

非營利組織行銷管理之研究

陳定銘

壹、緒論

在一般人的傳統觀念中，總認為行銷學或管理學主要適用於以營利為主的企業之中，而美國企業有關行銷的觀念也是一九五〇年代以後才廣受重視；至於將行銷學的理论與實務開始引伸到非營利組織，則是在一九七〇年代左右，菲利浦科特勒（Kotler, 1975）（註一）提出非營利組織策略行銷的觀念，以及管理大師彼得杜拉克（Drucker, 1990）提出非營利機構經營之道，使得行銷學與管理學等企管知識，逐漸推展與應用至非營利組織或志願服務等社會部門之上，用以提升社會部門服務的效能。

而 Drucker（1990:xvi）在其著作中指出，非營利事業在許多

方面來說，可謂「高成長行業」，由於社會的進步與多元化，愈來愈多的社會功能或服務必須仰賴非營利機構提供，以彌補企業界凡事以利潤為考量，以及政府部門以照顧多數民眾為原則，所產生的偏差和不足。基此，非營利組織可說是社會行動的中堅力量，造就了成熟的公民社會。此外，杜拉克也認為，非營利組織由於使命召喚的激勵，其管理的績效相當卓越（例如：美國心臟協會與美國女童軍協會等），做到許多大企業還做不到的事情，因此，鼓吹企業界要向非營利組織學習。由此可知，非營利組織研究已經成為一項顯學。

臺灣自一九八七年解嚴之後，民間社會力勃然興發，而非營利組織亦如雨後春筍般地成立，公民社會日趨成熟，形成政府部門、私人企業和公益為先的非營利組織（第三部門）鼎足態勢。亦誠如江明修在接受管理雜誌（二〇〇二：二四）訪問時指出，由於第三部門績效管理兼顧效能與效率，不但以公益使命之完成為主旨，較政府機構更具有效率，在公民對政府普遍抱持不信任感的時代，更

積極地擔負起彌補社會需求和政府供給間落差之角色，以及消弭疏離感。緣此，近來學界與政界關注焦點已漸從政府與企業雙邊關係，轉而探究政府與非營利組織如何建立夥伴關係。換言之，政府師法民間的主張，已經轉向與非營利組織建立策略夥伴關係，以建構更美好的社會。

但近年來，臺灣受到經濟不景氣的影響，以及失業率升高（主計處公佈二〇〇二年達到五·一七%）的衝擊，間接造成了許多非營利組織生存與發展的困境。因此，非營利組織除了要與政府發展夥伴關係之外，公益團體更需要講求經營管理績效，透明且有效率地善用社會資源，故而行銷管理的應用對於非營利組織永續發展，便顯得極為重要，此即為本文的緣起背景。此外，非營利組織在面對第三波資訊科技時代，如何應用整合性行銷觀念，以適應廿一世紀全球化、民主化、多元化與資訊化的社會環境變遷。亦即如何將策略性行銷管理理論應用於非營利組織實務中，以提升非營利組織的績效，亦是本文所要探討的重點。

貳、非營利組織行銷的重要性

在行銷管理受到公部門、私部門與非營利組織重視，藉以提升組織的效能，但非營利組織在「使命為先」的理念下，有別於一般

企業的經營管理，因此，如何透過行銷管理型塑「利他」的組織文化，進而改善與提升社會環境和文化，是現在非營利組織研究者關心的議題。

有關非營利組織行銷的重要性，擬先論述非營利組織的意涵與非營利組織的功能，之後探討非營利組織與政府的夥伴關係（與公部門合產的行銷），以及非營利組織與企業合作的公益行銷。

一、非營利組織的意涵

非營利組織蓬勃發展是社會力的具體展現，也代表著社會的多元與開放，非營利組織已成為先進國家內民主與社會價值的守護者。而這些標榜「服務」、「公益」、「志願」的組織，也已漸漸地融入我們日常生活的世界裡，對於個人、家庭、社會甚至國家的影響既深且遠（江明修、陳定銘，一九九九：二六）。一般而言，當我們提到非營利組織時實際上涵蓋：志願組織、獨立部門、非營利部門、第三部門、慈善組織、公益基金會與非政府組織（Hodgkinson, 1989; Salamon & Anheier, 1997; O'Connell, 2000；陳金貴，一九九四；王順民等，一九九九；江明修、陳定銘，二〇〇〇；吳英明、林德昌，二〇〇一），相關名詞界定如下。

志願組織：係由一群有志一同的人組成，並以志願人員為主（強調成員志願性）的團體，稱為志願組織。

獨立部門：一九八〇年一群專業性團體和非政府單位組織成

為服務社區團體，這些團體雖然由政府和企业所支持，但是其特性與貢獻卻是獨立的，所以此團體自稱為獨立部門（Independent Sector）。

非營利部門：非營利部門的存在，強調並非是為組織擁有者生產利潤；不過，即便如此，這些組織卻不排除營利的行為，只不過非營利部門嚴禁將所有剩餘收入與利潤分配給股東或特定對象（non-distribution constraint）。

第三部門：此一部門指的是相對於政府部門、市場部門而存在的第三種社會力量，其本身兼具有市場的彈性和效率以及政府部門的公平性和可預測性多重優點，同時它又可避免掉追求最大利潤與科層組織僵化的內在缺失。此外，O'Connell（2000:471-478）在「公民社會的定義與特徵」一文中，認為公民社會構成的要素包括：個人、社區、企業、政府、第三部門（志願、非營利、獨立部門等），尤其第三部門更是公民社會的核心功能。

慈善組織：為救濟弱勢者所提供的慈善性服務，此一部門雖然強調接受私人及團體的慈善性質捐款，不過這些捐款並非是主要的收入來源，而是強調慈善服務。就如同 Wolch（1990）的界定「非營利組織是一種私有的法人組織，並且採取慈善活動為設立之目標」。

公益基金會：一種為廣義的公益目的而設立，隱含著解決社會問題或改善人類生活品質的行動，本身較具有前瞻性、規劃性、系統性、持續性以及發展性，因此，它所贊助支持的對象，包括執

行公益業務的非營利機構以及相關的個人和政府機構，公益基金會所扮演的角色是非營利組織經費的贊助者或提供者。

非政府組織：非政府組織（Non-Governmental Organization, NGO）在歐美民主社會中，以各種不同議題與社會任務而組成，已經有數百年的歷史，這些組織有的以監督政府施政為己任，有的以喚醒民眾對公共利益的重視為基礎。而且非政府組織不但具有非官方和民間等性質，其組成動機亦源自於民間的一種自發性行為，所以是非營利的組織。此外，非政府組織的功能，並非是要取代政府在國際社會所扮演的原有角色與功能；反之，其卻是要在傳統政府官方溝通管道之外，另行建構在國家層面之下，一種由民間社會所發起，「以人為本」的民間交流活動。在全球化的趨勢之下，非政府組織所發揮的國際合作功能日益擴大，例如，「無疆界醫師聯盟」於一九九九年、「國際反地雷組織」在一九九七年，由於他們對國際合作與和平的貢獻，分別得到諾貝爾和平獎；而「國際特赦組織」此世界性人權組織，亦早在一九七七年就得到諾貝爾和平獎。因此，非政府組織可以做到許多政府組織無法做到的事，而以促進國際的合作與和平為重要目標。

綜合上述，江明修與陳定銘（二〇〇〇：一五六）對非營利組織的界定，是一個非政府、非商業性與獨立的部門，並以公益服務為主的組織，且符合公共行政所強調之「公共性」特質，亦即具有公共服務使命與積極促進社會福祉，不以營利為目的之民間公益組織。綜言之，非營利組織一方面被視為「私有的」，因其不具有政府

公權力；另一方面又被視為「公共的」，因其以提供公共服務為目的，且以反映公共利益而非個人利益為目標。

一一、非營利組織的功能

在價值多元變遷急速的社會中，非營利組織之所以存在並展現獨特的功能，實因為其扮演各種積極的社會角色所致（Kriener, 1981:8-9）。

先驅者：非營利組織能敏感的體驗社會需求，以組織多樣與彈性的特質發展具有創新的構想，適時地傳遞給政府。

改革與倡導者：非營利組織深入社會，實際瞭解政府政策的偏失，運用輿論或政策遊說等具體行動，促成社會變遷並尋求政府的改善措施。

價值維護者：以倡導、參與改革精神改善社會，並主動關懷弱勢團體。

服務提供者：發揮彌補（gap-filling）的角色，經常選擇政府未做、不想做或較不願意直接去做的，但是卻符合大眾所需要的服務來做。

社會教育者：利用刊物、舉辦活動、透過媒體的宣傳等方式，負起傳遞特定人群需求的資訊，藉此嘗試提供新的觀念改革社會大眾，以及決策者對社會的刻板印象或漠視態度，並補充正規學校教育體系之不足。

另外，Wolf（1999:21）則歸納非營利組織的五項特質如下：必須具有公共服務的使命。

不以營利為目的之組織結構或具有慈善性質的法人團體。

有一個不致令任何個人利己營私的管理制度。

本身具有合法的免稅地位。

具有可提供捐助者減免稅的合法地位。

總之，在公民社會所孕育強大社會力影響下，透過非營利組織來提供公共服務，當可避免私有化可能造成的一些負面效應。一方面，實踐公共行政的公共目的；另一方面，透過政府與民間資源整合，來提昇整體公共生產力與民眾福祉。此即管理學大師杜拉克所一再強調的，未來社會的中間力量，將是非營利組織而非政府或企業。因為政府只要人民遵行其推行的政策；企業只管提供商品並從中獲取利潤；但是，非營利組織所提供的則是脫胎換骨之後的個人（changed human being），藉由非營利組織的參與而對社會有所貢獻，故影響力愈來愈重要。

二、非營利組織與政府的夥伴關係

非營利組織介入公共政策運作，已成為現代民主國家的普遍現象，由於其深人民間追求公益的特質，往往能將民眾實際的需求與建議，反應給政府並作為政府制定或執行公共政策之參考。Ferris（1998:143-147）認為非營利組織與政府關係，應該跨越擔任服務

傳送者角色，而進入扮演社會治理（self-governing）的功能，他並指出非營利組織參與公共政策的過程，可以分成三大類：

公民型非營利組織（civic nonprofits）

此類型非營利組織從關心政府政策的制定過程，以督促政府施政的品質與績效，而透過資訊的傳播，公民可以有有效的參與政治過程，並且強力監督政府的公共事務與議題。例如：婦女議題投票者聯盟（the League of Women Voters）提供政府資訊和非正式的公共論壇建議等；共同使命組織（Common Cause）監督政府政策制定過程，以及建議政府決策過程的革新等。

政策倡導型非營利組織（policy advocacy nonprofits）

此類型非營利組織關心特殊性政策議題，例如，教育、環境、家庭與兒童、貧窮等議題；亦可能包括經濟性議題，在多元民主社會中，有時政策制定是屬於零和賽局（zero sum game），即政策的產出可能對某一方有益，而對另一方則無益，例如：商業聯盟、專業團體利益等。因此，政策倡導型非營利組織可扮演壓力團體角色，遊說政府官員支持其政策立場，亦可透過教育方案建立其支持群眾。

政策執行型非營利組織（policy-implementing nonprofits）

此類型非營利組織可以兩種型態呈現，包括：透過公私合產／公辦民營方式，承接政府服務方案的非營利組織；監督政府政策執行效能的非營利組織。第一類型非營利組織與政府是夥伴關係；而第二類型非營利組織與政府關係是扮演支持者或敵對者的角色。

Gordon and Kramer & Salamon (1992) 探討非營利組織與政府關係時，認為非營利組織參與公共政策，可以從兩個層面加以區分，一是服務經費的提供與授權，另一是實際服務的輸送者，並發展出四種的關係模式）參閱表一）。

政府主導模式：政府為經費與服務提供者，此為一般所謂福利國家模式。

雙元模式：政府與非營利組織各自提供福利服務的需求，兩者並無經費上的交集，而是處於平行競爭的範圍（各有其範疇），同時由政府 and 第三部門提供資金與傳送服務，但是各有其明確的範圍。

合作模式：典型的合作模式是由政府提供資金，第三部門負責實際的服務傳送。但是相反的情形亦有可能（即第三部門提供資金，政府負責服務傳送），此種模型廣布於美國。

第三部門主導模式：在此情形下，第三部門同時扮演資金提供與服務傳送的角色。

因此，Brinkerhoff (1999:81-82) 認為政府與非營利組織合作時，必須建立以下五點共識。

政府必須創造有利於建立合夥關係的行政結構、流程與機制，並建立與非營利組織政策對話或溝通的管道。

政府必須提供資源與刺激雙方互動的誘因，展現與非營利組織合作誠意，並發展適當的監督機制，以偵測政策執行的品質。

給予非營利組織完善的訓練，並培養其良好的團隊能力與士氣。

表一 政府與第三部門關係之模式

功能	政府主導	雙元模式	合作模式	第三部門主導
經費提供者	政府	政府與第三部門	政府	第三部門
服務提供者	政府	政府與第三部門	第三部門	第三部門

資料來源：Gordon, Kramer and Salamon (1992:18).

建立兩者合夥關係的合法性，並給予非營利組織參與的正當性、參與決策權利與資源的共享等。

透過資訊的公開化透明化，讓非營利組織了解政府的施政方針，以及確保知的權利。

誠然，如何營造一個對臺灣非營利組織發展有利的環境（包括：政策、法律、管理等面向），是政府、企業與民間共同的目標所在。亦即 Brinkerhoff 所說的政府與非營利組織公私合產時，政府必須站在輔導立場，並且展現誠意（例如：創造有利的環境、提供資源與刺激的誘因、法制化、資訊透明化與公開化），以及拋開防弊與官僚本位主義作祟的心態。

而由行政院青年輔導委員會以「建立合作夥伴關係型塑公民社會」為願景，連續三年來推動「二〇〇一協力計畫」、「二〇〇二向前行」及「二〇〇三造橋計畫」等為各年度策略計畫發展的主軸，漸進且有系統的致力於協助非營利組織（第三部門）健全發展工作。由於青輔會把非營利組織列為其施政的重點工作，舉辦一系列培訓課程（例如：NPO 資訊管理運用研習班、NPO 行銷策略研習班、志工管理研習班等），對於 NPO 的經營管理而言可謂注入一股強心劑，也是政府與非營利組織公私合產的具體例證。

綜上所述，非營利組織與政府關係相當密切，雙方合作並採取公私合產模式，似乎是逐漸成形的趨勢。且政府採取與民間非營利組織合作，不僅可以減輕政府因應繁雜事務處理，所造成的過度負擔之現象，亦可以將豐沛的民間社會力量，導入處理公共事務之中，

形成雙贏的情況。

四、非營利組織與企業合作的公益行銷

在廿一世紀的今日，由於資訊科技的發達，使得整體社會環境瞬息萬變，非營利組織除了必須與政府部門合作之外；更必須與企業通力合作，共創社會多贏的局面。而隨著社會公益議題的受到重視，加上非營利組織的蓬勃發展，以及民眾關心或參與公益活動日益增多。因此，企業遂嘗試與非營利組織合作，將公益活動視為一種理念商品運用在產品的行銷策略中，這種兼顧行銷利潤、提升企業形象雙重目標的產物——即為「公益行銷」（Caused-Related Marketing, CRM）。亦即企業必須重視其應盡的社會責任，透過企業參與非營利組織公益行銷的活動，除了是企業盡社會責任的具體表現外，其潛在價值更是可以提升企業的優良形象，所以現在多數的企業無不將企業參與非營利組織公益行銷列為重點工作。

麥可波特（二〇〇二：四〇）也在天下雜誌第二五五期中指出，許多人多對企業策略和社會議題，如環保、貧窮、人口或是國際發展感到困惑，企業領袖總認為社會議題和競爭力無關，甚至認為這些議題只是企業公民責任和企業的慈善事業。但現在愈來愈多事實證明，將社會議題和企業策略分開是非常不智的，如此窄化企業策略，不只會導致失去重要商機，甚至會造成企業做出壞的決策，錯失潛在的未來競爭力。

而現在的競爭環境中，經濟和社會政策必須整合在一起，舉例而言，企業人總是認為，控制污染和減少溫室氣體的排放，會提高企業營運成本；但事實上，企業污染環境是成本浪費和資源利用不具生產力的徵兆。如果企業能在環境領域上，強調企業內部的創新做法，通常能加強整體競爭力，而推出的產品若能強調環境的有限，也都具有極大的市場潛力。企業界應該將環境保護當成絕佳的機會；而環保人士如果能與企業合作，在推動環境保護上將進展得更快。此即達成企業與社會雙贏的策略。

換言之，企業與非營利組織合作推動的公益行銷活動，已經成為現代社會的主流與常態。雖然亦有學者認為企業與非營利組織合作公益活動時，企業可能利用非營利組織的公益性，作為提升其企業形象的自利動機；但從社會行銷的角度而言，企業善盡社會責任、參與社會公益，除了幫助非營利組織永續發展（提供財源、人力上的支持），兼顧社會公共利益之外，無形中也提升了企業的整體形象，對企業長期而言是利多於弊的。

總之，非營利組織透過與企業合作公益行銷的策略，把公益行銷的使命與服務宗旨，有效地傳達到社會各角落，促進社會公益、弱勢關懷的服務與行動，也透過深入研究讓社會大眾能夠明瞭其對社會的助益。此外，非營利組織在經濟不景氣中面臨捐款減少，組織存續的威脅時，如果透過與企業策略聯盟方式，共同推動公益行銷活動，並藉以提升組織運作績效，進而促進非營利組織的產業化，使其能夠永續經營與發展。

參、非營利組織行銷的導向

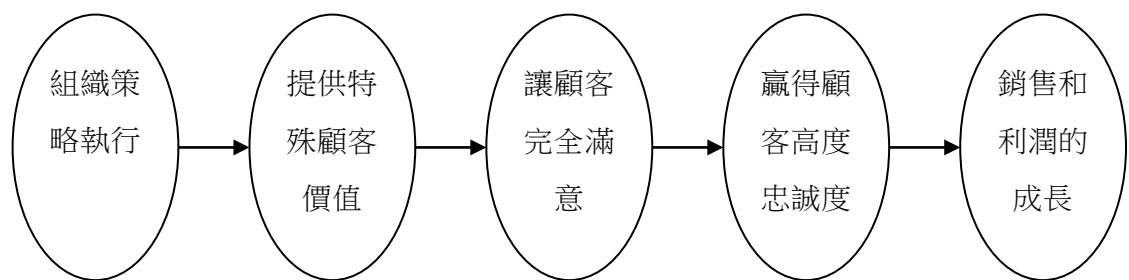
臺灣由於工商業發達，企業的行銷觀念已經相當普遍而深入，大專與商職的相關科系都有行銷學課程，坊間行銷學課本不下數十種，學者專家與實務界亦成立學會、發行刊物，可說聲勢壯大。但是有關非營利組織的行銷，無論是學術界或實務界在應用上則不如企業界的成熟。因此，面對經濟不景氣的大環境，非營利組織如何藉由行銷學理論與實務的運用，以改善其面臨的財務與人力困窘情況，將是當務之急。

本節非營利組織行銷的導向擬先論述行銷的意涵、接續探討非營利組織行銷的理念，最後析探非營利組織行銷的過程。

一、行銷的意涵

行銷（marketing）的定義為何？大多數人所接受的定義應該是美國行銷協會（American Marketing Association）所下的定義：行銷是針對創意、想法、產品及服務創造交易，以滿足個人與組織目標，在概念化、定價、推廣和分配上所作規劃及執行的過程。此一定義將行銷視為交易、策略、活動、職務與機構的過程（Bennett, 1995）。

Kotler & Armstrong（方世榮譯，一九九七）認為行銷的意義，



圖一 顧客忠誠度概念關係

資料來源：Bearden, Ingram & LaForge, 2001：5。

居卿等譯，二〇〇二：一二三）也指出行銷係以三個相互關聯的要素所組成，包括：

組織的基本目的在於滿足顧客的需要。

乃因為民眾每天都會受到電視、報章雜誌、郵寄信函等廣告，以及電話推銷的活動所包圍，亦即隨時隨地都有人企圖推銷產品給我們的影響，而將行銷狹義的認知為推銷與廣告。但是今日我們對行銷的了解，不應只侷限在推銷與廣告，而是應該賦予其新的涵義，即滿足顧客的需要。換言之，若是行銷人員能夠確認消費者的需要，發展出適當的產品，並且有效的定價、通路與促銷，那麼這些產品必然很容易地可以賣出，而不須特別著重於銷售功能，亦即行銷的積極意義在於「顧客自動找上門來」。Bearden 等（王

要滿足顧客需要，整個組織必須同心協力。

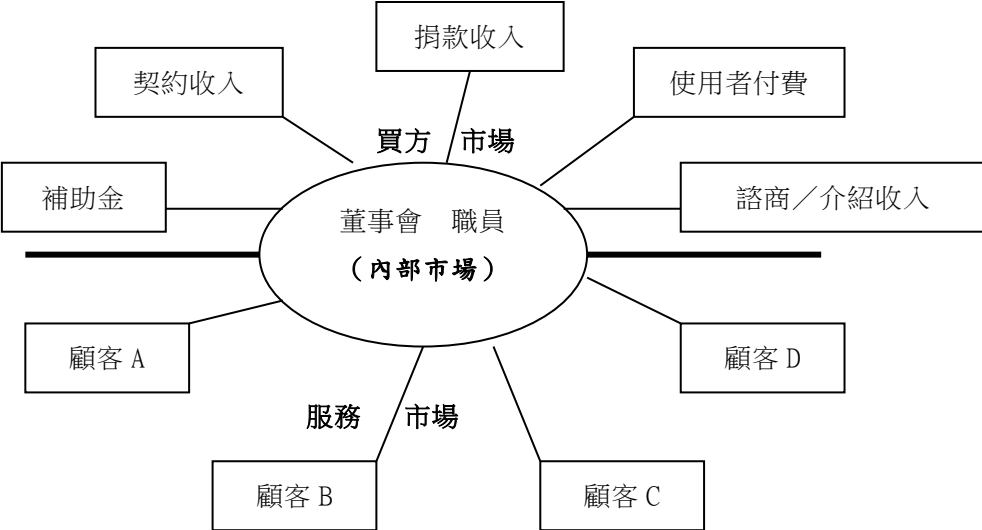
組織應該強調長期成功，也就是長期的掌握顧客。

由上述行銷的定義可知，行銷只是組織為達成其目標的一項手段，而其重點在於將組織的產品、服務及創意理念能夠滿足顧客的需求。但面對激烈的競爭環境，僅以滿足顧客需要可能有所不足，必須將其重點關注在顧客的忠誠度上。如圖一所示：

總之，面對競爭激烈的環境，企業如何透過行銷的策略掌握住顧客群，並發展成為長期的客戶，亦即顧客對企業的高度忠誠度，使其銷售與利潤持續成長，將是廿一世紀企業能否永續經營的關鍵所在。

一一、非營利組織行銷的理念

由於行銷可說是一種涉及甚廣的社會活動，並不僅限於推銷牙膏、肥皂、或鋼鐵製品等有形產品。從選舉可以看到，候選人的行銷與肥皂行銷並無不同；而大學招攬學生是高等教育行銷（註二）；非營利組織募款則是理念行銷等。因此，在美國的非營利事業界，行銷專家已經很普遍，他們不再掩藏於其他名義之後（例如：發展主任、病患聯絡專員等），也不再用一些傳統的頭銜（例如：公共關係經理、廣告經理等），而他們真正的行業就是行銷。如今美國醫院高級行銷人員人數有幾千人；傳統企管顧問公司面對此新形勢，不得不另設部門或聘請專人擔任非營利事業行銷不可（Kotler &



圖二：非營利組織行銷市場

資料來源：Brinckerhoff, 1994：113。

Andresen 著：張在山譯，一九九一）。

而 Brinckerhoff (1994:112-113) 認為非營利組織行銷理念的市場，主要可以區分為以下三類如圖二。

買方市場 (payer markets)：非營利組織主要經費來源，可從政府（聯邦、州、地方）部門計劃補助收入、民眾捐款收入、基金會或企業的補助收入、使用者付費，以及非營利組織提供的心理諮商、社會工作等的收入。

服務市場 (service markets)：非營利組織可從不同的年齡層、性別、社經做服務的市場區隔。

內部市場 (internal markets)：非營利組織急需優秀與堅強的職工，以及董事會成員，如此才能有效地達成組織的使命。

此外，由於非營利組織市場理念屬於服務的行銷，而服務行銷的產品顯現則不同於其他產業的特殊屬性，主要原因是因為「人員」是影响服務品質的主要因素，其呈現 (Kotler 等著：謝文雀譯，二〇〇〇) 包括：

無形性：服務是無形的，購買前或購買的同時，無法看得到、品嚐、觸摸等，例如：服務人員的禮儀是無形產品。

不可分割性：服務常是生產與消費同時發生，提供者與顧客互動是服務業行銷中的一大特色，亦即提供服務與服務來源密不可分。例如：○○七電影的主角不是史恩康納萊、羅傑摩爾或皮爾斯布洛斯南，便不再是○○七電影。基此，服務人員在其服務過程中顯露出的忠誠、誠懇與專業技巧等不同程度的精神與行為，攸關服務品質的良窳。

變化性：由於服務提供者、服務時間與地點等因素，造成服務變化性很大。因此，服務業者應採取三步驟來進行品質管制，一是投資心力甄選優秀的人員及訓練；其二是組織上下有標準化的服務；第三是從建議與抱怨系統、顧客調查中，監看顧客滿意程度作為改善的參考。

易逝性：服務無法儲存，若需求穩定時，服務的易逝性並不是一個問題；但是需求變化大時，服務業者問題就大，例如：大眾運輸系統（捷運）必須有更多的設備，以備尖峰時段的使用。服務業者使供需配合的策略很多，包括：差異化定價、培養離峰需求、開發互補性服務、預約系統、雇用兼職員工、尖峰時段的效率流程、鼓勵消費者參與、共享服務、預留設施。

總之，有關非營利組織行銷的理念，除了要掌握服務的無形性、不可分割性、變化性與易逝性等四大特性外，更必須透過買方市場、服務市場與內部市場的強化，以有效行銷策略凝聚力量，達成實踐

非營利組織公共利益的使命與願景。

三、非營利組織行銷的過程

從行銷哲學的演進來看，行銷觀念的演變過程大致可區分為六個階段：

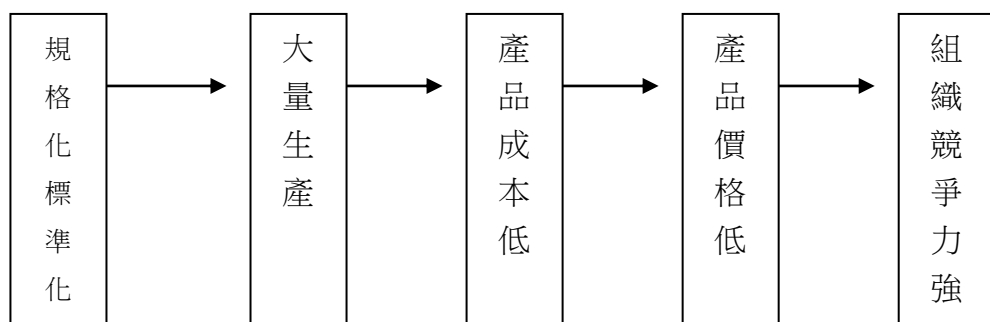
生產觀念：企業的重點在於大量生產以及提高生產效率，大都屬於企業的上游或原料產業，例如：臺積電、臺塑等。其特徵圖如圖三。

產品觀念：廠商認為消費者只想要品質、設計、性能最優良的產品，只要是好產品一定賣錢。然而廠商若只是一味重視產品本身的改良，而不注重或了解消費者的實質需求，即容易患了李維特（Levitt, 1960）所說的「行銷近視症」（marketing myopia）。

銷售觀念：廠商認為消費者對於購買都有惰性或抗拒，所以必須採取推廣或促銷的活動。林建煌（二〇〇二：二三）指出，銷售觀念是「賣我們所生產出來的產品」，換言之，是指先有產品且不管它是否符合顧客的需要，都要想盡辦法把東西賣出去。

行銷觀念：透過正確地了解顧客的需要，然後提供能滿足顧客需要的產品和服務。行銷觀念是「生產我們所能賣的產品」，亦即先確定顧客需要，再去生產符合顧客需要的產品，最後才販賣所生產的產品。

社會行銷觀念：社會學家對於行銷觀念過度的使用，為了取



圖三 生產觀念的思考邏輯

資料來源：林建煌，二〇〇二：二一。

悅顧客而忘了社會，造成社會成本的增加，以及產生許多對社會公益有害的情形，例如：寶特瓶造成垃圾問題、強力洗潔劑污染河川和魚類、媒體廣告不實，引發社會風氣敗壞等。而社會行銷的提出，即是要將消費者滿足、企業利潤，以及社會利益三者結合，相互兼顧以避免偏差的情況發生。

全方位行銷觀念：科特勒在二〇〇一年所提出的觀念，強調行銷的任務在於發展出和時空背景相容的產品與服務。全方位行銷透過企業、顧客、協力廠商、社團等四種推動價值的力量，並藉由顧客占有率、打造顧客忠誠度、以及掌握顧客的終身價值，而達到獲利性成長。

因此，從行銷哲學的演進過程來看，行銷學逐步邁向社會行銷與全方位行銷觀念，兩者皆強調企業必須兼顧社會責任與社會環

境，這也就是非營利組織公益行銷觀念，逐漸受到企業的重視，而企業與非營利組織合作推動公益行銷，將是企業重要的活動。換言之，企業在營利的同時也應該兼顧社會責任，亦即企業在實踐行銷導向哲學之際，不能有損於消費者和社會的福祉，甚或應該致力於提昇社會公益，此即社會行銷導向。葉日武（二〇〇一：三〇）認為社會行銷的實踐，通常是表現於所謂的公益行銷活動上，包括：贊助教育、醫療、慈善機構、設立獎學金或基金會、支援弱勢族群、贊助環保活動，或與非營利組織合辦公益活動等，裕隆的藝文季、奇美的美術館都是知名的例子。

至於 Brinckerhoff (1994: 112) 則針對非營利組織行銷的導向，提出七項關鍵過程如圖四。

界定目標市場：非營利組織尋求最佳的顧客或團體，而這些是非營利組織財源與人力的最佳來源；此外，透過買方市場、服務市場，以及內部市場的有效運作發揮非營利組織的效益。

評估市場需求：強調透過詢問 (ask) 方式，了解顧客的需求，亦即經由調查 (survey) 如蓋洛普調查等，以及焦點團體 (focus groups) 等方式評估市場真正的需求。

發展產品或服務：經由調查與評估市場真正需求後，非營利組織修正各種服務的內涵，或者發展出新的服務項目，以滿足服務對象的需求。

服務的價格：非營利組織的價格是多變化的，也無法完全掌

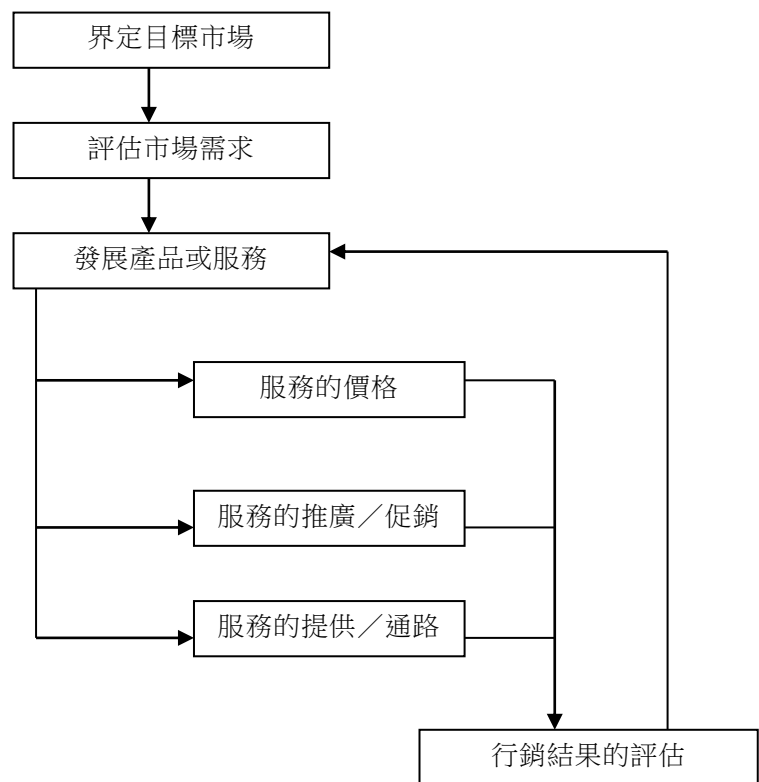
控的，而且常常是價格低於其所提供的服務。因此，非營利組織服務的定價是藝術的也是科學的，是流動的而非靜止的。

服務的推廣／促銷：非營利服務的促銷方式不下數十種，包括：廣告、人員的直接接觸、提供諮商／社會服務、社區團體的推薦，而且還必須仰賴預算、或透過與當地人員建立的情誼，以及宣導小冊子等方式來建立組織的形象與知名度。

服務的提供／通路：非營利組織可以透過彈性的方式，例如：撰寫故事、書籍報章的報導、提供服務的媒介等方式，有效地進入顧客需求的市場，滿足顧客需要。

行銷結果的評估：非營利組織必須透過資訊的掌握，作為評估組織運作的情況，例如：員工的工作情況、董事會議的召開、廣告策略或諮詢工作等，並要認清實際的市場需求與變化狀況，且能夠及時的處理與掌握。

而 Smith, Bucklin & Associates (1994: 95-96) 也認為當非營利組織採取行銷導向時，除了可以有有效的完成組織的目標外，亦將產生四項效益，包括：最大的顧客滿意度；增加顧客的參與度；吸引充分的市場資源（人力與財源）；發揮非營利組織的市場綜效 (synergy)。



圖四 行銷流程圖

資料來源：Brinckerhoff, 1994：112。

(product)、價格 (price)、通路 (channel) (註三)、推廣或促銷 (promotion) 應用在非營利組織作探討；但由於非營利組織與企業在經營目標上有所差異，因此，非營利組織在行銷時必須從社會整體層面思考，並且兼顧社會倫理與責任，亦即透過非營利組織行銷策略的整體觀，以落實社會行銷的理念。

一、非營利組織行銷的產品

在日常生活中，消費者經常可以接觸各公司所提供不同類型及不同特性的產品，而消費者希望公司能開發滿足其需求的產品，因此，行銷人員必須體認民眾的需求趨勢，否則必會失去市場的競爭優勢。例如：新力牌收音機競爭不過國際牌收音機，另外開發隨身聽，隨後重新奪回收音機市場優勢（劉玉琰，一九九九）。

而產品的定位，是依據消費者對產品的一些重要屬性或需求，而將產品作定位，例如：在汽車市場中 Toyota 的 Tercel 或 Honda 的 Civic 定位為經濟型汽車；賓士和凱迪拉克定位為豪華車等。另外，Kotler & Armstrong（方世榮譯，一九九七）也指出，消費者常感到產品和服務的資訊過於浮濫，而為了簡化購買決策，他們將產品分為幾種類型，也就是將產品加以定位。

因此，行銷人員必須依據消費者認知，規劃出最有競爭優勢的產品組合，以獲得市場佔有率，例如：Ritz-Carlton 藉由慎重地挑

綜言之，現代行銷過程是進入社會行銷的年代，非營利組織如何善用此趨勢，做好市場區隔與定位、清楚地界定目標市場、了解顧客的需求、透過行銷的組合（參閱下節的論述），以有效的達成顧客滿意度、增加顧客的參與度，以及結合政府與企業力量，提供非營利組織充足的資源，共同為推動社會公益事業、改善社會環境與建構美好社會的願景而努力。

肆、非營利組織行銷的組合（四P）

本文擬針對行銷學上最常用的行銷組合四P包括：產品

選工作人員，並給予良好的訓練，透過他們提供讓旅客「永難忘懷」與「賓至如歸」的體貼服務，提升其旅館的競爭力。FedEx 快遞公司則以快速、謹慎、準確的傳送而得到競爭優勢。

另外，在行銷產品概念中，多數企業會將焦點關注於 Treacy 和 Wiersema 所提出的三個定律 (Niven 著，于泳泓譯，二〇〇一：三二)。

營運第一：企業將追求營運優異的定義集中在低價位、方便合宜，而且通常是「陽春型」產品。如全球流通業巨人威瑪百貨 (Wal-Mart) 即是例證。

產品領導：企業堅持不懈地創新，努力提供市場中最好的產品。如耐吉 (Nike) 是運動鞋領域中的產品領導者。

顧客關係：盡全力為顧客的需求提供解決方案，並且重視顧客滿意的公司；他們重視的不僅是交易行為，更是透過對顧客需求深入了解，進而建立長期顧客關係。如諾斯壯 (Nordstrom) 百貨公司就是顧客滿意度象徵。

相對地，不論非營利組織提供的產品是進修教育、醫療照顧、會員福利或出版品，一個組織如果要能生存，提供的產品就必須讓民眾覺得有興趣，而了解非營利組織成員與顧客的願望與需求，行銷計畫才會有效。至於許多非營利組織最後撐不下去，多半是因為沒有充分考慮真正的成本（未將直接成本與間接成本全部納入），結果價格訂得太低。而價格合理與否也受到主觀認知的影響。同樣一棟有四個房間的房子，在觀光聖地棕櫚灘就算訂價高到七位數字也

可能供不應求，但在比較貧窮的地方可能乏人問津。非營利組織的情況也一樣，如果人們認為它提供的服務很特別，收費就可以提高 (Gelatt 著，張譽騰譯，二〇〇一)。

Oster (孫碧霞等譯，二〇〇一) 也指出，大型的博物館經常提供許多產品及服務，除了一直有主題的展覽外，還有經營影片及系列演講、特展、成長學院、經營書店、出版品、餐廳、出租場地等。而大學則除了對學生提供教育外，目前也提供與企業合作的在職訓練班與推廣教育班、出租餐飲連鎖店的經營、書店、運動、戲劇、音樂演出的場地，以及各式各樣活動。

總之，非營利組織由於屬於服務性質，其產品常以服務或計畫為大宗，因此，非營利組織行銷的產品，必須能有效地掌握服務的特性，並在公開化、透明化，以及責信的原則下，讓民眾對其提供的產品或服務有信賴感，而願意投入購買或參與其任務，如此才能使非營利組織的產品或服務發揮價值效益。

一一、非營利組織行銷的價格

所有的企業組織或非營利組織都要為產品與服務設定價格。價格有多種名詞：租金、學費、診療費、車資、貸款利息、門票、主管人員的薪水、業務人員的佣金、工人的工資等都是。而非營利組織產品的定價則屬於藝術層次，學理上還找不出「最佳定價」，而是採所謂「合理價格」，亦即消費者最能接受的價格，也是能把產品或

表二 九個價格／品質策略

價格 產品品質	價格		
	高	中	低
高	登峰造極策略	物超所值策略	超高價值策略
中	價超所值策略	中庸策略	犧牲打策略
低	打代跑策略	經濟不惠策略	經濟實惠策略

資料來源：Kotler 等著，謝文雀譯，二〇〇〇：四一五。

服務賣出去，而生產者又有利潤的價格。

當公司第一次要對一產品或服務設定價格時，訂價是個大問題。Kotler 等（謝文雀譯，二〇〇〇）提出產品的七個定位等級，包括：極品、豪華、特定需要、中等、簡單／方便、好用又便宜、

價格取勝等，彼此間不會互相競爭。但是群內會相互較勁，且在價格／品質間的區隔亦有競爭，如表二的九個價格／品質策略。

在對角線的策略一、五、九可能同時存在一市場，即一公司以高價提供高品質產品，另一公司以中價位提供中等品質產品，另一公司則可能以低品質低價位橫掃市場。只要市場有既重品質又重價格的顧客，這三類競爭者在市場上會共存。

定位策略的二、三、六代表攻擊對角線的定位，策略二說我們的產品和產品一同等級，但價格較便宜；策略三和六也說相同事，且省更多，若是顧客對

價格敏感，會相信這些廠商，節省大量荷包。定位策略四、七、八則是價超所值，顧客會覺得受騙，可能會抱怨及對公司有不良口碑，這類策略是專業行銷人員應避免為之。

至於非營利組織而言，價格也扮演分配的功能，雖然某些情況下，以價格來作為分配是不適當的。收費可以鼓勵案主仔細思考是否使用不必要的服務，例如：健康照顧是一個例子。此外，非營利組織收費亦可以讓經理人知道哪些人願意為活動付費，哪些人不願意，藉以了解未來策劃活動的資訊。傅篤誠（二〇〇二）也指出，非營利組織在考慮定價方面，應該採取追求社會公平的定價法。此法的基本原則是有能力者多付些，沒有能力者甚至可以無償取得，而此方法也符合能力負擔原則，這是各盡所能的定價方式。

總之，許多的非營利組織基於理念，並不希望從使用者處獲得最大的盈餘；雖然有些非營利組織則把其當作賺錢的事在做，但是當盈餘多時則組織的活動與計畫便可以順利進行。由此可知，非營利組織希望其產品定價，能夠達到買方物超所值、賣方價超所值，而提高社會總體的效益。

二、非營利組織行銷的通路

所謂行銷通路（marketing channel）或配銷通路係指將產品生

產者與產品使用者連結在一起，以達到行銷目的所需活動的組織與個人（通路成員）組合。而產品包括：商品、服務與創意；生產者可能是製造商、提供服務企業、非營利組織等。有關行銷通路的主要功能 Bearden (2001: 296) 等人將它分成五項，包括：行銷傳播、存貨管理、實體配銷、市場回饋，以及財務風險等，如表三所示。

至於非營利組織在行銷通路方面，許多宗教團體透過在各地成立分會，推動其業務運作，例如：慈濟、佛光山、靈鷲山、法鼓山等佛教團體，在各地所成立的分會或功德會，便是通路最好的例子。此外，非營利組織在行銷通路運用時，尚需要特別著重地點與時機的選擇。茲以募款為例，除了募款單位的形象、訴求、公正性以外，有關募款選擇的時間、地點亦會是影響其成功與否的關鍵要素。

但是非營利組織由於人手不足、資金缺乏，且他們缺少企業行銷訓練，因而行銷能力不佳；加上非營利組織產品屬於服務性質，因此，行銷通路運用必須特別著重於行銷傳播技術的應用與需求，亦即透過資訊網絡的應用，藉由網絡一方面擷取它所需要的資源，另一方面把服務傳送出去。這也就是下小節要探討的行銷促銷或推廣。

四、非營利組織行銷的促銷

促銷／推廣（promotion）係指在預先決定與有限時間內，利用

表三

行銷傳播	產品廣告 提供購買點展示 協助銷售人員提供資訊 給顧客
存貨管理	訂購合適的商品類別 維持合適的存貨以滿足 要 將產品存放在合適的設施
實體配銷	運送商品 協調運送的排程以滿足顧 安排不良品的退貨

資料來源：Bearden

媒體或非媒體工
具來刺激試用，

增加消費者需求或改善產品的可用性。而美國行銷協會的定義：「除銷售人員、廣告活動、公共報導以外，其目的為刺激消費者需求與購買慾望，與提高銷售效率的促銷活動。如陳列、展覽、示範等活動及其他非重複實施的方法」（劉玉琰，一九九九）。常見的促銷工具有折價券、分期優惠、贈送樣本、展出、競賽和抽獎等，例如：各大百貨公司推出的聖誕節、年終大減價活動等。有關促銷活動已經超越過廣告支出的三倍，可說是目前企業最常用的行銷工具，究其原因在於新興科技、消費者態度、生活方式改變、人口因素變動等影響，以及行銷人員想在短期內獲得績效，和達成業績數字的壓力，在在都是促銷成長的有利因素。

而 Kotler & Andreasen（張在山譯，一九九一）則指出，非營利組織最可能獲得協助的地方是廣告公司，他們願意為公共利益提供技術與服務，其原因如下：

他們相信非營利組織的許多贊助人士之中，不乏工商界名流，因此，捐贈廣告可以和這些人接觸。

贊助公益事務可以增加自己的聲譽。

廣告公司主管與員工也要為社會責任貢獻心力，而非專做推銷肥皂之類的俗事，心理上會覺得很滿足。

公益廣告對於個人或廣告公司都有發揮創造力的機會。不像為顧客做廣告，出錢的人主宰一切。

至於廣告的分類，Bearden 等（王居卿等譯，二〇〇二）將其分為：

企業形象廣告 (corporate image advertising)。
企業主張廣告 (corporate advocacy advertising)。
公共服務廣告 (public service advertising)。
直接回應廣告 (direct-response advertising)。
分類廣告 (classified advertising)。
企業對企業廣告 (business to business advertising)。
合作性廣告 (cooperative advertising)。

但是麥可波特 (Porter) 這位全球知名的策略大師，則從策略的觀點指出，由於網際網路的興起，利潤在許多產業備受重視，而這些企業的競爭行為，已違反了效率策略法則。特別是以下三項 (Niven 著：于泳泓譯，二〇〇二：三三三)。

透過大量折扣、贈品及廣告獲取營收數字與市場佔有率，而不是獲取利潤。

無法提供實際價值，反而專注於廣告跟來自合作夥伴的點閱率等間接收入。

藉由提供大量產品和服務，試圖佔有市場，而非在策略規劃下做出審慎的決定。

由此可知，當企業只是一味地運用促銷或廣告手段，以追求高的市場佔有率，而忽視策略規劃的重要性時，將使企業遭受不利的影響，以及喪失市場上的競爭優勢。此外，在行銷過程中，行銷傳

表四 行銷傳播的法規與倫理顧慮

行銷傳播方式	法規／倫理上的顧慮
廣告	使用不實廣告 強迫使用不利種族／民族／性別的型式 鼓勵物質主義和過度消費
公共關係	缺乏誠意（只有口惠） 以經濟力量不公平地獲得有利的宣傳 操縱新聞事件以誤導公司的地位
促銷	誤導式的消費者促銷 支付貨價折讓以獲得零售貨價 使用未經授權的郵寄名單以接觸消費者
人員銷售	使用高壓的銷售方式 未能揭露產品限制／安全顧慮 報導錯誤的產品效益
直接行銷	以電話行銷方式侵犯隱私權 未經消費者授權逕行使用消費者資料庫資訊 以不被接受的直接郵件產生經濟浪費

資料來源：Bearden 等著，王居卿等譯，二〇〇二：四〇一。

時，通常創辦人和工作人員都是對活動積極投入、努力落實組織使命的人，他們會不計個人利益，全心推動這些與自己的價值觀相符的公益活動。但有時他們也可能因為過度熱心，而忽略了目標對象的真正需求。至於做公益廣告活動的機構也常常投下大把時間、心力來製作廣告，但他們的客戶多半認為，設計廣告的才能之士，做出來的廣告常是用來傳達他們自己的願景，卻沒有針對目標群眾的需求 (Herzlinger 等著：張茂芸譯，二〇〇〇)。

播或促銷必須注意其法律與倫理規範如表四。綜言之，非營利組織如何運用廣告或促銷的方法，是其能否有效推動公益活動的關鍵。而在推廣非營利組織行銷活動

企業業務
一家以「顧客為中心」的公司 心放在顧客價值和顧客滿意度之上 出能呼應顧客偏好的通路 銷計分卡來發展並管理企業 客的終生價值來獲取利潤
人能做得更好、更快或成本更低的活動外包出去 世界的最佳實務作為標竿學習的對象 創造出新的競爭優勢 理各種流程的跨部門團隊來經營企業 跨足「市集」和「市場空間」
心放在力求各種利害關係人利益的平衡之上 地酬謝企業的合作夥伴 較少數的供應商往來，並把他們轉變為合作夥伴
登第譯，二〇〇二：五一。

管理優異的價值網絡，並且能在價值網絡中，整合產品服務投入要素，以及產出的成果，再透過高度的品質、服務和速度加以傳遞，而獲得成功的

因此，上述情況是非營利組織在促銷／推廣時必須注意的要點，也唯有採取適當地促銷／推廣策略，非營利組織的目標與使命才能有效的達成。

伍、非營利組織行銷策略的整體觀

一、行銷策略的整體觀點

在第三波強調資訊科技應用與服務業主導的時代，有關行銷策略必須有新的思維。科特勒在新書「科特勒：新世紀行銷宣言」（高登第譯，二〇〇二）提出【全方位行銷】（holistic marketing）觀念，取代推銷式的理念。在此架構下，可以整合三種管理型態：需求管理、資源管理和網絡管理，亦即全方位的行銷人員會因發展和

果實。至於價值要素如表五所示。

總之，企業為了能充分地掌握價值流（value stream），透過需求管理、資源管理與網絡管理等方式，並有效地整合行銷策略，以及適應行銷環境的急遽變化，達成行銷運用的最大效益。

一一、非營利組織行銷的綜合性策略

近年來，由於銀行利率節節下降，幾近零利率，此對於非營利組織依法不得動用本金，只能依賴銀行孳息來從事公益活動，將直接衝擊非營利組織的生存。另外，由於經濟不景氣，民眾荷包縮水，對於公益慈善捐款相對減少，加上非營利組織數目的增加，彼此在募款上面臨競爭狀態，也造成非營利組織發展上的困境。

此外，Gelati（張譽騰譯，二〇〇一）指出，有關非營利組織行銷策略的整體趨勢包括：

產品區隔愈來愈困難：在從前推出減肥門診的醫療院所，算是頗具特色，但現在醫院如果沒有一系列的減肥門診，可能財務狀況會不佳。

來自營利部門的競爭愈來愈大。

價格不一定是唯一的決定因素。

消費者更重視服務品質。

時間是一種商品。非營利組織必須調整開放時間，包括晚上或週末；甚至就在工作場所提供服務，以及透過資訊網絡提供服務。

社會文化愈趨多元化。

由此可知，非營利組織如何將其產品與服務提供給民眾，由於某些非營利組織的經費極度仰賴收費（尤其是醫療和教育機構）；加上許多非營利組織的主要經費來源大都仰賴政府補助和民間捐款，因此，採取全方位整體行銷策略是非營利組織的未來趨勢。

針對這些非營利組織面臨的困境與環境變遷，本文提出下列非營利組織行銷的綜合性策略，以供參考，包括：電子商務的應用、資訊廣告的運用、公益網站的設立、非營利組織的產業化、使用者付費、非營利組織向第三者收費等策略。

電子商務的應用

電子商務的概念是指透過電視購物與服務，或經由國際網路（internet）的電子購物與服務，這些技術使得製造商直接面對顧客，目前電子商務正大量發展，也創造了數十億的商機。

至於非營利組織其服務屬於公益性質，如何應用電子商務概念來強化其服務成效，本文建議可以透過直接與顧客接觸或設立「資訊服務專線」，提供顧客所需的服務。例如：美國線上公司（America Online, AOL）運用網路科技，設立「helping.org」網站來協助非營利組織，增加志工及捐助者人數。而提供志工的網站 Volunteer Match 可以讓志願做志工的人填寫郵遞區號、工作範圍、工作時間等系列志工機會清單，作為與需要志工的「非營利組織媒合的機制」（Bearden, Ingram, LaForge, 2001:xxvii）。此外，國內的崔媽媽服務中心，也提供優良搬家或租屋公司資訊給消費者等，此即是非

營利組織利用資訊科技，作為提供與社會大眾溝通平臺的例證。

資訊廣告的運用

在企業中使用資訊廣告是行銷的重要手段之一，透過資訊廣告可以使製造商直接將產品推銷給顧客，跳過批發商與零售商的管道，節省成本、降低售價、增加曝光率提升產品知名度等好處。至於非營利組織與企業合作的公益行銷（透過媒體的行銷方法），即是資訊廣告的應用，更是其提升知名度，有效落實組織使命的策略與方法，例如：慈濟功德會透過公益廣告的資訊運用策略，打響時裝表演秀（政治人物、企業名人）的義賣活動，以籌募社會救助捐款（募款）。

公益網站的設立

非營利組織尚可以透過網站的設立，作為與民眾溝通的橋樑，並採用電子公佈欄和電子郵件方式，有效的將公益活動訊息轉達給民眾。國際網路可以說是非營利組織最常使用的資訊運用，例如：喜馬拉雅基金會的公益網站、南方公益網站、臺灣非營利組織網站等是目前取得非營利組織資訊的最佳管道。

非營利組織的產業化

最近愈來愈多的非營利組織，開始向企業學習，以爭取額外的收入；有的則透過附屬單位的產業化，例如：陽光洗車中心、臺北市政府的喜憨兒烘培點心坊、主婦聯盟的教育訓練、大自然或野鳥協會的生態解說員培訓等獲得財源，以挹注非營利組織，解決非營利組織財源困窘的狀況。

使用者付費

非營利組織向受益人收取服務成本，而組織的服務所帶來的利益是否值得，由受益人自行判斷。例如：會員制的非營利組織即是一例，會員必須繳交會費，才能享受服務。

非營利組織向第三者收費

社會服務機構向受益對象收費，常會碰上不少困難，因此，必須另尋良策。向第三者，大都是對該受益團體或非營利組織的使命，有既得利益的政府機關和企業。政府對社會集體的福祉，以及貧困者的福利負有責任。企業補助員工醫療、托兒、安老、家庭輔導、酒精、毒品勒戒等。

由本節的論述可知，資訊網路的應用是企業、政府部門、非營利組織所不可或缺的。而臺灣在千禧年之後，透過資訊網路所形成的社會趨勢，包括：臺灣網路市場蓬勃發展（資策會調查，二〇〇一年底全臺上網人口七百八十二萬人、寬頻上網戶一百三十萬戶）、以及網路購物趨勢成長等現象，在在顯示資訊科技的重要性。

由此可知，如何善用資訊網路的策略，已成為非營利組織經營管理上的重要議題，許多非營利組織紛紛學習圓熟的運用資訊網路於社會行銷上，以達成其服務社會公眾的目標，而非營利組織如何運用資訊網路，並配合社會行銷策略應用，將是新世紀轉型的重要契機；亦即資訊科技應用可說是非營利組織達成目標與使命的重要策略。因此，探討非營利組織行銷的整體策略，必須融合資訊網路的應用，才能有效地發揮其行銷的綜效。

總之，社會對於非營利組織的依賴愈來愈高，並期待非營利組織提供一張社會安全網路（social safety network）。但由於非營利組織時常面臨財務與人力不足的窘境，Herzlinger 等（張茂芸譯，二〇〇〇：一一七）提出，非營利組織為了求生存，一定要和企業發展明確的合作關係，非營利組織不能再指望靠企業獨家贊助某些公益行銷活動，而是必須與企業攜手合作，共同舉辦公益行銷活動，形成企業與社會雙贏的策略。例如：世界展望會與統一企業合作的「飢餓卅」公益活動，目前舉辦過十幾屆，引起相當大的迴響，由於活動的成功也奠立統一良好的企業形象。

陸、非營利組織行銷的倫理議題

非營利組織大都屬於服務業性質，其應用行銷組合與製造業有所不同。Kotler & Andreasen（張在山譯，一九九一）即指出，非營利組織行銷所帶來的利益通常是無形的、社會性的或心理性的利益，這些特性使得顧客可能會產生無法判斷何種服務或理念，才是最適合自己的。

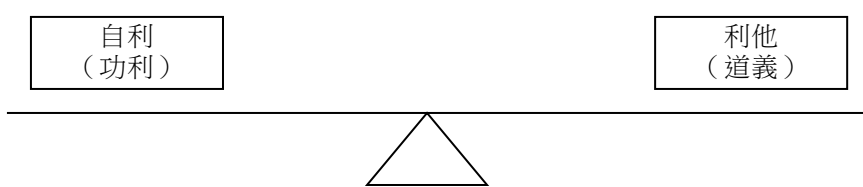
而從企業行銷部門的角度來看，非營利組織最有價值的資產就是它的形象。許多公司辦公益行銷活動，都是希望利用非營利組織的形象，來塑造、加強或甚至「漂白」自己的形象（Herzlinger 等

著；張茂芸譯，二〇〇〇）。不過非營利組織能提供的，當然不只是「形象」而已；企業和非營利組織聯手，往往還可以省下廣告和宣傳的費用，因為這種合作關係，通常會引來免費的報導，還有許多做公開的機會。企業也可以接觸到非營利組織的服務對象、員工、董事、捐款人等，這些都是潛在的顧客群。也由於非營利組織要比一般企業組織面對更多顧客群，其有兩群支持者，一是顧客，另一是贊助者。因此，非營利組織必須用不同的方法去滿足這兩群不同的支持者，並且提供有效、簡單的與組織相關資訊給顧客、客戶和捐款者。

至於從整體觀點來看公益行銷時，非營利組織強調的社會責任觀，在與企業合作時如何呈現呢？有關社會責任的論述，Carroll（1989）提出下列四項區分：

- 一、經濟責任：是指產品合理的售價與服務。
- 二、法律責任：企業必須遵守法律行事。
- 三、倫理責任：是指法律沒有規定之外的行為與活動，這些行為與活動是社會大眾期待企業能做到的。
- 四、慈善責任：是指企業出於自願的行為與活動，並且不在法律規定之內，例如：企業舉辦募款慈善晚會等。

有的學者（Robbins & DeCenzo, 2001）則將第一、二項稱為社會義務，當企業滿足它的經濟與法律責任時，就算達到社會義務了，但它通常是落後社會大眾的需求。而第三項則稱為社會回應，是被動地回應社會大眾的需求。第四項稱為社會責任，主動（自願性）、



圖五 自利與利他的倫理天平圖
資料來源：吳成豐，二〇〇二：四〇。

積極、並且領先社會大眾的需求。吳成豐（二〇〇二）則以倫理天平作為企業行銷時的一把尺，如圖五所示。

總之，企業在面對社會行銷與全方位行銷趨勢的環境下，如何採取積極心態投入公益活動、並與非營利組織策略聯盟推動公益行銷，以及重視與強化行銷倫理的重要性，將是企業品牌形象建立與否的關鍵因素。至於非營利組織則必須思考如何主動與積極地採取社會行銷策略，與政府或企業發展成為夥伴關係，如此將可以使非營利組織永續經營與發展，並共同為建構臺灣的公民社會而努力。

柒、結語

杜拉克認為行銷的目的是要讓銷售行為變得多餘。它的目的是讓我們對客戶深入了解，並使產品或服務剛好符合其需求，那麼即使沒有推銷就自己賣出去。因此，非營利組織所提供的服務是否能滿足顧客需求，並因應資訊科技時代，善用網路等工具，使服

務能夠準確、即時的到達顧客手中，將是其行銷的重點所在。

Johnston (2001:20-21) 在「定義非營利組織的使命」文中，也認為非營利組織使命感的完成，以及組織績效的激勵，有賴顧客需求的滿足。而非營利組織的顧客群包括兩類：一類是原創型顧客 (primary customer)，此類人員因為投入非營利組織工作，而獲得生命上新的改變；另一類是支持型顧客 (supporting customers) 包括：志工、職工、合作夥伴、捐款者、受照顧者等。而透過公開的對話方式，整合此兩類人員，共同為組織的績效與使命的實踐而努力，將可以開創出新的局面，以及應付新的挑戰。

本文針對非營利組織的行銷管理，從非營利組織行銷的重要性、行銷導向、行銷組合、行銷策略的整體觀，以及行銷的倫理議題作論述；此外，並從社會責任／社會行銷的觀點，強調企業與 NPO 合作的公益行銷策略，以創造企業與社會雙贏的局面。最後針對目前非營利組織面臨的困境，提出非營利組織行銷的綜合性策略，包括：電子商務的應用、資訊廣告的運用、公益網站的設立、非營利組織的產業化、使用者付費、非營利組織向第三者收費等策略，以供政府、企業、非營利組織與社會大眾的參考。

(本文作者現任新埔技術學院企管系助理教授)

◎ 註釋：

註一：科特勒是享譽國際的行銷學大師，其所著的「行銷管理」

(Marketing Management)、「行銷學原理」(Principles of Marketing)、「非營利機構的策略性行銷」(Strategic Marketing for Nonprofit Organizations) 早已被譽為行銷學界三大經典著作。而其九〇年代末期，亦陸續推出「票房行銷」(Standing Room Only) 以及「國家行銷」(The Marketing of Nations)，可以看出這位行銷學大師對於 NPO 的重視。

註二：臺灣近年來由於高等教育急遽擴充，將近一五〇所，以及面臨加入 WTO 後的高等教育開放政策，使得各個大學面臨相當的競爭與生存壓力，因此，許多大學紛紛透過行銷策略(例如：廣告、提供優渥獎學金、電腦等)藉以吸引學子就讀。

註三：行銷學四 P 創始人麥卡錫 (McCarthy) 的第三個 P 是地點 (place)，但是目前學者大都以通路 (channel) 稱之。

◎ 參考書目：

一、中文部分

于泳泓 (二〇〇二) 譯：Niven 著。平衡計分卡最佳實務——按部就班成功導入。臺北：商周／城邦出版公司。

方世榮 (一九九七) 譯：Kotler & Armstrong 著。行銷學原理。臺北：東華書局。

王居卿、張威龍、陳明杰 (二〇〇二) 譯：Bearden, Ingram & LaForge 著。行銷學：原理與觀點。臺北：前程企業管理公司。

王順民、郭登聰、蔡宏昭（一九九九）。超越福利國家：社會福利的另類選擇。臺北：亞太圖書出版社。

江明修、陳定銘（一九九九）。「我國基金會之問題與健全之道」。中國行政評論，第八卷，第三期，頁二二—二七。

江明修、陳定銘（二〇〇〇）。「臺灣非營利組織政策遊說的途徑與策略」。國立政治大學公共行政學報，第四期，頁一五—一九二。

李田樹（一九九九）譯：Drucker 著。杜拉克經理人的專業與挑戰。

臺北：天下文化出版公司。

余佩珊（一九九四）譯：Drucker 著。非營利機構的經營之道。臺北：遠流出版公司。

吳成豐（二〇〇二）。企業倫理的實踐。臺北：前程企業管理公司。

吳英明、林德昌（二〇〇一）主編。非政府組織。臺北：商鼎文化出版社。

周文祥、慕心（一九九八）譯：Drucker 著。巨變時代的管理。臺北：中天出版社。

林建煌（二〇〇二）。行銷管理。臺北：智勝文化事業公司。

孫碧霞、廖秋芬、董國光（二〇〇一）譯：Oster 著。非營利組織策略管理。臺北：洪業文化事業公司。

高登第（二〇〇二）譯：Kotler 等著。科特勒——新世紀行銷宣言。臺北：天下文化出版公司。

張在山（一九九一）譯：Kotler & Andreasen 著。非營利事業的策略

性行銷。臺北：國立編譯館。

張茂芸（二〇〇〇）譯：Herzlinger 著。非營利組織。臺北：天下文化出版公司。

張譽騰等（二〇〇一）譯：Gelut 著。世紀曙光：非營利事業管理。臺北：五觀藝術管理公司。

陳金貴（一九九四）。美國非營利組織的人力資源管理。臺北：瑞興圖書公司。

陳定銘（二〇〇〇）。「非營利組織之志工招募與甄選」。江明修主編。第三部門經營策略與社會參與。臺北：智勝文化事業公司。頁二二—二四。

陳定銘（二〇〇二）。臺灣社區大學之研究——公民社會建構與終身學習政策的實踐。國立政治大學公共行政學系博士論文。

麥可波特（Michael Porter，二〇〇〇）。「企業的雙贏策略」。天下雜誌，第二五五期，頁四〇。

黃秀媛（二〇〇一）譯：Drucker 著。杜拉克精選：社會篇。臺北：天下文化出版公司。

傅篤誠（二〇〇二）。非營利事業管理——議題導向與管理策略。臺北：新文京開發出版公司。

葉日武（二〇〇一）。行銷學：理論與實務。臺北：前程企業管理公司。

管理雜誌（二〇〇二年十一月）。「行天宮誠徵執事人員」。第三四一期，頁二二—二四。

劉玉琰（一九九九）。行銷學：理論與實務。臺北：智勝文化事業公司。

謝文雀（二〇〇〇）譯。Kotler等著。行銷管理：亞洲實例。臺北：華泰文化事業公司。

二、英文部分

- Bearden, W. O., Ingram, T. N. and LaForge, R. W.(2001). *Marketing:Principles & Perspectives*.3rd. New York:McGraw-Hill.
- Bennett, P. D.(1995). *Dictionary of Marketing Terms*. 2nd Chicago: American Marketing Association.
- Brinkerhoff, P. C.(1994). *Mission-Based Management:Leading Your Not-for Profit into the 21st Century*. New York:John Wiley & Sons, INC.
- Brinkerhoff, D. W.(1999). 21st “Exploring State-Civil Society Collaboration: Policy Partnerships in Developing Countries.” *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*. Vol.28. No.4. pp.59-86.
- Carroll, A. B.(1989). *Business and Society:Ethics and Stakeholder Management*. Cincinnati:South Western.
- Dee, J. G., Emerson, J., and Economy, P.(2001). *Enterprising Nonprofits:A Toolkit for Social Entrepreneurs*. New York: John Wiley & Sons, INC.
- Drucker, P.(1990). *Managing the Non-Profit Organization:Practices and Principles*. New York:Harper Collins Publishers.
- Ferris, J. M.(1998). “The Role of the Nonprofit Sector in a Self-Governing Society:A View from the United States”. *Voluntas* :

International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations. Vol. 9. No. 2. pp.137-151.

- Gidron, B., Kramer, R. M. and Salamon, L. M. (eds.) (1992). *Government and the Third Sector:Emerging Relations in Welfare States*. San Francisco, California : Jossey-Bass Publishers.
- Hodgekinson, V. A., Lyman, R. W., and Associates. (1989). *The Future of the Nonprofit Sector*. San Francisco , CA:Jossey - Bass Publishers.
- Johnston, R.(2001). “Defining Your Mission”. In Dee, J. G., Emerson, J., and Economy, P. *Enterprising Nonprofits:A Toolkit for Social Entrepreneurs*. New York:John Wiley & Sons, INC.
- Kotler, P. & Andreasen, A. R.(1975). *Strategic Marketing for Nonprofit Organizations*. 3rd. Englewood Cliffs, New Jersey:Prentice Hall.
- Kramer, R. M. (1981). *Voluntary Agencies in the Welfare State*. Los Angeles, CA :University of California Press.
- Levitt, T.(1960). “Marketing Myopia.” *Harvard Business Review*. July/August. pp.45-56.
- O’Connell , B.(2000). “Civil Society:Definitions and Descriptions.” *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*. Vol.29. No.3. pp.471-478.
- Oster, S. M.(1995). *Strategic Management for Nonprofit Organizations*. New York:Oxford University Press. Inc.
- Powell , W. W.(ed.) (1987). *The Nonprofit Sector:A Research Handbook*. New Haven, Conn.:Yale University Press.
- Robbins, S. P. & DeCenzo, D. A.(2001). *Fundamentals of Management*. Englewood Cliffs, New Jersey:Prentice Hall.
- Salamon , L. M. and Anheier, H. K. (1997). *Defining the Nonprofit*

- Sector : A Cross-National Analysis. New York:Manchester University Press.
- Smith, Bucklin & Associates (1994). The Complete Guide to Nonprofit Management. New York:John Wiley & Sons, INC.
- Toffler, A.(1981). The Third Wave. New York:Bantam Books.
- Wolch, J. R.(1990). The Shadow State:Government and Voluntary Sector in Transition. New York:The Foundation Center.
- Wolf, T.(1999). Managing a Nonprofit Organization in the Twenty-First Century. New York:Rockefeller Center.