市場定位理論在我國技專校院經營之挑戰與應用

林宜樺／教育部技術及職業教育司專員

一、前言

隨著社會大眾對於知識的渴望增加，以及因應產業環境的快速變動，各國無論是在人才的質與量方面均有大幅需求，因此高等教育數量隨之擴張，然而在高等校院大門敞開的同時，世界各國高等教育卻普遍面臨二大主要衝擊，即少子女化問題及財政問題，我國技專校院亦不例外。因應改名改制政策，我國技專校院目前增加至92所，但反觀學生入學人數卻逐年遞減，由93學 度20萬名降至99學年度15萬名左右（教育部，2011），落差約5萬名學生，生源減少除讓各技專校院招生競爭更為白熱化外，更直接使學校主要的學雜費收入短少，另一方面，由於政府受到全球景氣波動，面臨稅收及財政緊縮的困境，連帶衝擊補助技專校院的經費挹注，因此各校的財務負擔亦更為加重，長期下來恐將影響學校的辦學品質及經營成效。

技專校院強調務實致用精神，是培育國家與產業各行各業技術人才的基石，儘管面臨諸多考驗，但必須抱持更為開放的態度，方能因應外來的挑戰，若期待學校永續經營發展，並提升國家整體人才素質，技專校院則不能閉門造車；市場定位理論帶給學校的最大刺激即是打破內部封閉的慣性，直接面對外在環境的刺激及學生的需求，找尋學校本身的核心定位，藉由市場定位策略提高學校的辦學績效。為進一步瞭解技專校院目前所遭遇的經營問題並找尋解決方向，本文將嘗試透過經濟學的市場定位理論架構，分析我國技專校院目前在經營上的挑戰，以及如何透過擬定市場定位策略以發展學校辦學特色，並提升學校的經營績效。

二、市場定位理論之分析

美國市場行銷學家Wendell Smith最早於1956年首次提出市場區隔（market segmentation）此一名詞，即銷售者基於顧客對於產品有不同的需求，針對顧客的特性進行群體劃分區隔，以辨別不同的購買群。另外，Rosser Reves在1960年提出的「獨特的銷售主張」（Unique Selling Proposition，簡稱USP），其基本概念是每個廣告必須對顧客提出一個具體優勢，這樣的主張必須夠獨特有力，且是競爭對手無法也未曾提出，以成功吸引新的顧客，亦即透過產品及服務的差異化，進而在競爭環境中生存成功；Ries及Trout（1989）亦提出市場行銷的戰術必須以消費者的認知作為基礎，並從競爭性角度切入，其產品或服務應具有差異性。

由於在市場中，消費者的數量太多而分佈亦過廣，不同的消費者有其各自的需求及購買方式，因此現在的銷售者逐漸放棄大量行銷，改以從事目標市場行銷，依據每個目標市場的特性及需求開發產品，並進行售價及服務的調整，以更有效率的佈局市場，Phillip Kotler發展建立完整的STP架構，包含主要三步驟：市場區隔（market segmentation，S）、目標市場界定（target marketing，T）及市場定位（market positioning，

P），其進行流程為S→T→P（Kotler. P., & Armstrong, G., 1997）：

（一）**市場區隔**（market segmentation）：

市場是由不同消費者或群體所組成複雜而龐大的結構，因為消費者或群體在地理位置、消費心理、資源所得、經濟條件及購買需求等均有差異性，因此會產生多種類不同的購買行為，如何在廣大的異質性市場中獲取策略性成功的行銷成果，找尋目標市場是關鍵的起步，目標市場即銷售者欲服務之顧客，其具備共同需求與特性，其步驟是透過分析哪些消費者是對銷售者的產品有需求及其共同特徵，進而將所有的消費者劃分為規模較小的不同購買群體單位，並以此區隔結果做為後續提供消費者獨特性產品或服務的組合。

（二）**目標市場界定**（target marketing）：

市場區隔的目的是依據消費者的特性做區隔分類，讓銷售者能夠有效的進入單一或是多個目標市場，而目標市場界定則是在市場區隔化之後，尋找若干種可進入的機會，依據銷售者本身的的特性，評估市場區隔的規模、成長性、是否有其他的競爭者、競爭者的條件、以及銷售者的目標、所具備的技術與資源，從不同的市場區隔當中，決定要選取的目標市場，以利後續擬定市場定位策略。

（三）**市場定位**（market positioning）：

在消費者面對多項產品及服務資訊的時候，銷售者必須思考如何傳遞與競爭者的差異性及較多的價值，透過定位策略可以區別其產品，進而吸引市場區隔內的消費者，包含三個步驟：

1.首先找出可能的競爭優勢，找出一組自己的競爭優勢以設立定位，這樣的競爭優勢係以差異化作為出發點，將產品本身、服務、通路、人員（員工）及形象等面向納入製造差異化的因素。

2.在數種競爭優勢中，挑選出正確的競爭優勢，包含決定推出多少（hot much）差異，以及推出哪些（which ones）差異。

3.在區隔市場中決定整體的定位策略，以傳達選定的定位。

除企業界應用市場定位策略進行產品商業行銷外，教育產業亦廣泛應用市場定位策略做為辦學經營的方式，Kotler及Fox於1995年進行學校行銷策略之研究，他們認為許多學校正面臨財務、招生、甚至是定位的危機，提出將市場定位理論落實於學校經營的概念，建議先決定學校在主要市場及社大會大眾眼中的形象，透過與競爭學校做比較，以瞭解學校本身的優勢與劣勢與相對位置，找出學校的特殊屬性，做為學校發展行銷策略的基礎，並透過與其他學校差異化的行銷策略達到目標位置，後續並進行供給與產出的品質表現評估作業，以修正未來的短期及長期發展計畫，提升行銷策略效能。美國史丹福大學前校長Donald Kennedy（1997）亦認為大學如何重新定位是大學改革中最重要的部分，不過必須永遠把學生放在所有決策中的首位，因此學校在進行市場區隔及定位的同時，除了以經營效能最大化作為出發點外，更重要的是必須站在學生的角度，瞭解學生真正的需求，以結合學校自己的特色，學校才能永續經營。

三、技專校院面臨之定位挑戰

全球高等教育均面臨財政緊縮問題，而居高不下且持續快速上升的成本，似已超過各國政府現有財政負擔能力（沈紅、李紅桃等譯，2003），故政府對於高等教育補助受到限制，也因此在這樣的情況下，促使世界各國高等教育紛紛尋求政府以外的其他收益來源（Slaughter & Leslie, 1997）。而我國技專校院在政府及學校本身財政緊縮的同時，亦開始尋求外部資源，從各校的財務報表可

以看出主要的經常性收入包括「學雜費收入」、「推廣教育及其他教學活動收入」、「建教合作收入」、「補助及捐贈收入」、「附屬機構收入」、「財務收入」及「其他收入」等項目，其中各校在「建教合作」收入占總收入比率逐年增加，多所學校比率亦超過10%，顯示各校和業界廠商的互動更為密切，雙方從事更多產學合作、共同研發及成果商品化等活動；另各校亦開設推廣教育課程以吸引社會大眾選讀，為學校帶來額外的收入，因此在「推廣教育及其他教學活動收入」方面亦逐年成長（教育部，2012）。

儘管各技專校院紛紛尋求外部資源，以舒緩財政緊縮的困境，但畢竟學校經營面向多元，應擴展規劃的觸角，思考如何突破並進一步提經營效率，例如少子化問題即帶來相當大的招生衝擊，在供過於求的招生市場，舉凡學校所在位置、學生本身的社經背景、條件資源、心理因素、期待指數，甚至就業市場趨勢等，均會影響學生選擇就讀的決定，因此各校如何提出有效的招生策略實為重要，此外，整體社會文化對於文憑主義的迷思、高等教育學術化等問題，都是技專校院在經營上所必須突破的屏障，瞭解這些經營層面的挑戰，方能進一步透過市場定位理論提出因應的對策。

（一）技專校院招生特色定位不明

在適性適才適所的教育理念前提下，學校招生重點應強調辦學特色及目標，而學生則依其性向及能力選填學校，然而在少子女化的衝擊下，就實務而言部分學校係以提供物質誘因及高額獎金作為招生宣傳重點，不但沒有設定入學門檻，且缺乏具體的招生資訊，導致學生在升學選擇的判斷模糊化，短期或許對學校註冊率的提升有所助益，然而就長遠觀之，不但招收之學生屬性未能與學校系科的設備、師資、辦學目的及發展方向相符，亦無法突現社會大眾對學校辦學的印象，甚至可能影響教育品質。

（二）技專校院發展特色之差異性越趨不足

基於大學自主精神，現行我國技專校院的系科增設調整係依據各校發展目標自行決定，然而許多學校在系科調整時本末倒置，並非以辦學資源及發展方向為定錨，為吸引學生就讀，選擇開設對應熱門產業或入學門檻較低的科系，尤其當特定系科招生情況佳時，其他學校亦紛紛跟進開設，無視於學校本身的發展主軸及長遠規劃，逕廢除需要較多先備知識或設備的系科，缺乏整體目標定位；然而產業生命有其週期性，若一味從眾而廢除基礎學科，將不利學校長遠發展。

（三）技職教育政策難以彰顯各校特色

各技專校院無論是在辦學屬性、所在地區、規模大小、發展領域均有差異性，故政府在管理策略上採一制性的做法，或是在人事會計法規無法鬆綁的情況下，將無法有效協助各校提升辦學績效，反映在經費分配上，從現行私立技專校院的獎補助款分配觀之，由於分配公式採一制性標準，在無法因應各校屬性另做考量的情況下，各校所獲得的資源則產生落差。此外，基於政府對於技專校院採取保護政策，因此在無法讓體質不佳之學校回歸市場機制自行退場的同時，卻又針對績優學校進行重點計畫補助，實施各種名目專案，更加速校際間資源分配不均，長期下來差距更為明顯。

（四）過度依賴政府資源致限縮自主發展能力

技專校院向來仰賴政府補助經費資源，姑且不論國立學校原本即是政府補助的主要對象，私立技專校院在面臨私人籌措經費不易情況下更是如此，觀察各私立技專校院的財務報表，可得知學雜費收入占各校總收入比率最高，約高達總收入70%，但若扣除基本學雜費收入外，政府補助收入則高居第二位，約占總收入10%，均高於私人捐贈、建

教合作、推廣教育及其他教學活動、作業或附屬機構等收入，這亦顯示在財務經營方面，私立技專校院仍仰賴政府的資源分配，自籌財源的能力尚不足，如此慣性行為與思維難以促使學校自主性地發展定位。

（五）文憑主義觀念難以破除

因應華人文化升學掛帥及成龍成鳳的價值觀，我國社會大眾普遍對於技職體系學校存有次等公民的偏見，即使技專校院類科眾多且具多樣性，在刻板印象的箝制下，學生難以適性就學，也間接影響我國技專校院的發展。這種文憑主義的迷思反映在技專校院改名改制政策上最為明顯，大多數學生以文憑作為選校的依據，因此許多專科學校要求改制為技術學院，技術學院爭取改名為科技大學；然而我國技專校院的學制多元，在不同教育階段培育不同的人才，各校為求符合改名或改制的基準，勢必進行大幅地的體質調整，部分已充分準備的學校可能因此得提升辦學品質，然就實務而言，大多數的學校反而喪失原有的發展特性，進而加速辦學品質的惡化。

（六）技專校院學術化問題

私立學校為求爭取獎補助經費或是符合改名改制標準，以師資結構為例，學校往往先排除專業技術人員，優先大量聘用剛取得博士學位但缺乏實務經驗的助理教授，不利培養技專校院學生實作能力及專業技術，也因為重學術輕專業的審查及改制標準，加上學校向來存有重研究輕教學的舊觀念，致使許多技專校院的辦學體制傾向一般大學特性，導致喪失技職教育的目標與特色（楊朝祥，2007），長期下來亦容易模糊技專校院的自我定位。

四、市場定位理論在技專校院經營之應用及建議

進行自我定位可謂學校辦學最重要的基礎，有助於學校確定發展方向，並作為執行時反覆檢視方向是否偏頗與是否需要進行調整的依歸，尤其是技專校院的屬性類科多元，透過市場定位策略更能發揮其辦學特色，在學校經營上事半功倍。政府對於各級教育負有監督之職責，技專校院欲成功發展自我定位以永續經營，學校與政府之間應建立密切的合作關係，其中包含學校本身該如何進行策略及心態的調整，以及政府應如何提供協助支持，均缺一不可。

（一）透過技職體系分群特性進行市場區隔

對於高等教育市場而言，知識需求是區隔消費者重要的指標，技職體系從高職階段即進行分科教育，當高職學生在升學技專校院時，所對應可選擇之統一入學測驗及招生管道類科計有20群類，各群類間無論是在特色屬性、教育目標、學習重點、師資設備、實習方向、甚至是未來對應的工作職類等均存在領域之差異性，每位學生依其志向及過去所學領域選擇其升學校系；換言之，技職體系的分群分類屬性已將每年入學之高職新生自動劃分為20個規模較小且屬性互有差異的群體單位，基於各領域劃分明確，因此得以突顯群體內學生的共同學習需求及特徵，是以對於後續技專校院在選擇目標市場及發展定位策略上有所助益。

（二）從區隔群類界定學校之目標市場

學校在進行市場區隔之後，接續應以學校本身的特性及中長程發展方向做為選擇目標市場的出發點，以技專校院之20群類作為

選擇目標市場的基礎；經評估各群類的規模現況、未來是否有發展的遠景、那些群類亦同屬其他技專校院鎖定投入之領域、而其他技專校院的優劣勢為何，同時並考量自身學校的地理位置、所具備的師資、設備、與產業連結緊密度等資源是否足以配合，從20個已區隔之群類中，選擇若干個群類作為學校的目標市場，以利學校後續擬定招生或經營的市場定位策略。

（三）結合學校特色發展市場定位策略

1.招生定位應回歸適性選才基準

教育產業的本質與商業市場不同，其銷售產品係屬知識財，尤其對於銷售對象（即學生）的身心發展及生涯規劃影響巨大，其招生行銷方式無法比照商業市場以削價競爭、或是業務員分配客源的模式為之。因此，在招生行銷策略上，學校應回歸本身的特色資源、能提供學生的服務品質、學生就讀後所能獲得的專業能力及素養等層面，從中挑選與其他學校的差異項目及自身獨特優勢，作為招生行銷重點，強調學生學習價值，而非僅以高額錄取獎金、入學禮品或學雜費全免等噱頭作為主要或唯一之宣傳口號，其次於入學管道上，制定符合學校特色之入學門檻，透過正確的定位策略，在競爭的招生市場中以吸引學生就讀。

2.結合學校特色以加強經營績效

技職體系為技術性人才培育的搖籃，系科發展直接對應社會產業需求，事實上若市場定位明確，結合學校特色，對於學校獲取外部資源有所助益，尤其在政府財政日益緊縮的情況下，學校不能只墨守學雜費收入及仰賴政府補助，勢必得另闢財源，此時若學校憑藉其專業領域，找到對應產業廠商合作，勢必能引進外部資源，亦能雙向強化學校的特色，例如花蓮地區向來為我國觀光重點，東部學校若開設觀光休閒系所，可結合學校特色及地利優勢發展觀光產業，屏東地區為我國農業重鎮，鄰近學校可以定位特色以發展創新農業產品，而許多學校鄰近工業園區，透過產學合作且讓研發成果商品化，不但可以為學校帶來財源亦可提高學校的聲譽，讓產業有信心挹注資金。

（四）定位策略之相關配套措施

1.調整學校內部組織文化

學校的教育方案及服務反映學校的任務及在市場中的定位，學校要成功定位，在招生或是財務經營上有所突破，最重要的前提是調整學校內部人員的觀念及態度，包括如何刺激高層決策人員的想法，如何將學校辦學理念及發展方向傳達予教職員工，簡言之，組織文化及管理方式對於學校是否能夠成功定位為主要的關鍵因素，以學校的決策單位為例，無論是國立學校的校務會議代表或是私立學校的董事，若對於學校特性或辦學方向概念模糊，缺乏宏觀的視野，勢必嚴重影響學校的定位及行銷策略的擬定，儘管學校瞭解定位策略之重要性，但由什麼樣的團隊擬定及落實定位策略亦是不可忽視的關鍵。

2.政府制度鬆綁及品質嚴格把關

學校要能成功自我定位，不僅其本身心態及策略須進行調整，政府亦須改變既有的保護政策並尊重學校辦學自主性，例如政府對於學校計畫案件的人事會計制度有諸多限制，主要係基於防弊立場，但相對卻限縮學校的發展，因此政府應站在協助的立場而不過度干涉介入，輔以鬆綁人事會計制度以發揮學校特色，加重技專校院本身承擔辦學的責任；此外，技專校院長期仰賴政府的補助，因此往往只要有發展計畫，學校便會提出申請，但是計畫本身的特質與學校的發展方向未必相符，基於技專校院的群類眾多，政府策訂的計畫屬性與審查檢核方式亦須更多元彈性，屏除一致化的慣性思維，接受能讓品質提升的創意方式。

因應現在社會環境及產業經濟隨時變動，技專校院面臨的競爭及挑戰相較過去更為嚴峻，尤其在資訊公開的時代，學校要能成功經營，必須破除固守象牙塔的心態，不能閉門造車規劃學校的定位特色，更重要的是持開放的態度，接受外在的刺激，並瞭解學生的需求及特性，擬定可行的定位策略，同時，政府亦應採取更宏觀的作為協助技專校院提升整體教育品質，以監督代替保護並充分授權，讓學校適應變動環境及定位經營特色，內外相輔相成的情況下，方能讓學校成功經營。然而，必須強調的是，市場定位理論並非萬靈丹，成功的市場定位策略固然能提供學校在經營績效及是否能維持營運層面新的思考方向與契機，但學校仍須回歸學生的基本需求作為辦學基石，將每位學生的就學權益放在首要位置，讓不同特質的學生能夠選擇適合其性向的校系就讀，如此方能透過教育自我發展。

參考文獻

沈紅、李紅桃譯（2003）。**高等教育財政：問題與出路**。北京：人民教育出版社。

教育部（2010）。**98學年大專校院新生註冊率變動分析**。2011年2月10日，取自http://www.edu.tw/files/site_content/B0013/98register_rate.doc。

教育部（2012）。**單位財報網址公告**。2012年9月28日，取自http://www.edu.tw/accounting/index.aspx。

楊朝祥（2007）。**中美技職教育發展之比較與展望**。財團法人國家政策研究基金會國政研究報告。

Kennedy, D. (1997). *Academic duty*. Cambridge, MA: Harvard University Press.

Kotler, P. & Armstrong, G.(1997). *Marketing: An Introduction*. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.

Reeves, Rosser (1961) . *Reality in Advertising, New York: Academic Press*.

Ries. A,. & Trout. J. (1989). *Bottom-up marketing*. New York: McGraw-Hill.

Slaughter, S. & Leslie, L. (1997). Academic capitalism: *politics and the entrepreneurial university.* Baltimore, MA : The John Hopkins University Press.

Smith, W.R.(1956). *Product Differentiation and Market Segmentation as Alternative Marketing Strategies*. Journal of Marketing, Vol. 21, pp. 3-8.