



打開錦囊探妙方

-- 《科特勒談政府如何做行銷》

閱讀心得



【佳作獎·趙永楠】

壹、前言 - 指引幸福的錦囊

環顧當前，環境的變遷速度遠比想像快，不論全球尺度下的政經局勢、自然生態，或是區域地方的工商競爭、人際親疏關係，都快速變化著。日新月異的科技進展，縮短了時間效應，拉近了空間隔閡。快速的反應與調適，是現代國家的必要能力。而隨著民主思潮的演進，公眾對政府的要求亦愈加繁重。在資源有效配置的需求下，政府的職能與責任更形艱鉅。

管理學大師彼得杜拉克提過：「任何組織，無論是公司、非營利組織或是政府，在四、五十年後，當面臨外在局勢的變遷時，都要對其本身結構進行重新思考，如果它繼續以舊方式前進，就會變得無法管理和控制。¹」

面對變遷趨勢的挑戰，面對越加不確定的未來，每個人都希望能在安居樂業的環境裡，追尋最大的幸福。是以，掌控國家最多資源的政府，在資源管理的過程，如何讓政府的顧客—民眾，能持續得到最大的福祉，並增進國家的競爭力，是一項挑戰，也是一份責任。政府

¹ 魏啟林編，《政府再造運動》，2000年2月，頁26。

部門需要尋求符合環境變化的管理方法，以應變新的挑戰。唯有求新求變的格局，才能迎接環境的變局。

報載今年一月，澳洲昆士蘭旅遊局透過網路，向全世界徵選大堡礁保育員，這項號稱是「全世界最棒的工作」²，在各地掀起熱烈報導與討論。因為昆士蘭政府提供獲選者至大堡礁免費住宿，並提供半年薪資 15 萬澳幣（約新台幣 370 萬元）。所需條件是：免相關工作經驗。主要的工作是：讓你在大堡礁群島裡盡情探索，記錄當地的自然風光，在部落格發表文章，協助澳洲政府宣傳觀光。

因為行銷策略之創新與酷炫，一時之間即在全球新聞媒體造成轟動，成功地增加新聞曝光率，也大肆炒熱澳洲觀光的議題，儼然是近年來最成功的行銷活動。

他們是如何辦到的？

個人過去對行銷理論總是一知半解，同時亦心存好奇。此次公餘之際閱讀本專書，同時瀏覽相關參考書籍，交互參照，受益良多。從這本專書，讓我意識到行銷管理學的運用不只是推廣活動而已，不只是促銷政策而已，它就像一種診斷工具，能協助組織發現問題、找出障礙環節、確認組織的使命與方向；它又像指導手冊，可以協助組織人員改進行政效能，應變新時代的溝通需求，最終增進民眾的幸福。

這是一本能提昇幸福感的好書，書中引介的行銷概念與方法，值得我們在推動公務的過程中實踐。所謂「它山之石，可以為錯，它山之石，可以攻玉」³。師法企業經營的經驗與智慧，若能對政府效能

² 台灣商務新聞通訊社，《來哈密頓島當島主半年三百萬輕鬆入袋》，<http://www.taiwanpage.com.tw/>，2009 年 1 月 16 日。

³ 語出「詩經·小雅·鶴鳴」，原指別國的賢才可以用來治理本國。後來比喻為可以借助外力，學習他人的長處，改進己身的缺點。

之提昇有所助益，不但公職人員會有引以為榮的成就，更重要的是，能幫助民眾提昇生活品質，增加福祉與效用 (Utility)⁴。

本書就像一只奇妙的錦囊，藏有指引幸福的方向。

請隨我打開錦囊，探探錦囊裡的妙方。

貳、重點摘要

專書正文之前，匯集了國內外名人為本書作推薦與導讀，對本書的意旨有充分的提點。

正文分三部分，第一部分先說明政府的功能，再介紹基本的行銷思維。本書跳脫傳統行銷應用在市場經濟的範疇，將原本不相交的二者，導入新鮮的組合。因此安排於前兩章先為它們的結合作預告。

第二部份則切入到主題，以八章八個面向依序介紹政府部門可以應用的行銷方法。

第三部分則從整體的行銷流程來分析行銷計畫的評估與控管，並作綜合性的歸納。

本書的最終目的是要闡述政府部門如何善用各種行銷技巧，提昇公務員對民眾需求的了解程度，進而提高服務品質，以達到雙贏的局面。底下依序摘述各章節的重點論述：

第一部分 前言

第一章 政府能提供的功能與角色

書中一開始以民眾在日常生活裡的需求，來勾勒政府可以提供什

⁴ 效用：原指個體經濟學領域裡，消費者在特定時間內消費某財貨或服務時，所獲得的滿足程度。在此可引申為民眾因為政府的服務、政策，所獲得的滿足程度。

麼服務?這些看似不起眼的案例，卻是很多民眾在日常生活裡的願望。政府若能明確地掌握民眾需求，滿足人民的願望，那該會是如何的情景呢。

作者在本章透過行銷功能的展示，希望讓人了解，滿足民眾需求與改善政府的整體表現之間，有何關聯?同時將焦點放在如何運用經過實證的行銷原理來達成施政目標，透過行銷計畫，擬出既能促進繁榮、又可為最多人創造最大利益的目標與行動。

第二章 認識行銷思維

什麼是行銷 (marketing) ? 行銷有什麼功效?

行銷不等於廣告和銷售，亦不是說服與操縱!

美國行銷協會 (American Marketing Association) 將行銷定義為：「一種組織功能以及一套創造、溝通、和傳遞價值給消費者的過程，目的是要妥善處理顧客關係，以使組織和其利害關係人受益⁵」。

本章以美國郵政單位推陳出新的行銷成果作開場，介紹五種成功的行銷思維：

(一) 採行顧客導向的策略：

援用彼得杜拉克的行銷觀，認為行銷的目的是要深入了解消費者 (民眾) 的需求，創造適合民眾的產品或服務。當我們問自己，所辦理的政策措施對民眾有什麼好處?我們就會去了解民眾的期望與需求，盡可能滿足人民的願望，這便是顧客導向。

(二) 區隔市場及設定目標市場：

針對不同用戶市場，設定客製化服務。例如郵政單位依不同用途需求，將航空快捷、網路購郵等不同市場作區隔，再分別推出適合的服務產品，進而擴大市場佔有率。

⁵ 參閱專書頁 106。

(三) 確認競爭對手：

狹義的競爭對手為直接競爭者，即提供相同的產品或服務的組織。廣義的競爭對手則為能提供替代方案以滿足相同需求的組織或活動，此為間接競爭者，亦需納入考量。

(四) 使用行銷組合 4P：

行銷的核心組件為產品(product) 價格(price) 通路(place) 推廣(promotion)。這是行銷計畫中，最主要的 4 種元素。

檢視效果並作調整：

行銷需要有效的數據或客觀的標準來評量計畫成功與否，民眾的滿意度及建言，都是後續修正、改善的依據。

第二部分 行銷核心原理

第三章 發展與改善熱門計畫和服務 - 行銷能做什麼？

2005 年 Discovery 電視台美食節目主持人奧利佛驚訝發現，英國的學校午餐盡是冷凍食品，根本不適合學童食用，於是他挺身而出，發起「讓我吃更好 (Feed me better)」計畫。以各種行銷管理常用的方法，運用整合性溝通策略，透過大眾傳播、平面廣告、聯名簽署請願等方法，向學童及家長宣傳理念，向政府當局發聲，向民眾提供食譜，創立營養諮詢網站。最後將匯集到的 27 萬份請願書呈給首相。

在此案例中，奧利佛運用各種行銷方法，成功喚起公眾的重視，爭取到政府資源，改善了學童的午餐，同時也獲得無數學童、家長、和老師的讚美，以及「校園主廚奧利佛」節目數百萬觀眾的支持，如同進行了一場社會改革運動。這正是行銷可以發揮的功效。

行銷領域中的「產品 (product)」定義為：「可以提供市場、滿足需求的任何事務，包括實體產品、計畫、服務、經驗、活動、資訊、概念等」。這些產品和服務有三重層次，以上述例子來說明，包括核

心產品(健康的飲食觀念)、實質產品(營養午餐的供應)、延伸產品(營養諮詢服務)這些層次可以幫助公務部門擴展思考面向,「我們還可以提供什麼產品和服務?」

第四章 制定有效價格、誘因與罰則—價格的影響?

行銷價格(price)是接受服務或推廣活動所需花費的成本,亦可以是民眾洽公所需的手續費(如戶政所的規費)。價格是組織用來達到行銷目標的主要工具之一,服務與產品的價格訂定會影響民眾參與的程度。例如若圖書館交通不便,則推廣圖書館的利用計畫必然不彰。

制定價格的工具包含:金錢性誘因(如安全帽折價券)、金錢性懲罰(如亂丟垃圾的罰款)、非金錢性誘因(如環保理念)、非金錢性懲罰(如公佈欠稅名單)等。

第五章 發展最適通路 - 通路在哪裡?

站在民眾立場想想,是否有更方便的方式可以歸還從圖書館借來的書?打電話到稅務單位詢問時,需要等待的合理時間是多久?除了返鄉投票,有沒有更便捷的選舉方式?

在政府提供服務的同時,若能對民眾取得政府服務的內容、參與計畫的地點和方式,感同身受地去設處,可大大提高民眾參與的意願,增加其滿意度。此即為行銷組合裡的第3個p--通路(Place)。

通路即指:組織用來配送產品/服務的管道、據點和等待的時間。例如機場出入境的通關時間、以戒菸專線電話代替面對面的諮詢(改善通路)等等。通路的選擇對於服務的使用程度、法規遵守意願、民眾參與政策的程度,都有深刻的影響。通路的選擇與改善,可以從民眾的便利性與政府的經濟效益性作雙向評估,選擇最適的通路選項。

第六章 創造與維持品牌—政府也要做品牌?

本章以美國環保署推動「能源之星」計畫為例,說明設立節能產品標章之過程,如何使之成為品牌,便於識別與維持,從而達到最終

期望--節能又省錢的目標。

建立品牌可以將政策、服務的推廣，賦予一種品牌形象，以利推行。專書提出六個建議步驟：為組織建立品牌的目的、確認品牌目標對象、確立品牌識別、許下品牌承諾、決定與競爭對手相對應的品牌定位、選擇品牌元素。

第七章 與目標對象進行有效溝通 - 如何推廣？

「行銷溝通的目的是要傳遞訊息、教育以及說服目標市場採取期望行為」⁶。那麼，如何達到溝通的效用？

推廣(promotion)為行銷學的第 4 個 P, 指的是一種說服性溝通，用來確保目標對象知道政府提供的服務，相信它們的價值，進而產生動機，受到驅策而採取行動。行銷的目標需要推廣來達成，而目標對象的意見與回應，就是行銷最好的靈感來源。

推廣之首要在訊息發展：你希望民眾知道什麼？採取怎樣的期望行為？因此訊息越簡單明瞭越好。訊息發布的用意往往不只是傳遞或改變認知，行銷要做的是希望對象能因而採取實際行動。

傳遞訊息的人可以是組織、代言人、合作夥伴或吉祥人物。政府能運用的推廣通路包括：廣告、公共關係、特殊活動、直效行銷、印刷品、特殊宣傳品、標誌、展示物、人員銷售與大眾媒體等。而有創意的推廣媒介，其實更是多元，尼泊爾利用郵票宣傳愛滋病的防治觀念，是個成功的例子。

第八章 改善顧客服務與滿意度 - 如何提高滿意度？

本章談如何利用行銷原則與技巧，以改善為民服務的滿意度。過去很多政府人員都會質疑，民眾的意見太多，難以照單全收，只要依法行政，何需過於在意民眾的滿意度！

⁶ 參閱專書，頁 241。

其實，改善服務滿意度的同時，即為尋求運作效率的改善。有人說「顧客的抱怨是企業成長的動力」，用在政府行銷上，亦是如此。

有研究顯示：「政府認為最嚴重的問題，對民眾而言不一定是真正最迫切的問題。⁷」是以政府施政與民意意向間，常存隙縫。若能透過標竿管理 (benchmarking)，藉由學習其他企業、組織的長處來改善績效的方式，可使組織在該領域能居於領導地位⁸。

要提昇顧客滿意度，實際的作法有 5 項，包括：協助員工傳遞最佳服務、確保基礎建設與系統是助力而非阻力、加強顧客關係管理、發現全面品質管理⁹的好處、掌握與追蹤顧客期望與滿意程度。

第九章 社會行銷 - 影響正面的公眾行為—如何強化改變的動機？

社會行銷的涵蓋面很廣，在健康領域上，包含了宣導戒菸、防止傳染病散佈等；在預防傷害上，諸如開車不喝酒等；在環境保護議題裡，則如保護野生動物棲息地等。

社會行銷即是利用行銷原理和技巧，使目標對象願意為了自己或社會公益而改變行為，進而改善生活品質。社會行銷是最難的工作，因為需要對象改變習慣 (如戒菸)、多花時間 (改搭公車)、放棄享受 (節約用水) 等。這些行為改變的理由，一般人都知道，卻難以立竿見影。是以芬蘭公共健康部部長說：「我們不需告訴他們怎麼做，他們自己都知道。民眾需要的不是教育，而是為自己改變的動機。」

因此若要強化改變的動機，以幫助政府部門達成社會行銷的目標，書中介紹 12 種方法：

⁷ 國際行銷教授羅伯托，參閱專書，頁 302。

⁸ 蘇丹·卡瑪里，《大師解讀行銷》，2004 年 3 月，頁 240。

⁹ 品管大師戴明博士 (Dr. W. Edward Deming) 於 1940 年代提出「全面品質管理」理論，利用統計學分析流程，進而找出改善方法，使產品品質提高、生產成本降低。參閱專書頁 299。

- (一) 利用過去既有的成功案例。
- (二) 從準備好行動的目標市場著手。
- (三) 一次只推廣一種容易做到的期望行為。
- (四) 確認問題所在並移除障礙。
- (五) 拉近目標對象與實際利益之間的距離。
- (六) 強調競爭行為成本。
- (七) 推廣明確目的或服務來幫助目標對象進行期望行為。
- (八) 使用非金錢性誘因給予肯定或表達感謝。
- (九) 在訊息上運用巧思。
- (十) 在決策階段使用媒體通路。
- (十一) 取得承諾與誓言。
- (十二) 提醒目標對象維持已改變的行為。

這些方法除可影響個人行為和群眾行為之外，亦可以再延伸到行為的「上游」，即影響那些擁有更多資源、更大決策權的政策制定者、組織或團體身上，透過行銷的力量，讓影響力貫穿社會脈動的上下游。

第十章 形成策略夥伴—凝聚力量

要增加行銷的影響力，需要找到合適的合作夥伴，與其建立聯盟關係，若把合作夥伴視為顧客，將焦點放在他們著重的利益上，合作的機會越高。

書中舉約旦政府為例。為了改善水資源的供應，約旦政府透過和其他組織建立策略聯盟關係，結合多方力量。經過奔走，組織人力從9人變成90人，涵納工程師、行為科學家、政府官員、媒體、慈善機構、NGO組織、律師、私營企業供應商等，形成一個擁有龐大資源的智囊團。

新的改革焦點放在減少需求，改革的行動方案透過行銷技巧執行。4年後有90%的民眾了解約旦缺水的嚴重性，並知道有效利用水

資源的方法。同時使用水量減少 18%，每年缺水量降低五千萬公升¹⁰。

形成策略夥伴，讓力量凝聚，讓組織茁壯。

第三部分 行銷流程控管

最後的部份屬於程序監控的方法，在管理學上，績效的評核是一項重要的工作，可以評鑑出工作成效，並據以修正後續的執行。專書提出三個章節面向：

第十一章 蒐集民眾資料、意見與反應 - 民眾在想甚麼？

國家需求與民意趨向都是政府施政之方針；若政策失靈，須掌握民意才能了解真正的癥結。因此蒐集民意反應，方能使政策之執行符合民情，並根據反映，修訂執行方式，此為行銷的功用。

第十二章 監控與績效評估 - 改善與檢討

當政府投入行銷資源後，常被要求得到回報，需要評估成效。這又可分為監控與評估，監控是在計畫推動後到終止之間所進行的測量，目的是要檢視行銷計畫在過程中是否需要調整。評估績效則是確認最後成果是否達到預期目標、成本效益分析及改進空間為何？

評估的標的有三類：付出的努力、結果、影響。而評估的資訊來源通常有三類：內部紀錄與資料庫、問卷調查及科學技術性調查。當我們評量行銷計畫的影響時，不僅要儘可能運用明確數據，還需深入從經濟、社會、環境面來詮釋計畫所帶來的影響，才能得到全面性的評估結果。

第十三章 發展成功的行銷計畫 - 期末複習

2003 年 4 月，紐約市政府成立行銷辦公室、並設置行銷長職務，希望市政府的行銷長發展計畫，盡力行銷和推廣紐約市的資源。可以

¹⁰ 參閱專書第十章，頁 350。

感覺到，城市行銷與政府行銷的功用，越來越被重視。

本章有如全書的複習專章，帶領讀者綜覽推動行銷計畫時，該構思的作業程序、內容、與注意事項。發展行銷計畫需要系統性步驟，底下的表格彙整了本書中最重要的觀念：

政府部門行銷計畫大綱

1.0 重點摘要

簡單扼要說明本計畫希望達成的主要行銷目的與目標；目標對象與市場定位；行銷組合策略(4P)；以及執行計畫

2.0 情境分析

2.1 背景資訊與計畫目的

2.2 SWOT 分析：優勢、劣勢、機會與威脅

2.3 競爭：直接與間接

2.4 過去的計畫或相似的計畫、活動、結果以及學到的教訓

3.0 行銷的目的與目標

3.1 目的：(例如提高服務使用率、參與程度、產品銷售量、行為改變、守法程度、市場佔有率、消費者滿意度與忠誠度)

3.2 目標：達到預期的結果(結果須具有可量化、可測量以及明確具體等特性)

4.0 目標對象

4.1 簡介：人口統計、地理分布、行為、心理特質、數量多寡以及是否準備要參與等特性

4.2 與行銷目的相關的認知性障礙與利益

5.0 市場定位

你希望目標對象如何看待你的計畫或機構

6.0 行銷組合

6.1 產品：實體產品、服務、活動、人力資源、場地、機構或構想

三層次：核心產品、實質產品與延伸產品

6.2 價格：金錢性成本、金錢性和非金錢性誘因與罰則

6.3 通路：目標對象於何時何地何種方式可以取得產品、服務或計畫

6.4 推廣：主要訊息、訊息傳遞者與溝通通路

7.0 評估計畫

7.1 評估的目的與評估報告的讀者是誰

7.2 測量的目標：付出的努力、結果與影響

7.3 測量的方法

7.4 測量的時間

8.0 預算

8.1 執行行銷計畫的成本

8.2 任何收益增加或成本降低的預期

9.0 執行計畫

由誰執行、何時執行與執行內容

參、專書評價

正文之前的精闢推薦與肯定，對初識行銷的我來說，有著強烈的吸引力，讓人巴不得廢寢忘食，迅速將全書一次覽盡。我想這些導讀的安置，也正是一種行銷策略的應用吧！

本書的架構完整，論理清晰，比其他管理學書籍的編排，更讓人多了些閱讀的興味。書中循序漸進地將行銷觀引入政府部門的管理，有幾項特別的意義：

一、創新的思維

專書作者科特勒被譽為「現代行銷學之父」，他能結合時代演進趨勢，將行銷學的原理善加應用到各種對象領域，舉凡工商企業、非營利組織、博物館、甚至是政府組織，都能運用行銷學概念，為個別領域開創新局。此書針對政府部門的服務特性，廣泛搜羅實例以解說行銷理論，能切中政府組織之需求，甚具獨創性。

二、認知的啟蒙

經濟學大師凱因斯 (J. M. Keynes) 曾說過：「改革的困難不在於既有利益的頑抗，而在既存錯誤觀念的堅持。」可見觀念的認知與啟蒙甚為重要。過去除了觀光推廣有較多的行銷做法之外，更多的政府部門甚少有行銷的整體思維。若能在公務推行的過程中，援引行銷觀念，勇於開創，對未來的施政與服務，將能有所增益。

新的觀念如同一顆顆種子，蘊藏著希望。就像自然文學作家梭羅所說：「若給我一顆種子，我就能展現生命的奇蹟」¹¹。這是一本實用的行銷書籍，能增進公職人員對行銷管理的正確認知。一旦種子落地，或有遍地綠樹成蔭的一天，值得期待。

三、清晰的導引

書中搜集了世界各國的資料，每一章節皆以案例開啟討論的主軸，再將素材分類歸納，展示行銷學的元素。

作者彷彿拿著解剖刀，以犀利的刀法將成功案例理出脈絡，透過結構性的分析，讓人清晰地了解行銷的步驟，幾可作為執行的參考

¹¹ 亨利·梭羅，《種子的信仰》，1996年1月。

書，或如胡市長口中的「教戰手冊」¹²。

四、醞釀與發酵

行銷學的演進過程，從生產導向、銷售導向，到民眾導向，再引伸到社會行銷、整合性行銷等¹³，透過科特勒等學者的研究，行銷學的應用亦繼續延伸中。

現代是高速時代，世界的變化快速又巨大，知識體系不斷在建構，不斷在重組。墨守成規的組織或個人，易被新的智識與典範所掩覆。舊有世界的門檻很快便被科技帶來的力量推平，「世界是平的」¹⁴一書，正昭示這樣的現象。或許，在生活領域或國際環境中，亦需添加行銷觀念，以應付新世界、新世代之必要。

肆、心得見解

昆蟲的成長需要經過劇烈的「變態過程¹⁵」，才能完成完整的發育。人的成長亦須經過青春期的身心轉變，才能具有成熟的人格。而一個能隨時調整自身適應能力的政府組織，亦需要是一個有機體，它的成長亦必須不斷尋求應變之道，才能通過考驗，永續經營。

行銷管理便是要借助企業的行銷方法，使政府達成更佳的服務效能。專書內容著重在案例的援引與行銷方法的介紹，爰以專書閱讀的啟發，對照個人在公私部門的工作經驗，提出幾點觀念的延伸與運用面的補充，與專書作相互參照。

¹² 專書推薦序，胡志強著，專書頁16。

¹³ 專書導讀序，洪順慶著，專書頁41。

¹⁴ 湯馬斯·佛里曼，《世界是平的》，2005年11月。

¹⁵ 生態學名詞，指昆蟲發育的過程，包括卵、幼蟲、(結蛹)、成蟲等，身體外形和習性皆會有劇烈變化。

一、在觀念上，推動政府行銷需要一些心態的調整：

(一) 保持彈性、願意接受改變—放心，是最遠的距離

曾被《財富》和《經濟學人》雜誌譽為「管理大師中的大師」的湯姆·彼得斯認為，企業在緩慢的變化中，很容易失去有效率的活力，對外在環境不夠敏銳，易如溫鍋中的「青蛙效應」¹⁶，逐漸被淘汰。所謂「生於憂患，死於安樂」¹⁷亦是此意。在變遷的環境，組織需要彈性才能因應局勢。例如有些單位部門的業務規章或行政辦法是為了導引眾人遵行的行為而設，是過去的時空環境下所訂定的規範，是死的條文，但是當行政實務面與這些規章有所牴觸或落差時，適時針對不合時宜的辦法提出修正的研擬，才能符合需求。但在個人從私營企業進入公職，再從地方政府進入中央單位的過程中，還是常常會碰到所謂「削足適履」的現象。

從達爾文的演化論來看，能生存的生命需擁有彈性與活力。組織若能在核心價值下保有彈性、應變的觀念，放心接受改變的需求、改變的必要，未來，能走的更遠。

(二) 接受政府行銷的必要性—決心，是最近的距離

為何政府需要做行銷？「因為民主化政府需要人民支持，專業化政府需要人民了解，服務化政府需要人民配合。¹⁸」行銷不只是企業商品的工具，它更是重視民眾觀感、了解民眾需求、

¹⁶ 或稱“溫水青蛙效應”。指企業競爭環境的改變大多是漸進的，如果領導者與員工對環境變化不夠敏銳，會像溫水鍋裡的青蛙一樣，無法及時因應，不知不覺地被煮熟、被淘汰。

¹⁷ 語出孟子告子篇。

¹⁸ 吳水木，《政府行銷》，研習論壇精選/地方治理的藍海策略，
<http://www.rad.gov.tw/book-no1/03.htm>

提昇民眾福祉的好方法。

過去政府部門普遍不了解行銷，尤以專業、技術掛帥的公部門更易輕忽，雖踏實從公，但本意或執行方式卻不易為民眾所接受，以致常遭受阻礙與挫折。政策無法推動的困境，造成政府與民眾雙輸。

近年來新加坡的供水策略有很大的突破。由於他們的河川水資源來自馬來西亞，無法自主掌握，使得他們更加想要發展新興水資源。於是整合水質水量管理單位，參考美國過去發展污水循環再利用的經驗，積極研究相關技術及行銷推廣工作。在過去 7 年裡投資一千億台幣以上，修建供水設施及 4 座再生水廠，這些所謂的「新生水 (NEWater)¹⁹」已可供應星國 30% 的需水量，成功地化劣勢為優勢，已成為國際上新興水利產業的領先者。

新加坡的成功不只是掌握技術可行性，也因為一般自來水價較高，使得他們的再生水多了經濟可行性，另外最大的關鍵還在於決心。為了增加社會的接受度，他們設置相關模型廠，辦理觀摩、產水試用、水質監測、風險評估，並積極舉辦研討會、世界水資源論壇等，積極祛除民眾疑慮，說服用水者接受再生水。這些投資與作為來自於決心，來自於體認政府行銷的必要性。

以行銷流程來看，本案例不論是產品的品質、價格的可行、通路的規劃、推廣的運用，每個環節都需要靠可行的行銷策略和執行力才能完成。而最終的成果，不但確保水資源的永續，更

¹⁹ Singapore PUB Website: <http://www.pub.gov.sg/Pages/default.aspx>; 中國時報，2009 年 7 月 2 日。

為國家創造了一項可以輸出的新興產業。

將行銷思維引入政府單位，猶如增加新的施政輔助工具，可以協助政府由下而上去找出問題，進而解決問題。聖嚴法師說：「面對它、接受它、處理它、放下它」，面對與接受，才會有決心去執行。

決心，是通往成功最近的距離。

(三) 保有創造觀、營造活水源 - 創意，是最大的資產

過去政府的角色是穩重、不動如山的形象，創意²⁰是少見的珍饈。但是「行銷文化建立在創意，創新的文化環境要能廣開言路，任何創新的建議都應該被鼓勵²¹。」保有創造觀，才能營造活水源。

查爾斯·韓第說：真正的創新往往來自於組織以外的人力或資源²²。員工習於組織文化後，易於守成；若想與眾不同，需要用新角度才能看見新事物。因此，若成員的異質性越高，則可以提供不同替代方案所需的養料，提昇創造力。

生活和工作都應該有創造的信念。很喜歡「與神對話」所傳達的概念：「人生的重點在創造，創造你是誰和是甚麼，然後去經驗它²³」。勇於嘗試，才能開拓更多的可能性。

創造的組織文化讓滾石不生苔，活力自然來。這是行銷的動能。

²⁰ 創意指獨特、新穎、適當、有用的觀念、想法、作品，視個人的創造力來產生。創新指將創意形成具體的成果、產品，為顧客帶來新的價值，得到公眾認同。參閱吳思華著，收錄於《創新--哈佛商業評論》導讀，2002年10月。

²¹ 魏啟林，《政府再造運動》，2000年2月，頁34。

²² 查爾斯·韓第，《大象與跳蚤》，2005年3月，頁218。

²³ Neale Donald Walsch，《與神對話》，2003年6月，頁168。

(四) 提升內部治理效能—精煉，是品質的保證

政府的存在是因為人民的需要，因此便民是服務的準則，須從政府的治理效能改進做起。治理效能的提昇猶如產品（服務）的精煉，是提昇顧客滿意度的關鍵。

成功的領導人願意花更多的時間和精力，從內部溝通、組織架構和作業流程系統著手，去改善組織的內部文化，提出願景讓資深員工得以認同，讓年輕員工有可依循的信心，讓全員感染組織文化，凝聚對外行銷的能量，建立同舟同心的信念。

(五) 了解民眾想法、洞悉國家需求 - 需求，是進步的動力

所謂「民之所好好之，民之所惡惡之」²⁴。

在政策推行上，如能切中民眾所需，才能贏得民眾的滿意。政府要能了解民眾的需求，需靠「正確的詮釋²⁵」。很多溝通的經驗告訴我們，溝通與理解不是容易的事，如同瞎子摸象一般的狀況時有所聞。

是以政策執行與溝通的過程中，政策的必要性往往更甚於技術性，這時溝通的能力即變得非常重要，情、理、法都是溝通上需要充分顧慮的因素。

此外，前瞻的政府行銷亦須了解國家的需求，有時民眾的需求不等同於國家的需要。要能審度內外局勢，才能有較開闊的眼光與視野，超越短期的行銷績效，研擬出長遠的發展方針。唯有前瞻才能預為準備，有所準備才能因應不斷變化的未來世界。就像電影「托斯卡尼艷陽下²⁶」裡的一句話：「在火車到

²⁴ 語出「禮記大學篇」。

²⁵ 艾瑞克·舒茲，《行銷遊戲-全球頂尖企業如何玩出一片天》，2000年，頁57。

²⁶ 小說改編的電影，敘述失婚作家到義大利鄉間散心，從整建老舊莊園的過程中，對環境付出關懷，融入熱情，進而累積能量轉變生命的場域，重新省思

本刊訊：全
 台灣、澎湖社
 加上8次保
 斷發大愛、
 一向印全民
 了產生排擠
 對此身為以
 國語扶輪3490
 區各社林口、
 五股金鐘、百
 新社市公所和
 物伸出援手，特
 新莊運動公園林
 扶輪關懷對動
 博覽會」，這
 看和地區民眾
 會提供的園遊
 來 希望在你手
 這次主動和國
 品牌-育欣社
 除了提供一
 單位，更
 的庇護工場
 產品，而當天
 扣除活動開銷將
 助身障者，持
 客。現場有70
 位社友歡樂的
 有當紅電視劇
 平、王臉、楚
 欣、蔡炳憲微
 與反取同樂。
 職業服務 扶
 70個社友攤
 五股扶輪社社
 總社社長陳建
 和職業服務部
 軸。這次聯合
 除行業領域扶
 均受與關懷，所
 公司設難，對於
 識，加強社會
 識和諮詢有相
 五股林地區扶
 和推廣公共形
 70個攤位，北
 區社友服務
 多個求職訊息
 占有多位新莊
 實諮詢，入
 理商-錢盛街

來之前，你得先鋪好鐵軌」。

二、在做法上，要掌握行銷概念與原理的精髓，靈活應用

(一) 認清組織的定位與價值—找出座標、延伸目標

越能了解自己的人，越能掌握未來。

企業管理方法裡有所謂的 SWOT 分析²⁷，它可以用來協助評估自身發展的條件，運用擴大優勢、補強缺點、強化機會和降低威脅，以研擬最佳的發展策略。透過 SWOT 分析，可提高產品（服務）的精確度（precision）與準確度（accuracy）。

單位在行銷之前，首要的工作是「認識自己」，要知道自身的功能、能提供的價值在哪裡？市場區位和極限在哪裡？認識自身的位置，絕對是發展和創造的原點。

而要在繁雜的工作細目中釐清核心，《從 A 到 A+》的作者提出一個「刺蝟原則」²⁸，建議把複雜的工作，化約為系統觀念或指導原則，以在紊亂中找到秩序，看穿本質，了解組織的潛力。

論語學而篇有云：「君子務本，本立而道生。」²⁹亦是同理。找出座標軸，你才能標出原點，進而延伸出目標與願景，並描繪出「現在與未來」的距離。

人生並釐清未來的方向。

²⁷ 企業管理的分析方法，能幫助企業評估發展能力，增加競爭力。作法為從自身內在條件去檢視優點（strength）、缺點（weakness），再從外在環境評估機會（opportunity）與威脅（threat），以研擬適當的發展策略。

²⁸ 柯林斯，《從 A 到 A+》，2002 年 9 月，頁 156。

²⁹ 語出論語學而篇。

(二) 從內部展開行銷 - 學習研究、系統思考

行銷的出發點強調競爭的重要性，是以研擬新產品、新服務，是重要的作為。科特勒倡導的內部行銷觀，便在於「服務的價值，必須由員工與民眾一起建立。³⁰」因此鼓勵組織內部要有求知與學習的動能。達賴喇嘛認為：求知的最大意義，在縮短認知與真相的距離，求知使人接近真相³¹。不斷思考存在的內涵，才能開拓道路，為組織創造利基。

亞都麗緻飯店總裁嚴長壽提過：「行銷的能力需要從思考延伸你的觸角。³²」愛因斯坦亦說過：「整個科學不過是日常思考的精煉。³³」透過思考與學習，可以因應時空環境的變遷而產出開創性，就像企業界需積極投入研發，才能在荒漠中探得新水源，才有可能在另一波競爭與變動中，不被淘汰，脫穎而出。因此，政府行銷的作為，便是需要從組織內部的學習與研究開始，導引成文化，再從民眾的生活裡切入，思考服務的內涵與價值。

(三) 資訊透明化、制度健全化

政府的主要功能是國家資源的管理與分配，因此制度的公平與資訊的透明，是政府治理的基本要素，如同企業產品要能得到消費者青睞，製程與品管是很重要的關鍵。對政府部門來說，政府的品管來自於政府的治理效能，來自於資訊的透明化與制度的健全。

³⁰ 宮崎哲也，《科特勒的行銷學》，2007年8月，頁138。

³¹ 洪蘭，《講理就好 II：打開科學書》，2004年3月，頁56。

³² 嚴長壽，《做自己與別人生命中的天使》，2008年12月，第2章。

³³ 湯姆·彼得斯，《青蛙效應：CEO應該知道的五大生存原則》，2005年1月，頁36。

因此，面對資訊科技之風潮，資訊的廣泛流通能強化資訊的對稱性，促成經濟運行效率之提昇³⁴。而制度的健全需求亦需透過資訊的透明來建立，兩者雙管齊下以提昇治理效能。

(四) 行銷科技化

網路世界已是新世紀的另一片新天地，彷彿像一處充滿驚奇與各種可能性的桃花源，端看你如何去面對。

在前言裡提到的新聞--昆士蘭旅遊局徵選大堡礁保育員的案例，最近揭曉徵選結果³⁵。他們以創意來構思行銷活動，型塑這是一份最幸福的工作，打從應徵人員的網路票選、面試到揭曉過程，成功地透過網路新聞，讓網友們持續關注，無遠弗屆地傳播到世界各地，這其中的行銷手法，淋漓盡致。當最後優勝者揭曉，徵選活動達到最高潮，勝選的保育員還沒上路開工，推銷觀光的任務已火紅熱燙。

最後的大贏家，當然是昆士蘭旅遊局，他們以漂亮的行銷策略，引起媒體與民眾的矚目，無需花費大筆的宣傳費用。而參與票選、陪著加油打氣的民眾，也熱絡地參與了一段有趣的遊戲。至於應徵的候選人們同樣經歷了一趟美妙的新體驗。

誠如專書所言，行銷真的不只是推廣、銷售而已，行銷更是一種創造價值、提升服務的工具。澳洲徵選保育員的例子，更可以看見行銷的成效與力量，不只在當下的「需求交換」，甚至能夠將影響擴散出去，繼續發酵。

(五) 市場區隔、分類行銷 - 服務細緻化

在消費性商品的行銷裡，為滿足消費者的不同需求，所以成功

³⁴ 陳昌雄&蔡美娜，《政府統計之行銷》，2004年3月。

³⁵ 中廣新聞，《大堡礁保育員徵選 澳洲昆士蘭省賺到了》，2009年5月6日。

的行銷人員會以不同容量、包裝，滿足消費者。很多單位的入口網站，亦會以不同按鈕讓不同身分的訪客進入，方便來客能更快速獲得想要的資訊。這種透過市場區隔、分類行銷的觀念，讓人感到貼心。

因此要能將政策傳達到民眾身上，增加服務效用，可以運用這種「棒球打擊區 (Consumer Strike Zone)³⁶」的行銷概念。以商品陳列為例，最易得到消費者眼光與眷顧的位置，是在消費者目光最容易停留的地方。因此以細緻化、區域化的行銷思考，改善行銷通路，能提昇組織的價值。

(六) 行銷品牌化

從事政府行銷時，加強服務的品質才是最重要的核心。品牌可以代表品質，品牌的風格由政府部門所能提供的服務與價值來定義。透過品牌的經營，可以達到施政目的與效能。

例如法國的亞維儂因為持續辦理精采的戲劇節，而成為世界戲劇的重要舞台，同時也提昇城市的觀光價值。英國的愛丁堡亦因藝術節而讓蘇格蘭文化擁有呈現的舞台³⁷。品牌的定位為價值的延伸，一旦品牌能被信任，行銷的價值無限。

是以品牌的經營需要眼光與持續的執行。近年來台灣的日月潭泳渡活動亦曾掀起熱潮，為一種結合當地資源的品牌經營，若能持續營造風格，可以建立永續性的行銷價值。

(七) 善用「經驗行銷」

在歐洲旅行時，很多古蹟、教堂都有提供民眾、觀光客爬上去體驗的服務，讓人可以登臨古蹟，感受城市的建築風華與歷史

³⁶ 艾瑞克·舒茲，《行銷遊戲-全球頂尖企業如何玩出一片天》，2000年，頁192。

³⁷ 劉守成，《宜蘭縣政府的行銷策略-以宜蘭國際童玩藝術節為例》，2003年6月。

斑痕。當走過梵谷待過的療養院、經過莫札特的故居、或爬上聖母院的鐘樓時，當下的足跡與過去的閱讀經驗，產生一種聯結與牽繫，這種結合空間的價值與時間的意義，讓人對當地城市 and 歷史都留下深刻的印象。從體驗的需求端尋找服務的價值，透過有趣的互動界面，讓空間與時間都有了新生命。

舉凡有特殊意義或目的的展示館，如歷史古蹟，若加以活化，可以有新鮮的體驗行銷；又如下水道建設、水資源建設演進、再生能源等具有未來趨勢的議題，亦能透過這種經驗行銷，傳達訊息，溝通觀念。這種具有戲劇性與娛樂性的行銷管道，是一種未來的趨勢。

(八) 策略結盟

行銷的本質在於「交換」的概念³⁸，因此對合作夥伴的理念、責任、資源、供需和通路等，若能充分了解，可以在政府與私營企業間、與非營利性組織以及政府機構相互間，建立夥伴結盟關係，創造多贏。

巴黎市在 2007 年正式啟用一項「velib」計畫³⁹—設置能方便租用的單車系統。市政府利用官民策略合作的行銷策略，以廣告空間的權利讓廠商換取設置單車系統的義務，總共設置了 2 萬輛單車。這項計畫裡，市政府不需花半毛錢，民眾獲得能自由騎乘、異地借還的便利單車，政府達到節能減碳的效益，廠商得到廣告的利益及成本的回收，多贏的結果廣獲人民讚許。但顯然地，在我們現階段的政府部門裡，這方面仍有很大的改進空間。政府應該盡力尋求與不同部會、與競爭對手建立互動

³⁸ 蘇丹·卡瑪里，《大師解讀行銷》，2004 年，頁 127。

³⁹ 經濟日報，《巴黎官方推廣腳踏車，不花 1 毛錢》，2008 年 10 月 13 日。

平台，透過參訪與交流、合作策劃活動、共同經營計畫等途徑，建立夥伴關係。誤解與對立，將因接觸而消弭；目標與願景，將因合作而茁壯。

(九) 公共關係與危機處理

一般公關人員有三種身分，企業公關、行銷公關及危機處理，其目的、功能、溝通目標、操作技巧皆有不同⁴⁰。舉凡與公眾相關的業務、與民眾的互動、新聞發布、公務重大政策的發布、即時訊息的溝通以及危機處理小組等，應該視單位規模與屬性，設置適當的人員與管道，務求在各種突發狀況下，作出處置與回應。

《危機管理》作者提到：「幾乎所有的危機都蘊藏成功的種子，及失敗的根源⁴¹。」因此危機也常是轉機，政府部門亟需學習危機處置的課題。

雖然現下很多單位都有編置這樣的公關人員，但是在報章雜誌上，亦常看到民眾或政治人物對政府部門的施政內容有所誤解或偏頗的言論時，卻看不到政府機關的明快反應。若是誤解，則須解釋說明；若是事實，更須虛心面對，積極處理善後。處理危機最重要的一件事，就是「不要選擇沉默。⁴²」

(十) 行銷感動，感動行銷

《感動力》⁴³作者提到：「過去的商業能力是戰鬥力，二十一

⁴⁰ 艾瑞克·舒茲，《行銷遊戲-全球頂尖企業如何玩出一片天》，2000年，頁246。

⁴¹ 諾爾曼·奧古斯丁等著，《危機管理》，哈佛商業評論精選，2001年12月，頁6。

⁴² 同上註，頁26。

⁴³ 平野秀典，《感動力》，2008年1月。

世紀則是不戰而勝的時代」，此勝利的動能來自感動力。

當金融風暴重創世界經濟之際，美日汽車大廠業績皆下滑，韓國現代汽車在美國的銷售卻逆勢大漲，成長的關鍵在於推出了「失業退車」⁴⁴的行銷策略，因為能感同身受消費者的心情，現代汽車推出讓消費者感動的策略，也做到了讓自己感動的業績。

雲門舞團將古典文學、鄉土信仰、傳統戲劇、書法、太極拳、小說等素材融入舞碼的創作中，用靈動的肢體去觀想、去梳理、去重新發現週遭的文化元素，用感動行銷台灣經驗與華人文化。

韓國政府則透過支持韓劇的製播，將戲劇的感動行銷於亞洲國家，進而帶動觀光旅遊。

能將感動的因子置入行銷產品 / 服務裡，最能提昇產品的價值。我們的政府行銷，能不能從感動的經驗裡，找到可以傳遞的力量？

(十一) 滿意度評核與行銷改善

行銷不是探討產品/服務的製作與銷售，而是消費者/民眾的「感受與回應」。對民眾滿意度的評核，是組織據以改進的依據，亦是呈現執行績效的依據。因此，行銷的改善可以參考專書的方法，並透過建立活潑、多元的管道，以收集民意、廣納建言，擷引民眾的創意，將社會構想源源引入，此亦為促使行銷價格極小化之措施。

有人說「執行力是一種文化，必須所有人都能從實踐中得到

⁴⁴ 自由時報，《現代汽車銷售逆勢成長 14%》，2009 年 3 月 13 日。

滿足。⁴⁵」我想，這種實踐的滿足便是一種自我實現。如同以需求層次理論⁴⁶聞名於世的馬斯洛所言：「每個人都希望能自我實現，那是想要充實自己的欲望，把自己變成有潛力的人，變成自己想要的人」。

若能透過行銷思維的協助，改善政府效能，縮短政府的努力與民眾期許的距離，雙方都能在過程中增加成就與滿足，那會是一種肯定自我、實現自我的體驗。

行銷管理的過程，即是一種有使命的溝通與創造的展現，可以提昇效用，實現自我，讓人從中得到滿足與樂趣，增加執行的續航力。

(十二) 綠色行銷與永續觀的擴展

人類依附地球而生存，依賴環境的供養。綠色行銷便是要結合環境保護的信念，將社會行銷賦予更高的社會意義，使推行的政策更符合國家、甚至是人類的需求。

綠色行銷的範疇正逐漸延伸中。當歐盟等國際間開始對無形體、無邊界的二氧化碳進行交易時，還有什麼產品或服務是不可能的行銷標的？只要標的符合趨勢、符合需求。

在舉世強調「永續發展」⁴⁷的浪潮下，政策的規劃與推行，亦必須有更開闊的高度和廣度，除要滿足國內民眾的需求，亦應擴充至國家的需求、世界村的遠景，甚至是下一世代的

⁴⁵ 包熙迪&夏藍，《執行力》，2006年8月。

⁴⁶ 馬斯洛等著，《馬斯洛人性管理經典》，1999年10月。人的需求層次理論包括5種：生理、安全、愛與歸屬、自尊和自我實現。

⁴⁷ 1987年聯合國世界環境發展委員會（WECD）發布「我們共同的未來（Our Common Future）」報告，提出永續發展概念：「滿足當代需求的發展，且不損及後代需求的能力」。

需求。

如果說行銷是一種溝通與呈現的能力，而國際化是指向國際呈現的接軌能力⁴⁸。那麼，結合兩者的政府行銷，便是一種向國際發聲以傳遞台灣價值、向世界接軌以接納國際溫暖的國際行銷，它應該跨越區域邊界、人種對象，涵括國際交流、旅行便利、國際產業、生態保育與人道關懷等領域，這些都是未來政府行銷需要擴展關注的面向。

伍、結語

政府的政策是國家發展的動力，所提供的服務品質影響著民眾的生活品質。是以每一種政策的推行、法案的催生，都肩負著人民的福祉；每一筆預算的使用與分配，都攸關社會的公平公義與未來的發展前景，是以政府的效能需要更貼近國家需要與民眾需求。

這本行銷專書提供一種公民導向的思維，能協助政府部門與民眾需求進行溝通，傳遞服務價值，拉近彼此的距離，以提高滿意度與福祉。執行過程所需的行銷原理、方法與工具都已清楚地列在錦囊裡。子曰：「德之不修，學之不講，聞義不能徙，不善不能改，是吾憂也。」⁴⁹知曉義理便要遵從去執行。

愛因斯坦說過：「想像比知識更重要。」若能透過思考與學習，添注創新與想像力，這些行銷妙方更能持續延伸新的運用領域，帶入創新的價值。

美國新任總統歐巴馬在競選時的演說，以「Yes, We Can」、
「Change」等口號，切中民眾心中的渴望，激勵民心，喚起民眾的願

⁴⁸ 龍應台編，《面對大海的時候》，2004年2月，頁101。

⁴⁹ 語出論語述而篇。

夢。我相信他能打動人心並不是因為幾句動人的口號而已，這些精煉的言語，其實正來自於競選團隊能精準地觀察到美國的社會脈動，實際關注到民眾的需求，因而構思出精確的反應，研擬出執行的目標，直抵人心。

政府行銷需要組織人員去內化行銷的觀念、去理解國家的需要與民眾的需求、去打造精實的服務品質、去執行創意的構想，以協助組織部門的發展能順應變動的環境。因此，政府部門應該要有創造的信念，不是被動地等著民眾上門，而是該存著創造的期許，邁出步履，對外--去創造屬於單位的任務、風格、附加價值；對內--去凝聚單位同仁的活力、向心力與創造力。

循著閱讀的引領，錦囊裡的妙計已灌輸心底，就像種子乘著翅膀飛向一片片沃土，種子已落地，就剩我們以行動力持續澆灌，才能期待開花結果的到來。

陸、參考文獻

一、書籍與期刊：

- 1.平野秀典著，蕭秋梅譯，《感動力-人際互動、商業經營的最高境界》，台北市：經濟新潮社，2008年1月。
- 2.包熙迪(Larry Bossidy) & 夏藍(Ram Charan)著，齊思賢譯，《應變-用對策略做對事(Confronting Reality)》，台北市：天下遠見，2004年11月。
- 3.包熙迪(Larry Bossidy) & 夏藍(Ram Charan)著，李明譯，《執行力(Execution)》，台北市：天下遠見，2006年8月。
- 4.艾瑞克·舒茲(Eric Schulz)著，邱恩綺譯，《行銷遊戲-全球頂尖企業如何玩出一片天》，台北市：先覺，2000年9月。

- 5.自由時報,《現代汽車銷售逆勢成長 14%》,2009年3月13日。
- 6.亨利·梭羅(Henry David Thoreau)著,金鑣譯,《種子的信仰(Faith in a Seed)》,台北市:大樹,1996年1月。
- 7.金誠等著,應小端譯,《創新(Innovation)》,哈佛商業評論,台北市:天下遠見,2002年10月。
- 8.金偉燦(W Chan Kim) & 莫伯尼(Renee Manborgne)著,黃秀媛譯,《藍海策略(Blue Ocean Strategy)》,台北市:天下遠見,2007年7月,2版。
- 9.孟子·告子篇
- 10.洪蘭著,《講理就好 II: 打開科學書》,台北市:遠流,2004年3月。
- 11.彼得·聖吉(Peter M. Senge)著,郭進隆譯,《第五項修練(The Fifth Discipline)》,台北市:天下遠見,2007年7月,4版。
- 12.亞歷士·羅維拉(Alex Rovira)著,范浚譯,《這一生都是你的機會》,台北市:圓神,2006年3月。
- 13.查爾斯·韓第(Charles Handy)著,潘東傑譯,《大象與跳蚤(The Elephant and the Flea)》,台北市:天下遠見,2005年3月1版。
- 14.柯林斯(Jim Collins)著,齊若蘭譯,《從 A 到 A+ (Good to Great)》,台北市:遠流,2002年9月。
- 15.科特勒(Philip Kotler) & 李南西(Nancy Lee)著,郭思好譯,《科特勒談政府如何做行銷(Marketing in the Public Sector)》,台北市:台灣培生教育,2008年12月初版5刷。
- 16.宮崎哲也著,蘇盟淑譯,《科特勒的行銷學》,台中市:晨星出版,2007年8月。
- 17.馬斯洛(Abraham H. Maslow)、史蒂芬絲(Deborah C.

Stephens)、海爾(Gary Heil)等著，李美華、吳凱林譯，《馬斯洛人性管理經典(Maslow on Management)》，台北市：商業周刊，1999年10月，初版。

- 18.湯姆·彼得斯(Tom Peters)著，王磊譯，《青蛙效應：CEO應該知道的五大生存原則》，台北市：百善書房，2005年1月，1版。
- 19.湯馬斯·佛里曼(Thomas L. Friedman)，《世界是平的(The World Is Flat)》，台北市：雅言文化，2005年11月。
- 20.塔辛曼(Michael L. Tushman) & 奧賴利(Charles A. O'Reilly)著，周旭華譯，《勇於創新(Winning through Innovation)》，台北市：天下遠見，1999年3月，1版。
- 21.詩經·小雅·鶴鳴篇。
- 22.諾爾曼·奧古斯丁(Norman R. Augustine)等著，吳佩玲譯，《危機管理(Crisis Management)》，哈佛商業評論精選，台北市：天下遠見，2001年12月。
- 23.論語學而篇。
- 24.論語述而篇。
- 25.龍應台編，《面對大海的時候》，台北市：時報文化，2004年2月。
- 26.魏啟林編，《政府再造運動》，台北市：行政院研考會出版，2000年2月，初版。
- 27.禮記大學篇。
- 28.蘇丹·卡瑪里(Sultan Kermally)著，洪慧芳譯，《大師解讀行銷》，台北市：天下雜誌，2004年。
- 29.嚴長壽著，《做自己與別人生命中的天使》，台北市：寶瓶文化，2008年12月，初版。

30. Neale Donald Walsch 著，王季慶譯，《與神對話(Conversation with God)》，台北市：方智，2003年6月。

31. Peter C. Brinckerhoff 著，許瑞妤等譯，劉淑瓊校譯，《非營利組織行銷-以使命為導向》，台北市：揚智文化，2004年10月初版。

二、網路資料：

1. 中廣新聞網，《大堡礁保育員徵選 澳洲昆士蘭省賺到了》，2009年5月6日。<http://dailynews.sina.com/bg/news/int/bcc/20090506/0052233297.html>

2. 台灣商務新聞通訊社，《來哈密頓島當島主半年三百萬輕鬆入袋》<http://www.taiwanpage.com.tw/>，2009年1月16日。

3. 吳水木著，《政府行銷》，研習論壇精選，地方治理的藍海策略，人事局地方行政研習中心，<http://www.rad.gov.tw/book-no1/03.htm>

4. 陳昌雄&蔡美娜著，《政府統計之行銷》，台北市：主計月刊 579期，<http://www.bas-association.org.tw/catalog/arts/09303064.pdf>，2004年3月。

5. 經濟日報，《巴黎官方推廣腳踏車不花1毛錢》，2008年10月13日。http://mag.udn.com/mag/world/storypage.jsp?f_ART_ID=155671

6. 蔡祈賢著，《行銷管理及其在公務機關的應用》，研習論壇精選，人事局地方行政研習中心，http://www.rad.gov.tw/book-no1/PDF/03_03.pdf

7. 劉守成著，《宜蘭縣政府的行銷策略-以宜蘭國際童玩藝術節為例》，研考雙月刊：27卷3期，<http://www.rdec.gov.tw/public/attachment/8811783271.pdf>，2003年6月。

8.Singapore PUB Website: <http://www.pub.gov.sg/Pages/default.aspx>.

專·書·閱·讀·作·品·集



本刊訊 | 全球
台灣、澎湖、金門
加上88水災後
斷裂大愛，到
一向印給全民那
除了產生排擠效
，對此身為以
國際扶輪34904
區各社(林口、五
股金鐘、百老
新莊市公所和
勿伸出援手，特
新莊運動公園林
扶輪關懷對勁
博覽會」，這
省和地區民眾
會提供的團遊
來，希望在你手中
，這次主動和團
品際。官或社
除了提撥
單位，更
的庇護工場
產品，而當天
扣除活動開銷將
助身臨者，持
客。現場有70個
8位社友熱樂的
有當紅電視視
平、王臉、楚
欣、蘇炳憲電
與反取同榮。
職業服務 扶
70個社友攤
五股扶輪社社
總社社長陳建
和職業服務部
軸。這次聯合
除行業領域扶
均受與關懷，所
公司設難，對於
識和諮詢有相
五股林地區扶
和推廣公共形
70個攤位，北
宜花就業服務
多個求職訊息
占有多位新莊
3寶管帶，入
理商-誠盛街