

台灣全美教育於中國城市地區經營策略之研究-以台灣佳音美語為例

梁慶麟、劉家駒、賴文魁

E-mail: 9302258@mail.dyu.edu.tw

摘要

近二十年來，台灣美語教育市場的規模在社會經濟蓬勃發展、以及在國際化程度日益提昇的基礎上，呈現了大幅成長。然而以台灣「淺碟經濟」型態的內需市場規模而言，美語連鎖產業的發展空間有限，各家品牌短兵相接，市場已進入微利時代。在利潤與資源已趨飽和情況下，台灣美語產業走向國際化已是必然趨勢。當前中國大陸在社會經濟發展方面所處的階段，又與1980年代初期的台灣極為相似，隨著入世、世博、申奧等題材的發酵，其國際化的腳步勢必更加快速，相對地，其對於美語教育的需求也就更形殷切，據調查大陸現今美語培訓市場年產值已經超過100億人民幣，美語學習者達2000多萬人。不但是全球美語教育業者的必爭之地，更是台灣美語教育業者進入大陸美語教育的最佳時機。佳音美語事業機構在台灣已累積20多年的良好口碑，擁有200多家分校的規模經濟，配合在台灣成功的連鎖經驗，於2001年2月進駐上海浦東，以品質、效率、創新服務為主要競爭優勢，目前在大陸分校已有30多家，深獲好評。在兩岸不同的教育制度下，本研究以「台灣全美教育於中國城市地區經營策略之研究」為探討主題，並以在台灣擁有良好企業形象的「佳音實業機構」為對象，以個案研究方式進行「品質、效率、創新」的各種競爭策略，透過分析來瞭解台灣與大陸教育產業之異同，以供未來台灣教育產業進軍大陸經營策略規劃之參考。研究結果顯示，台灣教育產業面對大陸美語競爭者單一商品、單一區隔的型態，可採取多元化區隔策略，進入大陸市場卡位以取得較佳的競爭優勢。大陸美語市場目前呈現強者愈強，弱者愈弱的兩極化現象，在台灣美語產業具有競爭優勢者應挾其卓越的管理經驗，優質的品牌以及產品完整的發展線，進軍大陸市場方能取得優勢，反之，則不然。台灣美語業者在大陸相對於本土業者有較弱的地域關係與市場知識，加上外在環境的政治法令對外資投資的設限威脅，因此台灣美語業者欲進入大陸市場，應先採合資策略，以合資為踏腳石，快速增強自己且熟悉市場及結合人際關係，最後擴大形成巨型獨資的網絡體系。大陸美語業者以低成本低價位取得市場競爭優勢但是其效率、品質、創新卻不及台灣美語業者，故台灣美語業者應以已具優勢的效率、品質、創新能力行銷市場，形成顧客對品牌的熟悉度與忠誠度。在採取差異化策略之下，台灣美語業者在大陸美語市場的議價力自然提昇，當可提高公司經營績效。

關鍵詞：經營策略，教育產業，競爭優勢

目錄

封面內頁 簽名頁 授權書	iii 中文摘要
v 英文摘要	xi 誌謝
xi 目錄	xi 圖目錄
xi 表目錄	xi 第一章 緒論 第一節 研究背景 1 第二節 研究動機 1
第三節 研究目的 4 第二章 文獻探討 第一節 環境分析 6 1.1總體環境分析.....6 1.2產業環境分析.....	12 1.5競爭優勢的一般性基礎.....14 1.6 SWOT分析之策略擬定.....16 1.7產業生命週期理論.....18
第二節 經營策略分析 21 2.1策略的意義.....21 2.2策略之層級.....24 2.3策略管理之發展.....25 2.5一般性競爭策略.....26 2.6事業策略之制定.....27	第三節 競爭優勢 27 3.1競爭優勢的意義.....27 3.2競爭優勢的建立.....29 3.3價值鏈.....29 3.4鑽石模型理論.....31 3.5競爭優勢的衡量.....34
第四節 企業資源基礎理論 35 4.1資源基礎理論緣起與定義.....35 4.2核心資源的特性.....35 4.3核心資源的分類.....37	第五節 國際企業策略選擇 41 第六節 海外進入策略的探討 42 6.1基本進入決策.....43 6.2進入模式的選擇.....43
第七節 連鎖經營的特性 44 7.1連鎖經營體系各學者的定義.....44 7.2連鎖經營的特性.....45 7.3發展連鎖經營的條件.....46	第三章 研究方法 第一節 個案研究對象之選擇 48 第二節 研究流程 49 第三節 研究方法 51 第四節 研究架構 52 4.1建立研究架構的目的.....73 4.2研究觀念架構.....53
第四章 個案分析 第一節 台灣美語教育環境及產業環境分析 55 第二節 大陸美語教育總體環境 56 第三節 佳音美語面臨的產業環境分析 61 第四節 佳音美語西進大陸的競爭力分析 63 第五節 佳音美語體系簡介 64 第六節 經營策略分析 68 第七節 佳音美語在大陸的競爭優勢及資源與能力分析 76 第五章 命題分析與推導 80 第六章 建議與結論 86 第一節 研究結論與建議 86 第二節 研究限制 87 第三節 後續研究方向之建議 88	圖目錄 圖2-1 五力分析模式圖.....

.....13 圖2-2 內部環境競爭優勢圖.....	14 圖2-3 產業生命週期圖.....
.....19 圖2-4 價值鏈主要及資源活動圖.....	30 圖2-5 鑽石模型理論圖.....
.....32 圖2-6 資源特性層次圖.....	37 圖2-7 競爭優勢之來源-資源基礎觀點圖.....
.....39 圖2-8 資源基礎取向的策略分析架構圖.....	40 圖2-9 企業國際化四個基礎策略圖.....
.....41 圖3-1 個案研究流程圖.....	50 圖3-2 資料搜集與分析的觀念架構.....
.....54 圖4-1 不同主辦形式之園所數及園兒數比例圖.....	59 圖4-2 不同區域畫分之園所數及園兒數比例圖.....
.....59 圖4-3 佳音美語在大陸城市地區經營策略探討之五力分析.....	61 圖4-4 佳音事業機構組織圖.....
.....67 圖4-5 佳音美語在台灣之加盟分佈圖.....	74 圖4-6 佳音美語內部主要競爭優勢.....
.....77 表目錄 表2-1 中國大陸城市投資環境調查結果表.....	10 表2-2 創新的定義表.....
.....15 表2-3 SWOT分析之策略配對表.....	17 表2-4 產業生命週期之主要特性表.....
.....20 表2-5 策略的定義表.....	21 表2-6 策略管理之發展表.....
.....24 表2-7 策略九說主要論點表.....	25 表2-8 競爭優勢的定義表.....
.....28 表2-9 競爭優勢各學者衡量構面表.....	34 表2-10 資源分類表.....
.....38 表2-11 全球競爭中不同策略的優勢與劣勢表.....	42 表2-12 各種不同進入模式的優劣勢表.....
.....43 表2-13 連鎖經營體系的定義表.....	44 表4-1 國內四大美語補習班加盟總數表.....
.....56 表4-2中國大陸各地幼兒園(3-6歲)基本資料表.....	58 表4-3 大陸幼兒學前教育市場規模推估表.....
.....60 表4-4 佳音美語在大陸城市地區經營策略之SWOT分析.....	64 表4-5 佳音美語在台灣培訓市場產品分類表.....
.....69 表4-6 佳音美語主要競爭優勢表.....	75

參考文獻

- 一、中文部份: 1.中共國家統計局(2002) 2.王玉民(2003) 投資中國雜誌 3.司徒達賢(1995)資源基礎理論與企業競爭優勢關之探討, 行政院國家科學委員會專題研究計畫成果報告。 4.司徒達賢(2001)策略管理新論-觀念架構與分析方法, 台北:智勝文化事業有限公司。 5.司徒達賢、李仁芳、吳思華著(1985) 企業概論, 教育部空中大學教學委員會 6.外商對大陸投資環境評估(1995) 7.吉的堡教育機構(2001), 中國大陸營運計畫書, 吉的堡教育機構在大陸所作之調查結果 8.行政院青年輔導委員會(2003) 9.李淨錦(2001) 台灣連鎖加盟發展策略, 台灣連鎖加盟特輯, 中華民國加盟促進協會 10.林朝和(2003), 台北:中國通財經月刊 11.邱鈺恩,(2002) 兒童教育連鎖產業拓展中國大陸市場相關因應策略之研究-目標市場界定與策略研擬, 私立大葉大學事業經營研究所碩士論文。 12.施振榮(2000) 「IO (Internet Organization) 聯網組織」, 台北:天下雜誌。 13.崇德工業研究發展基金會(1983) 14.許士軍(1988), 管理學, 第7版, 台北:東華書局。 15.許英傑(1997) 流通經營未來, 台北:書華出版社 16.許鴻鏗(1988) 「核心技術與競爭優勢之研究-以中小精密機械業為例」, 國立中興大學企業管理研究所碩士論文。 17.陳慶得(2000), 「連鎖式經營關鍵成功因素之探討-以美語補習業為例」, 私立淡江大學管理科學系碩士論文。 18.黃佑安(1997) 「企業創新能力對新產品研發過程影響之研究」, 國立政治大學並業管理研究所博士論文。 19.榮泰生(1994), 策略管理學, 台北:華泰出版社。 20.鄭紹成(1991), 「企業關鍵成功因素、競爭優勢及競爭策略之研究」, 中國文化大學碩士論文。 21.賴士葆(1990), 生產作業管理-理論與實務, 台北:華泰文化事業股份有限公司。 二、西文部份: 1.Aaker, D.A.(1984), "Strategic Market Management" New York 2.Andrews, K.P.(1971), The Concept of Corporate Strategy: An Analytic Approach to Business Policy for Growth and Expansion, Homewood, IL: Irwin. 3.Ansoff, H.I.(1965), "Corporate Strategy", New York, Mc Graw Hill. 4.Barney, J.B., (1991), "Firm Resources and Sustained Competitive Advantage", Journal of Management 5.Carman, J. M., Marketing, (1973) Homewood Ill : R. D. Irwin 6.Chandler, A.D., (1962) "Strategy and Structure :Chapters in the History of America Industrial Enterprise", Cambridge, Mass: MIT Press. 7.Charles W.L. Hill and Gareth R.Jones, (1999) Strategic Management Theory 8.Drucker, P. F.(1985), Innovation and Entrepreneurship, New York: Harper &Row. 9.Edith T. Penrose (1959) 「The Theory of the Growth of the firm」 10.El-Ansary A. & Stern L. W. (1988) Marketing Channels, Prentice Hall 11.Grant. R.M. Vol. 33, Spring (1991)The Resources Based Theory of Competitive Advantage:Implications for Strategy Formulation, 12.California Management Review, Wehrich, Heinz, "The SOWS Matrix-A Tool for 13.Hatten, Kenneth J.;Hatten, Mary Louise(1987), "Strategic Groups, Asymmetrical Mobility Barriers and Contestability", Strategic Management Journal. 14.Hill, C.W. & G.R.Jones, (1999) "Strategic Management Theory". 15.Hill, C.W. & Jones, G.R.(1995). Strategic Management Theory. 16.Hofer, C.H. and Schendel, D.E.(1978), "Strategy Formulation: Analytical Concepts" ,St Paul, Minn. :West Publishing Co. 17.Kotler, Phillip (1990) Markkinoinnin kasikirja: analyysi, suunnittelu, toteutus ja seuranta Oy Rastor Ab 18.Long C. and Vickers K. M.(1994), Using core Capabilities to create Competitive Advantage, Organizational Dynamicx. 19.Michael E. Porter.(1985), "Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance", Free Press, New York. 20.Mintzberg, H. (1979), "The Structure of Organization", Prentice-Hall. 21.Porper, M.E. (1980) , Competitive Strategy, New York: The Free Press. 22.Porper, M.E. (1985) , Competitive Strategy: Creating and Sustaining Superior Performance. Free Press: New York. 23.Porter, M.E. (1990), The Competitive Advantage of Nations, New York: Free Press 24.Roach, I. and Sager, C.(2000), "Einnovation: Leadership, tasks, and tools", Quality Congress. ASQC annual Quality Congress Proceedings, Milwaukee 25.Rue & Holland. (1986), Strategic Management, "The Core Competence of the Corporation," Harvard Business Review. 26.Wehrich, H. Vol.15, No.2, (1982), The TOWS matrix-A tool for situational analysis. Long Range Planning. 27.Wernerfelt (1984) Resource Based theory 28.Wimmer, R.D. & Dominick, J.R. (1987). Mass Media Research: An Introduction. Second Edition. Belmont, CA:

