

曾明华 著

非营利组织营销

Marketing for Non-Profit Organization

for Non-
Organiz

Marketing for Non-Pr
Organization



经济管理出版社

ECONOMY & MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE

非营利组织营销

Marketing for Non-Profit Organization

曾明华 著



经济管理出版社

ECONOMY & MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE

图书在版编目 (CIP) 数据

非营利组织营销/曾明华著. —北京: 经济管理出版社, 2014.11

ISBN 978-7-5096-3568-1

I. ①非… II. ①曾… III. ①社会团体—市场营销学 IV. ①F713.50

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2014) 第 312614 号

组稿编辑: 申桂萍
责任编辑: 申桂萍 宋 凯
责任印制: 司东翔
责任校对: 俞 青



出版发行: 经济管理出版社

(北京市海淀区北蜂窝 8 号中雅大厦 A 座 11 层 100038)

网 址: www.E-mp.com.cn

电 话: (010) 51915602

印 刷: 北京晨旭印刷厂

经 销: 新华书店

开 本: 720mm×1000mm/16

印 张: 13.5

字 数: 225 千字

版 次: 2014 年 11 月第 1 版 2014 年 11 月第 1 次印刷

书 号: ISBN 978-7-5096-3568-1

定 价: 49.00 元

·版权所有 翻印必究·

凡购本社图书, 如有印装错误, 由本社读者服务部负责调换。

联系地址: 北京阜外月坛北小街 2 号

电话: (010) 68022974 邮编: 100836

引言

社会组织从营利与非营利的角度考察，可以分为两大类：营利性组织（企业）和非营利组织。非营利组织按照所提供产品的性质又可以分为提供公共产品的政府组织与提供准公共产品的非营利组织。市场营销是一个无所不在的社会活动，没有哪一个组织能够逃避市场营销。以志愿求公益的非营利组织更需要运用市场营销来竞争资源和公众眼球。但是作为一种公益性组织，非营利组织不能简单地套用商业营销模式，它必须结合自身特性寻找更能与其组织使命和管理制度相匹配的营销模式。

自营销理念被正式运用到非营利组织运营当中以来，西方发达国家非营利组织营销活动的成功先例使得非营利组织营销具备了现实可行性和可操作性，越来越多的非营利组织开始尝试营销活动，学者们对于非营利组织营销的模式也有了更为广泛的研究。我国一些非营利组织近年来也意识到了营销的重要性，在运营过程中开展了各种形式的营销活动。

随着各国政府改革的逐步推进，原先主要由政府提供的公共产品和服务开始更多地由非营利组织来承担，非营利组织在社会生活中的作用日益凸显。但是，近年来，非营利组织由于受到资源的限制，竞争也越发激烈。一方面，政府改革运动为一些营利性组织跻身公共服务领域创造了良好的政治环境和市场环境，使得非营利组织的外部竞争愈加激烈，非营利组织获得的政府财政补贴和民众捐款因此而分流或者减少；另一方面，近年来非营利组织自身的数量和规模也在急剧膨胀，各类民间团体、基金会、慈善组织等如雨后春笋般迅速兴起，数量的增多必然导致资源的短缺和竞争的加剧。因此，非营利组织必须引入市场营销的观念，利用市场机制来取得竞争优势从而获取更多的社会资源，但是由于种种原



因，我国非营利组织营销却遇到了诸多障碍。

本书从分析非营利组织与政府和企业之间的共生关系入手，认为非营利组织应以营销为工具来克服资源限制，实现资源共享和优势互补。在融合多种学科知识构建非营利组织营销理论框架的同时，针对我国非营利组织的特殊生成路径和发展背景，为其如何适用合作营销拓展营销资源、提升服务能力提出具体对策。

目 录

第一章 绪 论	1
第一节 研究背景	1
第二节 非营利组织营销的发展趋势	16
第三节 研究的目的是和意义	19
第四节 研究方法	22
本章小结	23
第二章 理论基础与研究回顾	24
第一节 市场失灵理论	24
第二节 政府失灵理论	30
第三节 第三部门理论	37
第四节 国内外相关研究综述	45
本章小结	54
第三章 非营利组织营销的目标市场与市场定位	55
第一节 非营利组织营销的市场细分	56
第二节 非营利组织营销的目标市场选择	59
第三节 非营利组织营销的市场定位	64
本章小结	68



第四章 非营利组织营销的产品策略	69
第一节 非营利组织的产品概述	70
第二节 产品设计理念	76
第三节 服务营销体系	79
第四节 新产品的推广	86
本章小结	93
第五章 非营利组织营销的定价策略	94
第一节 非营利组织营销产品或服务价格的特点	95
第二节 非营利组织营销的成本管理	98
第三节 非营利组织营销价格策略的设计制定	105
本章小结	109
第六章 非营利组织营销渠道及促销策略	110
第一节 非营利组织的营销渠道的概念	112
第二节 非营利组织的营销渠道的类型	114
第三节 非营利组织的营销渠道设计	116
本章小结	120
第七章 非营利组织营销的促销策略	121
第一节 非营利组织营销促销策略的概念	122
第二节 非营利组织营销促销的广告设计	125
第三节 非营利组织营销促销的公共关系营销	130
第四节 非营利组织营销促销的人员推销	132
本章小结	135

第八章 非营利组织营销的人事管理——志愿者的招募与管理	136
第一节 志愿服务与志愿者	138
第二节 志愿服务的现状与困境	142
第三节 志愿者的招募与甄选	148
第四节 志愿者的管理	153
本章小结	161
第九章 非营利组织营销的募捐管理	162
第一节 募捐来源的分析	163
第二节 物资与技术的赞助	167
第三节 争取他人协助的方式	172
第四节 募捐过程的监督管理	176
本章小结	179
第十章 结论与展望	181
第一节 主要结论	181
第二节 研究的不足之处	183
第三节 后续研究	184
参考文献	185

第一章 绪 论

一个成熟的非营利组织必须具备良好的职业素养的非营利组织人员。提高组织的职业化水平是成熟的非营利组织的要求。产品可以通过专业人员开发出来；市场能通过市场调研和销售策略开拓出来；组织文化可以努力营造与积累；但是这一切都要以职业化为基础，组织人员的职业化程度不高，就会阻碍组织的发展。可以通过培训来提升人员的职业化精神与能力，但重要的是要建立一套科学的职业化管理体系，推动规范的职业化管理，以促进加快组织全员职业化的进程。

第一节 研究背景

随着非营利组织日益专业化、组织化，相应的规制亦越来越标准化，而规制的标准化亦对非营利组织的专业化、组织化发展给予方向性指导，并为其确立行动准则。正如涉及中国红十字会的“郭美美事件”，人们越来越要求非营利组织信息的公开化、透明化及专业化。几位世界经济大师预言，21世纪将是数据化时代。未来非营利组织的管理将与互联网挂钩，建立全球性的数据库，披露非营利组织的各种活动资金来源及使用情况，同时这也使非营利组织从传统的个人行为转变为大规模、有组织、跨区域的专业性社会活动。此外，公益生态链和法律等的进一步形成和完善使非营利组织更为专业化。



一、非营利组织的发展趋势和基本特征

非营利组织拥有独立的自治机构。非营利组织的主要管理干部要根据组织章程通过民主选举产生，自主管理对于非营利组织的营销具有重要意义。同时，非营利组织的工作一般具有较强的技术性和专业性，对于管理干部的要求较高。由此可见，非营利组织的自治性是与准公共产品及服务的及时性、可靠性、安全性和满意度联系在一起。

（一）职业化

非营利行业是一个产业，这个产业经历了多年的考验，已渐渐奠定了它的市场地位。就像其他产业一样，非营利组织必将往职业化发展，形成职业的非营利组织，职业的非营利组织人员。这是市场规范发展的要求，也是它本身的性质推动的，没有职业化，何来非营利组织的发展？想要发展必将走向职业化。

非营利组织这个产业，在尚未真正成熟起来之时，就被推上了国际化的大舞台。就像一个尚未获得驾驶执照的学车新手，刚开始试着开了几天就上了路，没走多远，就被周围的车带进了高速路。但是我们的这位新车手，好像天资不错，很快了解了交通法规，而且学会了高超的驾驶技术。随着它的经验增长不久必在高速路上大显身手，成为职业化的产业。

目前非营利组织还处在练习阶段，等待着转变的时机。市场越来越开放，迎面而来的是国际化的市场环境，按照国际化的规则做事，职业化就像学车获得驾驶执照，是国际化职场高速路的通行证。目前非营利组织存在的问题是职业化程度不高，这已经直接制约着非营利组织的发展，然而又是这种制约促进非营利组织职业化的发展。

（二）专业化

与职业化紧密相关的就是专业化，既然非营利组织是一个职业，就必须加强其专业性，现阶段，就像中国很多非营利组织的从业人员都是半路出家，因为很少的高校会涉及相关的课程。专业化要求从传统的、自助的、松散的、临时的慈善活动转向稳定的、组织化的公民慈善组织行动。例如，美国早期的慈善政府和社会只对个人福祉承担有限责任，到 19 世纪之后，美国的非营利组织从带有社



会运动色彩的组织类型发展为正式的非营利法人，随后则出现了各种互益型协会和劳工组织、农民协会，直至今日，美国非营利组织的活动范围已经覆盖众多公共服务领域，以各种正式的、组织化的形式开展各种类型的活动。

（三）网络化

正如前面我们提到的非营利组织专业化的发展趋势，信息化和数据化的发展促进了非营利组织专业化的发展，但也促进非营利组织网络化趋势。信息时代的关键特征是组织结构的网络化。非营利组织利用了信息化的管理，当然也踏上了网络化趋势这一条船。另外，现阶段的非营利组织相对于政府和企业来讲，处于非常弱小的地位，在和它们争夺资源的时候，处于非常不利的地位，精英联盟才能取得博弈的优势。非营利组织需要成立不同的网络，比如目前存在的小额信贷网络，把一些有着共同目标的组织团结起来，争取自身利益最大化，或者联合起来去开展一些有影响力的项目。同时由于整个行业的发展还很初级，竞争化程度不高，非营利组织具备网络化的基础。

（四）结盟化

非营利组织的孕育和成长不是靠自身发展起来的，而是主要靠外力推动的，因此，天生有着很多不完善的地方，而且结盟能够使组织借助于合作伙伴的资源 and 能力，对其自身资源进行调整并获得新的竞争优势的基础。现实中也证明了这一点，很多与政府、企业有着紧密关系的非营利组织发展得相对比较理想。非营利组织日益庞大，成为一支重要的社会力量，与企业之间的发展竞争日益加剧，谋求共同发展已成为一种必然的趋势。

（五）社会企业

在全球环境的不断变动中，非营利组织都面临着资源枯竭而难以继续运营的冲击，这迫使非营利组织自己不得不解决可持续发展的问题。通过企业手段来获取合理利润，它不仅可以解决自身发展的成本，甚至会有一些盈余，因此，它们可以摆脱单纯依赖政府补贴或慈善捐赠获得资金的限制。非营利组织虽然经历这种社会企业的转型方式，但是若保持原有的社会使命，就能够继续存续下去，这为非营利组织的可持续发展提供了新的思路。

社会企业作为目前最流行的词汇，指任何可以产生公共利益的私人活动，具



有企业精神策略，以达成特定经济或社会目标，而非以利润极大化为主要追求，且有助于解决社会排斥及失业问题的组织。社会企业的运行模式使得非营利组织为了完成社会使命也在市场经济的框架下参照企业运行模式、学习企业经验，谋求长期发展，实际上就是企业和非营利组织一个最好的结合。

二、非营利组织的现状分析

非营利组织虽然组织称谓多种多样，但大多数都只有以下几个共同的特点：

（一）正规性

正规性，即组织性，是指非营利组织的成立一般要经过国家法律许可并到相关部门注册登记。简单地说，就是经过注册登记，并取得合法地位，这是非营利组织正规性的特征。应当指出，临时性集会不是非营利组织，即使这些临时性集会在人们的生活中占有十分重要的地位。

非营利组织的正规性主要体现在建立制度。这体现了组织的内部结构、目标结构和活动结构的相对稳定性。非营利组织和其他类型的组织一样，其内部也具有职能目标的分工、管理幅度的确立、规章制度的制定等组织的表现形式，是得到法律的认可，具有法人资格的组织。那种没有组织结构、没有规章制度、临时的民间组织，不能称为非营利组织。

（二）非营利性

非营利性是非营利组织的本质特征，是区别于企业的根本属性。非营利组织不是企业，而是非营利的社会组织。

衡量一个组织是否具有非营利性的指标主要有三个：

（1）不以营利为目的。企业的目的尽管表述各不相同，但都离不开营利这一本质特征，所以营利是企业的根本宗旨。作为非营利组织来说，其宗旨不是为了获取利润并在此基础上谋求组织自身的发展壮大，而是为了实现整个社会或者一定范围内的公共利益。

（2）不进行剩余收入的分配。非营利性意味着企业不能向其经营者或“所有者”提供利润。当然，非营利组织不以营利为目的，但并不等于说组织不能进行经营性运作，不能赚取任何利润，非营利组织可以通过开展一定形式的经营性业

务来产生一定的超出经营总成本的剩余收入。但是作为非营利组织，无论开展何种形式的经营业务，其经营收入都不能作为利润为其所有者积累，所获得利润不能在组织成员之间进行利润分配，而只能用于组织的基本使命。

(3) 不得将组织的资产以任何形式转变为私人财产。非营利组织的资产从某种意义上说属于“公益资产或互益资产”，它属于社会，因此，如果非营利组织解散或破产，它们的剩余资产不能像企业那样在成员之间分配，而只能交给其他公共部门（政府或其他的非营利组织）。

（三）非政府性

这是非营利性组织区别于政府的根本属性。非政府性，也可称为民间性，是指非营利组织不是政府的附属机构，组织的决策和行为不受政府机构的控制，即体制上独立于政府，既不是政府的一部分，又不受制于政府。

非营利组织的非政府性体现在以下三个方面：

(1) 独立自主的自治组织。非营利组织是相互独立的自治组织，非营利组织的工作人员必须是民间志愿者，不是公务员，政府官员不能出任组织领导者，因此，非营利组织不是由政府组建的，也不从属于政府部门，它是一个个独立的社会组织。每一个非营利组织都有独立自主的判断、决策和行为的机制与能力，都属于独立自主的自治组织。

(2) 自下而上的民间组织。非营利组织依靠的是广大的公民，通过横向的网络联系与坚实的民众基础动员社会资源，形成自下而上的民间社会组织。并且，非营利组织的成员参与其活动是基于公民自愿和互利的需要，主要是从事社会服务的工作，不像政府那样拥有强制权力。

(3) 属于竞争性的公共部门。非营利组织不能操纵政权力量，而只能采取各种竞争性的手段，来获取各种必要的社会资源并提供竞争性的公共物品。

（四）自治性

自治性，即自主治理，也就是说实行的是自我管理、自我监控的活动，不受其他类型组织的干预。非营利组织它们有内部的治理程序，不受制于政府，也不受制于企业或其他非营利组织，即非营利组织有能力控制自身的行为。非营利组织内部实行自我管理，而不是受控于外部组织，即非营利组织的活动范围在成立



之初由政府按规定认可后，其章程由成员自行制定和修改，组织的宗旨、业务范围、重大活动以及管理机构的组成、解散等问题，由组织成员自己决定。

（五）志愿性

志愿性，即人们参加非营利组织都是自愿的，甚至有一些人参加非营利组织的活动是不求回报的。非营利组织的内在驱动力不是利润动机，也不是权力原则，而是以志愿精神为背景的利他主义和互助主义。志愿者是志愿精神的直接体现或人格化，表现为那些为追求一定的价值观并无偿地参加各种社会公益活动的人们；社会捐赠则是志愿精神的货币化或物质化，表现为人们为各种社会公益活动无偿提供货币或其他物资。这两者构成了非营利组织重要的社会资源。正像企业组织是组织化的资本、政府是组织化的权力一样，非营利组织可以说是组织化的志愿精神。这是非营利组织最具特色的一个属性。

非营利组织的志愿性特征主要表现为：首先，自愿参与或退出。非营利组织是团体成员拥有共同利益或信仰而自愿结成的组织，因而其成员的加入或退出是自愿的，组织的结成和解散也是基于自愿的。其次，奉献工作。非营利组织所从事的行业大都是营利组织不涉足的领域，诸如慈善事业和环境保护等。共同的信仰或追求促使非营利组织成员对自己的工作兢兢业业、无怨无悔。志愿性是非营利性组织区别于其他组织的一个重要特征。

组织成员都是自愿地参加组织的经营管理活动，但这并不意味着一个非营利组织的大部分收入或所有收入都来自志愿性捐款，也不意味着大多数的工作人员都是志愿者，而是只要有一定的志愿者即可。

三、非营利组织的发展历程和问题分析

自 20 世纪 70 年代非营利营销思想诞生后，国外一些非营利组织不断地尝试采用营销的战略和战术开展组织活动，并取得了良好效果；但非营利营销思想对我国大多数非营利组织还是一个陌生的词。

（一）非营利组织营销的现状分析

非营利组织（Non-profit Organization, NPO）是不以营利为目的、向社会提供产品和服务的组织。美国霍普金斯大学的萨拉蒙教授认为，非营利组织有六个



最关键的特征：组织性、民间性、非营利性、自治性、志愿性、奉献性。营销理论应用于非营利组织的思想诞生于 1969 年和 1973 年科特勒和利维等撰写的文章中，认为营销是一种非常普遍的社会活动，不仅仅只是销售牙膏、肥皂和钢铁；政治竞选提示我们，那些候选人就像肥皂一样需要营销；学生升入大学提示我们，高等教育需要营销；筹款提示我们，其“理由”需要营销等。近 20 多年来，我国非营利组织有了较大发展，成为除市场和政府之外的第三种社会力量，在弥补市场和政府失灵、提供公共服务和实现社会自治等很多方面发挥重要作用。目前，世界各国非营利组织的发展都面临资源缺乏问题。随着中国经济体制转轨，政府对非营利组织资源不再像过去一样全盘负责，单纯依靠政府已难维持生存发展，非营利组织只有学会走市场化道路，通过完善自身的经营、管理，提高服务水平，才能增强自身“造血”功能。市场仅仅是一种手段，企业可以用，非营利组织也可以应用，借鉴市场规则和市场手段，包括营销，有利于组织效率的提高。将营销理念运用于我国非营利组织尚处在学习和试探阶段。中国人民大学吴冠之教授认为，将市场营销观念及其相关理论引入非营利组织还未真正开始，无论是学术界还是非营利组织，对营销方面的研究还未予以重视。一方面，他们习惯地将营销归入营利性组织，认为营销与非营利组织是志不同、道不合的两码事；由于对营销观念理解偏差，缺乏营销观念，导致许多非营利组织经营时不屑与商家为伍，形成非营利组织与营销之间的断裂，我国许多非营利组织无法取得良好的市场表现。另一方面，有些非营利组织即使认识到引入营销的必要性，但在操作过程中却难以摆脱对营销理论和营销策略生搬硬套，未能找到适合非营利组织营销的路径。

（二）我国非营利组织营销面临的挑战

当人们憧憬非营利组织美好未来时，必须认识到我国非营利组织营销中依然面临着许多障碍。

1. 自身局限

正如政府和市场都存在失灵的情况，我国非营利组织也有自身的局限。

首先，从人员构成来看，我国目前非营利组织大都从政府和事业单位脱离出来，成员大多来自各部委，管理层由各部委原有干部组成，缺乏专门营销人才和



营销部门，缺乏管理其资源的能力和发展的潜能。

其次，从其内部机制来看，由于许多非营利组织是政府机关的衍生机构，从事的许多业务都是一种政府垄断性质的服务，往往体会不到来自外部的竞争压力，从而导致工作效率低下，服务质量不高，没有明确的组织目标以及竞争意识，缺乏使命感。

最后，从其资金来源看，我国现有近半数非营利组织面临着资金缺乏问题，部分组织甚至难以维持。在国外，非营利组织资金主要来源于企业和民间捐款，而我国的企业捐助大多被政府摊派和指定性捐助占去，真正到达非营利组织的少得可怜，而我国现在的经济政策还做不到像国外那样对公益捐款全额免税，只有几个基金会，像希望工程、宋庆龄基金会等组织接受的捐助免税，其他大部分组织都没有政策优惠，国家没有相关的文件法规。这在相当程度上抑制了企业捐助积极性，使非营利组织运营陷入困境。

2. 营利趋向

“高质量的公共服务才能为非营利组织赢得名誉，而拥有了这样的名誉和能力，才能赢得更多的支持，为自己着想、为着营利目的行动会损坏这样的名誉和能力。”随着我国非营利组织数量激增，各组织之间竞争加大，有些非营利组织为了维持生存，走向市场化，从事营利项目，以获取利润为出发点，不仅违背了非营利性和提高公众利益的宗旨，造成营利性单位受到了不公平待遇，破坏市场经济秩序。

3. 缺乏合作

非营利组织虽独立于政府和营利组织之外，但要更好地开展工作，发挥更大的社会作用，必须与政府、营利组织建立良好的合作关系，而且也包括非营利组织之间的合作。各种非营利组织的不同活动宗旨，使得组织之间“自然”分离；但许多非营利组织领导者没有意识到他们的组织是属于一个部门的，他们的问题只有通过部门组织之间的合作才能解决。

（三）非营利组织的发展历程

1. 国外的非营利组织发展历程

作为社会组织的基本形式之一的非营利组织，在 17 世纪就已经出现，美国



在 17 世纪就开始有非营利的社会组织，如哈佛大学、普林斯顿大学等。非营利组织的历史与近代资本主义一样久远，但在世界范围内成为一种主要的社会力量，则是在 20 世纪 80 年代。

(1) 第一次世界大战之前的非营利组织。伴随着近代资本主义的产生和发展，在各主要资本主义国家里，先后出现了一些带有政治色彩的社会团体和主要开展慈善救济等社会公益活动的非营利组织。英国在 17 世纪末颁布了《慈善法》和《济贫法》，1824 年废止了禁止结社条例，1832 年颁布了《新济贫法》等。在这些法案的影响和带动下，英国先后出现了许多开展慈善救济活动的民间非营利组织，以及一大批由产业工人自发成立的工人协会。1836~1848 年的宪章运动是利用工人协会发动和组织的人类历史上第一次工人运动，其间成立的如“伦敦工人协会”、“全国宪章派协会”都是规模很大的非营利组织。宪章运动之后出现了一大批称为“工联主义”的工人协会，其数量在 1860 年初的英国发展到 1600 个，遍及英国的 405 个城市。

第一次世界大战之前的非营利组织主要可以分为宗教慈善色彩浓厚的操作类非营利组织和充满道义诉求的倡议类非营利组织。

现存最古老的宗教类的国际非营利组织是 1734 年设在瑞士的摩拉维善会堂。此外，1855 年在伦敦成立的世界基督教青年会和 1865 年成立的国际救世军都属于宗教性质的操作类非营利组织；而最早的非宗教性质的操作类非营利组织则是 1863 年由亨利·杜南特（Henry Dunant）在经历索佛利诺战役之后组建的国际红十字会（International Red Cross Committee, IRCC）。国际红十字会是一个独立、中立的组织，其使命是为战争和武装暴力的受害者提供人道保护和援助，总部位于瑞士日内瓦，在大约 80 个国家设有办事机构，员工总数超过 12000 名。红十字国际委员会是国际红十字与红新月运动以及国际人道法，尤其是《日内瓦公约》的发起者。

这些最早出现的非营利组织有着深刻的宗教和道德根源，为后面国际的非营利组织立下了崇尚道义力量的基调。这一时期出现的倡议类国际非营利组织，如泛英反奴组织、反鸦片贸易的英欧协会、妇女国际非政府组织以及诸多世界环境保护组织等，不仅看到了自身社会的问题，还在社会中倡导建立跨国道义共同体