

東海大學會計學系碩士在職專班

碩士論文

台灣中小型補教業關鍵成功因素之探討

The Study on the Key Success Factors of  
Small and Medium-Sized Supplementary Education in Taiwan



指導教授：劉俊儒博士

王凱立博士

研究生：王麗美 撰

中華民國 108 年 07 月

## 謝誌

學無止境，學然後知不足！多見者博，多聞者智。乘著時光的列車駛入美麗的學習殿堂-東海大學！重啟學習的序幕！豐富生命，增添風采！也開啟了許多不同的視野與觀點。

轉眼間論文已將完成付梓！首先要特別感謝我的指導教授 劉俊儒博士和王凱立博士。在論文撰寫期間，給予引導方向，觀點討論，搜尋資料，方法運用，不斷修正，臻至完成。師恩浩蕩，春風化雨，銘記於心。

接著要感謝在口試期間，承蒙李秀英博士、林秀鳳博士與中興大學陳育成博士參與論文審閱並提供寶貴的建言，傾囊相授並不吝指正。使論文內容更臻完備。口試當天感謝文雄助教和系辦、玉童學長、雅菁學姐與安香學姐、學弟妹的協助，特別要感謝雅菁學姐與玉童學長的支持。

感謝在校修習期間師長們專業的傳承與文化薰陶，要感謝的老師有李秀英老師、林財丁老師、許恩得老師、林秀鳳老師、詹茂焜老師、黃政仁老師、徐啟升老師、蕭惠玲老師、李成老師，謝謝在校期間學長姐玉童學長、國華學長、茂庭學長、政欽學長、清雄學長、富源學長、伊彤學姊、徽志學長、秀玉學姊、同學們、學弟妹們的支持與愛護。特別要謝謝李秀英老師在去年期間的鼓勵與薰陶，謝謝好友淑餘主任與詠瑜主任的一路情義相挺。

最後，要感謝一直支持與鼓勵我的家人，您的支持是我莫大的力量！讓我無後顧之憂的學習！謹以此喜悅與您們分享。

王麗美 謹誌  
2019年7月

# 台灣中小型補教業關鍵成功因素之探討

指導教授: 劉俊儒博士 王凱立博士

研究生: 王麗美

學 號: G03437013

## 摘 要

本研究旨在探討國內補教產業之關鍵成功因素，提供業者經營策略之參考。本文之研究目的有三：(一)探討國內補教業之發展現況 (二)探討國內補教業之內外部環境分析(三)探討國內補教業之經營策略。本研究採個案研究方式，以半結構式訪談問卷為研究工具。參考 Osterwalder and Pigneur(2012)提出的商業模式九宮格架構，林淑惠(2015)提出的補教業經營之策略，Porter(1985)提出的企業擬定競爭策略等擬定訪談問卷。

本文重點結論如下：(1)雖然少子化造成學生數減少，但因家庭教育資源集中於少數子女身上，反而造成補教業前景一片光明。(2)國內補教業經營策略內部 SWOT 分析發現，補習班面對新課綱實施，課程內容、設備、師資必須調整。除實力、地點、口碑之外，招生行銷與包裝將會更重要。(3)補教業經營策略外部 PEST 分析發現，兒童與英語補教市場仍然龐大，第二外語需求逐漸增加。應掌握數位教材與學習，動手課程需求。(4)國內補教業之經營策略分析發現，補習班的經營價值主張包括:學生人格、自學、多元專長等；在關鍵資源與市場區隔包括:師資、遊戲化課程、精緻教學等；在顧客需求包括:品格教育、個別輔導等；行銷通路包括:社會服務、家長說明會等；策略聯盟與合作模式包括:社會文教基金會、科學和資訊產業合作等；差異化經營策略包括:教學活潑、個別指導、小班教學等。

**關鍵詞:** 補教業、經營商業模式、經營策略、競爭優勢

# **The Study on the Key Success Factors of Small and Medium-Sized Supplementary Education in Taiwan**

Advisor Name : Chun-Ju Liu , Kai-Li Wang

Student Name : Li-May Wang

Student ID : G03437013

## **Abstract**

This study aims to explore the key factors for the success of the domestic education industry and provide a reference for the business management strategy. The purpose of this paper is threefold: (1) to explore the current development of domestic re-education industry (2) to explore the internal and external environment of domestic re-education practitioners Analysis (3) Exploring the transformation strategy of domestic supplement operators. This study adopts a case study method with a semi-structured interview questionnaire as a research tool. Referring to Osterwalder and Pigneur's business model(2012), the nine-grid structure, Lin Shuhui's strategy of re-education(2015), and the proposed competition strategy by Porter(1985).

The main conclusions of this paper are as follows: (1) Although the number of students is reduced due to the decrease in the number of students, the family education resources are concentrated on a small number of children, which in turn leads to a bright future. (2) The internal SWOT analysis of the domestic supplementary education business strategy found that the remedial classes were implemented in the new curriculum, and the course content, equipment, and teachers must be adjusted. In addition to strength, location, and word of mouth, enrollment marketing and packaging will be more important. (3) The external PEST analysis of the supplementary education business strategy found that the market for children and English supplements is still huge, and the demand for second foreign languages is gradually increasing. Should master the teaching materials and learning, hands-on course needs. (4) Analysis of the transformation strategy of domestic supplement operators found that the business value proposition of the tutoring class includes: student personality, self-study, multi-specialization, etc.; the key resources and market segments include: teachers, gamification courses, exquisite teaching, etc.; Customer needs include: character education, individual counseling, etc.; marketing channels include: social services, parent briefings, etc.; strategic alliances and cooperation models include: social culture and education foundation, science and information industry cooperation;

differential transformation strategies include: active teaching , individual guidance, small class teaching, etc.

**Keywords:** *Supplementary education, Business model, Transformation strategy, Competitive advantage.*



# 目 錄

謝 誌 .....	I
中文摘要 .....	II
英文摘要 .....	III
目 錄 .....	V
表目錄 .....	VII
圖目錄 .....	VIII
第一章 緒論	
第一節 研究背景與動機.....	1
第二節 研究目的.....	3
第三節 研究範圍.....	3
第四節 研究流程.....	4
第二章 文獻探討	
第一節 國內補教產業之發展現況.....	6
第二節 國內補教產業經營之關鍵因素.....	11
第三節 國內補教產業之相關研究.....	22
第三章 研究設計	
第一節 研究架構.....	28
第二節 研究方法與設計.....	29
第三節 資料收集.....	30
第四節 資料處理與分析.....	31
第四章 研究結果與分析	
第一節 國內補教業之發展現況與分析 .....	32
第二節 國內補教業經營策略內部與外部分析.....	34
第三節 國內補教業之經營策略分析 .....	49

第五章 結論	
第一節 研究結論.....	54
第二節 研究建議.....	55
第三節 研究限制.....	56
附錄 台灣中小型補教業關鍵成功因素探討—訪談問卷.....	57
參考文獻 .....	59



## 表目錄

表 2-1 補教業未來轉型策略研究彙整表.....	26
表 3-1 經營策略訪談補習班與對象身分簡介.....	31
表 4-1 補教業經營策略內部 SWOT 分析.....	34
表 4-2 補教業經營策略內部 SWOT 交叉分析 .....	37
表 4-3 補教業經營策略外部 PEST 分析.....	40



## 圖目錄

圖 1-1 近 15 年全國補習班、文理補習班數量統計圖.....	1
圖 1-2 近 12 年國小新生人數變化情形.....	2
圖 1-3 本研究之研究流程.....	5
圖 3-1 研究架構示意圖.....	29



# 第一章 緒論

本章主要在敘述本研究的緣起與目的，並說明研究範圍，最後進而提出研究流程。共分成四節：第一節研究背景與動機；第二節研究目的；第三節研究範圍；第四節研究流程。

## 第一節 研究背景與動機

台灣每年補教市場大約有 1,500 至 1,700 億(商周財富 2018)；中華民國補教產業全國總會前總會長張萬邦預言，未來只會持續增加、不會降低。升學補習班將會和超商數量並駕齊驅，或許可被視為另一個台灣教育「奇蹟」。

教育部短期補習教育資訊統計網(2019)顯示，近 15 年(2005~2019)台灣的補習班數量屢創新高，2019 年全國補習班總數將達到 17327 家，其中文理補習班數量將達到 11054 家，下圖 1-1 所示；其中八成的招生對象是國中、小學生。由根據教育部「臺灣地區中等以下學校學生學習的生活概況調查」顯示，國小學生平日放學後，參加校外的補習項目，主要為學校課業類型、外語類、才藝類、其他類（包括作文、書法、心算、圍棋、安親等項目）、運動類、電腦類。

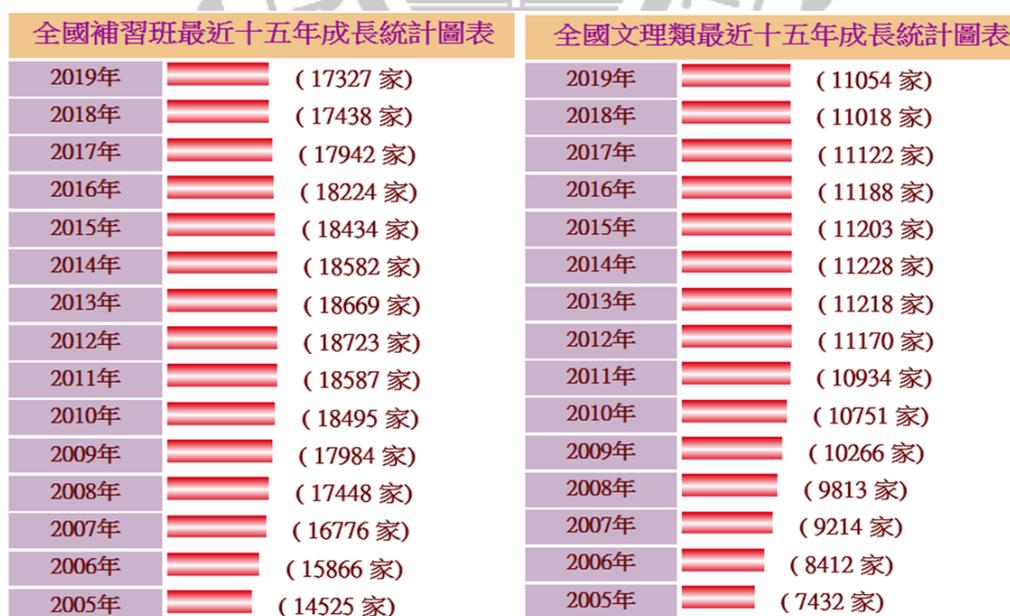


圖 1-1 近 15 年全國補習班、文理補習班數量統計圖

資料來源:教育部短期補習教育資訊統計網 2019

然而，我國近年來由於經濟高度發展，整體社會價值觀改變、婚育年齡

延後、照顧子女的經濟負擔沉重等因素，普遍面臨少子化的趨勢，也影響許多產業發展的情形。高毓露 (2015)曾引用中央研究院的研究指出，因應現實生活考量，台灣婦女整體生育的比例從 1950 年持續下滑，而自 2002 年開始出現超低生育率階段，生育率低於 1.3，開始面臨生育率急遽下降的嚴重問題。過去十年（2000 年~2013 年）台灣出生率約下降 15%，出生的人口約減少 2 萬 7 千人，此結果導致幼年人口的減少，連帶使近年相對的學齡人口數出現遞減結果，自然對於整個教育體制造成衝擊。2018 年度教育部統計處資料顯示，近十二年(2007~2018)全國小學的學生人數如圖 1-2。

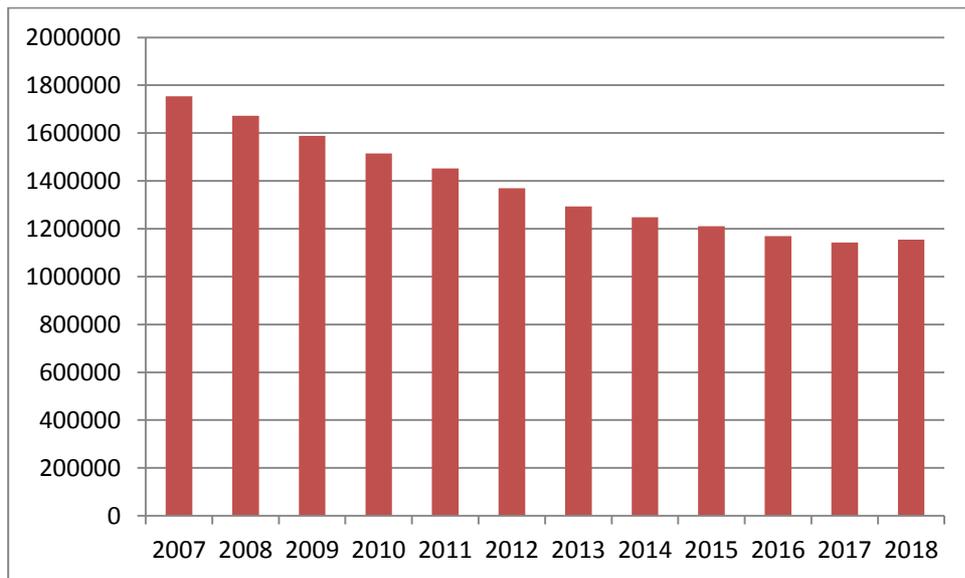


圖 1-2 2007~2018 年全國小學學生人數統計圖

資料來源：教育部統計處 2018

綜合上述發現，面對全國小學學生人數下降的少子化現況，然而數據卻顯示近年補習班數量卻不斷攀升，在如此激烈的產業中，必然出現僧多粥少的情況，因此如何創造不同於同業的差異化、增加競爭能力，已成為所有補教業經營者，均須面對經營方針上最大的課題。Porter (1985)提出企業可以採行的競爭策略，包含(1)降低成本策略以達到薄利多銷的目標，尤其在經濟不景氣的年代中，降低成本競爭策略更顯得其重要性。(2)差異化策略以取得競爭優勢，必須要在產品品質上、功能上、設計上、規格上、材料上、品牌上、廣告上、通路上等方面能異於競爭對手，以差異化特色與競爭者做出明顯區隔，企業若能改變它的產品或服務，使顧客覺得此產品或服務，在產業中具獨特性，重點應將目標鎖定於特定產品、地理或不同顧客群之區隔。(3)專注化策略對於目標市場或區隔市場應能予以確立，不應攻擊沒有特定目標的廣大市場以避免分散資源，應在利基市場中尋求最佳的發展機會。

如以競爭激烈的臺北市都會區域補習產業為例，相關補教業會想辦法降

低經營成本，例如開始減少班次或鐘點費的手法來降低成本，但卻可能影響教學服務品質，進而造成經營上的惡性循環。而在其他相對較為市郊區域，例如三重、五股等地區，在少子化趨勢下，也將直接面臨該地區目標客源減少、收入下降的危機，如何藉由其他創新經營的方式，來營造差異化與鞏固顧客忠誠度、或創造額外營收來源等方法，已是目前刻不容緩的關鍵議題。

其中以國、高中升學課業輔導為主的文理補習班，約為全國補習班的半數以上，多數屬於中小型補習班，在格外競爭的環境下，經營關鍵成功因素益顯重。雖然十二年國教實施，高中入學方式雖為免試入學會考，惟各區域超額比序依然以會考成績為主要篩選因素，在會考試題以基礎能力為命題原則下，試題精熟程度更形重要；加上台中市私立國中升學成績優異，大量私校學生應付學校課業，同儕競爭，必須超前學習；由於上述因素，均造成台中市國中文理中小型補習班盛況空前，競爭已居全國之冠。而作者本身任職於台中市的國中文理補習班，因此觸發作者想要探討目前國內補教產業於少子化趨勢下，相關補教業競爭日趨嚴重的情狀下，經營策略成功之關鍵因素為何，祈能提供相關產業未來經營之參考。

## 第二節 研究目的

本文探討國內補教產業之關鍵成功因素，以中小型文理補教業者為對象，選取中小型規模補教業作探討，期能提供業者經營策略之參考，本文之研究目的如下：

- 一、探討國內補教業之發展現況。
- 二、探討國內補教業之內外部環境分析。
- 三、探討國內補教業之關鍵成功因素。

## 第三節 研究範圍

本研究主要研究的議題，是針對國內中小型補教業，進行實際經營過程中，面臨日益競爭及少子化的整體環境下，如何運用新興資訊科技或其他的管理策略做法，進行產業成長或升級轉型等問題進行探討，期能提供產業未來營運模式之參考。

## 第四節 研究流程

在進行相關的議題研究過程中，本研究的主要研究流程，包含研究主題的確認、文獻資料的探討、確認研究的架構與研究的方法、產業及研究個案的深入分析、以及最後歸納得出總結，及對產業的營運方式或後續相關研究等，做出研究建議，相關重點說明如下：

- 一、選擇主要的研究議題：透過大量閱讀相關文獻資料，選定本研究的主要研究動機、研究目的與欲探討的主要研究議題等。
- 二、文獻探討與分析：整理國內、外學者之研究理論與研究文加以彙整分析，選擇與本研究目的相關者作為後續理論之基礎參考。
- 三、確立架構及研究方法：依主要研究問題構建相關概念性的研究架構，提出研究問題。並依據本研究目的，設計研究半結構式問卷訪談大綱，決定研究方法。
- 四、產業及研究的個案深入分析：將訪談獲得之有效資料進行後續整理，並對研究對象的經營商業模式、關鍵及經營策略進行整體分析。
- 五、研究結論與建議：綜合前述分析資料，將本研究的重要發現，彙整成為一總結及研究建議等，作為未來國內補教相關業者，營運管理上的參考方向。有關本研究之相關研究流程規劃如圖 1-3。

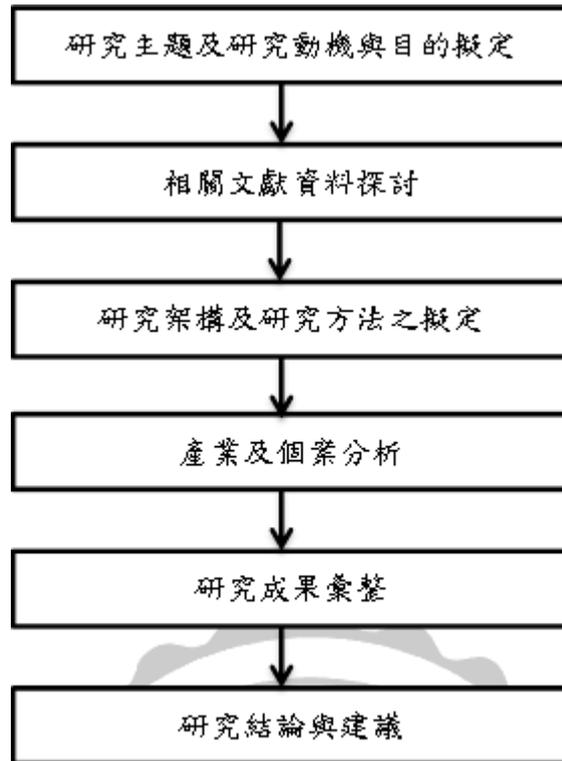
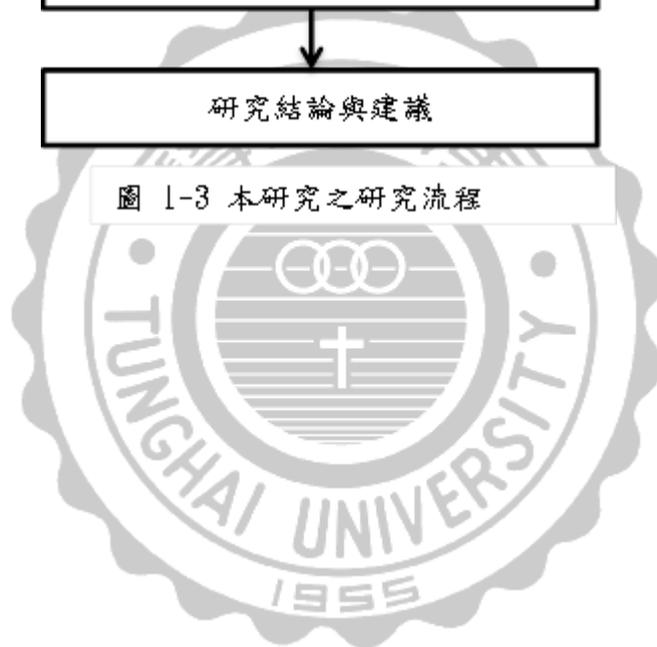


圖 1-3 本研究之研究流程



## 第二章 文獻探討

全章共分成三節：第一節國內補教產業之發展現況；第二節國內補教產業經營之關鍵因素；第三節國內補教產業之相關研究。

### 第一節 國內補教產業之發展現況

「補習」一直是台灣教育的特色之一，不論是在往昔的升學主義，或目前的多元入學管道之中，都具有極重要的角色（葉明芳 2005）。楊清元(2012)研究曾指出，在台灣一般最常見的補習教育則是以補教業的型態，早在清朝即開始發展。台灣在日據時代的相關補習教育，基本上可分為青年教習所、青年訓練所以及日語補習教育等，而各種私人設立的補習班型態則在台灣光復以後，陸續成立且一路上升至現今。而近年由於普遍的少子化、雙薪家庭的逐漸興起、以及教育程度環境整體的提昇，許多父母更有望子成龍與望女成鳳的心態，在「孩子，我要你比我更強」的補償心理之下，家長紛紛將孩子送到補習班加強課業、學習相關才藝，使得補習文化蔚為風氣（吳政峰與陳姿伶 2002），也促使補習教育愈加蓬勃發展。由於經濟環境的許可下，總是希望讓孩子參與各式各樣的才藝活動、或課後輔導等教育課程。

邱永富(2002)的研究中發現，現代家長願意花錢將孩子送到補習班接受課後指導教育，可能有下列幾個原因：

1. 父母親因工作與學校作息有衝突，無法親自接送孩子放學及指導功課等。
2. 須照顧其他學齡前孩子，無暇兼顧學齡孩子課業。
3. 父母親或隔代教養的祖父母，所具知識無法提供孩子正確課業指導。
4. 希望強化孩子在學校課業上學習成效。
5. 學校課程的規劃，無法充分滿足孩子學習上的需求。
6. 希望增加非學校課業範圍之學習領域，提升孩子在同儕間的競爭力。
7. 期盼減少親子間磨擦。
8. 減少孩子消耗在電視與電腦的時間，能將課後的時間更妥善利用。

9. 減少孩子在外面遊盪的時間。
10. 教育政策不穩定。
11. 近年推動的一綱多本教育政策。
12. 希望孩子能在一個讀書風氣與競爭性較好的環境。

余珉萱(2013)的研究則指出，對於國內整體的教育環境而言，課後指導教育可以說是現代教育中的一個重要環節，目前亦朝向更多元化發展。已立案或未立案的補習班如雨後春筍竄出，尤其環顧每所學校四周，舉目所及幾乎盡是補習班招牌，其實相當競爭，對於補習教產業而言，如何能提供優良的教學品質，能給予消費者最好的服務，則是成功營運之關鍵。

### 一、補習班

根據教育部社會教育司(2002)修訂的「補習及進修教育法」，補習及進修教育是補充國民生活知識、提高教育的程度、傳授實用的技藝、培養健全的公民、以促進社會進步為主要目的。根據教育部(2015)短期補習班的資訊管理系統指出，整體而言，補教型態基本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：

1. 短期補習教育類：可以分為文理補習班與技藝補習班二種，是目前市場主流，廣義補習班是指這二類，而狹義定義則是以升學為目的的文理補習班，則是以順利升學目標為主要目標。袁一如(2003)研究指出，短期補習班是指對外公開招生、收費、授課的私立補習教育機構。
2. 進修補習教育類：主要是指高級中學以上學校附設的進修補習學校。
3. 國民補習教育：則包含由國小或國中附設的國民補習學校。

林琮瑜(2006)以及何姿嫻(2008)研究特別指出，短期文理補習班對象大多偏向以國小、國中及高中的學生為主，大部分又以升學為主要目的的課後輔導補習班，與教育改革政策、教科書採用一綱多本政策、高中職多元入學方案、以及小學小班教學編制等政策，均有密不可分的直接關係。可細分為家教班、升高中的補習班、升大專的補習班等，大致上可以分類如下：

1. 家教班：即為以小班制教學，通常採取一對一的指導方式，涵蓋的層

面較廣，從國小學程至高中均有，從短期的寒暑假或長期的整學年度等，課程為單科教學或全科教學，均可依學生需求做調整。

2. 升高中補習班：即為以國四班及考前衝刺班，主要針對因參加聯合招生而成績不理想的考生設置。
3. 升大專補習班：招生的對象主要是高中職在校生或重考生，設置的地點大都選擇在交通相對較便利之處，例如位於火車站旁邊。

張春桂（2004）研究則將兒童的課外輔導補習班，界定為三大類，為才藝補習班、課業的補習班、安親及課後的托育班。說明如下：

1. 才藝補習班：泛指教導兒童才藝包括珠心算、電腦、作文、圍棋、音樂、繪畫、舞蹈、...等具有明確目的、固定的課程與時數，必需付費學習的補習教育相關課程。
2. 課業補習班：指教導兒童一般的升學科目，例如科學、英語、國語、數學、自然等科目，在學校外加強複習的補習班。英語科在過往文獻研究裡，大多數歸類為才藝班，然而教育部已於民國 90 年，規定英語教學列入國小的正式課程，而且列入智育計分，所以本研究將英語科歸類於課業補習，而非才藝補習。
3. 安親及課後托育班：國小的學生於放學後到父母下班時間之內，能夠照顧學齡兒童此段空檔之服務機構，教學性質包括生活的照顧、指導家庭作業寫作、團康體能的活動、才藝的教學。

## 二、補習班發展現況

張義雄（2006）研究指出，國內補教產業的發展歷程，大概可以分為三個不同發展特性：

1. 第一階段：針對具有一定水準或基本學力能力的學生，由相關教育界人士創辦組成。較不偏重廣告宣傳效果，也不採用商業手腕，主要著重在務實教學，是屬於較為傳統方式營運的補習班方式。
2. 第二階段：主要是由學術界人士所創辦，具有商業的思維，偏向商業利益作風，不重視入班學習學生的程度，善於利用大眾媒體宣傳等工具，知名度相對較高，也是現今補教產業市場的主流。此階段大都以企業化的方式經營管理，能運用各式不同大眾傳播媒體廣為宣傳，此

時補習班也會衡量眾多學生的實際需求，以及程度來設計相關課程內容。

3. 第三階段：此階段的經營規模較具有個人特色，排除大量廣告宣傳的方式，較注重服務的品質，以社區對象為其經營方式，逐漸在補教產業市場逐漸崛起，例如在台灣的連鎖美語補習班與中小型補習班等。

周佩瑜(2006) 以及李守蕾(2008) 研究指出，國內的補習風氣興盛，向來都是學歷掛帥的最佳佐證。在早期，補習的目的是在於學校課程內容的延伸與補救教學，以提升升學率為主。近年由於教育行政政策的改革，高中職以上學校，紛紛推出多元的入學方案，部分學校改採個體的專長為升學計分的考核標準，於是，才藝教育成為補教產業的另一條光明大道。才藝補習教育的種類可分為商、法、家政、農、工、資訊及藝術類，而藝術類的項目則包含戲劇、美術、美工設計、音樂和舞蹈等。

張雅婷(2004) 則指出，一般課後指導補習班並非為托育的機構，其性質較類似於提供學生學校課業成績表現的短期補習班。並指出通常低年級學生的家長，在選擇課後輔導補習班時候，居住在都市的家長與居住鄉村的家長，考量因素不盡相同；都市家長優先考量之因素為：環境、師資、教學品質；然而鄉村家長較無顯著差異。

在競爭激烈的補習教育產業中，業者應該如何吸引家長目光，脫穎而出呢？林淑惠(2015)研究則指出，補教業應進行市場的區隔、符合顧客的需求、合作經營的模式與行銷策略的攻勢，相關具體做法，則包含如何強化品牌效應、提升顧客的忠誠度與積極推動策略聯盟等，藉此，補教業能達成市佔率提高、以及營收獲利增大等兩大效益。

許國光(2005) 指出，文理類補教班，還是以顧客參與為主流，其中從親朋好友，或者同學等口碑行銷介紹而來，為主要因素。家長替孩子選擇補習班，考慮的條件通常包含幾點：

1. 行政措施
2. 課業輔導或教學情形
3. 學生安全、管教、環境安全與危機處理
4. 設備資源的提供能力

5. 額外提供附加價值，例如學童品格教育提升、以及親師生間的互動狀況等。
6. 環境、費用高低、品牌、口碑等。

因此整體而言，補教業在整體教學績效管控上，和軟硬體服務品質的提升上，都是影響家長選擇讓學童就讀的因素。另外，補教業在輔導學生學習成效方面是相當重要的環節，若能滿足家長的需求，也是增加被選擇就讀的機會。

除此之外，余珉萱(2013)研究則提出，補教業屬於整體服務業其中一環，應該注重補習班服務品質的消費者認知，若課後輔導補習班的服務方式，服務內容能獲得學生家長的認同，則能進一步吸引學生家長持續補習與消費的意願。此外，林淑惠(2015)的研究指出，衡量補習教育各種性質，相關重點摘要整理如下：

1. 有形性：主要是指補教業的費用、硬體設備、安全設備等，例如實體設施、設備、人員儀表與外在溝通的資料。補教產業周遭的環境、教學的空間、電腦的設備、教學的器具、舒適的課桌椅、明亮光線、行政人員儀表與服務態度等。
2. 可靠性：指師資的專業度、讀書的風氣、師資的穩定性等，另外如可信賴的服務承諾能力，可以滿足顧客之期望，老師的教學品質，對學生付出的愛心與耐心，進而使家長產生信賴感，放心將孩子託付給補習班。
3. 反應性：指能主動幫助消費者與即時服務的意願，不讓顧客因等待而產生負面的認知，當服務有缺失時，能立即提供專業服務。通常補教業的櫃台行政，除需要具備專業的知識之外，親和力也非常重要。
4. 保證性：包括員工的專業知識、禮節與能力是可被信任的，具體包含如執行服務的態度、與顧客溝通的禮貌與尊重，能隨時考量顧客利益之態度。因此通常補教業的行政人員，熟知該補習班的各項產品，例如開班的班別、開課的日期、招生的日期、優惠條件等，能即時回應消費者問題，使家長能在最短時間內，瞭解補習班的產品內容，另外也包含對老師學經歷的要求、老師的教學態度等
5. 同理心：指的是關愛、溝通、行政等面向。以補教業而言，除了學生課業及成績之外，學生學習才藝時的態度與興趣導向，授課老師與行

政人員必須隨時注意，並能和家長隨時保持良好的溝通管道，並告知家長，孩子在班上的情況等。

綜上，面對近年來生育率降低，加上雙薪家庭增加的經濟形態轉變，補教業的需求大增，再加上傳統的升學補習風氣仍居高不下，截至 2019 年，全省立案補習班以達 17,327 家。徐玉珍(2007)曾以桃園縣某補習班為研究對象，歸納得出補教業在經營上最為困難的部分是招留率，補習班端是靠師資與教學成效建立良好口碑，而價格及地點也是家長非常重視項目之一。然而補習班不應該只重視教學的成效，也應該注重學生之品格教育，朝向更精緻化的品質及創新經營方式，藉以吸引顧客的認同、再購與推薦等行為。然而目前國內補習風氣依然相當盛行，使整體補習產業環境更加競爭，所以補教業應該深入分析內部資源以及競爭優勢，並擬定經營長遠發展之策略方向。

## 第二節 國內補教產業經營之關鍵因素

企業透過關鍵成功因素之識別，從而確定企業內部系統之開發，以及資源投入的優先順序。故關鍵成功因素法的優點，在於使所開發系統具有較強的目標導向，能夠較快速的取得相關收益結果，除此之外，關鍵成功因素是業者面對競爭環境下的重要資產與核心能力，並針對特定領域相對具有絕對優勢，希望藉此建立持久的競爭優勢。針對一般補習業者而言，除了要找出產業的關鍵成功因素外，另外因為面臨日愈競爭與僧多粥少的環境下，本身應該如何加入創新元素，進行經營的升級經營策略，以求得業績上能有更進一步的成長，或維持競爭的優勢，也是相關業者必須面臨的重要議題。

### 一、商業經營關鍵模式-國外學者

商業經營之成功模式關鍵，能為業者傳遞或創造相關的附加價值給目標顧客，過去有許多國外學者提出相關的理論。Osterwalder and Pigneur (2012)則將商業模式架構，區分為九個大面向來探討，相關重點內容整理如下。

1. 價值主張：業者主要是為解決消費者的目標問題或滿足需求，並提供相對應的產品或服務，進而能給予對的消費者價值。
2. 顧客區隔：針對具有共通性目標，或市場劃分而產生的顧客群，找出共通特性進而創造價值，藉此定義對的目標客群。

3. 行銷通路：涉及業者之市場行銷策略，以觸及目標消費者之各種方式，以藉此拓展更大的市場範疇。
4. 顧客關係：主要是業者與目標族群，各種緊密關係與聯繫管道等
5. 關鍵夥伴：例如常見之產業策略聯盟，業者與其他相關企業間，為了提供更大的附加價值，或因為商業潛在利益，而形成之合作關係與網路關係。
6. 關鍵活動：讓整體商業的模式能夠順利運作，業者所需的主要活動內容。
7. 關鍵資源：可能為財務、智慧財產權，實體的資產或人力資源等，也是業者為提供價值主張所需的重要來源，可能來自自己擁有、租賃或其它的策略夥伴關係等。
8. 成本結構：主要為業者，為了運作所定的整體策略，或商業模式所需的成本支出。
9. 營收模式：為創造更多財富的來源，所需之各種營收模式的擬定等。

Ferguson and Dickinson(1982)指出，關鍵成功因素影響企業本身的存在，亦關係著企業目標，是否能夠順利達成，所以業者應該隨時調整，以及找出正確的關鍵成功因素。而研究指出，業者在整體環境中，若要獲得較佳的競爭優勢條件，就必須要在特定項目中勝過競爭者。而關鍵成功因素則是產業中的可能變數或項目等，對組織的績效有特別影響，也就是該產業的主要關鍵成功因素。

Hofer and Schendle (1978) 等人則指出，通常業者的關鍵成功因素決策，會實質影響其在產業中的整體競爭位置，並將隨著產業不同而有所改變。Zani(1970)在研究中則提出，通常業者可以透過對於關鍵成功因素的判別，尋找出實現目標所需之關鍵資訊集合，並從中確認開發的優先次序。關鍵成功因素為探討產業特性與策略之關係，並期望能獲得良好之績效。通常關鍵成功因素法包含下列幾個步驟：

1. 確定業者的策略目標。
2. 識別所有可能的成功因素，並分析策略目標的各種潛在影響因素，與其他因素等。

3. 分析確定關鍵成功因素，對不同產業關鍵成功因素可能也都不相同，而針對同產業中的不同公司，也可能因為各自所在外部環境與內部資源的差異，會導致關鍵成功因素有所不同。
4. 訂定關鍵成功因素評估指標或標準等。

Leidecker and Bruno(1984)針對關鍵成功因素的分析面向，提出相關的重點如下：

1. 總體環境分析法：包含將要影響與正在影響產業整體環境之 PEST 構面分析，是包含政治 (Political)、經濟 (Economic)、社會 (Social) 與科技 (Technological) 等四種因素的一種模型法。此分析法，也常做為業者用以進行市場研究時的外部分析，提供業者對總體環境的不同經營關鍵因素概述。所以此策略工具，可以有效了解市場的成長或衰退情形，宏觀分析企業所處的情況與經營潛力等，提供營運方向的參考。
2. 專家法：主要是向產業專家或具有知識經驗的專家請教，優點是可以獲得專家本身累積的智慧，以及在客觀資料中無法獲得的知識，但因缺了客觀資料來源，將使整體驗證上產生困難。
3. 產業結構分析法：主要由 Porter 五力分析架構為分析的基礎。其優點是提供了一個完整的分類方式，以及可以用圖形方式找出產業結構的關鍵要素關係，提供給分析者客觀的資料，以確認或檢查產業內的關鍵成功因素。
4. 領導廠商分析法：主要是分析產業中領導廠商的運作模式，做為關鍵成功因素的分析來源，將有助於確認關鍵成功因素，然而個案研究下，可能對於成功方式的解釋，會受到相關限制。
5. 競爭分析法：主要是研究集中並提供更詳細的資料，深度分析與驗證分析公司，在整體產業中應如何競爭，優點是可以很清楚地瞭解，公司所將面臨的競爭環境關係。
6. 本體分析法：針對特定企業或是特定構面分析，例如資源的組合、策略能力的評估等。藉由各面向的分析，將有助於關鍵成功因素的深入研究，但缺點則是耗時較長，而且可能研究資料很有限。
7. 獲利影響分析法：主要是分析特定企業的研究報告結果。優點在於其有實驗基礎，但缺點是可能流於一般性的研究，無法指出是否可以直接套

用於某一個業者或產業中，及其代表之相對重要性等。

8. 突發因素分析法：針對特定的企業，透過對業者較熟悉的專家協助，從中或許可以獲得一些短期性的關鍵成功因素，但缺點則可能較難驗證短期關鍵成功因素的可考靠度或流於主觀等問題。

Grant(1991)則藉由「資源基礎理論」觀點，認為公司獲利來源，主要取決於公司之獨特競爭優勢，其基礎則來自於其資源，能提出組織是由不同之資源所組成，各種不同資源有其發展之角色，歸納得出組織重要資源，可能包括以下幾項重要資本。

1. 人力資本：包括對企業有幫助之人力、管理的經驗、管理的能力及社會聲望等。
2. 社會資本：包括人際往來間的關係資源等。
3. 實體資本：包括廠房、設備及營運所需的有形資產等。
4. 組織資本：泛指組織的關係、組織的結構、公司的文化、業務的能力、組織內外部之非正式關係、技術的創新、商品化的能力等。
5. 財務資本：泛指公司經營或成長所需之資金來源等。

## 二、商業經營關鍵模式-國內學者

許多國內的學者，提出相關商業經營成功模式的關鍵。張秀慧(2001)研究指出，關鍵成功因素之基本精神，在於可做為企業營運及資訊系統是否成功的參考依據，但是，它可能也會其他因素影響，例如產業、企業在不同產業環境因素下也有差異。張忠謀曾指出，商業模式為公司與顧客間處理的主要方式，若要將競爭優勢概念導入，則可視為是業者與顧客或供應商間的關係管理。

江仲偉(2005)研究曾指出，凡是專案、政策、企業的運作等，都可能存在關鍵成功因素，這些關鍵成功因素可能從經驗中、報告分析中、顧客的回響、或較為長時間的觀察中得知。而關鍵成功因素應具有某些特性，重點整理如下：

1. 可能隨著時間而產生改變，並非總是固定不變。

2. 因產業、產品、市場不同，可能不太相同。
3. 須考慮未來發展趨勢，若沒能抓準方向投入，可能帶來很大危機。
4. 不同產業生命週期階段會有不同關鍵成功因素，會隨著產業生命週期而產生變化。
5. 管理者要先能確認產業之關鍵成功因素，並不是所有事都一樣重要，必須集中資源於特定的關鍵工作或事務上。
6. 須深入評估分析及著重於少數幾個關鍵成功因素，據以形成整體組織的策略基礎來源。
7. 攸關成敗的關鍵成功因素，則可能包含如企業人力與時間等寶貴資源。

另有許多國內學者，針對不同產業的經營，探討成功的關鍵因素。林育正(2002)研究連鎖教育產業與書店時，發現成功關鍵因素包含連鎖的經營、流程的設計、顧客的管理、商品的管理等。賴昱璋(2000)於研究網際網路產品/服務創新時，發現成功的關鍵因素應包含新創產品上市時機、研發核心團隊成員、低流動率、通路、核心技術、市場區隔、產品開發的時程與品質的控制與掌握、提供顧客技術支援的能力等。劉耀中(2002)研究連鎖便利商店應用指出，成功的關鍵因素應包含加盟信用、臨近家庭戶數、配合公司政策意願、加盟專業知識、商店交通便利性、臨近的便利商店數量等。林千郁(2003)研究物流業應用指出，成功關鍵因素應包含服務能力、財務和人力資源制度、資訊管理系統、創新策略、品質管制最佳化、顧客關係管理等。

### 三、國內補教業經營關鍵模式

國內目前探討補教業經營之關鍵成功因素的相關實證研究，相對較研究企業經營之關鍵成功因素及實證為少，所用的研究方法亦有所不同。陳慶得(2001)藉由因素分析法探討連鎖美語補習業的關鍵成功因素，包含下列幾點：

1. 設備與教材的因素
2. 營運的因素
3. 人力素質的因素

4. 學習品質的因素
5. 行銷的因素
6. 企業的因素
7. 連鎖的因素
8. 師資的因素。

謝智芳(2004) 藉由個案研究法，探討連鎖加盟兒童文教事業，關鍵成功因素應包含下列幾點：

1. 快速提供加盟者所需的支援
2. 擁有嚴密管理控制的機能
3. 快速研發產品及創新的能力
4. 極大成本發揮品牌的效益
5. 連鎖經營規劃的能力
6. 對加盟者人力的養成能力
7. 對市場未來發展之前瞻能力
8. 為加盟者尋找良好的立地條件
9. 獲得加盟者信任的能力
10. 灌輸加盟者正確的經營理念。

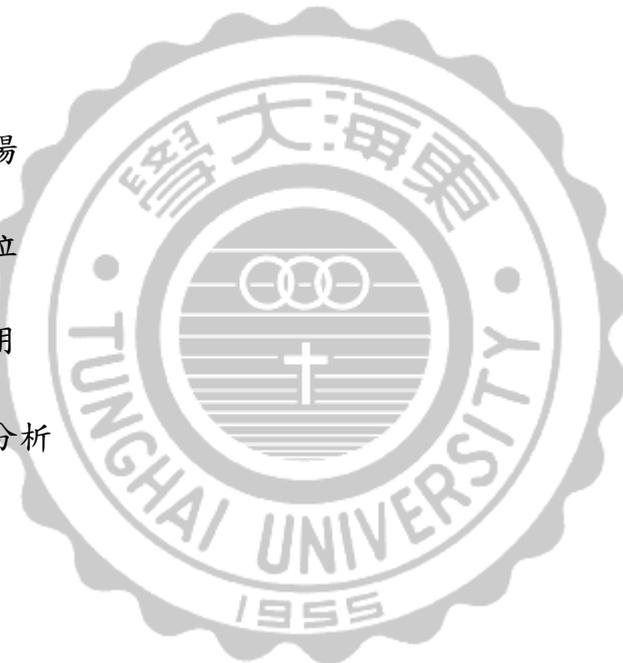
莊世傑(2005) 藉由個案研究法，探討私立托兒所，關鍵成功因素應包含下列幾點：

1. 人力資源的管理
2. 環境與設備

3. 安全等因素
4. 課程與教學
5. 顧客關係的管理
6. 服務的品質
7. 行銷的策略。

賴桂蘭 (2005)藉由質化個案研究法及問卷調查，探討幼教業、補習業的關鍵成功因素，應包含下列幾點：

1. 環境因素：
  - (1)目標的市場
  - (2)市場的定位
  - (3)策略的運用
  - (4)消費者的分析
2. 產業競爭：
  - (1)品牌
  - (2)產品的差異化
  - (3)促銷活動
  - (4)內部的管理
  - (5)實體的規模
  - (6)價格的因素
3. 營運特色：



- (1)產品的品質
- (2)家長的口碑
- (3)家長忠誠度
- (4)產品的廣度
- (5)顧客的滿意度及顧客的管理
- (6)專業的師資

劉玟杰(2005) 藉由德菲法問卷，探討數位課程的關鍵成功因素，應包含下列幾點：

1. 企業高階主管支持
2. 課程內容正確性
3. 推動制度於線上課程的重要性
4. 課程的目標清楚且符合學習需求
5. 平台介面容易操作
6. 課程目標於線上課程的重要性
7. 課程是否網路化及具實用性
8. 提供學習者解決問題的管道。

林琮瑜(2007) 藉由個案研究法，探討補教業的關鍵成功因素，應包含下列幾點：

1. 加盟教室：
  - (1)慎選連鎖加盟的總部
  - (2)與加盟總部能緊密合作

- (3)積極正向之工作態度
- (4)落實教學與服務品質
- (5)善用人力並發揮效能
- (6)行銷推廣內與外並重
- (7)塑造專業的教學形象
- (8)研究創新的精神

2. 加盟總部：

- (1)具備可成功運作並且不易複製技能
- (2)獲得加盟業者信任之能力
- (3)快速提供加盟者所需支援之能力
- (4)提供成功經營之經驗
- (5)溝通篩選加盟業者的機制
- (6)多元行銷品牌之能力
- (7)提供加盟師資與人力養成之能力
- (8)長期研發創新之機能
- (9)維繫加盟者長期效益的機制
- (10).協助加盟點成長與開拓市場的機制

陳均輔(2007)藉由個案研究法，探討美術補習的關鍵成功因素，應包含下列幾點：

1. 教材豐富的程度

2. 教學的品質
3. 家長對補習班滿意的程度
4. 口碑
5. 教師的素質
6. 先他後我的理念
7. 教學環境的設計
8. 合理收費與退費制度
9. 灌輸教師多勞多得的理念
10. 教學分享的制度。

張義雄(2007) 藉由專家座談、因素分析等方式，探討補教業的關鍵成功因素，應包含下列幾點：

1. 專業的師資
2. 硬體與設備
3. 課程與教材
4. 服務
5. 學費
6. 廣告宣傳
7. 學生生活的管理
8. 合法與安全
9. 教務

10. 經營的理念
11. 家長對補教業及教育當局之期望
12. 家長對子女之期望。

林祺浪(2008)藉由專家座談、因素分析等方式，研究美術補習的關鍵成功因素，應包含下列幾點：

1. 學習的時間
2. 人員的素質
3. 教學與教材
4. 環境
5. 行銷
6. 營運。

研究中以花老師英語補習班為例，指出花老師的競爭優勢在於有相當完善的教學體制、優良的師資及教材，建立教學的口碑等。其經營策略改善的方向，為增加外籍教師的比率、市場情報收集、市場預測、廣告與促銷活動、與其他相關業者的合作，及多角化的經營。

徐月珠(2008)藉由 AHP 方式，探討補教業的關鍵成功因素，應包含下列幾點：

1. 顧客關係管理：
  - (1)親師的溝通
  - (2)顧客意見的調查
2. 產品力：
  - (1)地點

(2)專業的師資

(3)教學的環境

(4)教材的內容

(5)教學的成效

3. 行銷策略：

(1)廣告行銷

(2)口碑行銷

林淑惠(2015)研究則進一步指出，補教業的經營成功關鍵為：

1. 進行市場的區隔
2. 符合顧客的需求
3. 合作經營的模式
4. 行銷策略的攻勢。

綜合國內外學者對於商業及補教業經營成功關鍵的探討，可發現關鍵成功因素是指產業中最重要的競爭能力或資產而言，廠商只有把握住產業的關鍵成功因素，才能建立永續之競爭優勢，否則即使擁有極佳的競爭策略，競爭能力仍將大打折扣。成功的企業往往在於關鍵成功因素中，有幾項因素具有優勢，而在其它因素縱使不具優勢，也能保持不居於劣勢。而欲找出產業之關鍵成功因素，最簡單的方法是分析該產業，完成最終產品或服務之過程中，各階段之附加價值，各階段之附加價值比例，是找出關鍵成功因素之最佳指標。

### 第三節 國內補教產業之相關研究

補教業面對競爭激烈之市場環境，業者們為力求生存及發展，必須根據企業的體質，並考量本身的優勢及劣勢。在不同的階段，可透過學習提升內部的條件與優勢，並且應用外部的各項資源，進行內部人力教育、活動、資源、行銷、財務調整、變動經營模式與型態，同時運用多面向之策

略與規劃，能與瞬息萬變的外部大環境進行快速調整，調整不同的經營管理模式，力求這些功能與總體策略具有一致性，所採取一連串之行為活動與反應。

面對日趨競爭激烈之補教產業，採行正確之競爭策略是業者經營的關鍵。Porter(1985)研究提出企業可採行之競爭策略，包含低成本、差異化與專注化三種策略模式，本研究將重點整理如下。

1. 成本領導策略(cost leadership)：是指在顧客所能接受產品的品質水準下，積極控制管理成本與製造成本，相對以較低於競爭者之成本，進而獲得競爭優勢，此一策略關鍵成功因素則在於強調產品的製造效率。因此，本策略之特性，是企業須具有「高」市佔率或者低成本原料來源之優勢情況下所採用的競爭策略。
2. 差異化策略(differentiation)：主要是運用公司之產品設計、品牌的形象、服務與技術等方式，同時提供獨特的產品、產品功能及完善的售後服務，想以創造差異性以獲得較高利潤，然而此策略非常注重企業的基礎研發能力、創新的研發能力及行銷通路的創新能力，進而達到企業持續的競爭優勢。
3. 集中化策略(focus)：主要是強調企業能將有限的資源，集中於某一特定之市場區隔上，滿足獨特或特定對象的需求，進而獲得競爭優勢，此策略的特性，主要是特定產品類型或以特定區域為主要目標，同時使用差異化或低成本的方式以獲取競爭優勢。

Miles and Snow (1978) 的研究提出，企業因應環境之變化，而將改變其產品市場，依整體而言，可歸納出四種主要之策略類型，包含有：

1. 前瞻者策略：通常持續對新興市場進行潛在反應試驗，及不斷尋找產品及市場創新的機會，通常皆採取產品或是市場創新等策略。
2. 防禦者策略：在於提高專業領域的效能，或是改善現有的作業效率為主，採取提高生產效率、穩定成本及市場滲透等策略，此外，高階管理者常專精於該組織的有限領域中，但也會額外尋找所處領域外的產品機會。
3. 分析者策略：通常針對相對穩定的領域或相對變革的領域，混合前瞻者採取發展產品市場的策略，又例如防禦者採取生產效率提升的策略等。

4. 反應者策略：其行動主要是針對總體環境的壓力，通常沒有固定的產品與市場，也較傾向不承擔較高之風險源，

針對國內的專家學者，對於教育體系經營策略的相關研究，陳怡婷(2005)研究認為國小教育發展的策略，應該建立長期學生人口的資料庫及學校整併的策略。將學校閒置的教育資源進行重新評估、整合、再利用與分配，作為其它教學的用途或另類學校等；且改變學校的經營模式與改變校長的領導方式，發展適才與適性教學，進行小班的教學，重視學生的個別差異，同時應加強品格教育與團隊合作；與提升教師的專業能力，建立學校的特色及差異化。鐘巧如(2006)研究則進一步指出國小學校的因應措施，應進行學校資源的再利用，建立完善的合併評估計畫、準則、法令，並調整經營管理、經費成本及支出，同時能運用地方社區資源，共同營造學校經營構想，達到共生互利的願景。

國內學者楊清元(2012)研究指出，可將補習班組織與創新變項各分構面，定義成四種主要的創新模式，包含有：

1. 服務創新：指補教業能可以提供之服務面向趨向多元。
2. 設備創新：指補習班經營者，對於補習班的設備與軟硬體上的創新程度。
3. 行銷創新：指補習班經營者，對補習班內、外顧客的管理、社區關係的營造、招生市場化的能力、高績效產品的行銷、有效資源獲取投入的轉換、系統多功能的改善經營。
4. 教學創新：指補習班經營者對於補習班教學層面之創新等。

邱泰霖(2006)針對新竹文理補習班的行銷策略研究內容，對補習班行銷策略的實施，就整體新竹地區補習班而言，係趨向於同意，其中又以「產品策略」的同意度最高，尤其在師資與課程方面最為重視。補習班應以產品策略，作為整體行銷策略設計的核心概念，而補習班教師與行政人員態度最為重要。再則也應該依據物價彈性而調整學費，根據學生的需求與規劃，設計優良的學習環境，並藉由教師與家長進行口碑的宣傳，落實體驗行銷，並將綠色行銷之概念與行銷策略 4 P 能融合運用，獨樹一格的特色將會受到肯定，進而提升其正面形象。而補教人員亦應該積極進修，促進自我的專業成長。規模較小的補習班更應加重視行銷策略的實施，使營運狀況能漸入佳境，能與大型補習班進行良性競爭，造福莘莘學子。

林洧宏(2006)於台灣課後安親業未來經營發展的研究中，針對國內三

之三加盟業者的問卷調查研究結果指出，課後安親業未來發展將會更落寞的原因，90%源自於少子化現象。亦由於少子化現象，使得父母親的期待增加，私立中學與國中資優班，將由國小中低年級即開始進入補習班的準備期，逐漸分割補教市場之商機，故其認為，未來的安親班必須具有其經營特色，專業、資訊化，開發兒童創意思考之能力，而非只著重課業而已。另附加美語班(雙語安親)，加盟多品牌等才藝之綜合安親班，也是生存的重要關鍵與因應措施。

袁一如(2003)對於兒童補教業之服務滿意度與市場區隔研究中的評估準則，則綜合許多研究者之內容。其重視程度依序是教學服務、行政服務、環境安全、課程安排與制度背景，並能善用人際管道資源，發揮小群體口耳相傳之宣傳功能。研究中指出行銷的建議，宜以專精化之方式選擇，管理目標市場，統一進行促銷推廣策略，並提供家長認同之安全保育，加強消防逃生設備與時間管理，維持良好的品質水準，以確保家長的忠誠度。

黃怡雯(2006)及張憲庭(2005)曾綜合整理專家學者對於國民小學的運用看法，提出三個策略層面：

#### 1. 外部行銷策略

(1)「多元文化」的產品策略

(2)「精緻化」的教學策略

(3)建構「創新通路」的策略

(4)創造教學「價值」的策略

#### 2. 內部行銷策略

(1)小班制及精緻化的管理策略

(2)內部溝通的行銷策略

(3)教師專業發展的策略

(4)教職鼓勵的策略

(5)型塑優資教育文化的策略

### 3. 互動行銷策略等

(1)創造優質教育策略、

(2)聯盟共享資源的策略、

(3)建立顧客導向(市場導向)的策略。

陳泰宗(2011)研究指出，以消費者之觀點，企業必須清楚定位品牌與企業形象，並配合完整的經營理念與教學核心價值，創造其獨特的「教學口碑」。另一方面，Gant(1991)曾在《教育行銷》一書中指出：教育是一種服務，成功的教育組織，必須擁有其獨特之行銷取向，然而行銷為取向的教育組織，應該視學生為顧客，重視學生的興趣及需求，這些需求應視為是組織存在的主要理由。

另外尚有部分學者、專家，曾針對少子化趨勢下補教業未來經營策略進行相關研究，本研究彙整列表如下表 2-1。

表 2-1 補教業未來轉型策略研究彙整表

研究學者	未來轉型策略
袁一如 (2003)	1.教學服務 2.環境安全及保育安全 3.行政服務 4.課程安排 5.口碑行銷 6.良好品質水準 7.專精化管理目標市場
邱泰霖 (2006)	1.產品策略 2.重視師資 3.課程規劃安排 4.行政人員服務品質 5.調整學費 6.優良學習環境 7.口碑宣傳、體驗行銷 8.綠色行銷結合行銷4P 9.教師訓練及進修

---

林洧宏 (2006)

- 1.特色經營
  - 2.專業、資訊化
  - 3.開發兒童創意思考能力
  - 4.加盟多品牌才藝班
  - 5.雙語教學
- 

徐玉珍 (2007)

- 1.專業師資
  - 2.教學成效及品格教育並重
  - 3.價格策略
  - 4.地點通路
  - 5.精緻化教學
  - 6.開發新課程
  - 7.輔導機制與眾不同
  - 8.加盟連鎖體系
  - 9.口碑
- 

林祺浪 (2008)

- 1.完善教學體制
  - 2.優良師資及教材
  - 3.教學口碑
  - 4.增加外師比率
  - 5.市場情報收集及市場預測
  - 6.廣告及促銷活動
  - 7.與其他業者合作
  - 8.多角化經營
- 

資料來源：參考賴惠秋(2009)

透過本節相關文獻的回顧，可知近年來由於經濟不景氣的情況與少子化的趨勢下，造成國內教育體系，不論是公私立學校或是私人所辦的補教行業，均在為各自的教育事業作出不同的應對措施及策略。然而現代父母日益忙碌，對教育系統之品質要求亦愈來愈重，於如此競爭的環境中，從事教育業者能否脫穎而出、永續經營，有賴是否能夠提供及滿足學生與消費者的需求，則是本文之主要研究目的。

### 第三章 研究設計

本章將針對本研究之研究過程中的整體研究架構擬定、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內容進行說明。

#### 第一節 研究架構

產業會因大環境快速變化與資源受限等因素，經營的現況常會出現困境與瓶頸，使產業必須不斷調整經營策略與經營模式，並透過學習來建構、累積模式，並以產業外部之環境分析競爭位置之觀點，藉由組織內部的資源與能力不斷的累積及培養，讓產業形成長期而且持續性之競爭優勢。本研究主要針對國內中小型之補教業的經營成功因素與面臨競爭的經營策略等作探討，期望能擬定相關成長策略，以保持己身的競爭優勢來源。

本研究架構主要分為三大構面進行研究探討，包含業者的商業經營關鍵成功因素分析、補教業經營關鍵成功因素的分析、與補教業未來轉型發展競爭策略的探討等。其中，對業者的商業經營關鍵成功因素分析構面，本研究擬採用 Osterwalder and Pigneur(2012)所提出的商業模式架構，針對如價值主張、顧客區隔、行銷通路、顧客關係、關鍵夥伴、關鍵活動、關鍵資源、成本結構與營收模式等不同面向；而針對補教業經營的關鍵成功因素分析構面，本研究擬採林淑惠(2015)所提出補教業經營之策略，針對包含例如進行市場區隔、符合顧客需求、合作經營模式、行銷策略攻勢等不同面向；而針對補教業未來發展轉型的競爭策略分析構面，本研究則擬採用 Porter(1985)所提出的企業擬定競爭策略，針對包含例如低成本、差異化與集中化等不同面向。本研究綜合上述關鍵成功因素分析與策略研究，形成本研究之訪談問卷，然後進行實地訪談後分析回答本研究之待達問題。有關本研究之研究架構整體如圖 3-1。

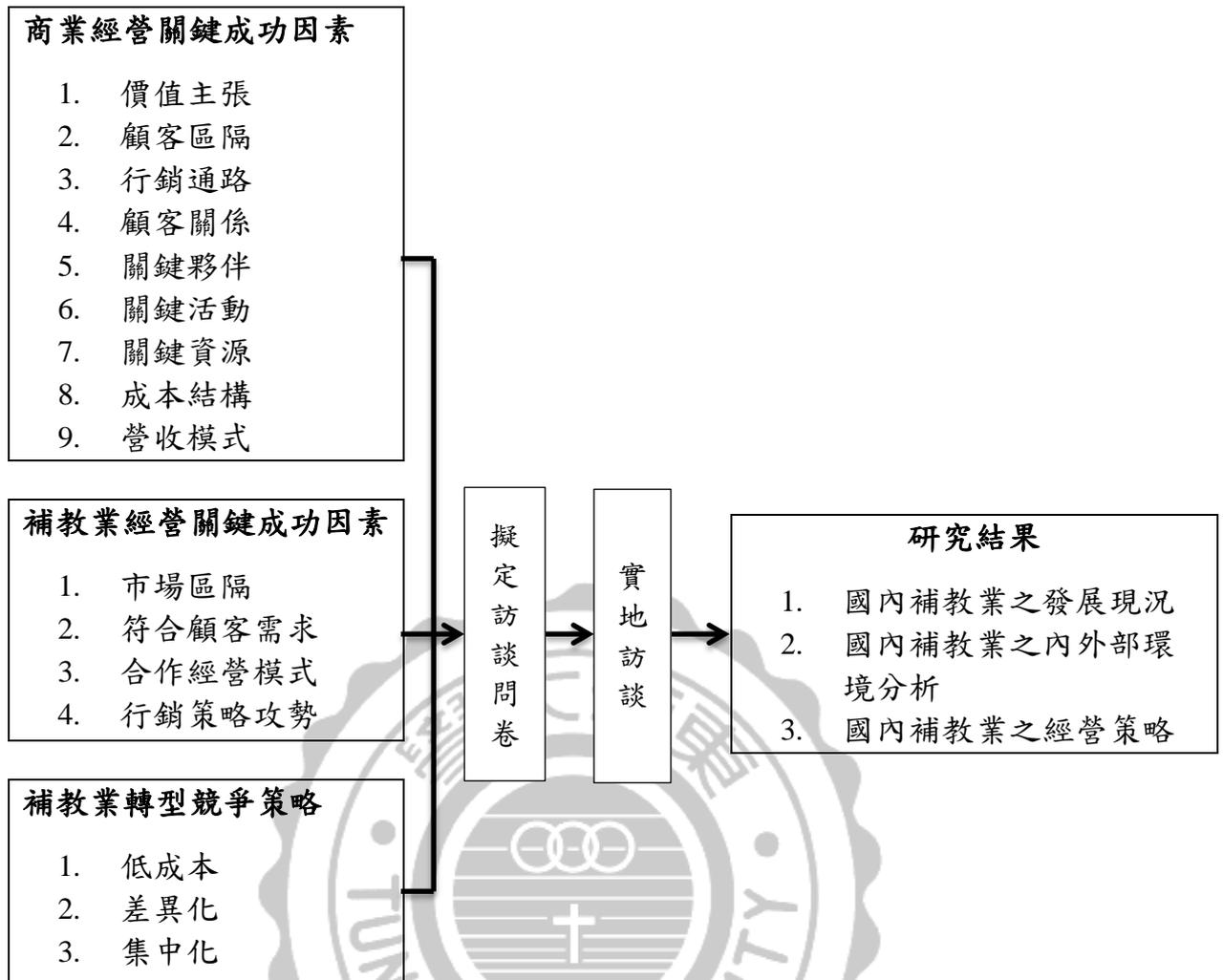


圖 3-1 研究架構示意圖

## 第二節 研究方法與設計

本研究採用質性研究的訪談法，以半結構式訪談方式作為研究工具，進行引導訪談，讓受訪者陳述分享自身的經驗，以引導經營者進行訪談，瞭解實施期補習班現況，以及因應對策與應變能力的比較分析，擬定適切的訪談大綱。

### 一、訪談大綱

有關訪談大綱的擬定，主要是針對回答研究問題，對台中市實際經營相關補教業訪談與分析。相關訪談大綱內容整理如下，半結構式訪談問卷詳如附錄一。

1. 請問針對貴補習班經營補教服務過程之價值主張為何？

2. 請問針對貴補習班之經營補教服務過程中，主要提供之關鍵資源可能有哪些？最主要的市場區隔為何？
3. 請問貴補習班之經營補教服務過程中，最主要符合顧客需求為何？
4. 請問貴補習班之經營補教服務過程中，主要行銷通路策略為何？
5. 請問針對貴補習班之經營補教服務過程中，是否與其他產業建立策略聯盟關係？最主要之合作經營模式為何？
6. 請問貴補習班面臨整體補教產業強烈競爭環境下，主要差異化經營策略為何？

## 二、觀察紀錄

本研究為質性研究，進行特殊目的地現場對談，著重於訪談者與受訪者現場的互動氛圍與感受，讓受訪者陳述分享經驗，訪談過程中將詳實記錄受訪者的訪談重點，記載受訪者週遭的環境與相關人員的教學活動，並全程錄音，得以了解並獲得研究事實及認知，於達到本研究訪談的目的。

### 第三節 資料蒐集

#### 一、資料蒐集

本研究將在與補教業取得聯繫與接受訪談之意願下，補教業願意接受訪談，同意提供多年經營經驗與感想。

#### 二、訪談與錄音

本研究針對個案受訪業者，適當的訪談時機，能適時對補教業經營策略進行深入的探討與研究，利用每次的訪談適時對補教業訪談進行錄音，藉由訪談內容適度引導受訪者相關問題，並讓受訪者自由發揮，表達自己的想法。除藉由瞭解受訪者相關問題的想法與態度外，透過本研究與受訪者間進行訪談與互動的過程，在雙方信任的氣氛下，更能夠增加研究問題的資料蒐集真實性及多元性，真實傳達受訪者內心之感受。為確保訪談內容的完整性，在訪談過程中適度引導受訪者，讓受訪者能夠自然且完整地呈現分享經營與理念、核心價值與未來事業藍圖等，並錄音記錄所有訪談內容。

#### 三、研究對象

本研究是補教業經營策略之分析與探討，將以台中市中小型文理補教業者為研究對象。探討補教業面對大環境快速變化的趨勢及同業激烈競爭下，進行評估研究及深入瞭解補教業背景、資料蒐集、整理分析。其中訪談對象中有三家成立時間在 10 年以上的補習班，且經營者與資深教師的年資達 10 年以上，將藉由訪談資料用以研究分析補教業之經營策略，提供國內補教業關鍵成功因素之參考。

## 一、資深經營者簡介

表 3-1 經營策略訪談補習班與對象身分簡介

補習班	補習班型態	區域	訪談對象
A	連鎖補習班	東區	班主任
B	知名文理補習班	西區	班主任
C	資優教育補習班	西屯區	資深教師

資料來源：本研究整理

## 第四節 資料處理與分析

本研究分析資料來源為訪談及錄音，資料處理採質性分析法，先依據訪談錄音之內容編寫逐字稿，然後進行訪談內容分析。

## 第四章 研究結果與分析

本章共分三節，第一節為國內補教業之發展現況與分析，第二節為國內補教業經營策略內部與外部分析，第三節為國內補教業之經營策略分析。

### 第一節 國內補教業之發展現況與分析

基於釐清少子化日趨嚴重，補教業面臨的實質狀況，與了解補教產業在艱困環境下逆勢成長的原因。因此，以下將藉由訪談資料與文獻進行研究分析。

#### 一、少子化對補教業的影響

學生人數減少對補教業的影響，可分成補習市場萎縮與教育資源集中兩個部份的探討。

##### 1. 補習市場萎縮

訪談資料顯示，補習班對於少子化問題，均有深切感受，並已有心理準備。2019 年全世界生育率排名，在全球 200 個國家出生率排名中，台灣以 1.218 個孩子位居「世界最後一名」，顯示近年由於經濟壓力與整個社會之價值觀的轉變，台灣面臨生育率急遽下降的問題。針對少子化的現象，根據內政部戶政司的統計資料，顯示此問題並非只有短期問題，勢必嚴重影響補教產業。

台灣少子化的主因係來自於對婚姻及家庭觀念的改變，未婚、晚婚現象較過往普遍，生育率下降，育兒成本提高、婦女生育人數與意願減少、社會價值觀的改變、經濟景氣不穩定、台商外移、社會福利制度不完善等。加上「養兒防老」觀念式微，女性學歷普遍提高、職場就業率提升，優生觀念更受重視，鼓勵生育政策的誘因不足，而且養育子女的費用高昂與社會價值觀改變之故。

黃怡雯(2006)研究指出少子化現象非短暫問題，從國小、國中、高中職一直到大學都將會受影響，學生招生不足及學校運作困難的問題均將接踵而至，國內教育勢必面臨供給過剩的問題。

由訪談資料與文獻分析，本研究發現少子化問題，造成各補習班競爭日趨白熱化，補教業也都感受到招生市場萎縮的現狀事實。

##### 2. 教育資源集中

訪談資料顯示，雖然生育子女數減少，但促使家庭教育資源分配集中於少數

對象上，補教業對於產業前景多抱持樂觀態度。表示過去雖然家庭平均生育率較高，兒童數目比較多，但也代表每個個體分到的資源相對較少，造成孩童補習率反而沒有現在高。因此家庭的教育資源反而更集中，代表現在的學生有更多補習的機會。

劉正(2006)研究就指出，參加課後安親班的家庭，子女數多在二人以下，而三人以上則多未參加課後補習，這結果顯示家庭子女數，確實對學童補習機會造成影響。何姿嫻(2008)研究亦就指出，通常在只有一至兩名子女之家庭，家長對僅有的子女，「望子成龍、望女成鳳」的信念會更加強烈。然而由統計資料顯示，補教產業似乎並未受到任何影響。台灣每年補教市場大約仍有 1,500~1,700 億(商周財富 2018)。

由訪談資料與文獻的支持下，本研究發現，台灣補教產業前景仍然一片光明，就因為教育資源更加集中，雖然學生數量減少，但對補習的需求量卻未隨之降低，補習班反而更受惠，但如何在市場萎縮現狀下搶食補教大餅，必須擁有吸引學生與家長目光之關鍵核心能力。

## 二、補教業常見的危機

由訪談資料顯示，補習班面對少子化所形成的招生問題，部分補習班沒有很好的對策，招生方式更是花招百出。本研究發現，部分補教經營者常用的招生方式有兩種「討好」和「模仿」。

1. 「討好」：因為擔心學生不補習，所以討好學生；因為擔心家長不繼續補習，所以討好家長。「討好學生」的例子更不勝枚舉，例如買飲料請同學、烤肉辦活動、旅遊、降低學習標準等。但由知名補習班訪談資料顯示，這樣的方式並非不好，永無止盡的討好家長和學生，其實也賠上永無止盡的成本，造成營運的負向循環，得不償失，經營核心才是補教業必須審慎考量的關鍵重點。

本研究發現，破除「討好」心態之良方，就是「直指學習核心」，試想若學生的補習成果無法顯現，就算再怎麼跟家長搏感情、學生再怎麼喜歡到補習班上課，終究跳脫不出最後「停補」的結果，試問何謂「補教」？那就是「補充教學」或者「補救教學」的意思，透過補習教育補足體制學校中的不足，既然如此，最重要的補習班營運核心，應該還是要精進教學實力，聚焦於補習的學習成果上。

2. 「模仿」：收集各家補習班的宣傳 DM，東拼西湊形成自己的；別家開什麼班，我就開什麼班。多數人非常喜歡「模仿」，因為模仿最快、最便宜也最不用動腦，但大家卻忽略了一個重點：模仿也是最無效的方法。

某知名補習班班主任在訪談中提到營運策略—「只要跟別人相同，我就不用。」，以及「等別人模仿我，我就立刻再創新。」。某補習班班主任建議每次用不同的面貌來呈現相同的核心理念，例如：語不驚人死不休的 DM 標題、讓人捨不得丟棄的 DM、一眼就吸引住目光的廣告牆、超級熱的新聞或資訊等，也就是不斷地增加新話題和新題材，吸引家長來認識補習班。

### 三、國內補教業之發展現況與分析小結:

本研究發現，雖然少子化造成學生數減少，卻使家庭教育資源反而集中增加，補教業對於產業前景多抱持樂觀態度。此外，補習的需求也因為教育政策改變而成長：12 年國教施行，希望減少學生考試壓力，國中生還需要去補習班嗎？訪談中補習班業者普遍表示「會」，因為國中課程是學習的基礎，家長希望幫小孩打好基礎。

## 第二節 國內補教業經營策略內部與外部分析

本節將對國內補教業經營策略的內部與外部進行訪談結果分析，其中內部分析將藉由 SWOT 分析法，針對 S(優勢)、W(劣勢)、O(機會)、T(威脅)等四構面進行分析；而外部分析則將藉由 PEST 分析法，針對包含政治 (Political)、經濟 (Economic)、社會 (Social) 與科技 (Technological)

### 一、補教業經營策略內部 SWOT 分析

本研究將訪談資料加上分析，分別針對 SWOT 分析與 SWOT 交叉分析探討整理如下。

#### 1. SWOT 分析

表 4-1 補教業經營策略內部 SWOT 分析

優勢(S)分析	劣勢(W)分析
一、教學與課程	一、教學與課程
1.課程內容符應新課綱	1.教學內容未能隨新課程綱要修正
2.個別輔導教學	二、師資
3.引入最新的教學理念與方式 (STEM、STEAM、WISE)	1.缺乏資深具經驗的教師
	三、軟硬體設備

---

## 二、師資

### 1.科學與實驗教具

### 2.資深具經驗的教師

## 三、軟硬體設備

### 1.新穎的數位教學軟硬體

## 四、宣傳

### 1.老字號品牌優勢

### 2.建立良好的口碑

### 3.升學榜單優異

## 五、地理位置

### 1.地理位置佳(學校旁)

### 2.地緣關係(補習班林立區域)

## 六、其他

### 1.真心關懷每一位學生

### 2.學費相對知名補習班較為便宜

### 3.本身的店面(省去租金成本)

### 4.加入補教產業協會

## 1.教學軟硬體設備老舊

## 四、宣傳

### 1.經營理念與課程內容宣傳不足

### 2.補習班宣傳網站缺乏與不佳

## 五、地理位置

### 1.地理位置不佳

## 六、其他

### 1.缺乏經營理念與規劃

### 2.缺乏與家長之良性溝通管道與方式

### 3.無法掌握補教產業脈動

---

## 機會(O)分析

## 威脅(T)分析

---

## 一、教學與課程

### 1.十二年國教新課綱之實施

### 2.新的學習領域實施(生活科技課程)

### 3.升學考試內容與管道之變革

### 4.學習歷程逐漸受重視

### 5.學習方式的改變(網路及數位學習)

### 6.能引入最新的教學理念與方式

(STEM、STEAM、WISE)

### 7.課程內容能符應新課綱

---

## 一、教學與課程

### 1.十二年國教新課綱之實施

### 2.補教新課程出現(探究與實作課程)

### 3.學習方式的改變(網路及數位學習)

## 二、師資

### 1.能因應新課綱需求的教師

## 三、軟硬體設備

### 1.新的競爭對手提供更優質學習環境

## 四、其他

---

---

## 二、地理位置

- 1.舊城區與新城區之消長之脈動掌握
- 2.人口新興區域之出現(中科園區)
- 3.新興豪宅區
- 4.新設學校與學區

1.少子化問題：學生數逐年遞減

2.競爭激烈同業削價競爭

3.大型補習班或連鎖補習班威脅

## 三、其他

- 1.少子化日趨嚴重
  - 2.掌握補教產業脈動
- 

## 2.SWOT 交叉分析：

### 優勢-機會(S-O)

- 1.因應 12 年國教新課綱實施，及新的學習領域更加受到重視，例如國中的生活科技與藝術等，高中的資訊課程。必須積極設置科學與實驗教具，實施更多動手做課程，探究與實作課程，機器人相關運算思維課程。
- 2.升學考試內容與管道之變革，藉由資深具經驗的教師，比較新課綱與舊課綱差異，重新發展符合新課綱之教材內容，並積極了解新課綱的評量方式與管道。
- 3.由於舊城區人口老化，人口移動情形掌握益形重要。地理位置(學校旁)與地緣關係(補習班林立區域)對補教業的成功與否，至關重要。
- 4.建立老字號品牌和良好的口碑，可為補習班帶來穩定而更大的教育市場。
- 5.真心的關懷學生，與學生建立朋友關係，與學生家長建立良好與緊密的關係，使學生感受到補習班的關心，因而自然造就忠誠度，不僅學生願意持續在補習班補習，也會樂意向其他同學推薦，達到永續經營的目標。
- 6.因應學習方式的改變(網路及數位學習)，補習班應該積極同入設備更新與提升，藉由新穎的數位教學軟硬體，提供學生更有效率的學習與學習便利性。
- 7.少子化的趨勢，促使家長對子女教育品質要求，較過往更高，所以可以一對一個別輔導教學的方式，創造出額外的收益。

### 優勢-威脅(S-T)

- 1.加入補教協會掌握補教產業脈動，協會內的老師們可以互相交流、分享教學經驗，以便提高競爭力，且可以避免同業惡性競爭，降低被大型補習班或連鎖補習班的威脅。
- 2.M 型社會發展下，面對新興的競爭對手，除提供更優質的學習環境，對於價格較敏感的家庭，傾向較低收費且具有口碑的補習班，而非五星級高收費的學習環境。

### 劣勢-機會(W-O)

- 1.積極面對 12 年國教新課綱之與新的學習領域實施，改善補習班的教學軟硬體，調整教學課程內容。
- 2.積極因應升學考試內容與管道之變革，積極宣傳補習班的因應方案、經營理念與課程內容、建立家長的良性溝通管道與方式，教學內容能隨新課程綱要修正，引入更資深具經驗的教師。
- 3.掌握新學區資訊，改善地理位置不佳與地緣等因素
- 4.積極發展數位媒體教學等新興學習方式。

### 劣勢-威脅(W-T)

- 1.補習班設備老舊，又面臨新興起的競爭對手，提供了更優質的學習環境
- 2.補習班位於人口老化的舊城區，且地理位置不佳。
- 3.面對教新課綱之實施，教育變革，但缺乏教受新課綱需求的教師與課程。

表 4-2 補教業經營策略內部 SWOT 交叉分析

	優勢 (S)	劣勢(W)
機會 (O)	1.12 年國教新課綱之與新的學習領域實施⇒科學與實驗教具、引入最新的教學理念與	1.12 年國教新課綱之與新的學習領域實施⇒教學軟硬體設備老舊、教學內容未能隨新課程綱要

	<p>方式 (STEM、STEAM、WISE)、課程內容符應新課綱 (探究與實作課程、動手做課程、機器人相關運算思維等課程)</p> <p>2. 升學考試內容與管道之變革          ⇨ 資深具經驗的教師、升學榜單優異、學習歷程逐漸受重視</p> <p>3. 人口移動情形掌握 ⇨ 地理位置佳 (學校旁)、地緣關係 (補習班林立區域)</p> <p>4. 建立老字號品牌、良好的口碑          ⇨ 教育市場具有延續性</p> <p>5. 真心關懷學生：以對自己家人的態度服務學生 ⇨ 教育市場具有延續性</p> <p>6. 學習方式的改變 (網路及數位學習) ⇨ 新穎的數位教學軟體</p> <p>7. 個別輔導教學          ⇨ 少子化：父母更願意花錢在孩子身上</p>	<p>修正</p> <p>2. 升學考試內容與管道之變革          ⇨ 經營理念與課程內容宣傳不足、補習班宣傳網站缺乏與不佳、缺乏與家長之良性溝通管道與方式、教學內容未能隨新課程綱要修正、缺乏資深具經驗的教師。</p> <p>3. 人口移動情形掌握 ⇨ 地理位置不佳、地緣關係</p> <p>4. 學習方式的改變 (網路及數位學習) ⇨ 教學軟硬體設備老舊</p>
<p>威脅 (T)</p>	<p>1. 加入補教協會掌握補教產業脈動          ⇨ 避免同業削價競爭，降低被</p>	<p>1. 設備老舊          ⇨ 新興起的競爭對手，提供了更優質的學習環境</p>

大型補習班或連鎖補習班的威脅	2.舊城區⇨地理位置不佳
2.學費比連鎖補習班便宜	3.教新課綱之實施⇨缺乏新課綱需求的教師與課程
⇨新興起的競爭對手，提供了更優質的學習環境，降低被大型補習班或連鎖補習班的威脅	

資料來源:本研究整理

### 3.內部 SWOT 分析小結:

- 1.面對新課綱實施，升學考試內容與管道之變革，對補教產業既是危機亦是契機。補習班的課程內容、設備、師資都必須隨之調整，以因應家長對教改的恐慌與需求。引入最新的教學理念與方式(STEM、STEAM、WISE)，進行有效之課程教學，因應新課綱之實施與升學考試。由於新課綱更加重視學生的學習歷程，因此協助學生產出優質的學習歷程作品，亦將成為補習班兵家必爭的大餅。
- 2.各類型補習班逐年增加，連鎖加盟補習班興盛，加上少子化趨勢，使得補習班間的競爭較過去，將會更加激烈，除了實力、地點、良好口碑優勢之外，補習班的招生行銷與包裝將會更重要。必須提供更良好的行銷企畫，藉由整體規劃並，發展出補習班的獨特性，透過行銷的功能來塑造出補習班的形象與口碑，這樣才能創造新客源，並吸引更多學生就讀。
- 3.面對連鎖補習班的威脅，因為廣告次數頻繁，知名度高，所以除了積極開發新穎教材與課程外，也要提供更舒適、更溫馨的教學環境。
- 4.人口移動、掌握新興學區資訊、地理位置與地緣關係，決定補補習班成功與否。
- 5.網際網路的普及，有無架設補習班網站，及時提供補習班最新資訊給顧客瀏覽。數位學習興起，補習班應該積極提供線上學習資源，提供學生更有效率的學習與學習便利性。

## 二、補教業經營策略外部 PEST 分析

本研究依據訪談資料加上分析，將補教業經營策略外部 PEST 分析整理得以下結果：

表 4-3 補教業經營策略外部 PEST 分析

PEST 分析	因素變化	教育學習的需求
政治環境分析(P)	1.十二年國教新課綱實施 2.多元適性發展教育理念 3.英文課列入國小課程 4.國小開辦課後安親與托 育班 5.加入國際性組織 6.雙語教育推動 7.第二外語的推動 8.實驗教育法實施	1.新的學習內容、領域、 評量方式 2.重視課業與技能的雙重 發展 3.兒童補教業可觀的商機 4.英語教育市場龐大 5.第二外語的需求逐漸增 加
經濟因素分析(E)	1.邁向高知識報酬的時代 2.雙薪家庭與國人收入增 加 3.地球村觀念、語言全球 化與國際貿易興盛	1.高知識、高學歷決定收 入，與國際化能力 2.外語的需求逐漸增加
社會因素分析(S)	1.出生率下降，少子化時 代的來臨 2.崇洋心理 3.語言提早學習 4.課程提早學習	1.更注重下一代的學習與 成長 2.擴大教育服務的市場規 模，追求多元技能與專 業證照

---

## 5.倡導終身學習的觀念

---

### 科技因素(T)

- |                       |              |
|-----------------------|--------------|
| 1.資訊網路化、線上與數位化學習的發展趨勢 | 1.動手做實體教學需求  |
| 2.數位教材普及              | 2.數位教材與學習的需求 |
| 3.生活科技與資訊科技列入學習領域     |              |
| 4.機器人(STEM)教具         |              |
- 

資料來源:本研究整理

## 1. 政治環境分析(P)

### (1) 12 年國教新課綱實施

核心素養是新課綱課程發展主軸。是指一個人為適應現在生活、面對未來挑戰，所應具備的知能與態度。著重培養學生在生活情境中，真實運用知識的學習表現。教師可以運用校內外資源，進行觀察、探究、實作等教學活動。運用測驗、觀察、問答及面談、檔案等多元評量的方式，重視學生在知識、能力、態度上，與實際生活的連結。

108 課綱要求每一所高中必須依據學校願景和特色，發展校訂必修課程 4 到 8 學分。每個學校不同課程。校訂必修是跨領域的課程，是每位高中生的必修，以專題、實作、探索體驗為主。譬如，若是對科學領域有興趣的學生，可以挑選有科學領域校訂必修課程的學校。對外語有興趣的學生，也可以注意是否有以外語相關為校訂必修課程的高中。

108 課綱減少必修、增加選修，為了鼓勵學生選修自己有興趣課程，也彌補過去過度重視學生表現的「結果」。教育部宣布，將從 2016 年 8 月起逐步建立高中生「學習歷程檔案」。將記錄下學生包括社團、選修課的學習狀況。同時也推動「考招連動」，未來大學招生希望把學習歷程檔案作為升學參考。

隨著 108 課綱的實施，國中小家長必須知道的 5 個轉變:(1)升大學的方式將會改變(2)選高中的標準改變。除了傳統排名，更要看學校有什麼課程？校訂必修有什麼特色？是否符合孩子的興趣性向？(3)生涯探索必須從小開始。學生學習探索興趣和認識自己，才能做最好的選擇。(4)不要過度安排學生學習，要留

白培養自學能力。(5)家長不能再用自己的升學經驗看待孩子未來。得要有有意識的認識最新的教育趨勢和學習模式。

## (2) 政府倡導多元適性學習發展

政府倡導多元適性發展的學習與教育，使得人們更重視課業與技能雙重發展，加上週休二日實施，對於不能與孩子同步放假的父母親而言，將是一大困擾；然而對於能和孩子一起放假的父母，不見得有多餘的體力每周陪孩子出去玩，所以如何安排孩子假日與放假時間，就成為許多家長頭疼的問題。因此是托兒所、安親班或補習班，成為許多家長安排孩子假日與放假時間的考量，自然也因此為補教業造就可觀的商機。

## (3) 英文列入國小課程

教育政策制訂對兒童美語補習業影響重大。根據教育部民國 1994 年所頒布的國民中學美語課程標準，其目標是：語言學習在表情達意，以促進思想溝通及交流，同時協助學習者發展正確之思維方式與增加文化素養。因此，美語學習除了培養「聽、說、讀、寫」的能力以及與外籍人士溝通之外，亦應該包含對外國文化的理解，藉以擴展國際行動力。

行政院教改會於 1996 年正式通過「積極規劃國民小學學生必須適量之美語課程」案。1996 年，教改會進一步建議政府，須將美語列為小學正式學科，此議題才引起社會大眾關切及輿論的注意。台灣省政府教育廳感受到國小美語教學之潮流，因此 1998 年 4 月公佈「台灣省國民小學實施美語教學實施原則」，至此國小美語教育的實驗及試辦達到高峰，許多縣市政府也積極開始實施相關國小美語試辦教學(王叔楨 2010)。然而，隨著教改的步伐，學習英文的年齡，正逐步向下發展延伸，並有向下扎根的趨勢，勢必更將擴大兒童美語的市場。

## (4) 國小開辦課後安親與托育班

政府在 2006 年宣布國小得開辦國小課後安親班。其實施內容為「以多元活潑的原則、兼顧課業指導、單元活動及生活照顧」。這樣的課後照顧將能幫助雙薪家庭，提供其孩童照顧之需求，有助於課後照顧模式制度化的建立，讓課後輔導內容及模式更加透明化。但若無法釐清一般課輔才藝班、學校教育與補習班的區別，對於安親班與補教業將造成不公平的競爭。

另外，政府在積極推動校內課後托育照顧的同時，不僅是要求學校提供家長負擔得起的課後托育服務，更應進一步確保所提供的課後托育照顧是高品質的。另外，政府也應透過評鑑與獎勵方式，協助坊間課後托育機構改善托育品

質，為學童營造一個快樂且適合學習的課後托育環境。

#### (5) 加入國際性組織

台灣在 2002 年正式加入成為世界貿易組織(WTO)會員，並隨著台灣加入更多相關世界貿易組織，英語是我國人民出國進行貿易溝通的橋梁與工具，國人提升英文程度是必然的，因此英文自然已成為國人學習的重要科目；此外，地球村的觀念，國際間不論是文化、經濟、政治方面的交流，普遍以美語為主要溝通工具。加上，台灣近年來積極爭辦重大國際活動，也提升國人學習美語的動機。還有更加重視全民英檢的認證，亦使國人對英文的重視度獲得顯著的提升。因此就一般家長已體認到英文的重要性及必要性，因而更想讓自己孩子提早學習與接觸英文教育，提升未來工作與學習的競爭力。

#### (6) 雙語教育推動

2018 年 12 月初，前行政院長賴清德拍板「二〇三〇雙語國家政策藍圖」，列出全面提升國人英語力與國家競爭力兩大目標，再依推動結果研議英語成為第二官方語言，打造台灣成為雙語國家。國發會規畫的政策藍圖，包括讓行政部門官網全面雙語化、提升公務員英語力與外國人文書雙語化等。要讓英文成為第二官方語言，當然要先普遍提升台灣人的英文能力，為此賴內閣推出「推動教育體系的雙語活化」政策。

雙語教育不只是英語教學往下延伸，部分領域課程也要用英文上課，這代表各科師資都需要具備英語教學能力。《新經濟移民法》草案立法後，將開放八百位外籍教師來台教授所有科目，先促成「學校內國際化」，再將英語與國際化連結起來。

補習班面動政府對雙語教育的推動，應該積極準備，除單純的美語教學外，亦應該積極儲備一般課程的雙語師資，以因應如此重大政策的教育需求。

#### (7) 第二外語的推動

全球化的腳步隨著科技的進步而日益加速，台灣地理環境特殊，國際化與全球化是必然的發展方向。由於經濟發展的需求，台灣在外語的人才的培育一直以英語為主，從列入九年國民教育課程，到民國 90 年開始將英語教育全面調整至國小階段，甚至為彌補城鄉之間條件的差異，推行補救教學以落實英語人才培育的基礎，如此皆為配合英語做為世界主要語言的事實。

然而，因全球化步伐加快與企業的跨國經營，近年對東南亞語系的專業人

才需求日益增加。面對全球化與國際環境的變遷，政府在宏觀政策的發展下，對於第二外語的人才需求也開始有所調整，因此教育部及各相關單位亦積極鼓勵學校推動第二外語的學習。

## (8) 實驗教育法實施

立法院三讀通過「實驗教育三法」中的《學校型態實驗教育實施條例》（以下簡稱：學校型態）、《高級中等以下教育階段非學校型態實驗教育實施條例》兩個新法案。學校經營將走向多元化，特色化的趨向。對於家長來說，實驗教育法的通過，也預示著「擇校世代」的來臨。

學校型態的法案的通過，代表未來公立中小學可改制或是新設立實驗教育學校。而在非學校型態的法案中，也提供高中以下學生家長更多在家自學的法源依據，團體自學每班以三人以上、三十人以下為限；機構自學則每班學生不超過二十五人。家長可以提出實驗教育計劃，「自己的孩子自己教」，課程內容不受課綱限制，每年提供成果報告，並接受教育主管機關不定期訪視，只要實施自學一年半以上，就可以獲得實驗教育證明。此外，學生只要參與實驗教育滿三年，或是與體制內高中職就讀時間合計滿三年，即能參加同等學力鑑定，報考大學。可預見的是，二法案提供教育更多的想像空間，實驗教育提供家長不同的教育想像與選擇，甚至可以脫離課綱，讓孩子多元學習，對於補教產業而言，值得關心與注意。

## 2. 經濟因素分析(E)

### (1) 邁向高知識報酬時代

華人社會普遍有「名校情結」，且因為邁向高知識報酬、知識取勝的時代，所以人們普遍追求更高的知識與學歷，希望能提升工作與生活競爭力，所以更願意投資於教育，花費於專業技能上的成本自然會愈來愈高，也日益捨得。

### (2) 雙薪家庭與國人收入提高

女權提升，婦女教育程度日益提升，雙薪家庭的愈來愈多，且台灣從農業社會進入工業社會，又將從工業社會轉進為服務導向之社會，台灣因為經濟快速發展，雙薪家庭比例逐年提高，使得一般家庭之收入相對提高，因此對於孩童的教育費用支出，也自然相對提高許多。台灣教改政策，也讓家長在教育服務的花費越高，表示家庭經濟條件越好之家庭，花費於補習相關的比例也有正比增加的趨勢，每個月花費在補習班或安親班的費用約在 6,000 元以上。

### (3) 地球村觀念、語言全球化與國際貿易興盛

隨著國人日益重視娛樂與休閒活動，出國旅遊的風氣逐漸盛行，而出國將面臨語言的溝通，而英文是世界最普遍的溝通語言，因此學習英文是必然的趨勢。另外，台灣位處國際地勢上的交接地點，長期以來是各國貿易的轉運站。在全球化的時代，我國主要出口地區以美國、歐洲、中國大陸為主，加上目前美國依舊是世界第一經濟體，也是我國在美洲的最大貿易夥伴，開放國內市場讓美商更便於在我國進行投資，亦能吸引更多高科技產業、分散外銷市場、公共投資進行，提升國內私人投資的意願，擴大國內需要；除了美國以外，歐盟國家、東南亞、南美等許多國家，都與台灣有商貿往來，也有台商在此投資。加上全球經濟成長動能持續活絡，以及資訊通信及消費性電子產品高度需求帶動下，刺激我國外銷接單金額攀升，因而促使出口持續擴張。因此，台灣在如此密集的國際商貿往來需求下，具備相當程度的美語能力將是必須的，亦造成有越來越多公司，在徵募員工時會將美語列入評比的重要項目。

由於整個社會與產業對於美語的要求，使得更多家長讓小孩到補習班學習美語，希望將來小孩因為語言能力，成為台灣的企業全球化的生力軍，繼續維持國際競爭力，並具有國際行動力。

### 3. 社會因素分析(S)

#### (1) 出生率下降，少子化時代的來臨

隨著現代人工作忙碌，對婚姻的觀點改變，家庭結構從傳統大家庭轉變成小家庭、核心家庭，平均每戶人口數逐年下降，許多家庭不生育，或只生一個小孩，甚至不婚族大增，單身戶比例隨之上升，因而造成少子化現象日趨嚴重。在這種趨勢下，每個孩子都成為父母心中的寶貝，所以每一位父母都不希望自己的孩子輸在起跑點，因此家長特別注重下一代的學習及成長，也更願意花費孩子的教育費用，自然造就補教業的蓬勃發展。

由於休閒意識抬頭，許多人只想當快樂單身族，即使結婚也不想生小孩；有些人則不想生太多，覺得養小孩需付出相當多心力與費用，造成兒童美語補習班客源，不再只是過去的社會中上層，而是來自於全民。但也因為出生率下降，也使得兒童美語市場發展受到抑制，因此業者必須開闢新的市場及客源。

#### (2) 國人尚存有崇洋心理

自從歐洲工業革命以來，歐美國家在世界各地發揚國威，相較之下，亞洲各國相較顯的積弱不振，在加上二次大戰後，歐美國家的經濟文化，透過媒體

或其他方式傳達給亞洲各國，因此「崇拜洋人」、「外國的月亮比較圓」的想法自然產生。

直至今日，崇洋心理仍普遍存在國人心中，面對西方發達國家公民時，普遍缺乏自信。如此崇洋的心理，其實普遍存在亞洲人心中，包括香港、日本、韓國、台灣等。甚至 2003 台灣教育部預計以 6 萬至 9 萬元的月俸聘請外籍師資，亦對「崇洋媚外」產生推波助瀾。

### (3) 語言提早學習

多數研究亦指出，語言學習要越早越好，年紀越大學習語言將越困難，並普遍認為兒童是學習語言的黃金時期。尤其在發音上，因為兒童口腔內的肌肉尚未定型，所以比較不會受母語發音的影響，較能經由學習活得流利的外語；另一個因素則是年幼者，透過美語卡通、電影、兒童電視節目等，將使美語學習將更具活潑有效率。所以家長普遍認為，應該從小讓孩子開始學習英文，不僅有較長的時間與機會學習，將來在發音上也有較好的表現，並為日後學習，奠定良好的基礎。

### (4) 課程提早學習

台中除了太陽餅，還有項「名產」：滿街的「國小資優補習班」，從國小 3 年級就可報名，目標是畢業後考上台中著名的私立中學。每年春天進入私中考季，台中各國小園遊會、才藝比賽都得避開這段時間的週末，讓學生和家長可以安心赴考。每年到了 11、12 月，台中市許多小六學生就開始忙碌，知名補習班體系「私中考試寒訓營」開始招生，為了隔年 3、4 月間即將展開的「私中考試」，展開密集特訓和模擬考。因為私校多採單獨招生，小六家長為求安心，會報名 5、6 所私立學校，一間一間去考，當地的國小園遊會、大型活動甚至不敢和這些重要日子撞期，以免招來民怨，害得學生分身乏術。

衛道中學號稱「全國最強私中」，每個年級學生總數 800 多人，考上台中一中、台中女中兩校的人數共約有 200~250 人，約占當年度畢業生總數的 25%。這數字居全台中之冠，即使位於市區的名校居仁國中，學生總數 700 多人，平均有 70 多人上第一志願，大約也只有 10% 的比例。在升學率上，一般的公校比起頂尖私校，可說是望塵莫及。因此明星私校已成為台中學生考取明星高中的保證班，但以衛道中學為例，國中部每年收 800 名新生，卻曾有高達 12,000 人報名，錄取率只有 6%，實在太低，有心送孩子進私校的家長，必須提前在小五甚至小三，開始挑選合適的補習班，達到超前學習的目標。

上了國中，還要準備考高中科學班、資優班、語資班、數理實驗班等，算算至

少 10 年下來都在提前補習。都是家長恐懼孩子輸在起跑點的心態，「人家都在學，我的小孩不學不行」。

#### (5) 倡導終身學習的觀念

現代社會對專業知識與技能的重視，提倡終身學習的觀念，普遍接受藉由補習教育，補強目前的正規教育不足，也為個人提供更多元的學習機會，因此擴大教育服務之市場規模。並且因為網路世代來臨，世界變成了一個地球村，競爭變得較過去更為激烈，外語學習對每個人更為重要，許多成年人也開始積極學習外語。

### 4. 科技因素(T)

#### (1) 資訊網路化、線上與數位化學習的發展趨勢

網際網絡以及電腦、平板裝置這些載具在近年的發展下，應用已然從原先的娛樂、休閒擴張於學習。近年來，國內也興起了一股新式教學的風潮，如何透過線上工具、行動載具提供學生更多元的學習情境，便是數位學習不斷努力的方向。Steve (2016)指出六大值得期待的數位學習新趨勢：

**行動學習 (Mobile Learning):**隨著行動裝置數量增多、寫作工具更純熟，瞭解數位學習的人們也越來越多，行動裝置對學習的影響將更為深遠。當行動裝置及穿戴式裝置成為典範，行動學習的樣貌因而改變，更多因應的內容也將善用自身優勢發揮作用。

**遊戲化 (Gamification):**遊戲作為教學方法雖然已經談論多年，但在 2016 年的發展會較為顯著。一些內容創作平台也慢慢將學習情境與遊戲元素，如徽章、排名等融入課程當中，更多遊戲化的教學素材在往後將更加普及。

**數據分析 (Data Analytics):**學習管理系統通常會將課程數據製作成管理報告，詳細的系統歷程數據能夠更進一步分析學習者及課程。舉例來說，若能了解學習者觀看路徑，便能了解該位學習者學習的內容及偏好，進而推算出需要設計的新課程內容。

**擴增實境 (AR; Augmented Reality):**原先只會在科幻片中出現的擴增實境，在近年變得更易取得，能以小額的成本為學習團隊創造與使用者更多的互動及體驗。擴增實境在地理、科學教育上的應用，也十分令人期待，學生在實際操作的過程中解相關的學科概念，更能在巨觀與微觀的尺度交互作用下從不同觀點學習。

社群網絡 (Social Media):近年來逐漸看到同儕在學習的益處，以及學習動機提升的力量。許多學習平台也降低社群分享的門檻，學習者能透過社群平台發表自己對於學習內容的意見、想法，甚至參與相關討論，有了這些人的參與，學習素材對能變得更多元、具互動性。社群網絡對於提升同儕共學內容品質，將扮演至關重要的角色。

個人化 (Personalization):相較於一對多、齊頭式的學習經驗，學習個人化更能夠因材施教，為個體學習者提供適合的學習內容。而上述提及的「數據分析」、「社群網絡」趨勢，對於個人化也相當有幫助。數據分析能夠呈現學習者存取平台的原因、時間點以及記錄歷程，平台擁有者也能從這些記錄調整學習經驗，再配合社群網絡進行意見討論、多元互動，學習個人化將更能滿足個體學習者的需求。

科技的突破、師生的配合、平台的建置，一套好的數位學習課程三項要素缺一不可。往後的教育將不限於物理空間的教室，線上平台、社群網絡、遊戲介面無處不是一個個新興的教育現場。

## (2) 數位教材日新月異

數位教材能提供互動功能、書寫功能、累積教材庫、及時匯出等功能，延續老師一邊講解、一邊書寫的授課習慣，及時讓數位化內容得以呈現；提供多元的師生互動學習，而不再受限於黑板與書本間的單向學習；更重要的是能強化電腦的教學功效，相較於全面性裝置個人電腦的教室，透過單一電子白板與單台電腦，即就可讓全班學生一起互動學習，相對成本較低且效益更高。

除了電子白板和平板等行動裝置，多元的數位化產品，例如：數位圖書庫、影音媒體等，這些運用於各種教學課程當中，可提升學生自主學習的意願和興趣，使得學習不再僅是單向的師生關係，將能轉化為雙向互惠的教學品質。未來，相關數位教材運用日趨普級，勢必將帶領另一波數位教學的演變。

## (3) 生活科技與資訊科技列入學習領域

108 新課綱中於高中新課綱增加了必修的資訊科技、生活科技等內容，未來在繁星推薦可比序的單科成績中，從現行的十科（國、英、數等），再增加資訊科技、生活科技兩科，授權各校使用。十二年國教新增科技領域課程綱要，希望普通高中階段增加資訊科技及生活科技等學習重點，培養學生網路、大數據、物聯網等資通訊素養，並強調運用科技工具、材料、資源來動手實作，希望培育學生動手實做的能力。

繁星升學管道中，大學科系會設定採計的各項成績，如學測總成績或單科成績等，並納入高中生在校成績的排名百分比，如高中三年國文成績的排名列為全校前三%等，未來新增的資訊科技及生活科技能被當作入學參考，意味高中生好好學習這兩科，有助於考上好大學。

#### (4) 機器人(STEM)教具

教育部將程式設計與跨領域課程納入 12 年國教新課綱，預計 108 學年度正式上路。STEM，是科學（Science）、技術（Technology）、工程（Engineering）、數學（Mathematics）四個詞的縮寫，STEM 教育，就是培養學生科學、技術、工程和數學綜合跨域素養的教育。在教育部印發的《義務教育小學科學課程標準》中，不僅將小學科學課提前到一年級、每周不少於一節課，文件中的「跨學科」學習、過程評估方法、利用社會資源等規定將極大促進 STEM 教育的發展。

STEM 教育的蓬勃發展也引發了教育個性化的消費升級浪潮。樂高、LittleBits、MakeBlock、KANO、Cubelets Robot 均推出了相關產品。據分析 2016 年中國 STEM 教育市場規模可達到 693.64 億元，並極有可能在未來的 3-5 年間達到千億的規模，STEM 教具市場將達百億。

#### 5. 外部 PEST 分析小結:

在政治環境分析中發現，由於 12 年國教新課綱實施，家長面對新的學習內容、領域、評量方式，對公校普遍缺乏信心，更需要補習班的協助；兒童補教產業商機依然相當可觀；英語教育市場仍然龐大；第二外語的需求逐漸增加。在經濟因素分析中發現，家長依然期待孩子具高知識、高學歷，以掌握就業競爭力，與國際移動力化。在社會因素分析中分析發現，家長更注重下一代的學習與成長；補教業應該擴大教育服務的市場規模，掌握多元技能、專業證照、終生學習的市場需求。在科技因素分析中發現，新課綱中對生活科技與資訊科技的重視，將使數位教材與學習的需求，及動手做實體教學需求大大提升。

### 第三節 國內補教業之經營策略分析

在面對學生日益減少情況下，迫使補教業進行相當多的策略與規畫來因應多方面的衝擊。本節將三家成立時間在 10 年以上的補習班，且經營者與資深教師的年資達 10 年以上訪談資料加以分析，可提供國內補教業關鍵成功因素與經營策略之參考。訪談主要結果分析如下：

#### 1. 請問針對貴補習班經營補教服務過程之價值主張為何？

訪談者 A. 學生人格特質養成、學生自動自發學習、多元專長發展

訪談者 B. 期待、奮起、豐收。多元發展與尊重。專才、專長發展與優質化推動

訪談者 C. 從學習中真正理解事務之基本原理，養成思考的習慣

小結：

A. 重視學生的人格養成、自發學習、多元專長發展。

B. 重視多元專長發展與尊重。

C. 重視理解學習目的與養成思考習慣。

2. 請問針對貴補習班之經營補教服務過程中，主要提供之關鍵資源可能有  
哪些？最主要的市場區隔為何？

訪談者 A. 老師: 碩士以上。

設備: 定期安檢、實驗器材

課程: 實驗操作、桌遊

訪談者 B. 依照學校學科，如國文、數學、自然、理化等等開班。積極尋求各科專才教師授課。服務、溫暖、有教無類取代商業數據競爭，精緻取代量化。

訪談者 C. 資優能力檢定，依能力給予相符課程培訓，達成基礎養成，向下紮根。(國小、國中、高中資優檢定課程)

小結：

A. 強調師資學歷，環境安全與實驗器材，動手做與遊戲化教學課程。

B. 符應學校主要課程需求，強調師資專業，有教無類與精緻教學。

C. 對學生進行能力檢定並給予相符課程

### 3.請問貴補習班面之經營補教服務過程中，最主要符合顧客需求為何？

訪談者 A. 教學、品格教育、課程生活化、與家長溝通管道暢通。

訪談者 B. 家長需求永遠不一，基本上補習班不若學校地位超然，越過角色轉換，取最大公約數。學生成績、學習態度是最好的數據，努力、努力、再努力。

訪談者 C. 依程度、學習情況分班換班，定期檢定與核定學生能力。個別指導，提供個別教學規劃

小結：

A. 教學與生活化課程、品格教育與家長溝通管道。

B. 提升學生成績與學習態度。

C. 掌握個別學習情形並進行課程安排與個別輔導。

### 4.請問貴補習班面之經營補教服務過程中，主要行銷通路策略為何？

訪談者 A. 學校宣傳、宣傳品傳播。經由學校輔導室提供中低收入免費  
學生之間流傳口碑

訪談者 B. 透過口碑相互傳遞。利用學生與家長間串聯、並聯的原理。

學生同儕影響力

訪談者 C. 定期檢定考，學區傳單發放。

舉辦家長說明會，引起興趣。

小結：

A. 經學校、宣傳品、學生間，與社會服務(中低收入免費)。

B. 經學生間、家長間的辦學口碑。

C. 舉辦定期檢定考、家長說明會、發放傳單。

**5. 請問針對貴補習班之經營補教服務過程中，是否與其他產業建立策略聯盟關係？最主要之合作經營模式為何？**

訪談者 A. 印刷業者。定期配合宣傳品。業者主動協詢需求及定期消防設備。

訪談者 B. 配合課綱經營，與社會文教基金會、大學、社團、協會建立策略聯盟，吸引學生踴躍參與。合作模式以互相支援減輕經費為原則

訪談者 C. 結合科學營舉辦程式、機器人體驗課程，加強科技觀念。

小結：

A. 印刷業者。

B. 社會文教基金會、大學、社團、協會建立策略聯盟。互相支援減輕經費。

C. 與科學、資訊產業合作，舉辦科學營、機器人體驗營。

**6. 請問貴補習班面臨整體補教產業強烈競爭環境下，主要差異化經營策略為何？**

訪談者 A. 硬體設備完善。教學活潑，引發學生求學興趣。

訪談者 B. 削價競爭是毒藥，以質代量。

客製化的服務。

提供溫暖與溫馨的學習環境，取得家長認同

訪談者 C. 團體制度逐漸轉為個別指導。

改大班評測為定期檢定，保留競爭力，亦符合家長對孩子的觀護，採小班教學

小結：

- A. 硬體設備、教學活潑化。
- B. 以質代量、客製化服務、溫暖堅定取得家長認同。
- C. 個別指導、採小班教學。



## 第五章 結論

### 第一節 研究結論

#### 一、國內補教業之發展現況

本研究發現，雖然少子化造成學生數減少，但因家庭教育資源反而集中於少數子女身上，加上教育政策改變，十二年國教施行，家長擔心輸在起跑點，並對公立學校辦學缺乏信心，一窩蜂將孩子送入私校，反而造成補教業前景一片光明。家長更注重下一代的學習與成長，期待孩子具高知識、高學歷，因此兒童補教產業商機依然相當可觀。

#### 二、國內補教業經營策略內部 SWOT 分析

補習班面對新課綱實施，升學考試內容與管道之變革，課程內容、設備、師資都必須隨之調整，應協助學生產出優質的學習歷程作品，以因應家長對教改的恐慌與需求。引入最新的教學理念與方式(STEM、STEAM、WISE)，亦成為補習班兵家必爭的大餅。除了實力、地點、良好口碑優勢之外，招生行銷與包裝將會更重要。必須提供整體規劃，發展出補習班的獨特性，塑造出補習班的形象與口碑。除了積極開發新穎教材與課程外，也要提供更舒適、更溫馨的教學環境。掌握人口移動與新興學區資訊，決定補習班成功與否。應積極架設補習班網站，提供線上學習資源，提供學生更有效率的學習與便利性。

#### 三、補教業經營策略外部 PEST 分析

補習班應該掌握 12 年國教新課綱實施，家長面對新的學習內容、領域、評量方式，對公校普遍缺乏信心，更需要補習班協助的機會；而兒童補教產業、英語教育市場仍然龐大，第二外語的需求正逐漸增加。應掌握家長更注重下一代的學習與成長，期待孩子具高知識、高學歷的需求。應該擴大教育服務的市場規模，掌握多元技能、專業證照、終生學習的市場需求。並注意數位教材與學習，動手做與實體教學的需求。

#### 四、國內補教業之經營策略

- 1.補習班經營之價值主張包括:重視學生的人格養成、自發學習、多元專長發展與尊重。重視理解學習目的與養成思考習慣。
- 2.補習班經營主要提供之關鍵資源與市場區隔包括:師資學歷與專業，環境安全與實驗器材，動手做與遊戲化教學課程。符應學校主要課程需求，

有教無類與精緻教學。對學生進行能力檢定並給予相符課程

- 3.補習班經營主要符合顧客需求包括:教學與生活化課程、品格教育與家長溝通管道。提升學生成績與學習態度。掌握個別學習情形並進行課程安排與個別輔導。
- 4.補習班經營主要行銷通路策略包括:經學校、宣傳品、學生間,與社會服務(中低收入免費)。經學生間、家長間的辦學口碑。舉辦定期檢定考、家長說明會。
- 5.補習班經營與其他產業的策略聯盟與合作經營模式包括:印刷業者。社會文教基金會、大學、社團、協會建立策略聯盟。與科學、資訊產業合作,舉辦科學營、機器人體驗營。
- 6.補習班主要差異化經營策略包括:硬體設備完善、教學活潑。以質代量。客製化的服務。溫暖堅定原則取得家長認同。個別指導,採小班教學

## 第二節 研究建議

### 一、國內補教業之發展

國內補教業之發展現狀下,因為少子化趨勢造成補習業萎縮,但在家長越更加重視教學效果與品質下,台灣補教業整體市場發展,仍具龐大的發展商機,本研究建議相關業者,應發展與鞏固核心競爭能力,獲得家長更多信任與依賴,創造差異性特色,將是在創新資訊時代中永續生存的關鍵契機。

### 二、國內補教業經營策略

在國內補教業經營策略部分,建議補教業,應該掌握新課綱實施,升學考試內容與管道之變革之發展契機。建立品牌獨特性,建構數位雲端教學,藉由行動多媒體,緊密補習班與家長的關連;強化師資與教師證照;打造完善的硬體設施,先進的教學設備;發展精緻化、小班制、甚至個人化的補習方式,以滿足每位學生的需求;積極擴展補習班的教學領域;跳脫傳統教學模式,以遊戲化教學為骨幹,加上吸引學生的遊戲元素,提升學生學習動機。

### 三、國內補教業之經營策略

在競爭較過往更加激烈的補教產業,建議補教業,能參考連鎖、知名補習班的經營經營策略,形塑本身補習班永續經營之價值主張,審慎思考提供學習

者之關鍵資源與市場區隔與定位，並在以服務為中心的補教業中，提供符合顧客需求的服務，掌握有效的行銷通路，與其他產業的策略聯盟與合作經營，並擬定明確的差異化，將是經營策略之關鍵。

### 第三節 研究限制

本研究方法採個案研究方式，針對相關個案之負責人員、資深教師等進行實地訪談後深入研究方式，而在研究過程中，可能受限於時間與研究成本因素等，因此可能會有以下之研究限制。

一、本研究主要對象為國內中小型補教業，以進行深入訪談的研究方式，因此可能受限於研究個案受訪者，闡述回應問題的內容代表性及完整性等，將影響研究總結的結果。

二、本研究主要針對國內中小型補教業，以進行個案研究分析，但研究個案可能未能代表整體教育/補教產業實際情形，僅能以研究個案業者經營的情況提供參考模式。

三、本研究主要擬將採取質性個案研究分析的方式，須由研究者做最後的歸納總結，可能因相對主觀的意識或邏輯推演過程等因素，影響最後研究結論與成果。

## 附錄 台灣中小型補教業關鍵成功因素探討—訪談問卷

補習班名稱:

受訪者:

職稱:

地區:            市            區

訪談時間:

1. 請問針對貴補習班經營補教服務過程之價值主張為何?
2. 請問針對貴補習班之經營補教服務過程中，主要提供之關鍵資源可能有哪些？最主要的市場區隔為何？
3. 請問貴補習班面之經營補教服務過程中，最主要符合顧客需求為何？

4. 請問貴補習班面之經營補教服務過程中，主要行銷通路策略為何？

5. 請問針對貴補習班之經營補教服務過程中，是否與其他產業建立策略聯盟關係？最主要之合作經營模式為何？



6. 請問貴補習班面臨整體補教產業強烈競爭環境下，主要差異化經營策略為何？

## 參考文獻

### 一、中文文獻

王叔楨，2010，補教業者與仲介業者聘任外籍英語教師的在地經驗考量因素的探討：以台南縣補教業為例，華南大學應用社會學系社會學研究所碩士論文。

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

何姿嫻，2008，影響國小學童家長送子女參加課後補習之相關因素研究—以桃園縣中壢市為例，中央大學學習與教育研究所碩士論文。

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

吳政峰、陳姿伶，2002，影響兒童才藝費用因素之探討-以台灣地區為例。國教輔導，41(6)，16-22。

李守蕾，2008，補教業服務品質、企業形象、價格認知與顧客滿意度關係之研究-以才藝補習班為例，國立中山大學人力資源管理研究所碩士論文。

亞歷山大·奧斯瓦爾德與伊夫·比紐赫(Alexander Osterwalder and 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。

周珮瑜，2006，幼稚園實施客家文化教學之行動研究，國立臺東大學幼兒教育學系碩士論文。

林千郁，2003，台灣地區物流業經營績效與關鍵成功因素之研究，國立海洋大學航運管理系研究所碩士論文。

林育正，2003，連鎖加盟業成功關鍵因素分析—以連鎖書店為例。大葉大學事業經營研究所碩士論文。

林洧宏，2006，台灣課後安親業未來經營發展之研究，逢甲大學經營管理研究所碩士論文。

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。

林琮瑜，2006，兒童補教業排他性連鎖加盟體系成功關鍵因素之研究：以桃園地區某個案為例，中原大學企業管理研究所碩士論文。

林祺浪，2008，國內英語補習班關鍵成功因素之研究—以花老師英語為例，元智大學資訊傳播學系碩士論文。

邱永富，2002，補習班之服務品質：以屏東縣某立案補習班為例，國立中山大學人力資源管理研究所碩士論文。

邱泰霖，2006，新竹市文理補習班行銷策略之研究，國立新竹教育大學教育學系碩士論文。

徐月珠，2008，兒童補教業經營關鍵成功因素之探討，開南大學企業與創業管理研究所碩士論文。

徐玉珍，2007，補教業的經營策略—以桃園縣某補習班為例，元智大學管理研究所碩士論文。

袁一如，2003，兒童補教產業之市場區隔與購買行為，國立成功大學企業管理研究所碩士論文。

高毓露，2015，少子化的4大衝擊，臺北：禪天下，125期

商周財富，2018，2個子女教育費每月10萬！華人補習文化背後的龐大商機：3檔「補教概念股」可以買來存嗎？網址：<https://wealth.businessweekly.com.tw/GArticle.aspx?id=ARTL000109892>

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。

張春桂，2004，國小學童課後補習狀況與家長決策行為之探討—以台南市為例，國立台南大學教師在職進修社會科教學碩士班碩士論文。

張雅婷，2004，實踐的軌跡：安親班教學的脈絡化之研究，國立清華大學人類學研究所碩士論文。

張義雄，2007，從家長觀點探討補教業關鍵成功因素—以大台北地區補習班為例，淡江大學管理科學研究所企業經營碩士在職專班碩士論文。

張憲庭，2005，少子化現象對學校經營管理之衝擊與因應之道，中華民國學校行政研究學會學校行政雙月刊 36 期。

莊世傑，2005，私立托兒所經營關鍵成功因素之個案研究，國立台中師範學院幼兒教育學系碩士論文。

許國光，2005，國中生參與補習行為之研究-以屏東市學生為例，國立屏東科技大學企業管理系碩士論文。

陳均輔，2007，以系統思考探討中小企業之企業經營模式—以某文教機構為例，國立中山大學企業管理學系碩士論文。

陳怡婷，2005，人口少子化對國民小學教育發展影響之研究，市立教育大學國民教育研究所碩士論文。

陳泰宗，2011，兒童美語補習班加盟與非加盟家長選擇決策因素之研究以台中市大里區為例，國立臺中科技大學企業管理系事業經營碩士論文。

陳慶得，2001，連鎖式經營關鍵成功因素之探討—以美語補習班為例，淡江大學管理科學研究所碩士論文。

黃怡雯，2006，面對少子化現象學校行銷的涵義與因應策略，中華民國學校行政研究學會學校行政雙月刊 49 期。

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在職進修專班碩士論文。

葉明芳，2005，原漢國小學童補習行為與學業成績的差異之探討—以台東縣國小六年級為例，國立臺東大學教育研究所碩士論文。

劉正，2006，補習在台灣的變遷、效能與階層化，教育研究集刊 52 輯 4 期，4。

劉玟杰，2005，數位課程設計之關鍵成功因素與台灣數位課程之分析，中華大學資訊管理學系碩士論文。

劉耀中，2002，連鎖便利商店經營關鍵成功因素之研究，農業金融論叢 47 卷。

賴昱璋，2000，台灣電腦網路產業產品創新關鍵成功因素研究，國立交通大學碩士論文。

賴桂蘭，2005，策略性行銷規範性與實證性之比較研究-以幼教及相關產業為例，靜宜大學企業管理研究所碩士論文。

賴惠秋，2012，臺灣補教產業達成優質經營競爭策略之研究-以 S 教育機構為例，淡江大學國際企業學系碩士在職專班碩士論文。

謝智芳，2004，兒童文教事業連鎖加盟經營關鍵成功因素之探討：前進大陸策略與根留台灣策略之比較，大葉大學國際企業管理學系碩士論文。

鐘巧如，2006，少子化趨勢下台灣國民小學學校經營規模調整評估，中華民國學校行政研究學會學校行政雙月刊 44 期。

## 二、英文文獻

Bruno, A.V. and Leidecker, J.K. 1984. Identifying and using critical success factors. *Long Range Planning*, 17, 23-32.

Ferguson, C.R. and Dickinson, R. 1982. Critical Success Factor for Directors in the Eighties, *Business Horizons*, May-June, pp.14-18.

Grant, R.M. 1991. The Resource-Based Theory of Competitive Advantage. *California Management Review*, 33, 114-135.

Hofer, C. W. and Schendel, D. 1978. *Strategy Formulation: Analytical Concepts*, St. Paul: West.

Miles, R. E. and Snow, C. C. M. 1978. *Organization Strategies, Structure and Process*. N.Y. : McGraw-Hill, Inc

Porter, M. E. 1985. *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*, New York: The Free Press, 23, pp.35-37.

Steve, P. 2016. 6 elearning trends to watch in 2016. <http://ans4.tw/archives/279>

Zani, W. 1970. Key Success Factors.KSF.P16-18.

