

個案幼兒園品牌權益之探討

黃義良
中華醫事科技大學

本研究旨在分析幼兒園的品牌權益情形以及相關議題。研究中採個案研究法，以新北市一所幼兒園為對象，針對相關利益人進行訪談與問卷調查，以蒐集資料並分析。研究發現，個案園的利益關係人大致上認知品牌有其重要性，惟不同對象的認知情形有差異；並認為該園的師資、教學與環境設備等為成功的品牌因素，個案幼兒園的品牌權益屬於良好的程度，但不同構面間有高低落差。幼兒園進行品牌管理時，面臨的困境包含：同業的惡性競爭、內部人員缺乏品牌觀念以及經費成本的限制等。

關鍵字：幼兒園、品牌管理、品牌權益、個案研究



壹、緒論

一、研究動機

從教育部統計處（2012）的資料，可以看出台灣近幾年幼兒園的總數逐年萎縮，私立園所結束經營的情況累增；即使是公立的園所，也開始出現未能滿額招收的窘境。亦即整個幼教市場競爭已顯呈白熱化，如何創造優勢以突破經營困境，是每個幼教機構管理者需要認真思索的議題。

1980 年代開始，「品牌建立」(brand building)已逐漸為企業所重視，品牌成為企業永續經營與獲利的重要利器(Balmer, 2001)。教育機構應用品牌 (brand) 的概念，也被學者視為能夠提升競爭力的策略之一（吳清山與林天祐，2007）。

2012 年 8 月 1 日起，臺灣地區的幼教機構統一使用「幼兒園」名稱，但當幼兒園軟硬體等服務內容趨於同質，獨特鮮明的品牌將成為選擇的關鍵。因此，幼兒園如何樹建品牌，吸引家長青睞，實有其必要性。目前高教機構品牌運用與探討為數較多也較成熟（黃義良，2012），過去幼兒園雖然已有品牌推展的零星活動（諸如品牌行銷、品牌標誌與 logo 使用等）但 品牌管理系統性的策略猶待探查，此乃選擇幼兒園為對象的動機。

McCartan-Quinn 與 Carson (2003)提出：傳統管理理論均是針對大型企業的需要發展而來，小型企業未必適用。大型企業在組織結構、制度、人力資源、管理能力和財務等各方面，均與幼兒園有所不同。亦即企業的商品品牌推廣有別於教育服務，故幼兒園不宜直接套用企業品牌理論，然而，在目前學校的行銷技術與品牌概念均較以往有大幅進步下，幼兒園能否據此發展有效的品牌權益(brand equity)，乃是導引未來研究幼兒園品牌議題的重心，此亦為本研究的重要價值。

蒐羅國家圖書館資料庫後，發現台灣地區學校品牌歷年迄今的相關研究，其層級集中於國小與大學，針對幼兒園的品牌研究僅有 5 篇（比例不到 5%）。若從研究方法觀之，則以問卷調查占大宗，個案研究僅一篇，幼兒園部分則尚未有之；若分析論文的研究典範，則以量化研究居多數，質量統合的研究最少，外文的 EBSCO 資料庫中則未有發現；亦即目前幼兒園的品牌實證研究鮮少，亟待深入瞭解，若能以此為對象，由個案幼兒園的品牌權益及其相關議題的探索著手，兼從質與量的角度審視，將可成為未來深化研究的基礎。

如何評核品牌管理的成效，產生許多不同的見解，包含評估品牌權益、品牌價值 (brand value) 與品牌現況等，但採品牌權益的觀點較適宜評估教育機構品牌（葉連祺，2006）。「品牌權益」有不少論者提出重要的見解，當中，尤以 Aaker(1991)提出品牌權益構面受人引用最多，包含品牌忠誠度、品牌知名度、知覺品質、品牌聯想及其他品牌資產等構面，由於此一理念所發展的工具易於評估與測量，同時包含認知與行為構面，被視作較為完整且影響深廣(Cobb-Walgren, Ruble & Donthu, 1995)。研究者先前曾基於 Aaker(1991)等學者論述的品牌權益的概念，結合文獻和調查，建構四構



面的幼兒園品牌權益量表－品牌知名度、知覺品質、品牌聯想及品牌忠誠度(黃義良, 印製中), 量表內容具有不錯的信效度, 足為本研究可資運用的檢測工具。

本研究採個案研究的方式, 切入瞭解個案園的實務情境。經由訪談, 明瞭利益關係人(含幼稚園主管、教師與家長等)對幼兒園品牌重要性的看法, 探究其對個案園品牌成功因素的看法及遭遇的困境, 藉以描繪出該園經營品牌的條件與輪廓; 再應用幼兒園品牌權益量表進行問卷調查, 藉此探查個案幼兒園品牌權益的狀況, 比較不同利益關係人看法及其異同, 以窺知個案幼兒園品牌管理的成效與盲點, 完整地瞭解個案園的品牌權益之實際狀況; 上述成果將能提供機構管理者參考, 引導幼兒園品牌概念落實到教育現場運作時之參酌。

二、研究目的

- (一) 了解個案幼兒園利益關係人對品牌重要性與成功品牌因素的看法。
- (二) 了解個案幼兒園品牌權益之表現情形。
- (三) 明瞭個案幼兒園品牌管理遭遇之困難。

三、名詞釋義

(一) 幼兒園品牌

綜合學者看法, 幼兒園的品牌係指: 建立於鮮明的教育理念與明確的教育目的, 反映出幼兒園在目標受眾心目中的品質水準與特色內涵, 塑造清晰可辨的識別符號, 讓家長、學生與大眾能清楚識辨該園, 並明瞭該園與他園之差異。

(二) 品牌管理

綜合學者見解, 此處將「品牌管理」界定為: 依據市場分析而發展產品或服務, 整合行銷與傳播等工具, 針對內外部顧客採取系列的打造與管控之長期過程, 目的在建立組織之品牌權益, 提昇競爭力, 以期利於長期之經營。

(三) 幼兒園品牌權益

參酌 Aaker (1991)、Kapferer (1997)、Keller (1993, 2008) 與 Kotler (2000) 等論者的見解, 將幼兒園品牌權益定義為: 利益關係人能充分知悉該園, 覺知該園具有良好的服務品質, 能讓顧客對於該園品牌形象建立正面的聯想, 並產生忠誠行為。本研究中, 受訪者若於訪談當中, 對上述構念表達出較多的正面陳述或意向者, 代表認同該園具有較佳的品牌權益; 而問卷調查包含品牌知名度、知覺品質、品牌聯想與品牌忠誠度四構面。得分愈高代表該園的品牌權益愈高, 反之則愈差。

貳、文獻探討

一、品牌權益的構面及其內涵

品牌權益的概念在 1980 年代末期開始受到美國學術界的重視 (Aaker, 1991; Kamakura & Russell, 1993), 美國行銷科學學會更在 1991 年將其列為首要的行銷管理



議題 (Aaker, 1991)，可見有其重要價值。

關於品牌權益來源與構面的見解相當多元而分歧，舉凡消費者的知覺、個性、態度、行為以及公司的行銷活動與利潤，均可成為品牌權益的來源 (Cobb-Walgren, Ruble & Douthu, 1995)，故至今仍無一致性的定義。若依據台灣地區教育研究採用作為立論基礎的次數而言，主要以 Aaker 與 Keller 兩位論者的見解最常受到引用，以下彙要說明其論點。

Keller (1993) 從消費者觀點來定義品牌權益，認為品牌權益是消費者對品牌之行銷刺激，而反映於品牌知識的結果，亦即品牌權益來自主觀的顧客品牌知識 (brand knowledge)，Keller 採用心理學的聯想網路與記憶模型來說明品牌在消費者心目中的運作模式。此一論點中主要包含知名度與品牌形象兩大構面。品牌知名度包含品牌知曉與品牌回憶兩構面：品牌形象則指消費者心中對品牌的知覺，而這知覺乃是藉由品牌聯想所反射而得，品牌形象更加細分，則包含聯想的強度、喜好性、獨特性與型態等構面。

Aaker (1996) 指出「品牌權益」是連接品牌名稱或符號的品牌資產與負債之組合，可以增加或減少產品 (或服務) 帶給企業本身或顧客之價值。此一觀點融涵了企業角度與顧客觀點。而 Aaker 於 1991 年提出品牌權益的五大來源，包含品牌忠誠度、知名度、知覺品質、品牌聯想及其他品牌資產，其後 Cobb-Walgren、Ruble 與 Douthu (1995) 以其做為品牌權益之衡量構面，後繼許多研究者即以這些構面進行探究 (如 Davis, 2000; Priluck & Till, 2010; Slotegraaf & Pauwels, 2008; Yoo, Douthu & Lee, 2000)。因此一構面清晰而明確，發展的工具易於評估與測量 (Priluck & Till, 2010)，所以該論點影響深廣。

審視兩位論者對品牌權益內涵的論述，有其共通性亦有差異處，主要分歧點在於 Keller 強調品牌權益中消費者基礎面的重要性是優先於財務面，認為品牌權益的主要因子來自於消費者的認知，即品牌的整體價值之聯想 (Keller, 2001)，這些均屬於認知構面，且較難形成具體的指標；而品牌忠誠度視為品牌權益高低的差異下所產生的結果，亦即趨向於行為面向，這是與 Aaker (1991) 見解的最大區別 (引自黃義良, 2011:128)。Cobb-Walgren、Ruble 與 Douthu (1995) 即認為 Aaker 的論點能同時整合態度面與行為面，屬於比較完善的見解。

黃義良 (2012) 彙整歷年來國內學校組織的品牌研究，直接針對品牌管理成效或品牌權益進行探究者有 9 篇，縷析這些研究的品牌權益構面後，歸納得有品牌知名度、品牌忠誠度、品牌聯想與知覺品質等主要內涵，另，引用「其他品牌資產」構面者有 3 篇，其他另有顧客滿意度等，惟出現比例不高。

綜合上述，發現教育機構與一般企業在品牌權益的構面名稱使用上相差不大，主要仍集中於品牌知名度、品牌忠誠度與品牌聯想等構面，知覺品質與其他品牌資產次之，顯示這些構面都是衡量品牌管理成效的重要因素，均值得重視。然有論者認為「其他品牌資產」主要涵蓋專利、商標與通路商關係等項目，教育組織中的應用性不高，並且與其他構面相較下，與學校品牌權益內涵的關聯密切性較低 (葉連祺, 2006)。

本研究中以 Aaker (1991) 的見解為主，參考葉連祺 (2006) 等之意見，將品牌



權益聚焦於品牌知名度、知覺品質、品牌聯想與品牌忠誠度等重要構面的探討上。唯深入審閱教育組織的品牌權益內涵與問卷題項，與企業界的內容與項目存有著差距，故思量研究聚焦對象－幼兒園的特性與運作實務，將其構面之內涵調整轉化如下：

1.品牌知名度：亦即該園在社區能夠被知曉和被瞭解的情形。能否被家長和社區人士正確的提及討論和比較？園所是否能和若干辦學特色建立清晰的連結？

2.品牌忠誠度：品牌忠誠推導至幼兒園場域，就是家長表現出忠誠行為與意向。具體來說，亦即家長想要選擇幼兒園時是否偏好此園？現有的幼生家長願意向他人推薦否？是否願意讓目前或更幼小的子女長期續讀？面對競爭者的行銷活動，學生仍否可以維持而不流失？

3.知覺品質：此構面應用於幼兒園品牌表現的評估，包含了利益關係人對於幼兒園的人員、課程、教學、建築與設備與餐點等各項品質水準的評定；同時，這些服務水準是否讓家長能夠感受到付出的各項成本有對等之價值？

4.品牌聯想：從幼兒園提供的產品服務而論，幼兒園是否能讓人聯想到優質的教學環境以及可信賴的教學保育？顧客是否能認同與正確辨識該園的名稱、識別標誌？而家長與社區民眾是否對該園能有褒多於貶的評價或正面的聯想等。

二、幼兒園品牌之研究成果

蒐羅中外學術資料庫的論文，針對幼教機構品牌的專論鮮少，國內目前僅有 6 篇，以下概略說明其研究成果。

張寶源（2007）探討桃園縣幼教業的顧客服務品質、顧客滿意度、品牌權益、關係品質與顧客忠誠度之因果關係，以 469 位家長進行問卷調查，發現相關變項均對顧客忠誠度具有直接影響關係。品牌權益的部份，其構面兼採 Keller(1993)的品牌知曉與 Aaker(1996)的品牌聯想兩項來衡量，總數僅 6 題，有過於粗略之虞，兩構面平均數分別為 5.86 與 5.73（採李克特式 7 點量表）。

胡英捷（2008）嘗以幼稚園的 252 位園所長與教師進行問卷調查與訪談，其中品牌權益問卷採 Aaker（1991）的 5 個構面，有 28 題，構面總平均為 5.03（採李克特式 6 點量表），各構面平均得分介於 5.18 至 4.76，知覺品質最高，次之依序為品牌聯想、其他品牌資產、品牌忠誠度，品牌知名度則表現最低。

張義雄(2012)探討公辦民營幼兒園資源基礎對家長滿意度的影響，有效樣本 1136 人，而以「品牌權益」為中介變項，「資源基礎」可透過「品牌權益」對「家長滿意度」產生顯著且大量的中介效果。其品牌權益的構面亦採 Aaker（1991）的見解，將幼兒園品牌權益分為 5 個構面 30 題項。構面總平均為 4.17（採李克特式 5 點量表），各構面介於 3.92 至 4.36，品牌忠誠度最高，其餘依序為知覺品質、其他品牌資產、品牌聯想，而品牌知名度殿後。

蔡秉螢（2008）選擇北區五縣市的幼兒園教育人員 319 位，進行幼兒園品牌領導與幼兒園品牌權益之內涵與運用現況之探討，發現品牌領導策略對幼兒園品牌權益具有正向預測作用，且以品牌識別最具有預測力。品牌權益構面乃以品牌忠誠度、品牌



聯想及品牌知名度 3 構面 16 題進行品牌權益的探究。構面總平均為 4.67 (採李克特式 6 點量表)，各構面介於 5.11 至 4.34，品牌忠誠度最高，品牌聯想次之，品牌知名度殿後。

黃義良 (2008) 探討幼兒園理想品牌的內涵及其相關議題，針對南部地區 14 位受訪者 (6 所不同背景條件之幼稚園經營者與園所長及 8 位家長代表) 進行半結構性訪談。研究發現受訪者認為園所運用品牌概念有其重要性與功能性，理想的幼兒園品牌內涵梳理得十個項目，經由歸納整併為品牌建立、品牌行銷與品牌成效評估三步驟。品牌成效評估大致上與 Aaker (1991) 等學者提出的品牌權益四構面相近，該研究發現幼稚園品牌成效評估項目，主要有顧客的品質感受、品牌知名度、機構形象聯想以及顧客的忠誠表現等構面。

黃義良 (印製中) 曾立論於 Aaker (1991) 品牌權益與構面理論和先前幼教品牌相關研究 (胡英樾, 2008; 黃義良, 2008; 張義雄, 2012; 蔡秉螢, 2008) 成果的導引，經由服務提供者 (園方人員) 和教育顧客 (主要為家長) 有效樣本 735 人的實證資料，以去除「其他品牌資產」後的 4 構面發展為 17 題項，採探索性與驗證性因素分析，建構具有良好信效度的幼稚園品牌權益量表，可做為評估幼稚園品牌權益之參考。研究發現幼稚園品牌權益整體平均數為 4.28 (採李克特式 5 點量表); 4 構面的平均數 4.31 至 4.21，其中以「品牌忠誠度」和「品牌聯想」的平均數較高，「知覺品質」次之；而知覺「品牌知名度」的表現程度最低。

歸納上述研究中，幼稚園品牌權益的平均數採用後設分析，換算成百分比為 83.3% (加權平均， $szc=61.8$, $p<.01$)；各構面亦介於 79.8%至 86.1% (加權平均， szc 分別為 56.8 至 66.9, 均為 $p<.01$)，都屬於中上乃至高度的表現程度。品牌忠誠度及知覺品質的平均表現較高，品牌聯想次之，品牌知名度屬殿後位置。

歸納上述的研究成果得知，國內幼兒園的品牌相關研究，自 2007 年發軔，匯集于近五年產出，可見幼兒園品牌屬於新興的研究議題，家長與園方人員也逐漸認同品牌概念的重要性與功能性，但家長的觀點顯得參差而有落差，仍以主管的概念較為清晰；幼兒園品牌領域中乃以品牌權益的議題探討較為成熟，屬於品牌管理歷程中後端的成效檢視，也是目前較多研究者投入的區塊；而品牌權益則主要採 Aaker (1991) 的四~五構面為立論基礎，幼兒園的研究架構有從兩構面到五構面者，顯示此領域的研究成果仍顯參雜，有必要深入探究教育現場的運作情形。再者，上述相關研究的問卷內容，成為可資借用參考的工具，而研究成果可再與本研究互為參照。

三、研究成果的彙整與啟示

先前研究者藉由國家圖書館博碩士論文索引系統與期刊論文索引系統搜尋學校品牌相關的學術論文，以 2011 年 4 月 1 日為資料截斷日期，得學位論文 52 篇和期刊論文 14 篇 (黃義良, 2012)。研究者再於 2014 年 2 月底搜尋相關資料庫，發現此一時間內，學位論文新增 43 篇，期刊論文增加 6 篇 (其中 1 篇為碩士論文改寫)，不到 3 年時間，共新增 49 篇之多，為先前歷年篇數總和之 74.2%。



彙整上述 115 篇論文後發現，學校品牌相關研究正值勃興，尤其是學位論文方面如雨後春筍般地快速成長。歸結其內容後發現，這些研究所探究的學校層級分布並不平均，主要聚集於小學（46 篇）和大學院校（32 篇），目前已經逐漸擴展到軍事學校、國中以及社教機構，高中職學校新近也有增加趨勢（如高職有 5 所）；探討對象多由服務提供者（教育人員）角度出發，學生和家長的觀點較少，欠缺其他利益關係人的觀點；研究典範的使用上，乃以量化性質的研究居多，而質量兼具的比例很低，理論探究與建構的研究幾乎懸缺。研究方法上，採問卷調查法最多，訪談法次之，其餘所占比例甚少，但行動研究、個案研究乃至決策實驗室分析法（DEMATEL）也陸續有研究生應用；機構性質上，探究公立性質的比例高於私立機構；研究的主題上，多伴隨著其他相關變項的關聯性探討，其中內衍變項的探索常見者為滿意度和選校意圖，外衍變項則以行銷策略居眾；若分析品牌管理上的焦點，則多在於後端的品牌成效部份，如品牌形象與品牌權益等議題；研究主體上，主要為學校，少部份開始出現人員品牌（教師或校長）觸角的延伸。

對本研究的啓示與引導：從文獻歸納得知，學校品牌在幼兒園的場域上有待開拓發展，目前研究者關注甚少；加上屬於新穎的觀念，教師與家長對其認識度與接受度相較於主管，常顯得不足。爲了補苴罅漏，本研究除了重視服務提供者（園方教育人員）的角度與主動性，以主管爲主，但也加入教師與主要顧客（家長）的觀點進行衡量，以符合多元利益關係人的觀點（Roper & Davies, 2007）；目前幼兒園相關研究數量少，且以問卷調查居多，本研究嘗試採質量並用的方式處理，藉由探索性的個案研究方法進行較深入的瞭解。

參、研究方法與實施

一、研究方法

個案研究是設定主題概念，針對單一特定對象，在其所處的特定情境脈絡下，選擇研究想強調的現象、主題或議題所進行的研究（Gay & Airasian, 2000; Stake, 1994）。個案研究可以兼具質性和量化兩種典範，當它設計是在針對現象和所介入的場域進行深層瞭解時，其研究旨趣會著重於歷程、整體脈絡的理解與發現，具有質化研究的特質；然而也可以形成量化的取向，尤其是在教育研究上，重點在於個別變因的影響和結果確認（Merriam, 1998）。

本研究旨在瞭解幼兒園品牌權益的表現情形及其相關議題，採取個案研究（case study）設計以深入剖析研究對象，每一園所品牌權益情形有其個殊性，若要探討教育現場的實務運作，適合以個案方式進行（黃瑞琴，1991）。研究中兼採半結構訪談、文件分析與問卷調查等方式。

爲進一步瞭解幼兒園品牌權益的實際狀況，研究者採半結構訪談，探悉個案園品牌權益的表現狀況，並瞭解利益關係人對品牌認知重要性與成功因素的真實想法或意向。問卷調查則採研究者先前發展的幼兒園品牌權益量表（黃義良，印製中），據以



測試個案園的品牌管理成效情形。

二、研究對象的選取

研究對象的選擇係採 Jorgensen (1989) 提出的「由問題到現場」方式，亦即研究者對於該主題先形成一些概念與想法，參照此一想法，去選擇合適的場所。文獻指出私校行銷手法較為靈活，主管與人員對行銷認知較為熟稔 (張義雄, 2012; Judson、Aurand、Gorchels & Gordon, 2009)，再者，幼教現場中，私立機構無論在機構總數，乃至於學生與教師的數量上都高於公立機構 (學生數佔 62.4%，教師數佔 59.2%) (教育部統計處, 2012)。加上，私立幼兒園面對的生存壓力較公立園所為大，行政效率較高，更需因應顧客需求及環境變遷 (張義雄, 2012)，行銷更有發揮之空間，故本研究聚焦於此。

本研究對象採立意取樣方式，經由幼保系學者推薦以及幼教實務工作者引薦兩種方式交集後選取，以推薦者認為該園具有優質品牌形象且口碑良好者，列為優先選擇之對象。研究者利用書函拜訪，首先寄出自我介紹暨訪談邀請函，以及學校品牌權益的簡要說明資料，作為受訪園長知悉所欲訪談的內容之用，讓其先行衡量後，再以電話聯繫詢問是否有深入配合之意願，而獲取 T 園 (代名) 園長的首肯。

訪談對象考量園所品牌的參與度與影響力，以園長等主，而為增益研究之正確性，避免少數受訪者造成之誤差，研究中輔以融入教師 (5 位) 及家長 (6 位) 的多方觀點，依據不同來源的資料，秉持三角校正 (triangulation) 精神，確認資料間的一致性與異質性，以窺個案園品牌權益之完整樣貌。訪談基礎資料見表 1。

表 1 受訪談者基礎資料

日期	對象	訪問時間	訪問地點
1010518	園長	85 分鐘	園長辦公室
	A 老師兼主任	45 分鐘	行政辦公室
	B 老師	24 分鐘	教室
	A 媽媽	21 分鐘	中庭
	B 媽媽	18 分鐘	走廊
	C 媽媽	16 分鐘	休息等待教室
1010525	園長	48 分鐘	園長辦公室
	C 老師	22 分鐘	教室
	D 老師	25 分鐘	行政辦公室
	E 老師	15 分鐘	行政辦公室
	D 爸爸	18 分鐘	休息等待教室
	E 媽媽	16 分鐘	戶外中庭
	F 爸爸	23 分鐘	休息等待教室

問卷調查範圍包含主管、正式教保人員和家長。園方人員 20 位全部選取，幼兒家長 201 名抽取 1/2 (以園童家長名冊中簡單隨機選取 100 位)，問卷以限時掛號寄出，



內附問卷施測說明函，委請該園園長協助發放與回收，園方人員與家長皆一人一份小型信封，以增加作答時之心理安全感；一週後收回，得園方人員有效問卷 18 份，家長 96 份，共 114 份，有效回收率達 95.0%。

三、研究場景簡介

T 園是一所位於新北市新莊地區的幼兒園，創校有 30 年歷史，人數超過 300 位幼生，屬於大型園所；機構主體建築於 5 年前重新翻修，3 年前附設安親班，學生人數仍在成長中。園方組織有董事會，目前禮聘國小教師退休的園長執掌園務，與教師群相處融洽；教職員共 20 餘位，皆具有合格保育員證照，大班教師都擁有合格教師證，教師平均年齡 33 歲，尚屬年輕化，每班生師比皆符合法規要求。

T 園提供多元豐富的課程，外聘多位專業課程的師資，園所位於郊區而場地廣闊，建築外觀豪華，設備新穎，在當地已建立相當知名度與口碑，安親部皆為幼兒園部直升，已有 200 餘人，距離捷運站約 7 分鐘車程，社區人口仍呈現移入的狀態，當前學生生源不虞。

四、研究工具

本研究之工具主要為幼兒園品牌權益訪談大綱與幼兒園品牌權益量表。前者修改自黃義良（2008）發展的幼兒園理想品牌的訪談綱要，其內容如表 2 與表 3，後者引自黃義良（印製中）發展的幼兒園品牌權益量表。

表 2 主管與教師的訪談大綱內容

-
- 一、請問您認為幼兒園是否需要建立品牌？為什麼？
 - 二、請問您認為本園有哪些屬於品牌的成功因素？
 - 三、貴園品牌管理的成效如何？包含機構的知名度、家長的忠誠度、給予家長品質感受以及品牌給人的整體聯想？
 - 四、幼兒園進行品牌管理遭遇哪些困難？
 - 五、是否還有其他補充事項？
-

表 3 乃依據家長對於幼兒園品牌需求所做的數條開放性綱要，綱要內容與園方人員的版本大致相同，唯因主客性質差異而在用語上略做調整。內容如下表所示。

表 3 幼兒園家長訪談大綱內容

-
- 一、當您為子女選擇幼兒園時，您考量「品牌」嗎？為什麼？
 - 二、請問您認為此幼兒園屬於成功的品牌嗎？為什麼？
 - 三、您認為目前子女就讀的園所在本地的知名度如何？提到這園所您會聯想到什麼？該園給您的整體服務品質感受如何？您目前是否有更換園所的念頭？會推薦其他家長嗎？
 - 四、是否還有其他補充事項？
-



幼兒園品牌量表則引自黃義良（印製中）發展的幼兒園品牌權益量表，該量表調查台灣地區的私立幼兒園園長、保育員教師與家長有效樣本 735 人。內容包括四構面－品牌知名度、知覺品質、品牌聯想及品牌忠誠度，共計 17 題項，採李克特式 5 點量表的計分形式。

此量表的整體內部一致性為.93，而整體的潛在變項之建構信度為 .92，分構面為.78~.86，皆大於.60（良好標準），亦即整體和構面的信度皆屬不錯。效度方面，此量表抽取 4 個因素，整體的可解釋變異量之總和為 63.84%，驗證性因素的模式適配良好，整體的平均變異抽取量（AVE）為.7425，4 個分構面為.55~.61，皆大於.50（潛在變項之測量指標，代表性良好之標準），故整體的和構面的建構效度亦屬良好。由於該量表在信度及效度都有不錯的表現，且施測對象上也非常吻合，故適合成為本研究之調查工具。

五、資料蒐集與分析

訪談部份，為免除研究者主觀判斷之偏差，以及增進研究之正確性，研究者擔任主要訪談者外，另有 3 位研究助理擔任文字轉錄者以及資料分析者的角色，研究者對 3 位研究助理事先進行 8 小時的說明與訓練後，組成 4 人的研究小組。

訪談過程，徵得受訪者同意之後進行錄音，轉錄成文字稿，以期運用訪談內容，在遵守研究倫理原則下，客觀、嚴謹地進行分析。資料由研究小組一起閱讀檢視，歷程中找出一些特定字詞、短語與行為組型。為增加研究之信效度，須由大多數成員（3/4 以上的比例）皆認同的組型，方能於結果中呈現。內容經過不斷類目的劃分、概念的檢視與界定、資料分解，以及成分再建構的編碼歷程。訪談資料以日期加上代稱及職稱呈現，不出現其名字，如（1010518/A 老師）表示該資料出自該日期訪談 A 老師的內容。

問卷調查部份，以 SPSS12.0 中文視窗版統計軟體處理，採百分比、平均數及標準差等統計以描述個案幼兒園的品牌權益之現況，並採 *t* 考驗分析不同背景受試者在品牌權益構面與題項給分之差異情形。

肆、研究結果與發現

一、品牌重要性

（一）園方人員大都認同品牌重要性，主管又優於教師

個案園的主管與老師大都認為品牌在園所經營上有其重要性，不過，相較之下，主管更能認識到品牌的重要性，也較能注意到品牌對園所經營的關聯性。如以下受訪者所言：

「...每一種行業每一家商店都擁有一個品牌，一個品牌所訴說的是一個屬於專屬自己的故事，所以幼兒園當然也需要擁有屬於自己文化的故事，這就是一個品牌...」（1010518/園長）



「...品牌的建立其實是很重要，其實每位家長在選擇學校時，除了看學校的環境，也會先聽聽看這間學校是如何，品牌的建立會讓人印象深刻，就像我們學校有屬於自己的圖案，外人看到也會印象深刻，所以建立品牌是不可或缺...」(1010518/A 老師兼主任)

「...我想學校還是要有品牌，雖然我們不是連鎖性品牌，像是××街，但我們有自己的品牌。對家長來說，這是好形象也是一種信任...」(1010525/D 老師)

「...學校要有品牌沒錯，但我們是幼兒園而不是連鎖店，也不像是××街或××鹿，所以品牌並沒有那麼重要，認真把學生照顧好、教好，家長就會滿意，這就是好品牌...所以，品牌和形象有重大的關聯...」(1010518/B 老師)，C 老師與 E 老師也有類似看法。

(二) 家長對於品牌重要性的看法不一

個案園的家長對於幼兒園品牌的看法並不一致，有些認為有其重要性，但部份家長卻認為品牌不是他們為子女選擇幼兒園的主要因素，深入分析其內容，發現可能是部份家長對品牌的真正意涵的認知有所偏差所致。

有逾半數的家長認為幼兒園品牌有其重要性，如 D 與 F 家長所言：

「...現在小孩生得少，所以要唸書時其實都很注重，幼兒園也是一樣很重要啦！我們老大原本念××街，因為它有大品牌，不過，除了英文之外好像沒什麼特別，後來老二唸書時因為朋友的推薦，進來參觀後感覺不錯，就決定唸了，大家都說不錯，這也是品牌嗎？...」(1010525/D 家長)

「...目前大家都知道這麼競爭，沒有競爭力實在很難生存，品牌其實很重要啦！有好的品牌形象，其實就比較能吸引家長，如果有個好品牌好口碑，自然就佔據優勢...」(1010525/F 家長)

但也有約 1/3 受訪的家長認為幼兒園不需要品牌，如 C 與 E 家長所言：

「...幼兒園需要品牌嗎？我覺得不太需要，因為它不是商品，如果弄得像是連鎖店我也不喜歡，這園所雖然不是很有名氣，但當地都知道它，我喜歡它的教學與師資以及設備，所以品牌不是最重要的因素...」(1010518/C 家長)

「...孩子每天都很開心的去學校。生活常規及品性都有大大的改變，這已經是達到當初選擇該園所的期待了...所以，幼兒園有沒有品牌不是重要的事情，重點在於是否能讓小孩快樂，小孩學習比較重要...」(1010525/E 家長)

造成家長對重要性看法分歧的原因，有可能是家長對於「品牌」的真正意涵不清楚所致，如 A 家長所言：

「...我所考量的首要條件，第一是環境設備的安全性，再來就是教師團隊的專業性，第三是利幼兒身心發展的教學目標。目前我所選擇的園所不



論在環境設備及教師團隊都是新莊區家長的首選...這是不是品牌？我不清楚，但這就是我選擇幼兒園的主要因素...」(1010518/A 家長)

討論：

1.彙整受訪者的看法，多數都認同幼兒園品牌的重要性。園方人員的認同程度較家長們更為齊一，而其中主管的認知又優於教師。

2.此研究與黃義良(2008)訪談14位幼兒園利益關係人的結果，大致相同。兩篇研究中的受訪者大都認為園所運用品牌概念有其重要性，園方人員的一致性較高，家長則稍有分歧，這些狀況吻合。再者，黃義良(2008)的研究中，少數受訪者認為「選擇幼兒園是注重實質的品質，所以品牌沒有急迫性」，乃來自非連鎖型機構的家長之見解，本研究結果恰可與之參照。

二、個案園成功品牌的因素

對於個案園的成功品牌因素，歸納園所利益關係人的看法，主要有外顯的標誌、建物與設備，還有人員表現等，後者包含課程、教師教學以及學生表現。若加以細分，又可發現園方人員和家長的觀點略有差異。

主管與老師認為個案園的品牌，成功之處在於：

「...我們園所的品牌成功因素，可以從外在與內在兩方面來說，外在，主要是品牌要有鮮明的包裝，如：制服、學用品，所有可代表學校的外在物品，我們Logo是以可愛小狗呈現。內在的部份，全體員工要對品牌有認同與認知，這樣才會有品牌的內涵，如員工的素質、員工對外的表現、學校的教學內容.....等，從學生表現來看，本園所希望孩子可以多元性的學習，以禮貌、規矩營造出生活常規良好的表現...」(1010518/園長)

「...我們園所成功樹立專業旗幟的不二法門是：園長自我本身的學習專業企圖心的慾望，身為一位專業主管要做的就是自己不斷學習才能有能力的帶著團隊勇往直前的向前走去。有好得領導者才會有優質的團隊，這是建立品牌的基礎...」(1010525/園長)

「...您如果要問我們園所有哪些是屬於成功的品牌元素，我想有幾項可能是受到家長認同的地方，如第一，多元化的教學活動，如：音樂、美術、語文、體能...，第二，我們有寬闊的戶外場地，第三，我們具有主辦大型活動的能力，像是每年舉辦的音樂會、運動會和母親節感恩活動，可以作到流程順暢、注意細節、安全都兼顧，另外一點，我們注重親師交流及親子關係，每個禮拜都有親子共讀，這些都是我們擁有比較優質品牌的地方...」(1010518/A 老師兼主任)

「...如果要說本園所有哪些成功的品牌內涵，我們的環境設備在附近地區屬於高水準的，因為它乾淨寬敞又新，而且這個園所具有有利幼兒身心發展的教學目標，老師和主管打造一個專業、進步、用心、貼心又足感心的教



學團隊...」(1010525/C 老師)

而家長們認為個案園的品牌，成功之處在於：

「...如果說園所的一些表現代表它的品牌，那我認為 T 園有以下幾項可以稱得上好品牌，第一是空間，有足夠遊戲、訓練體能的地方。第二是健康安全的部份，衛生、清潔，教室常消毒，又通風，可以做到學童健康的守護。第三項是硬體設施，這裡包含較多，像是桌椅、視聽設備、廁所、泳池、車道、跑道、教材園、溜滑梯等，都有一定的水準。如果從軟體方面來說，他們的師資就很不錯，從主管到老師我覺得都不錯，最後就是教材與課程內容，這些都讓我們沒有後顧之憂，小朋友也可以從生活中學得常規...」(1010518/B 家長)

「...依我看來，這個園所的課程該有的都有了，其中小朋友的足球踢得不錯！有專業的老師在帶，小朋友喜歡又健康，再來，就是有很好的品德教育，園所很注重，他們也加強了美語和樂器，每年度都辦理的音樂會、運動會、母親節感恩活動，學生學小提琴，這一點也很特別...，畢業生素質不錯，許多家長都這樣認為。」(1010525/D 家長)

「...這學校有不錯的口碑，我也是從其他家長推薦的園所中來選擇，我比較重教學類型，園所是蒙特梭利，有的走單元...這方面沒話說，校園環境，要有戶外活動空間，室內活動空間也足夠，這在都市中並不容易；它有大操場及游泳池，及開放式教室，可讓小朋友有地方活動，而不是在大樓內...。再來就是教室有安全性，乾淨明亮...，教學上，要有足夠的教具讓孩子操作，另外園所的理念，注重孩子快樂學習，引導孩子以培養出良好的生活常規，及解決問題的能力...要有校外教學活動，這些都是園所成功的品牌...但我不要有對外宣傳性質的大型表演活動...」(1010525/E 家長)

「...一所園所的成功品牌，取決在園長的教學理念，與全體老師對幼兒的用心，在這裡我看到了老師對我的孩子像自己的小孩一樣照顧，孩子每一天期待的上學，每一天開心的放學說著今天的所學與發生的大小事，我似乎感覺到是跟孩子一起學習一起成長。多元化的課程，做父母的我們可以看得學習的成果，...T 園給了孩子學習音樂與美術的課程，在學校一次次的活動與課程中，身為家長的我感動了好幾回，感動學校給孩子的 ” 用心 ” 孩子的快樂學習，生活常規的建立...」(1010525/F 家長)

討論：

1. 受訪者對於個案園成功品牌因素的看法，重疊性頗高。園方人員認為該園成功品牌，除了環境優勢外，logo 的運用是有利的工具，但主要的核心因素仍在於優質的教學團隊。家長則認為個案園成功的品牌項目有環境建物、教師團隊與學生表現，而家長另外特別重視課程編排的多元性，寬敞的空間也是為家長所津津樂道的項目。

2. 幼兒園成功品牌的內涵，黃義良（2008）訪談 14 位幼兒園利益關係人後發現大致可分為三大構面，亦即品牌企劃、品牌行銷與品牌成效評估方面。本研究此處結果



與之對照，發現重複處頗多，但是品牌的定位目標市場的選擇以及顧客分析等，似乎個案園較少涉及，這些主要為品牌企劃的階段，亦即幼兒園在品牌管理的前端較為薄弱，中、後端歷程較熟稔。而課程、教學團隊、優良的領導者與環境空間正是個案園的強項。

三、品牌權益情形 (訪談)

(一) 品牌知名度

個案園的利益關係人，無論園方人員或是家長都認同 T 園具有不錯的知名度，在當地區域的同業中，享有高度的辨別力；但因非連鎖性機構，在他區則較少人知悉。

「...我覺得品牌是一種商譽，也是知名度的代表...當我們的知名度有一定的水準時，根本不用行銷，就有許多支持者和愛戴者，T 園的形象好，我們也擁有這地區最高的知名度...」(1010525/園長)

「...其實我的子女所就讀的園所在鄉鎮內是屬於指標性學校，這一地區的家長與一般民眾都知道 T 園，連國小的老師也應該都知道...雖說收費是區內幼兒園最高的，但也是收托最多幼兒的園所...」(1010518/C 家長)

「...我本身工作在這一學區內服務，在這地方，它的知名度不錯，它的一些活動會和社區結合，所以大家都知道，算是貴族學校，許多家長也會慕名而來...但因為只有一間，沒有分校，所以在其他區的知名度就不高...」(1010525/D 家長)

(二) 知覺品質

受訪的家長大都認同 T 園擁有不錯的服務品質，包含課程、教學與設備。園長認為品質就是品牌的保證，亦即家長和園方對於服務品質的提供與感受程度，二者頗為接近，拉近了提供者與使用者之間的感受落差。

「...一般來說，知名度越高的品牌，也就是代表品質越好。我們 T 園擁有專業與能力，口碑好，讓『T』這個品牌變成一個『品質保證』，這也是我們能獲取大眾的『信賴』及『接受』的重要因素...」(1010525/園長)

「...這一家的收費在本地算最貴的，但貴有貴的價值，各方面的品質都在水準之上，像它的教學、品德教育與各項教學績效都不錯，硬體和空間都很好，算得上物有所值...」(1010518/A 家長)

「...我個人覺得 T 園品質很好，很值得託付，不管是教學和課程，或是設備都很優，品質要比廣告來得重要，這也是我認為的好品牌因素...」(1010525/D 家長)，而 E 家長與 F 家長也以類似的說法。

(三) 品牌聯想

個案園的利益關係人，對於 T 園皆能產生正面品牌聯想，主要連結為：高水準、優質教師團隊、優秀學生的園所。家長和園長都認為聯想到「區域內的第一品牌」，家長則另連結到優質的環境與校舍建物。



「...有關品牌，本來就是比較虛擬的部份，也就是給家長或老師學生的聯想。其實在××區，如果要找一間有品質、高水準的幼稚園，每個人第一聯想就是 ~『T』，我們讓『T』這個品牌變成大家會想到口碑好、形象好的機構，所以我敢說，品牌聯想是我們的強項之一...」(1010518/園長)

「...有關品牌聯想，T園我首先想到一群專業、上進的優秀老師，他們都很認真，而且小朋友而有禮貌和氣質，學校很新又漂亮，就像是貴族學校吧！...」(1010508/A 教師兼主任)

「...您說聯想嘛，我想到 T 園就會想到綠綠的草地，真想躺在綠草上欣賞天空白雲飄，校舍很漂亮，聯想到優質學園。當然，他們的教學是有口碑的，會想到一群認真專業的老師，和一群好表現的學生...」(1010525/D 家長)

「...有什麼聯想呢？其實這個園所給人的想法就是很棒很優質，聯想到這裡幼教的第一品牌...」(1010525/F 家長)

(四) 品牌忠誠度

無論從園方和家長的角度，都認為內外部顧客對 T 園具有良好的忠誠度。主管表示教師與學生的異動率很低，而家長除了可以不受競爭者低價促銷的影響外，更能讓畢業的子女繼續就讀附設的安親班，甚至願意推薦給其他家長，足見該園家長擁有高度的忠誠行為。

「...有關忠誠，我自己的觀點，園所內的老師團隊流動率低，也是我們的品牌能屹立於區內的成功條件，因為有他們，十年後我們才能變成指標性園所。...另一方面，就是學生幾乎沒有流失，可以一路念到畢業，再繼續念安親班，這是家長的忠誠表現...」(1010518/園長)

「你說想換學校，當然沒有，相反的還大力推薦呢！這裡有多元化的課程，小孩人生中最幸運的事，第一件就是”上學遇到好園所和好老師”，小朋友在這充滿快樂與愛的環境裏學習，所以即使別的園所便宜許多，我也不考慮的...」(1010518/B 家長)

「...我喜歡這所學校，小朋友也喜歡，老大升國小後繼續念這裡的安親部，我們也推薦給其他家長...」(1010525/E 家長)

綜合上述，得到以下發現：

1. 受訪者對於個案園品牌權益的表現，大致上都認為具有高度的表現，而且在四個構面都達到均衡而良好的程度。

2. 個案園品牌權益的構面表現，與黃義良（2008）訪談 14 位幼兒園利益關係人的品牌成效評估方面，與之對照下，發現大致上認同的因素項目相近，而且個案園在家長主動推薦的表現更佳。



四、品牌權益情形 (調查)

從表 4 可知，受試者知覺個案園品牌權益的表現情形，整體平均數為 4.31；4 構面的平均數介於很符合至符合 ($M=4.42\sim 4.25$)。4 個構面中，以「品牌聯想」的平均數較高，「品牌忠誠」次之；而知覺「品牌知名度」與「知覺品質」的表現程度最低。若從單一題項觀察，也介於很符合至部分符合 ($M=4.57\sim 3.88$)。最高的是第 9 題與第 10 題，最低得分的是第 7 題與第 3 題，亦即普遍認同個案園為優質成長環境以及擁有不錯的識別標誌；但是「價值感受與收費的比值」與活動特色的營造則顯得有待強化。

再者，分析園方人員與家長的平均給分後，發現，整體的品牌權益上，園方人員略高於家長之平均數，但差距極微 (4.33 與 4.31)。分構面上，「品牌知名度」、「品牌聯想」與「知覺品質」的平均數也是園方人員自評較高，唯有在「品牌忠誠」上，家長得給分優於園方人員。單一題項，則第 4、5、6、10、12、14、15 與 17 題，家長的給分也較高，主要是知覺品質和品牌忠誠度所轄的題項。其中值得注意的是家長知覺個案園的各項品質都不錯，唯獨對於第 7 題「價格/品質比」的項目，給予較低的評價。

因家長和園方人員人數上的差距頗大，探究統計上的影響，發現經由 t 檢定，無論在整體、分構面與單一題項上，發現兩種利益關係人的差異未達顯著水準。而同一題項中，觀察不同對象給分的差距情形，第 7 題差距最大為 .36 (絕對值，以下皆同)，次之為第 9 題的 .23，其餘介於 .21~.00，僅占 5 點量表等級的 4.2% 以下，可謂不同對象產生統計偏誤影響並不大。

綜合討論：

1. 大體而言，個案園具有良好程度的整體品牌權益，各分構面也都表現不錯，雖然平均數上有高低，但尚稱平均，對照前一章節的訪談結果，發現大致上符合，並沒有因資料取得方式而產生高落差情形，此處的結果可以互為參照。

2. 個案園的整體品牌權益換算百分比為 86.2%，各構面則介於 88.4%~84.4%，與文獻探討中 5 篇類似研究採後設分析的平均百分比相較下，皆顯略高一些，可見得該園較一般幼兒園具有更優的品牌權益。

此結果與黃義良 (印製中) 的幼兒園調查發現接近，且個案園的平均數略勝一籌 (個案園的 4.31 與先前調查為 4.28 相較)。分構面上，受試者普遍評估個案園品牌權益時，「品牌忠誠度」和「品牌聯想」是表現較佳的構面，知覺品質與品牌知名度的表現較不理想，這也與黃義良 (印製中) 以及張義雄 (2012) 的研究發現大致雷同，卻與胡英樵 (2008) 的研究結果 (依序為知覺品質、品牌聯想、品牌忠誠度與品牌知名度) 以及蔡秉螢 (2008) 發現 (依序為品牌忠誠度、品牌聯想與品牌知名度) 有差異。胡、蔡兩人的研究中乃以品牌知名度的表現敬陪末座，推究可能原因，除了針對對象不同外 (胡蔡兩位的研究均只針對園方人員進行調查)，在於本研究中的個案園雖非連鎖性品牌，但在當地區域屬於明星學園，所以在當地家長心中具有較高知名程



度，應屬於該園的個殊性質。

3. 探討品牌忠誠度與品牌聯想表現較優的結果，這可能是導因家長選擇個案園時，因為信任此園所，對個案園具有正面而良好的聯想，並擁有較佳的忠誠度。值得注意的是，整體品牌權益及其分構面上，園方人員略高於家長之平均數，亦即服務提供者自評表現溢於顧客感受的評價，不過，對於顧客的忠誠度上，不僅未被高估，且比園方人員自評的更優，顯示這並非園方人員單方面過於樂觀的自我評估，而是意謂著個案園真實擁有良好的品牌忠誠度。

表 4 個案園品牌權益調查結果分析 (n=114)

整體/構面/題項(內容以園方人員量表為示例)	整體 M	園方 M	家長 M	t 檢定
整體	4.31	4.33	4.31	.15
品牌知名度	4.25	4.39	4.22	1.00
01. 這個幼兒園在社區中具有知名度。	4.39	4.53	4.36	.97
02. 這個幼兒園常被家長與社區民眾提出討論和比較。	4.29	4.41	4.26	.83
03. 提到某項教學或活動特色時，家長與社區民眾會聯想到這個幼兒園。	4.08	4.24	4.05	.90
知覺品質	4.27	4.27	4.27	.36
04. 這個幼兒園教師素質良好。	4.30	4.29	4.30	-.05
05. 這個幼兒園建築與設備品質良好。	4.36	4.35	4.36	-.07
06. 這個幼兒園課程品質良好。	4.36	4.24	4.38	-.91
07. 對照服務品質，這個幼兒園各項收費合理。	3.88	4.18	3.82	1.74
品牌聯想	4.42	4.46	4.41	.33
08. 這個幼兒園「名稱」受到喜愛與認同。	4.32	4.35	4.31	.22
09. 園徽及 logo 等識別標誌能被清楚辨認。	4.57	4.76	4.53	1.54
10. 這個幼兒園被視為良好的成長環境。	4.49	4.41	4.50	-.56
11. 這個幼兒園的教學普遍受到好評與信賴。	4.42	4.47	4.41	.40
12. 家長與社區民眾對這個幼兒園多有正面的評價。	4.31	4.29	4.31	-.10
品牌忠誠度	4.32	4.22	4.33	-.45
13. 這個幼兒園近年來的學生總數大致持平。	4.29	4.35	4.28	.41
14. 這個幼兒園學期當中學生很少流失。	4.34	4.24	4.36	-.71
15. 認為選擇這個幼兒園是明智的抉擇。	4.38	4.31	4.39	-.39
16. 我願意向他人推薦這個幼兒園。	4.41	4.41	4.41	.03
17. 其他幼兒園提供更優惠方案時，學生也不會流失。	4.18	4.00	4.21	-1.01

五、個案園發展品牌的困境分析

歸納園長與教師的看法，個案園發展品牌的困境，主要有同業攻擊與模仿，內部



人員欠缺品牌觀念以及經費成本的侷限等。

(一) 同業的惡性競爭以及模仿跟進

目前幼教市場競爭激烈，此區的同業會以壓低價格來競爭成為常見的手段，再加上各項活動的模仿，使得業者感嘆難以建立有特色的品牌，即便建立了，同業也很快跟進。

「...園所想要建立品牌，其實困難處很多，第一就是同業的惡性攻擊與模仿，當你想要建立特色，別人就馬上模仿，你有足球，你有小提琴，別人也馬上弄出類似的東西，像是烏克蘭麗麗；而且，更可怕的是惡意攻擊，因為招生不易，我們又是指標性學校，所以常常被惡意中傷...」(1010518/園長)

「...和附近的園所相比，我想我們其實算是有不錯的品牌，但是別的園所會搞惡性競爭，如殺價和免收註冊費，還用各種招生手段，防不勝防...」(1010518/A 老師兼主任)

「...建立品牌，其實最難的就是特色，我們雖然各方面都不錯，但是很難有獨樹一格的特色，另外，你有東西別人馬上就跟進，以前的英語現在大家都有就是個例子...」(1010525/C 老師)

(二) 缺乏管理背景，內部人員品牌觀念薄弱

幼兒園的內部成員，包含主管與教職員工，都不是管理背景，幾乎清一色都是幼教背景，修過的管理課程不多，實際推動時，發現教師對於管理觀念的認知薄弱，即使主管也有些懵懂。

「...品牌，所以我們要有正確的認知，教育人員本身也需具備品牌的觀念，就是要有共識，不然，光靠主管，還是不足夠的，因為老師他們畢竟是第一線，我們是第二線，或者算是後勤...在這戰國時代，要讓我們團隊覺得她是有依靠的，當需要協助時候就有人帶領著她們克服重重難關...」(1010518/園長)

「...目前還不需要去招生，品牌的建立行銷應該是專業人員做的事...我們負責把學生教好，和家長溝通互動好比較實際呀！...」(1010525/E 老師)

「...大部份的同事都不是管理的背景，也沒有受過相關訓練，大家都是念幼教的，其中有關管理的學分少得可憐...其實，我也很擔心這些點，講這些，到底是不是老師您所謂的『品牌』，我只是把我們園所做到的部份提出來而已...」(1010525/園長)

「...我們不是行銷專業，老實說，對於品牌的概念並不清楚，老師們也只知道教學...這樣無法打團體戰...」(1010518/A 老師兼主任)

由此可見，多數的同仁還是缺乏品牌概念，甚至還有部分同事停留在我只負責我的份內工作，認為品牌應該是專業人員的工作。

(三) 經費成本的考量

當下幼教市場競爭激烈，每個園所莫不想要壓低成本，因此可供建立品牌的支出



就相當有限，園所若要完整的執行品牌管理，可能需要許多時間及金錢的成本，這對於力求節流的幼兒園實在有難處。如以下受訪者所言：

「...我們也想建立好品牌，畢竟這樣才有競爭力，但品牌是需要長期性的維持，長期才有好口碑，短期看不出成效，它需長期的經營，需要有共識...再來，就是品牌發展需要經費，廣告和行銷的運用在在都需要經費，這方面我們不是大財團，所以也是為難之處，雖然我們不用刻意去招生...」
(1010518/園長)

「...目前幼教市場因為少子化，所以惡性競爭很嚴重，大家都儘量想壓低成本，可是要建立品牌要打廣告，多少都得花錢，這樣就是矛盾，老師們也很忙，要花太多時間去額外工作，也很困難...」(1010518/A 老師兼主任)

伍、結論與建議

一、結論

(一) 利益關係人大都認同品牌的重要性，但不同對象間仍存有歧異

個案園的利益關係人大都認同幼兒園建立品牌有其重要性，其中，主管認知品牌在園所經營上重要性較高，也比較能貼近到品牌權益的正確意涵，部份教師對品牌概念的認知仍有偏差，而家長間對幼兒園品牌的重要性認知頗見分歧，主要源於「品牌」認知不清或缺正確概念所致。

(二) 個案園的品牌成功因素，主要有優質的課程、建物與設備以及人員服務表現等

對於個案園的成功品牌因素，歸納園所利益關係人的看法，雷同之處頗多，主要有外顯的標誌 logo、建物與設備，還有人員表現等，後者包含師資素質以及學生的各項表現。若加以細分，又可發現園方人員和家長的觀點略有差異存在。

(三) 利益關係人皆認為個案園具有不錯的品牌權益，但各構面存有落差

訪談結果中，利益關係人皆認為個案園具有不錯的品牌權益，彼此的見解大致相近，園方人員和家長間並沒有太大的落差。問卷調查中，整體品牌權益與其分構面的平均數均介於很符合至符合的程度，可謂良好程度。4 個構面中，「品牌聯想」與「品牌忠誠度」表現較佳，「品牌知名度」與「知覺品質」的表現程度略低，其中家長對於「價/質比」的評估，與特色活動未能彰顯等題項，值得園方用心留意。而整體、分構面與單題項間，不同對象的給分都未達顯著差異。

(四) 個案園有其發展品牌的困境，包含內部侷限與外部的競爭

研究中發現個案園在發展品牌過程中遭遇內部侷限與外部的競爭。前者主要有：內部人員的品牌觀念不足與經費的限制等；外部則面臨同業的惡性競爭，特色難以建立與易被模仿等項。



二、建議

（一）對縣市教育主管機關的建議

內部人員的品牌觀念不足以及同業間的惡性競爭，乃是當前幼兒園品牌建立的主要困境；目前幼兒園教育人員每學年規定須參與一定時數之研習，故建議縣市教育主管機關，應針對主管與教師辦理學校品牌或學校行銷的相關研習，使其具有正確的品牌觀念，引領各園所建立辦學的特色，邁向幼教的藍海，提升服務品質，方能進行良性競爭；避免形成各園搶學生而採用降價促銷之紅海。

（二）對園所經營者與主管的建議

1. 幼兒園主管本身應建立品牌的正確認知：主管經溝通宣導，凝聚內部人員注重服務品質與顧客滿意，引領園內教職員建立正確之品牌觀，塑造優質的工作團隊，營造良好的口碑以吸引顧客，而期建立長期性的優質品牌。

2. 品牌權益的建立應該求取均衡，不宜偏失：目前園所的知名度的表現和其他構面相較仍屬較低，為建立機構更長久與寬廣的發展，未來仍應思考突破，具體作法值得各園的經營者與主管依據評估自身條件後思索對策。

3. 針對家長進行理念宣導：建立顧客導向的品牌權益是品牌管理的理想目標，面對部份家長的偏差思維，園所可藉正式或非正式的溝通機會，進行理念的宣導，破除家長對價格或教學方式的迷思，贏取家長的認同與支持，如此方有助益於看出品牌建立的長遠效果。

（三）對未來研究的建議

1. 每一園所的品牌管理有其普遍性也有其個殊性，加上所在位置與先天條件之差異，未來若要繼續探討教育現場的實務運作，可以採比較性的多重個案方式進行，作兩個以上的個案相互參照與比較，可以探知不同背景的幼兒園品牌建立之異同狀況，更加符應教育現場運作的適切性。

2. 本研究以新北市某一幼兒園進行初步的實證探討，若欲擴大研究結果之推論廣度與正確度，未來研究可延伸探討的機構，包含探究公立園所或公辦民營者；抑是加入其他的利益關係人，如潛在顧客（未來家長）、主管機關人員和社區人士等，可以據此進行資料的比對，以更完整地建構出個案園的品牌權益之全貌。



參考文獻

- 吳清山、林天祐 (2007)。教育名詞－品牌管理。《教育資料與研究》，75，163-164。
- 胡英樾 (2008)。《幼教機構品牌管理、品牌行銷與品牌權益關係之研究》。國立臺北教育大學教育政策與管理研究所博士論文，未出版，臺北市。
- 張義雄 (2012)。《公辦民營幼兒園之資源基礎對家長滿意度影響之研究-以品牌權益為中介變項》。國立政治大學教育學系教育行政組博士論文，未出版，臺北市。
- 張寶源 (2006)。《運用結構方程模式探討服務品質、顧客滿意度、學校品牌、關係品質與顧客忠誠度之關係--以桃園縣幼教業為例》。國立東華大學企業管理學系碩士論文，未出版，花蓮縣。
- 教育部統計處 (2012)。《幼稚園概況表(87~100)》。2012年5月16日取自 http://www.edu.tw/EDU_WEB/EDU_MGT/STATISTICS/EDU7220001/data/serial/k.htm?open。
- 黃瑞琴 (1991)。《質的教育研究法》。臺北市：心理。
- 黃義良 (2008)。《幼兒園理想品牌的內涵及其相關議題探討－包含園方與顧客的觀點》。《幼兒教保研究期刊》，2，103-119。
- 黃義良 (2011)。《幼稚園品牌行銷、品牌權益與家長行為意向之研究》。《教育研究集刊》，57(4)，121-156。
- 黃義良 (2012)。《臺灣地區教育品牌學術研究的內容與趨勢—以學位論文與期刊論文為例》。《臺中教育大學學報：教育類》，26(1)，91-122。
- 黃義良 (印製中)。《幼兒園品牌權益量表的建構及其應用》。新竹教育大學。
- 葉連祺 (2006)。《教育行政類系所品牌評估模式之初步建構》。《教育政策論壇》，9(4)，151-179。
- 蔡秉螢 (2008)。《幼兒園品牌領導策略之研究》。國立政治大學教育學院幼兒教育研究所碩士論文，未出版，新北市。
- Aaker, D. A. (1991). *Management brand equity: Capitalizing on the value of a brand name*. New York, NY: The Free Press.
- Aaker, D. A. (1996). *Building strong brand*. New York, NY: The Free Press.
- Balmer, J. M. T. (2001). The three virtues and seven deadly sins of corporate brand management. *Journal of General Management*, 27(1), 27-35.
- Cobb-Walgren, C. J., Ruble, C. A., & Donthu, N. (1995). Brand equity, brand preference, and purchase intent. *Journal of Advertising*, 24(3), 25-40.
- Davis, S. M. (2000). *Brand asset management: Driving profitable growth through your brands*. New York, NY: John Wiley & Sons.
- Gay, L. R., & Airasian, P. (2000). *Educational Research : Competencies for analysis and application*(6th ed.). Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Jorgensen, D. L. (1989). Participant observation: A methodology for human studies. Newbury Park, CA: Sage.
- Judson, K. M., Aurand, T. W., Gorchels, L., & Gordon, G. L. (2009). Building a university



- brand from within: University administrators' perspectives of internal branding. *Services Marketing Quarterly*, 30, 54-68.
- Kamakura, W., & Russell, G. (1993). Measuring brand value with scanner data. *International Journal of Research in Marketing*, 10, 9-22
- Keller, K. L. (1993). Conceptualizing, measuring, and managing consumer-based brand equity. *Journal of marketing*, 57(1), 1-22.
- Keller, K. L. (2001). Building customer-based brand equity. *Marketing Management*, 10(2), 14-19.
- Macdonald, E., & Sharp, B. (1996). Management perceptions of the importance of brand awareness as an indication of advertising effectiveness. *Marketing Research On-line*, 1, 1-15.
- McCartan-Quinn, D., & Carson, D. (2003). Issues which impact upon marketing in the small firm. *Small Business Economics*, 21, 201-213.
- Merrian, S. B. (1998) . *Qualitative research and case study applications in education*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Priluck, R., & Till, B. D. (2010). Comparing a customer-based brand equity scale with the implicit association test in examining consumer responses to brands. *Journal of Brand Management*, 17(6), 413-428.
- Roper, S., & Davies, G. (2007). The corporate brand: Dealing with multiple stakeholders. *Journal of Marketing Management*, 23, 75-90.
- Slotegraaf, R. J., & Pauwels, K. (2008). The impact of brand equity and innovation on the long-term effectiveness of promotions. *Journal of Marketing Research*, 45(3), 293-306.
- Stake, R. E. (1994) . Case Studies. In Dezin, N., & Lincoln, Y. (Eds.) , *Handbook of Qualitative Research*. Newbury Park, CA: Sage.
- Yoo, B., Donthu, N., & Lee, S. (2000). An examination of selected marketing mix elements and brand equity. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 28(2), 195-211.



To Explore the Brand Equity with a Preschool Case Study

Huang , Yi-Lian
Chung Hwa University of Medical Technology

The purpose of this study is to analyze the brand equity and related issues of a preschool. A preschool in New Taipei City was served as the case study subject. Interview and questionnaire survey were conducted among related stakeholders to collect and analyze data. It was found that stakeholders at the preschool generally perceived the importance of brand cognition. However, there existed difference between each stakeholder. The quality of teachers, teaching and facilities were considered to be the factor of a successful brand. The preschool survey had the good brand equity, but there existed difference between each dimension. When brand management was used in the preschool, it encountered the predicament of destructive competition from the same trade, lack of the brand concept among internal personnel, and budget limit.

Keywords: preschool, brand management, brand equity, case study

