

國立臺灣師範大學管理學院高階經理人

企業管理碩士在職專班

碩士論文

Program of Executive Master of Business Administration

College of Management

National Taiwan Normal University

Master Thesis

台灣中小型補教業經營轉型策略探討

A Study of Transformation Strategies of Small and Medium
Cram Schools in Taiwan

學生姓名：許秀蘭

學生姓名： HSU HSIU LAN

指導教授：陳文華博士

Advisor：Wun-Hwa Chen Ph.D.

中華民國 105 年 9 月 23 日

致謝文

此篇論文的完成及口試的通過，真是讓我百感交集，因為撰寫論文之際也正是我人生體力最差之時，數度在精力交瘁之際，受到恩情、親情、友情的鼓勵，使我堅持到底，從未有放棄的念頭，完成此文，讓我感受到恩師、家人、同學的溫暖與支持，僅以此文獻上真誠的感謝！

首先，要感謝我的指導教授陳文華老師，一路的指導與鼓勵；因為在撰寫論文過程中亦在醫院治療中，陳教授從不吝撥冗指導我如何架構與探討；更在我口試前夕為我做最後的修正與指導，當晚更協助我在病中疏漏的聯絡工作，此時讓我不禁哽咽，因為老師真是學養修養兼俱的楷模，讓我感激不盡。

再者也要感謝在百忙中為我口試的簡怡雯教授、施人英教授，在口試時提出精闢的建議與專業的修改方向，讓我受益斐淺。

還有我的台師大 EMBA 學長姊一路相伴、鼓勵，甚至催促我完成論文的好同學如：良慈、於賜、芷瑋、望衡、敏秀、玉琴，在此要致上十二萬的感謝，因為有你們，終於催生了我的此篇論文；另外 104 的崇華學長的協助訪談，使我的論文篇幅豐富專業，105 的涵之社長的現場代禱與加油，在此一併致謝。

當然還有我親愛的家人，媽媽、弟弟、妹妹們的包容與支持，並為我分擔了所有家中的庶務，使我專心養病與完成論文。

最後是我翰霖補習班同仁，王妙文、許焜耀組長，會計張小姐、秀美以及所有小一到國三的老師，謝謝你們讓我毫無後顧之憂，終於完成論文，圓了我的求學之夢。

摘要

補教業者在現代少子化趨勢、競爭激烈的環境下找出未來成長轉型策略，找到具差異化競爭優勢已經是勢在必行，本研究則擬針對國內為數眾多的中小型補教不同類型之代表業者深入探討，例如業者如何導入相關新興資通訊技術配合師資環境升級轉型以提升產業競爭力等為主要探討主軸。相關研究目的包含：

- 一、 探討目前國內補教業者之產業發展現況及競爭情形。
- 二、 探討國內補教業者之經營商業模式關鍵考量因素。
- 三、 國內補教業者面臨強烈競爭下成長轉型策略為何，以維持生存優勢來源。
- 四、 探討未來國內補教業者之整體產業發展趨勢為何。

本研究經相關文獻資料探討及研究個案分析結果，彙整相關重要發現如下：

- 一、 補教產業面臨少子化及整體教育政策影響，面臨生存競爭環境下得思考轉型策略並從中發掘藍海市場方向
- 二、 補教業者可從商業模式九宮格面向思考策略意涵，擬定清楚價值主張取向與市場區隔，聚焦關鍵資源及活動提供顧客具差異化附加價值
- 三、 補教業者可藉由低成本、差異化以及集中化等不同面向擬定整體集團轉型策略走向，以爭取競爭優勢來源。
- 四、 未來補教業的整體市場發展仍具龐大發展商機，惟業者應建立己身核心競爭能力來源以期永續發展經營

關鍵字：補教業、經營商業模式、轉型策略、競爭優勢

ABSTRACT

In recent years, facing a highly low birth rate trends and very competitive environment, the cram schools must to make the transformation strategies and to find a competitive differentiation in the future. The study are aimed at different types of domestic small and medium cram schools, trying to explore how the cram schools to import the right emerging ICT technologies with teachers and management advantages in order to enhance the overall competitiveness of the industry. The main purposes of this study are as followings:

1. To discuss the development and competition situation of the current domestic cram school industry.
2. To explore the key factors of business model in the domestic cram school industry.
3. To find out what are the transformation strategies of the domestic cram school industry when facing the strongly competitive circumstances to maintain the survival advantages.
4. To discuss the future development trend of the domestic cram school industry.

Through the relevant literatures and cases study analysis, the study has some important findings as followings:

1. When facing the declining birth rate trends and the changing educational policies, the cram school must think about the transformation strategies and to find the Blue Ocean market in the future.
2. The cram schools could make strategies from nine aspects of business model to develop a clear managing value and market segmentation, focusing the key resources and activities to provide the differentiated value-added service contents to their customers.
3. The cram schools could gain a competitive advantage sources from making strategies of low-cost, differentiation and centralization for a successful transformation or growth.
4. The overall cram school market still has huge development opportunities, and the entrepreneurs should establish the source of the core competitiveness of business to sustainable development in the future.

Keywords: Cram School, Business Model, Transformation Strategy, Competitive Advantage

目錄

目錄.....	I
圖目錄.....	VI
表目錄.....	VII
第一章 緒論.....	1
第一節 研究背景與動機	1
第二節 研究目的	4
第三節 研究流程說明	5
第四節 研究範圍及可能研究限制	7
第二章 相關文獻探討	8
第一節 國內補教業發展現況探討	8
第二節 經營商業模式關鍵要素探討	15
第三節 企業經營轉型策略	22
第四節 小結.....	28
第三章 研究方法	29
第一節 研究架構擬定	29
第二節 研究方法設計說明	31

第三節 訪談大綱設計	33
第四節 研究資料來源說明	34
第四章 研究成果	35
第一節 國內補教業競爭發展與個案資料說明	35
第二節 國內補教業之經營商業模式探討	40
第三節 補教業者之競爭轉型策略探討	47
第四節 小結	50
第五章 研究結論與建議	53
第一節 研究結論	53
第二節 研究建議	57
參考文獻	63
中文文獻	63
英文文獻	65
網路參考資料	65

圖目錄

圖 1 近 12 年國小新生人數變化情形	2
圖 2 本研究之研究流程	6
圖 3 國內補習班數量近年發展情形	11
圖 4 商業模式九宮格	16
圖 5 競爭策略擬定選擇與關鍵成功因素之關聯	20
圖 6 核心事業之放射周邊事業發展概念圖	25
圖 7 本研究之研究架構	30



表目錄

表 1 關鍵成功因素於各產業別應用之研究整理	21
表 2 成長策略矩陣概念	26
表 3 波士頓矩陣	26
表 4 國內近 10 年各類補習班統計情形	36
表 5 本研究之研究個案基本資料整理	38
表 6 訪談成果重點整理-補教業者經營商業模式探討.....	40
表 7 訪談結果重點整理-補教業者轉型策略探討.....	47
表 8 各類型補教業者之商業模式及未來建議策略整理	57



第一章 緒論

本章節主要針對相關研究背景與動機相關內容、整體研究目的以及研究過程，並針對本研究之研究範圍以及在過程中可能限制等說明。

第一節 研究背景與動機

近代國內受到國際總體環境不佳，現代價值觀變化、婚育年齡延後、照顧子女經濟負擔沉重等因素影響，普遍面臨少子化趨勢，也影響了許多產業發展情形，高毓露(2015)曾引用中央研究院研究指出，因應現實考量，台灣的婦女整體生育比例從 1950 年一路下滑，而自 2002 年開始超低生育率階段，生育率則低於 1.3，此結果也導致幼年人口減少，以及連帶使近年相對學齡人口數遞減結果，並對於整個教育體制造成一定衝擊。

此外，教育部、一點通學習(2016)等提出，2016 年國小一年級新生推估將降為 17.6 萬人，創下歷年來最少人數，如圖 1 所示。而今年大一新生人數也預估從去年 27.3 萬人減為 25.4 萬人，幾乎少了 2 萬人。故國內教育體制規模恐須大幅縮編，未來師資供應與需求也得加以調整，少子化趨勢對於補教業者造成很大衝擊。



資料來源：教育部、一點通學習(2016)等

圖 1 近 12 年國小新生人數變化情形

對於國內補教業者而言，以競爭激烈的臺北市都會區補習產業為例，補習班家數並沒有顯著減少，但一般開班人數及經營利潤已明顯下滑，在僧多粥少下，使相關補教業者想辦法降低經營成本，有些業者開始藉由減少班次或鐘點費等手法來降低成本，但也可能影響了教學服務品質，造成經營上的惡性循環。而在其他較為市郊區域如三重、五股等，在少子化趨勢下也直接面臨了地區的目標客源減少、收入降低的危機，如何藉由其他創新經營方式來營造差異化及鞏固顧客忠誠度、或甚至創造額外營收來源等，為目前各補教業者努力方向。

故而，補教業者在現代經營環境下如何找出經營模式關鍵因素，以及進行轉型找到具差異化的競爭優勢已經是勢在必行。其中，國內已有補教業者陸續導入資通訊技術如無紙化或數位化的解決方案，引入數位學習與傳統教學雙軌進行方式，嘗試增加孩子與家長的滿意度與黏著力等，並藉此進行商業模式的轉變，為相關業者在競爭環境中進行區隔化的考量方向。

而本研究後續也將針對不同類型之補教業者進行探討，包含如都會型或區域型等業者，其面臨之顧客特性有所不同，例如都會區可能面臨希望以有口碑的名師能夠帶出實質成績提升效果為主，而市郊等區域型則可能面臨相對價格

敏感度較高的顧客群，可能也得考量成本售價議題等，藉由不同類型補教業者之探討結果，未來可提供給予國內實際經營補教業者未來策略規劃上有所參考方向。

有關關鍵成功因素概念，Aaker, D.A. (1984)等研究曾提出，其為探討產業特性與企業經營策略之間關係，企業藉由本身的特定能力在整體產業環境中生存條件以獲得較佳績效產出。另外，現行系統中則存在幾個因素為關鍵成功因素將對目標實現有所影響，而企業透過對關鍵成功因素識別，從而確定企業內部系統開發及資源投入的優先次序。故關鍵成功因素法的優點為使所開發系統具較強目標導向，此也能夠較快速取得相關收益結果，此外，關鍵成功因素為業者面對競爭環境的重要資產或核心能力，並針對該特定領域是相對具有絕對優勢，藉此以建立持久競爭優勢。

針對補習業業者而言，除了找出產業中關鍵成功因素外，另外面臨日愈競爭、僧多粥少的整體環境下，本身如何加入創新資通訊元素等進行經營升級轉型策略，以求業績上有更進一步的成長或維持競爭優勢，也是普遍相關業者須面臨之重要議題。針對企業轉型或成長策略，方至民（2000）則依動態資源與延伸資源本位理論等，指出業者進行轉型或多角化經營成長策略可採行方向包含如有與本業高度關聯的成長轉型策略、與本業部份關聯的成長轉型策略、以及與本業較低關聯的成長轉型策略等方向等。

而本研究主要擬對目前競爭激烈的國內各類型代表補教業者進行分析，其中針對為數眾多的中小型補教業者深入探討，如何導入相關新興資通訊技術配合師資環境等整體升級轉型以提升產業競爭力等，為主要探討議題。

第二節 研究目的

如前所提，本研究欲針對國內不同類型之中小型補教業者進行轉型策略分析探討，未來將擬透過相關個案公司訪談過程，以了解整體補教業者經營情形，並提供予其他相關產業或業者經營上之參考模式，歸納本研究幾項研究目的如下。

- 一、 探討目前國內補教業者之產業發展現況及競爭情形。
- 二、 探討國內補教業者之經營商業模式關鍵考量因素。
- 三、 探討國內補教業者面臨強烈競爭下成長轉型策略為何，以利維持生存優勢來源。
- 四、 探討未來國內補教業者之整體產業發展趨勢為何。



第三節 研究流程說明

在進行相關議題研究過程中，本研究之主要研究流程包含如研究主題確認、文獻資料探討、確認研究架構與研究方法、產業及研究個案深入分析、以及最後歸納作一總結及對產業營運情形或後續相關研究等作一研究建議，將相關重點說明如下：

- 一、 選擇主要之研究議題：透過閱讀相關文獻資料等，選定本研究之主要研究動機、研究目的以及欲探討主要研究議題等。
- 二、 文獻探討與分析：整理國內外各家學者之研究理論加以彙整分析，選擇與本研究相關者作為後續理論基礎參考。
- 三、 確立架構及研究方法：依主要研究議題構建相關概念性研究架構，提出研究問題。並依據本研究目的設計研究問卷訪談大綱設計，決定研究方法。
- 四、 產業及研究個案深入分析：將訪談獲得之有效資料進行整理，並進行整體分析個案公司之經營商業模式關鍵及轉型策略。
- 五、 研究結論與建議：綜合前述分析資料，將本研究重要發現彙整作一總結及研究建議等，作為國內補教相關業者經營管理上之參考方向。

有關本研究之相關研究流程如圖 2。

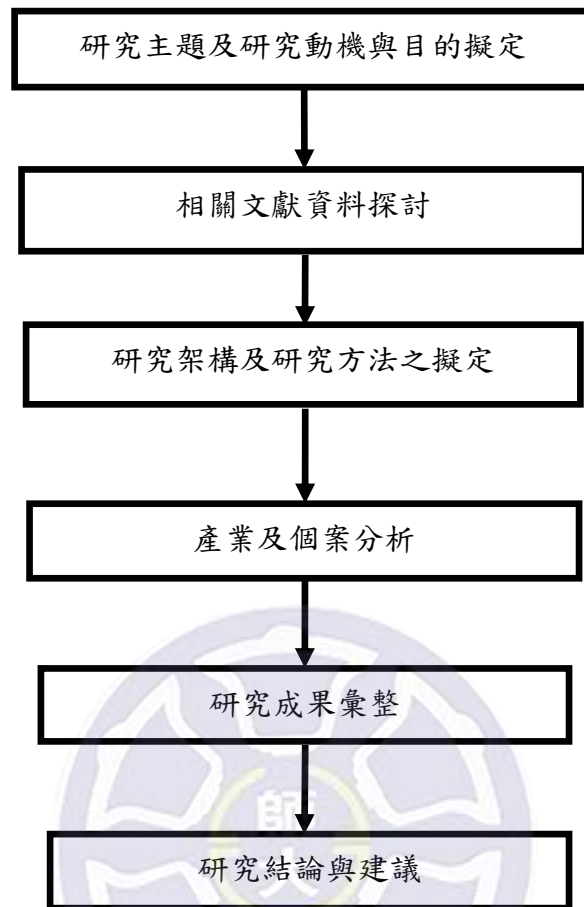


圖 2 本研究之研究流程

第四節 研究範圍及可能研究限制

針對本研究之相關研究範圍內容以及可能研究限制內容彙整說明如下。

壹、研究範圍說明

本研究主要研究議題為針對國內中小型補教業者進行實際營運過程中，面臨日愈競爭及少子化的總體環境下，如何運用新興資訊科技或其他管理策略做法進行成長或升級轉型等議題進行探討，後續本研究將以國內實際經營中小型補教業者作深入之個案分析探討並進行比較分析等，期能提供給予產業運營模式之參考。

貳、可能研究限制說明

本研究後續擬採個案研究方式，並擬針對相關個案之權責人員進行訪實地談深入研究方式，在研究過程可能限於時間或研究成本因素等，可能會有以下之研究限制。

1. 本研究主要針對國內中小型補教業者進行深入訪談的研究方式，但可能限於研究個案受訪者闡述回應內容之代表性及完整性等，將影響研究總結結果。
2. 本研究主要針對國內中小型補教業者進行個案分析，但研究個案可能並未能代表整個教育/補教產業情形，僅能以研究個案之業者經營情況提供一參考模式。
3. 本研究主要擬採取質性之個案研究分析方式，須由研究者做最後歸納總結，可能因相關主觀意識或邏輯推演過程而影響最後研究結論成果。

第二章 相關文獻探討

主要針對目前國內補習教育業(補教業)發展現況、經營關鍵成功因素探討、以及企業經營轉型策略等進行相關文獻資料之彙整分析。

第一節 國內補教業發展現況探討

有關補習教育產業，其屬於社會教育的一環。楊清元(2012)等研究曾提出，在台灣最常見的補習教育是以補教業的型態，在清朝即開始發展。台灣則在日據時代也早有補習教育，可分為青年教習所、日語補習教育以及青年訓練所等，而各種私人設立之補習班型態在灣光復以後則陸續成立一路上升至現今。近年由於普遍少子化、雙薪家庭的興起、以及教育程度提昇的整體環境，許多父母更是望子成龍望女成鳳的心態，也讓補習教育愈加發展蓬勃。在經濟環境的許可下，總是讓孩子參與各式各樣的才藝、或課後指導等教育課程。而邱永富(2002)等研究中則曾提出，現代家長願意花錢將小孩子送到補習班接受課後教育，可能有下列幾個原因：

1. 父母親因工作與學校作息衝突，無法親自接送小孩放學及指導功課等。
2. 須照顧其他學齡前子女，無暇兼顧孩子課業。
3. 父母親或隔代教養祖父母所具知識無法提供正確課業指導。
4. 強化孩子在學校課業上的學習成效。
5. 學校課程規劃無法滿足孩子學習上的需求。
6. 增加非學校課業範圍的學習領域，提升孩子在同儕間競爭力。
7. 減少親子磨擦。
8. 減少孩子耗在電視與電腦前的時間，將課後時間更妥善利用。
9. 減少孩子在外遊盪的時間。

10. 教育政策不安定。
11. 近年一綱多本的教育政策。
12. 將孩子放在一個較具讀書風氣與競爭性的環境。

根據教育部(2015)的短期補習班資訊管理系統指出，整體來說，補教型態可區分為短期補習教育、進修補習教育以及國民補習教育等三種，摘要整理重點說明如下：

- 一、 短期補習教育類：又可以分為文理補習班以及技藝補習班二種，是目前主流，廣義補習班指這二類，而狹義定義則以升學為目的的文理補習班以順利升學目標為主。
- 二、 進修補習教育類：主要指高級中學以上的學校附設之進修補習學校。
- 三、 國民補習教育：包含由國小或國中附設之國民補習學校。

而依教育部之定義，本研究所指補教業則擬以中小型文理補習班為主要研究對象，探討相關業者如何在競爭環境中脫穎而出。林淑惠(2015)研究中指出，補教業應進行市場區隔、符合顧客需求、合作經營模式與行銷策略攻勢，相關具體做法則包含如強化品牌效應、提升顧客忠誠度與推動策略聯盟等，藉此，補教業者可達成市佔率提高、以及營收獲利空間增大等兩大效益。

此外，余珉萱(2013)研究中則提出補教業屬於整體服務業的一環，應注重補習班服務品質之消費者認知，而若課後輔導補習班的服務方式及服務內容獲得學生家長的認同，則能進而吸引學生家長持續補習消費的意願。而左文屏(2011)、劉家寧(1989)等研究亦指出，補教業也是服務業，所以服務業所可能存在行銷問題，也會在補教業發生，有關於補教業的幾項特性，本研究重點整理如下：

- 一、 產品的無形性：補教產業之產品在有購買行為時，是以先報名或試聽的方式進行，消費者消費時僅憑當下之認知而下決策，因販賣的產品是無形的知識，所以補教業者推銷產品不易具體提出本身產品特性，消費者常根據當時的想法及需求而購買該產品。
- 二、 產品的同時性：補教產業銷售可說是知識、照顧與引導的產品，老師邊教學邊引導學生學習，同時兼顧關懷學生的學習狀況，所以通常生產和消費同時發生，而且消費者也是介入生產過程。
- 三、 服務品質的差異性：櫃台行政是補教產業的一線人員，由於補教產業是經由櫃檯人員的解說，家長或學生填寫資料後才開始上課，每位帶班導師、講師有不同的授課能力及風格方式，所以所提供服務品質無法一致，同一家補習班某一老師較受歡迎情況。
- 四、 服務的不易儲存性：補教業無法和其他產業一樣先提供實體產品給消費者選擇，所以其服務品質是不易儲存的，且服務一過即消失。學生課後補習是屬於需付費之教育服務，所以消費者往往會依據個人需求、補教產業業者口碑等各種情況而決定其再購買之意願。

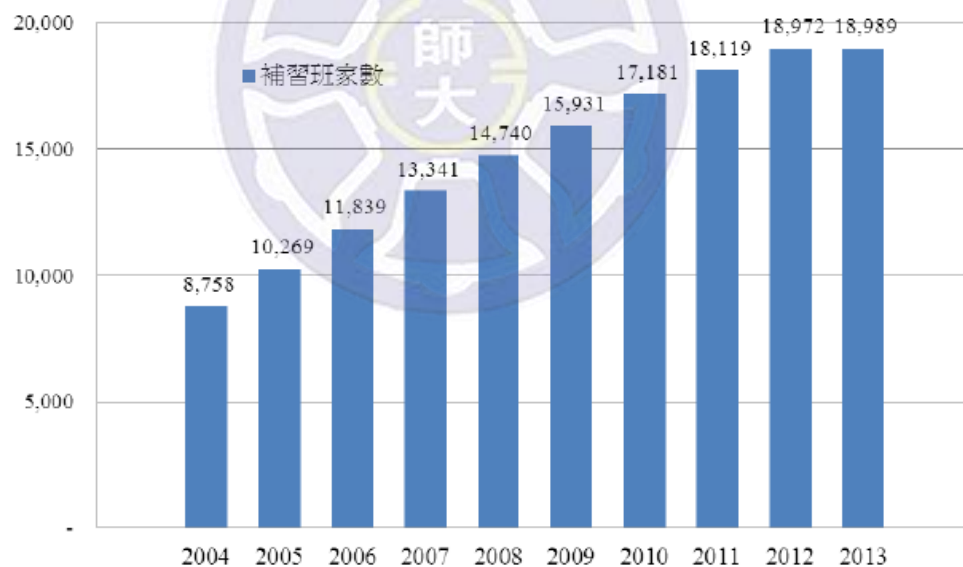
此外，許國光（2005）指出，文理類的補教班還是顧客參與的主流，其中，從親朋好友或同學等口碑行銷介紹而來的為主要因素。家長替孩子選擇補習班的條件通常包含幾點：

1. 補教業的行政措施
2. 課業輔導或教學
3. 學生安全、學童管教、環境安全及危機處理
4. 設備資源的提供
5. 額外提供附加價值如學童品格教育的提升、以及親師生之間的互動狀況等。

6. 品牌、口碑、環境、費用高低等。

所以整體而言，補教業者整體教學績效的管控上和軟硬體上服務品質的提升都是家長影響選擇讓學童就讀的因素。另外，補教業者在教導學生學習成效展現方面是相當重要的環節，若能滿足家長需求也是增加被選擇就讀的機會點。

余珉萱(2013)則指出，對於國內整體教育環境而言，課後輔導教育可以說是現在教育中的一個環節，目前亦朝向多元化發展。近來儘管少子化及社會不景氣下，已立案或未立案之補習班如雨後春筍般竄出，尤其環顧學校四周，舉目所及盡是補習班招牌，所以相當競爭，有關近年來國內補習班數量近年發展情形如圖3所示。對於補教產業而言如何提供優良的教學品質，即是給予消費者最好的服務。



資料來源：教育部全球資訊網

圖 3 國內補習班數量近年發展情形

張雅婷(2004)等則曾指出，一般課後輔導補習班並非為托育之機構，其性質類似於提供學生課業成績表現之短期補習班。而其研究中指出通常低年級學

生家長在選擇課後輔導補習班時，居住在都市之家長及居住鄉村之家長，其考量因素不盡相同；都市家長優先考量的因素為：環境、師資、教學品質，而鄉村家長較無顯著差異。

而周佩瑜(2006)、李守蕾(2008)等研究則指出，國內之補習風氣興盛，向來即是以學歷掛帥的最佳佐證。在早期，補習之目的是在於學校教育課程內容的延伸以及補救教學，提升升學率為主。近年由於教育行政措施的改革，高中職以上的學校紛紛推出多元入學方案，部分學校改以個體之專長為升學計分之考核標準，因此，才藝教育便成為補教產業的另一條康莊大道。才藝補習教育的種類分為農、工、商、法、家政、資訊及藝術類，而藝術類的項目包含美術、美工設計、戲劇、音樂和舞蹈等。

另外，據張義雄（2006）研究提出，就整體國內補教產業之發展歷程大概可分為三個不同發展特性：

- 一、第一階段：針對一定水準或具基本學力能力之學生，由教育界人士所創辦組成，允許其入班學習。其不偏重廣告宣傳效果亦不採用商業手腕，而主要著重在務實教學，是屬較為傳統方式經營的補習班方式。
- 二、第二階段：主要是由學術界人士所興辦，具有商業思維，偏向商業利益的作風，不重視入班學習學生程度，善用大眾媒體廣宣等工具，知名度較高，也是現今補教產業市場主流。此階段大都以企業化方式經營管理，運用各式大眾傳播媒體廣為宣傳，此時補習班也衡量眾多學生之實際需求及程度來設計相關課程內容。
- 三、第三階段：此階段經營規模較具個人特色，排除大量廣告宣傳，較注重服務品質，以社區對象為經營方式，逐漸在補教產業市場崛起，其中例如在台灣地區的連鎖美語補習班或中小型補習班等。

近年由於政府提出之教改政策不斷修正，林琮瑜（2006）、何姿嫻(2008)等曾提出，教改政策對補教產業影響甚鉅，更因教科書的一綱多本政策，高中

職的多元入學方案、以及各小學小班教學編制等，均與課後輔導補習班發展均有密不可分的關係。而在短期文理補習班方面的研究，大多偏向於以國小、國中及高中生為主，大部分又指以升學為主要目的課後輔導補習班，可分為家教班、升高中補習班、升大專補習班等。大致上可以分類如下：

1. 家教班：即為小班制教學，通常以一對一的指導方式，其涵蓋的層面較廣，從國小學程至高中，從短期的寒暑假到長期的整學年度等，課程為單科教學或是全科，可依學生需求做調整。
2. 升高中補習班：即為國四班以及考前衝刺班，係針對因參加聯招生成績不理想之考生設置。
3. 升大專補習班：招生對象主要是為高中職在校生或是重考生，設置地點大都選擇在交通較便利之處，例如位於火車站旁。

此外，林淑惠(2015)研究中則引用 Parasuraman et al. (1988)之服務品質衡量構面來衡量補習教育的各種性質，摘要整理相關重點如下：

1. 有形性：主要指補教業的硬體設備、費用、安全設備等，舉例如實體設施、設備、人員儀表以及外在溝通的資料。補教產業周遭環境、教學空間、電腦設備、教學器具以及舒適的課桌椅、明亮的光線、行政人員的儀表及服務態度等。
2. 可靠性：指師資專業度、讀書風氣、師資穩定性等，另外如可信賴的執行服務承諾的能力可以滿足顧客的期望，以及老師的教學品質，對學生付出的愛心及耐心，進而使產生信賴感並且放心將孩子託付給該補習班。
3. 反應性：指主動幫助消費者和即時服務的意願，不讓顧客等待而有負面的認知，而當服務有缺失時，立即提供專業的服務。通常補教業的櫃台行政除需要具備專業知識之外，親和力也很重要。

4. 保證性：包括員工知識、禮節和能力是可信任的，具體包含如執行服務時的態度、與顧客溝通時的禮貌和尊重，隨時考量顧客利益的態度。所以通常補教業行政人員熟知補習班各項產品如開班班別、開課日期、招生日期、優惠條件等，即時回應消費者的問題，在最短時間內瞭解該補習班之產品內容，另外也包含了老師學經歷之要求、老師教學態度等
5. 同理心：指關愛與溝通、行政等各面向，以補教業而言，除學生的課業及成績之外，孩子學習才藝時的態度以及興趣導向，授課老師及行政人員得隨時注意，並和家長保持良好溝通管道及告知孩子在班情況等。

整體而言，隨著近年人口出生率下降及少子化情形，補教業的服務則朝向更精緻化品質及創新經營，藉此以吸引顧客認同與再購、推薦等行為。目前國內仍相當盛行補習風氣，也使整體產業環境愈加競爭，所以補教業者應深入分析內部資源與競爭優勢，並擬定長遠發展的策略方向。故本研究後續將針對補教業者之關鍵成功因素，以及因應整體競爭激烈環境中如何尋求創新與轉型之經營策略等議題進行探討。

第二節 經營商業模式關鍵要素探討

有關商業模式 (Business Model)，中國生產力中心(2012)報告中曾引述張忠謀(2008)觀點指出，商業模式為公司與顧客處理主要方式，若將競爭優勢概念導入，則可視為業者與顧客或供應商的關係管理。而 Alexander Osterwalder & Yves Pigneur (2012)研究中則提出，經營商業模為式業者傳遞或創造相關附加價值給予目標顧客，並將其商業模式架構分為九大面向來探討如圖 4，有關其重點內容本研究整理如下。

- 一、價值主張：業者主要為解決消費者目標問題或滿足其需求，並提供相對應產品或服務進而給予對的消費者價值。
- 二、顧客區隔：針對具有共通性的目標或市場劃分而出之顧客群找出共通性進而創造其價值，藉此定義對的目標客群所在。
- 三、行銷通路：涉及了業者的市場行銷策略等，以觸及目標消費者的各種方式藉此開拓更大的市場範疇。
- 四、顧客關係：主要為業者與目標族群的各種建立緊密關係與聯繫管道等。
- 五、關鍵夥伴：例如常見的產業策略聯盟關係，業者與其他相關企業間為提供更大的附加價值或因商業潛在利益而形成的合作關係網路關係。
- 六、關鍵活動：讓整體商業模式能夠順利運作業者所需之主要活動內容。
- 七、關鍵資源：可能為實體資產、財務、智慧財產權或人力資源等，亦為業者為提供價值主張所需之重要來源，可能來自於自己擁有、租賃或其它策略夥伴關係等。
- 八、成本結構：主要為業者為運作所定之整體策略或商業模式所需之成本支出。
- 九、營收模式：為創造更多財富來源所需的各種營收模式擬定等。

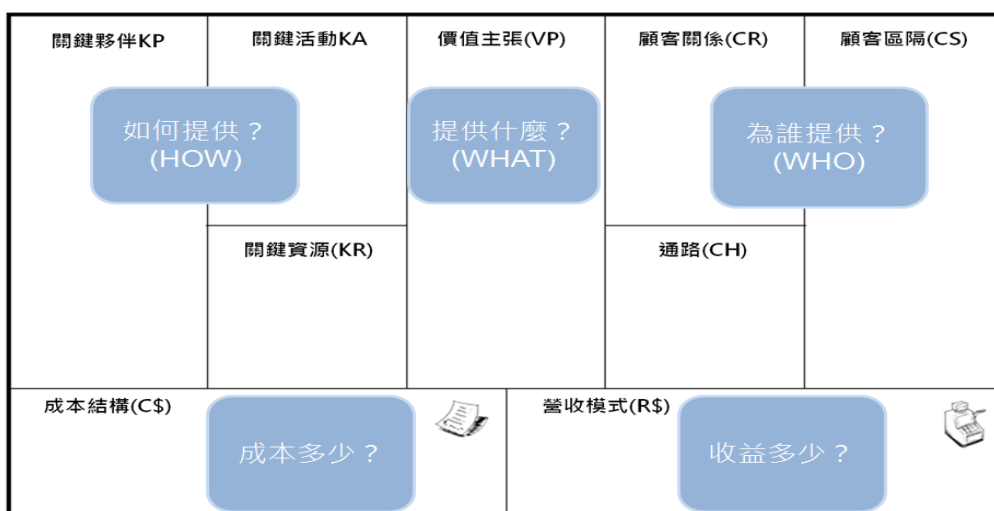


圖 4 商業模式九宮格

資料來源：Alexander&Yves (2012)、中國生產力中心(2012)、本研究整理

另外，針對業者經營關鍵要素，江仲偉(2005)研究中曾提出，凡是專案、政策、企業運作等都可能存在其關鍵成功因素，這些關鍵成功因素可能是從經驗中、報告分析中、顧客回響、或較為長遠的觀察中得知。而關鍵成功因素具有某些特性，重點整理如下：

1. 可能隨著時間而改變，並非固定不變。
2. 因產業、產品、市場的不同可能不太相同。
3. 得考慮未來發展趨勢，若沒有抓準方向投入可能會帶來很大危機。
4. 不同的產業生命週期階段有不同關鍵成功因素，其隨著產業生命週期而變化。
5. 管理者要先確認產業的關鍵成功因素，不是所有事都同等重要，須集中資源於特定關鍵工作或事務上。
6. 須深入評估分析及著重少數幾個關鍵成功因素，具此形成整體組織之策略基礎來源。
7. 攸關成敗的關鍵成功因素可能包含如企業人力、時間等寶貴資源。

而張秀慧(2001)則提出，關鍵成功因素的基本精神在於可做為企業經營及資訊系統成功與否的參考依據，但是，它也會隨著其他因素，例如產業、企業在產業環境因素不同而有差異。Rockart (1979)研究中則指出，關鍵成功因素為一個組織中所存在一些特定因素，關係著組織的成功與否，若與這些因素相關目標未被達成，組織將會失敗，甚至導致災難。尤其以新產品開發、有效率的配銷體系、有效果的廣告等等與成功地達成目標有明顯不可分離的影響因素。此外，業者之關鍵成功因素會因以下四個主要構面而有其差異，並據此擬定相關經營策略：

1. 產業特性與結構：將依產業本身的特質與結構的變化而有不同之關鍵成功因素來源。
2. 經營範疇及企業定位：產業定位為以往與現在競爭策略所定，關鍵成功因素也會因此有所不同。另外，領導廠商的行動通常影響了產業內的小公司走向，對於小公司來說大公司的策略可能為其生存競爭的關鍵成功因素。
3. 總體環境因素：通常指一般企業所面臨的總體環境分析，包括 PEST 等構面，也就是政策、經濟及技術、社會文化因素等，而有所不同。
4. 其他短暫因素：在某一特定時期內，可能會有些重要因素會影響組織成敗，或是業者其它臨時情形也可能影響關鍵成功因素來源。

Ferguson & Dickinson(1982)曾指出，關鍵成功因素影響了企業本身的存在，也關係企業目標是否能夠順利達成，所以業者應隨時調整及找出對的關鍵成功因素。而 Jorge(1988)則指出，業者在整體環境中要獲得較佳競爭優勢條件，就須要在特定項目中贏過競爭者。而關鍵成功因素則為產業中可能變數或項目等對組織績效有特別影響，這也就是該產業之主要關鍵成功因素。

綜而言之，關鍵成功因素係指產業最重要競爭能力或資產而言，廠商唯有把握住產業之關鍵成功因素，才能建立永續的競爭優勢，否則即使擁有極佳競爭策略，競爭能力仍會大打折扣。成功的企業往往在關鍵成功因素的幾項因素中

具有優勢，在其它因素上縱使不具優勢也能保持不處於劣勢。欲找出產業的關鍵成功因素，最簡捷的方法是分析該產業完成最終產品或服務的過程中各階段的附加價值，各階段的附加價值比例是找出關鍵成功因素的最佳指標。

而 Leidecker and Bruno(1984)則針對關鍵成功因素之分析面向提出相關重點如下：

1. 總體環境分析法：包括將要影響或正在影響產業總體環境之 PEST 構面分析，包含了政治（Political）、經濟（Economic）、社會（Social）與科技（Technological）等四種因素的一種模型。其也常做為業者進行市場研究時之外部分析工作，提供業者針對總體環境不同經營關鍵因素概述。此策略工具可以有效了解市場成長或衰退情形，以及宏觀分析企業所處情況與經營潛力等提供營運方向參考。
2. 專家法：主要向產業專家或具知識經驗專家請教，優點為可以獲得專家本身累積智慧以及客觀資料中所無法獲得的知識，但也缺了客觀資料來源，讓整體驗證上產生困難。
3. 產業結構分析法：主要由 Porter 的五力分析架構為分析基礎。其優點為提供了一個很完整之分類方式，以及可用圖形方式找出產業結構之關鍵要素關係，並提供給分析者客觀之資料來確認或檢查產業內之關鍵成功因素。
4. 領導廠商分析法：主要分析產業中領導廠商之運作模式做為關鍵成功因素分析來源，其有助於確認關鍵成功因素，但個案研究下可能對成功方式的解釋會受到相關限制。
5. 競爭分析法：主要為研究集中並提供更詳細資料，深度分析及驗證分析公司在整體產業中應該如何競爭，優點為可以很清楚地瞭解公司所面臨之競爭環境關係。
6. 本體分析法：針對特定企業或特定構面分析，例如資源組合、策略能力評估等。藉由各面向分析有助於關鍵成功因素深入研究，但缺點為耗時較長且可

能研究資料有限。

7. 獲利影響分析法：主要分析特定企業之研究報告結果。優點在於其有所實驗基礎，但缺點為可能流於一般性研究，無法指出是否可直接套用於某一業者或產業中，以及其代表的相對重要性等。
8. 突發因素分析法：針對特定企業透過對業者較熟悉專家協助，從中可能獲得一些短期性之關鍵成功因素，但缺點可能較難以驗證短期關鍵成功因素知靠度及流於主觀等問題。

另外，Hofer & Schendle (1978) 等則曾指出，通常業者的管理者對關鍵成功因素決策會實質影響著其在產業中整體競爭位置，並將隨產業不同而有所改變。哈佛大學教授 William Zani(1970)研究中則提出，通常業者可透過對於關鍵成功因素的識別，找出實現目標所需的關鍵資訊集合，並從中確認開發之優先次序。關鍵成功因素為探討了產業特性與策略的關係，並期能獲得良好的績效。通常而研，關鍵成功因素法主要包含幾個步驟：

1. 確定業者策略目標。
2. 識別所有可能成功因素，並分析策略目標之各種潛在影響因素與其子因素等。
3. 分析確定關鍵成功因素，針對不同產業關鍵成功因素可能都不相同，而同產業中不同公司也可能因各自所在的外部環境與內部資源的差異導致關鍵成功因素有所不同。
4. 訂定關鍵成功因素的評估指標或標準等。

而 Aaker(1984)則提出，業者指有把握住產業關鍵成功因素，才能建立較久的競爭優勢來源。其為業者面對競爭者須具有重要競爭能力或資產來源。通常成功企業通常在關鍵成功因素之特定領域是相對具有優勢的，反之亦然。黃營杉(1994)指出，一般而言，企業所擬定相關競爭策略及所營造的競爭優勢，通

常會與該面臨之產業環境的關鍵成功因素相符合，整理其概念如圖 5。

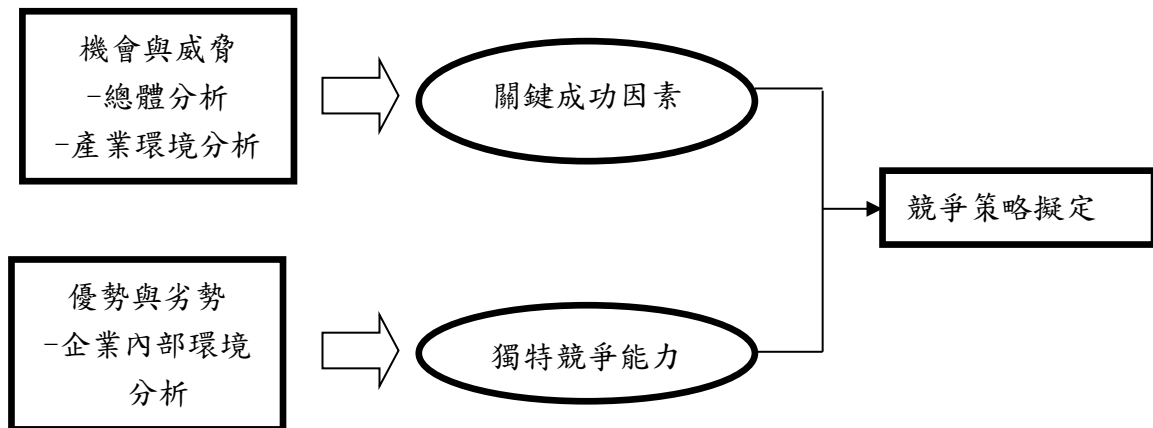


圖 5 競爭策略擬定選擇與關鍵成功因素之關聯

而 Grant(1991)則以「資源基礎理論」觀點，認為公司獲利來源取決於公司的獨特競爭優勢，而其基礎則來自於其資源，其提出組織是由不同的資源所組成，各種不同資源有其發展的角色，歸納出組織重要資源包括以下幾項重要資本。

1. 人力資本：包括對企業有幫助的人力、管理經驗、管理能力及聲望等。
2. 社會資本：包括人際往來之間的關係資源等。
3. 實體資本：包括廠房、設備及營運所需之有形資產等。
4. 組織資本：泛指組織關係、組織結構、公司文化、業務能力、組織內外部的非正式關係、技術創新、商品化能力等。
5. 財務資本：泛指公司營運或成長所需的資金來源等。

此外，廖御嵐(2005)等研究中則曾針對關鍵成功因素於各產業別之應用作一彙整，本研究重點整理如表 1。

表 1 關鍵成功因素於各產業別應用之研究整理

研究者	產業別	關鍵成功因素(KSF)整理
林育正 (2002)	連鎖教育產業/書店	包含如連鎖經營、流程設計、顧客管理、商品管理、以及連鎖經營等
權富生 (1999)	電腦網路產業	成本與品質水準、新產品開發能力、掌握關鍵技術、交期快速、企業主管經營理念、OEM/ODM 接單能力、經濟規模、企業組織文化與團隊、行銷通路與銷售力、原材料取得與成本
賴昱璋 (2000)	網際網路產品/服務創新	包含如通路、核心技術、市場區隔、新創產品上市時機、研發核心團隊成員、低流動率、產品開發時程與品質控制與掌握、提供顧客技術支援能力等
劉耀中 (2002)	連鎖便利商店應用	如加盟專業知識、商店交通便利性、加盟信用、臨近家庭戶數、配合公司政策意願、臨近之便利商店數量等
林千郁 (2003)	物流業應用	創新策略、品質管制最佳化、服務能力、財務和人力資源制度、資訊管理系統、顧客關係管理等

資料來源：廖御嵐(2005)，本研究整理

後續本研究將擬以商業模式九宮格架構等，針對補教業業者提供相關補習教育服務商業模式進行分析。

第三節 企業經營轉型策略

經由探討相關產業中業者須具備符合相關關鍵成功因素才能夠具有競爭優勢後，本研究則針對企業之經營方針競爭策略等理論進行探討。有關一般競爭策略之探討，相關研究常以 Michael E. Porter(1985)所提出企業可採行的競爭策略為主，其包含了如低成本、差異化及專注化三種等策略模式，本研究重點整理如下。

- 一、 低成本策略：主要指業者係以低成本取得競爭優勢，低成本自然會有低價格，繼而達到薄利多銷的目標。尤其在經濟不景氣年代中，低成本競爭策略更顯其重要性。低成本主要為針對行銷、研發、服務、廣告等進行成本最低之活動來源。
- 二、 差異化策略：主要係指業者若想取得競爭優勢必須要在產品品質、功能、設計、規格、材料、品牌、廣告、通路等方面有異於競爭對手，以具差異化特色與競爭者做出區隔，企業若能改變其產品或服務，使得顧客覺得此產品或服務在該產業中具獨特性，重點將目標鎖定在特定產品、地理或不同顧客群區隔。
- 三、 專注化策略：主要指業者對目標市場或區隔市場應予以確立，不應攻擊沒有目標的廣大市場避免分散資源。應在利基市場中尋求最佳發展機會。

另外，Prahalad & Hamel(1994)則以企業內部資源觀點出發，其提出業者追求成長策略前，須先了解核心專長所在，界定核心專長等為業者創新事業機會第一首要工作。而通常一個多角化事業成功的企業皆擁有一或多項核心營運能力，並攸關公司旗下所有事業的成敗。此外，通常資源的多寡不能有效決定企業競爭優勢，關鍵是在於企業如何去活用內部資源，最後，其指出業者應從五種途徑建立策略方向：

1. 應有效集中資源在重要的策略目標上
2. 應有效地「累積」現有資源
3. 主要以資源「互補」原理創造更高價值
4. 應盡力「保存」企業資源
5. 企業應設法在最短時間內從市場回收資源

而Miles & Snow（1978）研究中則提出，企業因應環境的變化而將改變其產品/市場，整體而言可歸納四種主要的策略類型，包含有：

- 一、前瞻者策略：通常持續地對新興市場潛在反應試驗及不斷地尋找產品和市場創新機會，通常皆採產品或市場創新等策略。
- 二、防禦者策略：其集中在於提高專業領域中的效能或改善現有作業效率為主，採提高生產效率、穩定成本與市場滲透等策略，此外，高階管理者通常專精於該組織有限領域中，但也會再尋找所處領域之外的產品機會。
- 三、分析者策略：通常如針對相對穩定領域或相對變革的領域，混合了前瞻者採取發展產品市場策略，又如防禦者將採取生產效率提升策略等。
- 四、反應者策略：其行動主要為針對總體環境之壓力，通常沒有固定的產品及市場，也較傾向不願承擔較高的風險源，

而組織在擬定相關經營策略後，為因應大體環境的變化，也應思考時刻保持創新能力，才能夠同業競爭激烈中找到競爭利基。楊清元(2012)等研究指出，通常組織創新五種分類型態如下：

- 一、技術的創新：可能產生產品創新或製造創新，主要係使用既有創新技術或創造的創新技術等。
- 二、管理的創新：業者使用創新管理方法或運作系統等。
- 三、組織的創新：通常如建立新的關係互動或採用創新組織架構等。
- 四、財務的創新：可能運用創新公司財務處理方法或系統流程等。

五、行銷創新：應用新行銷手法或策略、開發新的行銷通路等。

楊清元(2012)研究中則曾將補習班組織創新變項各分構面之定義為四種主要創新模式，包含有：

一、服務創新：指補教業能可提供之服務面趨向多元。

二、設備創新：指補習班經營者對於補習班設備在軟硬體上的創新程度。

三、行銷創新：指補習班經營者對補習班內外顧客管理、社區關係營造、招生市場化能力、高績效產品行銷、有效資源獲取投入轉換、系統多功能改善經營。

四、教學創新：指補習班經營者對補習班教學層面的創新等。

故整體而言，企業之創新策略屬於整體策略管理重要一環，且能為企業帶來成長動力泉源，Goldsmith（1996）研究即曾針對企業之策略管理提出共有五項重要任務，包括：

1. 使命與目標：指瞭解組織存在的特殊目的，形成組織必須努力邁進的願景
2. 環境分析：指業者應檢視外在環境、內部情境與資源
3. 形成戰略：指業者採用內部資源，掌握機會優勢，選擇並擬定對組織有優勢地位的戰略
4. 執行計畫：依企業選定策略後，能在有限資源與時間的條件下執行計畫
5. 評估回饋：業者應檢視評估績效並注意環境中各條件的變化，加以因應修正，並回饋檢視是否達成原來所擬定的目標。

故當企業處於高度競爭而思考創新成長時，便是企業開始進行轉型策略，而Zook & Allen（2001）研究中強調核心事業的重要，指出業者無法持續不斷從周邊事業上獲利成長，如果沒有突出的核心事業做為基礎發展的話，其中，周邊事

業領域可能為創新事業、創新通路、創新產品、創新顧客群等，並源自於核心事業放射周邊事業的擴張結果，如圖 6。

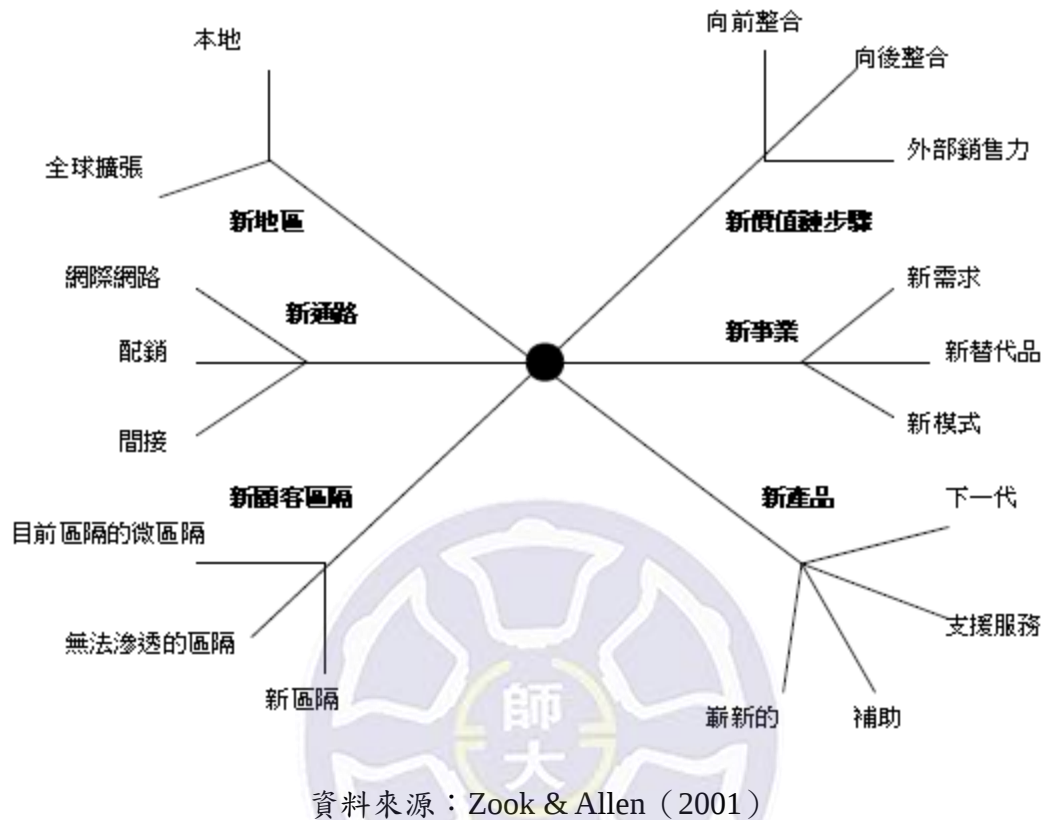


圖 6 核心事業之放射周邊事業發展概念圖

方至民（2000）延伸資源本位觀點及動態資源觀點，提出企業的轉型成長策略，主要可採行之方式如下：

1. 與本業高度關聯之轉型策略：進入策略可能包括了內部發展、水平式購併、內部創業，著重於善用現有資源。
2. 與本業部份關聯之轉型策略：包括如取得授權、合資、技術移轉、非股權式策略聯盟及綜效式購併。
3. 與本業較低度之關聯轉型策略：藉由對外取得資源如策略投資或購併、對外招募新事業團隊、或創投。

另外，Ansoff(1957)則以產品與市場等構面提出事業成長策略矩陣，藉此來

達到企業成長目標，本研究整理有關成長策略矩陣概念如表2。

表 2 成長策略矩陣概念

	現有市場	新市場
現有產品	市場滲透	市場發展
新產品	產品發展	多角化

資料來源：Ansoff(1957)，本研究整理

另外，波士頓顧問公司（1974）則曾提出波士頓矩陣，其以相對市場佔有率及市場成長率作為兩軸，將每個事業區分為金牛、落水狗、問題或明星產業等，建議企業要在金牛群中獲得資源，並投資包含部分具潛力問題事業與大部分的明星事業上，對於落水狗應予以出售，其概念如表3所示。

表 3 波士頓矩陣

	相對市場佔有率		
市場成長率	程度	高	低
	高	明星	問題
	低	金牛	落水狗

資料來源：波士頓顧問公司（1974）

當企業擬定經營與轉型策略後，也應注意相關產出績效之評估。

Robbins(1990)指出經營績效為企業運作中不可或缺重要衡量指標，並可作為對目標達成程度的一種衡量方式。做為對策略目標的達成率。另外，清水龍澄(1984)則曾提出可以用多重指標來觀察企業經營成長策略的過程，包含以下構面：

- 1、經濟性指標：如收益力、安全性與生產力。
- 2、非經濟性指標：如組織彈性、社會責任。

3、內在成長因素指標：如經營創新能力、產品/服務創新能力。

4、外在成長因素指標：如社會價值觀、市場擴大或技術革新等。

而 Venkatraman & Ramanujam（1986）則提出，一般在衡量企業績效包含有以下三大構面，重點整理如下：

一、財務績效：包含如財務報表表現、投資報酬率、成長率、銷售額等。

二、事業績效：包含財務績效及作業性績效的總和，後者包含如佔有率、新產品開發、附加價值、顧客滿意程度等指標。

三、組織效能：主要為達成組織目標、滿足各種關係人目標、及提升員工士氣等。



第四節 小結

本章節主要針對目前國內補習班發展概況進行探討，並針對經營商業模式關鍵因素、企業經營轉型成長策略相關文獻進行探討。由初步分析探討結果得知，目前在少子化趨勢、以及普遍教育水準提升與整體教育改革政策總體環境影響下，使得普遍父母愈重視孩童在學校課後之補習教育領域，這也使得國內的補習班呈現蓬勃發展商機，但另外一方面也因應愈多業者投入結果也使得產業愈加競爭激烈。

後續本研究將針對國內補教產業之經營商業模式進行分析探討，並據此以個案分析方式針對國內中小型補教業者實地營運情形進行深入探討，包含分析其因應產業趨勢變化下，如何引進相關創新資源進行策略轉型策略，期能提供國內相關補教業者未來經營過程中有所參考營運模式。



第三章 研究方法

針對本研究的研究過程中之整體研究架構擬定、研究方法設計說明、研究訪談大綱設計以及研究資料來源等等內容進行說明。

第一節 研究架構擬定

本研究主要針對國內中小型之補教業之經營成功因素與面臨競爭之轉型策略等作一探討，分析相關業者如何分析關鍵經營要素，並因應此擬定相關成長轉型策略，以保持己身之競爭優勢來源。本研究架構主要擬分為三大構面進行探討，包含經營關鍵成功因素分析、競爭轉型策略探討以及補教業之未來發展探討等。

其中，針對業者經營商業模式關鍵分析構面，本研究擬採 Alexander Osterwalder(2012)等所提出商業模式九宮格架構，針對包含如價值主張、顧客區隔、行銷通路、顧客關係、關鍵夥伴、關鍵活動、關鍵資源、成本結構以及營收模式等不同面向進行探討；針對業者競爭轉型策略分析構面，本研究則擬採 Michael E. Porter(1985)提出企業擬定競爭轉型策略，主要分為低成本、差異化及專注化三種策略模式，進而建立競爭優勢；另外，本研究針對補教業之創新經營以及未來發展等面向進行探討。有關本研究之研究架構整體如圖 7。

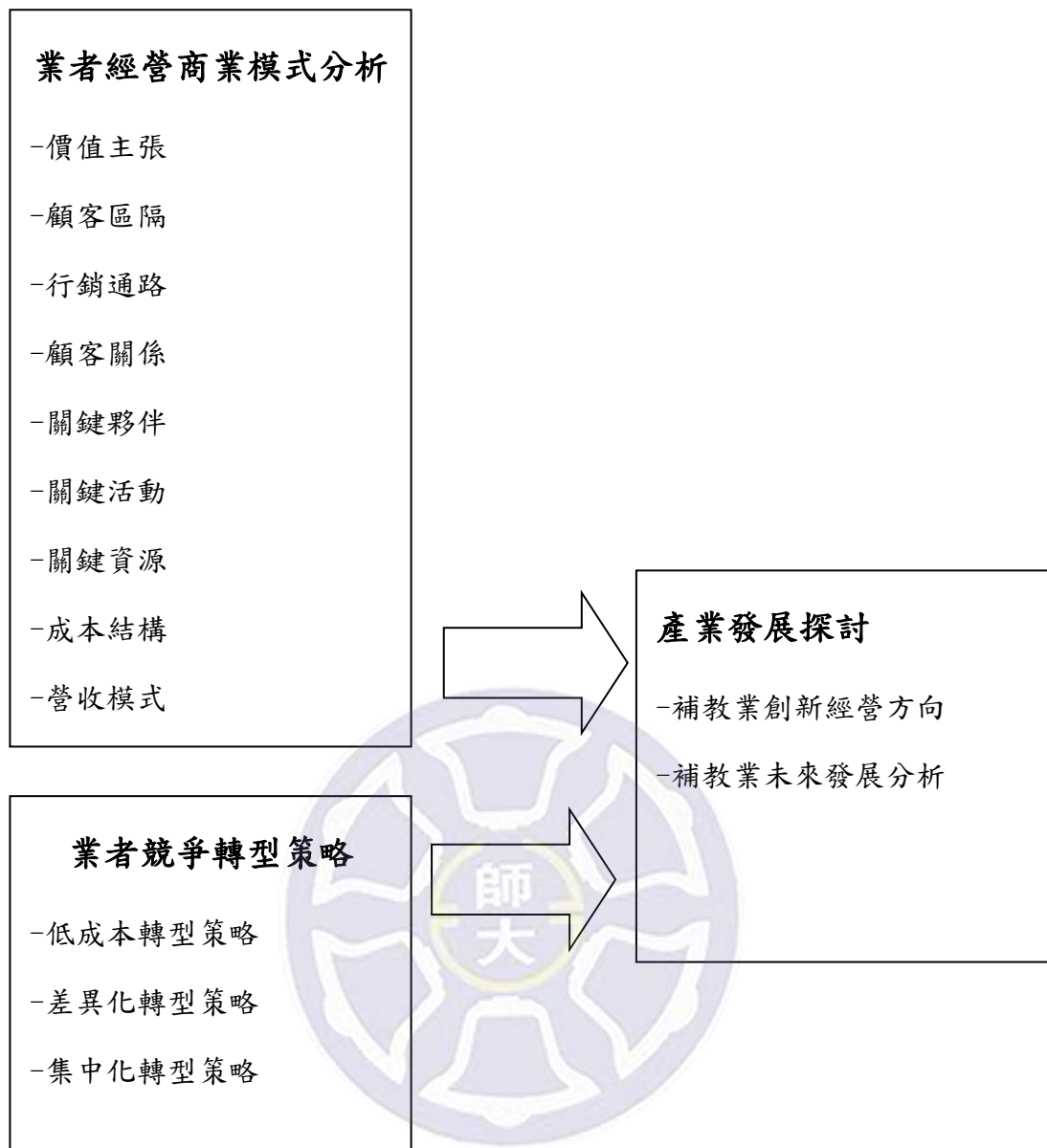


圖 7 本研究之研究架構

第二節 研究方法設計說明

有關研究方法設計，Yin（1994）曾提出一般研究方法設計大致上可以分為有調查法、實驗法、個案研究法、檔案分析法等，並用以下來決定所要採用的研究方法，包含有：

1. 研究問題類型。
2. 研究者的實際操控程度。
3. 當時現象的掌握而非歷史現象。

其中，若研究中涉及如何（How）或為何（Why）等問題，且焦點在於探討當代所發生事件時，則建議適合使用個案研究法，並針對個案採取參與觀察、或質性深度訪談等研究方式。而通常質化研究較可以不受量化數據所限制，亦可配合被訪談對象以及研究議題調整，此研究方式除了可以使得資料內容取得較為豐富多元外，也可以提供給研究者較大之詮釋空間，可彌補一般量化研究的不足之處。

另外，黃俊英(1994)曾提出，個案研究方法重點在於描述特定事物的研究設計，主要探討有限數目的事件以及情況、以及相互關係等探討，並針對少數樣本做深入討論，可以做為未來相關決策相似事務的依據參考。相關個案研究法具有幾項優點，本研究整理如下

1. 研究推論範圍較大：主要考量由整體情況及個體為出發點，所以結果非任意挑選一方面或少數特殊情形
2. 可以較為具體描述真實狀況：個案研究方法主要針對真實情況或事件描述，而非統計研究僅為對真相之簡述
3. 可以增進研究過程融洽關係：因研究者和被調查者間可以有較長接觸時間，也可以降低太過正式化問答，藉此得到更多或較正確之資訊來源

另外，楊國樞（1993）研究中則提出藉由研究者與被訪者面對面之交談，可以讓研究者更多機會發現新的問題來源，並提出幾項有關個案訪談法的優點，本研究重點整理如下：

1. 可依照訪談大綱以及受訪人了解或知識程度提出更深入問題，有更進一步討論空間。
2. 訪談法通常透過面對面交談讓受訪者回答更多問題，特別針對複雜或抽象性問題。
3. 可讓受訪者自由發表意見外，也可以由研究者某程度上來控制問答方向。
4. 通常訪談過程彈性較大，透過彼此互動過程也可以加強其間意義或功用。
5. 通常較可以評估答案效度和信度，觀察受訪者的表情或語言聲調等，分辨訪談內容之真實性。

綜合來說，本研究在研究過程中採取研究方法重點說明如下：

- 一、個案分析法：本研究將針對國內約3家具代表性之中小型規模、以文理補習教育為主的補習班業者進行個案分析，並實地進行質性訪談方法以及相關資料文獻分析方法等，針對研究個案深入探討以及提供給予補教產業其他業者參考模式。
- 二、深度訪談法：本研究將依相關文獻理論探討結果訂定之研究架構，進而發展研究訪談大綱，針對上述研究個案業者進行各項探討構面包含關鍵成功因素、競爭轉型策略、以及未來發展探討等進行訪談。
- 三、文獻資料分析法：如常紫薇(2002)等研究中所提，文獻資料分析法是個案分析中除深入訪談法最常用來輔助的研究方法，主要考量可能研究議題以往可能牽涉許多人研究成果而通常可有效超越個人局限、以及可避免研究者與被訪者在訪談過程中可能不良互動等，故在研究過程中，本研究將針對相關議題藉由相關客觀文獻資料輔以分析整體研究成果。

第三節 訪談大綱設計

有關訪談大綱之擬定，主要針對國內中小型文理補教業者進行設計，本研究分為經營模式關鍵因素分析、競爭轉型策略不同構面進行探討，針對國內實際經營補教業者訪談分析。其中，經營關鍵成功因素分析構面共有 9 題，競爭轉型策略分析共有 3 題，相關訪談大綱內容整理如下。

壹、針對補教業者部份

一、 企業經營商業模式關鍵要素探討

1. 請問針對貴單位之經營補教服務過程中，主要訴求之價值主張為何？
2. 請問針對貴單位之經營補教服務過程中，如何設定市場顧客區隔？
3. 請問針對貴單位之經營補教服務過程中，如何佈局行銷通路策略？
4. 請問針對貴單位之經營補教服務過程中，如何建立與維繫與顧客關係？
5. 請問針對貴單位之經營補教服務過程中，如何與其他產業可能關係夥伴建立關係(如策略聯盟)？
6. 請問針對貴單位之經營補教服務過程中，主要提供之關鍵活動內容有哪些？
7. 請問針對貴單位之經營補教服務過程中，最主要之關鍵資源可能有哪些？
8. 請問針對貴單位之經營補教服務過程中，主要經營成本結構為何(成本來源)？
9. 請問針對貴單位之經營補教服務過程中，最主要營收模式為何(收入來源)？

二、 企業競爭轉型策略探討

1. 請問貴單位面臨整體教育產業強烈競爭環境下，主要低成本轉型策略為何？
2. 請問貴單位面臨整體教育產業強烈競爭環境下，主要差異化轉型策略為何？
3. 請問貴單位面臨整體教育產業強烈競爭環境下，主要集中化轉型策略為何？

第四節 研究資料來源說明

Yin(2001)曾提及，個案研究很少有固定方法告訴研究者該如何做，大多須倚賴研究者思考，加上蒐集充分的客觀資料佐證及解釋。而一般研究策略可以分為包括依賴理論的命題、以及發展個案描述等。故本研究將依相關理論基礎進行研究命題，進而設計相關訪談大綱、以及文獻資料回顧等，藉此有助於組織個案研究及相關推論解釋。

此外，有關研究資料來源，Yin（2001）指出有三大原則須把握如下：

1. 建立個案研究的相關資料庫來源
2. 應使用多重證據來源
3. 應發展一連串相關的證據鏈。

另外，王千允、蔡貴芳、江俊誼、隴黔雲(2006)等研究中曾提出，包含政府文件、訪談方式、檔案紀錄、觀察法等，通常個案研究資料來源眾多，不同的資料可互相補充，藉此獲得較充分的真相來源。而本研究將針對國內具代表性補教業者進行個案分析，並採質性訪談方法以及文獻資料分析方法等。整體來說，本研究之主要研究資料來源整理如下。

- 一、 直接訪談資料：針對補教業者之相關競爭轉型策略，本研究主要擬針對國內中小型規模、以文理補習教育為主之3家業者主要專責主管或第一線業務人員等進行訪談作業，從中蒐集第一線研究資料，以利後續研究歸納分析。
- 二、 其他文獻資料來源：針對本研究之相關探討命題包含如業者經營模式分析、競爭轉型策略探討以及補教業之未來發展趨勢等相關文獻資料內容，其中可能包含產官學研之公開資料庫、圖書館發表之期刊論文、平面或網路報章媒體資料等，進行蒐集客觀的研究資料來源，有利於整體研究完整性與周延程度。

第四章 研究成果

本章節主要針對國內補教業競爭發展與研究個案資料說明外，另外針對補教業者之商業經營模式、競爭轉型策略以及未來發展等面向進行探討。

第一節 國內補教業競爭發展與個案資料說明

近年國內整體經濟型態轉變加上生育率降低等因素，國內補教業除了以升學為主的數理語言科目外，對於安親才藝、成人就業市場上職業技能證照等需求也有所增加，根據教育部短期補習班資訊管理系統(2016)的統計資料指出，截至 2016 年 8 月為止，全國共有 18,530 家補習班立案，其中，文理類補習班類型中非外語類有 10,984 家，外語類則有 4,624 家，文理類合計約佔整體比例 84.23%，此外，技藝類則有 2,922 家，佔整體比例約 15.77%，故國內補教業者以文理類佔最大宗來源。

另外，就近十年成長比例來看，相較 2007 年共計 11,235 家共成長了 64.93%，又其中 2016 年文理類共計 15,608 家相較 2007 年僅 9,333 家大幅成長了 67.23%，而才藝類補習班 2016 年的 2,922 家相較 2007 年的 1,902 家，則成長了 53.63%，故在近年國內補教業者整體競爭環境、加上父母望子成龍望女成鳳的心態呈現蓬勃發展之態，其中，又以文理類補習班成長情形尤為顯著。詳細如表 4 所示。

表 4 國內近 10 年各類補習班統計情形

年度	補習班總數	文理類		技藝類
		非外語類	外語類	
2016(105)	18530	10984	4624	2922
2015(104)	18132	10696	4561	2875
2014(103)	17451	10216	4466	2769
2013(102)	16686	9694	4326	2666
2012(101)	15994	9242	4179	2573
2011(100)	15255	8710	4058	2487
2010(99)	14488	8187	3925	2376
2009(98)	13419	7467	3743	2209
2008(97)	12396	6793	3545	2058
2007(96)	11235	6036	3297	1902

資料來源：教育部短期補習班資訊管理系統(2016)，本研究整理

由近年補習班數據統計情形發現，補教業者在少子化趨勢下反而呈現逆勢成長，推究可能包含以下幾個原因：

1. 隨著國內生育率降低，家庭結構也轉變成多以三至四人的小家庭為主，所以普遍父母有更充足而集中的經濟或心力資源等投注在孩子教育成本上。而在更集中的教育資源下，可讓孩子更有機會去參與補習，或相對平均一個小孩可以補習的科目或課程內容也會更多。
2. 近年相關補教業者在逐漸累積經營經驗後也更注重目標客群需求，尤其針對地區性經營之精緻化以及特色化，舉例而言從以往統一教學的大班制也

開始變得多元，可能隨著不同學生程度進行小班分類教學或甚至一對一或一對二的家教學習方式等，也讓家長更願意把小孩送到補習班深入學習。

3. 此外，許多面臨日越競爭環境下，以及日越複雜得教育政策下，家長更希望自己小孩不要輸在各階段起跑點上，所以也更想將小孩送到補習班做課後學習，內容可能包含如正規的文理科目加強外，另外針對如生活教育、學生升學或志向選擇的建議等也都是很重要的外援，對本身生活緊湊或工作壓力大的現代父母而言可以因此減少不少負擔。

所以，面對少子化趨勢下各類型的補教業者還是如雨後春筍般開立，而補教業者面臨總體環境競爭下，也得開始思考如何與競爭同業有所差異化以及增加競爭力，在有限市場中開拓更大商機來源等課題。現階段而言，除了針對目標客群提供專業教學內容，而隨著科技的進步，業者也開始思考導入了創新科技如雲端系統、行動裝置學習、數位教室措施等也是目前國內相關中小型補教業者之主要轉型經營策略方向。

另外，如張承翔等(2010)等則曾提出，近年如自 2014 年所推行的 12 年國民基本教育、多元入學方案等教育政策影響，也使得各級補教業者思考成長轉型策略，尤其面臨各校一綱多本的自選教材版本，間接造成課後輔導與授課老師的負擔加重，補習班成本支出高出許多。故也有不少補教業者開始導入複合式經營內容的觀念，除了針對單一項目的英文、數學相關類補習班還是相對穩定部份外，另外為融入原有教學業務領域並結合如電腦、才藝學習等內容，或進行學科的相關多角化經營，例如針對語文課程加開寫作班或朗讀班等，增加學生與家長的選擇及便利性，藉此規劃新的複合式教學內容與配套方式，也是未來可思考經營策略方向。

而本研究主要研究議題擬針對業者經營模式以及轉型策略等進行分析，並針對國內實地經營之中小型補教業者代表進行訪談，相關研究個案之基本資料如表 5 所示。

表 5 本研究之研究個案基本資料整理

項次	名稱	業者特性	受訪者	訪談時間/地點
1	補教業者 G	都會型態(臺北市大安區)，小型補教業者	X 負責人	2016 年 8 月/臺北
2	補教業者 S	連鎖加盟分校，都會型態，中型補教業者	Y 主任	2016 年 8 月/臺北
3	補教業者 F	區域型(新北市五股區)，小型補教業者	Z 主任	2016 年 8 月/新北

資料來源：本研究整理

針對本研究之幾個研究個案而言，以波士頓矩陣理論中用相對市場佔有率及市場成長率作為兩軸分析，歸納幾個業者所處位置。

一、補教業者 G：該業者屬於位於臺北市都會型補教業者，主要特色為該業者針對文理等各科滿足目標顧客需求為主，目前較符合高市場佔有率，但相對本身較為穩定、成長率較低之金牛產業類型。

二、補教業者 S：屬於中型連鎖型分校補教業者，其相對充分導入新興科技例如雲端平台，提供多螢一雲的創新教學方式，擁有較雄厚的資金吸引家長或學生投入課程，目前相對市場佔有率及成長率皆較高屬於明星產業群。

三、補教業者 F：主要為新北市五股區地區型的小型補教業者，目前開始考量導入雲端數位系統輔助教學，藉此長期經營下結合了原來所擁有的補教業管理經驗與能力後，可期降低營運成本，未來成長性可期，惟就整體補教

市場而言市場佔有率相對較低，目前尚屬於問題產業群，故未來如何持續投資對的策略走向，為目前補教業者 F 主要面臨課題。

故本研究主要在研究個案的選取上，係針對各種不同型態補教業者如都會型態或區域型補教業者，作為相關業者未來經營上有一經營參考模式，例如都會型顧客願意花較高補習費達到一定效果，可能包含如升學或特殊才藝等，非常重視學童的教育品質及效果，故期能以有口碑的名師為主，而特定區域型或較偏鄉地區補教業者面臨顧客群可能為價格敏感度相對較高，可能會學費較低為其主要考量因素之一，故會有不同價值主張所在。此外，如上所提本研究也將針對位於波士頓矩陣中不同產業群類別的業者進行研討，以求針對國內中小型補教業者之轉型策略有更深入之分析探討結果。



第二節 國內補教業之經營商業模式探討

針對補教業者之經營商業模式，本研究主要依 Alexander & Yves (2012)等研究中提出之經營商業模式九個重要關鍵因素，包含價值主張、顧客區隔、行銷通路、顧客關係、關鍵夥伴、關鍵活動、關鍵資源、成本結構以及營收模式等面向進行探討，分析目前補習班業者在經營過程中，如何擬訂中心經營願景策略，並藉由關鍵資源及活動等為己身創造價值以及傳遞價值給顧客，進而追求較長遠而穩定的成長經營模式。

以下本研究針對研究個案之各經營商業模式面向之訪談成果，重點整理如下表 6 所示。

表 6 訪談成果重點整理-補教業者經營商業模式探討

單位	訪談結果重點整理
補教業者 G	➤ 價值主張：希望能夠給予家長與學生不同教學體驗。教學理念是以學生為學習主體，因應翻轉教學的趨勢，發展永續的課程。課程設定上因體制內課程無法滿足家長與學生，因應社會需要時代趨勢，進而影響教學。過程中重視探討式教學、雙向溝通與思考。 ➤ 顧客區隔：地點設定在臺北市大安區，即都會中心，不以地區為經營策略而是以整個大臺北地區為市場來源。教學的內容也必須與其他補習班做出區隔，主要挑戰國小教育課程卻不作安親的服務，而自然科學課程的成本相對較高，因此更不可能成為單純的地區型補習班，所以吸引客群是具有教育前瞻性的家長，視野看得越廣才有經濟發展的可能，故主要包含地點、課程、教學策略之選擇意涵。 ➤ 行銷通路：主要包含有三：

	[1].網路行銷：在網路上發布課程相關消息，此方式成本低、不限地區，而且能夠達到所希望的投遞對象手中 [2].紙本 DM：傳統但易讀，在課程介紹與家長面談時方便講解 [3].口碑：目前家長介紹成為市場一大來源。 ➤ 顧客關係：主要有針對學生及家長兩方面： [1]. 學生方面：學生有需求時能夠適時提供課業相關輔導課程，且因國小國中學生在課業學習上穩定性較低，因此提供獎卡制度，讓孩子能夠對學習產生動機，在生日禮物以及相關節慶活動，例如母親節、聖誕節、萬聖節、環保節和過年紅包等 [2]. 家長方面：適時電聯家長告知學生狀況並提供觀課權利，讓家長能夠了解課程並感受誠意，在各平台分享教育資訊。 ➤ 關鍵夥伴：包含如出版業（康軒）、此外如卓越盃、國際盃等，提供學生參加大型考試的機會，成績的優劣也能反映學生學習效果 ➤ 關鍵活動：如系列教育座談會、私中說明會、升學制度說明會、程式設計體驗課、國中理化、數學、生物、國文、以及國小自然、數學、國文等課程 ➤ 關鍵資源：包含有企劃部(如教學師資、行銷、美工等)、師資陣容、教案、以及師訓等 ➤ 成本結構：主要人事成本有 5-7 成，另外租金則視各地點之不同而有差異、其他如各活動與教學成本 ➤ 營收模式：主要是學生學費
補教業者 S	➤ 價值主張：本補習班主要以培養數理語言等基礎學科能力為主，希望讓孩子不僅是在學科能力能夠進步，也能在學校課後培養學童生活上的創意、獨立思考能力，補教經營特色為盡量用引導學童去思考解決問題，成為學童孩子的重要能力訓練，此外，也引

進雲端數位學習系統，讓學童用最新科技方式多螢一雲平台方式，無論在家或行動裝置中皆能從中進行評測+解題+動畫顯示方式進行。

- **顧客區隔：**補習班在北部地區以都會地區、臨近重點學校、捷運公車交通方便到達地點為主，此外，教學科目則以文理主要升學科目為主，教學對象包含國中、小學生。跟學校或補教業不同地方在於除提升學生成績外，針對國中小的中低年級生訓練啟發獨立思考能力，針對國小高年級生或國中生培養分析學科問題及解決問題
- **行銷通路：**目前有以下幾種方式：
 - [1].發送紙本 DM，在學校、車站等交通便利或大考考試會場等家長或學生多的地方發送發放傳單，增加曝光率。
 - [2].利用科技工具：如智慧手機、平板 APP 以及 WIFI 等即時推播補習班榜單或搶先視聽優惠訊息等。
 - [3].各種平台提供具競爭力師資陣容訊息，吸引家長注意及對補習班信心，提高招生率。
 - [4].口碑宣傳：提供若同學介紹前來補習班試聽或報名上課等可以拿到介紹獎勵等也藉由良好教學相輔相成有不錯口碑效果。
- **顧客關係：**以專業教學內容取勝，提升學童應考成績是最直接讓家長看見效果，此外，補習班會定期更新 APP 資訊、以及使用紙本聯絡簿，讓家長能夠確切掌握孩子學習情形，有特殊問題時，也會請專任老師跟家長討論。另建立臉書 FB 社群，隨時分享補習班資訊與家長和學生互動
- **關鍵夥伴：**針對一些出版社業者提供補充教材、或空中英語教室等課外讀物，會適時推薦家長或孩童做自由優惠方案選購等，另

	外會鼓勵學生多參加國際大型考試如數理奧林匹亞競賽、以及國內英文檢定考試等，藉此強化學生能力。此外，可能策略結盟可能是才藝及安親部份，未來專長教師不排除進行個別指導家教合作方式 ➤ 關鍵活動：除數理語言教學課程外，為維持補習班的教學品質，特別設有 Mentor 制度，針對新進人員包含課輔、教師等皆設計有教職員教育訓練制度。此外，如定期的家長學生說明會或溝通會議、週末分享座談會，安排有親子活動日的活動，寓教於樂效果 ➤ 關鍵資源：主要包含人力資源如專科授課教師、主任、其他輔助課輔人員等、數理語文等自編教案教材設計、數位教材系統設計、師資教育訓練，其他實體資源部份就像是電腦、桌椅等必備硬體設備 ➤ 成本結構：穩定經營後主要費用包含如每月補教人員及師資費用、人員教育訓練支出等約佔 5-6 成以上，其他固定成本像是場地租金、定期課程教材(含線上)設計、書籍購買、辦理活動費用、招生宣傳行銷、其他如水電雜支、以及硬體折舊費用如影印機、電腦等 ➤ 營收模式：以提供教學服務費用的學費來源為主，包含有小班教學及個別深入輔導需求學費來源等
補教業者 F	➤ 價值主張：主要提供一整套為加強學生學習自編獨有教學方案，以及導入如雲端教材，利用補習班的教學管理及結合雲端數位科技自學系統等相輔相成，成為補習班主要特色來源 ➤ 顧客區隔：補習班地點設於新北市五股區，屬於地區型補習班，主要以臨近國中小學生為大宗來源，目前如基本的數理語文科目都有

- **行銷通路：**主要以紙本 DM 為主，針對地區學校與學生或家長互動管道，另外建有補習班 FB 等，將一些優惠訊息與顧客互動。此外，長期地區經營下與家長學生都培養不錯感情，大多還是會再讓他們更小的孩子或介紹鄰居或學校同班家長或學生前來上課
- **顧客關係：**補習班非常強調教學效果，所以非常頻繁地和家長及學生溝通，藉由過程中去了解學生性格並提供學習建議。此外，由於長期社區經營，臨近社區內有里鄰活動，例如青少年有社團活動等，當教室空間也剛好有空檔時會租借教室給他們，附近家長或學生也會因此建立感情進而介紹更多新顧客群進來，補習班也正好可提供給予學習需求或考前衝刺環境營造
- **關鍵夥伴：**主要如針對里鄰辦公室、或附近學校的學生等地區性經營釋出善意，都是很好夥伴。此外，與出版業(包含傳統紙本或雲端數位教材等)，也都保持不錯關係，藉此也能保持最新的市場資訊，或甚至瞭解競爭同業的動態等進而調整補習班的策略
- **關鍵活動：**還是國英數理科目教材撰寫研發、針對學生提供補習教育活動，其它如系列性教育共享交流會保持教學外與家長學生的互動了解。此外，加入了雲端數位教學，非常重視學生課後的自學活動，並針對願意花更多學習學生設計雲端互動遊戲，每過一關卡就能蒐集學習圖騰，蒐集越多學生就能得到較高獎勵金或獎品等，正面強化學生學習動機
- **關鍵資源：**包含各科師資、班導或其他行政支援人力資源等，另外就是教材教案設計，及雲端數位影片教材、歷年題庫設計內容等

	➤ 成本結構：大概人事費用會佔一半以上，其他主要包含如場地租金、年度定期或不定期活動費用，以及每年購買雲端數位教材系統(包含教學影片及練習題庫模組等)的購置費用 ➤ 營收模式：各科目每月收取的學費
--	--

資料來源：本研究整理

本研究針對補教業者經營以商業模式九宮格面向進行分析，依相關文獻資料彙整及實地訪談結果，整體歸納重點如下。

- 一、價值主張：補教業者主要價值主張在於提供教學內容與相關服務給予目標顧客(包含家長及學生等)，以國內補教業發展現況而言，目前業者大多提供之內容與消費者價值大多包含如數理語言學科能力的加強外，另外為強調出差異化價值，現代補教業者開始注重探討式、互動式虛實整合教學方式，提供有別於往之服務滿足顧客需求。
- 二、顧客區隔：以國內補教業者而言，無論連鎖型、都會型或地區型業者皆鎖定特定族群，例如國中國小等專業科目為主，在顧客區隔主要重點考量因素包含地點、課程內容、教學方式等策略選擇。
- 三、行銷通路：綜合而言，目前補教業者在行銷通路上趨近於多元，主要除了傳統的紙本DM行銷外，另外包含如網路行銷、行動裝置行銷(如FB、手機APP等)、以及藉由本身專業教學內容及服務品質等口碑行銷方式為大宗。
- 四、顧客關係：補教業者主要顧客包含如學生及家長方面，整體而言，針對學生部份如提供適時獎勵，或於特殊節日安排互動活動加強學習動機，而針對家長而言，則是更實際地讓家長能夠掌握孩子學習情形，包含透過觀課、聯絡簿、或其他數位互動工具如手機APP、臉書FB社群等提供多元溝通管道。
- 五、關鍵夥伴：目前就補教業者而言主要夥伴可能包含如出版業者、各類專科或語言比賽主辦者、以及如其他可能才藝老師等進行複合式補教經營模

式。

六、關鍵活動：補教業者除了提供最主要的專科教學活動外，另外則包含辦理各類與家長或學生互動的教育座談、升學說明會、視聽體驗課程或雲端數位化補課課程內容等。

七、關鍵資源：對於補習班而言，主要關鍵資源可說是教學師資陣容、獨有的教案教材的設計等軟體資源，其他硬體設備則如必備的教室、電腦、課桌椅等。

八、成本結構：因應關鍵資源，主要支出為師資部份，補教業者成本以人力資源及訓練支出等約佔5-6成以上，其他則包含如實體或雲端教材的研發、製作或直接外包購置、定期活動設計支出或其他場地租金及硬體折舊費用等。

九、營收模式：補教業者主要營收來自於所繳交之學費，依補教業者本身機制設計的不同又有分為專班收入或個別指導收入來源等。

以上本研究針對國內不同類型之補教業者商業模式九宮格各面向做一研究個案探討，後續將針對補教業之經營轉型策略以及未來發展方向等議題進一步深入分析。

第三節 補教業者之競爭轉型策略探討

補教業界曾有句話提到，「上學時孩子是學校的，放學後孩子是補習班的。」也顯示了補教業在台灣教育服務產業鏈佔有十分重要性。但近年面臨少子化趨勢，補習班黃金時期已逐漸面臨挑戰，整體國內教育政策從國小減班、高錄取率及大專校院退場機制、12 年國教免試入學，使得國內補教業者開始思考生存轉型策略，未來如何經營地區深根、或導入數位教學內容進行虛實整合經營之特色補習班，可能是下階段補教產業戰場。目前也僅有不斷求創新思考如何營造出家長或學喜愛及信賴的優質補教環境，是未來永續經營的必要條件。

以下依 Michael E. Porter(1985)所提出業者為獲取競爭優勢來源一般可採行之競爭策略包含了低成本、差異化及專注化三種策略經營面向，來針對研究個案實地經營情形進行解構分析，歸納重點整理如表 7 所示。

表 7 訪談結果重點整理-補教業者轉型策略探討

單位	訪談結果重點整理
補教業者 G	➤ 低成本轉型策略：教育不是生產，不能夠單一使用低成本轉型策略面對學生，因為教學品質不能打折 ➤ 差異化轉型策略：主要是提高附加價值，提升補習班與家長、學生的黏著度、服務品質的建立（包含人力、服儀、服務等），另外補習班成立了企劃部有其存在必要性，包含教學品質與他人不同，未來則規劃走向社區長者經營計畫(如語言學習或遊學團籌劃等)進行永續教學建立多元學生社群、客戶族群等，進行創新改變 ➤ 集中化轉型策略：規劃有二，包含1.資優課程：針對資優班或程度較為優良的學生，會給予不同的資優課程、私中課程內容；2.針對有想考取私中學生，給予適合該校進度課程與輔導等。

補教業者 S	➤ 低成本轉型策略：由於補教業還是須以提供優質教學服務為主，所以降低成本不會是優先考量，若從降低經營成本層面談，目前補習班作法如針對各分校採定期統一教育訓練安排，長期經營下則導入更完整數位學院系統，如此針對教職員的教學或管理經驗傳承上，能較有效降低重複投入人力成本問題 ➤ 差異化轉型策略：近年主要差異化策略為導入科技元素與傳統教學內容整合，如針對課後輔導系統逐步導入如電子白板、數位補課系統等數位輔助工具，提供授課老師能夠以更具互動式的引導學生獨立思考與解決問題能力，另透過如APP或FB臉書社群，適時提供家長學生更多課外知識，如升學建議、國外最新教育進展情形等，有時家長也會提供訊息予以回饋，雙方可教學相長 ➤ 集中化轉型策略：主要提供針對專業專科能力的教學服務，發展多元增值服務內容，包含如小班互動教學內容、數位化的評量設計、學習進度建議系統、及定期的評量彈性修正學習機制等，此外也特別針對具資優數理能力的學生輔導參與奧林匹亞競賽，提供一對一重點輔導教學方式等，這對補習班聲譽也有加分效果
補教業者 F	➤ 低成本轉型策略：一般比較不會特別強調低成本策略，不過長期而言導入雲端教材系統，若能善用也是為減少人力成本考量，尤其可能在老師或學生轉換過程中可能產生的轉換成本及學習成本等，雲端系統大概能較有效解決這個議題 ➤ 差異化轉型策略：較特別的是補習班並採實體教室教學管理及導入雲端數位教學系統雙軌機制。主要由雲端數位系統將例如國一到國三的學生應試情形都能詳細紀錄，補習班專科老師則可藉由後台紀錄結果針對學生弱科給予策略性加強，或甚至有時學生針

	對某特定數理題型不熟練時，也能適時分析及很快查閱，跟一般傳統的補習班方式很大的差別及競爭優勢所在 ➤ 集中化轉型策略：主要放在國一到國三的數理科目的加強上，並透過數位系統的輔助，長期經營下有不錯的效果。
--	--

資料來源：本研究整理

本研究針對補教業者經營轉型議題，分別以低成本、差異化以及集中化等策略轉型面向進行分析，並依相關文獻資料彙整及研究個案之訪談成果，整體歸納重點如下。

1. 低成本轉型策略：綜合來說，對於補教業者本身為保持競爭來源，須提供至少比學校教育還要好的課後教學輔導品質，所以研究個案中各類型補教業者皆不會以低成本為主要轉型方向考量。但值得一提的是目前補教業發展趨勢為結合雲端科技導入數位課程，並針對專科老師或管理人員的教育訓練養成，以及學生課後自學教材系統、老師補課系統等，若能妥善應用，長期而言可降低補習班尤其在人力成本的支出。
2. 差異化轉型策略：目前在差異化轉型策略面向上較具特色的主要有二，第一為部份補教業者已成立專責企劃部，針對更多元的客源，例如社區其他學童或較長者族群等規劃更多元課程，例如專科語言學習或遊學團等；第二為導入新興數位化工具，除了導入與顧客有更佳的電子白板、手機 APP 工具或建立 FB 臉書社群外，另外很關鍵的是導入數位學習系統，其中包含如線上教學影片、或數位題庫教材等，優點在於可能進行補教業實體教學及數位題庫長期紀錄等，可分析個別學生學習情形進而提供更適切性的教學服務品質。
3. 集中化轉型策略：主要對於數理語言補教業者而言主力還是在於提供專科教學服務，針對特定地區如國中小學生等設計合適課程，導入數位化輔助

針對小班互動教學內容設計、數位化評量設計等，此外，針對有資優學生或有特定私中需求的學習提供重點輔導服務等。

第四節 小結

傳統補習班近年來面臨包含少子化趨勢，以及十二年國教等教育政策重大衝擊，使得以原本傳統教學模式的生存越加不易，另外，近年網際網路基礎建設的健全，加上智慧手機、平板電腦的行動裝置的發達，各項資訊也變得取得更便利，所以無論對於學校或補教業者而言，教育課程不再只是面對面的傳授方式，線上課程內容在忙碌的生活中，顯得比傳統的傳授方式更加省時省力，使得補教產業經營上需要更有特色才能在這資訊時代生存，而未來如何因應環境發展趨勢，擬訂轉型成長策略為目前補教業者挑戰重點。

本研究針對補教業者經營模式及未來轉型策略議題進行探討，並以位於波士頓矩陣中不同產業群類型的業者，包含較屬於金牛產業類型的補教業者 G、屬於明星產業類型的補教業者 S、以及較屬於問題產業群的補教業者 F 等進行探討。而本研究主要研究目的在於探討位於問題產業群的補教業者如何借鏡目前位於明星或金牛產業群的業者成功經營模式，以獲得未來轉型契機，進而從問題產業中脫穎而出便成下一波明星產業群。而根據本研究之相關研究個案探討結果，可以歸納未來相關業者可以正向發展要點如下：

一、導入數位教學輔助模式：

針對補教業者而言，因應資通訊時代來臨，導入數位教學輔助方案為目前最常使用方式之一，採取方式包含如可進行 24 小時線上遠距教學，或特定時段還可以跟專科老師做遠距互動。而實作上如同羅心妤、李郁琪、廖昭惠(2013)等所指出，數位學習類型又可進一步分為三種方式，重點說明如下：

1. 同步學習：使用工具如視訊會議、虛擬教室、網路教學等，教師與學生於同一時間可在線上進行教學，缺點為較沒有時間彈性。

2. 非同步學習：相較有些彈性，學生方能依需求在任意地點、時間利用線上討論區或電郵學習，缺點為與教師方互動性較低。
3. 混合式學習：可兼具同步學習與非同步學習的優點，採取多元方式如光碟片或線上課程、講師授課等，藉由實體及線上課程內容等並採以強化學習效果。

根據相關研究個案實際訪談結果，發現針對目前補教業者較具有轉型特色為混合式學習模式，優點包含結合了實體補教業者的經營管理，以及學生可在課後自動自發學習機制，據此，兩者可相輔相成，也可以加強本身經營差異化結果。

二、雲端教學/教材系統平台之建置：

近年隨著資通訊技術進展，補教業者從以往如教學光碟或單純教材數位化轉變成應用如雲端系統或動態互動教學等，整體提升了補習班應用數位科技的效益。優點像是補教業者F就利用雲端數位系統設計如互動遊戲，每過一關卡就能蒐集學習圖騰，藉此正面強化學生自主學習動機。故而，針對未來補習班的轉型策略，可定位為地區性數位學習中心，以所在區域特定範圍內，規劃區域內的中小學齡以上孩子都是潛在學習成員，更進一步可以進而規劃成為如全人教育的居民學習中心，藉此提升與社區居民的互動關係，也可以強化補習班自身的行銷通路管道及口碑行銷結果。若有有效應用雲端數位系統，長期下來更可有效降低如人力資源成本，以及讓教學內容進一步提升效果。

三、增加多元活潑互動教材元素增加學生課後自主學習機會

本研究之相關研究個案主要為文理補習班，故以輔導學生順利提升成績或升學為主。而補教業者聘請名師提升教學口碑及品質成為最重要的要務之一。而經由實際研究結果發現，補教業者也開始結合雲端系統輔助教學效果，而補習班優勢在於可以提供有別於學校的更紮實、更具特色的讓學生可以去理解專科訊息，未來導入雲端系統可藉由後台分析學生寫考卷實際學習成果外，更可以適度的導入一些具引導性、分級模組化以及具多元活潑互動的教學影片內容

等，讓學生在家就能與課堂名師互動，藉此刺激學生在補習課堂上有更多的想法能與老師進行更密切互動，並提升學生預學習及復習的效果。



第五章 研究結論與建議

以下針對國內相關中小型補教業者之經營轉型情形進行重點彙整歸納，並針對後續業者經營及相關研究等提具建議方向。

第一節 研究結論

針對國內補教業者情形，目前短期補習教育還是整體補習教育市場的主力，並可分為「文理補習班」及「技藝補習班」主要型態，其中，針對文理補習班部份，尤其在激烈競爭的總體環境，父母總是望子成龍望女成鳳的心態下，幾乎除接受學校正規教育外，都會將孩子送到補習班以加強學習成績的經驗。而本研究所指補教業則以中小型文理補習班為主要研究對象，探討相關業者如何在競爭環境中脫穎而出，以及從中進行目標市場區隔，針對符合顧客需求擬定經營轉型策略或進行合作聯盟，提升顧客價值及忠誠度等，為本研究主要研討重點。

本研究綜合實地訪談及相關產業資料結果，整理幾項重要發現如下：

一、補教產面臨少子化及整體教育政策影響，面臨生存競爭環境下得思考轉型策略並從中發掘藍海市場方向

依教育部短期補習班資訊管理系統(2016)指出，截至 2016 年 8 月為止，全國逾近一萬九千家立案補習班，其中，文理類補習班共佔整體比例 84.23%，為主要補教業大宗來源。而就近十年成長比例來看，相較 2007 年情形成長了 64.93%，其中文理類補習班相較 2007 年亦大幅成長了 67.23%，故整體而言，近年補教業受到少子化影響，卻反而在不景氣總體經濟時代下逆勢成長，其中，又以文理類補習班成長情形尤為顯著。

觀察國內各類補教產業發展而言，目前最多業者轉型經營最優先考量導入創新科技輔助補教業者實體經營情形，藉此得以相輔相成效果；另外一個重要發展趨勢為補教業開始進入了複合式經營時代，除針對專業科目如數理相關類科，另外亦結合如外語、電腦、才藝學習等多元領域內容，期能邁入補教業者創新藍海時代。

二、補教業者經營可從商業模式九宮格面向思考策略意涵，擬定清楚的價值主張取向與市場區隔，聚焦關鍵資源及活動等提供顧客具差異化之附加價值所在

針對補教業者之經營模式，可由Alexander & Yves (2012)等研究中提出之經營商業模式九個重要關鍵因素，包含價值主張、顧客區隔、行銷通路、顧客關係、關鍵夥伴、關鍵活動、關鍵資源、成本結構以及營收模式等面向進行深入探討。根據本研究個案分析結果，發現補教業者首先會依如所在地點、課程內容、教學方式設定市場區隔後，並擬訂價值主張提供教學內容與相關服務給予目標顧客，近年則強調出差異化價值，業者也開始注重探討式、互動式虛實整合教學，提供有別於往之教學服務方式。針對行銷通路主要則包含傳統紙本DM行銷、網路行銷、行動裝置行銷(如FB、手機APP等)、以及口碑行銷等，藉此與顧客更深層互動維持長期顧客關係。

而針對補教業者之關鍵資源與活動方面，主要係包含了人力資源尤其是教學師資陣容、教學資源如獨有教案教材(含實體及數位教材)的設計以及其他電腦等硬體設備，藉此設計主要的專科教學活動內容、以及與家長或學生互動的各類座談會、說明會或雲端數位化課程內容等。故整體而言，補教業在成本結構即因應關鍵資源建立如師資人力成本為最大宗皆佔5-6成以上，其他則如實體或雲端教材的研發、製作或外包購置成本、活動支出費用等，而在營收模式則較為單純，藉由提供給予目標顧客(包含家長及學生)滿意教學內容及其它附加價值服務後，所得到服務學費收入為主。

三、補教業者可藉由低成本、差異化以及集中化等不同面向擬定整體集團轉型策略走向，以爭取競爭優勢來源。

綜合整理相關參考文獻及幾個研究個案分析結果，對於國內中小型補教業者通常擬定轉型策略獲取競爭優勢來源主要可分為三大面向進行探討：1.低成本轉型策略：由於補教業須提供良好學校課後教學品質，所以較不會單以低成本作為轉型方向考量。但目前補教業最新發展為結合雲端數位課程，加強補習班實體經營管理成效，長期以來可有效降低補習班尤其在人力訓練、教學管理等成本；2.差異化轉型策略：較具特色主要包含如部份補教業者成立了專責企劃部，針對更多元客源規劃更多元的課程像是語言學習或遊學團等、此外則導入了數位化工具，除了應用連網社群(如 APP、FB 等)加強與目標顧客互動外，另外提供如線上教學影片、或數位題庫教材等便於長期紀錄應用下可更有效分析學生學習情形進而予以更有效率之補強教學品質；3.集中化轉型策略：主要還是在於提供專業科目之教學服務，最新則針對資優學生或有想考取私中志願的族群提供重點輔導服務。

四、未來補教業的整體市場發展仍具龐大發展商機，惟業者應建立己身核心競爭能力來源以期永續發展經營

整體而言，少子化趨勢可能對於補教業者會帶來目標客群短少的危機，但在家長越重視教學效果與學習品質下，卻也具龐大之轉機來源，面臨整體教育環境的轉變下，若以單存的傳統教學模式生存便越加不易，而根據相關資料或研究個案分析結果皆顯示，國內補教業者應把握新興數位科技最新發展情形，例如應用基礎建設健全的網路環境下，可更充分應用 WiFi 或 4G 等提供更即時優質影片傳輸及教學內容。

另外，因應行動裝置(如智慧手機、平板電腦等)的普及與國民使用習慣，可善用手機 APP 如 LINE 或臉書社群等，適時與目標顧客包含家長或學生等提供即時互動、學習效果溝通、問題解決以及其他有用諮詢如升學選擇、選系就

業訊息等，皆能讓補習班加以轉型變成針對特定地區、在地化深耕經營之”數位學習便利中心”來源，建立與在地更緊密的依存關係，也藉此能夠讓顧客更加信任與依賴，讓補教業者更具特色在創新資訊時代永續生存，創造雙贏結果。



第二節 研究建議

針對研究建議部份，本研究主要分為針對補教業相關經營業者建議以及對未來相關研究之具體建議方向等。

一、對補教產業相關業者建議

本研究根據包含都會或區域型等不同類型之補教業者研究個案探討外，亦參考目前國內具標竿性領導補教業者如台大補習班或連鎖型品牌補教業者如百世資優數學等經營模式，歸納整理國內各類型補教業者之主要經營商業模式以及未來建議可能轉型策略如表 8 所示，以提供給予不同類型業者將來經營上有一參考方向。

表 8 各類型補教業者之商業模式及未來建議策略整理

類型 目標客群	都會型態補教業者	區域型態補教業者
針對國小客群	➤ 主要經營商業模式：主要針對目標客群內容包含如資優數學及英文等科目，提供價值主張如在學習基礎階段提供在學成績不落後於甚至超越學校同儕學科能力等，收費模式可能為小班制或家教模式等。 ➤ 未來建議策略：除了針對數學、語文等科目外，另外可	➤ 主要經營商業模式：提供學校專業科目如數學或英文、國文等科目，主要提供以提升補習學生專科成績，特定地區中小型業者限於師資成本，收費模式以統一上課的小班制為主。 ➤ 未來建議策略：可針對特別具有天賦學生提供

	針對都會區可能重視綜合型能力的培養如音樂等才藝，可策略聯盟找專才達成差異化經營結果。	資優個別輔導方式，以及進行深耕經營輔以安親課輔或才藝班等額外服務等，增加收入來源。
針對國中客群	➤ 主要經營商業模式：提供目標客群重要升學科目如英文、自然、數學等能力加強為主，而關鍵活動除了教學外，另外規劃如獎勵制度如提供段考排名或進步獎等，鼓勵學生學習動機。收入可能包含如統一上課的大班級或家教模式等。此外也細分為全科班、單科班以及寒暑假特修班多元經營模式。 ➤ 未來建議策略：國中為國小甫進入專科學習重要階段，可以導入如超前教學模式，主題式或自然實驗式引導學童快速進入情況。針對七到九年級則可劃分加強班及進度班等，另外，導入雲端數位學習系統提供更適切性學習引導，提供目標客群有差	➤ 主要經營商業模式：提供目標客群升學科目如國文、英文、自然、數學等為主，特定地區中小型業者限於師資及經營成本考量，收費模式以統一上課的中小型規模教學為主。關鍵活動為聘請具實戰經驗、確實可提升學生成績的老師為主，藉由口碑方式招生歷年學員。 ➤ 未來建議策略：由於國中階段與國小有所不同，建議除了集中策略注重師資品質鞏固既有顧客來源外，另藉由提供如專職導師經營模式，輔以數位雲端系統等科技輔助並行方式，

	異化且具競爭性的選擇。	提供學生學習紀錄加強學習效果，才能持續擁有該區域客群來源。
針對高中客群	➤ 主要經營商業模式：主要以提供升大學主科如英文、數學、物理、化學或國文教學服務為主，主要在師資等關鍵資源上更加分門別科化，提供專業教學活動品質，在收入模式除上述全科班、單科班及寒暑假特修班，也包含線上課程及實體課程等。 ➤ 未來建議策略：高中教學屬於更專精專業化教學服務，故未來業者可視己身資源安排除了正規教學服務外，另外提供如補救或請假補課等線上學習系統、測驗系統等，此外，在課外補充方面也相對重要，提供如原文導讀、新聞時事與專業科目的結合、課外影片挑戰、K 書自習教室或課後 E 化輔導服務，提供如國外大學就學指南等，為集中化提升教學內	➤ 主要經營商業模式：主要以提供升大學主科如英文、數學、物理等為主，但限於地區型本身資源關係，大部分可能依實際客源數量或需求等另聘請專師針對特定科目補強，收入來源則以小班制或個別家教方式為主。 ➤ 未來建議策略：相較都會區相對競爭且本身臨近如知名國立大學等，相關區域型業者相對經營高中客群較為少數，建議可策略聯盟方式與專業教師固定合作方式，針對特定科目專注提供教學服務建立口碑來源，此外也可以提供例如升學或選填志願建議等額外服務，此外，

	容及差異化優勢，也可能藉由關鍵活動提供創造額外營收來源。	若客源相對充足而穩定時則可考量導入數位學習系統，可增加學生課後學習及紀錄以及與老師更密切互動等。
--	------------------------------	--

資料來源：本研究整理

綜整而言，不同類型業者可以參考上表以及己身經營狀況或擁有資源情形，未來轉型策略上可作一參考，除此，本研究亦根據相關文獻資料及相關研究個案分析結果，提供補教業者幾個未來可能共通性之經營參考方向如下：

1.導入雲端數位教學提供虛擬整合創新教學模式

因應資通訊科技的進步，現代補教業者可以結合雲端數位學習系統等提升學習效果，例如針對更多樣學習族群可提供 24 小時不間斷的影片教學內容，或設計在特定時段還可以跟專科老師做遠距教學互動等，從傳統的單向教學方式轉型為虛實整合混合模式，結合實體補教業者經營管理經驗，以及學員可在課後自動自發學習系統達成相輔相成優勢。此外，補教業者從前一代數位化如單只用教學光碟或少量數位化的過程，進一步轉型導入如雲端系統或動態互動教學等，以研究個案補教業者 F 即利用雲端數位系統設計如互動遊戲，每過一關卡就能蒐集學習圖騰，藉此正面強化學員們可互相比較或自主學習動機，也充分展現了補習班應用數位科技的效益。

2.針對特定區域深耕化經營及策略聯盟提供多元教學內容，發掘更多創新族群藍海市場

未來補教業者經營上，無論中型連鎖或小型地方性補教業者可以除了提供專科補習教學內容外，另外如鎖定對象為不同年齡層多元學習內容與生活化課程，如語言、保健、電腦資訊等，或提供遊學團實踐夢想機會，這也是補教業

者未來可與其它具技藝才能教師或甚至觀光旅遊業者進行策略聯盟機會，藉此強化於社區的附加服務價值與差異化策略。

3.導入社會企業概念與地區性其他學校或相關教育單位結盟產生經營綜效

所謂社會企業不同於非營利企業，其主要還是以獲取正常利潤來源但是導入社會公益服務精神做為主要經營業務之一。在某一程度上，補習班已經成為社區中重要的教學學習聚集中心，尤其從事教育服務業者更具有一顆習慣與家長或學生密切互動的心，所以口碑行銷也成為研究個案中的補教業者重要行銷通路一環。而根據部份研究個案實際補教業經營過程中也可以發現，補教業可以與學校或其他文教機構等學生結盟機會，尤其擁有教室、桌椅或冷氣等硬體設備優勢，補教業者可充分使用，例如在課堂後空檔時間提供與當地居民或學生社團等便利交流場所，讓補教業者成為真正的社會學習暨交流聚集中心，久而久之更融入地區文化，對於整體長期經營也有所助益結果。

4.導入多元教學教材提升學生自主學習及創新競爭泉源

經由實地研究結果發現，目前補教業者可藉由進一步結合雲端系統輔助教學效果，課後提供學生具引導性、分級模組化、具多元互動性的教學教材影片內容，提供補習班實體教學過程中老師能與學生更密切的互動，老師更可以從雲端教學後台分析學生實際考卷應試的學習成果，提供可以針對學生相對較不熟悉的弱點科目進行補強策略或提供客製化之教學內容。如此，讓補教業者本身的教學策略上更具有彈性，以及與其他補教業者有所創新及差異化優勢的結果。

二、 對後續相關研究建議

本研究最後針對後續相關研究，提具幾點研究建議方向如下：

1. 本研究主要針對國內中小型文理短期補教業者之研究個案進行探討，其大多以中學小學目標客源為主，由於國內補教業者具多元態樣，未來相關研究建議可針對大型補教業者如大專校院升研究所班級、或針對專業職業教學、技藝教學等其他類型補教業者進行探討，可期對整體補教產業有更深入之探討結果。
2. 在研究過程中發現部份區域型補教業者開始著重地區性深根化經營，除了提供學生數理等正規教育外，另外針對其他生活資訊或技能訓練等課程，例如語言學習、醫療保健、烹飪沖調、繪畫及數位電腦等開始多元經營方式，未來研究可針對此類補教業者之多角化策略或異業結盟等構面進行研討，以針對現代補教業者多元樣態有更深入之瞭解。
3. 本研究主要針對國內補教業者進行研討，從中可發現許多補教業者開始導入如雲端數位輔助系統，未來相關研究建議可針對其他國外具代表性之補教業者，如日韓、中國大陸等補教業者經營情形進行比較分析，以期有一更廣泛之完整探討。
4. 從研究過程中發現補教產業受到教育政策法規等影響甚大，建議未來可針對國內或其他各國教育政策或總體環境因素進行分析，以期有其他不同面向之探討結果。

參考文獻

中文文獻

1. 亞歷山大·奧斯瓦爾德，伊夫·比紐赫(Alexander Osterwalder & Yves Pigneur) (2012)，「獲利世代」：自己動手畫出你的商業模式（尤傳莉譯），臺北：早安財經。
2. 大前研一(1985)，21世紀企業全球戰略，王慧堂、郝明義譯，臺北：經濟與生活出版社。
3. 方至民(2000)，企業競爭優勢，臺北：前程企業管理公司
4. 王千允 蔡貴芳、江俊誼 隴黔雲(2006)，因應電子商務機制探討合版印刷的關鍵成功因素，國立台灣藝術大學圖文傳播藝術學士學位論文
5. 司徒達賢(1995)，策略管理，臺北：遠流出版社
6. 江仲偉(2005)，建構網路電話服務之關鍵成功因素，國立中央大學資訊管理研究所碩士論文
7. 何幼梅(2001)，應用材料公司的成功策略分析，國立交通大學高階主管管理學程碩士班論文
8. 余珉萱(2013)，台灣補教業再購意願之研究，龍華科技大學商學與管理研究所碩士學位論文
9. 林淑惠(2015)，如何在市場少子化創造補教業紫牛，朝陽科技大學幼兒保育系碩士論文
10. 吳正宜(2001)，臺灣軟體公司國際化成功因素探討，國立交通大學高階主管管理學程碩士班論文
11. 吳思華(2000)，策略九說，臺北：臉譜出版社
12. 柯國華(2006)，企業成長策略之研究—以明基集團為例，國立中山大學企業管理學系碩士論文
13. 高毓露(2015)，少子化的4大衝擊，臺北：禪天下，125期

14. 袁方 (2002)，社會研究方法，臺北：五南出版社
15. 張秀慧(2001)，企業引用B2B 的關鍵成功因素，國立台灣大學資訊管理研究所碩士論文
16. 清水龍瑩(1985)，日本企業成長的奧秘，邱柏松譯，臺北：文經社出版
17. 中國生產力中心(2012)，BMI 商業模式創新創新方法研析報告(修改版)，經濟部工業局產業創新騰龍搶珠計畫報告
18. 楊千葳(2007)，品牌經營與關鍵成功因素之研究-以糕餅業為例，國立高雄海洋科技大學運籌管理系畢業專題報告
19. 楊清元(2012)，大高雄補教業組織創新、競爭策略與經營績效關係之研究，國立高雄師範大學成人教育研究所文教事業經營碩士學位在職進修專班碩士論文
20. 廖御嵐(2005)，關鍵成功因素與經營績效之研究—以沛華集團為例，國立臺灣海洋大學航運管理學系碩士論文
21. 劉瑞芬(2008)，通訊通路商的競合策略與企業核心能力之關係，亞洲大學經營管理學系碩士論文
22. 餘崇銘(2002)，製造業技術創新管理能力內涵之研究，彰化師範大學工業教育學系碩士論文
23. 羅心妤、李郁琪、廖昭惠(2013)，文教產業創新經營之個案研究—以基隆地區文理補習班為例，致理技術學院商務科技管理實務專題報告

英文文獻

1. Aaker, D.A. (1984). Developing Business Strategy, New York: Willey and Sons, pp.35-36
2. Ferguson, C.R. & Dickinson, R. (1982) , Critical Success Factor for Directors in the Eighties, Business Horizons, May-June, pp.14-18.
3. Michael E. Porter(1985).Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance, New York: The Free Press, 23, pp.35-37.
4. Prahalad C.K. & Hamel G.(1990).The core competence in the corporation. Harvard Business Review, May-June, pp.79-91.
5. Porter, Michael E . (1985) , Competitive advantage. New York : The Free Press
6. Yin.R.K. (1994), Case study research-design and methods, Applied social research methods series,5, London :Sage Pub.

網路參考資料

1. 一點通學習-105 年少子化遇虎年 新生驟降 2 萬人：
<http://www.edtung.com/TopNews/NewsContent.aspx?type=3&no=8778> ，查閱日期：2016 年 10 月 7 日
2. 教育部全球資訊網：<http://www.edu.tw/> ，查閱日期：2016 年 4 月 10 日
3. 教育部全國中小學特色學校資訊網：<http://ss.delt.nhcue.edu.tw/plan.php> ，查閱日期：2016 年 4 月 10 日
4. 教育部-短期補習班資訊管理系統：
<http://bsb.edu.tw/afterschool/html/statistics.html> 查閱日期：2016 年 8 月 21 日