

國立政治大學廣播電視學系碩士班

碩士學位論文

探討城市行銷策略、框架分析與組織文化：
以 2017 臺北世大運為例

Exploring City Marketing Strategies, Framing Analysis and
Organizational Culture: Using the Taipei 2017 Universiade
as the Case Study

指導教授：陳儒修 博士

研究生：呂雲聲

中華民國 一零七 年 十 月

謝誌

終於完成論文了！

我要感謝好多人。首先感謝儒修老師，當初在沒有老師願意收留我，正當我萌生休學之意，卻在因緣巧合之下讓我遇見您，而您無條件的收留我，讓我真的被安慰。後來我獲得臺北世大運組委會的工作機會，您讓我放心去工作，還說隨時歡迎我回來繼續完成學位。我復學後，在完成這份論文的過程，您更是給了我不少的指導與協助。您對我的恩情，我真的無以為報，衷心的感謝您。

再來感謝我的家人，當初讓我任性的跑去唸研究所。後來嘗試放棄之時，也給予我鼓勵，並尊重我的決定。我知道你們心中還是很希望我完成碩士學位，如今我也終於完成，更成為家裡的第一位碩士，總算不辜負你們對我的期待。

接著要感謝一路上督促與關心我論文進度的朋友，因為你們的督促與關心，讓我論文的進度在這幾個月裡有慢慢的在演進。還有要感謝兩位口試委員（國仁與安琪老師），你們從 **proposal** 開始給了我很多實質的建議。在 **final** 的時候，更是點出我的可取與不足之處，讓我的論文得以更臻完美。

最後，要感謝我的人生伴侶張先生。雖然你只參與後半部的過程，可是因為你，我才會卯足全力的完成碩士學位。謝謝你在這段時間的陪伴與支持，未來的日子，還要再麻煩你多擔待。相信日後我們會經歷更多人生之路，不過有了你，誰還會再害怕前面的崎嶇之路。

願 1124 的公投能順利投出兩好三壞的結果，讓平權能夠在臺灣開花結果。

中文摘要

本研究旨在探討臺北世大運的城市行銷策略，以及臺北世大運組委會如何框架自己的宣傳活動。另外，世大運品牌諮詢小組成立以後，該小組和世大運組委會的組織文化是否影響著行銷宣傳的策劃，亦是本研究欲想探討的重點。

本研究以觀察研究法對世大運的行銷宣傳活動進行觀察並搜集，之後使用深度訪談法與三位具代表性的研究對象進行受訪。

研究發現，組織文化的建立乃一個行銷宣傳活動的首要步驟，亦是最主要的關鍵點。而品牌諮詢小組成立後，其組織文化明顯影響著世大運組委會。其次是「框架應用」，世大運組委會的宣傳框架以「捍衛主場」作設定。在城市行銷方面，臺北世大運的「人員行銷」效果最佳。最後，臺北世大運組委會在行銷宣傳上有效的應用「框架結盟」。

關鍵詞：臺北世大運、城市行銷、框架結盟、組織文化

Abstract

The main purpose of this study is to explore strategies for city marketing of Taipei Universiade, and how Taipei Universiade organizing committee (TUOC) framing their own promotion campaigns. Another main research question is: in what way do the organizational cultures of both brand advisory team and TUOC influence the planning of marketing promotion? This study collects promoting campaign information of Taipei Universiade by participation observation and interviewing three key persons for this event.

The study finds that, first, establishing organizational culture is a primary step of promotion campaigns, and it is also the most important key issue. The brand advisory team obviously influenced the TUOC in organizational culture. Second, the promotion framework of TUOC is set to “defend the home field”. In terms of city marketing, the personnel marketing contributed the best result. Lastly, TUOC effectively applied the “frame alignment” in marketing promotion.

Keyword : Taipei Universiade, City Marketing, Frame Alignment, Organizational Culture

目錄

謝誌.....	I
中文摘要.....	II
英文摘要.....	III
目錄.....	IV
表目錄.....	VI
圖目錄.....	VII
第一章 緒論.....	1
第一節 研究動機.....	1
第二節 研究背景.....	5
第三節 研究目的與問題.....	11
第四節 章節說明與研究範圍界定.....	14
第二章 文獻探討.....	16
第一節 臺灣博碩士論文對於城市行銷與框架理論的相關研究.....	16
第二節 城市行銷理論.....	20
第三節 框架理論.....	28
第四節 本章小結.....	42
第三章 研究方法與研究架構.....	44
第一節 研究方法.....	44
第二節 研究對象選取.....	47
第三節 研究架構.....	53

第四章	分析臺北世大運的城市行銷策略與宣傳活動之框架.....	55
第一節	臺北世大運的城市行銷策略.....	56
第二節	臺北世大運宣傳活動之媒介框架應用.....	72
第三節	臺北世大運宣傳活動的框架結盟之應用.....	92
第四節	探討臺北世大運組委會的組織文化.....	103
第五章	研究結論與建議.....	114
第一節	研究發現.....	114
第二節	研究結論與建議.....	118
第三節	研究限制與後續研究建議.....	122
參考文獻	124
附錄一	歷屆夏季世大運主辦國家及城市.....	136
附錄二	臺北世大運大事紀.....	138
附錄三	訪談大綱.....	140
附錄四	訪談過程說明.....	142

表目錄

表 1	臺北世大運各處所屬負責一級機關單位表.....	8
表 2	臺北世大運倒數 1 年之宣傳活動事紀表.....	47
表 3	宣傳活動類別、內容與數量.....	73
表 4	臺北世大運宣傳活動類別框架屬性表.....	91



圖目錄

圖 1	2017 臺北世大運組委會組織圖.....	7
圖 2	臺北世大運會徵.....	10
圖 3	臺北世大運吉祥物「熊讚 Bravo」.....	10
圖 4	本研究流程圖.....	54
圖 5	2017 臺北世大運組委會與品牌諮詢小組組織圖.....	109
圖 6	組織文化、框架應用、行銷策略與框架結盟之關連性.....	119



第一章 緒論

第一節 研究動機

2016年8月1日，臺北世大運組委會上傳一支臺北世大運的的宣傳影片，片名為「暖暖手作風 2分鐘帶你認識世大運」，影片釋出以後卻引起爭議。其內容提到世大運團隊親手包辦影片腳本、道具和剪輯，而世大運發言人楊景棠更講起了影片旁白。但影片飽受批評，原因是楊景棠在媒體受訪時，透露原本影片要與知名網路紅人「谷阿莫」合作，但因費用談不攏，臺北世大運組委會只好自行製作而省下25萬元。而爭議點正是楊景棠直接向媒體記者們透露谷阿莫的接案行情，還因省錢為傲，以致外界直批楊景棠缺乏職業道德。新聞一出，也曾引來經常關心社會議題的藝人炎亞綸¹及影評人膝關節²的大肆批評。

2016年9月25日，臺北市觀光傳播局又公布一支臺北世大運的宣傳影片——「Go Go Bravo 臺灣有你熊讚」，內容是吉祥物熊讚帶領四名身穿西裝頭戴帽子與怪異墨鏡的男子，在臺北市各個景點大跳機械舞。然而對日本藝能界與流行音樂界熟悉的網友眼尖，馬上就發現影片內容與日本人氣舞蹈團體「世界秩序 (World Order)」的MV類似，因此網友批評抄襲，最後臺北市政府觀傳局為免節外生枝，只好趕快下檔影片並道歉。

¹ 藝人炎亞綸在臉書批評台灣政府只想著省錢，用最低成本來獲得最好設計、最棒演出、最高利潤，簡直就是短視近利並傷害了台灣的專業人才。

² 影評人膝關節批評三點：一、曝光對方的廣告費是缺德的行為；二、谷阿莫具有爭議性，世大運團隊不應找他合作；三、世大運工作團隊為邀功，捨棄了「該讓專業的來做就讓專業的來做」這個思維。

根據《經理人月刊》雜誌的專訪報導，沛肯品牌視覺行銷藝術總監姜漢威曾於 2016 年 9 月份寫了一篇文章，批評臺北世大運的最大問題在於公部門分工仔細又受到採購法的標案法規限制，而各部門長官不具「品牌」觀念，這些都是世大運當時面臨的最大問題。另外，蓬勃運動事業執行長徐正賢也曾於 2016 年 9 月 25 日於自己臉書撰文寫到「世大運，到底怎麼了？」，提到世大運的最大問題乃組委會的分工方法，明顯導致宣傳視覺無法緊密結合，以致宣傳不周。

從上述可知，臺北世大運在前期的宣傳面臨很大問題，而經過媒體報導的彙整可以歸納出以下四點：一、沒有具體的宣傳策略主軸；二、無品牌觀念；三、分工方式導致宣傳視覺無法緊密結合；四、短視近利。

後來臺北市政府於 2016 年 11 月成立「品牌諮詢小組」，共有 11 位成員，分別由學術界與實務界的人才聚集而成³。品牌諮詢小組成立以後，臺北世大運組委會別於 2017 年 1 月 26 日公布兩支宣傳影片⁴，再於同年 3 月 14 日和 3 月 31 日各自公布一支世大運宣傳影片⁵。這四支影片訊息主軸、拍攝風格、呈現方式都鮮明且一致。其中「臺北我的主場 世界歡迎光臨」以一個家庭準備宴客為背景，而將

³ 分別是沛肯品牌視覺行銷藝術總監姜漢威、蓬勃運動事業執行長徐正賢、另有沛肯品牌視覺行銷總監朱開宇、紀錄片導演華天灝、貝殼放大創辦人林大涵、dosomething studio 創辦人王宗欣、交通大學建築研究所教授張基義、台灣師範大學休閒與餐旅管理研究所教授陳美燕、臺北市公民參與委員會委員邱昱凱、臺北市青年事務委員會副主委王寶萱以及台灣運動產業協會秘書長潘姿吟。

⁴ 兩支宣傳片分別為「這次，我們回家比賽」、「運動員串連篇 讓世界看見我們」。

⁵ 兩支宣傳片分別為「臺北世大運 歡迎篇」、「臺北我的主場 世界歡迎光臨」。

家裡打掃乾淨，巧妙的將各種運動與做家務的動作結合，該片使用的比喻手法獲得網友大力稱讚，進而開始挽回世大運的頹勢。

2017年5月25日，臺北世大運組委會又公布一支90秒的世大運宣傳影片，片名為「Taipei in Motion」，該影片「拍攝是運用每秒超過五千格的 Phantom VEO 高速攝影機、水底高速攝影機、GOPRO 等陸海空專業攝影設備，以實拍結合動畫、線條結合運動，透過鏡頭呈現不同視野的城市角落與人文景觀，讓大家感受滿滿的城市動能」（自由時報，2017/5/25）。該支宣傳影片釋出以後，一天之內就有超過180萬人次觀看（新唐人新聞，2017）並獲得外界一致好評。

「Taipei in Motion」的成功伴隨著比賽將近，臺北世大運組委會推出更多宣傳活動。世大運組委會於2017年7月10日推出「世大運彩繪列車」，車廂以籃球、足球、棒球、田賽投擲、徑賽跑道和游泳池共六種競賽場地作為列車的主視覺。其中泳池列車的彩繪栩栩如生，不僅受歡迎程度高，甚至受到美國有線電視新聞網（CNN）、英國路透社（Reuters）的報導。另外，世大運團隊也於7月下旬至8月上旬期間推出「柯P X 網紅」，邀請網路紅人們（下稱：網紅）與臺北市市長柯文哲一同拍攝宣傳世大運的影片，不僅獲得年輕網友們的稱讚與轉貼，柯文哲與網紅們討喜的互動也深得年輕網友們喜愛。

筆者自2016年11月份加入臺北世大運工作團隊後也體會到上述的內部分工矛盾，如原應由同一部門負責公關宣傳活動事宜，但世大運的分工卻是把公關宣傳交由觀光傳播局負責，而由文化局負責籌辦活動、產發局負責世大運紀念商品，各部門之間互踢皮球，甚至有部分同仁因內外部壓力而不具信心能夠辦好世大

運，或與內部高層理念不合而紛紛請辭。筆者同時也觀察到在世大運開幕倒數的 6 個月裡，世大運的行銷宣傳逐漸走上軌道，媒體與民眾對世大運的態度也逐漸友善。

在各界壓力接踵而來以及不具信心的情況下，世大運最終得以舉辦成功。究竟為何世大運在一開始不被重視及看好的情況下，能夠在最後反而贏盡民心，除了籌辦上獲得國際大學運動總會的高度肯定，賽前的行銷宣傳是否也是打動民心的原因？特別是世大運在倒數一年的行銷宣傳，曾經經歷過嚴重的行銷失敗，卻也成功靠著行銷宣傳活動翻轉民眾對世大運的印象。而臺北世大運組委會究竟如何框架自己的的議題並傳播給媒體與民眾？這些都是筆者心中的疑問，也是本研究欲想探討的課題。

第二節 研究背景

一、 世大運名稱介紹

世界大學運動會為國際大學運動總會（International University Sports Federation, FISU）主辦，其名字世界大學運動會（Universiade）是由大學（University）和奧林匹克（Olympiade）兩個名詞所結合，目的是提供大學生運動員參加的國際綜合型運動賽會。

二、 歷史沿革

根據 FISU 官網介紹，International Confederation of Student（ICS）於 1919 年成立，也是首個統領世界大學生體育運動的組織。1923 年由 ICS 舉辦首屆 World University Games（WUG），1949 年，FISU 成立於義大利並舉辦第一屆 FISU Games。接著 1957 年在法國舉辦世界大學運動會（英文名稱為 World University Sports Championship）邀請東西方各國家參與，目的是讓全世界大學生都能共襄盛舉。兩年後（1959 年）在義大利舉辦 World University Games，FISU 會旗、會歌標誌雛型及“Universiade”名稱第一次出現，同年起世大運分成夏季世大運及冬季世大運，每兩年分別在不同的城市舉辦（詳細舉辦城市名單請參考附錄一）。

三、 2017臺北世大運概述

臺灣自 1987 年起參與世大運賽事，曾 4 度申辦世大運，皆告失敗。終在 2011 年 11 月，打敗巴西的巴西利亞獲得 2017 年世大運的主辦權。之後，臺北市政府成立 2017 臺北世界大學運動會組織委員會，並將比賽時間訂於 2017 年 8 月 19 日至 30 日，為期 12 天，開幕日訂於 8 月 19 日，而閉幕日落在 8 月 30 日。

臺北世大運的比賽場館橫跨臺北市、新北市、桃園市、新竹市以及新竹縣共五大縣市，有 14 項必辦競賽總類（田徑、游泳、籃球、跳水、擊劍、足球、競技體操、韻律體操、柔道、跆拳道、桌球、網球、排球和水球）、7 項選辦競賽種類（羽球、棒球、射箭、高爾夫球、滑輪溜冰、舉重及武術），以及 1 項示範競賽種類（撞球）（世大運媒體手冊，2017）。

臺北世大運共有 131 個國家或地區代表團、7,639 名參賽者以及 3,758 名隨團工作人員參加，總人數在歷屆世大運中僅次於 2015 年光州和 2007 年曼谷，名列世大運史上第三（麗台運動，2017/07/31）。

四、 臺北世大運組織與委員會

根據臺北世大運官方網站，臺北世大運組委會置委員 45 至 55 人，主任委員由臺北市市長兼任，副主任委員 3-5 人由主任委員聘之。

另依臺北世大運媒體手冊（2017），臺北世大運的組織架構共有 7 個部門：賽會行政部、人力資源部、行銷傳播部、賽會服務部、賽會維安部、賽會醫療部、賽會支援部，以及 19 個處：綜合行政處、國際關係處、場館處、競賽處、社會資源處、學生資源處、管理運用處、營運人員處、文化處、媒體與公關處、市場開發處、選手村管理處、交通處、環保處、維安處、認證服務處、醫療服務處、餐飲與運動防護服務處以及資通訊管理處，其組織架構圖如下（圖 1）：

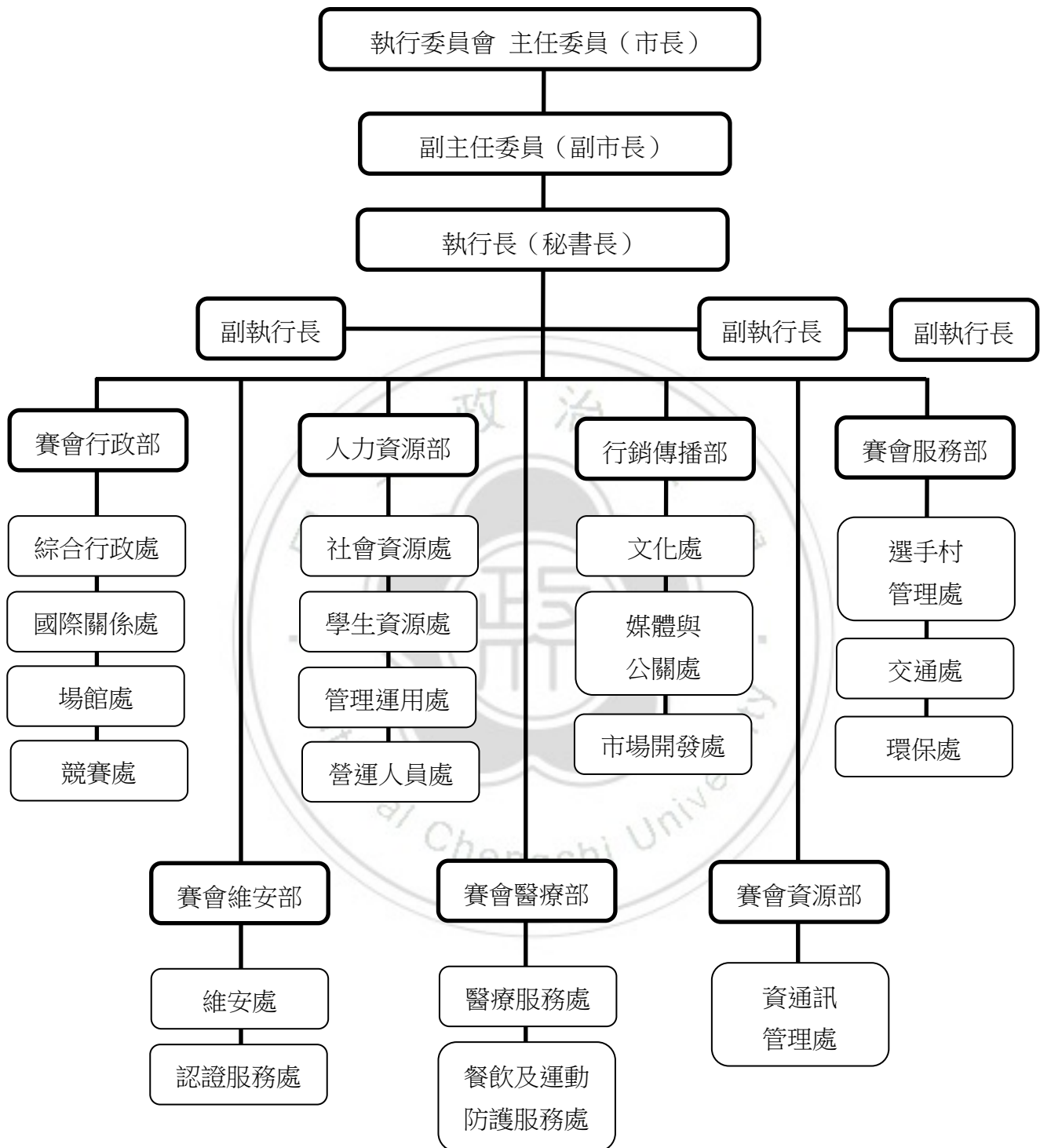


圖 1：2017 臺北世大運組委會組織圖，本研究整理

由於臺北世大運組織規模龐大，故世大運 19 個處又依性質派由不同之臺北市政府一級機關單位負責，經本研究整理，各處所屬負責一級機關單位如下（表 1）：

表 1：臺北世大運各處所屬負責一級機關單位表，本研究整理

臺北世大運單位（處）	所屬臺北市政府單位（一級機關）
綜合行政處	體育局
國際關係處	
營運人員處	
競賽處	體育局、教育局
場館處	體育局、工務局
管理運用處	社會局
學生資源處	教育局
社會資源處	民政局
文化處	文化局
媒體與公關處	觀光傳播局
市場開發處	產業發展局
選手村管理處	都市發展局
交通處	交通局
環保處	環保局
維安處	警察局
認證服務處	公務人員訓練處
醫療服務處	衛生局
餐飲及運動防護服務處	臺北市立聯合醫院（二級機關）
資通訊管理處	資訊局

五、 臺北世大運願景與目標

臺北世大運媒體手冊（2017）提到，臺北世大運的目標為：一個更好的臺北。臺北市政府希望世大運不僅是一場運動比賽，更是改變城市的社會運動，它的角色是臺北市「四年躍進」計畫的主引擎，藉由世大運去達成兩大願景：一、改善臺北市的體質；二、找回臺灣首都的榮耀感（媒體手冊，2017）。

上述第一願景為改善臺北市的體質，其意為改善臺北市的硬體和軟體設施。在硬體部分，臺北市政府希望打造出世界等級水準的綠能運動場館、低碳節能的交通運輸工具、具有在地特色的減碳食宿以及舒適人性的安全設施。而在軟體部分，臺北市政府希望能夠提升運動選手的水準和裁判知能、儲備辦理國際賽事的志工、培養臺灣民眾對的運動風氣、培育辦理國家賽事的人才以及行銷宣傳臺北的特色與文化。

第二願景為找回臺灣首都的榮耀感：臺北市政府希望能夠重建民眾對於臺北市的信任感、凝聚民眾的認同感以及找回臺北的光榮感。希望藉由臺北世大運提升國際形象，成功舉辦賽事獲得國際上認可，同時藉由賽會讓全民參與，營造全民運動風氣、打造城市永續發展，讓臺北成為一個富含文化氣息、友善、關懷、健康及安全的城市，成就「一個更好的臺北」之目標。

六、 大會標語

臺北世大運的標語為「For You•For Youth」，其含義為「獻給你、獻給年輕世代」，主要訊息是要臺北世大運打造一場「最精彩的世大運」，匯集多國頂尖大

學運動員一起聚集在臺北角逐榮耀，讓全球頂尖大學運動員勇敢追夢，從運動中找回感動。

七、 大會會徽與吉祥物

根據媒體手冊（2017），臺北世大運的會徽使用中文裡臺北的「北」字結合 FISU 指定的「U」字型，其蘊含著 Universiade（世大運）、University（大學）以及 United（聯合）等意思，展現出年輕世代的熱情與力量。另外，會徽以向上躍升、具有律動感的線條，勾勒臺北追求卓越、不斷創新的樣貌（臺北世大運媒體手冊，2017）。

臺北世大運的吉祥物以臺灣特種的臺灣黑熊為原型，取名為「熊讚 Bravo」，與中文熊讚取自台語「最讚」的諧音，而 Bravo 則是義大利語的「喝采」。意思是鼓勵世大運選手勇敢追求卓越耀眼的成就，也歡迎世界各國的運動菁英來到臺北參加這場運動盛宴。



圖 2：臺北世大運會徽



圖 3：臺北世大運吉祥物「熊讚 Bravo」

第三節 研究目的與問題

21 世紀已進入全球競爭激烈的時代，城市的競爭力無疑是展現整體國力的表現。劉宜君（2004）曾經提出以往的城市競爭力來自人口規模、經濟財富的多寡和官僚組織的層級，隨著科技時代的來臨以及知識經濟的崛起，21 世紀的城市競爭力不再以人口規模大小來論，而是根據城市的發展潛力；不再重視官僚組織的層級，而是重視治理網路的運作；不再完全依賴經濟財富，而是視城市是否能夠因應大環境的變化而做出文化創新或城市行銷來改善城市的生活品質。因此，若欲提升城市競爭力，城市行銷便是其中重要策略。

城市行銷可以有許多手法來呈現，如：舉辦電影節、音樂節、國際博覽會、國際會議、國際運動賽事等，而舉辦國際大型運動賽事往往是絕佳機會，其商業效益已多次被證實。以 2009 年高雄世界運動會為例，賽會期間國內外觀眾參與及觀賞運動賽事的開銷花費，共為高雄市帶來 26.6 億元收入（聯合新聞網，2017/08/18）。

根據陳德璘與方信淵（2010），2008 北京奧林匹克運動會顯示，運動觀光已是一個熱門的產業趨勢，一般舉辦國際大型運動賽會的國家與城市皆會吸引大批人潮參與。因此，從國際運動觀光發展的潮流便可知運動觀光已經成為觀光產業的主流市場，尤其是舉辦國際大型運動賽會不僅可向全世界推廣自己國家和城市的知名度，也可替主辦國帶來龐大觀光收益、提升經濟成長。

作為有「小奧運」之稱的世大運，其歷年來的參與人數往往僅次於奧運會（2017 臺北世大運官網，2017）。臺北市政府的預算編列不敢怠惰，以新臺幣

171 億之經費預算投入舉辦（聯合新聞網，2017/08/18）。而相較於 2009 年高雄世運會之新臺幣 130 億經費預算（今日新聞網，2009/07/20）及 2009 年臺北聽障奧運會之新臺幣 81 億經費預算（維基百科，2009），2017 臺北世大運可說是臺灣有史以來規模最大型的一項國際綜合型運動賽事。

前述提到，世大運在原先遭受負面評價圍攻的情況下，最後卻成功逆轉形象，不僅提升民眾對於臺北市舉辦世大運的信心，也成功的創造出票房，售票率達到 87%，更是歷屆世大運售票率最高的一次（新頭殼新聞，2017/08/30），這種狀況足以用「起死回生」來形容。本研究認為，世大運在開幕倒數的這一年，經歷過行銷宣傳失敗，亦有後來的捲土重來，因此本研究對世大運組委會在此過程所設定的宣傳框架亦感興趣。

臧國仁（1998）認為，組織文化是影響組織媒介策略的主因之一，經筆者的觀察，品牌諮詢小組成立後，臺北世大運的行銷策略就有著明顯挽回前期頹勢的效果。品牌諮詢小組並非由臺北市政府官員成立，而是由年輕一代的實務界和學術界人才所組成，故本研究認為其組織文化與原臺北世大運組委會必有不同，而此不同也許影響著世大運。這兩個不同組織其背後的組織文化對臺北世大運的城市行銷策略與框架有何影響，是本研究關注焦點。

因此，本研究希冀藉由回溯臺北世大運的行銷宣傳，探討其設定之城市行銷策略與宣傳框架，以及世大運組委會與品牌諮詢小組的組織文化，具體研究問題有以下四點：

- 一、臺北世大運的城市行銷策略為何？
- 二、臺北世大運的宣傳活動使用哪些框架種類？
- 三、臺北世大運的宣傳活動是否應用框架結盟？
- 四、臺北世大運組委會的組織文化為何？

本研究透過這四個問題，探討出世大運所使用的城市行銷之策略與宣傳活動之框架，以及進一步探討並提出對日後臺灣在舉辦國際大型運動賽事之建議。



第四節 章節說明與研究範圍界定

一、 章節說明

本節將會介紹說明本研究之章節安排，其說明如下：第一章為緒論，將分成四小節，第一節是說明研究動機，而第二節是敘述研究背景，也就是臺北世大運的背景脈絡。第三節是提出研究目的與問題，亦是本研究的關鍵之處。而第四節即本節，主要說明研究的章節安排。

第二章為理論的文獻探討，於此章會有四個小節。第一節為臺灣碩博士論文對於城市行銷與框架理論的相關研究，顧名思義，主要是整理臺灣碩博士論文中，有關城市行銷與框架理論的研究論文。第二節是城市行銷理論的探討，討論城市行銷的來源以及城市行銷的策略。而第三節則在探討框架理論，討論框架的意涵、框架的技巧與種類、組織文化以及框架與消息來源的關係。第四節為第二章之小結，將第二章所討論的文獻做連結並帶入第三章的研究方法。

第三章是本研究的研究方法與研究設計之說明。該章第一節為研究方法說明，將介紹本研究所採用的深入訪談法以及內容分析法。第二節是研究對象的選取，該節會介紹研究對象的代表性及本研究如何挑選研究對象。第三節則是研究架構，此節會敘明本研究的架構與流程。

第四章為研究結果與分析，將根據訪談的文本資料以內容分析法來做整理、歸類與分析。此章共有四個小節，第一節將分析臺北世大運的城市行銷策略。第二節則分析臺北世大運城市行銷應用之框架。第三節分析臺北世大運是否應用框架結盟。至於第四節為探討分析臺北世大運的組織文化。

最後第五章是研究結論，將會分成兩小節。第一節會依第四節的分析發現進行說明本研究的結論，而第二節則是說明本研究的研究限制以及提出對於後續研究的建議。

二、 研究範圍界定

研究者曾經於 2016 年 11 月份任職於臺北世大運組委會，主要從事與媒體服務相關工作，資料收集較易。因此，本研究的研究範圍界定於探討臺北世大運與民眾的溝通策略，而非賽事管理及競技比賽層面的研究。

2015 年，臺北世大運組委會到光州世大運閉幕式進行交接會旗儀式，並在閉幕式中播放臺北市宣傳影片，宣告臺北世大運已經做好準備，迎接大家的到來。故從那一刻起，臺北世大運如火如荼的進行籌備與宣傳。然而臺北世大運的行銷宣傳效果並不顯著，使得世大運不受媒體與民眾的矚目。

2016 年 8 月，世大運組委會推出「暖暖手作風 2 分鐘帶你認識世大運」宣傳影片備受爭議，爾後又於同年隔月推出「Go Go Bravo 臺灣有你熊讚」宣傳影片飽受批評。這些接踵而至的反效果宣傳，讓媒體與民眾對世大運留下負面印象。

後來於 2017 年，臺北世大運組委會推出幾支宣傳影片，如：「這次，我們回家比賽」、「臺北我的主場 世界歡迎光臨」、「Taipei in Motion」等卻成功翻轉媒體與民眾對世大運的負面印象，進而轉成對世大運的認同與期待。由此可見，世大運成也行銷，敗也行銷，故本研究將著重於探討臺北世大運開幕前倒數一年的行銷宣傳活動。

第二章 文獻探討

本研究主要探討臺北世大運的城市行銷策略與框架，故本章節將會針對研究主題進行相關的文獻探討，分成以下四節：第一節是臺灣碩博士論文對於城市行銷的相關文獻整理；第二節為探討城市行銷理論；第三節則是框架理論的說明；最後一節為針對前三節的文獻探討進行總結。

第一節 臺灣博碩士論文對於城市行銷與框架理論的相關研究

本研究收集文獻的方式是至臺灣碩博士論文網，以查詢關鍵字「城市行銷」、「框架理論」、「個案研究」、「組織文化」進行查詢，經過查詢後，並以「城市行銷」、「框架理論」做一組交叉比對，「城市行銷」「個案研究」做一組交叉比對，「組織」、「框架理論」做一組交叉比對。根據本研究交叉比對的分類再依與本究主題相近性高的文獻做整理，得到的結果如下：

一、「城市行銷」與「框架理論」

「城市行銷」與「框架理論」的交叉比對結果，與本研究相關的論文有王利君（2010）的論文——「城市事件行銷的框架——以高雄市世界運動會為例」，以框架理論為研究核心，藉由紮根理論法收集經全國電視媒體播送的 CF 短片、2009 年 5 月 1 日至 7 月 31 日之間的三大報（自由時報、中國時報、聯合報）有關世界運動會的報導以及陳菊市長開閉幕演說的畫面來歸納高雄世運會採用的框架，輔以新聞處處長編審張家興先生的深度訪談作為研究資料，經分析後發現高

雄世運會的城市行銷淪為政治公關操作。該研究的研究限制為僅有一位受訪者。不過其研究取向與本研究有相關性，故參考性高。

鄭昂（2012）之論文主題是「城市行銷網路議題內容分析—以 2009 年臺北聽障奧運及高雄世界運動會新聞框架競爭為例」。該研究藉由新聞框架理論，探討大型活動的新聞生命週期變化，並以內容分析法分析比較臺北聽障奧運會與高雄世運會的城市行銷框架，以框架競爭角度分析並驗證議題如何從邊陲擴散到核心。再從城市行銷策略四面向（形象、吸引力、基礎建設及人員行銷）去分析臺北聽障奧運及高雄世運會的城市行銷框架，其對本研究參考性高。

二、「城市行銷」與「個案研究」

關於「城市行銷」與「個案研究」的論文除了之前所提之論文，另黃培貞（2010）之論文題目為「高雄世運之城市行銷個案研究」，有助於本研究整理城市行銷理論時較為周延。該研究以城市行銷理論為主，事件行銷為輔，透過內容分析法依照高雄世運會城市行銷的組織、核心目標、政策企業家、定位及發展進行分析。

宋吉德（2007）博士論文名稱為「臺北市政府行銷策略之研究—以台北內湖科技園區為個案分析」，分析比較幾個個案，後藉由深度訪談法驗證，最後以理論建構去分析臺北市政府的行銷管理過程，對本研究的參考性低。

黃舒彥（2003）之論文主題為「從藝文活動探討城市行銷—以台北市為例」。該研究是單一個案分析，採用半結構式訪談法，並以目標行銷為理論基礎，對本研究的參考性低。

林瑩蓉（2008）論文主題是「以整合行銷傳播理論分析港灣城市行銷策略之運用—以高雄為例」。該論文以整合行銷理論結合城市行銷，在研究方法上，將其他國際港灣城市進行文獻比較分析，再以案例整合的分析結果來探討高雄個案，故對本研究的參考性低。

三、「組織」與「框架理論」

「組織」與「框架理論」的參考論文有周圩宣（2010）論文主題為「社會運動組織的議題管理與策略框架之研究：以台灣同志諮詢熱線協會為例」。其透過內容分析法來獲取研究資料並以深入訪談法從議題管理的角度切入，結合同志社運組織、新聞工作者與新聞文本三方面的分析，建構同志社會運動組織議題管理的行動、框架與媒體策略。該研究對本研究參考性一般。

張宛瑜（2002）論文題目為「由框架理論探討非營利組織之社會行銷訊息策略—以報紙對台灣世界展望會『飢餓三十』活動報導為例」。該研究探討非營利組織實行社會行銷時所提出的訊息策略，一方面以深入訪談法來探討組織本身來看訊息的推動及呈現管道，另一方面藉由內容分析法分析報紙的新聞報導找出台灣世界展望會的報導框架。該研究對本研究參考性一般。

經過上述整理發現，臺灣碩博士論文中的城市行銷相關研究已不勝枚舉。由於臺灣曾於 2009 年舉辦過高雄世運會及臺北聽障奧運會，故亦有部分研究把城市行銷理論來檢視城市籌辦國際大型運動會。不過從上述所列研究中，用框架理論檢視城市行銷的研究不多，況且目前也尚不見將組織文化來檢視城市行銷之相關研究。另外，在碩博士論文的搜尋引擎進行搜尋後，目前臺灣仍未擁有與 2017 臺北世大運城市行銷策略及框架相關的整合研究⁶，故研究者認為本研究的主題及架構仍有值得去探討的可能性。

⁶ 在本研究進行至尾聲，經過訪談資料整理並完成結論呈現時，研究者不時到碩博士論文網去搜尋是否有與本研究主題相關的論文產生，卻發現來自國立臺北大學公共行政暨政策學系的邱栢舜於 2018 年 7 月 30 日完成碩士論文口試，其論文主題為「2017 臺北世大運城市行銷暨媒體分析」。由於該篇論文與本研究的題目相近，故研究者努力去試圖搜尋該篇論文，唯該篇論文尚未送至國家圖書館。因此，研究者只能透過該論文的摘要來敘明該論文與本研究的差異性，以及在日後若本研究有需要進行增修，再尋找機會拜讀該論文。

該研究旨在探討臺北世大運的城市行銷策略與如何藉由新聞媒體行銷世大運並分為兩部分，第一部分以深度訪談法了解臺北市舉辦世大運的內外部情勢分析(SWOT 分析)，並探討城市行銷策略與所帶來的具體效益等逐一探討；第二部分以 Google Trends 和 Cloud Natural Language API 內容分析工具針對臺北世大運探索其搜尋熱度趨勢變化，以及與世大運行銷相關新聞報導進行情緒分析。該研究發現有四點：一、應以臺灣舉辦作為切入點，方能夠從臺北提升臺灣的能見度，達成向國際進行城市行銷；二、未有明確的市場區隔，但仍有針對不同目標市場舉辦不同活動加以宣傳；三、世大運運用形象、吸引力、基礎建設、人員、網路行銷和贊助夥伴等城市行銷策略；四、賽前一年為搜尋熱度的最低潮，含許多負面情緒報導，而賽事進行月份為搜尋熱度高峰，多數為正面情緒報導，至於賽事結束後三個月的搜尋熱度逐漸下降，且未出現負面情緒報導，輿論也表現出對世大運的滿意程度。

本研究旨在探討臺北世大運的城市行銷策略，以及臺北世大運組委會如何框架自己的宣傳活動，並將城市行銷理論與框架理論套用在臺北世大運，同時也探討組織文化對臺北世大運組委會的影響性，並以自身加入臺北世大運組委會，以參與觀察法和深入訪談法進行研究，故研究發現與結論將與邱栢舜之論文有所不同。

第二節 城市行銷理論

本節內容分成三大部分：第一部分說明有關「城市行銷」一詞、第二部分介紹城市行銷理論的起源與發展、第三部分則為城市行銷策略之探討。

一、「城市行銷」名稱

本研究的「城市行銷」將蒐集並整理中文文獻的「地區」、「城市」、「地方」、「都市」亦或是英文文獻中的“Place”、“Urban”、“City”等相關名詞。

根據牛津字典，Place 意旨區域空間，也可以當作為村、鎮或城市。Urban 一詞代表的是鎮或是城市，是農村的反義詞。City 則是大規模的鎮。由此可見，Urban 與 City 的定義相同。而根據趙民與陶小馬（2001），從經濟學的觀點，都市是一個在有限區域空間內的各種市場，由各種活動交織集中在一起，如勞動力、房地、交通等，以形成一種網狀系統。

依據Ashworth與Voogd（1990）之定義，城市行銷為：

藉由當地的活動與目標對象的需求有越來越密切的關係過程。根據確定的廣大目標，目的是要極大化區域內的社會效率與經濟運作。與傳統的行銷定義對照，此城市行銷定義中的商品、顧客與目標有明顯地轉換。

另外，Kotler、Donald & Irving（1999）亦有表示：

城市行銷談到一個城市計畫程序是有關於目標市場的需求滿意度。使滿意度提高有兩個因素，第一個因素是企業與居民的滿意是從城市購買的商品以及城市提供的服務；第二個因素是潛在的目標市場（企業與視覺）滿意的期望，即城市所提供的商品與服務是符合潛在目標對象所期望的（Deffner & Metaxas, 2008）。

對於中文文獻裡的翻譯名稱，翁興利（2004）指出，有學者曾將“Place marketing”翻譯成「地區行銷」或「地方行銷」，“Urban Marketing”翻譯成「都市行銷」，“City Marketing”則翻譯成「城市行銷」。即使中文文獻之翻譯各有不同，但翁興利表示定義與意涵相似，指在特定範圍內從事吸引外資投入並強化地區或都市的地方建設，促進該範圍內的產業發展，以及建立市民新價值觀等相關活動。故此本研究以下將以「城市行銷」作為以上內容概念的通稱。

二、概念起源與發展

歐美國家在十九世紀末進入簡單的促銷時期，之後再演變成進入地方促銷工作發展時期，爾後再從地方促銷進入到城市概念發展。根據邱麗珠（1998），城市行銷的起源可分成三階段：

(一) 簡單的促銷時期：

十九世紀末至二十世紀初的廣告、宣傳手冊是促銷活動主要的宣傳手法，而地區的促銷活動主要以吸引當地居民、投資者以及觀光客的注意，目的是為促進當地的工業發展。由於廣告是當時的主要策略，缺乏完整促銷計畫，而在實務方面，促銷所獲取的利益也未有深入研究或衡量。另外，政府部門一開始未曾有介入主導地區的促銷活動，直到1945至1965年間才開始引導進而影響地方經濟與社會變遷。

(二) 地方促銷工作發展時期：

1970年代中期，地方當局的促銷活動開始蓬勃發展。這時候的行銷工作已不是單純地促進工業發展而是吸引觀光、出口貿易以及外來投資等多項目標。在策略觀點上，也不再是之前毫無整體計畫而是運用學理方式來做市場分析和定位。這時候的政府部門已懂得介入地方行銷的工作，成為負責地方促銷的一員。

(三) 地方促銷到城市行銷概念發展：

受到1970與80年代的長期蕭條刺激，經濟方面有所重組。地方發展的組織和機構領悟到需要吸引外來投資方能讓地方經濟重振旗鼓，於是吸引外來投資成為地方經濟發展的必要來源，過去使用的誘因策略在此時變得毫無作為。因為經濟局勢和國際生產區位的改變，需求導向取代了過去的供給導向，地方政府也鼓勵採取市場導向，於是滿足顧客需求

的「行銷」也取代了企圖使消費者購買的「促銷」，地方行銷因此更吸引觀光客和外來投資的投資者，故此1990年代開始了此新的階段。

根據洪綾君（1997），1970年代以來一些如美國、法國、日本等國家的許多城市地區都面臨基本公共設施不良或是城市發展停滯不前，造成政府財政面臨破產或中央與地方政府發生衝突等現象。由於中央政府資源不足無法對地方事務提供支援，地方城市政府開始自立自強地籌措資金並規劃城市發展策略，因而開創了城市地方自治的時代，為了爭取資源，行銷的概念與原理也開始逐漸運用。

Kotler et al.（1993）歸類列出三項原因來說明地方政府受迫而須去運用行銷手段來刺激城市發展：

- （一） 產業環境的變化：由於過度的都市化帶來一些影響，例如勞力和土地成本提升，外移人口增加造成就業機會流失，傳統產業面臨倒閉而新興產業又未能彌補就業機會，因此導致失業、犯罪、貧窮等問題。
- （二） 都市生活環境的變化：因為失業和犯罪率的升高，延伸出許多社會問題，導致都市的生活品質降低，讓中高收入者往郊區或其他城市搬遷，都市景觀也因而逐漸衰敗。
- （三） 都市經濟環境的變化：因中高收入往外遷移導致產業外移以及人口流失，城市的稅收也面臨短缺，造成財政赤字愈來愈嚴重。城市政府因此

無法擁有足夠資金去促進公共建設和基礎設施的發展，該城市發展因而停滯不前。

城市行銷的概念於近年來愈形重要，在城市發展的規劃中城市行銷概念投入的比重也相當高。而城市行銷不僅提升城市競爭力，也會對國家的整體競爭力有所影響。另外，方信淵、高錦勝、吳韶芳（2008）認為造就城市產業的收入提高是城市行銷的最終目的。

從以上論述來看，城市行銷概念於 1970 年代以前未見成形，僅有廣告促銷的方式，且促銷目的不在於城市發展而是工業發展。1970 年代以後，因為城市工業發展導致城市環境受污染而逐漸沒落，以至於到了 1980 年代以後，開始有學者研究如何讓逐漸沒落的城市從衰退中再生，進而視城市為商品，試將其行銷給民眾。

三、城市行銷策略

Kotler, Hamlin, Rein & Haider（2002）曾提出四種城市行銷策略：形象行銷、吸引力行銷、基礎建設行銷以及人員行銷等策略，而這四大策略目前已在實務上被廣泛運用。近年來，許多城市舉辦大型活動爭取更多遊客和資金在城市的投入，為達到此目標，城市經營管理者擬定出一套行銷策略來提升城市的競爭力並凝聚民眾的認同及向心力。

(一) 形象行銷

城市形象包含了城市的環境、人口、建設、活動以及城市規模等要素。Kevin (1960) 表示，城市形象主要是透過人對於城市各方面的綜合感受而來。張鴻雁 (2002) 認為一座城市的形象要先從營造其整體風格入門，並向城市內外部傳達出相關訊息，加深民眾對城市形象的認知與認同，提高城市在民眾心中的地位。

根據陳德璘和方信淵 (2010) 整理，形象行銷亦分正面、負面、弱勢、矛盾和整體吸引的形象行銷五種。正面形象行銷指城市的某些地方本就具有正面形象，無須改變其形象定位，只要不斷強化及擴大即可。負面形象行銷指凸顯競爭城市的弱點並攻擊，目的是爭取民眾對自己的形象認同，經常是在爭取國際會議場合時使用。

至於弱勢形象行銷指城市即使本身擁有特色，可能因為地理位置欠佳、人口稀疏、資源匱乏等因素，無法轉變其特色為競爭優勢，而此時的行銷策略是將弱勢形象轉換為其特色亮點，或凸顯弱勢來博取民眾的同情並認同。

最後，矛盾形象行銷指往往發生在正在轉型的地方，使民眾對該城市的特徵有著矛盾觀點，此時需要強化城市的正面形象並改變民眾對負面形象的看法。至於整體吸引的形象行銷指若城市具有以上正面、負面、弱勢和矛盾的形象特色作為行銷主題，在行銷的定位便可混合使用，強化城市整體的吸引力。

(二) 吸引力行銷

吸引力行銷指提供能夠吸引潛在或現在顧客的產品與服務，可從幾個方面進行，例如：建設、文化、景觀、娛樂、節慶等，城市經營管理者可設計與規劃一些具有特色且吸引民眾的行銷活動來滿足居民與外來者的需求（汪明生，1994）。

(三) 基礎建設行銷

除了形象與吸引力行銷外，基礎建設行銷在城市行銷策略裡也有重要地位，旨在推廣促銷地區的價值與形象，讓潛在外來者能夠更了解城市特質。優美的地方環境與良好的生活品質往往較能吸引消費者進駐，而完善的公共設施是塑造出地方特色的推手（陳俊良，2009）。以高雄市的基礎建設為例，近年來陸續推出幾項重大公共建設，如：改變風貌躋身國際宜居城市、大眾運輸無縫接軌、景區營造等。

(四) 人員行銷

人員行銷係指藉由具影響力的人物來宣傳與推廣活動，短時間內最能達到效果（陳德璘、方信淵，2010）。人員行銷的形式包括了善用歷史人物、政治家、藝人、企業家、運動員等名人光環來塑造地區吸引力，若熱情、友善、親切是當地普遍居民的個性，此特性也將成為吸引觀光客的因素。Kotler et al.（2002）曾指出人員行銷可分為以下四種：

1. 著名人物：以知名藝人或公眾人物來擔任城市代言人。如：藝人田馥甄於 2014 獲新竹縣政府青睞，邀請擔任新竹縣國際觀光節活動「臺灣漫畫夢工廠」代言人。
2. 地方首長：以地方首長的形象特色作為行銷特點。如 2006 年當選高雄巿市長的陳菊女士，親切形象成了高雄巿城市行銷的符號，經常可以見到象徵市長的「菊娃娃」。「菊娃娃」因與卡通人物「花媽」相似，故陳菊市長又有「花媽」的暱稱。
3. 都市人才：為重視及延攬人才，提出補助津貼方式吸引當地人才留下或是吸引外來人才移居，一旦人才聚集，也能夠帶領城市的產業發展。
4. 知名企業家：隨著社會的發展，各種新的觀念不斷湧現，企業在社會中扮演的角色也有改變，不再是單純的產品提供者，也成為參與社會事物的一分子，社會逐漸重視企業盡到所謂的「企業責任」（黃俊英，1989）。

根據以上所述，本研究將以城市行銷策略的四面向：形象行銷、吸引力行銷、基礎建設行銷及人員行銷來檢視臺北世大運的城市行銷策略。

第三節 框架理論

本節將分成四大部分：第一部分探討框架意涵，次則介紹框架技巧與種類、第三部分探討組織型態與組織文化，最後則是探討消息來源與框架的應用。

一、 框架意涵

以字面意義來解讀，框架如同相框一樣，框住並只呈現真是的一部份。客觀的真實常具多元、多面向等特色，若未經過消息來源或媒體的整理，閱聽人無法有組織和次序的接受並理解該事件。不過就因消息來源和媒體的刻意整理，反而形成有意識的詮釋，使得新聞在呈現真實時，具有一定的範圍和限制。

心理學者 Bateson (1972) 被認為是最早提出「框架」概念的人，界定其於心理層面，並認為「框架是一組訊息，或有意義的行為」（張宛瑜，2002；王立君，2010），將圖片框架（picture frame）作為類比，認為當一個框架包含某些訊息時也排除了其他訊息，故認為框架兼具包容性（inclusiveness）和排他性（exclusiveness）。

第一位將框架概念帶入傳播情境是社會學家 Goffman (1974)，他探討當時人們理解社會事件時所用的基本參考架構。Goffman 認為框架是「一種用以詮釋外在世界的心理基模，是人們尋找、感知辨識，以及標籤外在世界的基礎」（張宛瑜，2002）。根據 Goffman，事件不斷的發生，必須透過符號的轉換把這些事件串連起來，方能成為具有關聯意義的主觀認知。而 Gitlin (1980) 認為框架是人們或組織對事件的主觀解釋與思考結構（臧國仁，1999）。Gamson (1992) 則提出框

架是詮釋社會現象的架構、組織事物的原則、整體思考的基礎（張依依，2007）。

張依依整理出人們藉由框架去建構意義，同樣的也透過框架去解釋事件。而 Tuchman（1978）定義框架是人們或組織把意義帶入民眾注意力的核心，並將其他意義逐出邊緣。

臧國仁與鍾蔚文（1997）認為框架是將社會真實轉換成媒介真實或主觀思想的重要憑據，人們或組織藉由框架整合訊息以及瞭解事實，故框架可視作個人或組織對社會事件的思考結構與主觀詮釋，可被解釋成作為人們理解外在世界的心理基模，藉由框架對外在世界進行辨識及標籤，並針對觀看者的感知進行重組，甚至引導他們做出進一步的行動。

二、 框架的種類

根據科羅拉多州立大學 Kirk Hallahan 教授（1999），框架是一把「大傘」，以根據這把大傘去探討公關策略如何引導民眾建構自己的觀點，以及民眾如何解讀及詮釋資訊。Hanllahan 表示，框架適用於人的內心、人際間或組織間，共有七種框架對於公關策略有特殊意義：

（一）情境框架（framing of situation）

情境框架概念源自於人類學家 Bateson（1972），Goffman（1974）以他的觀點延伸出此情境框架，可謂是一結構，指引各個個體在一個情境中扮演自己所屬角色，並遵守規範及執行自己的任務。

Goffman提出情境框架有三個過程，即：（1）導入（keying）：將個體和日常生活中的某一面向產生連結；（2）穩固（anchoring）：強化框架中的意義；（3）組建（fabrication）：在一個情境中，決定不同的個體有其該有的行為。不過情境框架的內容若與參與者的期待有落差，則會將降低情境框架對參與者的影響，故情境框架的設計須符合參與者的期待。

（二）議題框架（framing of issues）

此框架是詮釋社會真實的一種方法，也是社會學家相當感興趣的一種框架。「詮釋」是所有議題的核心，大家都想以自己的觀點去詮釋事情的樣貌。如何讓涉入感低的民眾去關注、投入事件，是議題建構的一大課題，成功的議題建構將引導涉入感低的民眾投入參與事件（Gamson & Wolfsfeld,1993）。Snow & Benford（1988）認為社運的議題框架可分為明確的三步驟：

1. 診斷性框架（diagnostic framing）：將造成問題之原因指明出來。
2. 診療性框架（prognostic framing）：經過診斷後，針對問題開藥單，將社問題的解決方案、行動目標和策略提出來。
3. 動機性框架（motivational framing）：將行動方式及其正當性敘述出來，嘗試把動員力擴展至最大化（maximize mobilization），號召民眾來參與運動。

社運組織往往透過框架議題來告知民眾議題的嚴重性及重要性，而為了防止其所提倡的議題在議題生命週期內潛伏期、上升期、高峰期、衰退期退燒或是曝光率降低，社運組織需要做完整的議題管理，而具備良好溝通的媒介框架策略，是議題建構相當重要的部分。

(三) 行動框架 (framing of action)

此框架即Levin, Schneider & Gaeth (1998) 提出的「目標框架」(goal framing)，著重在由期待理論 (Expectancy Theory) 衍生出框架對「所得」和「所失」的影響，即公共關係常提到的如何將參與者的行為意圖最大化，並找出最能催化參與者行動的方式。例如：精品店的購買付款方式有兩種，一種為一次付清，另一種為分期付款，但須加利息。若精品店希望顧客選擇第一種，應把第一種付費方式框架為「折扣」；若精品店希望顧客選擇第二種，應把該付費方式框架為「貼心」。

另外，Levin et al. 發現正面框架和負面框架的應用也會為事件效果帶來不同影響。若想使事件獲得正面的效果或影響應採正面框架，例如：政府欲解決少子化問題，故應使用多子使家庭幸福的正面框架作為宣傳策略。相反的，如果想要避免負面效果，或是欲想阻止民眾採進行某些負面行為，則應採用負面框架，例如：政府欲推廣戒賭行動，在宣傳策略上應採用賭博會使人家破人亡等負面框架。

(四) 責任框架 (framing of responsibility)

責任框架源自歸因理論，責任的歸屬或禍事皆與肇因有關，而人們通常會將成功歸因於自己，而將失敗歸因於環境因素。根據晚近的歸因理論研究，責任的歸屬可分為兩種：「可控制因素」和「不可控制因素」。責任歸屬的起因為「內部」或「外部」，不過有時候無法最徹底的解釋事情發生的原因，難免會有偏誤的歸因產生。責任框架可謂一種「診斷框架」（此框架在之後會介紹），Protess et al. (1991) 發現診斷框架幾乎是「調查報導」(investigative journalism) 的核心，往往事件歸罪於負面的政府單位或是人物。

(五) 屬性框架 (framing of attributes)

屬性框架指公關人員透過強調人物、事件和物品的特點，使該特性與期望之目標結合，進而影響人們腦海中的信念及價值觀。倘若某些特點被凸顯時，其他部分將被忽略，對於說服訊息而言，此框架利弊兼具。屬性框架有正價 (positively-valenced) 和負價 (negatively-valenced) 兩種關聯：正價關聯將連結信念和價值觀、傳統習俗或文化藝術，如百貨公司為了吸引女性消費，舉辦感恩婦女的活動，並讚揚女性的偉大。負價關聯通常是將負面訊息使用在對手身上，此策略通常在選舉上被應用，凸顯對手的缺點意圖讓民眾對於對手產生負面連結。

（六）風險抉擇框架（framing of risky choices）

心理學家Kahneman & Tversky（1979）認為框架是「決策者在做決策時，對於行為、結果及可能造成的連鎖反應之感受」。根據期待理論（prospect theory），陳述「失去」，人們會冒險；陳述「得到」，人們會避險。而Kahneman & Tversky也強調人類「害怕失去」多於「害怕得到」，因此人類的決策模式是不理性的。而風險抉擇框架亦會牽涉到「行動框架」，因為個人在面臨風險抉擇時，須針對不同的選擇做評估。

（七）新聞框架（framing of news）

無論是新聞的產製過程亦或是媒體報導的新聞框架，皆屬新聞框架，而新聞框架即是「議題設定」（agenda-setting）。舉個例子，近年來婚姻平權議題頗具爭議，無論是正方或反方提出來的論述和意識形態，在經過媒體報導的呈現以後，其標題、內文、畫面等皆屬新聞框架。

以上的七種框架在操作上並非互相排斥，一個議題可以採用一種或多種的框架策略。框架策略就如同指引訊息的一盞明燈，不僅能夠讓民眾得知該訊息，同時搭配各框架策略一起運用，更可以改變民眾的態度和行為因而投入社會運動。以公關角度而言，社運組織在傳達核心訴求時應將情境因素納入考量以提供予民眾一個標準，讓民眾在接受到組織的訊息時能夠清楚明白組織的資訊以及訴求。而本研究將會分析臺北世大運的行銷策略究竟以何種框架技巧與種類來建構城市行銷策略的框架，唯七種框架中的新聞框架（framing of news）不屬於組織可操控之範圍，故本研究將不考量將新聞框架列入分析工具。

三、組織型態與組織文化

根據 Grunig (1992b) 組織型態可以分為兩種職責：直線職責 (Vertical decentralization) 與幕僚職責 (又稱橫向職責, Horizontal decentralization)。直線職責是指依循組織的指揮鏈，上層主管有執行決策能力，並對屬下員工有發布命令的功能。其指揮系統如直線式，故其職權分明。

幕僚職責是輔助性的職權，其無實質的指揮權，只能對直線職責的指揮鏈提供協助、諮詢與建議。Grunig 指出當決策權非正式地流向營運核心人員 (直接生產商品與服務之人員)、技術人員 (設計、維護、和調節工作流程或結構之人員) 或支援人員 (公關、人力資源、法律顧問之人員)，幕僚職責則會出現。

根據謝寶媛 (1995) 整理，幕僚可以分為兩種型態：個人幕僚 (Personal Staff) 與專業幕僚 (Specialized Staff)。個人幕僚的職責乃為其主管進行資料蒐集、分析並提供建議，如助理。專業幕僚指幕僚人員以其專業對主管提供專業性建議，如法律顧問。

本研究將依據上述，檢視臺北世大運組委會的內部組織型態，並從中探討世大運組委會的組織型態與組織文化對世大運的行銷策略與宣傳框架之應用有何影響。

根據秦琍琍、黃瓊儀、陳彥龍、張嘉予 (2010)，「文化」概念源自於人類學，不過因描述觀點與認知的不同而有延伸許多不同的定義與理論。如人類學家 Tylor (1871；引自 Streeck, 1994；臧國仁, 1998) 曾定義文化「含括信念、知

識、法律、道德、藝術、習慣，以及其他能夠讓個體成為組織一員的能力與習性，是一個複雜的整體」。Kroeber & Kluckhohn (1952) 的定義則為「文化係由各種行為模式構成，無論是明確或隱晦。這些行為模式透過符號傳遞並記載著人類團體的成就，將其具體化轉錄為人造物件」。

Schein (1985) 曾提出組織文化最為廣泛的定義：「組織文化為一組基本假設，由特定人士發現、發明或發展去解決內在整合或適應外界的問題。這些假設的實施效果良好而傳授予新成員，作為新成員用以解決問題的思考與方法」。根據秦琍琍等 (2010) 的整理，組織文化的定義可分為五類：

- (一) 泛文化或比較管理的觀點：視文化為外顯的變數且是組織成員將其從所處之國家或社會沿襲而來，由此研究者多從不同地區組織的比較研究探討文化差異；
- (二) 企業文化的觀點：視文化為內在的變數且由組織領導者創造情境，目的是建構組織成員的思維與行為來達成企業需求和目標；
- (三) 組織認知的觀點：視組織成員的感知為文化，此感知可視作成員之間共同享有的思考方式和知識系統；
- (四) 組織符號的觀點：視文化為人類用以理解經驗與指引行動的意義網絡，即符號共享的意義系統 (秦琍琍等，2010)。組織成員運用語言和非語言符號塑造組織真實與文化；

(五) 潛意識的觀點：視文化為一種潛在人類意識的投射與表達過程，故組織文化的研究主要探討人類心靈深處的層面。

Schein (1985) 將構成組織文化的元素分成三層次：一、可看見的人造品和行為；二、可被意識到的價值觀與信念；三、屬於組織精髓卻存在於潛意識的基本假設 (秦琍琍等, 2010)。故此，組織文化非單一概念，而是透過價值觀、信念、規範等的共享構成文化本質。另 Schein 也對組織文化做出五點歸納：一、組織文化確實存在著，其意涵與一般社會文化的概念相近；二、每個組織文化的構成成分不同，但皆由知覺、信念、價值觀、假設、人造物、行為模式等組成；三、組織文化無法被觀察，是一種社會建構的概念並隱藏於組織活動中；四、組織文化提供成員瞭解符號意義與組織事務的思考方法，亦有動員及表達行動方向的指導能力；五、組織文化具有領導組織的威力，可視作組織的監控系統，規範成員進行某些行為或活動。

Denison (1990) 曾發展「組織文化與組織效能理論」，認為組織的信念與核心價值是管理工作的基礎：「具體政策與具體任務執行無法脫離組織文化的信念及價值觀，這些內部意義共享系統乃支持實務工作的源頭」(臧國仁, 1998)。

Sathe (1983) 表示組織文化是瞭解一個組織經營與管理模式的最佳途徑。

Lorsch (1986) 發現組織文化與策略宣傳是相關聯，認為組織策略是領導者所做出的決策，是領導者選定組織工作及達成目標之方式。而領導者所採用的決策須從組織的核心信念及文化來做檢討。Grunig (1992a) 認為組織會因應不同議題與衝突來源發展不同公關策略模式，且針對不同公眾團體而採用不同對策

(practices)。此種對策是根據組織內部文化與意識形態所發展而成，Grunig 稱之為公關人員的「世界觀」並將其定義為「一套實務工作者針對道德、倫理、人類本質、宗教、政治、自由企業、或性別等議題所持有的假設」（Grunig & White, 1992；臧國仁，1998）。Grunig（1992a）針對公關人員的「世界觀」做二分類：

（一）持「非對等」世界觀之組織：工作目標為追求組織利益而非社會公益。溝通對其的意義為將自己的意見去影響媒體與民眾並進一步操縱或控制之，進而改變民眾行為。

（二）持「對等」世界觀之組織：較關心如何增進社會民眾間的「互信」（mutual understanding），期望透過合作與調整而非控制來達到環境之間的平衡及工作目標。

綜上所述，組織文化不僅是成員對於內部環境的一種認知，更是表達組織精神的表現。另組織文化傳遞重要信念、意識型態和基本假設，故能以支配組織經驗與運作的價值觀、策略目標與活動內容。

因此，本研究認為臺北世大運組委會的組織型態與組織文化影響著其在做城市行銷策略與框架之決策過程。另組織文化與「消息來源」亦息息相關並影響著世大運組委會如何使用框架與民眾進行溝通。

四、消息來源與框架

Voakes (1996) 曾對消息來源下定義：消息來源就是一些在新聞引述中提及且可確認的個人、組織或實體 (臧國仁, 1998)。鄭瑞城 (1991) 曾指出，消息來源在廣義上泛指任何能夠作為新聞素材的材料，例如：透過人物專訪、觀察或收集文件資料等。Fico & Atwater (1985) 表示新聞來源可以分為三種：印刷文件、私人消息以及活動來源 (包含委員會會議、政府記者會等)。鄭瑞城 (1991) 則將消息來源分為當事人、舉事人和評論人三種。

Tuchman (1978) 和 Gitlin (1980) 連結框架化 (framing) 與更廣泛的意識形態及結構化過程，認為這兩者被消息來源、新聞記者及媒體組織所影響。新聞中的框架主要透過關鍵詞、圖片、消息來源、常用短語、集中或加強特定主題的句子的出現與否來展現 (Entman, 1993)。因此，在新聞過程中，消息來源的作用不容忽視。

Snow, Rochford, Worden & Benford (1986) 曾提出「框架結盟」 (frame alignment, 又譯「框架聯盟」) 的概念，重視如何將個別參與者的認知框架與組織的意識框架互相連結。根據臧國仁 (1998)，此過程的重點為組織須清楚表達組織立場，並對社會問題提出新的詮釋方式，如此方能動員潛在支持者。

在臺灣框架理論的研究裡，臧國仁 (1998) 曾指出，社運組織花費不少時間去建構與真實相關的觀點並發展出相關概念和看法，試圖藉此去影響大眾對此真實的詮釋，進而建構一般人對社運的印象。胡晉祥 (1994) 認為將個人與社運組織的詮釋相互連結，是社運組織在動員活動中相當重要的課題。社運組織能否成功

動員，則要視社運組織是否成功地框架出組織目標並轉換成公共定義，同時吸引媒體與民眾的關注和接受，此乃「框架結盟」概念。根據 Snow et al. (1986)，「框架結盟」的四個過程是動員參與運動的必要情境 (Snow et al., 1986; Snow & Benford, 1988)：

- (一) 框架連結 (Frame Bridging)：指組織將自己設定的框架與民眾的情緒聯繫起來，把同樣一個議題的多種意識型態做初步的協調與連結，令民眾知道可以透過參與運動去爭取目標。
- (二) 框架強化 (Frame Amplification)：指組織為使意識型態結構統一化，對議題進行重複澄清和補足，以及賦予框架精神與活力，凸顯組織的訴求點，強化或吸引參與者的認同。框架強化又可再分兩種：強化價值 (value) 及強化信仰 (belief)，前者是將一些與運動相關而被壓抑的價值重新提起並大肆宣傳，後者則是選擇某些對社運有利的信念鞏固並加強之。
- (三) 框架延伸 (Frame Extension)：指組織為獲得更多支持，會將原先的框架主軸延伸及拓展，將一些原本不關注或不屬於組織目標的觀點納入組織的集體行動框架，藉此提高動員能力。
- (四) 框架轉化 (Frame Transformation)：指組織為了獲得更多支持，將組織原先的框架重新定義或延伸出新目標，以容納更多持不同目標或利益之民眾。有的時候，組織原先提供的框架可能與一般大眾所持框架背道而馳，若要爭取民眾的支持，則要試著完全轉換自己或對方的框架。

鄭瑞城（1991）曾指出，並非所有消息來源都能夠平等地享用媒體權。Gans（1979）在討論有關記者考慮在選擇消息來源時，若其他條件皆一致，記者媒體會偏好有權威性的消息來源，這意味著某些官方機構的消息來源被媒體的接納度較高。

臺灣曾經做過多個有關消息來源的研究，如鄭瑞城、羅文輝（1988）曾經分析三家電視台的晚間新聞，發現記者較常引述的消息人員以男性、中壯年、臺北市、政府機構居多。劉蕙苓（1989）對報紙的分析亦有同樣的發現，政府機構作為消息來源的比例相較非政府機構多。因此「框架競爭」可謂偏好政治菁英（Gitlin, 1980；Garragee & Roefs, 2004），對新聞記者而言，從「具備正當性的政治菁英」處獲得資訊亦是最方便的方式（Gandy, 1982；Pan & Kosicki, 2001）。

社運研究者 Ryan（1991）曾提出透過框架策略的角度來說明幾點條件是組織在應用媒介框架時所須注意的：

- （一）新聞價值：有時候事件本事就有新聞價值，不過大部分的新聞價值是藉由公關人員從身旁周圍的時事議題中尋獲。
- （二）框架的共鳴與對應：設計框架時必須將大環境放入作為思考設計的元素，並設計出與大環境有相應之處的框架。
- （三）連結其他友好框架，並分析敵對框架的內容與概念，發展出相應對策。

臧國仁、鍾蔚文與黃懿慧（1997）認為無論非營利、社運、政府還是行銷組織，在設定「媒介框架」時，須注意以下幾項步驟：

- (一) 組織必須了解主流或其他媒體對於不同議題有不同的框架觀點，俾利組織提供於媒體的訊息能夠順應情勢，讓媒體能夠以習慣的角度發布；
- (二) 組織必須考慮框架與大環境的對應關係；
- (三) 組織應瞭解友好框架及敵對框架的內容及概念，並擬訂訊息策略，將敵對框架與其他歷史負面情緒互相連結；
- (四) 組織能夠設計高層次的框架來「融合」敵對框架，使框架產生框架結盟或共鳴對應效果，並觸動社會大眾對於弱勢的同情之心；
- (五) 組織針對本身內部文化的假設，合併外部友好、敵對或是新聞媒體框架的內容及概念，設定出對組織最有利的媒介框架策略，接著制訂出重要的語言與符號來爭取媒體工作者的注意與好感，進而做出新聞報導影響社會大眾對組織的印象及認同。

總而言之，消息來源使用框架不僅除了考量自己的自身利益層面，情境與目標對象之分析亦固然重要。消息來源若對社會深層歷史脈絡的有更深入的了解，就能夠決定組織如何呈現媒體框架訊息的方式。因此，本研究將透過以上所述之消息來源對於框架的應用規範去檢視臺北世大運的宣傳策略。

第四節 本章小結

本章第一節整理碩博士論文對於城市行銷與框架理論的相關研究並分類成「城市行銷」與「框架理論」、「城市行銷」與「個案研究」以及「組織」與「框架理論」共三種。本研究認為碩博士論文中不見有將組織文化檢視城市行銷理論及框架理論之相關研究，也尚未擁有將城市行銷理論與框架理論套用在臺北世大運行銷宣傳之相關整合研究，故本研究的主題有其探討的價值性。

本章第二節整理城市行銷理論的概念。介紹「城市行銷」一詞以及說明城市行銷的起源及發展。從二十世紀初的簡單促銷期到 1970 年代的地方促銷工作發展期，再到 1990 年代以後的城市行銷概念發展，其中 Kotler et al. (1993) 指出三項原因說明地方政府為何運用行銷手段來刺激城市發展：一、產業環境的變化；二、都市生活環境的變化；三、都市經濟環境的變化。

Kotler et al. (2002) 曾提出四種城市行銷策略，即：形象行銷、吸引力行銷、基礎建設行銷以及人員行銷。此乃本研究的研究問題之一，本研究期許透過深度訪談法探討臺北世大運所採用的城市行銷策略並將 Kotler et al. 提出的城市行銷策略來檢視之。

本章第三節為框架理論之說明。敘明框架意涵之餘也介紹 Hallahan (1999) 指出七種對有助於公關策略的框架種類。Grunig (1992b) 曾提出兩種組織型態，臧國仁 (1998) 認為組織文化乃影響組織媒介策略的一大原因，故本章第二節亦將探討組織型態、組織文化與消息來源。

探討組織文化的文獻中，提到 Lorsch（1986）發現組織文化與策略的宣傳是具關聯性，組織領導者在做決策之時會透過組織信念與文化來做檢討。Grunig（1992a）亦提出兩種公關人員的「世界觀」：即「對等」世界觀及「非對等」世界觀。在討論消息來源時，提到 Snow et al.（1986）曾提出的「框架結盟」：框架連結、框架強化、框架延伸、框架轉化。

故研究者加入臺北世大運組委會工作，以參與觀察法去觀察與蒐集資料，並採用參與觀察法與深度訪談法與研究對象（下一章介紹）進行訪談並就對象所提供之資料以「框架結盟」來檢視並回應研究問題。除此之外，本研究認為組織文化乃影響臺北世大運組委會決策城市行銷及框架策略之一大因素，故亦會藉此來探討組織文化與臺北世大運城市行銷策略與框架之間的關係。

第三章 研究方法與研究架構

本章說明本研究之研究方法及研究架構，第一節是介紹本研究使用的研究方法，第二節陳述研究對象的選擇方式，第三節則是描述本研究的研究架構。

第一節 研究方法

一、觀察研究法（observation survey）

觀察研究法屬科學研究方法，研究者可透過觀察法立即實地觀察到現象或行為的發生（蔡保田，1987）。綜合郭生玉（1991）、黃光雄與簡茂發（1991）的觀點，觀察研究法是指研究者有既定的研究目的，在自然或受控制的情境下，對現象或個體行為做有系統的觀察並紀錄，然後對現象或個體的行為做客觀性的解釋。

孔方正（2008）整理出觀察可分為參與觀察法（participant observation）和非參與觀察法（nonparticipant observation）。參與觀察法是一種為瞭解特定現象，研究者使用科學步驟並輔以特定工具對欲想探討的現象或行為進行觀察與記錄。參與觀察法的特點是在日常生活中，以局內人的觀點來參與觀察過程，並對現象或行為進行描述。根據孔方正，參與觀察法特點有七：一、內部者的觀點；二、此時此地觀察；三、開放式的求知過程；四、深度個案研究的一種方法；五、研究者直接參與訊息者的日常生活；六、收集資料的方法為直接的觀察；七、詮釋理論的發展。

非參與觀察法指研究者毋需直接進入被研究者的日常生活領域，以旁觀者或局外人的角度去瞭解現象或行為意義。因研究者與被觀察者保持一定距離，故非參與觀察者的優點為研究者對研究對象能夠進行較客觀的觀察，而實際操作的過程也比較容易。至於非參與觀察者的缺點有三：一、研究者所觀察的情境通常非自然情境而是人為製造，所以被觀察者容易受到研究效應的影響；二、研究者較難對被觀察者進行較深入瞭解；三、研究者在觀察過程中可能受到一些情境或條件的限制，導致無法完整的觀察到現象或事件的發生。

研究者自2016年11月份加入於臺北世大運組委會，並任職於「媒體與公關處」，故本研究採用之第二種研究方法為參與觀察法。於任職期間，本研究觀察蒐集臺北世大運在賽會所進行的宣傳活動。

二、深度訪談法 (In-depth Interview)

本研究將採「深度訪談」研究方式來進行質性資料收集。所謂的訪談法指訪問者 (interviewer) 藉由透過訪問過程知道他人的觀點與想法。根據文崇一與楊國樞 (2000) 的定義，為了取得一些重要資訊及因素而透過普通對談無法得到。所以深度訪談有別於普通對談，其目的是去探討訪談內容中的真實意涵並分析訪談內容的衝擊影響、問題意識、未來發展和解決之道。

半結構式訪談又稱「半標準化訪談」 (semi-standardized interview) 或引導式訪談 (guided interview)，是介於結構式與非結構式訪談間的資料收集方式。在訪談前，訪問者必須根據研究問題去設計訪談大綱來作為訪談的指引方針，然而在訪談進行過程中，訪問者無須根據大綱設計的順序來訪問。

半結構式訪談的大綱設計與結構式訪談不一樣，前者無須針對討論議題預設非常清楚明確的問題，而是以半開放方式詢問問題。半結構式訪談的目是為讓訪談過程進行流暢，發問後會隨著受訪者的回答來追加開放式說明的問題。

根據孔方正（2008）指出，相較於上述的兩種訪談法，半結構式訪談具有三項優點：

1. 對特定的議題採取較為開放的態度來收集資料，而訪問者在使用半結構式訪談進行資料收集工作時往往會有意外收穫；
2. 受訪者在訪談過程受到較少限制，往往可以讓受訪者在訪談過程中反思自己的經驗；
3. 半結構式訪談非常適合讓訪問者深入了解受訪者的個人生活經驗，也適合讓訪問者進行訪談資料的比較分析。

本研究採半結構式深度訪談法為研究方法，原因為欲透過深訪向研究對象（下一節介紹）索取他們的意見與觀點並回應本研究的研究問題。又因本研究欲採用開放式的態度來向研究對象收集資料，而研究者於研究領域的資歷尚淺，故須事先設計訪談的題目大綱來作為訪談的指引方針。因此，本研究認為半結構式的深度訪談法符合本研究的性質。由於本研究採半結構式訪談法，故須於訪談前設計訪談大綱作為訪談過程的指引，本研究依研究對象的特性，擬出訪談大綱（參考附錄三）。

第二節 研究對象選取

據上節說明，研究者以參與觀察者的身分加入臺北世大運組委會，一方面參與世大運行銷宣傳活動的執行，另一方面觀察世大運的內部組織文化。研究者因以參與觀察者的身分加入世大運組委會，較易觀察並蒐集世大運所進行的各種宣傳活動，另也因為該身分而認識組委會內部人員與媒體記者，故能夠以立意取樣的方式挑選出適合作為本研究的受訪對象。

首先，本研究透過參與觀察法，從世大運開幕前倒數1年的宣傳活動開始蒐集整理，即從2016年8月1日至2017年8月18日期間的宣傳活動為本研究的研究對象，經本研究蒐集整理，距離世大運開幕倒數1年的宣傳活動事件共62項（詳見表2）。

表 2：臺北世大運倒數 1 年之宣傳活動事紀表

日期	宣傳活動大事紀要
2016.08.01	臺北世大運宣傳影片—「暖暖手作風 2 分鐘帶你認識世大運」 (https://www.youtube.com/watch?v=vPAHnuLOTMc&index=9&list=PL9zltNmucJj_icGuC2KMyJxE9zAjE9eN-)
2016.08.18-21	2016 台塑盃亞洲花式撞球錦標賽（撞球測試賽）。
2016.08.19	世大運機場特展開幕剪綵記者會。
2016.08.20	「一起世大運」系列文化活動：世大運倒數 365 天嘉年華會。
2016.08.24-28	2016 年臺北青少年桌球公開賽（桌球測試賽）。
2016.09.01-05	2016 年第 9 屆亞洲武術錦標賽（武術測試賽）。
2016.09.08-13	2016 亞洲盃射箭賽第二站暨世界排名賽（射箭測試賽）。
2016.09.23	臺北世大運宣傳影片—「Go Go Bravo 臺灣有你熊讚」。 (https://www.youtube.com/watch?v=I15W4xHdU58 ，原網址已被臺北市府抽走，此乃網友備份影片)

2016.10.02	2017 臺北世大運游泳（馬拉松游泳）測試賽暨 2016 總統盃公開水域游泳錦標賽（馬拉松游泳測試賽）。
2016.10.21	「一起世大運」系列文化活動：世大運倒數 300，跳給你看。「舞動世大運！Dance to the street beat！」。
2016.11.20	世大運主題曲選拔賽決賽
2016.12.01-06	2016 亞洲國際溜冰公開賽暨 2017 臺北世大運測試賽（滑輪溜冰測試賽）。
2016.12.09	「一起世大運」系列文化活動：一起世大運 250 倒數，倒數 Run to 2017。
2016.12.17-19	2016 年世界銳劍衛星賽暨 2017 臺北世界大學擊劍團體項目測試賽（擊劍測試賽）。
2017.01.19	臺北世大運智慧手錶贊助記者會。
2017.01.26	臺北世大運宣傳影片：「這次，我們回家比賽」（ https://www.youtube.com/watch?v=SWP-pqsaBEs ）。
2017.01.26	臺北世大運宣傳影片：「運動員串連篇 讓世界看見我們」（ https://www.youtube.com/watch?v=hPlopfwqvZ4 ）。
2017.02.05	「一起世大運」系列文化活動：一起世大運 190 倒數。臺灣特技團歡迎選手歸國。
2017.02.24-26	2017 臺北世大運棒球邀請賽（棒球測試賽）。
2017.03.04-06	106 年全國青年盃舉重錦標賽暨 2017 臺北世大運測試賽（舉重測試賽）。
2017.03.14	臺北世大運宣傳影片：「臺北世大運 歡迎篇」（ https://www.youtube.com/watch?v=_JbhUvAMUwA ）。
2017.03.19	「一起世大運」系列文化活動：一起世大運 150 倒數，Find My Stage。臺北市扮裝騎乘自行車活動 Find My Stage - Fun Ride Festival。
2017.03.31	臺北世大運宣傳影片：「臺北我的主場 世界歡迎光臨」（ https://www.youtube.com/watch?v=gaTw7id9yKQ ）。
2017.04.07	臺北市市長柯文哲視察臺北田徑場，因試跑跑道不慎跌倒而引起話題。

2017.04.19	「一起世大運」系列文化活動：一起世大運 120 倒數，Light up Taipei Universiade。搭配 2017 臺灣國際文化創意產業博覽會，結合運動與設計，歡迎大家前往松山文創園區共襄盛舉。
2017.04.27-30	2017 臺北世大運水球測試賽（水球測試賽）。
2017.04.30	2017 亞洲田徑大獎巡迴賽（田徑測試賽）。
2017.05.03-09	106 年全國大專院校運動會-羽球項目（羽球測試賽）。
2017.05.05	臺北世大運中華電信頂級官方贊助夥伴記者會
2017.05.11	臺北世大運春季代表團團長會議暨團體賽抽籤記者會。
2017.05.12	臺北世大運官方贊助夥伴富邦金控記者會。
2017.05.18	臺北世大運引進「活動式游泳池」的技術。
2017.5.19	「一起世大運」系列文化活動：一起世大運 99 倒數，世大運星光運動電影趴。連續 3 晚將大安森林公園打造成露天電影院，以每夜一主題的策展概念，播放來自 7 個國家的 8 部運動電影，讓民眾感受運動的熱力。
2017.05.25	臺北世大運宣傳影片：「Taipei in Motion」（ https://www.youtube.com/watch?v=4GsKWGHHigs&t=25s ）。
2017.06.01-07	2017 臺北世大運跆拳道測試賽（跆拳道測試賽）。
2017.06.11-25	2017 台朔盃國際男女職業網球錦標賽（網球測試賽）。
2017.06.13	世大運門票開賣記者會。
2017.06.17	「一起世大運」系列文化活動：一起世大運 60 倒數 Cheer for U。
2017.06.29	臺北世大運聖火駐火儀式。
2017.06.30-07.02	中華臺北公開賽（游泳測試賽）。
2017.07.02-08	2017 亞洲射箭大獎賽-積分賽（射箭測試賽）。
2017.07.06	臺北世大運臺灣高鐵官方贊助夥伴記者會。
2017.07.07	臺北世大運聖火攻頂玉山。
2017.07.07-08	臺北城市盃跳水邀請賽（跳水測試賽）。
2017.07.08-09	亞洲柔道公開賽-臺北站（柔道測試賽）。
2017.07.10	臺北市政府推出「世大運彩繪列車」。
2017.07.15-23	第 39 屆威廉瓊斯盃國際籃球邀請賽-男子組（籃球測試賽）。

2017.07.16	「一起世大運」系列文化活動：30 天倒數 百人舞團一起世大運。臺北世大運邀請 11 個舞團、上百名舞者在信義區香堤廣場表演多元舞蹈。
2017.07.17	公布世大運競賽門票天天抽獎活動。
2017.07.19	臺北世大運企業聯名商品贊助與發表會。
2017.07.24	臺北世大運推出「柯 P X 網紅」等系列宣傳影片。 (https://www.youtube.com/watch?v=GiILtNnnU7M&list=PLdrzLUPceC6l7BtrYo9Kvi2eYeucMx-0L)。
2017.08.02-03	2017 年國際韻律體操暨 2017 臺北世大運測試賽（韻律體操測試賽）。
2017.08.04-05	世大運全系統測試－選手村及開幕測試。
2017.08.06	臺北世大運賽會人員服裝發表。
2017.08.08-09	2017 年國際競技體操暨 2017 臺北世大運測試賽（競技體操測試賽）。
2017.08.12	世大運選手村開村日。
2017.08.12	臺北市舉辦「812 妝遊嘉年華踩街」宣傳世大運。
2017.08.13	臺北世大運宣傳影片：「其實我們一直都在【選手篇】」 (https://www.youtube.com/watch?v=owCYcPGu0uw)。
2017.08.13	臺北世大運宣傳影片：「其實我們一直都在【觀眾篇】」 (https://www.youtube.com/watch?v=tSpTT0j8WVU)。
2017.08.14	臺北世大運公布彩蛋，將宣傳影片【選手篇】及【觀眾篇】做結合，成為【一起篇】(https://www.youtube.com/watch?v=2Hv-s-IemaA)。
2017.08.14	荷蘭貿易暨投資辦事處在臉書粉絲團上傳荷蘭水球代表隊的健美身材照引起網路上熱烈討論。
2017.08.15	臺北世大運宣傳影片「Taipei in Motion」代表臺灣參加德國紅點設計大獎並獲得傳達設計獎。

另依本研究第二種研究方法深入訪談法，本研究須設定研究對象之代表性及挑選標準條件。根據本研究的問題意識，須從特定的對象來獲得資料收集，故本研究擬出了研究對象代表性的標準條件並以立意取樣挑選研究對象。本研究規劃挑選的研究對象有三位，其代表性說明如下：

- 一、曾擔任臺北世大運媒體與公關處副組長的張滄昇先生。張滄昇於2015年2月加入臺北世大運組委會，曾參與執行2017臺北世界大學運動會的行銷宣傳之事務。因在世大運組委會從事的時間有兩年之久，見證過世大運的行銷失敗與起死回生，同時也曾經執行過世大運行銷宣傳之活動，故張滄昇可提供本研究更多關於世大運組委會規劃城市行銷與宣傳框架的脈絡，讓本研究能夠更掌握世大運城市行銷策略與宣傳活動框架之特點；
- 二、曾擔任臺北世大運品牌諮詢小組委員的朱開宇先生。朱開宇為沛肯品牌視覺行銷整合有限公司的行銷總監，沛肯品牌視覺行銷整合有限公司近年逐漸將企業重心轉移體育產業，為體育產業的品牌提供視覺、形象、包裝、宣傳等專業的整合行銷服務，故朱開宇相當關注運動賽事的行銷。他曾受臺北世大運組委會執行長蘇麗瓊邀請擔任2017臺北世界大學運動會「品牌諮詢小組」之委員，故對於品牌諮詢小組成立以前與之後的世大運宣傳策略將有不同的觀點。另朱開宇非臺北市政府的政府官員，故他亦可回應本研究有關臺北世大運組委會與品牌諮詢小組在組織文化上的差異。

三、臺北流行廣播電台（POP Radio）前電台主播張芸禎小姐。張芸禎曾於2016年10月加入POP Radio擔任電台主播，對體育深感興趣，更在2016年12月參加臺北世大運青年記者計畫之甄選並獲得通過而擔任青年記者。故張芸禎對世大運的各項宣傳活動皆有關注，能以媒體觀點提供本研究有關臺北世大運的宣傳框架。

本研究為探討臺北世大運所採用的城市行銷策略與宣傳框架，以及不同的組織文化對框架應用所產生的影響。因此，本研究將依據三位研究對象所提供的文本進行對話分析，將在下一章討論。



第三節 研究架構

本節內容將會介紹本研究的研究架構與流程。首先，先將本研究的動機、背景、目的與問題說明清楚，本研究的重點在於城市行銷以及框架理論，故在接下來的文獻探討中討論城市行銷及框架理論的研究。

研究方法的部分將使用前述所提到之觀察研究法與深度訪談法，本研究將使用研究觀察法對世大運的行銷宣傳活動進行觀察，並使用深度訪談法來與三位具代表性的研究對象進行受訪。

接著將依據三位受訪者提供之訪談資料做整理、歸類與分析研究見解及建立論證來回應本研究所擬定的研究問題，最後再提出研究的結論與建議。而根據上述的研究所設計的研究流程，本研究整理出本研究的流程圖如下（圖4）：

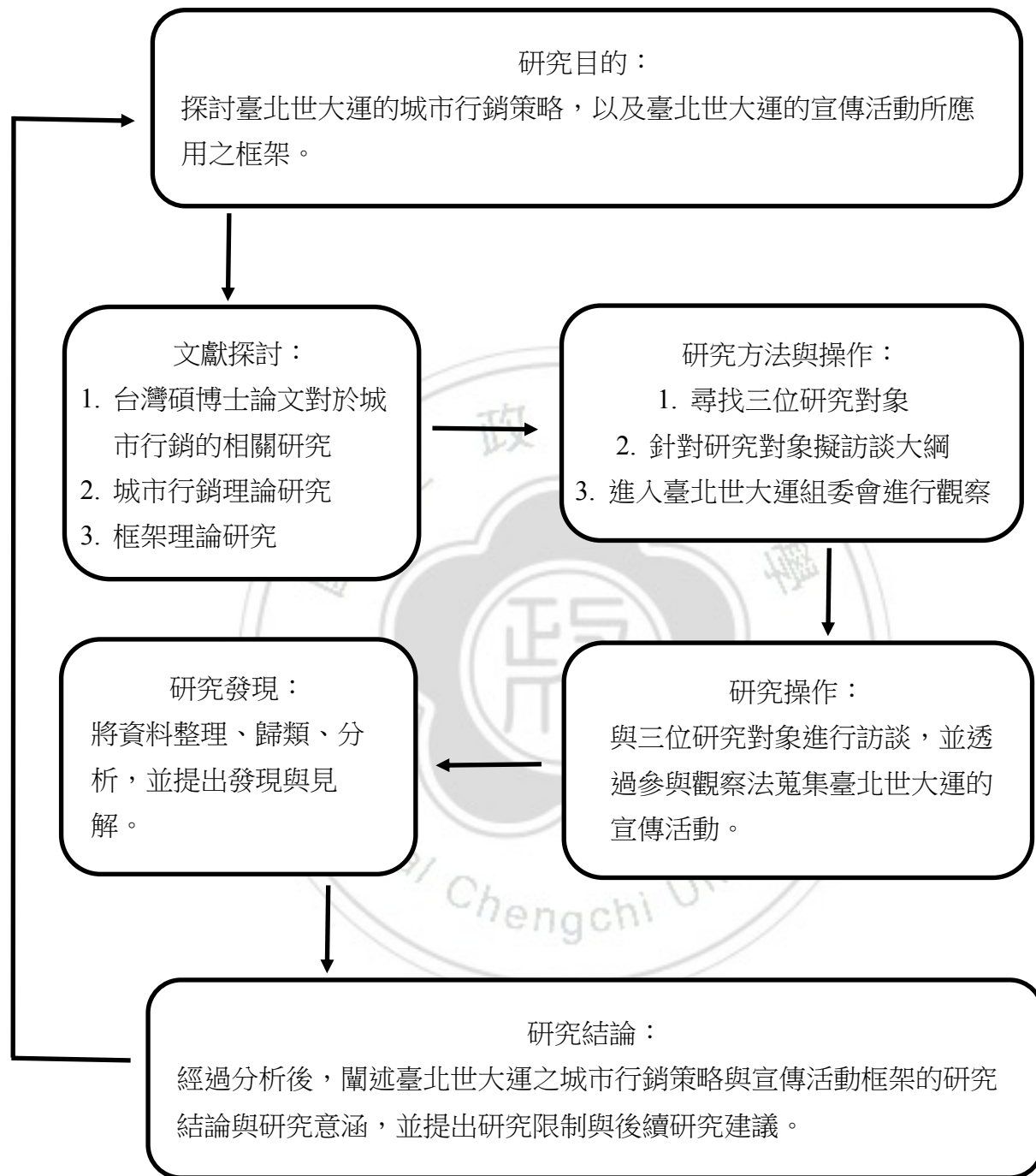


圖 4：本研究流程圖

第四章 分析臺北世大運的城市行銷策略與宣傳活動之框架

本研究將研究發現分為「臺北世大運的城市行銷策略」、「臺北世大運宣傳活動的框架應用」以及「臺北世大運宣傳活動的框架結盟」，將依照第二章的文獻探討結果，包括城市行銷理論及框架理論進行說明。

本章第一節將探討臺北世大運的城市行銷策略，以 Kotler et al. (2002) 提出的四種城市行銷策略：形象行銷、吸引力行銷、基礎建設行銷以及人員行銷說明。主要分析臺北世大運使用的城市行銷策略主軸。

本章第二節探討臺北世大運宣傳活動的框架應用，以科羅拉多州立大學 Kirk Hallahan 教授 (1999) 提出六種對於公關策略有特殊意義的框架種類：情境框架、議題框架、行動框架、責任框架、屬性框架和風險抉擇框架說明。本節將分析臺北世大運的宣傳活動採用何種框架種類以及世大運的框架主軸為何。

第三節將以 Snow et al. (1986) 提出的「框架結盟」檢視臺北世大運的宣傳活動，包括框架結盟的四個過程：框架連結、框架強化、框架延伸和框架轉化。

本章第四節將透過組織文化來分析臺北世大運組委會以及世大運品牌諮詢小組的不同之處，討論兩者對臺北世大運宣傳活動的框架應用有何影響。

第一節 臺北世大運的城市行銷策略

依據深度訪談以及本研究的參與觀察結果，本研究將依Kotler et al. (2002) 曾提出之四種城市行銷策略：形象行銷、吸引力行銷、基礎建設行銷以及人員行銷來做分析臺北世大運的城市行銷策略。

一、形象行銷

城市形象包含了城市的環境、人口、建設、活動以及城市規模等要素。Kevin (1960) 表示，城市形象主要是透過人對於城市各方面的綜合感受而來。根據陳德璘和方信淵 (2010) 整理，形象行銷亦分正面、負面、弱勢、矛盾和整體吸引的形象行銷五種。

根據曾擔任臺北世大運品牌諮詢小組委員的朱開宇表示，「Taipei in Motion」的畫面是品牌諮詢小組成員走進臺北市的大街小巷所尋，之後將臺北市的意象與形象結合運動賽事並呈現於影片當中。

所以那時候製片組、導演短期去繞臺北，走遍大街小巷找這種很細節的空拍或其他東西，用這樣的方式去做連結，應該說用「形」和「意」的方向去做連結。(朱開宇)

曾擔任臺北世大運媒體與公關處副組長的張濟昇認為，「Taipei in Motion」呈現手法有別於以往由政府廣告兼具推廣賽會形象以及臺北市形象。影片使用運動賽事結合臺北市的街景，用幾何和運動串連在影片裡。以政府廣告而言，此表現

手法與以往不同，不僅能讓民眾耳目一新，同時也讓民眾感受到政府的重點不再只是行銷城市，也在行銷世大運。

然後讓它跟城市意象跟運動的這兩個意象可以結合在一起，結合在一支片子裡面呈現，然後處理手法不會讓人覺得說為了硬要推城市行銷而推城市行銷

像Taipei in Motion這樣子的水準，還有它整體的手法的呈現，都算是超越以往的宣傳廣告，尤其是超越以往的政府廣告（張滄昇）

綜合上述，臺北世大運的宣傳影片「Taipei in Motion」將臺北市的街景結合運動以幾何圖樣的手法去呈現臺北市活力動感的形象。該支影片的表現不僅亮眼突出，也有別於以往的政府廣告，故讓民眾眼睛為之一亮之時，也讓民眾感受到宣傳影片在為世大運和臺北市所做的形象行銷。

另張滄昇也表示，宣傳影片「臺北我的主場 世界歡迎光臨」呈現城市的街景以及該城市的人情味，相較於品牌諮詢小組成立之後所推出的其他幾支宣傳影片如：「這次我們回家比賽」、「其實我們一直都在」系列宣傳影片，該宣傳影片較傾向於行銷臺北市。

它那個是我覺得那個就比較偏城市，它應該算偏向把城市的某一部份展現出來，像是人情味這個部份有展現出來，所以它比較像有城市行銷的感覺（張滄昇）

「Taipei in Motion」和「臺北我的主場 世界歡迎光臨」作為兩支同時行銷世大運和臺北市形象的宣傳影片，前者行銷臺北市動感活力的形象，後者則行銷臺北市熱情與善良的形象。

李怡慧（2005）曾針對在臺外籍人士對臺北市城市形象評價進行研究，指出大部分的在臺外籍人士認為臺北市是一座便利、安全、充滿朝氣以及人情味的城市。綜上所述，「Taipei in Motion」呈現臺北市的便利與朝氣，「臺北我的主場 世界歡迎光臨」則呈現臺北市的人情味，可知臺北世大運皆使用臺北市的正面形象作為其宣傳策略。根據陳德璘和方信淵（2010）整理出的五種形象行銷，臺北世大運在形象行銷方面採用正面形象行銷。

二、吸引力行銷

吸引力行銷指提供能夠吸引潛在或現在顧客的產品與服務，城市經營管理者可設計具有特色且吸引民眾的行銷活動來滿足居民與外來者的需求。根據曾擔任臺北世大運媒體與公關處副組長的張滄昇表示，臺北世大運組委會曾在2015年拍攝一支宣傳影片並將影片剪輯成長版和短版。該影片（2017臺北世大運-城市意象）為臺北市政府觀光傳播局所拍攝，邀請臺灣短跑名將楊俊瀚與一名女生在影片內一起慢跑，在跑步的過程中經過許多臺北市的觀光與美食景點。

在2015年的時候，觀傳局有拍一支，它同時有長版跟短版…。是觀傳局做的，它還是偏向城市行銷居多，因為那一支影片，楊俊瀚他跟另外一個女生慢跑，在城市裡面慢跑，那跑了很多景點，又包含美食，所以它同時塞了太多的城市行銷的點在裡面。（張滄昇）

該影片為推廣臺北市，將臺北市的各種有名的旅遊、觀光、美食及文化的景點融入。然而，影片內容皆在呈現臺北市的樣貌，僅在最後一幕出現「see you in 2017」以及世大運的logo和資訊。張滄昇表示，該支影片是政府典型的城市行銷宣傳影片，只有城市意象卻不具有與臺北世大運的相關的內容介紹。

剛剛那個看完就是很城市行銷嘛！它把臺北市的古蹟然後街景和河邊的空拍什麼，然後跨年活動這些全部剪進去了，這些就是臺北的...，講難聽點，就是臺北的意象影片（張滄昇）

不過張滄昇也進一步補充說明，「2017臺北世大運-城市意象」的推出時間為2015年，由於該時間點尚未有關於世大運的實際內容可以呈現在影片裡，故只能將城市的特色作為影片的重點，藉此吸引觀眾並向觀眾告知2017年的世大運將在臺北市舉辦。

那個時間點推出來，我們只能跟大家宣告說，我們2017的臺北世大運會在臺北辦，然後是在這個城市辦，那這個城市有這些特色（張滄昇）

另臺北世大運組委會於2017年7月10日推出捷運「彩繪列車」，列車車廂以籃球、足球、棒球、田賽投擲、徑賽跑道和游泳池共六種競賽場地作為列車的主視覺。根據張滄昇表示，彩繪列車並非臺北市政府第一次執行該種形式的宣傳方式，然而彩繪列車推出以後卻廣受好評，尤其游泳池車廂的描繪擬真度相當高，引起不少民眾的前來參觀與討論。由此可見，彩繪列車以栩栩如生的吸引力成功宣傳世大運，使民眾願意爭相前往捷運與車廂進行互動。

因為捷運彩繪車廂這件事不是臺北市政府第一次做的，但是能夠把它做到大家會這麼喜歡，其實是第一次看到，尤其是游泳池的那個是因為它擬真度太高了，高到民眾真的覺得很有趣，……反而引起大家的話題，所以他這個部份的行銷還蠻成功的（張滄昇）

POP Radio前電台主播張芸禎表示，彩繪列車僅在一台捷運中展示，故其稀有性更增添民眾對該宣傳活動的好奇與興奮感。民眾爭先前往捷運以各種創意有趣的方式與車廂進行互動並分享至網路社群，為世大運在網路社群上進行口碑傳播。

然後捷運的彩繪車廂，我覺得是因為是稀有性，所以才容易讓民眾興奮，有幸達到那台列車（張芸禎）

然而彩繪列車的吸引力除了成功宣傳世大運，也成功行銷臺北市。民眾們在網路社群分享各種與車廂創意的互動行為也讓臺北市一舉登上國際媒體，如美國CNN、英國路透社等，讓更多的國外網友看見臺北市以及知曉世大運即將在臺北市舉辦。

綜上所述，臺北世大運組委會採用的吸引力行銷策略有兩種，一種為政府慣用的影片行銷手法，將城市內的旅遊、觀光、美食和文化景點融入其中。另一種為實體宣傳活動，以趣味行、話題性來增添與民眾的互動，透過民眾在網路上的口碑傳播吸引媒體的報導，讓臺北市與宣傳活動在國內外的媒體上曝光。

三、基礎建設行銷

基礎建設行銷旨在推廣地區的價值與形象，透過改善基本建設以提供符合民眾及市場需求的設備設施。臺北世大運共有60座比賽場地以及1個選手村，其中比賽場地有2座為新建設場館（分別是臺北市網球中心以及臺北和平籃球館），53座為經過整修翻新的舊場館，5座為原有場館，而選手村則是新建蓋的社會住宅。

根據曾擔任臺北世大運媒體與公關處副組長的張濟昇表示，3座新建蓋的場館以及選手村是世大運宣傳的重點之一。臺北世大運組委會以測試賽的方式讓新場館在媒體上首度曝光，如：2017年6月11至25日在臺北市網球中心舉辦2017台塑盃國際男女職業網球錦標賽暨世大運網球測試賽，比賽首日邀請總統蔡英文以及臺北市市長柯文哲前來視察及觀賞比賽⁷；2017年7月15至23日在臺北和平籃球館舉辦第39屆威廉瓊斯盃國際籃球邀請賽暨世大運籃球測試賽。

然而POP Radio前電台主播張芸禎表示，她有參加測試賽的採訪報導，對於臺北市網球中心的主球場沒有屋頂感到不理解。她指出，當初臺北市建蓋網球中心的原因是因為臺北市沒有一座有蓋頂的網球場，故臺北市政府規劃建蓋一座有蓋頂的網球場作為世大運的網球比賽場地。

網球場的最後還是沒屋頂，那時候不是說要蓋新的網球場原因就是因

為臺北市沒有有屋頂的網球場，然後和平籃球館還不錯（張芸禎）

⁷ 根據聯合新聞網 2017 年 6 月 12 日的報導，臺北市政府在進入世大運倒數，為加緊宣傳於 6 月 12 日請來總統蔡英文來到新蓋好的臺北市網球中心觀賞測試賽。

從張芸禎的回覆中發現，臺北世大運的基礎建設的實際建設與先前規劃有所落差，該建設不僅成為媒體的負面報導，更連帶影響城市及賽會的形象，造成臺北市在基礎建設行銷的失敗。

張滄昇另外表示，臺北世大運組委會曾經推出決賽場館的空拍影片⁸，該影片內容以公共交通帶領觀眾至各比賽項目的決賽場館並介紹之。張滄昇透露該影片內容不適合剪輯成廣告，只適合作為在網路上播放的宣傳影片。然而該支宣傳影片完成製作的時間較晚，上傳至網路已是世大運開幕後的隔天。

決賽場館它空拍的那一部，但是那一部比較晚，那一部大概到了賽會第二天拿來做記者會的宣傳片

這一部，因為它不適合做一個一般的廣告（張滄昇）

張滄昇表示由於該影片釋出時間已晚，為了能夠讓民眾和遊客更瞭解競賽場地的所在位置，故世大運組委會將影片上傳至雲端，讓媒體們能夠免費索取影片並協助宣傳世大運的競賽場地。

我們在記者會發佈之後就上傳雲端，讓媒體可以直接去抓（張滄昇）

張滄昇不僅承認影片的播出時間已晚，他也認為影片若是提早播放，城市與賽會的行銷宣傳效益也將會提高，更多民眾將會更清楚知道競賽場館的位置，進而影響民眾購票入場支持世大運的意願。

⁸ 宣傳影片名為「2017 臺北世大運宣傳影片 場館篇」。

我現在看會覺得有點太晚了……。對！照理說它應該在賽會之前就要先播了……。但我覺得早的話效益會好一點，因為觀看的人比較多，會知道在哪裡看（張滄昇）

故從張滄昇的回覆發現，雖然臺北世大運組委會有製作介紹競賽場館的宣傳影片，然而推出時間已晚。為能夠多加宣傳該影片及競賽場地，臺北世大運只能免費提供該影片任由媒體使用，以期望藉由媒體的使用及報導來宣傳該影片及競賽場地的所在位置。張滄昇同時也建議介紹競賽場地的宣傳影片應提早播放，方能提高宣傳效益。

張滄昇還提到在林口國立體育大學綜合體育館設立的活動式游泳池。由於當初原先規劃作為游泳競賽場地的臺北市松山運動中心水道設計以及觀眾席不符合國際標準，故在時間有限下，臺北市政府只好決議在現有的場地組裝活動式游泳池。

曾經蓋錯游泳池，也不是說蓋錯，它有很多限制導致松山運動區的游泳池不能用，…松山運動中心游泳池當初應該要有十道，因為國際標準池要有十道，它那個只能做八道…第二個最重要的是就算是我的游泳池符合你的國際標準池五十公尺十道，可我沒有那麼多的觀眾席阿！我沒有那麼多的附屬空間給你用…所以東西都不可能如期完成，所以最後只好就選擇組裝式游泳池，組裝式游泳池也不是沒有用在國際大賽中，所以組裝式游泳池這個方案是可行的（張滄昇）

在臺北市政府決議使用活動式游泳池後，臺北世大運組委會就以新聞稿的方式去宣傳，並將活動式游泳池包裝成世大運的亮點之一。在媒體針對活動式游泳池進行報導後，由於大部分的民眾不了解活動式游泳池的結構與設計，故在網路上也形成話題討論，對世大運的宣傳有不少幫助。爾後，世大運組委會於2017年6月30日至7月2日舉辦2017中華臺北公開賽暨世大運游泳測試賽，該賽會是活動式游泳池的首次使用，故吸引許多民眾的關注以及媒體的前來報導，對城市及賽會的行銷宣傳有著加分效果。

活動式游泳池是以新聞稿的方式來做，它沒有、我記得它沒有特別的影片...然後它就是靠新聞稿發佈，那當然第一步出來的時候，所有人就說，所以那個是充氣游泳池什麼的，呵呵，因為大家不了解，大家不了解什麼是組裝式游泳池（張滄昇）

根據上述，由於原先規劃在臺北市松山信義中心舉辦游泳競賽項目的游泳池不符合國際標準，若要重新建蓋符合國際標準的室內游泳池受到時間限制，於是臺北市政府決定使用活動式游泳池，此舉不僅省下時間及金錢成本，同時也因為是臺灣第一次使用活動式游泳池，故吸引不少民眾的關注以及媒體的爭相報導。故此，活動式游泳池的話題不僅成功宣傳世大運，也成為城市的一種基礎建設行銷。

綜觀所述，臺北世大運組委會採用新建蓋的建築物以及新引進的活動式游泳池作為城市的基礎建設行銷，利用新建設的話題性吸引媒體的報導並促使民眾在

網路上對新建設展開話題討論，而臺北市政府也將新建設視為城市的永續資產，促進城市的生活面貌。

四、人員行銷

人員行銷係指藉由具影響力的人物來宣傳與推廣活動。Kotler et al.(2002)認為人員行銷是將地方與著名人物畫上等號，讓民眾能夠迅速的將兩者產生聯想。人員行銷的形式包括了善用歷史人物、政治家、藝人、企業家、運動員等名人光環來塑造地區吸引力，如熱情、友善、親切是當地普遍居民的個性，此特性也成為吸引觀光客的因素。

曾擔任臺北世大運品牌諮詢小組委員的朱開宇認為，臺北市市長柯文哲有著天生喜感的個人特質，故柯文哲本身就是臺北市政府行銷的重要資源，因為其特性容易吸引年輕族群與媒體。

以臺北市政府的行銷資源來講，柯市長是一塊寶，他太有戲劇性了，他有一個很天生的喜感，這些元素都是會吸引年輕人的元素（朱開宇）

故此，為了吸引媒體與年輕族群關注世大運，臺北世大運組委會善用臺北市市長柯文哲的個人特質，邀請市長與網路紅人們一起合作拍攝影片。影片裡可見柯文哲不計形象跟年輕的網路紅人一塊玩鬧，此舉不僅獲得年輕族群的關注，更引來媒體對此事的報導。爾後，更有行銷學術界人士稱讚臺北世大運的網紅行銷

手法，其量化效益非常明顯，讓更多年輕族群從網紅身上認識世大運，以小成本打造強大的宣傳效益⁹。

根據王利君（2010）發現，2009年高雄世運會是一場成功的政治公關操作，除了行銷世運會與高雄市以外，也將其時的高雄市市長陳菊的聲望推向高峰，有利於其在2010年直轄市市長暨市議員選舉之選情。由於2018年將進行九合一選舉，柯文哲身為現任臺北市市長並有機會連任，故世大運是否成功視作柯文哲個人的政治聲望宣傳。根據POP Radio前電台主播張芸禎表示，她認為身為臺北市市長，本應在世大運的宣傳期間出現並協助宣傳賽會。而且張芸禎認為，柯文哲本身的特質原本就比較容易吸引年輕族群，所以世大運組委會邀請柯文哲與網路紅人一起合作拍攝宣傳影片不會令人覺得突兀。故她認為在世大運的宣傳期間重點還是在賽會宣傳上，並無太多柯文哲的個人政治聲望宣傳。

我覺得柯P本來就比較吸引年輕人，所以網紅的梗比較貼近年輕人。你
就會覺得理所當然，不會讓人覺得是硬湊在一起

我覺得還好，畢竟他身為市長還是得要出來。我覺得沒有太hard sell柯
市長，反而比較多是著重在宣傳世大運（張芸禎）

曾擔任臺北世大運媒體與公關處副組長的張濟昇認為，臺北市市長柯文哲本身就是政治明星人物，其聲望高、曝光率亦高，故柯文哲市長擔任世大運的主任

⁹ 致理科技大學行銷與流通管理系助理教授李銘尉於2017年8月4日投稿《數位時代》，其主題為「世大運網紅行銷有沒有效？最強網紅又是誰？」。

委員，難免受到外界的放大檢視，而媒體也會有許多關於柯文哲與世大運的報導。張滄昇還提到，由於世大運舉辦得相當成功，在世大運結束以後，根據TVBS民意調查中心公布「全台民眾對世大運滿意度調查」顯示，民眾對柯文哲的滿意度有所提高。

對國內人來說，他就是政治人物，那因為柯文哲剛好他自己政治人物的政治聲望夠高、曝光率也高，所以其實世大運在有他當主任委員的狀況下，會變成被大家放大，新聞會討論他

至少他在辦完世大運之後的民調的好感度是提高的（張滄昇）

此外，臺北市市長柯文哲於2017年4月7日到新修建好的臺北田徑場進行視察時，因在試跑跑道的期間不慎跌倒，而引起現場媒體的關注。在柯文哲跌倒的相關報導播出以後，許多網友立刻在網路上展開話題討論，甚至有網友為此將柯文哲跌倒的照片進行合成惡搞¹⁰。此事發生以後，雖然媒體與網友的重點都在柯文哲身上，不過事情發生的背景與世大運有關，媒體的報導也提及世大運的競賽場地，故此對世大運也起宣傳作用。

綜合上述，臺北市市長柯文哲自身本就政治聲望高，且其個人特質明顯，容易吸引媒體與民眾成為焦點。在世大運宣傳期間，世大運組委會並無行銷柯文哲之意，反而是藉由柯文哲原本的政治明星光環來協助宣傳世大運，讓世大運更受

¹⁰ 根據三立新聞於2017年4月7日的報導指出，臺北市市長柯文哲前往臺北田徑場進行視察並試跑，結果不小心因重心不穩而跌倒。柯文哲市長跌倒的畫面曝光後遭到網友改圖惡搞，事後柯文哲市長在臉書粉絲團上自嘲自勵之餘也不忘宣傳世大運。

矚目。柯文哲現身宣傳世大運，讓媒體與民眾強化世大運與臺北市的連結，並加深媒體與民眾對臺北市的運動生活風格之形象。

爾後在世大運結束以後，由於世大運舉辦得相當成功，民眾將之投射在柯文哲的施政績效上，使柯文哲的施政滿意度有所提高。如此一來，可以說明臺北世大運組委會利用柯文哲的政治魅力行銷世大運，使得臺北市和世大運讓更多人被看見。爾後，世大運的成功舉辦亦讓民眾把成績投射在柯文哲的施政績效上，達成雙贏的效果。

另外，前述提及的網紅行銷本身亦為一種人員行銷，透過網路紅人自身在網路上的影響力去影響熱愛使用網路的年輕族群關注世大運。根據曾擔任臺北世大運品牌諮詢小組委員的朱開宇表示，他曾經在大學進行演講關於世大運品牌行銷的講座，結果學生對於世大運的行銷興趣缺缺，反而對世大運的網紅行銷倍感興趣，故他發現網紅行銷對大學生族群而言，其效果是相當明顯。

但的確，後來我去幾個大學演講，大學生們聽前面的東西，就很疑惑也很難想像，然後也是覺得有點距離，他們對於那些沒有那麼熱衷，他們一看到影片（網紅）就直接感興趣（朱開宇）

Kotler et al.(2002)認為，城市當地居民的熱情與友善亦可視作該城市吸引觀光客的因素。張滄昇表示，「臺北我的主場 世界歡迎光臨」的宣傳影片展現出臺灣人的人情味，透過影片裡的人物來比喻作臺北市民眾，再藉由飯局比喻作世大運，影片各個人物為了準備這一場飯局（世大運），各個精心準備與整理，並以

熱情的心歡迎貴賓的到來。該影片符合Kotler et al.提出的以城市當地居民的人情味作為城市的人員行銷。

就是有一家人，然後他們在打掃的時間，有各種的、跟運動結合在一起的那一個…。它應該算偏向把城市的某一部份展現出來，像是人情味這個部份有展現出來（張滄昇）

張芸禎認為，臺北世大運的行銷宣傳在城市行銷和賽會行銷都有有達成效益，其中人員行銷在行銷策略當中扮演重要的角色。張芸禎認為，一般臺灣民眾對於體育賽事不感興趣，故對於國家成功申辦世界級比賽也會無感。然而使用人物作行銷，其本身的形象和故事方能夠吸引民眾的注意以及引發民眾的共鳴。

然後我覺得人的話，一般民眾比較會有感受吧…。所以我認為不只是人，還有他們背後的故事，才可以更引起民眾共鳴及注意…。這次的宣傳效果成功，他們用人物去塑造，然後讓民眾開始關注（張芸禎）

綜上所述，無論網紅行銷，還是以市長或市民的人情味作為人員行銷，臺北世大運組委會採用的人員行銷策略是四個城市行銷策略案裡，最受三位受訪者討論及稱讚。他們認為人員行銷不僅成功，也扮演著相當重要的角色，即引起媒體與民眾對於世大運的關注，使後續的宣傳活動能夠持續執行。尤其影片作為臺北世大運最重要的宣傳工具，許多影片裡的人物刻畫得相當生動，令人印象深刻。

舉個例子，根據朱開宇提到之世大運行銷三階段，「醞釀期」共有兩支宣傳影片，分別是2017年1月播放的「這次，我們回家比賽」以及3月播放的「臺北我的

主場 世界歡迎光臨」。「這次，我們回家比賽」裡的人物是運動員，影片將運動員內心的剖白來吸引觀眾，至於「臺北我的主場 世界歡迎光臨」的人物是以一家人來比喻成臺北民眾，展現出臺灣人的熱情與友善。兩支影片的人物角色皆刻畫生動，讓民眾留下深刻印象。

我們希望能夠在2017年的過年後能先達到第一個階段，是一個醞釀期，第二個階段是翻轉期…，所以我們要在醞釀期先讓大家attention到這件事情，那是第一支和第二支影片「這次我們回家比賽」和「臺北我的主場 世界歡迎光臨」…；第三階段是催票期（朱開宇）

五、小結

根據本研究分析，臺北世大運組委會在進行城市行銷時，其城市行銷有符合Kotler et al.（2002）所提出的四種城市行銷策略，即形象行銷、吸引力行銷、基礎建設行銷以及人員行銷。

1. **形象行銷**：臺北世大運組委會在形象行銷上以兩支宣傳影片作呈現，即「Taipei in Motion」和「臺北我的主場 世界歡迎光臨」。本研究發現，影片皆採用陳德璘與方信淵（2010）提出的正面形象行銷。
2. **吸引力行銷**：臺北世大運組委會在吸引力行銷上使用兩種行銷手法，一種為政府慣用的影片宣傳，另一種則為實體宣傳活動，其中實體宣傳活動因具有趣味性和話題性，故其行銷效益較影片行銷明顯。

3. **基礎建設行銷**：臺北世大運組委會利用新建設作為行銷點，利用其話題性來吸引媒體的報導以及民眾在網路上的討論。唯世大運組委會在此行銷的執行上出現令人詬病之處，如：場館建設與原先規劃不一致，成為媒體的箭靶，更造成世大運的負面宣傳。另宣傳影片完成製作為時較晚，無法達到最佳宣傳效益。
4. **人員行銷**：臺北世大運組委會使用臺北市市長、網路紅人以及臺灣人的熱情與友善作為人員行銷的宣傳點。而人員行銷策略亦是四個城市行銷策略中，最被受訪者所肯定之策略，認為其吸引最能夠吸引民眾與媒體，使臺北市及世大運更受矚目。

總體而言，臺北世大運組委會的四項城市行銷策略皆被受訪者認同，且受訪者亦認為臺北世大運的城市行銷策略有達成行銷城市之目的。

第二節 臺北世大運宣傳活動之媒介框架應用

透過深度訪談以及本研究的參與觀察結果，本研究將依Hanllahan（1999）提出的七種對於公關策略有特殊意義的框架來分析62項經本研究蒐集整理出之宣傳活動。唯七種框架中的新聞框架乃屬於媒體對組織活動所進行報導之框架，不屬於組織可操控之範圍，故本研究將不以新聞框架分析宣傳活動。

為俾利本節分析，本研究將臺北世大運在倒數一年裡的62項宣傳活動依內容歸類成6種宣傳活動類別：「賽前測試活動」、「影片宣傳活動」、「倒數系列活動」、「記者會活動」、「新聞活動」以及「其他實體宣傳活動」。

「賽前測試活動」包含世大運賽前的各項運動測試賽以及世大運全系統測試；「影片宣傳活動」包含賽前的電視廣告以及網路播放的宣傳影片；「倒數系列活動」為一起世大運倒數系列的文化活動；「記者會活動」為世大運組委會賽前所舉辦的記者會或發表會活動；「新聞活動」為具有新聞話題的新聞活動，且非實體的宣傳活動，如：世大運引進「活動式游泳池」的技術；「其他實體宣傳活動」為除以上所述之宣傳活動外，其他實體的宣傳活動，如世大運彩繪列車活動、世大運選手村開村日等。經本研究分類整理，22項為「賽前測試活動」、11項為「影片宣傳活動」、9項為「倒數系列活動」、9項為「記者會活動」、5項「新聞活動」以及6項「其他實體宣傳活動」。（詳見表3）

表 3：宣傳活動類別、內容與數量

宣傳活動類別	類別內容	類別數量
賽前測試活動	世大運賽前的各項運動測試賽以及世大運全系統測試	22 項
影片宣傳活動	世大運賽前的電視廣告以及網路播放的宣傳影片	11 項
倒數系列活動	「一起世大運」倒數系列的文化活動	9 項
記者會活動	世大運組委會賽前舉辦的記者會或發表會活動	9 項
新聞活動	世大運具有話題性的新聞活動，且非實體的宣傳活動	5 項
其他實體宣傳活動	世大運其他實體的宣傳活動	6 項

一、賽前測試活動

「賽前測試活動」具有Hanllahan（1999）提出之情境框架。所謂情境框架指公關人員為推動組織與公眾間之溝通，建構雙方可以接受或符合參與者期望的相對條件並遵守規範及執行自己的任務，以利雙方對話及討論。Goffman（1974）提出情境框架有三個過程，即：（1）導入（keying）：將個體和日常生活中的某一面向產生連結；（2）穩固（anchoring）：強化框架中的意義；（3）組建（fabrication）：在一個情境中，決定不同的個體有其該有的行為。而本研究認為，「賽前測試活動」三個階段的呈現主要有：

1. 導入：臺北世大運組委會在世大運倒數一年裡舉辦各種賽事的測試賽。同時也於2017年8月4-5日進行世大運選手村的運作測試和開幕式的全系統測試。將臺北世大運的開幕式和各種運動賽事在倒數一年裡緊密的進行實際測試，目的為讓媒體增加對世大運的報導量。

2. 穩固：測試期間，所有場館皆開放予媒體入場採訪，並歡迎媒體針對賽事、場館、大會籌備等議題進行報導，爭取讓世大運在媒體上的曝光，達到宣傳效果。
3. 組建：藉由測試賽及全系統的測試，提高媒體對世大運的報導量。媒體的報導同時也出現在體育版、地方生活版、政治版等。

二、影片宣傳活動

「影片宣傳活動」具備Hanllahan（1999）指出的情境框架、屬性框架、行動框架和議題框架。曾擔任臺北世大運品牌諮詢小組委員朱開宇提到品牌諮詢小組將影片設為世大運宣傳的軸心，也將影片串連成一條行銷操作軸心並分成三階段：「醞釀期」、「翻轉期」、「催票期」。故本研究認為「影片宣傳活動」在情境框架的三個階段呈現主要有：

1. 導入：臺北世大運組委會推出兩支宣傳影片「暖暖手作風 2分鐘帶你認識世大運」和「Go Go Bravo臺灣有你熊讚」飽受爭議與批評。朱開宇認為，影片還是最具有宣傳力及擴散性的宣傳工具，於是在2017年1月至3月間推出「這次，我們回家比賽」、「臺北我的主場 世界歡迎光臨」等宣傳影片，內容感性貼切，用「我們」來含括選手和民眾，讓民眾與世大運產生情感連結。同時影片期望重拾民眾對世大運的信心，並醞釀民眾對於世大運的正面情緒。

以現代的行銷的打法上來講，我覺得影片還是最有宣傳力、擴散性、渲染力最高的工具。影片被我們設為重心和軸心…，我們希望能夠在2017年的過年後能先達到第一個階段，是一個醞釀期（朱開宇）

2. 穩固：隨著「醞釀期」結束，臺北世大運組委會緊接著進入「翻轉期」。為使民眾拋棄原本對世大運無感或反感的情緒並強化成好感，臺北世大運組委會推出宣傳影片「Taipei in Motion」。「Taipei in Motion」的拍攝手法及內容呈現讓影片的表現與一般政府廣告有很大差異，同時亦獲得民眾的好評。影片讓民眾自願透過分享來產生一種與有榮焉的驕傲感，並透過在網路社群上的分享來連結自己跟世大運，同時也使民眾重拾對世大運的信心。

翻轉期是我們要丟出一個最強力的子彈，它就是一支影片，讓大家都能夠與有榮焉，願意與之共舞、願意分享，透過分享來產生一種引以為傲的驕傲感，來認證自己的身分跟這場賽事的連結，那是第三支影片「Taipei in Motion」（朱開宇）

3. 組建：經歷過第二階段「翻轉期」後，第三階段為「催票期」。臺北世大運組委會藉由宣傳影片「其實我們一直都在【選手篇】」與「其實我們一直都在【觀眾篇】」來打動民眾的情感面。影片傳達予民眾這次機會難得，是一場全民可以共同參與的重要事件。另外，兩支影片播出後，有網友發現影片暗藏彩蛋¹¹，使影片的彩蛋在網路上形成討論話題。影片的發

¹¹ 爾後，臺北世大運組委會亦在官網上公布彩蛋：「其實我們一直都在【一起篇】」。

醇，促進民眾購票入場的意願增加。另世大運組委會亦在網路上公布「柯 P X 網紅」等系列宣傳影片，主要目的為促進與大學生族群的對話。影片邀請多位網紅與臺北市市長柯文哲進行合作，透過網紅與柯文哲市長的互動來吸引大學生們的分享與討論，進而引發大學生們願意購票入場支持世大運。

第三階段是催票期…。我們只要有這樣concept的情感面的影片推出來去勾起大家所有以前那樣的回憶，那個發麻的結果就是下一步就是買票…。那支影片最後播出來是有分「選手篇」跟「觀眾篇」，然後是有呼應的。最後做彩蛋，埋了梗（朱開宇）

屬性框架指公關人員透過強調人物、事件和物品的特點，使該特性與期望之目標結合，進而影響人們腦海中的信念及價值觀。根據朱開宇指出的世大運行銷三階段：「醞釀期」、「翻轉期」和「催票期」，「影片宣傳活動」在「醞釀期的」主要影片有二：「這次，我們回家比賽」和「臺北我的主場 世界歡迎光臨」。「這次，我們回家比賽」講述國家選手這次終於可以在自己的家鄉參加大型的國際比賽，POP Radio前電台主播張芸禎表示，該影片用「我們」來連結民眾的情感，試圖讓民眾覺得世大運並非只是國家和體育選手的事情，民眾自己也置身其中。

但是「我們回家比賽」就跟全民有關，用「我們」來含括所有人，有一種主體和客體分別的概念（張芸禎）

「臺北我的主場 世界歡迎光臨」的內容以一個家庭準備宴客為背景，而將家裡打掃乾淨，巧妙的將各種運動與做家務的動作結合，影片以臺北世大運組委會和臺北市民眾比喻成一家人，並將家人分工合作打掃家務來比喻世大運組委會和民眾在為世大運做準備的辛苦和愉悅之心情。與「這次，我們回家比賽」一樣，「臺北我的主場 世界歡迎光臨」再次用「我們」的概念去強化觀眾對世大運的情感連結。

「翻轉期」的主要影片為「Taipei in Motion」，其內容以速度感的鏡頭帶著臺北景觀向前進行，中間連結運動員的各種動作，將科技、美感、節奏集結於一身。影片用科技與美感來打破觀眾過往對世大運粗製濫造的印象，並增強觀眾對世大運的認同與歸屬。

「催票期」的主要影片為「其實我們一直都在」系列影片。「其實我們一直都在【選手篇】」以選手的口吻敘述旁白，講述臺灣選手為國爭光的心情以及對於在自己家鄉比賽的期待，最後更在螢幕上顯示「這次回家，你在不在」。其實我們一直都在【觀眾篇】」則以觀眾的口吻敘述旁白，講述臺灣觀眾支持臺灣選手在國外比賽的心情以及臺灣民眾普遍對運動不感熱情的無奈，可是對於世大運的到來卻相當期待，最後螢幕上也同樣顯示「這次回家，你在不在」。兩支影片最後皆提到「這次回家，你在不在」，主要再度強化「回家比賽」與觀眾之間的情感連結，同時亦透過選手和觀眾各自口述的情感表現去喚醒觀眾團結愛國的情緒，引發觀眾購票入場支持世大運的行為。

到第三期你要催票了，你在反轉出來的這些新的受眾，然後在催票期的階段如何去再刺激他的情感面，讓他在賽會期間能夠下定決心去現場支持運動員，所以其實民眾進場支持是我們的核心目標（朱開宇）

由此可見，「影片宣傳活動」在屬性框架裡，以「我們」作為與觀眾最主要的情感連結，使觀眾將自己投射在影片所塑造的氛圍，誘發觀眾團結愛國之情緒。另透過科技與美感並存之影片顛覆觀眾對於世大運的先前的負面印象，進而轉化成對世大運的認同。

行動框架強調由期待理論衍生出框架對「所得」和「所失」的影響，即公共關係常提到的如何將參與者的行為意圖最大化，並找出最能催化參與者行動的方式。換言之，對任何能達到組織目標的行動，要如何去框架來達到說服效果。

前述提到，品牌諮詢小組將世大運行銷設定成三階段：「醞釀期」、「翻轉期」和「催票期」。尤其在第三階段「催票期」，由於距離賽會開幕的時間將近，世大運組委會為了說服民眾購票入場以提高票房，根據張芸禎表示，在「催票期」階段釋出的宣傳影片「其實我們一直都在」等系列影片對民眾而言不僅是支持臺灣選手，更是在某層面上讓自己跟代表臺灣參賽的選手有情感上的連結。

所以後來「一起篇」的系列影片，大家就會覺得我可以買票去加油，覺得不只是幫自己的選手加油，而是有更深的連結（張芸禎）

故本研究認為，該情感連結為「國族情結」，而「國族情結」亦為「影片宣傳活動」的行動框架。在「催票期」時期，「國族情結」為影響民眾願意購票入

場支持世大運所設定之框架，而該框架正被使用在「其實我們一直都在」等系列影片內。

議題框架是指使用議題建構作為框架，目的是要讓涉入感低的民眾去關注、投入事件，Snow & Benford (1988) 認為社運的議題框架可分為明確的三步驟：一、診斷性框架指將造成問題之原因指明出來；二、診療性框架指經過診斷後，針對問題開藥單，將社問題的解決方案、行動目標和策略提出來；三、動機性框架指將行動方式及其正當性敘述出來，嘗試把動員力擴展至最大化，號召民眾來參與運動。本研究認為，根據Snow & Benford (1988) 提出的議題框架三步驟，「影片宣傳活動」可分為：

1. 診斷性框架：根據張芸禎表示，臺灣民眾對體育賽事較漠不關心，認為世大運與自己無關。

臺灣民眾本來就比較少在關注世界賽（張芸禎）

2. 診療性框架：「影片宣傳活動」採用「回家比賽」作為議題設定，較容易吸引民眾的注意，進而關注世大運。另外，張芸禎認為「運動員的故事」也是一種能夠吸引民眾注意的方式。在「這次，我們回家比賽」和「其實我們一直都在【選手篇】」兩支影片皆使用選手口吻敘述旁白，能夠讓觀眾更貼近瞭解運動員的心情。

我覺得是「人」跟「回家比賽」這個概念…，然後我覺得人（運動員）的話，一般民眾比較會有感受吧…。所以我認為不只是人，還有他們背後的故事，才可以更引起民眾共鳴及注意。（張芸禎）

3. 動機性框架：「影片宣傳活動」藉由「這次，我們回家比賽」和「其實我們一直都在」系列影片的情感訴求之內容刺激觀眾的情感面，引發觀眾對運動員的同情與支持，進而對世大運增加好感及認同並產生自願購票入場支持世大運及運動員的行為。

到第三期你要催票了，你在反轉出來的這些新的受眾，然後在催票期的階段如何去再刺激他的情感面，讓他在賽會期間能夠下定決心去現場支持運動員。（朱開宇）

根據Kotler（1991）指出廣告訊息訴求分為兩種：理性訴求（rational appeal）和感性訴求（emotional appeal）。理性訴求為呈現商品本身的功能、品質、利益或是消費者自我利益的訴求內容。而感性訴求則是藉由引起消費者正面或負面的情緒，進而激發出消費意願。故從「影片宣傳活動」可見，世大運使用「回家比賽」和「運動員的故事」等感性訴求的議題作為議題框架，而根據洪賢智（2013）的研究指出，低涉入產品在運用感性訴求策略後，消費者在廣告態度、品牌態度及購買意願均大於高涉入產品，故能夠說明感性訴求也較容易讓涉入感低的民眾去關注世大運。

另朱開宇透露，因為「影片宣傳活動」的框架設定精準且活動內容設計完善，故能觸及民眾的心坎，因此說明「影片宣傳活動」的框架設定精準，進而達到世大運的宣傳效益。

所以我們這次這樣子去操作的時候，發現這三個階段的操作，以捍衛主場當影片主軸，然後有打到民眾，然後去推動的效益是能夠很明確被看到的（朱開宇）

三、倒數系列活動

「倒數系列活動」具有Hanllahan（1999）提出之情境框架、議題框架和行動框架。本研究認為「倒數系列活動」在情境框架的三個階段呈現主要有：

1. 導入：臺北世大運組委會為了使民眾感知世大運的來臨，於是規劃在世大運倒數1年間舉辦倒數系列的文化活動。世大運組委會於2016年8月20舉辦第一場倒數系列活動—世大運倒數365天嘉年華會，並開放讓民眾參與活動，一起迎接世大運的來臨。世大運倒數系列的文化活動，目的是強化民眾對世大運的認知，以及營造世大運即將來臨的氣氛。
2. 穩固：臺北世大運組委會陸續選擇在臺北市鬧區舉辦了數項倒數活動鬧區，例如：「世大運倒數300，跳給你看。舞動世大運！Dance to the street beat！」，活動於臺北西門紅樓舉辦，以時下年輕人喜歡的街舞來與年輕世代溝通；「一起世大運 250倒數，倒數Run to 2017」，是在2016年底舉辦的活動，在臺北信義威秀廣場設置攤位推廣世大運，再結合聖誕節的來臨

舉辦音樂會及數位影像耶誕樹點燈儀式。此階段的活動以選擇在臺北市鬧區舉辦，目的是希望透過在鬧區接觸大量民眾，使世大運即將來臨的氣氛擴散至更多人。

3. 組建：自從「這次 我們回家比賽」的影片播出以後，世大運倒數系列活動也將活動多與「回家比賽」做連結。例如：「一起世大運 190倒數 臺灣特技團歡迎選手歸國」，於2017年2月5日舉辦開春文化活動，請來臺灣特技團表演並帶歡迎長期在國外訓練的臺灣選手返鄉團圓，回歸主場；「30天倒數 百人舞團一起世大運」在臺北市信義香緹廣場舉辦，並邀來柯文哲市長共同參與，期間柯文哲市長在致詞上也提到「回家比賽」，希望臺灣選手能夠在自己的土地獲得好成績，同時也呼籲民眾購票到場支持選手。此階段的活動儘量與「回家比賽」連結，希望將「影片宣傳活動」營造出的捍衛主場之氣氛並透過實體活動去觸及更多的民眾，使民眾願意購票前來支持世大運。

「倒數系列活動」在議題框架上使用「時間倒數」作為議題建構。本研究認為，根據Snow & Benford (1988) 提出的議題框架三步驟，「倒數系列活動」可分為：

1. 診斷性框架：根據臺北市政府研考會於2016年6月份及9月份所做的民調顯示，高達七成的民眾對世大運不感興趣，而當時的臺北市研考會主委曲兆祥表示原因在於世大運的氣氛還沒營造出來¹²。
2. 診療性框架：世大運組委會體認民眾對世大運倍感冷漠，故為使民眾感受世大運的來臨，世大運組委會於臺北市舉辦倒數系列的實體活動，目的為營造世大運來臨之氣氛，強化世大運與民眾的鄰近感。
3. 動機性框架：世大運組委會為號召民眾參與倒數系列活動，故將活動地點選擇在臺北市人潮聚集的鬧區舉辦，如：臺北信義區、臺北西門町等。另「倒數系列活動」的時間點多選擇在週末或橫跨週末舉辦，且又屬老少咸宜的免費性活動，故能夠吸引更多民眾前來參與，透過實體活動增加與民眾的互動，使民眾感受世大運來臨的氣氛之餘，也讓民眾對世大運增加認知度和好感度。

「倒數系列活動」的框架重點在於時間倒數，以營造世大運歡樂來臨之氣氛，與「影片宣傳活動」以感性訴求「回家比賽」作框架不同。然而POP Radio前電台主播張芸禎表示，雖然「倒數系列活動」與「影片宣傳活動」所使用的框架概念不一致，不過「倒數系列活動」以倒數手法營造氣氛的策略亦是一種可行性

¹² 根據新頭殼新聞網於2016年6月16日的報導指出，臺北市研考會5月份所做的民調指出，有近8成民眾知道臺北市將於2017年舉辦世大運活動，但卻有7成的民眾對世大運不感興趣。對此，臺北市研考會主委曲兆祥表示，這是因為目前「氣氛還沒有起來」。

高的議題框架。故「倒數系列活動」採用的「時間倒數」框架正是告知民眾世大運的來臨並將臺北市營造出世大運的氣氛。

倒數系列的活動跟「我們回家比賽」的概念沒有結合，但沒關係，因為倒數系列的活動比較傾向於告訴民眾比賽時間快到了，我覺得是有必要而且沒有衝突。（張芸禎）

「倒數系列活動」採用的「時間倒數」框架亦符合行動框架所強調之如何將參與者的行為意圖最大化，並找出最能催化參與者行動的方式。世大運組委會為使民眾體認世大運的來臨，故採用「時間倒數」的框架營造世大運的氣氛，目的為引起民眾對世大運的關注並催化其對世大運的支持的行為。因此，說明「倒數系列活動」的「時間倒數」框架同時具有多種框架之屬性。

另外，曾擔任臺北世大運品牌諮詢小組委員的朱開宇亦表示，世大運宣傳有很多面向，並非所有宣傳活動都必須往品牌諮詢小組所提出的核心策略靠攏，不過若活動內容與核心策略結合則將提高活動訊息的傳遞效率。然而根據本研究前述分析，自「這次 我們回家比賽」的影片播出以後，「倒數系列活動」亦盡量把「回家比賽」的概念融入活動當中。

並不是說今天我們提出「捍衛主場」這個戰略軸心，接下來就只能做這一個。當然他們若有更多內容出來的精神跟中心思想去靠攏，傳遞的效率會再提高。（朱開宇）

四、記者會活動

「記者會活動」具備Hanllahan (1999) 指出的屬性框架。本研究先簡單說明世大運「記者會活動」的形成步驟：首先世大運新聞小組會事先規劃好主題並確定時間和流程，接著再將記者會內容於世大運的「處長會議」中進行提報，經過執行長的修正核准後新聞小組會將新聞稿及簡報放置在雲端上，之後發出採訪通知予媒體記者。記者會當天，新聞小組在活動開始時將雲端的網址連結提供給媒體記者參考。待記者會活動結束後，新聞小組將會根據記者會內容調整新聞稿，接著將新聞稿及活動照片放置世大運官方網站上，最後將新聞網址提供媒體記者並完成一項記者會活動。

經本研究整理，發現「記者會活動」較少世大運賽事活動之宣布，反而多為世大運官方贊助發表的記者會，如：「臺北世大運智慧手錶贊助記者會」、「臺北世大運中華電信頂級官方贊助夥伴記者會」、「臺北世大運企業聯名商品贊助與發表會」、「臺北世大運官方贊助夥伴富邦金控記者會」等。贊助活動作為大型活動不可缺少的資金來源，故世大運的「記者會活動」以「贊助」作為宣傳元素，不僅讓世大運及合作企業在媒體上增加曝光率達到雙贏效果，同時因為雙方的合作讓民眾對世大運的執行倍感信心。故「記者會活動」符合Hanllahan

(1999) 所言之屬性框架去強調世大運的某特點（贊助），而該特點（贊助）是世大運一個重要的形成元素，也是一個重要的宣傳元素。

五、新聞活動

「新聞活動」具有Hanllahan (1999) 所言之情境框架、屬性框架和行動框架。本研究認為，「新聞活動」的情境框架三個階段呈現主要有：

1. 導入：根據陳東園與鄭貞銘 (2007) 整理指出新聞價值有七：一、「時宜性」指愈是新發生的事情，愈有新聞價值；二、「接近性」指愈是身邊發生的事情則愈是受閱聽人注意；三、「顯要性」指受影響的人愈多或事件主角名氣愈大，就愈有新聞價值；四、「衝突性」指事件衝突性愈大則愈引人關注；五、「異常性」指任何行為現象的變動性愈大，就愈有新聞價值；六、「趣味性」指人情趣味、不尋常、怪異性、懸疑等內容亦有其新聞價值；七、「人情味」指媒體有負起教育社會大眾的責任，熱心公益的感人事蹟都具有報導性。臺北世大運組委會為使世大運於媒體上的曝光率增加，故考量將媒體和民眾感興趣的趣味性話題作吸引媒體報導的新聞素材，以增進世大運與民眾的距離。
2. 穩固：臺北世大運組委會除了原先設計好之新聞話題，如：「世大運引進『活動式游泳池』的技術」、「公布世大運競賽門票天天抽獎活動」等，另外，臺北世大運組委會也曉得趁機把握時機讓時事話題在媒體和民眾間發酵形成一股討論的熱潮，如「臺北市市長視察臺北田徑場，因試跑跑道時不慎跌倒而引起話題」、「荷蘭貿易暨投資辦事處在臉書粉絲團上傳荷蘭水球代表隊的健美身材照引起網路上熱烈討論」等。

3. 組建：顯要性和趣味性的新聞素材能夠提升民眾對世大運好感度，甚至在時間將近的時機點亦能夠引發民眾願意購票入場的行為。根據POP Radio前電台主播張芸禎表示，臺灣民眾原本對水球項目不熟悉，不過荷蘭貿易暨投資辦事處在世大運開幕前幾日的釋出荷蘭水球隊的健美身材宣傳照後，水球項目的門票卻一掃而空。隨著吸睛牌的湊效以及新聞媒體的炒作，其他項目亦隨之紛紛祭出俊男美女照來催票，使世大運許多項目的比賽在開幕前夕售出不少的門票。

我覺得荷蘭水球隊的後來的賣肉宣傳照也算是有助於行銷世大運，但我也覺得可能是台灣人對水球賽不熟悉，所以看到照片出來以後，就想說買票進場觀賞。（張芸禎）

本研究發現，雖然世大運「新聞活動」的內容不一，不過所有的活動皆具備陳東園、鄭貞銘（2007）指出之新聞價值的趣味性。趣味性的新聞較容易引起大家的興趣並對報導的內容產生認同感，如：世大運引進「活動式游泳池」的技術並省下建設經費，讓民眾好奇何謂活動式游泳池，在民眾好奇討論之下，為世大運打開話題之餘亦因省下建設經費而贏得民眾的認同。

故「新聞活動」的屬性框架為強調世大運的趣味性，以「世大運的趣味性」之話題吸引媒體的報導，進而影響民眾對世大運的態度。另「新聞活動」的「世大運的趣味性」框架亦符合「行動框架」之特點，為催化民眾對世大運產生正面態度與行為，世大運組委會利用世大運具備趣味性的話題作為吸引媒體的素材，並增加世大運在媒體曝光的機會，進而影響民眾對世大運的觀感。

六、其他實體宣傳活動

「其他實體活動」的內容如下：

1. 為了讓更多人能夠參與世大運，世大運組委會籌辦主題曲選拔賽，讓音樂人也能夠一起來響應世大運；
2. 世大運聖火儀式歸來以及聖火登頂玉山，活動以運動聖火的行程提醒民眾世大運即將來臨；
3. 世大運彩繪列車將臺北捷運彩繪成世大運競賽現場，讓民眾感受世大運的氣氛以及透過栩栩如生的彩繪引起媒體的報導以及民眾的討論；
4. 為了使世大運選手村於開村日能夠進行採訪選手村，故於同一天舉辦選手村媒體日，由市長帶領參觀，不僅滿足媒體與民眾對選手村的期待，亦讓民眾體認世大運的到來；
5. 臺北世大運組委會為帶領民眾歡迎世大運的到來，於世大運開幕前一週舉辦「812妝遊嘉年華踩街」宣傳世大運。

從以上幾項的活動當中發現，雖「其他實體活動」的內容與核心不統一，不過某些活動具備Hanllahan（1999）所提出之屬性框架和行動框架。其中彩繪列車用彩繪方式將捷運車廂佈置成運動場地，以「世大運的趣味性」作為框架包裝該宣傳活動，並露出世大運的資訊。

尤其是游泳池的那個是因為擬真度太高了，高到民眾真的覺得很有趣
…，反而引起大家的話題，所以它這個部份的行銷還蠻成功的（張滄昇）

從曾擔任臺北世大運媒體與公關處副組長的張滄昇回覆發現，「其他實體活動」與前述之「新聞活動」同樣以「世大運的趣味性」為框架，而該框架也符合行動框架之特點，為了吸引民眾關注世大運而引發民眾對趣事的好奇心，進而達成行銷的效果。

其他活動如：世大運主題曲選拔強調世大運為所有人能夠一起參加的活動，該活動秉持臺北市市長柯文哲提出的「全民參與」之觀念，並以其衍生出；世大運聖火行程則強調聖火乃世大運的象徵，點燃聖火意味世大運即將來臨，而812妝遊嘉年華踩街活動強調世大運即刻到來，邀請民眾一起來歡迎。

他上任之後因為有一個很重要的一個，在選戰的時候就已經打出來，
叫做全民參與這件事，他覺得所有人都要參予公共事務（張滄昇）

由此可見，「其他實體活動」的活動內容與核心並不一致，不過大部份活動的宣傳框架都具備屬性框架或行動框架之特點。

七、小結

依本研究分類的六種宣傳活動類別作框架種類的分析，得出幾個結果：

1. 雖「影片宣傳活動」非臺北世大運數量最多的宣傳活動，不過「影片宣傳活動」卻為世大運最主要的宣傳活動，故其使用的框架種類較其他宣傳活動多，共有四種，分別是情境框架、屬性框架、行動框架和議題框架。另「影片宣傳活動」的框架設定精準，亦使得其宣傳效果最有效；
2. 臺北世大運的「倒數系列活動」與「新聞活動」各使用三種框架種類。「倒數系列活動」使用情境框架、行動框架與議題框架，「新聞活動」則使用情境框架、行動框架與屬性框架；
3. 從活動內容發現，臺北世大運的「其他實體宣傳活動」雖活動內容多元及不統一，不過亦能夠用兩種框架種類來歸類該些活動所使用的框架，即屬性框架與行動框架。
4. 「記者會活動」僅使用一種框架種類，該框架種類為屬性框架。
5. 前述提到，62項的宣傳活動中，有22項屬「賽前測試活動」，唯臺北世大運的「賽前測試活動」宣傳活動內容單一，故框架種類的的使用僅一種，即情境框架。

故此，本研究依上述得以整理出臺北世大運宣傳活動類別的框架屬性表（表

4）：

表 4：臺北世大運宣傳活動類別框架屬性表

	賽前測試 活動	影片宣傳 活動	倒數系列 活動	記者會 活動	新聞活動	其他實體 宣傳活動
情境框架	✓	✓	✓		✓	
議題框架		✓	✓			
行動框架		✓	✓		✓	✓
責任框架						
屬性框架		✓		✓	✓	✓
風險抉擇框架						



第三節 臺北世大運宣傳活動的框架結盟之應用

Snow et al. (1986) 曾提出「框架結盟」的概念，重視如何將個別參與者的認知框架與組織的意識框架互相連結。根據臧國仁 (1998)，組織在此過程必須清楚表達組織立場，並對社會問題提出新的詮釋方式，如此方能動員潛在支持者對組織運動的參與。

根據Snow et al. (1986)，「框架結盟」的四個過程為框架連結、框架強化、框架延伸以及框架轉化。故本節將以四個過程去分析臺北世大運的宣傳活動，並檢視臺北世大運是否應用框架結盟去引發民眾對世大運的支持與參與。

一、 框架連結

框架連結意旨組織把自己設定的框架與民眾的情緒聯繫起來，把同樣一個議題的多種意識型態做初步的協調與連結，令民眾知道可以透過參與組織的運動去獲得自己的目標。

曾擔任臺北世大運媒體與公關處副組長張滄昇表示，臺北市市長柯文哲在上任以後提出「全民參與」的概念，即希望所有臺北市民都能夠參與臺北市的公共事務。對於臺北世大運，柯文哲也期望能夠促使全民共同參與這項臺北市的重大事件，甚至柯文哲認為若是世大運得以舉辦成果，身為臺北市市民也可以為此感到光榮。故張滄昇認為，「全民參與」對於臺北市和世大運而言，是一個重要的框架。

他上任之後因為有一個很重要的一個，在選戰的時候就已經打出來，叫做全民參與這件事…，而且若辦得成功，然後市民會覺得很值得榮耀的一件事情，光榮的一件事情，所以全民參與的這個大框框其實算是在辦世大運的時候很重要的一個包裝的東西（張滄昇）

曾擔任臺北世大運品牌諮詢小組委員的朱開宇表示，臺北世大運先前的廣告宣傳幾乎乏人問津，民眾對於世大運的廣告以及其內容資訊毫無感覺，讓人感受不到臺灣民眾對世大運來臨的期待。

一般民眾的觀感就是對你做的行銷是無感的，臺北市政府只是盤點所有能夠在戶外的廣告面上露出的版面…，那時候大家無感到一個很離譜的程度（朱開宇）

POP Radio前電台主播張芸禎認為，臺北世大運先前遭受許多外界的負面評價，為求改變民眾的對世大運的負面情緒，臺北世大運組委會採用感性訴求的宣傳策略，使民眾對於世大運產生好感及共鳴。

像之前蓋場館被罵，還有宣傳影片也被罵，所以我覺得就是把那情緒轉換成比較感人的，大家會比較有共鳴（張芸禎）

朱開宇也指出，世大運品牌諮詢小組提出世大運行銷的三階段：「醞釀期」、「翻轉期」和「催票期」。其中品牌諮詢小組認知民眾對世大運的印象不佳，於是期待能夠在「醞釀期」利用最具影響力之宣傳工具進行宣傳，並使民眾意識到世大運的來臨，進而開始關注世大運。

以現代的行銷的打法上來講，我覺得影片還是最有宣傳力、擴散性、渲染力最高的工具…所以我們要在醞釀期先讓大家intension到這件事情

(朱開宇)

從上述發現，民眾初期對臺北世大運態度為無感或甚至反感。然而臺北市市長柯文哲在上任以後提出「全民參與」的概念，希望民眾能夠參與臺北市所有的公共事務，故臺北世大運組委會為使民眾意識世大運即將舉辦並對世大運產生認同，於是在世大運行銷三階段的第一階段「醞釀期」，使用最具渲染力及宣傳力的影片作為宣傳工具，並採用感性訴求的策略進行行銷宣傳。此過程有符合框架連結之定義，即把組織本身的框架與民眾的情緒作互相連結，讓民眾意識世大運並非如此不濟。

二、 框架強化

框架強化指組織為使意識型態結構統一化，故凸顯組織的訴求點，強化或吸引參與者的認同。框架強化可分為強化價值及強化信仰，前者是將一些與運動相關而被壓抑的價值重新提起並大肆宣傳，後者則是選擇某些對社運有利的信念鞏固並加強之。

曾擔任臺北世大運媒體與公關處副組長張滄昇認為，臺北世大運品牌諮詢小組所提出的行銷三階段也響應臺北市市長柯文哲所提出的「全民參與」之概念。張滄昇表示，在「醞釀期」播出的兩支宣傳影片「這次，我們回家比賽」和「臺北我的主場 世界歡迎光臨」以及在「翻轉期」播出的「Taipei in Motion」皆有著「全民參與」之概念。

對，後來衍生出「我們回家比賽」這一支影片，還有另外一個就是結合打掃版的那個也是我們今天要主辦的概念。當然還有「Taipei In Motion」的話，也是告訴大家說我們現在要主辦這個東西，總之是他希望可能讓達到一種至少這個臺北市的所有居民，不管你是不是本地人…你們都會是跟這個賽事有關係的（張滄昇）

張滄昇特別提到尤其是宣傳影片「Taipei in Motion」，臺北世大運組委會期望透過影片來影響所有臺北市民眾對於世大運的認知，無論他們是否為在地臺北人或是外來的居住者，世大運都跟他們有著連結的關係，進而強化臺北市民眾對世大運的認同感以及歸屬感。

曾擔任臺北世大運品牌諮詢小組委員的朱開宇表示，為了翻轉民眾對世大運原先存在的負面印象，在「翻轉期」時期，品牌諮詢小組期望透過宣傳影片去翻轉民眾對於世大運過往的負面印象，並開始對世大運產生認同感。同時，品牌諮詢小組也期望民眾在看過世大運的宣傳影片之後，願意把影片貼文在自己的網路社群上與親朋好友進行分享，並對影片產生與有榮焉的驕傲感。

翻轉期是我們要丟出一個最強力的子彈，它就是一支影片，讓大家能夠與有榮焉，願意與之共舞、願意分享，透過分享來產生一種引以為傲的驕傲感（朱開宇）

綜合上述，為強化臺北市民眾對於臺北世大運的認同感，臺北世大運組委會進一步凸顯臺北市市長柯文哲所提出的「全民參與」之概念，在世大運行銷三階段中的第二階段「翻轉期」，以高科技的手法拍攝宣傳影片「Taipei in Motion」，

呈現臺北市活力動感的形象，其目的為了翻轉民眾對於世大運原先的負面印象並重拾民眾對於世大運的信心以及獲得民眾對於世大運的認同感與歸屬感。

此過程符合框架強化之定義：世大運組委會為使強化自身設定的框架，故進一步使用宣傳影片凸顯自己的訴求點，以強化民眾對於世大運的認同感及歸屬感之目的。另世大運組委會採用的框架強化亦符合強化信仰之定義，世大運組委會使用框架之目的是期望凝聚臺北市民眾的向心力，讓世大運得以舉辦成功並成為臺北市民眾的榮耀。

三、 框架延伸

框架延伸意旨組織為獲得更多支持，會將原先的框架主軸進行延伸及拓展，將一些原本不關注或不屬於組織目標的觀點納入組織的集體行動框架，藉此提高組織的動員能力。

曾擔任臺北世大運品牌諮詢小組委員的朱開宇表示，品牌諮詢小組提出「捍衛主場」作為臺北世大運行銷宣傳的核心主軸，其他與「捍衛主場」概念不一致的行銷宣傳主題並非就不使用。故臺北世大運組委會在進行世大運的行銷宣傳時期，亦規劃其他的宣傳活動主題，如：「一起世大運」倒數系列的文化活動、「柯P X網紅」等系列宣傳影片、世大運彩繪列車等。

並不是說今天我們提出「捍衛主場」這個戰略軸心，接下來就只能做這一個（朱開宇）

朱開宇舉例，為了吸引大學生族群對世大運的關注，世大運品牌諮詢小組提出針對年輕族群盛感興趣的行銷元素及手法去接觸大學生族群，故臺北市市長柯文哲與網路紅人合作拍攝的「柯P X網紅」系列宣傳影片也因而產生。該系列宣傳影片的框架應用與品牌諮詢小組提出的「捍衛主場」概念無關，然而為了吸引大學生族群的注意，朱開宇認為該行銷主題與宣傳活動是可被接受且不具衝突性。

是本來就要針對特定年齡族群去做溝通，他們年輕人根本覺得世大運跟他們沒關係，那你要如何讓年輕人提起共鳴或有興趣（朱開宇）

POP Radio前電台主播張芸禎認為，雖然臺北世大運的某些宣傳活動主題與世大運的宣傳核心主軸無相關連，不過該宣傳活動皆代表著世大運，故不會令人人感到突兀，反而多元性的行銷主題是能夠被理解。

但我覺得就算跟回家比賽沒有連結，就像熊讚沒有連結，但他就是代表世大運（張芸禎）

張芸禎還舉例，「一起世大運」倒數系列的文化活動的主題沒有結合世大運的行銷核心主軸，不過其是以「時間倒數」作為宣傳框架，告知民眾世大運的即將來臨。故她認為此框架雖然沒有向世大運的行銷核心靠攏，不過其框架對於世大運的行銷宣傳而言是有存在的必要性且不具衝突性。

倒數系列的活動跟「我們回家比賽」的概念沒有結合，但沒關係，因為倒數系列的活動比較傾向於告訴民眾比賽時間快到了，我覺得是有必要而且沒有衝突（張芸禎）

綜上所述，臺北世大運組委會亦有達到框架延伸的過程。臺北世大運為了吸引並獲得更多不同族群之民眾的關注與支持，故針對原先的框架主軸進行拓展。新設定的行銷主題框架與原先設定的框架「捍衛主場」，在不具衝突性的情況下，網羅更多不同族群的民眾關注世大運。

四、 框架轉化

框架轉化指組織為了獲得更多支持，將組織原先的框架重新定義或延伸出新目標，以容納更多持不同目標或利益之民眾。有的時候，組織原先提供的框架可能與一般大眾所持框架背道而馳，若要爭取民眾的支持，則要試著完全轉換自己或對方的框架。

曾擔任臺北世大運品牌諮詢小組委員的朱開宇認為，在世大運品牌諮詢小組成立以前，臺北世大運行銷策略不具主軸性。他表示，當時候世大運組委會的每個部門都各自執行自己的任務與工作，也沒有部門或負責人員進行統整，使得世大運當時候行銷策略不明確且毫無統整性，故他認為成立品牌諮詢小組以前，世大運毫無行銷核心策略及框架。

沒有主軸，就是大家各講各的，各自做各自的，覺得是很混亂的（朱開宇）

POP Radio前電台主播張芸禎認為，在品牌諮詢小組成立以前，世大運行銷框架比較像是「驕傲吧！世大運在臺灣」，企圖以臺北市即將舉辦萬眾矚目的世界綜合型比賽來打動民心，認為民眾應為此感到驕傲。

在「回家比賽」的概念以前，世大運是用「我們要辦一個世界級的比賽，大家應該要覺得很厲害」的概念去包裝宣傳主題（張芸禎）

故根據受訪者所提，在世大運品牌諮詢小組成立以前，世大運的行銷框架模糊不清，而較能夠讓外界留下印象的框架為「驕傲吧！世大運在臺灣」，不過此框架亦不為民眾所喜愛，讓大部分的民眾持續冷漠看待世大運。

依據朱開宇透露，臺北世大運品牌諮詢小組成立之後，小組為世大運的宣傳策略擬定了一個框架—「捍衛主場」，設定此框架的原因乃為了激起臺灣民眾對世大運的參與感。朱開宇表示，由於民眾對世大運倍感冷漠，於是品牌諮詢小組提出將世大運與臺灣民眾設定成一家人並宣傳告知民眾，大家作為地主隊的一份子，應一起為在自己土地比賽的國家選手給予支持與鼓勵。品牌諮詢小組提出「捍衛主場」的框架，讓民眾對世大運的認知從原本只是國家和政府的事務，昇華成世大運為所有臺灣人民的事務。

所以我們那時候訂了一個目標，就是所謂的戰略，就叫做「捍衛主場」四個字。……，因為整個世大運最能夠訴求、激起所有人的參與感，就一個條件，是你要把他們設定成我們是一起的，我們是一家人，我們一起來為我們的成員、我們的夥伴、我們的台灣人，今天在臺灣國內進行的國際比賽，我們是地主隊，所以在環境條件內是有利於其他國家選手的，所以這是一個很好的機會（朱開宇）

張芸禎也指出，世大運原先的宣傳框架「驕傲吧！世大運在臺灣」與後來品牌諮詢小組提出「捍衛主場」的框架有很大的落差。前者會使民眾認為世大運只

是國家與政府的事情，與自身毫無關係，那樣的結果只會讓原本對體育賽事已漠不關心的民眾持續冷漠看待世大運。而後者的框架應用則把所有民眾納入其中，使民眾認為那不僅是國家與政府的事務，自己也置身其中，故應關注與支持世大運。

跟「我們回家比賽」的差別是，前者會讓不關心比賽的人繼續不關心比賽…，但是「我們回家比賽」就跟全民有關（張芸禎）

另張芸禎認為，臺北世大運組委會在「捍衛主場」的框架下衍生出「這次，我們回家比賽」作為訴求策略，不僅能夠轉化民眾對於世大運原先的負面情緒，而且也能夠降低世大運的政治化形象。

試圖以「回家比賽」的概念去轉化民眾的負面情緒。或者是說，應該有多少想說這樣的行銷是比較正面，不要讓一般民眾把它政治化（張芸禎）

由於張芸禎先前提到，在品牌小組成立以前，較容易讓民眾感受到世大運組委會採用的宣傳框架為「驕傲吧！世大運在臺灣」，該框架不僅對民眾毫無吸引力，更加劇世大運在民眾心目中的政治化印象。故世大運組委會採用「捍衛主場」的宣傳框架以及「這次，我們回家比賽」的訴求策略較能夠吸引民眾對世大運的關注，同時也會降低世大運在民眾心目中政治化的印象。

綜合以上所述，在品牌諮詢小組成立以前，由於世大運組委會內部無人統整所有部門的工作與人物，故世大運的行銷框架與策略留給外界的印象是模糊不

清，較為讓留下印象的框架為「驕傲吧！世大運在臺灣」，該框架無法吸引民眾之餘也容易讓人加深對世大運的政治化印象。

在品牌諮詢小組成立之後，提出「捍衛主場」的框架，意旨在希望將世大運從國家政府的事務變成全民參與的公共事務。從「捍衛主場」框架衍生出的「這次，我們回家比賽」訴求策略，不僅強化「捍衛主場」的框架訴求，亦使民眾體會認識世大運與自身的關係，也降低自己對世大運的政治化印象。故從以上說明，世大運的框架應亦有符合框架轉化之過程。

五、小結

根據本研究分析，臺北世大運組委會在使用框架之時，也應用框架結盟。本研究將在以下依據Snow et al. (1986) 提出「框架結盟」的四個過程：框架連結、框架強化、框架延伸以及框架轉化進行本節的結論。

1. **框架連結**：臺北世大運在籌備前期，民眾對世大運的態度多為無感或甚至反感。然而臺北市市長柯文哲在上任以後提出「全民參與」的概念，希望民眾能夠一起與臺北市政府共同參與世大運。故在世大運倒數期間，臺北世大運組委會為使民眾意識世大運即刻來臨，以及對世大運產生認同，於世大運行銷三階段的「醞釀期」採用感性訴求策略並以最具影響力的影片作為宣傳工具。此過程之目的為將世大運本身的框架與民眾的情緒作互相連結，讓民眾意識世大運並非如此差勁。

2. **框架強化**：臺北世大運組委會為強化臺北市民眾對於世大運的認同感，進一步彰顯「全民參與」之概念。在世大運行銷三階段的「翻轉期」，推出宣傳影片「Taipei in Motion」，呈現臺北市活力動感的形象，目的是為翻轉民眾對於世大運原先的負面印象，以及重拾民眾對於世大運的信心與認同。此過程強調世大運組委會為使強化自身設定的框架，進一步使用宣傳影片凸顯自己的訴求點，以強化民眾對於世大運的認同感及歸屬感。
3. **框架延伸**：臺北世大運組委會為了吸引多不同族群之民眾對世大運的關注與支持，故拓展原先的框架主軸。其他新設定的行銷主題框架，如「時間倒數」與原先設定的框架「捍衛主場」不具衝突性，世大運組委會認為在此情況下，能夠吸引更多不同族群之民眾對世大運的關注。
4. **框架轉化**：在臺北世大運品牌諮詢小組成立以前，外界對世大運的行銷框架與策略之印象為模糊不清，比較讓外界留下印象的框架為「驕傲吧！世大運在臺灣」，唯該框架對民眾毫無吸引力，且容易強化民眾對世大運的政治化印象。在品牌諮詢小組成立之後，提出「捍衛主場」的框架，以及從該框架衍生出「這次，我們回家比賽」的訴求策略，不僅強化「捍衛主場」的框架訴求，亦使民眾體認自己與世大運的關係，同時也降低自己對世大運的政治化印象。

故從上述發現，臺北世大運在框架結盟的應用上，與Snow et al. (1986) 提出的過程順序不同，世大運的過程順序以框架轉化為先，其次為框架連結，接著為框架強化，以及最後才是框架延伸。

第四節 探討臺北世大運組委會的組織文化

經筆者的觀察以及透過受訪者的受訪回覆，臺北世大運在品牌諮詢小組成立以前，由於世大運組委會在規劃行銷宣傳時，沒有設定出明確具體的框架，導致宣傳效果不佳，反而造成世大運飽受批評。在品牌諮詢小組成立以後，世大運的行銷宣傳才逐漸走上軌道。故本節將以組織文化來分析臺北世大運組委會以及世大運品牌諮詢小組的不同之處，並討論兩者對臺北世大運宣傳活動的框架應用有何影響。

一、世大運組委會與品牌諮詢小組的差異

根據臺北世大運媒體手冊（2017），臺北世大運的組織架構共有 7 大部門以及 19 個處。由於臺北世大運組委會組織規模龐大，故世大運 19 個處又依各自業務的性質再派由不同之臺北市政府一級機關單位負責。由此可見，世大運組委會係由臺北市政府所掌管，故其組織文化也秉持著臺北市政府的組織文化。

曾擔任臺北世大運品牌諮詢小組委員的朱開宇指出，在品牌諮詢小組成立之時，臺北世大運組委會已經在如火如荼的進行籌備。在行銷宣傳的部分，為讓民眾更瞭解世大運舉辦的 22 項運動競賽種類，世大運組委會的作法為將各運動競賽種類分配給不同的臺北市政府一級機關單位負責進行宣傳。

因為我們發現線上已經有些宣傳案子在進行當中，各局處已經做了很多東西，因為那時候他們是水平展開的，每個局都有認養一個運動賽項
(朱開宇)

朱開宇指出，世大運組委會將 22 項運動競賽種類分配給不同的臺北市府一級機關單位負責作宣傳，該作法的分配方式與邏輯是相當特別，因為世大運組委會不是依據運動種類的特性分配給各單位負責，而是讓各一級機關單位自己選擇認養，該分配邏輯令人抓摸不透。另朱開宇也表示，將不同運動競賽種類分配予不同的單位負責，此乃政府單位典型慣用的作法。

那是非常典型的政府分工方式，然後分配的邏輯和方式也很特別，譬如自來水處負責跳水項目、觀傳局負責舉重項目這樣（朱開宇）

朱開宇強調，由各一級機關單位自己選擇認養運動競賽種類作宣傳的邏輯奇怪，然而若要將 22 項運動競賽種類依特性分配給適合的單位負責，可能也難以執行，因為適合的單位並不多。朱開宇指出，世大運組委會的作法在專業的行銷業界不會出現，故他認為在品牌諮詢小組成立以前，世大運組委會的行銷宣傳犯下兩點錯誤。

第一點錯誤為世大運組委會在行銷宣傳的執行上採用非專業的方法與策略，然而世大運的宣傳又因與各一級機關單位的預算牽扯上關係，各單位為了節省預算與時間成本，故演變成各單位在推廣自己的業務時，順勢連帶世大運也一起進行宣傳推廣，導致世大運的宣傳效果不佳。

但事實上，行銷是一門專業學問，所以他們一開始有兩個問題，第一個本來在執行行銷上就非專業了，但他們的預算又跟自己的局處內執行的公務的預算綁在一起，所以就變成他們在執行自己局處的業務同時順便去推廣世大運或是把世大運的議題給帶入（朱開宇）

第二點錯誤為世大運組委會沒有為世大運的行銷宣傳設定明確的目標與策略。朱開宇表示，自從加入世大運品牌諮詢小組以後，他發現世大運組委會內部體系的溝通不良，導致世大運的行銷宣傳變得混亂。每個一級機關單位都有自己針對世大運宣傳所拍攝的宣傳影片，影片架構、風格與內容皆不統一。另外，每個一級機關單位在宣傳的預算分配上不平均且不合理，他舉出有些宣傳影片是公務人員使用自己的手機進行拍攝，毫無預算可言。

第二個（問題）是他們並沒有明確的單一目標和軸心在去規劃所有跟行銷有關的設定和安排。所以我們剛參與的時候就覺得很亂，光是拍攝跟世大運有關的影片就有幾十支，各局處都有，但那些影片就是，第一個就是那些預算成本分配是不合理的，舉例有些影片是幾乎沒預算，同仁用手機自己拍的（朱開宇）

故從朱開宇針對世大運組委會的行銷宣傳所提出的兩個問題點發現，世大運組委會採用非專業的方法與策略進行行銷宣傳，導致世大運的行銷宣傳並沒有達到良好效果，反而引來許多的負面評價，其中最引人詬病為「Go Go Bravo 臺灣有你熊讚」的宣傳影片。世大運的行銷宣傳原本已經被政府傳統的分工方式淪為犧牲品，然而世大運組委會又沒有為行銷宣傳訂立明確的主軸策略以及設定清晰的宣傳框架，使得世大運行銷宣傳更毫無統一性，無法讓人對世大運留下印象。故世大運的行銷宣傳在品牌諮詢小組成立以前堪稱失敗的行銷。

另朱開宇也指出，臺北世大運組委會因屬政府單位之體系，為求不被外界招惹麻煩，故世大運組委會相當重視事情處理的過程並講究處理過程的完整性，屬於

「過程導向」的工作方式。然而朱開宇強調，由於品牌諮詢小組是由許多已在行銷業界從事多年的人員所組成，故品牌諮詢小組講究事情的結果，與傳統的世大運組委會不一樣，品牌諮詢小組是「結果導向」的工作團隊。朱開宇提到，故在事情的處理上，品牌諮詢小組以「結果導向」的邏輯思維在處理世大運的行銷宣傳，與世大運組委會「過程導向」的運作體系相互違背。

我們是看結果，因為我們在業界做商業案，我們在做一個行銷案，我們的目標、著眼在結果上，結果好其實是最重要的…。這跟公家機關、公務體系、市政府的邏輯不一樣，他們是要過程很完整，不出錯（朱開宇）

曾擔任臺北世大運媒體與公關處副組長的張洳昇透露，參考世大運的組織架構，品牌諮詢小組與世大運組委會的其他 19 個處不同，它的層級是高於 19 個處，且是屬於附屬在執行長身邊的顧問團。張洳昇稱若以品牌小組的位階與副執行長的位階作相比，恐怕有過而無不及。故從張洳昇的敘述發現，臺北世大運執行長相當重視品牌諮詢小組，且對品牌諮詢小組所提的建議也虛心接納。

品牌小組是後來增加的，因為是秘書長找來的，那他的層級就會一路空降到各部之上，等於是附屬在執行長旁邊的一個…，不對，應該叫副執行長…幾乎快同一位階（張洳昇）

張洳昇還提到，由於品牌諮詢小組跟世大運組委會的 19 各處不同，其他處是隸屬臺北市政府的一級機關單位，而品牌諮詢小組則是直接隸屬臺北市政府。由於臺北市政府的每項案子和建議若要請示市府級上層人員，必須事先上呈公文予所屬的一級機關單位之主管，經該主管的批閱後再上呈至市府級上層人員。故品

牌諮詢小組提出的建議不需要經過一級機關單位的審核，能夠直接向世大運組委會執行長進行彙報。

另張濟昇指出，品牌諮詢小組乃世大運組委會執行長蘇麗瓊邀請加入世大運團隊，故其對品牌諮詢小組的建議相當言聽計從。由此可見，在世大運組委會裡，品牌諮詢小組佔盡許多內部優勢，故其提出的意見也容易被採納。

我是想說因為他們的組織結構，就是跟其他處的不太一樣，因為我們是隸屬在「局」下，他們是沒有，他掛在"府"下阿！...因為他畢竟是等於是執行長找來，那整個執委會最大的是執行長，不包含市長哦！因為就是到執行長那裡，執行長在做決策的時候，他聽從這個顧問團的建議，所以導致他的人他提出來的意見，執行長也會照單全收，幾乎啦（張濟昇）

綜合前述，臺北世大運品牌諮詢小組為臺北世大運組委會裡的其中一支組織，不過其成立方式與其他處組不同，其他 19 個處組是從歷屆世大運組委會的經驗所延續而來，品牌諮詢小組則是由臺北世大運組委會執行長蘇麗瓊所委任而來，其位階堪比副執行長，不隸屬任何一級機關單位，而是直接隸屬蘇麗瓊的顧問團，故蘇麗瓊相當信任品牌諮詢小組，對小組所提出的意見也言聽計從。

依據張濟昇，以 Grunig (1992b) 提出的兩種組織型態（直線職責與幕僚職責）來檢視，世大運組委會的 19 個處隸屬臺北市政府的各一級機關單位，屬於典型的直線職責。而品牌諮詢小組並無決策權，唯能夠直接上呈意見與建議予執行長，其特點符合幕僚職責。

根據謝寶煖（1995）整理，幕僚可以分為兩種型態（個人幕僚與專業幕僚），品牌諮詢小組以其專業提供意見與建議予執行長，並發展出後續的行銷宣傳活動，以其特點觀之，其為專業幕僚。

張涓昇認為，品牌諮詢小組對臺北世大運有其存在的必要性，且在世大運組委會成立時就必須成立存在，方能掌握更多行銷宣傳事務，亦能為世大運執行出更多有效的宣傳活動，使世大運的行銷宣傳達到極大化的效果。

我覺得有必要，而且他應該要在活動的初期就要存在了（張涓昇）

由此可見，品牌諮詢小組是有必要以幕僚職責的型態出現在世大運組委會。而且應該在世大運籌備的前期就存在著。作為幕僚職責的存在，品牌諮詢小組不但能夠避開繁瑣的過程，且還能夠直接提供專業的建議予世大運組委會執行長，對於世大運行銷宣傳而言，是有莫大的助益。

根據臺北世大運媒體手冊（2017），品牌諮詢小組未被列入「2017 臺北世大運組委會組織圖」。故依上所述，本研究特此把品牌諮詢小組列入「2017 臺北世大運組委會組織圖」其中（詳見圖 5）。

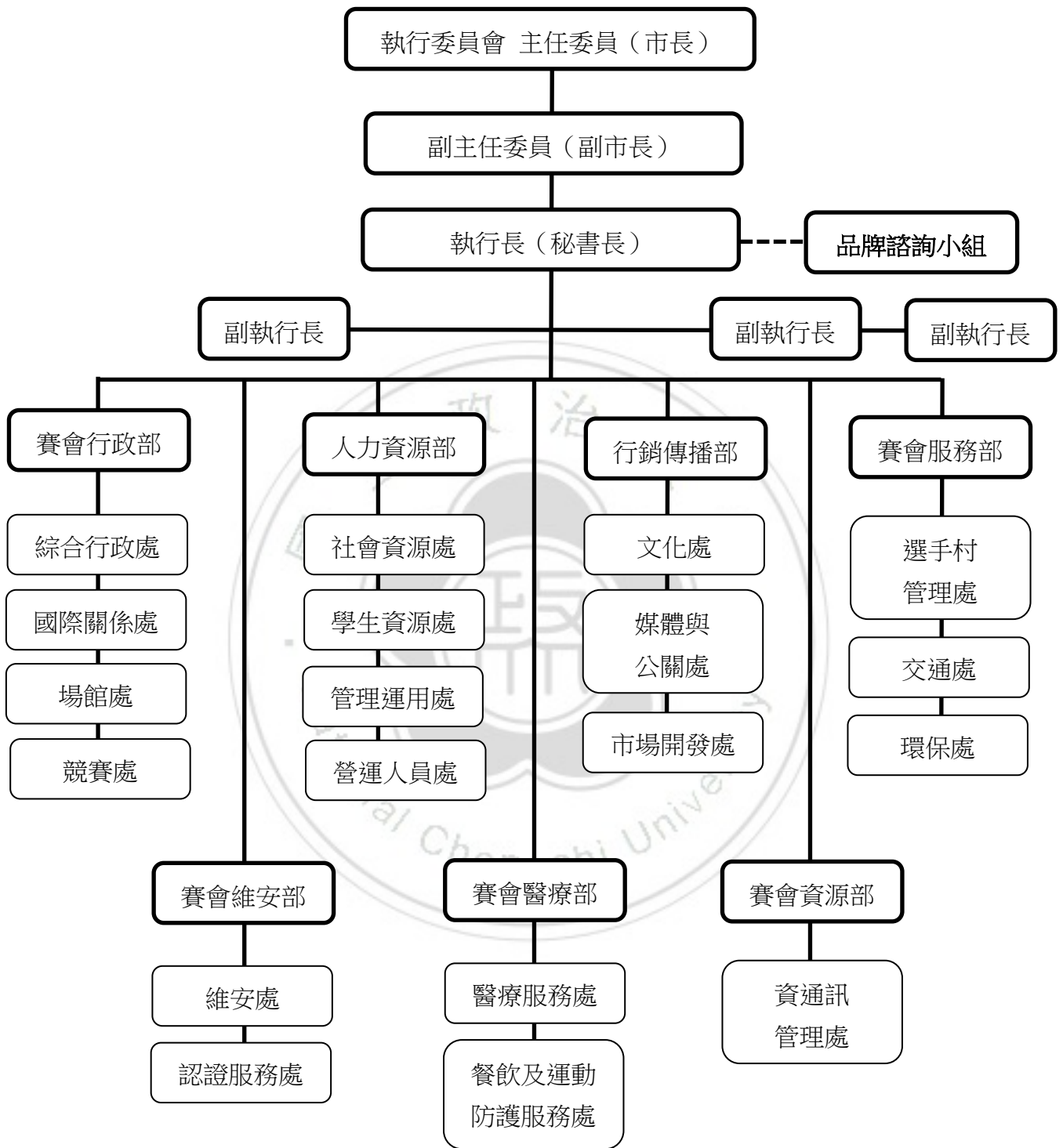


圖 5：2017 臺北世大運組委會與品牌諮詢小組組織圖，本研究整理

二、臺北世大運組委會的「世界觀」

Grunig (1992a) 認為組織會因應不同議題與衝突來源發展不同公關策略模式，且針對不同公眾團體而採用不同對策 (practices)。此種對策是根據組織內部文化與意識形態所發展而成，Grunig 稱之為公關人員的「世界觀」並將公關人員的「世界觀」做二分類：

- (一) 持「非對等」世界觀之組織：即單向溝通模式。溝通對組織的意義為將自己的意見去影響媒體與民眾並進一步操縱或控制之，進而改變民眾行為。
- (二) 持「對等」世界觀之組織：即雙向溝通模式。組織較關心如何增進社會民眾間的互相信任，期望透過合作與調整而非控制來達到環境之間的平衡及工作目標。

張洸昇提到世大運組委會與媒體溝通方式偏單向模式，即 Grunig 所提出的持「非對等」世界觀之組織。他指出政府部門在面對媒體時，通常以單向模式與媒體進行互動，即政府部門主動發布新聞稿予媒體並要求媒體前來參與新聞活動。故世大運組委會因隸屬臺北市政府，故在面對媒體上也傳承政府部門的傳統。

我覺得偏單向，政府的比較都偏單向，今天我主動發稿要記者來的這種模式…所以我覺得應該單向居多 (張洸昇)

張洸昇表示，在品牌諮詢小組成立以後，世大運組委會在面對媒體上反而傾向雙向溝通模式，即 Grunig 提出的持「對等」世界觀之組織。他認為，由於品牌諮

詢小組推出的宣傳活動具有話題性，故容易在網路上形成民眾討論的話題，媒體也因此願意主動前來諮詢世大運組委會相關的宣傳活動。如此一來，世大運組委會亦拋開以往的單向溝通模式，與媒體進行溝通與互動，例如接受媒體的訪問、針對媒體的提問進行回覆等，從中獲得媒體給予的回饋。

在品牌小組的之後，有比較多的反饋就是一個網路媒體的反饋，然後網民的回應，然後還有媒體會比較願意主動來問…我覺得在品牌之後的，因為他的產品比較有話題性，讓媒體願意來幫你報導（張滄昇）

POP Radio 前電台主播張芸禎表示，POP Radio 曾經在世大運即將開幕前錄製過一集世大運特輯並邀請世大運組委會副執行長游適銘與幾位選手進行訪談。她指出游適銘在節目中難免會為世大運進行宣傳，不過她認為游適銘在節目中的表現相當誠懇，而且也針對主持人的提問作出回覆。故張芸禎認為世大運組委會與媒體的互動方式為雙向溝通模式，是持「對等」世界觀之組織。

我覺得是雙向溝通。記得我們的節目要約訪，但節目主持人不想要讓官方的人來講話，但是我們還是有做了一個世大運特輯，有邀請一些選手和游副執行長…他講得很誠懇，而且也有回覆主持人的問題（張芸禎）

綜合前述，品牌諮詢小組成立以前，世大運組委會延續臺北市政府的傳統作風，以持「非對等」世界觀之組織模式與媒體互動。在品牌諮詢小組成立以後，由於有許多話題性的宣傳活動吸引媒體的前來詢問，故世大運組委會摒棄先前單向溝通模式，以開放的態度持「對等」世界觀之組織模式來面對媒體。

三、小結

依本研究前述所提，臺北世大運組委會在品牌諮詢小組成立以前，在行銷宣傳上犯下兩點錯誤：一、世大運組委會以非專業的方法與策略進行世大運的行銷宣傳，導致世大運行銷宣傳效果不佳；二、世大運組委會的行銷宣傳沒有訂立明確的主軸策略以及設定精確的宣傳框架，使各一級機關單位各做各的，造成世大運行銷宣傳上的混亂。故此兩點錯誤，使世大運飽受外界批評。爾後世大運組委會成立品牌諮詢小組，方使世大運的行銷宣傳步入軌道並漸入佳境。

經本研究的訪談發現，世大運組委會與品牌諮詢小組的差異如下：

- 1. 世大運組委會：**隸屬臺北市政府各一級機關單位，屬於直線職責。其延續臺北市政府組織文化以及政府部門的一貫作風，並秉持「過程導向」的理念辦事，使世大運組委會成為保守思維的組織。臺北世大運組委會在與媒體的互動上也採用政府部門慣用的單向溝通模式，故無法為世大運在媒體上爭取到利於宣傳的報導。
- 2. 品牌諮詢小組：**由世大運組委會執行長蘇麗瓊所召集而成，成員多為於行銷、影視、社群等產業從事多年的專業人員所組成，故其組織文化作風較多元開放。其位階猶如執行長的顧問團，不隸屬臺北市政府其他一級機關單位，屬於幕僚職責，故能夠直接上呈專業意見予執行長。另品牌諮詢小組秉持「結果導向」的理念辦事，於是使得世大運組委會在行銷宣傳上的辦事效率有所提升。

由此可見，世大運組委會在品牌諮詢小組成立以後，不僅將行銷業界的作風帶入世大運組委會，更為世大運組委會打開與媒體溝通的大門，讓雙方得以交流與溝通，進而使得媒體願意對世大運進行更多正面報導，達成世大運的宣傳效果。至於城市行銷部分，由於媒體對世大運的正面報導增加，進而使得閱聽眾對臺北市的形象也隨之加分。故品牌諮詢小組成立以後，對臺北市的城市行銷而言，是有莫大的幫助。

在框架應用方面，世大運組委會原先以非專業的方法與策略進行行銷宣傳，並且不為世大運的行銷宣傳訂立明確主軸策略以及宣傳框架，使得外界對世大運的宣傳充滿負面印象。爾後品牌諮詢小組成立，以其專業結合臺北市市長柯文哲提出的「全民參與」之概念，為世大運設定「捍衛主場」的宣傳框架，並從該框架衍生出幾支大獲好評的宣傳影片，如：「這次，我們回家比賽」、「Taipei in Motion」等。由此說明，品牌諮詢小組專業又開放的作風，打破政府部門墨守成規的辦事理念，使世大運的行銷宣傳死而復生，故品牌諮詢小組可謂世大運組委會一個重要的成員，亦是一個轉捩點的存在。

第五章 研究結論與建議

經過前一章與三位研究對象進行深度訪談，分析其提供的資料並與文獻呼應後，本章討論研究結論並提出本研究限制以及後續相關研究的建議。本章將分成兩節作討論。

第一節將依前一章四節的研究分析與發現提出簡述，亦是回應本研究之四個研究問題。第二節針對本研究的分析與發現提出本研究的研究結論與建議，從臺北世大運看「城市行銷策略」、「框架聯盟」及「組織文化」的整合研究，從中分析其理論意涵並提出對實務界的建議。第三節則提出研究限制以及相關後續的研究建議。

第一節 研究發現

一、人員行銷策略最具宣傳效果

依上章研究分析，本研究以Kotler et al. (2002) 所提出的四種城市行銷策略（即形象行銷、吸引力行銷、基礎建設行銷以及人員行銷）進行分析。發現臺北世大運組委會的城市行銷皆有應用該四種的城市行銷策略。其中，以人員行銷最受研究對象所肯定，其行銷活動亦較多元。

本研究發現，世大運組委會的城市行銷以宣傳影片作為大部分的城市行銷宣傳工具不僅是臺北市政府慣用的宣傳管道與工具，曾擔任臺北世大運品牌諮詢小組委員的朱開宇在訪談中也透露品影片是目前行銷產業裡最具有渲染力的宣傳工具，故臺北世大運組委會將影片設定成世大運行銷宣傳中最主要的宣傳工具。

二、「影片宣傳活動」應用較多框架種類，宣傳效益也較高

本研究依Hanllahan（1999）提出的六種對於公關策略有特殊意義的框架來分析62項經本研究蒐集整理的臺北世大運之宣傳活動。為便利分析，將62項宣傳活動依內容歸類成6種宣傳活動類別：「賽前測試活動」、「影片宣傳活動」、「倒數系列活動」、「記者會活動」、「新聞活動」以及「其他實體宣傳活動」。

根據本研究的分析整理，六種框架種類中，臺北世大運應用了四種，即：情境框架、屬性框架、行動框架、議題框架。由於世大運組委會的行銷策略與活動內容不適合，故世大運的宣傳活動並無應用責任框架與風險抉擇框架。

本研究從分析中發現，「賽前測試活動」為世大運舉辦最多之宣傳活動，其次為「影片宣傳活動」，然而前者宣傳活動內容單一化，故僅使用一種框架種類。至於「影片宣傳活動」，前述曾提到影片是目前行銷產業裡最具有渲染力的宣傳工具，故世大運組委會將影片作為世大運宣行銷傳活動中主要宣傳工具。在框架應用上，「影片宣傳活動」應用較多且宣傳效益較其他5種宣傳活動明顯。

三、臺北世大運有組織性的應用框架結盟

本研究依據Snow et al.（1986）提出「框架結盟」的四個過程（框架連結、框架強化、框架延伸與框架轉化）分析臺北世大運組委會在行銷宣傳的框架上是否應用框架結盟。分析得知，臺北世大運的行銷宣傳的確有應用了框架結盟，換言之，世大運組委會是有組織性的規劃使用宣傳框架。

本研究發現，世大運組委會應用框架結盟之過程首先為框架轉化，其次是框架連結，接著是框架強化，最後為框架延伸。本研究認為，世大運組委會能夠建構有組織性的框架去執行世大運的行銷宣傳，乃因世大運組委會的初期行銷宣傳並無設定明確的框架，無法提供媒體符合自己的需求卻又迎合媒體喜愛的報導方向，使得媒體在報導世大運時無法達到宣傳效果或是造成反效果的情況發生，導致民眾對世大運的印象為無感或反感。

然而也因先前的行銷宣傳失敗，世大運組委會後來發現問題點的存在，進而提出解決方法。在框架設定上，世大運有組織性的應用框架結盟影響媒體對世大運的報導，進而影響民眾對世大運的態度與行為。

四、組織文化差異大，世大運組委會組織文化由保守轉開放

本研究發現臺北世大運組委會與世大運品牌諮詢小組的組織文化有明顯差異。臺北世大運組委會隸屬臺北市政府各一級機關單位，屬於直線職責，故其組織文化繼承臺北市政府組織文化的一貫作風，同時也秉持政府部門重視的「過程導向」辦事理念，使世大運組委會趨向保守思維的組織。

品牌諮詢小組則是在世大運的行銷宣傳上出現行銷危機後，由世大運組委會執行長蘇麗瓊召集行銷、影視、社群等產業從事多年的專業人員集結而成，屬於幕僚職責。其作風多元且開放，亦是品牌諮詢小組的組織文化特色。另品牌諮詢小組秉持「結果導向」的辦事理念，促使世大運組委會在行銷宣傳上的辦事效率獲得提升。

由此可知，由於組織文化的不同，世大運在籌備前期與後期的行銷宣傳有著截然不同的行銷宣傳風格，臺北世大運組委會繼承臺北市政府的保守風格，在與媒體的溝通上也採取單向溝通模式。而品牌諮詢小組以實務界的多元開放之處事風格引入世大運組委會，使得世大運組委會在行銷宣傳的事務上逐漸拋開保守觀念，在與媒體的溝通上也逐漸採用雙向溝通模式。

本研究認為，運動經常給予民眾陽光活力的印象，故對於一個國際綜合型運動賽事而言，相較於保守單一的組織文化，多元開放的組織文化較適合其籌委會，因而才能針對媒體與民眾的需求，擬定出更適合的行銷宣傳框架與策略。



第二節 研究結論與建議

綜合前節所述，「組織文化」對臺北世大運組委會的影響性最大。在「組織文化」為多元開放的品牌諮詢小組成立以前，組織文化為保守單一的臺北世大運組委會經歷了一場失敗的行銷，導致世大運面臨形象危機。爾後品牌諮詢小組成立，為世大運設定強而有力的宣傳「框架」，並根據框架衍生出引人入勝的「城市行銷策略」。在整個世大運行銷宣傳活動的執行過程中，世大運組委會有組織性的應用了「框架結盟」，說明世大運的行銷宣傳活動透過層次性的步驟去說服民眾，逐步改變民眾對世大運的印象，讓世大運的形象由黑轉紅。

由此可知，一個組織在進行行銷宣傳的規劃時，「組織文化」乃影響策略方向進行的最關鍵點。組織在發展行銷宣傳策略前，應要注意「組織文化」的建立，即是組織應要事先檢視負責規劃行銷宣傳策略之團隊的組成以及其背景文化。該過程乃組織執行行銷宣傳活動的首要步驟。

在「組織文化」之後，「框架應用」為決定組織行銷宣傳策略方向的另一重要因素，設定精準的框架能夠為組織帶來符合自己需求卻也迎合大眾喜愛的行銷宣傳方向，吸引大眾的認同並提昇組織的動員能力。

接在「框架應用」後面是「行銷策略」的擬定，經過前面兩個步驟的進行，組織方能夠規劃出「行銷策略」。由此得知，「行銷策略」是受到組織文化的影響和框架的設定後才得以產生。

「框架結盟」則是從「框架應用」到「行銷策略」的過程。首先，組織先針對外部環境對行銷宣傳進行框架的設定。接著依據框架衍生出「行銷策略」，其中組織針對內部需求的增加或外部環境的改變，進行「框架應用」的變化，該過程即是「框架結盟」。

從上述可見，一個行銷宣傳活動形成的過程中，組織的「組織文化」之建立為首要的步驟，亦是整個過程最重要的關鍵點。接著是設定「框架應用」，精準的框架設定，能夠有效的號召大眾對組織活動的認同與支持。最後，在組織文化的建立和框架應用的設定後，組織才能擬訂出行銷策略並執行後續的行銷宣傳活動。至於「框架結盟」則是從「框架應用」到「行銷策略」之間的過程，組織因應內部及外部的改變，在框架應用上也進行變化。以上過程乃本研究的意涵所在（詳見圖6）。

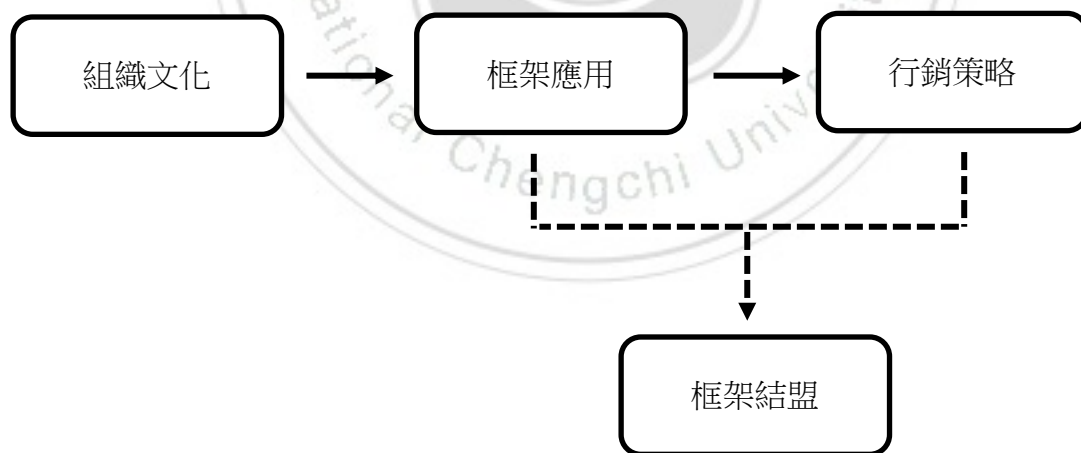


圖 6：組織文化、框架應用、行銷策略與框架結盟之關連性

根據上述，本研究提出幾項建議予日後欲想申辦國際大型運動賽會的其他縣市。首先，組織在進行一項行銷宣傳活動的過程中，組織文化乃最重要的關鍵點。故組織必須事先瞭解組織文化，方能進行後續的過程。本研究認為國際運動賽事給予民眾的印象為陽光活力，故籌辦單位的組織文化應為多元開放的組織文化，而大部分的政府部門為保守單一的組織文化，故其將影響賽會的行銷宣傳之策略擬定與框架應用，使得賽會的形象無法符合媒體與民眾的期待，進而導致宣傳效果不佳。故本研究建議，各縣市政府在成立籌辦單位之際，應邀請行銷業界的專業人士共同參與，讓籌辦單位的組織文化達到平衡，以利賽會行銷宣傳達到宣傳效果。

在城市行銷方面，人員行銷策略最易引發民眾共鳴，故應多加善用。不過，形象行銷、吸引力行銷以及基礎建設行銷若有經過精密的設計，也將有良好的宣傳效果。另本研究建議，單純的城市行銷只適合在活動籌辦的前面階段出現，因為在籌備的前期仍未能展現籌備成品作宣傳焦點。到了活動籌辦的後面階段，由於籌備的成品已逐漸露出，故組織能夠將城市行銷策略結合賽會活動作宣傳。

另外，本研究發現影片為目前最具影響力的宣傳工具，若搭配電視或網路播出，將會有組織期望的宣傳效果。然而並非所有影片都能達到良好的宣傳效果。若影片製作與內容經過專業設計並符合媒體與民眾的需求，該影片較易獲得民眾的垂青以及媒體的正面報導，如：「Taipei in Motion」。若影片製作與內容設計草草了事，則該影片不僅宣傳效果不佳，甚至還有可能導致反效果，如：「Go Go Bravo 臺灣有你熊讚」。因此，用心設計宣傳內容並善用影片宣傳，方能使得宣傳效果極大化。

在框架應用方面，臺北世大運在行銷宣傳初期並無設定明確框架，導致宣傳效果不佳。爾後設定「捍衛主場」框架，其概念符合媒體與民眾的期望，進而達成宣傳效果。故本研究建議組織在擬定行銷策略時應設定宣傳框架，讓組織在設計宣傳活動時，依該框架作參考，方能設計出明確的活動內容以影響媒體和民眾對組織活動的態度。

最後，本研究發現臺北世大運有效應用了框架結盟，原因乃因世大運在宣傳前期有行銷失敗脈絡。不過本研究認為組織欲應用框架結盟，無須如世大運那般先有個活動行銷失敗的過程，而是組織可以在行銷前期設定框架吸引對組織活動或議題已有在關注的媒體和民眾，爾後再逐漸延伸或拓展新框架來吸引其他民眾對組織活動的關注與認同，以逐步開發的概念進行框架結盟。

第三節 研究限制與後續研究建議

本節說明本研究之研究限制並在研究建議中提出後續研究可改善的建議。至於後續研究建議則將分成兩點，第一點為針對本研究的限制提出建議予後續與運動賽事的行銷和宣傳框架相關之研究，第二點為提供臺灣其他縣市日後在申辦國際大型運動賽會的研究建議。

一、研究限制

本研究觀察的臺北世大運宣傳活動乃為動態型活動，故靜態型活動如捷運燈箱廣告、報紙平面廣告、市府出版雜誌專題報導等則未列入本研究觀察的活動。另研究者加入臺北世大運組委會時已是 2016 年 11 月份，對於先前的宣傳活動僅靠新聞資料或由同事提供的資料作收集。此外，研究者於世大運組委會工作期間由於忙碌於工作，故遺漏了一些小型宣傳活動的收集，因此觀察而得的宣傳活動並非全面性的世大運宣傳活動。

本研究與受訪者進行深度訪談時，已是 2018 年的 6 月份，受訪者對於一年前的宣傳活動已有些遺忘，故在訪談過程中受訪者有部分記憶是透過本研究整理的「臺北世大運倒數 1 年之宣傳活動事紀表」（詳見 47 頁之表 2）拾起，可能忽略提供重要的資訊本研究。

另礙於職業道德，本研究在與受訪者進行訪談時，若牽涉到商業機密的部分，受訪者以避重就輕的方式做回答，故受訪者可能無法提供本研究有利於本研究的

重要資訊，尤其本研究主要探討世大運組委會內部的組織文化以及所採用的行銷策略，這將會對本研究的後續分析與發現造成很大程度的影響。

由於本研究著重在世大運開幕倒數期間的宣傳活動，故與受訪者進行深度訪談時談論的話題大部分聚焦在品牌諮詢小組成立後所推出的宣傳活動，缺乏探討品牌諮詢小組成立以前的世大運宣傳活動之資料。

二、 後續研究建議

本研究針對前述提及的研究限制提供一些建議予後續與運動賽事的城市行銷和宣傳框架有所相關的研究，建議如下：

1. 研究者可以考慮進入籌辦單位成為參與觀察者，並在籌辦單位觀察內部的組織文化以及所舉辦的宣傳活動。尤其探討組織內部文化及採用的行銷策略將可能牽涉到商業機密，受訪者將可能基於職業道德而不將資訊提供予研究者，故研究者能以參與觀察者的身分從觀察中得知一二。
2. 後續研究可以考量將籌辦單位在成功申辦賽會後的宣傳活動開始進行收集與分析，使得研究得以更全面。
3. 若受訪者為籌備單位的工作人員，建議盡量在賽會舉辦結束後的6個月內，趁相關人員記憶猶新時進行訪談。

參考文獻

中文文獻

2017 臺北世界大學運動會組委會 (2017)。《媒體手冊》。臺北：臺北世大運組委會。

孔方正 (2008)。《質性研究》，取自孔方正老師個人研究團隊網站，

<http://www.pws.stu.edu.tw/fckung/file/QR.pdf>。

文崇一、楊國樞 (2000)。《社會及行為科學研究法下冊》。台北：東華。

方信淵、高錦勝、吳韶芳 (2008)。〈國際賽事與城市行銷〉。《城市發展》，6，24-37。高雄：

高雄市政府研究發展考核委員會。

王石番 (1999)。《傳播內容分析法—理論與實證》。台北：幼獅文化。

王立君 (2010)。《城市事件行銷的框架—以高雄市世界運動會為例》。高雄：國立中山大學傳播

管理研究所碩士論文。

吳慶烜 (2004)。〈民眾參與休閒運動選擇行為關聯分析—以台南市公共休閒運動空間為例〉。《嘉南

學報》，30，341-357。

宋吉德 (2007)。《台北市政府行銷策略之研究—以台北內湖科技園區為個案分析》。臺北：國立

政治大學公共行政研究所博士論文。

李怡慧 (2004)。《在台外籍人士對台北市城市形象評價之研究》。臺北：大同大學事業經營所

博士論文。

汪明生、馬傑群 (1998)。〈地方經濟發展與地區行銷—以高雄為例〉。《台灣土地金融季刊》，35

(3)，97-110。

汪明生、馬傑群（2002）。〈地方發展競爭趨勢下之行銷實證研究—以高雄市地區發展為例〉。

《中國地方自治月刊》，55（2），4-26。

汪明生、馬傑群（2006）。《地區行銷理論與實證：公共事務管理觀點》。臺北：巨流圖書。

汪明生（1994）。《高雄都會區發展策略及行動方案之研究》。高雄：市政府研究發展考核委員會。

周文輝（2004）。《城市營銷》。北京：清華大學出版社。

周圩宣（2010）。《社會運動組織的議題管理與策略框架之研究：以台灣同志諮詢熱線協會為例》。臺北：世新大學公共關係暨廣告學系碩士論文。

林瑩蓉（2008）。《以整合行銷傳播理論分析臺灣城市行銷策略之運用—以高雄市為例》。高雄：國立中山大學傳播管理研究所碩士論文。

邱栢舜（2018）。《2017 臺北世大運城市行銷暨媒體分析》。臺北：國立臺北大學公共行政暨政策學系碩士論文。

邱麗珠（1998）。《結合城市行銷理念之規劃程序研究》。台南：國立成功大學碩士論文。

封國晨（2007）。《從「反貪污倒扁運動」檢視其議題建構與框架策略》。臺北：世新大學公共關係暨廣告學系碩士論文。

施鴻志編著（2002）。《地區經營管理》。新竹：建都文化事業股份有限公司。

洪綾君（1997）。《公私協力推動地區行銷之研究—以高雄市84及85年都市行銷事件為例》。高雄：國立中山大學公共事務管理研究所碩士論文。

洪賢智（2013）。〈涉入度與廣告訴求對手機答鈴廣告效果之影響〉。《傳播與管理研究》，12（2），83-116。

胡幼慧（1996）。《質性研究：理論、方法及本土女性研究實例》。臺北：巨流圖書。

- 胡晉翔（1994）。《大眾傳播與社會運動—框架理論的觀點》。臺北：國立政治大學新聞研究所碩士論文。
- 秦琍琍、黃瓊儀、陳彥龍、張嘉予（2010）。〈組織認定、企業論述、與組織文化的變革：從語藝觀點檢視公廣集團的整併過程〉。《新聞學研究》，104，67-111。
- 翁興利（2004）。〈地區與都市行銷〉。載於翁興利，《政策規劃與行銷》（頁315-336）。臺北：華泰文化事業股份有限公司。
- 馬傑群（2005）。《多元社會下地方公眾發展認知與共識策略之研究—以高雄都市行銷為例》。高雄：國立中山大學公共事務管理研究所博士論文。
- 張依依（2007）。《公共關係理論的演進與變遷》。臺北：五南書局。
- 張宛瑜（2002）。《由框架理論探討非營利組織之社會行銷訊息策略—以報紙對台灣世界展望會「飢餓三十」活動報導為例》。臺北：中國文化大學新聞研究所碩士論文。
- 張熠（2014）。《消息來源與霧霾報導的新聞框架》。臺北：中華傳播學會年會論文。
- 張鴻雁（2002）。《城市形象與城市文化資本論》。南京：東南大學出版社。
- 郭生玉（2001）。《心理與教育研究法》。臺中：精華書局。
- 陳東園、鄭貞銘（2007）。《新聞編輯與採訪》。臺北：國立空中大學。
- 陳俊良（2009）。《地區行銷認知、服務品質認知與品牌形象認知對民眾滿意度影響之研究—以台南縣仁德鄉為例》。台南：國立成功大學高階管理碩士在職專班碩士論文。
- 陳德璘、方信淵（2010）。〈從城市行銷策略分析我國運動觀光發展之探討〉。《真理大學運動知識學院運動知識學報》，7，192-200。
- 黃光雄、簡茂發（1991）。《教育研究法》。臺北：師大書苑。
- 黃俊英（1989）。《企業與社會》。臺北：管拓文化事業及企管顧問股份有限公司。

- 黃培貞（2010）。《高雄世運之城市行銷個案研究》。花蓮：國立東華大學公共行政研究所碩士論文。
- 黃舒彥（2003）。《從藝文活動探討城市行銷—以台北市為例》。高雄：國立中山大學傳播管理研究所碩士論文。
- 臧國仁（1998）。〈新聞報導與真實建構：新聞框架理論的觀點〉。《傳播研究集刊》，第三集。臺北：國立政治大學傳播學院暨發展中心。
- 臧國仁（1999）。《新聞媒體與消息來源—媒介框架與真實建構之論述》。臺北：三民書局。
- 臧國仁、鍾蔚文（1997）。〈框架概念與公共關係策略—有關運用媒介框架的探析〉。《廣告學研究》，第九集，99-130。
- 臧國仁、鍾蔚文、黃懿慧（1997）。〈新聞媒體與公共關係（消息來源）的互動：新聞框架理論的再省〉。陳韜文、朱立、潘忠黨主編，《市場經濟與傳播》（頁 141-183）。香港：香港中文大學新聞與傳播系。
- 趙民、陶小馬編著（2001）。《城市發展和城市規劃的經濟學原理》。北京：高等教育出版社。
- 劉宜君（2004）。〈提升城市競爭力治理途徑之研究〉。《政策研究學報》，4，47-80。
- 劉蕙苓（1989）。《報紙消息來源人物之背景與被處理之方式之分析》。臺北：國立政治大學新聞研究所碩士論文。
- 蔡保田（1987）。《教育研究方法論》。臺北：師大書苑。
- 鄭昂（2012）。《城市行銷網路議題內容分析—以 2009 年台北聽障奧運及高雄世運會新聞框架競爭為例》。新竹：中華大學行政管理學系碩士論文。
- 鄭瑞城（1991）。〈從消息來源途徑詮釋近用媒介權：台灣的經驗〉。《新聞學研究》，第四十五集，39-56。

鄭瑞城、羅文輝（1988）。《電視新聞消息來源人物之背景與呈現方式之研究》。臺北：國科會
專題研究計畫。

謝寶媛（1995）。《圖書館學與資訊科學大辭典》，國家教育研究院，
<http://terms.naer.edu.tw/detail/1682265/>。

英文文獻

Ashworth, G. J. & H. Voogd (1990). *Selling the City: Marketing Approaches in Public Sector Urban Planning*. London: Belhaven Press.

Atwater, T., Fico, F., & Pizante, G. (1987). Reporting on the state legislature: A case study of inter-media agenda-setting. *Newspaper Research Journal*, 8(2), 53-61.

Bateson, G. (1972). *Steps to the ecology of mind*. NY: Ballantine Books.

Benford, Robert D., (1993a), You Could Be the Hundredth Monkey: Collective Action Frames and Vocabularies of Motives within the Nuclear Disarmament Movement. *Sociological Quarter* , 34(2), 195-216.

Benford,R.D.(1993b). Frame Disputes within the Nuclear Disarment Movement. *Social Forces*, 71(3), 677-701.

Berelson, B. (1952), *Context Analysis in Communication Research*. NY : Free Press.

Carragee, K. M., & Roefs, W. (2004). The neglect of power in recent framing research. *Journal of Communication*, 54(2), 214-233.

- Crabtree, B.F. & W. L. Miller. (1992). A template approach to text analysis: Developing and using codebooks. In B. F. Crabtree and W. L. Miller (Eds.), *Doing Qualitative Research* (pp.93-109). Newbury Park, CA: Sage Publications.
- Deffner, Alex & Theodore Metaxas (2008). The City Marketing Pilot Plan of Nea Ionia, Magnesia, Greece: An Exercise in Branding. *Discussion Paper Series, 14*(11), 199-224.
- Denison, D. R. (1990). *Corporate culture and organizational effectiveness*. New York: John Wiley & Sons.
- Entman, R.M. (1993). Framing: Towards clarification of a fractured paradigm. *Journal of Communication*, 43, 51-58.
- Fairhurst, G. & Sarr, R. (1996). *The art of Framing*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Gamson, W. A. & Modigliani, A. (1989). Media discourse and public opinion on unclearpower: A constructionist approach. *American Journal of Sociology*, 95(1), 1-37.
- Gamson, W. A. & Wolfsfeld, G. (1993). Movements and media as interacting systems. *The Annual of the American Academy of Political and Social Science*, 528, 114-125.
- Gamson, W. A. (1988). Political discourse and collective action. *International social movement research*, 1(2), 219-44.
- Gamson, W. A. (1992). *Talking Politics*. Cambridge: University of Cambridge Press.
- Gamson, W. A., et al. (1992). Media images and the social construction of reality. *Annual Review of Sociology*, 18, 373-393.
- Gandy, O. H. (1982). *Beyond agenda setting: Information subsidies and public policy* (pp. 187-194). Norwood, NJ: Ablex Publishing Company.

Gans, H.J. (1979). *Deciding What's News*. NY: Vintage Book.

Gitlin, T. (1980). *The Whole World is Watching*. Berkeley, CA: The University of California Press.

Goffman, E. (1974). *Frame analysis: An essay on the organization of experience*. Cambridge, MA: Harvard University Press.

Grunig, J. E. (ed.) (1992a). *Excellence in Public Relations and Communication Management*. NJ: Lawrence Erlbaum Associates.

Grunig, J.E & White J. (1992). The effect of worldviews on public relations theory and practice. In J.

Grunig (ed.). *Excellence in Public Relations and Communication Management*. Hillsdale, NJ: LEA.

Grunig, L. A. (1992b). How public relations/communication departments should adapt to the structure and environment of an organization... And what they actually do. In J. E. Grunig (Ed.), *Excellence in public relations and communication management* (pp. 467-481). Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.

Hallahan, K. (1999). Seven Models of Framing: Implications for Public. *Journal of Public Relations Research*, Vol.11, 205-242.

Kahneman, D. and Tversky, A. (1979). Prospect Theory: An Analysis of Decision under Risk. *Econometrica*, 47(2), 263-292.

Kluckhohn, C. (1951). The study of culture. In D. Lerner & H. D. Lasswell (eds.), *The Policy Sciences* (pp.86-101). Stanford, CA: Stanford University.

Kotler, P. (1991). *Marketing Management: Analysis, Planing, Implementation, and Control* (7th ed.). NJ: Prentice Hall Inc.

- Kotler, P., C. Asplund, I. Rein & D. H. Haider (1999). *Marketing Places Europe: How to Attract Investments, Industries, Residents and Visitors to European Cities, Communities, Regions and Nations*. London: Financial Times Prentice-Hall.
- Kotler, P., Donald H. Haider & Irving Rein (1993). *Marketing Places: Attracting Investment, Industry, and Tourism to Cities, States, and Nations*. New York: The Free Press.
- Kotler, P., Hamlin, M. A., Rein, I., and Haider, D. H. (2002). *Marketing Asian Places - Attracting Investment, Investment, Industry, and Tourism to Cites, States and Nations*. New York: John Wiley & Sons
- Kroeber, A. L. & Kluckhohn, C. (1952). *Culture: A Critical Review of Concepts & Definitions*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Levin, I. P., Schneider, S. L., & Geath, G. J. (1998). All frames are not created equal: A typology and critical analysis of framing effects. *Organizational Behavior and Human Decision Process*, 70, 149-188.
- Lynch, K. (1960). *The Image of the City*. Cambridge: The Technology Press & Harvard University Press.
- Pan, Z., & Kosicki, G. M. (2001). Framing as a strategic action in public deliberation. *Framing public life: Perspectives on media and our understanding of the social world*, 35-65.
- Pearsall, Judy & Bill Trumble (eds.). (1995). *The Oxford English Reference Dictionary*. Oxford: Oxford University Press.
- Protess, D. L., Cook, F. L., Doppelt, J. C., Ettema, J. S. Gordon, M. T., Leff, D. R., & Miller, P. (1991). *The journalism of outrage: Interpretive reporting and agenda building in America*. New York: Guildford.

- Rodriguez, G. (2005). *Three things you need to know about frames*. Retrived from http://easrwikkers.typepad.com/eastwikkers_/2005/10/three_things_yo.html
- Ryan,C. (1991). Media Battlefronts: Political Action and Converage in the Press. *Social Policy*, Fall, 8-15.
- Sathe.V.(1983). Implications of corproate culture: A manager's guide to action. *Organizational Dynamics*, Autumn, 12(2), 4-23.
- Schein, E. H. (1985). *Organizational culture and leadership*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Snow, D.A. & Benford, R. D. (1988). Ideology, frame resonance, and participant mobilization. *International Social Movement Research, 1*, 197-217.
- Snow, D.A., Rochford, E. b., Worden, S. K. Jr. & Benford, R. D. (1986). Frame alignment process, micromobilization and movement participation. *American Sociological Review*, 51, 464-481.
- Streeck, J. (1994). Culture, meaning, and interpersonal communication. In M. L. Knapp & G. R. Miller (eds). *Handbook of Interpersonal Communication* (2nd ed., pp. 286-322). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Taylor, E. B. (1871). *Primitive Culture*. London: John Murray.
- Tuchman, G. (1978). *Making News*. NY: the Free Press.
- Voakes, P.S., et al. (1996). Diversity in the news: A conceptual and methodological framework. *Journalism and Mass Communication Quarterly*, 73 (3), 582-593.

網路新聞文獻

2009 年夏季聽障奧林匹克運動會。上網日期：2018 年 1 月 25 日，檢自：<https://goo.gl/DNiFbf>。

世大運宣傳片爆抄襲 網友批：不是做醜就不叫抄襲（2016 年 9 月 25 日）。*自由時報*。上網日期：2018 年 1 月 25 日，檢自：<http://news.ltn.com.tw/news/life/breakingnews/1836304>。

世大運最新宣傳片「Taipei in Motion」出爐（2017 年 5 月 25 日）。*自由時報*。上網日期：2018 年 1 月 26 日，檢自：<http://sports.ltn.com.tw/news/breakingnews/2079582>。

世大運經濟 觀光產業衝商機（2017 年 8 月 18 日）。*聯合新聞網*。上網日期：2018 年 1 月 25 日，檢自：<https://udn.com/news/story/7241/2649153>。

世大運影片省 25 萬！掀「谷阿莫」vs「古摸零」大戰（2016 年 8 月 3 日）。*東森新聞*。上網日期：2018 年 1 月 24 日，檢自：<https://news.ebc.net.tw/news.php?nid=31337>。

世大運影片團隊自豪「省 25 萬」 炎亞綸轟：腦袋只有省...（2016 年 8 月 3 日）。*自由時報*。上網日期：2018 年 1 月 24 日，檢自：<http://news.ltn.com.tw/news/life/breakingnews/1784064>。

世運／票房開低走高賣出 14.4 萬張門票 湧入超過 70 萬人次（2009 年 7 月 20 日）。*今日新聞網*。上網日期：2018 年 1 月 25 日，檢自：<https://www.nownews.com/news/20090720/903261>。

台北世大運影片超強大 歷年宣傳片比一比（2017 年 5 月 28 日）。*新唐人新聞*。上網日期：2018 年 1 月 26 日，檢自：<http://www.ntdtv.com/xtr/b5/2017/05/29/a1326718.html>。

民調／世大運獲好評 成功拉抬柯文哲滿意度（2017 年 9 月 4 日）。*TVBS*。上網日期：2018 年 1 月 26 日，檢自：<https://news.tvbs.com.tw/fun/764299>。

民調／光環不再？施政滿意度柯文哲倒數第二 傅崐萁奪冠（2016 年 12 月 22 日）。*TVBS*。上網日期：2018 年 1 月 26 日，檢自：<https://news.tvbs.com.tw/fun/695118>。

李銘尉（2017年8月4日）。世大運網紅行銷有沒有效？最強網紅又是誰，數位時代雜誌。上網日期：2018年1月26日，檢自：<https://www.bnext.com.tw/article/45655/2017-summer-universiadg-internet-celebrity-marketing>。

車廂變泳池！北捷吹世大運風 教你怎搭到這班列車（2017年7月10日）。聯合新聞網。上網日期：2018年1月26日，檢自 <https://udn.com/news/story/7323/2574742>。

周煊惠（2017年8月30日）。世大運最終票房87% 歷屆售票率最高，新頭殼新聞網。上網日期：2018年1月26日，檢自：<https://newtalk.tw/news/view/2017-08-30/96388>。

邵蓓宣、葉冠玟、陳書榕（2017年8月29日）。獨家專訪！世大運的品牌行銷翻轉過程，經理人雜誌。上網日期：2018年1月25日，檢自：<https://www.managertoday.com.tw/articles/view/54938>。

徐正賢（2016年9月26日）。【世大運怎麼了】荒謬的決策、公帑的濫用，比貪汙更可怕！，橘報。上網日期：2018年1月25日，檢自：<https://buzzorange.com/2016/09/26/2017-tpe-universiade/>。

財團法人民意基金會官方網站（2017年8月14日）。台灣認同與2017台北世大運。上網日期：2018年2月28日，檢自：<https://goo.gl/KPnCiu>。

網友瘋狂惡搞跌倒照 柯文哲無奈：說好不要改圖的（2017年4月7日）。三立新聞網。上網日期：2018年1月25日，檢自：<https://www.setn.com/News.aspx?NewsID=241056>。

臺北世大運官方網站（無日期）。臺北世大運介紹。上網日期：2018年1月25日，檢自：<https://www.taipei2017.com.tw/home>。

臺北市政府產業發展局（2017年8月31日）。*延續世大運熱潮！北市運動產業創新論壇今登場*。

上網日期：2018年1月25日，檢自：

<http://english.tch.gov.taipei/ct.asp?xItem=335841548&ctNode=38761&mp=105003>。

Fabian Hamacher (2017, August 1). Diving into Taipei's summer university games from a train. *Reuters*.

Retrieved January 26, 2018, from [https://www.reuters.com/article/us-games-universiade-taiwan-](https://www.reuters.com/article/us-games-universiade-taiwan-metro-idUSKBN1AH3ZM)

[metro-idUSKBN1AH3ZM](https://www.reuters.com/article/us-games-universiade-taiwan-metro-idUSKBN1AH3ZM).

Maggie Hiufu Wong (2017, July 27). Train swimming? Taipei metro car turned into pool. *CNN*. Retrieved

January 26, 2018, from [https://edition.cnn.com/travel/article/taipei-metro-universiade-3d-swimming-](https://edition.cnn.com/travel/article/taipei-metro-universiade-3d-swimming-pool/index.html)

[pool/index.html](https://edition.cnn.com/travel/article/taipei-metro-universiade-3d-swimming-pool/index.html).



附錄

附錄一 歷屆夏季世大運主辦國家及城市

歷屆夏季世大運主辦國家及城市

屆次	舉辦年份	國家	城市
1	1959	義大利	杜林
2	1961	保加利亞	索菲亞
3	1963	巴西	阿雷格港
4	1965	匈牙利	布達佩斯
5	1967	日本	東京
6	1970	義大利	杜林
7	1973	俄羅斯	莫斯科
8	1975	義大利	羅馬
9	1977	保加利亞	索菲亞
10	1979	墨西哥	墨西哥市
11	1981	羅馬尼亞	布加勒斯特
12	1983	加拿大	艾德蒙頓
13	1985	日本	神戶
14	1987	南斯拉夫	薩格勒布
15	1989	德國	杜伊斯堡

16	1991	英國	雪菲爾
17	1993	美國	牛水城
18	1995	日本	福岡
19	1997	義大利	西西里
20	1999	西班牙	帕瑪
21	2001	中國	北京
22	2003	韓國	大邱
23	2005	土耳其	伊士麥
24	2007	泰國	曼谷
25	2009	塞爾維亞	貝爾格勒
26	2011	中國	深圳
27	2013	俄羅斯	喀山
28	2015	韓國	光州
29	2017	臺灣	臺北

資料來源：中華民國大專院校體育總會官方網站，本研究整理。

附錄二 臺北世大運大事紀

臺北世大運大事紀

日期	大事紀要
2011.11	臺北市打敗巴西的巴西利亞獲得 2017 年世大運的主辦權。
2015.07	臺北世大運組委會上傳宣傳影片—「2017 臺北世大運-城市意象」，並在光州世大運閉幕式上播放。
2016.08.01	臺北世大運組委會上傳一支臺北世大運的的宣傳影片，片名為「暖暖手作風 2 分鐘帶你認識世大運」，影片釋出以後卻引起外界爭議。
2016.08.02	根據新聞指出，臺北世大運發言人表示原本影片是要與知名網路紅人「谷阿莫」合作，但是因為後來費用上談不攏，臺北世大運組委會只好自己親手製作，更因此省下 25 萬元，因此引發爭議。
2016.08.02	世大運發言人為向透露谷阿莫的價碼而向其道歉。
2016.09.23	臺北市觀光傳播局公布一支臺北世大運的宣傳影片—「Go Go Bravo 臺灣有你熊讚」。然而影片被爆與日本人氣舞蹈團體「世界秩序 (World Order)」的 MV 相當類似，因此被網友批評抄襲。
2016.09.25	臺北市政府下架「Go Go Bravo 臺灣有你熊讚」影片，並為此向大眾致歉。
2016.11	臺北世大運成立「品牌諮詢小組」。
2017.01.26	臺北世大運組委會上傳 2 支宣傳影片：「這次，我們回家比賽」 (https://www.youtube.com/watch?v=SWP-pqsaBEs)和「運動員串連篇 讓世界看見我們」 (https://www.youtube.com/watch?v=hPlopfwqvZ4)。
2017.03.14	臺北世大運組委會釋出宣傳影片：「臺北世大運 歡迎篇」 (https://www.youtube.com/watch?v=_JbhUvAMUwA)。
2017.03.31	臺北世大運組委會公布宣傳影片：「臺北我的主場 世界歡迎光臨」 (https://www.youtube.com/watch?v=gaTw7id9yKQ)。
2017.05.18	臺北市政府引進「活動式游泳池」的技術，成為宣傳的一大亮點。
2017.05.25	臺北世大運組委會上傳宣傳影片：「Taipei in Motion」 (https://www.youtube.com/watch?v=4GsKWGHHigs&t=25s)。該支影片播出以後大獲好評，並在一日之內獲得 180 萬人次觀看。
2017.07.10	臺北市政府推出「世大運彩繪列車」。

2017.07.24	臺北世大運組委會推出「柯 P X 網紅」等系列宣傳影片。 (https://www.youtube.com/watch?v=GiLLtNnnU7M&list=PLdrzLUPceC6l7BtrYo9Kvi2eYeucMx-0L)
2017.08.08	臺北世大運媒體手冊將 Taiwan 改成 Chinese Taipei 引發爭議。
2017.08.12	臺北市舉辦「812 妝遊嘉年華踩街」宣傳世大運，不過花車美感卻遭到負評。
2017.08.13	臺北世大運組委會釋出 2 支宣傳影片：「其實我們一直都在【選手篇】」(https://www.youtube.com/watch?v=owCYcPGu0uw)、「其實我們一直都在【觀眾篇】」(https://www.youtube.com/watch?v=tSpTT0j8WVU)。
2017.08.14	臺北世大運組委會公布彩蛋，將宣傳影片【選手篇】及【觀眾篇】做結合，成為【一起篇】(https://www.youtube.com/watch?v=2Hv-s-IemaA)。
2017.08.15	臺北世大運宣傳影片「Taipei in Motion」代表臺灣參加德國紅點設計大獎並獲得傳達設計獎。
2017.08.19	臺北世大運開幕日，開幕日當晚卻遇上「反年改」團體陳抗，影響開幕活動的進行。
2017.08.30	臺北世大運閉幕日。
2017.08.31	臺北市政府舉辦臺灣英雄大遊行。

資料來源：本研究整理。

附錄三 訪談大綱

本研究採用半結構式訪談法，故須於訪談進行以前，先根據研究的問題與目的去設計訪談大綱來作為訪談的指引方針。本研究將有三位不同代表性之研究對象，因此本研究將設計出不同的訪談大綱，而訪談大綱的如下：

一、臺北世大運策劃參與者之訪談大綱：

1. 請說明臺北世大運的行銷宣傳活動以及行銷策略。
2. 在設計行銷策略時，是否將臺北市的概念納入宣傳策略？
3. 有哪些行銷活動是行銷臺北市形象？
4. 在有哪些行銷活動是以臺北市的吸引力做宣傳？
5. 有哪些行銷活動是將臺北市基礎建設做宣傳點？
6. 有哪些行銷活動是將臺北市風雲人物作為宣傳點？
7. 請說明臺北世大運團隊如何包裝議題並影響媒體對世大運的報導。
8. 請說明臺北世大運團隊以何種方法與媒體進行溝通。
9. 請分析說明臺北世大運的行銷的缺點與限制。
10. 請分析說明臺北世大運的內部組織結構。
11. 請分析說明臺北世大運的品牌諮詢小組。

二、非臺北世大運策劃參與者之訪談大綱：

1. 請分析說明臺北世大運的行銷策略。
2. 依您觀察，有哪些行銷活動是行銷臺北市形象？
3. 依您觀察，在有哪些行銷活動是以臺北市的吸引力做宣傳？
4. 依您觀察，有哪些行銷活動是將臺北市基礎建設做宣傳點？
5. 依您觀察，有哪些行銷活動是將臺北市風雲人物作為宣傳點？
6. 依您觀察，請說明臺北世大運團隊如何包裝議題以及如何影響媒體對世大運的報導。
7. 依您觀察，請說明世大運團隊如何去影響民眾對世大運的看法。
8. 請分析說明臺北世大運的行銷的缺點與限制。
9. 請說明您對臺北世大運組委會的觀點。

附錄四 訪談過程說明

訪談對象	訪談日期	訪談地點	訪談長度
臺北世大運 媒體與公關處副組長 張滄昇	2018.06.03	臺中張滄昇住宅	2 小時 50 分
臺北世大運品 牌諮詢小組委員 朱開宇	2018.07.04	臺北上島珈琲館	1 小時 30 分
POP Radio 前電台主播 張芸禎	2018.05.27	臺北小公館咖啡廳	2 小時 00 分

