

實戰智慧

叢書

144

李仁芳博士
策劃

提供實戰經驗
啟發經營智慧

張永誠／著

非營利行銷

——選戰實務篇



7.15.5

2299

實戰智慧叢書 ⑭

非營利行銷・選戰實務篇

張永誠／著

實戰智慧叢書 ⑭

非營利行銷：選戰實務篇

作者／張永誠
策劃／李仁芳博士
主編／胡芳芳
責任編輯／許邦珍
封面設計／唐壽南

發行人／王榮文
出版者／遠流出版事業股份有限公司
臺北市汀州路三段 184 號七樓之五
郵撥／0189456-1
電話／(02)365-3707 傳真／365-8989

發行代理／信報股份有限公司
電話／(02)365-1212 傳真／365-7979

排版／普辰電腦排版有限公司
印刷／優文印刷股份有限公司

□ 1993(民 82)年 11 月 1 日 初版一刷

行政院新聞局局版臺業字第 1295 號

售價 200 元 (缺頁或破損的書，請寄回更換)

版權所有・翻印必究 (Printed in Taiwan)

ISBN 957-32-1984-0

© 1993 Yuan-Liou Publishing Co., Ltd.

□ 李仁芳策劃／胡芳芳主編 □

實戰智慧叢書

◆ 遠流出版公司

《實戰智慧叢書》

出版緣起

王榮文

在此時此地推出《實戰智慧叢書》，基於下列兩個重要理由：其一，臺灣社會經濟發展已到達了面對現實強烈競爭時，迫切渴求實際指導知識的階段，以尋求贏的策略；其二，我們的商業活動，也已從國內競爭的基礎擴大到國際競爭的新領域，數十年來，歷經大大小小商戰，積存了點點滴滴的實戰經驗，也確實到了整理彙編的時刻，把這些智慧留下來，以求未來面對更嚴酷的挑戰時，能有所憑藉與突破。

我們特別強調「實戰」，因為我們認為唯有在面對競爭對手強而有力的挑戰與壓力之下，爲了求生、求勝而擬定的種種決策和執行過程，最值得我們珍惜。經驗來自每一場硬仗，所有的勝利成果，都是靠著參與者小心翼翼、步步爲營而得到的。我們現在與未來最需要的是腳踏實地的「行動家」，而不是缺乏實際商場作戰經驗、徒憑理想的「空想家」。

我們重視「智慧」。「智慧」是衝破難局、克敵致勝的關鍵所在。在實戰中，若缺乏智慧的導引，只恃暴虎馮河之勇，與莽夫有什麼不一樣？翻開行銷史上赫赫戰役，都是以智取勝，才能

立起榮耀的殿堂。孫子兵法云：「兵者，詭道也。」意思也指明在競爭場上，智慧的重要性與不可取代性。

《實戰智慧叢書》的基本精神就是提供實戰經驗，啟發經營智慧。每本書都以人人可以懂的文字語言，綜述整理，為未來建立「中國式管理」，鋪設牢固的基礎。

遠流出版公司《實戰智慧叢書》將繼續選擇優良讀物呈獻給國人。一方面請專人蒐集歐、美、日最新有關這類書籍譯介出版；另一方面，約聘專家學者對國人累積的經驗智慧，作深入的整編與研究。我們希望這兩條源流並行不悖，前者在汲取先進國家的智慧，作為他山之石；後者則是強固我們經營根本的唯一門徑。今天不做，明天會後悔的事，就必須立即去做。臺灣經濟的前途，或亦繫於有心人士，一起來參與譯介或撰述，集涓滴成洪流，為明日臺灣的繁榮共同奮鬥。

這套叢書的前五十三種，我們請到周浩正先生主持，他為叢書開拓了可觀的視野，奠定了紮實的基礎；從第五十四種起，由蘇拾平先生主編，由於他有在傳播媒體工作的經驗，更豐富了叢書的內容；自第一一六種起，由鄭書慧先生接手主編，他個人在實務工作上有豐富的操作經驗；自第一三九種起，由輔大管研所教授李仁芳博士擔任策劃、胡芳芳小姐擔任主編，希望借重他們在學界、企業界及出版界的長期工作心得，能為叢書的未來，繼續開創「前瞻」、「深廣」與「務實」的遠景。

策劃者的話

李仁弘

企業人一向是社經變局的敏銳嗅覺者，更是最踏實的務實主義者。

九〇年代，意識型態的對抗雖然過去，產業戰爭的時代卻正方興未艾。

九〇年代的世界是霸權顛覆、典範轉移的年代：政治上蘇聯解體；經濟上，通用汽車（GM）、IBM虧損累累——昔日帝國威勢不再，風華盡失。

九〇年代的台灣是價值重估、資源重分配的年代：政治上，當年的嫡系一夕之間變偏房；經濟上，「大陸中國」即將成為「海洋台灣」勃興「鉅型跨國工業公司」（Giant Multinational Industrial Corporations）的關鍵槓桿因素。「大陸因子」正在改變企業集團掌控資源能力的排序——五年之內，台灣大企業的排名勢將出現嶄新次序。

企業人（追求筆直上昇精神的企業人！）如何在亂世（政治）與亂市（經濟）中求生？

外在環境一片驚濤駭浪，如果未能抓準新世界的砥柱南針，在舊世界獲利最多者，在新世界

將受傷最大。

亂市浮生中，如果能堅守正確的安身立命之道，在舊世界身處權勢邊陲弱勢者，在新世界將掌控權勢舞台新中央。

《實戰智慧叢書》所提出的視野與觀點，綜合來看，盼望可以讓台灣、香港、大陸乃至全球華人經濟圈的企業人，能夠在亂世與亂市中智珠在握、回歸基本，不致目眩神迷，在企業生涯與個人前程規劃中，亂了章法。

四十年筆路藍縷，八百億美元出口創匯的產業台灣(Corporate Taiwan)經驗，需要從產業史的角度記錄、分析，讓台灣產業有史為鑑，以通古今之變，俾能鑑往知來。

《實戰智慧叢書》將註記環境今昔之變，詮釋組織興衰之理。加緊台灣產業史、企業史的記錄與分析工作。從本土產業、企業發展經驗中，提煉台灣自己的組織語彙與管理思想典範。切實協助台灣產業能有史為鑑，知興亡、知得失，並進而提升台灣乃至華人經濟圈的生產力。

我們深深確信，植根於本土經驗的經營實戰智慧是絕對無可替代的。另一方面，我們也要留心蒐集、篩選歐、美、日等產業先進國家與全球產業競局的著名商戰戰役與領軍作戰企業執行首長深具啟發性的動人事蹟，加入本叢書譯介出版，俾益我們的企業人吸取其實戰智慧，作為自我攻錯的他山之石。

追求筆直上昇精神的企業人！無論在舊世界中，你的地位與勝負如何，在舊典範大滅絕、新秩序大勃興的九〇年代，《實戰智慧叢書》會是你個人前程與事業生涯規劃中極具座標參考作用的羅盤南針，也將是每個企業人往二十一世紀新世界的探險旅程中，協助你抓準航向，亂中求勝的正確新地圖。

【策劃者簡介】李仁芳教授，一九五一年生於台北新莊。曾任職於輔仁大學管理學研究所所長，兼企管系主任，現為管研所教授，主授「組織理論」與「競爭策略」；並擔任聲寶文教基金會與聲寶工業研究所董事，以及管理科學學會大專院校管理學術促進委員會主任委員。近年研究工作重點在台灣產業史的記錄與分析。著有《管理心靈》、《產權體制、工作組織人間關係與組織生產力》等書。

〈專文導讀〉

張永誠

行銷應用的新領域——非營利機構

企業管理中的行銷概念，經過數十年的發展演進，其對世界經濟的繁榮富裕與人類生活品質的改善提升，貢獻可謂既大且深。就以台灣最近十多年來所創造的「經濟奇蹟」和「外匯存底」而論，最關鍵性的因素與助力，即可說是源自於企業之能善用、活用「行銷」這項利器。

行銷不但是研究「滿足顧客，創造市場」的學術，更是一種實踐重於一切的行為科學。它的概念理論、原理原則、戰略戰術、技巧方法等，無不是長期經由市場活動的檢驗與消費者行為的反應累積而得，絕非放言高論或冥想清談所能獲致。是以「坐而言，不如起而行」、「說一丈不如行一尺」等力行哲學，確是行銷的神髓，也是最貼切、最適當的詮釋。

正因如此，所以將行銷的概念理論、原理原則、戰略戰術、技巧方法等，移植或套用於企業之外的非營利機構(non-profit organizations)：諸如政黨、選戰、醫療保健、宗教團體或公益、慈善、藝文、教育，乃至於政府機構、公共政策之上，藉以提升管理效率、服務品質或爭取民意的支持

認同等，在先進國家可說是早已行之有年，蔚爲風潮。這些非營利性質的機構，爲了在選戰中獲得勝利；爲了爭取更多的捐款贊助；爲了讓更多的人了解支持其理念；也爲了在同行同業中脫穎而出，無不嘔心瀝血、絞盡腦汁在研究生存發展的方法。而在諸多方法中，行銷的創意與手法、戰略或戰術的組合，不但提供他們最快速、最簡易的捷徑，也使他們獲得最大的成果。咸認爲行銷概念不僅在理論上具體可行，技術上生產力最高，而且實用上也是最有價值的工具。因此，行銷應用的領域乃不斷的擴大。

如今，非營利機構像醫院、學校、圖書館、藝術團體、社會服務、慈善事業等，都已大量晉用行銷專家來爲他們從事市場調查、消費者分析、商品規劃，以及推廣、服務和公關方面的活動。僅僅是美國各醫院的行銷專職人員就有二千名以上，而各式各樣的行銷顧問公司，更在各大城市像雨後春筍般的興起，針對包括政府在內的非營利機構提供行銷的服務。柯林頓總統上台之後的白宮，接受蓋博勒(Ted Gaebler)與奧斯朋(David Osborne)《改造政府》(Reinventing Government)的觀念，以顧客導向、市場導向及企業化的政府作爲施政藍圖，進行大刀濶斧的改革，就是行銷受到非營利機構重視最佳的說明。

所以，行銷概念的運用，在許多國家早已經不是企業界獨享的專利。然而，在國內它卻仍然還是侷限於營利性的範疇。除了企業之外的非營利領域，不獨對行銷這門學問、這項利器，尙處

於一知半解的階段，甚至在心態上、觀念上，還有意無意的加以漠視、峻拒，實在是十分令人感到遺憾和惋惜的事。

筆者近年有幸應國立中央大學企管系蔡明宏和李小梅主任之聘，首開「非營利行銷」(non-profit marketing)的課程。在與學生切磋研討如何將行銷概念運用於企業之外的各種非營利機構時，每每發現行銷這門學問的用途之大，真是不易用筆墨形容，它對解決問題、克服困難的功用，實在難以想像。而同學們在討論中所表現出創意的敏銳與靈感的活潑，不但令人激賞喝采，亦使筆者獲益匪淺，因而更深信「非營利行銷」的價值。

至於在企管系開設「非營利行銷」這門課程，歸納起來至少有以下幾個目的和意義：

一、消除一般人對行銷的誤解

一般人非但認為行銷只適用於企業的經營管理，甚至更有人認定行銷乃是唯利是圖的騙人技倆。尤其像廣告、公關等活動，幾乎是渲染、誇大、欺騙的代名詞。當然，也有人以為行銷就是推銷或促銷等等，諸如此類的誤解，實不一而足。大家對行銷之所以會產生誤解，主要是因為缺乏對行銷的認識與了解所致。

行銷之不被了解，甚至被誤解，應歸咎於沒有機會：一方面是行銷的應用，長期以來始終被侷限於營利性質濃厚的企業界；另方面則是行銷專家的劃地自限，絕大多數企管系所畢業的學

生，均以營利機構作為學以致用或施展抱負的舞台，很少有人願意投身非營利機構貢獻所學。在這種情況下，多數人自然難以了解行銷的面目與堂奧。

今天我們若要消除一般人對行銷的誤解，首要之務就是鼓勵企管系所畢業的學生走向非營利機構，以實際的行動和貢獻向眾人說明什麼是行銷？讓他們了解行銷的功能、效用與好處。

二、擴大行銷應用的領域

行銷在企業管理的活動中，雖可簡單的定義為「滿足顧客，創造市場」。但是若用於日常的生活處世或人際的交往溝通，則可以轉化解釋為「幫助他人滿足需求，提高生活素質」、「設身處地，為他人著想」、「人類想像力與創造力的發揮」，甚至「廣結善緣，助人最樂」、「方便別人，自己方便」等等的人生哲學。因此，其概念理論、原理原則、戰略戰術，若能應用於企業管理之外的領域，尤其是非營利的機構，則對管理效率與服務品質的提升，必有絕大的助益。

無可否認的，處在今日民主潮流、民權高漲、民意至上的時代，一向顛預苟且、僚氣十足的政府機構和官員，已經面臨前所未有的民意挑戰和選票壓力，若在觀念、心態、施政上，再不檢討、修正、調整，甚至改變，最後必遭人民唾棄。至於像郵局、電信局、鐵路局、公立醫院等公營或公用事業，以及諸如政黨、公益社團、慈善事業、文教機構、宗教團體等，雖名為非營利機構，但是它們服務的品質和提供的商品，是否能讓顧客滿意，勢將成為它們未來生存發展必須

面對的難題。

行銷講究的是「顧客至上，消費者爲王」，而所謂「至上」、「爲王」者，主要是基於「了解」與「尊重」。了解顧客的需要，尊重消費者的滿足。所以，非營利機構若能將「顧客至上」、「消費者爲王」、「了解與尊重」等概念移植應用於本身的業務上，不僅對機構的形象地位有所幫助，而且也更能讓人民肯定其存在的尊嚴與價值。

協助非營利機構解決問題、克服困難，應是行銷專業人員今後責無旁貸的使命。因爲這不但能將個人的專業知識與技能作最大的發揮，而且也是擴大行銷應用領域最佳的機會。

三、高度競爭時代的趨勢

行銷基本上是競爭之下的產物。在產業不發達或競爭不顯著的時代，獨占或壟斷的企業，是不必了解消費者的需求與滿足，也不用尊重他們的權益。因爲消費者沒有比較、選擇的機會，因此行銷是不存在，也沒有必要的。這是所謂生產導向的時代，也是賣方主宰市場的時代。

但是，在產業勃興，競爭逐漸激烈之後，消費者購買就有了比較選擇的機會。他可以貨比三家，甚至貨比三十家。在這種情況下，企業面對物競天擇，適者生存的法則，爲了獲得顧客的青睞眷顧，乃不得不積極主動的關心消費者的需求與滿足，亦不能不在產品的品質、價格、效用和服務各方面投注更多的心力。於是講究「滿足顧客，創造市場」的「行銷」，乃成爲企業進步的動

力，管理學術的顯學。這就是所謂行銷掛帥、行銷導向的時代，也是顧客至上、消費者爲王的時代。

非營利機構，就性質來說，多數是屬於沒有競爭的，譬如政府機構、公共政策或獨占的公營事業、公用事業。非營利機構縱使有競爭，情況亦不如營利機構激烈，譬如醫院、學校或宗教。而非營利機構的從業人員，若不是高高在上的官員、黨工，則爲理想性高、使命感重的清流之士。他們對於「利潤掛帥、賺錢爲先」的企業或行銷，如果不是嗤之以鼻、不屑一顧，也是視而不見、冷漠排斥。所以，非營利機構，本質上是不需要行銷，甚或是反行銷的。

然而，這種現象和生態，已因社會變遷、人權高漲、科技進步、交通發達等因素，以及黨禁、報禁的解除而有了極大的改變。尤其是民進黨成立並取得合法的地位之後，影響更大。讓我們舉幾個例子加以說明。

(一)四十年來一向被視爲機密的國防、外交預算，其黑盒子已在民意的壓力下逐漸透明化，大幅削減國防預算的呼聲更日盛一日。國防部和外交部爲順應民意，乃分別公布「國防報告書」和「外交白皮書」。目的就是要讓國人了解其政策，支持其預算。

(二)長期以來教育資源分配不公平、不合理；重高等教育輕國民教育、重都市輕城鄉、重公立而輕私立等所造成的教育弊端，已備受質疑批評。因此，教育資源重分配，以及開放大學院校設

立等措施，乃成為教育部回應民意要求最重要的政策。

(三)全民健保即將於民國八十三年全面實施，但為顧及政府財政負擔，平衡權利義務和道德危機的問題，以及避免醫療資源的浪費，健保將引進市場運作原則或交由民間辦理，以提高醫療品質和行政效率。

(四)核四、高鐵等重大建設投資，因決策草率、品質粗糙，有浪費公帑或圖利財團之嫌，故引起人民長期的反對抗爭。高鐵八十三、八十四年度的預算更在立法院遭到全部刪除的命運。這是民意對環境保護、政府政策最直接、最激烈的反彈。

(五)郵政業務長期以來均由郵政總局一手包辦，然而服務品質卻每況愈下，無法令顧客滿意。如今已面臨民間郵局低費率、高品質的競爭和威脅，因而不得不改善服務內容。其他的公用事業亦有類似的危機潛藏。

(六)國營事業、省營事業，經營效率低落，年年虧損，浪費民脂民膏及國家資源甚鉅。在民意強烈要求下，將逐步開放民營，接受市場競爭的考驗。

(七)因為人民厭惡特權關說、政商勾結的金權政治，在民意的逼迫下，一系列的「陽光法案」將陸續制訂。

(八)國民黨長期壟斷政權，因此弊端甚多，包袱過重。如今在民進黨的競爭挑戰下，失去政權

的危機日益急迫，於是乃推出「行政革新方案」、「經濟振興方案」等，力圖挽回民心，鞏固政權。以上所舉的例子，都是政府機構、公共政策或公用、公營事業在民進黨成立之後，所作的重大改變。換句話說，非營利的政黨，自從有了競爭之後，已經造成牽一髮而動全身的連鎖反應。政黨在有失去政權的危機下，過去關起門來，爲所欲爲，不尊重民意的決策、施政，必將逐漸減少。

而在民進黨「競爭」與「開放」的主張下，許多受保護的特許行業，亦紛紛開放，像證券、金融、保險、航空等行業，都已打破了長期的獨占或寡頭壟斷。在開放帶動競爭，競爭引進行銷，行銷刺激進步之下，消費者的權益才更有保障，消費者的需求也才更受尊重。

除了政府機構、公共政策、公用、公營事業在競爭開放的壓力下，必須重視行銷之外，國民黨也因失去一黨獨大的壟斷優勢而更注意社會的脈動與民心的向背，這又帶動了政治人物和選戰對行銷概念的應用。

至於像教育機構（學校、研究單位）、公益機構（公益、慈善社團、社運團體、基金會）、藝文機構（博物館、美術館、圖書館、國家公園、藝術團體、休閒娛樂、體育活動）、服務機構（醫院、社會服務、人民團體）、以及宗教團體等非營利機構，目前雖尚未面臨強大的競爭壓力和生存威脅，但是民意顯然業已開始注意其服務品質與績效，檢討其存在的價值，作爲編列預算或捐助的參考依據。所以，這些非