幼兒園品牌行銷策略與效益之研究

蔡純姿*

摘　要

隨著少子化效應，台灣幼兒保育生態面臨嚴峻衝擊與挑戰。基於「沒品牌行銷，沒市場」的鐵律，未來數年內，對幼兒園品牌經營將是一個極爲重要的關鍵時刻，幼兒園能否重新審視產業利基，突破舊有經營模式，開創品牌形象與品牌價值以取得生存競爭優勢，將成爲永續經營的決勝關鍵。

本研究主要探討幼兒園品牌行銷之策略規劃。透過文獻分析與深入訪談方式，對個案幼兒園進行SWOTS分析，探討其優勢、劣勢、機會與威脅，找出幼兒園品牌行銷現況與關鍵性問題，並提出結論與建議。本研究要旨說明如下：

（一）以「文獻分析」探討幼兒園品牌行銷策略之理論

基於幼兒園品牌經營是一個多面向與全方位的歷程，本研究以國內外文獻探討幼兒園品牌行銷策略規劃之立論基礎。

（二）以「個案研究」析究幼兒園品牌行銷策略與效益之內涵

本研究採用個案研究法，選取具備品牌創設及具備行銷口碑的幼兒園爲研究對象，經由「訪談」與「參與觀察」法，進行個案資料蒐集分析，探討幼兒園品牌行銷策略規劃與應用策略，藉以提升幼兒園優勢競爭力，活化永續經營之機能且提供品牌行銷經營實務應用之建議。

關鍵字：幼兒園、品牌行銷、策略規劃

蔡純姿：慈惠醫護管理專科學校幼兒保育科助理教授
通訊：tpr0813@yahoo.com.tw
收稿日期: 101 年 6 月 12 日；修改日期: 101 年7 月 1 日；接受日期: 101年7 月15 日

The Study of Strategy and Benefit of the Brand Marketing in Kindergarten

Chun-Tzu Tsai*

Abstract

In Taiwan, the environment of childcare faces strict impact and challenge resulted from the effect of "declining birth rate". The critical point for sustainable operation of kindergarten is based on whether the brand image and value can be created by reviewing industrial niche to break through out-of-date business model and get operational advantage for survival in the coming competitive period.

This study is mainly to research strategic planning of the brand marketing for kindergarten. For exposing the present status and critical problem of brand marketing management in early childhood education, and to submit practical conclusion and suggestion. The following methods have been adopted for research. Ex. literature review, qualitative interview and SWOT analysis.

The purpose of this study are described as below.

1.To discuss the theory of "Brand marketing of Kindergarten" by "Analysis of Literature".

The study is based on the international and local literature regarding strategy and benefit of brand marketing in kindergarten.

2.To analyze the implicit core value and strategy and benefit for "Brand marketing of Kindergarten" by "Case Studies".

The method of "Case Study" is adopted in this study. The kindergarten with the experiences of brand marketing will be selected as the subjects for research. Through the interview and participatory observation, To collect sufficient data of the case for analysis and to explore the strategic planning of brand marketing in kindergarten and work out application strategy. The main purpose of the study is to provide the practical strategy of brand marketing in kindergarten opeeration to enhance the competitiveness and vitalize the functions in the early childhood education .

Key words: kindergarten, brand marketing, Strategic Planning.

Chun-Tzu, Tsai：Assistant Professor, Department of Early Childhood Care and Education, Tzu Hui Institute of Technology
correspondence：tpr0813@yahoo.com.tw
Manuscript: June 12, 2012 Modified: July 1, 2012 Accepted: July 15, 2012

壹、緒論

近年來，隨著全球產業環境的急遽變遷與少子化效應，幼教市場面臨極大的衝擊，依據教育部資料顯示（2011），台灣地區公私立幼稚園自九十四學年度的3,351家，逐年遞減至100學年度爲3,035家，其中暫停招生或辦理撤銷立案者達158家（教育部統計處，2011），由此可見學前市場情勢之險峻，幼兒園能否快速反應經營環境的變化，在競爭市場中脫穎而出，其中援引企業界經營理念，建立可資辨識的「品牌」(brand)提升競爭優勢爲重要策略之一（吳清山、林天祐，2007）；楊海濤（2008）指出幼兒園品牌行銷爲學前教育市場經營的成功關鍵因素，證實品牌行銷具備實質效益。因此，幼兒園如何在變動環境中，經由品牌行銷策略規劃的運作，贏得口碑與信任，藉以追求企業的永續發展，將是重要的課題。

基於「幼兒園品牌行銷」爲一複雜的概念，且一般企業品牌行銷推廣有別於學前教育服務之本質，不宜直接套用商業行銷技術（Kotler & Fox,1994），爲求品牌行銷適用於幼兒園經營仍須藉由實徵研究，加以調整修正，本研究經審視相關文獻（余珮瑛，2007；呂惠美，2000；林嘉君，2003；陳麗惠，2006；黃義良，2004；劉香君，2010；Kotler & Fox,1994）發現，教育現場品牌行銷大多聚焦在中小學、大專校院及補教業，幼兒園相關實證研究相對欠缺，據此，研究者以幼兒園爲對象，經由文獻探討、個案研究之交叉討論，冀求獲得幼兒園品牌行銷之策略規劃與效益評估，俾利幼兒園永續經營，藉以提昇經營競爭力。

基於上述研究問題背景與動機，本研究主要目的，說明如下：

1.探究幼兒園品牌行銷之意涵、理論與相關研究。

2.析究幼兒園品牌行銷策略與效益之實務應用。

貳、文獻探討

一、幼兒園品牌行銷之意涵、理論與相關研究探討

（一）幼兒園品牌經營概念與相關研究

品牌概念隨著時代潮流與行銷趨勢而有不同角度之界定，追溯品牌（brand）一詞來自古斯堪地那維亞語，原指「產品或事務的來源」

（Kapferer,1997），美國行銷協會（American Marketing Association）將品牌定義爲一個名字、術語、符號、標記、設計，或是這些的組合，用來指認賣方的產品或服務，而有別於其他的競爭者（金恩堯譯，2006）。品牌概念應包含實體層面以及抽象層面結合爲機構的無形資產；前者具體可見、可感受到的產品、品質、功能或服務；後者存在於顧客心中的綜合性經驗，包含情感、自我表達及顧客關係，顧客據此了解該品牌與其他競爭者的差異（彭建彰、呂旺坤，2005）。

吳清山和林天佑（2007）將幼兒園品牌經營界定爲：「幼兒園藉由品牌價值樹立良好形象，增強核心競爭力，獲取更大的效益」。林嘉君(2003)提出：採用品牌知名度、忠誠度、顧客滿意度、知覺品質、品牌聯想及其他品牌資產等指標，評估管理成效；戴國良(2006)在品牌行銷與管理過程中強調品牌忠誠度、顧客滿意度；徐聯恩和劉蓁（2005）指出：產品、服務和品牌行銷是幼兒園品質衡量的要件；黃義良（2004）、余珮瑛（2007）先後運用打造品牌、行銷、組織改造、流程變革等，提升機構知名度、塑造品牌形象；劉香君（2010）指出：品牌經營策略爲臺灣市場提升業績最常用的手法，應建立可識別標誌或Logo。綜合上述相關文獻（余珮瑛，2007；吳清山、林天佑，2007；林嘉君，2003；徐聯恩、劉蓁，2005；黃義良，2004；劉香君，2010；戴國良；2006)，本文提出幼兒園品牌經營之定義如下：幼兒園爲了提升知名度與經營利基，所進行的一系列有計畫、有步驟的品牌塑造歷程；其內涵包括：市場分析、品牌定位、品牌識別、品牌推廣與行銷、品牌效益衡量等重要面向。茲將幼兒園品牌經營之意涵說明如下：

1.幼兒園品牌經營是有計畫、有步驟的歷程：包括市場分析、品牌定位、品牌識別、品牌推廣與行銷、品牌效益衡量等有系統的歷程。

2.幼兒園品牌經營的目的在於提升知名度與經營利基，創造幼兒園特色。

3.幼兒園品牌經營強調定位與識別，應建立有別於其他競爭者的獨特鮮明的識別標誌或Logo。

4.幼兒園品牌經營必須輔由行銷策略之規劃，提升園所競爭力與績效。

（三）幼兒園行銷策略效益之意涵與相關研究

根據1985年美國行銷學會(AMA,American Marketing Association)提出：行銷是一種將理念、產品和服務以生產、定價、推廣、配銷的規劃與執行程序，目的在滿足個人與組織的目標。行銷大師Kotler（1989）界定行銷意指行銷者以最低成本、最短時間，透過各種管道提供商品及服務，使顧客的需求獲致最大的滿足。根據克卡第(McCarty)所提出的4Ps行銷策略，包括產品（product）、價格（price）、通路（place）及促銷（promotion），行銷技巧包括市場分析、調查、預測、環境、產品、價格、配銷等組合。林嘉君(2003)評估學校品牌行銷成效，強調以顧客滿意度最受重視；Aaker(1991)提出幼兒園運用策略聯盟(strategic alliance)與連鎖加盟經營與模式，藉此結合彼此資源，增加競爭力；陳麗惠（2006）調查100所特色學校發現：最主要的困境在於缺乏品牌行銷專責單位；楊海濤(2008)以東森YOYO幼兒園爲例，提出與以往截然不同的行銷手法，安排藝人、卡通人偶等吸引家長及小朋友參觀，並透過媒體廣宣的方式加深家長對品牌的印象；胡英楗（2008）提出：幼教機構品牌行銷在產品、價格、通路、推廣、互動五個向度均尚有努力的空間，劉香君（2010）以McCarthy的行銷組合進行研究，確實有助於增加消費者的消費行爲，提出需求確認、資訊尋求、方案評估、購買決策、購買後行爲的品牌行銷五步驟；Vanauken（2002）提出多角化組合行銷策略，建立跨域策略結盟，整合產品、價格、通路、推廣及人員等行銷應用。本文探究有關品牌行銷策略相關文獻（林嘉君，2003；吳思華2005；胡英楗，2008；陳麗惠，2006；楊海濤，2008；劉香君，2010；Kotler,1989；Aaker,1991；Vanauken,2002），歸納幼兒園行銷策略規劃與效益說明如下：

1.建立幼兒園品牌經營願景：幼兒園必須改變傳統經營模式，建立品牌願景。

2.設置品牌行銷專責單位：組織品牌行銷團隊，研擬品牌行銷與推廣策略。

3.採取多角化策略結盟行銷，建立跨域策略結盟，組合產品、價格、通路、推廣及人員等進行行銷。

4.開發差異化的品牌行銷策略：靈活差異化策略，透過招生廣告、媒體及藝人、卡通人偶之造勢活動、創意親師生活動等行銷創新手法，擴大影響力。

5.開創幼兒園品牌行銷效益，提升顧客滿意度與園所競爭力。

參、研究方法

本文以文獻分析與個案研究進行研究，研究方法說明如下：

一、文獻分析法

研究者綜合國內外文獻，探討幼兒園品牌行銷策略與效益之立論基礎，歸納少子化效應下，對幼兒園品牌經營策略與效益之關聯與建議。

二、個案研究

本文選取高屏地區兩所具備品牌經營口碑之幼兒園作爲爲研究對象，兩所幼兒園均獲教育局評鑑優等且獲家長肯定，藉由橫斷面訪談與文件分析，探討幼兒園品牌行銷策略與效益之應用實況。

（一）訪談：本文運用訪談法收集研究對象的特定經驗、意見、感受等資料，因受訪者時間有限，研究者在進入個案幼兒園之前，先歸納相關文獻且依據研究目的設計訪談題目，邀請幼兒園執行長、教師代表、家長代表爲訪談對象。訪談過程以開放態度，引導受訪者自在的表達想法，藉此蒐集幼兒園品牌行銷之動機、內涵、策略與成效。在徵得受訪者同意下，使用全程錄音方式記錄所陳述的內容，且將錄音內容轉譯成文字稿，輔以現場筆記，進行查核校正，形成訪談實錄。

（二）資料分析：文件是本文資料類型之一，包括幼兒園行政文件、行銷活動計畫與個案網站各式數位成果資料，提供個案幼兒園部份當下的事實紀錄。

（三）研究問題：依據文獻設計訪談題目，隨訪談過程決定何種資訊須深入探求，助益於資訊系統綜合分析（吳芝儀、李奉儒譯，1995）。茲將研究問題說明如下：

1.推動幼兒園品牌行銷之動機與目的爲何？

2.推動幼兒園品牌行銷之策略爲何？

3.推動幼兒園品牌行銷之成效爲何？

（四）研究對象

本研究選擇「藍天幼兒園」（以下簡稱A園）與「綠地幼兒園」（以下簡稱B園）爲研究對象，主要在於A、B兩園在品牌經營上具備良好口

碑，簡介如下：

A園位處高雄都會區，爲一所私立高職附幼，擁有專業豐沛的人力資源，標榜和每個幼兒及其家長都是好朋友，園內設施豐富，設有多功能感統教室、體能遊戲場，戶外遊戲場、沙坑、腳踏車道、菜圃，爲一所提供幼兒主動探索、解決問題與自我實現的學習樂園。全園4班，幼童人數近100人，近三年均能滿額招生。

B園創園迄今已邁入第15年，一路走來，創辦人致力於營造一所優質幼兒園。3年前，隨著第二代接棒，有感於少子化經營與招生困難，經縝密市調及前置規劃，選擇加盟品牌幼兒園（品牌代稱QQ），接受QQ經營輔導、教材、活動、師資培訓與多媒體電視廣告與網路平台之宣傳，3年來學生人數成長55%，目前班級數6班，學生約160人，品牌加盟爲園所開創新局，頗有招生加分之績效。

（五）訪談時程與受訪人員背景

本文以實際參與並具備品牌經營與行銷規劃、決策及執行能力爲訪談對象選擇標準，訪談時程與受訪人員背景與時程，如表1所示。

表1 訪談時程與受訪人員背景與時程

訪談對象	職稱	年齡	訪談日期	訪談時間	訪談形式	訪談地點
Aceo	A園園長	48	2012/03/12	75分鐘	面訪	A園圖書室
At	A園幼教師	40	2012/03/13	50分鐘	面訪	A園視聽室
Ap1	A園家長	36	2012/03/16	50分鐘	面訪	A園故事屋
Ap2	A園家長	31	2012/03/19	30分鐘	面訪	A園故事屋
Bceo	B園執行長	35	2012/04/09	70分鐘	面訪	B園視聽館
Bt1	B園教師	33	2012/04/09	50分鐘	面訪	B園視聽館
Bt2	B園教師	41	2012/04/09	35分鐘	面訪	B園教室
Bp	B園家長	34	2012/04/11	50分鐘	面訪	A園故事屋

資料來源：本研究整理

本研究邀請個案A園園長（Aceo）、教師代表（At）與家長代表（Ap1、Ap2）B園執行長（Bceo）、教師代表（Bt1、Bt2）與家長代表（Bp），於101年3月及至4月間進行個案訪談，藉以瞭解個案幼兒園品牌行銷經營策略與效益運用等。

三、參與觀察法

本文除了運用訪談與文件及網路資料等多種形式三角檢證(triangulation)外，在訪談法之外，輔以幼兒園現場的參與觀察法，透過觀察札記、招生海報、工作會議紀錄與親師生活動成果照片及省思等，蒐集對於訪談過程中無法洞悉的內容，作爲訪談參考與交叉檢證之用，務使資料解釋更趨完整與準確。

肆、研究結果與討論

一、推動幼兒園品牌行銷之動機與目的為何？

首先探析個案幼兒園推動品牌行銷之動機與目的，A園園長（Aceo）表示從未刻意經營品牌，堅持把孩子照顧好，讓家長放心，就是好的品牌，B園執行長（Bceo）與教師團隊（Bt1、Bt2）在理念上掌握「品牌行銷-爲園所開創新局，爲招生加分」的破釜沉舟決心。歸納個案幼兒園發展品牌行銷之動機與目的爲下列三項，1.爲求展現良好形象與Logo；2.體認到生存危機與經營困難-爲了提升辦學績效；3.吸引更多的幼兒與家長選讀；與林嘉君（2005）、劉香君（2010）的研究結論相互呼應。

1.爲求展現良好形象與Logo

綜合A、B兩園訪談意見，顯示幼兒園品牌行銷概念在於對外展現良好的形象，藉以吸引更多的家長，有能利於園所永續經營，這樣的觀點與林嘉君（2005）提出打造品牌形象爲推動幼兒園品牌行銷的目的相互呼應。

「.....其實我們沒有特意經營什麼品牌的，我想把孩子照顧好，讓家長放心，辦學績效獲得肯定，就是最好的準備。」（Aceo　2012/03/12）

「我看到品牌行銷-爲園所開創新局，爲招生加分的想法實現了，讓孩子在活動中有創意表現，在學習中成長，全腦開發的新嘗試，累積了本園的好名聲。」（Bceo　2012/04/08）

「每個小朋友好喜歡QQ的Logo、書包、運動服和水壺都是…….」(Bp 2012/04/11)

2.體認到生存危機與經營困難-爲了提升辦學績效

研究者檢視對照A、B園招生海報、工作會議紀錄與活動成果照片，A園雖是高職附設幼兒園，招生壓力也躲不掉，B園選擇加盟經營與加強行銷策略都是爲了招生壓力與提升績效，與劉香君（2010）提出推動品牌行銷在於提升企業業績不謀而合。

「三年前連續兩年學生人數與新生招生萎縮，面對經營競爭日劇，唯有確實拿出園所特色與經營口碑，推出叫好又叫座的才能吸引家長，才能有效化解經營壓力。」（Bceo 2012/04/09）

「大家的努力家長看的到，每一年的招生都能滿額…….」（At 2012/03/13）

3.吸引更多的幼兒與家長選讀

三位受訪家長一致認爲，回首一路走來的磨合，在於園長、執行長能堅持改變經營方式、走出傳統，因而提升了園所競爭力與化解招生困境。現在每一年招生都能滿額，呼應了余珮瑛(2007)運用品牌行銷提升知名度，提高忠誠度的見解。

「走出傳統，突破都有辛苦的歷程，品牌行銷已是必然趨勢，能關心家長的需求與服務，自然能吸引家長囉。」（Ap1 2012/03/16 ）

「有理念的家長，越來越多選讀QQ。雖然對總部統一編印的教材還有意見，家長還是會選擇比較精緻的，QQ品牌可以呈現我們的教育理念與形象吧。」(Bp 2012/04/11)

二、推動幼兒園品牌行銷之策略為何？

研究者綜合訪談筆錄，並參酌網站數位相關文件、會議紀錄，分析A、B兩園品牌經營之行銷策略，發現還是脫離不了McCarthy（1981）所提之行銷組合「4Ps」，對市場擴展具有一定分析。歸納個案幼兒園發展品牌行銷之策略爲下列七項，1.建立品牌願景；2.進行品牌定位規劃；3.引用品牌楷模；4.設置品牌行銷專責單位；5.發展聯盟策略夥伴關係；6.設計識別標誌符號或Logo；7.規劃辦理招生推廣與行銷活動；上述品牌行銷策略規劃與林嘉君（2003）、陳麗惠，（2006）、楊海濤（2008）、劉香君（2010）、Vanauken（2002）研究結論呈現大致符合的情形。

1.建立品牌行銷願景

研究者進入A、B兩園現場發現，兩園辦公室、走廊步道均佈置品牌願景、信條與藍圖，B園佈置品牌GO！GO！GO！大標題，對建立幼兒園品牌經營願景形成耳提面命之滲透力。

「從上而下，大家盡心盡力，層層下來，展現分享合作，可能都是老同事了，大家已經有默契啦，可以群策群力，增進認同，帶動團隊氣氛。」（Aceo　2012/03/12）

「帶領園務，我相當注重共同願景、目標及期望。在經營目標與課程研發上應系統規畫、有效執行、落實檢討。」（Bceo　2012/04/09）

2.進行品牌定位規劃

B園執行長指出：品牌經營必須有明確目標，考量幼童和家長需求等，設定明確定位、提出需求確認與發展目標等，與劉香君（2010）研究結論相符。

「品牌一定要講定位嘛，一開始要設定好，提出需求確認，品牌不能直接像是一般商品只想要利潤，不能喪失教育的本質」（Bceo　2012/04/09）

「從我的角度看，品牌有些抽象，可以具體的看，包括：園的地點、合理的費用、良好的課程、最佳的宣傳，以及專業、有愛心的教師」（Ap2 2012/03/19）

3.引用品牌楷模

研究者與A園園長一起檢視園所發展計畫、活動規劃、會議紀錄與檔案資料顯示，園長與教師團隊均具備持續學習且擷取他園的成功經驗之特質；B園更在少子化威脅下，縝密選擇加盟QQ幼兒園，運用連鎖系統優勢與多媒體電視廣告宣傳，提高品牌知名度；此與楊海濤（2008）提出利用網路、廣播、製作平台播送行銷內容作法一致。

「園裡的老師喜歡嘗試新的方案，我也喜歡帶領老師四處參訪其他園所成功的例子，擷取他園值得借鏡的精華，常有意外的收穫。」（Aceo 2012/03/12）

「經過前置規劃，我們選擇加盟QQ，一開始只有七八分的把握，師資培訓改變老師一些觀念與作法後，發現整個氣氛慢慢改變了，希望加盟品牌的想法才變得比較踏實。」（Bceo　2012/04/09）

4.設置品牌行銷專責單位

歸納A、B兩園對訪談意見，研究者發現，幼兒園品牌行銷設置專責單位非常重要，加強教師行銷能力，能反映出該幼兒園提升行銷品質的用心與努力，A園教師代表說的好：每一個老師都是品牌行銷的代言人；這樣的發現與陳麗惠（2006）重視品牌行銷專責單位不謀而合。

「我希望本園老師應精熟課程領域、活動安排、創新教材教法並能與家長溝通等能力，每一個老師都是品牌行銷的代言人，這是整幼兒園想要獲得口碑的關鍵」（At　2012/03/13）

「加盟QQ後，感覺上元的經營愈來愈注重教師的專業修養，有課室教學、活動設計、教室管理、環境佈置、人際關係、園務行政、行銷宣導等…..」（Bp　2012/04/11）

5.發展聯盟策略夥伴關係

能在競爭對手中脫穎而出，能提出相對於競爭者獨特且優越的策略是重要的轉折，其中A園與教育系統結盟，B園以加盟所形成的合作關係，此與吳思華（2005）提出幼兒園運用策略聯盟(strategic alliance)與連鎖加盟經營、Vanauken（2002）提出多角化組合行銷策略，增加預期市場的策略規劃接近。

「加強與QQ的夥伴關係，對促進師訓研習、教育訓練、教具製作技巧與右腦開發課程，能鼓舞教師專業成長，在園所經營是十分重要的。」（Bt1 2012/04/09）

「我們嘗試與專家學者、其他口碑不錯的幼兒園間互相合作，結合社區資源與人力、物力、財力的支援，以展現經營特色。」（At　2012/03/13）

6.設計識別標誌符號或Logo

受訪相關人員均同意，幼兒園背景分析、市場調查對品牌定位、品牌識別，必須重視識別標誌符號或logo設計，將能有助於建立獨特鮮明的形象。

「整體講，品牌是名字、符號或設計，會和園所的聲望與口碑連結在一起，我們會重視識別標誌符號或園所圖騰與logo的設計，也會關注是否在師生間形成印象」（Bt2　2012/04/09）

「每次有外賓來園參觀，一定會誇讚園所logo設計，感覺是很榮譽的事…K…K..」（Ap2　2012/03/19）

「幼兒園形象在讓家長與社區大眾能清楚記認該園，了解與其他園所的

差異，對我們來講，這方面比較不擔心，因爲整個學校（高職）的資源在支持我們。」（Aceo　2012/03/12）

7.規劃辦理招生推廣與行銷活動

A、B園能重視家長意見，親師生互動人性化的A園，展現將「顧客」納入經營體系，B園加盟QQ，以多樣化的媒體通路優勢和宣傳行銷經驗創造最大附加價值，如此的作爲與楊海濤(2008)提出多元活潑的媒體廣宣行銷手法相近。

「每年兩波招生電視廣告，介紹特色環境，電視廣告、型錄廣告、網站廣告等招生推廣活動，有沒有效果呢？實際上學生是增加了」（Bt1 2012/04/09 ）

「我覺得園所硬體設備是重要的，別人看到你時窗明几淨、綠草如茵，家長和學生一看就喜歡，第一印象也好…這是我認爲最好的行銷。」（At 2012/03/13）

「加入全台唯一的幼教加盟品牌，有高知名度及連鎖系統優勢，我們相信可以爲傳統園所開創新局，爲招生加分。」（Bceo　2012/04/09）

「本園是高職附設實驗幼兒園，在師資培訓、教保課程與活動安排方面，常常引進產官學等通路合作，家長挺放心的！」（Ap1 2012/03/16）

三、推動幼兒園品牌行銷之成效爲何？

A、B園嘗試運用品牌行銷策略，進而促進業績的成長，均有具體的實徵過程，其中A在師訓、課程與教學活動等辦學成果，在家長間已具口碑。B園突破傳統，加盟QQ品牌經營，創造了新品牌的附加價值，整體而言，推動幼兒園品牌行銷之成效有下列五項，包括：1.招生情況確有改善；2.帶動幼兒園轉型與創新契機；3. 能熟練運用組合型品牌行銷策略；4.顯著提升園所知名度與競爭力；5.家長對幼兒園的整體評價變佳。

1.招生情況確有改善

綜合現場觀察與分析A、B園最近三年幼童人數相關文件，A園教師歸納家長決定就讀的因素，包括：學費高低、課程安排、辦學口碑、學校硬體環境等，品牌保證也多少影響家長決定；B園受訪者表示，加盟QQ後，的確有幼兒及家長是受品牌吸引而來，招生情況確有改善，加盟QQ的品牌固然替招生行銷加分。

「如果一定要說品牌行銷的成效，感覺就是扎扎實實作事，落實每一個

例行事物，像收費合理、課程豐富、還有一級棒的教師與設備，樣樣都需要啦！」（Ap2　2012/03/19）

「本園近3年幼童人都呈現滿額招生，加上我們園有穩定的師資與資源，我們的經驗是一定需要拿出特色與教學口碑才行。」（At 2012/03/13）

「這幾年看來，家長決定就讀的因素，包括：學費、課程、辦學口碑、硬體環境等，當然品牌保證也會影響家長決定…」（At　2012/03/13）

「QQ幼兒園吻，我們家孩子看電視廣告，就嚷嚷要去QQ幼兒園讀書！會選讀QQ，只有兩個字，品牌…K」（Bp　2012/04/11）

2.帶動幼兒園轉型與創新契機

A園面對少子化效應衝擊，堅持品牌經營落實於每一個例行事物，收費合理、課程優、宣傳佳、愛心一級棒的教師，激勵了老師更有向心力，B園挑戰經營困境，加盟QQ品牌，也依不一腳印開創了轉型效益。

「在整個幼兒園經營過程中，從環境營造、團隊組成、課程研發到績效的評核，一路追求的目標都是創新又創新，當然因應大環境的變化，也需要適度的轉型…K」（Aceo　2012/03/12）

「感覺上學校有轉型，和以前最大的不同在於看見孩子的需要，尊重孩子的想法，讓孩子快樂學習！」。（Bt2　2012/04/09）

3.能熟練運用組合型品牌行銷策略

相對於臺灣幼兒園推動品牌行銷尚未蔚爲風潮，A、B園在品牌行銷策略組合的應用上卻顯得相當靈活，包括產品、價格、通路及促銷等作法。研究者進行訪談前先行搜尋瀏覽兩校網站，A園具體呈現親師座談會活動照片、招生行銷動畫、影音與文字Logo、親師生活動等，B園突顯加盟QQ品牌產品之成果與特色，包括：師訓講座、型錄廣告、促銷活動、媒體報導等數位化資料；與陳麗惠（2006）建議舉辦親師座談會，重視推廣策略及品牌行銷活動相互呼應。

「從經營的角度看我們園的學費、折價、付款期限都有標準，我們重視家長的感受、服務品質與價格能匹配，還會提供學費、雜費的優惠措施」（Bceo　2012/04/08）

「對於招生通路，我們會定期寄給家長簡章或資料、網頁公布訊息也是好的做法。」（At　2012/03/13）

「每次開會，執行長都會分析推廣工具的效益，包括：電視廣告、型錄廣告、網站廣告、促銷活動和媒體報導，雖然效果並不容易衡量，但這些工具對行銷績效確有很大的貢獻。」（Bt1　2012/04/09 ）

4.顯著提升園所知名度與競爭力

八位受訪教師均一致表示：推動品牌行銷有助於提升園所知名度、競爭力，而辦學績效的提升，不僅僅單一依賴品牌行銷，仍須全心提升教學品質，精進軟硬體設施，鞏固生存利基，才是永續經營的關鍵。

「在少子化效應下，許多家長免於孩子輸在起跑點上，還是優先選擇有競爭力、辦學績優的幼兒園…」（Aceo　2012/03/12）

「品牌是招生的第一線，但是孩子招進來以後，後面教學品質沒有維持好的話，還是沒用，因此，整合園所經營品牌作法，提昇經營效益非常的重要……」（Bceo　2012/04/08）

5.家長對幼兒園的整體評價變佳

歸納A、B兩園，共八位受訪者一致同意，以品牌行銷而言，在產品、價格、通路、推廣、互動方面均尚有努力的空間，而可喜的是，家長對園的整體評價及辦學績效感受變得更佳。

「就行銷而言，我們在產品、價格、通路、推廣、互動方面均尚有努力的空間，家長對我們的評價越來越好，還會告訴其他親友。」（Bt1 2012/04/09 ）

「家長想到我們，就認定這一家教學不錯呀，老師很用心啊，學生的表現很優啊，幾乎都是正向的感受，也就是他們滿意就對了」（Aceo 2012/03/12）

「在家長心中，對園就是一個信賴的印象；我看到的不僅僅是品牌，持續努力園的課程特色，諸如：音樂藝術、體能與感覺統合、鄉土教育等等」（Bp　2012/04/11）

伍、結論與建議

一、結論

本文綜合文獻、個案幼兒園網站數位文件、活動成果、會議紀錄與訪談資料，經綜合分析，提出本研究發現與結論如下：

（一）幼兒園推動品牌行銷之動機與目的

研究者歸納個案幼兒園發展品牌行銷之動機與目的，析究其因與林嘉君（2005）、葉連祺（2003）、劉香君（2010）的研究結論相互呼應，說明如下：

1.爲求展現幼兒園良好的形象與Logo。

2.體認到生存危機與經營困難–爲了提升業績。

3.爲求吸引更多的幼兒與家長選讀。

（二）幼兒園推動品牌行銷之策略規劃

1.運用班親會、各種親師生活動建立品牌行銷願景，增進家長的認同感。

2.規劃品牌定位，經由SWOT分析、市場調查，品牌企劃與識別品牌定位。

3.引用品牌楷模，提高市場佔有率，帶動轉型與創新。

4.設置品牌行銷專責單位，開發家長與教師資源。

5.經由加盟合作，資源共享，發展聯盟策略夥伴關係。

6.設計識別符號或logo，創造品牌標誌，建立獨特鮮明的形象。

7.推廣招生行銷活動，包括產品、價格、通路及促銷等組合與行銷效益。

（三）幼兒園推動品牌行銷之效益

1.招生情況確有改善。

2.帶動幼兒園轉型與創新契機。

3.能熟練運用組合型品牌行銷策略。

4.顯著提升園所知名度與競爭力。

5.家長對幼兒園的整體評價變佳。

二、建議

本文經由文獻、訪談結果、文件分析等綜合發現，提出品牌行銷實務應用之建議如下：

（一）幼兒園品牌行銷策略應用仍須因應環境變遷持續精進

目前幼兒園品牌行銷相關研究尚屬萌芽階段，本文雖已發現推動品牌行銷之幼兒園，教師團隊較之以往較能熟練運用組合型品牌行銷策略，包括產品、價格、通路及促銷等作法較能靈活，家長對幼兒園的整體評價變佳，招生情況確有改善，亦有顯著提升園所知名度與競爭力且

帶動幼兒園轉型與創新契機，確能具體指引幼兒園提升經營績效；惟幼兒園品牌行銷仍須因應環境變遷、競爭加劇，不斷的檢視，持續的精進；建議援引本研究結論作爲幼兒園品牌行銷之參酌。

1.強化品牌行銷知能與策略運用，包括：市場分析、品牌定位、品牌識別、推廣行銷、效益評估等，藉以建立幼兒園良好品牌形象。

2.形塑幼兒園願景與Logo，將經營理念融入品牌行銷構想。

3.設置品牌行銷專責單位，組織訓練團隊成員，精進品牌行銷效益。

4.引用優良品牌楷模，擷取他園品牌行銷的成功經驗。

5.採取多角化策略結盟，尋求聯盟夥伴合作，建立跨域行銷。

6.模擬運用產品、價格、通路、推廣及人員等組合型品牌行銷策略。

7.規劃差異化策略，運用多樣化的行銷推廣策略，結合DM、海報、媒體廣告、藝人、卡通人偶造勢，擴大行銷效果。

8.提供誘因與獎酬，開發差異化的品牌行銷創新手法，擴大影響力。

（二）建立幼兒園「品牌」、「教學」、「行銷」金三角配套

綜合本文八位受訪教師呼應文獻分析結論，推動品牌行銷固然有助於提升園所知名度、競爭力與招生效益，而整體辦學績效絕非品牌行銷在產品、價格、通路、推廣、互動等向度之效益。爲求帶動幼兒園創新經營與永續發展，本文提出幼兒園「品牌」、「教學」、「行銷」金三角配套措施，藉以創造幼兒園品牌價值。

1.持續強化軟硬體設施，發展課程特色與辦學口碑，發展音樂、藝術、體能遊戲、感覺統合、全腦開發、品格教育等，吸引家長及小朋友就讀。

2.開創策略聯盟幼兒園品牌行銷，強化課程特色、軟硬體設施與辦學口碑，擴大媒體行銷，提升家長滿意度與園所競爭力。

3.扣緊「品牌」、「教學」、「行銷」金三角，藉以相輔相成，激勵教師深耕優質課程與教學，發揮愛心與專業，藉由品牌價值，樹立良好形象，務使品牌經營落實於每一個親師生互動，應能擴大口耳相傳的行銷效益。

參考書目

余珮瑛(2007)。**國民小學行銷策略、學校形象與家長忠誠度關係之研究**。大葉大學人力資源暨公共關係學系碩士論文，未出版，彰化。

呂惠美（ 2000 ）。**私立中等藝術學校行銷策略之研究**。國立中山大學高階經營碩士論文，未出版，高雄。

吳芝儀、李奉儒（譯）（ 1995 ）。Michael Patton 著。**質的評鑑與研究**。台北：桂冠。

吳清山、林天佑(2007)。教育名詞－品牌管理。**教育資料與研究**，75，163–164。

金恩堯（譯）(2006)。Marshall King 著。**贏在品牌**。台北：前景文化。

林文慧(2006)。**高雄市國小行銷策略與品牌形象關係之研究**。高雄：高雄師範大學教育學系碩士論文，未出版，高雄。

林嘉君(2003)。**技專校院品牌管理成效評估指標建構之研究**。暨南大學教育政策與行政碩士論文，未出版，南投。

胡英楗（ 2008 ）。**幼教機構品牌管理、品牌行銷與品牌權益關係之研究**。國立臺北教育大學博士論文，未出版，台北。

徐聯恩、劉蓁(2005)。**幼兒園品質衡量：從內部導向到外部導向**。台北：心理。

黃義良（ 2004 ）。**國民中小學學校行銷指標與行銷運作之研究**。高雄師範大學教育研究所博士論文，未出版，高雄。

陳麗惠（ 2006 ）。**我國特色學校品牌管理與品牌行銷策略之研究**。國立暨南國際大學碩士論文，。

教育部統計處(2011)。**各級學校概況統計-80-100學年度**。2011年5月10日，取自 http://140.111.34.54/statistics/content.aspx?site_content_sn=8869

(2005)。。台北：華泰。

楊海濤(2008)。**幼兒園品牌經營與行銷研究--以東森YOYO幼兒園爲例**。東華大學高階經營管理碩士論文，未出版，花蓮。

戴國良(2006)。**品牌行銷與管理**。台北：五南。

Aaker, D. A. (1991). *Management brand equity: capitalizing on the value of a brand name*.NY: The Free Press.

American Marketing Association (1985).*Marketing Definition: Glossary of Marketing Term* (Chicago,IL: American Marketing Association,),14.

McCarthy,J.(1971).*Basic marketing:A managerial approach(4th ed)*. Homewood, IL:R.D.Irwin.

Kotler,P. & Fox,K.F.(1994). *Strategic marketing for educational institution (2nd ed.)*.Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.

Kotler, P. (2003). *Marketing management. Pearson Education*: Upper Saddle River, New Jersey.

Vanauken, B.（2002）.*The brand management checklist. London*：Kogon page.