



臺中市政府 98 年度 自行研究發展報告

論城市行銷在臺中



-
- 研究單位：臺中市中興地政事務所
 - 研究人員：第三課課員 董秀婷
 - 研究日期：98 年 4 月 1 日至 98 年 8 月 31 日

目 錄

第一章 研究緣起與動機	3
第二章 研究方法與過程	4
第一節 文獻分析法：	4
壹、 城市行銷(城市國際行銷)的意義、目的和規劃程序.....	4
貳、 國內外城市行銷經驗	11
參、 臺中市環境背景	14
第二節 SWOT 交叉分析法.....	15
第三節 訂定城市行銷策略：	19
第三章 研究發現與建議	22
第一節 研究發現.....	22
第二節 研究建議.....	24

內容摘要

全球化的趨勢下，中央與地方的分權化將在「全球化思考，在地化行動」的思維下，地方政府必須要發展出一套行銷策略，以面對這股全球化的浪潮，避免在這全球化的巨浪中淹沒。城市所面對的競爭不再是鄰近範圍，想要在城市競爭勝出，臺中必需運用行銷策略，整合本市中的軟、硬體設施，讓本市的競爭力得以蒸蒸日上，成為一個對企業、資金與人才都很有吸引力、很友善的地方。當我們把臺中建設成一個很棒(有魅力)的地方時，還怕顧客(資金)不來嗎？在這樣的經濟效應下，將有更多的資金，從事進一步的城市規劃與發展，致使城市競爭力不斷提升，自然就會帶動我們的經濟、文化生活等環境的成長。

本報告旨在探討如何藉由城市行銷策略，將臺中市的城市競爭力加以提升。研究方法採用文獻分析法及 SWOT 交叉分析策略。透過資料的彙整，了解城市行銷(城市國際行銷)的涵義；藉國內外城市行銷經驗，坐為借鏡及參考；並搜集有關城市行銷與臺中市環境背景作分析，整理出其發展條件，作為 SWOT 分析之基礎。參考 SWOT 交叉分析策略來對進行臺中市內外環境剖析，以便訂定城市行銷策略。

有特色的城市，將能吸引更多的商人及觀光客，要從一個城市的政經、文化、市政建設、美食及人民著手。臺中市在國際城市特色並不明顯，有關吸引力的創造方向，可從美食、娛樂休閒場所、購物、夜生活著眼，城市行銷需要整合才能發揮成效，政府除應改善觀光環境為主，包括道路基礎建設、治安的加強及各項觀光服務系統之整備(如飯店、官網等)，政府單位並應與民間單位團體做好合作機制，才能使臺中早日成為優質國際新都。

第一章 研究緣起與動機

全球化的趨勢下，中央與地方的分權化將在「全球化思考，在地化行動」的思維下，地方政府必須要發展出一套行銷策略，以面對這股全球化的浪潮，避免在這全球化的巨浪中淹沒。在全球時代的衝擊下，臺中市如何提升競爭力，在全球各大城市的競爭中脫穎而出，讓國際社會深度認識臺中市的城市特色與文化內涵，進而在國際城市競賽中佔有一席之地。城市所面對的競爭不再是鄰近範圍，而甚至是陌生的國度、文化，想要在城市競爭勝出，臺中必需運用行銷策略，整合本市中的軟、硬體設施，讓本市的競爭力得以蒸蒸日上，大前研一曾指出在一個競爭激烈的全球化時代，政府的工作，就是要讓自己的國家，成為一個對企業、資金與人才都很有吸引力、很友善的地方。這樣的說法正符合行銷的目的，當我們把臺中建設成一個很棒(有魅力)的地方時，還怕顧客(資金)不來嗎？在這樣的經濟效應下，將有更多的資金，從事進一步的城市規劃與發展，致使城市競爭力不斷提升，自然就會帶動我們的經濟、文化生活等環境的成長。

城市的競爭日益白熱化，在這樣的一個發展趨勢下，各大城市必須要發展出一套行銷策略，以面對這股全球化的浪潮，避免在這全球化的巨浪中淹沒。而在城市的行銷策略中，以城市觀光行銷，最能整合城市中的軟、硬體設施，並且讓城市的競爭力得以蒸蒸日上。城市行銷的策略，透過地區行銷的理論，能夠協助城市對現有環境做一檢視與診斷，有效的充分整合運用當地特色與資源，轉化為城市發展的動力，並且藉由打造城市成為最吸引人的觀光勝地，將不僅吸引大批的人潮前來，更將帶來大量的金潮，如觀光客的消費或是國內外商人的投資。從而，在這樣的經濟效應下，城市的管理者將有更多的資金，從事進一步的城市規劃與發展，致使城市競爭力不斷提升。本報告旨在探討如何藉由城市行銷策略，將臺中市的城市競爭力加以提升。藉由本研究，了解城市行銷意義進而利用城市行銷，將臺中市行銷全

球，並期能發現臺中市發展之特質，創造臺中市魅力，不僅推廣城市旅遊而是為市民帶來更多生機，致使城市競爭力不斷提升。

世界各地的城市都希望被認定是一個充滿各式各樣活動的城市；一個知名的觀光勝地；一個擁有良好的生活品質適合生活的地方等等。為達到這些目標，各城市使用各式各樣的行銷手法來提升他們所渴望的形象（Avraham, 2000）。

第二章 研究方法與過程

第一節 文獻分析法：

透過資料的彙整，了解城市行銷(城市國際行銷)的意義、目的和規劃程序等；藉國內外城市行銷經驗，坐為借鏡及參考；並搜集有關城市行銷與臺中市環境背景作分析，整理出其發展條件，作為 SWOT 分析之基礎。

壹、 城市行銷(城市國際行銷)的意義、目的和規劃程序

隨著經濟自由化、民主化及全球化，世界逐漸由城市取代主權國家，地方政府開始採取企業化管理市政並以人民福祉為依歸。而將行銷理論融於城市推廣中，以向外展現其在地優勢及特色來競逐有限的資源。

城市逐漸取代主權國家而以差異化行銷爭取世界資源

在過去是國家，各自訂定屬於自己國家的法令，規範著自己領土中各區域的經濟活動與發展，然而隨著經濟自由化與全球化，新科技所帶來的資訊革命，讓主權國家的概念逐漸薄弱，使各種資源穿越國界，彈性化地移動於地區間。Urban (2002) 認為，上述現象增加了地方之間的差異化競爭，而地方政府則是採取精進地方行銷策略來競逐資源。這也和科特勒在《深探大亞洲》中所提到的，現在的遊戲規

則是由具競爭力的城市在決定世界秩序，因為就地方／城市而言（本研究後續以城市代表地方一詞），一個城市人口通常在五百萬到兩千五百萬之間，在這區域裡的人文與硬體等基礎設備規模若能滿足外來投資的需求，就能分享某種經濟利益。也就是以城市為單位，各國家之間不再強力干涉、限制人民的經濟活動、投資與貿易，城市取代了主權國家，在激烈競爭之中，城市競相展現自己具差異化的競爭優勢，以成為世界新興的製造、金融、交易、運輸等中心（科特勒，2003）。

城市概念（idea）、城市形象（image）、與城市品牌（brand）

八〇年代工業化國家經濟趨向蕭條，因而尋找替代產業時，發現旅遊業開始成長（Pearce, 1998a），古老工業城市開始從工業推廣，演變到針對觀光客推廣具策略性的城市形象（Lim, 1993），一項針對八個歐洲城市休閒旅遊所做的調查顯示，城市形象決定著一個城市的休閒旅遊發展（Pearce, 1998）。

Bramwell & Rawling（1996）提到地方形象這概念蓬勃發展，並持續針對吸引觀光客、向內部投資者呼籲、或增加本地人自豪、認同與自信度，更是用來對抗負面的認知。也就是像 Short et al.（2000）提到地方推廣是將地方現況再次評估後，創造一個新形象來再現。而 Herber & Watkins（2003）也提及這一新的選擇性特殊形象是要再針對特定人口，如 Bramwell & Rawling 說的觀光客、投資者、本地人或對當地有負面認知的人來宣傳與行銷城市新形象，以增加競爭位置、吸引或留住資源（Short et al., 2000）。本研究借重紐約市行銷長派羅提出的「紐約概念」（科特勒、李南西，2007），將其「紐約概念」延伸到「某城市概念」（the idea of city），如倫敦概念、巴黎概念、香港概念、東京概念、臺北概念，都是該城市最大的資產。而城市行銷則是在行銷自己的「城市概念」，自己城市的「品牌資產」。一般人對倫敦、巴黎這類擁有深厚歷史背景的「城市概念」，比起臺中市來說，相對擁有更完整的城市概念與文化背景知識。因此，在人們腦中的倫敦與巴黎概念相對來說是具體的概念，可以說她們的城市名稱，已經是一種「城市品牌」。相對而言，臺中市的「城市概念」則是模糊的，城市名稱仍在概念階段。品牌形象塑造的過程是從「品

牌識別」到「品牌定位」再到「品牌形象」塑造完成，也就是從你讓其他人認識城市品牌是什麼？（品牌識別），到利用城市優勢向目標對象塑造最具價值的形象定位（品牌定位），到城市品牌在人們腦中的形象（品牌形象）。因此，城市在行銷自己的名稱時，必須先了解其在人們腦中已存在的城市概念，再進而擬定行銷計畫，選擇一個希望形塑的城市形象，向目標對象行銷此形象，以建立希望塑造的「城市品牌」。又若是此城市已有具體的城市品牌，便能針對內外環境的優劣勢威脅與機會繼續分析以設定不同的行銷定位，繼續行銷並維持良好的城市品牌。

城市競爭差異即文化，城市觀光競爭優勢即獨特的生活文化資產

許久以來「地方」逐漸發現突顯差異性的重要，開始確立個別特徵，來追求各種經濟、政治或社會心理目標，科特勒（2003）也指出，未來劃分地球的是文化差異，而不是意識形態或經濟衝突。當「文化」的意義與時俱變，狹義是指「智識與藝術的活動」；廣義則泛指所有生活的一切，即「整體生活型態」，不管是物質或精神的向度，不再侷限於上流菁英所獨享的事物範圍，廣泛指涉所有人民的生活方式。也就是前者與後者已進行調和，電影、視覺藝術、音樂、文學、劇場、歷史與遺跡方面的所有成就之所以重要，是因這些文化元素對整體生活型態是重要的。

而 Pearce（1998）指出一個城市的旅遊業能被有所區別是因為下列面向：當一個城市擁有多功能的天然資源、或城市的旅遊有多面向特徵（特別是城市多樣的景點）、又或是有些城市本身就擁有令人想前往旅遊的動機。Pearce（1998）也提到，一項針對八個歐洲城市休閒旅遊所做的調查，也顯示歷史資產是城市旅遊發展的基礎。

「文化觀光」，文化觀光者的訴求是規劃具特殊性的地方生活，而且觀光客不太可能會想要去「翻版城市」旅遊，所以需要探究哪一種城市發展策略會促成具有特色的觀光產品，也就是地方必定要行銷獨特的文化資產以吸引觀光客。當文化消費是主要休閒活動，文化產業則與圍繞著文化產品與服務的生產與消費所形成的經濟區塊有，包括劇院、電影院、美術館、書店、廣播與電視台、圖書館、主題公園、

藝術節、音樂廳、藝術中心等等，而城市的生活文化，包括使用都會環境、建築和街道設計、節目、活動以及休閒活動、逛街購物，當然還有那些被歸類為正統藝術的活動。地方政府堅持規劃的博物館、展覽、演奏廳、足球館、體育館、表演場等等，是為了要能在全球市場中顯示出城市競爭力。倫敦、巴黎、羅馬、柏林都必須在文化基礎建設上重金投資，以維持她們在歐洲旅遊名次表上的領先地位。從上述文獻可知，談論城市觀光會提到城市的文化遺產／資產，將文化與生活兩者調和，把城市的生活方式融入文化資產中，稱之為生活文化資產，也就是說一個城市在歷史脈絡所留下的不僅是文化藝術遺產／遺跡的保留，而是將智識及藝術活動融入於生活型態，都是不同文化背景下所衍生出來的獨特城市生活文化。而城市唯有不斷保持其專屬生活文化不可取代的獨特性，才能長期保持其領先位置，因而能不斷吸引新的國際觀光旅客，甚至是開發更多再購消費者能再次來訪城市。

在台灣觀光界具有教父地位嚴長壽，他也認為臺灣真正的魅力在文化，深度文化路線，才是臺灣的吸引力。台灣的風景、建築和大陸比，不具有絕對優勢。臺灣最大優勢是文化，包括美食、流行音樂、表演藝術、茶、禪修、生活文化等，這些無法速成，都要經過長時間淬煉。

將「城市品牌概念」與「城市生活文化資產」結合來看城市行銷，本研究的城市行銷是一個城市要建立且行銷「城市品牌」，必須從這個城市原先存在於人們腦中固有的城市概念開始，針對「城市概念企劃行銷國際」的計畫，利用原先城市概念所有的優劣勢，再針對目前全球化環境下的機會與威脅，訂定一套結合城市生活文化資產的專屬行銷定位，達成城市品牌建立，針對目標對象進行行銷，以完成行銷目標。城市生活文化資產是構成這個城市品牌的元素，在城市行銷計畫中，可視為城市的觀光產品，一個城市在行銷的過程中，如何藉由產品的特色，即這個城市專屬的文化遺產與生活方式，以及保證產品品質的過程，來進行差異化行銷以建立城市專屬且獨特的城市品牌，成為行銷這個城市的獨賣點。

一、概念界定(定義意涵)

(一)行銷：企業與消費者之間一種價值交換程序

美國行銷學會：行銷是企劃與執行產品、訂定價格、決定通路與促銷產品，是服務與表達意見的程序，以交換的方式滿足消費者的需要與欲求，並實現企業目標的過程。

管理大師 Druck：行銷的結果使銷售成為多餘的，行銷的目的是真正地去瞭解顧客需要，進而提供產品與服務使能完全符合顧客所需，而產品本身就已經發揮銷售功能。

傳統的商品行銷工具包括「四 P」(four P)，也就是產品(Products)、價格(Price)、地點(Place)、和促銷(Promotion)。美國威斯康辛州麥迪遜大學教授迪克貝利(Dick Berry)認為，除了傳統的四個 P 以外，現今的行銷學還需要加上一個 S(Service 服務)和兩個 C(Customer Sensitivity 顧客敏感度、Convenience 便利性)。依重要性高低所列出的行銷組合七大要件為：1. 顧客敏感度：員工態度、如何對待顧客和回應顧客。2. 產品：產品品質、可信賴度與特色。3. 顧客便利性：易於購得、方便及銷售。4. 服務：售後、售前服務及顧客取得服務的便利性。5. 價格：索價、定價條件及開價。6. 地點：供應商的近便與設施、定價條件、顧客易於購得。7. 促銷：廣告、公關、銷售、售前服務及開價。

依上述的行銷工具，適用到城市(區域)行銷上面，較為對稱的解釋說明如下表

項 目	城市行銷對照說明
顧客敏感度	居民態度、如何對待遊客和回應遊客。
產品	旅遊區域的品質、可信賴度與特色。
顧客便利性	方便到達及方便旅遊。
服務	相關的旅遊服務及顧客取得服務的便利性。
價格	交通、住宿、用餐、購物的價格。
地點	旅遊設施與環境、遊容易於引發消費的地點。
促銷	城市行銷有關的廣告、公關、活動等。

(二) 地方行銷

行銷(或譯為市場開發)在管理學群中已被研究探討數十年，對於企業該如何擴大其銷售營收，早已是豐富的學術資產。然而，把類似的概念以及探討架構，引用在公共政策上，卻仍是近二十年的事。首開先例者，是 Ashworth 及 Voogd 於 1990 年的研究，認為將地方視為商品，可以吸引觀光以及投資，造成繁榮和收益。

依照城市行銷與城市競爭的觀點來探究，其綜合性的定義應該是：「一個區域性的策略發展，應該是以全球發展為優先，全面性的顧及到生態、經濟、社會面等各層面；在上述前提下，執行上，應以市場行銷、城市行銷為策略手段，再顧及到競爭者(競爭區域與城市)的發展，運用本身的資源優勢，訂定出一個多贏的、地方長期發展策略，做為地方長期發展的依歸」。事實上不論任何商品、活動，行銷是手段，但內容是基礎，唯有好的內容，才能經行銷後，透過消費、參與的口碑相傳，自動擴散行銷層面，收取行銷效能，而城市的行銷具備相同道理。

(三) 城市國際行銷的對象

城市的顧客是誰？誰是我們欲爭取前來「購買」的對象？一個城市需要外國顧客的造訪、定居、投資等，方可以帶入資金、消費力、人才等，以繼續促進城市的發展。當然，城市不可能有辦法去鎖定上述所有的顧客，而只能是選擇性的，畢竟一個城市或地區的資源與誘人的條件是有限的。所以城市對自己欲爭取的顧客是誰，必須做清楚的研究，找出他們的輪廓如人口統計背景、來源國家等，方能據以制定出能夠吸引他們的行銷策略。

(四) 城市行銷的範疇

從其對象與意涵來看，一個城市的設計、市政建設、基礎建設、教育機構、文化、古蹟、景點、企業的產品與服務等皆是城市可行銷的標的物。同理，成功的城市國際行銷，也必須靠各標的物間的相輔

相成，皆有一定的品質水準才可以。

(五)地方行銷的策略

洪順慶在為科特勒 (Kotler) 等人所著的「科特勒深探大亞洲」一書作序時，就指出該書作者群為亞洲地方所建議的行銷策略，在概念、架構與研究方法上，和企業界實行的行銷策略模式雷同。也是先分析大環境，瞭解全球趨勢，進行SWOT分析，進而找出城市的競爭力出來，再為城市進行市場區隔，以確認目標市場與定位，和行銷4P 等相關決策。

行銷組合策略係指產品(Products)、價格(Price)、通路(Place)、和促銷(Promotion) 策略等四種又稱「四 P」(four P) 策略。在城市行銷理論必須相互配合協調一致。

整合行銷策略：廣告、直效行銷、公共關係、個人銷售、促銷

Ashworth & Kavaratzis (2005) 提到公部門管理機構已普遍接受推廣活動，大部份稱為「廣告」，也指出地方管理的必要要素是系統性應用行銷完成目標。「地方賣主可利用幾種工具向目標群推銷地方商品，主要的行銷手段有廣告、直效行銷、促銷、公共關係和人員銷售…」(科特勒，2003)。Avraham (2000) 提到地方推廣是使用宣傳與行銷來向目標群傳播特定地理位址或地區的選擇性形象，可用廣告、直效行銷、公共關係、個人銷售、促銷來達成。

整合傳播工具：報紙、廣播、電視、網路、電影等等

人們與地方的互動，可能是透過直接經驗、環境經驗，或非直接經驗，如透過媒體再現，以影片、小說、畫作、新聞報導等等方式來認識一個城市 (Ashworth& Kavaratzis, 2005)，也就是之前所提過的城市概念，你可能從未直接經驗過某個城市，如在當地生活過或旅遊過，但你卻對一個城市有某種情感聯繫，這些可能就是透過非直接經驗，透過其他媒體所得到的城市概念。因此，若想塑造一個城市的具體概念，可透過選擇各式的媒體，包括電視、廣播、網路、電話、

報紙、雜誌、新聞快訊、小冊子、直接郵件及廣告看板，當然除了上述媒體外，規劃者還可考慮其他靈活的、甚至是非常規的媒體管道，包括錄音帶、錄影帶、CD、賀卡、展示中心等（科特勒，2003）。如電影這個媒體，對於正在尋找行銷賣點的地方而言，公單位可藉由訂定一些優惠措施來鼓勵製片商，以吸引電影公司在其領域內拍片，以置入式行銷的方式為當地建立知名度。有些國家，像澳洲已經創立國家機構，專為尋找拍攝地方的單位搜集相關資訊，並提供免費幫助，且協助有關當地電影製作和後期製作宣傳活動提出建議。此外，還有像舉辦體育盛事，各城市常會競爭取得體育盛會的主辦權，因為這些運動盛會能吸引遊客，增加遊客在當地的開銷，改善當地定位（科特勒，2003）。

事實上，許多行銷者都採取多樣的媒體組合，因為他們意識到群眾會對不同的媒體產生興趣。若使用多種媒體，則資訊的傳播範圍就會擴大，而且可以不斷重複強調一致性的內容，甚至可以避免向同一群眾重複同樣資訊（科特勒，2003）。

貳、 國內外城市行銷經驗

一、 香港

根據WTO（World Tourism Organization）組織的統計，2004年全球10大的旅遊國家（法國、西班牙、美國、中國、英國、義大利、香港、墨西哥、德國、奧地利），成功吸引世界旅客造訪她們的城市與景點，雖然大多仰賴的是壯麗的自然景觀與豐富的人文遺產，但也說明她們的國際行銷頗有成效。這些國家大多是已開發國家，基礎建設紮實，交通便利，社會進步，又各有特色，提供了一個相當不錯的「產品」，以供顧客前來消費。其中難能可貴的是香港，地理面積僅是台灣的33分之一大，沒有足夠的自然美景與人文資產，現在每年卻能吸引2,100萬遊客，是其總人口的4倍，台灣一年300萬遊客的7倍。香港政府重視軟硬體的建設，興建觀光設施外也提出新的政策規劃，6年前開始推動的「優質旅遊服務計畫」，邀請5000家商家加入，要先通過環境評審；舉凡清潔、員工、產品、運作推薦給旅客。為了掌握全

球各地旅客的需求，香港傾聽顧客的聲音，每年都持續做大量的市場調查。

由於城市本身的複雜，所以一個好的城市行銷、需要有良好的執行力及經年累月逐漸的動力，去改變、城市風貌，創造國際知名度。

二、宜蘭以「文化、觀光、環保」立縣之行銷定位

地處台灣東北角的宜蘭，僅有兩條聯絡的交通要道，長期以來皆被定位為農業縣、鄉下地方、臺北的後山。這樣的地方，卻能藉由成功的行銷策略，逐二十年來宜蘭縣政府按部就班，以一種決不搶短線的態度規劃建設宜蘭縣，終於以一系列高水準的大型公共設施，逐漸從一般的農業縣躍升為聞名全省的觀光地點。

早在民國 70 年代，宜蘭縣即以環保與觀光作、為施政方針(宜蘭縣觀光發展整體計畫)，更考量宜蘭縣特殊史地及蘭陽鄉土情懷，認為一個沒有污染、美麗的家園，人文薈萃、熱誠待客的風土，才合切宜蘭人的需求，因而提出以「文化」定位宜蘭，打出「文化、觀光、環保」立縣的定位口號。另外，為防止水泥業帶來的公害污染，宜蘭縣與五家水泥業者簽訂環保協議書，奠定了環保與經濟發展兼顧的模式。

宜蘭縣雖然沒有正式研究地方行銷或提出地方行銷為行動宣言，但卻將地方行銷理念應用於縣政規劃及各項活動舉辦推展過程中，不但贏得縣民對施政發展的認同，更打響觀光大縣的知名度，進而使各項稅收及人口逐年正成長，顯見其地方行銷策略「藏富於民」的成功之處。

三、北京奧運-新北京，新奧運

鳥巢、水力方、奧運中央公園、央視新大樓等建物，結合了中西方的建築工法，散發出西方力學與美學的複合結構，再融合了中國風味的神韻與概念，確實勾引出人們對一座建物的偉大與美貌，嘖嘖稱奇，並讚嘆不已。

雖然在興建的過程當中，難免有許多的建物要被拆除，而工程的難度就在割捨與汰換之間，逐漸的打造出全新的北京風貌。這是百年來不一樣的北京蛻變，在這幻化的過程中，北京已經呈現出風華與氣

勢，這正是這場奧運為北京帶來新意和機會的深層意義。

奧運場館帶來各種令世人稱羨的目光，世界各地的媒體與觀光客已經將北京的一切，塑造出中國的國際形象。而這個形象的背後，是許多北京人民為了奧運的順利舉辦，付出了許多的時間和耐心，不斷的學習文明社會的習慣與禮儀。

北京奧運吸收了來自世界各地的新觀念和新資訊。藉由各國人才與知識的傳輸，這個古老的城市，蘊含了歷史積壘的厚度，融入了新世代的科技與環保理念，創造出史無前例的人文、科技、綠色奧運新風格。將北京汰幻出一種具有文化底蘊與科技基礎的新城市，其背後的意義已將中國的實力凸顯而出。

北京奧運所造就的新北京風格，已經逐漸的展露出後市看好的潛力，對整體中國的行銷與躍進，事實上已經超越世人對中國的預期。

舉辦賽會對城市的效益：1. 促進都市再生、重整 2. 加速都市建設 3. 活絡當地經濟活動、提供大量工作機會 4. 增加居民凝聚力 5. 改造城市形象 6. 吸引外資、增加觀光收益。

四、高雄世運會-高雄世運深具「台灣味」的表演藝術，仍讓人印象深刻

高雄世運開、閉幕秀創意團隊，把世運主場館打造成放大 200 倍的表演劇場，動員近 4,000 位表演者，結合聲光影像高科技，把台灣的文化元素和高雄在地特色，鋪陳一部動人的原鄉時尚秀，讓世界級大型賽事活動不只是運動員的競技場，還變成國際舞台，把台灣文化創意的能量，展現在全球觀眾眼前，吸引了眾人目光。

史蒂普萊爾形容，在這個富有活力、情緒性的氛圍中，易激起人們情感，那是一種屬於自己的強烈體驗，讓參與者間創造了非常連結和緊密相聚的特別時刻；每個參與觀眾都在活動中，產生了歸屬感。同時，原鄉時尚、城市光影頻頻入鏡，讓國際觀眾透過鏡頭，了解世運主辦國風貌，成就巨大的廣告市場、絕佳的城市行銷平台，為城市帶來龐大商機。根據觀光局估計，今年高雄世運帶動的經濟效益，從紀念商品、住宿餐飲到觀光等，超過 20 億元商機。1999 年高雄啟動城市轉型計畫，拿到高雄世運的主辦權後，更積極投入如整治河岸支

流、蓋捷運等具體城市改造行動，而世運主場館更是網羅日本建築大師伊東豐雄全新量身打造。一點一滴的修正，猶如仙女棒一揮，把高雄從灰暗的工業城市轉變為樂活的國際之都。

開閉幕式總策劃也是安益集團總裁涂建國認為，就城市本身而言，舉辦大型活動時，城市努力達到舉辦國際級運動賽事「門檻」，花極大心思投資城市建設，改變硬體建設景觀，讓城市擁有新面貌，是最大收穫。史蒂普萊爾說：「不要當別人，更重要的是，呈現自己的文化特色。」

參、臺中市環境背景

競爭是市場經濟的本質。產品要在市場中獲得競爭優勢，其前提就是要擬定正確的產品競爭策略並正確地加以運用。在制定或運用產品競爭戰略前，企業主首先必須熟悉產品競爭策略的生存特性；否則，競爭都將處於一種盲目狀態，任何競爭優勢和領先地位都將喪失。競爭市場主要包括的項目與主題說明如下：1. 競爭商品與本商品比較的優劣勢(包括價格、包裝、通路、購買的方便性等)。2. 競爭商品的發展前景。3. 競爭者的執行能力(包括組織與財力等)。4. 競爭者的態度(包括對市場的敏銳度等)。

每個國家都有的四項環境因素，環境因素有生產要素、需求條件、相關與支援性產業及企業策略、企業結構和競爭程度。可藉此理論來探討臺中市有哪些特殊表現，如自然資源、知識資源與基本建設等優劣條件。

(一)生產要素：觀光資源多元化，涵蓋美術館、科博館、逢甲夜市。

(二)需求條件：觀光市場隨著生活品質的提升日漸擴大，近年來大陸經濟快速成長，出國旅遊人數顯著增加，臺灣具有同種同文的優勢，臺中市又位在最近的點，利用地理優勢把握住觀光人潮。

(三)相關支援產業：無論是在基礎建設，尤其是、改善交通運輸，旅館設備及人才培育，而民間成立觀光組織及協會，協助政府推動各項政策。

(四)產業策略、結構與競爭狀況：缺乏大規模的外來投資，尤其國際大型連鎖旅館企業。

(五)政府角色：觀光產業為目前國家經濟發展的重點項目，需提供許多獎勵優惠措施，以吸引外資投入觀光產業，除了對於觀光產業所提供的誘因外，強化基礎建設，有利於觀光產業的發展。

臺中市的觀光資源依性質可分為：

(一)自然觀光資源：大坑風景區、筏子溪、臺中都會公園等，以自然而成之天然景觀為主要訴求的旅遊資源。

(二)人文觀光資源：科博館、國美館、民俗公園等，因人類社會活動、藝術創造與文化遺跡所形成的觀光資源。

(三)產業觀光資源：逢甲夜市、精明一街、一中商圈等，具有地區性，形成該區域核心的旅遊資源。

(四)遊樂觀光資源：如國際棒球場、圓形劇場等，能提供民眾歡愉感受的重要場所。

(五)服務觀光資源：如飯店、交通運輸等，配合主要觀光活動所需設施。

以上可知臺中市較缺乏國際級之觀光資源及觀光景點。

第二節 SWOT 交叉分析法

使用 S-O(Strengths Opportunities)、W-O (Weaknesses Opportunities)、S-T(Strengths Threats)及 W-T (Weaknesses Threats)等四種策略，來對進行臺中市內外環境剖析，可代表日後行銷利基所在。

所謂「SWOT分析」主要是用來分析組織內部的優勢與劣勢以及外部環境的機會與威脅，在市場營銷管理中經常使用的功能強大的分析工作。SWOT分析屬於企業管理理論中的策略性規劃。包含了Strengths、Weaknesses、Opportunities、以及Threats，意即：優勢、劣勢、機會與威脅。。此一思維模式可幫助分析者針對此四個面向加以考量、分析利弊得失，找出確切之問題所在，並設計對策加以因應。在進行SWOT分析後，Weihrich在1982年提出將組織內部的優、劣勢與外部環境的機會、威脅以矩陣(matrix)的方式呈現，並運用策略配對的方法來擬訂因應策略。

學者Weihrich所提出的SWOT矩陣策略配對(matching)方法包括：SO策略表示使用強勢並利用機會，即為"Maxi-Maxi"原則；WO策略表示克服弱勢並利用機會，即為"Mini-Maxi"原則；ST策略表示使用強勢且避免威脅，即為"Maxi-Mini"原則；WT表示減少弱勢並避免威脅，即為"Mini-Mini"原則。

內部環境分析 外部環境分析	優勢(S)	弱勢(W)
機會(O)	SO策略 (利用這些/擴大行銷)	WO策略 (改進這些/補救行銷)
威脅(T)	ST策略 (監視這些/克難策略)	WT策略 (消除這些/靜止策略)

資料來源：策略性地方行銷規劃：臺東縣發展觀光個案探討(楊尚融)

利用SWOT分析架構，將企業之S、W、O、T四項因素進行配對，可得到2x2項策略型態，茲說明如下：

投入資源加強優勢能力、爭取機會 (SO:Maxi-Maxi)策略：此種策略是最佳策略，企業內外環境能密切配合，企業能充分利用優勢資源，取得利潤並擴充發展。

投入資源加強優勢能力、減低威脅 (ST:Maxi-Mini)策略：此種策略是在企業面對威脅時，利用本身的強勢來克服威脅。

投入資源改善弱勢能力、爭取機會 (WO:Mini-Maxi)策略：此種策略是在企業利用外部機會，來克服本身的弱勢。

投入資源改善弱勢能力、減低威脅 (WT:Mini-Mini)策略：此種策略是企業必須改善弱勢以降低威脅，此種策略常是企業面臨困境時所使用，例如必須進行合併或縮減規模等。

臺中市城市行銷 SWOT 分析

(一) 外部環境分析

1. 威脅

- (1) 近年來國民旅遊風氣興盛，各縣市政府均戮力發掘具地方特色觀光資源，全力發展特色觀光產業，因之本市面臨極大的挑戰。鑒於有特色的都市，才能吸引人的理念，本市觀光特色與發展定位尚待進一步確立。
- (2) 本市屬都會型城市，自然觀光景點與資源有限，不易發展具特色自然觀光活動與產業，而必須就都會特性推動觀光產業之發展。但又由於本市規模、基礎建設及財政狀況等相關資源，均遠不及院轄市級的臺北市與高雄市，致在先天條件及基本競爭力方面，處於極不利之處境。

2 機會

- (1) 政府積極推動觀光客倍增計畫、國民休閒旅遊風氣興盛、中部國際機場的啟用、高速鐵路與都會捷運系統等重大交通建設的興建，對於發展本市觀光產業具有推波助瀾的成效。。
- (2) 本市位居臺灣地理中心位置，處全省交通樞紐之重

要地位，便捷的交通運輸系統，有助於本市與中部地區觀光產業的發展。

- (3) 本市是中部區塊 600 萬人的生活重心，**臺中縣市合併後**，鄰近縣市觀光資源豐富，如能有效推動跨縣市觀光休閒資源整合工作，將可結合都會與自然景觀等不同特色的觀光資源；**預算財源大大提升**，營造互利共榮、蓬勃發展的中部區塊觀光發展遠景。
- (4) **戶外圓形劇場及國際標準棒球場的完成**，新市政中心、臺中大都會歌劇院等重大建設的推動，對於營造本市的都會觀光特色與提昇本市的觀光產業競爭力，均有正面的效益。而中部科學園區、中部國際機場等重要新聞議題，則有助於提昇本市的媒體曝光率與國際知名度。
- (5) 大陸觀光客開放來台觀光，預期將對本市觀光產業發展，帶來利多，尤其本市休閒、住宿、購物、餐飲等各方面均有可觀之處，對吸引大陸觀光客至臺中消費將有正面效果。**兩岸平日直航，一日生活圈正式成形**，將帶來更多觀光商機。
- (6) 本市轄內國際級旅館、餐飲業、百貨商圈與特色商圈等之數量與設備均屬一流水準，對於舉辦國際性與大型觀光休閒活動，已具備完善規模與實力，亦可豐富都市吸引力，進而提昇都市形象與觀光行銷成效，發展國際觀光休閒產業。

(二) 內部環境分析

1 劣勢

- (1) 本府推動觀光發展工作缺乏整合機制，各單位各依業務權責各自施政，相關資源無法有效整合運用，對於本市觀光發展的整體遠景、使命、策略與目標的認知，欠缺一致性。
- (2) 觀光與都市特色之宣傳與行銷經費短絀，可供運用

之行銷資源不足，致使觀光宣傳行銷（含對中國大陸）作為難以施展，而媒體運用與行銷策略之靈活度尚顯不足。

- (3) 臺中大都會歌劇院等重大文化與體育休閒建設均未完成，對於發展本市特色觀光產業尚難有助益。
- (4) 辦理大型活動之經費與規模不足，亟待整體整合規劃。

2 優勢

- (1) 本市設置於「臺灣大道旅遊服務中心」與臺中車站出口處之「旅遊資訊服務站(i站)」，且成效良好，本市將成為中部地區的觀光旅遊資訊中心，可有效吸引遊客並提供最新、最完整的中部旅遊資訊。
- (2) 結合民間資源之機制已具相當成效，賡續結合企業、社區、團體、學校及媒體資源，合作辦理各項可提昇公益及行銷之活動。
- (3) 辦理各項民俗節慶與各項大型觀光休閒活動已具相當經驗，並與相關媒體建立良好的互動關係，有助於活動的舉辦與提昇宣傳行銷效益。
- (4) 整合臺中區塊六縣市觀光資源，擴大行銷宣傳效益，進而達到「觀光旅遊到臺中，休閒購物在臺中」的效益，提高臺中觀光產業發展。

第三節 訂定城市行銷策略：

運用行銷之概念，把城市視同一樣產品，城市的軟硬體建設可供顧客直接接觸使用，因地制宜，量身訂作一套行銷策略。一如企業界的行銷作法，城市的國際行銷策略也以著名的 4P 元素做表示，首先即為「產品」的規劃，亦即城市的軟硬體建設可供顧客直接接觸使用的。

(一) 產品 (product)

今天的行銷或國際行銷已被大多數人認為只是；國際廣告、辦節慶活動 (event)、宣傳影片、媒體報導等而已，這實在是令人憂心忡忡的現象。殊不知紮實做好「產品」，也就是提供一流的環境品質，讓每一個顧客每天可以接觸到之處，都感到滿意舒適，而且下一次還願意再來，這才是行銷最該被強調的地方。所以，以一個想開拓國際觀光市場的地方政府為例，其國際行銷企劃書內的「產品」策略應該要提出以下方向的規劃：

1. 軟體部份

全球各地方的特色各異，顧客各有所好，但對於衛生、整齊、安全、不想上當受騙，應是所有顧客旅遊時，放諸四海而皆準的要求。

(1) 攤販輔導與管理

(2) 交通之整頓

(3) 市容的整齊

(4) 觀光景點的維護

(5) 餐飲業的輔導

(6) 旅館、商家的管理

(7) 廁所衛生

(8) 城市的規劃與設計：城市的設計，尤需注意與前述的定位 (positioning) 相符合、以及新舊建築物共存、景觀等。

2. 硬體的部分

硬體的建設固然重要，但國內太多浪費的案例，令人扼腕。基礎建設乃城市行銷最重要之一環，只有期盼地方與中央政府的行政效率，讓每一項建設都是再三思考下，非做不可的事。

3. 城市吸引力的創造

台灣的城市在國際市場上的特色均不強烈，有待努力。科特勒等著，羅漢等譯 (2002) 建議亞洲城市還可以注意用以下方向，創造特色：

(1) 現代建築

(2) 人 People

- (3) 購物
- (4) 博物館
- (5) 公園
- (6) 美食
- (7) 自然風光
- (8) 歷史與名人
- (9) 古蹟
- (10) 活動：Events & festivals
- (11) 體育運動
- (12) 娛樂休閒場所
- (13) 教堂與廟宇
- (14) 夜生活
- (15) 孩童天堂

(二) 價格 (price)

根據瑞士銀行 (U B S) 於 2006 年公布的調查報告，將挪威的奧斯陸、倫敦、哥本哈根、蘇黎世與日本東京，列為全球生活費最昂貴的城市，台北則排名第 40 名，在亞洲僅次於東京、首爾、香港與新加坡。在當前已缺乏特色的台灣，又物價高昂，的確會影響外國人前來的意願。因此在價格管理上，除了宏觀的抑制物價上漲的因素外，地方政府也應查訪物價的合理性，防止觀光區的聯合哄抬售價，勸導業者不合理的定價行為等。不可諱言的，目前對價格敏感 (price conscious) 的消費者仍居多數，否則全球旅遊業也不會有志一同的，常年以價格做為促銷觀光的最常見行銷手法。因此如何獎勵企業投資開設平價旅遊設施、旅館、餐飲業等，或居中促成異業結盟，以平價吸引國外顧客，應是國際行銷中價格策略的重點。

(三) 通路或地點 (place)

通路指的是傳遞產品的路線與中間者角色。

(四) 推廣 (promotion)

行銷中的推廣策略，負責與顧客溝通的工作。城市觀光國際行銷可用以下 5 大類推廣工具。

- 1、 公共關係方面：新聞稿發佈、媒體人物專訪、媒體採訪報導等
- 2、 廣告方面：宣傳影片、媒體廣告、代言人等
- 3、 促銷方面：異業結合促銷等
- 4、 一對一推銷方面：推展覽、國際會議、國外招商。
- 5、 活動與贊助方面：節慶活動舉辦、行銷活動舉辦、運動行銷

第三章 研究發現與建議

第一節 研究發現

其工作重點並不是廣告，而是「產品」及「產業」，必須以市場做規劃，過份強調推廣手法，以此為行銷之全部，是患了一種短視症，唯有腳踏實地做好城市的設計、基礎建設、塑造特色及提供良好服務，才所謂城市行銷是建構未來城市發展的願景及策略，因此是推廣策略的運用，也才能永續帶動整體經濟成長，帶來人民福祉。

「有效的行銷目的只有一個：創造一個有價值的顧客體驗。」

(伯德. 史密特, 《體驗行銷》, 2000)

不論任何商品、活動，行銷是手段，但內容是基礎，唯有好的內容，才能經行銷後，透過消費、參與的口碑相傳，自動擴散行銷層面，收取行銷效能，而城市的行銷具相同道理，新城市行銷理念，初期的行銷必與知名度有所連結，而行銷的基礎，必須要有足夠的內涵、接受檢驗的勇氣，而能在行銷之後，不致造成反效果，以口碑的好評口耳相傳，自動擴散行銷層面。

由於城市本身的複雜，所以一個好的城市行銷需要有良好的執行力及經年累月逐漸的動力，去改變城市風貌，創造國際知名度。

高雄世運已圓滿落幕，9月即將到來的台北聽障奧運、2010年國際花卉博覽會即將開跑，開啟了台灣各城市精彩的國際行銷起點，尤其臺中縣市合併，增加了大臺中行銷許多利基(優勢與機會)，臺中之城市行銷刻不容緩。

從事城市行銷策略以鼓勵經濟成長時，須以永續發展為前提

「世界環境與發展委員會」給永續發展的定義是：「永續發展，是指發展要滿足當代需要，而不損害後代滿足其需要的能力」。簡單的說，永續發展就在顧及生態環境與保育的條件下，推動地區經濟與人民生計的一種發展策略。永續發展必須顧及地方長遠的、持續性的發展。

永續發展要以保護自然環境為基礎。要求資源利用與環境保護相協調，在追求發展的同時必須以環保為前提，包括控制污染、改善環境品質、保護生態系統的完整、保護生物多樣性、保證以永續發展的方式使用資源，在地球承載能力之內追求人類的永續發展。因為經濟成長是國家實力、社會繁榮和人民財富的表現。但在發展的過程中，不僅重視量的成長，更要追求質的改善。要提高效益、節約資源、減少廢棄物、改變傳統的消費模式、研發清潔生產技術和提倡理性的消費。

永續發展以全面改善並提高生活品質為目的。因此，要追求社會全面的進步，必須環境與發展並重，物質與精神協調，兼顧社會各層面的均衡，尤其要協助弱勢群體，並且講求創造一個保障平等、自由、人權的社會。

城市所提供的各項設施服務與各種誘因，吸引觀光客前往並消費，將所獲得之收益回饋於當地，使得城市能藉由發展觀光提升競爭力，而觀光的資源的開發與利用關係者地方經營的生存，提昇城市觀光競爭力，除了思考如何獲取當地最大利益之外，對於觀光競爭力的思考應從長期永續概念為前提。需把企業及觀光客可能造成的外部成本內

部化，因此透過企業良知與社會責任約束力，遊客與產業在利用當地觀光資源滿足需求時，對觀光資源的仍需受到應有尊重與保護。

第二節 研究建議

有特色的城市，將能吸引更多的商人及觀光客，進而繁榮這個地方。所以要能突顯一個城市在地球村的角色，進而吸引全世界前來消費，就要從一個城市的政經、文化、市政建設、美食及人民著手。

城市行銷需要整合才能發揮成效，政府除應改善觀光環境為主，包括道路基礎建設、治安的加強及各項觀光服務系統之整備(如飯店、官網等)，政府單位並應與民間單位團體做好合作機制，才能使臺中早日成為優質國際新都。

臺中市在國際城市特色並不明顯，有關吸引力的創造方向，可從美食、娛樂休閒場所、購物、夜生活著眼，臺中之珍珠奶茶揚名海內外，另有地方小吃及各項精緻美食，夜市也是展現臺灣文化的一部份，腳底按摩也頗盛行。

1、 強化亦臺中觀光旅遊網站

以市府團隊為前導，有效整合民間各行各業的資源，以永續發展觀光產業為目標。網站本身就是一種傳播工具，科特勒也曾在深探大亞洲中提及網路是新興的媒體與未來的趨勢，並與民間業者合作強化資料搜集及連結功能，來形塑臺中為一個好的觀光旅遊目標。

2、 運用電子、平面媒體及公關活動宣傳市政建設及觀光。

3、 爭取主辦國際性運動賽

運動能透過其獨特且龐大的社會與經濟價值，為城市達到吸引外資與人力、振興經濟、塑造城市形象等目的，而成為目前世界各城市行銷方式的趨勢，透過海外媒體報導，提昇臺中在國際能見度。

4、 推展本市美食及繼續辦理結合產業的城市行銷，結合民間資源舉辦活動

飲食是民生所需，即使在旅途中亦然，地區美食不但是觀光吸引力的重要項目，也是目的地行銷差異化的關鍵之一。小吃產業已成為在地人引以為傲的地方表徵，因此對地方政府及民間業者而言，若能妥善加以規劃運用，不但有助於旅遊目的地整體意象之提升與強化，亦可以成為主要的旅遊動機。結合產業的城市行銷，證明獲取事半功倍的效果，也能創造愈辦愈旺、可長可久的行銷活動，

臺北市「鼎泰豐」的小籠包吸引大量國際觀光客前來品嚐，成為臺灣代表著名美食。臺灣之珍珠奶茶有一說係源於本市的泡沫紅茶店「春水堂」，現在珍珠奶茶已成為臺灣最具代表性的國民飲料。

5、 推廣水湳經貿園區，打造臺中成為國際會展城市：
會展產業可帶動經濟，會展產業具有「三高三大」的特性，發展潛力高、附加價值高、創新效益高；產值大、創造就業大、產業關連大，衍生後續觀光效益，帶動相關產業的發展。

參考文獻

1. 城市行銷：城市官方旅遊網站訊息面與組織面(楊亭鈺，2008)
2. 衝出全球化競爭的重圍－台灣的城市國際行銷刻不容緩(徐揚，2005)
3. 科特勒談政府如何做行銷。(科特勒、李南西著郭思好譯，2007)
4. 運動與城市行銷的策略分析(方佩欣)
5. 都市行銷理論與實務(莊翰華，1998)
6. 特勒深探大亞洲：人潮、金潮與地方再造。(羅漢等譯，2002年)
7. 臺中市政府新聞處施政白皮書
8. 臺中市觀光產業發展之研究(曹清海，2008)
9. 觀光行銷學(李貽鴻，2008)
10. 策略性地方行銷規劃：臺東縣發展觀光個案探討(楊尚融，2005)
11. 中國評論新聞網：北京奧運給中國帶來什麼？(李華球，網址：<http://www.chinareviewnews.com>)
12. 工業技術研究院國際合作知識分享網
13. 專訪嚴長壽－為臺灣觀光把脈(商業周刊第1082期，2008)