

以整合行銷傳播原理來探討非營利藝術行銷 策略：以 Arena Stage 非營利組織如何結合網 站變臉與實體通路來增加捐獻為例

王婷玉¹

《摘要》

本研究乃根據 2006 年底在美國華府接受 Arena Stage 非營利組織委託，所作「如何改進其網頁設計來增加捐獻」個案研究之發現，進一步採用整合行銷傳播原理，來探討如何結合網站變臉與實體通路，以達成跨市場區隔同中有異的行銷傳播目標。

本研究藉跟 Arena Stage 重要幹部深度訪談、對其網站流量和會員資料庫等資料作次級分析、以及網頁設計作內容分析蒐集初步資料，茲採取文獻探討與個案研究方法，進一步篩選出適合應用來改進網站使用便利性 (usability) 的網頁設計原理，以及評估出如何整合其他行銷傳播工具的較佳策略，以提高訪客捐獻的意願。

初步研究發現包括：首頁內應該依照組織的行銷傳播目標分出項目的優先順序，將希望訪客聚焦的項目放大字體，並佔據最大最顯著的版面，而且文字內容宜精簡，以便訪客能很快瀏覽各項目的簡短說明，而得以很快決定要點進哪項；捐助區內應該把有關會員各類別和各類別可享受的優惠等所有資訊彙整為單一網頁，以免網友需要費時點入好幾層級的諸網頁；連到捐獻網頁的鏈結應該明顯可見而且在每頁出現的位置宜一致；呈現捐獻表的網頁，若在頁面最上方標示諸如「施比受更有福：施予的方式」等描述性、短而有意義的名稱，並且重申組織的使命和價值觀，則較能激勵人心，付出比原訂計畫的金額要多。

最後，根據整合行銷傳播著重「管理跟消費者每一接觸機會，以促使消費者對產品或服務的體驗符合品牌概念」之核心原理，提出非營利藝術組織應將「有興趣贊助藝術慈善活動」的廣泛現有與潛在會員區隔，就有效區分捐獻意願和行為的變數，再分出次區隔，例如：在同一品牌概念「表現美國精神的卓越藝術」的大傘下分

¹ 本文作者王婷玉為開南大學資訊傳播學系副教授。

為〔志在幫助學生欣賞藝術〕〔志在幫助窮人學得演戲的一技之長〕等族群，綜合運用實體&電子郵件現場分發手冊平面及網路廣告等行銷傳播工具，增進捐獻的意願。

壹、前言

整合行銷傳播 (Integrated Marketing Communication, 簡稱 IMC) 雖然早在二次大戰後由日本和歐洲首開先例，但遲至 1970 年代晚期到 1980 年代早期，美國因電腦科技和門市購買或銷售點系統發展，市場從 1950-70 年代由產品驅動轉換為由配銷通路與零售商驅動，製造商與經銷商之間才開始發展 IMC 計畫；隨著 1980 年代中期至 1990 年代早期，品牌逐漸公認為主要競爭區隔的工具、跨國經營和行銷全球化愈受重視、以及網際網路、全球和資訊網等數位科技應用於資料交換等商業交易，市場開始由顧客驅動。市場以網路互聯而互動之趨勢迅速成長之下，消費者和顧客能夠超越實體開店時間和此地的時空限制，去四處〔雲遊〕逛街來輕易比價，買賣的權力因此轉移到消費者手上，企業必須以客為尊來整合全部行銷傳播活動，到了 1990 年代末期，IMC 確立為主流必要的行銷做法，因網際網路與電子商務蓬勃發展，買賣雙方可即時互動，IMC 的焦點從整合公司單向對顧客的〔對外〕傳播，轉變成整合組織和顧客之間所有對內與對外的雙向管道 (Schultz, D.E., 2003; Schultz, D.E. & Schultz, H., 2003)。

行銷學大師 Kotler (1975) 將社會或公共行銷定義為〔設計、執行、以及控制計畫，以尋求促使目標團體更願意接受某一社會理念或實行辦法。此類行銷運用市場區隔、消費者研究、理念推敲、傳播、推動、誘因、及交換理論來增強目標團體之反應至最大程度。〕在規劃社會行銷計畫時，並無法全盤採用商業行銷的概念，因為兩者的目標迥然相異：營利企業志在吸引可賺取較高利潤的消費者區塊；反之，非營利組織往往格外需要觸達弱勢族群。再者，社會行銷所提供的產品/服務經常並非為潛在顧客所珍惜；行銷種種努力的對象包括顧客與捐款個人/團體，此兩類對象的需求有時相互排擠；顧客不見得必須自費來購買產品或服務；又因為受限於經費等資源拮据，未必想要增加顧客對服務和產品之需求。最關鍵的差異點在於商業界接受行銷為促成買賣雙方交易之方法，但在公共政策或非營利組織管理的領域，行銷背後的預設未必為人接受。然而，倘若把〔利潤〕的概念引申為〔達成或超過社會計劃的預期目標〕，亦即〔效益減去計畫和社會成本〕，那麼則可進一步把行銷組合的 4Ps 與第五 P (Positioning) 應用於社會行銷計畫 (Webster, 1975; Solomon, 1989)，換言之，社會行銷研究與實務早在 1980 年代引用並轉化傳統行銷學概念和原理，但在援用整合行銷傳播的概念，特別是顧客關係管理 (Customer Relationship Management or CRM) 上，因涉及更多行銷傳播工具和昂貴的資料庫管理系統/軟體，顯然迄今進展相當有限。

至於以表演藝術產業而言，雖然劇院觀眾接收研究，過去二十年在澳洲漸漸引起重視 (Scollen, 2007)，但藝術行銷文獻向來過度強調行銷戰術而聚焦於促銷手法，而且一直缺乏有系統地針對關係行銷應用於藝術產業進行實證研究 (Conway & Whitelock, 2004)。近來英美國始出現零星有關非營利專業劇院 1 經營與行銷策略之實証學術研究，諸如 Conway & Whitelock (2004)以深度訪談和次級資料分析法 - 分析劇院出版刊物和觀眾問卷調查等資料 - 研究英國西北部公立劇院與政府贊助單位之間的關係，發現營收等表現成功的劇院似乎因刻意採取關係行銷策略，而贏得內外部受訪者一致的評價，經營遭遇最多問題的劇院則忽略建立跟地方政府此潛在經費來源之間的關係，並欠缺策略的方向。Voss et al. (2006) 蒐集美國 124 家非營利專業劇院的客觀測量指標資料，研究市場特徵與消費者區隔對劇院業者經營績效的影響，以統計模式分析發現，產品組合創新性 (product portfolio innovativeness) 與關係市場區隔 (relational market segment, i.e., 購買季票) 營收呈先升後降之曲線相關；產品組合創新性與交易市場區隔 (transactional market segment, i.e., 單次購票) 營收在市場精緻度 (market sophistication) 高的條件下呈正相關，但市場精緻度較低的條件下，未達顯著相關；若產品探索體驗 (product exploration experience) 高，促銷花費與關係及交易市場區隔營收皆呈正相關。

由上可知，針對募款來源與消費者對戲劇產品屬性之喜好來做市場區隔，有助於增進非營利專業劇院的諸如營收等經營績效。鑒於非營利專業劇院尚欠缺商業組織所具備的 IMC 專業人才與規劃執行 IMC 策略的經驗，本研究以 IMC 的核心原理為概念架構，重新分析當初純粹協助位在美國華府 Arena Stage 非營利專業劇院改進網站介面來提高捐獻意願的個案研究資料。本論文首先闡明 IMC 的核心原理，以及如何轉化為適用於非營利行銷情境。其次，將略述 Arena Stage 非營利專業劇院此個案研究所採納的研究方法，與蒐集而得的資料類型。接著，根據 IMC 的核心概念架構，來解析主要研究發現。最後，說明本次級資料分析的研究限制以及對未來研究方向之建議。

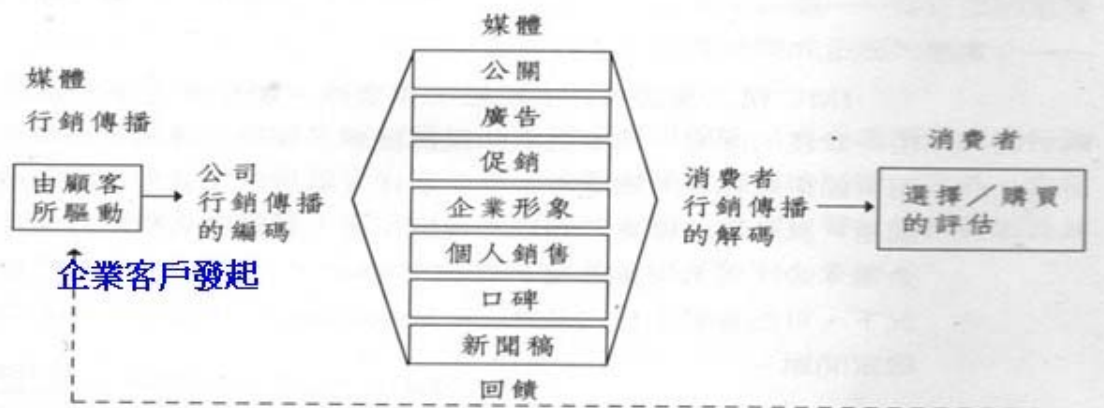
貳、IMC 的核心概念架構

整合行銷傳播之核心原理乃在〔管理跟消費者每一接觸機會，以促使消費者對產品或服務的體驗符合品牌概念〕，主要因為企業營運卓越在大部分產業和產品類別 (簡稱品類) 上，已成基本必要條件，與眾不同、甚至革命式改良產業和品類才是企業策略之最大挑戰，而行銷正是企業實現策略或兌現品牌承諾的方法 (Schultz, D.E., 2003)。即使行銷策略並非〔利基市場區隔〕或聚焦策略 (Niche or Focus Strategy)，

而是鎖定大眾市場或精選但廣大的跨區隔目標市場，整合行銷的真髓在於不分諸多次區隔，為各次區隔客製化的消費者體驗都能形成個人化的關係。

IMC 制勝之處正是傳統行銷輕忽之處：IMC 模式關心消費者政府以及其他相關公眾等收訊者如何涉入傳播過程(見圖 3-1)，不像傳統行銷著重訊息來源、訊息、或媒體，因無諸如企業客戶發起的起始點，並無微弱的回饋環，而是消費者與企業不斷交流，產生交互作用，得以結合消費者願望和需求、全公司的支援系統、以及匯聚公司內部意見一致的目標，一起規劃和執行行銷傳播活動(Thorson & Moore, 1999, 轉引述自吳宜蓁&李素卿譯<<整合行銷傳播>>)

A. 行銷傳播的傳統模式



B. 整合行銷傳播 (IMC) 的模式

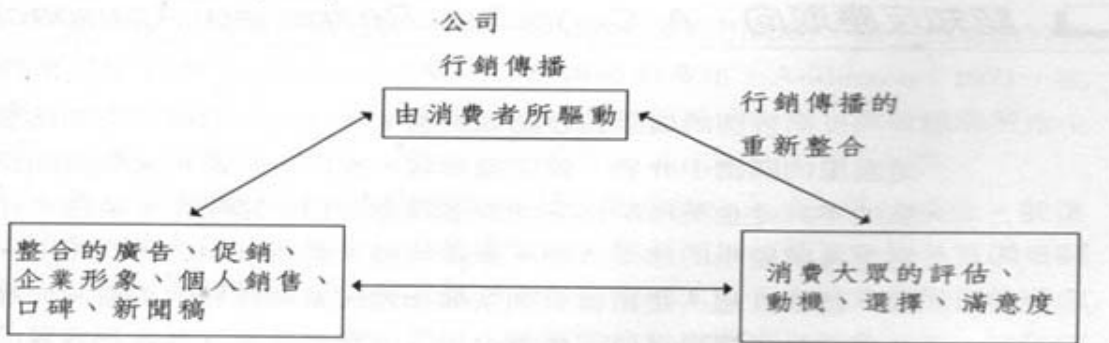


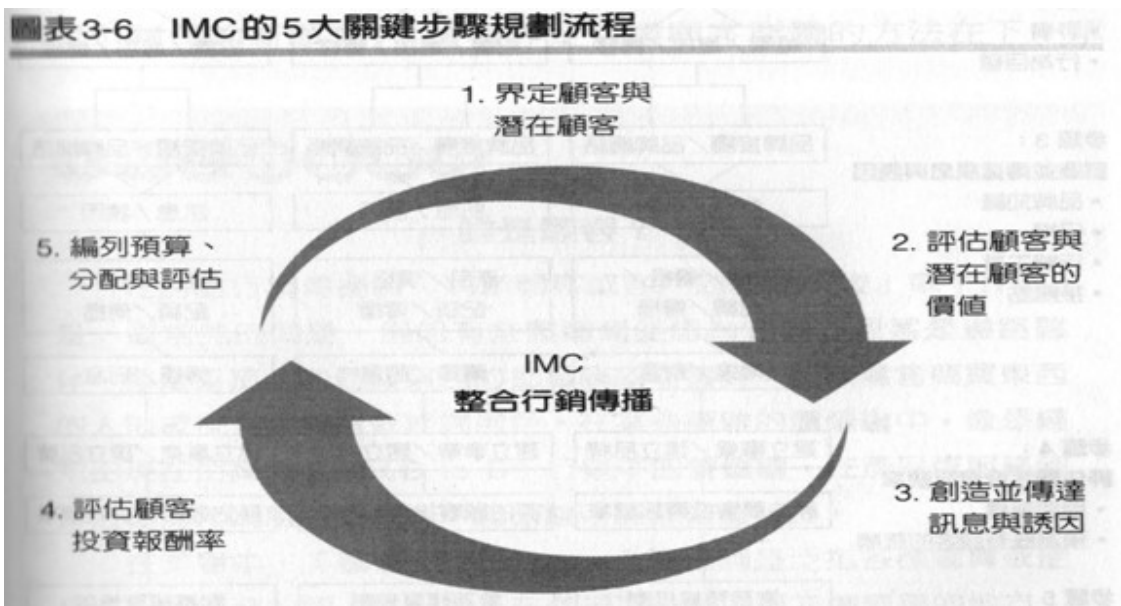
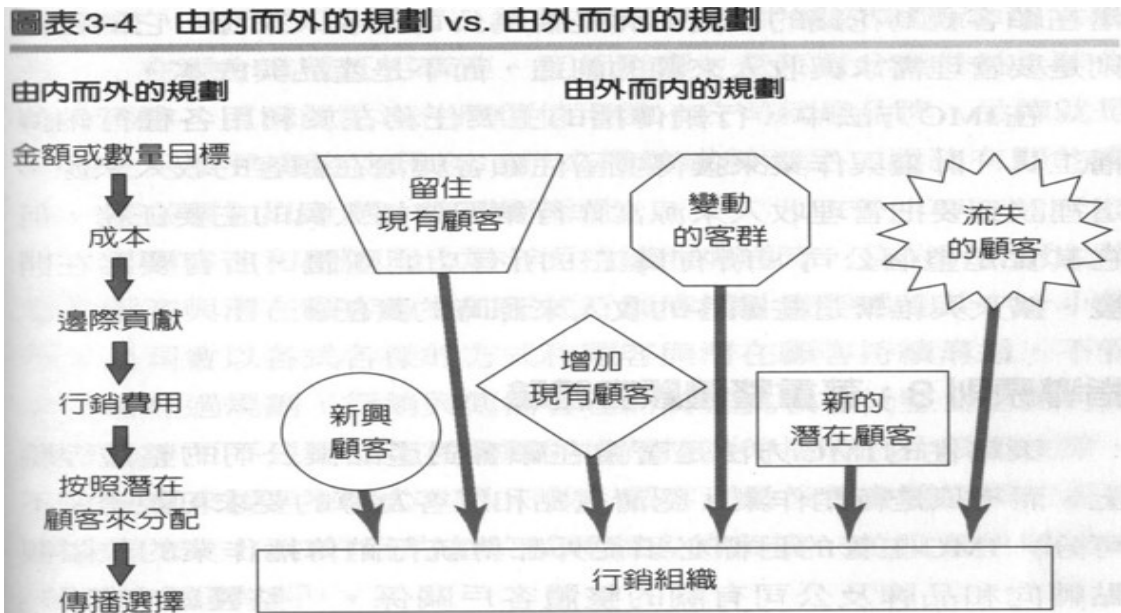
圖 3-1 行銷傳播模式

Schultz, D.E. & Schultz, H. (2003) 進一步統整出 IMC 八大指導原則，其中需要其他原則來落實的首要原則是〔以客為尊〕，其他原則包括把顧客當資產而非花錢來源；規劃行銷和編列預算從傳統內部先擬定財務目標，轉為由外部顧客及潛在顧客之為收入來源，來擬定如何獲取及管理；檢視並管理顧客過去整體正負面體驗；結合顧客目標和公司目標；設定顧客行為目標；精簡公司各部門功能作業；以及合併

行銷傳播作業。根據前述指導原則 Schultz, D.E. & Schultz, H. (2004) 提出 IMC 5 大關鍵步驟規劃流程，整合零散傳播計劃作業(見圖表 3-6)。

由於此價值導向的 IMC 指導原則與關鍵步驟規劃流程強調藉分析顧客消費行為、及影響消費行為的諸如人口特徵和心理側寫等因素，來界定顧客和潛在顧客，並評估其財務價值，若要適用於非營利行銷，則必須廣義地定義〔價值〕，以非營利專業劇院而言，即使售票收入為經費來源之一，但政府等其他贊助機構為更大宗經費來源，以支應昂貴的文化生產成本，因此〔價值〕應該綜合非營利組織與顧客或目標公眾雙方的目標來界定，例如：除了金錢收入，也包括口碑貢獻、當劇院義工的意願與投入等等。

此外，實施兩大指導原則〔由外而內的行銷規劃〕(見圖表 3-4)與〔設定顧客行為的目標〕時，亦可依據非營利組織自訂的願景和目標，來斟酌行銷目標與顧客行為目標的優先次序，例如：非營利專業劇院可以採取穩健中創新的策略方向，為增加來自忠誠顧客的營收，來支持新問世戲劇的設計和製作成本，行銷目標應優先為留住並增加現有顧客；其次為開發新戲的潛在新顧客，亦即促使現有觀眾購買更多票，或參與更多周邊公益行銷活動；而且透過新舊戲產品，或相關諸如戲劇賞析工作坊等服務組合，吸引現有顧客嘗試新戲產品。



參、研究方法

本研究乃根據 2006 年底在美國華府接受 Arena Stage 非營利組織委託，所作[如何改進其網頁設計來增加捐獻]個案研究之發現，進一步採用整合行銷傳播原理為概念架構，次級分析個案研究資料的相關部分，來探討如何結合網站變臉與實體通路，以達成跨市場區隔同中有異的行銷傳播目標。

此個案研究藉跟 Arena Stage(AS) 重要幹部深度訪談、對其網站流量和會員資料庫等資料作次級分析、以及找出比 AS 更佳藝文網頁設計作內容分析蒐集初步資料，茲採取文獻探討與次級資料分析法研究方法，進一步篩選出適合應用來改進網站使

用便利性 (usability) 的網頁設計原理，以及評估出如何整合其他行銷傳播工具的較佳策略，以提高訪客捐獻的意願。

肆、主要研究發現與討論

初步研究乃根據美國聯邦政府推動基於研究發現歸納而得的增進網站使用便利的準則 (HHS)，先分析 AS 網站設計的現況，指認出主要問題，再評估其他非營利組織網站，比較出值得 AS 網站觀摩效法的較佳範例。AS 網站的首頁上影像變換太快、字體過小而需費力閱讀、頁面上方橫條選單隱沒於漆黑的底色裡、資訊歸類不明確、資訊排列的優先順序也模糊不清。例如：大標題 [其他活動] 使人聯想下面所列的消息較不重要。

The screenshot shows the Arena Stage website interface. At the top, there is a navigation bar with links for 'The Season', 'Outreach', 'About Arena', 'Support Us', and 'Tickets'. Below this is a large banner image for the play 'she loves me' with the text 'Now Showing' and 'Buy Tickets!'. To the right of the banner is the 'ARENA NEWS' section, which includes a 'Join the A-List' link and several news items like 'Arena on eBay', 'Playwrights Panel', and 'Join the Stage Banter!'. Further right is the 'OTHER HAPPENINGS' section, which lists events such as 'DOWNSTAIRS', 'TARGET FAMILY FUN PACK', 'CAFE STYLE SEATING', and 'HOLIDAY SUBSCRIPTION PACKAGES'. At the bottom, there is a footer with contact information and a 'Home' link.

首頁內應該依照組織的行銷傳播目標分出項目的優先順序，將希望訪客聚焦的項目放大字體，藉背景色和前景色之間強烈的色彩對比來引起注目，並佔據最大最顯著的版面，而且文字內容宜精簡，以便訪客能很快瀏覽各項目的簡短說明，而得以很快決定要點進哪項。較佳範例包括總部設在美國阿肯色州的 Heifer International，其頁面上方橫條選單每一選項採用不同底色，全部選項條列地一目瞭然，選項字體顏色跟背景色截然可分，字體大小也依重要性變化；最大標題陳述組織成立宗旨：〔幫受助者轉變成捐款助人者〕，言簡意賅，放在頁面最上方的中央，符合一般人瀏覽網頁的目光掃描順序：先注視上方中央，再從左到右，接著由上到下；捐獻的鏈結擺在右上角，不僅十分顯眼，而且按瀏覽順序，在讀過扣人心弦、積極培養來日捐款人的文宣後，較容易受感動而提高捐款意願。

Example: Heifer International, www.heifer.org

The screenshot shows the Heifer International website. At the top left is the logo with the tagline "Ending Hunger, Caring for the Earth". A navigation bar contains links: "OUR WORK", "GET INVOLVED", "GIVE", "LEARN", and "INSIDE HEIFER". The main content area features a large banner titled "Heifer Turns Recipients Into Donors" with a sub-headline and a "Discover More" button. To the right, there are two prominent call-to-action buttons: "The most important gift catalog in the world" and "Gift Registry", both with "go" buttons. Below the navigation bar, there is a date "Wednesday, November 29 '06" and a "Heifer Newsletter" sign-up section. A callout box on the left points to the navigation bar, and a callout box on the right points to the "Gift Registry" and "Gift Catalog" buttons.

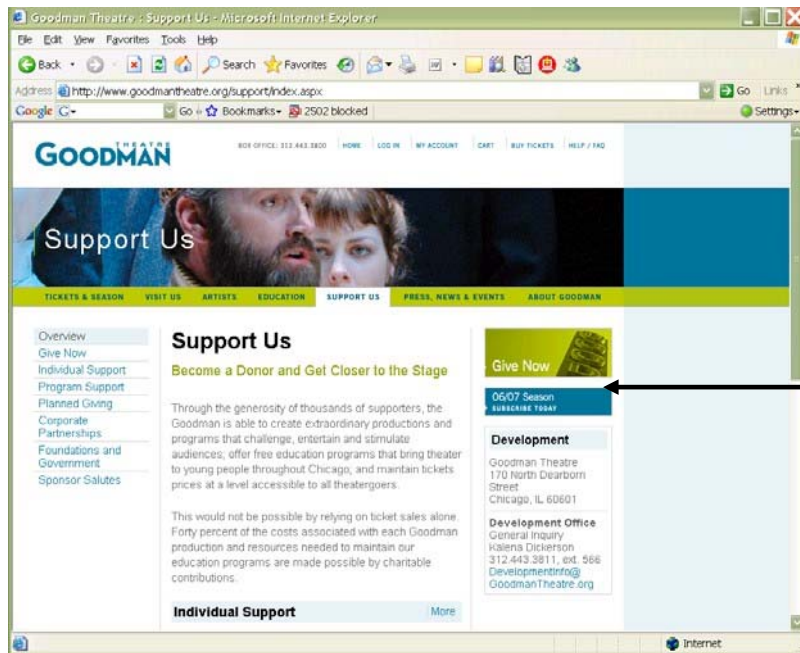
Site clearly states its purpose. Top navigational bar shows all options

Donation links are very visible. Color catches users' attention.

捐助區內應該把有關會員各類別和各類別可享受的優惠等所有資訊彙整為單一網頁，以免網友需要費時點入好幾層級的諸網頁；連到捐獻網頁的鏈結應該明顯可見而且在每頁出現的位置宜一致；呈現捐獻表的網頁，若在頁面最上方標示諸如〔施比受更有福：施予的方式〕等描述性、短而有意義的名稱，並且重申組織的使命和價值觀，則較能激勵人心，付出比原訂計畫的金額要多。

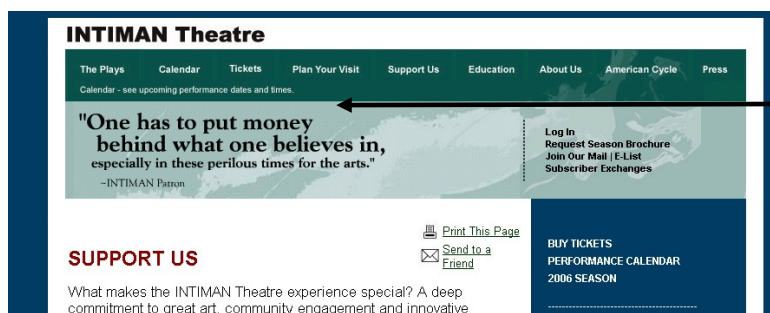
例如：Goodman 劇院的捐助區網頁上，〔立即贈與〕的藍色按鍵在白底相襯下，非常醒目；此按鍵在下一層級的網頁上，也出現在同一位置，讓訪客因慣性作用而容易找到。

Example: Goodman Theatre, <http://www.goodmantheatre.org/support/index.aspx>



INTIMAN 劇院在捐贈區網頁上，引述一位活生生具名捐款人的號召宣言：〔人人必須出錢支持他所深信的理念〕，有助於打動人心；再加上適度的用動畫呈現，較能引起觀眾注意。

Example: INTIMAN Theatre, <http://www.intiman.org/support/>



無國界醫生國際組織在其主要捐贈網頁上，對捐款人表達謝意，同時解釋此非營利組織如何善用捐款。目前最新更新版 (5/01//2009) 則把捐款用途[圖像化]，在頁面右方中間區，展示紅色的圓形圖，凸顯行政與勸募開銷不到 13%，高達超過 87% 的捐款花在公益服務項目上，證明其管理捐款的效率和效力，頗具說服力。尤其要者，無國界醫生國際組織趕上 IMC 既能整合統一的品牌經驗，又能藉客製化營造個人關係的趨勢。例如：無國界醫生把其品牌標誌與口號 [幫助我們幫助別人]，一以貫之套在組織網站捐款區第一層級網頁，點進捐款方式各選項的第二層級網頁上，也重複出現，換言之，上方主橫條選單與右方資訊分類的排列位置，都貫穿各層級

網頁，使訪客因熟悉感而得以輕鬆加速瀏覽。為降低成本，無國界醫生把客製化〔我的捐款網頁〕外包給〔爭先捐款〕公司，他們用心實現符合品牌承諾的整體顧客體驗，顧及每一可能接觸點，因此跟此提供客製化服務的供應商或通路夥伴合作，將品牌標誌與口號 [幫助我們幫助別人] 一樣放在供應商網站上專屬無國界醫生的網頁。

猶如當著廚師面點選魚雞牛和配菜素材，要求炒一盤迎合各人口味的鐵板燒，無國界醫生藉通路夥伴，讓現有與潛在捐款人有機會選擇自己喜歡的號召捐款給跨國醫療團隊的理由、自訂捐款目標聲明、挑選自己偏愛的感人照片、選擇把捐款網頁連到親友和同事甚至常去光顧的洗衣店等網頁。若毫無頭緒，別著急，網頁右方列有頂尖募款網友的模範網頁，這不但省去花錢請專家製作網頁的成本，而且讓熱心網友有表現個人風格的公開舞台，又使生手可自行篩選所喜愛看上的前輩〔業餘專家〕，來見賢思齊或青出於藍，所謂〔一舉三得〕。再者，無國界醫生捐款區首頁其實也提供了捐款的客製化服務：訪客可依據個人財力狀況、專業能力、以及捐款附帶條件選擇，捐獻個人醫療專業，成為駐地夥伴；若現金短缺或另有他用，可選擇捐獻持有股票；想附帶要求所捐款項作為紀念某人或某重大日子，都能如願；也能因手頭方便的週期而選擇定期捐款；最明顯的區隔乃分成個人與企業捐獻。

Example: Médecins Sans Frontières/Doctors Without Borders,

<http://www.doctorswithoutborders.org/donate/index.cfm> Thanks to the generous support of donors like you,

MSF is able to maintain the independence that allows us to provide urgent medical care to hundreds of thousands of people in over 70 countries around the world each year. On behalf of MSF volunteers, staff, and, most importantly, the people whom we assist, we would like to extend our deepest gratitude to you for your belief in our humanitarian work and your ongoing support in making it a reality.



[Home](#) | [Site Map](#) | [Contact Us](#) | [Donate](#) | [E-mail Newsletter](#)


CONDITION: CRITICAL **Voices of the WOMEN of Eastern Congo**

[About Us](#)
[Field News](#)
[Work with MSF](#)
[Donate](#)
[Public Events](#)
[Publications](#)
[Press Room](#)

SUPPORT OUR WORK


- 

Give a one time donation **online**, by **mail**, or by phone.
By phone: Call our toll-free number at **1-888-392-0392**
24 hours a day, 7 days a week
- 

Become a Field Partner by donating **monthly**.
Your monthly support as a Field Partner is a guarantee of regular and predictable funds, allowing us to respond immediately to emergencies.
- 

Give a tribute donation in honor or memory of someone or to commemorate a special occasion through an **e-card**, **online donation**, or **mail in form**.
- 

Contribute with a gift of **stock**.
- 

Explore **planned giving** options.
- 

Foundation or corporation support.
- 

Plan a **fundraiser**.
Create your own [fundraising web page](#), or see how others have come up with [creative ways to raise funds for MSF](#).

Donation Information

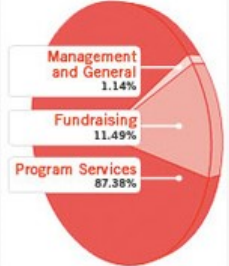
- [Donations Home Page](#)
- [View Our Financial Information](#)
- [What Your Support Provides](#)
- [Supporter Commitment](#)
- [FAQ](#)

Help us help others



Create your own fundraising web page! >>

MSF's 2007 EXPENSES



Category	Percentage
Management and General	1.14%
Fundraising	11.49%
Program Services	87.38%

<http://www.firstgiving.com/doctorswithoutborders>



Doctors Without Borders
New York, NY | EIN: 13-3433452 | [website](#)





Want to raise money?

[Get Started](#)

[Learn more](#)

HELP US HELP OTHERS - Doctors Without Borders

Thank you for selecting Doctors Without Borders/Médecins Sans Frontières (MSF) as the beneficiary of your upcoming event.

By raising funds for MSF, you help our medical teams deliver emergency assistance to people affected by armed conflicts, epidemics, natural and man made disasters, and exclusion from health care around the world.

MSF teams provide health care, rehabilitate and run hospitals and clinics, perform surgery, battle epidemics, carry out vaccination campaigns, operate feeding centers for malnourished children, and offer mental health care for people in need in more than 60 countries around the world.

Thousands of people just like you make our life saving work possible!

Helpful tips on how to get started...

- Click the Get Started button
- Personalize the text and photos on the page, making it clear why you support the work of MSF's medical teams.
- Set a fundraising goal and don't be shy, send a request for support and your web page link to friends, family, and colleagues - even your dry cleaner and grocer.
- Follow up with a notice on the progress of your event as the date draws closer and be sure to thank your supporters, we certainly will!

Want to donate?

Donate to your friend's page:

Enter friend's name [Find](#)

[View all fundraising pages](#)

Donate to this nonprofit:

[Donate](#)

Total raised

For **Doctors Without Borders**

\$102,355.66

\$89,417.48 raised online

133 people are raising money

1,572 people have donated

Top fundraisers

	Angela Knight \$22,125.00
	TUI's Adventurers ... \$20,543.00
	Shruti Ganjuly \$10,660.00

http://www.firstgiving.com/statements/about_us/howitworks.asp

Firstgiving transaction fee

Our users consistently tell us that Firstgiving helps them raise more money with less effort, and we're proud to play a small role in that success. Thousands of nonprofits have teamed with Firstgiving as a way to reduce administrative costs. At Firstgiving, we strive to provide an excellent service at a low cost. That's why Firstgiving deducts a total fee of 7.5% on donations made to fundraising pages.

For example, with a \$25 donation:

- 1.88 (7.5%) -> Firstgiving fee

\$23.12 goes to the nonprofit

The 7.5% Firstgiving fee covers:

- Securing and hosting the site so you can take comfort in leaving your credit card details
- Vetting 501 (c) nonprofits associated with GuideStar
- Processing your donations securely
- Providing exceptional support - when you contact us, you speak to real people (we are fundraisers and donors, just like you!)
- Ensuring the transfer of money raised to the nonprofit

美國紐約大都會博物館的捐款區網頁同樣在中央頁面首，當其衝就先大大感謝捐款人（注意遣詞造句一開頭就是「您捐給博物館的金額令本館深深感激」），以認知心理學原理而言，可使訪客感受到跟個人切身相關，而提高注意相關資訊的意願；簡短而有意涵的整頁標題貫穿上下層級的網頁；捐款金額包括固定選項和開放選項，既簡便，又設定下限，避免太小額捐款造成行政負擔；此範例網頁也提供客製化服務諸如類似無國界醫生「紀念親友」「慶祝假日」等捐款理由的選項，但屬於博物館組織內部服務，故在下面方格中讓訪客自由發揮，填寫捐款理由，由博物館負責捐款後送賀卡給指名的收信人。值得注意的是，針對有錢有閒經常上博物館參加活動的，可能是不習慣上網的銀髮族，此網頁在右方特別強調除了上網捐獻，亦可打電話、傳真、及郵寄捐款，這也是替特定顧客區隔打造的貼心服務。

Example: The Metropolitan Museum of Art,

https://www.metmuseum.org/ways_to_give/form.asp?type=0

The image shows a screenshot of the Metropolitan Museum of Art's 'WAYS TO GIVE' donation form. The page has an orange header with the title 'WAYS TO GIVE' and a sub-header 'HOW TO DONATE'. A navigation menu on the left includes 'Home', 'Ways to Give', 'How to Donate', 'Membership', 'Benefit Party Tickets', 'Corporate Support and Entertaining', and 'Planned Giving'. The main content area is titled 'Checkout Form' and features a VeriSign Secured logo. The form includes a search bar, a dropdown menu for 'Entire Site', and a section for 'Gift in Honor or Memory' with a text input field. A right sidebar contains contact information for the Development Office and alternative submission methods: 'You may also donate now by calling 212-570-3956; faxing this form to 212-396-5040; or mailing this form to: Development Office, The Metropolitan Museum of Art, 1000 Fifth Avenue, New York, NY 10028-0198'. Three callout boxes with arrows point to specific elements: 'Meaningful page title, consistent with previous levels' points to the 'WAYS TO GIVE' header; 'Donation options' points to the radio button selection for gift amounts; and 'Other options for submitting' points to the sidebar contact information.

拯救孩童非營利組織在捐款區網頁呼籲樂捐文宣上方，張貼一張非洲貧苦孩童得力於諸如免費給小孩施打疫苗等服務而開懷歡笑的動人見證圖片，把此組織的使命用一張具體可信的受恩孩童的笑臉來「個人視像化」(personalization and

visualization), 具體而醒目, 不但使資訊容易處理, 而且促進現有和潛在捐獻人對〔捐款行為〕與〔拯救孩童此組織品牌的效益〕之間的聯想。此外, 捐獻表先重申組織協助需要援助的孩童的目標, 並具體列舉幫助初為人母懷孕及照顧新生兒訓練、創建學校以培育貧童成為未來回饋社會的人才等達成目標的辦法, 促使對此組織品牌的服務效益建立更多聯想。

Example: Save the Children, https://secure.ga4.org/01/support_now

The organization's goal is reiterated on the donation form itself and links the donor to the organization's work

Striking images of beneficiaries of support help to personalize the organization's mission and create a link between your donation and results

因捐款需要寫下信用卡號等個人私密資料, 所以必須確保網路安全, 故保障隱私權的政策鏈結, 應該擺在容易找到、每頁都出現在可預測的位置上。美國紐約大都會博物館特別在捐款表網頁上, 強調確保捐獻人資料的安全, 並提供令人信服的理由, 諸如採用業界標準安全機制 SSL 保密防盜科技, 以及實體、電子、行政作業程序, 以防範個人資料外洩。此再三保證網路安全的宣示和具體成績也會促進現有和潛在捐獻人對此組織服務屬性 (隱私權政策、SSL 保密科技) 帶來[個人資料安全]效

益的聯想，而可增進紐約大都會博物館的品牌價值，使安心捐款的顧客體驗符合此

The image shows a screenshot of the INTIMAN Theatre website. A callout box on the left points to a link that says "Click here for more information about Corporate Sponsorship opportunities". Below this link is a text box that says "If you have questions about giving to INTIMAN Theatre, please contact us at giving@intiman.org". At the bottom of the page, there is a footer with the text "© INTIMAN Theatre 2008 | [Privacy Policy](#) | [Contact Info](#) | [Email Us](#) | [FAQs](#)". To the right of the footer is a search bar with a "Search" button. Below the screenshot is a "Data Security" notice. The notice features a "VeriSign Secured" logo and states: "Your donation is safe and secure. The Museum never shares any personal information you provide when making a donation. [Read about our privacy policy.](#)" The notice also includes a paragraph: "The Metropolitan Museum makes every reasonable effort to ensure that all of the transactions that occur on our Web site are secure. All credit card numbers submitted to the site are encrypted using "Secure Socket Layer" (SSL) encryption. SSL technology is an industry standard for protecting sensitive information as it is transmitted over the Internet. To prevent unauthorized access, maintain data accuracy, and ensure the correct use of information, we have put in place appropriate physical, electronic, and administrative procedures to safeguard and secure the information we collect online."

博物館以客為尊的品牌概念。

最後，根據整合行銷傳播著重〔管理跟消費者每一接觸機會，以促使消費者對產品或服務的體驗符合品牌概念〕之核心原理，提出 AS 非營利藝術組織應將〔有興趣贊助藝術慈善活動〕的廣泛現有與潛在會員區隔，就有效區分捐獻意願和行為的變數，再分出次區隔，例如：在同一品牌概念〔表現美國精神的卓越藝術〕的大傘下分為〔志在幫助學生欣賞藝術〕、〔志在藉一起看戲，促進家庭親子關係〕、〔志在幫助窮人學得演戲的一技之長〕等族群，綜合運用實體&電子郵件、現場分發手冊、平面及網路廣告等行銷傳播工具，增進捐獻的意願。

繼界定現有與潛在顧客的目標消費族群的次市場區隔之後，參酌價值導向的 IMC 5 大關鍵步驟規劃流程，AS 非營利藝術組織需要傳達顧客下次考慮購買同類產品或服務時，能夠記得和運用的訊息；並且提出看戲送親子同台演戲夏令營〔針對〔

志在藉一起看戲，促進家庭親子關係〕族)等產品組合或其他誘因。對於〔志在幫助學生欣賞藝術〕、〔志在幫助窮人學得演戲的一技之長〕目標族群，IMC 訊息設計可以在相同大理念〔表現美國精神的卓越藝術〕之下，突顯迎合各區隔而量身訂製的[產品或服務屬性承諾某種效益]，例如：捐款可選擇用來聘請戲劇系學生工讀生助教，到弱勢學區開班傳授美國戲劇賞析或者當演戲教練，此服務具備〔幫助需要打工的戲劇系學生〕與〔幫助無資源接觸美國戲劇的貧童〕等屬性，承諾的好處是〔增進窮學生賞析美國戲劇的能力〕或〔學得演戲一技之長〕。

伍、研究限制及未來研究方向

本研究受限於原來側重行銷戰術（諸如改進網頁設計與結合電子郵件等傳達系統）的個案研究目的，原始資料發現因此局限於網頁的視覺效果和使用介面等技術層面。其次，深度訪談屬於非正式地同 AS 劇院的行銷經理等幹部會談，當時只做簡短筆記，並未錄音，所提問題以了解組織可以提供的研究資源、確認連絡代表、以及對此個案研究預期目標的協商等粗淺議題，所以僅有助於了解劇院的基本組織架構和支援系統，對目前新提出價值導向的 IMC 概念架構下的研究問題，用處頗少。本研究也受限於時間和人力，只有蒐集網站最近更新後的部份網頁，若能對照 AS 劇院管理階層在聽取之前個案研究報告前後網站變臉的幅度和成果，則更能比較出網站變臉以及整合其他電子郵件、DM等行銷通路，其發送的訊息與提出的誘因是否更能發揮整合行銷傳播優於傳統行銷的威力，而顯著增強捐款意願和增加金額。再者，前述社會行銷、表演藝術行銷、以及 IMC 的文獻探討仍不夠完整，筆者試圖把價值導向的 IMC 概念和原理，轉化應用於非營利行銷，但只嘗試轉化了其中若干像〔價值〕、〔傳達有用訊息並提出誘因〕等關鍵概念與流程步驟，後續研究可朝就特定非營利產業來應用價值導向的 IMC 原理之方向邁進，如此可逐漸檢視價值導向的 IMC 原理哪些部份仍然只適用於營利組織，哪些部分適用於促進非營利行銷的績效。

註解：

1. 不像上映劇院 (presenting theaters) 只購買別處開發好的現成戲劇或舞台秀表演權，再把成品（例如：[歌劇魅影]）運送進場，非營利專業劇院 (nonprofit professional theaters) 積極投入新作品之研究開發，除了漸進式改編經典名劇，更創作新問世的戲劇 (Voss et al. , 2006)。

陸、參考書目

吳宜蓁、李素卿譯 (1999)。《整合行銷傳播》。台北：五南。

戴至中、袁世珮譯 (2004)。<<價值導向型的 IMC 指導原則>>。台北：麥格羅·希爾。

References

- Conway, T. & Whitelock, J.,(2004). “Can relationship marketing enhance strategic thinking in the public sector? A study of the perceived relationship between subsidized theaters and their government funders/regulators,” *International Journal of Nonprofit and Voluntary Sector Marketing*, 9 (4): 320-334.
- Kotler, P. (1975). *Marketing for Non-Profit Organizations*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Research-Based Web Design & Usability Guidelines, by The U.S. Department of Health and Human Services (HHS). <http://www.usability.gov/pdfs/chapter6.pdf>.
- Schultz, D.E. & Schultz, H. (2003). *IMC, Five Steps for Delivering Values and Measuring Returns*, McGraw-Hill
- Schultz, D.E. (2003). “Overview of Kellogg on Integrated Marketing,” In Iacobucci, D., & Calder, B. (Eds.) *Kellogg on Integrated Marketing*, Hoboken, NJ: John Wiley & Sons.
- Scollen, R. (2008). “Regional voices talk theater: Audience development for the performing arts,” *International Journal of Nonprofit and Voluntary Sector Marketing*, 13:45-56.
- Solomon, D.S.(1989). “A social marketing perspective on communication campaigns,” In Rice, R.E., & Atkin, C.K. (Eds.), *Public Communication Campaigns* (2nd Edition), pp.175-196.
- Voss, G.B., Montoya-Weiss, M., & Voss, Z.G., (2006). “Aligning innovation with market characteristics in the nonprofit professional theater industry,” *Journal of Marketing Research*, Vol. XLIII, 296–302
- Webster, F. (1975). “What marketing: What makes it different?” *Management Decision*, 13 (1), 70-77.