

第四章 個案分析

本章將分析台灣師範大學國語教學中心與文化大學兩個個案的行銷策略並比較兩個中心的差異，說明的部分包括：一、分析（一）組織架構與業務分工；（二）SWOT 分析；二、規劃（一）行銷目標（二）行銷策略；三、執行；以及四、評估與控制。第一節為師範大學國語教學中心個案分析，第二節為文化大學國語研習班個案分析，第三節兩個案中心之比較。

第一節 研究個案一：師範大學國語教學中心

一、分析

（一）組織架構與業務分工

國語教學中心設置主任一人，綜理中心業務，由校長聘請學校副教授以上教師兼任，設五組：教務、輔導、教材及教法研究、行政及文化研究組。人員設置秘書一人，各組設置組長一人，組長由主任請校長就本校教師或職級相當人員兼（派）之。

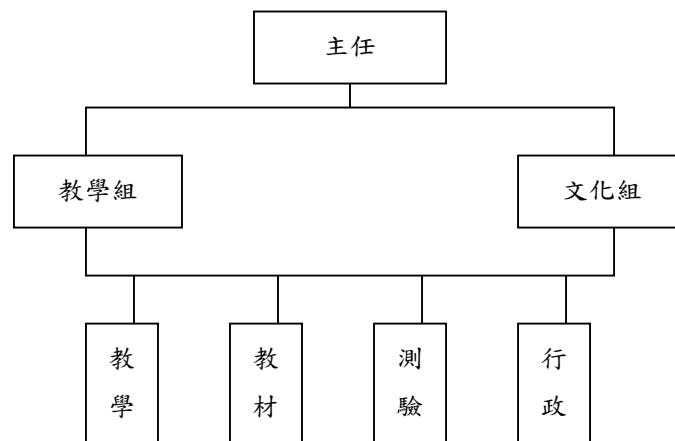


圖 4-1 師大國語教學中心組織架構

資料來源：台師大國語教學中心內部

業務內容說明如下：

1. 教務組：審查入學申請，核發入學許可；學員入學報到、註冊、編班、排課；管理學員資料、核發中英文在學證明書、成績單、出席紀錄表及學員上課證。
2. 輔導組：輔導學員延長簽證及申辦外僑居留證；有關學員學習以及請假、缺課、行為異常等事項之輔導，並審核簽報勒令退學之學員；教育部特設及普通獎學金學員之管理及輔導；學員合法兼職申辦工作許可證之輔導及追蹤考核；其他與學員有關事項之輔導。
3. 教材及教法研究組：辦理教材編撰及出版；辦理入學、各級教材中文能力鑑定測驗；考核教師教學績效、協調教學進度、輔導教學問題；辦理與教學有關之教學研討會，學術會議及演講等活動；依實際需要得受理國內外公私立機構委託或合作，編撰中國語文教材、研發改進教學方法。
4. 行政組：綜理中心人事、會計、庶務、修繕等事項；電腦化行政及教學器材之管理，圖書室、語言實驗室、多媒體教室、電子郵件室之使用與維護；辦理師生各項交誼、校外教學、語文競賽及康樂等活動；維護中心的環境安全及整潔。
5. 文化研習組：設計文化課程及活動、辦理國際文化交流活動、舉辦文化研習營、編輯出版中心文宣刊物。

目前國語教學中心的教師約 120 位，職員 30 位（6 個正式編制人員，2 個研究人員，2 個技士，20 個臨時人員），在學學生人數約 1300 人。

（二）國語教學中心的 SWOT 分析

○優勢與劣勢方面

1. 組織

國語教學中心的組織編制雖設置五組，但實際上組長層級多為顧問性質，組長之下並沒有組員編制，中心的運作多半是臨時人員按工作項目各自運作，常有人力不足，也沒建立起互相支援合作的模式。研究員張莉萍表示：

「大家各司其職，人事管理觀念和體制都很傳統，要改變大家的想法有點困難。例如華語教

學方面有許多新的業務需要拓展，但是沒有他人的配合，主其事者會很累，什麼事情都得自己來，大家都認為有自己的業務內容，例如負責申請入學、登錄成績、收學費等等，不樂意予以支援，缺少團隊合作的精神，在推動業務時人力的調配明顯不足。所以很多人並不想去碰這些新興的業務，這是個很大的阻礙。」

推動新計劃與訂定政策必須交由主任或組長層級，但是要規劃長期的目標，卻因制度上的任期制，很難有完整且長遠的規劃，國語教學中心的主任與組長都是採任期制聘用，主任為三年一任，最多可任六年，主任與組長的派任是由學校的教授選任，無法全心專注於台師大國語教學中心發展，而近幾任的主任也都未滿三年即更換，對台師大國語教學中心要擬定行銷策略或其他政策都非常不利。秘書游銘豐就認為：

「過去幾年本中心主任的更換次數太過於頻繁，以致於往往無法貫徹一個完整的策略，所以說如果這部份可以改善的話，將對本中心的營運有很大的幫助。這也是目前本中心比較弱勢的部份。」

研究員張莉萍也表示：

「在定位上，很麻煩的一點是，國語中心的主任是任期制，每任主任上任後都有他不同的抱負與理想，有的主任甚至來一年就離開了。正常來說是三年一個任期，可以連任一次，也就是說最多可以任六年主任。新的主任一來他要適應一段時間、職員也要適應，中間耗損了很多時間，主管並無法如預期一樣進行業務推展。」

2. 可用資源

台師大國語教學中心成立於 1956 年，歷史悠久，規模也是國內最大的華語中心，台師大國語教學中心的行政人員大部分都認為中心的優勢在於歷史與規模，此外，由於歷史的影響，培養較多的華語人才。師範大學成立華語文教學研究所常與國語教學中心合作，進行學術研討會，或是提供教師繼續進修地的管道，加

上台師大國語教學中心對添購圖書館藏書的目標重視，學術資源比其他華語中心來得豐富。張莉萍研究員表示：

「師大國語中心的優點就是有名氣、資格老，讓人感覺它是龍頭老大，國內很多語言中心都是仿造它的模式而起來的。我們現在又有華語文教學研究所，等於教學和研究兼具。各個語言中心成立的華語師資班，授課老師也都是華研所出去的老師，大家所受的訓練是蠻一致的。」

○機會與威脅方面

國語教學中心對於環境帶來的影響多持正面看法，不論是政府法令或對岸大陸崛起的競爭，抱持必然趨勢的看法，因此是一種威脅也是機會。張莉萍研究員說：

「之前討論過簽證的問題，我們覺得能儘量幫學生就幫，我們會為他們去教育部陳情、反應，但這也不是我們所能掌控的，等到有一天政府想通了，能接受了，就水到渠成了，所以我個人不太注重政府的政策，重點應該是怎麼樣提昇自己的競爭力。」

方淑華研究員也認為：

「在整個世界的大潮流趨勢影響下，整個華人的經濟能力如果有了提昇，也會相對提高了外國人想要學這部份國家語言的意願。大陸跟台灣的華語市場其實不是用競爭的眼光去看待，大陸的崛起是不爭的事實，會選擇到大陸去是很正常的。」

台師大國語中心對於國內的政治民主自由，生活便利，政府單位外交部與教育部也提供獎學金吸引更多外籍學生來台就讀，但提供給中心的資源卻有限。鄧主任說：

「政府希望推展對外華語文教學，設立獎學金吸引國際學生來台，但全國的語文中心到現在都是編制外的單位，每個中心自給自足，向學校繳管理費，而政府資源卻從未大力投入，給予資助和鼓勵。」

新聞局 2004 年 10 月至 12 間委託世新大學辦理民調，以面訪方式進行，受訪對象包括來台旅遊、從事商務及活動等之外籍人士，以及在台工作、就學及居住等之外籍人士，調查結果顯示，外籍人士對台灣整體的印象為「人民友善」，另外對台灣人民「友善」、「勤勞」、「有禮」等特質印象格外深刻；將台灣與國際社會作比較分析時，在「科技發展」、「經濟發展」及「民主發展」等項目，台灣均有突出的表現。

綜合以上，台師大國語教學中心的內外分析可歸納如下表 4-1 的 SWOT 分析：

表 4-1 師範大學國語教學中心 SWOT 分析

| | |
|---|--|
| <p>優勢 (S)</p> <ul style="list-style-type: none"> • 歷史悠久 • 具名聲、規模大 • 小班教學 | <p>劣勢 (W)</p> <ul style="list-style-type: none"> • 各部門缺乏支援與團隊合作精神 • 主任任期制導致中心缺乏長遠的策略規劃 |
| <p>機會 (O)</p> <ul style="list-style-type: none"> • 政府提供獎學金吸引外籍人士 • 台灣民主自由 • 生活便利 | <p>威脅 (T)</p> <ul style="list-style-type: none"> • 中國的崛起 • 政府未能投入資源 |

資料來源：本研究整理

以上是匯整訪問學校行政人員對於台師大的 SWOT 分析，學生訪問部分的優勢方面，學生提到台師大名氣夠、學習環境佳、學校的上課地點與課程時間的安排都很好；劣勢在於分級程度測驗並不能真正作為分班的標準。受訪學生都表示對台師大的學校基本資料不清楚，辦公室行政人員的工作業務僅了解常接觸的課務職員，因此，受訪學生不知道中心各單位的合作狀況與主任任期可能的影響，他們認為中心的劣勢為學生程度分班測驗。

受訪學生提到機會方面，台灣有繁體字的學習機會，台灣人對外籍人士的態

度親切，日籍學生特別指出大陸人對日本人不友善，可能會影響任本人去大陸學習華語的可能性。至於影響來台灣的因素，大部分學生都是給予正面，只有在換發簽證時帶給他們困擾。加拿大籍羅杰明比較大陸與台灣的華語中心說：

「我去過大陸學習一個半月，那裡的環境不但髒，大陸人也不太有禮貌。後來，我還是決定來台灣學中文。」

訪問受訪學生有關台師大的競爭者，學生表示在決定來台灣就讀時，除了台師大，並不是很清楚其他學校的資訊。受訪學生吉爾吉斯籍的費說：

「我覺得師大的競爭者是補習班，我以前在台北火車站附近的補習班 CLD 上課，學費很便宜，現在我有時間到大學，看看網路，有台大、師大，師大便宜，所以我選師大，可是師大沒有補習班便宜。」

二、規劃

（一）行銷目標

黃俊英（2004）認為行銷目標是指未來一段時間所要強調或積極去實現的特定標的。台師大國語教學中心成立宗旨是為中國語文教學及文化傳授，其他任務包括推展與編撰中國語言及文化教材、輔導外國及華僑學員學業生活或舉辦中國語文有關文化研習活動及其他有關事項。從台師大國語教學中心的宗旨可得知其目標為藉由設計各類華語、文化課程或活動等方式，使得學生學習華語或了解中國文化。

台師大國語教學中心早期是因應美國學生來台研究學術文化需要開設華語課程，後來的課程也大量招收其他國家學生，需求也隨之增加，過程中因招收學生對象擴大而開始明顯區隔目標對象設計課程，是故台師大規劃以語言、輔修和文化技藝課程去滿足目標對象。從市場區隔化概念來看，台師大國語教學中心從成立開始以語言文化課程滿足對象的行銷模式，然後轉變成滿足不同需求學生的區

隔行銷模式，到目前台師大國語教學中心的目標推動的三小時密集課型則是試圖從利基行銷模式，把原有研習語言課程再分割出所謂精英型的市場。

綜合台師大國語教學中心的行銷目標，主要為區隔行銷找出一個或一個以上的區隔市場，然後設法滿足這些區隔市場的需要；另外，也採利基行銷聚焦在一個利基市場上尋求競爭優勢。台師大國語教學中心從成立初期華語語言文化課程分類較少的區隔，進而發展更多目標區隔的課程外，諸如民俗技藝、商業與文化等專業知識語言的推廣，再進展到目前區隔參加華語文測驗以取得語言證照或學位取得的不同需求滿足，同時行銷目標也往利基行銷模式的精英型三小時密集課程設計方向發展。台師大國語教學中心已於2004年7月推出每天三小時的密集班課程，設計上的特色在於建立緊密的教學團隊。研究員方淑華表示：

「密集班的老師定期舉辦備課會議，透過協同教學的運作機制，互相分享，彼此切磋琢磨，共同建立教學資源共享資料庫，設計期中、期末語言任務活動，經由種種密集強化的教學活動，讓學生的學習盡可能在短期內達成最佳狀態。」

（二）行銷策略

根據 Kotler (1982) 提出的目標行銷策略 (STP 行銷)，台師大國語中心的目標行銷策略分析如下表 4-2：

表 4-2 台師大國語教學中心目標行銷策略

| 市場區隔化 | 目標市場選定 | 產品定位 |
|---|------------------------------|---------------------------------|
| 具基礎華語能力、欲了解中華文化或精英型之外籍學生 參加華語文能力測驗與需求學位之外籍學生 | 選擇性的專業化 (以幾種不同服務選擇多個市場區隔) | 增進專業知識、認識中華文化(獨特屬性) 授與學位(利益) |

資料來源：研究者整理

台師大國語教學中心的行銷目標從市場區隔概念得知是區隔與利基行銷，因此在目標市場選擇上的涵蓋面上分析，市場區隔化必須確認區隔變數與描述市場

的輪廓，國語教學中心的行銷目標對象，基本上可歸納為：1.對一般外籍生，行銷目標為提供語言課程以培養華語能力。2.對特定外籍生（曾經或已經在中心就讀）、具基礎華語能力及有特定目的外籍生，行銷目標為提供輔修、民俗藝術技藝文化與密集課程。3.對特殊需求學生，參加華語文能力測驗或取得學位之特定需求。根據呂惠美（2001）研究學校教育活動的運用上市場區隔的從學習者學習特性、學校機構資源與市場變數三項區隔技術來看，區隔方式為市場變數，研究員方淑華說：

「學生資料的建檔部份是一直以來都有在做，國籍、背景資料、學習動機等等項目都有建檔。學生特色分析應該要看你要的東西是什麼再來做分析。我們曾做過的，比方說假設目前在開辦新的語言課程，我們會設定較適合的學生對象，可能是哪一個國籍或是哪一種程度的學生較適合，再去從資料庫中做分析。」

除了學生國籍等市場變數的區隔方式外，國語教學中心也利用資源區隔，教育部補助經費採行與國外知名大學遊學團的方式，自 2004 年起補助柏克萊大學甄選學生，每團學生在 10 以上者，可獲得 5000 美金以上的補助，國語教學中心密集課程中的商業中文規劃採行學校資源區隔方式，透過教育部的補助，區分服務群組，進行行銷策略的規劃，以提供適當的教育活動方式。

目標市場的選定，國語教學中心主要是為選擇性專業化，以幾種輔修或密集課程選擇多個市場區隔，而輔修的文化、商業課程以授與學位讓學生依其需求獲得利用都具吸引力，也能配合學校的資源運作，定位方式則按目標市場的選定後決定包括依目標市場、獨特屬性與利益定位。

台師大國語教學中心從市場概念或涵蓋面上分析，可以發現行銷目標是區隔行銷與利基行銷，目標市場選擇是選擇性專業化，因此採行的行銷策略接近差異行銷，根據葉日武（2002）說明差異行銷的目標市場是多個明確的消費群，產品

是各個消費群有不同消費品牌，各個消費價格不同，各個消費群最適合的通路與各個消費群最適合的媒體。在了解國語教學中心的行銷目標之後，可以就行銷組合分析國語教學中心的行銷策略，以下就五種行銷策略分別做說明：

1. 產品策略

葉仲任(1996)指出學校的產品就是課程設計。台師大國語文中心的產品為課程設計，目前其規劃的包括語言課程、輔修課程、民俗藝術技藝文化課程與密集課程四類。如下表 4-3：

表 4-3 台師大國語教學中心課程設計

| 課程名稱 | 目標對象 | 課程說明 |
|----------------|--------------------|--|
| (一) 語言課程 | 一般外籍生 | 課程安排採學季制，一週上課十至二十小時。平均學習時間為九至十二個月。分九級程度。 |
| (二) 輔修課程 | 一般外籍生/有特殊需求與興趣之外籍生 | 學生可選修自己有興趣或欲加強的語言能力。目前開設的輔修課程有：財經新聞選讀、中國文字的起源與演變、中國文學概要、中國文化概論等。 |
| (三) 民俗藝術技藝文化課程 | 一般外籍生/有特殊需求與興趣之外籍生 | 增加學員接觸中華文化的機會，開設了文化課程，讓每週修課十小時以上之學員可以加選文化課程，目前開設的文化課程包括：故宮文物欣賞、國劇入門等。 |
| (四) 密集課程 | 特殊需求之外籍生 | 愛好中華文化卻只能做短期停留的外籍人士，設計短期密集語言文化研習班、文化藝術研習班以及商業中文班。除了語言課程外，還配合課程需要舉辦特展或實地觀摩外，也透過與台北故宮博物院等合作方式交替進行。 |

資料來源：台師大國語教學中心簡介

台師大國語教學中心對產品策略課程特色的規劃，可以歸納幾點影響因素：第一是中心成立初的考量，台師大國語中心在成立宗旨第一項即為中國語文教學及文化傳授，因此有關中華文化的歷史、民俗技藝都列入課程規劃的考量。第二則是學習者的特殊需求，規劃課程時重要的基礎，在輔修課程與密集課程，就對目標群眾做好規劃。關於以上兩項因素，短期課程與專案負責職員宋之菡說：

「短期班的課程包含了語言的課程，還有文化的課程。文化課程中有中國結、音樂、書法、醫藥、功夫、油紙傘、布袋戲等等。我們在師資上能達到的，還有在之前開過反應不錯的課程內容，我們都會加在短期課程當中，再由對方來選擇。……對於生意人的團體的話，就會安排一些台灣商業人的講座，讓他們知道台灣的生意人是怎麼做的，例如：開工看黃曆等等。……台灣傳統思想是我很想要加進短期課程裡面的東西，包括道德觀念，例如：孝道。……另外還有做頭七、生死輪迴的觀念，跟西方是不一樣的。」

呂美惠（2001）認為的產品策略可分成課程特色、師資陣容、教學型態、結盟夥伴與發展出路。從台師大的輔修、文化技藝與密集課程，可以了解中心宗旨與學生需求，課程設計儘量在師資安排能做到的教學型態。

除了文化與需求主要的考量，課程規劃也有競爭程度差異的因素，由於參考其他華語中心二小時的課程規劃，台師大國語教學中心考量三小時課型的設計，以作為差異。此外領導者的意見也影響課程設計，台師大國語教學中心主任期盼針對精英型的學生推廣三小時課型，領導者的想法與支持並執行。台師大國語教學中心主任鄧守信表示：

「我接中心主任以後就『破壞傳統』，推動一般的語言課程改為每天三小時，現在有一百多位學生，希望一年之內所有中心的語言課程都至少是三小時至四小時，這樣才能訓練出有較高深程度的學生，讓學生學習到比較多的東西，一兩年後能夠投入他們自己的社會或台灣的社會。」

台師大國語教學中心依上述幾點規劃出如表 4-3 所列四類課程，課程規劃受文化、需求、競爭差異與領導者的意見影響，但一般語言課程規劃在於按語言分級後依教材設計，一般語言課程特色則在選取教材，目前台師大國語教學中心一般課程的教材如表 4-4：

4-4 台師大國語教學中心的一般課程使用教材一覽表

| | |
|----|---|
| 級數 | 使用教材 |
| 1 | 初級中文閱讀、實用視聽華語（一）、生活華語（一） |
| 2 | 國語會話（二）、實用視聽華語（一） |
| 3 | 生活華語（二）、視聽華語（二） |
| 4 | 視聽華語（二）、生活華語（二）、今日台灣、中國寓言、中國民間故事（一） |
| 5 | 廣播劇選集、中國風俗習慣、中國民間故事（二）、實用商業會話修訂本（一）、視聽華語（三）、生活華語（三） |
| 6 | 視聽華語（三）、生活華語（三）、實用商業會話修訂本（二）、中國歷史故事、中國成語故事、新聞選讀（一） |
| 7 | 新聞選讀（二）、思想與社會、文言文入門 |
| 8 | 雜誌選讀、高級華文讀本 |
| 9 | 專書選讀（史記、老殘、四書、三國演義）、古文觀止、電視新聞 |

資料來源：師範大學國語教學中心

從產品策略的組合來看，台師大國語教學中心的四種課程規劃，在產品深度中一般語言課程的選擇性較多，也就是學生依分級後選擇課程較其他三類課程規劃多，台師大國語教學中心的產品策略針對學生需求規劃課程，對教材研發設計較重視，目前台師大國語教學中心自行編撰教材，希望開發多媒體教材與修改現有課程教材。台師大國語中心鄧守信主任表示：

「教材編纂方面正在策畫進行的有三類：(1) e-learning：與廠商合作。(2) 非零起點的教材：已經開發了不少，如商業中文、新聞導讀、短篇廣播劇等，已在策劃正式出版。(3) 修改：已經向教育部提出修改視聽華語，希望可以反映近年來台灣語言及華語教學的變化。修改舊教材固然重要，開發新教材的重要性更是有過之而無不及，內容要能符合全世界教學理論，如任務導向的教學法，才能提供較多選擇，滿足不同的需要。」

台師大國語教學中心除了課程外，還有一特別產品為華語文教學測驗，目標對象是有需求之一般外籍生。影響產品策略的因素以學習者的需求為主，規劃產品時以學生特性為依歸。華語文能力測驗的規劃，是由國立台灣師範大學國語教

學中心、華語文教學研究所、心理教育測驗中心三個團隊研發製作完成，認證單位則是台灣華語文教學學會與台師大國語中心。這個測驗是設計給非以華語為母語的外籍人士所使用，目前測驗的內容只針對聽與讀兩種語言能力。其短期、中期與長期的目標分別是推廣給國內外籍人士、亞洲區及全世界外籍人士華語文能力的測驗考試。

2. 價格策略

台師大國語教學中心在訂定價格的參考上，以市場上其他競爭者價格，選擇學費定價的標準。語言課程已制定固定收費標準，其他如短期專案跟密集班課程得視人數與時數隨時作調整。

台師大國語教學中心採用的定價方式按楊田林（1993）和魏惠娟（1994）對教育活動的定價，大致分為兩種：1.競爭定價法：以競爭的情形為計算價格的基礎。就是從市場上其他競爭對手的定價標準來做調整。2.需求定價法：根據學習者對活動的需求程度來定價，如輔修課程與密集課程。影響價格策略的因素在於學生對教學服務的需求程度。宋之菡表示：

「我們會參考其他中心或是中國大陸，儘量不要將價錢拉得太高，但是也不要讓自己虧錢。」

游銘豐秘書則說：

「中心提供的課程，學費是依據學期來收費，一般的課程一期是1萬8千元。在暑期的時候有提供暑期班，兩個月而已，是1萬2千元。另外，學生如果有特別的需要，我們也會提供單月的課程，單月的課程基本上是每月6千元。」

價格策略的一般語言課程是按照市場比價的方式訂定，其他課程在學生的需求程度上，定價準則依不同所得或地區、時間、用途等的學生，訂定不同的價格。台師大國語教學中心文化課程（包括書法、拳術、認識台灣古蹟與京劇入門等）定價為四千二百至八千四百元；而輔修課程（正音班、文言文入門與古典小說等）

則是從三千八百四十到一萬一千五百二十元，以上的課程價格策略就是按照學生的需求選修訂定差別價格，

台師大國語教學中心在價格策略上對學費的定價雖然依分類僅包括競爭與需求定價，但教育部為迎接華語文全球化的趨勢，制定因應方案，其中與各國知名大學合作開設密集研習課程，目前已有美國柏克萊大學與台師大國語中心合作，教育部依人數狀況給予經費補助，因此台師大國語教學中心也進行資金來源籌措的方式而成為價格策略的影響因素。

3. 通路策略

彭曉瑩(2000)從學校思考通路策略在學校對就讀學生，其一為「潛在顧客」，如何透過管道讓對學校有興趣的顧客瞭解學校，另一為對「現有顧客」，如何讓教育產品和服務讓學生便利接近和使用。台師大國語教學中心對潛在顧客提供的管道為寄送中心簡介與小冊子至台灣駐外辦事處與國外大學，另外有時也參與國際教育展，利用展覽單位讓有興趣的學生詢問。

寄發簡介至國外各大學，以姊妹校與有專案合作計畫為主，包括美國愛荷華、密蘇里等大學，加拿大多倫多、Simon Fraser 等大學，日本立命館、愛知與韓國的中央大學等；此外，非正式協議的幾所大學與機構曾推薦學生就讀國語教學中心也會寄送文宣品，例如日本的亞洲交流協會、日本亞洲文化中心，韓國的綠色世界留學願等。對於現已就讀的學生，國語中心的內部管道通知學生相關訊息與活動會公佈於公佈欄，並有中心的廣播系統可依中心重要訊息即時播報，方便中心內學生接收最新消息。通路策略教育活動地點也很重要，台師大國語教學中心提供學生的硬體設備圖書館、電腦室以及專業課程烹飪教室都是為方便學生學習時的便利。

台師大國語教學中心的通路策略在於利用政府駐外單位與國外合作院校讓有興趣學生可以接觸，增加管道方面還包括不定期的旅遊展攤位跟未來設分校的計畫。

4. 促銷策略

學校宣傳的主要目的是將學校辦學的理念及特色等相關訊息傳達給消費者知道，並試圖影響他們的決定。促銷組合形式主要包括廣告(advertising)、促銷(sales promotion)、人員推銷(personal selling)與公共關係(public relations)四類。台師大國語教學中心對外推廣的方式主要多為網路，其次則是製作小冊子的方式發送給台灣駐外單位與國外各大學，基本上，使用多樣媒體對外推廣的行銷策略較少見。游銘豐秘書表示：

「我們一般的招生方式是透過發行簡章，透過相關單位幫我們到國外發行簡章。此外透過網路上的更新，透過網路市面的宣告，讓學生了解我們的訊息。」

台師大國語教學中心並未在媒體上廣告，採用的促銷策略是將學校資訊放在網站上，利用中心簡介的宣傳品吸引學生注意。負責推廣短期專案的宋之菡說：

「我們沒有做任何媒體廣告，只有發文宣品，還有網路，或寄送簡介、光碟到駐外單位。」

促銷方面，台師大國語教學中心沒做過促銷活動，只有在續讀時享有優先選擇上課時段的優惠。負責推廣短期專案的宋之菡說：

「舊生在學費上沒有優惠，但比起新生來，他們有權力先選課、選時間，這是我們的優惠。」游銘豐秘書也表示：

「有關促銷的部份，價格方面，我們是沒有使用打折的策略。現在都是維持原價，就利用其他管道來做宣傳。」

促銷策略中，台師大國語教學中心並未採取公共關係方式，在人員銷售方面，台師大國語教學中心會配合參與觀光局國際青年旅遊展活動，設置攤位派遣行政

人員對有興趣者解說。綜合來說，台師大國語中心促銷宣傳方式採用網路與簡介小冊子的方式，在於宣傳經費的編列方式，目前國語教學中心並無編列宣傳預算，而且目標對象為各國學生，經費與距離上都會對促銷策略產生影響。

郭振鶴（2005）提到從行銷的拉力與推力來看，拉力是吸引學生的注意、興趣與慾望，使用組合方式為廣告、公共關係與口碑；推力則是推動學生報名的行為，有銷售、促銷與通路方式，其中口碑是學生良性的回饋效果，基礎在學生滿意的服務與商品，是種無形資產，而國語教學中心認為中心的歷史悠久與口碑的影響，學生之間的口耳相傳也被視為宣傳方式。方淑華研究員表示：

「國語中心沒有在採用促銷的方式。我們用網頁和簡章來做行銷，但是國語中心是非營利性的學術單位，所以比較沒辦法用一般的思考模式來看待它。它現在介於學校和進修推廣部之間，以後在定位上會不會轉型也要看以後的規劃，目前只是用口耳相傳、網路及文宣小冊為主要宣傳工具，大多是傳統的方式。」

游銘豐秘書也說：

「很多來本中心修課的學生，都是因為朋友介紹，也就是說我們的口碑非常好。所以就是來這邊學過的學生覺得不錯，推薦給朋友的部份佔大多數。」

雖然台師大國語教學中心在促銷策略沒有利用媒體做廣告，也沒有公共關係的宣傳方式，更沒有刺激學生報名之促銷活動，但台師大國語教學中心歷史悠久的優勢與學生修習過課程的口碑，使得口耳相傳似乎也成為促銷策略的影響因素。受訪學生都表示除了網路以及發送簡介，沒看過學校利用其他媒體廣告，基本上符合台師大受訪者所表示媒體宣傳使用習慣為網路與文宣小冊子。

5. 人員策略

彭曉瑩（2000）指出教育產品和服務的提供者教師和行政人員，站在第一線，因此他們的服務態度、技巧、專業能力和教學熱忱都會影響參與者的感受。

台師大國語教學中心在招募新進教師按聘任辦法，規定必須具有國內外大學以上學位、對中國語文及歷史具有充分基本知識者等資格，甄試以錄音與筆試進行；一般職員的聘用則是按公務人員的方式，台師大國語教學中心會特別對新進教師進行講習與訓練。至於教師專業訓練，除了定期的教學研討會與不定期的工作坊，以改進教師的教學法之外，國語教學中心也重視教師語文方面的能力，特別針對教師開設英日語課程，期望教師能達到全民英檢通過中級的目標，未來更可能推廣其他語言的學習。台師大國語教學中心除了鼓勵並補助教師研發課程與教學法，中心也推出學習護照的觀念鼓勵教師進修。游銘豐秘書說：

「本中心教職員的招募，是透過遴選的方式。此外，招募進來的教職員，也會定期做在職訓練，讓教職員的程度都能夠提昇。此外，本中心主任也特別要求教職員工在英語方面能夠提昇。」

研究員方淑華表示：

「進來以後的老師會有教育訓練，我們有新進教師講習、定期的教學研討會和不定期的工作坊，型式依人數多寡和時數長短而有所不同。」

綜合上述，可得知台師大國語教學中心人員策略在老師方面主要在招聘華語師資即要求經驗與專業程度，並透過訓練以及研討會的方式加強老師教學技能；行政人員方面，由於中心主任目標期望教職員的外語能力能有一定程度，以服務各母語的學習者。台師大國語教學中心主任鄧守信表示：

「基本上的職前教師訓練，我們對新進老師的要求跟現任的老師一樣，同時也希望他們具有專業的教學能力與相當的外語能力，這些在進入中心服務前，就必須符合這樣的要求。針對外語能力的部分，首要之務便是推動全體教職員的英語能力，希望全體教職員可以達到全民英檢中級的目標。當然在英語提昇一定程度後，其他語種可以跟進推廣，以期服務各母語的學習者。這樣做除了可以讓國語教學中心的全體更有利於與學生溝通、處理事物外，更重要的是讓教職員再次學習……」

從台師大國語教學中心的行銷目標與規劃來看，研究分析台師大國語教學中心的整體策略由於成立時間長，進入市場時間早，策略接近市場領導，而台師大國語教學中心為保持市場領先，因此行銷目標在持續創新產品，增加結合可用資源，並加強人員專業性的策略。進一步分析各個行銷策略的層次如下：

1. 產品策略

台師大國語教學中心在產品的層次上，除了有形產品的推出各項課程，例如三小時密集課程的課型，有別於其他華語中心課程規劃的策略，同時透過教材的研發，讓有形產品策略具有創新特色，此外台師大國語教學中心目前更進而想辦法提升延伸產品的附加價值的服務與利益，產品策略中以華語文語文能力測驗提供學生所能獲得的證書，最後甚而規劃符合學生需求的學位授予之核心產品。

2. 價格策略

台師大國語教學中心價格策略在增加結合資源的機會，政府為因應國際華語學習熱潮，透過教育部進行推廣，因此台師大國語教學中心不論被動或主動，利用政府提供的獎助金學費或其他籌措資金的方式，以開拓價格定價的可能性，不僅只有需求或市場比價的方式。

3. 通路策略

台師大國語教學中心憑藉著市場領導者的優勢，在通路上已有相當固定數量之合作的學校可以讓學生接觸中心的訊息，更重要的在於政府單位的資源援助，在駐外單位或是網路都成為其通路。也就是說，台師大國語教學中心的通路策略也是利用其品牌優勢增加其他資源的合作。

4. 促銷策略

由於編列媒體宣傳經費有限，台師大國語教學中心的促銷策略運用的媒體是

以網路宣傳為主，以整體策略分析來看，台師大國語教學促銷策略利用學校的歷史與品牌優勢，期望透過學生建立口碑口耳相傳，台師大國語教學中心在促銷策略的部份似乎對於促銷工具的運用不甚重視。

5. 人員策略

台師大國語教學中心結合資源的優勢也利用在人員策略上，台師大國語教學中心利用華語文教學研究所、華語文教學學會以及國合會等單位，加強教職員的專業技能，尤其是教師方面的教學能力的增長。也就是說，台師大國語教學中心的人員策略以提高教師專業能力為主。

三、執行

Kotler & Armstrong (1994) 認為執行的目的是將行銷計畫變成實際行動的過程，並保證這些行動能以達成行銷計畫既定的目標方式來執行。洪順慶 (2003) 提到執行最大的挑戰在於協調，而具體的協調工作方面，主要工作包括優先順序、工作排程以及建立合作。以下先就台師大國語教學中心行銷策略的執行狀況做一說明，然後從將執行協調工作說明台師大國語教學中心實際轉化行動的過程之問題。

台師大國語教學中心的行銷策略規劃，優先順序重視產品策略的課程規劃，行銷目標中推廣三小時的密集課程與進行教材研發。台師大國語教學中心主任鄧守信表示：

「我接中心主任以後就『破壞傳統』，推動一般的語言課程改為每天三小時，現在有一百多位學生，希望一年之內所有中心的語言課程都至少是三小時至四小時，這樣才能訓練出有較高深程度的學生，讓學生學習到比較多的東西，一兩年後能夠投入他們自己的社會或台灣的社會。」

「修改舊教材固然重要，開發新教材的重要性更是有過之而無不及，內容要能符合全世界教學理論，如任務導向的教學法，才能提供較多選擇，滿足不同的需要。但是開發教材要有經費來源，編一套書保守估計至少要二、三百萬，在經費方面遭遇困境，希望能多爭取一些支援。我們也與出版公司合作，從版稅上解決教材編纂經費來源的問題。」

產品策略的三小時密集課程，根據台師大國語教學中心三小密集班課程的設計為三天一課的進度，要求學生必須有強烈的學習動機，老師協同教學可以隨時依相同程度的班級做交換，學生也可以互換。五位受訪學生都認為國語教學中心的課程豐富，中心使用教材生活華語很實用，可以多設計商業課程，若是能在一般課程裡面加設商業內容有利於吸引學生就讀。受訪學生對三小時密集班的課程，提出學校要考量學生程度與學習可能反效果的意見。關於台師大已經在施行三小時的密集課程，南非籍關強尼表示：

「密集班上課的人太多，每個班十個人，雖然學校說可以旁聽，可是規定十個人滿了不可以旁聽，沒有機會知道密集班的課好不好，而且開課的時間，我因為要教英文沒辦法選，朋友說密集班三天上一課，學語文可以這麼快嗎？」

台師大國語教學中心產品策略提及自行研發教材，目前國語中心使用的教材主要為「實用視聽華語」與「生活華語」兩套，編撰期為1989至1997年間，往後研發教材的速度趨緩且並未推行新教材，產品策略的教材與規劃的多樣性產生落差。

至於價格策略的執行上，由於制定標準為市場競爭比價與需求，因此受訪學生表示可接受國語教學中心的學費，受訪學生因為在選擇學校時，透過親友或是網路，都以台大跟台師大兩校做比價，由於台大兩個華語文中心中國語文組學費比國語教學中心貴一萬元左右，另一中華語文研習所則多出近八萬元，相形之下，學生普遍都認為價格合理。

通路與促銷策略方面，台師大國語教學中心規劃上利用締結姊妹校、政府駐外辦事處讓學生可以接觸中心的訊息，宣傳方式則是簡介的寄發，網路的說明，並不定期配合參加政府對外舉辦的活動設攤說明，執行上從五位受訪學生第一次接觸到國語教學中心的管道來看，其中三個學生是直接到網路上搜尋有關華語中心的學校，然後再經由篩選過濾適合或有興趣的學校，而其他兩人分別是經由台灣駐外辦事處與大學的介紹而得知國語教學中心。日籍學生本藤宏樹表示：

「我的大學跟師大有交換學生的計畫，在學校可以知道哪些地方可以學中文。」

人員策略的執行階段，台師大國語教學中心期望教職員能具有專業程度，在教師方面，台師大國語中心徵聘新教師已設定標準遴選流程，錄取後並會有講習、定期甚或不定期的工作坊；職員方面則是開設語言課程提昇與學生溝通能力的水準。受訪學生覺得老師跟學生互動較多，而跟辦公室人員較少接觸，有兩位受訪學生感覺在註冊繳費時，行政人員的態度比較不好，因為行政人員只在乎催促學生快付錢。另外，有一受訪者則認為課務人員常常輕率安排學生上課班級，當詢問意見時，隨便回答沒辦法或那個班也可以。有兩位受訪學生則是建議國語教學中心的教師可以定期交流，由於每次換課或換教師的情況沒有統整性，若教師可以互相討論可幫助學生快速的銜接與適應課程。在對台師大國語教學中心學生做的問卷調查中，學生選擇就讀台師大國語教學中心的因素，前三個依序為「師資」占 25.6%，「華語中心聲望」24%，以及「上課地點」20.5%；學生願意繼續就讀因素中師資的比例最高佔 28.2%；而學生對教師專業性的滿意度平均數為 4，教師專業性方面的重要性最高平均數為 4.38，可見台師大國語教學中心學生對老師教學的專業性重視與認同。

從上面行銷策略的執行狀況得知，雖然台師大國語教學中心優先順序重視行銷策略組合的產品策略較的執行，而執行上的工作排程卻不是那麼明確，工作排程在確認工作有哪些，執行者是誰，何時完成等。游銘豐秘書表示：

「中心有三位組長，但它不屬於有階層的架構。就是說組長下面並沒有分配組員，他們的工作主要是負責專案的承辦。比如說最近國語教學中心有一個成立 50 周年的教學研討會，就由林秀惠組長來負責。另外比如說陳浩仁組長，主任交代他負責 e-learning 的工作。所以組長的工作有點類似顧問、有點類似專案的領導人，並非像一般的機構有像組長組員這樣的編制。」

工作排程方面，台師大國語教學中心的架構上雖為主任、教學組長與文化組長的管理編制，但在工作分類上並無固定階層式分工，分工多採專案承辦的分類方式，因此工作項目與執行者會依指派者有所差異而影響執行，工作排程上也就面臨下列問題：

(一) 推行華語文能力測驗人力不足，有工作分配不均現象。負責推動華語文能力測驗的研究員張莉萍表示：

「目前所面臨的難題就是人力不夠的問題。只有兩名全職人員，其中一位專注在研發試題、命題相關方面；另一位主要是在試務方面，另包括文宣製作、更新網站、資訊的諮詢等等。……希望以後我們可以不需要接觸到報名這些行政事務，交由專責單位管理，我們只要負責考試內容部分，專心把命題工作做好是研發人員衷心的期盼。」

(二) 內部成員溝通互動並不頻繁，不能有效快速執行行銷策略。短期專案負責職員宋之菡表示：

「之前待過的單位主管給我很好的觀念就是，他們鼓勵出差，叫我們多出去看看，有開會就出去開，回來以後在工作上改進，才能對單位有貢獻；與長官之間的互動也很好、很頻繁，彼此很了解。在國語中心這裡就比較少有這樣的機會，與學員的互動也很少，可能自己的事情太忙了；而且並不了解主管的意思，變成必須等在那裡，等待長官的指示。」

建立合作關係方面，學校職員了解應該做什麼工作，會比較容易建立合作關係。由於台師大國語教學中心在分配的工作與任務指派的溝通並不是那麼理想，也出現執行上未能建立跨功能工作團隊的問題，研究員張莉萍就說：

「工作人員的管理上，沒有企業化經營的理念。因為師大國語中心將近五十年歷史，是個大單位，臨時人員加上公務人員等等就有三十幾位，大家各司其職，人事管理觀念和體制都很傳統，要改變大家的想法有點困難。例如華語教學方面有許多新的業務需要拓展，但是沒有他人的配合，主其事者會很累，什麼事情都得自己來，大家都認為有自己的業務內容，……缺少團隊合作的精神，在推動業務時人力的調配明顯不足。」

黃俊英（2004）影響行銷執行的成效因素，包括某些形式如行銷部門或多功能的協調小組組織設計、考核或報酬的激勵制度、多向的溝通和具有共同價值、規範與性徵性行動的組織文化。而根據劉秀曦（2002）指出執行階段的內部行銷中，達成內部行銷策略包括：重視工作分配與成員調查、促進學校組織內部溝通管道暢通、善用各式各樣的激勵制度、領導者的支持配合、建立跨功能的工作團隊與培養優秀的學校組織成員。綜合影響執行的因素，台師大國語教學中心的組織設計並沒有專責行銷部門也非扁平具彈性，領導者的支持配合不明顯，各組成員溝通上並非方便多向，再加上缺乏跨功能的工作團隊，在執行階段並不是非常有效，特別以華語文能力測驗的推動最為明顯。

四、評估與控制

台師大國語教學中心對於行銷策略的評估與控制，根據黃俊英（2004）所提評估與控制目的在評估行銷策略與方案執行的績效以作為修正執行偏差、改善執行作業的依據，以及掌握外在環境、競爭情勢和本身資源的變動，據以適時調整組織的使命與目標、行銷策略與方案，台師大國語教學中心也須有其評估控制以了解修正與改善之依據。而黃俊英（2004）提到行銷控制有策略性控制、年度計畫控制和利潤力控制。以下即從這幾方面說明台師大國語教學中心評估與控制階段的情形。

(一) 策略性控制方面：

台師大國語教學中心並未對整個組織或事業單位的行銷環境、目標、策略和活動進行全面性的檢查與評估。行銷稽核可能包括環境、策略、組織、系統、生產、功能等，其中台師大國語教學中心在策略稽核的通路策略評估在泰國設分校的可能性。

(二) 年度計畫控制方面：

Kotler 和 Andresean (1996) 提出控制執行的程序：設定目標、衡量成績、診斷成績與校正行動。在確保年度行銷計劃的有效執行，國語教學中心主要做了學生態度調查。事後控制的尋求改善，會針對學生對教材的意見，進行修改。受訪學生表示只對教師做滿意度調查，沒有行政人員或學校整體的評鑑，學校很難有改善機會，受訪學生認為學校可以班級為單位，固定時間和學校進行溝通與調查。方淑華研究員表示：

「評估的部份，我們長久以來我們都有在做教師教學評量，從評鑑裡就可以知道學生的反應。除了這種評量外，在教學組如果開辦了一些新的課程或教學活動，就會也有更細部的調查。其中有訪談的紀錄，也有把學生直接來反應的部份做紀錄。」

台師大國語教學中心在學期結束後對學生做老師教學、自我學習以及課程教材的評鑑，以作為改善依據，評鑑項目如下表 4-5 所列：

表 4-5 台師大國語教學中心評鑑項目

| 老師教學評鑑 | 學生學習評鑑 | 對教材的評鑑 |
|--|--|---|
| <ul style="list-style-type: none">• 教學有組織及計劃• 課前準備充分• 對教學有熱忱並具專業能力• 講解清楚• 教學方法有助於學習• 改正發音• 上課內容以教材為主• 作業批改認真• 按時上下課• 有公平的評量方法• 對你有耐心，也能鼓勵你• 讓你有說話討論的機會• 對整體教學活動的滿意程度 | <ul style="list-style-type: none">• 按時上課，不遲到早退• 認真聽講• 複習並按時交作業 | <ul style="list-style-type: none">• 程度適合• 內容使人有興趣• 對上課教材的滿意程度 |

資料來源：師範大學國語教學中心

(三) 利潤力控制方面：

由於利潤力控制是用來查核各盈虧來源相對獲利能力的工具，評估上有銷售貢獻、行銷成本和利潤力分析，目前台師大國語教學中心並未詳細針對利潤力做評估分析。從策略性、年度計劃與利潤力控制三方面來看，台師大國語教學中心對於評估與控制階段，尚未建立一套整體全面性的評估制度，關於行銷策略的規劃執行並未確實做到完整而全盤性績效評估。

從上述的評估與控制方式，分析台師大國語教學中心對行銷策略組合的評估可從下表 4-6 來看，

表 4-6 台師大國語教學中心行銷組合的評估

| 行銷策略 | 評估方式 |
|------|-----------|
| 產品策略 | 學生訪談與問卷調查 |
| 價格策略 | 成本分析 |
| 通路策略 | 學校內部評估 |
| 促銷策略 | 成本分析 |
| 人員策略 | 學生訪談與問卷調查 |

研究者整理

1.產品策略：台師大國語教學中心各項課程結束後都會對學生做評鑑，藉此得到學生的回饋，以了解課程設計需改進的地方，評鑑內容也對教材的適合、內容與滿意度做調查，除學生問卷調查外，國語教學中心也會對學生訪談，以求更詳細之資料彙整。方淑華研究員說：

「績效評估的部份，我們長久以來我們都有在做教師教學評量，從評鑑裡就可以知道學生的反應。除了這種評量外，在教學組如果開辦了一些新的課程或教學活動，就會也有更細部的調查。其中有訪談的紀錄，也有把學生直接來反應的部份做紀錄。」

2.價格策略：台師大國語教學中心在決定價格時受競爭、需求與資源影響，評估制定價格則是依會計成本分析的結論。

3.通路策略：台師大國語教學中心內部對學生做人數統計與資料管理時，關於合作姊妹校與台灣各駐外辦事處的管道都有學生調查資料整理，至於設立境外分校有計劃，但評估由學校與國語教學中心進行可行性調查，因缺乏經驗，且並未真正到執行階段，目前仍停留在規劃階段。

4.促銷策略：評估台師大國語教學中心促銷策略，由於中心沒有採取優惠或折扣等方式促銷，而且會計計算成本並無編列媒體宣傳預算，因此評估促銷是依成本分析，決定製作宣傳簡介與小冊子的預算。

5.人員策略：台師大國語教學中心評估人員策略，主要是以教師評鑑為主，透過學生對老師教學的滿意度調查，同樣學校也會訪談學生了解學生對老師上課教學的意見。秘書游銘豐表示：

「爲了提昇本中心的教學品質，我們也有進行老師的教學評估。在每學期快結束的時候，會有學生來填意見，以匿名方式送到行政人員處統一處理，以做爲下次改善的依據。」

從上面的分析可以知道台師大國語教學中心在行銷策略評估方面的問題包括：

(一) 缺乏明確性的行銷評估指標：全面性行銷稽核該由環境、組織或功能等方面進行，而台師大國語教學中心明顯地缺乏，價格、通路與促銷策略沒有明確的評估標準。

(二) 忽略銷售分析的評估，產品與人員策略雖有學生問卷調查，但關於產品的銷售狀況並無建立系統性的蒐集，例如產品策略各課程的開課銷售狀況，或進一步評估選修課程人數。

(三) 不甚注重利潤分析的評估：價格與促銷策略都以成本作為評估，但在銷售貢獻與利潤方面並未詳細評估，也就是說台師大國語教學中心並未明確分析各項策略的詳細費用與學生學費或政府資源補助的收入之總銷售的貢獻，因此缺少編列促銷策略的媒體宣傳預算。

綜合本節所述，台師大國語教學中心的行銷策略規劃的分析，整理如表 4-7：

表 4-7 台師大國語教學中心行銷策略規劃一覽表

| 主題 | 群聚概念 | 結果分析 |
|-------|----------------------------|---|
| 情境分析 | 內部組織的優劣勢 外部環境的機會與發展 | <ul style="list-style-type: none"> • 歷史悠久 • 具名聲、規模大 • 小班教學 • 各部門缺乏支援與團隊合作精神 • 主任任期制導致中心缺乏長遠的策略規劃 <ul style="list-style-type: none"> • 政府提供獎學金吸引外籍人士 • 台灣民主自由 • 生活便利 • 中國的崛起 • 政府未能投入資源 |
| 行銷策略 | 目標市場 競爭定位 行銷組合 | <ul style="list-style-type: none"> • 以市場變數與學校資源作區隔 • 目標市場、獨特屬性與利益 <ol style="list-style-type: none"> 1. 產品課程設計以滿足學生需求 2. 價格策略以競爭定價與需求定價為考量 3. 通路策略寄發簡介至台灣駐外辦事處與國外大學 4. 促銷策略對外宣傳利用網路以及寄發小冊子與簡介 5. 人員策略進行研討會增進教師專業 |
| 評估與控制 | 評鑑 影響因素 | <ul style="list-style-type: none"> • 教師、課程 • 課程時間的安排與訂定 • 課程的規劃設計 • 師資 |

資料來源：研究者整理

第二節 研究個案二：文化大學國語研習班

一、分析

(一) 組織架構與業務分工

中心上設主任一人，下分五組：教學創意總監、企劃、專案經理、行政及註冊等五人，為扁平化組織，亦為推廣教育部之組織特色。

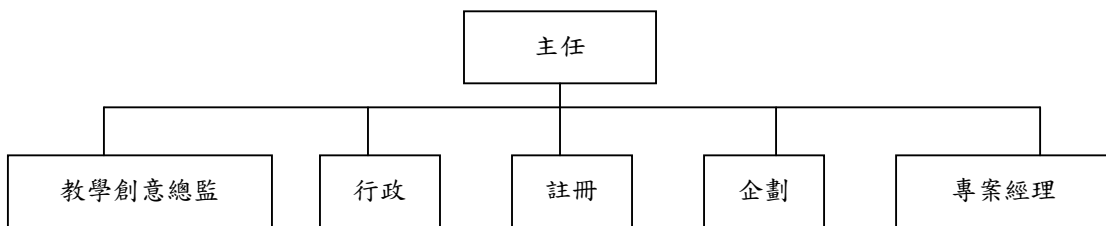


圖 4-2 文化大學國語研習班組織架構

資料來源：文化大學國語研習班內部

業務內容說明如下：

1. 教學創意總監：排課、教師遴選、新課程之企劃與開發、教師之品質控管、教師職前與在職訓練。
2. 企劃：開發新課程。目前負責課程有選修課程及華語師資培訓班兩種。選修課又分為中文文法班、HSK 漢語水平考試訓練課程、台語班、商業會話班及其他不定期之課程，像是書法課、國語正音班、中文寫作班等。
3. 專案經理：主要業務內容為聯絡國外學校（國小及國中）辦理遊學團（海外小朋友來台學習中文及中華文化）和暑期小留學生華語夏令營。
4. 行政組：負責公文處理、學生報名資料審核、預結算、教師鐘點、課外活動規劃、獎學金發放、國內外來函回覆等。
5. 註冊組：負責學生學籍資料整理及建檔、在學證明與出席表製作、教師在職證明製作。

目前中心的教師共 30 位，職員共 6 位，在學學生人數約為 430 人。

(二) 國語研習班的 SWOT 分析

○ 優勢與劣勢方面

1. 組織

國語研習班的組織為扁平化分工模式，最大的優點就在於彈性大，並不像公立學校的報備核准需經過層層關卡，在推動任何政策或活動，組織可充分授權，效率相對提高。

由於組織的彈性大與充分授權，因此國語研習班的開課次數頻繁，申請流程較簡便也更具彈性，課程級數編班多樣與服務人員皆可負責，節省學生作業時間。對學生來說，國語研習班每個月開課兩次，比起其他華語中心學期採季開的三個月間隔更方便。行政組長盛思婷表示：

「本中心的優點在於開課頻繁，學生選擇多，不必等待三個月才能報名；並且收費較低廉，又能維持教學品質，在眾多大學裡算是較有彈性又人性化的一個語文中心。在服務方面，幾乎每位辦公室職員皆可負責一般學生事務，學生們不需等待特定人員。」

2. 可用資源

文化大學國語研習班隸屬於推廣部，任何的經費接來自於學生學費，政府對於私校的補助比對公立學校的來得少，而文化大學國語研習班並沒有得到任何政府單位的補助，因此，必須倚賴中心收取學費自食其力。也由於文化大學在國際學術聲望排名並不理想，因此名聲上較不受注意。文化大學國語研習班屬私校之故，在政府官方網站介紹常忽略私校網站的擺放，失去曝光機會，而且政府有合作計畫也多以公立學校為優先考慮。文化大學國語研習班附屬於私立學校，雖然口碑佳，學生也都願意介紹親友就讀，但名聲上比起國立大學仍嫌遜色。王玉琴主任表示：

「劣勢，即是品牌。例如過去在教育部官方網站上只有國立師範大學，甚至連台大都沒有。因為這幾年來台學習華語人數越來越多，才慢慢把其他學校的網站放上去。」

另外，文化大學國語研習班位於文化大學推廣部的建國校區，僅為一棟校舍，無法特別為外國學生及華語老師們準備宿舍或是獨立的教室及其他設備，當然也沒有校園。在資源上，私立學校明顯不若公立學校的豐富。王玉琴主任說：

「在經費方面，由於教育部沒有提供補助，先天上就無法跟國立大學競爭，私立大學完全靠自己，因此不免讓人覺得私校是以賺錢為目的，……。另外本校還有一個劣勢是無法提供外籍生宿舍，這對初次來台的外籍人士來說確實不便。」

文化大學國語研習班的硬體方面，目前文化大學的教室已建置了整合資訊平台，包括電腦、DVD、錄放影機等老師可以利用該設備進行多媒體的教學運用。數位學習中心則提供學校師生自我學習進修環境，學習中心成立初期主要提供圖書資源流通及電腦學習設備等靜態資源，由於學校明瞭學習資源對學生課後自學的重要，於是擬籌備規劃擴大學習資源中心的規模，以期能積極提供輔助主動學習及數位圖書資源服務。數位中心的硬體設備建置有下列三項：

(1)整合電腦、網路及影音視訊設備，讓讀者於校內網域內即可享受到多樣性的電子學習資源。

(2)將不同類型語音學習教材數位化，建構 KOD(Knowledge On Demand)-知識隨選視訊系統，使用者可於校園網路內自由點選數位多媒體教材學習。

(3)推廣部資訊處亦規劃全中心之無線網路骨幹，目前讀者已可於數位學習中心部份區域使用無線區域網路上網。

行政組長盛思婷表示：

「本校特色為硬體設備完整，每間教室均配有資訊講桌，包括 DVD 放影機、VHS 錄放影機、電腦、單槍投影機、活動式布幕及錄音設備，每間教室均可上網。圖書館部份則有視聽設備及電腦網路區，學生不但能在圖書館做語文練習，更可以上網找資料、使用 e-mail 及使用多媒體設備，而且使用電腦不需另繳費用。」

華語中心目前在知識隨選系統 (KOD) 上傳可利用的為 VOD 語言學習的實用視聽華語三冊教材內容。文化大學教育推廣部數位學習中心的知識隨選視訊系統 (Knowledge on Demand)，結合 VOD(Video on Demand)：影音學習、空中英語課程語言學習；COD(Course on Demand)：線上學習課程。KOD 是一項互動式的影音播放系統，主要功用是希望同學可以透過此系統功能達到「即時播放」而不需要下載影像檔案，並且可以依照個人喜好「隨選隨看」，不受播放權限、時間約束，不論在任何時間都可以線上學習。然而，KOD 系統因保護著作財產權，僅開放同學於數位學習中心內部學習，無法在學校數位學習中心以外地區網路上使用。

兩位受訪學生也都提到文化大學硬體設備好的優勢，他們也認為教室乾淨、上課環境良好。美籍越僑學生 Thanh 說：

「文化的電腦設備上網方便也快速，學校的教室都很乾淨，學習上讓學生感到舒服。」

○機會與威脅方面

1.政府的法令與執行

目前的環境影響華語中心的發展最重要的還是在對岸的華語學費與生活費低廉，加上大陸完善的政策規劃，譬如學生簽證優惠、工作申請都有規範；反觀國內則是對外籍人士諸多限制，或是沒有明確規範，學生常在學習兩年後被外交部拒絕給予簽證入境。法規並未明確訂定清楚與執行，甚至毫無配套成為影響外籍人士來台意願的原因。教學創意總監林繡娟說：

「簽證的問題，我們學校以東南亞學生居多，簽證很難拿到。之前聽說某位學生在台灣學中文已經兩年，當他再去警察局延長簽證時，警察就不再給他簽證。這對學生來講有很大的影響，對學校來說也是很大的殺傷力。」

外國人停留居留及永久居留辦法第八條規定，下列外國人申請外僑居留證，其居留期間依其居留目的定之，最長不得逾一年：

- 一、在教育主管機關立案之學校或大學附設之國語文中心就學之人員。
- 二、經教育或其他有關主管機關核准，在我國研習、受訓之人員。
- 三、其他有居留需要之人員。

外國護照簽證條例施行細則第五條主管機關及駐外館處應視申請人身分、申請目的、所持外國護照之種類、效期等條件，核發不同之簽證；基於國家主權之行使及國家利益之維護，依本條例第十條規定拒發簽證時，得不附理由。一年學習語文的時間對有心計劃留學的外籍學生似乎不夠，因此外籍學生到外交部申請延長簽證遭拒，承辦人員多以兩年時間足夠而拒發簽證。

2. 政府部門的政策

雖然外交部的簽證問題影響華語中心學生招收狀況，但也有政府部門願意跟學校合作，除了介紹台灣的觀光特色還結合華語文的學習，有助於吸引外籍人士來台觀光甚至學習華語的意願。林繡娟教學創意總監表示：

「政府有些政策還是在幫助我們華語中心的，像是觀光局在兩年前開始帶領各學校前往各國參加旅遊展，開始推銷台灣觀光，向國際介紹台灣的特色，和華語文學習做結合。也順便參考其他國家觀光與學習語言怎麼樣做結合來吸引外國學生。」

台灣對外招生的機會，一方面有政府觀光局結合國際青年組織與國內華語中心設計旅遊台灣並學習華語的計畫，華語中心也配合活動推廣積極參與國際展覽。

3. 社會文化

除了政府的法令問題，國內社會文化環境使用台語的狀況使得外籍人士在學習華語後無所適從。國內使用台語的情形頻繁，讓來台學習華語的外籍人士，縱使在習得華語之後，沒辦法融入日常生活，加上台灣的大眾媒體習慣國語與台語交雜，常讓學生有學習中文無用之感。林繡娟教學創意總監說：

「講到新聞媒體使用的語言，是國語和台語的交雜，老師在教學方面就比較困難，學生感覺很混淆。」

根據上面所提的，可歸納如下表 4-8 的 SWOT 分析：

表 4-8 文化大學國語研習 SWOT 分析

| | |
|--|--|
| <p>優勢 (S)</p> <ul style="list-style-type: none"> • 組織彈性大 • 工作充分授權 • 開課次數頻繁，每兩週開課 • 收費較低廉 • 硬體設備完整 | <p>劣勢 (W)</p> <ul style="list-style-type: none"> • 可用資源少 • 不受政府單位補助 • 名聲不如公立學校 • 沒有校園，校舍也只是一棟，無法提供外籍學生住宿服務 |
| <p>機會 (O)</p> <ul style="list-style-type: none"> • 可結合觀光產業吸引更多外籍人士 | <p>威脅 (T)</p> <ul style="list-style-type: none"> • 外交部簽證換發的不定性 • 政府沒有配套措施 • 台灣大眾媒體國台語交雜，不利學生學習 |

資料來源：本研究整理

受訪學生對於機會與威脅只提到台灣政府提供獎學金對外籍學生比較有吸引力。美籍華僑學生廖國良表示：

「我很多的美國同學一聽到台灣政府提供獎學金，大部分都想申請然後來台灣學華語或是留學，不必自己負擔很有吸引力。」

二、規劃

(一) 行銷目標

文化大學國語研習班界定組織使命是針對學生提供華語課程學習華語溝通能力或了解中國文化。從此使命目標出發，文化大學國語研習班的行銷目標初期是以一般與選修課程滿足學生需求。

往後的發展推出特定需求的專案多做區隔，目前文化大學國語研習班的中長期目標定為提供「專案」課程，除了現階段持續推動一般課程外，計劃未來漸漸轉型針對學生的需求量身訂作實用課程，對於量身訂作的課程，希望目標對象可以涵蓋兒童、青少年到成人，而每年的暑期華語小留學生夏令營就是目前文化大學國語研習班認為專案課程成功的課程。文化大學國語研習主任王玉琴表示：

「現在我所希望經營的特色除了一般課程以外，我最大的目標是希望文化大學的華語中心能夠變成一個專案性的課程的語言中心，希望世界各地的某一團體或某一學校當他有一批學生想學習中文課程的時候，我們文化大學可以替這一批學生一它的需求量身訂作規劃課程，年齡對象不限，可從兒童、青少年、成人，甚至中年，文化大學都可以規劃這樣的課程，無論是語言課程、文化課、旅遊規劃、專業性的如商業課程或是中國古典文學、小說，我們都有能力來安排，讓人覺得只要是想上這些專案課程，第一個就想到文化大學中心，沒有其他大學可以做得到」

文化大學國語研習班對「量身訂作」課程的說明，可以將其定義為不論學生對象之年齡，依學生需求規劃所需課程，舉凡語言、文化、商業到專業性等課程都可以安排。

文化大學國語研習班提出量身訂作的行銷目標，其目標要達成之任務考慮到目標量化的可能性過於複雜，目標對象涵蓋層面太廣，必須適切掌握學生資訊，充分作好消費者的分析調查。文化大學將量身訂作課程訂為重要之行銷目標，從2003年開設了兩個專案課程，今年到目前為止則已經合作了五個課程，現階段還有三個課程在持續進行協商。合作的國家有韓國、泰國、澳洲、英國、墨西哥等國家。創意教學總監林繡娟說：

「量身訂作的課程合作對象最大的考量是選擇到台灣或到大陸，大陸的物價較低，對合作對象來說十分具吸引力。目前我們的競爭策略是以最佳的服務和產品的獨特性做為市場區隔。我們的產品除了中文課程外，還有其他附加價值。」

行政組長盛思婷認為：

「文化的行銷目標雖然在為學生量身訂作課程，但由於數量少，仍需一段時間，以利益考量還是以傳統團體班的課程為大宗。」

綜合文化大學國語研習班的行銷目標，從市場的區隔概念分析，從早期一般課程或選修課程以增加學生人數取向的區隔行銷，到後來漸漸轉移以滿足特定學生設計特定專案，採用夏令營或短期專案課程的區隔與利基行銷模式達到目標，而目前量身訂作的課程除了包含利基市場區隔的競爭優勢，因為量身訂作可從團體到個人的設計，也發展出一對一行銷模式的區隔。

（二）行銷策略

從 Kotler (1982) 目標行銷策略以及 Ries & Trout 提出教育應用的定位策略分析文化大學國語研習班的目標行銷如下表 4-9：

表 4-9 文化大學國語研習班目標行銷策略

| 市場區隔化 | 目標市場選定 | 產品定位 |
|---|------------------------------|-----------------------------------|
| 具基礎華語能力、欲了解中華文化或 特定需求之外籍生 特定需求之外籍學生 | 選擇性的專業化 (以幾種不同服務選擇多個市場區隔) | 增進專業知識、認識中華文化(獨特屬性) 量身訂作(獨特屬性) |

資料來源：本研究整理

文化大學國語研習班區隔學生主要以國籍等人口變項之市場變數區隔，可分為一般課程外籍生，以及選修課程之特殊需求學生，而個人班或專案課程之特定需求學生，則常依不同學習者特性作區隔。學生的資料管理雖然電腦化將國籍背景、學習狀況作紀錄，但並未進一步的分析，國語研習班主任王玉琴表示：

「我們有學生資料庫的建立，但並沒有很正式的去作統計與分析，但每位學生入學資料、成績都已建立檔案，以便於日後申請成績單或相關學習證明。」

量身訂作的行銷目標需要考量消費者行為與行銷策略的關係，也就是學生對特定的課程與情境所產生的行為，這些行為是由個人特性、產品特性與消費情境交互作用而成，目前國語研習班學生資料管理電腦化的情況，可以更針對學生學習狀況、選修相關課程進行分析有助於清楚區隔市場與規劃行銷策略。文化大學國語研習班目標市場的選定為選擇性專業化以選修與短期華語研習營選擇多個市場區隔，如每年十歲至十五歲的暑期小留學生華語夏令營，並配合學校的資源運作，依獨特屬性定位。關於文化大學的行銷目標與計畫，受訪美籍華僑學生廖國良表示：

「專案課程對高級能力的學習者比較有利，像現在我選擇的一對一個人課程的設計，可以隨時告訴老師我的需求，但是價格較高，如果專案課程學費低，會比一般課程有競爭力。」

從市場區隔的概念分析得知文化大學國語研習班行銷目標是區隔、利基與一對一行銷；涵蓋面文化國語研習班則是選擇化的專業，以幾種選修或專案課程選擇多個市場去服務。從上述的情形分析，文化大學國語研習班的行銷策略是差異行銷，而差異行銷的幾項重點為目標市場是多個明確消費群，而各消費群產品品牌、價格、通路與促銷都會不同。

文化大學國語研習班的行銷目標在設計專案課程，按照其規劃，行銷組合的運用如下說明：

1. 產品策略

葉仲任（1997）指出學校的產品為課程設計，文化大學國語研習班的課程規劃大致分為一般、選修、暑期夏令營與短期專案四種課程，如表 4-10 所示：

表 4-10 文化大學國語研習班課程設計

| 課程名稱 | 目標對象 | 課程說明 |
|-----------------|--------------------|--|
| (一) 一般課程 | 一般外籍生 | 一般團體班的總時數為 110 小時，每天上課兩小時。分十五級程度。 |
| (二) 選修課程 | 一般外籍生/有特殊需求與興趣之外籍生 | 針對在學生的不同需求，特別設計一系列的選修課程。包括商業會話、實用台語會話、HSK 漢語水平考試加強班等。 |
| (三) 暑期小留學生華語夏令營 | 10~15 歲外籍青少年 | 課程規劃結合華語學習、文化藝術與旅遊的安排，提昇學生學習華語的興趣，課程內容設計為：文化課程、校外旅遊等。 |
| (四) 短期華語研習營專案 | 特殊需求之外籍生 | 規劃了二~五週的華語暨文化研習課程，課程內容包括華語研習、文化藝術、民俗表演、短期課程僅受理 15 人以上之團體申請，課程時間與內容可依其需求調整，其合作的對象來自於國外的學術或公司團體。 |

資料來源：文化大學國語研習班簡介

從表 4-8，文化大學國語研習班產品策略規劃的主要因素為學習者需求，行銷目標為量身訂作的課程，課程皆以學生需求與動機規劃，如選修、夏令營與課程之設計。另外，文化大學國語研習班使命中除推廣華語教學，同時也包括宣揚中華文化，產品規劃也受到中心目標影響，規劃了文化藝術的專案課程。教學創意總監林繡娟說：

「在學生來校報到時，我們會透過聊天和問卷的方式，了解學生們來台灣學華語的動機，我們便可以依照分析結果開設所需課程。我們也按照國外來的專案團體的需求來開辦中文課程，或是安排企業的专业課程。如果他們要求較多的文化學習，則安排旅遊；如果他們是以學習中文為主，則中文課的比重就較重了。」

在產品策略的規劃上，文化大學國語研習班也將老師專長的資源列為考量。文化大學國語研習班主任王玉琴表示：

「我們對老師提出一個第二專長的教學課程，除一般華語課程之外，還有像商業方面的課程、HSK 考試課程、中國文學、台語課等等。」

文化大學國語研習班的產品組合策略，類別設計為一般、選修、夏令營與短期專案四種，一般課程則是從以前八級增加至目前的十五級，目的是增加產品的選擇性，讓學生有更多元更彈性的選擇，也就是增加產品組合策略的深度，產品策略中的課程教材會依學生學習動機更動修改，一般課程的變動性不大，多按照級數決定課程教材，但個人班課程與專案課程則視學生個別需求而定。目前文化大學國語研習班的教材使用狀況如表 4-11

4-11 文化大學國語研習班一般課程使用教材一覽表

| 級數 | 使用教材 |
|------------|---|
| 初級 (1-3) | 實用視聽華語 (一) |
| 中級 (4-6) | 實用視聽華語 (二) |
| 中高級 (7-12) | 今日台灣、中國民間故事、用中國話聊天、實用視聽華語 (三)、廣播劇選讀、中級讀報學中文 |
| 高級 (13-15) | 新聞選讀、思想與社會、從精讀到泛讀 |

資料來源：文化大學大學國語研習班

關於文化大學國語研習班的產品策略，總結來說，規劃課程的影響因素為：(1) 學習者的需求 (2) 中心宣揚文化之使命 (3) 學校教師的資源。

2. 價格策略

文化大學國語研習班的價格策略，訂定價格先參考市場上其他競爭者定價，然後分析而選擇中高定價的策略。一般課程與個人班已有固定收費標準外，其他如選修、夏令營與短期專案課程常常得視人數與時數隨時作調整。王玉琴主任表示：

「學費本上是依市場行情，各校比較後所訂出。本中心雖在硬體設備上不斷擴充，但並沒有因此調漲學費，是因考量一般外籍生在經濟上的困難，比方說中心以東南亞的學生居多，而我也認為中心政策的修訂，不能以調漲學費做為優先考量。」

根據楊田林（1993）與魏惠娟（1994）歸納教育活動的策略，文化大學國語研習班採取的定價方式為：

- (1)競爭定價法：以競爭的情形為計算價格的基礎。就是從市場上其他競爭對手的定價標準來做調整，一般語言課程變採此種方式。
- (2)需求定價法：根據學習者對活動的需求程度來定價，如選修課程與專案課程。
- (3)群眾付費能力：依據目標群眾的特性訂定適當的價格，關於研習班在擬定一般課程時，也將學生的國籍與其經濟狀況納入考慮，而決定課程定價。根據文化大學國語研習班學生資料統計，學生多來自於亞洲，早期以日韓學生居多，但近年來以東南亞佔多數。

3. 通路策略

潛在學生可接觸文化大學國語研習班的管道方面，多半使用網路，以及寄送DM或簡介至台灣的駐外辦事處與國外大學，也不定期參加國際教育展覽設攤。文化大學國語研習班對內部已就讀學生若有新課程與服務需要宣佈時，則會透過任課教師於各班宣佈，或請開設新課程的老師與相關負責行政人員開辦說明會，也使用公佈欄張貼海報與傳單。王玉琴主任表示：

「學生得到中心相關訊息來自 1.親友介紹 2.網路 3.駐外中心 4.依公私立大學排行……對於在學生政策宣導，本中心是透過公佈欄、說明會或老師於班上傳達。」

林繡娟教學創意總監說：

「我們把飯店的住宿資訊放在網路上，相對地也要求對方將我們的資訊放在他們的網頁上。另外就是異業聯盟，我們會希望與旅遊業者做結合，辦理遊學。」

黃俊英（1997）與葉仲任（1997）指出通路策略中，學生如何能便利接近與了解學校的產品和服務方式，過程中對學生應有便利性與利用性。學生在使用學校設備方面，文化大學推廣部位於地下四樓的數位學習中心圖書館、電腦以及影音設備提供便利性，文化大學國語研習班也曾利用其地點舉辦活動，增加學生接

觸學校資訊的管道。王玉琴主任表示：

「我想本校最吸引外籍生來本中心就讀意願的就是位於 B4 的數位學習中心，白天使用率 70% 以上均為華語中心學生，另透過舉辦活動如語言交換、異國文化風情展、透過電影、美食、服飾、展覽，增加文化大學本國生與外籍生交流及使用硬體設備的機會。」

文化大學推廣部的硬體除了數位學習中心提供學生使用便利外，教室內的硬體也都建置了包括電腦、DVD、錄放影機等資訊整合平台讓老師可以利用設備進行多媒體的教學運用，學生在學習接觸上更具利用性。

4. 促銷策略

文化大學國語研習班對外宣傳的採用媒體著重網路，花費的廣告多在於網路搜尋上，其他若有特殊活動，如舉辦歌唱比賽，曾經與電視媒體民視英語環境博覽會合作，期望做到(1)加速國際接軌：營造國際化生活環境，提供優質生活服務，提昇我國國際形象，加速與國際接軌。(2)帶動觀光人潮：加速建置套裝旅遊路線及觀光遊憩地區服務設施國際化，提供外籍人士順暢無阻的旅遊品質。(3)吸引專業人力：建構國際化生活機能居住環境，引領專業人才進駐臺灣，提升臺灣全球競爭力。4. 行銷地方產業：因應全球在地化趨勢，活化地方商業環境，創造地方魅力商圈，行銷在地產業 (<http://www.ftv.com.tw/English/index.htm>)。

文化大學國語研習班廣告宣傳利用的方式大致有下列幾種：

- (1)網路：規劃完善網站，國語研習班的網頁資訊隨時更新，並加強網頁搜尋上關於國語研習班的能見度。
- (2)郵寄傳單(DM)：國語研習班的簡介與宣傳單郵寄至國外各大學及政府各駐外單位辦事處。
- (3)報紙：在專案課程中較常採行的宣傳方式，但多用於集中短期密集宣傳或特定課程推廣，例如暑期華語小留學生夏令營。

(4)雜誌：曾經在國外雜誌刊登廣告，但花費大效果不彰，而不考慮繼續採用。

(5)留學仲介公司：與海外辦理來台留學資訊服務的仲介合作。

促銷組合形式有廣告、促銷、人員推銷與公共關係四類。廣告方面，以表 4-12 來看，

4-12 文化大學國語研習班華語夏令營促銷策略

| 促銷目標 | 促銷策略 |
|---|---|
| 1. 吸引更多國外青少年參加夏令營課程，進而能增加國語研習班的學生 2. 提升學校知名度 | 1. 鎖定目標市場 10~15 歲外籍青少年 2. 傳達促銷訊息的方式： a. 使用報紙、雜誌媒體廣告 b. 網際網路 c. 與相關合作飯店網站互換超連結 3. 利用廣告促銷 媒體選擇：雜誌、報紙 (China Post) 媒體策略： 1. 運用廣告內容，藉由雜誌媒體傳給消費者。 2. 運用發行量及目標顧客接觸較多的報紙，以一星期介紹一次。 3. 選擇較知名的搜尋入門網站 |

資料來源：研究者自行整理

暑期華語夏令營固定在每年三月到六月進行促銷廣告策略，利用報紙媒體的廣告招收學生。在促銷方面，文化大學國語研習班並未做強力的促銷活動，續讀生可省去報名費，而未有其他折扣優惠等的促銷策略，但每年舉行一次的歌唱或演講比賽，對於得獎者提供獎金以及可成免費的優惠課程，曾與電視媒體合作。公共關係方面，文化大學國語研習班未採用公共關係促銷方式。人員推銷方面，文化大學國語研習班與教育部、觀光局合作設立攤位，派遣工作人員當面解說。

5. 人員策略

黃明月（1995）與蘇宴健（1996）認為良好的教師應該包括專業知識、表達能力、教學經驗、應變能力等因素。文化大學國語研習班在招募新進教師有設定規定，必須具有國內外大專院校學歷並具華語團體班教學兩年資歷。招聘沒有進行口筆試，只有主任或教學創意總監面談的方式錄取。至於專業訓練，除了鼓勵並補助各大學開設的相關華語課程與研討會，中心也不定期邀請國內外學者進行座談會。王玉琴主任說：

「教師方面過去並沒有太多的限制 只要有教學經驗就可以，這幾年因為各校都開了華語教師培訓班所以現在在教師任用上必須要有受專業培訓的證書，除非是教了七、八年，如果只有一、兩年教學經驗，若又沒有證書，目前是不被接受的。我們寧可接受受過專業師資訓練，但是教學經驗不是太多，在聘任之後透過旁聽資深教師課程，亦可先從助教做起。我們也鼓勵老師參與其他學校的進修課程，這些進修課程我們會給予老師適時的補助。」

兩位受訪學生都對肯定國語研習班老師的專業性，行政人員方面，其中一受訪者則是對文化大學國研習班的行政人員態度冷淡有點意見，美籍華僑廖國良表示：

「第一次到辦公室時想詢問課程相關問題，辦公室的人員沒人主動接洽，讓我不知所措。」

在人員策略方面，文化大學國語研習班對於教師與行政人員的要求多採被動式的鼓勵進修方式。學生問卷調查中，文化大學國語研習班學生在課程的滿意度，對老師專業的滿意度最高平均數為 4.4，同時學生也認為老師專業的重要性最高平均數 4.3，但對服務流程滿意度最低平均數為 2.9。

從上述文化大學國語研習班的行銷策略說明，研究歸納文化大學國語研習班的整體策略接近市場挑戰者，原因是成立時間晚、歷史短，文化大學國語研習班為了擴大市場，運用了較多的媒體促銷，並以量身訂作的行銷目標尋求新的利基

市場。因此文化大學國語研習班的策略重點在建立專業形象，增加通路與促銷策略提昇知名度。以下分述五種行銷策略：

1. 產品策略

文化大學國語研習班行銷目標與產品策略是量身訂作課程。在產品層次上，其涵蓋有形、延伸與核心層次，雖然以符合需求者為標準，但主要的目的是測試市場利基，其產品策略就是以增加廣度為主，一方面讓學生可以依需求設計課程，一方面也不斷擴增一般課程的選擇性，不論是從課程分級從六級增加為十五級，或是按教師專長增設的專業課程，都是探測新利基市場的作法。

2. 價格策略

由於文化大學國語研習班可獲得資金補助機會少，加上隸屬於推廣部，為展現市場挑戰者的威脅，在價格策略上主要是市場比價方式，並考量群眾付費能力，因此文化大學國語研習班價格策略隨時依照其他市場競爭者課程定價而訂定學費。

3. 通路策略

文化大學國語研習班在通路策略上是增加通路可能性，因為文化大學國語研習班在結合政府資源並不如公立學校，因此除了一般合作學校與駐外辦事處，近來，文化大學國語研習班也考量與民間旅館飯店業者，以及留學仲介機構合作，以擴增通路讓學生有更多的接觸管道。

4. 促銷策略

文化大學國語研習班的媒體促銷策略利用報紙、雜誌媒體廣告宣傳，也結合電視舉辦活動，目的在增加其曝光率，對外吸引學生，對內則是建立知名度，以增加文化大學國語研習班的品牌，但是媒體宣傳花費高，效果有限，因此廣告宣

傳對象為求達效果，選擇媒體的廣告是配合暑期專案課程。

5. 人員策略

文化大學國語研習班人員的策略著重行政人員的服務，並不特別強調教師的專業能力，反而人員策略著重行政人員在透過與學生的互動，授權行政人員即時對於學生狀況的處理回應，或要求行政人員不定時調查學生需求，文化大學國語研習班注重服務品質的人員策略。

三、執行

文化大學國語研習班在執行階段的狀況，按照洪順慶（2003）的優先順序、工作排成與建立合作，行銷策略的產品策略方面，優先順序方面，文化大學國語研習班以推行專案課程為目標，重視產品策略的執行，王玉琴主任表示：

「量身訂作規劃課程，年齡對象不限，可從兒童、青少年、成人，甚至中年，文化大學都可以規劃這樣的課程，無論是語言課程、文化課、旅遊規劃、專業性的如商業課程或是中國古典文學、小說，我們都有能力來安排，……四年前開始我們做了小留學生夏令營的課程，這算是我們專案課程的起始點，第一年我們做的非常辛苦，但做到現在今年第是五年……」

除了量身訂作的課程，文化大學國語研習班規劃考量也將老師的專長資源列為開課依據，其策略在增加學生課程的選擇，但是根據統計 2003 年至今專案課程為五次，老師專長課程為八次，執行上的開課數量與選擇並不多，文化大學國語研習班行政人員就曾表示雖然課程規劃量身訂作，由於數量少，且利益考量，因此目前仍是以傳統團體班的課成為大宗。關於課程，受訪學生對於課程設計的意見在開課的次數頻繁雖然有好處，可是也有受限於學生人數，使得選擇性減少，若是開課時期遇上學生人數較少，班級數量少，各項課程選擇相對也少。美籍越僑 Thanh 說：

「每次報名新的課程都沒辦法選擇時間，一樣程度的班級常常都是只有一、兩個班。」

通路與促銷策略的執行，文化大學國語研習班對於學校建置的硬體設備與數位環境能做為吸引學生的利器，通路上在政府駐外辦事處與國外合作學校發送簡介，並在網路、報紙、雜誌上刊登廣告，也與部分留學仲介公司合作，偶而並會透過與電視台合作舉辦活動增加學生對學校的注意力。文化大學國語研習班主任王玉琴表示：

「中心曾登過國外平面媒體雜誌，連續3個月，但效果有限，幾乎是零，至於電視或廣播媒體，本中心並沒有經費做這樣的推廣行銷，所以思考要以最經濟的方式獲得最大的效果就是網路，像是GOOGLE、YAHOO等都可以搜尋方式找到文化大學華語中心的網站。國外報紙方面，我們只針對小留學生的課程做推廣，如CHINA POST。」

盛思婷行政組長也說：

「我們中心每年都會舉辦校際外籍生中文歌唱比賽，每年都會聯絡各大媒體來學校拍攝與採訪，每次也都會找不同的主題，像是有一年我們就跟民視合作，配合政府提昇學生英語能力辦的活動，移往台北縣政府辦歌唱比賽，做了一個國際性的交流。」

兩位國語研習班受訪學生在首次接觸關於文化大學國語研習班的管道，都是先由網路上的搜尋，然後再藉由電話或親自詢問方式取得更詳細的資訊。學生問卷調查中，文化大學國語研習班的學生會選擇繼續就讀，其中選擇繼續就讀原因是學校硬體設備的比例最高佔25%，其次為上課時間。

至於價格與人員促銷方面的執行，價格的規劃由會計依比價、競爭與需求制定，學生收費的收費標準即按照標準固定，執行並未有難處與狀況，而國語研習班人員策略的規劃沒有制定標準化遴選程序或對人員進行專業研習計劃，多採被動鼓勵方式，因此執行上未有規劃轉化執行上的問題。

從上述的國語研習班行銷策略的執行，文化大學國語研習班優先注重產品策

略的課程規劃執行，主任與中心職員都有共識以推動專案課程為目標。工作排程方面，關於工作項目、執行者與完成時間等的執行狀況，說明如下：

(一) 工作分配上，行政人員的編制教學、企劃、專案、行政與註冊權責劃分清楚，執行上可以獨立完成。主任王玉琴表示：

「華語文中心屬於推廣部其中的一個單位，所負責的課程都不同，各部門單位皆獨立運作，例如登廣告、舉辦活動，並不需要跟其他部門搭配，所有有關行銷、產品、通路、人員徵聘，各單位都是獨立完成的。」

(二) 主任充分授權給職員，並不定期開會溝通，中心成員有暢通管道協調各項工作的推行。王玉琴主任提到：

「中心最大特色因為學校最高指導單位對下的充分授權，因此不論是在人員運用、資金、甚至於制度及課程都是相信專業完全授權，所以在政策推動上只要是同仁之間或和老師學生取得共識，就可以馬上去做。」

合作關係方面，文化大學國語研習班的活動或行銷組合運用上，中心內各部門成員雖可獨立作業，但在執行活動上也會機動調整相互支援，執行上有團隊精神。王玉琴主任說：

「目前本中心的 6 位同仁雖然都沒有華語方面的背景，但到目前中心整體營運還算不錯，我們常透過不定期的開會討論做制度上或課程上機動性的調整。」

從文化大學國語研習班執行階段來看，黃俊英（2004）所提各單位負責成員一人，成員各自負責教學、企劃、行政、專案與註冊的組織設計，工作分配清楚有專責、加上扁平具彈性的溝通模式，使得文化大學國語研習班執行行銷較具成效。

四、評估與控制

根據黃俊英（2004）策略性、年度計劃與利潤利控制三方面說明文化大學國語研習班的評估與控制如下：

（一）策略性控制：

文化大學國語研習班配合推廣部的整體進行行銷稽核，對整個組織或事業單位的行銷環境、目標、策略和活動進行全面性的檢查與評估，國語研習班提供年度的活動計劃與服務流程說明的資料交由推廣部執行長彙整其他中心相關資料後，讓外界專責單位評鑑。

（二）年度計劃控制方面：

文化大學國語研習班主要工具利用了學生態度調查，注重教師教學狀況，行政人員的服務也定期對學生作問卷或訪談方式，以求符合學生要求進行改善，整體的評鑑按照政府，對推廣部要求的認證評估標準。文化大學國語研習班教學創意總監林繡娟說：

「對於每一次做的廣告都會做追蹤，廣告一打出去，會有多少學員是看到廣告而來報名的，但是這是長期的，短期內看不到效果。兩年前開始參加國際青年旅遊展後，在美國、加拿大和歐洲國家都有回饋。在老師評鑑部份，我們會請職員到班做不記名問卷，以此問卷就可知學生對老師的評價，我們都定期將結果匯整。另外我們也會有專人不定期至班上旁聽，了解老師上課狀況。另外我們也有行政方面的評鑑。」

Kotler 和 Andreasen（1996）提出控制執执行程序是為了確定按計劃進行達成目標。文化大學國語研習班了解學生對中心的態度與意見，有註冊時的問卷調查、學期結束後的評鑑與服務人員不定期的訪談學生三種方式。其中廣泛採用的是學期結束後的評鑑，評鑑包含老師教學、學生學習評鑑與行政人員的服務評鑑，評鑑項目如表 4-13 所列：

表 4-13 文化大學國語研習班評鑑項目

| 老師教學評鑑 | 學生學習評鑑 | 行政人員服務評鑑 |
|--|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"> • 準時上課 • 課前充分準備 • 上課生動有趣 • 使用補充教材 • 解說清楚詳盡 • 給予學生說的機會 | <ul style="list-style-type: none"> • 適時糾正錯誤 • 很有耐心地教導學生 • 課後有充分的作業練習及老師改正與討論 • 有效利用上課時間 | <ul style="list-style-type: none"> • 課堂上有充分學習 • 準時完成指定功課 • 課程教科書內容豐富有助於我的學習 |
| | | <ul style="list-style-type: none"> • 服務 • 態度 • 效率 |

資料來源：文化大學國語研習班

(三) 利潤力控制方面：

文化大學國語研習班查核各盈虧來源相對獲利能力的工具，評估上有銷售貢獻、行銷成本和利潤力分析，在各開班的行銷與利潤分析有明確項目，如表 4-14：

4-14 文化大學國語研習班開課成本與利潤分析項目

| | |
|-------------|-------------|
| <u>收入</u> | <u>固定成本</u> |
| 報名費 | 廣告費 |
| 學費 | 郵費 |
| <u>變動成本</u> | 鐘點費 |
| 教材費 | 雜支費 |
| | 差旅費 |
| | 文具紙張費 |
| | 攝影材料費 |
| | 課外活動費 |
| | <u>毛利</u> |

資料來源：文化大學國語研習班

文化大學國語研習班在各課程開課固定由會計定期檢測各類課程、學生、廣告等項目不僅進行盈虧分析並算出實質利潤。綜合上述的評估控制，文化大學國語研習班因附屬於推廣部之下，經營模式接近企業化，策略性控制未配合文化大

學推廣部的 ISO 認證，交由外部專家固定進行評鑑；年度計畫控制則是注重學生滿意度的調查；而利潤力控制也是詳細查核各課程的各盈虧來源的獲利能力。

從上述的評估與控制方式，文化大學國語研習班對行銷策略組合的評估可從下表 4-15 來看，

表 4-15 文化大學國語研習班行銷組合的評估

| 行銷策略 | 評估方式 |
|------|----------------|
| 產品策略 | 學生訪談與問卷調查 |
| 價格策略 | 成本分析 |
| 通路策略 | 學校內部評估 |
| 促銷策略 | 銷售與成本分析、外部機構評估 |
| 人員策略 | 學生訪談與問卷調查 |

研究者整理

1.產品策略：文化大學國語研習班課程結束後對學生做課程滿意度調查，而在課程前後與學生面談時也會進行調查。盛思婷行政組長表示：

「我們會針對學生上課跟老師教學內容做問卷調查，在每學期快結束時，請辦公室的人員到班發放問卷，有些學生因為學中文才一學期，程度並沒那麼好，所以需要我們解說。」

王玉琴主任表示：

「在新生入學資料上註記詢問的方式了解，學生如何得知文化大學華語中心，讓我們知道什麼方式是最好的。……另外，我們會利用學生來辦公室申請簽證所需資料時詢問了解學生學習狀況，有無需要改善之處」

2.價格策略：文化大學國語研習班評估價格策略是按照會計成本分析。原因在於文化大學國語研習班的定價策略是採競爭、需求與學生付費能力三種方式，中心會按照各開課成本與價格訂定標準做評估。

3.通路策略：文化大學國語研習班對通路策略的評估是採學生註冊時填寫的報名表或問卷調查分析，由於文化大學國語研習班的通路策略是利用網路、發送簡介至國外合作學校與台灣駐外辦事處，因此研習班人員會訪問學生接觸到中心的管道，王玉琴主任表示：

「在新生入學資料上註記詢問的方式了解，學生如何得知文化大學華語中心，讓我們知道什麼方式是最好的。現在是網路時代，基本上我認為只要把網路做好，行銷即成功了一半，也是最經濟的一種行銷方式。」

4.促銷策略：文化大學國語研習班促銷策略的評估，決定媒體宣傳預算會先計算開課所含各項成本（如表 4-14），以及各項課程開課的銷售狀況，以編列媒體廣告費用標準，此外，促銷策略的活動也會配合推廣部整體評估，中心促銷活動交由外部專家或機構評估是否符合 ISO 認證標準。

5.人員策略：文化大學國語研習班評估人員策略，是採問卷調查方式評鑑，學生修習課程後對老師教學以及行政人員服務的滿意度調查。創意教學總監林繡娟表示：

「在老師評鑑部份，我們會請職員到班做不記名問卷，以此問卷就可知道學生對老師的評價，我們都定期將結果匯整。另外我們也會有專人不定期至班上旁聽，了解老師上課狀況。另外我們也有行政方面的評鑑。」

行政組長盛思婷則表示：

「問卷內容也包含了辦公室人員服務態度的調查，調查的結果都會公佈給辦公室內各員工知道，讓我們有進步的機會。但是問題是問卷的本身有沒有問題，是我們應該注意與改進的地方，或者是學生對於問卷裡問題的認知與我們有差異。」

文化大學國語研習班在行銷策略評估方面的問題是產品策略的評估涵蓋面不夠，雖然文化大學國語研習班對學生進行課程的滿意度調查，但產品策略中教材的使用並未做明確評估，即使國語研習班目標在規劃量身訂作課程，產品策略以推行專案課程，但缺乏事前的控制調查與課後對學生選取教材、以及使用的滿意度的評估。

本節中關於文化大學國語研習班的行銷規劃，可綜合為下表 4-16：

表 4-16 文化大學國語研習班行銷策略規劃一覽表

| 主題 | 群聚概念 | 結果分析 |
|-------|-------------------------------------|--|
| 情境分析 | <p>內部組織的優劣勢</p> <p>外部環境的機會與發展</p> | <ul style="list-style-type: none"> • 組織彈性大 • 工作充分授權 • 硬體設備完整 • 開課次數頻繁，每兩週開課 • 收費較低廉 • 可用資源少 • 不受政府單位補助 • 名聲不如公立學校 • 沒有校園，校舍也只是一棟，無法提供外籍學生住宿服務 • 可結合觀光產業吸引更多外籍人士 • 外交部簽證換發的不定性 • 政府沒有配套措施 • 台灣大眾媒體國台語交雜，不利學生學習 |
| 行銷策略 | <p>目標市場</p> <p>競爭定位</p> <p>行銷組合</p> | <ul style="list-style-type: none"> • 以市場變數與學習者學習特性區隔 • 目標市場與獨特屬性（目前朝專案化方向走） <ol style="list-style-type: none"> 1. 產品課程設計以滿足學生需求 2. 價格策略以競爭、需求與學生付費能力定價為考量 3. 通路策略寄發簡介至台灣駐外辦事處與國外大學 4. 促銷策略對外除利用網路及寄發小冊子與簡介外，還依專案課程於報紙、雜誌與電視廣告 5. 人員策略消極鼓勵教師進修 |
| 評估與控制 | <p>評鑑</p> <p>影響因素</p> | <ul style="list-style-type: none"> • 教師、行政人員 • 教師教學品質 • 服務態度與流程 • 課程時間安排 |

資料來源：研究者自行整理

第三節 兩個個案的比較

前兩節分析了台師大國語教學中心與文化大學國語研習班的行銷策略規劃，本節將比較兩個案間的異同，比較項目包括中心使命、運作方式、行銷目標、行銷策略與兩校品牌行銷方面。

一、中心使命

台師大國語教學中心於 1956 年應美國學生來台研究我國學術文化之需要，經教育部核准成立。成立宗旨為：(1) 中國語文教學及文化傳授。(2) 中國語言及文化教材編撰與推展。(3) 外國及華僑學員學業生活及活動之輔導。(4) 舉辦中國語文有關文化研習活動。(5) 其他有關事項。文化大學國語研習班成立於 1992 年成立，目標為對外籍人士推廣華語教學與中國文化，工作任務為輔導學生在台生活及活動之相關問題。

兩個中心的使命都以教授中國語文與推廣中華文化為主。國語教學中心的成立宗旨中，提到使命的做法為文化教材的編撰、輔導外國及華僑學員學業生活與舉辦中國語文有關文化研習活動，而文化大學國語研習班方面則僅以輔導外籍學生為任務。

二、運作方式

林建煌 (2002) 提到行銷部門的組織與工作團隊的運作，以完成任務的能力，而 Aaker (2005) 認為組織的四個主要要素包括組織結構、系統、人員與文化，所有的構成要素都必須和其他構成要素同步。因此，了解中心的組織運作有其重要性。

目前台師大國語教學中心主任由台師大教授兼任，教務、教材教法與文化研習組長由副教授兼任；另設秘書一人，研究人員兩人；組員兩人，技士兩人，均屬學校編制內人員。為因應業務需要，另由中心自行約聘臨時人員十數人，綜理

教師、學員之行政、教務、輔導、總務、人事、會計等各項工作。教職員人數規模為國內華語中心最多。文化大學國語研習班方面則是主任一人，下有教學創意總監一人、行政組長一人、註冊組長一人、專案經理一人與企劃組長一名，共六人，包括四位專任教師與二十六位兼任教師。

兩個中心編制差異在文化大學國語研習班不論在名稱或運作上較接近企業模式，而且國語研習班組織的特色在充分授權，內部溝通次數頻繁。主任充分授權給各組，組長間合作協調具效率；台師大國語教學中心因主任與組長為學校教授兼任，教學與行政不能完全兼顧，教職員總數約一百五十人，溝通整合與建立共識較不易，而且各部門的合作也較少。國語教學中心行政人員由公務與臨時人員組成，人事管理上觀念與制度都還很傳統，各部門沒有跨部門的團隊合作觀念，台師大國語教學中心游豐銘秘書表示：

「跟一般民間公司做比較，本中心還是屬於學校的一個行政單位，公務人員還有許多需要加強的部份，還有不夠競爭力的地方，也是本中心所可能面臨的問題。如果說能又像民間公司一樣的強勢的組織架構，還有領導風格的話，會比較能改善這樣的劣勢。」

三、行銷目標

從市場區隔概念分析，黃俊英（2004）認為行銷者有大量行銷、區隔行銷、利基行銷與一對一行銷的作法。台師大國語教學中心行銷目標是區隔行銷與利基行銷；文化大學國語研習班則為區隔行銷、利基行銷與一對一行銷。兩校在區隔行銷上相似，如語言與一般課程或者是輔修、民俗技藝文化與選修課程，利基行銷上兩個中心都從語言課程的市場再切割成對學校更有利的競爭優勢之市場，台師大國語教學中心規劃了三小時密集課程的課型，文化大學國語研習班則是量身訂作的課程，其中量身訂作的課程規劃從團體至個人，因此可發展一對一行銷。

從市場涵蓋面分析，Kotler（1995）所提的五種目標市場模式，按其覆蓋面大小，實際上可分成三種類型，第一類為單一區隔市場集中化，覆蓋面最小，只

有一個區隔市場；第二類為市場全面覆蓋，其覆蓋面最大，包括該市場的全部區隔市場；第三類是從單一市場區隔轉向市場全面覆蓋的過渡，其覆蓋面介於兩者之間，包括選擇性專業化、市場專業化與產品專業化模式。兩個案中心目前就是第三類的過渡都為選擇性的專業化，選擇若干區隔市場，以幾種課程滿足這些區隔市場，台師大國語教學中心區隔如一般語言、輔修、民俗文化與技藝以及密集課程，定位是依產品的目標市場、獨特屬性與利益之定位，華語文能力測驗與規劃長期的授予學位目標即是按產品的利益而定位。而台師大國語教學中心目前的華語文能力測驗的業務推動算是該中心的特色，目標短期以國內學習華語的外籍人士為主，中期則是亞洲區的外籍學生，長期則是推廣至全球，政府提供資源，交由國語教學中心統籌整合，未來計劃提昇至國家舉辦的考試。文化大學國語研習班方面，主要也是採選擇性專業化，如選修課程以及未來轉型為量身訂作課程，定位依產品的目標市場與獨特屬性而定。

在區隔上，兩個中心都以國籍等人口變項之市場變數區隔，但國語教學中心在教育部補助遊學團經費的商業密集課程，區隔上採行學校資源區隔，而文化大學國語研習班因為以量身訂作的課程，在個人班與十至十五歲的夏令營會依照學習者學習特性作區隔。

對應上述 Kotler 目標市場策略的選擇，黃俊英（2004）也指出目標市場選擇有差異、無差異、集中、產品專業化與市場專業化五種策略。兩個中心都接近差異化行銷策略，區隔不同市場而分別開發不同的行銷組合。

四、行銷策略

兩個中心在擬定產品、價格、通路、促銷與人員行銷策略組合的差異，說明分述如下：

（一）產品策略

兩個中心所規劃的課程設計接近，課程設計也以四大類為主，大部分所採用的教材，多為台師大國語教學中心編撰，台師大國語教學中心不斷在教材研發上

作出努力，文化大學國語研習班則還未有其他有效方式改變產品策略，能採取的產品策略則是以安排開課的時間為每月兩次，而非台師大的學季制。有關產品策略，鄧守信主任認為：

「現在的教材至少分為兩類：平面的和電子多媒體的；而多媒體教材部分幾乎尚未開發。我們不能只教育這幾千個、一萬個來台灣學習華語的人士，也應該能夠接觸無法前來的人，讓他們可以利用多媒體或遠端學習，來認識台灣社會和台灣的語言。開發多媒體教材，尤其是網路教學，這個任務應當由國語中心來承擔；現在我們已經開始起步，而且很穩定地朝著這個方向走。台灣雖然小，但是對外華語人口在各中心有將近一萬人，可是教材卻十分有限，目前主要的初級教材只有兩套：一套是『視聽華語』，一套是『生活華語』；這樣的選擇實在太少，希望其他的語言中心也能負擔起一些任務，共同努力。」

兩中心的產品策略規劃方面，兩中心都受到中心目標與學習者需求的因素影響，但台師大國語教學中心因領導者與採取跟競爭者差異方式推出三小時課程的設計，而文化大學國語研習班方面，除了量身訂作的專案課程，也加強突顯老師專長設計課程。同時，兩中心的產品組合策略都想增加一般語言課程的深度，採分級與多元教材供學生選擇。

兩中心產品上的最大差異在於台師大國語教學中心比文化大學國語研習班多了一項華語文能力測驗，文化大學國語研習班對於華語測驗，已經設計大陸漢語水平考試（HSK）的選修課程。關於大陸漢語水平考試，劉英林（1989）研究說明漢語水平考試於1984年開始發展，主要的功能有五：（1）作為在大陸學習外籍學生分班的標準；（2）界定外國留學生進入高等院校所需具備的漢語能力標準；（3）界定經過一段時間的漢語學習，學生應有的能力標準；（4）界定外國人及華僑子女的漢語能力水平；（5）界定大陸少數民族學生進入高等學校或取得漢語水平證書的能力標準。當時進行HSK的研究除上述直接與測試有關的目的外，也希望透過HSK的研究能夠推動對外漢語教學改革並作為檢查、評估教學質量的標準。

（二）價格策略

兩個中心在價格定價策略擬定方面也是相近的，都採用了市場比價的競爭定價法，以市場上其他華語中心定價標準來做考量，以及採需求定價法，如專案課程根據學習者對活動的需求程度來定價。

兩中心的差異是文化大學國語研習班將學生的國籍與其經濟狀況列入決定課程定價標準，也就是依據目標群眾的特性訂定適當的價格，屬群眾付費能力定價法。國語研習班王玉琴主任就說：

「本中心雖在硬體設備上不斷擴充，但並沒有因此調漲學費，是因考量一般外籍生在經濟上的困難，而我也認為中心政策的修訂，不能以調漲學費做為優先考量，應先從硬體設施、教師終點費、福利等方面先著手。」

台師大國語研習班則是在政府教育部開始大力推廣團體課程規劃，提供適當補助，使得台師大可以利用政府補助經費決定專案課程定價，目前文化大學國語研習班並未得到教育部專案合作經費的資源補助。台師大國語教學中心在與其他單位合作，也可作為價格策略或搭配其他策略的運用，台師大國語教學中心秘書游銘豐表示：

「為了推廣本中心的業務，本中心跟國合會有初步策略聯盟的關係。也就是說在國外有學生想學中文的話，一般都會先跟我們合作。不但學生可以過來學中文，本中心也會推薦教師到當地去教授中文。」

（三）通路策略

兩校的華語中心對潛在學生利用的管道都是寄發簡介至台灣各駐外辦事處與國外大學，以及兩校皆設有網站。在對內已就讀的學生方面也是採公佈欄或請老師至各班說明中心的新課程或規定等，而國語教學中心採取的廣播播送方式是文化大學國語研習班所沒採用過的。文化大學國語研習班王玉琴主任表示：

「本校學生得到中心相關訊息來自 1.親友介紹 2.網路 3.駐外中心 4.依公私立大學排行 5.論文篇數。對於在學生政策宣導，本中心是透過公佈欄、說明會或老師於班上傳達。」

台師大國語教學中心秘書游銘豐說：

「我們一般的招生方式是透過發行簡章，透過相關單位幫我們到國外發行簡章。此外透過網路上的更新，透過網路市面的宣告，讓學生了解我們的訊息。此外，很多來本中心修課的學生，都是因為朋友介紹，也就是說我們的口碑非常好。」

「我們如果有課務的訊息，或是相關活動的訊息，我們是透過老師來公告，或者是透過我們的播音系統，或者是在公佈欄公佈的方式來告知學生。」

基本上，兩個中心在通路策略上都以合作姊妹校與駐外辦事處為主，但文化大學國語研習班會積極尋求民間資源增加通路管道，透過民間旅館飯店業者或留學仲介機構，另一方面文化大學國語研習班在硬體設備上，教室全面化的整合，使用多媒體的便利性高於台師大國語教學中心多媒體教室事先申借。因此，文化大學在通路策略上對於增加通路管道明顯較台師大國語教學中心積極。

（四）促銷策略

台師大國語教學中心對外宣傳主要是以網路與郵寄中心簡介文宣為主，文化大學國語研習班除了網路、郵寄文宣，還利用與電視合作辦活動宣傳，也曾在國外雜誌刊登廣告，但是花費過大效果有限而不考慮繼續使用。另外，文化大學國語研習班專案課程會視狀況刊登報紙廣告，在媒體宣傳運用上，文化大學國語研習班採行的方式比較多樣。

促銷活動方式，兩中心都沒採用過，甚至不願列入考慮。文化大學國語研習班王主任表示：

「基本上我認為一萬六提供十一週的華語課程已經是物超所值了，因為我們的設備及所辦的活動，像是夏季舉辦的吃西瓜、喝啤酒大賽、春秋季旅遊、年終卡拉 OK 比賽等所能回饋給學生的，除了獎金獎品之外還有免費華語課程，這些都是其他學校所不能比的，所以不需要用價格的策略去做促銷。」

另外，兩中心都認為學生間的宣傳，有助於中心的宣傳，台師大國語教學中心秘書游銘豐說：

「很多來本中心修課的學生，都是因為朋友介紹，也就是說我們的口碑非常好。所以就是來這邊學過的學生覺得不錯，推薦給朋友的部份佔大多數。」

文化大學國語研習班行政組長盛思婷表示：

「以口耳相傳為主，學生大多滿意了這裡的設備、環境及師資，再介紹給自己的親戚朋友或同學，新申請入學的學生也大多由已經在這裡就讀的學生繳交申請資料。」

兩中心在促銷工具上，電視、報紙或雜誌等廣告經費受限，而政府鼓勵國內華語中心與觀光局合作參加國際旅展，減少人員當面解說的成本，其實，在學生主動詢問狀況下，當面與電話解說也可以作為促銷策略的考量，其行銷組合的運用可以與人員策略一同考量。

（五）人員策略

台師大國語教學中心的行政人員按學校規定與需求聘用，背景多與語言相關；教師甄聘也有一定的標準與規定，中心會定期或不定期提供教師研討機會。方淑華研究員指出：

「就對教師的教育訓練的部份來說，我們也會有合辦單位，像是台灣華語學會或是華語文教學研究所都會與我們合辦訓練。」

教職員與學生互動狀況也都良好，尤其是教師與學生，上課直接面對面接觸。台師大國語教學中心現任主任期望要求教職員的語文能力達一定水準，教師最好有學習護照持續進修，台師大國語教學中心鄧守信主任表示：

「針對外語能力的部分，首要之務便是推動全體教職員的英語能力，希望全體教職員可以達到全民英檢中級的目標。當然在英語提昇一定程度後，其他語種可以跟進推廣，以期服務各母語的學習者。這樣做除了可以讓國語教學中心的全體更有利於與學生溝通、……」

台師大國語教學中心宋之菡說：

「鄧主任很重視員工的在職訓練，所以他要幫我們老師和職員開班增進英文能力。」

文化大學國語研習班對職員依學校預算聘用，目前中心的職員都非華語文或語文相關背景；老師聘用從過去沒有太多限制到現在也仿照台師大國語教學中心設定條件，也鼓勵補助教師進修；學生與教職員互動，基本上沒面臨太大問題。

文化大學國語研習班主任王玉琴說：

「老師跟學生互動，我想是最直接的，學生有任何問題，除了課業上，我知道很多老師跟學生感情是很好的，甚至於私人的事情一般來說都是去找老師不會找行政人員，……我也很感謝我們的老師，除了課業知識的指導之外，在很多方面給予學生很多的協助無論是精神、金錢或是時間上對學生的投入都是無怨無悔的。」

兩中心差異，台師大國語教學中心由於常與華語文教學研究所或華語文教育學會進行學術交流，舉辦較多的研討會，提供中心教師較多的進修機會。國語教學中心主任鄧守信表示：

「其實國語中心很早就有華研所已畢業或仍在學的同學到中心任教，關係可謂非常密切；將來希望國語中心和華研所在人事和教學方面，都能夠維持這樣的關係，共同開發分享更多的資源。」

由於台師大國語教學中心甄選教師與開辦老師進修的研討會、工作坊方面較重視，使得培養教師專業技能的機會多，再加上台師大有華語教學研究所的合作資源，人員策略中的教師專業角色角有助益。

五、品牌行銷

除了上述中心使命、運作方式、行銷目標、行銷策略四項的比較，按照 Aaker (1996) 衡量產品與市場的品牌權益說明：

1. 品牌忠誠度（價格溢酬、顧客滿意度/忠誠度）：

學生願意付多少錢上課，目前使用經驗滿意且願意繼續續讀並推薦他人使用的程度。研究者的問卷調查中，有關兩校的滿意度如表 4-19，總體的平均滿意度台師大為 3.45，文化大學為 3.73，在產品策略中的課程內容、多元與實用性上，文化大學的學生有較高的滿意程度。

表 4-11 台師大國語教學中心學生與文化大學國研習班參加課程後的滿意度統計表

| 問項 | 台師大學生 滿意度平均數 | 文化大學學生 滿意度平均數 |
|-----------|-----------------|------------------|
| 對中心的形象 | 3.67 | 3.80 |
| 中心的定位有特色 | 3.56 | 3.60 |
| 課程內容 | 3.77 | 4.10 |
| 課程多元 | 3.35 | 4.20 |
| 課程實用性 | 3.78 | 4.20 |
| 課程符合需求 | 3.60 | 3.80 |
| 課程使用的拼音系統 | 3.57 | 4.00 |
| 課程學習的繁簡字體 | 3.56 | 3.70 |
| 學費的定價 | 3.27 | 3.60 |
| 其他服務的定價 | 2.93 | 3.40 |
| 上課地點 | 3.96 | 4.00 |
| 硬體設備 | 3.89 | 4.10 |
| 校園環境 | 3.73 | 3.90 |
| 學校的媒體宣傳方式 | 3.38 | 3.50 |
| 學校的促銷方式 | 3.30 | 3.40 |
| 教師的專業性 | 4.00 | 4.40 |
| 中心對學生的態度 | 2.92 | 3.10 |
| 中心的服務流程 | 2.67 | 2.90 |
| 中心與學生的互動 | 3.00 | 3.30 |
| 教職員整體 | 3.48 | 3.70 |
| 華語中心整體 | 3.44 | 3.60 |
| 華語中心的評鑑制度 | 3.38 | 3.70 |
| 總平均 | 3.45 | 3.73 |

另外，學生續讀的比例，台師大國語教學中心的學生會選擇繼續就讀的比例

為 76.92%，其中選擇繼續就讀的原因主要是師資，其次為上課地點；而不願續讀的比例占 23.07%，考慮的因素是上課時間不能配合。文化大學國語研習班的學生會選擇繼續就讀的比例為 73.07%，其中選擇繼續就讀硬體設備的比例最高，其次為上課時間；而不願續讀的比例占 26.92%，其中有 3.84% 的學生表達不願意續讀的其他的因素是行政人員服務態度差。訪談台師大國語教學中心的五位學生與文化大學國語研習班的兩位學生，七人都表示願意推薦現在就讀的學校給親友知道。台師大美籍華僑學生李佳宜表示：

「師大的課程與教材都很實用，老師對學生也有耐心，如果有朋友想來台灣學中文，我會推薦他去師大。」

文化大學美籍華僑學生廖國良則說：

「文化的學費便宜，老師可以配合上個人班的學生，學習進度很彈性，如果有心想學中文的朋友，文化的課程是不錯的選擇。」

根據 Aaker 的品牌忠誠度的指標，價格溢酬方面，兩校都有學生在比價決定付費上課，皆以學費低為決定因素；滿意度兩校分別為 3.45 與 3.73，台師大的學生對教師的專業性滿意度較高，文化大學的學生則是在課程內容、多元、實用性與拼音系統的使用，以及上課地點、硬體設備跟教師專業性的滿意度較高；忠誠度方面則是續讀比例台師大為 76.92%，文化大學 73.07%。

2. 知覺品質與領導能力評估（知覺品質、領導能力/受歡迎程度）：

學生對於一產品優越性判斷的整體評估，以及學校是否有成長性或已是領導品牌。學生對於課程的整體評估，台師大的五位受訪學生參加一般傳統的課程，都認為台師大課程教學有計畫有組織，教師表現專業，教材選用也符合需求，整體上提供優良的課程。文化大學的兩位受訪學生，一學生修習量身訂作的個人課程，不論教師與課程都符合要求，認為整體上課程良好，但另一學生對於課程內容與規劃不符工作所需，給予整體較差的評估。領導品牌方面，台師大成立五十年與文化大學十三年歷史，台師大處於領導地位。

3.品牌聯想/差異性評估（價值、品牌性格、組織聯想）：

學生對於學校的價值、品牌性格與組織聯想上有什麼樣的概念。在深度訪談台師大國語教學中心的五位學生，兩位學生由於計畫未來能使用華語工作，因此認為台師大提供的華語能力測驗考試有華語能力證明的價值，關於台師大的品牌性格與聯想，五位學生的整體感覺是教師專業。文化大學國語研習班方面，兩位深度受訪學生聯想到的是企業經營，他們都意見一致表示文化大學像是一個公司運作，從學校的校園環境到服務不像是一般學校。

4.品牌知名度：

學生對學校的熟悉、了解程度與是否聽過。在問卷調查中，學生在選擇台師大國語教學中心就讀的原因中心的聲望所佔比例為 24%，而文化大學國語研習班為 11.53%。深度訪談的七位學生中，在選擇就讀華語中心時，七位都聽過台師大國語教學中心，但有四位並未聽過文化大學國語研習班。

5.市場狀況評估（市場佔有、市場價格與通路範圍）：

以國內華語市場來看，教育部統計從 86 學年度到 91 學年度兩校的比例如下表 4-20，台師大居冠，文化大學其次，其中文化大學國語研習班在 87 與 88 學年度排名第三（淡江為第二 87、88 學年度所佔比例為 15.29%、20.28%）。

表 4-12 台師大國語教學中心與文化大學國語研習班學生比例統計表

| | 86 學年度 | 87 學年度 | 88 學年度 | 89 學年度 | 90 學年度 | 91 學年度 |
|------|--------|----------|----------|--------|--------|--------|
| 台師大 | 50.35% | 37.71% | 37.21% | 34.74% | 34.34% | 34.37% |
| 文化大學 | 17.37% | 14.43% * | 11.18% * | 17.21% | 18.47% | 18.28% |

資料來源：教育部國際文教處（*文化大學國語研習班排名第三，淡江大學中華語文研習班為第二 87、88 學年度所佔比例為 15.29%、20.28%）

在市場價格方面，訪談學生對兩校學費的看法，認為文化大學一般課程學費為一萬六千元比台師大一萬八千元便宜，至於容易接觸兩校的程度，受訪學生也都認為通路範圍的差異不大。

綜合本節比較兩個中心的差異，與前兩節台師大國語教學中心與文化大學國語研習班兩個中心的分析，台師大國語教學中心的環境分析中優勢在於，歷史久、組織規模大與可結合利用資源多，因此整體的策略為市場領導者，台師大國語教學中心的行銷策略，主要利用產品策略的創新課程與增加深度以提高產品層次；價格策略是利用資源籌措資金，而非強調市場比價；通路策略則是透過現有資源擴增學生接觸管道；促銷策略也是利用現有資源對外宣傳，主要以網路為主；人員策略則是加強教師專業能力。

文化大學國語研習班的優勢則在於組織彈性大與工作充分授權，整體的策略為市場挑戰者並探測利基市場，因此文化大學國語研習班的行銷策略重點，產品策略的量身訂作課程與增加分級課型以加強產品課程的廣度，也藉以提高產品層次；價格策略則是以市場比價作為挑戰其他華語中心之基準；通路策略則是拓展利用民間資源如飯店業者與留學仲介機構的管道；促銷策略則是為增加曝光率與提高知名度，運用多樣的雜誌、報紙或電視廣告與活動；人員策略則重視行政人員與學生互動服務品質。

總結來說，台師大國語教學中心的策略多藉由資源進行策略規劃，因此通路與促銷策略並不像文化大學國語研習班積極尋求各多的管道或方式。而產品、價格與人員策略，也因為資源因素，產品的創新、學費價格可由資源補助，以及專業老師的訓練；文化大學國語研習班則因為組織編制的特色，通路與促銷策略採積極運用方式，產品策略則是盡可能測試利基市場，鎖定專業發展方向，價格與人員策略方面，則因可用資源少，價格以市場競爭為準，人員並沒有辦法提供如台師大國語教學中心的教師專業訓練，而改走著重人員服務策略。