

學校品牌建構與行銷管理之探究

蔡金田

國立暨南國際大學教育政策與行政學系助理教授

摘 要

在一個以品牌為中心的社會，品牌的建立與吸引學生到學校就讀，兩者間有密不可分的關係。近年來由於教育改革效應，政府政策的鬆綁讓教育市場呈現出戲劇性的成長，有越來越多的競爭者投入這塊競爭場域中。然而隨著學生來源的減少以及教育市場的高度競爭等因素，學校如何在眾多競爭者中去建立品牌與行銷，區別出他們的教育成效與服務品質，並且與教育顧客之間建立良好且重要的關係，是學校教育有效吸引學生的重要利器。

本文意旨在藉由品牌與行銷相關文獻之探討，進一步發展學校品牌之建構與行銷策略。首先，在學校品牌的發展上歸納出品牌建立的內涵、品牌建構的原則與品牌的顧客導向等三個發展要素；其次，在學校品牌行銷管理方面則擬具品牌環境因素、品牌策略分析、品牌文化塑造、品牌設計規劃、品牌權益維護、品牌形象設計、品牌檢視、品牌精進等八個驅動因素。

關鍵詞：教育行銷、品牌行銷、學校品牌

壹、前言

從家庭企業到全球化的公司，在行銷策略中，品牌的建立是一個重要的概念。PC WEEK（2003）指出在全球新經濟時代中，無論何種產業，品牌所建立的形象已成為消費者採購的最重要依據；Urde（1994）亦提出品牌導向（brand-oriented）是企業維持生存的重要策略；Keller（2001）談及品牌是企業核心的資源能力，能進一步駕馭市場以創造競爭優勢；胡政源（2006）更直言 21 世紀企業的新遊戲規則，已進入「品牌領導」的時代。基此，無論在任何產業生態中，如何建立優質品牌形象，已成實務界與學術界共同探究的課題

專業的行銷與人力資源工作者了解到，在一個以品牌為中心的社會，品牌的建立與吸引學生到學校就讀兩者間有密不可分的關係。學校要吸引學生就讀應讓學生在心中留下好的印象，能在學生心中留下良好的學校品牌聲譽是好的開始；相對的，學生面對競爭激烈的教育市場有其選校計畫，如地理位置、服務、學校聲譽等，學生決定選擇學校大部分均依賴他們對學校所了解的，因此往往將學校的聲譽與他們現存的知識做連結。在今日不確定的經濟與極度競爭的環境，學生及其家人希望選擇的不外是教育品質與教育結果，因而學校品牌聲譽將較以往更加的重要，左右目標學生市場的來源。

台灣在歷經兩次嬰兒潮後，人口結構正由傳統的「金字塔型」轉變為「燈籠型」，預估到民國 105 年，台灣總人口數將呈現負成長（行政院主計處，2006），「少子化」的現象將對教育產生衝擊，由於生源的減少，在招生不足的情況下，學校可能面臨減招、整併或廢校，此現象由幼兒教育到高等教育都將產生骨牌效應。近年來，由於教育改革效應，政府政策的鬆綁讓教育市場呈現出戲劇性的成長，有越來越多的競爭者投入教育這塊競爭場域。然而誠如上述所言，隨著學生來源的減少以及教育市場的高度競爭等因素，學校如何在眾多競爭者中去建立品牌、區別出他們的教育成效與服務品質，並且與教育顧客之間建立良好且重要的關係，是學校生存與發展的重要利器。

在品牌的競局中，擁有實力，才能擁有生命力。學校生態雖非全然等同於企業，但近年來企業的腳步進化總牽引著教育的脈動，品牌的浪潮亦逐漸衝擊著學校教育生態，成為理論與實務界探討的一片藍天。民營學校其所感受的市場競爭壓力自不必說，而習慣於仰賴政府經費藉以生存的公立學校，也不得不被拉入這股市場經濟的大潮中，一起面對物質資源、人力資源、生源市場的競爭。然而，學校品牌的建立固然是學校持續發展的重要因素，但是品牌效益的發揮則有賴於針對整體環境脈絡所建構的

行銷策略，這包括了行銷策略的內部障礙、外部環境、文化差異以及社會趨勢等因素。如 Ranchhod、Gauzente 與 Tinson（2004）談到品牌的建立與行銷需採取一種長期的策略，品牌的建立與行銷應透過組織內、外部環境的整合過程來建立長期的願景。綜此，品牌的建立有助於吸引教育顧客，品牌效力的發揮則有賴於整合的行銷策略，在極度競爭的教育市場，品牌的建立與行銷策略將扮演著吸引教育顧客的重要利器。

貳、學校品牌的內涵

在企業組織方面對於品牌定義的闡述頗為豐富，相對的在學校品牌的觀點上相較闕如，本節將從不同學者在品牌的意涵陳述來探究學校品牌的觀點，並進一步歸納出學校品牌的內涵。

一、品牌的意涵

當前的企業花費大量的預算在品牌的建立上，主要目的是希望本身產出的產品與服務能在顧客的心中留下良好的形象及地位。然而，究竟什麼是品牌？筆者從品牌的意義、品牌的效益與品牌的功能三方面加以探討。

首先，在品牌的意義上，Aaker（1996）提出品牌除了傳遞產品的範圍、屬性、品質與用途等功能外，還提示個性、與使用者間的關係、使用者形象、企業聯想、符號與情感等；Kotler 與 Fox（1995）則認為品牌是企業對顧客的承諾，堅持提供某種特定的特徵、利益與服務組合，品牌所能傳遞的意向，包含產品屬性、利益、生產者的價值觀、文化與品牌三層意義；Aaker 與 Joachimsthaler（2000）指出品牌是企業組織的聯想、生產地、使用者形象、情感依附的價值、自我表達的價值、品牌個性、符號、品牌與顧客的關係與產品等；葉連祺（2007）定義品牌具三類觀點：（一）是品牌為有形物品（如術語、標幟、符號），（二）是無形的感受經驗（如顧客對產品的記憶、感受與信賴），（三）顧客與製造者的關係（製造者賦予產品的意念與價值及企業經營的策略與承諾）；胡政源（2006）將品牌界定為實體與抽象兩個層面，其中實體層面意指術語、符號、標幟、設計是前項綜合體，是可見及可感受的產品屬性、品質、用途、功能、服務等；而抽象層面則認為產品代表一種組織性或社會性的文化，存於顧客心中的綜合性經驗，是一種無形中的資產，顧客用於區別其他競爭者的差異。

綜合前述學者對品牌的定義可知，品牌是市場競爭下的產物，有異於其他競爭性產品或服務的明顯特性，它源於機構的構想與理念，在市場中有獨特的精神與特性，對於顧客則在提供實際利益及滿足其身心需求，且所提供之產品與服務具內、外部一貫性之堅持與主張。品牌具有特定名稱和標誌、在特定文化基礎上建立起來並與消費者互動關係中產生的資產，是基於被消費者認可而形成的，它包含有形、無形與互動關係三種因素。

其次，在品牌的效益上，品牌的效益在於品牌的個性、聲譽及其與顧客情感的連結，而品牌的內部一致性則有助於品牌效益的延伸。Aaker (1991) 認為品牌的效益有五大因素所構成：

- (一) 品牌的忠誠度：鼓勵顧客持續購買每一特別產品，對於競爭者所提供之產品則缺乏敏銳度。
- (二) 品牌的知名度：品牌的名稱能吸引注意及傳達一種熟悉的形象，亦即大部分的顧客均能熟悉品牌名稱。
- (三) 顧客所感受的品質：顧客能認定品質的程度而非公司的名稱。
- (四) 品牌的聯想：品牌所連結的價值與個性。
- (五) 其他專有的品牌資產：包括商標、專利以及市場通路的關係。

Berry (2000) 品牌效益可由四個因素加以說明：

- (一) 關聯性：機構與顧客間應建立關係——一種情感的連結，來延續顧客對品牌的忠誠度。
- (二) 知名度：如果機構的存在只被少數人知曉，那麼品牌聲譽的建立將更加重要，因經由品牌的知名度可有效傳達機構的形象。
- (三) 定位與區別：機構在顧客眼中有其獨特性與特殊性——勇敢的去做區別，以建立品牌的價值與個性。
- (四) 一致性：品牌的訊息、理念的傳遞與互動的一致性——品牌的內化，提升顧客所感受到品牌的品質。

由 Aaker、Berry 對品牌效益之闡述，可發現品牌的效益在於與顧客情感的連結，品牌效益將引導了顧客對品牌的忠誠度以及重複購置的意願。相較於一般產業，學校教育在為顧客提供經驗與服務。近年來，隨著學生來源的競爭以及政府補助經費的減少，學校教育必須持續建立優質的品牌形象、發展組織任務以及在廣大競爭者中脫穎而出以吸引學生來源。因此學校教育應發展出成功的品牌，讓品牌價值與目標顧客的共同期望做緊密的結合，而好的品牌應建構強大的品牌效益，以有助於顧客與品牌兩

者間關係營造與保留。

最後，在品牌的功能方面，品牌的功能在於用來辨識不同組織間的產品與服務，用來與競爭者的產品做差異化的區隔，通常品牌會有屬於自己的專用意象與標誌，用來代表它的價值與承諾。Keller（2001）談到品牌的重要性在作為識別產品的來源，品牌能減少消費者所需負擔之風險、成本，且能成為一象徵及品質保證的符號；Kolter 與 Fox（1995）提出品牌能加速消費者資訊的傳遞，對使用者強化社會性與情感性的價值；Chernatony 與 McWilliam（1989）則從四個面向來說明品牌的功能：（一）品牌是一辨認的圖案，用來與競爭者做區別，（二）品牌是品質的承諾與保證，使消費者能感受到產品的品質與附加價值，（三）品牌是自我形象的投射，是消費者用來區別他人的象徵物，屬品牌個性的傳達，（四）品牌是對產品的相對定位，品牌的品質與功能屬性是消費者決定的依據。

歸納上述學者對品牌功能之認知發現，品牌的功能在藉由品牌的相關意象與符號來作為與競爭者的區別，並對顧客傳達一種品質的承諾與保證，並存在著以下三種功能：（一）外顯識別的功能。品牌的顯性因素，如名稱、標記、符號、特殊的顏色或字體使得它與眾不同，易於識別；（二）內隱凝聚的功能。品牌的隱性因素，如社會責任、精神追求和價值取向使得它成為溝通內部員工和外部消費者的紐帶；（三）市場導向的功能。品牌是在市場中成長起來的，是消費者認可的結果，沒有消費者就沒有品牌。

二、學校品牌的觀點

從上述企業品牌的意涵可知，（一）品牌它包含有形的物質、無形的感受及互動因素；（二）品牌是以顧客為導向並與顧客的情感相聯結；（三）品牌常用來與競爭者的產品做區隔，代表一種價值與承諾；（四）品牌也包含了名稱、標記、符號等外顯功能，社會責任、精神追求和價值取向等內隱功能，以及希望獲得消費者認可之市場導向功能。在教育的競爭市場中，學校品牌亦有著上述品牌的特色，將在後續一併歸納說明。另根據 Ranchhod 與 Kofkin（2003）提出學校應發展兼具一致性與有價值的品牌，專注於品牌的建立與規劃有利的行銷策略，兩人並且進一步提出品牌的金字塔來建立品牌的區塊，如圖 1。

學校品牌建構與行銷管理之探究

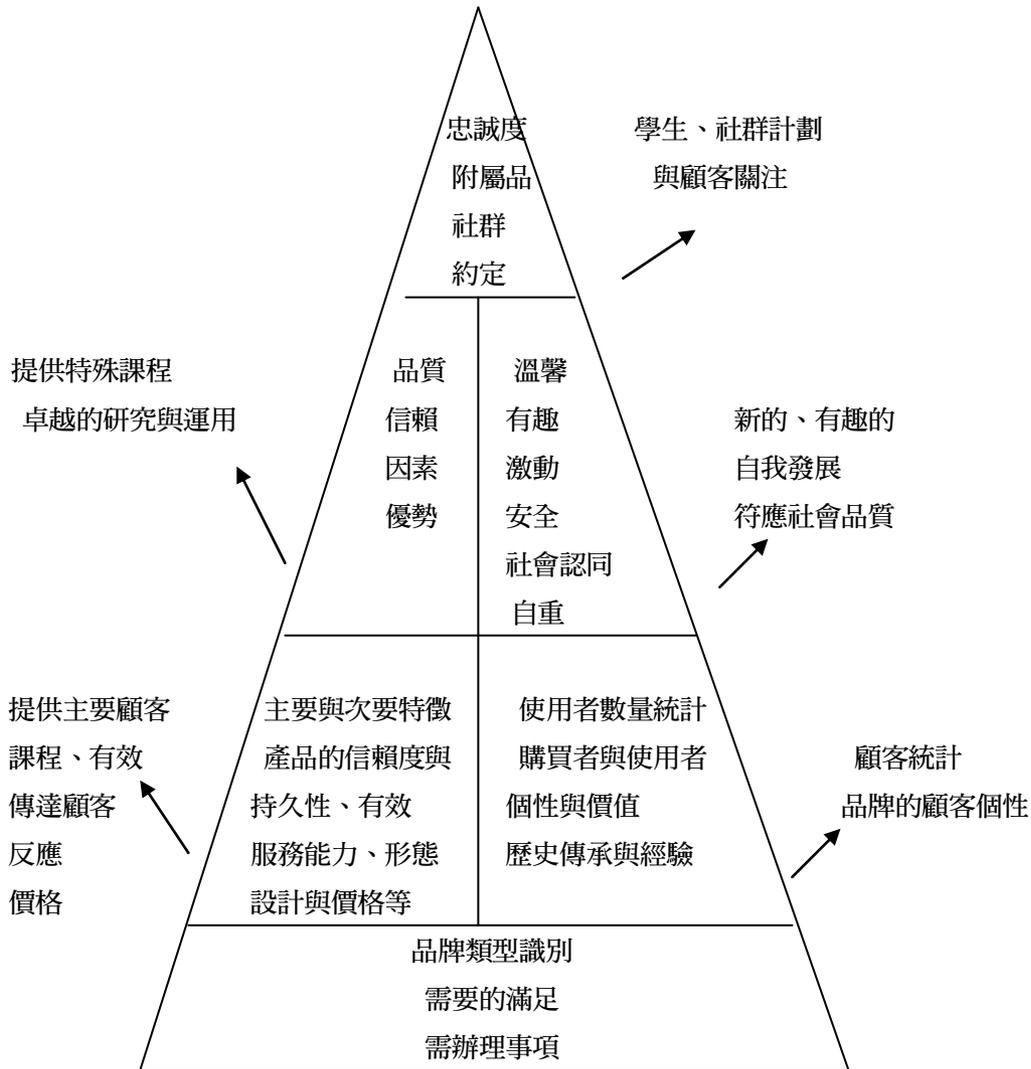


圖1. 品牌建立區塊的次層面

註：採自 Ranchhod & Kofkin (2003). *Branding in higher education*. Retrieved June 20, 2008

from

<http://albany.bizjournals.com/albany/stories/2003/10/27/focus5.html>

由上述品牌的意涵與 Ranchhod 與 Kofkin 的金字塔品牌區塊可得知：首先，學校品牌同樣具備了上述品牌的有形的物質、無形的感受及互動因素，其中有形因素乃指學校名稱和學校標誌，如：校色、校花、校門造型、整體佈局、建築風格和環境設計等；無形因素如教學品質、組織文化、學校風氣、歷史傳承與經驗、學生身心發展等；學校品牌的互動因素與市場導向主要是指學校與社會各界的關係，如學生家長、社區、校際、新聞媒體、學術單位、生源學校、歷屆校友等。其次，學校教育亦以顧客為導向，首要為學生來源，今日教育處於一個高度競爭的環境，學生會評估學校所提供的條件，試著去平衡他們的期望與能力，以決定是否要在日後花費數年的時間來建立這種長期的關係。第三，學校教育必須持續的去為單一的產品（教育）、許多的特色（課程）、卓越的研究與運用、以及利益（技術的發展、生涯的準備等）提供顧客的服務以及符應社會品質的保證與認同，以作為與其他學校的產品區別。最後，在品牌的功能方面，近年來學校藉由品牌形象的規劃、校園活動企劃、學術社群的結盟、顧客的關注與行銷規劃等策略，均是學校品牌外顯、內隱與市場導向功能的發揮。

消費者經由許多他們對於學校所知的資訊，來做最後選校的決定，即使他們未能親臨學校，他們仍可依據許多不同管道的資訊來做選擇，其中具備值得信任及可信賴的學校品牌知名度將是重要的因素。在上述學校品牌的有形、無形與互動因素以及顧客市場導向等均是塑造學校品牌特色與發揮品牌功能的重要因素。

參、學校品牌的建構策略

在學校品牌因素探究後，學校品牌的建構策略將能有系統的整合學校品牌的相關因素。李郁怡（2006）提到品牌就是「組織力」，就是「管理」，它能形塑國際級的核心競爭力，一旦速度放慢，就難有生存機會。因此，有效的建立學校品牌是吸引學生的有效利器。在當前充滿競爭的市場經濟中，從幼稚園到大學，教育的消費者擁有眾多的選校權力，如何讓學校的品牌形象植入家長與學生的心中，以爭取更多的生源，乃學校永續發展的重要關鍵。

良好的學校品牌形象可以為學校增強教育能量，在競爭激烈的教育市場中，消費者擁有眾多的教育產品可供選擇，學校要取得成功的因素之一便是在消費者心中烙下優質學校品牌的印記，然而學校應如何創見優質的學校品牌，其建構策略為何？茲將不同學者的看法分別陳述如下：

學校品牌建構與行銷管理之探究

Shampeny (2003) 談到一個學校引以為傲的品牌，必須與教職員、工、生進行內部的述說，方能與外部顧客產生品牌形象的共鳴，在顧客心中留下深刻的印象，進而提升組織的形象。

Heist (2004) 提出品牌需與機構的任務陳述進行緊密的聯結，這包括三個主要因素：(一) 品牌的承諾：機構所提供引人注目的構想與理念；(二) 品牌的個性：在市場中，品牌的精神與其區別性；(三) 品牌的表現：最終使用者對品牌評價所傳達出對品牌的支持。

Ranchhod 與 Kofkin (2003) 提出高等教育欲發展兼具一致性與有價值的品牌，必須致力於以下幾個原則：

- 一、決定機構的策略性願景、任務與價值。
- 二、執行適切的機構內、外部研究（如焦點團體法、一對一訪談、量化調查）以了解形象與聲譽、優勢與劣勢，以及機構在內部成員、未來學生、企業領袖、校友、捐助者及官員等重要關係人眼中的價值。
- 三、研究有助於了解品牌的當前狀況及重要的顧客，引導行銷策略與技巧的規劃，提昇品牌形象，這種基礎性的研究亦有助於建立新品牌策略的成功。
- 四、完成競爭性的分析。經由競爭性資料的分析，促使機構與同性質團體建立明顯的差異。
- 五、致力於內部品牌的建立與顧客服務的訓練。在開始外部行銷前，機構必須致力於品牌的內在化，對機構的成員進行走動式的宣導與述說，期使教職員、工、生均能了解品牌的承諾、和機構的願景、任務與價值；其次是發展顧客的服務訓練，品牌是機構的重要部份，應讓顧客能感受到親切、周到、關懷與受歡迎的印象，如在校園中誰是訪客最常接觸到的人？校園電話的接線生？財政人員和辦理入學人員等，均應做好顧客服務的訓練。
- 六、發展和執行整合行銷計畫。
- 七、完整評估品牌的觀點與價值的提升。

Stamats (2007) 提到，有效的學校品牌計劃應包含五項基本要素：

- 一、召開品牌會議：訂定品牌的歸因、任務、遠景、資產，及探討省思所有可能隱藏的品牌承諾。
- 二、品牌承諾的考驗：決定品牌承諾的最佳方式，經由組織內部與外部顧客來評定哪一種承諾是最重要的、最可信的以及最獨特的。
- 三、品牌的再精緻化：將選擇的品牌承諾再精緻化，並發展一系列的品牌因素。

四、品牌摘要：組織必須建構品牌的摘要，其內容應涵蓋幾個品牌的基本因素，包括品牌承諾的陳述、品牌的重要因素、推薦的訊息策略。

五、溝通的計畫：溝通計畫應包括出版的時間、媒體的行銷、組織內外部的首次展出、預算等。

綜合上述學者 Shampeny、Heist、Ranchhod 與 Kofkin、Stamats 等從不同角度與觀點對品牌發展相關論述之分析可知，學校品牌的建構原則至少應包括根本價值取向（如品牌的文化內涵、任務、品質、內外部社群的建立等）、行銷制度的執行（如品牌架構的形成，組織架構和管理流程的建設、品牌識別及定位、創建品牌的計劃、質與量的研究等）以及顧客導向（如品牌個性、顧客經驗、顧客統計等）等三個重要因素。筆者接續上述品牌建構的三個因素，歸納上述學者之看法，提出學校品牌建立的內涵與原則作為學校品牌建構的依據：

一、品牌建立的內涵

- （一）教育願景與目的：具體指教育品牌的文化價值內涵，即一個學校以什麼為它的價值取向，它的教育願景是什麼？教育目的是什麼？要培養什麼人？
- （二）組織架構：包括管理制度和員工社群。在教育理念的領導下，制度的健全與員工的互動關係到一所學校的整體教育氛圍，對外則代表學校整體形象，具有相當強的識別效果。
- （三）學校成員：學校品牌主要依靠它的核心員工群的認同與維護，培養一支深刻理解學校的教育理念，並具有相當的執行力和貫徹力的員工隊伍甚為重要。
- （四）學校資源：如人力資源、制度資源和物質資源。對於一個學校教育品牌來說，制度資源和人力資源尤為重要。
- （五）行銷策略：以品牌形象為內容的市場行銷機制，包括形象包裝、宣傳推廣。完整的教育品牌必須能夠在多方面體現出它的價值。

二、品牌建構的原則

- （一）教育品質是品牌的核心價值：與單純的學校內部管理相比，學校經營更加注意學校的形象塑造和宣傳策劃，但學校品牌的建立不能單靠廣告宣傳策劃等，學校的教育質量、辦學水準才是支撐學校品牌的基礎。教育的目的在於促進人的

發展，學校發展的目的在於為學生提供更好的受教育機會。學校在發展中創立品牌、建立特色，必須首先建立在受教育對象的發展上。

- (二) 建立有系統、正向的和清晰的學校品牌形象：首先是學校品牌定位問題。學校要進行有效的品牌經營，必須有明晰的辦學目標和定位學校辦學目標和品牌定位的主要依據是學校經營的核心理念，以及學校所具有的某種或某些獨特的競爭能力和辦學優勢，如學校既有的歷史傳承與成就經驗。
- (三) 重視優質學校識別形象的設計：一個好的學校名稱可以使品牌形象便於傳播，而且會自然而然地將學校的文化理念或者價值追求傳達給廣大師生，並內化為學校成員的精神，促進教職員工生的價值追求和人格完善。同樣，好的形象設計如校徽、校服也會幫助學校傳達更多正面、積極的信息。
- (四) 重視品牌價值的延伸：學校除建立主要品牌訴求外，亦可建立策略聯盟連結不同的品牌來克服品牌優勢的限制；以及在主要品牌下增添元素形成次要品牌，建立品牌的雙重商標；或亦可增加現存主要品牌的元素成為超級品牌，藉以反省和改善品牌。組織若能經由品牌延伸效益便能提升機構的信賴度與競爭力，在市場中擁有充分的優勢。
- (五) 實施學校內、外部研究：透過質性與量化的研究了解學校品牌形象與聲譽、優勢與劣勢，以及學校內部成員（教職員、工、生）與學校外部成員（未來學生、企業贊助者、教育捐助者、教育官員等）對於學校的評價，據以作為學校未來革新發展的依據。

三、品牌的顧客導向

- (一) 以顧客為核心的品牌信念：擁有優良品質的品牌應以顧客為核心以及連結顧客的信念，方能在顧客心中佔有市場。品牌的定位與再定位旨在反應顧客的需求及需求的改變，品牌若未能反應顧客需求將逐漸產生疲乏並且在市場中消退。
- (二) 品牌應給予顧客最佳的經驗：品牌的承諾與顧客的經驗是相關的，品牌的維繫有賴於顧客對品牌的信任。因此學校應設計因應顧客需要的最佳體驗，讓顧客產生對學校品牌的信任，從人、過程和工具將學校與顧客經驗相連結，強化與實踐學校對於市場的承諾。
- (三) 決定顧客最具影響力的需求：存在於顧客心中的每一項需求並非均等，因此最具影響力的需求才是決定顧客做出選擇的關鍵因素，因此了解顧客最具影響力

的需求便決定了學校在目標市場的學生來源。

- (四) 顧客市場的調查：透過焦點團體法、量化調查等研究方式探討學校顧客的品牌個性、顧客來源市場的增減、建立顧客資料庫，除藉以了解顧客來源的變動外，了解顧客的品牌個性、加強對顧客服務的訓練以及建立組織與顧客關係的連結、掌握顧客需求的變動等都是有效吸引顧客的重要因素。
- (五) 與顧客情感的連結：經由學校品牌的內在化與顧客服務的訓練，讓顧客能充分感受到關懷、親切與滿意，品牌在顧客心理烙印良好形象，藉由顧客對品牌所感受的品質來建立機構與顧客的情感，並進而提升顧客對品牌的忠誠度。

肆、學校品牌行銷規劃

學校品牌建構完成後，學校品牌的行銷管理是延伸出的另一重要議題，良好的品牌行銷策略，將有助於提升學校品牌的能見度。然而，當前學校在行銷規劃工作的推動上始終存在著某些問題與障礙，如 Kraft (2007a) 以高等教育行銷管理為例，提出高等教育機構進行整合行銷時，在整合行銷溝通上有一些障礙尚未被發現，這些障礙在必須加以留意與排除，其可能產生之障礙因素包括：

- 一、高等教育市場是紛雜的，有些行銷資訊在相同的目標市場中被淹沒，學校資訊無法有效被吸收。
- 二、未來的學生他們仍在高中階段，他們的家人、朋友以及他們所參與的各種課外活動都會影響他們對大學的選擇。但他們通常只對少數的大學進行較完整的評估，對於潛在的學校則無法給予等同的待遇。
- 三、高等教育機構通常都會列出許多學校的特色，但缺乏去陳述這些特色對未來的學生本身的意義。
- 四、超越邏輯與理性的因素，高等教育機構應給予一種好的「感覺」和聲譽，這些因素在學生選擇學校的動機上有加權的作用。

另根據黃義良 (2005) 針對我國中小學以行銷為主題之研究分析發現，國中小教育人員對行銷態度普遍趨向支持與正向，對於行銷理念之認知約屬中上程度，而知覺實際運作情形則有待加強，顯示認知與實務仍存有鴻溝。

由上可知，學校品牌的行銷管理存在著改善的空間，而其主要問題乃在於無法將學校所建立的品牌特色有效的傳達給教育市場的顧客及其相關人員，因此，建構學校

品牌行銷策略為當務之急。行銷管理（Marketing Management）主要在陳述以管理的手段達到行銷的目的，有效的行銷有賴於機構本身能做廣泛的溝通分析、公共關係的協調與諮詢、品牌的建立以及採取行銷的思維，亦即一種整合行銷的概念，是行銷成功的重要策略，如 Kraft（2007b）談到整合行銷是一種思維，是一種能一致性與有效性的去完整敘說機構的故事，是促使行銷成功的最重要決策。

在教育市場中的行銷與銷售過程應針對學校的內、外在環境加以評估進而建立行動計畫。教育行銷已被廣泛的理解與運用，教育行銷門戶的開啟讓許多教育機構開始為他們的教育成果與服務品質等進行行銷策略的規劃，教育機構必須預見教育市場的需求去編製未來行銷運動。好的行銷計畫來自於機構成員與行銷專業人員所組成團隊的努力，團隊成員共同去學習機構的故事、發現機構專有的特徵、機構的優勢與劣勢以及了解機構的學生人口。茲將相關學者在品牌行銷的論點列述於后：

Wordpress（2006）在「如何建立品牌行銷計劃」一文中提到，學校或企業部門在建構品牌行銷計劃時應包含以下幾個步驟：

- 一、訂定品牌行銷目標：品牌是在改變顧客的思維，行銷則在克服銷售的障礙。因此品牌行銷目標即在改變顧客的思維，來購買你的產品。
- 二、品牌的承諾：為你的顧客提出簡短的一句話做為產品的承諾，讓顧客能相信學校的方針與計畫，相信學校的計畫是因他們而產生。
- 三、品牌的屬性：品牌屬性是作為品牌承諾溝通的手段。
- 四、品牌的類型：品牌類型有助於用於吸引學生或贊助者。
- 五、品牌的定位：品牌定位主要在突顯與競爭者的差異，讓潛在的學生或贊助者了解學校產品較他產品較佳且特殊。
- 六、品牌定位的骨架：用來支持品牌的承諾，特別是使用在入學或學校發展人員，是行銷的重要資訊。
- 七、顧客：對顧客進行研究與了解。
- 八、廣告：透過媒體、說明書等策略傳達品牌的訊息給你的顧客。
- 九、預算：描述投資此計畫所需的經費。

吳清山（2004）認為學校行銷管理必須依循一定的程序（如圖 2），並做好行銷策略，人人善盡行銷管理責任，才會產生行銷管理價值，今將其敘述如下：

- 一、進行教育環境分析：進行學校內外環境分析，SWOT 分析可作為學校情境分析的方法。
- 二、確立行銷目標：首先是宣導學校教育理念與績效，協助學生、家長、社會大眾了

- 解學校辦學理念及效果；其次是提升學校形象，爭取學生、家長、社會大眾的肯定與認同；最後則是擴大教育市場，強化學校競爭力與效能。
- 三、採用適切行銷策略：可採用書面、媒體或網路宣傳方式，積極爭取家長的肯定與認同。
 - 四、執行行銷行動方案：學校可計畫成立「學校行銷管理工作小組」，進行學校行銷工作的計畫與執行，落實學校行銷工作。
 - 五、評估行銷策略效果：學校行銷工作推動一段時間後可採取直性與量化的方式進行行銷策略評估，俾利了解實施的效果與缺失。
 - 六、改進行銷策略缺失：從人員、環境、制度作好追蹤改善工作，建立持續改善的循環過程。

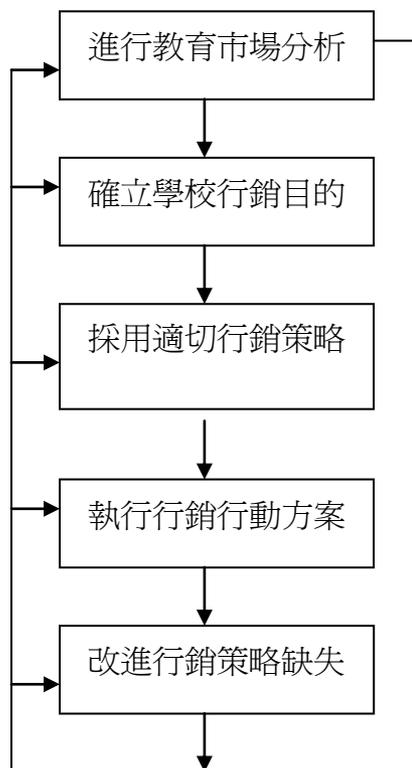


圖2. 學校行銷管理實施程序

註：採自「學校行銷管理理念與策略」，吳清山，2004。北縣教育，47，頁 23-34。

學校品牌建構與行銷管理之探究

Kraft (2008) 談到學校教育的行銷規劃應包括：

- 一、建立行銷團隊，對於過去的行銷決策與未來的行銷策略進行分析與評估。
- 二、專責成員對學校外部環境進行分析，以進一步了解目標市場。
- 三、鼓勵情境挑戰，完成未來目標。提供具體的行銷方針，讓組織中每個成員了解並獲得支持，以成就行銷目標。
- 四、組織與計畫行銷策略。
- 五、推出新的產品以吸引當前的目標市場及因應未來目標市場的需求。
- 六、對於現存的問題提出新的解決方案。
- 七、將行銷計畫列為大學整體計畫的一部分。

Ranchhod (2004) 提出整合行銷的溝通分析與策略技巧如下：

一、廣泛的溝通分析

- (一) 透過機構內、外部溝通來了解本身的優勢與劣勢，以及校園在行銷市場的接受能力。
- (二) 發展重要的行銷團隊
- (三) 決定行銷的目標與目的
- (四) 執行並分析量化與質性的市場研究計畫，包括教職員、學生、未來的學生和一般大眾。
- (五) 利用行銷研究結果去區隔重要顧客和發展有力的資訊，藉以和目標市場產生共鳴。
- (六) 和不同機構的成員合作以發展和執行整合行銷計畫。
- (七) 透過不同的行銷管導將行銷訊息傳遞給重要的顧客。

二、相關的策略與技巧

- (一) 提升網路出現率和電子溝通
- (二) 提升與媒體關係及危機溝通
- (三) 建立新的外部諮詢活動
- (四) 機構的每一部門均能進行訊息的推廣
- (五) 為從重要市場吸引少數及高成就學生入學擬定次層面的行銷計畫。

Kraft (2007b) 在〈整合行銷溝通－行銷是一種敘說〉一文中提到，一個具有好品質的行銷故事應包括幾個要素：

- 一、承諾：一種堅定而非過度的承諾，而且承諾的內容是學生所期待的，並且能有效解學生的問題。

- 二、可相信的：獲得目標顧客的信賴是有效行銷故事重要的一部分。
- 三、聰敏的：能讓學生感受到他們正在做一種對的選擇。
- 四、訴諸於感覺：事實是必須的，故事本身不以學生的情感作為訴求，高等教育相較於其他理性機構更具情感的選擇。
- 五、目標：好的故事不會將一般大眾視為標的，而是具焦於特殊的目標市場。

Bogatz (2008a) 在「透過電子行銷建立關係」一文中談到，機構與顧客關係建立原則包括：一、了解目標市場的顧客，並分析他們影響選擇學校的決定因素；二、了解哪些訊息能有效的吸收學生來源，將此訊息傳遞到目標市場的顧客，並且對他們的問題提出解決之道；三、了解當前市場趨勢，及他對你的產品與服務會產生哪些影響，以規劃成功的教育行銷。

Bogatz (2008b) 在〈教育行銷：學校行銷的完整服務取向〉一文中認為，每一項成功的行銷運動均擁有清晰與完整的計畫與執行，不乏包含以下要素：

- 一、設計具前瞻的市場研究，以了解哪些是影響成功的因素，並且與你的目標市場在長期的基礎上建立良好的關係。
- 二、發展行銷計畫，將你的產品與服務烙印在目標顧客的心中。
- 三、以電子郵件行銷，並確保信件能吸引顧客的注意，讓你的顧客能確實打開信件並閱讀。
- 四、提供顧客服務以及持續性的成果訓練，並讓你的顧客能很方便的去取得並使用相關訊息。
- 五、透過資料庫有效管理行銷活動，並隨時檢視提供報告以在長期基礎上做為監控和改善行銷的過程。
- 六、最佳的行銷計畫是讓所有行銷人員了解教育市場的趨勢，否則將會導致失望的結果。

綜合上述學者在市場行銷與學校行銷的相關論述中，可將學校品牌行銷管理約略歸納為八個因素，亦即品牌環境、品牌策略、品牌文化、品牌設計、品牌權益、品牌形象、品牌發展、品牌精進等，作者針對上述八個因素提出以下具體建議作為未來學校實施行銷管理規劃之參考，茲將其分別敘述如下：

一、以 SWOT 分析掌握學校品牌脈動

學校品牌環境主要包括學校內外部環境之現況與變遷，在學校外部環境方面，如

教育的發展趨勢、時代的變革對教育的影響、教育改革和發展的動態、當地政治、經濟、文化的情況、社會各界對學校的評價和期待、社區教育資源開發與利用的情況、家長社經地位與對子女的教育態度等)、畢業校友的聯繫與資源的開發；在學校內部環境方面如行政管理、師資素質、課程教學、環境設施、學生學習與生活等。透過學校環境 SWOT (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats) 分析，便能清楚的掌握學校內部環境之優勢與劣勢、外部環境之機會與威脅，為學校品牌之建立做好先期把脈之工作。

二、以創意思考策略規劃學校特色品牌

學校品牌應該是有別於他校且是具有特色、有個性的品牌。每一所學校，都要善於把握教育大環境，並認清學校、社區生態環境，根據學校實際情況（如學校資源、設備、師資等），準確定位品牌策略，形成創意品牌的正確思路，建立兼具「品質」與「永續發展」的學校品牌。

三、以精緻發展理念型塑學校品牌文化

精緻品牌文化的塑造將使學校品牌發展可長可久，學校品牌的型塑均應顧及學校組織特有的文化基礎與淵源。從學校品牌的顯性因素來看，很多學校的校名、標識、建物色彩運用、室內裝飾、校園景觀設計、整體規劃等都賦予了深刻的文化內涵，也是學校品牌價值的最好印證。

四、以學校識別系統 (SIS) 建立學校品牌形象

學校識別系統 (School Identity System, SIS) 的建立近年來在國內掀起一股熱潮。學校識別系統的建構可涵蓋視覺識別 (如透過色彩、圖案、文字來表達學校辦學理念)、行為識別 (如辦理各項教學活動、校慶等)、理念識別 (如辦學的思想觀念、價值取向與行為準則等)。經由學校的理念、行為和視覺等識別要素來塑造學校特有的個性化與專有化以建立學校品牌，作為與他校區別的依據。

五、以專責單位人員維護學校品牌權益

品牌具有與他單位識別的外顯功能、凝聚組織內部人員的內隱功能以及以顧客為導向的市場功能。任何一個品牌都有自身的權益，須加以維護。學校品牌權益的維護措施如學校品牌的名稱和標誌的維護、學校突發事件的妥善處理等均有賴於學校成立專責人員或單位做事時有效的處置。

六、以整合行銷理念推廣學校品牌形象

學校要善於運用多種形式，把握適切的時機，做好內部行銷（教職員工與學生）、外部行銷（家長、社區、社會大眾）與互動行銷（學生與家長）等工作，有效地推廣學校品牌形象。宣傳推廣的形式是多種多樣的，如，新聞、廣告、印刷品、電子網絡、以及建立一個好品質的行銷故事等。此外利用各種節慶、活動，都可以成為推廣學校品牌形象的絕佳時機。

七、以永續經營觀點檢視學校品牌發展

品牌在學校發展的過程中，需要檢視與調整、診斷與評估，如檢視品牌策略和品牌形象、品牌未來發展的整體趨勢、品牌的知名度與忠誠度、品牌的建檔、學校內外環境的變遷（可再次透過 SWOT 分析，尋找品牌在市場中存在的優勢、劣勢、機會和威脅，作為對品牌及時調整修訂的基礎）等，都應以永續經營的觀點隨時隨地做好品牌檢視工作，方能建立永續優質的學校品牌。

八、以追求卓越精神精進學校品牌價值

品牌要能永續發展學校須有精緻卓越的理念。經由學校內外部機制之運作適時評估學校品牌定位、品牌價值、行銷策略、檢視學校品牌管理缺失，對於現存的問題提出新的解決方針，進而提出改善學校品牌價值方案、執行學校品牌價值改善計劃，以精進及提升學校品牌形象。

伍、結語

認知心理學原理提供品牌管理策略的理論基礎。認知心理學闡述人類記憶的領域、以及訊息內化與使用的過程，個人以一種有利於訊息提取將訊息、控制、使用及組織的方式將它儲存在記憶中。訊息與訊息的相互連結，就如產品的銷售，將宣傳、口頭行銷與消費者訊息等相連結一般。

傳統的學校經營模式較侷限於圍牆內的校務運作，然而近年來隨著教育改革腳步的加速，校園外的教育夥伴逐漸走入學校來共同經營教育的苗圃，尤其家長參與校務的立法更讓學校的教育品質接受最實質的考驗。教育改革的深入發展，學校之間的顯性資源條件將逐步趨同，只有品牌才是獨一無二的、不可複製的資產，才是學校生命最持久的“動力之源”，也才是學校的核心競爭力。學校作為一個社會組織，也應該有強烈的品牌意識。很多學校領導者注意到了學校品牌在學校的生存和發展過程中的功能和作用，但仍只是一種朦朧的感受，缺乏理性的思考和系統的策劃，正如 Heist(2004) 研究指出，雖然一般大學會進行學校標誌的改變，但品牌在大學管理過程中甚少被重視。因此，學校教育欲求永續發展，有效吸引學生入學，必須在品牌的建構與管理上進行基礎性的革新，革新的關鍵因素不外是學校品牌價值中最常被談及的多元文化與廣泛參與、媒體出現率、高品質的教學、課程規劃、諮商服務、校園基礎設施、畢業後生涯發展等，經由這些因素的洗滌革新，來建立優質的學校品牌聲譽。

當學校品牌構築完成，行銷管理能力便成為另一項重要的挑戰。學校教育行銷需建構一種長期的關係 (Kraft, 2006)。整合行銷溝通被視為是一種重要的策略，它整合了教育機構的所有訊息，並且經由各種媒介將訊息有順序的、相互作用的傳送給收訊者，使其對教育機構本身有更清晰的理解。

教育的行銷管理近年來逐漸受到重視，學校也逐步在建立本身的特色，但對於行銷的結果卻未見成效。對於即將進入教育機構的未來學生，他們面對許多生活上的不同議題，就讀學校的選擇是生命中重要決定，因此以學生為核心的學校品牌品質及品牌行銷，亦應能符合他們的期待與解決他們的問題；此外，品牌行銷的範圍應能涵及所有會影響未來學生選擇學校決定的相關人員。為能有效把握行銷重點、解決行銷的障礙，教育機構如何去建構一個足以感動學生的故事？如何規畫一個有效的整合行銷策略？將對學校教育的長期發展產生深遠的影響。

參考文獻

中文部分

- 行政院主計處 (2006)。台閩地區歷年人口增加率。台北：行政院主計處。線上
檢索日期：2006年3月21日。網址：
<http://www.ris.gov.tw/ch4/static/st20-.xls>
- 李郁怡 (2006)。BIT，品牌進化論。《管理雜誌》，9，44-45。
- 吳清山 (2004)。學校行銷管理理念與策略。《北縣教育》，47，23-34。
- 胡政源 (2006)。《品牌管理：品牌價值的創造與經營》。台北：新文京。
- 黃義良 (2005)。國中小學校行銷指標與運作。《師大學報：教育類》，50(2)，139-158。
- 葉連祺 (2007)。大學教學品質提升措施成效影響大學品牌之跨時間比較。《教育學刊》，28，195-224。

外文部分

- Aaker, D. A. (1991). *Managing brand equity*. NY: Free Press.
- Aaker, D. A. (1996). *Building strong brands*. NY: Free Press.
- Aaker, D. A., & Joachimsthaler, E. (2000). *Branding leadership*. New York: The Free Press.
- Berry, L. L. (2000). Cultivating service brand equity. *Academy of Marketing Science Journal*, 28(1), 128-137.
- Bogatz, G. (2008a). *Relationship building through telesales*. Retrieved June 20, 2008 from the World Wide Web:
http://www.marketingworks.com/pdfs/Relationship_Bldg_WP.pdf
- Bogatz, G. (2008b). *Edu-marketing: A full service approach to school marketing*. Retrieved June 20, 2008 from the World Wide Web:
http://www.marketingworks.com/pdfs/Edu-Marketing_WP.pdf
- Chernatony, L. D., & McWilliam G. (1989). Branding terminology the real debate.

學校品牌建構與行銷管理之探究

Marketing Intelligence and Planning, 7(7/8), 29-32.

Heist (2004). *Pitching to win*. Retrieved January 20, 2008, from the World Wide Web:

<http://www.heist.co.uk/corporate.identity/pitchingtowin.cfm?a=a>

Keller, K. L. (2001). Building customer-based brand equity. *Marketing Management*, 10(2), 14-19.

Kotler, P., & Fox, K. F. A. (1995). *Strategic marketing for educational institution* (2nd ed.). Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice-Hall.

Kraft, N. (2006). *Advertising agencies and higher education*. Retrieved June 20, 2008 from the World Wide Web:

<http://www.zenwrites.com/blog/?m=200607>

Kraft, N. (2007a). *Integrated Marketing communications: Barriers in institutions of higher education*. Retrieved June 20, 2008 from the World Wide Web:

<http://www.zenwrites.com/blog/?m=200711>

Kraft, N. (2007b). *Integrated marketing communications: Marketing as storytelling*. Retrieved June 20, 2008 from the World Wide Web:

<http://www.zenwrites.com/blog/?m=200712>

Kraft, N. (2008). Marketing plans for institutions of higher education. Retrieved June 20, 2008 from the World Wide Web:

<http://www.zenwrites.com/blog/?m=200802>

PC WEEK (2003, January). Building brand. *PC Week*. Retrieved January 20, 2007 from the World Wide Web:

<http://pcw.infopro.com/rep/brand.html>

Ranchhod, A., Gauzente, C., & Tinson, J. (2004). *Marketing strategies: A 21st century approach*. Harlow, England: FT/Prentice Hall.

Ranchhod, A., & Kofkin, D. (2003). *Branding in higher education*. Retrieved June 20, 2008 from the World Wide Web:

<http://albany.bizjournals.com/albany/stories/2003/10/27/focus5.html>

Shampeny, R. (2003, October). Colleges turn attention to branding in competition for new students. *The Business Review*. Retrieved from the World Wide Web:

<http://albany.bizjournals.com/albany/stories/2003/10/27/focus5.html>

Stamats (2007). *Higher education marketing: Strategy and Planning*. Retrieved December

蔡金田

10, 2007 from the World Wide Web:

<http://www.stamats.com/whatwedo/creativeservices/brandmarketing/strategyandplanning.asp>

Urde, M. (1994). Brand orientation-Astrategy for survival. *Journal of Consumer Research*, 112, 18-32.

Wordpress (2006). *How do I crate a brand marketing plan?* Retrieved December 10, 2007 from the World Wide Web:

<http://ubrander.wordpress.com/2006/08/31/how-do-i-create-a-brand-marketing-plan/>

文稿收件：2008年11月07日

文稿修改：2009年08月11日

接受刊登：2009年09月20日

Exploring School Brand Building and Marketing Management

Chin-Tien Tsai

**Assistant Professor, Department of Educational Policy
and Administration, National Chi Nan University**

Abstract

In a society emphasizing brand, there is a close relationship between brand building and attracting students. Due to the effect of educational reform recently, the deregulation of political policies contributes to vigorous growing in education market. More and more competitors entering education market results in the dramatic growth in the market. However, with the factors such as the decreasing of students and the increasing of the tuition in school, the way school institutions build their brands and marketing their brands telling their education outcomes and service quality from others, and develop good relationships with education customers are significant methods for education institutions to attract students.

The study discusses the essence of brand and marketing strategies to develop the principles of the marketing strategies of school. First, the research inducts three elements of brand building: the essence of brand building, the principles of brand building and customer oriented of brand. Second, in the brand marketing management, eight driving factors including brand environmental factors, brand strategies analysis, brand culture molding, brand design planning, brand right protecting, brand image designing, brand examining, brand promoting are suggested.

Keywords: educational marketing, brand marketing, school's brand.