
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，競選時喊出「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」以簡單優雅又樸實的文字，「感性」呼籲訴求²，將所有行銷特質成功的結合。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，最主要目的是以如何透過「行銷」的原理，「改變」公部門的思維，進而對體制有所「變革」，建立出一個有效率、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

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。

² 中國時報，2008.03.28，請參閱 <http://kurabu.tw/my/blog/Succ/2441>。

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，隨時思考如何幫助人民解決問題，克服困難」³，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。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⁴，本書透過實際的行銷案例，闡述行銷的基本原則與技巧；藉由在案例之中蘊涵著的絕妙行銷道理，讓讀者不拘泥於俗套，學習從多元角度看問題。本書精選了全球數十個政府機構最成功的行銷案例，融入作者對現代行銷的精闢見解，引領讀者走進「行銷大觀園之門」。

本書被稱為公務員必讀的「教戰手冊」⁵，作者提出突破性建議，協助主政者或行政部門執行者，深刻發現民眾需求，進而改善行政流程或作為，以有效創造人民福祉與利益，茲就本書各章之內容摘要重點說明如下：

第一章 抓住機會滿足人民需求以改善政府的表現 / 孟子：「民

³ 引用自 - 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 請參閱，歐陽風，2006，說故事的行銷力量，創見文化。

⁵ 請參閱本書推薦序，胡自強，好一本政府官員的「教戰手冊」

為貴，君為親，社稷次之」⁶

「民為貴，君為親，社稷次之」、「民之所欲，天必從之」⁷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
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。

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⁸，而政府就像隻「看不見的手」左右國家的利益，所
以政府部門的作為，就是要滿足人民在社會、經濟和環境各方面利益。

作者認為，政府部門如能提供高品質的施政計畫和服務措施，將
可提升大眾的利益、收入和滿足感；行政機關亦可透過提升執政績效
和完善成果報告，獲得民眾的支持。此外，強化便民措施，也是建構
政府及人民合作的一座重要橋樑，透過有效溝通，可促使民眾樂於配
合公共政策，政策推廣順暢，營運成本也隨之降低；政府為民服務，
營造良好氛圍所締造出的成果，將是政府及大眾的「雙贏」局面。

第二章 認識行銷思維 / 跳脫舊思維

作者認為行銷 (marketing) 是過去在政府部門中，常被忽略或誤
解。一般人常認為「行銷」就是「廣告」。但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。

⁶ 請參閱，《孟子》盡心篇。

⁷ 請參閱，《書經》泰誓。

⁸ 請參閱，亞當斯密，2003，國富論，華立文化。

本章說明行銷觀念 (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」⁹

「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。

作者認為「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，到法規的制定、臨櫃或非臨櫃服務等動作，皆可稱為產品。

本章藉由探討產品的基本定義與組成要素，進而闡述「產品改良」的必要性與影響，主要談的是政府部門如何聽取人民的需求，再以此研發後續產品或改良既有產品，提升產品表現與滿足人民的需求。

作者提出傳統行銷理論主張產品有三個層次，從消費者觀點分析，產品不只有特色、風格和設計，還同時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：

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」。

⁹ 請參閱，嚴長壽，2008，我所看見的未來，天下遠見。

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。

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

本章所指的「價格」，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。政府部門所指的通路，包括實體的與非實體的方式，傳遞服務給民眾。在管理通路時，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？

作者認為政府部門要如何達到民眾的要求？在決策通路時，即應考慮時間、效益或氛圍，其次在「政府部門的經濟效益」與「服務於人民的便利價值」之間抉擇取得平衡，並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)

作者認為就政府部門與其計畫來說，一個優良的品牌形象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)。

本章說明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；所以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」¹⁰

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。」就政府部門而言，一個好的或對的政策推動時，如果未能與民眾有效溝通，可能會遭受到相當的阻力，所以行銷人員需利用溝通傳遞訊息、影響服務民眾，進而趨近預期目標。

¹⁰ 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。

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。而本章所述的推廣，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」¹¹

抱怨是最好的禮物書中提到『發現顧客的抱怨，是具有正向、進步的力量；如果企業主能正視顧客的抱怨，可以讓組織、產品及服務效能有效改善及提升；如果經理人能善用顧客的抱怨，那就可以更精準的發現客戶需求；如果企業主能將抱怨處理妥善的話，則能大幅提升顧客滿意度，進而凝聚顧客忠誠度；如果對消費者行為瞭解得愈清楚，就能開創更多有待研究的領域。愈是瞭解服務補救，就愈能瞭解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』。

《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。」

作者認為，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。

¹¹ 引用自 - 珍妮爾·巴洛、克勞斯·莫勒，2009，抱怨是最好的禮物，商智文化。

第九章 影響正面的公眾行為 / 社會行銷

作者認為，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。

本章在說明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功效，達到「多贏」局面。

策略夥伴最重要的關鍵，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政府的「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。

最後作者認為，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

圖解行銷與市場研究書中提到『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¹²。』。

本章對行銷研究來說明，包括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「情感」來看行銷，亦即消費者行為、心理、感覺及感受等；而量化研究就是有明確數據，具有代表性的樣本，就是從「數據」來看行銷，就是所謂行銷研究，透過統計分析及資料處理等。但無論是要用那一種研究法，最重要的是要先確定「目的為何？」，後在來決定用何種研究法。

第十二章 監控與評估績效

作者認為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

本章說明發展行銷計畫需有系統性的步驟，首先是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。

者作認為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，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，曾期許也計畫打造「台北科技走廊」(Taipei Technology Corridor, TTC)，並積極向國際

¹² 引用自 - 石井榮造，2008，圖解行銷與市場研究，大是文化。

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¹³。

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¹⁴

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密碼。讓讀者可以「舉一反三，觸類旁通」。筆者閱讀本書後，更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)，因此會讓讀者有「知其然，而不知其所以然」的盲點，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，再引導至理論」上，試圖讓讀

¹³ 引用自 - 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。

¹⁴ 請參閱，歐陽風，2006，說故事的行銷力量，創見文化。

者與作者同步思考，這樣有助讀者深入行銷的戰略的核心，更可享受「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¹⁵。

但是遺憾的，消費者感到不滿意時，壞口碑更像一個可怕的傳染病到處散播，而且「壞口碑比好口碑傳播得快」，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」卻是沒有明確目標、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

¹⁵ 引用自 - 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。

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¹⁶

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

¹⁶ 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。

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」¹⁷

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。

¹⁷ 請參閱，《莊子》秋水。

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 / 「創業滅飛計畫」

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¹⁸。

(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」¹⁹；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

¹⁸ 引用自 - 聯合新聞網，http://mag.udn.com/mag/campus/storypage.jsp?f_ART_ID=191021。

¹⁹ 引用自 - 中央社即時新聞，<http://www.cna.com.tw/>。

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，如果本益比大於一時，表示符合投資報酬率，具投資價值。

3. 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²⁰。

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一下。

1. 水土保持小小義工 / 以「感動」強化行銷效果

花蓮縣瑞穗鄉舞鶴村的瑞穗舞鶴水土保持戶外教室，是全台灣最美的水土保持戶外教室，這裡有一群國中、小學的學生組成水土保持小小志工，來為來訪的遊客做戶外教室導覽解說，為了讓水土保持的宣導更為多元化，故與全國知名呂曼茵明星編導合作，讓小小志工進化，以劇團的方式結合舞鶴原有的原力打擊樂團，以歌舞劇方式來呈現水土保持成果。藉由加入「戲劇」的原素，來強化水土保持宣導的效果，透過劇團化的力量，帶給觀眾「驚喜」與「感動」。而水土保持戶小小志工劇團化，這是「全國唯一」，也是「全國首創」。

²⁰ 引用自 - 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。

2. 河川認養 / 一溪一故事，義工成傳奇

為了喚醒大家對於環境維護的觀念，本單位希望藉由推動河川認養機制，呼籲在地民眾共同來維護野溪河川環境。活動目的是藉由巡守機制進行野溪環境維護，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。

3. 精英解說義工 / 一句話、一輩子、一生情

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。

三、創造與維持品牌

本文說，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²¹」，現在大陸要赴台灣旅遊的人已經大排長龍，所以大陸民眾就先買台灣貨來炫耀；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」²²，文章討論重點皆著重於：「北歐價值典範」—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造「價值典範」？²³

(三) 打造機關品牌 / 品牌代言人 (牧師、公主、白狐)

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

²¹ 引用自 - 呂國禎，2009，商業周刊第 1122 期 - 大陸焦點，英屬蓋曼群島商家家庭傳媒股份有限公司城邦分公司。

²² 引用自 - 吳祥輝，2006，芬蘭驚豔，遠流出版。

²³ 請參閱，徐森彥、王志豪，2007，守護花蓮壠，擁抱洄瀾夢，2007 水土保持研發創新研討會。

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「花蓮壘」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。

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

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」²⁴。

(二) 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「守護花蓮空 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

²⁴ 引用自 - 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。

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」²⁵，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

²⁵ 請參閱，《孫子兵法》謀攻篇。

生，奇蹟換成你！創造歷史的當然也是你²⁶！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。²⁷」

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。

²⁶ 引用自 - 徐森彥，2009，2009 守護花蓮空擁抱洄瀾夢摺頁，行政院農業委員會水土保持局。

²⁷ 引用自 - 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。

- 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，守護花蓮壟，擁抱洄瀾夢，2007 水土保持研發創新研討會。
- 14.徐森彥，2009，2009 守護花蓮壟擁抱洄瀾夢摺頁，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。

本刊訊 | 全
 台灣、澎湖、
 加上 8 次保
 新發災大受，
 一向仰賴全民
 除了產生排擠
 對，對此身加
 國聯扶輪 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
 扶輪關懷對勁
 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。官或社
 除了提供
 單位，更
 的庇護工場
 產品，而當天
 扣除活動開銷
 助身障者，持
 客。現場有 70
 8 位社友熱樂
 有當紅電視
 平、王臉、楚
 欣、蘇炳憲
 與反取同樂。

農業服務 扶
 70 個社友
 五股扶輪社社
 總社社長陳建
 和農業服務部
 軸。這次聯合
 除行業領域扶
 均受與關懷，所
 公司設難，對於
 讓，加強社會
 識和諮詢有相
 五股林地區扶
 和推廣公共形
 70 個職位，北
 區花就農服務
 多個求職訊息
 占有多位新莊
 實諮詢，入
 理商-誠盛街

二、網站資料

1. 中國時報，2008.03.28，<http://kurabu.tw/my/blog/Succ/2441>
3. 中央社即時新聞，<http://www.cna.com.tw/>
3. 行政院研究發展考核委員會網站，<http://www.rdec.gov.tw/>。
4. 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/>。
5. 聯合新聞網，http://mag.udn.com/mag/campus/storypage.jsp?f_ART_ID=191021。

