

乐施文库

NGO与社会工作丛书

NGO市场营销、筹募与问责 理论与操作

MARKETING, FUNDRAISING AND
ACCOUNTABILITY OF NGOS

萧美娟 林国才 庄玉惜 • 著



社会科学文献出版社

SOCIAL SCIENCES ACADEMIC PRESS (CHINA)

乐施文库

NGO与社会工作丛书

NGO 市场营销、筹募与问责 理论与操作

MARKETING, FUNDRAISING AND
ACCOUNTABILITY OF NGOS

萧美娟 林国才 庄玉惜 著



社会科学文献出版社

Social Sciences Academic Press(China)

· 乐施文库 · NGO 与社会工作丛书 ·

NGO 市场营销、筹募与问责：理论与操作

著 者 / 萧美娟 林国才 庄玉惜

出 版 人 / 谢寿光

出 版 者 / 社会科学文献出版社

地 址 / 北京市东城区先晓胡同 10 号

邮政编码 / 100005

网 址 / <http://www.ssap.com.cn>

责任部门 / 教材图书事业部

(010) 65281150

项目经理 / 范广伟

责任编辑 / 武 云 鲁 妍

责任校对 / 萧 昀

责任印制 / 同 非

总 经 销 / 社会科学文献出版社发行部

(010) 65139961 65139963

经 销 / 各地书店

读者服务 / 客户服务中心

(010) 65285539

法律顾问 / 北京建元律师事务所

排 版 / 北京中文天地文化艺术有限公司

印 刷 / 尚艺印装有限公司

开 本 / 850 × 1168 毫米 1/32 开

印 张 / 9.25

字 数 / 222 千字

版 次 / 2005 年 8 月第 1 版

印 次 / 2005 年 8 月第 1 次印刷

书 号 / ISBN 7 - 80190 - 561 - X/D · 174

定 价 / 22.00 元

本书如有破损、缺页、装订错误，

请与本社客户服务中心联系更换



版权所有 翻印必究



随着经济体制改革的不断深化，中国社会亦面临着重大的转型挑战。政府机构由过去事事包揽的全能政府，逐渐过渡成仅保持监督角色的有限政府，政府架构和人事编制亦会大大精简，将经济和社会资源重新释放出来。在政企分开的原则下，不少政府原来的经济职能均转移到企业 and 市场之中；另一方面，在政社分开的原则下，政府亦逐渐由各个社会生活层面退出，让公民社会提升自我管理的能力。政府、市场和公民社会，又或称为第一部门、第二部门和第三部门，将成为未来中国社会结构的三大组成支柱。

与此同时，在经济的持续高速增长下，中国人民获得了前所未有的发展，但社会上的贫富差距亦逐步扩大，弱势社群得不到足够的保障，市场失效的情况十分显著。十六大以后，中央提出以人为本的新发展观，反对片面追求经济的盲目增长，强调经济和社会只有得到均衡发展，人民才能够分享经济发展带来的成果。如何有效地调动社会资源，发挥公民社会的潜在活力，解决社会转型过程中出现的困难，已成为新形势下的重要课题。

以往每当谈及公民社会或第三部门，往往容易将其与企业、市场等概念对立起来，形成楚河汉界、壁垒分明的局面；在谈及社会团体或 NGO 的职能时，亦会强调它们的非营利性质，仿佛不需面对市场和企业竞争的压力。因此对社会团体或 NGO 而言，市场营销的概念便显得十分遥远，并且没有获得应有的重视。即

使在欧美国家，虽然 NGO 借用不少私人企业的管理技巧，但市场营销的概念亦很迟才引入第三部门。

其实，在一个成熟的公民社会中，不同规模和类型的 NGO 林立，它们虽不是以营利作为机构的目标，但对于如何有效地取得社会支持，集合社会资源以达致公益或公众认同的目标；对于如何加强与私人企业合作，借助企业的力量以提供优质服务；对于如何有效地传达机构的使命和信念，争取公众和舆论的认同；对于如何与其他 NGO 区分出来，突显本身的社会角色和职能，凡此种种，均令 NGO 市场营销变得不可或缺。

私人企业所强调的市场营销，往往更注重功利性的目的，例如提高消费者对其产品的需求。至于 NGO 的市场营销，固然亦有取得社会支持的考虑，但由于其公益事业的性质，因此如何向公众交代和问责亦同样重要。NGO 除了需要突出本身的机构定位和优势外，亦注重提高机构运作和财务的透明度，强调公众和舆论监督的重要性。事实上，即使在国际层面上，随着 NGO 影响力的日益扩大，NGO 如何向公众问责已成为国际关注的重要课题。

中国的第三部门和 NGO 组织目前仍处于发展的起步阶段，管理和组织制度尚有待建立，但本土 NGO 的数目正急速上升，覆盖的社会层面亦日趋广泛。与此同时，随着国家的社会团体、民办非企业单位、基金会管理条例、公益事业捐赠法等的不完善，NGO 的社会活动空间正不断扩大，各类营销活动可望会有更急速的发展。市场营销对中国 NGO 的发展来说，将是前所未有的重大挑战。

另一方面，随着中国经济的不断发展，国际基金会对中国 NGO 拨款逐渐下降，因此，本土 NGO 实有必要探索出本身的道路，妥善地利用本地的资源，建立自主和稳固的经济基础，以作为支持 NGO 健康发展和提供优质服务的根基。对此，本地 NGO

应该对自己有信心。更应对广大的人民群众有信心，因为群众的支持将是 NGO 发展的先决条件，群众的监督则是第三部门长远立足的基石。

中国 NGO 要建立本身的机构定位和优势，就更需以长远的目光和有耐性的态度，通过提供持续而稳定的优质服务、严格执行的内部规章制度、加强内部决策的民主化和透明度，并致力于维持机构的公正和独立性，避免受少数董事会成员或捐助者所左右。只有长期地投入和抱有坚定的信念，机构的形象和信誉才能得以稳固，这绝非短暂投机性的吸引媒体注意或是一次铺天盖地的宣传活动就能达致的。

如何开拓社会资源支持公益事业，对中国 NGO 仍是一个崭新的课题。但事实上，在不少机构所处的社区和社会网络中，可能已存在大量有形无形的资源，只是一直没有受到重视。此外，机构所提供的优质服务，或是有关经验的积累和推广，亦是潜在的财政收入来源。企业无疑是 NGO 募捐最直接的对象，但 NGO 必须先考虑到与那些企业合作对本身形象和信誉可能构成的影响。以乐施会为例，烟草商、军火商以及其业务会伤害发展中国家穷人利益等之类的企业，都不会被列入合作伙伴考虑之列。

中国 NGO 要开拓长远的发展空间，归根结底，仍有赖于制度的建立和严格的自律，特别是注意问责、透明度和工作果效的重要性。NGO 问责的最基本要求之一，是机构所得的每一分一毫和所花的每一分一毫，都要做到知从何来，往何处去；相关的工作报告、财务和审核报告，透明度亦需要不断提高，期望最终做到任何人士随时来到办事处，均可翻查机构的账目；至于工作的果效，则是指机构所进行的工作和提供的服务，不但在成本效益上达到预期的目标，同时要检视对社会造成的长远果效和影响。

在不远的未来，中国 NGO 的市场营销和筹募工作队伍将会

迅速发展和成长起来。我们期望这批第三部门的生力军除了建立优良的专业素质和操守外，亦能在同业间多交流、多沟通，形成互相学习和监督的习惯，最终发展出中国的市场营销和筹募工作的专业组织，为第三部门奠定持续发展的根基。

本书之得以完成，除有赖于乐施会同事萧美娟和林国才的不懈努力外，特约研究员庄玉惜的贡献亦很重要。本书第六章的内容主要由邓志荣先生提供，第七章的内容主要由马锦华先生提供，谨此衷心向他们致谢，惟文责将由本书作者承担。除此以外，本书附录部分的中国相关案例研究，由乐施会的长期合作伙伴、清华大学 NGO 研究所的老师及研究生合力撰写，在此谨一并向他们致以深切谢意。

陈家明

乐施会副总干事

2004 年 10 月写于香港

目 录

CONTENTS

前 言 陈家明 / 1

第一章 NGO 的非营利市场营销 / 1

- 一 什么是非营利市场营销 / 1
- 二 市场营销对社会服务的重要性 / 5
- 三 进行 NGO 市场营销的步骤 / 13

第二章 市场营销的规划及实行过程 / 19

- 一 为什么要有市场营销计划 / 19
- 二 规划市场计划的八大步骤 / 22

第三章 市场营销计划的实行、监管及回馈 / 44

- 一 营销计划实行的六项元素 / 44
- 二 为什么要监管 / 48
- 三 回 馈 / 57

第四章 传播的策略及渠道 / 59

- 一 传播的推进器 / 59
- 二 信息的传达过程 / 60
- 三 品牌是机构的代言人 / 70



目 录

CONTENTS

- 第五章 企业要有社会责任 / 76**
- 一 企业社会责任的概念 / 77
 - 二 现代企业社会责任的发展 / 80
 - 三 社会服务机构与企业社会责任 / 93
- 第六章 社会服务的推广 / 96**
- 一 推广服务的方向 / 97
 - 二 推广“平安钟”服务的策略 / 100
 - 三 服务的质素及管理 / 112
- 第七章 香港 NGO 的筹款策略 / 117**
- 一 筹款并不局限在筹钱 / 117
 - 二 筹款对 NGO 的重要性 / 118
 - 三 筹款也要讲策略 / 121
 - 四 捐助者——个人、企业及基金 / 128
 - 五 筹款工具 / 134
- 第八章 特别筹款活动 / 138**
- 一 特别活动有多特别 / 138
 - 二 规划特别活动 / 141

目 录

CONTENTS

- 三 例子：乐施会的特别活动 / 148
- 四 特别活动的挑战 / 157

第九章 长远果效的传播 / 162

- 一 果效传播是持续发展的基石 / 162
- 二 长远果效的传播 / 163
- 三 例子：乐施会的果效传播 / 177

第十章 问 责 / 182

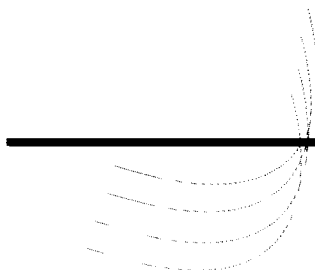
- 一 向伙伴问责 不存在傲慢 / 183
- 二 问责 不能单纯向钱看 / 183
- 三 问责内容要可靠 / 186
- 四 具体的问责内容 / 187

附录一 市场营销案例 / 208

- 中国国际民间组织合作促进会 邵 薇 / 208

附录二 市场推广案例 / 217

- 中国环保 NGO “自然之友” 朱 琴 / 217
- 辽宁省盘锦市黑嘴鸥保护协会 刘 烨 / 225



目 录

CONTENTS

附录三 服务及责任案例 / 235

北京市“打工妹之家” 李 卓 / 235

附录四 筹款及问责案例 / 245

葫芦岛救死扶伤联合会 龚慧娴 / 245

北京顺义儿童村 姚 敏 / 253

中国青少年发展基金会 佟 磊 / 260

出版缘起 / 276

乐施会简介 / 278



第一章

NGO 的 非营利市场营销

► 本章要旨：

- 市场营销可以创造资源，改变行为及满足顾客需要；
- 非营利市场营销与商业市场营销所采用的市场营销原则无大分别；
- 但非营利市场营销受制于 NGO 的使命及愿景；
- 市场营销对 NGO 的重要性是推广机构使命及愿景，向目标对象推广服务或产品，扩大支持者人数，管理机构形象，促使人们响应及改变人们行为；
- 市场营销有三大阶段：介绍、成长、成熟。

一 什么是非营利市场营销

上世纪 60 年代末期，NGO 的市场营销概念开始萌芽。1971 年，两位社会服务的市场营销先驱 Philip Kotler 和 Gerarld Zaltman 在《市场营销期刊》（*Journal of Marketing*）中，首次提及在社会服务中引入社会市场营销理念，引发了一连串讨论。经过十年的酝酿，社会市场营销概念在 1980 年代进入成熟期，各界包括世界银行及世界卫生组织等，大力在教育、社会事务

及健康护理上应用市场营销。1987 年，便有二十多名高层市场营销人员，率先在美国的医院提供营销专业知识（Kotler & Andreasen, 1991: 5）。进入 1990 年代，大学更是纷纷设立社会市场营销中心，研究如何在社会服务中实践这个理念。时至今日，大家对社会市场营销不再陌生，连政府部门也大为应用之。

（一）对市场营销的误解

可是，社会人士对市场营销亦存在极大误解，看到商家们大洒金钱，利用电视或报章广告促销，便以为市场营销等同于广告。实际上，广告只是市场营销的其中一种表现形式而已！事实上，一直被忽视的产品价格或服务收费，分销渠道及推广是否有效，才是营销中最关键的要素。

Kotler (1982) 把坊间对市场营销存在的误解归纳为三个：第一，进行市场营销费用太高，因此社会公众对 NGO 在使用市场营销时的费用密切注视，担心会严重超支；第二，市场营销需不断进行市场调查，登门造访社会人士对产品或服务是否满意等意见，这无疑是干扰人们的日常生活；第三，这等于容许机构利用市场营销对目标对象进行操控，通过广告或市场营销手段控制社会受众。

（二）市场营销的正确解说

那么不如我们看看 Kotler (1982) 如何解说什么才是真正的市场营销。“市场营销是分析、计划、实行、控制经细心规划的项目，旨在令市场目标对象改变价值观，以实现机构的目标。这很大程度上要看机构所提供的产品或服务能否满足对象的需要及期望，使用有效定价策略、沟通和销售，以达到知会、推动及服务市场。”而 Rados (1983: 540) 就更直接坦言：“任何非营利机

构，以影响不受它们控制的服务使用者或支持者态度为目标的，就已经是市场营销了。”

Rados (1996) 又进一步分析了市场营销必有的三大项功能：第一是创造资源，如人力、顾客、金钱、物资、设施及技术等等，因为任何一个机构只有具备资源才能推行工作；第二是通过游说或适应目标对象从而影响其行为，机构利用市场营销接触目标对象，改变他们的行为。最后，市场营销能够满足顾客需要。Rados 认为，一个采用市场营销姿态示人的机构，依据市场营销方式运作或响应顾客，通常会较主动地响应目标顾客需要，并更愿意花时间及金钱了解他们的需要。而对于顾客而言，会较容易满意应用市场营销方法的机构，那么便更易捐款给该机构。

（三）非营利市场营销与商业市场营销的分野

正如 Kotler (1982) 早在 20 年前所说，NGO 所应用的市场营销原则与私人机构所奉行的如出一辙，在应用时并不涉及什么新款式或挑战性的新原则。商界的市场营销通常被寄予十分高的期望，如达到某些营业指标。这在社会服务界也一样。

不过，NGO 在使用市场营销时与私人机构仍存有多项不同。NGO 可在应用市场营销的同一时间内，针对不同公众人士，包括现行捐款者、有潜质的捐款者、受助者，及针对不同目标如收入、参加人数、吸纳支持者等等，采取不同的方式。同时，NGO 以提供服务为主，然而服务又是无形的，且与服务提供者有不可分割的关系，而提供者的服务质素是惟一可见的。还有 NGO 的经费主要来自政府资助及公众捐款，即是众人的钱，NGO 被认为是款项的托管者，故在应用市场营销计划时不能随意花费，而要考虑所花的金钱是否合乎成本效益，处处要受到社会人士的监

察 (Kotler, 1982: 9)。

NGO 与私人机构在应用市场营销上主要有两大分野：第一，NGO 必须以满足支持者及受助者为其推行市场营销的使命；第二，NGO 受制于机构价值及原则。以乐施会为例，虽然有很多捐款人都希望在自己家乡兴建学校，但若该地区不是一些贫穷的地区，乐施会亦不会由于有捐款者的要求而在富裕地区兴建学校，与商业上市场营销的以客为尊是不同的。

(四) NGO 推行市场营销的困难

如上所述，NGO 的目标对象通常最少有两类公众人士：一是受助者，一是捐款者。前者涉及资源分配，后者则涉及资源的吸引力。但由于 NGO 的受助者多为社会上弱势的一群，无疑为传递信息增添了一定困难。

再者，NGO 的目标对象是多重的，活动目标亦是多重的，大多 NGO 会在同一时间推行多项活动，目标离不开以协助机构生存、持续发展及改变社会为大前提，但量度的指标大都以增加受助人数或提升服务质素等非财政标准为依归，因而要制订能满足所有目标的策略，实在存在一定的困难，所以管理层要确定各项目标的重要性，列举其先后次序。

此外，NGO 亦以提供服务为主，推广社会服务而不是销售产品。至于受惠对象，可以是服务对象，或是因 NGO 倡议改变社会行为而受惠的第三者，但无论如何往往不是采取行为的当事人。谈到利益，NGO 的资金来源多为政府或公众，这有别于营利机构，后者的收入主要来自日常的交易。同时鉴于很多地区 NGO 又享有税项豁免，所以公众对 NGO 的问责要求更高，每花一分一毫都要清楚掌握。

表 1-1

非营利的市场营销		以利为主的市场营销
1. 关注机构、人类、地点及构思	VS	关注产品及服务
2. 采取社会行动,取得更好改变	VS	以金钱交换产品及服务
3. 目标较复杂,难以以财政形式达致	VS	目标一般是追求销量及利润
4. 非营利服务所带来的好处通常与实际支付金钱的人无关	VS	消费者获得的好处与支付的金额挂钩
5. 服务于经济能力欠佳的人士	VS	服务于有经济能力的人士
6. 服务对象:受助者及捐款者	VS	服务对象:能负担支出的顾客

资料来源: Evans & Berman (1988)。

二 市场营销对社会服务的重要性

那究竟市场营销与 NGO 又有什么关系呢? Kotler & Roberto & Lee (2002: 20) 指出, NGO 市场营销实际上是以商业市场营销的原则及技巧为基础, 以达致影响目标对象自愿接受、拒绝或放弃某种行为为目标, 来换取整个社会、社群及个人的利益。

以香港情况为例, 由于近年经济低迷, 特区政府在社会服务界推行过一笔拨款, 表面上机构在规划活动时更有弹性, 实际上是紧缩政府资助。于是各 NGO 在无以为继情况下, 纷纷进行筹款活动。面对来自其他 NGO 的筹款竞争, 有些有先见之明的 NGO, 亦洞悉到沿用过往的一套筹款方式已不能突围而出, 明白必须发展一套策略性筹款计划, 不能单单依赖偶然的捐赠, 因为这会令款项变得不稳定, 所以必须在筹款活动中贯彻市场营销的理念。部分机构已试图招聘从商业机构出身的市场营销人员, 希

望通过他们将私人机构的市场营销经验有效地应用在 NGO 的日常运作中。可是部分规模较小的 NGO，纵然招募了市场营销专业人才，也由于机构规模的局限而未能达到预期的效果，所以并不是所有机构均可将商业机构的市场营销理念照搬过来。

（一）第一重要：推广使命及愿景

推广社会服务机构的使命及愿景，突显机构的独特性，以证明机构的存在价值，希望获得人们的认同。例如，乐施会的使命便是以一个独立的发展及救援机构的组织方式，建基于香港，跨越种族、性别、宗教和政治的界限，与贫穷人一起面对贫穷和苦难；而愿景则是要让所有的人都得到尊重与关怀，享有食物、居所、就业机会、教育及医疗卫生等基本权利，在持续发展中建设一个公平的世界。使命及愿景是一个机构的命脉，通过市场营销清楚地把机构的使命及愿景浓缩为三言两语，扼要地展示于人前，让公众人士一目了然，了解该机构的理想。以乐施会为例，既然我们相信只要不断努力，建立公平的社会政策或制度，终有一天贫穷是可以被消灭的，那么便要加以推广之，希望社会人士产生共鸣，给予具体支持。

（二）第二重要：向目标对象推广服务或产品

实际一点来说，市场营销是指选择目标市场，而不是企盼能服务整个市场。目标对象的分类特征如下：每个分类均具有独特性，有别于其他分类；所有有潜质的目标对象，均应以其特征划入到同一个分类之内；目标对象数目的多少及其购买能力必须可以量度，还要有足够数量的目标对象；同时在现实环境中，每个被分类的对象均应可被接触，否则犹如空中楼阁，纵然如何华丽也是遥不可及的。