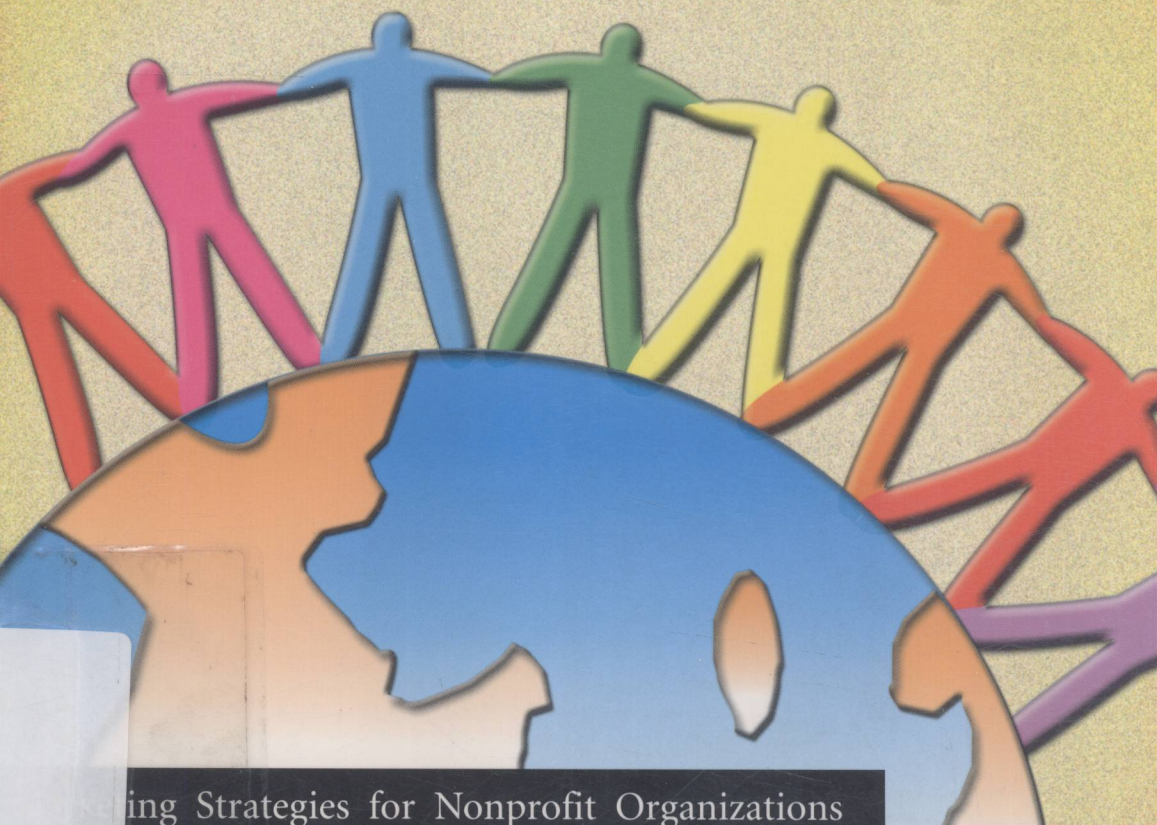


非營利事業行銷

楊東震◎編著

Marketing Strategies for
Nonprofit Organizations

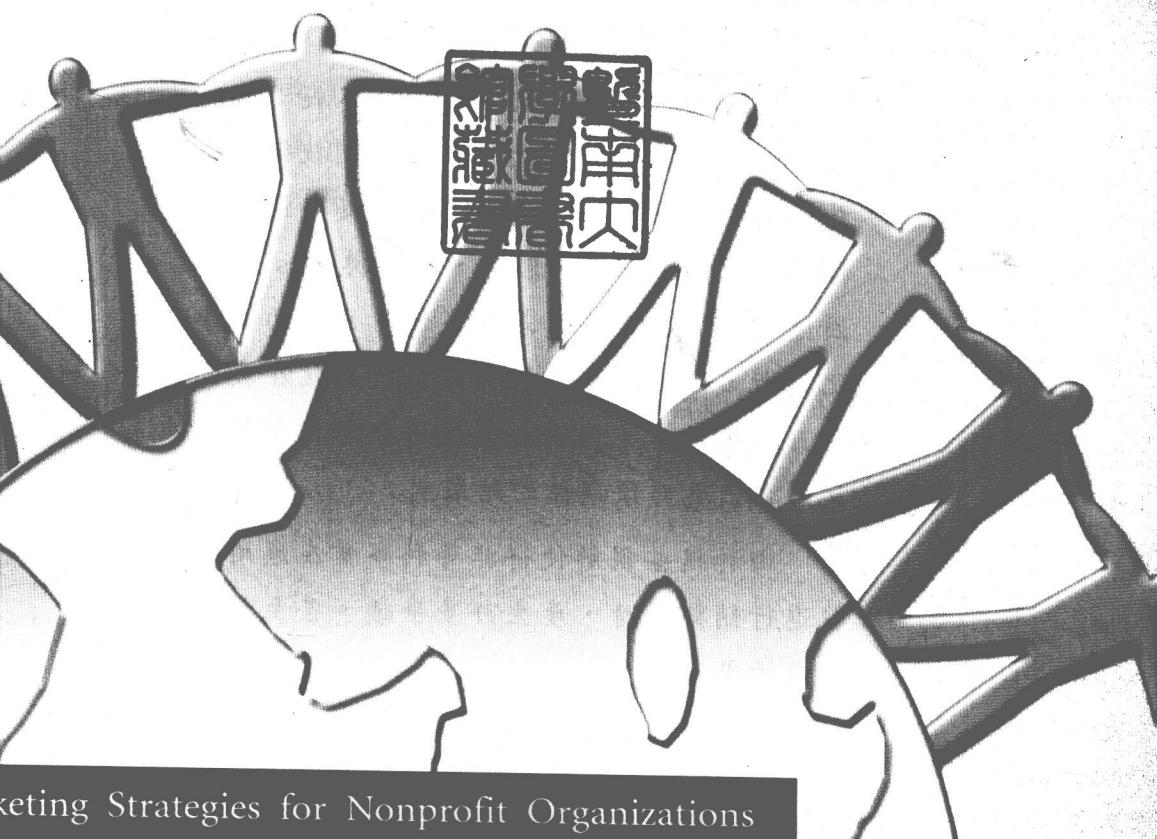


Marketing Strategies for Nonprofit Organizations

非營利事業行銷

楊東震◎編著

Marketing Strategies for
Nonprofit Organizations



Marketing Strategies for Nonprofit Organizations

國家圖書館出版品預行編目資料

非營利事業行銷／楊東震編著 -初版-
臺北縣中和市：新文京開發
民 94
面： 公分

ISBN 986-150-186-X (平裝)

1.市場學 2.非營利組織

496

94008214

非營利事業行銷

(書號：H117)

編 著 者 楊 東 震
出 版 者 新文京開發出版股份有限公司
地 址 台北縣中和市中山路二段 362 號 8 樓(9 樓)
電 話 (02) 2244-8188 (代表號)
F A X (02) 2244-8189
郵 撥 1958730-2
初 版 中華民國 94 年 9 月 10 日

有著作權 不准翻印
法律顧問：蕭雄淋律師

建議售價：450 元

ISBN 986-150-186-X

序言

非營利事業在台灣雖然已是蓬勃發展，但對於如何進行行銷工作一直存在著許多的阻礙，最主要的阻礙就是對於行銷的誤解，一般對於行銷的誤解有二個方面。

一是行銷本質的誤解：行銷總是被誤認為是廣告或宣傳活動，甚至筆者也常被人揶揄笑道：「你們非營利事業行銷就是把非營利事業營利化，這和非營利事業本質不相符合，因此不適用」，其實行銷是一個經營觀念，不是營利觀念，更非只是宣傳技倆，殊不知行銷是先從機構的使命談起，以目標聽眾（顧客）的感受為依歸，重視顧客需求的差異性需要與使命目標的共同達成。

二是對行銷專業技術的斷章取義：一般總認為行銷就是 4Ps 或 8Ps 等行銷技術，由於行銷重視顧客需求的差異性需要與使命目標的達成，所以市場區隔、定位與 4Ps 才會因應而生，而這些只是達成使命目標的效率化技術，且有其專業性，雖說行銷就在我們的日常生活中，但由於未經過介紹與學習，反而常出現非預期性的結果。

由於這些誤解使得非營利事業在應用或引進行銷觀念時，產生許多爭議，甚至裹足不前的現象。

本書的撰寫過程相當不易，最主要的原因是在於非營利事業的類型眾多，而每一種類型亦常具有其獨特性，因此本書只能針對非營利事業的共通性來撰寫，在行銷學理上，則刪除許多不適於非營利事業的商業行銷的手法，保留、修改和新增能夠在非營利機構使用的行銷觀念與技術，並在其行銷原理中盡可能的舉例說明，來和非營利事業行銷者一起分享其應用之道。

本書初版之作，雖力求嚴謹，但仍恐有許多疏漏之處，亦盼讀者、先進，不吝賜教，使本書能夠臻至完善，此外，本書的完成要感謝唐嘉偉與陳佳慧的協助撰寫，與何怡珊的逐字核對，也願本書的出版，能為非營利事業貢獻棉薄的心力，讓台灣的非營利事業能經營得更順利。

義守大學 管研所暨企管系

楊東震 謹識

作者簡介

楊東震

現職：義守大學 管研所暨企管系 副教授

學歷：1992 中原大學醫學工程學士

1995 國立中山大學公共事務管理碩士

1999 國立中山大學企業管理博士

經歷：和春技術學院銀保科兼任講師

中山大學企管系兼任講師

義守大學管研所暨企管系助理教授

行政院青年輔導委員會「九十二年第三部門診斷輔導服務計畫」輔導顧問

義守大學企管系副主任

經濟部中小企業處創業顧問師

國家文官培訓委任升薦任與巡佐升警正官「政府公關與行銷」講座與命題教師

著作：著有服務行銷與管理、行銷管理、企業概論等書籍外，並曾在中山管理評論、台灣醫務管理、產業管理學報、非營利組織管理學刊、中華管理學報、Pan-Pacific Management Review 等期刊，撰寫相關文章。

Chapter 1	非營利事業的行銷環境	1
	第一節 非營利組織的發展	4
	第二節 非營利組織的理論基礎	6
	第三節 非營利事業的定義與範圍	10
	第四節 非營利事業的困境	16
 Chapter 2	 非營利事業的行銷	 21
	第一節 行銷哲學的演進	22
	第二節 非營利事業行銷	28
	第三節 非營利事業行銷的困境	32
 Chapter 3	 策略性行銷規劃程序	 37
	第一節 策略性行銷規劃的理論運作模式	38
	第二節 策略性行銷規劃的實務操作模式	56
 Chapter 4	 如何引進行銷管理	 63
	第一節 導入期	64
	第二節 成長期	67
	第三節 成熟期	70
	第四節 組織部門化設計	71
 Chapter 5	 瞭解消費者行為	 77
	第一節 交換的行為	79
	第二節 瞭解消費者行為	84

Chapter 6	市場區隔、目標市場與市場定位	93
第一節	目標行銷的三個階段	95
第二節	市場區隔	98
第三節	市場區隔變數	103
第四節	選擇目標市場	110
第五節	決定市場定位	115
Chapter 7	增加資源（一）：志工招募與管理	123
第一節	前言	124
第二節	志願服務與志願工作者	126
第三節	志願服務的現況與困境	132
第四節	志願工作者的招募與徵選	135
第五節	志願工作者的管理	141
第六節	志工共同合產	145
Chapter 8	增加資源（二）：資金、物資與技術	153
第一節	募捐來源分析	154
第二節	物資與技術能力的贊助	169
第三節	爭取他人協助的方式	171
Chapter 9	產品策略	175
第一節	非營利事業的產品	176
第二節	理念或社會行銷	179
第三節	服務行銷	185

Chapter 10	發展新產品	199
	第一節 新產品的發展	202
Chapter 11	定價策略與成本控制	221
	第一節 價格的特質及角色	223
	第二節 成本管理	225
	第三節 制定貨幣價格	227
Chapter 12	行銷通路的管理	239
	第一節 通路決策的性質與任務	242
	第二節 行銷通路的策略	243
Chapter 13	推廣組合策略（一）：促銷與廣告	261
	第一節 促 銷	263
	第二節 廣 告	267
Chapter 14	推廣組合策略（二）： 公共關係管理與人員推廣	279
	第一節 公共關係管理	281
	第二節 人員推廣	293
Chapter 15	擬定影響行為的傳播策略	299
	第一節 設立傳播目標	301
	第二節 產生傳播訊息	302

目錄

第三節	克服選擇性注意	308
第四節	克服曲解	313
第五節	選擇媒體	314
第六節	評估與選擇訊息	318

CHAPTER

1

非營利事業的行銷環境

MARKETING STRATEGIES FOR NONPROFIT ORGANIZATIONS

■ 第一節 非營利組織的發展

■ 第二節 非營利組織的理論
■ 基礎

■ 第三節 非營利事業的定義
■ 與範圍

■ 第四節 非營利事業的困境

1

非營利組織並非近幾十年的產物。在西方社會，由於兩方面的精神思想，使得民間的志願團體早就已經出現：一是源於希臘和羅馬的觀念，他們視社會改革為解決人類問題的途徑；二是源自基督教之愛、憐憫與公義的教義，今日數以百萬計的志願團體其根源可溯源於此。¹

1920 至 1930 年，經歷經濟大恐慌的美國，開始調整社會福利的腳步和方式，1935 年「社會安全法案」的通過，奠定了國家介入社會服務的基礎，之後的「福利國家」更進一步增加了政府的服務功能，以及職權範圍，相對之下，非營利組織的功能便漸漸轉移到國家，其角色的重要性似乎也隨之下降。直到 1980 年初期的雷根政府，非常重視如何將社區福利服務的責任交回給志願團體，他認為地方的議題和事務，應該交由社區人民與社團去處理，政府不應干涉，更不該壟斷。而布希在繼任總統之後，亦遵循著雷根的政策，呼籲美國的非營利組織應領導美國社會解決社會問題。布希的「千萬盞明燈」(thousands point of light)計畫，即希望在財政龐大的壓力下，非營利組織可以擔負起最重要福利服務的提供角色。²

在另一方面，新的社會議題不斷出現，例如婦女權利、環保問題、種族問題、犯罪問題、核能問題、資訊自由問題、消費者權力問題、勞資問題…等。這些社會議題的出現，也帶

¹ 林萬億(1993)，現行公務機關義工人力運用情形之探討，台北：行政院研究發展考核委員會。

² 陳金貴(1994)，美國非營利組織的人力資源管理，台北：瑞興圖書。

動了大眾對這些問題的關注與討論，進而也引發了許多社會運動以及民間非營利組織的成立。³

Drucker 於 1994 年來台時也明確指出：「非營利的社會組織在未來將越來越重要，因為社會越進步，村落、家庭、族群、宗教等傳統社群的力量，相對也會越來越薄弱。從前，家庭還是一般人走投無路時的庇護所。但是現在，你有困難時，家庭已不再能保護你。」「四十年前大家都認為，政府包辦所有社會服務性工作，而政府大多時候也的確勝任愉快。但是社會變化迅速，據我的觀察，今天酗酒和吸毒者的數目，其實還沒有我小時候來得多，然而那時候，生病或有問題的人還有家庭來照料收容，現在再也沒有那麼多女傭人和老姑婆可以幫忙了。所以，今天對於社會服務性工作的需求將越來越大。」⁴

由此可知，未來人民對於非營利組織的需求將逐漸升高，而人民對於非營利組織的參與和涉入也同步提升，因此如何有效地結合民眾參與的力量，來完成組織的經營使命和目標，將是為未來非營利組織必須面對與解決的問題。

³ Clark, John (1991), *Democratizing Development - the Role of Voluntary Organizations*, Kumarian Press.

⁴ 狄英、吳怡靜(1994)，專訪管理大師彼得·杜拉克：跨世紀新思考，天下雜誌，11月，頁54-61。



第一章 非營利組織的發展

非營利組織的起源是來自於社區（群）(community)歷史的發展，美國民間社區的形成比政府的機構和體制為先，社區的建立主要是幫助處理民眾所關心的事務，在社區中，民眾必須自己解決問題。他們發現以參加志願團體的運作方式，會更有用、更有效地應付問題，因此他們創造了志願的消防隊、民防隊、學校等，甚至在政府能夠充分為民眾服務時，美國人民卻不喜歡政府的運作，他們害怕政府會出現獨裁或是官僚的做法，民眾們寧願自己親自處理問題，成立志願組織，不管政府的行動是否會跨進這些領域，他們仍然能繼續運作，同時也幫助政府達成民眾的需求⁵。

至於台灣近代非營利組織的發展歷程，迄今並無明確的記載，但可以從美國非營利組織發展的歷程，再依台灣過去的社會發展背景找出一些脈絡，將台灣非營利組織的發展歷程，簡單的劃分成下列三個發展階段：

一、第一階段：人民互助階段

從台灣光復以後至民國 60 年中美斷交以前，在這個階段人民幾乎沒有政治主權，而政府的工作重心則著眼於如何反共救國的神聖使命，對於社會福利的推動並不甚積極，坊間的非營利組織亦不甚普遍，其影響力也較差，一般皆來自於社區（群）的自行發展，例如守望相助的鄰里組織，以及小型的自組慈善

⁵ 陳金貴(1996)，美國非營利組織的研究，美歐月刊，6月，頁 100-119。

服務團體，例如志願消防隊、民防隊、巡迴義診隊等，另一方面則為宗教團體。

二、第二階段：政府主導階段

民國 60 年中美斷交以後至民國 76 年解嚴以前，由於中美的斷交後，激發了台灣人民對國家興亡的關懷與社會的責任感，並發起許多愛鄉愛國的活動，政府也開始落實台灣的地方建設，隨著十大建設發展，帶動台灣經濟的起飛，經濟結構也從農、林、漁、牧業轉向工業，人口也由鄉村逐漸移向都市，中小型企業開始蓬勃發展，社會福利的工作開始有較多的企業介入，台灣的非營利組織便在此階段蓬勃興起，但此階段的社會性服務工作，仍是由政府機構來補助和主導。

三、第三階段：共同發展階段

民國 76 年政府頒佈解嚴後迄今，由於解嚴令的頒佈使得政治和社會的人民團體得以快速發展，人民開始有集黨結社的自由，對於公共事務的議題產生較強的影響力，甚至參與政策面的制定與執行，若依據高雄市社會局的統計資料可以發現，截至民國 85 年底為止，高雄市人民團體共有一千三百八十七個，較解嚴前增加了將近 83%（民國 77 年有七百五十七個人民團體）⁶；再者，台灣的經濟環境仍持續地穩定成長，使得企業規模日漸擴增，而其設立的基金會或財團法人，對於社會福利與文教的推廣也產生相當大影響力；反倒是政府機構的財政結構開始

⁶ 高雄市政府主計處，1997。

惡化，使得社會福利工作有漸漸擺脫由政府主導的現象，因此，在此階段的社會公益福利工作，開始由政府、企業財團法人與人民（社會）團體三者一同來提供。

第二章 非營利組織的理論基礎

非營利組織興起的理論基礎，主要有市場失靈、政府失靈、與第三政府理論等三種理論基礎，其內容如下：

一、市場失靈(market failure)

經濟學家認為在「完全競爭市場」(perfect competitive market)之下，資源可以得到最有效的配置，然而在實際情況下並非如此，有四個原因將造成市場失靈⁷：

1. 公共財

由於公共財具有集體消費與無敵對的特性，因此易造成私人隱藏其個人需求而有搭便車(Free rider)之現象，此將導致投資不足的結果，例如國防、公共設施、社會安全等。

2. 外部性

當有外部性存在時，資源亦無法達成最適配置，當有外部不經濟的存在時，將會造成生產過量的結果，例如污染性生產。

⁷ Weimer, D. L. and A. R. Vining (1989), Policy Analysis: Concepts and Practice, N. J.: Prentice-Hall, Inc..

3. 獨佔性

企業追求利潤，形成獨佔時，會生產較少的數量，以較高的市場價格進行交易，扭曲了資源配置的效率。

4. 資訊不對稱(information asymmetry)

易造成「契約失靈」(contract failure)，即在交易過程中，買賣雙方並非站在平等地位，擁有資訊的一方，常會隱瞞真實的成本與品質，造成議價過程中，缺乏資訊者則易受欺騙，例如醫療服務。

在上述情況下，市場機能皆無法充分發揮，而造成市場失靈，需藉由非市場機制來管制或調節生產與配置，例如政府或非營利組織的管制與補強。

由於非營利組織本身具有「不分配盈餘」(nondistribution constraint)的特性，較不會降低品質以追求利潤，因此具有較「值得信賴」(trust-worthiness)的特性，故能代替市場進行一部分的生產和分配工作⁸。例如對於公共財可以藉由勸募活動來增加公共財的供給，以減少白食者(Free rider)；外部性與資訊不對稱則可透過非營利組織的抗爭與宣導，來減少因過度生產或消費而造成自然環境的破壞，以及減少因資訊不對稱而造成的欺騙行為；獨占的剝削行為亦可藉由工會來爭取薪資與工作權的保障。

⁸ Hansmann, H. B.(1987), "Economic Theories of Nonprofit Organization", The Nonprofit Sector: A Research Handbook, W. W. Powell (ed.), New Haven: Yale University Press, pp.28-30.