

天主教輔仁大學社會學系學士論文

指導老師：劉清耿

從 MIT 到中國幼教：台商在四川成都的幼教產業
經驗

From Taiwan's Manufacturing Industry to China's
Early Childhood Education: Taiwanese
Entrepreneurs' Experiences in Chengdu's Preschool
Sector

學生：鐘琦煊 撰

中華民國一一四年十月

天主教輔仁大學社會學系學士論文

從 MIT 到中國幼教：台商在四川成都的幼教產業
經驗

From Taiwan's Manufacturing Industry to China's
Early Childhood Education: Taiwanese
Entrepreneurs' Experiences in Chengdu's Preschool
Sector

學生：鐘琦煊 撰
指導老師簽名：

中華民國一一四年十月

系所章戳：

謝辭

十月底氣溫突然降了下來，空氣不再是潮濕悶熱將所有事物凝結在一起的樣子，在夏天與冬天的空隙中沒有冷氣跟暖氣運轉的聲音，世界變得很安靜，將長袖衣物拿出來後才意識到原來一年又要過去了，21 歲的今年經歷過成都的寒冷，每天早上起床只能用冷水洗臉，後又體驗到成都的乾熱，彷彿能把人灼傷，最後回到台灣，熟悉的潮濕悶熱，發現一切都沒有變，像一場夢醒來一樣，學士論文也接近尾聲了，沒有想到寫謝辭的這天會這麼快到來，一直很感激但又不善表達的我，把你們寫進我人生第一篇論文裡，謝謝你們陪我走過大學四年、今年，見證了我也成就了我。

首先最想感謝的是我的指導老師，劉清耿老師，如果沒有您，我不會去對我的人生有更多想像，是您讓我敢去大膽作夢，謝謝您總是在我小心翼翼、反覆構思的提議與問句中第一時間給予我肯定的回應，支持我並解答我所有問題，在我不知道該做什麼的時候您會提供您的人生經歷給我參考，讓我有更多勇氣去做每一個決定，在我緩慢前行時亮起了指引我的燈。

感謝爸爸讓我擁有一個健康的身體以及衣食無缺的成長環境，並放手讓我獨自前往一千八百公里以外的成都生活。謝謝奶奶陪我過每一個日子，陪我吃晚餐，祝願您身體健康。

再來感謝 Angel、Debby，能在成都遇見你們是我最幸運的事，你們讓我像是多了兩個姐姐，照顧我、包容我，在好多個旅途中因為有你們而變得更有意思，自私的希望未來還能陪伴彼此去看更大的世界。謝謝 Kari，我們在夏天相識，在冬天相遇，謝謝你總是把我當小孩疼，今年一起度過好多快樂的時光，把好多曾經幻想過的畫面一一實現了，世界上美好的東西太多了，包括彼此陪伴的日子。

感謝我珍貴的受訪者，謝謝你們願意把十幾二十年來的人生經歷無私地分享給我這個一無所有的學生，真心感激有機會能與你們學習。

最後感謝始終在前進的自己，雖然大部分時間緩慢，也迷茫，因為有大家的愛與包容成為我及這篇論文最大的養分，謝謝你們。

摘要

中國曾是台商製造業的投資熱地，而中國的經濟發展成就也和台商密不可分。過去已有許多文獻探討台商製造業將中國市場帶進全球經濟分工，及其在地鑲嵌的過程，卻較少討論到因投資環境變動而轉行成服務業以及原本就是以服務業型態進入中國市場的台商。本研究將以台商服務業在四川成都經營的幼教產業為例，透過半開放式結構訪談四川成都當地幼兒園以及台資幼兒園，比較台商在兩岸經營幼教產業的異同，藉此探討台商如何以台灣經驗為基礎，將西方幼兒教育模式導入中國大陸，並且在中國大陸面臨少子化及日益競爭的市場環境中經營發展。研究發現台商利用蒙特梭利、英文課程等有別於公辦園的教學特色成為台商進入中國幼教市場的基礎，並利用過去在台灣의辦學經驗將蒙特梭利的教學理念細節化、專業化落實在課程設計中，發展招生亮點以面對少子化的經營困境。

Abstract

China was once a major investment hub for Taiwanese manufacturing businesses, and its economic development has been closely tied to Taiwanese enterprises. While many studies have explored how Taiwanese manufacturers integrated the Chinese market into the global division of labor and their process of local embedding, fewer have examined the shift of Taiwanese businesses from manufacturing to the service sector due to changes in the investment environment, or those that initially entered China as service-oriented businesses. This study takes the example of Taiwanese investors operating in the early childhood education industry in Chengdu, Sichuan, to explore this phenomenon.

Through semi-structured interviews with both local and Taiwanese-funded kindergartens in Chengdu, the study compares the similarities and differences in how Taiwanese businesses operate early childhood education across the Taiwan Strait. It aims to investigate how Taiwanese investors leverage their experience from Taiwan to introduce Western early childhood education models into mainland China and how they manage to develop and sustain their businesses amid a declining birth rate and an increasingly competitive market in China. The research finds that Taiwanese investors leveraged distinctive educational features—such as Montessori pedagogy and English-language programs—that differ from those of public kindergartens as a foundation for entering China’s early childhood education market. Drawing on their prior school-running experience in Taiwan, they further refined and professionalized the implementation of Montessori principles in curriculum design, developing unique enrollment advantages to navigate the challenges posed by the political and economic environment.

目次

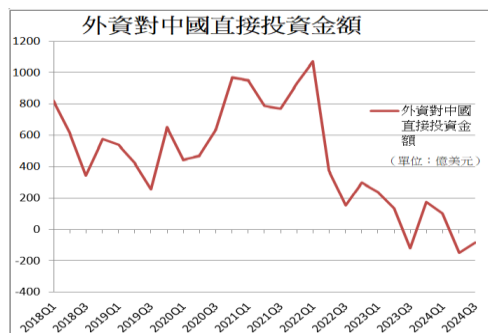
壹、 緒論.....	1
貳、 文獻回顧.....	5
一、 台商製造業在中國的特質：從飛地到鑲嵌	5
二、 台商製造業的困境與策略：轉型、轉移、轉行	7
參、 研究方法.....	11
一、 研究方法	11
二、 受訪者概述暨基本資料表	11
肆、 研究結果分析	13
一、 中國大陸幼兒教育產業概況	13
(一) 中國幼兒園分類及其課程規劃內涵	13
(二) 成都及中國其他地區家長偏好的教育方式	23
(三) 台商的選擇	24
二、 制度環境與人口結構變遷：雙減政策、學前教育法與少子化	25
(一) 雙減政策	25
(二) 學前教育法	26
(三) 少子化	28
三、 台商初進中國	29
(一) 地方政府招商引資	30
(二) 社會網絡	32
(三) 投資與加盟風險	33
四、 台商應對策略	35
(一) 上有政策下有對策	35
(二) 衍生業務與轉型顧問	40
(三) 蒙特梭利等西式化教學作為市場應隔	43
伍、 結論與檢討	45
一、 研究結論	45

(一) 台灣幼教經驗與蒙特梭利作為西進中國的重要資本	45
(二) 政經環境適應與轉型契機	45
(三) 蒙特梭利式台灣經驗	46
二、 研究貢獻	47
三、 研究限制	47
陸、 參考書目	49

壹、緒論

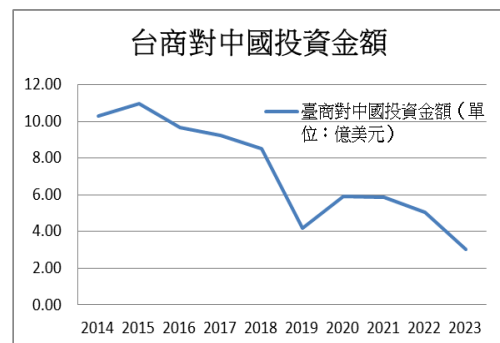
1980 年代中末期，低廉的勞動力及土地成本條件吸引第一波台商進入中國市場，並且在往後的 20 幾年參與了中國經濟發展的榮景。然而，在 2019 年 COVID-19 疫情過後，中國大陸的政經條件已越來越不利於台商生存。近年來，中國經濟持續放緩，生產成本提高、內需消費萎縮以及地緣政治等因素，使得外資意識到，中國不再是一個理想的投資環境，進一步造成外資和台資撤離的浪潮，(如圖一、二所示)。

圖一 外資對中國直接投資金額



資料來源：中國國家外匯管理局、
筆者自行彙整

圖二 台商對中國投資金額



資料來源：經濟部投審司、筆
者自行彙整

從幼教產業來看，除了前述逐漸惡化的經濟環境，中國也面臨到少子化議題。中國政府在 2015 年結束長達十餘年的一胎化政策開啟二孩時代，然而此政策只在 2016 及 2017 年短暫發揮生育效果；但 2018 年至今，因為生育成本增加、青年就業前景不佳等因素，中國的出生率已持續下降七年。在少子化趨勢中，第一波面臨衝擊的產業即為幼教產業。根據中國《全國教育事業發展統計公報》，

2021 年中國學前教育在園幼兒為 4805.21 萬人，首度出現下降，較 2020 年減少 13.06 萬人，當年全國幼兒園共有 29.48 萬所；2022 及 2023 年全國幼兒園總數則分別為 28.92 萬所及 27.44 萬所，兩年間中國的幼兒園倒了 20,418 所。從以前家長需徹夜排隊才能搶到報名名額，只為讓自己的孩子讀上最好的幼兒園，到現在這些幼兒園卻為招生而苦惱，最終只能選擇關閉。而這些倒閉的幼兒園多是一般民辦幼兒園，探究其原因，背後還有受到中國政府對於學前教育政策的因素影響。

中國的幼兒園主要分為三大類型-公辦幼兒園、普惠性民辦幼兒園及一般民辦幼兒園；公辦園為政府部門或單位所興辦，普惠園及民辦園則只要符合法規就能向政府申請。其中公辦及普惠性幼兒園皆為非營利性質，收費標準接受政府指導，並且普惠園會受到政府的補助，故收費較民辦幼兒園低廉（盧映宇，2017）。2018 年國務院發表《關於學前教育深化改革規範發展的若干意見》，指出學前教育的普惠性資源不足、存在「小學化」傾向¹、部分民辦園過度逐利等問題，故希望調整辦園結構，藉以扭轉高收費民辦園占比偏高的現象，大力發展公辦園，積極支持民辦園提供普惠性服務，遏止過度逐利行為。²此外，更強調幼兒園應以遊戲為主體活動，而非知識教學。

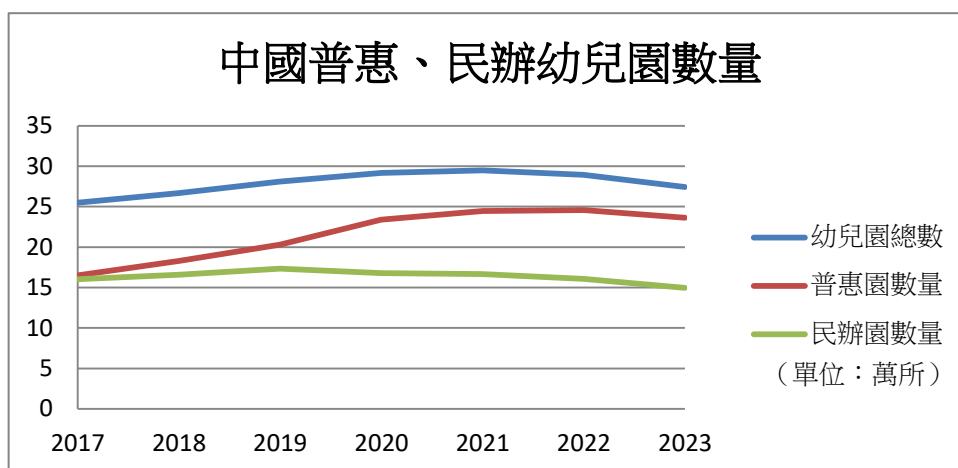
2024 年 11 月 08 日，全國人大常委會進一步通過《中華人民共和國學前教育法》，該法於 2025 年 6 月正式開始實行，是中國首部專門針對學前教育進行規範的正式法律，將先前所有關於學前教育產業發展的重大方針政策轉化為法律規定，強制規範「擴大增加普惠性學前教育資源」、「遏止營利性民辦幼兒園過高收費」、「禁止小學化」、「擔任幼兒園老師須取得幼師資格」等，此法對營

¹ 所謂「小學化」是指把小學的知識提前拿到幼兒園來教或是將小學的教學方式應用在學前教育等「小學化」行為

² 具體作為包括禁止營利性幼兒園上市，上市公司不得通過股票市場融資投資營利性幼兒園、不得通過發行股份或支付現金等方式購買營利性幼兒園資產。

利性的一般民辦幼兒園帶來相當不利的影響。(中國普惠性幼兒園、民辦幼兒園數量如圖三所示。)

圖三 中國普惠³、民辦幼兒園數量



資料來源：中國教育部、筆者自行彙整

過去外資曾因中國龐大的人口基數、內需市場成熟、經濟改革開放、加入WTO以及2003年施行的《民辦教育促進法》而看好中國學前教育產業的前景(王國安, 2002), 爭相進入市場分食這塊大餅。事實上, 民辦幼兒園的數量從1997-2016一直呈現穩定增加的趨勢(Qi 2019), 台商也在這段期間開始進入中國學前教育產業, 包括三之三(1998在台成立, 2003在上海開辦幼兒園)、大地幼兒園(1993年在廣州開辦幼兒園)、慶安幼兒園、吉的堡⁴ (1986年在台創立, 2001年在上海成立總部)、弋果等多家臺灣本土幼教品牌也分別以直營或加盟等模式在中國各省經營幼兒園發展學前教育事業。

然而, 如前所述, 當前少子化和經濟環境並不利於台商及學前教育產業發展, 因此, 本計畫希望梳理台商在中國大陸投入幼兒產業的歷程, 並且探

³ 普惠性幼兒園包含公辦以及非營利民辦幼兒園

⁴ 根據吉的堡中國官網資料, 目前吉的堡幼兒園在中國地區已覆蓋58座城市, 擁有155家直營店, 加盟店則達201家, 2023年新開了12家園校(新浪新聞, 2023)。

問台商如何在中國經營幼兒教育產業？過去在台灣의辦學經驗又如何協助台商面臨少子化衝擊與挑戰？

貳、文獻回顧

1980 年代由於生產要素價格提升，而台灣勞力密集加工出口製造業位於買方驅動的全球商品鏈中，為了回應國際買主降低生產成本的要求，這群台灣製造業者出走台灣尋找新的生產基地；具有低廉土地及勞動力的中國便成為他們最佳的選擇，與此同時，中國正在實行改革開放，提出設立經濟特區、開放沿海城市等政策來吸引外國直接投資。就這樣在國際買主與中國政府的一推一拉下，台商選擇西進中國找尋新的發展機會（吳介民，2019）。

本節將回顧既有台商研究如何利用在地鑲嵌的觀點回應全球商品鏈促使台商製造業前往中國後迅速發展的原因，釐清台商製造業在中國所具有的特質，接著再進一步回顧台商製造業所遭遇的困境及應對策略，顯示台商製造業過去穩定的在地鑲嵌運作模式相對脆弱的部分，以建立本文所欲研究的台商服務業與既有製造業研究理論對話的空間。

一、台商製造業在中國的特質：從飛地到鑲嵌

台灣中小企業以緊密的社會關係為基礎，因此台商前往中國也以獨資、群聚為特徵，為的是能降低風險以及共享資金、技術，並且維持以往在台灣能彈性、靈活回應國際買主的能力；此外，鄧建邦（2002）也發現，台商傾向雇用台灣人當幹部，讓中國籍工人的升遷受到「透明天花板」的阻礙，並且台商下班後的社交圈仍以台灣社群為主，並沒有融入當地及產生認同轉變（林瑞華、耿曙，2008），此一外資飛地、與中國低度鑲嵌的現象，鄭陸霖(1999)將之稱為「空中堡壘」。

然而，單靠台商群聚的互相照應下，無法完整解釋台商在中國能迅速適應以及快速發展的原因，學者認為台商其實逐漸融入當地社會，建構出有助於台

商經營的社會關係，逐漸鑲嵌(embeddedness)在中國的政經與社會關係中(吳介民，2019)。因此有些學者如：鄭志鵬、林宗弘、吳介民在全球商品鏈的理論上再加入「在地鑲嵌」的觀點，解釋台商在全球商品鏈的驅動下，如何將價值鏈延伸到中國，並與當地國家、地方政府以及勞動力產生連結。鄭志鵬及林宗弘提出「跨國資本積累場域」，將此互動機制以全球-外資-地方、國家-外資-勞動兩個軸線劃分為四個象限表示，以凸顯外資在進行跨國投資的在地鑲嵌複雜性；而吳介民提出「全球-產業聚落-在地體制」分析架構(簡稱 GDL 分析架構)，將「在地體制」加入架構中，拓展原先全球商品/價值鏈的分析，並聚焦於產業聚落與在地體制之間的「在地鑲嵌治理場域」分析。上述學者的理論補足了以往商品鏈分析中缺乏在地鑲嵌論點的狀況，以及價值鏈與在地體制的互動鑲嵌機制。

首先，台商在中國形成群聚現象的原因除了降低風險、共享資金技術外，還有一部分是全球商品/價值鏈使然。國際買主負責商品的設計與行銷部分，並透過外包方式委託製造商製造，而從國際買主手上接到單的製造商可以選擇在自己的工廠完成加工，或是再外包部分的加工流程給其他廠商完成訂單，在這樣的過程中，由於生產的國際化/全球化、空間的再形塑以及廠商之間的網絡關係，便容易形成產業群聚現象(吳介民，2019)，此外台商在全球商品鏈中屬於弱勢位置，議價能力低，只能試圖壓低自己的生產成本以免被其他廠商取代，這也造就了台商傾向建造一個專制的血汗工廠體制(鄭志鵬、林宗弘，2017)，而這個專制的工廠體制在中國之所以能運作下去，依賴的便是被剝削的農民工。

中國從 1950 年代末期開始實施的二元戶籍制將中國人民劃分為農業戶口及非農業戶口，而多數中國的戶籍登記在他們(或父母)的出生地，並且地方政府可以決定那些特權是本籍地居民所獨享的(任雪麗，2023)，因此這些到沿海工作的農民工並不具有當地的戶籍，在社會福利、薪資待遇上自然無法與本籍

地居民接軌；吳介民（2019）提出「公民身分差序」理論，指出這群農民工遭受「雙重剝削」的處境，一方面是台商專制工廠對勞動階級的剝削，另一方面則是國家對勞動人口身分的定義，將台商使用次等公民的勞動待遇來雇用農民工的行為合法化（吳介民，2019）。

中國政府除了提供廉價且充足的勞動力與各項優惠政策外，也試圖從中獲取一點利益，吳介民（2019）發現中國地方政府會與外資製造商訂定虛擬所有權（fictive ownership），來攫取租金、管理費、服務費等非制度性費用，此外鄭志鵬及林宗弘（2017）也發現地方政府會要求台資企業的廠長由黨政幹部或其親戚擔任，雖無管理實權，但台商還是會每個月支薪給他們，因為由這些廠長代繳的水電等費用都會享有回扣，這種庇護式、彼此互惠的政商關係台商認為都是為了順利在地鑲嵌發展所必要花費的支出，也讓地方政府成功介入價值鏈結構，從中攫取價值（鄭志鵬、林宗弘，2017；吳介民，2019）。吳介民（2019）也將上述國際買主、外資製造商、中國政府及地方政府在全球價值鏈中藉由剝削中國勞工來抽取價值的行動者結盟稱之為「地方成長聯盟」。

上述研究梳理全球商品鏈如何從國際買主一路連接台商製造業、中國政府、地方政府、勞動力的過程並呈現在地鑲嵌的複雜性，奠定了我們理解台商製造業進入中國以及在地生產特徵的基礎。然而，本文所探討的台商服務業，以幼教產業為例，在全球商品鏈的位置、所需雇用的勞動力皆與製造業不同，不論是「跨國資本積累場域」或是「地方成長聯盟」所呈現的在地鑲嵌多樣性及特徵，因服務業與製造業的性質差異皆須重新檢視。

二、台商製造業的困境與策略：轉型、轉移、轉行

透過前一小節的回顧，我們看到台商製造業在中國擁有一套穩定且獨特的在地鑲嵌運作機制，然而若是「跨國資本積累場域」及「地方成長聯盟」中的任何一個行動者改變其行動，將使在地鑲嵌運作機制跟著改變甚至瓦解。本小

節希望藉由台商製造業所遭遇到的困境以及應對策略凸顯「跨國資本積累場域」、「地方成長聯盟」中行動者的能動性以及將如何影響台商製造業的行動，進一步以此為基礎為本研究開啟對話空間。

台商在中國的發展困境，除了 2008 年金融海嘯發生後歐美市場需求大減，使得台商的訂單量也跟著減少外，中國政府的政策轉變也逼迫台商做出應對策略，像是 2006 年的「十一五」計畫及 2008 年的「兩稅合一制」，都顯現出中國政府不再給予外資優惠並逐漸將重心放在本土企業上，減少對外資的依賴，2007 年的「騰籠換鳥」政策更是希望傳統高汙染、高耗能、低附加價值的製造業能夠騰出土地及資源，並引進高科技、高附加價值的產業，來推動珠三角地區的產業升級。此外中國政府也逐漸開始重視勞工權益，除了調漲基本工資，2008 年的〈勞動合同法〉及 2010 年的〈社會保險法〉也明定了勞動權益的保障及企業應替勞工投保社會保險的義務（鄭志鵬、林宗弘，2017），讓生產成本大幅提升。

上述從國際買主需求減少到中國政府開始與本土企業、勞動力站在同一陣線並使得生產成本提高的情況，讓台商製造業開始使用轉型、轉移、轉行，所謂「三轉策略」（鄭志鵬，2014）來應對危機。

首先，轉型是指台商從傳統製造業轉向高科技、品牌經營或產業技術升級，然而台商在過去全球商品鏈中長期處於幫別人代工的角色，缺乏自主技術、資金、產品開發的能力以及品牌經營的經驗，因此對台商來說轉型並不容易。鄭志鵬、林宗弘（2017）也發現，有些台商在轉型過程中為了維持基本的收入還是會繼續代工，並納入本地工廠作為協力廠降低成本，而這些本地協力廠正是從 2000 年代開始原先在台資廠擔任幹部的中國人，自行出來創業設立的工廠，鄭志鵬（2016）稱為「台資系工廠」，進一步顯現出台商的生產技術及管理模式產生了外溢效果(spillover effect)（吳介民，2019），並且台商也把中國整合進了全球供應鏈（任雪麗，2023），威脅到自己的生存空間。

其次，轉移是指台商將工廠移至東南亞或內陸等地以尋求更低的生產成本；2010 年中國政府發布「國務院關於中西部地區承接產業轉移的指導意見」（國務院，2010）希望中西部承接產業轉移加速工業化，於是台商又再次再一推一拉的情形下進行第二次西進。鄧建邦（2016）的研究指出，台商遷往內陸的動機並不只是單純為了較低的勞動力成本，另外還有希望找到農民工的家鄉，也就是沿海勞動力的來源，往高人口地區抑或是跟著製造業大廠遷移，就地供應省下運費。

然而台商內遷後可以雇用的勞動力並不再是跨越好幾個縣市到沿海打拼的農民工，而是移動力相對有限的在地勞工。這些在地勞工有田、有地、有家庭，沒有經濟壓力，工廠的工作對他們來說可有可無。勞動力特徵的改變，使得台商難以複製沿海的專制工廠體制，必須配合在地勞工，給予不加班、農忙假等條件來吸引他們到工廠上班，此外，也顯現出台商製造業再次西進後更加深入地鑲嵌到地方社會結構中，並且受限於地方，使得內遷速度相較第一次西進緩慢（鄧建邦，2016）。

上述研究多聚焦於台商製造業在轉型、轉移所遭遇到的困境，卻較少有研究討論到從製造業轉行成服務業，以及原先就是以服務業型態進入中國的台商所遭遇到的困難，包括如何開拓市場、經營服務品牌等。其次，不論是台商製造業第一次或第二次西進，轉移的選址動機皆是出於生產面考量，然而，以幼教產業為例，服務業更看重內需消費市場，因此台商連鎖體系如何建構出滿足內部消費市場需求的競爭力，顯然與製造業回應全球價值鏈的需求有所不同，這也意味著，台商製造業與台商服務業可能發展出不同的在地化與鑲嵌型態。

晚近的中國幼兒教育發展，基本上是一個嘗試引進來自不同文化的社會、教育與哲學框架的實驗過程(Qi 2019)。關於台商幼兒產業在中國的發展歷程，本研究受到任雪麗(2023)論證台商將中國帶進全球價值鏈的觀點啟發，假設台商以台灣辦學經驗為基礎（例如活潑的美語教學、以兒童為本位的蒙特梭

利教學等)，將西式創新的教學設計帶進中國的幼兒教育，藉以在幼教市場中做出區隔，進而吸引經濟能力較好的家長，與此同時，台商也需要發展出有效的在地連結（例如創造口碑、良好的政治關係等）來說服當地家長的支持，進而創造出市場競爭力。

參、研究方法

一、研究方法

本研究採用半結構式深度訪談法來蒐集初級資料，並利用滾雪球抽樣法尋找受訪者，最後進行文本分析得出研究結果。由於筆者在 2025 年 2 月前往中國四川大學進行為期四個月的交換學習，基於地利之便，在四川大學所在地的成都市進行前導田野，因此，研究時間分為兩階段：第一階段（2025/02~2025/06）在四川成都訪談當地幼兒園及台商在此地經營的幼兒園，同時實地觀察幼教產業的發展狀況，了解幼教工作者的實務經驗及所觀察到的中國幼教產業市場現況；第二階段（2025/07~2025/09）在台灣進行，訪談在陸經營幼兒教育的工作者，包括顧問及行政管理職等。

二、受訪者概述暨基本資料表

本研究受訪者共有六位。其中，A、B 為中國四川成都當地民辦幼兒園的班主任；C 為在成都的閱讀推廣者，主要從事家長繪本共讀的推廣，由於長期與家長互動，能夠提供成都家長對於幼兒教育理念及教學方式的觀察；D 是台商子女幼兒園的園長，過去曾擔任上海民辦園園長及顧問；E 為江蘇無錫市台資幼兒園的執行長；F 為台商幼教公司的顧問，主要負責成都市 11 所幼兒園的經營與管理諮詢。

表一：受訪者基本資料表

受訪者代碼	身分	所在地	任職機構	職業類型	性別
A	阿壩藏族人	四川成都	一般民辦幼兒園	班主任	女
B	成都人	四川成都	一般民辦幼兒園	班主任	女
C	台商	四川成都	成都小房子	閱讀推廣者	女
D	台商	江蘇蘇州	台商子女幼兒園	園長	女
E	台商	江蘇無錫	一般民辦幼兒園	執行長	男
F	台商	上海(同時擔任成都市幼兒園顧問)	幼兒教育顧問公司	創始人	男

肆、研究結果分析

一、中國大陸幼兒教育產業概況

(一) 中國幼兒園分類及其課程規劃內涵

中國的幼兒園依照辦學主體可分為公辦幼兒園以及民辦幼兒園，然而，如果依公益性與平價性等具備公共服務性質來說，又可分為普惠性幼兒園及非普惠性幼兒園。普惠園包含公辦園與普惠性民辦園，而非普惠園則是採營利性質的一般民辦園。因此，本文將中國幼兒園區分為三大類型-公辦園、普惠性民辦園及一般民辦園。

公辦園為地方政府全額出資興辦，一切財產均屬公有，包含場地到園長的任命都屬教育局負責，且對於學生的戶籍限制最為嚴格，通常會優先滿足幼兒園招生範圍內戶籍的學生，學費部分則為三種幼兒園裡最低的，課程也較制式化。而普惠性民辦園雖為民營，但與公辦園同屬非營利性質，學費接受政府的指導以及補助，通常會與公辦園等價，對於戶籍的要求則較公辦園寬鬆，課程部分則會保留部分民辦園的教學特色。最後，一般民辦園為營利性質，對於戶籍要求大多無限制，學費為三種幼兒園裡最高的，但每一家幼兒園的教學理念、特色異質性也較高，提供家長多樣化的選擇。

上述三種幼兒園在基本的課程設計上都必須依循中華人民共和國所頒布的課綱指引。筆者在四川大學交換期間訪談的兩位一般民辦幼兒園班主任，提供了我對於成都及大陸當地幼兒園課綱的初步認識，整體來說，中國除了上海市從 1999 年開始進行的課程改革，並在第二期課改中制定了屬於自己的《上海市學前教育課程指南》（本文簡稱二期課改）之外，中國大陸其餘城市，包括成都市皆遵循教育部於 2001 年所頒發的《幼兒園教育指導綱要》及 2012 年的《3-6 歲兒童學習與發展指南》（以下本文分別簡稱《綱要》、《指南》）去設計幼兒園的課程，而《綱要》、《指南》最重要的核心精神或原則就

是必須謹守「去小學化」原則，也就是不得提早在幼教階段「搶跑」，教導孩童有關拼音、算數、認字等基礎知識教育。同樣地，基於「去小學化」原則，幼兒園亦不規劃系統性的英語教育課程。⁵

其實我們這邊的一個就是整個成都大環境的一個教學，主要還是在五大領域這一塊是健康、語言、社會、科學、藝術，那麼這個就是不能離開原本的一個教育教學，那麼這也是我們教育局這邊頒發的，比如說我們3—6歲兒童發展發展指南大綱，我們要按照這個目標去制定，我們下面的一個教育教學，那麼可能每個幼兒園它的一個教育教學或者是他的特色活動不一樣，但是他們的園上面的基礎也在3—6歲兒童發展指南這上面，它有了這個之後，它才有下面的一個課程安排。（受訪者A）

以上由受訪者A所描述的情況適用於中國絕大多數的行政區，而上海市則有屬於自己的一套課綱。

上海，它到現在他們自己都有一套系統在，公辦幼兒園、民辦幼兒園統一的喔，它叫二期課改。它是上海市第二期中小學，包括幼兒園的一個課程教材改革。所以它的一個幼兒園階段，核心是根據上海市學前教育課程指南在推行的，所以我們的課程結構呢，是還蠻制式的。我們都會有主要的一個內容在，他的課程結構，大概分為四個板塊，第一個是生活活動，然後再運動活動、遊戲活動跟學習活動，然後這四個我們老師都有教案在，其實它都已經寫好了，說

⁵ 詳見人民網專題報導 <http://edu.people.com.cn/BIG5/n1/2024/1129/c1006-40371538.html>（檢索日期：2025/7/21）

老師你就是教些什麼，很制式，這是公辦幼兒園，但民辦幼兒園也被要求要教這一套。(受訪者D)

上海由於特殊的經濟地位與長期教育改革傳統，因此被認為具有「先行先試」的能力與責任⁶，上海市的《二期課改》有較具體的示範教材提供幼兒園做參考，而成都市則和其他城市一樣將《綱要》、《指南》提供的教育建議作為政策依據，但《綱要》、《指南》僅作原則提示和指引，並無細部規定教材或具體教學活動，地方幼兒園具更大的課程實作自主空間。

表二：中國幼兒園課綱

地區	中國上海市	中國其他地區
課綱標準	《二期課改》	幼兒園教育指導綱要（試行）》《3—6歲兒童學習與發展指南》
主旨	以發展為本的幼兒教育改革，強調幼兒的經驗、興趣和自主學習，並將其融入四大課程領域：生活、運動、遊戲和學習。	去小學化原則，為幼兒發展提供健康、語言、社會、科學、藝術等五大領域方向。
具體規範	修訂供各園參考的教材/活動手冊，讓幼兒園有具體示範教材可用。	沒有具體示範教材。但有每天不得少於40分鐘的自由探索、只能有1節的團體課、2個小時戶外時間、動靜交替等規定。

資料來源：中華人民共和國教育部、筆者自行彙整

根據中國教育部資料及上述訪談結果，筆者自行彙整上表，我們可以發現，

⁶ 事實上，上海不僅在幼兒教育具有「先行先試」的示範責任，在其他教育階段同樣肩負試行任務。詳見：
http://www.moe.gov.cn/jyb_xwfb/moe_2082/2024/2024_zl12/202409/t20240909_1149850.html（檢索日期：2025/7/21）

不管是《二期課改》還是《綱要》、《指南》，都強調以幼兒發展為本、以遊戲為主體，依照幼兒興趣自主探索的教學主軸。

在《綱要》、《指南》的基礎下，2020 年成都市教育局頒布了《成都市幼兒園課程建設與管理指導意見》，針對成都市幼兒園的課程設計明確指出「鼓勵師幼共同選定活動主題」、「讓教育自然融入生活」、「引導幼兒在生活中、在親近自然中學會生存、學會勞動、學會思考、學會合作等」、「以遊戲為基本活動、嚴禁設置超越幼兒身心發展階段的課程，不得與小學各學科機械對應」、「保障幼兒戶外活動時間每天不少於 2 小時（其中戶外體育活動不少於 1 小時）」等指引，成為成都市各個幼兒園設計課程的基礎。（成都市教育局，2020）

大陸現在八、九成都是區角加主題，因為他們在 3—6 歲指南綱要，裡面有提到每天不得少於 40 分鐘的自由探索，所以他們自由探索就變成室內的區域探索，變成是一個區域教學。（受訪者 F）

受訪者所說的「區角加主題」一方面是為了符合前述《綱要》與《指南》的規範要求，另一方面，在課程實作方面則有利於運用類似蒙特梭利(Montessori)理念的角落教學，將教室空間劃分出幾個區域，並且每個區域都圍繞著同一個主題，例如主題是「我的家」，在藝術區就可以讓小孩畫出自己的家，在繪本區就可以閱讀關於家的繪本等，讓小孩進行跨區域探索。

他（小孩）在學校裡，會需要有一些那個玩的角落，但在教育局來說，他覺得這個玩是有意義的，比如說會有那個娃娃角，就是有個娃娃布偶、人形的布偶，然後小朋友去照顧他，然後會要有那個積木，他們是用叫一種插塑，就是塑膠做的那個積木，然後它可以插在一起的，讓他去拼這些東西，就是說在他們的教學標準裡，他們覺得這些東西

小朋友在玩的過程中，是可以學到東西的。(受訪者E)

「區角+主題」的教學方式即是依循著「以遊戲為主體」的主軸，此為公辦園與民辦園依據政府課綱指引下的課程設計原則；只是，相較於公辦園在學費的競爭優勢，民辦園若無法做出與公辦園的區隔特色，家長就沒有理由選擇學費較公辦園高的民辦園了，因此民辦園必須發展出自己的特色才能在市場競爭中脫穎而出。

民辦園發展出哪些有別於公辦園的教學特色呢？根據訪談，筆者梳理出目前（2025年）成都市及中國其他地區整體民辦園的主流教學特色，包括強調三大熱門幼教理念：蒙特梭利(Montessori)、華德福(Waldorf)、瑞吉歐(Reggio Emilia approach)，以及依據這些理念去延伸的課程：自然教育、IB-PYP 課程⁷等。

我們的優勢，我們的教育理念，和教育的一個特色活動會很多，比如說我們幼兒園的一個大創游遊戲，比如說我們幼兒園的木工坊，我們小朋友可以自己鋸木頭，還有我們幼兒園的一個錄音室，還有我們幼兒園自己發現自然的課程，我們每一學期會帶孩子兩次走到大自然中去探索、去發現、去用眼睛去觀察，最後再去內化到自己的身上，那麼這些都是我們自己相對來說有優勢的。(受訪者A)

⁷ IB-PYP 課程指使用國際文憑組織 (International Baccalaureate, 簡稱 IB) 提供的教育項目來做教學，PYP(Primary Years Programme)則是針對 3-12 歲的幼兒和小學階段學生的項目，此文憑的國際認可性高，被許多國外大學採用。詳見：
<https://ibo.org/programmes/primary-years-programme/> (檢索日期：2025/07/21)



圖一：以森林及自然教育



圖二：幼兒園裡設有木工坊

為主題的成都某家一般民辦園

資料來源：作者拍攝，成都某家一般民辦園

根據筆者拜訪的成都民辦園發現，幼兒園以森林、自然教育為主題，並延伸出許多戶外課程活動，而這與華德福的教學理念也有點相似，都強調親近自然，以天然的素材作為玩具去激發孩子的想像力。

對於戶外探索這一部分，在成都其他民辦園擔任顧問的受訪者也有提到現在很多學校都有這樣的安排。

就算他是區角加主題，他們也多了很多戶外區角探索，以前的區角探索都在室內，他們現在開始做了戶外區角的探索。這是一個非常好的概念，我去參觀的很多學校都是做戶外區角探索，所以大陸它在這一塊，因為它們的土地大、空間大，所以他們做戶外探索呢，實際上這一塊比台灣優勢非常多。（受訪者F）

不同於台灣，中國幼兒園的佔地規模相對大，並且有很多戶外空間可以加以利用，這樣的空間條件也利於他們發展親近自然的戶外區角探索教育。



圖三：幼兒園頂樓裡有灶台、石磨



圖四：每個班級有屬於自己的一塊小菜園

資料來源：作者拍攝，成都某家一般民辦園

進一步來看，比起單純以遊戲為主的區域探索，蒙特梭利教學的結構較為明確且具特定的目標導向。

蒙特梭利的話，他的目標會更清楚啦，他有五大區，有這個日常生活、感官數學、語文，還有科學文化，它有五大區，然後大概每一個區都有40套左右的教具。那這每一套教具都是有教學目的，所以它理論上是小孩子在這個大班的時候，它的各方面能力都已經會發展得蠻好的。

（受訪者E）

一方面中央所頒布的《綱要》與《指南》著重在快樂啟蒙、素質教育原則，另一方面，《綱要》與《指南》並不干涉細部執行規劃，這樣的政策特性提供了蒙特梭利、華德福與瑞吉歐、IB-PYP 等國際主流幼教理念進入課程設計的空間，因此，除了蒙特梭利之外，其他強調以孩童為中心的教育理念同樣受到歡迎。本文的受訪者提到了瑞吉歐理念以及 IB-PYP 課程：

小學到高中的國際學校，他如果是走 IB 系統的話，他的幼兒園就是會走 IB-PYP 這個東西，這個也是一種國際性的教學方式，然後瑞吉歐他們也蠻多人在做的，就是因為 IB 這個系統，它在創辦的時候參考了很多那個瑞吉歐的模式，所以說這個中國大陸可能在發展這個幼兒園的時候，他們就想到一個做法，在幼兒園的時候做瑞吉歐，然後讓他接到的 IB 系統裡。(受訪者 E)

從上述訪談內容及其他受訪者的分享，筆者了解到中國現在也有很多的國際學校是採用國際文憑組織(International Baccalaureate, 簡稱 IB)提供針對 3-12 歲的幼兒和小學階段學生的教育項目來做教學，IB 與瑞吉歐的教學理念相似，皆是以探究式學習、專題探究為教學主軸。與此同時，現在也有越來越多中國幼兒園採用瑞吉歐理念辦學，位在無錫市一般民辦幼兒園的受訪者也跟我分享無錫當地的狀況：

無錫，基本上就是要送出國的他就會一直往那個 IB 那個方向去靠，所以無錫也有很貴的學校是做瑞吉歐的，因為瑞吉歐接近 IB，就是最容易的。(受訪者 E)

由上述訪談結果筆者整理出下列中國民辦園常見的教學理念及特色課程。

表三：常見幼兒教育理念及兩岸引入時期

教學理念	特色	年代
蒙特梭利 (義)	感官教育、自主學習、環境即教育。五大領域:日常生活、感官、數學、語言、文化科學	台灣：1970 年代 中國：1990 年代
華德福 (奧)	想像力、藝術、生活節奏、天然素材	1990 年代
瑞吉歐 (義)	幼兒是「有能力的學習者」，透過專案探究、討論、百種語言進行學習	台灣：1990 年代 中國：2000 年代

資料來源：筆者自行彙整

表四：受訪者提及熱門幼教課程

教學課程	特色	運用理念
森林自然教育	利用自然環境做為教材，在自然中學習、觀察、解決問題	蒙特梭利、華德福
角落教學	依興趣自由選擇活動，EX:美術角、閱讀角	蒙特梭利
IB-PYP 課程	探究式學習、專題探究	蒙特梭利
主題式區域活動（公辦）	類似角落教學，但有核心主題，各區域(角落)圍繞主題展開	瑞吉歐

資料來源：筆者自行彙整

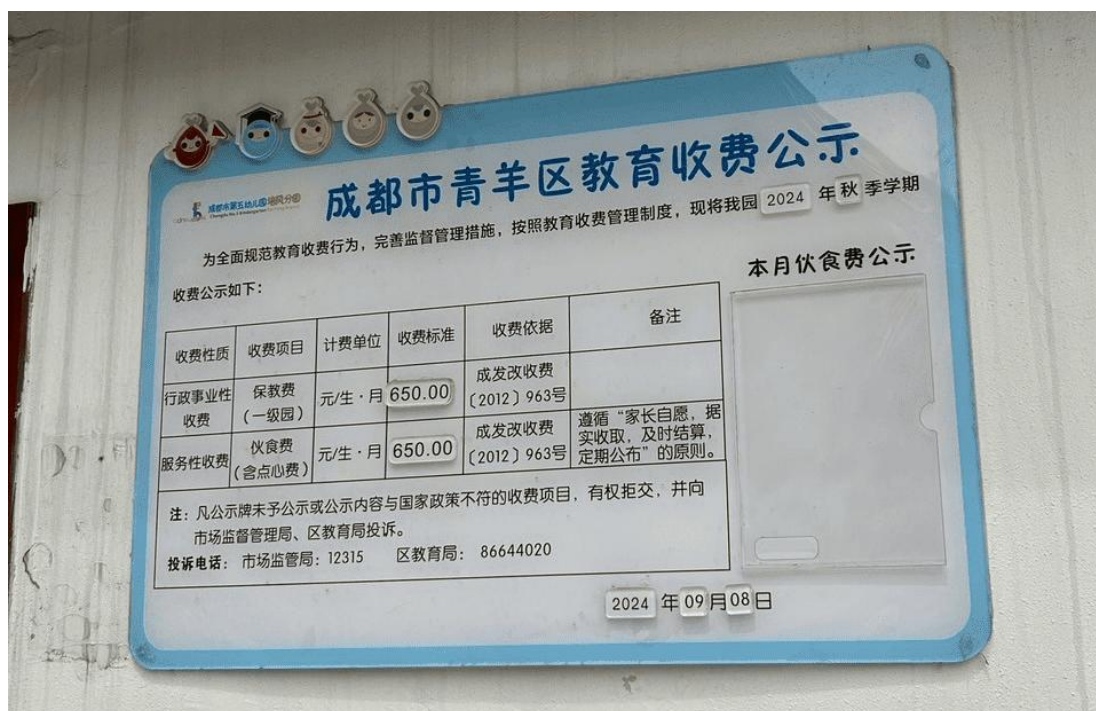
綜上所述，中國幼兒園依照課程設計可分為兩種類別，分別是遵循教育部/局課綱的公辦園，以及發展出區隔特色、強調西式教育理念以兒童為中心的民辦園，其中又包含華德福、蒙特梭利、瑞吉歐，以及與這些教學理念相契合的森林教育、角落教學、IB—PYP 課程等，這些不同於公辦園的特色成為了吸引中國家長青睞的關鍵特色。

根據訪談內容，選擇公辦園的家長多會衡量學費負擔，此外，還包括是否離家近等交通因素，而對於幼兒教育較有想法（例如重視兒童主體發展取向）且經濟能力較好的家長便傾向選擇具有教學特色的民辦園。

訪：您覺得選擇這種蒙特梭利理念的家長會有什麼樣的特質嗎？

受訪者D：特質的話，第一個是，當然經濟收入一定要在一個水平上，以前我在那個學校一個月他們的那個學費就要八千到一萬人民幣。

在中國的幼兒教育體系中，以蒙特梭利或其他前述提及的西式教學理念為主要訴求的學校通常會訂定比較高昂的收費水準，筆者在成都拜訪的一般民辦幼兒園學費一個月需 3,200 人民幣，相較於一個月 1,300 人民幣的成都公辦園，兩者之間的學費價差相當顯著。



圖五：成都市青羊區某家公辦幼兒園外的收費告示牌

資料來源：作者拍攝，成都某家公辦幼兒園。

(二) 成都及中國其他地區家長偏好的教育方式

根據上一小節的分析可以發現，強調西式教學理念與特色的民辦園能夠吸引具經濟能力以及重視兒童主體取向的家長群體，根據本文的訪談資料，大部分受訪者認為，這幾年中國家長對於幼兒教育理念的偏好已經從基礎知識累積轉向關注兒童的各種能力培養（如學習能力、生活習慣與探索能力）以及兒童身心發展狀況。

其實按照這幾年的來說，成都的家長，他偏向於就是...以前的家長可能是覺得...就像是我 2011 年剛出學校的時候，那時候的家長可能覺得上幼兒園就是要讓孩子學一二三四五六七八九十、認字、認拼音這些。隨著我們教育的一個改革，以及家長們的各種理念，以及學校裡面給長期的一種...家長學校去開展這些活動的過程中，家長的理念會發生一些轉變，那麼現在的家長，他更注重於什麼？習慣的培養。首先，第一個，他要有良好的生活習慣，他會自己熱了脫衣服，就一個簡單的，熱了脫衣服，冷了穿衣服，或者我要把我玩過的玩具放回原位，那麼這是生活習慣。第二個，就是學習習慣，學習習慣我要有一個良好的專注力、傾聽習慣、眼睛的...觀察的良好細緻習慣，那麼這些呢？相對來說，現在的家長，他會更注重於這些方面，並不是說是一天孩子認了多少個字、學了多少個拼音的這些。(受訪者 A)

此外，另一位受訪者提到成都家長開始關注兒童的身心發展狀況。

成都的教育氛圍算是好的，也是捲的哦。我去感受到這樣，我就覺得...

不過有些家長開始擔心的是孩子發展問題，因為在我的諮詢當中，因為我在幫很多家長做諮詢，因為現在大陸10個孩子，有7到8個是感統失調。台灣10個，大概有4個到5個感統失調。大陸這個感統失調比例是很大，你感統失調，孩子可能上課就不專注，就會產生後續問題，所以現在也越來越多人關注到孩子的發展問題。(受訪者F)

最後，也有受訪者指出，其實在接近就讀小學的階段，家長就會開始焦慮孩子的「知識準備」程度。

對中小班的孩子來說的話，他可能就是在生活方面，希望孩子生活技能能提升，社交能力能提升。那麼到了大班之後，因為中國的這種應試教育，他可能還是會多多少少的希望能在孩子身上看到知識點的一個累積。(受訪者B)

從上述受訪者的訪談內容可以發現，成都家長除了注重生活習慣的培養以及兒童發展，與此同時，內心還是希望小孩可以在進入小學之前學習到一些基礎知識以更好地銜接到小學階段的課程，這顯現出家長偏好的教育方式同時涵蓋了兼顧兒童身心發展與基礎知識訓練並重的特點。這樣的偏好特性所創造的市場需求提供了台商發展民辦幼兒園的契機。

(三) 台商的選擇

本文在第一小節曾提及，中國幼兒園依辦學主體可分為公辦園及民辦園，如果以台灣的慣用語來說，也就是公立幼稚園與私立幼稚園。然而，如果依照公益性與平價性的公共服務概念來說，又可以區分為普惠園與非普惠園。普惠園可包含公辦園以及民辦普惠園，至於不屬於公辦園、公辦

普惠園、民辦普惠園等範疇的幼兒園，就屬一般具較高營利性質的民辦園，而台商在中國興辦的幼兒園通常以民辦園為主。

他們這邊政府要求的，你要做的是什麼？你要做的是普惠，你做不了公辦嘛，你只能做普惠，他們普惠有公辦民營跟那個民辦的普惠，那普惠收費是很低的，你想想看，你如果是一個要開幼兒園的，你只能做普惠，收費又這麼低，學生又這麼少，你告訴我你怎麼盈利？沒辦法。（受訪者F）

雖然地方政府會給予普惠性民辦園經費補助，但對台商來說，這種補貼的吸引力顯然不大，原因在於，補助經費來自各地方政府，如果地方經濟景氣不佳，例如現在中國房地產市場持續低迷，影響到以出售公有土地做為稅收來源的地方政府，便可能導致沒有足夠的資金能夠補貼幼兒園，換言之，政府對於普惠園的補貼（或補助）並非處於長期穩定的狀態，這些因素使得台商在中國經營的幼教事業是以營利性質為主的一般民辦園。

二、制度環境與人口結構變遷：雙減政策、學前教育法與少子化

台商在中國的幼教產業主要是以經營民辦幼兒園為主，這意味著台商在幼教市場的經濟活動一方面與政府的幼教政策息息相關，另一方面也需要獲得穩定的生源來維持幼兒園的營運。本小節將以雙減政策、學前教育法以及少子化問題等三項因素來呈現中國的幼兒教育產業目前遭遇到的困境難題。

（一）雙減政策

中國政府在2021年頒布《關於進一步減輕義務教育階段學生作業負擔和校外培訓負擔的意見》（本文簡稱雙減政策），目的是為了減輕義務教育階段學生

的作業負擔以及減輕校外培訓負擔（也就是台灣所熟知的補習文化），其內容也提到「嚴禁以學前班、幼小銜接班、思維訓練班等名義面向學齡前兒童開展線下學科類（含外語）培訓」（國務院，2010）。《雙減政策》對於設有英文教學課程的台商幼兒園或是其他想以外語作為經營特色的民辦園帶來相當大的影響，讓幼教產業面臨前所未有的大蕭條。《雙減政策》的推出，其背後正凸顯出英文課程之於民辦幼兒園市場的重要性，因為各種靈活的外語教學安排恰是民辦幼兒園與公辦幼兒園或民辦普惠園進行區隔的主要特色。

大部分民辦一定有上英文，不上英文誰要去啊？你收費收得高就是一個就是有沒有英文嘛，除非你很特別，否則你沒有吸引別人去的地方。（受訪者F）

英文課程已經成為民辦園的常態性課程，也是家長選擇幼兒園時的重點選項之一，另一方面，英文課程也為民辦園提供了收取高學費的正當性，《雙減政策》的出台無疑對於民辦園帶來顯著的打擊。

（二）學前教育法

如同筆者在第一章所提及，2024年11月08日全國人大常委會通過《中華人民共和國學前教育法》，並於2025年6月開始實行。中國政府希望透過法律的制定來規範一般民辦園過度擴張的問題，增加普惠性的幼兒園數量，並且厲行「去小學化」規範，禁止「搶跑」，提早教授幼兒園孩童在小學階段才會學習到的知識，或是直接以小學的上課方式進行教學。

2018年中國國務院就發表了《關於學前教育深化改革規範發展的若干意見》，而2024年的《學前教育法》則為該意見的延伸及法制化。在學前教育法正式頒佈前政府就是以同樣的標準在評鑑幼兒園，對於受訪者來說

《學前教育法》雖然沒有太多新的規範，卻是多了法律依據。

那個學前教育法，其實它的內容大部分是以前教育局就一直在說的內容啦，所以他其實就是提供一個法源而已。然後他講很多那個什麼不能小學化這個其實教育局是一直在講，但他以前講的時候他沒有法律基礎，所以學前教育法出來之後，他就是有這個基礎可以去規定這些事啦。（受訪者E）

《學前教育法》的通過就法制面來說，使得政府在執行「去小學化」的既定方向上有了具體的法源依據，這不僅具有宣示的意義，更具有實質的法律效力，一旦幼教業者違反了「去小學化」禁令，政府便有了明確的執法依據。在此情況下，幼教業者，尤其是首當其衝的台商如何應對，就成了值得探究的問題。受訪者E提到，其實《學前教育法》就是政府希望以公辦園的課綱標準去要求民辦園的正式法律規範。

他會希望那個民辦園的教育內容盡量往公辦的內容去靠。所以他的那個指南跟綱要其實就是公辦園的聖經，他們不管怎樣，都是遵照著那個去做，然後政府教育局會希望說民辦園也往那個方向去靠（受訪者E）

禁止小學化的原則在《學前教育法》正式實行前就一直隱含在《綱要》與《指南》的政策指引中，包括了不鼓勵幼兒園進行所謂的外語或雙語教育。

訪：請問教育局是對這種雙語班是不鼓勵的嗎？

受訪者A：是的。

訪：因為它是偏向小學才會學到的內容。

受訪者A：是的，教育局是禁止幼兒園學英語，它是禁止的，因為它...就是...就像是前段時間，有個就是上級部門來做我們的二級園的一個複查，因為它二級園...我們是二級園，成都市二級園，那麼他每一年都會來做檢查，那麼下來檢查的時候...就那個報紙，它其實也就是一個環創中的一個材料，當時那個...就像一個報紙上面的那種環創材料，老師撕下來，用撕紙的那種方式把它做成了材料粘貼在牆上，但是教育局說這個不行，因為這個上面有英文。(受訪者A)

本文要指出的是，由於台商在中國經營的幼兒園以一般營利性質的民辦園為主，而民辦園的收費高於公辦園與普惠園，因此，民辦園需要在課程設計上做出與公辦園、普惠園的區隔，於是，同時兼顧兒童發展與知識學習的課程設計就成了民辦園必須費心著墨之處，尤其是與知識學習有關的雙語教育。然而，從「雙減政策」到《學前教育法》卻形塑出一個不利於民辦園的緊縮管制環境，因為在教育主管部門的認定中，雙語教育就是一種小學化的課程安排。

(三) 少子化

除了政策面的限制，中國的幼教產業現在面臨最大的困難是人口結構變化。中國為了減緩人口增長速度過快造成環境負擔及資源不足等問題，在1979至2015年間實施一胎化政策，然而卻也造成長期的後果，包含育齡女性的人口基數大幅下降，並且獨生子女在結婚後需面臨照顧雙方父母或長輩的負擔更是降低了生育意願，導致2016年全面開放生育二孩後效果

卻不如預期：2017 年中國出生人口有 1,723 萬人，2025 年卻只剩下 792 萬人，不到十年間出生人口數砍半。究其原因，少子化與青年婚育觀念的轉變、就業前景不佳、養育成本逐漸增加有關。

少子化的現象讓許多受訪者明顯感覺到幼兒園的生源下降。

可能我周遭的一些幼兒園，他們可能以前是 6 個班、10 個班，現在其實都對半砍。我有一個朋友，他在他的幼兒園在內，他的高峰期是 500 多個人，他今年初跟我說他已經剩下 200 多個。現在的人數呢，就是不管哪一間學校，人數大概都少掉三分之一到二分之一，有一些可能他的就完全就...可能少掉三分之一或二分之一，它的成本已經過高了，他們就決定要關園。(受訪者 D)

根據中國媒體「財新網」報導，中國 2025 年幼兒園減少約 2.1 萬所，總數降至 23.1 萬所，相當於平均每天有近 59 所幼兒園關閉。學前教育入學人數相較前一年則減少 358 萬名，顯現少子化的招生危機正從幼兒園階段開始蔓延。

綜上所述，少子化的衝擊加上中國政府對於教學方式、課程內容的限制以及近幾年積極鼓勵幼兒園轉向普惠化的公共服務經營，讓一般民辦園的招生、經營壓力驟增。在此情況下，台商如何因應外在環境的變化，進而找到自己的生存之道？接下來的討論，本文將分析台商的應對之道，也就是台商如何維持自己鑲嵌在中國的幼教市場，持續從事幼教相關的經濟活動。本文將先整理幼教業的台商進入中國的歷程，緊接著解釋在教育政策緊縮及少子化浪潮下，台商經營一般民辦幼兒園的策略行動。

三、台商初進中國

在前兩個小節的分析釐清了中國幼兒教育產業的現況，包括產業內的行動者以及制度環境、人口結構困境。接下來將探討台商如何進入中國的幼教產業並鑲嵌其中，找到持續發展的機會。

(一) 地方政府招商引資

台商是過去將中國經濟發展帶進全球經濟分工的關鍵角色(吳介民 2019；任雪麗 2023)，尤其是製造業台商基於全球代工的產業經驗，連結了全球主要的跨國公司，一方面在跨國資本的指引下前進中國從事生產製造等業務，另一方面也在這樣的經濟過程中提升了中國的出口能力，使得中國在全球經濟分工中佔據了重要的關鍵位置。那麼，回到本文所關注的服務業台商，他們進入中國又是什麼樣的歷程呢？

首先，經營幼教產業的台商面臨的推力來自台灣的人口結構轉變：台灣相較中國較早進入少子化歷程，在 2000 年代中期台灣幼教產業即開始面臨少子化危機。與此同時，幼兒園數量也達到歷史高峰使市場趨於飽和，導致有些無法承受營運成本及招生壓力的幼兒園相繼關停。相較同個時期的中國雖然正仍在實施一胎化政策時期，但由於龐大的人口基數，2000 年代的出生人口大約都落在 1,500-1,600 萬。在此情況下，中國成為了幼教業台商重要的轉進市場。

回顧製造業台商的歷程，中國自 1980 年代改革開放後便開始逐步發展國家經濟，而製造業台商為了回應國際買主降低生產成本的需求也隨之進入具有低廉土地以及勞動力的中國，並將其帶入全球商品鏈中，促成了日後紅色供應鏈的崛起。中國進入經濟繁盛時期之後，人民開始有餘裕進行非溫飽性質的消費，帶動第三產業-服務業的興起。此一背景連帶使得經濟發展中屬於重要基礎建設的教育也隨之出現市場化發展，1990 年代開始，國外的各種兒童發展及教學理念開始在中國廣泛傳播，而民辦幼兒園的數

量從 1997-2016 年也一直呈現穩定增加的趨勢(Qi 2019)。尤其 2003 年實施的《民辦教育促進法》像是打開了歡迎民間資本的大門，於是台商幼教產業也同製造業一樣，在一推一拉的力量下隨之進入中國。

應該是 2000 年左右那個時候大陸算是他們經濟開始發展的時候，然後那個時候他們想要把他們的教育也提升起來，所以他那個時候會邀請很多台灣的幼兒...反正至少幼教產業是這樣子，他會邀請很多台灣的那個園長過來辦學校。因為他們知道自己的那個教育是比較落後的，所以他們那個時候就是，比如說有台灣人過來，他們會幫你找地呀，然後幫你找場地，然後給你各種政策，讓你在這邊開學校，然後那個時候我媽是跟其他好幾個園長一起來的，估計有 10 個左右的園長一起來大陸，他們就是要開學校，就是大家合資開。(受訪者 E)

受訪者 E 的母親在 1994 年 3 月就已經被台灣蒙特梭利啟蒙研究基金會的會長受邀至北京師範大學擔任「蒙氏師資培訓班」的講師，也是當時第一批赴中國進行蒙特梭利師資培訓的講師，其學員們隨後開始進行蒙特梭利中國化的相關研究，算是順利將蒙特梭利教育理念引進中國的幕後推手之一，隨後受訪者 E 的母親也被邀請至中國開設蒙特梭利幼兒園。

而 2013 年時，受訪者 E 位於無錫市的幼兒園同樣是在中國地方政府的邀請下西進中國，逐步地扎下經營的根基。

我們在大陸現在最大的學校是在一個叫做香樟園的小區裡面，這是無錫那個時候是就那段時間喔，大概 2013，那段時間，算是無錫最高檔的小區啦，那個時候要找幼兒園來放在他的小區裡，其實他想的也就是幫他賣房子，所以他不讓政府...一般小區配套是政府會指定學校，就是那

個大陸，有這個政策就是小區配套的學校建好以後要交給政府。產權要給政府，然後政府要去看是把它排成公辦學校或者是普惠性民辦學校，然後那個時候香樟園的建商他是綠城，現在也還有綠城，他覺得這個政府排的學校都太 low，因為他要做無錫最高端的住宅，他覺得政府的找的太 low，他要自己去找，然後他去了香港，然後去了新加坡，到處找這個幼兒園來放在他的香樟園。然後後來有人跟他推薦，說那個我們在台灣做的學校很不錯，然後剛好那段時間是那個馬英九執政的時候，所以兩岸關係很好，他們政府官員是可以組團來台灣的，所以那個時候就有一批政府官員跟那個建商，他們組了一個團來台灣看我們的學校，然後看完之後，他們就覺得不錯。就要引進我們到這個香樟園裡去。(受訪者 E)

自 1998 年中國房地產全面市場化後，地方政府常常將農地徵收為國有土地再高價出售給建商，依靠「土地出讓金」作為主要收入來源。再將此豐厚的資金投入地方基礎建設當中，此舉又進一步拉高房價。帶動房地產市場及經濟成長是地方政府官員晉升考核的重要指標，因此地方政府與房地產業者可以說是互利共生。上述受訪者 E 所說的政府跟建商挑選「合適的」幼兒園也是雙方互利的手段之一，而在此過程中，台資幼兒園也因為前往投資設園而開始取得經濟紅利。

(二) 社會網絡

中國經濟起飛後帶來一連串的強大誘因讓幼教產業逐步擴張，吸引台商前往，台商西進中國並非如無頭蒼蠅般亂闖，根據本文所蒐集的資料，受訪者在進入中國前除了得益於地方政府招商引資的邀請與安排，另一方面，則是基於自身專業背景與個人的社會網絡進入中國幼教產業。例如受訪者 D 曾在美國學

過蒙特梭利教學理念，並在 2008 年時跟隨先生來到中國，隨後被上海一間一般民辦幼兒園邀請去擔任顧問及園長。

我是 08 年的時候，2008 年因為先生外派到大陸蘇州，所以我就跟到大陸來了，那剛開始我到上海是在上海的一個民辦幼兒園擔任顧問還有園長，然後是 2019 年的時候，我女兒要念小學了，所以我就跟著女兒到台商子女學校，那我女兒念小學，那我是在幼兒園部擔任園長。(受訪者 D)

當時因為那兩所學校也是想要就是轉型成蒙特梭利，他們原本是一個藝術學校，很傳統的一個藝術學校。對，然後當時也是因為學校想要轉型，當然，每一個學校都希望生源更多嘛，做出特色，所以他就找我來轉型成蒙特梭利學校。(受訪者 D)

台商前往中國除了自身社會網絡的連結，更重要的是，他們所擁有西式幼兒教育的教學專業背景成為他們的重要資本，尤其是以一般民辦園來說，蒙特梭利、華德福、瑞吉歐等幼兒教育專業能夠協助民辦幼兒園在中國幼教市場中取得家長的青睞與信任，因此具有該專業背景的台商(或是台籍師資)就有較高的機會被延攬進民辦幼兒園。

(三) 投資與加盟風險

然而，台商西進中國的過程並非總是一帆風順，受訪者 E 也和我分享了當時中國的政經環境讓其母親的幼兒園遇到許多預期外的困難，所謂預期外的意思是指，過去他們在台灣經營幼教產業時不曾面臨過的複雜問題，包括了人治社會與各種千絲萬縷般的地方利益糾葛所帶來的不確定性。

他們在常州開了一家，然後常州這一家，後來被其中一個股東就是吞掉。然後他們就後來是打官司，然後讓這個人賠錢，然後後來在無錫的市中心又開了一家，然後這一家開出來之後是被當時教育局的親戚吞掉，他覺得這個幼兒園做起來不錯，就是看起來可以賺錢，然後他就說這個什麼場地政府要回收，然後就是給了這個裝修補償。(受訪者E)

雖然受訪者母親的這兩家幼兒園最後都沒有虧損，但這樣的歷程還是凸顯了台商在中國政商不確定性中投資的風險性。

不同於過去以出口導向為主的製造業，服務業更看重的是內需市場，如果要擴張經營規模，便需要將服務過程和品牌予以標準化，也就是走向所謂的「連鎖加盟化」的經營模式，如此既可擴張規模，又能有效管控經營成本。然而，這是相對困難的一件事，因為在一個以人治為主、不確定性高且缺乏保障的市場環境中，若是開放加盟，出現任何一點問題的話都會對品牌形象造成損失。

幼兒園他要做成連鎖，他是要把所有的工作流程都標準化嘛，不管是你的家長接待啊，教學啊、後勤啊，還有各種東西都要標準化，但對我們來說，我們覺得我們自己沒有辦法做到符合加盟要求的標準化的內容，就是我們沒有辦法把每一個環節都標準化之後還維持很好的品質，然後還能讓他在不同的地方落地之後標準還不會改變。(受訪者E)

受訪者E分享了先前收購中國一間連鎖幼兒園的經驗，提到加盟幼兒園常常以總部不能給予足夠的支持為由，在合約到期後不再續約，但會繼續使用總

部的教材以及管理方法、教學模式等組織資源，甚至分享給其他人，導致加盟體系原本所創造出的有形與無形價值同時被無償吸納，使得企業的經營穩定度越來越低。

然而，上述狀況卻也顯現出中國地方政府作為價值攫取者的能動性，邀請台商前往投資除了會在過程中以高度彈性化的方式獲取實質的利益，也藉此學習台商的幼教產業經驗，提升當地幼兒園的辦學品質與管理能力。緊接著，我將進一步解釋台商如何面對日益艱困的幼教產業環境，當台商面臨教育政策緊縮與少子化的情況下，如何以靈活應對的方式在夾縫中求生。

四、台商應對策略

由前述所勾繪出的制度環境與台商進入中國的歷程可以發現，台商在經營幼教產業的過程中不只受到市場供需（少子化，生源供給減少）的影響，也需考量制度環境、文化與人際網絡等看似非經濟因素的制約。因此，台商如何適度地鑲嵌在中國的幼教產業以化解各種不利條件，並且有效管控經營中的不確定性成為我們接下來需探討的議題。

（一）上有政策下有對策

1. 別開生面、柳暗花明

為了適應制度環境的限制，台商發展出可以回應政府政策的「對策」，以《雙減政策》的應對方式為例，台商已經熟悉中國地方政府的治理邏輯。

呃，(雙減政策)有影響，但是你就是不能...我們不能去宣傳太多...就那個時間啦，我們不能宣傳太多，說我們的學校裡有英文啊幹嘛的。但

是他就是過了一段嚴打，他會有一段嚴打的期間，然後很嚴格地去要求每個學校，但過了這段期間之後，只要你沒有被舉報，其實教育局不管。然後本地的人，其實他們都知道這個情況，就是他們這裡有一句話叫做「民不舉官不糾」，就是民眾不舉報，那個官員就不來糾察。所以那個他有很多的政策是你只要不被舉報，然後政府不會主動來查這個問題，但是如果有民眾舉報的話，他就一定要來查。(受訪者E)

台商在經營過程中逐漸理解中國政府的執法行為模式，亦即對於所頒布的政策制度，在地方政府的實際執行層面會具有一定程度的彈性空間，台商熟悉這套治理邏輯後會調整自身經營策略，獲取在市場中生存的機會。

這個政策出來以後，他做的事情就是他把它改成那個...以前叫做英語培訓，它現在叫做素質成長，然後素質成長是做什麼？它是把英語培訓放到各種不同的才藝課裡去，比如說英文戲劇，然後或者是英文活動課，就是他把英文融合到其他的課裡去，那實際上還是教英文。(受訪者E)

受訪者提到《雙減政策》實施後，許多課外培訓課程並沒有消失而是轉為檯面下經營，例如將幼兒園外師聘為家教或是將外語培訓機構改為「素質成長中心」等名稱，這種別開生面的做法不僅成功規避政策限制，還因此創造出更多收益，也就是在原本幼兒園的學費中，衍生出更高收益的家教費用或培訓費用，這也使得民辦幼兒教育呈現出高端化的精緻消費取向，而這當然也意味著某種程度的教育階層化特質。

2. 兩套課表

「兩套課表」是指台商為了規避《學前教育法》的「禁止小學化」要求，以及教育主管機關以公辦園課綱來作為一般民辦園評鑑標準，所以台商發展出「兩套課表」的操作方式來因應。一般來說，如果台商所經營的民辦幼兒園是直接以小學課程中的教學模式來進行英文教學的話，園方就必須隨時準備「兩套課表」來因應教育主管機關的檢查，在檢查當日將英文教學從課表中抽離，並且在原本為英語課程時段調整為其他的符合培養學生探索性質的課程。

因為蒙特梭利他的這個...他自己的五大領域操作教具，要求也是3個小時。但是如果他3個小時，然後因為下午小朋友還要吃飯嘛睡覺，然後起來我們還有英文課要上。所以沒有時間再去做那個政府的那五大領域，他要去玩那個什麼娃娃角呀，然後玩那個積木啊這些東西的，就是我們沒有辦法這樣子做，然後比如說他要保證一天3個小時的這個戶外活動，其實我們也做不到，但是如果他要檢查了，我們就是那一天要做給他看。我們會為了應付檢查，讓他要去那個做一些臨時的調整這個比較麻煩。（受訪者E）

以受訪者提供的課表為例（圖六），受訪者提到，教育局來評鑑時會把課表中的「英語課程」移除。

本周活动重点	主题分解目标预设	1. 初步了解班级不同岗位的职责，感知班级管理多样性和重要性。增强幼儿责任感与归属感。 2. 进一步增强对时间的认识，理解珍惜时间的道理，懂得增强时间观念。				
	生活护理习惯养成	1. 天气炎热，引导幼儿运动后知道自己主动及时补充水分。 2. 加强幼儿的时间观念、培养好的生活、学习习惯。 3. 安全教育：《防暴力安全》《哪些虫子会哲人》				
	家园互动	1. 习惯养成同步：家园统一规则，如：作息時間、自理能力等。 2. 培养幼儿时间观念、任务意识（如按时完成小作业、参与班级值日）				
具体安排		周一	周二	周三	周四	周五
上午	学习活动	1. 小学老师走进萤火虫 2. 512地震演练	科学：《认识时间二》	语言：《明日歌》	社会：《岗位盲盒初体验》	社会：《5月生日会》
	游戏活动	班级自选区域：重点指导植物角	大区域游戏	班级自选区域：重点指导生活区	大区域游戏	围棋游戏
	户外自选体育活动	拍球：重点指导幼儿运球能力		跳绳：巩固跳绳动作练习		障碍接力：重点提升耐力、躲闪的能力
	英语课程	Words: penguin ostrich polar bear kangaroo	Game: Listen and throw the rings Watch and Guess	Story Time	Vocabulary review, sentence structure practice I see a ____.	Review
下午	游戏活动	区角自选游戏	区角自选游戏	区角自选游戏	区角自选游戏	区角自选游戏
	户外自选体育活动	运动大闯关：培养敏捷性和团队策略	两人三足：传统游戏，锻炼同伴合作能力	接力跑：锻炼幼儿身体敏捷度及合作意识	平板套圈：锻炼幼儿上肢力量发展	百发百中：锻炼幼儿投掷能力

圖六：成都某家一般民辦園的課表 資料來源：受訪者 A 提供

3. 重新定義雙語化

關於《學前教育法》與《雙減政策》中的禁止小學化及英語課程，另一種因應方式是重新定義雙語化的實質內涵，例如，當面對某些家長擔憂雙語教學可能存在適法性疑慮時，受訪者會主張，幼兒園的雙語教學其實並不算是「小學化」的作法，並根據自己的理解去重新詮釋制度的界線。

受訪者B：雙語幼兒園它只是說他的...它有英語的涉入，但他不是說教...就是小學化的東西。

訪：所以那不算小學化？

受訪者B：對對對，雙語的話它只是提供了一個環境。

訪：雙語的環境。

受訪者B：對對對，它只是說讓孩子在這樣子的環境裡面，可以大膽的去說，然後敢於去交流，就是有英語環境的一個鋪墊。

究其原因，這些受訪者認為「禁止小學化」的重點在於禁止用「小學的教學方式」來教授知識，因此受訪者會利用過去在台灣的辦學經驗將營造「雙語環境」的實務經驗融入幼兒園的遊戲及生活養成教育中。

大陸沒有說禁止教英文，我應該這樣講喔，台灣是不是也是禁止做這些教學？台灣有一個好處，它不是禁止哦，它是禁止精讀。也就是說，你不要去背單字、句型。而是要透過遊戲，其實是可以做的，所以我的學校很多，我都教他們怎麼透過遊戲去學數學，透過遊戲去學英文。所謂禁止小學化，是不能用小學的方法來教，比如說你讓孩子一橫一撇一納，這樣去教寫字，這是不行的，你這些孩子心智未熟，你不能用小學方式來教，可是我可以透過遊戲去讓孩子認知，我可以透過蒙特梭利教育去讓孩子認知。（受訪者F）

綜上訪談資料，首先，英語教學、雙語教育是民辦幼兒園做出與公辦園或普惠園區隔的主要招生「亮點」，對於民辦幼兒園來說，即便官方在《學

前教育法》中明令禁止小學化，因此也不接受將英語教育列入幼兒園的正規課程中，但是對於民辦幼兒園來說，卻又是不得不「排入」的課程項目。

目前有關英文課程的教學大致分為兩種應對方式：如果幼兒園採小學制式化的教學模式，那麼就必須隨時、靈活、機動地以「兩套課表」來因應，因為直接以小學化的方式來進行教學，同時又是英語課程，這是教育主管機關所禁止的方式；另一種則是讓英文融入生活中，遵循著政府「以遊戲為主體」的教學主旨，重新詮釋英語教育的定義，強調以「營造環境」、「融入遊戲」的模式迂迴轉進，而後者的方式則是在政府的接受範圍內。由此可以發現台商在面對政策限制時，並非被動接受規範，而是會透過對政策內容的重新詮釋，尋找制度允許的經營空間。

(二) 衍生業務與轉型顧問

面對近幾年少子化的危機，台商也必須做出應對策略想辦法拓展更多生源。其中一項作法是衍生其他幼教業務，例如 0-3 歲早期教育及安親班，將學生群體從學前教育拓展至小學階段創造更多收入來源。值得注意的是，雖然安親班也是在《雙減政策》下的列管範圍，但受訪者 E 認為，在少子化加劇的狀況下，地方政府對課程內容的管理較以往更具彈性，顯示中國政府在制度的執行上會因外部環境變遷而產生調適。

我們會有很多其他衍生的業務出來，就比如說，我們以前不做早教（按：指 0-3 歲早期教育），然後少子化之後我們也開始做早教，就是那種爸爸媽媽帶著小孩一起上課的，然後是針對 2 歲以前的小孩上的這種課。然後那個還有一些比如說，台灣有小學的安親班這種東西。我們現在在大陸也開始做這個東西，但我們在台灣本來就在做了。但是台灣那個...因為我們在大陸以前幼兒園的學生一直很多，所以沒有覺得沒有

必要再多做這個安親班的業務，可是現在少子我們就還是把這個東西再做出來，就是要開展一個不同的業務，去填補那個少子化的缺口。(受訪者E)

除了持續經營幼兒園或衍生其他業務去直接面對少子化的衝擊，也有台商選擇轉型成為幼兒教育顧問，靠著自身幼教產業經營專業與過去在台灣經營幼兒園的經驗，協助輔導這些在中國具有招生危機的幼兒園。

根據第一節的分析，我們提到成都及中國其他地區家長偏好的教育方式為兒童發展與知識學習並重，而受訪者F則進一步觀察到與台灣相比，中國幼教老師的兒童發展觀念普遍較薄弱，但「技能」較強，例如幼兒舞蹈、音樂等，究其根源，F認為兩岸幼兒教育在師資培養體制上的不同是主要原因。因此台商轉型成顧問後便是以過去累積的西式教育專業知識（如強調以兒童為中心的蒙特梭利、華德福等教學理念）來培養中國幼兒教師對於兒童發展的認識及觀念。

我會給兩個名詞，什麼叫「看見」？什麼叫「觀察」？我碰過內地，他們在做區角的觀察，他們是一個敘述法，他觀察他在寫記錄寫說，欸，小明跟小楊兩個人在做積木拼圖。然後呢，小明跟小楊講什麼，小楊跟他講什麼？老師，請問你，你如果觀察你能夠記錄得這麼清楚嗎？那個最後都是事後去回想或者亂編出來的，你怎麼可能完整的，除非你錄音嘛？

他們做這種敘事，敘述法就比較表面，所以呢，我都會跟老師講什麼叫「看見」什麼叫「觀察」，什麼叫看見？我看見孩子進去了感官區，我看見孩子進了建構區這個叫看見。那什麼叫觀察？我看見孩子進了建構區，我發現他在建構的時候呢，他是手眼不協調，所以觀察是有

目的性的，中間要加上他的發展的，你要去觀察到它的細節，而不是只知道他進哪一區，那個就只是一個流水帳。（受訪者F）

具有兒童發展素養的幼教老師能夠獲取家長的信任，而在兒童發展的適性教育之外輔以教導幼兒進入小學之前的知識素養，就更加符合家長的期待。因此台商也會將知識內容融入日常的生活中心。

我在招生時，你想想看你如果是家長，我會告訴你說：「媽媽，你看我們的時鐘都是放得很低，為什麼放得很低？因為你們在家都會跟孩子說5分鐘10分鐘，那是抽象他不懂，可是我在跟孩子溝通的時候，我會告訴他這個時鐘有長針跟短針，是不是學到長短，小學一年級就在學長短。然後我會告訴他，長針現在在六，長針走到九，我們的午餐結束，欸？孩子是不是很直接視覺化很具體地知道什麼時候是開始，什麼時候結束」。那我是不是可以這個跟家長講，我從這個吃飯看時鐘，我就可以學會了數字，學會了小學一年級的數字，生活即教育，教育即生活，所以我所有的東西，生活裡面，我都可以拿來做招生。所以光一個時鐘，我就可以做招生。（受訪者F）

如前所述，台灣的幼教產業相較中國更早面臨少子化問題，因此也累積出不少應對少子化的經驗，因此台商利用過去在台灣的就學經驗，從經營幼兒園轉型成為幼教顧問，進而投入師資培訓、課程設計等，掌握中國市場特性、了解中國家長的喜好再對症下藥，透過培養理解兒童發展，同時又能夠結合知識教學的專業教師，進而取得更多家長的信任，以此來克服少子化帶來的生源短缺危機。這樣的轉型相較第一線經營幼兒園的風險較低，其創造自身在幼教市場價值的方式也轉向以多年來在台灣累積的幼教經驗及專業知識的輸出。

(三) 蒙特梭利等西式化教學作為市場應隔

在台商初進中國的章節可以發現中國在 1990 年代開始透過台灣幼教師資來引進國外的教學理念，這些教學理念要在中國「落地」需要投入時間與心力來進行文化與知識轉譯，此時具有相同語言的台商便有了優勢，因此學過西式教學理念的他們被邀請去開設幼兒園或擔任顧問、園長，提升幼兒園的競爭力。

事實上，本研究所訪談的台商大多都具有蒙特梭利的教學背景，而蒙特梭利在教學內容或理念上是非常適合中國教育主管機關所頒布的《綱要》、《指南》等原則性的導引文件。首先從中國政府要求的幼兒園課綱來看，「區域探索」與蒙特梭利理念延伸出來的「角落教學」相似，只不過中國幼兒園的區域探索多放任小孩去遊戲，而蒙特梭利的理念則會強調老師是「觀察者」、「紀錄者」以及「引導者」，且具有特定的目標導向。

區角的老師的角色跟蒙特梭利老師角色一樣，他應該要去觀察紀錄跟引導，你才知道孩子探索了什麼，探索的結果是什麼。（受訪者 F）

由此可以發現蒙特梭利的角落教學與課綱要求的區域探索具有高度親近性，兩者可以順暢地搭配，蒙特梭利在探索的過程中對於小孩的兒童發展目標更為明確，也強調翻轉老師作為教學主導者的角色，成為小孩自主探索的協助者。這些理念相當契合於教育主管機關對於幼兒教育的期待與想像。

其次，從成都及中國其他地區家長偏好的教育方式來看，蒙特梭利也具有兒童發展與知識並重的特點，「擦桌子」就是一項經典的日常生活訓練，除了可以培養孩子的秩序感、手眼協調能力及雙手抓握力，更可以讓小孩提前學習到書寫的習慣。

我們擦桌子呢，跟蒙特梭利的擦桌子是一樣的，從左到右擦過來，從上到下擦過來，為什麼我要這麼擦？因為我在幫助孩子做書寫練習，因為我們所有書寫是左到右，上到下。……大部分的文字都是順時針的寫法，英文大部分都是逆時針的寫法，所以你看喔，我繞圈圈從左到右，上到下，光一個擦桌子，我在訓練孩子整理環境，我在訓練他專注力，我在訓練他手眼協調，我也在訓練他幼小銜接的書寫練習，幫他做書寫練習的準備。你看光一個擦桌子，我是可以講出這麼多孩子的好處。(受訪者F)

另一位受訪者更提到蒙特梭利生活化的知識學習模式也成為他們幼兒園招生時的亮點。

我在招生的時候，我都會著重在數學。因為他們在他們當地學校是不可以學數學的，最多只能認識到20，數字20。那可是我們蒙氏的孩子，在大班的時候他就可以做到四則運算、加減乘除，所以當家長聽到這樣的一個，原來你可以幫助給孩子學到這些的時候，其實家長對我們就已經有興趣了。(受訪者D)

綜上所述，蒙特梭利能夠與中國幼兒園課綱、家長偏好的教育方式高度契合，透過關注兒童發展或將知識融入進日常生活中，既符合政策要求又能在少子化的困境下與其他幼兒園做出區隔，滿足家長的期待，成為台商持續在中國經營幼教產業的立足點。

伍、結論與檢討

一、研究結論

在任雪麗(2023)《從 MIT 到中國製造》這本書的啟發下，我將研究視野從台商製造業轉向服務業，尤其聚焦在幼兒教育產業，觀察台商如何進入中國、如何鑲嵌在當地的政經環境與人口結構的變動中從事幼教產業經濟活動。我透過以下三點來說明研究發現：

(一) 台灣幼教經驗與蒙特梭利作為西進中國的重要資本

相較於90年代製造業以回應國際買主的需求西進中國從事出口導向業務，台商幼教產業的發展則更仰賴於中國內需消費市場。在改革開放、《民辦教育促進法》的政策鼓勵以及中國人口紅利的多頭吸引下，根據受訪者的描述，台商幼教業在二十幾年前紛紛搶進市場並成功獲利(受訪者 D)，而這也顯示台商幼教業者初期成功將台灣的辦學經驗與教學理念帶入中國，滿足當地家長的需求。而透過訪談資料發現，這些台商在西進中國市場時，有些是因地方政府招商進入，有些則是透過社會網絡聯繫，收到外部邀請或因為特定的合作機會促成而進入中國市場，或受邀至當地開設幼兒園，或擔任幼兒園顧問等，這些受訪者在台灣多具有蒙特梭利教學背景與幼兒園的招生、管理、教學經驗，成為他們初進中國的重要資本。綜上所述可以發現，台商幼教產業的競爭優勢並非來自於低廉的生產成本，而是其專業知識、服務品質與「台灣幼兒教育」作為品牌概念所彰顯的價值。

(二) 政經環境適應與轉型契機

然而台商受訪者西進中國並非順風順水，在我的訪談中發現，台商幼教產業遇到的困境包括初進中國時面臨股東侵佔、政府強行回收幼兒園場館、場地等事件；以及《雙減政策》和近幾年持續規範化的學前教育政策和少子化導致

的生源減少。

從《雙減政策》到《學前教育法》對於幼兒園教學內容的規範，可以看出台商已經摸索出靈活彈性的應對模式。在 2021 年《雙減政策》管制下，台商不再強調幼兒園有英文課程，而是轉為檯面下與多元化經營，提供私人家教服務，或是創設素質中心等；而 2025 年《學前教育法》對於受訪者來說雖為既有政策精神的內容法制化，但面對明確的法條規範，台商也已經發展出成熟的應對策略，例如提升兒童發展教育與提高雙語教育的課程設計，根據訪談資料顯示，經濟能力佳、較重視兒童主體發展理念的家長對於提供高品質服務的高收費幼兒園仍有其需求，而台商也不考慮轉為普惠園，原因包括政府提供的補貼因為與地方政府財政狀況連動，所以具有高度的不穩定性。另外，受訪者面對禁止小學化教學的規定則是發展出兩套課表的運作模式來應對教育局，此外，台商利用過去在台灣的辦學經驗以及蒙特梭利教學法，將知識融入生活、遊戲中，既符合家長期待也符合政策要求。

在面臨少子化危機時，部分台商幼教業者會選擇直接退出市場，但也有部分業者選擇提供 0~3 歲早期教育以及國小安親班等業務，將年齡層垂直整合拓展生源，另外也有台商將其核心的「專業知識」與「經營經驗」作為「知識商品」，轉進幼兒教育顧問、師資培訓以及課程設計領域，利用過去在台灣的招生經驗和蒙特梭利兒童發展的專業理念去培訓中國的幼教老師，讓我們看到台商幼教產業在結構性困境下轉型的契機。

(三) 蒙特梭利式台灣經驗

隨著中國少子化趨勢加劇，以及近年中國對學前教育政策的持續調整，台商在中國幼教市場中也面臨到來自中國本地資本的競爭。在此結構條件下，台商透過蒙特梭利教學法、雙語課程等有別於公辦園的教學特色，作為進入中國幼教市場的重要基礎。然而，這些西式教學模式也已經是中國很多在地民辦園

普遍具有的特色，因此現在台商強調的是將蒙特梭利理念進一步細節化與專業化，落實在教師培訓與教學管理的課程之中，換言之，過去台商面對的主要顧客是家長，現在則是中國民辦幼兒園的經營者與本地教師。這就是台商目前能在中國幼教市場與其他業者做出差別的台灣經驗。

從另一個視角來看台灣經驗，台灣比中國更早進入少子化歷程，因此台商在轉型為顧問事業時，依恃過去在台灣所累積的招生經驗，成為台商的競爭力。台商所輸出的是一整套涵蓋辦園理念、教學制度、師資培訓與管理模式的專業知識體系。在此過程中，台灣幼教經驗被轉化為一種無形資本，使台商得以在不直接承擔辦學風險的情況下，持續投入中國幼教市場。此一轉變不僅是對政策、市場變化的回應，也反映出台商對自身優勢資源的重新理解與定位。

二、研究貢獻

本研究以台商幼教產業為例，探討台商服務業進入中國市場的過程以及在地鑲嵌的樣貌，進一步描繪台商如何調適在地幼教市場的政經環境變動，包含中國政府政策、少子化影響等，豐富台商研究中關於服務業與幼教產業的討論。

此外，本研究也透過深度訪談中國民辦幼兒園以及台商幼教產業工作者，了解中國目前幼教產業的發展概況，釐清台商在中國幼教市場中的定位與角色，並藉此呈現出台商服務業在中國投資的複雜性，提供對於中國現況的深度經驗分析，有助於未來進入中國幼教市場的企業掌握中國幼教概況，與增加對於台商經驗的理解。

三、研究限制

本研究聚焦在四川成都的台商幼教產業經驗，然而，因中國各地在社會文化與制度上具有高度的多樣性與差異性，本研究的發現可能沒辦法推論到整個中國台商經營幼教產業的情況，因此，若要更全面理解台商在中國幼教產業的

運作模式，仍需於後續研究中在不同地區進行補充與深化。

陸、參考書目

中文部分

中國幼兒園幼生 2023 年驟減 534.5 萬人。(2024 年 3 月 2 日)。聯合新聞網。

<https://udn.com/news/story/7332/7804778>

王國安(2002)。《兒童教育連鎖產業拓展中國大陸市場相關因應策略之研究-通路與組織發展計劃》。私立大葉大學事業經營所碩士論文。

任雪麗(2023)。《從 MIT 到中國製造：臺灣如何推動中國經濟起飛》。春山出版。

吉的堡 2023 再添喜報：新浪年度盛典兩項大獎，收入囊中。(2023 年 12 月 14 日)。新浪新聞。https://www.kidcastle.com.cn/news_detail/3389.html

吳介民(2019)。《尋租中國》。國立臺灣大學出版中心。

林瑞華、耿曙(2008)。〈經濟利益與認同轉變：台商與韓商個案〉 《東亞研究》。國立政治大學東亞研究所。

鄧建邦(2017)。〈台商轉進：跨地理移動下的中國大陸台資工廠〉，頁 646-674，收錄於李宗榮、林宗弘編，《未竟的奇蹟：轉型中的台灣經濟與社會》。中央研究院社會所。

鄧建邦（2017）。〈受地方限定的工廠：中國大陸內遷台資製造業勞動體制之變遷〉。《台灣社會學》，(33)，頁 63-112。

鄭志鵬、林宗弘(2017)。〈鑲嵌的極限：中國台商的「跨國資本積累場域」分析〉，頁 612-644，收錄於李宗榮、林宗弘編，《未竟的奇蹟：轉型中的台灣經濟與社會》。中央研究院社會所。

鄭陸霖(1999)。〈一個半邊陲的浮現與隱藏：國際鞋類市場網絡重組下的生產外移〉。《台灣社會研究期刊》35期，頁1-46。

盧映宇(2017)。《「培、育」台商競爭力：以中國四川省一間台資幼兒園為例》。國立清華大學社會學研究所碩士論文。

英文部分

Qi, X. (2019). Exploring early childhood in China: background, development and current issues. *Journal for Educators, Teachers and Trainers*, Vol. 10(2), pp. 13 – 29.