如何重用人才，尤其如何留住優秀人才是業務發展的重要因素。

5. 行銷改善：時常檢討，現行所擬行銷是否適當，那些措施已不合時代潮流須要改善，那些行銷措施必須合併或擴大等。

6. 其他，如需做好在地行銷工作或市場調查與資訊（情報）收集分析判斷以及業務推展的策略等。

（四）主顧（使用者）滿意企畫方案

1. 主顧滿意度（satisfaction）調查：對使用社會福利服務者用問卷、電話等的調查法，來了解使用者滿意度，做為推展服務或改善之參考。

2. 重點（焦點）團體座談會（Focus group Interview）：舉行重點團體座談會，

聽取各方意見，尤其使用者本人或其家族的意見作為業務行銷之參考。

3. 電話、網路等之訪問或行銷（Interview or Marketing）：透過電話、網路等來了解對方之需要而作推銷社會福利服務工作。

4. 講究所提供之服務品質（Service Quality）：不但要維持所提供福利的優良服務品質，而且更須努力研發更好素質的服務，來吸引使用者。除此之外，也須重視服務環境、合理的價值、員工的獎勵、宣傳廣告、推銷、公關以及工作過程。

5. 使用者關係與感情的行銷（Emotional Marketing）：社會福利事業很多是靠使用者本人或其家屬宣傳所提供的服務實況，若時常關心使用者而提供必要之服務，建立良好感情關係的互動，對業務行銷是相當有利。

6. 設立客服中心：重視客服人員素質建立考核汰換制度與專業教育訓練以及增加客服服務電話線路及改善服務設備。

（五）行銷策略研究企畫方案

1. 講究行銷情報系統：社會福利事業也須講究建立行銷資訊系統，以便了解市場現況，掌握情資達到知己知彼百戰百勝境地。

2. 選擇調查研究方法：社會福利事業大都是利用質化或量化如個案研究法、問卷法、文獻探討法、觀察法、次級或內容分析法、比較法以及統計法等的方法來研究。不過行銷策略其研究必須依研究的對象選擇最適合的研究方法才能達到研究目的。

3.其他，如利用現場或使用資料之探索等方式來作研究。

(六)促銷活動企畫方案

1.銷售、促銷 (Sales promotion)：選擇促銷銷售社會福利服務的對象，以優惠（待）或現場參觀、降價、摸彩等的活動來促銷所要提供的社會服務。如老人日間照顧等。

2.活動成本或成本效益分析 (cost or cost effect analysis)：促銷活動需要成本，而所花的成本究竟可獲得效益有多少，必須精算出來，如此才能算出降價、優惠的額度，以免賠錢。

3.促銷的吸引力 (attractive)：提出使用誘因，如使用社會福利服務即時折價幾%，或使用 1 年者可折價多少、2 年者多少、3 年者多少、5 年以上者多少。同時也可用贈送禮品或獎品等方法來吸引使用者使用社會福利服務。

(七)公關事務宣傳企畫方案

1.記者專訪答覆稿或新聞稿：記者專訪時提出完整的答覆稿，同時也可自動提供完善的資料供新聞報紙登載。

2.公益活動與提高服務形象：舉行或參與公益活動提高居民對所提供服務單位的形象。

3.重視並透過電視、報紙、廣播、雜誌、網站、手機行動以及國際等媒體，大作宣傳活動。

(八)社會福利行銷人事制度企畫方案

有計畫有系統有目標地建立行銷人員教育訓練、人事任用考核升等制度以及有研究、表現機會，促進人才向心力，達到

留住優秀人才的目標。

(九)提高所提供的服務（產品）行銷流程功能

1.掌握未來可能發展或現在可形成的業務，並透過研究機構確認其潛力；所以不但要以焦點團體座談或深度訪談等的質化研究方法去發現未來可能的機會以及外來的威脅，而且還要提供有效資訊與創新、吸引人家使用新業（服）務來增加市場的競爭力。因此，必須重視社福行銷、研發人員與行銷研究人員以及廣告創意人員。

2.推銷業務可行性，除對預計上市的業務作評估、衡量其上市可行性外，也要具備初步行銷規劃以利評估及測試。即以調查統計的量化研究來測試業務推行之可能性，並作業務市場模擬。其他，如重視方案計畫者、行銷及研究人員以及廣告創意等之配合。

3.社福業務市場潛力，及合理的價格、廣告、整個行銷組合策略、信心、有關的訪問、上市預測、使用者對此業務的價值認知以及研究、行銷、廣告創意等的配合。

4.社福上市準備，如做好媒體策略、提供托播實際廣告內容、確認所提供業務素質、重視聯繫等通路（管道）與促銷策略、確認業務上市實際作業並確保無誤（戴國良，2006）。

總之，社會福利行銷策略要順利成功，除要具備不易模仿的障礙，擺脫劇烈競爭使所提供的業務能生生不息。不過這些模仿障礙是屬於作業與認知層面，這兩

個層面都能做到人家不易模仿，如此才能遏止與他人競爭，而以「孤行獨市」來壟斷市場。為達此目的，因此，必須改進傳統策略、創新價值、自立品牌與良好形象、善用專利或法律保護阻絕模仿、以龐大業務或網路優勢減少競爭者、重視營運技巧以及創造新業務來滿足使用者。除此之外，更應隨時注意策略如重視行銷廣告、促銷（銷售）活動、使用者滿意度的調查與公共關係的促進，以及行銷策略的研究、留意價值曲線等。尤其要持續觀察

價值曲線所透露的訊息，而適時展開價值創新。不過只要福利機構的價值曲線仍然焦點明確、獨樹一幟並且具有強大號召力之特性者，就不必去創新價值，否則就應改善作業方式擴展業務、降低成本，調整合理價格，給使用者感覺價值增大，如此，才能擺脫競爭，鶴立雞群，達到福利組織團體的經營目標。

（本文作者現為玄奘大學社會福利系講座教授）

📖 參考文獻

- 江亮演（2006）老人日間照顧與社區福利之探究，新竹：玄奘大學發行。
- 江亮演（1994）社會學，台北：中華電視公司印行。
- 戴國良（2006）行銷企畫完全攻略，台北：中國生產力中心、國家圖書館出版。
- 八卷俊雄，曾淑慧編譯（1987）日本最新廣告戰略研究，台北：故鄉出版社出版。
- W.chan Kim and Renee Mauborgne，黃秀媛譯（2005）藍海策略，台北：天下遠見出版公司出版。