

## 第二章 文獻探討

本章文獻蒐集分為三個部份，由於公共廣電媒體的特殊性，在討論其顧客管理策略時，要把公共廣電媒體所包含的顧客範圍作一番界定，因此本章第一節探討公共媒體與其顧客；基於公共廣電集團乃是屬於非營利組織的角色特性，第二節從非營利組織的角度，觀察顧客關係管理、關係行銷在其中的運作；第三節則回顧顧客管理相關理論。

### 第一節 公共媒體與其顧客

本節整理各文獻提及與公共媒體相關的顧客概念，首先是一般媒體的顧客範圍，點出媒體市場的雙元特性下，顧客包含廣告主與閱聽人；其次，公共電視與一般媒體的顧客差異，展現在其經費來源的特殊性以及非營利組織的角色特性上，因此從非營利組織的角度切入，整理非營利組織的顧客/關鍵群眾；最後，在商業市場與非營利組織所討論的顧客之外，尚有影響公視組織規劃、營運決策的重要關係群眾，因此本研究將利益關係人的概念，納入公共媒體廣義的顧客當中加以討論。

#### 壹、 媒體市場的雙元特性

雙元市場 (Dual Product Markets) 是媒介經濟學者 Robert Picard 提出的概念，用來突顯媒體產業與其他產業的主要差異 (馮建三，1994)。媒介市場中一項根本的經濟分界在於媒介產品與服務的「消費者市場」和「廣告市場」，在其中，消費者以金錢及收視勞務，來交換媒體企業所提供的媒介產品，因此消費者 (在

此即閱聽人)是以收視/收聽的形式來銷售給廣告主；而電視企業在提供電視節目給消費者的同時，也提供穿插在電視節目內播出的廣告，以及在該時段付出收視勞務的消費者給企業主。這種依賴兩種不同收益來源的生態，是媒介經濟的特徵。在消費者市場中，尚有劃分為一次性消費與連續性媒介服務，前者像是報紙、雜誌等直接賣給消費者的產品，後者則像是電視、廣播或網路媒介。而有些媒介是屬於只有廣告收益的，例如免費的報紙、促銷的雜誌、和相當多的商業電視都是這種情況（馮建三，1994；Kare，2006年2月21日）。

媒介雙元市場中的兩大目標對象，是閱聽眾和廣告客戶，因此一般商業電視台行銷基本上分成閱聽人行銷、銷售促進兩部分。閱聽人行銷是指針對閱聽眾的行銷作為，目的是增加新收視眾、保有原來收視眾，以及建立節目、頻道在受眾心中的形象，通常透過形象宣傳與節目宣傳兩種方法來達到這些目的；針對廣告商/廣告主的銷售促進，則是透過銷售宣傳活動，說服廣告客戶購買電視公司的時段。McCavitt and Pringle（1986）指出，大部分頻道在對閱聽眾和廣告客戶進行宣傳時，會使用四個主要方法：廣告、公共關係、推廣、公共服務。而臺灣的公共廣電媒體則除了閱聽人行銷和銷售促進外，尚有販賣節目版權及視聽產品的業務活動，是屬於公共電視和其顧客的直接金錢交易關係。

從公共利益、批判以及專業的觀點來看，人們通常相信，越依賴廣告作為收益來源者，普遍上內容就越無法獨立於廣告主和商業利益之外，這代表媒介可信度和自主創造性越低，而且資訊來源也越不單純。在全然依賴廣告或者贊助為媒介財務來源的例子中，其內容和廣告、宣傳或公關是難以區分的。

在廣告市場的邏輯中，媒介所觸及的閱聽人的社會組成是很重要的，因為在購買力和推銷貨品類別上將依此區分，廣告主通常會偏好吸引年輕與收入較高的族群、以及較中立的媒介；並且以廣告為基礎的媒介會希望媒介品味和消費模式是類似、多元性較低的，因為對廣告主來說，同質的閱聽人市場會比異質、分散

的市場具有較高的成本效益；也就是希望接收到該媒介訊息的一大群人是同質性高的一群人，這會造成媒介內容也走向相仿的同質化。

Tunstall 主張，這種無差異的大眾化市場會將有權勢者的力量極大化，例如施壓或者威脅要撤回廣告，而公共媒體可以避免這種狀況發生，是在競爭激烈的廣電環境中的好處之一（McQuail，2000/陳芸芸譯，2001）。

## 貳、 公共媒體與一般媒體的顧客差異

公共媒體與一般商業媒體的顧客範圍，顯而易見的差異在於其經費來源的特殊性，依據 2004 年修正公共電視法第三章經費及財務規定，公視的經費來源為政府編列預算捐贈、資金運用孳息、公共電視文化事業活動收入、公私機構及團體或個人捐贈、受託代製節目、其他收入等等，來自政府的捐贈仍是公視財源的最大宗。

並且，公視法第四章節目製播的規定中，明訂公視不能播送商業廣告，而只接受贊助，得於節目播送結束時，註明贊助者之姓名或名稱（公共電視，2000）。因此，公視必須開發多元通路以廣化行銷幅員，例如 2005 年整體業績 2 億 9 千萬中，來自民間企業的「節目贊助」居收入之首；而收入居次的是「視聽產品」以及「代製收入」（公共電視，2006a）。

公視在 1999 年 12 月成立行銷部門，基於「視聽產品」與「版權」比較能產生節目效益，因此主要的行銷策略是以買賣這兩部分為主。公視提供的實質視聽產品包括影音產品、紙本、CD-ROM、DVD、遊戲等；在節目的買賣之外，也採取售予肖像權、節目播映權給其他媒體（有線電視、無線電視、MOD）的方式，以使得同一文本可以創造多重的收益價值。公視並且尋求各種方式的合作和

開發新媒體，例如架設自己的網站，並與 Hichannel 合作，由公視提供內容，利用 Hichannel 的虛擬通路來行銷節目，採取拆帳的方式達到共生互利（何姿蓓、桑于雅，2005）。

此外，公視的眼光並不侷限於內需市場，也積極的向外發展。在國際市場的行銷方面，是以國際合製、參展、授權買賣為主。國際合製可以擴大市場腹地，參展則是公視節目在國際間曝光、吸引國外行銷人員接觸買片子的好時機，全球的買家都會聚集，影視產品、播映權的買賣亦在各展場上進行交易（何姿蓓、桑于雅，2005）。

例如 2006 全球映波（INPUT, International Public Television Screening Conference）是提倡獨立性與製作創意的世界公視大展，台灣公視積極爭取主辦權，讓亞洲各國的公共電視有機會被世界專業工作者認識；場中許多國家代表尋求國際合製，討論的話題也都繞著實際合作的問題，包括加拿大、美國、蒙古、南非、荷蘭、丹麥、南韓等國，在這次大會後都與台灣達成初步合作的共識（哈台影音快遞，2006）。

由上述可知，公視由於節目品質口碑的累積，許多節目都可以透過節目播出以外的各種行銷策略開發再運用，獲取許多不同層次的顧客，也特別在意國際市場的參與、買賣，並且有實力與國際媒體抗衡或合作，這是公共媒體比起一般媒體在顧客爭取上有較多優勢的地方。

此外，非營利的角色特性、和獨特的公共服務功能，也是公共媒體與一般商業媒體區隔開的特點，因此以下從非營利組織的角度切入，整理非營利組織的顧客/關鍵群眾，以此對照公共媒體應討論的顧客範疇。

## 參、 非營利組織的顧客

這部份的文獻將從非營利組織的定義談起，確定公廣集團的華視也在非營利組織的討論中，再繼續檢閱非營利組織的相關群眾、顧客範圍。

### 一、 非營利組織的定義

有關非營利組織的定義與名稱，最早是以第三部門的名稱出現，主要是爲了與企業機構（第一部門）及政府組織（第二部門）有所區別（楊東震，2005）。Hansmann（1980）認爲，非營利組織本質上禁止分配盈餘給它的控制者，例如組成份子、董監事、工作人員、受託人，但非營利組織並不禁止賺取利潤。司徒達賢（1999）也說，非營利組織有時收益可能超過支出而產生利潤餘額，但其最終目的並不是在追求餘額，因此定義非營利組織爲不以營利爲目的的組織。

根據美國聯邦國內稅法的界定，對於合於免稅規定的非營利組織，限制將淨盈餘分配給其成員、職員、受託人或任何監督與經營該組織的人；意即非營利組織受到不分配盈餘的限制。但並不是所有的非營利組織都從事慈善工作，或都需要仰賴義工的參與，事實上有的非營利組織接受企業部門贊助，有的接受政府補助，有的則從事具有利潤的工作（黃政欽，2004）。

綜合歸納上述定義，可以發現非營利組織有共通的特性：

- （一） 經營特性是不追求經濟利潤目標，而是謀求社會福利或團體利益爲主，以公共服務爲使命。
- （二） 財務特性是具有免稅優惠、不得分配盈餘或財產給機構相關人或特定對象。
- （三） 不反對賺取利潤，但須將盈餘全數用在原機構成立的目的上，以社會大眾的利益作分配及運用。

由此可知，華視公共化之後，雖然接受廣告業務，不像公視是純粹以接受政府預算和民眾、企業捐款為營運的收入來源，但加入公集團的華視依公共服務的使命，已經不是以營利為目的的商業機構，因此本研究亦將華視定義為非營利組織。

## 二、 非營利組織的顧客

非營利組織有兩大共同特點，一是希望能影響目標群眾的行為，二是不僅能謀求組織本身的利益，同時也能追求目標群眾的利益（Kotler and Andreasen，1988）。在非營利組織中談論目標群眾，不是單一固定的對象，Peter F. Drucker 指出，非營利組織和營利組織之間的其中一項基本差異，在於典型的非營利組織擁有更多重要的人際關係。一般商業機構要處理的人際關係通常只有員工、顧客和老闆三方面，然而所有的非營利組織都有多重的支持擁護群，例如董事、員工、志工、社區民眾、捐助人士、政府機關和舊有受惠者，需一一建立有效的關係。

其中，董事會在非營利組織中是深入參與組織運作的。要想有效經營，非營利組織需要能協助釐清並守護機構使命、同時還要確保讓機構實踐自己承諾的董事會。董事會的角色是評鑑組織的績效，同時也是非營利組織中首要的募款體系，良好的非營利組織董事會不但主動出面領導基金募款工作、說服別人捐錢，還要以身作則，率先把錢捐給所屬機構。董事職位不只意味著要對機構負責任，也要挑起對董事會本身、機構內員工、還有機構使命的重任，因此非營利組織董事會的董事不代表權勢，而是代表責任（Drucker，1990/余佩珊譯，2004）。

Kotler and Andreasen（2003）指出非營利組織有四種類型的群眾：一是提供資源的群眾，例如捐贈者與補助者；二是服務使用者，即經由貨物或服務的提供而得到滿足的消費群眾；三是轉化資源成為有效貨物或服務的內在群眾，例如工作人員、志工；四是輸送貨物或服務的媒介，例如其他機構與促進者。

由非營利組織的觀點進行分析，關鍵群眾是服務使用者與資源提供者，資源提供者供應組織營運所需的資源，而服務使用者則從機構所提供的服務中受益，這兩組群眾是非營利組織達成使命與目標的關鍵因素（謝儒賢，1996）。

據此，公共廣電集團從非營利組織的角色出發，亦可以區分出多重群眾，例如公共廣電集團的資源提供者有政府、企業的捐贈贊助，服務使用者有觀眾、社會公眾等等；這些群眾也是公共廣電集團達成使命與目標的關鍵。

#### 肆、 公共廣電媒體的關係群眾：利益關係人概念

在商業市場與非營利組織討論的顧客以外，公視還有許多其他的關係群眾，這些對象都或多或少影響公視的規劃或決策，例如公共電視屬於全體國民，受到立法院的監督以及公視法的規範；與傳播公司、節目製作單位有需求和供給或合作的關係；義工人員也是公視的重要資源，幫助推動公共服務項目；與其他企業或媒體也有許多合辦活動的行為。

利益關係人（Stakeholders）的概念是指在組織內外，對組織有所要求、與組織績效有利害關係的人或團體，這些人在組織中有不同利益，因此也會有各異的觀點和標準，對同樣的策略會有不同的要求。利益關係人大致可以區分為內部利益關係者，如股東、員工、高階主管、董事會成員等；以及外部利益關係者，如顧客、供應商、政府、工會、當地居民、一般大眾等（沈明鑑，2004；許維家，2005）。

Freeman（1984）將利益關係人的理論帶入管理領域，定義利益關係人為：在達成組織目標過程中，能夠影響或受他人影響的群體或個人（轉引自葉志強，2004）。Henriques and Sadorsky（1999）對於利益關係人的重要性認識則是認為利

益關係人可以透過直接壓力或資訊傳遞來表達他們的關心，進而影響組織的經營。Duncan 與 Moriarty 指出，未來企業經營的重點將不會是如何製造商品或提供服務，而是如何處理利益關係人的關係；公司收益性的好壞，乃是所有利益關係人行為的結果，而非只憑消費顧客的能耐（Duncan and Moriarty, 1997/廖宜怡譯，1999）。沈明鑑（2004）在研究中也發現，利益關係人對公司治理和策略的涉入程度常常是影響公司營運成敗的關鍵因素，企業經理人受到各利益關係人的壓力而在策略擬定與公司治理的過程中和其妥協，以致會對公司績效產生一定程度的影響；且不同利益關係人對於公司在生產、行銷、人力資源、研發、財務策略的影響力具有顯著差異，其影響力亦可以被比較出來。

然而在實務上，各部門主管對於各利益關係人的重要性，幾乎沒有一致的共識，很少針對每一種利益關係人進行目標對象與溝通重點的討論。例如公視內部，界定利益關係人的優先順序，是基於各自所處的職位、負責業務的範圍，總經理認為立法院、節目製作單位、弱勢團體等，是對公視較為重要的利益團體，公服部則認為是媒體、公視之友、學校單位等較為重要，造成公視內部對於誰是公視最重要的利益關係人的看法不一致（何玉婷，2000）。

因此，在利益關係人的管理上，各部門之間應該互相了解彼此策略上的需要，衡量重要性優先排序、評估他對公司在哪些部分有影響力，若能配合不同利益關係人的重要性來決定溝通、行銷的次序，將可以使有限的資源發揮最大效益。也就是說，雖然利益關係人例行的管理事項，是交由公司裡不同的部門來負責處理，但所有部門都應該以公司決定的利益關係人優先順序為主，整合工作目標和策略，才不至於使各利益關係人收到過度分散或無關聯的訊息（王盈中，2004）。

從企業經營的觀點，與企業具有利害關係者有權利向企業提出合法的訴求，管理者必須仔細衡量訴求並主動積極回應，企業與利益關係人相處的優劣，足以



直接間接影響企業經營成功與否（葉志強，2004）。對組織而言，利益關係人可以是他們的資金來源，也可以是他們的顧客，亦可以是他們的夥伴或敵人，因此對於組織的管理者而言，組織的首要工作便是了解自身所處環境的利益關係人，而後必須整合各利益關係人的要求及對組織的期望（許維家，2005）。

而非營利組織面對比一般企業複雜的各類服務對象，不同對象對組織目標的不同期許，將影響他們對該組織服務的整體看法。不同的利益關係人/群體，常因對事實或價值判斷的差異導致衝突，非營利組織要解決這些人的價值認知衝突，便要了解他的不同服務對象對組織目標的認知、彼此間認知的差距，以及他們所希望得到的回報。這將有助於該非營利組織擬定經營策略，更有效的管理組織（黃慶源、高明瑞、汪明生，2004）。

此外，各利益關係人團體之間會有重疊交集與互動。在整合過程中，公司追蹤、歸類每一個利益關係人團體所用的方法，與歸類顧客、目標對象及顧客區隔所用的方法是一樣的，然後再對重疊的部份加以分析，如此可以看出各利益關係團體影響的範圍。例如，媒體之所以重要，是因為他們具有影響消費者、員工、股東和其他利益關係人的潛在能力（Duncan and Moriarty，1997/廖宜怡譯，1999）。

利益關係人的分析層次，應該與消費者分類同樣重要。Grunig and Hunt(1984)認為，在確認組織的利益關係人時，最重要的是要設法了解哪些對象和組織有連結關係，並提出四種不同的連結（轉引自黃懿慧，2002）：

- 一、授權連結：指對組織具有決斷者。
- 二、功能連結：對組織有輸出或輸入功能者。
- 三、標準連結：一些與組織有類似困難或類似價值觀的對象。
- 四、散漫連結：是較難掌握的一群對象，通常沒有組織。

對於公共電視而言，其授權連結指的是公視的董監事會、立法院、政府主管

官員、地方賢達。功能連結包括輸入連結者如員工工會、節目製作單位等；輸出連結如閱聽眾、募款對象、有線電視系統、其他公共服務對象等。標準連結對應各種弱勢團體、文教基金會、學校或教育單位、公會、政治團體等。散漫連結則例如民眾、學生、社區、其他媒體、環保人員等（何玉婷，2000）。

綜上所述，界定出所有重要的利益關係人群體及其對組織的正負面影響，並將利益關係人群體區分重要性排序，可以協助組織決定應重視何種目標群，以及應強調哪種訊息，確保以最有效率的方式觸及每種受眾，並檢驗是否傳送了相衝突的訊息。而現在的利益關係人群體與組織的互動發展出越來越密切的關係，並不會只涉及單一價值領域，例如他們不但樂意加入企劃、製造和批發的過程，更會主動要求參與。如果不把這些因素全部考慮進來，不可能經營好與每一個利益關係人的關係。

## 伍、 小結

由於媒體不同於一般製造業、服務業，其顧客不能等同於消費者，從媒體市場的雙元特性解釋下，可以把媒體的顧客粗略分成廣告主與閱聽人。然而公共媒體又須與商業媒體做區隔，從經費來源的差異，多來自於政府、企業捐贈與版權販賣所得，以及非營利組織的特性使公視負擔公共服務的角色上，可以看出公共媒體關注多元群眾的獨特性。

此外，尚有一些重要關係群眾與公視有所連結，會影響公視的組織規劃與營運決策，應該要界定與這些群眾的關係並發展溝通模式，因此本研究將利益關係人的概念，納入公共媒體廣義的顧客討論當中。

## 第二節 顧客管理相關理論

顧客管理從行銷的觀點出發，是以目標市場中的顧客滿意為重點，在界定顧客之後，找出顧客的需求，據此設計行銷活動以建立顧客價值與顧客滿意；除了顧客滿意之外，社會行銷的觀念也同時考量資源問題和長遠的社會利益（李宗儒，2004）。

回歸到行銷的核心，是一種強調顧客（個人或組織）滿足的交換過程（黃俊英，2001）；廣義來說，行銷者提供某些事物，希望獲得對方的回應，這個回應並不限於買或賣的金錢交易，還包括一切價值交換的抽象功能，例如名譽、身分地位的象徵等。事實上，越來越多公司希望能夠建立一項獨特資產，就是透過關係行銷，來和公司有關連的成員建立互利的關係（Kotler and Armstrong，1999）。

就全方位的媒體行銷來說，需求管理、資源管理以及網絡管理，這三項組織功能將扮演重要的角色。也就是企業必須在內部資源管理（internal resource management）、企業合夥關係管理（business partnership management）、顧客關係管理（customer relationship management）三個系統中做足夠的投資；而關係行銷和顧客關係管理理論內涵，是這些系統的概念基礎。以內部資源管理來說，目標是統整企業內部作業，有效管理內部人事、財務、實體資本，是企業處理內部關係的方法；而企業合夥關係管理，是與合作伙伴共同面對市場，包括有線電視系統、頻道業者、廣告商，都在這部份關係管理的範圍內；另外，顧客關係管理，則是幫助企業辨識顧客特徵、行為與需求，透過資料庫與網路技術，蒐集、彙整、應用顧客資料（方之光、洪惠敏，2003）。

就媒體發展顧客管理而言，未來要以有效的內部人事、財務等資源管理為基礎，朝向與上游內容供應商合作，進行企業合作關係管理；至於閱聽大眾，則需進行顧客關係管理。

## 壹、 關係行銷

以下從關係行銷的理論角度切入，討論利益關係群體。

### 一、 關係行銷的觀點

Leonard Berry 是最早將關係行銷一詞引進行銷觀念的學者之一，特別強調留住顧客和發展顧客關係，就長期而言，它們都比網羅顧客更重要，並且若區分顧客類型，則顧客或潛在顧客應要以不同的方式來對待（Egan，2001/方世榮譯，2002）。

行銷典範從 4P 的行銷組合轉變到關係行銷，把行銷領域擴大為多面向的社會互動的過程，雖然認為專注在顧客需要上的基本焦點一致，但更含有一個突破的概念，就是強調互惠的關係和雙贏的策略。在交易中，除了貨品、資訊、財務、社會交換在網絡當中流動以外，市場參與者也不只存在單純買賣兩方，中間還有銷售代表、廠商仲介和市場分析家等等，對於買方的購買決策具有重大影響力。而藉由策略夥伴、結盟、網絡的建立以及管理，相互交換和完全承諾，使各方目標得以實踐，這個說法使得「關係」的定義，成為富有意義的交易事件之關係夥伴，所共同創造價值之加總（Gronroos，1994）。

事實上，關係行銷的整體概念涉及許多模糊的實體以及重疊的疆界，例如一般描述的互動式行銷、整合行銷等等，雖然含括一些被認同的關係策略與戰術，卻無法完整解釋關係行銷的內涵，因此對關係行銷的了解，只能從多個不同角度來定義。雖然如此，還是有一些基本價值可以描繪出關係行銷的精神，即它是強調長期合作和相互價值的創造，它期待雙贏而非塑造競爭敵手，它會把焦點放在顧客和互動關係上，而不會依賴有限的銷售人員和過去的績效，因此在關係行銷的概念裡，不論合作同夥或同領域競爭者，都是市場經濟運行所不可或缺的

(Gummesson, 1999)。

具體來說，關係行銷和傳統行銷不同之處，在於傳統著重短期交易，而關係行銷是尋求長期能夠和顧客共享的價值、追求在組織內外（包含主要利害相關團體）建立持續性的可獲利的互惠關係（惲明珍，2004）。由此可知關係行銷的幾個重要概念，包括「長期的互動關係」、「顧客以及利益相關團體個別化需求」、「顧客的終生價值」、「互惠雙贏的交換和承諾」。

## 二、 形成關係的要素

關係的形成，不光是來自於公司或供應商的主導，也可能有買方主導的情形，當顧客願意告訴公司某些自身的事時，則公司有責任來為顧客提供量身訂做的服務（Egan, 2001/方世榮譯，2002）。當顧客提供給公司的訊息越多，公司得以調適產品或服務以符合顧客的具體需要，此時顧客的價值提高，與公司的互動也更緊密。以下幾個要素可驅使正面的關係形成：

### （一） 忠誠度

忠誠度是一個與關係行銷核心思考有密切關聯的概念，在一個市場中市佔率高的通常有廣大的忠誠顧客，忠誠顧客較少主動搜尋其他品牌資訊，比較喜歡透過口碑傳播的管道來進行選擇。顧客忠誠度的衡量合併了態度和行為；以行為的觀點來看，忠誠度是強調重覆購買的次數，從態度的觀點而言，則融入了消費者偏好以及對品牌的傾向。由此可知，忠誠度是基於喜愛的態度而有意識的作重複的惠顧。

若將顧客依忠誠度分類，則在完全的忠誠和毫無忠誠之外，還有兩種類型，分別是潛在忠誠的顧客和假性忠誠的顧客。潛在忠誠指的是顧客對於品牌有正面的態度或強烈的偏好，但由於一些情境或環境因素，並不會經常性的購買，例如

某顧客很喜歡一家義大利餐廳，但並不會時常想吃義大利菜或收入不足，因此限制了光顧的次數。假性忠誠則發生於顧客雖經常購買，但不覺得品牌間有差異，這可能是因為沒有別的種類可供選擇，或者這樣的選擇只是出於過去曾經購買的經驗形成的習慣（Javalgi and Moberg，1997）。

## （二） 信任與承諾

在關係中體認到信任與承諾的重要性，是關係策略成功的關鍵，只有顧客對企業有強烈的信任知覺時，才會持續與企業發展長期的關係（謝依靜、吳嘉慧，2004）。信任是顧客對於組織提供服務的品質具有可靠度並且符合期望的信心，信任對於情感的歸屬、口碑、合作，有關鍵的影響力，它影響長期的態度和行為的傾向，是建立強烈顧客關係和市場佔有率的必要因素，並且在獲得顧客忠誠之前，必須先得到他們的信任，因此，策略的發展應該要跟隨著培養信任來進行（Sui，2003；鄭清文，2002）。信任主要決定於之前雙方互動過程中一些值得信賴的事蹟，在這背景脈絡下有可能發揮聲譽的效果（Symphony Orchestra Institute，2005）。

承諾是在交換關係中，有意願延續彼此的關係，且願意為維持長久良好的關係做最大努力，通常表現在不斷的投資於某些活動上，並且對於關係的投入具有一致性。而不論是何種產業，若要將關係的建立視為一種目標，則建立信任與承諾是非常重要的（Sui，2003；鄭清文，2002）。

## （三） 顧客滿意

提高顧客滿意度通常被視為是留住顧客的好方法，且關係行銷理論也強調藉由留住顧客來提升獲利，因為這反映了產品或服務有達到顧客的需要和欲求，甚至超過顧客的期望（Anton，1996）。一段成熟的滿意關係可以避免顧客轉移消費目標，因為放棄已經使用的或是習慣的供應商，轉而尋求其他服務提供者，顧

客也需要付出或大或小的交易成本（Gronroos，1994）。

然而這個模式（顧客滿意度→留住顧客→獲利力）可能太過簡化，若是以為顧客滿意就可造成顧客再次購買是太過樂觀的觀念，因為再購的顧客多半是滿意的，但滿意的顧客卻未必會再度購買。例如在某些產業中，滿意度的提高同時也提升了期望水準，反而在後續增加了不滿意的比率；不過，在一項關係中若認知到有正面的顧客滿意度，則可能顯示所採行的關係策略是合理、有利的（Egan，2001/方世榮，2002）。

以上這些形成關係的要素，與標榜顧客主義的概念相合，是以超越顧客滿意而達到顧客忠誠為目標，在層次上更深耕也更聚焦。同時也強調顧客的重新再定義，注重區隔和重要性的優先順序，使有限的資源能做有效率的規劃運用（日本HR Institute，2000/楊鴻儒譯，2001）。

### 三、 關係行銷觀點下的利益關係群體

關係行銷超越一般行銷之處，在於擴大了行銷過程中單一的買賣雙方二元關係，認為除了把焦點放在顧客外，在管理購買者與供應商兩者的關係過程中，其他利益關係人也應該被納入，廣泛的行銷不只是商品與貨幣的轉移，對於產業中有關的所有組織團體之間的對話也相當重視，使得所有參與者都對購買過程感到滿意（鍾起慈，2005）。

這其中的交換對象，涵蓋了原料、服務供應者，中介、最終顧客，競爭者，非營利組織，政府，員工，公司內各功能性部門，分公司或附屬公司等事業單位（陳怡如，2002）。

Gummesson（1999）就公司與利益關係人之間可能的關係，將各種關係市場劃分為「顧客、供應商夥伴、內部群體、外部群體」。關係行銷的焦點在於你能

與顧客一起做什麼，而不是你為顧客做了什麼，這種夥伴關係是處在 B2B 的地位上；在與供應商的垂直關係中，重視的是運作的效率以及組織文化相配合的重要性；與內部群體的關係，主要是改進內部溝通、強化員工之間與外部市場績效有關的活動；而外部群體則可能不是來自單一產業，例如競爭者、互補性的參與者、主管機關等等，各自有不同的能耐以及資產。

雖然對於利益關係人包含的範圍可以粗略的分類為以上四種，但事實上每個產業看待各自重要的群眾仍有不同，會依照產業的獨特性而有增刪，因此不要以某個觀點直接套上關係行銷，對關係行銷的發展才是最有利的。因為某公司所發展的策略可能與另一公司相反，而仍符合特定產業或個別類型顧客的需求，因此關係行銷在實務上的貢獻，是從定型的策略中提出挑戰以配合變動的關係（Egan，2001/方世榮，2002）。

## 貳、 顧客關係管理

顧客關係管理是另一個關係的取徑，且通常經由資訊科技的運用，其特質比較偏重戰術性。以下將回顧顧客關係管理理論定義內涵、管理階段、施行步驟、以及運用的資訊科技。

### 一、 顧客關係管理的定義與內涵

以顧客關係管理所著重的中心思想來說，重視的是獲取、增進與維持所有現有與潛在的目標市場；而就顧客關係管理的終極目標來看，就是任何一位產品使用者，都可以在任何有需要的時候，透過企業的任一客服人員滿足其需求。此外，企業追求的並非僅限於固定客戶的維持鞏固，而是更多潛在客戶的探測獲得。所以對企業來說，顧客關係管理所包含的範疇，更廣義的涵蓋了企業現有與潛在的



所有顧客（王有義，2003）。

Anderson and Kerr（2002）指出，顧客關係管理是一個創造、維持和擴大顧客關係的全面性策略。「全面性」點出了顧客關係管理不只屬於業務和行銷範圍，也不只是客服小組的責任，更非資訊科技小組的工作，雖然這些可能都是公司內部顧客關係管理的主管單位。事實上顧客關係管理必須是能觸及各領域的生意手法，而不能僅由組織內的一個單位負責。「策略」是明確的計畫，會為企業定出方向，針對顧客關係管理所定出的策略也有可能影響擴及企業在其他層級領域的決策。「創造、維持和擴大」著重的是顧客關係管理的整體顧客週期，要取得目標顧客和顧客習慣的行為等資料，並加以分析預測，做出使顧客滿意的決定。而「顧客」不單指公司外部購買產品和服務的人，也包括內部顧客，即需要依賴此部門工作的公司內部其他部門，也就是泛指員工、執行顧客關係管理的每個人。最後，「顧客關係」是一種內心高度接觸的感覺，藉由科技塑造的環境也可以讓素未謀面的人成為具有忠誠度的顧客，例如亞馬遜網站根據「買了這本書的顧客也同樣會買…」的功能，找出相關項目為顧客交易增值（Anderson and Kerr，2002/袁世珮、丁惠民譯，2005）。

就企業的觀點而言，Wayland and Cole（1994）認為顧客價值是公司的唯一利潤來源，一切都會回歸到企業如何維持它的顧客資產。因此要最大化企業價值的目標，最重要的是人際的互動關係，甚至在彼此有用資訊的交流之外，尚包含非實質型態的連結，簡單的說，就是買賣雙方的結盟，這種結盟關係以正確的連結方式，為彼此創造出最大的可能價值。

而就策略面而言，是透過顧客分析找出客戶的消費行為、忠誠度、潛在消費群與對企業最有貢獻價值的顧客，進而針對不同市場區隔規劃行銷活動，妥適分配組織的資源，以達到建立品牌知名度、改變購買行為或維持客戶忠誠度等目的。此外，為了提升顧客滿意度與顧客忠誠度，藉由每次促銷活動的效益與顧客

關係的交叉分析，選擇適當的產品、通路與客戶進行互動，滿足不同區隔顧客的個別需求；同時配合策略的改變來更動組織結構與作業流程，而能夠有效率的因應顧客需求做出調整的動作，成為真正以顧客為中心的彈性組織（王有義，2003；經濟部商業司，2000）。

在技術上，顧客關係管理是利用資料庫軟體系統，經由紀錄購買和發展對顧客偏好的了解，提供有關顧客和企業互動的個別訊息（Christopher and Lesley，2005），分別從「維繫客戶關係」和「獲取客戶知識」兩方面著手，使企業可以蒐集客戶相關資料，加以大量載入、轉換，並以分析和預測，作為提供企業制定行銷策略的參考，也就是將顧客資料轉變為商業行動，以提高執行成功的機率，進而達到降低成本和提高利潤的目的（盧坤利，2000）。

Anil（2000）從技術觀點出發，認為改善管理是動態的過程，要讓問題可以展現在每個人面前、被每個人檢視，因此主張應該發展系統模型，合併營運管理、過程改良和維持管理。Gupta（2004）則指出顧客的資料通常會被多重應用，而顧客關係管理就是利用軟體與相關科技的支援，建立自動化並改善企業流程；並且其應用軟體不僅在於銷售、行銷、顧客服務支援的協調，也整合了包括面對面、電話中心、網際網路等與顧客溝通的多重管道，使得組織可以選用不同顧客所偏好的互動模式。

然而 David（2006）認為，那些以為顧客關係管理只是技術的人，並不懂得顧客關係管理，所謂與顧客間的關係，不是單純把顧客分群就可以建立起來，而是要從增進正面的顧客經驗來著手。從顧客關係管理的本質思考起，Peppers, Rogers & Dorf（1999）認為顧客關係管理等同於一對一行銷，都是一種聆聽顧客需求、進而知曉顧客的一種方式；必須建立與顧客間的學習關係，顧客會告訴你他們的需要，而你的產品和服務就要客製化以符合他們的期望，這個概念雖然簡單，但內涵是複雜的，有四個主要的步驟，第一是確認顧客，第二是把他們區分

開來，第三要與他們互動，第四是客製化產品和服務以達到顧客的需求。因此可以明白，Merly（1999）所說的，顧客價值其實是從關係管理、終身價值行銷、忠誠行銷、一對一行銷而來；這些策略可以使企業和顧客間，創造出長期的、彼此相互獲利的關係，而達到加深、延續顧客忠誠度的結果，並發展出實質的購買利潤。

在執行上，顧客關係管理是要提供一個對外能夠統一與顧客溝通互動、對內可以一致分享資訊的平台，其主要的效益就在於顧客回應能力的提升。過去企業著重的是以單一產品做大眾行銷，現在則是強調以個人化、客製化的產品，滿足不同區隔市場在不同生命週期的需求。透過顧客資料的掌握和分析，企業更能對顧客的生命週期做出迅速有效的反應，以更適當的行銷方式如直接行銷、交叉銷售、銷售力自動化與顧客支援等，正確掌握行銷目標；也就是說，顧客關係管理的應用，將可以使企業更能具體執行所有面對顧客的各種活動。當企業開始規劃顧客關係管理時，必須先確認其組織定位、目標、策略，以及支持達成策略目標的一系列活動，並發展出商業流程，以作為顧客關係管理的基本架構（黃以孟，2001）。

而顧客關係管理的深層意義，是在以「組織內化」的方式，徹底實現以客戶為中心的組織文化。企業必須從根本做起，舉凡領導人經營理念的蛻變、組織整體觀念的改變、個人心態的調整、組織縱向的指導、橫向的協調與整體運作的配合等各方面，皆須從以往的產品為中心，精進到以客戶為中心的組織文化。其成功的關鍵，又以「人」最為重要，約佔 60% 的影響力，其次是流程，約佔 30%，最後才是科技，僅約佔一成。由此可見，顧客關係管理是以組織和人為其最關鍵的成功因素（Carey, Ernst, & Young, 2001/姜怡如譯，2001）。

## 二、 顧客關係管理的階段

根據 Kalakota and Robinson (1999) 指出的觀念，企業必須妥善管理顧客的生命週期，因此在執行面上，顧客關係管理主要包括了三個不同的階段，分別為獲取、增進、維持。這三個階段，各需要透過不同的管理功能，如銷售、服務等要項的支持，藉以致力於創造新價值與建立顧客忠誠關係，成為整合性的顧客關係管理架構；歷經這三個不同的階段，才能創造與顧客的長期關係與企業利潤：

### (一) 獲取可能購買的新顧客

對企業而言，吸引顧客的第一步，是藉由產品、服務在便利性與創新性上的突破，來作為獲取新顧客的方式之一。對顧客而言，價值來自於優異的產品，再加上卓越的服務。因此在顧客獲取階段來說，差異化 (differentiation) 是主要核心挑戰，此時的策略目標是降低顧客第一次消費的障礙，讓潛在的顧客能夠平順的轉換為有交易的顧客。

### (二) 增進現有顧客的貢獻性

藉由鼓勵和有效的運用交叉銷售、提昇銷售，更能穩固企業與顧客間的關係，進而得到更多利潤。同時對顧客而言，其價值在於以低廉的成本獲取企業所提供的最大便利，例如一次購足 (one-stop-shopping) 的服務便是最明顯的例子。在顧客增進階段，著重產品組合 (bundling) 以降低顧客成本並提供更好的服務。

### (三) 長期維持具有價值/有獲利能力的顧客

對顧客而言，價值的創造來自企業主動提供消費者感興趣的產品。企業可以透過關係的建立，有效察覺顧客的需求並加以滿足，進而長久維持較具獲利性的顧客。因此，所謂的顧客維持，事實上即為服務的適當性，亦即企業應該以顧客需求而非市場需求為服務標的。其價值來自於企業透過顧客偏好模型的建立，運

用該模型分析顧客的喜好和生命週期內的購買行為變化，以獲取顧客對企業的長期利益。在顧客維持的項目，重點則在適合度（adaptability）的實踐，即企業需持續傾聽顧客需求，同時致力於創新產品與服務的發展。

上述顧客關係管理的三個階段，彼此互相影響，在面對不同的顧客特性下，任一階段的改變，必會造成其他部分連帶的變動（王有義，2003；郭世豪，2004）。

要了解各階段顧客關係管理的構成要素以及如何建立、維持一個成功的顧客關係管理計畫時，必須整合四個要素：了解客戶、鎖定目標客戶、銷售予客戶、留住客戶；這些要素各有特定的軟體協助達成目標。在「了解客戶」方面，資料倉儲和客戶情報是兩項企業必須重視的核心領域；「鎖定目標客戶」包括擬定適當的行銷策略、整合通路以及建構以市場為導向的組織；「銷售予客戶」也就是顧客的取得，須重視行銷計畫、銷售團隊的實力及訂單處理；「留住客戶」則重視客服中心的建立、強化銷售團隊的實力以及實施顧客忠誠度計劃（Carey, Ernst, & Young, 2001/姜怡如譯，2001）。

### 三、 顧客關係管理的程序與施行步驟

顧客關係管理是一種反覆的過程，不斷將新的、及時的顧客資訊轉化為顧客關係。從建立顧客知識開始，到發展所謂的互動管道，乃至於協助企業建立具有利潤基礎的長期顧客關係，都是顧客關係管理必經的路途。因此可以說顧客關係管理的程序與施行步驟，是一個包括「知識挖掘、市場規劃、顧客互動、分析修正」而循環不已的過程，並在最終達成教育顧客的價值（安迅資訊系統公司，2001）。陳文華（2000）也認為，除了上述四項程序之外，再加入決定目標、了解障礙、調整組織架構的先行步驟，更可以包含規劃與組織等完整的管理功能。

以下分述顧客關係管理的施行步驟（陳文華，2000；王有義，2003）：

### **(一) 決定顧客關係管理的目標**

企業首先要訂出顧客關係管理所欲達成的目標，並予以量化，如增加獲利率、增加顧客數量、提升顧客再購率等等明確目標。

### **(二) 了解改變目前行銷手法可能的障礙**

顧客關係管理講求能在適當的時點，透過適當的通路，針對適當的顧客，提供適當的產品。這樣的行銷方式比傳統的大量行銷、目標行銷更能滿足個別顧客的需求，所以行銷活動的思維起點，必須由傳統產品導向的 4P 轉換到顧客導向，講求如何提供對個別顧客而言有價值的產品、服務。但是行銷方式的變革並不容易，企業在思考改變行銷手法時，必須考慮到可能的障礙，例如投資在原有行銷模式的固定成本、舊有通路的已簽約成本、網路通路所可能引起的與現有通路的衝突、人力縮減所帶來的企業瘦身問題等等，都容易使變革喪失彈性。

### **(三) 規劃調整組織及作業程序**

在企業考慮調整外部行銷活動的同時，企業內組織的結構和作業程序也必須加以調整。

### **(四) 利用資訊技術分析找出不同特性的顧客族群**

分析顧客資訊以確認特定市場商機與投入策略，包括顧客確認、顧客區隔、以及顧客預測等。也就是利用資料採礦、線上分析處理、統計分析等方法，針對經過整合的資訊找出顧客的族群，這樣的分析方法不同於傳統以地域、人口統計變項方式所劃分出來的顧客群，而是一個全新、以多個屬性作區分標準的分群方式。而顧客關係管理整合所涉及到的技術很多，包含資料倉儲、資料採礦、網際

網路、企業入口管理、客服中心系統、工作流程自動化、決策支援系統與報表管理、知識管理系統、電子郵件等等。

#### **(五) 決定如何經營不同客戶群之間的關係、規劃行銷活動**

在對顧客分群後，接下來就是利用這些資料，作為決策依據。企業必須決定什麼樣的客群必須繼續維持且加強關係，什麼樣的客群必須吸引以增加獲利。依此針對特定族群的屬性作規劃銷售活動。

#### **(六) 執行、顧客互動**

規畫好銷售活動後，依據調整後的組織和流程，配合新的銷售活動加以執行、與顧客溝通。

#### **(七) 監督、事後控制、回饋**

利用顧客互動的資料，加以分析並持續學習，也就是以分析結果為基礎，持續修正和傳播顧客關係管理資訊及作法。在執行之後，必須監督和控制銷售活動的成效，將執行的紀錄回饋給決策階層，作為下次目標制定和調整的依據。

#### **(八) 提升顧客知識（教育顧客）**

藉由顧客所獲得的利益，例如高品質的產品、產品和服務傳遞的價值、以及改善顧客的生活品質等等，使顧客了解顧客關係管理帶來的效益，因而改變顧客的消費模式與習慣，引起顧客了解顧客關係管理的動機，提升顧客的知識。

Merly（1999）則提出，顧客關係管理的策略讓企業能夠創造和顧客間的長期、可獲利的關係，可以獲得忠誠度和提高收益，但在執行過程中要避免十個最大的錯誤，分別是：在策略中沒有為顧客尋求需要；在策略中沒有為企業尋求利益；沒有優先從策略出發；沒有使用公司已經握有的資料；低估在行銷或顧客服

務部門外部的衝擊也低估訓練的需求程度，忽略未來獲利而只專注於眼前銷售；沒有在適當的時機使用外包；在任一步驟的操作上花費太長時間；沒有在問題剛發生時就重視顧客關係管理；沒有做深入且頻繁的測試，不重視持續性的回饋過程；高估開始的時候所需要的資源而遲疑不決，誤以為需要很完整的資料庫或高科技才能開始做顧客關係管理。

#### 四、 運用資訊科技推動顧客關係管理

從顧客關係管理需求的角度來探討資訊科技，可以整理出資訊科技工具應用在顧客關係管理上的範疇（林義堡，2001；陳怡如，2002）：

##### （一）銷售點管理系統（Point of Sale/POS）：

POS 是利用電腦處理資料登錄、數據統計、傳送資料的功能，在商品銷售的同時，提供便利的收銀方式並即時蒐集資訊，將庫存降至最低而獲利。POS 後勤管理若與帳務系統結合，具有自動結帳功能；若與顧客資料結合，可做顧客消費能力與消費喜好分析；若整合銷售資料，可做銷售資料分析與行銷建議；而若與庫存資料結合，可以達到自動訂貨的功能。

##### （二）電子訂貨系統（Electronic Ordering System/EOS）/電子資料交換（Electronic Data Interchange/EDI）：

是一套依賴電子連線取代人力送單或郵寄、傳真的及時性訂貨系統。

##### （三）企業資源規劃（Enterprise Resource Planning/ERP）：

將企業內各部門資訊連結起來，包括財務、會計、銷售、客服、品管、業務、人事薪資等等，各層級的人只要在一定權限範圍內，就可得知各部門相關資料，避免資源的重覆浪費或不一致。



**(四) 顧客電話服務中心 (Call Center)、電腦電話整合技術 (Computer Telephony Integration/CTI) :**

客服中心是透過電話與顧客接觸的最直接單位之一，CTI 則進一步將電腦、語音、傳真、通信、網路、資料庫等整合，包括紀錄顧客來電對象、時間、次數、問題種類等，可以節省人力和時間，交由電腦紀錄分析作為後續資料庫的參考。

**(五) 資料倉儲 (Data Warehouse) :**

是以主題導向，具有整合的、歷史資料分析的資料收集，可幫助管理的決策過程。是顧客關係管理系統的資訊核心。

**(六) 資料挖掘/資料採礦 (Data Mining) :**

又稱為資料庫知識發覺 (Knowledge In Database/KDD)，目的是在資料庫當找出尙未被發掘的知識。結果可分為五大模型：分類、預測、分群、關聯性分析、順序分析。是顧客關係管理的行銷核心。

**(七) 網路客戶互動服務 (Web-based Customer Interaction/WCI) :**

提供企業與顧客在網站接觸時的整合服務，主要是以最少的人力，服務極大數量的顧客，以網路來管理顧客，進行數位化互動。

**參、 小結：顧客管理對於公共媒體的適用性**

由關係行銷和顧客關係管理的理論回顧中，可知關係行銷的核心在於價值交換，價值的衡量不限於有形的金錢交易，尙有無形的身分、地位、名譽、各種形式的心理滿足等，對象也不限於消費者；就公共廣電媒體而言，適合用來分析具

有利害關係的個人及社團、公民組織等。

而顧客關係管理則適用於廣大市場中，商品種類繁多、交易頻繁，與顧客經常直接互動，因而需要運用資訊科技大量挖掘、蒐集顧客資料的情境；就公共廣播媒體而言，適合用來分析一般廣大的閱聽大眾、公視網路商城消費者、公視之友、潛在捐款者等等。

### 第三節 非營利組織的顧客管理

由於公視屬於非營利組織，本節整理非營利組織的經營策略、行銷方法，並且著重描述關係行銷中，包括非營利組織的募款策略以及和營利企業合作互惠的行銷手法，提供公廣集團一個參考圖象。

#### 壹、 非營利組織的經營策略

非營利組織經營的重點和營利組織有很大差異，在於非營利組織希望影響目標群眾的行為，並且在組織本身利益之外，也追求目標群眾的利益（Kotler and Andreasen, 1991/張在山譯, 1991）。另外，Anthony and Herzlinger（1980）曾對非營利組織的特性進行探討，認為非營利組織有「缺乏利潤衡量指標、多屬服務性組織、市場作用小」的特性。由於非營利事業中，業務目的並不在營利，因此即使產出可以用貨幣數額表現，仍不能代表這個機構的服務績效；且多數非營利組織的產品屬於無形服務，難以衡量、無法儲存、品質不易控制，所以會帶來許多管理上的問題；另外，非營利組織究竟要提供什麼服務，是基於機構主持人的判斷，相較於營利組織，比較不會受到市場指引和支配。

此外，非營利組織的行銷觀念，具有「多重群眾、多重目標、產品是服務、受群眾監督」等獨有特性，與一般企業組織化分開來。由於營利組織的消費者單一化，其行銷方向只需要努力聚焦於營利組織的消費者，非營利組織卻因為同時擁有多重群眾，需要多方面尋求支持，包括服務使用者、資源提供者等群體的認同。也由於非營利組織面對多元群眾的原因，所以具有多重目標且彼此間有時並非完全一致，這時候非營利組織應該藉由協商，達成促進目標優先順序的共識及確認可被組織接受的共同目標。

由此可以看出，這些特性和差異的存在，造成一般行銷原理在非營利事業上應用的困窘。Rothschild (1979) 發現非營利組織應用行銷觀念比想像中困難很多，且有普遍存在的限制，除了無形性的服務價值難以衡量之外，還包括所提出的議題提供個人太少的利益；成本高且成本難以用貨幣衡量；過高或過低的涉入程度，太高要改變其價值態度很難，太低則很難引起注意；經常缺乏立即、直接的增強說服力；需同時向異質社會/市場行銷，不能個別地區自行區隔或溝通。

綜合以上所述可以發現，非營利組織的組織目標、產品特質、目標群眾、目標市場的選擇方式，都和營利機構有相當的差異，因此將原本適用於營利機構的行銷觀念和方法應用在非營利組織時，應該要進行修正。

Shapiro (1974) 主張將行銷理論中的行銷組合 (4P)、目標市場、市場區隔等，應用到非營業組織的經營。他強調所謂價格 (Price) 不一定限於金錢層面，非營業組織所追求的獲利，可以是時間、勞力、愛心、尊嚴及友誼之類非金錢的回饋。Shapiro 並且指出，非營利組織在從事行銷工作時，應該在滿足目標群眾的需求之外，也要注重結合社會和本身資源，做到資源吸取、資源配置、非捐贈者說服三項工作。

非營利組織在資源吸取方面，是要吸取組織的服務使用者以外的群眾支持，例如資金、義工、服務對象，以及政府和企業支持等。非營利組織和政府部門之間存在互補和合作的關係，關係發展的概念走向兩個方向：一是爭取政府經費而其非營利團體的議題跟政府牽連在一起；另一概念是非官方、有特別價值、允許組織創新和實驗，並和政府保持距離的獨立性組織。無論何者走向，非營利組織皆提供人力、專業知能的支援並拓寬服務的領域，而政府有提供規劃的義務 (Frumkin, Kramer, Glass, and Naidoo, 2001)。非營利組織與商業部門的互動則是接受商業部門的資源和與其競爭兼而有之，非營利組織會接受來自商業部門的金錢和 know-how，也與商業部門一同競爭政府資源與民眾市場 (王有義, 2003)。

另外，非營利組織的資源配置是指非營利組織必須先依據使命，確定組織將提供何種服務以及提供服務給誰，再將資源依照優先順序分配給服務使用者。非捐贈者說服則是指說服社會群眾去從事組織所期望達成的事，藉由個人改變其行為或態度，來協助非營利組織達成目標，而不是要求群眾對組織做直接的金錢捐贈，此種說服工作通常是一種理念行銷（吳淑媛，2003）。

在追求目標群眾的需求滿足上，非營利組織常常會在「使命取向」與「市場取向」中掙扎抉擇，Peter F. Drucker 認為，非營利組織是爲了使命而存在，使命應該是優先的，非營利組織想改變個人與社會生活，就是爲了達成使命。所謂「使命取向」指的是堅持成立時的理想宗旨，不受環境影響，始終以最初的使命來發展組織。而「市場取向」則是指組織所推動的理念，透過一般人較容易接受的方式，或者以社會流行的趨勢來包裝，使大眾更易接受。既不能忽略成立時的使命，又要避免曲高和寡或營運經費不足而造成理念無法推動的遺憾，平衡使命與市場之間的關係一直以來成爲非營利組織努力的方向（邵正宏，2001）。

什麼樣的組織可以在市場導向的同時，仍然利基於使命？處理得當成功的非營利組織，具備什麼樣的特質？Brinckerhoff 提出以下六項特質，並且它們是一個相互環扣的整體，必須每一項都落實（Brinckerhoff，2003/許瑞好、鍾佳怡、雷宇翔、李依璇譯，2004）：

- 一、 首先要了解市場，只有在現有的服務對象上扎穩根基，才能繼續向外擴張市場；組織要研究市場的現況和未來發展、了解在該市場當中的人，並且經常評估市場需要的改變。
- 二、 將每個人是爲顧客，資助者、董事會、工作人員和接受服務的人都應該被視爲是顧客，也該被當成顧客來對待。顧客滿意度、解決顧客的問題，和感同身受的急迫感，都應該是奉行於整個組織內的最高指導原則。
- 三、 把每個人納入行銷團隊，包括工作人員和志工。

- 四、 多詢問，並且仔細聆聽；沒有人真正知道顧客要什麼，除非他問，而且要經常、定期的問。成功的組織會改變他們的服務以滿足顧客的需要，而且他們透過經常詢問，來確保他們和顧客需要的改變及發展是相合的。
- 五、 經常創新，具有彈性。同時也會鼓勵工作人員和董事們代表他們的服務對象去冒合理的風險。
- 六、 接受競爭，了解競爭有助於提升服務品質，會聚焦於顧客的需要，並且盡一切努力去提供最好的服務。

由此可知，非營利組織的行銷循環是建立在不斷的詢問、聆聽、調整上，從尋找目標市場、詢問顧客需要開始，然後塑造以及再塑造服務與產品去滿足那些需要，包括具市場敏感性的定價、配送與促銷。非營利組織的經營策略首先便是做市場確認並將之量化，要正視眾多而且多元的市場，有收入市場（如政府、使用者、會員）、服務市場、乃至內部市場（如董事、工作人員），市場的需要除非開口詢問，否則無從得知市場想要什麼；之後要做市場區隔，組織要集中精力瞄準最重要的目標市場，此外也要把所有的市場都當作顧客（Brinckerhoff, 2003/許瑞妤、鍾佳怡、雷宇翔、李依璇譯，2004）。

在馬瑞聲（2001）關於非營利組織行銷策略的研究中發現，先做好市場定位、鎖定想要服務的目標來推行使命理念，將有限的資源做出最妥善的運用，是經營成功的關鍵；而非營利組織行銷的環境機會在於社會價值觀以及政府對其服務議題的重視。

司徒達賢（1996）也曾提出非營利組織的經營策略：應去發掘、區隔及設計方法來滿足參與者、捐贈者與服務對象，而這三者可互相轉換與支持。而非營利組織可以採行的兩個基本競爭策略：一是創新、一是效率，可經由合作獲得規模經濟或互補，或是用契約外包、合資、合併。並且非營利組織要考慮到各方資源的集中或分散的問題，這也是規模經濟與風險之間的平衡問題。

整體而言，非營利組織的經營策略，包括對組織遠景的描繪、組織內外環境的分析、以及策略議題的確認進行計畫，是以多重群眾、多重目標、產品多半是服務的概念為基礎，瞭解目標顧客真正要的是什麼，配合組織本身和社會資源，轉換成產品、服務、理念，提供給目標市場，以達成非營利組織的經營使命（顏文鋒，2005；楊東震，2005）。

## 貳、 非營利組織的關係行銷

在非營利組織中，因為關係而產生的互動中，最主要的一項活動就是募款，對於非營利媒體如公共電視，也是如此。另外，非營利組織因為特殊性與限制，對於使命和市場的拿捏、平衡是其不斷面對的課題，非營利組織靠著關係行銷，以及與營利單位合作尋求雙贏的模式，也替組織常遇到的困難提供了出路。

### 一、 非營利組織的募款

非營利組織最欠缺的資源，往往是財源，因此募款策略的擬定對於組織的發展有相當大的影響，募款的目的就是讓非營利組織可以順利地實現使命（Andreasen，1982；吳佳霖，2005）。

在募款時最常因為政府預算不足、社會經濟不景氣、不熟悉政府法令、同質化社團太多使社會資源分散、會員流失或不繳會費等因素而導致募款困難，因此非營利組織執行募款策略時，必須找出各種方式來克服，例如：藉由辦理活動以申請經費、加強會員聯繫、資源共享、訓練公關人員、成立顧問團、加強會員優質化等，且因經費來源不同，策略執行的方式也會所不同。不過，非營利組織的捐贈概念，有從慈善主義轉向顧客主義的趨勢，中華社會福利聯合勸募協會在「社會捐贈的整體趨勢」中即說明，非營利組織的捐贈概念，要重新定義捐款者、顧

客是誰，檢視不同世代的捐款動機、原因與期待，以顧客的需要為中心（中華社會福利聯合勸募協會，2002）。

募款的成功與否，有一個先決條件，就是取得信任；顧客對非營利組織的信任主要來自於該組織的聲譽與能力，其中，組織聲譽對非營利組織而言，是該組織在本身的領域內給予所有利益關係人的觀感，是否是真誠坦率的、專業的，且關心利益關係人的。組織能力代表著該組織提供高品質專業服務的能力，顧客認同該組織提供高品質服務的程度愈高，則其對該組織的信任也就愈高。另外，組織能力亦可表現在組織對顧客或業務的瞭解程度上，愈高的瞭解程度，愈能取得顧客的信任（吳淑媛，2003）。

此外，組織的公眾形象是提昇會員向心力的主要因素，要塑造非營利組織的良好形象，組織成員必需具備良好的公關能力，以取得政府及社會公眾的信任，因此非營利組織常以加強形象、公關、行銷和領導為其募款策略（謝清隆，2002）。而呈現公益實際面是最能獲得公眾認同的方式，非營利組織爭取媒體關注、民眾參與的主要策略，是建構議題與舉辦活動（林翹緹，2005），例如台灣世界展望會就以製造新奇、具有新聞話題的「飢餓三十」活動，建立正面、積極的清新形象與爭取民眾認同（張宛瑜，2002）。

非營利組織募捐的來源可分為五大市場，即一般社會大眾、政府、企業、基金會、國際資源（楊東震，2005）。非營利組織必須先分析可能的捐款對象，了解他們的願意捐助方式，進而提供正確的募款活動來吸引。以下分別說明募款對象：

一般社會大眾講求的是方便，例如提供已印製完整的郵政劃撥單或信用卡捐款，是有效的方式。而捐款者最為重視的項目，是募款訴求的重點和經費運用的情形，必須要讓捐款者對組織產生信任。另外，強調非營利組織以往的服務成果、



和名人號召，是越來越多組織採用的方式，例如「中華民國聯合勸募協會」企劃「一日捐」活動，邀請馬英九、孫越等名人參與，也成功吸引花旗銀行、公共電視、中國時報等企業贊助（蕭淑珍，2005年6月23日）。

向政府部門爭取預算，常會受到政治力的影響，因此非營利組織內部人員要對政府部門的資源分配有清楚認知。政府開放非營利組織以外包契約、公設民營、或獎勵補助等方式給予資金，且這些管道必須由非營利組織主動向政府尋求經費、爭取共同主辦或委託辦理各式各樣活動等方式。

非營利組織有時也會與企業進行募款方案合作，合作的行動以非營利組織主動出擊者居多，企業考量合作夥伴重視的是非營利組織合法性與服務成果，而非營利組織則是以時間、人力是否能配合作為抉擇合作的主因。雙方在合作過程中所提供的資源裡，通路是企業經常提供的資源之一，且企業在公益活動上的方針會影響企業人力資源的投入，而多數非營利組織會採用媒體資源如記者會來促使活動的成功。「台灣世界展望會」的人道救援「飢餓三十」活動，與台灣固網、7-11、Yahoo 奇摩等企業合作，就是成功的例子（江響芳，2005）。

向企業募款，好處在於企業的所有權人或經營者即可決定是否要捐贈，說服的範圍較小而明確、所獲得的物資較充沛、提供的技術能力較專業等等。而企業可以透過捐贈得到節稅和良好公益形象兩項回饋。

基金會的範圍很廣泛，有些缺乏資金而需要募款，有些資金雄厚可捐助其他非營利組織，有些承接政府補助計畫進行收費業務，有些只做捐助和獎助業務等等。國內大多數基金會只支持自己舉辦的活動，而擔任資源提供者角色的，例如中華民國聯合勸募協會，會固定舉辦募捐活動，再將款項分配給有需要的非營利組織，成為贊助型基金會。有關國際資源的爭取，非營利組織可以向國際聯合勸募協會提出方案計畫書，例如募款計劃和成果報告，來尋求策略聯盟或國際資源

共享（楊東震，2005）。

## 二、 非營利組織的關係行銷

關係行銷在非營利的捐贈關係中提供一個經得起檢驗的策略，在操作上，行銷策略關係延伸的架構，是基於人際理論發展的，這個架構明確說明了非營利組織的可接近、可解釋、承諾、正面的關係是其關係策略成功的顯著元素（McCort，1994）。

若將非營利組織面對的群眾大致分類，可以區別出捐助者/資源提供者（donor）和受惠者/服務使用者（patron）兩種公眾人物，其間的關係是捐助者會提供資源給非營利組織，例如金錢和時間，來幫助非營利組織完成使命，而非營利組織則是將產品或服務分配給受惠者，並以實踐其組織使命而獲得的內在獎賞和可能的外部利益做為回報。McCort（1994）認為這樣的結構對非營利組織產生獨特的困難和挑戰，並提出需採用關係行銷的方法以因應或克服非營利組織的困難與挑戰：

- （一）非營利組織需要長期的支助來達成機構使命，因此要透過關係行銷來培養長期的承諾關係，努力開發捐助者以獲取其時間、人力、金錢等資源，而不致因成員的高轉換率而影響了資源的來源。所以關係行銷將顧客視為夥伴，以增加其忠誠度，是非營利組織重要的經營管理方法。
- （二）由於非營利組織所提供的產品、服務偏屬無形，依照服務業中所強調的「無形服務有形化」的原則，非營利組織可藉由產品或服務之外的利益來鼓舞其捐贈成員。本研究的主體公共電視的營運，有很大一部分是有形的收益，例如節目版權和視聽產品的販賣等等，是公共電視法所允許的營利行為，公視也藉由實質的交易建立顧客關係。

(三) 非營利組織由於所傳達的訊息往往是無形的利益，使其難以和捐助者建立關係，並且當訊息傳達得越模糊時，訊息接收者會越沒有信心；因此非營利組織有必要把組織本身與使命之間的關係視為一種有形的利益，強化其組織定位。

(四) 關係行銷哲學與非營利組織間有強烈的一致性。關係行銷所強調的是與現有捐助成員間關係的價值，而非僅是與其交易而已，因此應該把捐助者視為使命中的夥伴，而非募款的來源。

由上述可知，非營利組織在看待組織與顧客之間的關係時，採取的是戰友、夥伴的角度，個別的顧客因此能夠把自己跟組織連結起來，產生獨特的、個別化的意義。

其中，非營利組織在執行活動時特別傾向於尋求與營利企業合作，主要原因是大部分的非營利組織在社會資源方面相當欠缺，它所面臨的重要挑戰是積極開發社會資源，並進一步拓展組織的影響力，非營利組織為了爭取服務使用者與資源提供者，除了募款、舉辦活動之外還有許多作為，例如出版刊物、招募訓練義工/會員、建立媒體關係、政治遊說推動立法等。

非營利組織出版的刊物多為免費贈閱，說明組織目標、活動內容、推廣組織政策、宣揚其成就；而義工的招募、吸引人力投注更是非營利組織寶貴的社會資源，必須努力於組織規模的拓展和成員向心力上，並靈活使用替代性資源，例如組織成員的社會地位聲望、領導者的募款技巧等；新聞媒體資源也是非營利組織拓展知名度的機會，會帶來許多實質的好處，例如民眾的興趣、捐款等；另外透過與一般大眾及政治人物溝通的方式，充當特定公眾的發言人，也是許多非營利組織成立的目標之一，例如殘障聯盟、環保團體等弱勢組織，通常利用媒體造勢與公關策略，來爭取立法保障權益（孫秀蕙，1997）。