

※ 考生請注意：本試題不可使用計算機。請於答案卷(卡)作答，於本試題紙上作答者，不予計分。

1. 請參考附件 (一) 之文章報導，並回答以下問題。該報導係說明世大運品牌諮詢小組於 2017 年台北世大運所進行的品牌定位與行銷企劃過程。
  - A. 請提出你理想中的世大運品牌定位？(10%)
  - B. 針對此一品牌定位與台北市現行資源條件，試完成其推廣宣傳之行銷企劃，並列出時程與財務規劃 (例如目標對象、行銷策略、活動設計、所需資源、人力配置等)。(30%)
  - C. 請以英文 100-200 字簡述前述企劃內容之大綱。(10%)
  
2. 請參考附件 (二) 之文章報導，該報導係說明國內社會企業銀享全球承辦史丹佛銀髮設計競賽亞洲區大賽的過程，請參考相關背景並回答以下問題。
  - A. 請思考如何以半年的時程規畫並推廣行銷此一設計競賽，以使參賽團隊達至多元且跨國之目標，並列出詳細之宣傳企劃 (推廣對象為亞洲各大學之學生)。(20%)
  - B. 請列出本次設計競賽的決賽規畫時程與內容，並詳列如何運用 10 萬元舉辦此次決賽活動之財務規劃 (20%)
  - C. 請以英文 100-200 字草擬此次決賽活動結束後發布之新聞稿。(10%)

## 附件一

## 世大運的品牌行銷翻轉過程

經理人月刊 2017.08.30

2016 年底，台北市政府籌辦的 2017 世界大學運動會陸續爆發宣傳影片〈Go Go Bravo 台灣有你熊讚〉抄襲，行銷素材混亂，引來運動、設計、行銷界的大力批評，沛肯品牌視覺行銷藝術總監姜漢威就是其中之一。

然而，隨著品牌形象影片上架，捷運的泳池彩繪車廂吸引民眾打卡分享，台北市長柯文哲和 YouTuber 合作拍攝宣傳片，一次次的宣傳勾起民眾對世大運的期待，成功拉抬了討論熱潮。

這些出其不意的行銷方式之所以做得到位，其實是因為幕後有 11 人組成的「品牌諮詢小組」協助控管品質，成員跨足影視、行銷、社群經營的業界專業人士、建築和空間相關的學者專家，與政府攜手合作改造世大運的行銷宣傳策略，稱得上是「逆轉勝」的代表案例。

加上開幕之後台灣選手屢屢突破世界紀錄的表現，讓賽事的討論熱度達到高點，最終寫下售票率突破 8 成的好成績，大幅超越 2015 光州世大運 52%。

時間回到 2016 年 9 月，「那時剛好遇上梅姬颱風，在家沒事，就在網路上寫了一篇萬言書。」姜漢威在 Facebook 直指，政府根本就把行銷對象搞錯了方向，運動賽事是要推廣體育，而不是行銷台北這個城市。蓬勃運動事業執行長徐正賢等運動產業人士，也都有點出世大運的問題。但當時距離開幕還有一段時間，台北市青年事務委員會副主委王寶萱認為，「府內外還沒有危機感，也沒有後續動作。」

直到抄襲風波惹來的大量批評，讓世大運執行長、市府秘書長蘇麗瓊決定成立「世大運品牌諮詢小組」，2016 年 11 月，這個團隊正式成軍。

「秘書長問大家世大運能怎麼救？我說：『沒救了！』」姜漢威回憶起品牌諮詢小組首次會議，聽完各局處的介紹後，每個人都傻眼了。

原本小組成員以為只是進去開會，提供改善意見，卻發現從宣傳影片、平面形象設計、社群行銷、周邊商品等等，部門各自為政，宣傳計畫多頭馬車，完全沒有統一的方向，已經在製作的文宣品也都不到位。更麻煩的是，府方發包給設計廠商時，都已談妥設計和規格，讓「諮詢」變得窒礙難行。

光是給建議，看來是行不通了。他們打算做得更多一點，開始私下開會，想想究竟能做什麼。這會一

開，又開啟了另一個複雜的討論：整個世大運的宣傳，到底哪裡出了問題？

諮詢小組成員初上工，陸陸續續發現許多想要改善的小問題，可能是平面設計稿、影片素材、字卡拼字錯誤、或是志工管理的方法。

本來，團隊打算針對各個面向一一擊破，但經過多次討論後，卻發現更大的問題：整個世大運的宣傳計畫，沒有一個主軸，後續的行動方案當然無法連貫。

眼見世大運開跑只剩 10 個月的時間，時間匆忙、問題複雜，品牌小組只能加緊腳步開會、討論、決定要做哪些事。「小組花在凝聚共識的時間，不比做事的時間少。」旋轉牧馬創辦人華天灝舉例，光是一個宣傳主軸「捍衛主場」，就是 11 個人花了 9 小時才得出的結論。

沛肯品牌視覺行銷營運總監朱開宇強調，廣告、行銷、包含社群媒體的操作，是他們的專長，因此決定往這個方向努力。姜漢威也說，世大運形象一開始是負 50 分，若是在開幕前能夠達到零分，就已經是功德一件，假如可以讓它再趕一些進度，變成 20 分、30 分，那就更好。

理出工作方法的同時，團隊也為世大運的行銷包裝理出了方向。第一階段先建立價值，定義世大運對台灣和民眾的價值；第二階段則是確立認同感，喚醒民眾對中華隊和主場概念的支持；最後是催票，鼓勵民眾進場加油。

「以行銷的角度來看，世大運宣傳的目的就是進場。觀眾進場才是對台灣運動員最大的支持，能培養國人的體育精神和運動習慣，這些都是世大運要為台灣運動產業留下來的文化。」朱開宇表示。

因為團隊成員來自不同公司，沒有階級之分，每個人的意見都同樣重要，若要用共識決模式，如何「決」就成為一大難題。

吵架、爭執、意見不合，是一定會發生的事情。台師大運動休閒與餐旅管理所教授陳美燕表示，最後化解衝突跟矛盾的做法，是根據團隊成員的專長將任務專門化，包含四大領域——影像、數位、平面設計、美學與空間，每個領域由擅長的人負責控管品質。

如果 11 人要一起討論每個案子，就得從下午開會到晚上，耗時又耗力，後期就改成專業分工，像是由平面設計出身的成員負責與設計廠商約時間開會，協助決定方向、控管成果。「我們在乎的是最後的效果。如果每個人什麼都要管，就會變成都在喬事情，倒不如大家限縮各自管轄的範圍，相信彼此的專業，團隊進度才能往前走。」《不老騎士》導演華天灝表示。

就拿捷運泳池彩繪車廂來說，是由身為藝術總監的姜漢威負責協助，本來預計 4 月露出，因為認為品質不夠到位，一路調整延後到 7 月才問世，經過業界的專家全程緊盯，其他人則放手授權，不僅加速

整個團隊的運轉效率，又能確保成果的品質。

而引爆社群話題的 YouTuber 宣傳影片，則由林大涵負責控管。他認為，行銷要做的第一件事要讓人「知道」，最後的目標才是被人「喜歡」。照道理，世大運的目標客群應該是關心體育的人，但這場國際級賽事好不容易辦在台灣，應該要讓更多不關心體育的人知道。可惜在品牌諮詢小組介入的時間點，早就來不及按照時間安排、一步一步宣傳，先介紹台灣主辦方的理念，再介紹不同選手，他們在不同的學校裡任職或工作……。

既然無法以傳統的行銷管道來宣傳，就只能延伸出各式各樣的行銷方式，像是捷運列車彩繪，與網紅結合宣傳等等，盡可能營造更大的聲量、被更多人知曉。

「其實 YouTuber 不是一開始考慮的選項，」林大涵解釋，到了 7 月，原本關注世大運的人，或許已經看到〈這次，我們回家比賽〉、〈台北，我的主場〉、〈Taipei in Motion〉等幾支影片，覺得不錯，但一般民眾的認知度還是沒有很高，那時候才下定決心跟 Youtuber 合作，希望運用柯 P 的個人影響力，讓大家都看到世大運。

換句話說，先讓人知道、建立信賴，最後才有可能促使人行動，這其中，最重要的是塑造期待，「如果你抱持期待，然後那個期待沒有讓你失望，你接下來就會變得忠誠。」後面才會行動，也就是買票支持。

世大運品牌諮詢小組是台灣首次在大型國際活動上，請來業界相關人士組成團隊（而非只參考學界意見），共同合作解決問題。蘇麗瓊觀察，「小組成員能相互傾聽，一起找共識，如果共識還沒出爐就不會散會。」

至截稿前為止，世大運門票營收超越一億元，所有相關的工作人員、表演團體、志工、得標的執行單位，還有運動員的傑出表現全都功不可沒。

身在其中的「品牌諮詢小組」則展現了一個可能的、新的工作方式，透過熱血創業家和經理人帶頭示範經營和管理力量能夠促成的改變，只要有解決問題的決心，以及溝通合作的能力，再艱難的困境，都有機會打出漂亮的一仗。

## 附件二

## 史丹福銀髮設計競賽亞洲區大賽 抗震餐具等三隊勝出

銀享全球 2017. 12. 03.

高齡設計領域越來越強調如何讓長者「自主」及「自立」生活，因此一款可以讓受手部震顫困擾的長輩自己進食的設計—Foody（抗震餐具），評審認為其去標籤化，讓長輩可以自主用餐，或自然地和其他人一起用餐，值得肯定，贏得第 3 屆「史丹福銀髮設計競賽」亞洲區決賽優勝，當天還得到 7 位銀世代代表的加持，獲得「銀世代心動獎」。Body Farm 得到觀眾人氣獎。

史丹福銀髮設計競賽亞洲區大賽決賽 2 日在交通部集思會議中心登場，入圍的 8 支隊伍透過簡報、模型與展版向評審與觀眾展現他們的創意作品。經過激烈討論，「Foody」與另外兩件作品「磁力復健器」、來自香港的「生死之間—生死教育教材套」，得到評審青睞，勇奪今年亞洲區大賽的優勝，獲得由台灣人壽獨家贊助每隊五萬元、明年四月前往美國矽谷的差旅補助，還有主辦單位銀享全球提供的培訓和媒合機會，繼續優化作品；他們也將報名全球大賽，爭取明年四月在史丹福大學舉辦的全球決賽的上台提案機會，以及總額達 17,000 美元的獎金。台灣團隊若入圍美國全球大賽，還可另外獲得 1500 美元的補助。

在 2 日的決賽中，每支隊進行 7 分鐘英文提案，由專業評審進行提問；評審們十分欣賞參與隊伍的熱忱與承擔，對長者的需要願意深入的了解，並願意花時間用心為他們設計與可提高生活素質的提案；但也提醒學生，到底想要解決什麼問題必須要更明確，同時也要多做使用者驗證，真正去和使用者交流，取得他們真實的反饋，此外，若能同步思考商業模式與科技可行性，對於作品都有大加分效能。

今天的決賽中，主辦單位也邀請 7 位 50 歲以上、服務於不同領域的「銀世代代表」與會，在聽取團隊簡報後，立即以舉牌方式提供回饋，增加比賽的互動及趣味性，選出他們心中的「銀世代心動獎」，其中，最高齡的 100 歲孫立德大哥，今年是第二次與會，他認為這樣的平台讓青銀不同世代可以有更多的了解和交流，真的很棒。

共同策劃單位台灣人壽營運長莊中慶表示：「今天在現場感到相當激動，因為在這個新趨勢裡，我們看到現場有麼多新的養份，創意十足且行動力強的年輕學子和新創企業在為『如何過好高齡生活』而努力、發揮創新思維，運用新技術來解決高齡生活的種種問題，我相信，你們，就是改變未來的力量。」他也說，這次的競賽是從「生理保健」、「社交健康」、及「財務健全」三個面向鼓勵學生投件，可見得，退休後的財務規畫、未來保障，是高齡者非常重視的問題之一。台灣人壽也期待看到同學們在

這方面有更多的展現。

「台灣人壽支持銀享全球舉辦『史丹福銀髮設計競賽亞洲區大賽』，希望透過這個過程，讓我們的年輕人願意投入，並了解高齡、感受高齡，再加上有業師回饋經驗，有長輩真實接觸，從年輕人的角度换位思考長者的需求。今天不論你有沒有得獎，你的投入都代表著高齡社會來臨之際，已先洞燭先機，找到新藍海。讓我們共同努力，為建立友善的高齡社會而前進。」

銀享全球執行長蔡昕伶說，台灣有關設計的比賽或創新創業比賽非常多，銀享全球投入大量人力、不計成本地將史丹福銀髮設計競賽引進到台灣，絕對不是只為了增加一個比賽和提供獎項，「而是希望藉此融合不同世代、領域與族群，打造一個人才培育的新平台。面對高齡社會和長照議題，我們需要更有創意的人才培育思維和方式，如何形塑高齡議題來吸引年輕人投入，甚至於成為改變的契機。因此我們在後續輔導中增加了許多與其他一線服務單位及企業的合作，希望能持續競賽在人才培育方面的效益。台灣人口老化速度快，驅策著我們推動這個改變，也提供我們將人才培育累積的成果和方式展現給其他地區的機會。」

她強調，「老化」不僅指涉一個狀態或現象，而是一個需要翻轉的刻板印象，更是一個產業的新契機，藉由舉辦史丹福銀髮設計競賽亞洲區大賽，為臺灣青年學子、熟齡族群、設計社群和第一線工作者搭建一個創作平台，讓實務需求領導設計，讓作品貼近產業生態，期待臺灣成為亞洲區的創新基地，並將案例輸出至他國，推展臺灣服務軟實力和設計實作硬底子。

「史丹福銀髮設計競賽」由美國史丹福長壽中心從 2013 年開始舉辦，邀請全球年輕人將創意導入高齡產業。為了捲動臺灣銀髮創新能量、迎向高齡化社會，銀享全球自 2015 年得到美國史丹福長壽中心支持，開始在臺灣舉辦亞洲區大賽，成為進軍全球大賽的前哨戰，邀請來自亞洲地區的青年團隊發揮創意與想像，以實際行動進行產品設計或服務模式的開發，來改善中高齡長者的生活品質，自今年 6 月開放徵件以來，共有來自台灣、香港、中國等 85 組年輕團隊角逐競賽。三年來共有近 200 件作品參賽。