

學校營銷 —— 理念與策略

School Marketing —— concepts and strategies

李錦昌

香港公開大學李兆基商業管理學院
工商專業傳播中心

摘要

營銷漸受教育界重視，也愈來愈多學校正式推行營銷活動，並且把營銷納入其運作架構內。雖然如此，部分人士仍然不相信，亦不理解學校營銷的功能和方法。本文嘗試釐清學校營銷概念的內涵，分析常見的誤解及抱持保留態度的原因，繼而探討學校愈來愈重視營銷的原因，然後指出學校營銷工作一些須注意的策略性事項。

關鍵詞

學校營銷，營銷區隔和定位，對內和對外營銷，營銷審計

Abstract

In the education sector, interest in marketing has snowballed in the recent times. More and more schools are including marketing into their operation framework. Despite this, some find school marketing not promising and do not appreciate its function and methods. This article attempts to delineate the key elements in the school marketing concept, analyse common misunderstandings and reasons for reservations about it. The author also examines the reasons for its popularity and points out several key factors in the strategic implementation of school marketing.

Keywords

school marketing, segmentation and positioning, internal and external marketing, marketing audit

引言

營銷（又稱市場營銷或行銷¹，即英語的 marketing）可視為學校運作的一個組成部分（何福田，2004），對學校績效及效能提升均有實質的幫助（Hammon, 1995；黃義良，2002，2004）。近年，愈來愈多學校把營銷功能納入其行政架構並有系統地推行多種營銷活動（吳國基，2005）。

雖然如此，把營銷概念理論和方法應用於學校屬較現代的學校運作。從有關刊物已可見一斑。自20世紀90年代，營銷理念常應用於英美等發達國家的學校管理領域（Kotler & Fox, 1995; Evans, 1995; 阮來民、范紅，2005）。在台灣，近十多年已出現不少探討學校營銷課題的期刊論文及大學論文（參黃義良，2006）。在中國內地，起步似乎稍慢，學校營銷的提法在過去幾年才獲關注（周玲，2005）。在香港，討論研究學校營銷的文獻仍少，例如，在2007年以前，《香港教師中心學報》也沒有討論學校營銷的文章。而在香港，有關學校營銷（school marketing 或 marketing for schools）的討論，似乎比中國內地和台灣較遲起步。

部分教育界人士對營銷概念以及應該如何推行營銷存在著不少的誤解。本文試釐清及分析學校營銷的概念、有關誤解所導致的負面態度，並且討論學校營銷受重視的原因，以及一些學校營銷工作具體須注意的事項。

學校營銷的意義

Kotler 及 Armstrong (2004: 7) 把營銷定義為「藉着創造與交換產品和價值，讓個人與群體滿足其需要和欲望的社會和管理程序」。這個概念原本主要應用於商界，自上世紀70年代，研究營銷學者及從事營銷人員將概念的應用範圍擴展到非商業機構（Hirschman, 1987; Hunt, 1976）。Kotler

及 Andreasen (1991) 仔細分析非牟利機構（non-profit organisation）亦可有效地利用營銷。Kotler 及 Fox (1995) 進一步分析營銷同樣適用於各類教育機構或學校。非以盈利為營運目的的學校要爭取資源以達成其辦學使命，可藉營銷有效地交換產品（即教育服務）和價值，以滿足學生及其他持份者的需要，這是個社會過程，也是一個需要管理的程序。

學校營銷可以有效能及有效率地使交易活動更為便捷（鄭勵君，1998）。營銷的功能包括提升學校效能與效率、建立學校形象、塑造學校文化、發展學校特色、建立學校良好聲譽，顯著學校績效、招收更多的目標學生、爭取家長的了解與認同及達成學校教育目標等（吳國基，2005）。換句話說，學校營銷是計劃與執行適切的活動，以獲取家長及社區支持學校，使學生樂於就讀、教職員甘於積極履行職務，以利學校達成其使命。負責學校營銷人員須具備適當的知識和技能，以收集整理相關的資訊，規劃及管理營銷過程（Kotler & Fox, 1995）。

學校營銷與一般商品營銷不同，學校主要提供的不是有形的商品，而是無形的（intangible）服務。學校與其所提供服務的表現有著不可分割的（inseparable）關係，不同的學校或不同的教師不可能提供完全一樣的教育服務，一所學校及其教師，在照顧不同學生的教育需要時，也難以取得學生相同的滿意程度。由於教育服務基本上依賴人來提供，故此是易變的（variable）。教育服務又是易逝的（perishable），它不能像貨品般儲備起來。因此，若服務需求不規則或不穩定，供求不平衡便很容易造成運作上的問題（李乾文，2004）。

學校應以公益為其使命，不宜把教育視為一般市場商品（Grace, 1994）。此外，學校不能跟

一般銷售商品的機構一樣，可按需求而不斷增長（Oplatka, 2004）。即使我們以學生為中心，教育服務不能純以學生的滿足度或學生的期望為依歸，學生也往往不能清楚訴說他們需要什麼課程（Driscoll & Wicks, 1998）。

對學校營銷的誤解

一些教育界人士對學校營銷抱持負面態度，有的相信「有麝自然香」，認為營銷是不必要的，甚至認為營銷不是「正經的」教育工作者所應當作的。其實，營銷不但是商業機構一個組成的部分，而且是學校基本業務功能的一種。營銷不是某年某月的某一個單一項目或活動，而是要持續進行的業務。不但如此，管理者還要懂得重點投放資源，積極進取地推展工作。環顧四周，就算是有信譽的品牌、人所共知、歷史悠久的機構（如香港上海匯豐銀行、國泰航空公司等），也要持續不斷地推行營銷活動。同樣，學校亦要持續不懈地進行營銷。近來在這方面有較出色表現的包括有中華基督教會譚李麗芬紀念中學，單在2005/06年度，各類有關傳媒如電台、電視、報紙和雜誌以學校為題的有關報導，已達八百多項。

有人以為營銷只是賣廣告或是進行促銷，其實進行學校營銷並不等於為學校賣廣告，廣告只是眾多營銷渠道的其中之一。要做好營銷不一定要靠賴廣告或促銷學校教育，學校實在不適宜以促銷的手段去獲取學生。學校可透過多種其他途徑和渠道，向公眾和持份者（stakeholders）傳達恰當的信息。又以中華基督教會譚李麗芬紀念中學為例，雖然學校獲傳媒廣泛報導，卻不需要灑金錢作廣告宣傳。只要有值得報導的消息和掌握與傳媒聯絡的方法，便可以把學校的正面信息向外傳遞。如上所述，營銷的工作範疇廣泛，有效地讓學生和家長認識學校的工作及學校的特色，以

致他們認同及支持學校，也是學校營銷工作的一個主要範疇（吳國基，2005）。

又有些人認為學校營銷不擇手段，有違教育原則。事實上，學校營銷並非不擇手段來推銷學校，作為教育工作者必須小心選擇營銷方法。以往有學校曾利用金錢利誘學生報讀小學一年級，以期逃避縮班殺校，結果遭受輿論強烈的批評、同業的譴責及政府的嚴正申斥，學校必須把這種方法所造成的負面營銷（negative marketing）引以為鑑。學校營銷並非說關於學校的假話，相反，營銷的信息必須真確和可信。營銷並不是要欺騙別人，而是要把學校應該傳遞的信息恰當地傳遞。從事教育者，必須說實話，弄虛作假，不但有違教育工作者的專業操守，更不符合營銷的基本原則。

受重視的原因

最近數年，愈來愈多學校有專責營銷的組織。有些學校甚至聘請中介公司負責營銷工作（周玲，2005）。學校營銷漸受關注，最少包括兩方面的原因。首先，出生率下降導致學校欠缺足夠的學生繼續營辦，以香港小學為例，學生人數由2000/01年度的493,979下跌至2005/06年度的425,864，小學的數目則由2000/01年度的779急劇下跌至2005/06年度的674，即共有105所小學（即13.5%）停辦（香港教育統籌局，2006）。

另一方面，在教育政策中滲入了市場力量，這現象在發達地區尤其明顯。自80年代，在西方國家已有不少這方面的討論（Levin, 2001; Fowler, 2003），香港特別行政區政府朝著這個方向發展是毋庸置疑的。Oplatka（2004）把市場力量元素概括為四種。第一種是選擇，例如透過學券計劃及公開招生等方法，讓家長可安排子女入讀心儀的學校。第二種元素是多元化和積極區分（active

differentiation)，學校各自強調自己的特色，並且盡量配合家長和學生需求的專長。第三種為競爭，學校為求獲得學生和家長的垂青，積極改善表現，力求精益求精。第四種是積極回應學生及家長的期望，從而盡量提升他們對學校的滿意度。

營銷方略概要

與學校其他主要功能一樣，學校的主要業務功能都應該有配套的行政機制，學校宜把營銷編訂為行政架構的一個組成部分，設立專責的組織，例如委員會或小組，來為學校營銷制定和推行計劃。委員會應有不同階層的組員，由管理人員負責領導。委員會或小組需要向校長或所隸屬的委員會負責，並作定期的匯報。學校亦須調配適當的資源，讓專責部門有能力推行營銷工作。學校營銷必須由具有相關知識及技巧的管理人員來領導。若然學校欠缺足夠認識營銷的人員，便應該安排培訓。負責管理人員除了要有適當領導知識技巧外，還要熟悉學校的情況、有高度的個人能耐、清楚主要持份者的類別，並且能夠與他們（包括教職員代表、家長教師會委員）及合作伙伴（例如警民關係組、校外伙伴機構等）建立良好關係，以便能適切地為學校與持份者作好關係營銷（relationship marketing）（Grönroos, 1996, 2007）。

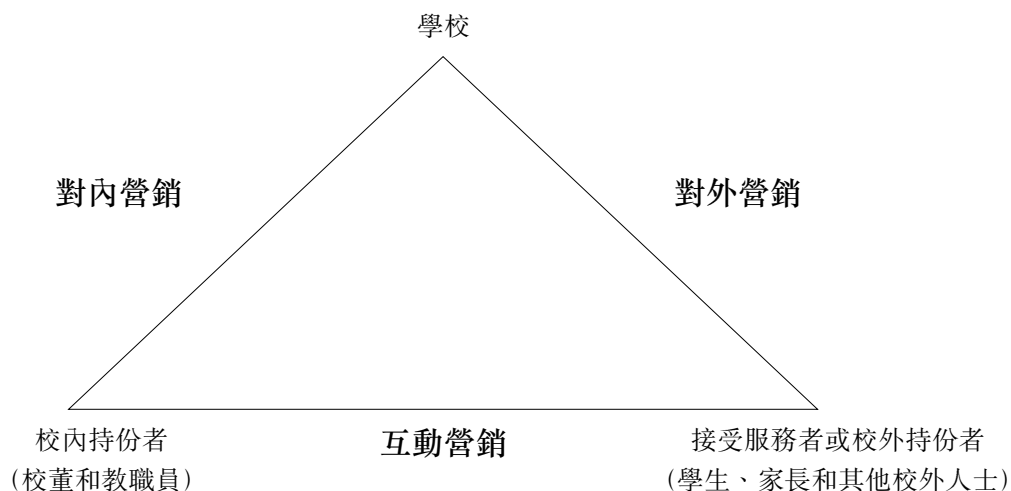
要做好策略性的營銷工作，必須有系統及根據地把市場區隔（segmentation）（McDonald & Dunbar, 2004）。選擇目標市場及進行市場定位（positioning），從而規劃、推行適當的營銷方案。所謂市場區隔一般是把學生按其能力和背景加以細分不同類別（阮來民、范紅，2005）。學校不應不切實際地誤以為可以充分滿足所有類別學生的所有需要。學校要按照自己的特色、強項和持份者的價值來選擇目標市場，然後按自己所處的情勢，包括相對於競爭者的強項、弱項來為學校定位，讓學校能適切地發揮自身特長，並且能高效地達成使命。

要執行定位策略須有配套的營銷訊息管理系統，讓學校有系統地收集、分析、整理及儲存相關數據及資料。學校更需要全面有系統及定期地進行營銷審計（marketing audit），包括所處區域的人口環境數據，以預測未來有機會報讀學校的學生數量、身處同一地區且以同一類別學生作為收生目標的學校數目等。學校應該確保自己有足夠的渠道收集所需數據，有適當的人手去分析整理數據為有用資料，並有系統地把資料加以分類儲存，藉著所搜集的資料綜合學校的強、弱、機、危，並且清晰地為各項營銷活動進行評鑑，分析其表現，以便跟進（Kotler & Andreasen, 1991; Kotler & Fox, 1995）。

學校營銷是學校全體教職員同心同德的工程。要有良好營銷效果的學校，教職員必須上下一心配合學校的願景，按照學校的使命各按其份、各司所職、各展所長。因此，完整的營銷管理系統不但要以接受服務者或校外持份者（即學生、家長、校友或社會人士）為對象進行對外營銷（external marketing），而且要進行以校內持份者（例如學校校董會、教職員）為對象的對內營銷（internal marketing），好讓學校各持份者攜手於互動營銷（interactive marketing）作出貢獻（Morgan, 1990; 吳國基，2005）。

要營銷工作做得好，學校必須先做好對內營銷，更要視之為重點工作。在每次推動大型營銷項目的活動以前，各教職員也要認同該項營銷項目的意義，並且主動認真地推行活動。若教職員都認同工作，了解所承擔工作的重要性，樂意配合角色需要，全情投入的參與促使他們超標或超額完成所交付的工作，為學校的服務或活動提升

圖一、學校營銷關係



價值。當然，負責營銷的教職員需要有「我要做好呢份工」的熱誠，而不可抱著「我要做呢份好工」，或是「我要呢份工好做」的心態。做好對內營銷，配合適切的對外營銷，學校教職員便能有效地與校外人士進行互動，達致營銷的果效。

結語

本文探討了學校營銷的概念及對概念有關的誤

解，然後嘗試分析其漸受關注的原因，並且提出幾個進行策略性學校營銷的要點。雖然有部分教育界人士現在仍對學校營銷抱持保留的態度，但是學校從事愈來愈多營銷必定是大勢所趨，有些本地的學校甚至視之為能否繼續營辦或是可否取錄足夠目標學生的關鍵因素。若各持份者眾志成城，有重點及策略地為學校推展營銷工作，學校當有更卓越的表現。

註釋

¹ 「行銷」一詞在台灣較多採用，在中國內地則較常用「營銷」。

參考書目

- 何福田 (2004)。〈學校特色與自我行銷〉。《研習資訊》，21/6，頁 1-6。
- 吳國基 (2005)。〈學校行銷策略在學校行政上的應用與實務〉。《學校行政雙月刊》，37，頁 96-108。
- 李乾文 (2004)。〈服務設計與質量功能展開〉。《質量工程》，4，頁 5-7。
- 阮來民、範紅 (2005)。〈學校行銷：傳統學校管理變革的新方略〉。《國家教育行政學院學報》，7，頁 63-67。
- 周玲 (2005)。〈試論學校營銷的理念與策略〉。《教學與管理》，6，頁 14-16。
- 教育統籌局 (2006)。〈小學教育統計資料〉。<http://www.edb.gov.hk/index.aspx?langno=2&nodeid=1038>。
- 黃義良 (2002)。〈淺析學校行銷策略適用於中小學的具體作法〉。《教育資料與研究》，45，頁 112-119。
- 黃義良 (2004)。《國民中小學學校行銷指與運作之研究》。高雄師範大學教育研究所博士論文。
- 黃義良 (2006)。〈教育行銷研究的發展分析與展望——以學位論文與期刊論文分析為例〉。《學校行政雙月刊》，45，頁 154-175。
- 鄭勵君 (1998)。〈學校形象之行銷管理策略淺析〉。《高市文教》，63，頁 55-59。
- Driscoll, C. and Wicks, D. (1998). The customer-driven approach in business education: a possible danger? *Journal of Education for Business*. September/October 1998, 58-61.
- Evans, I.G. (1995). *Marketing for Schools*. New York: Cassell.
- Fowler, F.C. (2003). School choice: silver bullet, social threat or sound policy? *Educational Researcher*. March, 33-39.
- Grace, G. (1994). Education is a public good: on the need to resist the domination of economic science. In D. Bridges & McLaughlin, T.H. (Eds.) *Education and the Marketplace*. London, Falmer Press, 3-16.
- Grönroos, C. (1996). Relationship marketing: strategic and tactical implications. *Management Decision*. 34(3), 5-14.
- Grönroos, C. (2007). *Service Management and Marketing - A Customer Relationship Approach*. Chichester: John Wiley and Sons.
- Hammon, V. (1995). *Developing a Marketing Strategy for an Early Childhood Education Program in Hawaii*. Nova University. ERIC Document Reproduction Service No. ED394710.
- Hirschman, E.C. (1987). People as products: analysis of a complex marketing exchange. *Journal of Marketing*. January, 98-108.
- Hunt, S. (1976). The Nature and Scope of Marketing. *Journal of Marketing*. July, 17-28.
- Kotler, P. & Andreasen, A. R. (1991). *Strategic Marketing for Nonprofit Organisations*. Englewood Cliffs, N. J.: Prentice-Hall.
- Kotler, P. & Fox, K.A. (1995). *Strategic marketing for educational institutions*. New York: Prentice-Hall.
- Levin, B. (2001). *Reforming Education: from Origins to Outcomes*. London: Routledge Falmer.
- Morgan, N.A. (1990). Implementing marketing: key issues for professional service firms. *Journal of Professional Services Marketing*. (6), 7-16.
- McDonald, M. & Dunbar I. (2004). *Market Segmentation*. Amsterdam: Elsevier.
- Oplatka, I. (2004). The characteristics of the school organization and the constraints on market ideology in education: an institutional view. *Journal of Education Policy*. 19:2, March, 143-161.
- Kotler P. & Armstrong, G. (2004).《行銷學原理》，方世榮譯。台北：東華書局。