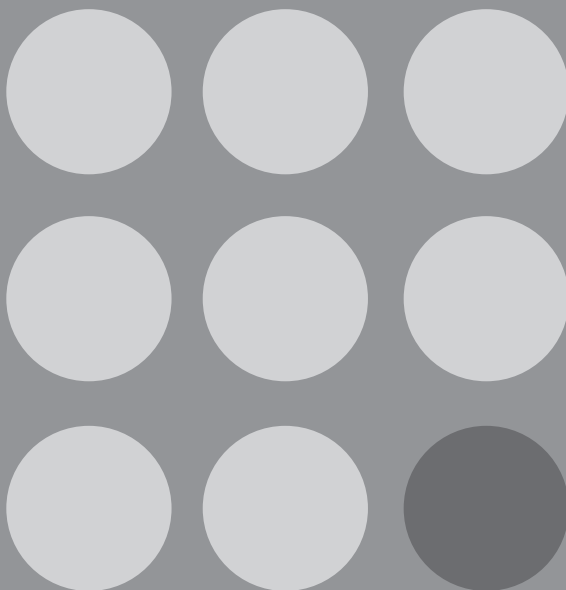


學校行銷的創新意涵：
以某私立小學為例



學校行銷的創新意涵：以某私立小學為例

陳蕙芬

國立臺北教育大學教育系暨教育創新與評鑑碩士班助理教授

黃雁鈴

國立臺北教育大學教育創新與評鑑碩士班研究生

摘要

近年來，臺灣少子化現象所產生的危機，很快就反映在國民教育體制，許多公立小學已有招生不足的現象，學校也開始積極規劃行銷策略，以提升競爭力。然而，在實務上，一群私立小學卻從少子化之危機中獲得優勢，學生人數不減反增。其原因除了社會的趨勢，如家長的重視及職業婦女比例升高外，私立小學所提供的服務更能符其所需，或許才是關鍵。再者，在公立小學展開行銷之前，私立小學針對生存壓力早已開始做行銷。因此，私立小學的行銷並非「有」或「沒有」，而更注重以行銷的「創新」來營造優勢。因此，本研究挑選桃園縣某私立小學為研究對象，該校招生人數年年滿額，家長滿意度高，弟妹有九成繼續就讀該校。本研究採質性深度個案研究法，以 4P 行銷組合（產品、價格、推廣及人員）作為理論基礎與資料分析架構。本研究目標在瞭解如何應用創新的行銷組合來增強學校經營績效，以提供更多元的方式活化學校行銷的相關策略，提昇學校行銷的效果。本研究成果，除了對於學校行銷之相關理論，增加對創新意涵之探討，也可提供私立小學經營參考，以及公立小學實務及後續研究之參考。

關鍵字：學校行銷、行銷組合、行銷創新、私立小學、個案研究

The Implications of Innovate Educational Marketing in Schools: A Case Study of A Private Elementary School

Hui-Fen Chen

Assistant Professor, Department of Education (Master Program of Educational Innovation & Evaluation), National Taipei University of Education.

Yen-Ling Huang

Graduate student, Master Program of Educational Innovation & Evaluation, National Taipei University of Education.

Abstract

The crisis caused by the trend of fewer children has emerged in the elementary educational system recently. Many public schools do not have enough registered students and that pushes the schools to plan marketing programs to gain the competitive advantage. However, some private elementary schools take the advantage of the crisis of fewer children in practice. The number of students of private elementary school rises year by year. The main reason might be that the service offered by private school meets the needs of the parents and their children more than public ones. Besides, marketing has been used as a strategic tool by private schools long time ago because of the pressure of fierce competition in markets. The focus of the marketing for private school is how to innovate and make more value of the marketing. Therefore, our study selected the private elementary school located in Taoyuan County as the case. The 4P marketing mix is employed as the theoretic ground as well as the analysis framework. The finding indicates that there are many innovative strategies that can be practiced in promoting the school marketing. Our study contributes to the educational marketing theory and how to put it into practice in the educational system from the perspective of marketing mix theory.

Keywords: educational marketing in schools, marketing mix, marketing innovation, private elementary school, case study

壹、緒論

二十一世紀是一個以消費者為導向的行銷時代，如何掌握行銷以提升競爭力是刻不容緩的事，教育也必須重新思考行銷的定位。為了提昇學校競爭力，英美等國的教育學者於 1990 年便開始導入企業管理的概念；而後我國也擷取企業管理的精神運用於教育上，行銷漸成為學校組織運作重要的一環。因此，本研究以學校行銷為主題，探討重要的創新意涵。

一、研究背景與動機

根據《天下雜誌》調查，消費者的眼中「價值」更勝「價格」。學校間的競爭不再是傳統的數量與價格的比較，而是創意與價值的表現，學校扮演的角色要更積極，學校行銷更要跳脫傳統的框架，擴大深度與廣度，加入創新的思維。

這個現象的背後有兩大潮流在趨動，首先是教育的市場化。在此潮流下，國家與學校成為供應者，而知識、技能與教學服務成為商品，學生與家長則成為消費者，消費者的需求和選擇成為市場生存的關鍵。為因應此潮流，我國修訂了關於家長教育選擇權及學生學習權的法規，突顯家長與學生的權利越來越受到重視。若學校能適度的運用行銷策略，有助推廣辦學理念，促進教育目標之達成。

第二個潮流是少子化。近年來，臺灣生育率下降，速度遠超過歐美國家；內政部統計，八十六年後出生人口有越來越少的趨勢，九十三年出生人口有 21 萬 6,000 餘人，到民國九十九年只有 16 萬 6000 餘人。少子化現象後的重大危機，很快就反映在國民教育體制。在八十學年度，公立小學學生人數尚有 226 萬餘人，到一百學年度，驟降至 142 萬餘人。許多公立小學已有招生不足的現象，出現減班、併校、超額教師等問題。學校開始積極建立品牌形象，規劃行銷策略，以提升競爭力。而針對學校品牌、行銷之研究，從民國 93 年後開始增加，顯知此議題已成為相關學者關注的焦點。

然而，一群私立小學卻從少子化造成之危機中獲得優勢，漸漸茁壯成長。私立小學在八十學年度，僅有 25,986 名學生，到了一百學年度，已成長至 31,902 名，不減反增。分析背後原因，除了社會的趨勢，如家長更重視孩子的學習環境，職業婦女的比例升高之外，私立小學所提供的服務更能符合使用者所需，或許才是關鍵。例如，父母忙於工作，無法配合公立小學的時間接送子女，私立小學的服務成為更佳的選擇。再者，在公立小學如火如荼地展開行銷之前，私立小學早就面臨經營不善就得關閉的生存壓力，比公立小學更早開始行銷。因此，私立小學的競爭，並非像公立小學是「有」或「沒有」做行銷，更注重以行銷的「創新」來營造優勢。由私立小學的行銷策略與實務，更能解讀出學校行銷的創新意涵，有利於相關理論的發展與提供實務的參考。

二、研究目的與研究問題

本研究目的在於瞭解個案行銷現況、分析個案之學校行銷策略、歸納與整理學校行銷的創新意涵。具體的研究問題如下：

- (一) 個案的行銷現況為何？包括行銷運作情況、行銷結果與行銷困難。
- (二) 個案的學校行銷組合為何？在產品、價格、推廣與人員各有何內涵？
- (三) 個案的學校行銷創新意涵為何？特別是產品、價格、推廣與人員的創新之處各為何？

三、研究範圍與限制

由於研究者資源有限，加以私立國小數量不多，及考量被研究對象之意願，因此本研究選擇桃園縣一所私立小學為個案，有如下之研究限制與因應之道：次級資料的收集，可能會因時間、研究者能力、學校合作意願或其他因素的影響，而導致資料不完整，影響研究結果的分析與呈現。對此，研究者透過相關文件多方的蒐集、

錄音等輔助，避免資料分析中遺漏相關訊息。其次，研究者可能會因為主觀意識、表達或詮釋能力等影響，導致在分析、推論與解釋研究結果上可能會有偏差。對此，研究者將透過手寫札記、相關文獻，並交互檢驗，補充本研究相關的理論知識，提醒自己保持中立的論點。

四、研究流程

本研究流程如圖 1 所示。

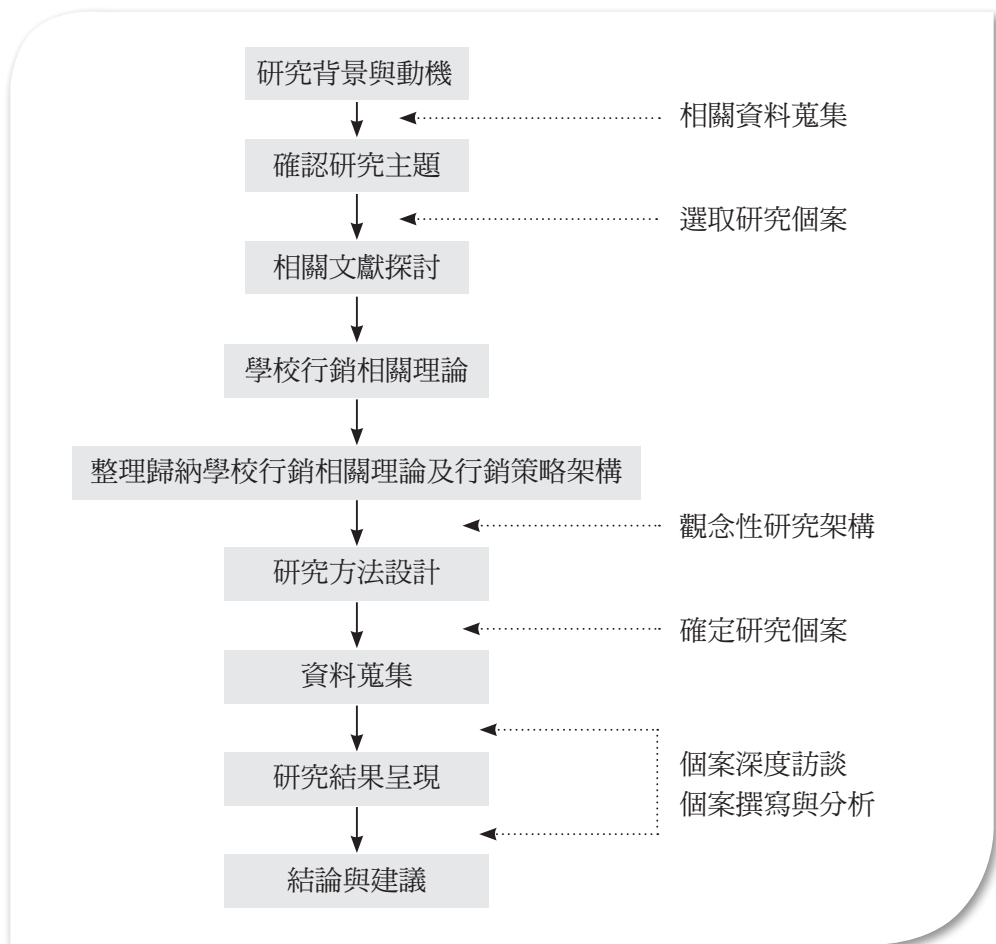


圖 1 研究流程圖

貳、文獻探討

接下來將分四段檢閱相關文獻重點，分別是學校行銷之理論基礎、行銷組合、學校行銷相關研究與創新意涵等。

一、學校行銷之理論基礎

美國行銷協會（AMA, American Marketing Association, 2009）將行銷視為組織功能之一，是價值傳遞及顧客關係管理的過程，目的在使組織和利害關係人獲益。Kotler（1969）主張行銷是廣泛的社會活動，範圍不限於一般商品。Kotler 和 Andreasen（1987）進一步指出，學校屬於非營利機構，追求知識的創造與傳播、而非利潤。如果將行銷導入學校，行銷將是吸引學生的利器，它可幫助學校創造教育價值，進而提昇辦學績效與服務品質。因此，西方國家的義務教育早於 1980, 1990 就導入教育行銷的觀念與做法（Oplatka & Hemsley-Brown, 2004）。

（一）學校行銷的定義

一個行銷取向的教育組織必須視學生為顧客，重視他們的興趣和需求（Gray, 1991）。Kotler 及 Fox（1995）進一步指出，教育行銷除了滿足顧客需求之外，還必須將行銷技巧應用於招生上，以及促使組織重視成本效益，因此產生的四大功能包括：發展有效的招生策略、滿足學生的需求、發現新的招生市場、及促使教育機構決策過程重視成本效益。

歸納國內學者（魏惠娟，2006；黃曉芬，2003）對學校行銷的定義有三個重點，首先，學校行銷是學校人員運用行銷的觀念來規劃與執行。其次，學校行銷的面向很廣，不拘限於行政與管理，亦包含教學活動、課程設計、學習資源、學生學習、評量實施等面向。最後，學校行銷之目的在於達成學校所預定的教育目標，與企業為營利的目的有所不同。

（二）學校行銷的功能

學校與一般營利組織不同，行銷管理的目標亦有所差異，學校行銷主要目標在於促進家長及社會大眾的瞭解，爭取其對學校的支持（吳清山，2004）。Litten（1990）認為學校行銷的功能是傳達學校訊息，使教育資源有效運用，提昇教育服務品質，促使學校辦學效率與競爭力獲得提昇。不可諱言的，學校是否重視與從事行銷，跟學校所面臨的環境競爭性有反向的相關，亦即，招生滿額或超額的學校，可能會認為行銷無用與不重要。原因來自於學校的校長與老師，認為行銷就等於銷售（sell）有關（Oplatka & Hemsley-Brown, 2004）。

事實上學校行銷的功能很多元，可概分為五項，包括：提升學校之知名度（運用行銷組合策略，將學校辦學理念、特色、課程教學及校園環境等加以宣傳，使外界對學校整體運作有所瞭解）。增進學校辦學績效（發展行銷組合策略，找出定位，發展競爭優勢）。提升家長和學生的認同感（透過多元管道深入了解家長和學生的期望、需求，並積極回應，提昇學校行政管理、課程教學等服務品質）。吸引優秀學生就讀（訂定招生目標及策略，分析招生市場的機會，宣傳學校特色，增加學校的知名度，並提升辦學績效及競爭力，得以招募到優秀學生）。獲得社會大眾的支持（透過行銷計畫、執行、管理等程序，提升辦學績效、知名度及競爭力）（Oplatka, 2002）。

二、行銷組合（Marketing Mix）

行銷組合是行銷活動的核心，可以協助一個組織從目前的定位移動到設定的定位。它有不同的組成成份，通常在製造業包括產品（product）、價格（price）、通路（place）、推廣（promotion），稱為4P（James & Phillips, 1995），服務業則有不同的組合。以下由學校行銷組合，再聚焦到私小的行銷組合探討相關文獻。

（一）學校行銷組合

McCarthy（1981）最早提出行銷組合的概念以及 4P 的內涵。但隨著行銷使用範圍的擴大，由早期的製造業擴展到服務業，因此在服務業，行銷組合會在 4P 多加「人、流程與證明」（people, processes and proof）而成為 7P（Cowell, 1984）。Booms 與 Bitner（1981）提出的 7P 又稍有不同，增加了人員、硬體設備及流程管理（personnel, physical facilities and process management），以符合服務行銷的情境需求。而 Gray（1991）則認為 7P 的理念過於煩贅，流程管理可視為內部行銷的一部份，而硬體設備已包括在教育行銷組合的「通路」策略中。所以最適用於教育領域的行銷組合應為 5P 的組合，即產品、價格、推廣、通路及人員（黃義良，2004）。

（二）私立小學行銷組合

5P 中的通路，指加強軟硬體設備以有效增進學校與社區之互動，但對於經費較充足的私立小學而言，這是普遍項目，大部分的私立小學在通路的表現上都很突出，較不是影響其競爭的關鍵，可略去不考慮。反之，在私立小學中，教師及行政人員，如同學校與家長學生或外部人員間的中介者，人員的運作顯得特別重要，因此，衡量當前私立小學有關學校行銷的運用，本研究將採用 Gray（1991）的 5P 架構，但略去通路，也就是以產品、價格、推廣及人員 4P，作為本研究對學校行銷概念的分析架構。茲將各 P 之內涵論如下：

1. 產品行銷（product marketing）

根據 Kotler（1986, p.296）的定義，產品就是「推出到市場上引起注意、獲取、使用或消費的任何事物，以滿足某一想要或需要，包含具體物體、服務、人、通路，組織和點子。」以學校來看，產品就是學校提供給學生的有形與無形的教育服務。有形的如學校特色、課程設計、師資等；無形的如學校形象、口碑與競爭力等。

產品行銷像是課程設計活潑多元化、教學品質優質化、學校發展具特色化、班級經營多樣化等（鄭禎佩，2002；林瓊惠，2003）。本研究將產品定義為：「學校提供給學生的課程、教學、活動及服務等。」

2. 價格行銷（price marketing）

價格的內涵包括兩個重要元素，一個是成本，一個是訂價，成本端最重要的工作，在於尋找一個組織的花費與對顧客的利益之間最適的搭配，而價格端的重要工作，則包含尋求差異化、釐清影響訂價因素，與考慮產品開發成本（James & Phillips, 1995）。郭喜謀（2004）指出價格，可分為金錢成本與時間成本，是使學校顧客在時間、心理和金錢價值交換上，對學校所執行的價格策略感到滿意的歷程。因此，本研究將價格策略定義為：「為達成學校教育目標，採取較適切的訂價方式，將提供服務的成本最小化、價值極大化，以爭取更多學生」。

3. 推廣行銷（promotion marketing）

推廣行銷，即學校為了吸引學生就讀，透過廣告、公共關係、人員銷售等手法，進行告知或說服的溝通方式，以達成學校的教育行銷目標（McCarthy, 1981；Kotler and Fox, 1995）。江語姍（2005）認為推廣行銷策略其實是一種活動歷程，包括了宣傳產品價值，溝通與說服顧客購買的歷程。因此，本研究將推廣策略定義為：「學校組織為宣傳學校效能以及辦學績效，運用公共關係、靜態與動態的廣告、宣傳、促銷等方式，宣導學校理念、特色，教學產品及服務的歷程。」

4. 人員行銷（people marketing）

Fischer（1987）認為人員行銷，重點在於服務提供者與購買者之間，執行交換的人員。高金國（2006）指出教育人員的教學信

念、風格、行政人員處理學生事務的服務態度與敬業精神，是學校招生活動，所採取人員行銷策略時重要的考量基準。因為人是提供服務的關鍵，所以有關於人員之培訓、鼓勵涉入、發展與提供工作動機，都是很重要的層面（James & Phillips, 1995）。本研究將人員策略定義為：「建立學校人員行銷共識，提升教師專業知能與溝通能力，增強學校教育行政人員的服務熱忱，使顧客滿意，以爭取學校教職員、學生、家長及社區群眾的支持與認同。」

三、學校行銷相關研究

學校行銷的研究日漸增多，我們依照研究對象及研究主題分析如下：

（一）研究對象

研究是跟著實務走，而由於最先運用行銷概念在教育領域運作實務，是高等教育，因此早期的相關研究著重於解決高教招生、競爭壓力與轉型等問題。近幾年，行銷觀念與實務往下延伸至小學，也帶動了研究者的焦點。從民國 91 年開始，許多學者陸續將觸角放在小學運用行銷概念的實務，尤其民國 93 後，因少子化因素，針對小學的研究數量變得更豐富（魏惠娟，2006），從這些文獻中可得知，行銷在學校中日受重視。許多研究都指出，只要搭配學校目標，適當的運用行銷觀念及策略，能有效提升學校的績效及家長的滿意度，對學校有正向功能。然而，在學校行銷相關研究數量提昇的趨勢下，私立小學仍非研究主流，相關研究偏少數（黃曉芬，2003）。在少子化下，入學人數卻不斷成長的私立小學，如何成功的利用學校行銷營造有利的情勢，值得深入探討。

（二）研究主題

目前以學校行銷為主題的研究，可分成三類：第一類的研究重點在於瞭解行銷人員對於現況、策略、指標的認知情形，著重於行

銷「指標」的建立；研究發現，學校行銷有利於學校運作、瞭解行銷對象及行銷重點層面、訂定相關指標，許多學校也已實施相關策略，但國民小學普遍尚未設立行銷專責單位，對學校行銷的重要性沒有共識，且對於學校行銷的認知與實際運作仍有很大的差異。

第二類的研究重點瞭解家長滿意度、學生認同度等行銷「成效」；研究發現，家長普遍知道學校行銷策略現況，但依家長參與校務程度、學校規模及地區上的不同，或者家長的教育程度、職業，也會影響家長知覺學校行銷現況的情形。研究還發現，家長認為學校行銷重要性普遍高於現況，顯示實務面運作不夠積極。

第三類的研究重點放在行銷策略與影響「因素」之分析。研究發現，家長的想法、學校氣氛、公共關係情形、學校地區等各種因素都會影響學校行銷策略的訂定與實施，因此在學校行銷的運作上，應針對學校各方面加以瞭解分析後再進一步規劃與執行。

然而，上述大部份的研究重點都是著重於行銷的概念、作法、因素與有效與否的探討，較少著墨於學校行銷要如何創新。創新代表與傳統有所不同，並且要能解決問題、創造價值。私立小學在持續的競爭壓力之下，學校行銷必須突破現況，締造價值，成為研究學校行銷創新的最佳標的。

四、學校行銷的創新意涵

學校是否能持續不斷地創新，跟學校是否有組織學習與知識創造（organizational learning & knowledge creation）的文化與慣例息息相關（McCharen, Song & Martens, 2011）。學校行銷，要能不斷創新，也代表著學校內部追求學習成長與創造知識，不斷追求行銷的突破與改善，以創造出消費者最大的價值，滿足其潛在需求（Kotler & Armstrong, 2000；Slater & Narver, 1998）。為有效達成學校行銷之目的，學校行銷創新是關鍵的手段，因為它可以突破傳統行銷的思維，使行銷方式往創新、多元的趨勢發展，以提昇行銷的成效。

綜上所述，「學校行銷的創新意涵」係指學校系統化、多元化地採用新穎的觀念、行為或是科技器物，開拓學校行銷的形態、策略、管道，為產品賦予新的價值，藉以提升學校績效的過程。

參、研究方法

本研究旨在探討學校行銷的策略與創新意涵，以下分別說明研究方法、個案選擇理由、資料蒐集與分析的方式。

一、研究方法

本研究目的是探討私立小學如何運用行銷概念、策略、方法於實務，以及探索其創新之意涵，因此以「詮釋性個案研究法」（蕭瑞麟，2006；侯勝宗，2012）重視以豐富的脈絡、行動者的意向來探討學校行銷策略的運用及創新意涵。本研究並非為了驗證由理論文獻推導出的假設，而是以建構理論為目標。但學校行銷並非新概念，因此本研究希望以探索個案來豐富與深化現有的理論文獻，需要以資料與理論的對話及辯證邏輯，來探索學校行銷在創新上更深刻的意涵。

二、研究對象

本研究選取桃園縣一所私立學校為研究個案，該校於民國 96 年 7 月成立。研究者於民國 98 年 8 月以教職員工的身份進入研究場域，期間一直參與校內的活動。在民國 100 年以研究者的身份正式進入研究場域，以觀察、文件搜集、訪談等方法進行資料的蒐集。以下就個案選擇理由詳加說明。

（一）招生人數年年滿額

在少子化的情況下，每年報名人數不減反增，成立至今每年均滿額。

（二）學生成就表現突出

在校學生在校外比賽中有突出的表現。例如：榮獲 2012 年中華奧數盃國小五年級組第三名、第 52 屆桃園科展化學科甲等、第 22 屆國語盃注音比賽團體第一名、桃園縣 100 學年度美術比賽水墨類第二名、2008 年桃花源盃青少年音樂大賽鋼琴組第三名。

（三）弟妹同時或繼續就讀該校比例高

該校同時有國中、高中、高職等學制，因學生成就表現傑出，同時就讀該校的兄弟姐妹或兄姐畢業後弟妹跟著就讀的比例約為九成。

（四）家長滿意度高

該校的學生家長許多彼此是同事或鄰居，因聽說學校辦學優良，常招呼引朋一起為孩子報名。例如：公司、社區、就讀同一所雙語幼稚園等。

（五）校務評鑑成績優良

國中小部於民國九十九年第一次參加私校評鑑時，得到全縣私校最高分；之後每次都得到優秀的成績。此外，領導人也受到肯定，校長於民國一百年獲『國家師鐸獎』。

（六）受到政府認同

因校區環境優良、辦學誠懇等正面形象，桃園縣政府在舉辦大型活動時常與該校合作，例如：2012 年劍橋英語檢定、2011 年「妮」展潛能，桃園飛「揚」新臺灣之光教育論壇、2010 校長會議、2009 桃園縣第二屆縣長盃小桃子英數競賽頒獎典禮暨音樂饗宴等活動。因此，本研究以為，個案學校在少子化的激烈競爭下仍具備優勢，且獲致招生與辦學績效，其背後所運作的行銷理念與策略，以及創新之處，值得進一步的探索與瞭解。

三、資料蒐集

本研究以訪談、參與觀察及文件蒐集相關資料，說明如下。

(一) 訪談法

訪談法是本研究主要資料蒐集的工具，本研究設計半結構式訪談提綱，分為二部份，第一部份針對學校組織概況；第二部份針對學校行銷之規劃與實行。除根據提綱提問，也會根據受訪者之回答進一步蒐集資料。

(二) 觀察法

研究者直接參與每日生活，經由參與觀察而經驗到現場局內人的生活意義，而從其所獲得的初步資料，可提供研究者發展更深入的訪談問題或其他更特定研究工具的洞察力和線索。

(三) 文件分析

本研究針對個案近年來之正式文件（如、校刊、照片、報紙、傳單、印刷文件等文宣資料等）及學校基本資料（學校組織架構圖、師資來源、校史）等，分析其中所顯現的行銷策略意涵。此外，研究者自行產出的札記等也是重要的文件，這些文件除了提供研究者重要的背景資訊外，也與訪談內容作相互的檢證。

(四) 資料分析

本研究要分析的資料包含觀察紀錄、會議紀錄和訪談資料，以及隨時記下任何想到的重要概念。這些重要概念可能包含談話的內容、字彙、重複的活動、意義、情感等。研究者會反覆的檢視，希冀能引出更深層的涵意。

肆、研究發現

本章分為兩部份，首先說明個案背景，包括基本資訊、辦學理

念、成立背景、組織運作系統及發展現況。其次，以 4P 架構分析個案如何運用行銷概念、策略及其創新意涵。

一、個案背景

(一) 基本資訊

個案目前擁有高中、高職、綜合高中、進修學校、國中及國小等學制，建築物帶有歐風特色，斥資數億元興建。面積三公頃，有完備設施，包括演藝廳、體育館、美語中心、圖書館、會議室、e 化教室、專科教室。室外有各類球場、遊戲場、生態池及教師宿舍等。目前國小部每年級招收兩班學生，每班各 40 人。

(二) 辦學理念

該校創辦人認為二十一世紀是資訊科技與人文素養並重的時代，因此教育發展需要多元性的新思維、新作法來奠定基礎。教學目標是培育有國際競爭力、具藝文涵養的人才，做法上致力於培育專業的師資團隊、充實的教學設施及精心的課程規劃，以達成外語、科學、人文並重的全人養成教育。創辦人認為：

「教育辦得好，國家才會強盛，因此，教育是以教育人才為目標。未來的孩子是要在國際上與人競爭，要有競爭力則要從小打好基礎，所以孩子的語言、科學、藝術、體育……各方面都很重要。除了能力之外，孩子的品德更加重要，有良好的品德，未來才能對國家有所貢獻。」(100 學年度期初校務會議談話)

(三) 成立背景

民國 60 年，在沒有資金背景的情況下，該校的創辦者與一群有教育理念的教育工作者，先打造了一所高職。草創初期，學生有 274 人。80 年成立高中部，87 年成立綜合高中，並於 90 年改制為高中，經過 40 多年的耕耘，目前全校學生數已達八千餘人。為了培育國際

化人才向下紮根，該校於 96 學年度創立國中小學。

(四) 組織運作系統

組織結構講求彈性應變，透過協調溝通、相互支援提升效能。該組織由董事會負責監督與審核學校的作為，校長是董事會的領導者，同時也是掌握學校決策的主要角色，校長之下有副校長，主要協助校長瞭解各學制的運作情況並提供決策意見，接著是各校區的處室主任，負責傳遞上層的決策以及行銷策略的規劃，並針對專案需求引導組織成員執行任務。

(五) 個案小學發展現況

國小部成立至今邁入第六年，學生人數與學生的成就表現成果上，一直維持穩定的績效。負責招生的行政人員表示：

「新生在報名人數上一年比一年增多，目前招生年年滿額，……因為學生的表現讓家長看得到，這樣會讓家長對我們的教學有信心，也可以代表我們的績效。」

目前個案小學學生學習的品質上已經獲得目前家長們的信賴，如何讓更多的顧客知道學校的競爭優勢，將是學校行銷規劃重點之一。

二、學校行銷組合分析

本研究以 4P 架構，描述一般私立小學、個案在產品、價格、推廣與人員之實務，並分析創新點。

(一) 產品行銷

首先，在產品方面，依課程、教學、活動和服務分別說明。一般私立小學的課程安排強調英語，但個案指出補習是目前學習趨勢，不僅希望學生能有多元的發展，還要配合現今雙薪家庭的需

求，因此在課程安排上做到補習化，讓家長不用幫學生找補習班，也不用趕著下班接送。一名行政人員表示：

「……校長會要我們去調查學生在校外的補習情況，用來作為才藝課程的參考。……因為這樣家長就不用送來送去，很方便。……」

課程內容方面，一般私立小學和個案都很重視國際化，但前者強調英語課程的深度，而個案選擇搭配音樂欣賞、漢語拼音、西餐禮儀等國際文化、國際生活等素養課程內容來塑造特色。一名老師表示：

「……我們不是像一般私小一樣，講國際化就是上英文，語文能力很重要啦，我們也有，但那不代表全部，所以我們還搭配音樂欣賞、漢語拼音這些特色課程來培養國際文化素養，……」

活動方面，一般私立小學以節慶活動為主，而個案重視生活化，希望學生可以在生活中主動學習，並從學習中獲得樂趣。

「……連我們行政人員下課時間都要陪他們學，像英語生活化認證只有下課時間可以來，我們所有處室的人，包括主任都會放下手邊的工作陪他們練英語，然後給他們鼓勵。……」

「我們把很多測驗遊戲化，像是期末的英語闖關遊戲，就是希望改變傳統的考試，用闖關遊戲來看聽說讀寫，他們覺得很好玩。……」

一般私立小學強調教學活潑、多元，個案則強調小眾化，著力於如何在不影響多數人的權益下，滿足少數人的需求。

「……我們要弄學生的資料檔，包括家庭背景、學習習慣、個性、父母期待之類的，從小一就開始，不是 A、B 表那樣喔，那是另外的，有點像是 IEP，……都要配合他們去做一些調整，或是提供額外的協助……」

在服務方面，一般私立小學強調積極與家長聯繫；個案除了重視溝通外，特別關注女性家長的需求，並提供家長與學生體驗學校生活的機會，強調關懷家長與學生的情緒。一名老師表示：

「……每次辦活動我們一定全員出席，走幾步路就會安排一個老師，校長的意思是要展現我們的用心，讓參觀的人能處處都體驗到我們的服務。……」

「說明會媽媽會帶小孩來，小孩一直吵，家長根本沒有辦法好好聽，所以我們安排遊戲室、運動室、美勞教室，還有人連嬰兒都託我們顧，……家長能看到我們的專業。……」

個案在課程安排上以是否能搭配家長的需求作為主要考量，而課程內容除了做到國際化，還以國際文化素養課程形塑特色；活動方面則期望可以做到生活化，讓學生能在生活中透過有趣的活動喜愛學習；教學上走小眾化路線，以密切的溝通關切每個學生不同的情況來調整；服務方面則有以女性為主、體驗至上與情緒照顧三大特色。

(二) 價格行銷

一般私立學校是成本導向，學費一學期七萬到二三十萬不等，

表 1 私小、個案產品面之比較

	一般私立小學	個案	創新點
產品面	1. 部頒課程 2. 英語課程 3. 社團活動 4. 寒暑課程	1. 部頒課程 2. 英語課程 3. 課後才藝課程 4. 特色自編課程：包含音樂欣賞、電腦、西餐禮儀、漢語拼音、數學資優等課程 5. 寒暑課程	1. 補習化：符合家長及學生個別的需求。 2. 國際化：英語課程搭配國際文化素養課程。

(續下頁)

一般私立小學	個案	創新點
活動		
產品面		
1. 才藝發表	1. 電腦英數測驗	生活化：利用生
2. 運動會、園遊會	2. 英語生活化認證	活化、有趣化、
3. 節日活動	3. 英語能力認證闖關活動 (於期末將聽說讀寫的總測驗 遊戲化)	資訊化的活動提 升學生學習興趣 和信心，讓學生
	4. 大型活動(運動會、園遊會、 節日活動、才藝發表)	能將所學落實於 生活中。
教學		
1. 活潑、多元	1. 重視適性發展，建立學生檔案	小眾化：視學生
2. 英語課程由外師 負責或以專屬英 文導師負責	2. 強調活潑、多元、創新	個別需求加以協 助
	3. 英語由外師、英師及導師一起 協同教學；部分英語科目能力 分組教學	
服務		
1. 交通－ 部分提供交通車 接送	1. 交通－ (1) 提供交通車接送及室內停 車場	1. 女性為主 母親打理孩子 教育的比例偏 高，因此特別 重視女性家長 的需求
2. 餐點－午餐及點 心供應	2. 餐點－擇兩家競爭，每月供學 生選擇	2. 體驗至上
3. 安全－ 監視設備及警衛 室	3. 安全－ (1) 教師辦公室設立於教室 (2) 學生證 E 化，由電腦系統 監控出席	3. 情緒照顧 讓家長感到被 重視及關懷
4. 溝通－ (1) 定期與家長 聯繫 (2) 設置班級網頁	4. 課後免費安親至六點 5. 溝通－設置網路互動平台 6. 任何活動，全員出席	

個案的學費是五萬多元，屬於私小中的實惠型價格。個案並不去省課程教學或設備上的成本，而是透過各學制間的互相支援，運用規模經濟省下資源，既能維持高品質、減少花費，又能回饋給學生、家長和教職員工。校長表示：

「教育是一種『奉獻』，不是說賺多少錢，你看到學生好的時候，你的安慰會更大，……所以說，我們用最少的資源去發揮最大的功能，然後去回饋大家，所以我們的收費只要夠用就好，老師的福利能夠照顧到，各種設備能夠提供好的給學生，能夠突破某些改進的地方，我們都盡量再去做，可以從我們的招生就知道，我們是逐年招，如果你是以整個財務經濟考量的話，那是不可能的，一般學校都是一口氣招五個年級，但是我們沒有，我們小學就是等了六年。……」

由此可知，個案以教育的精神為出發點，以能夠維持校務運作品質、提供優良環境以及照顧員工、學生福利為優先考量。

表 2 私小、個案價格面之比較

一般私立小學	個案	創新點
價 (一) 各校差異大	(一) 低價策略	(一) 低價格、高品質
格 (二) 設置獎學金	(二) 設置獎學金	(二) 規模經濟
面 (三) 價格優惠措施	(三) 價格優惠措施	
(四) 爭取政府補助	(四) 學校本身資金充足	

(三) 推廣行銷

在推廣面，一般私立小學以廣告為主要策略，個案主要的創新點在於網路互動平台，學生和家長的疑問可以在最短的時間得到專人回覆。此外，搭配多元的推廣媒介增加曝光性，以及建立良好的公共關係，使學校品牌能獲得信任。一名老師表示：

「我們學校常幫忙辦活動，會有很多重要的社會人士或民眾來參與。我們不僅借場地，還提供服務，每次都全員出動，還要穿制服，校長常說要讓參與的民眾感受到我們的用心和專業，這樣他們回去就會對我們有很好的印象，等於會替我們宣傳。」

個案推廣目標是透過互動平台、共同體驗、媒體傳遞讓家長知道個案的特色。在政府、企業團體及社會大眾部分，藉由協助舉辦各項活動或競賽來維持良好的公共關係，使其成為推廣策略延伸出去的觸角之一。

表 3 私小、個案推廣面之比較

一般私立小學	個案	創新點
推 (一) 傳播媒體 廣 (二) 公共關係 面	(一) 傳播媒體 (二) 公共關係 1. 與國外學校合作 2. 協助政府機關與企業舉辦活動 3. 與鄰近學校保持良好關係 4. 邀請家長依專業知識為學生上課 5. 舉辦活動，展現學校優質服務 (三) 建立品牌形象 員工於公開活動著制服，重視整體形象 (四) 網路互動平台	(一) 網路行銷 (二) 置入性行銷 (三) 創新的擴散

(四) 人員行銷

一般私立小學鼓勵教師多參與研習來提升專業，個案則利用研習讓教師瞭解學校行銷目的及內涵，且針對溝通協調能力加以訓練。校長說：

「老師是扮演非常重要的角色，老師因為是第一線，去跟你的需求者或者是產品的欣賞者實際的接觸，所以老師的好壞、表現可以帶給他所服務的對象有一些觀念的不同。……」

教師方面，一般私立小學透過領域會議形成共識，個案則善於利用聚餐互相討論打氣。領導者的部分，一般私立小學以獎勵制度來提升教師工作動機，個案則著重於加強教育理念之傳達，以促進良好的向心力。校長認為：

「……不見得每一個老師都是達到那麼標準，看他們的接受度、溝通情況，那針對老師的講習、砥礪是很重要的一環。……我們是把主要的幹部從這邊調過去國小部，希望他們是種子，這些人都跟過我很多年，所以概念、做法都算有共識，……其實我覺得又回到最根本的，如果你在推行的教育理念是正確的、無私的、奉獻的，那麼大家的接受度都是很高的……，當然會遇到很多困難，但他們能去感召別人，大家可以慢慢體會。」

組織方面，一般私立小學採任務導向，個案則採取共用行政人員來節省人力，且各學制間互相支援，使效能提昇。教務處行政人員表示：

「……行政工作比較忙，因為國中部和國小部很多要一起弄……我們辦活動最大特色就是全員出動，不管是國中還是國小的活動，大家一起幫忙，連高中部都會派人支援。……」

由此可知，個案主要的創新點在於視教師為「中介者」，以減少個案與家長間的摩擦和誤會，使彼此更加瞭解以形成合作默契。此外，領導者利用本身的魅力和特性引導整體團隊共同努力和學習。

綜而言之，個案在產品面採用補習化配合家長需求、國際化與生活化形塑特色；在價格面利用規模經濟搭配低價格高品質的策略，吸引家長選擇；在推廣面，由多元的傳播管道及良好公共關係傳播正面訊息與形象；在人員面，視教師們為「中介者」，由領導者引導學習和努力，運用不斷提昇教師們團隊意識的策略，建立與維持特有的服務文化風格，以贏得家長的認同與支持。

表 4 私小、個案人員面之比較

一般私立小學	個案	創新點
人 員 面 (一) 教師 1. 提高工作待遇 2. 加強教學研習 進修 (二) 領導者 權威、專業領導 (三) 組織 1. 任務導向 2. 制定有效激勵 制度	(一) 教師 視教師為學校與家 長間的中介者，加 強專業知能及溝通 能力 (二) 領導者 1. 重視社會趨勢 2. 關心員工，爭 取最佳福利 3. 帶領員工共同 學習、瞭解學 校特色 (三) 組織 彈性結構，各學制 間互相支援	(一) 創新的調適 以瞭解學校又熟 悉家長與學生的 教師扮演「中介 者」，成為協助適 應創新的重要角 色 (二) 學習型組織 (三) 故事領導 (四) 轉型領導 (五) 激勵領導

伍、討論、結論與建議

以下討論本研究發現的理論與實務意涵，以及結論與建議。

一、討論

(一) 理論意涵

本研究發現，影響學校行銷組合的因素可分成外在及內在。外在因素方面，教育部及縣政府的政策與規定、社會環境的變遷、目標對象的多元訴求、社會大眾的認同與支持等皆是重要因素；內在因素方面，組織運作的彈性和團隊合作特性、董事會的支持以及學校領導的人格特質、行政經驗、知識背景等，都會影響學校行銷的規劃。此與 (McCharen et al., 2011) 所發現，學校創新與組織內部學習及創造力有關，以及 Oplatka (2002) 主張，學校行銷與所處的

環境脈絡有關，是一致的看法。

本研究發現也印證了行銷組合整合的重要 (James & Phillips, 1995)：只有好產品，沒有合適的推廣和優秀的人員，無法傳遞產品的價值；只有多元的推廣，沒有良好的產品和善於溝通的人員，則得不到消費者的信任；只有積極的人員，沒有完善的產品和適當的推廣，則無法得到消費者的認同。若為求快速短期之成效，而忽略行銷組合內這些成份之間的對應關係，或者將其中一環視作唯一手段，則學校行銷容易失敗。教育目標是長遠的，因此行銷每一個環節都得準備妥當、仔細考量，才能發揮最佳效能，協助學校永續發展。

對教育市場的家長選擇而言，傳統行銷上備受重視的價格考慮並不是影響選擇的關鍵，教育市場的消費者往往會依照學校是否滿足其需求的程度來做出選擇，因此，學校可以透過市場環境分析、市場區隔、目標市場選擇並進行市場定位，以發展獨有之特色，並依照自己的定位來訂定價格，才是學校行銷的正途。

(二) 實務意涵

本研究發現對其它私小與公立小學的行銷實務也有所啟示，說明如下：

1. 對私立小學的建議

(1) 建立行銷團隊

目前的私立小學行銷決策多由上層領導者建立後再往下傳遞，在這種模式下，多元的意見不容易表達或被接受，行銷策略也因此容易缺乏彈性和創意。建議學校組織專門負責規劃行銷的團隊，成員由各部門代表組合，並由同時具備行銷專業及教育背景之人才作為該團隊之領導者，以促使跨部門的溝通與合作，提升學校行銷之成效。

(2) 建立良好公共關係

最好的推廣策略是透過人們的口耳相傳，尤其是具有身分地位的關鍵影響者的意見，由此可知，學校合作對象是協助推廣的重要角色，因此，透過活動的舉辦，積極主動建立良好的公共關係能有助提升學校行銷推廣策略的成效。

(3) 行動消費時代

過去是電視、電腦的時代，但現在智慧型手機盛行，更具便利性，若學校能運用 APP，消費者不僅能隨時瞭解學校的最新消息、學生學習表現、學校辦學績效，還能自行決定在什麼地點、什麼時間與學校互動、溝通，讓消費者的需求可以立即被滿足。

2. 對公立小學的建議

(1) 服務取向

過去，學校的教育目的著重於知識的傳遞，辦學的重心在於發展良好的課程與教學；現在，學校除了發展特色外，應更重視服務的功能。每個學校所訂定的教育目標有各自的價值，學校服務的是以耐心的溝通向學校的消費者傳遞此價值、解答其疑惑甚至協助解決問題。

(2) 產品所產生的價值比產品本身更重要

對於家長而言，學校是否有其就讀價值，在於學校對孩子是否能產生正面的影響。家長所最在意的並非產品本身，而是產品在孩子身上所產生的價值，這才是家長下決定的關鍵。因此，在發展學校產品之虞，更要去細心瞭解這些產品是否有發揮其功能，並觀察時代的變遷，進一步加以調整改進。

(3) 視教師為中介者

在學校行銷中，教師負責教導學生、替學校向家長傳遞課程與教學、行政措施或辦學理念等訊息，另一方面也替家長和學生處理

問題或反應需求。教師是最瞭解學校的人，同時，也是最瞭解家長和學生的人。因此，教師所扮演的是學校與家長、學生間中介者的角色，促使雙方能夠彼此瞭解進而彼此接受。領導者在人員策略上除了應更重視教師溝通協調能力的訓練之外，還要能夠提升教師對學校教育目標的共識、對行銷策略和產品的瞭解以及對學校的認同度，使教師們能凝聚力量為學校和家長、學生們提供最優質的服務。

二、結論

過去，每到孩子上小學的年紀時，爸媽就帶著戶口名簿到就近的學校報名。現在，隨著少子化及即將開展的十二年國教政策，此一情形有大幅轉變。父母親開始替孩子「選擇」小學。因此，學校行銷要從過去符合大部分人需求的大眾化服務，轉變成能符合個別需求的小眾化路線，並以積極的態度主動出擊。

學校行銷在策略上要更具有彈性，必須揮別過去為了節省成本或與政策有衝突時，就寧願犧牲消費者這種二擇一的想法。透過學校創新行銷去檢視產品是否賣得更好、消費者是否增加滿意？是否能體貼消費者，為消費者找出需求、創造需求？甚至，是否能視行銷為一門藝術，使行銷的影響力充滿更多元的可能性。

學校行銷真正的創新並非只是找出過去沒有用過的行銷方式，而是如何在競爭中觀察細節、利用多元的管道，搭配更柔韌的設計，解決雙方的問題、滿足雙方的需求，如此，學校即使面對新世代所產生的新問題時，仍能創造共贏的局面。

參考文獻

- 天下編輯部（2012年7月）。2012年特色台式服務。天下雜誌，501。
- 內政部戶政司（2012）。人口資料庫之人口統計資料。取自 http://www.ris.gov.tw/version96/population_01.html
- 江語姍（2005）。公私立小學行銷策略之研究－以臺北市四所學校為例。未出版之碩士論文，國立臺北師範學院教育政策與管理研究所，臺北。
- 吳清山（2004）。學校行銷管理的理念與策略。北縣教育，47，23-34。
- 岳心怡譯（2002）。注意力行銷（Attention!: How to Interrupt, Yell, Whisper, and Touch Consumers）John Wiley & Sons Inc。臺北市：商周出版。（原著出版年：2000）
- 林瓊惠（2003）。臺東縣國民小學家長對學校行銷策略與學校滿意度之研究。未出版之碩士論文，國立臺東大學教育研究所，臺東。
- 林曜聖（2009）「故事行銷」概念及其在兒童教育產業行銷的應用。國民教育，49(6)，29-39。
- 美國行銷協會（2009）。行銷定義。取自 <http://www.marketingpower.com>。
- 侯勝宗（2012年2月）。見所未見：詮釋性個案研究方法探索。組織與管理，5(1)，111-154。
- 高金國（2006）。馬祖高中招生行銷策略之研究。未出版之碩士論文，銘傳大學公共事務學系碩士在職專班，臺北。
- 郭喜謀（2004）。國民小學學校行銷策略及其影響因素之研究。未出版之碩士論文，屏東師範學院教育行政研究所，屏東。
- 教育部（2012）。國民中小學校概況統計。取自 <http://www.edu.tw/sta->

tistics/content.aspx?site_content_sn=8956

媒體庫譯(2004)。還有人在看廣告嗎?: 21世紀行銷傳播的新藍圖(Is anybody out there?: the new blueprint for marketing communications in the 21st century)。Mark Austin, Jim Aitchison。臺北市:城邦。(原著出版年:2003)

黃曉芬(2003)。學校行銷策略之研究－以三所私立國小為例。未出版之碩士論文,國立臺東師範學院教育研究所,臺東。

黃義良(2004)。國民中小學學校行銷指標與行銷運作之研究。未出版之碩士論文,國立高雄師範大學教育學系,高雄。

楊振富譯(2008)。好故事無往不利－創造行銷奇蹟的說服力(The Elements of Persuasion: Use Storytelling Techniques to Pitch Better, Sell Faster, and Win More Business)。Richard Maxwell, Robert Dickman。臺北市:天下文化。(原著出版年:2007)

鄭禎佩(2002)。師範學院教育行銷研究－以屏東師院為例。未出版之碩士論文,國立屏東師範學院國民教育研究所,屏東。

蕭瑞麟(2006)。不用數字的研究－鍛鍊深度思考力的質性研究。臺北市:臺灣培生教育。

魏惠娟(2006)。臺灣地區學校行銷研究評析及其對學校行銷策略規劃的啟示:1984-2004的探索。教育政策論壇,9(2),131-154。

Booms, B. H., & Bitner, M. J. (1981). *Marketing strategies and organization structure for service firms*. In Donnelly, J. H., & Gerog, W. R. (Eds.) *Marketing of Services*, Chicago: American Marketing Association.

Cooper, R. G., & Kleinschmidt, E. J. (1995). Benchmarking the Firm's Critical Success Factors in New Product Development. *Journal of Product Innovation Management*, 12, 374-391.

Cowell, D. (1984). *The Marketing of Services*. Oxford, UK: Butterworth Heinemann. Fischer. (1987). Successful marketing strategies and tech-

- niques. In Q. H. Gessner(Ed.). *Handbook continuing higher education*, 209-220. NY: Macmillan Inc.
- Gray, L. (1991). *Marketing education*. Buckingham, UK: Open University Press.
- James, C., & Phillips, P. (1995). The practice of educational marketing in schools. *Educational Management and Administration*, 23(2), 75-88.
- Kotler, P. (1994). *Marketing Management: Analysis, planning, implementation and control*(8th ed.). Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Kotler, P., & Andreasen, A. R. (1987). *Strategic Marketing for Nonprofit Organizations*. Englewood Cliffs, NJ : Prentice-Hall, Inc.
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2000). *Marketing: An introduction* (5th ed.). Upper Saddle River, NJ: Prentice-Hall.
- Kotler, P., & Fox, K. F. A. (1995). *Strategic marketing for educational institutions* (2nd ed.). Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Kotler, P. & Levy, S. J. (1969). Broadening the concept of marketing. *Journal of Marketing*, 33(1), 10-15.
- Litten, L. H. (1990). Marketing for higher education. *Journal of Higher Education*, 51(1), 40-58.
- McCarthy, E. J. (1981). *Basic Marketing: A Managerial Approach* (7th ed.). Homewood, Illionis: Richard D. Irwin, Inc.
- McCharen, B., Song, J. & Martens, J. (2011). School innovation: the mutual impacts of organizational learning and creativity. *Educational Management Administration & Leadership*, 39, 676-694.
- Oplatka, I. (2002). The emergence of educational marketing: Lessons from the experiences of Israeli Principals. *Comparative Education Review*, 46(2), 211-233.

Oplatka, I. & Hemsley-Brown, J. (2004). The research on school marketing: Current issues and future directions. *Journal of Educational Administration*, 42(3), 375-400.

Slater, S. F. & Narver, J. C. (1998). Customer-led and market-oriented: Let's not confuse the two. *Strategic management Journal*, 19, 1001-1006.