

國立政治大學公共行政學系

碩士學位論文

中央政府觀光行銷計畫變遷（2001-2010）之研究

The image features a large, faint watermark of the National Chengchi University logo in the background. The logo is circular with a five-petaled flower in the center. Inside the flower, the Chinese characters '政大' (National Chengchi University) are written. The outer ring of the logo contains the university's name in both Chinese ('國立政治大學') and English ('National Chengchi University').

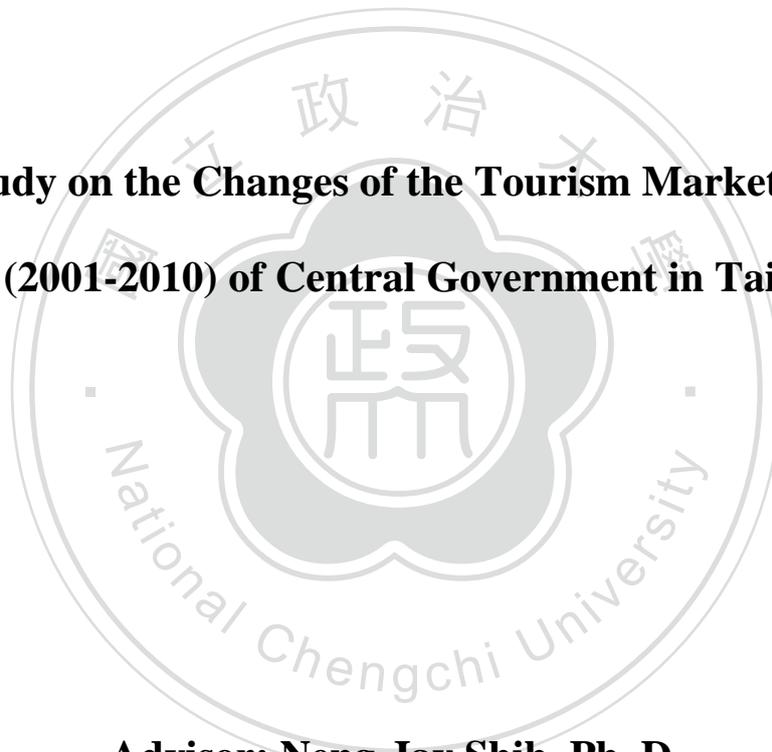
指導教授：施能傑 博士

研究生：葉孟靄 撰

中華民國一〇一年六月

National Chengchi University
Department of Public Administration
Thesis

**A Study on the Changes of the Tourism Marketing Plans
(2001-2010) of Central Government in Taiwan**



Advisor: Neng-Jay Shih, Ph. D.

Graduate Student: Meng-Ai Yeh

June 2012

謝誌

歲月如梭，待在政大的日子已經有七年的時間，回想當初大四畢業那一年，認為自己不會選擇就讀研究所，應該是要投入職場，卻沒想到意外錄取政大公行所。在服完兵役後回來唸書時，碩一剛開始也認為自己要寫出一篇幾萬字的文章猶如痴人說夢，隨著兩年多的日子過去，還是一點一滴地完成這本論文。終於到了撰寫謝誌的這一刻，除了感慨之外，真的必須由衷地感謝三年來生活周遭的每一個人。

首先，感謝父母對我從小到大的栽培，雖然這一路上家中出現不少風風雨雨，至少值得慶幸的是，最後都能平安度過難關，除此之外，亦讓我需要提早學習如何獨立，得以在寫論文的過程中不被壓力難題所擊倒。

回顧這段求學歷程，我可以有如今的成長，必定要感謝蕭武桐老師、施能傑老師、朱斌妤老師、陳敦源老師、黃東益老師、蕭乃沂老師、杜文苓老師、莊國榮老師、郭乃菱老師等，這些老師的教導令人如沐春風，以及要感謝兩位系辦助教—漢琪學姐和怡瑩學姐的細心協助。其中，特別要感謝我的指導教授—施能傑老師給我許多實際的建議，讓我瞭解論文問題之所在，即便我無法完全解決這些問題，老師仍然盡量設法給我調整方向；另外，感謝兩位口委老師—黃東益老師和莊文忠老師也提供重要且具體的建議與評論，對於論文最後的修改有很大的助益。不僅如此，還要感謝蕭乃沂老師對我的投稿文章十分熱心協助；感謝郭乃菱老師願意給我學習的機會，也像是學姐一般給我很多關心與實用的意見，令人倍感溫暖；感謝漢琪學姐舉辦研討會或活動時給我參與工作人員的經驗，得以向學姐學習到會議流程中應注意的細節。總之，感謝能夠加入政大公行系這個大家庭，讓我的求學生涯可以有一個充實而難忘的回憶，對於能夠在這裡順利畢業，足以讓我引以為傲。

其次，撰寫論文的過程中，感謝所有受訪者的撥空協助，分享他們寶貴的工作經驗，沒有他們熱心地配合受訪，我的論文就無法順利完成。此外，從他們的經驗分享，可以得知他們對這份工作的投入，縱使這份工作再忙碌，他們也可以算是樂在其中。是以，不僅讓我由訪問中瞭解實務工作中可能發生的大小事，還讓我體會到工作不只是為了賺取薪水，如何在工作中持續學習、與其他人員的相處、適應整個組織的氣氛、文化等都是更重要的事。

最後，更要非常感謝在我的學生生活中不能沒有的好朋友們，你們的支持是我前進的一大動力。首要感謝陪伴我最深的系籃夥伴，因為福哥、醬帥、小安、曜竹、東旭、韋鈺、子熠、于正、信佑、威志、興陽…有你們我才能奮鬥到現在，洛維、要人不僅一起奮戰過，要人也幫助我不少論文的問題，東旭、先知、金剛、禹瑞一起完成拿冠軍的夢想，讓我算是沒有太多遺憾，當然學弟們和經理群也很重要。另外，和研究所同學一起上課交報告的日子，研究所學長姐的指點，8樓研究室成員麒翰、憶萍、致丞、琳翔的關心，智凱學長、憲均學姐在面訪案的幫忙，還有一起處理研究案的帥氣柏志，及研究室漂亮的學妹們沂君、馨文、俞安，有了你們豐富我的研究生生活而不至於枯燥乏味。再來就是我的大學好友，和俊凱、冠廷、偉峻、于正、文銓、君閔等兄弟相聚，還有凱莉、念霖、莉莉安、雅涵等聚會老班底，以及信佑、壹鈞、吳明穎、霹靂度跟威志、柏雅、雁元、羅伯等學弟妹的聚會，總是讓人想起開心的大學生活。在寫論文的期間，尤其要感謝上慧、林安娜兩位好友及俞安的鼓勵與支持，支撐著我走出一次次的困境，讓我相信自己可以完成論文，並且不是孤軍奮戰。

能夠完成這個學位，要感謝的人事物真的很多，很難完全描述這滿滿的感謝。經歷這樣的一個過程，除了學術、知識上的增長，還包括人際互動、工作態度、人生價值等成長，應該是人生中最珍貴的經驗之一。作為學生的人生階段即將結束，對於下個階段有所期待也有不安，無論如何，人生就是不斷地迎接挑戰，更要記住保持這個熱忱，懷著感謝的心情繼續人生的旅程。

孟靄 謹誌

2012年6月25日

摘要

觀光作為國家的重點發展產業，政府將藉由觀光行銷計畫的推陳出新以提升其觀光競爭力。台灣中央政府從 2001 年到 2010 年推出一連串的觀光行銷計畫，從中可以發現觀光行銷計畫的內容出現一定程度的變遷，可是目前的研究很少針對觀光行銷計畫的變遷進行探究。因此，本研究由政策變遷理論作為探討基礎，試圖以學習的途徑解釋觀光行銷計畫的變遷，採用文件分析法和訪談法發現觀光行銷計畫發生哪些重要變遷，以及造成變遷的因素為何，並透過組織學習與政策學習理論分析學習在觀光行銷計畫的變遷中所扮演的角色。

經過資料的蒐集與分析之後，結論針對研究發現與研究發現的意涵進行討論，並提出研究建議，包括：觀光局機關首長的領導為引發學習的關鍵因素，且促使觀光局逐漸轉型為學習型組織；在變遷與學習的關係中，也發現機關內各單位與階層之間出現不一致的改變程度，代表觀光局仍然需要更全面的學習。因此，未來觀光局新的首長必須持續領導觀光局的學習，平衡機關內各單位與階層之間的改變程度，並學習新的行銷趨勢，才能不斷產出更為出色的觀光行銷計畫。

關鍵字：政策變遷、組織學習、學習型組織、政策學習、觀光行銷



Abstract

Because the tourism industry is one of the country's important industries, government may improve and innovate on tourism marketing plans to increase tourism competitiveness of country. From 2001 to 2010, the central government in Taiwan promoted a series of tourism marketing plans, which can be found some changes in tourism marketing plans. However, the current study has few discussions on the changes of the tourism marketing plans. Therefore, this study counts on the policy change theory as the research basis, then tries to apply learning approach to explain the changes of the tourism marketing plans. The research methods of this study use document analysis and interviews to found what important changes in the tourism marketing plans, as well as found the factors that caused the changes. Besides, through organizational learning and policy learning theory, this study analyses of the role of learning in the changes of the tourism marketing plans.

After the data collection and analysis, the conclusion of this study discusses the finding and the meaning of finding, raises some suggestions as well. For example, the leadership of the head of the Tourism Bureau was the key factor which leads to learning, and the head transformed the Tourism Bureau into a learning organization gradually; between the changes and learning, this study also found so inconsistent degree of changes among the internal various units and levels that the Tourism Bureau still need for more comprehensive learning. Therefore, in order to continue producing even better tourism marketing plans, the new head of the Tourism Bureau must continue leading the Tourism Bureau to learn, balance the degree of changes among the internal various units and levels, and learn new marketing trend in the future.

Keywords: Policy Change; Organization Learning; Learning Organization; Policy Learning; Tourism Marketing



目錄

摘要.....	i
Abstract.....	iii
目錄.....	v
表目錄.....	vii
圖目錄.....	ix
第一章 緒論	1
第一節 研究背景與動機.....	1
第二節 研究目的.....	5
第三節 研究問題.....	7
第四節 研究方法.....	8
第二章 觀光行銷計畫變遷的理論意涵	11
第一節 政策變遷理論.....	11
第二節 學習理論.....	14
第三節 觀光行銷計畫的理論內容.....	23
第四節 觀光行銷計畫學習分析架構.....	27
第三章 觀光行銷計畫的變遷發展（2001-2010）	29
第一節 觀光行銷計畫的內容概述.....	29
第二節 觀光行銷計畫的變遷.....	37
第三節 小結.....	45

第四章	觀光行銷計畫的變遷與學習	49
第一節	觀光行銷計畫變遷的原因	50
第二節	觀光行銷計畫變遷的過程	54
第三節	觀光局的改變與學習現象	59
第四節	小結	70
第五章	結論	79
第一節	研究發現	79
第二節	研究發現的意涵	85
第三節	研究建議	89
第四節	研究限制與後續研究建議	91
參考書目		93
附錄一	2001年-2010年觀光行銷簡表	103
附錄二	訪談大綱	109

表目錄

表 1-1 觀光競爭力 2011 年的全球排名	2
表 1-2 歷年台灣觀光政策 (2001-2011)	4
表 1-3 近十年來台旅客與觀光收入統計(2001-2010)	5
表 1-4 私部門對行銷學習的研究	6
表 2-1 政策學習的整合性架構	18
表 3-1 觀光行銷計畫之產品(2001-2010)	31
表 3-2 觀光行銷計畫的重點變遷(2001-2010)	37
表 4-1 訪談綜合表	49
表 5-1 學習現象與觀光行銷計畫重要變遷	83





圖目錄

圖 2-1 三圈學習16



第一章 緒論

本研究為探討我國中央政府觀光行銷計畫的學習，本章首先將由觀光發展的背景敘述為始，接著說明本研究的動機。其次，連結動機以進一步引伸出本研究之目的，並從而提出本研究的研究問題。最後，說明研究方法包括使用的資料蒐集方法與抽樣方式，再描述資料分析的客觀性、真實性和可靠性。

第一節 研究背景與動機

全球觀光產業發展早於21世紀初就已經興盛蓬勃，根據世界旅遊觀光委員會(World Travel & Tourism Council)的統計，在2009至2010年全球觀光產業約佔全世界GNP的9%，¹可說是21世紀明星產業的代表。各國皆願意不遺餘力地投入觀光發展，無非是由於觀光能夠顯著振興經濟、提供就業機會、提升國家競爭力、發揚國際知名度等，除此之外，觀光藉著設立於政府的經濟部門或文化部門，還可以產生經濟和文化的效益，並且伴隨教育普及和所得增加促使觀光成為現代國民休閒活動的主要選項，有益於增進社會的融洽與凝聚，因而觀光發展是各國政府決定公共政策的一個重點面向（黃深勳、曹勝雄、容繼業、陳建和，2005；黃國敏、張碧琴，2009）。隨著東亞、太平洋地區的觀光迅速成長，搭配近期兩岸觀光旅遊的開放，以及憑藉觀光為無法外移的產業（黃深勳等，2005：11；王逸峰，2003：23），馬英九總統亦在「當前總體經濟情勢及因應對策會議」裡將觀光旅遊明列為台灣的六大新興產業之一（交通部，2009：1），觀光發展對台灣的重要性已經是不言可喻。

根據世界經濟論壇(World Economic Forum, WEF)的觀光競爭力報告指出，台灣從2008年在一百三十個國家中排第52名，至2009年在一百三十三個國家中排第43名，再到2011年在一百三十九個國家中上升列為第37名(Blanke & Chiesa, 2009; 2011)，如下表1-1所示。申言之，台灣觀光的成長幅度即使是有目共睹，可是要躋身於國際上競爭激烈的無煙囱產業之頂尖，政府仍有努力加強的空間，即便是

¹ 資料來源：Economic Data Search Tool, World Travel & Tourism Council，瀏覽日期：2011年7月4日，取自：

http://www.wttc.org/tsa_fullscreen_v2.php?LANG=eng&tso1=WORLD&tso2=2&tso3=5&tso4_from=2009&tso4_to=2010。

比較亞太地區國家的觀光競爭力，台灣的排名也在許多經濟發展較佳的國家之後如港星馬、日韓、紐澳地區，還有泰國、中國大陸緊追在後，所以台灣不能自滿於現況，必須藉由觀光行銷以有助於團結國內發展觀光的向心力與塑造國際上之整體良好形象（黃深勳等，2005：101；黃國敏、陳宏杰，2005：45；張大春，2005：24），繼而建立優良的國際觀光品牌，捕捉更多觀光客的關注焦點。從各國從事觀光行銷的過程中亦發現其行銷並非一成不變，持續推陳出新的觀光行銷成為各國政府的首要任務之一。

表 1-1 觀光競爭力 2011 年的全球排名

國家	名次	2009 年名次
法國	3	4
西班牙	8	6
新加坡	10	10
香港	12	12
澳洲	13	9
紐西蘭	19	20
日本	22	25
韓國	32	31
馬來西亞	35	32
台灣	37	43
中國大陸	39	47
泰國	41	39

資料來源：節引自Blanke & Chiesa(2011: xv)

高度觀光競爭力的外國政府在觀光行銷的行動方面，例如，日本政府定下 2010 年來日旅客 1000 萬人次的目標，宣傳日本觀光於海外並積極推出魅力產品等；韓國政府近期以文化觀光作為品牌的競爭優勢，結合傳媒散佈” Korea, Sparking” 的訊息；泰國政府對應近年全球暖化現象提出” Low Emission: Tourism Thai” 計畫，維護觀光的大自然資源，另外觀光結合泰國文化藝術成為文化創意的旅遊產品，亦是發展觀光的一大方向；法國政府除了對外以” Surprise Every in France” 訴求其多樣性，也提供國內的弱勢族群予以全國旅遊的折價卷，且推廣旅遊地的殘障標示；西班牙政府在 2007 年的觀光計畫後更加重視網路資訊平台與創新行銷等（陳家瑜，2010）。從這些國家可以發現觀光和行銷已是密不可分，且觀光行銷必須放大到世界的格局經營觀光品牌，文化、科技、創意等新元素可以為既有

的觀光優勢增加魅力，並友善國內的觀光環境與帶動旅遊風氣，而為了要保持高度的觀光競爭力，雖然觀光行銷不是直接的指標，但是在行銷策略和行銷工具上的發展，都有可能轉化為觀光競爭力的來源。

回歸到台灣的觀光行銷，政府從2001年開始制訂一系列的觀光政策，以觀光政策白皮書開始正式展開觀光行銷的工作，主要為致力於國際觀光行銷，連帶推廣國內旅遊，並確立往後的觀光行銷主軸。隨後2002年訂為「台灣生態旅遊年」，2004年以「台灣觀光年」為主題全面從事觀光行銷，2005年依據「台灣暨各縣市觀光旗艦計畫」強化景點和活動的行銷，2007年為因應觀光客倍增計畫的驗收，參考2004年台灣觀光年的經驗辦理「2008-2009旅行台灣年」，增加國際行銷的成效，2009年延續現行政策及讓台灣觀光脫穎而出，研擬「觀光拔尖領航方案」由五大區域特色、國際光點與無縫隙的觀光旅遊服務創造國際魅力，2010年為了迎接中華民國建國百年，並接續旅行台灣年之後，再推出「旅行台灣，感動一百」，經由百條感動旅遊路線、大型主題活動和創意活動，及配合促銷優惠措施提高全體國人和國際旅客的參與（交通部觀光局，2002a；2007a；陳家瑜，2010；交通部，2009；交通部觀光局，2010a）。

由下表1-2大致來看，台灣的觀光政策於近幾年有愈加密集的趨勢，其觀光行銷亦即較早期的行銷更加完備與發揮創意，中間各年度（2005-2007年）雖然沒有特定的行銷主題，但行銷的內容上卻有承先啟後，如生態旅遊、飲食、節慶活動等皆是長久以來的行銷重點，並且還能逐漸拓展觀光行銷多元和創新的一面如本土、客家和原住民文化及單車旅行等（馬岳琳、盧昭燕，2010b）。簡言之，這段過程裡無論是效法自過去、國外的相關經驗或自身的學習，導致觀光行銷的操作手法逐年成長，觀光行銷成長所產生的效果應該也會反映在觀光的績效結果上，所謂的觀光績效可以用「來台觀光人數」與「整體觀光收入」作為指標，容易清楚地瞭解觀光的績效表現優劣。

表 1-2 歷年台灣觀光政策（2001-2011）

2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011
觀光政策白皮書 (短期)			觀光政策白皮書 (中期)			觀光政策白皮書 (長期)				
觀光客倍增計畫			觀光客倍增計畫 (2005年修訂)							
台灣 生態 旅遊 年		台灣 觀光 年					旅行台灣年		旅行台灣，感 動一百	
			台灣暨各縣市觀光旗艦計畫				觀光拔尖領航方案 (到2012年)			

資料來源：參考觀光局網站之觀光政策後整理而成

回顧2001年以來各年度來台旅客與其觀光目的之比例（如下表1-3所示），除了2003年受到SARS疫情影響之外，來台旅客人數與其觀光目的比例每年皆不斷增加，於2010年來台旅客更超越五百萬人次創下新高紀錄，其中新加坡調查年輕人所認為的亞洲最佳背包客城市為台北，日本旅遊作家所著的台灣旅遊書在日本獲得暢銷（馬岳琳、盧昭燕，2010a：78），從而可見台灣獲得愈來愈多的外國觀光客青睞，逐步邁向國際級的觀光勝地。不過，實際上追溯台灣的觀光行銷早在先前2001年的觀光政策就已從事，近兩三年之中台灣觀光發展有這般耀眼的表現，包括來台觀光旅客人次的穩固攀升及觀光收入的明顯增加，再對照上表1-2的觀光政策，愈來愈密集的觀光行銷便可能是關鍵所在。據此，這些年觀光行銷發生什麼改變導致觀光績效如此卓越，政府也藉由觀光行銷展現如同企業一般的多元行銷並回應外在環境的變動，和一般保守僵化的刻板印象大相逕庭，會出現這些不同必定是發生某種程度的轉變，這些都是值得深入探討的緣故。

表 1-3 近十年來台旅客與觀光收入統計(2001-2010)

年度	人數	成長率	觀光目的	整體觀光收入 (新台幣)
2001 年	2,831,035	7.89	36%	3,883 億元
2002 年	2,977,692	5.18	34.5%	3,953 億元
2003 年	2,248,117	-24.50	30.9%	3,196 億元
2004 年	2,950,342	31.24	34.9%	3,818 億元
2005 年	3,378,118	14.50	40.9%	3,511 億元
2006 年	3,519,827	4.19	42.9%	3,894 億元
2007 年	3,716,063	5.58	44.3%	3,905 億元
2008 年	3,845,187	3.47	46.1%	3,713 億元
2009 年	4,395,004	14.30	52.2%	4,081 億元
2010 年	5,567,277	26.67	58.3%	5,140 億元

資料來源：交通部觀光局

綜上所述，觀光行銷的重要性是絕對不可忽視，並且觀光行銷的發展愈來愈好，連帶使得觀光的績效更好，這樣向上發展的改變可以視作一種學習，而與政府學習有關連的理論如組織學習、政策學習等，本研究便基於此將學習的概念應用於觀光行銷，藉以解釋這些年觀光行銷的改變。

第二節 研究目的

本研究討論觀光行銷的學習是從政府的角度檢視觀光行銷所作的學習改進。雖然國內對政府學習的相關研究已出現不少的文章篇幅如孫本初和傅岳邦

(2008)、徐仁輝和蔡馨芳(2007)、曾嘉怡和黃東益(2009)等，但多半是單以特定主體如公務人員、組織的角度或運用政策學習理論進行研究，主題也與行銷無關居多，反而涉及政府行銷、政策行銷等的篇章卻有很可觀的數量。²其中，對於觀光行銷或政策行銷的研究經常僅以某個地區或個案作為整篇重點，皆採用類似的觀點研究行銷，將可能導致文章的結構相近，例如楊秀敏(2004)、黃國敏和陳宏杰(2005)、黃國敏和張碧琴(2009)等。除此之外，行政院研考會曾

² 在臺灣期刊論文索引系統搜尋「政策行銷」共出現 33 筆資料，在臺灣博碩士論文知識加值系統搜尋「政策行銷」共出現 83 筆資料，尚未包括其他關鍵字如政府行銷等搜尋。

委託從事觀光政策的研究報告（陳家瑜，2010），對歷年觀光政策發展之執行成效與評估做出有系統的分析，可是通篇的焦點並非行銷。另有針對特定一項重大觀光政策的行銷研究（陳良源，2007），亦同樣使用行銷理論進行分析，卻未將學習相關的概念加諸觀光行銷計畫。

此外，從私部門的角度出發，對於行銷能力和知識能融入學習的觀點從事研究，如下表 1-4 所示。反觀公部門雖然亦有傅岳邦(2007)與孫本初、傅岳邦(2008)探討公務人員政策行銷能力的訓練和學習，但政府學習應同時兼具公務人員、組織、政策學習等常見的研究議題，僅有研究公務人員行銷能力之學習尚嫌不足，並且相較於許多篇幅從事觀光行銷的地區性個案研究，談到觀光行銷的學習卻是較少見的研究主題。在國內期刊中將觀光行銷帶入學習的文章有例如吳武忠、賴宏昇、王蘭薰、李俊彥（2010）希望從國外島嶼觀光的經驗提供金門地區未來發展觀光的方向，當中涉及到觀光行銷的運用，鄧博維、林棋凡、楊嘉玟、莊鴻濱、蔡維鈞、郭秋伶（2008）則以標竿學習引入觀光行銷的策略或流程，以這兩項研究對比台灣實際從事觀光行銷的規模與範圍，觀光行銷的學習應該可以討論得更廣更深。因此，本研究結合觀光行銷與學習兩項議題成為本研究的主題，尤其是以台灣為整體進行的觀光行銷更需要學習，才能增加國際注意台灣觀光的機會。

表 1-4 私部門對行銷學習的研究

作者	年份	類別	題目
黃延聰	2011	期刊文章	品牌導向、國際市場學習及國際市場品牌行銷能力：台灣廠商之研究
吳豐祥、林子正	2008	期刊文章	我國 OEM/ODM 轉自有品牌廠商建構行銷通路之個案研究－動態能力與組織學習的觀點
周家慧	2011	博士論文	行銷動態能力發展機制之研究：學習觀點
鄒博名	2004	碩士論文	知識內涵對行銷能力的影響—以工程服務業為例
蔡明田	2002	碩士論文	台灣金融產業企業經理人之行銷知識學習管道、組織行銷才能與組織績效

資料來源：整理自 CEPS 電子期刊資料庫

基於前述，由於大部分觀光行銷的相關研究都尚未充分應用學習的概念，然而觀光行銷包含策略和工具等是可以作為學習的探討對象，尤其觀光行銷不是一

成不變或限於某個時空背景，也不是突然巨大幅度的轉變，故選擇學習探討觀光行銷是具有研究的價值。

實務的層面上，觀光行銷計畫要達成更高的目標如吸引一千萬的旅客來台，便需要透過學習加強政府的行銷能力，讓觀光發展蒸蒸日上。觀光發展還必須兼顧短期的旅遊參觀和長期的深度旅遊兩種觀光型態，同樣除了透過與時俱進學習持續加強行銷，還要從中加入創意的元素藉以設計多元、創新的行銷方式，提高與眾不同的吸引力。從台灣歷年觀光政策的內容可以得知，政府確實在觀光行銷計畫不斷延續和修正既有的作為措施，也能採用創新的觀光行銷，不過世界各國無不將觀光列為國家發展重點之一，面對如此競爭激烈的狀態之下，觀光行銷仍然需要不斷精益求精，才能使觀光發展更加突破。換言之，國家的觀光競爭力要繼續成長，不但不能滿足於現狀，更需要仰賴觀光行銷計畫持續的學習與創新，無論個人、組織與政策的學習，只要投入的程度愈高，所收到的成效就能愈大。此外，當國人看到政府願意持續學習以改進觀光行銷，而非其他誘因如選票考量，則政府的形象將可重新塑造，甚至是傳達台灣的友好形象於國際之中，藉由觀光帶動經濟、社會、外交等層面的發展。因此，本研究期望經由分析觀光行銷計畫學習能夠發現觀光行銷計畫改變什麼及如何改變，進而讓台灣的觀光行銷計畫有更清晰的發展脈絡，連帶將指引未來的走向。

第三節 研究問題

一般來說，最大的觀光推廣者為政府部門（高俊雄 譯，1998：41），由於觀光景點、活動等座落於台灣各地，實際上造成觀光行銷計畫必定要中央政府與地方政府共同推動才能發揮最大作用。可是，儘管地方政府已經積極展開地方的觀光事務，台灣的現實狀況是地方財源明顯不充足，容易產生地方對中央政府補助的依賴，則中央政府的大方向導引還是佔有較重要的地位，故本研究以台灣負責主管觀光事務的交通部觀光局所策劃執行的觀光行銷計畫為主要之研究對象（王逸峰，2003：27；曹勝雄，2001：392-395）。

觀光局自 2001 年至今接連制定一系列的觀光政策，本研究並非針對單一政策或某個景點、活動的行銷，焦點傾向聚集在 2001 年到 2010 年觀光局對台灣整體進行的觀光行銷計畫，綜觀台灣這十年觀光行銷計畫的發展過程，可以發現有

些部分延續既有成就，還能進一步推陳出新，亦由於觀光行銷計畫近年來漸入佳境，有助於台灣觀光屢創佳績，所以觀光行銷計畫是不可或缺的(陳良源，2007：50)。

觀光局在從事觀光行銷的過程中，隨著國際觀光劇烈競爭，為了達成計畫目標將會依靠行銷計畫的學習和創新，可能是透過組織及其成員的積極學習，包括汲取過去的經驗或者效法外國政府的作法，透過持續推出多元創意的觀光行銷策略與工具，如建立觀光品牌、網路行銷等，給予政府運作觀光行銷往前進步的動力(交通部，2009：2)。

在上述的基礎之下，本研究提出下列之研究問題：

壹、我國中央政府 2001 年至 2010 年的觀光行銷計畫出現什麼改變？

貳、我國觀光行銷計畫變遷的關鍵因素為何？

第四節 研究方法

對於前述的研究問題，質性資料的處理會較適合回答，故本研究採取質性的研究方法。質性研究在資料蒐集的方法上，最常使用的方法就是訪談、觀察與文件蒐集(張芬芬 譯，2005：74)。本研究選擇採用文件分析法與訪談法，由於交通部觀光局歷年來觀光行銷計畫的相關資料非常豐富，這些文件資料乃是屬於官方公佈的資料，即使無法完全客觀反映事實，從計畫所描述的具體內容中，仍然可以發現政府觀光行銷計畫進行哪些政策學習及發揮哪些創意行銷。不過，光靠文件資料的分析尚無法掌握觀光行銷計畫的學習全貌，尤其是觀光局機關內的學習並非書面上輕易可見，所以再透過半結構式的訪談法設計訪談大綱，由既定的問題方向瞭解機關學習的情形，以取得更多研究所需的相關資訊(陳向明，2002)。

壹、文件分析法

在交通部觀光局行政資訊系統的網站上記載台灣歷年觀光政策的發展沿革，包括各年度的觀光年報與各個觀光政策或計畫方案等完整內容，並順應電子化的潮流，許多政策相關的行銷資料包含文字、圖片和影音等都能從觀光局的網站上

直接或間接取得，如此充足的資訊有助於探究台灣觀光行銷計畫的內容，對於瞭解觀光局歷年從事觀光行銷計畫的過程與發生哪些改變是更加便利，藉由這些文件資料的分析以觀察行銷策略和行銷工具如何能夠不斷地成長與創意行銷如何持續地突破以達到計畫的目標，將有助於清晰學習的脈絡，還能透過文件檔案詳實紀錄早期的觀光行銷計畫，避免有所遺漏。

貳、訪談法

本研究不僅聚焦於觀光行銷計畫的學習改變，對於學習在政府從事觀光行銷計畫所扮演的角色亦同樣為研究範疇之一。經由訪談觀光局的機關成員，得以檢視機關於歷年的觀光行銷過程如何實踐學習，這段期間機關及其成員發生什麼變化，行銷的創意是從何激發出來，且一向被認為是僵硬較欠缺活力的行政機關卻能產出生動有活力的觀光行銷計畫，唯有藉著訪談的方式一探究竟，才能夠更加深入分析學習在觀光行銷計畫改變中的角色。除了來自官方的資料之外，本研究也徵詢台灣觀光協會成員、觀光領域相關專家學者的意見，從外部觀點補充官方資料可能的缺漏，並驗證觀光行銷計畫的學習進步。

本研究之研究方法為文件分析法與訪談法，因選擇台灣整體的觀光行銷計畫為主要的研究對象，先挑選交通部觀光局行政資訊系統網站中 2001 年至 2010 年的觀光年報與觀光政策，將其中觀光行銷計畫之相關資料分為行銷策略和行銷工具等兩層面進行分析。另一方面的研究對象同樣挑選交通部觀光局作為首要訪談機關，根據其單位的業務職掌訪談觀光局的國際組、國民旅遊組與企劃組，然後由立意抽樣選擇適合的訪談對象藉以瞭解觀光局內擬定推動觀光行銷計畫的情形。此外，亦透過立意抽樣的方式接觸機關外部有關的受訪者，如協助觀光局從事行銷的台灣觀光協會及觀光行銷或觀光政策的專家學者，以便能搜集到更多的相關資料，藉著訪談官方以外的角度可以補充資料的完整性，所提供的意見將能給予具備廣度和深度的評論與建議，增進本研究的專業中立性。

參、資料分析的檢測

不同於量化研究，判定質性研究的品質不適合以效度、信度進行檢驗，評定質性資料比較適宜採取客觀性、真實性與可靠性作為標準（張芬芬 譯，2005：

574)。雖然本研究引用的文件屬於觀光局官方的資料，不過分析的範圍為觀光局規劃執行的觀光行銷計畫之客觀內容，不涉及成效評估的部分，並且觀光政策的相關研究也多以觀光局的資料進行分析，對客觀性的影響不大。本研究亦經由訪談非官方的台灣觀光協會與專家學者以得到客觀性的資料，不僅搜集來自於官方的文件資料，也訪談政府機關裡的成員，以獲得真實性的資料。

最後，質性研究可以使用「三角檢測法」(triangulation)檢證研究的發現，三角檢測乃是取自不同的資料來源能夠提高研究的可靠性（張芬芬 譯，2005：543-544），本研究藉由文件分析法獲得的資料可以與觀光局人員、台灣觀光協會成員和觀光相關專家學者的訪談資料相互驗證，如此得以確認獲取本研究確切所需的資料，以提高資料的可靠性而不會流於片面的資料來源，甚至可能從中發現各種資料間的歧異之處，還可以提升研究的豐富度。



第二章 觀光行銷計畫變遷的理論意涵

本研究的焦點為觀光行銷計畫，並不著重於行銷理論中經常出現的行銷模型之建立，而是從前一章觀察台灣觀光政策的演進過程，發現觀光行銷計畫內容上具有一定程度的改變，姑且不論何種形態的改變，應可使用廣義的政策變遷對之詮釋（陳恆鈞、劉劭祥，2007；Hogwood & Peters, 1983:27）。

因此，本章就首先從政策變遷的方向切入，經由政策變遷引導出學習，亦即學習可用來分析政策變遷的引發。其次，探討學習的意涵、過程與結果，將相關的學習理論如組織學習或政策學習進行回顧。接著，介紹觀光行銷計畫的理論內容，可分為行銷策略和行銷工具及創意的發揮。最後，整合觀光行銷計畫與學習理論，以學習解釋觀光行銷計畫的變遷。

第一節 政策變遷理論

簡要來說，現行政策逐漸調整、特定領域的政策創新、政黨輪替之後的政策改變，以上三種都屬於政策變遷的本質(Anderson, 1997，轉引自林水波，2006：2)。其中，漸進式改變算是一種政策學習的結果，由於得到經驗或資訊造成思想、行為在經過一段時間後產生改變(Sabatier, 1988:149; Sabatier & Jenkins-Smith, 1999:123，轉引自方凱弘、梁綰琪，2009：133)，而政策創新的產生可能也需要透過學習得來，是以，本節先建立起政策變遷與學習的關係，說明為何由學習分析變遷，再藉由政策變遷的原因中發現變遷可能為學習的結果。

壹、政策變遷的研究途徑

針對政策變遷的研究途徑，莊文忠（2003）以政策行動者主導變遷的高低程度作為區分標準，由低而高分別為循環、機會、共識、學習、設計等五種途徑。其中，循環的途徑可能是兩種政策理念的循環造成政策變遷如左派和右派，共識的途徑是對政策目標和知識有所衝突形成漸進變遷，至於機會的途徑牽涉到政策問題的界定與議程設定，甚至可能出現不連續性的劇烈變遷，對照前一章觀光政策的發展歷程，似乎沒有出現政策理念的循環、政策目標的衝突或較大規模的變

動，而是保持發展觀光的理念、不斷提高來台旅客數的目標與延續過去計畫內容，故這三種途徑明顯不符合觀光計畫的變遷。

另外，設計的途徑為政策企業家催化政策變遷，學習的途徑則藉由Bennett和Howlett(1992)的觀點指出，政策學習與政策變遷的直接關聯性在於過去經驗或新知識的獲得和應用，將有助於接下來的政策制定和變遷。以這兩種途徑來看觀光行銷計畫的變遷，方凱弘和梁綰琪(2009)運用斷續均衡模型、倡導聯盟架構、多元流模型(此三種為機會的途徑)探討政策企業家的影響，並且魯炳炎(2009)探討行政部門裡政策企業家於政策行銷時扮演的角色，³強調公部門的政策企業家應該學習政策行銷的專業，再加上觀光行銷計畫的變遷是為了產生最佳的行銷效果，達到吸引更多觀光客的目標，需要運用新知、推陳出新，以及參考過去經驗。由於觀光行銷計畫的變遷比較不適合機會途徑的分析，且政策企業家的角色在行銷方面是與學習有關，因此，本研究便著重於學習途徑的分析。

除此之外，要瞭解政策變遷與學習之間的關係，還能透過政策變遷發生的原因發現兩者之間的關係，接下來便陳述政策變遷的各種原因，以得知政策變遷可能是學習所導致的結果。

貳、政策變遷的原因

莊文忠(2003)將政策變遷發生的原因約略分為兩大類，一是受到外在環境的影響，另一是來自政策本身的屬性，各項原因的具體內容分別陳述如下：

一、外在環境的影響

(一) 政治和經濟發展之演變：舉例來說，中東地區爆發的動亂如埃及、利比亞等國，其抗爭要求民主改革，結果除了可能產生較為民主化的政策，更會涉及到全球油價的波動，影響全球國家的能源政策；希臘的債務危機不僅影響自身的貨幣政策，亦會牽連全球國家。從而政治經濟發展之演變經常直接造成政策變遷，在全球化浪潮下，世界政治經濟的變化已經與各個國家的政策變遷密切相關。

(二) 執政黨的輪替：民主國家中的各個政黨會提出政見以尋求勝選，取得執政

³ 魯炳炎(2009)一文將政策企業家定義為「擁有特殊人格特質，具備企業家精神，並且能夠促成創新思維與作為」。

機會的政黨便能透過政策實現其政見，當發生執政黨輪替時，即可能產生政策變遷。台灣的兩次政黨輪替中，最明顯的是前後執政的政黨對核能的支持態度及對兩岸關係的處理方向擁有不同見解，兩個政黨都藉由執政時期將其理念反映在政策上形成變遷。

(三)政策學習的效應：政策學習會形成政策趨同的現象，譬如台灣各縣市的「垃圾不落地」政策即為一例（黃東益，2004），其中包括政策的目標、內容、工具、成果和風格可能會產生一致化的結果(Bennett, 1991: 218)，與原來的政策會有所差異。

(四)價值信念的轉變：每個政策的制定皆存在一套價值信念為根本，若政策制定者的價值信念出現轉變，展現出來的政策自然會發生變遷。例如，全球興起節能減碳的風潮，台灣的政策制定者亦接受低碳綠能的價值信念，節能減碳的政策就應運而生，像是推廣自行車、油電混合車等綠能運輸，及汰換交通號誌為LED燈等措施。⁴

(五)意外事件的衝擊而導致現行政策的失靈：意外事件的突然爆發往往會造成現行政策的失靈，如危機事件，於是政府必須改變處理危機的方式以因應下次危機的來臨。具體案例包含台灣經歷SARS傳染病危機、八八風災等事件，衝擊政府原來的防疫、防災體系，為了避免類似的危機再度發生劇烈的災害，必須重新研訂防疫、防災政策。

二、政策本身的屬性

(一)政策問題的界定方式：政策問題的界定反映出政策制定者的價值觀，只要能夠主導問題界定，便能決定新的政策方向，如前述提及馬英九總統於2009年將觀光旅遊明列為對台灣經濟發展具關鍵地位的六大新興產業之一，繼而規劃擬定觀光拔尖領航方案（交通部，2009：1），期望台灣觀光能夠創造高峰。

(二)對政策目標的優先偏好：政策目標有優先順序不同的選擇，民主社會中存在多元的聲音，政策制定者將會滿足多數人民的偏好為優先，當此偏好出現改變時，就可能間接導致政策變遷。若以住宅政策而言，早期經濟景氣較佳時，政府較放任房地產投資，但伴隨景氣低迷、房價仍居高不下，便

⁴ 資料來源：行政院環保署，台灣節能減碳政策與具體措施，瀏覽日期 2012 年 1 月 23 日，取自：http://unfccc.epa.gov.tw/unfccc/chinese/upload/policy_ch.pdf。

希望透過課徵奢侈稅以降低房價。

(三) 政府支付政策成本的財政能力：政府執行的各項政策皆需要成本支出，在政策規劃的前期就必須考量到是否有足夠的預算支應。隨著政府職能範圍更加廣泛，財政能力卻無法持續提升，政策便需要做出變革以繼續運作下去。具體來說，台灣早期公務員之退休給予相當高的福利，但是長期下來逐漸成為政府財政的沉重負擔，不得不修改舊有的「七五制」，推出公務員退休新制的「八五制」。

(四) 政策工具的創新：政策工具的創新包括科技和知識觀念等兩種層面的創新，前者像是利用資訊科技的進步創造全新的政策工具，例如2011年在Youtube影音分享網站上傳台灣首支觀光電影獲得高度迴響；⁵後者比如說政府在當今社會最流行的社群網站Facebook上進行觀光的宣傳，便可以和社會產生更密切的互動關係，搭配原本設立的官方網站，以能夠再提昇行銷觀光的效果。

申言之，外在環境影響政策變遷的原因之一為政策學習的效應，不僅會產生政策目標、內容、工具一致化的效應，學習亦有可能激發出創新，如政策本身屬性的原因裡有政策工具的創新，因而這兩種政策變遷的原因與學習較為相關，也可稱為學習原因。其餘像是政治經濟發展之演變與意外事件的衝擊屬於外在事件因素，執政黨的輪替與對政策目標的優先偏好屬於政治因素，價值信念的轉變與政策問題的界定方式接近於領導者因素，政府支付政策成本的財政能力為經濟資源因素，這些因素表面上與學習比較沒有直接關連，便稱為學習以外原因。

據此，假使經由學習造成政策變遷的發生，則政策變遷就可視為學習的結果，得以採用學習途徑檢視與分析政策變遷，加上觀光行銷計畫變遷的本質上與學習相關，其變遷原因不能排除學習原因的影響，故本研究從學習的角度探討觀光行銷計畫的變遷。

第二節 學習理論

首先，要如何從學習的角度探討政策變遷，范宜芳（2000）以政策學習的觀

⁵ 資料來源：台灣觀光首支全球電影廣告 Time for Taiwan- My Beautiful Island，瀏覽日期 2012 年 1 月 23 日，取自：http://www.youtube.com/watch?v=ncU6_jG4P7Q。

點解釋政策變遷，透過政策工具的配置、政策工具的技術、政策典範等三層次的移轉改變進行分析。本研究針對中央政府的觀光行銷計畫，焦點不僅是政策學習，還有政府學習，Etheredge(1981)提出政府學習的論點，以組織學習的角度認為政府學習指政府的智識和效能有所成長（黃東益，2004）；政策學習所提供的資訊和經驗，則可作為涉及政策過程中的個人、團體與組織之學習依據，透過獲得與運用的知識對政策做出判斷，然後改變政策以符合未來期望（吳定，2005：336-337；Helco, 1974，轉引自陳恆鈞，2003：23）。

基於上述，無論是政府學習、政策學習或組織學習等理論，它們的基本前提即學習意涵是可以相通的。因此，本研究分析政策變遷不限定於某一種學習理論，而是便要回顧整合這些學習理論，提出本研究認定的學習意涵，再進一步分析學習過程中的要素，最後產生組織面的學習現象與政策面的學習效果，形成整個學習的全貌。

壹、學習的意涵

學習最簡單的定義為提升能力與改善行為，試圖消除預期和實際結果之間的落差，開創出美好的未來（孫本初，2009）。更明確來說，在學習的過程中能夠汲取過去的經驗與經由資訊處理獲取新知識，將新舊知識結合以提升能力，改變行為模式或管理的手段，最後能適應環境的變化與達成目標(Daft & Huber,1987: 2-3; Schulz, 2001; Huber, 1991: 90; Cohen & Levinthal, 1990: 129; Cohen & Sproull, 1996; Tsang, 1997)。刺激學習的動力如同政策變遷一樣有各種原因，通常是對現狀存在著不滿意，特別處於不確定的環境之下且需要與外部環境更多互動時，學習較其他活動具有優先性，例如增加學習資訊科技的使用。此外，受到外在競爭者的威脅與外部媒體、利益團體和選舉的壓力，不僅要回應過去的成果且需改變新的措施，重新掌握環境的脈動以消除劣勢與維護優勢，促使產生全新的變化 (Wijnhoven, 2001: 185; Hall, 1993; Damanpour & Schneider, 2006; 黃東益、陳偉華，2006：9；曾嘉怡、黃東益，2009)。

接著承上所述，學習要如何促使產生創新，在此先從組織學習理論中的「雙圈學習」(double-loop learning)談起(Argyris, 1976: 371; Argyris & Schön, 1996)。雙圈學習不僅要調整執行手段以達成既定目標，更要重塑組織成員的認知，重新評估原有目標，質疑和檢討組織的基本假定與挑戰現況，從組織成員的學習提升

到團體或整個組織的學習，並改變目標和價值而得以維持長期發展(Daft & Huber,1987: 9-10; Crossan, Lane, & White, 1999；徐仁輝、蔡馨芳，2007：5-8)，故雙圈學習可以連結到組織成員認知和價值之改變，經過這些改變有助於提出創意想法。

然而，要生存在劇烈變動與競爭的環境之中，除了雙圈學習藉著容忍失敗和錯誤以改變組織成員的價值與發想創意，為了提高組織因應環境的競爭力，於持續學習過程之中，透過發揮創意、開發創新與建立組織優勢，以及改變組織過程和結構，甚至改變組織文化，經歷這些實質變化之後會漸漸轉化為「學習型組織」(learning organization)，簡言之，在學習型組織內更容易激發出創新（朱芳葦，2003:3-4;劉復苓 譯,2001;Wijnhoven, 2001: 185; Tsang, 1997: 74-75; Selen, 2000: 352-353; Bierly & Hamalainen , 1995: 211）。

進一步來說，要成為學習型組織不僅需要雙圈學習，還要改變組織過程與組織文化，相對於組織文化，組織過程的改變較為明顯易見，因而在此透過「三圈學習」(triple-loop learning)的結構（如下圖2-1所示）以清楚組織文化的改變。在三圈學習的結構當中，不同深淺程度的學習對文化和行為等兩層面的影響大小就有高低差異，單圈學習改變外在符號如知識，行為是出自於外界影響而接受改變；雙圈學習改變內在態度如價值信念，能夠發自內心地改變；三圈學習改變最深層的內在信仰，願意培養好奇心以改變出新原則(Örtenblad, 2001: 129; Swieringa & Wierdsma, 1992: 35-44; Borzsony & Hunter,1996:25)。

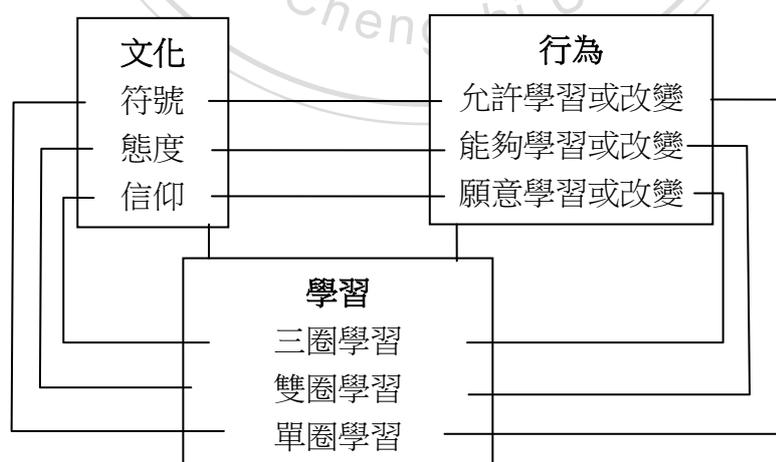


圖 2-1 三圈學習

資料來源：取自Borzsony & Hunter(1996: 25)

由於組織文化是一種信仰，引導組織的方向與獲得成員的認同感，也是創新能量的來源(Swieringa & Wierdsma, 1992; Moynihan, 2005)，易言之，三圈學習改變內在信仰，即為改變組織文化，而改變組織文化之目的為促使組織變成學習型組織，於是再從Peter Senge所提出學習型組織的五項修練中得知，學習型組織必須透過改變心智模式、進行團隊學習、建立共同願景等修練，才能在長期學習下，個人和組織都能獲得創造力與成長，並超越與改變現狀(郭進隆 譯, 1994: 10-18; Goh, 1998: 17; Borzsony & Hunter, 1996: 28; Wikstrom & Norman, 1994, as cited in Loermans, 2002: 290; McGill, Slocum, & Lei, 1992: 10)。因此，將改變心智模式形成創新、進行團隊學習提升參與、建立共同願景凝聚團結共識等三種改變代表組織文化的改變，亦即由創新、參與和團結共識的角度觀察組織文化的改變。

總結以上，學習的意涵可以歸納出四個面向的改變，包括：提升組織成員的知識、能力與改善行為，改變組織成員的認知和價值，改變組織過程和結構，改變組織文化，前兩者的改變可算是達到組織學習之目的，並結合後兩者的改變即可成為學習型組織，將能夠發揮學習最大的影響力，如同上圖的三圈學習。

貳、學習過程的要素分析

在瞭解學習的意涵之後，可以發現學習是一種過程，這個過程裡面具有各種要素得以讓學習能夠持續進行，為了完整呈現學習過程中的各個要素，根據黃東益(2004)所整理政策學習的整合性架構作為學習過程之要素分析的基礎(如下表2-1所示)，此架構乃是從Dolowitz與Marsh(2000)提出的政策移植架構整理而成，並且由於政策移植可視為政策學習的一種應用形式(莊文忠, 2003: 116)，所以本研究參考該文之論點如下說明(Dolowitz & Marsh, 1996; 2000; 黃東益, 2004)：

表 2-1 政策學習的整合性架構

學習原因	自願	混合	強制
	汲取教訓(完全理性)	汲取教訓(有限理性)、外部性、國際壓力、條件性、義務	直接強制
學習主體	民選官員、常任文官、政黨、政策企業家或專家		
學習客體	政策(目標、內容、工具)、計畫方案、制度、意識型態、態度或文化價值、負面教訓		
學習對象	過去經驗、國內的地方政府、非公部門、外國政府和國際組織		
學習阻礙	政策複雜度、過去政策、制度或結構、可行性、語言、過去關係		

資料來源：節引自Dolowitz & Marsh(2000:10)及黃東益(2004:148)

一、學習原因

先前將政策變遷的各項原因歸類為學習的原因與學習以外的原因，本段將詳細論述各項學習原因。在學習的初步要有一些學習原因引起學習，各種學習原因可分為內在的自願學習、外在的直接強制學習，抑或在自願與直接強制之間的間接強制學習。內在的自願學習是因不滿意現狀而完全理性吸取教訓，行動者擁有充足資訊可以客觀地針對真實情境進行學習，英國柴契爾政府和美國雷根政府於1980年代所帶起的民營化風潮便可算是一例(Dolowitz & Marsh,1996; 347)；外在的直接強制學習可能是政府接受國際援助而須被迫採取違背其意願之政策，如美國貿易法採取「特別301條款」要求他國保護智慧財產權。⁶事實上，完全理性學習並不多見，學習的原因亦無法僅歸類於自願或強制的其中一種，據此，在自願與直接強制之間的各項間接強制的學習原因便能解釋更多案例，以下由上表的分類再具體描述各項原因：

(一) 吸取教訓(有限理性)：有限理性學習意指主觀地依據不完全的資訊決定所吸取的教訓，由於受到外在的影響，有限理性學習在自願程度上較低於內在自願的完全理性學習，例如政府機關依循經驗學習辦理公民會議，部分的公民會議雖得到機關首長的支持和認可，但審議式民主的精神仍未完全落實(曾嘉怡、黃東益，2009；劉正山，2009)。

(二) 國際壓力：國際中的各種壓力可能是造成學習的原因，包括科技進展、經濟壓力、認知到競爭者、國際間共識等。具體來說，科技進展如雲端技術

⁶ 資料來源：苦勞網，新聞辭典--特別 301 條款，瀏覽日期 2012 年 1 月 28 日，取自：<http://www.coolcloud.org.tw/node/34566>。

的發展可以為教育政策的工具提升到數位學習；⁷經濟壓力如全球金融海嘯過後，政府必須實施金融改革政策；⁸認知到競爭者如台灣傳統產業受到大陸、東南亞等國家的競爭壓力，必須替傳統產業注入文化創意政策以加強自身優勢；國際間共識如國際透明組織對抗貪腐已經形成全球的共識，政府須採取反貪的廉潔政策。⁹

(三) 外部性：外部性最好的例子便是環境規範，如京都議定書明文限制國家排放二氧化碳的總量，因而需要推出各項節能減碳的政策，台灣雖非聯合國的會員國，亦積極響應推出節能減碳政策。¹⁰

(四) 條件性：條件性可能是來自於借貸或與企業活動有關，譬如為了吸引更多的高科技廠商進駐，政府需要在各地規劃設立科學園區。

(五) 義務：參加國際組織的成員國家對其組織所締結的條約就有遵守的義務，例如歐盟簽署財政條約，歐盟國家便必須接受更高的財政紀律之要求。¹¹

二、學習主體

學習主體即參與改變的學習者，一般常見為政府機關的常任文官、整個政府機關，更廣義的範圍尚有民選官員、政黨、政策社群中的政策企業家、政策網絡的專家等。

三、學習客體

學習客體即學習者從事學習時改變之標的，包括學習者的知識和行為及想法和價值信念、組織的運作過程和結構及組織文化、政策計畫目標及其內容與政策工具。

四、學習對象

學習的對象可以從過去或其他地方尋求，過去的經驗包含機關內、國內或整

⁷ 資料來源：教育部即時新聞，「雲端技術創新、行動學習應用、綠色節能機房」TANET 2011 臺灣網際網路研討會，瀏覽日期 2012 年 1 月 28 日，取自：
http://www.edu.tw/news.aspx?news_sn=4907。

⁸ 資料來源：台灣經濟學術研究網，「金融海嘯後全球金融改革之方向」研討會，瀏覽日期 2012 年 1 月 28 日，取自：
http://tea.econ.sinica.edu.tw/index.php?option=com_content&view=article&id=874:smt110511a&catid=47:other-seminar。

⁹ 資料來源：台灣透明組織，組織介紹，瀏覽日期 2012 年 1 月 28 日，取自：
http://www.tict.org.tw/c_tict.html。

¹⁰ 資料來源：台灣因應氣候變化綱要公約資訊網，我國因應氣候變化公約策略，瀏覽日期 2012 年 1 月 28 日，取自：<http://www.tri.org.tw/unfccc/main04.htm>。

¹¹ 資料來源：自由電子報，歐盟 26 國簽署財政協議 英獨唱反調，瀏覽日期 2012 年 1 月 28 日，取自：<http://www.libertytimes.com.tw/2011/new/dec/10/today-e1.htm>。

個全球都能作為汲取教訓的對象，如台北悠遊卡系統的營運是參考過去香港政府的成功經驗（陳家樹，2005）。而國內的各地方政府、私部門或非營利部門也能作為學習對象，如黃東益（2004）指出台北市政府最先實行垃圾不落地政策，成為國內其他縣市的學習對象。學習的對象甚至可以是國際組織、外國政府，如黃東益與陳偉華（2006）以國際透明組織為例，討論國際非營利組織的跨國學習。

五、學習阻礙

學習過程還可能出現學習阻礙需要克服，依照表2-1列出的數種阻礙類型，以下再予以詳加解釋：

- （一）政策的複雜度：愈複雜的政策愈難學習，所謂的「複雜」牽涉到政策有多重目標、問題不單純且與解決方案無直接關係、政策具有副作用、如何在另一地執行的資訊不足、結果不易預測等(Rose, 1993: 132-134)。若以科技發展政策為例，因為政策會產生土地徵收、農業發展和用水等許多問題，並可能存在環境風險的副作用、不易預測污染的結果，以及對當地的地質資訊不夠瞭解，科技發展政策即為一項複雜的政策。
- （二）過去政策：過去的政策會對政策學習造成限制，譬如過去政府的國宅政策管理不當，如今政府欲推動擁有類似精神的社會住宅政策時，在計畫建造社會住宅的社區居民便會有不良印象而引起對社會住宅的反彈。¹²
- （三）制度或結構：制度或結構亦是一個重要的限制因素，例如總統制國家的政策會較偏向中間路線以吸引最多的選民，內閣制國家的政策則比較重視代表性，反映多元聲音；再如中央集權國家的地方財源自主性較低，就未必適用地方分權國家的財政或租稅政策。
- （四）語言、過去關係：與學習對象的語言是否暢通，及與學習對象的過去關係之好壞也可能影響學習，假如韓國政府想要學習日本的政策，勢必會因過去關係不佳而受到許多阻礙。
- （五）可行性：在政策學習的可行性方面，涉及意識型態、文化相近性、文官規模和效率、技術水平、經濟資源等差異時，皆有可能成為學習的阻礙，特別是意識型態和文化的不同，如同性戀、安樂死、廢除死刑等人權議題的

¹² 資料來源：張金鵬，當前社會住宅的期待（下），瀏覽日期 2012 年 1 月 24 日，取自：[http://ehi.cpami.gov.tw/\(S\(li52o0ml4dmpzy555acs22in\)\)/Net/expert/expert2.aspx?id=49&AspxAutoDetectCookieSupport=1](http://ehi.cpami.gov.tw/(S(li52o0ml4dmpzy555acs22in))/Net/expert/expert2.aspx?id=49&AspxAutoDetectCookieSupport=1)。

政策，便容易遭遇較大的阻力。

此外，學習過程的要素分析中其實還可以有學習程度此項要素，學習程度能夠完全複製學習對象而毫無修改，也能受到學習對象的啟發而另發展出創新。不過，傑出的觀光行銷計畫無法一蹴可幾，除了複製或效法模仿鄰近、同儕國家或顯著成功國家的經驗以找尋自身優勢，亦藉由本身的過去經驗逐步加強學習，並且為了應變快速變遷的外在世界，必須啟發出更突破性的學習或納入全新的創意，以及混合多種的經驗調整出最符合本土國情的學習，以學習成具有競爭力的觀光行銷。所以，觀光行銷計畫的學習程度應不限於某一種，而是兼用複製、模仿、混合、啟發等各種程度 (Dolowitz & Marsh, 1996: 351- 353; Meseguer, 2005: 73; Sabatier, 2007: 229)，同樣地，過程中的學習機制包含個人、團體或組織共同學習，無論是個人或集體的學習方式，都期望能更好的學習結果，因本研究的焦點並非學習過程，在學習過程的要素裡便不特別分析學習程度和學習機制。

參、學習現象的觀察面向

儘管上述學習過程的要素分析可以大致洞悉整個學習過程的樣貌，可是整個架構並沒有特別提及學習後的結果，作者認為學習倘若要能成為持續的過程，必須彰顯出學習後的成果，才能給予學習者回饋，願意持續進行學習過程。透過前述學習的意涵與學習過程的要素分析作為基礎，學習後的結果先出現的應為學習者在組織面的學習，當學習者為政府機關及其成員，要觀察其學習現象的面向便可區分成組織成員與組織整體運作等兩層面的改變，前者包含成員知識和工作能力的改變及成員想法和價值信念的轉變，後者為組織運作過程的改變及組織文化的變化(Bennett & Howlett, 1992: 276-289；林玉華，2000：43-46；黃東益，2002：111)。

一、組織成員層面

- (一) 組織成員知識和工作能力的改變：組織成員的知識成長可算是最普遍的學習效果，成員只要接收到自身過去或國外的經驗，經過資訊的處理修正舊有知識與獲取新知，便形成組織成員知識的成長。不僅是成員的知識成長，也會對表現於外在的符號和規則等進行改善，促使成員改變行為與執行手段等促進工作能力的提升，以達成欲改善的目標。

(二) 組織成員想法和價值信念的改變：更深入的學習是需要發生改變於組織成員的內在部分，個別成員對於問題本質、目標、結果本來就會有不同的態度，經由彼此的辯論、互動導致個人與集體變動其想法和價值信念，甚至逐漸產生一致的見解並由內積極主動地學習，則能從信仰系統中再發展出創新意念(Sabatier, 1987; 1988; Sabatier & Jenkins-Smith, 1993; 吳定, 1998: 13-15; 郭昱瑩, 2006: 177-180)。

二、組織整體運作層面

(一) 組織運作過程的改變：組織成員學習到科學式因果推論、直觀的理解、創意等會引起組織過程的改變，由於組織成員的學習會增加知識和工作能力，這些效果總和起來將連帶促進組織整體處理問題之運作過程的改變，以致於組織在智識理解與行為效能的成長，前者為增加分辨、整合與反思的能力，後者指有效地解決問題(Etheredge, 1981; Etheredge & Short, 1983: 42-44)。

(二) 組織文化的變化：組織文化是經過慢慢地潛移默化而形成，無法由外力強行改變，唯有當組織成員和整個組織都不斷學習成長之後，組織文化在持續學習的過程中會自然出現變化，並逐漸形塑出組織學習的文化，以及取得整體組織成員的參與和共識，進而引發組織的創造力，能夠超越過去的發展。

肆、學習效果的觀察面向

在組織面的學習現象發生後，將會促使學習客體產生改變，結合前述學習過程的要素分析與政策學習理論將諸如政策的漸進改革或計畫方案的修改，政策工具的進步像是使用新的資訊科技工具，以及政策計畫內容加入創新元素等三個面向作為政策面的學習效果(Bennett & Howlett, 1992: 276-289; 林玉華, 2000: 43-46; 黃東益, 2002: 111)。

一、政策漸進改革

政策制訂者稍加修改以往成功實施的政策，或者透過研究瞭解過去相關政策實施成敗的緣由，以此經驗學習作為進行政策漸進改革的基礎，並調整出新的政策目標、策略和技術(Helco, 1974: 304-322)，由於政策工具的改變亦為一項學習

效果，則在此將政策漸進改革限於政策目標與策略的改變。

二、政策工具進步

為了得到令人滿意的方案，必須從其他時間或地方尋求參考經驗，並消除對現狀的不滿，適用於處理本地類似的問題時還須考量在地的環境特性，以便增加方案的有效性和接受性，藉由汲取經驗以改進政策工具，接著才能制定出令人滿意的新方案(Rose, 1991)。

三、政策內容創新

在回應過去經驗之外，外部環境的變動所產生的新資訊也會影響學習，亦即受到社會力量的驅使而從事學習，將可能導致政策內容納入創新元素(Hall, 1988, 轉引自陳恆鈞，2003：21；Helco, 1974: 304-322；郭昱瑩，2006：177-180)。

總結來說，為何觀光行銷計畫適用於學習理論？基本上，假如解決或處理問題的思維僅對達成目標的手段作出修正，卻被動反應各種狀況，如此只能適用於封閉環境，但是觀光面對全球激烈的競爭壓力，必須學習突破傳統窠臼、質疑過時不適宜的價值，以及主動學習接受新知，並激盪創意、產出創新，以提升自身的觀光競爭力(Leeuw, Rist, & Sonnichsen, 2000: 3; Moynihan, 2005: 209)。接下來，下一節將介紹本節所謂的學習客體，即觀光行銷計畫的內容。

第三節 觀光行銷計畫的理論內容

舉凡觀光發展遠近馳名的國家都有象徵觀光品牌的代表，包括荷蘭的風車、法國的巴黎鐵塔和日本的東京鐵塔、美國紐約的自由女神、英國倫敦的大笨鐘等，台灣若要致力發展觀光自然也不能例外，譬如台北101大樓、阿里山的神木和太魯閣的峽谷等代表，這些實際上皆具有國際級觀光品牌的實力(張倩瑋，2005)。為了能創造國際級觀光品牌與建立屬於台灣的觀光聲望和形象，透過觀光行銷(Tourism Marketing)計畫能夠運用行銷策略如同馬來西亞推廣”Truly Malaysia”於國際，¹³使用行銷工具包含投入超過百萬的廣告費用、宣傳活動和表演以提高人氣、參加旅展以傳播觀光資訊等(高俊雄 譯，1998：37)，以及結合創意用於

¹³ 資料來源：馬來西亞觀光局官方網站，處長的話，瀏覽日期：2011年1月9日，取自：http://www.promotemalaysia.com.tw/about_1.htm。

行銷策略或工具，展現出獨樹一格的面貌和手法，成為觀光市場上的焦點。

根據國際觀光科學專家協會(International Association of Scientific Experts in Tourism, AISEST)對觀光行銷的詮釋為採用 Tost Krippendorf 的說法，即民間從事觀光行銷必須顧及到國家的觀光政策而做出一致的調整，讓顧客得以獲取最大的滿意(黃深勳等，2005)。相對於政府而言，即使同樣與民間大力推動觀光行銷，除了換取觀光客的滿意度和成本等之外，政府行銷的不同在於政府目標非為營利而是受益給整體的觀光發展，並達成國際競爭上優勢、美化形象、創造更多需求等(Kotler & Levy, 1969; Crompton & Lamb, 1986: 18; 林佳慧，2005: 4; Snavelly, 1991: 316-318; Lamb, 1987: 60; Bozeman et al., 1990: 83-87)。因此，政府所制定的觀光行銷計畫，便必須研擬完善的行銷策略和行銷工具組合，使得後續的行銷過程能夠順利執行。

壹、行銷策略

一般的行銷過程中會設置機構以進行顧客管理、策略擬定、計畫設計和資源管理等階段，並從事創造、溝通、提供和交換等活動(Kotler & Armstrong, 1993: 3; 黃俊英，2004: 4; American Marketing Association, 2007)。由政府進行的觀光行銷，乃是結合觀光行銷、政府或政策行銷的定義，不僅透過優勢、劣勢、機會、威脅等 SWOT 分析以界定使命與設定目標，並制定行銷策略以定位市場、區隔顧客對象，選擇行銷工具引導觀光發展，然後執行評估，實現行銷目標(Crompton & Lamb, 1986: 17-18; 張逸民 譯，1999: 41; 郭思好 譯，2007: 434; Buurma, 2001: 1288; 吳定，2005: 337-338; 魯炳炎，2007: 41; 49)。不過，其中行銷的執行評估階段可以由政策執行、政策評估或績效評估等角度做深入討論，這些執行後期的部分因不屬於本研究的範圍，故在此強調執行前期的策略制定階段。

政府進行觀光行銷其實與一般的政策行銷無太大差異，當政府訂定觀光行銷的策略時，起初會從事全球觀光環境的分析，分析台灣觀光的優勢、劣勢、機會、威脅之後，決定行銷策略的主軸與目標，並針對各個市場做出定位，接著區隔主要的目標市場和其他新興市場，再由市場中的地理或人口特性作為變數以區分標的顧客，如團體旅遊的遊客和獨立旅行的背包客、各種年齡層的觀光客等(Kotler & Armstrong, 1993: 37-39; Kotler, Rein, & Haider, 1993: 242, 曹勝雄，2001)。觀光行銷計畫通常會規劃上述的行銷策略、決定其主軸與目標，及區隔目標市場與

標的顧客，每年觀光行銷計畫亦經常稍加修改前一年的實施情形，以往成功的行銷計畫也可作為後續年度觀光行銷的經驗學習，再推出類似的行銷計畫。除了漸進改革，在觀光行銷計畫中加入新穎的創意，再配合時機就能招來目標市場之標的顧客的關注和興趣，造成競爭者相形失色，並滿足觀光客的需求與創造更高的滿意度（葉維輝，2010：20；蕭富峰，2003：29-32）。

貳、行銷工具

依據行銷策略設計適合的行銷工具，即4P的行銷工具組合，包括產品(product)、價格(price)、通路(place)、促銷(promotion)，這四項工具相互配合可以獲得公民的滿意，以達到政策目標（傅岳邦，2007：86；Walsh, 1994: 63；McCarthy, 1978；楊秀敏，2004：11）。行銷工具除了早期的4P之外，後來發展出顧客導向的行銷工具，分別是設計符合顧客(customer)需求的產品，價格得考慮顧客成本(cost)，通路要具備便利性(convenience)，促銷必須多加使用溝通(communication)，顧客導向的行銷工具即為原來的4P加上4C的概念(Proctor, 2007: 9)。觀光行銷的行銷工具亦適用於一般行銷的工具組合，以下將簡單地個別介紹觀光行銷的4P（曹勝雄，2001；林佳慧，2005：14）：

一、產品

觀光產品必須發展設計出符合顧客需求且具競爭力的產品，如景點的套裝行程需有足夠吸引力、良好品質等，另外有依照顧客興趣推出的主題旅遊行程，最重要的是聚集鎂光燈焦點的大型活動。

二、價格

觀光的價格由於上述提及政府從事觀光行銷的主要目標並非追求營利，價格的訂定所產生的效益就不是本研究探討的重點，針對產品、通路和促銷可能會給予優惠或補助等方式，以刺激觀光客的旅遊動機，這些涉及價格而採取的措施是本研究認為的行銷工具之價格。

三、通路

在觀光的通路上要增強交通、簽證、資訊、語言與標示等的便利性，舉例來說，接駁的交通工具須涵蓋各個觀光景點，對目標市場的旅客給予較快速的簽證，各項平面和電子的資訊媒介傳達的訊息是否容易獲得且充足，這些資訊是否能為

目標市場的旅客所用，國內觀光環境的標示指引是否友善。易言之，無論是實體通路或虛擬通路，只要通路愈完整就能有效結合觀光產品和促銷，發揮更大的行銷效果。

四、促銷

觀光的促銷方面則可透過雜誌、宣傳品、短片與機場和車站等所設的遊客中心之中放置廣告以宣傳溝通，及邀請國外媒體來訪或接受目標市場的媒體節目之專訪，還有舉行觀光說明會、參加旅展和活動等，或甚至利用網路無遠弗屆的力量廣為宣傳推廣。

觀光行銷工具的組合也是一種政策工具的形式，像是藉著台灣影視戲劇吸引影迷至場景觀光、結合保健醫療的觀光行程、響應生態保育的生態旅遊、呈現台灣原住民特有文化之旅等（陳家瑜，2010），能夠搭配通路媒介與各種宣傳促銷方式，並從國外或過去的經驗改進，行銷工具組合由早期的簡單到近年呈現的多元設計。

同樣地，觀光行銷的工具亦能藉由創意以加強行銷的效果，在當前講究創新的年代，為了營造更有利的觀光環境，不僅要設計出獨特的觀光產品避免被模仿以提供給觀光客，利用先進的傳播媒介傳達資訊和溝通已是全球的潮流(Mokwa, 1981: 19; Kotler & Levy, 1969: 15; 黃深勳等，2005：17；陳敦源、魯炳炎，2008：4)。具體來說，網路是最常出現創新和流行的來源，政府從事網路的觀光行銷，除了享有無時間和國界之限制、資訊更新即時、低成本、線上交易和服務等功能特性，並配合創意的宣傳推廣活動，以吸引觀光客的目光和參與意願，且建立自我品牌、給予個別化的訊息，提升自身的競爭實力（曹勝雄，2001：405；張世賢，2002；Hoyle, 2002: 56）。在競爭激烈的觀光領域，創意的觀光行銷可運用在行銷計畫的策略和工具，計畫內容融入創新會使觀光行銷能夠脫穎而出。

台灣推動觀光行銷計畫必須先分析策劃行銷策略，決定行銷主軸與市場定位，其次，區隔正確的目標市場，從主要市場如日韓、港星馬、歐美地區到中國大陸、東南亞、紐澳等新興市場，逐步將台灣觀光版圖擴展至全球，針對不同市場劃分標的顧客，並設計行銷工具的組合，像是提供遊客新鮮體驗的適合產品要經過不斷地包裝和修正，搭配舉辦如「百萬旅客獎百萬」以促進來台觀光，亦經由適當與多元的媒體和通路管道發佈信息、大肆宣傳推廣台灣特色，再將創意的元素加進行銷策略和工具，綜合起來便能行銷屬於台灣的觀光形象(Coffman,1986: 5-11；

陳良源，2007：50-51；李惠芳，2010：72)。換言之，台灣觀光行銷計畫要成就為高品質的國際觀光品牌，必須要有確定的行銷策略，推出兼具廣度和深度的觀光產品，透過動機、誘因的刺激以提高觀光吸引力，擴大各式通路的媒介與促銷宣傳的規模，並將創意發揮於觀光代言、觀光旅遊活動、網路、廣告等，增進國外旅客的滿意而願意再度訪台，也促使更多愛好觀光旅遊的人士來台，才能建立穩固的觀光品牌。

第四節 觀光行銷計畫學習分析架構

本研究的主旨是從觀光行銷計畫的變遷連結到學習，這是因為政府假如想要有效推動觀光行銷策略、善用行銷工具，必須對行銷策略及產品、價格、通路與促銷等行銷知識充分學習，並且在現今顧客導向盛行之下提升顧客滿意度，更需由學習塑造組織學習的文化以精進組織成員的行銷能力(孫本初、傅岳邦，2008：17; Kotler, Rein, & Haider, 1993: 319-320)。此外，觀光行銷亦強調經過創新的過程、營造創意的環境與擁有創意的人員增進創意揮灑的空間，看似天馬行空的創意其實來自廣博的知識，應該要具體可行且沒有絕對的正解，透過學習才能激盪出組織人員的創造力(李婕，2007：35-36)。

現今全球處於觀光競爭激烈的時代，台灣政府確實有其必要推行觀光行銷以嶄露頭角。綜觀過去的觀光發展可以發現觀光客人數逐年成長和觀光收入的增加，觀光行銷計畫也同樣不斷進步，與早期政府的觀光行銷計畫相比起來大不相同，是以觀光行銷計畫的進展與提升台灣觀光競爭力兩者之間應該是正向的關係。而觀光行銷計畫的進展可藉由學習不斷加強，因此，本研究依據前述的文獻回顧，建立觀光行銷計畫學習分析架構。

本研究將學習者限定為交通部觀光局及其機關成員，於整個學習過程之中，根據學習過程的要素分析得知，觀光行銷計畫變遷可能受到某些學習原因的影響，包括自願學習和強制的學習原因，以及間接強制的學習原因如汲取教訓、國際壓力、外部性、條件性、義務等，不過在學習原因以外可能也有政策變遷理論中的政策變遷原因造成影響，譬如外在事件、政治、領導者、經濟資源等因素，由於觀光行銷計畫的變遷原因在此並無法斷定為學習原因或學習以外原因所造成，是以先通稱為改變原因，接著再進一步分析開啟學習過程為哪些原因。

經由改變原因促使學習者開始學習之後，學習者會尋求各方的學習對象，對象可以從國內或全球的過去經驗取得，亦可學習國內的地方政府、私部門或非營利部門，以及跨國學習國際組織、外國政府等。另一方面，學習過程還有可能面臨複雜政策、過去政策限制、制度或結構、語言、過去關係、可行性等學習阻礙，為了使學習過程順利進行，就必須克服遭遇的困難。本研究對學習過程的要素分析裡除了學習原因於上述討論，學習者與學習客體併於學習結果討論，剩下學習對象與學習阻礙等兩項要素，可藉由分析觀光行銷計畫的變遷，找出是否有學習對象與出現學習阻礙，若能發現這兩項要素，則觀光行銷計畫的變遷過程便為一個學習過程。

在瞭解學習過程之後，本研究再從結果面探究學習現象與學習效果，學習現象是學習者即觀光局組織面的學習，學習效果指的是觀光行銷計畫內容的變遷，觀光行銷計畫則是由觀光局及其成員所規劃制定，因而學習效果可能受到學習現象的影響。為了觀察學習現象的出現，便需要設立觀察指標包括組織成員層面與組織整體運作層面，前者包含觀光局機關成員知識和工作能力的改變及觀光局機關成員想法和信念價值的改變，後者為觀光局機關運作過程的改變及觀光局組織文化的變化。

再者，觀光行銷計畫內容的變遷會顯現在觀光行銷策略的主題、目標市場與其策略等部分，策略之下的各個行銷工具組合如產品、價格、通路、促銷也會產生改變，另外在計畫內容還可以融入創新的元素，導致創意發揮於觀光行銷的策略和工具。

簡言之，當觀光行銷計畫的變遷符合政策面的學習效果，學習者的改變符合組織面的學習現象，學習過程的要素能說明變遷的過程，所以觀光行銷計畫學習分析架構可以瞭解觀光行銷的變遷過程與結果，而不論觀光行銷計畫的變遷原因是學習原因或學習以外原因為其關鍵，只要能開啟學習過程，產生學習結果，此變遷都能解釋為一種學習。最後，總和學習現象與學習效果促使觀光行銷持續成長，接著執行觀光行銷計畫將帶來愈來愈多的觀光客人數和整體觀光收入，如此確保觀光行銷計畫學習促進觀光的出色表現。接下來，在分析架構的基礎下，下一章將檢視觀光行銷計畫內容變遷與學習效果的關連。

第三章 觀光行銷計畫的變遷發展（2001-2010）

本章將介紹交通部觀光局從 2001 年到 2010 年所從事觀光行銷計畫的內容，包含行銷策略和行銷工具及所發揮的創意行銷。首先，參照觀光局各年度的觀光年報與觀光政策，整理概要以陳述觀光行銷計畫於這十年之間的大致走向。接下來，根據整理出來的觀光行銷計畫概要，進一步將各年度行銷策略和行銷工具的重點轉變分別列出，以成為政策面的學習效果。最後，再從這些重點轉變之中挑出重要明顯的改變，作為後續資料分析的依據。

第一節 觀光行銷計畫的內容概述

從觀光局行政資訊網可以連結到各年度的觀光年報與觀光政策，其中，本節摘錄各年度與觀光行銷相關的計畫內容，並依其內容整理成行銷策略、行銷工具及所發揮的創意行銷，以下將分別敘述（交通部，2002a；2002b；2009；交通部觀光局，2002a；2002b；2002c；2003a；2003b；2004；2005；2006；2007a；2007b；2008；2009；2010a；2010b；2011）。

壹、行銷策略

國際觀光行銷的部分，從 2001 年的觀光政策白皮書開始將”Touch Your Heart, Taiwan”作為台灣觀光的代名詞，直到 2010 年都是行銷主軸。在這十年之間，各年度有不同的行銷主題，2002 年配合聯合國定此年為「國際生態旅遊年」，行政院也宣布為「台灣生態旅遊年」且訂定生態旅遊白皮書。2004 年再以「台灣觀光年」以”Naruwan, Welcome to Taiwan”作為口號，2005 年整合原住民觀光資源進而推動”Naruwan Campaign”。其中，2002 年另研擬「觀光客倍增計畫」，目標在 2008 年倍增到 200 萬觀光客、500 萬來台旅客，2004 年的台灣觀光年為了加速推動觀光客倍增計畫，也設定該年度達到 320 萬來台旅客為目標。接下來因應觀光客倍增計畫的驗收，辦理「2008-2009 旅行台灣年」，隨著即將迎接中華民國建國百年，2010 年再推出「旅行台灣，感動一百」，也符合長期宣傳「Taiwan, Touch your heart」的口號。

在目標市場方面，2001 年開始針對日本、美國、香港、新加坡等市場設立駐外辦事處或從事廣告宣傳，2002 年將目標市場設定為日本、港星馬與歐美地區，其中，日本地區首創以擬人化的「阿茶」先生代言台灣觀光，並推出「日本疲勞、台灣有效」的廣告，連帶促成日本觀光客成長三成。2003 年因遭受 SARS 風暴，嚴重衝擊整體觀光發展，故該年的首要目標為復甦觀光，各目標市場的策略訂定都更為詳實，並加入韓國為目標市場。2004 年港星馬與韓國地區皆以藝人代言觀光，期望提升觀光效益。

自 2007 年起有比較大的創新，將位置相鄰的日韓地區合併為同個市場，以知名人氣偶像代言觀光，順應亞洲偶像劇和電影的潮流，搭配偶像劇呈現台灣的美食和景點；於港星馬地區推出新主題“Welcome 2 Taiwan”，邀請蔡依林和吳念真為新舊台灣代言。此外，將視野擴大到全球，首度針對全球市場經由國際著名電視節目與知名旅遊專書在歐、美、亞洲眾多國家介紹台灣，並在上述主要目標市場之外尋求擴展東南亞、中東地區等新興市場，且邀訪當地媒體與給予簡化簽證措施。2008 年持續相同方向，在港星馬地區上傳電視廣告至 Youtube 網站，讓年輕人更容易接收到相關訊息，與全球單車品牌捷安特合作於歐洲行銷台灣觀光，對於全球市場，更與知名雜誌的創辦人合作，推薦台灣的文化和旅行，並以創意結合全球各地各種交通工具和大樓牆面、電子看版等媒介宣傳，且利用網路搜尋引擎的關鍵字、Banner 連結行銷台灣觀光。在新興市場的開發上，除東南亞市場確定為菲律賓、泰國、越南、印尼、印度五國，且開放免簽證的條件，亦開放大陸觀光客來台形成重要客源之一。

貳、行銷工具

觀光行銷計畫的工具如產品、價格、通路、促銷等皆不斷地更新和進步，以下將依序分別進行闡述。

一、產品

歸納 2001 年至 2010 年觀光行銷計畫的產品，大致可區分為國際性大型活動、主題旅遊、景點和套裝行程路線等三種類型，如下表 3-1 所示。首先，國際性大型活動從 2001 年至 2004 年開始皆有各月份十二項大型地方民俗節慶活動，2004 年增加國際性藝文及博覽會如花卉博覽會、宜蘭童玩節等，2005 年台灣暨各縣市觀光旗艦計畫再區分全國五大活動與 24 項國際大型活動。其中，每年辦理的

台灣燈會、美食展，最終與後來興起的自行車節、溫泉美食嘉年華共同成為四大主題活動。

其次，各項主題旅遊在 2002 年便推出小火車懷舊、花卉生態、原住民祭典、溫泉等文化主題旅遊與修學旅行。2004 年推出特殊興趣主題如登山、賞鳥、衝浪、生態旅遊等及不同客群主題如銀髮族之旅、修學旅行、高爾夫球之旅、宗教之旅、商務旅客行程等。2007 年除了美食、登山、農業、修學旅行等既有主題，還增加新主題如蜜月旅行、保健旅遊、運動觀光、青年旅遊等。2008 年針對重遊者設計六項創新行程和五項一般主題行程，前者為登山健行、懷舊之遊、追星旅遊、保健旅遊、婚紗攝影和蜜月旅行、運動觀光，後者為鐵道之旅、溫泉美食旅遊、生態旅遊、文化之旅、農業觀光，具體的創新行程例如賣座國片「海角七號」帶起結合台灣觀光巴士的追星行程。

早在 2002 年觀光客倍增計畫出現整備既有套裝旅遊與開發新路線和景點，2005 年除增加高鐵、台北 101、美麗華摩天輪和宜蘭傳藝等新景點，亦重新包裝現有博物館、藝文場所、觀光小鎮、夜市等，且台灣暨各縣市觀光旗艦計畫整合故宮、日月潭、阿里山、太魯閣等成為全台八大景點。2008 年針對初遊者提供規劃短天數、自由組合的路線行程，結合現代玩樂、在地傳統文化和美食小吃。2009 年觀光拔尖領航方案重新定位台灣五大區域以串連區域內各景點，及從各區選出國際光點，並於 2010 年首先推出北區和東區的國際光點。另外，2010 年「旅行台灣，感動一百」由專家遴選十項主題如文化、追星、生態、登山等形成百大感動旅遊路線。

表 3-1 觀光行銷計畫之產品(2001-2010)

2001 年	各月十二項大型民俗節慶活動
	高雄燈會
	2001 年台北中華美食展
2002 年	各月十二項大型地方節慶活動
	各縣市觀光護照、觀光手冊規劃套裝旅遊行程
	小火車懷舊、花卉生態、原住民祭典、溫泉等文化主題之旅
	向日本地區推廣到台灣修學旅行。
	整備和開發套裝旅遊路線
2003 年	各月十二項大型地方節慶活動
	小火車懷舊、花卉生態、原住民祭典、溫泉等文化主題之旅

2004 年	各月份民俗節慶活動
	國際性藝文及博覽會如台灣美食節、花卉博覽會、宜蘭童玩節等
	特殊興趣主題如登山、賞鳥、衝浪、飛行傘、溯溪、生態旅遊等
	不同客群主題如懷念鄧麗君之旅，銀髮族之旅、修學之旅、高爾夫球之旅、宗教之旅、商務旅客行程等
2005 年	台北 101、故宮、日月潭、阿里山、太魯閣等八大景點，五大活動如慶元宵、宗教、原住民、客家主題與特色產業活動，美食、夜市、熱情好客、24 小時旅遊等四大特色，及各縣市特色景點活動
	國際大型節慶活動如平溪天燈節、台灣花卉博覽會、中華美食節等 24 項
	重新包裝現有博物館、藝文場所、觀光小鎮、夜市等
	增加高鐵、台北 101、美麗華摩天輪和宜蘭傳藝等新景點
	獨特主題遊程如生態旅遊、農村旅遊、登山等
2006 年	推動大型節慶活動如全國五大活動和各縣市 16 項活動。
	各縣市 16 項國際性活動如平溪天燈節、日月潭萬人泳渡、宜蘭童玩節
2007 年	首度結合溫泉和美食的台灣溫泉美食嘉年華，強調養生，並整合性行銷溫泉、美食、溫泉區景點
	特殊主題行程如美食、登山、農業、修學旅行等既有主題，還有新主題如蜜月旅行、保健旅遊、運動觀光、青年旅遊等
2008 年	初遊者可以規劃短天數、自由組合路線結合現代玩樂、在地傳統文化和美食小吃
	重遊者有六項創新行程如登山健行、懷舊之遊、追星旅遊、保健旅遊、婚紗攝影和蜜月旅行、運動觀光
	重遊者有五項一般主題行程如鐵道之旅、溫泉美食旅遊、生態旅遊、文化之旅、農業觀光
	18 項國際大型節慶活動如台灣燈會、平溪天燈節、鹿港慶端陽龍舟賽、台灣美食展
2009 年	宜蘭舉辦台灣燈會
	台灣美食展 20 週年特別規劃創新菜色，推出明星老師的烹飪教室、世界廚藝邀請賽等
	台灣溫泉美食嘉年華於台東知本溫泉區啟動以從莫拉克風災後復甦
	在日月潭、淡水、花蓮七星潭、台東池上和屏東大鵬灣等路線舉行「台灣騎跡，鐵馬自由行」，享受樂活自行車旅行
	初遊者短天數、自由組合路線，重遊者六項創新行程、五項一般主題行程
	重新定位台灣五大區域，北部為生活的台灣，中部為產業的台灣，南部為歷史的台灣，東部為慢活的台灣，離島為特色島嶼的台灣
	從各區域選出國際光點，並結合區域之定位訂定主題，已提出北區、

	東區和中區的國際光點
2010年	專家遴選十項主題如文化、原住民、追星、宗教、生態、登山健行等形成百大感動旅遊路線在專屬網站上讓民眾參與，接著出版其專刊
	嘉義舉辦台灣燈會並整合台灣燈會資訊
	擴大舉辦台灣美食展，製作美食專區網站，並辦理台灣特色夜市的選拔
	自行車旅行結合觀光和自行車，在東台灣舉辦國際邀請賽，及結合二鐵共乘遊東臺灣
	台灣溫泉美食嘉年華提供網路訂餐，進一步結合美容、健檢形成套裝旅遊
	推出北區和東區的國際光點

資料來源：作者自行整理

二、價格

在價格部分，2002年推出百萬日籍旅客來台抽獎與設計平日的優惠旅遊套票。2003年推出過境旅客免費半日遊、49歐元兩天一夜遊台灣、提供五千名日本旅客抽獎每人一萬日幣旅遊抵用券，以及訂定外籍旅客購買特定貨物退稅辦法和國際郵輪來台優惠方案。2004年以台灣觀光年的主題提供免費參觀故宮、包機獎助、來台參加國際會議或展覽的外籍旅客與眷屬免費一日遊、獎勵國際大型公司來台舉辦員工旅遊等。2005年辦理歡迎第300萬外籍旅客來台和網路抽獎的活動，在日本繼續推出「百萬日人獎百萬、禮百萬」，在韓國推出贈送溫泉折價券100元，對香港來台觀光者贈送伴手禮或台北捷運一日券。比較特別的是，因來台旅客首次突破300萬人次，於機場歡迎第300萬名國際旅客，並於台北101召開記者會，及贈送紀念品與戴上原住民帽飾、手拿美濃客家紙傘。2006年獎助學校接待國外學生來台進行修學旅行。2007年和2008年以「中停台灣、住宿1夜美金79元」的優惠吸引每年百萬的美國旅客選擇台灣為轉機東南亞的過境點。2008年和2009年搭配旅行台灣年分送價值新台幣十萬到四十萬的刷卡額度與紀念品分別給予第一百萬到第四百萬的來台旅客，並依四季分送好禮。2010年贈送來自日本東京的第五百萬旅客50萬在台刷卡金，並頒發「百萬紀念獎狀」和500份百大觀光特產伴手禮，另外推出「Taiwan Fun For Free 創意旅行支票」以吸引過境旅客，結合航空公司、國內旅行業、伴手禮與腳底按摩業者。

三、通路

在通路方面，可以分為實體通路和線上的虛擬通路兩大部分，實體通路又可

分為交通工具和資訊媒介。於資訊媒介上，在 2001 年於各個重要火車站、高速公路服務區與旅遊服務中心建立交通資訊服務站，各個國家風景區的重要景點亦設立旅遊服務中心，其後持續在旅遊路線門戶、景點、交通節點設置旅遊服務中心。2003 年還全年無休提供民俗節慶和其他活動的查詢、協助訂票或訂房服務、遊程建議與協助訂購旅遊產品等。2006 年提供台灣觀光交通路網圖、鐵路旅遊手冊，2010 年以動態的電子看板提供現地的交通和旅遊資訊。

桃園國際機場和高雄機場除了亦於 2001 年設置旅客服務中心之外，機場內放置中、英、日文觀光資料展示架、觀光據點圖片燈箱與海報架，提供各式各樣摺頁、書冊、旅遊叢書等旅遊資料，以及針對自助旅行者的電腦資料。2002 年國外觀光客可於機場大廳由公話機網頁查詢資訊，再以 Direct Call 訂房。2003 年利用網路為自助旅客設計行程，提供多語文諮詢，高雄機場另增加無人服務台。2004 年則為旅遊服務中心設計中心識別系統(CIS)，並成立 24 小時免費中、英、日文的旅遊諮詢專線。2007 年在機場可申請已設定常用電話的寶貝機，免費專線整合風景區、國家公園等成為單一窗口的假日門市服務。2010 年在外國旅客較常出入的交通節點和場所，透過簡易的引導系統與多語言網路查詢機，指引旅客使用公用電話以免費快速撥號至免費專線。

此外，2001 年觀光旅遊圖書館提供各式旅遊資料借閱，2004 年製作北、中、南、東台灣中文觀光導覽地圖，及多語文觀光地圖摺頁、套裝旅遊路線地圖、摺頁，2005 年陸續建置觀光地圖導覽牌，其他縣市政府辦理街道地圖牌。

至於交通工具的部分，在空運上，2001 年開始爭取國際航線如日本包機，2002 年計畫增加歐洲英、法、德國的航班與韓國包機，並簡化來台簽證程序，2004 年後對日韓皆有包機獎助。2006 年開啟香港到台中機場的首航，鼓勵港澳旅客來台，2008 年開啟兩岸週末包機直航桃園機場和松山機場。在海運上，2003 年開始國際郵輪來台優惠方案，2008 年獎助國際郵輪停靠高雄港，並提供更多便利服務。在陸運上，鐵路運輸從 2002 年即規劃環島的觀光列車，並協調發行環島周遊券，2003 年完成環島觀光列車網，2004 年再推出「寶島之星」新的環島觀光列車。公路運輸也在 2002 年建立「福爾摩沙巴士」觀光巴士系統，連接機場、火車站至主要旅遊地區，2004 年設計統一形象識別系統與廣為宣傳，2005 年設立中、英、日、韓文專屬網站，2009 年新增規劃觀光景點無縫隙的公車接駁，增加串連車站與景點的台灣好行路線，亦於 2010 年設置統一形象識別系統、

製作中英日韓文專屬網站和摺頁、提供中、英、日文的導覽。

最後，虛擬通路的部分，2001 年開始建置台灣觀光入口網站 (<http://taiwan.net.tw>)，整合旅遊資訊且快速更新，提供中、英、日文版本與建置資料庫，2002 年正式運作，除提供旅遊資訊，並可使用全文檢索、關鍵字查詢，且網站以電子地圖呈現旅遊功能，可依需求規劃建議行程，線上完成旅館訂房，以及國外遊客可事先將地圖下載到手機、PDA 或透過衛星定位導引路線。2003、2004 年新增韓文和德文、紐澳、兒童網頁和文字版，刊登觀光宣傳廣告片，2005 年製作簡體中文版，也設置國際大型活動網頁、觀光遊樂業網提供相關資訊，2006 年建置子網站「創新 e 化觀光服務網」(<http://travel.taiwan.net.tw>)，具備更多功能如設計或自行規劃個人需要的行程等。2007 年新增法文版，2008 年加入 WEB 2.0 以增強網站人性化、整體美感的設計，且建置個別活動的網頁如旅行台灣年、台灣燈會等。2009 年預計建置西文版，在英文版提供動態 Flash 顯示台灣的地理位置，並由作家、名人分享旅行的故事，以觀光客的角度提供旅遊資訊，還結合 Google 電子地圖規劃路線、尋找景點和美食等資訊，以及使用智慧型手機和 QR code 連結觀光資料庫。2010 年建置「旅行台灣，感動 100」的中、英、日文版網站，結合百大旅遊路線提供行前旅程規劃，透過各項旅遊資訊的串接式查詢，再連接建議之行程。

四、促銷

在促銷方面，大約可分為宣傳、動態活動、前往國外推廣和邀請國外媒體來台採訪。在宣傳的部分，2001 年製作宣傳影片、「Touch Your Heart, Taiwan」的主題宣傳帶。2002 年編製生態旅遊的文宣品、中英日文專屬網頁。2003 年製作英日文版台灣觀光月刊，分送各種紀念品，並在日本、港星馬、歐美地區播放電視廣告。2004 年於國內機場、車站、觀光區等處宣傳台灣觀光年，及刊登平面廣告和電視廣告，亦於亞洲和歐洲的 CNN 頻道播放廣告。2010 年則配合台北花博的舉辦，使用三千多種的花草宣傳與附有花博標誌、優惠的文宣品。此外，2001 年分送各月份十二項大型節慶活動的海報和摺頁，2002 年製作多語言的文宣品，透過電子看板、記者會、網路等方式宣傳，2004 年編製各節慶活動內容、時程的行事曆和網頁。

在動態活動的部分，2001 年和 2002 年皆舉行「台灣采風」攝影比賽，2002 年舉辦參加生態旅遊相關博覽會和活動，2003 年和 2004 年舉辦秀姑巒溪國際泛

舟賽、自由車環台賽、太魯閣馬拉松賽、萬人泳渡日月潭、台灣風箏節等國際賽事。2005 年邀請日本傳統表演團體參加「舞之祭在台灣」的文化交流活動。2006 年舉行港星馬地區萬人演唱會吸引年輕族群來台。2007 年最重要的是台北 101 跨年煙火秀引起國際媒體關注。2008 年推出蒸汽式火車試乘活動共吸引約 700 名日本旅客來台。2008 年於南投清境農場舉辦「久久合歡」活動，有來自港星馬、日韓地區的 99 對佳偶參與，2009 年再向港星馬地區推廣婚紗攝影和蜜月之旅，於台北 101 舉行活動，有 120 對港星馬旅客參加。而 2008 年還有舉辦「千人足健體驗」活動，2009 年也有來自日韓、港星馬與歐美各地等 300 多位國際旅客參與體驗經穴按摩活動。2009 年另外邀請 700 多名國際旅客與媒體參加於台南安平舉辦的辦桌活動，體驗台灣美食和傳統文化。2010 年持續推出台灣燈會、台灣美食展、台灣自行車節、台灣溫泉美食嘉年華等系列活動，2010 年則辦理三項創意活動，分別是「幸福旅宿」邀請旅館、民宿拍攝感動的照片或短片參加票選，也在網站中提供旅客分享住宿時的感動故事，以營造家的幸福感；「台灣 YES」以夜市小吃進行創意小吃 P.K 賽，讓台灣美食小吃能夠表現給外國旅客，以最環保、最友善、最有魅力、最好逛、最美味等五項指標評選，推廣台灣特色夜市，但環保夜市從缺顯示夜市環境衛生仍須加強；「台灣挑 TEA」推出台灣茶道之旅，規劃南投日月潭的魚池紅茶、花蓮瑞穗蜜香紅茶、台北文山包種茶、嘉義阿里山高山茶及新竹北埔東方美人茶等 5 條觀光路線，以茶為主題結合創意、文化等元素，向美日、港星馬等國外旅客推廣，體驗台灣的庶民生活、慢活和不同風貌的傳統產業。

前往國外推廣的部分，2002 年便開始參加東京旅展、柏林旅展、倫敦旅展等國際大型知名旅展，駐外辦事處亦在當地參加中小型旅展。2003 年在日本推廣和說明台灣 SARS 後狀況，於美國紐約、舊金山等地區推廣 2004 年台灣觀光年。2004 年則於紐約、倫敦與法蘭克福機場設置燈箱廣告，於戴高樂機場 24 小時播放台灣宣傳片。2005 年參與當地活動如日本北海道的街舞表演、日本當地祭典等，2006 年在日本的車站、車廂內與店鋪張貼「台灣新八景—GO」的海報和遊程摺頁。2007 年起往全球各地從事推廣，2008 年擴張到印尼、印度、菲律賓等東南亞地區從事推廣，2009 年再擴張到向紐澳、泰國等地區推廣。

邀請國外媒體來台採訪的部分，2001 年邀請日本的修學旅行月刊來台視察並專欄介紹和登載廣告。2002 年國家地理頻道在台灣舉行亞洲自我挑戰越野賽，並在亞洲各國播出與動感亞洲雜誌中報導。2003 年在英文版、日文版和德文版

的國際旅遊專書介紹台灣，2004 年與 Discovery、Knowledge 等國際頻道合作製作台灣觀光節目，與 ESPN 合作製播自由車環台的國際賽事，與國際美食節目合作製播台灣節目和出版專書。2007 年由歐美港日等國的知名國際媒體實況轉播，另外贊助台灣地區 ESPN 頻道播出王建民專輯，亦於美東地區 ESPN 頻道播出介紹台灣的運動發展，以及日本知名電視節目、藝人與雜誌採訪台灣美食餐廳，日本鐵道專欄作家拍攝報導台灣鐵道環島專輯。2008 年邀韓國登山專家來台登玉山，並開記者會代言台灣登山旅遊。2009 年另為因應莫拉克風災，協助安排國際媒體採訪台灣各景點顯示旅遊安全。

比較具有創意的促銷方面，2004 年首度以台灣觀光年為主題成立互動網站，並設置「一人 e 信，千人傳訊」的賀卡網，將台灣風景、人文照片與入選的「小手工，大心意」迎賓卡片提供國人寄電子賀卡邀外國友人來台觀光。然後在 2007 年規劃旅行台灣年，舉辦「旅行台灣，說自己的故事－尋找台灣的美麗與感動」活動，挑選 300 處特色景點成資料庫供作為參考行程，並邀嚴長壽等 50 位名人和 150 位旅遊達人在網站分享旅行故事，將其中 30 位名人之故事集結成專書，並舉辦抽獎與徵文活動。2009 年藉由知名網路搜尋引擎 Google 與 YouTube 影音宣傳，吸引目標市場的國外旅遊達人自行規劃創意的台灣旅遊行程，從 44 國 1000 多隊的投稿挑選出 18 國 52 組團隊，自行來台與安排 4 天 3 夜的行程，且編輯成短片和遊記於部落格分享體驗，也在社群、影音網站如 Facebook、Youtube 等大量被轉載，給予國內對台灣不同的認識。

第二節 觀光行銷計畫的變遷

經過前一節對這十年間觀光行銷計畫的概要描述之後，可以從中發現行銷策略和行銷工具在各年度有重點轉變（如下表3-2所示），本節將歸納這些改變以作為後續分析學習的基礎。

表 3-2 觀光行銷計畫的重點變遷(2001-2010)

年度	行銷策略	行銷工具
2002	訂為台灣生態旅遊年	產品：套裝旅遊行程、文化主題旅遊
	目標市場定為日本、港星馬、歐美地區	價格：推出百萬日籍旅客來台抽獎

	對日本首創以擬人化的「阿茶」先生代言，並推出「日本疲勞、台灣有效」的廣告	<p>通路：(1)簡化來台簽證，拓展國際航班，規劃環島的觀光列車、建立「福爾摩沙巴士」觀光巴士系統</p> <p>(2)機場設公話機網頁查詢資訊</p> <p>(3)觀光入口網於線上規劃建議行程，完成旅館訂房，可事先將地圖下載到手機、PDA 或透過衛星定位導引路線</p> <p>促銷：國家地理頻道在台灣舉行越野賽，於亞洲各國播出，及在雜誌中報導</p>
2003	加入韓國為目標市場	<p>價格：(1)推出過境旅客免費半日遊、49 歐元兩天一夜遊台灣</p> <p>(2)訂定外籍旅客購物之退稅辦法</p> <p>(3)國際郵輪來台優惠方案</p>
2004	推出主題形式的台灣觀光年	<p>價格：(1)提供參加國際會議或展覽的外籍旅客與眷屬免費一日遊、獎勵國際大型公司舉辦員工旅遊</p> <p>(2)獎助包機來台</p> <p>通路：(1)為旅遊服務中心設計中心識別系統</p> <p>(2)成立 24 小時免費中、英、日文的旅遊諮詢專線</p> <p>促銷：(1)與國際頻道合作製作台灣觀光節目、自由車環台國際賽、台灣美食節目</p> <p>(2)以台灣觀光年為主題成立互動網站，並設置「一人 e 信，千人傳訊」的賀卡網</p>
2005		<p>產品：台灣暨各縣市觀光旗艦計畫整合全國八大景點、五大活動、四大特色</p> <p>價格：(1)於機場歡迎第 300 萬名國際旅客，並於台北 101 召開記者會，及贈送紀念品與戴上原住民帽飾、手拿美濃客家紙傘</p> <p>(2)對韓國和港星馬地區推出各式優惠</p> <p>促銷：邀請日本傳統表演團體參加「舞之祭在台灣」</p>

2006			價格： 獎助修學旅行	
2007	目標市場	日韓 (合併)	以知名人氣偶像代言觀光，順應亞洲偶像劇和電影的潮流，搭配偶像劇呈現台灣	產品： (1)首度結合溫泉和美食的台灣溫泉美食嘉年華台灣溫泉美食嘉年華 (2)除既有特殊主題行程，加上新的主題行程
		港星馬	推出”Welcome 2 Taiwan”，邀請蔡依林和吳念真代言	價格： 推出「中停台灣、住宿1夜美金79元」的優惠
		全球	首度對全球市場經由國際著名電視節目和旅遊專書介紹台灣	通路： 機場申請已設定常用電話的寶貝機
	新興市場	東南亞、中東地區	促銷： (1)台北101跨年煙火秀透過知名國際媒體實況轉播 (2)日本知名美食節目、鐵道雜誌來台採訪報導 (3)舉辦「旅行台灣，說自己的故事－尋找台灣的美麗與感動」活動，挑選300處特色景點成資料庫供作為參考行程，並邀嚴長壽等50位名人和150位旅遊達人在網站分享旅行故事	
2008	主題：2008-2009 旅行台灣年		產品： (1)分為初遊者的自由規劃路線、重遊者的一般主題行程與創新行程 (2)賣座國片「海角七號」帶起電影的追星行程，結合台灣觀光巴士	
	目標市場	全球	透過國外各式交通工具、大樓牆面、電子看板等媒介以創意形式宣傳	
		港星馬	上傳電視廣告至Youtube網站，讓年輕人更容易接收到相關訊息	
		歐美	與捷安特合作	促銷： (1)舉辦蒸汽式火車試乘活動、「久久合歡」活動、「千人足健體驗」活動
	新興市場	東南亞五國、大陸地區		
2009	旅行台灣年		產品： 觀光拔尖領航方案重新定位台灣五大區域、選出國際光點	

		<p>通路：(1)觀光景點無縫隙的「台灣好行」公路接駁</p> <p>(2)觀光入口網提供 Google 電子地圖和 QR code 連結，並在網站英文版提供動態 Flash 顯示台灣的地理位置</p> <p>促銷：(1)舉行愛戀 101 活動、體驗經穴按摩活動、台南安平的辦桌活動</p> <p>(2)吸引目標市場的國外旅遊達人自行規劃創意的台灣旅遊行程，自行來台與安排 4 天 3 夜的行程，且編輯成短片和遊記於部落格分享體驗，也在社群、影音網站如 Facebook、Youtube 等大量被轉載</p>
2010	主題：「旅行台灣，感動一百」	<p>產品：百大感動旅遊路線、四大主題活動</p> <p>價格：推出「Taiwan Fun For Free」創意旅行支票以吸引過境旅客，結合航空公司、國內旅行業、伴手禮與腳底按摩業者</p> <p>促銷：「幸福旅宿」、「台灣 YES」、「台灣挑 TEA」</p>

資料來源：作者自行整理

壹、行銷策略

在行銷策略上，首先於 2002 年受到聯合國訂為國際生態旅遊年的影響，台灣同時也響應訂為「台灣生態旅遊年」，以生態旅遊為主題進行行銷工具的規劃。根據交通部觀光局（2002c）制定的生態旅遊白皮書中指出，生態旅遊是國際發展的潮流，例如印尼與泰國響應生態旅遊之後，相關的遊客明顯增多，美國、加拿大、澳洲、紐西蘭等國家也在其整體觀光旅遊發展結合生態保育的推展，據此，台灣於往後年度皆將生態旅遊列為一項主題旅遊產品。2002 年另有觀光客倍增計畫首度規劃以主題形式進行年度的觀光行銷，即預計 2005 年推動台灣觀光年提前於 2004 年展開，由觀光局負責篩選國際化節慶活動、執行國際宣傳推廣、建置旅遊服務中心和旅遊諮詢熱線、完成觀光巴士與環島觀光列車等工作（交通部觀光局，2003a）。

隨後，2004 年台灣觀光年的執行經驗便可做為借鏡，加上因應 2008 年北京奧運與 2009 年高雄世運和台北聽奧，再次規劃主題形式的觀光行銷舉辦「2008-2009 旅行台灣年」。接續於旅行台灣年之後，配合長期的主軸”Taiwan, touch your heart”及適逢建國百年，則於 2010 年著手準備「旅行台灣，感動 100」作為未來兩年的行銷策略主軸（交通部觀光局，2007a；2010a）。

關於目標市場的設定部分，從 2002 年開始為日本、港星馬與歐美地區等三個目標市場，隔年再加入韓國，直到 2007 年後除了合併日韓地區為同個市場，將全球皆納入市場的範圍，並開發東南亞新興市場如菲律賓、泰國、越南、印尼、印度等五國，及伴隨開放大陸觀光客來台，大陸地區亦成為重要的新興市場。

各市場的行銷策略方面，2002 年日本地區首創以擬人化的「阿茶」先生代言台灣觀光，2007 年在日韓地區不僅以知名人氣偶像代言觀光，順應亞洲偶像劇的潮流，推出搭配偶像劇呈現台灣的美食和景點的追星之旅。同樣於 2007 年在港星馬地區推出新主題”Welcome 2 Taiwan”，邀請蔡依林和吳念真為新舊台灣代言，且上傳電視廣告至 Youtube 網站，讓年輕人更容易接收到相關訊息。2007 年納入全球市場後，2008 年觀光局與國際知名雜誌的創辦人合作，對全球市場推薦台灣的文化和旅行，並以創意結合全球各地各種交通工具和大樓牆面、電子看版等媒介宣傳，且利用網路搜尋引擎的關鍵字、Banner 連結行銷台灣觀光。另外，2008 年觀光局也與全球單車品牌捷安特合作於歐洲行銷台灣觀光。

從觀光行銷策略的演變來看，2002 年台灣生態旅遊年是受到聯合國定為生態旅遊年（國際共識）的影響而制訂出來的，屬於向國外學習，往後生態旅遊也成為一項主題旅遊的觀光產品。2004 年台灣觀光年在先前觀光行銷的基礎下進一步密切運用行銷工具組合，以主題形式進行年度的觀光行銷可算是觀光政策策略加入創新元素。接著，「2008-2009 旅行台灣年」、2010 年「旅行台灣，感動 100」皆對之前政策的經驗進行漸進改革，可視為政策演化的型態。同樣在目標市場的設定上，早期將日韓、港星馬、歐美地區作為主要的目標市場，有了這些地區穩定經營的基礎之後，隨著旅遊風氣擴散、資訊流通更為迅速之下，調整到以全球市場為框架從事行銷，以及開發經濟發展起飛的東南亞新興市場如菲律賓、泰國、越南、印尼、印度等五國，並配合大陸觀光客來台的開放，也加入龐大潛力的大陸市場，可看出觀光行銷的市場範圍不斷擴大。

至於各市場的行銷策略部分，2002 年對日本地區啟用擬人化代言觀光以拉近

觀光客距離，屬於市場策略融入創新，即觀光行銷可以使用生動活潑的形式呈現。2007年對日韓地區運用知名人氣偶像代言搭配偶像劇行銷追星之旅，港星馬地區也找藝人與名人代言，且上傳電視廣告至Youtube網站。2008年針對全球市場也運用國際知名雜誌、網路的影響力，及善加利用各種能傳達資訊的媒介結合創意加以宣傳台灣觀光。2008年全球還興起節能減碳的風潮，在經濟發展較佳的歐美地區便與全球單車品牌合作行銷台灣自行車觀光。由這些市場的行銷策略而論，不僅吸取過去行銷經驗如尋求地區觀光代言、透過知名雜誌和電視頻道等宣傳，並且受到外在社會力量的驅使而導致政策內容有所創新，例如邀高人氣偶像代言觀光吸引焦點和話題並附帶可觀效益、以全球知名網路平台作為行銷助力、觀光行銷的工具組合增加創意元素、異業結盟合作行銷觀光等。

貳、行銷工具

一、產品

台灣的節慶活動早期舉辦都是以地方為重心，2004年台灣觀光年開始由觀光局負責篩選節慶活動的國際化，2005年進一步整合慶元宵、宗教、原住民、客家主題、特色產業等全國五大系列活動及各項國際大型活動，2007年則首度結合溫泉和美食舉辦台灣溫泉美食嘉年華，現已成為台灣重要的國際觀光活動之一。最後，以時節順序進行整合，決定以台灣燈會、美食節、自行車節、溫泉美食嘉年華為四大主題活動。

在主題旅遊方面，2002年便推出小火車懷舊、花卉生態、原住民祭典、溫泉等文化主題旅遊，直到2007年於既有主題之外，新增主題如蜜月旅行、保健旅遊、運動觀光等，並於2008年為重遊者劃分六項創新主題和五項一般主題，前者為登山健行、日治遺跡懷舊之遊、蜜月旅行、保健旅遊、運動觀光、電影「海角七號」或偶像劇等追星旅遊，後者為鐵道、生態、農業、溫泉美食、文化之旅。其中，運動觀光雖於2003年起就已舉辦各種國際運動賽事，但配合2009年台北聽奧、高雄世運與節能減碳風潮的樂活自行車旅行廣為流行，特別將運動包裝成觀光產品。

此外，2005年台灣暨各縣市觀光旗艦計畫整合全國八大景點如台北101、故宮、日月潭、阿里山、太魯閣等，2009年觀光拔尖領航方案重新定位台灣五大區域的特色以串連區域內各景點，並從各區域中選出國際光點。2002年亦開始

整備既有套裝旅遊與開發新旅遊路線，2008 年提供初遊者自由規劃路線，2010 年再由專家遴選前述主題之十項形成百大感動旅遊路線。由此可知，不管是景點或旅遊路線的發展都有更多的選擇性，也愈加注重其品質。

產品作為觀光行銷的工具之一，其節慶活動、主題旅遊、景點和旅遊路線皆有汲取經驗以獲得改進，如節慶活動不斷推向國際化、主題旅遊區分一般主題與創新主題等。而挑選台灣的溫泉和美食兩大特色推出的溫泉美食嘉年華，更加提昇國際行銷的有效性，主題旅遊也受到外部社會環境的影響推出創新主題，譬如追星旅遊、運動觀光，以及現代人更重視醫療和養生而興起保健旅遊。

二、價格

價格工具的使用最早在 2002 年推出百萬日籍旅客來台抽獎，2003 年推出過境旅客免費半日遊、49 歐元兩天一夜遊台灣，並訂定外籍旅客購物之退稅辦法、國際郵輪來台優惠方案。2004 年台灣觀光年提供多項措施如參加國際會議或展覽的外籍旅客與眷屬免費一日遊、獎勵國際大型公司舉辦員工旅遊等，及實施包機來台獎助要點。2005 年提供韓國和港星馬地區旅客各式優惠，並歡迎第 300 萬名國際旅客，於台北 101 召開記者會，並贈送紀念品與戴上原住民帽飾、手拿美濃客家紙傘。2006 年獎助修學旅行，2007 年則推出「中停台灣、住宿 1 夜美金 79 元」的優惠，2008 年旅行台灣年依四季分送好禮，2010 年推出「Taiwan Fun For Free」創意旅行支票結合航空公司、國內旅行業、伴手禮與腳底按摩業者，以吸引過境旅客。

價格工具的改進是有跡可尋的，多半是從參考過去經驗不斷增加各種優惠方案吸引不同地區或來台目的之客群，例如日本、韓國、港星馬地區之旅客或者來台購物、搭乘郵輪、參加會議、公司旅遊等客群，藉以刺激來台灣觀光旅遊的動機；也會針對某類客群如過境旅客從免費半日遊、住宿優惠到創意旅行支票，持續改變優惠內容；甚至製造話題引起曝光機會以增進日後的效應，像是給予第 300 萬名國際旅客獎金、紀念品，並且趁勢宣傳台灣特色。另一方面，2004 年以台灣觀光年為主題推出優惠措施，2008 年同樣以旅行台灣年推出其優惠措施，2010 年「旅行台灣，感動一百」亦沿用或稍加修改旅行台灣年的優惠措施。

三、通路

在交通的便利性方面，2002 年便實施簡化來台簽證，拓展國際航班，參照現有列車之運行模式，規劃環島觀光列車，仿效日本巴士系統建立台灣觀光巴士

系統，2009 年再增加觀光景點無縫隙接駁的「台灣好行」路線。實體通路的資訊媒介上，2002 年在機場設公話機網頁查詢資訊，2004 年為旅遊服務中心設計中心識別系統，及成立 24 小時免費旅遊諮詢專線，2007 年機場可申請已設定常用電話的寶貝機。最後，虛擬通路的部分，2002 年台灣觀光入口網正式上線運作，可在線上給予建議行程、完成旅館訂房、事先將地圖下載到手機或 PDA 導引路線，2009 年觀光入口網再提供 Google 電子地圖和 QR code 連結，並在英文版網站設計動態 Flash 顯示台灣的地理位置。

交通節點是通路工具的重要一環，上述顯示鐵路與公路運輸皆有參考自身或他國的經驗，並由於台灣地理環境格外倚賴公路，再增加觀光景點無縫隙接駁的「台灣好行」路線，期間也不斷改進行經路線、語言、服務等。獲取資訊的通路媒介從機場、各地旅遊服務中心到 24 小時免費旅遊諮詢專線與設定常用電話的寶貝機等，都持續讓觀光客可以更容易接近取得資訊的管道。另外，透過觀光入口網不斷增加資訊、功能、服務、語言版本等，且因應社會外部環境的變動如智慧型手機連結觀光資料庫與網路電子地圖的應用。綜合來說，通路工具除了吸取經驗以改進，亦隨著外在科技發展而有所創新。

四、 促銷

促銷可透過國外媒體的宣傳，包括：2002 年國家地理頻道在台灣舉行賽事，於亞洲各國播出及在其雜誌中報導，2004 年與國際知名頻道合作製作台灣觀光節目、自由車環台國際賽、台灣美食節目，2007 年日本知名美食節目、鐵道雜誌來台採訪報導。其次，舉辦活動也有不錯的推廣效果，例如：2005 年邀請日本傳統表演團體參加「舞之祭在台灣」文化交流活動，2007 年台北 101 跨年煙火秀獲得國際媒體實況轉播，2008 年舉辦蒸汽式火車試乘活動、「久久合歡」活動、「千人足健體驗」活動，2009 年舉行愛戀 101 活動、體驗經穴按摩活動、辦桌美食活動，2010 年再提出「幸福旅宿」、「台灣 YES」、「台灣挑 TEA」三項活動。

除此之外，2004 年台灣觀光年成立主題互動網站，並辦理「一人 e 信」的網路電子賀卡活動。2007 年舉辦「旅行台灣，說自己的故事」活動，邀嚴長壽等 50 位名人和 150 位旅遊達人在網站分享旅行故事。2009 年舉行「旅遊達人遊台灣」，吸引國外旅遊達人自行規劃台灣旅遊行程，且編輯成創意短片和遊記，不僅活動官網湧入大量的瀏覽次數，也廣泛分享於社群、影音網站如 Facebook、

Youtube 等。

促銷工具的改進在國外媒體的宣傳與舉辦活動推廣等兩方面最為明顯，首先國外媒體的宣傳上，持續與愈來愈多的國際知名旅遊雜誌、旅遊專書、電視節目頻道等合作宣傳，影響力逐漸擴散全球，亦邀請目標市場的媒體來台採訪，以更加促進目標市場的觀光客來台，如日本知名美食節目、鐵道雜誌來台採訪報導，便能在日本宣傳台灣美食與鐵道旅遊以加深對日本觀光客的吸引力。接者，舉辦活動推廣也由2008年起愈具多元且能搭配推廣觀光產品，包含2008年蒸汽式火車試乘搭配推廣鐵道旅遊、「久久合歡」搭配推廣蜜月旅行、「千人足健體驗」搭配推廣保健之旅，並延續到2009年愛戀101、經穴按摩、辦桌美食等活動，2010年再加入創意推出「台灣YES」以夜市小吃進行創意小吃P.K賽、「台灣挑TEA」以茶為主題結合創意、文化等元素形成「茶道之旅」。

更重要的是，網路作為當今社會促銷宣傳、活動推廣的一大利器，善加利用網路創造的流行從事創意行銷，則能達到的宣傳推廣效果將更廣大，成本卻未必更高。觀光行銷從較早期流行的電子賀卡、網路部落格到目前最熱門的社群、影音網站，促銷的範圍遍及更多目標市場的國家，促銷的內容可以加入更多創意，受到宣傳影響的人數可能將突破以往。

第三節 小結

事實上，觀光行銷計畫的行銷策略與行銷工具是息息相關的，換言之，行銷策略的擬定涉及到行銷工具的設計，而行銷工具的組合也具有相互加乘的效果，透過設計行銷工具的組合可以產生更顯著的行銷效果。本研究為了能夠清楚說明各項的改變學習，拆開行銷策略和行銷工具分別來談，以便更加瞭解觀光行銷計畫的行銷策略如何漸進改革、出現哪些創新內容，並個別敘述行銷工具可以觀察各個行銷工具的改變與使用什麼創意的行銷工具。由於2001年到2010年的觀光行銷計畫有非常大量的內容，其中出現大大小小的變化，本研究挑選較具重大的變化作為檢視學習之標的，許多較為繁瑣的細節便不在本篇討論的範圍之內，而且行銷策略和各個行銷工具的改變並非每年皆一致，故適合分別探討行銷策略與各項行銷工具。

綜論前述行銷策略和行銷工具的變遷，簡言之，確實發現觀光行銷計畫的行

銷策略如年度行銷主軸與目標市場有漸進改變，針對各市場的行銷策略還有創新內容的展現，各項行銷工具亦都有持續進行改變，並受到外在社會環境的影響，增加使用具備創意的行銷工具，以產生更佳行銷效果。歸納觀光行銷計畫的這些改變，正好呼應第二章所描述的學習理論，經過學習過程會在政策面產生學習效果，而為了能夠確切反映出組織面發生學習現象，需要更進一步挑出觀光行銷中的重要明顯之改變，作為具體的學習效果，並且還可以依此明確指出其改變原因、學習對象與遭遇的阻礙。

延續上一節的論述基礎，同樣按照行銷策略和行銷工具的劃分，將觀光行銷計畫於這十年之間比較重要明顯的改變特別列出來，作為下一章瞭解觀光行銷計畫改變的原因、學習對象與遭遇阻礙，以及觀察組織面學習現象是否發生的分析依據。

壹、行銷策略

一、行銷主題

在2004年首度以主題方式執行台灣觀光年，隨後2008-2009年推出旅行台灣年，緊接著再推動「旅行台灣，感動一百」。

二、目標市場

目標市場從起初的日韓、港星馬、歐美地區，逐漸擴張到東南亞、中國大陸及全球為新興市場。

三、市場策略

日本地區於2002年以擬人化的「阿茶」先生代言台灣觀光，2007年則運用影視偶像明星代言，以偶像劇、電影等帶動觀光，同時港星馬地區也推出“Welcome 2 Taiwan”新策略，邀請蔡依林和吳念真為新舊台灣代言，並透過國際知名雜誌的影響力，將台灣觀光推向全球市場。

貳、行銷工具

一、產品

(一)大型國際性活動由原來的各月份節慶活動發展成多項的國際大型活動，

然後才逐漸定位成四大主題活動。

(二) 主題旅遊亦由文化、生態等主題逐漸增加，後來加上創新主題如追星旅遊、運動觀光等，確立出六大創新主題與五大一般主題。

二、通路

(一) 除了交通節點之接駁更加便利，旅遊資訊的取得亦愈來愈簡單友善，實體資訊媒介有24小時免費諮詢專線與查詢資訊的硬體設備。

(二) 台灣觀光入口網站的設計提供豐富資訊、語言版本、規劃行程、旅遊相關服務等，並且最近還利用手機等新科技之載具以行動上網連結觀光的導覽資訊，以及加入熱門社群網站的粉絲團。

三、促銷

宣傳推廣活動近年來不斷提升國際能見度，例如具有不同特色吸引國外遊客的活動包含蒸汽式火車試乘、婚紗攝影活動、保健活動等，還有主題結合創意的活動像是「台灣YES」、「台灣挑TEA」等。這些宣傳推廣活動還包括配合網路流行趨勢，從早期的電子賀卡到部落格文章分享，現今藉由熱門的社群網站與網路影音平台可以更加有效和廣泛地宣傳推廣。



第四章 觀光行銷計畫的變遷與學習

依據前一章所整理的觀光行銷計畫，包括交通部觀光局從 2001 年到 2010 年從事的觀光行銷策略和行銷工具及其中的創意行銷，可以得知觀光行銷計畫內容的變遷。本研究採取訪談法蒐集資料，分由組織內部和組織外部的觀點探討台灣觀光行銷計畫的改變（如下表 4-1 所示），透過訪談交通部觀光局負責行銷策略和行銷工具的機關成員，包含國際組、國民旅遊組與企劃組，然後由立意抽樣選擇清楚這些業務內容的訪談對象，藉以瞭解觀光局推動觀光行銷計畫的緣故、過程與結果；亦透過立意抽樣接觸機關外部的受訪者，如協助觀光局從事行銷的台灣觀光協會人員及觀光領域的專家學者，藉著非官方角度所提供的意見不僅可以有民間專業的評論和建議，也能驗證官方提供的訊息。

表 4-1 訪談綜合表

代碼	參與形式	訪談對象	身份
G1	面對面訪談	觀光局國際組	常任文官
G2	面對面訪談	觀光局國民旅遊組	常任文官
G3	面對面訪談	觀光局國民旅遊組	常任文官
G4	電話訪談	觀光局國民旅遊組	常任文官
G5	面對面訪談	觀光局企劃組	常任文官
G6	面對面訪談	觀光局企劃組	常任文官
C1	面對面訪談	台灣觀光協會	NGO
P1	面對面訪談	私立大學副教授	專家學者
P2	面對面訪談	私立大學副教授	專家學者

資料來源：作者自繪

由於上一章已經分析觀光行銷計畫的變遷，此變遷是具有學習效果，接著按照本研究的分析架構，分析觀光行銷計畫變遷的因素為何與計畫變遷的過程中是否存在學習對象與學習阻礙，以及在結果面上，觀光局於機關成員層面與機關整體運作層面各發生什麼改變是符合組織面學習現象的觀察指標。據此，本章首先探究觀光行銷計畫變遷的原因，進而導致變遷過程的產生。其次，變遷過程中有哪些學習對象與遭遇的學習阻礙。在變遷過程之後，相對於觀光行銷計畫的變遷具有學習效果，則觀光局發生哪些改變是組織面的學習現象能夠解釋，其四個觀察面向分別為機關成員知識和工作能力的改變、機關成員想法和信念價值的改變、

機關運作過程的改變、組織文化的變化。最後，綜合這三個部分，簡要歸納出觀光行銷計畫的整體變遷與學習情形。

第一節 觀光行銷計畫變遷的原因

促使觀光行銷計畫改變的原因可能是受外部環境的影響與政策性質的緣故，抑或是學習原因造成的，如主動、間接和強制等因素，在此僅先以前一章節認定的各項重要改變為主，分別探討其改變原因，依序如下所示：

一、行銷策略

(一) 行銷主題

在行銷主題上出現三個比較大的改變是於2004年首度以年度主題形式推動台灣觀光年，並於2008年至2009年再推出旅行台灣年，然後2010年繼續施行「旅行台灣，感動一百」。根據受訪者G5指出，2004年執行的台灣觀光年可以追溯到2000年的時候，關鍵在於此時觀光發展才開始有比較充裕的預算。當時的行政院長游錫堃認為該年的時機與環境適合觀光的推展，於是觀光局便有屬於專款性質的國際行銷預算，就決定以「台灣」為主題規劃一個觀光年度主題活動，並展開對國外的行銷。受訪者P1同樣認為，因政府從2000年開始重視觀光發展，觀光局由較早期的約2億元逐步擴增到約19億元以上的國際行銷預算，這對於從事國際觀光行銷是非常重要的資源。

不僅是經費資源的增加，受訪者P1還提出當時鄰近國家的國際觀光客越來越多，其觀光競爭的強度提高給予台灣一定的威脅性，就促使觀光客倍增計畫的產生，在觀光客倍增計畫裡面才有台灣觀光年的計畫。在台灣觀光年結束之後，接下來從2005年到2007年這三年中間卻沒有類似這種主題性質的觀光年度活動，經過受訪者G5的說明，主要是由於這段時間出現機關首長的異動，直到2008年上任的局長，發覺那些年的中斷相當可惜，因為行銷是必須持續不斷地推動，則重新於2008年開始以兩年為週期從事行銷計畫，且延續台灣觀光年的作法，進而產生旅行台灣年、「旅行台灣，感動一百」。然而，受訪者G5和受訪者P1也提到，2004年的行銷計畫仍不算成熟，亦即沒有完全致力於國際行銷，另外含括產品開發、硬體建設、國內宣導等工作，以及串連民航局、鐵路局等單位於重要交通場站進行布置，但延續2004年的經驗，2008年後的觀光行銷計畫對國內外的宣傳推

廣更能同時到位。

簡言之，國際觀光的高度競爭性導致中央政府開始支持將觀光置於重點政策之一，因而觀光局可以有足夠的經費資源行銷推廣台灣觀光，接著再配合機關首長的領導，加上原本2004年既有的經驗，便得以在2008年之後能夠連續以兩年為週期推動觀光行銷主題的計畫。

（二）目標市場

剛開始進行的觀光行銷以傳統重要的觀光市場如日韓、港星馬、歐美地區為目標市場，隨著2008年出現更成熟的國際行銷計畫，自然會逐漸開發東南亞、中國大陸地區等為新興市場，如此才能開拓更多來台的觀光客源，即使其中於2008年開放中國大陸人士來台可能牽涉政黨輪替的因素，卻也不能否認中國大陸地區擁有巨大的觀光客源潛力。進一步來說，受訪者P1和受訪者P2皆認為，觀光局對於市場的概念越來越瞭解，會藉由區隔市場以設計出不同主題性的產品，但是其主軸必定為連貫且清楚的，亦即提高觀光客來台人數的目標。由此可知，觀光行銷很明確的目標為增加觀光客人數，欲達成這目標便要對行銷的操作愈加熟悉、更加掌握市場，當然包含深化既有市場與開拓新興市場，形成目標市場的確立與擴張。

（三）市場策略

在市場策略的制定，受訪者P1以為早期觀光局傾向於嘗試採取不同的行銷方式，以試探對各個市場的有效性，後來日本、港星馬、歐美地區的策略才出現比較大的改變。根據受訪者G5的敘述，日本地區使用觀光代言人是受到鄰近國家的影響，使用代言人又涉及經費問題，詳細情形將於下段論述。再透過受訪者G1的描述，每年都會對正在執行的市場策略進行檢視與微幅的調整，無論是透過民間業者的反映、消費者的回應、當地市場的迴響，以及當地人民來台旅遊人數的指標，或者是有哪些重要的客群應該吸引過來台灣。以港星馬地區為例，2007年推出”Welcome 2 Taiwan”，邀請蔡依林和吳念真為新舊台灣代言，期望塑造台灣為多樣化的形象，乃是由於在此之前港星馬地區的客群主要為團體旅客，可是當其旅遊人數不斷增加時，自由行的客群便是下一波之標的客群，因而對港星馬地區的策略做出比較大的改變。至於歐美地區與單車業者合作的策略，受訪者G3指稱，異業結盟是為了將推廣的面向作得更大，然後尋找具有正面形象的企業，洽談合作的意願。

此外，受訪者G1還主張，意外事件也會波及到市場策略，例如日本發生311地震影響日本的旅客人數，以及像是台灣爆發塑化劑事件，香港旅客來台會有所顧慮，這些天災人禍的外在事件假如發生，市場策略亦要隨之調整。因此，市場策略的決定主要有鄰近國家的影響、經費能否支應、市場評估的結果等因素，還有可能要因應外部環境意外事件的衝擊。

二、行銷工具

(一) 產品

早期的大型國際性活動為十二月份代表的節慶活動，經由受訪者G4的解釋，由於難以找到各月份的代表活動，即使後來在2004年增加至43個大型國際活動，但和業界討論的結果覺得節慶活動不適合作為國際行銷的主軸，於是成為一項旅遊產品。受訪者G2亦指出，這些節慶活動都是由縣市政府自行辦理，觀光局無法負荷這麼多的活動，僅能對其活動協助輔導，直到最近才將重點置於觀光局自行辦理的四大主題活動，按春、夏、秋、冬之時節順序為燈會、美食、自行車、溫泉美食嘉年華。此四大主題活動的燈會、美食展很早就開始舉辦，可能是目前的交通部長毛治國擔任觀光局長時所提出，時間位於春天與夏天；溫泉美食嘉年華則是於2007年時，當時的觀光局長認為台灣擁有許多的溫泉資源，這些溫泉對外國觀光客如日本、東南亞旅客存在相當的吸引力，配合日本泡湯吃懷石料理的印象，便希望將溫泉結合美食共同行銷，溫泉活動剛好適合在冬天舉辦；而自行車活動是行政院在2009年推動東部自行車計畫，配合花東地區在秋天有舉辦自行車國際賽，就交由觀光局負責自行車活動，所以春夏秋冬四大主題活動比較接近在因緣際會的情形之下形成。

主題旅遊的發展依照受訪者G1的說法，因為市場對旅遊需求之改變造成主題的改變，譬如早期東南亞市場對農場之旅的接受度較低，可是現在東南亞市場的家庭旅遊卻很喜歡休閒農場之旅，故設計或調整主題旅遊時，就要參考市場的變化趨勢如當地的國民所得、出國旅遊消費的走向。受訪者P2亦持相同看法，由於各市場的需求不同，區隔出市場就會有對應的主題旅遊，當市場的需求和趨勢發生變化，主題旅遊必須隨之轉變。

易言之，四大主題活動的出現可歸因為機關首長的領導，主題旅遊的發展則與市場策略較為接近，藉著探查各個市場的需求與趨勢之變化，適時推出具有吸引力的主題，當目標市場越多且越深化，多元的主題旅遊便因運而生。

（二）通路

不管是實體的交通節點之接駁愈加便利，旅遊資訊的取得愈來愈簡單友善，或是台灣觀光入口網站的設計所做的功能提升，受訪者G3與受訪者G6都提及最重要的原因是旅客的需求變化及科技的技術演進。以最新的台灣好行景點接駁公車為例，它與一般公車皆為每天定點定時定班，配合自助旅行的背包客越來越多，這類公車較便於規劃行程，且一人就能成行。另外，網站的部分也是相同，使用的民眾會對網站功能提出建議，並需要瞭解更多的旅遊資訊如住宿或其他的聯外交通方式，而除了網路是旅客所需的資訊來源，加上科技的技術發展越來越好，每年網站的改版就會更加多元，例如增加電子地圖、GPS定位等功能，還有科技的潮流趨勢如手機行動上網、手機APP應用程式、Facebook社群網站等，因為這些工具有即時性和良好的行銷效果，易於與民眾互動，便會在觀光資訊介面上加以採用。

因為通路訴求的是簡單、友善、便利，等同於旅客的需求，其需求轉變通路就必須跟著應變；「科技始終來自於人性」顯示科技技術的進步亦是為了達到簡單、友善、便利，尤其是流行的科技應用日新月異，這部分的改變是必然的。

（三）促銷

宣傳推廣活動與主題旅遊有關，受訪者G1表示，這些宣傳推廣活動的改變要視與主題的關連性而定，譬如美食這個主題可以結合實體的夜市與虛擬的網路，如此一來，宣傳推廣活動自然會有更多樣化的結合。另一方面，受訪者P2強調科技發展的趨勢使然，從傳統的書面到電視廣告，伴隨網路發達再到目前越來越多的網路宣傳推廣。

申言之，宣傳推廣的活動需要結合其他的行銷工具如產品、通路，當活動連結到主題旅遊，搭配各式通路便促成多樣的宣傳推廣手法。網路的宣傳推廣雖然不一定是透過台灣觀光入口網，不過同樣受到科技的技術演進和流行趨勢之影響，造成宣傳推廣工具改變。

整體來看，由於國際觀光競爭愈趨激烈，特別是亞洲鄰近國家亦積極發展觀光，使得台灣跟隨趨勢將觀光變成國家的一大重點政策，於是觀光局開始有較充裕的經費投入行銷，行銷策略推出2004年台灣觀光年。接下來在機關首長領導下，由2004年的經驗接續於2008年的行銷主題，成為連續兩個兩年週期的行銷主題之計畫。其中，觀光行銷的目標為逐漸增加旅客人數，市場的概念也更為成熟，便

會確定主要目標市場與開拓新興市場。再者，目標市場需要制定各市場的策略，由市場評估的結果及突發外在事件作為調整的依據。

行銷工具方面，四大主題活動透過機關首長的領導，恰好成為四季的主題，主題旅遊則回應各市場的需求與趨勢變化，因目標市場越來越多且深化，推出多元主題。通路反應旅客對簡單、友善、便利的需求，除了不斷應變這些需求，還要跟上迅速發展與流行的科技技術。宣傳推廣的活動結合主題旅遊，搭配各式通路，成就多元的宣傳推廣方式，另外網路的宣傳推廣，同樣受到科技演變與流行潮流的影響。

第二節 觀光行銷計畫變遷的過程

變遷的原因開啟觀光行銷計畫變遷的過程，在過程中觀光局會尋找學習對象進行改變，也會在改變時遭遇困難，所以本節將觀光行銷計畫變遷的過程分為兩段進行分析，而清楚變遷的過程之後，才能更進一步檢視組織面的轉變。

壹、學習對象

一、行銷策略

(一) 行銷主題

國際行銷受到亞洲鄰近國家的強烈競爭，受訪者G1即宣稱觀光局會觀察其他國家在行銷上的作法，例如在2004年台灣觀光年的時候，受訪者G5明確指出，當時整年的行銷主題活動是受到泰國的影響，泰國觀光單位為紀念皇室成立六十週年而進行一整年的活動，便給予觀光局辦理觀光年的想法。受訪者P2也認同觀光局為了增強台灣的觀光行銷會去效法全世界其他國家不同主題的觀光年。受訪者G5再談到當亞洲國家感受到這股觀光主題年的趨勢，紛紛開始進行這類觀光年活動，各國之間變成是相互學習的對象，台灣後來的不少作法也成為其他國家的學習對象。

接下來的旅行台灣年、「旅行台灣，感動一百」都是觀光年的一種形式，除此之外，受訪者G2說明「感動一百」的由來，即觀光局長曾在新加坡機場看到非來不可的一百個理由，因而回來開會時提出觀光局可以做出類似的概念，並且

配合建國一百年，加上「感動」是台灣觀光一向的主軸，便形成「旅行台灣，感動一百」。

（二）市場策略

市場策略最明顯的是在日本、港星馬地區皆使用觀光代言人，受訪者G5表明仍是受到亞洲鄰近國家的影響，這些國家雖是我們的競爭者，卻也是我們的主要客源，於是從學習亞洲鄰近國家演變到後來是互相學習的情形。具體而言，早期亞洲使用觀光代言人的是香港地區，當時觀光局便受到啟發，發現可以使用知名人士或偶像明星代言，可是受限於經費不夠充足，只能先在日本地區推出擬人化的代言人，然後陸續才有偶像明星的代言。有了日本的成功經驗，在港星馬地區也開始推出代言人，並在整個東南亞市場還採用不同的推廣方式，使得其他國家會學習我們的作法。受訪者P2便覺得觀光局近幾年在主要市場啟用代言人，比較次要的市場則採取其他方式，亦即針對不同市場的性質決定其適合的策略，就是觀光局進步之所在。

由此可見，行銷策略的行銷主題與市場策略之學習對象無疑是亞洲的競爭國家，從剛開始的學習他國到各國之間的互相學習，加上經驗和經費的支持，導致接續的策略得以持續進展下去。

二、行銷工具

（一）產品

在大型國際活動的部分，受訪者G2表示，目前四大主題活動的燈會和美食節之舉辦歷時已久，後來的溫泉美食也是台灣固有的觀光資源，自行車活動則可算是響應國際間節能減碳之風潮所引進的。另一個主題旅遊的部分，受訪者G1將當前的六大主題旅遊，包含生態、美食、購物、浪漫、樂活、文化，則歸為由以前的主題重新整理與調整出來。

具有吸引力的產品滿足旅客的需求之外，還要講究獨特性，藉由過去的經驗或傳統與現有的觀光資源找到引人入勝之處，再包裝成專屬於台灣的旅遊產品，具備特色才能引起旅客想來的意願。

（二）通路

在友善的旅遊服務提供方面，受訪者G3主張會蒐集日本、韓國等許多國家的資料，並參考他們的作法，例如台灣觀光巴士參考日本的哈都巴士，台灣好行

的公車套票也有參考日本的方案，參考之後還會因應台灣國情進行調整。至於台灣觀光入口網亦是相同，受訪者G6強調，觀光局會參考其他國家的旅遊網站，假如發現實用可行的功能且符合旅客需求與便利性，就會加以採用，舉例來說，國外網站已經有周邊住宿、餐廳、景點的電子地圖、結合GPS定位等功能，及交通旅遊資訊的規劃，這些都是台灣觀光入口網站後來新增的功能。

由於實體通路的引用是在台灣本土境內實施，必須加以在地化，參考亞洲鄰近國家的措施比較容易運用。相對地，網路使用者多能接受大幅快速的變動，所以網站的學習對象不限於亞洲國家，將全世界主要國家的旅遊網站皆可納為參考對象。

（三）促銷

同樣地，受訪者G1與受訪者P1都提到，宣傳推廣活動也學習各國觀光局所做的活動，台灣觀光局便會尋求有效的活動進行學習，或是推出更好的作法，例如澳洲曾經有一個全世界最好的工作，即大堡礁徵島主的活動，其後觀光局就推出類似的「旅遊達人遊台灣」活動，受訪者P2還論及韓國推行文化結合觀光之行銷，藉著電影宣傳推廣觀光，亦引發我們的效法。不僅如此，受訪者G1與受訪者P2進一步闡述，宣傳推廣的學習目標尚有民間商業公司如公關公司或行銷公司的廣告活動，或者透過委外競標的方式引進民間的技術。

換言之，宣傳推廣的學習對象之範圍最為廣泛，這是因為宣傳推廣必須捕捉標的對象之目光，於是需要採用多元的手法，不但要利用當前的熱門話題，而且要嘗試創造新話題，透過將學習對象延伸到外國與民間公司，才能習得更豐富的宣傳推廣方式，以達到想要的行銷效果。

綜合來說，2004年的行銷主題台灣觀光年是啟發自泰國紀念皇室週年的觀光活動，當時的亞洲國家開始互相效法推行類似的觀光年活動，而2008年接連展開的旅行台灣年、「旅行台灣，感動一百」即受到先前經驗的影響。市場策略的部分，使用知名人士或偶像明星的觀光代言人策略源自香港地區，在剛開始經費不足下僅於日本推出擬人化之代言人，後續才有偶像明星的代言，並憑藉日本的經驗，在整個東南亞市場包含港星馬地區也採用另一組名人代言。

行銷工具亦各有不同，產品需訴諸獨特性，自身過去的經驗或傳統加上現有的觀光資源，以包裝成代表台灣的觀光產品。實體通路必須考量本身國情，引用時要因地制宜，以參考亞洲鄰近國家的措施為主，網路則不受地域性影響，全世

界國家的旅遊網站都能作為參考對象。宣傳推廣活動除了各國觀光局所做的活動可以相互學習，例如澳洲大堡礁徵島主的活動引發觀光局推出「旅遊達人遊台灣」活動，韓國文化的觀光行銷也開啟台灣以電視影劇宣傳推廣，其他如民間商業公司的廣告活動或委外方式所引進的手法都能作為學習對象。

貳、 遭遇阻礙

一、行銷策略

(一) 行銷主題

前述行銷主題改變的原因之一為預算的增加，不過，受訪者P1與受訪者P2對預算議題還有另一角度的見解，由於觀光局的組織結構仍然是一個政府機關，組織反應與彈性會低於半官方機構如新加坡旅遊局、香港旅遊局等，觀光局的預算必須接受立法院的審查，與新加坡、香港、日本等國家比較，行銷的經費還是偏低，是以無法有更多或富有創意的行銷。再者，觀光局的層級屬於三級單位，人力資源就會相對缺乏，尤其是隨著愈來愈多的目標市場，觀光局必須派員出去各個駐外辦事處，加上原有的國內市場，即使透過臨時性的約聘人員分擔業務，人力仍嫌吃緊，約聘人員的穩定性也低於正式人員。因此，藉由成立一個獨立的法人機構專門負責國際行銷，或者經由行政院組織再造之後，觀光局升級為觀光署才能增加人力，以解決金錢和人力資源的問題。

除了預算、人力的困難，受訪者G5提及跨部門的協調，因推展觀光關連到交通上的航班、航點等，及外交的簽證，觀光局必須跟交通的航政單位、外交的領事單位進行協調，但是在政府重視觀光之前，各部會的配合度不會那麼高，直到後來的行政院長游錫堃將原來的跨部會小組提升層級為行政院觀光發展推動委員會，院長擔任召集人，各部會首長擔任委員，各部會之間的協調越來越步上軌道，包括航點的拓展、簽證的開放，甚至各部會有一些觀光產品的想法，可以交由觀光局進行篩選與包裝，如此多年下來，跨部會的協調慢慢不再是阻礙。

(二) 市場策略

依據受訪者G5的觀點，市場策略的改變有個阻礙是當行銷的效果尚未發酵之前，可能會被質疑是否符合效益，譬如花大錢邀請觀光代言人，此時必須在國內進行政策行銷，讓外界瞭解觀光局的作為及如何運用預算等以減少阻力。除此

之外，這裡同樣有跨部會之間的溝通協調問題，對於日本、東南亞、歐美市場之標的客群不盡相同，如歐美市場訴求商務旅客，東南亞市場訴求青年背包客，於是前者需要跟經濟部合作，後者要跟青輔會合作，但是這個阻礙亦如同上述獲得改善。

二、行銷工具

(一) 產品

關於大型國際活動遇到的阻礙，受訪者G2與受訪者G4即陳述，四大主題活動中的燈會和溫泉美食嘉年華，其主要問題為溝通協調。首先，燈會通常與地方政府共同主辦，雙方可能會有見解上的不同，地方政府欠缺人力、資金的配合，彼此便需要溝通做出修正。其次，溫泉美食嘉年華的溝通協調對象是溫泉區的協會，冬天原本就屬於泡溫泉的旺季，溫泉業者會覺得不需要多花力氣從事行銷，相反地，觀光局站在旅客的立場，應該要整合全台溫泉美食的資訊，並統一行銷與附上優惠措施，雙方在這部分的認知就產生落差，仍需要再多加溝通。

(二) 通路

通路的改變也存在協調的問題，受訪者G3便舉例說明，例如推動旅遊服務中心需要與地方政府、電信業者合作，台灣好行的交通接駁之套票需要與台鐵、高鐵等單位合作，當涉及的單位越多，困難度就越高。在協調的問題之外，還有異業結盟如台灣觀光巴士與王品集團合作，這中間會牽涉到金錢的使用，就要評估其成本效益，才能決定是否推行。而網站方面的困難，受訪者G6認為，台灣觀光入口網每年都會改版，每次改變後新增的功能、重新調整的架構要能切合旅客的使用習慣，所以每次的改版還要再去測試。

(三) 促銷

宣傳推廣活動經常會結合特定市場或主題，當宣傳推廣活動發生改變時，受訪者G1針對如何將改變後的完整訊息清楚地傳遞予以標的對象，不致把此宣傳推廣當作單獨的一項手法，這會是個難題，但還是要將市場、主題與宣傳推廣一致化。此外，受訪者G2還表示，過去政府單位只要有足夠經費，就能透過報章媒體的報導形成行銷的話題，後來行政院規定各機關必須在媒體報導的結尾加上「廣告」，經費才能給予核銷，不過，身為一個旅客的觀點，加入「廣告」便影響媒體報導的客觀性，其宣傳推廣的效果會受到折抵。

行銷策略整體遭遇的阻礙，像是預算不如其他亞洲國家充沛，人力資源的增加仍無法應付擴增的行銷規模與範圍，行銷預算的提高能帶來多少觀光客，跨部會的溝通協調以共同推展觀光。由於觀光客來台人數持續湧入，政府各部會普遍能重視觀光，剩下主要的阻礙應該便是預算和人力資源，可能需要藉由成立法人或升級為觀光署改進這個困境。

行銷工具所受到之阻礙則大約可分為三種，一為溝通協調的困難，一為經費使用的問題，另一為期望得到的成效是否彰顯。第一，不論是產品或通路，都要與地方政府、其他公務機關、民間業者等進行溝通協調，當牽連的對象團體越多，彼此的見解歧異度越高，阻礙就越大。再來是與民間業者的合作，經費使用的成本效益需要準確衡量。最後，宣傳推廣的效果有無達到預期的成效，包括結合市場與產品，並讓觀光客感受到一致且客觀真實的宣傳推廣。因此，在設計行銷工具時，務必要先考量可能的阻礙有哪些，且要如何去克服。

第三節 觀光局的改變與學習現象

在瞭解觀光行銷計畫變遷的原因、學習對象與遭遇阻礙之後，接著繼續觀察結果面的部分。在觀光局結果面的改變上，可以由組織面學習現象的四個觀察面向檢視其改變，但針對的對象不是觀光局全體的組織，是以觀光局從事觀光行銷計畫的相關階層或單位為對象。而學習現象的觀察面向同樣分為機關成員知識和工作能力、機關成員想法和信念價值等組織成員層面，以及機關單位運作過程與組織文化等組織整體運作層面，由四個面向的改變作為觀察觀光局有無發生學習的指標。

本節以行銷策略與行銷工具約略區分觀光局內部的組織結構，行銷策略的制定主要是由主管階層負責，行銷工具的設計由各業務單位負責，如產品的四大主題旅遊為國民旅遊組、主題旅遊為國際組，實體通路為國民旅遊組、網站為企劃組，促銷的宣傳推廣為國際組。儘管行銷策略與行銷工具確實是密切相關的，為了便於分析觀光行銷計畫各項重要改變，並配合各單位負責的業務執掌，故分項進行分析。

壹、機關成員知識和工作能力的改變

一、行銷策略

(一) 行銷主題

前段提到觀光局慢慢有越來越多的經費，受訪者P1指出，觀光局會去從事一些回饋，像是使用更有效的行銷策略，可是若以整個行銷策略來看，機關成員知識和工作能力的提升其實與改變的原因有關係，如機關首長的領導。

「他會成功關鍵應該是 top-down 我覺得，也就是說等於說你要有一個很強的領導者，這個領導者有這種觀念他才會往這個部分走...我很明顯的看出來幾個不同類型的觀光局的領導者，他的風格跟他造成的結果不一樣...」

(P2)

儘管如此，經過首長的領導之後，對機關成員的知識和工作能力的提升會有助益，尤其是行銷扮演的角色比過去更為吃重，沒有行銷方面的增長，觀光怎麼會進而有現今的傑出表現。

「這一定是從學習裡面得來的，這一定要透過學習...如果說沒有這些，你說今天來台人數去年不是超過 680 萬嗎，那怎麼來的，也不是天上掉下來的，應該是透過他們的努力，是無庸置疑的...行銷怎麼把東西賣出去，我認為在服務業的今天遠比把東西做出來更重要，東西做出來賣不出去沒用...」

(C1)

簡言之，因為經費的增加、機關首長的領導，機關成員的知識和工作能力會有攀升，有助於擬定更佳行銷策略，才能吸引到更多的觀光客。

(二) 市場策略

市場策略的改變情形與上述相同，也受到改變原因的影響，市場策略根據市場執行的結果做出調整，在調整過程中會逐漸找到最有效的市場策略。

「那我覺得這些都是過去這十年來他們慢慢磨練出來，知道說每一個市場我用的策略應該怎麼樣，比如說比較遠端的市場像紐澳、像是歐洲他們大概採用公關公司的方式，然後他可能覺得比如說鄰近國家他用代言人是有效的...可是你現在會發現說他竟然可以打廣告打到那個就是紐約的時代廣場，所以他開始知道要打在哪裡是有效的，就是說他會打那些廣告他會想辦法讓他亮點露出，而不只是單純的露出這

樣...」

(P1)

對日韓地區的策略，以偶像劇吸引觀光客為例，受訪者P1就舉出前後兩部偶像劇之中，後面一部的景點操作就比前面的更加自然成熟，還有觀光代言人的使用上，後期也比較有彈性，不會僅限定在某個偶像明星。

申言之，觀光局機關成員透過執行經驗對市場策略的工作能力持續進步，還包括前述所提，從他國學習到的行銷手法如代言人的使用，據此可以這部分的知識和工作能力的確有發生學習。

二、行銷工具

(一) 產品

四大主題活動據受訪者G4的說法，通常會是同一個人續辦，經過多年的經驗便利於穩定掌握，也能逐年增加合作的廠商，學習更新的手法如網路行銷。

「我只能說你作很多的活動，其實都是一種經驗的累積...觀光局每年個別有創意，所以這當然是一種經驗的累積，那這經驗累積不可否認他會對你未來作一些活動會有所幫助，你會引用之前有做過什麼...」

(G2)

經驗的累積對於機關成員的工作能力提升會有一定程度的幫助，也呼應到前段「改變的學習對象」，產品的學習對象就是過往的經驗。

(二) 通路

通路的改變是來自旅客的需求與科技技術的發展，單靠過去的經驗可能不足以應付，從外界取得的新資訊與新技術便要能夠納為己用，如此機關成員的知識和工作能力就能增加。

「當然是越作越熟練一點，你在判斷會比較精準，有助於你在推，當然你在行銷的部分還是不斷地 study 一些跟旅客的需求還有市場的一些，現在用的比如說現在很多跟結合科技、資訊，你要去瞭解那個，過去的經驗還是有助於我們去作這樣的工作，但是要自己去吸收新知...」

(G3)

「早期那時候 2002 年用 asp 寫的，那時候一些程式語法，還有當時整

個程式寫法比較簡單，隨著現在功能越來越精進的話，他的語法又不
一樣，所以我們必須我們自己在做的，我們必須不斷提升我們的那個，
比如說現在你看電子地圖什麼都來了，你需要民眾符合這種需求，那
你要去開發這種東西，你技術一定要不斷精進才有辦法去作，對阿，
因為你的新的語法、新的程式的話，他的功能越強，那越強的話就需
要去學習新的東西...」

(G6)

即使負責實體通路和網站的單位並不相同，但是由於他們必須滿足旅客對簡
單、友善、便利之需求，當此需求更強烈、網路技術更發達，機關成員的知識和
工作能力也要隨之升級。

(三) 促銷

宣傳推廣的學習對象非常廣泛，包含民間商業公司，受訪者 G5 透露，觀光
局的行銷人力是有限的，於是必須與民間的行銷公司或公關公司合作，在這個合
作的過程中，就能學習到更多的行銷手法，接著與國際知名的行銷公司或媒體合
作，學習到的手法就更為豐富。而宣傳推廣活動和市場策略的執行有關連，這些
執行的經驗對機關成員的學習也很重要。

「我覺得大家在每一個改變或每一個策略在操作每個活動在執行的時
候，其實每個人都會學到東西，那學到東西不只是對這個國際觀光宣
傳東西他更瞭解，對於所有活動執行或個別執行的細節我覺得他們會
掌握的更精細，那當然對於他之後執行類似的案子，或他對於整個國
際組工作的廣泛的那個層面，我覺得他會瞭解的更多，當然有助於他
未來在處理類似的事務或處理其他的事務上面，他的處理能力一定比
他作之前會好很多...」

(G1)

藉由與民間公司的合作不僅可以減輕人力不足造成的困難，還能學習更多且
更新的行銷知識，加上本身執行活動的經驗，機關成員的工作能力必定會提高。

貳、 機關成員想法和價值信念的改變

一、行銷策略

機關成員有了知識和工作能力的提升為基礎，當其想法、信念與價值發生改
變，就容易激發不一樣的想法，特別是行銷策略時常需要去發想一些新的嘗試，

讓行銷策略得以發揮更突出的效果。

「第一個比如說是在做應該是作旅行台灣年的時候，那個時候我們主動想了一個叫做雙品牌行銷，我們跟 National Geography 合作...台灣這個觀光品牌跟國家地理集團這個品牌他就是雙品牌互為行銷，那對我的好處就各取所需...類似像雙品牌是我們自己想出來的...」

(G5)

「大概進行到旅行台灣感動一百，甚至到今年明年的旅行台灣就是現在，是我們除了作業務，我們同時間已經被訓練出來是這個業務怎麼行銷，那所以我在做這個業務的時候...直接我連計畫名稱都可以行銷的，像旅行台灣就是現在...就是變成大家已經被經過這些年的訓練，大家已經慢慢能夠在做業務的同時，你是把行銷的概念放在你的業務裡面...」

(G5)

「行銷這一塊可能本身業務性質是活潑的，所以我會覺得說的確我在跟觀光局的人接觸的時候，還有包括剛剛你問的問題說你覺得他們在行銷方面的知識是否有成長，我覺得他們在專業度上面跟他們在彈性度上面，我自己的感覺是的確比其他的部會來得就是，不能講好，就是那空間是比較大一點...」

(P1)

即便機關成員的想法會發生轉變，然而由於不同階層負責的任務不同，行銷策略主要是主管階層的決策結果，而主管通常經過相當歷練，其較豐富的經驗與見識能帶來新的想法，基層人員也會受到領導的影響，對自身的業務尋求創意發想。

「所以他會改變其實改變的幅度對不同的階層會不一樣，因為底下的階層他接觸面就是他原來的那些 routine 的行政工作，越高層因為他會常常出去開會，他會接觸到比較多的公家或民間，那更高階層他會有更高的視野，他的視野不一樣 vision 不一樣，所以他會要求比較會要求這樣下來，所以當你的領導者能夠朝這個方向在走的時候，就會帶著整個走...」

(P2)

機關成員制定行銷策略需要想創新，也會逐漸增加行銷的應用，轉換過去信

念。而行銷的性質帶有比較重的商業氣息，主管階層的經歷有助於拓展視野，將私人企業的精神加入公務人員的價值中。

二、行銷工具

(一) 產品

四大活動雖然多是承襲過去經驗而來，但一項有吸引力的產品不會是一如既往毫無改變，要如何在原有產品之中創造吸引人的新面向，便需要透過發想創新的點子，才能持續受歡迎地舉辦下去。

「這就是觀光單位有一個很重要的特質，他每年就要被想不同創新的東西，我們辦溫泉一樣阿，我們溫泉行銷就是每年要有不同的創新，你不同的賣點今年的賣點是什麼明年的賣點是什麼，你要自己去想，所以我就說燈會每年都要有創新的東西，其實不應該是只有燈會，而是在觀光這個領域這個單位這個機關，他的作為就是每年要創新...」

(G2)

(二) 通路

網路往往是創新的來源，與科技的技術發展息息相關，當機關成員具有足夠的技術水準時，就會想辦法作更新的嘗試，才能追上科技的尖端，讓旅客願意使用且感受到簡單、便利。

「因為你技術上提升，你越想去做到一些不可能的東西出來，對不對譬如說，在 2002 年我想就是一樣電子地圖來講，2002 年誰會去想到我可以在網站上作地圖一些規劃、路線的規劃，沒有人會想到，那現在你技術上已經提升了對不對，你當然會想說我可不可以這樣做，我可不可以作更精進的東西出來，那你怎麼去作，你要提出你的想法，你想法要付諸實行...」

(G6)

(三) 促銷

宣傳推廣活動的推出於最近幾年越來越密集，除了與民間公司合作，觀光局也開始自己想活動舉辦，這些活動不僅從原來的主題之中增加新元素，以及找到新的主題辦理，創造這些活動的話題性，並提升觀光的吸引力，透過每一次的執行經驗，讓單位人員思考如何提升宣傳推廣的影響力。

「我覺得同仁在執行這些工作的過程當中，他們會至少我們現在同仁都會去思考說下一次應該怎麼作，有沒有更好的作法，有沒有可能結

合其他的活動，有沒有可能結合其他資源，讓整個活動看起來更有效果，整個策略執行上面看起來更具一體、更有力，那我想每一次改變或每一次執行都會有這樣的效果，它是一個累積的過程...因為改變就是脫離你日常慣用的作法，那你勢必要調整自己的思維或模式去適應新的作法，所以他會一種學習的過程...」

(G1)

「在99年的時候我們的同仁甚至每個月都想一個大型的公關活動來辦，在國內外辦，幾乎月月有活動，都是觀光局自己辦，自己想自己辦...從97年就開始每一個月都有活動，然後辦的比較成功的主題活動我們就延續，比如說像這個是講蜜月婚紗、久久合歡，我就接下來辦愛戀101，今年我們甚至還要辦所謂的相親之旅，就延續這個話題...接下來甚至我們還跟衛生署合作要作保健旅遊的觀光等等，作一些低侵入性的比如植牙、微整型等等」

(G5)

行銷工具是由基層人員負責，為了要維持觀光的吸引力，在這些工具裡提出創新想法也是觀光局的共通特色。即使不是每個基層人員從事業務之初都能充分發揮創意，主管階層的領導有助於改變基層人員的想法，同時機關過程的變遷與其組織文化的轉變也會對機關成員產生影響。

參、機關運作過程的改變

一、行銷策略

(一) 行銷主題

形成行銷策略的過程，需要主管階層討論決定，受訪者G5表示，早期的討論是首長先有一個想法或雛形，甚至主題與時間都先確定，再由上而下交代各業務單位負責的範疇，假如需要後續的開會討論再來進行。相對地，後期在討論的過程參與規模、形式出現一些演變。

「但是到後面這幾年包括說這個旅行台灣感動一百或是旅行台灣就是現在這個都是經過團體討論，比如說我的旅行台灣感動一百，我做到99年，100年做到五六月份的時候，我們就要開始在想說我未來兩要作什麼，那這個時候就是首長不需要這麼累了，因為大家已經被訓練認為要來想這件事，所以就是開了一個會，那就開始貢獻自己的想

法，這個時候就沒有職等的問題，沒有說你是科長你講話你的 idea 比較好，就是回歸到一般很企業，民間企業的操作手法，就是大家有意見，當然需要鼓勵，所以主持會議的首長當然還是會一個一個點名，你有沒有什麼想法...」

(G5)

「以我們每兩年都會有一個行銷主軸，就是各個我們整個觀光局組織就會開始各個組織要集體來發想，每個人都要想 idea 然後來討論，大家來討論出來，最後 final 會有怎麼樣整體的...演進我覺得這幾年比較強調，以前比較，以前也是討論但沒有像現在參與度，規模沒這麼大...」

(G3)

「所謂團體式一定是這種團體式啊，副局長邀請各個管理處都是主管以上的秘書級以上的，局裡各組室中心，大家一起在大會議室裡面開會討論，大家集思廣益，你那邊有什麼，大家是這樣合在一起，然後去把整個明年度也就是今年度可以朝向什麼方向來推觀光，就是定下來...」

(G1)

(二) 市場策略

此外，市場區隔漸漸劃分出主要的目標市場，並且對各個市場有對應的策略，相關的業務單位國際組亦需要因應調整任務的分配。

「國際組的變化其實很大，他們甚至連組織都有調整，所以他們業務的不同，他們組織是有變動的...那分市場其實也是到後期，因為也慢慢清楚市場要有所區隔，所以才開始把科變成三個科，然後就分成日韓市場、東南亞市場跟歐美市場，所以他們是有一些因為任務上面的變遷，那任務會變遷主要是因為你對於行銷的觀念有改變...」

(G5)

越來越多的團體討論，這種集思廣益的過程所產出的結果就會形成更有效果的行銷策略。儘管行銷策略研擬的過程，涉及的對象大部分是主管階層，不過，行銷工具的設計過程與基層業務單位有關，這個過程也會適應更多樣的行銷策略而進行調整，才能發揮想要的行銷效果。

二、行銷工具

(一) 產品

不同業務單位可能會有各自的組織過程，以四大主題活動的舉辦來說，由於四大主題活動如同前述逐漸確定下來分由一年四季舉行，若每項活動都要有創新，就必須增加討論參與。

「然後當然是用這種團體式的參與，包括我們作溫泉美食嘉年華，我也是找全科大家一起來想，要作什麼不一樣的創新，對阿，燈會也是...」

(G2)

(二) 通路

實體通路方面，如前所述需要更多與其他單位或民間公司合作以提升簡單、便利，則組織過程就會增加互相協調的機會，特別是與民間公司合作，容易有新的想法產生，改變單位中的人員。

「因為我剛剛講過他有很多行銷執行是委外的...有一些他也沒辦法完全 catch 到政府行政機關他所要達到的目的或目標或者是他的想法或者是首長的想法...所以他一定要經過很多的磨合，講集思廣益也好，講互相意見的磨合修正也好，他一定要經過很多次這樣子，所以像這樣子的機會是一定會增加的，那集思廣益也會影響到像前面所講的那些他會刺激到原來公務員的那些人，讓他的想法比較開放，會比較多的東西新的東西才會慢慢進來...」

(P2)

網站是由企劃組負責，組織過程比較偏向內部的運作，但討論的方式採取彈性的作法，才能即時配合科技發展的快速變遷。

「科長有時候會丟給我一個 idea，我們會去想，或是由我們這邊去發掘一些新的東西，我們再來跟科長討論，都會這樣就是雙向的，雙向去，因為每個人想法都不一樣，他丟的 idea 我覺得可以，這個功能可能民眾有建議過，那我們把他納進來，或是我這邊有看到什麼東西，我想辦法跟科長討論...我們就是內部溝通很...不會很制式化就對了，就大家有什麼構想再講，馬上跟科長討論就是這樣，或是科長會過來跟我們講...」

(G6)

(三) 促銷

宣傳推廣活動於近幾年開始頻繁地舉辦，制式化的組織過程將無法反應越來

越多樣化的活動執行，組織過程便需要因應活動任務做出彈性調整，才能適應新的情況。

「因為我們工作的東西的確複雜度很高，那的確也需要團體的作，所以通常我們在執行案子的時候會是一個，他並不是制式的編組而是它是一個任務的編組，就是這個工作可能會有一個人當主可能兩個人當副一起協助他，那至少這三個人能夠作，就同時 involve 這件事情，所以這三個人對這個事情就會有比較深的接觸程度...」

(G1)

無論是行銷策略或行銷工具，這些策略或工具需要做出改變創新，便要調整形成這些策略或工具的組織過程。原本組織過程是由上而下地運作，當主管階層由上而下的討論過程開始變遷，產出多元的行銷策略也會影響到各業務單位的設計行銷工具的過程，而且機關單位逐漸習慣這樣的討論方式，組織文化亦會跟著出現變化。

肆、組織文化的變化

一、行銷策略

組織文化指涉較為抽象的感受，在此以前三項的改變為基礎，由參與性、團結性、創新等三個面向作為組織文化改變的依據。

「你會發現觀光局是個不官僚的單位，因為我們跟長官之間的溝通方式其實是可以非常的比較沒有拘束，有什麼想法你可以隨時表達，然後就是這樣才能激發出你好的想法，然後主管們，尤其是比較高階的主管也慢慢在這樣的文化中就是他也被訓練成他可以接受有的時候是他的想法也可能大家會有一些意見，慢慢這樣的組織文化就有些改變...那大家都是變成是在服務旅客的角度，所以你在作很多細節的規劃的時候，你想的是如果我要真的作到週週有活動，大家就會主動去想說空缺在哪裡，大家很主動地去把東西就把他完成出來，那主管們也能夠接受這樣的方式...」

(G5)

組織文化與機關領導者有極大的關係，除了主管階層討論策略更具參與性和共識，機關領導者不限於傳統公務機關的層級式操作，接受比較大的運作彈性，組織文化會脫離官僚式機關文化。

「我現在覺得他有點是可能是現在這個局長，馬上要退休的這個局長，我注意到他的一些改變是他其實還滿敢提拔新人這一塊...或者是說某一些職位是你覺得應該我發現這個部分他的用人彈性是很大，那有了這樣子一個在用人策略上面的改變，我認為他會去顛覆我們傳統公務體系就是一切按照年資...應該就是會比較朝向一般民間業者那樣的方式，就是說用人唯才...」

(P1)

受訪者P2也同意觀光局的組織文化有一定的轉變，可是基層單位受到其業務性質所致，各單位的實質變化不盡相同，則改變比較大的會是負責行銷的國際組。不過，即使如此，設計行銷工具的其他業務單位，他們個別對組織文化的感受還是有屬於各自單位的見解。

二、行銷工具

(一) 產品

以負責四大主題活動的國民旅遊組為代表，受訪者G2認為，觀光局的組織文化一直以來就很講究創新，換言之，今年已經舉辦的活動，明年要有不一樣的突破。

「這個組織文化一定會影響整個人，我當時剛進來也沒有這樣，你在這邊久了一定會慢慢受到這個組織文化的影響...」

(G2)

(二) 通路

國民旅遊組負責實體通路的另一單位對於創新的感受相去不遠，都要不斷找尋創新，也是與其他機關最大不同之處。

「節奏感很快，每年都在思考...我知道很多他機關的很多其他單位的都跟我們說我們觀光局不太像公務人員...就是我們也要常常動腦筋去想很多不同的，要去發想很多的一個措施 idea...」

(G3)

網路本來就是最常發生創新的所在，而在網路行銷越來越受到重視之後，負責網站的企劃組就需要跟其他相關的單位共同決定網站的設計。

「因為觀光局本身我覺得他的屬性不一樣，當然就是會有一些，當然會有參與感，那參與性和團結性的話，可能譬如說你今天是國際組作行銷，行銷的話你要網站，那有時候我們會找國際組他們一起來看這

個好不好，或是這個你們有沒有需要，我們跟他談...」

(G6)

(三) 促銷

宣傳推廣亦必定要有創新，甚至對創新的要求是最高的，宣傳推廣才能得到關注。且因活動是由國際組的人員組成團體主要負責，其他人員協助支援，如此還能增加單位人員的參與度，經過幾次的活動舉辦可以漸漸凝聚共識，共同做出創新的活動。

「我們一向被要求都要有新的想法跟新的思維，even 是同樣的活動，我第二年去辦都要有跟之前不同的作法...組織文化就會變得更創新、更有想法，我想因為我們被要求要作這樣的事情，所以我們一定是會讓整個不管是承辦人員、旁邊幫忙的同事，甚至未來整個辦活動的人，大概都會有被要求有新的想法...整個組織裡面其實是大家都有這樣的思維、這樣的共識是我們作東西要作新的...」

(G1)

由上述可以得知，觀光局原本就有比較重視創新的組織文化，然後隨著機關首長的領導、組織過程的改變導致組織的參與性更為加強，便能發展更多的創新，同時逐漸凝聚共識，共同致力於觀光行銷。而相關行銷工具的業務單位也能感受到創新，主要任務為負責國際行銷的國際組也增進參與性與團結性。

最後，除了看到觀光行銷過去這些改變，還能思考未來可以再做出什麼改變。在行銷策略的層面，受訪者P2透過成本效益的觀點，針對目標市場使用派駐人員與委託像是旅行社對當地行銷台灣觀光，兩者的成本及市場的成長幅度比較起來哪一個會更好。在行銷工具方面，受訪者P1提出目前平價的旅遊產品較欠缺質感，因為中產階級的客群是不容忽視，質感平價的旅遊產品可以再做加強。在通路上，受訪者G6坦言，目前正在規劃全台觀光的雲端資料庫，只要經過申請就能透過手機等載具使用這些共享資料。宣傳推廣的部分，受訪者G2則強調掌握媒體的重要性，如同今年興起賞櫻的熱潮主要就是由媒體塑造出來的。

第四節 小結

總結前述，分析觀光行銷計畫改變可以先瞭解改變原因存在哪些刺激、動力，

過程中是向誰學習，是否遭遇任何阻礙，有了這些資訊作為基礎，得以再分析組織面的學習現象發生。而這些學習現象包含機關成員的知識和工作能力與想法和信念價值，以及組織整體的運作過程與組織文化等四項之改變，作為組織面是否發生學習的觀察指標，以便瞭解觀光行銷計畫各項重要改變是否出現學習現象。

壹、 觀光行銷計畫變遷的原因

觀光行銷計畫變遷的原因可以依據本研究對政策變遷的原因所做的分類進行歸類，可先大致分為學習原因與學習以外原因兩種，學習原因為學習過程要素中受到不同強制程度的各種學習原因，學習以外原因則為政策變遷的原因之中與學習較無直接關係的原因。雖然這兩種原因對觀光行銷計畫的行銷策略和行銷工具都有影響，可是各個原因改變的計畫項目及影響的程度並不相同，需要深入探討各種原因。

一、學習原因

觀光行銷計畫的變遷來自學習原因主要是市場策略和行銷工具，各個原因所改變的計畫項目由以下作說明：

(一) 吸取經驗：改變行銷策略與產品的主題旅遊

觀光行銷首要必須規劃行銷主題、開發目標市場、擬定市場策略等，因而致力發展觀光的亞洲鄰近國家，無不從事觀光主題年的行銷、設定主要目標市場和開拓新市場，以及使用觀光代言人等市場策略。隨著觀光局開始從事觀光行銷之後，同樣效法其經驗，進行觀光年、區隔目標市場，使用代言人的市場策略。

另外，觀光局的市場策略每年會針對市場的反應與執行的成果進行調整，且尋求所要下一階段要訴諸的客群。主題旅遊也是從各個市場的需求和趨勢發展出適合的主題，並隨需求轉變做主題變更。此兩者都由於受到外在發生變化，必須透過蒐集的資訊決定所要作的變遷。

(二) 國際壓力：國際共識與認知到競爭者改變行銷策略和行銷工具，科技進展改變行銷工具的通路和促銷

1. 國際趨勢：當發展觀光成為一個國際普遍的趨勢，各國便會擬定政策目標提升觀光客人數，並搭配觀光行銷的政策內容以達成這項目標。換言之，為了能吸引更多的觀光客，就必須持續改變觀光行銷。

2.認知到競爭者：當初台灣政府剛開始決定要發展觀光時，由於認知到當時亞洲鄰近國家的國際觀光客越來越多，若想要在競爭中增加觀光客來台的人數，就必須在行銷上投注更多的努力，做出具有吸引力的觀光行銷。

3.科技進展：行銷工具主要有知識觀念的進步與科技的創新，例如通路會從原本的供應端轉換到旅客端的角度提供服務，以因應旅客的需求，像是配合旅客需求設置適宜的交通接駁工具，或採納旅客對觀光網站提出的功能建議，並提供更多所需的旅遊資訊。科技的技術演進也會發生創新，如每年網站改版會增加更多元的功能，科技的新興潮流如手機APP應用程式、Facebook社群網站等可以應用於行銷，增進民眾的使用。

宣傳推廣活動亦採用知識觀念的進步與科技的創新，結合其他的行銷工具如產品的主題旅遊和通路，呈現多樣化的宣傳推廣，並讓整體行銷方向更一致，不再只是單打獨鬥式的宣傳推廣活動。而在網路上的宣傳推廣，如同上述，會受到科技發展與流行趨勢的影響，更加普遍地運用。

二、學習以外原因

觀光行銷計畫的變遷來自學習以外原因主要是行銷策略及其行銷主題，各個原因所改變的計畫項目由以下說明：

（一）領導因素：改變行銷主題與產品的四大主題活動

政策制定者或機關領導者的想法和價值會決定問題的界定方式，經歷2005年到2007年共三年沒有觀光年主題，直到2008年觀光局長才再次推行觀光年的行銷主題，接連推出旅行台灣年、「旅行台灣，感動一百」。此外，大型國際性活動演變成四大主題活動，這四大活動都是由前後任的局長指示下辦理，恰逢處於四季便形成四大主題活動，其中的自行車活動也是由於國際上節能減碳的風潮影響政策制定者的價值，為了響應綠能風氣而予以舉辦。

（二）經濟資源因素：改變行銷策略和行銷工具

2000年之後的行政院長游錫堃開始重視觀光，觀光局便有專款的國際行銷預算，執行2004年台灣觀光年行銷國外，從此獲得比較充裕的預算。

（三）外在事件因素：改變市場策略

市場策略有時要應對某些外在事件可能對觀光造成的打擊，台灣在2001年到

2010年之間爆發最嚴重的危機是2003年的SARS，但是那時算是觀光局從事行銷的早期，各目標市場的策略尚未穩定。

貳、 觀光行銷計畫的學習過程

學習者受到變遷的原因影響，便會開始進行變遷的過程。在前述觀光行銷計畫的變遷過程中，觀光局會尋求各種學習對象，對象的來源不限於自身過去經驗，私部門與外國政府都能作為學習對象。觀光局除了向學習對象尋求學習，在過程中還會遭遇一些阻礙，這些阻礙會降低學習成果，如同本研究於第二章學習過程要素分析的學習阻礙。是以觀光行銷計畫的變遷過程出現學習對象與學習阻礙，符合學習過程的要素，這個變遷過程便可當作一個學習過程。

一、學習對象

(一) 向外國政府觀光機關學習：行銷策略的行銷主題與市場策略及行銷工具的通路與促銷

2004年台灣觀光年起源自泰國觀光單位紀念皇室的主題觀光年，並且亞洲鄰近國家紛紛開始進行這類的主题觀光年，各國之間的作法都能彼此效法。此外，「旅行台灣，感動一百」當初的想法一部分是受到新加坡的啟發，而邀請知名人士或偶像明星代言觀光作為市場策略則是學習自香港，雖然早期觀光局受限於經費不足，只在日本地區推出擬人化的代言人，後來還是推出偶像明星的代言人。

行銷工具的通路方面，同樣會參考其他國家的作法，譬如台灣觀光巴士及台灣好行的公車套票參考日本，台灣觀光入口網參考外國的旅遊網站，且都因應台灣在地情況推行。宣傳推廣活動也會學習各國觀光局，如澳洲的大堡礁徵島主活動引發觀光局推出「旅遊達人遊台灣」活動，韓國文化包裝的觀光行銷，讓台灣發現能運用電視影劇推廣觀光。

(二) 由自身過去經驗學習：行銷策略的行銷主題與市場策略及行銷工具的產品

2004年台灣觀光年的觀光行銷算是一個起步，藉由這個經驗，2008年之後的旅行台灣年、「旅行台灣，感動一百」都是以觀光年的形式辦理，對國內的宣導與國外的推廣便能較為熟練。另外，市場策略從日本地區使用觀光代言人的經驗，亦於港星馬地區推出代言人，於是針對主要目標市場會採用各自的代言人。

行銷工具的產品部分，不僅四大主題活動之中的燈會與美食節都是舉辦十幾

年以上的活動，而溫泉與美食原本各是一項主題旅遊，主題旅遊裡的既有主題也是延續以前的主題。由此可見，過去的經驗對於產品是一個重要的來源。

（三）向私部門學習：行銷工具的促銷

宣傳推廣的學習對象可以擴及到民間的公關公司或行銷公司，甚至國際級的公司，可以藉著外包方式學習多元、新穎的廣告活動。

二、學習阻礙

前面提到學習過程中並非能如此順利進行，有可能遭遇學習阻礙影響學習成果，藉由文獻所整理之學習過程的要素分析將觀光局面臨的學習阻礙按照其類型分述如下：

（一）政策的複雜度：行銷產生的結果是不易預測的，當市場策略改成邀請觀光代言人時，或者是異業結盟，都會關連到成本效益，國內可能會感到疑慮，便要設法減少阻力。宣傳推廣活動的改變涉及到如何與市場策略、主題旅遊一致化，並完整清楚地傳給標的對象；在媒體報導的結尾加上機關的「廣告」字樣，還要維持對觀光客的吸引力，這些行銷效果都無法直接預測出來。於是，新方案假使需要先評估出確切的效果才能推出，便可能傾向於保守、維持相同方案，也難以出現學習結果。

（二）制度或結構：觀光局的組織結構是一個全然的政府機關，相較於半官方的機構或法人，組織反應與彈性較低，預算也必須經過審查。除此之外，觀光局的機關層級為三級機關，可是推展觀光的事務如行銷策略、市場策略牽涉到外交部、經濟部等其他部會及單位，時常需要進行跨部會的溝通協調，一開始並非相當順利，直到透過跨部會的行政院觀光發展推動小組提升層級為委員會，協調問題逐漸獲得解決。如此一來，觀光局若受限於層級節制的官僚組織結構，勢必無法有學習型組織一般的學習結果，而欠缺其他部會的專業配合，觀光局的行銷能力及所欲發揮的吸引力亦無法進一步提升，影響學習結果的展現。

（三）可行性：機關組織或團體對象的意識型態不同，溝通協調時就容易出現困難，例如四大主題活動中的燈會通常會與地方政府合作，彼此對舉辦燈會有不同的想法；溫泉美食嘉年華需要協調溫泉區的協會提供資訊與優惠，但業者卻不一定認為這些行銷是必要的。相同的問題可能也會發生在通路

的改變，包括與地方政府、電信業者合作設置旅遊服務中心，與台鐵、高鐵等單位溝通協調台灣好行的交通套票。至於台灣觀光入口網每年改版、新增功能與調整架構，便要測試是否與旅客的使用習慣相符，需要考量到文化相近性。由於雙方的意見不和，縱使產出新方案也可能無法貫徹執行，降低新方案的行銷成效，則對新方案產生質疑，就彰顯不出學習結果。

在經濟資源層面，觀光局的行銷經費雖有增加，但仍低於新加坡、香港、日本等國家，對發展行銷會有所侷限。在文官規模和效率上，三級機關的觀光局隨著行銷業務量的增加，加上駐外辦事處需要再派員出去，即便有約聘人員支應，人力資源還是不足以負荷，而且約聘人員的穩定性可能會不如正式人員。綜合來說，若有適當人力卻無足夠經費，能夠實現的方案即有限，要是人力上都可能有吃緊問題，例行性工作都會是不小的負擔，更何況要再想創意方案，因而經濟資源與人力資源對於學習結果也會產生相當的阻礙。

參、觀光局的改變與學習現象

一、機關成員知識和工作能力的改變

觀光局有更多的經費可以採取更有效的行銷策略，不僅是有行銷觀念的機關首長由上而下領導，機關成員的知識提升，擬定更完善的行銷策略，才能發揮行銷的效果。目標市場隨著市場概念逐漸清楚，將市場區分出主要目標市場與新興市場。在市場策略也對市場的掌握度更佳，逐漸找到各市場適合的行銷策略。

產品的四大主題活動和主題旅遊皆由經驗的累積提升機關成員的工作能力。在通路上從外界取得旅客的需求與新的科技技術，納入業務後有助於吸收知識和增加工作能力。宣傳推廣藉著與民間商業公司合作的過程學習到豐富的手法，配合更多的宣傳推廣活動經驗，就會增進機關成員的知識和工作能力。

二、機關成員想法和價值信念的改變

行銷策略需要一直存有新意，機關成員漸漸自然運用行銷觀念時，其想法信念會比較有彈性不拘泥於傳統行事模式，包含行銷主題與市場策略。因為主管階層的歷練帶來豐富的經驗與見識，容易有突破的想法，便能適用在擬定策略，且往下影響至基層人員。

每年都要推出的四大主題活動，必然要想下次產品的新賣點，以受到觀光客的注意與接受，主題旅遊則是連結到宣傳推廣活動，同樣會設法想新的主題。負責網站的機關成員有了高度技術水平，便會設法想出新的嘗試去作，才能配合網路的快速發展。最近幾年觀光局也開始自己辦理宣傳推廣活動，在原來主題加入新話題，或結合其他新主題，讓活動與主題能更一致、效果更好，則每次的活動便需要發想與調整思維。

三、機關運作過程的改變

早期形成行銷策略的過程為機關首長將其想法由上而下交代與討論，後期討論的過程變成規模較大的團體討論，與會的每個人都能貢獻想法，透過這種集思廣益的討論產出策略。而主要的目標市場確定之後，負責行銷的國際組也調整組織任務的分配，以推展各市場的行銷任務。

由於四大主題活動逐漸確立，活動需要每年創新，也就需要團體討論思考創新。實體通路方面，越來越多與其他單位或民間公司合作的機會增加彼此的協調，網站雖偏向內部運作，但科技技術快速變動的特性，便要不斷的彼此雙向溝通討論。宣傳推廣活動越來越多樣複雜，以任務編組的團體更有彈性，利於掌控活動之進行。

四、組織文化的變化

討論行銷策略時，與主管之間的溝通不受拘束，便能夠激發更好想法，並且更高階的主管接受這種運行模式，機關成員會願意主動發想。此外，機關領導者同民間企業一樣用人唯才，就越不像官僚式的行政機關，這種文化轉變特別是國際組負責商業性質較重的行銷會更為明顯。

負責四大主題活動的國民旅遊組強調觀光本質上很講求創新，組織文化本來就重視創新，反而是機關成員會被文化影響。國民旅遊組另一負責實體通路的單位同樣認為創新是其組織文化之特色，組織人員便要加快步調、經常思考，負責網站的企劃組則需要與其他相關單位共同討論網站的設計，增進整體參與。宣傳推廣活動因為是由單位人員組成的團體負責，利於凝聚共識、共同創新，並尋求單位其他人員的支援增加參與感。

展望觀光行銷的下個階段可以持續發展的方向，在行銷策略中，比較目標市場使用派駐人員與委託旅行社從事行銷的成本效益，減輕預算和人力資源的阻礙。

在行銷工具上，兼顧質感與平價的旅遊產品，以掌握客群範圍最廣的中產階級；在通路上規劃全台觀光的雲端資料庫，追隨雲端科技的趨勢；宣傳推廣要善用媒體的效果，轉化為宣傳推廣的一大助力。

本章依照所列出觀光行銷計畫之重要明顯改變，首先分析觀光行銷計畫變遷的原因，接著探究變遷的過程中有哪些學習對象與學習阻礙，然後再分析組織面的學習現象，包括行銷策略的形成的和行銷工具的設計是否讓機關成員的知識和工作能力與想法和信念價值，以及組織的運作過程與組織文化等四個面向發生改變。結合前面章節的文獻，可以瞭解變遷原因為學習原因或學習以外的原因造成觀光行銷計畫哪方面的改變，並對照學習過程之要素分析中的學習對象與學習阻礙，以確認觀光行銷計畫變遷的過程是一個學習過程。在清楚改變原因與學習過程之後有助於分析觀光局的改變，可經由組織面的學習現象進行觀察。最後，下一章再藉由檢視觀光行銷計畫內容的各項重要變遷與組織面的學習現象之間的關連性，以確認行銷計畫內容的各項重要變遷是否皆產生學習現象，則可釐清學習在觀光行銷計畫改變中扮演的角色。





第五章 結論

本研究旨在探討觀光行銷計畫的變遷，試圖以學習作為主要的分析途徑，藉著相關文獻的詮釋，觀察觀光行銷計畫在行銷策略和行銷工具的變遷，並連結組織學習與政策學習的理論，探究觀光行銷計畫變遷的原因與其過程，再從結果面觀察觀光行銷計畫內容變遷的學習效果，以及觀光局從事觀光行銷時組織面產生的學習現象。本章首先對前一章資料分析的結果與文獻進行對話，展現觀光行銷的變遷與學習之間的關係；然後，討論前述研究發現的意涵；再者，提出觀光局未來能夠持續提升觀光行銷之發展的研究建議；最後，提供本研究之限制和後續的研究建議以資參考。

第一節 研究發現

本研究主要的研究問題有兩個，分別為觀光行銷計畫出現什麼改變及觀光行銷計畫變遷的關鍵因素為何。藉由第三章和第四章的分析，發現近十年觀光行銷計畫內容的變遷確實與學習有關，本節依據研究問題分析整理出主要研究發現，包括觀光行銷計畫的重要變遷，及這些變遷的原因與學習過程，再從觀光局組織面學習現象的觀察面向之改變進而得知觀光行銷計畫的重要變遷項目與學習現象之間的關係。

壹、觀光行銷計畫的重要變遷

觀光行銷計畫的基本內容可分為行銷策略和行銷工具兩大部分，行銷策略的重要變遷有三個項目，包含行銷主題、目標市場與市場策略。行銷工具的重要變遷則是產品、通路與促銷。本研究依此分類從中挑出重要明顯的變遷，分別敘述如下：

一、行銷策略

- (一) 行銷主題：2004年首度出現台灣觀光年的行銷主題，2008-2009年再來推出旅行台灣年，2010年繼續推動「旅行台灣，感動一百」。
- (二) 目標市場：主要的目標市場如日韓、港星馬、歐美地區逐漸確定下來，進

一步拓展全球市場，開發東南亞、中國大陸等新興市場。

(三) 市場策略：最早使用觀光代言人的策略是在日本地區，於2002年推出擬人化的「阿茶」先生代言，2007年則運用偶像明星代言，帶動影視觀光，同時港星馬地區也推出蔡依林和吳念真為新舊台灣代言，並在全球市場上善用國際知名雜誌的影響力，建立台灣觀光的品牌。

二、行銷工具

(一) 產品：產品的重要改變有大型國際活動與主題旅遊兩種，前者由各式各樣的大型國際活動慢慢定位成燈會、美食、自行車、溫泉美食等四大主題活動，後者亦由鐵道、生態、農業、溫泉美食、文化等既有主題增加創新主題如追星旅遊、運動觀光、登山健行、懷舊之遊、蜜月旅行、保健旅遊等六大創新主題。

(二) 通路：通路的重要改變分為實體通路與台灣觀光入口網站兩方面，前者像是觀光景點的交通接駁更為便利，且透過實體媒介取得旅遊資訊也更加簡單友善如24小時免費諮詢專線與查詢機等設備，後者在網站設計上提供旅遊資訊、語言版本、規劃行程、旅遊相關服務等功能，增加簡易性、便利性與友善性，並且納入科技新趨勢如行動載具上網連結觀光資訊，及加入社群網站的粉絲團以促進入口網站的連結使用。

(三) 促銷：在促銷上的重要改變為宣傳推廣活動持續推陳出新，例如蒸汽式火車試乘活動、婚紗攝影活動、保健活動等，以及結合創意的「台灣YES」、「台灣挑TEA」等活動。宣傳推廣活動還能配合網路流行趨勢，從電子賀卡到部落格分享與社群網站或網路影音平台都能提升活動的影響力。

貳、觀光行銷計畫變遷的原因

本研究發現實際上前述所認定的學習原因和學習以外原因皆為觀光行銷計畫變遷的因素，不過各個原因對觀光行銷計畫的行銷策略和行銷工具有不同的影響。簡言之，學習原因的國際趨勢與認知到競爭者造成政府必須開始重視觀光發展，且透過學習以外原因的經濟資源因素改變行銷策略和行銷工具，然後再配合學習原因的汲取經驗與科技進展，分別改變行銷策略和產品的主題旅遊與行銷工具的通路和促銷，以及學習以外原因的領導因素改變行銷主題和產品的四大主題

活動。

此外，由經濟資源因素可以得知民進黨和國民黨執政時都重視與支持觀光，兩黨皆有提升觀光預算利於推動行銷，但政治因素的執政黨輪替仍然影響改變行銷策略的目標市場，特別是全面開放中國大陸地區觀光客來台成為重要的新興市場之一，加上外在事件因素影響改變行銷策略的市場策略，如2008年金融風暴衝擊縮減國際觀光客，開放大陸市場的契機正好恰當，得以紓解此困境（陳家瑜，2010：60-62）。

學習原因的國際趨勢與認知到競爭者雖然有刺激學習的動力，可是由於觀光局是一個政府機關，藉由經費增加與機關首長領導才能從事行銷策略的行銷主題之改變，進而搭配其他學習原因改變行銷策略和行銷工具，故經濟資源因素與領導因素為開啟學習過程之關鍵因素。

參、 觀光行銷計畫的學習過程

從第四章分析觀光行銷計畫的變遷過程，與第二章裡學習過程的要素分析對照之後，確實發現變遷過程中有學習對象與學習阻礙，符合學習過程的要素分析之闡述，據此，因為觀光行銷計畫的變遷過程出現學習對象與學習阻礙，可以將這個變遷過程視為一個學習過程。

觀光行銷計畫變遷的原因包含學習原因與學習以外原因，兩者都可以促成學習過程的開啟，尋求學習對象也會受到學習阻礙。觀光局向外國政府的觀光機關學習行銷策略的觀光年行銷主題與市場策略的觀光代言人，以及行銷工具的通路與宣傳推廣活動。行銷策略的觀光年行銷主題與市場策略的觀光代言人亦可以由自身過去經驗學習，另外行銷工具的產品同樣由自身過去經驗學習，而行銷工具的宣傳推廣活動則還可向私部門的行銷公司等學習其新知或手法。

另一方面，學習過程中的學習阻礙會降低學習結果，必須找出其中的阻礙加以克服。在觀光行銷計畫的學習過程主要出現有三種阻礙，包括政策的複雜度、制度或結構、可行性。第一，政策的複雜度牽涉到行銷效果難以確切預測出來，推出的新方案很有可能達不到預期效果，對政府機關人員而言就是一種犯錯，一般公務員便可能傾向「少做少錯」，然而學習創新的要素之一便是不怕犯錯。第二，觀光局的組織結構是三級的政府機關，使用經費與行事必須遵守行政機關規

定的流程，而觀光行銷需要彈性反映市場現況，組織運作過程若無法讓組織人員充分展現行銷內容的改變，便會限制組織人員在行銷上的進步；並且觀光局若能順利進行跨部會溝通協調，行銷方案可藉由其他部會的專業提升實質內容，組織人員能夠更積極投入改變。第三，觀光行銷基本上需要足夠的人力和經費資源才容易實現行銷內容的改變，觀光局的機關人員還必須與其他機關組織或外部團體合作，要是彼此對行銷的想法不同，可能無法貫徹執行行銷方案，而推出的行銷方案也要符合觀光客的使用習慣，假使沒有解決這些可行性的阻礙，對觀光行銷計畫所做的改變反而是件吃力不討好的工作，機關人員就不會再想去做改變。

肆、學習現象與觀光行銷計畫內容變遷

在學習過程之後將會產生學習結果，包含組織面的學習現象與政策面的學習效果，即觀光局在學習現象的四個面向之改變與觀光行銷計畫內容變遷。本研究在前述列出觀光行銷計畫的重要變遷，包括行銷策略的行銷主題、目標市場與市場策略，及行銷工具的產品、通路與促銷，這些重要的變遷都有其變遷的原因與學習對象，而變遷的原因促使學習者開始學習的過程，尋求學習對象，是以學習者出現的學習現象與觀光行銷計畫的重要變遷之間存在相關性。檢視學習現象與觀光行銷計畫重要變遷項目之間的關係，可彙整出如下表5-1所示。

表 5-1 學習現象與觀光行銷計畫重要變遷

學習現象 變遷項目	機關成員知識 和工作能力的 改變	機關成員想法 和價值信念的 改變	機關運作過 程的改變	組織文化的 變化
行銷策略				
行銷主題	改變	改變	改變	改變
目標市場	改變			
市場策略	改變	改變	改變	改變
行銷工具				
產品				
四大主題活動	改變	改變	改變	
主題旅遊	改變	改變		改變
通路				
實體通路	改變		改變	
觀光入口網站	改變	改變	改變	改變
促銷				
宣傳推廣活動	改變	改變	改變	改變

資料來源：作者自繪

在上表中，每個學習現象可對應到各個觀光行銷計畫內容之重要變遷項目，藉此觀察是否每個學習現象都與變遷項目有關係，以確認學習現象會影響觀光行銷計畫內容改變。而觀光行銷計畫重要變遷項目可分為行銷策略和行銷工具，行銷策略屬於觀光局的相關主管階層負責討論決定，行銷工具為觀光局的各個相關單位負責設計執行，學習現象則可以分為組織成員層面與組織整體運作層面來看，於是行銷策略與學習現象的關係主要為探討觀光局相關主管階層，行銷工具與學習現象的關係為探討觀光局各個相關單位，學習現象的四個觀察面向之改變則分別如下敘述：

一、組織成員層面

- (一) 觀光局機關成員知識和工作能力的改變：由於觀光局的觀光行銷策略和行銷工具已經累積至少十年的經驗，多年經驗作為學習對象必定有助於提升機關成員的工作能力，加上可以在其他的學習對象如外國政府與私部門身上得到行銷的新知，而且觀光行銷計畫內容各項變遷需要知識增加與工作能力提升作為基礎，所以此學習現象皆有出現。

(二) 觀光局機關成員想法和價值信念的改變：機關成員經過知識和工作能力的提升，雖能改善行銷計畫內容的各個項目，不過若想要有進一步的突破，還需要改變機關成員的想法和價值信念，能夠不限於過去的行銷方式，發想出新的嘗試。由於制定行銷策略為機關內的主管階層負責，主管階層在外的歷練機會較多、視野較廣，故想法和信念價值的改變相對明顯，容易有彈性與創新想法，而目標市場的部分在掌握市場的概念之後便確立主要目標市場與新興市場，則沒有想法和信念價值的改變。相對地，負責設計實踐行銷工具的單位成員即使也會改變其想法和信念價值，但是因為基層人員的工作大多由主管交辦，業務範圍較為固定，彈性與創新想法會較不如主管階層，且單位成員想法的改變亦有可能受到主管的要求或影響。至於實體通路方面的機關成員想法和價值信念也有改變，但無具體事例可供說明。

二、組織整體運作層面

(一) 觀光局機關運作過程的改變：行政機關的運作過程還是由機關領導者主導，當領導者改變制式化的機關運作過程，單位主管也會實行改變於單位的運作過程。申言之，機關內主管階層討論行銷策略的過程，改成為較大的參與規模及利用團體討論的方式決定行銷主題等策略部分，對於執行市場策略的單位亦配合目標市場確立而調整單位的任務分配，目標市場則同上一面向，並無此面向的改變。再者，由於主管階層運作過程改變，使得單位主管接受並運用在單位的運作過程，於是負責行銷工具的各單位皆出現團體討論、意見交換、雙向溝通、團體式任務編組等不同改變。透過以上這些機關運作過程的改變還會影響機關成員的想法和價值信念，變得更加彈性與主動創新。而主題旅遊與宣傳推廣活動屬於同一個單位負責，應該也會出現改變，可是沒有具體發現可供說明。

(二) 觀光局組織文化的變化：經歷前述學習現象的發生之後，機關內主管階層在決定行銷策略時，彼此之間的溝通越來越不受拘束，可以隨時表達意見，容易激發創新想法，高階主管也願意擺脫僵化的官僚文化，如此便逐漸型塑出具有創新、參與感及服務旅客為共識的組織文化。然而，觀光行銷的本質就很重視創新，導致觀光局組織文化向來即講究創新，是以因應各單位負責的行銷工具性質不同，就造成參與性和共識的組織文化在各單位會

有所差別，僅屬於同一單位負責的主題旅遊和宣傳推廣活動，以及負責觀光入口網站的單位，這兩個單位因涉及重要性日益提升的網路行銷與對外多元行銷，便需要機關或單位內更高的參與度與合作的共識，才會出現比較明顯的組織文化變化。

整體來看，觀光行銷計畫的重要變遷項目除了目標市場，大部分的項目包含行銷策略和行銷工具都有學習現象出現，經由表5-1可以清楚顯現出學習現象與觀光行銷計畫內容變遷之間具有一定的關連性，觀光行銷計畫內容既然是由學習者所決定，則學習者發生學習現象就會影響觀光行銷計畫內容變遷。易言之，觀光局機關內不論是負責規劃擬定觀光行銷策略的主管階層，還是負責設計執行觀光行銷工具的單位成員，兩者都產生學習現象，特別是行銷策略與行銷工具的觀光入口網站和宣傳推廣活動等三項變遷發生最多學習現象，可見學習現象的各面向在計畫變遷項目上有些許的落差，如此便需要在下一節深入探討學習在觀光行銷計畫內容變遷中扮演的角色。

第二節 研究發現的意涵

本節對於觀光行銷計畫的變遷之中，學習到底扮演什麼角色，將依據上一節的研究發現進行討論。由於學習原因與學習以外原因都會開啟學習過程，學習原因開啟學習過程原本就是本研究所能預期的，但值得討論的是造成觀光行銷策略改變的關鍵原因為學習以外原因的領導因素與經濟資源因素，而經濟資源可由前述得知觀光預算在這段期間是持續在增加，機關首長的領導則出現過機關領導者的變動，故本節特別討論領導因素對學習的影響。在前述又可發現學習現象的出現與觀光行銷計畫內容的變遷是有關連的，其中，學習現象的觀察面向在組織整體運作層面上是組織學習理論與學習型組織都強調的改變，也會影響組織個別成員的改變，因而這部分是值得討論的重點。

壹、學習的主要動力源自機關首長的領導

學習原因自然會使學習者從事學習，導致觀光行銷計畫內容變遷，這是無庸置疑的，但若直接從學習過程的要素分析觀光行銷計畫的變遷，就可能忽略政策變遷的學習以外原因除了促使觀光行銷計畫內容變遷，也會導致學習過程的發生，

這是學習過程之要素分析的相關文獻沒有特別強調的部分。由於觀光行銷計畫內容的重要變遷幾乎都發生在2007年到2010年，剛好於同一位觀光局局長的任內，¹⁴觀光行銷策略的改變同樣在這段期間有明顯的改變，其關鍵的改變原因為機關首長的領導。由此可見，機關首長在學習過程扮演舉足輕重的地位，也就是說，觀光局局長可由本身對行銷的創意讓觀光局的觀光行銷發亮於國際之中，創造出台灣觀光的里程碑。¹⁵除此之外，在觀光行銷策略的部分，除目標市場外，每項的學習現象皆有出現，換句話說，機關首長的領導引發學習現象的發生，並促進觀光行銷策略的變遷，因為行銷策略改變，間接促使行銷工具的部分也產生學習現象，得以改變各項行銷工具。

因此，機關首長的領導可謂為觀光局從事觀光行銷學習的主要動力，其他的原因對於學習固然重要，但是以一個原本偏向由上而下運作的行政機關而言，沒有機關首長作為有力的推手去領導機關進行學習，單靠其他原因不一定會有後續觀光行銷計畫內容的重要變遷。此時，關鍵的觀光局局長便成為行政機關的政策企業家，其特質能夠發揮創意與促成創新作為，將行政機關轉化為具有回應性，並持續學習瞭解行銷專業，及使用創新的行銷工具（魯炳炎，2009）。就目前的觀光局而言，經由機關首長的領導，整體機關及其成員大部分都經歷了學習過程，亦獲得不錯的學習結果，往後在新的機關首長領導下，這些學習現象是否持續存在造成觀光行銷計畫的變遷將值得吾人繼續觀察，如果這些學習現象依然保持並影響觀光行銷計畫的產出，那麼觀光局的機關性質可能已經發生轉變，不再單純只是一個實施觀光政策的行政機關。

貳、觀光局是否為行政機關中的學習型組織

在組織成員層面的學習現象上，觀光局機關成員知識和工作能力的提升符合最基本的組織學習，意即獲取知識與改善能力或行為的過程，可是因為觀光局需要在外競爭的環境下生存，僅有這項學習現象是不足夠的，若要促使機關個別成員的學習向上延伸至團體或整個機關的學習，必須創造一個適合的環境，亦即

¹⁴ 2006年11月至2012年4月為同一任局長。資料來源：維基百科，瀏覽日期2012年5月3日，取自：
<http://zh.wikipedia.org/wiki/%E4%BA%A4%E9%80%9A%E9%83%A8%E8%A7%80%E5%85%89%E5%B1%80>。

¹⁵ 資料來源：楊曉琦（2012年4月2日）。觀光局媽祖婆賴瑟珍宣布退休 旅遊業界表達不捨。欣傳媒，旅遊基地，旅遊新聞，瀏覽日期2012年4月21日，取自：
<http://www.xinmedia.com/t/article.aspx?id=2214>。

建立一個學習型組織。學習型組織需要改變機關成員內在想法和價值信念以引發創新，並改變機關的運作過程與結構，引起組織文化的變化，成為機關認同的方向，而機關成員想法和價值信念會受到機關運作過程與組織文化的影響改變，則組織整體運作層面的學習現象便需要更加重視。

如同上述，組織轉化成學習型組織需要經過機關成員想法和價值信念的改變、機關運作過程的改變、組織文化的變化，機關運作過程的改變又會影響機關成員想法和價值信念及組織文化，所以機關運作過程的改變便是形成學習型組織的一項樞紐。前述提到觀光局身為行政機關偏向於由上而下的運作過程，藉由機關首長的領導之下，原來的運作過程開始改變成參與規模較大的團體討論方式，這種方式也由主管階層往下應用到各單位的運作過程，如此一來，機關成員的想法和價值信念受到影響改變，組織文化亦變得更加創新及重視參與和團結共識，這些都在前面的學習現象中可以觀察到，由此可知，觀光局的確是越來越符合學習型組織的特質。尤其是透過上述提及的領導因素，觀光局從事觀光行銷乃變成扮演台灣觀光的經銷商，而非單純是一個行政機關，機關成員必須不斷與公關公司討論市場策略的操作，如何包裝產品、舉辦相關的宣傳推廣活動，且還要密切結合行銷策略的主軸。¹⁶換言之，經由領導之後，觀光局機關運作過程、組織文化皆有改變，機關成員也隨之改變，這些改變都與學習相關，像是學習行銷知識與手法、集思廣益討論、改變對機關的認知等。

雖然如此，由於觀光行銷計畫的重要變遷項目牽涉到不同的學習者，造成不同變遷項目反映在學習現象上會產生程度不一的改變，尤其是機關成員想法和價值信念及組織文化等兩個學習現象的改變皆與內在的深層信仰有關，機關內各個學習者在這部分改變的差異程度會特別明顯。假如觀光局希望能持續轉化為學習型組織，就必須加強這兩個學習現象的改變程度，讓不管是制定行銷策略的主管階層，以及負責設計行銷工具的各個單位成員，在想法和價值信念及組織文化等兩方面不僅發生相當程度的改變，並且對每個學習者的改變幅度都是差不多的，這樣對於觀光局真正轉化為學習型組織絕對有所助益。

¹⁶ 資料來源：行銷台灣 迎接商機 交通部觀光局局長 賴瑟珍。Rich News 旅遊新聞，人物專訪，瀏覽日期：2012年6月6日，取自：
http://www.richmarcom.tw/news/Print.aspx?Main_classification_id=7&Subject_id=9582。

參、學習理論與觀光行銷計畫變遷的關係

總結而言，由於政策變遷的本質與分析途徑都能運用學習的角度解釋觀光行銷計畫的變遷，則觀光行銷計畫的變遷過程與結果應該也是一個學習的過程與結果。本研究透過政策學習理論建構學習過程的要素分析，以學習對象、學習阻礙這兩項要素代表學習過程，由資料分析當中亦發現觀光行銷計畫的變遷過程有出現學習對象與發生學習阻礙，便得以將此變遷過程當作一個學習過程。在學習過程之後，可以從學習意涵與組織學習理論歸納出組織面的學習現象，及從學習過程的要素分析與政策學習理論找到政策面的學習效果，綜合組織面的學習現象與政策面的學習效果就是學習結果，同樣透過資料分析中得知，觀光局組織面的學習現象在各個面向都能觀察到改變，觀光行銷計畫的內容變遷也符合政策面的學習效果之觀察面向，而觀光行銷計畫的內容變遷與學習現象的各面向有所關連，並且觀光行銷計畫是經過機關成員制定和機關整體運作過程的產物，即學習現象的兩大層面，故學習現象有出現改變會影響觀光行銷計畫的改變，這些改變皆與學習結果的觀察面向相符，則變遷結果便能視為學習結果。

此外，在學習現象與觀光行銷計畫的重要內容變遷的關連之中，並非學習現象的每個觀察面向都出現完全一致的改變，申言之，較深層的學習如機關成員想法和價值信念改變屬於雙圈學習及組織文化的變化屬於三圈學習，這兩個面向在主管階層與基層單位人員之間，以及負責不同行銷工具各個單位之間，兩者的改變幅度都有些差別，亦即主管階層的改變會較基層單位人員明顯，負責通路方面的網路行銷與宣傳推廣活動的單位也比其他單位有明顯改變。這些不同程度的改變雖然不會明顯反映在學習效果上，也就是無法從政策面的改變中觀察到組織面的改變面向存在不同程度的差異，卻不代表可以放任這些差異不管，假如觀光局希望不斷強化觀光行銷計畫的行銷效果，行銷策略和每一項行銷工具都要能持續改變以產生學習效果，而影響觀光行銷計畫內容變遷的學習現象之各個面向亦皆能有更深層一致的改變，便會有更明顯的學習效果。是以，觀光局機關內雖有發生雙圈學習與三圈學習，可是仍不夠普及，若能再提升雙圈學習與三圈學習的範圍，就能再接近學習型組織，自然能夠產生更有效的學習結果。

回到觀光行銷計畫學習分析架構裡，除了學習過程與學習結果，還要追溯到學習過程的一開始，即促成學習過程的原因，此部分就不是學習理論能夠完全解釋，本研究使用政策變遷理論的學習以外原因，搭配政策學習理論的學習原因，

綜合兩類原因才能引起觀光行銷計畫學習過程的展開。學習以外原因如領導因素、經濟資源因素都是開啟學習過程的關鍵因素，於是在觀光行銷計畫變遷的分析上，不能只採用學習過程的要素分析解釋其學習。就行政機關而言，經濟資源本來就是一個政策計畫的重要基礎因素，而領導因素為公部門政策企業家（觀光局長）在行銷方面帶起學習（魯炳炎，2009），換言之，公部門實務上要藉由學習形成改變，便不可忽略領導因素、經濟資源因素等學習以外原因的影響，尤其是前段提到的學習型組織需要經由領導加以轉化，可見領導因素的確對於開始有學習型組織特質的觀光局是一個關鍵，並且若僅從學習過程之要素的學習原因進行分析，將可能凸顯不出領導因素的重要性。

縱使學習原因的角色不如學習以外原因來得關鍵，但還是需要有這些學習原因以改變觀光行銷計畫中的行銷策略和行銷工具，學習原因仍具有部分解釋力。簡言之，本研究由政策學習理論中延伸學習過程的要素分析與學習效果雖足以解釋觀光行銷計畫的變遷，為了更完整呈現觀光行銷計畫學習的全貌，從政策變遷理論的變遷原因與組織學習理論中整理出學習現象的觀察面向，進一步發現機關首長的領導是其中的關鍵，導致觀光局開始有學習型組織的雛形，也才能有接下來一連串學習結果的改變。

因此，本研究認為政策變遷的學習途徑可以解釋觀光行銷計畫的變遷，不過追溯發生變遷的原因，還必須納入其他政策變遷的原因，以符合現實的考量，並且加上組織學習理論才能瞭解學習對觀光行銷計畫變遷的影響，即學習現象影響觀光行銷計畫內容變遷，觀光行銷計畫變遷就不僅有計畫內容變遷的學習效果，還有觀光局在學習現象的觀察面向之改變，總和起來支持觀光行銷計畫變遷可視為一個學習結果。

第三節 研究建議

依據上一節的討論，觀光行銷計畫的變遷確實有發生學習，本研究主要透過研究發現與研究發現的意涵等兩部分的討論，針對學習可以再做加強的部分提出研究建議，期望未來推動觀光行銷的改變能夠有更佳的學習結果。

壹、延續學習型組織的運作

從研究發現的討論可以看見觀光局逐漸具有學習型組織的特質，而觀光局能夠往學習型組織的運作型態轉化，關鍵的因素便在於機關首長的領導，藉由機關首長的領導之後，改變機關的運作過程如擴大參與的規模、增加意見的討論等，使得機關成員改變為主動提出想法，組織文化除了講究創新還改變成更具參與和共識，這些都是符合學習型組織的運作模式。不過，學習是一個持續的過程，經由這位機關首長的領導，觀光局往學習型組織的方向改變才短短數年，這些改變能不能深根於機關成員與整個機關還需要更多的時間觀察，而且機關首長也會再面臨變動，既然這幾年觀光局如此的運作讓觀光行銷有明顯提升的成效，則繼任的機關首長便要持續這樣的運作模式領導觀光局，不僅可以繼續推出新的行銷方案，還能更加落實學習型組織的運作，影響新進人員，也讓機關內原來人員的改變真正扎根。

貳、平衡組織面學習現象的不同改變程度

在組織面學習現象之中，可以發現機關成員想法和價值改變和組織文化變化等兩個觀察面向於各階層與單位間出現較大的差異，由於這些改變涉及深層的信仰，需要最高程度的三圈學習才能發生改變，自然容易出現落差的情形。首先，主管階層因為直接受到機關首長的領導，加上其任務性質與外界接觸機會較多，相對便會在深層信仰有明顯的改變，若要縮小單位成員與主管階層的落差，則各單位主管就要如同機關首長的領導那般運用在單位成員上，改變外在的單位運作過程之外，還要逐漸改變單位成員的深層信仰，同樣當單位主管有更動時，也要維持這樣的領導方式。其次，單位之間的改變程度不同，特別是負責宣傳推廣活動的單位於深層信仰出現比較明顯的改變，除了業務性質不同的緣故，負責產品之四大主題旅遊和實體通路等兩個深層信仰改變較小的單位，乃獨立位在中部的辦公室，也可能是深層信仰改變不同的另一原因，是以需要單位主管的領導協助成員改變，加上適時的人員輪調讓中部單位的成員能夠有機會接受較大的深層信仰改變。

參、學習最新的行銷趨勢

先前遭遇金融風暴時，剛好全面開放大陸觀光客得以紓解，如今又面對歐債危機與極端氣候帶來的不景氣與經濟損失，或多或少會影響觀光客的成長幅度。雖然金字塔頂端的客群依舊擁有強大的消費力，可是觀光產品並非奢侈品，仍應以中產階級為主要客群，而目前台灣觀光的產品契合平價卻未必有質感，由於西班牙和日本知名的平價服飾品牌主打「平價時尚，正在流行」的行銷策略，並獲得顯著的成效，所以可以效法這些民間企業的經驗，適時推出質感平價的觀光產品，甚至型塑出台灣質感平價的觀光品牌，相信定能吸引更多觀光客的青睞。申言之，假如採取這樣的行銷策略，不僅是宣傳推廣上塑造質感平價的觀光意象，產品設計還要避免宣傳推廣的不實，再結合友善便利的通路以建立起口碑，如此可以預期觀光客穩定成長，度過這段經濟低迷時期。

第四節 研究限制與後續研究建議

壹、研究限制

本研究分析的資料是針對 2001 年至 2010 年中央政府的觀光行銷計畫，主要探討觀光局從事行銷的學習過程與結果，雖然內容涵蓋較為廣泛，無法逐一細談各個觀光行銷計畫卻也是本研究較為缺乏之處，並且計畫變革的內容不勝枚舉，僅能挑出幾項重要的變革做為代表。在蒐集資料與分析的過程中，事實上，觀光行銷計畫的變遷還能探究中央政府和地方政府之間的府際關係，以及公部門與私部門之間的夥伴關係等兩者的變化過程，本研究限於時間和經費不足，只將研究範圍限於中央政府。此外，觀光行銷計畫的對象為國內外的觀光客，但是難以取得近十年觀光行銷計畫所影響的外部顧客來源，故從行銷的另一對象即機關內部進行研究，然而經過職務調動之後，要找到參與某些早期計畫內容的承辦人員存在相當的困難性，便透過其他相關人員的轉述以獲知當時情形。最後，本研究偏重於台灣觀光行銷計畫的發展，對於外國政府的觀光行銷計畫較少著墨，由於觀光行銷已是全球國家極力推動的重點政策之一，跨國比較觀光行銷計畫學習，也可作為台灣政府的參考方向，有助於獲得不同的資訊與啟示。

貳、後續研究建議

如同前面研究限制所述，本研究對觀光行銷計畫的變遷以較廣泛的觀點進行研究，其實後續仍有值得更深入研究的方向，包括：

- 一、觀光局扮演的角色主要為整合全台的觀光行銷，許多的觀光行銷計畫內容是需要與其他部會或地方政府合作協力，存在其中的府際關係同樣經歷一定的變遷，從府際協力的角度探討觀光行銷也對觀光行銷的發展有所助益，尤其地方政府紛紛重視地方的觀光行銷，台灣觀光行銷的發展亦需要深化地方的觀光旅遊。因此，中央政府與地方政府之間的互動配合可以讓觀光行銷變得更一體與完善，發揮更佳行銷效果。
- 二、政策學習理論涵蓋跨國政策學習，本研究在資料分析當中得知觀光行銷策略的行銷主題發生跨國之間的學習，例如觀光主題年的年度行銷計畫，所以將焦點置於國內最近的觀光主題年行銷計畫，進行跨國的觀光主題年之學習比較研究，特別是亞洲鄰近國家的對照，更深入分析計畫各項內容的學習情形和過程，對於國際競爭非常激烈的觀光行銷而言，觀察各國的觀光行銷狀況能夠顯現出自身的優勢與弱勢，據此觀光行銷計畫得以再做加強。
- 三、經由資料分析的結果，發現機關首長的領導是變遷的重要因素之一，若能訪談到任內發生重要變革的機關首長，可以更加清楚觀光行銷計畫變遷時觀光局內部的運作情形。另外，在研究方法上，可以再藉由問卷調查的方式，對觀光局內部有關觀光行銷計畫的主管階層與單位成員實施問卷調查，瞭解學習現象的各面向是否對每個人員都能感受到改變，以提升本研究的可信度。

參考書目

中文部分

- 方凱弘、梁綰琪（2009）。政策為何變遷？以桃園縣開徵地方稅為例。《**台灣民主季刊**》，6（3），頁125-167。
- 王逸峰（2003）。從觀光行銷的基本概念檢討「觀光客倍增計畫」。《**研考雙月刊**》，27（3），頁21-28。
- 交通部（2002a）。**交通政策白皮書：觀光**。台北：交通部運輸研究所。
- 交通部（2002b）。觀光客倍增計畫。載於行政院經濟建設委員會（編），「**挑戰2008：國家發展重點計畫**」。台北：行政院經建會。
- 交通部（2009）。**六大新興產業發展規劃—觀光拔尖領航方案行動計畫**（核定本）。台北：交通部。
- 交通部觀光局（2002a）。**二00二生態旅遊年工作計畫**。台北：交通部觀光局。
- 交通部觀光局（2002b）。**中華民國九十年觀光年報**。台北：交通部觀光局。
- 交通部觀光局（2002c）。**生態旅遊白皮書**。台北：交通部觀光局。
- 交通部觀光局（2003a）。**2004台灣觀光年工作計畫**。台北：交通部觀光局。
- 交通部觀光局（2003b）。**中華民國九十一年觀光年報**。台北：交通部觀光局。
- 交通部觀光局（2004）。**中華民國九十二年觀光年報**。台北：交通部觀光局。
- 交通部觀光局（2005）。**中華民國九十三年觀光年報**。台北：交通部觀光局。
- 交通部觀光局（2006）。**中華民國九十四年觀光年報**。台北：交通部觀光局。
- 交通部觀光局（2007a）。**2008-2009旅行台灣年工作計畫**。台北：交通部觀光局。
- 交通部觀光局（2007b）。**中華民國九十五年觀光年報**。台北：交通部觀光局。
- 交通部觀光局（2008）。**中華民國九十六年觀光業務年報**。台北：交通部觀光局。
- 交通部觀光局（2009）。**中華民國九十七年觀光業務年報**。台北：交通部觀光局。
- 交通部觀光局（2010a）。**「旅行台灣，感動一百」工作計畫**。台北：交通部觀

光局。

交通部觀光局 (2010b)。中華民國九十八年觀光業務年報。台北：交通部觀光局。

交通部觀光局 (2011)。中華民國九十九年觀光業務年報。台北：交通部觀光局。

朱芳葶 (2003)。組織如何有效學習—組織學習策略之理論初探。**T&D 飛訊**, 8, 頁 1-8。

吳定 (1998)。自政策學習觀點論政府再造之推動。**考銓季刊**, 16, 頁49-61。

吳定 (2005)。公共政策辭典 (三版)。台北：五南。

吳武忠、賴宏昇、王蘭薰、李俊彥 (2010)。從澳門、濟州島等國外島嶼觀光再發展經驗探討金門地區未來觀光發展方向之研究。**休閒事業研究**, 8 (2), 頁105-123。

李婕 (2007)。拚創意，玩行銷！--創意行銷的三大關鍵。**貿易雜誌**, 196, 頁 34-38。

李惠芳 (2010)。國際大型運動賽會與城市創意行銷。**國民體育季刊**, 39 (3), 頁 68-73。

林水波 (2006)。政策變遷的三面向分析。**政策研究學報**, 6, 頁1-18。

林玉華 (2000)。民營化的政策學習：政策執行工具的革新。**國立台北大學學報**, 2, 頁31-73。

林佳慧 (2005)。公部門政策行銷策略之研究。**T&D 飛訊**, 39, 頁 1-20。

范宜芳 (2000)。美國「失依兒童家庭救助」計畫之研究：政策變遷的觀點。**國立政治大學公共行政研究所碩士論文**，未出版，台北。

孫本初 (2009)。新公共管理 (修訂二版)。台北：一品。

孫本初、傅岳邦 (2008)。我國公務人員的終身學習與政策行銷能力。**研習論壇**, 96, 頁 9-18。

徐仁輝、蔡馨芳 (2007)。結果導向的學習：績效管理與組織學習。**T&D飛訊**, 3, 頁20-30。

馬岳琳、盧昭燕 (2010a)。台灣小情調。**天下雜誌**, 462, 頁 76-81。

- 馬岳琳、盧昭燕 (2010b)。你是否從不知道自己的美 征服外國人的六大魅力。
天下雜誌，**462**，頁 82-89。
- 高俊雄 (譯) (1998)。**觀光旅遊地區發展** (Clare Gunn 原著)。台北：桂魯。
- 張大春 (2005)。政府觀光行銷—以後豐鐵馬道為例。**逢甲大學經營管理碩士在職專班碩士論文**，未出版，台中。
- 張芬芬 (譯) (2005)。**質性研究資料分析** (Matthew Miles, & Michael Huberman 原著)。台北：雙葉。
- 張逸民 (編譯) (1999)。**行銷學** (Philip Kotler, & Gary Armstrong 原著)。台北：華泰。
- 曹勝雄 (2001)。**觀光行銷學** (初版)。台北：揚智文化。
- 莊文忠 (2003)。**政策體系與政策變遷之研究：停建核四政策個案分析**。**國立政治大學公共行政研究所博士論文**，未出版，台北。
- 郭思妤 (譯) (2007)。**科特勒談政府如何做行銷** (Philip Kotler, & Nancy Lee 原著)。台北：台灣培生教育。
- 郭昱瑩 (2006)。**以政策學習論醫院評鑑**。載於余致力 (主編)，**新世紀公共政策理論與實務** (177-208 頁)。台北：世新大學。
- 郭進隆 (譯) (1994)。**第五項修練：學習型組織的藝術與實務** (初版) (Peter Senge 原著)。台北：天下遠見。
- 陳向明 (2002)。**社會科學質的研究** (初版)。台北：五南。
- 陳良源 (2007)。**我國觀光政策行銷之研究--以觀光客倍增計畫為例**。**商業現代化學刊**，**4** (2)，頁 45-52。
- 陳恆鈞 (2003)。**政策學習概念及其對行政組織之意涵**。**研習論壇**，**28**，頁 20-29。
- 陳恆鈞、劉勁祥 (2007)。**由政策選擇觀點談政策變遷**。**T&D飛訊**，**56**，頁 1-18。
- 陳家瑜 (2010)。**我國觀光發展政策之研究**。行政院研考會委託研究報告 (編號：RDEC-RES-098-008)。台北：行政院研考會。
- 陳家樹 (2005)。**政策學習的應用與成效分析—台北大眾捷運系統為例**。**南華大學公共行政與政策研究所碩士論文**，未出版，嘉義。

- 陳敦源、魯炳炎（2008）。創造共識：民主治理中的政策行銷管理。研考雙月刊，32(2)，頁 3-15。
- 傅岳邦（2007）。公務人員政策行銷能力之培訓：以行銷資訊系統為例。考銓季刊，49，頁 69-89。
- 曾嘉怡、黃東益（2009年11月）。政府為何採用公民會議？政策學習的觀點。2009 台灣政治學會年會暨學術研討會-「動盪年代中的政治學：理論與實踐」，新竹。
- 黃東益（2002）。城市外交與政策學習：台北、香港「雙城論壇」的個案研究。戰略與國際研究，4（3），頁102-165。
- 黃東益（2004）。全球治理下政府知識管理的新面向：府際政策學習。國家政策季刊，3（1），頁135-153。
- 黃東益、陳偉華（2006）。國際非政府組織與跨國政策學習：「國際透明組織」的個案探討。中國行政，77，頁1-26。
- 黃俊英（2004）。行銷學原理（初版）。台北：華泰。
- 黃國敏、張碧琴（2009）。觀光產業行銷策略規劃：新竹縣個案分析。中華行政學報，6，頁 61-93。
- 黃國敏、陳宏杰（2005）。南投縣觀光產業行銷策略規劃。中華行政學報，2，頁 41-58。
- 黃深勳、曹勝雄、容繼業、陳建和（2005）。觀光行銷學（二版）。台北：空大。
- 楊秀敏（2004）。政策行銷策略之研究：以限用塑膠袋政策為例。國立政治大學公共行政研究所碩士論文，未出版，台北。
- 葉維輝（2010）。從創新談創意行銷。研習論壇，113，頁 17-26。
- 劉正山（2009）。當前審議式民主的困境及可能的出路。中國行政評論，17（2），頁 109-132。
- 劉復苓（譯）（2001）。組織學習能力（初版）（Arthur Yeung 等合著）。台北：聯經。

- 鄧博維、林棋凡、楊嘉玟、莊鴻濱、蔡維鈞、郭秋伶 (2008)。高雄市左營區觀光行銷策略之研究。《觀光餐旅評論》，2 (1)，頁 21-36。
- 魯炳炎 (2007)。政策行銷理論意涵之研究。《中國行政》，78，頁 31-53。
- 魯炳炎 (2009)。政策企業家於政策行銷過程的角色扮演。《文官制度季刊》，1 (3)，頁 125-158。
- 蕭富峰 (2003)。創意行銷 5 部曲。《能力雜誌》，574，頁 26-32。

英文部分

- Anderson, J. E. (1997). *Public Policymaking: An Introduction* (3rd Ed.). Boston, Mass.: Houghton Mifflin.
- Argyris, C. (1976). Single-Loop and Double-Loop Models in Research on Decision Making. *Administrative Science Quarterly*, 21, 363-375.
- Argyris, C. and D. Schön (1996). *Organizational Learning* (2nd Ed.). Malden, Ma: Blackwell.
- Bennett, C. (1991). What Is Policy Convergence and What Causes It? *British Journal of Political Science*, 21(2), 215-233.
- Bennett, C. and M. Howlett (1992). The Lessons of Learning: Reconciling Theories of Policy Learning and Policy Change. *Policy Sciences*, 25, 275-294.
- Bierly, P. and T. Hamalainen (1995). Organizational Learning and Strategy. *Scand. J. Management*, 11(3), 209-224.
- Blanke, J. and T. Chiesa (Eds.). (2009). *The Travel & Tourism Competitiveness Report 2009: Managing in a Time of Turbulence*. Geneva, Switzerland: World Economic Forum.
- Blanke, J. and T. Chiesa (Eds.). (2011). *The Travel & Tourism Competitiveness Report 2011: Beyond the Downturn*. Geneva, Switzerland: World Economic Forum.
- Borzsony, P. and K. Hunter (1996). Becoming a Learning Organization through

- Partnership. *Learning Organization, The*, 3(1), 22-30.
- Bozeman, B. and J. Straussman (1990). *Public Management Strategies: Guidelines for Managerial Effectiveness*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Buurma, H. (2001). Public Policy Marketing: Marketing Exchange in the Public Sector. *European Journal of Marketing*, 35 (11), 1287-1302.
- Coffman, L. (1986). *Public Sector Marketing: A Guide for Practitioners*. New York: John Wiley & Sons.
- Cohen, M. D. and L. S. Sproull (Eds.). (1996). *Organizational Learning*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Cohen, W. M. and D. A. Levinthal (1990). Absorptive Capacity: A New Perspective on Learning and Innovation. *Administrative Science Quarterly*, 35, 128-152.
- Crompton, J. L. and C. W. Lamb (1986). *Marketing Government and Social Services*. New York: John Wiley & Sons.
- Crossan, M. M., H. W. Lane and R. E. White (1999). An Organizational Learning Framework: From Intuition to Institution. *The Academy of Management Review*, 24(3), 522-537.
- Daft, R. L. and G. P. Huber (1987). How Organizations Learning: A Communication Framework. In N. DiTomaso, & S. Bacharach(Eds.), *Research in the Sociology of Organizations*(pp.1-36). Greenwich, CT: JAI Press.
- Damanpour, F. and M. Schneider (2006). Phases of the Adoption of Innovation in Organizations: Effects of Environment, Organization and Top Managers. *British Journal of Management*, 17, 215-236.
- Dolowitz, D. P. and D. Marsh (1996). Who Learns What from Whom: A Review of the Policy Transfer in Literature. *Political Studies*, 44, 343-357.
- Dolowitz, D. P. and D. Marsh (2000). Learning from Abroad: The Role of Policy Transfer in Contemporary Policy Making. *Governance: An International Journal of Policy and Administration*, 13(1), 5-24.
- Etheredge, L. S. (1981). Government Learning: An Overview. In S. L. Long(Ed.),

- The Handbook of Political Behavior* (pp. 73-161). New York: Plenum Press.
- Etheredge, L. S. and J. Short (1983). Think about Government Learning. *Journal of Management Studies*, 20(1), 41-58.
- Goh, S. C. (1998). Toward a Learning Organization: The Strategic Building Blocks. *Sam Advanced Management Journal*, 63(2), 15-22.
- Hall, P. (1988). *Policy Paradigms, Social Learning and the State*. Washington, D.C.: International Political Science Association.
- Hall, P. (1993). Policy Paradigms, Social Learning and the State: The Case of Economic Policymaking in Britain. *Comparative Politics*, 25(3), 275-296.
- Helco, H. (1974). *Modern Social Politics in British and Sweden: from Relief to Income Maintenance*. New Haven, CT: Yale University Press.
- Hogwood, B. W. and B. G. Peters (1983). *Policy Dynamics*. New York: St. Martin's Press.
- Hoyle, L. H. (2002). *Event Marketing: How to Successfully Promote Events, Festivals, Conventions, and Expositions*. New York: John Wiley & Sons.
- Huber, G. P. (1991). Organizational Learning: the Contributing Process and the Literatures. *Organizational Science*, 2(1), 88-115.
- Kotler, P. and G. Armstrong (1993). *Marketing: An Introduction* (3rd Ed.). Englewood Cliffs, N. J.: Prentice Hall.
- Kotler, P. and S. J. Levy (1969). Broadening the Concept of Marketing. *Journal of Marketing*, 33, 10-15.
- Kotler, P., I. Rein and D. H. Haider (1993). *Marketing Place: Attracting Investment, Industry, and Tourism to Cities, States, and Nations*. New York: Maxwell Macmillan International.
- Lamb, C. (1987). Public-Sector Marketing Is Different. *Business Horizons*, 30(4), 56-60.
- Leeuw, F. L., R. C. Rist and R. C. Sonnichsen (2000). *Can Governments Learn? Comparative Perspectives on Evaluation and Organizational Learning*. New

- Brunswick, N.J.: Transaction.
- Loermans, J. (2002). Synergizing the Learning Organization and Knowledge Management. *Journal of Knowledge Management*, 6(3), 285-294.
- McCarthy, E. J. (1978). *Basic Marketing*(6th Ed.). Homewood, Ill.: R. D. Irwin.
- McGill, M. E., J. W. Slocum and D. Lei (1992). Management Practices in Learning Organization. *Organizational Dynamics*, 21(1), 5-17.
- Meseguer, C. (2005). Policy Learning, Policy Diffusion, and the Making of a New Order. *The Annals of the American Academy of Political and Social Science*, 598. 67-81.
- Mokwa, M. P. and S. E. Permut (1981). *Government Marketing: Theory and Practice*. New York: Praeger.
- Moynihan, D. P. (2005). Goal-Based Learning and the Future of Performance Management. *Public Administration Review*, 65(2), 206-216.
- Örtenblad, A. (2001). On Differences between Organizational Learning and Learning Organization. *Learning Organization, The*, 8(3), 125-133.
- Proctor, T. (2007). *Public Sector Marketing*. New York: Prentice-Hall.
- Rose, R. (1991). What is Lesson-Drawing? *Journal of Public Policy*, 11(1), 3-30.
- Rose, R. (1993). *Lesson-Drawing in Public Policy: A Guide to Learning across Time and Space*. Chatham, N.J.: Chatham House.
- Sabatier, P. A. (1987). Knowledge, Policy-Oriented Learning, and Policy Change. *Knowledge: Creation, Diffusion, Utilization*, 8, 649-692.
- Sabatier, P. A. (1988). An Advocacy Coalition Framework of Policy Change and the Role of Policy-Oriented Learning Therein. *Policy Science*, 21, 129-68.
- Sabatier, P. A. (2007). *Theories of The Policy Process*(2nd Ed.). Boulder, Colo.: Westview Press.
- Sabatier, P. A. and H. C. Jenkins-Smith (1993). *Policy change and learning : An advocacy coalition approach*. Boulder, Colo.: Westview Press.

- Sabatier, P. A. and H. C. Jenkins-Smith (1999). The Advocacy Coalition Framework: An Assessment. In P. A. Sabatier (Ed.), *Theories of the Policy Process* (pp. 117-166). Boulder, Colo.: Westview Press.
- Schulz, M. (2001). The Uncertain Relevance of Newness: Organizational Learning and Knowledge Flows. *Academy of Management Journal, Briarcliff Manor*, 44(4), 661-681
- Selen, W. (2000). Knowledge Management in Resource-Based Competitive Environments: A Roadmap for Building Learning Organization. *Journal of Knowledge Management*, 4(4), 346-353.
- Snaveley, K. (1991). Marketing in the Government Sector: A Public Policy Model. *American Review of Public Administration*, 21(4), 311-326.
- Swieringa, J. and A. F. M. Wierdsma (1992). *Becoming a Learning Organization: Beyond the Learning Curve*. Reading, Mass.: Addison-Wesley.
- Tsang, E. (1997). Organizational Learning and the Learning Organization: Dichotomy between Descriptive and Prescriptive Research. *Human Relations*, 50(1), 73-89.
- Walsh, K. (1994). Marketing and Public Sector Management. *European Journal of Marketing*, 28(3), 63-71.
- Wijnhoven, F. (2001). Acquiring Organizational Learning Norms: A Contingency Approach for Understanding Deutero Learning. *Management Learning*, 32(2), 181-200.
- Wikstrom, S. and R. Norman (1994). *Knowledge and Value: A New Perspective on Corporate Transformation*. New York: Routledge Press.

電子化資料

American Marketing Association (2007). Definition of Marketing. Retrieved April 22, 2011, from <http://www.marketingpower.com/AboutAMA/Pages/DefinitionofMarketing.aspx>

張世賢 (2002)。電子化政府的政策行銷。國政研究報告，內政（研）091-059

號。2011年4月20日。取自：

<http://old.npf.org.tw/PUBLICATION/IA/091/IA-R-091-059.htm>。

張倩瑋（2005）。觀光局行銷台灣 繳出亮麗成績單，2011年4月20日，取自：

<http://www.newtaiwan.com.tw/bulletinview.jsp?bulletinid=23085>。



附錄一 2001 年-2010 年觀光行銷簡表

年度	行銷策略	行銷主題	行銷工具	產品
		年度目標		價格
		目標市場		通路
		國內旅遊		促銷
2001	將”Touch Your Heart, Taiwan”定為主軸		各月十二項大型民俗節慶活動	
	在日美港星等地設立駐外辦事處或宣傳		重要火車站、高速公路服務區等建立交通資訊服務站，國家風景區的重要景點、國際機場亦設立旅遊服務中心；爭取日本包機；建置台灣觀光入口網站，整合旅遊資訊	
	平日旅遊方案，辦理「信心台灣，319 鄉向前行」		製作宣傳影片、”Touch Your Heart, Taiwan”的主題宣傳帶；分送大型節慶活動的海報和摺頁；舉行「台灣采風」攝影比賽；邀請日本的修學旅行月刊來台視察與專欄介紹	
2002	台灣生態旅遊年		套裝旅遊行程、文化主題旅遊	
	觀光客倍增計畫		推出百萬日籍旅客來台抽獎	
	設定日本、港星馬與歐美地區；日本地區首創以擬人化的「阿茶」先生代言台灣觀光，並推出「日本疲勞、台灣有效」的廣告		機場設公話機網頁查詢資訊，再以 Direct Call 訂房；增加歐洲英、法、德國的航班與韓國包機，簡化來台簽證；觀光入口網線上規劃建議行程，完成旅館訂房，可事先將地圖下載到手機、PDA 或透過衛星定位導引路線	
			製作節慶活動多語言的文宣品，透過電子看板、網路等方式宣傳；編製生態旅遊的文宣品、專屬網頁；舉辦參加生態旅遊相關博覽會和活動；參加國際大型知名旅展；國家地理頻道在台灣舉行越野賽，於亞洲各國播出與報導	
2003				
	從 SARS 中復甦觀光		推出過境旅客免費半日遊、49 歐元	

		兩天一夜遊台灣、提供五千名日本旅客抽獎，及訂定外籍旅客購物之退稅辦法；國際郵輪來台優惠方案
	加入韓國	旅遊服務中心全年無休提供活動查詢、協助訂票或訂房服務、遊程建議與協助訂購旅遊產品；機場為自助旅客設計行程，提供多語文諮詢，高雄機場增加無人服務台
	推出國民旅遊卡專案	在日本推廣和說明台灣 SARS 後狀況，亦於美國推廣 2004 年台灣觀光年；製作英日文版台灣觀光月刊；舉辦國際運動賽事；邀國際旅遊專書介紹台灣
2004	台灣觀光年，以 Naruwan, Welcome to Taiwan 為宣傳口號	國際性藝文及博覽會、特殊興趣與不同客群之主題旅遊
	320 萬人次來台	以台灣觀光年的主題提供免費參觀故宮、包機補助、風味餐補助、發行觀光護照、參加國際會議或展覽的外籍旅客與眷屬免費一日遊、獎勵國際大型公司舉辦員工旅遊；包機來台獎助要點
		為旅遊服務中心設計中心識別系統；成立 24 小時免費中、英、日文的旅遊諮詢專線；製作北、中、南、東台灣中文觀光導覽地圖及多語文觀光地圖摺頁
		編製節慶活動行事曆和網頁；於國內各處宣傳台灣觀光年，亦於亞洲和歐洲的 CNN 頻道播放廣告；於紐約、倫敦與法蘭克福機場設置燈箱廣告；與國際知名頻道合作製作台灣觀光節目，與 ESPN 合作製播自由車環台賽，與國際美食節目合作節目和出版專書；以台灣觀光年為主題成立互動網站，並設置「一人 e 信，千人傳訊」的賀卡網
2005	Naruwan Campaign 整合原住民觀光資源	台灣暨各縣市觀光旗艦計畫整合全國八大景點、五大活動、四大特色，

		並增加景點
		於機場歡迎第 300 萬名國際旅客，並於台北 101 召開記者會，及贈送紀念品與戴上原住民帽飾、手拿美濃客家紙傘，在韓國新推出贈送溫泉折價券，對香港觀光客贈送伴手禮或台北捷運一日券
		陸續建置觀光地圖導覽牌，其他縣市政府辦理街道地圖牌、對日韓皆有包機獎助
		邀請日本傳統表演團體參加「舞之祭在台灣」；參與當地活動如日本北海道的街舞表演、日本當地祭典等
2006		獎助學校接待國外學生來台修學旅行
		提供台灣觀光交通路網圖、鐵路旅遊手冊；開啟香港到台中機場的首航；建置「創新 e 化觀光服務網」，具備設計或自行規劃個人需要的行程等更多功能
		舉行港星馬地區萬人演唱會；在日本的車站、車廂內與店鋪張貼主題宣傳海報和遊程摺頁
2007		台灣溫泉美食嘉年華，除既有特殊主題行程，加上新的主題行程
		推出「中停台灣、住宿 1 夜美金 79 元」的優惠
	合併日韓為同一市場，在日韓地區以知名人氣偶像代言觀光，順應亞洲偶像劇和電影的潮流，搭配偶像劇呈現台灣的美食和景點；於港星馬地區推出新主題“Welcome 2 Taiwan”，邀請蔡依林和吳念真為新舊台灣代言；並擴大到全球市場、東南亞、中東地區	機場申請已設定常用電話的寶貝機，免費專線整合成為單一窗口的假日門市服務
	微笑 319 鄉之鄉鎮護照和國民旅遊卡專案	往全球各地從事推廣；台北 101 跨年煙火秀透過知名國際媒體實況轉

		播；贊助 ESPN 頻道播出王建民專輯，亦於美東地區播出介紹台灣的運動發展；日本知名電視節目採訪台灣美食餐廳，日本鐵道專欄作家拍攝報導台灣鐵道環島專輯；舉辦「旅行台灣，說自己的故事－尋找台灣的美麗與感動」活動，挑選 300 處特色景點成資料庫供作為參考行程，並邀嚴長壽等 50 位名人和 150 位旅遊達人在網站分享旅行故事
2008	旅行台灣年	分為初遊者的自由規劃路線、重遊者的一般主題行程與創新行程；賣座國片「海角七號」帶起電影的追星行程，結合台灣觀光巴士並附上限量電影劇照
	200 萬觀光目的旅客人次與 500 萬人次來台	分送價值新台幣十萬到四十萬的獎項給予第一百萬到第四百萬的來台旅客，及依四季分送好禮
	針對全球市場透過國外各式交通工具、大樓牆面、電子看板等媒介以創意形式宣傳台灣；對港星馬地區上傳電視廣告到 Youtube 網站，讓年輕人更容易接收到相關訊息；開發印度、大陸地區	開啟兩岸週末包機直航；建置個別活動的網頁
	規劃「東部自行車路網示範計畫」	舉辦蒸汽式火車試乘活動、「久久合歡」活動、「千人足健體驗」活動；擴張到東南亞地區從事推廣；邀韓國登山專家來台登玉山，並開記者會代言登山旅遊
2009	旅行台灣年	觀光拔尖領航方案重新定位台灣五大區域、選出國際光點，推動自行車旅行
	擴張到紐澳、泰國等地區推廣	觀光景點無縫隙的「台灣好行」公路接駁；觀光入口網提供 Google 電子地圖和 QR code 連結
		舉行愛戀 101 活動、體驗經穴按摩活動、台南安平的辦桌活動；在各

		<p>國 Google 網頁上透過關鍵字廣告增加搜尋的排名和曝光；為因應莫拉克風災，協助安排國際媒體採訪台灣各景點；吸引目標市場的國外旅遊達人自行規劃創意的台灣旅遊行程，自行來台與安排 4 天 3 夜的行程，且編輯成短片和遊記於部落格分享體驗，也在社群、影音網站如 Facebook、Youtube 等大量被轉載</p>
2010	「旅行台灣，感動一百」	<p>百大感動旅遊路線，推出北區和東區國際光點</p>
		<p>推出「Taiwan Fun For Free」創意旅行支票以吸引過境旅客，結合航空公司、國內旅行業、伴手禮與腳底按摩業者</p>
		<p>動態的電子看板提供現地的交通和旅遊資訊；交通節點、重要場所增設簡易的引導系統與多語言網路查詢機</p>
		<p>製作配合台北花博的文宣品宣傳觀光；致贈予以第五百萬旅客禮品；「幸福旅宿」、「台灣 YES」、「台灣挑 TEA」</p>

資料來源：作者參考觀光局網站後自行整理而成



附錄二 訪談大綱

來源	訪談問題	訪談對象
內部觀點	觀光行銷計畫的改變原因是什麼	觀光局國際組、國民旅遊組、企劃組
	觀光行銷計畫的改變有哪些學習對象	
	觀光行銷計畫改變的過程中所遭遇的障礙	
	經過這些改變，組織單位人員在行銷方面的知識、工作能力是否成長	
	經過這些改變，組織單位人員的想法、信念、價值等是否改變，例如願意主動提出創意的方案	
	經過這些改變，組織單位在策劃行銷的過程是否變化，例如增加集思廣益的團體討論	
	經過這些改變，組織單位的文化是否改變，例如變得更加參與性、團結性或創新	
	觀光行銷計畫的改變之中，學習在其中扮演的角色	
	未來觀光行銷計畫有哪些展望與規劃？	
外部觀點	觀光行銷計畫的改變原因是什麼	台灣觀光協會、觀光專家學者
	觀光行銷計畫的改變有哪些學習對象	
	觀光行銷計畫改變的過程中所遭遇的障礙	
	經過這些改變，組織單位人員在行銷方面的知識、工作能力是否成長	
	經過這些改變，組織單位人員的想法、信念、價值等是否改變，例如願意主動提出創意的方案	
	經過這些改變，組織單位在策劃行銷的過程是否變化，例如增加集思廣益的團體討論	
	經過這些改變，組織單位的文化是否改變，例如變得更加參與性、團結性或創新	
	觀光行銷計畫的改變之中，學習在其中扮演的角色	
	未來觀光行銷計畫有哪些展望與規劃？	

