

少子化趨勢下學校行銷的運用策略

高雄縣南隆國中教師 / 黃怡雯

壹、前言

2005年，台灣生育率在世界排名中敬陪末座，每位婦女平均只生1.18個小孩。少子化隨之而來的，是高齡化社會的來臨，勞動人口銳減、勞動力不足，直接影響企業的生產力，也會連帶影響國家經濟。人口問題的嚴重後果，並非危言聳聽；人力即是國力，對於這議題，人人都無法置身事外（松谷明彥，2006）。

生育率直直落，據統計，二〇〇五年台灣總生育率降至一點一二人，不僅低於已開發國家平均數，更較日、韓、中國為低，行政院衛生署推估，今年新生「台灣之子」恐跌破二十萬大關，且高達三成未婚民眾有不婚念頭，也是一大挑戰（大紀元，2006）。

少子化趨勢下，首當其衝的是學校招生不足、學校運作困難等將接踵而至。少子化趨勢使得教育組織面臨如何提昇競爭力的挑戰，為追求卓越及提昇教育品質，紛紛研究引進企業經營理念及行銷的可行性。

貳、少子化趨勢的影響

少子化現象未來將使產業界面臨勞動力短缺、人力資源不足問題，產業結構必須調整；學校教育如何配合產業需求，規劃、提供產業界所需勞動力，也將是未來台灣經濟發展關鍵因素。少子化、高齡化及外籍配偶增加等人口結構改變目前已列為國家安全隱憂議題，少子化趨勢對教育影響大，令人憂心。台灣社會少子化下，學生數日益減少、教師過剩及超額的問題，倘若學校不提早妥善應對，將對我國教育發展產生負面影響（黃哲彬，2006）。

一、少子化對社會及經濟的影響

生育率下降，生產年齡延後，加上人口老化，預計多年後就會面臨市場勞動力嚴重短缺問題。有些

專家警告說，如果不設法提高生產力來加以彌補，屆時全國總產值甚至會出現負成長，進而影響國民生活品質，而在稅基流失後，全民健保、殘障津貼、退休金計畫等社會福利制度，都可能無以為繼（大紀元，2006）。

少子化受影響的是國家經濟，由於成年後進入社會的青年一年比一年少，勞動力供給不足，無法充分提供包括服務的財富，人才也會相對減少，少子化也代表消費之萎縮，少子化社會所需要的牛奶、糧食、衣飾、服務必然減少，使經濟成長動力受挫。

二、少子化對學校教育的衝擊

少子化後，生源減少，學校可能整併，小班小校制度面臨考驗；也可能招生不足，學校面臨關閉的命運；以及師資需求減少，形成人力資源浪費等，從幼兒到高等教育都將產生骨牌效應。但是教育當局對少子化的因應不足，日前教育部審核95學年度大學招生總額為11萬3888人，較94學年仍增加1367人（徐明珠，2006）。

少子化第一個所衝擊的是學校與教育。由於學童減少，目前幼稚園及中小學已普遍有招生不足的現象，將來大專院校也會發生同樣問題，學校勢將成為艱困產業，教師工作機會隨之減少。另台灣許多偏遠山區很早就設置國小及國中，近年因生育率大降或民眾遷徙，出現許多迷你國中及國小，其學生人數僅數十人甚至個位數，卻必須耗費龐大預算維持，學生因地處偏遠而與社會脫節。

參、學校行銷的理念

學校除面對少子化的衝擊外，尚處於知識經濟時代及面對全球化的趨勢，使得教育組織面臨如何提昇競爭力的挑戰，為追求卓越及提昇教育品質，紛紛研

究引進企業經營理念及策略的可行性。行銷概念的發展，由商業機構擴大到非營利機構，即因應而生。行銷非僅適用於營利性的企業，它同時也適用於非營利的個人或組織（黃俊英，2001；Kotler,1969）。

一、學校行銷的涵義

學校行銷就是教育機構行銷，屬於行銷學中的非營利行銷的一部份，非營利行銷可分為服務行銷、人物行銷、地方行銷、理念行銷與組織行銷等五大類別，學校行銷又屬於服務行銷的一種（何福田，2005）。行銷理論在教育組織，能協助教育組織評估自身的競爭優勢、改善教育品質、吸引資源，以提昇教育的整體競爭力。

張茂源(2004)綜合國內學者的研究，將之界定為：「學校行銷係學校透過良好的課程、師資、設備、學習資源的規劃，將學校特色與辦學理念，藉由適當的宣傳方式，使社區、家長了解並支持，進而提升學校競爭力，以滿足社區、家長需求與需要的社會的，管理的過程」。學校行銷畢竟與一般企業不同，學校行銷必需注意到顧客的需求與社會的長期福祉，同時要兼顧內部行銷、外部行銷和互動行銷，因此將學校行銷界定為：學校為達成其教育理想，並以社會的長期福祉為目標，運用行銷的理念與策略，將其優勢與願景，透過內部、外部與互動行銷，服務並滿足其特定對象之需求，以提升其競爭力的社會歷程（何福田，2005）。

二、市場區隔的涵義

市場區隔(Market Segmentation)的觀念，其目的在於認清顧客的需求，以便能具體實施行銷觀念，針對顧客的需求來調整產品及行銷方式。Kotler(1998)認為市場區隔是依據購買者對產品或行銷組合的不同需求，將市場劃分幾個可加以確認的區隔。

(一) 市場區隔的涵義

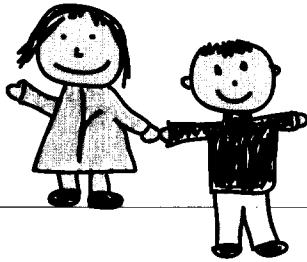
Engel、Blackwell 和 Miniard(1995)認為，市場區隔是設計一產品或服務，特別訴求整體市場中可辨認的部分之過程。但人們的動機、需求、決策過程與購買行為均不相同，若要使消費者滿意度最大，產品最好因人而製，但此法會造成過高的價格與成本，根本無法與較標準化的產品競爭。因此有效的行銷方案，常是要在極端區隔與大量行銷間，取得一適當點，去衡量消費者行為，將每個人歸群，並使區隔內的人們行為差異最小，區隔間差異性最大（沈顯家，2001）。

榮泰生(2000)認為，市場區隔的過程，事先將廣泛的「產品—市場」加以分解、組合的過程。因此市場區隔就是具有類似的、同質的群體，而這些群體內的消費者大都會以類似的方式對行銷組合做反應。學校的市場區隔，應是了解社區背景與適性化之因材施教。面對少子化的趨勢期許市場區隔來分析學校的優勢、劣勢、機會與威脅，評估教育市場的競爭態勢，進而定位學生未來的發展，提昇學生及家長對學校的滿意度。

三、目標市場與市場區隔之關係

市場區隔(market segmentation)的概念，係由Smith(1956)首先提出，其定義為將市場上某方面需求相似的顧客或群體歸類在一起，建立許多小市場，使這些小市場之間存在某些顯著不同的傾向，以便使行銷人員能更有效地滿足不同市場（顧客）不同的慾望或需要，因而強化行銷組合的市場適應力。

Stanley(1977)認為從社會的觀點，任何產業活動的促銷目標都要迎合人們的需求。目標市場是影響促銷目標規劃的重要因素。Ferrell和Gresham (1985)指出，在界定目標市場之後，工作人員才應該要決定促



銷目標，這個目標要能達成消費者的回應與需求。當確立區隔變數所作為市場區隔時，市場區隔即指目標市場，學校會集中行銷力量來滿足目標市場的特定學生或家長。目標市場的選擇可以單一個區隔市場或數個或全部，攻取區隔市場可同時亦可有先後，這要看行銷決策者對學校本身及競爭者的強弱勢及策略意圖而定。

四、產品定位

Levy(1978)認為定位就是在消費者心中創造一種商品或服務的不同點。定位並不是要對產品的本質有所改變，而是要影響目標顧客的觀感，在其心中建立起產品地位。產品定位(Product Positioning)是指行銷

人員為了要在消費者心目中建立與其他競爭品牌不同的形象，並使消費者了解組織的產品與競爭產品的相對差異而所做的努力。產品定位策略的基礎在於產品差異化，公司使用此策略是使其產品和其他競爭產品有所區別。

產品定位主要應用在企業界，但也可將此概念應用在學校，學校主要是教育服務而非產品製造，事實上，廣義的產品定位是塑造學校良好的形象，讓家長及社區人士肯定學校對學生的付出與用心；而狹義的產品定位只發展學校的特色。所以學校應精心策劃，針對特定之目標市場，提供更好的產品與服務，以吸引並滿足學校的顧客即學生、家長和社區大眾等。





五、學校行銷觀念的演變

行銷是一種藉由彼此交換來達成滿足的經濟行動，當然他的觀念與技巧也會隨著環境的不同而有所調整。換言之，在不同時空背景，行銷觀念也有各種不同的演變。

事實上隨著行銷觀念的發展，教育市場已演變成消費者市場，顧客的聲音越來越受到重視，學校無法片面決定產品的方向，於是4P：產品(Product)、價格(Price)、通路(Place)、促銷(Promotion)，也隨之調整為4C：Customer（顧客）、Cost（成本）、Convenience（便利）、Communication（溝通）。也就是說，過去學校只要按部就班就能招收到學生，把教學工作做好即可，隨著少子化趨勢的來臨，現在則更需要考慮學生及家長的需求，唯有符合顧客需求的產品才有市場。

學校應思考提昇教育品質、做好成本管理，而通路的目的是將產品傳遞到有需要的人，所以通路的設計必須顧及到顧客的方便。至於所有的促銷行為，都是和顧客作某種程度的溝通，包括產品的資訊、學校的形象、關心顧客的心意、創新的成就以及回饋的感恩等，最終的目的不外是建立顧客心目中的好形象，使顧客願意持續消費，進而成為終生顧客。

肆、企業行銷在學校的運用策略

在少子化的趨勢下，學校班級數減少，影響學校員額及行政組織編組，教育機會增加（林海青，2006）。學校更應善用行銷策略來吸引消費者，根據Hanson(2003)指出，學校應用行銷策略主要基於：發展學校公共知覺和修正學校形象，爭取更多教育資源，以及提出學生學習效果等三個理由。

針對上述學校行銷的相關理念，綜合學者張瑛真

(2003)和黃義良(2004)的看法，依照外部行銷、內部行銷及互動行銷三層面，分別提出其在學校之因應策略。

一、企業的外部行銷在學校之運用

學校外部顧客包括家長、社區、一般大眾及教育主管機關等，如何考量4Cs：顧客需求(consumer wants and needs)、成本(cost to satisfy)、便利性(convenience to buy)、溝通(communication)，成為行銷思考重要方向（湯堯，2000）。少子化現象，每一位學生皆是學校的重要資產，故有必要將學校打造成創意的校園，以吸引學生來就讀。學校外部行銷策略包括產品(product)、通路(place)、形象(appearance)、及價格(price)等的行銷策略。：

（一）多元文化之產品策略

教育行銷產品具有無形性、生產和消費的不可分離性、不穩定性、易消逝性，所以服務和一般實體的商品有所不同（轉引自張茂源，2004）。學校自身的特色，就是最好的行銷，包括學生成就、卓越的教學績效及行政單位優質的服務，良好的境教等都是無形的產品。少子化使得每一位學生皆是主角，外籍配偶與新台灣之子日益增多之際，學校必須透過全體師生共享與充分運用教學資源，並順勢開放引進多元語言與文化之觀摩與學習，將教學導向符合自身專長與特色的方向，凸顯學校之辦學特色，塑造學生成為多元文化的創意者，以吸引學生。

（二）架設創意之通路策略

通路指產品如何分配傳送的方式，Gary(1991)認為教育機構而言，通路包括學校地點、外觀、校內設備、週邊環境、交通以及教育以外的服務。教育行政機關應促使學校辦學透明化，努力展現創意成果，以整合性行銷管道著手，諸如統整辦理國中小的教學成

果博覽會、統整架設教育網路系統及創意活動及發表，讓學校形成奇異吸引子，及讓顧客能方便比較以滿足其資訊需求（黃義良，2004）。此外，學校可透過舉辦家長及社區座談會、開放學校資源及設施之有效利用，確實符應學生之需求及邊際效益，學校教育人員對內和對外溝通管道具體而暢通，以打造創意十足的行銷通路。

（三）精緻品質之形象策略

運用各種媒體，如網路、電視、報紙等，有系統的將學校活動訊息傳播出去、宣傳學校辦學績效及精緻成果，傳達給家長、社會大眾以滿足其屬性與需求，進而獲得支持與瞭解。推動學校行政支援及服務教學，適性化教學以把每個孩子的學習品質帶起來，對於學校精緻化的形象提升將具有正面的助益。

（四）藍海創新之價格策略

學校在產品的價值營造與收費上力求合理，學校積極引入社區資源，依需求設置校務基金，吸引社區人士和傑出校友的資源挹注回饋，藉此學校可提供多項獎學金，吸引學生前來就讀，再者，學校各項收支應透明化，使家長清楚信賴。因應少子化趨勢，降低競爭，創新價值，營造孩子多元之成功機會，讓家長每筆的花費皆能有「物超所值」之感。

二、企業的內部行銷在學校之運用

內部行銷係指組織以主動積極、近似行銷的作為，以及協調整合方式，使員工組成的市場在發展服務意識與顧客導向上，受到激勵(Gronroos, 1994)。換言之，組織須針對接觸顧客的員工，進行有效的訓練與激勵，將所有支持服務的員工，組織成能夠提供顧客滿意的服務團隊（轉引自陳金粧、吳建華，2006）。

在學校組織方面，內部行銷的對象有教師、行政

人員、職工及學生，策略內容包括凝聚成員共識及溝通、給予成員支持鼓勵、充分授權及專業發展、型塑優質學校文化、小班教學及全面品質管理等。茲分述如下。

（一）凝聚共識及溝通行銷策略

領導者應利用各種機會，闡述其辦學理念，凝聚學校成員的向心力建立共識，塑造優質的學校團隊，建立全校同仁生命共同體的感覺，暢通學校內部溝通管道。領導者應透過各種正式與非正式管道，來瞭解學校成員的問題所在，暢通學校的內部溝通管道，使學校內每一位成員都是學校行銷的一份子。

（二）給予成員支持鼓勵策略

就學校內部行銷而言，激勵員工的鬥志，學校內部行銷的推動與落實將會更加順利進行，藉由激勵制度所提供的誘因，引導學校教職員工朝向學校所期望的方向努力。此外，領導者也應隨時主動關心成員，了解其工作狀況，給予必要之協助與支持，以提高成員之向心力。

（三）充分授權及專業發展策略

領導者應與成員共同參與決策，充分授權，給予成員發展的空間。此外，學校應主動提供各項進修研習的資訊及辦理專業成長的研習活動，促進教師的專業成長與發展。身為學校組織內部成員，應該比外部人員更瞭解到學校教育行政及教學工作的現況，個人是團隊的代表，將優秀的教學成效呈現在家長與社區人士面前，以成為學校行銷的磐石。

（四）型塑優質學校文化策略

學校文化會影響學校成員的表現，也會影響學校效能。行政人員應主動積極，友善的服務態度，無論在師資、設備方面追求卓越，型塑優質學校文化將有助於行銷理念的落實。





（五）小班教學及全面品質管理之策略

少子化趨勢下學校可採小班化的教學，施行精緻教育，及適性教育，以全面提升學習品質，把每個孩子帶起來。

三、企業的互動行銷在學校之運用

互動行銷強調的是顧客與員工之間的互動，就學校環境來看，與主要顧客互動最頻繁的是教師，若能善用行銷策略，主動與家長溝通理念，並使學生樂於學習，將可提昇學校的形象，獲得家長與學生的支持與肯定，在少子化的趨勢下學生來源將可形成一枝獨秀的現象。互動行銷方面可採取的策略包括：提供優質的教育服務、掌握優先處理事項、重視顧客滿意度、學校聯盟爭取資源、擴大志工參與校務等策略。

（一）提供優質的教育服務策略

學校必須瞭解顧客的需求，提供優質的教育服務。例如：提供學生優質的學習環境與多元的活動，讓學生得以充分學習以適應未來社會；提供教師充分的進修管道，讓教師能夠享有在職進修的機會；提供家長參與校務的空間，讓家長享有瞭解學校發展的權利，學校可建置互動式網頁或部落格，作為與教師及家長溝通的互動平臺。

（二）掌握優先處理事項策略

學校組織為了有效達成行銷目標，必須掌握顧客的優先事項。例如：教師的權益問題必須優先予以保障，以利教學的正常運作；家長知的權利必須優先提供，讓家長與學校得以溝通順暢。

（三）重視顧客滿意度策略

顧客的需求必須隨時掌握，以強化顧客的忠誠度。諸如：協助教師教學及輔導工作，排除阻礙教師教學的各種因素；強化教師班級經營及教學成果行銷之能力，拉近親師生之間的關係；提供多元的教育

方式予顧客，做好教學品質的控管，進而提昇學校的競爭力，以滿足顧客的需求。強化與顧客產生互動機制，以達到提升顧客滿意度、忠誠度與維持度的目的。

（四）學校聯盟爭取資源策略

因應少子化，與同質性高之學校締盟，與異質性大之學校合作，吸取經驗與爭取內外部之資源，進而提升辦學績效。

（五）擴大志工參與校務策略

少子化使得每一位學生皆是家長的寶貝，學校可透過志工參與校務，增加家長及外界人士對學校的認知，進而認同及支持學校，作為學校辦學的後盾。

伍、結論

Banach和Frye(1996)更明白指出，教育工作者需要做更好的行銷工作，以達成學校的發展任務。因此，教育組織為提昇組織績效，如何活用企業行銷管理的理念與策略以經營學校教育活動，將是當前努力的方向。

在少子化現象的趨勢下，整個教育環境走向市場化、競爭化是必然的趨勢，面對教育環境的改變，學校不僅要注重學校整體效能提升，更應思考如何將學校的辦學理念、特色及產品有效的推廣。

學校行銷畢竟與一般企業不同，學校行銷必需注意到顧客的需求與社會的長期福祉，同時要兼顧內部行銷、外部行銷和互動行銷，是故企業行銷管理概念的導入，對學校而言，將是面對少子化現象的新契機。（參考資料請見本會網站）

