

東海大學行政管理暨政策學系

第三部門在職專班

碩士論文

整合行銷能力對非營利組織影響之研究—

以南投縣中寮鄉龍眼林福利協會為例

Effect of Integrated Marketing on the Nonprofit

Organizations:

A Case Study of Longyanlin Welfare Association in

Zhongliao

指導教授：柯義龍 副教授

研究生 林秀英

中華民國一〇四年一月十九日

東海大學行政管理暨政策學系  
第三部門碩士在職專班

研究生 林秀英 碩士學位論文

題目：整合行銷能力對非營利組織影響之研究  
—以南投縣中寮鄉龍眼林福利協會為例

業經審查及口試合格

論文審查及口試委員

指導教授：	柯義龍	104年1月19日
審查教授：	宋興州	104年1月19日
審查教授：	吳若予	104年1月19日
所長：	魯俊孟	104年1月19日

中華民國一〇四年一月

# 誌 謝

首先，最感謝的是指導教授—柯義龍主任，對於這個研究主題的支持，從研究計畫的提出，研究問題的討論、研究結果的撰寫、論文內容的調整，在過程中皆給予最大的鼓勵、肯定及關心，讓學生可以突破研究瓶頸，順利完成論文。

也非常感謝兩位口試委員—吳若予教授及宋興洲教授，不吝指導與鼓勵，因為兩位教授的用心審閱，並提出許多寶貴的建議，讓學生受益很多，在口試的過程中如同上了一門豐碩且珍貴的學習課程。

此外，我要特別感謝參與本研究的「龍眼林福利協會」提供豐富寶貴的資料及對本研究的全力支持，尤其是 廖振益總幹事及六位協會的工作人員、協會志工及服務對象，他們熱情的參與、無私的分享，讓本論文的實證結果更具價值。

最後，要感謝東海大學行政管理暨政策學系第三部門在職專班師長的教導及同學的協助，讓學生在知識的領域得到更多的啟發，以及累積許多提昇建構學術理論的能力，由衷的感謝你們！

秀英 謹誌

中華民國 104 年 01 月 20 日

# 整合行銷能力對非營利組織影響之研究—以南投縣中寮鄉龍眼林福利協會為例

## 摘要

本研究以「南投縣中寮鄉龍眼林福利協會」為例，探討如何透過整合行銷能力的建構，增進支持者與捐助者對其協會品牌的認同，並運用整合行銷的策略，來經營該組織的品牌，以增進組織的營運能力。此外，研究對象的規模為中小型的非營利組織。中小型非營利組織在台灣目前並沒有明確定義。以官有垣、蕭新煌、陸宛蘋(2010)所勾勒的台灣非營利部門的組織特色中指出的，台灣非營利組織的特徵為「規模小而美」，聘用專職人員 0-50 人所佔的比例高達百分之九十三點九。故本研究所指的中小型非營利組織，規模為專職員工在五十人以下，並以質性研究方法，深度訪談該協會的關鍵核心人物，經整理、歸納後發現除了爭取的資源有限外，也面臨專業行銷人力不足的問題，故建構整合行銷能力，對於中小型非營利組織來說，有助於提昇組織形象、增加募款與行銷能力且可增加組織的財源。

本研究的五個建議，包含：1.建立完整的客戶及產品資料庫 2. 加強組織的經營管理，培養行銷專業人才，以提升人力資源的整備度 3.找出適合組織的行銷方式，強化競爭力；4.與組織的關係人(包含政府、企業、捐助人、消費者、其他的非營利組織)建立良好的互動關係 5.塑造組織的品牌價值與品牌形象，有助於增加各關係人對組織的認同感及市場的識別度。

關鍵字：龍眼林福利協會、非營利組織、非營利組織行銷、整合行銷、組織品牌形象、行銷策略

# **Effect of Integrated Marketing on the Nonprofit Organizations: A Case Study of Longyanlin Welfare Association in Zhongliao**

## **ABSTRACT**

This study investigates how to enhance brand identification of supporters and donors by building integrated marketing power, and the organization with integrated marketing strategies to improve the operability of small and medium nonprofit organizations (NPOs) through case study on Longyanlin Welfare Association in Zhongliao Township, Nantou County. As no definition regarding small and medium NPOs is available in Taiwan, the characteristics of NPOs defined by Guan Yu-Yuan, Hsiao Hsin-Huang, and Lu Wan-Pin (2010) were applied. These characteristics include “small but well-structured”, and up to 93.9% have under 50 employees. Therefore, small and medium NPOs in this study refer to NPOs with under 50 employees. Qualitative study and in-depth interviewing were applied to understand key personnel of the association. After concluding the research results, this study found that besides limited resources, small and medium regional NPOs are in short of professional marketing manpower. Therefore, building integrated marketing power can help them improve organizational image, increase fund-raising and marketing abilities, and increase organizational financial sources.

The five suggestions for building integrated marketing power for NPOs include: (1) Construct a complete customer and product database; (2) strengthen organizational operational management and cultivate professionals to enrich the availability of organizational human resources; (3) find the marketing models fitting the organization most and strengthen organizational competitiveness; (4) establish good interaction and relationships with stakeholders (including the government, enterprises, donors general consumers, and other NPOs); and (5) shape organizational brand value and

brand image to improve the organizational identification of stakeholders and market identity of the organization.

**Keywords:** Longyanlin Welfare Association, nonprofit organization, NPO marketing, integrated marketing, organizational brand image, marketing strategy.



# 目錄

壹 緒論.....	1
一、研究背景 .....	1
二、研究動機 .....	3
三、研究問題 .....	6
四、研究目的 .....	6
貳 文獻探討.....	7
一、非營利組織之理論與相關研究 .....	7
二、整合行銷傳播之理論與相關研究 .....	35
三、非營利組織品牌權益之理論與相關研究 .....	55
參、研究方法、研究架構及研究設計 .....	84
一、研究方法 .....	84
二、研究架構 .....	84
三、研究設計 .....	85
肆、研究結果與分析.....	88
一、非營利組織運用整合行銷工具是否能解決組織營運上的問題 ...	88
二、龍眼林福利協會運用整合行銷工具是否有助建立組織品牌形象	90
三、龍眼林福利協會運用整合行銷工具是否能提昇募款及行銷能力	93
伍、結論與建議.....	103
一、研究結果與討論 .....	103
二、研究建議 .....	106
三、對後續研究之建議 .....	107
參考文獻.....	110
附錄.....	116
附錄一 訪談題綱 .....	116
附錄二 訪談同意書 .....	118
附錄三 訪談逐字稿 .....	119

## 圖目次

圖一 CORPS 模式的運作圖.....	10
圖二 非營利組織與公民社會、政府、私人企業的關係圖.....	17
圖三 策略性行銷規劃程序圖.....	26
圖四 績效評量構面的流程與指標應用圖.....	28
圖五 非營利組織的評估模型圖.....	29
圖六 整合行銷傳播的實施層級.....	41
圖七 IMC 企劃模式.....	49
圖八 品牌權益構面圖.....	62
圖九 以顧客為基礎的品牌權益構面圖.....	65
圖十 以顧客為基礎的品牌權益金字塔.....	69
圖十一 研究架構圖.....	84
圖十二 龍眼林福利協會第十七期季刊.....	97
圖十三 「追追追..愛心廚房大募集愛心食材與營養食品」活動 DM.....	98

## 表目次

表一 非營利組織、公部門與營利部門之差異表.....	10
表二 四大部門主要機制與功能對照表.....	16
表三 非營利行銷的類型表.....	19
表四 非營利行銷與營利行銷的差異表.....	23
表五 推行整合行銷傳播的潛在障礙.....	54
表六 品牌的重要性.....	57
表七 品牌策略分析.....	67
表八 品牌權益十要.....	74



# 壹 緒論

本研究主要在探討建構整合行銷能力對非營利組織影響之研究，以位於南投縣中寮鄉的社團法人－「中寮鄉龍眼林福利協會」為研究案例。協會自921地震後成立，財務來源大部份是以政府補助、企業贊助、以及個人或團體捐助為主，其規模為專職員工在五十人以下的中小型非營利組織，。除了維持原來的組織使命－「以社會福利帶動社區產業，再以社區產業回饋社會福利」，持續提供老人送餐、老人照護等社會服務。同時積極銷售當地的農特產品(包括香蕉、梅子、龍眼、荔枝、蜂蜜)，並研發新產品－碳培加工系列產品，拓展多元的行銷通路，增加在地人的就業機會，對「龍眼林福利協會」而言，行銷的目的不只是獲得「利潤」，是為實現公益價值並達成組織永續的使命。

## 一、研究背景

由於社會多樣化多元化，各種類型、規模大小不一的非營利組織（Non-Profit Organizations，NPO）相繼成立，非營利組織的蓬勃發展儼然成為顯學，型態與運作方式也愈來愈多元與複雜。其成立的目的及性質是基於公益使命，提供服務給某些特定對象或是一般社會大眾，目的是為促進社會發展。因此，非營利組織的發展與其對社會的貢獻，愈來愈受到重視。

然而，因為社會型態一直在改變著，以社會服務宗旨為主的非營利組織在公益事業運作上同樣也受到衝擊，尤其是組織面對外在環境資源競爭。不論是國內還是國外，非營利組織均受外在環境變遷的影響，都必需面臨著資源匱乏的衝擊，找尋開發營利的管道，延續組織的生命，將會是所有非營利組織未來無法避免的趨勢（陳金貴，2002：39）。非營利組織也不得不減少對捐款的依賴，轉而更積極與企業合作或從事商業活動（司徒達賢，2000：10）。非營利組織管理者，

開始採用營利組織的經營原則，嘗試提昇非營利的績效（劉明德、方之光、王士峰，2003：54）。非營利組織擁有和營利組織相同的功能，包括財務、生產、人事和行銷，在組織的管理方面也非常的類似（孫碧霞、廖秋芬、董國光譯，2001：1），Drucker（1990）主張非營利組織應該運用各種管理的方法，來有效達成組織的任務（劉明德、方之光、王士峰，2003：55）。自1969年Kotler and Levy兩位學者提出擴大化的行銷觀念以後，正式將行銷學理論與實務應用在非營利組織，Nichols（1974）的實證研究發現，有百分之九十五的行銷學者認為行銷理論的範圍應涵蓋非營利組織，93%認為行銷不只針對經濟性商品或服務（陸宛蘋，2001：250）。Kotler（1997）亦指出非營利組織之所以應重視行銷，是因其能使機構更有效率的達成目標。不論是營利或非營利組織，行銷已被公認是組織永續生存或成功的重要因素，競爭環境促使營利組織必須這樣做，非營利組織也不例外。

實際上要把非營利組織經營得有聲有色，在設計服務時，就須把行銷列入考量當中（余佩珊譯，1994：74）。其中行銷觀念是一種「顧客導向」（Customer Orientation）的管理哲學，強調要有目標顧客群體的觀念，並根據顧客的動機和行為來制訂各項行銷決策，一方面滿足顧客的需要，一方面達成組織的目標。從非營利組織的觀點來看，捐助者、受助者、和志工就是非營利組織的「消費者」、「顧客」，因此也應該可以利用行銷的觀念和方法來推展非營利組織的服務內涵。非營利組織從單純的慈善機構演進到相互競爭重視市場的階段，有越來越多的非營利組織運用行銷策略，吸引服務對象、捐助者以及社會大眾的關切，以達成組織本身使命與公益目的。我們可以看到一些非營利組織在結合企業贊助，而成功從事公共行銷的例子，一來可以讓非營利組織的訊息、名聲傳播出去，二來則可以提昇企業的形象。例如：聯合勸募透過花旗銀行刷卡捐款、世界展望會與7-11便利商店的飢餓三十活動（楊東震、羅珏瑜，2003：3）。因此，如何獲得民眾的認同與支持，行銷策略的運用便是一項重要議題。

## 二、研究動機

因應全球化的趨勢及大環境的挑戰，非營利組織也必需提昇組織的競爭力，而行銷能力就是關鍵因素之一，故本研究的研究動機包括：

### (一) 驗證國內外學者的理論，研究整合行銷的運用對於非營利組織的重要性

由於非營利組織之發展愈來愈受到社會的重視，如何利用行銷及傳播工具推廣組織與其理念，讓社會大眾知道、獲得支持，好的行銷計畫會協助提高機構的知名度，並帶來更多的忠誠度或大眾的感情聯繫(余佩珊譯，1994：109)。Duncan & Moriarty (1999)認為行銷策略需要重新整合，正是整合行銷的目的(許安琪，2001：109)，傳統的行銷傳播模式，重點在資料來源、訊息或媒體上，強調的是行銷的過程，不是觀念的改變 (Schultz, 1993)，而整合行銷傳播目的則在重新整合行銷策略，強調訊息的一致性，並能強化消費者對組織的印象 (Duncan & Moriarty, 1997)，非營利組織亦不例外。Dobni (1990)並將品牌形象視為消費者所持有的品牌概念，且品牌形象多數為主觀的知覺現象，經由消費者理性或感性的解讀而成。根據 Gelatt(1997)的說法，未來非營利組織所面對的行銷環境有下列之趨勢：產品區隔越來越困難、來自營利部門的競爭越來越大、價格不一定是唯一的決定因素、消費者更重視服務品質、時間也是一個有價商品、以及社會文化越趨多元等。Kotler(1994)認為在現代行銷過程中，組織必須與消費者、潛在消費者、中間商、及各種不同大眾進行溝通，以達成組織之行銷任務，而整合行銷傳播強調訊息的一致性能強化消費者對組織的印象。

此外，Schultz、Tannenbaum & Lauterborn (1993)在其著作《整合行銷傳播》中，具體落實消費者導向的4C 理論意涵，而消費者的整個購買流程(purchase cycle)就是對話溝通的過程，傳統行銷組合要素，包括產品訂價、包裝、通路、廣告、公關等，都是組織與目標消費群的互動溝通途徑，也就是品牌接觸點。所

以，組織應整合溝通途徑回應消費者的需求，藉此互動過程維持一致性的品牌訴求並建立長期顧客關係，進而倡導「行銷就是傳播，傳播就是行銷」的觀念。整合行銷傳播的概念取代了傳統的行銷理念：目標對象、行銷計畫、影響效果等名詞，將其替換成了聯盟、合資、網絡、垂直整合與水平整合、以及夥伴關係等新概念。整合行銷傳播的重點在於將所有的行銷傳播技能和工具加以緊密結合的行銷傳播，以維持傳達清楚且單一之共享品牌形象、定位、主題及訊息。因此，非營利組織未來的行銷應走向雙向溝通(two-way communication)，而整合行銷傳播強調組織不應只和消費者做溝通，更應和利益關係人做溝通，以期建立起正面而持久的關係，非營利組織也應運用整合行銷傳播模式來因應二十一世紀市場的新挑戰，若能妥善運用此工具，必能有效行銷組織品牌及推展組織理念。

## (二) 透過實證研究，期能驗證整合行銷對中小型非營利組織的影響

在學者官有垣、杜承嶸、王仕圖針對台灣的非營利組織所做的研究調查結果中提到台灣的非營利組織有幾個特徵：包括組織年齡輕、規模小而美、服務對象大眾化、運作屬地色彩濃厚、社會服務與教化功能強等，而其中有近四成五的非營利組織所提供的服務方案之對象完全免費，以目前大部份非營利組織的財源收入主要來自政府補助、企業贊助、民眾及團體捐款；就財源來說，非營利組織已不是單一方式取得，而是需要運用不同管道取得資金，可說是標準的「混血兒」(張英陣，1998)。

國外有關非營利組織行銷研究的文獻不勝枚舉，國內直到1980年許士軍提出「非營利事業行銷觀念之應用」，才開啓國內非營利組織對行銷理論應用的視野。解嚴之後，國內非營利組織如雨後春筍般地相繼成立，截至2002年統計結果預估已超過二千多家，其彼此間之性質差異性頗大，要建立適用所有非營利組織的基礎行銷理論不易。因此，有關非營利組織行銷則較重個案研究，主要針對狹義的非營利組織定義—第三部門的研究為主，而針對廣義的非營利組織—政府非

行政單位的研究亦不在少數。行銷研究的範疇與內涵則以行銷策略研究居多，其討論之課題則隨著行銷思想的演進發展，從生產導向的「擴大行銷觀點」階段，到行銷導向的「策略性行銷」，再至社會行銷導向的「關係行銷」、「善因行銷」。行銷觀念的演進也歷經了合則分，分則合的階段，目前行銷領域中有關整合行銷傳播的議題，較少研究者運用質化研究來探討整合行銷對於中小型非營利組織的應用情況，本研究即立基於此，期能了解目前國內非營利組織在整合行銷傳播上之實際作為，並試圖提供地區性中小型非營利組織或是社會福利協會在未來擬定行銷策略之參考依據。

### （三） 透過各種行銷工具的整合應用，非營利組織可發揮最大的傳播綜效

運用整合行銷傳播模式的好處在於：第一，了解把訊息傳遞給誰、傳遞什麼訊息，並且隨時隨地保持訊息的一致性，這樣不但能避免顧客產生困惑，也能讓組織與顧客打好關係，贏得顧客青睞並留住顧客；第二，是讓預算發揮功效，一致性的傳播就像是一種學習型態，定期強化一致性的訊息，組織就能以更低的成本，更輕鬆地維持品牌訊息。這是非營利組織在面臨各種競爭壓力，爭食有限社會資源，且在預算有限，資源募集大多數是來自於外界捐贈收入的情形之下，想達到最大行銷傳播成效的核心價值。綜上所述，整合行銷傳播的概念，就在於協助組織面對挑戰，如何在符合預算的前題之下，運用行銷工具的整合，來達到最大的綜效。因此，透過整合行銷的方式，將能更廣泛的將其訊息傳播給社會大眾。

非營利組織落實行銷的過程中，首要工作即是為該組織所要推行的活動擬定訊息策略，藉由訊息策略的散佈，使該項活動透過整合媒體去行銷，擁有媒介能見度，更進而影響大眾，獲大眾的迴響，發揮其社會功能。然而整合行銷傳播其核心理念便在於重新的角度觀看消費者，並以消費者觀點進行規劃傳播

（Schultz,1993）。本研究將透過不同的行銷工具，如直效行銷、廣告、促銷、資料庫行銷、人員推銷與公關活動等，並將各種行銷工具加以整合，提供清晰一

致的訊息，對非營利組織發揮最大的整合效益。因此，本研究以整合行銷傳播理論為基礎，探討中小型非營利組織如何運用整合行銷策略及實務方面的行銷工具整合運用，並將相關研究結論與建議，提供給中小型非營利組織與相關單位做為參考，讓相關單位及社會大眾對於中小型地區性的非營利組織給予更多的關心與重視。

### 三、研究問題

根據上述研究動機，本研究之研究問題如下：

- (一) 非營利組織運用整合行銷工具是否能解決組織營運上的問題
- (二) 龍眼林福利協會運用整合行銷工具是否有助於建立組織的品牌形象
- (三) 龍眼林福利協會運用整合行銷工具是否能提昇募款及行銷能力
- (四) 龍眼林福利協會運用整合行銷工具是否能增加組織的財源

### 四、研究目的

本研究為探討整合行銷能力對中小型非營利組織之影響，提供中小型非營利組織協助組織面對挑戰，如何在符合預算的前題之下，運用行銷工具的整合，提昇組織品牌形象及增加組織財源，維持組織永續以達到最大的綜效，故本研究之研究目的包括：(一)瞭解整合行銷傳播在中小型非營利組織運作之現況；(二)以龍眼林福利協會為例，分析如何運用整合行銷工具提昇募款及行銷能力並增加財源；(三)分析整合行銷傳播與地區性中小型非營利組織品牌權益之相關性；(四)根據研究結果，提出具體建議作為地區性中小型非營利組織以及相關單位之參考。

## 貳 文獻探討

本研究主要針對建構整合行銷能力對中小型非營利組織影響之相關文獻進行探討，共分為三個部份，第一部份為非營利組織之理論與相關研究；第二部份為整合行銷傳播之理論與相關研究；第三部份為非營利組織品牌權益之理論與相關研究。茲分別說明如下：

### 一、非營利組織之理論與相關研究

#### (一) 非營利組織之發展

非營利組織的興起，肇因於社會在因應環境快速變遷、價值多元，產生了或意識到某些需求，而這些需求無法委由企業或政府機構完成，乃由人民自行整合各方智慧、財力與人力組成非營利組織，以解決社會問題，達成本身理想（司徒達賢，2004）。由於各個非營利組織成立的目的與提供的服務及型態有很大的差異，所以很難就單一的理論來論述非營利組織存在的理由，關於非營利組織興起的理論基礎學界有許多論述，其中最主要有「市場失靈論」、「政府失靈論」、「第三者政府理論」與「志願主義理論」四項，茲分述如下：（馮燕，2000：9-11；楊東震，2008：6-10）

#### 1. 市場失靈論（market failure）

經濟學者認為在「完全競爭市場」（perfectly competitive market）之下，資源可以得到最有效的配置，然而當經濟情況不穩定、企業負擔大規模風險、壟斷或獨佔、消費者資訊不完整時，這種完全競爭機制就會失效。此時就會有非營利組織產生，因其「不分配盈餘」的特性，較不會以降低品質來求取利益，因此較受信賴而能代替市場進行部分的生產與分配工作。

## 2. 政府失靈論 (government failure)

在民主社會講求多數同意的原則下，有些高成本而效益低的生產活動會被排擠，致使部分弱勢的民眾無法受惠公共福利，例如邊遠地區的公共建設與社會福利；此外，政府行政效率不彰與服務缺乏彈性，亦是造成政府失靈的原因。非營利組織的出現，正可彌補政府未能充分提供公共財的缺憾，扮演中介角色，有效率地將捐贈資源轉為案主所需要之財貨與勞務。

## 3. 第三者政府論 (the third party government)

Salaman (1987) 提出「第三者政府論」，指出非營利組織的產生，主要是調和人民對公共服務的渴望，但又懼怕政府權力過度膨脹，因而透過第三者政府形成的組織，來增加政府提供福利服務的角色與功能。

## 4. 志願主義論 (voluntarism)

所謂的「志願主義理論」就是指個人或團體依其自由意願與興趣，秉持協助他人改善社會的意旨，而不求私人財力與報酬的一種社會理念與行動 (Ellis & Noyes, 1990)。志願主義的特質，如利他主義、社會交換、社會化過程和結盟，促使人們在社區事務參與中，充分聯結個人的需求與公益的任務，各種形式的非營利組織因此產生。

綜上所述，可知非營利組織的出現是為補足市場機能的失敗，促使社會福利最大化；為求比政府機構更有效率地因應及滿足人們的多元需求，彌補政府機構官僚體系運作的時效；非營利組織是獨立於傳統公、私部門外的第三部門，制衡政府行動，使弱勢團體得以獲得照顧，以維持社會的公平正義；並提供志願服務的機會，使參與者從中獲得社群的參與感與歸屬感。非營利組織的蓬勃發展，正是社會力量的具體表現，它在政府治理的過程中扮演舉足輕重的角色，它同時也是社會價值的守護者，並與政府、營利部門鼎足而立。



## （二）非營利組織之定義

目前非營利組織的稱呼相當多，例如：「第三部門（The Third Sector）」、「非政府組織（NGO）」、「志願部門（Voluntary Sector）」、「慈善部門（Charitable Sector）」、「影子政府（Shadow State）」等說法，其名詞的界定可謂眾說紛紜。而目前國內專書以「非營利組織」及「非政府組織」的稱呼較多，而學術論文又多以「非營利組織」為名，因此本文傾向於「非營利組織」的說法。

對於非營利組織所定義的主要特色為：民間自發性的成立、不以賺取利潤為目的、盈餘不得分配給組織成員、集結大眾之力造福社會、受到政府機關在租稅上的優待、扮演著政府機關與社會大眾互動的橋樑等。國內許多學者也對非營利組織的定義做出解釋：黃世鑫、宋秀玲（1989）從運作目的、財源籌措方式、盈餘分配與否來說明非營利組織、政府與營利部門之間的差異。許世雨（1992）認為非營利組織設立目的並非獲取利潤，且其淨盈餘不分配與其成員，因此是具有獨立、公共、民間性質的組織與團體。江明修（1993）認為具備法人資格，以公共服務為使命，享有免稅優待，不以營利為目的，組織盈餘不分配給內部成員，並具有民間性質的組織即非營利組織。孫本初（1994）則參酌Wolf（1990）對非營利組織作一描述性的定義，與Wolf的說法大致相同。陳金貴（1996）則將非營利組織定義為具有正式結構的民間組織，係由自願者組成的自我管理團隊，目的是為公益，而非為組織成員謀利。

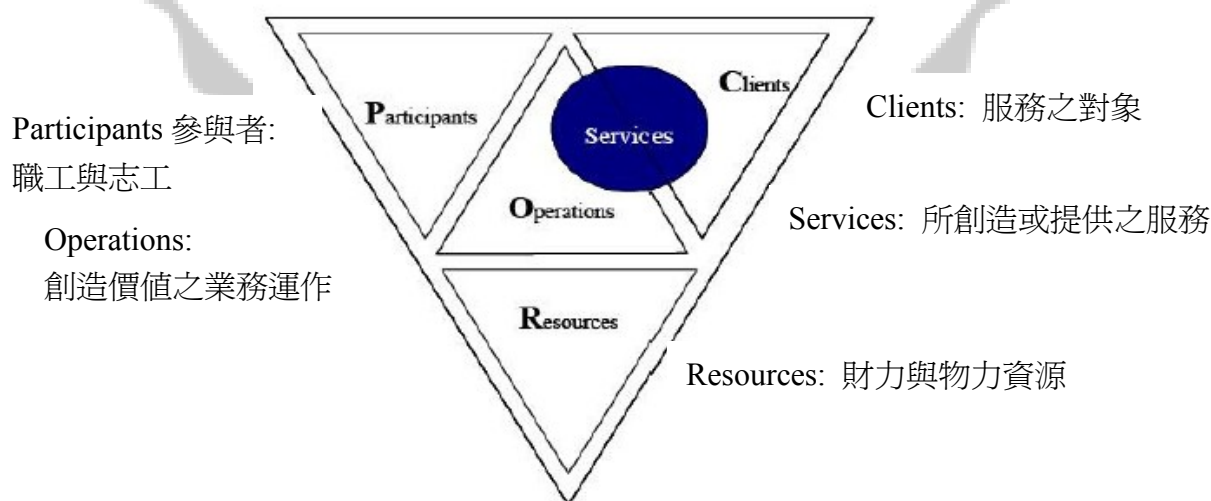
然而司徒達賢（1999）用「CORPS 模式」來定義非營利組織，為結合參與者（P）、物力資源與財力資源（R），經由組織中的業務運作（O），以創造有價值的服務（S）來服務組織的顧客（C）（請參閱圖一）。

表一 非營利組織、公部門與營利部門之差異表

	運作之目的	財源籌措方式	盈餘分配與否
公部門	非營利：謀求社會福利與團體利益	主要為賦稅收入，具有強制性；不具有對價關係	不以追求剩餘為目的
非營利組織	非營利：謀求社會福利與團體利益	主要來自私人的捐助，具有自願性；具有明顯的對價關係	不分配盈餘：必須保留盈餘用於未來目的之事業生產。
營利部門	營利	私人支付價格來交換財貨與勞務，具有自願性；具有明顯的對價關係	分配盈餘

資料來源：黃世鑫、宋秀玲，1989，我國非營利組織功能之界定與課稅問題之研究，頁37。

此外，有關非營利組織的定義還有兩項共通性與一項爭議：一為「經營的特性」，即非營利組織不追求經濟利潤目標，而是謀求社會福利或團體利益為主；另一為「財務的特性」，指非營利組織具有免稅優惠和不分配盈餘的公益性組織；一項爭議則為政府機關是否屬於非營利組織（楊東震，2008：13）。



圖一 CORPS 模式的運作圖

資料來源：司徒達賢，1999，非營利組織的經營管理，頁11。

綜上所述，本文將非營利組織定義為：「為實現社會利益，依法向公部門登記的公益性民間組織，其不以營利為目的而享有免（減）稅的優惠，而收入主要來自私人自願性的捐款，但不得將盈餘分配給組織相關人員，它是一個以自願服務為主，會進行自我管理的團隊。」

### （三）非營利組織之特性

非營利組織最主要的特性是以非營利的使命（Mission）為出發點，使命闡述一個組織的哲學觀與價值觀，即為組織期望達成的目標與最終理想，除非組織做重大的變革，否則使命通常是恆常不變的（陸宛蘋，2000：255）。有關非營利組織特性之問題，學者Anthony and Herzlinger（1980）做出七點歸納，包括：

1. 缺乏利潤衡量指標，甚難使用具體量化的結果來確切衡量一個組織的服務績效；
2. 多數非營利組織的產出，屬於非具體產品的無形服務；
3. 非營利組織所提供的服務種類型態，並非以市場需求為主要基礎；
4. 專業人員為組織主要的組成分子，如醫師、教師等；
5. 所有權無顯著歸屬；
6. 對於相關業務之進行常會有依賴政治性的運作和合作，以及技巧性的磋商方式來維持組織運作的情事；
7. 較缺乏良好的管理控制，甚有認為與非營利組織的本質不甚相符（林淑馨，2008：14-15）。

Salamon(1992)則指出非營利組織應具有下列六大特徵(官有垣，2000：8)：

#### 1. 正式的組織（formal organization）

它必須具有某種程度的制度化，而非臨時或非正式民眾的集合體，且同時要得到政府機關所制定的法律之合法承認。

#### 2. 民間私人性質（private）

非營利組織的基本架構必須是民間私人性質組織。它並不屬於政府的部門，也不應由政府官員充當董事會成員，但這並非意味著非營利組織不能接受政府的補助，或政府官員絕對不能擔任董事。

3. 利潤不能分配（**non-profit-distributing**）

必須將利潤運用在組織宗旨限定的任務，而且組織內部成員不能分配利潤。

4. 能夠自我治理（**self-governing**）

非營利組織要能夠自我管理自己的活動，組織本身要有內部的治理程序，不受外在團體的掌控。

5. 志願人員的參與（**voluntary**）

非營利組織應有某種程度的志願人員參與機構活動，特別是由志願人員所組成具有領導與治理性質的董事會。

6. 公共利益的屬性（**philanthropic**）

非營利組織所提供的服務應具有公共利益的性質，並且以服務公眾為職志。

同時，Salamon 亦針對上述六大特徵提出五項判別標準（**criteria**）來辨別非營利組織（傅篤誠，2003）：

1. 經濟性（**economy**）

經濟性講求成本的最小化與績效的最大化，並且形成有責任、有信用的作為。

2. 顯著差異性（**significances**）

顯著差異性說明其具有比較利益（**comparative advantages**），兩個不同的非營利組織一經比較，便可衡量出哪個組織的績效較佳。

3. 嚴謹性（**rigor**）

對於任何的捐款者都要有所交待，例如捐款者捐款後，應提供捐款收據做為捐款證明。因此，非營利組織絕不可利用他人的善心來謀取個人私利。

4. 組合性（**combinatorial richness**）

非營利組織可將有限的資源做組合並合理的分配與使用，使資源發揮最大的效用。這點如同營利組織的功能特性，否則非營利組織便無法稱為事業體。

5. 組織能力（**organizing power**）

組織能力是任何一個事業體所必備的能力，非營利組織將此能力毫無保留地做最大的發揮，以彌補政府或其它組織功能之不足。

綜上所述，非營利組織一方面具有第一部門「公共性」的優點，其使命為服務社會大眾；另一方面則吸收第二部門所具備的效果與彈性之優點，而不致產生死守法規與組織僵化的缺點（李允傑、丘昌泰，2009：167）。但在實際運作上，由於社會變遷快速，從過去重視工業經濟的生產，到現在強調社會平等與服務，以及公眾的期望日益加深，這使得非營利組織必須面臨相當的壓力與挑戰（孫本初，2010：247）。

司徒達賢（1999）便認為非營利組織的管理在提供公共服務上將有其限制：

#### 1. 性質上的限制

非營利組織為民間組織，因此在提供公共服務上有諸多限制。再者，由於非營利組織多是為了某一單一目的而成立，其組織成員也並非皆是專家，因此非營利組織成員本身的專業能力，不可能面面俱到。

#### 2. 範圍上之限制

非營利組織多為草根性的團體發展而來，組織成員的能力、經費來源的多寡，不可能與政府機關並駕齊驅。因此，非營利組織所關切的議題、提供的公共服務多有一定的範圍，而且多與本身息息相關者為優先提供服務的對象。

#### 3. 組織本身的限制

非營利組織為民間組織性質，不具有公權力。因此，非營利組織所提供的服務範圍便受到相當的限制。

### （四）非營利組織之角色與功能

為何非營利組織可以存在於這個快速變遷的社會環境中？這正是其社會的

角色與功能所致。依據Kramer（1987）的分析，大多數的非營利組織可歸納出八種角色功能（黃新福、盧偉斯，2006：5-6；孫本初，2010：229-230）：

#### 1. 開拓與創新的角色功能

非營利組織具有組織彈性、功能自發性、民主代表性的特色，因此它可以敏銳地觀察社會大眾的需求，並以多樣化的方式發展出適合的策略方案，作為組織將來的目標，提供政府機關參考，從實際的行動中實現理想，進而引領社會革新。

#### 2. 改革與倡導的角色功能

由於非營利組織從事社會工作，因此往往從各個層面觀察社會脈動、獲得訊息，並且運用服務經驗、輿論、遊說，促成大眾對社會態度的轉變，引發政策與法規的制定或修正，扮演整個社會體系與政府組織的監督者與批評者。如1984年成立的董氏基金會，該組織進行一系列創導禁菸活動，除有教育吸菸者改變舊有的態度與行為的意義外，亦促成1997年「菸害防制法」的正式施行。

#### 3. 價值維護的角色功能

非營利組織依其成立宗旨，透過實際運作可以激勵民眾對社會公共事務的關懷與參與，包括：提供正確的資訊教育人民、提供社會菁英和領袖的培育場所、民眾人格的提升與社會範疇的擴展等，這些都有助於民主社會理念及各種正面價值觀的維護。

#### 4. 服務提供的角色功能

當政府礙於資源稀少與價值優先順序的限制，而無法充分發揮福利救助的功能時，非營利組織便扮演政府機關、私人企業所無法扮演的角色。因此，政府機關亦對非營利組織有所依賴，非營利組織多種類、多樣化的服務提供可發揮極大功能，如此彌補政府機關功能之不足，提供民眾更廣泛的選擇機會，發揮人權尊重的本意。

## 5. 社會教育的角色功能

主要在於導正社會議題與風氣，由於正規教育受限於人、事、時、地、物，無法因地制宜，而非營利組織正可透過活動舉辦、議題創造及媒體刊物等通路，傳達創新、實驗性的價值理念或思想給目標對象，藉以促進目標對象放棄舊有的價值、行為或觀念，進而達到開拓新視野，並以新的方式改革社會，彌補正規教育的不足。因此，非營利組織可以擴大社會教育的功能，導正視聽、改善風氣。

## 6. 協助施政的角色功能

由於政府的角色無法全面擴展，非營利組織有時會擔任仲裁或政策制定者的角色，以反應民眾需求，或以宣導及執行政令方式協助政府機關進行行政服務工作。此外，若欲公共政策能夠有效執行與落實，利害關係人(stakeholders)的配合與否極為重要。隨著政策環境的愈見複雜，標的團體也愈顯多元，因此非營利組織應該依不同的情境與特質協助公共政策的推動。

## 7. 提醒與諮詢的角色功能

非營利組織之所以能提供專業知識及其相關諮詢，主要是因為其組成份子的專業素養可以對政府提醒政策方向的擬定，也可以對普羅大眾提供專業的諮詢。

## 8. 監督與制衡的角色功能

非營利組織可以彌補政府能力所不及之處，當政府機關功能不彰或人民的基本權益受到損害時，非營利組織可扮演監督政府的角色功能，並且對政府的不當施政發揮制衡的功能。

此外，Jun（1986）則從公共行政的角度來觀察非營利組織，他認為非營利組織在公共服務上扮演的角色包括：1. 非營利組織與多數公部門一樣為服務導向；2. 非營利組織可擔任政府部門與民眾之間的橋樑；3. 非營利組織屬於行動

取向，會針對服務對象直接提供服務；4. 非營利組織比較沒有政府部門層級節制的現象，比較有彈性；5. 非營利組織經常創造新的想法與變遷；6. 非營利組織關心的範圍較廣泛，除監督公、私部門與市場外，同時影響社會與民眾，扮演著維護公共利益的角色（江明修、陳定銘，2000）。而鄭讚源（2000）則提出了非營利組織比較完整的全貌。他認為一般只考慮到政府、營利部門與非營利部門的關係，而忽略非正式部門（即：家庭、社會）。但是，他認為每個社會都具備這些部門，而其中政府、營利部門與非正式部門都有其範圍與主要機制，三者之間的疆界其實非常清楚。雖然在現代社會中，或許會有相互滲透（inter-penetrating）的現象，但彼此之間還是相對的獨立，各有各的領域、機制與功能（請參閱表二）。

表二 四大部門主要機制與功能對照表

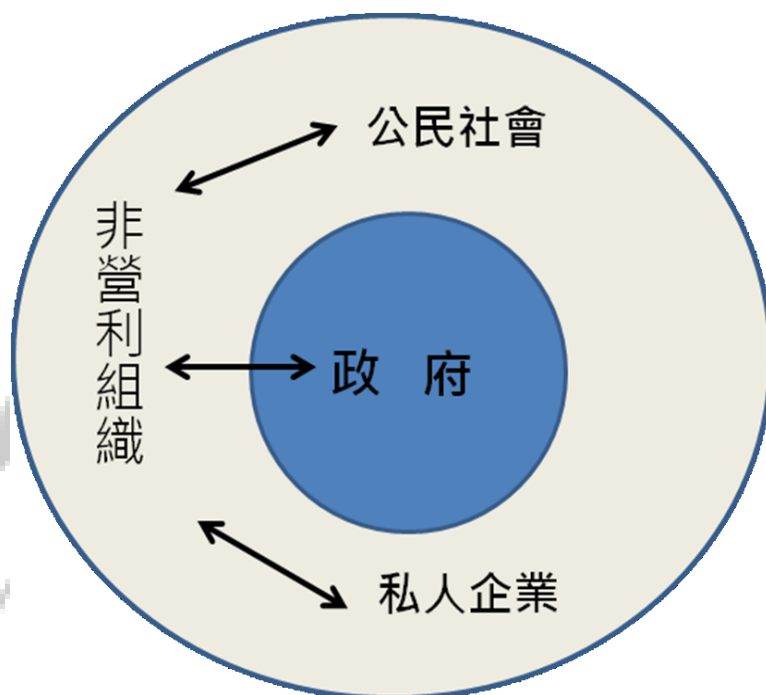
	政府部門	營利部門	非正式部門 (家庭、社會)	非營利部門
主要機制	選舉	價格	互助	中介
功能	公平	交換	歸屬	公益、互助

資料來源：鄭讚源，2000，第一屆非營利組織管理研討會論文集，頁16

由於現代複雜的經濟體系，日趨多元化的社會發展，是透過各種不同類型的組織在運作著，這是因為沒有任何一個單獨的組織是絕對完美的。因此，社會必須尋求各種類型組織間的最適組合，來滿足社會本身的需求。當然，這樣的組合應該是隨著社會的個別差異及時間演進來進行必要的改變（呂育一，1992：1）。Sargeant（1999）認為非營利組織是當代社會重要的產物，它們關切弱勢族群以及關懷社會的各種議題，因此與公民社會（civic society）保持密切的關係。但是，為了吸納運作資金，它們也必須與政府機關保持密切關係，爭取補助、免稅地位或設法遊說國會議員與政府官員。同時，非營利組織也必須經常與營利性組織保持密切聯繫，向它們募集資金，以充裕財源，實現組織目標。因此，非營利組織



是公民社會、政府與私人企業交織而成的產物（丘昌泰，2010：464）（請參閱圖二）。



圖二 非營利組織與公民社會、政府、私人企業的關係圖

資料來源：Sargeant, A., 1999, *Marketing Management for Nonprofit Organizations*.

Oxford and New York: Oxford University Press, p.7-8.

### （五）非營利組織行銷

如前所述，Rosenbaum（1984）已將非營利事業的發展分為四個階段：民眾互助階段、慈善贊助階段、民眾權力階段與競爭與市場階段。台灣在受到政府機關財政結構惡化、經濟不景氣、非營利組織的相互競爭以及捐款金額日漸減少的影響下，似乎已進入競爭與市場（自謀出路）階段，這亦推動非營利組織走向行銷管理的方向。然而，在1970年代非營利管理（nonprofit management）的學術領域剛開始形成時，非營利組織的「管理」是一個禁忌的字眼（a dirty word），因為當時的學術社群認為非營利組織應該自外於商業主義的污染，並且要超越財務底線的偏狹考量，因此有排斥行銷觀念的思維。但管理學大師Drucker（1989）

在「以非營利組織為師（What business can learn from Nonprofit）」一文中則認為非營利組織反而比營利組織更需要「管理」，正是因為它們缺乏財務底線所伴隨的嚴謹紀律（孫煒，2006：164）。

然而要把組織經營的有聲有色，在設計服務時便須將行銷列入考量。Kotler and Lee（2007）便認為行銷觀念的應用，應有助非營利組織推行社會運動、實現組織使命與目標達成。他們將這個概念分為九項，包括：1. 在尋求生存與成長時，應將事業做更寬廣的定義；2. 因為資源有限，應界定明確的目標群體，對他們提供產品或訊息；3. 若目標群體不只一個，產品或訊息發展應做到差異化；4. 分析消費者行為；5. 對於不同的目標群體應提供差異化的利益；6. 使用多元化的行銷工具；7. 行銷工具的使用要能協調一致，以防止目標分歧；8. 對其成效與環境變遷做持續性的資料蒐集；9. 定期做行銷稽核工作（耿筠、黃俊英，1996：4）。

不過，非營利行銷與營利行銷有所不同，為使理念行銷能夠付諸實行，行銷工作者除重視行銷策略外，亦應了解非營利行銷的特質，並且確立行銷目標，設法結合社會與組織本身的資源，同時應用策略規劃將其組織理念轉化為行銷產品，提供給目標對象，最後對行銷活動做持續性的追蹤與監控，才能使行銷計畫得以成功達陣。

以下則針對非營利行銷的類型與特性、與營利行銷之間的差異、策略性行銷規劃進行說明：

#### 1. 非營利行銷之類型與特性

依據學者黃俊英（2009：30）的看法，非營利行銷主要可區分為五種類型，分別為：服務行銷（service marketing）、人物行銷（person marketing）、地方行銷（place marketing）、理念行銷（idea marketing）與組織行銷

(organization marketing) (請參閱表三)。

表 三 非營利行銷的類型表

類別	定義	例子
服務行銷	用來為無形產品(服務)創造交易的行銷。	醫院的醫療服務。
人物行銷	用來爭取對某一個人做有利反應的行銷。	演藝人員代言公益團體的形象塑造。
地方行銷	用來爭取對某一特定地區做有利反應的行銷。	觀光區、工業區和城市吸引參觀或認同的行銷。
理念行銷	又稱為「社會行銷」,用來推廣對某一理念或議題的行銷。	反毒行動「Say No」的行銷活動。
組織行銷	用來為某一特定組織吸引會員、捐款者、參與者和志工。	公益團體的會員招募與募款的行銷活動。

資料來源：黃俊英，2009，行銷學的世界，頁30。

然而有關非營利組織行銷的本質，一般來說多採用學者Shapiro (1973) 的觀點(黃新福、盧偉斯，2006：186)：

1. 資源的吸引 (resource attraction)

資源吸引包括廣告、人員推銷兩種方式，來爭取募款、義工以及服務對象的資源。少數大型非營利組織的營運資源來自某個財團或家族的捐贈，而不須募款。但多數非營利組織則須對外募款或爭取經費的補助。對於捐款者來說，他們並非完全不要求回報，通常都是偏向心理層面的，有些捐款者只是為了感謝非營利組織的善舉，或感到驕傲才為之。

2. 資源的分配 (resource allocation)

非營利組織的基本功能是引導資源使用的方向，因此必須決定服務對象以及

要提供的服務內容。不過，這個工作對於只有一個目標的組織而言較為容易，但對有多重目標的組織來說，便較為困難，原因在於每一種產品以及工作性質都有很大的差異。因此，行銷規劃與資源分析就有助於非營利組織澄清使命與目標，以做為決定服務優先的順序（陳毓婷，2003）。

### 3. 非捐贈說服的工作（non-donor persuasion）

這是指非營利組織要求民眾（目標對象）去做該組織所要求達成的事物（採用策變行為），並非要求民眾捐款。這種活動通常是一種理念的推展，例如：董氏基金會的拒菸活動、台灣血液中心的捐血活動等，這類即是所謂的「社會行銷」，皆為藉由改變個人的行為和態度來達成組織的行銷目標。陸宛蘋（2000：249）認為行銷觀念的加入可以幫助非營利組織確定本身的利基，確認對於顧客的需求並提供正確的服務，同時引發群眾的關注與回應，藉此可擴大組織的資源，在其行銷議題上產生更大的影響，以順利實現組織使命與行銷目標。但是，非營利組織與營利組織所不同之處為，其所提供的產品多屬無形的服務與理性，通常這類服務的特性為：維護社會價值、提供社會服務、啟發觀念、採取策變行為、提升生活素質、保障社會安全、增進人民福祉，因此非營利行銷屬有別於其它提供有形產品的行銷產業（司徒達賢，2002）。

Kotler and Andreasen（1991）便認為非營利行銷具有許多特性，導致非營利組織的行銷目標不易實現，包括：（1）非營利組織通常缺乏顧客特性、態度、知覺、行為等次級資料；（2）經常要求顧客在他們不關心的議題上犧牲，因此無法引起顧客的關注；（3）非營利組織修改產品較困難，為緩慢，無法迎合大眾的需求；（4）非營利行銷所帶來的利益通常是無形的，多屬於社會性的利益；（5）通常顧客的行為與態度的表示會有所顧慮，因此很難取得高可靠的資料做為基礎，導致行銷研究變得困難；（6）非營利組織在處理行為和態度的問題上相當複雜，例如在醫療、健保、用藥安全等議題上，就必須傳遞大量的醫藥資訊

讓消費者理解；（7）改變顧客態度或行為的行銷活動，在執行上相當困難；（8）非營利組織通常會要求顧客在行為與態度上進行大幅度的轉變，例如要求一名菸齡三十年的吸菸者戒菸；（9）對顧客來說，其所能得的好處並不明顯，有時個人犧牲奉獻的結果，利益將屬於他人（張在山譯，1991：38-40）。

## 2. 非營利行銷與營利行銷之差異

由於組織使命、目標等的不同，非營利組織與營利組織間的差異甚大，特別在行銷部分尤為明顯（請參閱表四）。學者陸宛蘋（2000：250-252）便提出兩者的差異點：（1）非營利行銷的產品提供並非實體產品，屬無形服務與行為交換；（2）組織屬於使命導向，非財務導向；（3）需要吸引資源來縮短成本與收入的差距；（4）多元的顧客會影響組織的資源分配與吸引；（5）服務顧客與「人」相關，人與環境可能改變，但組織的使命不容易改變，長期而論，會有面臨顧客滿意衝突的可能；（6）若組織接受公眾審查度愈高，便愈能建立其公信度（accountability）；（7）非市場壓力驅動組織，例如兒童福利組織不因高齡社會的來臨而改變服務對象；（8）由於組織使命具有公益性質，能吸引免費使用或外界贊助；（9）組織資源來自多元提供者，例如董事會、資源提供者、政府機關，而有雙重或三重的管理；（10）熱情、不支薪、激勵員工。

林淑馨（2008：174-175）則進一步整理洪順慶、黃深勳（1998）、陸宛蘋（2000）、余泰魁、賴正能（2002）、傅篤誠（2003）等學者針對非營利行銷與營利行銷上的差異點，並且從「追求的目標」、「組織的架構」、「多元的群眾」、「對組織行銷的自主性」的四個觀點來說明非營利行銷與營利行銷的差異：

### （1）追求的目標

關於追求的目標，營利組織通常以追求「利潤」為主要目標，而非營利組織則是以追求「使命」的實現為目標。因此，營利組織運用行銷之目的是為了創造更高的利潤，而非營利組織則是運用行銷來加強他人對於組織使命的認同

感。

## (2) 組織的架構

非營利組織的服務對象較為多元，因此在分工及組織型態方面便顯得較為複雜，而缺乏整體的協調感。這會造成組織內部成員不同的分工或是複雜的組織型態，造成彼此間認知的差異而對行銷內涵產生不同的看法。

## (3) 多元的群眾

非營利組織因為同時擁有多元的群眾而難有清楚明確的行銷手法，這些多元的群眾包括：a. 提供資源者；b. 輸送貨物或服務的媒介群眾；c. 轉化資源成為有效貨物或服務的內在群眾；d. 經由貨物或服務的提供而得到滿意度的消費群眾。因此，非營利組織不僅需要受到提供資源者的審查，也要獲得消費群眾的滿意，進而加深行銷的困難。

## (4) 對組織行銷的自主性

非營利組織的資源來自多元的提供者，因此必須受到資源提供者的管理。這會導致組織行銷的決策上缺乏完整的自主性，亦容易受到資源提供者的干預，進而影響到非營利組織的行銷運作。

表 四 非營利行銷與營利行銷的差異表

項目	非營利行銷	營利行銷
關心議題 (行銷涉入)	關於組織、人物、地方、理念與服務的行銷	關於組織、產品及服務的行銷
組織使命	非營利組織的使命不容易改變，長期來說，將面臨顧客滿意的衝突。	營利組織的使命會隨著環境而改變，追求全面品質管理的理念。
公平與效率	須平衡公平與效率	受效率驅使
行銷目標	目標是多方面的，例如改變社會大眾的行為與態度，而且無法使用財務指標來衡量	以財務指標來衡量，例如銷售量或金錢
行銷自主性	組織的資源來自多元的提供者，因此必須受到資源提供者的管理	自行決定行銷決策
交換方式	交換方式多元，通常是服務與行為	用貨幣來換取產品與服務
服務對象	分為兩種：顧客、一般大眾	產品或服務的潛在購買者
顧客依賴	因財務的考量，不鼓勵長期性的顧客依賴，因此產品缺乏可預測的市場；需花費更多的時間於外展工作以尋求新顧客	將顧客依賴視為行銷成功的指標； 因長期性的顧客依賴，產品具有可預測性
與顧客互動	對服務的滿意與否，缺乏一致性的指標，因此判定社會福利處遇的有效與否便相當困難；顧客的回饋更直接與頻繁，甚至會與生產者面對面接觸	以購買或不購買來互動，不必到製造公司內部互動，最多是寫申訴信來表達不滿

(續下頁)

表四（續）

項目	非營利行銷	營利行銷
對競爭態度	不大願意面對競爭；競爭政府的財源、方案、案主；管理者要開始花費大量的時間與提供服務同質性較高的公、私部門競爭	因為競爭，設計各種管理活動來取得優勢；競爭使組織更有警覺心，會保持最佳狀態；競爭提供驅力使組織具有動力與計劃性
資源提供者	顧客就是資源提供者，可以縮短成本與收入的差距	營利部門（企業）本身資源雄厚，不需依賴資源提供者籌措資源
影響決策者	凡是關心此產品的大眾	產品使用者
行銷收入	須仰賴支助者、顧客，但未必是產品使用者	只仰賴顧客
利潤分配	非營利所得的利潤，經常無法公平分配	營利所得的利潤，也不見得可以公平分配

資料來源：林淑馨，2008，非營利組織管理，台北：三民書局股份有限公司，頁174-175

### 3. 非營利組織策略性行銷規劃

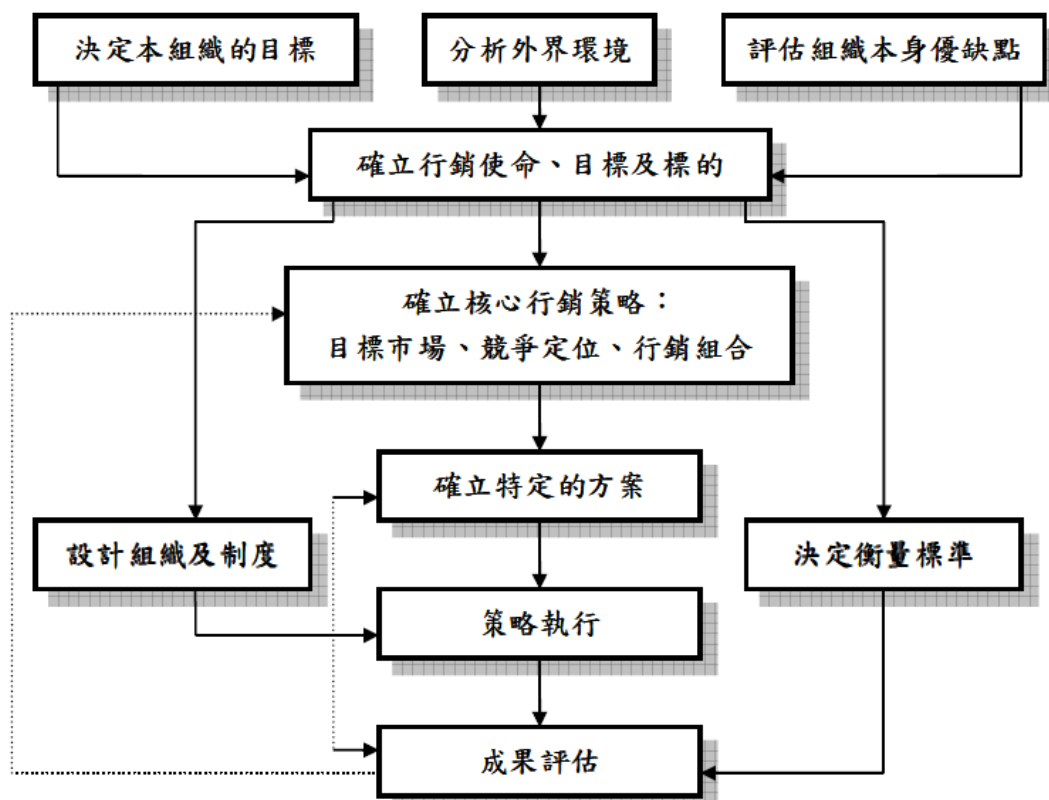
策略性行銷即為未來導向的行銷理念，因為任何產品都有它的產品週期，一旦過了這個週期，產品就會被市場淘汰。因此，策略性行銷不僅要能夠滿足顧客需求，也要能夠利用有限的社會資源，加強產品的競爭力，同時也要能夠面對未來新產品的出現、科技突破、社會變遷、市場結構變化、顧客品味的改變等諸多變化，以防止今日的優勢產品演變為明日的劣勢產品（林東泰，1996：54）。



Kotler and Andreasen (1991) 認為非營利事業行銷實務的擬訂可稱為策略性行銷規劃程序 (Strategy Marketing Planning Process, SMPP)，主要包括十個步驟：(1) 決定機構的整體目標、使命與目的；(2) 評估外界環境的機會與威脅，以便擬定機構最有利的行銷策略；(3) 評估機構現有及潛在的資源與技術，以期應用在上述的機會上，或在抗拒威脅上；(4) 確立規劃期間內的行銷使命、行銷目標及特定的目的；(5) 釐訂核心行銷策略，包括目標市場、競爭定位及行銷組合；(6) 根據行銷功能建立組織與制度，以確保所設計的策略能夠順利執行；(7) 訂定詳細方案及辦法來執行核心行銷策略，包括工作時間表與指派工作等；(8) 建立衡量標準，以測定方案執行期間與執行完畢的績效；(9) 執行方案；(10) 衡量成績，並修訂核心策略或戰術，或兩者兼而有之 (張在山譯，1991：232-234) (請參閱圖三)。

然而楊東震 (2008) 在「非營利事業行銷」中也敘述策略性行銷規劃八個步驟，首先其為策略性行銷做一定義：「策略性行銷規劃是一種管理程序，用以發展並維持的一種策略，以使非營利事業的目標及資源，和變動中的市場機會相配合，並藉由行銷活動傳遞給目標市場的群眾」。具體而言，策略性行銷規劃具有八個基本步驟，包括：(1) 界定非營利事業的使命與價值；(2) 評估外在環境－確認非營利事業的機會與威脅；(3) 評估內在環境－確認非營利事業本身所具有的優勢與弱點；(4) 評估選擇非營利事業所要面對的策略性議題；(5) 建構非營利事業能力與可實現的未來願景；(6) 形成行銷議題的策略；(7) 執行行銷策略；(8) 評估執行結果與修正行動。在「科特勒談政府如何做行銷」一書中提到五個成功的行銷原則，包括：(1) 一開始即採用顧客導向的策略，即所謂「這對我有什麼好處」情境，以了解目標對象的需求，俾利未來行銷計畫的實施；(2) 區隔市場及設定目標市場後，再考慮選擇無差異行銷、差異化行銷與集中行銷的方式；(3) 確認競爭對手，並且盡可能地蒐集競爭對手的所有資訊，為日後的行銷策略奠定基礎；(4) 使用行銷4Ps 組合，即產品、通路、價

格、推廣的策略；(5) 檢視效果並做調整，即對行銷的結果進行後續的追蹤（例如是是否達到行銷系統規劃初期所設立的目標）並且確認明確的調整步驟，整個過程需重覆循環進行。（郭思好譯，2007：78-87）



圖三 策略性行銷規劃程序圖

資料來源：張在山 譯，Kotler and Andreasen 原著，1991，非營利事業的策略性行銷，頁234。

### (六) 非營利組織之績效評估

由於非營利組織本身多具有利潤不能分配與公共利益屬性等特性，再加上組織理念之行銷主要為改變社會大眾的態度與行為，因此一般認為績效管理或績效評估對非營利組織而言，似乎較無實行的必要與迫切性。但在日益競爭的第三部門環境中，非營利組織管理者須體認僅憑藉良善的信念與社會改革的理想，實難

以達成組織的使命與目標，若不採取有關策略促成更大的組織影響力與責任度，組織則可能面臨失去重要性甚至倒閉的風險（孫煒，2006：164）。

然而，對所有組織來說，績效評估（performance evaluation）乃是組織管理與控制的中心課題，其可以依據組織的使命，達成目標的表現、評估管理的績效，以爭取各種顧客的支持（林淑馨，2008：220）。因此，績效評估的功能在於衡量以改正組織內部的行為績效，以確保組織目標與計畫的達成。

以下則說明績效評估的指標類型、非營利組織績效評估模式、以及非營利組織績效評估的問題：

### 1. 績效評估的指標類型

為何非營利組織需要績效評估？日本內閣府國民生活局便具體提出五項非營利組織需從事績效評估的重要性，包括（1）為避免組織日漸偏離成立之初的使命，因此必須定期進行評估工作；（2）藉由評估與檢視活動的成果，做為日後改進的依據，如此可促進組織發展；（3）多數非營利組織乃是受到會員或捐助者對其使命的認同，組織才得以繼續存續發展，因此非營利組織有責任給予他們一定的交代；（4）評估可以做為組織與關係成員或外界溝通的管道，亦即非營利組織可以藉由績效評估的實施，了解組織成員的價值觀或立場，得到多元的意見，以做為組織檢討與改善的基礎；（5）評估可視為組織對己身所進行的一種反饋，藉由績效評估可以了解組織需要改進與不足之處（林淑馨，2007：172-173）。

然而績效評估可做為評估組織計畫的基礎，藉此達到建立組織與維持組織文化的目的（吳美蓮，2005：340）。而績效指標則是進行評估的關鍵要素，主要有三個類型－經濟（economy）、效率（efficiency）與效果（effectiveness），這些指標可對計畫進行過程與結果的評量。就概念而言，績效指標可以從四個面向加以分析（丘昌泰，2010：285；孫煒，2006：171-172）：

### (1) 投入

係指服務的基本項目，就非營利組織而言，可視為其所使用之有形的資源與資訊，諸如捐款者、職工與志工、設備與資金、現有問題等，以及無形的形象與觀感。

### (2) 過程

係指非營利組織將投入資源轉換為產出的過程，可視為非營利組織內部的資源與資訊管理與溝通的程序與結構，諸如管理能力、資源網絡、募款能力、自我評估等。

### (3) 產出

係指組織所提供之具體服務產品、勞務或人數的數量，活動產生的結果等。

### (4) 結果

係指每一種產出對於接受者所產生的衝擊或影響程度。若以社會行銷的觀點而論，非營利組織可評估政府機關兒童用藥的政策是否改變、醫療院所的開藥行為，以及家長對兒童用藥安全的認知程度。

此外，在績效指標的種類方面，亦有論者依「組織系統論」的思考架構，以階段流程的方式分為五項。各個構面皆有相似的指標可資運用，而且這些指標皆可相互補充，不排斥可同時運用多種指標，諸如：資源投入指標、顧客滿意度、工作量指標、生產力指標、產出指標、效率指標、服務品質指標、成果指標、成本效益指標（黃新福、盧偉斯，2006：383）（請參閱圖四）。

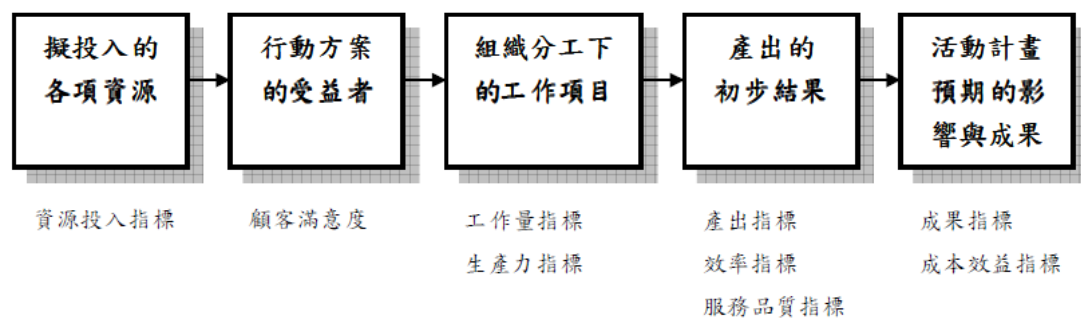
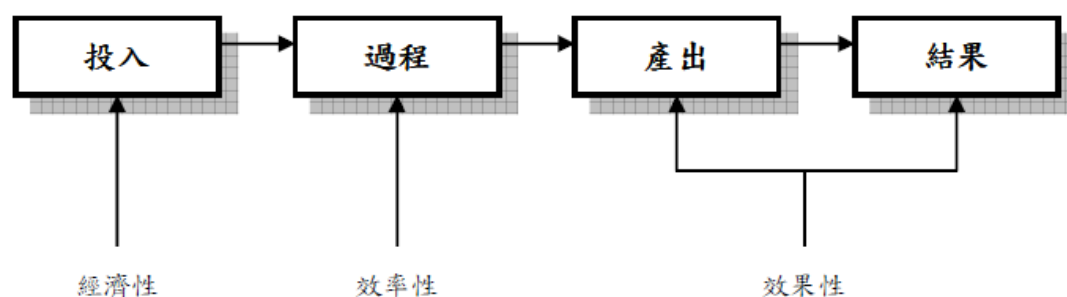


圖 四 績效評量構面的流程與指標應用圖

資料來源：黃新福、盧偉斯，2006，非營利組織與管理，頁384。

日本學者田尾雅夫則認為在設定非營利組織績效評估指標時，需考慮資源的適切性、要求的適切性、過程的適切性、目標的達成、直接性與短期的影響，以及間接性與長期的影響等六項因素，並且將這些因素配合績效指標的3E 類型來思考（請參閱圖五）。其中，目標的達成即代表「產出」，直接與間接性影響則相當於「結果」，主要在於觀察組織所能發揮的「效果」面向，至於資源是否適切使用則意味著「投入」，目的在於觀察其「經濟」面向，而要求過程的適切性乃是著重在「過程」，強調組織的效率面向（林淑馨，2008：222）。



圖五 非營利組織的評估模型圖

資料來源：林淑馨，2008，非營利組織管理，頁223。

至於在績效指標設立的準則方面，徐明莉則認為其應具備四個主要特性，包括（轉引自徐明莉，2009：15）：

(1) 簡要性

多元指標較能提供完整的資訊，但指標的數目亦不宜太多，否則會超出個人的認知極限，無法將注意力集中在重要的資訊上，當然指標資訊的蒐集成本也會隨之增加。如何滿足此一要求，方法上可以藉用統計技術加以檢驗，例如當指標之間有很高的相關性時，顯示指標所提供的資訊很有可能是重複的，不需要全部納入績效衡量，以符合指標簡化的要求（莊文忠，2008：73）。再者，績效指標的訂定不宜過於抽象艱澀，最好是定義明確且易於了解，以減少受評鑑對象產生茫然無措的感受，避免恐懼與抗拒的心理現象（莊文忠、陳定銘，2004：42）。

## (2) 信度與效度

信度係指是績效衡量結果的一致性和穩定程度；效度是評估的結果需實際反應組織的要求，這些指標僅包含工作績效的所有相關部分（黃志良、黃家齊，2007：274）。換句話說，指標正確表現實際績效的程度愈高，則效度愈大。

## (3) 可行性

指標的測量成本與困難度應在可接受的範圍之內，並且績效指標應以可量化和易操作為宜，如此較產生共識，測量時才能避免受到個人主觀因素的影響（莊文忠、陳定銘，2004：42）。

## (4) 穩定性

績效衡量體系一旦建立之後，雖然有適時檢討其有效性的必要，但變動不宜過於頻仍，漸進式的調整與更換才能讓員工對組織的長期目標有所認知，並維持其行為的一致性（莊文忠，2008：74）。

## 2. 非營利組織之績效評估模式

在評估途徑方面，司徒達賢（1999）便認為非營利組織進行績效評估時，可運用的評估途徑包括：（1）評估組織的「使命達成度與社會接受度」：使命是否被這個社會所接受；（2）評估組織的「效率」：組織的成本控制與運作是否良好；（3）評估組織的「投入程度」：組織的人力、物力成本是否持續投入；（4）評估組織的「滿意度」：服務顧客、專職人員與提供資源者（例如志工及捐助者），彼此是否滿意；（5）評估組織的「轉換度」：服務顧客、專職人員與提供資源者三者是否能轉換與互相交流。孫煒（2006：171-172）則嘗試以「組織系統論」的觀點，結合目標達成、系統資源、聲望與決策過程四種績效評量的途徑，設計一個多層面、整合性的分析模式。他根據上述四種非營利組織績效評量的途徑，包括：（1）輸入：係指非營利組織用來達成目標的任何東西，可以

將「輸入」視為非營利組織使用的資源與資訊；（2）轉換（conversion）：係指將輸入轉化為輸出的實際處理；（3）輸出：係指組織所生產的產品或勞務。但是，對於品質的認定，每個人的觀點有所不同，因此服務品質應由非營利組織關係人的評價與態度而定；（4）反饋（feedback）：係指產出的績效被重新輸入回到組織的形式。

然而在評估的焦點方面，林淑馨（2008：228-231）又將之分為「成果與過程」和「時期與階段」的評估。其中在「成果與過程」評估方面，成果評估主要是評估投入（input）的資源、產出（output）、成果（outcome）與影響（impact），根據活動所產生的成果來進行評估；而在過程（process）評估方面，主要是根據組織計畫的籌劃過程或事業的營運過程來進行評估。若評估的焦點是「時期與階段」，則可再細分為事前、期中、事後三類，針對計畫實施前、實施中途、實施後所進行的評估。另一個焦點則是「由誰來評估？」的問題，林淑馨則將非營利組織的評估者有系統的歸納為：（1）非營利組織自身的評估：內部評估；（2）利用者、受益者與支援者、協力者、捐贈者的評估：關係者評估；（3）其他團體、專家或社會大眾的評估：第三者評估。中國大陸學者鄧國勝（2001：269）在「非營利組織評估」一書中亦認為非營利組織本身應對其行銷活動進行自我評估，並且將行銷策略評估分成十三個定性與定量指標，這些指標包括：（1）了解當前組織的資助者是誰；（2）了解潛在的資助者是誰；（3）了解競爭的對手和對手每年的活動；（4）定期進行市場研究與分析的機制；（5）每年的行銷計畫；（6）籌資推廣計畫；（7）行銷預算；（8）社會行銷的成本效益分析；（9）與行銷任務相匹配的人員規模；（10）行銷人員的經驗；（11）社會行銷中志願者的參與；（12）組織行銷活動的籌資能力；（13）評估行銷計畫效果的程序。

### 3. 非營利組織績效評估之問題

非營利組織與營利部門有所不同，營利部門的績效可以用貨幣明確衡量，將之做為其績效評估的依據，但非營利組織的性質則與政府機關較為類似，皆以促進社會利益為主，組織績效未必能以量化方式呈現，因此從事非營利組織的績效評估甚為困難。再者，非營利組織的資源提供者亦相當多元，各所有人之目標亦不盡相同，因此無法以單純的財務狀況作為績效評估的指標（孫煒，2006：165）。孫本初（2010：242-243）則指出非營利組織除無法以明確的財務狀況來評估績效的優劣外，也無法以工作分析的結果來評定績效的高低，或以相同評估尺度來評估任務不同的職工與志工、立即判斷計畫的成功或失敗。主要原因包括：（1）組織講求的是目標對象的感受程度；（2）無法對組織的構成份子以相同尺度評核；（3）工作與成果間因果關係的問題。因此，非營利組織的績效無法如同營利部門般立即而明顯，因此有實施上的限制。

然而日本學者河口弘雄認為非營利組織缺乏強大的外在壓力，加上組織成員多具有高度自尊，因此未能認識績效評估的重要性。此外，此類組織的公益服務不易以量化方式呈現，致使非營利組織的績效評估制度遲遲無法建立（林淑馨，2008：232）。朱金池（2006）則從評量技術觀點來說明，指出由於人類對外在事物自身的理解有限，而且人類的外顯知識遠比默會知識還少。因此，無論使用主觀或客觀、量化或質化的方法，皆難以獲致高可信度的績效評估結果。黃新福、盧偉斯（2006：376）認為非營利組織的社會責任是相當直接的，但大部分的非營利組織由於責任不清、成本意識薄弱、社會監督機制闕如，以及績效管理的應用價值不明確，因此對績效管理抱持消極的態度，未能積極改善其內部管理。孫煒（2006：182-186）在「非營利組織績效評量的問題與對策」一文中，則以美國政府會計標準委員會（GASB）的「服務努力暨成就報告（Service Efforts and Accomplishments Reporting, SEA）」、國內中華社會福利聯合勸募協會（簡稱：中華聯勸）的「組織審查與方案審查」以及我國內政部的「人民團體績效評鑑」三者所採行的績效評量制度進行個案探討，該文指出非營利組織進行績效評估時



的五項困境，包括：

### (1) 因果關係的問題

非營利組織輸入與影響之間的明確關係難以明確界定，例如：在一個貧困的社區中，兩個非營利組織採取不同的策略來對抗社區貧困問題，其一動用資源在社區廣建平民住宅或基礎設施為主要行動；其二為組織動員社區居民參與地方政府決策過程，要求發展當地。該文指出前者可能產生明顯立即的結果，但後者由於啓發社區居民的公民意識，起初幾年或許績效不彰，在未來可能有重大的成果。因此，該文認為難以判定單一非營利組織的產出與整體社會影響之間的因果關係。而且，採用不同策略的非營利組織亦難以在同一時間架構之下比較其績效。該文認為此一問題便是非營利組織在「服務數量」與「服務品質」、「服務影響」之間不容易建立起穩定的組織績效的因果推論。

### (2) 多重目標的問題

非營利組織在各種關係人不同的要求下，經常同時追求多種目標，例如我國慈濟基金會當今就有慈善、醫療、教育、文化四大志業。此外，他們亦投入骨髓捐贈、環境保護、社區志工與國際賑災，可稱之為「一步八腳印」。事實上，多數非營利組織不願正面處理目標不一致的問題，而往往採用激勵人心，但語意模糊的使命陳述，或維持各種目標，而沒有長期性的規劃，或只用消極作法應付。因此，績效評量會要求非營利組織把組織的目標明確公開，但可能造成各關係人之間互動的惡化，原因可能是資源輸入非營利組織後，組織在進行內部轉換時，不易對資源的分配達成共識。此外，多重目標的「順序」問題，亦可能牽涉組織內部的政治互動以及各種關係人之間的權力結構。

### (3) 負面效果的問題

若外界是以績效評量為依據，來決定是否捐助非營利組織的話，可能產生的問題是非營利組織為迎合政府或營利部門，因此投注大量資源在績效評量的指標上，諸如：強化績效報表的撰寫、組織知名度的提升等。但是，這些績效評量的

工作與該組織的使命並無太大關連。再者，某些組織為美化績效評量的指標，提供的績效資訊亦有造假的可能。因此該文認為此一問題牽涉到非營利組織的「服務影響」不易明確界定，難以評估其效能。

#### (4) 評量技術的問題

非營利組織往往以抽象的精神理念來提供服務，實際上這類服務難以使用具體的績效指標來評量，某些倡議型組織的投入與影響根本無從知悉。因此，該文認為此為非營利組織的「服務數量」與「服務品質」難以精確客觀的評量，原因可能包括：1.無法確實評量其績效，對於服務對象的需求也無法完全掌握；2.服務對象無法對非營利組織做出客觀的評估，通常傾向正面的評價；3.為了爭取資源，組織掌握捐款人與主管機關的需求，造成使命偏離的現象。

#### (5) 制度限制的問題

非營利組織的規模大小、政府管制程度，以及提供捐助的因素，皆可能會影響到非營利組織提供績效資訊的意願。因此，該文認為非營利組織的「輸入」與非營利組織本身的性質將會影響績效評量的可行性，例如：

##### (1).規模大、政府管制程度高的非營利組織

例如國立大學，通常這類非營利組織擁有較多的資源與專業能力，因此較有能力提供績效資訊進行績效評量。

##### (2).規模小、政府管制程度低的非營利組織

例如藝術基金會，這類非營利組織受到資源、人力與專業能力的限制，因此較缺乏能力提供完整的績效資訊。

## 二、整合行銷傳播之理論與相關研究

### (一) 整合行銷傳播概念之興起

Tom Duncan & Clarke Caywood 指出1960 及1970 年代有三大類明顯現象証明了整合行銷傳播之興起。這三大類明顯現象為：

#### (1) 改變訊息傳遞方式

訊息傳遞方式的改變，是因為閱聽大眾零碎化、媒體的分眾現象、商業訊息大量成長以及針對傳播對象所進行的傳播真實性已愈來愈低。

#### (2) 改變行銷人的行為態度

行銷人對於經營業務的方法，已出現重大的改變，例如：國際行銷的比重大幅增加、零售商對行銷通路的貢獻漸獲肯定、企業更加依賴內部人員對行銷與傳播的策略規劃以及市場產品跟隨者 (me-too products) 不斷出現，特色凸顯不易。

#### (3) 成本考量

大眾媒體使用成本以及對成本底線的壓力提高，各公司會更要求行銷管理工作的成本效益，並且會更強調行銷的短期效益。

另外，這二位學者也指出：

#### (1) 資料庫的使用成本降低

1970 年代中期儲存或更新顧客的名單和地址的成本降低了，再配合市場區隔方法，行銷人員可以更有效找到與欲接觸的目標對象。

#### (2) 大賣場的權力高漲

由於大型量販店因賣場大、進出貨量大，而且以電腦掃描器能立即記錄商品銷售情形，種種優勢使賣場有權利告訴供應商需要的產品和促銷活動，供應商大都不敢不配合。

### (3) 全球行銷成爲趨勢

幾乎所有的大企業都在進行全球行銷，即使是本國性的商品，業者也面臨競爭者向國外拓展業務的衝擊。

此外，Dilenschneider (1991) 依行銷的演進，認爲整合行銷傳播興起背景因素爲：大眾市場的分裂和分眾市場的出現、消費市場上產品的品類繁多、廠商競爭激烈、生活環境中的資訊超載與氾濫、傳播媒體的零細化。Sheldon (1993) 從市場競爭的角度提出看法，由於競爭者之間可以很快的模仿，使得產品產異幾乎不存在，同時，市場效率進步裡，價格也不再具有創造優勢的空間，因此，企業唯一可以創造差異的方式，就是創造公司、產品和服務在消費者心目中的形象，並建立消費者和品牌之間的關係 (林立夫，2003：8-9)。而Schultz (1997) 認爲科技的發展是促成整合行銷傳播成爲行銷趨勢的主因。Danowski(1994)指出，組織爲因應環境不確定導致的多變性，必須發展、保持與其它組織的聯繫，經由這種連結，組織可以協調行動、交換資源、並分享資訊 (黃筱娟，1999)。

綜上所述，整個行銷環境已改變，引導著行銷傳播的策略性企劃與執行，往整合性的方向前進，行銷經理人都認爲整合行銷傳播是一個重要、有價值的觀念，並且是個有效的方法，它強調了傳播的多變性能夠漸形整合，在企業組織內的角色也愈形重要，可以協助行銷人因應市場上行銷方式的改變。因此，面對二十一世紀市場所帶來的急遽轉變，行銷經理人必須整合協調所有可能影響消費者決策過程的行銷方式、媒體傳播工具、及其他正式與非正式訊息來源，與消費者進行對話溝通。同時企業應捨棄過去「由內而外」的單向線性說服模式，改成「由外而內」的規劃思考模式，從消費者的觀點來進行行銷傳播規劃，了解消費者和潛在消費者的核心需求、媒體使用形態、訊息接觸時機等等，與消費者進行雙向溝通，建立長期互惠關係。

## （二）整合行銷傳播之意義

整合行銷傳播（Integrated Marketing Communication，簡稱IMC）於1980年代後期興起於美國，1993年西北大學麥迪爾學院教授Don Schultz、Stanley Annenbaum 以及北卡羅萊納大學教授Robert Lauterborn 發表《整合行銷傳播》一書以來，在行銷領域蔚為主流，台灣也已成爲一個明顯的趨勢。Peterson & Wang(1996)提出整合行銷是由兩個觀念所組成，一個是執行的整合(executional integration)，有如Schultz 的戰術整合，是指溝通訊息的一致，又稱爲訊息的整合，利用相同的調性、主題、特徵、標誌、訴求、以及其他相關的傳播特性，來達到整合的目的，故又稱爲訊息的整合，因爲消費者很難區分什麼訊息是從廣告而來，什麼訊息是從公關、人員銷售、還是包裝而來，因此很容易被不同來源的訊息所混淆。另一個是計劃的整合(planning integration)，即想法上的整合，有如Schultz 的策略整合，因爲傳統上企業的廣告部和公關部是獨立運作的，削弱了行銷功效，而計劃整合就是把所有與產品有關的行銷活動加以整合，從策略計劃開始就協調一致，以擴大行銷的效率和效能。

整合行銷傳播推廣至今，有些公司認爲他們早已使用多種行銷工具搭配，滿足客戶的需求，不認爲IMC 是新發明，因此，IMC受到兩極化的評價。只是，運用多種傳播工具並不意味著這些工具之間能有效地「整合」。目前，國內外學者對整合行銷傳播還未能有一致的定義，僅有的共識是，IMC是一個概念，也是一個動態流程；大家也普遍同意它是一個立意甚佳概念（吳宜蓁、李素卿譯，1995：5）。有些學者可能將整合行銷傳播簡略地定義爲：替某一品牌、服務或公司企劃並執行各種廣告及促銷方法，以期達成某些傳播目標，乃至於強調單一產品的定位。Larry Percy 認爲，IMC 的關鍵，在於企劃以及傳播一致性訊息的傳遞能力。（王鎬、洪敏莉譯，2000：4）。

然而學者對於整合行銷傳播的定義仍各說分云，但仍能從其中歸納出共通性，蔡美瑛、陳蕙芬（1998）統整了每個學者對於整合行銷傳播的定義後，提出整合行銷傳播概念的六大重點如下：

- （1）口徑一致的行銷傳播：緊密結合所有行銷傳播工具以維持並傳達清楚、單一、共享的形象、定位、主題、和訊息等。
- （2）使用所有的接觸工具：使用到所有可能傳遞企業或品牌訊息的可能管道。
- （3）顧客導向的行銷過程：整合行銷傳播以顧客需求為基楚，採取由外而內（outside-in）的行銷方式，促發其購買行為。而各項行銷傳播工具的使用，必須考慮目標群對溝通管道是否能接受，而不是從行銷者的觀點來設計。
- （4）達成綜效：使各項傳播工具口徑一致以傳達強烈且單一品牌形象的訊息。
- （5）影響行為：不只要讓閱聽眾知曉或對品牌產生好的態度，並希望激發目標群的行為。
- （6）建立關係：透過關係的維持和持續的連結，使顧客能重覆購買產品，甚至產生品牌忠誠。

### （三）整合行銷傳播之特性

Duncan（1993）認為若僅只強調一致的聲音、一致的外觀的行銷傳播規劃，只是整合行銷傳播的表面意義。再深入探討，整合行銷傳播工具有下列三項特色，可以促使企業更有效率的建立與消費者的密切關係。

#### （1）零基傳播溝通計畫（zero-based communications planning）

零基傳播溝通計畫一切以「需要做什麼」為基礎進行規劃，而非立足於去年的計畫來實施計畫，即計劃與預算的基礎不在於前期結論，是以現在顧客需求為工作基礎。在行銷規劃的過程中，除了注重所要完成的工作內容外，同時必須尋找市場挑戰與機會點，在確定目標對象後，透過SWOT 分析決定行銷任務，審

慎評估產品或服務的內在優勢、弱勢與機會、威脅後，以發展整體行銷傳播策略。

### (2) 多媒體策略 (menu-media strategy)

使用大眾媒體可以刺激消費者的認知與選擇，同時亦可以開發新的消費者，而資料庫行銷進行的一對一行銷可以加強並維持與顧客之間關係，交互運用大眾媒體和資料庫將更促使互動行銷。

### (3) 使命行銷 (mission marketing)

由於消費性產品的差異性越來越少，消費者可能會憑其所感受到的企業文化或對企業形象的認知而選擇產品，企業可建立獨特的形象使其成為競爭優勢，並且和消費者與利益關係人建立雙向溝通的方式，維持良好關係。

然而Shimp (2000) 指出整合行銷傳播的特色是：

- (1) 影響行爲：整合行銷傳播的目標是爲了影響消費者行爲並促成其反應，不僅只於影響其品牌認知或增強其態度而已。
- (2) 以消費者或潛在消費者爲出發點：執行整合行銷傳播避免由內而外 (inside-out) 的觀點，應以由外而內 (outside-in) 的行銷方式，注重顧客及潛在消費者對於傳播訊息的回饋，並以適當的傳播形式再加以反應。
- (3) 運用任何的接觸點與傳播接觸形式：藉由媒介、品牌價值或企業本身的資源，整合行銷傳播要運用所有可能接觸到消費者與潛在消費者的傳播管道。
- (4) 達成綜效：整合行銷傳播的目的是希望能達到綜效，也就是各傳播元素間相互連結，以一致的聲音表現出公司品牌形象，並促使消費者產生正面反應。
- (5) 建立關係：整合行銷傳播須讓企業品牌與消費者之間產生連結，以建立永久的品牌關係爲關鍵要素。

綜上所述，研究者認爲IMC 的特性爲：整合行銷傳播是用顧客與潛在消費

者的角度來思考整體行銷規劃，利用各種傳播工具傳遞組織的理念和品牌形象，傳達清晰、一致性的訊息，開發更多消費者使其知曉組織與產品、影響其行為並建立品牌忠誠度，達到行銷綜效。

#### (四) 整合行銷傳播之層次

Duncan(1993)認為，整合行銷傳播是一種概念也是一種過程，在實際執行運作時會呈現不同程度的複雜度，因此，針對整合行銷傳播內容的特性，提出「整合行銷傳播四層次模式」(IMC Four-Level Model)，茲分述如下：

- (1) 形象統一(Unified image)：亦即單一聲音(one-voice)、單一外觀(one-look)，所有廣告物呈現一致的外觀及個性，如耐吉(Nike)、可口可樂(Coco cola)都擁有一致的品牌形象。
- (2) 訊息一致(Consistent voice)：對所有利益關係人（包括外貿商、消費者、員工、供應商等）傳播調合、外觀一致的訊息。
- (3) 良好傾聽者(Good listener)：透過雙向溝通，公司本身和各利益關係人，可以更完全的連結。同時，還用資料庫可以極大化回饋，鼓勵消費者或其他利益相關人與公司連繫（如免付費申訴電話）。
- (4) 世界公民(World-class citizen)：此次的整合，加入了社會、環境意識，同時明確了組織文化，使組織不只是與各利益關係人建立關係，同時也建立更廣泛的社區關係，成為好鄰居、世界公民。

然而Duncan(1993)認為「整合」就是發展口徑一致、外觀一致的行銷傳播活動，但這只是整合行銷傳播的表面意義，其更深層的意義是意識到整合行銷傳播觀念與傳統行銷觀念之間的不同。在第一、第二層次的整合，所有的訊息規劃、媒體運用都是為了建立品牌價值，達成行銷目標，因此強調策略性規劃和控制訊息傳播的重要性。在第三、第四層次的整合，認為整合行銷傳播是一個策略性發



展、控制、和影響訊息的過程，這些訊息有助於消費者或其他利益關係人對組織形象的形成，與組織關係的維持。因此特別著重於長期關係的建立，而非短期銷售的狀況。Thorson & Moore(1996)則提出另一個多層次整合行銷傳播架構，如圖六所示，圖形是以同心圓而非金字塔的方式呈現，目的在於降低某一階段優於另一階段的印象，此模式架構共有七個階段，由中心的「知覺」階段開始，逐漸向外層擴張，到最外層的「一般管理的整合」階段，每一階段都必須以上一階段為基礎。這些階段的涵義在於：新的經營系統是需要時間慢慢發展的，不過新的系統必須能與企業原有的資源相配合，而且需具備調適的能力。因此對企業而言，必項依據本身的條件、管理情形、市場狀況、外在環境等，選擇最適合企業的整合階段。

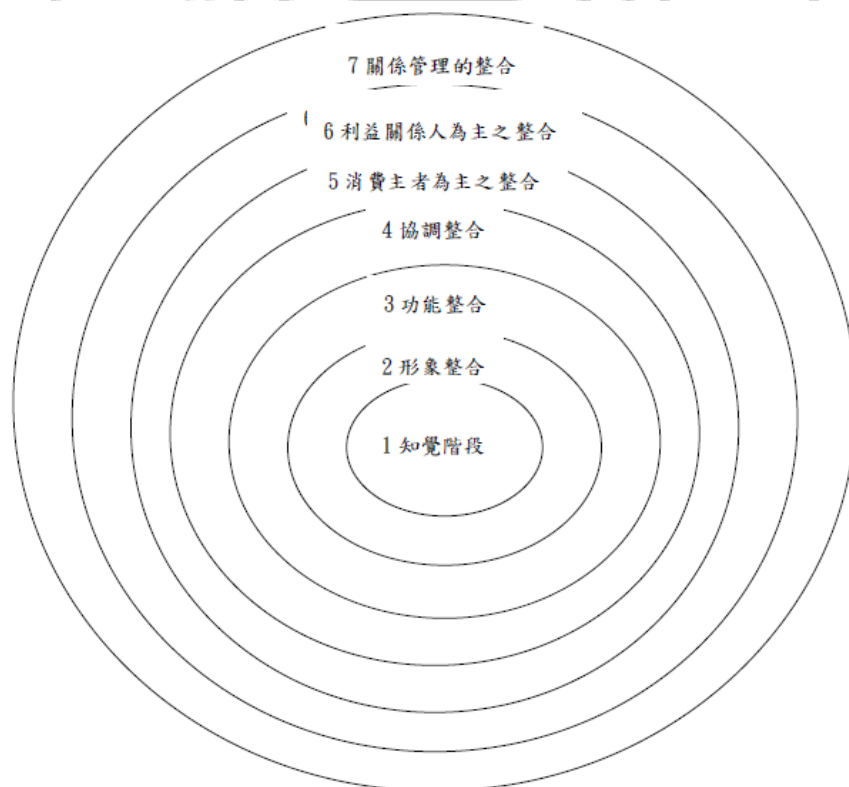


圖 六 整合行銷傳播的實施層級

資料來源：Ether Thorson & Jeri Moore(1996). *Integrated Communication: Synergy of Persuasive Voice*, Lawrence Erlbaum Associates, Publishers Mahwan, New Jersey, p.22.

茲將此七個階段分別說明如下：

#### 階段一：對整合的認知

整合行銷傳播的首要階段是，企業必須認知到外在整體環境（經濟、社會、科技、文化、政治）之變化，並重新調整企業的經營方向與組織體系來回應市場環境的改變。行銷環境的變化、新興市場的權力、消費者品味的多樣化，在在促使企業必須不斷採取新的行銷傳播策略與戰術，和消費者乃至於不同的利益關係人進行互動。因此，市場改變的壓力愈大，整合行銷傳播的需求將會愈高。

在以下每個階段中，都會有幾個命題讓我們從企業主或代理商的角度，來探究它們的實用程度，或進行概念上的修正。而在這個階段，則有以下幾個命題：

- (1) 經銷商的權力愈大，企業愈有可能認知到整合的必要性。
- (2) 企業對全球行銷的需求愈大，企業愈有可能認知到整合的必要性。
- (3) 產品的品牌差異性愈小，企業愈有可能認知到整合的必要性。
- (4) 市場競爭愈激烈，企業愈有可能認知到整合的必要性。
- (5) 企業所面臨的改變愈大，企業愈有可能認知到整合的必要性。

#### 階段二：形象整合

此一階段企業已體認到傳達一致訊息的重要性，即講求視覺形象與口語傳播質感（如訊息的語調、製作的品質）的一致性。此時一致性的傳達可以表現在各傳播代理商之間的合作上，如果廣告、促銷、公關、直效行銷等專業技術能在形象上共同合作，「使用同一種語言、傳達同一種訊息」，將有助於企業形象的提昇。以 IBM 為例，爲了使企業標誌精確化，IBM 的傳播專家們，嚴格監控所有場合出現的 IBM 標誌。不僅如此，在與「IBM 夥伴」(IBM partners)發展合作關係時，此標誌也在監控之列，以確保旗下所有經銷商及服務部門能精確地運用 IBM 的識別符號。

這個階段可以發展出以下的命題，來定義整合的程度：

- (1) 傳播訊息（語言和文字）的一致性愈高，形象整合的程度就愈大。

(2) 視覺傳播訊息的一致性愈高，形象整合的程度就愈大。

(3) 傳播媒體的使用種類愈高，形象整合的程度就愈大。

#### 階段三：功能整合

此一階段企業開始對各項傳播工具的優勢之處進行策略性的分析和評估，以找出最能達成企業目標的戰術組合。例如廣告的運用是讓訊息得以重複出現，加深訊息印象；促銷則較能掌握到實地購買者，增進短期營業額的成長；公關則是運用第三者的觀點，在媒體上針對目標群眾報導新聞；直效行銷則可對消費者進行許多不同的測試。傳統的行銷傳播(MARCOM)模式，會建議在行銷組合中納入上述所有的工具，此模式的缺點是將傳播工具視為次要的幕僚角色或執行工具，而整合行銷傳播則是將傳播工具提昇到策略管理層次上，因此，行銷經理如果熟悉不同傳播工具的特性，在設計促銷組合上就能得心應手。此一階段的另一個現象是，各種功能間彼此競爭一定的預算總額，好比在玩一場固定總和的遊戲(fix-sum game)，當一方取得預算，另一方將喪失預算。這種傳統預算分配的限制，會牽制代理商為客戶提供整合服務的誘因，進而使得總體整合效果減弱。

綜合言之，此階段值得測試的研究命題如下：

(1) 傳播預算如果增加，功能整合的程度就會提高。

(2) 預算固定，功能整合的程度就會提高。

(3) 單一代理商所能提供的傳播服務項目愈多，愈有可能提高功能的整合。

#### 階段四：協調整合

此一階段所有的傳播工具不再有孰輕孰重之分，全都置於平等的地位來看待。整合計劃的主導者可能是企業主，而不再由強勢代理商來規劃整體方向，因此企業會尋求最能與其同步配合的代理商進行合作計劃。對於單一行銷方案或持續進行的方案而言，如廣告、公關、直效行銷，也可以扮演主導的角色，端賴行銷的目標而定。此時每一個特定功能的專業都能體認與其它功能專業合作的重要性，協調的過程則視預算、表現、以及效果而定。

然而強調資料庫建構的重要性也是這個階段的主要特色，除了基本客戶資料（姓名、年齡、地址、電話、傳真等）的建檔外，還包括了消費者的購買歷史（購買的頻率、消費的額度、服務的費用、購買競爭者產品的狀況等），甚至是更詳細的資料（來電詢問、廣告回函、參與研討會等）。而行銷工具間的結合不僅有助於界定與區隔目標市場，各種傳播工具亦可用於建構與更新資料庫的內容。這個階段的行銷目標鎖定在刺激消費者的購買行為，因此其促銷組合主要運用於銷售管理與人員銷售上，而人際傳播開始在整合計劃中出現，以期進一步與消費者建立關係。傳統上，消費者購買行動是循著 AIDA 的線性過程－注意(attention)、興趣(interest)、欲望(desire)、行動(action)。IBM 曾做過一個為期一年半的行銷計畫，就是循著這個思考模式，最後以消費者行動回應的多寡，作為計畫成效的指標。

至於這個階段的命題包括下列幾項：

- (1) 行銷策略如果注入較多的銷售主力，則協調整合的程度就會愈高。
- (2) 以建立消費者資料庫為導向的行銷，會有較佳的協調整合。
- (3) 傳播代理商過去服務的經驗能力愈弱，愈有可能進行相互間的協調整合。
- (4) 傳播戰術使用愈少，協調整合的程度就會愈高。
- (5) 企業主掌握行銷傳播過程的程度愈大，協調整合的程度就會愈高。

階段五：以消費者為主的整合

整合行銷傳播最基本的理念是運用最精簡的資源來管理行銷傳播，期使傳播效果達到最大化。在這個前題下，會使得企業運用最強而力的傳播媒介來接觸最主要的消費目標群，隨著整合程度的提高，也必須不斷重新界定消費者的範疇，此時不管是現有消費者還是潛在消費者，都必須納入整合傳播的思考架構中。在這個階段，企業可以透過銷售經驗並輔以市場調查，來預測潛在消費者的購買習性，並蒐集消費者對於產品未來趨勢的看法。企業也可透過定性或定量的研究，得知消費者與公司或產品品牌的接觸點－可能是消費者自發性的接觸，或是由公

司來帶動。每一個品牌接觸點都代表一種訊息的傳遞和一種行銷傳播的形式，皆能對消費者產生品牌印象的增強作用。而資料庫中也納入了潛在消費者的行動資料，更準確地作為未來預測消費者行動的指標。此階段的行銷目標是提昇顧客滿意度與刺激重複購買率，因此企業可以藉由行銷方案來建立與現有顧客的關係，並穩定顧客的忠誠度。因此，這個階段的重要研究命題如下：

- (1) 消費者為導向的程度愈大，以消費者為主的整合程度就會愈高。
- (2) 對消費者接觸點的重要性認知愈高，以消費者為主的整合程度就會愈高。
- (3) 忠誠消費者的基礎愈大，以消費者為主的整合程度就會愈高。
- (4) 對消費者和顧客所蒐集的資料愈多，以消費者為主的整合程度就會愈高。

#### 階段六：以利益關係人為主的整合

革命性的整合，涵意就在於每一階段的成功會在下一階段注入新的元素。除了上一階段的顧客之外，還有許多公眾與利益關係人會對企業的經營造成影響，企業發展到此階段，必須跳出獲利導向的桎梏，思考範圍更廣的對象，如員工、媒體、社區、政府、供應商等，都應加以考量。發展至此階段，市場思考已然成熟，此時企業應納入更為廣博的理念，並在具體的整合計劃中展現出來。對於種種可能影響行銷計劃的議題，如性別、健康、種族、環境等有關的訊息也必須進行管理，例如有關「公平」的議題—這是企業社會責任最強而有力的元素，也是擴展傳播的一種驅力。如果這些訊息影響到行銷計畫，就是屬於風險行銷(risk marketing)的議題。換言之，過去不顧一切只求獲利的行銷手法，必須提昇為整合行銷傳播與關係管理的策略層次上。

整合傳播的第一步是在數以百計的個人和團體中，界定出重要的利益關係人。企業的經理與員工可以接觸不同的團體，追蹤其與企業的關聯性。因此在整合行銷傳播方案中，類似政府，意見領袖等談判協商，亦常見到。

然而在前五個階段較不重視的公共關係，到第六個階扮演很重要的角色，以使整合傳播的功能能完全發揮。因此，這個階段的命題如下：

- (1) 企業的能見度愈高，愈可能進行以利益關係人爲出發點的整合傳播。
- (2) 企業的行銷風險愈高，愈可能進行以利益關係人爲出發點的整合傳播。
- (3) 企業的利益關係人種類愈多，愈可能進行以利益關係人爲出發點的整合傳播。

#### 階段七：關係管理的整合

此階段所謂的「整合」，是指整體管理流程的整合，包括了公司內部與外部關係的溝通管理，此時溝通專家必須與企業所有管理功能的人員進行直接接觸。管理理念必須與整合行銷組合和整合溝通方案相互配合，並重視企業內所有功能個別間協調，持續心力爲改善公司的目標品質而努力。例如「全面品質管理」(Total Quality Management, TQM)，就是包含生產、財務、行銷、人力資源管理，一直到溝通部門的整體管理系統。例如Malcolm Baldrige 所設定的國家品質獎，就規定得獎企業必須達到所有管理功能的完全整合。企業間的策略聯盟也可以藉由整合傳播方案，擴大結盟的效果。IBM 公司當初就是透過整合傳播網路，快速建立它與協力廠商的結盟關係。完整的整合傳播模式，必須將溝通專家擺在決策管理階層的位置。當組織內外的溝通關係呈現出良好的邏輯架構時，就表示溝通管理系統已趨於整合。

本階段的命題如下所示：

- (1) 企業對全面品質管理的承諾愈高，愈有可能致力於整合式的關係管理。
- (2) 企業參與策略聯盟的程度愈高，愈有可能致力於整合式的關係管理。

企業可以在每一階段，針對廣告、包裝、促銷、直效行銷、和公共關係等工具的優勢與劣勢之處加以評量，做出最佳的傳播組合，一方面吸引新的消費者，另一方面也和原有顧客建立長期的關係，以期達成企業的任務目標。另外必須強調的是，這些階段雖然是以消費者和潛在消費者爲主，但是在後期則將整合行銷傳播擴大成整合傳播，也將利益關係人納入傳播的範疇。

綜觀而言，整合行銷傳播所強調的「整合」，在概念與執行上是分成許多層次的。但大體而言，論及整合的意涵，皆牽涉了四個相輔相成的領域（Rosenfield, 1995，轉引自邱映慈，1999）：

(1) 概念整合(Conceptual integration)

將心理層面（品牌）與科技層面（資料庫）進行整合，建立一個受大多數消費者喜愛的產品品牌。

(2) 過程整合(Porcess integration)

例如在透過免付費電話或其它管道以提供產品資訊並創造意見領袖的情形下，其他代表組織的後續服務提供者也必須具備說明解答來電者疑惑的能力，否則會造成過程中的瑕疵，損害組織的形象。

(3) 組織整合(Organizational integration)

組織各單位間必須整合，避免各自為政，否則會破壞消費者或潛在消費者對組織的信任。

(4) 傳播工具整合(Communication integration)

對消費者來說，所接觸到的一切都是廣告，因此要從消費者的觀點出發來整合傳播工具。

因此，Duncan（1993）針對整合行銷傳播內容的特性，提出「整合行銷傳播四層次模式」（IMC Four-Level Model），茲分述如下：

(1) 形象統一 (Unified image)

亦即單一的聲音（one voice）單一的外觀（one look），所有的廣告物皆呈現一致的外觀及個性。

(2) 訊息一致 (Consistent voice)

對所有利益關係人（包括貿易商、消費者、員工、供應商等等）傳播調合、外觀一致的訊息。

### (3) 好的傾聽者 (Good listener)

行銷者意識到與顧客建立長期關係所帶來的價值，培養與現有顧客的關係、滿足其需要，透過購買決策過程刺激、引導潛在消費者。雙向溝通的方式讓組織與各利益關係人進行更密切的互動溝通。

### (4) 世界公民 (World-class citizen)

此層次的整合，加入了社會、環境意識，同時明確了組織文化，使組織不僅與各利益關係人建立關係，同時也發展更廣泛的社區關係，成為好鄰居、世界公民。

因此，第一、二層次的整合，著重在建立品牌價值達到行銷目標，強調訊息一致的重要；第三、四層次在於認為整合是一個策略性行銷發展，著重與各利益關係人對組織形象、建立良好雙向溝通長期關係的維持。

## (五) 整合行銷傳播之企劃模式與績效衡量

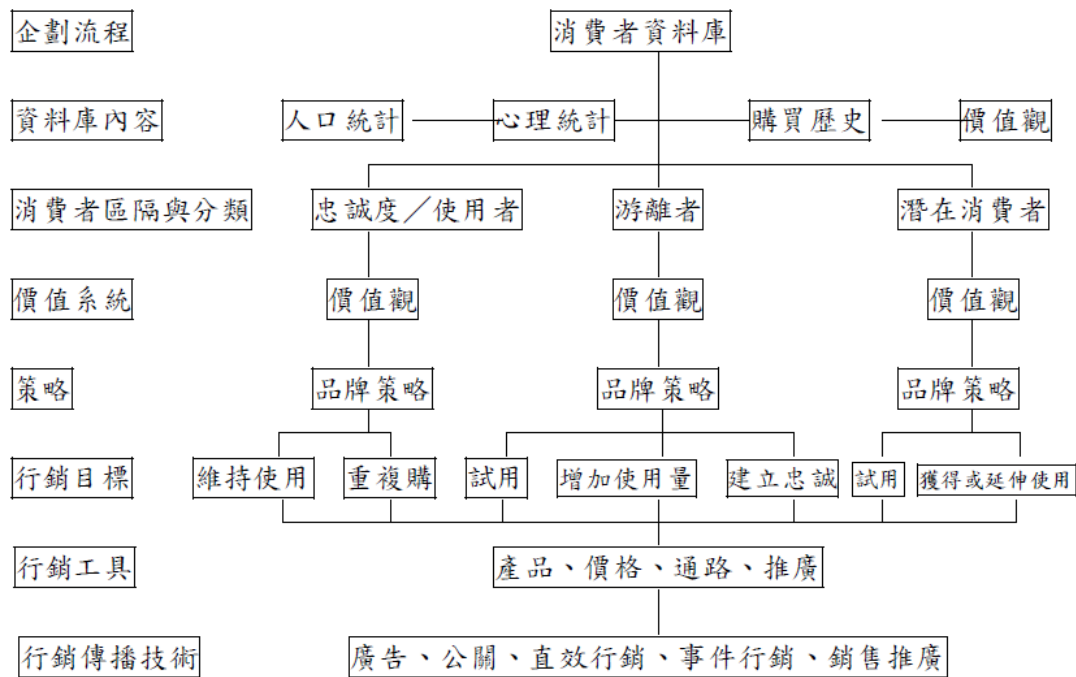
### 1. 整合行銷傳播之企劃模式

整合行銷傳播是一種觀念，也是一種企劃流程，亦即，以一種整合或焦點的方式，思考行銷傳播的策略或執行能力，並單純地呈現品牌、企業或服務等的訊息給目標消費者。因此，策略性企劃與執行整合的效益是整合行銷傳播的重點(許安琪，2001：234)。Schultz、Tannenbaum & Lauterborn (1993) 為整合行銷傳播提出一個完整的企劃模式，如圖七，強調以消費者與潛在消費者而非企業目標營業額或目標利潤，建立消費者與潛在消費者資料做區隔與分類。接觸管理

(Contact management) 是指在某一個時間、地點或某種情況下，廠商可以直接與消費者溝通，在此階段，找出適當的時機、形式與消費者及潛在消費者做有效溝通。下一步驟是發展傳播溝通與策略，指出所要達成的目標及預期的接觸反



應，再根據傳播目標為整合行銷傳播訂定明確可以量化的行銷目標，最後則根據產品、價格、通路等要素，決定使用何種行銷傳播組合，以完成行銷目標。



圖七 IMC 企劃模式

資料來源：許安琪，2001，整合行銷傳播引論：全球化與在地化行銷大趨勢，頁240。

李美慧（2002）認為整合行銷傳播第一要務是以利益關係人的需求出發，並透過資料庫分析的方法可以知道各利益關係人的想法，依此找到與競爭對手的利基點，進而找到所要的目標市場，而發展出整合行銷傳播策略計劃。而傳達的訊息，須是各部門溝通及協調過的，才能發展整合一致的行銷傳播戰術，並尋找適當的傳播工具傳達此一致性的訊息，最後做評估與回饋供下次規劃的參考。

研究者認為在規劃一整合行銷企劃模式時，應以最初的使命及目標為基礎，在不偏離使命下發展IMC 計劃，並分析本身的優劣勢、機會及競爭威脅後，再考量各利益關係人透過資料庫分析參考其意見，找出目標市場，進而發展IMC 策略計劃，在一致性訊息原則下，運用各種傳播工具進行傳播，在傳播工具運用選擇上，許安琪（2001）針對傳播工具功能提出支援性工具（包括：資料庫行銷（Data

Marketing)、關係行銷(Relationship Marketing)、通路行銷(Channel Marketing)、行銷話術及說明性工具(包括:廣告行銷(Advertising Marketing)、公關行銷(Marketing Public)、事件(活動)行銷(Event Marketing)、直效行銷、銷售推廣(Sales Promotion),茲簡單附註說明這二類傳播工具;企劃模式最後再針對IMC 進行執行與評估,找出整個IMC 計劃需再改進之處。

## 2. 整合行銷傳播之績效衡量

有效的績效評估是整合行銷傳播發展的關鍵,要改善一個整合行銷過程,需要充分了解這個過程如何發揮作用,為何會發生作用,因此,整合行銷需要評估工具,以便對整個過程做更有效的測量。檢視的目的,是要找出過程中的差距與障礙,以及在推廣任務的同時,是否忽略了那些潛在力量,進而提供回饋與改變,以達到目標。Duncan & Moriarty (1999) 指出進行整合行銷檢視的好處,有下列幾點:

- (1) 可以找出那些部門出現主管持不同行銷傳播目標的現象,以及這些主管在品牌優缺點、目標對象、定位和競爭優勢等重要問題上的不同了解。
- (2) 可以提供行銷主管一個表達對公司傳播過程的看法與意見的管道。
- (3) 可以確認公司內部與外部傳播單位工作協調的程度。
- (4) 可以指出那些單位或人員需要加強其行銷傳播工具的核心能力,以培養對每一項行銷傳播工具優缺點的基本認識與辨識能力。
- (5) 藉由參與檢視,行銷傳播主管可以從一個較寬廣的傳播觀點,來思考他們現在到底在做什麼,以及他們為什麼要做這些事。
- (6) 可以讓行銷傳播工作人員及公司以外的傳播代理商意識到他們的工作十分重要,並讓管理階層與員工對整合行銷傳播的概念堅持信念。
- (7) 以客觀的檢視角度,點出經過設計訊息的策略一致性。

- (8) 檢視提供了一個推翻主要行銷與行銷傳播目標，重新調整方向與重新分配資源的基礎。
- (9) 檢視的結果可以提供管理高層一個在行銷與關係建立層面上，樹立更有效率的領導方式的客觀基礎，並將關係的建立與維護視為一項跨功能的挑戰與責任（Duncan & Moriarty，1999；廖宜怡譯，1999：379-381）。

此外，Duncan & Moriarty（1999）主張評估公司運用整合行銷程度的兩個方法：一個是輸出管制，另一個是過程管制。輸出管制是指整合行銷外在結果的評估，如品牌知名度研究、追蹤研究、顧客滿意度調查、銷售成果等，以關係矩陣作為評估的方式，內容包含顧客收益性、終身顧客價值五分法分析、購買次數指數、推薦指數、顧客佔有率這五大矩陣為評估因素；而過程管制則是用來評估公司內部進行整合行銷的成效，包括評估整合計畫運作和功能發揮的情形及影響整合計畫的態度與認知。如財務狀況審查、時間與行動的調查研究及企業溝通檢視等，以整合行銷檢視法作為評估的方式，主要評估項目包含行銷傳播管理人員的核心能力、公司內部溝通的質與量、行銷傳播訊息的一致性以及這些訊息是否依一致性策略來進行。Duncan & Moriarty 認為，大多數的公司較常用輸出管制，但為求完整的評估結果，企業應同時使用這兩種方法（廖宜怡譯，1999）。Low（2000）以美國企業資深經理人所做的交叉樣本得出測量整合行銷傳播四問項法，詢問產業資深行銷經理人對整合行銷的定義，包含因素及行銷傳播活動的主要成份問題，並發展出四項以Likert 9 點式量表之問卷。有三項結果可做為評量整合施行程度的參考，分別為：不同的行銷傳播工具需由同一經理人規劃、行銷傳播方案的要素是以策略性的方式結合以及行銷傳播工具須發出一致性的訊息。詹力權（2001）以服務業為例，探討影響整合行銷傳播績效的因素。研究結果提出六個重要因素，依其重要性認知平均值大小排序分別為：顧客導向、部門共識性、員工支持度、關係利益人基礎、高階主管支持度、報酬度。

然而李美慧（2002）在整合行銷傳播之重要構面上的考量，以施行時應注意的兩大部分－企劃面及執行面的方式區分，並強調達到整合程度即可達到行銷績效。在企劃面的構面包含：利益關係人導向、資料庫的使用效率、策略性規劃行銷企劃流程、高階主管支持度。執行面的構面包含：部門協調性、訊息一致性、預算分配合理性、行銷傳播工具之互補性、雙向溝通注重程度。其所強調的行銷績效構面分為收益性及滿意度兩方面。收益性是指表現在企業財務報表以及相關的財務指標構面，包含市場佔有率、顧客收益性、終身顧客價值五分法分析、購買次數指數。在滿意度方面，除了注重顧客或消費者之外，仍須加強其他利益關係人的需求及滿意度，構面包含：顧客滿意度、忠誠度、利益關係人構面以及傳播工具效果。其研究結果顯示：整合程度的構面中，「訊息一致性」、「行銷傳播工具之互補性」對行銷績效及其構面呈顯著相關；而在其他整合程度構面中，「利益關係人導向」、「高階主管支持度」、「策略性規劃行銷企劃流程」對行銷績效中的滿意度有影響，而「雙向溝通注重程度」、「預算分配合理性」對行銷績效及收益性有影響。

黃齡嬌（2003）以線上遊戲為例，將整合行銷傳播工具的績效評量，分為五個面向：（1）財務面：利潤、銷貨收入、現金流量；（2）顧客面：顧客的滿意度、忠誠度、收益性、佔有率、終身顧客價值五分法分析、購買次數指數、推薦指數；（3）媒體暴露面：包含1.媒體暴露。2.產品印象：於產品通路的接觸，與經銷商、朋友、意見領袖的談話、建議與評論。（4）企劃面：傳播目標的設定、顧客導向、利益關係人導向、資料庫的使用效率、策略性規劃行銷企劃流程。（5）執行面：行銷傳播人員的核心能力、行銷人員對於傳播工具特性的掌握能力、公司內部溝通的質與量、行銷傳播訊息的一致性、以及這些訊息是否依一致性的策略被執行、部門協調性、雙向溝通注重程度、部門共識性、員工支持度、高層管理者支持度、預算分配合理性、行銷傳播工具的互補性。

### 3. 整合行銷傳播推行之潛在障礙

整合行銷傳播是解決現今許多行銷問題的途徑，但是，它被應用的速度並不如期望中那樣快，研究調查顯示，台灣的企業主有百分之八十一知道此概念，但只有不到六成的企業主實際執行或正在做（許安琪，2001：8）。Schultz 認為最大的問題在於行銷組織裡的決策制定架構上，組織架構及主管對於行銷問題的思考與解決方式，都會造成執行整合行銷傳播企劃的一些問題。Schultz 表示：「整合的過程須透過品牌、策略性事業單位（SBU）以及各功能專業人員之間的溝通才得以執行」，但幾乎所有的組織都只把時間花在發展縱向溝通（vertical communication）的機制上，會導致橫向溝通（horizontal relationships）關係受到阻礙（王鎬、洪敏莉譯，2000：265）。他提出「分權式決策制度（decentralized decision making）」行銷傳播部門在組織地位偏低，而高階管理者認為把經費花在行銷傳播上是一種浪費，參與其部門之決策制定程度更是低，而越來越多的人在低階級中擁有制定決策的權力。因此，加深了IMC 企劃整合性的困難度（王鎬、洪敏莉譯，2000：266-267）。由於專業化盛行，使得專業人員彼此間很少互動、溝通，會很自然的主張使用他們自己所熟悉的行銷傳播工具；在設定行銷目標時，主管人員的態度讓財務考量來主導組織的思考，而不是從客戶需求的角度來衡量，但Schultz 建議：消費者才是IMC 企劃的中心所在。

至於個人報酬與專業人員特定的行銷傳播型態密切相關，而非與整體企劃有關這項障礙上，是因為所有負責特定行銷傳播類型的人，都會比較傾向於「推銷」他們自己的專長所在，而不太關心他們自己的專長對全面性的IMC 企劃有何貢獻（王鎬、洪敏莉譯，2000：274）。利基行銷及小眾行銷這二種行銷方式主要是訴求複雜度高或多樣化的市場。而大多數行銷人認為每一市場區隔都需要不同的傳播企劃。雖執行的方式不需要完全一致，但如果要使傳播經費的影響成效發揮最大，那麼，整體的視覺與感受必須具有一致感（王鎬、洪敏莉譯，2000：

276-277)。另外，整合行銷傳播的概念、薪資報酬辦法以及行銷趨勢，都會影響整合行銷傳播的執行，茲將這些潛在障礙整理如表五。Larry Percy（1997）認為決策的制定、組織的架構等，都是組織的運作的一部分，要想改變這些潛在障礙的情況，就必須在成員之間建立互信，並對改變所涉及的種種及長期潛在的問題全盤了解（王鎬、洪敏莉 譯，2000）。Yarbrough（1996）亦認為，企業要能成功的實行整合行銷，須有組織的願景與承諾，以及高階管理者的支持，且員工都要能充分了解到整合行銷傳播的重要性，為共同的目標努力，才能有效且成功的實行整合行銷傳播。

表 五 推行整合行銷傳播的潛在障礙

<p>決策制定架構</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· 縱向的組織架構阻礙橫向的功能性合作</li> <li>· 行銷傳播部門往往位於行銷組織中的較低階層</li> <li>· 太多的專業人員各行其是</li> <li>· 組織中的行銷傳播訊息未被充份了解</li> <li>· 財務考量重於消費者考量，僵硬的組織文化</li> </ul>
<p>對整合行銷 傳播的認知</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· 對整合行銷傳播的內容缺乏共識</li> <li>· 其他行銷傳播專業人員並不了解整合行銷傳播</li> <li>· 對於由誰負責主導進行整合行銷傳播感到恐懼</li> </ul>
<p>報償</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· 缺乏對預算的控制權，使專業人員擔憂將會失勢</li> <li>· 個人報酬與專業人員特定行銷傳播型態密切相關，而非與整體企劃有關</li> </ul>
<p>行銷趨勢</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· 自認組織早已使用整合行銷傳播</li> <li>· 組織內、廣告代理商及供應商均缺乏人力資源</li> <li>· 認為採行利基行銷及小眾行銷，無需運用整合行銷傳播</li> </ul>

資料來源：Larry Percy，1997。Strategies for Implementing Integrated Marketing Communication, 王鎬、洪敏莉 譯，2000，整合行銷傳播策略，頁278。

### 三、非營利組織品牌權益之理論與相關研究

品牌大師David A. Aaker (1991) 認為「品牌是行銷管理的首要議題」；品牌可以是一位人物、一個組織、一個地點、一個理念 (Keller, 1998)，都可以藉由品牌的建構，發展策略性行銷計畫的效益。關於品牌的相關研究二十多年來已經有顯著的成果，針對網路市場品牌議題之研究，仍根基於實體市場已形成的理論，其中以David A. Aaker 與Keller 所建構的強勢品牌模型，以及品牌權益模型最常為研究者使用。

#### (一) 品牌之定義與功能

「品牌，Brand」一詞源自於北歐文字「brandr」，意思是加以「烙印」，是牲畜主人用來標記與識別這些動物的方式。19 世紀中創造「品牌」的主要目的就是「加強特色，用此區分競爭對手的產品」。根據美國行銷協會 (the American Marketing Association) 1960 年所提出的定義，「品牌是指一個名稱 (Name)、術語 (Term)、符號 (Sign)、標誌 (Symbol)、設計 (Design) 或者以上項目的總合，用來辨識廠商之間的产品與服務，進而與競爭者有差異化的區隔」(Kotler, 1991)。Chernatony 和McWilliam (1989) 回顧品牌定義的相關學術論文與文獻，整合各家的論述，認為成功品牌的涵義與功能具有四個面向：

- 1、品牌是一個可辨識的圖案，用來與競爭者產生差異性。
- 2、品牌是品質一致的承諾與保證，使消費者在購買或使用產品前，即能感受到他所關心的品質或附加價值。
- 3、品牌是自我形象投射的方式，是消費者用來看自己與看別人的象徵物，可以傳達品牌個性。
- 4、品牌是一組有關產品的相對定位，提供品質保證及功能屬性資訊，是消費者

購買決策的輔助工具。

Christodoulides 與Chernatony, (2004) 認為品牌是一個複雜的多面向結構，管理人員努力增加與創造產品/服務的價值，所謂的價值則是品牌的獨特性，有利於增加消費者的信心認可並尊重這些價值，品牌成爲企業與消費者感知之間的界面，同時企業必須持續的監測和回應消費者的需求。Kotler 認為品牌是銷售者對於購買者提供一組明確的特徵、利益與服務所作的承諾 (Kotler, 1999)，並指出品牌具有傳遞給購買者六個層次的意義：

- 1、屬性 (Attributes)：品牌首先留給購買者的印象即是它的某些屬性。
- 2、利益 (Benefits)：一個品牌可能包含多種屬性，但是顧客並非購買這些屬性，而是利益。屬性必須被轉換成爲功能性或是情感性的利益。
- 3、價值 (Values)：品牌亦可說明銷售者或製造者的某些價值。行銷人員必須了解購買者所正在尋找的價值，並強調其品牌確能提供這些價值。
- 4、文化 (Culture)：品牌代表著某種特定的文化。
- 5、性格(Personality)：品牌可以反映出某種特定的個性。
- 6、使用者 (User)：由品牌能夠猜測購買或使用該產品的顧客類型。

綜上所述，「品牌是用來確認一個銷售者或製造者的產品與服務。顧客視品牌爲產品的一部分，並協助確認產品與服務可以帶來的利益」(Kotler, 1999)。

「對企業而言，品牌不只是市場區隔而已，事實上是企業在顧客心中塑造的形象、承諾、品質、經驗的集合」(洪順慶，2001)。

然而Don E. Schultz 由「法律的資產，建立關係的資產和財務資產」三個觀點定義，認為「品牌是一個由名稱、象徵、圖像、或其他可見、可辨識的識別元素所代表的產品或服務，而這些元素：(1) 能受到法律的保障；(2) 可有償的交換或出售；(3) 可創造買賣關係之間的認知價值；(4) 具有某種財物價值；以及(5) 由品牌業主管理創造永久的品牌價值。」(Schultz, 2004)。Keller (2008)



認為「品牌」的意義是在區別不同的產品與生產者，其目的在於辨識某一或某一群的賣方產品與服務，並與競爭者產生差異性，品牌的關鍵是與其他產品或服務的區別，這些用來辨識與區別品牌的組成，則稱之為品牌元素( Brand Elements )。品牌的重要性遠大於產品，因為相同的產品都可以滿足顧客，但是建立品牌才能夠讓產品擁有高度的差異化與競爭優勢 ( Keller, 2008 )。品牌對行銷人員的重要性，可由顧客與企業的觀點來看：

表 六 品牌的重要性

對顧客而言	對企業而言
1. 了解產品的來源	1. 簡化處理與追蹤產品的辨識方法
2. 將責任歸屬於產品的製造商	2. 法律保障產品的獨特性
3. 降低風險	3. 消費者品質滿意的符號
4. 降低搜尋的成本	4. 賦予產品特定的聯想方式
5. 代表產品製造商的承諾、契約協定	5. 競爭優勢的來源
6. 隱含象徵意義	6. 財務收益的來源
7. 代表產品訊息	

資料來源：徐世同 譯，2008，策略品牌管理，頁58。

綜上所述，市場競爭中最重要的是產品或服務本身及品牌的競爭。現代行銷學理論認為品牌是由一系列包括產品功能利益、服務承諾以及情感的象徵性價值等構成的複合體，品牌不僅提供顧客價值與利益，同時為企業創造價值與利益，並且賦予產品或服務及企業競爭的優勢，是一個系統性的概念，是一項需要策略管理的行銷工具，更是行銷管理的首要議題。

## (二) 品牌權益之定義與衡量

品牌權益 (Brand Equity) 即是包含品牌與權益兩者，由眾多的文獻與研究實證得知，強勢品牌帶來較高的品牌權益，較高的品牌權益可引發顧客較高的喜好度和購買意願 (Cobb-Walgren et al., 1995)，以及較高的股票收益 (Aaker & J. Biel, 1993)。高品牌權益帶給品牌成功的擴展機會，製造競爭對手銷售的壓力，建立競爭上的壁壘 (Farquhar, 1989)。換言之，當企業處於高度競爭的市場中，具有高水準品牌權益的品牌，可讓企業保有競爭的優勢 (Bibby, 2010)。

### 1. 品牌權益之定義

從文獻資料中顯示，品牌權益的定義有許多不同的方式，無論是品牌權益 (Brand Equity) 或是品牌資產 (Brand Asset)，意指品牌所創造的價值。品牌權益的定義並沒有明顯而一致性的說法 (Barwise, 1993)，因為品牌必須創造截然不同的兩方權益，一方是企業，包括其員工、股東和管理人員，一方則是顧客、潛在顧客和終端用戶 (Schultz, 2004)，所以品牌權益的合理定義必須考慮到各個層面。美國行銷科學協會 (The Marketing Science Institute) 對品牌權益的定義「是由品牌的顧客、通路和其母企業結合而成的一組聯想 (Associations) 與行為 (Behaviors)，它能使這個品牌比其不具品牌條件的時候，賺得更多業績，獲得更大的利潤，並且給予品牌強勢與持續性，以及在面對競爭者時能夠分出高下的差異性。」

由文獻中發現，學者將品牌權益的概念與定義歸納為兩個主要觀點：財務的觀點和以顧客為基礎的觀點 (Keller, 1993)。「財務」觀點是探討品牌權益的首要論述，焦點在於品牌對財務上的直接貢獻。「顧客」觀點則是衡量消費者對於品牌的回應 (Keller 1993, Shocker et al., 1994)，著眼於品牌所能賦予顧客的價

值，也就是品牌在顧客心中的地位，品牌的價值則直接回饋於企業的營業額，進而創造企業的價值。一些學者認為企業應將品牌的價值列入財務報表的無形資產 (Brasco, 1988, Simon & Sullivan, 1990 ; Farquhar et al., 1991) , Leslie de Chernatony (1989) 認為「品牌權益包含支撐品牌的各種條件，這些條件能夠提高企業資產負債表的價值。」，品牌權益則是企業維持競爭優勢與掌握盈餘的重要來源 (David A. Aaker, 1991) , David A. Aaker (1991) 認為品牌權益「是一系列品牌名稱與符號的資產與負債結合的差異價值，能夠增加或是減少公司提供的產品或服務提供給顧客的價值。」

然而Shock & Weitz (1988) 與Farquhar (1990) 指出品牌權益是品牌所賦予實體產品的附加價值，可由廠商（企業）、通路、及顧客三方的觀點定義：

- (1) 廠商：品牌權益來自於品牌對產品所產生現金流量的增加。增量的現金流量則源自於價格報酬，促銷費用減少，以及增加市場佔有率 (Shock & Weitz, 1988 ; Farquhar, 1990) 。
- (2) 通路：品牌權益是產生超越市場上其他產品的品牌槓桿效益 (Brand leverage) ，品牌槓桿的附加價值來自於產品有較高的接受度、較廣泛的銷售通路、支付較低的折讓費用、較大的貨架陳列空間、形成對抗私有品牌的保護等 (Farquhar, 1990) 。簡言之，品牌權益高則通路談判的能力較強，並且比較容易進入市場 (Shock & Weitz, 1988) 。
- (3) 顧客：品牌權益即是忠誠度 (Shock & Weitz, 1988) ，來自於消費者使用品牌所增加的态度強度。態度是實體產品與個人記憶中對該品牌評價的一種聯想，态度的強度是決定購買行為的關鍵因素 (Farquhar, 1990) 。

Martin 與Brown (1990) 則認為品牌權益包括知覺面與行為面，品牌最終價值還是決定於消費者對於品牌的知覺，包含五項構面：

- (1) 知覺品質 (Perceived Quality) ：即顧客對此品牌產品達到其功能良好與否

的認知。顧客認為某一產品優於其他產品的原因，主要是擁有較強的認知品質。

(2) 知覺價值 (Perceived Value)：顧客對於所獲得的利益相對於付出的成本所產生

的認知，成本則包含：貨幣性成本、時間、社交考量與心力等。

(3) 品牌形象 (Brand Image)：指顧客對品牌的概念 (concept)，此概念主要建立在於顧客對品牌的信念 (beliefs)。

(4) 值得信任 (Trustworthiness)：顧客對品牌實際的能力是否與預期的表現相同，

值得信任的品牌一定會提供讓顧客滿意的表現，若顧客感到滿意即表示對品牌產生信任感。

(5) 品牌認同感 (Commitment)：指顧客對一特定品牌所產生強烈的認同感。

Blackston (1992) 認為創造品牌權益即是品牌與消費者的互動過程，此即是品牌關係，品牌關係是品牌性格 (Brand Personality) 的概念延伸，而「信任品牌」，以及「品牌滿意度」是顧客和品牌之間完善與正面的關係的關鍵要素。

由眾多的研究中發現，品牌權益具有多項的構面。David A. Aaker 提出的品牌權益模型最常為學術研究使用(Keller, 1993; Motameni & Shahrokhi, 1998; Yoo & Donthu, 2001; Bendixen et al., 2003; Kim et al., 2003)。David A. Aaker (1991) 認為品牌權益的核心則是知覺品質 (perceived quality) 和品牌聯想 (Brand Associations)。Aaker 以策略性的思維架品牌權益五項構面 (如圖八)，包括：品牌忠誠度、品牌知名度、知覺品質、品牌聯想以及其他專屬品牌資產，品牌權益的五項構面，茲說明如下：

(1) 品牌忠誠度 (Brand Loyalty)：品牌忠誠度在價值創造的過程中具有重要的地位，品牌忠誠度可由顧客滿意度和重複購買行為作為衡量指標。顧客的品牌忠誠度可以使得廠商降低行銷成本。擁有具忠誠度的顧客將成為一項強有力的競

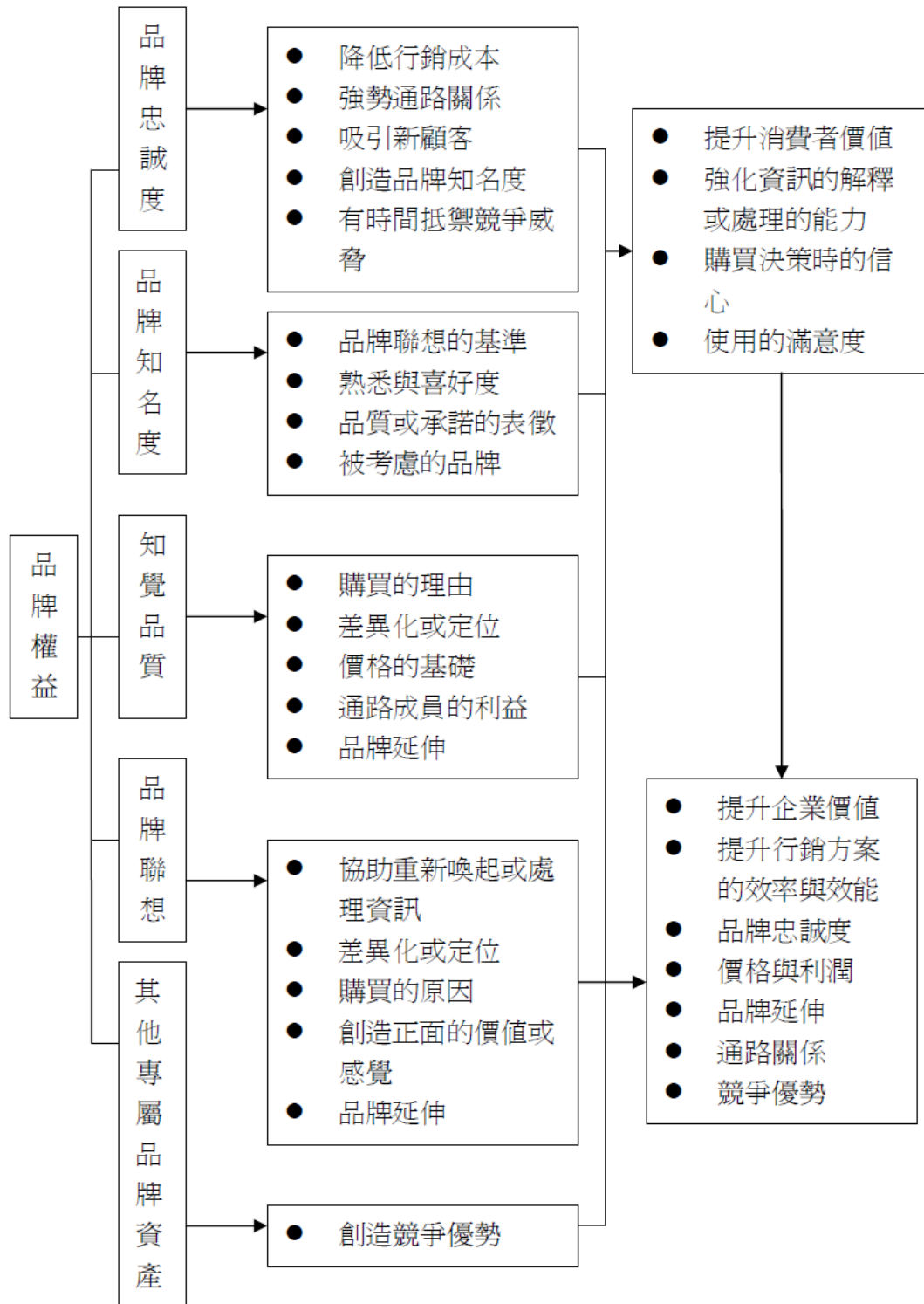
爭障礙，降低競爭者的攻擊企圖，重視品牌忠誠度是管理品牌權益首要有效益的方法，發展強化品牌忠誠度的行銷活動，則有助於品牌強度的建立。

(2) 品牌知名度 (Brand Awareness)：意指顧客回憶 (Recall) 或辨識 (Recognition) 特定品牌與特定產品關聯性的能力，是顧客能夠確認及記憶品牌的覺察力。品牌知名度是協助顧客簡化產品資訊，從事購買決策的一項有利工具。因此，高知名度品牌通常具有相對較高的品牌權益。

(3) 知覺品質 (Perceived Quality)：意指顧客對於單一品牌的整體品質所產生的認知水準，或是相對於其他品牌顧客的主觀滿意程度。知覺品質提供的價值包含顧客購買的理由、產品或服務的差異性、創造通路成員的利益、成為品牌延伸的基礎、以及支持較高的售價。知覺品質直接影響購買決策與品牌忠誠度，是公司維持競爭優勢的主要因素。

(4) 品牌聯想 (Brand Associations)：或稱為品牌印象 (Brand Impressions)，意指在消費者記憶中，任何與品牌有關連的事物，包括產品特色、顧客利益、使用方式、使用者、生活型態、產品類別、競爭者和國家等。它能幫助消費者處理相關的資訊並協助品牌定位，同時也是品牌延伸的基礎。

(5.) 其他專屬的品牌資產 (Other Assets)：包括專利、商標、通路關係等，是一項較常被忽略的資產，但是它卻能避免競爭者去侵蝕公司的市場佔有率及利潤。例如商標可防止競爭者使用相似名稱、符號或包裝來造成消費者的混淆；專利權則可防止競爭對手的直接競爭等。



圖八 品牌權益構面圖

資料來源：Aaker, D.A. (1991). *Managing Brand Equity*. New York: The

Free Press. p270

在五項構面中，品牌知名度、知覺品質、品牌聯想是屬於顧客內在的知覺層面，品牌忠誠度則是顧客的行為表現。品牌權益的五項構面是創造顧客與企業價值的來源，管理品牌權益必須瞭解其價值是如何被創造，以利品牌管理的效率（Aaker, 1991）。Keller（1993）提出以顧客為基礎的品牌權益的概念（Customer-Base Brand Equity, CBBE），認為品牌權益是「顧客對某品牌行銷活動的刺激，因不同的品牌知識（Brand Knowledge），所產生回應品牌的差異化效果」。Keller 的品牌權益包括三個要素：a. 品牌知識結構、b. 顧客對行銷活動的反應、及c. 差異化，品牌權益代表過去在品牌行銷上投資的結果與回饋，所賦予產品的附加價值，差異化則是來自於顧客心中對某品牌的品牌知識而產生的效益，根據記憶聯想網絡模式（Associative Network Memory Model）推演。因此，顧客的品牌知識是創造品牌權益的關鍵，品牌知識是由品牌知名度（Brand Awareness）與品牌形象（Brand Image）所構成（如圖九）。茲說明如下：

（1）品牌知名度（Brand Awareness）：品牌知名度是品牌權益的關鍵（Aaker, 1991；Kapferer, 1992；Keller, 1992；Argyriou, 2005；Krishnan, 1996；Na, Marshall & Keller, 1999；Mackay, 2001）。意指在不同消費決策情境下，顧客對品牌辨識的能力。包含a. 品牌識別：「當出現與品牌相關線索時，顧客對於品牌之前曝光經驗的確定能力」；b. 品牌回想：「當給予一個產品類別作為記憶線索時，顧客回想起品牌能力的程度」（Keller, 1993）。品牌知名度涵蓋深度與廣度兩個層面，深度為「在顧客心中回想品牌或是組織品牌能力的容易度」；廣度則是指「在購買行為和消費情境的範疇內，映入消費者心中的品牌」（Keller, 2001）

（2）品牌形象（Brand Image）：意指存在顧客記憶中某一品牌相關的聯想，反應顧客的品牌知覺，其中涵蓋四個面向：

a. 品牌聯想的狀態（Brand Association Condition）：其中包含三個層次：一是屬性（Attributes），是指「產品或服務所包含的特性」，涵蓋與產品相關的

與無關的屬性。與產品相關的屬性是指在消費過程中與實體相關的必需要件；與產品無關的屬性則包括：價格（Price）、使用者的意象（User Imagery）、使用情境（Usage Imagery）、感覺與經驗（Feeling & Experience）、品牌性格（Brand Personality）等；二是利益（Benefits），是顧客對產品或服務屬性的個人評價，其中包含功能性（直接與生理需求，或是解決問題相關的）、經驗性（與使用經驗的感受相關）及象徵性（與心理感知的程度相關）；三是態度（Attitudes），為顧客對於品牌整體的評價。

b. 品牌聯想的偏好度（Brand Association Affection）：意指顧客的評價喜好所形成不同程度的聯想。成功的行銷在於讓顧客相信品牌的屬性或利益是可以滿足其需求，並產生正向的品牌態度。

c. 品牌聯想的強勢性（Brand Association Intensity）：是指品牌相關的資訊，如何成為顧客的記憶並且形成品牌印象，關鍵在於品牌聯想的強勢性。所謂的強勢性，意指顧客在處理資訊過程的品質與數量，資訊越多且有意義，則顧客記憶中的聯想程度越強，同時與資訊相關的線索越多，越容易形成回憶資訊時的偏好度。

d. 品牌聯想的差異化（Brand Association Distinctive Quality）：與其他品牌比較，具備與眾不同的競爭優勢，產生讓顧客信服的購買理由。

Keller 以顧客為基礎的品牌權益觀點，揭示三項重點：（a）品牌可以為公司與顧客創造價值；（b）品牌對公司的價值是來自於為顧客創造價值；（c）顧客的品牌聯想是品牌權益形成與管理的關鍵因素（Rio, Vazquez & Iglesias, 2001）。

Lassar, Mittal 與 Sharma（1995）根據 Keller 的品牌權益定義，進一步提出五個品牌權益思考面向：

- （1）品牌權益為顧客所知覺的品質，並非是單一具體的指標；
- （2）品牌權益是顧客對品牌的整體價值的聯想；
- （3）品牌的整體價值，主要是由品牌名稱產生，並非單指來自產品的實質價值；



- (4.) 品牌權益為相較於競爭者的一種優勢；
- (5) 品牌權益可以創造出正面的財務績效。

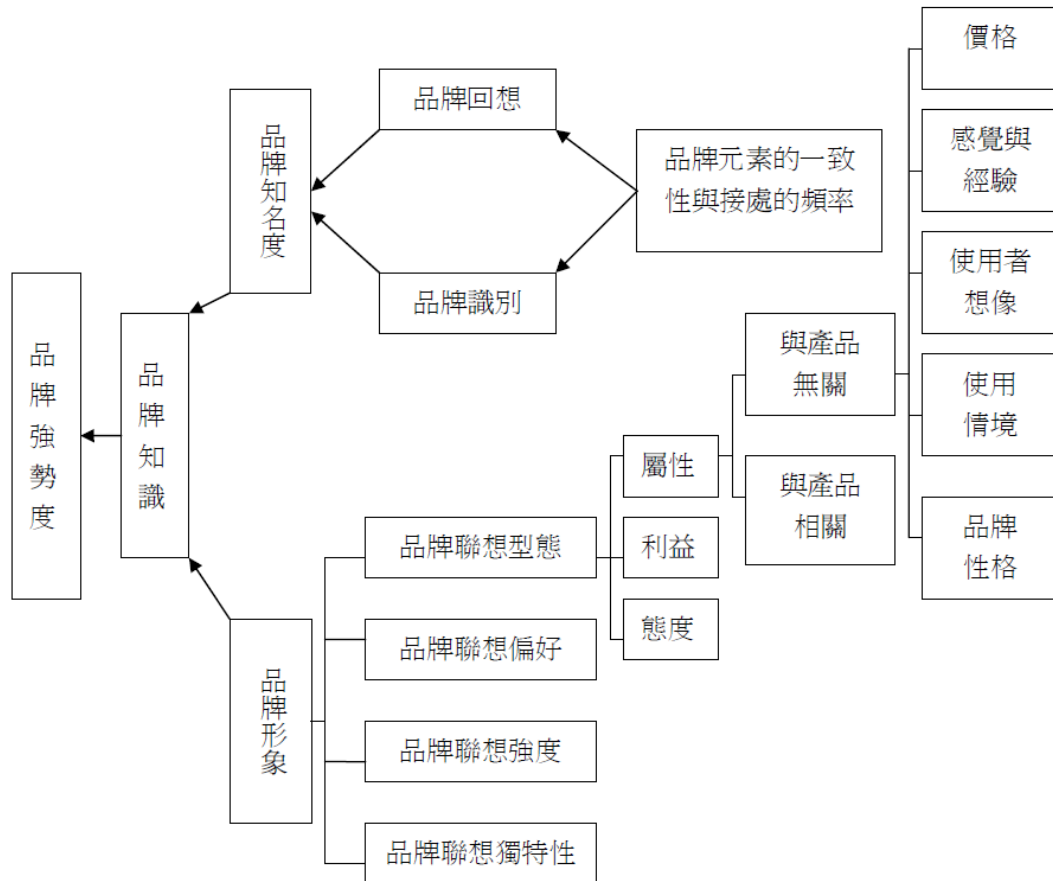


圖 九 以顧客為基礎的品牌權益構面圖

資料來源：Keller(1993). Conceptualizing, Measuring, and Managing Customer-Base Brand Equity. *Journal of Marketing*, 57 (1), p.7.

Don E. Schultz (2004) 則是綜合各家對品牌權益的觀點與定義，從整合行銷傳播策略的角度，發展出建構品牌權益的四個要素：a. 品牌呈現；b. 品牌識別與形象；c. 品牌承諾；d. 知識品質。Don E. Schultz 認為品牌權益是「品牌呈現 (Brand Present)、品牌識別與形象 (Brand Identity and Image)、知覺品質 (Perceived Quality) 和各群體對品牌承諾的組合，目的是為企業和利益關係人累積長期的財務價值。品牌的各方面都會受到競爭者的行動影響，以及顧客、潛

在顧客、員工、合作夥伴、投資人和其他重要利益關係人的態度和行為影響。」

### (1) 強勢品牌

Aaker 認為「強勢品牌的價值是一組和品牌、名稱和符號有關的資產（或負債），這組資產可以增加（或減少）產品/服務賦予公司的利益。」（Aaker, 1996）。Keller 認為品牌的價值是可以被創造的，強勢品牌具有顯著的品牌權益，提供更多的利益，包括更高的顧客忠誠度，減少競爭性行銷活動的疏漏和風險，當價格增減時可以獲得顧客較好的回應以得到更多的利潤，促成更多的交易或彼此之間的合作與支持，及增加行銷溝通的效益、授權和品牌延伸的機會（Keller, 2001）。因此，建構強勢品牌是許多組織與企業的行銷目標。然而，在品牌建構的過程有兩個主要的問題，一是什麼是強勢品牌？二是如何建構強勢品牌？

Aaker（1996）在其著作「Build Strong Brand」提出建立強勢品牌最重要的是要能創造鮮明的品牌識別，進而創造消費者的品牌認同，此為品牌是否能成為強勢品牌的關鍵。品牌識別由四個構面與十二項指標構成，包括：

- a. 將品牌視為產品：產品的範圍、產品的特性、品質/價值、使用情境、使用者、來源國等；
- b. 將品牌視為組織：組織特性、單一國家與國際性；
- c. 將品牌視為個人：品牌個性、品牌與顧客關係；
- d. 將品牌視為符號：視覺圖象與象徵、品牌傳承（Brand Heritage）。

Aaker 以品牌識別計畫模型(Brand Identity Planning Model)，作為建構與管理品牌的指導原則，包括三個部分：

- a. 品牌策略分析（如表七）：首先進行消費者、競爭者及自我分析；

表 七 品牌策略分析

消費者分析	競爭者分析	自我分析
1、產業趨勢； 2、購買動機； 3、消費者未被滿足的需求 4、市場區隔。	1、品牌形象與定位的策略； 2、競爭者具有的優勢與弱點	1、既有的品牌形象； 2、品牌的承諾與傳承； 3、本身具有的優勢、弱點與能力； 4、品牌的精神

資料來源：Aaker, D.A. (1996), *Build Strong Brands*. New York: The Free Press.p.28

b. 品牌識別系統：說明品牌認同應該由哪些概念組成，包括品牌的核心識別與延伸識別，核心識別意指不會受到時間、新市場、新產品而改變，延伸識別則是包含品牌識別系統的元素。品牌對消費者所主張的價值，讓消費者對品牌識別系統建立信任感，並且建立品牌與顧客的關係。

c. 品牌認同實現系統：闡述品牌認同建立的方式。可以分為三個步驟：第一是品牌定位：清楚明確的指出該品牌所期望積極傳播與建立的認同的部分，品牌定位包括：(a) 認同與價值主張的部分、(b) 選擇目標對象、(c) 積極傳播、及 (d) 創造優勢。確認品牌的定位，品牌的認同和價值主張才能完全的發展；第二是執行傳播計畫：計畫內容包括媒體的選擇，以及實際製作廣告或節目。計畫必須使用符合品牌定位的陳述方式，並選擇適當的媒體進行傳播，讓目標對象接收到與品牌定位相符合的品牌形象；第三是檢核傳播計畫：針對已經被執行的傳播計畫，進行一定期限內的追蹤與監控，並且適時的修正。

Keller (2001) 歸納強勢品牌具有的共同特性，包括：

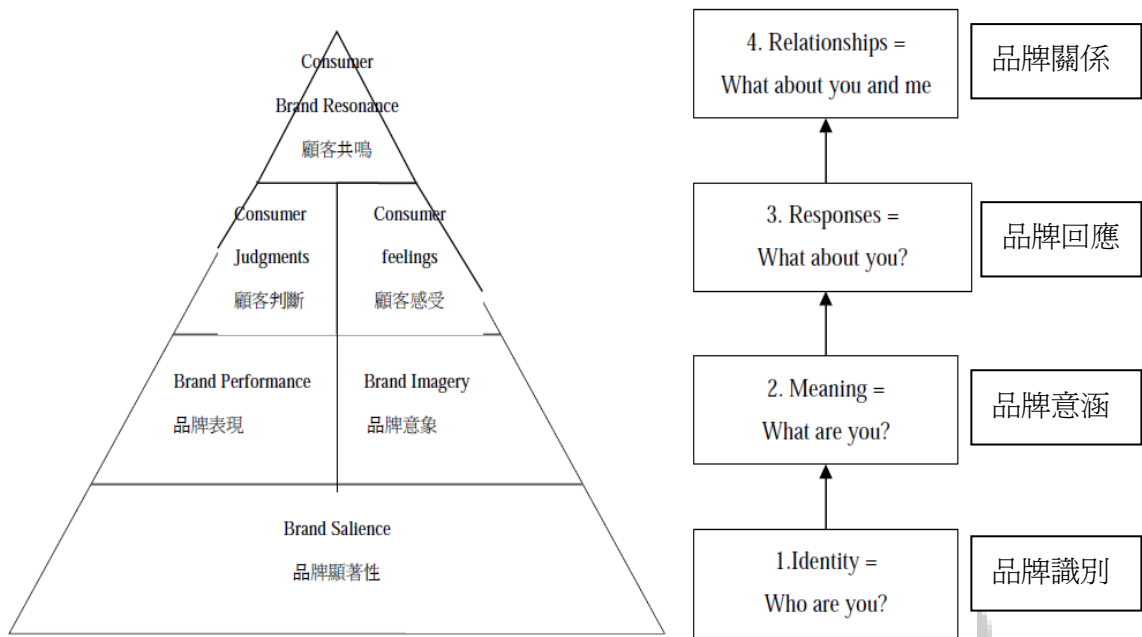
- a. 品牌擅長傳達與滿足顧客真實的渴望；
- b. 品牌對顧客是有意義的；
- c. 訂價策略是以顧客認知的價值為依據；

- d. 正確的品牌定位；
- e. 品牌一致性高；
- f. 品牌組合和階級是有意義的；
- g. 品牌利用整合所有行銷活動來建立資產；
- h. 品牌經理充分瞭解該品牌對顧客的意義；
- i. 對該品牌給予適當與持久的支援；
- j. 企業對品牌權益有監控的依據。

Keller (2001) 架構以顧客為基礎的品牌權益金字塔模型 (如圖十)，以此建構強勢品牌，檢視品牌如何在顧客的心中形成。此模型由六個品牌建構區塊 (Brand-building blocks) 組成：(a) 品牌顯著性、(b) 品牌表現、(c) 品牌意象、(d) 顧客判斷、(e) 顧客感受、和 (f) 品牌共鳴，並以四個階梯式的步驟 (圖四) 形成品牌權益，由下而上依序是品牌識別 (Brand Identity)、品牌意涵 (Brand Meaning)、品牌回應 (Brand Responses) 及品牌關係 (Brand Relationships)。以顧客為基礎的品牌權益 (Customer-Base Brand Equity, CBBE) 金字塔，金字塔的右邊代表顧客理性的思維，左邊則為感性的認知，Keller 以此模型突顯品牌的雙元性。品牌權益階梯的四個步驟敘述如下：

a. 品牌識別 (Identity): 實現品牌識別最重要的是創造品牌的顯著性 (Salience)，也是建構品牌權益最重要的第一步。品牌顯著性關係到顧客對品牌的知名度，是指顧客對於品牌的回想和組織的能力，因此其具有三項重要的功能：

- (a) 直接影響品牌聯想的形成與強度，進而構成品牌形象且賦予品牌意涵；



圖十 以顧客為基礎的品牌權益金字塔

資料來源：Keller (2001). *Building Customer-Based Brand Equity: A Blue Print for Strong Brands*. p14-19

(b) 在類別辨識與需求滿足的條件下，創造高水準的品牌顯著性是當發生可能購買或是消費機會時的關鍵要素；

(c) 當顧客對某一類產品處於低度參與 (Low Involvement) 時，他們會以品牌顯著性做為決策的依據。

b. 品牌意涵 (Meaning)：是由存在於顧客心中的品牌聯想兩項主因：品牌表現 (Brand Performance) 和品牌意象 (Brand Imagery) 所組成，可直接由顧客與品牌接觸的經驗而形成，或是間接的來自於品牌的描述、廣告、或是其他資訊來源。

(a) 品牌表現：是指產品或服務能夠符合顧客更多功能性需求的方式，為品牌權益的核心，企業傳遞想要告訴顧客與品牌相關的訊息，是影響顧客的品牌經驗的主因，企業想要創造顧客的忠誠度和共鳴，顧客的品牌經驗至少是符合預期的。(b) 品牌意象：則是產品/服務的外在屬性，涵蓋到品牌企圖滿足顧客心理與社會層面的需求，屬於是品牌無形的面向，是顧客對於品牌抽象性的思維，包

括品牌使用者側寫（如年齡、種族、收入等）、品牌購買和使用的情境（如通路型態、特定商店等）、品牌性格與價值（如真摯的、激動的、有能力的、受尊敬的等）、品牌的歷史傳承與經歷等。因此，品牌意涵必須具有品牌強度(Strength)、偏好度(Favorability)以及獨特性(Uniqueness)三項品牌聯想的特點，這三項面向可產生品牌正向的回應，以及成為品牌忠誠度強力的支撐，是創造品牌權益的要素。

c. 品牌回應(Response)：是指顧客在各類行銷活動或是品牌其他訊息來源的情況中，對於品牌是如何反應，顧客對品牌的思維與感受是甚麼。品牌回應分為品牌判斷(Brand Judgment)與品牌情感(Brand Feelings)兩部分：

(a) 品牌判斷：著重於顧客個人對於品牌的意見與評價，包含品牌的品質、確實性、考量、以及優勢；

(b) 品牌情感：是顧客情緒方面的回應和反應，主要的感覺包括溫暖(平靜、安詳的)、趣味(喜悅、好玩的)、興奮(帥氣、性感的)、安全(舒適、有保障的)、社會認同感、及自我尊重，前三項是增強立即性的與經驗性，後三項則是加重持久性和私密性。當顧客可以給予品牌正向的回應並且內化，品牌判斷與品牌情感是有利品牌對顧客產生行為面的影響。

d. 品牌關係(Relationships)：此為最後一階段，重點是顧客給予品牌的最終關係和認定標準。品牌共鳴意指關係的本質，顧客持有品牌以及感覺與品牌是同步(Insynch)共存的程度，品牌共鳴可分為四類：(a) 行為的忠誠；(b) 態度的依附；(c) 社群的感覺；(d) 積極的參與。品牌關係具有兩項的特性：強度(Intensity)與積極性(Activity)，強度是指態度方面對品牌的依附程度，以及社群的認同感，換言之即對品牌感覺上有多忠誠？積極性則是指顧客購買和使用品牌的頻率，品牌共鳴則是全然反映顧客與品牌之間的和諧關係。

以顧客為基礎的品牌權益(Customer-Base Brand Equity, CBBE)模型，是藉

由顧客關於該品牌是如何思維、如何感受及如何行動等因素，真實的測量品牌的強度，提供建構強勢品牌明確的路徑與指引，可作為檢視品牌強度與衡量品牌權益的準則（Keller, 2001）。

### （三）品牌權益之衡量方式與指標

測量品牌權益可以協助公司或組織掌握品牌的優、劣勢，以及了解品牌在市場所處的位階，有效的品牌測量方式是必須的，以建構管理者的行動，管理者必須成功的強化品牌（Aaker, 1996）。關於品牌權益的測量方法有許多種，目前盛行於商業界與學術界的方式有三種：一是英國品牌管理公司Interbrand 開發的「品牌鑑價法」，至今仍盛行於商業界做為鑑定品牌價值的方法。二是Keller（1993）以顧客為基礎的品牌權益架構（CBBE），將測量品牌權益區分為兩種主要的方法：一是間接法（The Indirect Approach）是由品牌知識（Brand Knowledge）來衡量品牌權益的來源，可以使用量化（Quantitative）或質化（Qualitative）的研究方法，及直接法（The Direct Approach）是評量品牌知識對消費者回應的影響。三是Aaker（1996）提出超越產品與市場的測量指標－「品牌權益十要」（Brand Equity Ten），Keller 與Aaker 兩者則廣為學術界做為研究品牌權益的基礎。

品牌價值模型源自於為英國品牌管理公司Interbrand Group 為資產價值的觀念評價品牌的先驅，以財務模型量化品牌意涵，並賦予品牌價值所建構的評價方式。Interbrand 公司認為，應該以未來收益為基礎評價品牌資產，品牌的價值並非來自建構品牌的成本，有品牌的產品也並非較無品牌的產品可以獲得更高的溢價，而是品牌可以創造所有者在未來獲得較穩定的收益，為確定品牌的未來收益，因此需要進行財務分析和市場分析。由於，品牌未來收益是基於對品牌的近期和過去業績，以及市場未來的可能變動而做出的估計，品牌強度越大，其實現預期性收益的可能性則越大。此品牌價值模型的方法包含三項分析：財務分析、

市場分析和品牌分析，由主觀與客觀兩方面的事實構成，客觀資料包括市場佔有率、產品銷售量以及利潤狀況；主觀判斷是確定品牌強度，兩者的結合成品牌資產公式：

$$V = P \times S : [V \text{ 為品牌價值；} P \text{ 為品牌帶來的淨利潤；} S \text{ 為品牌強度倍數}]$$

客觀的資料可由公司報告、貿易協會、公司人員等資訊來源，取得關於該品牌銷售數據、營業利潤的基礎資料。品牌強度則由七項指標（Penrose, 1989）檢視，分別給予不同權重比率（%）：

- a. 市場領導力 25%（Leadership）：就是品牌在市場的地位，此項指標是呈現出品牌在傳播與通路上的經濟規模，及維護通路與價格的競爭優勢，領導品牌通常具有較穩定且有價值的特性；
- b. 品牌穩定性 15%（Stability）：歷史悠久的品牌會因顧客的忠誠度支持，受惠於「長壽」的品牌形象，得到比其他競爭者較高的價值；
- c. 市場性質 10%（market）：品牌所處的市場，其經濟規模、產業成長性、穩定性及產業趨勢，都會影響品牌的價值；
- d. 品牌國際性 25%（Internationality）：品牌跨越國界與文化的能力，品牌行銷範圍越廣，國際化越深的品牌其抵禦競爭者和擴張市場的能力越強，比區域性或地方性品牌價值較高；
- e. 品牌趨勢 10%（Trend）：品牌長期銷售趨勢可用來預測其未來的前景，及對產業的影響力，並且是對顧客是適合的且與生活相關的（Aaker, 1996）；
- 6、品牌支持 10%（Support）：願意長期投資且重點支持的品牌，且注重投資品質的品牌，相較於競爭者具有高的品牌價值；
- f. 品牌保護 15%（Protection）：品牌的合法性和受到法令保護的程度與範圍，會影響品牌的強度。

Interbrand 品牌價值模型，其具有兩項特點：

- a. 以未來收益為基礎，以最終的結果評價品牌資產，而非分析過程；



b. 評價方式結合量化與質化分析法。

Keller (1993) 所架構的以顧客為基礎的品牌權益模型 (CBBE) 經常作為發展品牌權益測量工具的基礎 (Kamakura & Russell, 1991; Keller, 1993, 1998)。從顧客的觀點衡量品牌權益，著重於衡量顧客的內在感知，即是探索品牌在消費者心目中所處的位階，例如消費者對品牌的熟悉程度、忠誠程度、品質感知程度、消費者對品牌的聯想等等，主要目的是檢視品牌的強勢處，以及那些方面處於弱勢，作為規劃與執行高效益行銷策略的依據 (Keller, 1993)。因此，品牌知名度和品牌聯想的強度、偏好度、獨特性是以顧客為基礎的品牌權益重要指標，指引出行銷活動方向，以及提出可行的理論性架構 (Krishnan, 1996)。知名國際性廣告公司 Y&R 依據其姊妹公司 Landor Associate，此跨國品牌權益評鑑公司所發展的動力矩陣評鑑法，並針對四百五十多項全球性品牌，與八千多項地方性品牌進行測量，發展出四項指標 (Aaker, 1996)：

- a. 區隔性 (Differentiation)：品牌在市場中差異化的程度；
- b. 相關性 (Relevance)：品牌對於顧客是否有意義？顧客是否適合該品牌？顧客是否與品牌建立個人化的關聯性。
- c. 推崇性 (Esteem)：品牌是否被推崇？品牌是否為該類別中的佼佼者？此項指標與知覺品質及品牌的受歡迎程度密切關聯；
- d. 知識 (Knowledge)：顧客對該品牌瞭解的程度。

Aaker (1996) 綜合 Young & Rubicame 廣告公司品牌資產評量法作為短期性的財務指標，並且依據 EquiTrend 的研究發現，以知覺品質、品牌知識、和使用者滿意度作為測量品牌強度的指標，提出跨越產品與市場的「品牌權益十要」

(Brand Equity Ten(表八)，其中涵蓋五個面向與十項指標，分別對應 Aaker (1991) 所提出的品牌權益構面：知名度、聯想度、認知品質、忠誠度等。

表 八 品牌權益十要

<p>1、知覺品質/領導地位 ( Perceived/Leadership Measures )</p> <p>知覺品質：是品牌權益的關鍵構面，並與行情溢價、價格彈性、品牌用途、顯著性及股票收益的表現相關聯，以及特殊的功能性利益相關，為測量品牌權益替代其他要素的關鍵變項；領導地位/聲望：此項指標是 Y&amp;R 公司的研究所提出修補測量知覺品質的敏感度，領導地位可由三方面檢視：與領導品牌中的對手和非領導品牌對手之間相比較，是否具有第一的地位。</p>
<p>2、聯想/差異性 ( Associations/Differentiation Measures )</p> <p>知覺價值：是將品牌視為產品，重點是品牌價值主張，其涵蓋功能性利益，可藉由品牌是否賦予金錢方面好的價值，以及是否有超越對手的購買理由等兩方面檢視；Y&amp;R 公司的研究建議指出知覺品質高度連結於品牌所持有的聲譽及尊重，知覺價值是指功能性的利益及使用與購買品牌的實際效益，兩者不同面向；品牌性格：將品牌視為個人，可清楚的想像品牌使用者的類型。</p>
<p>3、知名度 ( Awareness Measures )</p> <p>品牌意識：直接影響消費者的知覺與態度，品牌意識反映出品牌在消費者相中的顯著性，包含不同階段：辨識力 ( Recognition )、回想力 ( Recall )、內心首位 ( Top-of-Mind )、品牌優勢 ( Brand Dominance )、品牌知識 ( Brand Knowledge )、品牌見解 ( Brand Opinion )。</p>
<p>4、市場行為 ( Market Behavior Measures )</p> <p>市場占有率：以品牌佔有率或銷售量檢視品牌表現，提供顧客對於品牌的地位有效且敏銳的反應；市場佔有率或銷售量具有可性與準確性的優點。</p> <p>行情與通路分佈狀態：市場銷售相同產品或服務本月的平均售價，以及品牌販售商店的比例與大眾造訪商店的比例。</p>

資料來源：Aaker, D.A ( 1996 ). Measuring Brand Equity across Products and Market. *California Management Review*, 38 ( 3 ) , p102-120.

此外，Aaker（1966）認為前八項指標的測量是需要經由調查得知，因此花費高、較不便利且耗費時間，因而難以執行和闡釋。測量品牌表現（Brand Performance）可直接以市場佔有率、市場行情及通路覆蓋狀況等資訊得知，有效且敏銳的反應品牌的地位。然而，當市場佔有率的增加是來自於降價或是價格促銷的結果，此時品牌權益的測量將會失真，該指標則不具意義。所以，產品銷售當時的市場行情資訊是重要的依據。關於品牌權益主要提供於企業或組織進行評鑑品牌價值與追蹤品牌的市場表現的指導方針，Aaker（1996）認為品牌要持續性的強勢，並且是超越產品類別與市場的侷限性，品牌管理者需要做三件事：

- a. 建構完善的品牌與市場資訊的管理架構；
- b. 建立品牌改善計畫的最佳基準；
- c. 發展有效益的品牌權益測量系統。

Aaker（1996）提出測量品牌權益執行的四項基本準則：

- a. 品牌權益的概念與結構必須是發展測量方式的指引，尤其是測量方式必須可以反應品牌資產的價值，並且聚焦在競爭對手難以複製的永續優勢；
- b. 必須反映真實驅動市場的結構，因為它們關聯到未來的銷售量與獲利；
- c. 測量法必須是敏銳的，當品牌權益改變時能隨之應變；
- d. 測量法適用涵蓋品牌，產品類別及市場。

若將品牌價值定義為「反映未來現金流的快照」，品牌權益則是「反映需求情緒儲量的衡量」（Haigh& Gilbert, 2005）。Interbrand 的品牌價值模型的基礎建構於產品或業務的未來收益，而基於未來收益的不確定性（如經濟情勢、市場環境、成本結構等），學者們質疑此方法可靠性，對於建構品牌權益，僅提供有限的洞察（Knowles, 2004）。因此，一些學者試圖針對不同的研究主題建構適合的品牌權益模型（Brand Equity Models），以此模型確認關鍵性的驅動因子與品牌槓桿，並凸顯出重要性、影響性與作用力，協助經營管理者理解創建與詆毀

品牌價值的因素 (Laidler-Kylander, 2009)。

綜上所述，學者們對於企業的品牌權益分別提出不同的構面，而建構與衡量品牌權益的目的，無論是由財務價值、或是探索顧客內的知覺品質，都是基於產出的概念，確認品牌的強勢度，主要有四種路徑：(a) 產品市場直接的產值、(b) 顧客的心智狀態、(c) 財務表現、和 (d) 預期潛在的營收。

#### (四) 非營利組織之品牌權益

從現有的文獻中顯示，許多學者同意品牌管理與品牌權益對於非營利組織永續發展的重要性，認為建立與培育強勢的品牌是影響非營利組織未來生存的關鍵 (Smillie, 1995)。雖然，具有強而有力的品牌權益並非是萬能的，但是顯而易見強勢品牌成為組織募款籌資、落實使命與任務、以及保障員工和志工的關鍵要素 (Laidler-Kylander, 2009)。近年來，關於非營利品牌管理與品牌權益對非營利組織重要性的研究，越來越受到行銷研究的關注 (Brunham, 2002)，尤其是品牌的觀念、品牌忠誠度、品牌知名度、品牌形象、品牌知識、品牌差異化，以及品牌權益等議題也逐漸受到非營利組織經營管理者的重視 (Apaydin, 2011)。特別是需要大量捐款的單位，品牌成為非營利組織不可缺的必要工具，品牌已經成為非營利組織首要處理的議題 (Apaydin, 2011)。茲分述如下：

##### 1. 非營利組織品牌化

目前有些研究著眼於非營利組織的品牌化 (Branding) 與品牌管理之相關議題，有些學者則關注於慈善性質的信譽 (Reputation) 與形象 (Image) 之間的連結性，非營利組織建立引人注目的品牌形象遠比一般企業重要 (Chiagouris, 2005)，Ewing 和 Napoli (2005) 指出「創建一個適合的品牌形象已經成為非營利組織重要的作為」。Napoli (2006) 歸納非營利組織品牌研究的主要兩個面向：

(1) 品牌形象對於捐贈者的態度與行為的影響，(2) 非營利組織創建強勢品牌的過程。對於非營利組織在與其他組織競爭之下，品牌化讓組織變得更顯而易見，且更有效率，以及得到更多媒體報導的機會與大眾的關注 (Laidler-Kylander et al., 2005)。「品牌化」意指品牌的應用性，可以用在產品、服務、組織、甚至是國家 (Anholt, 2003)，品牌化是一個動詞，其更深層的意義是對於產品或服務加入更高層次的情感意涵，以提高顧客或其他利益關係人的價值 (Bergstrom, 2000)。Casaba (2005) 認為品牌化給予非營利組織一個讓使命感甦醒的機會，不僅是面對環境變遷的調整基準，也是具有很大潛力的作為。一些行銷研究開始關注品牌概念在非營利組織行銷的地位 (Napoli, 2006)，也就是品牌所扮演的角色與功能。研究發現非營利組織應如同企業一般，必需建立清楚明確的品牌識別與品牌定位，並且選擇適當的溝通方式與管道，讓與組織相關的利益關係人和潛在的捐贈者理解。

然而Hankinson (2005) 認為非營利組織品牌可以視為是一項產品、服務或是組織的附加物 (Plus)，這項「附加物」意指在競爭環境中差異性與選擇的獨特價值。一些學者認為品牌直接會影響企業的績效，在非營利組織亦是如此，Napoli (2006) 認為品牌影響組織績效的兩個層面：(1) 達成短期與長期的目標與主題；(2) 相較於競爭者，更有能力對利益相關人提供更好的服務。即使許多文獻與研究顯示品牌的重要性，但是一些研究者仍發現「許多非營利組織僅花少許的時間、精力與關注用在品牌管理上」，「許多非營利組織無法有效的運用與管理品牌」，品牌管理的概念嚴重的被組織忽視 (Napoli, 2005)。

## 2. 非營利組織品牌導向

由研究顯示建立一個成功的品牌可以讓非營利組織與競爭對手有顯著的區別，並且在與目標對象建立關係時得到較高的尊重 (Wong & Merrilees, 2005)。Ewing 和Napoli (2005) 提出非營利組織品牌導向 (Nonprofit Brand Orientation，

簡稱 NBO) 或稱為品牌定位的概念，其定義是指非營利組織將自己視為品牌 (Hankinson, 2000)，此概念為非營利組織發展行銷活動的核心策略，在進行行銷決策的過程中必須同時顧及內部與外部的行銷活動與互動，以建立強勢品牌維持持續的競爭優勢，這些行銷活動的內涵包括品牌的識別、品牌的建構、品牌意涵的溝通、以及品牌的價值。非營利組織如何建構強勢品牌？Tapp (1996) 以慈善事業為例，揭示建構強勢品牌的四個主要的行動：(1) 瞭解利益關係人的品牌知覺、(2) 創造獨特的品識別、(3) 選擇正確的品牌定位、以及(4) 選擇正確的溝通方式。Hankinson (2000) 以慈善機構為例，認為建立品牌操作的工具包括：視覺傳播 (Visual communicators)、網站 (Website)、媒體報導 (Media coverage)、口號 (Slogan)、慈善商店 (Charity shops)、成為專業者 (Being professional)、印刷品 (Printed documents) 等七項。Napoli (2006) 認為在執行行銷活動過程中，有三項關鍵要素：(1) 流程 (Orchestration)：目標是建立強勢品牌；(2) 互動 (Interaction)：目標是創造競爭優勢；(3) 作用 (Affect)：意指影響目標對象的態度與行為。這三項因素創造組織較好的績效表現，所謂較好的績效表現是指非營利組織在相同缺乏資源的情況下，相較於競爭者較有能力提供符合目標對象預期的服務或產品，並引導組織達成長期的任務或使命 (Jordan, 1999; Napoli, 2006)。

綜上所述，學者們認同品牌在營利與非營利行銷上扮演相同重要的角色，「品牌無疑是非營利組織重要的資產」，強勢品牌發揮關鍵性的作用，強勢品牌具有較高的品牌權益 (Aaker, 1996; Keller, 2001; Webster, 2002)，非營利組織和企業一樣需要一個強勢品牌，無論組織的大小建構品牌權益都應該是優先選擇。

### 3. 非營利組織品牌權益

目前非營利組織提供的服務同質性太高，而差異性太小，許多非營利組織開始導入品牌的概念，藉由建構強勢品牌取得競爭的優勢。因此，國內、外關於非

營利行銷的研究，開始關注品牌權益的議題，一些學者開始衡量非營利品牌權益的來源，以及與營利性（For-profit）組織品牌權益的差異性。研究指出，捐贈者與購買消費性商品的顧客，同樣會受到品牌的影響，並且可以利用營利性品牌權益模型探討非營利品牌權益的來源（Faircloth, 2005）。非營利性（nonprofit）與營利性（for-profit）兩者之間最大的差異性，源自於非營利組織的特性，Oster（1995）認為有五項差異性是與品牌管理直接相關：（1）組織文化；（2）人力資源；（3）合作優先於競爭的經營模式；（4）顧客的複雜性；（5）組織使命的重要性。Laidler-Kylander（2009）認為非營利組織的組織文化，是來自於許多的個人選擇為非營利組織效力所形成的一種共識，而組織文化的價值正是影響品牌權益的因素之一。不同於營利性組織，一些學者更關注非營利組織的信譽（Reputation），尤其對慈善團體而言，組織形象隱含著品牌形象與組織信譽，研究發現組織信譽對於捐款人的意願與行為有直接的影響性（Faircloth, 2005; Hou et al., 2009）。有鑑於目前大多數的非營利組織，提供的服務同質性太高，Beverly（2005）認為非營利品牌更需要具有獨特性，以協助捐贈者區分非營利組織之間的差異性，有助於組織取得競爭優勢，Beverly（2005）從研究中發現品牌性格（Brand Personality）的重要性，即是將品牌人格化，使品牌洋溢著人的價值與特點。品牌在品牌性格的運作下，會呈現出同質性消費者與品牌產生關聯，是建立區隔與顧客關係的基礎（Aaker, 1995）。Faircloth（2005）以品牌權益的觀點，研究支持決定捐贈行為的影響因素，認為三項非營利品牌權益的構面：（1）品牌性格（Brand Personality）、（2）品牌形象（Brand Image）、及（3）品牌知名度（Brand Awareness）。Hou 等人（2009）依據Faircloth 的研究，在中國地區進行非營利品牌對個人捐贈意願的影響，其研究發現品牌性格與品牌知名度對於個人捐贈意願具有直接，且顯著的影響力與作用。國內一些研究同樣認為，非營利組織的知名度與忠誠度對捐贈行為具有關鍵性的影響力（蕭思文，2000；吳肇展，2010；沈昭吟，2011）。

Laidler-Kylander (2009) 首先以非營利組織與營利性組織的差異性，探討非營利組織品牌權益的來源，因為Laidler-Kylander (2009) 認為從現有關於營利性品牌權益的研究中顯示品牌權益是很難被界定的，它是一個複雜的、動態的、開放的解釋，是一個非線性的運作模式，因為在品牌權益形成的過程中，涉及到關鍵要素之間多重的回饋 (Feedback) 關係 (Miller & Robinson, 2003; Otto, 2002)。根據其研究發現非營利組織的品牌權益主要來自於 (1) 一致性 (consistency)、(2) 焦點化 (Focus)、(3) 信任感 (Trust)、(4) 夥伴關係 (Partnerships)、以及 (5) 品牌內化 (Internal Brand) 等五項因素彼此之間交互作用的結果：

a. 一致性 (Consistency)：Keller 指出一致性是品牌權益的屬性之一，許多的品牌研究均認為「一致性」是強勢品牌隨著時間演進與跨越國際的重要「標記」(Hallmark) (Fletcher, 2002)；De Chernateony 等人 (2006) 從其針對金融服務品牌的研究結果發現保持一致性的品牌，是經過整合的而且具有連貫性，可以提供持續性的競爭優勢。

Laidler-Kylander (2009) 認為一致性在營利性品牌並非是重要的品牌權益，但是對於非營利組織必須面對「多重目標對象」的多元與複雜的特性，一致性是很重要的。作者進一步指出，如何提高非營利組織的一致性，經營者必須注意三件事：(1) 增加內部的協調工作，(2) 致力於集中外部的訊息傳遞，和 (3) 推動組織完整的誠信度。所以，一致性與非營利組織品牌權益的形成具有高度的關聯性與影響力。

b. 焦點化 (Focus)：關於焦點化對品牌權益的影響研究與論述並不多，但是其與品牌延伸是相關的。Laidler-Kylander (2009) 指出近年來許多非營利組織增加許多相關性的活動甚至是推出新產品，這些作為都是希望能滿足其心中所認定的目標群。因此，產生品牌延伸與核心品牌 (Core Brand) 契合度的問題。一些研究發現，焦點化對於成功的品牌延伸是必須的，焦點化的功能在於產生值得信賴和專業者的知覺。今日，非營利組織推陳出新的產品/服務，目的是提高組



織的營運績效，同時必須與組織的宗旨契合，焦點化有助於建立其專業化與值得信賴的形象，同時強化品牌的定位與增加競爭優勢。Laidler-Kylander（2009）認為在組織焦點化運作上，包括品牌的定位和提高組織營運績效兩者，所以焦點化對於非營利組織而言是影響品牌權益的重要變數；

c. 信任感（Trust）：許多研究顯示信任感是確保顧客關係忠誠度的重要變數，對於非營利組織與營利性組織都是品牌權益的關鍵。Delgado-Ballester（2004）列出品牌信任感的八項指標：（a）符合預期、（b）增強信心、（c）從未失望、（d）滿意保證、（e）誠實真誠、（f）可靠、（g）盡力滿足、和（h）彌補問題。信任感被認為是建立關係重要的基礎，所以品牌信任感為發展品牌權益的關鍵；

d. 夥伴關係（Partnerships）：Lebar 等人（2005）認為在一定的條件下，品牌聯盟可以幫助建立品牌權益。在非營利組織中「合作成為不變的法則」，夥伴關係將對品牌形象、資金的募集、和組織差異化的能力產生影響，契合度高的夥伴關係有益於共同開拓資源，達到彼此相輔相成的效益，但是過多的夥伴關係同時也增加營運的風險，及受困於組織之間差異化不明顯而損傷品牌權益。

e. 品牌內化（Internal Brand）：一些研究將內部品牌視為品牌的「鏡子」，意指「組織的本質，型塑我們的想法與信念」。依據Hankinson（2004）一項以英國慈善機構內部品牌的研究，作者認為「慈善團體品牌內化的工作，遠比企業更為複雜。」Bergstrom 等人（2002）提出內部品牌三項重要的指標性工作項目：（a）與員工有效的溝通品牌的意涵；（b）說服員工品牌與其關聯性；（c）成功地將品牌的精隨連結至組織的每一項工作。因此，Laidler-Kylander（2009）認為非營利組織更需要重視內化品牌的作用，讓品牌深入在組織日常運作，其影響品牌權益的形成。

Laidler-Kylander（2009）提出非營利組織與營利性品牌權益模型之差異性，主要原因有四項：

- (a) 非營利組織的商品或服務的購買者與使用者未必相關；
- (b) 非營利組織的複雜性來自於更大數量的品牌的閱聽人；
- (c) 對於國際性的非營利組織會面對當地合法性的問題（例如：2008 年以前中國政府並未給與慈濟法律上的認可，因此無法在當地從事募款等相關活動）；
- (d) 非營利組織具有合作的性質。

對於非營利組織品牌權益的構成，Laidler-Kylander（2009）提出經營管理方面的建議：

- (a) 增加組織內部的整合，以提高組織在營運與訊息傳遞之間的一致性，並且集中外部訊息傳遞工作，致力於提高傳播的一致性；
- (b) 即使面對成長與募款的壓力，仍應致力於營運的重點，堅持組織的使命；
- (c) 運用強勢的品牌定位，將組織差異化；
- (d) 藉由訊息傳遞與組織現況，提升組織在領域中的可見度與辨識度；
- (e) 透過工作坊、研討會，以及準則和執行計畫促進組織的完整性；
- (f) 選擇能提供適合組織價值與行動的合作夥伴，積極主動的管理合作關係，並且建立合作關係的組合；
- (g) 樹立與認識品牌在組織內部強而有力的角色，並且進行內部品牌訊息受眾的推廣工作（Laidler-Kylander, 2009）。

非營利組織品牌的重要性日益增加，組織的經營者需要概念性的架構協助他們經營管理品牌，以促成組織任務的達成和面臨許多的挑戰，從現有的研究與文獻都指向，對於資源有限的非營利組織其最有力量、與最重要的資產，就是品牌。從上述的研究發現，非營利組織品牌權益的來源與構面，與營利性組織是有些不同之處，主要差異即源自於非營利組織的本質。然而，現有關於非營利組織品牌權益的研究，多是延續自營利性組織的品牌權益架構與構面，其中最常見的是品

牌知名度、品牌形象與忠誠度，一些研究者認為其與捐贈行為具有正相關（蕭思文，2000；吳肇展，2010；沈昭吟，2011），而這些研究並非由非營利組織與營利性組織本質的差異性，洞察品牌權益形成的因素，多是採用傳統品牌權益的概念性架構進行量化研究的檢驗。

綜上所述，既然品牌權益是來自於行銷活動結果，從文獻中得知非營利組織行銷與營利性行銷的目標與功能都不相同，主要差異來自於非營利組織獨具的特性，對於非營利組織而言，永續經營唯一目的是為了維持組織使命的永續性。此外，非營利組織文化對於品牌權益的形成具有關鍵影響性，因為組織文化會受制於地區性、及非營利組織的類別，因而產生差異性，因此，Laidler-Kylander r (2009) 的非營利組織品牌權益研究模型，指引出非營利組織品牌權益研究新方向。



# 參、研究方法、研究架構及研究設計

## 一、研究方法

本研究以「質性研究(qualitative research)方法」，深度訪談了研究對象「龍眼林福利協會」的關鍵核心人物，包括協會的總幹事、專案經理、工作人員、服務對象共八名，並收集協會提供之資料，將訪談紀錄、次級資料加以整理、並經過歸納後進行相關資料的分析，期能達到深入瞭解研究個案或研究主題之目的。

在研究對象的選取，是以能提供豐富資訊的對象來做考量，研究方法、研究架構即依照研究者所認定能對研究主題提供最豐富資料的對象來作為選取標準。

在資料的蒐集方面，採用質性研究的方法包括：參與觀察、深度訪談以及文獻檢閱。在訪談之前研究者會徵求受訪者同意，並請受訪者簽署受訪同意書，同時也徵求受訪者的同意進行全程錄音。

## 二、研究架構

本研究架構主要係依據非營利組織之理論、整合行銷理論、非營利組織品牌權益理論，茲將研究架構繪製如圖十一。

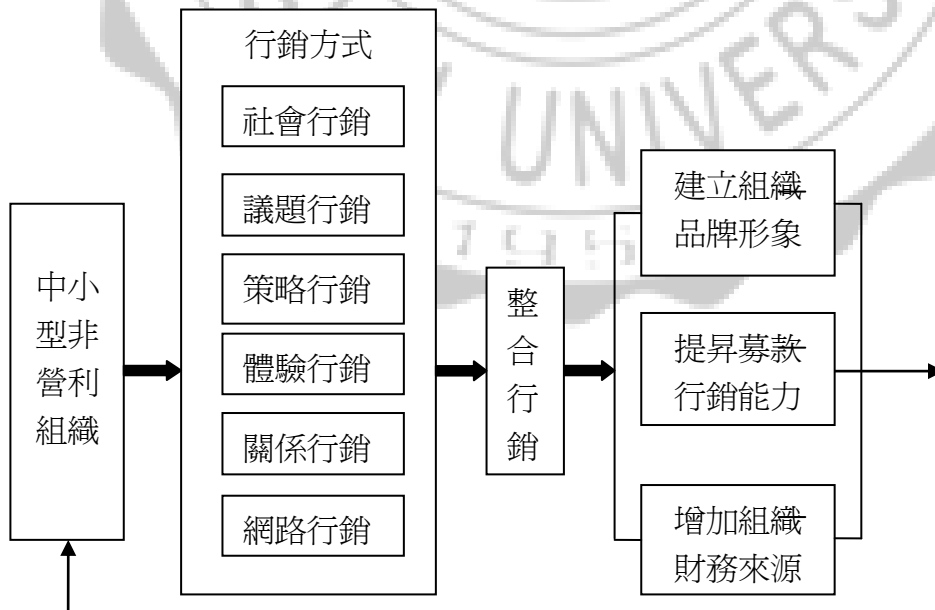


圖 十一 研究架構圖

### 三、研究設計

#### (一) 研究對象

本研究的對象「社團法人南投縣中寮鄉龍眼林福利協會」位於南投縣中寮鄉，是由社區型組織轉型為社福型的非營利組織，成立於 2000 年，目前的職工約在 29 人，其服務項目包括「公共廚房」、「老人送餐」、「老人日托」、「老人居家照護」、「老人緊急救援」、「兒童課輔」、「社區教育學園」、「數位機會中心」等，所有的服務經費在 2000 年~2002 年皆來自於各界(個人及組織)捐款、政府補助及企業捐助，基於極力解決地方產業經濟弱化、居民失業與老人福利照顧等問題，以及協會能永續服務的概念，2003 年開始「龍眼林福利協會」即規劃發展社區產業以自籌服務經費，結合當地的產業資源，發展農特產加工，研發碳培龍眼、龍眼濃縮汁、龍眼蜜等以當地農產品為主的農產加工品，經過包裝設計後成為協會的伴手禮，「龍眼林福利協會」發展社區產業的盈餘，全數提撥做為區域內的老人照護之用，極力解決地方經濟弱化、產業、失業與福利照顧的問題，協會的運作模式是歷經 921 地震後試煉成功的運作模式，也是內政部關懷據點的示範點，每年獲政府補助並獲多家企業贊助，也有連結其他的非營利組織，如中華社會福利聯合勸募協會、台灣世界展望會、家扶基金會等，每年有穩定的民眾捐款，以中小型非營利組織來說屬於成功案例，但較特別的是該組織希望能透過農特產品行銷來提高自主營運的能力，降低捐款及補助的財源比例，朝向非營利組織事業化，在 2013 年初更成立「龍眼林農產行」，以 NPO 型的社會企業的營運模式，將部份的營業收入扣除營運成本後營餘全數提撥回饋至「龍眼林福利協會」，再投入社會福利的工作，逐漸朝向財務獨立自主的經營及運作，所以組織非常重視整合行銷能力的提昇，故有其研究的代表性及重要性。

## (二) 訪談題綱

參考相關的文獻探討後擬出研究問題，並經與指導教授討論、確認訪談題綱。為避免訪談對象對於訪談內容陳述無法聚焦，引導受訪者以在協會工作的實務經驗自由並詳實回答，以利訪談作業順利進行及資料內容蒐集之正確性及豐富性。研究的訪談題綱包括：

1. 請問您在龍眼林福利協會的服務年資、工作職掌及職稱。
2. 在工作上有遇到什麼困難！如何解決？
3. 龍眼林福利協會從 921 地震後提供在地居民的服務，中寮鄉在地的居民需求及回應如何？
4. 龍眼林福利協會的組織定位及服務項目是否明確？經營現況如何？營運上面臨哪些問題？
5. 組織的主要財務來源是否穩定？人力資源運用情形？
6. 組織運用的行銷方式有那幾種？(社會行銷、網路行銷、議題行銷、體驗行銷、策略行銷及關係行銷)
7. 組織常用的行銷工具有那一些？(廣告、媒體、公共關係、直效行銷、資料庫行銷、人員推銷、促銷)
8. 龍眼林福利協會和其他非營利組織、企業及政府單位的互動關係如何？
9. 龍眼林福利協會各項計畫的執行成效如何？

### （三）研究倫理

在訪談之前先將訪談題綱提供給受訪者參考，並確認問題及說明研究的目的及進行方式，請受訪者簽署同意書，徵求受訪者同意以真實姓名或是匿名方式，以保障研究參與者在研究過程中的權利及義務，研究者並善盡受訪者個資保護及受訪資料處理的保密原則，並避免可能的風險。

### （四）資料整理

每一次完成受訪者的訪談後，即進行資料的整理、反覆聆聽訪談錄音檔，再將訪談內容繕打為逐字稿，以 Q、A 分別代表研究者、研究參與者的問與答，以 F01、F02.....代表不同的受訪者，接下來將逐字稿內容分類、概念條列化。



## 肆、研究結果與分析

本研究針對訪談所得之結果，加以整理、歸納與分析。依照研究架構分為四部份來詳述深度訪談後的研究發現：

1. 非營利組織運用整合行銷工具是否能解決組織營運上的問題?
2. 龍眼林福利協會運用整合行銷工具是否有助於建立組織的品牌形象?
3. 龍眼林福利協會運用整合行銷工具是否能提昇募款及行銷能力?
4. 龍眼林福利協會運用整合行銷工具是否能增加組織的財源?

### 一、非營利組織運用整合行銷工具是否能解決組織營運上的問題

1. 非營利組織的服務對象較為多元，因此在分工及組織型態方面便顯得較為複雜，而缺乏整體的協調感。這會造成組織內部成員不同的分工或是複雜的組織型態，造成彼此間認知的差異而對行銷內涵產生不同的看法，且因為非營利組織不僅需要受到提供資源者的審查，也要獲得消費群眾的滿意，進而加深行銷的困難。

協會成立是為服務，但後續也為了財源，進而帶動地方產業，能互惠互利，協會是在 921 地震後成立的，那時的資源很多，但經過二三年後陸續變少，那時的農產品收入也不多，因為財源的問題，有想過把送餐停掉做日間照顧就好，但因為那時 921 震災基金會謝志承老師知道後一年都資助協會送餐八-九十萬，因為有這筆經費才能延續下去，協會也持續在做農產品行銷，增加財源，這樣才能繼續做社福（老人送餐·日托·關懷據點）進而幫助在地農民。(F01)

協會非常重視行銷，因為行銷對協會組織的運作影響很大，所以對於不同的服務對象需要提供不同的行銷，協會常用的行銷工具有那些媒體的廣告（電



視台·廣播電台·平面，雜誌)，公共關係，像公部門有做節日的專刊，基本上行銷是以不花費用為主，因為社福單位的資金多以捐款人專案捐款為主，我們會把錢花在該花的地方。(F02)

協會在未來的日子，最重要的是要把自籌的資源要提高，由百分之二十提高到三十至四十，如果能提高到百分之四十來講，對目前 NPO 組織的永續經營是比較正面的方向，用台灣話來講就是(卡安心)，不用怕資源短缺 在二至三年就做不下去，目前協會自籌的資源大概在百分之二十左右，所以一直在想辦法—怎樣開拓資源，除了農產品之外，協會也開發了觀光旅遊，風味餐，讓協會能多一些收入；農產品是看天吃飯，如果收成好，我們就多賣，收成不好的話，我們就少賣；這種情形之下，我們就要找第三種產業(觀光產業) 第四種產業(幸福產業)。(F02)

總幹事常說~要開發一個新的客戶，要花一百分的努力，但舊客戶再回購的話只要二十分就夠了，要開發新客戶不如把舊客戶好好的管理，由舊客戶再開發新客戶，所以我們在顧客行銷管理這點，從產品寄出後，我們在三天內會再做追蹤，在一個星期或10天以後，再打電話問產品吃了沒?? 有沒什麼問題?? 一個月後再做簡單的產品問卷調查，如有新的產品出來，我們也會發訊息給客戶知道，這樣消費者才不會把我們忘記，另外也會跟顧客強調，協會是將行銷產品後的利潤再回饋到推動中寮鄉的社會福利，不僅照顧到中寮鄉的老人，也幫助中寮鄉的農民。(F07)

2. 營利組織通常以追求「利潤」為主要目標，而非營利組織則是以追求「使命」的實現為目標。因此，營利組織運用整合行銷之目的是為了創造更高的利潤，而非營利組織則是運用整合行銷來加強他人對於組織使命的認同感。  
協會成立到現在的組織使命跟目的方向，是正確的，而且符合地方所需，協會的工作人員跟社區居民的凝聚力是夠的，包括要推廣計畫的時候，如果沒

有社區居民的共識跟凝聚力，是沒辦法的。(F02)

協會長期以來都抱持著為民服務的觀點在做，所以都是無私利的問題存在，長期建立在地人·政府單位及長官·媒體·企業界及各界善心人士的幫助，今天能有協會的存在，就是這些人的幫助，不然像協會在中寮鄉這個偏鄉要生存，是一件很困難的事。(F01)

協會舉辦這些活動對我們這些老人家真的很好，固定來社區活動會比較覺得有事情做，不會像在家裡無聊，而且也可以和其他人聊天，覺得一天很快就過了。(F08)

整理與歸納受訪者的意見後，非營利組織運用整合行銷工具是可以改善組織營運上的問題，非營利組織的服務對象較為多元，以龍眼林福利協會為例就包括政府單位、企業、民間團體、個人捐款者、中寮鄉的在地居民，所以需要透過整合行銷工具讓多元的服務對象透過不同的行銷方式了解及認同，對於地區性中小型的非營利組織確實有實質的影響及幫助。

## 二、龍眼林福利協會運用整合行銷工具是否有助建立組織品牌形象

1. 非營利組織應如同企業一般，必需建立清楚明確的品牌識別與品牌定位，並且選擇適當的溝通方式與管道，讓與組織相關的利益關係人和潛在的捐贈者理解。

NPO 的行銷確實是很重要，對組織品質形象的提昇也是很重要的管道，協會常運用的行銷方式(可以提昇組織的品牌形象)如社會行銷；像是以協會季刊也是一種(立即·策略行銷)以後會請專人至各車站分發季刊，讓社會大眾能更了解協會的各項社會福利工作。另外像媒體行銷：以電視媒體行銷最有用，如協會要單獨辦媒體行銷那很不簡單因為花費高，像之前有請于美人幫忙行銷龍眼季活動，後來她的節目有拍攝古法烘焙龍眼乾的過程，再濃縮半

個小時再節目中介紹播出，那陣子的產品銷售量提高很多。(F01)

協會產品的特性和屬性跟一般商業化沒辦法擺在同一個水準來看，所以我們在開發產品的時候，也是以我們可以掌握的特色為主，我們的做法是會將產品的產出跟市場上的產品會做一些區隔，如果不做區隔的話：1.我們的成本一定比別人高，因為我們的量小沒辦法跟大廠來比，因為我們沒那個人力、財力、設備去做競爭，所以我們只能用地特有的特色。(F02)

2. 市場競爭中最重要的是產品或服務本身及品牌的競爭，現代行銷學理論認為品牌是由一系列包括產品功能利益、服務承諾以及情感的象徵性價值等構成的複合體，品牌不僅提供顧客價值與利益，同時為企業創造價值與利益，並且賦予產品或服務及企業競爭的優勢。

對協會提昇知名度最有效且重要的行銷方式是網路行銷（協會季刊跟網路行銷）比較有用，網路行銷花費比較少但又能讓更多人看到協會的各項服務工作及與非營利組織、企業互動，我們和各單位的互動關係都還算不錯，有活動時都會互相的配合。(F01)

龍眼季到現在已經算是常態性舉辦的，也成為中寮鄉龍眼林的一個品牌，我們一直反覆在想—到底效益能不能再增加多少？就算沒增加，也不能下降；我們在想說不辦，但很多人在龍眼季開始之前就在詢問龍眼季什麼時候開始呀?? 像現在是中寮鄉公所，協會，休閒農業區三個單位每年都要辦的一項活動，也算是對地方跟消費族群的一個交待，現在龍眼季以產品為主軸帶動地方週邊的活絡。(F02)

龍眼季的時候，每一年都會有一些遊客或是消費者在這段時間，到中寮鄉來，參加龍眼季也回來購買我們的產品，而且很多人在龍眼季開始之前就在詢問—龍眼季什麼時候開始呀??對地方跟一直購買協會的消費族群的一個促銷的機會，現在透過龍眼季的活動可以帶來一些新的顧客，也會讓舊的顧客回購，大概是新的顧客佔三成，舊的顧客佔七成，除了是現場來的顧客，

也有電話和傳真訂購的顧客。(F07)

對於提昇協會知名度最直接的方式是舉辦體驗活動，協會現在有（烘焙烏梅·烘焙龍眼乾·烘焙荔枝乾·烘焙洛神花等）在體驗活動前會在協會網站、臉書 PO 文廣告；一般網路行銷方面，協會有網站，臉書及資策會的 PChome 網路商店可以做行銷廣告，當產品有特定節日或是特價活動時會 PO 廣告上去，協會每月有電子報發送，都是以社會福利工作內容為主。(F03)

3. 非營利組織發展行銷活動的核心策略，在進行行銷決策的過程中必須同時顧及內部與外部的行銷活動與互動，以建立強勢品牌維持持續的競爭優勢，這些行銷活動的內涵包括品牌的識別、品牌的建構、品牌意涵的溝通、以及品牌的價值。

協會成立是為了推動社會福利，89 年開始要做老人福利照顧的部份，但了解到自主財源及提昇協會品牌形象的重要，所以在 89 年開始申請龍眼季產業文化活動，開始推廣古法烘焙龍眼乾，以前龍眼乾的價格沒那高，但經過龍眼季文化活動的推廣後，古法烘焙的龍眼乾價值提高了，協會成立是為服務，但後續也為了財源，進而帶動地方產業，能互惠互利。(F01)

我們跟勞委會（勞動部）申請計畫（龍眼林休企養生福利園區）整合在地民宿·農產·生態·景點·有機產業結合在一起，包括協會社會福利的區塊相輔相成，讓台灣想要了解社會福利工作或社區營造工作者可以來這參訪觀摩—這有二個好處：(1).人進來就有消費 (2).增加知名度；那以後協會的責信度就高，未來如要募款或名聞捐款比例會相對的比較高，因為這些不會受景氣不好而影響。(F02)

協會在每年尾牙時到企業舉辦的尾牙展售，這樣的展售效果更好，因為協會是推動社會福利，屬於公益性質的購買，企業的同儕購買意願就很高，協會常用的行銷工具有那些媒體的廣告（電視台·廣播電台·平面，雜誌），公共

關係，還有在公部門有做節日的專刊，協會也會上去宣傳，對於協會的品牌曝光很有幫助。(F07)

綜合以上的訪談內容，龍眼林福利協會運用整合行銷工具有助於建立組織的品牌形象，並且透過不同的整合行銷工具及行銷方式，來增加組織的知名度，而且從89年就開始舉辦龍眼季活動，形成每年的年度活動，成為中寮鄉龍眼林的一個品牌，協會在確定透過龍眼季活動的行銷策略過程中，也同時顧及內部與外部的行銷活動與互動，以建立強勢品牌形象並維持持續的競爭優勢。

### 三、龍眼林福利協會運用整合行銷工具是否能提昇募款及行銷能力

1. 龍眼林福利協會「以社會福利帶動社區產業，再以社區產業回饋社會福利」，持續提供老人送餐、老人照護等社會服務，同時也積極銷售當地的農特產品(包括香蕉、梅子、龍眼、荔枝、蜂蜜)並研發新產品—碳培加工系列產品，拓展多元的行銷通路，開闢組織財源；協會運用多種的行銷方式，來增加財源及提昇募款的成效。

協會較常運用的行銷方式大致上分為以下幾種：

- (1).社會行銷：像是以協會季刊也是一種（立即·策略行銷）以後會請專人至各車站分發季刊，讓社會大眾能更了解協會的各項社會福利工作
- (2).網路行銷：向農產行銷的購買比較多，捐款人比較少，捐款人都以介紹親戚·朋友·鄰居·同事較多
- (3)立即行銷：是以龍眼季活動·策略·關係為主，體驗行銷較少（成本高·成效沒那好）
- (4).媒體行銷：以電視媒體行銷最有用，如協會要單獨辦液體行銷那很不簡單因為花費高，像之前有請于美女幫忙行銷龍眼季活動，後來她的節目有拍攝古法烘焙龍眼乾的過程，再濃縮半個小時再節目中介紹播出，那陣子的產品銷售量提高很多。

(5)公共關係行銷：協會在各部門的關係都還算不錯，所以在各部門(包括政府及企業)年節要購買伴手禮，都會購買協會的產品。

(6)直效行銷：像協會常有其他社區及社福團體來訪，我想那個也算直效行銷。(F01)

協會現在有各種體驗活動(包括烘焙烏梅·烘焙龍眼乾·烘焙荔枝乾·烘焙洛神花等)在體驗活動前會在協會網站、臉書 PO 文廣告，在活動前進行廣宣，讓遊客來體驗，是體驗行銷的一種，也可以增加協會的收入。(F03)  
龍眼季到現在已經算是常態性舉辦的，每一年都會有一些遊客或是消費者在這段時間，到中寮鄉來，參加龍眼季也回來購買我們的產品，而且很多人在龍眼季開始之前就在詢問「龍眼季什麼時候開始呀??」對地方跟一直購買協會的消費族群的一個促銷的機會，現在透過龍眼季的活動可以帶來一些新的顧客，也會讓舊的顧客回購。(F07)

以現在協會的收入為行政部門佔百分之二十五、外界捐款百分之四十、產業收入百分之三十五，如現在行政部門沒補助，協會會縮小工作範圍不致結束，目前階段要增加產業的收入，以達能自主營運為主(目前產品總收入約二百多萬)，現在政府資源跟企業資源對協會來說是越來越少。(F01)

早期是因為我們有一些刊物·媒體報導後有人捐款，收到捐款後，我們都有記錄，那以後的電子報，每季的刊物都會寄到捐款人家裡，不是因為給捐款人一次資訊後就沒了，等下次要錢時再寄一次。像我們包括捐款、買農產品的，只要我們有記錄，我們每期的電子報·工作內容刊物一定都會全部寄，這點很重要—因為不管捐款人收到或是沒有馬上看到或擺著等到有空時才看，至少等捐款人有看到時會知道協會還有持續的在做社福的工作，這樣才不會讓捐款人感覺，因為缺錢了才讓你知道訊息。(F02)

像現在信用卡捐款的善心人士，在捐款到期時，我們再打電話通知捐款人，捐款人都會繼續的做捐款，這些都比較固定的，如果說今天一個單位

的責信度不夠，這方面就會受到很大的影響，像這些捐款人不一定來過協會，像我們出去台北做農產品展售，就有碰到捐款人說，也捐款捐了三年但是都沒去過協會。(F02)

協會現在比較大的是關係行銷（公部門）銷量比較大，產品裏蜂蜜因為他的外觀比較漂亮送禮比較適合，而且價格符合公部門的預算。(F03)

體驗行銷類似實體行銷，多以辦活動設攤位為主（龍眼季·多元就業活動，企業歲末尾牙），只要有活動時協會都會主動爭取設攤·像企業尾牙都會發員工的福利券，當天活動一定要用完，所以這可以增加產品的銷售量增加協會收入，一年算下來大約有二十幾次以上的活動。(F03)

2. 除了整合行銷之外，另外，善用地區性的優勢積極結合地方政府、民間團體的力量，與各非營利組織、企業基金會間的合作，聯合其他非營利組織並善用企業、企業基金會的專業能力來共同推展各項工作與各項行銷活動，更能達到行銷的效果。

企業的幫助：包括有永齡·社萬全·頂新·應柴秀珍基金會的幫助

人力·物資·經費的補助：以經費的補助達百分之八十。合作關係有聯合勸募(申請補助費用，以人力為主要)·伊甸基金會及紅十字會的部份是以計畫合作為主。(F01)

協會成立後就積極的建立在地社區的向心力，實實在在的在做事情，才能受到社區居民的肯定後，進而獲得外地人的肯定，才能變成協會現在一點點的成就，而且計畫執行成效都符合政府相關部門的效果及績效及審查委員的肯定，協會長期以來都抱持著為民服務的觀點在做，所以都是無私利的問題存在，長期建立在地人·政府單位及長官·媒體·企業界及各界善心人士的幫助，今天能有協會的存在，就是這些人的幫助，不然像協會在中寮鄉這個偏鄉要生存，是一件很困難的事。(F01)

較重要的是網路行銷（協會季刊跟網路行銷）比較有用，網路行銷花費比

較少但又能讓更多人看到協會的各項服務工作及與非營利組織·企業互動，我們和各單位的互動關係都還算不錯，有活動時都會互相的配合。

(F01)

一般NPO組織的財源裡面要付人事費用是比較困難的，那比較困難之下，協會就需要找到外界的資源（包括公部門、民間的基金會、公益組織等等），從這些單位中找到一些資助。(F02)

在人力資源的運用上，聘用的人員是運用了公部門(政府)、私部門(民間企業或基金會) 加上協會所聘請的人力，多方面結合，共同為協會做社區跟社福的人力配置。(F02)

地方的支持是協會很大的一個助力，所以在政府部門所謂的公信力跟示範點就是這樣·其實公部門很簡單，他給你一百萬的補助，但你能做出二百萬的效益，跟補助你一百萬但效益不足時，這時協會就會成為公部門很好的一個示範點，因為能做出效益來。(F02)

龍眼林福利協會運用的行銷方式包括社會行銷、體驗行銷、關係行銷及網路行銷，而在策略行銷的部份，協會定期出刊的「龍眼林季刊」，除了讓不同的利益關係人充份了解協會運作的現況及服務動態的策略性目的，也可以透過季刊行銷協會的理念，讓既有的「消費者」及「顧客」持續支持協會之外，也吸引潛在的消費者及顧客，達到策略行銷的目的。

協會定期發送的電子報，以及每季的刊物都會寄到捐款人家裡，不是因為給捐款人一次資訊後就沒了，等下次要錢時再寄一次。像我們包括捐款、買農產品的，只要我們有記錄，我們每期的電子報·工作內容刊物一定都會全部寄，這點很重要—因為不管捐款人收到或是沒有馬上看或擺著等到有空時才看，至少等捐款人有看到時會知道協會還有持續的在做社福的工作。(F02)

像是以協會季刊也是一種（立即·策略行銷）以後會請專人至各車站分發



季刊，讓社會大眾能更了解協會的各項社會福利工作。(F01)

下圖為「龍眼林福利協會」定期發送的季刊：



圖 十二 龍眼林福利協會第十七期季刊

資料來源：由龍眼林福利協會提供

另外在議題行銷的部份，分別透過定期的「追追追..愛心廚房大募集愛心食材與營養食品」活動及每兩個月定期開辦「樂齡學習中心」課程，來募集物資及增加捐款來源，除了創造符合協會「老人照護」宗旨及使命的議題，也增加實質的物資及捐款；「樂齡學習中心」的課程包括養生瑜伽（初級班）、銀髮體適能、演藝人生—元老劇團、語言學習—識字班、失智症認識及預防，課程非常的多元而豐富。

我有參加協會的日托服務，因為我住在南中寮，所以有參加協會的日托服務，每天早上來參加活動，時間很快就過去了，而且在協會吃過午餐才回

家，協會舉辦這些活動對我們這些老人家真的很好，固定來社區活動會比較覺得有事情做，不會像在家裡無聊，而且也可以和其他人聊天，覺得一天很快就過了。(F08)

健康促進及樂齡學習中心的部份：是延續關懷據點及日托的基礎下去做的，在沒有辦老人相關活動及福利的社區，我們去把那些老人家找出來，所以老人家從一開始的懷疑及不知道來這社區活動要做什麼，到後來慢慢老人家接受到知道要做什麼，後來老人家參與都滿穩定的，都會踴躍的參與覺得這運動很重要，比較能區分運動跟勞動的不一樣。(F05)

如果兩個社區比較近的話，其中一個社區有課程活動的話就會一起參與，如果一個社區有課程活動另一個社區沒有，長者就會提出來說為什麼我們沒有一起參與，會激勵起長者們好勝的心。(F05)

### 追追追..愛心廚房大募集愛心食材與營養食品

**物資募集**  
放不下的鍋鏟，炊不盡的情

廚房媽媽數十年如一日地溫飽著山上阿公阿嬤的胃，在這一顆顆便當的背後，蘊含了無比的恆心與情意。

然而巧婦難為無米之炊，柴米油鹽一年一年的漲，廚房媽媽的鍋鏟也就一年一年的重.....

如果您也看見，期待您與我們一起付出，為這山間增添一點溫暖

**誠 募**

食用油、麥片、奶粉、米.....等烹調材料或適合長者的營養食品。  
請來電：049-2601297  
或請將物資寄往 541-53南投縣中寮鄉龍安村龍南路100-1號  
龍眼林福利協會 收

★請您留下您的大名及聯絡電話、地址、E-MAIL，以便寄上捐物收據

圖 十三 「追追追..愛心廚房大募集愛心食材與營養食品」活動 DM  
資料來源：由龍眼林福利協會提供

綜合以上的訪談內容，整合行銷工具可以提昇募款及行銷能力，而且需要運用多種的行銷方式，來增加財源及提昇募款的成效，才能讓多元的資源提供者信任並持續支持及捐款，但是協會積極開闢不同的財源及行銷通路，並善用在地人才及外聘的社工，才是最主要的關鍵。



#### 四、龍眼林福利協會運用整合行銷工具是否能增加組織的財源

1. 從非營利組織的觀點來看，捐助者、受助者、和志工就是非營利組織的「消費者」、「顧客」，因此也應可以利用行銷的觀念和方法來推展非營利組織的服務內涵。非營利組織從單純的慈善機構演進到相互競爭重視市場的階段，龍眼林福利協會運用行銷策略，吸引服務對象、捐助者以及社會大眾的關切，以達成組織本身使命與公益目的。

以這幾年來的財務還算穩定，今年七月捐款有減少（景氣不好的關係），自籌財源部分要開始再增加，現在開始接觸企業來幫忙推廣及買產品，政府計畫的收入，初期都是用政府及企業計畫來經營，主要是人力跟財力都有支持補助。目前政府計畫補助收入很少了，現在協會員工為 29 位，對協會各項服務工作都有分配的很平均，像社工都有寫計畫案補助自己的薪水，協會再補貼不足薪資。(F01)

像之前食安的問題有些企業就受到影響，那對大眾消費者的可信度就沒了，如果我們把這二方面都做好的話，責信度提高，一般人在看到訊息後，捐款就會持續；像現在信用卡捐款的善心人士，在捐款到期時，我們再打電話通知捐款人，捐款人都會繼續的做捐款，這些都比較固定的，如果說今天一個單位的責信度不夠，這方面就會受到很大的影響，像這些捐款人不一定來過協會，像我們出去台北做農產品展售，就有碰到捐款人說，也捐款捐了三年但是都沒去過協會。(F02)

其他民間單位或是基金會，包括永齡基金會送餐服務、聯合勸募；就我所知道的部分，企業贊助這些年來有固定六七個單位捐助金額或物資，也有些廟宇固定捐贈普渡供品；個人的部份也有固定捐款及物資。(F03) 透過開理監事會把老人送餐的資格定出來，資格是以中寮鄉當地居民為主，以中低、低收入戶、身心障礙及邊緣戶，有些長輩在政府的認定上是不符合資格，但在社工實地了解確實有需求下，協會就會進入協助，

可以補足不符合政府認定資格的服務對象。(F04)

每年協會大概會參加十到十五次以上的產品展售活動，像勞動部的多元就業方案，會辦一些小型的活動展售，舉辦的地點還滿多的，包括台北市、台中市、高雄市，不過也要看展售地點的位置，還有每年也會在南投縣的茶業博覽會展售，一次的展期就是八至十天，效果很不錯，每年都有回購的顧客，另外也會在每年尾牙時到企業舉辦的尾牙展售，這樣的展售效果更好。(F07)

2. 規模屬於中小型、服務範圍屬於地區型的非營利組織來說，因常面臨所爭取的資源有限及行銷人力不足的問題，找出適合組織的行銷方式，強化組織的競爭力並增加組織的財源。

目前協會的營收大概在一千八百萬左右，這裡面包括社福、公部門、民間的資源加起來大概佔了七成半左右，其中協會在未來的日子，最重要的是要把自籌的資源要提高，由百分之二十提高到三十至四十，目前財務狀況是穩定的，協會整合在地民宿·農產·生態·景點·有機產業結合在一起，包括協會社會福利的區塊相輔相成，讓台灣想要了解社會福利工作或社區營造工作者可以來這參訪觀摩。(F02)

協會也持續在做農產品行銷，增加財源，這樣才能繼續做社福（老人送餐·日托·關懷據點）進而幫助在地農民。(F01)

產品行銷現在以關係行銷及實地行銷（活動），協會現在比較大的是關係行銷（公部門）銷量比較大，產品裏蜂蜜因為他的外觀比較漂亮送禮比較適合，而且價格符合公部門的預算，網路行銷部分沒有實體行銷那麼好，因為食類的部分在網路上沒有那麼好賣，但可以增加產品的曝光度；體驗行銷類似實體行銷，多以辦活動設攤位為主（龍眼季·多元就業活動，企業歲末尾牙），只要有活動時協會都會主動爭取設攤，像企業尾牙都會發員工的福利券，當天活動一定要用完，所以這可以增加

產品的銷售量增加協會收入。(F03)

綜合以上的訪談內容，龍眼林福利協會運用整合行銷工具可以增加組織財源，也因為有運用不同的行銷方式，才能克服資源有限及行銷人力不足的問題，依照組織的狀況找出適合組織的行銷方式，整合在地民宿·農產·生態·景點·有機產業結合在一起，包括協會社會福利的區塊相輔相成，才能創造差異化提高競爭力。



## 伍、結論與建議

本研究的目的是以「社團法人南投縣中寮鄉龍眼林福利協會」為例，探討如何透過整合行銷能力的建構，增進支持者與捐助者對其協會品牌的認同，並運用整合行銷的策略，來經營該組織的品牌，以增進非營利組織的營運能力，藉由對「龍眼林福利協會」的核心幹部、工作人員、服務對象的訪談，得知建構整合行銷能力並善用行銷策略對於中小型非營利組織來說，不僅可以提昇組織形象、更可增加募款與行銷能力進而增加組織的財源。

本研究首先針對本研究之背景與動機進行陳述，訂定本研究所欲達成的目的以及研究問題。接著針對與本研究相關之文獻做整理與分析，根據國內外學者的文獻及理論，確認本研究所採用的研究方法、研究架構，並對於研究對象加以說明，藉由之前相關理論整理所得之研究架構及研究問題，對訪談結果進行整理歸納與分析。

本研究經由上述各項步驟，將理論與訪談中所獲得的研究結果，進行整合陳述，並提出其中重要的問題點，透過理論驗證與訪談者之意見，提出相關可行之建議，最後則針對本研究之結果，將本研究未能再深入探討之議題進行陳述，期望提供後續研究者進一步研究之參考。

### 一、研究結果與討論

#### (一) 實證部份

本研究根據訪談所獲得之結果顯示，建構整合行銷能力對於非營利組織有其重要性，以及透過整合行銷可以建立組織品牌形象、提昇募款與行銷能力以及增加組織財務來源，獲得之結論分述如下：

1. 非營利組織運用整合行銷工具是可以改善組織營運上的問題，非營利組織的服務對象較為多元，以龍眼林福利協會為例就包括政府單位、企業、民間團體、個人捐款者、中寮鄉的在地居民，所以需要透過整合行銷工具讓多元的服務對象透過不同的行銷方式了解及認同，對於地區性中小型的非營利組織確實有實質的影響及幫助。
2. 「龍眼林福利協會」運用整合行銷工具有助於建立組織的品牌形象，並且透過不同的整合行銷工具及行銷方式，來增加組織的知名度，而且從89年就開始舉辦龍眼季活動，形成每年的年度活動，成為中寮鄉龍眼林的一個品牌，協會在確定透過龍眼季活動的行銷策略過程中，也同時顧及內部與外部的行銷活動與互動，以建立強勢品牌形象並維持持續的競爭優勢。
3. 「龍眼林福利協會」以社會福利帶動社區產業，再以社區產業回饋社會福利，持續提供老人送餐、老人照護等社會服務，同時也積極銷售當地的農特產品(包括香蕉、梅子、龍眼、荔枝、蜂蜜)並研發新產品—碳培加工系列產品，拓展多元的行銷通路，開闢組織財源；協會運用多種的行銷方式，來增加財源及提昇募款的成效。並同時在組織管理部份，善用在地人才及外聘的社工，才能讓多元的資源提供者信任並持續支持及捐款，進而提昇募款能力。
4. 規模屬於中小型、服務範圍屬於地區型的非營利組織來說，因常面臨所爭取的資源有限及行銷人力不足的問題，必須找出適合組織的行銷方式，強化組織的競爭力並增加組織的財源。以「龍眼林福利協會」為例，善用整合行銷工具可以增加組織財源，也因為有運用不同的行銷方式，才能克服資源有限及行銷人力不足的問題，依照組織的狀況找出適合組織的行銷方式，整合在地民宿·農產·生態·景點·有機產業結合在一起，包括協會社會福利的區塊相輔相成，才能創造差異化提高競爭力。

## (二) 中小型非營利組織運用整合行銷，可發揮最大的行銷綜效

中小型非營利組織可以在符合預算的前題之下，運用整合行銷策略，配合行



銷工具的組合，可以解決專業行銷人力不足的問題，來達到最大的行銷綜效，「龍眼林福利協會」即充份運用不同的行銷工具，如每年與企業福委會合作體驗活動，善用企業的行銷人員，也可透過企業的行銷管道，將協會的訊息傳播給社會大眾及更廣泛的消費族群，對非營利組織而言，面對著社會的多元需求及有限資源的取得，如何在眾多競爭者中突顯訴求，並取得支持者的認同來實現使命，實有賴機構形象力與品牌力的建立。隨著非營利的責任與管理，是可以運用這些新觀念來提升營運效率及競爭力，進一步協助組織知名度的提昇，以維繫社會大眾的情感與增加其對組織忠誠度。

### （三）好的整合行銷策略可提昇非營利組織之品牌權益

在國內外，整合行銷傳播應用於非營利組織品牌形象進而提昇品牌權益的例子已有很多，但是大部份是在較具規模的非營利組織，如：從1874年開始，「大都會藝術博物館」就已經開始運用行銷方式販賣館藏照片，將販售所得的利潤來支付部分博物館管理費用；「達蘭西街基金會」則在美國舊金山開設「達蘭西街餐廳」。在國內，「喜憨兒文教基金會」設有喜憨兒烘焙屋（台北一家、高雄五家）、喜憨兒烘焙餐廳（台北二家、高雄三家）、和喜憨兒烘焙工廠（台北），其自營業務收入更佔總收入達百分之五十以上；「伊甸社會福利基金會」更充分運用網路科技的發展，在基金會的網站上販售其企業部所生產的所有產品（包括生活必需品、陶藝品、伊甸水、卡片等等），直接做起網路購物服務（跳蚤市場義賣、愛心消費聯盟）。他們都是成功地透過發展自營業務的整合行銷傳播手法，除了改善非營利組織的經營績效之外，更重要的是建立品牌形象進而提昇品牌權益。

本研究對象「龍眼林福利協會」每年運用不同的行銷方式在例行活動及年度活動中，例如在每年的九月份都會舉辦年度的大型活動「龍眼季」，透過年度主題活動來回饋原有的贊助單位及捐款人、並吸引新的目標客群及潛在客群，另外還有網路行銷、定期活動推廣行銷、定點及不定點促銷，結合中寮週邊產業點的

體驗行銷等整合行銷方式，不僅增加組織的財源，也累積了豐富的品牌形象及提昇「龍眼林福利協會」的品牌權益。

#### (四) 非營利組織應找到適合組織型態的整合行銷工具

一般企業使用的整合行銷所重視的績效衡量，多著重在企劃面、執行面及顧客面，即：利益關係人導向、訊息一致性、行銷傳播工具的互補性、顧客導向等。而文獻探討中學者所提到的行銷績效是偏向數字性的衡量，例如：利潤、現金流量等。而非營利組織之行銷活動的規劃，是著重在整合行銷工具的運用、行銷策略性思考，強調的是有效的整合行銷工具以及利用行銷工具來強化整合行銷策略的規劃。因此，必須找出適合組織的行銷方式，以「龍眼林福利協會」為例，因為組織在地方耕耘十幾年，獲得當地居民的認同及信任，又兼具帶動社會福利及在地產業的任務及使命，所以，協會是需要同時使用不同的行銷方式來達到行銷的效果，而中小型的非營利組織也同時具備較大的彈性與靈活度。因此，多元性及功能性的整合行銷能力對地區性、中小型的非營利組織是很重要的，除了整合行銷之外，善用地區性的優勢，積極結合地方政府、民間團體的力量，與各非營利組織、企業基金會間的合作，聯合其他非營利組織並善用企業、企業基金會的專業能力來共同推展各項工作與各項行銷活動，更能達到行銷的效果。

## 二、研究建議

本研究根據文獻檢閱與實地訪談的結果，就中小型非營利組織建構整合行銷能力有以下的建議：

- (一) 建立完整的客戶及產品資料庫。
- (二) 找出適合組織的行銷方式，強化組織的競爭力。
- (三) 與組織的關係人(包含政府、企業、捐助人、一般的消費者、其他的非營利組織)建立良好的互動關係。
- (四) 塑造組織的品牌價值與品牌形象，有助於增加各關係人對組織的認同感

及市場的識別度。

(五) 加強組織內部的管理，培養組織中的行銷專業人才，以提升組織人力資源的整備度。

另外，在訪談中協會的總幹事及負責網站管理的幹部皆提到網路行銷的重要性，也對行銷上有實質的成效；不僅可提昇協會的知名度，對於產品與服務的廣宣也扮演重要的角色，另外，也可透過網站與社群，累積協會客戶的資料，建立完整的資料庫，進而可以歸納客戶的性別、年齡、工作屬性及其喜好的产品類別，後續可以用於不同形式的行銷，這些對於組織是無形的資產，對於整合行銷也可達到加乘的效果。因此，因應現在的網路科技時代，在新興科技與網路媒體發展快速下，偏遠地區的中小型非營利組織更應善用網路行銷及社群經營，運用網際網路的影響，改變行銷的資訊傳播方式，以更有效率且直接的方式與潛在捐贈者溝通互動，改變過去較被動的方式，而轉為主動提供資訊。

但是，因為網路行銷有其即時性的特性，所以資料要隨時更新，確認上傳資料的正確，也因為網路行銷有 1. 拓展募款通路；2. 不受時空限制；3. 可以提高捐款意願；4. 縮短作業流程；5. 節省募款人力及資源；6. 降低作業成本等特點，只是仍需注意網路資訊安全的問題，善用社群網路 Facebook 粉絲專頁或是網路媒體來發掘潛在客戶、經營現有客戶，對於中小型非營利組織是成本較低但是可達到較高行銷效益的行銷工具。

### 三、對後續研究之建議

本研究的範圍僅針對中小型非營利組織運用整合行銷對於組織影響之研究，但研究者在研究過程中發現，因為「龍眼林福利協會」對於整合行銷應用的靈活度及積極度，雖然規模屬於中小型的非營利組織，但是已有許多創新的做法具有社會企業的雛型，但是因受限於在地區性的非營利組織較難聘用到管理及行銷的專業人力，而無法發揮更大的效益。

103 年 9 月 04 日行政院會通過「社會企業行動方案」，正式宣告台灣進入社企元年。103 年起三年內，將投入 1.6 億元，協助社會企業的發展，並鼓勵上市櫃公司及非營利組織投入發展，優先服務弱勢族群，並針對社會企業建立一套管理及稅務規則。試圖要透過政策引導來鼓勵非營利組織尋求自償性的經營方式或讓一般企業在追求獲利之外亦能兼顧社會價值，朝向社會企業的思潮前進，並降低全球化之不利衝擊。

近年來社會企業在全球蔚為風潮，也為組織光譜兩端的非營利組織與營利事業尋得兼顧善意與利益的中間平衡點。雖然社會企業在國內已開始受到各方重視，但是仍處於萌芽階段，其生態系統 (Ecosystem) 需要社會大眾、民間組織以及政府單位的支持，期許在產官學研及社會大眾共同努力下，得以持續創新、成長並穩健發展。

因此，建議後續研究者可從三個方向再深入探討與研究：

(一) 非營利組織事業化及社會企業兩者間組織型態之發展

近幾年來，在不同的社會議題領域中，已有許多成功商業模式且具代表性的社會企業，由於關注相同社會議題類型的非營利組織與社會企業組織，彼此間通常理念相近，且有相同的使命感與社會認同感，但因為兩種組織成立的型態不同，在未來社會企業積極發展的情況下，非營利組織事業化及社會企業兩者間組織型態之發展將是一個重要的研究課題。

(二) 結合社會企業的創新策略，協助非營利組織朝社會企業的型態發展

國內非營利組織缺乏經營管理及整合行銷人才，以致不少非營利組織在營運管理上面臨諸多困難，未來結合社會企業的創新策略，協助非營利組織朝社會企業的型態發展，並增加非營利組織及社會企業的交流互動，帶入新思維，輔導商業運作模式、強調可回收的現金流模式、確保其未來能獨立自主；以能力建構、提升大眾認知和優化財務選項三大方式發展，強化非營利組織的經營能力及體質，進而促進社會的發展。

### （三）針對國內外社會企業相關政策進行研究分析

蒐集社會企業發展較為成熟之國家，如美國、加拿大、英國、日本、韓國、新加坡等國之社會企業相關政策，主要內容可以包括：各國社會企業之定義與發展背景、各國社會企業發展現況與類別、各國社會企業遭遇問題、各國政府推動社會企業之策略措施等，廣泛蒐集次級資料及發展模式進行匯整並進行研析，以作為政府政策推動社會企業之參考。



## 參考文獻

### 一、中文部份

- 王鎬、洪敏莉（譯）（2000）。整合行銷傳播策略：從企劃、廣告、促銷、通路到媒體整合（Larry Percy 原著）。臺北：遠流出版社。
- 司徒達賢（1999）。非營利組織的經營管理。臺北：天下文化出版。
- 司徒達賢（2004）。打造未來領導人：管理教育與大學發展。臺北：天下雜誌。
- 丘昌泰（2010）。公共管理。臺北：智勝文化事業有限公司。
- 江明修（1993）。非營利組織領導行為之研究。行政院國家科學委員會八十二年度專題研究計畫成果報告 (NSC82-0301-H-004-060)，未出版。
- 官有垣、蕭新煌、陸宛蘋（2010）。非營利部門：組織與運作。臺北：巨流出版社。
- 林立夫（2003）。整合行銷傳播（IMC）模式之研究。國立台北大學企業管理學系碩士論文，未出版，新北市。
- 林淑馨（2007）。日本非營利組織：現況、制度與政府互動。臺北：巨流出版社。
- 林淑馨（2008）。非營利組織管理。臺北：三民書局股份有限公司。
- 林東泰（1996）。社會行銷的理論與實務。社會教育學刊，(25)，49-75。
- 吳美蓮（2005）。人力資源管理。臺北：智勝文化事業有限公司。
- 邱映慈（1999）。整合行銷傳播在選舉行銷上之應用－以 1998 年台北市長選舉為例。輔仁大學大眾傳播研究所碩士論文，未出版，臺北。
- 洪順慶、黃深勳（1998）。行銷管理學。臺北：新陸書局股份有限公司。
- 洪順慶（2001）。服務與關係行銷-權利與利益。突破雜誌，2 月，19-21。

- 李允傑、丘昌泰（2009）。政策執行與評估。臺北：元照出版有限公司。
- 李美慧（2002）。兩岸會計人員工作特性、成就動機與工作滿意度之關係研究以 A 公司為例，高雄應用科技大學高階經營管理研究所碩士在職專班碩士論文，未出版，高雄。
- 朱金池（2006）。警察人事管理理念與規劃之探討。警學叢刊，37（2），20-65。
- 余泰魁、賴正能（2002）。E 世代非營利組織網路行銷策略。產業論壇，3（2），106-132。
- 余佩珊（譯）（1994）。非營利機構的經營之道（Peter F. Drucker 原著）。臺北：遠流出版事業股份有限公司。
- 呂育一（1991）。非營利組織績效指標之研究：以文教基金會為例，國立台灣大學商學研究所碩士論文，未出版，臺北。
- 耿筠、黃俊英（1996）。社會行銷之起源與發展。中國文化大學商學報，（6），1-21。
- 許安琪（2001）。整合行銷傳播引論：全球化與在地化行銷大趨勢。臺北：學富文化出版社。
- 許世雨（1992）。非營利部門對公共行政之影響。國立政治大學公共行政學系碩士論文，未出版，臺北。
- 徐明莉（2009）。社福型非營利組織聯盟的績效指標建構：以殘障聯盟為例。世新大學行政管理學系碩士論文，未出版，臺北。
- 徐世同（譯）（2008）。策略品牌管理。臺北：華泰文化出版社。
- 沈昭吟（2011）。品牌知名度對佛教組織永續經營之重要性。非營利組織管理學刊，（10），1-28。
- 蔡美瑛、陳蕙芬（1998）。整合行銷傳播在高科技產業行銷上的應用。民意研究季刊，（204），46-62。
- 莊文忠、陳定銘（2004）。建立人民團體績效評鑑制度之研究。臺北：行政院內

政部。

莊文忠 (2008)。績效衡量與指標設計：方法論上的討論。公共行政學報，(29)，61-91。

馮燕 (2000)。非營利組織之定義、功能與發展。載於蕭新煌 (編)，非營利部門：組織與運作 (247-289 頁)。臺北：巨流圖書公司。

吳肇展 (2010)。民宿經營關鍵成功因素之個案研究—資源基礎理論觀點。管理實務與理論研究，4(4)，142-163。

楊東震、羅玕瑜 (2003)。非營利組織顧客滿意之研究：以臺北市立美術館為例。非營利組織管理學刊，1，1-26。

楊東震 (2008)。非營利事業行銷與管理。臺北：新文京出版社。

張在山 (譯) (1991)。非營利事業的策略性行銷 (Philip Kotler & Alan R. Andreason 原著)。臺北：授學出版社。

孫本初 (1994)。非營利組織管理之研究：以台北市政府登記有案之社會福利慈善事業基金會為對象。臺北：臺北市政府研究發展考核委員會。

孫本初 (2010)。公共管理。臺北：智勝文化事業有限公司。

孫碧霞、廖秋芬和董國光 (譯) (2001)。非營利組織策略管理 (S. M., Oster 原著)。臺北：洪葉。

孫煒 (2006)。非營利組織績效評量的問題與對策。政治科學論叢，(28)，163-202。

黃志良、黃家齊 (2007)。人力資源管理：理論與實務。臺北：華泰文化出版社。

黃俊英 (2009)。行銷學的世界。臺北：天下遠見出版股份有限公司。

黃世鑫、宋秀玲 (1989)。我國非營利組織功能之界定與課稅問題之研究。臺北：財政部賦稅改革委員會。

黃新福、盧偉斯 (2006)。非營利組織與管理。臺北：國立空中大學。

黃筱娟 (1999)。整合行銷傳播組織調適方式之研究：以實施高層級整合行銷傳



- 播之企業為例。私立輔仁大學大眾傳播學研究所碩士論文，未出版，新北市。
- 黃齡嬌（2003）。整合行銷傳播工具之應用與效果評估研究-以線上遊戲為例。台灣師範大學大眾傳播研究所碩士論文，未出版，臺北。
- 陳毓婷（2003）。網站首頁對非營利組織行銷傳播之研究，元智大學資訊傳播學系碩士論文，未出版，桃園。
- 陳金貴（2002）。志願服務的內涵。內政部、中華民國志願服務協會(編)，志願服務基礎訓練教材，27-44，未出版，臺北。
- 陳金貴（1996）。美國非營利組織的研究。美歐月刊，11（6），100-119。
- 廖宜怡（1999）。品牌至尊－利用整合行銷創造終極價值。臺北：麥格羅希爾出版社。
- 郭思妤(譯)(2007)。科特勒談政府如何做行銷(Philip Kotler & Nancy Lee 原著)。臺北：台灣培生教育出版股份有限公司。
- 陸宛蘋（2001）。非營利組織的行銷管理與募款策略。載於蕭新煌（編），非營利部門：組織與運作（1-42 頁）。臺北：巨流圖書公司。
- 蕭思文（2000）。非營利組織採善因行銷行為之研究。國立臺灣大學商學研究所碩士論文，未出版，臺北。
- 劉明德、方之光、王士峰（2003）。非營利組織之顧客滿意評量模式建立程序。非營利組織管理學刊，1（1），53-72。
- 鄧國勝（2001）。非營利組織評估。北京：社會科學文獻出版社。
- 傅篤誠（2003）。非營利事業行銷管理。嘉義：中華非營利組織管理協會。
- 鄭讚源（2000）。既公又私？不公不私？從非營利部門的特性談非營利管理的方向。第一屆非營利組織管理研討會，嘉義。
- 詹力權（2001）。影響整合行銷傳播績效因素之探討－以服務業為例。淡江大學管理科學研究所碩士論文，未出版，新北市。

## 二、英文部份

- Aaker, D. A. (1991). *Manage Brand Equity*. New York: The Free Press.
- Aaker, D.A. (1996). *Building strong brands*. New York: The Free Press.
- Aaker, D.A. (1996). Measuring brand equity across products and market. *California Management Review*, 38(3), 102-120.
- Apaydin,F. (2011). A proposed model of antecedents and outcomes of brand orientation for nonprofit sector. *Asian Social Science*, 7(9), 194-203.
- Chernatony, L.D. & McWilliam, G. (1989). Branding terminology: The real debate. *Marketing Intelligence and Planning*, 29-32.
- Duncan, T. & Moriarty, S. E.(1999). A Communication-Based Marketing Model for Managing Relationships, *Journal of Marketing*, Vol.62, 1-13.
- Duncan, T. (1993). *To Fathom Integrated Marketing Communication*, Laurence Erlbaum Associates, Hillsdale, NJ.
- Farquhar, P. H. (1990). Managing brand equity. *Journal of Advertising Research*, Vol. 30, No. 4, 7-12.
- Jun, J. S.,(1986). *Public Administration: Design and Problem Solving*, New York: Macmillan Publishing Company.
- Keller, K. L. (1993). Conceptualizing, measuring and managing customer-based brand equity. *Journal of Marketing*, Vol. 57, No. 1, 1-22.
- Keller, K.L. (2001). Building customer-based brand equity: A blueprint for creating strong brands. Market Science Institute, Report No.1, 107.
- Kotler, P. (1999). *Marketing Management 9th Edition*. N.J: Prentice Hall
- Laidler-Kylander, N. (2009). How international nonprofits build brand equity. *International Journal of Nonprofit and Voluntary Sector Marketing*, 57-69.

- Martin, G. S. and Brown, T. J. (1990) In search of brand equity: The conceptualization and measurement of the brand impression construct. *Marketing Theory and Applications*, Vol. 2, No. 1, pp. 431-438.
- Napoli, J. (2006). The impact of nonprofit brand orientation on organizational performance. *Journal of marketing Management*, 22, 673-694.
- Schultz, D.E., Tannenbaum, S., Lauterborn, R.F. (1993) . *Integrated Marketing Communication*. Schultz, D. E.(1997). Check Out Your Level of Integration. *Marketing News*,8(18), 10-16.
- Sargeant, A.(1999). *Marketing Management for Nonprofit Organizations*. Oxford and New York: Oxford University Press, .7-8.
- Shocker, A. D. and B. Weitz (1988). A perspective on Brand Equity Principle and Issues. in: L. Leuthesser, ed., Report #88-104, Cambridge, MA: Marketing Science Institute.
- Tapp, A. (1996). Charity brands: A quitative study of current practice. *Journal of Nonprofit and Voluntary Sector Marketing*, 1(4), 327-336.

# 附錄

## 附錄一 訪談題綱

受訪者 000 先生（小姐），您好：

研究者 林秀英 因撰寫「整合行銷能力對非營利組織影響之研究—以南投縣中寮鄉龍眼林福利協會為例」碩士論文之需，由於您擔任龍眼林福利協會的重要職務，具有專業性及代表性，惠請您能撥冗接受訪談以提供本研究重要的寶貴資料。此次訪談希望能全程錄音，進行深度訪談。本研究將恪遵學術研究倫理，徵求受訪者同意以真實姓名或是匿名方式，以保障研究參與者在研究過程中的權利及義務，研究者並會善盡受訪者個資保護及受訪資料處理的保密原則，處理您的基本資料與保密錄音內容，並絕不移作其他用途，以保障您與服務協會之權益。

請放心回答，感謝您的支持與協助!

敬祝 工作順利

東海大學行政管理暨政策學系第三部門

指導教授：柯義龍老師

研究生：林秀英 敬上

聯絡電話：0955-247689

中華民國 103年 月 日

### 一、受訪者基本資料

- (一) 訪談對象：
- (二) 工作職掌與年資：
- (三) 訪談起迄時間：
- (四) 訪談地點：
- (五) 訪談者編號：

## 二、訪談題綱

1. 請問您在龍眼林福利協會的服務年資、工作職掌及職稱。
2. 在工作上有遇到什麼困難！如何解決？
3. 龍眼林福利協會從 921 地震後提供在地居民的服務，中寮鄉在地的居民需求及回應如何？
4. 龍眼林福利協會的組織定位及服務項目是否明確？經營現況如何？營運上面臨哪些問題？
5. 組織的主要財務來源是否穩定？人力資源運用情形？
6. 組織運用的行銷方式有那幾種？(社會行銷、網路行銷、議題行銷、體驗行銷、策略行銷及關係行銷)
7. 組織常用的行銷工具有那一些？(廣告、媒體、公共關係、直效行銷、資料庫行銷、人員推銷、促銷)
8. 龍眼林福利協會和其他非營利組織、企業及政府單位的互動關係如何？
9. 龍眼林福利協會各項計畫的執行成效如何？

## 附錄二 訪談同意書

本人 在充分了解研究者 林秀英 的身分，及其撰寫碩士論文「整合行銷能力對非營利組織影響之研究—南投縣中寮鄉龍眼林福利協會為例」的研究目的，及受訪資料處理的保密原則及受訪者的個資保護，與可能的風險等事項後，本人將配合訪談流程相關事項並同意研究者將訪談錄音資料轉為逐字稿，同意協助研究者成為深度訪談對象，訪談內容也將經由本人確認以作為研究分析之用，不做它途，並應妥善保管。

立同意書人：\_\_\_\_\_（簽名）

中 華 民 國 一 〇 三 年 月 日

### 附錄三 訪談逐字稿

一、訪談對象：南投縣中寮鄉龍眼林福利協會 廖振益

二、職掌：總幹事 負責協會的營運，協會的發起元老及創辦人

三、訪談起迄時間：103年9月23日上午10:00~12:20

四、訪談地點：南投縣中寮鄉龍眼林福利協會辦公室

五、訪談者編號：F01

Q：龍眼林福利協會的組織定位及服務項目是否明確?經營現況如何?營運上面臨哪些問題?

Q：龍眼林福利協會的組織定位及服務項目有那些??

A：協會成立是爲了推動社會福利，89年開始要做老人福利照顧的部份，但了解到自主財源及提昇協會品牌形象的重要，所以在89年開始申請龍眼季產業文化活動，開始推廣古法烘焙龍眼乾，以前龍眼乾的價格沒那高，但經過龍眼季文化活動的推廣後，古法烘焙的龍眼乾價值提高了，協會成立是爲服務，但後續也爲了財源，進而帶動地方產業，能互惠互利，協會是在921地震後成立的，那時的資源很多，但經過二三年後陸續變少，那時的農產品收入也不多，因爲財源的問題，有想過把送餐停掉做日間照顧就好，但因爲那時921震災基金會謝志承老師知道後一年都資助協會送餐八-九十萬，因爲有這筆經費才能延續下去，協會也持續在做農產品行銷，增加財源，這樣才能繼續做社福（老人送餐·日托·關懷據點）進而幫助在地農民。

Q：經營的現況如何?? 營運上面臨哪些問題?

A：人才問題：因爲專業人員及工作人員的欠缺，主要是因爲外地來的工作

人員不一定能長期的待在協會，像協會上網徵社工(希望找中寮鄉的在地人)五年都徵不到中寮鄉在地的社工，現在協會的社工都是外地的人，如果社工離職的話，這在協會經營上是一大困境，在地人才培育是很重要的濟經問題：現在台灣的景氣越來越不好，協會過去大部分都是小額捐助，在景氣不好時，小額捐助會越來越少，協會就要想辦法增加自籌財源。

Q：組織的主要財務來源是否穩定？人力資源運用情形？

Q：龍眼林福利協會的主要財務來源??是政府計畫收入? 企業捐款?個人捐款?? 還是銷售產品

A：以這幾年來的財務還算穩定，今年七月捐款有減少（景氣不好的關係），自籌財源部分要開始再增加，現在開始接觸企業來幫忙推廣及買產品，政府計畫的收入，初期都是用政府及企業計畫來經營，主要是人力跟財力都有支持補助。

政府計畫補助收入很少，勞委會人員補助（一年一百多萬人力薪資），送餐補助比較少，以現在協會的收入為行政部門佔百分之二十五、外界捐款百分之四十、產業收入百分之三十五，如現在行政部門沒補助，協會會縮小工作範圍不致結束，目前階段要增加產業的收入，以達能自主營運為主（目前產品總收入約二百多萬），現在政府資源跟企業資源對協會來說是越來越少。

Q：目前協會的人力資源運用情形？聘用的人員有幾位??

A：現在協會員工為 29 位，對協會各項服務工作都有分配的很平均，像社工都有寫計畫案補助自己的薪水，協會再補貼不足薪資。

Q：組織運用的行銷方式有那幾種？(社會行銷、網路行銷、議題行銷、體驗



## 行銷、策略行銷及關係行銷)

Q：以目前大環境的狀況，NPO 的行銷非常重要，對組織品質形象的提昇也是很重要的管道，協會較常運用的行銷方式有那幾種??

A：NPO 的行銷確實是很重要，對組織品質形象的提昇也是很重要的管道，協會較常運用的行銷方式大致上分為以下幾種：

1. 社會行銷：像是以協會季刊也是一種（立即·策略行銷）以後會請專人至各車站分發季刊，讓社會大眾能更了解協會的各項社會福利工作
2. 網路行銷：向農產行銷的購買比較多，捐款人比較少，捐款人都以介紹親戚·朋友·鄰居·同事較多
3. 立即行銷：是以龍眼季活動·策略·關係為主，體驗行銷較少（成本高·成效沒那好）
4. 媒體行銷：以電視媒體行銷最有用，如協會要單獨辦液體行銷那很不簡單因為花費高，像之前有請于美女幫忙行銷龍眼季活動，後來她的節目有拍攝古法烘焙龍眼乾的過程，再濃縮半個小時再節目中介紹播出，那陣子的產品銷售量提高很多。
5. 公共關係行銷：協會在各部門的關係都還算不錯，所以在各部門(包括政府及企業)年節要購買伴手禮，都會購買協會的產品。
6. 直效行銷：像協會常有其他社區及社福團體來訪，我想那個也算直效行銷。

行銷費用的支出：多以人力成本為主

Q：那一種行銷方式對協會提昇知名度最有效果??

A：較重要的是網路行銷（協會季刊跟網路行銷）比較有用，網路行銷花費比較少但又能讓更多人看到協會的各項服務工作及與非營利組織·企業互

動，我們和各單位的互動關係都還算不錯，有活動時都會互相的配合。

Q：龍眼林福利協會和其他非營利組織、企業及政府單位的互動關係如何？

Q：協會這幾年來接受過那些企業(企業基金會)的捐助和贊助??包括物資、人力及經費嗎??那一種資源的比例較多??目前仍保持常態性的企業有那些??

A：企業的幫助：包括有永齡·社萬全·頂新·應柴秀珍基金會的幫助  
人力·物資·經費的補助：以經費的補助達百分之八十。

Q：協會和其他非營利組織的合作方式有那幾種??是否有幫助??目前仍持續合作的非營利組織有幾家??都是屬於社福型的非營利組織嗎??

A：

1. 合作關係有聯合勸募(申請補助費用，以人力為主要)·伊甸基金會及紅十字會的部份是以計畫合作為主。
2. 以社福型的非營利組織為多。

Q：龍眼林福利協會何以能成為政府社會福利相關計畫的示範點？其成為示範點的關鍵因素為何？計畫執行成效如何？獲得那些獎項及獲獎原因？

Q：協會何以能成為政府社會福利相關計畫的示範點？其成為示範點的關鍵因素為何？

A：協會成立後就積極的建立在地社區的向心力，實實在在的在做事情，才能受到社區居民的肯定後，進而獲得外地人的肯定，才能變成協會現在一點點的成就，而且計畫執行成效都符合政府相關部門的效果及績效及審查委員的肯定，協會長期以來都抱持著為民服務的觀點在做，所以都是無私利的問題存在，長期建立在地人·政府單位及長官·媒體·企業界及各界善心人士的幫助，今天能有協會的存在，就是這些人的幫助，不然像協會在中寮鄉這個偏鄉要生存，是一件很困難的事。

- 一、訪談對象：南投縣中寮鄉龍眼林福利協會 卓才富
- 二、職掌及年資：專案經理 負責管理協會事務、年資有六年
- 三、訪談起迄時間：103年9月29日下午14:00~16:10
- 四、訪談地點：南投縣中寮鄉龍眼林福利協會辦公室
- 五、訪談者編號：F02

Q：組織的主要財務來源是否穩定？人力資源運用情形？

Q：龍眼林福利協會的主要財務來源??是政府計畫收入? 企業捐款?個人捐款?? 還是銷售產品??

A1：人力資源這部分其實在這些企業組織，產業來講，除了財務之外，最大的問題就是人力資源，人力資源算是比較不容易取得，所謂不容易取得是因為人要付薪水，薪水那裡來?? 重點在這裡—因為一般NPO組織的財源裡面要付人事費用是比較困難的，那比較困難之下，協會就需要找到外界的資源（包括公部門、民間的基金會、公益組織等等），從這些單位中找到一些資助，在台灣來講，基金會有二類【發錢的(給資源)跟要錢的(拿資源)】，而一般來講，大部份的基金會是專門跟人家要錢的(拿資源)，每個大型基金會，成立都有其目的—幫助的對象是老人或弱勢的，每個基金會目的都不一樣的，所以我們協會就去找這些基金會的目標跟方向，看基金會的目標跟方向是不是符合協會的工作內容，如果是相符的，我們就請社工寫計畫去跟他們要經費，最大的目的是要補助人力資源，包括社工的薪水，如果社工薪水要協會來付，那一位社工一個月的薪水是32000元，一年以13點5個月來計算，在台灣沒有一個社福單位負擔得起這麼大的費用，這種情況之下，協會目前有4位社工都是靠這種方案來支付社工的薪水，這些計畫補助裡面還有

補助材料費。

A2：財務部分的應用：

目前協會的營收大概在一千八百萬左右，這裡面包括社福、公部門、民間的資源加起來大概佔了七成半左右，其中協會在未來的日子，最重要的是要把自籌的資源要提高，由百分之二十提高到三十至四十，目前財務狀況是穩定的，但是如果能提高到百分之四十來講，對目前NPO組織的永續經營是比較正面的方向，用台灣話來講就是（卡安心），不用怕資源短缺 在二至三年就做不下去，目前協會自籌的資源大概在百分之二十左右，所以一直在想辦法—怎樣開拓資源，除了農產品之外，協會也開發了觀光旅遊，風味餐，讓協會能多一些收入；農產品是看天吃飯，如果收成好，我們就多賣，收成不好的話，我們就少賣；這種情形之下，我們就要找第三種產業（觀光產業）第四種產業（幸福產業），這二種產業比較不受天候影響，但會受到地方整體公共建設·地方環境·景點等的影響，這些元素都要能夠結合，才有辦法做這塊；所以我們跟勞委會（勞動部）申請計畫（龍眼林休企養生福利園區）整合在地民宿·農產·生態·景點·有機產業結合在一起，包括協會社會福利的區塊相輔相成，讓台灣想要了解社會福利工作或社區營造工作者可以來這參訪觀摩—這有二個好處，1.人進來就有消費 2.增加知名度；那以後協會的責信度就高，未來如要募款或名聞捐款比例會相對的比較高，因為這些不會受景氣不好而影響，名聞捐款的影響在組織來講，所佔的比例影響很大，像之前食安的問題有些企業就受到影響，那對大眾消費者的可信度就沒了，如果我們把這二方面都做好的話，責信度提高，一般人在看到訊息後，捐款就會持續；像現在信用卡捐款的善心人士，在捐款到期時，我們再打電話通知捐款人，捐款人都會繼續的做捐款，這些都比較固定的，如果說今天一個單位的責信度不夠，這方面就會受到很大的影響，像這些捐款人不一定來過協會，像我們出去台北做農產品展售，就有碰到捐款人說，也捐款捐了

三年但是都沒去過協會。

A3：他們為什麼會捐款：

早期是因為我們有一些刊物·媒體報導後有人捐款，收到捐款後，我們都有記錄，協會定期發送的電子報，以及每季的刊物都會寄到捐款人家裡，不是因為給捐款人一次資訊後就沒了，等下次要錢時再寄一次。像我們包括捐款、買農產品的，只要我們有記錄，我們每期的電子報·工作內容刊物一定都會全部寄，這點很重要—因為不管捐款人收到或是沒有馬上看或擺著等到有空時才看，至少等捐款人有看到時會知道協會還有持續的在做社福的工作，這樣才不會讓捐款人感覺，因為缺錢了才讓你知道訊息。

Q：目前協會的人力資源運用情形？聘用的人員有幾位??

A：在人力資源的運用上，聘用的人員是運用了公部門(政府)、私部門(民間企業或基金會) 加上協會所聘請的人力，多方面結合，共同為協會做社區跟社福的人力配置。

以人數來講，協會現在有29位員工，裏面只有三分之一是由協會來支薪的，其他的都是外面資源的整合來支付薪水，如果所有的員工全由協會來支付薪水，協會是負擔不起的。

Q：組織運用的行銷方式有那幾種？(社會行銷、網路行銷、議題行銷、體驗行銷、策略行銷及關係行銷)

A：協會產品的特性和屬性跟一般商業化沒辦法擺在同一個水準來看，所以我們在開發產品的時候，也是以我們可以掌握的特色為主，我們的做法是會將產品的產出跟市場上的產品會做一些區隔，如果不做區隔的話：1.我們的成本一定比別人高，因為我們的量小沒辦法跟大廠來比，因為我們沒那個人力·財力·設備去做競爭，所以我們只能用地特有的特色（傳統古法碳

焙煙燻的)是費時費工的,但還是要做,爲什麼?因爲我們做的產品一樣一斤外面賣100我們賣200塊,多的產品價值在這裡,我們跟消費者不談價格,如果談價格就斤斤計較了,那談價值的話,就是一個感覺一個觀感,如果認爲這個價值夠多,花得起這個價格的二三倍會認爲值得,如認爲這個價值不夠,你一樣的價錢,他會認爲沒那個價值;一般的消費者到社福單位買東西,從進門介紹,態度,簡報要讓他們感動,感動他們就會消費,因爲他們是第一次來,短時間之內不知道協會所有的工作,除了感動之外,最重要的是產品的品質也要達到質量,不能隨便做做,我們行銷方式也跟外面不太一樣,我們做的是直效或顧客關係行銷這二個,是協會比較容易做的,所以才說要開發一個新的客戶,要花一百分的努力,但舊客戶再回購的話只要二十分就夠了,要開發新客戶不如把舊客戶好好的管理,由舊客戶再開發新客戶,所以我們在顧客行銷管理這點,從產品寄出後,我們在三天內會再做追蹤,在一個星期或10天以後,再打電話問產品吃了沒?? 有沒什麼問題?? 一個月後再做簡單的產品問卷調查,如有新的產品出來,我們也會發訊息給客戶知道,這樣消費者才不會把我們忘記,所以我們的回購比率還滿高的。

Q:那一種行銷方式對協會提昇知名度最有效果??

A:體驗行銷,立即行銷及網路行銷這三個

Q:每年有特別編列行銷費用嗎?佔總收入的比例有多少??

A:協會沒特別編列這個費用,因爲在產業支援取得這方面,包裝設計這方面勞委會有輔導,要印出來時就要自己出錢,我們在勞委會的案子裏面有一個百分之十五的行管費,我們就利用這部分來做包裝的費用,(行管費可以用在包裝印刷的費用),所以我們就沒再特別編行銷的費用了,行管費有包括水·電·瓦斯·油資津貼(是整個計畫經費的百分之十五)。

Q：協會每年參加政府部門或是民間企業舉辦的展售有幾場??

A：大概有十到十五次以上，像勞動部屬於多元就業方案，還有一個輔導團隊是輔導多元就業的單位，勞動部也會辦一些小型的活動展售，舉辦的地點還滿多的，不過也要看展售地點的位置，人群及產品的屬性是那方面的，協會常用的行銷工具有那些媒體的廣告（電視台·廣播電台·平面，雜誌），公共關係，像公部門有做節日的專刊，基本上行銷是以不花費用為主，因為社福單位的資金多以捐款人專案捐款為主，我們會把錢花在該花的地方。

Q：組織常用的行銷工具有那一些？(廣告、媒體、公共關係、直效行銷、資料庫行銷、人員推銷、促銷)

Q：協會非常重視行銷，常用的行銷工具有那一些??

A：協會非常重視行銷，因為行銷對協會組織的運作影響很大，所以對於不同的服務對象需要提供不同的行銷，協會常用的行銷工具有那些媒體的廣告（電視台·廣播電台·平面，雜誌），公共關係的行銷。

Q：每年舉辦的龍眼季對協會所帶來的行銷效益如何??是否發揮直效行銷和促銷的功能??

A：龍眼季到現在已經算是常態性舉辦的，也成為中寮鄉龍眼林的一個品牌，我們一直反覆在想—到底效益能不能再增加多少? 就算沒增加，也不能下降；我們在想說不辦，但很多人在龍眼季開始之前就在詢問龍眼季什麼時候開始呀?? 像現在是中寮鄉公所，協會，休閒農業區三個單位每年都要辦的一項活動，也算是對地方跟消費族群的一個交待，現在龍眼季以產品為主軸帶動地方週邊的活絡。

Q：龍眼林福利協會何以能成爲政府社會福利相關計畫的示範點？其成爲示範點的關鍵因素爲何？計畫執行成效如何？

Q：協會何以能成爲政府社會福利相關計畫的示範點？其成爲示範點的關鍵因素爲何？

A：協會成立到現在的組織使命跟目的方向，是正確的，而且符合地方所需，協會的工作人員跟社區居民的凝聚力是夠的，包括要推廣計畫的時候，如果沒有社區居民的共識跟凝聚力，是沒辦法的；像做古法龍眼乾烘培時，場地就是一個問題：要買是不可能的，要租也是一筆開銷，但地主會捐給協會無償使用，這樣我們就不需要再花一筆費用來做灶，做灶又可以跟農委會水保局要補助，一年又可以爲協會帶來約百萬的烘焙收入，地方的支持是協會很大的一個助力，所以在政府部門所謂的公信力跟示範點就是這樣。其實公部門很簡單，他給你一百萬的補助，但你能做出二百萬的效益，跟補助你一百萬但效益不足時，這時協會就會成爲公部門很好的一個示範點，因爲能做出效益來。

Q：執行政府計畫通常都有時效性及人力運用的問題，協會如何能在計畫期程內如期完成，且確實掌握執行成效？

A：工作的分配明確，自主力比較強，不能說自己工作後，其他的都不管，協會的工作是互相配合的，讓外來遊客不管碰到誰，都能知道相關的問題(訊息·服務)，讓客人的滿意度很高，確實執行。協會執行的各項工作都有確實達到計畫內容的績效，我們都有實實在在的在做，不能因爲核銷而核銷去做。



- 一、訪談對象：南投縣中寮鄉龍眼林福利協會 李稱智
- 二、職掌：工作人員—數位機會中心管理、網路行銷及社群行銷，年資有九年
- 三、訪談起迄時間：103年9月26日上午11:00~12:10
- 四、訪談地點：南投縣中寮鄉龍眼林福利協會辦公室
- 五、訪談者編號：F03

Q：組織運用的行銷方式有那幾種？(社會行銷、網路行銷、議題行銷、體驗行銷、策略行銷及關係行銷)

Q：以目前大環境的狀況，NPO 的行銷非常重要，對組織品質形象的提昇也是很重要的管道，協會較常運用的行銷方式有那幾種??

A：產品行銷現在以關係行銷及實地行銷（活動），協會現在比較大的是關係行銷（公部門）銷量比較大，產品裏蜂蜜因為他的外觀比較漂亮送禮比較適合，而且價格符合公部門的預算，網路行銷部分沒有實體行銷那麼好，因為食類的部分在網路上沒有那麼好賣，但可以增加產品的曝光度；體驗行銷類似實體行銷，多以辦活動設攤位為主（龍眼季、多元就業活動，企業歲末尾牙），只要有活動時協會都會主動爭取設攤，像企業尾牙都會發員工的福利券，當天活動一定要用完，所以這可以增加產品的銷售量增加協會收入，一年算下來大約有二十幾次以上的活動，在這些銷售活動中，協會賣的最好的產品以蜂蜜、龍眼乾、龍眼肉及古味梅為主。

Q：那一種行銷方式對協會提昇知名度最有效果??

A：實體活動賣出的產品，滿多客戶都會回購，像網路或電話訂購時比較不容易有折扣，但實體行銷是以直接面對客戶，與客戶交談互動，在聊天介紹產品的過程中能讓客戶比較了解產品，也比較有折扣；協會現在有各種體驗

活動（包括烘焙烏梅·烘焙龍眼乾·烘焙荔枝乾·烘焙洛神花等）在體驗活動前會在協會網站、臉書 PO 文廣告，在活動前進行廣宣，讓遊客來體驗，是體驗行銷的一種，也可以增加協會的收入。

一般網路行銷方面，協會有網站，臉書及資策會的 PChome 網路商店可以做行銷廣告，當產品有特定節日或是特價活動時會 PO 廣告上去，協會每月有電子報發送，但是以社會福利工作內容為主。

Q：組織常用的行銷工具有那一些？(廣告、媒體、公共關係、直效行銷、資料庫行銷、人員推銷、促銷)

Q：參加國內外的展售也是行銷工具很重要的一種??每年協會都參加幾場展售??

A：之前有大陸貿易商知道協會的手工碳培龍眼乾很有名，想引進到大陸去賣，但一次出貨是以一貨櫃來計算，這樣才可以以量制價，但協會沒有那么多貨可以賣，全中寮鄉的龍眼乾收集來賣是有那麼多貨，但這樣協會當年就沒龍眼乾可以賣了，龍眼乾有分電焙跟煙燻烘焙，協會是以龍眼木烘焙成龍眼乾，一般市面上銷售的龍眼乾有些是先以電烘焙至半成品，後半段再以煙燻烘焙而成，這樣成本可以省滿多的，這樣龍眼乾的價格才壓的下來，所以協會的龍眼乾成本相對就比較高。

Q：網路行銷和資料庫行銷是現在網際網路發達的時代很重要的工具，協會如何運用這個行銷工具??

A1：網路行銷方面，我們有找部落客體驗行銷，先跟部落客約好再把協會的產品寄給他，請他們試吃後再把吃完的感覺寫成文章，PO 在他們的網路部落格上，以現階段來說，網路用部落客體驗行銷會比自己網路或拍

賣網站行銷效果來的好，因為現在很多人想外出旅遊或吃東西時都會上網看部落客的文章。

A2：網路行銷跟部落客行銷的差別在於：網路行銷是把產品的照片及說明建到網頁上面但比較刻板，較難引起網友的注意，而部落客會把產品吃完後，用文字說出他們吃的感覺及心情，然後PO上他們的部落格（包括產品照片及文字），現階段的趨勢，部落客行銷的效果是很快的，也比較有效；協會這邊也有一個定點農產品展示區，但遊客來的沒那多（協會不算是景點），一般遊覽車都直接往中寮知名景點—龍鳳瀑布去，加上現在有做一個天空步道（預計明年完工開放），遊客會比之前多，相對的對於協會也會有受益，可以為協會帶來一些客群。

Q：龍眼林福利協會和其他非營利組織、企業及政府單位的互動關係如何？

Q：協會承接政府單位那些計畫，與各單位的互動情況??

A：政府單位包括勞動部的多元就業方案、教育部的數位機會中心計畫，與政府單位都維持非常良好的關係，因為協會非常落實在做事，執行成效很好。

Q：協會這幾年來接受過那些企業(企業基金會)的捐助和贊助??包括物資、人力及經費嗎??那一種資源的比例較多??目前仍保持常態性的企業有那些??

A：其他民間單位或是基金會，包括永齡基金會送餐服務、聯合勸募；就我所知道的部分，企業贊助這些年來有固定六七個單位捐助金額或物資，也有些廟宇固定捐贈普渡供品；個人的部份也有固定捐款及物資。

- 一、訪談對象：南投縣中寮鄉龍眼林福利協會 溫美鈴
- 二、職掌：工作人員—送餐服務，年資有四年
- 三、訪談起迄時間：103年10月02日上午9:30~10:10
- 四、訪談地點：南投縣中寮鄉龍眼林福利協會辦公室
- 五、訪談者編號：F04

Q：龍眼林福利協會從 921 地震後已經做了十幾年的送餐服務，中寮鄉在地的居民需求如何？

A：需求是有增加的，一開始協會在推送餐服務時是沒資格限制的，長輩在使用服務上就覺得是一般的便當店那樣，可是經過這麼一段長的時間，大家開始知道什麼叫服務了，漸漸的那些在外工作的子女對這個服務有認識，他們甚至自己會來協會尋求這項服務，請我們協助照顧在家鄉的長輩，服務案量有一陣子是下降的，可是後來大家有認知，這是一項服務時，數量就有陸續增加上來。

從 921 地震後到今年這項服務已經做了 13 年，總幹事在地震後覺得這項服務有需求後就開始做，協會後來的走向是以社會福利為主，其善款都是來至各地善心人士，如果這項服務沒有資格限定其實是很浪費的，總幹事在後續的經營上就開始有建議用餐的制度，透過開理監事會把老人送餐的資格定出來，資格是以中寮鄉當地居民為主，以中低、低收入戶、身心障礙及邊緣戶，有些長輩在政府的認定上是不符合資格，但在社工實地了解確實有需求下，協會就會進入協助，可以補足不符合政府認定資格的服務對象。

Q：.送餐服務中有遇到什麼困難！如何解決？

A：中寮鄉目前最困難的是地緣（距離），像有些比較有需求的長者都是居住在較靠近山上的比較多，因為實在是太遠了，當有個案轉進來時真的沒辦法提供服

務時，會轉介長照居家服務（伊甸、明善基金會），他們可以在長輩家有二個小時的服務，居家服務有蠻多項的服務，會比較符合長輩的需求。

Q：在送餐服務中是否發現到鄉親有急需的深入服務？如何解決？

A：長輩有蠻多用藥的問題，他們不見得會去聽電台買藥，但是會自己去買坊間流傳的秘方，這邊還蠻需要醫生或藥劑師的協助，希望每個星期有醫生或中醫師能下鄉當義工醫師，說服力會比我們服務人員還好。有些實習醫生，第一年住院醫生時會下鄉服務。

Q：餐飲服務中是否有外來阻力或助力？如何解決？

A：個案本身服務認知的問題，個案本身覺得有需求送餐這項服務，會覺得理所當然的享有這項服務，但在社工實地評估後，個案家庭健全，我們就會跟個案解說這項服務所需的資格，以使用者付費的觀念，這觀念有漸漸在改變，但有些長者說，如果協會不補助他們就不吃，可是長輩明明就有需求，但就不符任何可補助的資格，像一餐只要 35 元，但長者就一定要公部門付費，無法接受使用者付費這觀念，政府補助有限，使用者付費這觀念一定要執行的，志工都會跟服務個案解說符不符合資格之間的差別在那，久了之後不到緊要關頭，不得已時長者有需求還是會付費的。

Q：龍眼林福利協會目前送餐服務約有多少人？又還有多少需要服務的對象？

A：目前有在送餐的有 106 位，這些是全使用送餐的部份，如果算上活力站或集中式用餐（社區·關懷據點）全部算下來大概有 200 位左右，除特定節日外休息外，其他時間都有送餐，協會一年的送餐工作天數約 350 天左右。

Q：龍眼林福利協會在送餐服務中投入多少人力？·物力？·財力？

A：人力的部份：約 9 位，

物力的部份：廚具·善心人士捐的油·米，協會外面種的菜還有  
協會員工自己菜園種的蔬菜。

財力的部份：大眾的捐款，方案的申請像十年長照，中寮鄉公所老人暨身心  
障礙的送餐服務的方案補助，永齡基金會送餐服務補助。

Q：餐飲服務您認為對鄉親有何好處？

A：第一個最直接的部份是長輩有穩定的餐食可用

送餐員每天二次的送餐雖然短短的打招呼，但對老人家也是一種關懷，如果  
長者有什麼不舒服的話，送餐員可以馬上的反應跟協助，家屬在外面工作，中午  
還要趕回家煮給長輩吃再回去工作，這樣是很麻煩的一件事，在社工實地訪查  
時，覺得長輩真的有需要，我們就會開案送餐，這樣家屬就不用還趕回來煮飯，  
協會煮的菜色是少油低鹽，這樣對老人家的健康也比較好。

Q：對餐飲服務您認為該如何才能真正做到最好的服務？

A：送餐給長輩，願意吃獲得營養這就是最好的服務，如果長輩不吃營養攝取不  
足這樣也是枉然的。

- 一、訪談對象：南投縣中寮鄉龍眼林福利協會 楊喻惠
- 二、職掌：工作人員—關懷據點 老人日托服務，年資有四年
- 三、訪談起迄時間：103年10月07日上午9:40~10:30
- 四、訪談地點：南投縣中寮鄉龍眼林福利協會辦公室
- 五、訪談者編號：F05

Q：中寮鄉目前老人服務的需求如何？

A：現在有在做的是送餐.日托.關懷據點.最近這幾年增加健康促進活動：

送餐的部份：需求滿多是身障，像長者或身障者沒辦法自己備餐者，如有便當送到家裡就會覺的很便利又安全。

日托的部份：其實對於老人家他們，地震之後心身安寧程度有很大的助益，因為有了日托，讓他們心寧才可以安頓下來，他們才可以一直持續的參與許多年。

關懷據點部份：是比較針對社區一般老人家，他是可能還有在工作或者是平常自己獨居，自己有維持一定的生活能力部份，我們就提供定期的訪視跟關懷，所以其實也會讓老人家覺得雖然他獨居，可能子女也都住在外面也常連絡，可是平常覺得住在這裡不會沒人關心，如果這些老人生活或身體狀況有一些改變，需要申請一些社會福利的諮詢，他們不會求助無門，因為我們志工去訪視，會提供一定的資訊給這些有需求的長者。

健康促進及樂齡學習中心的部份：是延續關懷據點及日托的基礎下去做的，在沒有辦老人相關活動及福利的社區，我們去把那些老人家找出來，所以老人家從一開始的懷疑及不知道來這社區活動要做什麼，到後來慢慢老人家接受到知道要做什麼，後來老人家參與都滿穩定的，都會踴躍的參與覺得這運動很重要，比較能區分運動跟勞動的不一樣。

我在龍眼林福利協會工作約五年了，協會服務的長者年齡層平均約七八十歲，也

是有五六十歲的，但比例不多，長者最高年齡大概是 93 歲，因為喜歡跟老人家互動，所以這份工作才能做的長久。

Q：龍眼林福利協會目前對老人服務有那幾種？投入人力有多少？

A：送餐，日托，關懷據點·健康促進全部人力約 22 人

人力經費來源有跟政府及民間單位申請（縣府·永齡基金會）其他大概由協會支出。

Q：在服務的過程中是否有任何困境？又如何解決？

A：進入社區時的一些人力需要協調（如使用社區的設備·場地·水電費等等）

Q：您認為農村社區老人家最需要的服務有那些？

A：老人家需要有人關懷、聊天、傾聽，中寮獨居長者還滿多的，或是老夫妻帶著身心障礙的孫子一起過，

健康的部份，會來協會都是比較健康的，身體比較不好的都申請外勞在家照顧，或送安養機構。

服務長者全部人數約 300 位左右。

Q：老人服務是多樣化的，老人有各人的想法，性格都有很大的差異，您如何讓長者們接納課程安排及順服？

A：長者都還蠻喜歡且投入老師安排的課程，每個月都會開班會，長者都會提出不同的意見，安排的課都以機能恢復為主，以比較有趣的方式請服務員或志工去操作，老人家比較不會有什麼不想參加的，但也要看每個社區長者的機能跟興趣不太一樣，所以要依照長者們適合的特性去安排課程，像南中寮那邊有一個社區幾乎都是阿公在看家，所以比較不會安排手工藝方面的課程。



比較多應該是他們之間一些相處上的問題，盡量不把個性不合的長者安排在一起。

Q：您服務至今對老人家的改變或健康狀況有何不同？

A：受到服務的長者會覺得比較有事情做跟快樂，像其他社區是後來才開始做健促活動，長者覺得在家也沒做什麼（都是給長者看電視），長者會固定來社區活動會比較覺得有事情做，不會像在家裡無聊，這是對長者們生活變化上比較有差別的部份。

健康狀況都會有服務員幫忙量血壓，會注意血壓跟用藥的狀況，有些老人家血壓都很高也不按時吃藥，服務員每次都會一直跟他說，血壓每次量都很高，到底有沒去看醫生拿藥吃??之後才有去看醫生跟吃藥，可以督促到長者，他們注意自己的身體的變化。

Q：您認為怎樣才能在農村社區對長者服務做到最好？比較健康嗎？

A：不見得會比較健康，因為年輕太過於勞動，導致老了以後，腳退化的滿嚴重的，所以不一定農村的長者就比較健康，而且教育程度上的差異，對於一些資訊上的吸收及接觸是比較有限的。

長者比較希望有人關心，給長者有一個表演的舞台，他們會比較有目標，其實像今年有一個很大的感覺，像活力站之前表演會比較吃力，然後都一直沒得獎，精神上就有一點點萎靡，今年表演水果的走秀後，有受到一些單位的邀請，就有一個比較明確的重心，如果兩個社區比較近的話，其中一個社區有課程活動的話就會一起參與，如果一個社區有課程活動另一個社區沒有，長者就會提出來說為什麼我們沒有一起參與，會激勵起長者們好勝的心。

還有到宅健促：一個月到宅健促會有二次，是針對失能及比較不願意到外面參加活動的老人或身心障礙者，就是把活動帶到家裡給他們做，最後還是希望長者們

能走出來社區跟大家一起互動，

有一個丫伯以前的身份地位還滿高的，退休後身體有些慢性疾病，導致機能比較不好就不想出門，就連朋友也都不願聯絡了，我們志工有去做到宅健促，在丫伯生日時還買蛋糕給他慶生，丫伯還滿感動的，有時去做健促也會找他朋友一起去聊天（就是鄰居）

到宅健促主要是幫助長者在家不會整天對著電視，志工會準備一些工具與長者們一起互動。

經費申請有包括聯合勸募（關懷據點·健促）·永齡基金會（送餐）；健促是 101 年後協會才開始做。



一、訪談對象(F06)：南投縣中寮鄉龍眼林福利協會 陳綦嬋

二、職掌：工作人員 一兒少服務，年資有三年

三、訪談起迄時間：103年10月15日上午10:00~11:30

四、訪談地點：南投縣中寮鄉龍眼林福利協會辦公室

五、訪談者編號：F06

Q：.龍眼林福利協會的兒少的服務現況需求如何? 而又為何想做兒少服務?

A：主要是以社區資源的整合，孩子的教育問題我們都可以介入，但關於整體社區，他是否正視孩子的教育問題，這就是一個課題，比如說我們教小孩子不要講髒話，可是其實他們家長的身教就沒做到（家長自己說髒話·喝酒·抽菸）這在社區來說，算是很平常的事，這是比較難改變的事，家長可能是失能的或是隔代教養，等於說中生代是斷層的，所以變成孩子沒有可以陪伴，所以我們才辦理兒少課輔服務，也有學生是身心障礙的，家長也一樣是隔代教養或是沒教養的智障，可能就把孩子留在身邊，可是這邊偏鄉的特殊教育是比較貧脊的，但家長又不願意把小孩送到外面的特殊學校，因為家長覺得工作完再接送孩子，這樣太累了，像身障的小朋友來協會，我們會教導他們適應團體及未來會遇到的一些事情，或是他們的優勢，會幫他們做一些連結資源，我們有 16 個學生裡就有 4 位身障者（口障·身障），這樣的比例還算滿高的，2 位過動兒不算在身障裏,但很可惜的是小朋友到國中以後就沒辦法繼續在接受兒少課輔這項服務。

自閉兒不是家庭的因素是算先天的遺傳。

過動兒是來自整個環境或家庭的教育方式，小孩子算是沒有很多時間在活動的，加上家長又是沒有特殊教育的專業，所以就變成說小孩子很容易就有過動的傾向，過動一方面又是來自於家庭是有問題的，所以小朋友是靜不下來的（專注力不集中·動作反應比腦袋思想還快）在團體生活裡，變成是一個惹麻煩的問題，

很難被正視到這個孩子是聰明的，相對他的優勢就沒被挖掘出來，這是需要一直訓練他規範他的，讓他學會自制。

兒少課輔裏的身心障有 4 種：語障·自閉·身障·學習遲緩。

Q：在服務的過程中有否受到阻力或困境??

A：我也是覺得教養的智能水準水平不高吧，所以會有一些反彈，如果有學生在附近或社區玩，他們就會要求小孩子乖乖的學習，可是小孩子就是好動的呀，對小孩子的容忍度沒那高，覺的小孩就是要乖乖的，我做兒少今年是第四年了。

Q：分析目前中寮鄉兒少服務的需求是什麼? 如何處理?

A：比較急迫的應該是特殊教育資源的介入，我必需坦言說，今天身心障礙的問題，其實是因為他們家長教養知識不足，家長可能有藥癮酒癮，所以他們在生產過程容易有身心障礙兒的比例滿高的，但特教資源又沒進來，我們有調查過全中寮只有三位特教老師，而且特教多半都不是特教背景的，學校可能都找不到特教老師，所以就用不同課系的老師來代替，所以專業的特殊教育是缺乏的，我們去年也有找一位自閉症醫師來談，因為早期療愈是國小一年級以前，可一年級以前是採用到宅服務，可能一個星期一次約二個小時左右，重點是家長有沒這個意願，學習想要好好的教小孩，但其實是很少的，相較是在都市如果生出這樣的小孩家長會比較積極去醫院做復健，但偏鄉大部分都等待著早療協會的復健師來訪，但上了小一以後就沒了，就由學校去申請巡迴輔導老師，這就是偏鄉跟都市的差別，偏鄉的資源是缺乏的，但也不能因此忽略這些身心障礙者小朋友的學習意願。

Q：中寮鄉目前是否有其他單位或學校做兒少服務?

A：現在我們只有做北中寮，其實南中寮也很需要課後照顧這個資源南北中寮

的困境其實都差不多（外藉配偶家庭）外藉配偶多半都離開，小孩就變成失親，爸爸可能是失功能就變藥酒癮沒辦法顧，媽媽又離開，多半就變成隔代教養（丫公丫嬭）在顧，丫公丫嬭能提供的就是物資（能吃飽·睡穩）至於其他的就沒辦法了，所以南中寮也是需要課後照顧的介入。

Q：兒少服務是否是一個很難做的服務，服務中或現今有何感想？

A：缺人力，經費

我一開始在做兒少服務時有問過，那時候南中寮還有教會，學校有夜光天使（留校到七點多）一個學校的名額大概只月二十幾位左右，比例有一半以上應該都是教育部定義的弱勢家庭，而且夜光天使一個星期也只有三天。

Q：您認為在農村社區要怎樣才能做到最好的兒少服務？

A：這個要回到社區經營有沒正式到孩子是需要照顧，因為我們是外來工作者，我們所看到的是 921 地震後，這個中寮社區居民有點習慣仰賴外界的資源，他們不是不做但是資源進來他們就會跟著做，所以變成說人講他們才做，比如說農村發展休閒農業區他們都會參與，可是目前沒有人去說來做兒少，所以他們並不會去察覺是需要特別照顧的，再來是因為家長都是丫公丫嬭，會覺得小孩平安長大就好，所以他們不太會去意識到是城鄉差距，小孩子的教育資源是有落差的，他們比較中規中矩覺得學校做什麼就跟著做，所以會變成說，這裡的學校很積極的在連結資源，但社區居民要有共識家長也要身教跟言教，這樣農村社區的兒少服務才做的起來，不然會變成學校很吃力很辛苦的在做。

Q：兒少問題是多樣化的，您是如何做分析及管理、教育、輔導？

A：其實我們都會針對小朋友的個別行為，會做個別處遇·計畫，每個小朋友都會有，比如剛提到的言障或學障我們會去擬定短·中·長期，個案會有個案處遇，

另外也會有團體工作會因應他們，如剛好這些小朋友他們爸媽離婚·喪親，他們對爸媽的認同情緒有落差，就會做這個小團體的諮商治療，會因應小朋友的需求會做個別跟團體的課程。

少年也是，可以上一些他們行爲的自我優勢探索，他們多半都不喜歡讀書，要找出他們的優點有助於他們的自我成就感，就比較不容易誤入歧途，所以我們會應該小孩子的需求去做處遇計畫，家庭這部分我們會去跟家長討論，但其實最困難的是家長這方面，因有時跟家長討論好但私下又不一定做的到，所以家長這方面還是更需要努力。

對我們工作者而言，看到的是這群孩子很有可能會落他們爸媽的循環，就像他爸媽怎做小朋友就怎麼學，小朋友比較不會學丫公丫嬭，因爲丫公丫嬭是務農，但他爸媽可能就用一些比較取巧的方式生存，但也有些爸媽是在做勞力的，小朋友就覺得不用認真的念書，以後就跟爸媽一樣做勞力工就好了·再領政府低收的津貼，所以我們協會才會給小朋友上很多課也帶他們出去擴展他們的視野。

一、訪談對象：南投縣中寮鄉龍眼林福利協會 黃素美

二、職掌：工作人員 一產品銷售，年資有三年

三、訪談起迄時間：103年10月15日下午15:00~15:40

四、訪談地點：南投縣中寮鄉龍眼林福利協會辦公室

五、訪談者編號：F07

Q：您在協會是負責農產品的銷售，算是第一線面對消費者，協會每年參加政府部門或是民間企業舉辦的展售有幾場??成效如何??

A：每年協會大概會參加十到十五次以上，像勞動部的多元就業方案，會辦一些小型的活動展售，舉辦的地點還滿多的，包括台北市、台中市、高雄市，不過也要看展售地點的位置，還有每年也會在南投縣的茶業博覽會展售，一次的展期就是八至十天，效果很不錯，每年都有回購的顧客，另外也會在每年尾牙時到企業舉辦的尾牙展售，這樣的展售效果更好，因為協會是推動社會福利，屬於公益性質的購買，企業的同儕購買意願就很高，協會常用的行銷工具有那些媒體的廣告（電視台·廣播電台·平面，雜誌），公共關係，還有在公部門有做節日的專刊，協會也會上去宣傳，對於協會的品牌曝光很有幫助。

Q：每年舉辦的龍眼季對協會所帶來的行銷效益如何??是否發揮直效行銷和促銷的功能??

A：龍眼季到現在已經算是常態性舉辦的，每一年都會有一些遊客或是消費者在這段時間，到中寮鄉來，參加龍眼季也回來購買我們的產品，而且很多人在龍眼季開始之前就在詢問「龍眼季什麼時候開始呀??」像現在是中寮鄉公所，協會，龍眼林休閒農業區三個單位輪流舉辦，是每年都要辦的一項活動，對地方跟一直購買協會的消費族群的一個促銷的機會，現在透過龍眼季的活動可以帶來一些新的顧客，也會讓舊的顧客回購，大概是新的顧客佔三成，舊的顧客佔七成，除了是現場來的顧客，也有電話和傳真訂購的顧客，

但是每年累積起來而且一直有成長，所以成效非常好。

Q：組織常用的行銷工具有那一些？您覺得那一種行銷最有效??最容易將產品賣出去??

A：我們常常出去參加展售及接待到協會參訪的顧客，主要的是直效行銷或顧客關係行銷這二個，是協會比較容易做的，我們是透過現有的顧客介紹，也就是顧客吃了我們的產品，覺得好吃會再介紹給其他的顧客，所以總幹事常說~要開發一個新的客戶，要花一百分的努力，但舊客戶再回購的話只要二十分就夠了，要開發新客戶不如把舊客戶好好的管理，由舊客戶再開發新客戶，所以我們在顧客行銷管理這點，從產品寄出後，我們在三天內會再做追蹤，在一個星期或10天以後，再打電話問產品吃了沒?? 有沒什麼問題?? 一個月後再做簡單的產品問卷調查，如有新的產品出來，我們也會發訊息給客戶知道，這樣消費者才不會把我們忘記，另外也會跟顧客強調，協會是將行銷產品後的利潤再回饋到推動中寮鄉的社會福利，不僅照顧到中寮鄉的老人，也幫助中寮鄉的農民。

Q：您常參加一些農特產品的展售會，得到顧客對於協會產品的回饋，您覺得如何將協會的產品做最好的行銷??

A：協會的產品是屬於農產加工品，農產品的特性就是量少而且有季節性，像梅子的產季是在每年的二至三月，龍眼蜂蜜的產季在三至五月，荔枝和龍眼的產季在八-九月，洛神花的產季在十一月，所以農產加工品的屬性跟一般商業化可以量產的產品沒辦法擺在同一個水準來看，我們在開發產品的時候，也是以我們可以掌握的產量為主，我們的做法是會將產品的產出跟商業市場上的產品做一些區隔，如果不做區隔的話，我們的成本一定比別人高，因為我們的量小沒辦法跟大廠來比，所以我們只能用地特有的特色及好的品質來取勝，雖然行銷人員會比較辛苦，協會還是不會放棄堅持好的品質，以維持顧客的信任及口碑。



一、訪談對象：南投縣中寮鄉龍眼林福利協會所服務的老人

二、年齡：女 82歲(匿名)

三、訪談起迄時間：103年10月21日上午10:00~10:30

四、訪談地點：南投縣中寮鄉龍眼林福利協會辦公室

五、訪談者編號：F08

Q：您有參加龍眼林福利協會的送餐服務??日托服務?? 關懷據點服務??或是最近這幾年增加的健康促進活動??

A：我有參加協會的日托服務，因為我住在南中寮，所以有參加協會的日托服務，每天早上來參加活動，時間很快就過去了，而且在協會吃過午餐才回家，協會舉辦這些活動對我們這些老人家真的很好，固定來社區活動會比較覺得有事情做，不會像在家裡無聊，而且也可以和其他人聊天，覺得一天很快就過了。

Q：協會的日托服務有一些什麼活動??您都有參加嗎??覺得辦的好嗎??

A：協會有舉辦很多活動，比如養生瑜伽、香蕉花布包教學、阿嬤ㄟ灶腳，也會有照護預防、銀髮體適能、福佬客文化的課程，也有老師教我們唱歌、跳舞，活動很多也很有趣，每天來協會這裡都過得很快樂。

Q：您覺得協會在農村社區對長者的服務做的如何？您的身體健康有幫助嗎？

A：我自己年輕時是種水果的，因為太過於勞動，現在腳退化的滿嚴重的，但是來參加協會的日托以後，每個老師都很親切，常常關心我們有沒有吃飽??今天心情好嗎??我覺得來這裡的每一天都很快樂，其他有來參加日托的老人也是這樣，我在這裡有很多朋友。