

淺析學校行銷策略適用於中小學的具體作法

黃義良

台南縣新光國小教師兼總務主任

壹、前言

三十年前，台灣逐步轉型為工商業社會，人口大量外移至都會區，加上二十年前政府宣導節育政策，使得國民中、小學學生人數正逐年減少（蔡子安，民 85），而城鄉學校學生數差距卻日益擴大，造成教育資源的浪費，不但無法形成最適化的學校規模，也足以影響教育的品質。

現今，各地方政府因財政惡化，無不覓思節流管道，而其中「裁廢小校」成為常見手法（吳孟閔，民 90）。面臨劇烈的學生流失，偏遠地區學校如何在競爭的環境中善用行銷策略以留住本地學生甚至招徠附近學區學生，維續生存，誠當務之急。

行銷(marketing)一詞，印象中似乎與教育事業無涉，事實上，Kotler (1969) 多年前即發表一篇名為「行銷觀念擴大化」的論文，提出有關非營利機構行銷的基本觀念：行銷是一種廣泛的社會活動，其範圍不應限定於一般商品；Kotler (1972) 後來更引申出凡是促進「價值交換」的管理過程都可視為行銷，這正為教育事業的行銷提供了理論基礎。

現今是個行銷掛帥的時代，它不再僅是工商企業的專利，當學校面臨招生困難抑是校務發展遭遇瓶頸時，更應注重學校形象的管理與建立全員行銷的觀念，學校的經營者此時可由型塑學校優質文化著手，進而發展特色與宣揚辦學理念，並將此訊息透過行銷路徑傳達給家長、社會大眾（鄭勵君，民 87；鄭淵全，民 85），使社區人士能了解、認同與支持，並期能挽留日益外流的學生，以有助於達成學校目標。

筆者目前擔任偏遠學校的教師（兼主任），多年來觀察城鄉學校人數差距日趨嚴重的現象，感觸頗多，因此為文探討學校行銷的幾項趨勢，及適宜的行銷策略，以爭取家長、學生的認同，進而選擇就讀，也期許行銷策略能對招生有困難的中小學存續有所幫助。

貳、學校行銷的意涵

行銷一詞最早來自經濟學，1930 年正式在美國登場，因行銷觀念萌芽於美國，故美國學者對行銷的研究最深入，其中又以 Kotler (1997) 的見解最為人所知悉與認同，他於 1991 年將行銷定義為：行銷是個人或群體經由創造、提供、交換有價

值的產品，以滿足其需求與需要的社會的、管理的過程。

目前廣為研究者所探討的「非營利組織行銷」的定義即由行銷而來，Kotler 與 Andreasen (1987) 認為非營利組織異於一般組織者，主要有下列特色：一.多重的公眾，二.多重的目標，三.產品為無形的服務而非有型的財貨以及需要接受大眾的監督。中小學的行銷具有非營利組織行銷的特徵，故綜合上述定義，吾人可將「學校行銷」界定為：「學校透過計劃與執行相關活動，並使社區、家長了解並支持學校的辦學理念、教學、課程實施與相關活動，使學生樂於就讀，教師樂於任教，而利於達成學校預期的教育目標，此一社會性歷程，即稱之。」

參、適用於學校行銷的策略及具體做法

適用於學校的行銷策略，包含策略性行銷、內部行銷、公共關係行銷、網路行銷以及綠色行銷等。

一、策略性行銷(strategic marketing orientation)

策略性行銷亦即是一種行銷的整體策略、規劃，其核心包含「區隔」(segmenting)、「目標市場選擇」(targeting)與「定位」(positioning)，此一策略能成為在市場上獲取成功的有力架構。行銷者首要區分主要的市場區隔，然後選擇這些區隔中的一個或多個，並針對所選定的每一個市場區隔來擬定行銷組合(王志剛等，民 76)。表一為目標行銷的三個主要步驟(Kotler，1997)。

表一 目標行銷三步驟

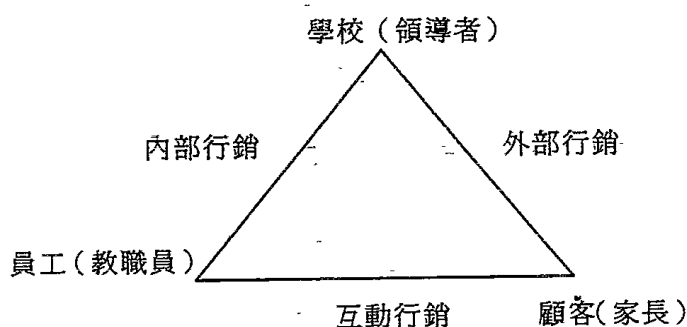
市場區隔化	目標市場的選定	產品定位
一、確認區隔變數及區隔市場	三、評估每一市場的吸引力	五、為每個市場發展可能的定位
二、描述各市場區隔的輪廓	四、選定目標市場	六、針對每個市場發展行銷策略

由於目前國民中小學學生來源主要依據學區劃分而來，致區隔與選定市場的功效較不明顯，而以「產品定位」較為重要。「產品定位」是指訂出教學活動方案或特色，在附近鄉鎮中較於其他學校的地位，或是學生、家長心目中的地位。決定產品定位後，接著就能發展細部的行銷組合與行銷活動。因此定位是行銷成功與否的關鍵。

如果把教育活動當成產品，可採用以下幾種定位策略(Gerson，1989；蘇晏健，民 85)：1.依據產品的獨特屬性。例如：這是本校十年來與社區合辦「最盛大的運動會」。2.依據產品的價格。例如：這是一項「免費參與」的研習活動。3.依據產品所帶來的利益。例如：這是個會讓你「建立更多人脈的活動」。4.依據產品的目標市場。例如這是個以「義工媽媽為主」的活動。5.與他校比較後而定位。例如：本校推動「中、英文讀經」的活動。

二、內部行銷(internal marketing)

行銷的概念創始於製造業，因此常被誤認為最後產生交易行為的顧客就是行銷的唯一對象，其實行銷的運作不只是針對組織外的顧客，組織內的顧客（即指全體員工）亦可運用行銷，以提昇服務績效及有效達成組織目標，Morgan（1990）即認為內部行銷是專業服務成功的重要條件。根據學校行銷三角形的服務概念（如圖一），學校在對外部顧客（社區、家長）從事的行銷稱為外部行銷（External Marketing），對內部顧客（教職員工）從事內部行銷（Internal Marketing），而教職員工之間則透過互動行銷（Interactive Marketing）持續對家長等提供優質的服務。



圖一 學校行銷三角形

資料來源：修改自史久莉（民 87，P.6）

學校內部行銷簡單的說，就是校方將行銷技巧運用在身為全校同仁的內部顧客身上，重視與肯定其在組織中的存在價值與重要性，並將校方所設計規劃的內部產品，行銷給內部顧客，透過員工滿意度（Employee satisfaction，即 ES），從而達到或提高顧客滿意度（Customer Satisfaction，即 CS）。有 ES 雖不見得就能達成 CS，但 ES 卻是 CS 的必要條件（蕭富峰，民 87）。而所謂「內部產品」所包含的範圍十分廣泛，舉凡校方的辦學理念、組織文化、課程、活動等均屬之。

有效執行學校的內部行銷，主要是由校方與教職員工間的互動開始，歸納蕭富峰（民 87）的內部行銷法則，其可行策略如下：

1. 加強對教職員的重視與關懷，注重教師在教學與班級經營時所遭遇的困難，以及為同仁辦理研習課程、自強活動等。
2. 在現有階段增加人員不容易的情況下，應了解每位教師本身的需求與期望，適當安排班級與行政工作，適才適任，以達到較高的工作滿意度。
3. 內部溝通管道的暢通，有助於強化教職員的向心力與認同感，它必須是安全的、實際的雙向交流。學校可依情況，以意見箱、問卷、電子郵件或共進午餐等多元方式，了解教職員的心聲並彼此交換意見。
4. 適當賦予教職員權力，使其遇到特殊或緊急狀況時，可以在一定的授權範圍內，迅速、彈性地處理，同時可加強教學創意的發揮。
5. 學校領導人首要充分溝通行銷理念，讓全體同仁認知服務與行銷的重要性，行政

人員對教師要秉持服務的精神，教師對學生與家長也是如此。

- 6.內部行銷的精髓在於給與充份的照顧與重視，使教職員工感受到自己是有價值的，進而將良好教育熱忱、態度推衍至學生與家長身上，所以應鼓舞全校同仁，不分職級、業務，大家都是「全員行銷」的一分子。
- 7.學校主事者的態度與支持是內部行銷成敗的重要關鍵，學校校長的高瞻遠矚與主任的動向，對屬下具有指標性意義，故首長與中階主管要以身作則，激勵同仁發揮創意，並建立互動的支持系統。

三、新世紀的行銷管道－網路行銷(internet marketing)

以前的傳統行銷無非是銷售員登門拜訪、推銷產品或經由電視媒體等廣告途徑來傳達訊息給顧客，既費時費力且成本很高（陳光榮，民 88）。在二十世紀末，網際網路發明突破了傳統廣告行銷的侷限，而成為新型態行銷的重要利器。現今中小學校有電腦教室，軟硬體不虞，若能配合行銷觀念，其力量與傳達範圍更是無遠弗屆。

(一)網路行銷的優勢

- 1.傳統行銷過於制式化，且媒體有版面空間與時間性的限制，網路則無，且相較之下成本較低廉，適合經費節儉的小學使用。
- 2.網路上的訊息同時具有互動性，且可以獲得即時的回饋。
- 3.行銷者可迅速因應市場情況，在行銷組合上做快速的調整。
- 4.網際網路可將各種行銷活動整合在一起，達成行銷整合的綜效。
- 5.行銷者可與顧客交談，獲得有關資訊，並建立良好的顧客關係。
- 6.可瞭解有多少人曾拜訪其網址以及有多少人曾駐留在網址的特定位置。
- 7.在網際網路上傳播資訊的變動成本幾乎為零。
- 8.網路可以提供產品試銷的好管道，透過它來了解市場所需要的產品，或者調查他人對產品或服務的意見(Gogan, 1996; Kotler, 1997; Senn, 1996)。

(二)學校網路行銷的具體做法

未來電腦將在家庭中普及，網路將成新型的溝通管道。學校應如何運用此一效力廣大、費用低廉的行銷工具呢？可試採下列策略：

- 1.架設學校網站：除了固定版面介紹學校環境背景、發展特色與師資陣容外，更應時時將學校最新資訊與活動照片連結上去，讓大眾與家長可以透過無時間的網路，得知學校訊息。
- 2.提供師生電子信箱與師生留言版等：網站上必須要有留言版之類的溝通園地，讓校內師生或校外人士得以互動交流意見，兼顧安全快速與個人隱私的考量。
- 3.嘗試成立電子聯絡簿：若是學區家長的資訊程度與設備允許的話，可以考慮使用電子聯絡簿，減少簿本攜帶。
- 4.提供社區家長電子信箱，同時得以將學校訊息（如校刊）定期發送。
- 5.提供資料庫與研究成果：學校可以提供各種活動的學習單、題庫，成為教育同好的好去處，家長也得以查尋資料；若有教學心得或行動研究成果附掛其上，必能使得更多校外人士進入瀏覽，學校聲名自能遠播。

6.與知名網站或專業教育網站連結，可便於其他個人或單位來搜尋或利用。

(三)學校網路行銷的弱點

- 1.安全問題：有時因機械因素（如故障、斷線），資訊無法正確送達，且在網路上偶有駭客出沒，電子病毒猖獗，因此資料的安全性仍有待加強。
- 2.家庭無法配合：目前仍有半數以上家庭沒有電腦設備，而社經地位較低的偏遠地區更是缺乏，可能會影響同儕間的教育公平性。
- 3.維修累人：網路系統與網站內容的增修，是件繁雜的工作，學校教師在時間與技術上實在有其為難之處。

Internet 正為人類建立起一個虛擬的社會，未來網路工具勢必更普及而人性化，學校應具遠見地運用網路行銷的優勢，將學校知名度與特色藉此廣播出去。

四、公共關係行銷(public relationship marketing)

關係行銷強調企業要將顧客滿意列為企業的最高指導原則，要使企業成為顧客的長期盟友，與顧客建立一種互相信賴、互相尊重的共生關係。同時，要建立顧客資訊系統，隨時了解顧客的滿意度，並妥善處理顧客的抱怨與不滿。

公共關係行銷是從關係行銷衍生而來，早期的公共關係被視為一種單向的宣傳活動，但隨著消費者意識抬頭與公共關係教育成長（袁自玉，民77），才開始注重傳播者與大眾之間的雙向交流。

而學校公共關係是藉由雙向溝通的過程，透過公共關係計劃、評估、解釋公眾態度，結合公眾利益，檢視學校的政策與措施，付諸行動以贏取家長的理解與支持，促進教育目標的實現的歷程（Nation School Public Relations Association, 1986 & West, 1985）。其目的就是要經由持續改進對家長、學童的服務水準，提昇滿意度。在學校組織中，如何加強關係行銷，創造學生與家長的忠誠，更是避免學童流失的關鍵。

根據 Kotler (1997)企業建立顧客的層次關係，學校、教師與家長、學生間的關係與策略可分以下五種層次：

- 1.基本行銷(basic marketing)：教師只負責教學。
- 2.反應行銷(reactive marketing)：學校（教師）負責教學，並鼓勵家長有任何問題、評論或抱怨時打電話來。
- 3.責任行銷(accountable marketing)：教師在一段時間後主動與家長聯繫，了解家長的期望與意見。
- 4.主動行銷(proactive marketing)：學校（教師）常接觸家長，提供有關改進學童學習的建議。
- 5.合夥行銷(partnership marketing)：學校、教師與家長持續和家長一起研討可幫助學童學習與成長的方法。

一般言之，如學生數非常多，雖不可能與每位家長都建立起高層次的關係，但也可設法與較重要的家長(如委員、常委)建立較高層次的關係；而偏遠小學的學生家長數目不多，則應朝主動行銷、合夥行銷的目標去努力。

公共關係已是組織管理重要的一環，近年來，更是強調行銷與公共關係的結合，學校若能融入行銷的理念來推行公共關係，將有助於學校教育目標的達成（陳

慧玲，民 81)。

五、環保觀念－綠色行銷(green marketing)

隨著環境保護的議題已為全球所重視，加上 ISO14000 國際環境管理標準的訂定，企業要行銷天下，必須遵守環保規則，學校提供教育服務，帶領學區大眾關心生活品質，提昇公德水準，更是責無旁貸的義務。

一般企業面臨環保意識的高漲，意味著必須支付額外的成本，致使銷售愈加困難（陳光榮，民 88），但學校推動綠色行銷，除了可以培養學童正確分類與回收垃圾的習慣外，並無須過度增加成本，尚可由回收資源中獲得回饋。

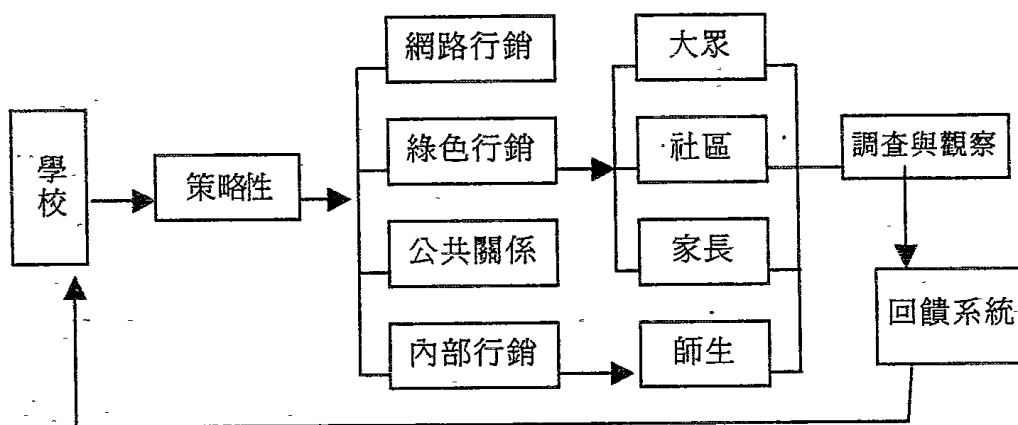
學校在推動綠色行銷時，應加強對學生與家長的教育與宣導工作，積極教育社區大眾有關減少消耗(reduce)、反覆使用(reuse)、回收再用(recycle)與循環再生(regeneration)的理念和作法，共同來配合和參與生態環境的保護工作（黃俊英，民 88），如此一來，符應綠色潮流，可以率先吸引具環保理念的家長的支持與投入。學校推行綠色行銷應考慮的因素為：

- 1.產品本身：在使用產品時，必須考慮產品本身使用時和拋棄時對環境與人體安全性的影響，建議學校採用具「環保標章認證」的產品。如午餐使用的清潔劑以及環境用藥，這可能是家長關切的事項。
- 2.促銷行動：確切的向家長與民眾傳達環保觀念及綠色訊息，藉由舉辦環保活動來宣達學校如何符合環保要求，對環境保護做了哪些貢獻，以推展學校的綠色形象。
- 3.成本價格：學校需要注意綠色產品的價值競爭力為何？是否會增加學校過多的成本？
- 4.廢棄物：學校廢棄物如何處理？處理過程為何？
- 5.人員觀念：加強企業內部人員的綠色觀念、環保意識，提供與環境有關的最新資訊，以激發校內每一份子對綠化活動的新構想。

綠色行銷雖然目前尚未蔚為風潮，但它卻是一個無可避免的趨勢，目前強調環保無污染的商品越來越多，也越來越受歡迎，學校也應有前瞻的思維，落實「綠色行銷」將更能獲得社區支持與家長的青睞。

根據以上所述的五種行銷策略，學校可從策略性行銷著手，由管理者主動關心、了解並滿足全體教職員的需求，建立回饋系統，成為具有高質素的教學團隊，進而建立優質組織文化與環保的環境，且善用網路行銷優勢，並且加上善用家長會、媽媽義工等團體的資源，配合社區的特質，積極向家長與社區大眾進行形象行銷。

作者歸納個人服務學校的發展經驗，提出適合中小學發展行銷的模式，如圖二所示。



圖二 學校內外部行銷模式

肆、建議—代結語

中小學運用行銷策略，將助於達成預期目標，減少學生流失（黃義良，民 90），這與大學、私立高中職行銷的研究結果是相呼應的，而本研究提出的行銷趨勢與策略頗適合中小學實施時參考，為此提出如下建議：

1. 教育當局應鼓勵各校發展自己的特色，進行良性競爭，除真能造福學子外，更可塑立良好的口碑自能吸引當地學生。
2. 學校主事者應該具備注重品質與家長滿意度的觀念，同時將此融入在學校文化中，建立優質的學校團隊，提昇服務品質，符合家長的期待，才是挽留學生的良方。
3. 學校應主動針對家長加強宣導辦學方針，進行社區體系與聯結多媒體的宣傳活動，以提昇家長的態度與參與感。
4. 配合教師進修的成果，鼓勵教師進行教學與行動研究，從事有關教學與行銷的研究，如有關行銷策略、學生的快樂指數、內部行銷滿意度的調查研究，以作為修正與調整行銷策略的參考依據。
5. 與機關企業建立聯盟：學校可與當地企業或財團法人結盟，引入人力或財力資源，落實教學與課程多元化，將能有助學校目標的達成。
6. 塑造友善的物理環境與氛圍：營造良好的組織氣氛與場所，能使教學與學習都成為樂事，除可發揮潛移默化的境教功能外，家長接送與外賓參觀時，更是最直接的形象行銷。
7. 培育學校行銷的人才：目前在公立學校仍少積極運用行銷，而這方面人才更是欠缺，師資培育機構應提供行銷與管理的課程，利用種子教師將卓越行銷經驗推展到其他學校，協助建立成功模式。
8. 製作學校識別標誌，將學校立校的根本精神變為搶眼而易記的校徽，標示在各種媒材上，如制服、信封，同時將餽贈外賓的紀念品印製校名、校徽，更具宣傳效力。

許多縣市的偏遠地區學校目前正面臨學生流失困境，惟多數學校主管與教師對「行銷」仍缺乏正確認知，更遑論完整的發展程序，本文探討適用於中小學的行銷策略，期能拋磚引玉，引起共鳴，因而對招生困難而面臨生存威脅之偏遠學校有所幫助。

參考文獻

- 史久莉 (民 87)。圖書館內部行銷初探。佛教圖書館館訊，16，6-14。取得途徑：
<http://readopac.ncl.edu.tw/html/frame1.htm>。
- 吳孟閔 (民 90)，新營地區小學招生，提前開跑。中華日報，90.05.08，36 版。
- 袁自玉 (民 77)。公共關係。臺北市：前程企業管理公司。
- 陳光榮 (民 88)。二十一世紀行銷的新觀念。人力發展，63，57-72。
- 陳慧玲 (民 81)。國民小學推展學校公共關係之理論與實務研究。臺南師範初等教育學報，5，203-242。
- 黃俊英 (民 88)。行銷環境鉅變的挑戰與對策。經濟情勢暨評論，5(2)，168-182。
- 蔡子安 (民 85)。私立職校行銷之探討。技術及職業教育，35，44-50。
- 鄭淵全 (民 85)，形象管理。載於蔡培村主編：學校經營與管理。高雄市：麗文。
- 鄭勵君 (民 87)。學校形象之行銷管理策略淺析。高市文教，63，55-59。
- 蕭富峰 (民 87)。內部行銷。臺北市：天下文化。
- Leonard, B., & Pasuraman, A.(1991). *Marketing services : Competing through quality*. New York: Free Press.
- McCarthy,E.J., & Perreault,W.D.(1988).*Essentials of marketing*,(4th ed). Homewood , IL : Irwin.
- Koter, P., & Andreasen, A.R.(1987).*Strategic marketing for nonprofit organizations*. (4th ed). Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Kotler, P. (1997), *Marketing management: Analysis, planning, implementation, and control*.(9th ed).Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
- Nation School Public Relations Association(1986).*School public relations:The complete book*. Arlington VA: NSPRA.

