
政府部門必讀的行銷學

-我讀《科特勒談政府如何做行銷》

佳作獎·王志豪

壹、前言

開場白「行銷知識價值幾何?」¹

美國總統歐巴馬，在為打選戰時喊出「相信改變」的口號，提出「希望」、「變革」兩大訴求；透過「撼動人心的文字」、「美麗的願景畫面」以簡單優雅樸實的文字，「感性」呼籲訴求，將所有行銷特質成功的結合了。而成功的行銷策略，能讓歐巴馬成功入主白宮，成為世界上最有影響力的人之一，那就是行銷知識價值了！

本書《科特勒談政府如何做行銷》，所論述的是行銷的另外一種價值，書中並不只是單純在談「行銷」而已，最主要目的是如何透過「行銷」的原理，「改變」公部門的思維，進而對體制有所「變革」，進而建立一個有效率、以服務為導向的政府機構。

政府是最大的公共服務提供者，除了建立親切、專業、標準化的服務外，必須將民眾當成你的顧客，傾聽民眾的聲音，更應滿足民眾需求及社會期待。總統馬英九先生在 98 年開國紀念典禮暨元旦團拜致詞時談到，「公務員應該積極為民興利、為民造福…既有程序如果緩不濟急，就應該跳出窠臼，不容墨守陳規、抱殘守缺…從中央到地方，每一位公務員都要有像觀世音菩薩那種「聞聲救苦」的慈悲心，

1、請參閱，葉日武，1997，行銷學：理論與實務，前程企業管理有限公司。

隨時思考如何幫助人民解決問題，克服困難²，為民興利、為民造福是公務員應有責任，也要有突破與改變的勇氣；所以我們必須瞭解世界趨勢所在與科技的變革，透過策略思考，提升組織效率。而政府部門如果可以將行銷「方法」和「思維」應用於任務，對於問題的解決與成果，能獲得較佳的效果。

貳、 重點歸納

最深刻的道理往往蘊藏在最簡單的故事中，而本書透過實際的行銷案例，來闡述行銷基本的原則與技巧，在一些案例之中蘊涵著絕妙的行銷道理，讓我們學習從多元角度看問題，而不應拘泥於俗套。本書精選了全球數十個政府機構最成功的行銷案例，透過作者的現代行銷的精闢見解，使讀者在欣賞案例的過程中，引領讀者走進「行銷大觀園之門」。

而本書被稱為公務員必讀的「教戰手冊」，作者針對政府機構提出突破性的見解，來協助政府部門主政者或執行者，如何發現民眾需求，進而來改善行政流程或作為，進而創造人民福祉與利益。茲就本書各章之內容重點說明如下：

第一章 抓住機會滿足人民需求以改善政府的表現／孟子：「民為貴，君為親，社稷次之」³

「民為貴，君為親，社稷次之」、「民之所欲，天必從之⁴」在古代，已知「人民」是最重要，那「民之所欲」，人民想從政府獲得什

2、請參閱，總統主持中華民國 98 年開國紀念典禮暨元旦團拜致詞，參考中華民國總統府網站，<http://www.president.gov.tw/>。

3、請參閱，《孟子》盡心篇。

4、請參閱，《書經》泰誓。

麼？遺憾的是，到現在政府部門仍可能遭受到民眾批評，認為未提供民眾所需的服務或推出的政策又受到利益團體的影響等。

然而經濟學之父亞當·斯密（Adam Smith）在《國富論》（The Wealth of Nations）提到，「國防、司法、公共設施和公共機構」是君主或政府部門的職責為⁵，而政府就像隻「看不見的手」左右國家的益利，所以政府部門的作為，就是要滿足人民在社會、經濟和環境各方面益利。

如果政府部門可以提供高品質的計畫和服務，就可以增加大眾的利益、收入和滿足感，而政府部門也可以透過提升績效和成果報告，來獲得民眾的支持。另外在政府政策的推廣方面，如何運用有效溝通，來促使民眾自動配合公共政策，減少營運成本，而政府也透過提供便民服務來提高行政效能，來建構政府及人民合作的橋樑，政府部門擴大服務範圍亦能提升更高品質的服務，營造良好氛圍，進而締造驚人的成果，來達到政府及人民的「雙贏」的局面。

NATIONAL ACADEMY OF CIVIL SERVICE

第二章 認識行銷思維／跳脫舊思維

行銷（marketing），是過去在政府部門中，常被忽略或誤解。而一般人常認為「行銷」就是「廣告」。而作者認為行銷不等於廣告、銷售，也不等同於溝通，行銷也不必是一種「操縱」手法。行銷在政府部門而言，是一種以「人民」為中心的方法，用來幫助傳達民眾的抱怨、改變他們的感受以及提升政府機構自身的表現。

5、請參閱，亞當斯密，2003，國富論，華立文化。

作者認為行銷觀念（marketing concept）探討的不是「製作和銷售」的哲學，而是消費者的「感受與回應」，「what's in it for me」這對我有什麼好處？這是民眾常提出的疑問，要如何去瞭解消費者的需求，來創造適合消費者的產品或服務。

第三章 發展與改熱門計畫和服務／「不同階段，不同期待，不同安排」⁶

「產品管理」是商業行銷重要的功能之一，因為「目標」、「目標顧客」、「主要影響者」及「潛在盟友」不同，所以在「不同階段」，會有「不同期待」，而需要「不同安排」，來訂出一套整合性溝通策略。

本章藉由探討產品的基本定義與組成要素，目的是要闡述「產品改良」的必要性與影響，然後主要的是政府部門如何聽取人民的需求，進而來研發或改良既有產品，來提升產品表現與滿足人民的需求。

「產品」一般人認為是私營企業貼上標籤販售的物品，但「產品」的意涵相當廣泛，可以指任何人或組織提供以滿足市場需求的東西。在政府部門而言，從有形的公共建設，包括道路、學校、發電廠…等各項公共建設，到無形的法規的制定、臨櫃或非臨櫃的服務，皆可稱為產品。

作者提出傳統行銷理論主張產品有三個層次。從消費者觀點來看，產品不只有特色、風格和設計，產品同時還要包括消費者在購買和使用產品時，期待獲得的綜合利益。產品的三個層次如下：

6、請參閱，嚴長壽，2008，我所看見的未來，天下遠見。

- 一、 核心產品 (core product)：被稱為產品整體的中心，必須讓消費者在使用該產品時，實現希望、滿足需求與解決問題，這是消費者真正想要的東西。在政府部門而言，就是要「滿足人民的需要」。
- 二、 實質產品 (actual product)：包括產品品質、特色、風格和設計等面向，同時品牌名稱也涵蓋在內。在政府部門而言，就是「政府所提供的服務」，無論有形、無形皆可稱為實質產品。
- 三、 延伸產品 (augmented product)：包括一些額外特色和服務，賦予交易超乎消費者期待的價值。這是實質產品所帶來的附加效益或附加的價值。

第四章 制訂有效價格、誘因與罰則

「價格」指的不只是與產品、計畫和服務相關的費用，同時也指罰單、罰金這類金錢性懲罰。一般而言，政府部門在價格的行銷時，認為內容涉及法律和罰金時，行銷人員似乎就行難找到驅動目標對象的方法。

但是這裡所指「價格」，應該包括「消極的罰則」和「積極的獎勵」；在「價格」的另一方面，就是產品的「成本」，這可幫助訂出使用者的付出的「服務費用」或政府部門在政策決定時，選擇採用較符合「成本效益」的替代方案。

「價格」就像一個天秤，在天秤的兩端分別是「利益」與「阻礙」或是「誘因」與「懲罰」，政府部門在進行價格決策時，應注意「價格」的天秤是否平衡，應該透過行銷的思維納入決策當中，讓政府部門及民眾皆獲雙贏。

第五章 發展最適化通路／服務的管道

本章說明通路 (Place) 就是組織用來配送產品或服務的管道。而政府部

門所指的通路，包括實體的與非實體的方式來傳遞服務給民眾。而在管理通路的時，將面對各式各樣的選擇，包括民眾從何處？在何時？以及如何取得服務？與是否能提供民眾愉快的經驗？

政府部門的角色，要如何來達到民眾的要求，而通路決策時，應考慮時間、效益或氛圍。然後在「政府部門的經濟效益」與「服務於人民的便利價值」決擇並取得平衡，來決定通路選項的優先順序。

第六章 創造與維持品牌／尋找政府部門的粉絲（fans）

就政府部門與其計畫來說，一個優良的品牌形象是有助於行銷目標的達成。加深民眾對於品牌特色、精神和人格的瞭解，以及加強品牌知名度，可以改變民眾的使用程度（usages levels）。

品牌目標對民眾支持組織、參與計畫、使用服務，以及遵守規範與法律的意願會有所影響。你希望品牌所接觸與影響的主要目標對象是誰？你必須對自己的品牌有熱情，才有辦法說服目標對象使用，同時還需要好好經營品牌的毅力。

嚴長壽在《我所看見的未來》書中談到，行銷台灣「文化」是最大的加值，要讓台灣走上世界舞台，必須整合美食、藝術、文化的精緻文化，揉合傳統、國際與自我的現代文化，將是重要的行銷素材⁶；所以個人認為，品牌的核心不在產品本身，而是產品背後的「文化」。

第七章 與目標對象有效溝通／「溝通就是耍心機」⁷

前克萊斯勒汽車董事長艾科卡說：「就算你有絕佳的構想，如果無法讓人了解，這些構想就起不了任何作用。」在政府部門而言，在一個好的或對的政策推動時，如果沒有跟民眾能有效溝通，勢必遭受到相當的阻力；所以行

銷人員利用溝通來傳遞訊息，來影響服務民眾。

作者科特勒說：「行銷不只是溝通；而是一種民眾導向的思維」行銷溝通目的是要傳遞訊息、教育或說服採取期望行為。而溝通的要素，訊息、傳遞訊息的人及溝通的通路。而推廣，是一種說服性溝通，目的是要確保目標對象知道你所提供的產品、計畫或服務，相信你承諾的美好體驗，進而產生動機、採取實際行動。

第八章 改善顧客服務與滿意度／「抱怨就是禮物」⁸

發現顧客的「抱怨」，具有正向、進步力量的贈禮；正視「抱怨」—企業主能有效改善組織、產品與服務效能；善用「抱怨」—經理人能精準發現客戶需求，是重要的行銷資產；處理「抱怨」—將能大幅提升顧客滿意度、凝聚顧客忠誠度⁸。

對消費者行為瞭解得愈清楚，就開創更多有待研究的領域。愈是瞭解服務補救（service recovery），就愈認為服務補救的複雜深奧。我們知道愈多，就知道更需要努力，才能達到服務補救的目的。我們知道愈多，就愈需要體驗，才能知道特定狀況下，哪些作法有效⁸。

《政府首長雜誌》（Government Executive Magazine）的副主編這樣說道：「政府部門的顧客服務品質與私營企業相同。有些組織做得很好，有些做得不好，差別在於大家是用放大鏡在檢視政府部門，對於政府部門的報導也較多。」

7、請參閱，馬里歐·穆薩、理查·謝爾，2008，溝通就是耍心機，大師輕鬆讀 271 期。

8、請參閱，珍妮爾·巴洛、克勞斯·莫勒，2009，抱怨是最好的禮物，商智文化。

民眾滿意與否，對於政府部門的資金、收益、執行效率、表現和資源配置有很大影響，然而為了瞭解提高顧客滿意度的好處，我們必須假設大部分的政府部門在顧客服務方面仍有改善空間，而且必須改善資源分配才能提高滿意度。

第九章 影響正面的公眾行為／社會行銷

社會行銷是使用行銷原理和技巧來影響目標對象，讓他們為了個人、團體或社會整體的利益自願接受、拒絕、修正或放棄一項行為，目的是要改善大家的生活品質。

當行銷目的是要影響人類行為、改善人類健康、預防傷害、保護環境或貢獻社區時，使用社會行銷原理和技巧是再恰當也不過了。有些人認為要求目標對象改變行為，是行銷任務裡最艱鉅的一項，但卻不一定能夠提供他們回饋或展示可獲得的利益，尤其是立即可見的好處。

第十章 形成策略夥伴／團結就是力量

本章要討論的是互惠關係，這種關係能帶來重要的資源與協助，合作對象也能因此獲得相對應的利益。就政府部門而言，找到合作夥伴，透過合作關係可以發揮相輔相成的功效，達到「多贏」的局面。

策略夥伴最重的關鍵，就是找到「對的」合作夥伴，但這也是因難之處；如果將合作夥伴視為我們的「顧客」，找出彼此共同的願景、共同的目標，那成功的機率就會提高了。

而形成聯盟的潛在危險以及盡可能降低阻礙程度的行銷策略，希望幫助

讀者尋找適當的合作對象、讓洽談過程更加順利，以及建立雙贏的聯盟關係。

第十一章 蒐集民眾的資料、意見與反應／行銷成效評估

民眾的反應是計畫和評估的核心要素，常作為衡量計畫和服務滿意度的依據。行銷研究(marketing research)是一種透過資訊將消費者、顧客、大眾與企業連結的功能，以確認與定義市場機會與問題，目的在產生、修正和評估行銷行動，監測行銷績效和改進對行銷過程的瞭解⁹。

本章行銷研究包括有質性研究及量化研究，質性研究一般指樣本數少與無法代表全部人口的研究，就是單從「文字」來看行銷，亦即消費者行為，心理學，消費者溝通等；而量化研究為有明確數據並具有代表性的樣本，就是單從「數字」來看行銷，亦即行銷研究，統計分析，資料處理等。無論是要用何種研究法，最重要的是確定「目的為何？」後在決定用何種研究法。

第十二章 監控與評估績效

行銷績效測量是所有行銷任務中最複雜、也最令人感到挫折的一項。當我們在發展監控與評估行銷績效的計畫時，面對的是很直接的問題。

第十三章 發展成功的行銷計畫

發展行銷計畫需要有系統性的步驟，一開始要先分析目前的情況和環境，接著設定行銷目的與目標，確認目標對象，決定市場定位，設計有效的行銷組合，然後進一步發展評估、預算以及執行的計畫。

發展行銷計畫的過程就跟計畫本身一樣重要。設計的過程鼓勵策略性思考，從確立計畫的目的和焦點開始，同時瞭解我們目前所處的階。接著，

9、請參閱，石井榮造，2008，圖解行銷與市場研究，大是文化。

才能藉由行銷目的與目標來表達我們想要達的程度。

總統馬英九先生，當時在擔任台北市市長時，曾期許下也計畫打造「台北科技走廊」(Taipei Technology Corridor, TTC)，並積極向國際行銷台北、赴海外招商，期使台北市成為亞太企業運籌中心(logistic center)。城市行銷吸取行銷學中的產品競爭與消費者服務的精髓；強調城市發展需要產品形象包裝，更要透過學習行銷—主動積極的行事、周詳的策略謀定與對生存競爭的高度敏感性，方能使城市生命力在全球化、國際化的時代潮流中壯大發光¹⁰。

參、 專書評價：黃金非寶，書為寶

一、 說行銷故事，讓行銷神乎奇技¹¹

不同於其它的行銷書籍，以教條式艱澀難懂的教科書，作者藉由可以引人入勝的「案例」，旁徵博引帶領讀者輕鬆進入到「行銷的殿堂」，也藉由「他山之石」的個案，引導我們從多元角度看問題，找出挑戰、策略，加上作者現代行銷的精闢見解，使讀者在欣賞故事中以「步驟分明」的模式，體會到卓越的行銷智慧和解讀行銷的密碼。讓讀者可以「舉一反三，觸類旁通」。個人透過本書閱讀後，更能深刻體會公務人員定位及使命，期能為社會大眾提供更好的服務。

二、 行銷的戰術與戰略／知行兼備

一般的行銷書籍，大都講的是「戰略」(理論)，較少提到「戰術」(實務案例)，而讓讀者「知其然，而不知其所以然」，本書與其他行銷書籍最大的不同是，不是以「戰略(理論)為主幹，而是從一個故事、一個案例直接切入，在引

10、請參閱，宋吉德，2004，台北市政府行銷策略之研究—以台北內湖科技園區為個案分析，博士論文。

11、請參閱，請參閱歐陽風，2006，說故事的行銷力量,創見文化。

導至理論」上，試圖讓讀者與作者同步思考，這樣有但有助讀者深入行銷的戰略的核心，更可享受到「抽絲剝繭」的樂趣。

三、文不如表，表不如圖／圖解就是力

本書另外一個特色是，作者會適時的運用圖、表來讓讀者配合閱讀，可以幫助讀者理解及增加記憶；例如，書中談到「控制過程」時，配合「流程圖」，讓讀者輕易看了一目瞭然；又例如，談到政府部門的產品層次時，配合矩陣表格，讓讀者可以清楚比較不同產品層次的關係；像是「別惹德州汽車保險桿貼紙」的圖片，當讀者閱讀到這裡時，皆會發出「會心一笑」吧！

四、口碑行銷／負面行銷

行銷方式中有一種稱為「口碑行銷」，這是最有效的行銷方式。這項策略是先讓一個消費者感到滿意，讓顧客發自內心地想為你宣傳，然後藉其力量影響其他潛在的消費者。而口碑，就像是一種傳染病，只要顧客得到這種傳染病，就會自動介紹朋友上門來。

但是遺憾的，一但消費者感到不滿意，這時口碑更像一個可怕的傳染病到處散播，而且「惡口碑比好口碑傳播得快¹²」，這就是所謂的「負面行銷」。

我們所談的一般行銷，通常都是正面的，是有明確目標、確定的對象、有計畫的，但「負面行銷」卻是没有明確目標、沒確定的對象、不是計畫內的，是出其不意的；在政府部門而言，應該都會遭遇到面對「負面行銷」的情形，在遭遇時，要如何迅速「危機處理」，避免讓負面的事件擴大，其重要性與正面行銷一樣重要；可惜的是，一般的行銷書籍中並未著墨，而本書亦同。

肆、心得見解

一、「洞穴人的陰影」／走出洞穴¹³

在未閱讀本書以前，不知個人平常的工作，已經與「行銷」息息相關了，個人任職的行政院農業委員會水土保持局花蓮分局，算是中央機關派駐地方的第三級機關，在過去是以辦理公共工程為主的執行單位，而「行銷」是常常受到忽略甚至是排斥的。

但近年來，氣候受到人類文明的影響，造成「氣候異常」如久旱不雨、超大豪雨，使得各種的氣候現象，常常打破以往的氣候紀錄，讓「水土保持」、「土石流」等名詞，從冷門的領域變成「熱門」了，而以往「習慣低著頭默默的打拚」的模式，已經不符現在民眾的需求了。

為了讓機關能夠打破舊有框架並走出洞穴，為機關注入新思維，因此本機關邀請學者、專家來為機關同仁上課、與媒體進行座談會及多次雙向溝通後，終於讓大家瞭解這群「躲在洞穴的人」原來做了那麼多事、這麼重要；媒體因此開始對機關報導，開啟了「行銷」之門。

二、4P 行銷工具／工欲善其事 必先利其器

個人在閱讀本書後，發現很多工作皆可運用行銷工具，現在我國各個政府部門無論是政策的研擬與推動上，有些做法也和本書行銷案例有「異曲同工」，所謂「知己知彼，百戰百勝」，以個人分享曾經參與或所悉知的案例，配合書中所提的傳統行銷組合 4 P—亦即產品（product）、價格（price）、通

12、請參閱，神田昌典，2009，口碑行銷：顧客會帶來顧客的實踐技巧，先鋒企管。

13、請參閱，大衛·哈欽斯，2004，五項修練的故事 3：洞穴人的陰影：洞察限制組織發展的信念，天下文化。

路 (place)、和推廣 (promotion)，依序來提出個人心得淺見。

(一) 產品 (product) / 「子非魚焉知魚樂」¹⁴

產品觀念是要站在使用者的立場來思考，設計或改良出符合需求產品。本書提到行銷的服務是以「人」為觀點探討，但是產品的影響不應侷限於「人」而已，影響到的還包括整個自然生態環境及自然萬物；個人以為，所謂「使用者」應該包括受影響的生物及環境。

可是在考慮「人」以外的「使用者」時來設計或改良產品，還是常陷入以「人」主觀的觀點，設計出「人認為」符合生態或環境的產品(例如在工程方面)，常遭受質疑的是「你又不是魚，怎麼知道魚是快樂的？」，而事實上魚或其他生物是不會對話的，那麼要如何才能瞭解它們是「快樂的呢？」，個人淺見以為可透過如生態調查，透過長時間的觀察，來確認是否符合「使用者」真正需求。

1. 工程不只防災 / 連「水牛」都服務

本單位在辦理花蓮縣豐濱鄉的加路蘭溪整治時，先透過集水區整體調查規劃，並委託專業單位辦理生態資料調查、監測及建置，來診斷當地的水土保持問題及瞭解當地生態環境，另外在規劃至施工期間，也陸續邀請民眾及社區參與，其目的就是要藉由傾聽來瞭解當地居民的需求，做為工程規劃設計之參考。

因為當地是具有海岸風情景緻的農村，加上水牛養殖是當地特有的產

14、請參閱，《莊子》秋水。

業，因此工程設計除了配合當地農村景緻，也配合當地水牛產業，特別營造水牛原有棲身生態，並設計全國首創的「牛道」及「賞牛步道」，讓特有的「水牛產業」升級；在工程完工後，不但受到當地人的讚賞，也受到許多媒體的深入報導，認為工程不但符合防災與環境永續並重理念，也掌握環境資源與工程及人文之互動關係。

這裡所提到的，防災及減免災害就是「核心產品」；工程及工程的設計規劃就是「實質產品」；而「延伸產品」：就是工程完工後，可結合花蓮東海岸臨近旅遊觀光景點，並配合花蓮縣政府推動觀光、休閒旅遊計畫及當地「尋牛記」活動等，發揮工程附加價值。

2. 產品具時代性／「不同時代，不同需求，不同產品」

隨著時代背景的不同，消費者或民眾對產品要求也會不同；就本單位而言，在 60 年代的民眾，工程在整治時，認為最堅固的構造物就是水泥，如果使用其它材料，他們會認為是不夠堅固的，而到 80 年代以後，由於環保及生態保育意識的抬頭，這時的民眾認為，使用水泥構造物是不具生態、不夠環保的，應少用水泥，多用當地材料及節能減碳才是好的工程；因此，政府部門所提供民眾的產品，會隨著時代的不同而改變。

所以「不同時代，不同需求，不同產品」；例如本單位而言，我們必須因應時代，採用不同產品思維；過去只有政府執行，現在加入民間參與；過去只注重硬體設施，到現在加強社區發展及自主防災；過去僅以人本為目標，到現在強調和諧共生的環境生態。所以產品具時代性，是會隨著時代而進化的。

3. 用創意來改善產品／「創業減飛計畫」

談到產品的改善，個人聯想到最近熱門的「創業滅飛計畫」，以住一廂情願「蓋了人自然會來」的想法，造成許多蚊子館，現在青輔會提出「創意」「突破」的作法，以小小的獎勵來鼓勵年輕人，利用的創意來消滅蚊子館。總統馬英九先生在青年政策中「創業滅飛計畫」，要運用青年人的創意，恢復全台各地「蚊子館」的生機¹⁵。

(二) 價格 (price) / 走鋼索的人

1. 共同分擔 / 使用者付費

最近中央通訊社報導了一則新聞，「台灣健保制度成為美國取經對象」¹⁶；諾貝爾獎得主保羅克魯曼，也推崇台灣健保制度像匹快馬，美國像跑不動的駱駝，認為美國應採用類似台灣的健保制度。

價格制定會左右政策的成功與否；而台灣健保制度之所以會成功，個人以為，價格制定左右了健保制度成敗的關鍵，就是「健保保費」(共同分擔)與「自付費用」(使用者付費)之間能取得平衡；雖然如此，仍有許多問題還有改善空間，如醫療浪費、錯誤的醫療觀念，造成健保的虧損；但這些也可透過行銷中的「推廣」，來提醒國人愛惜這珍貴的醫療資源，減少醫療浪費，促進全民健康。

2. 投資報酬率 / 合理與效率

在價格另一方而言，是政府機關投資的經費，與民眾獲得的利益是否合理，因此透過效益分析來評估，而效益分析一般以投資的成本和獲得效益的金額，計算出本益比，如果本益比小於一時，表示不符投資報酬率，如果本

15、請參閱，聯合新聞網，http://mag.udn.com/mag/campus/storypage.jsp?f_ART_ID=191021。

16、請參閱，中央社即時新聞，<http://www.cna.com.tw/>。

益比大於一時，表示符合投資報酬率，具投資價值。

2. 誘因與罰則／天秤的兩端

本書第四章作者引用華盛頓交通安全委員會交通計畫經理凡迪克（Jonna vanDyk）『不繫安全帶就開單』的活動例子，行銷中的價格如內容涉及法律和罰金時，行銷人員似乎就行難找到驅動目標對象的方法；就如本國的交通執法，如果增加告發取締的頻率或提高交通違規的罰金，理論上應該會減少民眾交通違規事件，但是告發取締的頻率太高或交通違規罰金太高時，勢必引起更多的「民怨」；相對的來說，告發取締的頻率太低或交通違規罰金太少時，因「嚇阻」的作用變小，民眾的違規事件又會增加。

另外在誘因方面，例如本國的林務單位，為了國土保安、保持水土資源及涵養水源…等原因，故鼓勵民眾來造林，因此民眾可以依據造林的面積、地點來申請補助；但是當這些補助金額太低時，必然無法引起民眾的興趣，就無法達到鼓勵民眾造林的目標；相對的來說補助金額太高時，必然會影響國家的財政或對其他公共政策的推動產生排擠效應。因此「誘因」與「罰則」像一個天秤，政府部門在執行政策時，必須小心翼翼的保持它的平衡。

(三) 通路 (place)

1. 提供民眾良好的洽公場所／美好咖啡區

通路 (place) 中顧客親臨現場，通常指的是政府部門中「臨櫃服務」，為了提供民眾至本單位洽公時，能有舒適、輕鬆的環境及氛圍，特別設置了「美好咖啡區」供民眾使用，這是引用『舞鶴美好下午咖啡區』的概念，將本單位在地方塑造的理念，帶到辦公室來，除了可供來洽公的民眾順便喝杯咖啡，這也是機關首長和民眾溝通交流的地方。另一方面，這也是宣傳施政作為的好機會。

2. 宅配到府服務／走過千山萬水

服務業者到顧客的場所提供服務，這也是行銷中的「通路」。為了替民眾診斷山坡地的水土保持問題或辦理人民陳情或建議案件...等，我們單位常必須上山下海宅配到府為民服務。

3. 陪伴社區一起成長／「就甘心ㄟ」的服務

在農村再生方面，需要透過「培訓」，來提升社區及農民所需的技能；培訓的課程，是由當地的社區提出自己的需求，再找尋適當師資來上課；上課期間我們也一同陪伴社區，藉由雙方互動來瞭解上課的成效及反應，並且隨時協助課堂所需；但最重的是，藉由培訓的過程中，來關懷社區，陪伴社區一起成長。

4. 延時服務／24 小時不打洋的服務

每年 5-10 月汛期遭逢颱風豪雨，本單位緊急處理小組必須開設 24 小時全天候防災應變。另外農民為本單位主要服務對象，但農民有「日出而作，日入而息」的生活坐息，所以必須避開農忙農務，配合農友餘暇，經常利用晚上與假日和農友連繫公務或下鄉服務，如地方說明會或工程說明會，延時服務幾已成為本單位常態性的服務特色。

5. 電子化政府／資訊 e 指通

透過網路，將資訊、通知、表格及教育訓練上傳，提供民眾下載使用，民意信箱，為民解惑。為求網站使用便利性與便民服務，本單位的網站正式通過行政院研考會無障礙網站 AAA 等級檢測。

(四) 推廣 (promotion) / 人人都是推鎖員

政府部門無論是政策的研擬與推動上，為爭取民眾的支持，來達成民眾的共識，透過適當的行銷中的推廣策略，能讓政策或業務的推動事半功倍。總統馬英九先生，當時在任職於台北市長時，為市府一級主管開了一門必修課「市政行銷學」，讓人人成為「市政推鎖員」角色，來提升台北市城市生命力及提高台北市國際知名度¹⁷。

本單位是全國的水土保持的最高主管機關，其中水土保持宣導也是主要業務之一，以下提供個人參與的幾個推廣的活動和大家分享。

1. 精英解說義工 / 一句話、一輩子、一生情

野溪環境維護，期使在地學校、民眾及環保團體藉由認養野溪的方式，在環境認知與保育的前提下，發揮團隊精神，共同親淨花蓮河川的環境。

本單位為了培養在地專業人力，促進農村社區活化，招收各社區的精英來擔任解說義工，培訓課程邀請專業師資，以室內、外課程，舉辦水土保持解說員培訓作業，擴大水土保持深耕面向與推動效能。

水土保持工作推展是施政主軸之一，而目前逐步往「農村再生」方向前進，而「在地人」是農村發展的關鍵，在地人的「心」、在地人的「熱情」，更是農村的活力來源，「農村再生」不僅是尊重關懷土地，透過農村環境好轉，更要帶動人心的改變，找回流失的在地尊嚴，藉由培訓在地專業人力、善用義工資源，將讓水土保持業務推展的範圍，更寬更廣，也更貼近在地需求。

17、請參閱，張世賢，1999，台北市政行銷之研究-台北市政府新聞處之角色功能，國立中興大學碩士論文。

三、創造與維持品牌

就政府部門與其計畫來說，一個優良的品牌形象是有助於行銷目標的達成。加深民眾對於品牌特色、精神和人格的瞭解，以及加強品牌知名度，可以改變民眾的使用程度（usages levels）。

（一）「台灣」已經成為「知名品牌」

「台灣」已經成為「精品」的代名詞了，更已經成為「知名品牌」，「北京圈出整條街，專賣台灣品牌¹⁸」，現在大陸要赴台旅遊已經大排長龍，所以大陸民眾就先買台灣貨炫耀；但是記得台灣在四、五零年代時，如果在家中有日本品牌的家電，就變成左右鄰居注目的焦點；而現在大陸「台灣商品」出現熱潮，大家搶著要，想買個台灣貨來炫耀。

（二）『識別』／『價值典範』

《芬蘭驚豔》一書的作者吳祥輝，在旅遊的過程中詳細的觀察一個國家的『識別』與『價值典範』，進而在書中提出重要的課題：什麼是「台灣識別」、「台灣價值典範」，引起廣大迴響；繼此之後，一些討論丹麥、瑞典、挪威競爭力驚艷的文章也如雨後春筍般浮現，相繼探討「北歐識別」、「北歐價值典範」¹⁹，文章討論重點皆著重於：「北歐價值典範」一抽象的東西為何讓北歐擁有全球稱羨的競爭力？

基於此，本單位所長期從事花蓮農村營造、水土保持工作，在此也不禁要反問自我，如何從農村營造找尋「花蓮價值」？如何從水土保持工作中創

18、請參閱，呂國禎，2009，商業周刊第 1122 期—大陸焦點，英屬蓋曼群島商家庭傳媒股份有限公司城邦分公司。

19、請參閱，吳祥輝，2006，芬蘭驚艷，遠流出版。

造「價值典範」？

(三) 打造機關品牌／品牌代言人（牧師、公主、白狐）²⁰

為了建立水土保持局花蓮分局獨特的品牌，並以「傳奇故事」的人物作為品牌的代言人，皆起因於花蓮人的在地哲理，從毀滅、創造到重生，花蓮分局無時無刻都陪著花蓮人共同走過大自然的淬煉。花蓮分局傳奇是品牌，並以「牧師」、「公主」、「白狐」作為本單位在幾主要業務之一的行銷代言人。

1. 牧師／工作坊代言人

徐牧師由台北來到花蓮，在花蓮發現有一群需要他關懷的弱勢朋友，因此他選擇在花蓮服務，主動關懷及照顧一群弱勢的朋友。徐牧師秉持聖經中一句話：「匠人所棄的石頭，如今成為房角的頭塊石頭」，希望幫助的每一位弱勢的人，故徐牧師創辦了「角石生命發展協會」。在工作室中成員曾經是社會中最底層弱勢的一群，都曾遭人遺忘過，不過，自從有了角石生命發展協會，他們再度燃起希望，重新站上人生的舞台，盡情創作。另外他們也自動自發參加工作坊，為的就是有朝一日能為所居住的這塊「花蓮坵」盡一份心、為水土保持盡一份力。

從前的民眾總會問：「政府能給人民什麼？」現在，工作坊已經深入農村社區，藉由工作坊，讓社區說出他們需要什麼，以「由下由上」方式推動各項營造工作。以花蓮米棧社區為例，社區居民在工作坊深入協助後，居民已經懂得如何自給自足、同心協力打造屬於自己的家園。也因為徐牧師無私無我的付出，讓工作坊可以成功運作，因此成為工作坊代言人。

20、請參閱，徐森彥、王志豪，2007，守護花蓮坵，擁抱洄瀾夢，2007 水土保持研發創新研討會。

2. 公主／人力培訓及農村建設代言人

舞鶴公主—陳韻庭，她經營瑞穗鄉舞鶴村店家—舞鶴茶園，同時也是舞鶴傳奇工作坊坊成員。在多年前，陳韻庭以及夫婿頂著歸國學人的光環，回鄉落腳傳統茶區，致力茶園的經營與農村營造工作。舞鶴公主投身參加「鄉村人力培訓計畫」，學到了店面美化、裝飾擺設及行銷包裝更多的想法及創意。

雖然舞鶴近來也開始面臨經濟萎縮、人才外移的危機。人說危機就是轉機，一路走來，歷經滄桑的舞鶴農民在水土保持局輔導下，已經培養出能突破傳統、克服窘境，勇於嘗試創新的特質，而舞鶴公主陳韻庭，深深投入花蓮分局的人力培訓，熱情參與舞鶴傳奇工作坊歷次大小座談會及活動，並積極投入爭取十大經典農漁村榮耀的工作。

舞鶴公主努力的結果，讓舞鶴榮獲十大經典農漁村殊榮，之後舞鶴的名聲逐漸響亮；而水土保持局從事農村營造、新農業運動工作的影響之下，農村生活改善了、社區多元了，舞鶴公主成了最佳形象代言人。

3. 白狐／媒體行銷代言人

美麗又神秘的白狐—張美慧，目前為中國廣播公司主播，她用甜美的聲音來吸引無數的廣大聽眾，另也借由她在傳媒方面長才，義務擔任舞鶴傳奇工作坊顧問及媒體組長。

從前花蓮分局不懂去面對媒體，而將媒體視為洪水猛獸，媒體則說「水保局做那麼多事，為民眾的服務這麼多，可是很少人知道」而譏花蓮分局是「躲在洞穴裡的人」。現在花蓮分局懂得如何跟媒體配合，相輔相成，就是透過「白狐」踏出第一步，現在花蓮分局有白狐張美慧的協助，懂得如何善用媒體行銷，強化輿情互動。除了「水保你我他響耳旁」之類的媒體宣導，花

蓮分局更懂得善加利用網站、摺頁文宣、精美印刷出版品等行銷方式，宣揚政府德政以及水土保持業務、農村建設的推廣。

四、形成策略夥伴／創造多贏局面

政府資源有限、民間力量無窮，政府施政結合民間資源，善用義工人力，可擴大效能；同時讓在地人關心家鄉事，更貼近在地需求。

(一) 同業結盟／專屬健康顧問

(二) 而近年來所推動的醫療改革方案，鼓勵原本單打獨鬥的小診所，結合不同專科組成一個團隊「社區醫療群」，變成離你最近的家庭「專屬健康顧問」，如同社區的綜合小醫院。「小病留在診所，大病就轉送醫院，一個人由不同層級的醫師們共同照護，節省病人時間、金錢，也節省國家的醫療資源」²¹。

(三) 善用社會資源／資源、益利共享

本單位正式編制共 33 人，光憑有限人力，如何能「守護花蓮坐擁抱洄瀾夢」，達成「打造一個環境安全、健康活力的新農村」的願景？要如何圓夢，樹立花蓮分局價值典範？唯有不二法門：就是善用社會資源，與有共同願景、共同理念的公私部門合作形成策略夥伴，創造多贏的局面。

1. 合作夥伴／非營利性組織

透過工作坊協助花蓮縣各社區推行社區營造工作；土石流防災專員群，協助土石流災害查報、宣導、疏散避難等工作；結合地方人文藝術、才藝各種專業人材，共同打造家園。

策略夥伴的效益：土石流防災專員群，可以讓防災專員平時可為防災教

21、請參閱，黃宥寧，2009，商業周刊第 1122 期一百大良醫系列報導，英屬蓋曼群島商家庭傳媒股份有限公司城邦分公司。

育之媒介，災時可為災區之代表，使防災政策確實落實災區；另結合地方藝文人士方面，則可以共同營造健康社區，打造文化。

2. 合作夥伴／私營企業

善用工程顧問公司組成土石流災害支援大隊，協助颱風豪雨勘災工作；委託學術機關團體及工程顧問公司辦理各項專案調查規劃、設計工作。

策略夥伴的效益：可以應用社會防災專業力量，防治區域型土石流災害並彌補本單位人力之不足。

3. 合作夥伴／其他政府機構

整合地方政府、社區、社團及組織、人力、物力各項資源結合各項業務推廣；邀請學者專家指導、協助本單位發展。

策略夥伴的效益：中央與地方結合可以讓政府部門確實發揮資源整合之功效；邀請學者專家指導，則可藉學者領航創新與發展。

伍、 結論／「希望與變革」創造奇蹟

孫子兵法「故上兵伐謀，其次伐交，其次伐兵，其下攻城」²²，戰作的最高境界，利用戰略計劃就能讓敵人屈服，而政府部門無論業務的研擬與推動上，皆可利用本書的「戰略」與「戰術」，更容易的可以掌握民眾需求，所提的政策研擬與推動也更易獲得支持，而「不戰而屈人之兵」可以達成政策的預期目標。

但是「兵法」是死的，而「人」是活的，最重要的「人心」；如果「心念」或「態度」不對，即使有再好的「兵法」也是會失敗；西諺有云：「只要向著陽光，陰影就在你背後。」在卡通「湯姆歷險記」中，主人翁湯姆在大太陽下刷籬笆，是多苦的一件差事啊！但是隨著心念一轉、態度一變，湯姆以完成世界名畫的心情去彩繪，不僅在極短時間內完成，還獲得社區的認同與讚賞，所以，奇蹟輕而易舉的發生，奇蹟換成你！創造歷史的當然也是你²³！而本書的最終目的，除了在「改變」公部門的思維，進而對體系有所「變革」外，個人覺得最重的是「心念」或「態度」的改變；記得剛任公務人員時在受基礎訓時，常聽到授課老師講一句話「人在公門好修行」，如果公務人員的「心念」或「態度」，能將服務人民視為天職，隨時思考如何幫助人民解決問題，克服困難的話，那一定可以為國家、人民帶來幸福。

最後以美國總統歐巴馬曾說的一句話與大家共勉，歐巴馬說：「假如我們等待某人或等待某刻再作，那改變永遠不會來。我們就是我們所等待的那個人，我們就是我們所追求的改變。²⁴」

NATIONAL ACADEMY OF CIVIL SERVICE

國家文官學院

22、請參閱，《孫子兵法》謀攻篇。

23、請參閱，徐森彥，2009，2009 守護花蓮壠擁抱洄瀾夢摺頁，行政院農業委員會水土保持局。

24、請參閱，巴瑞·李伯特、瑞克·法克，2009，賣入白宮：歐巴馬致勝的行銷密碼，三采文化。

陸、 參考文獻

一、 書籍與期刊

1. 《孟子》盡心篇。
2. 《書經》泰誓。
3. 《莊子》秋水。
4. 《孫子兵法》謀攻篇。
5. 大衛·哈欽斯，2004，五項修練的故事 3：洞穴人的陰影：洞察限制組織發展的信念，天下文化。
6. 巴瑞·李伯特、瑞克·法克，2009，賣入白宮：歐巴馬致勝的行銷密碼，三采文化。
7. 石井榮造，2008，圖解行銷與市場研究，大是文化。
8. 宋吉德，2004，台北市政府行銷策略之研究—以台北內湖科技園區為個案分析，博士論文。
9. 吳祥輝，2006，芬蘭驚艷，遠流出版。
10. 呂國禎，2009，商業周刊第 1122 期—大陸焦點，英屬蓋曼群島商家庭傳媒股份有限公司城邦分公司。
11. 神田昌典，2009，口碑行銷：顧客會帶來顧客的實踐技巧，先鋒企管。
12. 徐森彥，2006，95 年度提升服務品質績效報告，行政院農業委員會水土保持局花蓮分局。
13. 徐森彥、王志豪，2007，守護花蓮坐，擁抱洄瀾夢，2007 水土保持研發創新研討會。
14. 徐森彥，2009，2009 守護花蓮坐擁抱洄瀾夢摺頁，行政院農業委員會水土保持局花蓮分局。
15. 馬里歐·穆薩、理查·謝爾，2008，溝通就是耍心機，大師輕鬆

讀 271 期。

16. 珍妮爾·巴洛、克勞斯·莫勒，2009，抱怨是最好的禮物，商智文化。
17. 亞當斯密，2003，國富論，華立文化。
18. 黃宥寧，2009，商業周刊第 1122 期—百大良醫系列報導，英屬蓋曼群島商家庭傳媒股份有限公司城邦分公司。
19. 張世賢，1999，台北市政行銷之研究-台北市政府新聞處之角色功能，國立中興大學碩士論文。
20. 葉日武，1997，行銷學：理論與實務，前程企業管理有限公司。
21. 歐陽風，2006，說故事的行銷力量，創見文化。
22. 嚴長壽，2008，我所看見的未來，天下遠見。

二、網站資料

1. 中央社即時新聞，<http://www.cna.com.tw/>
2. 行政院研究發展考核委員會網站，<http://www.rdec.gov.tw/>。
3. 總統主持中華民國 98 年開國紀念典禮暨元旦團拜致詞，中華民國總統府網站，<http://www.president.gov.tw/>。
4. 聯合新聞網，http://mag.udn.com/mag/campus/storypage.jsp?f_ART_ID=191021。