

# 台商在中國大陸補教連鎖事業管理策略發展之研究

楊明潭、劉原超

E-mail: 9314112@mail.dyu.edu.tw

## 摘要

中文摘要 隨著中國大陸經濟改革和市場開放，各國企業爭相進入這個龐大的市場。我國政府雖然基於國家安全，採取「戒急用忍」的政策基調，卻無法壓抑台灣企業追求營利的企業本能。然而，貿然進入大陸市場，也帶給許多台商慘痛的經驗。原本以為憑藉著引為自豪的「台灣經驗」，可以在同文同種的市場環境中取得相對競爭優勢，在幾番挫敗之後才驚覺到，原來這塊誘人的市場是看起來很熟悉，其實很陌生！本文目的，即在於以連鎖型補教事業為研究對象，對吉的堡教育機構進行個案分析，比較其在台灣與中國大陸的經營環境，及其所因應採取的經營策略。為此，本文將企業經營策略分為三個層次：公司層次、事業層次、以及功能部門層次。研究結果顯示，在公司層次的經營策略方面，個案在事業發展初期所處的市場環境，皆具有消費者普遍追求國際化的特質，有利於其事業領域的發展。在連鎖型態的選擇上，則受到經營環境的地理、社會文化、經濟以及產業市場環境差異所影響，而採取了不同的策略選擇。在事業層次的經營策略方面，個案的事業體系之一：連鎖體系的經營策略，同樣受到產業市場環境的影響，不過，台灣與中國大陸產業市場環境的差異，也使其在兩地採取各自不同的經營策略。在個案的事業體系之二：出版發行體系的營運方面，個案在兩地所採取的經營策略，也因為相關法令環境的差異而有所不同。至於其事業體系之三：教育網路體系的經營策略，則因為同屬發展初期，而採取了一致的經營策略。在功能部門的經營策略方面，研究發現，經營環境對於各功能部門的影響，以行銷策略較為明顯。對其他功能部門來說，雖然兩地人力資源環境、市場環境以及地理環境對於人力資源、研發、財務以及加盟輔導等作業管理略有影響，但是個案在這些功能部門的經營策略方向上，還是力求作業一致，以期盡量縮小兩岸差距。除了意在延續企業的傳統價值，也是為了能降低企業營運成本。

關鍵詞：台商；台灣經驗；補教業；連鎖事業；經營環境；經營策略

## 目錄

目錄封面內頁	簽名頁	授權書	iii	中文摘要	iv	ABSTRACT	vi	誌謝	viii	目錄	ix	圖目錄	xiii	表目錄	xiv	第一章 緒論	1	1.1 研究動機與目的	1	1.1.1 研究動機	1	1.1.2 研究目的	3	1.2 研究方法及限制	4	1.2.1 研究方法	4	1.2.2 研究限制	7	1.3 研究範圍及對象	8	1.3.1 研究範圍	8	1.3.2 研究對象	8	1.4 研究問題與研究架構	10	1.4.1 研究問題	10	1.4.2 研究架構	12	第二章 文獻探討與分析架構	14	2.1 連鎖經營	14	2.1.1 連鎖經營的定義	14	2.1.2 垂直行銷系統理論	20	2.1.3 依所有權集中程度分類	22	2.1.4 連鎖經營型態之選擇與發展	28	2.2 經營環境	33	2.2.1 經營環境與經營策略	33	2.2.2 經營環境的界定及分類	34	2.3 經營策略	40	2.3.1 策略之定義	40	2.3.2 經營策略之內涵	47	2.4 分析架構	52	第三章 台灣與中國大陸補教業經營環境特質之比較	55	3.1 總體環境特質	55	3.1.1 地理自然環境	55	3.1.2 政治法制環境	57	3.1.3 社會文化環境	61	3.1.4 經濟金融環境	66	3.1.5 科技環境	72	3.2 產業經營環境	80	3.2.1 市場環境	80	3.2.2 人力資源環境	83	3.2.3 兒童教育相關法令規範	87	3.3 小結	94	第四章 個案分析 吉的堡文教機構	97	4.1 吉的堡文教機構之發展背景	97	4.2 公司層次經營策略之比較分析	100	4.2.1 台灣地區	100	4.2.2 中國大陸地區	108	4.3 事業層次經營策略之比較分析	112	4.3.1 連鎖體系	112	4.3.2 出版發行體系	113	4.3.3 網路教育體系	114	4.4 功能部門經營策略之比較分析	116	4.4.1 行銷策略	116	4.4.2 人才策略	120	4.4.3 研發策略	121	4.4.4 財務策略	122	4.4.5 加盟輔導策略	123	第五章 結論	125	5.1 兩岸經營環境與經營策略之比較分析	125	5.2 結語與研究建議	133	參考文獻	134	一、中文部份	134	二、英文部分	138
--------	-----	-----	-----	------	----	----------	----	----	------	----	----	-----	------	-----	-----	--------	---	-------------	---	------------	---	------------	---	-------------	---	------------	---	------------	---	-------------	---	------------	---	------------	---	---------------	----	------------	----	------------	----	---------------	----	----------	----	---------------	----	----------------	----	------------------	----	--------------------	----	----------	----	-----------------	----	------------------	----	----------	----	-------------	----	---------------	----	----------	----	-------------------------	----	------------	----	--------------	----	--------------	----	--------------	----	--------------	----	------------	----	------------	----	------------	----	--------------	----	------------------	----	--------	----	------------------	----	------------------	----	-------------------	-----	------------	-----	--------------	-----	-------------------	-----	------------	-----	--------------	-----	--------------	-----	-------------------	-----	------------	-----	------------	-----	------------	-----	------------	-----	--------------	-----	--------	-----	----------------------	-----	-------------	-----	------	-----	--------	-----	--------	-----

## 參考文獻

參考文獻 一、中文部份 1. 中國大陸區域經濟的整合與產業發展(1998)，行政院大陸委員會 2. 中國互聯網絡信息中心(2004)，中國互聯網路發展狀況統計報告(2004/2)，<http://www.cnnic.net.cn/html/Dir/2004/02/03/2114.htm> 3. 王靜珠(1996)，「剖視中國大陸幼兒教育發展現況」，台中師範學院幼兒教育年刊，期9，頁93-140。 4. 司徒達賢(1979)，「台灣企業之環境分析」，企銀季刊，卷三，期一。 5. 朱佳惠(1999)，連鎖業經營型態組合最適化模式之研究，中原大學企業管理學系碩士論文。 6. 吳思華(1990)，「交易成本理論及其在企業經營策略與組織管理上之涵義」，管理新思潮，頁109-135。 7. 呂德宗(2001)，我國電線電纜業經營策略之研究，長榮管理學院經營管理研究所碩士論文，未出版，台北。 8. 呂錦龍(1994)，台商赴大陸投資之人員派遣制度研究，國立政治大學企業管理研究所碩士論文。 9. 李玉婷(1994)，台灣地區外商公司經理人員任用政策本土化之研究，淡江大學國際企業研究所碩士論文。 10. 李建宏(2003)，「博弈還是聯合 中國大陸四種社會變革力量之分析」，學說連線，<http://www.xslx.com/html/sxgc/ddsc/2003-11-11-15330.htm> 11. 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。 12. 李麗珍(1999)，「大陸投資環境區域風險評估」，兩岸

經貿通訊, 期97。 13. 林安梧(1992), 海峽兩岸中國文化之未來展望, 台北:明文書局出版。 14. 林茂桂(1997), 台商企業國際化策略之研究, 大葉工學院事業經營研究所碩士論文。 15. 林娟娟(1990), 影響連鎖經營型態之因素---我國零售業之實證研究, 國立中興大學企業管理研究所碩士論文。 16. 林義欽(2001), 台商大陸投資經營策略之研究—PC 產業之個案研究, 中國文化大學中國大陸研究所碩士論文。 17. 林賢光(2001), 探討台商企業赴大陸投資之環境與遭遇困難 以長江三角洲高科技產業為例, 國立交通大學科技管理研究所碩士論文。 18. 林鴻章(2003), 台商投資大陸幼兒園經營策略之個案研究, 朝陽科技大學幼兒保育系碩士論文。 19. 邱潤銀(2000), 中國大陸私立(民辦)高等教育之研究, 中國文化大學中國大陸研究所碩士論文。 20. 胡忠立 編譯, A. J. Rowe, R. O. Mason & Dickel (1988), 經營策略管理-企業個案實例演習(Strategic Management & Business Policy), pp23-59 21. 袁世民(1990), 台灣連鎖店經營型態選擇因素之研究, 高雄第一科技大學行銷與流通管理學系碩士論文。 22. 袁敬棠(1994), 台商大陸內銷市場經營策略 以食品業為例, 國立台灣大學三民主義研究所碩士論文。 23. 許士軍(1995), 管理學, 第十版, 台北, 東華書局, p.5, pp.50-51 24. 陳介玄(2002), 「大陸私營企業『組織能力』之發展」, 「第一屆華人社會的比較研究」學術研討會 25. 陳明璋(2001), 「2001 年大陸台商的問題與對策」, 投資中國月刊, 第85期, <http://www.chinabiz.org.tw> 26. 陳高山(2002), 「以虛擬工廠的管理模式提昇企業經營體質」, 華宇企, <http://www.aheadmaster.com/knowledge/200203-3.htm> 27. 陳添枝、顧瑩華(2000), 「台商國際化策略之選擇」, 全球華人經濟力現況與展望國際學術研討會。 28. 湯堯(2001a), 學校經營管理策略, 台北:五南。 29. 湯堯(2001b), 「論述高等教育經營策略 以SWOT 為例」, 高雄師範大學教育學刊, 17, 147-161。 30. 黃同圳(1995), 大陸人力資源管理。台北:風和。 31. 黃秀萍(1996), 台商投資大陸企業人力資源管理之研究 以台灣股票上市公司為例, 淡江大學大陸研究所碩士論文。 32. 黃延聰(1995), 事業策略、功能策略之配合與事業績效關係之研究, 中興大學企業管理研究所碩士論文, 台灣台中。 33. 黃明豐(2002), 台灣紡織產業 纖維織品經營策略研究分析, 大葉大學專業經營研究所碩士論文, 未出版, 台灣彰化。 34. 黃枝連(2000), 「『新經濟』和兩岸四地的交流協作」, 全球華人經濟力現況與展望國際學術研討會。 35. 溫慕堯(1996), 台灣中小企業經營策略 經營環境、企業資源、業主能力之互動, 政治大學企業管理研究所碩士論文, 未出版, 台北。 36. 經濟部商業司編印(1990), 連鎖店經營管理實務, 台北。 37. 劉原超(2002), 連鎖經營的核心本質-創新, 台北。 38. 賴士葆(1995), 台商投資大陸內銷市場手冊, 行政院大陸委員會。 39. 謝安田(1980), 企業經營策略, 台北:成龍圖書有限公司, 603-702。 40. 嚴盛豪(1984), 連鎖經營控制之研究---系統分析方法之應用, 國立政治大學企業管理研究所碩士論文。 二、英文部分 1. Aaker, D. A. (1988), Strategy market management, (2nd ed.). New York: John Wiley and Sons, Inc. 2. Aaker, D.A.(1998), Strategy Market Management, 5th ed., New York ; John Wiley & Sons. p.4-6; pp98-113 3. Anderson, E. and H. Gatignon (1986), "Modes of Foreign Entry: A Transaction Cost Analysis and Propositions," Journal of International Business Studies, 17, pp.1-26. 4. B.J.Hodge, William P. Anthong & Lawrence M. Gales(1996) Organization Theory: A strategic Approach, 5th. ed. Prentice Hall.pp.87-116. 5. Badri, M. A., Davis, D., & Davis, D. (2000). Operations strategy, environment uncertainty and performance: A path analytic model of industries in developing countries. The International Journal of Management Science, 28(1), 115-173. 6. Bourgeois, L. J. (1980). "Strategy and environment: A conceptual integration", Academy of management Review, 5(1), 25-29. 7. Bracker(1980), The historical development of the strategic management concept, The Academy of Management Review, 5-2, 219~224 8. Brouthers, K. D. (1995), "The Influence of International Risk on Entry Mode Strategy in the Computer Software Industry," Management International Review, 35, 1, pp.7-28. 9. Carman, James M. & P. Kenneth (1973), VHL, Phillis and Duncanis Marketing: Principles and Methods, 7th Ed., Richard D. Irwin Inc. 10. Chandler, A. D. (1962), Strategy and structure: Chapters in the history of the American enterprise, Cambridge, Mass: MIT Press. 11. Duncan, R. B. (1972). Characteristics of organizational environments and perceived environment uncertainty. Administrative Science Quarterly, 17(1), 313-327. 12. Estelami, H., Lehmann, R. D., & Holden, C. A. (2001), Macro-economic determinants of consumer price knowledge: A meta-analysis of four decades of research. International Journal of Research Marketing, 18(1), 341-355. 13. Eugene Sadler-Smith & Beryl Badger(1998), "Cognitive Style, Learning and Innovation" Technology Analysis & Strategic Management, Vol.10,No.2, pp.247-pp265 14. Glueck, W. F. (1976). Business policy: Strategy formulation and management action. New York: McGraw-Hill. 15. Hayes, R. H., & Wheelwright, S. C. (1984). Restoring our competitive edge: Competing through manufacturing. New York: Wiley. 16. Hofer, Charles W. & Schendedel, Dan(1985). Strategy Formulation :Analytical Concepts . Boston :MA Harvard Business School Press . 17. Hoffman, Richard C. & Preble, John F., (1991), " Franchising:Selecting a Strategy for Rapid Growth " , Long Range Planning, Vol.24, No.4, 1991, p74-85 18. Jauch, L. R., & Glueck, W. F. (1989). Strategy management and business policy, (3rd ed.). New York: McGraw-Hill Book Company. 19. Justis R. & Judd R.(1989), Franchising, South-Western Publishing Co. 20. Kluyver, C.A.de (2001), Strategic Thinking : An Executive Perspective, 1st, Prentice Hall, Inc., 21. Kogut, B., and H. Singh (1988), "The Effect of National Culture on the Choice of Entry Mode," Journal of International Business Studies, 19, 3, pp.411-432. 22. Kotler, P.(1986), Principles of Marketing , 3rd ed, New York : Prentice-Hall, pp.123-155. 23. Kotler, P. (1997), Marketing Management: Analysis, Planning, Implementation, and Control , 9th ed. : 465-488, NJ: Prentice-Hall International, Inc. 24. Ocasio, W. (1997), "Towards an attention-based view of the firm." Strategic Management Journal, Vol.18 pp.187-206 25. Pfeffer, J. and Salanley, G.R.(1978). The External Control of Organizations, New York: Harper & Row Publishers. 26. Porter Michael E.(1980), Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors, New York : The Free Press, pp.34-46 27. Porter, M. E. (1980). Competitive strategy. New York: Free Press. 28. Scherer, F.M.(1990). Industrial Market Structure and Economic Performance , 3rd ed., Chicago: Rand McNally & Co. 29. Schroeder, B., & Mavondo, F. (1994). Strategy, performance, environmental linkage in agribusiness conceptual issues and a developing country example. Agribusiness, 10(5), 419-429. 30. Simon, H. A. (1960). The new science of management decision. New York, Harper & Row. 31. Skinner, W. (1969). Manufacturing-missing link in corporate strategy. Harvard Business Review, 47(3), 136-145. 32. Swamidass, P. M., & Newell, W. T. (1987). Manufacturing strategy, environmental uncertainty and performance: A path analytic model. Management Science, 33(4), 509-524. 33. Tan, J., & Litschert, R. (1994). Environment-strategy relationships and its performance implications: An

empirical study of the Chinese electronics industry. *Strategic Management Journal*, 15(1), 1-20. 34. Vickery, S. K., Droge, C., & Markland, R. R. (1993). Production competence and business strategy: Do they affect business performance. *Decision Sciences*, 24(2), 435-456. 35. Ward, P. T., Durary, R., Leong, G. K., & Sum C. C. (1995), Business environment, operations strategy, and performance: An empirical study of Singapore manufacture. *Journal of Operations Management*, 13(1), 99-115. 36. Wheelen, T. L. & Hunger, J.D. (1986), *Strategic Management*, New York, Addison-Wesley Publishing Co., pp84-85 37. White, R. E., & Hamermesh, R. G. (1981), Toward a model of business unit performance: An integrative approach, *Management Review*, 6(2), 213-223. 38. Hofer, Charles W. & Schendel (1978), *Dan, Strategy formulation; analytical concepts*, West Publishing Company.