

東海大學會計學系碩士在職專班

碩士論文

台灣外僑學校經營模式之研究

-以台中美國學校為例

A Study of Business Model of Educational
Institutions for Foreign Resident School in Taiwan
—Evidence from American School in Taichung

The seal of Donghai University is a circular emblem with a scalloped border. It features the university's name in Chinese characters '東海大學' at the top and 'DONGHAI UNIVERSITY' in English around the inner circle. The year '1955' is inscribed at the bottom of the seal.

指導教授：劉俊儒 博士


研究生：蕭美鈴 撰

中華民國 102 年 6 月

謝辭

因上學分班認識了一群良師益友，師長們給予機會學習，改變了我執的觀念、重新認識自己，讓各方面不足的我，重新回到學術殿堂學習，真的很幸福，也很感恩。兩年的課程，師長們傳授寶貴的教學經驗，朗朗上課聲，言猶在耳，時光飛逝，驪歌響起。緊接著是最艱巨的時刻，提交論文，經指導教授劉俊儒博士，不厭其煩地引導論述方向，如何引經據典，才慢慢進入狀況，有了粗淺的概念，原來寫論文可以幫助回顧所學，整理思緒，深入了解個案產業所處環境及未來的發展。

兩年所學，在工作職場上有很大的助益，自己所學非常有限，但師長的諄諄教誨，「公義兼慈愛，卓越到頂尖」，「實至名歸」或「名至實歸」孰重？「恆持善念、莫忘初衷」，「知未明、觀未見」。運用策略地圖、BSC的架構，整合組織團隊，共同營造出有願景、目標，注重利害關係人利益的幸福企業，將銘記於心。衷心感恩會計系的師長們，會計系有你們真好。在此，致上我最虔敬的心，謝謝老師。

The logo of Tungshai University is a circular seal with a scalloped edge. It features three interlocking rings at the top, a cross in the center, and the text 'TUNGSHAI UNIVERSITY' around the perimeter. The year '1955' is inscribed at the bottom of the seal.

蕭美鈴 謹誌於

東海大學會計研究所

民國102年6月

台灣外僑學校經營模式之研究

-以台中美國學校為例

指導教授：劉俊儒博士

研究生姓名：蕭美鈴

研究生學號：G99437012

摘要

本研究採用個案研究法，運用Brandenburger and Nalebuff (2006)的『價值網』(value net)及『競合策略』(Co-opetition)之理論架構為基礎，並以PARTS中的S『改變範圍』為主軸，以台中美國學校為例，探討台灣外僑學校之經營模式。說明其經營模式之改變，進而對其未來發展方向提出建議。

本研究發現，二十年前外僑學校給予人的印象是專屬於外國人及權貴子弟就讀的學校，其優勢為：價值性(品牌價呈現的價值)、稀少性(供給少)、不可模仿性(課程內容不易被模仿)、不可替代性(不易被取代)。隨著國內教育政策的改變，少子化趨勢、政令的鬆綁，教育市場起了前所未有的變化，使得外僑學校的不可替代性之特性接連受到挑戰。

台中美國學校為國際認證學校，雖具國際優質師資團隊、銜接外國國小、國中、高中之課程，乃至考取國外大學等優勢。但礙於資源限制，仍須與當地學校結盟，形成競爭且合作之模式。因此本研究對台中美國學校之發展建議如下:採取主動積極的策略聯盟模式，進行多元化發展，在既有的資源上，運用PARTS與競合策略作適度連結，如透過國內外僑學校及雙語學校的資源整合，擴大與國外國際學校交流，引進或發展相關的學習平台。嚴選ISS國際學校認證的師資團隊，藉助策略聯盟的模式，來提升競爭優勢。

關鍵詞：外僑學校、經營模式、SWOT分析、競合策略、價值網

A Study of Business Model of Educational Institutions for Foreign Resident School in Taiwan

—Evidence from American School in Taichung

Advisor : Dr. Jun-Ru Liu

Graduate Student : Mei-Ling Hsiao

Graduate Student No. : G99437012

Abstract

This study used the case study method, the use of Brandenburger and Nalebuff (2006) a "value net" and "Co-opetition" based on the theoretical framework, and use "S" of PARTS "to change the range" as spindle, American School in Taichung, for example, investigate Taiwan foreign residents schools operating mode. Description of the change in its business model and thus propose proposals for future development.

This study found that, twenty years ago to give people's impression is designed specifically belong to foreigner and elite children's school, and its advantage for the: Value, Scarce, Inimitable, Irreplaceable. With the domestic education policy changes, low birth rate trend, deregulation decree, since the education market unprecedented changes, making the foreign residents schools are irreplaceable characteristics of successive challenged.

American School in Taichung is the international certification school, although it has international quality teaching team, convergence foreign elementary, junior high and high school's curriculum, and even admitted to foreign universities and other advantages. However, due to resource constraints still allied with local schools, form model of competition-cooperation. Therefore, the study of the American School in Taichung development proposals are as follows: take a proactive strategic alliance model to diversify.

On existing resources, and using competition-cooperation strategies and PARTS moderately linked, e.g. through domestic and overseas schools and bilingual schools to integrate resources, and expand exchanges with foreign international schools, the introduction or development-related learning platform. ISS International School Accreditation Carefully selected team of teachers, with the model of strategic alliances to enhance their competitive advantage.

Key words : Foreign Residents Schools, Business Model, SWOT Analysis, Competition-Cooperation Strategies, Value Net



目錄

謝辭	I
中文摘要	II
英文摘要	III
目錄	V
表目錄	VI
圖目錄	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	2
第二章 文獻探討	3
第一節 競爭優勢分析	3
第二節 策略分析與相關研究	5
第三節 競合策略與價值網的結合運用	9
第三章 研究設計	15
第一節 研究架構	15
第二節 研究方法	17
第三節 資料蒐集來源	17
第四章 個案學校背景與產業環境分析	19
第一節 個案學校介紹	19
第二節 台灣外僑學校及雙語學校產業概況	26
第三節 個案學校經營模式分析	38
第四節 競合策略與價值網的結合應用	46
第五章 結論與建議	53
第一節 結論	53
第二節 建議	55
第三節 研究限制	57

附錄.....	58
參考文獻.....	60



表目錄

表 2-1	競爭優勢分析彙總表.....	4
表 2-2	策略分析與相關研究彙總表.....	7
表 2-3	競合策略與價值網之相關文獻彙總表.....	13
表 4-1	人力結構表.....	24
表 4-2	歷年學生人數統計表.....	25
表 4-3	第一階段設立之外僑學校彙總表.....	28
表 4-4	第二階段設立之外僑學校彙總表.....	28
表 4-5	主要外僑學校彙總表.....	30
表 4-6	台灣與美國學制對照表.....	31
表 4-7	台中地區雙語學校學制.....	37
表 4-8	台中市私立雙語學校彙總表.....	37
表 4-9	個案學校 SWOT 分析彙總表.....	40
表 4-10	個案學校的 BSC 四大構面的 SWOT 分析架構.....	43
表 4-11	個案學校 PARTS 與價值網連結.....	53

圖目錄

圖 2-1	價值網.....	9
圖 3-1	研究架構圖.....	16
圖 4-1	人力組織架構表.....	23
圖 4-2	個案學校 1990 年至 2012 年學生人數變動.....	25



第一章 緒論

第一節 研究背景與動機

昔日外僑學校象徵著專為外國人及權貴子弟所設立的學校，同時肩負著國民外交的時代任務。如今隨著全球化時代來臨，二十一世紀國際化、地球村觀念興起，各國政治運作，經濟行為、社會活動及資訊網絡的依存關係，加上跨國企業非政府組織(NGO)及非營利組織(NPO)快速發展，世界貿易組織(World Trade Organization, WTO)之後國際貿易之開放，區域經濟合作共同體之成形，國際資訊之快速流通，增進彼此間的協力關係，也導引國與國之間頻繁的非正式交流。人力資源公司摩根麥金里(Morgan McKinley)指出，比起歐洲及美國，有更多的求職者對亞洲感到興趣。中國的經濟成長達2位數，這裡有許多新財富。全球約有6千所國際學校，其中有半數聚集在亞洲地區，預估在2020年以前，全球的國際學校數量會增加至目前的2倍。亞洲國家對國際學校的需求尤其強烈，他們也希望國際學校能提供雙語教學及更全面的教育。

人力資源乃是決定競爭力強弱的關鍵因素，面對知識經濟的崛起、科技網絡快速變遷與需求，教育需要跳脫傳統的框架，培養創新思維及流利英語能力。面對全球化的發展，國際教育的推行，已刻不容緩，國際學校在培育國際人才過程中，扮演關鍵性的角色。我國高等教育的國際化已推行多年，政府近年來也積極推動中小學國際教育(中小學國際教育白皮書)，世界先進國家在中小學國際教育方面紛紛投入，而我國在培養中小學的國際素養及國際觀亟需加強。國際教育存在的必要性及面臨的困境，面對日趨多元的文化體系，教育已不再局限國內活動，教育需要擴大深度與廣度，進一步與國際接軌，提升國際參與跨國競爭力的實力，國際教育體系扮演著重要角色。

台灣在國際化的環境下，競爭激烈，孩子之未來面臨更嚴苛的挑戰。因此子女教育之國際化，擁有國際語言能力及技能，是孩子未來的重要基礎。英語是世界語言，如何提早讓孩子在英語環境中成長，是台灣教育極為重要的政策。九十七年一月十六日修正公布之私立學校法第八十四條規定：「(第一項)私立高級中等以下學校，經學校主管機關核准後，得附

設外國課程，部或班，開設非本國課程，招收具外國籍學生。台灣的投資環境的惡化，少子化現象(何金針、唐璽惠, 2006)，台灣外僑學校市場規模小，雙語學校興起，就讀雙語學校等於「雙保險」的觀念，在教育體制認知上，有很大的差距，對外僑學校招生將造成衝擊。

外僑學校是很小的教育產業，大部份的人不了解，甚至誤解，認為外僑學校是外國人的學校，如日僑、韓僑學校。因此很少家長會去研究他的教育體制，近年來，跨國企業併購潮，專業人力在全球移動。台灣中小企業主已走向國際化，在資源缺乏、國際經驗不足、優秀人才招募不易，如何教育培育下一代，才為各企業主所重視。

處於變遷中的外僑學校與營利的企業同樣面臨各項的挑戰，在現有的教育市場機制下，競爭者增加，稅賦及勞保、健保法令的改變，造成營運成本攀升，小規模的外僑學校經營難度升高。因此本研究，採用競合策略的理論架構，探討外僑學校如何提昇市場競爭力，創造組織永續經營的優勢。

第二節 研究目的

近年來，競合策略運用在大型企業非常廣泛，企業界對於競合策略的相關研究已有一定成果。國內教育界亦有相關的研究，但較少以外僑學校為研究。藉由個案研究的方式達成以下的目的：

- 一、透過SWOT分析及BSC四大構面的SWOT分析架構，如何運用有限資源，創造組織的競爭優勢。
- 二、如何運用競合策略與價值網結合產生實質的經營成效，建構一套可行的作業模式，提供其他教育機構參考。

第二章 文獻探討

本章分成三節，第一節為競爭優勢分析，第二節為策略分析與相關研究，第三節為競合策略與價值網的結合運用，回顧相關文獻學者之主張及見解，本章的主要內容分述如下：

第一節 競爭優勢分析

Steiner (1965)提出 SWOT分析，主要是針對企業內部優勢與劣勢，以及外部環境的機會與威脅來進行分析，即強、弱、機、危綜合分析法，是一種企業競爭態勢分析方法，是市場營銷的基礎分析方法之一，通過評價企業的優勢(Strengths)、劣勢(Weaknesses)、競爭市場上的機會(Opportunities)和威脅(Threats)，用以在制定企業的發展策略前對企業進行深入全面的分析以及競爭優勢的定位。如 City Café建立在7-ELEVEN 品牌下，因為7-ELEVEN 本身已經在消費者心中建立了穩定品質信心。但同時City Café本身的劣勢，且面臨市場的威脅，如口味有限、新競爭者的加入等等，透過SWOT分析，可以清楚看出City Café目前的狀況，以及可能發展的策略(蔡敦浩, 2005)。

吳安妮(2004)表示，「BSC可以和所有管理工具整合並產生綜效，但BSC不再只是績效評估制度，必須與策略連結，如果沒有策略，就無法做BSC」。SWOT分析是在既定的內部優勢與劣勢，外部的機會與威脅的比較下，產生一系列的策略方案，或選擇未來應追求的策略；SWOT分析的主要目的，在於創造一個公司專屬的經營模式，使公司資源與潛能，可以和環境的需求以最佳的方式相配合(Hill and Jones, 2004)。

王志賢(2009)採用SWOT分析和藍海策略促進科學應用教學之行動研究，SWOT分析與藍海策略，近幾年來，被應用於教育現場，以SWOT分析教師內在因素之優勢與劣勢及外在因素的機會與威脅，影響提升教學的優勢、降低影響教學的劣勢、創造增進教學成效的可能機會、消除影響教

學可能的威脅。

吳翠卿(2010)，藉以SWOT分析基礎。探討幼稚園公辦民營之經營，研究發現學校管理者、委託經營業者，採可行之策略，以發揮優勢、掌握劣勢、克服威脅，彌補劣勢為基礎，關注教師工作保障、提升教育品質為發展的策略。楊淑芬(2010)以SWOT分析法，探討中等學校體育師資培育之衝擊與因應策略，研究結果發現：從相關社會趨勢發展觀察，因少子化日趨嚴重，任教老師的機會相對減少，外在環境面臨嚴苛的挑戰(威脅T)。

學者認為SWOT分析是一種方法，而不是最終的目的，其目的在於產生具有價值的行動方案。由上述文獻探討可知過去有關SWOT分析的探討，國內學者以營利事業為主，且以大型企業較為廣泛運用，鮮少探討非營利事業的中小型組織，分析組織之內部優劣勢及外在環境之機會與威脅，乃為本研究所關注的議題，彙整如表2-1。

表2-1 競爭優勢分析彙總表

作者	年度	研究議題	研究結果
Steiner	1965	針對企業內部優勢、劣勢及外部環境機會與威脅進行分析	評價企業的優勢(Strengths)、劣勢(Weaknesses)、競爭市場上的機會(Opportunities)和威脅(Threats)，用以在制定企業的發展策略前，對企業進行深入全面的分析以及競爭優勢的定位
吳安妮	2004	如何運用 BSC 和所有管理工具整合並產生綜效	BSC 可有效協助時間與資源不足的組織，藉著掌握 BSC 的精神，運用於 SWOT 分析，在最短的時間內建構出有相當共識的策略圖，對於資源不足的組織有極大參考價值。
王志賢	2009	如何以SWOT分析和藍海策略，促進科學應用在教學之成效	以SWOT分析教師的內在因素之優勢與劣勢及外在因素的機會與威脅，提升影響教學的優勢、降低影響教學的劣勢、創造增進教學成效的可能機會、消除影響教學可能的威脅。
吳翠卿	2010	探討幼稚園公辦民營之SWOT分析	剖析其內部優勢與劣勢，外部機會與威脅，應用策略規劃步驟，按組織願景目標、環境分析、列出內部優勢、劣勢要項與外部機會與威脅清單，以發揮優勢、掌握劣勢、克服威脅，彌補劣勢為基礎。
楊淑芬	2010	探討中等學校體育師資培育之衝擊與因應策略-以SWOT分析法探究之	結果發現，從相關社會趨勢發展觀察，少子化問題日趨嚴重，任教老師的機會相對減少，外在環境面臨嚴苛的挑戰(威脅 T)。

資料來源：本研究整理

第二節 策略分析與相關研究

一、策略定義

策略乃是組織為達成目標所制定的決策與行動指導方案。即使是非營利事業，今天所處的環境也面臨與營利事業一樣的競爭。策略是指導組織分配資源的重要依據。如何將有限的資源，發揮最大的效益，是策略主要的功能之一，更是凝聚組織共識與指導日常運作達成目標的原則。

Porter(1996)說，任何市場定位都可被模仿，策略定位的本質就是要挑選與眾不同的活動組合。策略也是一種選擇，任何組織都會面臨資源的侷限性，可能是財務，管理或人力資源，所以不管是營利事業或非營利事業的營運一定要有所選擇，以最少資源達成最大的成效，這些都是高階主管思考策略時最大的挑戰。

吳思華(2000)提出「策略九說」，策略的本質歸納成策略九說，作為決策時的思考依據，策略本質將隨著時空環境的變化，彼此互相影響的動態關係，以及策略動態調整的必要性。其包括：價值說、效率說、資源說、結構說、競局說、統治說、互賴說、風險說和生態說。

「價值說」的策略本質在於創造學校品牌與特色，爭取師生、家長和社會評價與認同。「效率說」的策略本質在於追求學校經營的經濟規模，發揮學習效果，但教育是花時間與金錢的事業，若要降低營運成本，獲取成本優勢，實務上有困難，只能善用核心資源以達績效表現。「競局說」的策略本質在於學校經營，既須競爭又要合作，如實施策略聯盟(如常春藤盟校包括：布朗大學、哥倫比亞大學、康乃爾大學、達特茅斯學院、哈佛大學、賓州大學、普林斯頓大學、耶魯大學)，讓學校在競局中有地位、有朋友。

Kaplan and Norton (2001)提出BSC(Balanced Scorecard) 平衡計分卡，是以「策略為核心」的組織，是一套完整的策略管理系統，而非僅是組織績效評估的工具，藉由BSC將組織變成以「策略為核心」的組織，幫助組織改變經營，得到最佳的效益。BSC最大的功能在於整合組織的資源，將資

源聚焦在策略上，以策略為核心，將顧客層面提升至最高層次的構面，帶動其它構面的目標，落實於日常營運中。

Brown, Bush and Norberg (2001)探討如何以BSC SWOT的分析架構，建立BSC策略圖，BSC SWOT 可有效的協助時間與資源不足的團隊。Kaplan (2002)藉著BSC的導入，有計劃的將資源聚焦在願景目標上，發展以顧客價值為核心的經營策略，改善績效，進而以策略績效評量的觀念資訊提供給顧客，建構非營利組織績效表現的經營環境。BSC可有效協助時間與資源不足的組織，藉著掌握BSC的精神運用於SWOT分析，在最短的時間內建構出有共識的策略圖，對於資源不足的組織有極大參考價值。

文獻所談的內容主要以營利事業為標的，對於學校策略的形成與選擇，同具有參考價值。以「價值說」的策略本質在於創造學校品牌與特色，以創造或增加師生、家長和社會評價與認同。「競局說」的策略本質在於學校經營既須競爭又要合作，如實施策略聯盟，以形成策略優勢。應用動態競爭的概念，亦有助於個案擬定選擇策略方向時的參考。

在國內學者研究中，博凱斯(2010)探討海外中文學校經營之關鍵成功因素：以美國為例，結果發現，學校成功之關鍵因素，分別是：教師專業發展、顧客滿意度、管理者能力、學區資源；其中教師專業發展與顧客滿意度是兩個最重要的關鍵成功因素。

鐘健二(2012)探討電信營運商之核心價值，研究發現公司建立核心價值是架構在顧客感知價值理論基礎上，以此達到實現核心價值的認同，並經由核心價值推動良好的服務程序，為公司創造出優異的營運績效。

二、策略聯盟

Porter & Fuller(1986)認為策略聯盟是連結各公司企業活動的一種正式活動，為長期但非合併的方式。Devlin & Bleackley(1988)的見解是基於公司策略的考量，用以確保、維持或增進公司的競爭優勢。其存在於公司長期策略規劃中，並試圖改善公司競爭地位。中原大學教授呂鴻德（1996）則提出企業個體與個體之間結成盟友，交換互補性資源，各自達成目標產

品階段性的目標，最後獲得長期的市場競爭優勢謂之。Barney(1997)說，策略聯盟是兩公司在研發、製造、銷售或服務上之合作，藉以達到資源互補的綜效(synergy)。

教育部委託專案研究，社區大學與區域性大專校院之策略聯盟研究，吳明烈(2005)指出成功的策略聯盟，有資源共享、學習共享、組織文化共享、成果、經驗知識共享及問題應變方法共享。其強調夥伴彼此向對方學習，並擴散知識與資源以提升彼此的競爭優勢。

本研究將上述文獻探討彙總於表2-2，知悉過去有關經營策略與績效的探討，著重於營利事業之經營策略與績效，鮮少探討非營利組織之經營策略，現已有學者藉由營利事業成功之經營策略與績效，導入非營利事業之教育體系加以探討，可能因產業特性的差異，而得到不同的效果。

表2-2 策略分析與相關研究彙總表

作者	年度	研究議題	研究結果
Porter	1996	探討策略的本質	任何市場定位都可被模仿，策略定位的本質就是要挑選與眾不同的活動組合。策略也是一種選擇，任何組織均會面臨資源的侷限性，可能是財務，管理或人力資源，所以不管是營利事業或非營利事業的營運一定要有所選擇，以最少資源達成最大的成效。
Barney	1997	策略聯盟的定義	策略聯盟是兩公司在研發、製造、銷售或服務上之合作，藉以達到資源互補的綜效(synergy)。
Kaplan and Norton	2001	如何藉由 BSC 將組織變成「以策略為核心」的組織	BSC 的功能與作用不是只有績效評估，其更大的功能在於整合組織的資源，將資源聚焦在策略上。將組織變成「以策略為核心」的組織，日常營運將策略落實
Brown, Bush and Norberg	2001	如何以 BSC SWOT 的分析架構建立 BSC 策略圖	BSC SWOT 可有效的協助時間與資源不足的團隊，在最短的時間內建構出相當共識的策略圖。

作者	年度	研究議題	研究結果
Kaplan	2002	探討 BSC 在非營利組織的運用	BSC 可幫助非營利組織將資源聚焦使命願景上，發展以顧客價值的經營策略，改善績效，以及作為擬定策略時應掌握的重點。
Hill and Jones	2004	探討策略規劃流程，組織策略各層級的策略選擇	重點在說明外部環境分析、內部資源分析、策略選擇及組織各層級策略等
呂鴻德	1996	策略聯盟的定義	企業個體與個體之間結成盟友，交換互補性資源，各自達成目標產品階段性的目標，最後獲得長期的市場競爭優勢。
吳思華	2000	策略九說-策略思考的本質	將策略的本質歸納成「策略九說」，作為決策時的思考依據。說明策略本質間，將隨著時空環境的變化，彼此互相影響的動態關係，以及策略動態調整的必要性。
吳明烈	2005	社區大學與區域性大專校院之策略聯盟研究	成功的策略聯盟，有資源共享、學習共享、組織文化共享、成果、經驗知識共享及問題應變方法共享。其強調夥伴彼此向對方學習，並擴散知識與資源以提升彼此的競爭優勢。
博凱斯	2010	探討海外中文學校經營之關鍵成功因素	結果發現，學校成功之關鍵因素，分別是：教師專業發展、顧客滿意度、學區資源、顧客要求；其中教師專業發展與顧客滿意度是兩個最重要的成功關鍵因素。
黃仁弘	2011	探討以「核心價值」而建立之品牌價值	研究發現，本研究以核心價值為目標，從公司之使命、願景、內部核心價值，瞭解公司之內部組織價值，並從消費者瞭解品牌附加價值之重要。
鐘健二	2012	探討電信營運商對顧客感知價值之核心價值	結果發現，核心價值是架構在顧客感知價值理論基礎上，並經由核心價值推動良好的服務程序，創造出優異的營運績效。

資料來源：本研究整理

第三節 競合策略與價值網的結合運用

「競合策略」一書係由Brandenburger and Nalebuff(2006)所著，強調賽局理論之經營智慧，商場不再是戰場，除了自己公司之外，是消費者、競爭者、供應商以及互補者，形成密切互動的價值網。其中角色可互相易位，也可扮演多重角色，除了角色之外，還包括幾項重要元素，即策略、附加價值、規則、戰術及範圍。運用這幾項元素可以把賽局的範圍擴大，也就是把這塊餅做大，競爭不是全部，有競爭也有合作。互補是機會，競爭是威脅，策略與戰術之運用，使威脅成為機會，亦即化危機為轉機。競合策略說明了商場可以合作，本書對活用賽局之理論有三個重要觀念：

一、價值網(Value Net)的相互關係：

Brandenburger and Nalebuff (2006)提出之分析模式，如圖2-1所示。而價值網以垂直軸表示；而價值網以公司為中心；在競合關係上，價值網是以顧客的觀點去辨認競爭者，互補者是提高對產品的評價，互補性的思考是種不同的商業思維，它的方法是設法將餅做大一點，而不是和競爭者爭奪固定大小的餅。

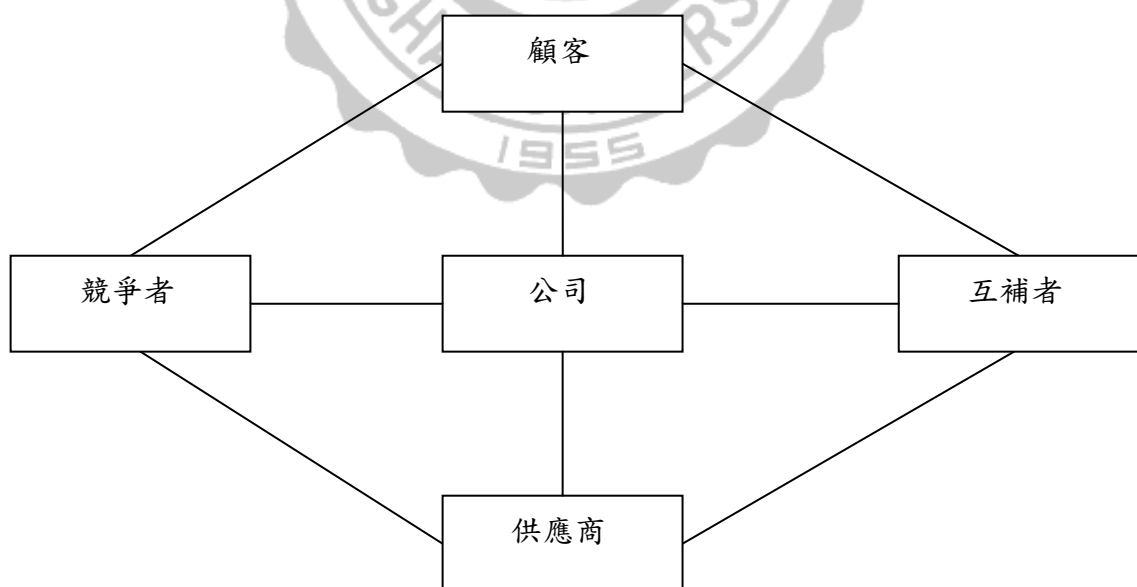


圖2-1 價值網

資料來源：競合策略 許恩得(2006)

以顧客的觀點去辨認競爭者或互補者，在實務上有微軟、蘋果、甲骨文成立CPTN合買Novell專利技術，由競爭轉為合作的模式。Linux軟體業者Novell出售882項專利技術讓予CPTN Holdings LLC。CPTN是以微軟為基礎(Microsoft-organized)，由微軟、蘋果、EMC及甲骨文等四家公司聯合組成。微軟併購Novell的小型軟體公司Attachmate，將部份專利資產賣給CPTN控股公司(科技產業資訊室—May編撰，2010)。這四家科技公司拼成CPTN，印證了價值網的互動關係，說明商業戰場到最後，是設法將餅做大一點，而不是和競爭者爭奪固定大小的餅。提出雙贏作為最佳談判策略。若能活用價值網，價值網可以讓我們更瞭解產業所面臨的問題，描繪價值網是制訂新策略的必要過程。

二、引進互補者的觀念:變成既競爭又合作之競合關係

國內學者沈玉桂(2011)在行動上網產業的競合策略分析，研究發現Google與Microsoft在行動上網市場上與智慧型手機製造商、行動通訊業者、數位內容/服務/應用程式開發商，交互成為策略互補者並建立平台經濟模式。就智慧型手機作業系統角度，Apple和Google、Microsoft互為競爭者，但Apple在iPhone內建Google的關鍵應用服務，如：Google Maps、Google Search等，兩者卻又是互補者。從價值網上的關係來看，Google的關鍵應用服務平台，Apple的iTune線上音樂、App Store，以及Microsoft的關鍵應用服務平台，與使用者、智慧型手機製造商、行動通訊業者、數位內容/服務/應用程式開發商等形成互補的策略關係，在該平台上形成完整的生態系統，與價值網上各個夥伴一起創造營收與利潤。

三、改變賽局的重要性：最大的機會或利潤來自改變賽局

在早期也有競爭激烈的汽車產業，通用汽車(GM Motors)與豐田汽車(TOYOTA)兩者間合作的廠商—新聯邦汽車企業(NUMMI)之合作範例；柯達和富士雖然在相紙事業互相較勁，但卻在大型研發設計上採行聯合投資。

在賽局中能獲利多少，取決於與賽局中其他競爭者的力量。Brandenburger and Nalebuff(2006)認為企業在面對既競爭又合作的經營環境，有五種「競合策略」即改變參賽者(Players)、附加價值(Added values)、

規則(Rules)、戰術(Tactics)與範圍(Scope)等，簡稱PARTS。以下五個策略可以同時創造市場，並增加公司的價值(分較大的餅)。

1.改變參賽者(Players)

互補者是指客戶評價有正相關的企業，像是微軟與英特爾。PC軟硬體兩大龍頭廠商英代爾(Intel)與微軟(Microsoft)於2005年9月26日正式宣佈，將支援下一代藍光雷射影音光碟標準“HD DVD”，並加盟HD DVD官方宣傳推廣組織“HD DVD Promotion Group”，成為該組織的一般會員(General member)。英代爾日前正式發表針對數碼家庭影音娛樂所開發的PC新平台標準“歡躍(Viiv)”，並將與微軟Windows media Center Edition作業系統搭配，計劃進軍影音家電領域，本次又和微軟攜手發表將支援HD DVD標準。

2.改變附加價值(Added values)

黃仁弘(2011)以核心價值而建立的之企業品牌研究，研究以核心價值為目標，從公司之使命、願景、內部核心價值，瞭解公司之內部組織價值。並從消費者瞭解品牌附加價值之重要性。陳泓溢(2003)探討價值網路與競爭優勢之關係，『如何創造價值？』乃是企業致勝的關鍵。以特定方式與聯盟伙伴間進行的資源整合，同時也將是競爭對手間共同的競爭優勢(Parise and Henderson, 2001)。許多倡導開放原始碼的合作者（如Linux或Ikipedia），將餅做大，提升的卻是社會福祉。

3.制定改變規則(Rules)

張雅雯(2011)探討企業教育訓練，研究發現：一、為大學推廣教育單位應以「資源整合者」做為定位，發展企業教育訓練。二、為組成企業教育訓練「競合聯盟」，聯合地區大學推廣教育單位及管理顧問公司等，以期達到競合聯盟擴大業務市場，並協助企業提升整體效益，提高產業競爭力。許多商業規則可以被創意所改寫，像是MP3的風行，顛覆了唱片銷售方式、Blog的創新，也改變出版業者的獲利模式。

4.透過戰術改變認知(Tactics)

陳筱茹(2006)以幾米為例，探討文化商品價值網之分析，研究結果，以幾米的繪本圖像為核心的價值網，藉由授權圖像製成周邊商品的方式，而與授權廠商產生價值鏈條，授權廠商之間再透過資源的使用或交換，以及網內的合作活動過程，而形成整個價值網。

Dyer and Singh(1998)指出聯盟伙伴間的知識資源交換能夠為彼此創造價值。為了創造持久競爭優勢 (sustainable competitive advantage)，知識成為經理人必須瞭解的關鍵資源，企業更須能擴張其知識基礎並發展技能 (Inkpen, 1998)。

5.改變範圍及賽局連結(Scope)

林芳萍(2007)探討台中市連鎖兒童英語補教機構核心能力與競合策略之關係，了解連鎖兒童英語補教機構核心能力與競合策略之關係。運用核心能力與競合策略之類型；根據不同的核心能力類型的機構採取不同的策略。如優良師資及品牌形象的機構運用戰術形成認知,自主規劃能力課程有特色及定位鮮明的機構，則採改變競爭範圍，招攬外區學員，獲得更大利益。藉由改變賽局的連結，如附加價值、規則、戰術的連結，改變了賽局的範圍，創造更大的賽局。

由上述可知，文獻中學者所提的透過改變PARTS等因素，在擬定策略時，將價值網的相互關係、引進互補者及改變賽局，設法將餅做大，將相互競爭之關係轉為既競爭又合作之競合關係，以獲取最大的機會與利潤。其成功的案例都建立在核心實力上，不同的產業，也因不同的組織和不同的競爭環境，而獲取不同的績效。其相關文獻整理如表下：

表2-3 競合策略與價值網之相關文獻彙總表

作者	年度	研究議題	研究結果
Hausken	1997	探討團隊間的合作競爭	利益主體間的競爭有利於利益主體內成員積極性的提高，其他利益主體內的合作競爭情況也影響該利益主體內部的合作競爭程度
Preiss、Goldman and Nagel	1997	探討新型企業沒有明確的界線劃分	作業過程、運行系統、操作及全體職工都應與顧客、供應商、合作伙伴、競爭對手相互作用和有機會聯繫在一起，企業必須走出孤立交易的圈子，進入相互聯合的王國，獲取競爭優勢
Brandenburger And Nalebuff	2006	競合策略	強調賽局理論之經營智慧，商場不再是戰場，除了自己公司之外，是消費者、競爭者、供應商以及互補者，形成密切互動的價值網。其中角色可互相易位，也可扮演多重角色，除了角色之外，還包括幾項重要元素，即策略、附加價值、規則、戰術及範圍。
陳泓溢	2003	探討知識分享，價值網路與競爭優勢關係之研究	Parise and Henderson (2001) 以特定方式與聯盟伙伴間進行的資源整合，同時也將是競爭對手間共同的競爭優勢。 Dyer and Singh (1998) 指出聯盟伙伴間的知識資源交換能夠為彼此創造價值。
陳筱茹	2006	探討文化商品價值網之分析	研究結果描繪出的幾米價值網，其以幾米的繪本圖像為核心，授權廠商產生價值鏈條，授權廠商之間再透過資源的使用或交換，以及網內的合作活動過程，而形成整個價值網。
林芳萍	2007	探究台中市連鎖兒童英語補教機構核心能力與競合策略之關係	根據不同的核心能力類型的機構採取不同的策略如優良師資及品牌形象的機構則運用戰術形成認知,自主規劃能力課程有特色及定位鮮明的機構則採改變競爭範圍，招攬外區學員，獲得更大利益。

作者	年度	研究議題	研究結果
張雅雯	2011	研究大學推廣教育的定位與競合策略，以提高產業競爭力	研究發現兩點重要結論：一、為大學推廣教育應以「資源整合者」二、做為組成企業教育訓練「競合聯盟」，聯合地區大學推廣教育單位及管理顧問公司等，以期達到競合聯盟擴大業務市場，並協助企業提升整體效益，提高產業競爭力。
沈玉桂	2011	行動上網產業主流作業系競合策略分析之研究	Google 與 Microsoft 在行動上網市場上與智慧型手機製造商、行動通訊業者、數位內容/服務/應用程式開發商，交互成為策略互補者並建立平台經濟模式。對 Apple 來說，不同的是智慧型手機製造商是 Apple 的競爭者，而相同的是行動通訊業者與數位內容/服務/應用程式開發商則與 Apple 三者交互成為互補合作者。

資料來源：本研究整理

第三章 研究設計

第一節 研究架構

如圖3-1所示有關各階段的具體做法如下所示：

一、個案學校的瞭解

1.個案學校的優劣勢分析：主要應用Hill and Jones(2004)提出策略規劃流程SWOT分析，在既定的內部優勢與劣勢，外部的機會與威脅的比較下，產生一系列的策略方案。及運用BSC最大的功能整合組織的資源，將資源聚焦在策略上，以策略為核心，將顧客層面提升至最高層次的構面帶動其他構面的目標，落實於日常營運中，分析個案的營運現況並以BSC的四構面架構具體分析組織內在的優劣勢。

2.產業環境的瞭解：產業環境分析，主要是運用競合策略架構，了解分析外僑學校產業的趨勢，以及個案學校在產業中的處境未來可能面對的機會與威脅。

二、問題確認與可行策略的提出

本研究主要係以吳思華(2000)有關策略的觀念與運用競合策略的架構，確認個案應重視的問題，界定未來的挑戰與威脅所在，並思考可行的競合策略。

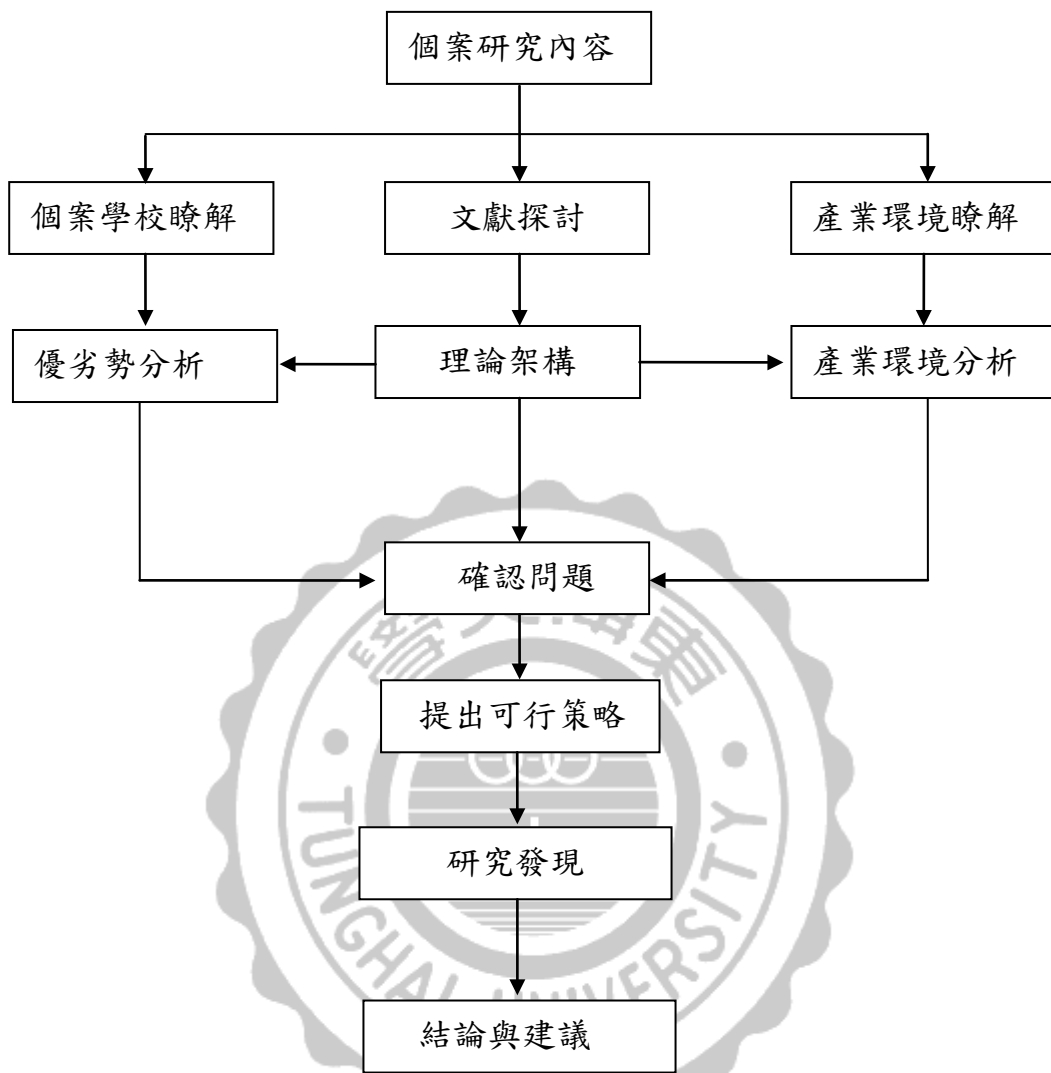


圖3-1 研究架構圖

資料來源：本研究整理

第二節 研究方法

基於Yin (1994) 的觀點，其認為不論是實驗法、調查法、歷史法、個案研究法或檔案分析法 (archival analysis) 都可運用於探索性、描述性或解釋性的研究，其區別是依據「研究問題的性質」、「研究者對研究現象可掌控的程度」、及「研究現象是同時期或非同時期的事物」(contemporary events) 來進行研究方法之選擇。一般而言，當研究者對於同時期的社會現象提出「為什麼 (why)」及「如何 (how)」的研究問題，並對研究現象只有一些或沒有控制性時，多數傾向採用個案研究法。

Yin (1994) 也提出了依所選取或涉及探討的個案數目多寡，則可依次區分為單一個案 (single-case) 與多重個案 (multi-case) 的個案研究；依探討事件的數量來加以分類為：單一事件 (single-incident) 與多重事件 (multi-incident) 的個案研究等類型。

本研究採用個案研究法。個案研究的特質，係針對單一或少數幾個特定個案作深入分析探討的研究方法，其主要特性如下：

1. 研究對象少又特定。
2. 探索深入性。
3. 適於研究「為何」及「如何」的問題。

第三節 資料蒐集來源

本個案研究的方法係以資料的蒐集與整理分析歸納等方式，深入了解個案學校與台灣雙語學校的差異，結合相關文獻的理論架構來確認問題，發展策略與競合策略的應用模式，選擇個案學校既有的計劃方案，作為應用的模式實例，資料的整理與分析主要分述如下：

1. 個案學校：資料的蒐集與整理包括個案既有的願景、目標，個案發展歷史及研究生多年來參與個案運作模式了解的事實。

2.文獻探討：包括策略管理論、經營策略、SWOT分析、BSC四大構面SWOT分析架構、競合策略與價值網的連結應用研究等，整理出與本個案研究有關的理論架構。

3.產業環境分析：資料的蒐集與整理包括外國僑民設立及管理辦法、行政院主計處、行政院經建會與教育部統計處及國際文教處，ISC研究機構網站，實地訪視所觀察到的現象，如馬禮遜美國學校、華盛頓雙語學校、明道普霖斯頓、葳格雙語學校等。



第四章 個案學校背景與產業環境分析

第一節 個案學校介紹

本章為個案學校介紹與分析，第一節，個案學校介紹，第二節，個案學校經營模式分析，第三節，競合策略與價值網的結合應用。個案學校介紹分為三個部份：一、個案學校的使命。二、學校發展歷程。三、組織架構與人力編制。分別介紹如下：

一、個案學校的使命

全人教育在國際化人才培育過程中扮演關鍵性的角色，外僑學校深耕國際教育是我國創造競爭優勢重要的基石。在全球化的趨勢下，國際競爭是創新與價值的競爭，而人力資源是決定競爭力強弱的關鍵因素。面對社會經濟與科技的快速變遷與競合需求，教育更是需要跳脫傳統的框架，邁向創新的思維。

個案學校在外僑學校服務的對象，以外僑子女為主，雙重國籍本地學生為輔，服務則著重在國內教育體系無法提供的美國教育體系。多年來，學校採小班制，小學、中學到高中課程銜接美國大學的課程，是WASC國際認證的國際學校。¹

¹註:WASC 是美國西部大學校院認可協會 (Western Association of Schools and Colleges, WASC) 由三個委員會 (commission) 組成，分別認證中小學、專科學校與區域大學，以及一般大學校院。WASC 最大的特色—三階段 (three-stage process) 校務評鑑認可所有接受 WASC 評鑑的學校，都必須經過三階段評鑑過程，包括「學校申請書」(Institutional Proposal)、「能力與準備訪視」(Capacity and Preparatory Review)，以及「教育效度訪視」(Educational Effectiveness Review)。依照第三階段的評鑑結果不同，WASC 給予學校 5 至 8 年不等的年限，進行下一週期的三階段評鑑。為了受認證，學校必須在各個階段中達到與評鑑相關的兩個核心任務：

1. 學校整體的能力: 學校運作具有明確目標、高度整體性 (integrity)、財務穩定度、組織架構與業務內容相符。
2. 教育效度: 學校在學校與系所層級都能具體呈現明確且恰當的目標與設計，並能自我檢視，例如蒐集資料並加以利用，使學位、學習內容、學習者的表現等三者能並駕齊驅。希望藉由學校專業服務提供追求承諾、卓越、誠實、責任的全人國際學校教育，培養未來國際人才。理念：人文、生命科學、科技、終身學習。宗旨：是一個具有人文關懷、專業、容納多元文化的教育機構，提供學生全方位學習成長的環境。

二、學校發展歷程

1.創立期2.發展期3.繁盛期4.衰退期，分別說明如下：

1.創立期(1990-1994)

國內北、中、南各一所美國學校，當時中部只有一所外僑教會學校，且以教友子女優先入學。市場呈現供不應求，當時任教於馬禮遜美國學校的漢娜博士，有感中部對美國教育的渴求，於1990年創辦了林肯美國學校，在ISS²的帶領下，引進美國課程、教材及外籍師資，滿足教友以外的一般外僑子女，順利在台灣接受美國教育，開始招收的學生只限於外僑子女，剛開始國內對外僑學校教育體制所知有限。隨著國內高等教育水準的提升，中小企業主對國際人才的渴求，小留學生的種種風險，於是開始重視國際教育的體制，於短短四年內，學生在外籍老師生動活潑及自由開放的思維引導下，課程規劃以激發學生潛能為主，內涵具獨特創新，結合社區環境、文化藝術、自然生態資源，學習由教室到戶外，活動重視體驗學習，課程實踐需能分享成果。以流利的英語互動交流，受到家長關注，感知英語學習環境的重要，學生人數由2位、6位...，家長口耳相傳，累積了聲譽，中部除了一所教會美國學校之外，還有一所兼收非教友的美國學校。

2.發展期(1995-1999)

²註:美國境外僑民教育主要有國防部附屬學校和獨立學校兩類，其中在獨立學校中又有多種類別的區分。美國海外學校在國防部附屬學校外，另有一種獨立學校，其又可區分為八類，分別是社區學校、法人學校、基礎學校、契約學校、教會學校、使館學校、私營學校和國務院援助學校。契約學校：主要是由「國際學校服務社」(International Schools Services, ISS)等，專門向家長和學生提供服務之組織所經營，由其向美國人或國際工商業組織提供美國式或國際化學校教育。這些學校主要對契約的公司或組織之員工子女提供教育服務，同時也會接受所在地的學生。學校的經營與成員雇用皆由服務單位負責，但學校所有權屬於契約公司或組織。經費的支付必須經契約公司同意，但大部分契約學校皆會尋求美國相關單位的認證(Brown, 2000: 39-40)。

政府經貿政策帶動外僑子女在台受教育的環境興盛，個案學校是美國ISS的契約學校，學校的師資都是在ISS嚴格考評機制下聘雇至學校任教、教學設備資源也逐漸擴充完善，聚焦於教學品質的提升，透過與學生、教師、家長、社區人士及教育行政等利害關係人，善用社區人力、物力等多元資源，實踐學校特色課程。如美術課程老師利用落葉，教學生編織成動物圖騰、或以竹子為題材，學生自由發揮想像力，激發巧思做成各式各樣的彩繪面具或築成小木屋。藉由戲劇表演，劇情的投入，凝聚團隊向心力，定期為學生發表成果展，邀請相關單位及家長到學校參與學生成果發表。利用大坑的自然優勢規劃山訓野外體能訓練，國中生必要的課程訓練是童子軍露營，與當地學校結盟，舉辦球賽或山區田徑賽等活動，敦親睦鄰與人為善，廣結人脈，為學校帶來美譽，學生人數不斷成長。

3. 繁盛期(2000-2005)

2000年國家經濟成長率維持穩定，2001年高鐵中部工程開工之後，在2002年成立中部科學工業園區，園區分佈於台灣中部的台中縣市及雲林縣，外商進駐中部科學園區，高鐵中部工程陸續興建。且第一屆畢業生皆以優異的成績表現，就讀於國外名校大學，帶來高升學率的績效，優質的師資團隊帶來入學潮，學生來源充足，不須文宣廣告招生。礙於班級人數每班15人的限制，甚至有搶名額的情況，學校設備僅能容納300人，此時學生人數高達約250人。

於2004年四月修正公布私立學校法，第一條即說明了制定私立學校法的根本，乃為提高私人興學的公共性及自主性，以鼓勵私人捐資興學，提高國民就學機會。教育是國家根本及競爭的原動力，世界各國均重視人才的培育，教改投入大量的人力、資金，提升國民競爭力。全球化、國際化、地球村的形成，以及國內一連串的教育鬆綁政策，使得台灣的教育制度走向自由化、市場化導向自由競爭的教育。

4. 衰退期(2006-至今)

世界經濟新趨勢已然形成，在政府鼓勵私人興學政策下，國內不論公立或私立學校紛紛成立「留學班」，甚至幼兒、國小、國中雙語學校的設立，啟動競爭激烈教育市場化的機制。加上亞洲華語市場活絡，中國崛起，中文已成重要世界語言，家長有了上雙語學校等於「雙保險」的觀念，中

文基礎希望在國小、國中奠定。個案學校仍維持舊有的校舍及軟體設備，無現代化教學設施包括玻璃黑板、空氣淨化設備、大螢幕液晶電視、高清晰投影機、筆記本電腦、無線上網等。家長認為師資一年不如一年，學校忽略了市場機制、顧客的需求，過度沉溺於以前成功的模式，導致個案學校國中、小、幼稚園部，年年招生不足，尤其，幼稚園已停止招生多年，唯有高中部學生仍滿額的情況。

外僑學校的優勢不再，雙重國籍的學生，外僑學校不再是唯一選項。個案學校對於市場機制反應，已遲了，如今全面檢視學校的經營模式，如顧客利益、核心策略(使命、教學品質及市場範圍、差異化基礎)、策略性資源(核心能力、策略性資產、核心流程)、價值網絡(顧客、供應商、競爭者、互補者)等(Gary Hamel, 2000)，顯見組織運作已呈現停滯現象。長期以來，忽視顧客及教育市場實際客觀需求，此乃學校在未來提供整合性更高服務時，應予深思的議題。

三、組織架構與人力編制

目前組織編制除了董事會置董事長(1人)、校長(1人)、其餘教職員工計38人。學校目前的組織如圖5-1所示，基本上具有相當彈性，也有充分授權，對有心投入的教職員提供相當不錯的發揮空間。然而在組織成長又衰退，擴編又縮編下，功能權責細分後，組織不得不面臨彈性與制度化的抉擇問題，如何建立具備彈性且不失控的組織，是未來學校應思考的重要課題。

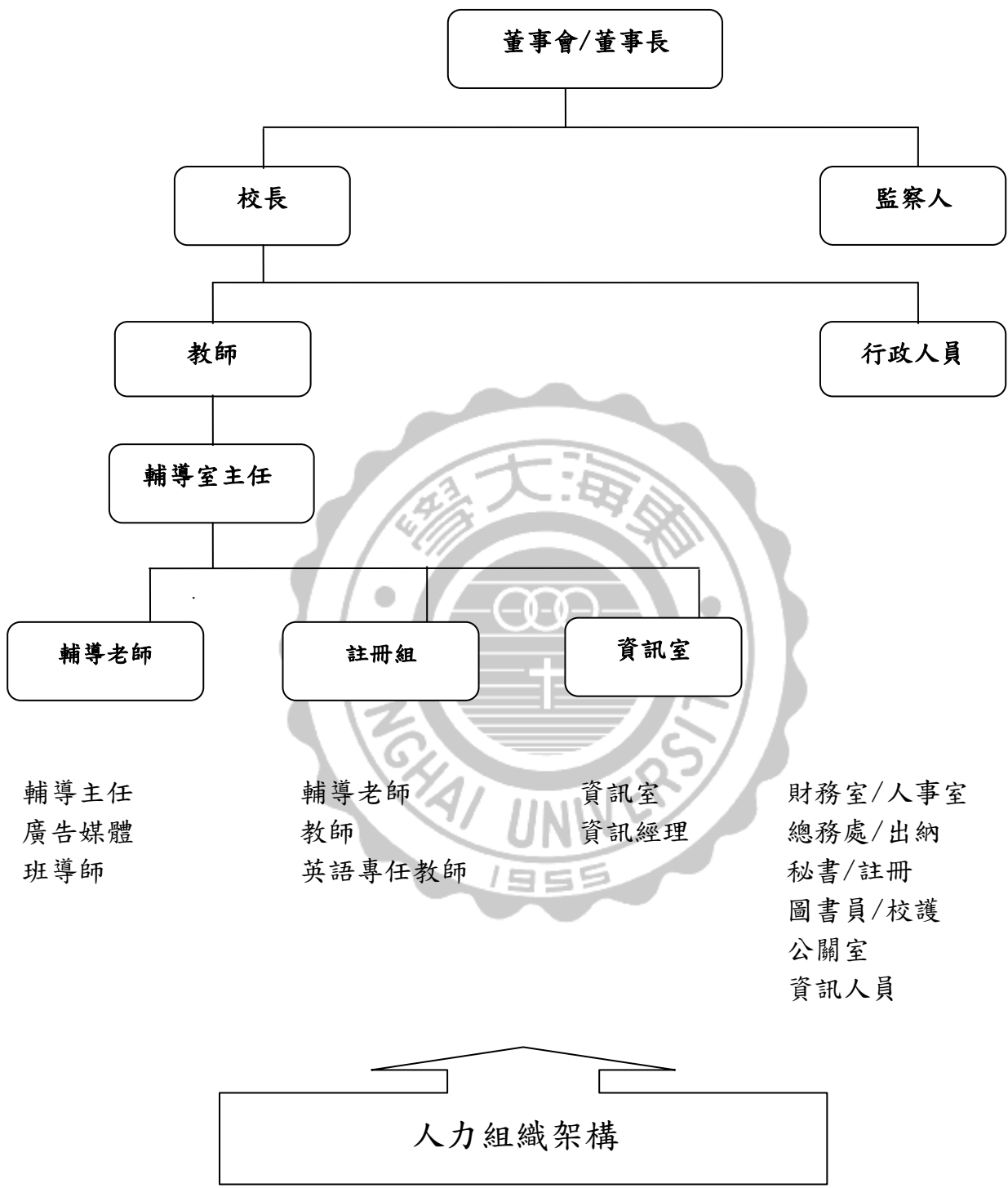


圖4-1 人力組織架構表

資料來源：整理自個案學校網站

表4-1 人力結構表

年度	1990	1991	1992	1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999
教師	4	10	15	17	20	24	23	25	27	30
行政人員	2	5	7	10	10	11	15	15	15	15
總計(人)	6	15	22	27	30	35	38	40	42	45
年度	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009
教師	33	35	40	42	44	40	35	34	30	29
行政人員	15	15	15	20	20	15	15	15	15	15
總計(人)	48	50	55	62	64	55	50	49	45	44
年度	2010	2011	2012							
教師	26	24	23							
行政人員	15	15	15							
總計(人)	41	39	38							

資料來源：本研究整理

人力資源管理方面，個案學校採人性化和自主性的管理，然而在組織文化未建立及行政人員紀律不足的狀況下，自發性的管理仍需與公平的績效評估制度結合，才能發揮資源管裡最大的效益。財務控管方面，則仿效營利事業的制度建構，採電腦作業可說相當嚴謹，但對成本的分析與管控方面尚無制度。

非營利組織，如何在組織平常的決策與運做過程中不斷的反省思考，探索使命的真諦，以便做出理性的決策(司徒達賢, 1999)。也讓學校全體教職員在這過程中深化理解教育的使命，長期以來的發展，固然仍保持獨特高度價值的國際認證學校的使命，嘉惠國內莘莘學子，但也因過度自信而做出錯誤的決策，這一錯誤在一般的營利企業中亦為常態，但重點能否從錯誤中學習，累積經驗與正確的決策力。

像個案學校這樣的非營利事業組織，由於缺乏客觀的評量機制，學校的年度計劃方案與預算也是經由董事會通過，董事會如何建立管理工具來驅動組織的學習能力，將是個案學校未來能否永續發展的關鍵要素之一。學校現有162個學生，1990年至2000年學生人數緩升，至2001逐年下降如圖

(近年來變化加大)。

表4-2 歷年學生人數統計表

年度 人數	1990	1991	1992	1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999
學生人數	10	25	45	65	87	106	124	167	184	226
年度 人數	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009
學生人數	250	202	183	177	175	170	165	160	155	156
年度 人數	2010	2011	2012							
學生人數	152	154	162							

資料來源：本研究整理

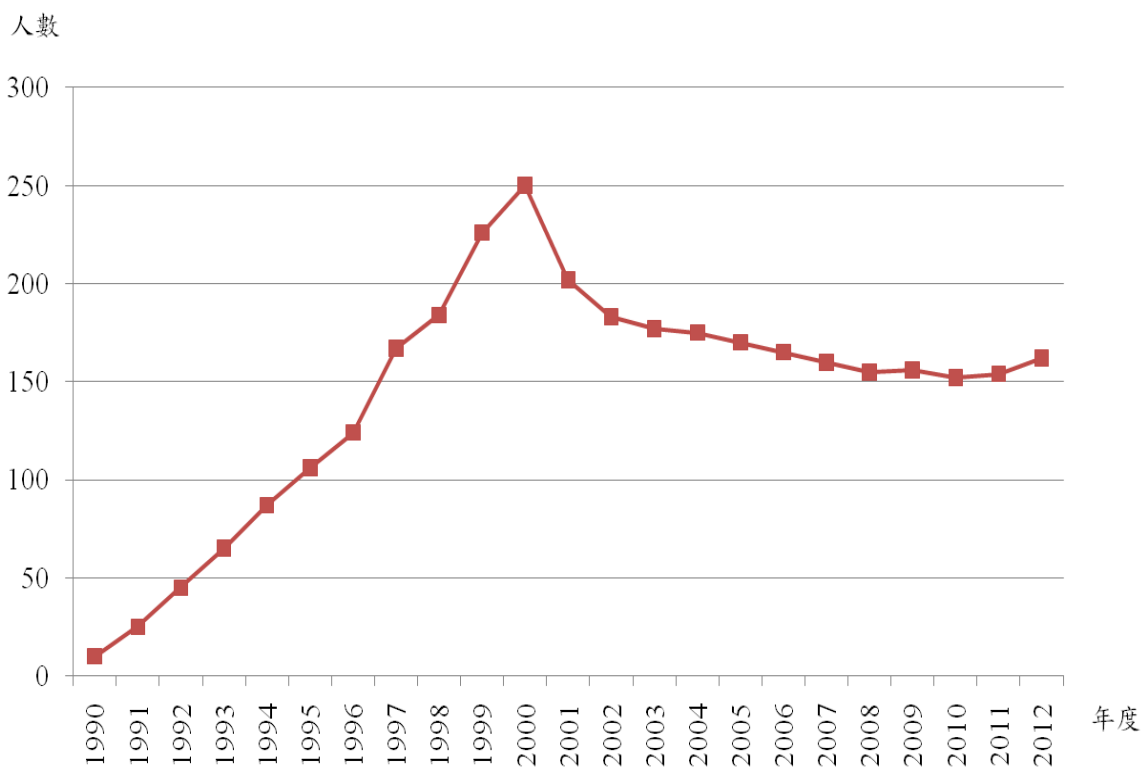


圖4-2 個案學校1990年至2012年學生人數變動

資料來源：研究者整理

第二節 台灣外僑學校及雙語學校產業概況

本章依台灣外僑學校、台灣私立雙語學校，分別說明之：

一、台灣外僑學校產業概況

1. 台灣外僑學校環境

外僑學校係為外國人教育其子女所設，目的在保障外僑人民子女接受其本國教育的機會與權益。且外國政府對持有其護照之旅台者，均視為該國僑民，我國自不宜單方面剝奪雙重國籍者身為外僑應有教育其子女之權益，亦不符國與國間之互惠原則。

近年來由於我國致力推動國際化，為吸引外資及創造國際化工作環境，提供外商、台商和歸國學人之子女一個國際化之教育環境。為因應為數日增之外僑子女，准許外僑學校招收雙重國籍學生，配合推動國際化之政策。

另促進各行各業優秀華裔人才（含華裔外商人員、專業領域之資深人員暨大專院校院所聘卓著聲名之華裔外籍教授）來台工作之意願，對台灣經濟、學術各方面所可能產生之衝擊將難以衡量。外僑學校招生對象，轉型成兼收雙重國籍學生的「國際學校」。台灣教育部所稱之「外國僑民學校」，於國外認證機構則稱「國際學校」。

根據目前教育部統計全國外僑學校登記共有19所；其中，美國教育體制學校共有13所；其他為日、韓、荷蘭、德、英、法等共有6所 而目前就讀於全台灣地區的外僑學校(含幼稚園至高中)之學生總人數共計有7,240人、其中美語系的外僑學校人數共5,019人占外僑學生人數之大部份。

2.外僑學校之沿革

(1)台灣外僑學校設立之背景

台灣外僑學校設立之背景大致分三大類:第一係屬教會團體為其來華傳教士子女教育之目的而設立，第二係因兩國之邦交關係設立以教育駐華人員子女，且部分尚由其本國政府資助設立。第三係因外僑家長不願子女就讀教會學校，或因外商投資設廠地區無教育其子女設施，或因語言及學制不同而擬新設立。

(2)台灣外僑設立之目的及相關規定

台灣外僑學校設立的目的，是為提供外國人子女的教育服務，主要對象是外國人，其學制及課程標準係依該國教育體制而定，且及設置招生對象及監督管理均與國內一班私立學校不同。自六十四年開始制定之「外國僑民學校設置辦法」，其所規範之內容為原則性及自律之道德規範，並未觸及防弊及查核監督之條文。其後，隨社經發展，復於八十八及八十九年進行部份增修，最近二次修訂為97年12月31日、99年9月6日名稱改為「私立高級中等以下外國僑民學校及附設幼稚園設立及管理辦法」仍不脫原有為尊重各國教育體制及各校歷來自律校務運作之原則，並以輔導協助取代監督查核，進行管理。

(3)台灣外僑學校設立的階段

以教育部於六十四年(1975)制定「外國僑民學校設置辦法」分兩階段，第一階段:半數學校在辦法頒布前即已設立，這些學校包括台北美國學校（1949）(Taipei American School)、台北道明外僑學校（1953）(Dominican International School)、高雄道明外僑學校（1969）、(Dominican School Kaohsiung)台中馬禮遜美國學校（1952）(Morrison Academy)、台北市伯大尼美僑學校（1952）(Morrison Academy-Bethany Campus)計5所。

表4-3 第一階段設立之外僑學校彙總表

學校	台北美國學校	台北市伯大尼美僑學校	台中馬禮遜美國學校	臺北市私立道明外僑學校	高雄私立道明外僑小學
成立年	1949年	1952年	1952年	1953年	1969年

第二階段設立之學校包括高雄馬禮遜學校（1975）(Morrison Academy Kaohsiung Campus)、新竹荷蘭學校（1981）(Hsinchu Holland International School)、高雄美國學校（1989）(Kaohsiung American School)、台中美國學校(1990)(American School in Taichung、台北復臨學校(1986)(Yang Ming Shan Christian School)及恩慈美國學校（1998）、新竹美國學校(2005)(Hsinchu American School)、亞太美國學校(2005)(Pacific American School)共計8所。

表4-4 第二階段設立之外僑學校彙總表

學校	高雄馬禮遜學校	新竹荷蘭學校	台北復臨學校	恩慈美國學校	高雄美國學校	台中美國學校	新竹美國學校	亞太美國學校
成立年	1975年	1981年	1986年	1998年	1989年	1990年	2005年	2005年

3.台灣外僑學校辦學理念與現況

茲就三所不同的設立背景，基於區域屬性的競爭對象，分述台灣美語系外僑學校背景與現況，說明如下：台北美國學校、亞太美國學校及馬禮遜學校。

(1)台北美國學校

台北美國學校（Taipei American School）是一所位於台灣台北市士林區天母的外僑學校，1949年成立，早期是美國國防部的下屬學校，學生主要是在台北的外國僑民子女、美國在台外交官員

子女、美國出生的台灣學生。

台北美國學校是一個創新的21世紀的學習型社區。使命是激發每位學生要準備在一個迅速變化的世界上的任何地方，以適應和成功的自信，熱愛生活。我們提供了一個基於美國的教育，具有國際視野，熱愛學習，學習成績優秀，服務他人的生活。

(2) 亞太美國學校

亞太美國學校於2005年設立，是由新竹美國學校獨立出來的教育機構，其董事會成員大部份來自傑出的新竹科學區的高階主管及教育界。其教學理念在於提供有競爭力的課程，以卓越的規劃和設施使學生獲得完善的學習。

亞太美國學校為學生提供一個多元化的教育，注重誠信，批判性思維，領導力和創造力，使他們能夠在21世紀以知識為基礎的經濟蓬勃發展學校，嚴格的課程，利用最先進的技術，設施與設備的環境，為家長、學生、教師和管理打造一個完善社區，以確保終身成就(Pacific American School 2009)。

(3) 馬禮遜學校

馬禮遜美國學校（英譯：Morrison Academy）是在1952年於台中市創校，也是主校區。原本是提供在台灣傳教士子女，預備升大學的基督教會學校。近年卻吸引了許多台中地區，非傳教士子女前往就讀。畢業生大多前往北美念大學，因學生主要是來自傳教士家庭和到台灣工作的外國人，所以來自許多不同的國家，但大部分的老師和學生來自美國和加拿大。目前已成為台中最大的國際學校，受中華民國法律規定，不具有外國護照是無法申請入學。目前已在台北（伯大尼）和高雄設立分校。

馬禮遜學校的目的，是為了滿足台灣各地的傳教士的子女的教育需求。結合聖經教育，體現基督精神的校園文化。每位學生

都將經歷一個融合聖經教育而獲得知識發展及充滿活力，讓每一個基督徒的動態影響世界。(Morrison Christian Academy, 2011)。

馬禮遜學校的理念核心價值觀是：追求卓越、追求真理和道德的學習教育，完成使命、與家長合作，要成為一個充滿愛心的社會。

表 4-5 主要外僑學校彙整表

外僑學校	學校背景與辦學理念	學校的使命
台北美國學校	提供機會，讓學生充分發揮其潛力，成為有愛心，有能力，有知識的年輕人，致力於在世界任何地方作出了積極的區別。	激發每位學生要準備在一個迅速變化的世界上的任何地方，以適應和成功的自信，熱愛生活。我們提供了一個基於美國的教育，具有國際視野，熱愛學習，學習成績優秀，服務他人的生活。
亞太美國學校	其教學理念在於提供富競爭力的課程，以卓越的規劃和設施使學生獲得完善的學習。	為學生提供一個多元化的教育，注重誠信，批判性思維，領導力和創造力，使他們能夠在 21 世紀以知識為基礎的經濟蓬勃發展學校，嚴格的課程，利用最先進的技術，設施與設備的環境，為家長，學生，教師和管理打造一個完善社區，以確保終身成就(Pacific American School 2009)
馬禮遜學校	理念核心價值觀是：追求卓越、追求真理和道德的學習教育，完成使命、與家長合作，要成為一個充滿愛心的社會。	為了滿足台灣各地的傳教士的子女的教育需求。結合聖經教育，體現基督精神的校園文化。每位學生都將經歷一個融合聖經教育而獲得知識發展及充滿活力，讓每一個基督徒的動態影響世界。(Morrison Christian Academy, 2011)

資料來源：研究者整理

(4)小結

綜合上述外僑學校在台灣發展已有60餘年，其中除了日僑及韓僑是以招收本國學籍的學生為對象，其餘的外僑學校因應社會多元發展趨勢，加上法令鬆綁，已廣收各國籍的學生，因此學生的背景十分多元。

美語系外僑學校不論設立背景為何，都是採用美式教育，學制與台灣亦略有差異如圖4-4所示，參照美國的課程標準及教材以便銜接美國大學教育，其課程內容的編排，兼具共通性與國際性，配合適當的課程，根據學生的需求及發展，輔以選修課程，挑選適合的教材，符合各國籍學生獨特的背景。

表 4-6 台灣與美國學制對照表

台	灣	美	國
國 小	一年級	國 小	Grade 1
	二年級		Grade 2
	三年級		Grade 3
	四年級		Grade 4
	五年級		Grade 5
	六年級		Grade 6
國 中	一年級	國 中	Grade 7
	二年級		Grade 8
	三年級		Grade 9
高 中	一年級	高 中	Grade 10
	二年級		Grade 11
	三年級		Grade 12

資料來源：研究者整理

4.台灣外僑學校及市場占有率

2000年以後，台灣在亞洲四小龍的經濟地位之所以淪為末座，主要與台灣的投資環境惡化有關，而投資環境之所以惡化又與政治環境的變遷有

關，其中，政府決策的不確定性讓企業經營者無所適從應為主要因素，由於政策搖擺不定，讓企業界的投資裹足不前，因此，民間投資的意願減少，部分的業者暫緩在台灣設廠，部分的業者則在大陸的磁吸效應下，前往大陸重起爐灶，造成國內投資金額愈來愈少，經濟表現每況愈下，因此，台灣的民間投資在2000年達到1.55兆元的高峰以後，隨即急速下滑，在2001至2003年之間，台灣的民間投資金額約減少了1.31兆元，約等於少了一年的投資額，而這也是台灣的經濟表現會淪為亞洲四小龍之末的主要原因。在經濟發展的過程中，台灣曾是亞洲四小龍的典範，台灣因為缺少了經濟的動能與誘因，面對經濟上的困境，台灣由農業社會轉為工業社會，隨著人口的流動，家庭結構也隨之變化，台灣已經成為高齡化、少子化社會。ISC研究指出，愈來愈多全球企業在亞洲佈點，亞洲已成為全球國際學校市場成長最快的地區，呈現一片榮景。惟台灣的投資環境的惡化，少子化現象，台灣較具規模經營的學校，只有台北美國學校、馬禮遜美國學校及台北歐洲學校(德、英、法合併)，可知台灣的國際學校產業將面臨嚴苛的考驗。台灣目前有13所外僑學校如附錄一：

1.美國學校（13所）：

(1)一般美國學校（6所）：台北美國學校、新竹美國學校、新竹荷蘭國際學校、亞太美國學校、台中美國學校及高雄美國學校。

(2)教會學校（7所）：恩慈美國學校、臺北市私立道明外僑學校、台北伯大尼美國學校、台北復臨美國學校、台中馬禮遜學校、高雄私立道明外僑小學及高雄馬禮遜學校。

2.法源依據：

私立學校法第83條，私立高級中等以下外國僑民學校及附設幼稚園設立及管理辦法(教育部全球資訊網)

二、台灣私立雙語學校產業概況

本研究僅探討區域屬性競爭的國小、國中、高中雙語學校，就其設立及經營現況，作一初探性瞭解，以期瞭解雙語學校在區域的整體發展。分述如下：

因為英語的強勢，世界各國把英語當成第二語言或是外國語的趨勢都在增加中。在印度、或是新加坡，因為這些國家都有被英國殖民的經驗，所以英語是官方語言之一，是第二語言（「ESL」，English as a second language）。但英語在日本則是「外國語」（「EFL」，English as a foreign language），即英語並非官方語言，卻在學校為學生大量學習，台灣也是屬於這種情況。

台大語言學研究所教授黃宣範指出，「雙語教學」是指在課堂上使用兩種語言為教學語言，並可區分為幾個類型。其一類型是指弱勢語言族群以強勢語言（如英文）為教學語言，這當中母語的學習會出現保存或是中斷兩種情形。此外，強勢語言族群學習少數族群語言，也是另一種類型的雙語教學。台灣部份學校有關「雙語教育」的定義，多半是指在時間上「中英文各占一半」。台北縣私立康橋雙語中小學校長張啟隆表示，台灣並非國外定義下的雙語教育，而是以時間切割一半英文時間、一半中文時間的雙語學習體制。

台灣雙語學校陸續興設的原因，可由英語國際化影響，國家發展需要與學生家長支持，來審視這些雙語學校的發展態勢。茲分述如下：

(一)台灣雙語學校之設立緣由

雙語學校陸續興設的原因，可從多面了解到，因應國際化、全球化的潮流，政府大力倡導雙語的重要性及私立雙語學校經營者之創校理念、使命，來審視雙語學校的發展。

1. 英語國際化的影響

台灣的教育改革始終以美國為仿效對象，美國大學獨特的教學方法，鼓勵獨創性，培養協同性和領導能力。擁有多元文化以及充滿國際觀的背景為來自各地的留學生提供最佳教育環境。教育制度的開放性，學生可自由地轉換專業和學校。美國是全球擁有外國留學生最多的國家，目前有50餘萬留學生在美學習。英語已成為世界七十幾個國家之重要使用語言，且仍持續增加中，全球約四分之一的人口說英語。

2. 國家發展需要

2008年西方經濟蕭條，尤其是美國與英國的經濟失靈，反而給了中國一個機會，由於東協加一或三的區域經濟合作體制順利推動，及中美經濟共體，在後金融海嘯時代發揮的需求面經濟效應，華語文的優勢也相對崛起。早在2006年美國前總統布希召開的國家語言戰略研討會，即明白的要求美國大學、中學語言教育要重視四大國家戰略語言：華文、俄文、阿拉伯文及波斯文，其中華文為四大戰略語言之首，美國政府還撥出美金1.7億預算在全美三千所高中及大學改善中文教育，開設進階課程(Advance Program，簡稱AP)，並由College Board委託 ETS設計AP進階華語文的測驗可以抵大學學分。

2007年及2008年全球各地也同步興起了華文熱，背後牽涉到複雜而多元的參數，除了大中華地區整體的經濟成長及活動量之外，還包括華文人口總量、華文的文化深度，大中華地區網路通訊科技的運用能力，都在互相作用。所以未來台灣的國家語言戰略目標，不只是改善國民的英語能力，而且需要提升國民的英、華雙語能力。台灣在制訂國家外語教育政策時必須雙語並重，形成一種跨語言(Trans-Lingual)、跨文化(Trans-Culture)優勢，下一代人才才能善用語言的文化基因，而產生對日、韓的經濟及社會競爭優勢。台灣需要的外語教育政策不只是加強國民的「全球化英語文力」(Globalization)，更要加強「全球在地化」(Globalization)，及「在地全球化」(Local-globalization) 所需的雙語能力。

3.學生家長的支持

對台灣教育體制失望，開啟高價私人教改時代，有經濟能力的家長，開始兵分三路：第一條路是送出國念私立寄宿學校；第二條路是留在台灣上美國、歐洲等國際學校，花費最高（可能需要辦移民，幫孩子取得外國籍，才能進國際學校）；第三條路，則是進入康橋雙語學校，或薇閣、復興私立中小學，再不然花錢買房子，取得公立新生雙語小學的學籍。(商業週刊 第1030期)

多數雙語學校的創辦理念，不外乎如葳格雙語學校創辦人袁昶黎博士的創校理念「讓台灣的孩子不用再當小留學生，也可享有優質美式起發教育，讓台灣孩子同時學習國內課程及培養第二語言能力」。雙語學校的創校理念為快樂學習，學制一貫，免除升學壓力，可培育學生擁有全方位的雙語能力及比別人更強的競爭力，符合家長的需求。因此近年來陸續興新之雙語學校申請設立。

(二)台灣雙語學校之現況

以雙語學校為主之私立學校，目前有新店市康橋雙語中小學、新竹市矽谷雙語小學、台中市華盛頓雙語小學(原名常春藤)、台中市葳格雙語學校、台中市明道普霖斯頓雙語小學、雲林縣維多利亞雙語中小學及高雄縣義大國際中小學計有七所。

由於目前台灣之雙語學校屈指可數，且其相關資訊取得不易，加上其相關報導或文獻難以呈現全貌雙語學校之現況，研究者只能透過文獻及各雙語學校之網頁訊息，藉以說明台灣雙語學校之發展現況。透過對台灣雙語學校的瞭解，發現台中地區最為密集，繼而針對主要競爭之雙語學校進行說明陳述如下：

1.華盛頓文教機構

主要有幼兒部與ESL國小部共有七間分校分校，所在地遍及台中市北區、北屯區、西屯區、南屯區及大里市。其教學採取半日使用英語的制度，中高年級早上全英語，低年級下午全英語方式，強制學生在該時段必須使

用英語。一方面是師資人力的考量和調度管理，該校已與常春藤中學及同屬華盛頓機構體系之華盛頓中學聯合成K-12的完全雙語教育體系(潘秋文與任潔芳, 2001)。其辦學目標及宗旨，在於創新教學，營造學習型學校，尊重關懷，發展多元智慧培育具有卓越雙語、解決問題能力及宏觀視野的明日領導人。

2. 葳格教育體系沿革如下：

葳格雙語小學於2002年9月創立，招收1-6年級學生，開啟台中市雙語教育新紀元，同時也服務附近學區小學接受ESL教育，成立推廣教育中心，招收課後ESL班學生。2002年9月葳格ESL幼兒學校，亦正式更名為葳格ESL幼兒學校。此雙語學校體制由幼兒學校雙語小學到雙語中學，所在地分布於台中市北區、西屯區，以及籌建中的旱溪河畔。

正如教育學者史賓塞所言：給孩子最好的，他會去放大！葳格希望學生能夠學而樂、樂而學，快樂的學習、在學習中得到信心、在信心中勇敢的面對壓力、解決問題，在挑戰中累積失敗與成功的經驗，從經驗中學習謙卑、學習修正、從成功再出發追求卓越！最終得以自我實現，造福社會。

3. 明道普霖斯頓雙語小學沿革如下：

2004年成立於台中市北屯區，該校是由明道中學和普霖斯頓美語學校合作共創，以提供優質的雙語全人教育。從學前幼稚園、小學、中學，直到高等教育，十二年一貫之學制。該校以九年一貫課程為核心，搭配ESL學習環境。該校的定位是以「雙語、科技、人文、生活」的理念為中心，在多元、智慧及多元文化融入雙語成為「國際化雙語小學」。冀望學生能同時具備九年一貫及國際化競爭力，其長程規劃為建立普霖斯頓幼稚園、明道普霖斯頓國小、明道中學，明道管理學院的明道教育體系。

小結：

綜上所述台灣雙語學校除了最終目標在建立K-12完整的教育體系，雖其學制、理念不盡相同，但強調全方位優質的學習環境及ESL的教學為其共通點。

目前台灣雙語學校的相關資訊不易取得，僅就台中地區的雙語學校的學制、創校理念及目標分述如下：

表4-7 台中地區雙語學校學制

學校名稱	學制			
	幼兒部	小學部	國中部	高中部
華盛頓	X	X	X	X
葳格	X	X	X	X
明道普霖斯頓	X	X		

資料來源：研究者整理

表4-8 台中市私立雙語學校彙總表

台中市私立雙語學校	課程特色
華盛頓	其教學採取半日使用英語的制度，中高年級早上全英語，低年級下午全英語方式，強制學生在該時段必須使用英語。一方面是師資人力的考量和調度管理，該校已與常春藤中學及同屬華盛頓機構體系之華盛頓中學聯合成K-12的完全雙語教育體系(潘秋文與任潔芳 2001)
葳格教育體系	葳格雙語小學於2002年9月創立，招收1-6年級學生，開啟台中市雙語教育新紀元，同時也服務附近學區小學接受ESL教育，成立推廣教育中心，招收課後ESL班學生。2002年9月葳格ESL幼兒學校，亦正式更名為葳格ESL幼兒學校。此雙語學校體制由幼兒學校雙語小學到雙語中學
明道普霖斯頓	是以「雙語、科技、人文、生活」的理念為中心，在多元、智慧及多元文化融入雙語成為「國際化雙語小學」。冀望學生能同時具備九年一貫及國際化競爭力，其長程規劃為建立普霖斯頓幼稚園、明道普霖斯頓國小、明道中學，明道管理學院的明道教育體系。

資料來源：研究者整理

第三節 個案學校經營模式分析

SWOT分析是在既定的內部優勢與劣勢，外部的機會與威脅的檢視下，產生一系列的策略方案，或選擇未來應追求的策略；SWOT分析的主要目的，在於創造一個公司專屬的經營模式，使公司資源與潛能可以和環境的需求以最佳的方式相配合(Hill and Jones, 2004)。

一、SWOT 分析

1. 優勢(Strength)

個案學校擁有優良的外籍師資及活用之課程教材，啟發式的教學模式，國際機構認證的學校等優勢，在國際教育機構上已有很高的能見度。少子化趨勢，家長更寄望小孩將來有好的成就，中小企業主深知培育國際人才已刻不容緩，必須迎頭趕上與先進國家同步學習，因應國際人才培值的需求。

2. 劣勢(Weakness)

學校為非營利組織，雖引進企業經營概念，但本質上仍與營利事業不同，不管經營管理或市場機制，也異於一般營利事業。組織具有相當的彈性，也有充分授權，時間久了，形成自主性過高，不容易模仿，更不容易改變，師資流動率高，組織面對環境改變時，變成變革的阻力。再加上硬體設備老舊，設施不足，校地侷限，大型校際活動場地需向外租借。決策核心是由董事會和一級主管組成，基層員工的參與及了解普遍不足，學校對於教育市場變化反應遲緩，沉溺於過去成功的經營模式，組織內部老化，變革阻力加大，出現規劃與執行脫節，政策無法落實。

3.機會(Opportunity)

「中國的經濟成長達2位數，比起歐洲及美國，有更多的求職者對亞洲感到興趣。亞洲已成為全球國際學校市場成長最快的地區，西方國家經濟陷入困頓，近兩年來台灣吸引投資之重大政策，如兩岸直航(2008年7月)、開放大陸觀光客來台(2008年7月)、調降遺贈稅(自最高50%降至10%)、(2009年1月)開放陸資來台投資、(2009年7月)營所稅調降(由25%降至17%)、(2010年5月)ECFA簽署(2010年6月)及近期經建會將推出「吸引台商回台投資方案」。另外，經濟部也將有利推動台商回台投資的項目，列為兩岸經濟合作協議(ECFA)後續的服務貿易、貨品貿易談判重點；提供台商各項回台投資的優惠融資；及結合地方政府招商，爭取台商回台投資，尤其是指標性企業等多項政策。投資金額不斷朝東亞地區匯流，包括香港、新加坡、上海及東京在內等大都市，都積極渴望吸引並留住頂尖專業人才。

台灣地處亞洲區與中國有著同文同種的先天優勢，外僑學校趕上這股國際風潮，企業家掌握全球經濟的脈動，深諳國際人才的重要性，教育是花時間、金錢的產業，相信這股趨勢台灣仍有很大的機會。

4.威脅(Threat)

亞洲區成為是全球資金匯集之地，香港、新加坡、中國吸引外資的青睞，吸引知名的國外教育機構進駐，而台灣的市場狹小，在國際化的環境，競爭激烈，資源缺乏下，頂尖人才大部份往香港、新加坡，中國進駐，影響外資注入，加上少子化的形成，人口紅利不再，國內同業競爭與替代性競爭，引發更大的經營威脅。

表4-9 個案學校SWOT 分析彙總表

<p>優勢(Strength)：</p> <p>個案學校擁有優良的外籍師資及活用之課程教材，啟發式的教學模式，國際機構認證的學校等優勢。</p>	<p>機會(Opportunity)：</p> <p>爭取台商回台投資，尤其是指標性企業等多項政策。投資金額不斷朝東亞地區匯流，包括香港、新加坡、上海及東京在內等大都市，都積極渴望吸引並留住頂尖專業人才。</p>
<p>劣勢(Weakness)：</p> <p>組織具有相當的彈性，也有充分授權，時間久了，形成自主性過高，不容易模仿，更不容易改變，再加上硬體設備老舊，設施不足，校地侷限，大型校際活動場地需向外租借。</p>	<p>威脅(Threat)：</p> <p>台灣的市場狹小，在國際化的環境，競爭激烈，資源缺乏下，頂尖人才大部份往香港、新加坡，中國進駐，影響外資注入，加上少子化的形成，人口紅利不再，國內同業競爭與替代性競爭，引發更大的經營威脅。</p>

二、BSC 四大構面的 SWOT 分析架構

一般的營利企業做SWOT分析時，經常比較偏重五力分析的外在競爭概念，組織內部所需思考的重要議題，如內部流程、員工能力、組織效率等不易探討到。因此學校藉由BSC 管理構面與SWOT分析架構的結合，除可聚焦、節省資源外，也有助於核心策略的掌握，可收事半功倍之效(吳安妮2004)。茲分述如下：

1.財務資源管理構面

財務資源應思考的重要問題如下：

我們是否有足夠的資金足以支持學校的發展？在未來環境中取得資源的機會/威脅為何？資源的取得、運用、管理能力是否具備？獲利的機會與威脅為何？

優勢：外僑學校的財務比一般企業穩健，沒有龐大的研發支出，財務資源管理能力佳。

劣勢：學校為了學生能夠四育平衡發展，斥資興建體育館，形成固定資產比例過高，降低資金運用彈性，資源分配未建立評估原則與核心策略關聯模糊。

機會：社會捐款逐漸重視機構的形象與聲譽，本校畢業生皆以優異的成績申請國外名校就讀，家長希望對母校有所回饋。

威脅：競爭學校財力雄厚，完善軟硬體設備及華麗的校園，引起家長的重視。相對個案學校地處偏遠山區，老舊的校舍而言，是很大的威脅。

2.顧客價值構面

界定顧客。學校帶給顧客什麼價值？跟競爭對手比較優/劣勢如何？我們有何特色？在顧客心目中的品牌形象為何？競爭者與被替代可能性？

優勢：與國內雙語學校相比，台中美國學校擁有國際學校 WASC 認證，精實的國際師資團隊及教材課程的編列。學生外語能力優於國內雙語學校學生，申請國外大學就讀容易，不須降級就讀。

劣勢：專業的迷失，資源分配不當，忽略中、小學硬體設備更新汰換，競爭者提供雙語課程、免除升學的壓力及先進的視聽電腦設備，吸引家長的關注，致個案學校中、小學人數不斷流失。

機會：校方以精實課程為訴求、提供明確的方向。透過國際學校緊密的交流活動，邀請國內學校參與，促進國際文化交流，結合東方教育的謙卑及西方教育大膽創新，展現獨特的優勢。目前國內僅有本校，每年邀請 300 位來自東南亞國際學校的高中學生，舉行模擬國際聯

合國會議討論國際性重要議題，也受邀於新加坡國際學校參加摩擬國際聯合國會議，培養學生宏觀視野，得到家長們的肯定。

威脅：私立學校、雙語學校有「留學班」的課程，顧客有更多的選擇。

3.策略性核心流程構面

蓋瑞·哈默爾(2007)「啟動革命」書，提到每個獨特的競爭優勢，都有特定的資源做為後盾，策略資源包含核心能力策略性資產及核心流程。我們有那些核心資源帶給顧客最大的價值？有那些資源不足以至於無法滿足顧客的重要需求？產業價值網(供應商+顧客)與大環境的趨勢為何？有何機會與威脅？既有的資源、品牌、形象是否可用來開創新的領域，帶給顧客更多的價值？

優勢：擁有優秀的師資團隊，師資的營運成本達 76%，且其來自美國、加拿大、澳洲等不同的文化組成，在經營管理上雖具挑戰性。但就核心作業來看，學校的特色是採小班制，師生多元教學，這樣的優勢，外在模式容易被複製，但課程內容編列及外籍師資，則不易被複製。課程規劃以激發學生潛能為主，課程內涵具獨特創新，結合社區環境、文化藝術、自然生態資源，課程學習由教室到戶外，課程活動重視體驗學習，課程實踐分享成果。

如暑期課程規劃，把原本偏遠山區的劣勢，老師們卻扭轉為山區天然的優勢。山訓體能課程、童子軍露營，學生慢跑於鄉間小徑，隨著不同的季節更迭，山區裡呈現有不同的景緻，尤其櫻花季時，更是美不勝收。各項體能訓練讓學生遠離文明，學習野外求生技能，是成長過程很重要的學習歷程。這是市區學校所沒有的課程，暑期吸引很多當地學生，人數達百人之上，獲得不少回響，讓國內學生有機會體驗外僑學校的美式教學。

劣勢：學校有識才、養才、用才的完整規劃，但無留才相關配套措施，致人才不斷流失，導致已發展投入創新課程人才不足，後繼無以為力，學生遂逐年流失。

機會：合作又競爭模式成為趨勢，與當地知名幼稚園、國小、國中雙語學校合作，提供師資或租用校地等方式，整合資源，提供互補性的服務，有助於在產業中營造有利學校發展的策略。

威脅：私立雙語學校強調「雙語教學」服務與個案競爭，個案學校的定位、本質雖與雙語學校不同，但仍有替代性競爭之虞。

表 4-10 個案學校的 BSC 四大構面的 SWOT 分析架構

管理構面	S/W	O/T
F 財務資源管理	<p>優勢：外僑學校的財務比一般企業穩健，更沒有龐大的研發支出，財務資源管理能力佳。</p> <p>劣勢：學校為了能夠四育得以平衡發展，斥資興建體育館，形成固定資產比例過高，降低資金運用彈性，資源分配未建立評估原則與核心策略關聯模糊。</p>	<p>機會：社會捐款逐漸重視機構的形象與聲譽，本校畢業生皆以優異的成績申請國外名校就讀，家長希望對母校有所回饋。</p> <p>威脅：競爭者財力雄厚，完善軟硬體設備及華麗的校園，引起家長的重視。相對個案學校地處偏遠山區，老舊的校舍而言，是致命的威脅。</p>
C 顧客價值	<p>優勢：擁有國際學校 WASC 認證，精實的國際師資團隊及教材課程的編列。</p> <p>劣勢：專業的迷失，資源分配不當，忽略中、小學硬體設備更新汰換，競爭者提供雙語課程、免除升學的壓力及先</p>	<p>機會：校方以專業為訴求、提供明確的方向。透過國際學校緊密的交流活動，邀請國內學校參與，促進國際文化交流，結合東方教育的謙卑及西方教育大膽創新，展現獨特的優勢。目前國內僅有本校，每</p>

管理構面	S/W	O/T
	<p>進的視聽電腦設備，吸引家長的關注，致個案學校中、小學人數不斷流失。</p>	<p>年邀請 300 位來自東南亞國際學校的高中學生，舉行模擬國際聯合國會議討論國際性重要議題，也受邀於新加坡國際學校參加模擬國際聯合國會議，培養學生宏觀視野，得到家長們的肯定。</p> <p>威脅：私立學校、雙語學校有「留學班」的課程，顧客有更多的選擇。</p>
IP 策略性核心流程	<p>優勢：就核心作業來看，學校的特色是採小班制，師生互動式教學，這樣的優勢，外在模式容易被複製，但課程內容編列及外籍師資，則不易被複製。</p> <p>劣勢：學校有識才、養才、用才的完整規劃，但無留才相關配套措施，致人才不斷流失，導致已發展投入創新課程人才不足，後繼無以為力，學生遂逐年流失。</p>	<p>機會：合作又競爭模式成為趨勢，與當地知名幼稚園、國小、國中雙語學校合作，提供師資或租用校地等方式，整合資源，提供互補性的服務，有助於在產業中營造有利學校發展的策略。</p> <p>威脅：私立雙語學校強調「雙語教學」服務與個案競爭，個案學校的定位、本質雖與雙語學校不同，但有替代性競爭之虞。</p>

管理構面	S/W	O/T
L&G 學習成長	<p>優勢：擁有優秀的師資團隊，組織應變能力強及學習能力與意願高，教師積極參加國外 EARCOS 研習營進修，吸取最新的國際教育資訊。</p> <p>劣勢：缺乏管理人才、客觀的績效評估及激勵制度，造成獎酬不彰。策略制定與組織發展，執行成效不佳，員工參與不足</p>	<p>機會：透過 IT 的運用提升效率與精確性，取法國外資訊，改善績效評估，成本管理，顧客管理的需求，進一步改善整體營運效益。</p> <p>威脅：因競爭者不多，容易自滿，內部突破動因不足，組織能力成長有停滯之現象。</p>

資料來源：研究者整理

三、執行管理問題

在年度規劃上，原則上每三年董監事改選，由董事會與主管作深入的願景探討規劃未來三年的願景目標與發展策略，主要的作法是以SWOT分析為主軸，透過討論訂出未來發展的策略主軸，再交由工作人員擬出策略與執行方案，但往往受限於時間，員工的參與及了解也普遍不足，所擬的策略願景與目標未必有連結，存在著策略品質的問題。

在策略的規劃與執行上，經常出現有行動方案卻無明確目標，在資源分配上並無明確的原則，以致出現規劃與執行脫節，策略無法落實的問題。

在營運上，預算的管理往往只談執行率，很少檢討執行成效，雖有成本概念，但無精確的成本運算系統，所編列的預算，在成本資訊不足下，正確性不夠，只能參考用，約束力不高。

第四節 競合策略與價值網的結合應用

本研究以個案學校除了學期的課程外，另外加開暑期夏令營，AP、SAT3課程及國際聯合會議為分析對象，分別以PARTS分析，一、改變參賽者(Players)，二、增加附加價值(Added value)，三、改變規則(Rules)，四、改變認知(Tactics)，五、改變範圍(Scope) (Brandenburger and Nalebuff 2006)。

一、改變參賽者

1.加入賽局

改變賽局的方法就是加入賽局，當改變其中一項時，就改變整個賽局，而附加價值是讓我們瞭解在任何賽局中誰較有力量的關鍵。成為參賽者通常必須付出代價，代價有時便宜，有時昂貴。

³註: SAT主要源自1926年之學術性向測驗 (Scholastic Aptitude Test) 改革而來，1944年正式更名為學術評估測驗，為美國最受歡迎的大學入學考試，每年均吸引200多萬美國人參加，同時也是全美多數大學，要求申請者提供，同時也是決定錄取和評定獎學金的重要參考指標。目前的學術評估測驗包括三項內容 (易芳，2006；"Scholastic Aptitude Test", n.d.)：

1. PSA (Preliminary SAT)：為SAT的預備測驗，每年12月進行考試。考試科目為語文和數學，命題型式與SAT相似，滿分為80分，經過英文科加權2倍處理後，總分超過200分者，可申請美國模範生獎學金資格測驗 (National Merit Scholarship Qualifying Test)，而後再綜合自我評價、在校成績、社團活動、社區服務或領導才能，評選出得獎者。得獎者往往可以依此獲得大學學雜費、食宿費全免的優惠。

2. SAT- I (Scholastic Assessment Test I)：為一種不限次數、不限考生年級的考試，主要在測驗學生的語文和數學能力。2005年春測驗由過去的兩部分改為三部分，包括數學、精讀部分和寫作。各部分得分以200到800分，滿分為2400分。

3. SAT- II (Scholastic Assessment Test II)：原稱之為成就測驗 (Achievement Test)，1994年改名為SAT- II，其主要是一種學科測驗，考察學生在單項科目中之知識。選擇之考試內容，包括文學、歷史和社會學、數學、科學和外國語等五大類。該項考試每年進行五次，每次考試科目不同，由學生任選將來申請大學所需之科目參加。

1997年以前外僑學校招收對象以外僑為主，1998年之後便可招收國內雙國籍生，因此外僑學校必須與國內公、私立學校競爭。尤其是近年興盛的雙語學校，且以中部競爭最為激烈。中部的的外僑學校僅有兩家，在個案學校創立前，中部僅一家教會美國學校。剛開始個案學校沒有品牌價值且營運成本高於教會美國學校，處於非常脆弱的地位，但在全體教職員團隊努力下，個案學校招收人數達80%時，才大幅降低了教會美國學校的附加價值。

教育市場的改變，個案學校必須進入另一波的競爭，即是與中部私立雙語學校競爭。雙語學校標榜免外國護照、免升學壓力、因此雙語教學在中部興起一股新風潮。

礙於外國護照的資格限制，個案學校僅能運用暑期空檔招收雙語學校的學生參加夏令營。但同樣地，雙語學校也有夏令營的課程，因此課程內容採差異化策略，舉辦暑期美國文化之旅，大坑山區童子軍訓練營，以結合課程內容為主題。加上外僑學校各國籍生皆有獨特的背景，學生可體驗更多元的文化，獲得一致好評。

藉由暑期夏令營的課程，成為小學、中學部潛在顧客約5%。雙語學校雖其學制、理念不盡相同，但強調全方位優質的學習環境及ESL的教學為其共通點。若能爭取到雙語學校的家長(企業主)認同國際教育，藉由口耳相傳的口碑，靠口碑行銷，一個人就能夠創造一個連鎖反應，將餅做大一點。

2.帶進參賽者

(1)帶進顧客：有時候付錢請顧客進來玩是必要的，經常性舉辦親師會及一年一次感恩節餐會、聖誕夜舞會、萬聖節(Halloween)化妝舞會，國小、國中部英文演講比賽。竭誠歡迎同業、政府相關人員、家長、公司主辦人員蒞臨指導，家長大部份為中小企業主，大型活動所需的供應商亦都由家長全力供給。將競爭者變成顧客與供應商的關係，把餅擴大。顧客越多，就沒有

任何一個顧客是不可或缺的。顧客越多銷售量就越多，利潤也跟著提高。

(2)帶進供應商：有更多的供應商，就沒任何有不可或缺的供應商。對買方而言，乃處於絕對優勢的談判地位。與國外書商、電子書、興建體育館、學校維護措施、資訊設備、學術評估測驗，爭取與多家廠商合作，此乃採增加供應商的策略，尋找二家以上供應商。因此個案學校在採購議價上，常保有 5-10% 的優勢。

(3)帶進互補者：礙於校地空間限制，藉由租用公立及私立學校場地舉辦大型體育賽事，學生、家長彼此交流，主動爭取家長和社區人士的支持與合作。要如何帶進更多互補者？採購聯盟吸引更多的供應商加入賽局，規模越大將吸引越多的互補者加入賽局，進一步降低價格。本以招收當地學生為主，現已擴招外縣市學生，整建校舍、興建體育館，恢復提供住宿，解決遠途學生舟車勞頓。

學校藉由每年舉辦「TAIMUN」國際摹擬聯合會，邀集國內公、私立高中參與，形成採購聯盟帶進了資訊業、餐飲業、交通運輸業、保險業及旅遊業。如價值網中的顧客變為供應商或為互補者。會議前夕，學校免費代為提供專業指導，讓國內學生熟悉國際學校議程之運作及相關規則的遵守，樹立學校內部良好的辦學形象，進而讓「近悅遠來」，成為學校招生的最佳利基。

(4)帶進競爭者：鼓勵在內部創造不同團隊的競爭。藉由學校不同的社團活動訓練，與同業結盟及外界慈善機構合辦各項大型公益活動，藉由行銷公關的策略，凝聚內部組織共識，對外則樹立學校的公益形象。

帶進互補者與帶進顧客和供應商一樣都是能提升附加價值的好主意，互補越多，對顧客越有價值。

二、附加價值

附加價值是賽局的主要力量來源，但不是唯一的來源。個案學校短期內，無法擴充校地及更新高階硬體設備，採爭取當地知名私立雙語幼稚園、國小、國中學校策略聯盟的模式。合作的方式為租用雙語學校閒置校舍及設備，因私立雙語學校擁有優質校園及高科技資訊設備。其規模、設施皆優於個案學校，但個案學校擁有優質的師資團隊，可兼任雙語學校英語課程。而雙語學校只需付予外籍老師鐘點費，可節省昂貴的外籍師資人事費用約70%。外籍老師方面亦可增加薪資約30%，大幅降低師資流動率。學生可在一個現代化教學設備，無線網路行動數位學習環境，行動（移動式）mobile learning學習或數位學習（e-learning）、接受全美式的教育，融入異國文化。

在價值網的雙語學校是個案學校的競爭者，經由採策略聯盟將雙語學校轉變為供應商亦為互補者。原價值網的競爭者變成供應商互補者，顧客成為供應商。當然還有顧客的顧客，供應商的供應商、競爭者的競爭者、互補者的互補者，分別從每一觀點來描繪價值網，可以幫助我們找到增加學生的方法(如文獻中所提微軟、蘋果、甲骨文成立CPTN公司買Novell專利技術)。

以顧客的角度，個案學校是國際認證學校，家長最關心的莫過於如何國外大學的申請理想的大學，尤其高中生的家長很關注小孩申請國外大學的資格是否符合？校方為解決其問題，與專業機構合辦AP及SAT課程(通常學生必須到台北上課)，除本校生外，亦招收當地生，透過 AP testing ,SAT測驗的結果，開放輔導老師的諮詢專線或面洽，加以分析解說，清楚小孩的性向發展。適時提供給家長參考，順利與國外高等教育銜接。對於優秀的學生，校長、老師更為其申請大學撰寫推薦信，歷年來在國外大學申請的績效表現上非常優異，大大提升附加價值。

以台灣國際學校而言，惟有個案學校舉辦國際聯合會會議，至今已有十年經驗，邀集國內外高中生參與會議，目前已有固定20所學校參與會議。藉由議題的研討，訓練學生邏輯思維、培養國際觀的視野、整合團隊合作默契、引發關連性相關議題深入探討，如溫室效應、全球生態、人權等。學校免費訓練國內高中生，幫助其對國際會議規則有更深入瞭解，互相觀

摩學習，獲得國內各校一致好評。

在新加坡、俄羅斯也有類似的課程，費用昂貴，無形中加重家長的負擔。在國內舉辦除本校生受益外，並可提升國內學習風潮。個案學校是國際認證學校，且是國內外僑學校唯一獲得認可的國際聯合會會議成員，在品牌形象的提升，有很大的幫助。

個案學校地處偏遠山區，未曾做廣告行銷，曾經有台北下來，想參觀學校的家長，告訴計程車司機說，要到大坑的美國學校。結果司機把他載到華盛頓雙語學校，此情形一再重演，學校認知到行銷的重要。如何才能達到廣告行銷預期的效果？於是校長把學生社會服務的學分課程，重點編列在社區服務及台中市重要慈善活動的音樂會或義賣會上。藉由慈善音樂表演(國內僅有的手鐘hand bell團隊表演)或義賣會活動，校長、師生們成功地把學校的使命散播出去。尤其家長義務性全力相挺贊助，在校務推廣上有非常好的口碑，間接提升了附加價值。

個案學校在硬體設備、校地的資源毫無競爭力可言，因此與顧客及供應商建立良好關係至關重要，一旦建立關係，這層關係提供了人脈資源。藉由國際聯合會議及公關行銷帶進顧客供應商互補者以提升學校的附加價值。

三、改變規則

改變賽局最先想到的通常是改變規則。商場上大部分的規則是，法律、習俗、合約，任何規則改變都能改變權力的平衡，改變一點生意的規則，就能產生極大的不同結果。

個案學校在硬體設備遠不及當地私立幼稚園、國小、國中雙語學校，私立雙語學校提供優質學習環境，是家長心目中最佳學習環境。當雙語學校的學生轉入個案學校之後，發現其筆試成績優異，但口試的speaking，listening的能力則差強人意。

學校本於教育者初衷，希望提升學生speaking，listening的能力，與幼稚園、國小、國中雙語學校策略聯盟的模式，藉由暑期學習營，導入美式

教學模式，課程設計重點著重於訓練學生開口說英語，體驗全美語學習環境。課程結束後，學生已可活用簡單的生活語言彼此交流。但礙於法令規定，必須持有外國護照才能就讀本校，這些學生仍只能上外僑學校的暑期營，若能取消護照的限制，將能嘉惠更多的學子受益。

四、改變認知

改變人的認知，賽局就跟著改變，形成認知是屬於戰術的範疇，所謂戰術，就是展開某些行動，製造其他參賽者的認知，排除迷霧，建立可信度。

國際學校要經過漫長的國外教育部的認證「國際學校」資格審查，學生國籍的多元化是國際學校的一項標誌。國際學校的標準之一，就是由某國的教育機構在本國以外的國家所創辦，擁有方為外籍，使用的教學大綱應該是本國（而不是學校所在國）教育體系中的，其畢業文憑被本國承認有效。正規的國際學校除了需要獲得國家教育部許可，還需要經過國外教育部的認證（Accreditation）每年進行評估和檢測，達標之後才會頒發認證。

國際學校的學生若中途轉學國外的學校，可直接銜接課程，不需要降級就讀。這是國內需要進一步改變家長的認知，審慎選擇適合學生的學習環境，辨識國際學校與台灣的雙語學校是完全不同的課程。國際認證有利於學生未來申請大學的入學，可抵學分，以及獎學金的保證。學生是國際認可的直接受益者。在幕後，教育工作者都需要有持續的分析和細化的教學方案和活動，不斷提供卓越的教育。

五、改變範圍

真實的世界並沒有界限，產業界限大部分都是人為的，每一個賽局都會和其他的賽局連結，此處的賽局會影響到別處的賽局，今天的賽局會影響到明天的賽局，甚至對明天的賽局預期就會影響今天賽局的發展。

個案學校透過合辦暑期學習營，連結到進階國小、國中的學生，把雙語學校在價值網競爭者的角色變為顧客，有些學生的家長成了供應商。因

為賽局的連結雙方同時成為供應商，也是顧客，此種緊密的連結創造出高度的信任及彼此的利益，可謂雙贏的賽局。

個案學校不斷嘗試與同業、專業機構、潛在競爭者策略聯盟，舉辦TAIMUN國際辯論會議、興建體育館、加強專業師資團隊的凝聚力、增購資訊設備都是改變範圍與連結賽局的好策略。於2012年的招生，學生人數已漸回升7-8%。

在賽局中參賽者的角色改變,不僅賽局的範圍跟著改變，附加價值也跟著改變。以表來呈現個案學校的價值網中參賽者隨著賽局的改變而轉變，如文獻中所提微軟、蘋果、甲骨文成立CPTN公司買Novell專利技術。Google與Microsoft行動上網市場與智慧型手機行動通訊業者，數位內容/服務/應用程式開發商交互成為策略互補者，並建立平台的經濟模式。

表4-11 個案學校PARTS與價值網連結

參賽者 PARTS	顧客	供應商	競爭者	互補者
原價值網參賽者	學生、本籍、外籍家長、政府、公司、捐贈者	國外書商、資訊業者、ISS、外籍師資、行政人員	其他外僑學校、自由教師	其他外僑學校文化活動、雇主房東
國內外暑期夏令營	本國、外籍學生、本籍、外籍家長政府、外商、本地K-8學齡學生	國內外書商飯店業、交通運輸業、旅遊業	雙語學校、美語補習班	旅遊業、保險業飯店業、交通運輸業、旅遊業
SAT、AP課程	國內高中生及本校生	專業機構、電腦資訊業、師資	同業補習班	補習班
舉行摩擬國際聯合國會議	本國、外籍學生、本籍、外籍家長政府、外商公司捐贈者	餐飲業、交通運輸業、保險業及旅遊業、軟硬體提供者		餐飲業、交通運輸業、保險業及旅遊業、軟硬體提供者

資料來源：研究者整理

第五章 結論與建議

第一節 結論

台灣外僑學校產業市場規模小，且有區域的限制，競爭激烈。政府教育政策鬆綁，國內公、私立學校的「留學班」及雙語學校的「國際班」，對台灣外僑學校將造成影響。在中區有兩所外僑學校及三所雙語學校，本研究運用Brandenburger and Nalebuff (2006)的價值網與競合策略為架構，藉由PARTS的改變，探討AST學校在此困境下，所採取的經營策略研究結論如下：

- 一、五種「競合策略」PARTS，串連出企業經營的應變架構，沒有絕對的強者與弱者。附加價值就是賽局的籌碼，賽局元素的運用，附加價值是可以消長，賽局的最終結果，不只是零合，還可以雙贏。在實務上找到競合策略的印證，同業由原來的敵人變為和平相處之互補者，不但將原有的餅做大，也可獲得更大的利益，管理的改善，免於資源的浪費，也促進產業環境的提升。

活用競合策略對於戰爭與和平同時並存，作餅時，商場是合作，分餅時，商場是戰爭，簡言之，商場既有戰爭又有和平，這觀念是經營新思維，將改變未來企業經營的競爭策略型態。大者恆大固然策略上有著極大優勢，但小者如能利用競合策略仍有極大之發展空間。

- 二、本文以價值網描述個案學校的參與者及其相互關係，藉此工具更了解個案學校與顧客、供應商、競爭者、互補者的互動關係。其競爭者與互補者的互動更突顯出其價值，當考慮互補者的功能之後，其關係從單純的競爭或合作的關係，變成既競爭又合作的競合(co-opetition)關係。美國文化之旅AP、SAT課程及國際摩擬會議皆屬獨特專業的課程，其主要關鍵在於師資，因聘雇外籍師資的進入有很高的門檻。故與雙語學校合作創造市場時，從競爭變成合作，瓜分市場時，從合作變成競爭的競合關係。競爭與互補是並存，而且是相輔相成。

三、最大之機會與報酬來自改變賽局，從五個改變賽局之基本要素中，個案學校對就參賽者的改變，增加供應商，可以互相比價或引進 e-book 來降低成本。

附加價值的創新課程、行銷公關，產生之附加價值不只是一加一大於二，不但增加顧客，供應商，也提高個案學校的形象及知名度。也讓顧客了解到個案的附加價值高，而降低其他參賽者之附加價值。

規則的改變，形成幼稚園、國小、國中雙語學校策略聯盟的模式，藉由暑期學習營，導入美式教學模式，課程設計重點著重於訓練學生開口說英語，體驗全美語學習環境。課程結束後，學生已可活用簡單的生活語言彼此交流。

改變規則是雙面利刃，你能改變規則，別人也能改變規則。即使規則已經被堅定建立，永遠要記得可能會獲得在談判的機會，市場是個爭取獲得制定規則權力的場所。戰術，這是一個由認知決定一切的世界，因為人的認知主導行為不管這份認知是否正確。正規的國際學校除了需要獲得國家教育部許可，還需要經過國外教育部的認證（Accreditation）每年進行評估和檢測，達標之後才會頒發認證。

範圍是每一個賽局都會和其他的賽局連結，此處的賽局會影響到別處的賽局，今天的賽局會影響到明天的賽局，甚至對明天的賽局預期就會影響今天賽局的發展。

教育市場國際學校，在招生時，是一個競爭激烈的賽局，與競爭者結盟合辦公益活動、租用校地又是另一個賽局。從個案學校研究發現，只要改變範圍，其參賽者、附加價值、規則、認知，將隨之改變。改變的因素越多，連結的賽局就越多，使決策者獲得利益，不但把餅做大，而且獲得較大的餅。

第二節 建議

以SWOT與BSC四大構面 SWOT結合做分析，可協助組織從發展最重要的管理構面，分析處境與機會，並以競合策略結合價值網的架構，找出適合組織為來發展的策略。這樣發展出來的策略內容涵蓋組織最重要的四大管理構面，將寶貴的資源聚焦可以落實在未來發展的機會上。本研究提出下列幾項建議：

(一)法令適用

外僑學校最大的限制是法令規定，必須持有外國護照，中國大陸的護照不算外國護照，但香港(特區護照)、澳門的護照(特區護照)為外國護照。大約有50%私立、雙語學校的學生，外語能力不錯，經濟能力亦佳的家庭，礙於外國護照的問題，而不能就讀於外僑學校。必須完成國內課程、再補習外語、考托福出國留學，或者從小送國外就讀，成了「小留學生」。

政府的法令規則改變，取消外國護照的限制，本著教育「因材施教」的原則，讓國內精英學生專注於美國教育的學程，學習不同的領域，與國際接軌。讓台灣的外僑教育更普及化，真的能在國際化、全球化的市場競爭。

另外外僑學校的勞保、健保的適用標準以「財團法人」單位負擔60%計，而非以「私立學校法」單位負擔35%計。外僑學校相關法令及稅法審核標準皆沿用「私立學校法」，惟有勞、健保以「財團法人」的標準適用。全省19所外僑學校若能聯盟申訴，改變法令適用標準，每所學校將可省下25%之巨額保費，因外籍師資的投保級距是非常高的級距，節省成本，將使台灣外僑學校在亞洲區的國際學校，更具競爭力。

(二)多元化經營

個案學校因校地偏遠且狹小、教學設備老舊、且入學資格的受限等劣勢，其核心資源為優質的外籍師資團隊。學校可在市區開立補習班，師資

團隊與學校緊密連結，招收對象為一般學生及社會人士，一般學生的課程與個案學校課程產生連結，成績優異者可直升本校就讀。社會人士課程以商用英文，上課時間以假日或夜間為主，由外師精心規劃相關課程，一方面穩固學生的素質，另一方面則學生的來源將更多元，有助財務資源的穩定。

如競合策略書中所言：真實的世界並沒有界限，每一個賽局都會和其他的賽局連結，此處的賽局會影響到別處的賽局。

(三)策略聯盟

學校採策略聯盟的模式，優先考量學習環境為指標，若將國小、國中遷至市區，透過租用雙語學校閒置的校地與設備的方式，讓學生在優質雙語學校的環境快樂學習。若能與其他外僑學校形成採購聯盟，帶進更多供應商，將可降低5-10%的進口教學費用。仿效宏全公司的「in house」的經營模式，租用雙語學校的閒置校舍及設備，使其資源充分發揮效能。改變上課地點的規則，學校的師資團隊可在雙語學校兼職上課，可免雙語學校聘雇外籍教師的高薪費用及聘不到外籍教師的窘況，因外籍師資絕大多數是在國際學校流動。外籍教師有雙薪的收入，自然降低流動率，學生則可在浸潤在優質的校園學習，實乃多贏之策。

專門培訓外語、SAT、GRE等美國入學考試的北京新東方教育科技集團，去年在紐約證券交易所掛牌上市，在上海全國第一家「新東方VIP學習中心」盛大開幕。這是新東方在全中國開設的第一家以尊貴小班，和一對一貴賓培訓為主的高級學習中心。英國教育考試評估機構劍橋大學國際考試委員會（Cambridge International Examinations, CIE）也看準中國這塊大餅，近年在中國各地等教育機構合作興辦「劍橋國際中心」，以「國際名牌大學直通車」為訴求，吸引許多重點中學的家長，把孩子轉到這裡就讀（商業週刊,1030期）。外僑學校若能聯盟吸引此類機構合作，相信台灣的國際人才將更多元、更具競爭力。

個案學校的知名度遠不及國內知名大學的聲譽，個案學校若能尋求當地大學的合作，與國外知名大學策略聯盟。聘請國外教授至台灣授課，學生分別於國內及國外完成研修雙碩士學分，或至國外實習學分。強調實務與理論並重的教育，避免四年後，學非所用或時不我予的窘狀。東海大學

會計系推行多年國際職場實習，讓應屆畢業生提前進入職場實習，廣獲企業界的支持。結合理論與實務的教育，幫助學生真正學以致用。

第三節 研究限制

本研究所欲探討的是競合策略在外僑學校的應用，然而由於外僑學校的範圍過於廣泛，限於本研究的時間與人力，無法就國內十三所外僑學校逐一進行深度探討，本研究擬以服務的學校為對象，設計適合該類型的外僑學校的經營策略之具體步驟與內容，期望對於後續的研究者有所助益。



附錄

附錄一 2012 年台灣外僑學校及市場占有率

學校名稱	設立年度	學校屬性	學生	課程	學生人數	校地
臺北美國學校 Taipei American School	1949	非營利	外國學生	美國	2,203	12.3m
臺北伯大尼美國學校 Taipei Bethany American School	1952	非營利	外國學生	美國	225	12.3m
馬禮遜學校 Morrison Academy	1952	非營利	外國學生	美國	441	2.3m
臺北市私立道明外僑學校 Dominican International School	1953	非營利	外國學生	美國	400	12.3m
私立道明外僑小學 Dominican International School Kaohsiung	1953	非營利	外國學生	美國	100	1.2m
高雄馬禮遜學校 Morrison Academy Kaohsiung	1975	非營利	外國學生	美國	175	1.2m
新竹荷蘭國際學校 Hsinchu International School	1981	營利	外國學生	美國	200	400K
臺北復臨美國學校 Taipei Adventist	1986	非營利	外國學生	美國	113	12.3m

學校名稱	設立年度	學校屬性	學生	課程	學生人數	校地
American School						
高雄美國學校 Kaohsiung American School	1989	非營利	外國學生	美國	200	1.2m
臺中美國學校 American School in Taichung	1990	非營利	外國學生	美國	162	2.3m
恩慈美國學校 Grace Christian Academy	1998	非營利	外國學生	美國	150	12.3m
新竹美國學校 Hsinchu American School	2005	非營利	外國學生	美國	450	400K
亞太美國學校 Pacific American School	2005	營利	部份本地/ 部份外國 學生	美國	200	400K

資料來源：整理自ISC網站

參考文獻

中文部份

- 吳思華，1994，策略九說—資源說。世界經理文摘，89，74-87。
- 司徒達賢，1996，策略管理，(台北:遠流)。
- 司徒賢達，1999，非營利組織的經營管理。臺北市：天下文化。
- 吳思華，2000，策略九說。(台北:臉譜出版社)。
- 吳安妮，2003，BSC 之精髓、範疇及整合，會研月刊，第211期。
- 司徒賢達，2005，策略管理新論：觀念架構與分析方法。臺北市：智勝文化。
- 許恩得譯，2007，競合策略(Co-opetition)，Brandenburger, Adam. M. and Barry. J. Nalebuff 原著，台北：培生。
- 何金針、唐璽惠，2006，少子化趨勢對幼稚園經營之衝擊及因應策略。學校行政雙月刊，39，242-252。
- 莊立民、王鼎銘合譯，2004，Robert Y.Gavan, Brian L. Delahaye, Uma Sekaran 原著企業研究方法：質化與量化方法之應用，台北，雙葉書廊，民93年。
- 蓋瑞·哈默爾，2007，李田樹、李芳齡合譯，啟動革命，台北:天下遠見
- 約翰·奈思比、桃樂絲·奈思比，2009，侯秀琴譯，中國大趨勢，台北:天下遠見
- 王志賢，2009，以SWOT分析和藍海策略促進科學應用教學之行動研究，國立花蓮教育大學科學教育研究所碩士論文
- 吳翠卿，2010，幼稚園公辦民營之SWOT分析，銘傳大學公共事務學系碩士論文
- 博凱斯，2010，海外中文學校經營之關鍵成功因素，國立彰化師範大學國際事務與全球戰略研究所碩士論文
- 黃仁弘，2011，基於核心價值為目標之業品牌建立的研究—以台灣某石油公司為例，中興大學高階經理人碩士論文
- 楊淑芬，2010，探討中等學校體育師資培育之衝擊與因應策略-以SWOT分析法探究之，國立彰化師範大學商業教育學系碩士論文

- 鐘健二，2012，顧客感知價值探討信營運商之核心價值—以台灣大哥大為例，國立台灣科技大學資訊管理系碩士論文
- 陳泓溢，2003，知識分享，價值網路與競爭優勢關係之研究，大同大學事業經營研究所碩士論文
- 陳筱茹，2006，文化商品價值網之分析-以幾米為例，南華大學傳播管理學碩士論文
- 林芳萍，2007，台中市連鎖兒童英語補教機構核心能力與競合策略之關係，亞洲大學經營管理學研究所碩士論文
- 張雅雯，2011，大學推廣教育單位定位與競合策略:以企業教育訓練為例，元智大學經營管理碩士在職專班碩士論文
- 沈玉桂 (2011) 行動上網產業主流作業系的競合策略分析，台灣大學國際企業管理組碩士論文



英文部份

Porter, M.E., 1980, Competitive Strategy-Techniques for Analyzing Industries and Competitors, Paris,.

Michael E. Porter 1985, Competitive advantage : creating and sustaining superior performance, New York : Free Press.

Prahalad and Gary Hamel 1990, "The Core Competence of the Corporation" Harvard Business

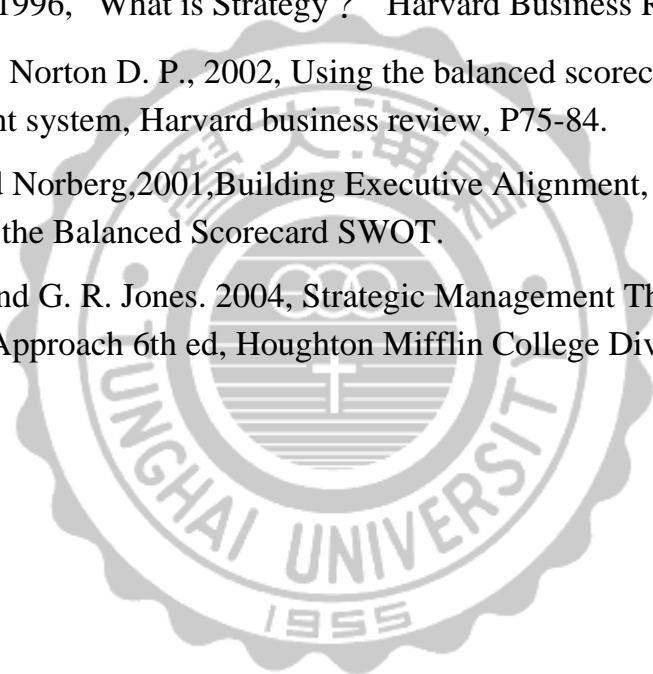
Kaplan, R. S., & Norton D. P., 2001, The balanced scorecard – Measures that drive performance, Harvard business review, P71-79.

Porter Michael, 1996, "What is Strategy ?" Harvard Business Reviews.

Kaplan, R. S., & Norton D. P., 2002, Using the balanced scorecard as a strategic management system, Harvard business review, P75-84.

Brown, Bush and Norberg, 2001, Building Executive Alignment, Buy-In, and Focus with the Balanced Scorecard SWOT.

Hill, C. W. L., and G. R. Jones. 2004, Strategic Management Theory: An integrated Approach 6th ed, Houghton Mifflin College Div.



網站部份

台北美國學校 <http://www.tapeijs.org/>

康軒教育網 <http://www.knsh.com.tw>

葳格教育體系 Wagor Bilingual Education System

<http://www.wagor.tc.edu.tw/>

華盛頓高級中學 <http://www.whs.tcc.edu.tw/>

明道普霖斯頓雙語小學 <http://www.fhbes.tc.edu.tw/>

Morrison Academy <http://www.mca.org.tw/>

亞太美國學校 <http://pacificamerican.org/pas/> International school community

<http://www.internationalschoolcommunity.com/home.php>

台中美國學校 <http://www.ast.tc.edu.tw/about03-2.asp>

