

第一章 緒論

第一節 研究背景

自 1960 年開始我國逐步推動各項經建計劃，開啟以出口為導向的工業發展階段，而在國際分工的體系之下，當時臺灣的工業發展僅能接收歐美日等先進國家不願發展的高污染、高耗能或是高耗水的地方產業，而政府也在經濟掛帥的政策目標引領下，將環境污染與破壞視為追求經濟成長的必要之惡，對於環境汙染較不重視，一切以發展經濟為重。此外，一般民眾在經濟高度成長之下，生活水平逐漸獲得改善、所得不斷增加，在享受著經濟成長所帶來的正面效果下，即便此些產業帶來嚴重的環境汙染，民眾仍對於經濟發展產生的汙染及負面影響較為輕忽，且亦較少關注環境公害問題。

但從 1980 年代起，臺灣產業結構逐漸轉型，各種高污染產業所帶來的環境問題亦逐漸浮現；並且隨著國人的生活水準逐漸提高，及國外環保思潮對臺灣的衝擊，我國民眾開始意識環境保護的重要性，而在環保意識日益提昇下，經濟發展不再是主要的關切議題，取而代之的是對於環境品質的要求與重視。但是根據我國的研究資料顯示，臺灣每萬人口所分配到的環保人力僅 16.04 人，故環境保育的工作可謂係政府所提供的公共福利中較為薄弱的一環（江明修、許世雨、劉祥浮，1998：12；吳鈴筑，2001：160）。於是在環境受到嚴重的破壞與污染、民眾環保意識日漸高漲，政府卻無法滿足民眾需求的情況下，關切環保議題之士便自發性的成立民間環保團體，以集體行動的方式來解決自身權益的問題，彌補政府在處理環保議題上能力的不足。在此股浪潮下，民眾以組織化的行動來反對公害污染，不僅促使草根性的環保團體數量的快速增加，其增加速率是解嚴前的 11.5 倍，尤其工業污染愈嚴重的縣市，環保團體增加的數量遠較其他縣市為多（蕭新煌，1999：73）；並且在近幾年的發展之下，環保團體成為捍衛臺灣環境的主要力量，及扮演著社會環境運動與思潮推展的主要動力。

環保團體在面對公害、環境污染等問題下，如雨後春筍般的大量成立；然而以往的民間環保團體主要是面對環境公害問題而成立的，多數是以反對已經存在或即將造成破壞、污染為目的，往往在達成目的之後即解散，此種情況又以公害議題所組成的地區性自救團體最為明顯。不過隨著臺灣在環境議題上所展現出的

多樣性與複雜性，除了以反公害污染為訴求的團體之外，也開始出現許多以生態保育及社區文化為主要關心的團體（李永展，1998：107）。這些環保團體除了採取激烈的抗爭手段外，也開始投入生態保育與環境教育，企圖藉由長時間從各個角度與生活周遭來關心環境問題，於是在 1990 年代後開始登記立案，逐漸轉向為制度化的環保類非營利組織。

而組織資源充足與否攸關非營利組織達成使命的成效，故非營利組織在制度化後需要長期的資源供應以維持組織生存（周佳蓉，2007：3），可見穩定的資源對於非營利組織的重要性。然而，近年來受到全球經濟不景氣及非營利組織彼此間競爭資源的影響下，使得非營利組織在募集資源上更為困難；而我國民眾在資源捐助的對象上，又傾向支持宗教類非營利組織，尤以一些具有群眾魅力或是聞名的宗教領袖所領導的組織（蕭新煌，2000：118），於是造成我國資源有集中在某些特定類型的非營利組織上，對於其他類型的非營利組織，如環保類非營利組織在資源的募集上更加艱辛。是故，在上述因素的影響之下，非營利組織需要面對嚴峻環境的競爭與挑戰，若盲目地追逐資源，可能導致組織的式微，為了使組織立於不敗，如何在有限的資源裡增加本身生存優勢，行銷策略的運用亦是非營利組織著重之課題，而隨著環保類非營利組織日漸受到民眾的重視，在受到資源有限、資源排擠與民眾捐款特性的影響下，如何加強環保類非營利組織的行銷能力更顯其重要性。

第二節 研究動機

基於上述研究背景可知，在力求經濟發展的策略下，世界各國無不致力於發展各項工業，雖然經濟的成長為人類帶來更佳、更富足的生活，但伴隨而來的是各類型汙染的產生，包括水汙染、空氣汙染、國土汙染與動植物瀕臨滅絕等問題。而隨著人民生活品質、知識的提升，對於生活環境品質的要求，取代了對於經濟議題的關注。因此，環保議題逐漸受到民眾的重視，基於民眾對於環境品質的要求，環保類非營利組織之地位更顯重要，同時也日益的成長。

而我國自 1987 解嚴後，各類型的非營利組織大量成立，彼此間對於資源相互競逐，故對於非營利組織而言，本身並不以營利為目的的特性下，除非有雄厚的基金、孳息等支持，否則通常並無足夠的自主財源來支持整個組織的發展與運作，因此需要向政府、企業與一般大眾進行行銷，以此增進組織資源，維持其長期性與計畫性的社會改善活動（施教裕，1996：10-11；陳政智，2009，181）。換言之，非營利組織必須向外募及所需要的資源，而如何透過行銷爭取社會大眾的認同與支持，進而獲取足夠的資源，不論是人力或是經費上，用來維持非營利組織業務的運作與成長，實為非營利組織共同關切的議題，更遑論是環保類非營利組織。因此，環保類非營利組織若要達成使命與宗旨，必須進行行銷加強外在資源的挹注，才能長期性的關注環保議題。但是我國民眾又多以宗教類非營利組織為主要資源的捐贈對象，故財務困境可謂是當前環保類非營利組織所要面對的急迫問題（蕭新煌，1999：73）。是故，本研究透過探討我國環保類非營利組織，除了了解其運用的行銷策略，並從中尋找出較適合環保類非營利組織的行銷之策略，以協助我國環保類非營利組織能有效拓展自身資源，此為本研究以環保類非營利組織為研究對象的動機之一。

其次，筆者從先行文獻檢閱的過程中，了解到目前對於非營利組織行銷策略之研究多以宗教慈善、社福，或是高等教育等類型的非營利組織為研究對象，反觀以環保類非營利組織為研究對象探討行銷策略的研究僅有兩篇，而這兩篇研究皆以網路行銷為研究焦點，探討行銷在網路的運用上，且主要是以動保團體為研究對象，如表 1-1 所示。然而行銷策略所能運用的方式不只限於網路的運用，且各種類型的非營利組織都有其組織之特性，因此其他類型的非營利組織研究是否能完全套用在環保類非營利組織上實為一項問題。故在整體環保類非營利組織的

行銷研究付之闕如的情況下，本研究期望透過以環保類非營利組織為研究對象來補充此方面的不足，此為本研究動機之二。

表 1-1：我國非營利組織行銷相關論文研究一覽表

類型	宗教	社福 慈善	高等 教育	藝術 文教	動保 團體	博物館	其他
行銷 相關 研究	13	19	16	12	2	17	50

資料來源：筆者自行整理自全國博碩士論文資訊網。檢閱日期：2011/02/17

第三節 研究目的

承上所述，目前我國關於非營利組織行銷研究主要係以社福、宗教、慈善等類的非營利組織為研究對象，但是對於環保類非營利組織的行銷研究卻鮮少提及。又因各種類型的非營利組織都有其組織特性，所以其研究結果能否作為環保類非營利組織在行銷時之參考實為一項問題。因此，本研究期望藉由以環保類非營利組織為研究對象，填補目前非營利組織行銷研究不足之處。又，隨著民眾對於環保議題日漸重視，使得環保類非營利組織日益重要，但是組織若要達成使命有賴於資源的充足與否；而組織若有好的行銷技巧，通常較能有效達成使命。因此，基於研究動機，本研究針對環保類非營利組織的行銷策略為研究主軸，並將研究目的歸納如下：

在學術上，鑒於目前較為完整環保類非營利組織行銷策略研究付之闕如的情況下，期望透過本研究來補充與加強非營利組織在行銷策略研究上缺乏環保類非營利組織的缺塊，使得非營利組織在行銷策略研究上更為完整。

在實務上，首先透過本研究的實證結果，來了解我國環保類非營利組織在從事行銷工作的現況。其次，為了使環保類非營利組織能有效達成使命，整合行銷理論以及實證資料分析之結果，用以提供我國環保類非營利組織在從事行銷時之參考與借鏡。

第四節 研究問題

基於上述研究目的，以下列舉出本研究主要研究問題與細目研究問題，以聚焦本文研究重點：

壹、主要研究問題

我國環保類非營利組織行銷策略為何？

貳、細目研究問題

一、我國環保類非營利組織在制定行銷策略時，所考量的環境要素為何？而其影響又為何？

（一）我國環保類非營利組織在制定行銷策略時，所考量的內在環境要素為何？

（二）我國環保類非營利組織在制定行銷策略時，所考量的外在環境要素為何？

（三）我國環保類非營利組織在內外環境分析時考量要素的差異，對於行銷策略有何影響？

二、我國環保類非營利組織在制定行銷策略時，組織的行銷對象有哪些？選定時所考量因素又為何？

三、我國環保類非營利組織在行銷策略規劃上所考量因素為何？在運用上又有何不同？

四、我國環保類非營利組織在制定與執行行銷策略時有何困境？又如何克服？

第五節 研究範圍與對象

壹、研究範圍

首先，依據我國「民法」上之分類，將所謂的法人組織分為公法人與私法人兩種類別，其中私法人的涵義近於所謂的非營利組織；在私法人中亦分為兩種類型：一為社團法人，乃指以人為主的社會團體，其主管機關為各級政府的社會部門者，另一為財團法人，係指以一筆財產為主，向成立之目的事業所屬主管機關立案者。其次，學者江明修（1998）在其所撰述的研究中認為從事環境保護及環境教育為目的之非營利組織，即可稱為環保類非營利組織；另外，根據聯合國（United Nations,1990）對於非營利組織分類系統中的第五群「環境」，其包含「促進及提供環境保育、污染控制與預防、環境教育和健康、及動物保護等服務之團體」（轉引自周佳蓉，2007：45），而由前兩者對於環保類非營利組織的界定，歸納後可知環保類非營利組織主要在從事公害環保¹、生態保育²與動物保護³之團體。故藉由前述的討論本研究以不以營利為目的，且以推動有關公害環保、生態保育與動物保護為組織宗旨，並經由政府合法立案為財團法人或社團法人的環保類非營利組織，為本研究的研究範圍。

貳、研究對象

首先，本研究主要關切的是環保類非營利組織之行銷策略，故在個案選取上依據環保署網站所列之 328 家環保類非營利組織為母體進行篩選，但因環保署所列之環保類非營利組織種類繁雜，為了取樣及研究之方便，筆者藉由自行整理，將僅具智庫性質或不具有研究範圍所列具備公害環保、生態保育與動物保護者排

¹公害乃指因人為因素，致破壞生存環境，損害國民健康或有危害之虞者。其範圍包括空氣污染、噪音、水污染、廢棄物、毒性化學物質污染、土壤污染、振動、惡臭、地盤下陷、輻射公害及其他經環境保護署指定公告為公害者。故本研究中的公害環保乃指以此類為組織主要關注議題的環保類非營利組織。

²生態保育指保護環境中之動植物的生存權，甚至是人類的健康、安全皆在保護範圍之內者，包括對自然環境的保存、維護、利用、復原及改良（王鑫，1994），因此本研究的生態保育乃指組織主要關注議題含有上述定義者。

³動物保護應具有兩層意義，除了為了保存物種資源或保育生物的多樣性，人類提供各種有效的保護措施，還有就是保護動物免受身體損傷、疾病折磨和精神痛苦等，減少人為的活動對動物直接造成傷害。結合上述兩層意義，動物保護為研究防止動物瀕臨絕跡，避免或減輕動物因疾病、傷害等因素而導致的痛苦，並包含了動物福利的一門科學（陸承平，2002）。故本研究中的動物保護乃指在組織宗旨中與關注議題以保護動植物為主要者。

除，經此篩選後符合該篩選標準的環保團體共有 174 家。因此本研究之個案選取，即以篩選後的 174 家環保類非營利組織做為研究母體，進行研究對象的挑選。其次，經由研究範圍的討論可知目前環保類非營利組織依據組織宗旨與關注議題的不同造成屬性上的差異，而可以分為公害環保、生態保育與動物保護等不同屬性的環保類非營利組織，因此筆者依此將 174 家環保類非營利組織分別予以分類並歸納至此三類不同屬性的環保類非營利組織中。

再者，一般而言若非營利組織成立的時間較長，並且仍持續的運作，通常具備一套良善的行銷策略，方能有足夠的資源，以達成組織的宗旨與目標，故在本研究的個案篩選上，為了從中抽取出具高資訊密度與強度之獨特個案進行研究，進而達到本研究之研究目的，因此筆者從此三類範疇中依據成立時間先後進行排列，各自選擇三類中成立時間前三的環保類非營利組織，故共計九家環保類非營利組織作為本研究的研究對象，參考表 1-2。此外，在後續章節若有針對各屬性的環保類非營利組織進行討論，本研究為方便讀者閱讀，對於各屬性的環保類非營利組織則分別稱為公害環保屬性組織、生態保育屬性組織與動物保護屬性組織。

表 1-2：研究對象

編號	屬性	組織名稱	成立時間
1	公害環保	臺中縣公害防治協會	1985 年
2	公害環保	臺灣環境保護聯盟	1987 年
3	公害環保	社團法人看守臺灣協會	1999 年
4	生態保育	中華民國自然生態保育協會	1982 年
5	生態保育	財團法人主婦聯盟環境保護基金會	1989 年
6	生態保育	社團法人中華民國荒野保護協會	1995 年
7	動物保護	中華民國保護動物協會	1973 年
8	動物保護	財團法人流浪動物之家基金會	1988 年
9	動物保護	社團法人臺北市野鳥學會	1984 年

資料來源：筆者自行整理

第六節 研究方法

研究方法的重要性在於透過嚴謹的科學方法將抽象的問題具體化，並進一步的對於資料進行分析，使所得之研究成果，係合乎邏輯與科學原則，並且得到客觀及有系統的推論。因此，為求達成本文之研究目的，本研究之撰寫採用文獻分析法與深度訪談法兩種研究方法。以下概略介紹此兩種研究方法之意涵以及在本研究中的運用情形。

壹、文獻分析法

研究者透過文獻分析的過程，可指出前人研究尚未解決之問題以及外來研究可發展之方向，並且對於過去研究以及當下研究的路線亦可以呈現出彼此的相關聯性；最後整合並摘要某領域內已知的事物並向他人學習激起新觀念的產生（W.Lawrence Neuman 著，朱柔若譯，2000：173-175）。

因此，本研究透過蒐集國內外相關非營利組織行銷策略之文獻，包括專書論著、期刊學報、大專院校博碩士論文與網路資料等分析其研究內容與結果，藉此了解我國環保類非營利組織行銷策略之研究有待補足與加強之處；並且於理論基礎的部分則整理現有的行銷策略相關理論，找出合適本研究的相關分析指標進行實證，待實證結果與文獻檢閱及理論間相互對照後，來達成本研究所欲達成之目的。

貳、深度訪談法

深度訪談法是研究者透過口頭對話的方式從被研究者身上蒐集第一手資料的研究方法。由於社會科學研究涉及到人的理念、意義建構和語言表達，透過言語的交流可以充分的表達自己的思想，也可以獲得較廣闊與整體性的視野。因此，藉由訪談研究者可以了解被研究者耳聞目睹的相關事件，並且進一步探究被研究者內心深層的價值觀以及思維模式（陳向明，2002：221-227）。

在本研究中，藉由訪談環保類非營利組織之內部相關人員，致使獲取受訪者的專業知識與其實際參與相關業務之經驗，提供筆者意見以解答所欲探討之問題，從而了解目前環保類非營利組織行銷之策略，與其內部所面臨的問題，藉以彌補文獻資料的不足，並對較模糊不清的問題進行理解，作為研究上的參考建議。

第七節 研究限制

在研究過程中，筆者雖盡可能達到研究的嚴謹與完整，但是能力及蒐集資料等因素，仍可能會產生下列限制，致使研究可能因而無法臻至完善，茲分述如下：

壹、資料蒐集上之限制

在資料蒐集方面，由於有關環保類非營利組織行銷策略的資料相對較少，所以僅能就已有探討關於非營利組織行銷策略之資料進行整理，也使得筆者藉由文獻探討以回答本研究之疑問上恐有不盡周詳之處，此為本研究的研究限制之一。

貳、個案篩選上之限制

礙於環保署所列之環保類非營利組織資料過於繁複，以及部分資料尚無的情況下，筆者在個案篩選、分類與挑選上，僅能就所能獲得的資料來進行，恐有缺漏與不詳盡之處，此為本研究的研究限制之二。對此，筆者在整理個案資料的過程中，將更為小心與謹慎的進行，使挑選出之個案是能夠取得最高資訊者，以達到本研究之研究目的。

參、訪談對象選擇之限制

礙於較為完整的環保類非營利組織行銷策略付之闕如的情況下，筆者希冀可以從本研究的實證結果來加強此部分的不足，故在訪談對象的挑選上，乃以成立時間較久的環保類非營利組織作為本研究的訪談對象。然而，以此方式所選出的訪談對象可能無法包含目前較為活躍的環保類非營利組織，而無法從中獲得此類組織的相關資訊，可能使得本研究之結果不夠完整，故此為本研究的研究限制之三。

肆、訪談所得資料真實性之限制

在進行訪談時，僅能根據環保類非營利組織相關人士之主觀意見與認知，而無法有客觀之衡量工具，在效度上易有瑕疵，在訪談所獲得的結果上，也可能會因為訪談者的態度有所保留，而使訪談結果無法深入問題核心，甚至有所偏失，此為本研究的研究限制之四。對此，筆者在訪談時對於受訪者之意見盡量做重複之確認，避免研究者本身之判斷與主觀衡量帶來的偏差。同時，在訪談中也向受訪者保證研究之匿名性，使受訪者能較無顧忌的發表其真實意見。

第八節 研究流程

本研究之研究流程如下圖 1-1 所示，並說明如下：

壹、研究背景、動機與目的

首先，在研究背景部份，分析環保類非營利組織的興起背景與成因，及行銷策略在非營利組織的重要性。其次，在研究動機部份，由於目前非營利組織處在競爭激烈的大環境下，如何有效運用行銷策略以因應大環境的挑戰，攸關環保類非營利組織能否存續的問題；及目前從事關於環保類非營利組織行銷策略之研究時屬少見，此兩者便是筆者從事本研究之主要動機。最後，在研究目的部份，承接研究背景與動機之論述，說明本研究所欲達成的學術目的以及實務目的，以闡述本研究所能提供的價值所在。

貳、研究問題與對象

研究問題是藉由行銷策略相關文獻與理論的討論，整理歸納出本研究所欲討論之面向，進而發展出本研究的細目研究問題；而透過細目研究問題的實證與分析，便可歸結本研究所欲探討的主要研究問題。在研究對象上，說明本研究所欲探討的研究範圍為何，並闡述研究對象的選取條件，最後則詳述本研究所選出的研究對象與相關資料。

參、文獻回顧與理論整理

首先在本研究的文獻回顧上，基於環保類非營利組織在行銷策略研究上較為少見，故本研究主要分為非營利組織行銷策略相關研究以及環保類非營利組織目前相關之研究進行討論，來了解目前有關非營利組織行銷策略之研究之現況以及環保類非營利組織目前的組織運作現況，進而點出本研究之價值。在理論整理上，首先，針對非營利組織相關概念與理論基礎作一介紹，並為本研究所指的非營利組織下統一性的定義；其次，對於環保類非營利組織之定義、類型與功能等作清楚的討論；再者，則是針對有關於非營利組織行銷策略的相關概念與理論作說明；最後，則是將非營利組織與行銷策略相關理論作一整合性的探討與整理，以建構出本研究所適用的研究理論基礎。

肆、針對研究對象進行深度訪談

訪談是種研究性的交談，藉由口頭談話的方式從受訪者方面蒐集第一手資料的一種研究方法，本研究所選擇訪談之對象是以身處行銷活動職位並辦理業務之代表，透過研究問題所設計之訪談提綱，藉由訪談進一步了解受訪者在實務上之經驗，以獲得較為整體性的視野與資料。

伍、資料分析、研究發現與建議

首先，在資料分析方面，經由深度訪談後得知之資料與訊息，加上先前相關文獻與理論探討，將兩者作一實證與理論間的對話，進而了解理論與實務運作上的異同之處。其次，經由上述資料之分析，提出本研究的研究發現，而研究發現主要是發掘理論與訪談整理中的不同之處，讓讀者了解環保類非營利組織在運用行銷策略的過程中，與理論所論述的有何差異；最後，便是針對筆者在研究過程中所發現之問題，提出具體的建議與看法，給予環保類非營利組織在運用行銷策略時之參考。

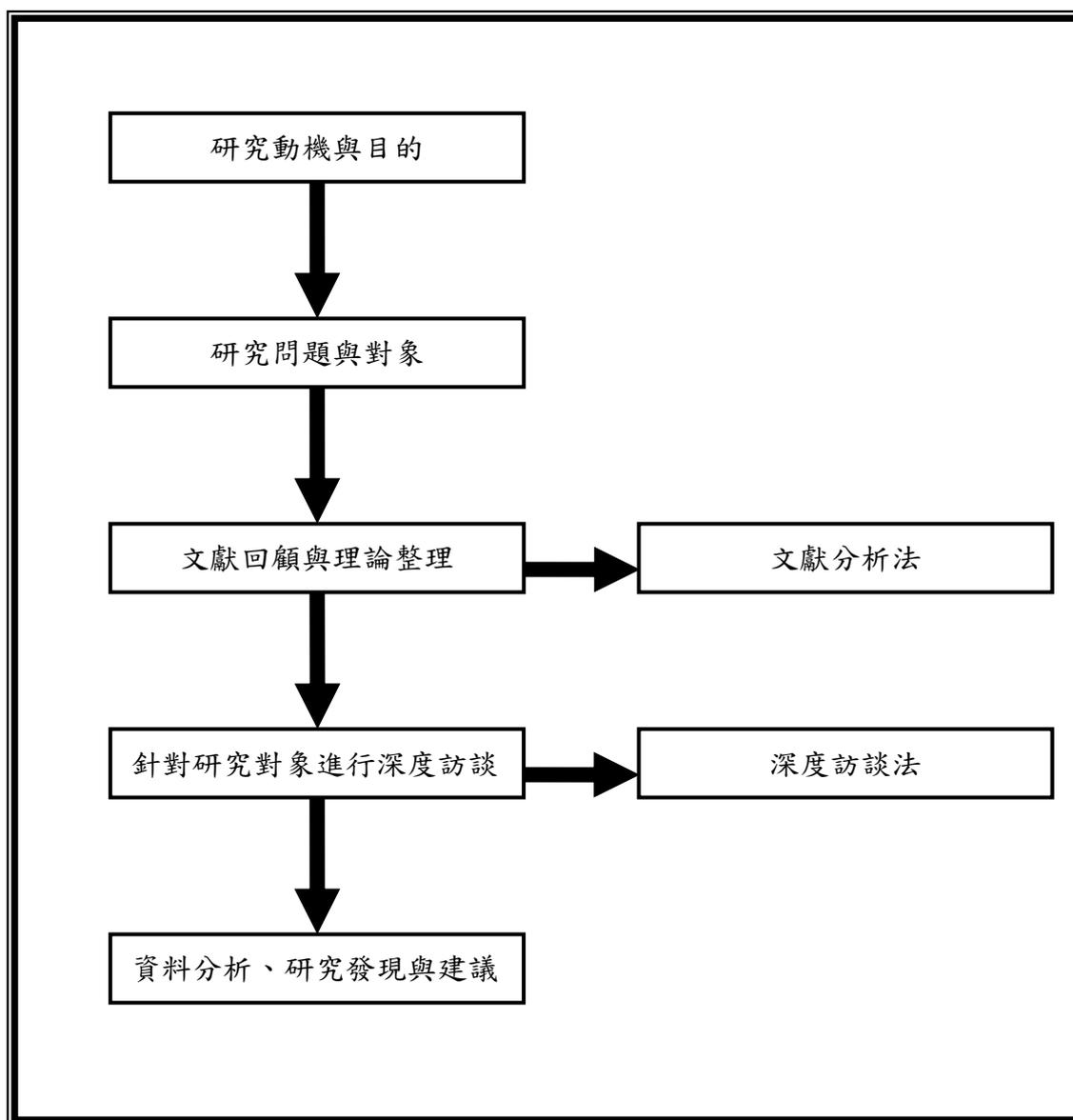


圖 1-1：本研究研究流程圖

資料來源：筆者自繪

第二章 文獻探討與理論基礎

第一節 文獻探討

國內外非營利組織相關研究的總類、數量繁多，而文獻檢閱的目的在於了解先行研究的進展，並從相關議題中尋找出不同的研究方向與觀點。而本研究以非營利組織的行銷策略為主軸，並將非營利組織的類型，限縮至環保類非營利組織。因此在文獻檢閱的部份，先檢視現今非營利組織行銷相關研究的進展狀況。其次，以環保類非營利組織為焦點進行相關文獻的整理，以了解目前環保類非營利組織的主要研究議題。最後，於總結中點出本研究與其他研究之區別，以呈現本研究之重要性。

壹、非營利組織行銷相關文獻

行銷觀念運用到非營利組織營運管理上由來已久，最早始於1969年由學者 Kotler and Levy 提出，主張行銷觀念不僅僅只適用於企業，因為行銷係基於「交易」的概念而產生，只要該機構具有財貨與服務的性質，皆可適用行銷觀念來增進組織效能與維繫其生存（梁裴文，2005：207）。故行銷策略運用在非營利組織日益受到重視。因之，筆者整理目前國內外非營利組織運用行銷策略的相關文獻如下：

一、行銷策略相關研究

在探討行銷理論與策略的相關外國文獻中，學者 Stephen Vargo（2004）等即在其文章中指出傳統的行銷觀念乃是承襲經濟理論上的交換模式，其核心觀點在於對組織所生產之商品的交換，且將焦點置於有形的資源以及商品的交易之上。然而隨著時間的移轉，現今行銷觀念被賦予新的觀點，其焦點置於無形的資源（技術、資訊與知識）、價值的創造以及生產者與消費者間關係的建立。換言之，行銷觀點的演變是從早期藉助行銷知識的運用以增進商品價值，逐漸轉變成組織必須了解與滿足顧客的需求。而學者 Alan Andreasen 等（2005）的研究則是以全美 48 家大型非營利組織的行銷主管為對象，從其經驗了解在非營利組織中的行銷概念之重要性，以及加速或是阻礙非營利組織學習行銷概念的因素。文中

指出在學者 Kotler 提倡行銷概念可擴大運用的數年後，非營利組織對於行銷知識的運用逐漸產生濃厚的興趣，其中促使行銷概念於非營利組織廣泛運用之因，包括公部門資源的日漸稀少、來自私部門的挑戰、策略聯盟下私部門夥伴的期待以及對發展較為成功非營利組織的看齊。另外，阻礙非營利組織運用行銷知識最主要的原因在於組織文化的差異導致減緩非營利組織對於行銷概念的採用。換言之，在面對資源日漸稀少與組織間的競爭，非營利組織對於行銷策略與知識的運用越來越頻繁與廣泛。

而在國內探討關於行銷策略研究的相關文獻中，亦論及臺灣近來資源競爭越加困難，使得行銷知識對於非營利組織越顯重要，而有效的行銷策略將使非營利組織更能在激烈的競爭環境中生存，因此在相關文獻中包括陳明照（1998）、樓永堅（1999）、陳定銘（2003）、梁斐文（2005）與王明鳳（2006）等，多有討論到市場區隔的重要性、行銷組合的運用等，在非營利組織在運用行銷策略時需要重視的相關概念，而以下筆者針對上述五篇文獻，詳述其中內容並歸納出對於本研究較為重要的相關概念。首先，陳定銘（2003）指出非營利組織應該做好市場區隔、清楚界定目標市場、了解顧客需求、透過行銷組合，有效滿足顧客需求、增進顧客參與度。因此，在行銷的過程中，非營利組織如要生存，提供的產品就必須讓民眾產生興趣，而了解非營利組織成員與顧客的願望與需求，行銷計劃才有其效果。如此可知行銷的過程中，組織必須能了解與滿足顧客的需求，如此組織的行銷計畫方能事半功倍

其次，陳明照（1998）與王明鳳（2006）皆指出非營利組織在面臨開源不易的情形下，行銷對於非營利組織來說更顯重要；其中王明鳳（2006）認為非營利組織的行銷策略，首重行銷環境的分析與目標確立，在環境分析上則提出藉由 SWOT 分析組織的優缺點，來構思組織的行銷策略，以增加行銷策略的成功；在目標確立上則認為必須了解顧客群，以做好市場的區隔。而周文珍（2007）則指出非營利組織行銷的三個構面，分別是在大環境中找到並且確立組織的使命，同時經過內外環境的探究，確定組織的使命是具體可行且明確的；其次，將組織的使命與任務有效的與目標對象進行傳遞與溝通；最後，引起認同與迴響，進而藉由行銷的規劃與執行，邀請目標對象的參與或捐款。由此可知，非營利組織在行銷時，應該先將市場做出區隔，針對不同的目標對象進行不一樣的行銷策略，越多樣多變的行銷手法越能吸引民眾的興趣，待確定目標對象認同組織理念後，在針對不同的顧客群滿足其需求，則行銷策略較易成功。

再者，梁斐文(2005)以慈濟功德會為例，探討宗教型類營利組織行銷策略，並分析慈濟成功發展之因素與行銷手法。研究結果指出慈濟的主要行銷策略在於銷售願景與體驗行銷：在銷售願景上，藉由宗教的正面形象，鼓勵民眾積極行善，並以慈善為基礎，醫療為幹展現慈濟的願景；在體驗行銷上，則透過身歷其境的震撼與集小願成就大改變的心靈體驗，創造一種感動，將組織的目標宗旨行銷給予大眾，以獲得大眾無論在人力或財源上的支持。此外，研究中也指出宗教型非營利組織由於宗教的神聖性，因此在資源的募集上有特殊的能力。對此筆者比較感興趣的是宗教型非營利組織本身有著宗教勸善、神聖性的正面形象，在行銷上較容易打動民眾，那麼環保類非營利組織在沒有宗教信仰此一層面的影響下，又如何進行行銷的工作，如何打動人心認同組織理念，此為筆者想要藉由本研究來了解之處。

最後，樓永堅(1999)採質性研究的深度訪談方式，以表演藝術團體為研究對象，進行資料的搜集與分析非營利組織在行銷策略實務上的作法。在文中指出組織定位在社會大眾的心目中越是清晰，則越能使社會大眾產生一種鮮明且具吸引力和競爭力的獨特形象；其次，於價格策略上主要以成本與社會大眾接受度為主要的考量；最後，在促銷的策略上，所使用的方式包括課程及學校演出、灌製影帶、CD、印製教材、媒體公關、網際網路的運用、海報、開記者會等，亦指出多數的組織並無多餘的經費來刊登廣告。

在經過上述的討論後，非營利組織在從事行銷活動時，先必須對於組織的內外環境進行分析，且要確定組織的主要目標對象，並依照目標對象的不同，制定符合個別目標對象的行銷組合，於行銷策略的成功將有很大的助益；其次，非營利組織基於使命的不同，與目標對象的差異，可在組織定位上更為清晰，並與其他組織間具有相異性，將能更有效吸引社會大眾的助益；最後，在行銷組合的運用上，非營利組織對於價格的訂定方面，成本回收與社會大眾的接受度是主要考量，而對於社會大眾而言，產品的價值遠勝於其價格，當產品的價值、品質不斷提昇，更能促使社會大眾對於組織所發展的產品感到興趣；而在推廣方面，非營利組織礙於經費的不足，較難透過商業廣告方式來傳達組織理念，因此需要藉由更為多元的推廣工具，來增進組織的曝光率，如網際網路的運用。以下將介紹非營利組織運用網路進行行銷的相關之研究。

二、網路行銷相關研究

韓意勤(2001)指出網際網路除了可以用來募款與招募志工，更可以達成非營利組織行銷其理念的目的，以電子佈告欄、電子郵件、討論室或電子報等方式來與既有和潛在的支持群眾互動，以形成一個具有高度凝聚力的網路社群。而陳政智、林于雯、黃千育(2006)在其研究中指出非營利組織行銷方式的種類繁多，但是不論使用哪種方法，都是向目標對象提出說明與說服的過程，以不同的訴求提供不同的資訊，以獲取對方的認同。研究結果亦顯示網路行銷可以提供一個平台，直接與組織互動，或是透過網路完成所需的交易，更可藉由網路參與組織，增進對組織的歸屬感，也因網路行銷具有即時性、互動性、跨時間與空間、明顯市場區隔的特性，可節省成本發揮傳統行銷所無法發揮的部份，更有助於民眾捐款。在成本方面林豐智(2003)即指出網路行銷雖然無法完全取代傳統行銷的功能，但其低成本的特性，使之成為非營利組織在執行行銷策略不可或缺的工具。不過，目前積極參與非營利組織網路社群的人數還是少數，有時利用傳媒效果可能更好，然而隨著網路人口的增加，此一趨勢將對於網路進行行銷將會有很大的助益。

在經過上述的討論後，網際網路乃是新興的行銷管道，因其所需投資的成本較低，對於資源不足的非營利組織而言，網路行銷日益受到重視。但是，在學者陳政智的研究中指出，多數的非營利組織捐款者介於30至50歲的女性，對於網路的使用與年輕族群比較相對而言比例較低(陳政智，2006：108)，故筆者認為雖然網路此一新興媒介，對非營利組織而言具有便利及較為成本低廉的特性，無論在理念傳播或資源募集，其無遠弗屆的方便程度，皆可增加社會大眾在了解理念與資源挹注上的意願；但是依據學者陳政智所述，目前臺灣使用網路者與實際贊助者間有所差異，因此非營利組織較難以僅透過網路行銷的方式，來推銷組織的理念，有必要與傳統的行銷策略做一結合同時使用。

三、善因行銷相關研究

善因行銷是當企業在促銷其產品時，同時可使非營利組織獲得知名度與收入，故善因行銷可建立企業與非營利組織雙贏的關係。也因此近年來景氣不佳的影響下，與企業合作的善因行銷漸受非營利組織的重視，以開拓新的資源來源。Basil等(2008)從非營利組織的經驗，檢視善因行銷對非營利組織的影響，

以量化研究法調查美國154家非營利組織的管理者對於善因行銷的直接經驗。研究指出，對非營利組織而言善因行銷是有助益的，基本上成果是大致能夠符合組織所預期的，故可將善因行銷視為對非營利組織有效的行銷手段，能夠實現組織的部份效益，如立即的財務支持與發展長期關係等具體目標。而在國內的研究上，鄭怡世（2000）指出企業會因屬性、規模、文化、策略上的差異，而具不同的公益贊助理念、動機、評估準則與決策模式。故非營利組織若要與之合作，則須先了解合作企業的公益贊助理念、動機、評估準則及決策模式，才能針對彼此的需求設計出雙贏的合作策略，而受限於非營利組織資源的不足，無法進行大規模的媒體宣傳，故可藉由善因行銷的運用，以彌補非營利組織較為薄弱的廣告能力。

綜上所述，非營利組織基於本身資源較為不足，無法運用大量的廣告，來增加組織的曝光率，故可藉由善因行銷的運用，在確認企業贊助理念與動機，以及該企業的屬性後，與企業共同行銷所關注的議題。在此過程中非營利組織可藉由企業的資源與通路，彌補組織資源的缺乏，以達成組織的宗旨與目標，而企業更可在這過程中提昇組織的形象，進而達成雙贏的局面。

四、體驗行銷相關研究

黃慶源、邱志仁、陳秀鳳（2004）在其研究中，藉由學者 Schmitt 所提出的策略體驗模組：感官、情感、思考、行動、關聯等五大策略為理論之基礎進行探討，以了解博物館在推行體驗行銷上的重要性及博物館在未來如何善用體驗矩陣規劃出完整的體驗行銷。文中表示體驗行銷所強調的是理性與感性的動物，非營利組織藉由感官刺激、親自參與、及活動背後意涵所帶來的省思，來吸引民眾的認同與支持。盧昭蓉（2003）亦是藉著策略體驗模組為理論基礎，透過問卷調查探討國立科學工藝博物館運用體驗行銷之效果。研究指出工藝博物館在體驗行銷策略的運用上，效果堪稱成功，但是組織彼此間有其本身的獨特性、差異性，因此在運用體驗行銷，可依各組織的特性，設計適合的體驗媒介。

經由上述，非營利組織在募集資源上，已是採用更為主動、多元的行銷手段，而非被動的等待顧客上門。筆者認為無論是傳統的促銷方式，如廣告、人員推銷等，或是前述較為特殊的促銷策略，主要目的都是期盼能更為有效的將非營利組織的理念傳達至目標對象，並且吸引目標對象的注意，使其能更了解與支持組織理念，進而改變行為或是在資源上提供援助。

貳、環保類非營利組織相關文獻

一、環保類非營利組織現況與資源之相關文獻

隨著環保議題日漸受到重視，而環保類非營利組織基於具備倡導、教育與價值維護的功能，故在環境保護、生態保育等議題上扮演著重要的角色。因此，環保類非營利組織的相關研究逐漸受到學術界的重視。在環保類非營利組織的現況與發展方面的探討上，有李永展（1998）、蕭新煌（1999）和梁明煌（2000），從該研究了解到目前環保類非營利組織的現況與發展困境。其中李永展（1998）指出多數的環保類非營利組織體質貧弱，而造成此狀況的原因在於環保類非營利組織的資金來源主要是不定期的小額捐款與會員收入上，但是礙於多數環保類非營利組織的會員人數偏低，使得這兩種來自民間的資源較為缺乏，進而造成組織在議題推動與運作上的困難。另外，也指出財務不穩的原因，在於專職人員的缺乏與流動性高等因素影響下，使許多組織會務難以持續，無法累積社會的認同，且無法與捐款對象建立良好的聯繫，使持續捐款的可能性降低。蕭新煌（1999）亦指出臺灣的環保類非營利組織普遍小而窮，會員人數低於兩百人的組織多達七成，而在年度預算低於兩百萬的也近七成，就環保類非營利組織的困境來說，財務困難與工作人員的不足是最主要的組織內部問題。同樣的學者梁明煌（2000）在「臺灣地區環保團體的角色與環保糾紛解決機制的變遷」一文中表示環保類非營利組織數量雖多，但是會員本身稀少且重疊性高，在資源募集上較為艱難，故對於需要長期投入的議題難以兼顧。

而對於環保類非營利組織在經費來源方面的討論，有林茂耀（2004）以花蓮地區的四個環保團體為研究個案的質性研究，在文中指出各組織的經費來源大致為會員會費、捐款、辦理活動、出版品以及接辦政府活動或研究等。另外，周佳蓉（2007）指出目前臺灣環保類非營利組織在發展狀況上，組織健全且積極運作的環保類非營利組織逐漸成為中介團體，包括環保的知識、政策，環境的抗議、保育及守護的工作，以作為民眾與政府間的溝通橋樑與管道，在此同時顯示環保類非營利組織所需的專業性越來越高，並且藉由與政府的合作，致使影響力不能輕易忽視，但過於依賴政府資金，與政府過於親密的情況下，可能危及其自主性。另外，該文亦指出多數的環保類非營利組織幾乎不衡量組織表現，而財務報告及年度報告多僅限於會員或組織內部，並未對外公開。

綜上所述，我國環保類非營利組織多數體質貧弱，造成的主要原因有三項：首先，專職人員流動性高，且缺乏行銷方面的知識，使得會務難以持續，無法獲得社會大眾的認同；其次，社會大眾無法產生共鳴的情況下，造成會員人數的偏低，並且環保類非營利組織在會員或是贊助者的資料上，未做進一步的分析及區隔的動作，難以維繫組織與會員的關係，間接造成會員的流失；最後，在環保議題無法取得廣泛的認同下，使得組織所獲得的資源以小額捐款居多，但是小額捐款多數是不穩定的，難以持續維繫組織的發展。故在會員人數偏低、缺乏行銷知識與流動性高的專職人員以及不穩定的小額捐款等因素影響下，造成環保類非營利組織資源不足的困境。在組織的資源來源上，包括會員會費、捐款、辦理活動、出版品與接辦政府活動或研究。但是對環保類非營利組織而言，若過度依賴政府資源來維繫組織會務與發展，將危及到組織的自主性，難以發揮於環保議題上的功能，如此更加突顯環保類非營利組織運用行銷策略的重要性，不僅維繫組織會員的關係，也積極增取社會大眾對於環保議題的認同，來支持組織的持續發展。

二、環保類非營利組織行銷策略之相關文獻

關於環保類非營利組織行銷之研究，有王惠蘭（2002）與黃癸鳳（2006）兩篇，主要以動物保護屬性組織為研究之個案。其中王惠蘭（2002）依研究發現指出動物保護屬性組織僅紀錄贊助人的基本資料，未更進一步的分析，及對行銷目標做市場區隔的動作，故組織在接觸目標對象時，其行銷方式並無差異。在傳播工具上組織較常運用網站、舉辦活動與報紙等傳播工具，而選擇傳播工具時，成本是最大的考量因素。另外，動物保護屬性組織本身並無具備行銷知識的人員，造成傳播工具的成效不佳，使得組織難以建立優良的形象，有效提昇組織知名度或加深目標群眾的印象。而黃癸鳳（2006）將焦點置於動物保護屬性組織的網路行銷上，但是在研究發現中指出網站所發揮的宣傳功能仍有其限制，因此動物保護屬性組織仍是與社會大眾直接溝通為主。而網路建構的目的包括動物福利與動物權的提倡、生態保育、動保政策宣導及動保教育宣導等，是依據組織成立宗旨建構而成。另外在通路與推廣策略上，研究指出動物保護屬性組織主要的通路策略包括遊行、遊說、記者會、公聽會、講座、刊物發行、網路傳播與電視、電台的訪問，藉此方式來突顯組織的訴求。而推廣策略則包括影音播放、新聞稿、留言板、電子報、書籍海報與刊物等，藉由畫面影像直接將動保議題，使得社會大眾能夠獲得深刻的感受，進而改變社會大眾的觀念及對動物保護的重視。另外，也指出動物保護屬性組織常藉由口號的方式，如「以認養代替購買，以結紮代替撲殺」等，來加深社會大眾對於動保議題的印象。

而在先行研究上，指出動物保護屬性組織在通路策略上，成本為組織的主要考量因素，所運用的方式包括遊行、遊說、記者會、公聽會、講座、刊物發行、網路傳播與電視、電台訪問等，來突顯組織的訴求，以獲得社會大眾的認同；而推廣策略則包括影音播放、新聞稿、留言板、電子報、書籍海報與刊物等，藉由畫面影像的傳達，或體驗的方式加深社會大眾的印象，加強社會大眾對於環保觀念的認知。但是，在目前有關於環保類非營利組織行銷策略之研究的文獻中，僅以動物保護屬性組織為主，但是基於組織成立的使命與宗旨，仍可再分為公害環保與生態保育等兩類，故在研究結果上無法顯現整體環保類非營利組織在行銷策略上的運用，也因為如此本研究企圖以公害環保、生態保育與動物保護等不同屬性的環保類非營利組織作為研究個案，並以深度訪談的方式，來了解目前我國環保類非營利組織主要的行銷策略是如何規劃與運用，並給予環保類非營利組織行銷策略研究上的補充與加強。其中，筆者認為依據環保類非營利組織屬性的不同，在行銷策略的運用上就會有所差異，如本研究中的公害環保屬性組織多以公害議題為主要關注議題，故該屬性的環保組織與政府、企業間的關係可能較為敵對，因此在行銷對象或合作對象的挑選上，相較於其他屬性的環保組織勢必更為嚴謹，以保有一定的影響力與自主性；而本研究中的生態保育屬性組織相較於公害環保屬性組織，在行銷活動的運用上將更為多樣與活潑，並且較能透過野外的體驗活動來加深民眾的印象；而動物保護屬性組織相較於本研究中的其他屬性的環保組織，政府經濟決策對於動物保護屬性組織影響較小，換言之動物保護屬性組織所考量的外在環境要素勢必與其他屬性的環保組織有所差異。

三、環保類非營利組織功能探討之相關文獻

周儒（1998）指出相對於政府，環保類非營利組織在環境教育的推展上，更為積極與更具成效。在推廣環境教育的特色上，與公部門相互比較，在處理議題或事件上較具有充分的彈性，並可針對重要議題進行，且執行環境教育計畫時間較具彈性。該文指出環保類非營利組織可用來推展環保教育的方法，包括印製文宣、視聽媒體、舉辦展覽、演講座談、人員的訓練與研習，以及參觀解說等方式。雖然該研究未探討環保類非營利組織的行銷策略，但是筆者認為上述推行環境教育的方法，亦可作為環保類非營利組織在行銷理念時獲取民眾認同的方式。

湯京平、邱崇原（2007）則以台鹼安順廠事件為例，指出異議性的環保類非營利組織可扮演代言人的角色，透過議題網絡的組成，成功挑戰既有的政經勢

力，達到改變政策議程目的。作者認為環保類非營利組織無論係基於公益的理由，或是組織存續的隱性因素，皆有充分的動機扮演弱勢團體的代理人。其中在組織存續的因素上，因組織皆須有充足的資源來維持運作，而環保類非營利組織若要取得公部門的財務支持，則可能需要犧牲部分自主空間，否則就須仰賴企業或社會大眾的捐獻，但是多數以抗爭為發展路線的組織，不容易獲得企業的支持。此時，組織的行動能力攸關其曝光率與知名度，會進一步影響外部資源的挹注，而資源多寡又會轉回影響組織的活力與影響力，形成一種循環效果。

根據上述，環保類非營利組織的功能在於教育民眾、環境保護、影響政府決策等，且許多環境危害係政府或企業所造成，環保類非營利組織可作為民眾的代言人，整合輿論力量向政府或企業施予壓力，而此些功能亦突顯出環保類非營利組織在現今社會中的存在重要性。但是環保議題通常需要長時間的關注，而從前述文獻整理可知，多數的環保類非營利組織在資源與人力上都較為不足，難以持續關心這些議題，故如何取得社會大眾的認同，進而增進組織資源，對環保類非營利組織而言將更顯重要。

四、環保類非營利組織運用行銷策略的重要性

多數環保類非營利組織之所以成立，不外乎以環境、生態與動物保護為組織宗旨，而為了達成組織宗旨，環保類非營利組織除了向政府、企業與社會大眾行銷理念外，也會向其爭取資源來維繫組織的生存，使組織能夠長期對所關注議題付出心力。而在行銷與爭取經費的過程中，環保類非營利組織與政府、企業間勢必會產生一些互動，雖然資源的來源管道廣泛，對組織在獲取資源上有利，但是在此過程還是會對組織造成部分負面影響。

其中，政府與非營利組織之間，學者Kramer（1993）認為非營利組織與政府間的互動領域，大致可以分為：財政的互動（Fiscal）、管制的互動（Regulatory）、服務輸送的互動（Service Delivery）與政治性的互動（Political）⁴。其中對於環保類非營利組織而言，筆者認為環保類非營利組織在向政府行銷或宣導理念時，包含了財政的互動、管制的互動與政治的互動等。其中在財政上組織承接政府委託案來獲得經費的補助，以維繫組織的運作，但是在此過程中，兩部門對於服務

⁴ 財政上的互動包括政府對於非營利組織在經費與實物上的援助；管制上的互動則包括服務標準與資格設定；服務輸送的互動則包括訊息的交換、轉介、諮詢、協調與規劃、合營等等；政治性的互動則是指倡導與遊說活動（呂朝賢，2001：43）。

標準或資格設定都可能會有不同的看法，使得政府對於非營利組織的活動會有所干涉，因此在取得政府資源的同時，勢必也會失去組織部分的自主權；而政治上的互動則是環保類非營利組織對政府進行倡導與遊說，使政府政策或法案制定能符合組織利益與宗旨，達到保護環境、生態與動植物的目標。

就承接政府委託案而言，若環保類非營利組織在政策上採取與政府對立的立場，或是組織所申請的計畫，與既定政策相衝突，基本上環保類非營利組織能夠獲得政府委託或補助機會就相對較少，因此若要成功取得政府補助款，平時與政府部門間保持良好關係，也是能否取得政府補助的重要因素之一（李永展，1998：108）。但是政府補助款對於環保類非營利組織而言，容易形成習慣性的自我限制，當組織過度的依賴政府所提供之資源，就某程度來說勢必會失去一個民間組織該有的獨立性與批判性，即便組織還能維持批判的勇氣與行動，但是礙於組織所有的精力，包括時間與資源皆投入於應付政府補助項目而消耗殆盡。若不願意犧牲部分獨立自主空間來換取政府補助，則必須依賴企業或社會大眾的捐獻，來面對組織存續之課題，以維持組織正常的運作。

但是對於環保類非營利組織與企業的關係而言，非營利組織尋求企業合作的動機，除了取得企業贊助資源，包括經費、專業技術或人力資源，還有就是藉由企業管道，將組織的理念或服務宣傳出去，不過有時候非營利組織願與企業合作，並不在乎企業所提供的資源，而是希望感化企業，使之感受到組織使命與理想，進而願意為社會貢獻更多心力（許世雨，2005：43-44）。因此，環保類非營利組織在部分議題倡導或是活動上，可以藉由與企業的合作，來取得活動經費與資源，或是透過企業管道將理念更為廣泛的傳達給社會大眾了解，甚至可以針對某些倡導議題，向企業進行宣導來共同響應，如全球同步關燈一小時的活動。但是在實證研究方面，蘇鴻達（2005）針對「非營利組織與企業夥伴關係之研究：以荒野保護協會為例」的相關研究中，指出企業參與公益的動機，無外乎就是長期的商業策略與長期的自利行為，以期建立組織的公益形象、爭取組織員工的認同、改善整體環境與進行公司徵才等；或是善盡組織的社會責任，透過支持非營利組織來回饋社會。可以了解到企業在與非營利組織進行合作時，企業多是站在商業獲利的角度與改善組織形象，來與非營利組織洽談。因此，在接受企業捐贈與對於特定議題的聯合倡導，都具有某種程度的風險存在，組織可能蒙受合作對象的不利形象而產生負面影響，或是無法預期企業的資源贊助何時減少或退出，由於過度依賴企業的協助，一旦企業突然的退出時，非營利組織將無法達成使命與目標（Wymer, Jr & Samu, 2003:5-15）。此外，多數以公害環保等抗爭為主要議

題的環保類非營利組織，通常較難以獲得企業的贊助，故主要的經費來源就有賴於爭取社會大眾的支持與認同。雖然近來環保類非營利組織逐漸走上專業遊說路線，透過合法管道來達到組織保護環境的使命，本身衝撞體制的組織性質已經漸漸淡化，因此企業的合作近來有許多環保類非營利組織慢慢的在嘗試，包括資源贊助或是議題響應，但是企業本身是以營利為目標，與非營利組織還是有所差異，在許多合作內容上可能會有認知的不同，在合作上造成許多困難之處。

綜上所述，環保類非營利組織越廣泛的資源管道對組織越有利，藉由與企業合作卻時在資源與通路上都有所助益，只是政府與企業的支持仍不是非常穩定，因此有必要運用相關行銷概念，來提升組織競爭力，爭取社會大眾的認同與支持。如此，環保類非營利組織將更能保有組織的自主性與批判性，不會因為爭取政府的資源，而受到政府對組織的過度干涉。再者，近來同性質的組織越來越多，環保類非營利組織在資源的競逐上，所承受的壓力也日益繁重，而為了能爭取有限的資源，勢必要借助行銷策略，故行銷觀念在非營利組織中的地位越顯重要。

參、小結

經由上述文獻整理，環保類非營利組織在環保意識抬頭的今日，其地位與重要性越趨受到社會的重視，然而環保議題需要的是長時間的投入，在資源較為不足的狀況下，環保類非營利組織如欲達成組織的使命與目標，則需要一套完善的行銷策略。但是經過上述先行文獻的討論後，筆者發現目前多數關於環保類非營利組織的研究，多數在探討組織與政府在環境議題上的關係，或是組織困境、功能與志工等，雖然在部分研究上，有提及環保類非營利組織在資源上的不足，卻未提出較為有效的解決之道以及相關建議。而經過前述相關文獻的回顧後可以發現，非營利組織若藉由完善的行銷策略活動，可增進組織的曝光率，並吸引社會大眾的目光，如此不僅可以有效的傳達組織理念，並克服組織在人力或其他資源上的不足，使非營利組織具有更為穩定的資源，讓組織能夠持續不斷對於環保議題投注心力，以及促使組織永續的發展與成長。此外，臺灣自解嚴後非營利組織如雨後春筍般的大量成立，環保類非營利組織所要面對的資源競爭者，不僅是同質性的非營利組織，也包括其他類型的非營利組織，所面臨的壓力因此日漸繁重，而為了爭取有限的資源，行銷知識的重視與行銷策略的運用更顯重要，故相關的行銷觀念在環保類非營利組織中逐漸受到重視。

但是在目前行銷的相關研究中，少有以環保類非營利組織為研究對象之研究，較為相關的也僅有兩篇以動物保護屬性的環保組織為個案的碩士論文，在研

究對象僅是環保類非營利組織的一部分，如此對於環保類非營利組織在行銷策略較難有更廣泛的了解，且在研究的主軸上主要探討網路行銷策略或是點出組織目前所用的傳播管道及使用的考量因素等，卻未對於環保類非營利組織的行銷策略進行更深入的了解，如環保類非營利組織在制定行銷策略時的考量因素，或是行銷組合是如何安排等，由此可知在環保類非營利組織行銷策略此一研究區塊仍是不足的。另外，多數的行銷策略研究多數以宗教、社福或其他類型的非營利組織為主，然而筆者認為各類型的非營利組織皆有其特性存在，前述關於宗教類等非營利組織行銷策略之研究結果，運用在環保類非營利組織之上似乎難以完全借用。因此，筆者將藉由以環保類非營利組織為研究之個案，從中挑選成立時間較久以及持續進行行銷活動的環保類非營利組織作為個案，透過探討環保類非營利組織，從中了解環保類非營利組織的主要行銷策略，如此不僅在研究個案上將更為廣泛，並且可以補足現行文獻中的缺塊，此為本研究的主要實益所在。

第二節 非營利組織之意涵

壹、非營利組織的定義與特質

對於非營利組織的概念，要於學術上予以釐清並非易事，與其相似的相關名詞相當繁雜。如國際政府間組織（IGOs）、國際間非政府組織（INGOs）、非政府組織（NGOs）、第三部門（The Third Sector）、非營利組織（Nonprofit Sector）、自願部門（Voluntary Sector）、慈善部門（Charitable Sector）、隱形部門（Invisible Sector）、獨立部門（Independent Sector）、免稅部門（Tax-exempt Sector）、公益基金會（Philanthropic Foundation）、社會部門（Social Sector）、影子政府（Shadow Sector）等相似名詞，皆出現於國內外相關文獻的討論中（張英陣，1999：62；王順民，2001：8-20）。藉著前述對於非營利組織相關概念與名詞上的了解，本研究乃採用前述諸多名詞中的「非營利組織」作為本研究上的統稱。

其次，我國學者對於「非營利組織」此概念的定義有眾多之見解，如學者陳金貴（1996）將非營利組織定義為：「具有正式結構的組織，它是由許多志願人員所組成的自我管理團體，其組織目的是為公共利益服務，而非為自身的成員謀利」。而學者官有垣（2000）則將非營利組織定義為：「非營利組織係一種以公共利益為目的，具有民間私人性質，且獨立運作的正式組織結構，享有稅法上優惠，然而必須在政府部門法律所規範的權力下運作，運用大眾捐款，自我生產的所得，以及政府部門的補助款，以遞送組織宗旨規定的服務，使社會上多數人得到幫助」。學者梁裴文（2005）則將非營利組織定義為：「具有公眾利益目標，不以營利為目的的民間組織，所從事的行為均需符合公義原則，且在各自組織機構宗旨之下，考量本身的資源特徵，做不同的服務，並就其整個機構之功能及作業，做成對內或對外之粗細分工與統合管理。因組織行為而衍生之盈餘不得分配給組織之任一成員，需將剩餘之盈餘用於組織未來工作上」。

不過一般對於非營利組織的定義，最常為人所提及的，不外乎是國外學者Salamon所提出的定義。首先，根據學者Salamon的說法，非營利組織是民間的法人團體，亦是以追求保健、教育、科學進步、社會福利、多元價值觀的促進等公共目的為主的組織，而其所構成的特性包含下列六項（Salamon,1992:6）：

一、正式的組織 (Formal)

意指非營利組織必須具有某種程度的制度化，若僅是暫時性、非正式性的民眾集合並非屬於非營利組織，同時必須得到政府法律的合法承認，並且有正式的組織章程、定期的會議、規劃運作過程。

二、民間的組織 (Private)

意指非營利組織必須與政府機構有所區隔，並非隸屬於政府部門，也不由政府官員所掌理。但是這並非指非營利組織不能接受政府特定支持，或是政府官員不能成為其董事，最主要的關鍵在於非營利組織基本的結構上必須是民間組織。

三、非營利之性質 (Non-profit-distributing)

意指非營利組織並非係為了組織擁有者來獲取利益而存在，但非營利組織係可以獲取利益的，只是必須將所獲取的利益運用在組織宗旨限定的任務上，而非分配給組織成員，這也是非營利組織與企業的最大不同之處。

四、自我管理 (Self-governing)

意指非營利組織具有能夠管理自身活動之能力，不受政府與企業等外部之力量所左右。

五、志願性質 (Voluntary)

意指非營利組織在組織的行動與事務管理上，應有某種程度是由具有志願性質的志工來參與，但並非意味著組織的多數員工都必須是志工。

六、公益屬性 (Philanthropic)

意指非營利組織的成立或活動之目標，應具有公共利益的性質，並以服務公共為目的。

其次，另一位在非營利組織研究上常受引用者，係學者Wolf的定義，其歸納非營利組織具有數項特質，分述如下 (Wolf,1990:6)：須具備公共服務的特質、必須是舉有以營利為目的的組織架構或慈善性質的法人團體、組織的管理結構能夠排除任何利己營私的情況、組織必須具有免稅的地位，以及擁有特別的合法地位可提供捐款者減免賦稅。

經由上述國內外學者對於非營利組織定義之討論，可以發現非營利組織即是

意指不以營利為目的的公益組織，組織的存續、運作建立於公益使命之上，且組織本身具備法人資格，同時具有民間獨立之特性。不過雖然謂之為不以營利為目的的組織，但是仍可透過各種活動獲取盈餘，只是盈餘的部分不得分配給組織的任何成員，而是必須使用在與組織宗旨相符的活動之上。

貳、非營利組織的角色與功能

學者Kramer指出非營利組織在多元價值與快速變遷的社會中，之所以能存在並展現獨特的功能，在於其扮演各種積極的社會角色所致；而多數對於非營利組織在特徵、目標與實質功效的討論上，可歸納出四種角色功能（Kramer，1981：8-9）：

一、先驅者（Vanguard）

非營利組織較具彈性、自發性，對於社會變遷與各種需求能夠敏銳的回應，並從實際的行動中達成組織的理想，因而具有開拓社會服務新領域的功能，扮演著社會往前退進的前瞻與創新之角色。

二、改革者或倡導者（Improver or Advocate）

非營利組織藉由參與各類社會行動與實踐的過程中，可以洞察社會的脈動，並運用參與行動時所累積的經驗，展開社會輿論與遊說的工作，促進公眾態度的改變，以及透過輿論之壓力，促使政策法令的制定與研擬。

三、價值的維護者（Value Guardian）

非營利組織基於組織的宗旨，實際透過對社會事務的關懷與參與，有助於維護民主的各種正面價值與理念，且對於民眾智識、思考層面的開發與提升，以及對人性尊嚴的啟發皆深具意義。

四、服務的提供者（Service Provider）

政府礙於資源優先次序的限制，無法充分的提供公共福利服務以保障社會中的所有人民，此時非營利組織的出現，提供多樣化的服務，以彌補政府的缺失，也提供民眾更廣泛的選擇，在政府福利功能無法全面關照時，仍可得到需求上的滿足。

綜上所述，面對快速變遷的社會，人民的需求更顯多元，政府所能提供給予

社會大眾的，已經無法徹底滿足其需求，並且政府是以多數人之福祉，還設定各種福利政策，以至於小眾的需求者，較難以獲得政府的協助；而非營利組織本身彈性的、非營利的組織特性，恰巧可以滿足社會大眾多元的需求，以及照顧到小眾需求者的需要。因此，今日的非營利組織扮演著數種角色，同時扮演著社會創新者、議題改革者、或是理念價值捍衛者、服務提供者等角色，以彌補政府與市場功能不足，此一情況甚為普遍。

參、非營利組織的分類與範圍

一、依非營利組織活動範疇分類

依據國際非營利組織分類標準（The International Classification of Nonprofit Organization）將非營利組織分為12種類型，其分別為：（一）文化與休閒（文化、藝術、運動、娛樂、社交等）；（二）教育與研究（學前、初級、高級、成人等教育及研究）；（三）醫療（醫院、復健、護理之家、心理健康與危機預防、其他健康服務）；（四）社會服務（社會服務提供、緊急事件的援助、經濟與生活的支持）；（五）環境（環境保育、保護動物）；（六）發展與供給（經濟、社會、與社區發展、住宅供給、職業訓練）；（七）法律、擁護者與政黨（人民擁護的組織、合法的法律服務、政黨組織）；（八）慈善；（九）國際事務；（十）宗教；（十一）企業與專業學會、協會；（十二）其他方面（陸宛蘋，1999：32-33；顧忠華，1999：134）。其次，從我國觀之，依照喜馬拉雅基金會的分類，則將目前臺灣基金會概分為下列九類：文化教育類、社福慈善類、醫療衛生類、文化藝術類、經濟發展類、環境保護類、新聞事業類、法律事務類、與其他類。

二、依法律性質分類

依據「民法」規定，法人可分為公法人與私法人兩類，公法人意旨涉有公權力的政府機關；私法人則是包括營利與非營利機構或團體。其中私法人又可分為社團法人與財團法人（陸宛蘋，1999：30-33；鄭怡世，1999：314；馮燕，2000：77-78）：

（一）社團法人⁵：意指社會上不特定多數人之利益為目的之社團，其主管機關係各級政府的社會部門。

⁵ 社團法人係依據「人民團體法」中的社會團體，又因社會團體得登記為法人故早期社團多未登記為法人，因此亦不受民法「法人所規範」。至今已有多數社團為永續經營與對社會的責信而登記為「社團法人」，但是其主要成立及管理法源仍為「人民團體法」（陸宛蘋，1999：31）。

(二)財團法人：因特定與繼續之目的，所使用財產之集合而成立之法人。其成立要素包括特定之目的、一定之財產、活動之機關、捐助章程之訂立。

其次，依據「人民團體法」規定，人民團體可分為三種不同的類型，職業團體、社會團體，與政治團體。職業團體可分為「工商團體」，及「自由職業團體」；社會團體係指推展文化學術、醫療衛生、宗教慈善、體育、聯誼、社會服務或其他以公益為目的的組織。以上三大類人民團體，只有「社會團體」可以泛指為「非營利組織」，職業團體與政治團體均不在非營利組織的界定範圍（官有垣，2000：81-82）。

除此之外，學者鄭怡世（1999）則認為廣義的非營利組織係指政府組織、以及依民法、人民團體法、各種特別法、宗教法規所設立的各種組織，因其成立皆非以營利為目的，故皆歸類為「非營利組織」。而狹義的非營利組織定義，係指民法、人民團體法、各種的特別法及宗教法規所設立的「非營利性社團法人」，「宗教社團法人」、「一般性財團法人基金會」、「依特別法設立的財團法人」、「宗教財團法人」，且向法院辦理登記完成，享有稅法上優惠的組織稱之。在此定義中，排除了政府組織、中間社團法人、非法人團體、政黨、寺廟、神壇、禪寺、地方教會等組織（鄭怡世，1999：315；官有垣，2000：82）。如圖2-1所示：

綜上所述，本研究所欲探討的研究主體為「環保類非營利組織」，筆者依據我國「民法」、「人民團體法」與各學者間之論述，得知目前我國符合本論文研究範圍的非營利組織，主要係指一般性財團法人基金會以及非營利社團法人等兩種類型的環保類非營利組織，因此就上述的界定範圍視之，本研究在選擇訪談對象時，將財團法人與社團法人之環保類非營利組織皆羅列為本研究之母體，在藉由本研究所設定之篩選標準，挑選出符合且能提供較為豐富資訊的環保類非營利組織作為本研究的訪談之對象。

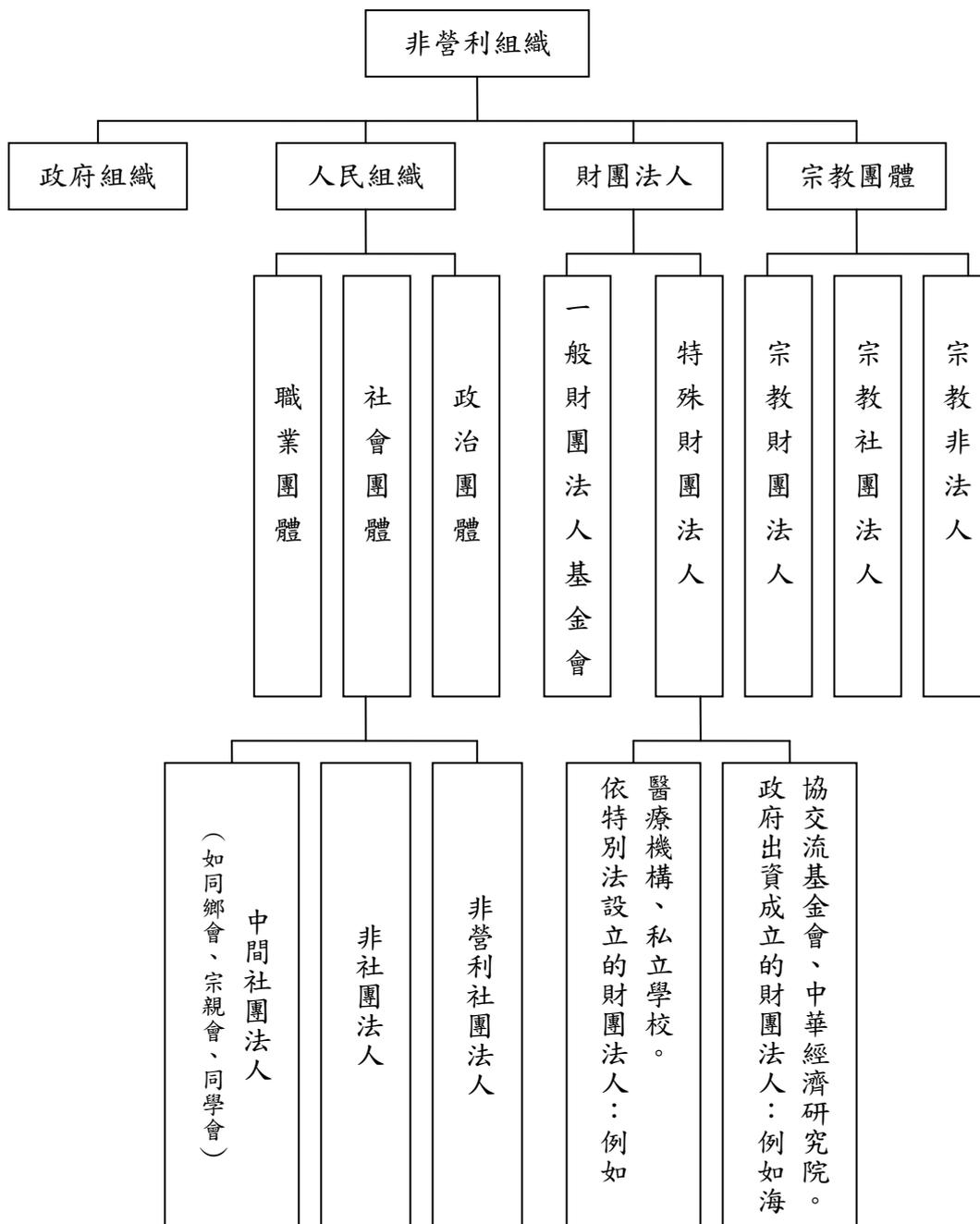


圖2-1：臺灣的非營利組織體系圖

資料來源：轉引自鄭怡世，1999：316。

第三節 環保類非營利組織

壹、環保類非營利組織的定義

隨著環保問題日益嚴重，及民眾對於環保意識日漸提升，環保議題則越顯重要，故環保類非營利組織在此情形下，亦不斷增加與越趨茁壯。在探討環保類非營利組織的相關概念前，必須先釐清何謂環保類非營利組織，根據美國全國慈善事業統計中心（National Center For Charitable Statistics）的統計分類，將全美二十四種非營利組織分為九種主要團體：（一）藝術、文化和人文；（二）教育；（三）環境和動物；（四）衛生；（五）人群服務；（六）國際活動；（七）公共和社會利益活動；（八）信仰；（九）其他；其中學者江明修認為推動環境保護活動活動之非營利組織，即可稱為環保類非營利組織（江明修、許世雨、劉祥孚，1998：14）。其次，學者江明修等亦以宗教慈善、社會服務、教育文化及環境衛生等四類概括我國非營利組織（江明修、許世雨、劉祥孚，1998：14）。綜上所述，不論是國內或國外對於非營利組織的分類，皆有一類是以環境保育或環境教育為目的的組織，故本研究對於環保類非營利組織的定義為「不以營利為目的，且以推動有關公害環保、生態保育與動物保護為組織宗旨，並經由政府合法立案為財團法人或社團法人之非營利組織者」，亦為本研究所欲探討的主要對象之一。

有鑒於文獻中較常使用的環保團體來統稱關注於環境保護、生態保育之組織，而對於所謂的環保團體與本研究討論的環保類非營利組織間的差異性，筆者認為有必要做一討論與釐清。所謂環保團體係針對特定議題或事件而成立，或是對於公害污染的抗爭等活動而出現，屬於短期性的環保組織，且沒有登記在案，因此，此類型的環保團體多數在議題或抗爭終結後隨即解散；而環保類非營利組織則會以財團法人或社團法人的形式登記在案，並接受主管機關的監督，該組織不會因環保議題或抗爭的結束而消失，會基於特定的使命與宗旨，以永續經營的形式持續存在著。因此，環保類非營利組織可歸納於環保團體之內，但相較於環保團體，環保類非營利組織是較具組織性、完整性以及持續性的組織。故為了方便讀者，避免混淆，以下將以環保類非營利組織作為統稱。

貳、環保類非營利組織的類型

我國文獻在環保類非營利組織的分類上，最常引用學者 Rosenbaum 的分類，該分類方式是由組織層面的觀點來看，其將環保類非營利組織分為三種類型（Rosenbaum：1985；轉引自王俊秀，1993：287）：第一類為全國性的組織，有地方分會且持續性的積極參與環保事務的主流型；第二類為雖非環保專業團體，但是強烈認同及同情環境訴求的盟友型；第三類則是組織與環保問題幾乎毫無關聯，卻常常相互支援的支援型。其中主流型又因意識型的不同分為保育主義派、休閒主義派、保護主義派、全方位派與法制派。學者 Kraft 則將美國環保類非營利組織分為三種類型（Kraft，2001：95-99）：第一類是主流型（Mainstream），屬於專業環境政策與法律倡議與法律倡議的組織，遊說政府官員，以地方行動鼓動組織會員接觸官員散佈環境訊息，參予行政會議中，甚至透過司法挑戰環境決策；第二類是綠色型（Greens），強調公共教育、直接行動，企圖改變社會遠甚於遊說或行政干預，與主流團體不同之處在於極力強調生態中心（Ecocentric）哲學，且認為僅有透過人類基本價值和行為改變才得以改善環境問題，某些行為可能採取較為激烈的破壞行動，以獲得社會大眾關注，並彰顯工業霸權之惡果；第三類是草根型（Grassroots），主要以地方社區遭受有害廢棄物場址，都市擴張蔓延、生態喪失等威脅所發起之行動，常以地方公民自行組織，管理以應付地域性環境問題。藉由前述的分類，可知環保類非營利組織會因所關注的議題或採用策略的差異，在分類上即呈現出不同類型的組織。而多數的環保類非營利組織屬於持續且積極參與環保事務，且會藉由倡議或遊說的方式，來影響政府的決策，以達到組織環境保育的目標，故一般學者所指的環保類非營利組織多數可視為主流型團體。

另外，在我國對於環保類非營利組織的分類上，周佳蓉在其博士論文中根據組織性質將環保類非營利組織大致上分為四類，分別是：(1)公害環保類：如臺灣環保聯盟、綠色公民行動聯盟、核四公投促進會、看守臺灣協會。組織數量雖然不多，但是媒體曝光率與活動力強。(2)生態保育類：如生態保育協會、濕地保護聯盟、荒野保護協會、自然步道協會、黑潮海洋文教基金會等，組織數量是所有分類中最多的。(3)動物保護類：如動物保護協會、流浪動物保育協會等。(4)地方發展型：地方性的團體，環境議題僅是其工作的一部分，如美濃愛鄉協進會、愛鄉文教基金會（台南）、藍色東港溪（屏東）等（周佳蓉，2007：49）。由此分類來看本研究所定義的環保類非營利組織，由於都是持續且積極的參與環保事

務，故該分類的地方發展型並不是本文所稱之的環保類非營利組織。

綜上所述，我國環保類非營利組織的性質與使命相當多樣，雖然所關注的領域多有重疊，卻積極的發展各自的特色，不過依照組織主要參與的議題，能可大致的進行分類。故本研究的環保類非營利組織屬於持續且積極參與環保事務的主流型環保類非營利組織，並且在分類上依據組織性質、採取手段與關注議題，可歸納為公害環保、生態保育與動物保護等三類範疇之中。

參、環保類非營利組織的角色與功能

由環保類非營利組織的定義可以了解其角色與功能即是環境保護的相關工作，如王麗容（1991）指出環保類非營利組織具有的功能可略分為：環保理念的教育者、環保意識的宣傳者、環保工作的組織者、環保資訊的提供者、環保立法與政策的監督者、環保行動的實務者、環保知能的諮詢者、環保抗爭事件的中介者、環保人才的啟發與培育者與環保理念和行動的辯護者等十項。而學者丘昌泰（1993）則認為環保類非營利組織以環境保護議題為主要的訴求重點，其主要的功能包括：以環境教育來啟發民眾的環保意識、從事草根性的政治活動來影響立法院通過相關法案、推動公益性活動、從事環境公害訴訟等四項功能。歸納前述，本研究認為環保類非營利組織具備的功能大致上可歸納為：

- 一、環保理念、意識的傳播與教育來啟發民眾，及對於環保人才的啟發與培育。
- 二、環保知識、資訊的提供與公益活動的舉辦，使社會大眾能體認環保議題的重視。
- 三、以直接的行動參與公害問題，並做為民眾與政府間的中介者。
- 四、影響與監督政府決策、立法或是直接透過法律途徑進行訴訟程序。

多數的環保類非營利組織同時具備數項功能，不過隨著組織的發展與環保議題的變化，組織所偏重的角色則會因此產生變化。換言之，在不同的內外環境的影響下，環保類非營組織所扮演的角色功能，就會有其差異存在。

綜合上述，環保類非營利組織確實扮演著開拓與創新、改革與倡導、價值維護、教育社會大眾的角色功能。不過多數的環保類非營利組織較突顯組織本身的主張與理念，故在服務提供角色的扮演上與社福類非營利組織相比較不明顯，也因此環保類非營利組織著重於環保議題的倡導、環境保護的價值維護等功能，與社會大眾較無直接服務提供的關係；並且環保類非營利組織的服務對象較不特

定與具體，廣大的民眾皆可能是其服務的對象，在此種情形下環保類非營利組織對民眾的影響較為無形或難有顯而立見的成效，不管是民眾從教育獲得環保知識，或從分析調查報告得知相關環境的狀態和政策等服務之成果都較難具體呈現。故環保類非營利組織在行銷策略上的運用將更為重要，而以下筆者將對於相關的行銷策略之理論進行討論，並且與環保類非營利組織之特性做結合，以建構出本研究的分析指標。

肆、環保類非營利組織的行動方式

環保類非營利組織基於組織性質的不同，針對環保理念的教育宣導，或是影響政府決策等組織功能上，所採取的行動策略將有其差異之處。其中，學者王俊秀（1999）在整理後歸納出環保類非營利組織九種主要的行動策略與手段：訴訟、抵制/杯葛、遊說、公聽會、媒體訴求、示威遊行、出版/宣導、政治地位及直接行動；周佳蓉（2007）則是指出環保類非營利組織所進行的工作可以分為四類：

- 一、政策倡議與政策影響：包括環境守護工作（停止開發），環境立法推動、環境政策推動，利用遊說、抗議、遊行、參加各式行政會議、發公文、請願等方式進行。
- 二、環境理念交流與教育宣導：舉辦研討、座談會、發行雜誌刊物、舉辦室內室外之活動與課程、與學校結合等。
- 三、環境監測與調查：包括政府預算下或自行發起的環境生態監督與調查，如污染、物種、棲地等之調查。
- 四、參與管理：生態用地之管理或認養，如關渡自然公園由臺北市鳥會管理；代政府執行廚餘回收工作等。

而針對環保教育宣導，學者周儒（1998）則指出環保類非營利組織可用來推展環保教育的方法，包括下列五種方式：

- 一、印製文宣：將訴求的目標訊息以文字、圖片圖文並茂的顯示在紙製品上，用以教育及宣傳之用，包括摺頁、書刊、海報、輔具教材指引、報紙或雜誌等。
- 二、視聽媒體：由於視聽媒體能夠突破時空的藩籬，因此被運用的程度是很廣泛的，包括影片、幻燈片、CD 或電影等。不過現今幻燈片已經很少再使用，多以簡報的方式呈現。
- 三、舉辦活動：組織多會根據自己特色與定位，在社會上推出一些能喚起民眾注

意的活動，包括展覽、座談與演講等。

四、人員的訓練與研習：如果要保持組織持續的生命力與擴張力，組訓人員、志工、推廣理念的傳播面，是很重要的課題，包括志工訓練、教育推廣訓練等。

五、參觀解說等方式：藉由參觀體驗獲取第一手的環境經驗是非正規環境教育裡很重要的一個步驟。

歸納前述，本研究認為環保類非營利組織進行理念的宣導上，大致可以分為下列數項：

一、政府政策的影響與倡議：包括訴訟、抵制/杯葛、遊說、公聽會、停止開發、媒體訴求、示威遊行、發公文、請願與參加各種行政會議等方式。

二、環保理念的教育與宣導：印製文宣（摺頁、書刊、海報、輔具教材指引、報紙或雜誌）、舉辦活動（參觀體驗、研討會、座談會、展覽與演講）、視聽媒體、人員的訓練與研習，或是與學校結合等。

三、環境的監測與調查，或是生態用地之管理或認養，不過實際參與管理需要相當的專業、人力與物力的資源。

綜上所述，環保類非營利組織在向政府進行倡議時，可以藉由環保理念的教育與宣導及環境的監測與調查來輔助，有利於環保類非營利組織在政策影響與倡議的成功。其中，在政策影響與倡議上，目前環保類非營利組織已逐漸透過正式管道的方式來影響政府，包括前述的發公文、遊說、請願與參與各是行政會議等方式，而示威遊行等需要動員民眾的方式，則是在正式管道無法達成目的時，組織才會運用的手段，透過民眾與輿論壓力來改變政府的決定。依據組織理念的不同，所採取的方式就會有所差異，有的組織在政府倡議上著力較多，有些則以教育活動或是針對環境的監測來對臺灣環境保護貢獻組織的心力。

第四節 非營利組織行銷之探討

壹、行銷之意涵

行銷的概念約於 1969 年至 1973 年間被非營利組織所運用，學者 Kotler & Levy 就指出行銷概念不但適用於企業組織，更可將此擴展至非營利組織，並且不僅有助於實質產品，無形的價值與理念也都可以成為行銷的產品，至此行銷逐漸為非營利組織所採用，使行銷逐漸成為非營利組織的核心功能之一（陸宛蘋，2000：248；王明鳳，2006：133）。目前有許多學者對於行銷提出了個人的見解與看法，並賦予行銷概念不同的意義，茲將其分述如下：美國行銷協會（American Marketing Association）將行銷定義為「行銷是種規劃與執行的程序，將理念、產品與服務予以生產、定價、推廣、促銷，藉此創造交換行為，而滿足個人或組織的目標」（王明鳳，2006：135）。從此定義而言，清楚了解行銷的產品不僅是實體，也可以是無形的理念。故學者 Gelatt 認為：「行銷是一個有系統的程序，需要詳細的設計與規劃，而非亂無章法。行銷的目的在於完成交易，特別是自願性的交易；而交易的內容包括以金錢換取產品或服務，或為某個目的換取貢獻，亦或是志工付出的時間，他們都有自願性交換的意味在內」（Gelatt,1992:35）。

另外，學者 Kotler 與 Armstrong 則將行銷定義為「行銷係一種社會與管理的過程，藉此個人與群體可經由創造並與他人交換產品和價值以滿足個人與群體的需求與慾望」（Kotler,2008:5）。而學者 Sargeant 則認為「行銷不僅是一種管理過程，亦是種認定、預期與滿足顧客利益和需求的過程，通常一個管理導向的組織一定會重視行銷管理，而且強調顧客至上，顧客即是組織的生命中樞」（Sargeant,1999:9-11）。換言之，不僅是一個管理的過程，更重要的是對於顧客需求滿足的強調，以滿足顧客為組織最重要的任務。

經由上述，在檢視學者對於行銷的定義後，本研究將行銷定義為：「行銷是有系統且規劃良善的程序，藉由產品、定價、通路及推廣等方式，與顧客產生交換的行為，包括理念接納、資源贊助，進而達成組織的行銷目標，而在此過程中特別強調顧客需求的滿足」。因此，從中可以了解行銷所強調的是一個滿意的交換過程，故將行銷知識運用在非營利組織之上並無相斥之處，與營利組織運用行銷策略，僅是基於組織性質差異，在其特性上有些許不同。

貳、行銷角色的演進

行銷觀念對於任何一個組織都是不可或缺的，而在近百年以來於不同的階段中，行銷受到不同的解讀，在意義上產生些許的差異。依據學者 Kotler (2008) 看法，認為行銷觀念的演進，大致上可分為三種不同的導向，茲分述如下 (Kotler,2008:37-40)：

一、產品與服務導向

這是行銷的第一個階段，成為產品與服務導向時期，一般人認為行銷者僅需做好一個好的產品，即不必擔憂顧客不上門消費。換言之，組織機構的主要任務在於製造產品，只有製造產品才對群眾有益。

二、推銷導向

在此階段行銷的重點在於使目標群眾認為所屬組織所提供的產品是能滿足其需求，且品質上更優於其他替代品。在此趨勢下促使廣告與人員推廣在行銷中的地位顯著的提昇。推銷導向的觀點普遍使組織的任務重點不再僅重視產品與服務的提供，而是如何說服民眾。換言之，在此推銷導向下組織最大挑戰在於如何說服目標群眾從事某項值得做的行為或是避免從事不良的部份。

三、顧客導向

以往是行銷者設法改變顧客，以適應機構的供應，然而顧客的消費與否，關係著組織的存亡。因此，行銷計畫應自消費者開始，而不是始於機構。換言之，即是由外至內的行銷代替由內至外的行銷。故，顧客導向即認為機構的主要任務是決定目標市場的觀念、需求、慾望，並從事規劃、傳播、定價、運送適當且附有競爭力的產品或勞務，使顧客感到滿足。

經由上述，可以了解前兩個行銷導向，主要的共通點在於為組織及產品從事行銷規畫，較少提及顧客的需求，如產品與服務導向中，認為只要組織具備物美價廉的產品，顧客就會自動上門消費；而在推銷導向中則是被迫向外勸說顧客，藉以吸引顧客消費。但是在產品與服務或推銷等導向中皆未考慮到顧客的需求，直到顧客的消費能力越來越高，不再輕易接受別人的勸說而進行消費時，才使組織開始重視顧客的需求，而此也是目前行銷觀念所強調的。因此，不管任何組織在進行行銷策略時皆需要越來越重視目標顧客的需求，所提供的產品、服務皆是

以顧客需求為前提。不過，此種行銷導向的變化，僅能說明整個發展過程中，普遍受到重視的要點與看法，並不表示今日社會只適用哪一特定觀點，而是三個導向在現今社會中可能同時存在的。

參、非營利組織使用行銷觀念的助益

在現今競爭的社會狀況下，外在的資源逐漸減少，如何在有限的資源下，增進本身生存的優勢，更加突顯出行銷對於非營利組織的重要，故非營利組織逐漸借用行銷概念於組織發展上，以求組織永續的發展。其中，學者即指出非營利組織之所以需要運用行銷觀念，在於下列四項原因（Sargeant,1999:17；黃俊英，2005：78-79）：

一、行銷對於非營利組織改變目標對象行為有所助益

行銷的本質即是「交換」，藉由交換以影響或改變目標對象的態度和行為，凡有交換關係的存在，即可使用行銷的概念；而由於非營利組織與其服務對象、捐款者間亦有交換關係的存在，需要影響或改變對方的態度和行為，故非營利組織也可藉由行銷來達成組織的使命與宗旨。

二、行銷對於非營利組織在獲取顧客高滿意度上有所助益

顧客滿意度對非營利組織的成敗關係非常密切，而行銷的目的就是要創造顧客的價值，藉由顧客的滿意來達成組織的使命與目標。非營利組織若能藉由完善的行銷策略，可使服務對象樂於接受組織所提供的服務或是欲推廣的理念、行為，亦可讓捐助者持續的提供支援。

三、行銷對於非營利組織在提升競爭力上有所幫助

在非營利組織日漸成立，同樣類型的非營利組織日益繁多的今日，非營利組織所要面對的競爭壓力越來越大。對此非營利組織應該不斷的提升競爭力，以爭取民眾的認同與支持，行銷知識對提升非營利組織的競爭力將有很大的助益。

四、行銷可使非營利組織獲取更穩定的財源

財源不穩定是多數非營利組織推展業務時的一大阻力，而行銷可以幫助非營利組織獲得更好的形象和口碑，自然會讓捐款者願意持續提供財務上的支援，讓非營利組織有更穩定的財源。

承上所述，非營利組織在募集資源越漸困難的情況下，開始導入商業部門的行銷觀念，而非營利組織目標與宗旨的成敗，有賴於顧客、捐款者等的支持與滿意度，恰與今日行銷觀念對於顧客滿意的重視相仿，更使行銷觀念可以運用在非營利組織之上，有利非營利組織達成組織使命，且使組織能夠達到永續發展的經營。就本研究之環保類非營利組織而言，透過行銷策略的運用，有助於達成組織的使命與目標，如在環境保護理念的推廣上，可加強民眾接受的程度，進而改變其行為，並且藉由行銷策略的運用，建立組織良好的形象與專業，有助於民眾對於組織的支持，而願意持續提供資源來支持組織。不過在運用行銷策略時，必須考量組織的宗旨及使命，依此來做行銷活動規劃，其目的在於有效達成組織宗旨與使命，如此才能算是成功的行銷。

肆、非營利組織的行銷特性

由前述可以了解行銷觀念的運用已不是營利組織的專利，亦可運用在非營利組織之上，藉由行銷知識以利非營利組織達成目標與願景。雖然行銷之觀念可以運用在非營利組織上，不過非營利組織與營利組織間在行銷的特性上有所差異，其中就有學者指出非營利組織行銷具有四項特性與一般營利事業相異，以下分述之（余泰魁、賴正能，2002：107；梁斐文，2005：208）：

一、多元群眾（Multiple Publics）

學者 Kolter 與 Andreasen(1996)指出非營利組織具有四種不同類型的群眾：（一）提供資源的群眾，例如捐款者；（二）輸送貨物或服務的媒介群眾，例如其他機構；（三）轉化資源成為有效貨物或服務的內在群眾，例如職工、志工；（四）經由貨物或服務的提供而得到滿意度的消費群眾。以環保類非營利組織而言，其成立的目的，以環境保護、議題倡導等為主，與其他類型的非營利組織相比，較無直接提供服務的對象，因此社會大眾可謂皆是環保類非營利組織所要面對的目標對象。

二、多元目標（Multiple Objects）

非營利組織為了因應多元群眾，因而具有多元目標。但是目標彼此間並未完全一致，常會有衝突的產生，故難以訂定一完全滿足多元目標的策略。因此，非營利組織應藉由協商，以建立目標優先順序的共識，確認可被接受的非營利組織共同目標。

三、產品是無形的服務 (Products are Services)

非營利組織所提供的產品，不僅是具備實體的事物，尚有服務、理念此種無形的產品，其具有抽象性、不可儲存性與異質性，故非營利組織的產品品質難以控制。就本研究環保類非營利組織而言，較少提供實質性的服務，所提供的產品是環境、動物保護的觀念，是屬於無形的，故難以提供成果給予社會大眾了解，以獲得廣泛的支持。

四、群眾監督 (Public Scrutiny)

非營利組織常提供社會服務給予社會大眾，以彌補政府功能的不足，因此獲得政府補助或給予免稅的地位。故非營利組織的活動受政府、新聞媒體及一般社會大眾的嚴密監督。

綜上所述，對於非營利組織在行銷特性上的討論，不僅是點出非營利組織在產品上的特性，以及可能在行銷過程中的困難，但是藉由這些特性上的了解，更可以使非營利組織更為重視行銷觀念與策略對於組織發展的重要性。而從非營利組織在所提供的產品特性上來討論，基於環保類非營利組織所扮演的社會角色或功能所致，通常是以環保理念推廣為主，屬於無形的產品。也因此對於環保類非營利組織所提供產品是無形的特性下，如何將其轉化成有形或是可量化的形式極為重要，如此才能在行銷的過程中，有效的傳達給行銷的目標對象是相當重要的，亦是本研究所要探討了解的。另外，環保類非營利組織是以理念推廣為主要的產品，使得組織所要面對的社會大眾與目標，就會顯得龐大與多元，易造成資源分配、目標對象上彼此的衝突，因此如何運用市場區隔的方式，針對特定對象運用適當的行銷策略極為重要，不僅可提高行銷策略的成效，更可減輕組織在成本上的負擔。

第五節 非營利組織行銷策略之規劃

非營利組織需要充實行銷知識，建立一個具有特殊目標和目的的行銷計畫（余佩珊譯，2004：101），而設定恰當的行銷策略，即是非營利組織行銷規劃的第一步，而所謂的行銷策略（Marketing Strategy）是藉由組織資源來達成行銷目標的行銷計畫，特別認為目標市場的確定為行銷之核心，並且設計行銷組合時要能夠滿足目標市場的需求，依照目標市場的差異制定適合的行銷組合（劉玉琰，1999：12）。以下筆者將先介紹學者 Peter 與 Brinckerhoff 所認為的非營利組織行銷步驟；其次，將兩位學者所提之行銷步驟與以結合，從中整理出本研究所要藉由實證所檢視之面向，茲分述如下：

壹、Paul Peter 的行銷步驟

非營利組織有特殊的使命與願景，在採行行銷策略時必須堅守組織的核心價值，依據組織的使命、目標與策略，研擬出組織合適的行銷計畫並且執行之。因此，學者 Peter 提出非營利組織的行銷步驟如圖 2-2 所示（Paul Peter,2003:8-25）：

一、組織計畫

（一）組織使命

組織的使命聲明是描述組織存在的理由，包括組織努力達成的長期願景、組織與其他競爭者差異化的獨特目標以及達成此目標所運用的方法。在本質上，使命聲明定義了組織的方向及如何成功地達成組織想要的目標。重要的是使命聲明必須發自內心且實際、容易辨認和記憶，以便能提供給組織所有成員遵循的方向和了解其重要性。換言之，使命的內容應該是可達成、具激勵性以及明確性等三個要素。

（二）組織目標

組織目標是組織使命的終點和組織在長期運作中所追求者，可以從組織的使命中擷取精要而成為明確且可達成的組織目標。組織目標必須是明確、可衡量性且具有行動力的並可使組織的使命被達成。

（三）組織策略

當組織已研擬使命並制定目標後，即可知道組織欲往何處進行。爾後的管理任務是發展完整的計畫去達成其目標，此一完整計畫構成組織的策略。策略包含組織在實行其目標的主要方向選擇，而策略須與目標一致且高階管理者須確保策略的有效執行。

二、行銷計畫

（一）環境分析

在清楚瞭解組織目標與使命後，行銷者尚需分析與監視組織的過去、現在與未來的環境。當然未來的環境分析才是主要的考量，然而對於過去趨勢和現在環境的分析將有助於預測未來的環境。環境分析可以分成六個主要領域：1、合作環境；2、競爭環境；3、經濟環境；4、社會環境；5、政治環境；6、法律環境。在分析完每個環境時，行銷者必須同時尋找達成目標的機會、限制或威脅。有力的行銷機會經常來自於環境變遷所產生的新代滿足之需求。

（二）目標市場的選擇

成功行銷計畫的關鍵在於如何界定顧客的需要和組織資源以滿足其需要。因此，行銷計畫的主要要素之一是選擇組織各項產品所要服務的潛在顧客或市場區隔。

（三）行銷組合

行銷組合為一組用以滿足目標市場和達成組織標的可控制變數。這些變數通常可依據其決策的範圍而分成四項：產品、價格、推廣與通路。

三、執行與控制

行銷計畫的執行包括將計畫付諸於行動和依據先前制定的行程執行行銷任務。就算是再完美的計畫，通常也不可能百分百的被執行。因此，行銷者必須緊密的監視和協調計畫的執行。

四、行銷研究與資訊系統

行銷研究是指有關環境資訊的搜集、分析和解釋，以作為行銷決策制定運用的過程。在此必須強調，行銷研究為決策制定的輔助工具，而非決策制定的替代品。換言之，行銷研究是用來增加良好決策制定的機率。資訊系統是行銷者使用電腦系統來幫助收集、分類、儲存與傳送資訊，以便於決策的制定。

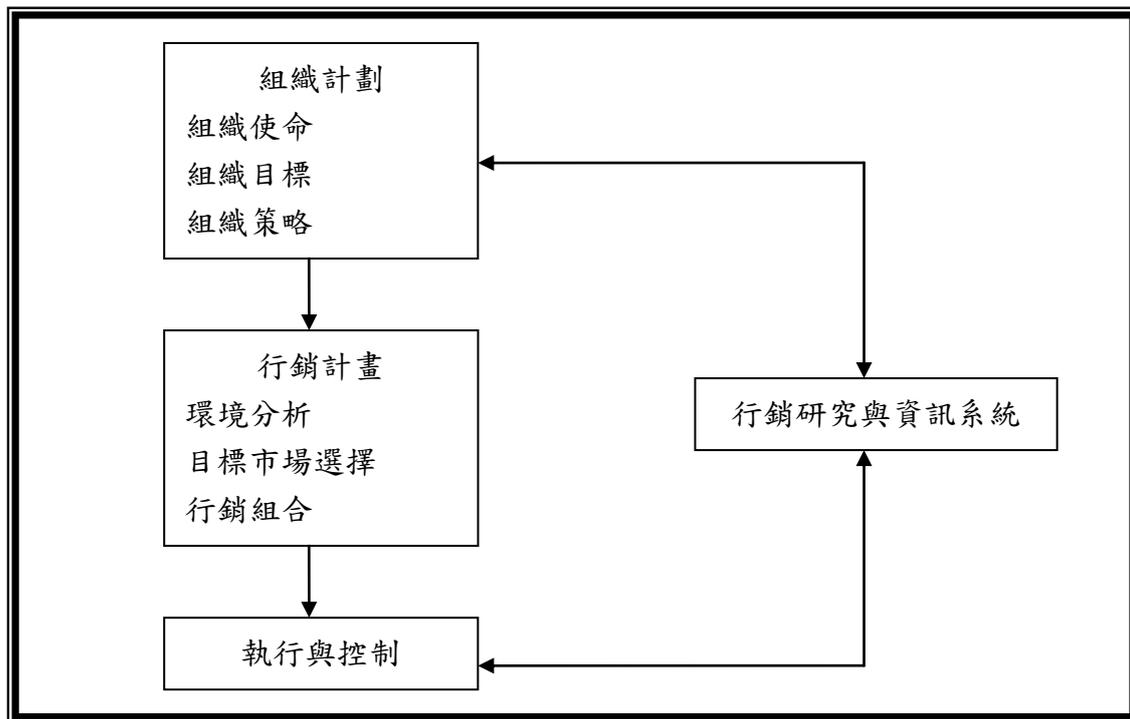


圖 2-2：學者 Paul Peter 的非營利組織行銷步驟

資料來源：Paul Peter,2003:20；陳定銘，2007：199。

貳、Brinckerhoff 的行銷步驟

學者 Brinckerhoff 認為所謂的行銷是種循環的過程，如圖 2-3 所示，且行銷是始於市場的，亦即組織所欲推銷或服務的民眾，並對於該目標的需要做出回應，同時藉著正確的順序舉辦適當的行銷活動。以下筆者將對於學者所指出的行銷步驟做一討論，茲分述如下（許瑞好等譯，2004：109-123）：

一、市場定義及再定義

所謂的市場定義意即組織所要服務的對象，而服務的對象必須是經由市場精確定義下的一群人。而市場再定義的意義是組織能定期從新檢視市場，確認顧客是否依舊存在，依舊是組織想要服務的對象以及是否還有組織能滿足的顧客需求。此乃因市場日趨成熟，需求也隨之改變，唯有定期的檢視與再定義誰為組織要服務的對象，也就是組織的目標市場，如此才能精準的詢問到顧客的需求為何。

二、市場調查

所謂的市場調查意指找尋出市場或顧客的需求為何。組織可以藉著正式調查、焦點團體、訪談或一對一的交談來詢問，且需要多次的詢問，因為需求會不停的改變。故組織可藉由此步驟來了解目標市場的需求，以制定出良好的行銷決策。

三、服務設計與創新

唯有鎖定目標市場，並了解市場需求後，才能設計出組織的產品或服務，以滿足目標市場的需要。而此代表著新產品或服務從零開始研發，或是對已有的產品或服務持續的修正、創新或改善。

四、設定價格

在設定價格時，很重要的是組織要了解顧客不僅只是根據價格來決定是否購買產品或服務，顧客買與不買間取決於價值，價格不過是價值的因素之一，切勿假設價格即是全部。

五、促銷與配送

所謂的促銷乃是藉由廣告的方式將組織產品或服務的資訊傳遞給顧客知悉，所使用的方法包括致電給潛在顧客、熟客、直接信函、口碑、直接到府推銷、介紹、公共資訊等。切勿漫無目的發送資訊，需要謹慎評估將何種訊息、藉由何種方式傳遞給目標市場。而所謂的配送可以將其視為服務輸送，藉著詢問顧客的需求，可以了解到顧客希望該項服務所被提供的方式，如此有助於經常性的改善。

六、評估

組織需要經常性的評估所投入努力的效能，如顧客滿意度的調查即是一種方式，其他尚有定期與資助者、服務接受者、工作人員及董事會成員面談。

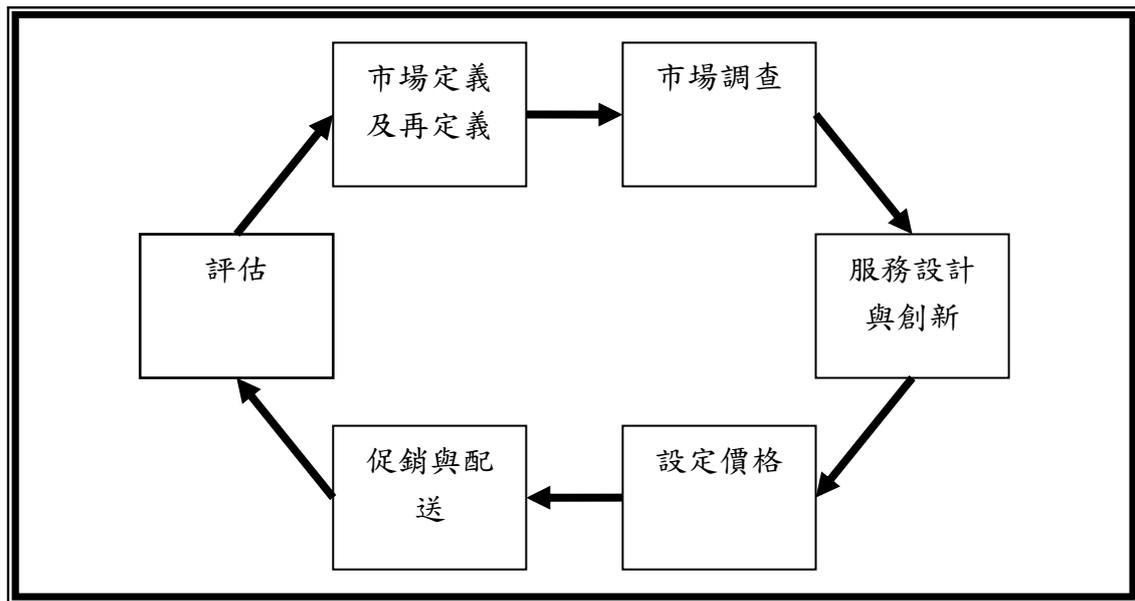


圖 2-3：學者 Brinckerhoff 非營利組織的行銷步驟

資料來源：許瑞好等譯，2004：110。

經由上述之整理，對於各學者所提出的行銷策略規劃時所需之步驟，雖然在部分細項上略有差異，但是筆者認為於大方向上歸納出兩者間共同之處，因此筆者將其整理後，發現對於非營利組織而言，兩位學者認為有效的行銷策略步驟，大致上可以分為以下五個步驟，分別是：決定非營利組織的使命與目標、內外在環境的分析、確定組織行銷的目標市場、行銷組合的設定與評估。然而本研究的焦點在於了解環保類非營利組織在行銷時，內外在環境分析的影響要素，行銷對象的挑選與行銷組合的安排與規劃，故組織如何評估並非本研究所要探究的方向，以下並不多作深入的探討，僅對於非營利組織的使命與目標、內外在環境的分析、確定組織的行銷目標與行銷組合的設定進行討論，而以下筆者將詳細論述，以建構出本文所欲做為實證研究的指標（Paul Peter,2003:8-25；許瑞好等譯，2004：107-124）：

一、組織的使命與目標

（一）組織使命

所有的組織成立均由使命開始，亦是非營利組織的價值所在，而使命的訂定得以界定非營利組織的社會角色與功能，所欲提供的產品與服務，並且使命說明了組織所期望達成的目標與最終理念，以及宣示組織究竟要為哪種目標對象做出何種貢獻（Gelatt,1992:28；黃俊英，2005：79）。故對於非營利組織而言，組織

使命應該具備以下的內涵：基於何種理念成立、為哪些目標對象成立、提供哪些服務以及欲達成那些成果等。

此外，組織若能夠找出與眾不同的使命或特性，則該組織就易於激起民眾對於該組織的好奇，也就更能吸引跟隨者（Gelatt,1992: 3）。並且組織的職志工之所以願意積極投入時間、精力，關鍵在於組織使命能否說服與激勵職志工持續參與。故使命即是凝聚組織各種資源的關鍵因素，具備明確的使命，是獲得社會大眾與職志工認同並獻身於組織的決定性因素。

總結上述，明確的使命對於非營利組織而言相當重要，當組織具備適當的使命時，才能使組織在形成策略或採取行動時，清楚瞭解組織應該向哪些目標群體提供哪些具體服務，並滿足目標群體的需求，更進一步的妥善使用組織資源，以持續地促使組織具有長期競爭優勢。本研究的環保類非營利組織其成立的基本理念多數以公害環保、生態保育與動物保護等為組織使命，而這些組織使命多以無形的理念為主，較少具有直接服務的對象，廣大的社會大眾皆是環保類非營利組織目標對象，向社會大眾宣達理念來達成組織的使命。

（二）目標

目標是指將非營利組織的使命做更詳細地說明成具方向性，可操作性與有時間性的結果陳述（楊東震，2005：44）。有了明確界定的使命，才會有明確界定的目標，而目標則是反映了組織的立場與預期的理想，且是可達成、可衡量的，如此才能逐步達成使命。因此，每一個組織都必須為將來設定主要的目標，並且要與組織使命一致，但是兩者完全分開。換言之，非營利組織的使命是永存的，其目標則僅是暫時性、階段性的。而通常非營利組織在使命上的差異會使組織的定位亦有所不同，進而促使組織所要服務的目標對象亦有所不同。

二、環境的分析

非營利組織在規劃社會服務時，面對環境的瞬息萬變，組織有必要對於內外環境有更深的了解，故需要進行非營利組織的內外環境分析，以清楚知道組織達成目標的機會、限制或威脅。通過內外環境的分析，可以清楚的將非營利組織在特定市場中的舞台與位置呈現出來，能夠明確了解目前的問題，並確立未來的經營方向。因此，以下筆者將針對內外環境分析所要重視的焦點進行討論，茲分述如下（陸宛蘋，2000：258-259；林華德、張光文，2009：194-199）：

（一）內在環境分析

內在環境分析之目的，主要為評估組織現有所具備的內部資源，包括行銷能力、人力資源、資金等，來檢視組織在進行行銷策略時，可能產生的正面或負面之影響。故分析內在環境時，行銷者可以思考的關鍵要素包括人力與財力等內部資源進行分析，而依據內在環境分析的結果，基於組織的資源多寡，會影響組織在行銷對象的選擇與行銷組合運用上的差異。

（二）外在環境分析

對於非營利組織而言，進行外在環境進行分析，主要目的在於找出該組織可能面臨的行銷機會或威脅，包括整體社會環境、競爭對手與特殊事件等會產生威脅或機會的外在環境分析。外在環境大致可分為四類，分別是：大環境、市場環境、競爭環境與群眾環境，茲說明如下（Kotler,2008:75；楊東震，2005：45-48）：

1、大環境屬於非營利組織所無法控制的部份，只能被動地接受環境的變化。如：經濟、政治、社會與文化環境以及法律與政府的相關規定等。對環保類非營利組織而言，大環境的改變包括政府經濟決策、公害災害或污染等。而面對這些特殊事件藉由積極參與，不僅可宣言環保理念以及向政府施壓，還可以透過媒體的報導，增加組織的曝光率。

2、市場環境指非營利組織在經營的過程中，必須一起工作的群眾，或是組織所形成的環境。如：顧客、志工、捐贈者與通路商等。對環保類非營利組織來說，市場環境包括組織內的職志工與資源捐贈者等。

3、競爭環境意指特定的群體或組織，與非營利組織面對相同的目標群眾，為了爭取社會大眾的注意力與忠誠度，從而產生彼此間的競爭。不僅是相同類型非營利組織間的競爭，也包括來自於私部門的競爭，故組織藉由競爭環境的分析，找出組織的特色來突顯與其他組織的不同，以加深民眾的印象。

4、群眾環境指對非營利組織的一舉一動表達關切的群體或組織，包括：內部群眾、投入群眾、中間群眾與消費群眾。如組織內的職志工、捐贈者與一般社會大眾等。

在外在環境分析的四類中，依據市場環境的定義，大致包括組織的職志工、捐贈者等，與群眾環境的定義涵蓋範圍相似，包含組織內部的職志工，捐贈者，一般社會大眾，並且關注該非營利組織的一舉一動，故筆者將市場環境歸納至群眾環境之中，而本研究的外部環境分析也就簡化成大環境分析、競爭環境分析與群眾分析。

三、確定組織行銷的目標市場

在組織對於內外環境進行評估後，接著應該訂定所欲達成的行銷目標與市場。而由於組織行銷市場包括個人或組織，不同的市場對於產品或是接受訊息的管在需求上都有所差異，因此構成異質市場。也由於市場的異質性，所以市場區隔的應用是必要的，不但有助於組織在行銷上的執行，也能滿足顧客的需求。換言之，市場區隔的目的在於了解顧客的態度、資訊，以及購買行為等差異之處，以選擇適當的目標市場或目標顧客。是故，組織在進行行銷活動時，可將整個市場先行做市場區隔，而每個小市場裡的顧客對產品都有類似的需求，爾後組織依據不同市場區隔的顧客設計不同的行銷組合，以滿足市場中顧客的需求。以下將對於市場區隔以及非營利組織可能的行銷對象進行討論，茲分述如下：

（一）市場區隔

經由前述可知，行銷最重要的任務在於研究市場、區隔市場、鎖定組織想要服務的目標市場、找出自己的市場定位，以及創造符合需求的服務。換言之，行銷就是市場區隔、鎖定目標對象和定位過程（余佩珊，2004：123-126）。而所謂的市場區隔就是在有限的時間、精神與金錢的前提之下，非營利組織分析內外環境後，將大市場區分為有意義且相似的小型同質群體的過程。而在多數非營利組織的行銷策略中，市場區隔扮演相當重要的角色，可以幫助非營利組織的行銷人員更為準確的定義行銷目標與做好行銷的資源配置（楊東震，2005：98）。換言之，在激烈的競爭環境下，市場區隔是為了引導行銷策略的運用，從區分不同顧客群開始，將一個市場劃分為不同顧客群的市場區隔，選擇其中一群作為目標市場。而透過市場區隔的運用，非營利組織首先可以比較行銷機會，使組織在市場上取得較佳的競爭地位，並且根據現有的產品或服務，檢討每個市場區隔的需求，進而確定顧客目前滿意程度，方便根據目標市場量身訂做合適的計畫；其次，組織可以對產品或服務做適時的調整，同時針對不同的顧客需求，設計不同的行銷組合，而不是僅單用特定一種行銷組合，來滿足各種不同的顧客需求；最後，

藉由區隔市場的價值評估，客觀地分配資源，使得每份資源都能發揮最大效益(劉玉琰，1999：162；俞玫姣譯，2005：111)。

不過對非營利組織而言，關於顧客的喜好、行為與態度等資料，大多無法從公開資訊中獲得。當非營利組織決定主動分析時，卻常缺乏適當的人力與物力，以從事行銷研究(林華德、張光文，2009：198)。另外，在與非營利組織交換的過程中，顧客所付出的資源不僅是有形的貨幣，尚包含放棄觀念，改變舊行為，或是捐出時間與精神。因此部份較為隱私，故非營利組織較難以從顧客獲取可靠的資訊，以作為市場區隔之基礎。因此非營利組織對市場區隔僅能退而求其次，根據人口統計因素(Demographic Factor)、地理因素(Geographic Factor)、心理因素(Psychographic Factor)與行為層面(Behavioral Factor)，以下將對上述各市場區隔的變數進行討論(Gelatt,1992:47 林華德、張光文，2009：198)：

- 1、人口統計因素(Demographic Factor)：人種、種族、性別、年齡、教育、職業、所得、宗教信仰、社會階層、家庭規模等指標。
- 2、地理因素(Geographic Factor)：氣候、地形高低、區域與市場人口密度。
- 3、心理因素(Psychographic Factor)：顧客的生活型態、人格特質以及動機
- 4、行為層面(Behavioral Factor)：品牌忠誠度、使用量多寡、代價支付的敏感性或對效益的期望等。

綜上所述，市場區隔對於非營利組織而言，由於非營利組織通常人力財力有限，無法滿足所有顧客的需求，因此有必要藉由市場區隔的方式，找出合適的行銷對象，以利行銷的成功，進而降低組織於行銷活動上所需花費的成本。因此，在多數的非營利組織在資源缺乏的因素下，有必要針對組織所鎖定的標的團體，有效運用組織有限的資源進行行銷，以達到資源的有效運用。

(二) 行銷對象

學者 Brinckerhoff 認為非營利組織行銷理念的市場，主要可以區分為以下三類(陳定銘，2003：226；許瑞妤等譯，2004：139-147)：

1、買方市場

非營利組織主要經費來源，約有政府部門計畫補助收入、民眾捐款收入、基金會或企業的補助收入、使用者付費，以及非營利組織提供的心理諮商、社會工作等的收入。在現今競爭的環境之下，非營利組織不能僅重視服務對象，還要對

於可提供資源的市場進行行銷的活動。

2、服務市場

非營利組織可從不同的年齡層、性別、教育程度、收入、族群、社會經濟地位做服務的市場區隔，每個服務使用的需求各有不同，若能清楚區分不同的團體，則越能讓非營利組織聚焦，以滿足服務使用者的要求。

3、內部市場

非營利組織需要優秀與堅強的職工、董事會成員以及非管理職位的志工，以有效地達成組織的使命。因此需要待之如顧客一般，將行銷策略運在其身上，盡可能的滿足它們的需求。

對於環保類非營利組織來說，其成立的理念主要針對公害、生態保育與動物保護等的環境保育的宣揚，因此這種無形的環保理念，基本上一般社會大眾皆可視為組織的行銷目標。而在江慧儀（2004）的研究中，發現環保類非營利組織在進行環境教育時，主要的訴求對象包括一般成人、教師、親子、志工、兒童與環境受害者等，而就不同的訴求對象，組織可以依據不同的市場，設定有所差異的教育活動，來宣揚組織的環保理念。除此之外，若要維繫組織的運作，財源的獲取是不可或缺的要素，而環保類非營利組織的財源大致可分為募款所得、會費收入、以及接受政府所委託的計畫（李永展，1998：107），而在林茂耀（2004）的研究中，透過對花蓮的四個環保類非營利組織探悉，從實證中了解到環保類非營利組織大致的經費來源可分為會費、捐款、活動盈收、出版產品與接辦政府計畫等。

另外，近年來由於資源競爭激烈，以及環保類非營利組織在衝突性上已無以往強烈，而逐漸有環保類非營利組織與企業展開合作。經由對荒野保護協會官方網站⁶的檢視，發現目前的環保類非營利組織並非皆與企業處於敵對之立場，荒野保護協會亦提供多元方式和管道，企圖與企業共同建構環境守護的方案，並且結合環保議題、企業特性、經費贊助、志工人力、棲地保護、媒體宣傳，最終更可影響企業文化、協助企業落實於環保層面的社會責任。

綜上所述，環保類非營利組織的行銷市場可以分為政府、企業、社會大眾、會員與職志工，在政府、企業方面藉由行銷策略的運用，進行環保理念的倡導，

⁶荒野保護協會網站（<http://www.sow.org.tw/partner.do?id=603>；檢閱日期：2010/6/24）

來達到政府決策的改變、企業對於環保理念的認同或是行動的支持與資源的贊助。而在一般社會大眾上，則可分為一般成人、親子、兒童與環境的受害者，透過行銷手段與教育活動來推廣組織理念，使社會大眾對於生態保護與公害環保等的內容與知識具有更多的認識，進而改變行為或是對於組織的支持。在會員與職志工上，其本身基本上已經對於組織有所認同，之所以必須運用行銷策略在這些對象上，不僅為了維繫組織內部成員的認同感，並且藉由內部成員的力量與人際管道，進而影響更多民眾，來共同參與組織活動，達到組織理念的推廣。換言之，政府、企業、社會大眾與組織的內部成員皆是環保類非營利組織可作為執行行銷策略的市場。

四、行銷組合的設定

對非營利組織而言，不僅和營利組織相同皆需要行銷，在行銷觀念的應用上，對於組織形象提昇及顧客滿意度，將成為非營利組織在未來生存發展及獲得社會認同上，所需面臨的重要課題。學者劉玉琰（1999）認為「行銷策略的核心，在於目標市場的確定，並設定能夠滿足目標市場需求的行銷組合」。故在行銷活動上，除了要確定行銷的目標對象外，還需要搭配行銷的基本要素，而所謂的行銷基本要素即是行銷組合。行銷組合最早由學者McCarthy所提出，包含產品（Product）、價格（Price）、通路（Place）及推廣（Promotion）四個基本要素所構成，一般稱為4P。其代表著一組可控制的行銷變數，行銷者可以巧妙地對4P的組合方式加以混合使用，以利在目標市場上產生行銷者所期望的反應，對目標市場產生不同的衝擊。而近年來行銷組合的概念有了更廣泛的延伸，如加上包裝（Packing）的5P、加上社會形象（Publicity）的6P，或是放入公益因素（Public Benefit）的7P（傅篤誠，2002：123）。但是Webber（2005）則指出行銷學者可以找出101個以P為字首的行銷要素，只是各要素間的關聯性將減少，對行銷分析不會產生太多實質性的助益。故本研究認為無論將行銷組合從4P擴展至5P或是7P，都仍是以傳統4P行銷組合為骨架發展而來。因此，本研究仍以4P行銷組合，作為本研究的分析指標。然而，基於文獻檢閱中所論述的目前環保類非營利組織在市場區隔的使用上仍不夠完善，使得行銷方式的差異性較低，故筆者認為環保類非營利組織在運用行銷組合時，仍無法完整的針對目標對象運用不同的行銷組合，而無法呈現個別行銷組合的運用狀況與差異，因此本研究將重點聚焦於產品、價格、通路及推廣等四個策略的運用狀況與規劃上有何考量等，對於個別行銷組合的呈現則不在本研究中特別論述，而所謂的行銷組合就是行銷策略的具體化，既然如此筆者在本研究中則將行銷組合稱為行銷策略，以下筆者將對於產

品、價格、通路及推廣等四個策略的內涵進行詳細討論，並結合環保類非營利組織的特性與行動策略，探討環保類非營利組織可能的行銷策略之規劃，茲分述如下（梁斐文，2005：209-210；王明鳳，2006：133；陳定銘，2003：230-234；邢瑜，2006：191-192；Gelatt,1992:36-37；Sargeant,1999:14）：

（一）產品（Product）

所指的是市場上可供注意、購買或消費使用而能滿足需求的東西，包括：實體產品、服務、人、地、機構，甚至是理念與構想等都算是產品的一種（楊東震，2005：176），因此依據前述產品的形式約可分為有形與無形產品兩種。而非營利組織所欲生產或倡導的訴求即是核心產品，而當此產品為一種理念或服務時，行銷者即將其轉換成社會大眾所能接受的產品。非營利組織為維持生存，需隨時因應外在環境與需求的轉變調整組織的服務、產品，不斷的創新與修正產品，以及放棄無法滿足顧客需求的產品，並試圖讓顧客能夠對該產品留下深刻的印象，否則將在競爭的市場中被淘汰。換言之，非營利組織有必要了解顧客的需求，以提供能讓社會大眾感到興趣的產品，如此行銷活動才能成功。

其次，非營利組織所行銷的產品通常是無形的，因此非營利組織所要重視的是如何將此些無形的產品，成功的轉化成一種價值給予目標民眾（余佩珊譯，2004：99）。本研究的環保類非營利組織所提倡的多屬無形性的理念，雖然也包含有形產品，如推廣環境保護、教育時所附帶的推廣手冊或是環保相關的體驗活動，但是基本上環保類非營利組織的行銷主要是以環保理念為主，如環境保護、公害防治、動植物保護概念的宣導，因此即便環保類非營利組織擁有有形的產品，多數亦是為了作為輔助無形產品之用，如環境、生態的教育活動即是環保理念的具體產品，藉由教育活動讓參與的社會大眾了解生態保育的重要及組織的理念。此外，民眾對於環保類非營利組織所行銷的理念可能根本無潛在需求，甚至是負需求，因顧客短期內看不到立即的利益，故這種不易快速接納的理念，常造成環保類非營利組織在行銷上的困難。

（二）價格（Price）

意指價值交換的具體指標，而非營利組織在定價方面而言不僅是要求贊助者提供金錢的援助，尚有非貨幣價值的提供，如志工在時間、精力上付出的機會成本，非貨幣價值是使用社會服務時的機會成本，而機會成本所指的是為取得某種物品而必須放棄其他事物的成本，以獲取同等價值的服務或產品。換言之，價格並非一定是代表貨幣價值，也可能是種機會成本。

非營利組織在制定價格時並不容易，不僅要考量到理性成本，亦受到社會責任的影響，故非營利組織產品的定價屬於藝術層次，學理上尚未找出最佳定價，而是採所謂的合理定價，亦即消費者最能接受的價格，也就是能把產品或服務銷售出去，而生產者又有利潤的價格。此外，定價的目標通常有四項，包括追求盈餘最大、成本回收、市場規模最大與追求社會公平⁷等定價方式（傅篤誠，2002：136）。不過對於非營利組織而言，所強調的在於人人為善，無論是資源的提供，或人力的參與，都是非營利組織所樂見的。因此，筆者認為在價格策略上，除了能夠讓社會大眾都能負擔之外，最重要的是產品本身是否有其價值，如能讓社會大眾了解與支持該組織的理念、活動或產品，則社會大眾所重視將是產品所附有的價值，更勝於產品本身的價格。

（三）通路（Place）

通路乃是指產品銷售給使用者的傳送管道，而學者 Micheal House 表示：「當某物品容易被購買與使用，它就有可能被購買，如此亦點出地點與通路的方便、順暢與否，將是影響社會大眾接收程度的關鍵要素，也是促進行銷的一大重點」。其中，多數行銷計畫的失敗多是其訊息或產品無法藉由適當的管道傳遞給顧客，及目標對象無從獲得相關訊息或產品，故良好的通路，將能有效減少地理區隔，擴大產品的利用性，間接地增加目標消費者。另外，學者 Tracy（1993）亦指出通路本身是一組有系統的傳遞方式，必須是具備多重功能性，使服務或是產品能夠有效的從生產者傳達至顧客；而多重功能的要素包括時間與地點等兩項要素。其中在時間要素上，其意義在於當顧客無論何時產生需求時，都能夠有效配合顧客的時間以取得產品與服務，例如大專院校提供夜間與週末的課程；而在地點的要素上，則是不管顧客身處何地，當有需求的產生時，都能夠得到滿足，例如大專院校有提供分校的措施或是醫院提供專線使民眾能立即的詢問（Tracy,1993:740）。換言之，在選擇服務的輸送通路時應考量地點的可近性與服務時間的方便性，亦即衡量社會服務應於何時、在何地、如何被輸送等問題，如此除了對「現有的消費者」，如何使機構的產品和服務讓其便利的接近和使用外，亦應讓對非組織有興趣的「潛在顧客」透過管道了解其組織理念與宗旨，可近的通路將提升顧客的使用動機。其中，在時間的方便性上，基於網際網路的盛行，在其具有跨時空性與即時性等特性下，增加行銷的便利性，也滿足社會大眾任何時間下想要獲取資訊或服務的需求。

⁷ 追求社會公平定價乃指有能力付出較多者多負擔，無能力付出者甚至可以無償取得，此法符合「負擔能力原則」，係各盡所能的訂價方式。

由於非營利組織除了提供實體產品外，也傳遞組織之理念，然理念本身不具實體性，故理念行銷除了透過電視、電話、廣播、雜誌、報紙、網路等推廣方式的傳達外，亦必須透過類似零售的地點，如此才能提供給所要服務的目標顧客，因此環保類非營利組織在行銷通路上，也會藉由在全國各地成立分會，方便推動其業務的運作。不過，礙於非營利組織普遍資源較為缺乏，即便組織具有能力建立自己的行銷通路，但在成本上也沒有利用現成的通路來的節省，因此在缺乏資源難以獨立完成組織本身的理念或計畫，必須透過其他組織或合作的方式，來建立更強的行銷通路（楊東震，2005：245-246）。

總結上述，藉由完善的傳遞管道，可使社會大眾以最便利的方式取得非營利組織所傳遞的理念與訊息，對於理念的散布與意見的回饋，可加速推動民眾行為與態度的改變。而本研究環保類非營利組織在通路策略上，大致可以分為「實體通路」與「網際網路」，其中實體通路包括組織總會與各地區分會辦公室，方便接觸各地區的民眾，或是彼此合作的企業通路，以加強組織通路不足的困境；而在虛擬通路上，則是近來網際網路迅速發展下，所提供的便利性，使非營利組織可以對於網際網路加以運用，包括組織官網的建立等，可以不受天候與時間的限制，於任何時間下都可將訊息發佈出去。無論是實體通路或是虛擬通路都是環保類非營利組織可以廣泛運用的，藉此可順利將組織的各種訊息傳達給目標群眾與組織。

（四）推廣（Promotion）

意指為了便利交換，行銷人員運用推廣策略將有關組織產品或組織本身相關訊息告知更多的顧客，以提高組織、產品的知名度，進而激勵顧客大量購買（俞玫姣譯，2005：38）。對於非營利組織而言，推廣的目的在於與社會大眾進行溝通，藉此告知社會大眾如何獲取服務，以及宣導組織的理念，使社會大眾理解與接納，以激發民眾提供資源的意願。而推廣的三個基本目的為：告知、說服、提醒：1、告知：讓社會大眾瞭解組織使命、服務及位於何處的溝通方法，告知對新設立的組織或創新服務方案特別重要；2、說服：組織影響社會大眾去做組織想獲取的目標；3、提醒：組織讓社會大眾將組織銘記在心，在社會服務方案進入產品促銷目的時，可藉由廣告、人際行銷、產品促銷與公共報導等四個途徑達成（高寶華，2006：119；陸宛蘋，2009：118）。

促銷訊息的設計、傳遞能否被成功地表達出來，與目標對象的溝通是否暢

通，能否被完整正確的呈現，進而說服顧客皆是促銷的重要條件。換言之，非營利組織如何運用廣告或促銷的方法，是其能否有效推動公益活動的關鍵。而在推廣的方式上，學者Kotler（2008）認為大致可以分為七種主要的方式，包括付費廣告、聯合廣告、直接信件或網路推廣、個人說服、免費廣告、公眾關係與部落格等，筆者將其整理與歸納後列出四個部份，茲分述如下（Kotler,2008:300-301）：

1、廣告部分（Advertising）

分為付費與免費廣告，藉由正式的傳播媒體，進行訊息的發布，包括廣播電視、DM、海報、傳單、車體廣告、網頁行銷、直接郵件、名人專家廣告等。就環保類非營利組織而言，基於組織經費的考量，較常運用的方式，則包括DM、海報、傳單、郵件與網頁行銷等。

2、促銷部分（Sales Promotion）

屬於臨時性的激勵，用以鼓勵、推銷產品或採取某種行為，包括義賣、義演、與企業或商家搭配產品捐助、餐會等。在促銷產品的部份，荒野保護協會在部分生態活動上，組織會員僅收取低於一般大眾的會員價，依此刺激組織成員的參與，進而維繫組織成員對於組織的認同。

3、人員推廣（Personal Selling）

利用推廣人員口頭陳述相關資訊，與目標對象交談溝通以達其目的，包括電話訪談、志工服務、人員的宣導等。組織的職志工對於環保類非營利組織而言，不僅是組織對外傳播的管道，並且藉由組織成員的親身經歷，主動的向外界推廣組織的理念，促使社會大眾能夠受到組織成員的影響，進而響應組織理念或活動。

4、公共關係（Public Relations）

利用媒體報導的方式，在新聞上傳遞訊息，將具有新聞價值的訊息刊登於新聞媒體，藉以吸引社會大眾對此的注意，而所運用的手段包括記者會、演講、發行刊物、公益慈善活動、遊說與特殊事件等。以公害抗爭為路線的環保類非營利組織，不易獲得政府或企業的資源，使得組織的行動能力將影響組織的曝光率與知名度，而藉由記者會的招開，或是大眾傳媒的報導與影音的播放，能更為有效的向社會大眾提出訴求與理念。

然而非營利組織在推廣策略上的運用，除了上述與營利事業相似的策略外，亦有數個較為特殊的推廣策略上可以運用的方式，包括關係行銷、事件行銷與體

驗行銷等，以下分別予以論述。

1、關係行銷

關係行銷是利用原有顧客群向外拓展，吸引顧客上門的一種行銷方式，建立在既有的顧客對產品或服務的口碑之上。其做法除了建立顧客的基本資料外，還有針對顧客的捐款額度，捐款頻率與捐款標的等建立完整的資料。換言之，關係行銷的目的在於與顧客建立長久的關係，以維繫組織的長久生存(傅篤誠, 2002: 143-144)。而對於環保類非營利組織而言，所針對的環保議題都需要長期的關注與投入，因此關係行銷亦是環保類非營利組織可行的促銷策略之運用，藉由組織成員親身經歷的推廣，可更為有效的吸引社會大眾的注意，進而支持組織的理念。

2、事件行銷

事件行銷是製造一個社會注意的事件，將此事件引入非營利組織的議題之中，藉此機會向社會大眾促銷非營利組織的訴求，以得到社會的助益，因而達到行銷的目的。非營利組織運用事件行銷通常有兩個方面：首先是由政府或非營利組織針對特殊的風俗民情、人文藝術，每年定期的舉辦活動，藉由傳播媒體或其他媒介的宣傳，以行銷該活動，藉以帶動觀光、促進地方繁榮；其次是當某事件發生時加以運作為行銷的議題，例如地震、風災或是公害問題等(高寶華, 2006: 125)。筆者認為定期活動也就是環保類非營利組織在產品策略上的部分，而在特殊事件上，基於這些事件都是突發的特性，環保類非營利組織可將這些特殊事件視為外在環境分析要素之一，而不同的特殊事件將對於組織在行銷對象上將有所差異，如地區性公害而言，組織行銷環保與教育理念的對象，則以當地環境受害者為主。面對不同的行銷對象，也會造成組織在行銷組合運用上的不同。

對環保類非營利組織而言，荒野保護協會從 2005 年開始都有舉辦「Earth Hour」的活動，也就是在晚上 8 點 30 分與全球同步關燈一小時，透過與政府、企業的共同合作，不僅擴大活動的規模，也促使傳播媒體廣泛的報導與推廣，而吸引一般社會大眾的注意與參與。環保類非營利組織藉由定期活動的報導，不僅達到生態保護與動物保護等環保教育理念的推廣，也增加了組織的曝光率。而在特殊事件上，對於環保類非營利組織來說，主要是針對生態危害或是公害危機爆發的事件，如臺灣環保聯盟基於國光石化工業區開發對於白海豚的危害，發起「全民來認股 守護白海豚」的活動，透過大眾媒體的報導，向社會大眾提出訴求，進而向政府施壓影響決策。

3、體驗行銷

體驗行銷是一種以顧客感覺為主要訴求的行銷方式，經由內外在此空間環境營造令人滿意的服務程序，促使消費者在視覺傳達、情境體驗、心靈體會上得到更多除了經由消費實體產品外所得到的無形服務或附加價值（黃慶源等，2004：49）。換言之，是鼓勵顧客要身歷其境，親身去體驗與感覺那種情境，否則光憑相片與媒體報導傳播，感受度就不夠強烈與深入（黃慶源等，2004：54）。對於環保類非營利組織而言，通常以活動的形式為主，如臺灣環保保護聯盟的淨灘活動或是荒野保護協會的自然體驗活動，舉辦的目的在於藉由參與的社會大眾親身經驗，而在心靈上留在深刻的印象，對參與者而言不僅參與了實質的活動，且獲取無形的環保理念。

綜上所述，非營利組織在運用促銷策略時，除了一般的廣告、促銷、人員推廣與公共報導外，尚有關係行銷、事件行銷與體驗行銷等促銷策略可做為參考，但是在本文中主要是針對環保類非營利組織在進行行銷活動時，內外在環境對於組織在行銷活動的影響，以及針對不同的目標群體，在行銷策略的制定上有何差異的探討，因此並未對上述的關係行銷、事件行銷與體驗行銷在環保類非營利組織中的運用程度多做著墨，但是仍將部分理論內容與要素與本研究作一結合，以了解環保類非營利組織在整體行銷策略中運用情形與促銷策略時所採用的手段與方式。

第六節 研究架構

綜合文獻與理論之整理，筆者試圖以「組織使命與目標」、「內外在環境分析」、「確定組織行銷的目標市場」與「行銷策略」作為本研究分析指標。但是在「組織使命與目標」的部份，筆者認為可歸納至非營利組織規劃行銷策略時的內部環境分析之一，因此將「組織使命與目標」納入「內在環境分析」之中。故在經過前述的歸納後，本研究選定「內在環境分析」、「外在環境分析」、「行銷對象」與「行銷策略」等四項變項作為本研究的實證分析指標。

在挑選出本研究的分析指標後，筆者將對於各指標間的關係以及指標內的細目指標進行說明。在主要指標間的關係上，筆者經由前述理論的整理得知，非營利組織在決定組織的「行銷對象」時，會先藉由「內在環境分析」與「外在環境分析」，來了解組織目前的行銷能力及外環境的行銷機會或威脅，以作為組織行銷對象取捨的參考依據，故「內在環境」與「外在環境」的分析將影響非營利組織在行銷對象的取捨。另外，目前有關於行銷知識的理論皆提到，行銷不再僅是單純的向目標對象進行銷售的行為，必須考慮不同的行銷對象，發展出具有差異且符合各個顧客區隔需求的行銷組合，因此本文希冀藉此了解環保類非營利組織在面對不同的行銷對象時，在「行銷策略」的制定會產生哪些差異。而在闡述完各主要指標的關係後，以下筆者將對於所選定分析指標的細目指標作更深入的解釋與說明，茲說明如下：

壹、內在環境分析

在內在環境分析上，主要細目指標包括組織使命與組織資源。環保類非營利組織基於成立時的使命與目標的差異，致使主要關注的議題或焦點的不同，在本研究中則依據組織參與或關注議題的不同，將環保類非營利組織大致分為「公害環保」、「生態保育」與「動物保護」等三類；而在組織內部資源方面則依據理論整理，則細分成「人員」與「資金」。因此本研究以「組織使命與目標」及「組織資源」作為內在環境分析的細目指標，以了解內在環境分析的差異，對於行銷對象選取上的影響。

貳、外在環境分析

本研究將外在環境分析的環境分成「大環境分析」、「競爭環境分析」與「群眾環境分析」，並以此三項作為本研究外在環境分析的細目指標。其中，「大環境分析」所要討論的是政府經濟決策、公害汙染或虐待動物等相關新聞議題或事件，是否會對環保類非營利組織在行銷策略的運用上有所影響；其次，「競爭環境分析」所要探討的是環保類非營利組織在運用行銷策略時，是否會考量到同屬性組織間的競爭，並且藉以改良本身的行銷策略；最後，「群眾環境分析」所要討論的是環保類非營利組織在運用行銷策略時，是否會參酌顧客之建議，而對於行銷策略又有何影響。

參、行銷對象

多數環保類非營利組織在資源上較為缺乏，因此必須對市場有所取捨，而市場區隔就有其必要性。在檢視先行文獻與理論的歸納後，環保類非營利組織的主要行銷市場，可細分為「政府」、「企業」、「社會大眾」以及「組織會員與職志工」，其中，「社會大眾」又可細分為一般成人、親子、兒童與環境受害者。因此在「行銷對象」上筆者以「政府」、「企業」、「社會大眾」與「組織會員與職志工」等目標群體作為實證時的細目指標，在此的討論焦點在於藉由實證研究來探討環保類非營利組織在挑選行銷目標時的主要考量與動機，以及在選定行銷目標時的區隔方式為何，並且藉由實證以了解行銷對象的不同，對於行銷策略的運用有何影響，如何制定各個行銷目標的行銷策略與了解其中的差異之處。

肆、行銷策略

一、產品策略

經由理論的整理可以了解環保類非營利組織主要以行銷理念為主，通常是以無形的產品形式向目標群體進行行銷活動，而多數的實體產品為輔助之用，來達成宣揚組織理念之效，因此本研究在產品策略上，以「實體產品」與「無形理念」做為細目指標，用以了解環保類非營利組織如何制定產品策略，又是如何將無形理念賦予在實體產品之上。

二、價格策略

在「價格策略」的部份筆者又細分為性質與目的等兩個細指標，其中在「定價目的」的細指標部份，通常非營利組織在制定價格策略時，主要考量之目的包括追求盈餘最大、成本回收、市場規模最大與追求社會公平等四項考量要點，故本研究乃以盈餘、成本、市場與公平性等作為了解環保類非營利組織在訂價上所考量的目標，來得知環保類非營利組織在訂價策略上的目的。其次，在「價格性質」的部份，環保類非營利組織通常以宣揚理念為主，對於行銷對象而言，所要付出的成本往往並非真實貨幣，故在此處又細分為貨幣與非貨幣等兩指標，並且藉由實證訪談來了解目前環保類非營利組織的價格策略，以及制定價格所考量之目的。

三、通路策略

經由先前理論的討論，筆者以「實體通路」與「網際網路」作為本研究通路策略的細指標，其中「實體通路」包括組織總會與分會辦公室、合作企業的通路；「網際網路」如官方網站的設立等。主要探討環保類非營利組織透過哪些方式來傳遞組織的理念，以及是否有與其他組織合作，以擴大組織的通路領域，讓服務或理念能更為有效的接近目標對象。

四、推廣策略

本研究在「推廣策略」的部份以「廣告」、「促銷」、「人員推廣」與「公共關係」作為細指標，來了解環保類非營利組織使用何種的促銷手法，來傳遞組織的訊息與理念，以及增進組織的曝光率。而根據上述之討論，筆者建構出本研究之研究架構，如圖 2-4 所示：

環保類非營利組織行銷策略

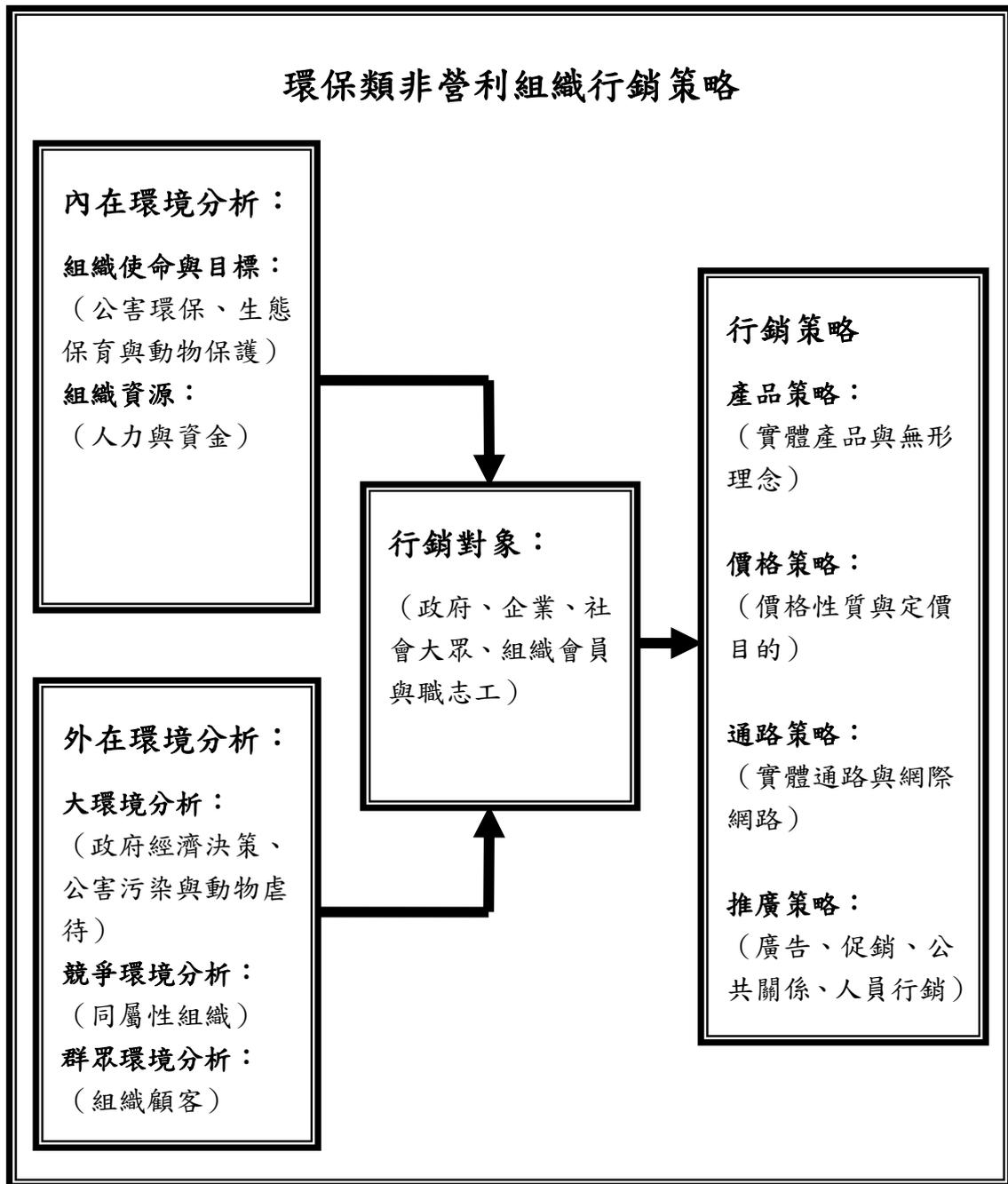


圖 2-4：研究架構圖

資料來源：筆者自繪

第三章 研究個案介紹

第一節 環保類非營利組織之發展歷程

隨著環保公害、美國 60 年代的社會運動發展，環保運動跟著爆發開來，接下來的 1970 年代十年間成為全球矚目的環保十年，世界各國紛紛制定各種環保發規與機制來處理環保議題與維護環境品質（梁明煌，2000：80），而相較於美國 50、60 年代即開始有相關的環保運動，我國的環保運動發展起步較晚，國內直至 1980 年代中期才開始有環保運動的產生，包括許多的環保類非營利組織與抗議活動都相繼出現，而臺灣的環保抗爭依照抗爭的手段與對象可以分為三個階段，以下分述之（丘昌泰，2002：36-42；李丁讚、林文源，2003：62-63）：

壹、肢體抗爭時期（1980年至1986年）

早在1970年代開始，臺灣就出現相當嚴重的公害問題，然而礙於當時社會與政治環境，並未成為社會大眾討論的焦點。而從社區居民的角度來檢視，當時臺灣在經濟帶動下，各地工廠林立，而工廠所排放的惡臭黑煙，嚴重影響附近居民的住家環境，使得居民反抗公害的行動逐漸興起。此時期的環保抗爭對象，主要是以中小型的污染性工廠為主，由於長期以來這些工廠都沒有解決環境污染的行動，造成社區環境與居民健康受到嚴重的威脅，且其所造成的污染並未獲得政府的重視，於是民眾開始自力救濟，透過集體圍廠與暴力抗議等方式，來表達心中的不滿。

總體而言，此階段的反污染抗爭組織多以現有社區為範圍，散布於全臺各地，彼此間並沒有互相聯繫（何明修，2006：9），而各種身體性的暴力抗爭都是自發性的，事先沒有經過討論與計畫，事後也沒有達成改善污染的目標，多數的抗爭都是突發性的。一直到1986年後才有明顯的改變，該年是環保抗爭運動活動力最強的一年，相繼發生「反三晃」、「反杜邦」、「圍堵李長榮」三件激烈的自力救濟運動，而運動的結果不僅促成臺灣第一個反公害的草根性社區組織的成立，如臺中縣公害防治協會，將我國的環保抗爭運動推向組織化的境地；其中鹿港的反杜邦運動由一個「地方性議題」逐漸轉化為「全國性議題」的抗爭，使得該運動由「地方色彩」轉變為「全國色彩」，論其性質則從環境污染的「事後救濟性」轉變為環境健康的「事前預防性」。

貳、遊行示威時期（1987年至1993年）

1987年，我國終止動員戡亂，報禁、黨禁也隨之解除，臺灣民主政治開始邁向多元化的方向發展，而環保抗爭運動也開始邁入顛峰時期。此時期的環保抗爭運動成為社會各界矚目的焦點，重要的案例大至可分為兩大類：第一、以核能設施為抗爭對象；第二以大型石化專業區為抗爭對象。在此時期政治人物與知識份子大量介入，事件的發生也由以往的突發式轉變為計畫式，不管是集合的時間、遊行的動線、口號的呼喊、演講的進行等，都經過精密的計畫排演，使得示威的過程，從以往的憤怒的肢體抗爭，漸漸的轉變為和平理性的方式，此也反映出抗爭民眾的環保知識逐漸增加，不再停留於環保意識階段。

總之，此時期的反公害組織逐漸的健全，受害的社區幾乎都成立相關的反公害反污染的草根性組織，且組織結構甚為健全，相對的也較能發揮功能，已不能再視為組織渙散的臨時團體；且已經不再拘泥於短期間歇性的抗爭方式，取而代之的是採取長期性的抗爭與圍堵的方式迫使污染廠方就範；此外，全國性的環保組織也在此時期相繼出現，如主婦聯盟、消費者文教基金會、綠色消費者基金會等，在環境教育上扮演著相當重要的角色，並以溫和理性的行動取代與平衡以往環保抗爭的激進色彩。

參、專業遊說時期（1994年至今）

此時期較為明顯的改變，在於許多反公害團體不僅以地方環保利益與生命價值為訴求主軸，而且也引用許多國外文獻及全球化的環境議題觀點做為抗爭主軸，明顯強化了抗爭的理性色彩。而臺灣環保抗爭運動從開始以來，不斷衝擊既有的政治體制，展現出震盪性的顛覆性格，使得政府、工廠與社區間呈現出緊張的對峙關係；而民眾所看到的幾乎都是受害社區居民憤怒與激烈的肢體衝突，較難獲得一般社會大眾的認同，而逐漸失去其著力點，故需要設法尋找能得到全民認同的轉型方向，設法扭轉社會對環保運動的肢體抗爭、反對政府的刻板印象，畢竟以和平理性的方式解決問題，遠比衝突的手段更為大眾所接納。因此，在這轉型的階段中，環保抗爭運動不再採取消極的反制，而開始走入更專業化的體制內行動。

總體而言，此時期的環保抗爭運動，抗爭民眾的環保知識確實有所提昇，所

訴求的均有相當的學理基礎，不再能視為烏合之眾與純粹的情緒之爭。環保非營利組織所採取的抗爭行動也已漸漸減少，多數改以利用民主化所開放的體制內管道來參與決策，但是並不意味著就有群眾動員已經退位，只是整個運動的核心變成是以專業遊說為主，而群眾的動員只是扮演次要的角色。以下表 3-1 所顯示的是我國環保類非營利組織在各時期所成立的數量。

表 3-1：我國環保類非營利組織在各時期成立的數量表

年份	數量	本研究研究個案
1980 年之前至 1986 年	5	中華民國保護動物協會 臺中縣公害防治協會 中華民國自然生態保育協會 社團法人臺北市野鳥學會
1987 年至 1993 年	16	臺灣環境保護聯盟 財團法人主婦聯盟環境保護基金會
1994 年至 2001 年	83	社團法人看守臺灣協會 社團法人中華民國荒野保護協會 財團法人流浪動物之家基金會
2002 年至今	82	

資料來源：筆者自行整理自環保署網站資料。檢閱日期：2011/2/8

由表 3-1 所示，從組織的成立年代來看，解嚴是環保類非營利組織數量成長的重要分水嶺，學者蕭新煌（1999）表示，相較於解嚴前的組織數量，解嚴後的環保類非營利組織的數量是解嚴前的 11.5 倍，此現象一方面反映出解嚴後臺灣社會仍然持續面對層出不窮的環境危機，另一方面因應於社會對環保議題的關注與需求日增，環保議題不斷地與生態、社區文化等議題結合，促使草根性環保類非營利組織快速增加，並且構成一個新興、自主且持續擴張的環保社群（蕭新煌，1999：73）。

從本研究個案的成立時間來看，自從我國政府開始追求快速的經濟成長，不斷設立許多高污染產業，而在以剝削環境創造經濟成長的趨勢下，伴隨而來的是環境汙染問題的產生。而在抗爭行動展開前，居民曾多次向政府主管機關反覆陳情，卻沒有具體的改善，於是廠區附近居民採取直接抗爭的事件層出不窮：1985 年臺中大里針對三晃農藥廠造成汙染的抗議行動，促使臺灣第一個反公害環保組織「臺中縣公害防治協會」的成立；1986 年至 1987 年鹿港反彰濱工業區杜邦設

廠運動；1987年至1988年新竹李長榮化工污染所引發的圍廠事件乃至2010年11月彰化大城的反國光石化設廠遊行等促使許多環保類非營利組織與抗議活動的出現，也顯示出反公害抗爭直至今日都是臺灣環保運動相當重要的議題面向與動員基礎，如後續所成立的臺灣環境保護聯盟與社團法人看守臺灣協會。

不過在同個時期，亦即1980年代初期，自然保育、野生動物保護、甚至只是單純的賞鳥團體陸續形成（Hsiao,1999:36-37）。除了舉辦一些會員活動外，這些團體也進行環境教育或以宣傳的方式來提升公眾意識，如本研究個案的中華民國保護動物協會、中華民國自然生態保育協會與社團法人臺北市野鳥學會。因此，由此可以了解到，我國不論是在反公害或是自然保育等相關類型環保類非營利組織，幾乎是在同個時期同步產生與發展，只是在解嚴前成立的數量並不明顯，在1987年解嚴開始後，才如雨後春筍般大量成立。

第二節 本研究個案介紹

承接第一章第五節所述，筆者在研究個案的選取上，乃以立意抽樣的方式來選取能夠符合本研究旨意之對象為主，先對於從環保署網站所獲取的母體自行篩選，去除僅具智庫性質或不符合本研究研究範圍者。其次，在依組織宗旨及所關注的議題，將其分為公害環保、生態保育及動物保護等三大屬性。最後，再從各屬性中成立時間較為悠久的前三家環保類非營利組織，共計九家，如下表 3-2 所示。根據下表所選取的研究對象來看，主要可以依照組織類型做一區分，包括公害環保、生態保育與動物保護等三類。透過此三種不同屬性的組織來做一比較，希望能夠更進一步探討不同屬性的環保類非營利組織在運用行銷策略上，是否會有不同的效果與策略。以下筆者針對本研究個案進行討論，首先就機構的緣起、宗旨與架構進行介紹；其次依據組織網站所呈現的資料，針對組織行銷方式做大致的整理與分類，使讀者能對與本研究的個案有初步的認識與了解。

表 3-2：研究對象與組織屬性

組織名稱	組織屬性
臺中縣公害防治協會	公害環保
臺灣環境保護聯盟	公害環保
社團法人看守臺灣協會	公害環保
中華民國自然生態保育協會	生態保育
主婦聯盟環境保護基金會	生態保育
社團法人中華民國荒野保護協會	生態保育
社團法人中華民國保護動物協會	動物保護
財團法人流浪動物之家基金會	動物保護
社團法人臺北市野鳥學會	動物保護

資料來源：筆者自行整理

壹、臺中縣公害防治協會⁸

一、機構介紹

1980 年前後，臺中縣大里與太平市交界一帶居民，每天遭受三晃與長益兩家化工廠所排放之廢棄威脅，因此當地居民於 1985 年成立全國第一個防治公害的民間組織對公害問題進行抗爭，即臺中縣公害防治協會。而臺中公害防治協會的成立宗旨在於結合熱心環保人士，透過守望相助的方式，來防止公害的發生，並協助人民解決公害污染的問題，促使政府相關單位制定友善的環保政策及推行環保措施，以及提昇組織會員維護美好健康的生活意識。

二、機構行銷方式

(一) 結合活動節日，如響應世界地球日活動，在大里、大平區交界的竹仔坑山區舉辦淨山活動。

(二) 有效利用事件行銷

在臺中縣公害防治協會成立之初，主要針對地區性的公害事件進行抗爭，如針對三晃農藥化工廠、長益農藥工廠與益源橡膠工廠等公害問題來進行相關的抗爭，臺中縣公害防治協會透過居中協調方式，使之停工或遷移在此過程也增加組織的曝光率。

(三) 其他

近年來臺中縣公害防治協會較少有相關的公害行動，目前組織則是透過相關的淨山、淨溪與垃圾分類資源回收的宣導活動，藉由垃圾分類與資源回收等理念的宣導，不僅行銷組織相關理念，同時也教育一般大眾，以達到組織成立的宗旨與目標。然而，組織目前主要針對空氣品質進行監測，其他教育活動的辦理頻率並不高。

⁸臺中縣公害防治協會 (<http://www.tcppa.org.tw/tai.htm>，檢閱日期 2011/01/11)

貳、臺灣環境保護聯盟⁹

一、機構介紹

臺灣環境保護聯盟成立於 1987 年，是一個「草根的、知識的、行動的」團體，而成立以來持續推動環保運動，以及減少環境汙染與破壞，期望能保護臺灣的生態環境，並且致力於建立臺灣使之成為一個非核家園，讓臺灣人民擁有安全、健康、文明而永續的生存環境。而環保聯盟主要關注的議題分別有：公害報導、非核家園、氣候變遷、產業、電磁波防制、交通建設、國土規劃(森林及水資源)、環境政策、食物(有機及基改)、空氣、再生能源。在人力與經費來源上，目前臺灣環保聯盟全國共有 1 千多位會員，13 個分會與學術委員會；其經費來源則幾乎全數倚靠民眾的熱心捐助，而圖 3-1 為臺灣環境保護聯盟組織架構圖。

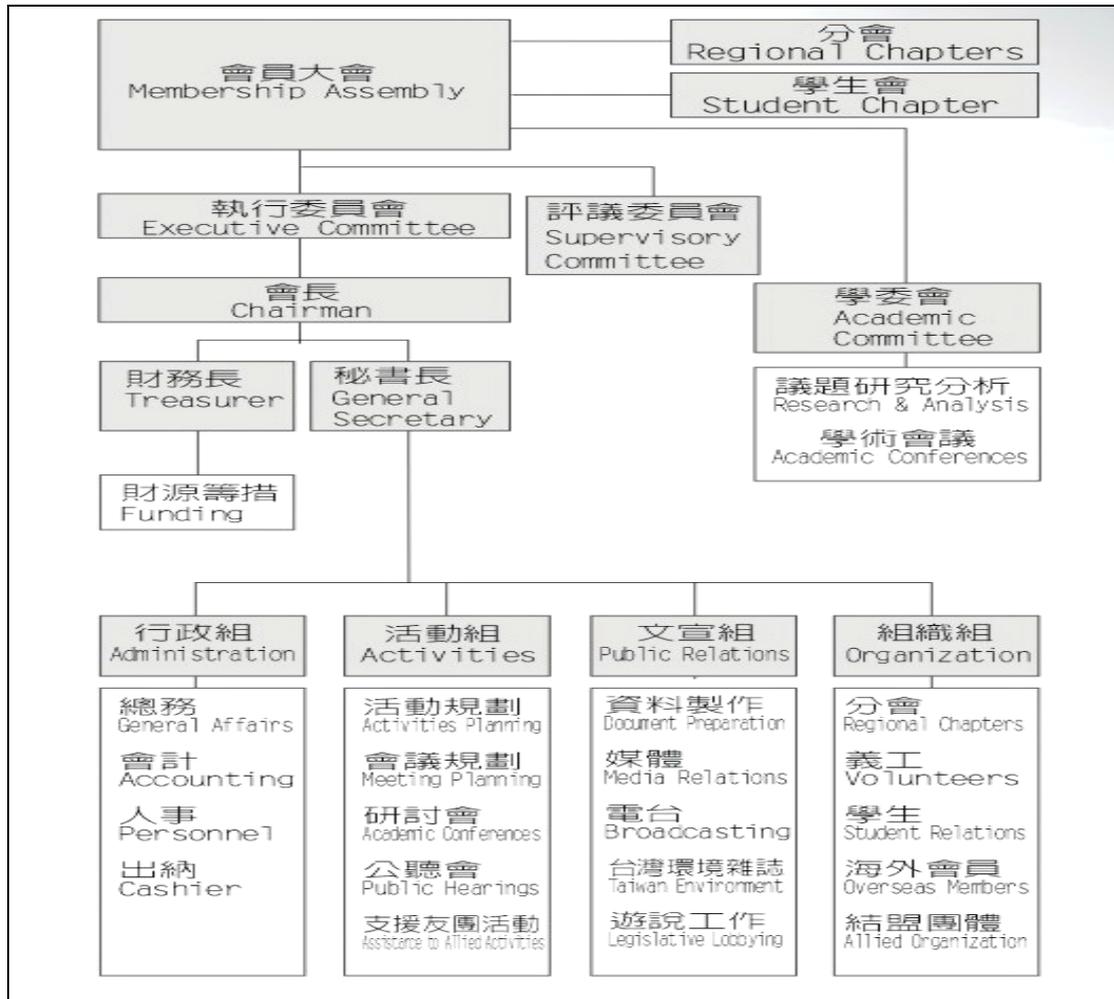


圖 3-1：臺灣環境保護聯盟組織架構圖

⁹臺灣環境保護聯盟 (<http://www.tepu.org.tw/>，檢閱日期 2011/01/12)

資料來源：臺灣環境保護聯盟（http://www.tepu.org.tw/?page_id=9，檢閱日期：2010/11/24）

二、機構行銷方式

（一）有效利用事件行銷

- 1、舉辦「非核家園」相關遊行與陳情活動，如 320「我愛臺灣、不要核災」遊行、「24！反核任務」—4/29 24 小時包圍臺電反核行動等。
- 2、推動反公害運動，如參與反「杜邦」、反「五輕」、反「彰濱工業區」、反「濱南工業區」、反「八輕大煉鋼廠、」等運動。
- 3、記者會，針對日本大地震所造成的核安問題，呼籲政府應由民間團體組成獨立公開的稽核小組，進行核安評估，評估未完成前，所有核電活動應立刻停止。

（二）發展系列產品，如定期出版臺灣環境雙週刊、綠色能源電子報與臺灣環境電子報。

（三）結合網路

臺灣環境保護聯盟的網站中，除了發佈組織活動訊息外，也陳列相關環境保護的義賣書籍或是各類線上影片，如「臺灣環保運動史料彙編 1、2 冊」、「核電夢魘-從車諾堡、三哩島到核四」、「電磁波危害人體」與「漫長苦行-對抗電磁波輻射公害之路」。

參、社團法人看守臺灣協會¹⁰

一、機構介紹

社團法人看守臺灣協會是一個依法設立，並且以非營利為目的的社會團體，其成立的宗旨為：以永續臺灣為目標，從事環境和生態調查與各項公共政策之研究分析，並喚起社會各界人士一起來看守臺灣。而「看守臺灣」的精神與理想和「看守世界」是相一致的，都是希望提醒人們「地球（臺灣）只有一個，所以要好好看守」，主要的任務包括從事臺灣環境和生態的調查研究、進行各項公共政策的研究分析、提供民眾有關環境和生態的資訊、喚起民眾關心日常生活的環境和生態、促進民眾參與監督環境和生態政策的制訂和執行與推廣永續理念和綠色知識。

¹⁰社團法人看守臺灣協會（<http://www.taiwanwatch.org.tw/>，檢閱日期 2011/01/12）

二、機構行銷方式

(一) 發展系列產品

- 1、自 1999 年開始發行「看守臺灣季刊」。發行目的在於讓忽略環保重要性的人們，可以了解環境汙染對健康與人類生存的威脅。
- 2、環境生態系列叢書：「2006 世界現況：中國、印度特別報導」、「2007 世界現況：我們的城市未來」、「2008 世界現況：開創永續新經濟」、「2009 世界現況：進入暖化的世界」與「2010 世界現況：文化轉型：從消費主義到永續等」。
- 3、看守世界專論中譯本：「驅動未來：永續電力事業的藍圖」、「捍衛海洋的健康」、「淨損失：水產、工作機會和海洋環境」、「被遺棄的海洋：力挽衰敗的海洋」、「回到正軌：全球鐵路運輸之復甦」

(二) 結合網路

看守臺灣協會網站有義賣產品，如有機米的販賣。同時為了能讓民眾知道看守臺灣協會的現況與理念，會定期發佈訊息與發送電子報給訂閱民眾。

肆、中華民國自然生態保育協會¹¹

一、機構介紹

中華民國自然生態保育協會成立於 1982 年，以帶領社會大眾貼近大自然為組織目標，藉由認識大自然、了解大自然、愛護大自然，從親近泥土、山嶽、河川中傳遞綠色家園需要永續發展的理念，且致力於以科學為基礎，結合夥伴關係，來落實自然與野生動物的保育與教育工作。自然生態保育協會目前組織現況設有學術委員會、研發委員會、出版委員會、公關委員會、教育委員會、活動推廣委員會、國際環境事務研究委員會、會員推廣聯繫委員會、兩岸自然生態暨環境保促進委員會、基金發展委員會、公害防治事務委員會、鯨豚委員會、國際野生動植物貿易調查委員會臺北分會等委員會等相關編制。

二、機構行銷方式

(一) 運用社會資源與活動節目

- 1、政府機關委託與合作：中華民國自然生態保育協會承辦各縣市及各國家公園相關委託案，包括動植物調查與監測、人文史蹟資源調查、相關防疫與教育宣導，以及各類生態教育活動。

¹¹中華民國自然生態保育協會 (<http://www.swan.org.tw/index1.htm>，檢閱日期 2011/01/11)

2、活動節日：中華民國自然生態保育協會為響應「國際生物多樣性日」，於是在2008年5月22日舉辦「國際生物多樣性日」活動。

（二）有效利用體驗行銷

戶外推廣活動與展示：一日知性之旅、彩繪綠蠵龜、生態之旅—草嶺古道&火山之旅&陽明山蝴蝶公路之旅、士林官邸—仲夏夜之夢活動、虎山溪螢火蟲導覽觀察活動、臺北市自然生態保育週、福壽螺清除活動、廣興水源保護區淨溪巡護活動、環境教育與生態保育成果展示、2005 陽明山蝴蝶季、狩獵季節嘉惠原住民部落首映會、生命密碼特展、地球急診室巡迴展。

（三）發展系列產品

1、大自然季刊：為推廣與普及保育觀念，1982年協會成立時創辦「大自然」季刊。

2、教育出版：出版「臺灣的自然生態保育」、「臺灣兩棲爬行動物圖鑑」、「農林漁牧逍遙遊」等專書；近來則出版「生物多樣性概論」、「臺灣豐采」、「十大入侵種手冊」、「野生新視界—基礎篇」、「野生新視界—海洋生命」等生物多樣性叢書作為推廣教育之輔助教材。

（四）結合網路

中華民國自然生態保育協會網站，不僅陳列許多相關生物多樣性活動的義賣品，包括 T-shirt、Polo 衫、長袖 V 領衫、手帕與餐具組等，也提供許多組織的活動訊息。

伍、財團法人主婦聯盟環境保護基金會¹²

一、機構介紹

財團法人主婦聯盟環境保護基金會於1989年正式立案成立，以結合婦女力量，關懷社會，促進兩性和諧，改善生活環境，提昇生活品質為組織宗旨。而財團法人主婦聯盟環境保護基金會在成立後，先後成立環境保護委員會、教育委員會、婦女成長委員會和消費品質委員會等四個委員會，如圖3-2所示。

¹²財團法人主婦聯盟環境保護基金會 (<http://www.huf.org.tw/>，檢閱日期 2011/01/11)

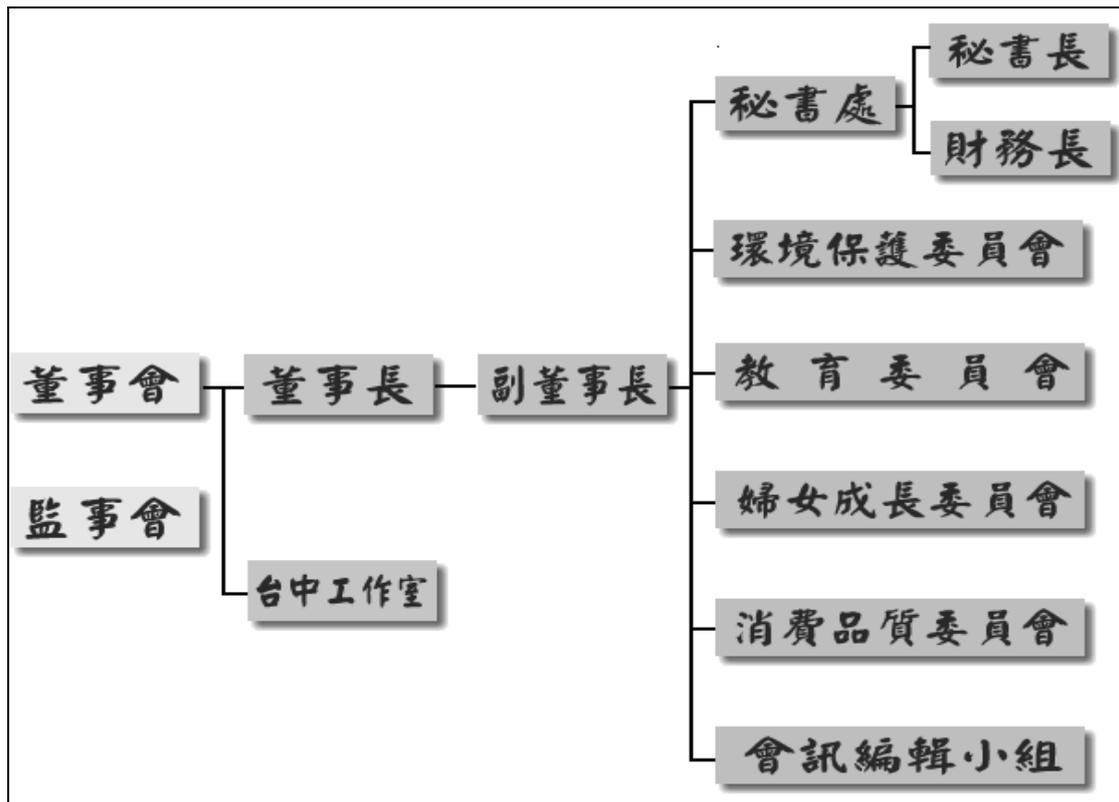


圖 3-2：財團法人主婦聯盟環境保護基金會組織架構圖

資料來源：財團法人主婦聯盟環境保護基金會

(<http://www.huf.org.tw/bulletin/int01.htm#01>，檢閱日期：2011/1/10)

二、機構行銷方式

(一) 運用社會資源與活動節日

- 1、政府機關委託與合作，如行政院環境保護署委託從事臺北市環境衛生評量計畫期末報告。
- 2、活動節日，如以「蔬菜硝酸鹽含量過高」與「進口稅果農藥殘留」兩項議題，呼籲政府與消費者應該注意此兩項問題，並作為募款主軸與 2011 年工作重點。

(二) 發展系列產品

編輯主婦聯盟會訊、生命記事本、環境家計簿、我的清潔手冊、虎山自然步道解說手冊、軍艦岩自然步植物觀察手冊、孩子的希望樹等相關出版品。

(三) 有效利用體驗行銷

主婦聯盟所舉辦的體驗活動多是在室內有關於環保 DIY 的實做活動，包括生紙賀卡 DIY、蟑螂藥 DIY、廢油做肥皂 DIY、傘布做飾包 DIY 與廚餘做堆肥 DIY 等相關實做體驗，透過實做方式來吸引民眾的參與，而在實際體驗的過程中

加深參與者對於組織所要傳遞理念的印象。

陸、社團法人荒野保護協會¹³

一、機構介紹

荒野保護協會於 1995 年由關注環境保護的民眾自發性所組成的，而組織的宗旨在於透過購買、長期租借、接受委託或贈與，來取得荒地的監護的管理權，將之圈護，盡可能讓大自然經營自己，以恢復生機。成立以來，在全臺各地已有超過二千位會員及志工，接受過荒野各式專業志工課程的訓練，並參與組成十三個常設專責委員會及任務小組，以協助本會各項會務推廣工作，如下圖 3-3 所示。在經費來源的部分，則大致可以略分為三等分：一、會員入會費、常年會費。二、捐款、常態及年度義賣品。三、推廣活動與專案計畫結餘。

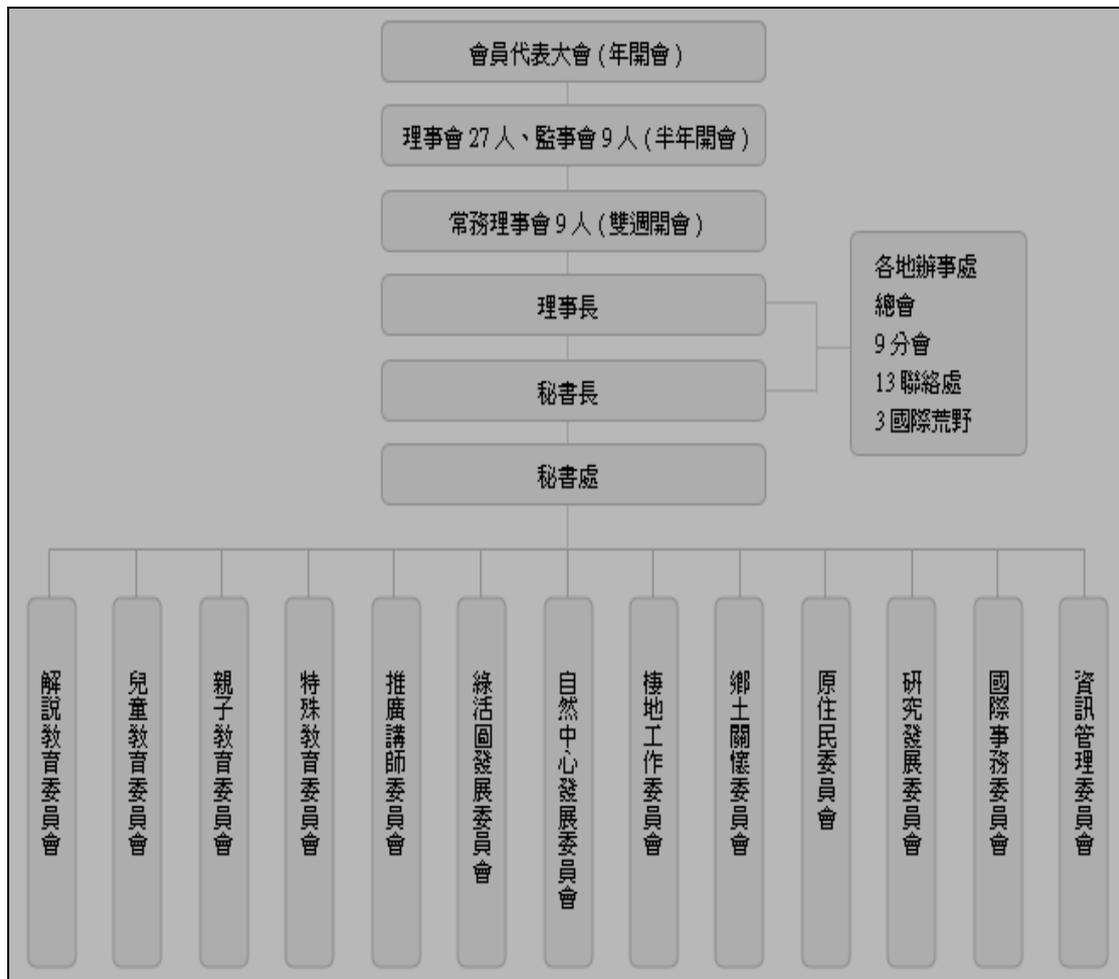


圖 3-3：荒野保護協會組織架構圖

¹³ 荒野保護協會 (<http://www.sow.org.tw/index.do>，檢閱日期：2010/11/23)

資料來源：荒野保護協會

(<http://www.sow.org.tw/staticPage.do?page=about/about12.htm&id=1012>，檢閱日期：2010/11/23)

二、機構行銷方式

(一) 運用社會資源與活動節日

1、透過企業合作與贊助，如清除外來種或復育臺灣原生種植物等方式守護臺灣環境，包含聯發科、Intel、新光人壽等企業皆發起動員工前來響應。

2、結合全球關燈一小時節日，自 2005 年開始發起關燈一小時活動，各地指標大樓、企業、學校都在響應行列，臺北 101、高雄 85 大樓、新光摩天大樓等都率先響應此一重要的能源節日。

(二) 有效利用體驗行銷

荒野保護協會在行銷策略的運用上，較常運用體驗的方式來吸引民眾的參與，如定點觀察站的解說活動，藉由走入大自然，引導民眾親自接觸自然與認識自然，以訴求保護生物棲地的宗旨。在全臺灣共有 48 個自然場域的定點觀察站，並在定點舉辦各類型單日或過夜的戶外推廣活動。

(三) 發展系列產品

1、定期刊物：荒野快報。

2、摺頁 (DM)：二格山手繪步道導覽圖、海角樂園—挖子尾自然保留區、富陽自然生態公園、大崙尾山步道摺頁大安森林公園、臺南東山鄉崁頭山步道：發現林間的祕密花園、高雄縣大社鄉觀音山自然生態步道地圖。

3、書籍：我在黃昏的日落前趕路：一個牙醫師的荒野行腳、臺北祕密花園：二格山自然步道、與荒野同行、地圖有氧運動、水水臺灣—愛溼地的 10 個遊戲、你每天都在改變世界：一個牙醫師的荒野大夢、在自然中玩耍、兩生爬蟲動物等。

(四) 結合網路

荒野保護協會網站曾榮獲行政院研考會「優質民間非營利網站」補助計畫贊助，不僅展現荒野保護協會網站特色，發佈協會訊息，以及線上刷卡及 WebATM 的繳費方式，方便民眾在家捐款。

二、機構行銷方式

(一) 運用社會資源

1、政府機關委託與合作：配合政府政策從中央以至於鄉鎮市公所、農會共同宣導保護牲畜，如動物放生管制宣導說明會、自然生態教學深耕培訓計畫。

2、透過企業合作與贊助：並透過 7-11 超商發放「您領我養」宣傳折頁，透過廠商通路以及媒體的宣傳。

(二) 有效利用體驗行銷

中華民國保護動物協會透過許多生態體驗活動來宣導與行銷組織的相關理念，包括親近自然、虎山步道、劍潭山親山步道、「與蝶螢共舞·探覓蟲蛙」親子生態營、火金姑來照路賞螢生態親子營等相關的體驗活動，來吸引社會大眾的參與。

(三) 發展系列產品

定期出版「動物生活家雜誌」，透過雜誌的出版與販賣，將組織的相關訊息與理念，藉由雜誌對外傳遞。

捌、財團法人流浪動物之家基金會¹⁵

一、機構介紹

三十多年前臺灣社會普遍缺乏尊重生命的觀念，使得許多可憐的動物遭到惡意的遺棄，除了造成流浪狗數量激增外，連帶著產生嚴重的污染、噪音、車禍等環保問題。政府面對此問題，使用許多非人道方式來處理流浪狗，如活埋、電擊與水淹等殘忍方式。而為了推廣尊重生命的觀念，以及運用人道的方式處理流浪狗及其衍生的環保問題，關切流浪狗議題的有心人士即於 1988 年成立，並且成立了臺灣第一個「流浪動物之家」。而在多位源發起人及社會人士的支持下，1996 年由以往的「流浪動物之家」壯大成現今的「財團法人流浪動物之家基金會」。而財團法人流浪動物之家基金會的組織宗旨在於宣導尊重生命及愛護動物的觀念，督促政府以人道方式解決流浪動物造成的社會及環境問題，提昇臺灣國際形象，使動物免於流浪及虐待，直到街上沒有流浪動物為止。另外，在經費與人力上，該基金會的經費主要由民間團體及愛護動物人士捐助；而在人力上除少數幾月全日工作人員外，其餘皆由志工組成，如貢寮保育場主要由 4 位全職人員負責餵食照顧及環境清潔；而辦公室則有 8 位全職人員，負責行政、活動、文宣、救

¹⁵ 財團法人流浪動物之家基金會 (<http://www.hsapf.org.tw/>，檢閱日期 2011/01/11)。

援、收容等相關事務。義工協助宣導、送養、募款等愛心活動。

二、機構行銷方式

(一) 結合活動節日

世界動物日宣導：小學教育宣導、相關文宣、連署活動與觀音山單車之旅等配合宣導世界動物日的相關活動。

(二) 發展系列產品

發行「你我牠」電子期刊做為推廣各類訊息與理念的方式，希冀一般民眾能夠體認到愛護動物的重要性。

(三) 結合網路

在財團法人流浪動物之家基金會的網站中，陳列相關動物保護的周邊義賣品，如狗狗桌曆、帽子、側背包、購物袋、抱枕等相關產品。此外，運用 Ezpay 線上金流服務進行線上捐款。

玖、社團法人臺北市野鳥學會¹⁶

一、機構介紹

社團法人臺北市野鳥學會起源於 1973 年的臺北賞鳥會 (Taiwan Bird Watcher's Group)，歷經十餘年努力而有了堅實的基礎，而於 1984 年 9 月正式立案為民間社團「社團法人臺北市野鳥學會」(Wild Bird Society of Taipei)。歷年來，凝聚組織會員的共識與力量，進行各像鳥類研究調查，建立基本資料庫，來編印相關報告，及訓練專業解說人才與推展各類賞鳥活動，為臺灣的鳥類保育工作開拓者。臺北市野鳥學會的組織宗旨為促進國民保護野生鳥類及其棲生環境，並倡導有關野生鳥類之研究、觀察、欣賞與保育；期許培養國民高雅知性之情操與保護自然環境之觀念，共同維繫野鳥族群之繁衍及自然環境的保育。主要的經費來源：會費、基金與孳息、捐款、委託收益、服務費與其他收入。

二、機構行銷方式

(一) 運用社會資源與活動節日

1、政府機關委託與合作，如與臺北市政府建設局、教育局及行政院農委會、司法單位等聯合舉辦的「生態保育人員訓練班」、「全國教師鳥類生態保育研習營」、

¹⁶社團法人臺北市野鳥學會 (<http://www.wbst.org.tw/>，檢閱日期 2011/01/11)

「全國司法人員生態保育研習班」、「國際濕地經營管理研討會」、「臺灣北部登山社團嚮導生態保育研習營」等活動。

2、與其他協會、基金會合作，如其他環保團體共同發起的「中秋不烤肉、減碳新生活」活動。

3、結合活動節日，如 11 月所舉辦的「臺北國際賞鳥博覽會」。

（二）有效運用體驗行銷

臺北市野鳥學會在行銷策略上，主要是舉辦各類型的活動，做為推廣組織理念的手段，包括各種定期賞鳥活動、研習活動與博覽會等，藉由民眾親自去體驗賞鳥的過程，而了解到保護候鳥、濕地與自然環境的重要性。

1、例行活動：週日賞鳥活動、白頭翁俱樂部與週末派等賞鳥活動。

2、駐站解說與大型活動：春秋兩季在關渡自然公園與華江雁鴨自然公園設點解說，以及定期舉辦國內近程及遠程賞鳥活動。

（三）發展系列產品

1、定期刊物：「冠羽月刊」、「臺灣野鳥」與「臺北鳥類記」年刊。

2、自然系列叢書：出版「臺灣常見 100 種鳥類」、「臺灣 31 種蛙類」、「臺灣 120 種蜻蜓圖鑑」、「臺灣 132 種甲蟲圖鑑」、「臺灣 96 種爬行動物圖鑑」、「臺灣 136 種野花圖鑑」。

第四章 環保類非營利組織行銷策略的實證分析

本章節之目的主要是整理與分析透過訪談後所得到的結果，以呈現出我國環保類非營利組織運用行銷策略之研究。本研究的訪談整理將分成下列章節呈現：首先，在第一節中把我國環保類非營利組織內在環境分析要素做一說明，包括組織的經費來源、組織的人力編制等；其次，第二節是針對外在環境影響因素做一分析，了解影響我國環保類非營利組織在運用行銷策略時，要考慮的外在因素為何，包括大環境的改變、組織間的競爭影響與目標族群的需求等；再者，第三節則說明與了解哪些是我國環保類非營利組織主要的行銷對象，包括一般社會大眾、政府、企業與內部成員，並且討論在此過程中，環保類非營利組織是否有進行市場區隔，而區隔準則為何，以及了解針對不同目標族群有何不同的策略。最後，第四節以 4P 行銷組合的運用做為主軸，分別說明我國環保類非營利組織運用 4P 行銷組織：產品策略、價格策略、推廣策略與通路策略的情形，另外則是闡述環保類非營利組織在運用行銷策略時所面臨的困境與解決方式。而在第五節中將上述各節訪談資料再做詳盡的整理歸納分析。下表 4-1 將列出本研究訪談對象、職稱、時間及訪談對象代碼，並且受訪者之陳述於訪談內容中之引用以代碼為之，以利本文進行後續相關分析及讀者閱讀。

表 4-1：訪談對象

代碼	組織名稱	受訪日期
N1	臺中縣公害防治協會	2010/12/15
N2	臺灣環境保護聯盟	2010/11/17
N3	社團法人看守臺灣協會	2010/12/9
N4	中華民國自然生態保育協會	2010/12/29
N5	主婦聯盟環境保護基金會	2010/12/8
N6	社團法人中華民國荒野保護協會	2010/11/23
N7	社團法人中華民國保護動物協會	2010/11/25
N8	財團法人流浪動物之家基金會	2010/12/29
N9	社團法人臺北市野鳥學會	2011/01/21

資料來源：筆者自行整理

第一節 內在環境分析

在第一節中，主要是探討我國環保類非營利組織目前的組織現況，包括組織在相關行銷活動上的相關人力編制、舉辦相關行銷活動的頻率與時機、組織經費來源之結構以及組織運用在行銷活動上的比例。

壹、人力編制與行銷時機

一、在組織編制上都有專責部門或專人負責行銷，但是在人力上仍屬不足，不足之處則由志工來協助

根據訪談整理顯示，我國環保類非營利組織目前在進行相關行銷活動上，負責規劃與執行的不是由專責部門就是統一由某位職工來負責，不過即便部份組織有專責部門在處理相關的行銷活動事宜，在我國環保類非營利組織其組織規模皆不算大的情形下，整體的組織編制大概也僅有一到三位的職工在負責行銷相關活動，而人力不足的部份則藉由志工的人力來幫忙，或是組織內部的成員互相支援，以作為因應人力不足的辦法。

「我們裡面就是分成兩組，行銷文宣組跟活動組...那所以就是我們行銷的話就是有一個...部門的主管在這理，他底下會有一些志工阿、工讀生由他來帶領這樣」(N2)

「我們的工作人員不多啦，就兩三位這樣子」(N3)

「其實 NGO 團體第一個經費少、人事也少，所以呢像我自己本身就兼了協會的祕書長，然後又是大自然的總編輯」(N4)

「我們其實目前臺灣的 NGO 團體比較草根性的，大概其實組織都很小，人力都有限，所以一個人都好幾個面向用」(N5)

「...協會跟媒體方面就屬於企劃部，如果是倡議活動就會由倡議來負責...」(N6)

「...主要分成研究組...還有活動組、救傷組三個組，那這三個組如果說他們有涉及到需

要行銷的話，都是由我們的專職來負責處理...」(N9)

二、環保類非營利組織較少運用形象廣告來提升知名度，而是在宣導活動的過程裡，將組織理念與知名度拓展出去

根據訪談整理，對於環保類非營利組織而言，所謂的行銷並不是單純的透過媒體，運用形象廣告的方式來行銷組織，提高組織的知名度，而是結合許多活動來進行，包括研討會、記者會、生態活動與相關的環保活動，在宣傳活動的過程中，不僅將活動訊息傳遞給社會大眾，也將組織理念與知名度向外推展出去。

「我們通常都是辦活動啦，我們不會直接就運用一個行銷立場，比如做廣告，我們會辦很多的活動」(N2)

「...我們就是每個月都會持續的關注一些活動、一些環保的議題啦，我們會適時的用記者會的方式，或者我們定期開研討會，那甚至我們也會就是每個月要嘛就是辦研討會，要嘛就是一些生態活動阿、生態旅遊活動，這個東西其實就是，除了推廣活動外，無形就是將我們的知名度在更擴散出去」(N2)

「...民間 NGO 大概都會有所謂的倡議的議題，然後會有解說宣導這部分，所以他沒有分工到這麼細，但是目前來講我們對於所謂的行銷，比較沒有那麼專業，也沒有那麼多的專職，而是說隨時都在行銷，透過活動也好參與的會議也好...」(N5)

三、基本上，組織所倡導的議題都是例行性的，每年固定都有結合活動在推行

基本上，每個環保類非營利組織的行銷策略通常都是結合活動來運用，故在倡議議題、宣導活動上，通常都是例行、固定的，每年組織都會依照既定日程來辦理。當然，若整體社會環境的行銷時機成熟，或是有承接委託方案，組織也會辦理相關行銷活動，與委託方案互相配合執行，因此若時機允許組織亦會依需要來行銷相關理念，如中華民國自然生態保育協會即表示，2010 年是生物多樣性組織所設定的關鍵年，組織認為有必要依循國外腳步來檢視國內的成果，故在該年舉辦相關的生物多樣性活動。

「不是定期，而是需要，這個時機點是否成熟，...去年我們就知道 2010 年的時候是生物多樣性公約組織他設定為關鍵年，....，那我們就知道今年應該有一些事情，我們必須

要在國內依著國際的腳步來檢視國內的一些成果，那我們就知道今年要有這樣子的一個活動」(N4)

「屬於倡議的部分我們都是固定的」(N6)

「就是我們覺得可能有什麼事情發生，或是說有什麼東西有規劃就想說...今年想來做，時機到了也許今年是不錯的時機我們可以做，那另外也有說剛好政府也有委託方案，那搭配那些委託方案來進行...」(N7)

「小型宣導活動是常態每月兩次在花市，大型宣導活動就要看是否目的及活動經費而定了」(N8)

「像例行活動跟駐站這個是有定期，但是不是整年都有，比如說像夏天的話，一些駐站就沒有，因為後鳥都回去了嘛，冬候鳥都回去了...」(N9)

貳、經費的主要來源與運用在行銷上的比例

一、多數環保類非營利組織以小額捐款為主要的收入來源，然而少數環保類非營利組織則以政府委託案為主要收入來源

對於環保類非營利組織而言，主要的收入來源大致上可以分為小額捐款、會費、辦理活動與販售產品的盈餘、政府補助，承接政府或企業的委託案等數項，其中多數的環保類非營利組織是以小額捐款為最主要的收入來源，藉由小額捐款的收入來推動組織的各項活動與運作，不過其中比較特別的是臺中縣公害防治協會，該組織主要是以承接政府委託案做為主要經費來源，即臺電空氣品質平行監測委託調查的經費為大宗，藉此經費來支持組織的整體運作。

「主要是台電的平行監測的一些費用，另外就是會費、政府的補助，或是捐款，或是民間單位，個人一個的捐款，那個人補助捐款或會費來講佔了很少的部分，主要還是以台電這筆錢為主」(N1)

「我們的來源主要就是靠小額捐款，靠捐款」(N2)

「一個是...就是出版的所得...就是賣書，還有一個是募款...就是人家來捐款」(N3)

「...除了我們拿公部門的計畫，然後去做企業募捐，然後本身我們會員有些會費的收入以外，其實我說了我們有個對外行銷的雜誌，那他也對外販售，所以這也是一個經費...」
(N4)

「我們主要的經費來源，以目前來講大概是，捐款是很大的經費來源，另外我們就是做計畫，計畫的話有一部分是跟企業合作，有一部份是跟政府申請補助...」(N5)

「...基本上主要是來自幾個部分：第一個部份就是來自我們會員的會費，還有一些捐款，再來就是我們有一些義賣品，再來我們會有一些推廣活動，比如說我們定期會辦一些推廣活動或者培訓活動，我們會定期辦一些培訓。」(N6)

「百分之九十九都是募款，小額募款為主」(N7)

「我們經費的來源，主要就是一般社會大眾的捐獻，另外就是說我們有一些受委託案，那委託案會有一些經費，那這些經費就可以支付我們的費用。」(N9)

二、多數環保類非營利組織花費在行銷活動上的經費並不高

依據訪談資料顯示，多數環保類非營利組織表示在行銷活動上的花費，基本上占整體經費的比例並不高，目前主要是以低成本或免費的行銷方式來傳遞相關理念與訊息，以及運用志工人力來做支援，因此所運用的經費並不算多，在行銷活動上的花費並不高，占整體經費比例是很低的。社團法人看守臺灣協會即表示組織經費的支出，主要是支付職工薪資與書籍影印的費用，運用在行銷上的經費則較低。

「...每年運用在行銷的經費，其實這不算多啦，因為像電子報那個，如果要看經費那應該是人事費用，那我們就等於說我們協會的主要費用就我們兩三位正職上面，那就專職做這些東西，除了打議題之外，也會透過電子報、透過我們的書籍，也透過我們的一些，有時候偶爾會召開記者會，那召開記者會也不用很大的成本，但是那個力量是很大的，所以你說比例喔，這很難去分割啦，那如果說是算我們的人事成本的話，主要是人事成本，還有書籍印書的費用...」(N3)

「那是非常少的，如果以特定的人或特定的的是的話，其實是非常的少，如果我們把行銷

定位為你要有一個行銷的策略，或你要行銷的出版品要去做這樣子的印刷文宣，基本上我們這個部份就做得比較少，幾乎你沒有廣告這項事情...」(N5)

「通常我們活動不太花錢辦，比較少。應該如果說我佔比例的話，應該是十分之一吧」(N7)

「我們的宣導活動有許多義工和愛心媽媽共同參與，費用大致是 2%」(N8)

綜上所述，我國環保類非營利組織目前都有專責部門或專人在負責行銷事宜，各組織在行銷人力的編制上通常大概是一至三位職工在執行行銷事務，人力不足的部分則依賴志工的協助。而我國環保類非營利組織主要是以小額捐款做為主要的收入來源，其中環保類非營利組織運用在行銷事務的經費普遍都不高，因此各組織並無法運用形象廣告來提升組織知名度，幾乎是在行銷例行活動的過程中，也將組織理念與知名度向外拓展。

第二節 外在環境分析

在本節中，主要在討論外在環境的變化對於環保類非營利組織在運用行銷策略時所造成的影響，包括政府決策、公害與生態污染事件，以及整體的大環境變遷等，除此變動因素之外，還有組織間彼此的競爭與目標群眾的需求等，來了解前述幾項因素對於行銷策略的影響。

壹、大環境改變對環保類非營利組織行銷策略的影響

一、政府制定相關政策或公害事件的發生，對公害環保屬性組織而言，在行銷上具有較高的影響，也較會積極的做出因應與行動

對於以公害環保為主要關注議題的環保類非營利組織而言，除了定期的舉辦相關行銷活動、研習活動外，當發現政府在決策上對於環境不友善，或公害事件發生時，對組織來說就是一個行銷的時機點，包括提出組織的看法、向政府批判與建言，及教育社會大眾等。此時組織會透過電子報、媒體等方式，來影響政府決策及教育社會大眾，而媒體也會因為這些事件，主動來詢問組織相關看法。且藉由事件的發生，運用媒體來傳達相關訊息，對組織事一個相當節省成本且有效

的策略，而組織當然不會特別期待這些事件的發生。不過，臺中縣公害防治協會表示，目前主要是以當地的環境議題為主，因此對於跨縣市的部分，組織基於人力與資訊不足的情形下，若沒有影響到當地環境，只會透過連署的方式，或精神上表達支持，較少主導相關議題。

「...如果是跨縣市的話，你的資訊也不是那麼夠，你的人力也不是那麼充足的話，只能說比如連署要參與連署或是精神上的支持這部分，如果要去實際去參與的話，除非會影響到我們當地的，我們主要還是以當地的環境為主。」(N1)

「...基本上政府的決策，如果說啦對於臺灣環境是個不利的狀況，但對我們來說就是契機嘛，我們一定要有事件才能去表達我們的意見，如果政府所有的環境都作的很好，那我們當然就沒有存在的必要...除了剛剛我說的定期的舉辦的一些宣導活動或者是研習活動以外，另外對於政府突然間的決策或者是公害事件，那我們當然就會組織起來去做一些抗衡，比如說最近蘇花高的議題，然後國光石化的議題...」(N2)

「但是這個不能說是...怎麼講哩，我們是被動的...是因為政府的決策不好，我們當然不會很期待政府的決策不好。」(N2)

「...因為我們就是對於一些廢棄物的問題，或是一些毒性物質的問題比較有在關注，所以通常媒體也會來找我們詢問我們的意見、看法，那這個時候可能會藉由這個事件去發表一些對政府的批判，那這樣子是一個滿有效的策略，那也滿省成本的，當然我們不希望很多污染事件的發生，但是不一定就是公害污染，就是說我們發現到政府決策有一些弊病的時候，那可能就會有時候是被動、有時候主動，那對政府的決策他是有問題的，我們也會藉由這個時機點去對他們進行批判，那透過電子報、透過媒體。」(N3)

二、政府制定相關政策或公害事件的發生，對生態保育屬性組織而言，雖然也會適時召開記者會向政府建言，但較少經營此類議題，多以連署參與來因應，或舉辦研討會找出解決之道

對於生態保育屬性組織而言，政府政策或公害事件的發生，並不會對組織行銷活動造成非常明顯的影響，相關的倡導議題還是會依計畫來進行。不過組織仍然會針對部分事件來因應，如召開記者會表達組織看法，但是組織並不會採取主動積極的態度介入，較常站在配合的角色上，若有組織發起相關行動，才會共同連署與響應。其中，中華民國自然生態保育協會更表示，對於此類事件僅會透過

公開研討會的方式，廣邀各方意見團體來共同探討因應的解決之道，並不會透過遊行、上街頭的方式，結合民眾去跟造成汙染的企業進行抗爭。

「...我們的創會理事長張豐緒先生，張先生他創會之初的時候，就曾經講過 SWAN 是做事不作秀，所以我們不會去選那種會要去引起人家軒然大波或者要人家側目的這種時間點去講我們自己的宗旨...」(N4)

「我們曾經因為生態或公害汙染事件受政府委託召開研討會，僅止於研討會幫她探討出原因和解決的方法，但是絕對不會去宣揚說這是我會裏面要作的事情，也不會走上街我跟民眾結合禍根什麼去跟企業做抗爭，都不是這樣子的做法。」(N4)

「...那至於政府的決策、公害生態汙染事件的發生時，我們的行銷活動會產生哪些影響，以民間團體來講，其實沒有那麼的明顯能夠產生什麼影響，但是環保團體其實都是在某一個議題上是結合的...」(N5)

「...有時候我們是會看到很多很多的點，不是我們一個團體能夠使得上力或能夠主導，所以有些部份是比較配合型，譬如說妳今天是甲團體然後妳發起，那其他的團體能夠一起來針對這個問題一起來面對一起來解決...」(N5)

「基本上我們的倡議活動是不會受這些影響的，該有的時間我們就做該有的事情，那對於突發性的事情，基本上它是屬於變動的，比如說有一些議題，我們要針對議題做一點記者會阿，那就會開個記者會...」(N6)

三、針對政府所制定的政策或動物虐待等相關事件，動物保護屬性組織與生態保育屬性組織相似，並不會經營此類議題

針對政府所制定相關政策與虐待動物事件，以動物保護為主要關注議題的環保類非營利組織表示，組織行銷活動通常都是計畫性，雖然此類事件多少會造成影響，但是基本上並不會去主導，而是需要連署時來共同參與而已。其中，財團法人流浪動物之家基金會表示，針對虐待犬隻的事件，基金會本身是採取直接到現場救援，除非在現場有遇到記者，否則不會召開記者會說明；此外，社團法人臺北市野鳥學會則認為政府所舉辦的活動與當前少子化現象，確實會影響組織活動的參與人數。

「通常我們的行銷活動都是計畫性的，那有時候因為社會事件去引導我們做什麼事情那也是有阿，多多少少還是會有」(N7)

「我們比較沒有招開，我們會直接去做救援。」(N8)

「破壞環境影響到鳥類的生態，或者是白海豚的生態，那像這一類的情形來講，我們現在目前臺北鳥毀比較少主導這類主題，這些環保議題、生態保育的議題，但是我們會參與連署，或者是提供一些建議」(N9)

「...我們今年辦那個臺北國際賞鳥博覽會，比方說原來來參觀的人數一萬或一萬二，那今年因為臺北市不是產業發展局辦花博嗎...那你大部分都去參觀花博，那當然臺北國際賞腦博覽會參觀的人數，因為是同一個時間嘛，在這樣的情況下就會干擾。」(N9)

「...現在少子化，小朋友的那個國中小的學生是越來越少，就會一個餅分割成零零碎碎的，那這樣子就影響到我們夏令營、兒童營隊的一個營運這樣子...」(N9)

貳、組織競爭關係對環保類非營利組織行銷策略的影響

一、環保類非營利組織基本上在辦理相關活動時，會去了解其他環保組織是否已經辦理過類似的活動，而在競逐資源上則面臨各類型非營利組織的競爭

根據訪談資料顯示，環保類非營利組織在資源募集上是處於某種程度的競爭關係。少數組織表示會去考量是否已有相似的活動或做法，而為了突顯組織的特色，會避免重覆類似的活動。

「這是一定要的啦，你這些議題如果有相同競爭者的時候，你也要考慮到他們繪...有什麼樣的議題或相似度同樣的做法，這是一定要考慮的，如果這些都不能秉棄的話，其實你的特色你的主軸不會出現阿」(N4)

「...那至於會不會有個競爭者，其實就捐款這件事情，其實大家都是互相在某種程度間的競爭...」(N5)

二、基於多數環保類非營利組織規模並不大，因此在許多議題倡導上，組織認為越多組織共同響應，越能增進影響政府的力量，也就較少視其他組織為競爭者

根據訪談資料顯示，我國環保類非營利組織表示基本上目前臺灣的環保組織規模都不大、個別力量都很小，唯有一起合作才能與政府、企業相抗衡，因此與其他組織間多保持相互合作的關係，較不會站在競爭的角度思考。此外，許多倡議議題，本來就是越多人來共同宣導越好，藉由其他人的共同加入、共同宣導，更能達到目標，否則光靠單一組織來宣導可能要花費很多時間與成本。其中，社團法人看守臺灣協會更表示，如果協會面臨與其他組織行銷相同理念時，而產生相互競爭的關係，對於這樣的情形協會是不會在意的，反而認為能吸引更多人的參與，才是最重要的。

「如果是議題的部分，其實我們跟所有的環保團體幾乎是保持合作的一種關係，因為其實每個環保團體，現在每個環保團體力量都很小，所以我們幾乎都是保持合作的關係啦」
(N2)

「應該也不會去想要和他競爭啦，那所以...如果說他跟我們的看法類似的話，當然是他能夠...因為這種環境的宣導，不一定要成功才在乎，這種競爭是沒有什麼關係的，而且我們有時候是鼓勵就是說其他人去告訴其他人，比如說我們再推 PVC 的議題，那如過光靠我們自己不曉得會不會多久...」(N3)

「...我們都是以合作為出發點啦，因為環保團體本來就不是很大，大家都不大，環境教育畢竟需要更多人參與嘛，倡議活動需要更多人倡議，那議題的部份需要更多人去關心嘛，所以基本上我們都不是從競爭的角度來看這事情，而是合作角度來看這事情，所以我們從來都不會談說，他跟我是競爭者...比較少...」(N6)

「我們是宣導愛惜生命、尊重生命的組織，我們希望共同議題的人越多越好，所以沒有競爭的問題。」(N8)

三、組織都有各自的專長，因此在非所長部分，也難以與之競爭，且在避免資源浪費的情況下，組織會盡量排除相似的活動

呈上述，環保類非營利組織間之所以較少將彼此視為競爭者的原因，除了環保類非營利組織目前的規模與力量都不大，若彼此相互競爭將使力量更小之外。還有就是許多組織認為各個組織都有其特色與專長，在非專長的部份也無法與其他組織來競爭，以及在避免資源重複使用而浪費的雙重考量之下，盡量排除相似

的活動，除非該議題為組織所關注的議題才會考慮合作，否則即以自己本身專長來提供服務。

「...每個團體都有不同的利基點或者是說所謂專長的部分，舉個例子，比如說像我們環保聯盟很明顯的就是對政府的政策推動我們有大的影響力，但是有個主婦聯盟保護基金會，他們就推廣一些，比如說就是家庭環保啦，那他們辦類似的活動，我們就去合作，跟他們一起合作來推廣，我們沒有辦法來跟他們來競爭，因為這一塊本來就是他們的專長。」(N2)

「...即便是大家都是環保團體，但是我們都了解每個人、每一個團體都有每一個團體的特色跟專長，其他的部份就是用夥伴關係跟串聯的方式。其實各做各的，就是你的專長在這個部分，你就做這個部分，你的特色是這個比較盡量去發揮，那其他不足的我們做夥伴關係互補...」(N4)

「...我們希望他其實是不要資源重複再利用或是大家對同一個議題，除非那個議題是一個倡議議題或是抗爭議題我們才會一起做，那其他的教育面，其實是每個團體都有自己的屬性...」(N5)

「不會吧，不會視為競爭者，大家就各做各的阿。」(N7)

參、目標對象之需求對環保類非營利組織行銷策略的影響

一、環保類非營利組織在議題倡導上，站在教育的立場較少考量社會大眾的需求

根據訪談資料顯示，環保類非營利組織認為本身是站在關心臺灣環境的角度，透過教育的方式使社會大眾了解環境保護的重要性、目前臺灣所面臨的環境問題，因此通常是組織希望社會大眾了解什麼，針對這個部分提出組織的主張，來教育社會大眾，較少考量社會大眾需要什麼。此外，組織未宣導之前，許多倡導議題社會大眾並不了解，也對相關概念較為陌生，在不熟悉的狀況下，社會大眾也無法建議組織應該如何設計與舉辦相關活動，僅能就部分活動內容提出個人看法，給組織做為改善的參考。

「...我們很多倡議的東西，其實你要先推出來的否則很多的民眾不知道，...我們宣導環保理念的話，我們是站在環境的角度，關心臺灣環境的角度出發，我們不是站在民眾的

需求上去出發，我們希望透過教育的方式，讓民眾了解環保的重要性，但是不像有些因為民眾需要什麼端出什麼菜，我們反而是希望端出什麼菜來教育民眾，讓民眾來了解這個東西...」(N2)

「...所以就像我說的，這個議題大家還比較陌生，還不會主動到說他們知道有哪些可以做。」(N4)

「不會給到整個活動的意見，而是說他去參加了你的活動，他給裡面部份的意見，比較少有民眾來跟你講說我需要一個互動展，...」(N4)

「我們比較不是從民眾的需求來考慮我們要做什麼，而是我們某種程度是有點主觀的看待臺灣環境改變，或說臺灣環境問題，針對臺灣環境問題提出我們的環境看法或主張，或是我們希望發現問題以後怎樣去面對，然後怎樣去解決...」(N5)

「...常對環境這個部分，我們比較是從教育的角度來看，所以我們比較不會談說，民眾有沒有這樣的需求，我們是談教育，就是說教育基本上就是讓更多人了解，讓更多人知道這個訊息...」(N6)

二、組織會透過網站、電話、意見調查表或讀者投書等方式來了解民眾的意見，作為組織活動改善之用

依據訪談資料顯示，平時社會大眾若對於組織有任何意見與看法，都可以透過網站、電子郵件、電話與讀者投書等方式向組織反應與表達意見，或者是到組織的會址直接表示意見，組織也因而可以獲得民眾的看法。在活動的過程中，組織也可以透過與參與者間的互動過程，或藉由活動後的問卷調查，來了解民眾對於活動的看法與建議，包括餐飲、住宿與活動整體安排與品質等內容，從中獲得更為具體或聚焦的想法，以作為日後針對活動內容的改進之用。

「基本上我們網站上都有，那個就是...那個 e-mail，然後我們也有電話，我們就是有公害澄清專線，這一個部分的話就是可以得到民眾的需求...」(N2)

「...那他們可能就是透過媒體、網路知道我們，而主動跟我們聯繫...」(N3)

「...之前是因為我們透過雜誌，那雜誌會有讀者投書阿等等之類，我們會知道民政的需

求跟對我們的意見，所以這種就是管道，那最近又因為我們有 E-mail 啦有網站啦，所以從活動的互動到 E-mail 雜誌，其實都是我們可以獲得民眾意見的一個方式。」(N4)

「...如果是每年度辦的東西的話，我們可能每年度在辦的時候就會有問卷，從問卷裡面就可以知道說，他們對活動的需求是不是有一些更具焦的想法，那我們再明年度的時候就可以做一些改善。」(N7)

「...民眾的任何問題都可透過電話、現場活動或是電子郵件來回覆。」(N8)

「...就只是透過網站、辦公室，以及問卷調查...」(N9)

「我們會有一張問卷，就是說我們的行程安排怎麼樣，我們住宿的品質，我們的餐飲品質，還有鳥況情況，服務人員的服務態度跟品質怎麼樣，這些我們都會問...」(N9)

綜上所述，環保類非營利組織在運用行銷策略時，所必須考量的外在環境分析要素中，首先在大環境分析的部分，僅對公害環保屬性組織在從事行銷事務時有較高的影響，該屬性的環保組織也較會積極做出反應與行動，而本研究中其他屬性的環保組織則較少經營此類議題；其次，在競爭環境的部分，我國環保類非營利組織較少視其他環保組織為競爭者，也較不考量與重視所謂的競爭關係，因此對於行銷策略的影響較低；最後，在群眾環境的部分，我國環保類非營利組織致力於將重要的環保觀念傳達給民眾，站在教育的立場上，組織表示較少考量民眾的需求，因此對環保類非營利組織行銷策略影響並不大。

第三節 行銷目標對象

在第三節中，首先，是要了解環保類非營利組織的主要行銷對象，並且組織在面對廣大的行銷對象時，是否有採取區隔的行為。其次，環保類非營利組織若有向政府或企業行銷相關理念，通常是針對何種議題，在此之中是否有進行對象的挑選，而組織的挑選準則又為何。

壹、環保類非營利組織主要行銷對象及區隔方式

一、一般社會大眾、企業與政府，都是環保類非營利組織行銷的目標對象

基本上，對環保類非營利組織而言，在行銷相關環保理念時是不分男女老少的，全國民眾都是組織需要重視的行銷對象，藉由教育與宣導來影響民眾的態度與行為。除此之外，環保類非營利組織亦將政府、企業視為行銷對象，除了影響一般民眾外，也希望能夠改變政府決策。不過，臺中縣公害防治協會則表示，組織主要說明與負責的對象以中部四縣市民眾為主。

「...臺中電廠這部分，主要是針對臺中四縣市去做一個，因為他的污染源主要處在中部四縣市，所以我們主要說明也是針對中部四縣市的這些民眾...」(N1)

「環保聯盟總會的話，主要還是對全國的民眾來進行宣導，環境教育的宣導」(N2)

「除了是一般社會大眾外，當然我們的最終的目的是政府能聽進我們的意見...」(N3)

「我們會用比較普及版，泛指所有的民眾，他通通必須要擁有的這些概念、知識、態度去做宣導。」(N4)

「Q：所以政府與企業也是哪們納入的範圍嗎？A：對呀。」(N4)

「倡議的話基本上我們是不分男女老少，我們是一般民眾...」(N6)

二、在行銷的過程中，組織會針對民眾年紀與知識背景的不同做簡單區隔

承接上述，環保類非營利組織將全國民眾皆視為重要的行銷對象，而根據訪談資料顯示，在行銷理念與推行活動上，組織會對於民眾做簡單的區隔，包括針對民眾年紀與知識背景的差異，在行銷方式與活動內容上做適度的調整，使目標群體能夠更為有效的吸收與接納相關環保知識，例如針對孩童就會運用較簡單的方式說明。

「看看他們的背景，最主要是年紀、還有就是知識背景，因為我們關心的這些毒性物質議題有時候講得太深，如果剛好是小孩子，它可能還沒有相關理論基礎，所以我們就要講簡單一點...」(N3)

「雖然同一個教案...你這個教案同樣的議題，你給小學生跟你今天給大學生或是你今天

給社區的居民或是你今天給老師，其實會因為不同的對象，你就要做調整。」(N5)

「因為這個主題的不同而對象不同，我們就會做一些比較簡單的區隔。」(N6)

「如果說是針對校園的話，我們有校園巡迴演講，我們會請講師到校園去針對他們不同年齡層，再提出不同的課程來做宣導。」(N8)

「我們會真對不同年齡層以及不同的活動內容來做規劃設計，像比方說營隊活動，以鳥會來講，鳥會的營隊活動，就是以青少年為主，就是國中小學生，那大型活動就是以賞鳥者為主，...年長的就像我剛剛講的就是像白頭翁俱樂部...」(N9)

三、會員與志工除了定期收到組織的活動邀請外，也是對外行銷與宣導的重要人力，透過培訓讓會員與志工具備行銷與宣導能力

根據訪談資料顯示，對於組織會員與志工，環保類非營利組織會定時透過季刊或電子報來做單向聯繫，邀請會員與志工等定期支持者參與組織活動。較為重要的是，環保類非營利組織在對外行銷時，會員與志工是組織的重要人力支援，在行銷活動開始前會針對志工或會員做必要的培訓，除了了解活動的背景資料外，主要是讓志工有能力去做行銷宣導的工作，也教導志工在面對不同民眾時，能夠適時調整不同的宣導方式來因應各種情況。而關於培訓的課程，組織則會依據志工資歷，做適度的區隔給予不同課程。

「大部分就是一些比較定期的支持者，那我們會透過我們的季刊跟電子報，跟他單向的聯繫，...那我們現在有辦個論壇，那論壇就是會跟我們一些回應，他們有時候會過來，論壇我們也會邀請一些學者專家來演講。」(N3)

「對外宣導的時候變成你要有教案嘛、你要有背景資料，然後就變成你要準備這個，...那大家針對這個教案要理解他，為什麼這樣子做，然後這裡面背景資料要講到哪些，然後希望對於民眾因為不同的對象，你要怎樣的調整，所以這個是內部的，在出去之前要有自己的要準備。」(N5)

「有時候會做培訓，會針對會員志工做培訓，培訓他們讓他們有能力去做宣導。」(N6)

「那當然對志工或是新手志工就有不一樣，那你從辦課程裡面就會辦區隔阿...」(N7)

貳、環保類非營利組織針對政府與企業行銷策略

一、環保類非營利組織主要是向政府行銷環境保護重要性的相關理念，而議題的選擇則與組織宗旨與成員背景有關

根據訪談內容顯示，環保類非營利組織在向政府行銷理念時，主要針對的不外乎就是環境議題，而選擇的議題則依照組織成立宗旨與組織成員背景的差異而有不同，但是基本上都是在政策面上來影響政府決策，希冀政府能夠改善、注意到不足或疏忽之處，並希望政府能夠盡到保護環境的責任；除了在政策面的影響外，環保類非營利組織也會透過遞交企畫書，來爭取政府能夠認同組織理念，進而支持與提供資源給組織，以協助組織達成目標。

「基本上對政府的話，就是針對環保議題嘛...」(N2)

「主要是跟我們成員背景有關係，議題挑選，像我們的一些理事很多是理工方面，一些大學教授，所以我們會關心一些比較環境污染方面的議題...」(N3)

「...那政府也一樣，你說農林漁牧或者是觀光，他們也有他們應該要負的一部分責任，所以我不會去做挑選。」(N4)

「我們希望能夠影響政府在一些政策議題上來講，你沒有看到的、或是你疏忽的，或是你的他重不重要，請你重新考量或是請你正視這個環境議題。」(N5)

「政策面吧。對，因為如果是政府的話通常就是要跟他們詢求，希望政策上的改善」(N6)

「...對政府機關來講，我們就會比方說像做一些圖鑑的繪製，賞鳥有賞鳥圖鑑，我們畢竟沒有那麼多錢來做這些，...那我們可以寫一些企畫書給政府機關...」(N9)

二、環保類非營利組織主要是藉由內部管道或召開記者會的方式影響政府決策，然而在內部管道等方式無法顯見成效時，公害環保屬性組織則會走上街頭對政府施壓

根據訪談資料顯示，環保類非營利組織在影響政府決策時，主要的管道包括

直接寄發公文給環保署外，還會透過招開記者會的方式，訴諸於民眾來對政府施加壓力。此外，目前政府內部許多部門都有組織的成員，因此也可藉由內部管道，在政策規劃的過程中進行發言或提出缺失，直接影響政府決策之內容，或是遊說立法委員，在國會殿堂施壓。其中，中華民國自然生態保育協會表示組織較常透過內部的管道來影響政府，但是較少運用遊說的方式；而臺灣環境保護聯盟則表示，如果各種方式都無法撼動政府決策，則不排除號召民眾走上街頭，來對政府施加壓力，以圖政府能夠改變決策。

「就直接寫 mail 去環保署啦，我們發公文去環保署，...，或者是環保署裡面或國家裡面，有很多的基金會阿，...，比如說行政院的可持續發展委員會阿，我們環保署立有關於防制空氣污染的基金會阿，那他們會有一定比例的人士請環保團體的人進去這樣子，那所以我們在裡面的話就可以發言，...」(N2)

「我們一開始會用這樣的管道進去，如果他們不願意聽我們就走立法院嘛，用國會的委員去壓他，如果這樣還沒效就是上街頭了。」(N2)

「我們一直都是政府部門不管是野生動物諮詢小組的顧問，也有我們的成員，然後生物多樣性推動小組也有我們的理監事，...所以在這些不同層面裡頭，我們的理監事都會站在監督跟建議的角色，去看政府的政策推動，所以不用到說，有重大缺失的時候，我們去提出來，而是說他們在擬定政策的同時，我們的理監事已經有參與在其中。」(N4)

「到立法院都已經來不及了，...那如果像說有些團體會走到立法委員陳情那個部分，到目前為止我們還沒有發生過，...」(N4)

「有一部分我們自己就主動透過媒體開個記者會，然後希望政府單位我們一起來開會討論...」(N5)

「...影響到要立法還是修法的部分，才會比較是跟立法委員做聯繫。」(N5)

三、環保類非營利組織是希冀企業能善盡社會責任，若進一步合作則共同來教育民眾

基本上，環保類非營利組織主要是向企業行銷關於環境保護的重要性，希望企業除了營利行為以外，還需要盡到企業的社會責任，共同對環境保護盡一份心

力。其中，主婦聯盟環境保護基金會則表示，若進一步有討論到合作的部分，則以組織的會務主軸為主，聚焦在年度議題中，邀請企業來共同合作，一起教育社會大眾，一起對社會大眾的行為產生影響。

「對環境付出關心，善盡企業的社會責任這樣的一個議題...」(N2)

「...我們會告訴他哪一塊的社會責任是他們要盡的...」(N4)

「...如果有談到可合作的部分，就會比較具焦在環境議題裡頭，就是我們關心的年度議題裡，...還是會以我們的會務為主軸，那因為這個主軸發展出來，我們覺得這個部分是可以合作共同來教育我們的社會大眾，或者說我們共同對社會大眾產生行動影響。」(N5)

四、企業形象、產品、規模與組織理念契合度是環保類非營利組織與企業合作上主要的考量

根據訪談資料顯示，環保類非營利組織在倡導議題上，基於希望能夠影響更多人參與，基本上將全部企業都視為可行銷的對象。倘若論及合作的相關事宜，組織則會謹慎的挑選企業，而篩選的考量因素包含企業形象、產品、規模以及是否與組織理念能夠達到一定的默契。臺灣環境保護聯盟則表示，基於許多國營企業本身是臺灣環境的主要污染源，故對於台電、中油或台塑的捐款則一律不接受。

「我們大概會選這企業的企業形象到底好不好，到底它的產品好不好這樣子，我們會去跟他合作，接受捐助的一些活動...」(N2)

「我們環保聯盟對於四個企業認為是國內最大的污染源，所以我們幾乎不接受他們的捐款的，台電...而且跟我們的主要議題有相關，因為我們反對他的核能嘛，然後中油、台電、台塑，...最大的大概就這三個啦...」(N2)

「，即便他今天是中油，雖然它產生石油，但是並不全然都是不好的，但是他有一部份的企業責任他應該負起的...」(N4)

「要考量企業的他們的企業文化，他們的企業理念對於產品是不是符合所謂的環保，就是我們主觀認定他們產品是不是對環境是友善的，是不是進步的、是有幫助的...」(N5)

「倡議的東西我們基本是不分，不管是政府或是企業我們都歡迎，因為倡議本來就是要更多人知道...」(N6)

「理念囉，理念要合吧。」(N7)

「就是第一個考慮到就是說，它的員工數，...當然公司行號他們本身的屬性我們也要選，比方說它是一個破壞環境的一個工廠，比方說石化業來講，我們會去找他們辦活動嗎？我想這個來講，不太恰當吧。」(N9)

五、環保類非營利組織基本上較不積極向企業行銷，通常是被動等待企業來詢問承辦相關活動意願為主

環保類非營利組織在向企業行銷的積極度上，並非每個組織都一致，幾乎都是被動的等待企業向組織詢問比較多，包括希望環保類非營利組織替企業舉辦演講、生態活動等。而比較主動的時候，則是環保類非營利組織有倡議與公益活動時，才會詢問企業是否要共同參與，或企業是否需要組織幫忙承辦相關生態活動等。

「對企業的話我們主要是被動對他們做演講啦...」(N2)

「我們比較沒有那麼的主動。」(N5)

「現在是被動的比較多，主動的話大部分都是倡議，倡議我們大概發個訊息阿，問他要不要一起來共同參與。」(N6)

「如果是被動的話，有些企業他想要做一些活動啦，做一些公益活動啦，或是他們想做環保的一些推廣阿，就會來找我們。」(N6)

「Q：那是主動去跟他們接洽嗎？A：對！主動去接洽。」(N8)

「...他們會主動來跟我們講說，我們有一個活動希望給你承辦，另外就是說我們也會在這個平常業務的接觸，我們會像某些公司行號，我們也會去推銷我們的產品...」(N9)

綜上所述，環保類非營利組織的主要行銷對象是不分男女老少，即全體國人都是環保類非營利組織所重視的行銷對象，其中也包括政府與企業。環保類非營利組織主要是向政府與企業行銷環境保護的重要，希冀政府與企業能夠善盡本身的責任，而環保類非營利組織在向企業行銷時，企業形象、產品、規模與理念契合度是環保類非營利組織決定是否合作的主要考量因素，然而目前組織通常都是等待企業來詢問辦理活動的意願，較少主動向企業進行行銷。

第四節 行銷策略與困境

在第四節中，主要是討論環保類非營利組織在辦理行銷活動時，產品、價格、推廣與通路等行銷策略是如何運用，並探討在行銷的過程中，組織面臨的困難，以及面對困難的因應之道，用以了解目前環保類非營利組織運用行銷策略的現況。

壹、產品策略

一、環保類非營利組織的產品與活動，都是依環保或動保概念衍生而來，其最終目標是影響政府、民眾的想法與行為

環保類非營利組織所推出的產品與活動，基本上都含有環境保護的概念，或是依組織宗旨及目前組織正在推行的議題而衍生設計的產品或活動，並與環境保護概念相互結合。組織舉辦活動的最終目的，是希望能夠影響政府與民眾，在其接納組織理念後，進而改變自身行為，對臺灣環境保護付出一己之力。

「我們所提供的產品或活動主要就是在宣導環保嘛...」(N2)

「其實也就是針對這兩個議題衍生出來的，就是生態多樣性、生態保育，那他的活動方式就有很多種嘛，看你要做展覽啦、要做出品啦、宣導品阿，...」(N4)

「...我們是希望他是能夠影響政策的，然後他是能夠對社會大眾產生出對環保的關懷，然後當然最好是能夠身體力行，甚至能夠擴大影響這樣子。」(N5)

二、環保類非營利組織少有自行開發的產品，目前主要產品包括企業捐贈的義賣品與組織出版的刊物

首先，目前環保類非營利組織較少自行開發組織的產品，組織所販賣的產品幾乎都是企業所贊助的義賣品，在企業捐贈之後組織在去販賣；或者是結合活動議題來規劃相關的產品，如領巾、手帕、背包與衣服等。其次，環保類非營利組織所出版的會刊與書籍是目前組織主要的產品，而組織透過這些刊物的發行，來宣導重要的環境保護議題。

「我們文宣主要也是針對議題的啦，比如說非核家園的文宣，我們有出雙週刊，然後我們有出季刊，這些東西都是把臺灣重要的環境議題，我們透過這些刊物去做一些宣導...」(N2)

「我們的產品很單純就是書籍嘛...」(N3)

「...我是因為這個生物多樣性成果展，然後所以我設計了這個領巾、手帕是這樣，而不是單獨只為了領巾、手帕或者是 Polo 衫去做設計。」(N4)

「基本上我們提供的產品都是義賣品...」(N6)

「基本上我們協會還沒有什麼自我開發的產品，我們如果有什麼產品的話都是義賣品，可能是企業捐的，然後企業捐了之後，我們再去做義賣...」(N7)

「我們本身都有一個販賣部，有圖書資料吼，那還有一些賞鳥的用品設備，比如背包、衣服、望遠鏡這些東西...我們鳥會近幾年來，有出版一系列生態方面的書籍...」(N9)

三、產品提供除義賣品與刊物外，環保類非營利組織也舉辦各類型活動來行銷組織理念

根據訪談資料顯示，環保類非營利組織除少數實體產品外，目前主要是藉由舉辦各種教育活動，包括園遊會、網路活動與研討會等宣導活動，或者是針對志工的教育訓練來傳達組織理念。比較特別的是臺中縣公害防治協會，雖然該組織也會辦理淨溪或者是淨山等相關活動，但是組織主要提供的是關於空氣品質或河川巡守的報告，並且將專業術語轉換成口語文字，讓民眾了解所有的監測結果。

「臺中火力發電廠的平行監測工作，...河川巡守的工作，....做大里溪跟頭汴坑溪水系一個河川污染狀況，...另外做一個有關烏日焚化爐的平行監測工作，那主要做的也是戴奧辛，包括牧草、大氣，然後有跟環保局要一些資料，有關空氣品質做一個對照...每年都會固定辦這個淨溪或者是淨山的活動。」(N1)

「...扮演一個很重要角色就是政府單位在做這樣的監測的時候，怎麼讓民眾，用民眾可以了解的這個，把專業術語轉換成民眾知道的口語化的東西讓民眾了解...」(N1)

「我們有辦過一些研討會，...但是研討會的話比較不是每年在辦，而且就是早期網站沒有那麼發達的話會比較想要去辦，那現在覺得網路還滿方便的，所以就現在只是把它切割出來變成每個月的論壇...」(N3)

「就是可能就事有園遊會阿，這類性質的活動或是網路活動，號招希望大家可以幫忙宣傳阿、理念能傳達，或是說志工的教育課程或是飼主的教育課程之類的...」(N7)

「宣導活動和送養流浪狗的活動。」(N8)

「...那活動內容就剛剛我們講的，就是有大型活動阿，有受委託的員工賞鳥健行方面的或者是保健的、賞鳥訓練，或者甚至我們連那個向內政部營建署他們辦濕地研討會我們去承辦...」(N9)

四、環保類非營利組織在辦理各種行銷活動上，主要考量的是能否對臺灣環境有所助益，以及所規劃的活動內容是否能夠吸引民眾的關注與支持

環保類非營利組織在設定活動或是產品時，所考慮的因素大致上有兩個方向，其中組織主要考量的是活動或產品對於環境是否有幫助，然而組織若希望能夠有較多的盈餘，則考量的是推出的活動或產品是否能夠吸引民眾的參與或注意，若能夠獲得民眾的熱烈迴響，組織則在辦理相同活動上的頻率會更為頻繁。

「主要考量的就是環保嘛，...我們考量的就是對臺灣的環境有沒有幫助...這樣子。」(N2)

「商品你要考慮就是說，你這個產品到底你做出來的時候，你賣的出去賣不出去，這個

是最要緊的...活動也是一樣...假定說這個活動辦的來講，報名的非常熱絡，這表是說你的顧客群，還很多想要參與這個活動，或者是要買這個產品，那我們就會加開，或者是說把那個辦的頻率，會密集一點這樣...」(N9)

貳、定價策略

一、基於宣導環境保護重要性之目的，目前組織在活動基本上是不收費的

對於環保類非營利組織來說，基於教育民眾、宣導環境保護的重要性，目前所舉辦的生態活動，基本上是不會跟民眾收費，最主要的目標就是宣導環保，而在賞蝶與賞螢活動上，組織本身就會有解說員在現場，民眾只要到達活動地點就可以，所以是完全免費的。此外，中華民國自然生態保育協會則認為許多倡導的議題，基本上多數民眾都不太了解，如果再收取活動費用，只會讓多數的民眾望而卻步，無法有效將訊息傳遞給更多民眾。

「活動沒有收費，跟一般民眾沒有去收費...」(N1)

「我們沒有定價...都是免費。」(N2)

「...反正價格不是我們的考量點啦，就我們辦營隊我們補助的錢，都比他們交的錢多阿，所以就商業的立場而言，我們每次都是賠錢的，但我們的目的就是要把教育的理念宣導出去，所以目標就是宣導環保啦。」(N2)

「...像虎山溪賞螢，或者是陽明山賞蝶，這種等於我們自己有那個解說員，然後你自己到達目的地，我們就可以去做，那這個部分完全是免費...」(N4)

「基本上我們辦活動都不收費，...其實就是因為生物多樣性這個區塊，真的很多人都不了解，那如果你在要去收費讓他獲得知識，就很多人都望而卻步了...」(N4)

二、組織若有收費主要是以收支平衡為主要的定價考量，而在義賣品的販售則希望能獲得部分收益

根據訪談資料顯示，基本上環保類非營利組織在活動上並不收費，不過如果有收費的情況，組織在定價的考量上，主要是希望能夠負擔場地費用、印刷與人

事費用，因此成本是組織最重要的考量因素，希望至少能夠達到收支平衡。在義賣品的部分，組織在定價上就會參考市場上的價格，不僅希望能符合成本外，也希望可以有部分的收益進帳。

「...以前的研討會可能就是收個一百塊，然後 cover 一下場地費用，那現在論壇其實沒有收費，那我們書的話，主要是我們要 cover 我們過程中的印刷的費用跟人事的費用。」(N3)

「成本！...我上面有那個 Logo 其實不是在賣產品，而是在賣那個 Logo，我希望大家可以去想知道為什麼這個 Logo 在這裡...」(N4)

「Q：所以定價上最主要還是希望收支平衡？A：對。就是希望出去的話能夠有所謂的講師費，能夠給我們出去的講師。」(N5)

「...通常都會以實際的定價為主，以外面的價格來參考這樣。」(N6)

「就是以一個符合我們產品的價格、符合我們的成本，但是我們又有進帳的狀況之下去做一個定價...」(N7)

「假設我要賣的是觀念的話，我就不會訂太高，我只要重點是他願意付錢...如果這次產品形象裡面能夠得到真正的 income，我的 KPI 裡面 income 必須達多少，那我價格上就有更商業的考量...」(N7)

「我們會抓就是市面上的價格，還是以收支平衡為目的。」(N8)

「Q：所以活動上以收支平衡為主要目標就對了？A：對對對。Q：那販賣的書籍、貼紙、年曆上的話？A：那個就是有一點利潤。」(N9)

參、推廣策略

一、本研究中公害環保屬性組織主要透過刊物、媒體、電子郵件與網路文宣，來推廣組織的理念，若有記者來採訪也能將組織理念向外拓展

對於公害環保屬性組織而言，組織除了透過公開說明會，來公佈各種空氣品

質監測報告，使民眾知悉組織目前所從事的業務與成效外，最主要的是運用刊物、地方媒體、電子郵件與網路文宣等方式將訊息宣傳出去，且組織都有固定的在關注特定的政府環境議題，記者若有疑義都會來採訪組織，了解組織對事件的看法，在這過程也將組織理念拓展出去。此外，為了吸引更多年輕族群的加入，則採取營隊或到學校演講的方式，來推廣組織的理念。

「...除了透過公開的說明會以外，也有發行文字的環保聯訊，然後有把數據放在網站，民眾可以隨時的查詢...」(N1)

「一般我們都通知會員為主啦，那有時候也會透過第四台或透過走馬燈的方式，如果需要更多民眾參與的話，透過第四台或走馬燈的方式宣導。...通知會員，我們都是用郵寄的方式來處理。」(N1)

「我們每年都固定會辦營隊，那這個營隊就是透過網路宣導出去，然後基本上我們環保聯盟，我們每年幾乎每個月都會去專注政府的議題，只要跟環保議題有關的，我們的口碑品牌也出了嘛，有些記者也會來詢問我們意見，...其實環保聯盟的理念都是這樣子去做出去的...」(N2)

「...我也會思考說我們希望吸引更多年輕人來加入我們環保聯盟，所以我們對於這樣吸引目標的話，就是用營隊的方式，用營隊或者去學校演講，我們去學校演講去社區演講。」(N2)

二、本研究中生態保育屬性組織主要透過生態活動與展覽來吸引民眾參與，而網路文宣是最常運用的推廣方式

對於生態保育屬性組織而言，會透過許多展覽、活動來吸引民眾的參與，也藉由媒體、刊物、文宣與網路來傳遞各種訊息與理念，其中最主要的推廣方式，是透過網路上的各種文宣來傳達訊息，如電子報、電子郵件與網頁等。組織運用這些方式來拓展相關訊息與理念。

「像說我辦展覽，尤其是大型的展覽，或者是說我辦清除活動，外來入侵種的清除活動，我的叢書、我的雜誌或者海報...」(N4)

「我們自己有讓校園就是台大的各個社團來做他們自己想做的屬於生物多樣性的這一

個活動、行動...」(N4)

「我們會透過平面媒體、廣播媒體、甚至電視媒體，平面媒體當然就是包含報紙、雜誌阿，....在來就是網路上，最大的大概就是網路，我們透過我們的網站，透過我們的群組，發群組信、發電子報等等。」(N6)

三、本研究中動物保護屬性組織主要是依靠網路來達到推廣與傳遞訊息的目的

對於動物保護屬性組織而言，主要透過媒體、文宣刊物、網路，以及到學校進行演講宣導等方式，來推廣組織的理念與活動，其中最主要的推廣方式，也是運用網際網路來達成推廣的目的。此外，社團法人臺北市野鳥學會本身有跟捷運公司合作，於假日列車停靠關渡站時，會透過廣播說明關渡自然公園該往幾號出口出站，而若是大型活動會向市政府申請在路邊懸掛布條與旗幟，透過這些方式都能夠達到推廣與傳達訊息的功能。

「還是以網路為主。」(N7)

「透過刊物、網路、現場活動與校園宣導。」(N8)

「如果是大型的活動，我們大概會透過媒體，包括電視平面媒體，或是廣播、電台這些，那如果一般我們本身鳥會的大型活動或例行活動，我們有活動預報表，有網站還有就是透過這些我們自己本身的志工，或者是我們的會員，我們還有會刊...」(N9)

「我們就跟捷運公司，商請他在假日的時候，列車到關渡公園這一站，...他就會幫我們廣播說，關渡自然公園請在關渡站第幾號出口，那這樣就有宣傳的功能嘛...」(N9)

「辦臺北國際賞鳥博覽會，就像我們市政府的交通工程管理處，還是輕工處他們，反正就是向政府機關他們去申請，就是說我要插旗子啦、我要掛布條啦...」(N9)

四、在環境保護與成效評估的考量下，環保類非營利組織逐漸使用網路電子文宣，來取代一般實體文宣

根據訪談資料顯示，環保類非營利組織表示實體文宣的使用將越來越少，而改以電子文宣來進行理念的宣導與傳遞，主要原因在於環保類非營利組織認為實

體文宣較不環保，大量印刷下也是會對森林造成影響與破壞，畢竟紙張是來自森林的資源；其次，環保類非營利組織指出網路所耗費的成本較低，但是所達到的成效，並不會低於一般實體文宣的功能，故改以電子文宣來行銷理念。不過，部分正式文書的往返當然仍無法完全以網路文宣取代。此外，環保類非營利組織在宣廣理念、傳遞資訊時，有運用到電視、廣播的傳媒來傳遞者，都是與媒體相互合作的方式，尋求免費的廣告贊助來進行，因為組織並沒有這麼多的經費來做廣告行銷。

「這些資源其實是這些都來自森林的資源，...那對我們來講每一個資源使用我們都非常的謹慎，所以我們不會想要大量印刷，然後印刷之後擺各個地方，所以那個行銷策略跟所謂企業的行銷策略是不太一樣，我們更關心的是比較是環境保護的這個部分...所以那個行銷策略到是不會運用到那麼多的文宣品，未來希望比較多的是電子品的東西。」(N5)

「...但都是免費的，我們都會去找共同去協辦的嘛，或者是他們願意提供時間讓我們去談這個事情...」(N6)

「實體我們盡量變得越來越少，第一個不環保，第二個就是現在整個，整個架構來說其實網路耗費的成本比較低，但是其實他得到的影響沒有比較少，不過還是看目標，如果我們今天針對的是公家單位，我們就是需要做一些紙本...」(N7)

「免費的啦，我們哪有這麼多錢來做置入性行銷，或者是廣告...」(N9)

五、環保類非營利組織多半運用折扣的方式來做為促銷手段，以吸引一般大眾參與組織活動或是加入組織會員

根據訪談資料顯示，環保類非營利組織在推廣策略上的促銷運用，多半是提供會員、志工在參與活動、購買組織刊物或義賣品時，在價格上相較於一般民眾會有部分的折扣價格，大概是便宜數百塊不等，藉此鼓勵民眾加入會員，或是使會員能更踴躍的參與。此外，環保類非營利組織對於學生族群會有所謂的學生價，而刊物的續訂戶也會有部分優惠。

「我們會有折扣，比如說季刊的話，一本一百五、四本五百，就類似九折這樣子，學生的話可能三百塊打五折...」(N3)

「了不起就是我的續訂戶可能有一點點優惠而已」(N4)

「會員會比較便宜一點，大概便宜個幾百塊，還是會有差異性...」(N6)

「我們就是志工有志工的價格，會員有會員的價格，鳥友有鳥友的價格，大概都是差一百塊、兩百塊左右...」(N9)

六、環保類非營利組織並無特別積極經營與媒體間的關係，通常是需要時才會告知媒體記者，而公害環保屬性組織較會運用特殊事件來吸引媒體的注意

根據訪談資料顯示，多數環保類非營利組織平時與媒體間的關係，就只是處在較為良善且非敵對的立場下，但並不會刻意的做互動，較少積極去經營這個層面，基本上只有在組織有活動、有相關訊息需要傳遞時才會召開記者會，而邀請新聞媒體到場，或是發新聞稿給相關媒體知道相關訊息，藉由媒體來將組織意見與訊息傳遞出去。此外，比較特別的是公害環保屬性組織相較於本研究中生態保育屬性或動物保護屬性組織，會較為主動的針對突發的公害汙染與政府政策等相關事件，以及運用較有畫面性的東西來吸引媒體的注意，而增進媒體報導意願。

「如果說我們有發現特殊的案件、污染事件，也會透過媒體來做個宣導，然後召開期中、期末報告說明會的時候，也更可以把我們監測內容，透過媒體的方式讓大眾了解...」(N1)

「...平時只要對於政府的環境東西不滿的話，他的政策或者是公害污染的事件的話，我們就會開記者會阿，那開記者會的話，大部分我們有的時候，還是會弄一些比較有畫面性的東西來吸引媒體的報導，那比如說像我們之前，前一陣子有扮成納美人阿，然後去總統府抗議阿...」(N2)

「媒體當然他們希望是有事件。對呀，能夠吸引大眾的，所以我們不去運用特殊事件的時候，媒體就會過來找我，但是如果說剛好那個特殊事件，不是媒體知道的，而是我們知道的，那我們會跟媒體講，那媒體記者如果有興趣，那他就會過來報導，辦記者會或是請他過來，然後跟他講請他多加報導。」(N3)

「應該是不定期的互動，但是這個東西也建立在早期，就是說早期當媒體還不認識你這個機構時候，可能就要多辦一些記者會，如果當你一個媒體已經認識你，就比較單純、不需要再打電話。」(N3)

「我們是真的比較被動啦....他們如果看到這個議題，我有活動、我有訊息，我當然一定也會發新聞稿，如果你願意來做深入報導，我們都不會拒絕」(N4)

「...我們有要做這件事情，我們才會跟通知媒體說來採訪來做了解，那平常我們的確是比較少有這樣子的經營，就跟媒體的關係平常就保持一個比較好的經營關係。」(N5)

「Q：所以並不是很常運用一些突發事件？A：比較少。」(N6)

「平常時候的互動喔，就還好耶，沒事就不會去互找...特殊事件的話，如果有需要的話我們當然還是會發新聞稿給他們阿，如果有活動需要或是需要，我們還是會發稿給他們。」(N7)

「我們就會發新聞稿到報社跟廣播或是電視台。」(N8)

七、生態體驗活動是生態保育屬性組織常運用的推廣策略

根據訪談資料顯示，生態保育屬性組織較常運用體驗活動，包括生態體驗、環保實做的 DIY 體驗，並且透過文章、照片與影片的方式來做分享，來了解與認識臺灣自然環境、動植物，以及各種環境的問題。中華民國自然生態保育協會也表示透過體驗活動，可以感動參與的民眾，而唯有獲得深刻體驗的民眾，較能付諸行動，改變自身行為，保護與關心自然。

「因為人會感動、會想要去付諸於行動，一定是你了解他，那你唯有靠他自己去體驗，去認識才有辦法讓它化為說，我在平常的生活型態，我的態度裡頭就會去注意到愛護自然這件事情...」(N4)

「我們有很多所謂的環保 DIY，那透過操作的過程其實是比較能夠接近大家，...」(N5)

「譬如說體驗一下自然的感受或是透過認識植物的部分，來了解我們應該關心土地的問題...」(N5)

「我們基本上還滿常用到親身體驗的東西，我們會有一些文章的寫作，你這次參與的過程中，你把它記錄下來，用記錄的方式用分享的方式，譬如透過記錄的方式或者是照片

的方式，或者是用錄影的方式，然後去分享這樣子。」(N6)

八、在人員的行銷上，除了口頭傳遞訊息外，組織也希冀民眾參與活動後能夠影響身邊親友，而公害環保屬性組織則會邀請受公害汙染影響的民眾現身分享經驗

根據訪談資料顯示，環保類非營利組織在運用人員行銷推廣上，除了在活動的過程中，會藉由組織成員來進行口頭的理念宣導、活動與環境保育相關訊息的傳遞，以及隨身紙本資料的發放外，也會希望來參與活動的會員或一般民眾，能夠在參與活動後影響周遭的親友。雖然不會刻意要求，但是環保類非營利組織認為當民眾認同一個社會議題時，最能立即影響的就是身旁親友，透過口耳相傳的方式，將相關觀念傳遞下去。另外，公害環保屬性組織，則會透過受公害影響的民眾現身說法的方式，闡述居民的親身體驗，表達當地公害的嚴重性，除了讓外地民眾了解當地的困境外，也能使參與公害抗爭的民眾能更積極的參與以及獲得一定的成就感。

「...就讓在地人的感受，讓大家知道嘛，那比如說像在反六輕的時候，或是反後勁那些污染的時候，都會...一定會找人出來共同的表示出他的一個困境。」(N2)

「...比如說像北投焚化爐，他們會聞到就是說焚化爐真的市會排放這個味道，不像政府講的這麼乾淨，運作沒有汙染危害，我們會盡量讓他來闡述...打環保議題很重要，就是說有民意的力量，如果光你一兩個人講，不如一群人一起來講，而且就是說這樣可以促進他們的參與，他們有參與的時候才会有成就...」(N3)

「...在 PVC 議題，我們是透過口耳相傳的策略，就是說你只要知道，我希望你去幫我告訴你的家人、朋友...」(N3)

「我們的確是希望說你參與了基金會的相關活動，那除了能夠利己之外，還能夠影響你的家人、影響你的周邊朋友，當然更希望說如果你有外在的資源，也能把外在資源帶回來，成為內部一個可運用的資源。」(N5)

「我們不會刻意做這件事情，但是我們會告訴大家這件事情是個 common sense，就是說我不會要求大家說一定要，我不會來要求、也不會刻意宣布這件事情，但是我們相信說如果你認同一個社會議題的時候，你第一件事情就是影響你身邊的人，去幫忙去把這個觀念，不是去幫誰，而是把這個觀念傳遞下去...」(N7)

「就是在辦活動的時候，我們會宣導，我們都有一個宣導，在最後就是統計鳥種，我們會做宣導我們鳥會最近有什麼活動阿，還有最近發生什麼有關環境保育方面的一些案件阿，我們鳥會是怎麼處理阿，這些來講我們解說人員出去都會講...」(N9)

「...我們會盡量去那個，就是我們像我帶隊的時候，就是會...像例行活動，那個駐站，我們的解說同仁都會把我們的例行活動的這個資料帶在身上，有遊客來我們就送給他一份。」(N9)

肆、通路策略

一、除了組織會址與分會外，環保類非營利組織也會透過一般商店、圖書館或是其他環保組織來做為傳遞訊息的管道

環保類非營利組織在通路策略的運用上，根據訪談資料顯示，組織會將活動等相關文宣或是刊物放置於圖書館、社大或者是組織會址附近的店家，只要一般商家或民間團體願意，組織會小規模的印製來放置，以及局部的將廣告文宣放置在 7-11 等相關的連鎖便利商店；若是組織編譯的叢書，則會放置在書局中讓民眾來購買。另外，動物保護類組織則是會將組織的刊物或文宣放置在動物醫院、寵物安樂園等相關的店家裡；而社團法人臺北市野鳥學會則因為有直接管理關渡自然公園等生態園區，因此也會將文宣放置在園區的入口處給予民眾索取。無論組織在各地有無分會，若是要在其他縣市辦理相關環保活動，多數組織會邀請其他相關環保團體來共同參與，透過夥伴或結盟的方式來合作推廣環保理念，藉由其他組織作為推廣通路，加強訊息的擴散程度與影響力。

「那比如說像我們在推廣所謂的非核家園的時候，那也會通知主婦聯盟，你支不支持...非核的理念，他們說支持，就說你就一起加入我們這一個團體，那我們有時候會擴大組織嘛，會臨時性的編組，比如說我們可以籌設一個所謂的非核家園的行動聯盟，然後就臨時性的組織，就各個團體一起加進來變成一個聯盟這樣子，我們就會運用這種方式去傳遞出去阿，去擴散...增加影響力...」(N2)

「我們文宣品會放在附近的一些咖啡館阿，我們會盡量放，但是便利商店的話，原則上他們還是會收費的，我們沒有這樣的經費。」(N2)

「如果就書籍來講，有少部分的書局，比如說像三民書局，他有賣我們的書，網站上也有放我們的東西，就是季刊、書籍的訊息，那我們可能有時候也會用其他的環保團體的管道...」(N3)

「我們其他的就會用夥伴關係阿，像我跟高雄鳥會、我跟台南、跟臺中，我們都會用友會的關係，臺中那邊因為有中國生物多樣學會，所以我們會用友會關係去承辦不同縣市的活動。」(N4)

「你沒有在各地設分會，並不代表說那個環境議題就不進行，而是比較跟不同環境的環保團體、消費團體做策略結盟這樣。」(N5)

「我們有小型的曾經這樣子做，就是說像我們這次有 DM 印出來，然後如果說有一些民間團體也好或是商家，如果他們願意幫我們放的話，我們也會有這樣子的一個把 DM 放在不同的地方讓人家索取...」(N5)

「基本上我們會到一些，比如說圖書館啦，放一些廣告的小廣告招生說明簡章啦，或者我們也會到一些社大啦，或是像也有一些像 7-11，我們會局部做不會全面的。」(N6)

「...我們基本上通路商，大概有圖書館或是說寵物商家、店家，我們都會做擺置，那基本上他們就會可能，有的是他會主動說他們想要索取，那我們就會固定每個月寄到他那邊；圖書館是基本的，學校圖書館或是各大圖書館。」(N7)

「我們是有像刊物，我們會放在一些動物醫院，或者是像寵物安樂園，就是相關的一些場所，讓民眾去索取或翻閱。」(N8)

「Q：那你們就是主動去跟這些商家聯繫？A：對，聯繫。」(N8)

「...像我們那個關渡自然公園以及芝山文化綠園，每年都有七、八萬，...那這些遊客來的時候，一進我們主建築物，一進來的左邊，我們就有一群就大概這麼大的範圍，放很多我們的 DM...」(N9)

二、網際網路是目前環保類非營利組織在傳遞訊息時的主要管道

呈上所述，多數的環保類非營利組織除了運用前述的實體通路以及本身固定

的會址之外，在推行活動、宣揚組織理念或訊息上，主要還是透過虛擬通路來執行，包括組織的官網、電子報或是電子文宣等方式來進行，或者是利用近年來興起的 facebook 等網路管道做為環保類非營利組織對外傳遞資訊的重要通路，方便民眾來了解與瀏覽組織資訊。

「協會除了有固定的會址以外，協會還有辦一些活動，主要透過網站...」(N1)

「我們一向都不需要做這個部分，因為你只要在自己的網路上面，然後我發新聞稿，我新聞稿大概發出去也都是中央社，他們就會看到了，所以我不用花一毛錢的這種行銷。」(N4)

「比較多還是透過自己的官網，透過現在所謂的更多的不同的網路行銷，另外就是友好團體這樣子。」(N5)

「主要是群組的信，再來就是電子報、網路，透過網路線在常用的一些比如 facebook，那有時候我們也會做一些小廣告、海報...」(N6)

「刊物與網站。」(N8)

三、人力、經費與組織理念的不足與差異，是環保類非營利組織與企業洽談通路合作事宜上的困難之處

依據訪談結果呈現，環保類非營利組織認為在與企業談論合作事宜上，會面臨許多困難，包括企業主要考量的是商業與廣告收益，而環保組織則是考量是否對環境保護有無助益；並且許多大型企業其組織規模大，環保類非營利組織通常要花費許多精力在處理行政程序上，也因此部分組織認為並沒有額外的人力來與企業進行關於合作洽談的工作。另外，如果希望藉由企業通路來增進組織的行銷管道，在可能要付費的情況下，組織在經費的考量上，認為可能會是一筆額外的負擔。

「當這些大的通路商要跟我們合作的時候，就會先思考他有沒有營利收入，如果沒有的話，他的廣告收益有多大，他的...就是廣告效益啦那種效益有多大，他們都去做這點的思考，不過像我們比較單純只要對臺灣環境有幫助的就去做這樣子。」(N2)

「但是很麻煩你跟一個大的組織談的時候，你要花費很多的心血，要一層一層的跟他們談，先跟公關談好，再跟經理，然後到總公司，我覺得行政處理的程序就很繁瑣這樣子，...」(N2)

「Q：沒有將 DM 或活動訊息放在他們店裡就是？A：沒有這個人手。」(N3)

「...有試啦，但是就是說不是哪麼容易啦，因為他說不定就是說，說不定要付費的那這樣來講，對我們來講變成說又是有一筆的負擔，因為我們不是營利單位。」(N9)

伍、環保類非營利組織在運用行銷策略時的困境與解決之道

一、經費與人力的不足是目前環保類非營利組織運用行銷策略時最主要的限制，因此組織表示有必要尋找更多企業支持

根據訪談資料顯示，環保類非營利組織在運用行銷策略時，最主要的困境就是遭遇人力與經費上的限制，使得組織在舉辦活動時而有所困難，而戶外活動的舉辦成效則受限於天氣的好壞。對於人力與經費不足的情況，環保類非營利組織除了尋找更多企業來支持贊助外，也可能減少辦理要花費大筆經費的活動。受訪者 N4 則表示，透過活動募款不僅可以解決臨時人力的聘用問題，平時組織也可以減少人事成本的支出。但是部分組織也表示倘若該議題是必要去做的，即便組織在經費與人力上無法全部到位，只要組織全體有所共識還是會去執行，而在這過程再尋找資源的支持，現有資源執行到一定程度後，再進行討論與修正調整的動作。另外，臺中縣公害防治協會則表示，受限於政府採購法的規定，在經費補助上有所限制，使得組織在執行業務上無法順利的拓展。

「受限於政府採購法的這個問題，補助社團的話目前政府單位限制越來越多了，那一般補助都不能超過兩萬塊，或是比較大的專案性補助也都不能超過一百萬，變成在執行在擴展上，變成比較沒辦法突破的，法律上的限制這樣。」(N1)

「活動的困難，困難主要如果說以前要辦一些比較大的研討會，經費會是一個大的問題，所以後來我就比較少辦大型研討會。」(N3)

「但是如果說你有經費的話，當然這種臨時人力的聘用就不成問題阿，雖然一般的時候人力不是那麼充裕，但是你為了一個大的活動，你去募了款，你當然就有人力可以進來，

那當然也是那個時候，並不是常態的養這麼多人。」(N4)

「Q：所以基本上還是以人力物力經費為主要之處就對了？A：對！」(N5)

「要把對的事情做到好的話，就需要人力、物力、財力，那可是往往就是說你沒有辦法所有條件都到位的時候才要來做這件事情，所以對我們來講，我們討論到一定程度的時候，假設他是必然要做的話事情就要去做，至於那個事情做了以後，也許人怎麼樣的去努力，但是至於如果說需要多少的費用的話，那費用就是事情決定以後才趕快去找錢，那如果錢不足的時候，也許到一定程度在做怎樣的修正，就是做了以後討論、修正這樣子。...討論以後再修正，修正以後再執行，其實大概都是這樣子做調整。」(N5)

「主要是錢啦，錢跟人嘛...」(N6)

「比如找更多的企業募款，主要是在錢的部分，我們希望用募款的方式。」(N6)

「...我們碰到執行上的困難，就是天氣。因為我們這個都是戶外的活動，那天氣是一個影響非常大，像臺北國際賞鳥博覽會、像關渡賞鳥博覽會，每年如果有碰到下雨的話，當天的遊客就會很少...」(N9)

二、如何拓展影響範圍是環保類非營利組織要面對的困難，對此透過積極的建立夥伴關係是環保類非營利組織的因應之道

呈上所述，由於經費與人力上的限制，部分環保類非營利組織認為關心環保與參與活動的民眾還是部分，無法有效與完整的將訊息傳遞給所有人，故如何將理念有效的傳遞給對於環保議題較無關注的民眾，是環保類非營利組織在推行理念上較大的困難點。對此環保類非營利組織表示除了更積極的去學校與社區進行演講，來達到訊息的擴散外，並且藉由夥伴關係的建立，來共同宣揚環保理念，互相影響彼此既有的支持者，來達到訊息與觀念擴散的目的，倘若組織獨自吸納會員，則又要額外花費許多的時間與精力。

「嚴格說起來我們也沒有很足夠的經費，我們人力上也不多、時間上也不多，所以有時候這樣的訊息，很難完整的傳遞給所有的人...所有的民眾，因為一般民眾如果關心環保的問題，他可能會來加入我們的會員，他可能會錢給我們，他可能會定期來看我們環保聯盟的網站，那這個訊息當然就可以傳遞給他，但是其實更大多數的人是沒有接觸到

這個訊息，所以我們如何把我們的理念傳遞給這些人，是一個我們比較大的困難點，...」
(N2)

「...就是我們還要再努力的地方，然後我們也希望透過更多的宣傳，能夠讓大家更認同我們環保聯盟的理念，...也可能是在社區中，招集了一群人想要了解什麼叫做全球暖化，什麼叫做電磁波的安全，我們都會很樂意的去講，然後從學校、從社區、從各個角度去擴散這樣子。」(N2)

「我覺得關心的人還是那一部分，我們覺得應該是要把民眾、參與的民眾或者參與的企業能夠再擴大...」(N4)

「就是夥伴關係的建立阿。這個我是覺得最有效，而且也比較快，等到你要去吸納那麼多的會員，你要費很多的唇舌，然後設計很多的活動，可是如果你用夥伴關係那就不一樣了。」(N4)

「因為我們的收入，如果單純靠會員，會讓我們其實是第一個要服務的，然後你又要擴大到不是你的會員的這些民眾，其實這些經費對我們來講是不夠的...」(N4)

三、環保類非營利組織透過書局販售書籍成效較差，因此改以網路作為販售的通路

根據訪談資料顯示，環保類非營利組織表示組織所推行與翻譯的刊物，本身屬於小眾市場，一開始藉由書局販售的方式，書局的叢書類型過多，難以吸引到一般大眾的目光，而往往無法達到販售的目標，使得組織刊物庫存大增。對於這樣的限制，環保類非營利組織則開始改由網路販售來代替原本書局販售的管道，藉由電子報的寄發，來傳遞組織相關的書籍訊息，可能相較於書局販售的方式更為直接有效。

「如果我們書的話，...之前是比較小眾，...像我們早期阿，我們的書有送到一些書局去賣，但是書局的書實在太多了，所以就變成是說銷售就很少，很多東西就回來，造成庫存量大增...」(N3)

「...後來我們就透過網路，...比如說發送電子報，那電子報的內容，如果人家覺得有理會慢慢介紹，那電子報裡面也會放這些書的訊息這樣就比較直接，所以我們發現與其放

在書局，不如自己賣比較 OK」(N3)

四、環保概念因地域的不同而有所差異，使相同活動的成效大受影響，對此環保類非營利組織表示盡量因地制宜，若修正後成效仍不佳，則不再辦理

根據訪談資料顯示，各地區對於環境、動物保護相關觀念的接受程度有所不同，因此部分環保類非營利組織表示會遭遇到地域差異的困難，相同的課程、規劃與宣傳方式，在不同的地區成效上會有所差異。面對此困難，組織表示會針對不同地區做修改，包括南部地區運用更多的紙本宣傳，然後再次的招生。如果成效仍不彰，則可能就不再辦理相同的課程或活動。另外，社團法人看守臺灣協會則表示，因為污染受害的民眾，會比較願意接受組織的想法，因此認為民眾是否參與及支持組織的活動或理念，與利害關係較為相關，而跟地區的不同較無關。

「比如說我們反焚化爐，林內那邊就是說鄉下的人知道他也覺得說，對呀...我這邊幹嘛蓋焚化爐，他也不會贊成阿，那通常會因為污染活動得利的人，他會比較不想聽我們講的東西，會因為污染活動受害的人，他會比較願意聽我們講的東西，到不是跟地區有關，而是跟這個利害關係有關。」(N3)

「這是常發生的狀況，但是每個分會都會再做修改，然後再次招生，如果仍然不足的話，有可能就不再做這個課程或是活動。」(N6)

「譬如說辦課程的話，我們辦課程就會遇到地域差異性的困難，因為譬如說動保觀念在臺北是比較普遍的，...所以我們在這邊辦什麼課程，一百人的課程、五十人的課程馬上就滿了，...但是我們一樣的課程的內容、一樣的規劃、一樣的宣傳，我們帶到南部去或是帶到中部去就會有不同的結果，我們就必須針對地區性再去做出不一樣的搭配...」(N7)

「只是我們要想辦法讓報名的人變多，因為那邊的人可能對於這樣子的東西，那邊的人對於網路的傳遞也不多，所以我們那邊可能有更多紙本的宣傳要去做使力，可是在臺北我可能源全不需要用任何的紙本...」(N7)

綜上所述，在產品策略的部分，我國環保類非營利組織目前少有自行開發的產品，主要是透過舉辦各類型活動來行銷組織理念；在價格策略的部分，我國環保類非營利組織基本上是不收費的，若有收費則以達到收支平衡為主要的目的；在推廣策略的部分，本研究中的環保類非營利組織主要是運用網路文宣來做

為推廣的手段，除此之外還有運用折扣、生態體驗與人員行銷等方式來進行理念的推廣；在通路策略的部分，我國環保類非營利組織主要運用網路作為傳遞訊息的管道，或者是藉由其他環保組織來加強訊息的傳遞通路。而目前環保類非營利組織所面臨的困境則包括人力與經費的不足、組織所能影響的範圍有限以及地域的不同所造成的成效差異等。

第五節 研究結果整理分析

本節主要依據前述訪談內容之結果，透過研究架構所提出的各項分析要素及各分析要素的細目指標，以內部分析、外部分析、行銷對象與行銷策略等面向作為本節論述的順序，並且結合先行文獻與理論整理之內容，來做完整的整理與分析，而其結果將分述如下：

壹、行銷策略的內在環境分析面向

一、經費

依據訪談整理顯示，我國環保類非營利組織最主要的收入來自於小額捐款，其餘的部分則來自於政府、企業的委託或補助、會員會費或是其他收入盈餘等，不過此一部分所占比例較低，主要還是依靠民間的小額捐款來維繫組織的運作。對此筆者認為，以民間小額捐款做為主要收入，環保類非營利組織較能具有自主性與批判性，能夠獨立的推行組織業務，以及對政府決策產生積極的影響。不過在訪談資料中也顯示，部分組織主要是承接政府的委託調查，來維繫組織的運作，如臺中縣公害防治協會，但是該組織相較於其他訪談個案，成立之初主要宗旨在於防止公害發生，解決地區性的公害問題，所關注的問題也以地區為主，故若僅透過民間的小額捐款，實在難以維持組織的生存，因此組織承接政府委託個案作為環境調查的執行單位，除了能夠取得資源持續運作外，也能夠藉由監測空氣品質達到防範地區公害問題發生與解決的組織宗旨。

就我國環保類非營利組織整體經費運用在推動行銷活動而言，根據訪談資料顯示環保類非營利組織在辦理活動上，無論是宣揚理念或訊息，所花費的經費並不多，原因在於環保類非營利組織在組織規模與資源上都不算充足情況下，目前環保類非營利組織多以費用較低或免費的方式，來宣揚組織理念、活動與訊息，

並且在這過程中結合活動互相配合，在宣傳相關活動的過程中，不僅將訊息傳遞出去，也將組織理念與知名度擴散出去。因此，在資源不足之下，環保類非營利組織不可能大量的運用廣告的方式來行銷，而是藉由活動、免費的推廣方式來行銷，使得組織花費在行銷上的經費占全部經費之比例並不高。

二、人力

目前我國環保類非營利組織在推動行銷相關活動上，就前章節的個案介紹整理後，可以發現在組織架構上，環保類非營利組織基本上都具有負責行銷事務的部門，有所差異的只是部門名稱的不同，包括文宣組、活動組、生態推廣組與教育委員會等。而在訪談資料整理中也顯示，確實我國環保類非營利組織目前都具有負責規劃與執行的專責部門或是專人，只是整體而言組織或部門的編制上大概僅有一位至三位的職工在負責相關的活動。而在面對較為大型的活動時，環保類非營利組織也表示通常都是所有的組織成員共同來互相支援，或者是透過組織的志工來幫忙，可見我國環保類非營利組織在行銷活動的人力上仍有不足的現象，只是基於環保類非營利組織本身資源較為缺乏的前提下，平時也無法聘請更多的人力來負責行銷工作，因此在辦理活動的過程中，環保類非營利組織普遍大量運用志工人力來協助組織的行銷活動。

貳、行銷策略的外在環境分析面向

一、大環境

從訪談資料整理得知，環保類非營利組織表示在外部環境對於行銷策略的影響可略分為三項：首先，目前臺灣社會已經步入少子化的階段，使得組織在活動招生上與以往相比，有越來越困難的趨勢，例如兒童營隊活動等，而對此組織只能被動的對此做出因應；其次，環保類非營利組織還要面臨資源競逐者的競爭，不僅是非營利組織彼此之間的競爭，還包括一般學校與政府所舉辦的活動，都會來共食這塊大餅；最後，在政府制定的相關政策或是公害、動保等相關環保事件發生時，根據訪談資料顯示，公害環保屬性組織相較於本研究所分類的其他屬性的組織，對於行銷策略較有影響，該屬性的組織較會主動積極的關注與主導此類議題，如透過媒體提出組織的看法或向政府提出建言與批判。筆者認為公害環保屬性組織基於組織理念，對於公害議題的重視，本身批判性較強，較能獲取企業資源的贊助，且對於企業捐贈也會視企業形象而定，並不是所有的企業捐贈都會

接受，因此對於公害事件的發生，較會主動的去經營，除了增加曝光率之外，透過事件運用媒體來傳達對組織來說確實是一個有效且成本低的策略，因此相較於生態保育屬性或動物保護屬性組織更會積極的經營環境事件議題。另外，本研究個案中的臺中縣公害防治協會而言，基於組織成立宗旨以地方性事務為主，因此對於跨縣市的汙染事件，在組織的能力與資訊不足的情形之下，並不會去主導此類議題，不過若是有連署行動時，則參與連屬於精神上來表達支持。對此筆者認為臺中縣公害防治協會目前的組織宗旨與業務以解決地區性公害問題與監測空氣品質為主，並以承接政府委託案做為主要收入來源，因此對於外縣市的公害問題較不會主動介入，而是以精神支持的形式來因應。

二、競爭環境

根據訪談內容得知，環保類非營利組織在活動的設定上，確實會參考是否已有相似的活動或做法，避免類似的活動重複，盡量展現出組織的特色。不過，我國環保類非營利組織表示其實競爭並不是組織最關心的部分，也較少會將其他相似的環保類非營利組織視為競爭者，主要的原因大致可以分為兩項：首先，我國環保類非營利組織本身個別力量都很小，只有透過合作的關係才能與政府、企業相抗衡，透過共同宣導的合作關係，除了可以減少時間與成本的花費外，將更能有效的達到環境保護的目標。其次，許多環保類非營利組織認為，各個組織都有其專長與組織特色，如臺灣環境保護聯盟對政府政策的推動較具影響力、主婦聯盟則專注在家庭環保上，而荒野保護協會主要是推廣生態體驗的相關活動，因此在非專長的部分也較難與其他組織競爭，這些組織平常多關注組織所專長的議題，盡量發揮自己專長的部分，而較少將對方視為競爭者。

三、群眾環境

依據訪談整理結果顯示，我國環保類非營利組織會藉由與活動參與者的互動過程，以及活動結束後的意見調查表，來了解民眾對於活動的看法與建議，以做為日後活動內容的改善之用。此外，一般民眾也可以透過網路、電話、電子郵件、讀者投書或親至會址等方式，主動將意見與看法表達給組織。不過，根據訪談內容得知，多數意見調查表主要在了了解民眾參與活動後的相關滿意度，包括食宿、活動安排與組織成員的服務專業程度等，但是對於整體的活動內容，一般民眾較難給予全面的建議。依環保類非營利組織所述，目前組織所推行的許多環保概念，對於一般民眾而言仍然相當陌生，因此較難針對新的環保概念提出太多的想

法與活動內容。此外，環保類非營利組織站在教育民眾的立場上，基本上是組織本身希望提供怎樣的理念給予民眾，讓民眾學習到相關的環保理念與知識，較少考量社會大眾需要什麼，故對於社會大眾的需求較少列為主要的考量要素。基於前述的兩項因素影響下，民眾雖然可以向組織提出建議，有管道反應各類的需求，但是較難提出具體且全面的建議，僅能就各種活動的細部給予建議，要求組織能夠改善而已。筆者也認為許多生態活動，在活動時間與地點的規劃上，需要有長期的觀察後，才能決定是否做為生態活動的地點，及找出舉辦生態活動的最佳時間，民眾所建議的時間或地點，可能未做詳細的觀察，若貿然安排可能造成活動無法達到最佳效果。

參、行銷策略的目標對象面向

根據訪談整理得知，環保類非營利組織在行銷組織相關的環境、生態或動物保護的理念時，除了一般大眾與組織內部的職志工外，基本上政府與企業也都被環保類非營利組織視為可行銷的對象，透過教育與宣導的方式，來影響目標對象的態度與行為。不過，臺中縣公害防治協會由於組織所關注的是中部地區的公害環保問題，所以不管是空氣品質的監測報告說明，還是組織辦理的各種活動，都是以中部四縣市民眾為主要對象，與本研究其他個案相比是較為不同之處。以下筆者依研究架構中行銷對象的細目指標，包括社會大眾、政府、企業與組織會員與職志工等四項就訪談結果做分析與討論，以下分述之：

一、一般大眾

訪談結果整理後得知，環保類非營利組織基本上是将全體的社會大眾都視為可做為行銷與宣導的對象，不過在組織所規劃的環境、生態教育等關於環保活動中，環保類非營利組織還是會針對一般大眾的背景、年紀與知識程度做簡單的區隔，並針對不同地區在活動上進行適當的調整，以符合地區性的不同，使目標對象能更為踴躍的參與。然而，我國環保類非營利組織目前僅就人口統計與地理因素來做為市場區隔的變數，就某種程度來說仍顯簡略，環保運動發展至今已近三十個年頭，因此從訪談結果所得之結果，筆者認為我國環保類非營利組織在市場區隔的規劃上仍顯不足，這部分是目目前環保類非營利組織應該加強。

二、政府

環保類非營利組織在社會中所扮演的角色與功能，很重要的一部分是對於政府決策、立法的影響與監督，而根據訪談整理得知，環保類非營利組織目前主要是在政策面上影響政府決策內容，希望能夠提醒政府在政策上所需要改善與疏忽之處，因此主要針對的議題都是與環保相關的，而透過宣導與行銷理念的過程，要求政府盡到保護環境的責任。除此之外，環保類非營利組織也會透過遞交企畫書，來爭取政府的補助，協助組織達成目標，所以政府的補助對於環保類非營利組織而言，是在資源不足時可取得資源的額外管道。因此，環保類非營利組織對政府進行行銷與宣導，主要的目的就是影響政策與取得資源兩項。

根據訪談整理得知，環保類非營利組織主要透過發公文、召開記者會的方式來影響政府的決策，除此之外目前政府部門裡許多相關的環境評估委員會中都有環保類非營利組織的成員或理事，組織也會透過政府的內部管道在政府決策討論的過程中，就直接透過理事來反應。而公害環保屬性組織則表示除了上述的方式外，還可能藉由遊說立法委員來作為影響政府決策的管道，而如果發公文、記者會或政策遊說的手段都無法改變政府的決策，則會走上街頭透過遊行來表達組織的訴求。筆者認為近來多數的環保類非營利組織多以政府的內部管道來影響政府決策，已經較少透過群眾運動來進行，如本研究中除了公害環保屬性組織外，生態保育屬性或動物保護屬性組織在面對不利於環境的政策時，多以內部管道作為影響決策的方式，或是透過連署的方式來支持，已經較少直接主導相關的議題。

三、企業

根據訪談整理顯示，環保類非營利組織在企業的行銷與宣導上，主要是希望企業除了營利的部分外，也能夠盡到企業的社會責任，對臺灣的自然環境盡一份心力。除了要求企業盡到該盡的社會責任外，環保類非營利組織也會透過與企業的合作方式，共同響應與支持環保議題或活動。對於環保類非營利組織與企業共同合作的部分，筆者認為我國環保類非營利組織目前已經邁入專業遊說的階段，在組織的衝突性上已經較沒有以往強烈，因此逐漸與企業展開合作，以合作的方式來取代敵對的立場。但是整體而言，目前環保類非營利組織並沒有非常積極的在經營這個部分，較少主動向企業行銷，通常是被動的等待企業來詢問是否有意願承辦生態活動，並透過活動過程來教育與宣導相關理念，希望企業成員能夠體

認到自然環境的重要性。

基本上，根據訪談資料顯示，我國環保類非營利組織在議題倡議上，組織認為所有的企業都是必須要重視及宣導的，畢竟保護環境是所有人的共同責任。不過，環保類非營利組織指出如果與企業有協商到合作的事宜時，對於環保類非營利組織而言，所要考量的因素包括企業的形象、產品與規模，更重要的是是否能與環保類非營利組織的組織宗旨達到一定的契合度，透過這些考量面向來慎選合作的企業。雖然有前述的合作考量要素，但是在本研究分類中的公害環保屬性組織則表示，基本上組織對於國營企業如台電與中油，以及台塑等，經營核能或易造成汙染、破壞環境的企業，組織是不會接受其捐款的。對此筆者認為與環保類非營利組織成立宗旨有極高的關聯，本研究的訪談對象臺灣環境保護聯盟與看守臺灣協會，所關注的議題主要以公害、核能與廢棄物毒性物質為主要議題，因此對於經營核能的台電與造成公害問題的中油及台塑間的關係較為緊張，且該類型的組織基於維護組織自主性及批判性，故不可能接受中油等企業的捐助，使得組織宗旨受到破壞與影響。反觀臺中縣公害防治協會做為一個空氣品質監測的執行組織，主要是依靠政府與台電所提供的經費，來對中部地區的空气品質做監測，並將監測數據說明給民眾得知，這是在公害環保類組織中比較特別的現象。

四、組織會員與職志工

非營利組織需要優秀的職工與非管理職位的志工，有效地達成組織使命與目標，因此也需要將行銷策略運用在其身上。對於非營利組織而言，志工基於對組織理念的支持，所以願意貢獻自己的時間與精力，無條件的支持組織事務。而根據訪談整理得知，志工不僅是組織的長期支持者與活動參與者，也是環保類非營利組織在進行行銷活動時，基於在人力與經費不是非常充裕的情況下，志工對組織來說是很重要的人力資源，藉由運用組織志工來補充人力不足之處，將更能有效的達成組織既定目標。但是若要藉由志工的人力來幫助組織達成對外行銷與宣導的工作，需要經過一定的訓練後才能成為合乎組織需要的人力，而對這個部分環保類非營利組織在展開活動前，都會針對志工或是會員做必要的培訓工作，使志工除了了解活動的背景資料外，也擁有能夠進行宣導的能力，而在訓練的過程中，教導志工在面對不同情況、民眾時應該如何有效的宣導組織的理念，以及調整方式來滿足民眾的需求與因應各種狀況。另外，環保類非營利組織除了對一般大眾有做區隔外，也會依照志工的資歷給予不同的課程。

肆、行銷策略運用面向

一、產品策略

根據訪談內容得知，環保類非營利組織所倡導的訴求與理念，依組織成立宗旨的不同，而含有環境保護、生態保育與動物保護等相關概念，也就是環保類非營利組織的核心產品，所欲達成的目標是希望能夠影響政府、企業與一般大眾對環境保護的觀念、態度與行為。而這些所欲傳遞的理念，環保類非營利組織通常都是與組織活動做結合，透過活動或是文宣品來教育民眾，希望可以表達活動或產品背後關於環保的意義。然而，環保類非營利組織除了刊物外，很少自行開發產品，即便有販賣衣物、帽子等商品，也是因應組織活動需要，否則組織多數的商品都是義賣品為主。

基於非營利組織不以營利為目的，因此環保類非營利組織在設定活動或是產品時，主要考量的是活動與產品本身是否能夠有效的將觀念帶給民眾，對於整體的臺灣環境有所幫助。不過環保類非營利組織對於所推出的活動與產品，還是會考量是否能夠吸引民眾的參與或注意，否則不管立意多良善，若無法吸引民眾的目光，也就無法達到組織傳遞訊息之目的，因此若活動能夠獲得民眾的熱烈迴響，組織才會增加活動的辦理頻率。

二、價格策略

根據訪談資料顯示，環保類非營利組織基於行銷活動目標的不同，對於定價的最終目標也會有所差異。首先若組織以教育民眾為主要目的，在辦理教育活動或生態活動時，基本上是不跟民眾收費，或者是酌收部分場地費用。環保類非營利組織認為並非以營利收入最大化為考量，所要販售的是關於環境、生態與動物保護的觀念，因此組織目標是使越多民眾了解越好，且環保類非營利組織所倡議的許多觀念，對於一般民眾而言可能較為陌生，如果又要收取高額費用，只會減少民眾的興趣，故環保類非營利組織在教育民眾上採取不收費或僅收取少許費用的方式，除了吸引民眾的參與外，也希望能夠將組織的理念推展出去。

其次，環保類非營利組織在義賣品、產品販售上，會有較多的商業考量，以創造更多的盈餘，故在價格上就會參酌市場價格來定價，畢竟組織若要持續發展，仍需要外在資源的挹注。然而，依據前述知道環保類非營利組織收入來源主

要來自小額捐款，產品販售的收入僅占組織收入的一小部分，原因除了組織在產品上少有自行開發的產品外，另一項原因是組織在價格策略的定價目的上，還是多以收支平衡為主，故在整體產品所得比例上較少。

三、推廣策略

(一) 廣告

根據訪談內容得知，環保類非營利組織目前主要運用在推廣組織理念或訊息的方式，包含電視媒體、廣播媒體、平面媒體、地方第四台、文宣品與網際網路等相關的方式來做宣導，但是最常運用的推廣方式，還是以網路廣告為最多，因環保類非營利組織基本上並沒有充裕的資金，透過電視或廣播來傳遞訊息，若有運用到電視傳媒等方式行銷，通常都是取得免費的贊助。而對於環保類非營利組織而言，運用網路行銷的原因，不僅是網路在特性上所帶來的便利外，並且也受到環保類非營利組織組織特性所影響，組織認為大量運用實體文宣較不環保，且紙張是砍伐森林而得的商品，若如營利組織一般大量使用紙張來做文宣品，將使森林承受更大的傷害，因此組織宗旨即在宣揚環境保護的重要，若不斷運用實體文宣不就與組織宗旨背道而馳，故目前環保類非營利組織也有考量是否以電子報等網路文宣廣告取代目前的紙製品文宣、會刊等。不過，網際網路雖然為行銷帶來高度的便利性，卻無法完全的取代傳統行銷的功能，因此網路在環保類非營利組織行銷策略中已經被大量運用，組織還是必須與傳統的方式來交互並用，並不能完全依賴網路作為行銷的工具。

(二) 促銷

在促銷策略的運用上，根據訪談內容得知，環保類非營利組織在會給予會員相對民眾而言較為優惠的價格，透過折扣的方式來鼓勵民眾加入會員，或是維繫組織會員的參與熱情。不過，環保類非營利組織在促銷的運用上，主要就是透過優惠價的方式來吸引民眾，算是比較簡單的方式，主要原因在於環保類非營利組織並沒有實際的服務對象，組織所舉辦的活動許多都蘊含環保教育的意義，所希望的是能夠讓民眾了解組織所要表達的理念，因此在許多活動上是不收費，或是僅收取場地費用，因此在促銷策略的運用上，若是有收費則會透過折扣的方式來做為推廣理念的策略。

(三) 人員行銷

根據訪談資料顯示，環保類非營利組織會藉由志工的訓練，透過志工做為宣

導人力，運用口耳相傳的方式，不僅在活動的過程中，由組織成員來進行理念、訊息的傳達，也希望能夠影響自身周邊親友的想法。而公害環保屬性組織針對公害議題，會邀請當地的居民來現身說法，透過闡述當地的情況與居民的親身經驗，表達當地公害污染的嚴重性，除了讓社會大眾了解當地的情況與困境外，也能使參與公害抗爭的民眾獲得參與的成就感，並更為積極的投入組織的活動。

（四）公共關係

根據訪談資料顯示，公害環保屬性組織相較於生態保育屬性或動物保護屬性組織來說，較會針對突發的公害污染事件或政府政策等相關問題，主動的運用這些特殊事件來吸引媒體的注意與報導，或是運用較有畫面性的東西來增進媒體報導的意願。從中可以了解到公害環保屬性組織較有運用到事件來做為行銷的手段。另外，事件行銷不僅是這些對環境不利事件之運用，也包含每年定期舉辦的活動，藉由傳播媒體或其他媒介來宣傳，其中荒野保護協會每年所舉辦的「關燈一小時」的活動就是一個例子，透過定期的活動，由網路或電視媒體的放送，都可增進組織的曝光率，吸引民眾的注意。然而，多數環保類非營利組織表示與媒體的關係，並沒有積極的去互動與經營，通常是在組織有相關活動、訊息需要傳遞時，才會發新聞稿或是召開記者會，藉由新聞媒體將組織的看法與訊息傳遞出去。

綜上所述，首先，環保類非營利組織並未與新聞媒體塑造良善的關係，平常互動都是組織有需要時才召開記者會，然而相對其他類型組織，公害環保屬性組織還是較常運用事件來吸引媒體的注意，增進組織的曝光率，包括環保事件、政府決策與裸體反核等具畫面性的手法。其次，根據訪談內容指出生態保育屬性或動物保護屬性組織較常運用生態體驗的方式，吸引民眾的參與，包括賞蝶、賞螢、賞鳥、外來種清除、淨山、淨海與環保 DIY 等。組織即表示藉由體驗的方式，非但能了解與認識臺灣自然環境、動植物等環境保護問題，民眾透過視覺、情境體驗與心靈上的親身體會，較能獲得深刻的感受，也較能付諸行動去關心大自然，因此體驗行銷在許多環保類非營利組織中是常被使用的手段。再者，藉由前述訪談整理得知，本研究的受訪組織指出會定期藉由電子信件邀請會員來參與活動，並且以教育訓練來培養志工，使其有能力對外行銷，藉由口耳相傳的策略，來影響民眾也影響周遭親友，因此筆者認為目前環保類非營利組織的行銷策略上，有部分符合關係行銷之內涵，不但建立與顧客間的長久關係外，也由原有顧客群向外拓展，吸引新顧客上門的行銷方式。環保類非營利組織對於關係行銷的運用，筆者認為與多數的環保類非營利組織體質貧弱相關，環保類非營利組織所

關注的環境保護議題需要投入長期的時間與精力，因此希冀透過關係行銷的運用來維繫組織與會員間的長期關係，並且能夠不間斷的支持與參與組織活動，而許多活躍的公害環保屬性組織採取較為激烈的抗爭方式難以獲得企業的支持，更需要組織會員長期的投入與支持，故多數的環保類非營利組織會運用關係行銷的方式來維繫與會員間的關係。但是本研究並未針對關係行銷做更深入的討論，故僅能知道環保類非營利組織的行銷策略部分具備關係行銷的內涵，而組織是否熟知關係行銷相關概念或運用程度則非本研究之重點。最後，筆者根據前述與個案介紹中各受訪組織所舉辦的活動內容中歸納出，本研究個案在運用事件行銷、體驗行銷與關係行銷的現況如表 4-2 所示：

表 4-2：環保類非營利組織運用事件、體驗與關係行銷之現況表

項目 組織名稱	事件行銷	體驗行銷	關係行銷
臺中縣公害防治協會		◎	◎
臺灣環境保護聯盟	◎		◎
社團法人看守臺灣協會	◎		◎
中華民國自然生態保育協會		◎	◎
主婦聯盟環境保護基金會		◎	◎
社團法人中華民國荒野保護協會	◎	◎	◎
社團法人中華民國保護動物協會		◎	◎
財團法人流浪動物之家基金會			◎
社團法人臺北市野鳥學會		◎	◎

資料來源：筆者自行整理

四、通路策略

根據訪談內容得知，環保類非營利組織會透過圖書館、社大、書局做為傳遞消息的管道，來放置組織相關的文宣與刊物，或是小量、局部性的將廣告文宣放置在連鎖的便利商店或一般店家，藉由不同的訊息傳遞管道，方便社會大眾獲得組織的相關理念與訊息。而依照組織屬性的不同，所選擇的店家性質也會不同，如動物保護屬性的環保組織就較常將文宣與刊物放置在相關的動物醫院、或寵物安樂園等相關的店家裡。基本上藉由一般店家來做為傳遞訊息通路還是比較少的，主要原因在於環保類非營利組織與企業討論通路合作事宜上有其困難之處。環保類非營利組織就表示，組織與企業洽談合作的過程中，行政程序頗為繁複，組織並沒有充足的人力來處理，此外企業基本考量的是收益問題，商業與廣告效益的多寡，若還要額外付費，組織也沒有額外經費可以負擔，因此雖然企業的通路較廣，但是環保類非營利組織目前與企業間在通路合作上仍然不多見。

另外，根據訪談內容得知，環保類非營利組織雖然無法大量藉由企業的通路來進行宣導，但是組織非常強調與各地不同友會的合作，透過夥伴關係的連結，將其他組織視為彼此可用的推廣通路，共同來合作宣揚相同的理念，互相幫忙傳遞訊息，以加強訊息的擴散程度與影響。而環保類非營利組織藉由友會來傳遞訊息，此與前述環保類非營利組織較不重視競爭關係的論述相呼應，有鑒於我國環保類非營利組織整體規模都不大，唯有透過串聯的方式來增加影響力，並且彌補環保類非營利組織通路不足的困境。雖然前述羅列許多目前環保類非營利組織會運用的管道，但是環保類非營利組織表示目前主要還是以網路作為最大的訊息通路，透過組織的官網、電子報、電子文宣或臉書來傳遞相關訊息，方便民眾來了解與閱覽相關組織資訊。由於環保類非營利組織多半規模小、資源少，與企業在通路上進行合作難度較高，因此組織多半透過友會來幫忙傳遞訊息；而近年來網路迅速發展下，民眾運用網路更加頻繁，且組織所要花費的成本更低，故環保類非營利組織以網路作為主要的行銷通路。

伍、困境與解決之道

根據訪談內容得知，環保類非營利組織在運用行銷策略時，大多面臨下列數項困難。首先，在人力與經費有限的情況下，部分環保類非營利組織即表示，無法有效的將組織訊息傳遞給所有民眾了解，使得關心環境議題、參與組織活動的

還是少部分的民眾，組織的理念無法完善的推廣出去。針對此問題，環保類非營利組織通常會更積極的尋求外在資源的挹注外，也會減少大型活動的開支，做為開源與節流的因應之法；而為了能夠將訊息更為廣泛的傳播出去，組織則會積極的到學校或社區演講，或者是利用友會間的夥伴關係，來增加訊息擴散的通路，共同宣揚環保理念，互相影響彼此既有的支持者，達到訊息與觀念擴散的目的。不過部分受訪者也表示，倘若組織所關注的議題是有立即執行的必要，即使組織在經費與人力上不是那麼充足，但只要組織內部有所共識時，還是會去執行，並在執行的過程中不斷修正與討論，以及尋找外在資源的支持。

承上所述，除了面臨人力與經費的困境外，環保類非營利組織還面臨另一項困境，即是臺灣各地區民眾對於環境、動物保護等相關觀念的接受程度並不相同，使得環保類非營利組織在不同地區的宣達效果有所差異，即便是相同的課程與行銷方式，在不同地區所得到的成效，不見得都能夠達到組織預期。針對此問題，環保類非營利組織通常會針對不同地區，在活動內容、訊息傳遞的方式做修改，包括運用更多實體文宣來做宣傳等方式。組織會盡量的嘗試各種方式，只是若成效還是不顯著，部分訪談者表示則可能就不再辦理相同的課程或活動來因應此問題。不過，公害環保類組織則表示，民眾是否會來參與組織活動，與所謂的利害關係較有關係，意即因為污染受害的民眾，就較會參與組織所推行的活動，也較能認同組織的想法，而與地區性的差異較無關係。另外，部分環保類非營利組織表示，透過書局來作為販賣組織所推行刊物的通路，礙於本身讀者屬於小眾市場，以至於銷售成果並不理想，且之後造成組織的庫存量過多。而面對此問題，環保類非營利組織則透過網路的運用，將組織販售的刊物明細放在網路上供人瀏覽，或是直接寄發電子報的方法來傳遞相關訊息，且結果相較於直接透過書局販售更為有效。

第五章 結論

本研究主要目的，便是透過匯整相關非營利組織行銷策略之文獻與理論，歸納出符合本研究所適用的研究理論與架構，並透過文獻分析與深度訪談的方式，來獲得本研究所欲探討的各個相關研究問題之回答，以及目前我國環保類非營利組織從事行銷工作之現況。因此，在第五章的部分，依據前述各章節的整理與分析，以及就訪談分析所獲得之結果，與行銷理論相互對應之後，歸納出本研究的結論與發現，試圖回答本研究所提出之問題；筆者更透過個案間的比較，來了解個案組織性質的差異，對於組織在運用行銷策略上有何影響與差異，但此並非本研究的主要研究方法，而是希冀藉由個案間的互相比較分析後，能夠發現彼此的異同之處，以增加本研究的研究價值。其次，透過理論以及訪談內容，給予本研究個案實質上的相關研究建議。最後，針對本研究的研究發現與未能深入討論的相關問題，提供後續研究者探討的參考和建議。

第一節 研究發現

本節是以理論與訪談實證分析之內容所歸納出的研究發現，此外輔以組織性質差異的部分進行分析，用來了解組織性質的差異對環保類非營利組織在運用行銷策略上有何影響與不同。以下，筆者將以研究問題與研究架構的順序，說明本研究之發現，以下分項詳述之：

壹、行銷策略的內外環境分析面向

一、內在環境分析

(一)基於組織成立宗旨，公害環保屬性組織與破壞環境之企業間的關係較為敵對，而其他屬性的環保組織則較不顯著

誠如理論所言，使命界定非營利組織所期望的最終理念與目標，所提供的產品與服務，以及宣示組織替哪種目標族群做出貢獻，在使命訂定之初就已經說明組織的主要任務與客群。換言之，非營利組織使命的不同，除了讓組織在定位與類型歸納上有所差異外，也使組織所要服務與影響對象而有所不同。在經由訪談整理後發現，公害環保屬性組織對於造成臺灣環境破壞的企業，彼此間並不會有

合作與資源往來的情況，而此與組織的使命有極大的關聯，該屬性的組織相較於本研究中生態保育屬性或動物保護屬性組織更具批判性，因此與這些企業的關係較為敵對，也就不會有資源上的往來，更不會有合作的關係。

(二) 環保類非營利組織在經費上的不足，限制組織所能運用的行銷策略

根據文獻檢閱得知，多數的環保類非營利組織體質貧弱，造成此狀況的原因在於環保類非營利組織的經費來源主要來自小額捐款與會員收入上，因此整體來說組織經費並不算充裕，而經由訪談之後發現，我國環保類非營利組織在經過多年的發展之後，目前組織仍是以社會大眾的小額捐款做為主要的收入來源，體質貧弱的狀況依舊明顯。因此在考量組織經費不足的因素下，並無法運用大量的廣告來進行行銷，或是製作形象廣告之類的方式來提升知名度，而是藉著宣傳活動的過程，來吸引民眾的參與並拓展組織的知名度。因此，環保類非營利組織在經費不足下，只能採取成本較低的行銷策略。

(三) 環保類非營利組織在人員編制與專業知識仍顯不足，造成組織在行銷成效的不佳

根據文獻檢閱得知，目前我國環保類非營利組織具備行銷知識的員工仍顯不足，造成傳播成效並不顯著，造成組織難以建立優良的組織形象，有效的加深民眾的印象與提高組織的知名度，而在組織無法有效的將訊息向外推展給民眾了解，或是有效的吸引民眾的注意與參與，使得環保類非營利組織能夠影響的民眾仍舊是少數，來參與活動的民眾依舊熟面孔。此外，根據訪談分析發現，環保類非營利組織整體的人力編制上，雖然都有專責部門或專人在負責行銷事宜，但是多數的環保類非營利組織平時大概僅有一至三位職工負責行銷業務，而遇有大型活動時通常人力都頗為吃緊，需要依靠全體員工與志工來共同協助完成。因此，可以發現我國環保類非營利組織不僅是行銷人力相當缺乏，並且目前負責行銷業務的職工其專業知識仍顯不足。

二、外在環境分析

(一) 公害環保屬性組織較會針對政府所制定的政策或生態汙染事件的發生，做為運用行銷策略的時機點，而其他屬性的環保組織則較少經營此類議題

根據理論上所述，面對大環境的變動通常是非營利組織所無法控制的部分，只能被動的接受環境的變化，如社會經濟與政府決策，都會對於非營利組織在制定行銷策略時產生影響。而對於環保類非營利組織而言，除了社會經濟與政府決策外，公害與生態汙染等事件的發生，對於環保類非營利組織在行銷策略上都會

造成影響，也是組織運用相關行銷策略的時機。

透過訪談整理內容發現，政府決策、生態汙染與動物保護等相關新聞事件的發生時，確實會對於環保類非營利組織行銷策略造成影響。但是依據組織屬性的不同，環保事件發生對於組織的影響會有所差異，其中公害環保屬性組織較會主動經營此類的環保議題，並透過媒體去提出組織的看法與向政府批評與建言；而對於生態保育屬性或動物保護屬性組織而言，主要透過與其他組織串聯的方式來關心，較少主動經營此類的議題，因此影響程度較低。

(二) 基於組織規模與能力的考量下，環保類非營利組織較無競爭意識

根據理論所述，非營利組織在規劃與運用行銷策略時，必須考量到外在競爭環境，其中競爭環境所指的就是組織彼此間的競爭關係，而為了加深社會大眾對於組織的印象與參與，以及維繫定期參與者的忠誠度，組織有必要找出本身獨有的特色，來突顯與其他組織間的差異，避免辦理重複的相關活動，盡量展現出組織特色，以爭取一般社會大眾的青睞。

然而，根據訪談整理發現，環保類非營利組織在運用行銷策略時，對於組織間的競爭關係較不重視，也不會將其他的環保類非營利組織視為競爭者。主要原因有兩項，首先，環保類非營利組織彼此間規模都不大，唯有透過彼此間的合作，才能與政府或企業抗衡，透過合作的關係來增強影響力。其次，環保類非營利組織間彼此都有各自的專長，在非專長的領域中，其他組織也難以競爭。基於上述的兩項原因，環保類非營利組織基本上較不將競爭環境納入組織在運用行銷策略時的主要考量要素。

(三) 環保類非營利組織認為站在教育的立場，應將重要的理念傳達給民眾、教育民眾，因此基本上對於顧客需求的考量並不多

從先行文獻中得知，非營利組織在運用行銷策略的過程中，組織若要持續的生存，所提供的產品就必須讓民眾產生興趣，因此非營利組織針對組織顧客需求進行了解與回應極為重要。而在理論中也指出非營利組織在規劃與運用行銷策略時，需要將組織所面對的目標群眾之需求列入考量，無論是在組織所設定的活動，或是提供訊息的方式，都要符合目標群眾的期盼，如此才能吸引目標群眾的參與。

依據訪談內容得知，環保類非營利組織確實會依照顧客的需求，來做為改善活動的不足之處，而主要是藉由活動後的問卷調查，來了解參與者在參與活動後，對於活動內容的各項滿意度，包括食宿、活動安排與服務專業等，做為組織

往後活動改善的依據。此外，環保類非營利組織表示新概念的引進，基本上是組織認為重要的，而希望透過教育的方式，使一般民眾可以了解，故較不會考量到一般民眾的需求，且新概念一般民眾較不熟悉，在活動內容上也就較難以提出具體的看法。因此，目前環保類非營利組織在規劃與運用行銷策略上，一般例行活動較有斟酌民眾的意見，並且了解來參與的民眾如何獲取相關資訊，而部分新環保概念的引進，基於一般民眾對此並不熟悉，故組織也較不會考量其看法與需求。

貳、環保類非營利組織行銷對象面向

一、環保類非營利組織主要依據民眾的年紀、知識程度與居住地做為區隔市場的變數

依據文獻檢閱後，許多學者認為非營利組織在規劃行銷策略時，基於非營利組織本身資源缺乏的因素影響下，最重要的是要將市場做區隔，針對不同的行銷對象給予不同的行銷策略，越是多變的方式越能吸引行銷對象的興趣，也就越能達到組織行銷的目標。而依據理論整理得知，可做為非營利組織在規劃行銷策略時的市場區隔方式，大致可以分為性別、年齡、教育與職業等人口統計因素；區域性的地理因素；顧客生活型態、人格特質與動機的心理因素，以及顧客忠誠度的行為層面因素等四項。

而從訪談整理得知，環保類非營利組織所舉辦的活動中，會依據行銷對象的年紀與知識程度，以及針對不同地區做市場區隔的動作，針對不同的行銷對象，在活動上做適當的調整。由此可以發現，我國環保類非營利組織在針對一般大眾進行行銷時，為了方便組織理念的推廣，目前主要依據人口統計因素與地理因素的差異，來作為組織行銷時進行市場區隔上所考量的因素，並給予不同市場中行銷對象，不同的活動內容與訊息傳遞方式。

二、企業理念、形象、產品與規模是環保類非營利組織決定是否與企業合作的考量要素，然而目前組織在向企業行銷上仍不夠積極

從文獻整理中得知，非營利組織與企業間的合作是非營利組織所必須考量與重視的，方可開拓新的資源來源。而非營利組織若要與企業間彼此互相合作，則必須考量到企業贊助的理念與動機、以及該企業的屬性、規模與策略後，才能與企業共同來行銷所關注的議題。而根據訪談內容發現，環保類非營利組織表示若與企業有協商到合作的事宜，或是爭取企業資源時，組織會針對企業的形象、產品與規模，以及該企業是否能與組織的宗旨達到契合等，作為事前的考量與篩選的依據。透過文獻與訪談結果之間的討論，可以發現非營利組織確實在與企業合

作時，會針對企業的形象等因素，來做為是否合作的評估標準。雖然文獻中提到非營利組織若能與企業共同來行銷，可以彌補非營利組織資源不足的困境，且對於組織在行銷策略的成效上將有所助益，然而目前環保類非營利組織多是等待企業來詢問是否願意替企業員工承辦相關活動，而較少主動的開發企業此區塊的資源，在針對企業的行銷工作上積極度較低，故仍有改善與加強的空間。

參、環保類非營利組織行銷策略運用面向

一、環保類非營利組織在產品策略上，基於組織所要行銷的理念多屬於抽象的概念，因此組織乃藉由活動與教育課程的方式，來達到行銷組織理念的目的

根據理論所述，非營利組織所提供的產品，乃指可供注意與購買而能滿足需求的東西，包括實體產品、服務、人、地，甚至理念與構想等都算是產品的一種，故依據產品的定義可分為有形與無形產品兩種。而對於環保類非營利組織而言，其產品多半是無形的理念，關於環境保護與動物保護理念的推廣，以及相關知識的傳遞，因此組織所要重視的是如何將無形的理念與知識，有效成功的轉化成一種價值給予目標群眾，而環保類非營利組織亦具有具體的產品，但是多數都是作為組織行銷相關環保理念的輔助之用。

而綜觀訪談資料得知，環保類非營利組織的核心產品就是組織所欲倡導的訴求與理念，其目標是希冀可以影響政府、企業能夠善盡各別對於環境責任，也希望改變一般大眾的觀念與行為，共同對於臺灣環境與動物的保護上善盡本身的一份心力。而組織除了藉由行銷理念的方式來影響目標群眾外，主要是透過各種文宣與活動來協助組織行銷理念，將組織的理念賦予在各種活動上，藉由活動來教育參與的目標群眾了解環境與動物保護的重要性。因此，目前環保類非營利組織主要的核心產品在於理念的行銷，且符合理論上所述，基於各種環境與動物保護的理念屬於無形產品，本身具有抽象的特性，民眾較難以完全了解與接受，因此組織會藉由辦理各種文宣與活動的方式，吸引目標群眾共同參與，從中獲得活動背後關於環境與動物保護的意義及重要性。

二、環保類非營利組織在定價策略上，主要的目標是能達到收支平衡

根據理論所述，非營利組織在產品的價格訂定上，不僅是要求目標群眾資源的援助，還有非貨幣性價值的提供，包括時間與精力上的付出，以及行為上的改變所必須放棄的成本。因此對於非營利組織而言，在制定價格上不僅要考量到實質的成本，還有非貨幣性的價值支出，故難以找出最佳的定價方式。不過在制定價格的目標上，通常包括追求盈餘最大、成本的回收、市場規模最大與追求社會

公平等四種定價目標是較為常見的。

而根據訪談內容可以發現，環保類非營利組織基於教育民眾的前提下，希望能夠吸引更多的民眾參與，故許多活動基本上是不跟參與民眾收費的，如果有收費也只是酌收場地費用，以達到收支平衡為主要的目標。不過若組織的目標是若希望能夠獲得更多的資源，則就有較多的商業考量，以創造盈餘最大化為主要的目標，在價格上就會以一般市場價格的定價來制定。因此，可知環保類非營利組織基於組織所設定的目標不同，使得價格策略的目標設定上有所差異，然而基本上環保類非營利組織在價格策略上，主要的目標是達到收支平衡，也就是理論中所提及的成本回收。

三、環保類非營利組織的推廣策略

(一) 受到成本、效果與環保等因素影響，環保類非營利組織目前主要透過電子文宣來推廣訊息

根據理論所述，對於非營利組織而言，推廣策略主要有三個目的，分別是告知、說服與提醒，亦即告訴社會大眾組織的使命、服務與訊息，並且改變與影響社會大眾去做組織所想要達成的目標。非營利組織如何運用有效的推廣策略，是能否有效推動公益活動的關鍵，其中非營利組織可以運用的方式，包括廣告、促銷、人員推廣與媒體報導等方式來進行。而根據訪談分析得知，環保類非營利組織在廣告的運用上，主要是以電子文宣廣告為主，而組織選擇以電子文宣作為主要的推廣方式，主要的原因除了組織本身的經費不足外，還有就是透過電子文宣所獲得的效果並不低於一般廣告或文宣海報等方式，而另一項原因在於，環保類非營利組織本身即在提倡環境保護的重要，若大量運用紙張將與使命不符。因此目前廣泛的運用電子文宣來取代以往的宣傳方式，不僅更為環保也能達到保護森林資源的目的。

(二) 環保類非營利組織會運用志工來彌補人力的不足，並藉由相關志工訓練使其有能力對外行銷理念，而在促銷的部分，組織目前多以折扣為主要的手段

人員推廣是利用組織成員以口頭陳述的方式，將組織的各種相關資訊，與目標對象交談來達成行銷的目的。根據訪談分析得知，環保類非營利組織在人力與經費不算充足的情況下，組織會運用志工人力來補足此缺塊，組織會針對各類型的活動，提供教育訓練來指導志工，使志工有能力來進行宣導理念的工作，在活動的過程中，能夠針對不同的對象給予適當的傳達方式。而促銷的部分，是透過鼓勵的方式，來激勵行銷對象的參與度。而根據訪談分析得知，事實上環保類非營利組織較少運用促銷手法，原因在於組織本身自行開發的產品並不多，且許多

展覽與教育活動並不收費，或是負擔部分場地費用而已，因此運用的層面並不廣泛，目前環保類非營利組織較常運用的促銷方式，主要是針對會員與學生族群，藉由折扣的方式來鼓勵會員或民眾的參與，因此可以發現目前環保類非營利組織在促銷手法的運用上仍顯不足與單調，在激勵民眾的效果上仍顯有限。

(三) 大體上公害環保屬性組織較常運用事件行銷來吸引媒體的報導，以增進組織曝光率及行銷組織理念，而其他屬性的環保組織則較少運用事件行銷

根據理論所述，所謂的事件行銷是運用一個社會注意的事件，將此事件引入非營利組織的議題之中，藉此機會向社會大眾行銷組織的訴求，來得到社會大眾的關注，以達到行銷的目的。非營利組織通常會在兩方面運用事件行銷，一是定期活動的舉辦，另外是當某事件發生時加以運作為行銷的議題。而根據訪談分析可以發現，公害環保屬性組織較會主動經營與組織所重視議題相關的事件，如公害汙染、生態破壞與政府決策等，透過這些事件與組織議題相結合，將事件作為行銷的議題，來吸引媒體的注意與報導，並透過較有畫面性的宣傳方式，增進媒體報導的意願。此外，公害環保屬性組織之所以常運用事件行銷來推廣組織理念，主要原因如文獻所述，以公害抗爭為主要關注議題與發展路線的組織，並不容易取得企業的支持，且不願過度依賴政府資源，而犧牲組織自主能力與批判能力，此時組織的行動能力攸關曝光率與知名度，進一步影響資源的挹注，故公害環保類組織將會主動主導此類事件的發生，除了增加組之曝光率外，也能取得民眾的支持，以及推廣組織的相關理念。

(四) 生態保育屬性或動物保護屬性組織常藉由體驗行銷來吸引民眾的參與，透過體驗的方式來加深民眾的印象與體認環境保護的重要，而公害環保屬性組織則較少運用體驗行銷

根據理論所述，所謂的體驗行銷是以感覺為主要訴求的行銷方式，鼓勵民眾要身歷其境，親自去體驗與感覺當下的情境，否則光憑相片與媒體報導傳播，感受度無法強烈的深植民眾的心中。而根據訪談分析發現，本研究訪談個案中的生態保育屬性與動物保護屬性組織在運用體驗行銷的比例上較高，而組織也表示讓民眾親自去體驗與感覺，較能獲得深刻的感受，通常受此情境感動的民眾，也較願意付出行動來關心環境，因此組織常運用生態體驗活動，包括野外賞鳥、賞螢、賞蝶、清理活動與環保 DIY 等，來了解與認識臺灣的大自然、動植物及各種環境問題。

四、環保類非營利組織的通路策略

(一) 網路是環保類非營利組織最常使用的訊息傳遞管道

根據理論所述，多數行銷策略的失敗往往是組織的訊息與產品無法透過完善管道傳遞給目標群眾，使得目標群眾無法取得相關的組織訊息，因此良好的通路將有效減少地理區隔，達到增加目標群眾的目的。目前非營利組織較常運用的通路策略，依據理論整理得知，非營利組織在通路策略上可以運用的管道，包括實體通路與網際網路兩種。其中，基於網際網路的即時性與跨時性的特性下，有效的增加行銷的方便性，可以滿足目標群眾在任何時間下想取得訊息的需求。而根據訪談資料發現網路確實是環保類非營利組織則目前在通路策略上最常做為傳遞消息的管道，透過組織網站、臉書與部落格做為平台，來發佈組織的相關訊息，包括電子報與電子文宣等。

(二) 環保類非營利組織較常透過友會來彌補實體通路的不足，而礙於與企業洽談合作事宜的行政程序過於繁複，目前組織較少運用企業通路來傳遞訊息

如理論中所述，非營利組織除了運用網際網路做為通路外，還會藉由在各地設立分會，藉由分會來傳遞組織的相關訊息，但是礙於非營利組織資源普遍不足，故可透過與企業的合作，運用企業的通路來加強本身組織的不足。而根據訪談內容得知，在實體通路的部分環保類非營利組織表示在與企業洽談相關通路的合事宜上，礙於與企業洽談的行政程序過於繁複，需要花費許多時間與人力，而組織並沒有充足的人力來執行，且企業對於商業效益有較多的考量，若要付費組織也沒有多餘的經費可以來負擔此筆開銷，因此較少藉由企業的通路來做為組織傳遞消息的管道，最多是局部性的將組織文宣放置在連鎖商家或是與組織相關的店家，以及透過圖書館、社大與書局放置組織相關文宣或書籍，以做為傳遞組織相關訊息的管道。而在實體通路較常合作的對象，依據訪談分析顯示環保類非營利組織則是較常透過其他友會來彌補本身通路不足的部分，即便在本研究中屬性不同的環保類非營利組織彼此都是會互相合作的，利用彼此的會址或網站來做為傳遞訊息的管道，加強相關訊息傳遞與影響的範圍。

肆、環保類非營利組織運用行銷策略的困境

一、環保類非營利組織基於資源不足，所能運用的行銷手段有限，使得在理念推廣上成效不足，進而無法吸引更多人的參與

根據文獻檢閱與訪談內容整理後發現，多數的環保類非營利組織在人力與經費來源不穩定的情況下，整體而言體質上都較為貧弱，基於人力與經費不足的情形下，造成組織在推行相關議題上的困難，許多業務難以持續。而根據訪談者表示，在人力與經費不足的情況下，無法很有效的將組織訊息傳遞給所有民眾，使得參與活動與關心環境議題的民眾，依舊屬於少部分的國人，造成組織的理念無法有效的對外推廣，因此可知體質的貧弱確實是我國環保類非營利組織在運用行銷策略時所要面對的首要困難。而面對此一情況，環保類非營利組織所提出的解決方式，除了積極向外尋找資源的挹注，也可能減少大型活動的部分開支，做為開源節流的策略，並且為了更有效的將訊息推展出去，組織也表示會積極的與相關友會建立夥伴關係，來增加訊息傳遞的管道，以及影響彼此間的支持者，來改善目前關心環保議題與參與活動的民眾仍舊是小眾的現象。

二、各地民眾對於環保觀念的接受度不一，使得組織同樣的策略在不同地點運用後所得成效有所差距

根據訪談整理發現，礙於各地區民眾對於環境、動物保護等相關觀念的既有認知與接受程度的不同，造成環保類非營利組織在不同地區，可能因為城鄉的差距，即使規劃相同的課程與活動，運用相同的宣導方式，在不同地區所取得的成效會有顯著的差異，並無法順利的達到組織的目標與預期。而針對此問題，環保類非營利組織表示會針對不同地區，在活動內容與訊息的傳遞方式上，做不同修改，包括透過使用文宣海報來取代運用網路作為管道的行銷方式。組織會透過不同的方式來嘗試，如果成效仍然不佳，組織可能就會不再辦理相同的課程。此外，基於環保類非營利組織的會員相對較為稀少，且支持的群眾仍屬小眾，因此組織所出版的書籍透過書局來進行販售，結果成效並不顯著，造成組織因存量大增，而對此環保類非營利組織則是增加網際網路作為行銷出版品的管道，來改善所遭遇的狀況。

第二節 研究建議

本節主要依據前述訪談分析、研究發現與研究問題，來提出一些具體的建議與做法，期盼透過這樣的方式，能夠讓環保類非營利組織在運用行銷策略時能更為順利及更具成效，茲分述如下：

壹、內外環境要素之建議

一、以承接政府委託案為主要經費來源的環保類非營利組織必須體認到行銷策略的重要性

根據研究分析得知，臺中縣公害防治協會主要經費來自於承接政府委託案，組織運作與執行都是依賴政府資源的供給。在此情況下，該組織在行銷策略的運用上通常都較為薄弱與不足，因組織只要能夠持續取得委託案經費，就能維繫組織整體運作與開支，相對的其他經費來源就較少經營，而對於行銷策略的運用則較不重視。然而，若要保有組織的獨立自主性，或不單只是維繫組織生存，而是希望不斷成長與壯大的話，筆者認為臺中縣公害防治協會有必要體認到行銷策略的重要性，積極的向外行銷組織的相關理念，來獲取一般大眾的支持，當組織資源的來源更為廣泛時，組織就能減少對於委託案的依賴，則組織將更能保有自主性且更具影響力。

二、為了改善員工欠缺行銷知識之情況，組織應該招募具備專業背景與相關科系者，或是透過在職訓練提升員工相關的行銷知識

根據研究發現得知，部分環保類非營利組織員工所具備的行銷知識仍顯不足，往往只能從錯誤中學習並累積經驗，使得組織在行銷過程無法達到最佳之效果，也使組織難以加深民眾印象與提高組織知名度。因此，筆者建議環保類非營利組織在員工招募上，應該嘗試招募具備專業知識或相關科系者，或者是針對組織員工開辦行銷相關的員工課程，使組織員工能夠藉由在職訓練，從課程中學習行銷相關知識，如此將能彌補目前環保類非營利組織員工行銷知識不足的情況，也能提升環保類非營利組織在行銷相關理念的成效。

三、為了有利於行銷策略的規劃與效果，對於顧客需求應該做更為詳細的調查以利市場區隔

根據研究發現得知，環保類非營利組織在舉辦例行活動時，活動前的申請表會調查民眾如何得知相關活動訊息，而在活動後會針對活動食宿、行程安排與解說服務滿意度來做問卷調查，來了解民眾在參與活動後的看法與建議，以做為組織日後改善的參考與依據。然而，筆者認為目前環保類非營利組織對於顧客需求的調查，其調查內容仍顯不足，此也反應在環保類非營利組織目前對於一般大眾的區隔方式，僅針對人口統計因素與地理因素兩種來做為區隔之變數，反觀在顧客生活型態、人格特質與動機的心理因素，以及顧客忠誠度的行為層面等因素上，目前環保類非營利組織尚未著墨到此一部分。因此，筆者認為應該能在調查內容做更為詳細的補充，如受訪者參與組織活動年資與次數、在接受組織訊息時有何困難等，或是對於參與者的居住地、年齡與職業的資訊進行歸檔與統計，如此環保類非營利組織才能夠對於一般民眾做更好的區隔，給予更符合民眾需求的服務與活動，而有利於提升環保類非營利組織運用行銷策略的效果。

貳、行銷對象面向之建議

環保類非營利組織應該更為積極的向企業行銷，邀請企業共同推廣相關環保理念

目前環保類非營利組織與企業間的關係不如以往對立，且近來越來越強調企業的社會責任，除了營利外尚需關切環境保護問題，故環保類非營利組織認為企業也是組織行銷對象，不僅強調環境保護的重要性，若與企業談論到共同合作的相關事宜，組織表示會依企業理念、形象、產品與規模做為是否合作的考量依據，可見環保類非營利組織對於企業合作的部分，組織有其意願與篩選原則，只是目前環保類非營利組織在對企業宣導與行銷的態度並不是非常的積極，多數都是靜待企業向組織提出活動委託、演講等辦理事項，在積極度上仍然過於被動。因此，筆者建議環保類非營利組織應該積極的向企業展開行銷，若能藉由與企業合作來共同宣導環境與動物保護相關理念，將可彌補組織資源的不足。

此外，環保類非營利組織目前在通路傳遞訊息的能力上較為不足，難以全面與廣泛的拓展訊息，對此組織通常是透過其他友會的通路互相支援，希望能將訊息傳遞給不同客群。然而，較常關注環保議題之民眾，可能還是少部分的族群，而透過友會的方式其效果仍然是有限的。因此，筆者認為環保類非營利組織透過與企業的合作，可以藉由企業通路來行銷組織相關理念，其所能影響的民眾將更為廣泛，也更能將訊息拓展出去，在達成行銷目標成果上將更為顯著。

參、行銷策略運用之建議

一、在產品策略上，環保類非營利組織除了規劃一般大眾皆適用的活動外，也可以特別針對老人族群來設計相關活動

根據研究發現得知，環保類非營利組織所行銷的理念是無形、抽象的概念，故組織以各類相關活動與教育課程來行銷組織之理念，將組織理念賦予在各種活動上。而筆者認為近來臺灣已步入高齡化的社會，銀髮族是很龐大的一個族群，環保類非營利組織應該積極的重視，其中從訪談結果的內容得知，目前有針對銀髮族來設計活動的組織，只有臺北市野鳥學會與主婦聯盟環境保護基金會。因此建議環保類非營利組織可以針對銀髮族來設計相關的活動，如生態環保的野外健行，不僅可以增加銀髮族對於組織的支持，也能提升銀髮族的生活品質。

二、環保類非營利組織在行銷理念或傳遞訊息時，必須針對不同族群在網頁規劃與呈現上做調整

根據研究發現得知，目前環保類非營利組織在傳遞訊息的管道上，主要是依賴網際網路做為傳遞相關訊息的通路，因此組織在推廣策略的運用上，也以電子文宣廣告為主，對此部分受訪者就認為運用網路除成效不錯外，也能兼顧環保。然而，筆者在撰寫第三章個案介紹時，瀏覽各個研究對象的網站，發現目前環保類非營利組織網站所發佈的消息，以及網站所提供的各種資訊，並沒有針對兒童、青少年族群來做規劃與設計，所呈現的資訊、相關環保概念部分較為艱澀難懂。

筆者認為兒童與青少年是環保類非營利組織需要重視的族群，一般而言兒童等對於某些觀點還未有定見，環保類非營利組織可以將環保的重要性，透過較為活潑與簡易的方式，深植於兒童與青少年的想法中，並將他們視為潛在資源，積極的開發後可以做為日後組織的忠實支持者。因此，筆者認為環保類非營利組織若要吸引兒童與青少年的注意，整體網站所提供的資訊與呈現方式，應該更為活潑或是針對此族群設立專屬的頁面，並且許多資訊的撰寫上過於艱深，應該能夠提供較為簡易的文字說明，讓有心了解組織的兒童或青少年能夠更容易閱讀。

三、環保類非營利組織在推廣策略的運用上，也可以透過獎勵、益智遊戲與購買組合產品予以減價等方式進行，而不是僅限於折扣手段

根據研究發現得知，我國環保類非營利組織在推廣策略的運用上，通常是透過簡單的促銷方式來吸引群眾參與、購買，包括提供會員與學生在參與活動、購買刊物與義賣品時優惠價格，意即給予部分的折扣價，用來激勵民眾的參與。整體來說，環保類非營利組織在促銷手段的運用上仍顯不足，因此筆者認為環保類非營利組織在運用促銷手段時可以更為活潑，使用的方式可以更為多元，而不僅是單純透過折扣的方式進行，包括義賣品的販賣上，除了基本上針對身分給予折扣外，還可以設計購買相關組合產品提供減價出售的方式；其次，對環保類非營利組織而言，最大的目標是將相關理念行銷給更多人知道，故可以獎勵帶領潛在顧客參與活動的組織成員給予獎勵或贈品等，激勵組織成員踴躍邀請其他民眾參與；最後，組織也可以將相關的環保知識設計成遊戲或抽獎，提供相關義賣品或組織刊物做為獎品，藉此吸引民眾參與活動，即便中獎機率不高，也能吸引民眾的參與。

第三節 後續研究建議

行銷策略的運用逐漸受到非營利組織的重視，然而目前有關於環保類非營利組織行銷策略的相關研究上不多見，而本研究即嘗試以研究其他類型非營利組織行銷策略的相關文獻與相關理論，來建構出適合本研究探討環保類非營利組織的研究架構，希冀透過本研究的整理與分析，能夠讓後續對於環保類非營利組織行銷策略有興趣的研究能夠有一初探性的了解。因此，筆者對於本研究未盡完善之處，以及研究後的部分心得，提供後續研究者作為參考與建議之用，以下分項敘述之：

壹、探討成立時間較短的環保類非營利組織

就本研究而言，在研究個案挑選上，從先前文獻整理中發現，以環保類非營利組織做為研究對象的行銷策略研究仍屬少數，為了加強與補充此研究上的缺塊，因此本研究乃以環保類非營利組織為訪談對象。而為了獲得較高的資訊密度與強度，筆者在個案選擇上以成立時間較長的組織做為本研究個案，對於近年成立的組織則排除在外。因此，筆者認為後續研究者在行銷策略上可以針對成立時間較短的組織做為研究個案，來探討該組織運用行銷策略的情況，並與本研究之發現做一比較，進一步了解近期成立之組織在行銷策略的運用上是否有所不同，如此必能使有關環保類非營利組織行銷策略的相關研究領域更為充實。

貳、探討環保類非營利組織在事件行銷與體驗行銷上的運用程度

本研究是以環保類非營利組織做為研究對象，針對環保類非營利組織的整體行銷策略做一討論與了解，從中了解目前環保類非營利組織運用行銷策略之現況與困境。從本研究發現得知，公害環保屬性組織較常運用事件行銷做為組織行銷理念的手段，反觀其他屬性之組織則較少以事件行銷做為行銷手段，而是以體驗行銷的方式，藉由親身體驗的活動來行銷相關環保理念。然而，本研究並未對該兩種行銷手段做更為詳細的討論與訪談，因此筆者認為後續研就可以使用事件行銷與體驗行銷等相關理論做為理論基礎，探討環保類非營利組織在運用事件行銷與體驗行銷的詳細規劃與執行之過程，而所得之結果將對於環保類非營利組織的行銷策略相關研究做更為充分的補充與加強。

參、透過量化研究以更全面的角度檢視環保類非營利組織運用行銷策略之情況

本研究主要的研究方法是以深度訪談法進行，雖然深度訪談法的特點在於比較能夠針對相關的研究問題進行較為深入的探討，然而研究者所需花費的時間也較長，故較不適用於大範圍之研究。不過，筆者認為目前相關的環保類非營利組織行銷策略研究仍屬少量，故後續研究者可以嘗試以量化研究的方式，進行大範圍的問卷調查，藉由量化研究的方式，或許可以從更為全面的角度來檢視整體環保類非營利組織運用行銷策略的規劃與執行，以及在此過程中所必須考量的要素。

參考文獻

一、專書：

Peter C. Brinckerhoff，許瑞妤等譯，劉淑瓊校譯，2004，《非營利組織行銷：以使命為導向》，臺北：揚智。

Philip Kotler& Ned Roberto& Nancy Lee，俞攻奴譯，2005，《社會研究方法—質化與量化取向》，臺北：五南。

W.Lawrence Neuman，朱柔若譯，2002，《社會研究方法—質化與量化取向》，臺北：揚智。

Peter F. Drucker，余佩珊譯，2004，《使命與領導：向非營利組織學習管理之道》，臺北：遠流。

王順民，2001，《當代臺灣地區宗教類非營利組織的轉型與發展》，臺北：洪葉文化。

林華德、張光文，2009，《非營利事業管理》，臺北：東華。

高寶華，2006，《非營利組織經營策略與管理》，臺北：華立。

何明修，2006，《綠色民主：臺灣環境運動的研究》，臺北：群學。

陳向明，2002，《社會科學質的研究》，臺北：五南。

陳定銘，2007，《非營利組織.政府與社會企業：理論與實踐》，臺北：智勝。

蕭新煌，2000，《臺灣非營利組織的現況與特色》，收錄於蕭新煌主編〈非營利部門：組織與運作〉，臺北：巨流。

黃俊英，2005，《行銷學的世界》，臺北：天下遠見。

陸宛蘋，2000，《非營利組織的行銷管理與募款策略》，收錄於蕭新煌主編，〈非營利部門組織與運作〉，臺北：巨流。

陸宛蘋，2009，《非營利組織管理》，收錄於蕭新煌主編，〈非營利部門組織與運作第二版〉，臺北：巨流。

劉玉琰，1999，《行銷學理論與實務》，臺北：智勝。

馮燕，2000，〈非營利組織之定義、功能與法展〉，收錄於蕭新煌主編《非營利部門組織運作與管理》，臺北：巨流。

官有垣，2000，《非營利組織與社會福利：臺灣本土的個案分析》，臺北：亞太圖書出版社。

楊東震，2005，《非營利事業行銷》，臺北：新文京開發。

傅篤誠，2002，《非營利事業管理：議題導向與管理策略》，臺北：新文京開發。

二、中文期刊

王麗容，1991，〈民間環保組織在社區環保運動中的角色和功能〉，《社區發展季刊》，第 56 期，頁 127-131。

王明鳳，2006，〈行銷在非營利組織的運用之探討〉，《社區發展季刊》，第 115 期，頁 131-140。

王俊秀，1993，〈歐、美、日主要環保團體行動策略之探討及分析〉，《中國社會學刊》，第 17 期，頁 281-302。

江明修、許世雨、劉祥孚，1998，〈我國環保類非營利組織策略聯盟之初探：以生態保育聯盟為例〉，《中國行政》，第 63 期，頁 11-35。

丘昌泰，2002，〈從鄰避情結到迎臂效應：臺灣環保抗爭的問題與出路〉，《政治科學論叢》，第 17 期，頁 33-56。

丘昌泰，1993，〈美國環境保護政策體系之研究〉，《法商學報》，第28期，頁81-112。

呂朝賢，2001，〈非營利組織與政府的關係：以九二一賑災為例〉，《臺灣社會福利學刊》，第2期，頁39-77。

吳鈴筑，2001，〈環保義(志)工推動現況〉，《社區發展季刊》，第93期，頁160-164。

李永展，1998，〈從環保運動之演變思考臺灣環保團體之出路〉，《規劃學報》，第25期，頁97-114。

李丁讚、林文源，2003，〈社會力的轉化：臺灣環保抗爭的組織技術〉，《臺灣社會研究季刊》，第52期，頁57-119。

余泰魁、賴正能，2002，〈e世紀非營利組織網路行銷策略〉，《產業論壇》，第3卷，第2期，頁106-132。

林豐智，2003，〈臺灣之基金會運用網站行銷之研究〉，《企業管理學報》，第57期，頁97-128。

張英陣，1999，〈企業與非營利組織的夥伴關係〉，《社區發展季刊》，第85期，頁62-70。

施教裕，1996，〈志願機構團體在勸募活動上的因應和推展〉，《社會福利雙月刊》，第125期，頁10-14。

蕭新煌，1999，〈民間環保團體與政府的關係〉，《新世紀智庫論壇》，第8期，頁73-76。

周儒，1998，〈民間團體與環境教育的推展〉，《師大學報》，第43卷，第1期，頁27-45。

梁明煌，2000，〈臺灣地區環保團體的角色與環保糾紛解決機制的變遷〉，《環境

與管理研究》，第1卷，第1期，頁79-95。

梁裴文，2005，〈宗教型非營利組織行銷策略研究：以慈濟功德會為例〉，《社區發展季刊》，第112期，頁206-216。

湯京平、邱崇原，2007，〈多元民主、政治吸納與政策回應：從台鹼汙染案檢視臺灣環保公益團體的政策角色〉，《人文及社會科學集刊》，第19卷，第1期，頁93-127。

黃慶原、邱志仁、陳秀鳳，2004，〈博物館之體驗行銷策略〉，《科技博物》，第八卷，第2期，頁47-66。

陳明照，1998，〈非營利組織行銷之道〉，《人力發展月刊》，第51期，頁33-41。

陳政智、林于雯、黃千育，2006，〈非營利組織行銷與募款的新通路：網際網路〉，《社區發展季刊》，第115期，頁101-111。

陳政智，2009，〈公私協力下政府部門如何協助非營利組織生存〉，《社區發展季刊》，第126期，頁181-190。

陳定銘，2003，〈非營利組織行銷管理之研究〉，《社區發展季刊》，第101期，頁218-239。

陳金貴，1996，〈美國非營利組織的研究〉，《美歐月刊》，第11卷，第6期，頁100-116。

鄭怡世，1999，〈臺灣民間非營利社會福利機構參與社會福利服務探析〉，《社區發展季刊》，第87期，頁312-326。

鄭怡世，2000，〈淺論企業的公益贊助：社會福利的另類資源〉，《社區發展季刊》，第89期，頁201-214。

顧忠華，1999，〈公民結社的結構變遷：以臺灣非營利組織發展為例〉，《臺灣社會研究季刊》，第36期，頁123-145。

盧昭蓉，2003，〈博物館運用體驗行銷策略之研究：以國立科學工藝博物館之塑膠與橡膠廳為例〉，《科技博物》，第7卷，第1期，頁31-51。

陸宛蘋，1999，〈非營利組織之定義與角色〉，《社區發展季刊》，第85期，頁30-35。

樓永堅，1999，〈非營利組織行銷：表演藝術團體之探索性研究〉，《中國行政》，第66期，頁59-89。

周文珍，2007，〈從非營利組織使命出發的行銷與資源募集：以中華社會福利聯合勸募協會與企業合作為例〉，《社區發展季刊》，第118期，頁101-111。

許世雨，2005，〈建構非營利組織與企業合作關係之研究〉，《第三部門學刊》，第3期，頁39-80。

邢瑜，2006，〈臺灣表演藝術非營利組織之行銷關係研究〉，《行政暨政策學報》，第42期，頁183-234。

三、英文文獻

Alan, R. Andreasen, & Philip Kotler (2008). **Strategic marketing for nonprofit organizations 7th ed.** N.J. : Prentice Hall.

Alan, R. Andreasen, & Ronald C. Goodstein, & Joan W. Wilson (2005). Transferring marketing knowledge to the nonprofit sector. **California Management Review**,47.(4) :46-67.

Basil, D. Z., & S. Deshpande, & M. Runte (2008). **The Impact of Cause-related Marketing on Nonprofit Organizations**. Paper presented at the Partnerships, Proof and Practice - International Nonprofit and Social Marketing Conference, Wollongong.

Gelatt, James P. (1992). **Managing nonprofit organizations in the 21st century**. Phoenix, AZ : Oryx Press.

Hsiao, H., & H. Michael. (1999). Environmental Movement in Taiwan. In Yok-Shiu F. Lee & Alvin Y. S(Ed.)**Asia's Environmental Movement: Comparative Perspectives** (pp. 31-54). New York: M. E. Sharpe.

Kramer, Ralph M. (Ed.). (1981). **Voluntary Agencies in the Welfare State**. Berkeley: University of California Press.

Kraft, Michael E. (2001). **Environmental policy and politics**. New York : Longman.

Peter, J. Paul. (2003). **A preface to marketing management**. Boston: Irwin McGraw-Hill.

Salamon, L. M. (1992). **America's Nonprofit Sector: A Primer**. New York: Foundation Center.

Sargeant Adrian. (1999). **Marketing management for nonprofit organizations**. New York: Oxford University Press.

Stephen L. Vargo & Robert F. Lusch .(2004). Evolving to a New Dominant Logic for Marketing. **Journal of Marketing**, 68: 1-17.

Tracy Daniel Connors. (1993). **The Nonprofit management handbook: operating policies and procedures**. New York : J. Wiley

Wolf, T. (1990). **Managing a Nonprofit organization**. New York : Prentice-Hall Press.

Wymer Jr. W. W., & Samu, S. (2003). Dimensions of and nonprofit collaborative relationship. In Wymer, Jr W. W., & S. Samu (Eds.), **Journal of Nonprofit & Public Sector Marketing**,(pp. 3-22).New York: Best Business Books.

Webber, S. (2005). The marketing mix. Retrieved December 29, 2010, from <http://dis.shef.ac.uk/sheila/marketing/mix.htm>

四、碩士論文

王惠蘭，2002，《動物保護團體行銷傳播整合程度之分析－以臺中市世界聯合保護動協會與中華民國動物福利環保協進會為例》，義守大學管理科學研究所碩士論文。

林茂耀，2004，《花蓮地區四個環保團體發展歷程與推動環境教育之研究》，國立東華大學觀光暨遊憩管理研究所碩士論文。

江慧儀，2004，《臺灣民間環保團體的環境教育現況與社會實踐－一個批判的環境教育觀點》，國立臺灣師範大學環境教育研究所碩士論文。

周佳蓉，2007，《環保團體課責表現衡量架構之建立與實證研究》，國立中山大學公共事務管理研究所博士論文。

黃癸鳳，2006，《動物保護組織網站架構與行銷策略分析》，國立東華大學環境政策研究所碩士論文。

蘇鴻達，2005，《非營利組織與企業夥伴關係之研究：以荒野保護協會為例》，元智大學資訊社會學研究所碩士論文。

韓意勤，2001，《資訊時代的非營利組織》，國立政治大學社會學系碩士論文。

附錄一 訪談大綱

壹、內在環境分析

1. 請問貴機構在進行行銷活動時，是否由專責部門或專人負責？行銷活動是定時定期舉行，還是視需要而定？
2. 請問貴機構主要的經費來源為何？每年運用在行銷活動的經費占總經費之比例為何？

貳、外在環境分析

3. 請問貴機構在進行行銷活動時，那些外在環境變化是組織需要考量的？如政府決策或生態破壞等突發事件的發生對組織的行銷活動會產生哪些影響？
4. 請問貴機構在進行行銷活動時，有那些議題相似的競爭者？而貴機構又要如何克服其他競爭者的競爭？
5. 請問貴機構在進行行銷活動時，如何得知民眾的需求？又透過何種方式來了解？

參、行銷對象

6. 請問貴機構在進行行銷活動時，主要的行銷對象為何？而在面對廣大的社會大眾時，是否採行市場區隔？
7. 請問貴機構若是有向政府或是企業進行行銷的活動，通常是針對何種議題？是否有進行挑選的動作？在此過程中所考量的因素為何？

肆、行銷組合

一、產品策略

8. 請問貴機構主要所提供的產品或活動內容為何？組織在設定的產品或活動時，考量的因素為何？

二、價格策略

9. 請問貴機構銷售產品或是辦理關於環保議題的相關活動時如何定價？其定價的標準與主要目標為何？

三、推廣策略

10. 請問貴機構運用那些方式來吸引行銷目標參與組織活動或是宣揚組織的理

念與訊息？

11. 請問貴機構平時如何與媒體互動？是否有運用特殊事件來增加媒體報導的意願？

12. 請問貴機構在辦理與環保相關議題的活動時，如何透過組織成員闡述親身體驗來宣傳訊息？或是透過那些促銷的手段，來刺激行銷目標的參與意願？

四、通路策略

13. 請問貴機構運用那些管道將訊息傳遞給行銷對象，使其能夠得知相關之訊息？

14. 請問貴機構在通路策略上是否有與其他組織合作？若有，是如何進行？

15. 請問貴機構在進行行銷活動的過程中，曾遭遇到哪些執行上的困難，又如何解決？

附錄二 訪談逐字稿

訪談代號：N1

受訪者職稱：臺中縣公害防治協會總幹事

訪談日期與時間：2010/12/15 10:00-10:30

訪談地點：臺中縣公害防治協會

受訪者：我先跟你介紹一下協會啦，那個協會的基本資料你有了嘛，那基本上協會目前為止主要做的工作，主要有幾項：第一個就是做臺中火力發電廠的平行監測工作，那這個平行監測的工作大概已經做了二十年左右，那這個工作來講，也是協會主要的經濟來源，因為協會主要的財源來講的話，可以分為幾個部分：主要是台電的平行監測的一些費用，另外就是會費、政府的補助，或是捐款，或是民間單位，個人一個的捐款，那個人補助捐款或會費來講占了很少的部分，主要還是以台電這筆錢為主，一年大概也有一百初頭萬左右，然後協會主要的工作來講的話，除了固定做這個台電平行監測以外，我們有接受這個民眾一些有關公害污染陳情案件這樣子，然後協會這幾年還有做的是河川巡守工作，以及烏日焚化爐空氣品質的平行監測，這是在裡面沒有的，這是比較舊的。那除了這個以外，還有做比較大樣就是河川巡守的工作，主要大概是每個禮拜，一個月大概三到四次做大里溪跟頭汴坑溪水系一個河川污染狀況，自行車道這個巡守工作，另外做一個有關烏日焚化爐的平行監測工作，那主要做的也是戴奧辛，包括牧草、也包括大氣，然後有跟環保局要一些資料，有關空氣品質做一個對照，然後再做河川巡守跟烏日焚化爐都是協會自己做的，這都是這幾年才開始做的，另外做一個比較久的是有關台電平行監測，台電平行監測來講的話，他的背景就是說，當初臺中電廠要設廠的時候，他是目前全世界發電量最大的燃煤電廠，然後在二十幾年前設廠的時候就民眾對於環境污染有所疑慮，所以由台電找了中部比較有代表性的，歷史比較悠久的環保團體來做這個，空氣品質的平行監測工作，那這筆錢是由台電出錢的，由委託中部四縣市包括本會包括臺中市新環境促進協會、南投縣生態保護協會、彰化縣公害防治協會這四個單位來做，然後大概在十幾年前，這四個協會另外又組了一個叫福爾摩沙新世紀環保基金會做一個主要對外窗口跟台電來承攬這樣子的一個監測工作，然後以這個工作來講的話，是由四個縣市來做一個輪值的方式來跟台電做一個配合，然後輪到那個縣市的會的話，他就是必須要負責相關的一些行政工作，包括溝通協調的一個工作、包括印製兩個月固定出版、環保聯訊一個刊物，然後固定每兩個月要固定開一次定期會議，每半年要開期中期末報告，那這部分就是由輪值得那個協會來做一個負責，然後協會的主要來源剛有講有這幾部分嘛，那台電這個是主要的就是讓協會有多一點錢負擔相關的人事費用，以及日後要辦相關的環保活動或是教育宣導活動這是比較還有剩餘的經費可以運用這樣子，目前來講這個工作已經持續二十多年了，只要臺中電廠還繼續存在的話，我們也會繼續爭取這個平行監測的工作，繼續能夠維持現有的一個運作然後除了這個，目前為止

臺中電廠是世界上發電量最大的燃煤電廠，他主要的影響範圍是中部四縣市，雖然電廠只是在臺中縣龍井鄉的麗水村，但是造成的空氣影響可能擴及中部四縣市，那中部四縣市來講的話 影響的範圍很大，必須要做一個對外溝通協調以及做一個說明的話。

受訪者：那目前為止像我剛舉例的那四個環保團體都是中部四縣市發展歷史最悠久而且是最有規模的，然後目前為止在做這個工作也是最有公信力，也是有關資料最完整的，那其他單位要來做一個，承攬這個工作，也有他一個實際的困難性，然後在公信力跟各方面，都沒有辦法跟這四個團體包括基金會來做一個相比擬的，那這個工作目前來講是沒有其他一個競爭的對象。

受訪者：另外協會做這個工作已經二十年了，然後也都能了解到相關民眾對於空氣汙染的需求，就是他們想要了解什麼，然後主要是一般政府單位，有重大汙染源的話，其實他有做部分汙染監測，但是都沒有對外的公開說明會，他可能有做監測但是這些監測數據可能只是放在他，像早期都是...像是內部資料而已，那這幾年在資訊公開化以後，都有一些監測數據是會放在網站上，那台電的話除了我們在做監測以外，臺中縣環保局也有在做部分監測，那這些監測來講他的數據都是放置在網站，因為牽涉一些比較專業術語或是數字，民眾根本不了解這個代表什麼意思，所以說這四個縣市的環保團體，就扮演一個很重要角色就是政府單位在做這樣的監測的時候，怎麼讓民眾，用民眾可以了解的這個，把專業術語轉換成民眾知道的口語化的東西讓民眾了解，譬如說我們講的這個空氣汙染物質，我們講懸浮微粒...懸浮微粒的話一般民眾聽不懂，或是什麼叫做懸浮微粒，如果說是土砂粉，一般民眾就比較了解 就是說可以讓這些監測數據轉換民眾知道的，他耳熟能詳一些口語化的東西，然後可以讓民眾知道數據，什麼超過了就可能對民眾身體產生危害，什麼是暫時沒有危害，什麼是要注意的，就是說在做一些溝通協調時候，可以讓民眾很清楚的了解在做的監測內容是什麼東西，對民眾的危害是什麼，就不是只是單純的數字呈現而已。

受訪者：然後這些東西來講的話，除了透過公開的說明會以外，也有發行文字的環保聯訊，然後有把數據放在網站，民眾可以隨時的查詢，即使你沒有參加說明會，也可以上網去查詢，所以有多種的管道讓民眾獲得知的訊息。

受訪者：那剛剛講的臺中電廠這部分，主要是針對臺中四縣市去做一個，因為他的汙染源主要處在中部四縣市，所以我們主要說明也是針對中部四縣市的這些民眾，做電廠設廠前跟設廠後，電廠所帶來的影響，對中部四縣市空氣汙染比較好還是比較壞哩這樣子。

受訪者：市場區隔這是什麼？

訪談者：就是組織可能有一些理念要宣導，但是面對廣大的社會大眾可能會針對部分的議題，設定像是年紀或地區，這樣的區隔方式來方便他進行宣導。

受訪者：以臺中電廠這個來講的話，他主要都是針對空氣汙染為主，但是像臺中電廠他是一個很大的電廠，他做的監測不只空氣一項，還有做鳥類的、農作物的，包括漁業的、海域的、地層下陷的，那像這種就不是我們監測內容，但是在開說明會時候，我們也會請相關的單位來對民眾，如果針對這個事情，其他的項目，除了空氣以外的項目有一些質疑的話，也有相關單位來做一個說明，雖然說主要工作是針對空氣，但是事實上針對其他的也都是有兼顧到，民眾要提出質疑的話，也會請相關的單位來進行說明，那因為空氣來講的話，他影響層面不是有針對小區域或是小年紀的，基本上影響的是全部的範圍內，所以比較沒有分小區域或是有年紀上的一個差別這樣子。

受訪者：那除了剛講的臺中火力發電廠以外，另外我們有針對這個河川巡守部分，那這個就是河川的部分我們關心了很多年，最早會來做這個河川主要就是說，大里溪在民國七十八年發生七二七水災之後，開始做河川整治，那河川整治之前，周遭的鄉鎮像大里、太平、霧峰，都有很多的地下工廠常常把一些廢水排到河川裏面去，大里溪整治之後，那地方興建起來，他也沒辦法去埋設暗管來排放，所以最早，在協會在十幾年前就是配合其他四縣市，有針對中部環保議題的時候，那時候協會就選定以河川做為主要關心的目標，然後在大里溪整治當中，我們也曾經針對整個大里溪和烏溪水系做一個河川現況的一個調查，也出過專書也出過光碟，相關資料在網站上也找的到，然後大里溪整治之後，原則上工廠已經不太會排放一些，利用暗管的方式排放廢水了，以後必須要關注的就是說有一些河川周遭有一些小型、政府當初，或是民間開發的小型工廠，可能透過正常溝渠管道就排放到我們一般溝渠，那這部分是過去小型工廠他沒有廢水處理設備，然後他的汙染雖然是小，但是日積月累的話也是滿多的，那這部分是以後必須要關注的，所以當初協會大概在二、三年前就開始組織河川巡守隊，就是一個月大概三到四次，騎腳踏車做大里溪沿岸相關汙染的一個巡查，如果有發現汙染的問題，就會反應給第三河川局或公所來做一個改善，要求相關單位來做一個改善，那除了河川巡守以外，另外一個這三年做的就是針對烏日焚化爐來做一個，也是空氣品質的平行監測，那為什麼會做烏日焚化爐的平行監測，就是烏日焚化爐，我們要了解烏日焚化爐在設廠前後，對中部地區的空气品質影響狀況，那焚化爐大家一般比較質疑的就是所謂戴奧辛汙染的部分，然後戴奧辛汙染來講的話，雖然環保局也有在做這樣子的監測，但是他只是比較針對煙囪、煙道排放的，還有少部分的監測站，而且這監測站不是固定的監測站，一年只有抽樣幾次，所以我們希望說對周遭比如說大氣的、針對牧草的，就是烏日焚化爐在設廠後，是不是會對周遭的空氣品質造成影響，那這部分是由協會單獨來做一個，向環保局爭取經費來做一個監測，那相關的資料來講的話，也都是有招開公開的說明會，有期中期末報告，相關資料也有放在網站上，讓民眾來做一個瀏覽，然後協會會主要針對這幾個，大概講的臺中電廠、河川巡守以及烏日焚化爐，這個就是比較屬於重大汙染源的，然後透過協會的力量去跟政府單位，那河川巡守都是我們自費的，那臺中電廠跟烏日焚化爐就是由政府單位出資，由協會來做監測，協會在委託中興大學環科系針對數字來做一個研析，那這個都相當，對民眾身體健康或是對我們環境汙染造成重大危害的，這是我們

比較重要關心的問題，那其他小而零星，就是一般民眾住家附近反應到一些汙染問題，我們隨時都會去處理 那就是小部份的。

受訪者：那除了那三項以外，協會也有固定辦這個，每年都會固定辦這個淨溪或者是淨山的活動。

受訪者：定價，因為協會本身沒有所謂的商品，沒有所謂的定價，主要就是說...

訪談者：活動收費呢？

受訪者：活動沒有收費，跟一般民眾沒有去收費，因為我們都是，除了河川巡守都是我們純粹自費，協會自有經費，沒有相關政府的補助那像台電的都已經延續十幾年下來了，他有固定的補助款，補助款除了委託給學術單位，部分經費給他們以外，其他就用來維持協會運作費用，比如說開會相關費用，那像烏日焚化爐的話也是類似這樣子的，那因為受限於政府單位補助不能超過一百萬，補助超過一百萬就變成有關於政府採購法的一些限制上，就是說你一百萬以上就要公開招標，變成說也是環保團體在爭取，比如說在爭取更大的一個監測活動的話，變成一個很難以突破的問題，因為超過一百萬就要公開招標的方式，那公開招標來講對於環保團體是一個滿大的障礙，因為環保團體基本上也不是一個營利組織，你要去用標的，要用商人的角度來看的話，變成說不能用補助的方式，變成你要用招標的方式，那招標的方式的話，環保團體會覺得說我不是一個商人你要把我當作商人的立場看待的話，所以這是一直很難突破的，比如烏日焚化爐一年一百萬以下，當初也有提到說，希望是不是能擴及到中部其他縣市的焚化爐，比如臺中縣目前另外還有一個后里的焚化爐，臺中市有一個文山焚化爐，如果要做中部四縣市其他的焚化爐，全部做一起監測的話，那這筆經費勢必要增加好幾倍，那就超過一百萬，變成無法直接用補助的方式來處理。

受訪者：協會這邊已經有二十多年的歷史，目前來講的話，有熱心的會員都會主動來參加，然後協會除了有固定的會址以外，協會還有辦一些活動，主要透過網站，還有環保聯訊，也可以讓民眾了解協會主要的工作內容，民眾認同的話他也會主動申請入會。

受訪者：你一個環保團體，你要讓社會大眾引起對這個協會注意，對適當的媒體宣導，這個是有一定的關注，比如說環保團體來講的話，有遇到什麼抗爭，或者你需要他們來運作什麼事情，這個一定需要媒體來報導，也讓社會大眾知道你在做什麼，像剛才講的有關於這個，河川巡守、臺中電廠、烏日焚化爐，如果說我們有發現特殊的案件、汙染事件，也會透過媒體來做個宣導，然後招開期中、期末報告說明會的時候，也更可以把我們監測內容，透過媒體的方式讓大眾了解，比如說我們在開電廠的期中報告的話，可以去跟去年做比較，或者前幾年做比較，跟去年比是比較好比較壞，如果透過媒體的一個報導來講的話，民眾也可以了解說，我們今年跟去年比，環境是比較好還是壞，媒

體對這方面的報導也都是滿有興趣的，一般來講的話見報率都是滿高的，主動發行新聞稿或是什麼的，這個目前為止都有維持很好的聯繫工作，剛講的環保聯訊的網站這邊都有，是民眾了解協會的一個管道。

受訪者：那策略上剛就講，主要是中部四縣市，就進行臺中電廠監測這四個環保團體為主，那有關於其他要辦一些活動的話，目前也是以這四個團體為主要的合作對象。

受訪者：困難點就是剛才講的，如果要做比較大的，可能就受限於政府採購法的這個問題，補助社團的話目前政府單位限制越來越多了，那一般補助都不能超過兩萬塊，或是比較大的專案性補助也都不能超過一百萬，變成在執行在擴展上，變成比較沒辦法突破的，法律上的限制這樣。

訪談者：那在人力上會有執行的困難嗎？

受訪者：哪一方面。

訪談者：就是在這些活動上的話。

受訪者：目前都沒有，因為如果是牽涉到比較專業的部分有一些，臺中電廠與烏日焚化爐有學術單位的研究生來做，中興大學環科系的學生來做輔助，那就是涉及比較專業的部分，如果是對外溝通說明的，或者是爭取經費的，招開公開說明會的，這部分協會這個能力都可以來處理。

訪談者：那剛您有提到就是，有地方民眾居住的地方可能有一些空氣品質比較差的狀況，是透過怎樣的方式來？

受訪者：打電話來協會反映，協會的話在反映給，因為協會他只是個環保團體，他不是一個環保機關沒有公權力，所以我們會轉介到其他有公權力的環保機關或者是相關單位，比如河川汙染我們會反映第三河川局、空氣的、廢棄物的我們反映給臺中縣環保局或者環保署的稽查大隊，他們都會去稽查。

訪談者：那剛有講到淨山跟淨溪這樣的活動，這樣的訊息是怎樣告知民眾，是有文宣品或是網站上？

受訪者：一般我們都通知會員為主啦，那有時候也會透過第四台或透過走馬燈的方式，如果需要更多民眾參與的話，透過第四台或走馬燈的方式宣導。

訪談者：那會員的話是定期有活動的話都會通知會員來參加？

受訪者：對！都會通知會員，我們都是用郵寄的方式來處理。

訪談者：那聯訊除了剛有提到有一些監測數據之外，還有哪些內容？

受訪者：主要還是以台電監測為主，還有這四個環保團體這陣子主要的工作內容。

訪談者：那就是剛聽總幹事有講，就是貴協會主要的工作在於河川巡守、台電監測，還有烏日焚化爐的監測，那就是近期有發生這個類似國光石化這種，有關環保與經濟間在取得平衡的政策上的話，你們會去關注嗎？還是比較少？

受訪者：比較少。因為其實環保團體他有他的區域性，那像臺中縣的話他範圍也滿大的，也有很多...要考慮到環保團體，因為人力不是很多，要關注到你能力範圍可以所及的，你像...但是有的時候，如果是其他縣市的話，有時候會透過其他縣市的友會他們會去關心這樣子，如果是跨縣市的話，你的資訊也不是那麼夠，你的人力也不是那麼充足的話，只能說...比如連署要參與連署或是精神上的支持這部分，如果要實際去參與的話，除非會影響到我們當地的，我們主要還是以當地的環境保護為主。

訪談者：是！所以這部分就比較少！就是頂多要連署去掛名就是！

受訪者：對。

訪談者：那你們在辦活動的經費佔總經費的比例大概多少？

受訪者：如果是像河川巡守都是協會的自有經費，那台電的話跟烏日焚化爐最起碼都是占八成以上，也就是說像烏日焚化爐幾乎都是實報實銷，將近都是百分之百都是要那個，那臺中電廠的話，大部分還有一些可以剩下來做協會其他工作的一個經費，那也是維持協會運作比較大的主要財源，那會費跟那個光辦會員大會就不夠了。

訪談者：最後想要請問就是有關於環保公害上的問題，向政府反映除了開記者會、發新聞稿之外，會邀集民眾走上街頭嗎？

受訪者：不用走上街頭阿，因為協會反映的事情，相關單位都很重視阿，他們就會直接去做處理了，協會他只是環保團體，他沒有公權力，但是協會是一個很好的溝通角色，那不用走上街頭，協會反映的事情，相關單位都很重視，相關單位都會依照他的權責，就會去處理了，到目前為止，這十幾年下來不用走上街頭，就可以處理了。

訪談者：好 那基本上就是這樣 謝謝您。

訪談代號：N2

受訪者職稱：臺灣環境保護聯盟秘書長

訪談日期與時間：2010/11/17 10：00-10：45

訪談地點：臺灣環境保護聯盟總會秘書長辦公室

訪談者：首先在訪談大綱的第一部分內在環境分析上，想要請問貴機構在進行行銷或是宣導活動的時候是否有專門的部門或專人負責？

受訪者：我們是有專人負責啦。

訪談者：那編制上是？

受訪者：其實我們大概就是，其實NGO團體都是很小的，所以我們的人力上，目前的規劃大概就是，有一個人負責...我們這裡面就是分成兩組...行銷文宣組跟活動組，我們是分成這兩組，那所以就是我們行銷的話就是有一個...部門的主管在這裡，他底下會有一些志工阿、工讀生由他來帶領這樣。

訪談者：那在這樣的宣導或是行銷活動上的話，你們是定期來舉行？還是視需要？

受訪者：我們其實，恩...因為我不懂所謂的行銷的話，是指主要針對我們環保聯盟這樣的組織來做行銷，是不是？

訪談者：就是你們理念上的話，因為....

受訪者：因為我們通常都是辦活動啦！我們不會直接就運用一個行銷立場，比如做廣告，我們會辦很多的活動！

訪談者：就是結合活動！

受訪者：對對對！然後...其實我們環保聯盟是一個很悠久在臺灣幾乎在整個環境運動史上幾乎就是一個關鍵性的地位嘛，其實我們基本上，我們大概也不用什麼行銷了啦，我們就是每個月都會持續的關注一些活動、一些環保的議題啦，我們會適時的用記者會的方式，或者我們定期開研討會，那甚至我們也會就是每個月...要嘛就是辦研討會，要嘛就是一些生態活動阿、生態旅遊活動，這個東西其實就是，除了推廣活動之外，無形就是將我們的知名度在更擴散出去。

訪談者：是！那就是想要請貴機構主要的經費來源？

受訪者：我們的來就主要就是靠小額募款，靠捐款！

訪談者：在網站上我有看到以大眾捐款為主。

受訪者：對對對！當然我們每年還是會辦一些...因為我們環保聯盟背後有很強的顧問群，大概就是有三四百個教授級的顧問，每年也會跟他們，需要定期要他們來捐款給我們這樣子。

訪談者：那運用在宣導活動上的經費是占整個組織總經費的比例？

受訪者：至少占百分之七十以上吧，因為其他的我們有人事費嘛，一些設備費什麼的，但是最主要我們的花費還是在宣導跟教育的部分！

訪談者：那接下來，在外在環境分析上，貴機構在從事活動，宣導上...外在環境的變化是你們組織所要考量的？比如說政府的決策，或者是公害、汙染事件的發生，對組織在宣導活動上有哪些影響？會是個契機還是個不利的狀況？

受訪者：恩！基本上政府的決策，如果說啦對於臺灣環境是個不利的狀況，但對我們來說就是個契機嘛，我們一定要有事件才能去表達我們的意見，如果政府所有的環境都做得很好，那我們當然就沒有存在的必要，所以你說政府的決策阿，這些發生，就是我們...除了剛剛我說的定期的舉辦的一些宣導活動或者是研習活動以外，另外對於政府突然間的決策或者是公害事件，那我們當然就會組織起來去做一些抗衡，比如說最近蘇花高的議題，然後國光石化的議題、中科的議題、大埔農地那些議題我們都有去關心，那也是政府的這樣錯誤的決策，那對我們的活動會更熱烈。

訪談者：在這樣的事件發生下，就會可能是你們推廣理念的契機？

受訪者：對對對！但是這個不能說是...怎麼講哩，我們是被動的...是因為政府的決策不好，我們當然不會很期待政府的決策不好。

訪談者：對，這我了解。

受訪者：這好像不能稱為契機，契機好像是很高興機會來了這樣子。

訪談者：應該說是個機會。

受訪者：一個...引爆點啦，就是有這樣一個東西，就你們政府決策不好，才會有我們後續的一些行動。

訪談者：那抱歉我的用詞上較為不好。

受訪者：ok。沒關係，因為我不是學行銷的，如果用詞不一樣...再做個解釋就好。

訪談者：那在第四題就是想要請問秘書長，在進行宣導活動的時候，是否有些議題相似的競爭者？你們是克服他們的競爭，還是會採取合作的方式？

受訪者：其實，如果是議題的部分，其實我們跟所有的環保團體幾乎是保持合作的一種關係，因為其實每個環保團體，現在每個環保團體力量都很小，所以我們幾乎都是保持合作的關係啦，不過當然每個團體都有不同的立基點或者是說所謂專長的地方，我舉個例子，比如說像我們環保聯盟很明顯的就是對政府的政策推動我們有大的影響力，但是有個主婦聯盟保護基金會，他們就推廣一些，比如說就是家庭環保啦，或推廣食品安全啦、婦幼安全、環保安全這方面，那這就是他們的專長，那他們辦類似的活動，我們就去合作，跟他們一起合作來推廣，我們沒有辦法來跟他們來競爭，因為這一塊本來就是他們的專長。那比如說，我舉另外個例子，荒野保護協會他們就是推廣...長期推廣所謂的生態觀光旅遊阿，而這個他們也有安排他們的講師等等，那這一塊也是他們專長的地方，其實我們也無法跟他們競爭，但是如果他們有需要的話會一起合作，所以原則上我認為如果是我說的環保團體真正在做事的環保團體基本上我們幾乎都是採取合作的關係沒有所謂競爭的部分，那如果要講所謂的競爭的話，因為有些團體...可能就是...講難聽一點的，就是靠政府去養的一些團體，政府養的非政府組織，他們大概就是跟政府拿錢嘛，我們有時候也會跟政府爭取一些經費，就可能跟這些團體有些競爭的關係，那畢竟政府的資源是有限的，那如果是這樣子的話，才會有一些競爭關係，但是原則上競爭的關係不大啦，因為我們組織健全的NGO跟政府拿錢就少，我們對環保議題堅持度又是高的，那基本上合作的機會比較大。

訪談者：那第五題就是機構在進行宣導活動時候如何得知民眾有所需求？又是透過何種方式來了解？就是民眾對於某些議題需要你們...對此處來進行指導，那這樣的話需求是如何來了解？

受訪者：基本上我們網站上都有，那個就是...那個e-mail，然後我們也有電話，我們就是有公害澄清專線，這一個部分的話就是可以得到民眾的需求，另外一方面，我們很多倡議型的東西，其實你要先推出來的否則很多的民眾不知道，比如說國光石化這議題，臺北的民眾沒有這樣的宣導，他們也不知道說這個對環境汙染，空氣汙染有這麼大的影響，所以我們宣導環保理念的話，我們是站在環境的角度，關心臺灣環境的角度出發，我們不是站在民眾的需求上去出發，我們希望透過教育的方式，讓民眾了解環保的重要性，但是不像有些因為民眾需要什麼端出什麼菜，我們反而是希望端出什麼菜來教育民眾，讓民眾來了解這個東西，所以跟一般商業行銷的角度是不一樣的。

訪談者：是。好...那第三部分的話，是在行銷對象上，貴機構在進行宣導活動的話，主要的行銷對象為何？那面對廣大的社會大眾是否有採取市場區隔這樣的方式？

受訪者：我們行銷的對象其實就是社會大眾啦，但是畢竟有時候我們的...我們有些東西都是比較倡議型的...比較倡議型的，所以如果硬要說，有那個對象的區隔的話，我們會在比較...ㄉ...知識水平要比較高一點的，這是第一個部分，ㄟ...其實也不能這樣講，應該說就是，反正我們的對象就是社會大眾，關心環保的人，這是我們主要的行銷對象，關心環保的人，那至於說面對廣大的社會大眾，我們市場區隔其實就像我剛跟你講的，我們每一個環保...環保是一個很大的病嘛，那他有各個不同的區塊，那我們是專注在關心政策，關心國家的政策走向的部分，硬要說區隔的話，我們是專注在國家政策走向部分，跟主婦聯盟他是關注在婦女或是家庭的議題，然後荒野他可能比較關注在推廣環境教育類似這樣子的這個議題會有不同的立基點，對是這樣子。

訪談者：那我從網站上有看到就是貴機構，有提倡非核家園這樣的議題，像這樣的議題就我個人認為，比較類似向全臺灣的民眾來進行宣導，那比如說有些就像是反五輕、反國光石化這種有點像是地區性的，在理念的宣導上，你們是以當地民眾為重點呢？還是向全國民眾都進行宣導 就是共同來支持？

受訪者：我們環保聯盟總會的話，主要還是對全國的民眾來進行宣導，環境教育的宣導，但是我們環境保護聯盟全臺灣有十三個分會，所以比如說國光石化那東西，是彰化分會他們現在弄起來的，那就是彰化分會與我們一起來努力，彰化分會專注在當地，我們會透過其他的分會把這個議題讓全國民眾都能夠支持，知道這樣一個問題。

訪談者：我想說有些環保議題，他畢竟就有類似像鄰避效應，畢竟是地區性的議題，那遠在臺北或是遠在高雄可能無法深刻體會到這樣的嚴重性。

受訪者：鄰避效應其實是一個現象啦，但是這樣的一個現象是需要做宣導的啦，你不能說就是因為鄰避效應就把所有的環境抗爭都說鄰避效應，今天我們要來檢討的就是不要在我家後院裝在哪裡都行，問題是他這個東西，他的影響性是全國的，全臺灣都會變成他的後院，所以說我們在討論環境議題的時候啦，其實應該要來考慮的就是不要隨便的把鄰避效應這個東西當作是一個藉口，比如說今天國光石化在彰化設，我們說他是鄰避效應，臺北人說他是鄰避效應，反正不要在我家後院就ok，其實他的污染物的擴散啦，他的擴散效應是非常大的，他污染當地的農作物，這些農作物是往全國各地銷的，所以我會認為你要討論如果將來你要討論環境議題的時候，鄰避效應是一個考慮的因素點，但是你不能把他當作一個很重要的點去思考，否則你會認為那都是因為鄰避效應大家都支持，但是不要在我家後院就好，這個東西就我從事環境運動這麼多年以來，我認為要談鄰避效應時要好好的思考到這一點。

訪談者：那第七點就是想要請教貴機構，若是有向政府或是企業進行類似宣導這樣的活動，通常是針對何種議題？是否在議題上或是企業類型是否有做過挑選的動作？在此過程中又有考量哪些因素？

受訪者：基本上對政府的話，就是針對環保議題嘛，這個東西沒有什麼好講，那我們對政府的話，會透過一些政治遊說，我們會先去找立法委員，當然我跟環保署也有一些管道，我們也會寫陳情說阿，寫公文就過去請他解釋，然後針對...也會請立法委員，在立法院國會議場來對政府進行遊說，最主要是這樣子的一個部分，然後致於企業的部分的話，其實最主要我們企業的話，原則上我們跟企業的關係，如果說像我們在上面有寫說企業或團體他們想要舉辦一些環保活動的話，我們可以去幫他做演講，我們會演講讓他們了解到企業的社會責任啦，環境議題這樣的一個東西，環保議題...對環境付出關心，善盡企業的社會責任這樣的一個議題，那大概就是這個樣子，對企業的話我們主要是被動對他們作演講啦 當然有些部分的話，有些企業他們生產的產品，對於環境友善的產品，那我們會跟他們有一些合作的關係吧，我們會挑選這些產品，比如說像推廣再生能源的產品，這樣子做確實對環境、對國家有利，...保持友好的關係吧，我們其實也很少直接去幫企業做宣傳這樣子幾乎很少啦，那除非有一些...有一些企業他們會有一些，比如說公益活動嘛，請我們去幫忙這樣子，我們大概會選這企業的企業形象到底好不好，到底他的產品好不好這樣子，我們會去跟他合作，接受捐助的一些活動，但是原則上我們對於...我們環保聯盟對於四個企業認為是國內最大的污染源，所以我們幾乎不接受他們的捐款的，台電...而且跟我們的主要議題有相關，因為我們反對他的核能嘛，然後中油、台電、中油、台塑，然後...最大的大概就這三個啦，其實他們也不會捐錢給我們我們也不會主動跟他們要求捐款這樣。

訪談者：所以大致上主要還是針對在環保議題上？

受訪者：對。

訪談者：在挑選的話，就是有主動的話可能就是針對他在社會形象上？

受訪者：我們很少主動。

訪談者：比較少。

受訪者：對。

訪談者：基本上還是被動的被要求一些講座這樣子，予以協助這樣。

受訪者：對。

訪談者：第四個部分貴機構在產品上的運用，主要提供的產品或是活動內容為何？那在這樣的活動所考量的因素又是什麼？

受訪者：恩。我們所提供的產品或活動主要就是在宣導環保嘛，那...就是有結合一些...

訪談者：因為像環保這樣的理念比較屬於無形的，那是否...會有一些實質性的產品或是文宣來做為...就是把這些理念付予在這些實體產品上？

受訪者：恩...我們文宣主要也是針對議題的啦，比如說非核家園的文宣，我們有出雙週刊，雙週刊...然後我們有出季刊，這些東西都是把臺灣重要的環境議題，我們透過這些刊物去做一些宣導，那考量的因素就是環保，主要我們就是環保，我們是非營利組織阿，主要考量的就是環保嘛，也不會去考量到說，也不會考量到說他到底能不能夠賺錢，能不能夠幹什麼，這不是我們考量的範圍點，我們考量的就是對臺灣的環境有沒有幫助...就這樣子。

訪談者：那第2點的話就是，辦理環保議題相關的活動時，你們是如何定價？

受訪者：我們沒有定價...都是免費。

訪談者：你們好像有舉辦環保營或是幹部營。

受訪者：就免費的阿。

訪談者：以免費為主？

受訪者：對阿。或者是說有一些營隊我們會收錢啦，但是我們主要收錢大概都是不敷成本的，我們有時候收錢大概都是收個一千多塊錢這樣子，然後...反正價格不是我們的考量點啦，就我們辦營隊我們補助的錢，都比他們交的錢多阿，所以就商業的立場而言，我們每次都是賠錢的，但我們的目的就是要把教育的理念宣導出去，所以目標就是宣導環保啦。那定價就是沒有什麼標準，就是...就是比如說我們一場活動十萬塊的話，其實我們每年都有編列預算嘛，那這個預算就是教育活動宣導預算有時候我們覺得我們辦的活動，可能比較豐富了，或者是什麼的可能會超過我們預算，我們可能就會每個人收個就是有時三天兩夜就收個一千塊這樣子，其實完全不是從成本的方面來作考量，就是覺得該不該做，然後從環境的宣導方向去做考量。

訪談者：那第十題的話想請問貴機構運用哪些方式來吸引行銷目標的參予組織的活動或

宣揚組織理念的訊息，就是靠哪些方式來吸引或來宣達？

受訪者：基本上我們...就是我們，其實我們每年都固定會辦營隊，那這個營隊就是透過網路宣導出去，然後基本上我們環保聯盟，我們每年幾乎每個月都會去關注政府的議題，只要跟環保議題有關的，我們的口碑品牌也出來了嘛，有些記者也會來詢問我們意見，環保團體的意見什麼的，那所以這一段時間裡面，其實環保聯盟的理念都是這樣子去做出去的，我也會思考說我們希望吸引更多的年輕人來加入我們環保聯盟，所以我們對於這樣吸引目標的話，就是用營隊的方式，用營隊或者去學校演講，我們去學校演講去社區演講。

訪談者：座談會？

受訪者：對對。類似這樣子，我們也幫各個學校的環保社團，如果他們有需要的話，跟我們講...我們也都很樂意的免費的派講師去跟他們做一些座談阿，溝通什麼的這樣子，我們是運用這種方式去傳遞出去。

訪談者：第十一題的話，貴機構平時如何跟媒體互動，是否有運用一些特殊事件來增加媒體報導的意願？

受訪者：有呀。就是我們平時只要對於政府的環境東西不滿的話，他的政策或者是公害污染的事件的話，我們就會開記者會阿，那開記者會的話，大部分我們有的時候，還是會弄一些比較有畫面性的東西來吸引媒體的報導，那比如說像我們之前，前一陣子有扮成納美人阿，然後去總統府抗議阿，然後在更早更久以前有用裸體的去反核阿，就是類似這樣子的一個活動，那基本上環保議題的話，通常我們跟媒體的關係其實還不錯，媒體如果有環保議題他們要問的話，也是直接來，其實記者要問環保議題直接來找我們，通常都可以很快的得到解答，所以他們有遇到突發性的環保議題也會來問我們的意見。

訪談者：在第12題的話，貴機構在辦理或是與環保相關議題的活動時，是否有透過組織成員來闡述親身體驗來宣揚訊息？就是有沒有重視在運用組織成員這方面？

受訪者：有阿，當然有阿，比如說像我們在推廣電磁波公害防治的時候，我們也會...這種東西都重要的阿，就讓在地人的感受，讓大家知道嘛，那比如說像在反六輕的時候，或是反後勁那些污染的時候，都會...一定會找人出來共同的來表示出他的一個困境。然後比如說像國光石化那些我們也可能動員一些農民上來做一些抗議阿這樣子的一個部分，然後促銷其實沒有什麼促銷，反正就是盡量的去宣導嘛，然後透過網路阿，我們發行的刊物，阿然後去號召群眾嘛。

訪談者：那想要補問之前的一個部分好了。在宣導的對象上的話是否會針對組織的成員

企圖增進組織成員對組織的認同感？

受訪者：會阿。當然會阿。

訪談者：也是會針對組織成員來辦理一些活動就是。

受訪者：對呀。

訪談者：第四部分的話，在通路策略貴機構運用哪些管道傳遞給....？

受訪者：就是我說的阿，用網路、e-mail，然後...我們的雙週刊嘛，我們定期的刊物，然後...另外還有...有時候會請媒體報導類似這樣子的東西傳遞出去。

訪談者：那在通路策略上是否有跟其他組織合作？假如有的話是如何進行？

受訪者：通路策略是什麼意思？

訪談者：比如說這部分就是有分實體，像貴單位還有各地的分會嘛，類似商業上他有一些實體的店面，就是有駐點方便來傳遞，他有一個通路在那個地區來傳遞訊息，在虛擬的上就是如秘書長剛剛所講的運用網路這方面，那合作就類似商業加強他的通路管道，可能....

受訪者：其實我懂你的意思。基本上我們跟各個團體組織之間都有保持著合作，除了我們自己的分會，當地的民眾可以自動去找他們以外，另外我們也會通知其他人來參加，比如說之前的反對美牛進口的公投，那個東西其實主婦聯盟他們有很關注，但是他也找我嘛，希望我們一起去共同伸援這個活動，然後我們也同意，所以到時候就是...反美牛的公投，臺北這邊的環保團體，就是主婦聯盟跟環保聯盟一起去做，那比如說像我們在推廣所謂的非核家園的時候，那我也會通知主婦聯盟，你支不支持這個理念...非核的理念，他們說支持，所以我就說你就一起加入我們這一個團體，那我們有時候會擴大組織嘛，會臨時性的編組，比如說我們可以籌設一個所謂的非核家園行動聯盟，然後就臨時性的組織，就各個團體一起加進來變成一個聯盟這樣子，我們就會運用這種方式去傳遞出去阿，去擴散...增加影響力，然後也跟組織一起合作，比如說這一次國光石化11月13號才辦了一個遊行嘛，那遊行至少都有一百多個團體參加，那我們也是會去邀請各個團體，看他們同不同意辦，如果他們同意參加的話，就是讓他們掛名嘛，當成一個協辦單位，然後他們也會各自動員他們的支持者來參加這樣一個活動，對...大概就是這樣子。

訪談者：貴單位可能有一些文宣品阿，或是一些訊息的話，是否會跟便利商店他通路管道更廣...是否會將文宣放在他們店裡之類的？

受訪者：對。我們文宣品會放在附近的一些咖啡館阿，我們會盡量放，但是便利商店的話，原則上他們還是要收費的，我們沒有這樣的經費。

訪談者：所以在經費考量上就不會跟他們合作？

受訪者：對。其實如果有這樣的管道我們也很願意，比如說像我現在正在跟那個...跟一些便利商店我們談，就是希望我們明年度，希望推那個所謂的3c產品的回收嘛，3c產品的回收點，然後我們希望跟便利商店談這樣子，但是很麻煩你跟一個大的組織談的時候，你要花很多的心血，要一層一層的跟他們談，先跟公關談好，再跟經理，然後到總公司，我覺得行政處理的程序就很繁瑣這樣子，然後畢竟我們又不是個營利組織，而且談這個東西我們也不是以營利為目標的談法，但是他們很多的做法都會去思考，當這些大的通路商要跟我們合作的時候，就會先思考他有沒有營利收入，如果沒有的話，他的廣告效益有多大，他的...就是廣告效益啦那種效益有多大，他們都去做這點的思考，不過像我們比較單純只要對臺灣環境有幫助的就去做這樣子。

訪談者：所以他們除了增進效益外，還是取決於增進組織形象上？

受訪者：對對對。增進組織形象也是他們的效益啦，所以這個東西就跟我們不一樣，我們的出發點就是為臺灣環境，他們的出發點就是對他們組織的利益，組織的利益要嘛就是有錢進來，要嘛就是有宣傳效果，媒體宣傳效果就是這樣子。

訪談者：像政府宣揚理念的話，你們會用哪些管道？除了剛所講到的用立法委員遊說外，是否還運用其他的管道來接觸政府？

受訪者：有阿。其實我們跟政府的溝通管道還滿暢通的，就直接寫mail去環保署啦，我們發公文去環保署，他們一定會回覆我們，或者是環保署裡面或是國家裡面，有很多的基金會阿，或者是組織他們也會邀請環保團體，不一定是環保聯盟，比如說行政院的可持續發展委員會阿，環保署裡有關防制空氣汙染的基金會阿，那他們會有一定比例的人是請環保團體的人進去這樣子，那所以我們在裡面的話就可以發言，然後某種程度上，不能說百分之百，某種程度上來影響政府的決策，或者甚至是...可能沒有到那麼大的功用來影響政府決策，但是至少我們環保的一些理念，可以滲透到政府裡面進去，但他們願不願意聽就不是我們能管的，所以我們一開始會用這樣的管道進去，如果他們不願意聽我們就走立法院嘛，用國會的委員去壓他，如果這樣還沒效就是上街頭了。

訪談者：所以遊行是最後的手段囉？

受訪者：對。就是最後的手段，比如說國光石化，我們一開始，也會說這個不好阿，我

們也去政府裡面，甚至我們前會長是擔任環評委員的，我們也進去跟他講這個東西，不對怎麼樣，然後我們也靠立法院去擋這些東西，那都沒有效果，那好我們就號召群眾去上街頭。

訪談者：那最後想要請貴機構在執行這些行銷活動上，哪些是執行上的困難？又是如何來解決？

受訪者：困難喔。宣導理念有時候困難就是，第一個嚴格說起來我們也沒有很足夠的經費，我們人力上也不多、時間上也不多，所以有時候這樣的訊息，很難完整的傳遞給所有的人...所有的民眾，因為一般民眾如果關心環保的問題，他可能會來加入我們的會員，他可能會捐錢給我們，他可能會定期來看我們環保聯盟的網站，那這個訊息當然就可以傳遞給他，但是其實更大多數的人是沒有接觸到這個訊息，所以我們如何把我們的理念傳遞給這些人，是一個我們比較大的困難點，在經費不足的情況下，比如說像這次像非核家園的議題，那台電他們每年有上億的宣傳經費，去宣傳核能很好阿、核能安全壓，但是我們沒有阿，我們並沒有這樣一個經費，我們也沒有這樣子，他們台電這麼龐大的一個機構裏面，單單宣傳核能好的就十幾二十個...甚至更多，可能上百個人，但是我們的人就不夠多，所以我們在宣傳上本來就很難跟這些大財團做競爭，那就是資源方面的一些，我常常在說我們就是有一個資源...資源的不對等、資訊不對稱，有些政府的訊息他都不會給我們阿，我們要自己去找阿，政府為什麼補助台電，經濟部宣傳經費那麼多錢，但是我們的很少，就是能掌握的資源不對等的，掌握的資訊也是不對稱的，這個就是我常常在說，道盡我們環保團體在跟政府做一些談判什麼部分的話，面臨最大的問題，但是我們就是有熱誠嘛，而且現在就是全球環境議題越受重視，所以環保這個議題，環保這個東西也就變成一個政治正確的一個東西，推動起來不能說是完全沒有機會啦，只能說很困難，不能說完全沒有機會這樣子，就是我們還要再努力的地方，然後我們也希望透過更多的宣傳，能夠讓大家更認同我們環保聯盟的理念，然後有錢出錢有力出力，出的力也可能是在社區中，招集了一群人想要了解什麼叫做全球暖化，什麼叫做電磁波的安全，我們都會很樂意的去講，然後從學校、從社區、從各個角度去擴散這樣子。

訪談者：那就是還有一點想要請問秘書長，比如針對某個議題，而組織也動員很多人力，在這議題之上希望政府能夠改變他的決策，但是政府在一意孤行之下，這決策可能就過關了，在這樣的...因為民眾可能在這過程也很支持組織的理念 但是當發現投入這麼多心血後，這決策卻還是過關，那對於組織在行銷理念或後續發展上會不會有些影響？

受訪者：不會阿。因為這是很正常的阿，人家就是說做社運的沒有悲觀的權利就是這樣子，因為我們總是遇到這樣子的情況阿，政府就一個國家機器...我就說了阿，這根本不是一個對等的戰爭，我的資源跟資訊跟你是一樣的，每次都打輸了，我真的是要好好檢討自己為什麼能力不足阿，可是你面對的是強你十倍百倍的一個對手阿，所以你輸是應

該的阿，但是你在這樣的戰爭，有沒有得到什麼樣的一個好處嘛，那比如說像我們長期以來一直反核阿，那也反了二十幾年了，喔...不只喔...二、三十年，從我讀大學時代開始參加環保聯盟學生會一直到現在，對阿，這麼長的時間，如果大家都覺得說你努力了二十幾年核四還不是一樣蓋起來了，你的工作是沒有成就感的，但是你要想想看我們的資源是這樣的不對稱，那我們有這樣的成果，如果今天不是我們去反對、去遊說的話，我們今天討論的不是核四要不要蓋的問題，不是核四要不要運轉的問題，現在考慮的可能就是核八、核九要放在哪的問題，對阿，所以這個東西我們就會認為說，凡是有努力過的，這段過程都可以去做討論的，都可以去檢視的，而且就算過關了，我們還是可以搶到一些東西，比如說今天...假設電磁波好了，舉一個電磁波的例子，可能本來政府的標準是833毫高斯，那因為我們的努力、宣傳，政府也覺得說不能這麼高，那他之後的標準就降下來，之後標準變成83，剩下十分之一，那這東西就是我們努力的過程，今天假設國光石化還是過了，但是在這過程我們還是不斷的給他要求，什麼東西要做怎樣，這些東西都是我們要求來的，雖然假設國光石化過了，但是假如我們都不管他，他過了...對環境的傷害是一百分，因為我們努力的去抗爭，就算最後過了，他對環境的傷害降到七十分，這個東西就是我們的成果，那就是，所以...反正就是要讓大家清楚，我們環保團體跟政府打的就是是一場資源不對等、資訊不對稱的戰爭，我們只能夠盡量的去爭取。

訪談者：那大致上就如此，謝謝秘書長。

訪談代號：N3

受訪者職稱：看守臺灣協會秘書長

訪談日期與時間：2010/12/9 14:00-14:45

訪談地點：看守臺灣協會辦公室

受訪者：我們的工作人員不多啦，就兩三位這樣子，那我們的經費也是，因為主要就是經費有限，我們在經費有限下，要行銷我們的理念最主要是透過有三種：一種是透過網路、電子報，另外一種是我們的書籍，我們有翻譯出版一些東西，然後有每年四季的季刊，那這些都是專人負責，就是我們的兩三位在負責，那如果是出版的業務我們是定期。我們主要的經費來源有三個：一個是...就是出版的所得...就是賣書，還有一個是募款...就是人家來捐款，那另外就是書籍譯註，每年運用在行銷的經費，其實這不算多啦，因為像電子報那個，如果要看經費那應該算是人事費用，那我們就等於說我們協會的主要費用就我們兩三位正職上面，那就專職做這些東西，除了打議題之外，也會透過電子報、透過我們的書籍，也透過我們的一些，有時候偶爾會招開記者會，那招開記者會也不用很大的成本，但是那個力量是很大的，所以你說比例喔，這很難去分割啦，那如果說是算我們的人事成本的話，主要是人事成本，還有書籍印書的費用，其實我們一年大概所有的費用都在做這些東西。

訪談者：比如說政府決策、公害或生態污染等事件的發生對組織的行銷活動會產生哪些影響？會是一個宣導的時機點嗎？

受訪者：會呀。當有公害或是生態汙染發生時，因為我們就是對於一些廢棄物的問題，或是一些毒性物質的問題比較有在關注，所以通常媒體也會來找我們詢問我們的意見、看法，那這個時候可能會藉由這個事件去發表一些對政府的批判，那這樣子是一個很...滿有效的策略，那也滿省成本的，當然我們不希望很多汙染事件的發生，但是有一些...不一定就是公害汙染，或者是一些...就是說我們發現到政府政策有一些弊病的時候，那可能就會...有時候是被動、有時候主動，那對政府的決策他是有問題的，我們也會藉由這個時機點去對他們進行批判，那透過電子報、透過媒體。

訪談者：第四題是想要請問宣導活動上的話，就是有一些議題相似的組織，那貴機構會將他視為一個競爭者呢 還是通常都採合作的方式比較多？

受訪者：競爭者！應該也不會去想要和他競爭啦，那所以...如果說他跟我們的看法類似的話，當然是他能夠...因為這種環境的宣導，不一定要成功才在乎，那如果人家能夠做類似的，只要讓民意可以改變，政府的政策可以改變，這種競爭是沒有什麼關係的，而且我們有時候是鼓勵就是說其他人去告訴其他人，比如說我們在推PVC的議題，那如果光靠我們自己不曉得會不會多久，對不對...所以我們當然要鼓勵別人，如果我們把訊息放出去你拿到，那你可以幫我們去宣導的話，那盡量去幫我們做宣導，這樣子的話...就

是說大家一起合作而不用競爭。

訪談者：所以可以說就是畢竟環保團體的資源跟規模都較小，那在某些環保議題上的話，就是互相合作的趨勢會比較明顯就是？

受訪者：對呀。而且競爭是一種資本主義社會的一種意識，我們其實要努力去...我們也是從小在這種競爭的環境長大，但這種東西...或許這種東西偶爾會出現在我們的一些行動，但是我們並不會表現出來，因為這畢竟是一種文化的影響，但是我們不要流於這樣的文化。

訪談者：那第五題在宣導活動上的話，就是如何來得知民眾他們有需求？那又是透過何種方式來了解？那除了組織理念主動宣導之外，或許他們可能有一些想要了解一些資訊的話，那他們是否會跟你們提出？

受訪者：這個可以講一些例子吧，就是說我們在2000年到2005年之間，有反焚化爐的運動，那我們在關注廢棄物議題，經由媒體或者網路，就是說大家知道我們在關注這樣的議題，我們對這些議題有一些，就是焚化爐有什麼危害阿，戴奧辛有什麼問題阿，了解的比較詳細，那就會有民眾可能他家附近在蓋焚化爐，那他們也想要反對，就會來找我們，那他們可能就是透過媒體、網路知道我們，而主動跟我們連繫。那我們如何知道呢？民眾的需求...ㄟ...就一個或兩個方式嘛，他主動，另外就是說，我們在關心的議題，我們也會從自己的利害關係來考量，就是說這個東西影響到我們，別人不會關心嗎？當然也會嘛！比如說戴奧辛污染，我們知道他是世紀之毒，可能透過什麼來危害大家，那我們自己除了想要來預防之外，我們也會...當然作為一個公益團體，我們期望民眾去了解，我們也判斷民眾也會接受我們的看法，畢竟這個攸關他們的健康。

訪談者：第六題想要請問在宣導活動上的話，主要行銷對象除了社會大眾之外，還有哪些是你們比較積極在推廣的？那在面對廣大的社會大眾是否會採取一些區隔的方式，像是年紀、性別或是地區，希望針對不同地區、不同性別，有一個比較特殊的主題以利這樣的理念可以有效推行？

受訪者：我們的行銷對象除了是一般民眾之外，當然我們的最終的目的是政府能聽進我們的意見，讓他們改變他們的政策，也就改變社會一些運作，所以那大概就分成兩個部分，會影響到政策的所有利害相關人，一個是民眾，因為民眾是主人；然後是政府，政府也分成行政部門、立法部門，那企業的話我們也很想影響，但是如果是剛好跟我們為敵的話，會對我們有所防範。那在面對廣大民眾...如果說我們剛好有出去演講，當然我們會看我們的聽眾，看看他們的背景，有的時候...最主要是年紀、還有就是知識背景，因為我們關心的這些毒性物質議題有時候講得太深，如果剛好對像是小孩子，他可能還沒有相關理論基礎，所以我們就要講簡單一點，但如果是政府官員在對話的時候，可能

就不能只講一些呼口號的東西。

訪談者：對於剛有提到像小朋友，是到學校嗎？

受訪者：對對對。但是當然不會是國小的，國小的比較少至少是國中以上高中、大學。

訪談者：是你們主動聯繫嗎？

受訪者：我們比較少主動去聯繫，都人家來邀請。

訪談者：主要還是對方邀請你們去那邊演講？

受訪者：對。我們比較不會像一般企業有業務的推廣，我們等於是...因為人手不多啦。

訪談者：第七題是想要請問跟政府或企業進行宣導，主要針對何種議題？在企業上的話是不是有一些挑選的動作，可能有一些企業不是你們列入考慮的範圍，在這樣的過程中考量的因素有哪些？

受訪者：主要是...這個挑選的動作，主要是...跟我們成員背景有關係，議題的挑選，像我們的一些理事很多是理工方面，一些大學教授，所以我們會關心一些比較環境污染方面的議題，那在這方面主管機關主要是環保署，因為在環境污染的管理，他有很多的弊病，那我們會從我們熟悉的部分下手，所以這些環保署的一些問題，他分成幾個部門：空水廢土，空氣汙染、水質汙染、廢棄物毒性物質、土壤汙染...這幾個東西，我們最早是從廢棄物議題開始，那也是當初我們那時候的秘書長是對這個議題有興趣，所以在...我們畢竟是非營利不像是營利，營利所考量的可能是利益的關係，那我們這邊考量的是，第一個跟自己背景有關係，我們的秘書長並不是跟他的背景有關係，而是說他對這個議題有興趣，他覺得我們廢棄物的處理是很大的一個問題，尤其是當初在，比如說環保署推出一縣市一焚化爐的政策，那剛開始大家都覺得好像還ok阿，後來發現焚化爐是會產生戴奧辛的，他就覺得說這樣的政策是不對的，就開始打這個議題，也打了大概從我們協會還沒有成立前，到成立之後，他自己總共打了這個議題也打了七年左右。那一個協會不能說...關心議題會有一些延續性跟關聯性，所以不會太跳躍，那我們環保團體就是說每個團體可能都不大，但是每個可能都有他的一個關心的方面，有一點分工啦，那因為比如說其實我們也不只是...有時候問題實在太多、有時候受限於我們的能力，所以我們就...比如說核能，反核的我們也很關注，但是我們沒有辦法主動去經營這個議題，所以這個議題的話會不會有人來問我們，我們會請他們去問比較有在關心這個議題方面的人，所以這個挑選議題的動作，還有考量到我們自己人手的關係，那企業勒...通常是因為我們比較少去對話，比較少直接跟他對話，因為企業其實常常他們是躲在政府背後，我們要去跟他們對話也不容易，那他主動來找我們，除非他受到很大很大的壓力，

他才會主動來找我們，那你要主動找他們，也是虛以尾蛇沒有多大的效益，只要政府政策不改變，他就可以不改變。

訪談者：所以比較少主動去跟企業進行影響就對了？

受訪者：對。應該是怎麼講，就是說也要看議題，如果說是公開...像污染方面的，那污染者當一個公開事件發生的時候，比如說仁武場區或者是六輕的工安意外他發生的時候，其實那時候政府是會是一個平台，讓各利害相關者對話，你也不用主動去找他們對話，那另外就是說在環評的時候，一個cover on過來的時候，所以我們如果會有跟企業對話，都是在政府的建立平台，像環評的時候，他就會拿著他的環境場勘委託書來行政或審查，那我們去關心會去看有什麼問題，但是這種場合他們都會把我們視為敵人啦，除非他自己對於環境議題很關心，那也有一些他本身是，比如說做風力發電，或者做氫氣燃料電池系列的，他反而是有意來跟我們就是說...就某些議題進行合作，那甚至在這方面他們專業背景比較夠，所以他可能是來跟我們做，不是我們跟他行銷，而是他們來跟我們行銷，行銷他們東西多好這樣。

訪談者：那第六題剛有提到行銷對象上，那想要請問就是有針對組織的成員或會員，這個部分有定期在做教育活動嗎？

受訪者：我們組織會員的部分，他大部分就是一些比較定期的支持者，那我們會透過我們的季刊跟電子報，跟他單向的聯繫，但是他們如果有空會過來，畢竟大部分都有工作，所以他們有空過來的話，就是我們會去跟他們做一些對話，那我們現在有辦個論壇，那個論壇就是會給我們一些回應，他們有時候會過來，論壇我們也會邀請一些學者專家來演講。

訪談者：那就是算是會定期的發季刊或是電子報這部分來向他們聯繫？

受訪者：對。

訪談者：那第八題想要請問所提供的產品或內容為何？在設定這樣的活動有哪些考量的因素？

受訪者：我們的產品很單純就是書籍嘛，那我們目前有兩個出版品：一個是叫做世界現況，那也是翻譯的；一個是看守臺灣的季刊，那世界現況是一個國外組織，叫做看守世界研究中心，他每年的年報，應該說是年度的研究報告，因為我們當初成立的目的也是因為看到這本書的內容非常的精采，那覺得有必要引進到臺灣來，所以等於是我們的組織是因為這本書而成立的，因為這本書的內容滿精彩的、視野很廣泛，主要的議題是跟永續發展相關，然後他每年都...因為永續發展的相關議題也非常的多元啦，像聯合國有

一個叫做二十一世紀議程，每一個議題都跟永續發展有關，他們每一年的主題會不一樣，然後會從不同的角度去分析，所以我們覺得這本東西，就是說可以打開一些從事環境工作者、政策制定者，還有一般民眾的視野，所以那時候才決定說應該來找那個組織一起合作，然後把這本書翻譯過來，所以我們每年大概有一半的時間在翻譯這本書。那季刊的話季刊的內容主要是關心我們國內的一些議題，那他的編輯...我們的內容主要是透過邀稿，部分是自己進行寫稿或翻譯，這個東西主要有兩個作用：一個是累積我們的一個資訊，那我們也可以透過這個過程學習，當然也可以順便讓民眾了解相關議題，我們每年都每季都有一個專題，這個專題從我們關心的廢棄物，甚至我們無法去主導的，像能源的議題、水資源的議題，那我們就是會透過這樣一個方式，就是國內相關議題的...資訊的集結，教育民眾也教育自己。

訪談者：活動內容除了演講，有辦過類似？

受訪者：我們有辦過一些研討會，在我們...但是研討會的話比較不是每年在辦，而且就是說早期網路沒有那麼發達的話會比較想要去辦，那現在覺得網路還滿方便的，所以就...現在只是把他切割出來變成每個月的論壇...那兩個小時，以前辦研討會的話，可能就是辦比較大型的，邀請好幾個講者，設定幾個環境不同的主題，那現在可能一個晚上就可以解決了，一個月一次。

訪談者：那個月一次都是辦在臺北嗎？

受訪者：對。

訪談者：都以臺北為主？

受訪者：對。因為我們要節省交通費！

訪談者：在辦理這些活動上的話就是會有一些定價，他的價格...這個部分，你們的標準跟目標為何？

受訪者：以前的研討會可能就是收個一百塊，然後cover一下場地費用，那現在論壇其實沒有收費，那我們書的話，主要是我們要cover我們過程中的印刷的費用跟人事的費用。

訪談者：之前研討會講師的費用，算是免費的幫忙嗎？

受訪者：講師的話，我們的會員有捐款。

訪談者：所以就是運用捐款來支付就對了？

受訪者：對，指定的捐款。

訪談者：所以一般民眾參與 通常是免費或場地費用就是了？

受訪者：場地是跟北科大合作，所以是免費的。

訪談者：好，那第十題是想請問有運用哪些方式，來吸引目標群眾參與這樣的活動，來宣揚組織理念？

受訪者：這個是我們比較弱的地方，因為我們目前可以做得是將消息放出去，到是沒有說要去設計，這個部分是我們比較弱的地方，我們也沒有時間去設計，但是就是說一個活動會不會吸引人，跟你放出去的消息有關、你的內容有關。方式的話我覺得如果是方式的話，我們比較沒有，因為像...像比如說百貨公司他會透過一些方式，比如說折扣，但是我們沒有必要去做這些事情，你的內容...比如說通常你打出的內容，如果跟有你切身相關者，他會特別注意，這個反映在我們的論壇活動上面，這個論壇的主題，如果民眾自己本身比較有關心，那來的人就會多，那如果說這個東西其實是一種價值的關係「價值」只是一種價值，或者是討論一種就是方法，或是對政策的批判，民眾就覺得說有空再去，那來的人就會比較少，所以我覺得內容才是...就我們來講才能吸引行銷民眾參與組織活動的一個重要影響，那包括我們的書，如果內容很好的話，就會賣得比較好比較多一點。

訪談者：第十一題想要請問那平時是如何跟媒體互動？是否有用一些特殊事件增進他們報導的意願？

受訪者：媒體當然他們希望是有事件。對呀，能夠吸引大眾的，所以我們不去運用特殊事件的時候，媒體就會過來問我們，但是如果說剛好那個特殊事件，不是媒體知道的，而是我們知道的，那我們會跟媒體講，那媒體記者如果有興趣，那他就會過來報導，辦記者會或是請他過來，然後跟他講請他多加報導。

訪談者：那平時是有在...有持續性的互動嗎？

受訪者：應該是不定期的互動，但是這個東西也建立在早期，就是說早期當媒體還不認識你這個機構時候，可能就要多辦一些記者會，如果當你一個媒體已經認識你，就比較單純、不需要再打電話。

訪談者：第十二題是想請問是否透過組織成員闡述自己的親身體驗來宣揚訊息嗎？這部分有？

受訪者：這個部分比如說我們那時候在反焚化爐的時候，因為會有各地的組織、社運組織或環保團體，然後他們在當地有第一手的訊息，比如說像北投焚化爐，他們會聞到就是說焚化爐真的會排放這個味道，不像政府講的這麼乾淨，運作沒有汙染危害，我們會盡量讓他來闡述，雖然他不是我們自己的成員，但是我們是一個...就是串聯...找記者過來，我們會希望他們來講，因為就是說打環保議題很重要，就是說有民意的力量，如果光你一兩個人講，不如一群人一起來講，而且就是說這樣可以促進他們的參與，他們有參與的時候才会有成就，他們上報的時候才會感到光榮，不然的話他們都是義務的，這個是他們參與公共事務，就是說一個成就感的來源，一個可以讓這些民眾更有意願能夠多去關注議題，就是說他們也知道說，原來我們也可以影響社會，而不是沒有辦法這樣子。

訪談者：那是否有透過促銷的方法 比如說書籍有折扣？

受訪者：會會會。我們會說第一年買打八折，早點買我們也可以減少庫存。

訪談者：所以在出版品上就是有折扣？

受訪者：對。我們會有折扣，比如說季刊的話，一本一百五、四本五百，就類似九折這樣子，學生的話可能三百塊打五折，就是一年六百塊，他一年三百塊，原本都不打折的話是六百塊。

訪談者：第十三題除了網路外，還運用什麼管道來傳遞訊息？

受訪者：如果就書籍來講，有少部分的書局，比如說像三民書局，他有賣我們的書，網站上也有放我們的東西，就是季刊、書籍的訊息，那我們可能有時候也會用其他環保團體的管道，比如說在環保團體裡面主要做網路行銷的是環境資源協會，那他們的客群比我們更多，所以有時候我們會透過他們，去說我們有出版這些書阿，或者是我們有辦哪些活動，所以這個就解釋你第十四題。

訪談者：那除了跟其他環團合作之外，是否有跟類似像7-11合作？

受訪者：沒有。

訪談者：就是沒有將DM或活動訊息放在他們店裡就是？

受訪者：沒有這個人手。

訪談者：有想過跟一些網路搜索平台合作嗎？

受訪者：可以搜索到我們嘛？

訪談者：可能一進首頁就能看到之類。

受訪者：其實像我們訊息的傳遞，我們除了剛剛講的跟其他團體合作，像我們PVC...因為PVC不像我們反焚化爐運動，他有一個就是類似利益被影響的，一個明確的對象，就是附近的居民。PVC的話我們比較沒有特定的對象，但是我們會在PVC議題，我們是透過口耳相傳的策略，就是說你只要知道，我希望你去幫我告訴你的家人、朋友，那有些人就會把我們，因為我們把相關議題的資料彙整於我們的網路上面，我們就鼓勵說可以把我們的資料傳給別人，就有些人就會主動把我們的資料傳回他的部落格，像我們這樣子搜尋的時候...搜尋PVC，我們的資料都是排在前面。

訪談者：在第15題想要請問，在宣導或是辦理相關活動過程中，有遭遇到什麼困難？

受訪者：如果我們書的話，因為他是比較小...之前是比較小眾，所以會因為我們覺得畢竟可能自己...那本書很有趣，但是最主要是像我們早期阿，我們的書有送到一些書局去賣，但是書局的書實在太多了，所以就變成是說銷售就很少，很多東西就回來，造成庫存量大增，所以早期的那個...就是說你...那個銷售量沒有估計好，會有這樣的問題，後來我們就...就是說在書局就太不醒目了，那不見得即使你是關心環境的過去那邊而已，不見得會看到那本書，那所以後來我們就透過網路，透過網路我們有明確的，不是明確的啦...就是說我們就是一直去，比如說發送電子報，那電子報的內容，如果人家覺得有理會慢慢介紹，那電子報裡面也會放這些書的訊息這樣就比較直接，所以我們發現與其放在書局，不如自己賣比較ok。活動的困難，困難主要如果說以前要辦一些比較大的研討會，經費會是一個大的問題，所以後來我就比較少辦大型研討會。

訪談者：那還有一個問題想要請問，在宣導理念的話，是否會感受到地區性的差異？比如說可能在都市地區比較有環保意識，在鄉下地方會不會在宣導上有困難之處。

受訪者：我覺得可能不是地區，而是他自己的背景，比如說這個人...他，跟他的價值有關啦，其實在鄉下他們也有一些人，他其實對於環境是很關心的，舉個例子好了「國光石化」他跨越一個芳苑、一個大城，芳苑那裏整個都不希望國光石化來，但是大城那裏就一半一半，另外一半反對的是，剛開始還太不敢講出來，因為那邊一些 一些角頭還是什麼「地方勢力」，所以我會覺得跟那個人的職業、背景，跟價值觀有關係。

訪談者：那個我之前在網路上有看過類似的影片，關於好像是前立委之類的。

受訪者：對呀。比如說我們反焚化爐，林內那邊就是說鄉下的人知道他也覺得說，對呀...我這邊幹嘛蓋焚化爐，他也不會贊成阿，那通常會因為污染活動得利的人，他會比較不想聽我們講的東西，會因為污染活動受害的人，他會比較願意聽我們講的東西，到不是跟地區有關，而是跟這個利害關係有關。

訪談者：那還有一個問題想要請問秘書長，就是如果組織在推行某個議題、決策如果之後失敗或是沒有朝組織或民眾期望的方向進行，這樣的結果是否會對於後續發展上或宣導理念上會有一些影響？

受訪者：你的意思是說比如說我們要這麼做，但是後來沒有達成？

訪談者：比如說國光石化現在反對，但是最後還是讓他通過了，這樣對組織在推行一些理念上會有影響嗎？

受訪者：通常這種議題的話，我們也會讓民眾知道最後不一定會成功，因為畢竟不是我們能完全去掌控的，我們只是一個扮演資訊的提供者、策略的提供者，那民眾有跟我們合作的話，他也要了解就是說，這個成功或失敗並不是大家能夠完全掌控的，我們只能盡力而為，當然我們...有一些民眾當然會沮喪，但是不會因為沮喪，而認為我們講的東西是錯的。

訪談者：那基本上大概這樣，謝謝。

訪談代號：N4

受訪者職稱： 中華民國自然生態保育協會

訪談日期與時間：2010/12/28 14：00-14：40

訪談地點： 中華民國自然生態保育協會會客室

訪談者：想要請問貴機構在進行一些行銷活動上，有專責的部門跟專人在負責嗎？

受訪者：好。那你第一個也是經費來源嘛，然後運用占總經費的比例，剛好兩個一起來回答好了，因為中華民國自然生態保育協會算是一個NGO，就是一個非營利事業組織，但很少有的現象就是在一個NGO團體裡頭，他會有媒體，媒體就是說我們有一個出版部，然後我們有一個正式發行的一份雜誌，這個是比較少見的，通常NGO團體大概就只有自己的會訊。對，那現在是因為有網路，所以他們可能有一個網頁可以讓大家知道他們，但是事實上這個網頁大概都是1.0，也就是單向，他只是很靜制的放置在那邊，他也沒有一個雙向或者有收費機制得這樣的一個平台，那SWAN就是中華民國自然生態保育協會，比較幸運就是說，當初在創會之初呢，我們就有這樣的一個出版...有這樣一個媒體，所以我們才會有一些像是雜誌也好、叢書也好，或者是活動的時候在進行的時候，我們自己就有自己的行銷的網絡，那我們就...也不能說完全不用外面的媒體幫忙做行銷或者做推廣，但是事實上我們自己會非常有把握在我們自己這一份媒體裡面，我們自己一定會有行銷，所以這個是很幸運的，就我們有把握在這裡，不會完全不見報，對...那這個樣子來講的話，在做行銷活動的時候，其實這等於是說你的左口袋右口袋或者左手右手，我一邊SWAN在進行活動，可是我的大自然可以幫忙做行銷，所以這個時候呢，其實NGO團體第一個經費少、人事也少，所以呢像我自己本身就兼了協會的秘書長，然後又是大自然的總編輯，所以我就會變成說當我在規劃SWAN的活動，然後我同時也在幫大自然找題材，對不對...因為他也是一個媒體，所以就是行銷嘛，所以這個部份呢，其實你說專人，那我一個人可能又兼了兩個重要的職位，所以在人力上面或者是我專責的部分，其實我很清楚我規畫什麼我行銷什麼，然後經費上又有省、人力上又有省，那我就不用花錢去請外面的公關公司做行銷，對...那即便會需要外面的媒體來幫忙做行銷的時候，其實都是夥伴關係，或者是因為這個議題其實是非常重要的，像早期他是因為自然生態，近期是因為他是生物多樣性，所以是議題本身吸引人，所以我也沒有像這一次NCC在所謂...在說的所謂置入性行銷這種廣告新聞化、新聞廣告化的這種現象，對...因為本身議題就非常的...他是客觀、他是科學、他是生活，所以是吸引人家來的，行銷這個部分我其實不會...不會害怕沒有人要來，當然你也不會是第一手的頭版，因為還不到那個位階，可是當他累積到某一個時段的時候，他到了變成公害、他到了變成是一個生態危害的時候，他就是會變成重要性，對...所以其實經費來源跟專人，我們都不需要特別去規劃，對...然後經費其實也就是我們自己在做自己的會務，或者我們做計畫的時候，其實是從那邊去做規劃，但不全然是為了做行銷，就是我說的嘛，那個是讓他變成一個公眾議題。

訪談者：那主要的經費來源有那些？

受訪者：很難講，因為NGO團體除了我們拿公部門的計畫，然後去做企業募捐、然後本身我們會員有些會費的收入以外，其實我說了我們有個對外行銷的雜誌，那他也對外販售，所以這也是一個經費，所以我們會比其他的NGO來的幸運一點。

訪談者：那有跟...有企業在贊助，針對某些議題...？

受訪者：他就要看你怎麼去募款，因為他不會平白無故就來跟你，而是你要去行銷說我有一個屬於生物多樣性的議題非常好...是展覽，那你願不願意加入，就是你要去行銷他，對...但通常企業的募款，我們會做得比較少，對...因為一來企業，有時候他會要左右你的一些規劃內容，或者是他的入出費讓你覺得非常的商業，對...那這個部份我們會希望如果你只是純粹進行社會責任我們會願意，如果你有要左右這個部分，我們其實是不願意的，所以對於企業募款的部分，我們其實還滿有原則的。

訪談者：那這樣的活動是定期在舉行呢？還是視需要而定？

受訪者：不是定期，而是需要，這個時機點是否成熟，對...好比說去年，去年我們就知道2010年的時候是生物多樣性公約組織他設定為關鍵年，就是他會要去檢視他七大關鍵領域是否達到那個目標，那今年就會是一個生物多樣性年，那我們就知道今年應該有一些事情，我們必須要在國內依著國際的腳步來檢視國內的一些成果，那我們就知道今年要有這樣子的一個活動。

訪談者：所以是視時機成熟點？

受訪者：對。

訪談者：第三題是想要請問就是，那有些外在環境變化是組織需要考量的？比如說可能是政府的決策或是公害生態污染這些事件，這些事情的發生對於組織在行銷會產生那些影響？他會是一個時機點嗎？剛好這事件爆發，剛好可以宣揚組織理念。

受訪者：恩...我們...應該是這麼講，因為我不曉得你這個行銷活動是指我固定的行銷，還是因為公害事件、污染事件發生的時候要去做行銷？

訪談者：就是他可能平常就有在做自己的部分，剛好這事件突然的發生，因為這個事件就站上媒體？

受訪者：好。如果是我們自己設定好要去進行的這個活動，剛好遇上這個事件的時候，

其實我們會比較少去利用這樣的議題，對...因為一件事歸一事情，就是說這個事情你會裡面常態在做舉辦的時候，其實那是你的宗旨、那是你的理想，那公害或者生態污染事件他是突發的，對...而且我們的創會理事長張豐緒，張先生他創會之初的時候，就曾經講過SWAN是做事不作秀，所以我們不會去選那種會要去引起人家軒然大波或者要人家側目的這種時間點去講我們自己的宗旨，對...因為那會模糊掉就是說你們協會是不是走社運路線，對...但是事實上我們不是，我們走的會比較學術研究，然後課輔推廣。所以這個部分不論是他在我常態的活動或者我們要推的主題裡面，剛好發生這個事情的時候，我們都不會去利用他。

訪談者：那有可能就是...這種生態事件的發生，你們協會會這樣出去....向社會大眾....？

受訪者：我們曾經因為生態或公害污染事件受政府委託召開研討會，僅止於研討會幫他探討出原因和解決的方法，但是絕對不會去宣揚說這是我會裡面要做的事情，也不會走上街頭我跟民眾結合或跟什麼去跟企業做抗爭，都不是這樣子的做法。

訪談者：那在這些活動在籌劃的話會將競爭者納入考量嗎？

受訪者：競爭者？為什麼要納入考量？

訪談者：就是克服他的競爭。

受訪者：這是一定要的啦，你這些議題如果有相同競爭者的時候，你也要考慮到他們會...有什麼樣的議題或相似度同樣的做法，這是一定要考慮的，如果這些都不能棄棄掉的話，其實你的特色你的主軸不會出現阿。

訪談者：那你們有怎樣的克服方式嗎？

受訪者：討論阿。

訪談者：就是內部討論？

受訪者：對。一定要的，任何的活動在推的時候，我們都會有一個小組，隨時做檢討，因為你小組還要付諸於執行嘛，執行一定有困難嘛，一定要在回來討論。

訪談者：所以活動上都會先做...了解外部的狀況？

受訪者：對。

訪談者：那你們對於其他環保類非營利組織你們會採取，除了競爭...某些議題可能會有競爭關係，那有沒有就是在合作的部分？

受訪者：我剛剛會對競爭這個詞，會比較遲疑一下，是因為基本上我們不太看競爭這一面，就是說即便是大家都是環保團體，但是我們都了解每個人、每一個團體都有每一個團體的特色跟專長，其他的部分就是用夥伴關係跟串聯的方式。其實各做各的，就是你的專長在這個部分，你就做這個部分，你的特色是這個你就盡量去發揮，那其他不足的我們做夥伴關係互補，SWAN一向是用這樣，所以你看我們最近在推生物多樣性，其實我們真的是用夥伴關係，我們希望我的培訓班你們都來上，上完了回去你知道，你在那邊你用什麼方式去推，反而是我們做種子教師培養了這個部分，所以我們不太去看競爭這個部分，因為為什麼國內推生態保育也好、生物多樣性也好都比國外來的緩慢，因為我們都會覺得說，可能我跟你就是水火不容，就是自己一個默默的在做，其實那個進度不會快，尤其我們又跟WWF就是美國那個野生動物保育基金會他們簽了夥伴關係，我們就發現到說，其實真的要用夥伴關係去做這些事情，你一個人單打獨鬥只會慢的來不及的，那事情又那麼多，你不可能一個協會或一個人吃得下這個議題，反而是你要去營造出夥伴關係、團隊合作。

訪談者：所以基本上在某些議題上？還是以夥伴關係來做？

受訪者：對。我們希望大部分都是這樣做啦，除非來的夥伴真的很少，才會變成我們自己又單獨的做，其實我們都發現很多的時候，真的不是一個會就做得了的。

訪談者：那第五題想要請問在進行一些行銷活動上的話，民眾可能有些需求像你們反映，你們是透過哪些管道來得知？或者是他們希望你們到他們社區去辦個講座之類的？

受訪者：恩...其實我們的活動不會到那麼小，通常因為我們真的比較希望做那種培訓，就是大部分人出去做的，所以你會發現我們的活動其實會比較在上層的這個上面，可能夥伴會直接給我們一些回饋，然後會到民眾的話呢，其實是最近這幾年我們在做互動式的展覽、展示的時候，那種才會直接接觸到民眾，那最早之前是因為我們透過雜誌，那雜誌會有讀者投書阿等等之類，我們會知道民眾的需求跟對我們的意見，所以這種就是管道，那最近又因為我們有Email啦有網站，所以從活動的互動到Email到雜誌，其實都是我們可以獲得民眾意見的一個方式。

訪談者：第六題想要請問主要的行銷對象有那些？那在面對社會大眾的時候，是否會採取一些區隔的方式？比如說像是依據年齡不同給予不同主題的活動這樣？

受訪者：這是一定要的！因為一個活動要成功，你一定要搞清楚你要的對象是什麼，所以對於大眾對於我們要行銷的對象要做區隔這是一定要的，但是目前為止我們在做的比

較大型的活動，基本上還是以普及版就是他泛指所有年齡層都可以的，因為尤其是生物多樣性這個議題比較陌生，並不是說已經到高階層的知識份子，或者成年人都了解，只剩下國中小學生不懂，並不是，是大家完全對這一塊是陌生的，所以我們會用比較普及版，泛指所有的民眾，他通通必須要擁有的這些概念、知識、態度去做宣導。

訪談者：所以政府與企業也是你們納入的範圍吧？

受訪者：對呀。

訪談者：那就是剛第五題的話，你們的活動還是依組織所設定的目標來設定活動嘛，比較少是依據民眾給予你們的建議就更改了嘛？

受訪者：民眾不會給到整個活動的意見，而是說他去參加了你的活動，他給裡面部分的意見，比較少有民眾來跟你講說我需要一個互動展，不會，反而是說我們辦了這個互動展，那民眾去參加之後，他來回饋給你說，這個七大主題裡面，我覺得哪一個主題最好，應該要怎麼去...還要到哪些地方做推廣，是這樣，所以就像我說的，這個議題大家還比較陌生，還不會主動到說他們知道有哪些哪些可以做。

訪談者：第七題想要請問機構如果有向政府或企業進行宣導這樣的活動的話，通常是針對何種議題？那是否有進行挑選的動作？

受訪者：挑選什麼？

訪談者：就是企業的特性呀，就像有些團體就會比較避免一些，比如說中油或台電，可能製造一些公害的國營企業，那是否有做一些挑選的行為這樣子？

受訪者：我們的議題還是鎖定在生態保育跟生態多樣性的工作，針對這兩大議題其實有做不完的事情，然後對企業或者是政府其實我們不會有挑選，但是我們會告訴他哪一塊的社會責任是他們要盡的，即便他今天是中油，雖然他產生石油，但是並不全然都是不好的，但是他有一部份的企業責任他應該負起的；那政府也一樣，你說農林漁牧或者是觀光，他們也有他們應該要負的一部份的責任，所以我不會去做挑選。

訪談者：那現在想要了解的是貴機構所提供的產品或活動的內容，那在設定上有哪些是考量的因素？

受訪者：這個好像跟第七題會比較一樣，因為我們通常針對什麼議題，我們提供的產品跟活動內容，其實也就是針對這兩個議題衍生出來的，就是生態多樣性、生態保育，那他的活動方式就有很多種嘛，看你要做展覽啦、要出版品啦、宣導品阿，這就有不同

阿。

訪談者：所以也有設定一些比如說Polo衫跟手巾之類的嗎？

受訪者：恩...但是那個都不是我的主軸，那個其實是在所有活動裡面其中的一個而已，我不會為了...我不會只有一個活動說我是設計Polo衫，不是這樣，而是說我是因為這個生物多樣性成果展，然後所以我設計了這個領巾、手帕是這樣，而不是單獨只為了領巾、手帕或者是Polo衫去做設計。

訪談者：哪所以就是...也是想要把他的理念化做一些實際的產品嗎？當初是這樣的考量嗎？

受訪者：這是應該是一種活動的，怎麼講...活動特色的營造吧，因為你如果能在那樣的活動，開幕或者在做導覽解說的時候，有這樣子的團隊制服，他會很組織、會很有特色，並不只是說我要把他做產品化，我們一開始會都是以活動的，他的那個整個的組織還有他的完整，不會說因為我要去設計產品做出發點。

訪談者：那我想要了解就是我有瀏覽官網，就是貴組織最近有在推生物多樣性這樣的議題，那這個議題的經費來源的話是協會自己募款的嗎？還是向政府專案補助？

受訪者：兩個都有，也要募、也要拿計畫。

訪談者：所以所設定的活動內容都是依照那些經費來運用的嗎？

受訪者：恩，對。

訪談者：那你們就是有一些活動上或是書籍阿，可能是一些實體產品，那可能有一些價格的設定，那你們通常的話都是...定價上是以什麼目標為主？

受訪者：成本！我不會是以營利，不會。因為既然是一個NGO團體，所以你會發現所有的東西，不管是Polo衫他已經是排汗了，但是他比一般市面上的價格要低，其實我們大概都是用成本，然後希望可以去推廣，我上面有那個Logo其實不是在賣產品，而是在賣那個Logo，我希望大家可以去想知道為什麼這個Logo在這裡，是這樣子。

訪談者：所以主要還是以達到收支平衡？

受訪者：就好了，對！沒有想到要營利。

訪談者：貴組織是不是還有一些就是，例如觀賞螢火蟲這樣的生態活動，那這樣活動的主要目的是為了民眾親身體驗嗎？

受訪者：對。那算是自然體驗的一部分，因為人會感動、會想要去付諸於行動，一定是你了解他，那你唯有靠他自己去體驗、去認識才有辦法讓他化為說，我在平常的生活型態，我的態度裡頭就會去注意到愛護自然這件事情，那所以那個能夠做的時候像說虎山溪賞螢，或者是陽明山賞蝶，這種等於我們自己有那個解說員，然後你自己到達目的地，我們就可以去做，那這個部分完全是免費，是有一點像...你自己既然是一個NGO就應該操作一些免費的慈善的公益的活動讓大家去做，而不是每一件事情都要付費。

訪談者：接下來第十題有運用哪些比較特殊的方式來吸引目標來參與組織的活動或是宣揚組織理念？

受訪者：其實我覺得我們用的方式已經比其他的NGO來的活潑了，其他的NGO可能他...荒野可能是戶外觀察，鳥會可能是賞鳥也是戶外的，那其他的大概就是比較平面一點，那或者是有一些議題可以做，這個行動像抗爭的時候，哪他們還會出現。那協會這邊呢，已經用很多元的管道在做這種行銷，像說我辦展覽，由其是大型的展覽，或者是說我辦清除活動，外來入侵種的清除活動，我的叢書、我的雜誌或者海報，其實我已經用很多不同的方式在做這些行銷。

訪談者：我在網站上有連結到就是，好像是上傳一些照片...

受訪者：對。這個也是為了我們九七年的時候做522國際生物多樣性日的時候的其中的一個項目，除了現場我們自己有讓校園就是台大的各個社團來做他們自己想做的屬於生物多樣性的這一個活動、行動，像說他們有筷子社，就告訴你在校園裡面自己要帶環保筷；然後管樂社來演奏屬於自然的音樂；然後手語社來告訴你，怎麼比生物多樣性的歌，所以他們用不同的方式去宣傳，生物多樣性的理念 所以這個部份就是，在那個國際生物多樣性日裡面，我們又發展成說你當天沒有辦法到台大，你也不是台大的社團，那麼你就上網去PO一些屬於環保的，我有交通篇阿、我有生活篇阿飲食偏，那你去上傳平時生活裡面你怎麼去做環保，這個也是。

訪談者：因為這是我看到比較特殊的部分。

受訪者：對。所以你用不同的管道去做這種行銷。

訪談者：那曾經有運用過一些名人之類的來？

受訪者：很少耶，對...因為名人，如果說是娛樂圈的我們付費付不起，但是生態保育的，

我們已經有很多大老，像...大老真的就是很大老了，像林曜松老師、楊平世老師、李玲玲老師，這些都是生態的大老了，所以已經是我們的理監事，平常也常常在我們的活動上露臉，所以其實如果真的要邀請這些生態保育界的大老來，我們也都請了，所以演藝圈的我們就請不起，就把這個經費給省下來。

訪談者：那平常有跟...除了自己組織內部的媒體之外，跟外部的媒體有在互動嗎？

受訪者：互動...我們是真的比較被動啦，就是說如果有媒體來做採訪的時候也不會不理，但是也不會主動去跟他報料說，我們有什麼生態圈的或生物多樣性的，不會去主動爆料，就是我講的，他們如果看到這個議題，我有活動、我有訊息，我當然一定會發新聞稿，如果你願意來做深入報導，我們都不會拒絕。

訪談者：就是比較少主動，即便最近在推生物多樣性，這樣的特殊活動也好，也不會因為如此...然後跟媒體說我們有這個活動希望你們來採訪？

受訪者：有阿。就是說我522國際生物多樣性日還是會有，新聞稿還是會發，但是我不會像說置入性行銷，我花錢去買版面，我不會做這個事情，就還是站在比較，你主動來採訪我，因為那樣子的話，第一個我們經費有限嘛，那再來發自於你的想認識的時候，其實那個篇幅就不會是受我控制，在這之前我們曾經辦過媒體班的生物多樣性培訓班，也就是...其實...比較...應該怎麼講，理想化一點，我們希望記者先生們小姐們，他自己先擁有這種概念，那他隨時去注意這種議題，所以我們辦了一個媒體的培訓班，讓他了解什麼地方是有生物多樣性，但很困難，因為他們來受訓的心態會比較不一樣，而且他們時間也很有限，你要讓他在那裏上兩天課其實還有點受不了，所以我們會比較理想化一點。

訪談者：那他們為什麼會想來參加？

受訪者：不知道耶。因為他是我們發新聞稿，那他也許覺得說有相關的長官官員在或是怎樣，他會想來看看，結果他發現是要上課的時候，他開始說我有發稿壓力。

訪談者：那你們其他活動上，比如觀螢的活動，會有一些新來的參與者，你們有做過了解這些新來的參與者，他們是如何來得知你們的訊息嗎？

受訪者：其實會喜歡自然的人，大概就會注意這些訊息啦，他通常會滿注意我們的那個網頁上公告的事情，再來就是他們大概已經也都是我們長期的這個關心的人，所以一有風吹草動，他們都會馬上就爭相走告，就是說自己的親朋好友什麼時候要來參加，所以賞螢、賞蝶，這些活動我們幾乎都不怕沒有人來，尤其是如果我們已經連續辦八年，像賞螢連續辦八年，有一年不辦的時候，他就開始要打電話來問，因為他會覺得他今年要

帶新的朋友去，為什麼反而不辦了。

訪談者：所以就是舊有的成員自己主動會將這些訊息傳遞給親友知道？

受訪者：會會！

訪談者：我想這是組織期待的，但也不會主動希望他們一定要這樣去做？

受訪者：不會！我們都沒有硬性，有時候反而覺得有一點困擾，那麼多人...人太多，而且螢火蟲有一定的時間，就是過了就沒有了，那也沒有辦法安排那麼多梯次。

訪談者：第十二題是想要請問就是會透過組織成員來闡述親身體驗來宣揚訊息嗎？

受訪者：不會。

訪談者：還是只是透過媒體來傳遞而已？

受訪者：也很少這樣子去，也很少去單獨為這個活動，而這樣子講，很少。

訪談者：那你們有透過一些促銷的方式嗎？就是來刺激他們來參與，比如說就活動上舊有的成員可能會減費或者比較便宜之類的？

受訪者：基本上我們辦活動都不收費，像我們的展覽或者是我們的賞螢、賞蝶，這些都不收費的，所以其實這我講的吼，其實就是因為生物多樣性這個區塊，真的很多人都不了解，那如果你在要去收費讓他獲得知識，就很多人都望而卻步，尤其是現在我們的資源太豐富了，很多是免費的，所以這個部份我們會用成，而且說實在的，這種東西你是在做知識性的傳遞跟傳播，已經有一點點就是說，人家願意主動來，就已經非常難得了，他不是吃喝玩樂，吃喝玩樂免費那真的是瘋狂，即便是付一點費，大家都會趨之若鶩，那這種比較屬於科學知識的這種部分，所以你再收費的話，恐怕就...觀眾就更少了，那這個部份我們會希望大家先建立概念，然後再有態度、再有行動，所以我們大概就會設計，找場地大概就會先有考量，場地是免費的，公部門來提供，因為公部門常常有很多閒置公間嘛，所以我們會善加利用這個部分，所以基本上不收費。

訪談者：活動上不收費，那書籍上是否會透過促銷的方式？

受訪者：賣雜誌嗎？

訪談者：都有阿。

受訪者：你是說我在行銷我的書的時候嗎？

訪談者：對。

受訪者：不會。你可以看的到我不登廣告，了不起就是我的續訂戶可能有一點點優惠而已。

訪談者：對。我有看到就是提早訂購能夠享有折扣。

受訪者：對。就是這樣子，非常少。因為第一個我定價也不像外面訪問的雜誌出版社定的那麼高再來打個折，從來不做這個事，就是說我的成本，跟我的這個管銷，管銷就好比一張劃撥單要十五塊阿，郵資阿加一加OK這個就賣了，我們沒有那麼大的那種誇張的標價方式再來用減價，我們不做這個事情。

訪談者：十三和十四我一起問好了，就是想要了解除了網路和一些文宣海報之外 你們還有用哪些管道來傳遞訊息給行銷對象社會大眾了解？那除了這之外，有沒有跟一些企業阿他們合作，就是增進自己的通路？

受訪者：如果是活動的話，恐怕沒有辦法跟企業合作，因為活動本身不收費，所以不需要去做這個，但是如果說賣書或賣雜誌的話，我們大概只有委託總經銷，我也沒有辦法跟其他的出版社去做結合，因為這種部分我已經定價這麼低廉，我其實...像人家一年雜誌可能幾千塊，那我們只有八百五，你做結合的話，其他怎麼算他都不覺得他可以合理，而且人家是月刊，我們是季刊，所以種種的條件，相較之下我們也不願意讓其他的出版社覺得說我跟你用互換可能是我佔你便宜，那事實上整個製作，我們又不是那麼低廉，所以我也沒有辦法再打低的折扣，所以這個部分，大概就是僅止於我們用我們自己的媒體、我們的網頁，或者是我們能夠做的時候，做一些DM去做行銷，就是這樣子而已。

訪談者：DM的部分應該也比較少使用吧？

受訪者：不一定，要看，如果我累積到某一個印刷品的量，我們會做DM，是印刷品。

訪談者：活動會在企業的店面貼海報之類的嗎？

受訪者：不需要。

訪談者：就是從內部管道去？

受訪者：對！我們一向都不需要做這個部分，因為你只要在自己的網路上面，然後我新聞稿，我新聞稿大概發出去也都是中央社，他們就會看到了，所以我不用花一毛錢的這種行銷。

訪談者：我有比較好奇的部分就是貴協會在澳洲有成立一個分會，但是為何一開始就在国外，而不是在臺灣，如高雄縣市或其他縣市設立分會？

受訪者：SWAN是International，所以我必須在國外有分支會，在國內並不是我沒有，而是人團法規定不可以，內政部人團法規定不能在國內其他縣市設立分支會。那荒野有分支會，其實我問過他們，他說他們自己也是欸哩等，因為那是不合法的，我們早先的時候，人團法還沒有頒布的時候我們有，我們在台南、我們在高雄、我們在花蓮、我們在臺中都有分支會，後來人團法頒布之後，我們就請他們回去各地的縣市政府自己獨立做申請，並不是我們一來就選到澳洲去做分會，那也不是只有澳洲有分會，我們在日本、在以色列、在泰國也有分支會，那澳洲是第四個，因為我們是SWAN International，有International就是你必須在海外有其他的分支會，那這樣在參加其他國際會議的時候，他才會承認你是一個國際組織。

訪談者：因為這是我比較好奇的，當初在訪談荒野時，他們各地分支會滿多的，但是在看你們時候，比較好奇的是為何一開始會挑外國這樣？

受訪者：不只，不只是外國而已，其實在更早期的，我們是有國內的，但是現在人團法是不准的，從八十幾年頒布以後，他就要你所有的分支會都解散。

訪談者：也因為你們貴單位只有在臺北，其他縣市的話，是否會到各縣市去辦活動？

受訪者：有阿。我們其他的就會用夥伴關係阿，像我跟高雄鳥會、我跟台南、跟臺中，我們都會用友會的關係，臺中那邊因為有中國生物多樣學會，所以我們會用友會關係去承辦不同縣市的活動。

訪談者：所以不用擔心即便沒有分會的話？

受訪者：當然不要，因為你這樣的話，為什麼內政部要去設立人團法，就是怕你通吃阿，那你要讓當地的人有當地的觸角跟他們的領域阿，那這個部分你只能說我用友會，我用那個夥伴關係跟你做串聯，那你在當地你最熟絡，那塊資源是他的阿。

訪談者：最後想要請問在行銷的過程中遇到怎樣的困難嗎？

受訪者：我覺得關心的人還是那一部分，我們覺得應該是要把民眾、參與的民眾或者參與的企業能夠再擴大，因為你會發現我們辦了這麼多的展覽也好、清除活動也好，其實你會看到有一些是熟面孔，這就像其他的大老們在到處演講的時候發現的，就有點像和尚尼姑自己在自己的道觀裡面傳教，你一定要走得出去，你希望那個民眾的接納度是夠的，所以這幾年下來，其實我們會很積極的希望可以去拓展，來參與活動觀展這些民眾的年齡層也好、人數也好、行業也好都希望他是一個開散的，所以我們才會覺得說，如果用SWAN一個會的力量不夠，其實是用不同的會他的群眾，不同的屬性來參與這個部分，那樣子才會快，這個其實是我們覺得要積極去拓展的，包括我們自己的會員、自己的讀者、我們的夥伴關係，都應該要用這樣的開支散葉的方式出去。

訪談者：就是透過人際關係網絡？

受訪者：對。而不是我們一昧的只是在單向，自己在自己的這個行業裡面做傳輸。

訪談者：那目前有比較具體的做法嗎？

受訪者：就是夥伴關係的建立阿。這個我是覺得最有效，而且也比較快，等到你要去吸納那麼多的會員，你要費很多的唇舌，然後設計很多的活動，可是如果你用夥伴關係那就不一樣了。

訪談者：透過其他友會的方式？

受訪者：對！

訪談者：貴協會近來有跟政府進行一些遊說的部分嗎？就是他的政策有瑕疵或是對生態不友善。

受訪者：我們一直都是政府部門不管是野生動物諮詢小組的顧問，也有我們的成員，然後生物多樣性推動小組也有我們的理監事，然後永續會也有我們的理監事，所以在這些不同層面裡頭，我們的理監事都會站在監督跟建議的角色，去看政府的政策推動，所以不用到說，有重大缺失的時候，我們去提出來，而是說他們在擬定政策的同時，我們的理監事已經有參與在其中。

訪談者：如果真的有一些政策比較不好的，會向立法委員遊說嗎？

受訪者：到立法院都已經來不及了。其實他們在永續會跟在野生動物諮詢小組，那個是更前端，都還沒有到法。就是說他們想要這麼做的時候，就已經會先提出來給這些委員知道，然後才會送院案，才會到縣市政府，才會落實去做推動，所以我們還沒有到事情

發生的時候，那如果像說有些團體會走到立法委員陳情那個部分，到目前為止我們還沒有發生過，因為你看我們幫忙協助野動法的修正，提草案，然後生物多樣性國家報告，我們都走在前端。

訪談者：所以這部分運用比較少？

受訪者：比較少啦。因為我們還是希望在未發生的時候，就已經先幫政府想好、修好，所以野動法草案也是從我們這邊先開公聽會幫忙提送草案上去，我們還不用到立法院去陳情。

訪談者：你們在生物多樣性這個活動上的話，只有企業的幫助的話，是主動跟他們說有這樣的活動願不願意來，還是被動的等他們來支持？

受訪者：不是。我是去選企業參加，還不是所有的企業願意來，就..阿..就我選上你了，不是這樣，不是企業說我選上SWAN來參加，不是，而是說我想好，我要做這些的時候，我發現可能可口可樂這一次非常適合這個活動，那我們會去跟他做說明，或者是說這次可能是施華洛世奇，因為他跟水很相關，因為切割水晶，我可能可以幫他辦水資源教育培訓班，我們會用這樣的方式。

訪談者：就主動聯繫就對了？

受訪者：對。我也是我去選，而不是他們來選我。

訪談者：那這過程有比較困難的地方嗎？

受訪者：當然很困難阿。因為企業掏錢不會太容易，你要講到他願意，雖然我們選人家，人家也不一定說OK阿，而是你要去說服他願不願意來，然後說服他你要達到的額度，有時候也不盡如意阿。

訪談者：企業還是依照主題，認為這個活動合適他們企業就選擇他們？

受訪者：沒錯！

訪談者：那最後想要請問，除了來參與的民眾可能重複，如何擴展是困難之處外，那組織的人力、經費會不會也是困難的地方？

受訪者：這是很困難的阿。因為我們的收入，如果單純靠會員，會員我們其實是第一個要服務的，然後你又要擴大到不是你的會員的這些民眾，其實這些經費對我們來講是不

夠的，然後又要辦很多屬於免費的活動給民眾，所以對我們來講如何去善用，這個企業募款，來讓所有的民眾參與這就很重要了。

訪談者：所以經費也是組織所要考量的困難之處？

受訪者：當然！

訪談者：人力上也很拮据？

受訪者：對。但是如果說你有經費的話，當然這種臨時人力的聘用就不成問題阿，雖然一般的時候人力不是那麼充裕，但是你為了一個大的活動，你去募了款，你當然就有人力可以進來，那當然也是那個時候，並不是常態的養這麼多人。

訪談者：還有一個問題想要請教，那因為你們有舊友會員嘛，那每年會定期的舉辦教育活動嗎？就是針對這些會員。

受訪者：我們的教育活動全部都是OPEN的，並不會因為你是舊會員、新會員，或者你不是會員，但是我們每一年的會員大會上是為了會員而做，然後會員大會有一定的主題，像最近這幾年我們會用清除外來入侵種為主題。

訪談者：那是結合一個活動嗎？

受訪者：不是結合，是為他們辦的，而這個活動是有意義的，就讓他們清除小花蔓澤蘭、去清除福壽螺，因為既然是一個保育團體，那你真的要落實到你的行動上，我讓會員有盡心盡力的時候。

訪談者：是在內部空間做活動嗎？

受訪者：當然是內部空間開完之後，這是一定要的程序，這是內政部規定他必須了解你所有會務的執行狀況，然後再帶到戶外去做這個事情。

訪談者：那是用EMAIL通知嗎？

受訪者：沒有。正式開會還是要用紙本。

訪談者：就是用紙本通知？

受訪者：對！

訪談者：好！那基本上就先這樣 謝謝秘書長！

訪談代號：N5

受訪者職稱：財團法人主婦聯盟環境保護基金會秘書長

訪談日期與時間：2010/12/8 10:00-11:00

訪談地點：財團法人主婦聯盟環境保護基金會辦公室

訪談者：首先要請問貴機構在進行行銷活動或宣導活動，是否有專責的部門或專人在負責？這樣的活動是定時定期在舉行呢，還是視需要而定？

受訪者：我們其實目前臺灣的NGO團體比較草根性的，大概其實組織都很小，人力都有限，所以一個人都好幾個面向用，那民間團體NGO大概都會有所謂倡議的議題，然後會有解說宣導這部分，所以他沒有分工到這麼細，但是目前來講我們對於每次對於所謂的行銷，比較沒有那麼的專業，也沒有哪麼多的專職，而是說隨時都在行銷，透過活動也好參與的會議也好，或是透過一些策略結盟，其實是那種行銷跟企業在講的行銷，或是專業在講行銷，其實某種意義是不太一樣，但是就我們本身成立二十三年，我們去年是小赤字，雖然這些媽媽們是這麼...這些婦女們這麼節省開支，但是就是說我們還是要有所謂的開源節流，可是募款本身不是那麼順利的時候，其實很多的地方就必須要支出，我們今年成立二十三周年，正式向內政部申請募款專案...募款計畫，以前我們都是對民眾做這樣子，很自由捐這樣子的小額，但是我們沒有正式向內政部說，我們要在哪個期限裡面申請一個募款專案，然後這個募款專案是為了做環境計畫，這個是比較特別，我們在今年，現在已經是十二月了，從十月十八到來年的二月二十八號，是我們這段時間的募款時間，那主要是針對兩個主議題：一個是葉菜硝酸鹽跟進口水果農藥殘留問題，那這個是我們正式做一個募款計畫，也因為這樣子的募款，等於是要對媒體曝光，然後你要對社會大眾做說明，這也是我們...如果是講行銷的時候，我們有一個比較特定的議題在做這一個行銷的計畫，那我們這個就會有一個，不是那麼的專職，但是比較有專人，就是說募款部分由誰要花比較多的時間，要做這一塊主要的工作，那他不是只做這一件事情，主要工作跟他的次要工作跟他的協助工作這樣子。

訪談者：那就是在活動上是無時無刻都在進行嗎？

受訪者：對對。民間團體是這樣子在看待行銷這兩個字。

訪談者：那機構主要的經費來源？

受訪者：我們主要的經費來源，以目前來講大概是，捐款是很大的經費來源，另外我們就是做計畫，計畫的話有一部分是跟企業合作，有一部分是跟政府申請補助，跟政府補助其實年年都是變動性的，然後跟企業的合作也是變動性的，那尤其是跟企業的合作，我們是非常的謹慎，因為我們也希望說那個合作的過程，比如說我們今年跟正隆紙業合作的是再生衛生紙，因為我們對於環境、整個生態的保育，或是森林的維護，那這是我

們長年以來對於再生紙的運用一直很重視，所以我們...永豐餘或正隆這樣的紙業公司，他們也在推他們所謂的再生衛生紙，一個符合我們的宗旨，跟符合我們年度工作的話，我們有一部分會做合作。

訪談者：那跟企業是主動跟他們聯絡嗎？

受訪者：大部分都是被動，也許他們企業可能會搜尋民間團體目前大概比較，哪一個團體在做的是哪一塊，如果符合他們的話，也許他們就主動跟我們談，那我們就會在談的過程裡面，有一部分會做合作、一起做宣導。

訪談者：那有什麼需要做考量的？既然是被動，就是他們希望跟你們一起合作，那要考量企業？

受訪者：要考量企業的他們的企業文化，他們的企業理念對於產品是不是符合所謂的環保，就是我們主觀認定他們產品是不是對環境是友善的，是不是進步的、是有幫助的，而不會說今天他如果說他對環境是不友善的，或其實對環境造成很大傷害的，縱使他有再多的錢要捐助NGO團體，大概不是我們所能夠接受的。

訪談者：那在向政府...剛秘書長有提過有承辦一些計畫，這部分有什麼需要考量的？

受訪者：以我們目前講大概比較，因為政府在給經費補助的時候，政府也看比如說我們是環保團體，我們當時立案的主管單位是環保署，那有一部分我們會向教育部的環保小組，教育部裡面有環保小組，但是這經費都越來越少，因為這塊餅有越來越多團體在一起吃一起利用，所以資源有限的時候，對我們來講我們就算有一些計畫想要送出去，但是也許公部門不把你認為，你是他的合作夥伴NGO對像，他也不會拿到這樣的補助款，所以我們拿到的補助部分，大概都比較是一個，比如說是環保署、然後是教育部的少部分，另外就是我們有做青年志工的部分，所以少部分會來自青輔會，但是那都是很微薄的幾萬塊錢，所以...但是送案子基本上是我們主觀，我今年要做這樣子的環保議題，所以環保署如果有相關的補助計畫，那符合我們年度計畫或符合我們的會務宗旨，我們才會去送這樣子的案子。

訪談者：那運用在宣導活動或其他活動上的經費佔總經費的比例？

受訪者：那是非常非常少的，如果以特定的人或特定的事的話，其實是非常非常的少，如果我們把行銷定位為你要有一個行銷的策略，或你要行銷的出版品要去做這樣子的印刷文宣，基本上我們這個部份就做得比較少，因為不多的經費也很難把那些經費拿來做，像...比如說我今天要做一個廣告，幾乎你沒有廣告這項事情，其實有點像是在自己內部的刊物，或公共的媒體裡頭，藉由網路這種無遠弗屆，或是大家轉來轉去的，都

是透過這種不是那麼花錢的廣告模式在我們的內部行銷。

訪談者：那第三題是想請問在行銷活動或其他活動上，有那些外在環境變化是組織需要考量的？比如說是政府決策或是公害生態汙染這些突發事件的發生，這些事件對於組織在行銷會是怎樣的影響？那是否是一個時機點藉由這樣的事件來宣導組織的理念，會是這樣的時機點嗎？

受訪者：會。就是說我們以目前來講，如果說我們這次做所謂的募款，募款工作某種程度也是行銷你這個組織到底在做哪些事情，你是不是得到社會的認同，因為有認同他才有意願把口袋的錢拿出來捐助你，如果說他今天口袋沒有這樣的能力，可是問題是他也願意支持你...也許從心，就是我支持你這個理念，可是我現在只是沒有能力說我把錢捐給你，那有能力捐錢的人他也會認同你這個的確是值得支持的，那我們在行銷裡頭的外在，像譬如說我們對於環境，其實以我們環保團體來講...主婦聯盟，就是說看到社會的不公不義，或是看到社會的哪個環節其實是出問題了，我們會針對那樣的環境議題去希望能夠藉由討論藉由活動、藉由計畫希望能夠改變這個環境，希望提升生活品質，所以以目前來講，行銷我們的話，以目前這個專案看起來是用進口水果的農藥殘留問題，因為他跟吃得很有關係，然後另外就是跟葉菜類的硝酸鹽含量問題，他也跟吃得有關，所以我們對於環境保護這四個字其實是比較廣義的解釋，因為我們也關心生活的環境、也關心消費的環境、也關心婦女的环境、也關心教育的環境，所以我們對於環境的這個解釋是比較廣義的，那我們這次針對吃的消費問題是希望說，因為我們加入WTO之後其實很多的進口水果，進口水果政府幫我們把關，把關到什麼程度，有的政策、有的制度有沒有落實，另外就是說我們對於葉菜的硝酸鹽含量過高的問題是臺灣的政府單位還沒有去重視這個議題，硝酸鹽含量的問題在歐盟已經有標準了對於政策裡面或政府裡面，還沒有體認到這是個重要，或說大家會覺得他其實是沒有那麼的緊急，但是民間團體、環保團體主婦聯盟來講會覺得他是一個值得重視的，那請政府要對這件事情能夠加快腳步，要嘛就是多做檢驗、要嘛就是要做標準，那人民老百姓才有一個依循，因為對我們來講守護健康本來就是政府責無旁貸的責任，我選出的政府、我要的政府就是要來保護我們，那如果人家有這樣一個標準來保護他的國民的時候，那我們的政府是不是也應該把這件事情認真，所以現在談的就是說藉由這樣募款計畫裡面，就是要做出我們自己對於外在環境的改變的時候，我們透過這樣一個計畫來影響政府也好、影響政策也好，或是來關心我們的消費環境，關心臺灣的土地的問題，那也因為這樣子，是不是一個行銷的其中一個點阿，那至於政府的決策、公害生態汙染事件的發生時，我們的行銷活動會產生哪些影響，以民間團體來講，其實沒有那麼的明顯他能夠產生什麼影響，但是環保團體其實都是在某一個議題上是結合的，譬如說我們覺得國光石化的問題，石化產業在臺灣來講，長久的這樣子的產業到底是不是我們政策裡要做長期的發展，已經有一個台塑、已經有其他的石化產業，是不是需要再來一個國光石化，那這個國光石化一進來，還會影響很多很多的我們的環境面、我們的土地面、我們空氣等等的，那那個環境影響評估裡頭，到底影響多少，那對這樣子的一個公共政策，政府在看待這樣的公共政策的

時候，這個決策過程到底符不符合環境正義，或符不符合我們民間或人民對政府的期待，那我覺得整個白海豚的事件，其實是...有時候我們是會看到很多很多的點，不是我們一個團體能夠使得上力或能夠主導，所以有些部分是比較配合型，譬如說你今天是甲團體然後你發起，那其他的團體能夠一起來針對這個問題一起來面對一起來解決，所以民間團體常常有這樣的策略結盟。

訪談者：第四題在行銷活動上，畢竟有一些議題相似的組織，你們會將其視為競爭者嗎？假如是的話是如何突顯組織的優勢或是比較特殊之處來克服他們的競爭？那還是你們環保團體比較採取合作的方法？

受訪者：比較民間團體是希望是說有些事情是大家一起做，有些事情不要資源重疊浪費，比如說我們在做消費議題的時候，有些部分比如說葉菜硝酸鹽這個部分，也許消基會目前沒有做這樣檢驗的部分，那他現在檢驗也許是生活面食衣住行育樂裡面，有很多其實都是消基會他們慢慢在做，因為他們是透過檢驗、透過律師的法律背景然後去了解這個問題對臺灣民眾生活的影響，然後政府的政策要怎樣的去制訂或是修正，那我們主婦聯盟來講希望說消費議題裡面能夠讓大家有一個消費教育，透過消費教育改變消費行為，改變了消費行為希望能夠對大家，提升生活品質也好，或提升安全健康的概念也好，或是一個身體力行落實到生活裡頭，所以我們希望他其實是不要資源重複再利用或是大家對同一個議題，除非那個議題是一個倡議議題或是抗爭議題我們才會一起做，那其他的教育面，其實是每個團體都有自己的屬性，那至於會不會有個競爭者，其實就捐款這件事情，其實大家都是互相在某種程度間的競爭，就像我們前些時候參加一個活動，那他活動是從北美洲的婦女回臺灣開的一個年會，也邀請臺灣的在地婦女去做簡介，那在哪個過程裡面就來了很多臺灣跟婦女有關，就會說看到大概，如果民眾口袋只有一定的，譬如說只有一百或是五百他要捐給誰，你會覺得說環保團體介紹完以後，就換所謂的單親團體，那單親團體介紹完就換所謂的家暴團體，家暴團體介紹完就會有那種罕見疾病的團體，罕見團體之後還有那種重症孩子的團體，你是不是一個比一個可憐，環保團體講完環境應該關心，等到單親來了你會發覺單親其實也很重要，單親家庭不管是男爸爸或是女媽媽這樣子的單親，其實對生活的壓力、教育的環境都有很多的問題，藉著如果說家暴，你會發覺家暴更可憐，罕見疾病是不是更可憐，重症智障的家庭、社會團體是不是更可憐，如果我有一百塊錢我要捐給誰，會覺得要...大家都是社會裡面的社會工作者，那也對臺灣環境付出一份力量，可是你的競爭者就會有這麼多，所以環保團體在募款上面來講，其實相對的弱一點點，若有主動的弱、也有被動的弱，小環境還是大環境的弱。我們臺灣，據說啦...我還沒有看到那個報告、還是從哪節錄的，聽說臺灣一年的總捐款大概慈濟就先占了一半，慈濟占一半的時候，在另外另一半宗教團體大概又占了一半，然後在這四分之一裡面，到底社會福利團體、弱勢團體又占了多少，最後如果要看到的時候，其實是很少很少，我們本來就知道這是現況，本來就是要靠自己，你拿出什麼樣子的議題，然後值得社會大家支持跟尊重這樣子。

訪談者：那在募款上通常會競爭嘛，畢竟資源有限，那議題的倡導上還是會有合作的關係嘛，倡議聯盟這樣子的結合，所以在議題上是會有合作的？

受訪者：其實民間團體也常常會有那種小額募款，我們希望說譬如說你口袋裡有五百塊錢，預計要捐給社會團體，可是你有可能變成說一百捐給主婦聯盟，一百捐給環保聯盟，另外一百捐給罕見疾病，另外一百在捐給失智老人，也許因為小額的部分讓大家都能夠因為倡議這個議題而對社會有所貢獻，所以常常用小額的捐款，小額的募款做為...讓社會大眾不會覺得說其實也想支持，可是如果說都要這麼大額的金錢其實都是辛苦。

訪談者：那就目前的趨勢可能宗教類或其他大型組織吸收資源比較容易，那貴單位目前有沒有比較好的方式或較佳的方法來克服這個部分？

受訪者：目前來講我們可能的方式就是，可能透過一些媒介吧，不管是說透過網路的媒介讓更多人知道，以前我們也許只是透過自己的平面媒體，或自己一點的官網網站，可是我們現在是慢慢的也覺得說其實像FaceBook這樣的一個族群，或是有更多的網路部分，讓更多人知道主婦聯盟在做哪些事情，我們希望把這樣的訊息，更多人知道大家也許就會不同的關心，有些人也許真的想贊助這樣的環保議題，可是以前也許不知道，那現在如果說這樣的訊息更多人知道的話，也許對這樣的捐款財務可能會有些幫助。

訪談者：那想要請問第五題的話在宣導或是行銷活動，民眾的需求是如何來得知？那通常是透過哪些方式來了解？

受訪者：其實我們比較不是從民眾的需求來考慮我們要做什麼，而是我們某種程度是有點主觀的看待臺灣環境改變，或說臺灣環境問題...針對臺灣環境問題提出我們的環境看法或主張，或是我們希望發現問題以後怎樣去面對，然後怎樣去解決，只是說對消費端或是說民眾能做怎樣子的，他只是我們希望他是透過我們這樣的主張，然後他們有認識、他們有改變，有改變就讓臺灣這塊土地就會有更好的往前發展，活動大概是透過講座、宣導活動阿，然後平面的或是媒體網站，透過這樣子的各種方式讓民眾知道。

訪談者：那組織會有一個溝通平台嗎？譬如說信箱，就民眾可能希望有一個類似教育宣導的活動，他們主動希望你們到當地去辦環保教育這樣的議題。

受訪者：也會。譬如說我們在...我們如果在倡議所謂現在的「一次用品減量」，我們希望大家減少使用，有些是希望能夠不要再用，譬如說免洗筷阿，或是現在年輕人或小孩子很喜歡五十嵐這樣子的一個飲料，你不能夠避免嘛，但是能不能減量，或是說有沒有可能，譬如說有替代性容器，就是說你不能說絕對，沒有什麼絕對的部分，那有沒有相對的，相對友善的做法、相對進步的做法、相對可以讓環境更好，就是說我也解決了我想吃這個東西，可是在容器上來講有沒有有一些優惠，有沒有有一些新的做法能夠讓大家對

於在吃的過程裡面也注意到健康，也注意了環境的議題，所以這個部份我們倒是會透過這樣的方式，我們在這個過程裡面就會在我們的網站，譬如說廢油做肥皂就關心的是一個廢油流向問題、河川汙染問題，另外就是說再生衛生紙就是注意一個森林的保育問題，然後紙張的使用、垃圾的分類、資源的回收等等的，那一般的民眾或是有些是社區發展協會、有些是學校不管國小國中各等的學校或是一些企業，那他們會來邀請我們做這樣子的一個宣導講座。

訪談者：那第六題是想要請問在進行一些行銷活動上時，主要的行銷對象為何？那就是在面對廣大的社會大眾時，針對一些活動上是否有區隔的方式來方便行銷的進行？

受訪者：我們倒是沒有。只要有人願意邀請我們去講的話，我們其實不太區隔對象，我們變成就是說如果有民眾，我們主要針對社會大眾跟學生，學生的話不管就是...學生也會看，就是說國小國中比較多生活環保這個區塊，那這兩年我們也關心迎接高齡化的社會，臺灣是高齡化社會了，我們也關心生命在最後那個階段裡面有沒有比較尊嚴的，有沒有活得比較自在健康的，然後走的也比較有尊嚴，類似這樣子的議題，那你就會發覺來申請這樣子的講座時，就已經不是學校反而是大專或企業的，或是說一些比較...譬如說宗教團體，他們就會對這樣子的議題有興趣，所以會因為不同的議題，不同來邀請的對象就會改變。

訪談者：所以不是組織主動去區隔而是依照議題的差異？

受訪者：對。你關注的議題或你散發出去的資訊，然後按照你出去的資訊民眾會來提出這樣子的相對申請。

訪談者：那在宣導活動上會針對組織的成員或者是職志工，會單獨針對這樣子的成員來進行一些活動嗎？

受訪者：會。也會譬如說我們針對「一次用品檢驗」要對外去做宣導，然後我們對外宣導的時候變成你要有教案嘛、你要有背景資料，然後就變成你要準備這個，我們就會有一組人，如果你對這個有興趣的話，你要成為宣導員的話，那我們就會組織起來，然後大家來針對這個宣導兩個小時的教案，那有可能我最多就宣導兩個小時，但是有些人會覺得說我時間只有四十分鐘我時間只有一個小時或只有一個半小時，不管你幾個小時，但是我們這個教案做起來最多小時...兩個小時做個教案，那大家針對這個教案要理解他，為什麼這樣子做，然後這裡面背景資料要講到哪些，然後希望對於民眾因為不同的對象，你要做怎樣的調整，所以這個是內部的，在出去之前要有自己的要準備。

訪談者：所以就是透過先教導組織的成員認識這些議題的內容之後，再把他擴散出去？

受訪者：對。

訪談者：那在組織會員方面會主動聯繫他們來參與嗎？

受訪者：我們是基金會，所以我們沒有所謂的會員，如果贊助的就等於贊助的會友，然後我們會有所謂的，因為我們的組織架構裡面有所謂的委員會，那委員會我們分成五個委員會：就環境保護委員會、消費教育委員會、教育親子的委員會、青年委員會和婦女委員會，有時候是針對不同議題請委員會來支援，或是其他的委員會如果有興趣的話，如果有時間我們也歡迎他來加入，那比較是一個議題的工作小組的做法。

訪談者：第七題是想要請問，剛有提到會向政府或企業進行合作嘛，那通常是針對哪些議題？除了針對何種議題外會主動向這些組織進行宣導嗎？

受訪者：我們比較沒有那麼的主動。

訪談者：所以比較像剛所講的比較被動等他們要求。

受訪者：對。只是說我們如果說有談到可合作的部分，就會比較聚焦在環境議題裡頭，就是我們關心的年度議題裡，不會說這個企業想要做雖然他也是環境，我們其實不管直接或間接一定要拉上環境的議題不是那麼的難，可是我們會希望說能扣上我們的年度計畫，或的確是我們目前在做的倡議議題，而不是企業有一筆錢，然後我們為了申請那筆錢，而又去創造另外一個我們不熟悉的，或我們目前來講不是主要工作項目的議題，還是會以我們的會務為主軸，那因為這個主軸發展出來，我們覺得這個部分是可以合作共同來教育我們的社會大眾，或者說我們共同對社會大眾產生行動影響。

訪談者：那第八題是想要請問貴機構提供的產品與活動內容為何？那在設定這些產品或活動哪些是要考量的因素？

受訪者：如果說用產品的話，就等於我們行銷的策略或活動，對我們來講就是你的倡議議題是什麼，然後你經過這個議題以後，經過研究經過討論，然後你希望讓民眾更能夠了解這個議題，所以我們討論出我們所謂的教育宣導計畫、教育宣導活動，或是這樣子...我們開一個記者會讓社會大眾知道、讓政府知道這個議題是怎麼樣的狀況，所以我們的產品把他定位成是說透過我們關心的議題，然後產出的是一個活動也好、是一個講座也好，那至於這個內容的考慮因素，我們是希望他是能夠影響政策的，然後他是能夠對社會大眾產生出對環保的關懷，然後當然最好是能夠身體力行，甚至能夠擴大影響這樣子。

訪談者：那會向政府倡議或遊說一些政策嗎？

受訪者：會呀。就像譬如我們這一次，你看到在我們後面是觀察嘛，這邊是觀察蘋果，對面還有一個小會議室，那邊是觀察葡萄。我們想知道蘋果的部分他的差異性比較沒有哪麼大，但是那個葡萄的部分就有差異了，就變成說因為他受傷面比較容易看的到，你就發覺開始長黴了，另外我們也送驗，到底他裡面含有什麼什麼類似這樣，這個都是費用，另外就是對於葉菜的硝酸鹽這個環境議題，因為他跟土地、跟水資源、跟人體健康其實都有很大的影響，那政府部分我們就希望能夠影響政府的政策，你之前政府是沒有關心到，政府關心的是農藥的問題，化學肥料的問題，可是硝酸鹽其實是一個，其中一個影響人健康的，所謂的健康風險應該去評估，那這個的話就請農委會，你對於我們的農友在使用肥料上來講，有沒有正確使用肥料，或是有沒有過度施肥，因為硝酸鹽是跟施肥有關、跟我們的所謂的設施有關，或是光合作用有關或是你採收的時間有關，另外就是說希望衛生署你能夠對於葉菜這個硝酸鹽問題，你能夠多採樣能夠多檢驗，人家國外有就是歐盟有這樣的標準，那這個標準要不要拿回臺灣，也能夠參考成臺灣自己本土的標準，那這個就是等於就像你講的說，我們透過這個部分我們希望能夠影響政府在一些政策議題上來講，你沒有看到的、或是你疏忽的，或是你覺得他重不重要，請你重新考量或是請你正視這個環境議題。

訪談者：針對這個部分是主動去跟環保署那些相關單位主動聯繫嗎？還是透過立法委員來施加壓力給這些相關單位？

受訪者：有一部分我們自己就主動透過媒體開個記者會，然後希望政府單位我們一起來開會討論，然後至於說會不會透過立法委員那要看不同的議題，有些議題還是會，有些議題可能就不是透過立法委員。

訪談者：會的話比較屬於哪些議題？

受訪者：就比較是法的部分，影響到要立法還是修法的部分，才會比較是跟立法委員做聯繫。

訪談者：不然就是開記者會？

受訪者：對。就是訴諸大眾讓政府知道這是個重要的部分。

訪談者：那在第九題是想要了解，就是會把他化為一個活動或產品，那在這過程爭會有定價的策略嗎？那主要的目標或標準？

受訪者：我們一般來講譬如說我們規畫出一個活動計畫，那還是會把所謂的經費預算表，任何一個活動都會把他視為一個活動計畫，那活動計畫我們就會有活動人力的配置，然後活動的期程等等這些各部分，但是我們也會有個經費預算表，那經費預算表是

為了...因為我們這樣子的民間團體，像主婦聯盟這樣的團體，所有的一分一毫都是來自社會的捐款，那絕大部分的捐款也來自我們自己的內部講師，我們內部的講師出去外面宣導的時候大部分都會回捐，就是他不是一个...就是說明令規定的，而是大家有這樣子的共識，因為組織需要往前走、組織需要人力物力需要財力，所以我們大概就會回捐回來基金會裡頭，但是我們會在我們整體上來講，如果我們要去做這個教育宣導的話，裡面都會需要有一個所謂的講師費用，那我們希望邀請單位你能夠...我們講師費用的擬定是以政府的一個小時比照政府單位的一個小時一千六百元，但是你也會碰到有些團體、有些社區他其實真的是很小，然後他一年的經費也沒有那麼多，他想要跟你講不好意思我們一個小時只能八百塊錢或是我們只能夠給多少，但是對我們來講其實都OK，那也有少部分，很少很少的部分會說我真的沒有這樣子的費用，可是你們這議題是我們很關心的，那你們能不能到我們這邊來講，如果說是那個我們會稍微考量一下，假設那樣子的團體，而且希望你不是兩三個人，如果你人數也夠，然後對我們來講交通上其實還可以的話，我們大部分也會接受，但是就是譬如說今天是連江縣或離島的，你們又沒有經費，然後又要我們跑那麼遠基本上就比較難，那如果一趟交通其實都還OK的話，那我們覺得你們團體又很有誠意，然後人數又可以有多少的話，基本上我們還是會去做這樣子的宣導，那盡量那他做到其碼有一點收支兩平啦但是比較難。

訪談者：所以定價上最主要還是希望收支平衡！

受訪者：對。就是希望出去的話能夠有所謂的講師費，能夠給我們出去的講師。

訪談者：那第十題是想要請問有運用哪些方法來吸引目標的參與或是宣揚組織的理念？

受訪者：因為透過宣揚我們組織的理念，有時候是...就看不同團體的需求，因為我們是一個媽媽團體，所以我們有很多所謂的環保DIY，那透過操作的過程其實是比较能夠接近大家，不是那種純然說我講課台下有四五十人或是更多人或更少人在聽，不是那種教跟學的那個過程，而是透過有一個活動不管是遊戲的活動還是DIY的操作，這可能比較融入在教學裡頭的話，大家可能比較能夠對於，一個你想要透過一個活動或是一個講座來傳遞所謂的環境的可能因素可能改變，對於我們來講會稍微做成一個，看不同的對象做不同的修正，那環境裡面的環保DIY是我們常常拿來做的一個工具。

訪談者：那在活動上會有譬如說環保的生態體驗或體驗活動貴組織有沒有在推行這樣子？

受訪者：我們的環境體驗做的是比較戶外的部分，像我們連續幾個禮拜都會在臺北市近郊的虎山這樣子的自然步道，那我們透過這樣子的自然步道裡面去體驗一些...在裡面有一些...設一個站，譬如說體驗一下自然的感受或是透過認識植物的部分，來了解我們應該關心土地的問題，或是透過一些在裡面玩的遊戲，可能會讓他知道說其實保育森林可

以怎麼樣怎麼樣，所以那個戶外的體驗我們也會。

訪談者：也是有！

受訪者：對對對！等於那就是活動之一啦！不同的活動有不同的對象，透過不同的設計也能讓不同的人，不是純然就是說我只是來走一下一個山。

訪談者：好！那第十一題是想請問貴機構平時是如何與媒體互動？那是否會運用一些比較特殊的事件來增進媒體報導的意願？

受訪者：我們其實平時跟媒體沒有那麼多的密切，或是平常有保持什麼樣子的平常關係，或是說平常會打打電話或是什麼，我到是真的比較少。如果有的話真的是透過特殊事件或是說我們想要轉達的或是我們自己很主動的，譬如說進口水果的一些關心的問題，或是葉菜硝酸鹽的問題，或是我們對於說節能減碳的部分，民眾應該怎樣子的身體力行，然後或是說我們對於環境裡面的哪些是我們希望能夠表達基金會的主張類似這樣子，等於是我們有要做這件事情，我們才會跟通知媒體說來做採訪來做了解，那平常我們的確是比較少有這樣子的經營，就跟媒體的關係平常就保持一個比較好的經營關係。

訪談者：第十二題是組織成員透過親身體驗這部分組織目前有在推行嘛！就是希望組織成員可以積極的透過人際關係來宣揚組織理念嗎？

受訪者：我們的確是希望說你參與了基金會的相關活動，那除了能夠利己之外，還能夠影響你的家人、影響你的週邊朋友，當然更希望說如果你有外在的資源，也能把外在資源帶回來，成為內部一個可運用的資源。

訪談者：還是會希望成員能夠達到這樣子的目的嘛！

受訪者：對。

訪談者：所以這也是組織平常一些教育活動的目標！可以這樣說嗎？

受訪者：可以這樣說！

訪談者：那在辦理這樣的活動話會有一些比如說促銷的手段來刺激社會大眾的參與意願？

受訪者：因為我們基金會比較不是...如果說是，我不曉得你是否知道主婦聯盟有兩個團體，一個是你今天拜訪的主婦聯盟環境保護基金會，還有一個團體是臺灣主婦聯盟消費

合作社。

訪談者：我知道。

受訪者：這兩個團體是獨立的團體、財務也獨立、人員也獨立，從主婦聯盟二十三年來有生出三個團體：一個是自然步道、最早是家長協會，我們關心教育關心家長會的問題，然後這個小組的成員後來慢慢的長大了，然後就成立一個自主團體，然後自然步道在我們原先也是個委員會後來也是慢慢長大了，就成立一個自然步道協會，然後消費本來是我們希望做共同購買，然後其實也是一個改變消費行為，所以在我們銷品會裡面後來慢慢長大，有一組人就出去做共同購買的這個事情，而現在成立一個消費合作社是一個滿大的組織了，所以對我們來講因為你這邊很多談到產品，比較是用企業的方式看待一個民間組織的行銷，所有你有一些部分用的很...我們比較不習慣用產品這兩個字，什麼東西是我們的產品，產品牽涉到你對產品的品質認同，你怎麼樣去規劃產品，怎麼去產出這個產品，怎樣維護這個產品，只是使用語言比較不一樣，所以我們到是沒有特別對我們的這樣子的一個活動，能夠因為有不同的一個對象，會有一個所謂的促銷，所以我們沒有所謂的促銷。

訪談者：就是比較少。

受訪者：對！有的話大概就是透過一些...也許比較是消極的做法，只是透過我們自己的媒介，自己的平面或是自己的官網，去做一些活動的告知，不會有所謂的。因為促銷本身要嘛就是獎勵拿到優惠價阿或是買一送一阿，或是說因為怎麼樣你支持所以怎樣，我們比較沒有促銷這樣子的想法跟行為模式。

訪談者：第十三題是想請問有運用哪些管道將訊息傳遞給社會大眾或是行銷對象使他們能夠了解？

受訪者：我們目前來講大概就是比較多還是透過自己的官網，透過現在所謂的更多的不同的網路行銷，另外就是友好團體這樣子。

訪談者：那貴組織只有總會跟臺中分會，其他縣市部分的話？

受訪者：我們目前來講也曾經討論過說，要不要再設其他的縣市有所謂的其他分會，那因為成立分會不是我們，譬如說我們現在臺北去台南成立一個分會，我們比較不是這樣子的想法跟做法，當時有臺中分會也是臺中地區有婦女，他們想要做環境這一塊，所以希望跟臺北這邊一起討論出可以一起互相努力的到底是可以怎樣子做，那這個過程裡面也曾經講過就是說，臺中他其實也可以自己獨立成為一個，跟臺中市政府去申請他是一個地方組織，但是後來大家還是希望一起做事，所以才會有臺北總會、臺中分會，那至

於未來還要不要有其他縣市的分會，沒有那麼積極在討論，但是會因為你沒有在各地設分會，並不代表說那個環境議題就不進行，而是比較跟不同環境的環保團體、消費團體做策略結盟這樣。

訪談者：好。第十四題是想請問那在通路上的話，這裡的組織是比如說是一些商業組織、一般私人企業，會有跟他們一起合作嗎？運用他們一些比如說7-11在他們那邊放置一些DM或是一些文宣品，有這樣子的合作方式嗎？

受訪者：我們有小型的曾經這樣子做，就是說像我們這次有DM印出來，然後如果說有一些民間團體也好或是商家，如果他們願意幫我們放的話，我們也會有這樣子的一個把DM放在不同的地方讓人家索取，但是對環保團體來講尤其是主婦聯盟這樣子的環保團體比較龜毛，就覺得說印出來的東西要拿給消費者或拿在民眾的手上是可用的，所以我們對於這些資源其實是很珍惜，所以願意放...可是我們，或是沒有那麼主動或那麼全面...你也幫我們全面去...，因為我們會覺得說這些資源其實是這些都來自於森林的資源，因為你有木材才會變成紙漿，紙漿才會變成一個紙，紙以後其實是能不能再生利用，那對我們來講每一個資源使用我們都要非常的謹慎，所以我們不會想要大量印刷，然後印刷之後擺各個地方，所以那個行銷策略跟所謂企業的行銷策略是不太一樣的，我們更關心的是...比較是環境保護的這個部分，基於環境保護的這個本質，你去做很多很多的事情，那能夠想的到的盡量想，那一定有我們想的不夠周全的地方，那我們盡量這樣子，所以那個行銷策略到是不會運用到那麼多的文宣品，未來希望比較多的是電子品的東西。

訪談者：就是放在網路！

受訪者：對對對！因為現在能夠使用網路的也越來越年輕化了，我們也希望其實大家...這是必然的趨勢，平面的東西他不能少，可是要慢慢讓他稍微減一下。

訪談者：因為現在比較常運用一些網路這部分，那組織在早期的時候畢竟那時候網路不發達，當時還是以文宣為主嗎？

受訪者：對對對！

訪談者：所以就是因應時代趨勢的不同就有所調整囉！

受訪者：而且我們早期，你看更早我們當初成立的時候，根本沒有這些所謂的印刷，那時候我們都還是手寫板，手寫以後再去印一印，然後印成我們自己的內部刊物，然後之後慢慢的才有所謂的月刊，那月刊之後我們本來也都是黑白印刷，但是我們也因應了潮流，我們現在也做了彩色的，只是說油墨是環保油墨、大豆油墨做了一些調整。那我們

本來從一個月的月刊，把他變成是雙月刊，那未來是不是會調整成季刊，或是半年刊有可能，因為我們未來希望能夠雙軌，有所謂的電子報部分，那我們也...如果你有進入到我們的官網裡面知道說，因為年輕人給我們的說法是這實在是太老舊的，一看就知道是一個，有些比較客氣的就是說，一看就知道很有年齡很資深的一個媽媽環保團體，那有些講話就比...我們不要講的這麼客氣，這一看就是老成這個樣子的，就是說官網其實某種程度代表組織的門面，你門面沒有做到可能很新潮，很符合社會現在的發展，其碼內容也要就是說，如果能夠內外兼修當然最好，沒有的話其碼裡面的質感要出來，那其實我們之前對於這個官網的經營，其實沒有放那麼多的心力，所以那個對很多人來其實是裡外都不是很滿意的，我們當然自己也對自己不滿意，可是問題是要經營這樣子的一個網站，其實還是要有一些人力，不管是說你要放進去的東西，你到底有什麼產品是可以...什麼產品的MENU，你到底有怎樣的資訊是值得放上去，給人家社會大眾可以看的，然後另外就是說你會讓人家覺得這麼願意來看一個網站，可能裡面有一些好的東西、好的資訊、好的活動、好的什麼，那這個我覺得是我們有討論的地方。那我們現在規畫是新的網站的部分，我們是希望...目前找到一家是他也能夠體諒民間團體在費用上在經費上不是那麼足，所以我們做了比較...也許不是那麼的複雜性，但是他其碼是不再那麼的陽春，那稍為是可以讓我們能夠定為成我們怎麼樣的官網，那另外就是說未來在上線上來講不是一定要靠，又要另外花一筆錢請人家，是我們自己的工作人員其實就能很容易的上手我要去修改這修改那，所以我們未來希望能夠在三月份，明年的三月我們希望能夠新的網站能夠有一些不一樣，也在這過程裡 能夠有電子報先雙軌，那未來平面的是不是越來越少，還是說他定位成什麼樣的出版文宣，那這個部分都還在討論。

訪談者：新的網站我也有去看過，發現怎會跟我最初看到的不同，原來是新的網站。

受訪者：對！我們現在就是兩個部分在做一點接軌，然後主要是因為這段時間是募款期間，我們希望募款期間能夠讓想要進去點閱的人能夠有一些比較不一樣，看的到的東西。

訪談者：第十五題想要請問貴機構在執行這些活動上的過程中，是否有遭遇一些規畫或執行上的困難？有的話又是如何解決？

受訪者：其實我們某種程度也是做中學、學中做，那我們在很多的規劃裡面，規劃裡面就是會談到一定是一個人的問題、錢的問題，你要有人把一件事情做好，那也要把一個好的事情讓人來完成，所以做好做對的事情是我們很重要的基本主張，那怎麼樣是對的事情，其實目前來講很多是我們要做的事情，我們都把他認為說就是要做對的事情，可是要把對的事情做到好的話，就需要人力物力財力，那可是往往就是說你沒有辦法所有條件都到位的時候才要來做這件事情，所以對我們來講，我們討論到一定程度的時候，假設他是必然要做的話事情就要去做，至於那個事情做了以後，也許人怎麼樣的去努力，但是至於如果說需要多少的費用的話，那費用就是事情決定以後才趕快去找錢，那如果錢不足的時候也許到一定程度在做怎樣的修正，就是做了以後討論、修正、做了以

後討論、修正這樣子。對我們來講就是一個計畫或是一個活動或是一個議案就是經過一個大家初步討論，討論後凝結共識，有共識以後就把他做成可執行的計畫，那在執行的計畫不代表說不能變動，那變動要透過這組人再討論，討論以後再修正，修正以後再執行，其實大概都是這樣子做調整。

訪談者：所以基本上還是以人力物力經費為主要之處就對了？

受訪者：對！

訪談者：那想請問就是譬如說在宣導某些議題上的話，是否會有定區性的差異？比如說一個環保議題，一些較鄉下的地區可能對於這樣的環保意識較為不足，那會不會影響到宣導過程這個部份的難易度？

受訪者：也會！譬如說我們也常常在做...我們今年的所謂剛跟你提的一次用品減量的這個議題，因為那是個專案所以我們已經拿到專案的經費，所以申請的單位他不用付講師費，所以也因為說不用付講師費，常常就是你們這個團體來申請，我們比較希望說其碼都二十個人三十個人，那你們也說好OK，可是因為是不付費的...不用付費的一個活動，常常到了現場以後因為天候的關係，譬如那天颳大風下大雨或是那天天氣變冷了...還是什麼，常常就是有一些客觀因素就影響了出席率，那我們就會覺得有點可惜，就會常常變成說，因為你這個是一個專案，不管是來自於企業的專款，還是來自於政府的捐款，還是我們自己內部去募其他的款項，都是社會資源，可是常常會變成是說，因為是免費的活動，所以民眾對於免費的活動就沒有一定要出席，今天如果是拿口袋的兩千元去參加一個活動，比較不容易說我不去會覺得很可惜沒有，我不管是一百塊繳還是一千塊、兩千塊就是我付費的活動，那常常就會變成是免費的活動，會讓民眾有一點我愛去不去，所以我們覺得那個資源上是有一點點的浪費，另外就是說我們做宣導來講，假設是社區的志工還是說學校的老師，基本上他們比較有熱誠，會說他們對這個題目有興趣才會來申請，所以相對的透過這樣子的活動、講座或是一個學習之後，他做再度傳播的那個網際出去就會更好，那如果只是單向的說，我學了以後、就聽了以後也許會改變自己或是放著，那種可能就僅止於我教你學而已，那如果說有一些特定的角色、特定的屬性的人，那也許我教你學之後，你會把他創造...譬如有些老師學了以後還創造成他另外自己的教案，那那個嘉惠他的學生，也許那個改變或影響就會更多，那是我們看到比較正面的部分。

訪談者：那譬如說有地區性的差異的話，是否有克服的方法？

受訪者：以目前來講我們其實會來申請這樣子的課程裡面，到是還不太...對我們來講我們組織來講，到是沒有那麼的城鄉的差距，但是會有譬如以學校來講，我們也碰到就是說，也許老師覺得這是好的課程想要引進，可是不見得是學生這麼的樂意聽，就像我們

在談生命的問題時，有學校的老師、大學生，通識課程想讓大專生了解生命的議題，可是我們談的是比較是一個老年的關懷生命，對年輕人來講，我現在生命正年輕正完美，你現在引進是告訴我們說老年以後應該怎麼樣怎麼樣，是不是我們就要變成要，變成說受邀的單位想要邀請我們的老師，可能事先要先做溝通，否則的話我們就把原封不動的教案，帶到學校那個場域給這樣子的對象，其實大家都是彼此的教與學或是在學習的過程就比較沒有好的交集，因為你要因為說今天也許學生是大專生，雖然我同樣講這個議題，可是我要因為不同的對象，所以我要調整我的教學，也許就是讓他們覺得說周邊有沒有這樣子的一個...家人裡面有沒有這樣一個老人的人口，或是你的兄弟姊妹們有沒有這樣子的談過...這樣子的朋友，還是說在你的家人裡面曾經怎麼樣，就是你要換一個方式去做教學，而不是我一套通用，所以那個部分是我們曾經遇到的，因為不同的對象我們一定要做不同的調整，雖然同一個教案...你這個教案同樣的議題，你給小學生跟你今天給大學生或是你今天給社區的居民或是你今天給老師，其實會因為不同的對象，你就要做調整，那至於有沒有城鄉那麼得有差距，在我們目前來講大概也是因為我們都在都會區，真正會邀請我們去的時候，沒有那麼的鄉村的，比較多也許是在社區發展協會，那社區發展協會他們其實都已經有自己的，就是說他們要找什麼樣的人來聽這樣子的講座，或多或少都有他們自己的成員的一個屬性。

訪談者：所以在地區上的差異目前沒有那麼明顯就是？

受訪者：對對對！對我們來講到是說我們怎樣把一個環境議題，把他規劃成是一個讓民眾能夠相對接納以後他會去思考，我們比較希望說這樣子的一個議題，我們怎樣把他設計成或是怎樣規劃成一個出去宣導以後，是會帶動大家去思考這個環境議題，然後思考之後其實他希望能夠化成一個行動，那樣的行動也許是改變他自己的生活習慣，或改變他家人整體的行為，但是能不能那麼快速其實都很保留，因為要改變一個人的想法跟一個人的行為或是甚至說你改變了你自己，可是你回到家的時候，家庭成員是不是大家都有這樣的共識，那個都要花一點時間。

訪談者：那基本上目前是這樣，謝謝秘書長！

訪談代號：N6

受訪者職稱：荒野保護協會秘書長

訪談日期與時間：2010/11/23 17：50-18：25

訪談地點：臺中高鐵站

受訪者：對。這個都沒有問題，我們都有固定的部門和專人在做行銷活動。

訪談者：就是有專門的部門就對了。

受訪者：看這個行銷活動是哪一個類型啦，我們基本上是這樣子，就是說有分屬於跟協會、媒體方面的就屬於企劃部，如果是倡議活動就會由倡議的負責，針對不同的倡議，我們想表達的是哪一方面就會由倡議，比如說我們有做不同的倡議，就會針對不同的倡議去做這方面的。

訪談者：那就活動上是定時定期來舉行 還是視需要而定呢？

受訪者：屬於倡議的部分我們都是固定的，一年都會固定做幾種的倡議，我們今年就做了四種不同的倡議，比如說我們有地球一小時的倡議、我們也有所謂的地球日的倡議、世界海洋日的倡議、世界淨灘日的倡議，這些都屬於倡議的活動，當然就是固定時間，若是屬於形象方面，比如說不同的企業找我們去做一些活動或者是記者會，這個就不一定了就看需求。

訪談者：第二題想要請問貴機構主要的經費來源？每年運用在活動的經費佔總經費的比例？

受訪者：基本上我們每年的倡議活動，倡議活動我們都固定會編一些預算，那幾本上這些預算都是來自於募款，所以我們不會為了這些行銷活動，而另外在編制錢去做，只有一些屬於我們該做的，比如記者會阿或者是擺攤的活動阿或是到不同的地方去做一些推廣活動阿，那這些就會用協會自己的費用經費，那協會自己的經費，基本上主要是來自幾個部分：第一個部份就是來自我們會員的會費，還有一些捐款，再來就是我們有一些義賣品，再來我們會有一些推廣活動，比如說我們定期會辦一些推廣活動或者培訓活動，我們會定期辦一些培訓。

訪談者：在這部分就是會收費？

受訪者：對。就是收費，再來就是我們會跟企業合作，就是幫企業辦一些培訓阿或是體驗活動阿，或是企業會贊助我們去做一些事情，經費來源大概就是這幾個部分。

訪談者：那想請問貴機構在進行行銷活動時，那些外在環境變化是組織需要考量的？比如說政府在決策上阿、公害或生態污染等事件突然性的發生對組織的行銷活動會產生哪些影響？他會是一個時間點嗎？

受訪者：基本上我們的倡議活動是不會受這些影響的，該有的時間我們就做該有的事情，那對於這些突發性的事情，基本上他是屬於變動的，比如說有一些議題，我們要針對一些議題做一點...記者會阿，那這就會開個記者會，那會不會去辦一些什麼，比如說我們會去做一些遊行阿或是抗議阿，或是說我們會去做一些串連阿，這就要看不同的議題、什麼事件，不同的事件、不同的議題我們會去做這些事情。

訪談者：那就是在...在進行行銷，畢竟會有一些理念上相似的組織，那他會是一個競爭呢？那如果是競爭你們會如何克服，來突顯組織的優勢？那假如不是這樣的關係的話，那是採取合作的方式嗎？

受訪者：基本上我們都是以合作為出發啦，因為環保團體本來就不是很大，大家都不大，環境教育畢竟需要更多人參與嘛，倡議活動需要更多人倡議，那議題的部分需要更多人去關心嘛，所以基本上我們都不是從競爭的角度來看這事情，而是合作角度來看這事情，所以我們從來都不會談說，他跟我是競爭者，比較少，以環保團體而言來講，其實環保團體本來就很小，所有臺灣、所有針對環保參與度很高的這些人加一加了不起才幾萬個人就不多。

訪談者：那第五題是想要請問假如在進行行銷活動時，如何得知民眾的需求？組織又透過何種方式來了解？

受訪者：恩...我想民眾的需求，通常對環境這個部分，我們比較是從教育的角度來看，所以我們比較不會談說，民眾有沒有這樣的需求，我們是談教育，就是說教育基本上就是讓更多人了解，讓更多人知道這個訊息，所以我們基本上比較透過單方向的，我把訊息趕快主動去推廣阿，主動去告訴大家阿，就是說我們有一些倡議活動，我們是主動的不斷的透過各種方式，比如說最常使用的當然是電子報啦或是一些網路阿、email阿、什麼email上面的一些facebook啦什麼等等這些，這個可能是我們最常用的，那也可能用一些印刷品，比如說一些簡單的，海報啦、或者是簡單...有時候我們會印一些卡片啦，但是這個基本上都不會太常用，畢竟他是一個消耗資源的東西，我們盡量不希望用這種方式，比較多的是透過跟不同人、不同單位去串聯、不同組織串聯，把我們的訊息發布，透過他們的一些email啦發佈出去，他們的網站阿互相連結，透過網站連結將訊息發佈出去。

訪談者：是...那第六題是想要請問貴機構在進行行銷活動主要的行銷對象？當然社會大眾貴組織的主要對象在這過程有沒有做類似區隔市場的方式，畢竟資源較為不足，是否

有針對某些族群來進行行銷或宣導？

受訪者：也要看哪種類型啦。倡議的話基本上我們是不分男女老少，我們是一般民眾，當然某些東西就比較有市場的區隔，比如說我們要做一個跟家庭主婦有關...去宣導家庭主婦怎麼購買海鮮，那你的對象當然是家庭主婦，就必須去思考你要怎麼將訊息傳遞到家庭主婦身上，那比如說我們要做一些兒童的相關...當然你的對象就是兒童嘛，因為這個主題的不同而對象不同，我們就會做一些比較簡單的區隔。

訪談者：因為我知道貴機構有在針對兒童，比如說炫蜂團與小蟻團的部分，那在你們的網站上有說就是未來可能會擴大...有11到14歲，比如說奔鹿或是翔鷹這方面的，那比較想要了解的是為何未來有這樣的想法？還有這中間為何有這年齡的間隔 這之間的用意？

受訪者：因為本來這種親子教育，這是我們稱為親子教育，親子教育他是有分年齡的，那為什麼我們一開始會去選擇用炫蜂團小學三年級到小學五年級，因為這個年齡層的小朋友呢，是比較容易去...比較沒有自己的主觀意見，所以你比較能容易接受各...所有人來自各個方面的一些引導啦，讓他比較容易接受，那後來這些小朋友慢慢長大了，我們覺得...ㄟ...這些小朋友長大之後，是不是到國中他們可以繼續...在繼續下去，因為我們是以自然教育環境教育，這種方式...體驗教育為主。

訪談者：是！那第七題是想要請問貴機構，假如有像政府或是企業進行宣導理念或行銷這樣的活動，通常是針對哪種議題？在企業上是否會有挑選的動作？或是在這過程哪些是要考量的因素？

受訪者：基本上是這樣啦，我們選擇兩類：倡議的東西我們基本是不分，不管是政府或是企業我們都歡迎，因為倡議本來就是要更多人知道，比如說我們今天倡議一個海洋永續...海鮮概念的活動，我當然是要越多人知道越好阿，倡議的東西他基本上就是要全民，所以更多人一起參與，所以基本上我們設定為什麼要做倡議，就是表示他是不分男女老少、不分政府機關、不分企業，所有人都應一起參與的，所以我們對於這樣的倡議活動，我們不會做任何的挑選，我們任何人願意共同響應我們都歡迎，但是對於議題的部分，對於針對某些議題，可能會針對這些議題要去請企業參與或是贊助，或是共同響應的時候，我們就會比較謹慎，可能有些企業就比較不願意，比如說大城濕地、國光石化的問題，我們去找企業說要不要請企業的老闆，發個信給所有的員工一起來響應，那老闆就可能覺得說這個不適合，他們可能覺得不太好，還是讓員工自己來參與，議題可能跟某些有些衝突，跟經濟有點衝突。

訪談者：那你們會...就是貴單位會跟比如說台電或是中油這樣的國營事業進行宣導嗎？

受訪者：針對倡議會，針對議題就要看。

訪談者：那接下來要請問比如說那在活動上是否有針對組織內部的成員或志工來進行理念宣導嗎？

受訪者：會呀。甚至有時候會做培訓，會針對會員志工做培訓，培訓他們讓他們有能力去做宣導。

訪談者：所以貴組織還滿重視在組織成員...希望透過他們的人際關係來影響更多人嗎？

受訪者：我們是人的組織，我們是會員跟志工的組織，我們是一個執行單位，可是我們基本上是一個以志工為主，所以我們必須讓志工去做事情。

訪談者：所以你們是主動聯繫志工，還是只在網站上發布而已，會主動聯繫嗎？

受訪者：我們會有群組，就是有分不同的群組，那我們就發給群組那些人，讓每個群組的志工跟那個群組的志工，大家都可以去了解現在協會在做些什麼。

訪談者：因為之前秘書長有講到關燈一小時的活動，因為我之前在網路上也有看到，在這個部分的話在企業的部分，你們是希望各個企業都能積極參與，不會有進行挑選的問題，就是在倡議的部分就不會？

受訪者：對。

訪談者：接下來在第八題是想要請問貴機構所提供的產品或是活動內容為何？在設定產品或是活動時有哪些因素是要考量的？因為有些較為無形理念的東西，畢竟較為抽象，那組織可能會推出一些活動或產品將理念賦予在這些實體產品之上。

受訪者：基本上我們提供的產品都是義賣品，那我們義賣品最主要的管道就是透過志工、透過我們的分會、透過我們志工會員，所以我們主要的行銷對象還是以這個為主，我們大概有一萬多個會員，大概有幾千個志工，我們是透過這些人開始去宣導這些事情，讓他們去把訊息發佈出去，那當然有些企業合作的部分，我們會請企業合作去發給企業讓他們去宣導。

訪談者：跟企業的話 有跟統一7-11這種？

受訪者：會。還是會，像我們有時候會跟星巴克跟7-11也有辦過一些合作。

訪談者：就是有合作過。那在設定這些活動時，組織在人力或是在經費上的話，對於活動會有哪些影響？

受訪者：基本上還是由他們為主，他們只是在活動的過程中去贊助這個事情，通常是以贊助角色去贊助這個事情。

訪談者：那在辦理這些活動時候，比如說有設定義賣品這些東西，那是如何來定價的？那定價的目標為何？

受訪者：基本上價格是盡量符合市場價錢，甚至會比外面的市場價錢便宜一點，因為我們是服務會員嘛、服務志工嘛，所以大概都不會訂的太高，通常都會以實際的定價為主，以外面的價格來參考這樣。

訪談者：那這些義賣品會推廣給一般社會大眾嗎？

受訪者：當然我們的目標是所有人嘛，我們也會給企業阿或者是辦一些企業活動的時候也會推廣給他們阿，或者我們在辦志工活動的時候，做一些免費導覽的時候、演講的時候等等，我們在辦這些免費演講的時候也會給所有群眾。

訪談者：第十題是想要請問貴機構運用哪些方法來吸引目標來參與組織的活動 或是宣揚組織理念與訊息 就是運用哪些方式？

受訪者：運用很多方式喔。基本上各式各樣都有可能，就我剛講的一般媒體嘛，我們會透過平面媒體、廣播媒體、甚至電視媒體，平面媒體當然就包含報紙、雜誌阿這些，但都是免費的，我們都會去找共同去協辦的嘛，或者是他們願意提供時間讓我們去談這個事情，因為我們基本上是理念的東西，我們是儘量讓大家都清楚嘛，在來就是網路上，最大的大概就是網路，我們透過我們的網站，透過我們的群組，發群組信、發電子報等等。

訪談者：那你們有推出一些影片，那在影片這部分主要是針對在...是比較有感官性的嗎？在內容上的話？

受訪者：對。

訪談者：第十一題是想要請問貴機構平時是如何跟媒體互動？那是否有運用一些特殊事件來增加媒體報導的意願？

受訪者：偶爾啦。基本上還是以自己的倡議為主嘛，再來就是有些議題，那議題會跟，

可能會聯合很多團體阿一起來做。

訪談者：所以並不是很常運用一些突發事件？

受訪者：比較少。

訪談者：那在第12題的話，請問貴機構在辦理環保相關議題的時候，剛也有提到你們滿常運用組織成員間的親身體驗來宣傳訊息，那有透過促銷的方式來刺激他們參與的意願嗎？

受訪者：比較少耶，促銷。

訪談者：因為我在看你們的網站，比如說有一些活動針對會員的話就有會員價，但是一般大眾可能就沒有。

受訪者：這個會啦。我們針對會員我們會有一些會員服務的活動，那針對一般民眾也有免費、也有收費的，那我們在一些培訓課程裡面，也有分會員會比較便宜一點，大概便宜個幾百塊，還是會有差異性，再來就是我們基本上還滿常用到親身體驗的東西，我們會有一些文章的寫作，你這次參與的過程中，你把他記錄下來，用紀錄的方式用分享的方式，譬如透過紀錄的方式或者是照片的方式，或者是用錄影的方式，然後去分享這樣子。

訪談者：我知道貴機構還滿強調引領社會大眾或兒童走出戶外去體驗自然生態，跟我目前看到的環保團體比較不同的地方，還滿注重載體驗這部分。

受訪者：對。其實我們比較著重在體驗，就我剛剛講我們的環境教育比較著重在一些，是一個體驗式的活動、體驗式的教育，然後比較引領式的教育。

訪談者：第十三題是想要請問貴機構運用哪些管道，傳遞給社會大眾或組織成員那使其能夠得知相關訊息？

受訪者：基本上我剛有提呀，就我們還是主要以群組的信，再來就是電子報、網路，透過網路現在常用的一些比如facebook，那有時候我們也會做一些小廣告、海報然後會去針對對象的市場去做海報貼壁的宣導。

訪談者：那對於政府的話會去遊說立法委員做為與政府間的倡議的管道嗎？

受訪者：遊說部分我們現在做的比較少，大部分都是跟其他團體共同來參與。

訪談者：就是共同合作本身比較少囉？

受訪者：目前比較少。

訪談者：那第14是想要請問有沒有跟像商業性質的組織合作，有的話是如何進行？

受訪者：其他組織當然要看啦，比如說環保組織、環保團體這個合作就很多，那你說其他組織企業，當然也有企業合作的，其他組織所指的是？

訪談者：比如說跟有提到7-11，因為他們的通路很廣，是否有將組織的文宣放在他們店面增進訊息流通管道這樣？

受訪者：局部性會，比如說我們今天要做一場培訓「志工培訓」，我們要招募志工那招募志工的培訓，基本上我們會到一些，比如說圖書館啦，放一些廣告的小廣告招生說明簡章啦，或者我們也會到一些社大啦，或是像也有一些像7-11，我們會局部做不會是全面的。

訪談者：局部是？

受訪者：比如說我今天這個培訓，只針對這個地區當然就以這個地區為主，而且會看那個群組，比如說這是一個群組的培訓，那會看群組的特色覺得這個群組是針對這裡，他會覺得從這個地方管道來的人不是他們要的，他們就不會放不會去推動。

訪談者：那對企業你們是主動的去接觸，還是被動的等他們？

受訪者：現在是被動的比較多，主動的話大部分都是倡議，倡議我們大概就發個訊息阿，問他們要不要一起來共同參與。

訪談者：那被動是他們要求環保教育課程囉？

受訪者：對。如果是被動的話，有些企業他想要做一些活動啦，做一些公益活動啦，或是他們想做環保的一些推廣阿，就會來找我們。

訪談者：所以基本上在倡議這部分，就是如果有企業想參與，基本上都會同意嘛？

受訪者：倡議就是要廣為宣導呀。

訪談者：中油那些呢？

受訪者：什麼都ok阿，比如說我今天是一個關燈一小時，中油要關大樓，我很高興阿，台鐵阿、高鐵阿，有的沒有的都可以阿，因為這是倡議嘛，倡議就是要讓廣泛的大眾去了解。

訪談者：那第十五題是想要請問在活動的過程中，是否有遭受一些執行上的困難？那組織又是如何來解決？

受訪者：比較少。

訪談者：比如說經費上或人力上的不足，或是...

受訪者：主要是錢啦，錢跟人嘛，有時候沒錢沒人或是沒錢有人不見得會成，因為你畢竟要錢人一起才能把事情做好，有時候你有錢沒有人，事情也只做一半，沒錢有人你也做一半。

訪談者：所以基本上主要還是在經費與人力上，在無法取得平衡下會有一些難處？

受訪者：對...確實會有一些些。

訪談者：那有解決的辦法嗎？

受訪者：當然會想辦法解決，比如找更多的企業募款，主要是在錢的部分，我們希望用募款的方式。

訪談者：如果是類似中油或台電，你們會接受他們的捐款嗎？

受訪者：並不一定啦，比如說關燈一小時，針對倡議活動我們都OK阿，我剛講倡議是廣大的百姓都要知道的，那任何人要捐款我們都OK，我們都不會拒絕，比如今天他捐給我們....想刊登一個廣告，OK阿，我想做一個電視廣告，OK阿，他想要做一個大型看板，OK阿，對我們來講這是一個倡議，倡議就是兩千三百萬人都知道越好，那你怎麼要再兩千百萬人這樣分，沒有，比如說我舉一個最簡單的例子，海洋日的倡議，我們去推廣是永續海鮮，我們希望讓每一個人都去了解，海洋資源有受到很嚴重的威脅，那每一個人都跟你切身有關，那你怎麼去從餐桌上，就做起永續海洋，永續海鮮這種觀念，那這你是不是要讓更多人知道，那我們不能去切呀，你今天你是漁夫就不要來倡議，不會吧！今天你是中油幹嘛來倡議我們不分阿，目的是讓兩千三百萬人都知道，兩千三百萬當然各行各業都有啦。

訪談者：那就是你們各地有一些分會嘛，各地分會會針對自己地區性問題外，如果總會有相關議題是否會傳遞給分會來共同宣導？

受訪者：我們倡議都是全會的，全國各個分會一起參與倡議活動，議題的話就看各地發生碰到的，那我們就看看碰到的問題，我們是要發回全會來動員呢，一起來參與呢，還是地區參與就好，我們有分等級。

訪談者：那請問貴機構在進行宣導或體驗活動時，是否有地域性的困難，如在臺北可能這樣類型的活動，推出後很快就額滿，但是在新竹、雲林等地，可能就沒有如此踴躍，若有這樣的情況，組織目前又是如何來加強與克服的？

受訪者：這是常發生的狀況，但是每個分會都會再做修改，然後再次招生，如果仍然招生不足的話，有可能就不再做這個課程或是活動。

訪談者：好，那基本上就如此 謝謝秘書長。

訪談代號：N7

受訪者職稱：中華民國保護動物協會職工

訪談日期與時間：2010/11/25 10:00-10:40

訪談地點：中華民國保護動物協會辦公室

訪談者：第一題請問貴機構在行銷或宣導組織理念活動上是否有專人或專責的部門在負責？

受訪者：有。

訪談者：那編制上是如何？

受訪者：編制上的話，就是一個部門這樣。

訪談者：人數呢？

受訪者：人數大概是兩位到三位。

訪談者：那想請問這樣的人數在處理這部分是否充足？

受訪者：恩，這樣問有點太rough，應該是說辦什麼活動吧，基本上如果是例行性的話，或是一般性的活動其實都是還ok，那如果說我們也辦過非常大型的活動，那非常大型的活動的話，通常人手上就會撥一點，我們會分配一些工作到行政部門這邊來，所以人數上目前是還ok啦，那如果是很大型的活動，我們也是透過可能跟別的團隊一起工作的方式來進行。

訪談者：那你們目前在行銷或宣導活動是定時舉行還是視需要而定？

受訪者：視需要而定。

訪談者：是怎樣的需要可以說明一下嗎？

受訪者：比如說今年有辦、有規劃要辦什麼計劃，那這個計畫我們想要用比較活動、實體活動的形式，你的活動都是指實體活動嗎？還是指網路活動也都有呢？

訪談者：網路活動也是算的。

受訪者：ok，反正就是我們覺得可能有什麼事情發生，或是說有什麼東西有規劃 就想

說...入...今年想來做，時機到了也許今年是不錯的時機我們可以做，那另外也有說剛好政府也有委託方案，那搭配那些委託方案來進行，再來另外協會做其他的發想也是有。

訪談者：所以就是視需要為主？

受訪者：對，因為我覺得辦活動，弄這種東西，就是比較沒有說，如果是定期的話，就變成說每到這一年就要辦一活動，那有點像是為了辦活動而辦活動，不一定每個活動都剛好在同一年的，每年的什麼時間，那可能如果比較定期的也是有 就是像課程之類的東西。

訪談者：教育課程？

受訪者：對，教育課程。

訪談者：一般志工訓練這部分？

受訪者：飼主教育阿，或是志工課程。

訪談者：第二題想要請問貴機構的主要經費來源？

受訪者：募款。

訪談者：幾乎都是募款嗎？

受訪者：對，如果是政府委託案，那當然政府會有點補助。

訪談者：不過大宗還是以募款為主？

受訪者：百分之九十九都是募款，小額募款為主。

訪談者：那運用在這些活動的經費佔總經費的比例？

受訪者：你說活動嗎？

訪談者：對。

受訪者：通常我們活動不太花錢辦，比較少。應該如果說我占比例的話，應該是十分之一吧。

訪談者：就是10%而已？

受訪者：差不多吧，因為我們通常有辦大活動，都一定是在拿到補助的前提，或是說這個活動本身是可以賺錢的，我們只是先跟協會能借錢辦活動，可是在活動的當下可能會有一些募款，會有一些進帳進來，所以的前提這樣來辦。

訪談者：所以不會挪用到已計畫好的總預算？

受訪者：如果有會用到的話，還是有零星幾個會用到，其實僅是一些簡單的行政支出，我們也會事先提預算，如果是臨時的是非常小額的啦，可能只是一兩萬吧 這樣子的東西。

訪談者：第三題想請問貴機構在進行行銷活動時，哪些外在環境變化是組織需要考量的？政府決策或動物虐待等新聞事件的發生對組織的行銷活動會產生哪些影響？

受訪者：通常...你是說，通常我們行銷活動都是計畫性的，那有時候因為社會事件去引導我們做什麼事情那也是有阿，多多少少還是會有。

訪談者：第四題想要請問那就是在...在進行行銷，畢竟會有一些理念上相似的組織，那他會是一個競爭呢？還是會相互合作協調辦理一些活動嗎？

受訪者：不會吧，不會視為競爭者，大家就各做各的阿。

訪談者：那在活動上會一起合作嗎？

受訪者：也是會有機會阿，如果他們願意的話，我們協會基本上跟別的單位，是非常樂於合作的，那當然前提是別的單位如果有意願的話，那如果說大家在活動的理念上，或規劃的方向上，是...如果沒有太大的衝突，是都可以一致的話，當然一起合作是沒有問題的。

訪談者：所以基本上的話，不會將議題相似的npo視為競爭者？

受訪者：你說不視為競爭也很，也不是那麼的絕對，因為可能會有募款什麼的，但是基本上我們不會，你說他是不是，他是同質性團體，那在考量上面，合作的規劃上，我們會考量這些，他們也會考量這樣子，所以說你在做合作規劃的時候，你自然就會排除掉說我們兩個可能會有競爭或者一起配合事情就會自然排除掉 一起工作這樣子。

訪談者：所以基本上事先就會排除掉了？

受訪者：對，就不會有這樣子的問題前提之下才來合作。

訪談者：所以基本上不會將競爭視為主要的考量，可以這樣講嗎？

受訪者：「...是啦。因為你的問題就不是很明確，應該就是我們不會說以他是競爭的來做一個假想的前提之下來做...一起工作，因為這樣一起工作很辛苦，但是我們也不會說...傻到說，ok大家都是好朋友，或什麼什麼的。我們譬如在做品牌的時候，或是在做企劃活動的時候，我們一定還是會有一些安排，但是都是非常公開透明的，都會先講好，譬如說今天是我們主辦，或是怎麼樣，希望他們是協助的角色，那怎麼做都會講好，也不會有什麼問題。

訪談者：那第五題那第五題是想要請問假如在進行行銷活動時，如何得知民眾的需求？組織又透過何種方式來了解？

受訪者：看是什麼活動吧，如果你是...看你是做什麼活動，那因為民眾需求是平常就需要觀察，我們不能夠說在辦活動的時候，它...當然也可以啦，就是說在辦活動時候，我們可能去進行一些市場評估，那可能到這個目標閱聽眾都會去的地方或都會去，我不知道...因為如果是實體或網路，我們可以先去做一些觀察，大家對什麼事情反應怎麼樣，可能別的協會或是別的團體做過同質性或是類似的事情等等之類的，或是我們可能去做一些觀察去知道民眾的需求。那方式的話，你指的方式是想要問什麼？是說我們有沒有？

訪談者：就是管道阿，譬如來電詢問或是網路上有個平台可以交換意見。

受訪者：基本上，網路上我們的確有一些平台，那臉書現在互動也很多，我們透過，平常你就要觀察你的粉絲是什麼樣的個性，那去安排我們的活動，或透過觀察，那如果特別針對活動的話，特別針對活動的話，我們曾經也有過說事先召開一個說明會，或是事先用問卷的方式詢問說，我們要做這樣的事情，給大家一些選項去知道大家的意願，那如果是每年度辦的東西的話，我們可能每年度在辦的時候就會有問卷，從這問卷裡面就可以知道說，他們對活動的需求是不是有一些更具焦的想法，那我們在明年度的時候就可以做一些改善。

訪談者：那第六題是想要請問貴機構在進行行銷活動主要的行銷對象？當然社會大眾貴組織的主要對象，在這過程有沒有做類似區隔市場的方式？

受訪者：你是說在講話的時候，對什麼樣的民眾會有不同的講話方式？

訪談者：對。

受訪者：當然是會有阿，會有阿，譬如說有的時候，媒體好了，我們主管在媒體採訪的時候，那他就知道說他是對一般大眾講，這一般大眾他可能沒有什麼動保的觀念，他也不一定有什麼既有的想法，就是一般大眾，可是我們在經營粉絲專業的時候。對粉絲他們會加入我們的粉絲專業，他可能已經對動物已經有某一部分的熱誠，或他可能是飼主，那這一塊我們可以講一些，預設他們是主人，或是他們是喜歡動物的人講的話，那當然就不太一樣了，那如果我們去辦一些課程他會報，那可能他又有更深的是想要回饋動物的熱誠，那當然對志工或是新手志工 就有不一樣，那你從辦課程裡面就會辦區隔阿，這個是針對什麼的，那來的民眾就會做一點區隔，甚至針對資深的志工等等，更資深的動物保護經營

訪談者：所以組織就是會區隔一下族群？

受訪者：對，因為你說的行銷活動都很rough，行銷活動是有非常非常多的形式，所以基本上，我不太確定說你腦袋定義的行銷活動大概是哪一種？

訪談者：基本上是宣揚組織理念的活動，這部分當然也有運用一些實體產品來規劃，而將理念賦予在上面。

受訪者：宣揚理念的話，還要看目標是什麼，那我宣揚理念的目標是要他們來參加活動，或是宣揚理念的目標是要他們來捐款，或是宣揚理念目標是要他們改變觀念等等，即使是我要做一樣的事情，如果目的不同的話，我還是會用不同的方式講，你聽得懂嗎？

訪談者：我知道。

受訪者：如果宣揚理念是要做飼主教育，這群人一定是有養狗的；如果宣揚理念是要給大家觀念，可能是我更大的期待是要，他本來對這個議題是沒有感覺的，他能變得有感覺，那我才是成功了；那募款就比較絕對，我就是我講這些東西，不管你有沒有養狗或是怎麼樣，你就是為了募款，這是一個，所以說這個東西當然還是會有不同啦。

訪談者：我也了解行銷的目的有三個：理念的宣揚、募款與資源上的轉換，那我的主要目標還是在影響民眾的觀念，而在接受你們的理念後，慢慢的會有捐款和參與你們的活動，那主要還是在傳遞你們組織理念，來企圖影響民眾觀念為主。

受訪者：對。

訪談者：第七題是想要請問貴機構在向政府或企業進行這樣的活動通常是針對何種議題？

受訪者：政策面吧。對，因為如果是政府的話，通常就是要跟他們詢求，希望政策上的改善，他政策上的改善，才是我們服務族群也能夠改善。那行銷企業的話 就看他們的產品是什麼，可以跟他們的產品做結合，因為通常企業要跟你合作的話，他還是希望大家是互利的，就是說針對他們企業品牌或他們的產品上，是不是有直接上的影響還是好處，舉例說可能是寵物飼料商，那我們推飼主教育跟他販售產品是有共同的好處的，因為我們希望飼主不要棄養，那如果一群不棄養的飼主，他就會一直是飼主，就會一直買你的產品等等，我們會用一些產品面的結合去說服。

訪談者：那企業你們是有挑選的過程嗎？

受訪者：會，會挑選。

訪談者：那挑選的基準是？

受訪者：看活動囉。

訪談者：那是否有一個大略的方式？

受訪者：理念囉，理念要合吧。

訪談者：那企業的形象會是考慮的要素嗎？

受訪者：會，會考慮。譬如說像早期，我不知道你對動物界熟不熟啦，早期寶路就是中毒事件還滿嚴重的，那後續就大家對他的合作，他們會很為了提升企業形象跟品牌的正面一些觀感，所以他們會很急於去跟很多公益團體做連結，那基本上跟公益團體合作沒有什麼好處，就只是名聲而已啦，所以說這部分他們會很急的要去找，可是基本上多數的還是會有一些考量，那我們就會考量說，他們其實是個有問題的機構，可能還是需要一些時間，不會永遠啦，可能等到這個時間過了，風聲過後，看看還有什麼合作機會。

訪談者：那第八題是想要請問主要提供的產品，是否有一些實體的產品？活動的話主要的內容又是哪些？在設定這些上面又有哪些考量的因素？

受訪者：因為我做這一行，我的腦袋是我的產品就是，產品不只是實體，你這邊要問是只有實體的嗎？

訪談者：當然也有無形理念的這部分。

受訪者：所以就是，譬如我寫這個案子我要賣的是一個觀念，那我可以知道大概有沒有買家，就他們有沒有捐款，就知道他們有沒有買家，他們有沒有買這個產品，那你說到實體產品的話，基本上我們協會還沒有什麼自我開發的產品，我們如果有什麼產品的話都是義賣品，可能是企業捐的，然後企業捐了之後，我們再去做義賣，所以說你說產品的內容很多，可是不外乎都是跟動物有關，那如果沒有跟動物有關，就是一些文具用品。那活動內容是什麼，如果說是你現在泛指是實體產品的話，那活動內容基本上就是義賣，義賣來搭配，那當然未來我們有開發自己的產品，或是有更大的異業結盟的話，也許可以義賣搭配募款的方式，現在也很盛行說，如果你募多少錢就可以得到什麼東西之類的。

訪談者：所以通常實體產品都是企業給予的，然後做為義賣之用？

受訪者：對，我們還沒有自己去產出產品，自己提供產品比較沒有。

訪談者：那活動上呢？

受訪者：活動上怎樣？

訪談者：因為我也將組織辦理的活動視為所提供的產品。

受訪者：活動，你是說我們要提供的活動，活動有多種性質阿，那就是看什麼活動，所以你說我們的活動內容為何，就是可能就是有園遊會阿，這類性質的活動 或是說網路活動，號招希望大家可以幫忙宣傳阿、理念能傳達，或是說志工的教育課程或是飼主教育課程之類的，大概就這樣的方式。

訪談者：就下來想要請問這些活動或義賣品，你們是如何來定價？那他的主要目標為何？

受訪者：定價當然是以一般民眾觀感覺得多少，就是當然是成本之外嘛，把成本先算出來之後可能在算上去，如果說用非常的邏輯性就是先這樣去算，所以說如果是產品的成本的話，就是以一個符合我們產品的價格、符合我們的成本，但是我們又有進帳的狀況之下去做一個定價，但是這個進帳的多寡就看我們要賣什麼，就是說扣除成本，我們要賣什麼，假設我要賣的是觀念的話，我就不會訂太高，我只要重點是他願意付錢，他願意付錢，重點民眾來講不是小錢大錢，覺得沒必要小錢他也不會買，他會為了願意付錢的話，他如果願意付錢，就算錢很大他還是會買，所以說我可能門檻就，看我希望對這東西講話的人多大，但如果我其實目標是販售，我希望在這次產品形象裡面能夠得到

真正的income，我的KPI裡面income必須達多少，那我價格上就有更商業的考量，然後再運用公益的議題去包裝。

訪談者：那第十一題是想要請問貴機構運用哪些方式來吸引目標來參與活動或宣揚組織理念？

受訪者：還是以網路為主。

訪談者：那會做一些文宣品之類的嗎？

受訪者：網路的話就是做電子文宣。

訪談者：比較少做實體文宣的部分？

受訪者：實體我們盡量變的越來越少，第一個不環保，第二個就是現在整個，整個架構來說其實網路耗費的成本比較低，但是其實他得到的影響沒有比較少，不過還是看目標，如果我們今天針對的是公家單位，我們就是需要做一些紙本，那或是我們針對學校的話，還是多少...學校就不太...多少做一點點，學生用網路已經非常頻繁了，我要把這個訊息帶到他腦袋裡面，不一定要用實體的東西，所以看對象是誰。

訪談者：所以主要還是以網路為主？

受訪者：對，網路為主，但是紙本的東西我們也一直都有在做。

訪談者：那接下來要請問平時是否有跟媒體在互動？那會運用一些特殊事件來增進媒體報導的意願嗎？

受訪者：什麼叫做用特殊事件來增進媒體報導的意願？

訪談者：譬如說要舉辦一些定期的活動，可能是比較大規模的，或者是一些社會事件的發生，然後藉由這些事件來增進媒體報導的意願。

受訪者：基本上如果是社會事件都是媒體來追我們，我們平常時候的互動喔，就還好耶，沒事就不會去互找，可能這部分是我們做得比較弱，我們比較沒有時間平常跟媒體做一些溝通這樣，因為我們議題的層次都沒有那麼高，所以媒體也不不會主動來跟我們做溝通，可是還是有一些固定在採訪這類新聞的人，那特殊事件的話，如果有需要的話我們當然還是會發新聞稿給他們阿，如果有活動需要或是說有議題需要，我們還是會發稿給他們。

訪談者：那第十二題想要請問貴機構在辦理活動的過程中是否有特別運用成員的經驗來傳遞嗎？

受訪者：我不太懂你的意思？

訪談者：類似針對組織成員辦理一些教育活動。

受訪者：你指的組織成員是指誰？

訪談者：就是志工都算 然後運用他們的人際關係來拓展能見度。

受訪者：當然還是會阿，但是我們不會刻意做這件事情，但是我們會告訴大家這件事情是個common sense，就是說我不會要求大家說一定要，我不會來要求、也不會刻意宣佈這件事情，但是我們相信說如果你認同一個社會議題的時候，你第一件事就是影響你身邊的人，去幫忙去把這個觀念，不是去幫誰，而是把這個觀念傳遞下去，先從...大家可能會很急說，那怎麼辦接下來這個問題這麼嚴重，或是說飼主們怎麼不好好養動物或是棄養阿，那種就很簡單，就是從你周圍開始，我們每個人都確保周圍的人都不會棄養他現在養的動物，我們就會減少一些掉，然後我們來確認，他們養動物都會知道要去領養，不是用買的，就是影響身邊的人，我們會把他認為那是一個common sense，還有履行你理念的一個基本形式，所以但是不會要求我用個KPI給他們，說你一定要收集滿二十個同學的什麼之類的到還好，因為這種東西一旦去把他功課化了，就多了壓力，多了壓力就會失去這個東西的本質。

訪談者：那有透過一些促銷的方式 來刺激目標參與嗎？

受訪者：你是說如果把這個消息分享給三個人，我們就可能給你什麼東西？

訪談者：類似。

受訪者：我們目前還沒有，這個可以規劃啦，目前還沒有，因為我們本身也沒有什麼產品，還是透過...透過大家覺得這東西很好，我們目前還是都是比較是把東西做得很好，那我們就不用花太多的SPS的錢，因為東西如果做得不夠好的話，你就要花更多的力氣去推，東西如果夠好的話，我東西一放上去了，自動就是...我已經有固定的族群了，我只要把這個東西給我固定的族群，他很主動就會幫我們把這個東西轉出去，所以目前...可是你說的這東西的確也是一個可以運作的事情，我們也不排除，只是目前因為我們...促銷活動的配合是需要一些環節來搭配 讓他有公平公正...公開嘛，所以說...跟之前我們...我們目前主要使用的是所謂的自由意願的來傳遞，多少還是會有工作的複雜度跟差

別，所以說目前我們比較多還是把東西弄好，可是未來可能是要規劃搭配這些東西。

訪談者：那除了虛擬的管道，如網路之外？還有其他傳遞訊息的管道在運用嗎？

受訪者：我們有雜誌、然後是免費的雜誌，全臺現在發行情量是一萬八千本。

訪談者：那接續下一題，既然有你們雜誌那有將組織文宣或雜誌放在商店供人取閱嗎？

受訪者：當然是期待，因為便利商店沒有辦法放雜誌，你如果是7-11只能放三折的DM，他們有規定的尺寸，那我們基本上通路商，大概有圖書館或是說寵物商家、店家，我們都會做擺置，那基本上他們就會可能，有的是他會主動說他們想要索取，那我們就會固定每個月寄到他那邊；那圖書館是基本的，學校圖書館或是各大圖書館。

訪談者：是各縣市都有嗎？

受訪者：各縣市，除非他們跟我們說不要。

訪談者：你們是主動跟他們？

受訪者：我們會主動寄。

訪談者：那最後是想要請問在這些活動上是否有遭遇到一些規劃或執行上的困難？那又是如何來克服？

受訪者：困難，可能就是成效較不如預期吧，那解決就是檢討之後再改善。

訪談者：檢討之後再改善？

受訪者：對不起。因為你講的行銷活動，讓我有點困惑就是這個名詞太大...太大了。所以我就很難告訴你說是什麼的困難，如果說...譬如說辦課程的話，我們辦課程就會遇到地域差異性的困難，因為譬如說動保觀念在臺北是比較普遍的，也是比較被大眾接受，所以我們在這邊辦什麼課程，一百人的課程、五十人的課程馬上就滿了，就是瞬間就會額滿，但是我們一樣的課程的內容、一樣的規劃、一樣的宣传，我們帶到南部去或是帶到中部去就會有不同的結果，我們就必須針對地區性再去做不一樣的搭配，那像中部地區報名的人很多，可是中部的個性就是報名的都不來，真的就是中部每次都這樣，我到南部去，南部的人都很忠厚老實 他們報名都一定會來，只是我們要想辦法讓報名的人變多，因為那邊的人可能對於這樣子的東西，那邊的人對於網路的傳遞也不多，所以我們那邊可能有更多紙本的宣传要去做使力，可是在臺北我可能完全不需要用任何的紙

本，所以說以課程為例是這樣子，所以要看是什麼事情，然後會有不一樣的困難，就可以給你更細緻的回覆。

訪談者：那在宣導活動上呢？

受訪者：宣導活動你是指哪一種？

訪談者：譬如園遊會可能做一些義賣品的義賣上。

受訪者：如果是園遊會的話，就是說我們在活動規劃上要做一些取捨說，你要到底今天園遊會是要賣產品的，還是希望透過一個販售行為，能夠有一些觀念的產生，這是要去取捨的。通常很多單位會不小心，會變成他們的目的是要把這個東西賣完，可是因為民眾是一個消費的動物，所以他很習慣買一個東西，他買了一個很可愛的卡片完之後，他不一定我們想要給他的觀念，他不一定會帶走，那很多單位也是說，他也會忘記這件事，反正我就告訴這個把東西賣出去，我的目的是錢，賺到手我就拿到錢了，可是買完東西的這個人，我們並沒有收服他的心，這個是...對我而言就是做活動，像你說的園遊會這個活動，我的目的還是影響他，他不掏錢是其次，他會買多大多小的東西是其次，我可能income是...只是幾千塊而已，可是來到攤位的每個人都是腦袋有帶著新的觀念離開，那對我來說影響會比較大，所以說我覺得是在執行上的話，你要去小心的去取捨這邊，因為在這樣的同時，你要兼顧販售的時候你是不能夠有虧損，你不能賣得太多，也不能賣得太少，也不能太用力賣，因為太用力賣，你怕會忘記說原本的理念，所以你在販售的時候，你要設計一些話術，那這個話術可能是在志工或販售人員，就是需要告訴他們說，我跟他們講我們為什麼要賣這樣的東西，那當然最好的方式是我們產品本身就是，在產品設計的時候就已經有一些動物的、保護動物的觀念在裡面，這樣在透過介紹產品的時候，我就告訴他我們為什麼要這麼做，因為這樣子的領巾對於狗狗，晚上在遛狗的時候比較不會出車禍，那我們就不是只有賣一條漂亮的領巾，而是賣一條有功能性，又有保護動物的一個概念的東西進去，這個是我們過去的做法，我們就會設計這樣子的東西來進行販售，或是說去找到我們賣...賣狗狗的沐浴用品，我們會買我們去找完全天然的，對狗狗皮膚是最好的，然後但比較昂貴等等這之類的東西，那民眾就會覺得說，怎麼這麼貴，那他問了這問題就是我們的機會，我們就告訴他為什麼這東西比較貴的原因，是因為整個社會的理念就是當你在執行同伴動物觀念的時候，就是說動物就應該跟家人一樣，那他為什麼不能跟家人用一樣品質好的東西，牠為什麼只能用一些化學藥劑的洗髮精，只是讓人類聞起來很香而已，那造再好的東西，我現在知道天然的東西不會有人工的味道，好東西沒有那麼香，我們就是透過這樣的說明去給一些觀念給他，我們會期待說，下次在選擇沐浴用品的時候，他可以選擇不是那麼人工的，對狗的皮膚會比較好等等之類的，我們可能就是在活動的設計上就要...就要讓販售的人員，變成說他無心或是有意的，就會去帶到這個東西的話術，然後去記得銷售，就是那個人沒買他可能會說，喔...原來是這樣子，原來沐浴乳這樣的東西不是越香越好，就是人我們

都知道不是越香越好，可是狗就會想選很香的那一種之類的，就是說如果是辦活動的話可能就是在販售上可能要把觀念帶進去，而不是只是放在販售，這件事情是必須做比較完整的規劃，然後志工也要做比較完整的訓練，不然你就會一股腦，志工也是一股腦放在錢錢錢，我們就覺得說要多一點募款，這樣子很容易會偏離了我們當初為什麼要募款的這件事情上。

訪談者：好，暫時就是這樣，謝謝您。

訪談代號：N8

受訪者職稱：財團法人流浪動物之家基金會職工

訪談日期與時間：2010/12/29 13:00-13:30

訪談地點：財團法人流浪動物之家基金會辦公室

訪談者：請問貴機構在進行行銷活動時，是否由專責部門或專人負責？還是組織成員互相支援？

受訪者：我們沒有行銷活動只有宣導活動，宣導活動是由執秘負責的。

訪談者：就是他一個專門在負責？

受訪者：對，有專人在負責。

訪談者：行銷活動是定期舉行，還是視需要而定？

受訪者：小型宣導活動是常態型每月兩次在花市，大型宣導活動就要看是否目的及活動經費而定了。

訪談者：那你們最近有在辦世界動物日這樣的活動，可否聊一下緣起跟內容？

受訪者：緣起的話...還是說，我待會將那份資料給你。

訪談者：喔！好！那請問貴機構主要的經費來源為何？

受訪者：我們經費來源都是小額捐款。

訪談者：那除了社會大眾的捐款，是否有向政府申請一些專案或是企業的捐助？

受訪者：沒有

訪談者：這部份就比較少了？

受訪者：對，因為我們主要還是針對小額捐款，以社會大眾為主。

訪談者：每年運用在行銷活動的經費佔總經費之比例為何？

受訪者：我們是宣導活動有許多義工和愛心媽媽共同參與，費用大致是 2%。

訪談者：所以運用在人事費用上為 2%，那剩餘的是用在動物的照養上嗎？

受訪者：對，就是他們的醫療、飼料，還有犬舍的修繕。這是最大宗的，其實我們最主要的款項是用在這裡。

訪談者：請問貴機構在進行行銷活動時，哪些外在環境變化是組織需要考量的？政府決策、公害或生態污染等事件的發生對組織的行銷活動會產生哪些影響？

受訪者：我們是宣導活動，任何場地或場所都是經由申請後才執行活動，所以沒有變化需要考量的。我們是流浪動物，是一個個的生命，所謂的公害與、態污染與流浪動物無關。

訪談者：那如果有流浪動物受虐的話，是否會召開記者會呼籲民眾要體認保育動物的重要性？

受訪者：我們比較沒有召開，我們會直接去做救援。

訪談者：就直接到現場？

受訪者：對！去做救援！那我們也不會說去召開記者會。

訪談者：所以這部份就比較沒有？

受訪者：對

訪談者：假如現場有記者會順便採訪你們嗎？

受訪者：假如有...如果說有遇到的話，那個會接受。

訪談者：請問貴機構在進行行銷活動時，有哪些議題相似的競爭者？而貴機構又要如何克服其他競爭者的競爭？

受訪者：我們是宣導愛惜生命、尊重生命的組織，我們希望共同議題的人越多越好，所以沒有競爭的問題。

訪談者：那是否會跟其他的動保組織做策略性的結盟，譬如將組織訊息放置在對方網站之類的？

受訪者：比較沒有。因為現在的動保團體主要都是個別在自己的網站做一些宣導。

訪談者：所以這部份就比較沒有互相串聯這樣子？

受訪者：對！

訪談者：請問在進行行銷活動時，如何來得知民眾需求？又透過何種方式來了解？

受訪者：宣導活動有網路、現場送養民眾的任何問題都可透過電話、現場活動或是電子郵件來回覆。

訪談者：第六題想請問在進行行銷活動時，主要的行銷對象為何？而在面對廣大的社會大眾時，是否採行市場區隔？

受訪者：宣導活動是不分年齡的，所以不用區隔。

訪談者：那會針對不同年紀來設計活動嗎？

受訪者：有！因為如果說是針對校園的話，我們有校園巡迴演講，我們會請講師到校園去針對他們不同年齡層，再提出不同的課程來做宣導。其實就是說，比較小的年紀我們會教的是如何避免，就是遇到流浪狗該怎麼辦，因為要先懂得保護自己，那比較大的話，我們才會去教導...就是說生命的重要，或者是說他可以為流浪動物做什麼。

訪談者：那有替志工這方面，給予定期的培訓課程嗎？

受訪者：有！

訪談者：是主動跟他們聯繫嗎？

受訪者：對！因為我們會發訊息，就是我們現在有開這麼一個課程，那義工是不是有時間來上課。

訪談者：就是透過 email 的方式？

受訪者：對！

訪談者：第七題想要請問是否會想政府或是企業進行行銷活動，那通常是針對何種議題？是否有進行挑選的動作？在此過程中所考量的因素為何？

受訪者：宣導活動沒有只是針對政府或企業的，只有針對民眾的需求和相關單位討論。

訪談者：那會向政府希望他們改善對於流浪動物比較不好的政策，會提出倡議的議題嗎？

受訪者：也會！我們之前比較有提倡的是，我們有跟他們討論過的是黃項圈的部份，那個不是法案，只是我們推出一個希望政府可以...這應該怎麼說...因為黃項圈主要是針對已經節過紮的留流浪狗可以配戴的，那希望說政府也能配合說，看到有戴黃項圈的狗狗盡量不要捕抓，因為代表牠已經結過紮了。對，而且是有人在照顧的，這是我們最早在推的一個方式。

訪談者：是你們基金會主動跟執行單位聯繫嗎？

受訪者：對！其實我們就是等於說去跟他們的政府人員去談，可是他們就是等於說是私下同意，因為如果民眾舉報就是指名要抓那隻狗狗的話，他們還是必須要抓，只是就是說如果有看到他們會盡量去避免去抓。

訪談者：那舉辦世界動物日這樣的活動，是否會向企業就是，希望他們能夠一同參與嗎？

受訪者：有！

訪談者：那是主動跟他們接洽嗎？

受訪者：對！主動去接洽！

訪談者：那個企業類型大概是？

受訪者：因為我們可能會依...就是跟...可能就是飼料廠商，就是一些有相關的。

訪談者：就是跟動物有相關的？

受訪者：對！

訪談者：第八題請問貴機構主要所提供的產品或活動內容為何？組織在設定的產品或活動時，考量的因素為何？

受訪者：我們是保育團體沒有產品，只有宣導活動和送養流浪狗的活動。

訪談者：那除了一些活動外，在網站上有看到狗狗的桌曆、還有帽子、背包等，那這部份是用組織經費來作嗎？還是跟外面的廠商....？

受訪者：對！是用組織自己的經費來做！

訪談者：第九題想要請問貴機構銷售產品或是辦理相關活時如何定價？其標準與目標為何？

受訪者：義賣所得就是要給流浪動物使用。我們會抓就是市面上的價格，還是以收支平衡為目的。

訪談者：第十題想要請問運用哪些方式來吸引行銷目標來參與活動或是宣揚組織的理念？

受訪者：透過刊物、網路、現場活動與校園宣導。

訪談者：那有運用名人或是偶像團體來代言嗎？

受訪者：我們目前比較沒有。因為有時候名人的話，可能不是那麼容易可以找的到，因為可能還要透過經紀人，那除非他們剛剛好有對這個活動有興趣，他才有可能來參與，所以我們一般都是...可能自行找一些那個主持人。

訪談者：那他們是免費的嗎？

受訪者：對！義務幫忙。

訪談者：第十一題請問貴機構平時如何跟媒體互動？是否運用特殊事件來增加媒體報導的意願？

受訪者：我們與媒體互動不多。

訪談者：那世界動物日這樣的活動，是否會寄個新聞稿給媒體來報導？

受訪者：有！因為我們就會發新聞稿到報社跟廣播或是電視台。

訪談者：第十二題想請問貴機構在辦理活動時，如何透過組織成員闡述親身體驗來宣導送養活動？或是透過哪些促銷的手段，來刺激行銷目標的參與意願？

受訪者：我們是宣導送養活動，而且是定點活動所以有需要的朋友就會來，經過活動的民眾也駐足看看、聽聽我們的理念。

訪談者：那在義賣品上是否有一些促銷的手法，譬如提早預購或是買多少就...？

受訪者：沒有！

訪談者：第十三題想要請問運用哪些管道將訊息傳遞給行銷對象，使其能夠得知相關之訊息？

受訪者：刊物與網站。

訪談者：第十四題請問在通路策略上是否有與其他組織合作？若有，是如何進行？

受訪者：沒有。

訪談者：那會將文宣或海報放在寵物店或是一般商家裡面？

受訪者：我們是有像刊物，我們會放在一些動物醫院，或者是像寵物安樂園，就是相關的一些場所，讓民眾去索取或翻閱。

訪談者：那你們就是主動去跟這些商家聯繫？

受訪者：對！聯繫！

訪談者：那有一個活動想要了解，是否有定期找義工來參與飼養場清理？

受訪者：有！

訪談者：這是定期的？

受訪者：這是定期的，就是夏天的時候，差不多四到十月這段時間，我們如果說沒有活動的話，我們幾乎是每週六日都會請義工到保育場去幫忙，可能就是剃毛，就是幫狗狗剃毛、洗澡或者是清理犬舍。

訪談者：所以這算是體驗的活動嗎？讓民眾去了解飼養場目前所在從事的事情？

受訪者：因為這個我們比較針對是義工方面，比較少有一般大眾。因為我們也是開放，只是說要看他們是不是能配合我們的時間。

訪談者：最後，請問貴機構在進行行銷活動的過程中，有遭遇到哪些執行上的困難嗎，又如何解決？

受訪者：我們是宣導送養活動，所以沒有您想像中的複雜與困難，所以到目前為止還好，沒有什麼困難。

訪談者：那就暫時先如此，謝謝！

訪談代號：N9

受訪者職稱：社團法人臺北市野鳥學會理事長

訪談日期與時間：2011/1/21 10:00-11:10

訪談地點：社團法人臺北市野鳥學會辦公室

訪談者：第一題想要請問你們在從事這些行銷活動，比如教育阿、宣導阿這樣類型的活動上，是否有專責部門或專人在負責？

受訪者：這個部分像我們鳥會來講，因為組織並不是非常的龐大，所以就是我們主要現在分成研究組，研究調查的，還有就是活動組、救傷組三個組，那這三個組如果說他們有涉及到需要行銷的話，都是由我們的專職來負責處理，那如果有涉及到需要...由媒體，不管是電視媒體或者是廣播媒體、平面媒體，那需要的話我們有一個公關，那由公關這邊統一對外來提供我們的資訊這樣子。

訪談者：所以就是有比較專責的部門在負責就是了？

受訪者：對外的話。內部的話就我們自己專職處理，對外就是說，我們舉個例子，像我們臺北國際賞鳥博覽會會有很多的一些宣傳，那這些宣傳會透過有時候是電視，或者是報紙、平面媒體，或者是有時候會廣播，那這一類型的話，就是會由我們的公關來負責，就是我們的益在...現在是益在，若是對內部的話，我們本身義工的訓練或者是我們需要，舉個例子，辦國際賞鳥博覽會，那要有許多的志工來工作或怎麼樣這些也是一種，或者是說像我們有很多公司行號，那他要委託我們來辦一些賞鳥健行活動，那我們對內部來講我們需要做一些，要請志工來幫忙的話，像這類型的話，就由我們專職，就各個...不管是活動組或者是救傷組，那就由救傷組、活動組的專職來聯絡內部的，講起來就是說我們並沒有所謂的專責部門，只是說我們有涉及到鳥會外部的，那這些訊息的發佈，我們是有專人在負責。

訪談者：那活動是定時定期在舉行？還是視需要而定？

受訪者：我們有例行活動、駐站解說、大型活動，海外團現在我們沒辦，以前早期有辦，還有兒童青少年的那個生態體驗營、冬令營、夏令營大概就是這樣子。

訪談者：所有就是算有定時在舉行？

受訪者：ㄟ...對，像例行活動跟駐站，這個是有定期，但是不是整年都有，比如說像夏天的話，一些駐站就沒有，因為候鳥都回去了嘛，冬候鳥都回去了，那夏天就比較，比方像關渡堤防，現在關渡堤防已經改在中港河的出口那裏，就是關渡宮前面那個附近...淡水河旁邊，以及那個華江雁鴨公園的駐站這兩個點，因為冬天的時候冬候鳥會來這邊

棲息、來覓食，那就會駐站解說，那夏天大概是五、六、七、八這四個月我們就停掉，因為那邊的鳥況就不是很理想，因為沒有鳥嘛，鳥都回去了，所以這個是...但是例行活動就一年四季禮拜天就辦、還有禮拜六，還有一個叫做...例行活動就包括星期日的、週末派的、每兩個禮拜一次的、禮拜六的，那另外還有一個叫做白頭翁俱樂部，是專門服務一些退休或是年長的，非假日的每個月的第四個禮拜的禮拜四，最後一個禮拜的禮拜四，阿另外就是比較不固定的就是說，像大型活動像大雪山阿、阿里山阿，這種鳥況好的時候，我們就會...因為長年下來都有再做調查，所以調查之後就知道說，阿里山那邊大概是什麼季節，會有比較好的鳥況，我們就會安排，每年就會，但是日期不是說一定固定，就是說那個區間那個季節，那個周期、那個時間、那個時段、那個時節，我們就會安排，有阿里山、有金門、有大雪山這些很多，或者是像西海岸、西南海岸有一些海鳥，這個就是說冬天，或者是他春天過境要北返的時候，我們也會安排，這個時間就比較不固定。剛剛講例行活動、週末派這個是固定的。

訪談者：第二題是想要請問貴機構的主要經費來源？

受訪者：我們經費的來源，主要就是一般社會大眾的捐獻，另外就是說我們有一些受委託案，那委託案會有一些經費，這些經費就可以支付我們的費用。

訪談者：委託案的方面是跟政府申請嗎？

受訪者：都有，就是...比方說向政府機關的有時候會研究調查案，或者是向民間團體...比方說華視或者是愛爾康啦，這些私人機構他們有需要我們這一類型的活動，他會委託我們來幫他做，我們就會有志工去做解說、去帶隊，那這些志工來講我們大部分，只有領一些午餐費、車馬費，這樣子一點點而已，比方說他解說一千塊、一千五百塊，那大概給志工去的時候，你要吃、你要坐車、一點點三百多塊錢的費用，其他的就是捐給鳥會這樣子，這個就是我們經費的來源。

訪談者：那大概可以分成兩類就是：一個是社會大眾的善款、一個是委託案！

受訪者：對。委託案...委託就包括有民間團體的以及政府機關的，政府機關委託的比如說像辦臺北國際賞鳥博覽會，我們會去爭取很多不管是政府或者是社會團體，像七星水利會、柳公水利會，或者是我們臺北市政府，那個社會局或者是產發局...產業發展局，就是以前的建設局，請他們比方說贊助我們一些費用，那我們在辦那個費用就會有來源這樣子。

訪談者：那你們行銷活動的經費占總經費的比例大概是多少？

受訪者：行銷上的經費我想應該不是很多。

訪談者：主要還是在人事費用嗎？

受訪者：對。人事費用，因為你有這麼多的業務，一定要有人來運作嘛、來工作，那這些人事的費用，算是比較多的一個支出的費用這樣子。

訪談者：第三題是想要請問的是比方說有一些政府決策，或生態棲地破壞這樣的新聞事件發生的話，貴協會在這樣的時刻下，會發新聞稿嗎？還是會跟政府建言？

受訪者：現在...目前吼，目前是這樣子，就是...舉個例子來講像那個國光石化，國光石化不是在中部那邊的海岸邊...他再蓋嘛，大城濕地那邊、附近那邊，那這樣子就會跟...環境會破壞，破壞環境影響到鳥類的生態，或者是白海豚的生態，那像這一類的情形來講，我們一般...現在目前臺北鳥會比較少主導這些主題，這些環保議題、生態保育的議題，但是我們會參與連署，或者是提供一些建議，好讓政府在施政上面有一個參考依據這樣子，那當然對行銷會影響，舉個例子來講，比方說像我們今年辦那個臺北國際賞鳥博覽會，比方說原來來參觀的人數一萬或一萬二，那今年因為臺北市不是產業發展局辦花博嗎，那辦花博這些小朋友就有邀請他們，當然是說是輔導他們去參加花博的參觀活動，但事實上來講他是，講是說沒有強迫，但事實上來講...那個，因為教育局是臺北市政府的嘛，那你各學校都是教育局所管轄的嘛，那教育局告訴你說，你們可以安排時間去參觀花博，那你說學校會去還是不會去，他當然會乖乖的去嘛，那你大部分都去參觀花博，那當然臺北國際賞鳥博覽會參觀的人數，因為是同一個時間嘛，這樣子的情況下，就會干擾。那另外就是以前早期像臺北鳥會來講，我們鳥會到今年已經三十九年了，跨入第三十九個年頭，去年三十八算是很悠久的一個社團，現在因為整個社會的，環境變了嘛，所以現在社團林立，像雨後春筍一樣 非常多 那甚至於連那個教育部阿、國防部阿、連那個學校，我常常在講說我女兒他們是學數學的，連學數學的夏天都在辦夏令營，那你看看這個餅是固定的嘛，而且現在少子化，小朋友的那個國中小的學生是越來越少，那你這個辦活動的社團多了，辦活動的這個營隊也多了，像這樣子的情形來講，就會一個餅分割成零零碎碎的，那這樣子的情況下就影響到我們夏令營、兒童營隊的一個營運這樣子，就參加的人數就很明顯的，從早期的要來報我們鳥會的營隊活動，早上要來排隊，到現在來講，幾乎都辦不滿，固然可能是我們本身的這個服務的品質，跟我們的商品，如果我們以商業化的話，我們營隊的這個商品，不是非常的具有吸引力，或者是說你的品質各方面都非常的高，讓人家都很樂意優先考慮，這可能是原因之一，再者就是說，我剛剛講的這個社會的大環境變了。

訪談者：第四題是想要請問你們平時跟其他的環保團體間關係狀況為何？那有相互合作的部分嗎？

受訪者：基本上來講，其他的社團也是有滿多跟我們這種性質相類似的，先講我們一樣

是鳥會來講吼，我們現在臺灣的鳥會在中央單位的，就是向內政部申請的NGO團體，有一個叫做中華民國野鳥學會，那還有一個就是去年還是前年才成立的叫做臺灣野鳥保育協會，這是向內政部申請，中央級的社團鳥類社團。那地方社團比方說，基隆鳥會、臺北鳥會、宜蘭鳥會、桃園鳥會、新竹、臺中、嘉義、雲林鳥會、台南、高雄、屏東、花蓮、台東這個都有鳥會，那基本上來講，比方說他們那邊的一些活動來講，或者是他們那些...如果有一些政府機關要辦鳥類調查研究的話，基本上我們不會去搶他們的工作，這是一個原則嘛，你是桃園縣的，那我臺北市的，那你桃園縣政府要有一個調查案，比方說調查哪一個海岸邊的鳥類狀況的調查來講，基本上我們會尊重桃園鳥會，由他優先去接這個工作，大家都有一些默契，這是比較同性質的，那除了這個以外，比方說蝶會或者是有關植物方面的一些協會，像最近有成立一個叫做臺灣水生植物的一個協會，他們就是專門研究有關臺灣水生植物方面的面向，哪這類的社團跟我們來講，其實都有某些程度的一個就是互相重疊這樣子，他水生植物來講，他也會跟鳥有關係；那我們鳥跟水生植物也有關係，所以這些都會有一些重疊，那基本上來講彼此都是以互相信賴、互相尊重為原則，競爭也合作這樣子。競爭就是我們鳥會要有發展我們鳥會自己的業務嘛，那他們蝶會還是水生植物的這個來講，像荒野協會你看荒野他包含，荒野整個連植物、昆蟲、鳥類這個吼、地質、天文都包括在內，那他們有他們的一個策略，我們有我們的策略，彼此會互相尊重，但是也有競爭、也有合作都會有，但是都會互相尊重這樣子。

訪談者：那在競爭的部分，在設定一些活動上的話，會先了解其他組織所辦的活動內容後再來設定嗎？

受訪者：恩。我想不會，就是也會尊重。比方舉個例子，你說像蝶會，蝶會他們也會辦金門賞鳥，按理來講蝶會應該研究蝴蝶，但是他辦是辦賞鳥活動阿，像這種來講，我們也不會發文或是打電話去跟他講，你們蝶會不能辦賞鳥活動，不會。那我們會不會辦有關賞蝶的活動，也不竟然喔，可能也會，那這個就是說看你，就是說彼此之間會互相尊重，競爭又合作這樣子。

訪談者：那假如有這種狀況的話，你們要怎麼突顯自己組織的一些特色？那大概可能現在組織林立嘛，有些活動就會很相似。

受訪者：我們就是要從我們的專業跟我們帶隊的服務品質的上面來著手。

訪談者：就是從這兩方面來突顯？

受訪者：因為事實上來講，還有一些原因就是說，當然這是蝶會的情形，就是說因為蝶會本來也是我們鳥會這邊分支出去的，以前我們這邊最早就是鳥會底下設有青蛙小組，或是蝴蝶小組，或植物小組這樣子、昆蟲小組，那後來他們越來越壯大了嘛，那到最後

當然就算兄弟到最後總是要分出來，他們就出去成立一個蝶會，所以那邊的志工有很多跟我們這邊，就既在那邊當志工，也在我們這邊當志工，所以他們那邊會辦賞鳥活動，所以這個沒有什麼奇怪的。

訪談者：那第五題想要請問貴機構是否有一個溝通的平台來了解民眾的一些需求或建議嗎？

受訪者：一般來講就是，我們如果有辦活動的話，我們常常會有一些意見調查表，那事實上我們鳥會是有一個辦公室嘛，那如果民眾對我們有什麼意見的話，就可以跟我們反映，像我們鳥會的網址、網站阿，或者是到我們這邊阿，我們並沒有說專門弄個特別平台。就只是透過網站、辦公室，以及問卷調查，辦活動、大型活動去阿里山賞鳥，那比如說這一團出去，三十八個加上帶隊的就滿團，那回來的時候我們會有一張問卷，就是說我們的行程安排怎麼樣，我們住宿的品質，我們的餐飲品質，還有鳥況情況，服務人員的服務態度跟品質怎麼樣，這些我們都會問，阿如果有...有沒有什麼其他對我們鳥會要建議的地方，有哪些認為可以改善的地方 那這樣我們就可以督促我們自己來改善這些缺失。

訪談者：那這些意見調查表上，會去了解民眾是透過何種管道來獲得活動的訊息嗎？

受訪者：有有有。像是朋友介紹還是網路，還是新聞阿或者是朋友介紹的阿，或者是說早期就已經有跟鳥會有接觸就知道有這些活動就會去了解。

訪談者：那有做過比例嗎？大概是哪方面獲得的管道比較多？

受訪者：這個我到是不清楚，但是一般來講會參加我們鳥會的活動，基本上來講他們都是會參加我們例行活動的多，第一次...從來沒有賞鳥就來參加的也有啦，但是比例還是少啦，所以基本上來講，應該他們會知道這些訊息，基本上都是透過我們的網站，跟活動預報表以及朋友介紹，大概是這三類的多。

訪談者：所以主要還是透過會員間的口耳相傳占多數吧？

受訪者：對對對。因為你去參加我們的例行活動，我們就會宣導嘛，大概我們二月份、三月份有什麼活動、大型活動，我們有活動預報表，裡面都有嘛，都可以介紹，有興趣的人或是說那個時間段方便，就會刻意安排參加這樣子。

訪談者：那組織會參考民眾在這些意見調查表的建議上而來設定或修改活動上的細節嗎？

受訪者：會。比方說曾經就有一次我們遊覽車出去，那大概就是車齡比較久還是怎麼樣，結果就發生故障，那回來參與者就會影響到時間嘛，比方說停頓在那邊一個小時，你就少看一個小時的鳥。像這種情形，回來的時候他就會反應阿，反應我們就會針對這個情形，我們就會要求遊覽車公司一定要是幾年內的車子，或者是甚至於第二年我們就不跟原來的遊覽車公司訂約，這個就是...反正我們的顧客有什麼反應，我們就會針對這些反應來做處理這樣。

訪談者：那如果有民眾有提議其他類型活動的話，會針對這樣的提議來設定新的活動嗎？

受訪者：有時候...他類型大概就是...，反正賞鳥就是這個樣子，大概就是會建議說哪個地方不錯阿，建議你們辦理阿。舉個例子來講，馬祖我們沒有辦或是澎湖我們沒有辦賞鳥活動，阿就說澎湖什麼季節很不錯，可以建議你們辦，那我們一般要辦一個點的，都要經過長時間的鳥類調查，穩定可行才會辦，不是說你建議這樣子，我就馬上就來辦，去了沒有鳥那怎麼辦...對不對，沒有好的賞鳥環境的話。所以我們任何一個活動都是經過長年的調查啦，我們每次去不管是例行活動、大型活動或駐站，我們都要繳交一個鳥類調查的記錄表，那個就是我們可以去統計，我們有專門人員做研究的，他們會統計...統計出來這個點他的鳥況是怎麼樣，可以畫出一些趨勢圖，那我們就知道說什麼時間點會比較理想，那如果有安排大型活動的話，就可以看到很理想的一個鳥況，所以我們有很多的鳥友或者我們會員，他們來參加我們活動的時候都會覺得說奇怪，那個臺北鳥會他們辦這些大型活動感覺一樣一個地點，我們平常去我們就覺得說，好像鳥況不是很理想，但是如果只要跟著鳥會活動去的話，就可以看到非常多的鳥。這當然就是...第一個你的時間點要對嘛；第二個...因為團體去賞鳥，本來你自己去的話三、兩個，三、五個去，你的就是只有幾對眼睛而已嘛，那你三、四十個去的話，這麼多的眼睛在看來講，找到的鳥的機率就會高，還有很多原因啦...。

訪談者：那第六題是想要請問貴機構在進行行銷活動或宣導活動上，主要的行銷對象為何？

受訪者：恩...看活動內容的，內容是怎麼樣，比如說以臺北國際賞鳥博覽會來講，那當然就是廣大的社會大眾嘛，那如果是像大型活動...大型活動來講，就基本上我們當然就是說，從來沒有賞過鳥他要來參加我們也歡迎，但基本上從我們的服務對象這樣子，我們觀察就是會參加大型活動，基本上他都有一點點賞鳥基礎啦，因為那個是要花錢的，有住宿、有餐飲、有遊覽車，所以那個要花費，阿像臺北國際賞鳥博覽會那不用花錢的、也不用門票，所以那個就是小朋友啦、家長阿，或者是父母親阿，他都可以一起去，那個就比較...對賞鳥來講，不盡然就是會有一些基礎的這樣子，我們就是看對象，所以我們就會...就是我們案子的內容不同，我們行銷的對象也會不同，那像例行活動來講，就是大概我們這樣觀察，一班二十個賞鳥者來講，大概剛開始賞鳥的，大概就是一兩個這

樣，新的鳥友占的比例並不高，阿就是經常在賞鳥的鳥友會比較多。

訪談者：那剛就是有談到組織每隔幾週就會辦理針對退休者？

受訪者：那個就做白頭翁俱樂部。

訪談者：所以就是有針對一些不同年齡層來設定活動內容？

受訪者：對。

訪談者：那除了針對老人家外 還有針對小朋友的方面嗎？

受訪者：小朋友我們最近也會安排一個叫做親子賞鳥活動，就是例行活動裡頭的每一個月...不曉得哪一個，現在在規劃啦，我們就是會特別把例行活動的某一週的，把他定位為親子活動，就是歡迎家長帶小朋友一起來賞鳥，那我們會派一些資深的解說志工來服務他們這樣子。

訪談者：針對年長者或是親子這部分，在活動內容上有什麼差異嗎？

受訪者：像營隊活動來講，以鳥會我們鳥會現在的單位，就是鳥會會本部以外，有一個關渡自然公園管理處以及芝山文化生態綠園的管理處兩個處，這兩個處是臺北市政府的產業發展局委託以及文化局委託我們那兩個單位的，就是我們鳥會的組織包括有這三個單位，我們會針對不同年齡層以及不同的活動內容來做規劃設計，像比方說營隊活動，以鳥會來講，鳥會的營隊活動，就是以青少年為主，就是國中小學生，那大型活動就是以賞鳥者為主，年齡就包括有的我們也有一些顧客，從國小就開始在賞鳥，那個整個圖鑑全部都背起來，也有這種顧客很厲害，他一天大概背一張兩張這樣，越來越多就越有概念嘛，那後面就很快這樣子。那年長的就像我剛剛講的就是像白頭翁俱樂部，退休或者是星期四有空的，有些人上班是上晚上四點到十二點的嘛、輪班的嘛，那白天就有空阿，那他就可以來參加這樣，那基本上其他的兩個管理處也都是這樣子。

訪談者：那在年長的部分，在場的解說員所需要做的事情會比較繁複嗎？可能要解說更詳細？

受訪者：基本上我們講年長來講，還不至於到說行動不方便，因為賞鳥本身來講，不可能我幫你推個輪椅去賞鳥吧。基本上就是說，你要自己能走的動，那自己能走得動基本上健康，基本的健康都有，只是說他們活動的靈活度，動作沒有像年輕的那麼快，我們可能帶隊的時候會走得比較慢一點這樣子，這個大概就是我們年長者，像白頭翁俱樂部，禮拜四那個來講，我們的解說志工年齡也是比較大，我們有一個白頭翁俱樂部的成

員大概有十幾個...將近二十個，我也是其中之一。

訪談者：那第七題是想要請問如果有向政府或企業來宣揚理念的話，就是希望他們贊助或什麼之類的，那通常是針對哪些議題？

受訪者：就這題來講，就是像最近我們，應該講去年了，現在已經一百年了，像去年我們就辦滿多的那個，企業團體他們的員工賞鳥健行活動或者是像愛爾康阿，他是有關眼睛視力方面的，眼睛視力就跟賞鳥有關係，像這些來講，我們就會跟他行銷，賞鳥對眼睛有什麼好處，或者是對眼鏡的疾病各方面來講避免，或者是延緩發生，像老花或是白內障、青光眼這些，那對政府機關來講，我們就會比方說像做一些圖鑑的繪製，賞鳥有賞鳥圖鑑，我們畢竟沒有那麼多錢來做這些，社團嘛社團就是不以營利為目的，所以我們沒有這些錢，那我們可以寫一些企畫書跟政府機關說，像比方說林務局，向林務局說這個東西其實在我們生態保育來講滿值得做，那我們來做，請我們專門會畫圖畫鳥類的、圖鑑很專門的人來做這個繪畫，那我們來做解說，來把這個冊子能夠做出來，那大概費用多少，寫企劃書向政府機關來建議，建議之後如果他同意的話，一年比方說六十萬，那連續三年把這個東西做好，那這個就是個企畫，案子就這樣子就成立，當然實際程序要經過他們批准之後才開始來做。

訪談者：那在向企業進行行銷的話，會有挑選的動作嗎？會針對譬如企業形象？

受訪者：基本上有兩個面向：一個就是說企業主動來找我們的也有，他們知道說我們臺北鳥會，我們這麼久了嘛，那你在社會上來講，就像你們來講，你也會知道說有一個叫做臺北鳥會在辦有關賞鳥、生態保育方面的事情或者是活動，那企業團體他們也知道，有時候他們會主動來跟我們講說，我們有一個活動希望給你們承辦，那另外就是說我們也會在這個平常業務的接觸，我們會向某些公司行號，我們也會去推銷我們的產品，跟他們講說如果你們有員工的活動阿，他們都有一些員工日嘛、員工親子日嘛，我們可以建議他們說，你們可以來健行阿，我們來賞鳥我們有很多的志工可以幫你們做解說，幫你們帶隊這樣，那如果他們覺得...他們福利委員會如果覺得可以的話，那就會成案，所以我們就是也會主動的行銷，當然也有公司行號主動找到我們這邊來的也有，那當然主動找到我們這邊來的，其實也是鳥會經過這麼多年...事實上來講鳥會在...以我參加滿多的社團來講，鳥會的社團算是滿穩健的，而且志工的素質算是滿齊一的一個社團。

訪談者：那是主動的去尋找多嗎？

受訪者：主動的尋找多。

訪談者：那在主動的過程會慎選一些企業嗎？

受訪者：基本上當然會選一些企業團體，我們也是會選。

訪談者：那選擇的標準是？

受訪者：就是第一個考慮到就是說，他的員工數，比方說他一個公司行號才十幾個員工，怎麼辦大型活動，不大可能嘛，你至少要像華碩阿或者是一些大團體，那當然公司行號他們本身的屬性我們也要選，比方說他是一個破壞環境的一個工廠，比方說石化業來講，我們會去找他們辦活動嗎？我想這個來講，不太恰當吧。你自己本身專門在做生態保育，那你去服務那些破壞生態環境的一個企業團體來講，這樣子有點好像...在選求對象上來講，其實我們還是有一些篩選。

訪談者：那接下來第八題要請問，除了一些賞鳥阿或是一些健行活動之外，就除了這些教育或體驗活動之外，有沒有一些實體的產品？譬如像杯子或是桌曆的部分？

受訪者：我們本身都有一個販賣部，有圖書資料吼，那還有一些賞鳥的用品設備，比如背包、衣服、望遠鏡這些東西，我們提供的產品，我們鳥會近幾年來，有出版一系列生態方面的書籍，就是那個臺灣常見一百種鳥種、青蛙啦、蝴蝶啦、昆蟲啦、小花小草啦、植物阿，還有爬蟲類阿，這些就是一年一本，一本大概一百塊錢左右的價格這樣子，這些也都是我們所提供的產品，那活動內容就剛剛我們講的，就是有大型活動阿，有受委託的員工賞鳥健行方面的或者是保健的、賞鳥訓練，或者甚至於我們連那個像內政部營建署他們辦濕地研討會我們去承辦，我們這個都可以辦。

訪談者：我比較好奇的是。假如有這種杯子這類的產品，是有跟外面的企業合作嗎？

受訪者：鳥會這個面向自己做的東西，畢竟還是不多啦，像書籍那個，或者像那個背心，還有那個望遠鏡的背帶，還有像你講的這個杯子，不過這個都不是主要的產品，望遠鏡阿、腳架阿都是我們，不是我們自己做，但是我們可以來銷售，因為那個是...涉及到的不是像我們講的這個這麼簡單。

訪談者：那假如在設定這些產品或活動上，有哪些要素是組織需要考量的？如經費人力或組織能力上？

受訪者：都要。商品你要考慮就是說，你這個產品到底你做出來的時候，你賣得出去賣不出去，這個是最要緊的，如果你做了這些產品，像我們有很多貼紙，或者是說一些，像我們以前有個郭老師他做一本叫做賞鳥密集，那本就銷售的非常好，如果說可以肯定這個東西的銷售情況是很好的，你去做才有意義啦，所以要考慮的東西就是要從最後面的，你的銷售情形怎麼樣來反推，可以的話才來做這些產品的設計或者是規劃這樣子來做。

訪談者：那活動上呢？

受訪者：活動也是一樣。假定是說我們也是會...最近這一兩年，像去年還算不錯，大部分的活動都有滿團，那前年就比較差，可能是跟經濟的情況也都有關係，假定說這個活動辦的來講，報名的非常熱絡，這表示說你的顧客群，還很多想要參與這個活動，或者是要買這個產品，那我們就會加開，或者是說把那個辦的頻率，會密集一點這樣，阿如果說這個點這個賞鳥點，每年辦一次來講，他大概只有到滿團而已，我大概就是說以保持這樣，如果報名的情況很熱絡，或者是商品賣得很好，我們就會增減這樣子，舉個例子我們有T-Shirt嘛，我們每年辦那個臺北國際賞鳥博覽會，那個T-Shir有某些年，T-Shir賣得特別好，為什麼...因為他的顏色，他的鳥類的一些設計、圖案、色彩做得很好，所以商品賣得很好，那像這種情形來講，我們就會加製多做，然後就可以繼續賣，那如果說像去年來講，T-Shir就情況不是很理想，那我們就不會再做。

訪談者：那第九題想要請問在這些活動也好或實體產品上，你們是如何來定價或者是收費？那標準和目標在哪？

受訪者：基本上是這樣子，就是我們並沒有以營利為目的，但是就是說你辦一個活動一定會有一些成本，包括你的住宿、餐飲、交通，還有解說人員的費用，那解說人員的費用，我們幾乎都是給一點點，一些車馬費而已啦，因為吃的就是大家一起，其他的就是我們可以...鳥會會有結餘的就等於是志工幫忙去帶隊的費用就留給鳥會這樣子，那除了這個以外我們當然會有一些行政費用，你要來報名，我們要電話通知、要e-mail、要辦公室的水電、瓦斯，辦公處所的費用，還有行政人員的薪水這些零零種種。講起來是說，鳥會辦的活動，基本上來講沒有考慮到所謂利潤的問題，他會有結餘是工作同仁以及志工服務所結餘下來的錢這樣子。

訪談者：所以活動上以收支平衡為主要目標就對了？

受訪者：對對對。

訪談者：那販賣的書籍、貼紙、年曆上的話？

受訪者：那個就是有一點利潤。

訪談者：就一般市價為主？還是會稍微高一點點？

受訪者：低一點點！

訪談者：就是會有一些利潤就對了？

受訪者：對。尤其是我自己本身的書籍來講，比方說這個書籍是向外面拿的話，一般我們的書籍大概就是六折半、七折左右嘛，你大概賣個八折、九折左右的價格，你看我們要水電瓦斯嘛，還有人員嘛這些東西。

訪談者：那第十題是想要請問，有運用哪些比較特殊的方式來吸引行銷目標來參與活動嗎？或是宣揚組織的理念及訊息？

受訪者：這個就是在宣揚我們組織的理念跟訊息來講，就是在辦活動的時候，我們會宣導，我們都有一個宣導，在最後就是統計鳥種，我們會做宣導我們鳥會最近有什麼活動阿，還有最近發生什麼有關環境保育方面的一些案件阿，我們鳥會是怎麼處理阿，這些來講我們解說人員出去都會講，就是用哪些方式來吸引行銷目標或者是參與組織活動，大概就是像我剛剛講的，就是說如果比較大型的活動、大活動，我們大概會透過媒體，包括電視平面媒體，或者是廣播、電台這些，那如果一般我們本身鳥會的大型活動或例行活動，我們有活動預報表，有網站還有就是透過這些我們自己本身的志工，或者是我們的會員，我們還有會刊，剛剛我們沒有講到會刊，會刊也是我們一個宣傳宣導把一些資訊傳播給各會員，因為我們會員就會有會刊，我們會刊就是一本像這麼大的這樣子，每個月一次，一年出版十一冊，這二月、三月過年的時候，農曆過年二月、三月合併一本，那其他各個月都一本的會訊，那個叫做冠羽月刊，那這些月刊就會把我們很多的活動，我們的節目都會刊在裡面。

訪談者：那剛剛就是有講到會用電視或電台來傳播，那這部分你們平常就有跟他們在互動嗎？

受訪者：有有有。像那個教育廣播電台，我就曾經去接受訪問過。

訪談者：那電視方面呢？

受訪者：電視他們就是會來採訪阿，我們比方辦大型活動，像臺北國際賞鳥博覽會，或者是說像我們受委託辦濕地研討會這些，記者都會來阿，或者是前一陣子，我們去年八、九月間，辦那個愛爾康...他是眼鏡的一個醫療產品，他們本身有請記者來採訪，因為他們公司也是要來行銷嘛，行銷他們說為什麼賞鳥眼睛會比較好，那當然他不是問愛爾康嘛，因為他是醫療器材，那一定是問鳥會，你們為什麼那個...我們就會跟他講說，我們有做調查，我們找鳥會的志工大家來問卷，你有沒有老花眼，你有沒有比方白內障阿，阿你幾歲才開始白內障，結果統計出來發現說賞鳥者本身眼疾幾乎很少，阿白內障青光眼以及老花眼的時間都延緩很後面，跟社會大眾調查出來的來講都差十幾歲，那像這樣子的情形，我們就是會透過這些媒體來傳播出去，人家就知道原來賞鳥有這麼多處，那

我就是臺北市，阿我也來參加會員，或來參加賞鳥活動這樣子。

訪談者：所以就是免費的嗎？

受訪者：免費的啦，我們哪來這麼多錢來做置入性行銷，或者做廣告，我們會盡量透過市政府，因為他有兩個公園委託我們經營嘛，我們會跟他們要一些資源，比方說舉個例子，最近關渡自然公園，我們就跟捷運公司，商請他在假日的時候，列車到關渡公園的這一站，不管是從淡水那邊過來，還是從復興崗、忠義這邊過來他就會廣播就像說...像那個要前往貓空纜車的話，在忠孝復興站的第幾號出口對不對，他就會幫我們廣播說，關渡自然公園請在關渡站第幾號出口，那這樣就有宣傳的功能嘛，至少遊客就知道說關渡站這邊有一個關渡自然公園這樣子，我們就是會運用很多很多的，或者是說像我們辦臺北國際賞鳥博覽會，就向我們市政府的交通工程管理處，還是輕工處他們，反正就是向政府機關他們去申請，就是說我要插旗子啦、我要掛布條啦，這些插旗子、掛布條都要申請核准才能夠插才能夠掛的，那當然就是說旗子跟布條我們要自己做好，然後申請下來，好准許你在比方說永提路跟松山路口的天橋欄杆那邊掛你們宣傳的一個旗布這樣子，透過各種管道我們會把我們的資訊傳遞給社會大眾。

訪談者：那第十二題是想請問在辦理這些活動或銷售產品上，有沒有運用促銷的方式來刺激增強他們參與的意願？

受訪者：有。我們就是志工有志工的價格，會員有會員的價格，鳥友有鳥友的價格，大概都是差一百塊、兩百塊左右，大型活動如果說三四千塊錢的活動費用，大概差個兩百塊、一百塊左右這樣。

訪談者：所以就是有用一些促銷的手段？

受訪者：對。我們的產品，比方說像T-Shirt或者是外套，或者是我們望遠鏡阿，我們也是一樣，有所謂的會員價、有志工價，還有一般的鳥友、社會大眾的價格，但是都差一點點啦...意思意思，但是這樣長年累積下來還是會有影響的。

訪談者：那第十三題就是剛有聊到會用網路或是會刊，或是向市政府要求一些資源，來懸掛布條、傳播資訊，運用這些管道來將訊息傳播出去給社會大眾了解，那想要請問是否會將一些組織訊息放在一般企業或是便利超上的架上嗎？比如文宣或DM？

受訪者：我們有試過，就是大部分都不願意，舉個例子像我們的活動預報表是一個我們非常棒的一個，就是這麼大張嘛，折一折就像這麼大而已，這樣子而已，如果說舉個例子來講，我們如果捷運的車站，如果他們願意讓我們放一個地方，就是我們自己設計一個非常漂亮透明的那個壓克力的，那裏面就是放一些我們的活動預報表，就像現在捷運

公司他們每天都有一些報紙可以看...對不對，那個都不是說他，你要拿來這邊放就可以，那個要跟捷運公司有契約有合作關係的，那我們就是想要去捷運公司說，希望能讓我們來放置，但是沒有取得他們的同意，但是我們會盡量去那個，就是我們像我帶隊的時候，就是會...像例行活動，那個駐站，我們的解說同仁都會把我們的例行活動的這個資料帶在身上，有遊客來我們就送給他一份。

訪談者：那除了跟捷運公司之外，有跟其他的便利超商洽談過嗎？有試過嗎？

受訪者：有試過，都不是...因為這個東西對他來講，是一個困擾的事情。

訪談者：所以他們還是以商業考量為主？

受訪者：對對。有試啦，但是就是說不是那麼容易啦，因為他說不定就是說，說不定要付費的那這樣來講，對我們來講變成說又有一筆的負擔，因為我們不是營利單位。

訪談者：所以目前組織在通路上的話，就是以網路、會訊，還有活動預報表，這些文宣品為主？

受訪者：對。或者是像我們那個關渡自然公園以及芝山文化綠園，每年都有七、八萬，像芝山人數比較少可能有七、八萬，關渡自然公園大概十二萬左右的遊客，那這些遊客來的時候，一進我們主建築物，一進來的左邊，我們就有一群就大概這麼大的範圍，放很多我們的DM，包括我們的水生植物的、濕地的，或者是我們關渡的鳥況，或是我們鳥會的活動預報表，還有市政府的臺北畫冊，市政府本身有一本書，每個月一本，還滿厚的，他印出來的畫冊都會放到我們那邊去，市政府他們也是一樣會行銷嘛，他有畫冊放在我們關渡自然公園，我們也提供一個位置讓他放，他每個月會拿來很多，我們就把他放在架上，那遊客有需要的話，自己就會拿這樣。

訪談者：那第十五題想要請問目前在辦理這些活動的話，有遭遇到哪些困難嗎？比如說剛好跟花博同一個檔期阿，或是現在組織林立，那這個餅可能越來越小等等的？

受訪者：大概就是這兩個，另外我們碰到執行上的困難，就是天氣。因為我們這個都是戶外的活動，那天氣是一個影響非常大，像臺北國際賞鳥博覽會、像關渡賞鳥博覽會，每年如果有碰到下雨的話，當天的遊客就會很少，尤其是下大雨，因為你看我們的服務對象，大部分都是小朋友居多嘛，那家長來講，下雨出門的意願就會減低，一減低的話遊客就少。像花博來講，這個也是一個重要因素之一。

訪談者：那天氣這部分沒有辦法克服...

受訪者：沒有辦法去預估，像去年十一月十三十四禮拜六、禮拜天活動，禮拜六下大雨結果人數就只有兩千多位，第二天天氣放晴，結果人數就五六千，差了三倍左右。

訪談者：那假如跟花博同一個檔期的話，來參觀的人數會比較少，針對這方面有什麼因應的方法嗎？

受訪者：因為賞鳥本身他的活動有季節性，我們每年都在十一月的第一個禮拜左右，去年之所以會在第二個禮拜，是因為配合市政府，他十一月六號星期六開幕嘛，所以我們就延到十三、十四，他是六號、七號，那我們就十三、十四，本來我們是要十一月六號，不過十一月六號跟七號兩天都下雨，那個花博開幕的時候下雨，那我們延宕到十三、十四，雖然有一天下雨，但是至少還有一天天晴，所以這個怎麼講...就是我們因為我們比較死啦，怎麼講...你的活動並不是說像...可以挪動的時間來講比較不方便，而且我們現在活動有些還要配合國際性的，我們像香港、新加坡啦、馬來西亞、菲律賓、泰國，我們跟他們之間有一個亞洲賞鳥聯盟，那各國都會辦這些賞鳥活動，所以我們這個時間點上面有排定，就是說你在十月、你在十一月、你在十二月，他在元月這樣，所以你要辦的這個時間來講，其實那個時間就是很緊，就是一一定要在這個期間內，大概半個月左右的挪動，而且因為我們要考慮到，這一段期間是你鳥況最好的時段這樣。

訪談者：所以就是人數少的話，是組織增加宣傳嗎？

受訪者：我們有一些配套的做法，就是說前幾年的時候就發現說人數，怎麼講就是有兩個因素：一個就是說我們辦的活動，不可能像辦嘉年華會這樣子，比方說舉個例子，我常常在國父紀念館那邊活動嘛，看到國父紀念館辦很多的活動，比方說像農產品的展售會阿，除了農產品之外，他就是會弄很多的棚架賣吃的、賣喝的，我們這個生態保育團體來講，你可以在我們的關渡自然公園去賣吃、賣喝的，或者是怎麼樣唱歌跳舞不行嘛，這個就是NGO做生態環保方面，一個屬性的團體來講，你不能弄這樣子嘛，所以就是因為這樣子，那遊客進來來講，中午的時候要吃阿那怎麼辦，那只好就是到外面去吃，那我們就幫他們蓋個章，因為我們要統計人數嘛，我們最近這幾年都不收門票，要統計人數，讓你來的時候不要一個人統計兩次這樣子，那這樣就不方便嘛，所以我們參與的人數會比較少，當然有很多原因。但是這個就是我們怎麼去拿捏，我們也考慮就是說，應該或者是在我們的關渡自然公園外面那邊，就是那個廣場，是不是可以在那邊賣一些吃的，讓我們遊客來到這邊中午有東西吃，人家以後來的意願就會比較高這樣，這個就是我們有考慮的一個地方。

訪談者：所以目前的一些賞鳥活動，主要是讓鳥友去做生態體驗這樣子嗎？

受訪者：對對。我們就是生態體驗，而且就是教育下一代，事實上來講關渡自然公園到今年已經第十年了，我們受委託今年第十年，那十年前的小朋友來參觀的，現在可能已

經二十幾歲準備要出社會，我們就在想說像我們現在，你看看我們有很多政府的政務官他們絕大部分都沒有生態保育的、環保的概念，都沒有嘛，像我來講我學土木的，我們土木的第一章就講土木的工程，要考慮的因素就是第一個就是安全嘛，第二個才是經濟，第三個才是美觀，那根本連環保這些都沒有包括在內阿，所以那些政務官，他們的年代來講，其實在我們臺灣這個社會真正要教育有關環保生態保育這方面的，其實是那些政務官是最重要的，真的是要為他們上一些課，我們曾經有理監事就有談到這個面向，但是不太可能，他們都非常的忙。

訪談者：那剛有講到就是目前跟花博同一個檔期，組織有比較好的因應措施嗎？

受訪者：他不是每年辦。那我們臺北國際賞鳥博覽會，就臺灣來講就是目前只有我們辦賞鳥博覽會，其他的鳥會組織都沒有，但是辦大型活動到金門去賞鳥，到馬祖去賞鳥這些各鳥會都有在辦，但是個鳥會辦的內容都不盡然相同，我們是會有一些結餘會，我們結餘的款額都是當作保育基金啦，像我們來講我們那個，你剛剛來做在桌子那邊，靠牆壁的地方有很多...有一些傷鳥，那些傷鳥對我們鳥會來講，每年是一筆龐大的費用，要照顧他們要有義工，阿送醫院的話要有人力，他要吃很多的食物，有些像猛禽阿要吃老鼠這些都要去買，那些那個麵包蟲都要買，那個一年下來都是一筆龐大的費用。

訪談者：講到傷鳥，之前有看到關於對傷鳥照護的影片。

受訪者：基本上我們都是能夠做盡量做，像我們救傷組來講，有一個案子就是說救傷跟宣導，那我們救傷就很多嘛，要花滿多錢的，那我們除了這個有宣導，就是有向林務局那邊申請一些費用，請他補助我們，他補助我們...我們就到...有去學校做一些救傷的宣導，像去年吼去年就做五十場，臺北縣市地區就是現在新市那邊，那他來申請，我這個學校希望你來幫我們做一些救傷宣導，那我們就請志工跟專職同仁，訂某年某月某日什麼時候，到貴校去就幫學生做宣導，所以我們的業務很龐雜。

訪談者：那學校方面是他們主動來聯繫的嗎？

受訪者：主動。我們會發文給他們，這些錢都是免費，由林務局那邊資助。

訪談者：就是你們主動去聯繫學校就對了？

受訪者：有主動的，也有學校主動聯絡我們的。

訪談者：這個部分在組織業務上，就是去學校做宣導，算多嗎？

受訪者：會本部這邊也有，關渡自然公園跟芝山綠園那邊都有，只是內容不一樣而已，

鳥會這邊以賞鳥為主。

訪談者：好。那基本上就先這樣，謝謝。