

# 托 育 服 務 之 行 銷

傅 玉 琴

## 壹、前 言

民間團體參與、介入兒童福利服務之方式一般而言有 3 種（王國聯，1994）：一、民間團體自辦福利機構提供福利服務；二、由政府提供福利設備或經費由民間團體提供福利服務；三、由民間團體提供財源委由政府設立之福利機構辦理福利服務；也就是由民間團體提供人力、物力和財力，參與社會福利服務工作。為了保障一定水準之福利服務品質，政府對民間團體辦理之社會福利服務，均訂有一定之標準，以保障服務使用者（即消費者）的權益。民間團體參與兒童福利服務，並不代表政府完全放手不管，事實上政府仍舊必須負起監督及提供民眾所需服務的責任（Alan, 1986），只不過藉由市場化自由運作的原則：競爭及有效率的經營，試圖減低政府在社會福利方面的預算，同時又希望能不降低服務的品質；民間團體參與兒童福利服務是政府在面對日趨減少的福利資源，卻又不希望減少福利

服務提供的要求下，這是不可避免的趨勢（謝美娥，1991）。

兒童福利需求的範圍與項目，隨著社會、家庭結構的現代化而日益廣泛、複雜；然而除了兒童之外，政府還得兼顧到其他族群的需要並整合民間資源，單靠體制內的有限資源，勢必不足以滿足兒童的各項需求。而托育服務，可說是民間的兒童福利服務的代表，也是重要的兒童福利服務之一。托育服務是一種「補充」而非「替代」父母親對孩子照顧的兒童照顧方案；Kadushin 及 Martin（1988）認為托育服務是一種補充性的兒童福利服務，主要是幫助暫時欠缺母親角色的家庭，並增強與支持正向的親職角色的功能。由此看來，托育服務是具有補充父母角色暫時缺位的功能，「照顧」和「保護」為托育服務之首要工作，「教育」則為托育服務的附帶功能。基本上，無論是主觀的個人感受抑或是客觀的事實反映，在在都說明了「托育服務」已經是台灣一項重要的社會事實（social facts）（內政部，

1997)。

民間托育服務，例如托兒所及課後托育中心，其角色是在政府部門的監督與規範下，提供兒童保育服務，尤其是現代家庭父母都需要長時間工作的情形下，托育服務的提供，替代了一部分家庭對兒童的服務，除了彌補政府的福利措施在地理區位、時間彈性上無法兼顧細微的執行面外、托兒所與課後托育中心更必須持續提供若干高社會價值（high social value）的活動與方案，與所在的社區增加溝通與互動，保持提供社會資源之服務形象。民間托育機構一向致力於提升方案的社會價值，能化解政府預算匱乏又極力避免服務提供削減的困局，由此可見民間的托育服務之重要性。

另一方面，民間托育機構提供的是收費服務，在經濟活動層面上，強化了供應者與消費者的互動，托育服務機構需要有持續經濟上的來源以維持服務所需，而家長們必須付費購買，以取得所需的補充性兒童福利服務，市場機制因而形成。

托育業者現正面臨幾項重大挑戰：一、現代家庭少子化的趨勢帶來的市場變化，在受托兒童人口數未成長、托育機構數量不減反增，同質性機構增多、提供服務的困難度增加。二、近年來國小辦理「國小課後照顧班」，部份兒童不再參加課後托育中心，而教育部將修訂課後照顧班的實施辦法，放寬師資條件，以及延長照顧時間，並擴大到全國

辦理。目前全國國小有二千六百餘所，小學生人數約 180 萬名，開辦課後照顧的學校僅 866 所，6 萬 7,033 名學生參加；依此比例計算，若全國國小擴大實施課後照顧班，將可吸納 18 萬名學童，對民間托育機構的影響可謂不小。三、民間立案的補習班也多增設兒童課後輔導，強調提供教育而非保育的服務方式，其立案條件不若托育機構，亦未受社會福利機構管轄，因利之所趨，開設數量亦相當大，嚴重瓜分托育服務市場。因此托育業者在面臨市場激烈變化的同時，為了使機構能永續經營，必須思考對策，突破經營困境。托育機構不能再維持被動，期待兒童及家屬主動選擇服務，為求把握經營契機，將行銷導入托育服務，不失為一可行之辦法。從事行銷的目的在於促進服務消費，筆者在整篇文章中嘗試整合了以產品為導向的 4P 理論及以顧客為導向的 4C 理論，擬定行銷策略，提供托育服務經營參考。

## 貳、托育服務的經營契機：行銷的導入

行銷活動的導入，主要在解決托育服務的難處，托育服務在社會變遷下已面臨下列之困難，分述如下：

### 一、同性質機構多，資源可能錯置與過剩

就托育服務的現況而言，我國公立及社區幼托機構（托兒所及課後托育中心）從 2000 年的 390 所減少至 2005 年的 361 所，私立的托育機構數量則從

2000 年的 2,955 家，2005 年已增加到 5,110 家，（內政部兒童局，2005）。2005 年，我國共有 280 所公立托兒所、收托 76,393 位兒童；3,960 所私立托兒所，收托 209,375 位兒童；課後托育中心方面共 1,150 所，收托 29,828 位兒童。資訊所反映出來的，公部門所設之托育機構逐年減少，取而代之的是更多私立的托兒所及課後托育中心。

參考過去非營利組織行銷的發展過程，可以歸納出托育服務亦可能面對以下幾項問題（司徒達賢，1999）：

（一）非營利組織所提供的產品以無形的產品（如：服務、理念、資訊）居多，故產品的概念不易形成，往往無法提出具體的展現。

（二）經營者一般仍存著產品導向或銷售導向的觀念推銷自己的產品或服務，而未融入行銷導向及社會行銷導向的整合行銷概念。

（三）非營利事業經營管理起步較晚或較不注重市場調查或行銷研究，市場亦未區隔，造成同質性的機構太多，體質良莠不齊，彼此亦互相競爭資源，造成資源錯置與浪費，削弱非營利組織功能。

進一步考慮到同為補充性兒童照顧服務，則相類似的服務尚有即將全國實施的「國小課後照顧」、「私立才藝

班」、「私立補習班」若無法使家長清楚認知正式的托育服務必須搭配專業人才、注重「保育」而非「教育」，則所有替代性的兒童服務資源，可能因不被瞭解形成錯置，甚至可能因為沒被使用而過剩。

因此，藉由行銷活動的導入，可以協助托育機構針對其他相類似的資源作劃分，使家長有清楚的認知，避免將同性質的資源混為一談，促使有需要的家長選擇合適的服務。

## 二、托育服務機構有收入壓力

以 Gruber and Mohr 在營利及非營利組織（NPO）的組織分析模式（Kearns, 2000）套入托育服務機構可發現，托育服務內容的規劃、執行常陷於減少負回收與增加高社會價值的矛盾之中，假定托育服務只提供「各項才藝班」讓受托育的兒童僅僅學習所謂的各項才藝，此時托育機構的收益可能會提升，但除了可以因應營運支出之外，所提供的僅僅是低社會價值的服務；但如果將托育服務擴展到親職教育、教導增強父母能力，此時雖然方案社會價值高，單托育機構可能因為在經費上缺乏正回收，導致托育機構面臨難以經營的窘境。（參見圖 1）

方案的社會性價值 (social value of the program)			
		低社會價值 (low social value)	高社會價值 (high social value)
方案的經濟收益 (financial returns of the program)	正回收 (positive financial return)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 各項才藝班 如：美語班 電腦班 美術班</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 親子活動</li> <li>• 戶外教學活動</li> </ul>
	負回收 (negative financial return)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 社區服務隊 如：協助人行道、 植栽、掃街… 等，美化機構 周邊環境日</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 假日圖書館</li> <li>• 書籍借閱</li> <li>• 媽媽教室</li> <li>• 親職教室</li> </ul>

圖 1 Gruber and Mohr 營利與非營利組織分析模式

如今托育機構日漸重視成本回收，使付費能力成爲重要考慮，無力付費者得不到足夠資源；因付費能力分級，使廉價服務者烙上貧窮標籤 (stigma on the poor)，造成階級對立；社會福利「商品化」強化其經濟附庸的角色，將自利的競爭等市場意識，取代利他的互助和關懷等現象。

有鑑於此，爲了避免托育機構單純追求利潤所引起的惡性競爭，或者因爲服務乏人問津，導致收入無法維持，托育服務機構必須善用行銷，提供合理價格以跳脫價格競爭泥沼，促進家長對托育服務的消費，以維持機構收入。

### 三、維持社會福利資源提供者的角色之需要

托育機構提供的服務中，基本的托育服務屬於正回收的部分，通常經營者不見得有意願提供負回收的服務工作（且希望正回收越高越好）。由於托育機構扮演的是社會福利資源提供者的角色，必須持續高社會價值活動的提供，例如定期舉辦親

子活動，如賞鳥、親子共同製作米粉、柿餅、發糰……等傳統小吃、參觀農村產業等，機構在舉辦這些相關的活動除了想藉由活動的內容來達到家長們對機構教學方案的認同進而對機構產生肯定與支持的目的之外，亦欲藉此來增進親子關係，增加學童的生活經驗，啓發孩子對生命的尊重及熱愛，而這些活動的舉辦通常是額外再收取費用的，因爲活動方案設計的目標清楚及具正面性，參加的人數踴躍，以致每一活動舉辦後都爲機構來可觀的利潤及收入，因此，機構便能擁有較多的收入盈餘來推展機構認爲有價值的方案，帶給父母更多的延伸服務。另外積極與社區資源融合，除了托育服務之外，托育機構可以積極規劃各項社區資源，在資源的佈建過程中，增進與社區互動。

在行銷服務的介入方面，托育服務機構可以藉由提供社會福利資源，例如辦理親子活動、戶外教學的過程中，向社區、

父母行銷機構的托育服務；藉由豐富的訊息、大量的參考資訊，促進與目標消費群的溝通，建立優質服務形象，達到促銷服務之目的。此外，我國社會家庭少子化的情形日益嚴重，近 15 年來兒童人數並無顯著增加，民間的托育服務資源未來即將進入競爭狀態，已是不爭的事實。面臨可能的發展問題，托育機構如何爭取到最佳的生存位置，唯有導入行銷，能夠為托育服務注入更多活水。研究指出，園所除了重視幼教品質外，若能重視與貫徹實踐行銷策略，必可提昇競爭優勢（陳銘達，2000）。

### 參、托育服務的行銷思考

『營利組織』與『非營利組織』之間最基本的差異，在組織目的：前者為利潤導向，後者為非營利導向。不管其組織目的為何，同樣面臨著競爭的趨勢與擴大服務範圍的需求。非營利組織競爭的趨勢來自社會資源的有限性，擴大服務範圍的需求代表須更有效的結合社會資源。而延伸社會資源，運用好與壞對非營利組織經營的成敗有絕對的密切關係。托育機構本身的經營，不論是公立的托兒所、或是私立的課後托育中心，亦無法擺脫上述營運上的先天限制。為求托育服務的拓展經營，積極結合社會資源自是正確作法，而進一步則更須考慮如何進行服務行銷。現代托育服務行銷的思考點，應掌握在下列的方向上：

#### 一、民間托育服務是政府福利服務的延伸

民間托育服務，以福利的角度來看，是政府公共部門將其功能、角色、經營權或所有權，部分或全部轉移給非政府部門的一種合法的行動作為；此種民營化的作為，目的乃在促進經濟效率及效能（廖啓富，1994）；值得一提的是，將功能、任務由政府轉移給非政府部門，雖是民營化的構成要件之一，但運用自由競爭的機制應是民營化精神所在，表面上，政府提供福利服務的作為似有縮減，但事實上，民間托育強化並延伸了公部門所能提供的服務範圍，如此福利服務更能達到經濟效率與效能的目標。托育機構導入行銷，更能讓消費者（父母）清楚瞭解，托育機構本身的服務經過了自由競爭機制的洗禮，儘管必須付費，但服務效能上具備了更佳的水準，足以輔助或接續部分政府福利服務所不及的部分。例如托育機構推動的假日圖書館、媽媽教室、親職講座，積極融入社區資源，延伸了政府的福利服務工作。「假日圖書館」是托育機構提供場地，在假日中開放給社區內所有居民免費借閱或閱讀的方案，托育機構並定期添購大量圖書，以鼓勵親子共讀。「媽媽教室」亦是托育機構聘請有特殊專長的家長，到托育機構內教導其他有興趣的家長，烘培、插花、養生保健、美容……等課程，師資及材料、場地皆由托育機構免費供應，而「親職講座」亦類似如此，托育機構敦聘學者、教授、專家來班與家長討論有關孩子的教養、溝通及家庭醫療常識等問題，經費、場地亦是由托育機構贊助。這些方案活動能滿足並解決家長在孩子教養上的

問題，對家長提供正向的支持與豐沛資源，儘管托育機構必須支出相當成本，卻是托育機構延伸政府福利服務的明證。

透過行銷包裝，旨在使父母瞭解，托育服務機構具備了延伸政府服務優越服務性格，著重在家庭問題補充服務與協助解決，非類似性質的機構服務，例如課後補習班，所能夠提供，行銷的訴求在托育機構服務價值的不可取代性，選擇托育服務是一舉數得的，更可以說服父母消費托育服務。

## 二、托育服務可提供多重資源選擇

隨著不同托育方案的提供，雖然可能反映出消費者購買能力的高低，卻因此得以提供消費者更多的選擇，精確傳達市場經營規則，如利潤導向，以價格機能調節供需，重視成本回收，並強調服務使用者的購買力和受益者付費等措施，加強分配並有效利用服務的資源（陳武雄，1997）。

就 Gruber and Mohr 在公共及非營利組織的組織分析模式套入（Kearns, 2000）托育中心執行方案，從方案的經濟收益及方案的社會性價值兩個主要的方向作規劃，托育機構本身可以開辦如：美語班、電腦班、美術班……等才藝性班級，雖屬於低社會性價值，托育機構必須開辦這些方案，作為托育服務中基礎的服務；相對的托育機構也可以避免若干低收益且低社會價值的方案，專精於開辦親子互動方案。托育服務的經營，可以經由精確的成本回收控管，設計出多重資源供家長選

擇，輔以行銷，使家長瞭解選擇托育機構，可以隨著支付能力的高低，選擇多重服務與資源。

## 三、托育服務有其必要性

當學齡前或學齡兒童的父母親因為工作或其他原因不能在家裡照顧小孩，或是某些像是家庭貧困、兒童心智障礙等特殊因素，而使得兒童每天必須有一段時間，由一個團體式或家庭式的托育機構，給予適當的安置，以幫助父母提供兒童適當的保護照顧，並培養兒童生理、情緒、智能和社會發展等各方面潛能（李新民，2003）。因此，托育服務已是兒童在成長過程中必須經過的階段，透過良好的托育服務，將使父母在照顧兒童的負擔上獲得分擔，另外兒童在受托期間，可以接受有效的學習引導，逐步發展與學習，對其成長有關鍵性的影響。

透過行銷活動，輔以豐富的參考資訊，可以教育父母建立正確的托育概念，可以使父母瞭解，托育服務所提供是兒童成長的持續連接，是兒童成長過程所不可或缺的一部份，有鑑於此，行銷活動亦可協助父母鑑別托育服務與課後輔導、課後補習的不同，進而選擇適合的服務。

## 肆、托育服務行銷規劃

究竟托育服務的行銷規劃為何呢？行銷學中 4P 理論對托育服務行銷，提供了以服務為導向的一個絕佳方針。所謂 4P 是指 product（產品）、price（價格）、place（地點、通路）、promotion（促銷）

(McCarthy, 1960)。

簡易的來說，托育行銷要點，必須要融入 4P 的思維，以求讓消費者瞭解托育服務本身具備相當清晰的服務架構。換言之，雖然托育服務是一種補充性服務，由於現代父母多習於去消費「服務」，因此服務行銷首要之務，必須透過清楚正確的服務訊息、強調服務、引起家長的注意、認同服務、進而選擇機構的服務。儘管 4P 是一種以產品為導向的行銷方法，但可以協助現代托育服務機構，據之研擬出其服務的優勢行銷組合 (marketing mix)，進而促進服務的取用與消費。依據 4P 理論，托育機構本身的行銷策略規劃重點如下：

一、產品：托育服務到底提供什麼樣的服務內容？

二、價格：到達什麼程度，服務內容有所不同，價格的高低又是如何？如果從不同的托育機構（通路）取得服務，家長所要付出代價的差異又有多少？

三、地點與通路：有意要使用托育服務的家長，可以自何處、何種通路取得服務資源？

四、促銷：有關於托育服務的宣傳，和關於托育服務的相關訊息，其流通是否順暢、資訊面是否容易取得？

假設身為一個托育機構之經營者，可以規劃一個『托育機構網站』，建置托育機構的服務概念，此行銷途徑，可促使資訊傳遞更多、更快速，使資訊的角色由被動轉為主動，而且更經濟實惠。托育機構可以經由網站的規劃，清楚的將所提供的

產品（提供何種服務、規劃了何種方案，將方案計畫、課程表列於網站）作具體的陳列、將托育服務方案的價格，在費用上經過規劃與計算，使家長能清楚瞭解費用情形，以便衡量家庭開支、可預先做好財務規劃；通路方面，服務地點、設備的介紹、甚至是交通的規劃、輸送兒童的計畫等。而促銷方面：可以將各種活動的訊息，例如親職教室、戶外活動、母姐會等訊息，定時整理於網站；另外也可以將幼托的相關訊息置於網站，隨時方便家長取用，強化資訊面傳播，提高家長向心力與消費忠誠度，達到促銷之目的。

不論是政府部門或者民間機構，善用 4P 理論可以瞭解究竟托育機構本身的服務的優點、與同質性的機構服務差異有多少，瞭解機構所提供的服務，成本如何計算、而服務的收益有多少；更可藉由服務方案評估的過程，改善與強化所提供的服務、具體化服務內涵，進一步的應用在服務的策略擬定方面。

## 伍、托育服務行銷策略擬定

托育服務行銷策略如何擬定？除了服務本身的推廣、傳播，為求兼顧客戶端導向，促使機構與家長能就行銷過程的互動，達到雙方的目標，藉由機構服務目標與家長的需求同時滿足，進而達到兒童福利的實踐。

機構的行銷策略規劃，可以由 4P 理論為底，以 4C 理論 (Lauteborn, 1990) 整合，擬出行銷策略的主軸。理論上，4C 乃是指 4 個層面：一、custom needs

and wants (客戶端的需求與慾望): 先瞭解客戶的需要、清楚解析客戶所需的服務, 而不是先將服務(產品)推出來。二、cost to the customer (客戶端的成本): 瞭解家長(客戶端)在選擇所需的服務時, 所必須支出多少費用, 也就是選擇某項托育服務, 家長必須要支出的成本有多高。三、convenience (便利性考量): 托育服務的提供是否都是被動的、是否能夠提供更主動的服務輸送、讓家長更不用費心, 更方便的消費服務。四、communication (溝通性): 托育機構本身, 是否能夠與家屬充分的溝通、家屬對托育方案的評價與建議、是否能夠充分回饋到機構、促進更好的服務內容產生、以求完全照顧到兒童。

在行銷學, 4P 與 4C 理論所持的出發點是相對應的, 因為 4P 理論主重的是服務方提供的服務, 植基於產品本身為出發點, 而 4C 理論, 乃以注重消費者方需要與看法為主; 因此對實體商品而言, 有時兩者在行銷策略上呈現出若干矛盾性。然托育服務本身能提供消費的, 並不是實體商品, 而是一種替代性、非實體化的服務形式。如果要藉由行銷來促使家長進一步選擇服務, 在策略上, 反而可以經過整合 4P 與 4C 互補方式來擬定, 達到最佳行銷結果。如何經過兩大行銷理論, 整合研擬出幼托服務行銷策略, 茲分項探討如下:

(一)行銷策略一: 重視整合客戶需要, 來提供服務 (product with custom needs and wants)。

目前托育服務的種類很多, 基本上泛

稱不論是托兒所、課後托育中心, 不論稱謂如何, 其主要收受對象為二足歲未滿 12 歲的兒童, 服務的內涵主要是替代部分家庭教養工作, 保育功能的提供、教學功能並非是優先選項。但現代化托育服務, 機構本身應先摒除原有制式化可以提供的服務, 進一步先於家長來瞭解家屬的需要, 據以評估機構提供的服務, 是否確近家長及兒童所需。例如: 雙薪的核心家庭, 兒童 2 歲是否就可考慮收托, 提供托育服務, 以減緩父母的工作負擔; 或者父母希望, 托育機構除了保育功能外, 是否可以提供若干教學功能, 托育機構的服務是否能夠隨之調整, 以滿足父母的需要。幼托機構無法從其本位走出來, 無法彈性調整其服務是常見的, 例如常見托育業者不重視行銷, 單純提供托育服務, 以致園務推動緩慢, 可見托育機構未針對提供的服務加以思考, 連帶的影響到機構的營運。

從企業經營角度來看, 「顧客」是最受強調與重視的部分。任何產品、任何服務, 如果無法得到顧客的認同與接受, 都是沒有意義的。托育服務事業也是一樣, 如果托育機構的服務無法得到家長認同, 服務本身便沒有效益或價值。因此托育機構使否能夠依照其服務的範圍、所在地區的社會人文特性、家庭型態加以考慮, 並針對服務範圍的家長, 收集其托育需求, 加以分析研判, 用以適當的修正服務內容, 提供有變化及多樣的服務, 相信不僅更能促進家長的消費選擇、也能夠與同性質的托育機構區隔, 在行銷戰略上取得有利之位置。

(二)行銷策略二：考慮客戶端成本支出能力來制訂服務價格 (price by cost to the customer)

以往托育機構依其營運所需人力、資源、物力，推算出一個可以為機構帶來利潤（或至少不虧損）的服務價格。家長本身不論經濟力為何，只要願意取得托育服務時，都是沒有議價空間的。近年來，社會福利機構民營化已是趨勢，社會服務的私有化代表著政府所扮演角色的縮減，相對的民營化代表市場經營規則被建立，以價格機能調節供需，重視成本回收，其結果反應在服務上的價格上的變化最為明顯。

托育服務本身是一種勞務、一種支援補充性質服務而非實體產品，家長之間對於服務的感知亦有可能產生差異，每個人對非實體產品價值推斷力亦不相同；另外，每個家庭的經濟能力有其高低，不一定所有家庭都能負擔相同水準的托育費用。一旦托育服務市場機制被建立，家長的議價能力不減反昇，家長也可以由費用的高低，決定要取用那個機構的服務，此種選擇彈性，間接造成機構的營運壓力。

為求在托育服務行銷上的突破，價格的制訂方面，將標的客戶所能支出的成本納入考慮，計算出可以為標的客戶所接受的服務價格；另外，托育機構可以將行銷重點放在「服務與價格間有充分的對價關係」，意即機構的服務，對應消費者的成本付出，是划算的、是合理的、甚至是物超所值的，可以藉此促進家長選擇服務。一旦服務得到家長充分的消費，機構營運自然也能夠收支平衡。

(三)行銷策略三：不單只是考慮通路的建立、要提高托育服務資源的方便性 (place and convenience)

福利服務的輸送，在傳統政府角色介入之下，政府部門往往選擇以公共資源較充沛的地區，作為建置提供服務的場所，有時服務的地點不佳，或者對原有的社會資源形成排擠作用，例如「內政部兒童局辦理社區自治幼兒園實驗計畫」，選擇至試辦台北縣曾遭遇強烈抗爭經協調不成、彰化縣則因選定地點鄰近幼托園所已飽和，無興辦需求，最後放棄試辦（內政部兒童局，2005）。足見托育資源的提供，透過通路的規劃（例如公辦民營，繼承了公資源以提供服務；或者設置於某社區或學區，成為固定的服務資源）是既有的方式。雖然機構設置的時候考慮到地點，例如是否交通方便、或者是讓家長取得服務時不必奔波、是不是公立或私立等；而方便性的考慮則是，進一步將機構的服務彈性化，讓家長更容易取得服務，例如托育機構可以在父母上班時間前就提供收托；相對的延長服務時間、讓工作上晚下班的父母，免除時間壓力；在行銷上，不只是通路，方便性更是一必須要強調的重點。

方便性並不是只有托育機構才有的行銷策略，舉凡服務行銷皆以方便性為訴求，其要義莫過於對客戶端提供更容易的取得服務通路，有提高資源的可近性的功能。托育服務如能在行銷策略上做到方便性的承諾，即時而有效的服務，將會使家屬消費托育服務的意願提高。

(四)行銷策略四：強化主客互動的推廣

策略 (promotion under communication)

促銷，意旨托育機構介紹其服務和為說服顧客消費其服務，所進行的種種活動，其中包括廣告、宣傳、公關、園所活動等。所以機構本身可根據目標市場的特點歷經提供服務、制訂服務價格、建立銷售通路等階段，直至推廣行動開始，此時已導入整合銷售的概念。

促銷在行銷方式上，僅適合固定內容的產品或服務，也就是想盡辦法不斷的擴大銷售。就托育市場而言，托育服務不僅受到收托兒童特性的影響，父母的意見與反應、甚至托育機構本身的資源條件，服務多大範圍、服務多少兒童，都足以對托育服務結果產生影響；因此托育服務不適合持續無限制的促銷推廣，托育機構必須透過與家長、所在地區的資源，進行意見的交流與整合，參酌外部營銷環境後（標的社區中兒童增加與否、相同性質機構的營運情形），修正拓展的策略。

福利服務本身，若能從消費者本身互動的過程中，適時的修正服務內容，藉由與客戶溝通的過程中，不斷的讓消費者掌握到機構的發展。在資訊提供方面，能夠妥善的利用各種形式的傳播，不論是家長通訊、園所的介紹刊物、家長座談會、母姐會的舉辦，甚至利用網站、論壇等新興的網路媒介，皆可以長期將托育機構本身的資訊，向家長傳播使家長對托育機構的資訊掌握更確切、充分達到主客戶動，另外也可藉由促進客戶的再次消費，獲得忠實的消費群。強化主客互動的推廣策略，可深化客戶的信任與消費忠誠度，其

終極目的在創造服務差異化，避免同性質機構惡性競爭，保持競爭優勢，達到機構永續經營。

## 陸、結語

整體而言，托育服務已是買方市場，家長期望的利益已由價格、通路等基本層面延伸至其他諸如特色教學、才藝班的提供，以及親職教育、園所是否誠信等多元化層面（郭巧俐，1993）。托育服務已是兒童在成長過程中必須經過的階段，透過良好的托育服務，將使父母在照顧兒童的負擔上獲得分擔，另外兒童在受托期間，可以接受有效的學習引導，逐步發展與學習，對其成長有關鍵性的影響。

今日托育服務市場結構變化劇烈，托育機構對內面臨服務方案規劃、成本經營壓力、延伸政府社會福利的使命、對外面臨類似性質托育服務機構的考驗，為求機構永續經營的目標，掌握營運契機，托育機構唯有提升服務內容，提供家長們與兒童更優質的服務品質，在托育業務推廣上，托育服務應擺脫傳統被動式服務型態，改善與強化所提供的服務、具體化服務內涵，進一步的應用在服務的策略擬定方面，促進行銷，並負起社會責任，如此，機構的理念，才能得到社區的認同與支持，托育機構才能將兒童照顧建構成一個支持性的體系或環境（supportive environment），來協助家庭達成社會性、教育性、保護性和經濟性等功能，機構的發展，方能邁向康莊大道。

（本文作者現為海育英課後托育中心主任）

📖 參考文獻

- 內政部統計處（1997）中華民國 85 年台灣地區兒童生活狀況調查報告，台北：內政部統計處。
- 內政部兒童局（2005）台閩地區托育機構概況，台中：內政部兒童局。
- 王國聯（1994）漫談民間團體參與社會福利服務，社會福利，111，26～31。
- 司徒達賢（1999）非營利組織的經營管理，天下遠見出版公司，255～171。
- 李新民（2003）課後托育機構整合國小課程之初探，幼兒保育學刊，1，19～38。
- 郭巧俐（1993）幼教服務市場與行銷策略之實證研究——以大台南地區為例。國立成功大學企業管理研究所碩士論文。
- 陳武雄（1997）我國志願服務工作推展之回顧與前瞻——從祥和計畫之推廣談起，社區發展季刊，78，5～13
- 陳武雄（1997）我國推動社會福利民營化的具體作法與政策發展，社區發展季刊，80，4～9。
- 廖啓富（1994）社會福利民營化之分析，國立中興大學公共政策研究所碩士論文。
- 謝美娥（1991）美國社會福利私有化爭議，國立政治大學學報，62，137～153。
- Alan, K. (1986) Privatization and America's cities. *Public Management*. 68 (12), 3-5。
- Kadushin, A. & Martin, J. A. (1988) *Child welfare service* (4th ed.). New York: McMillan Publishing Company.
- Kearns, K.P. (2000) *Analyzing your organization's portfolio. Private sector strategies for social sector success: The guide to strategy and planning for public and nonprofit organizations*. San Francisco, CA: Jossey-Bass Inc.
- Lauterborn, B. (1990) New marketing litany: Four Ps passed, C-words take over” , *Advertising Age*. 61 (41), p. 26.
- McCarthy, E. J. (1960) *Basic marketing: A managerial approach*. IL: R.D. Irwin, Homewood.