

策略性行銷於非營利組織與企業合作勸募之運用

何素秋*

台灣兒童暨家庭扶助基金會 副執行長
東海大學社會工作學系 博士班研究生

摘 要

近年來由於新興的非營利組織林立，競相募集資源，又在大環境經濟不景氣下，使募款的工作雪上加霜，財源的籌募形成多數非營利組織的艱難任務。傳統的募款方案通常以活動的方式規劃，需投入許多時間、志工人力及活動經費(成本)，為高投入的募款工作。這類募款方案對於需投入密集人力於直接服務且缺乏公關專業人才的非營利組織而言，無疑地瓜分了專業服務人力，間接影響服務品質。

有別於傳統募款的不同方式，如何在有限的資源下以最低的人力及經費投入而達到募款目標，可行的途徑為尋求企業的挹注或合作募款，並運用策略行銷的概念設計募款方案。其目的在於借力使力，運用企業的內部通路、公關專業及既有的廣告行銷預算，以最小的投入創造高產出的勸募成果。

本文擬以策略行銷的概念及募款實務工作的經驗探討非營利組織如何運用策略行銷的概念與企業合作募款，從組織的使命、經費需求分析，到情勢分析、尋求企業合作、評估行銷募款環境、共定募款目標，以致募款策略的規劃、執行、控制的過程，進而建檔管理捐贈者的資料並與之建立長期的關係。除維繫資源不流失外，累積每一次的募款方案新的資源，其扇狀向外延伸的效果，日愈擴大資源及通路，使組織有充裕的經費，掌握自主權，穩定組織的運作及發展服務使命。

關鍵詞：策略性行銷、非營利組織、勸募、企業合作

*聯絡地址：台中市民權路 234 號 12 樓，聯絡電話：04-22061234#301、0937-716798，電子郵件：betty@ccf.org.tw

壹、前言

早期的非營利組織處於政治及經濟為前提的社會中，常被視為只是社會邊緣的產物，僅能發揮輔助的功能，未能扮演舉足輕重的角色。隨著社會的變遷及多元化，愈來愈多的社會問題與需求仰賴非營利組織提供服務及發揮功能，非營利組織逐漸蓬勃發展，已然為社會不可忽視的重要力量。

根據 Weinstein(2009)提出的資料，美國的非營利組織已超過 1,480,000 個，其中，慈善團體(charity)超過 800,000 家。在國內的情形，近十年來多型化的非營利組織林立，依據內政部統計，2009 年止，國內立案的非營利組織數目達 31,678 個。該數字尚未包括未立案的非營利組織，如慈善會、功德會等，總數超過 100,000 個(王士峰，2008)。不論國內外，非營利組織的迅速發展可見一般。

非營利組織所需募集的資源不可小覷，美國的公共慈善團體的歲入約占美國國內生產總額(gross domestic product)的 8.5%，慈善捐贈約占 2.2%的美國國內生產總額，最近一年的慈善捐款總計超過 3,060 億美元(Weinstein, 2009)。台灣的狀況，非營利組織的年平均產值高達 3,700 億，接近全國 GNP 的 4.0%(王士峰，2008)。足見非營利組織對社會或經濟的影響，是一股不容忽視的力量。但相對的，如何募集充足的捐款或經費，也是非營利組織重要的挑戰與負荷。

足夠的資金來源是支持非營利組織發展服務的關鍵，除政府或企業資助設立的非營利組織有穩定的財源外，募集資源幾乎是非營利組織的重大任務。國內的非營利組織規模大小懸殊，小規模的組織因有限的財源，通常抱持著有多少錢做多少事的態度，或常聽聞將募款不足歸因於少數大型組織是吸金團體，吸走了大多數的資源，此觀點值得反思之處在：(一)若大型組織不再募款，捐款人是否就會將捐款流向其他組織？(二)大型組織並非一開始就是資源充足的狀況，也是從有限財源中逐漸成長而來，將募款成效單一歸因於大型組織的優勢，或許是一種迷思，募款的知識及策略也許才是關鍵所在。

從實務工作的觀察，社會福利團體在募款方面的困境：(一)募款知識及策略不足：普遍中小型組織以傳統的活動、電子信函或組織內部刊物募款，或被動地等待捐款人主動捐助。傳統的募款活動，如常見的園遊會、義演、義賣、募款餐會等，此類方案若有周延的規劃及執行的控管，固然可達成預期的募款目標，但需投入高經費成本、許多籌備時間、志工人力等，為高投入的募款工作。電子信函或組織內部刊物大多數針對目前的捐款人或對組織已知的公眾，不易擴大通路及開發更多新的捐款人。(二)缺乏公關募



款的專業人力：只有少數大型組織設置公關募款有關部門或專業人員。在絕大多數缺乏公關或社會資源專業人員、專責部門的情況下，社會工作人員常需兼負募款工作及責任，除募款知能不足外，無疑地瓜分了社工專業服務人力、時間，間接影響服務品質。

(三)募款的成本高：不論以活動或行銷的方式募款，都需要不少成本，雖然大眾傳播方面，有若干公益管道露出機會，但效果有限。

募款的策略是多元的，以行銷方式募款已成趨勢。社福團體如何在前述有限的募款專業人力及經費投入，創造較高的募款成效，與企業合作勸募，或為可行的途徑之一。與企業合作勸募相較於企業直接捐款，合作勸募具有若干優勢，通常企業的狀況：(一)設有公關行銷部門及專業人才：大型企業內部的行銷人才通常具備頂尖的專業行銷企劃及執行力。(二)廣大的通路：企業的顧客及員工、協力廠商通路，為可開發的捐款人或可動員的勸募資源。(三)有廣告行銷的預算：社福團體若能搭上企業的廣告行銷便車，除提高募款成效外，同時提昇了組織形象的能見度。與企業合作勸募，應有助於創造低投入而高產出的勸募成果，並能擴大引進企業通路的新捐款人。

企業若能與社福團體成為公益夥伴關係，在企業方面的具體效益包括：(一)提升企業的名聲與形象；(二)對於企業產品的認識與品牌的認同；(三)企業員工對企業認同的增強；(四)資源投入的乘數效果。在社福團體方面的具體效益則包括：(一)會務推動的助力；(二)組織運作能力的提升；(三)強化組織的能見度與信譽(陳瑩蓉，2003)。從募款的實務經驗，在雙方合作勸募方面，對社福團體的助益包括：(一)支援行銷募款專業人力；(二)提昇募款專業知能；(三)降低募款成本；(四)擴大募款通路；(五)增加組織的能見度；(六)引進新捐款人。

運用策略性行銷概念與企業合作的勸募方式，在國內的社福團體中已不乏實例，如聯勸、家扶基金會等。策略性行銷的概念可協助社福團體在尋求企業合作及規劃行銷策略的過程中，有清楚的思維及步驟，指引規劃的有效性。本文擬以策略性行銷的概念並結合實務經驗，探討社福團體如何運用策略性行銷的概念與企業合作勸募，從組織的使命、情勢分析、尋求企業合作、評估行銷募款環境、共定募款目標，以致募款策略的規劃、執行、控制的過程，進而將捐贈者的資料建檔管理，與捐贈者建立及維繫長期的關係。其目的在於借力使力，以最小的投入達到最大的募款成效。祈藉由上述的探討，能對社福團體的募款工作有所助益，組織若有充裕的經費，較能掌握自主權，穩定組織的運作及永續發展。



貳、使命為募款的基礎

非營利組織的存在與企業不同，不是為了利潤，而是為了理想，因此使命尤其重要，組織創設與存在的目的即是使命(司徒達賢，1999)。通常使命宣言所陳述的重點如下：(一)宗旨：組織的存在目的及所欲實現的成果；(二)任務：為達成這個目標所運用的主要方法或業務(方案、行動、服務等)；(三)價值觀：引領員工達成組織目的之原則或信念。因此使命的宣言綜述組織的「所是、所為、與所由」(what, how, and why)(Allison & Kaye 著、蔡美慧譯, 2001)。意即非營利組織的使命在宣示：(一)組織成立的目的；(二)為那些人服務及提供那些服務；(三)這些服務對受服務者的價值；(四)滿足受服務者那些需求；(五)組織本身為何有能力可完成工作任務等。

從前述使命的定義觀之，包含對案主與服務及組織兩個層面的意涵，一般社會大眾在觀察社福團體是否值得捐款或支持時，通常亦從這兩個面向來檢視組織。Weinstein (2009)認為成功的募款除了技術層面外，尚需有強而有力的組織，最有效能的非營利組織是強而有力、使命為基礎且有良好規劃的募款方案。Weinstein 更進一步提及如何檢視組織是否值得捐助的六個步驟：(一)對使命有清楚的領悟；(二)強化組織的服務；(三)強化董事會；(四)保留對社區的洞察力(建立積極的社區回饋機制)；(五)發展董事會與員工之間相互尊重的組織氛圍；(六)發展活躍的志工團體。顯然地，使命、服務被認同及組織有良好的團隊與運作，並保持對社區與民眾的敏銳性溝通，才能獲得民眾的支持。

但是必須認清使命無法獲得所有社會大眾支持的事實，因為民眾個別有其對特殊對象、社會議題的關切傾向，或對組織及服務的特別興趣或情感，進而支持及參與服務。因此，界定與組織相關的公眾是重要的課題。Grunt & Hunt 認為對組織產生影響，或組織行為會對其產生影響的同質性小眾，即是與組織息息相關的「策略性公眾」(strategic publics)(江明修，2002)。組織可進行對支持者(即相關公眾)的分析，如善用已捐助者的資料分析或規劃研究案，界定支持者的特質。從行銷的觀點來看即是市場區隔的概念，進而開發潛在的支持者。「策略性公眾」可從內外部環境探討，內部的公眾包括董事會、員工、志工；外部公眾包括社會大眾、政府、企業、媒體等。

內外部環境的相關公眾對使命認同的程度，將影響其對組織運作的支持及投入。爰此，社福團體應做好內外部的公關。經由以使命為基礎的公共關係經營，並維繫現有支持者及開發潛在支持者，以逐漸建構及擴大支持網絡，意即擴大通路，即在為募款工作奠基。當組織的使命及勸募計畫在內部公眾凝聚共識後，上下同心協力為達致目標而努



力，將充分發揮執行力，創造募款績效。同時使命若獲得外部公眾的支持，加上組織的信譽，會是募款工作很大的助力及優勢。基於前述觀點，使命不僅是社福團體的命脈，同時也是募款的基礎，使命及服務被認同，才有助於社會資源的挹注。

參、募款與策略行銷

專業資深的實務工作者暨學者 James Greenfield 表示：「募款是一種獨特的溝通形式。溝通是捐款者關係的科學技術(science)。」募款是一種科學，可被觀察、測量及分析；募款可被概念化為理論，假設的形式能被驗證、證實或反駁(Kelly, 1998)。爰此，募款工作不能單憑經驗，需要專業的知識與技巧。

一、募款的意義

非營利組織的經費來源，除政府及企業捐資設立的非營利組織來自稅收或企業的撥款外，其他大多數屬於社會大眾捐助類型的非營利組織或社會福利團體，募款工作就顯得格外的重要。資訊網路的迅速發展不過十來年，但帶來了募款方式的多元通路及新的面貌。傳統的募款方式，憑藉著經驗的傳承，需仰賴大量人力，口耳相傳，偏重單一活動的設計，缺乏募款成本、策略及管理的概念。

但現今的募款工作著重於募款管理(fundraising management)的概念，重視組織資金的長期發展(fund development)，強調策略管理，不僅關注單項的募款策略，另需有成本與管理的概念、長遠的服務及財源規劃，以及值得信任的財務管理機制，讓捐助者了解及認同組織的服務願景及專業能力，與捐助者建立彼此信任、長遠的忠誠(loyalty)關係，進而幫助組織穩定、持續地發展服務。

在規劃募款策略之前，必須先從捐贈的面向加以探討。以 Hopkins 及 Greenfield & Dreves 所提的「捐贈金字塔」(Pyramid of Giving)概念來看捐贈者與組織間的捐款類型，最底層為年度捐贈、中層為鉅額或特別的捐贈、塔頂層為遺產或計畫捐款(鄭讚源，2001)。鉅額或特別的捐贈、遺產或計畫捐款通常來自忠誠的捐款者，組織需要長期耕耘與捐款人的關係，促進捐贈者從認識、了解機構，到對機構的使命產生興趣與認同，進而參與組織的各項活動及勸募工作，最後願意鉅額投資或捐贈遺產，關心組織的生存及發展。大筆捐款雖然可貴，但缺乏穩定性或可遇不可求。年度捐贈則建立在較小額、固定、多數人的捐贈基礎上，應為較穩定的財源，可免去鉅額捐贈雞蛋放在同一大籃內的風險。



如前述，社福團體站在財源穩固的立場，募款策略的規劃宜以較穩固、小額的年度捐贈為基礎，並著力於長期資源的維繫與管理，再放眼於更高層次的捐贈。直接訴求企業的大額捐款，可能會有日後流失的影響風險，但與企業合作勸募，若以廣大通路、小額捐款為訴求，可避免大筆捐款突然終止的風險，同時增加新的捐款人，使組織的財源與經營較為穩定。

二、策略的意義

「策略」一詞已被普遍使用在各種不同的領域。柯林斯(Collins)字典對策略下了三種定義(Xavier 著、李茂興及沈孟宜譯，2002)：(一)採用一種計畫以達成目標，特別指用於政治、經濟或商業的領域。(二)規劃在何處佈署軍隊及武器，以獲得最佳軍事優勢的一種手段。(三)規劃達成目標的最佳方式，或在某種領域中達致成功的一種手段。Allison & Kaye (1997)提出「策略」是指組織所採用全面的、廣泛的工作重點或方向，使組織在面臨動盪或惡劣的環境時，能沈著應變，做出最佳選擇(江明修，2002)。司徒達賢(1999)認為非營利組織的策略是使命的具體化，也就是為了未來的理想，當前所必須採取行動的指導原則。從上述的定義觀之，廣泛的策略概念可運用在廣泛的組織及工作領域，指組織經過評估後選擇最能達到目標的計畫或手段。

由於策略的理論派別及學術研究非常豐富、廣泛，「策略」一詞難以用簡單的定義就能闡釋清楚其意涵。爰此，再以 Mintzberg 提出策略的五 P 定義(Mintzberg H., Ahlstrand B. and Lampel J. 著、林金榜譯，2003)，進一步探討策略的意義，茲將重點整理如下：(一)計劃(plan)：是一種計劃、方向、一種對於未來的指南或行動方針；(二)定位(position)：是一種定位，即尋找特殊產品在特殊市場中的地位；(三)視野(perspective)：是一個組織做事的基本方法，洞悉組織的內部及願景；(四)模式(pattern)：指「回顧過去行為」之差異，依據過去的經驗逐步形成各種模式；(五)技倆(ploy)：即想要以智勝過對手或競爭者的一種特殊謀略。

由上觀之，策略的形成是錯綜複雜的過程，需檢視過去及前瞻未來，經由充分的資料收集及分析、討論才形成策略。即便如此，策略仍非無往不利，因為策略規劃的問題或限制在建立於「未來是可以預知」的不確定性前提上。因此，策略是一種假設，必須辨識那些活動是促成期望結果或落後指標的驅動因素(Kaplan & Norton, 2001)。策略是否有效，除有形的數據和客觀的分析外，更建立在前瞻眼光、價值和理念、判斷和決心。其次，取決於許多外在環境及競爭因素，及組織內部的配合與貫徹、專業人力及靈



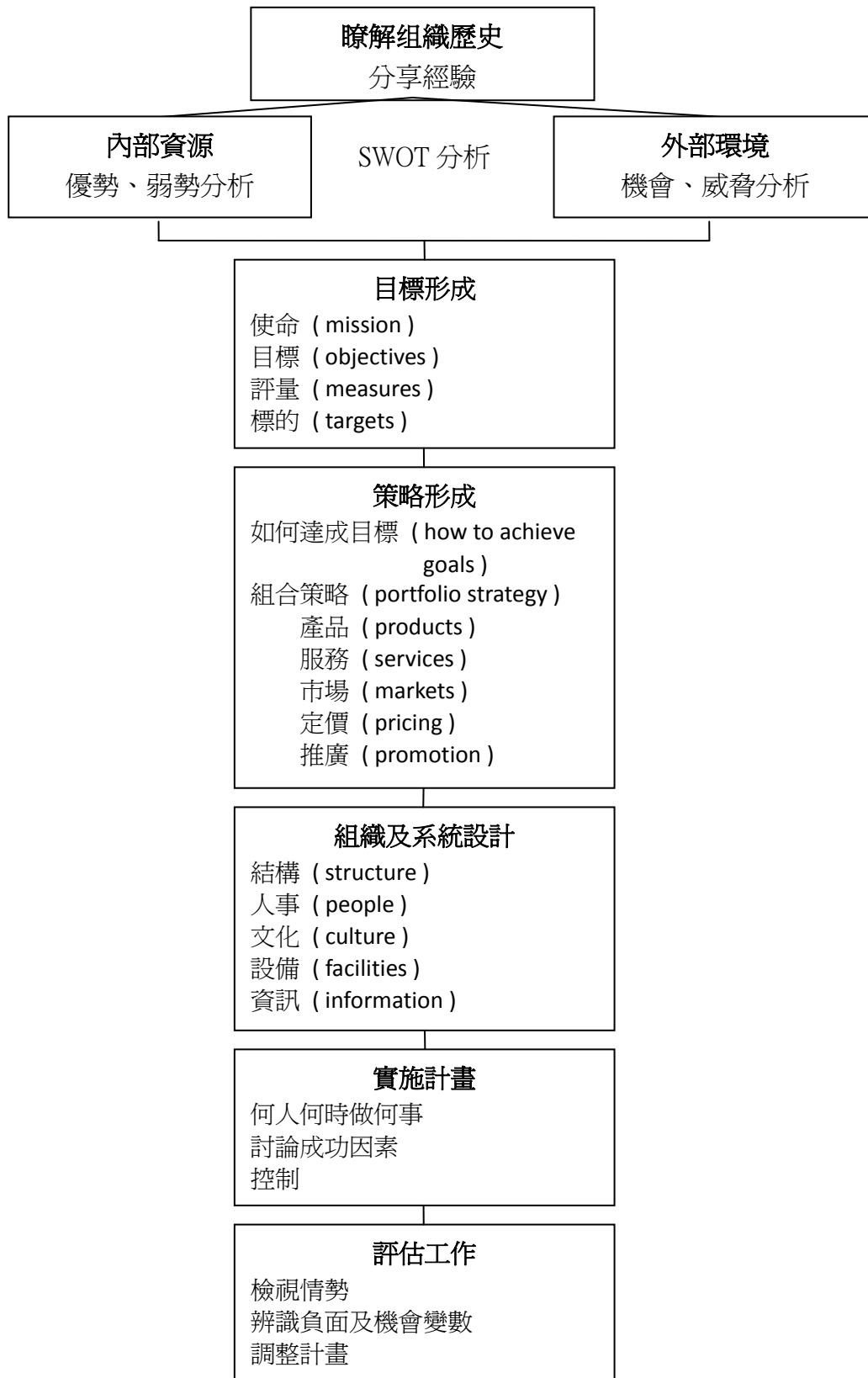
活反應力等。

綜合前述策略的概念及限制，策略規劃是一種動態的過程，策略是一種需要前瞻顧後、參考過去的經驗、承擔創意的風險及經過深思熟慮的計劃。規劃的過程中，必須思考可能面臨的各種狀況，須有隨機應變的機制，運用預測能力對可能的突發狀況預先作好反應的方式。此外，策略的擬定應評估外部環境及定位市場，同時亦須清楚組織內部，並有長遠願景的視野。策略也須思及競爭者可能的影響，如何在競爭中勝出或避開競爭對手的影響，以達致預期目標。

三、策略性行銷的概念

策略管理對社福團體而言，有利於組織趨勢的分析，可毫無拘束地即興創意，以及危機管理。在募款方面，以策略規劃的方法募款，或能提高募款成效。策略規劃如圖一 (Weinstein, 2009)。策略規劃運用於募款，需先從了解組織的募款歷史及經驗，接著進行組織內外部環境的 SWOT 分析，以形成募款的目標(包括募款使用計劃、募款金額、評量方法)。其後，充分討論達成目標的可行策略及策略的組合，包括產品、服務、市場、定價及推廣等元素，並規劃欲達成目標應有的組織設計、結構、人事安排、設備及所需資訊等。進而設計實施計畫，充分討論何人、何時、做何事，並討論成功因素及控制可能的困難與限制。最後做好評估工作計畫，包括充分檢視情勢、辨識負面及機會變數、調整計畫的備案等。通盤做好檢視過去、評估目前優劣勢、機會與威脅，並預測未來的限制與成功因素，使策略計畫做好控制並掌握前瞻性。





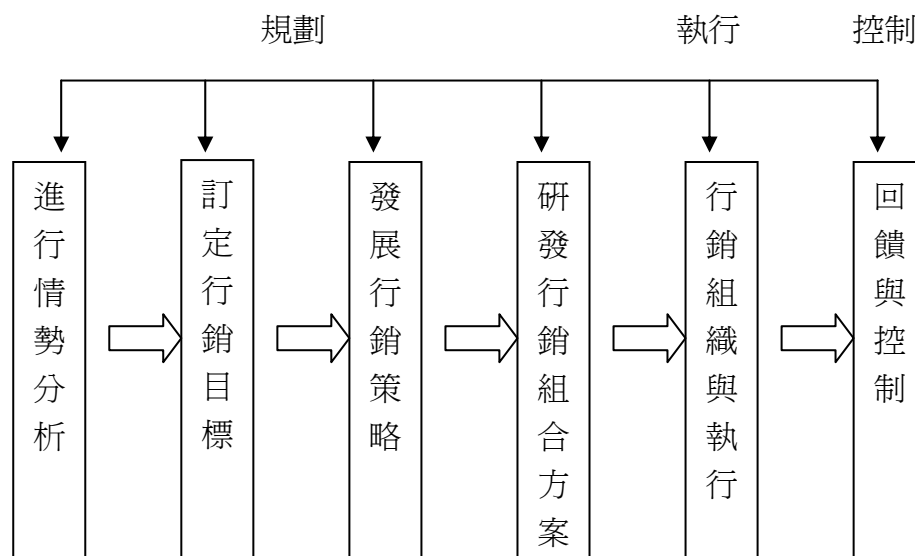
圖一 策略規劃流程圖(整理自 Weinstein, 2009)



再進一步探討策略規劃與行銷間的連結，行銷在組織的策略規劃中扮演非常重要的角色，行銷是一種強調顧客滿足的哲學，行銷的目的在經由顧客的滿足或滿意來達成行銷者的組織目標，它具有四項重要的內涵，即(一)顧客導向(customer orientation)、(二)目標市場(target market)、(三)整合的行銷(integrated marketing)、(四)組織目標(黃俊英，2002)。行銷的意義即在了解顧客的需求，界定潛在的顧客群為目標市場，發揮組織的整體行銷力量，促銷產品(或服務)，以達成組織營利的目標。

行銷雖然是從營利企業的環境中孕育和發展出來的，但自 1970 年代以來，愈來愈多的非營利組織採用行銷的概念及技術，進行募款或提高組織知名度。行銷運用於非營利組織，其基金發展(fund development)等同於行銷(marketing)，只是名詞不同而已。雖然學者有不同的看法，但非營利組織的使命與願景(mission or vision)等於產品與服務(products or services)、捐款人(donors)等同於顧客(customers)、捐贈(give)等同於購買(buy)(Ahern & Joyaux, 2008)。行銷強調顧客價值和顧客關係的創造，如何以有效的方法為顧客創造價值，將這些真實的價值提供給顧客，並和顧客建立良好長期關係，即是以市場導向的策略行銷。

行銷觀念與策略規劃實有相似之處，兩者觀念的結合，形成前瞻性、系統性的計畫。策略性行銷是落實行銷觀念的有效作法，策略性行銷的規劃與執行過程可分為規劃、執行和控制等三個階段，如圖二(黃俊英，2002)：



圖二 策略性行銷的過程(黃俊英，2002)



茲將三個階段簡述於下：

(一)規畫階段：包括進行情勢分析、訂定行銷目標、發展行銷策略、研擬行銷組合方案等四個步驟，說明如下：

- 1.進行情勢分析：內容包括目前情勢的說明、SWOT 分析、面對的主要問題、對未來的主要假定。
- 2.訂定行銷目標：針對內外部環境進行整體評估及 SWOT 分析後，訂定計畫期間所欲達成的目標。
- 3.發展行銷策略：包括進行市場區隔化(market segmentation)以選擇目標市場(target market)，針對目標市場的需要選定有力的競爭性定位，爭取目標市場的認同與向心力。
- 4.研擬行銷組合方案：行銷組合是指用來影響目標市場和因應市場競爭的各種可控制的行銷工具，包括產品(product)、通路(place)、推廣(promotion)、價格(price)等四項組合，稱為 4Ps。

(二)執行階段：建立一個行銷組織，除規畫外，分別負責協調、執行和評估工作。

(三)控制階段：行銷方案執行後，有時因內外部環境的變化，或規畫階段未能做好情勢分析，或人為因素執行不力而未如預期效果，必須有一個控制的系統以便因應。

綜觀策略性行銷的過程包括規畫、執行及控制等階段，規畫階段必須有周延的情勢評析，再訂定預期可完成的行銷目標，進而發展可行的策略、行銷組合方案。在執行階段需建立一個分工負責執行的組織，並有控管的機制，使策略行銷計劃按規畫流程的執行並控制，逐步朝目標邁進。若將此規畫的概念運用於與企業合作募款，社福團體可經由組織情勢分析，運用策略善用有利因素及克服不利因素，以說服企業合作，進而運用策略性行銷概念，以雙贏的互惠立場，與企業共同規畫行銷募款計畫。



肆、運用策略性行銷概念與企業合作公益勸募

近年來不少企業(特別是外商企業)越來越重視企業社會公民的角色,投入公益活動,一些知名的大企業甚至有配合企業形象或企業文化的志願服務使命,並主動尋求相關屬性的非營利組織,提供贊助或合作勸募。「權力」與「利益」是組織與組織間互動或合作所可能產生的現象(鄭怡世,2001)。同樣地,社福團體與企業之間的合作,涉及互換、互惠的溝通過程,常觸及雙方「自主權」的協調議題。鄭怡世(2001)針對組織與企業合作募款活動的互動模式,提出「權力模型」、「利益模型」、「力利模型」。「權力模型」:在組織與企業所提供的資源達到雙方所認定的平衡狀態時,才可能達到權力的平衡,否則便會產生支配或依賴的關係。「利益模型」:雙方要獲得正面的合作關係,放棄利益極大化的思考是重要的關鍵。「力利模型」:雙方所擁有的資源足以相互抗衡,合作過程中越能放棄自利的思考,則雙方較能產生正面的合作經驗。在合作談判的過程,以社會交換的觀念為基,以「力利模型」為準,致力於創造社福團體、案主、企業的需求均獲得滿足的多贏狀況。

與企業合作勸募能否具成效,Weinstein(2009)認為成功的募款需有「六對」(six rights)原則:(一)對的人(right person):用對的人去接近捐款人;(二)對的預期捐款人(right prospect):誰是最可能的支持者;(三)對的捐款額數(right amount):在訪詢捐款人時,先嚴謹討論捐款額數的訴求;(四)對的方案(right project):能引起捐款者興趣的方案;(五)對的時間(right time):當已建立正向的關係後,即是最適切的時間;(六)對的方法(right way):以篤定及通情達理的方式訴求捐獻。雖然上述指是六件事情,但關鍵在用「對的人」,對的人會做好其他五件事情的規劃與方法,勸募的過程,宜慎選負責人,並做好規劃、執行及監督控管機制。運用策略性行銷概念募款,與前述「六對」原則是不謀而合的。

運用策略性行銷概念於社福團體與企業合作勸募,首先需有具募款知能或經驗的工作人員,應有明確的服務願景及使命,評估為達致服務使命的經費需求,再經由組織及企業的情勢分析,媒合企業合作夥伴,經共同評估內外部的行銷募款環境後,擬定募款目標,選擇募款目標市場及策略定位,進而研擬募款行銷組合,規劃執行的組織及分工,即完成規劃階段。茲將策略性行銷概念融合募款的實務工作經驗,將之運用於社福團體與企業合作公益勸募,歸結以下步驟:



一、組織情勢分析

不論社福團體主動尋求企業資源或企業自主尋求社福團體合作，在媒合的過程，可運用策略的概念進行情勢分析。設計學派的策略觀點是策略形成過程中最具代表性的，該學派著名的 SWOT 分析概念已被廣為應用。SWOT 分析包括組織內部的優勢 (strengths) 弱勢 (weakness) 分析，及組織所面臨外在環境之機會 (opportunities) 威脅 (threats) 的分析。運用 SWOT 分析可了解社福團體及企業的「優勢」、「弱勢」、「機會」、「威脅」，以尋得適當的合作夥伴。

(一)社福團體內部情勢分析

鄭怡世(2001)提出組織與企業合作募款活動的「助力因素」及「阻力因素」。「助力因素」包括：(一)主事者的理念、能力、經驗與人脈關係；(二)企業組織的價值觀；(三)雙方互相對待的態度；(四)雙方組織的運作與能力。「阻力因素」包括：(一)雙方的價值觀與態度；(二)作業流程與立場的差異；(三)合作募款方案的管理(四)外在環境。

Ahern(2007)則認為捐款者對組織感到興趣的事務包括：(一)組織成就 (accomplishment)；(二)組織願景 (vision)；(三)服務認同 (recognition)；(四)組織效率 (efficiency)。與企業合作，從實務經驗宜再加入「互惠」的元素，如增加第五項「回饋潛力」 (feedback)。從前述五個層面，運用組織的 SWOT 分析，經由組織內部員工的共同思考、評估、分析，了解組織在募款工作的有利及不利因素，有助於組織「善用優勢，克服弱點，把握機會，排開威脅」，與企業展開協商合作募款計畫。

1. 優勢：

指組織擁有那些競爭力或能鼓舞企業或捐款人認同、支持的優勢。企業考量的因素偏重於(一)社福機構的信用與聲譽良好；(二)社福機構的管理與運作是否有效能；(三)社福機構之理念，與專業符合企業的核心價值與產品特質(翁慧圓，2009)。筆者綜合文獻探討，社福組織可經由員工共同討論或邀請專家參與，從以下層面檢視組織的優勢：(一)組織成就：良好服務品質的聲譽及組織治理形象；(二)組織願景：服務使命符合社會需求、服務創新；(三)服務認同：對服務對象的關懷、專業的服務模式、服務個案的普及性、組織負責人的良好形象及號召力；(四)組織效率：有效及廣大的服務網絡、建立財務透明與責信制度、組織成立已久且運作穩定、有專責的募款部門或菁英諮詢顧問、志工團體規模。(五)回饋潛力：企業公益形象助力、人力資源、捐款人及行銷通路、媒體資源等動員潛力。



2. 弱勢：

檢視不利於組織募款的各種因素，如未建立責信制度、服務品質及規模不夠、服務對象問題被認同的程度低、組織初成立、知名度不足、缺乏志工團體支持、缺乏專責的募款部門或人才等，都可能影響組織的募款工作或企業合作的意願。從組織的弱勢分析，可進一步討論如何克服弱勢的組織變革、引入專家顧問或具影響力的菁英資源、與其他組織策略聯盟等，以提高企業的信任及合作意願。

3. 機會：

指外在環境或情勢的有利因素，如社會發生和組織服務有關的重大事件、媒體對組織的認同與支持、企業所關懷的對象與組織的願景相同等。

4. 威脅：

指外在環境或情勢的不利因素，如處於大環境不景氣的影響、競爭者(同質性機構)多或強勢、募款專業比其他團體弱、其他團體正在做相似的募款活動等，都可能威脅到募款的成效或失去與企業合作的機會。

企業在媒合公益合作對象時，除組織的優勢外，有研究指出外商為求合作具有價值與效益，並避免結盟帶來的風險，企業會評估非營利組織的公信力、組織運作狀況是否良好、可靠，並期待非營利組織的理念與專業和企業的公益目標相符。因此比較具規模、長年運作良好或累積豐富經驗的非營利組織較會受到外商企業的青睞(陳瑩蓉，2003)。相對於規模較小、成立不久的社福團體，在尋求企業的合作過程較為困難，更需有 SWOT 分析的概念，評估接觸管道及方法，有策略地促進媒合的機會，如運用對企業具影響力人士的推介。

(二)對企業的情勢分析

知己知彼將有助於社福團體與企業建立關係及媒合企業合作夥伴。社福團體也可針對企業的性質運用 SWOT 分析，評估與該企業合作的優勢、弱勢、機會、威脅。如企業有良好的經營及企業形象、有頂尖的行銷專業人才、廣大的客戶通路、有過參與社會公益的經驗、企業認同社會工作或志願服務的意義、企業關注社會問題的對象與組織相似、企業主打的宣傳口號與組織的名稱或服務使命相近等，都是社福團體與企業接洽過程中可運用的機會。

相反地，如果企業的產品或形象不適合社福團體的形象、企業只想利用社福團體的慈善名義、企業不認同且不會參與社會公益工作等，為不宜或不利合作的因素。透過



SWOT 分析可幫助社福團體及企業媒合符合相互期待的夥伴，達到雙贏的局面。

二、尋求企業合作夥伴

一般社福團體在財源有限及秉持將經費儘可能使用於服務的原則下，缺乏額外的募款成本預算。尋求企業合作，不一定訴求企業直接捐款，運用企業的行銷資源、專業人力或客戶通路募款，加上一般企業均有既定的廣告行銷預算，若能借力使力，對企業而言，非重大的額外負擔，或可促成雙方均蒙益處的合作。

在尋求企業合作的過程，參考社會交換理論的概念，人與人之社會互動植基於理性與懂得計算得失的資源交換、互惠原則，接觸企業的管道與方法(整理自何素秋, 2003)：

(一)了解企業對社會公益的態度及服務項目：

社福團體可藉由讀報、刊物或透過網路，收集企業從事公益活動的動態及企業關切的社會議題。此外，主動選擇企業名單，並上網查詢企業是否附設非營利組織或企業曾參與那些公益活動，以做為與企業接觸的參考資料。

(二)善用「暖名單」(warm list)：

曾經捐款表示捐助者對該組織已有某些程度的認同，該捐款者即為「暖名單」。相較於從未捐款予該組織的人士即為「冷名單」(cold list)，表示對組織不認識或可能不認同。若從「暖名單」著手應較容易成功。因此，從組織的捐款名單中找出企業的暖名單進行合作，成功的機會較高。

(三)評估及尋找接觸企業的管道：

當已擇定欲合作的企業後，若該企業為組織的暖名單，可逕行接洽。若為冷名單，則可從組織的捐款人、顧問、志工團體等溫暖名單中尋求與該企業熟識或有接觸的具影響力人士，間接協助推介，或可獲得企業的信任，較有成功的機會。倘若無任何直接或間接的暖名單可協助，主動與該公司的公關企劃部門連繫，有行動即有成功的機會。

(四)準備周詳的組織簡介及計畫書：

不論向企業募款或尋求企業合作募款，都應備妥組織簡介資料及周詳的計畫書，向企業說明組織的使命、服務計畫對案主的意義、所需經費或募款目標、責信方法、組織內部的努力及行銷通路、媒體宣導計畫、對企業的角色及分工的期待等。周詳的計畫能獲得企業的信任及尊重。



(五)善用服務報告：

不論使用先進的高科技簡報或傳統的書面資料整理，都宜善用服務產出的資料，除具體的成果統計分析外，列舉若干成功的案例更具說服力。此外，服務相片、與其他企業合作的相片、媒體報導剪輯等，均能增強企業對組織的認識及認同，開啓合作的契機。

(六)募款是一種溫馨的工作：

募款工作的過程不是進行嚴肅的研究或議題，過於嚴肅或平淡無趣的簡報，難以引發感動。案主經由受助而改善或回饋助人的溫馨實例，更能觸動助人的心懷意念。募款的過程是感性的心靈對話，敘述故事是募款者常用的方法。

(七)傾聽捐款者或企業的需求：

組織也應站在企業的立場，在不違反倫理及合法、能配合的範圍內，主動回應企業的需求，如在企劃案中主動規劃合作案結束後的徵信工作，或加入讓企業同時也有能見度的設計等。傾聽、了解及適度回應或滿足企業的期待與需求，有助於彼此的合作及關係的維繫。

(八)建立信任及關係的維繫：

沒有信任就沒有合作的開始，友誼的建立可使工作進行更順暢，宜有固定的聯絡窗口，定期與企業溝通聯繫。

(九)主動才能創造合作機會：

主動去敲企業的門，推介組織的服務及企劃案，仍有成功的機會。許多大企業都設有公關企劃部門，主動連絡，亦能開啓一扇希望之門。

(十)使捐贈者感到更便利：

方便的捐款方式可提高捐款人捐款或企業合作的意願，組織有必要開發便於捐款的方式，如信用卡捐款、與全國連鎖便利商店合作就近捐款、網路捐款、ATM 捐款等方式。

綜言之，組織募款代表人在與企業合作的過程，應有策略地收集企業參與公益的資訊，評估有效的接觸管道及方法，並對募款工作具備適當的信念及談判技巧。此外，代表人應有行銷學的「交換」觀念，即是互惠的原則。交換是行銷學的核心概念，交換的產生是指雙方都擁有對方認為有價值的東西，在自由的意願下，雙方進行交易行爲，互



取所需，各自滿足。實務經驗顯示，企業參與社會公益是理性的的社會交換行爲，不僅滿足了企業履行社會責任之正當性，同時也是將節稅、廣告宣傳成本，回饋在弱勢者身上的雙重效益策略，從中所獲得之社會認同與品牌行銷效益，遠超過企業捐贈付出之成本(翁慧圓，2010)。交換理念的理解，使非營利組織在爭取外界資源時，不必覺得自己是仰人鼻息的依賴者(李麗日，2001)。爰此，社福團體也有自己的談判籌碼及立場，在與企業合作的態度，應保有適度的自主權，爲組織把關，評估合適的企業夥伴，或婉拒對組織形象不良影響的合作方案。

三、評估行銷募款環境

經由情勢分析及有方法地媒合企業夥伴後，宜先對企業、組織及外界的行銷環境進行評估。一般企業的捐助方式不外直接捐助金錢、實物，或間接提供企業內部通路、人力資源、廣告、智慧等方式，協助社福團體推動募款活動或提昇服務形象。長期獲得企業固定、直接挹注資源，雖可紓緩社福團體財源籌措上的壓力，但是對社福團體長遠營運而言，未必是正面的效應。過度依賴可能失去組織的自主性，或頓失重大資源而影響組織正常運作的風險。

運用企業的內部通路募款，可避免企業直接大額捐款的不穩定性。可經由策略性行銷募款的設計，透過企業內部的通路募款。如善用企業國內外的服務據點、網頁、給予顧客的各種刊物或通訊或企業內部的活動等通路，吸引企業內部顧客或員工認同非營利組織的願景及使命而付諸捐助行動，不論是顧客或員工的捐助，均來自個人意願的捐助，與企業直接大額捐款相較，可免去將所有雞蛋放在同一籃子裡的風險。

社福團體內部的資源或通路亦是重要的行銷環境，如服務據點、固定的捐助者或團體、志工、組織內部或有關團體的出版品或通訊、認同及支持組織的媒體等，均爲可動員及行銷的力量。外界環境的評估亦不可忽視，從大環境到目標市場的區隔及評估，均可能影響募款成效。如大環境經濟不景氣，不利於募款，以小額捐款訴求或較具可行性。此外，根據情勢分析組織及企業夥伴的優勢、機會，以評估目標市場，發展策略。

四、發展募款行銷策略及行銷組合

在分析企業、組織內部及外界市場的行銷環境之後，組織與企業得以共定募款目標，從而發展募款的行銷策略，如設計何種產品(服務與捐款型式或代言物)，諸如單純以服務方案爲訴求主體、義賣品、代言物(如各種 icon)，或運用名人代言、各種活動



設計等。不論以何種型式呈現，在廣大的社會大眾(顧客)中，不可能滿足所有人的捐款需求或期待，只能選擇某一部分區隔市場作為全力爭取的目標市場(target market)，行銷策略包括目標市場的選擇及定位策略。

為選擇目標市場，必須先根據某些資料或調查結果將市場區隔化，根據市場的需要選擇有力的定位，爭取目標市場的認同與支持。舉例而言，如果組織擬以某種動物的填充娃娃做為義賣或認養的產品或服務代言物，此類產品主要的顧客群應是兒童、青少年，以他們為主體的設計及行銷應較具效益，義賣或認養的金額宜以小額捐款為基礎，並可採取普及的策略方向。

接續下來的行銷組合方案需根據目標市場及定位策略進行細部設計。行銷組合指可掌控的行銷變數，含產品、價格、配銷、促銷等。將行銷組合的概念用於非營利組織的公益募款，產品可視為服務或代言物品，價格如同義賣、認養費用或捐贈金額的設計，配銷就像募款的通路或管道，而促銷即為募款的宣傳或推廣設計或方案。

在募款的通路方面可運用的策略有：(1)舉辦記者會；(2)企業內部通路：如網頁、各種刊物、通訊、員工、客戶、海內外的各分公司或營業處；(3)非營利組織內部通路：網頁、刊物、通訊、員工、志工、捐贈者或團體、各分事務所或分支機構；(4)舉辦推廣活動；(5)尋求連鎖店通路協助；(6)網路行銷通路：如尋求入口網站協助；(7)文宣品的設計及傳遞或郵寄；(8)媒體的通路：如尋求媒體資源協辦，或善用公益版面；(9)雜誌及出版通路的運用：如尋求各種暢銷的定期刊物協助刊登募款訊息，尤其考量讀者的市場地位，選擇主要訴求的對象；(10)主動尋求潛在可能協助的學校或其他企業、社會團體。另，在與特定的企業或團體合作募款方案後，若需另尋其他的通路協助，宜避免尋求同質性高的企業或團體，因為在企業界同業間的競爭劇烈，即使是公益活動仍然有所忌諱，以避免在不明究理的過程中兩頭落空。

宣傳或推廣方面可運用平面媒體、雜誌、電視廣告、電視節目、知名人士代言等宣傳方式，均具廣大的傳播功能。企業往往已有編列形象廣告計畫及預算，若能說服企業同意讓社福團體搭上廣告便車，不僅協助組織行銷募款方案，同時提高知名度，而企業若與享有美譽的社福團體同時具名，亦提昇了公益形象，其實是雙贏的局面，因此企業也非常慎重地媒合社福團體合作，以求相得益彰。

五、行銷組織、執行及控管

在完成募款的整體行銷規劃後，在「策略執行」的管理上，有三個重要的內涵：(一)



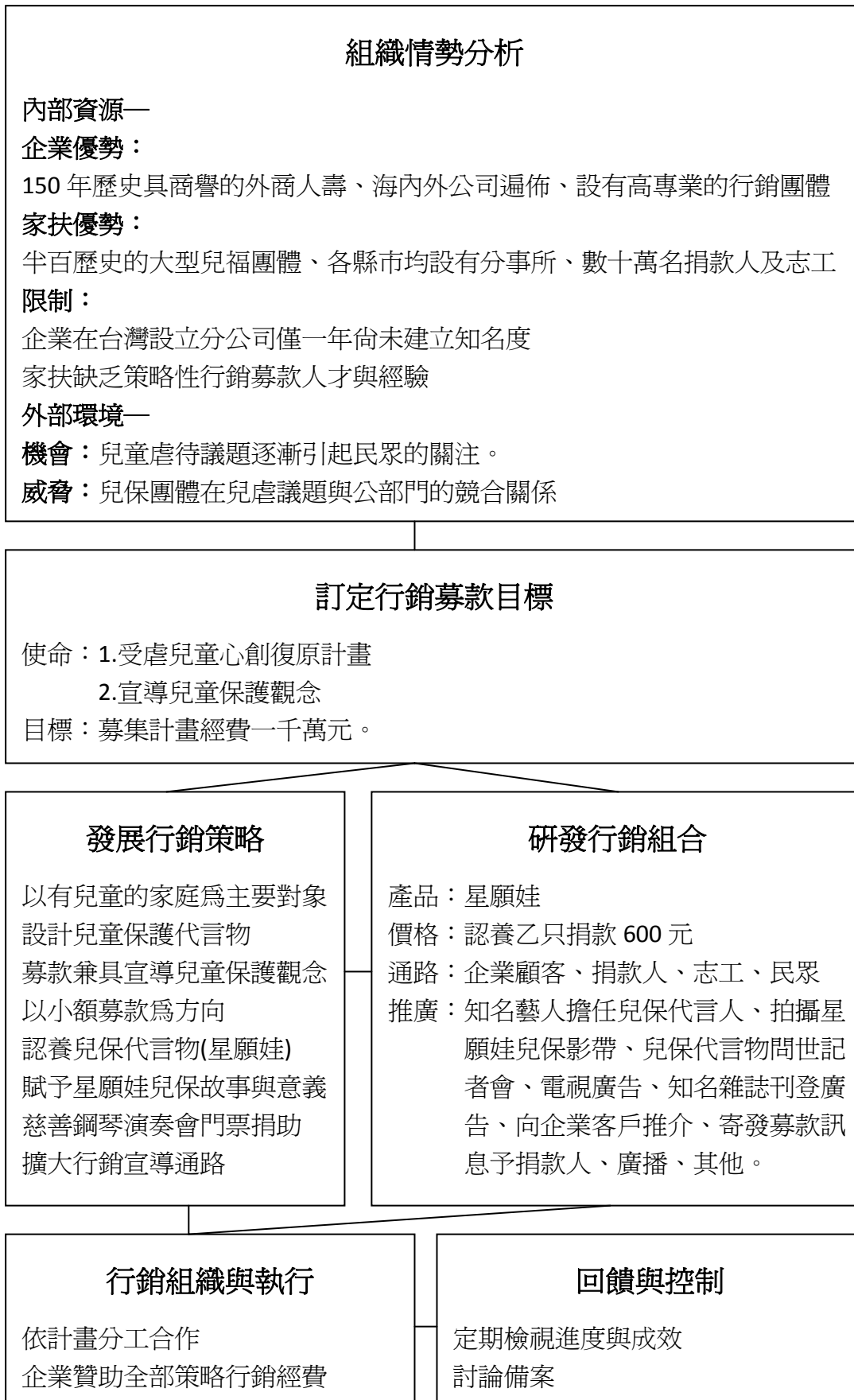
策略：組織能用一種與執行面接軌的語言來溝通及討論策略，讓策略成爲組織的核心議題；(二)聚焦：整合一切資源和活動朝向策略的執行與實現；(三)組織：動員所有員工用截然不同於以往的創新方式，經由分工的連結關係，各司其職，得以做最有效、最緊密的整合運作而落實策略的執行(Kaplan & Norton, 2001)。行銷策略的運作包括動員內外部策略性公眾、明確分工、依計畫期程及內容執行，並定期評估目標的達成進度，調整及監督，朝向目標前進。

綜言之，策略的規劃過程除需有充分的討論，凝聚共識爲可行的策略後，需有一個團隊或組織來分工推動方案，包括確定企業、非營利組織的負責統籌窗口、兩者內部通路及外界配合通路的分工、動員。計畫付諸執行後，有時因內外部環境因素改變、或策略形成過程中未能完成預測可能的變數及掌握面面俱到的規劃，或可能因人爲執行不力的因素等，而使成效受到影響。爰此，應有定期的評估、控管的機制，調整或增加因應策略。

伍、社福團體與企業合作勸募實例—家扶星願娃認養計畫

「家扶星願娃」是台灣兒童暨家庭扶助基金會(簡稱家扶基金會)運用策略性行銷概念，與某外商人壽企業合作推出的台灣第一個「兒童保護代言物」及募款的案例。該案於 2001 年開始推出，迄今累計超過一億元的捐款，超過五萬人次民眾認養星願娃，同時兼具宣導兒童保護觀念的功能。該案係以策略性行銷的觀念所規劃的合作勸募實例，如圖二：





圖二：社福團體與企業合作策略性行銷勸募實例—「家扶星願娃認養計畫」



一、組織情勢分析

該外商人壽在首次捐款予社福團體的過程，透過訪談評估若干組織後，要求提報服務計劃並經多方充分溝通後，決定捐款給家扶基金會，雙方開始成為公益伙伴。該公司從起初單純的捐款行為，在家扶基金會持續地維繫合作關係中，日愈參與及了解服務的內涵後，該公司表達進一步合作的意願，家扶基金會於是提出「兒童保護代言物」募款的構思，透過計畫書及受虐兒童的嚴重影響等有關資訊，說服企業認同兒童保護的使命與意義，及運用 SWOT 分析，說明合作募款對雙方的正面影響，透過認養星願娃，除協助募集兒童保護經費外，並可宣導兒童保護概念，同時每年累計一萬人次上民眾認識該外商人壽，形塑公益形象，不論案主、組織及企業均互蒙其利，終致達成合作的共識。

二、評估行銷募款環境

從 SWOT 分析，2001 年，家扶基金會是一個超過半百的老基金會，各縣市均有服務單位(23 所家扶中心)。以幫助貧困及受虐兒童、少年為主要對象，扶助國內外數萬名兒童及少年，並推展兒童保護宣導、處遇及安置服務。該外商人壽企業是已設立一百五十多年，歷史悠久，且為國際間第一個推出兒童保單的人壽公司。該公司以兒童為公益關懷對象，為一具有服務口碑的外商人壽，並在台灣各縣市設有服務據點。雙方均具有：長久歷史、組織信譽、關注兒童議題、公關部門、廣大的通路(服務據點、顧客、員工、志工、捐助人)等特質。

三、發展募款行銷策略及行銷組合

由該外商人壽出資聘請國內排行前十名的廣告設計公司，設計兒童保護代言物若干圖樣，經雙方票選，推出台灣第一個兒童保護代言物，並製造成撲滿型式，取名「星願娃」。以「認養星願娃」(祝福受虐兒童有希望的未來)小額捐款為訴求，並規劃星願娃回娘家的策略，使捐款持續不斷。此外，透過包裝紙盒宣導兒保觀念，兼具宣傳兒童保護及募款功能。

第一年製作一萬只星願娃，認養費每只六百元，目標一千萬元，包括：認養星願娃一萬只、星願娃回娘家、名人簽名造勢活動、慈善音樂晚會門票收入及義賣。募款通路與推廣方式有：平面媒體(星願娃問世記者會)、宣傳影帶、電視節目、造勢活動、DM 的運用、連鎖店通路、電腦網路、名人簽名網拍、雜誌公益刊登、企業內部通路、家扶



內部通路。

2001年以來，已累計一億多元的捐款，可謂小兵立大功。募款成本支出由該外商人壽負擔，第一年甚至提供數百萬元購買商業廣告，邀請明星代言，拍攝廣告影片，宣導星願娃，並動員企業員工向客戶宣導兒保觀念及推介星願娃。該方案具備幾項特色：(一)兼具募款及宣導兒童保護觀念功能；(二)募款的持續性較高；(三)建立在小額捐款，容易訴求；(四)多元策略行銷及通路；(五)雙方組織知名度提高；(六)帶動及吸引其他企業參與及捐款非營利組織的意願。在企業方面，該外商人壽的知名度及公益形象日愈提昇，業績亦蒸蒸日上。

陸、結語

非營利組織募款是爲了案主及服務使命，彼得杜拉克：「募款的目的是支持非營利組織可以順利實現自己的使命。而非使命置於募款之下。」(Drucker 著、余佩珊譯，1994)。募款應以社福團體的服務需求爲主導，說服企業認同服務使命。當服務品質及專業被肯定，合作的雙方才有對談的平等地位，相互尊重。惟，若缺乏策略規劃恐難以達致預期目標。彼得杜拉克：「徒有意志力不足以移山，推土機才行。在非營利組織的管理中，使命和計畫代表意志力，策略就是推土機。策略能將想法轉化成具體的結果。」(Drucker 著、余佩珊譯，1994)。社福團體在募款方面，使命與策略並重，才能提高募款效能。

就募款成本的面向而言，社福團體常未能編列足夠的募款成本預算，甚至無此類預算，若能獲得企業的鼎力支持，借力使力的過程，或能得到高成效的募款產出。在企業方面，原本就已編列廣告預算，在不需額外支出太多的狀況下，提供社福團體搭廣告便車的機遇，將同時達到企業形象廣告及公益形象的效果，雙方互蒙其益。

在社福團體與企業相互媒合的過程，從 SWOT 分析來看，服務規模較大及具高知名度的社福團體似較占優勢。相對的規模較小的社福團體尋求合作的過程較爲不易。雖然本文所撰述的是大型社福團體有效的實務經驗，未經嚴謹地研究過程，不一定能類推至中小型組織的可行性及有效性。但是就實務工作的經驗而言，運用策略行銷的概念是一種幫助組織規劃及執行募款方法的過程，而非放諸四海皆准的方法，中小型組織仍可嘗試以此概念檢視組織募款的狀況，克服組織的限制及威脅，如善用關鍵人物接觸企業，或從小的募款方案、小通路逐漸累積資源，維繫資源，建構及擴展通路，逐漸壯大到規劃大型募款方案。此外，與相似的社福團體策略聯盟，可擴大通路，較易於獲得企



業的支持，亦為可行之策略。

運用策略性行銷致力於開發資源固然重要，如何維繫及管理資源亦不可忽視。增進一點捐款人的忠誠，即能促進很重要的長期價值，Adrian Sargeant and Elaine Jay 的研究指出：(一)減少捐款人損耗 20%到 10%，可增進 50%的收益。(二)忠誠的捐款人同時也易於參與組織的其他方式活動，如倡導，傾向於增加捐款，甚至協助向親友、同事推介組織及募款(Ahern & Joyaux, 2008)。此外，他們是最有可能的遺產捐贈者或其他有計畫性的捐款人。Weinstein (2009)亦提及開發一個新捐款人所需的成本是維繫現有捐款人的十倍。緣此，捐款關係的維繫與管理是募款管理的重要課題。

雖然社福團體與企業的合作存在許多優勢與機會，但並非都是正面的效應。雙方常見的衝突議題：(一)使命的差異：社工所提的企劃案與行銷的訴求不一致。(二)社工倫理的對話與平衡：如何兼顧案主權益與募款成效，常需與企業溝通。(三)企業資源排他性的困擾：企業以績效考量，通常合作期間，要求社福團體避免與其他企業(尤其是同業)合作募款，造成社福團體的兩難狀況。(四)不對等的合作關係：部分企業以出資者為主體的立場，要求社福團體配合超出期待的事項。

社福團體宜有企業隨時可能中斷合作的危機意識，避免對特定少數企業的過度依賴，且在與企業的合作過程中需有守有為，為案主及組織做好把關工作，並發展多元募款策略，組織才有籌碼與企業談判，並保有組織的自主性，甚至維持對等的關係。綜觀社福機構與企業合作募款的過程，若能建立在彼此尊重與充分協調的關係，則可能創造案主、社福團體及企業三贏的效果，並能維持較長遠的伙伴關係。

社福團體與企業的合作關係是微妙的，即便有朝一日伙伴關係會生變，若有策略的思維，社福團體仍佔有優勢。從中再創造契機，可善用來自與企業合作的新增捐款人資源，做好維繫工作，等同廣大捐款通路。緣此，社福團體應善加運用與企業合作新進的捐款名單，他們可能持續捐款，甚至成為忠誠的捐款人。不論是否持續合作，社福團體都可從中創造長遠價值。

綜言之，從策略行銷的觀點，社福團體與企業的合作，勿需因噎廢食，可不斷地從中擴大通路，持續地延伸資源。如規劃及建立社會資源資料庫，並善用資料庫的功能，定期維繫資源，並管理捐贈及合作關係，使資源不易流失，且從每一次的募款方案中累積新的資源，扇狀向外延伸的效果，其日愈龐大的資源及通路，將是組織莫大的支援力量。



參考書目

- 王士峰(2008)。非營利組織募款策略：系統觀點。
<http://www.google.com.tw/search?hl=zh-tw&source=hp&q>.
- 司徒達賢(1999)。非營利組織的經營管理。台北：天下遠見。
- 江明修(2002)。非營利管理。台北：智勝文化。
- Xavier, M. J. (著)李茂興及沈孟宜譯(2002)。策略性行銷。台北：弘智文化。
- Drucker, Peter F. (著)、余佩珊(譯)(1994)。非營利組織經營之道。台北：遠流出版社。
- 李麗日(2001)。行銷在非營利人群服務組織中的應用。當代社會工作學刊, 4, 142-164。
- 何素秋(2003)。非營利組織與企業合作募款實例。2002 非營利組織培力指南, 165-184。
台北：行政院青年輔導委員會。
- Mintzberg H., Ahlstrand B. and Lampel J. (著)、林金榜(譯)(2003)。策略巡禮。台北：城邦文化。
- 翁慧圓(2009)。社會福利機構運用企業資源與挑戰。社區發展季刊, 126, 34-46。
- 黃俊英(2001)。行銷學的世界。台北：天下文化。
- 陳瑩蓉(2003)。企業與公益活動與非營利組織的夥伴關係：以三個在台灣的跨國企業為例。國立中正大學社會福利研究所碩士論文。
- 鄭讚源(2001)。資金發展與勸募管理。內政部社會福利工作人員研習中心。
- 鄭怡世(2001)。民間福利服務輸送型組織與企業合作募款經驗之探討。社會政策與社會工作學刊, 5(1), 171-209。
- Allison M. & Kaye J. (著)、蔡美慧(譯)(2001)。非營利組織的策略規劃：實務指南與工作手冊。台北：喜瑪拉雅研究發展基金會。
- Ahern, T. and Joyaux, S. (2008). Keep your donors: A guide to better communications and stronger relationships. John Wiley & Sons, Inc.
- Allison, M. and Kaye, J. (1997). Strategic planning for nonprofit organizations: A practical guide and workbook. John Wiley & Sons, Inc.
- Burkhart, P. J. and Reuss, S. (1993). Successful strategic planning: A guide for nonprofit agencies and organization. Beverly Hills, CA: Sage Publication.
- Kaplan, S. and Norton, P. (2001). The strategy-focused organization: How balanced scorecard companies thrive in the new business environment. USA: Harvard Business School.
- Kearns, K. P. (2000). Private sector strategies for social sector success: The guide to strategy



and planning for public and nonprofit organization. Jossey-Bass Inc.

Kelly, K. S. (1998). Effective Fund-Raising management. Lawrence Erlbaum Associates.

Knauft, E. B., Berger, R. and Gray, S. (1991). Profiles of excellence. Jossey-Bass Inc.

Mintzberg, H., Ahlstrand, B. and Lampel, J. (1998). Strategy safari: A guide tour through the wilds of strategic management. Simon & Schuster Inc.

Weinstein, S. (2009) The complete guide to fundraising management. John Wiley & Sons, Inc.



The Application of Strategic Marketing Concept in Non-Profit Organizations Fundraising and Cooperating with Enterprises

Su-chiou Ho

Deputy Executive Director of Taiwan Fund for Children and Families

Postgraduate Student at Doctorate level of Department of Social Work at Tunghai University

betty@ccf.org.tw

Abstract

Since new non-profit organizations (NPO) are booming, fundraising becomes a more difficult task for most non-profit organizations under the environment of economic recession. Traditional fundraising depends largely on activities, which need much time, more volunteer and cost, while intense human resource and direct services are greatly needed in NPO operation.

In order to achieve goals with limited resources and minimum manpower, cooperating with enterprises or funding with the strategic marketing concept is a practicable solution for NPO.

Adapting strategic marketing concept and fundraising experiences, this paper explores how non-profit organizations apply strategic marketing concept to fund and cooperate with the enterprises. Based on organization mission, non-profit organizations begin expense demand analysis and situational analysis, seek cooperation with the enterprises, evaluate fundraising environment, set a goal, implement strategies, manage the resources and eventually establish a long-term relationship with the donors. As a result, NPO may achieve a stable operating and developing without losing the financial independence.

Keywords: strategic marketing, non-profit organization, fundraising, cooperating with enterprise

