

探討節慶活動策略管理之關鍵成功因素-2019 台灣屏東燈會

Exploring the Key Success Factors of Strategy Management for Festival Activities – 2019 Taiwan Lantern Festival in Pingtung

劉上裕^{*a}、林俊維^{**}、蘇家展^{**}、謝予欣^{**}、劉翊呈^{**}、蘇雋方^{**}

*美和科技大學餐旅管理系講師、**美和科技大學餐旅管理系四技生

a 通訊作者：x00003526@meiho.edu.tw

摘要

台灣燈會為台灣每年最盛大的節慶活動之一，2019 台灣屏東燈會首次於屏東地區舉辦，獲得許多觀展民眾的肯定，節慶管理在餐旅觀光產業中扮演了重要的角色。如何將管理策略分析的觀念，應用到一個節慶活動管理之中，使其具有競爭力，是非常重要的課題。本研究以質性研究之個案分析法，透過成功關鍵因素找出節慶活動管理的四大構面，透過策略 SWOT 分析找出「2019 台灣屏東燈會」的優勢與需要改進的地方，總結分為下列四點：

1. 行銷策略：具國家風景區地景資源優勢，活動內容設計別出心裁，有許多創新之處並善用網路行銷資源，營造出與過往台灣燈會極大的差異化；但屏東地區地處偏遠行政、交通與觀光資源等較為匱乏，整體屏東地區行銷策略應更加努力。
2. 人力資源：人力資源充沛服務資源完善，但危機處理能力的速度需再提升，將客訴狀況處理得更加盡善盡美。
3. 環境認同：燈會規劃設計上高度結合屏東東港地區在地產業與文化，期望藉以贏得參觀民眾對於在地文化環境的認同，並藉以消除民眾對於屏東地區環境資源不足的認知。
4. 資源管理：結合大鵬灣國家風景區資源的台灣屏東燈會整體不論在人力服務、硬體設施規劃、安全醫療服務與餐飲服務上資源均相當充足；但國際觀光服務、交通硬體資源與動線規劃上仍有進步的空間。

關鍵字：台灣燈會、節慶活動、策略管理、成功關鍵因素

壹、前言

交通部觀光局自 1990 年開始辦燈會，今年已經邁入 30 個年頭，每年的燈會的主題造型該年生肖為主題，還有非常多不同的燈區和花燈藝術，自此觀光局每年辦理國際性燈會活動，成為大家在春節期間的共同期待與回憶。燈會在臺灣已經是每年的重要活動之一，歷年來燈會最多參觀人數的是在 2016 年桃園燈會總人數高達 2050 萬人次，而這次屏東燈會總人數雖然只有 1187 萬人次但是以第一次辦燈會來說成績可以是相當亮眼。2019 臺灣燈會主燈區在屏東東港大鵬灣，而大鵬灣是全台最大的單口瀉湖，也有全台唯一可開合的跨海大橋，配合地形地貌，融合傳統、科技、海洋、農業、熱帶等具有屏東特色的臺灣新文化元素，本次屏東大鵬灣燈會與歷年來燈會相比不管是人數、活動、經濟相比，都較歷年燈會更加成功，本研究欲針對本次台灣屏東燈會的經營管理成功因素加以探討，以質性研究之個案分析法 (Case Study) 的方式使用 SWOT 策略分析探討本次台灣屏東燈會的成功關鍵因素為何，此為本文之研究動機與目的。

貳、文獻回顧

一、節慶活動的意義

節慶活動近年來在國際觀光上節慶活動與特殊活動對地方的重要性已逐年增加，也相對地有愈來愈多的國家積極推動各項節慶活動，做為保存傳統文化、民族特色與藝術等的方法之一。Getz (1991) 定義節慶活動為「在一般例行活動之外，在經費贊助與組織運作兩者配合之下所形成的一種非經常性的發生或一次性的特殊活動」；並提出節慶活動具有七項特徵：(1)對社會一般大眾公開、(2)主要目的是針對某一個特定主題慶祝或展覽活動、(3)舉辦的頻率可能是每一年一次或數年舉行一次、(4)事先決定活動時間、(5)節慶活動本身並不擁有硬體建築或結構、(6)活動設計可能包含多個活動內容、(7)舉辦活動地點相同；Getz (1997) 又將節慶活動定義以內容做為區分：其一為以活動主辦者的角度來看，認為節慶活動為主辦單位不常舉辦的活動，異於該單位例行舉辦的活動；另一種區分則以參與活動之參與者的視角來看，將節慶活動視為日常生活中常態的體驗，能夠提供寓教於樂、休閒、社交及文化體驗等功能的活動；游瑛妙 (1999) 依節慶活動的性質區分為：文化、商業與宗教祭祀等三類活動。Prentice and Andersen (2003) 認為節慶活動可視為為一種綜合性的產品，不僅將當地文化特色加以包裝推廣，還可以延伸其藝術上的價值，若行銷策略能充分發揮，除了有凝聚遊客的功用外，更有促進遊客消費、帶動當地經濟發展的效果。Avraham (2004) 則提出舉辦大型節慶活動，除了可成為媒體焦點外，更可以藉此改善基礎建設，改變地方負面形象；綜合上述，可以發現節慶活動可以在地方行銷上扮演著重要的角色，可作為媒介塑造出地方特色，且節慶活動具有多種種類類型，活動內容皆有所差異存在，但能可就其共通特點進行加以分類與探討，藉以了解其中不同管理蘊含與差異，根據上述文獻可以顯示出，這些節慶活動管理蘊含與活動規劃、人力、資源管理和地方文化連結等因素有著密切的關係。

二、台灣燈會發展概況

臺灣燈會是臺灣自 1990 年起於每年元宵節舉行之燈藝節慶活動，由中華民國交通部觀光局主辦。原為僅在臺北市舉辦的「臺北燈會」，2001 年起改名並移師全國各縣市舉辦，成為全國性的國家級活動。另外，原本的臺北燈會，則改由臺北市政府接手舉辦，並改名臺北燈節。中華

民國交通部觀光局為慶祝元宵節(農曆正月十五)，並將持有傳統民俗節慶推廣至國際。故自 1990 年起結合民間及地方政府資源，以「民俗文化根、傳統國際化」之規劃目標，將元宵節提燈籠的傳統民俗活動，以本土化、傳統化、科技化及國際化之理念，包裝成大型觀光盛會，來辦理燈會活動。經費則中央政府補助 3 億餘元，地方政府自籌 1 億餘元，總共花費約 5 億元。燈會原以「臺北燈會」之名，每年舉辦一次，成為臺灣最重要燈會活動。早期場地接固定於臺北市中正紀念堂，從 2001 年起改為全國各地巡迴舉辦的臺灣燈會，交付由各縣市角逐主辦權，各地鄉土民情與花燈、主燈配樂的結合亦逐漸成為一大特色。而臺北市政府民政局 1997 年起自立舉辦地方性的臺北燈節，因臺灣燈會移師它市而擴大舉辦。

根據台灣燈會官方網站報導，「2019 台灣燈會」於 108 年 2 月 19 日至 3 月 3 日在屏東舉辦，第 30 屆台灣燈會被賦予燈會轉型與開創的任務而具承先啟後意義，因此以「屏安鵬來，光耀三十」為主題。此次燈會共有大鵬灣燈區、屏東燈區（綵燈節）及東港燈區 3 大燈區，主燈所在之大鵬灣燈區，燈會場地面積達 42 公頃，具 3 大特色：

1. 集結三方之力共同舉辦燈會：首次於國家風景區舉辦，開觀光局、縣政府與民間企業（大鵬灣國際開發股份有限公司）合作舉辦台灣燈會之先例，戮力行銷屏東及大鵬灣觀光發展。

2. 首次以非生肖為主燈設計主題：生肖向為台灣燈會重要元素，年年以該年生肖做為主燈造型，但 2019 突破傳統，以東港鮪魚為主燈形象，傳達在地特色及滿載豐收吉兆，燈會後主燈將繼續留置原地，成為大鵬灣特色地景之一，而已亥年生肖-豬，依然不失為燈會主角，將出其不意地活躍於燈區各角落，與遊客不期而遇。

3. 可從海上賞燈：燈區臨瀉湖沿岸規劃，充分利用當地地景、地貌，同具水、陸燈會特性，饒富元宵賞燈樂趣，且相較於其他國、內外城市所舉辦之內陸型河岸屬性之燈會，除精巧別緻外，亦多一分海的味道、遼闊與磅礴大器。

此外特別與國際知名電腦大廠英戴爾 (Intel) 合作，規劃展出 INTEL 無人機燈光秀，這次第一次台灣燈會利用無人機新技術展現燈會主題，別出心裁，並結合許多國內外知名藝人與演藝團體，將此次台灣燈會包裝得熱鬧無比。

以往台灣燈會舉辦地點往往位於交通便利要點，大多利用高鐵站或火車站附近的空地舉辦，以利大眾利用大眾運輸工具前往，此次地點因位於屏東東港大鵬灣，與高鐵站和火車站均具有相當的距離，因此事前被許多人點出可能會因交通疏運問題衍伸出許多狀況，為因應此狀況，燈會主辦當局也特別於左營高鐵站與屏東各火車站設立了許多接駁巴士以利疏運工作。

三、關鍵成功因素

「關鍵成功因素」(Key Success Factors, KSF) 之觀念，最早始於 1934 年由組織經濟學者 Commons 提出「限制因子」(Limited Factor)，並將其應用於經濟體系中管理及談判的運作。1948 年 Barnard 將限制因子應用於管理決策理論上，認為決策上所需的分析工作，事上就是在找尋「策略因子」(Strategic Factor)。1961 年 Daniel 發表「Management Information Crisis」論文，以管理資訊系統的觀點闡述成功要素(Success Factors)的定義為：「為了成功必須做得特別好的重要工作」。在大部分的產業中，通常有三到六個決定是否能夠成功的因素，一個公司必須把這些關鍵工作做得特別好才能獲致成功(方威尊，1997；劉思治，2003)。關鍵成功因素原本主要應

用在管理資訊系統上，近年來則擴展至策略管理的領域中，儼然成為管理上的利器，及規劃與決策時的重要考量（陳慶得，2001；楊日融，2003）。現代管理學之父 Drucker (2004) 指出：管理的第一把鑰匙是「搞清楚什麼是當務之急」，第一要務問的是「需要做什麼工作？」，思考「需要做什麼」是管理成功的關鍵要素。

綜上所述，本研究認為關鍵成功因素與策略管理息息相關，因而將節慶活動的最為重要管理因素中，歸納出四項因素，分別為「行銷策略」、「人力資源」、「環境認同」、「資源管理」四大構面。

參、研究方法

本研究針對 2019 台灣屏東燈會進行質性個案分析法，探討本活動的成功關鍵因素，並透過與會展管理方面專家討論，將行銷策略、人力資源、環境認同、資源管理四大構面分為 21 項因素，並針對這四大構面透過 SWOT 行銷工具進行策略分析：行銷策略包刮產品的廣告及宣傳、燈會知名度及聲譽、燈會差異化、定期展後檢討因素；人力資源構面包括燈會工作人員素質及服務水準、廣告宣傳、燈會規劃及管理能力和處理突發狀況效率因素；環境認同構面包括交通便捷、天氣氣候、地理位置、觀光景點、地方文化認同、地方產業特色、活動教育價值因素；資源管理構面包括單一燈會服務窗口、燈會場地環境、硬體設施、安全設施、餐飲安排因素。各構面及其因素如表一。

表 1、2019 台灣屏東燈會成功關鍵因素構面

構面	因子
行銷策略	產品的廣告及宣傳
	燈會知名度及聲譽
	燈會差異化
	定期展後檢討
人力資源	燈會工作人員素質及服務水準
	廣告宣傳
	燈會規劃及管理能力和
	處理突發狀況效率
環境認同	交通便捷
	天氣氣候

	地理位置
	觀光景點
	地方文化認同
	地方產業特色
	活動教育價值
資源管理	單一燈會服務窗口
	燈會場地環境
	硬體設施
	安全設施
	餐飲安排

肆、個案分析

本研究透過作者團隊實地訪查 2019 台灣燈會並與會展管理方面專家經由收集各種文獻資料後，探討各構面之優劣後所得之 SWOT 策略分析如下表所示：

表 2、2019 台灣屏東燈會 SWOT 策略分析

	優勢 Strength	弱勢 Weakness
行銷策略	<ul style="list-style-type: none"> ● 本次燈會與大鵬灣國家風景區舉辦，有別於過往燈會並非於特定國家級風景區舉辦，具有海灣景色優勢，有別於以往燈會展現方式。 ● 燈會會展期間內容豐富，分為三大燈區，屏東各地均有展演活動配合。 ● 燈會活動內容別出心裁，如具有首創無人機高空花燈演出。 ● 本次燈會活動主辦單位特別利用現代的社群網路傳播方式，於臉書等方式和民眾宣傳並溝通，達到相當良好的 	<ul style="list-style-type: none"> ● 此次燈會位於屏東地區，因屏東地區地處台灣最南端，交通較不便利且對中北部地區民眾而言較為偏遠。 ● 連年台灣燈會的舉辦，民眾對於台灣燈會活動心理上可能已有審美疲勞現象的產生，會讓民眾刻板性的認為此次台灣燈會和以往亦無太大的差異性。 ● 屏東縣政府為第一次接辦台灣燈會活動，民眾對於屏東縣政府舉辦大型活動的能力可能尚存有部分疑問。

	<p>行銷效果。</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 透過社群網路行銷方式與民眾直接溝通獲得回饋的同時，主辦單位亦能快速做出檢討因應，回應民眾期待需求。 	<ul style="list-style-type: none"> ● 屏東地區行銷資源相較其他大城市來說，薄弱許多。
人力資源	<ul style="list-style-type: none"> ● 與各地行政與教育等單位徵募許多人力資源。 ● 志工人數充沛，且具有外語溝通服務能力。 ● 人員於展期前均受系統事前教育訓練，會展期間之中亦隨時針對現場狀況機動調整管理方式以因應各種危機處理狀況。 	<ul style="list-style-type: none"> ● 因燈會服務人員為來自各服務單位志工，人員素質較為參差不齊，且年齡背景等往往具有相當差異，造成訓練統管上的不易。 ● 雖然具有提供外語與各項服務，但如期望將台灣燈會提升為國際級節慶活動水平，可能仍有尚多不足之處。 ● 主辦單位管理人員與現場志工人員經驗不足，有時面對各種突發狀況無法第一時間做出因應。
環境認同	<ul style="list-style-type: none"> ● 大量大眾交通接駁工具提供民眾選擇前往各地燈會會場。 ● 東港地區為屏東縣知名觀光景點，大鵬灣亦明訂為國家級風景區之一，民眾對舉辦地點應具有高度認同與吸引力。 ● 東港大鵬灣地區具有豐富海洋資源，具有優美海洋景色與海洋遊憩資源提供民眾選擇。 ● 東港地區遠洋漁業發展盛行，黑鮪魚更是全國知名美食，本次燈會主燈更特別與黑鮪魚結合，以呼應在地產業特色。 ● 東港地區極具海洋產業特色，亦為台灣屏東燈會本次規畫主軸。 	<ul style="list-style-type: none"> ● 雖有許多大眾交通接駁方式可前往會場，但因會場離交通要點仍有相當距離，造成了許多民眾為等待交通接駁花費許多的時間造成不便。 ● 屏東地區對於許多外地地區民眾而言可能有許多認識不足，可能造成對於屏東地區環境資源不足的誤解。
資源管理	<ul style="list-style-type: none"> ● 燈會現場有完整的服務窗口與眾多服務人員志工。 ● 大鵬灣風景區為國家級風景區，風景區內硬體設施相當健全，並有台灣第 	<ul style="list-style-type: none"> ● 活動會場動線規劃不善，遇到預期外的爆量來客人潮時，會場動線相當壅擠，可能造成各種公共安全上的危險發生，且軟硬體資源明顯不足。

	<p>一座國際級賽車場，亦規劃在本次燈會範圍內。</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 安全與醫療維護設備健全，可提供因應民眾各種醫療安全需求。 ● 會場規劃許多攤販區域，如同龐大的特色夜市，可提供完整的餐飲娛樂服務。 	<ul style="list-style-type: none"> ● 交通疏運資源不足，造成民眾交通上許多的不便，因而產生許多民眾抱怨。
	機會 Opportunities	威脅 Threats
行銷策略	<ul style="list-style-type: none"> ● 結合特色風景區與特殊在地產業文化，打造不同於以往的特色台灣燈會。 ● 充分運用屏東各地特色，於多處打造主題燈區，有效行銷屏東地區觀光，提升屏東地區觀光價值。 ● 結合現代化的網路行銷方式，透過社群網路等各種方式與民眾直接接觸獲得回饋，可有效避免傳統封閉的行銷模式造成的認知落差。 	<ul style="list-style-type: none"> ● 民眾對於燈會活動的認知疲乏。 ● 屏東地區地處偏鄉資源相較其他地區舉辦大型活動較為匱乏。 ● 網路行銷雖為行銷利器，亦為利刃，如有各種客訴糾紛，或各種民眾不滿事件，均可能一瞬間快速傳播，造成負面印象的產生。
人力資源	<ul style="list-style-type: none"> ● 充分運用各種人力資源，如與大專院校等教育機關建立合作關係提供穩定人力資源，取得具有專業知識與技能的志工人員，進而提供更優質的服務。 ● 透過社群網路與知識分享平台等方式，讓教育訓練更加落實並貼近第一線工作上的需求。 	<ul style="list-style-type: none"> ● 屏東地區人力資源的取得上，因年輕人口外流嚴重，年輕世代的人力資源較為短缺。 ● 資訊能力的訓練與應用的資源上可能不如中北部大城市地區充分。
環境認同	<ul style="list-style-type: none"> ● 國內觀光日漸盛行，近年來東港、小琉球等地各為台灣最熱門景點之一，舉辦燈會可有效提升在地觀光價值並吸引人潮參觀燈會，營造雙贏。 ● 爭取高鐵南進屏東或打造更多的觀光交通資源，讓屏東地區具有更便捷的交通網路，藉以提升屏東觀光產業。 	<ul style="list-style-type: none"> ● 台灣各地觀光資源特色差異化不大，如何營造出在地觀光特色為困難的課題。 ● 屏東地區交通資源較為落後，打造國際級大型節慶活動不易。

資源管理	<ul style="list-style-type: none"> ● 國外入台灣觀光旅遊人次已突破千萬人次，台灣節慶活動應具有國際觀光旅遊服務的思維，需朝著具備國際級水平的軟硬體服務提升。 ● 台灣節慶活動設計上各地應該思考如何規劃出具有鮮明在地色彩的節慶活動。 	<ul style="list-style-type: none"> ● 台灣普遍英語水平仍須提升。 ● 國際觀光資源服務相較其他國際觀光盛行的國家仍有許多不足之處。
------	---	---

伍、結論與建議

一、結論

節慶管理以策略分析的方式，在餐旅觀光產業中扮演了重要的角色。餐旅觀光管理的範圍非常地廣泛，從旅行、住宿、節慶活動、餐廳、到休閒活動都是餐旅觀光產業的範疇。因此，如何將管理策略分析的觀念，應用到一個節慶活動管理之中，使其具有競爭力，是非常重要的課題。本研究以質性研究之個案分析法，透過成功關鍵因素找出節慶活動管理的四大構面，透過策略 SWOT 分析找出「2019 台灣屏東燈會」的優勢與需要改進的地方，總結分為下列四點：

1. 行銷策略：2019 台灣屏東燈會具有國家風景區的地景資源優勢，且燈會活動與內容設計別出心裁，有許多創新之處，並善用網路行銷資源，營造出與過往台灣燈會極大的差異化，讓民眾避免產生審美疲勞感；但亦因為屏東地區地處偏遠行政、交通與觀光資源等較為匱乏，整體屏東地區的行銷策略應更加努力。
2. 人力資源：人力資源充沛，服務資源完善，且善用網路資源進行訓練與管理，但危機處理能力的速度需再提升，將客訴狀況處理得更加盡善盡美。
3. 環境認同：燈會規劃設計上高度結合屏東東港地區在地產業與文化，期望藉以贏得參觀民眾對於在地文化環境的認同，並期望能消除民眾對於屏東地區在地環境資源不足的誤解認知。
4. 資源管理：結合了大鵬灣國家風景區資源的台灣屏東燈會整體不論在人力服務、硬體設施規劃、安全醫療服務與餐飲服務上資源均相當充足；但國際觀光服務、交通硬體資源與動線規劃上仍有進步的空間。

二、後續研究發展的建議

因本研究僅透過質性個案分析法來探討台灣屏東燈會的策略優劣，後續研究可再透過成功關鍵因素建構出的四大構面進行量化的問卷調查，藉以更一步的了解大眾對於台灣燈會此類大型節慶活動的重要因子的看法。

參考文獻

- 方威尊 (1997)。休閒農業經營關鍵成功因素之研究。國立臺灣大學農業推廣研究所碩士論文。
- 陳慶得 (2001)。連鎖式經營關鍵成功因素之探討-以美語補習業為例。未出版之碩士論文，私立淡江大學管理科學研究所，新北市。
- 楊日融 (2003)。咖啡店經營關鍵成功因素之研究。國立中正大學企業管理研究所碩士論文。
- 游瑛妙 (1999)。節慶活動的吸引力與參觀者對活動品質的滿意度分析：以第十一屆民藝華會為例。臺灣省政府交通處旅遊局。
- 劉思治 (2003)。從關鍵成功因素及資源基礎觀點探討休閒事業之競爭優勢：以西子灣休閒度假中心為例。
- Avraham, E. (2004). Media strategies for improving an unfavorable city image. *Cities*, 21(6), 471-479.
- Barnard, L., & Stubbins, S. G. (1948). Styloideotomy of the radius in the surgical treatment of non-union of the carpal navicular: a preliminary report. *JBJS*, 30(1), 98-102.
- Commons, J. R. (1934). *Institutional Economics*. Madison.
- Daniel, D. R. (1961). Management information crisis. *Harvard business review*, 111-121.
- Drucker, P. F. (2004). *What makes an effective executive?*. Harvard Business Review.
- Getz, D. (1991). Assessing the economic impacts of festivals and events: research issues. *Journal of Applied Recreation Research*, 16(1), 61-77.
- Getz, D., & Getz, D. (1997). Event management & event tourism.
- Prentice, R., & Andersen, V. (2003). Festival as creative destination. *Annals of tourism research*, 30(1), 7-30.