

科特勒談政府如何做行銷 讀後感

【佳作獎·黃煜婷】

壹、前言：

「科特勒談政府如何做行銷」一書有系統的以數十個外國政府機構成功的行銷案例提供政府部門導入行銷工具的準則，品牌建立與衡量政府行銷績效的方法，清楚地說明正確行銷觀念的建立，以及有效行銷策略的執行，堪稱是一本政府行銷寶典，對於目前政府部門面臨激烈的競爭，應能提供突破性的參考作為，誠如台中市長胡志強在推薦序中開頭所說「我可以稱它為政府官員的『教戰手冊』」。

對於公部門行銷相關人員或首長來說，更可運用書中所建議的步驟、方法和工具來與機關行銷策劃互相印證或加以應用，以激發更多的創意和靈感，提供民眾更多適切、優質的服務。

在第一屆政府服務品質獎發布的同時，回頭來與「科特勒談政府如何做行銷」一書作印證，更可進一步的了解，原來一個績優的機關，實地的踐履了諸多行銷理論與手法，例如全面品質管理、顧客導向、SWOT 分析、CRM 顧客關係管理等，更重視與顧客接觸的黃金三秒鐘，以人為本、六心關懷為出發點，全方位整合跨機關服務來滿足民眾的需求。相信每個基層政府機關都是政府的縮影，現在就以基層服務人員立場來看政府如何做行銷。

貳、重點歸納：

本書分為三部份共十二章，首先從第一部概述抓住機會滿足人民需求以改善政府部門的表現切入到認識行銷思維，第二部份在政府部門應用行銷工具提供了數十個各國政府機構應用各種行銷手法的成功案例，第三部份行銷流程管理，說明了如何藉由蒐集民眾的資料、意見與反應，透過監控與評估績效發展成功的行銷計畫。

第一部 概述

第一章 抓住機會滿足人民需求以改善政府部門的表現

作者首先列舉 11 個各國政府明確掌握了滿足市民，而政府部門也透過了提升績效和成果報告，獲得了民眾的支持的行銷案例，引領讀者進入政府行銷領域。人民想從政府獲得什麼？首先要了解政府扮演的三個角色。進一步導入企業成功的經營手法，提升改善政府行政效率，作者提到歐斯本 (David Osborne) 和蓋伯勒 (Ted Gaebler) 所著的《新政府運動》則對如何改善政府經營提出全面性的改革建議。再藉由了解行銷在改善政府績效上扮演的角色，打破行銷的作用只侷限於行銷 4P (產品、價格、通路和促銷) 當中的促銷，說明了行銷是想要滿足民眾需求及傳遞真正價值的政府機構最佳的計畫平台。

作者指出本書的目的在幫助政府部門主管與員工發現與滿足民眾需求與改善政府部門表現之間的關係，焦點放在如何運用經過實證的基本行銷原則與技巧來達成目標。另外告訴讀者將發現「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，行銷是一種以消費者 (民眾) 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」。

第二章 認識行銷思維

開場故事：推陳出新的美國郵政

本章藉由推陳出新的美國郵政成功的運用五種行銷思維 1.採用顧客導向的策略。2.區隔市場與設定市場目標。3.確認競爭對手。4.使用行銷組合 4P。5.檢視效果並作調整。說明過去消費者必須親赴郵局才能辦理的大部份事務，今日只要在 usps.com 網站上即可獲得線上服務，用心傾聽顧客的聲音，提供客製化的服務，甚至採取「共贏策略」與競爭對手聯邦快遞合作，擴大通路提升產品和服務的價值，利用評量系統，得到消費者 93%的使用郵政經驗評為「極佳、很好或好」，以致有效獲得美國國會及人民高度肯定。

作者為了讓新手進一步認識行銷思維五原則，詳列了基本行銷理論同時讓讀者體悟如何將行銷原則應用在政府部門。

- 一、採用顧客導向的策略：去了解目標顧客的願望與需求然後儘可能去滿足他們的需求，以求比競爭對手有更好的表現。首先應就生產觀念、產品觀念、銷售觀念、行銷觀念、社會行銷觀念有所了解，作者提到採用顧客導向之所以有效，是因為消費者付出成本（金錢或非金錢）換取產品原是屬於一種自願性的轉移過程，行銷人員在管理過程中必須將「交換理論」（exchange theory）謹記在心，同時必須事先進行市場研究，了解目標顧客購買決策過程的五個階段：1.確認需求。2.蒐集資訊。3.評估選擇方案。4.決定購買。5.購後行為。
- 二、區隔市場與設定市場目標：市場指的是既有消費者和潛在消費者，區隔市場的主要變數包括那些描述性、利益相關或行為上的本質要素。另外值得一提的潛在區隔變數，就是知名的「創新擴散理論」該理論主張每一個人對於嚐試新產品的準備程度差異甚鉅。在一特定產品，會包括五種群體 1.創新者。2.早期採用者。

3.早期大眾。4.晚期大眾。5.落後者。在完成市場區隔後，組織會評量以及選擇市場區隔。科特勒和阿姆斯壯 (Armstrong) 認為主要選項如下：1.無差異行銷。2.差異化行銷。3.集中行銷。作者對政府官員的建議是：你必須知道你所服務的市場何時有差異，並採取不同的行銷方法。

三、確認競爭對手：作者提醒確認競爭對手時要留意的是哈佛大學教授李維特 (Theodore Levitt) 所提出的「行銷短視症」，以免重蹈鐵路產業因為堅持定位『我們是經營鐵路事業』而導致衰退。在界定競爭對手後，必須盡可能地蒐集對手的所有資訊，將產品有效定位，曾任職微軟的查古拉 (John Zagula) 與唐 (Richard Tong) 共同撰寫《殺手級行銷五大攻守力》一書，提出攻佔市場和維持市場領導地位舉世通用的五大方法 1.正面衝突。2.共建平台。3.隱匿取勝。4.兩全其美。5.高低包夾。分享了關於競爭策略直接且實際的觀點。

四、運用行銷組合 4P：在理想的行銷計畫中，在其他 3P (產品、價格和通路) 決策尚未形成之前，行銷人員不會做出任何關於推廣的決定。作者以公共圖書館為例逐一帶出產品、價格、通路和推廣的應用實例，最後並以行銷專家勞特朋 (Robert Lauterborn) 教授指出的 4C，來說明買方 (顧客) 所持的不一樣觀點。

五、檢視效果並作調整：行銷計畫的成功與否，在每個步驟須不斷的加以檢視、控制過程並用各種統計加以評估、診斷，目的是要盡可能讓組織達到既定的短期和長期目標。

第二部 在政府部門應用行銷工具

第三章 發展與改善熱門計畫和服務

開場故事：英國學校營養午餐的改革

本章主要探討產品的基本定義與組成要素，作者以英國學校營養午餐的改革為開場故事，奧利佛以一個 29 歲知名主廚身分，善用整合性溝通策略，得到家長、學生、老師及數百萬觀眾的支持請願下，獲得首相布萊爾肯定宣布撥出二億八千萬英鎊的預算改善學校餐點，成功的改革學校營養午餐，大眾對奧利佛的認同甚至問道「奧利佛可以也給航空界一些建議嗎？」，在這案例中我們看到改善產品的必要性及回應人民意見是多麼明智的決擇。

本章作者主要闡述的是行銷 4P 的第一個 P【產品】，它的意涵相當廣泛，可以指任何個人或組織提供以滿足市場需求的東西。作者也列舉了幾個與產品相關的慣用詞彙，如產品品質、特色、風格與設計、產品線、產品組合；另外產品就一、產品層次可分為核心產品、實質產品、延伸產品。二、產品發展：作者針對發展新產品提出 8 大階段 1.構想產生。2.構想篩選。3.概念發展與測試。4.行銷策略。5.商業分析。6.商業發展。7.試銷。8.商品化。三、產品生命週期則分為 1.導入期。2.成長期。3.成熟期。4.衰退期。四、產品改良：檢討產品是否有需要改良的地方，來提升產品表現與消費滿意度。五、包裝：作者提出尼泊爾某家廠牌包裝出眾且精緻的保險套作例子，指出光產品上市的前 7 個月，就賣掉了 351 萬多個「第一名保險套」，不僅給廠商帶來可觀的利潤並有效的配合政府行銷政策。

第四章 制訂有效價格、誘因與罰則

開場故事：不繫就開單

成功實行「不繫就開單」的北卡羅萊納州鼓勵其他州的相關單位在某些地點設立檢查站、指派人員巡邏取締，並且將上路須繫安全帶納入主要法源當中，以主要法源規定駕駛和乘客須繫安全帶的好處是，執法人員在看到民眾違反法令的當下可立即開單。美國各州實施後，採用科學方法計算使用率，利用觀察員於特定區域計算有繫安全

帶的乘車人數，計算正確且數據可信度高；政府針對實行「不繫就開單」的州也給予提供額外的公路建設資金獎勵。

本章闡述第二個 P【價格】，在政府部門中，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、罰金這類的金錢性懲罰以及折價券這類的金錢性誘因。作者以水事業單位對雨水蒐集桶定價為例，指出在制定價格時可參考的步驟 1.決定價格目標。2.評估市場需求。3.產品的成本；而且在訂價前還需先分析競爭對手提供市場的產品。最後還須因應外在環境的改變，運用策略適時調整價格。

另外作者也提出了如何鼓勵印度的孩童上學、吸引美國年輕人自願從軍、降低英國郵局員工的曠職率，以及說服家庭遷居至埃爾沃斯郡等 4 個使用金錢性誘因的例子。至於金錢性懲罰策略的目的是要人民「不要做」某些事，作者舉出愛爾蘭如何利用金錢性懲罰策略來說服居民自行攜帶環保購物帶、義大利小鎮如何讓飼主給寵物更好的照料，以及華盛頓州如何防止民眾在高速公路上隨意丟棄菸蒂和尿袋。非金錢性誘因指的是一些不必涉及金錢的方法可用來鼓勵民眾參與或改變行為，例如新加坡政府採用一種創意的方式來促使計程車司機遵守交通速限、各國政府鼓勵民眾使用和購買環保產品的策略，以及美國華盛頓州如何不提高收費與政府支出，還能增加寵物牌照的附加價值。有關價格最後一個非金錢性懲罰其目的與金錢性懲罰相同，都是用來說服目標族群「不做」某些行為，差別只在於並不使用罰款或開單來予以威脅。比如強制社區服務、公開難堪或是遭受控告等皆屬之，作者列舉華盛頓州塔克瑪市市政府駕設「骯髒十五」網站，驅使財產所有人盡快清理房屋、危險的空置公寓或建築。

第五章 發展最適化通路

開場故事：尼泊爾的愛滋問題-不論何時何地，只要莎瑞塔需要，就能買到保險套

便利的服務會影響民眾的行為，作者以尼泊爾政府 2002 年推廣保險套的使用，將發展新通路列為首要任務，重點不只在供應，改善取得管道、取得時間的方便性也一樣重要。尼泊爾國際人口服務組織協助政府開發嶄新、創新的策略，並展開新的合作關係，藉由私營部門的貿易協會、工會、非政府組織與企業，更在消費者容易接觸的場所販售，此來不僅提高通路效能，也大大降低成本，而且為了提升大眾健康，以補助價格販售給經銷商的保險套數量，也年年增加。

本章闡述第三個 P【通路】，簡單的說通路就是組織用來配送產品或服務的管道，以及消費者取得產品或服務的管道。作者列舉了通路決策：一、民眾取得政府服務和參與計畫的地點與方式：1.實體據點：例如公立學校、消防局、社區健康中心、郵局等提供直接、面對面的服務地點。2.電話。3.傳真。4.郵件。5.行動單位。6.免下車專用道。7.網路。8.視訊。9.宅配/到府服務。10.消費者購物、吃飯與聚會的場所。11.自動販賣機。二、取得服務的時間：能否提供全年無休的服務，須視政府機構的業務性質及能否達到經濟效益而定。三、等待時間：是另一項需要管理的便利變數，消費者會以各式各樣的方式經歷等候。作者列舉香港移民局為縮短民眾等待服務的時間，所進行的多項改革。也提出了迪士尼樂園在認知與實際等待時間的管理方面的成就。四、氛圍：行銷是由影響行為構成。作者提到例如公車、地鐵、機場、街道等消費者需在提供的地點耗費多時，或是有其他競爭通路選項時，該通路的氛圍決策尤其重要。

這些決定步驟中的行銷思維，可以協助行銷人員提供深入的見解，在評估新通路或是改良通路時，市場分析加上經濟效益的評估可以幫助來排列各種通路選項的優先順序。

第六章 創造與維持品牌

開場故事：將品牌定位為保護地球的『能源之星』

作者以「將品牌定位為保護地球的『能源之星』」開場，說明美國環境保護局採用社會行銷模式，一方面鼓勵消費者立誓作環保，一方面提供消費者以低風險的方式嘗試具「能源之星」標章的產品，並持續透過新的公共服務宣言、媒體活動、教育題材、全美零售業的共同推廣活動，以及消費者網站與免費專線來維持品牌溝通管道的暢通。

在私營企業，品牌與品牌經營早已是大家熟悉的話題，而打造品牌在政府部門是確保產品或服務發展符合定位策略之一。作者提供了常見的專有名詞及扼要的解釋，讓讀者對品牌有初步的認識。在品牌元素中，提到了世界知名度最高的虛構角色，美國森林的保護者「護林熊」，政府透過商業授權行為收取相關費用與專利權稅，然後將收益運用於防制森林火災的推廣上。品牌功能則列舉了美國農業部有關有機農產品標誌的貼紙。建立品牌識別則介紹了建立強勢品牌形象的六個步驟，前五個步驟是以美國衛生部疾病控制和預防中心在全美發起的跨文化社會行銷活動「選個動作，動起來」探討如何提升青少年的運動習慣，步驟六則以德州交通部宣導「別惹德州」如何改善亂丟垃圾的情形來實例說明。同時作者也提出了如何維持品牌形象的建議供讀者應用，以經營維持品牌。

第七章 與目標對象有效溝通

開場故事：推廣器官捐贈

器官捐贈與移植已經成功救了不少人性命，可是需器官捐贈的人遠大於捐贈者，美國衛生部的「器官捐贈合作組織」與健保顧問公司合作，目標是要提升全美大型醫院的器官捐贈率，他們強調改變、行動、結果與承諾的訊息，並且是強調由上而下，與由下而上同步進行的訊息傳遞策略，利用5至7分鐘的紀錄影片，讓其他醫院的人與器官勸募組織學習，表揚有優良表現的人；藉由國家領導人、器官捐贈

者家屬、受捐贈者動人的陳述，來激勵所有相關單位人員，成功的提升了器官捐贈人數。

本章闡述第四個 P【推廣】，指的是「說服性溝通」，用來確保目標對象知道你以及你提供的產品或服務、相信你承諾的美好事物，並受到驅策而採取行動。推廣三要素：訊息、傳遞訊息的人、溝通通路。發展訊息的時候，首先要思索在溝通之後你希望目標對象知道和相信什麼並採取什麼樣的行為，建議訊息要簡單明瞭，把焦點放在顧客利益之上，使用生動的字眼讓目標對象產生聯想，確保訊息好記，而且訊息的風格、基調要與品牌相符；傳遞訊息的人可以是實際幫你傳遞訊息的人，也可以是你希望目標對象所認知的訊息傳遞者；溝通通路是推廣訊息出現的地方，最後要記住在訊息策略尚未健全之前，不要先決定溝通通路與工具。

第八章 改善顧客服務與滿意度

開場故事：鳳凰城消防局-「駕著消防車的和平工作團」

局長布納齊尼 4 歲時目睹一間輪胎店發生大火，當下立志將來要當消防員，他傾聽發現了民眾抱怨的問題核心，他大膽的顧客服務哲學，感召了許多人，鳳凰城消防局在他帶領下有著卓越的服務成果，更打破了一般消防局長任期 2 年半的限制，他擔任局長超過了 28 年，仍然堅守崗位。

政府部門的顧客服務如同鳳凰城消防局的故事描述，它提高了顧客的滿意度，作者列舉將改善服務與滿意度運用在大眾運輸系統可以提高收益，運用在美國學區或農產品計畫則有助未來籌措資金，運用在機場安檢或社區醫療中心可以加強運作效率，運用在政府機構有助於達成機構目標改善評量標準。

作者提出了五個與政府部門最相關的提升顧客滿意度的實際作法：1.協助員工傳遞最佳服務。2.確保基礎建設與系統是助力而不是

阻力。3.加強「顧客關係管理」系統。4.發現「全面品質管理」的好處。5.掌控與追蹤「顧客」期望與滿意程度。

第九章 影響正面的公眾行為：社會行銷

開場故事-：芬蘭從「肥胖到穩織合度」

山伯 (Iam Sample) 在英國《衛報》發表一篇文章，標題是「從肥胖到穩織合度：芬蘭如何做到的」當芬蘭政府知道國民罹患心臟疾病的比例佔世界高位時，感到相當震驚，因而大刀闊斧展開拯救國民健康計畫，向來芬蘭以其創新能力聞名，政府利用策略 1.藉由立法徹底改變農產品價格由依脂肪含量為依蛋白質含量而定。2.資金由中央政府流向地方政府，讓地方負責推廣體育活動。3.運用個人干預策略。4.將社會文化重心從競爭體育活動轉移至促進健康的活動。5.鼓勵民眾將運動視為每日例行工作。6.私營企業的宣導以克服政府宣導的障礙。7.向醫療服務提供者宣導的重要性不可忽視。8.在政府機構之間形成聯盟。調查顯示，與策略實施之前相比，現在芬蘭男性的平均壽命延長 7 年，女性則延長 6 年。

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。大多數的社會行銷資金來源是由政府部門機構提供，非營利性組織和基金會也是社會行銷動力，來源通常都是以組織宗旨出發，鼓勵民眾改變行為。

本章介紹 12 個目前已知能幫助社會行銷者達成目標的方法。

- 方法 1.利用過去或既有的成功案例。
- 方法 2.從準備好行動的目標市場著手。
- 方法 3.一次只推廣一種容易做到的期望行為。
- 方法 4.確認問題所在，並移除障礙。
- 方法 5.拉近目標對象與實際利益之間的距離。

方法 6. 強調競爭行為成本。

方法 7. 推廣明確目的或服務來幫助目標對象進行期望行為。

方法 8. 使用非金錢性誘因給予肯定或表達感謝。

方法 9. 在訊息上運用巧思。

方法 10. 在決策階段使用媒體通路。

方法 11. 取得承諾與誓言

方法 12. 提醒目標對象維持已改變的行為。

第十章 形成策略夥伴

開場故事：改善約旦水資源的問題-民享、民治與聯盟關係

2000 年約旦水資源與灌溉部和教育發展學會共同發起一項稱為「節約用水與公共資訊行動計畫」，計畫資金與構想由美國發展機構提供，一開始計畫單位即建立與其他組織和個人之間的聯盟關係，藉由多方力量來改變，他們在首都安曼召開策略計畫高峰會，由於與會者來自政府與各私人組織代表，擁有各種專業力量，自此原由 9 人組成的計畫單位擴大成為擁有龐大陣容的團隊，改革焦點在減少需求，而非提高供給，改革行動包括：翻修建築物與住家、發送省水裝置、修改法律與政策、將節約用水的相關知識納入所有中小學課程、利用媒體推廣省水觀念，並藉由清真寺布道時間傳遞相關訊息，此外利用卡通人物「Adu Tawfir」（代表守財奴爸爸）在電視、廣播、廣告看板和報章雜誌上向約旦人民宣傳省水技巧。當 2005 年「節約用水與公共資訊行動計畫」功成身退時，約旦已成為中東地區節約用水的主導國家，也成為中東地區其他國家的學習標的。

本章作者利用許多實例來說明 1. 政府私營機構之間的互惠夥伴關係：協助改善約旦水資源不足問題、鼓勵學生選擇護理科系與終身職志（大學院校與嬌生公司）、提供國家紀念物修繕所需的經費（自由女神與美國運通）、說服家長和醫療人員讓嬰兒仰睡以減少發生嬰

兒猝死症的機率(加拿大衛生部與幫寶適)、讓金融專業人士走入校園教導學生財務觀念(公立學校與華盛頓互惠銀行)、恢復黃石公園星空景色(國家公園與奇異公司基金會)、以及減少廢棄物量(環境保護局與摩托羅拉)。2.政府和非營利性組織的夥伴關係方面的例子包括,減少兒童寄養服務的成本、提高母乳餵哺率、增加大專院校的收益,以及提高民眾做好家庭急難計畫的比例。3.在政府機關之間的夥伴關係方面,則以減少民眾亂丟垃圾行為,以及溺斃防制的案例。最後探討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,以提供讀者應用,以建立雙贏的聯盟關係。

第三部份 行銷流程管理

第十一章 蒐集民眾的資料、意見與反應

開場故事：南非如何藉由研究建立健康的國度

黑人女性在南非占了總人口數的 39%，以致成為煙草公司目標對象特別令政府擔憂，相關單位利用比對手更加嚴謹的行銷研究，深入了解目標市場，並利用研究調查強化了煙草管制的法律，幫助確保法律執行，包括公眾場所禁止煙草廣告和吸煙，以及加強監督商家販售香菸給未成年人，同時研究調查也建議宣導吸煙造成身體危害，以提高健康危險意識並針對黑人女性建立她們與拒絕吸煙之間的連結。

行銷研究中使用的術語有時指的是計畫過程中執行研究的時間，有時是指資訊的來源，有時是指蒐集資料的方法，本章作者進一步的解釋質性研究與量化研究。初級研究的過程包含 9 個步驟 1.決定研究目的。2.確認訊息目標。3.決定目標對象。4.選擇研究方法。5.發展計畫草案。6.事前測試研究工具。7.研究計畫登場。8.分析資料。9.撰寫報告與提出建議。

第十二章 監控與評估績效

開場故事：環境行為指數-協助行為量化結果並決定後續發展

2005年春天，自然資源暨公園部對1001位民眾進行調查，評估他們對該部門推動的29項主要環保計畫的參與程度，調查結果可以幫助排列資源分配的優先順序，調查資訊可以幫助改善目標對象的設定，發展更有效，更快速的行銷策略，並將調查的環境行為指數相關資訊放在部門績效管理報告中，供民眾參考，且供單位主管據以制定以後的目標，也可以供定期評估成果。

監控一般是指在新計畫及推廣活動推出後，到終止之間所進行的測量工作。評估是一種測量工作，也是最後的計畫成果報告，用來回答策劃者關於計畫推行成果的問題。作者提到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，測量的原因、標的、方法和時間以及成本為何？然而這些問題都很難回答，且監控與評估績效的測量工作在現實層面上有許多障礙需要克服，也須投入更多時間、金錢和精力，不過作者仍鼓勵讀者在這方面繼續努力。

第十三章 發展成功的行銷計畫

開場故事：紐約市的都市行銷

2003年4月派萊羅擔任紐約市行銷長，任務是發展與執行計畫，盡全力行銷和推廣紐約市的資源。為了達成任務，他們集合各方的力量來利用全市的資產，另一方面，他們設下「發展世界等級聯盟關係」的偉大目標，藉由8-10家能抓住紐約精髓的世界級企業，在全球各地訴說關於紐約的故事，值得注意的是他們與歷史頻道建立合作關係、與思拿多飲料公司簽下為期數年的合約，利用宣傳機會和稅率優惠等條件，成功說服維京航空將新的美國總部設在紐約市、2005年美國一年一度的鄉村音樂頒獎典禮首度在紐約舉辦、推動「紐約製片獎勵計畫」，提供行銷誘因和優惠稅率鼓勵大家在紐約市拍攝電影和

的論述行銷相關原則、概念，且案例蒐集自政府機構，題意貼切，引起公部門熱烈回應，所以能列入本年度公務人員專書閱讀之一，有其必然性。

二、實例論證，容易吸收與閱讀

每個開場故事都是一個實際的政府行銷案例，大多數是已執行完畢，足供應用、印證，作者以其專業、全方位的行銷管理觀點，將有關行銷管理嫻熟技巧的置入在故事理論中，好像每個案例都很鮮明的在眼前上演，例如「推陳出新的美國郵政」、「英國學校營養午餐的改革」、「不繫就開車」、「痛飲載送」，令人印象深刻好記又切合生活中週遭實際發生案例，閱讀起來容易吸收，整本書瀏覽下來，越讀越有趣，尤其對「英國學校營養午餐的改革」中的主角奧利佛，以一個29歲的主廚身分，善用手中握有的資源，全方位的整合溝通策略，應用大眾傳播、平面廣告、特殊場合、得獎網站以及聯名請願活動等大量傳媒工具，竟然在數百萬觀眾的支持下，獲得首相布萊爾肯定撥出預算，成功改善了英國學校營養午餐，令人佩服至極，居然民間力量可以發現改變政府所漏失，最重要的未來主人翁的飲食健康，其精神及改善手法殊值公部門人員學習。

三、針對政府部門探討行銷，具實用性

本書針對政府機構提出突破性的見解，內容涵蓋各類政府機構的成功行銷案例，提供政府機構改革組織，突破現狀的新概念；說明了行銷不單是私部門銷售概念，也不只是溝通，是一種民眾導向的思維，作者介紹各種行銷工具、探討各種行銷手法，並提出政府部門的行銷計畫大綱，臚列有重點摘要、情境分析、行銷目的與目標、目標對象、市場定位、行銷組合、評估計畫、預算、執行計畫等一系列，

讓公部門相關行銷人員，縱然是新手，也能由初入門，逐漸深入，應用書中相關實例，配合計畫大綱，通盤掌握、評估檢討，以達到提升政府績效的目標，相當具有實用參考價值。

四、理論與實務結合，政府行銷教科書

好一本政府官員的「教戰手冊」，台中市長胡志強如此肯定本書，更提到當初初任新聞局長時，根本沒人幫忙作新生訓練，當時很希望有一本放之四海皆準的有關政府行銷的「教科書」。在瞬息萬變的政經社會，相信很多公部門行銷首長皆有同感。本書所有案例皆蒐集自政府機構，輔以行銷理論，內容深度完整，對於各階層公務機關，皆有其適用性，尤其在面對越來越複雜的市場環境，政府官員的專業應變能力隨時都在接受考驗，如何防患於未然，了解趨勢所在與科技變革，必須懂得策略運用、不斷改善組織、提升績效、創新，以向一般大眾行銷優勢。所以行銷未來在政府機構是必然的、必要的，尤其是如何善用社會行銷，本書的出版，將對政府機構助益良多，誠然是政府行銷教科書。

五、論點架構條列分明、層層剖析、深入淺出

本書有來自政界、學界精英的推薦。論點精闢、獨到，由人民想從政府獲得什麼？切入到行銷在改善政府績效上扮演的角色，列舉出不同政府機構的行銷強度，初步的讓讀者進入行銷應用於政府任務、問題解決和成果上的效益認知。商業行銷五種思維成功的印證在美國郵政，使讀者深一層的了解成功行銷是日積月累，從傳統的行銷概念到顧客導向逐步到達行銷工具的核心 4P 領域，作者條理分明的介紹產品、價格（誘因、罰則）、通路，創造與維持品牌、推廣、改善顧客服務滿意度、社會行銷，如何形成策略夥伴，行政流程管理等，鉅

本刊訊 | 全
台灣、澎湖、
加上 8 次促
發展大愛、
一向印刻在民
了產生排擠效
，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
扶輪關懷弱勢
博覽會」，這
看和地區民眾
會提供的園遊會
來 希望在你手中
，這次主動和國
品牌-官或社
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
8 位社友歡樂的
有當紅電視劇
、平、王臉、並
欣、蘇炳憲電
與民取同樂。
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
區花就業服務
多個求職訊息
占有多位新莊
實諮詢，入
理商-錢盛德

細靡遺、深入淺出、實例解析論證，不吝引用其他學者論述、經典理論，更加深讀者印象。

肆、心得見解

一、行銷 - 另一個溝通

作者科特勒的名言：「行銷不只是溝通，而是一種民眾導向的思維」，打破了個人對行銷的看法，公部門近幾年在倡導向企業學習，學習的重點是什麼？一直到讀了本書後，總算有進一步的認知，一般企業給人認知是以獲取最大利潤為追求目標，而政府是以滿足人民需求，提升人民生活水平為目標，雖然目標不同，但使用行銷手法是大同小異的。

以最近幾年，基層機關派員參加訓練的課程，幾乎與書中所提到企業的經營手法如出一轍，例如：組織再造、全面品質管理、顧客導向、政府資訊電子化、績效獎金等，可見企業與政府經營手法與過程基本上出發點是一樣的，只是對象不同、資金來源不同。而也正因為對象、資金的不同，相對的手法運用與過程也就有很大的差異，所謂的『行銷』在政府機關與企業也就產生了不同的見解。

企業 4P（產品、價格、通路、推廣）代表著銷售者的觀點，而本書作者所提出行銷專家勞特朋（Robert Lauterborn）教授指出的 4C（顧客解決方案、顧客成本、便利性、溝通）買方所持的觀點，兩者互相比較之下，覺得站在政府立場以 4C 的角度去看待民眾，或許更能做出更有利民眾的政策。因為政府營運資金的來源是民眾的稅收，如何以最少的支出，提供民眾最大的利益是非常重要的，人民期待的是最有效率、社會福利、公共建設、公共服務最好的政府，不能浪費

民脂民膏的政府。

政府角色之一，也是最重要的功用在於規範社會的運作制度，在此前提之下，就有很多的法令規章（產品&顧客解決方案）必須讓民眾了解，民眾在有限的收入及知識（價格&顧客成本）下，如何去了解取得資訊（通路&便利性），這時政府透過什麼方式（推廣&溝通）讓民眾輕易、自願的配合，行銷溝通就扮演著很重要的角色了。

機關參加第一屆政府服務品質獎在實地評審時，即有委員質疑，一個小小戶政所如何能將便民服務做得那麼透徹，預算上如何支應？殊不知，戶政所既沒有任何配合款，也沒有任何社會資源，有的是關懷、一顆柔軟利他的心，全所上下一致團結以「不讓民眾多等一分鐘、多走一步路」之宗旨為民服務，發揮既有的資源（年度預算、戶役政系統、全所心力）掌握民眾洽公三秒鐘黃金關鍵時刻，給民眾一個好印象，在民眾申報出生時，獻上了出生祝福三部曲，在民眾生日當天洽公者，獻上了頭家慶生三部曲，在民眾結婚登記時，獻上了結婚祝福三部曲，並提供自製的結婚禮服、禮帽給新人穿，每每給洽公頭家帶來驚喜不已，所以在預算外的支出是同仁工作本份外最誠摯的祝福，它溫暖民眾的心，自然提高同仁的士氣，每天戶政所都洋溢著幸福，所以理所當然的得獎了。這就是第一線服務機關的「政府行銷」、也是與民眾最好的溝通表現。

二、理論支持與印證，應用在工作上，助益良多：

本書每章都有一個主要的開場故事，故事範疇取自美國郵政、英國學校營養午餐、美國交通部不繫就開單、尼泊爾愛滋問題保險套、美國環保局能源之星、美國衛生部推廣器官捐贈、美國鳳凰城消防局、芬蘭從肥胖到穠纖合度、改善約旦水資源的問題、南非如何藉由研究建立健康的國度、華盛頓環境行為指數、紐約的城市行銷，每章

鮮明故事都令人印象深刻，且有著主題訴求與理論支持，可加以印證學習。

像第五章發展最適化通路「尼泊爾愛滋問題（保險套）」中介紹「通路決策-民眾取得政府服務和參與計畫的地點與方式」實體據點、電話、傳真、郵件、行動單位、免下車專用道、網路、視訊、宅配/到府服務、消費者購物、吃飯與聚會的場所、自動販賣機等，幾乎所有的通路目前皆已在政府機構裡應用到，以臺北縣戶政機關為例：電話、免付費 24 小時申訴電話、網站、電子戶籍謄本、行動辦公室、聯合辦事處、便捷工作站、視訊 E 網通、到府服務、7-eleven i-bon 取得戶籍登記申請須知等等都是民眾輕易即可使用的服務，另在「通路決策-取得服務時間」自 97 年 5 月 23 日起因應登記婚新制，除了原本週三與週六上午的延時服務外，更推出假日預約登記婚，可說是全年無休在服務民眾。

另在書中提到香港移民局為縮短民眾等待服務時間，設立了「一站辦好」櫃檯，簡化抵港和離港船隻所需辦理的層層手續。比對目前全國戶政機關的單一窗口一元化櫃檯，民眾辦理所有戶籍登記一個窗口即可全部完成，可謂效率高、速度快，也是國際級的先驅服務，在政府行銷通路上的發展可算是首屈一指呢！

三、具相當實用性，適合公私部門行銷人員參閱

一般行銷書籍皆以理論著重，或是以企業為對象居多，而本書則是作者二人專為全世界政府機構量身訂做的一本書，也是一本完整的政府行銷書籍，正如經濟部國貿局局長黃志鵬推薦序中所說：本書不僅將理論與實務緊密結合，並藉由分析不同國家及各層級政府部門行銷之實際案例，有系統整理出政府部門行銷所遭遇的問題，從問題分析、行銷工具選擇、運用方式及成效評估，皆有相當好的編排，非一

般偏重理論書籍所能比擬。

各國政府部門業務大同小異，所可能觸及的民眾問題都差不多，或許在國情風俗習慣有點不同，但本書具有全方位的行銷指導，不放過任何一個細節，例如作者提醒在行銷原則三、確認競爭對手時要留意哈佛大學教授李維特（Theodore Levitt）所提出的「行銷短視症」，相信這是很多人會犯的錯誤，不可否認的，給自己定位或給對手定位，都是一個成功或失敗的關鍵點。作者用心的編排，相對的提供給讀者，在執行應用行銷手法時的有力參閱，並可避免掉很多錯誤的決策發生，所以非常適合公私部門行銷人員參閱，實用性高。

四、行銷與品牌代言

「將品牌定位為保護地球的能源之星」故事中，作者提到故事主要是關於「能源之星」在住宅市場所做的努力與成果，在政府與企業建立最成功的合作關係之中，強勢的品牌策略扮演了關鍵性的角色。在今日全世界強調節約能源的重要性時，看到美國不僅成功打造了「能源之星」的品牌，也為地球盡一份心力。又如「護林熊」、「有機標誌」、「選個動作、動起來」、「回收標誌」等，其中令人印象深刻的「別惹德州」，又打擊犯罪的「麥古菲狗」都成功的打造品牌，以品牌代言，實在都是很好學習的典範。

我們也有能源危機問題，政府也極力推廣環保標章，甚至以補助方式辦理，可是就無法像美國「能源之星」的成功，我們也有青少年肥胖問題、垃圾問題、治安問題，也許本書成功案例對我國能有幫助呢？

今年7月1日政府推動素食5分類標誌，或許就是一個很好的開始，雖然素食人口在台灣不如葷食人口多數，但相信在政府推動之下，或許目前有些學校營養午餐一週中有一日以素食供應的措施，配

合素食分類宣導，使民眾對素食有良好的認知與規範，未來全部學校加以跟進的話，素食人口會越來越多，自然很多現代飲食所致的疾病就會減少很多，相對的可減少醫療支出呢！

另外以戶政事務所為例，幾乎每屆政府服務品質獎，都有戶政事務所獲獎，在政府部門戶政機關是為政府加分的，每年政府機關滿意度，戶政事務所都是名列前茅，可見戶政機關的服務是受肯定的，是第一名的，可就是沒有一個很明確的品牌代言，實在很可惜。

五、讀政府行銷與工作驗證

身為基層公務人員，或許只是一個櫃檯人員，只要願意，都可以是政府的一個小縮影，易言之，就是一個政府的窗口，藉由與民眾面對面的直接接觸，一言一行與民眾說話都是「溝通」也是「政府行銷」的開始，拜讀了本書，無疑是逛了「政府行銷」大觀園，首先了解到原來政府每天與民眾接觸都是一種行銷，依法行政這類公務員常掛在口頭的話，為何總是難讓民眾非常認同，而不同政府機構間的行銷強度也有很大不同，可是要如何利用行銷思維來達到機關目標，本書提供了很好的實例。

在第一章向前看結語提到「政府可以從『低科技與低感性』往『高科技與高感性』的方向邁進，為納稅人造就更高的價值」，這讓個人覺得，戶政事務所自民國 86 年 10 月 1 日起戶政全面電腦化，自 94 年 1 月 3 日起亦將 35 年光復後戶籍資料數位化，民眾申請戶籍謄本（含現戶、除戶）只要到任何一個戶政事務所即可請領，而且至目前開放了 22 項可異地申請的戶籍登記業務，另自民國 97 年 5 月 23 日起民法修正改採登記婚，開放假日預約辦理結婚登記，戶政事務所可謂是全年無休，對全國的民眾來說是大利多，非常之便民，此不亦是代表著戶政機關是從『低科技與低感性』往『高科技與高感性』之最

佳寫照嗎！

第四章「制訂有效價格、誘因與罰則」，開場故事「不繫就開單」似乎與目前我國推行騎機車應戴安全帽、開車應繫安全帶有著異曲同工之處，記得政府在民國 86 年 6 月 1 日起強制推行騎機車應戴安全帽、90 年 9 月 1 日起開車應繫安全帶時，剛開始民眾配合度也是不高，但在警察機關努力執行之下，目前民眾只要上路幾乎都會遵守規定戴上安全帽或繫安全帶來保護自己(而且才發現安全帽的款式還真多，安全帶上的花樣也不少呢，如此也同時帶動一些私企業經濟)，因為我們一樣有著金錢性懲罰，民眾也懂得愛護自己，不同的是當時我們似乎沒有像「不繫就開單」這樣響亮的口號或標語，否則或許我國的案例也會蒙大師採用呢！

六、讀政府行銷 - 學校教育與施政 - 改善社會問題

在第三章英國主廚奧利佛為了改善學校營養午餐，以改善學童健康時的策略之一，是敦促英格蘭和威爾斯地區的學校「將營養學列入國小教材」當中，無獨有偶，在第十章改善約旦水資源的問題時，其中一項改革行動是「將節約用水的相關知識納入所有中小學課程」，同樣在第十章公立學校與華盛頓互惠銀行，該銀行也為學校舉辦名為「WaMoula」的活動，「提供免費的金融教育課程，利用一小時的課程教育青年學子關於金錢的觀念與信用管理的概念」，大家不約而同的將目標轉向基礎教育，希望從學校教育紮根，令人感觸良多，或許由現今社會上發生的諸多狀況去反思問題的源頭，也許真可由學校養成教育著手，可以有效因應，防患未然呢？

七、彙整國內各縣政府成功行銷案例，供各縣政府參考

本書作者及國際級之行銷大師，彙整的是各國成功的政府行銷案

例，或許因各國國情與風情習慣之不同，在使用參閱上仍有其差異之處，而我國在中央政府下設有各縣市政府，各縣市政府就有一些很成功的行銷案例，可供觀摩學習，如果中央政府可加以收集彙整成冊，供由其他縣市政府學習，則國情一樣，或許會更有直接助益。

八、人員進用、裁員在公部門與私部門任用上的不同

在第六章「改善顧客服務與滿意度」中作者提到史派特 (Robert Spector) 與麥西卡 (Patrick McCarthy) 共同撰寫了《諾斯壯百貨完美服務之路》，其中摘錄了諾斯壯董事長所說的：「我們可以雇用態度親切的人，然後教他們銷售技巧，但我們無法雇用只懂銷售的人，再來教導他們如何保持態度親切。」，或許這是企業共同的特點吧！自由時報 2009 年 7 月 19 日 A14 版載「日湖百貨董事長徐元亨從 4 月 1 日接下日湖百貨董事長起，第一項改革就是換掉服務台人員，她說：『所有站在第一線、接觸得到消費者的員工，只要沒有笑容、沒有服務精神，就換掉！』在她的標準之下，共換掉高達 95% 的服務人員。」，私企業人員進用與裁員、調動等比起政府機關，受到考試任用資格與人員編制之限制，縱然明知第一線服務員未臻符合笑容、服務精神，也僅能盡力調配現職最適合人員任之，無法任意裁員，於是為了防止惡性循環，就只能教育再教育，且只要該等人員未有違反公務人員服務法相關規定，主管單位很難說裁就裁，所以政府機關應該盡快製訂公務人員退場機制，以有效因應，才能趕得上企業的脚步吧！

伍、結語

把政府的施政措施當作是一項商品，那麼如何將措施經過有效宣導，讓民眾知悉，自願性的配合執行，或許用來說明政府也需要行銷，

會更簡單易懂，而該商品多數是無形的，如何運用五種成功的行銷思維去服務民眾，本書提供了政府部門行銷計畫大綱，並列舉了很多實用的案例，讓個人深感受用，在重點歸納時特別重點摘錄，爰本書不應僅列為公務人員專書閱讀，或可要求政府部門主管皆應閱讀，相信對於政府部門在未來施政上，會有突破性的關鍵指導，善用本書所提出的行銷作法，政府和民眾都會受益良多。



本刊訊 | 全球
台灣、澎湖、金門、馬祖、
加上88水災災區、
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34901
區各社(林口、五
五股金鐘、百
新莊市公所和
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
這次主動和國
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
助身障者,持
客.現場有70
位社友歡樂的
有當紅電視脫
平、王臉、楚
欣、蘇炳憲等
與民取同樂。
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