

行銷在非營利組織的運用之探討

王明鳳

一、前言

近年來，非營利組織的蓬勃發展是有目共睹的，尤其是在政府解嚴後，陸續成立的民間團體更是如雨後春筍般的成立，這不只意謂著社會大眾對自身權益的重視，相對的也產生間接性的影響，即機構間的相互競爭及爭奪有限的社會資源。早期民間團體的成立多是基於慈善、救助的自發性動機，所以「為善不欲人知」或是「左手做的不要讓右手知道」的心態，使許多民間團體多侷限為地方性的單位，以致機構的規模或是知名度都甚小，常處於生存的困境。「921 大地震」後，雖然我們看到社會大眾不落人後的愛心捐輸，然而同時間，也產生了資源排擠的效應，不論是金錢或是物資幾乎都湧進特定的機構，尤其是震災過後的一年內，非營利組織主要面臨的挑戰，不外是財務危機，在開源不易的情況下，解決之道莫過於縮小經營規模，減少人事成本或服務範疇，其中受害最大的不外是機構原有的服務群體。彼得·杜拉克所著之非營利組

織的經營之道（余佩珊譯，1994）一書中提到，動之以情的募款會產生善意疲乏症，忘情的投入容易造成活力喪失的現象。因為民眾已經疲於同時應付繁多的募款活動，且募款成本是否被膨脹？是否交遞到需要救援者的手中或是進了募款機構的荷包裡？都是捐款者或社會大眾共同的疑問。值得安慰的一點是，非營利組織的經營管理之道，成為機構管理者爭相學習的功課，如何兼顧機構原有的使命感、目標及運用行銷策略，特別是在如何「募款」及拓展機構的「形象」和「知名度」也成為機構關心的議題。

行銷一詞早期多被認為是商業或營利的代名詞，甚至認為是一種銷售（sale）的行為，深怕一談起行銷就讓非營利組織染上一身的銅臭味，或迷失了原有機構成立的使命感和公益的形象。其實，這是一種矛盾的心態和誤解，事實上在非營利組織中早有相似的基礎原則，如社區需求調查、方案評估、社會工作管理等，都隱含有行銷的概念和原理。行銷觀念運用在非營利組織上始於 1969 年至 1973 年之間

(Kolter & Andreasen, 1991)，期間多位學者認為行銷理論不僅適用於企業組織，更可拓展至非營利組織，尤其是在Nichols (1974) 的實證研究中發現，有95%的行銷學者認為行銷理論的範疇應包含非營利組織，93%認為行銷不應只針對經濟性商品或服務 (Hunt, 1976)。

經由上述的討論，可以發現行銷對於非營利組織的重要性，另外，就個人身處非營利組織的工作經驗上而言，除了有機會看到其他機構的經營困境、機構間的資源競爭外，一年來也有幸與機構內行銷公關部門合作，深切覺得不論是否在工作內容上會接觸到行銷，都應該具有行銷的基本概念，以協助部門間增加共識、減少誤解，如此不但能讓機構的服務更具深度，更重要的是凝聚機構的向心力和團結，如此方能真正發揮機構的使命感和服務功效。所以，本文希藉由行銷觀念的系統性介紹和引入，將其如何運用於非營利組織的策略和運用方式，作一初探性的討論，以擴大非營利組織經營管理者和從業人員對行銷的重視及消除對行銷的誤解和矛盾心態。

二、非營利組織與行銷

(一)非營利組織特性

所謂非營利組織，根據我國營利事業所得稅法第4條指出：「所謂非營利組織，是指各種教育、文化、公益、慈善機構或團體，且合於民法總則公益社

團及財團之組織，公益社團以人之集合為特點，財團組織以財產之集合為特點，二者皆為謀求全體社員非經濟的公共利益或社會大眾之公共利益之組織」(林政宏，2001)。因此，學者Wolf (1990) 認為非營利組織須具備以下特性：1.必須有公益的使命、2.須政府立案、3.以非營利為目標、4.須排除私人營利的獲得、5.不用繳稅或在法律上享有稅務的優惠、6.捐助或贊助者的捐款納入免稅或減稅的優惠範圍。學者Solamon、Kotler & Andreasen，亦提出相同的觀點，指出非營利組織具有的特性包括：1.正式的 (formal)：指合法成立的正式組織；2.私人的 (private)：非政府組織但可接受政府的支援及管理；3.非利益分配 (non-profit-distributing)：不以賺取個人利益為目的；4.自主性的 (self-governing)：自行管理業務不受外界影響；5.志願性的 (volunteer)：大量運用志工，董監事們在某種程度上也算是義工。總之，非營利組織是指一個機構的形成，不以金錢利潤為目的，且其淨利收入也不得分配給組成分子、董監事、工作人員或其他任何人，其目的在追求目標群眾的利益，希望能影響目標群眾的行為來造福社會。然而，也因其非以營利為目的之特性，若其未能獲得政府、社會大眾的支持或固定的財源收入，在人力、財力資源困乏的情況下，便容易產生機構經營管理的危機。

(二)非營利組織需要行銷理由

如上所述，強調非營利的機構，有

其組織存在和運作的必要，問題是機構的金錢來源和所得卻存在著相當的困難，特別是其主要收入多仰賴政府補助和民間捐款時，容易遭遇到財務危機，更別遑論對服務群體的服務品質了（郭登聰，1997）。就非營利組織的財力來源視之，首先，若以政府的補助而言，是由政府編列預算給予，其間涉及到政府編列的來源多寡、補助的方法、持續性等；其次，以民間捐款而言，更是充滿相當的變數，社會大眾易受制於對機構的認知、對其任務的瞭解，尤其是民間資源特別會伴隨著經濟景氣與否而產生變動現象。某種程度而言，民間資源穩定性或充足性都是令人擔心和考慮的（彭懷真、陶蕃瀛，1994）。再者，機構以提供服務來收取所得，這種自謀生計的方式受到政府現行法規的影響，相關稅法上規範民間的收入所得與其稅制方面的牽制，造成不能有更多收入（李金桐、鄭文輝，1994）。最後，就基金利息而言，牽動到原本基金金額的多寡和利率的變動。簡言之，歸納福利機構的財力來源問題，衍生了諸多在非營利機構中組織架構上的問題，無法以單一事件視之（江明修，1994）。首先，財務的不穩定性，甚而匱乏不足，使社會福利易形成窮人幫助窮人的問題；其次是這些發展影響對其員工的待遇和福利形成之困擾。雖然機構秉持著宗教性或道德性的要求，對員工待遇有另類的期許，即強調奉獻特質大於實質所得，仍有其限制性。第三，財源不足造成員工

流動性和不穩定，在實質工作上的成效不彰顯或欠缺效率。最後，機構的不健全，最大的受害者便是案主或服務的對象，對其實質利益的減少。儘管不能以上述問題來做直接性的推論，然而這些問題卻是可以預見的。

要具體解決非營利組織的經營管理問題，須從多重層面上檢視其弊端，行銷策略的運用雖然只是管理中的一環，卻不可等閒視之。將行銷原理應用至非營利組織的管理始於學者 Kolter & Levy（1969），在其「行銷觀念擴大」為文中，發表了有關非營利組織的行銷基本概念，認為行銷不只有助實質商品的銷售，推而廣之更是一種廣泛的社會活動，因此，無形的價值與觀念也可以成為行銷的產品，自此以後行銷應用的範圍大為擴展。但是將行銷觀念應用於非營利組織仍有許多潛在的困難，如學者 Rothschild（1979）所指出的：1.非營利產品常是無形的，且利益多半非顯而易見；2.非金錢成本，難以衡量；3.購買頻率偏低；4.涉入（involvement）程度二極化，並不平均；不過，學者 Kolter（1997）倒是抱持樂觀的觀點，認為非營利組織的行銷觀念目前已到達成熟階段，特別是對已開發國家或有歷史悠久的非營利組織，提出的理由是，1.非營利組織也有市場的問題，要在快速改變的顧客態度及資源縮減情況下，維持組織運作須借重行銷；2.非營利組織運用行銷觀念，不僅可以更新產品和使命，市場區隔下可吸引更多的贊助者。因此，

Shapiro (1985)，認為非營利組織行銷工作的本質有三點：資源吸引、資源分配和說服工作。三者的要意如下：1.資源吸引：特別是去獲取服務使用者以外的團體或群眾的支持與贊助，除了募款外，也在爭取志願服務人員；2.資源分配：非營利組織在資源的分配或營運規劃上，須將資源做最有效的利用，資源如何取得、如何分配等問題皆有可能會有政策或多重服務目標的衝突；3.說服工作：非營利組織的工作本身便是一種社會理念的推廣，希望說服社會大眾認同組織的理念，進而支持該組織的工作。另外，吳美瑤（1997）提出相類似的觀點，認為非營利組織需要發展行銷行為的原因，不外是：1.提供特定弱勢族群就業機會、職業訓練與職業轉銜的場所；2.為了推廣目的事業之理念、觀念或知識，如販售出版品、刊登廣告等；3.為了籌措特定目的事業與維持組織運用不足之經費；4.維持組織財務的獨立性，避免過度依賴外界捐款。

綜上所述，非營利組織的行銷策略，帶來的利益是綜融性質的，包括社會性、心理性、經濟性等有形及無形的利益因素，甚至於是要擔負起對社會大眾、支持者和服務使用者的責信責任。

(三)非營利行銷與營利行銷的差別

非營利組織在採借行銷理論的過程中，有一種矛盾的心態和誤解，認為行銷是商業行為，為避免破壞其公益形象，而不願意談行銷，或是基於管理者的錯誤認知，認為非營利組織應著重參

與者自發性或慈善性動機，而避談行銷，然而，最嚴重的一種狀況莫過於非營利組織管理者或從業人員毫無行銷的概念與認知。行銷運用於非營利組織的方式，不論行銷的產品是有形財貨、無形勞務或社會理念，與營利機構的行銷行為相較之下，更著重其行銷活動之「社會責任」和「社會長期利益」，且在行銷過程中協助非營利組織去創造出文化、視野、認同感和知識。所以，可由此區分出「非營利行銷」與「營利行銷」的差異。

關於上述二者的差異，學者陸宛蘋（2000）亦提出說明來協助我們區辨「非營利行銷」與「營利行銷」的差異點，包括：1.非營利行銷的產品提供，通常是服務和行為交換而非實體產品。例如「拒抽二手菸」，便是透過行為的改變產生無形的價值認同和對機構理念的贊同。2.非營利組織的行銷行為強調「使命」的實現，非以追求「利潤」為主要導向，如家庭暴力防治、早期療育觀念的倡導。3.非營利組織的行銷行為需吸引資源來縮短成本與收入的差距，由於非營利組織的服務通常是不需要負擔成本或只是負擔部分成本，所以更需要吸引另一批資源提供者的認同，來減少成本的支出，如志工的招募等。4.非營利組織有其「自主管理」的精神，不因市場的壓力而改變組織的使命及服務目標，如關心智能障礙者的組織，不會因高齡化社會來臨，而放棄機構原始的成立訴求，反而開發相關的服務項目來

因應市場的需求，如喜憨兒烘焙屋等。5. 非營利組織更需要接受公眾及政府的監督，以建立其公信度（accountability）、專象形象和市場區隔（蕭新煌，2000）。

因此，商業部門或營利部門所使用的行銷方式在非營利組織的適用性和實用性都經過轉換的程序，就非營利組織而言，行銷行為不是類似市場供需的原則那麼簡單，所以「非營利行銷」不應和「營利行銷」混為一談。

三、非營利組織的行銷意涵

（一）行銷意義

美國行銷協會對行銷的定義為：「行銷是一種規劃與執行的程序，將理念、實際產品、服務予以生產、定價、通路、促銷，藉由交換而滿足個人與組織的目標」（Benett，1988）。學者張重昭（1985）以「執行機構」的性質為標準，界定非營利組織的行銷，凡是非營利組織所從事的行銷活動均屬之，不論此行銷的產品是有形財貨、無形勞務或社會理念。由於行銷是結合行銷與傳播的概念及技術，用以推廣對社會有益的觀念或議題，與商業行銷之產品或服務不相同，因此，又可稱為社會行銷（social marketing）、社會觀念行銷（social idea marketing）或公共議題行銷（public issue marketing）。學者 Kotler 和 Zaltman（1971）主張社會行銷是一種方案的設計、執行與控制，藉由產品的設計、定價、傳播、分配與市場研究，而促使新的社會觀念為大眾接受和採用。社會行銷的「產品」可分成三類

（Kotler & Roberto，1989）：1. 社會理念：指的是信念、心態或價值觀；2. 社會習性：可能是單一的行動，也可能是長期的行為；3. 社會產品：在此指有形的產品，不過此產品是用來改變社會習性的工具，並非主要行銷的產品。

因此，社會行銷等同非營利組織的行銷，可視為一種行為策略，運用傳播與行銷技巧，來進行產品的整體規劃與執行，行銷的目標在推廣社會理念（social ideas）與解決社會問題（social causes）並促成社會變遷，此變遷是有助於民眾福祉和社會公益的，進而使民眾以實際的行動加以回應。

針對行銷的意義來擬定行銷策略之前，有幾項須持守的原則，包括守則一：把精力中在本身能力所及的事項上，勿將有限的資源浪費在不能收成的土地上；守則二：了解你的顧客群（customers），每個組織的顧客都不只一名。Ries & Trout（1993）認為有 22 個永恆不變的行銷法則值得注意，其中有 4 個法則蠻適合非營利組織來參考：1. 領先法則：行銷的基本重點在創造一個能搶先進入市場的產品，與其去訴求產品的優點，不如在之前先搶先進入某個市場。2. 類別法則：若未能率先搶進市場，不如開發一個搶進的商品。3. 心智法則：與其成為第 1 個進入市場的品牌，不如成為第 1 個進入消費者腦海中的品牌。4. 焦點法則：行銷運作最具有權威（power）的地方，便是能在消費者腦海中占有一獨享的地位。所以非營利

組織就算沒有雄厚的經濟支援，卻可利用本身產品的屬性，藉由產品的訴求，建立組織的品牌形象，去贏得大眾的支持和認同，以維持機構的生存和經營（鄭怡世，1999）。

（二）非營利組織的行銷策略

非營利組織的行銷策略，首重行銷環境分析與目標確立。要能有準確的行銷目標和行銷策略規劃，便須先瞭解社會環境中的各個變項，尤其是處在複雜、動態的社會環境中，對於機構本身原有的組織使命、資源設備和外部環境都須有清晰的洞察。學者 Steiner 所提出的 SWOT 分析法，便是將行銷活動所在的环境中的變數做一系統性評估。SWOT 即是把環境中的機會（opportunity）、威脅（threats）及組織的優勢（strengths）、劣勢（weakness）組合起來，目的在分析組織具有的優缺點，及環境中存在的機會與威脅，共同集合後去構思組織的策略，以增加行銷方案的成功機會，另一方面也降低對機構的負面影響。

組織外在環境因素可分為四個面向討論：案主群與資源提供者、其他組織、競爭者、其他因素。內在環境因素則著重二部分：一為了解組織內在的優勢與劣勢，檢視組織是否滿足顧客群需求與動員參與能力，二為針對組織所提供的社會行銷活動做評估（朱其德，

2001）。如 SWOT 矩陣圖所示：SO 策略指的是結合優勢與發展的機會，是最佳的發展情形；WO 策略則是指克服本身的劣勢並想辦法利用機會；ST 策略是利用優勢克服威脅；WT 是最差的狀況，不但要克服劣勢並且要降低威脅。

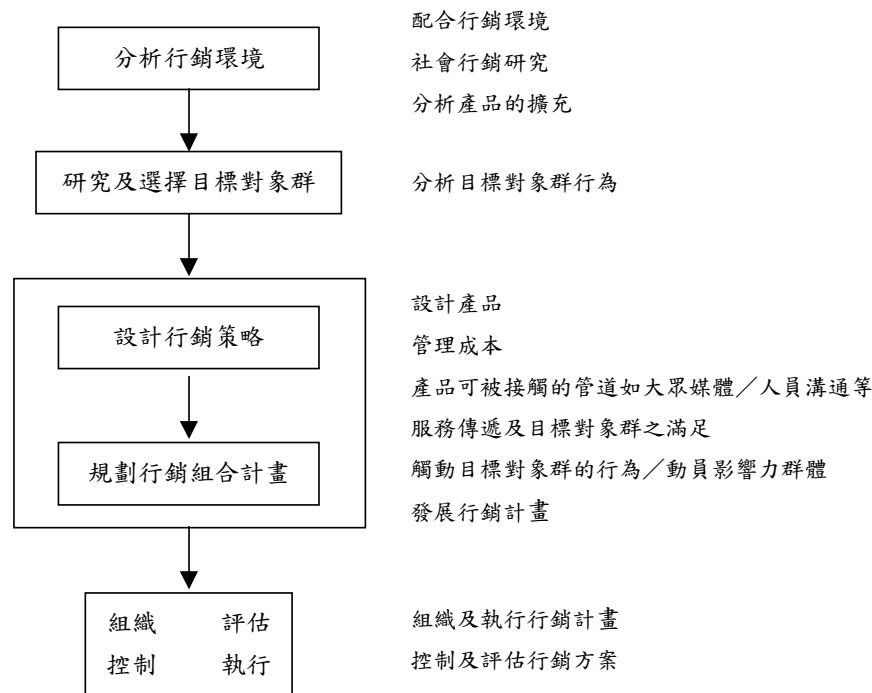
內部因素 外部因素	優勢（S）	劣勢（W）
機會（O）	SO 策略	WO 策略
威脅（T）	ST 策略	WT 策略

身為機構的經營管理者或從業人員，可透過 SWOT 矩陣分析圖來進行行銷策略的探討，如機構所處的外在環境提供了何種機會？有那些潛在的限制威脅？機構本身進行行銷策略的優勢為何？可利用的資源或條件為何？有那些缺點影響機構達成行銷目標？

經由此分析過程，進而決定因應的對策和調整方案，因為明確的組織使命與目標制定，是影響非營利組織生存及社會行銷活動正確發展的關鍵。

在完成行銷環境分析，進入行銷策略規劃時，可依循下列管理步驟進行考量，包括：

分析社會環境、研究目標對象特性、發現行銷的機會或問題、設計行銷策略、選擇行銷組合及行銷活動的執行評估，如下圖所示（Kotler & Roberto，1989）：



綜上所述，行銷對於非營利組織來說，是一種修正其整體資源，來迎合市場發展與社會變遷的動態性概念，組織可以藉由行銷來確定其所提供的服務確實與變遷快速的社會需求相關（Wagner，1978）。

(三)非營利組織的行銷組合

行銷策略是一個抽象的思維，因此其具體化的表現則落實在行銷組合上。1960年 McCarthy 認為成功的行銷是以適當的產品（product），配合適當的促銷（promotion）策略，以合宜的價格（price），透過適當的通路（place）加以運作的 4p 組合。晚近學者 Fine 則延伸其核心概念，擴大為 7p，組合要素增加了生產者（producer）、消費者（purchaser）、調查

（probing）。7p 的行銷組合更能完整詮釋行銷的要素，並符合非營利機構的需求，茲分述如下：

1.生產者（producer）：確立目標後，首先要做的是行銷者的定位（identity the marketer），去選擇合適的行銷單位或是執行行銷單位，通常這個角色要自然且具有公信力，所以民眾對非營利組織的認同度就非常重要了，同時非營利組織亦須根據其使命創造出自己的服務定位和方向。

2.消費者（purchaser）：在非營利組織中的消費者代表的便是機構所設定的目標對象群。行銷人員必須做研究對象分析或是市場區隔，即深入瞭解行銷對象的特質包括需求、文化、行為特徵等，亦即對實際服務對象和潛在支持者的特質分析，

以便開發更多的人力資源或真正滿足受服務者的需求。

3.產品 (product)：意指市場上任何可供注意、購買、使用或消費而能滿足需求的東西，產品種類繁多，其中提供顧客真正想購買的基本利益或服務即為核心產品，在行銷計畫中非營利組織所要生產或倡導的訴求便是核心產品，當其是一種理念 (idea) 時，行銷者要將其轉換成大眾可接受的產品，不論是有形實體或無形的服務，如設計產品的 logo、標語等，試圖讓消費者對產品印象深刻。社會大眾是多變的群體，所以在進行產品定位時，更須澈底了解所訴求對象的需求為何 (what they want)？

4.價格 (price)：價格是顯示價值交換的具體指標，然而價格未必是代表貨幣價值，有可能是一種機會成本，如義工在時間、精力上付出的服務成本等。生產者要制定價格亦不容易，不只要考量到理性成本，亦受社會責任等影響，所以非營利組織要處理價格問題時，會有需求導向、競爭導向或成本導向的考量，不論何種導向首重於對機構成本縮減所帶來的效益。

5.通路 (place)：指的是將產品轉移到消費者手中的過程，即服務提供至目標對象的程序、方式和途徑為何。尤其是非營利組織的產品無法直接利用市場上一般通路的經銷或物流方式，通路的順暢與否是影響到大眾接收程度的關鍵要素。所以，行銷人員必善用通路以

讓目標消費可以接近或利用，包括行銷訊息能被消費者接收，把握與目標對象充分接觸的機會。行銷計畫的失敗多是其訊息或產品未能透過適當的管道被消費者接收到，即目標對象無從獲得相關訊息或產品。

6.促銷 (promotion)：將產品 (觀念或服務) 塑造或襯托出種形象或意義，如代言人、吉祥物等，以爭取服務或大眾認可。行銷計畫的成功與否，傳播是重要的要素，常用的方式不外是廣告、個人推銷、大眾傳媒、公關等。訊息的設計、傳遞能否被成功地表達出來，與目標對象群的溝通是否暢通，能否被完整正確的呈現，進而去說服消費者都是促銷的重要條件。

7.調查 (probing)：為了評估計畫好壞與收集目標對象反應，通常會仰賴消費者研究調查，從調查資料中去瞭解目標對象的特性、基本資料、好惡等，進而去發掘潛在消費群體。

總之，行銷運用的方式，最常見的方式不外是以 SWOT 做為分析工具，進行環境資源的分析，其次配合行銷組合的規劃，去傳遞組織的使命和滿足消費者的需要，將二者結合後，再來架構機構的行銷策略，如此，機構與其他競爭者的產品或服務有所區別，組織本身的願景與精神，也才會成為一種品牌或企業識別標誌，且為大眾認知且信賴。

四、結 論

多數的非營利組織常會在「使命取向」和「市場取向」中掙扎與抉擇。特別是現今有許多非營利組織皆開始重視行銷的推廣，甚至於設立行銷或公關部門，要平衡使命與市場二者關係，便是一種二難的困境。Drucker（1993）認為使命（mission）對一個非營利組織是非常重要的，認為機構就是為了使命而存在，所以使命是最優先的。所謂「使命取向」乃指堅持成立時的理想與宗旨，不應受環境影響而改變初衷，「市場取向」則是指組織所推動之理念，以一般人較容易接受的方式或者以社會流行的趨勢加以包裝，使大眾更容易接受。只不過後者常採行銷銷售導向的策略，忽略了評估規劃的重要性，及機構原始創立的使命，前者又擔心以使命為主要訴求時，會因曲高和寡而造成營運不佳或是無法獲得普遍的認同。

筆者認為接首先須建立機構部門間的對話管道，當行銷部門要包裝服務成果，設定行銷計劃以先，須諮詢服務部

門、尊重其工作倫理如保密原則等，服務部門則須有行銷知識的基礎，在平時即建立行銷部門所須的資料檔案，一旦二者能以合作夥伴的方式，共同規劃行銷策略，對機構的助益才是最大的，尤其是行銷部門常兼具機構的募款責任，因而著重市場取向，長此以往不免容易偏離了機構的使命取向，服務部門可扮演一個制衡的角色，提醒行銷部門擔負起行銷責任（marketing responsibility），認真對待機構的目標群體和服務群體。

非營利組織在創造一批衷心支持組織信念的伙伴，不但認同機構的目標和使命感，更重要的是完成機構服務人群的宗旨和目標，不僅建立與大眾間的持續關懷，更是要做到社會公益及社會責信。要配合時代改變的脈動，在設計服務時就不能不把行銷一起編入其中，然而須謹記在心的是行銷策略的目的是要非營利組織可以順利地實現自己的使命，而不是反將使命置於行銷之下，這才是非營利機構的經營管理之道。

（本文作者現為東海大學社會工作研究所博士班學生）

📖 參考文獻

- 彼得·杜拉克著／余佩珊譯（1994）非營利組織的經營之道，台北：遠流。73～127
 彭懷真、陶蕃瀛（1994）福利機構對捐募法令看法之研究，內政部社會司，5～32。
 郭登聰（1999）福利與營利的對話——社會福利民營利的另類思考，社區發展季刊，85，142～155。

- 鄭怡世（1999）非營利組織的社會行銷策略：以基金會為例，私立東吳大學社會工作所碩士論文。
- 蕭新煌（2000）非營利部門組織與運作，台北：巨流。
- 林政宏（2001）非營利電視台之行銷策略研究——以慈濟大愛與好消息頻道為例，國立台灣師範大學大眾傳播所碩士論文。
- 朱其德（2001）媒體素養社會行銷研究——以台灣主要推行媒體素養非營利組織為例，國立台灣師範大學大眾傳播所碩士論文。
- V Benett, P. D (1988) Marketing. NY: McGraw Hill.
- Drucker, P. F. (1993) Managing the Nonprofit Organization. New York: Harper Collins.
- V Kotler, P. & Roberto, E. L. (1989) Social marketing: Strategies for Changing Public Behavior. New York: Free press.
- Shapiro, B. P. (1985) Marketing for Nonprofit Organization. Harvard Business Review, September-October: 123~132.
- Kolter, P. & Andereasen, A. R. (1991) Strategic Marketing For Nonprofit Organization. 5th ed. NJ: prentice-Hall, Inc, New York.
- V Kotler, P. & Zaltman, G. (1971) Social Marketing: An Approach to Planned Social Change., Journal of Marketing, 35: 3-12.
- Kolter, P. (1997) Marketing Management: Analysis, planning, implementation and control. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Wolf, T. (1990) Managing A Nonprofit Organization. New York: Fireside.