
托嬰中心行銷策略與分析之探討

—以北部某縣市立案托嬰中心為例

陳玉娟

國立台中教育大學事業經營研究所助理教授

摘 要

本研究旨在探討托嬰中心運作現況與法令規定，及探究目前托嬰中心行銷狀況與策略，並且藉由托嬰中心行銷策略分析以提供相關建議，供業者經營托嬰中心與政府在協助托嬰中心運作時之參考。為了達成上述目的，研究者利用文獻探討與訪談法蒐集研究所需資料。經由訪談該縣市 8 間立案托嬰中心主管人員後發現：口碑行銷策略運用最為普遍，但是忽略其它有效行銷策略的運用。在研究過程中，亦發現各托嬰中心自我保護主義意識甚高，並且缺乏策略聯盟企圖心，但是不可忽視政策補助行銷的效益與保育價格對托嬰中心招生的影響性，未來的托嬰市場應朝向建構多元服務策略以提升中心競爭力。

關鍵字：托嬰中心、行銷、策略

壹、緒論

伴隨著臺灣女性參與勞動市場比率持續遞增，2002 年女性勞動人口佔 46.6%，截至 2009 年已上升至 49.6%，已與日本 48.5%、韓國 49.2% 相當（行政院勞工委員會，2010）。婦女就業率提升及家庭核心化雙重因素影響下，嬰幼兒托育服務重要性亦隨之提升；美國由於雙薪父母人數增加、單親家庭比率提升與社會福利改革前提下，0 至 5 歲嬰幼兒有 30% 是由集體式的托兒中心代為照顧（Click, 2000/2003; Wardle, 2003/2005）。國內方面，從內政部兒童局（2010）歷年托育機構概況調查報告顯示，從 2006 年底開始才有托嬰中心數量統計數字存在，凸顯出托嬰機構在國內算是剛受到重視的行業，但也由於近幾年來政府單位對托嬰機構的重視，帶動了相關議題的研究。然而，國內托育服務研究範疇中，0 至 2 歲托育研究質量仍比不上其它階段托育服務的成果，因此在研究議題上，本研究具有創新性與實用性。

隨著家庭結構改變與婦女投入就業市場的增加（葉郁菁主編，2006：22-23），托育服務著重層面已從國小課後輔導與幼托園所保育階段，向下延伸至收托 0-2 歲嬰幼兒的機構式托嬰階段。隨著家庭結構核心化，每個家庭子女人數日益減低，影響到嬰幼兒人際互動頻率，致使托嬰中心所提供的團體生活歷練受到家長肯定，願意將家中嬰幼兒送至提供團體生活的托嬰中心接受托育照顧。中心永續經營需要有穩定的送托人數，但是在少子化潮流影響下，對中心經營產生極大的挑戰，中心除了提供完善的托育服務外，如何藉由合適的行銷策略，將托嬰版圖從原本的良心事業，擴及到市場競爭機制的運作，將是托嬰中心持續經營的契機。為此，本文將從托嬰中心經營者角度出發，論述目前中心行銷策略運用狀況，從中歸結出目前行銷的困境及未來可使用的策略，提供中心經營參考。

在托育服務種類中，托育機構依收托兒童年齡分為下列三類：托嬰中心、托兒所及課後托育中心，其中托嬰中心係收托未滿 2 歲之嬰幼兒。在少子化因素影響下，出生嬰兒數大幅降低，對托嬰中心招生與經營勢必造成打擊；而社會整體經濟發展狀況不佳與縣市民眾對團體托嬰的疑慮等，皆會增加托嬰中心經營的難度。近年來，政府大力鼓吹民眾生育，相關性補助一一推出，如：滿五歲幼兒可以支領托育費、弱勢家庭可以申請政府補助等政策推動之下，無形中提升社會大眾對托嬰中心的接受程度，在此過程中，合宜行銷策略可以讓家長更為接受托嬰中心的照顧模式，讓托嬰中心生源的招收更為順利。本研究即以托嬰中心經營者為研究對象，探究其目前在行銷過程中遇到的問題及行銷策略，分析其優劣勢後以提出本研究之建議。茲將本研究目的陳述如下：

- 一、探討托嬰中心運作現況與法令規定。
- 二、探究目前托嬰中心行銷狀況與策略。
- 三、藉由分析托嬰中心行銷策略，以供業者經營與政府協助托嬰中心運作參考。

貳、文獻探討

在此，首先描述國內托嬰中心運作狀況，以作為後續研究分析之基礎；其次，說明行銷策略的內涵及運用可行性；最後，則探究托嬰中心行銷的相關性研究成果。

一、托嬰中心運作狀況

全台立案托嬰中心數，從 2006 年 111 家，到了 2009 年已成長至 164 家，顯示 0 至 2 歲托育機構存在必要性與發展性。但是，在出生率下降而立案家數卻合法增加過程中，收托人數從 2006 年收托 5,255 名嬰幼兒，到了 2009 年已降為 4,367 人，再再凸顯出托嬰中心經營已進入白熱化階段。在競爭白熱化的市場機制下，政府為維持 0 至 2 歲托育品質，訂有《兒童及少年福利機構設置標準》，詳細規範 0-2 歲托嬰服務內容：托育機構應提供受托兒童獲得充分發展之學習活動及遊戲，以協助其完成各階段之發展，並依其個別需求提供服務：兒童生活照顧、兒童發展學習、兒童衛生保健、親職教育及支持家庭功能、諮詢及轉介，及其他有益兒童身心健全發展者，並依其收托時間長短，可以分成四大類型：

- (一) 半日托育：每日收托時間未滿 6 小時者。
- (二) 日間托育：每日收托時間在 6 小時以上未滿 12 小時者。
- (三) 全日托育：每日收托時間為 12 小時以上未滿 24 小時者。
- (四) 臨時托育：父母、監護人或其他實際照顧兒童之人因臨時事故送托者。

人事成本一直是托嬰中心運作過程中，需要支出的最大成本項目。《兒童及少年福利機構設置標準》第 11 條規範：「托育機構除另有規定外，應置專任主管人員 1 人，綜理機構業務。托嬰中心除應置特約醫師或專任護理人員至少 1 人外，每收托 5 名兒童應置護理人員、教保人員、助理教保人員或保母人員 1 人，未滿 5 人者，以 5 人計。」未來，若《兒童教育及照顧法》（草案）通過，托嬰中心的人事成本將隨辦法規定再增加前提下，如何有效行銷托嬰中心服務，提高收托人數及收托費用，將是立案中心能否永續經營的關鍵因素。

空間及設備配置上，立案托嬰中心亦受到法令明確規範：專辦托嬰業務者之托育機構，室內樓地板面積及室外活動面積，扣除辦公室、保健室、盥洗衛生設備、廚房、調奶台、護理台、沐浴台、儲藏室、防火空間、樓梯、陽台、法定停車空間及騎樓等非兒童主要活動空間後，應達 60 平方公尺以上，以提供嬰幼兒足夠的活動空間外，托育機構應有固定地點及完整專用場地，其使用建築物樓層除專辦課後托育中心得使用地面樓層一樓至四樓外，以使用地面樓層一樓至三樓為限，並得報請主管機關許可，附帶使用地下一樓作為行政或儲藏等非兒童活動之用途。

收托費用方面，各縣市政府對於收托費用並未設有明確收費上下限，以台北市政府為例，因托育費用涉及消費者保護法之規定，不宜訂定收費基準，因此僅另訂收費項目於契約範例內容中，而無明訂收費上下限；台南縣政府針對托嬰中心部分，僅訂有托嬰中心可以收取註冊費、托育費、保險費與代辦費，而嘉義縣政府則訂出註冊費與托育費兩項目外，皆未明訂收取費用標準。因此，

目前全台托嬰中心收費並未明訂收費標準，各縣市依其生活水平及家長所能接受的價格訂定收托費用。以台中市為例，每月約 10,000 元至 13,500 元間，收費有由北向南遞增的現象，北屯區最低每月收費 10,000 至 12,000 元，西屯區最高，每月將所有費用平均攤提後，收費介於 13,000 至 13,500 之間(黃玉冠，2007)；新竹市則因有科學園區的加持，收托費用較高，大多介於 15,000 元至 20,000 元之間，而在宜蘭縣市部分，因為家長所得較大都會來的低，所以有合法立案托嬰中心收費低於 10,000 元的現象。

政府為鼓勵國人多生養子女，陸續推出兒童福利相關政策，其中與托嬰中心經營最有相關的莫過於內政部補助 0 到 2 歲的幼兒托育政策，其雖設有排富條款，但是對於雙薪且年所得低於 150 萬元以下家庭，若將幼兒交由社區保母系統及合法托嬰中心收托，每人每個月可獲得 3 千元托育補助。此外，宜蘭縣政府亦辦理兒童夜間托育費用補助政策，對於設籍於宜蘭縣的弱勢家庭（如：低收入戶、原住民、中度以上身心障礙者、單親、新移民家庭…等）補助 0-12 歲兒童夜間托育費用，對於托嬰中心的招生確有正面助益。

總而言之，國內托嬰中心運作在法令明確規範下，有其既定人事、設備、空間標準，以保障送托嬰幼兒教保品質。政府為對抗少子化情況，紛紛推出兒童福利政策，從嬰幼兒一出生的托育服務費用即可申請補助，期能增加國人願意生養子女的意願。因此，本研究期能藉由托嬰中心行銷策略的研究，以瞭解此一新興產業的發展狀況，作為後續托嬰中心經營的建議。

二、行銷策略運作狀況

行銷策略種類依各專家學者分類方式不同，而有不同的分法。Subhash (2000) 提出六種行銷策略：市場策略 (market strategies)、產品策略 (product strategies)、定價策略 (pricing strategies)、通路策略 (distribution strategies)、宣傳策略 (promotion strategies)、全球化市場策略 (global market strategies) 等，行銷策略的運用隨時代演變，亦受到非營利組織及個人所重視。

不同於其它營利性質色彩濃厚的商業性組織，托嬰中心性質與幼托園所及國民教育機構的性質雷同性較高，其它階段的教育（保）機構的行銷策略可以作為參考之用。吳清山（2004：45-46）根據學校行銷的理念、目標和情境分析，以統整性角度切入，提出學校行銷管理十項實施策略：高層積極倡導，規畫行銷工作；發展學校特色，提供行銷素材；善用網路行銷，宣傳學校品牌；做好公共關係，豐富學校資源；發行學校刊物，分享辦學成果；瞭解顧客期望，改變行政作為；建立學校品牌，提升學校形象；力行品質服務，強化經營效能；撰擬新聞稿件，提供媒體報導；建立行銷共識，發展行銷文化。

之後，陳義明（2005：28-29）、劉鎮寧（2007：85-89）、陳玉娟（2010：79-136）亦分別提出學校及課後托育層級的行銷策略。劉鎮寧（2007：85-89）將討論聚焦於課後托育層級，提出六項行銷策略：

(一) 課後托育辦理單位應重視對內部人員的行銷工作，讓內部人員更清楚地瞭解及認同組織的產

品，以發揮個人的行銷效能。

(二) 課後托育辦理單位應活化對家長的招生手法，從多元角度的角度出發，建立企業識別系統，以吸引更多家長對課後托育服務方案的關注。

(三) 課後托育辦理單位應在遵守現行法令規範的原則下，瞭解及滿足家長的需求，提供適切的服務方案。

(四) 課後托育辦理單位應致力實踐對家長的承諾，透過家長間的口耳傳播，自然形塑應有的口碑，以爭取更多家長的支持。

(五) 課後托育辦理單位應衡酌市場消費能力，及熟悉相關補助措施，訂定合宜的價格，以符應一般家庭生活的能力。

(六) 課後托育辦理單位應重視社會服務和公共關係的重要性，以建立良好的組織形象，獲得更多家長的認同與肯定。

陳玉娟（2010：99-115）於其著作中提出教育機構行銷的六項策略，分別為：建立品牌策略、善用定價策略、擴充產品策略、善用促銷策略、選擇通路策略、正視市場區隔策略等。

剖析上述行銷策略，可以發現行銷策略不管是在營利性或非營利性組織，需視組織性質及人員特色不同而有不同的使用方式，但重視範疇雷同性極高，從最常見的發放宣傳單策略、提供優質服務的產品策略，到壓低價格的定價策略等，顯示出行銷策略在托嬰中心有其發展的適用性與空間。針對本研究受訪托嬰中心經營者而言，中心規模受限於空間、人力及市場競爭因素，雖然核定收托人數最高可達 20 人，但目前各受訪托嬰中心收托人數皆以 20 人以下為主，少數托嬰中心收托人數則未達 10 人，充分顯示出小本經營的營運模式，加上受訪中心前身多為居家保母運作模式，缺乏經營機構式托嬰中心的經驗，連帶影響到對行銷策略的重視及運用狀況，因此研究者期能藉由本研究的探究，以瞭解目前托嬰中心行銷策略運用的現況，作為後續研究及中心經營運作之參酌。

三、托嬰中心相關研究

現階段有關幼兒托育相關論述，偏重幼托園所階段為主（王立杰、田育芬、段慧瑩，2001；高義展，2006；劉翠華主編，2006）；在托育服務專書論著中，托嬰中心是被忽略的一環，這也顯示出 0-2 歲托育機構的研究有其發展空間。在國內隨著托嬰中心制度受到政府重視，加上社會大眾對機構式托嬰接受度日益提高，雖然在專書論著上較顯弱勢，但是有關托嬰中心的研究成果確有增加趨勢，但是比起其它階段的研究成果，仍居於弱勢；有些研究雖以「托育」為名，但是研究對象仍是聚焦在幼托園所，未論及托嬰中心經營管理議題（李青芬、唐先梅，2007；傅玉琴，2006）；此外，亦有人以「托育服務」為名，探討焦點除托兒所外，開始論及托嬰中心的運作，如：張美娟與段慧瑩（2004：106-120）的「花蓮地區母親對幼兒托育服務選擇理由、重要程度及托育滿意度之探討」，以家中有 0 至 4 歲以上幼兒接受他人托育的母親為研究對象，進行資料的蒐集，

在托育服務方式選擇上，仍是以親戚朋友為主要訊息提供者，而對內政部婦幼福利政策及社區保母系統的利用率低。

陳姣伶與黃迺毓（2008：81-113）以台北市立案之托嬰中心（部）為例，探討托嬰機構托育服務及主管人員的專業理念，研究發現托嬰中心的招生方式亦以建立口碑及透過家長介紹為主要管道，絕大多數沒有採正式招生活動。黃玉冠（2007）從母職抉擇角度切入，探討影響嬰幼兒母親選擇托嬰中心托育的因素發現，在選擇托嬰方案時，普遍對居家保母的封閉式照顧存有疑慮，對於不認識的保母，不論有無證照，都較難建立信任感；對於托嬰服務資訊的蒐集，仍偏向口耳相傳的熟人介紹模式與自己實際參觀接觸的經驗，對於托嬰中心的選擇方面，以同儕關係的獲得、照顧者的專業能力與繼續進修的意願、托育費用的合理性、公開透明的監督機制、環境安全與衛生、適當的軟硬體設備等，皆是影響母親選擇托嬰中心結構面向與過程面向的影響因子。萊素珠與許雅惠（2004：61-77）針對 1 至 2 歲嬰兒班級為對象，探討托嬰中心中實習保育員教學實際知識表現狀況。除了上述與托嬰中心行銷議題較為相關的研究外，陳玉娟（2009）以「從消費者角度談托嬰中心經營服務之研究」為題，發現在研究縣市裏計有合法立案之托嬰中心 7 間，經詢問送托之家長，超過五成家長都是因為他人介紹而決定托嬰中心的選擇，此種口碑行銷成為該縣市托嬰中心經營的重要策略；其次，則是利用親身體驗、實地參訪後而決定托嬰中心的選擇，在此過程中，「距離」成為決定的重要影響因子；至於是否合法，或許因為受訪托嬰中心皆為合法立案前提下，所以家長多未特別論及。

國外部分，機構式托嬰興起時間較早，社會大眾對此接受度及依賴程度亦較高，以美國就業母親安排 5 歲以下學齡前兒童主要照顧類型中，機構式托育類型所佔比率已高於家庭式托育服務，顯見機構式托育服務受到重視。目前有關托嬰中心研究仍以機構照護行為對收托嬰幼兒學習與認知發展為主軸，如：Love、Schochet 與 Meckstroth（1996）研究證明互動頻率差的托嬰服務，會造成嬰幼兒發展與一般兒童有所差異；Clarke-Stewart（1991）研究指出機構式托育服務幼童的語言發展，要比家庭式托育的幼兒表現好；Belsky（1980）研究指出接受良好的互動過程，對送托嬰幼兒的語言發展具有正向加分作用；此外，Wolf（2004）以 3 歲以上的嬰幼兒為研究對象，探討其家庭經濟、人口統計資料和教養態度對幼童的影響程度。上述研究雖是以托嬰中心為研究範疇，但是焦點仍置於嬰幼兒的發育與成長議題上，對於托嬰中心經營與行銷議題缺乏論述。

剖析國內外相關研究成果，雖然世界各國對幼教的興趣自 1960 年代開始漸漸增加（洪福財，2002：3），但是對於 0-2 歲托嬰中心階段的嬰幼兒，研究重點仍是以嬰幼兒身體與學習發展為主，對於托嬰中心經營與管理相關議題相對受到忽視，顯示此一領域有其研究發展的空間及未來性，因此本文即以托嬰中心的行銷策略為研究議題，進行訪談活動以蒐集所需的資料進行分析。

參、研究方法

在此將先說明本研究之對象，其次則是研究方法與工具、研究實施程序的說明，最後則是資

料處理與分析的描述。茲分述如下：

一、研究對象

本研究之縣市托嬰中心家數不多，故研究樣本來源以該縣市所有合法立案之 9 家托嬰中心為研究對象。於訪談活動進行前，已先發函及電話聯繫方式，邀請托嬰中心主管人員接受訪談，在得到托嬰中心主管人員同意後始開始進行訪談活動。本研究共徵得 9 家托嬰中心主管人員願意接受訪談，但是其中 1 家托嬰中心於同意接受訪談後因個別因素停止營業，故最後僅完成 8 位有效樣本訪談資料的蒐集。

受訪 8 家托嬰中心中，主要訪談對象為托嬰中心實際經營者/主任，但是其中有一家托嬰中心由於真正經營者並不負責中心日常運作業務，故推薦最資深、最熟悉中心業務的保母作為訪談對象。8 家托嬰中心（詳如表 1）設立時間不長，大部分皆為 4 年內所設，實際收托人數與立案收托人數之間亦有所落差，凸顯托嬰中心經營過程中行銷策略運用的重要性；因為對立案不久的托嬰中心而言，其行銷策略運用狀況對於中心是否能永續經營的影響程度將更大，亦更能發揮參考的價值。

表 1 受訪機構之基本資料分析表

	機構特性	家數
立案時間	未滿 2 年	4
	2 年以上未滿 4 年	3
	4 年以上未滿 6 年	1
立案型態	托嬰中心	5
	托兒所附設托嬰中心	2
	托嬰中心與托兒所獨立存在	1
立案收托人數	0-5 人	0
	6-10 人	3
	11-15 人	1
	16-20 人	4
實際收托人數	0-5 人	2
	6-10 人	5
	11-15 人	1
	16-20 人	0
實際收托年齡	0 歲以上未滿 1 歲	17
	1 歲-2 歲	42
專業人員數	1-2	1
	3-4	5
	5-6	2

二、研究方法與工具

在研讀相關文獻並確立研究目的後，輔以研究者長達一年以上時間進行該縣市托嬰中心訪視活動，訪視過程中常與各托嬰中心主管人員溝通，在對托嬰中心的運作有更深入瞭解後，擬定本研究訪談大綱草案，由幼保專家進行訪談大綱內容效度審查，根據其意見修訂後即完成本研究訪談調查工具。

研究工具包括二項主要內容：首先，是研究計畫進行說明函，向各立案托嬰中心主管人員說明研究背景、目的及訪談內容與用途外，並告知受訪者其相關權益及研究者的義務，以提高托嬰中心主管人員願意接受訪問的意願。其次，則是本研究之訪談問題。由於本研究係採半結構式訪談方式，為使訪談進行順利，並讓受訪者對訪談問題有較深入的瞭解，因此在訪談之前先將題目告知受訪者，可以有效減低受訪者的焦慮。於訪談過程中，訪談人員會隨著受訪者問答狀況，對於有疑問或有興趣的回答再深入詢問，以更瞭解填答者的思維及意見。

受訪的 8 家托嬰中心中，前身為居家保母佔多數，對於「行銷」概念薄弱，為引導受訪者能夠明確說出中心行銷策略的運用，在訪談題目設計上係以受訪者易於理解的詞彙進行，從中發現托嬰中心行銷策略，如：請問您用了哪些方法增加托嬰中心送托嬰幼兒人數？在經營托嬰中心過程中，您有沒有遇到哪些問題？又是如何解決的？從受訪者回答中，針對與本研究相關的回答再深入詢問，以增加相關資料的蒐集。

三、研究實施程序

本研究係從中心主管人員角度出發，探討其對托嬰中心行銷的需求及期待。本研究利用面對面訪談方式蒐集資料，為提高研究對象願意接受訪談意願程度，在訪談前先發函至各托嬰中心，說明進行本研究之動機、目的、方法、訪談問題與聯絡方式等，期望藉由詳細的訪談說明提高受訪者受訪意願外，於發放訪談說明書之後，再以電話聯絡各托嬰中心受訪者，以確認其接受訪談意願並說明未來訪談的進行細節狀況。

本研究訪談對象以該縣市所有立案托嬰中心主管人員為訪談對象，至發放訪談邀請函前共計有 9 家托嬰中心，然而於電話確認訪談活動過程中，有 1 家立案托嬰中心因負責人個人因素臨時停業，故本次真正訪談對象共計 8 家托嬰中心主管人員。此 8 家托嬰中心的主管人員皆為女性，年紀多為四十歲以上的已婚婦女，其子女多已完成國民義務教育。在訪談過程中，依前述訪談問題進行訪談活動，視受訪者回答狀況，再深入探究其所代表之意涵，並且為了真實記錄下受訪者的意見，會於訪談前詢問受訪者是否能接受訪談者錄音，以利日後進行逐字稿之撰寫。

四、資料處理與分析

為能夠明確記錄下受訪者意見，避免訪談者於訪談之時僅利用書面紀錄可能產生資料記錄不全的情況發生，於訪談 8 位托嬰中心主管人員時，皆在徵得受訪者同意下使用錄音設備，以利後

續資料分析之用。為避免因時間間隔過久，對訪談資料內容產生疏離感，影響到資料的分析，研究者於訪談結束之後即進行逐字稿的繕打，以利後續研究資料分析及報告撰寫之用。有關訪談資料編碼方式，係採時間及中心別兩者合一模式，首先將托嬰中心編碼為 a、b、c、d、e、f、g、h 等 8 家，如 99 年 3 月 11 日訪談立案托嬰中心「a」，則編碼為「990311a」，依此類推。

為避免研究者在資料蒐集及分析過程陷入主觀困境，在研究過程中採用不同形式的方法、資料、觀察者與理論，以查核確認資料來源、蒐集及理論架構的效度。除進行面對面訪談以蒐集資料外，研究者亦將初步分析的結果與研究助理共同閱讀，以便校正研究者分析與解釋是否正確；並且研究者利用長達一年以上訪視活動過程，與各托嬰中心接觸的機會，驗證訪談資料正確性；最後，則是利用行銷理論作為分析之重要參考架構，期望藉由蒐集不同來源和型態的資料，以減低研究者可能產生的偏見。

肆、研究結果與討論

在此，將分析訪談托嬰中心主管人員資料中對於該機構行銷策略的看法，並分析其行銷過程中存在的困境，以作為托嬰中心未來行銷活動之參考意見，並提供政府機構在進行托嬰中心輔導過程之對策。

一、口碑行銷策略運用最為普遍，然較忽略其它有效行銷策略的運用

8 家立案托嬰中心最常運用的行銷模式即是「口碑行銷」，藉由提供現有顧客優質且令其滿意的服務品質，進而提高顧客認同而願意將該中心推薦給其他親朋好友的動機。

「…我覺得好像只要品質做得好，口碑做得好，家長就會介紹。大部份我這邊學生來源都是家長介紹的，所以我真的也沒有在網路上或發傳單還是怎麼樣，然後我這邊都是，有讀過的家長，如果新生來，他/她們都說是誰介紹是誰介紹的，所以我這邊大部份都是家長介紹。」(990311c)

「我們才成立到現在，從八月到現在，不到半年，大概半年，…那我們覺得說，…就是說因為你很實際地照顧孩子，每個孩子都照顧得很好，那家長就是一個傳一個來。」(990309d)

「…我沒有怎麼去推銷，只是家長他們都覺得我們帶得不錯，而且我的時間跟金錢對他們來講都很實際都很實惠。」(990324h)

伴隨少子化現象發酵，每個家庭生養子女數日益減少，子女得到的關注越來越多情況下，亦會讓有些原本想要推薦自己覺得不錯托嬰中心的家長打退堂鼓。「…有些時候就有些家長會介紹，但是現在的人少子化，人家介紹的話也會擔待那種責任，…人家也不敢擔那種責任，所以這一點困難處。」(990317f) 然而整體而言，口碑行銷是該縣市立案 8 家托嬰中心最常運用的行銷策略，但是對於其它行銷策略的運用方面比較弱，最常應用的就是在社區裏發宣傳單，其中有一家托嬰

中心就會到醫院發宣傳單。「剛剛說過的到醫院啊！找朋友丫，有店家就貼一些 DM 啊！」(990309e) 其中，只有一家因為是托兒所附設托嬰中心，有較為雄厚的資源及管道，除了利用宣傳單發放策略，其亦利用當地電台進行宣傳，於宣傳原本已成立的托兒所招生活動同時，亦同步為托嬰中心進行宣傳，讓廣告效益達到最大化。

其實，這 8 家托嬰中心前身多是從事居家保母工作，之後由於收托嬰幼兒人數增加，超過居家保母所能收托之法定人數後，由地方主管機關輔導立案的。「說實在的是被逼出來的，貝x拉、**屋和我們這五家都是被逼出來的，都是應該做的還不錯，被業者眼紅，然後剛開始縣政府人員說：我們輔導你啊，沒什么事情只要立案就好，立案你們就可以經營。」(990309e) 8 家托嬰中心中，除了另外 3 家有幼托園所作為支應，較有經營的經驗與行銷概念，其它 5 家則是由居家式保母轉型而來，對於機構式經營屬於「邊做邊學、邊改」的模式，在行銷策略運用上較常使用的即是前述「口碑行銷」，其它的行銷策略則較少運用。

上述八家托嬰中心以「口碑行銷」為主要策略的結果與陳姣伶與黃迺毓(2008)、黃玉冠(2007)、陳玉娟(2009)等人研究中得到印證外，在劉鎮寧(2007)研究聚焦的課後托育六大行銷策略中，亦認同口碑行銷的重要性。目前，托嬰中心招生方式以建立口碑及透過他人(主要為親戚、同事、朋友為主)介紹為主要管道，絕大多數沒有採正式招生活動；對於托嬰服務資訊的蒐集，仍偏向口耳相傳熟人介紹模式與自己實際參觀接觸經驗為主，其它如是否有實地參觀與離家遠近等因素，非主要影響因素，顯見口碑行銷在托嬰中心行銷策略所扮演的角色，但也凸顯出托嬰中心行銷策略侷限的窘境。未來，托嬰中心在行銷策略上，應運用既有優勢，發揮口碑行銷效用，增加過去與現在及未來可能成為消費者(家長)之間的聯繫，使口碑行銷效果能予以擴大。

二、缺乏策略聯盟的企圖心，各托嬰中心自我保護主義意識甚行

策略聯盟是指組織之間有合作協議，兩個以上夥伴間可以透過長期且互惠協定關係，以完成共同目標達到雙贏局面。在企業界，策略聯盟的運用可以獲得原組織所欠缺的互補性資源，以共同克服組織運作時的障礙。受訪 8 家托嬰中心收托幼童數皆不超過 20 名，收取費用約 10,000 元左右，在法規規範下人事費總額高居不下，穩定收托人數成為維持中心運作的重要因素，然而該縣市 0-2 歲嬰幼兒照顧責任多由家中親人或居家保母代為照顧，托嬰中心是這幾年才開始興盛產業，社會大眾接受度仍有進步空間。

研究者曾長達一年以上進行 8 家托嬰中心訪視活動，其間有人提出：是否可以請評鑑結果績優的托嬰中心開放給其它同業參訪，以提高該縣市其他托嬰中心經營成效與服務品質，但是遭到這些評鑑績優托嬰中心主管人員婉拒。「參訪」效益其實是受到業者所認同，其中有一家托嬰中心即是屬於加盟性質，當初研究者詢問其為何要參加加盟體系，該主管人員即表示該加盟總部除提供人員進修管道外，最重要的是總部會定期安排表現績優園所的參訪活動，這樣的活動是未加盟前無法享受到的福利。

為避免托嬰中心業者陷入無法經驗分享窘境，縣市主管機關在此過程中即扮演重要角色。社會局承辦人員會在訪查各托嬰中心過程中，提供曾訪查過其他托嬰中心的優點及缺點，給其他托嬰中心做為參考之用，以打破托嬰中心間自我保護主義枷鎖。

「我覺得像社會局他們現在都會給我們建議一些小孩子哪邊該配合什麼？哪邊該怎麼做？那一間（指托嬰中心）有什麼狀況？…我就覺得很多在同行當中沒有辦法得到的知識，在社會局那邊它會給我。…不是把人家的經驗洩漏給我們，而是會講說他們怎麼經營方式？然後在哪一塊是怎麼的做法？這讓我們會提升自己、會讓自己有所改變，我覺得它這一塊，它的協助還滿大的。」(990311a)

策略聯盟種類甚多，方至民與鍾憲瑞（2007：258-267）整理出 11 種策略聯盟常見模式，包括同業/異業學習型合作、同業互補合作—提升市場競爭力、異業互補合作—增加競爭力、異業互補合作—開創新的經營模式及產品線等。經由訪談及長達一年多的訪視活動中，發現 8 間托嬰中心並未進行真正同業或異業策略聯盟，只有 2 間托兒所附設的托嬰中心和其所屬同一老闆的托兒所部間有合作模式，共享相同行銷管道及宣傳品，有時在工作人員上亦有互通情況發生外，其他僅經營托嬰中心的主管人員亦認知到多元化經營的重要性，「現在最主要就是經營成本太高了，將來一定是要多元才有辦法，包括：安親、課輔、才藝，然後還要擴大立案登記，單一的托嬰中心真的是要關門。」(990309e) 但是，並未進行分屬不同管理者組織的策略聯盟合作。

「…我們很自滿的認為說，很有信心的認為說，我們這麼好的一個地方，應該是比讓奶媽帶更好的，因為我們一直有這樣的自傲，為什麼會推銷不出去，可能就是不知道，很多家長都不知道，…然後我們有在，就是說像我們在中山廣播電台，我們有廣播，因為我們是***，同時設有幼教機構與文教機構，順便全部都做宣傳，然後也透過家長的介紹，然後還有我們一些宣傳單，這個整個效果都全部都出來了，還滿不錯的。」(990309d)

綜上所述，8 家托嬰中心在經營過程中，策略聯盟並非其重要行銷策略，且在各托嬰中心自我保護主義意識作用下，托嬰中心與其他托嬰中心或其他相關產業之間的合作模式甚為欠缺，單打獨鬥狀況甚為嚴重，是未來可以考慮改進的地方。

三、政策補助的行銷效益大，有助於提升托嬰中心招生成效

正如文獻探討所述：少子化效應發酵造成國人生養子女人數下降，政府為改善國內生育人數逐年下降情況，制定並公佈許多生育補助政策，其中提供托育補助費用以減輕家庭經濟負擔，即是希望能夠提高國內出生率，降低少子化可能產生的負面影響。少子化現象讓托嬰中心經營更顯艱困，受訪主管人員反應：他們會使用免費試托與繳費優待等促銷策略刺激目標客戶，提升其願意購買該項服務的意願，但是在招生成效上遠不及政府提供實質性的托育補助費用來得有效。

「…還有在一些補助上，就是說讓家長有那個補助款，也是一個幫助，最有效的就

是補助那個三千塊，是最有效的，這已經不錯了，滿大的一個就是說我們對外宣傳說，我們這邊可以申請補助什麼的，這已經滿不錯的啦。」(990311a)

「再過來就是說你如果有透過立案的方式，就是符合它的法令，政府可以補助三千塊，這是重要的了。」(990311b)

「最有效的（係指行銷策略），嗯…幫助的話就是那個托育費，我是覺得托育費做的不錯，因為家長都很實際嗎！就是金錢方面如果對他們來講有減輕的話，他們是比較願意帶出來」(990324h)

因此，托嬰中心主管對於托育費用的補助政策抱持肯定態度。除上述對送托嬰幼兒家庭直接性經費補助外，這一年來政府為降低失業率，穩定社會經濟發展，辦理畢業生至各類型組織實習而由政府付費方式，亦讓人事成本高居不下的托嬰中心在無償狀況獲得額外人力支援。

「…剛好去年有一個人力資源計畫，…我們這邊（指托嬰中心部分）配了2個名額，就是說這些老師的薪水，都是從政府給的，但是這些老師必須經過我們自己篩選，就是說他們一定要符合我們的標準。所以相對地，我們雖然有18個孩子，我們4個老師其中有2個是不用我們付薪水的，…當然家長一定會希望說，老師越多，小朋友越少，那到目前為止，…家長的感覺還不錯啦，對我們都滿信任的啦。」(990309d)

根據兒童福利聯盟「2010 台灣地區幼兒媽媽育兒現況調查報告」顯示，超過6成的媽媽覺得負擔托育費用很辛苦。對托嬰中心行銷而言，政府所進行的積極性補助行動，包括提供托育家庭費用補助或是提供托嬰中心額外的人力協助，對於托嬰中心的行銷經營具有正面助益。

四、托育服務關乎幼童保育品質，採用削價競爭定價策略恐影響托育安全

定價策略實施首要步驟即是選擇定價目標，依目標不同而有不同定價策略。托嬰中心行銷策略中，對於爭取市場佔有率及塑造企業形象則非其目標，一來因為托嬰中心受限於立案之初申請通過的托育人數，無法超收幼童以免觸法；二來在企業形象部分，則非其考量的重點。對托嬰中心運作而言，仍是以追求利潤為主要目標，托嬰中心主管 f 就反應她當初開設托嬰中心的主要考量：「第一個當然是賺錢啊！第二個的話講真格的，因為我們最主要是我們本身年輕時在做這種工作，也習慣了，所以就這樣順著這個潮流吧！」(990317f)

收托人數比方面，依2007年12月23日修正通過《兒童及少年福利機構設置標準》第11條規定：托嬰中心應置專任主管人員1人綜理機構業務，每收托5名兒童應置護理人員、教保人員、助理教保人員或保母人員1人，未滿5人者，以5人計。因此，每收托5人即需加聘保育人員1人，但是在生源不穩及滿2歲的嬰幼兒即需離中心的規範下，人員配置常成為中心主管人員較難控制的一環。對家長而言，如果1個保育人員照顧5名嬰幼兒，雖然中心運作符合政府法令規範，但是家長也會對此托嬰中心的品質產生疑慮。

「因為是有一些托嬰中心會反應，在照顧師生比的方面，就是家長有這樣的疑慮，

您如何去說服家長，說您的確會把他/她的小孩子照顧好，不讓一個老師要照顧這麼多的小孩子，這個部份您要如何跟家長交待？」(990309d)

「不像幼稚園老師一個人可以帶二三十個，我們這是 1 比 5。…啊！1 比 5 人家家長不會讓你帶的，老師也不願意帶。…4 個就非常勉強了。」(990309e)

為符合嬰幼童保育所需的保育人員數量，許多托嬰中心多是以低於 1:5 比例在經營。c 托嬰中心即反應「比方說成本這一方面，其實像我樓上這邊小朋友，如果是 3 個 Baby，我就請 2 個老師，所以成本真的滿重的，…其實說真的有時候，我們會想我們如果多收 1、2 個，那我們就可以把這些費用拿來補二樓的，因為如果按照樓上這樣的比例，真的沒辦法賺錢啦！」(990311c) 無不是希望藉由低的人數比例，以提升家長對托嬰中心的滿意度，有助於行銷托嬰中心。

從中心經營成本來看，人事費佔經營支出比例最高，在無法有效提高托育費用以達到「開源」目的同時，只能設法「節流」，因此有些托嬰中心會設法降低保育人員的工作薪資或福利，卻也造成人員流動頻率甚高後遺症。有些托嬰中心為增加生源，亦會降低托育費用，甚至以低於市場行情的價格在收托，嚴重影響托育品質的維持。訪視過程中，與托嬰中心主管談話內容中，亦指出有托嬰中心所收受之臨時托育費用低於政府所訂之最低工資 95 元，經由家長討價還價的結果，最後以 65 元達到共識。

「像我們收托費用的標準，上次我們去開會是有問，但是我知道目前有些托嬰中心比我們當初在調查的那個價位還低，低很多，…啊！我知道是某幾家拉！但是我是覺得這樣子會造成，第一他托育的品質…」。(990324h)

在托嬰費用的定價策略中，主管人員因考慮市場競爭機制，多採用競爭導向定價法，主要以競爭者的價格為基礎來進行價格的訂定。該定價法認為以較大企業作標竿，其他企業就跟著訂相近或相同的價格，這樣可以避免價格上的競爭，不致影響產業和諧（鄭華清，2007：192）。但是，運用到托嬰中心的定價策略上，由於各中心規模甚小，加上要考慮家長收入及市場競爭機制，以致於無法有效拉高托育費用，甚至會出現惡性競爭的價格爭取生源，影響到托育品質維護並打壞市場行情價格，造成托嬰中心經營上的難題。

五、市場區隔現象逐漸模糊，建構多元服務策略以提升中心競爭力

依法令規定托嬰中心僅能收托 0 至 2 歲的嬰幼兒，與其它托育機構市場區隔明確，但是在 0 至 2 歲的收托對象中，各托嬰中心收托對象亦有所區別外，在收托形式上亦有區隔。

在收托年齡上，由於各托嬰中心的設備、空間及保育人員訴求的差異，有些托嬰中心並非 0-2 歲的嬰幼兒兼收，托嬰中心 d 考量到空間設備及保育風險，僅收托 8 個月以上的幼童，而托嬰中心 f 也僅收托 6 個月以上的幼童，另一間托兒所附設的托嬰中心也以收托較大幼童為主，對於送托年齡較小的嬰幼兒，中心會跟家長說明清楚中心不收托的原因並予以轉介。

但是，隨著出生率年年下降所帶來的經營恐懼感，各托嬰中心已開始轉換經營模式，目前 8

家托嬰中心除 2 間還堅持只收托年紀較大的幼童外，另 1 間則是使用柔性勸離策略外，其它 5 家已開始收托 0 至 2 歲的嬰幼兒。托兒所附設托嬰中心 b 主管人員則對收托嬰兒有所疑慮：「因為 0 到 1 歲的話，我是比較沒有想收。因為我們在上課的時候，老師曾說過有很多猝死什麼的，我覺得危險性很高，…我也不太想做這個這一方面。」(990311b) 但是現在也開始收托未滿 6 個月大的嬰幼兒。

其實，從去年開始訪視過程中，研究者發現各托嬰中心之間的市場區隔甚為明顯，如托嬰中心 c 中開設兩大空間，一區是屬於還不會走的嬰兒區（不含未滿 6 個月以下的嬰兒），一區則是已經會自己走動的幼兒區，對於剛出生不久的嬰兒則因為經驗不足及照顧風險大，遲遲未收托。

「嬰兒這個區塊我沒有把握阿！因為，我的強項是講故事、唱歌、帶小孩，說真的，可是嬰兒這個區塊啊，是有把握，但是因為，我不能自己帶，我要請人，那嬰兒這個部份，真的要特別小心，如果老師沒有跟我跟得久，我不曉得這個老師的特質、品性，我傾向沒有很把握，我真的不敢把嬰兒交給她們，所以當初呢，我就從會走路，小朋友會走路我才開始收。」(990311c)

但是隨著經營壓力的增加，為穩定生源及滿足家長需求，各托嬰中心已經開始跨越原本只收托大小孩的習慣，亦開始收托年齡未滿 6 個月的嬰幼兒，使得從原本一位嬰幼兒待在托嬰中心的時間只有 1 年多一點就得離開中心，現在已經可以拉長到快二年的時間，藉由延長送托嬰幼兒待在托嬰中心的時間，減少收托人數變動的頻率，也增加該托嬰中心在市場中的競爭力。像托嬰中心 c 就反應：「像我比較小的那時候沒收，但是我會卡在滿兩歲的小朋友他就一定要出去。」(990311c) 所以為了提供家長更多元的選擇，也增加中心收托人數的穩定性，一些原本僅收受較大年紀幼兒的托嬰中心，也開始嘗試收托年齡較小的嬰幼兒，在市場區隔現象逐漸模糊情況下，藉由建構多元服務策略以提升中心的競爭力。

伍、研究結論與建議

以下將先簡要節錄本研究結論，最後則提出研究建議如下所示。

一、結論

根據以上文獻分析、研究結果與討論，研究者研究結論整理如下：

- (一) 該縣市由於家長收入水平不高，以致在送托嬰幼兒的收費上無法像台北與新竹縣市一樣的收費水平，影響到收托品質及保母薪資、福利；加上法令的規範，讓托嬰中心的經營成本高居不下，影響到中心的經營品質。
- (二) 各托嬰中心所採用的行銷策略主要以口碑行銷為主，其它行銷策略的運用非其主要的考量。整體而言，偏向於傳統式居家保母的行銷模式，屬於「小本經營」的經營模式。
- (三) 該縣市收托人數與立案人數之間所有落差，皆未收托滿立案時的人數，顯示中心在經營過程

所面臨生源不足問題一直存在，可靠行銷策略解決部分問題。

(四) 各托嬰中心自我保護色彩濃厚，各中心之間的分享管道缺乏，僅能依靠口耳相傳模式瞭解其它中心的運作模式。

(五) 在行銷策略的運用上，以政策性補助行銷策略效果最為明顯，對家長而言由於直接性經費補助，減輕托育費用壓力，提高將嬰幼兒送托的意願。

(六) 為克服大環境所造成中心經營壓力，各中心所提供的服務越來越多元化，從日托一直擴展到全日托及臨時托的服務項目外，亦提供其它相關托育服務，市場區隔現象逐漸模糊化。

二、建議

經過實地訪談過程，並輔以一年多輔導訪視活動經驗，研究者發現中心在行銷策略運作上的確有其弱勢。托嬰中心方面，受訪 8 家業者中，超過半數以不足 10,000 元的托育收費要經營一家托嬰中心，的確有其困難，而照顧幼兒風險亦讓他們排斥收托未滿 6 個月，甚至是 8 個月大的嬰幼兒，造成收托時間不長，往往收托一年左右，滿 2 歲幼童就要離開中心的模式，嚴重影響到托嬰中心的經營。因此，在托嬰中心經營上，應該善用各種行銷策略，如策略聯盟、品牌行銷等，並提高服務品質，除建立危機處理機制，慎防嬰兒發生意外，進而順勢提高托育費用。唯有提高托育費用，才能提高服務品質讓中心營運順暢，否則價格惡性競爭結果只會讓托育品質下降，中心無法經營下去。再者，對托嬰中心經營策略上，應強調服務品質的提升，藉由多元化服務的提供，提高收托嬰幼兒人數，符合立案申請之收托人數，讓中心經營更為穩健。

從政府的立場來看待托嬰中心行銷，在訪談過程中發現中心主管人員認同於政府政策的補助，是托嬰中心有效的行銷策略。其實，在少子化的社會潮流下，建構安全有品質的補助性托育制度，一來可以成為提高國人生育意願的策略，二來可以提供中心有效的行銷策略，讓機構式托嬰服務經營可以達到永續經營的目標。此外，政府亦應提供托嬰中心經營與行銷策略，因為從訪談及訪視過程中，托嬰中心主管人員皆認同行銷對招生的效益，但實際執行過程卻因缺乏經驗而無法有效發揮，所以在此過程中政府即可扮演更為積極角色。

在蒐集與分析相關文獻過程中，發現托嬰中心的研究成果較其它階段的托育服務成果少，因此未來有關托育服務的研究可以將焦點置於托嬰中心範疇，不只置於保育人員或是嬰幼兒的研究，對於托嬰中心經營的相關研究亦應有所重視，因為沒有良好的經營模式與穩定經費收入以支持中心運作，再好的保育人員也沒有發揮的空間。總而言之，未來在研究方面，將此議題進行跨縣市的比較性研究或是全國整體性研究，以瞭解上述行銷的困難及可行性是否具針對性？還是一種全面性問題？在研究方法上，亦可以採用不同的研究工具，蒐集所需資料，擴展此一領域研究成果的適用性。

參考文獻

- 內政部兒童局 (2010)。內政統計通報(九十九年第二十一週)。台北：內政部。
- 方至民、鍾憲瑞 (2007)。策略管理。台北：前程文化。
- 王立杰、田育芬、段慧瑩 (2001)。托育機構行政管理與實務。台北：永大。
- 行政院勞工委員會 (2010)。女性僱用管理調查 (99 年版)。台北：行政院勞工委員。
- 吳清山 (2004)。學校行政研究。台北：高等教育。
- 李青芬、唐先梅 (2007)。以發展理論及生態系統觀點探討家長對托育滿意度之看法—以臺北縣為例。幼教研究彙刊，1，42-62。
- 洪福財 (2002)。幼兒教育史-台灣觀點。台北：五南。
- 高義展 (2006)。學前教育機構行政管理與實務。台北：群英。
- 張美娟、段慧瑩 (2004)。花蓮地區母親對幼兒托育服務選擇理由、重要程度及托育滿意度之探討。醫護科技學刊，7 (1)，106-120。
- 陳玉娟 (2009)。從消費者角度談托嬰中心經營服務之研究。發表於育達商業科技大學主辦：2009 年「嬰幼兒照護 研究與創新」學術研討會 (2009 年 12 月 9 日)，苗栗縣。
- 陳玉娟 (2010)。學前及國民教育階段教育機構之經營管理與行銷。台北：學富。
- 陳姣伶、黃迺毓 (2008)。托嬰機構托育現況及主管人員之專業理念初探—以台北市立案之托嬰中心 (部) 為例。人類發展與家庭學報，10，81-113。
- 陳義明 (2005)。學校經營管理與領導。台北：心理。
- 傅玉琴 (2006)。托育服務之行銷。社區發展季刊，115，186-196。
- 萊素珠、許雅惠 (2004)。托嬰部實習保育員教學實際知識之研究—以 1-2 歲嬰兒班級為例。臺中師範學報，18 (1)，61-77。
- 黃玉冠 (2007)。母親的抉擇：影響嬰幼兒母親選擇托嬰中心托育之研究。未出版之碩士論文，靜宜大學青少年兒童福利學系，台中。
- 葉郁菁主編 (2006)。托育服務。台北：心理。
- 劉翠華主編 (2006)。托育服務概論：政策、法規與趨勢。台北：揚智。
- 劉鎮寧 (2007)。課後托育經營與管理。台北：心理。
- 鄭華清 (2007)。管理學。台北：新文京。
- Belsky, J. (1980). Child maltreatment: An ecological integration. *American Psychology*, 14, 3-23.
- Clarke-Stewart, K. A. (1991). A home is not a school: The effects of child care on children's development. *Journal of Social Issues*, 47(2), 105-123.
- Click, P. M. (2003)。幼托機構經營與管理 (吳百祿譯)。台北：禾楓書局。(原著出版於 2000)。
- Love, J. M., Schochet, P. Z., & Meckstroth, A. L. (1996). **Are they in any real danger? What research does and doesn't tell us about child care quality and children well-being.** Child care research

and policy papers: Lessons from child care research funded by the Rockefeller Foundation.

Princeton, NJ: Mathematica Policy Research, Inc.

Subhash, C. J. (2000). **Marketing planning & strategy** (6th ed). New York: South-Western College Publishing.

Wardle, F. (2005)。 **幼兒教育概論** (葉淑儀、楊淞丞、吳雅玲、蘇秀枝、黃文娟、莊美玲譯)。台北：華騰。(原著出版於 2003)。

Wolf, A. (2004). **Child-care selection from birth to age three: The influence of family economy, demographics, and parenting attitudes**. Unpublished doctoral dissertation , Harvard University, Massachusetts.

The Study of Marketing Strategies of Day-Care center: An example of a county in Northern Taiwan

Yu-Juan Chen

Assistant professor

Graduate Institute of Business Administration
National Taichung University of Education

Abstract

The purpose of this study is to explore the situations, rules, and marketing strategies of day-care centers. According to the marketing strategies analysis, suggestions are proposed for managers of day-care centers and government. This study adopts a qualitative study method and the implements used included literature analysis and interview eight managers to collect data. The results show that day-care center managers notice Word-of-mouth marketing strategy, but they neglect other marketing strategies. Moreover, the study also finds that day-care centers managers have stronger self-protection and lack of strategic alliance strategy. The policy allowance and the price play important role in day-care center management. In the future, they can give multi-dimensional service to raise their competitive power.

Keywords: day-care center, marketing, strategy