

# 非營利組織透過體驗行銷帶動地方創生之研究 — 以至善行旅為例

## 摘要

本研究以財團法人至善基金會所舉辦的至善行旅為例，探討非營利組織透過體驗行銷來帶動地方創生。體驗行銷在體驗經濟時代已廣泛成為營利事業所運用的主要行銷策略之一，而非營利組織如何迎上體驗經濟時代的浪潮，在傳統的募款行銷方式中加入體驗行銷策略，為組織增加捐款收入，進而帶動服務地區之地、產、人的發展及創生。本研究採個案研究並輔以深度訪談，探討非營利組織如何透過體驗行銷帶動地方創生，並運用非營利組織行銷、體驗行銷及地方創生等理論來印證至善行旅是否符合體驗行銷的 6E 組合與是否帶動服務地區的人、文、地、景、產發展與創生。

本研究提出以下結論：

### 一、「行銷」在非營利組織運營中扮演不可或缺的角色

「讓外界看見自己在做甚麼」、「取得信任」及「有人幫忙宣傳」，這裡所需要使用到的工具就是「行銷」，也是所有非營利組織在達成使命的路上，都在持續努力的目標。因此，行銷，就是其中不可或缺的工具。

### 二、體驗經濟時代，非營利組織應善用體驗行銷

透過設計種種符合非營利組織之使命，與連結服務對象及服務地區的公益與文化體驗活動，提升社會大眾參與，讓「做公益」不再只是捐款，不再遙不可及，也讓非營利組織所服務的對象或地區的生活樣貌更鮮活。

### 三、非營利組織透過體驗行銷足以帶動地方創生

將支持者帶進所服務的弱勢地區，結合在地「生活面、生產面、生態面」三個層面的深度體驗活動，做那些其他地方沒有，只有自己的地方能做的事，不僅有助於支持者更理解組織的服務樣貌及服務地區的需求，亦讓服務地區有「生意」可以做，進而發展其獨特的產業，創造收入與商機，讓在地的人願意留在地方，讓離鄉的人願意返鄉，讓更多外面的人認識這些地區並有機會走進來，逐步就能帶動地方創生。

**【關鍵字】** 非營利組織、非營利組織行銷、體驗行銷、社區營造、地方創生

## 第壹章 緒論

為減輕首都圈壓力，均衡台灣區域發展，政府訂 2019 年為地方創生元年，祭出各種「地方創生」政策，以促進外流人口返鄉或島內移居。然而地方的發展或創生，除了依靠政府的政策（補助）外，長期深耕在地的非營利組織，是否也能扮演重要的推手，在提供各項福利服務之餘，亦能透過有創意的方式，帶動弱勢地區的發展及生機？本研究以至善基金會所舉辦的「至善行旅」為例，進行非營利組織透過體驗行銷帶動地方創生之研究。

### 第一節 研究背景與動機

至善基金會是立足台灣的亞洲兒少發展最佳夥伴，其服務地區包括：台灣、越南、雲南，及緬甸亞洲四地，在過去的五年，平均每年幫助近 15 萬名兒童吃飽、上學、獲得照顧，讓他們的成長之路不孤單。

至善基金會的宗旨明揭：「本著尊重多元文化與愛心無國界之理念，匯集民間力量，協助弱勢地區發展，以達到世界大同之至善境界。」至善基金會在創立之初所提及的「協助弱勢地區發展」與近五年來最受歡迎的「地方創生」的理念，似乎不謀而合。然而，像至善這類的非營利組織，對於「協助弱勢地區的發展」，除了透過輸送福利服務外，是否還能結合行銷策略，達到加乘的效果呢？

提到非營利組織的行銷，管理學大師彼得杜拉克在非營利組織管理一書中曾描述，非營利組織所運用之行銷術語和工具，與商界無分軒輊，然而本質卻天南地北。而非營利組織與商業行銷之差別，在於「使命優先」這項原則。至善為求達成使命，每年持續透過整合行銷，向社會大眾募款，以確保穩定的經費來源，俾便在亞洲四地，進行兒少及社區發展工作。

然而在體驗經濟蓬勃發展的今天，像至善這樣的非營利組織，該如何迎上這波潮流，結合本身「公益」與「文化」的特性，設計出能讓捐款人、潛在捐款人甚至社會大眾，都願意額外付費參與的體驗活動？並且至善基金會該如何透過實際體驗，讓公益慈善這個原本抽象的概念，變得更具象、更立體，成為整合行銷傳播的工具之一，為至善增加捐款收入，同時也達成「協助弱勢地區發展」的使命目標？

幾經思考，「至善行旅」於焉誕生！

為此，本研究特以「至善行旅」為例，進行非營利組織如至善基金會透過體驗行銷帶動地方創生之研究。

### 第二節 研究目的

貝拉·迪克斯（Bella Dicks）（2012）在《被展示的文化：當代可「參觀性」的生產》一書亦曾提及，當代旅遊業的魅力主要集中在「體驗」，遊客在目的地可以體驗不同的社會文化實情，是一種尋求人及多彩習俗所代表的「活」文化；因此「文化」成了旅遊的核心，旅遊業也成了文化的核心。

至善基金會雖非旅遊業，但其在台灣、越南、雲南及緬甸四地偏遠地區從事跨文化的兒少發展工作逾 27 年，所服務的各地區，均有特殊的文化內涵與價值，但相對於主流文化而言，卻顯得極為弱勢，甚至不被看見與理解。為此，至善基

金會整合過去舉辦「認養人團」及「媒體團」的經驗，將原有的認養人團調整為兼具「公益」及「文化」的旅遊體驗，透過捲起衣袖為孩子們「服務」和向在地「學習」傳統文化等體驗，讓參與者享受一段難忘且回味無窮的經歷與感受，更讓當地有機會、有信心重新思考，如何復振其本身文化及產業，這樣正好可以達成至善宗旨所提之「協助弱勢地區發展」的雙贏目標。

為此，筆者以「至善行旅」為例，進行非營利組織透過體驗行銷帶動地方創生之研究，希望能提供國內其他非營利組織參考，在後疫情時代，全球通膨日益嚴重、經濟景況持續衰退、募款極為不易之際，思考如何透過體驗行銷，維繫並提升捐款人對組織的連結與信任，增加捐款，並帶動服務地區之發展。

## 第參章 研究設計

本研究的重心在進行非營利組織透過體驗行銷帶動地方創生之研究，由於非營利組織眾多，無法針對所有的非營利組織進行廣泛且深入的探討，因此必須選取具備代表性的研究對象。而本研究選擇的研究對象為「至善基金會所舉辦之至善行旅」，具有以下三大特性：

1. 至善基金會為台灣唯一在亞洲四地（台灣、越南、雲南及緬甸）弱勢地區從事跨文化兒少發展工作的非營利組織，至善行旅在規劃上深入不同地區、族群與文化。
2. 至善基金會的工作方法為同時結合個案服務與社區工作，因此至善行旅在規劃上，可以同時深入個案及其服務社區。
3. 至善基金會宗旨「協助弱勢地區發展」，這一點與現今地方創生概念相似。

由於體驗行銷對國內非營利組織來說，是較新的行銷方式，目前並沒有專文探討本研究領域的文獻，因此本研究屬於探索性研究。本研究將採用「個案研究法」，並輔以「深度訪談」（Depth Interview）來蒐集初級資料，另透過包括非營利組織行銷、體驗行銷及地方創生相關的叢書、論文、期刊、報章雜誌、法規、政府出版品、個案機構簡介及其網頁所提供之文獻，蒐集相關次級資料。

### 第一節 研究方法

茲就本研究所採用的個案研究法與深度訪談法分述如下：

#### 一、個案研究法

教育部在「教育百科網站」<sup>1</sup>中，對於個案研究定義如下：「個案研究是為了決定導致個人、團體、或機構之狀態或行為之因素，或諸多因素之間的關係，而對此研究對象做深入探究。」

朱延麒（2007：24）指出，個案分析是一種經驗性的探究，最適用於所欲調查的現象有著多樣且複雜的影響因素，不易被清楚的分開，並且存在多重的證據來源，此時研究者便以綜合敘述的方式，將資料加以呈現。

本研究的研究對象為至善基金會所舉辦之至善行旅，在非營利組織中屬獨特的情境，故採用個案研究法。

---

<sup>1</sup> 「教育百科」是教育部「教育雲」下專為教師與學生提供之跨知識庫檢索平臺

## 二、深度訪談法

根據學者文崇一的定義，深度訪談指的是希望透過訪談取得一些重要因素，而這些重要因素並非單純用面對面的普通訪談就能得到結果（文崇一、楊國樞，2000）。

在做深度訪談時，學者 Patton (1995)歸納了六類主要訪問的問題（轉引自朱延麒，2007：24）：

1. 經驗/行為（Experience/Behavior）問題。
2. 意見/價值（Opinion/Value）問題。
3. 感受（Feeling）問題。
4. 知識（Knowledge）問題。
5. 感官（Sensory）問題。
6. 背景/人口統計（Background/Demographic）問題。

而在選擇受訪對象的時候，Bogdan & Biklen (1982) 提出受訪者應該要具備以下的條件（轉引自朱延麒，2007：24）：

1. 經驗：在研究主題上具有豐富經驗與解決問題的能力。
2. 意願：願意提供真實經驗並能相互配合。
3. 表達：具有語言表達能力且所言容易了解。

本研究選擇的受訪對象，進行「半結構式」深度訪談，惟因受訪者屬性不同，訪談題綱會略有不同如表 3-1，且訪問時不一定會按照題目順序來問。此外，由於至善基金會的服務地區遍及亞洲四地，參與至善行旅的參加者亦分散在台灣各地，故本研究訪談方式分為面訪及電訪兩種，亦會進行錄音與逐字稿之整理。

訪綱	受訪者
至善基金會成立的緣起及宗旨	至善基金會執行長
至善為什麼要舉辦至善行旅？	至善基金會工作人員 4 人
至善行旅包含哪些具體活動？為什麼這樣設計活動？	至善基金會工作人員 4 人及至善服務地區產業或居民代表 3 人
據經驗，至善行旅中哪些體驗活動最受歡迎？為什麼？	至善基金會工作人員 4 人及至善服務地區產業或居民代表 3 人 至善行旅參加者 4 人
至善行旅和一般旅遊行程最大的差異為何？	至善基金會工作人員 4 人 至善服務地區產業或居民代表 3 人 至善行旅參加者 4 人
實際參加至善行旅後，與當初的預期是否符合？最大的收穫是甚麼？	至善行旅參加者
至善行旅的舉辦對於至善及其服務對象、與參加者分別帶來哪些影響？	至善基金會工作人員 至善服務地區產業或居民代表 至善行旅參加者

<p>至善行旅對服務地區服務對象、居民、文化、經濟及產業帶來哪些影響？是否有鼓勵到返鄉服務的住民？對於在地文化推廣及傳承、產業發展及經濟收益是否有正面助益？</p>	<p>至善基金會工作人員 至善服務地區產業或居民代表</p>
------------------------------------------------------------------------------------	------------------------------------

表 3-1：本研究訪綱及受訪者列表  
資料來源：本研究

## 第二節 研究流程與架構

### 一、研究目的與問題

在後疫情時代，全球通膨日益嚴重、經濟景況持續衰退、募款極為不易，是故本研究十分希望能提供研究結果供國內其他非營利組織參考，思考如何透過體驗行銷，維繫並提升捐款人對組織的連結與信任，增加捐款，帶動服務地區之發展與創生。本研究欲探討的研究問題如下：

1. 「行銷」在「非營利組織」的營運中，可否扮演某種主要角色？
2. 以至善基金會所舉辦之「至善行旅」為例，在體驗經濟時代來臨之際，非營利組織如何善用「體驗行銷」？
3. 至善基金會的宗旨及至善行旅，與現今流行的「地方創生」，有無關聯？若有，其關聯為何？

### 二、研究流程

【步驟一】確認研究目的。根據至善行旅所設計的行程與內容，了解如至善之非營利組織是如何透過體驗行銷，達成組織的使命與目標（協助弱勢地區發展），帶動地方創生；

【步驟二】文獻資料蒐集。參閱非營利組織行銷、體驗行銷、地方創生等相關書籍及文獻，並輔以至善基金會官網及各式出版物，建立本研究之理論基礎；

【步驟三】確立研究問題。確認研究目的，並蒐集文獻資料後，開始發想並確立研究問題；

【步驟四】建立研究架構。依照本研究之目的與文獻探討，建立研究架構；

【步驟五】確認訪談大綱。依據研究目的及預計探討面向，擬定訪談大綱；

【步驟六】界定研究個案與對象。找尋代表關係人，作為本研究訪談的對象；

【步驟七】執行訪談。訪談採「半結構式訪談法」，主要以面對面訪談與電話訪談兩種方式進行；

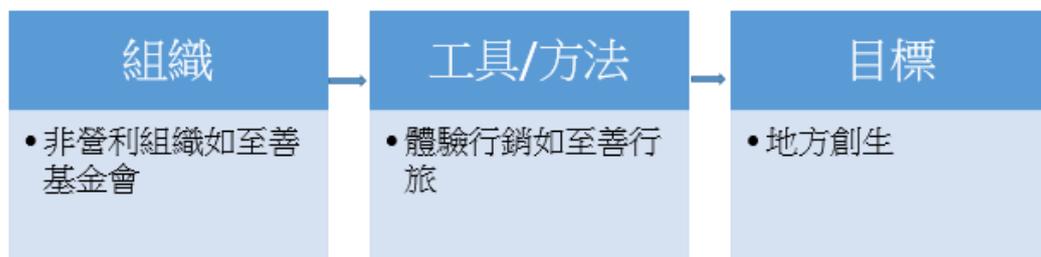
【步驟八】資料整理與分析。將深度訪談所獲得之資料加以整理分析；

【步驟九】研究結論與建議。從分析資料中做出整體性的結論與建議，以回應本研究所提出之問題與目的。

### 三、研究架構

本研究以至善行旅為例，進行非營利組織如何在體驗經濟時代來臨之際，連結服務對象與服務地區，善用體驗行銷（工具/方法），增加「捐款人」或「支持者」參與度與信任感，帶動所服務地區創生（目標）之研究。研究架構如下圖 3-1 所示：

圖 3-1 研究架構  
資料來源：本研究



## 第四章 個案研究與資料分析

### 第一節 個案介紹

本研究選擇至善基金會為研究個案，茲將該基金會及其所舉辦之「至善行旅」活動之營運及來源，簡介如下：

#### 一、至善基金會

##### (一) 緣起：

至善是立足台灣的亞洲兒少發展最佳夥伴，服務地區包括台灣、越南、雲南，以及緬甸等亞洲四地。

至善長期投入越南中部六省推動貧童助學、幼兒照顧及醫療矯治等計畫，每年協助超過上萬名貧童。在台灣，至善長期深耕新竹尖石及五峰鄉兩大原鄉部落，從事原住民兒少照顧發展及青年、婦女與老師的培力工作，也在大台北地區陪伴都市原住民的孩子，培力都市原住民婦女就業。2006 年，至善把服務觸角延伸到了雲南麗江山區，開展少數民族助學計畫，近年更因應中國扶貧政策，將資源投入農村教育品質提升，確保大山裡少數民族的孩童，能獲得良好的教育品質。

2016 年至善受到全球前五十大非政府組織 Plan International 邀約，共同展開緬甸幼兒照顧計畫。2019 年，至善在緬甸的幼照計畫轉和當地組織 Meikswe Myanmar 合作，以便更直接照顧每一個孩子。

##### (二) 宗旨：

本著尊重多元文化與愛心無國界之理念，匯集民間力量，協助弱勢地區之發展，以達到世界大同之至善境界。

##### (三) 組織架構：

至善的年服務經費大約一億元，其中約八成收入來自民間小額捐款，海內外四地員工 86 人。整體來講，至善是一個體質健全的中型非營利組織。

##### (四) 2022 年服務成果：

2022 年全年在亞洲四地陪伴 201,821 名兒少獲得教育、醫療和照顧資源，培力 4,941 名青年、婦女及老師增能。

##### (五) 2022 年財報：

2022 年總收入為新台幣 142,653,194 元，其中主要經費來源為台灣民間小額捐款（個人捐款收入），總額佔至善總收入 78%，

#### （六）行銷方式：

至善為求達成使命，每年持續透過包括：廣告、公關等不同方式，進行整合行銷；2018 年起亦加入新型態的體驗行銷—至善行旅，以確保多元穩定的經費來源，俾能在亞洲四地進行兒少及社區發展工作。

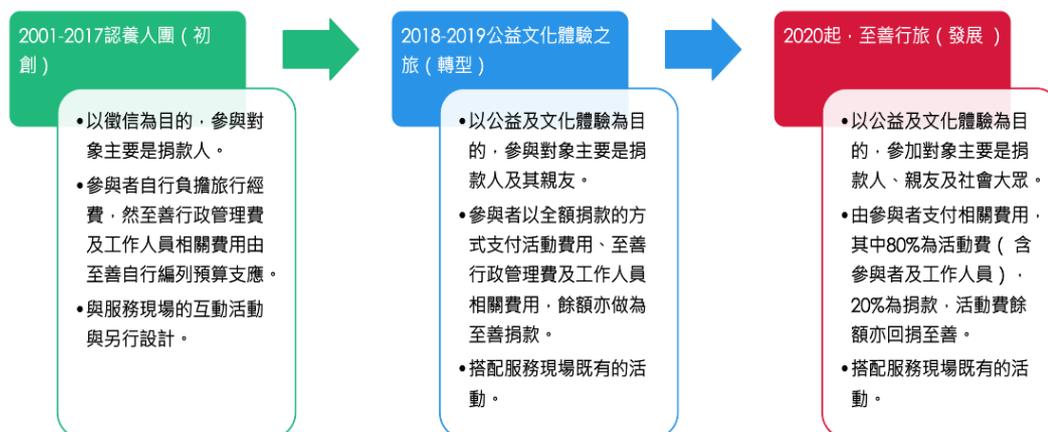
## 二、至善行旅

「至善行旅」的前身是「認養人團」（至善基金會稱定期定額捐款某一計畫之捐款人為認養人），由於至善的服務地區偏遠，在沒有網路的時代，為了搭建信任的橋樑，取得捐款人的信任，於是自 2001 年起，開始舉辦認養人團。

2020 年，「至善行旅」正式正名(如下圖 4-1)，重新設計定價策略，參加者的費用中有 20% 為捐款，80% 為活動費，更強化其公益性，活動內容亦深度連結服務地區產業與文化體驗，並正式透過至善自媒體對外宣傳，吸引想認識至善、想參與公益活動，及想學習不同族群文化的社會大眾參加。

圖 4-1 至善行旅的發展歷程

資料來源：本研究



自 2018 年起至 2023 年 6 月底止，至善行旅共舉辦了 14 團（包括越南 1 團，雲南 2 團，台灣 11 團），共有 216 人參加，為至善增加逾 51 萬元台幣捐款收入，更為至善服務之弱勢地區帶入逾百萬台幣的收益（含食宿交通、文化產業及農業等）。

### 第一節 資料分析

本研究透過個案研究及深度訪談所蒐集來的豐富資料，進行資料分析，探討非營利組織、體驗行銷及地方創生三者之間的關聯性，結果有如下七項發現：

#### 一、公益與慈善

馬雲曾經說過，慈善是把自己的善心給別人，而公益可以喚起更多人的善心。對於如何做公益才更有效，馬雲認為，使用商業的手法結合公益的心態往往可以取得更好的公益效果。此概念呼應非營利組織應善用行銷的重要性。

原本的活動設計只是純粹跟受助的孩子互動，看孩子的生活...透過這個活動同時能再增加至善捐款收入，的確是一舉多得的設計。(受訪者 A1)

我們會希望認養人能用志工的方式一起參與，和媽媽還有小孩一起玩遊戲，用社會服務的概念來參加，讓認養人除了每個月固定的捐款金額外，也可以透過實際的行動來參與，甚至是帶著家人一起...(受訪者 A2)

對非營利組織的支持者而言，一開始可能沒有公益的概念，僅僅理解為貢獻愛心(慈善)，因此，能親臨服務現場，瞭解受助對象實際的樣貌和需求，瞭解其所支持的非營利組織如何運用捐款來推展服務，並真正實際參與服務，捲起衣袖「做」公益，是更深刻且難忘的。

旅費中有一部分可以贊助到當地的人，還可以實際參與一個公益的活動，像是搬尿布比賽，需要動手去做這些公益的事情，可以動手、又捐款、又出去玩，等於是一個三合一的收穫，這跟一般單純的捐款，或是單純的去做志工是截然不同的。(受訪者 C3)

和大山裡的孩子互動，做公益服務，雖然只是透過一個活動的形式，印象還是深刻很多。(受訪者 C1)

至善會安排我們至少跟孩子一起吃一頓飯，有比較多時間可以和孩子們互動，了解他們實際的需要和家裡或是學習的狀況，我覺得是非常好的。(受訪者 C2)

持續報名參加主要是希望能參與更多的公益活動...我們有機會深入了解偏鄉的住民的生活樣貌和需求，我們就會開始思考自己手上有甚麼樣的資源可以提供協助或是可以怎麼和至善合作，可以使得上力...(受訪者 C3)

在至善行旅中和純樸的原鄉孩子們一起互動，尤其是實際參與部落寶寶爬行比賽後，和至善一起從會場的布置到接待來參加活動的家長孩子們，甚至幫孩子們加油。(受訪者 C4)

本研究個案至善行旅，其設計實際連結至善基金會服務現場的工作，讓團員實際捲起衣袖和服務對象互動，了解至善推動這些服務項目的必要性，也更清楚每一筆捐款的用途，除了讓「公益」和「慈善」這個原本抽象的概念變得更立體和具象，也更願意投入個人及周邊相關的資源，與至善產生緊密連結，參加者亦獲得「做公益」的良好形象。

## 二、深度體驗

體驗行銷的寶貴之處，就在於它不是將商品的概念強加給消費者，而是藉由引導消費者去思考、行動，從中體會到追求自由以及個性的快樂，從而接受這個品牌。對非營利組織而言，「服務」或「理念」就是其「商品」，而「捐款者」

或「支持者」就是其消費者，非營利組織若能將其「服務」或「理念」設計成足以深度體驗的活動，引導「捐款者」或「支持者」去思考及行動，便能使其更認同此一非營利組織。

因為服務地區偏遠，在沒有網路的時代，外界比較看不到我們在做甚麼，所以我就想說要帶捐款人到我們的服務現場了解我們在做的服務，一開始的想法是為了要搭建一個信任的橋樑，取得捐款人的信任。因為參加過的人親眼見證我們在這些很偏遠的地區做的事情，都很肯定，有很深的感受，回來就會幫至善宣傳，然後就這樣順順的做下去！（受訪者 A1）

我覺得至善行旅不是只是帶團上去而已，更重要的是有一個教育的功能，一群人上山來，住進部落裡，透過一種溫和而非強勢的方式體驗原民的日常，彼此聆聽、參與、體驗、分享。（受訪者 A2）

而除了支持組織的「服務」或「理念」之外，以一種相對「輕鬆」、「沒有負擔」且「浸潤式」的方式，設計深入服務現場並和受助對象及地區有緊密接觸的深度體驗活動，可同時達到宣導、倡議、教育及娛樂的多重目的，能讓「捐款者」或「支持者」更理解其樣貌與需要，進而願意持續支持。

一般來到我的農場，我都一定會安排食農教育體驗和泰雅文化體驗...而文化體驗的部分，一定要讓外來的朋友認識和我們泰雅族生活日常緊密結合的竹子。（受訪者 B1）

主要是小米播種、五月桃相關的各項農事體驗和馬里光獨有的魚箭製作和射魚，而最近的一次我們還安排了大家住進農戶家裡，共同生活，其實這些活動都是部落的日常。（受訪者 B2）

其實就是讓大家認識部落，認識我們的生活，把部落既有的，生活中會做的事情導入，讓遊客體驗，體驗泰雅族傳統的生活，再加上我們的森林療育，可以讓參加者的身心靈都獲得不同程度的滿足...（受訪者 B3）

此外，對參加者而言，深度體驗是營造一個更愉悅、更具啟發性、更值得記憶的鮮活情境，讓其久久難以忘懷。也就是呼應文獻中提及的體驗行銷的 6E 組合包括：Experience（體驗）、Environment（情境）、Event（事件）、Engaging（投入）、Effect（效果）、Expand（延伸）等六個面向；而非營利組織因其公益的特性加上服務地區不同的文化樣態，比營利組織更能打造合適的情境與事件，推出讓參與者願意完全「投入」並產生深刻「印象」（效果），且具「延伸」性的體驗行銷活動。

比一般的旅遊行程更深入的認識在地，因為都是實際接觸到在地的人，可以更深入的看見和體驗在地的生活樣貌，比起單純的觀光旅遊所獲得的知識或能量都來得多...體驗了很多當地的人文，實際接觸在地人直接互動的感覺很真實...在至善行旅的過程中，讓我可以很放鬆、完全沒有壓力的去體驗一趟不一樣的旅遊，跟純粹的觀光旅遊又很不一樣。（受訪者 C1）

一般旅遊比較觀光導向，去不了那麼深(山或農村)，也無法和在地住民有實質上的連結，甚至是體驗他們的文化，但至善行旅的意義截然不同，除了能實際的接觸到受助對象，也讓我們有機會可以和在地住民很真實的一起生活，認識他們的文化，感覺就是很真實，很接地氣...文化體驗的部分我回想起來每一次都很開心，不管到中越去體驗桶船、或是參與原住民小米豐收祭看到殺豬分肉、或是自己鋸竹子做竹筒飯都是很特別的體驗。(受訪者 C2)

有公益的體驗，有在地文化的體驗，可以和在地的住民有比較緊密的接觸...我覺得最大的收穫是讓我深入的體驗到真正的農夫的生活樣貌與他們日常的工作，了解他們平常在做哪些事情...旅費中有一部分可以贊助到當地的人，還可以實際參與一個公益的活動，像是搬尿布比賽，需要動手去做這些公益的事情，可以動手、又捐款、又出去玩，等於是一個三合一的收穫，這跟一般單純的捐款，或是單純的去做志工是截然不同的。(受訪者 C3)

至善會安排很深入的體驗活動，不管是種小米、農事活動、自己做竹餐具...還有機會參與至善在部落的服務...我覺得自己動手鋸竹子自製竹餐具是很特別的體驗，這跟都市裡所有的東西都是買來的很不一樣。(受訪者 C4)

本研究個案至善行旅從其前身「陪伴者公益文化體驗之旅」開始，即設計包括公益及文化兩大面向深度「體驗」活動，從「做公益」，到學習並理解不同的文化，提供參加者一個豐富的「情境」，能共同參與至善的服務，體驗服務地區的生活，並透過如入住農家協助當季農事、參與雲南彝族傳統火把節、體驗中越的桶船等各種「事件」設計，讓參加者完全「投入」，記住並認同至善的服務，記住不同文化帶來的美好或衝擊，留下深刻的「印象」，除個人重複多次參與外，甚至呼朋引伴來參加，進而增加捐款或提供資源或與部落產業產生緊密連結，「延展性」極強。

### 三、創新獨特的旅行

中國學者許建 (2009)提及，文化是旅遊產品設計開發的生命力，沒有文化底蘊，會使旅遊缺少內涵和生命。聯合國教科文組織也定義文化觀光是一種與文化環境，包含景觀、視覺和表演藝術或其他特殊地區生活型態、傳統價值，同時也包括其他具創造性的活動和文化交流過程。

大多數非營利組織所服務的地區，屬於偏遠且資源匱乏的偏鄉，一般人不易抵達或深入，然這些地區通常有其特殊的文化與生活樣貌，非營利組織若能精準掌握服務地區的需求和特性，將服務地區獨有文化設計成可深度體驗的旅行活動，如至善行旅，定能打造一趟與現有旅遊產品有著極大差異化的旅遊產品。

一方面又可以安排一些在地的文化體驗活動或農事體驗，比如說：小米播種、魚箭製作、農事體驗、小米收割、或是一些祭典的儀式... (受訪者 A2)

以本地民族風俗特色來說，因為至善服務的對象，主要是納西族、彝族及傈僳族三個族群為主，所以在地文化體驗的部分，我們會帶台灣來的朋友了解這三個少數民族文化為主。(受訪者 A4)

文化體驗的部分，一定要讓外來的朋友認識和我們泰雅族生活日常緊密結合的竹子，泰雅族的食衣住行都少不了竹子...(受訪者 B1)

透過小米播種，我們希望能夠做好「保種」，並透過播種時的文化儀式，了解自己家族的觀念與價值；而五月桃的各項農事體驗是馬里光部落最重要不過的日常和經濟來源；至於魚箭製作和射魚，更是因著部落獨有的馬里光溪所衍生出來重要的河流文化和傳統，其中包含很多禁忌、規矩、甚至是品格教育(泰雅族通稱為 gaga)。(受訪者 B2)

我們主要會配合農作物生長的季節來安排不同的體驗活動，讓參加者透過農事體驗認識不同季節農作物的特性，同時也會讓參加者進行森林療育的體驗。(受訪者 B3)

一般旅遊比較觀光導向，去不了那麼深(山或農村)，也無法和在地住民有實質上的連結，甚至是體驗他們的文化；至善行旅讓我們有機會可以和在地住民很真實的一起生活，認識他們的文化。(受訪者 C2)

比一般的旅遊行程更深入的認識在地，因為都是實際接觸到在地的人，可以更深入的看見和體驗在地的生活樣貌，比起單純的觀光旅遊所獲得的知識或能量都來得多。(受訪者 C1)

至善會安排很深入的體驗活動，不管是種小米、農事活動、自己做竹餐具。(受訪者 C4)

公益旅行家褚士瑩曾提及，公益旅行是在旅行世界的過程中，不只是單純享樂，而進一步與當地社會有更深層的互動，主動參與保護生態環境、尊重當地文化等活動，盡一份地球公民責任，這種旅行稱為責任旅行(Responsible Travel)。非營利組織因其「服務公眾」的特性，其所服務的公眾多具有特殊的文化及生活樣貌，因此能設計出如至善行旅般融合「公益」與服務地區「文化」雙重體驗，具多重價值與意義的遊程，與市面上單純的觀光遊程或體驗活動截然不同，具有創新與獨特性。

原本的活動設計只是純粹跟受助的孩子互動，看孩子的生活，後來參加過的捐款人希望能再搭配旅遊的行程，同時我們主責的同事也意識到可以結合至善一直在做的組織、人才和產業的培力服務，正巧和近幾年地方創生的概念不謀而合，於是就變成了現在這個徵信+旅遊+地方創生的行旅活動。(受訪者 A1)

用社會服務的概念來參加，不只是捐錢，也可以透過實際的行動來參與，甚至是帶著家人一起，認識不同的文化。(受訪者 A2)

帶領認養人到服務現場看看服務計畫同時也探望自己認養的孩子，這樣能讓認養人更認同至善的服務使命，也對於越南在地的文化有更深入的了解和認識。(受訪者 A3)

我們會設計包含與學生互動，比如說參與孩子們的夏令營或成長營等，以及安排對本地民族風俗特色的了解並參訪代表民族文化的景點，讓大家能更認識麗江的在地文化。(受訪者 A4)

至善行旅在行程和活動內容的安排上可以一次滿足我兩個或以上的願望(或目的)，不只是單純的旅遊或是單純的探訪孩子，所以我會願意一直參加；比起單純的觀光旅遊所獲得的知識或能量都來得多；在至善行旅的過程中，讓我可以很放鬆、完全沒有壓力的去體驗一趟不一樣的旅遊，跟純粹的觀光旅遊又很不一樣。(受訪者 C1)

這樣的活動同時兼具公益和旅遊的雙重目的，比起一般的旅遊更有意義，而行程內容也很特別。(受訪者 C3)

最大的差異就是不只是玩，還有機會參與至善在部落的服務，這是一般旅遊行程所沒有的。(受訪者 C4)

旅行原本就是一場體驗，在設計上應符合感官、情感、思考、行動及關聯等五種策略體驗模組，而本研究個案至善行旅的設計，更進一步結合了至善的服務(公益)及其服務地區多元文化的雙重特性，加上服務地區偏遠，均非一般觀光旅遊地區，一般人不容易觸及，因此透過旅行的形式，將至善的捐款人、潛在捐款人甚至是想了解至善服務或是想體驗不同旅遊型態的人帶到至善服務現場，進行公益與文化的深度體驗，無疑是一趟創新獨特的旅行。

#### 四、豐富生命經歷

由於大部分非營利組織所服務的對象為一般社會大眾較少接觸之群體，所服務之地區更是一般社會大眾罕至的，因此，非營利組織透過如至善行旅的體驗行銷活動設計，讓「捐款者」或「支持者」有機會前往其服務地區與服務對象親近，看見與學習不同的人事物，並透過實際的服務，幫助他人，讓對方感受到愛心與能量，也會為自己的生活感受加分，豐富其生命經歷。

但在慈善之餘，他也能因為參與這些和他生命經驗很不一樣的活動，讓生命更豐富。(受訪者 A2)

第二次我是帶我兒子一起去，回來後他跟我分享，原來自己所擁有的，不是理所當然；而第二趟去雲南時，在不預期的情況下見到我認養的女孩，當下有一種莫名的感動，我覺得這是我人生很難得的一段經歷，非常特別。(受訪者 C1)

不管是當地的生活樣貌或是文化的衝擊，都大大的超乎我們的預期，加上同團的團員來自四面八方，和他們聊天，可以增加更多的觸角，讓生命的經歷變得更豐厚，(受訪者 C2)

因為深入很多不同的部落，也給了我們很多的養分和豐富了我們的生命經歷。(受訪者 C3)

尤其是實際參與部落寶寶爬行比賽後，和至善一起從會場的布置到接待來參加活動的家長孩子們，甚至幫孩子們加油，之後還聽到至善的社工分享自己從受助者變成助人者的故事，在在都讓我有滿滿的感動，於是本來預期是來付出的我，卻意外帶著滿滿的能量繼續回到工作崗位上。(受訪者 C4)

以至善行旅為例，前往至善基金會服務地區所接觸到的人事物及文化衝擊，均非一般人在其日常生活中所能碰觸到的，唯有透過至善行旅才有機會參與這些和自己生命經驗完全不同的歷程，參與者不但滋養也豐富生命經歷。此亦呼應體驗行銷五種策略模組中的「關聯」—與理想中的自我、某個角色、群體或文化價值產生聯繫。

## 五、提升價值感與自信心

自我價值感是指一個人對自己的價值和能力的主觀評價，而自信心則是指一個人對自己的能力和處事能力的信心。兩者是相互關聯的，有了自我價值感，就能更容易地建立自信心，而從他人的反饋中獲得正面信息，更能可以幫助個人增加自信心。

在地工作者或返鄉青年也在和認養人分享、報告、實作、體驗的過程不斷被培力，並聽到認養人回饋說：「這個農場做的真的很棒！」「我一定還會再來！」，覺得被支持被肯定。(受訪者 A2)

大家對於部落產業的樣貌會多出更多的想像和實踐的空間，也願意相信留在部落裡可以有更好的發展，並開始思考彼此之間怎麼互惠和合作，讓效益極大化。(受訪者 B1)

透過至善行旅能讓部落的住民可以從外來的朋友們的口中肯定對自己的文化、生活環境、及生活方式和態度，變得更有自信，這對馬里光來說是最大的收穫。(受訪者 B2)

只要有遊客進到部落裡來，老人家就會很開心，甚至把家門打開讓遊客進去參觀，展示一些老照片、頭飾或是年輕時狩獵到的動物頭骨，並跟大家說故事，介紹他們年輕時部落的樣貌等等，遊客都會很認真地發問，搶著跟老人家拍照等等，有一種賓主盡歡的感覺。(受訪者 B3)

這些年，我們甚至委託至善曾經幫助的孩子所成立的旅行社來帶領至善旅行團，當認養人知道至善曾經幫助過的孩子現在這麼有成就，可以做出一番事業，都很感動，覺得與有榮焉，甚至還會幫他們介紹客人，而孩子也很開心能用自己的專長回饋至善的認養人，讓他們有一趟難忘的旅行，是非常好的連結與互動。(受訪者 A3)

台灣來的團員對於在地的文化都有極高的讚許或是評價，非常包容並尊重，讓當地的老百姓或是我們服務的孩子都很感動，覺得自己的文化還是受到外人的認同的，我們覺得無形間也能慢慢影響孩子的文化自信。(受訪者 A4)

以本研究個案至善行旅為例，非營利組織透過體驗行銷活動，讓「捐款者」或「支持者」深入服務地區，除帶動服務地區居民思考如何展現地方特色及獨有文化，並透過參與者與服務對象及服務地區居民實際互動，一方面做公益、一方面一起生活一起工作，相互滋養，彼此學習，讓參加者、服務對象及服務地區的

居民及產業得到了肯定、認同與愛。此亦呼應體驗行銷五種策略模組中的「關聯」及體驗行銷 6E 組合的「效果」。

對參加者來說，只要去過至善的服務現場，就會明白原來自己是很幸福、很有福報的，可以更正向的面對自己的生活；對服務對象來說，看到幫助自己的大人千里迢迢地來看他，都會受到感動，激發他向上的動力。(受訪者 A1)

至善行旅的意義截然不同，除了能實際的接觸到受助對象，也讓我們有機會可以和在地住民很真實的一起生活，認識他們的文化，很接地氣。而每一趟回來之後，想想他們，就會更珍惜自己現有的生活，更懂得知足也更惜福。(受訪者 C2)

透過至善行旅兩天一夜或三天兩夜的文化之旅，我們有機會深入了解偏鄉的住民的生活樣貌和需求，我們就會開始思考自己手上有甚麼樣的資源可以提供協助或是可以怎麼和至善合作；可以動手、又捐款、又出去玩，等於是一個三合一的收穫，這跟一般單純的捐款，或是單純的去做志工是截然不同的。(受訪者 C3)

對我個人來說最大的收穫是可以付出，感受到自己的價值，有機會貢獻自己小小的力量，覺得很滿足，也很感動。(受訪者 C4)

## 六、尊重包容化解刻板印象

非營利組織因其使命與宗旨，為不同的「公眾」服務，然不同的「公眾」，因其群體或所在地區的差異，有其獨特的生活方式與文化樣貌，再加上所謂的「公眾」絕大部份為缺乏話語權的「小眾」或「弱勢」，較難為外界所理解或認識，因此外界也容易對其產生誤解、偏見及歧視。

在雲南少數民族，主人幫客人夾菜是很重要的生活禮儀，於是席間就有某位孩子很熱情的夾菜給認養人，沒想到被認養人直接糾正說：「你應該要用公筷！」結果這位孩子非常受傷，覺得自己可能是不如人，席間再也沒有動筷。這件事讓我再次反省，面對跨文化的差異，要如何才能做到真正的理解、尊重與包容...(受訪者 A1)

山區裡的孩子或是居民大多缺乏民族自信，但台灣來的團員對於在地的文化都有極高的讚許或是評價，非常包容並尊重，讓當地的老百姓或是我們服務的孩子都很感動，覺得自己的文化還是受到外人認同的，無形間也能慢慢影響孩子的文化自信。(受訪者 A4)

我覺得透過至善行旅某種程度能化解平地人和原住民對彼此的刻板印象，也能藉此修復關係，更讓部落的住民可以從外來的朋友們的口中更肯定對自己的文化、生活環境、及生活方式和態度，變得更有自信。(受訪者 B2)

每個人的世界觀都是可以流轉、擴大、位移的。當我們願意換到對方的位子，想像對方一路以來感知到的歷程，我們便能夠更加了解彼此為什麼會這樣看待彼

此。以至善行旅為例，讓「捐款者」或「支持者」有機會與服務對象或地區拉近距離，透過一起工作、一起生活，了解到不同於自己的生活環境和生活方式，讓不同文化間產生交流和互補，進而加強對他人的理解與認同，學習尊重包容並化解刻板印象。此亦呼應至善基金會宗旨：「尊重多元文化」及體驗行銷五種策略模組中的「思考」。

至善行旅可以強化認養人對原民文化特色的認識和理解，讓參與者知道至善不只有慈善這件事情，還可以認識不同文化的優點，化解刻板印象。(受訪者 A2)

至於文化，其實就是生活，因為和部落的住民生活在一起，外來的朋友就會更認識並認同我們的文化，學習彼此尊重包容...(受訪者 B2)

透過泰雅文化的體驗，讓參加者更進一步地走進泰雅族的生活，理解每一項傳統背後的意義和價值，減少偏見、誤解和歧視，彼此尊重。(受訪者 B1)

我覺得至善帶來的夥伴都很親切，對原鄉很友善，也願意接受並尊重泰雅文化。(受訪者 B3)

## 七、帶動在地產業發展

非營利組織透過體驗行銷活動的設計，讓「捐款者」或「支持者」有機會前往過去可能是人跡罕至的服務地區，若是活動的頻率及參與的人數穩定，對於在地產業發展絕對有其助益，畢竟「人進來了，一定會有錢進來！」而透過非營利組織與服務地區及「捐款者」或「支持者」深厚的信任關係，及其所舉辦的體驗行銷活動，對帶動在地產業發展，實在是一個最好的中介角色。

讓我們服務地區的文化及產業得以更深入的被認識及被支持，有些參加者就會自己和部落小農變成好朋友，長期訂購部落自然無毒的蔬菜水果，而我們在越南合作的旅行社甚至是至善曾經資助的孩子兩兄弟所成立的。(受訪者 A1)

當然最實質的就是人進來了，一定就會有錢進來，對部落的產業(農業、文化)會有很大的幫助，參與者可能長期和農友訂購蔬菜水果，或是私下經常帶親友來到部落玩，建立人與人之間一個很好的連結...(受訪者 A2)

對於促進在地產業發展的部分在食宿交通那一塊完全是無庸置疑的。某一次我們帶領團員去參觀麗江在地的刺繡廠，那個廠裡都是招聘家境貧困的婦女去做刺繡工作，如果有人購買，收入就是作者的，能為家庭帶來收入。我們的團員知道後，就在刺繡廠買了很多不同婦女完成的刺繡作品，對於婦女們的收入很有幫助。(受訪者 A4)

由於地方創生一向與觀光存在密切的關係，彼此相輔相成，共同推動地方的發展和價值創升，包括經濟價值、文化價值及社會價值的創升。以至善行旅為例，每一次的行程均緊密與地方產業合作，不論是農事體驗、旅宿餐飲或文化產業，讓至善服務地區的居民透過一次次接待「遊客」，發現自己獨有的特色，逐漸長出自己的力量來，呼應至善宗旨：「協助弱勢地區發展」，呼應地方創生的概念。

我們的族人們看到我的農場不斷的發展，就會開始思考自己可以做甚麼，大家對於部落產業的樣貌會多出更多的想像和實踐的空間，也願意相信留在部落裡

可以有更好的發展，並開始思考彼此之間怎麼互惠和合作，讓效益極大化。(受訪者 B1)

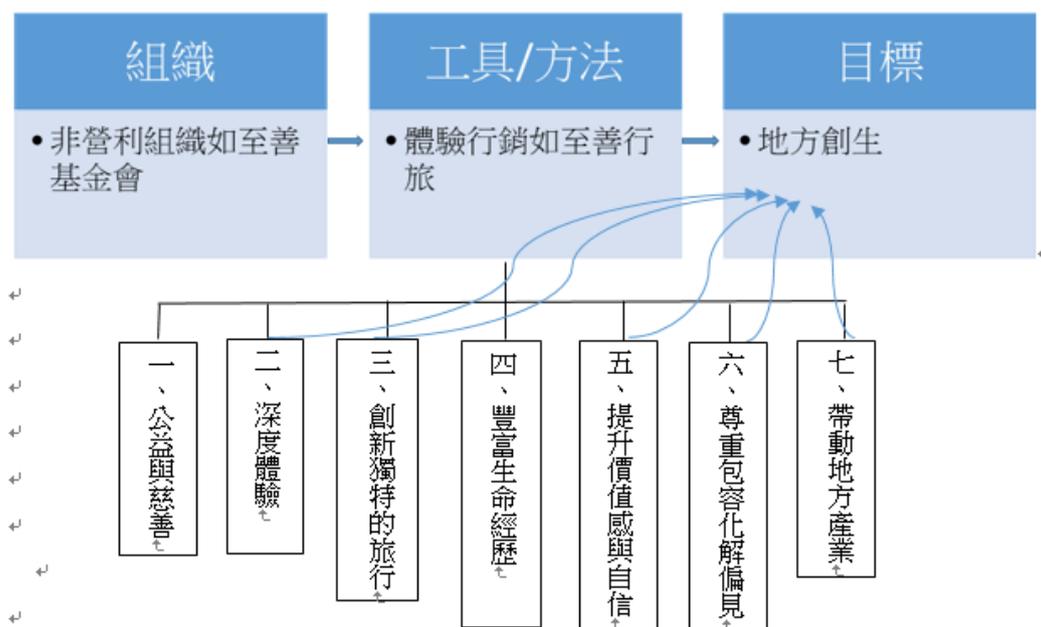
而在產業發展和經濟收益的部份，至善行旅也帶來一定程度的助益。外來的朋友因為在農戶家一起工作一起生活，直接和農戶們有比較長時間的相處，更懂得馬里光堅持有機及友善無毒耕作所產出的每一樣農作物的珍貴與美好，願意用新台幣來肯定農夫們的辛苦，甚至還介紹平地的朋友們來買，也讓農戶們對於自己的努力和產出更有信心。(受訪者 B2)

遊客來到部落，部落自然而然就會產生一些微型經濟，主要是販售自家的農特產品，可能是自己種的蔬菜水果，可能是自製的果醬果醋，遊客在體驗過後對於小農們生產的農產品很有信心，大多都會再掏腰包採購，當然也就會增加小農們的收入。(受訪者 B3)

透過個案研究及深度訪談的資料分析，研究者歸納非營利組織推出的體驗行銷活動如至善行旅，具有「公益與慈善」、「深度體驗」、「創新獨特的旅行」、「提升價值感與自信心」、「豐富生命經歷」、「尊重包容化解偏見」、及「帶動地方產業」等七大特色(見圖 4-2)，這七大特色幾乎是所有受訪者都曾提及的，因此也可以說是至善行旅的特色。而這些特色不僅讓人願意持續參加，亦對服務對象及服務地區造成一定程度的良性影響。

圖 4-2：非營利組織推出體驗行銷活動（至善行旅）的七大特色

資料來源：本研究



另外，從資料分析所得出的七項特色看來，均與體驗行銷五種策略體驗模組—感官、情感、思考、行動、關聯緊密相符，如表 4-1。

表 4-1：「體驗行銷五種策略模組」與至善行旅特色之關聯

資料來源：本研究

體驗行銷 五構面	意義	與至善行旅特色之關聯	舉例
感官	主要來自視覺、聽覺、嗅覺、味覺、觸覺五種感官的知覺	「公益與慈善」 「深度體驗」 「創新獨特的旅行」	至善服務地區的景色、風貌、服飾及語言、飲食等、與服務對象互動等在在刺激著參加者的五感
情感	主要考量何種刺激可以引起消費者情緒，促使消費者主動參與	「公益與慈善」 「深度體驗」 「提升價值感與自信心」 「豐富生命經歷」	公益與文化深度體驗的過程，讓參與者產生從震驚到憐憫，到同理、到友愛、到尊重等多種強烈情緒，增加對至善服務的肯定與認同
思考	著重引起消費者對公司與品牌產生創意思考	「公益與慈善」 「提升價值感與自信心」 「尊重包容化解偏見」	參與者開始思考如何與受助者及不同文化的族群互動、交流，以達到至善宗旨所揭櫫之「尊重多元文化」的崇高目標
行動	產生特定的行為模式，選擇某種生活型態	「公益與慈善」 「提升價值感與自信心」	認同至善服務理念，加入捐款或以實際行動參與至善相關活動
關聯	與理想中的自我、某個角色、群體或文化價值產生聯繫	「公益與慈善」 「提升價值感與自信心」 「豐富生命經歷」 「帶動地方產業」	參與者透過協助弱勢地區發展或加入捐款行列，多次以實際行動參與至善相關活動，甚至產生緊密連結，號召親友加入。更與地方產業產生緊密連結，進而帶動其發展。

亦與體驗行銷 6E 組合：Experience (體驗)、Environment (情境)、Event (事件)、Engaging (投入)、Effect (效果)、Expand (延伸) 符合，如表 4-2。

表 4-2：「體驗行銷 6E 組合」與至善行旅特色之關聯

資料來源：本研究

體驗行銷 6E 組合	意義	與至善行旅特色之關聯	舉例
體驗	對事件的直接觀察或參與	「公益與慈善」 「深度體驗」 「創新獨特的旅行」	透過至善行旅帶領參與者前往服務地區體驗服務現場的工作，並體驗在地文化與生活樣貌。
情境	舞台。讓顧客參與企業產品生產和消費的過程。	「公益與慈善」 「創新獨特的旅行」	直接進入至善服務現場，參與服務現場的工作、生活與文化。
事件	劇本。為顧客設定參與的程式以體現企業的目的，可以體現企業的目的。	「公益與慈善」 「深度體驗」	前往越南中部、雲南麗江山區及台灣原鄉地區與至善服務對象交流互動，進行公益服務，並體驗學習在地文化。

投入	讓消費者真正進入企業所設定的角色。	「公益與慈善」 「深度體驗」	參與者擔任服務現場的志工或陪伴者，為服務對象提供服務，並與服務地區居民共同生活、工作，深入交流，學習不同文化。
效果	讓顧客記住進而重複消費	「公益與慈善」 「深度體驗」 「提升價值感與自信心」 「豐富生命經歷」	參與者在參與過後留下深刻印象，亦提升自我價值與自信，增加生命的厚度，並願意重複參與。
延伸	讓顧客購買企業的其他產品與服務	「公益與慈善」 「提升價值感與自信心」 「豐富生命經歷」 「帶動地方產業」	參與者邀請親友來參加至善行旅或至善其他活動，或成為至善捐款人；更有甚者定期採購農特產品或自行帶親友前往旅行消費，帶動其發展。

此外，「深度體驗」、「創新獨特的旅行」、「提升價值感與自信」、「尊重包容化解偏見」及「帶動地方產業」等五項特色，都與現今地方創生的概念緊密相關。

同時，從個案研究中得知，至善行旅 2018-2023 年共舉辦 14 團，帶入超過 200 人前進至善服務的偏遠弱勢地區，總計為地方帶入超過百萬元台幣的收入，亦呼應李長晏 (2020)提到地方創生要讓地方的產業能賺到錢，及王克殷、李佳容 (2020) 引述日本學者鍋山撤所提，地方創生很重要的成分，要學會在地方「做生意」。

非營利組織因其理念、價值或服務，通常有一群願意長期支持並贊助的鐵粉，加上「做公益」會讓人產生獨特的「價值感」，因此對行銷預算有限的非營利組織來說，針對其組織特性，設計不同類型並收費的「體驗」活動，可以吸引死忠支持者及其親友和對「做公益」有需求或有興趣的人們來參與。同時，在「後疫情」時代，行銷更趨於網路化與分眾化，大部分的非營利組織囿於經費的限制，無法像營利組織一樣聘用專業的行銷團隊撥出一定比例的金額投入更多元的行銷模式。因此，在凡事都需要透過體驗才能更深刻領會或學習的體驗經濟時代，體驗行銷確實是非營利組織可以善用的行銷工具之一。

## 第五章 結論

值此「後疫情」時代，加上俄烏戰爭未止，以巴衝突爆發，致使世界各國都壟罩在通膨加劇的陰影下，由於整體大環境越趨困難，不但讓非營利組織的募款面臨新的挑戰，也讓原本就偏遠弱勢的地區，面臨更嚴峻的生存與發展挑戰。筆者藉由至善基金會所推出的至善行旅個案，進行非營利組織如何透過體驗行銷帶動地方創生之研究，期許透過此一經驗分享，提供其他非營利組織參考，俾便未來思考如何結合更多元的行銷策略，一來增加組織收入，實踐其使命目標，二來帶動其服務地區的發展，實現共榮共好的大同世界。

本研究透過初級及次級資料的分析，得出以下三個結論，也解答了本研究所欲探討之三個研究問題，茲依次以分析後之定論為標題說明如後：

## 一、「行銷」在非營利組織運營中扮演不可或缺的角色

在商業世界裡，行銷方式多元多變，而以「服務公眾」及「促進社會福祉」為使命的非營利組織，亦受到社會變遷多樣化需求的影響，除了須兼顧使命及組織管理外，確實還需要透過「行銷」引起群眾注目、擴大連結資源，以順利實現使命，甚至產生影響力。陸宛蘋、王振軒及王明鳳等多位學者均提及，有效的行銷策略，更能協助非營利組織聯結資源、達成其使命，進而讓社會大眾產生行為的改變。

本研究個案至善基金會執行長洪智杰在訪談中亦提及：「因為服務地區偏遠，在沒有網路的時代，外界比較看不到我們在做甚麼，所以我就想要帶捐款人到我們的服務現場了解我們在做的服務，一開始的想法是為了要搭建一個信任的橋樑，取得捐款人的信任...因為參加過的人親眼見證我們在這些很偏遠的地區做的事情，都很肯定，有很深的感受，回來就會幫至善宣傳。」

受訪者所說的「讓外界看見自己在做甚麼」、「取得信任」及「有人幫忙宣傳」，所需要使用到的工具就是「行銷」。根據本研究發現，至善行旅的特色—「公益與慈善」這一項中，多位受訪者均提及能親臨服務現場、瞭解受助對象實際的樣貌和需求，瞭解至善如何運用捐款來推展服務，並真正捲起衣袖「做」公益、實際參與服務，乃至更進一步增加捐款意願，或引介自身既有的資源提供協助等，在在證實「行銷」對非營利組織的重要性。也就是說，「行銷」在非營利組織運營中，扮演了不可或缺的角色。

## 二、體驗經濟時代，非營利組織應善用體驗行銷

因為非營利組織經常被賦予「公益與慈善」的形象，一般社會大眾所謂的「做公益」，本身就是一種體驗。透過實際的服務參與，不但可以讓參與者更了解非營利組織服務的樣貌及受助者的需要，更可以讓參與者的幸福感及價值感提升，並豐富其生命經歷（呼應至善行旅的研究發現六）。

而除了公益體驗之外，國內有為數不少的非營利組織（如至善基金會）在偏遠地區為少數弱勢的群體提供服務，深獲在地信任且與在地關係深厚，若能設計出結合在地特色之生活文化體驗再加上公益體驗的活動（如至善行旅），透過更鮮活、更具啟發性也更值得記憶的情境，定能創造支持者與組織之間、及支持者與服務對象服務地區之間，更直接、持續、有感的情感連結。

對於非營利組織來說，服務與理念就是它的「產品」，因此自然也可以引用行銷產品的手法。故此，研究者認為，面對體驗經濟時代，非營利組織的行銷類別，應從黃俊英於 2002 年所提出的服務行銷、理念行銷、人物行銷、地方行銷及組織行銷五大類中，再加入體驗行銷成為第六大類，如下表 5-1 深色底色，體驗行銷同時能整合服務、理念、人物、地方及組織行銷。

以上亦解答研究問題二，在研究發現中得知，透過設計種種符合非營利組織之使命，與連結服務對象及服務地區的公益與文化體驗活動，提升社會大眾參與度，讓「做公益」不再只是捐款，不再遙不可及，也讓非營利組織所服務的對象或地區的生活樣貌更鮮活，要達到這樣的目標，至善行旅所設計的各项活動，確實發揮了效用。

表 5-1：非營利組織行銷的類別

資料來源：黃俊英與本研究

類別	定義	舉例
1 服務行銷	對無形產品創造交易的行銷	政府的公共服務、醫院的醫療服務
2 人物行銷	用來爭取對某一個人做有利反應的行銷	公職人員的選戰、演藝人員的形象塑造
3 地方行銷	用來爭取對一特定地區做有利反應的行銷	觀光區、工業區和城市的行銷
4 理念行銷	用來推廣某一理想或議題的行銷	反毒行動的「只說不」運動
5 組織行銷	用來為某一特定組織吸引會員、捐款者、參與者或義工的行銷	公共電視的募款活動，公益團體的會員招募活動
6 體驗行銷	經由觀察或參與事件後，感受某些刺激而誘發動機，產生思維認同，提升對組織、服務地區、服務對象、服務理念的價值。	非營利組織舉辦公益體驗活動，如：至善行旅

### 三、非營利組織透過體驗行銷，確實能帶動地方創生

日本在執行地方創生計劃策略時，係以個人及地方組織、地方政府、非營利組織、私人企業，共同參與地方振興行動，並以「由下而上」的方式實踐地方創生的願景與目標。

上述所提之非營利組織，尤以長期在偏遠地區為少數弱勢群體提供服務的非營利組織（如至善基金會），因為與在地關係深厚，深受在地信任，同時也了解在地獨特的文化與生活樣貌，所以最有機會與地方共同深掘出專屬於當地「生活面、生產面、生態面」的特色體驗，再結合自身公益服務，專門設計成獨特創新的旅行體驗，最終再透過其社會資本網絡，將「人」帶往現場。如此，讓受服務的地區有「生意」可以做，逐步發展其產業，創造收入與商機，慢慢的，當地人不再出走，離鄉的人願意返鄉，也讓更多外面的人認識這些原本偏遠弱勢地區獨特的樣貌，並有機會走進來，如此逐步帶動地方創生。

如此亦解答研究問題三，至善基金會的宗旨及至善行旅與「地方創生」，確實有其重要的關聯性。以上，則筆者所提的三項研究問題，都得到了解答與印證。

### 參考文獻

#### 中文部份

文建會 (2004)。2004 年文化白皮書。台北市：文建會

文崇一、楊國樞 (2000)。訪問調查法。社會及行為科學研究法下冊。台北：東華。

- 司徒達賢 (1999)，《非營利組織的經營管理》。台北:天下文化。
- 何培鈞、楊麗玲 (2020)。《你想活出怎樣的小鎮?何培鈞的九個創生觀點》。台北：遠見天下文化。
- 洪震宇 (2019)。《風土經濟學：地方創生的 21 堂風土設計課》。台北：遠流出版事業股份有限公司。
- 約瑟夫·派恩、詹姆斯·吉爾摩著/夏業良、魯煒、江麗美譯，2013。《體驗經濟時代：人們正在追尋更多意義，更多感受》。台北：經濟新潮社。
- 徐重仁 (2018)。地方創生，再造幸福社會。《國土及公共治理季刊》，第 6 卷第 2 期，頁 36-43。
- 孫煒 (2017)。非營利組織與地方政府之協力治理的研究設計與概念架構。《非營利組織與社會關懷》。新北市：商鼎數位出版有限公司。
- 許建 (2009)。體驗經濟時代下體驗旅遊產品開發策略。《產業與科技論壇》，第 8 卷第 11 期，頁 67-69。
- 黃俊英 (2002)。《行銷學的世界》。臺北：天下遠見出版股份有限公司。
- 馮悅譯，迪克斯著 (2012)。《被展示的文化：當代可"參觀性"的生產》。北京：北京大學出版社。
- 駱少康、張艷芳、黃榮華(2018)。《體驗時代的行銷革命》。台北:崧燁文化。
- 蕭新煌、官有垣、陸宛蘋 (2017)，《非營利部門組織與運作-第三版》。高雄: 巨流。

## 英文部份

- Kokemuller, Neil (2015). What Is Experiential Marketing? *eHow*, Online Available: [http://www.ehow.com/info\\_8147694\\_experiential-marketing.html](http://www.ehow.com/info_8147694_experiential-marketing.html). Accessed date: 2015/9/6
- Patton, M. Q. (1990). *Qualitative evaluation and research methods*. (2nd ed.). Newbury Park, CA: Sage.
- Pine, B. J. and Gilmore, J. H., (1999), *The Experience Economy : Work Is Theatre & Every Business A Stage*, 1<sup>st</sup>, Boston: Harvard Business Press.
- Schmitt, B. H. (1999). *Experiential Marketing: How to get customers to sense, feel, think, act, relate to your company and brands*. New York, NY.