

動物園的非營利策略行銷 ——以2004臺北動物季為例

Strategic Marketing for Nonprofit in a ZOO :

Take 2004 Taipei Animal Festival for Example

徐玉齡

Yu-Ling Hsu

臺北市立動物園推廣組組長

Director of Educational Department , Taipei Zoo

陳宏璋

Hung-Chang Chen

政治大學教育研究所行政組研究生

Graduate Student, Master Program of Educational Administration,

National Chengchi University

【摘要】

本文以「2004臺北動物季」的個案分析，探討非營利策略行銷在社教機構的實際應用成果。

【Abstract】

By the case analysis of 2004 Taipei Animal Festival , this article discuss the real situation of strategic marketing for nonprofit organization applying in a zoo or similar institutions.

壹、前言

Burton A. Weisbrod在非營利產業 (The Commercial Transformation of the

Nonprofit Sector) 一書中將動物園與醫院、大學、博物館等併同列為非營利產業之屬，暫且不論這些機構的實際運作模式，Weisbrod的概念是在管理前揭機構時，秉持的軸心原則應是非營利取向的。

不只經營者，對教育推廣人員，這是種試圖平衡矛盾及衝突的挑戰。試著提升公眾對動物園服務需求之際，得回頭思索公務預算緊縮後需規劃的募款策略；為吸納社會資源，推廣業務不得不加入商業行銷要素之際，針對機構內部人員的說服宣導必須同步進行；更遑論在無數次創意會議後的企劃案，層層經過行政程序、媒體、外部利害關係人的審視後，最終更要端上檯面與業界無數個兼具彈性及專業的行銷公關公司競爭。

外界對動物園熟悉且熱衷的議題常是明星動物、大型推廣活動、主題營隊、媒體新聞發布、動物園動物認養會員制度等，但以推廣教育人員的角度而言，這些只是行銷策略最終階段的產出品，本篇將引領讀者窺探一點都不華麗的幕後規劃思維及流程，好比拆解音樂盒後機械零件的赤身裸體，那才是動人弦律的起因。

本篇文章架構將先藉由探討臺北市立動物園推廣教育業務內涵，進而梳理出動物園行銷非營利的屬性所在；接著簡述應用於非營利機構的「非營利策略行銷」概念，俾讀者瞭解此類機構行銷運作的階段及原則，最後，援引動物園時近的大型活動個案「2004臺北動物季」為例，呈現非營利策略行銷在現場操作上的真實情況。

貳、動物園推廣教育業務的特性

動物園的教育推廣係屬一相當獨特的領域，早期以「社會教育機構」簡化動物園、圖書館、美術館等機構的專業屬性，至今已無法完整詮釋動物園推廣教育需面臨多元客層的複合角色，從鉅觀的角度出發，我們可從世界各國動物園及其聯盟的推廣教育政策描繪其樣態，綜觀世界動物園暨水族館保育方略、歐洲及澳大利動物園暨水族館協會教育政策（註1），可歸納出動物園推廣教育的特色：

一、推廣教育使命——同步世界保育趨勢

「動物園及水族館以其獨特的生存基礎、專家群及與區域保育的連結，將被認同為保育的正式及非正式教育先驅。動物園及水族館的教育角色將更具社會及文化關聯，並藉由影響人們的行為及價值，教育，將被視為重要的保育活動。」2004年世界動物園暨水族館保育方略草案（World Zoo and Aquarium Conservation Strategy，簡稱WZACS）對動物園教育提出了前揭願景，亦反應出

了動物園具非營利組織的使命特性——維護社會價值、提供社會服務、啓發觀念及改變行爲。此外，世界保育方略等國際性保育文件是各國動物園教育願景的依歸，教育政策且必須定時檢視以符合保育潮流，換言之，即是保有非營利使命的永續性；在世界動物園暨水族館保育方略第5章——保育教育及訓練中提到：「各動物園及水族館應發展自身的教育政策，該政策須與其需求及所屬聯盟的立場一致，且定期檢視與更新。」

二、推廣教育對象——內外多元客群

澳大利西亞動物園暨水族館協會（Australian Regional Association of Zoological Parks and Aquariums，簡稱ARAZPA）的教育政策清楚地界定動物園及水族館教育係屬終身教育，接受推廣教育服務者來自各年齡層、不同背景、相異的來園動機及各種介面；除一般社會來自家庭團體、親子團體、學生團體甚或單獨前往的遊客外，亦囊括了組織內的志工及員工、動物保育或教育相關團體、政府部門及非特定的公眾均屬之，面對各異的需求及背景，動物園須依據其教育策略的比例，訂定具差異性的教育推廣方案；此現象相近於非營利組織的客群特性，被服務者包括了組織的正式工作人員、志工、外部社會大眾與團體及目標顧客。

三、推廣教育產品——正向社會行爲及服務

藉由動物園室內及戶外的展示及實體活動，達到環境教育及保育教育的知識提供及宣傳，以促進接受者在認知、情意及行動上的強化或產生，是動物園的教育推廣產品。無論在媒介上是以展示、活動及出版品呈現，亦或方式上是以正式或非正式學習成形，這樣的產品在基調上是無形且公益取向。

參、非營利策略行銷的內涵

非營利組織標榜「服務」、「公益」、「志願」，當提到非營利組織時，實際上則涵蓋著鄰里組織、社區組織、公益團體、志願團體、基金會等。一般商業中的行銷觀念重視顧客的滿意度，強調市場區隔、產品定位和促銷手法，但是非營利的行銷是一種深入追究，找出人類的需求，以作為服務的根據。

一、非營利行銷的界定

行銷的觀念運用到非營利組織上始於1969年至1973年之間。Philip Kotler認為非營利組織的行銷，即是將行銷觀念運用至非營利組織。司徒達賢則是認為非營利組織是一種開放系統，非營利組織行銷的核心概念就是「交換」。非營利組

織行銷和營利組織行銷不同，非營利組織的行銷有下列特點：1.服務和行為的交換，而非實體；2.非財務導向為主；3.需吸引資源來縮短成本與收入的差距；4.多元顧客影響資源的吸收；5.使命可能與長期的顧客滿意衝突；6.受公眾審查度高；7.非市場壓力驅動組織；8.組織能吸引免費或費用支持；9.雙重或三種管理；10.熱情、不支薪、激勵員工。（註2）

二、非營利組織的策略性行銷規劃

Kotler and Andreasen認為策略性規劃是一種理性決策的過程，兼顧內在和外策略性規劃是一種管理程序，用以發展並維持一種策略，以使機構的目標及資源，和變動中的市場機會相配合。由此可知，策略性規劃（Strategic Planning）主要建立在「開放系統理論」，著重組織和環境的關係。Mixer更進一步定義策略性規劃：一種理性決策的過程，兼顧內在與外在未預期及變動的人口、科技、服務需求等，並依據組織的財務、行政及制度等因素的考量，規劃足以解決組織現況問題與未來發展的策略。策略性行銷規劃程序包括下列步驟，如圖1：

- （一）決定機構使命，整體目標及目的，行銷策略對此應有貢獻。
- （二）評估外界的威脅及機會，以便擬訂機構最有利的行銷策略。
- （三）評估機構現在及潛在的資源及技術，以期應用在上述的機會上，或抵禦威脅。這種機會和威脅在分析外界環境時可以發現。
- （四）決定規劃期間內的行銷使命、目標及特定的標的。
- （五）釐訂核心行銷策略，以達成特定目標。
- （六）根據行銷功能建立組織及制度，以確保所設計的策略能順利執行。
- （七）訂定詳細方案及辦法，以執行該規劃期間的核心策略，包括行動時間表及指派工作等。
- （八）建立衡量標準，以測定方案執行期間及執行完畢的績效。
- （九）執行方案。
- （十）衡量成績，並修訂核心策略、戰術，或兩者兼而有之。

透過了解策略性行銷規劃程序，我們可以知道其內涵，主要有六點，第一是透過決定機構的使命、確定行銷的目標、目的與標的；第二是評估外在環境的要素，了解環境中的機會與威脅，外在環境包括整體環境、市場狀態、競爭者及其他公眾；第三是評估及組織內在環境，了解組織的優勢及劣勢；第四是發展核心行銷策略，包括目標市場、競爭地位及行銷組合；第五是決定衡量成果的標準，並執行行銷策略；第六是評估成果，並用於修訂核心策略及方案。策略性行銷規劃最大的優點，就是在於評估執行策略的成效之後，必須用以修訂其策略及方案，是一個不斷修正以適應環境變遷的過程。

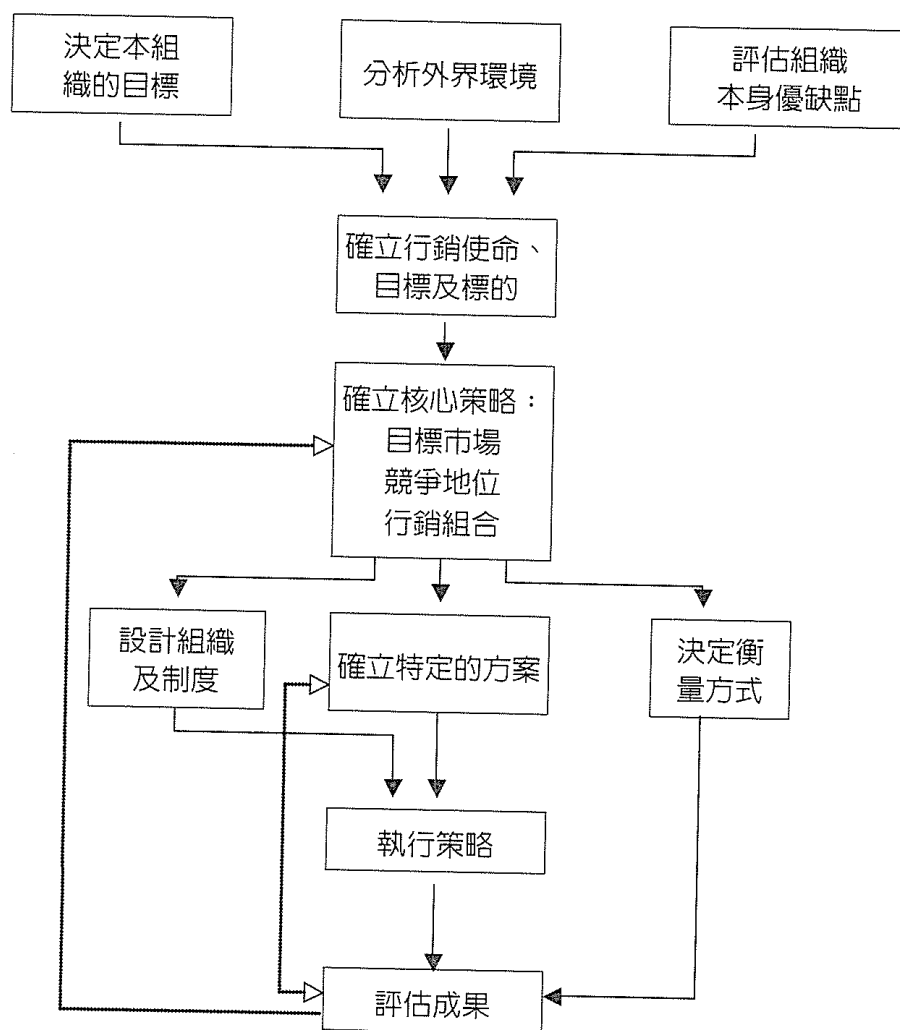


圖1 策略性行銷規劃程序

資料來源：P. Kotler, and Andreasen A., Strategic Marketing for Nonprofit Organizations, 4th ed. (Englewood Cliffs N.J.: Prentice-Hall, 1991) .

肆、個案探討——2004臺北動物季

「2004臺北動物季」是去年由臺北市立動物園推出的大型系列活動，歷時3個月，共21項活動，規劃理念在於融合國際保育及節慶休憩，整體活動的行銷流程運用策略行銷的特色分述如下。

一、釐清組織獨特的活動定位

無論是宜蘭童玩節、屏東灰面鳩季或貢寮海洋音樂季等大型節慶活動，均是掌握在地機構的獨特資源及活動調性，進而發展出獨特的活動內容及型式；因此，本園界定了動物季的目標之後，首先就國內類似活動做調查，以釐清市場現

況及瞭解要如何做市場區隔，而由於動物園屬性特殊，更延伸參照案例至國外，藉由說帖及網站資料搜尋，匯集世界各動物園的活動創意及內涵，作為動物季的創意資料庫。

至於內在環境部分，可用的資源現況及轉化必須先行評估，如經費的可行來源係公務預算、委外、外部企業合辦或募款？媒體效果採議題行銷、公益媒體抑或與合辦單位共同支出？諸如等等因素，綜言之，在組織定位時整合成本、個案分析、權力、人力資源、服務及資訊，進而檢視外部客群（目標顧客、競爭團體、相關政府單位、壓力團體）的需求。

二、發展切合活動調性及成本的創意媒體

媒體是關鍵的行銷媒介，亦佔活動成本相當高的比例，辦理大型活動之際，須規劃具效率且切合活動屬性的媒體策略，非營利機構或公務機構在成本有限的考量下，無法如一般商業行銷在預期的投資報酬率，投注相當的媒體支出。所以，在本次動物季活動中，排除電視或平面廣告，選擇捷運列車車體、木柵線全線十二個站體、淡水線圓山站作為主要宣傳媒體，藉由與臺北捷運公司的公益宣傳結合，以動物意象作主題式的裝置，配套列車的首度內外彩繪、臺灣保育類主題紀念單程票的出版，爭取臺北市最大交通動線的曝光量。此外，活動本身的議題行銷也關乎媒體效益的多寡，非營利行銷應善用本身的公益屬性，打造兼具話題性及深度的議題行銷；在動物季的前置作業中，我們依據動物季21項活動各異的規模、話題性及目標對象，排定造勢話題及曝光序位，以創造最大值組合。

三、結合目標及形象一致的社會資源

企業的贊助一直是國內大型活動的重要支援，由於近年大型活動及募款需求總量遽增，辦理動物季活動的募款時，已無法單純的以形象或廣告露出滿足企業主，將贊助企業的年度行銷取向融入活動或行銷事件（如記者會）中，是本次動物季的募款策略，一方面業主會較傾向與本身廣告行銷目標一致的案件投注資源，而不僅是經費的挹注，為了合作行銷的效果，我們更可能獲得額外來自企業主的無形資源。當然，整合入另一個機構的行銷要素並非易事，與原活動主軸偏離甚或相斥都是可能的狀況，故在企業的合作上，推廣人員會事先評估雙方之調性是否相似，以節省雙方成本。

就整體效益而言，融入部分非營利策略行銷的概念，「2004臺北動物季」期間遊客數創下當季91萬人之紀錄，媒體行銷亦達十八則。本篇希藉由個案分析的方式，提供如社教機構或非營利團體行銷時的參照實例。

附註

註1：“European Association of Zoos and Aquaria, EAZA,” <http://www.eaza.net> (accessed June 31, 2005).

“Australasian Regional Association of Zoological Parks and Aquaria, ARAZPA,” http://www.arazpa.org.au/Education_Policy_Final.htm > (accessed June 31, 2005).

註2：「陸苑蘋資訊網」，www.asia-learning.com/lucia/article/99136247，(accessed June 31, 2005).

參考書目

1. Sharon M. Oster著；孫碧霞、廖秋芬、董國光譯。《非營利組織策略管理》。臺北市：洪葉，民國90年。
2. 江明修編。《第三部門：經營策略與社會參與》。臺北市：智勝，民國88年。
3. 司徒達賢。《非營利組織的經營管理》。臺北市：天下，民國88年。
4. 湯堯。《學校經營管理策略——大學經費分配、募款與行銷》。臺北市：五南，民國90年。
5. 蕭新煌。《非營利部門：組織與運作》。臺北市：巨流，民國89年。
6. 郭生玉。《心理與教育研究法》。臺北市：精華，民國88年。
7. 彼得·杜拉克著；余佩珊譯。《非營利機構的經營之道》。臺北市：遠流，民國83年。
8. 詹天賜、黃琦智。「非營利組織募款資訊特性之探討」。《交大管理學報》13卷2期（民國82年12月）：頁73-84。
9. Kotler, P. and Andreasen A., *Strategic Marketing for Nonprofit Organizations*. 4th ed. Englewood Cliffs N.J.: Prentice-Hall, 1991.
10. WAZA Executive Office. *WZACS Building a Future for Wildlife - The World Zoo and Aquarium Conservation Strategy*. Berne, Switzerland: The WAZA Executive Office, 2005.