

# 探討兒童教育連鎖體系赴大陸投資之競爭優勢與行銷策略

粘勝傑、陳美玲

E-mail: 9403202@mail.dyu.edu.tw

## 摘要

近年來台灣兒童教育發展，廣受各界討論，坊間補習班，加強學校課業或學習各項才藝，諸如：數學、美語、珠心算、美術、作文、音樂、書法、網路電腦等，家長無不希望子女，將來升學或職場均能脫穎而出，高人一等。在此社會環境前提下，各種兒童教育連鎖體系，透過付費授權加盟制度，將其Know-How轉移給被授權人，藉此複製成功經驗，加速擴展連鎖加盟店之版圖，且有耀眼成績。在台灣兒童教育連鎖加盟模式日趨成熟穩健後，紛向國外擴展。中國大陸便成為台灣兒童教育連鎖體系的發展空間。但大部份體系均以兒童美語為加盟屬性，而非兒童美語類之教育連鎖體系從事者並不多，故相關之研究探討較少，因而透過本研究分析其經營競爭優勢與行銷策略實，以提供有意從事者另一項參考。本研究範圍以台灣非美語教育連鎖體系為範圍，選取在台灣最大0~12歲托育、安親連鎖教育機構 - 三之三國際文教機構為個案，透過對個案資料的搜集、實際參觀，及對個案高層經理人員十次以上的深入訪談，最後歸納結論：（一）兒童教育連鎖產業，在大陸具有之競爭優勢 1.擁有扎實經營實力，短時間能立足於中國大陸市場 2.擁有強而有力的臺灣後勤資源，容易克服本土化問題 3.擁有系統的師資培訓制度，容易建立專業師資系統 4.擁有靈活經營彈性，容易擴展 5.擁有豐富教材、教具，形成經營特色 6.擁有臺灣拼的精神及較有受挫折能力（二）兒童教育連鎖產業，拓展大陸市場的行銷策略 1.與當地幼稚園合作，以既有據點，快速發展 2.參與各區幼稚園競投標，取得經營權 3.與開發商合作，隨著開發商所新開發小區，共同經營 4.借由特殊關係與各區教育局取得良性關係，取得公設單位學校、幼兒園的合作經營權 5.參加各種加盟展會，拓展加盟園本研究僅供有心一窺大陸兒童教育市場面貌，甚或有意了解經營大陸兒童教育市場之特性與策略的先進，一個廣泛且客觀的分析與整理。

關鍵詞：兒童教育；加盟連鎖；競爭優勢；行銷策略

## 目錄

目錄封面內頁簽名頁授權書	i	中文摘要	v
要	iii	英文摘要	v
謝	vii	目錄	ix
圖目錄	xii	表目	
錄	xiii	第一章 緒論	1.1 研究動機
機	1	1.2 研究目的	3
限制	3	1.4 研究架構與研究流程	4
系相關文獻	7	2.1.1 連鎖體系之定義	7
性及優缺點	14	2.1.2 連鎖體系之特性及優缺點	17
結	22	2.1.3 影響連鎖體系經營型態選擇之因素	17
之定義	24	2.2 競爭優勢相關文獻	24
量及種類	33	2.2.1 競爭優勢之定義	24
獻	38	2.2.2 競爭優勢的來源	28
型	40	2.2.3 競爭優勢之衡量及種類	33
系概況	48	2.2.4 連鎖體系和競爭優勢關聯探討	37
況	48	2.3 行銷策略相關文獻	38
之探討	55	2.3.1 行銷策略之定義	38
況	56	2.3.2 行銷策略之類型	40
之三個案之描述	64	2.3.3 連鎖體系與行銷策略	47
之訪談	71	第三章 兒童教育連鎖體系概況	48
之訪談	75	3.1 台灣兒童教育連鎖體系概況之探討	48
略分析	82	3.1.1 台灣兒童教育產業現況	49
結	88	3.1.2 台灣兒童教育連鎖體系現況	49
		3.2 中國大陸兒童教育產業概況之探討	55
		3.2.1 中國大陸連鎖體系發展現況	55
		3.2.2 中國大陸兒童教育產業現況	56
		3.3 台灣與大陸兒童教育市場之差異	61
		第四章 個案描述與研究分析	64
		4.1 三之三個案之描述	64
		4.1.1 成立動機	64
		4.1.2 公司沿革及經營現況	65
		4.1.3 發展特許經營歷程	69
		4.2 三之三在台灣之競爭優勢分析	70
		4.2.1 三之三的經營理念與特色	70
		4.2.2 針對台灣競爭優勢之訪談	71
		4.3 三之三在大陸市場的競爭優勢分析	74
		4.3.1 針對大陸市場競爭優勢之訪談	75
		4.3.2 小結	80
		4.4 三之三在大陸市場的行銷策略分析	82
		4.4.1 針對大陸市場行銷策略之訪談	82
		4.4.2 小結	82
		4.4.3 小結	82
		第五章 結論	88
		5.1 研究結論	91

5.2 後續研究建議-----	92 參考文獻 中文部	
份-----	94 英文部份-----	100 附
錄-----	106 圖目錄 圖1.1 研究架構	
圖-----	5 圖1.2 研究流程圖-----	6 圖2.1
McCammon之垂直行銷系統分類關係-----	11 圖2.2 依所有權集中情形分類之連鎖經營型態-----	11
圖2.3 藉暫時的競爭優勢創造持續的優勢-----	26 圖2.4 公司資源與持續競爭優勢之關	
係-----	31 圖2.5 競爭優勢類型圖-----	36 圖3.1 大陸幼兒園主要辦理型式之園
所數及幼兒數比例圖-----	58 圖3.2 大陸幼兒園所在位置區域之園所數及幼兒數比例圖-----	59 圖3.3 大陸不同區域之在校小學
生人數比例-----	60 圖4.1 特許經營事業發展歷程圖-----	70 表目錄 表2.1 連鎖體系定義
彙整表-----	9 表2.2 連鎖體系經營型態的比較-----	13 表2.3 連鎖產業體系
之優缺點彙整表-----	17 表2.4 交易成本因素-----	20 表2.5 競爭優勢的概念
-----	27 表2.6 競爭優勢的來源-----	33 表2.7 競爭優勢構
面-----	34 表2.8 行銷策略定義彙整表-----	39 表2.9 行銷策略類
型彙整表-----	44 表2.10 行銷策略分析要素表-----	45 表2.11 行銷策
略九項箴言主要論述-----	46 表3.1 台灣兒童教育連鎖業展店狀況-----	50 表3.2 大
陸市場有利於經營發展的重要因素-----	55 表3.3 中國大陸連鎖經營產業發展情況表-----	56
表3.4 大陸幼兒學前教育市場規模推估表-----	60 表3.5 大陸國小兒童進修教育市場規模推估	
表-----	61 表3.6 台灣與大陸兒童教育市場差異表-----	63 表4.1 三之三國際文教機構重要沿革紀
事表-----	68 表4.2 行銷致勝九項箴言與三之三的行銷策略對照表-----	86

## 參考文獻

- 一、中文部分
1. Deming, W. E. 著, 戴永久譯(1998)「戴明的新經濟觀」, 天下文化, 台北。
  2. TCFA連鎖店年鑑, 「產業動態分析 - 兒童補教產業動態分析」, 台灣連鎖暨加盟協會, 民國92年。
  3. 「1998台灣加盟總部指南」, 中華民國連鎖店協會編印, 1999年。
  4. 「2000台灣加盟總部指南」, 中華民國連鎖店協會編印, 2001年。
  5. 「連鎖店經營管理實務」, 經濟部商業司編訂, 1998年。
  6. 「連鎖店經營管理實務」, 經濟部商業司編訂, 2000年。
  7. 「中華民國經濟年鑑」, 經濟日報社編著, 2001年。
  8. 三之三國際文教機構, 「大陸投資各項評估資料」, 2003年。
  9. 中國連鎖經營協會, 「2002年中國經營年鑑」, 中國商業出版社, 2003年。
  10. 王念慈, 「運用知識管理探討價值轉型與行銷策略」, 銘傳大學資訊管理研究所碩士論文, 2002年。
  11. 王國安, 「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 - 通路與組織發展計劃」, 私立大葉大學事業經營研究所碩士班碩士論文, 2001年。
  12. 王琰玉, 「咖啡連鎖店, 加盟連鎖總部連鎖力之調查」, 大葉大學事業經營研究所未出版碩士論文, 2003年。
  13. 王興邦, 「台商赴大陸投資趨勢下台灣銀行業的行銷策略」, 國立中山大學管理學院高階經營碩士學程碩士在職專班碩士論文, 2003年。
  14. 王興邦, 「台灣流行音樂行銷策略之研究」, 私立世新大學傳播研究所碩士論文, 2000年。
  15. 吳宗隆, 「散熱風扇產業競爭策略之研究 - 以A公司為例」, 義守大學管理研究所碩士論文, 2003年。
  16. 吳思華, 「策略九說: 策略思考的本質」, 台北: 臉譜, 1997年。
  17. 呂惠美, 「私立中等藝術學校行銷策略之研究」, 國立中山大學管理學院高階經營碩士學程專班碩士論文, 2001年。
  18. 李幸模, 「連鎖加盟店Q & A」, 商周文化, 1995年。
  19. 李培芬, 「台灣加盟連鎖體系國際化與經營模式調適之研究」, 國立台灣大學國際企業研究所碩士論文, 2003年。
  20. 李國銑著, 「影響台灣連鎖體系經營型態之選擇因素.....以便利商店、速食店、美髮美容店為例」, 國立東華大學企業管理研究所碩士論文, 1996年。
  21. 周文賢、郭柏晴, 「連鎖體系規劃與管理」, 華泰文化事業公司, 1996年。
  22. 林文彬, 「台灣製鞋機械產業競爭優勢之實證研究」, 私立朝陽科技大學工業工程與管理研究所碩士論文, 2003年。
  23. 林志忠, 「連鎖加盟之緣起與未來發展趨勢之分析研究」, 私立大葉大學事業經營研究所碩士班碩士論文, 2002年。
  24. 林建志, 「高雄市國民中學學校教育人員對學校行銷策略認知及其運作之研究」, 國立高雄師範大學教育學系碩士論文, 2002年。
  25. 林鴻璋, 「台商投資大陸幼兒園經營策略之個案研究」, 私立朝陽科技大學幼兒保育系碩士論文, 2003年。
  26. 邱鈺恩, 「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班碩士論文, 2001年。
  27. 柯威, 「捷飛幼教事業經營管理雙月刊」, 捷飛國際幼教事業集團, 2004年7~8月號。
  28. 徐木蘭、鄭吉民, 「高科技公司產品行銷組合型態之實證研究」, 1992年中華民國科管理。
  29. 夏光華, 「大學推廣教育之行銷策略探討」, 私立大葉大學事業經營研究所碩士班碩士論文, 2000年。
  30. 孫吳富美, 「台灣幼稚教育: 背景和現況問題探討」, 私立淡江大學商學院暨管理學院高階主管管理碩士學程碩士論文, 2002年。
  31. 袁世民, 「台灣連鎖店經營型態選擇因素之研究」, 國立高雄第一科技大學行銷與流通管理系碩士論文, 2000年。
  32. 表明仁, 「台商在大陸投資失敗經驗總結」, 台商張老師月刊, 2003年。
  33. 梁慶麟, 「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」, 私立大葉大學國際企業管理研究所碩士班碩士論文, 2004年。
  34. 莊文華, 「連鎖體系擴張策略之比較研究」, 國立政治大學企業管理研究所, 碩士論文, 1993年。
  35. 莊立民、王鼎銘, 「企業研究方法: 質化與量化方法之應用」, 雙葉書廊有限公司, 2004年。
  36. 陳文凱, 「台灣連鎖加盟經營成功因素之研究 - 以加盟主之認知為例」, 國立暨南國際大學國際企業學系碩士論文, 2001年。
  37. 陳明楨, 「由企業特性建立競爭優勢」, 國立中山大學管理學院高階經營碩士學程專班碩士論文, 2002年。
  38. 陳俊良, 「企業價值評估與創造策略之研究 - 以統一超商為例」, 國立政治大學經營管理碩士論文, 2002年。
  39. 陳冠位, 「城市競爭優勢評量系統之研究」, 國立成功大學/都市計劃學系博士論文, 2001年。
  40. 陳春富, 「台灣選戰行銷模式之建構」, 國立交通大學/經營管理研究所博士論文, 2002年。
  41. 陳素梅, 「新產品研發、市場行銷與知識管理

的運用 - 某一中日合資企業的個案研究」，中原大學企業管理系碩士學位論文，2002年。42.陳慶得，「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研究所碩士論文，2000年。43.程文郁，「以質性研究方法探討消費者選擇行動電話服務業者之行為」，國立中山大學管理學院企業管理研究所碩士論文，2002年。44.賀冬美，「珠寶產業的國際行銷策略」，國立中山大學企業管理學系碩士論文，2002年。45.黃明哲，「企業運用全面產生管理提昇企業競爭優勢之研究」，國立台北大學企業管理學系碩士論文，2002年。46.黃營杉譯，「策略管理」，華泰文化事業公司，1999年。47.楊靜嫻，「設計服務事業體行銷策略研究」，銘傳大學設計管理研究所碩士論文，2000年。48.葉明智，「以價值行銷鏈建構競爭優勢」，國立高雄第一科技大學行銷與流通管理系碩士論文，2002年。49.葉俊榮，「連鎖加盟業知識創造應用現況之研究」，私立大葉大學事業經營研究所碩士班碩士論文，2001年。50.葉清江，「從成本觀點探討買方 - 賣方關係與競爭優勢之關聯性 - 台灣工具機產業之實證」，國立交通大學/經營管理研究所博士論文，2002年。51.詹定邦，「知識管理在顧問業發展加盟連鎖之應用探討」，大葉大學事業經營研究所碩士論文，2002年。52.趙士瑩，「加盟連鎖店之合作網路動機與績效之研究」，國立台北大學企業管理學系碩士論文，1999年。53.趙盈傑「3C連鎖體系經營策略之研究」，淡江大學管理科學研究所碩士論文，1999年。54.劉思治，「從關鍵成功因素及資源基礎觀點探討休閒事業之競爭優勢」，國立中山大學管理學院高階經營碩士學程碩士在職專班碩士論文，2003年。55.蔡俊鵬，「台灣動態記憶體產業競爭優勢之研究」，國立台北大學企業管理學系碩士論文，1999年。56.蔡雅賢，「技職校院進修推廣教育行銷策略管理之研究」，私立銘傳大學管理學院高階經理碩士學程碩士論文，2002年。57.戴照煜，連鎖經營成功之道，台北:突破雜誌，1990年，57期，第85-91頁。58.蕭振華，「全球存託憑證發行實務研究-以遠東紡織個案為例」，銘傳大學/管理科學研究所碩士論文，2002年。59.顏雅雯，「連鎖書店商圈經營與競爭態勢之研究」，私立輔仁大學應用統計研究所碩士論文，2001年。60.蘇淑華，「連鎖加盟之緣起與未來發展趨勢之分析研究」，私立大葉大學事業經營研究所碩士班碩士論文，2002年。

二、英文部份

- 1.Aaker, D. A.,(1989) " Managing Assets and Skills: The Key To a Sustainable competitive Advantage " , California Management Review, pp.91-106.
- 2.Alfred R. Oxenfeldt & Anthony O. Kelly,(1969) " Will Successful Franchise System Ultimately Become Wholly Own Chains? " Journal of Retailing vol 44 pp.68-83.
- 3.Baker, W.,(1990) " Market networks and corporate behavior. " American Journal of Sociology, 96: 589-625.
- 4.Banerji, S. & Simon, C. J., ( 1992 ) " Franchising versus ownership " , Working Paper, University of Chicago.
- 5.Barney, J. B.,(1991) " Firm resources and sustained competitive advantage, " Journal of Management, 17(1), pp. 99-120.
- 6.Berman,B.& Evars,J.R., ( 1992 ) Retail Management: " A Strategic Approach " . New York: Macmillan Publishing.
- 7.Bettinger, C.,(1987) " Developing Marketing Strategy, " The Bankers Magazin, Jan-Feb, pp.64-71.
- 8.Bradach JL,(1998) " Franchise Organizations " , Harvard Business School Press: Boston, MA.
- 9.Brockhoff, K.and Pearson, A.,(1992) " Technical and marketing Aggressiveness and The Effectiveness of R&D " , IEEE Transactions on Engineering Management, Vol.9(4),pp.318-324.
- 10.Burke,M.C.,(1984) " Strategic Choic and Marketing Managers:An Examination of Business-Level Marketing Objectives, " Journal of Marketing Research, November, pp.345-359.
- 11.Carman, J.M. & Kenneth, P.,(1973) " Marketing Principles and Methods " , 7th ed, Richard D. Irwin Inc.,
- 12.Carpenter, G.S.,(1987) " Modeling Competitive Marketing Strategies: The Impact of Marketing-Mix Relationships and Industry Structure, " Marketing Science,6(2), pp.208-215.
- 13.Carney, Mick and Eric Gedajlovic ,(1991) " Vertical integration in franchise system: Agency theory and resource explanation " , Strategic Management Journal, vol.12, pp.607-629.
- 14.Caves, Richard E. and William F. Murphy,(1976) " Franchising: Firms markets and intangible assets " , Southern Economic Journal, vol.42, pp.572- 586.
- 15.Colombo R.A. and D.G.Morrison,(1989) " Brand switching model with implications for marketing strategy, " Marketing Science, Vol. 8(1) , pp.89-99.
- 16.Contractor , F.J. and S.K. Kundu,(1998) "Mode Choice in a World of Alliances : Analyzing Organization Forms in the International Hotels Sector , " Journal of International Business Studies , 29(2) , pp.325-358.
- 17.Coyne, K.P.,(1986) " Sustainable Competitive Advantage - What It Is, What It Isn ' t, " Business Horizons, Vol.29, Journal,(Feb), pp.54-61.
- 18.D ' Aveni, R.,(1994) " Hypecompetition: Managing the Dynamics of Strategic Maneuvering " , New York: Free Press.
- 19.Dierickx, Ingemar, and Cool, Karel.,(1989) " Asset Stock Accumulation and Sustainability of Competitive Advantages " , Management Science 35, pp.1504-1511.
- 20.El-Ansary, I. Adel and Louis W. Stern,(1988) " Marketing Channels " , New Jersey Prentice-Hall Inc.
- 21.Eisenhardt, K. M.and sull, D. N.,(2001) " Strategy as Simple Rules " , Harvard Business Review, pp.107-116.
- 22.Fama, E., and M. Jensen, ( 1983 ) " Separation of Ownership and Control. " Jurnal of Law and Economics, 26, pp.301-325.
- 23.Francine Lafontaine,(1992) " Agency Theory and Franchising Some Empirical Results " Journal of Economics vol 23 p263-283.
- 24.Grant, R. M.,(1991) " The Resource-Based Theory of Competitive Advantage: Implication for Strategy Formulation " , California Management Review, 33(3): pp.114-135.
- 25.Prahalad, C.K. and Hamel, G.,(1990) " The Core Competence of the Corperation " , Harvard Business Review, pp.79-91.
- 26.Harmel, G. and Prahalad. C. K.,(1994) " Cometing for the Future " , Boston: Havard Busieess School Press.
- 27.Hofer, C.W. and Schendel, D.,(1978) " Strategy Formulation Analytic Concepts " , St.Paul,Minnesta:West Publishing.
- 28.Hunt, S.D.,(1973) " The Trend Toward Company Operated Units in Franchise Chains " Journal of Retailing vol 49.
- 29.Justis R. & Judd R.,(1989) " Franchising " , South-Western Publishing Co.
- 30.Kerin, R.A., et al,(1992) " First-Mover Advantage: A Synthesis, Conceptual Framework and Research Porpositions " , Jurunal of Marketing 56, pp.33-52.
- 31.Kotler,Phillip,(1991) " MarketingManagement-Analysis, Planning, Implementation and Control " , Prentice-Hall International, Inc.
- 32.Lafontaine, Francine,(1992) " Agency theory and franchising: Some empirical results " , Rand Journal of Economics, vol.23,pp.263-283.
- 33.Lafontaine, Francine and Patrick J. Kaufmann,(1994) " The evolution of ownership patterns in franchise systems " , Journal of Retailing, vol.70, pp.97-113
- 34.Lazer, W.,(1963) " Life Style Concepts and Marketing, " Toward Scientific Marketing, p140-151.
- 35.Leong, G.K., Snyder, D.L. and Ward, P.T.,(1990) " Research in The Process and Content of Manufacturing Strategy, " OMEGA, 18, 2, pp.109-122.
- 36.Lovelock, C.H.,(1983) " Classifying Services to Gain Strategic Marketing Insights, " Journal of Marketing, 47(1), pp.9-20.
- 37.Martin.W.B.,(1986) " Measuring and Improving your Service Quality " ,The Cornel Hotel and Restarant Administration Quarterly.
- 38.McDaniel, Stephen W. and James W. Kolari,(1987) " Marketing Strategy Implications

of the Miles and Snow Strategic Typology, " *Journal of Marketing*, Vol.51,October,pp.19-30. 39.Miller, D., and Shamsie, J.,(1996) " The Resource-Based View of the Firm in Two Environments: The Hollywood Film Studios from 1936 to 1965 " , *Academy of Management Journal*, 39: pp.519-543. 40.Minkler, Alanson P. and Timothy A. Park, ( 1994 ) " Asset Specificity and Vertical Integration In Franchising " , *Review of Industrial Organization*, 409-423. 41.Moriarty, R.T. and Kosnik, T.J.,(1989) " High-Tech Marketing: Concepts, Continuity and Change " . *Engineering Management Review*. 42.Nielsen, P.R.,(1987) " Cooperative Strategy in Marketing, " *Business Horizon*, July-August, pp.67-68. 43.Oster, S.M.,(1999) " Modern competitive Analysis, " Third Edition, Oxford university Press pp.119-140. 44.Peteraf, M.A.,(1993) " The Cornerstones of Competitive Advantage: A Resource- Based View " , *Strategic Management Journal*, Vol. 14,pp.179-191. 45.Porter, M. E.,(1985), " Competitive advantage: Creating and sustaining superior performance, " New York: Free Press. 46.Reed, R. and R. J. DeFillippi., ( 1990 ) " Causal Ambiguity, Barriers to Imitation, and Sustainable Competitive Advantage. " , *Academy of Management Review*, 15, pp .88-102. 47.Robinson, William T.,(1988) " Sources of Market Pioneer Advantages: The Case of Industrial Goods Industries " , *Journal of Marketing Research*, 25 (February), pp.87-94. 48.Rubin, Paul H.,(1978) " The theory of the firm and the structure of the franchise contract " , *Journal of Law and Economics*, vol.21, pp.223-233. 49.Schumpeter J.,(1934) " The theory of economic development: An inquiry into profits, capital, credit, interest, and business cycle. " Harvard University Press: Cambridge, MA. 50.Schewe, Charles D. and Reuben M.Smith, ( 1983 ) " *Marketing :Concepts and Applications* " ,2nd ed., ( New York :McGraw-Hill ) , p415. 51.Selznick, P.,(1957) " *Leadership in Administration* " , University of California Press. Berkeley. CA. 52.Sharma D.,(1987) " *Manufacturing Strategy: An Empirical Investigation*, Unpublished Doctoral Dissertation " Ohio State University, Columbus, OH. 53.Stevenson, H.,(1976) " Defining Corporate Strengths and Weakness " , *Sloan Management Review*,pp.51-68. 54.Stone, M.,(1990) " Marketing Strategy for Leisure Services, " *Long Range Planning*, 23(5).