

非營利事業行銷

許士軍

(作者爲本校企業管理研究所教授)

行銷的本質在促進社會內，或社會間價值之交換。而所謂之價值，並不限於經濟財貨或服務，諸如觀念、時間、文化活動或社會服務等等，都包括在內。在此觀念下，行銷機構亦很自然地不限於一般經濟性企業組織，而包括一般非營利性質之事業機構在內。究竟前此所討論之行銷觀念及方法等，如何應用到這類非營利組織，有何需要調整或改變之處？這些問題，都是本文所要討論的內容。

行銷意義之擴大化

非營利事業之意義及其重要性

一般而言，營利事業與非營利事業之最基本差異，在於所追求的目的：一者爲利潤，一者並非利潤，而是提供各種形式的服務。不過這種區別並非絕對的；即使是營利事業，仍然極可能有營利以外的目的和動機；反之，若干非營利事業却可能收益超過支出，因而產生類似利潤之餘額——且不說有些假藉非營利事業之名而行營利之實的機構。但是在沒有更恰當標準以前，我人不妨以存在目的是否爲謀求利潤這一標準，劃分營利事業與非營利事業。

隨著一社會的發展，有日益增多的機構出現以提供社會大眾或某特定人羣某種服務爲目的，除了像學校、醫院、宗教和慈善事業外，諸如俱樂部、職業團體、育幼院、養老院、學術文化團體等，在一現代化社會中也各自擔當重要任務；這些事業是否能發揮其預期功能，和一社會成員的福利與生活品質，具有極其密切的關係。

非營利事業與行銷

依擴大之行銷意義而言，這些機構，儘管不以營利爲目的，但其和服務對象之間，仍然具有交換關係。例如教會提供信徒

們心靈上的依託和安慰，解除精神上的迷惘，並安排各種社會性活動，以滿足後者社會及心理上需要，但是，在另一方面，信徒們也需要付出其時間、精神以及金錢上的支持，給予宗教組織。同樣地，人們參觀博物館或藝術展覽，獲得知識或心靈上的滿足或享受，即使不必購買門票，依然要付出若干時間和精力以爲代價，這種代價大小，每隨博物館或藝術展覽會場所在與開放時間等而不等。

事實上，這類非營利事業的交換——或行銷——對象不限於直接服務或受益之人羣。由於這類事業之生存，常有賴社會人士或機構——如基金會或政府——之支持，使得其與後者之間，也存在有某種交換關係。站在非營利事業立場，爲保持及爭取這種必要的支持，也得重視其本身所應採的行銷活動，以促成上述之交換關係。

若干實例

依前所述，一機構是否以營利爲目的，並不影響其行銷需要；非營利事業，爲了謀求和促進本身之生存，必須和多種不同對象發生交換關係，並且設法提高後者之交換意願及交換效率。

但爲達到上述目的所採之具體活動，必須將營利事業所採取者——如產品發展與規劃、定價、分配及推銷——予以擴大應用。以下選擇若干實例，以說明非營利機構所採取之行銷活動性質：

大學學^①

在一九七〇年中期，美國衆多大學面臨以下情勢：(1)高中畢業生人數自一九七七年的三百二十萬人將減至一九八二至三年之二百八十萬人；(2)高中畢業生準備升學者所佔比例也將下降；(3)準備升學之中，又有較多比例將進入二年制社區學院(Community College)，而非四年制大學；(4)大學學費之不斷升高又將阻礙許多人進入大學——尤其私立學校——就讀。

有的校方認爲，這一情勢僅僅屬於暫時現象，自然將會過去；有的認爲，要一所大學到外面爭取學生，似乎不合大學身份和尊嚴。因此，他們都一仍往昔，並不因上述情勢而改變做法。

另外有一些學校，却採取一些積極的活動以期爭取更多學生，例如：

- 昇放氣球，中存獎學金提供辦法。
- 在復活節假期中，由學校派人至某些遊樂場所，分贈飛盤玩具給高中生，飛盤上印有廣告文字。
- 在青年人閱讀刊物上或電臺搖滾樂節目中，插播學校廣告。（同一學校甚至準備給那些能够拉進新生的學生，減免學費，不過日後未予實施）
- 實施一「同日核准入學」辦法，此即只要一學生走進學校辦公室，當時即可取得入學許可。
- 容許學生以原有教育及工作經驗抵算學分，俾可縮短在學年限。究竟放寬到什麼程度，可經由商討程序決定。
- 學校製作介紹本身之影片，送供高中學生或其他團體放映。
- 在機場設置路牌，以吸引人們注意。
- 在紐約時報及時代雜誌購登專刊以介紹學校，其中包括聲譽卓著的哥倫比亞大學，杜克大學及紐約州立大學等在內。^②問題在於，這些活動雖可轟動一時，或吸引人們注意，但所收效果並不顯著或持久。原因在於，它們並未真正去發掘，探討和分析人們對於教育的需要，然後設法予以滿足。這一狀況，有如在現代行銷觀念被接受以前，人們所著重的，只是「推銷」，而非「行銷」一樣。上述種種學校推銷活動之失敗，適足以證明，學校也需要有行銷活動——發掘人們需要而後加以滿足。有關此方面的做法，本文稍後，將再舉例說明。

醫 院

由醫院這種性質的機構來從事行銷——甚至只是談談而已——在許多人們看來，也是判經離道的。柯特勒曾以「本週特別大減價——腦部外科，只收一九五元」這種辭句表明人們對於所謂「醫院行銷」的譏諷。

但是在於醫院設備過剩的壓力下，美國近年來仍有不在少數的醫院，主動地採取一些活動，以期爭取病人及醫師。譬如：
• 凡於週末住院者，招待兩人航遊地中海。

• 為住院病人每晚舉辦「賓果」遊戲（心臟病者除外）。

• 於產婦出院前夕，為新生兒之父母舉行燭光晚宴，以牛排及香檳酒招待。

• 提供醫生以一些特別服務，如三溫暖浴、司機、甚至私人網球場設備等。

所幸者，有些醫院應用行銷方法於其業務上，並不限於上述範圍。譬如，他們考慮：何處設置分院或診所？如何估計某項新的服務能否獲得足夠之求診者？如何吸引一般人利用預防性服務，如年度體檢，癌症檢查等？如何爭取某些短缺之專門人才？那種行銷規劃可吸收良好醫護人員，培養良好社區關係，並鼓勵捐助？這些問題較能觸及一家醫院之基本生存條件及服務能力問題，當較以上所列之各種「花招」推銷技巧有意義得多。

文化團體^③

在一九七九年元月二十三日的華爾街日報首版，報導紐約市一家洛克林音樂學院 (Brooklyn Academy of Music) 如何應用行銷方法於開展業務之故事。這一機構成立於一八五九年，在某一段極其輝煌的時期內，世界上第一流的音樂家或芭蕾舞團都曾應邀表演。但曾幾何時，近幾十年來，這一文化機構却日趨沒落；據稱，在一九五九年某月中，一共只舉辦了一次有關烹飪之演講而已。

同時這一音樂學院所屬四個演出場所位置也都欠佳；它們座落於都市衰敗地段，環繞著殘破建築物、廉價傢俱店和小旅館之類，更難引起一般較高水準人士之興趣。在這種情況下，雖然這機構不以營利為目的，但也有難以維持之感。

但是十一年前，這一文化機構在一批新的管理人員的經營下，應用市場區隔化、產品發展、分配、定價和促銷多種行銷手段，似乎扭轉了上述頹勢。觀眾人數大量增加，自每年九萬人增達三十二萬人；捐贈者人數，在過去四年內，自原有不到二百人增至五千六百人；捐款額更增加四倍，超過一百萬美元；這一切使得這一機構的財務狀況從連年虧損狀態中，至一九七四年後，轉虧為盈。

有關所採行銷策略，也將於後文中論及。

行銷策略之發展

行銷管理基本上包括兩個步驟：(1)界說目標市場及(2)設計及維持一行銷組合。這一構架同樣可應用於非營利事業。

目標市場

非營利事業之目標市場為何，自然隨事業本身性質而異。譬如以一所大學之目標市場而言，可能是具有某些特徵之高中畢業生、大學畢業生、成年人、在職人員或目前中小學教師。但是也可能是所擬延攬之某方面學者、專家或技術人員。可是，一所大學亟需獲得校友、當地社區及有關政府部門之支持，則這些機構或個人，也可視為其目標市場。因此，在此意義下的目標市場，遠較傳統意義下者廣泛而複雜得多。如何探究與選擇適度之目標市場，拙著^④第六章內所討論之觀念與方法，基本上亦可應用於此處非營利事業，不再贅述。

但是，可以想像者，隨著目標市場性質不同，行銷任務或目標亦異。依前此說明，非營利事業之行銷任務，大致可分兩方面：一為「資源調配」(resource allocation)，此即提供其服務予其目標市場——直接服務對象。一為「資源爭取」(resource attraction)，此即獲得服務以外人羣或團體之支持^⑤。以大學為例，對於學生或研究生之類目標市場，其行銷任務為如何調配本身資源以配合他們的需要；但對於校友及基金會這種目標市場，則係針對其動機和目的，選擇行銷訴求與途徑，以爭取其捐助與支持。

發展行銷組合

如前所稱，將傳統營利事業的行銷活動，應用於非營利事業上時，必須將其擴大解釋。例如，與產品發展與規畫相對應者，稱為「構形」；與定價相對應者，為「估價」；與促銷相對應者，為「象徵化」；與分化相對應者，為「便利化」。以下即依構形、估價、象徵化與便利化四方面行銷活動，簡述於次：

構 形

非營利事業所提供之者，一般為某種觀念或服務，因此較之具體之產品，遠為抽象，因此也不易加以適當界說。譬如以中華文化復興委員會而言，所提供之整個社會的貢獻，就很難加以明確定義；就是以一所大學而言，所涉及範圍已較文化復興為具體，但要訂定一組明白而為多方接受的目的，仍屬不易。

估 價

由於非營利事業所要求於其目標市場者，未必是貨幣代價，因此在這方面所採取的定義，應係一人為採取某種選擇而放棄的代價，也就是經濟學上所稱的「機會成本」(Opportunity cost)，譬如時間、精力、權力等等。以一協助酗酒者戒酒機構，所要求於其服務對象者，為放棄根深蒂固之嗜好並公開承認此種惡習，這可以算是極高代價。代價愈高，愈難使人接受，因此行銷者應設法減低此種代價。

服務代價，常因對象身份或性質不同而異，譬如若干醫療服務或文化活動，對於低所得、學生或年長者，給予特別優待。由於服務無法像產品一樣，可加轉讓或轉售，因此採取因對象而異的定價方式，較易執行。

象 徵 化

此種象徵化作用，係透過溝通程序而達成。此即為所提供之服務，塑造或襯托出某種形象或意義，俾能符合服務或爭取對象之需求狀況，以影響後者之態度或行為。例如發動校友捐款，方便他們感到，藉由捐款以表現其内心之衷感或滿足其某種歸屬之需求。

今天種種非營利事業已逐漸大量使用多種溝通媒體於上述目的。如教會利用電視傳播教義與聚會消息；家庭計劃協會利用直接郵件與人員訪問，協助婦女瞭解和接受節育觀念和方法；還有政治競選中對於傳播媒體之利用，較之一般消費品之推銷，

也毫不遜色。

便 利 化

所謂便利化，乃與位置或時間有關，亦涉及實際服務提供之程序——相當於實體分配過程——譬如，提供某種服務之時、地及手續是否便利接受者。尤其由於服務本身無法轉手或代為接受，在施與受之間的通路一般短而直接，無法像產品一樣可利用批發商經銷，使得便利與否，對於目標市場對象，極其重要。

以上乃將拙著前此所說明之行銷組合因素加以一般化，同樣地，它們彼此間所具有的互動關係，也依然存在。就以便利化一項而言，如為配合目標市場的方便，將某種服務分散到顧客近便地方，此可能影響服務品質，但可減少顧客所付出代價，亦可使象徵化工作較為輕易。這種關係，可利用後文中所引述美國路易斯安印家庭計劃實例加以印證，即可明白。

非營利事業行銷活動之控制

基本上，種種控制程序同樣可應用於非營利事業。不過有幾點困難，應加提出：

第一、非營利事業之目標較不具體，亦欠確定，因此究竟達成機構行銷目標至何程度，較難加以具體衡量。

第一、非營利組織之權責系統較不清晰，如果發現某項計劃之實施不符合預期狀況，也很難確定責任，並責成某人或單位加以改進。

第二、非營利組織不以營利為目的，所提供之服務可能與其財務收入不發生關係。一方面，提供服務之質與量可能增加，而對於其資源獲得，只是加重負擔，而無裨益；另一方面，也可能不必考慮盈虧，因而對於成本控制不加重視。甚至認為，既然不以營利為目的，何必斤斤計較成本！

第四、非營利事業一般缺乏有效之激勵制度，因而不能因績效評估結果，給予有功人員以某種激勵；反之，對於表現平庸，甚至低劣人員，也沒有解決或改進措施。缺乏這一環，可使任何控制制度不生作用。

第五、即使以財務控制而言，有賴良好之會計及業務資訊系統，足能反應活動與成本間的關係。此在企業機構，都可能是
一個問題，在於非營利事業，一般更為缺乏此方面必要之資訊。

非營利機構之行銷實例

為使上述觀念更臻具體，以下將舉出某些實例，顯示行銷觀念如何實際應用於非營利機構內。當然地，這些實例各自發生
於某種特定情況之下，因而不可視為一般或具有代表性之狀況。

大學

如前所稱，一所大學之真正採行行銷，並非就是採取某些推銷活動，而要有系統地依照行銷規劃與控制之步驟去做。
譬如有些學校採取所謂「市場導向之機構規劃」(market-oriented institutional planning)。此即自一所學府之市場

、資源及任務三方面進行分析，然後才決定其爭取學生、教師與獲取捐款之策略。現說明於次：

市場分析

1. 有何重大趨向可對高等教育產生重大影響？（環境分析）
2. 什麼是本校之主要市場？（市場界說）
3. 在這主要市場內有何重要之市場區隔？（市場區隔化）
4. 每一市場區隔內有何特定需求？（需求確認）
5. 在每一市場區隔內，人們對於本學校之知名度、瞭解程度、興趣大小如何？（市場知名度及態度）
6. 社會各界對於本校及其他競爭性學校所持形象如何？（形象分析）
7. 在可能申請本校之學生中，他們如何得知本校，又如何達成其向本校申請和入學之決定？（消費者行為）

8. 現有學生在本校就讀所感滿意程度如何？（消費者滿意程度調查）

資源分析

1. 有關本校師資、課程及設備各方面，有何重大優點及缺點？（優缺點分析）
2. 有何機會以充實本校之財務資源？（捐贈機會分析）

任務分析

1. 本校之任務為何？（任務界說）
2. 誰是我們服務對象？（顧客界說）
3. 何種需要有待本校加以滿足？（需求目標）
4. 本校應集中努力於那些市場區隔？（市場目標）
5. 有何類似的學校？（競爭者辨認）
6. 對於目標市場而言，本校可給予他們何種獨特之利益？（市場定位）

譬如美國南部的休斯頓大學（University of Houston），即曾根據類似之檢討及分析，考慮其院系調整（產品組合）之建議；其考慮標準包括：(1)該項學術活動，對於本校所決定之任務而言，是否屬於中心地位；(2)該項學術活動本身之水準如何；及(3)該項學術活動，自行銷觀點，有無存在價值。譬如某些科系，發現與學校任務無甚關連，外界評等偏低，學生人數不足，就可考慮逐步縮減和停辦。

公共衛生機構

這種機構所負擔的許多任務，都和行銷有關。譬如，探究服務對象之衛生需要狀況；設置一分配體系以提供該等服務予服

務對象；獲得財務支持；改變人們有關公共衛生之價值觀念及行為習慣等。

首先，公共衛生機構也是要瞭解服務對象之公共衛生需要；然後，區分目標市場，並配合不同市場設計不同之服務組合，其中可能包括減少吸煙運動、保持環境清潔，以及口腔衛生各種活動，也涉及產品、定價、推銷及分配各種手段之協調配合。

同樣地，在擬訂此等策略時，規劃者必須考慮種種環境因素，如法令規章、政治、技術及社會風俗習慣等等，以免所發展之策略窒礙難行。

在此，將以美國路易斯安那州所推行的家庭計劃運動為例，說明行銷觀念之應用。^⑥

第一為「消費者導向」

路州家庭計劃一開始便分析所針對之市場，加以分析，並從中選擇適當之「目標市場」(target market)；發覺不同之區隔市場，需要有不同之行銷策略，而且有不同之發展次序。他們所首先選擇的，為屬於低所得、低教育程度、年齡在十五到四四歲之間的多產婦女。

對於此等對象，均稱之為「顧客」(customers)。在訓練工作人員時，特別強調一項觀念，此即：本項計劃之目的，為推銷一種觀念予潛在之顧客，而非僅僅提供或贈予一種「免費服務」。所提供之服務，必須切合顧客之需要，而且要顧及後者之採用便利，自非考慮工作人員本身之方便。

第二為「社會程序」

認識行銷屬於一種社會程序或行為；並非孤立於社會之外，而應考慮所涉及其他機構或人物之反應及支持。因此在路州家庭計劃推行中，特別考慮取得當地社區、教會、醫師公會、醫院、基金會等之支持。也特別顧及當地黑人社會所具有的特別看法和敏感性。

第三為「整體努力」

在設計該項計劃時，考慮到各種手段間之關係及配合問題。在所提供的產品方面，係針對目標市場之需要：衛生、教育、謀生技能，以解決多年以來一直困擾他們的疾病、無知和貧窮問題。而家庭計劃不過是這整個大計劃中之一環而已；所提供的，

是賦予這一計劃所能獲得之各種滿足與利益。在定價方面，雖然表面上是免費的，但實際上，工作人員被告知、顧客參加這一計劃，是付出相當機會成本的，此種成本應低於他所獲得的利益。

在分配方面，為減少顧客所付代價，應儘量求服務提供及利用之便利。例如在於服務站址之選擇、耗費時間之減低，均極注意。在推銷方面，工作機構中特設有一傳播及公共關係部門，負責推銷計劃之擬訂、媒體選擇及其他工具之設計等方面工作。

同時，為能繼續不斷獲得顧客反應情況之資料，亦建立行銷情報系統 (marketing information system)，以供檢討各種行銷策略及手段之效果，並藉加改進。計劃機構還想利用所累積的資料，以發展一有關家庭計劃顧客之「消費者行為模式」(consumer behavior model)，以指導工作及研究之推行。

第四為「利潤目標」

如前所稱，計劃者並不認為推行家庭計劃，為提供一種無償之服務。因此，極重視所獲得之代價及效果。所採一項衡量成效之標準，即為「積極參與之顧客人數」，根據這一標準，即可進行種種標準成本分析、成本效益分析、變異分析等控制性工作，並將分析結果告知工作人員，並用於管理決策及訓練計劃之中。

醫 院^⑦

一般認為，一所醫院之良好行銷計劃應包括三項主要目標：第一、建立這家醫院為一個健康防治者之良好形象。不過，這種印象必須建立在實質基礎上，而非只是幌子。第二、提供有關本身服務對象及其醫療服務需要之認識。第三、協助此等服務內容之設計及其推廣。

醫院行銷計劃之擬訂，應對於本身歷史、目前狀況及未來目標之分析，從而界說本身之使命及任務，究竟是做為一個小型社區醫院，一個醫學院之附屬教學醫院，一較週全之地區性醫療中心，或是一專門性某種疾病或傷害之復健醫院。

一旦決定本身屬於那種類型之醫院以後，其次蒐集市場資料，此即有關各市場區隔之需求、態度及最近三至五年來之醫療

利用模式；後者包括科別、日期、住院期間、診治狀況等。配合以年齡、性別、種族、宗教、職業、住址等等，進行分析以期發現其間關係。

利用此等資訊：那些人利用那些服務，他們對於此等服務之觀感、所需要或期望之其他服務等等，醫院當局可考慮發展全盤行銷策略——產品、定價、分配及推銷之適合組合——以達成上述之目標。

產 品

醫院所提供之各種醫療保健服務，等於是企業之產品組合。對於後者，醫院應加條列與檢討：是否獲得有效之利用？對於醫院財務之影響？是否由鄰近其他醫院提供更為有效？什麼是本院最突出與主要之服務項目？由於今天不可能由每一間醫院提供所有各種服務，每一醫院必須根據本身使命與長處，發展最適合本身之產品組合。同時在於所謂「開放型醫院」，醫生也是必須滿足之對象，則在產品設計中也應考慮利用本醫院服務及設備之醫生之種種需要，儘可能給予滿足。

分 配

醫院所提供之服務，必須給予病患以最大可能之便利。雖然這種服務不能像商品一樣，經由批發、零售以達市場所在，但就診所位置、停車便利、開放及掛號時間與方式，建築設計與佈置等等，仍可加以改進，以節省病患及其家屬所費之時間及精力。

定 價

依照行銷觀念，醫院顧客所付價格，並不限於貨幣代價，而應包括時間及精力代價，機會成本及心理代價等等。這些代價之大小，和上述分配問題關係甚為密切，但心理因素也佔極重要成分。例如，根據研究，在某一南美國家，許多低所得者寧可到私人診所，甚至密醫，求治，而不願到公立免費醫院，即因在後者內，他們必須經過一層層的盤訊手續，使得他們感到很大的困窘和不耐。凡屬此類代價，皆係醫院定價過程中所要特別考慮者。⁽⁸⁾

推銷

推銷必須配合其他行銷組合手段使用，醫院推銷具有重要之溝通與教育功能，使其顧客充分瞭解本醫院之性質與功能，俾在需要時，不致選擇錯誤之醫院，費時而誤事；同時亦可增進病患及其家屬與醫院或醫療人員之合作。在這方面，種種推銷手段，如廣告與公共關係等，都可斟酌利用。但重要者，這些手段必須有一全盤策略與計劃之指導，而非零星或盲目從事。

由於現代社會中教育水準之普遍提高以及大眾對於醫藥衛生的重視，使得醫院在上述推銷工作上，先天得到許多幫助和有利條件。譬如醫生接受電視或報刊記者的訪問，所做有關衛生保健之演講，重大手術之進行與突破（例如近日臺大醫院連體嬰分割手術），以及多胎生產之消息，名人或影星之住院等等，都具有極高之新聞吸引力，自然而然地，有利於醫院知名度之提高以及增進外界之瞭解，這在一般商品銷售的推銷上是不容易得到的。

文化團體（布洛克林音樂學院）

有關布洛克林音樂學院之一般狀況，已於前文中提及。自近十年來，在新的一批管理人員經營下，這一文化機構採取了以下多種行銷策略：

爲了配合節目安排及郵寄訂票目錄，他們將過去的顧客名單，根據所訂購節目性質，加以分類，發展爲不同之市場區隔，然後根據其愛好，郵寄特定節目資料及訂位單。結果證明，這種辦法要比普通郵寄有效得多。這機構不但要把握已有之觀眾，還主動發掘新的市場加以開發。例如，爲吸引少數民族觀眾，特別是黑人及西班牙語系觀眾——一般類似文化機構多疏忽這種市場——特別任命一稱爲「社區關係」新主任，負責此方面工作。某些節目之安排，例如非洲舞蹈表演，即是針對此種現象之愛好和興趣。該社區關係部主任親自和當地數十個黑人和西班牙裔宗教和社會團體保持密切聯繫，鼓勵後者購買整批門票，然後加以義賣以籌募本身經費之用。

爲能吸引觀眾，首要之事爲安排具有吸引力之節目。在這方面，該學院不遺餘力邀請戲劇、歌劇、現代舞蹈、交響樂、室內樂各種第一流劇團和樂團蒞院演出，例如英國之皇家莎士比亞公司、費城芭蕾舞團等。同時，爲克服位置上的不利條件，該

院安排有自曼哈頓至劇院門口之快車服務，自行經營方便之停車場，還有點心購用場所。

在定作方面，這一機構亦別出心裁，採用試銷方法，以便比較不同價格所收效果。譬如對於同樣的節目，一組顧客所收到訂購門票價格為二十元，另一組為二十五元。學院當局觀所得反應，再選定一組門票價目。如選擇較低一組，則將差額退還給曾付高價的顧客——往往後者又將這差額捐贈給該學院。不過，根據經驗，往往較高價格反而收到較佳結果。

由於門票收入——即使場場客滿——也不足應付開支，因此有賴其他財務來源，這樣使得如何爭取捐款支持，也成為重要業務活動之一。譬如，該學院聘有專任人員，利用公司企業之年度報告及其他資料，分析可能之捐贈人及主管姓名，然後定期郵寄有關學院活動概況，宴會請帖以及年度捐款呼籲。以一九七八年而言，所接觸之一六二家公司中，七八家都給予捐款。福特基金會也會給予鉅額捐款。

當然，也有人批評稱，由於一個文化機構過分重視此類活動，可能影響其經營方針，譬如為爭取票房收入或討好某些觀眾，因而影響其藝術水準或理想。有關此點顧慮，即使布洛克林音樂學院負責人也表示相當程度的同意。但是，做為一個非營利機構，在開支浩繁及通貨膨脹的壓力下，為了謀求生存，這種做法恐怕也是無法加以避免的事。這確是非營利機構採用行銷觀念過程中所應考慮和解決的一個問題。

非營利機構對於行銷之探行

雖然有許多非營利機構，多多少少已在從事此類行銷活動——也許並未察覺這是屬於一種行銷功能——但這方面值得加強或改進之處仍多。^⑨

柯特勒教授曾自組織觀點，建議下列途徑，以供非營利機構採擇，使得其行銷功能得以適當發揮。

1. 任命行銷委員會

這可能是一個開端，其目標包括：(1)發掘本機構所面臨的行銷問題及機會；(2)發掘各行政單位所需要之主要行銷服務；及(3)根據上述行銷服務之需要，研討是否有任命一專任行銷主管之必要。

當然地，這一委員會之組織，應包括機構最高負責人，主要業務部門主管以及若干行銷專家。

2. 組織一行銷工作小組

其主要任務為對於本機構之行銷現況，做一全盤檢討。譬如：外界對於本機構之觀感，主要關係方面對於本機構之期望，本機構之長處及短處等等。此一小組報告並應舉出機構目標、市場定位及策略，做為根據。

3. 聘僱行銷專門機構

此包括行銷研究機構、廣告公司等等，以協助此一非營利機構從事多種市場分析與策略發展工作。如遴選得當的話，這些機構不僅能够提供某些特定服務，還能採取一種行銷觀點，提出重要問題——包括機構任務、目標、策略及機會等方面——以供非營利機構當局之考慮。

4. 聘任一行銷顧問

由其主持整個機構之行銷審計 (marketing audit) 工作，包括問題及機會兩方面。機構本身應指定專人配合與協助此一顧問工作。但是後者之目標、時間範圍、研究計劃以及收費辦法等，也應事先明確訂明。以一教育機構所聘任的行銷顧問而言，其任務可能是尋求下列問題之解答：

- 有關學生人數及素質之改變趨向
- 某項學術計劃（科系）所能吸引優秀學生之程度
- 市場上有何其他競爭性計劃及其地位
- 本機構所提供之計劃之印象及聲譽如何
- 該計劃之任務及其未來五年之目標
- 達成此等目標所需之預算
- 該計劃之可能財務來源估計
- 該計劃所面臨之行銷問題以及所應採取之行銷活動

• 該計劃是否需要有專人提供行銷服務。

5.任命一行銷主管

由於行銷活動之頻繁與擴大，到達某一階段時，一非營利機構也有必要設置一中級主管職位，負責此等行銷活動之規劃、執行與控制。經常發生的一個組織上問題，就是這一職位的歸屬與權責劃分問題。學者認為，這一主管應屬於規劃部門，而非公共關係部門，因為，一旦隸屬後類部門，則一行銷主管所能從事之工作，將受到過分限制，變得十分狹隘，這有違機構行銷之基本精神。

但也由於這一緣故，使得這一行銷主管，很容易和公共關係主管發生職務劃分不清情事。事實上，如果將行銷局限於一些推銷工作的範圍內時，二者確會發生混淆；但如將行銷擴大為包括：市場分析、發展新業務、行銷策略、產品線評估之類活動，不僅和公共關係範圍甚為不同，而且所需人員資格也不是一般公共關係人員——多數出身新聞或大眾傳播——所能勝任。

6.任命一行銷之副主持人

此即在最高層管理職位中，由一副主持人負責行銷業務之規劃與控制任務。由於他的地位較高，因此在推動行銷業務上，具有較大職權和影響力，也利於和其他部門協調。這種組織安排，可能代表一非營利機構採行行銷之較高階段。

根據已有經驗，當這職位剛剛設置時，不會有多少事放在他眼前，等待他去做。這時，機構內其他部門還不習慣於利用行銷服務，甚至不瞭解什麼是行銷服務。因此，業務之推展有賴這位主管主動去發掘和發展。然後擬定長短期行銷計畫，列舉重要專案，並要求所需之預算；等到年度結束，或告一段落時，再提出檢討報告，說明有關專案之執行情況及成效。如此，經過一段時間，行銷活動及功能將被整個機構所認識和重視，納入機構主要活動體系之內。

Marketing, 35 (July 1971) pp.3-12

書
誌

⑤ Philip Kotler, OP. Ibid.

- ① Philip Kotler "Strategies for Introducing Marketing into Nonprofit Organizations" *Journal of Marketing*, 43 (Jan, 1979) 37-44
- ② Louis A. Fanelli, "More Colleges Use Ads to Boost Their Enrollments" *Advertising Age* (Jan 29, 1979). P42
- ③ "High-Class Hoopla: A Cultural Institution Succeeds by Marketing Its Waces Aggressively" *Wall Street Journal* (Jan 23, 1979) PP.1~22
- ④ 論文題題名:「新規開拓事業(新規・新企・新業)」
- ⑤ Benson P. Shapito, "Marketing for Nonprofit Organizations" *Harvard Business Review* (Sept-Oct 1973) pp. 123-132.
- ⑥ Adel I. El-Ansary and Oscar E. Kramer, Jr, "Social Marketing: The Family Planning Experience," *Journal of Marketing*, 37 (July 37 1973) pp.1-7
- ⑦ Daniel J. Fink "Marketing the Hospital" *MBA* 12 (Dec. 1978/Jan. 1979) pp. 50-56
- ⑧ Philip Kotler and Gerald Zaltman "Social Marketing: An Approach to Planned Social Change" *Journal of*