

學校特色與自我行銷

何福田/國立教育研究院籌備處主任

前言

人類有「行銷行為」恐怕在「以物易物」的遠古時代就已有之。我們有理由推測：當時「比較聰明的人」可能就懂得把自己帶來想跟別人交換的東西「美言」幾句，以「討價還價」的方式多換一點自己想要的東西。至於《行銷學》(Marketing)則是累積前人交易經驗，研究當前顧客特殊需求所從事之生產者與消費者之間複雜關係的系統性研究。顯然這是晚近才有的研究商業活動之學問。行銷的核心理念在「交換」，交換就是各取所需。

學校從事「自我行銷」當與學校系統(school system)之觀念由封閉系統(closed system)走向開放系統(open system)有密切之關係。在視學校為封閉系統的年代，教育人員「關起門來辦教育」，深怕學生被社會污染，故學校多遠離塵囂，或圍牆高築有如城堡。迨至觀念改變，視學校為開放系統，又逢各行各業相互競爭的年代來臨，學校體悟學生天天來回於社區與學校之間，畢業後必須投入社區，對社會避無可避，遂一反從前，從投身滾滾紅塵而至熱愛、擁抱滾滾紅塵。這時，學校希望在眾多學校中，自己能被紅塵所喜愛，於是就從商界學來行銷理念，競相搞起「自我行銷」。

學校推動「自我行銷」，不單是把自己的

好處，透過各種管道，讓學生家長、教育主管人員、各種媒體等等與學校有關之人員，型塑對學校的正面印象；而且更要滿足學生的需要，並以社會的長期福祉為目標。行銷的內容很多，諸如校園環境多麼優美、教師素質有多高、學生表現有多好、學習計畫有多棒等等，這些都可以稱為「學校特色」。因此，學校自我行銷的主要賣點就是學校特色。

學校不行銷，前景必蕭條

所謂「自我行銷」就是「說自己好，並能滿足顧客的需要」，但這對教育人員來說，不是一件很容易的事。遠自古早，就有「不道人之短，不說己之長」的明訓，直到上一代的長者都還不習慣「說自己好」，也不認為教育是要滿足學生的需要。學校的性格向來保守，因而常遭批判。「從某一個角度來觀察，學校當然希望學生循規蹈矩，這就難免具有保守的性格。本來這是指行為方面的學習，部分教師卻把它擴大到一切學習都適用，因而不鼓勵創新，在知識學習方面只能抱殘守缺，甚至食古不化。」(何福田，2002，頁4)

本來，學校應該是導引社會發展的原動力，各種新思潮的源頭，但事實常非如此。



專
論

就以「自我行銷」而言，企業界早已運用得出神入化，而教育界還有很多人嗤之以鼻，認為只要努力做、做得對，令名自然不脛而走。事實上，這種觀念並非錯誤，只是在現代來說，並非最好。「做得好」有可能令名會不脛而走，但也可能默默無聞，更弔詭的是不脛而走的常是「好事不出門，壞事傳千里」。

從「不好意思說自己好」到「不說自己好不行」需要經過一段天人交戰、認知重組的過程，需要藉教育的力量先解構再建構，才容易達成目標。現在還有許多教育界人士不習慣從事「自我行銷」，許多學校也沒有「自我行銷」的意願與動作，更不具備「自我行銷」的技巧，說明觀念尚未建構成功。這種學校，縱然與別人一樣努力，做得與別人一樣好，但因別人懂得「自我行銷」而自己不懂，或雖懂不屑做，結果一定落個「事倍功半」，在高度競爭的當下，逐漸屈居下風而終至被人淘汰。

處於當下高度競爭中的學校，不做「自我行銷」，前景堪慮。對於這種體認，各級私立學校早有危機意識；但相對而言，公立學校猶在酣睡之中，大夢初醒者寥寥無幾。筆者以為：公立學校自己必須從事「自我行銷」，固然責無旁貸，而教育主管機關亦有提醒與督促、考核之責。原因是公立學校支用公帑，本來就有義務向社會大眾陳述其辦學理念與教學措施，他必須獲得學生家長與上級機關與廣大的社會所肯定才能存活。而將辦學理念與教學措施公諸於世，俾便獲得肯

定，便是「自我行銷」的行為。可見現在的公私立各級各類學校別無選擇：不是要不要從事「自我行銷」，而是只剩下怎樣才能把它做好之一途。

學校特色乃自我行銷的重點

各級各類學校，無論是公立或私立，都必須從事「自我行銷」，而行銷只能簡單、扼要地挑選你所擁有的最好東西來吸引你的對象（或稱顧客，如學生家長與學生）。學校所擁有的最好東西就是學校特色。因此，各級各類學校都應該建立自己的特色，或預告學校發展的願景。

把「學校特色」跟「自我行銷」連在一起，還不能達到「辦教育」的目的。除「學校特色」如何建立才不傷教育、不害學生，反而有積極的意義，仍有待深入探究外，「自我行銷」對教育人員來講更有趕快了解的必要。

「在現代經濟社會中，行銷與每一個人、每一個家庭的生活息息相關，企業、學校、基金會、政府和其他組織也都每天在從事各式各樣、多采多姿的行銷活動。許多人誤以為行銷就是廣告、促銷或公關。事實上，廣告、促銷、公關和銷售一樣，雖然是重要的行銷功能，但都只是行銷的部分功能而已，並非行銷的全貌。」（黃俊英，2003，頁18）所以，如果學校要「自我行銷」，就不能只做廣告、促銷和公關。今天誰也不能脫離「現代經濟社會」，所以我們已經生活在一



個全面行銷的時代。

學校一樣不能脫離「現代經濟社會」，它也要從事「自我行銷」，而學校也同行銷人員一樣，必須回答兩個基本問題：

第一，我最重要的顧客是哪些人？

第二，我希望這些顧客對我的學校產品有什麼想法？（馬克·培利著，林宜萱譯，2002，頁5）

行銷不僅僅是銷售，亦即不只是販售現有的東西，因此，即使販售學校已有的特色還是不夠的。它講求策略，以顧客的需求為主，以自己的產品為輔，必要時要修改自己的特色。行銷過程和行銷策略是經過整合而且是頗為複雜的。在行銷組合（the marketing mix）所謂的行銷四P：產品、價格、通路（場所）、推廣（product, price, place, promotion）都被認為是變數（羅文坤，1986，頁3、607）。因此，學校在從事「自我行銷」時，應該注意這些變數間的交互影響，亦即要先做行銷研究才能提出行銷策略，因為缺少行銷研究如同「盲目飛行」（麥可·凱敏斯著，陳梅雋譯，2000，頁71）。學校特色如產品，在四P的交互影響中，透過定價、市場區隔、推廣而提升其價值，達到「自我行銷」的目的。

建立學校特色不能背離階層性與類別性教育目標

不同階層的學校（如大學、中學、小學與幼稚園）應有不同的教育目標，不同類別

的學校（如普通中學與各種職業、軍警學校）也應該有不同的教育目標。學校在建立特色之時，一定要符應其學校的階層與類別，否則所建立的特色未必符合教育的本質，反而傷害學生的成長。比如教育目標應為「五育均衡發展的全人教育」之義務教育階段的某國小，標榜其學校特色為：全校學生某一智育學科平均成績（如英語或數學）獨霸全國；又假設專為培養體育人才的「體育實驗學校」標榜其學校特色為：每生歷史知識首屈一指；而綜合大學卻標榜其學校特色為：每生泳技超群。以上所舉「特色」不是背離階層性教育目標，就是不符類別性教育目標，如果學校當局越努力推動上述特色，則其脫離教育目標越遠，這種努力，越不足為訓。

除了「國民中小學」具有義務教育性質的學校，必須謹慎考量「要不要」建立學校特色，以及「如何」建立，以什麼為特色「內容」以外，其他各級各類學校都應該在不違背其「教育目標」下建立符合學生所需要的學校特色，俾利「自我行銷」，筆者不擬在此討論。

建立國民中小學學校特色之我見

為什麼國民中小學要謹慎考量「要不要」建立學校特色呢？有此一問即意味著具有義務教育性質的「九年國民教育」階段的學校（目前我們有三千多所），可以有，也可以沒有各校自己的特色。試為分析如下：

辦理義務教育的學校，其宿命是不能選擇學生，這就好有一比：某一塊普通的「五畝三分地」，地上長著各式各樣的花、大小不同的草、迥然不同的各種喬木與灌木，還有生活在這塊土地上的形形色色的動物，也許地面與地下還蘊藏著某些礦物，甚至也有各種不同的土壤，他們都是這塊「五畝三分地」上的主人。教育人員只是受雇的園丁，他們的雇用契約載明：「莠草不能除，朽木不可棄；讓猛獸不兇，讓害蟲無毒。」在這樣的情況與條件下，學校猶如一座大花園，國民中小學「所能做與應該做的是讓各種花開得更漂亮，長得更茁壯，不能選擇一定要種植哪一類的花卉，只能就現有的花種做適當的排列、組合，避免給人雜亂無章的印象，更不能把不同的花染成一個共同的顏色。」（何福田，2004）所以如果園丁要突顯花園的特色，刻意要讓某一類花卉或哪一棵樹木受到特別的栽培與衛護，而捨棄其餘的花卉樹木於不顧，基本上是不合適的。

因此，在國民中小學階段，每個學生各有不同的性向（aptitude），學校的任務是順著「每個學生」與生俱來的潛能（potentiality），讓其盡情的發揮，而不是故意逆勢操作（那樣做，輕則吃力不討好，重則可能把學生毀了），或不問青紅皂白引導學生去做一些他個人不需要、用不著、不喜歡的學習，因而「排擠」學生發展自己專長的機會，致使其特殊性向（即最佳潛能）無法獲得充分有效的發揮；結果，本來不具發展潛能的某種能力，縱然加倍努力亦難期有

成，而原本最具發展潛力的性向卻因心有旁騖或未及發掘而「不成氣候」，枉將良材美質埋土裏！

假如我們因為現在許多成人（包括你我），根本不知道最適合自己發展的潛能是什麼，因而無法對症下藥，刻意加強培養以展現我們個人最有可能成功的「天分」，卒至庸庸碌碌過一生而呼冤不止，那就不得再讓國民中小學學生在讀過九年書後「只知道自己討厭什麼而不知道自己喜歡什麼。」所以，很顯然的，國民中小學的任務就是儘量提供機會給每個學生，協助他們去發現自己的特殊性向是什麼，而不是由學校校長、老師來安排學生應該朝向何方去發展。

這裡已點出，假如國民中小學（高中職、大專院校與此不同）也要有各校自己的特色，那麼，標榜：「本校已有百分之七十，或百分之八十的學生，已經找到自己的特殊性向，正如魚得水般地快樂學習成長。」才是最好的特色。其他如：全校學生皆擅長打棒球；全校學生皆通過幾級英檢；全校學生皆擅長演講；全校學生都。在國民中小學階段，只要其學校特色搬出「全體」而不強調「個別」，基本上泰半不宜，除非：類似全體學生都有勤奮、明理、守法、耐勞等等與EQ有關的表現，確實是可以大書特書的特色。

話雖如此，假如某一國小或國中，擁有一支遠近馳名的鼓樂隊，或令人望風披靡的足球隊等等，只要是「自然天成」，不是利用威迫利誘的手段，而且經由「魔鬼式的訓練」所組成，這種「特色」依然是可以鼓勵的，



不必反而故意漠視，甚或施壓解散。其關鍵在於學生是否樂此不疲並具成就感。假如因為學生畢業，後繼無人，致使「特色」無法維繫，學校宜順其自然，聽其聚散，不必強力補救，亦無需覺得可惜。如以往有過為了「為國爭光」的冠冕堂皇理由，過度訓練青少棒投手，致使日後該投手臂膀毀傷情事，實非人道之舉，更與教育本質嚴重悖離。

避免矯枉過正，切忌過度吹噓

教育人員本不擅長「自我行銷」，然而生存於「民意如流水」的當下，固然還需要有些事情不可隨波逐流，要做中流砥柱，必須「風雨不動安如山」(杜甫「茅屋為秋風所破歌」句)，譬如不管潮流怎麼變，時代怎麼變，教育總是要教人為善而不教人為惡；但是教育人員也有許多想法與做法是必須與時俱進而不能食古不化的，這種彈性是兩千五百多年前，被譽為「聖之時者」的至聖先師孔子就告誡我們的，「自我行銷」的觀念與做法就是該隨時代改變的項目。

但是證之以往的經驗，人們觀念的更新與做法的改變，常有「鐘擺原理」現象，亦即從這一邊擺到另一邊而成為「矯枉過正」。大家從電子媒體與報章雜誌廣告可知，言過其實、胡吹亂蓋，無時不有、無日無之。

學校雖然應該展現特色，可以「自我行銷」，但學校畢竟是學校，它應該從事「非營利行銷」，不能學習坊間市廛，胡亂開價，「厚著臉皮，飽了肚皮」，學校必須遵守「說

真話」的原則，不能捏造虛構，否則成為造假示範，等於帶頭為惡，它就不僅是不合教育本質的「學店」而已，即使不實的商業廣告都會遭致取締，何況學校從事過度的自我吹捧，不待政府繩之以法，世人自會群起而攻，學校反得罵名，故「自我行銷」可不慎乎？

結語

行銷可分為「營利導向的行銷」與「非營利導向的行銷」。學校行銷不能歸於前者，但也不是純粹後者；今日的學校行銷應以非營利導向出發，在法、理、情容許下，獲利無妨。

由於行銷的目的在滿足顧客的需求與社會的長期福祉，應該避免「行銷近視症」(marketing myopia)，此種理念與教育的本義至為契合，故學校早該推動「自我行銷」。以往學校只顧教導成人認為該學的教材，很少注意學生的需求，以「照表操課」的方式進行填鴨教學，自與「滿足學生需求」天差地別，此種教學理念倒與「銷售」(selling)酷似：設法以賣方的產品變現為目的，不以買方的需求為考量。「行銷」不是這樣。

假如教育人員不能把觀念調整到：「對準學生的需要與社會的長期福祉而努力」，而還是一直要把我們自己認為最好的東西推銷給學生，我們是在「銷售」而不是在「行銷」。

現在我們在汽車上、電線桿、各種看

板、報章雜誌、電視電子媒體所看到的學校廣告，基本上都還停留在「銷售」學校「特色」的階段，這是不夠的，學校似宜趕快邁

上「行銷」的正道。想想下一步要做什麼？關於學校如何「自我行銷」，教育人員還要多加研究。

參考資料

何福田撰（2002）《教育的春風秋雨》。台北：心理出版社。

何福田撰（2004） 學校猶如一座大花園 《國立教育研究院籌備處簡訊》第26期，93年8月15日。

林宜萱譯（2002）《策略行銷管理》。台北：美商麥格羅·希爾（台灣分公司）。

陳梅雋譯（2000）《活用行銷策略》。台北：新自然主義。

黃俊英著（2003）《行銷學的世界第二版》。台北：天下遠見文化事業。

羅文坤著（1986）《行銷傳播學》。台北：三民。