



XTE 艺术中心市场营销策略研究

RESEARCH ON MARKETING STRATEGY OF XTE ART CENTER



王健
JIAN WANG

本硕士论文提交正大管理学院中国研究生院
属正大管理学院工商管理硕士学位
工商管理专业(中文体系)课程学习的一部分
二〇二〇年二月



XTE 艺术中心市场营销策略研究

RESEARCH ON MARKETING STRATEGY OF XTE ART CENTER



本硕士学位论文提交正大管理学院中国研究生院
属正大管理学院工商管理硕士学位
工商管理专业(中文体系)课程学习的一部分
二〇二〇年二月
版权归正大管理学院所有

二〇二〇年

王健

XTE 艺术中心市场营销策略研究



摘要

论文题目： XTE 艺术中心市场营销策略研究
作者： 王健
导师： 彭兆琪教授
学位名称： 工商管理硕士学位
专业名称： 工商管理专业（中文体系）
学年： 二〇一九年

在经济全球化一体化飞速发展的今天，文化强国、文化自信对于任何一个国家都是至关重要的。教育作为一个国家的基础，教育能够促进生产力的提升，巩固经济基础。随着人均收入的上升让人民能投入更多资源到子女教育支出上，目前我国教育还是以应试教育为主，应试教育对于学生情商和智力开发具有一定的局限性。在国家的经济发展和教育体制不断改革，原有的教育理念也在不断转化，开始重视学生的综合素质。艺术教育素质教育的重要组成部分，也是培养德智体美劳全面发展的社会主义建设者和接班人的重要方法和手段。本文以 XTE 艺术中心为例，针对其少儿艺术教育市场营销策略的开展研究。

首先运用 STP 理论分析，通过市场细分、目标市场、市场定位来分析，从而对当前 XTE 艺术教育中心的市场定位现状进行分析和诊断。其次，从产品、价格、渠道、促销四个方面发现 XTE 艺术中心在市场营销策略中所存在的问题，并对所存在的问题进行剖析，得出其原因。然后利用 4P、4C 理论对所存在问题进行营销策略优化，针对性得对当前营销发展中的问题梳理出解决思路从而提出解决办法和相应确保方案得以落地执行的保障措施。

在现代的企业中，市场竞争日趋激烈，XTE 艺术中心如何制定一个适合当下少儿艺术教育的市场营销策略，是值得思考的问题。

关键词： 少儿艺术教育 培训市场 营销策略 目标市场

ABSTRACT

Title: Research on Marketing Strategy of XTE Art Center
Author: Jian Wang
Advisor: Dr. Zhaoqi Peng
Degree: Master of Business Administration
Major: Business Administration (Chinese Program)
Academic Year: 2019

With the rapid development of the integration of economic globalization, cultural power and cultural self-confidence are of vital importance to any country. Education is the foundation of a country. Education can promote the improvement of productivity and consolidate the economic foundation. With the increase of per capita income, people can invest more resources in their children's education expenditure. At present, China's education is mainly based on test-oriented education. Test-oriented education has certain limitations for students' emotional intelligence and intellectual development. In the country's economic development and continuous reform of the education system, the original education concept has also been continuously transformed, and attention has been paid to the comprehensive quality of students. Art education is an important component of quality education, and it is also an important method and means for cultivating socialist builders and successors who have developed morally, intellectually, physically, and artfully. This thesis takes XTE Art Center as an example to carry out research on its children's art education marketing strategy.

I first use STP theoretical analysis to analyze and diagnose the current market positioning status of the XTE Art Education Center through market segmentation (Targeting) and market positioning (Positioning). Secondly, the problems in the marketing strategy of XTE Art Center are found from the four aspects of product, price, channel and promotion, and the existing problems are analyzed to find out the reasons. Then use the 4P and 4C theories to optimize the marketing strategy for the existing problems. It is necessary to sort out the solutions to the current marketing development problems and propose solutions and corresponding safeguard measures to ensure the implementation of the solutions.

In modern enterprises, the market competition is becoming increasingly fierce. How the XTE Art Center formulates a marketing strategy suitable for current art education for children is a question worth considering.

Keywords: Children's Art Education Training Market Marketing
Targeted Market



目 录

| | |
|---------------------------|------|
| 摘要..... | I |
| ABSTRACT..... | II |
| 目录..... | IV |
| 表格目录..... | VII |
| 图片目录..... | VIII |
| | |
| 第一章 引言..... | 1 |
| 1.1 研究背景与研究目的..... | 1 |
| 1.1.1 研究背景..... | 1 |
| 1.1.2 研究目的..... | 2 |
| 1.2 研究意义与研究内容..... | 3 |
| 1.2.1 研究意义..... | 3 |
| 1.2.2 研究内容..... | 3 |
| 1.3 研究方法和框架..... | 5 |
| 1.3.1 研究方法..... | 5 |
| 1.3.2 研究框架..... | 5 |
| 1.4 主要贡献..... | 7 |
| 第二章 文献综述与理论基础..... | 8 |
| 2.1 文献综述..... | 8 |
| 2.1.1 市场营销策略的研究..... | 8 |
| 2.1.2 市场营销对培训教育影响的研究..... | 12 |
| 2.1.3 文献述评..... | 14 |
| 2.2 理论基础..... | 15 |
| 2.2.1 STP 理论..... | 15 |

目录 (续)

| | |
|---------------------------------|----|
| 2.2.2 4P 市场营销组合理论 | 15 |
| 2.2.3 4C 市场营销组合理论 | 16 |
| 2.2.4 市场营销组合理论 | 17 |
| 第三章 XTE 艺术中心市场营销策略分析 | 18 |
| 3.1 XTE 艺术中心概况 | 18 |
| 3.1.1 中心简介 | 18 |
| 3.1.2 组织架构 | 18 |
| 3.2 问卷设计 | 19 |
| 3.3 XTE 艺术中心市场营销现状分析 | 20 |
| 3.3.1 艺术中心市场定位 | 20 |
| 3.3.2 艺术中心市场营销策略 | 23 |
| 第四章 XTE 艺术中心市场营销存在的问题及原因 | 27 |
| 4.1 XTE 艺术中心市场营销问题 | 27 |
| 4.1.1 教师团队发展不平衡、教学管理缺乏规范性 | 27 |
| 4.1.2 课程定价存在部分不合理 | 30 |
| 4.1.3 缺少稳定、良好的合作 | 30 |
| 4.1.4 市场开拓宣传手段相对落后 | 31 |
| 4.2 XTE 艺术中心市场营销存在问题的原因 | 31 |
| 4.2.1 外部原因 | 31 |
| 4.2.2 内部原因 | 32 |
| 第五章 XTE 艺术中心营销策略优化及保障措施 | 35 |
| 5.1 XTE 艺术中心营销策略优化 | 35 |
| 5.1.1 完善制度, 提高教学管理规范性 | 35 |

目录 (续)

| | |
|----------------------------|----|
| 5.1.2 制定多元化的价格策略 | 37 |
| 5.1.3 实施线上线下双渠道策略 | 38 |
| 5.1.4 拓宽社交媒体, 加强合作 | 39 |
| 5.1.5 搭建沟通桥梁, 提高沟通便利 | 41 |
| 5.2 XTE 艺术中心市场营销组合设计 | 42 |
| 5.2.1 建立新学员引荐机制 | 42 |
| 5.2.2 汇报演出当日报名折扣优惠 | 42 |
| 5.2.3 冷门艺术课程组合价格优惠 | 43 |
| 5.3 XTE 艺术中心营销策略保障措施 | 43 |
| 5.3.1 教师考核评价 | 43 |
| 5.3.2 教师基本要求 | 46 |
| 5.3.3 教研制度 | 47 |
| 第六章 研究结论与展望 | 49 |
| 6.1 结论 | 49 |
| 6.2 展望 | 50 |
| 参考文献 | 52 |
| 附录 A | 55 |
| 附录 B | 62 |
| 致谢 | 68 |
| 声明 | 69 |
| 个人简历 | 70 |

表格目录

| | |
|---|----|
| 表 1.1 XTE 艺术中心课程价格表..... | 3 |
| 表 3.1 问卷量表来源 | 20 |
| 表 3.2 XTE 艺术中心价格区间情况统计表 (N=100 单选) | 24 |
| 表 3.3 XTE 艺术中心教师招聘方式统计表 (N=100 多选) | 25 |
| 表 3.4 XTE 艺术中心学员咨询报名渠道统计表 (N=300 多选) | 25 |
| 表 3.5 XTE 艺术中心宣传方式情况统计表 (N=100 多选) | 26 |
| 表 4.1 XTE 艺术中心教师年龄情况统计表 (N=100 单选) | 27 |
| 表 4.2 XTE 艺术中心教师教龄情况统计表 (N=100 单选) | 27 |
| 表 4.3 XTE 艺术中心教师学历情况统计表 (N=100 单选) | 28 |
| 表 4.4 XTE 艺术中心教师对于晋升渠道了解程度统计表 (N=100 单选) | 28 |
| 表 4.5 XTE 艺术中心每个班平均学员年龄差距 (N=100 单选) | 29 |
| 表 4.6 XTE 艺术中心家长参与学员艺术教育的程度 (N=300 单选) | 29 |
| 表 4.7 家长对于 XTE 艺术中心的课程价格接受情况统计表 (N=300 单选) | 30 |
| 表 4.8 XTE 艺术中心 2019 年内与周边公众关系合作情况表 (N=100 单选) | 31 |
| 表 5.1 XTE 艺术中心家长期望孩子的学习成果的展现 (N=300 多选) | 37 |
| 表 5.2 XTE 艺术中心教师考核表..... | 44 |
| 表 5.3 XTE 艺术中心教师教研考核表..... | 48 |

图片目录

| | |
|--------------------------|----|
| 图 1.1 框架结构图 | 7 |
| 图 3.1 XTE 艺术中心组织架构图..... | 18 |
| 图 3.2 XTE 艺术中心地域分布..... | 21 |
| 图 5.1 XTE 艺术中心良性循环表..... | 44 |



第一章 引言

1.1 研究背景与研究目的

1.1.1 研究背景

伴随着改革开放四十年以来，在中国特色社会主义经济制度的不断完善，给人民群众带来了丰厚物质积累，随着人民生活水平的物质基础的不断满足，人民不仅仅要求物质基础，更有了追求精神需求。而高雅艺术正好可以满足人民的精神需要，所以艺术教育近些年来发展迅猛，其潜在巨大的市场价值。艺术教育可以丰富人们的精神世界，对于人的性格、情操陶冶和审美培养都有所提高。艺术教育是素质教育的重要组成，也是培养德智体美劳全面发展的社会主义建设者和接班人的重要方法和手段。

科学研究表明，4~12岁是一个孩子的教育黄金年龄阶段，很多兴趣的培养和良好的习惯都是在这个黄金年龄阶段完成的，所以越来越多望子成“龙”望女成“凤”的家长重视少儿艺术教育。

同时“艺考”也是升学的一个重要途径，所以很多家长愿意把时间精力金钱投入到这里面当中。据2019年年初，教育部发布《关于做好2019年普通高等学校部分特殊类型招生工作的通知》和《2019年普通高等学校部分特殊类型招生基本要求》。根据文件要求指出，2019年对艺考文化课要求提高，艺术生高考文化课录取控制分数线将分别不低于当地高考二本线的70%或者75%，而2018年的要求是不低于当地二本线的65%。对于高水平的艺术考生，特别是艺考成绩特别突出的考生，文化课降分的绿色通道也即将关闭，这无疑是在给艺考的“降温药”。虽然艺考改革对考生文化成绩要求提高以及考试难度增加，但这并没有影响考生报考热情，2019年多所院校报考人数创下新高。以北京电影学院为例，从2014年至2019年，北京电影学院报考人数持续增长，六年间，增加4万多人。报考人数方面，2019年北京电影学院报考总人次达59059人，同比增长31.02%，创历史新高。根据统计，2019年中央戏剧学院报考总人次同样也高达67946人，同比增长31%，同样为历年报考人数之最。此外，上海戏剧学院、中国传媒大学2019艺考报名人数分别为4万多人次、5万多人次，均创下历史新高。如此火爆的艺考氛围其后的培训机构也犹如雨后春笋，孕育而生。这其中存在巨大的市场价值和颇具庞大的产业规模。

同时随着国家计划生育政策的改革，二胎政策的全面实施。从1979年开始

实施的一孩政策从根本扭曲了中国的人口结构，埋下人口老龄化、性别比失调等问题。到上世纪 90 年代末期，一孩政策导致的 20~30 岁适婚人口下滑的问题浮现，出生人数迅速下滑。为了矫正人口结构，2011 年中国各地全面实施双独二孩政策，出生人口数开始回升。2010 年~2017 年出生人口复合增长 1.3%。我认为 2016 年实施的全面二孩政策，将会中长期拉动出生人口数加快回弹。将会给艺术教育的发展和改革带来了前所未有的机遇与新的挑战。

教育对国家和每个人都是非常重要的长期投资。从国家层面上来说，教育能够促进社会生产力提升，巩固经济基础。从个人层面上来说，教育能够增强个人在社会上的竞争力，开通未来发展机遇。在转轨知识型经济的这个过程上，中国人对优质教育有着强烈的渴求，推动全国教育经费 2006 年~2016 年的复合增长达到 15%，教育市场快速扩张。另一方面，开办民办学校的门坎非常高，除了前期投资庞大，申请办学批文困难外，学校 营运更需要高度专业的人力资源管理知识，所以来自新进入者的威胁比较小。因此，教育可说是一门高增长低风险的行业。现阶段校内艺术教育资源没有很好的开发出来，教育体系，教学水平也是差强人意。相比之下社会少儿艺术教育相对灵活，可以针对不同年龄、不同性别、不同接受程度的孩子设置不同的课程。当然目前中国民办少儿艺术教育市场也存在一些问题，例如：行业标准不统一、教师水平参差不齐、收费标准混乱、监管机制不到位等等。

如何使一家艺术教育中心的市场营销策略拥有竞争力，保证其品牌得以持续发展是一个值得深思的问题。通过 4P、STP、4C 市场营销的相关理论作为分析工具将进行结合 XTE 少儿艺术中心现状，分析进行 XTE 艺术教育营销策略分析研究。

1.1.2 研究目的

艺术教育在改革开放四十年里取得举世瞩目的成绩，在《2015 年中国少儿艺术培训行业现状分析及发展趋势预测报告》中未来 5~10 年少儿艺术教育培训市场将超过 3000 亿元人民币，未来每年还会将以每年 30%速度上涨。所以说目前中国的艺术教育市场前景非常好，具有巨大的市场空间。作为一家艺术培训中心如何在未来每年的经营中站稳脚跟，一步一步的砥砺前行，是非常值得研究的问题。通过以 XTE 艺术培训中心进行市场营销策略的分析，帮助其建立更好的品牌文化、品牌体系。提出来现阶段 XTE 中心的内部问题，打造优质课堂，使其拥有核心竞争优势。为 XTE 艺术中心在未来的同行业竞争中处于不败的地位。

1.2 研究意义与研究内容

1.2.1 研究意义

少儿艺术教育近年来发展势头猛烈，但是猛烈的发展必然导致存在不少的问题，例如很多少儿艺术培训机构的收费混乱、教师水平参差不齐、教育场地不合格、没有合格的经营许可等等。目前 XTE 艺术中心在中国有直营校区 60 家，连锁加盟 120 家，在南京市属于龙头机构。近两年内随着中国对少儿艺术的政策支持，以及消费者越来越热衷，XTE 艺术中心的发展速度也相对迅速，在发展迅速的同时，更需要完善好自身的营销策略，稳扎稳打，健康发展。引领行业规范，打造行业口碑形成良企业形象具有实践意义。

1.2.2 研究内容

文章围绕 XTE 艺术中心市场营销方面存在的问题进行研究。

(1) 产品策略

XTE 产品其实就是他的培训课程，通过收取少儿艺术培训课程学费进行盈利的一种商业模式，由于校区增加，新进教师不断增加，及兼职教师增加，后续新进教师的培训没有很好的跟进，导致 XTE 艺术中心师资力量水平参差不齐，产品水平落后同行业其他培训机构。课程分班不够科学合理。因为报名及开班原因，同一个班级会出现年龄差比较大的情况，这会导致任课教师不得不放慢教学速度。

(2) 价格策略

XTE 艺术中心课程的价格问题。XTE 艺术中心所有少儿艺术类课程价格完全一样，相比其他同行业的艺术机构在课程价格上会根据其特色、优势定制不同的价格，在此方面 XTE 艺术中心缺少优势。

表 1.1 XTE 艺术中心课程价格表

| 班级 | 课程说明 | 课时/费用 | |
|-----|--|--|----------------------------|
| 中国舞 | 芭蕾集训；塑造美体、培养优雅气质、儿童舞、民族舞、新疆舞、藏族舞、朝鲜舞、傣族舞蹈等，及表演展示 | 30 课时/15 次 60 课时/30 次 90 课时/45 次 (1.5 小时/次) | 1580 元 2580 元 3480 元 |
| 拉丁舞 | 斗牛舞、伦巴、恰恰、牛仔、桑巴 | 30 课时/15 次 60 课时/30 次 90 课时/45 次 (1.5 小时/次) | 1580 元 2580 元 3480 元 |

续表 1.1 XTE 艺术中心课程价格表

| | | | |
|--------|---|--|----------------------------|
| 街舞 | JAZZ 爵士、Hiphop 自由舞、poppin 机械舞、Lockin 锁舞、Breaking 技巧 | 30 课时/15 次 60 课时/30 次 90 课时/45 次 (1.5 小时/次) | 1580 元 2580 元 3480 元 |
| 美术/儿童画 | 卡通画、蜡笔画、水粉画、线描画、手工制作 (工具及材料全部免费) | 30 课时/15 次 60 课时/30 次 90 课时/45 次 (1.5 小时/次) | 1580 元 2580 元 3480 元 |
| 动漫版班 | 动漫人物、手绘动漫、动漫设计 (工具及材料全部免费) | 30 课时/15 次 60 课时/30 次 90 课时/45 次 (1.5 小时/次) | 1580 元 2580 元 3480 元 |
| 书法班 | 硬笔、软笔品牌教材《六成书法》国内一线著名书法教师亲自授课 (免费提供上课所需书法字帖) | 30 课时/15 次 60 课时/30 次 90 课时/45 次 (1.5 小时/次) | 1580 元 2580 元 3480 元 |
| 跆拳道班 | 礼义廉耻、忍耐克己、百折不屈。 | 30 课时/15 次 60 课时/30 次 90 课时/45 次 (1.5 小时/次) | 1580 元 2580 元 3480 元 |
| 主持表演 | 4 岁以上学员, 培养孩子综合表扬的课程, 锻炼形、台、声、表, 锻炼舞台表现能力。 | 30 课时/15 次 60 课时/30 次 90 课时/45 次 (1.5 小时/次) | 1580 元 2580 元 3480 元 |

来源: XTE 艺术中心内部信息

(3) 渠道策略

教师来源不够稳定, XTE 艺术中心教师在年龄教龄相对年轻化, 学历还存在发展空间。同时 XTE 艺术中心没有固定的教师来源, 经常会出现临开课还没有确定任课教师的情况, 相比同行业的南京 XYX 艺术团来说, XYX 艺术团与多家艺术高校有合作, 有固定稳定的教师来源。

学员来源不够稳定, 通过社会宣传与媒体平台宣传是传统的渠道, 也是最为常见常见的渠道, 如何通过公共关系的渠道, 稳定自己的招生渠道, 比如和多家幼儿园或是中小学补习机构建立良好的合作机制, 能扩宽自身发展渠道。

(4) 促销策略

市场开拓手段相对落后。当今社会新媒体营销方式已经相当普及，而 XTE 市场营销上缺乏对这方面的认识，还是常规的使用发传单以及贴广告效率低见效慢的手段。比如近些年比较火热的短视频平台，微博论坛，都没有很好运用。

XTE 和相关幼儿园的合作不够密切，如何与一家幼儿园保持长期有效的合作，是能够保持艺术中心后备军的必备策略。

1.3 研究方法和框架

1.3.1 研究方法

(1) 文献分析法

文献分析法是指通过对收集到的某方面的文献资料进行研究，以探明研究对象的性质和状况，并从中引出自己观点的分析方法。本人通过南京工业大学浦江学院图书馆以及正大管理学院图书馆书籍、及中国知网 CNKI、谷歌学术等收集大量少儿艺术教育市场营销方面的文献资料。深入分析各类文献资料，从中提取与本文相关的内容作为参考依据。

(2) 问卷调查法

问卷是指为统计和调查所用的、以设问的方式表述问题的表格。问卷法就是研究者用这种控制式的测量对所研究的问题进行度量，从而搜集到可靠的资料的一种方法。本人将针对 XTE 艺术中心的消费者（家长）以及 XTE 艺术中心的管理人员分别制定两份问卷，调查消费者在消费过程中及管理者在管理过程中市场营销情况做出合理分析。

1.3.2 研究框架

(1) 研究思路

本论文主要采取了文献分析、问卷调查、以及理论实际现状相结合的研究方法。根据 XTE 艺术中心目前的市场营销现状进行分析，归纳总结出其运营过程中的成功经验，并发现不足，提出改进意见。具体来说，全文由以下几个部分构成：

第一章作为本论文的引言，通过研究背景与目的、意义与内容、研究方法与框架以及主要贡献四个方面对论文的选题进行了基本介绍，从而发现问题，找到能够解决问题的创新之处。

第二章，文献综述与理论基础。首先介绍了市场营销策略的研究，即，产品策略、价格策略、渠道策略、促销策略。并分析了市场营销对培训教育的影响，

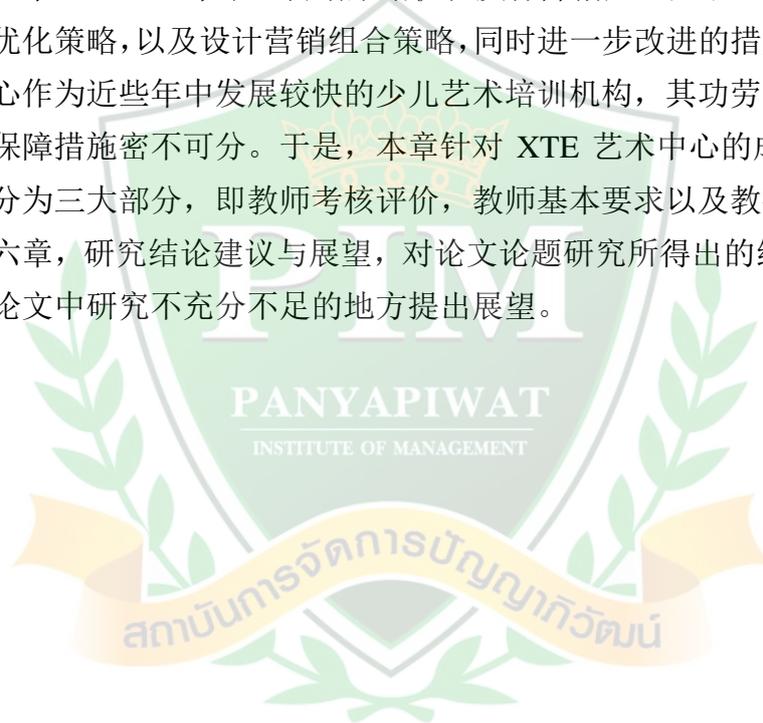
通过文献述评得出结论，发现 XTE 艺术中心在其营销策略中存在的不足，引出本论文的研究主题。其次梳理了营销策略中的理论，分别介绍了 STP 理论、4P 市场营销组合理论以及 4C 市场营销组合理论和 7P 服务营销组合理论。

第三章，XTE 艺术中心营销策略分析。针对 XTE 艺术中心目前的营销现状进行分析，并借助 STP 理论、4P 市场营销组合理论以及 4C 市场营销组合理论，深入研究了 XTE 艺术中心的营销策略。

第四章，XTE 艺术中心营销策略问题及原因。通过研究发现 XTE 艺术中心在运营过程中所存在的营销策略的问题以及问题原因。

第五章，XTE 艺术中心营销策略优化及保障措施，基于 4P、4C 理论针对问题提出优化策略，以及设计营销组合策略，同时进一步改进的措施建议。同时 XTE 艺术中心作为近些年中发展较快的少儿艺术培训机构，其功劳与 XTE 艺术中心制定的保障措施密不可分。于是，本章针对 XTE 艺术中心的成功的经验进行了总结，分为三大部分，即教师考核评价，教师基本要求以及教研制度。

第六章，研究结论建议与展望，对论文论题研究所得出的结论进行总结，并且针对论文中研究不充分不足的地方提出展望。



(2) 论文框架

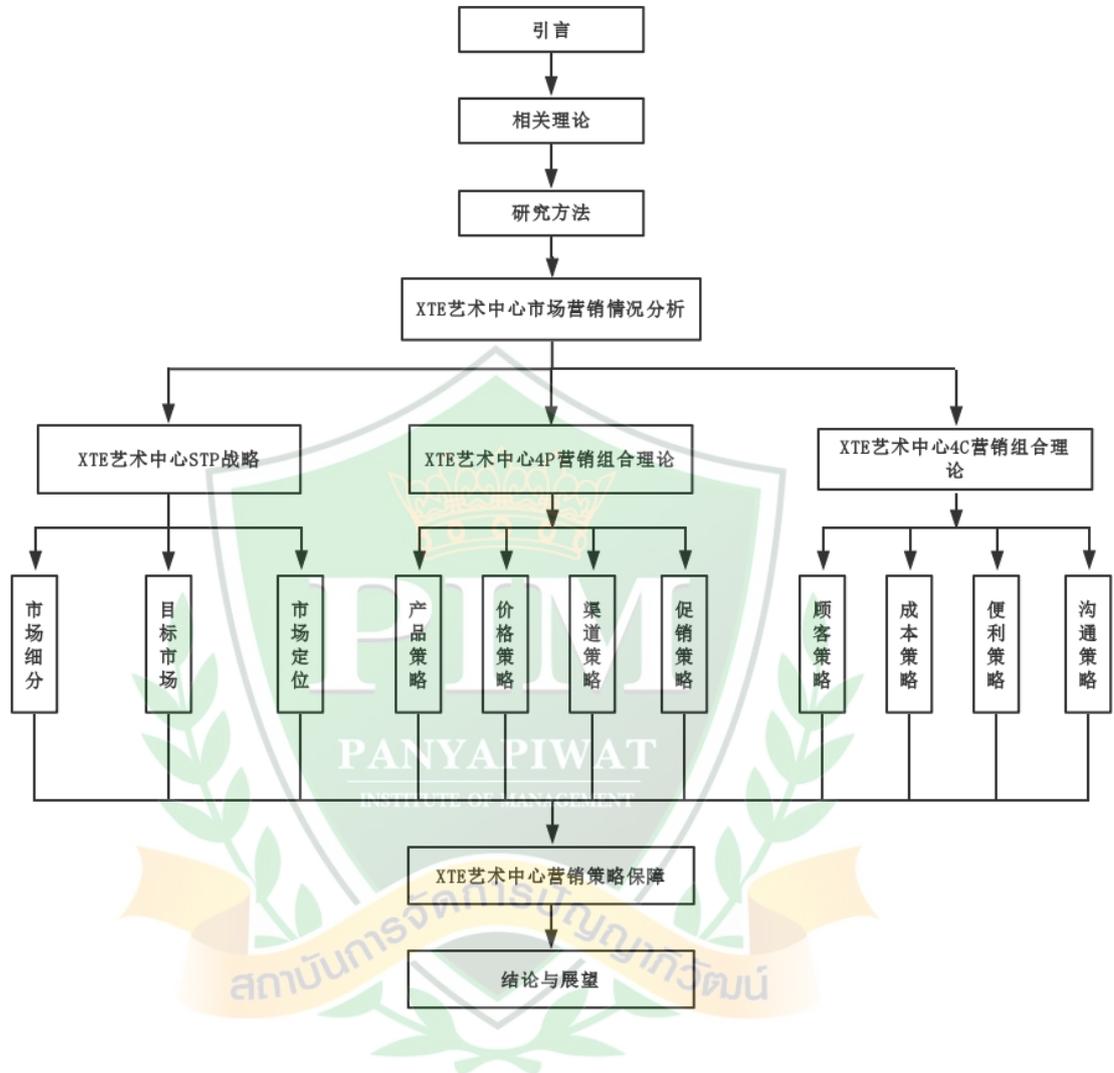


图 1.1 框架结构图

1.4 主要贡献

目前中国少儿艺术教育市场，过于单一的营销自身的课程，少儿艺术教育机构执着的让学员掌握某一项技能或某一项才艺。艺术教育机构往往忽略掉，其实家长才是真正的消费者，将产品延伸服务，为家长（消费者）提供一些课程或者服务，使营销从单一的面向学员到多元化的面向家长与学员，例如开设一些亲子互动课程、家长会、夏令营帮忙接送学员等，提高家长的参与度满意度，从而让家长了解艺术教育，体验艺术，参与到艺术教育当中，从而提高机构在同行业市场竞争中的优势。

第二章 文献综述与理论基础

2.1 文献综述

2.1.1 市场营销策略的研究

(1) 产品策略

罗曦祥（2017）提出，在市场经济环境下企业的生存与发展一方面依赖于产品质量，另一方面则是依赖于产品的市场营销状况。企业的产品只有在市场上被认可、被消费者购买，才能够实现最终的生产价值。因此，一个企业的产品策略对于企业的发展至关重要。

黄铁明（2012）认为，产品策略在营销策略发展中占有首选地位，也是营销中最重要的因素，是营销发展策略的核心，一家企业想要获取竞争优势，就要树立自身的核心产品。核心产品是这家公司生存基础，也是一家公司竞争的核心优势。

丁奕璇（2018）指出，一家教育机构公司，要做好市场营销策略，首先要建立良好的品牌形象，建立良好的品牌就要有良好的产品。要知道做好一个品牌是一个长期漫长的工作，并不是投资越高回报越大，一个好的品牌往往需要几个甚至多个良好产品的基础，中国很多的教育机构过着急于求成，只是急于将机构的产品推销出去，过于盲目的将公司做大做强，错误的认为产品的短期销售量就等于公司的实力。

王林萍（2018）以 H 幼儿教育集团为案例。他指出，教育行业属于服务行业的范畴之一，幼儿在幼儿园通过老师提供的各种活动安排接受教育，这种无形产品给幼儿带来健康的人格和快乐成长。幼儿园提供的优质服务，包括优质的教育理念、完善的课程体系以及专业的教学活动。H 教育集团的产品分为三类，其中包含线上 H 集团教育 APP 软件、线下的家庭教育类产品以及各类教育教材产品。三种产品形成互补，完善体系形成了教育闭环。

赵菲（2017）指出，随着中国经济在二十一世纪不断发展以来，人民生活质量也不断提高。家长对于孩子的教育问题越来越重视，孩子教育的支出占家庭总支出的比重越来越大。在庞大的市场需求下，课外培训机构的发展到了一个快速发展的时期，这一时期市场前景较好，市场竞争激烈。作者以太原市 XY 教育培训公司为例，发现太原 XY 教育培训公司在教育服务营销体策略方面暴露出诸多亟待解决的问题，这其中随着消费者的消费观念、经验的不断提高，以及市场需

求的不断扩大，消费者多样化的需求也越来越明显，指出在当今社会的家长不仅重视传统的应试教育的教育服务，也同时关注素质教育的教育服务内容，一次教育培训机构的产品设置要不断适应和满足市场需求。在保留传统的品牌课程基础上，积极探索开发新的产品，这样才能使公司在激烈的市场竞争中生存下来，然后不断的发展壮大。

杰罗·姆麦卡锡(2007)认为，教育机构的产品营销不应该只关注产品本身，还应该关注机构内部环境和宏观环境的影响。作者在其著作中以某一教育培训机构为例，探讨了该机构运营了政府的宏观调控的政策，抓住机遇进行教育产品的营销成功的案例。指出，教育机应该根据自身的资源环境入手顺应国家的宏观体调控环境，把握好政策带来的机遇，才能实现教育产品更好的销售。

哥伦比亚大学的心理学家 Jodie Roth 和 Jeanne Brooks Gunn 博士(2010)他指出，“良好的校外培训机构通过培养学生自身的主观能动性来引导、提高、发现自身的长处，还能积极发展人际关系，在适当的时间给予一定的指导和长时间的帮助”。

(2) 价格策略

雷庆宇(2011)指出，产品的价格制定应该遵循一定原则，不应该是随意制的，首先考虑企业近期的利益，其次考虑企业长远利益；产品价格既要保证灵活性和弹性，也要保证遵守国家的相关法律，法规。为了赢得更多的顾客，扩大市场份额，提高市场占有率，要求企业积极组织精英团队进行营销策划，不断推行强而有效的价格策略，以提高市场竞争力。

王晓东(2018)认为，影响培训机构价格的因素有，市场需求、生产成本、行业竞争，所有培训机构都是以盈利为导向，做好培训机构营利与学员接受能力之前做好平衡，做到细水长流才能在当今完全竞争的市场中取得不败之地，也有利于整个教育培训行业长远发展。

孟繁迪(2017)以大庆市 QC 民办培训机构为例，他分析了 QC 民办培训机构价格策略。其 QC 培训机构有三种定价策略。第一种是一对一的 VIP 定制高端课程拟定较高价格，这类产品适合家庭条件优越的客户群体，这一部分客户能够支付相对较高的培训课程费用，第二种是对于一些贫困学生以及乡村家庭条件较差的学生应进行差异化定价,以较高收费带来的剩余价值来弥补低收费的生产者剩余的缺失，采取大班授课，因为这类群体没有能力支付高昂的学费但又需要校外培训，第三种定价为寒暑期、法定假日的培训一般以小班形式进行，不同于高端产品，但这类产品普遍易于客户接受，应采取适中定价。

岳辉(2017)指出，在中国 2001 年加入 WTO 后，外资企业纷纷进入中国市

场。经济体制的多样，市场竞争的日益激烈，为了避免被市场淘汰，中国企业的竞争意识逐步提升，企业间的竞争同时也是人才的竞争，这也就导致企业都需要有能力、有技术的人才。有部分意愿提升自身竞争力的职场人士纷纷选择了许多市场上教育培训机构，来提升自己的能力，或是考取相关的职业资格证书，这就给市场上的教育培训市场带来了发展机遇。随着信息高速发达的时代，市场更加透明化，在今天就必须定制好适合的价格策略，保证市场份额，决定产品如何定价需要考虑很多因素，这包括产品成本、预期利润、市场需求、竞争对手价格、品牌价值等等。他以 M 教育机构为例，M 教育机构在制定价格策略时着重关注了成本、品牌价值、竞争对手这三个方面，而忽视了市场需求。也就是说，在定价时除了必须要考虑的成本问题外，对于自身的品牌价值估计过高，当受到来自竞争对手的压力时盲目调整报价，而相应的产品设置没有及时调整，这直接导致了顾客“不买账”。在竞争远不如今天这样激烈的时候 M 教育机构的定价策略确实取得过成功，但低估竞争对手忽视市场需求给我们带来不小的教训，尤其在学员成本需求方面，M 教育机构没有考虑到学员对于获取培训服务产品所需要支出的体力成本、精力成本和时间成本，产品定价策略比较单一，没有体现人性化的区分，也就无法满足不同学员对于不同培训产品的价格需求，同时也制约了学校培训业务的发展。

（3）渠道策略

王晓怡（2017）指出，对于一家培训机构来讲，产品分销渠道至关重要。渠道可以具体分为三类，第一种为学生渠道，学生渠道主要针对成年学生，学生与学生之前的口碑相传，成年学生的思维想法相对成熟，知道自己需要的培训内容以及自己能够承受的价格。第二种渠道为家长渠道，家长渠道对于招收未成年学生，尤其是低年级的学生为主，因为低年级学生学习的主观能动性较低，不知道学生什么，怎么学。第三种渠道为教师渠道，这里的指的教师不仅仅是培训机构的教师，更多是全日制学校的教师，这一渠道的信度高，粘度高，一般通过这渠道的学生一般都能报名。

张弛（2016）指出，近些年来培训机构营销策略的问题所在。培训机构的的目的性太强、市场营销策略过于落后、教育问题频频发生、缺少创新、收费现象混乱等等，都是造成培训市场营销问题的关键所在。他认为优化培训市场的价格策略，考虑成本和需求；构建良好的社会关系，把握高效分销渠道；形成自己独有的品牌形象；充分发挥互联网效用，才能有效的解决培训机构的市场营销策略问题。

李立锁（2018）以 ZM 教育集团为例。他强调，渠道是营销策略实施的重

要环节，在招生中占有非常重要的地位，合理有效地利用渠道策略既能够提高企业的竞争力，也能降低成本，赢得更大利润。渠道运用，存乎一心。一方面，招生渠道要多；另一方面，招生渠道要不断创新，要善于有所突破，善于与时俱进、善于另辟蹊径，积极探索运用新的渠道，形成自己的独特渠道，不要总是大家去挤一条路，一座桥。根据目前 ZM 教育集团的实际情况，其采用的渠道策略可以从以下三个方面着手：实体渠道、网络渠道、客户关系渠道。实体渠道包括：派发传单、“公益讲堂”进校园，网络渠道包括：微信营销、网站宣传，客户关系渠道包括：口碑营销、与顾客维护好良好关系。

刘江勇（2015）指出，随着中国改革开放和一带一路发展，教育对国家的重要性尤为突出。作者以 A 少儿英语教育培训机构为案例，提出教育培训机构的市场扩张与营销渠道有着很大的关系，A 少儿英语培训机构主要营销渠道有网络营销、学校营销以及和其他教育机构合作的方式。渠道策略对于教育机构的市场竞争具有重要意义，也是市场营销策略的重要组成部分。

Jelani 和 Tan (2012)的研究表明，“父母的社会经济背景、种族、家庭收入、以及国家的教育水平是参加校外培训的重要影响因素”

（4）促销策略

万琳达（2018）以 A 教育集团为例进行市场营销策略研究。他提出，促销策略，可以依靠网络促销、展会、活动促销以及建立公共关系促销加强企业的竞争优势。依靠网络进行促销已经成为各个企业重要促销途径之一，消费者可以通过网络查询到 A 教育机构的相关课程、教师、活动、等等，使消费者更快的了解企业，加强了消费者与企业的联系。通过参加展会、活动提升自身企业知名度，和网络促销不同，展会、活动促销，属于主动出击，展现企业实力，从而找寻更多的潜在消费者。良好的公共关系可以帮助企业更好的促销，与周边的学校良好的合作，通过，公益活动、公益讲座、各类的免费培训，提升企业的知名度，做到潜移默化的影响，达到“润物细无声”的境界。

吕从富（2017）指出，“万般皆下品惟有读书高”从古至今一直影响着，中国每个家庭。教育作为中国家家户户共同关注的问题，也是每个家庭的头等大事。在现如今的教育国情下，人民用于教育方面的支出逐年增长，教育支出现在已经成为仅次于食物花费的第二大项目百姓日常生活支出。巨大的市场需求和 market 发展空间，给各个教育培训机构带来商机。促销策略作为市场营销组合的基本策略之一是指企业向消费者或用户传递产品信息，引起他们的注意和兴趣，激发他们的购买欲望和刺激他们的消费行为，以达到实现和扩大销售目的一种营销方式。作者以新东方为例，新东方促销营销中采取了以广告和公共关系为主、人员推销

和营业推广为辅的促销方式。

斯科特卡利普(1973)指出,19世纪中叶,美国大学为了招生,做广告、游说、筹资并开展公关活动,这是促销策略在高等教育中的应用”。

Collis,D.J,C(2016)认为,教育培训企业的产品市场营销当中,企业要有突破性的发展首先要解决的是品牌知名度低的问题。由此,市场营销的过程中要注重品牌的建立,明确企业所希望的达到的品牌发展的目标。教育培训企业的产品营销首先对企业发展所需要的内外部资源优势、机会以及面临的威胁进行分析,在此基础上确定科学的市场营销方案。

Tom Copeland(2000)认为,教育培训机构口碑是十分关键的。市场营销当中的口碑营销是通过提高客户的满意度和忠诚度,利用口口相传的良好的口碑效应,发展稳定的客户群体,形成客户群,在客户社群的沟通,及更广泛的社群外的产品传播,从而扩大市场,更有利的寻找潜在客户是市场营销当中最好的营销策略之一。

Hennig Thurau(2003)认为,网络口碑相比传统口碑更有可信度。网络口碑包含了消费者对产品体验之后的口头描述,对产品的价格和特质等方面都进行评价,其他消费者可以通过网络口碑留言看到使用者的真实体验,更加值得信赖。

2.1.2 市场营销对培训教育影响的研究

韩东文(2018)指出,在文化强国、文化自信的方政策的指导下,给文化事业和艺术教育带来了新的发展机遇。少儿艺术教育特别受到家长的重视,艺术教育也是素质教育的重要构成,想要培养德、智、体、美、劳综合素质就离不开艺术教育。他结合 PEST 宏观分析法和 SWOT 分析法对 YM 少儿艺术教育公司进行竞争环境的梳理,制定了合理的市场营销策略。通过问卷调查和对公司管理者的访谈,找到家长(消费者)对少儿艺术教育的需求,找寻同行业相互之间的特长与差距,结合自身独有特点构建合理市场营销方案。为企业扩大市场份额、创造良好的品牌形象,奠定扎实基础。

周末(2014)指出,2011 党的十一届六中全会,明确了 2020 年文化改革发展奋斗目标,将以文化产业定位为国民经济支柱性产业,这一重要部署使文化产业在国民经济中的地位得到不断强化,为文化产业大发展带来了机遇。文化强国战略的提出,为艺术培训行业提供了发展空间,也为艺术培训行业注入了发展动力。作者以 M 艺术教育公司为案例,认为营销战略对一家艺术教育公司来说是重中之重,艺术教育公司应该充分了解市场,制定合理科学的营销策略方案,才能保证艺术教育公司长远发展。首先利用 PEST 宏观分析,对中国艺术教育培

训现状作出分析，了解宏观环境，确定艺术教育发展“钱”景；其次运用了波特五力模型对 M 艺术教育公司外部竞争环境给出了分析，确认 M 艺术教育公司现处于境况；之后运用 SWOT 分析模型对 M 艺术教育公司情况给予客观分析，最后确定公司的目标客户和市场定位，制定科学的营销策略的具体方法。

黄婧斐（2015）强调，在当今全球化经济时代的今天，企业间的竞争由传统的市场竞争和产品竞争转化为营销策略的竞争，作者通过以成都市 LX 艺术培训学校为例，发现 LX 艺术学校核心课程（产品）业务增长缓慢，甚至出现停滞现象，以致牵扯到整个企业的利益。为了解决此问题，作者以市场营销中的产品策略为切入点，开发新的课程（产品）。笔者第一介绍了 LX 艺术培训学校的发展情况，科学的分析了其存在的课程（产品）滞后现象，指出了主要问题。第二进行了 LX 艺术培训学校的环境分析和 SWOT 分析，发现了 LX 艺术培训学校存在的优劣势，机会与威胁，第三对比了整个行业间的产品策略情况，总结除了经验和启示。第四以 LX 艺术培训学校的实际出发，制定了合理的产品策略。第五，提出了保障产品策略的保障措施。

魏豪扬（2006）提出，以当下高校的音乐院系、青少年宫、民营中小规模培训机构中社会音乐教育产业的经营管理为研究对象，从社会音乐教育市场中找寻音乐教育市场化的规律及特点。结合市场营销理论与实践，总结出来一套务实的营销方案和策略。他提出“市场营销观念是以满足消费者需求，追求经济效益为中心的理念。”当前市场经济高度发达的阶段，消费者可以选择更多的音乐教育机构，所以需要我们整合优质师资力量，合理的定价策略，有效的促销方式方法，争取经济利润最大化。

吕鹏、汪淑娟（2018）提出，艺术教育行业在当今社会是被公认的“朝阳产业”和最具有“钱景”的行业之一。一是进入的技术和资金门槛相对较低，二是艺术教育市场需要逐年增加。作者以北京艺术 A 培训学校为例，提出艺术培训学校应该首先做好市场细分，确定自身的市场定位和市场目标。其次制定好合理科学的市场营销方案，最终形成品牌化。

王富珠（2015）指出，近些年来艺术教育培训行业在中国发展迅猛，不管是市场规模还发展速度都是惊人的。作者以 R 教育培训公司为例，采用五力模型对 R 公司进行外部环境分析，通过运营成本分析和盈亏平衡点的分析等工具进行内部环境分析。在通过 4PS 理论，分析营销组合，找到营销组合的优劣。

陈媛媛（2018）指出，一家成熟的少儿体育舞蹈培训机构应该建立健全自己的营销体系，能够使培训机构从激烈市场竞争中脱颖而出，打造自己良好的品牌。以市场营销的角度来纵观目前的体育舞蹈市场，有以下几个问题，1）盲目模仿，

同质化产品输出，2) 定价策略缺乏依据，3) 营销渠道单一，4) 缺乏沟通策略，促销效果不明显。根据以上这些问题，体育舞蹈机构应该调动资源和团队的创造力，仔细观察市场动态，了解消费者的喜好和需求，制定一系列的促销和营销策略。

常建博(2017)指出，随着近些年的“艺考”广泛受到关注，每年都会有人报考艺术类院校或者综合类大学的专业，这其中艺术特长生在高考中享有降分的政策。在小升初、中考中也都有加分政策。伴随着这些政策，艺术教育培训机构也火热起来了。作者以 AA 艺术教育培训机构为例，通过营销策略的相关理论基础，结合现今 AA 艺术教育培训机构的发展情况作出分析，1) 课程设置固化，2) 定价策略不合理，价格单一，3) 营销途径过于窄小，营销途径少，4) 促销活动少，活动没有吸引力。通过分析给予科学化的营销策略。首先加强体验营销，其次巩固好营销中的关系营销，最后把握住营销中的网络营销。

菲利普·科特勒(2005)在《教育机构的战略营销》他认为，教育市场营销是科学合理的分析处各个环境当中的因素，从而有计划的规划好，实施好，使学校和消费市场进行等价交换，从而实现教育与教学的管理目的管理过程。营销的目的是将教育机构的更好的销售，提升消费者的满意度和忠诚度，进而扩大市场规模和机构在市场的的影响力。

科特勒和凯伦福克斯(1995)指出，教育机构与社会进行交换获取各自的资源，教育机构为社会提供课程、教材、职业培训等，社会则为教育机构提供学费、劳动、捐赠、场地等。教育机构的营销策略应该对市场进行分析，做好市场细分，确定好自身产品的市场定位，确定目标市场，运用营销策略在市场上获取更多的消费者青睐获取跟大的利益。

2.1.3 文献述评

通过以上研究成果来看，中国学者研究教育培训机构的市场营销理论，相比其他国家学者研究起步晚，特别是欧美发达国家。关于培训机构的营销理论，中国学者研究培训机构营销理论至今二十年左右，前期的理论相对较少，但是随着中国综合国力的提升以及中国培训教育市场的迅猛发展，近几年教育培训营销理论大幅增加。但大部分中国研究学者研究是市场营销对教育培训的重要性。其中关于产品策略方面的研究中，更多的是课程体系优化和师资力量的提升，缺乏对学员以及家长延伸服务研究理论，相对不够完善。

其他国家学者研究相对较早，在校外培训机构发展很多年，但是近些年研究的相对较少，关于培训行业相关理论研究较为丰富，主要研究培训兴起、发展、

影响因素等，对培训机构营销策略研究不具有针对性。

目前从中国学者研究和其他国家学者研究来看，缺乏全面的具有针对性的提出少儿艺术教育市场营销策略的研究，也缺乏具体的措施以及实用性。通过目前的市场营销理论为基础，通过分析 XTE 艺术中心营销策略，发现其市场营销策略存在的不足，提出相对科学、完善、具体的改善措施。

2.2 理论基础

2.2.1 STP 理论

市场细分（Market Segmentation）的概念是美国营销学家温德尔·史密斯（Wendell Smith）在 1956 年最早提出的，此后，美国营销学家菲利普·科特勒进一步发展和完善了温德尔·史密斯的理论并最终形成了成熟的 STP 理论——市场细分（Segmentation）、选择适当的市场目标（Targeting）和定位（Positioning）。它是战略营销的核心内容。STP 理论中的 S、T、P 分别是 Segmenting、Targeting、Positioning 三个英文单词的缩写，即市场细分、目标市场和市场定位。

（1）市场细分：市场细分是指营销者通过市场调研，依据消费者的需要和欲望、购买行为和购买习惯等方面的差异，把某一产品的市场整体划分为若干消费者群的市场分类过程。每一个消费者群就是一个细分市场，每一个细分市场都是具有类似需求倾向的消费者构成的群体。

（2）目标市场：著名的市场营销学者麦卡锡提出了应当把消费者看作一个特定的群体，称为目标市场。通过市场细分，有利于明确目标市场，通过市场营销策略的应用，有利于满足目标市场的需要。即目标市场就是通过市场细分后，企业准备以相应的产品和服务满足其需要的一个或几个子市场。

（3）市场定位：市场定位是指企业针对潜在顾客的心理进行营销设计，创立产品、品牌或企业在目标顾客心目中的某种形象或某种个性特征，保留深刻的印象和独特的位置，从而取得竞争优势。

2.2.2 4P 市场营销组合理论

市场营销组合的构成。麦卡锡在 1960 年《基础营销》一书提出的 4P 组合中，将市场营销要素概括为四类：产品（product）、价格（price）、渠道（place）、和促销（promotion）。由于这四个词的英文字头都是 P，所以称为 4P 组合。

（1）产品（Product）：代表企业提供给目标市场的物品和服务的组合，其中包括产品质量、性能、设计、包装、安装售后服务等。

(2) 价格(Price): 是指顾客购买商品时的价格, 根据不同的市场定位, 制定不同的价格策略, 产品的定价依据是企业的品牌战略, 注重品牌的含金量。

(3) 渠道(Place): 代表企业为其产品送达到目标市场, 或目标顾客所进行的各种活动。包括渠道分销、中间商选择、渠道管理、仓储、运输以及物流配送。

(4) 促销(Promotion): 企业宣传介绍其产品的优点和说服目标顾客购买其产品所进行的各种活动, 包括广告、销售促进、宣传、企业注重销售行为的改变来刺激消费者, 以常见的以短期促销的行为为例, (如让利, 折扣, 买一送一, 营销现场气氛等等) 促成消费的增长, 吸引其他品牌的消费者或导致提前消费来促进销售的增长。

2.2.3 4C 市场营销组合理论

20 世纪 90 年代, 美国著名营销学者罗伯特·劳特朋 (Robert Lauterborn) 提出了 4C 市场营销组合理论, 4C 组合是指, 顾客 (customer)、成本 (cost)、便利 (convenience)、沟通 (communication), 相比于 4P 组合, 4C 组合是站在消费者的角度和立场去思考营销活动, 4C 组合帮助营销者与消费者达成更有效的共识, 有助于营销者更主动、积极地适应市场变化。

(1) 顾客 (customer) 顾客是企业经营的核心, 企业要重视消费者要甚于重视产品, 体现在两个方面: 第一在于创在顾客比开发产品更重要, 第二在于消费者需求和欲望的满足比产品功能更重要。

(2) 成本 (cost) 4C 组合将营销价格因素延伸为生产经营全部过程的成本, 包括: 企业生产的成本, 即企业生产消费者需要并且适合的产品成本; 消费者购物成本, 它不仅单只购物时的货币支出, 还包括购物时间、购物体力、精力以及承担的风险 (这里指的是消费者购买假冒伪劣产品带来的损失)。

(3) 便利 (convenience) 4C 组合强调了, 企业给消费者带来便利相比营销渠道更重要。便利就是方便顾客, 提供给消费者便利。便利主要体现于消费者的购物前、购物中、购物后, 购物前企业应该提供给消费者关于产品的介绍, 性能、质量、使用方法; 消费者前来购物中, 企业应该提供例如自由购物、方便停车、免费送货等; 消费者购物后企业应该提供良好的售后, 例如, 信息反馈、处理顾客意见、包退包换等。

(4) 沟通 (communication) 企业应该重视与顾客的双向沟通, 积极地服务来适应顾客的情感, 建立双向信任共赢的新型的企业、顾客关系。双向沟通, 有利于感情融和、矛盾协调、培养忠诚的顾客, 而忠诚的顾客就是企业的稳定的消费者, 也是企业良好的推销者。

2.2.4 市场营销组合理论

尼尔·博登（Neil Borden）在 1953 年提出了“市场营销组合”，这是现代营销理论的一个重要概念。市场需求在某种程度上会受到营销变量的影响，企业需要对这变量进行有效的组合。许多学者根据这一理论展开了深入的研究，从各自的角度提出了对市场营销组合不同的理解。目前市场营销组合的框架是由麦卡锡（McCarthy）提出的 4P 营销组合，后续由菲利普·科特勒扩充市场营销组合 6P 和 10P 组合，此外布姆斯和比特纳还提出了服务营销的 7P 组合。

XTE 艺术中心目前是以少儿艺术教育培训服务为盈利的企业，在重视盈利的同时，消费者的需求也是不可忽视的。因此相关的服务营销组合理论相当重要。

7P 服务营销组合即产品、价格、渠道、促销、人员、有形展示和服务过程等 7 个要素。是在传统 4P 市场营销理论的基础上添加了三个由消费者角度出发服务性质的 P。

人员：即营销过程中的企业工作人员以及顾客。工作人员作为传递和接受的服务的载体，他们的参与性很大程度上决定的产品、服务的质量，他们影响着顾客对于企业服务的满意程度。

有形展示：即通过产品与服务本身的展示将所销售的商品更加贴合消费者的需求。消费者可以根据消费过程中的细节来判断服务质量，而优质的服务就是将无形的产品转化为消费者可以实际感受、体验到的有形服务。

服务过程：服务过程作为顾客获得服务前的第一步，例如顾客在营销过程中所等待的时间，顾客的知识基础等等，这些都是影响营销过程的重要因素，都应归入企业营销考虑的范畴。

相比于 4P 营销组合，7P 服务营销组合开始重视顾客在消费过程中的一些细节，并且突破了传统营销组合只片面考虑企业者这个瓶颈，站在消费者的角度，重视消费者的需求，提升消费者对于企业的信任，刺激消费行为的实现。

第三章 XTE 艺术中心市场营销策略分析

3.1 XTE 艺术中心概况

3.1.1 中心简介

XTE 艺术中心目前是一家少儿艺术培训机构成立于 2002 年，是 SD 教育集团旗下知名品牌，其总部设立在南京。主要从事少儿艺术培训课程，目前已开设舞蹈、美术、书法、跆拳道、主持表演、声乐等艺术课程，已经形成具有特色课程体系，拥有科学合理课程体系大纲，自行研发了“中国舞、拉丁舞、美术、书法”等专业教材。办学十八年以来，先后在全国各大城市成立连锁校区，至今校区数量近达 200 所，直营校区 60 所。XTE 艺术中心始终围绕“快乐学习，快乐生活”为办学理念，以呵护孩子的梦想为宗旨，一直致力打造优良的教学环境，创建雄厚的师资团队，追求完美的管理和服 务，获得到了业内和消费者一致好评。

3.1.2 组织架构



图 3.1 XTE 艺术中心组织架构图

来源：XTE 艺术中心内部信息

XTE 艺术中心根据战略部署和服务客户为中心导向下，设立 8 个部门 20 个办公科室。8 个部门分别是：技术部、财务部、行政部、营销部、教研部、企划部、事业部、美育事业部。截止 2019 年 XTE 艺术中在全中国的教职人员已达到 5000 人。

股东大会，XTE 艺术中心最高权利机构。决议 XTE 艺术中心的战略部署和发展规划。股东大会讨论决议董事长人员的任选和决议，并独立下设法务部和两名职业经理，负责统筹规划日常事宜。

(1) 技术部门，保障 XTE 艺术中心的软硬件的技术支持和技术升级工作。

(2) 财务部门，下设会计和出纳，负责 XTE 艺术中心人员开支、财务核算和成本控制等财务工作。

(3) 行政部门，负责人力资源保障、物资调配采购和公益活动组织开展。

(4) 营销部门，负责产品销售、商业会务接待、会务统筹等。

(5) 教研部门，负责教学工作保障教学工作有序开展，和教材教学研究等工作。

(6) 企业部门，维护网络维护安全和活动组织策划，提出文案交由总经理审核批复。

(7) 事业部门，负责直营校区和连锁校区的统筹规划安排。

(8) 美育事业部门，负责网络课程平台的搭建，以及 XTE 中心与社会的其余工作单位的联络。

3.2 问卷设计

由文献梳理得知，市场营销策略对一个企业的尤为重要，对于少儿艺术教育机构也是尤为重要的。在翻阅大量文献得知有很多学者在不同领域和行业的市场营销方面，都有深入的研究并提出了相对完善的优化策略，但是在少儿艺术教育方面市场营销策略方面研究较少，触及面不广，还需要我们深入研究。

在阅读大量文献的基础上，结合国内外学者在市场营销策略方面的主要研究分为：PEST 宏观分析、SOWT 分析、STP 市场定位、产品策略、价格策略、渠道策略、促销策略、顾客策略、成本策略、便利策略、沟通策略等主要方面，为本文的问卷来源提供依据。

表 3.1 问卷量表来源

| 文献来源 | 市场营销策略研究 |
|----------------|-------------------------|
| 黄婧斐（2015） | 产品策略 |
| 金艳（2019） | 产品策略、渠道策略、服务策略 |
| 刘聘（2017） | 新媒体营销策略 |
| 罗曦祥（2018） | 市场定位、产品品牌、渠道策略 |
| 万琳达（2018） | 市场定位、市场细分、目标市场 |
| 刘江勇（2015） | 市场定位、产品组合策略、定价策略、渠道设计策略 |
| G·L·休斯塔克（1977） | 服务营销 |
| 巴巴拉·杰克逊（1985） | 关系营销 |
| 赵菲（2017） | 目标市场、服务营销、产品策略、价格策略 |
| 孟繁迪(2017) | 宏观环境分析、微观环境分析 |

通过以上文献，对 XTE 艺术中心的营销策略进行分析、实地调查走访，最终确定符合条件的研究策略并制定问卷。本人将针对 XTE 艺术中心的消费者（家长）以及 XTE 艺术中心的管理者分别制定两份问卷，调查消费者在消费过程中，以及管理者在管理过程中的市场营销情况做出合理分析。

3.3 XTE 艺术中心市场营销现状分析

3.3.1 艺术中心市场定位

1956 年美国市场学家温德尔·R·史密斯，提出市场细分的概念。营销者通过市场调研，对消费人群进行研究，研究其需求、欲望、购买习惯等把消费人群进行划分，每一个消费群体都是一个细分的市场，通过对每一个细分市场进行不同的营销，满足不同的消费者，使企业快速的占领市场，取得企业最好的效益。

（1）市场细分

市场细分的依据是要有变量的数据而来的，消费者市场的细分主要有四类：一是地理变量，不同地区地域的人，对企业的产品各有不同的需求和喜好，对企业的营销策略也有不同的反映。二是人口变量，企业根据性别、国籍、收入、职业、受教育程度等等，进行市场的划分。三是心理变量，消费者的消费习惯和个性化的趋势越来越受到企业的重视，因为抓住消费者的消费心理，既能提升整个企业形象，也能影响消费者的消费观念。四是行为变量，企业对消费者购买产品

的使用率、使用情况、忠诚度，对消费者进行市场细分。

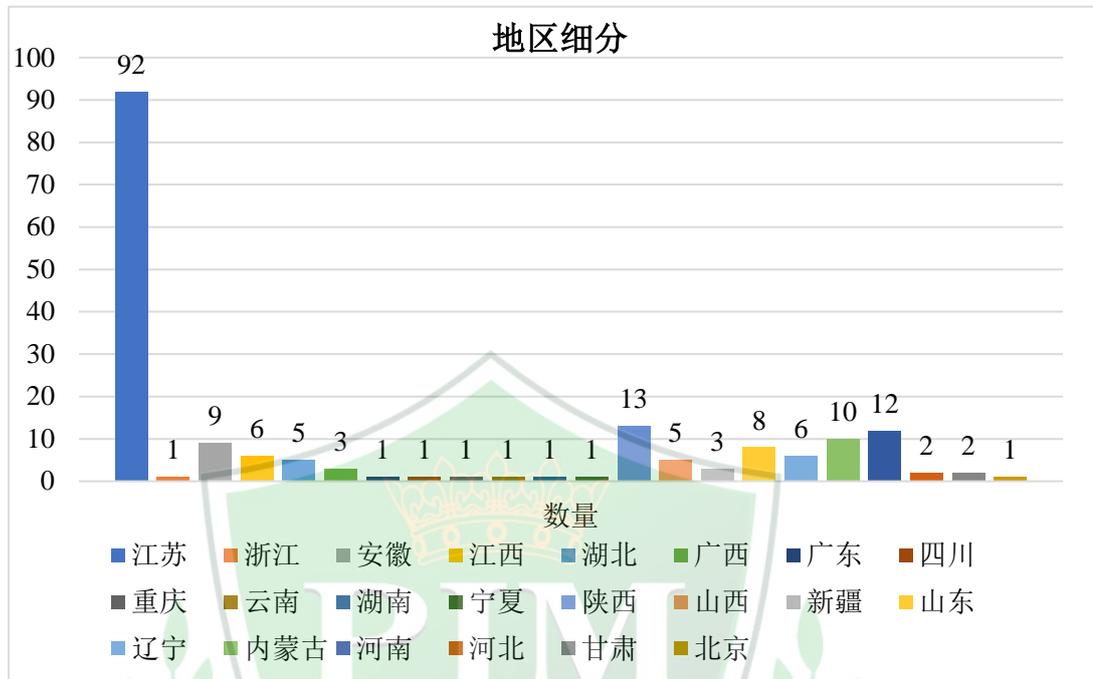


图 3.2 XTE 艺术中心地域分布

来源：XTE 艺术中心内部信息

1) 地理环境因素：由图 3.2 可知目前 XTE 艺术中心在中国近 200 家连锁加盟校区，分布中国共 22 个省份直辖市，其中南方省份多，北方省份相对比南方少。其中南方城市以江苏省规模最大，共开设 92 家校区。北方城市以陕西省校区最多，为 13 家校区。XTE 艺术中心自 2002 年在南京创立至今，已有近 18 年的教育历程，XTE 艺术中心在南京甚至江苏在少儿艺术教育行业内属于行业的标杆。

2) 人口变量因素：人口变量划分一直是细分市场的重要变量，这主要是人口变量更容易测量。一些行业按照性别来进行市场细分，如服装、理发、化妆品等。艺术教育机构更多是按照年龄层次进行市场划分，0~5 岁孩子属于幼儿阶段，主要锻炼儿童的大脑开发、智力开发，培养儿童的对音乐、模仿、情绪的认识。5~15 岁孩子属于少儿阶段，这时候的家长一般都会给孩子进行艺术教育拓展，艺术教育是应试教育的补充，能够提高孩子的整体素质。这一阶段孩子开始进行美育通识教育，例如：舞蹈、美术、音乐、口才都是不错的选择。随着孩子小学毕业，升至初中作业课程逐渐加重，会增加英语、奥数、写作等课程对孩子的学校

教育给予补充和提高。升至高中和大学，这时的孩子的三观以逐渐形成。有了更多的主观意愿，受父母的管制减少。年轻人更喜欢追逐一些时尚、刺激、新鲜的事宜，例如：摇滚吉他、街舞、拉丁舞等。30~40 岁年龄阶段的人，主要是工作阶段，这个阶段的人更细换放松的艺术，例如：休闲旅游瑜伽、形体舞蹈等。50 岁以上的年龄阶段主要是休闲健身为主，广场舞、钓鱼、摄影、太极等。XTE 艺术中心的消费群体主要针对 5~15 岁之间的少儿客户群体。

3) 消费心理因素:随着人民生活水平的日益提高,人民对教育也越来越重视,艺术教育重要的素质教育之一,其中少儿艺术教育尤为显著。“望子成龙,望女成凤”普遍存在许多家长的心态当中。一些家长选择一次性为孩子报名参加各年龄段的艺术课程,让孩子们全天都忙着学习各种课程之中。其中有些是自愿学习的孩子,有些父母是来之不易的一厢情愿。通过这一现象,许多教育机构把营销模式转变,采用了亲子课程、暑期夏令营、家长会等等,让孩子家长了解少儿艺术教育、参与少儿艺术教育、体验少儿艺术教育的过程,从而全面提高消费者的满意度,即家长的满意度。

4) 消费行为因素:消费行为因素,是根据消费者的购买行为对市场进行细分,包括购买时机、利益追求、消费者的喜好程度、品牌忠诚度、购买者准备阶段和态度等。在行为因素中,品牌忠诚度是指根据消费者产生需要、购买或使用产品时,对产品供应商品牌的持久选择。XTE 艺术中心会根据消费者的购买情况和孩子的上课出勤情况,给予奖励。消费者奖励即送课时,给予孩子的奖励是“学分币”,当“学分币”积攒到一定数量时,可以换取相应的礼物。换句话说 XTE 艺术中心时根据消费者的使用率,划分消费人群,根据人群筛选出忠诚客户,给予忠诚客户一定奖励机制,为日后的更持久的营销做好铺垫。

(2) 目标市场

市场细分的目的是在于有效地选择并进入目标市场。所谓目标市场就是企业拟投其所好,为之服务的具有相似需要的客户群。在市场细分的基础上正确的选择目标市场,是目标市场营销成败的关键环节。

艺术教育市场广泛,从幼儿至老年每个年龄阶段都有不同年龄阶段的艺术教育。少儿艺术教育可以提高孩子对自艺术美的感受、赏识的才能,培育健康的审美情味和敏锐的审美详尽的感知才能。使孩子从小酷爱生活、酷爱艺术、酷爱全部美好的事物。

“快乐学习,快乐生活”为办学理念,以呵护孩子的梦想为宗旨。XTE 艺术中心致力于通过艺术教育,在孩子心中播下美好的种子,以此培养孩子们丰富的感受、感知以及沟通能力。5~15 岁年龄段的孩子学业任务较为轻松,没有过多的升

学压力。据科学研究表明：4~12岁是一个孩子的教育黄金年龄阶段，很多的兴趣的培养和良好的习惯都是在这个黄金年龄阶段完成的，家长为了培养孩子们的艺术素养，愿意将孩子送入各类艺术培训机构。区别与成年艺术与老年艺术教育，少儿艺术教育更趋于稳定，学员出勤率高，从学习效果与进度的层面来说，教学成果也较为显著。

(3) 市场定位

随着市场经济的发展，二胎政策开放，教育观念的改变，少儿艺术教育市场异常火爆，少儿艺术教育市场竞争的日益激烈，在少儿艺术教育市场的有许多相同的产品出现，少儿培训机构为了使自己的产品获得更稳定的销路，都从各自的产品中给予一定的特色，树立产品鲜明的市场形象，以求在消费者心中形成一种稳定认知和偏爱。就 XTE 艺术中心而言，不仅要考虑市场细分，还要做好市场定位，明确少儿艺术教育的定位，特别是在目标市场，即确认少儿艺术教育的消费者是否认同，以及他们的综合形象能否打动消费者，包括少儿艺术教育的教育理念、经济实力、道德和营销人员、教职工的素质、企业的态度、提供的服务等。因为与少儿艺术教育市场下相关竞争机构的课程体系相比较，以及消费者的主观意识，其中包括对课程服务的情感、印象和理解，因此更应该明确 XTE 自身的市场定位。为了取得一定的竞争优势，少儿艺术教育必须准确定位市场，搭建目标市场平台，形成不同于其他竞争对手的个性化服务体系，为目标客户提供最好的服务，了解客户的需求，一对一地传递它们，使之繁荣，利润最大化。

XTE 艺术中心将准确定位少儿艺术素质教育市场，主要从事舞蹈、美术、书法、跆拳道、主持表演、声乐等艺术课程，培训内容专业化、多元化。自办学以来，使用统一教材，拥有一套科学规范的教学大纲和管理体系，自行研发了“XTE 中国舞”“XTE 拉丁舞”、“森林谷作文阅读”、“QC 童声”、“六成书法”、“创享美术”、“XTE 主持表演”等专利品牌教材以及长期坚持“要爱要来”艺术教育公益活动。时至今日，XTE 每一门艺术课程都经过的教研、教材到课程体系的多维度标准化，努力打造 XTE 艺术中心特色目标市场定位。

3.3.2 艺术中心市场营销策略

(1) 产品策略

1) 课程体系：XTE 艺术中主要从事少儿艺术培训课程，目前已开设舞蹈、美术、书法、跆拳道、主持表演、声乐等艺术课程，自行研发了“中国舞、拉丁舞、美术、书法”等专业教材。

2) 师资力量：XTE 艺术中心经历近 18 年的发展，已经逐步完善了自身的企

业经营机制，教师的招聘需根据企业制定的章程标准，通过多项考核指标才能入围。成功通过选拔的教师还会进行一系列技能培训，每个教师都可以依靠自身能力不断提升，鼓励教师继续学习，努力提高专业教学水平。

3) 教学环境：XTE 艺术中心作为国内艺术教育领域知名连锁品牌，致力于时刻打造具有感化魅力的环境，艺术教育的最终目的是让孩子学会发现美、感受美。从而创造美。因此 XTE 艺术中心致力打造优美的教学环境，在孩子们学习的过程中，感受美，传播美。课室空间以弧线形、圆形为主，赋予空间和谐舒适的感觉，自由开放的学习成长空间有利于孩子们更好的倾听他人，更好的聆听自己内心的声音，激发个人潜能、放飞艺术梦想。

4) 课程跟进服务：课程跟进服务是课程的重要组成部分之一，在每日课程完结后，很多学员其实只是停留在“了解”的层面，并未真正完全掌握，甚至部分学员并未完全跟上教师教学进度,不利于技能型学习的累计。XTE 艺术中心在学生入学时，会根据学生们的基本信息，设立学生档案，跟进学生的学习情况。

(2) 价格策略

表 3.2 XTE 艺术中心价格区间情况统计表 (N=100 单选)

| 价格 | 50~70 元 | 71~90 元 | 91~150 元 | 150 元以上 |
|---------|---------|---------|----------|---------|
| 人数 | 38 | 41 | 14 | 7 |
| 百分比 (%) | 38% | 41% | 14% | 7% |

表 3.2 是 XTE 艺术中心的价格区间情况统计表，从表格中能够看出 XTE 艺术中心的价格普遍居于 71~90 元的区间，选择此区间的共有 41 个校区，占总调查数的 41%；有 38 人选择了 50~70 元的区间，占总调查数的 38%；而选择价格区间在 91~150 元、以及 150 元以上的人数则只有 14 个校区和 7 校区，各占总调查人数的 14%和 7%。

根据了解得知，XTE 艺术中心在课程定价方面存在以下几个特点：1.全国无统一的参考价格根据地区的不同，XTE 艺术中心的收费标准也有所变化。由于各地经济发展速度不同，租金，基础设施建设等投入的资金不同，导致 XTE 艺术中心并没有统一的价格标准作为参考，各地区间的课程差价最高可达 100 元。2.价格适中，有利于促进企业发展，XTE 艺术中心作为中高端艺术培训中心，其价格相对于其他艺术培训中心，具有一定优势和吸引力。即使是位于北上广经济迅速发展地区的校区，课程最高定价也仅为 150 元左右，形成企业自身的价格优势，为 XTE 艺术中心巩固一定的消费客户群体。3.虽然地区价格有所有不同，但是同

一校区所有门类的艺术课程价格是一样的，不利于打造特色品牌课程，与同行相比缺少竞争优势。

(3) 渠道策略

1) 教师招聘方式

表 3.3 XTE 艺术中心教师招聘方式统计表 (N=100 多选)

| 教师来源 | 媒体社会招聘 | 社会关系 | 行业内选拔 | 专业院校招聘 | 其他 |
|---------|--------|------|-------|--------|----|
| 人数 | 92 | 90 | 8 | 10 | 5 |
| 百分比 (%) | 92% | 90% | 8% | 10% | 5% |

表 3.3 是 XTE 艺术中心的教师招聘方式统计表，从表格中能够看出 XTE 艺术中心的多数校区采用了社会招聘，所调查的教师所属校区中，有 92 家采取了媒体社会招聘，占总调查校区的 92%；通过社会关系招聘教师的校区有 90 家，占总比例的 90%；然后就是通过与艺术专业院校合作招聘以及行业内选拔的校区各有 10 家、8 家，占总比例的 10% 和 8%。最后是通过其他途径，仅占总比例的 5%。

2) 学员咨询报名渠道统计表

表 3.4 是 XTE 艺术中心的学员来源情况统计表，从表格中能够看出 XTE 艺术中心的学员多数来自于传单介绍，共有 251 人，占总调查人数的 83.67%；通过他人介绍推荐而来的共有 234 人，占总调查人数的 78%；然后就是微博、公众号推荐，共有 246 人，各占总调查人数的 82%。最后是通过学校推荐以及微信朋友圈了解的，各有 103 人和 70 人，各占总调查人数的 34.33%、23.33%。

表 3.4 XTE 艺术中心学员咨询报名渠道统计表 (N=300 多选)

| 学员来源 | 他人介绍 | 传单、海报 | 微博、公众号 | 学校推荐 | 微信朋友圈 |
|---------|------|--------|--------|--------|--------|
| 人数 | 234 | 251 | 246 | 103 | 70 |
| 百分比 (%) | 78% | 83.67% | 82% | 34.33% | 23.33% |

(4) 促销策略

随着少儿艺术教育市场竞争的加剧，XTE 艺术中心虽然在课程与服务的质量上存在优势，但如果在如今优胜劣汰，适者生存的竞争世界里，只有足够重视对产品促销，才能够促进促销活动的规范性、有效性，确保企业在激烈的市场竞争中坐稳一席之地。

1) 折扣、优惠、体验策略：打折优惠的促销模式被所有企业广泛运用，因此 XTE 艺术中心也推出了“同时报选 2 门科目即享 9 折优惠”、“以老带新送课时”、“节假日感恩回馈低价促销”等等一系列活动。甚至包括试听、团购平台 9.9 元试课，这些同时也被绝大多数竞争对手采用的促销策略，对于如今的营销市场到底是否还能如从前那般的有显著的实效性，这是值得我们思考的。XTE 艺术中心可根据自身情况，加强开展体验式活动，丰富活动形式，不仅仅停留于“试听”一种形式。

2) 广告宣传：在市场营销中，广告宣传是最为直观，且不可或缺的。在当今互联网充斥着日常生活的年代，网络广告宣传分布在我们生活中的各个角落，报亭上的电子屏实时滚动放映着各类广告，地铁公交报站服务也在不断地宣传各大品牌，报纸夹缝中的小广告，手机页面右下角的小程序，网络广告宣传俨然成为了当下生活中最为广泛且有效的宣传方式。网络广告宣传具有传播范围广，能够便捷地发布信息并及时得到反馈，实时、灵活、成本低等等优点。

表 3.5 XTE 艺术中心宣传方式情况统计表 (N=100 多选)

| 宣传方式 | 广告宣传 | 报纸杂志 | 电视广播 | 表演活动 | 口碑相传 | 试课 |
|---------|------|------|------|------|------|-----|
| 人数 | 93 | 7 | 4 | 89 | 87 | 85 |
| 百分比 (%) | 93% | 7% | 4% | 89% | 87% | 85% |

表 3.5 是 XTE 艺术中心的宣传方式情况统计表，从表格中能够看出 XTE 艺术中心目前主要采取广告宣传的方式，所调查的 100 人中，他们所属的校区里共有 93 家采取了此方式，占总比例的 93%；其次是表演活动的方式和口碑相传，各有 89 人和 87 表示所属校区采用这两种方式，各占总比例的 89% 和 87%；试课作为第四大比例，占总调查比例的 85%，其余报纸杂志、电视广播方式仅占总调查比例的 7% 和 4%。根据数据可以得知，目前 XTE 艺术中心依然采取的是传统宣传促销模式，主要依靠广告宣传、表演活动、试课等方式。

第四章 XTE 艺术中心市场营销存在的问题及原因

4.1 XTE 艺术中心市场营销问题

4.1.1 教师团队发展不平衡、教学管理缺乏规范性

(1) 教师团队发展不平衡

XTE 艺术中心虽然有雄厚的师资队伍,但教师团队的发展中依然存在许多不平衡现象。

1) 教师年轻化,教学经验欠缺,在对待教学课程进度的把握上依然有所欠缺,对于如何提高教学质量,如何优化教学效果等问题上,还处于不断学习和摸索的过程中。

表 4.1 XTE 艺术中心教师年龄情况统计表 (N=100 单选)

| 年龄 | 20~24 岁 | 25~30 岁 | 31~35 岁 | 36~40 岁 | 40 岁以上 |
|---------|---------|---------|---------|---------|--------|
| 人数 | 19 | 53 | 16 | 8 | 4 |
| 百分比 (%) | 19% | 53% | 16% | 8% | 4% |

表 4.1 是 XTE 艺术中心的教师年龄情况统计表,从表格中能够看出,机构内的教师年龄主要分布在 25~30 岁之间,人数共有 53 人,占总调查人数的 53%;其次是 20~24 岁和 31~35 岁的各有 19 人和 16 人,各占总调查人数的 19%和 16%;最后就是 36~40 岁和 40 岁以上的教师各有 8 人和 4 人,各占总调查人数的 8%,4%。总的来讲,XTE 艺术中心中的教师年龄偏于年轻化,也能够从侧面体现出 XTE 艺术中心的教师缺乏一定的教学经验。

表 4.2 XTE 艺术中心教师教龄情况统计表 (N=100 单选)

| 教龄 | 不足 1 年 | 1~5 年 | 6~10 年 | 11~20 年 | 20 年以上 |
|---------|--------|-------|--------|---------|--------|
| 人数 | 42 | 35 | 14 | 7 | 2 |
| 百分比 (%) | 42% | 36% | 14% | 7% | 2% |

2) 教师教龄偏低,教学质量不足。表 4.2 是 XTE 艺术中心的教师教龄情况统计表,从表格中能够看出教师的教龄较短,其中不足 1 年的最多,共有 42 人,占总调查人数的 42%;有 1~5 年教龄的教师有 35 人,占总调查人数的 35%;而

教龄在 6~10 年、11~20 年以及 20 年以上的人数则仅仅各只有 14 人、7 人和 2 人，各占总调查人数的 14%、7%、2%。从中能够看出来 XTE 艺术中心大多数教师的教龄都低于 5 年，说明当前 XTE 艺术中心中缺乏较为有经验的教师，而想要成为一名专业的教师需要 4~8 年之间的磨练才可以，从工龄中能够看出师资队伍并不稳定。

3) 教师学历普遍居于大专及本科，研究生、博士等高学历、高学识的教师配备较少，教师学历有较大的发展空间。

表 4.3 XTE 艺术中心教师学历情况统计表 (N=100 单选)

| 学历 | 中专 | 大专 | 本科 | 研究生 |
|---------|-----|-----|-----|-----|
| 人数 | 13 | 40 | 43 | 4 |
| 百分比 (%) | 13% | 42% | 41% | 4% |

表 4.3 是 XTE 艺术中心的教师学历情况统计表，从表格中能够看出 XTE 艺术中心的教师的学历水平偏低，其中大多数的教师以大专、本科为主，分别有 40 人和 43 人，占总调查人数的 40% 和 43%；然后就是中专以及研究生学历，分别有 13 人和 4 人，各占总调查人数的 13% 和 4%。总体上来讲，XTE 艺术中心的师资团队的学历普遍居于大专及本科，依然还有很大的发展空间。

由以上图表可知，近些年来 XTE 艺术中心发展迅猛，新进的教师大多数以年轻教师为主，年轻教师思维活泼，教学新颖，能够迅速地和学员们打成一片，拉近师生关系，营造良好的师生氛围。但同样存在一定的问题，年轻教师的教龄时间短，教学经验欠缺，容易将情绪带入工作中，缺乏一定的耐心。

4) 对自身晋升规划不了解，由于新进教师都是年轻教师，因此对于未来的晋升规划都较为模糊，没有认真思考过，XTE 艺术中心也缺少此方面的正式条例，导致多数教师对于自身规划不明确。

表 4.4 XTE 艺术中心教师对于晋升渠道了解程度统计表 (N=100 单选)

| 程度 | 不清楚 | 了解一点 | 基本清楚 | 完全清楚 |
|---------|-----|------|------|------|
| 人数 | 58 | 14 | 13 | 15 |
| 百分比 (%) | 58% | 14% | 13% | 15% |

表 4.4 是 XTE 艺术中心教师对于未来晋升渠道了解程度的统计表，从表格

中能够看出 XTE 艺术中心的半数以上的教师对于自己未来的晋升规划并不了解，人数共有 58 人，占总调查人数的 58%。其次，有 14 人和 13 人表示他们对晋升途径与模式只了解一点或基本清楚，各占总调查人数的 14%、13%。最后，完全了解的人数仅有 15 人，仅占总调查人数的 15%。

(2) 班级内学员存在年龄差

目前 XTE 艺术中心的各班学员间依然存在年龄差的问题，根据年龄大小不同，各个学员的理解吸收能力也有所不同，若一个班级内学员间年龄差较大，必然会出现教师教授课程后，学员之间学习掌握进度各不相同，影响课堂效率与课程进度。

表 4.5 XTE 艺术中心每个班平均学员年龄差距 (N=100 单选)

| 年龄差 | 不存在年龄差 | 2 岁 | 3 岁 | 4 岁 | 5 岁 |
|---------|--------|-----|-----|-----|-----|
| 班级 | 11 | 39 | 27 | 19 | 4 |
| 百分比 (%) | 11% | 39% | 27% | 19% | 4% |

据目前 XTE 艺术中心的分班情况统计，只有 11% 的班级，不存在年龄差距，其中年龄差距最小的差距 2 岁的班级最多占到 39%，剩下的学员中，年龄相差 3 岁的班级占总调查班级的 27%，相差 4 岁和 5 岁的班级各占总调查比例的 19% 和 4%。这说明 XTE 艺术中心的分班对学员的年龄问题考虑有所欠缺。

(3) 家长对于课程参与度较低

许多为孩子报名 XTE 艺术中心课程的家长并没有时时关注孩子的学习情况，只是负责交钱，报课，对于孩子在 XTE 艺术中心的学习动向及变化并不了解。XTE 艺术中心缺少亲子共同参与的活动，孩子与家长缺少互动感，家长对于课程的参与度也较低。

表 4.6 XTE 艺术中心家长参与学员艺术教育的程度 (N=300 单选)

| 参与度 | 全程参加 | 偶尔参与 | 根据孩子的意愿 | 没参与，孩子独自进行 |
|---------|--------|------|---------|------------|
| 人数 | 40 | 159 | 93 | 8 |
| 百分比 (%) | 13.33% | 53% | 31% | 2.67% |

表 4.6 是 XTE 艺术中心家长参与孩子的艺术教育的程度，能够在工作之余偶尔参加孩子的艺术教育当中，共有 159 人，占总调查人数的 53%。根据孩子意

愿的家长有93人,占调查总人数31%说明新一代的年轻家注重孩子教育的同时,也注重孩子的主观意愿,根据孩子的喜好来参与到孩子的艺术教育当中,其中有40位家长表示全程参与到孩子的艺术教育当中,占总人数的13.33%,说明这部分家长对于孩子的艺术教育特别重视。还有8位家长没参与过孩子的艺术教育,占2.67%属于少部分家长。

4.1.2 课程定价存在部分不合理

表4.7是家长对于XTE艺术中心的课程价格接受情况统计表,从表格中能够看出家长们普遍愿意接受价格居于50~70元的区间,选择此区间的共有139人,占总调查人数的46.33%;其次,有130人选择了71~90元的区间,占总调查人数的43.33%;而能够接受价格区间在91~150元、以及150元以上的人数则只有19人和12人,各占总调查人数的6.33%和4%。

表4.7 家长对于XTE艺术中心的课程价格接受情况统计表(N=300 单选)

| 价格 | 50~70元 | 71~90元 | 91~150元 | 150元以上 |
|--------|--------|--------|---------|--------|
| 人数 | 139 | 130 | 19 | 12 |
| 百分比(%) | 46.33% | 43.33% | 6.33% | 4% |

分析得知,目前XTE艺术中心的课程定价,分布在50~90元的区间,而家长更倾向接受的价格也处于此区间,说明XTE艺术中心课程定价不算高,价格符合消费者的消费倾向,在同行中存在一定优势。但XTE艺术中心作为国内艺术教育领域知名连锁品牌,无全国统一的参考价格,课程收费标准只是根据地区的不同,而随之调整变动。并且根据表1.1可知,同一区域内所有课程价格相同,无法根据价格区分XTE艺术中心的特色艺术课程科目,难以树立自身具有优势的品牌课程,价格单一,不利于销售。

4.1.3 缺少稳定、良好的合作

表4.8是问卷调查对象所在校区2019年内与周边公众关系合作情况统计表,从表格中能够看出所调查的校区中半数以上的校区与周边进行了公众关系合作,共有53家分校,共占总调查比例的53%,其次选择3~5次和从来没有的人数均为19人,各占总调查比例的19%。最后,与周边公众关系合作达5次以上的仅有9家校区,占总调查比例的9%。

表 4.8 XTE 艺术中心 2019 年内与周边公众关系合作情况统计表 (N=100 单选)

| 合作次数 | 从来没有 | 1~3 次 | 3~5 次 | 5 次以上 |
|---------|------|-------|-------|-------|
| 人数 | 19 | 53 | 19 | 9 |
| 百分比 (%) | 19% | 53% | 19% | 9% |

就目前情况而言，XTE 艺术中心普遍校区与周边公共合作的次数仅为 1~3 次，虽然总部持续在开展“要爱要来，为爱而来”公益艺术支教系列活动，但各分校缺少自主与学校进行合作的营销模式，与企业间也缺少稳定、长期的合作关系。

4.1.4 市场开拓宣传手段相对落后

XTE 艺术中心目前招生宣传手段相对落后，现阶段的学生来源渠道主要是依靠传统大众传媒方式，例如分发广告传单，张贴宣传海报等等，而当下是互联网高速发展的时代，各种热门 APP 层出不穷，宣传方式也随其千变万化，然而 XTE 艺术中心目前使用频率较多的只有微信公众号和朋友圈，并没有深入开发利用互联网宣传功能。从表 3.4 XTE 艺术中心学员咨询报名渠道统计表我们可以分析得知，XTE 艺术中心的学员多数来自于传单介绍，共有 251 人，占总调查人数的 83.67%；通过他人介绍推荐而来的共有 234 人，占总调查人数的 78%；然后就是微博、公众号推荐，共有 246 人，各占总调查人数的 82%。最后是通过学校推荐以及微信朋友圈了解的，各有 103 人和 70 人，各占总调查人数的 34.33%、23.33%。

4.2 XTE 艺术中心市场营销存在问题的原因

XTE 艺术中心存在上述问题的原因，主要包括以下两个方面，第一个方面是 XTE 艺术中心外部原因，第二个方面是 XTE 艺术中心内部原因。

4.2.1 外部原因

(1) 政策导向

随着国家对于少儿艺术教育发展的重视，我国逐步完善了少儿教育的相关法规和政策。2011 年 10 月 18 日中国共产党第十七届中央委员会第六次全体会议上，审议通过了《中共中央关于深化文化体制改革、推动社会主义文化大发展大繁荣若干重大问题的决定》，这其中最大的亮点就是提出建设“文化强国”长远战略，促使我国的艺术发展速度空前，艺术氛围浓厚，儿童艺术教育在各大城市都得到支持。为了促进艺术素质教育，教育部在 2014 年发表的《关于推进学校艺

术教育发展的若干意见》中制定了一系列的保障政策，其中就包括要将艺术课程纳入必修课范畴，要求艺术课程课时不低于总课时的 9%，明确指出艺术教育对于立德树人具有独特而重要的作用。这些规定的出台实施,对于少儿艺术教育行业的发展具有一定促进作用。

(2) 市场需求

从当前来看，我国的经济增长速度较快，人民的收入水平和生活水平持续提升，由此也释放了大量的对于少儿艺术培训的需求。除此之外，中国当前的经济发展仍然处于产业结构转型的关键时期，在这个期间内，我国对于人才的培养需求呈现出了一系列的新的变化。根据《2015 年中国少儿艺术培训行业现状分析及发展趋势预测报告》中来看，未来 5~10 年少儿艺术教育培训市场将超过 3000 亿元人民币，未来每年还会将以每年 30% 速度上涨。在这巨大的市场需求的情况下相对优秀的专业类教师就变得格外稀缺，资深优秀教师供不应求，导致艺术教育行业教师出现教龄、年龄年轻化现象。

XTE 艺术中心自 2002 年成立至今已有近 18 年的时间，18 年中 XTE 艺术中心直营连锁校区近 200 家校区，发展规模速度相对过快，导致企业师资情况难以与市场需求相匹配，出现了师资队伍建设相对不均衡的问题。

在面对巨大的市场需求下，XTE 艺术中心难以招聘到足够数量，有丰富教学经验的老教师，只好招聘一些刚毕业的年轻教师，亦或是招聘兼职教师来临时救场。年轻教师由于缺乏一定的教学经验，而兼职教师对课程的重视程度不如全职教师，导致服务品质良莠不齐。从而造成 XTE 艺术中心的艺术专业水平参差不齐，平均水平较低的情况。

(3) 家长参与

目前，大多数的家长为孩子报名艺术培训班，都是为了让他们能够在学习中感知美、创造美和通过动手与动脑相结合，开拓孩子思维。但还是存在很大一部分家长给孩子报名艺术培训课程只是因为别人家的孩子都学，自家孩子不能不学的攀比心理，亦或是家长工作忙碌，双休日无人看管照顾孩子等原因。因此这些家长自然不会愿意花大量时间陪同孩子一起参与课程培训，导致课程参与感较低。

4.2.2 内部原因

(1) 管理意识

由于当前 XTE 艺术中心管理层忽视了教师晋升渠道重要性，意识不到位导致了教师晋升制度不够完善。从而出现了任课教师对于自身未来的规划不明确，缺少工作热情与动力，因此当任课教师一旦在教学过程中遇到困难，就容易出现

退缩、不想面对处理等现象，出现员工流失等问题。科学规范的晋升渠道，可以作为企业的激励机制，有效地加快了企业发展，并促进企业成员实现个人目标。

随着少儿艺术教育市场竞争的加剧，XTE 艺术中心虽然在课程与服务的质量上存在优势，但如果在如今优胜劣汰，适者生存的竞争世界里，只有足够重视对产品促销，才能够促进促销活动的规范性、有效性，确保企业在激烈的市场竞争中坐稳一席之地。由于企业管理层的意识不到位，目前 XTE 艺术中心依然采取的是传统宣传促销手段，主要依靠广告宣传、表演活动、试课等方式，缺少新媒体的宣传方式。

越来越多的年轻爸妈给孩子报名艺术课程，说明了年轻爸妈对孩子的艺术教育的重视，但是同时年轻的爸妈也是当今社会工作的主力军，很多年轻的爸妈很少有时间来参与到孩子的艺术教育的过程当中，但是其中不乏对艺术向往的父母，他们也有自己的喜爱的艺术门类，这些家长还是利用工作业余时间陪伴孩子，显然这些能够陪伴孩子艺术教育的同时受到艺术教育的熏陶。然而 XTE 艺术中心企业管理高层这方面的意识不强，目前的产品只针对孩子的艺术教育的课程，缺少对孩子家长的艺术教育的普及，产品延伸不足，很多家长下课之后并不能对孩子的艺术教育有辅助作用。

在市场经济告诉发展的今天，以往的营销理念已经不能完全满足当下的市场需求。于是公共关系开始被应用于营销领域，给市场营销注入了新鲜血液与活力。良好的公共关系有助于企业促进销售，树立品牌形象，打造良好口碑。能够在激烈的市场竞争中发挥巨大的作业，能够作为“引擎”，为企业在竞争之路上保驾护航，取得成功。在市场营销体系中，公关关系是企业建立公众信任的唯一工具，因此公共关系在营销中的作用日益突出。然而 XTE 艺术中心由于公共关系合作意识不够敏锐，导致与社会关系合作不够紧密。

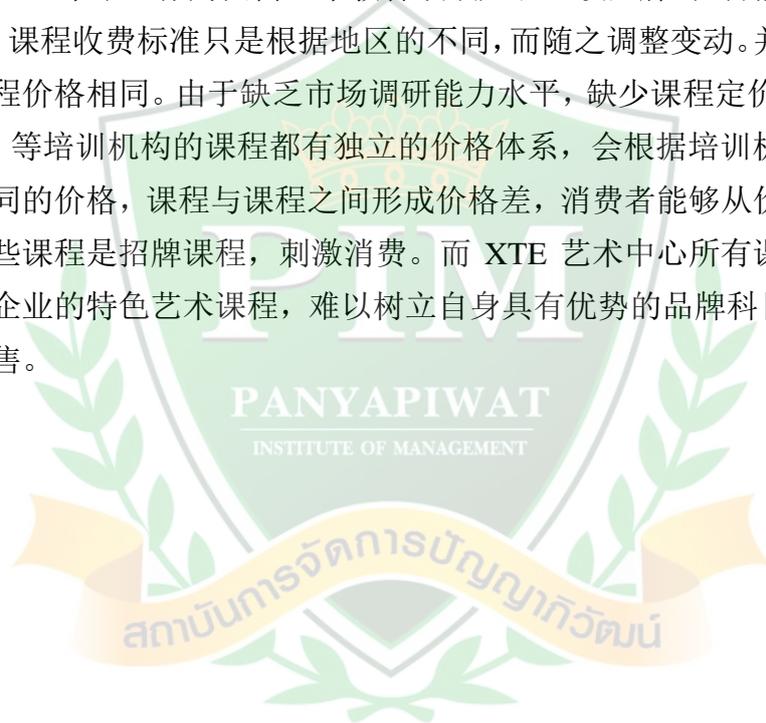
（2）管理水平

XTE 艺术中心由于近些年来发展迅猛，艺术中心岗位需求不断增加，管理人员的水平也参差不齐，导致了管理人员专业化水平普遍偏低，科学专业化的管理能力有待提高，特别是在学员分班的管理的问题上，缺乏科学合理的分班制度。当前艺术考级热的持续升温，许多艺术教育企业已经为艺术考级开设独立班级，根据考级需求，有针对性的强化教学。然而 XTE 艺术中心缺乏科学合理的分班制度，尽管每期大部分学员都会有参加艺术等级考试，只是将考级生根据艺术门类、考级等级分进不同的班级，或是采用传统报名先后或空余时间方式分班，这则会导致一个班级出现有年龄差较大的学员出现，学员的年纪差距反映在自身的学习能力，和反应力上一些年纪稍大学员学习较快，思维迅捷，模仿能力强，学

员年纪稍小的则学习进度则会稍慢一点，往往在一个班级出现这种情况，任课教师不得不放缓教学进程。

XTE 艺术中心的定价策略是针对当前 XTE 艺术中心在不同城市的影响力大小不同，及不同区域的消费者所能承受的经济能力不同等问题，采取了分区定价策略，即，XTE 艺术中心将全国分成若干价格区，同一课程在不同城市，分别制定不同的地区价格。由于各地经济发展速度不同，租金，基础设施建设等投入的资金不同，因此各地的课程收费标准也不同。甚至在同一城市，不同区域，都会根据其所属区域的经济消费程度来制定不同收费政策。

XTE 艺术中心作为国内艺术教育领域知名连锁品牌，在目前无全国统一的参考价格，课程收费标准只是根据地区的不同，而随之调整变动。并且同一区域内，所有课程价格相同。由于缺乏市场调研能力水平，缺少课程定价细则。而 XYX、DFWW 等培训机构的课程都有独立的价格体系，会根据培训机构的专长特色来制定不同的价格，课程与课程之间形成价格差，消费者能够从价格上一目了然地看出哪些课程是招牌课程，刺激消费。而 XTE 艺术中心所有课程价格统一，无法区分企业的特色艺术课程，难以树立自身具有优势的品牌科目，价格单一，不利于销售。



第五章 XTE 艺术中心营销策略优化及保障措施

5.1 XTE 艺术中心营销策略优化

5.1.1 完善制度，提高教学管理规范性

(1) 提高教学管理规范性

目前社会教师年轻化已是普遍现象，XTE 艺术中心为了能够在竞争激烈的市场环境中更好的生存下来，只能改变营销管理策略，主动迎合市场变化，适应市场发展。XTE 艺术中心应在招聘时，要求每个应聘教师都必须有资格证书，持证上岗。在招聘考试中，面试官应该从多个方面对教师进行考核，例如个人素质、专业素质、学习能力、沟通能力和表达能力等等。并且，在教师入职后，应不定期安排各类研修活动，不断提升教师专业技能水平、综合素质。除工作能力外，教师自身学习能力也尤为重要，优秀的教师不仅仅要懂得如何工作，更应学会自学、自省、举一反三并善于将最新的资讯和最新的教学方法应用到课堂教学中。

XTE 艺术中心应将教师通过教师工作考核分数进行划分，考核分数与工资挂钩，并制定相应的奖惩制度，激励教师不断完善和提高自己的方方面面。当优秀教师晋升，并达到一定等级时，甚至可以通过合伙人机制，购买公司股份，成为合伙人。与此同时，XTE 艺术中心也应不断加强对教师的考核力度，对任课教师进行多方位的考察审核，通过家长对任课老师的课堂教学进行评价打分，亦或是将学员考级成绩作为教师考评的参考，建立一个更加完善的考核、奖惩制度。家长的满意度以及学员考级成绩可直观地体现艺术教育中心的教学能力，加强品牌形象，树立良好口碑，吸引更多潜在客户。只有不断培养自己的教师队伍，才能形成 XTE 艺术中心的自身优势，特色师资团队，保障 XTE 艺术中心的长远发展的动力，整体提高其市场竞争力。

(2) 建立科学规范的教师晋升制度

由于目前 XTE 艺术中心的教师员工晋升体系并不明确，导致任课教师对于自身未来的规划不明确，教师缺少工作热情与动力，甚至还会出现员工流失等问题。XTE 艺术中心应制定科学规范的晋升渠道，增强岗位吸引力，有利于提高员工对于企业的忠诚度和持久度，调动员工的工作积极性，实现人尽其才。教师晋升制度应该考虑，教师的业务成绩、业务能力水平、业务年限、家长对教师满意度等等。全方位科学化的建立教师晋升渠道，才能有利于 XTE 艺术中心长远发展。针对此问题，XTE 艺术中心教师发展可从三个方面着手，一是应尽快完善全

面的教师制度条例，严格要求全职教师的同时，紧抓兼职教师的专业素养和技术能力。二是建立科学规范的教师晋升制度。三是向兼职教师提供岗前培训并定期开展教研活动，提高其教学能力，并积极鼓励兼职教师参与科研项目，借此提高他们的理论水平和科研能力。针对于能力优秀老师，给予一定职位，适当提高薪酬待遇。

（3）制定科学规范的分班制度

XTE 艺术中心应尽快建立健全对于艺术班级的分班制度，除了根据不同艺术课程和对应的相应艺术级别，还应根据学院的年龄大小、学员的学习进度进行进行分班，制度的制定应参考以下几个方面：课程、年龄、考级级别、学习情况和学员家长的时间安排。科学的分班制度能充分发挥学员在班级上课的积极性，和最大提高教师在任课时的课堂效率，以及提高家长对艺术中心的满意度，从而使之成为艺术中心的忠诚客户。

（4）加强互动，提升家长课程参与感

XTE 艺术中心作为少儿艺术教育培训机构，授课群体虽然是学生，但实际消费者依然是学生的家长。因此，XTE 艺术中心不仅仅需要教授学生们专业、精湛的艺术技能，也需要进一步提升家长对于课程的参与感，只有家长参与其中，与孩子们共同感受艺术课程之美，才能对课程有真正的认同感。为此，XTE 艺术中心应针对家长们开展阶段性总结汇报家长会，并在寒暑假期间开展夏令营活动，甚至可以在学生汇报演出活动中，开设一两个学生与家长共同演绎的表演节目，加强孩子与家长间的互动，提供给家长们物超所值的课程及服务。

（5）提高服务质量

首先要了解、研究、分析顾客的需要与欲求，企业的一切生产经营活动应该围绕客户需求展开。XTE 艺术中心作为艺术培训中心，其宗旨就是为顾客提供优质且稳定的艺术技能教学课程资源。

1) 重视顾客的满意程度：顾客对 XTE 艺术中心的满意度往往来自于对该培训中心软件及硬件设施的综合满意程度。硬件，即培训中心的基础设施条件、教师技能水平高低等，而软件，则是该培训中心提供给学生的课程外的服务，例如：表演、参赛机会、考级途径等等。而 XTE 艺术中心作为从事少儿艺术教育的服务行业，应不断加强自身企业的基础设施条件以及教师的技能水平。任课教师的教学水平高低是影响课堂效率、效果的关键，XTE 艺术中心可以通过学生及家长对于教师的满意程度的高低来推断出对 XTE 艺术中心的教学的认可度，所以严苛管控任课教师的技能能力也是提高顾客满意度的有效途径之一。当然，XTE 艺术中心在拥有良好的硬件的同时，也必须有与之对应匹配的软件条件。还应为顾

客，即家长们提供满意的课外服务。如贴心周到的招待服务、全面细致的课程跟进服务、最新及时的艺考资信息、各大表演汇报及比赛等等。

表 5.1 XTE 艺术中心家长期望孩子的学习成果的展现 (N=300 多选)

| 学习成果 | 舞台汇报表演 | 考取相关证书 | 参加比赛得奖 | 其他 |
|---------|--------|--------|--------|--------|
| 人数 | 249 | 272 | 127 | 55 |
| 百分比 (%) | 83% | 90.67% | 42.33% | 18.33% |

表 5.1 中是 XTE 艺术中心家长期望孩子的艺术学习成果展示结果形式，舞台汇报表演和考取相关证书的家长人数占比最多，分别是 249 人和 272 人，占比 83% 和 90.67%，大部分家长希望孩子通过舞台表演的形式，和考取相关专业的证书来展现孩子的学习成果。其次为 127 位家长认为参加比赛得奖也是体现孩子学习艺术教育成果的展现形式之一，占调查总人数的 42.33%。

总的来说，XTE 艺术中心应不断挖掘资源，为消费者带来更多的课程外服务，根据上述图表可知，XTE 艺术中心应着力加强考级方面的培训教学以及寻找更多让孩子们展现自我的舞台表演机会，以此不断加强企业形象，提高办学服务，提升顾客满意度。

2) 关注市场动向，分析当下政策：市场经济的一大特征就是其具有一定的不确定性，而这种不确定性也就意味着市场政策的波动，对于艺术中心而言，政策的变动往往影响重大。由于经济迅速发展，中国已逐步买入小康社会，加上艺考热等各种有利因素，少儿艺术教育也不断被大家所重视，越来越多的家长意识在艺术教育的重要性，为孩子们报名了各式各样的艺术班，资金的流入，成为少儿艺术教育的发展加速剂。因此，XTE 艺术中心应时刻关注市场动向，关系当下政策，并及时对此进行分析，提前推测出少儿教育市场的变化动向，未雨绸缪，并针对此变化动向规划、调整 XTE 艺术中心自身发展路线，确保能够稳定地为顾客提供精良、优质的课程教学服务。

5.1.2 制定多元化的价格策略

价格策略是一个企业营销策略中非常重要的组成部分。在市场经济的条件下，价格通常是影响交易成败的重要因素，一般来说，企业的定价工作要采取六个步骤：选择定价目标，测定需求的价格弹性，估算成本，分析竞争对手的产品和价格，选择适当的定价方法，选定最后价格。

如上文所述，XTE 艺术中心致力服务 5~15 岁年龄阶段的少儿艺术教育，从

目前来看，随着我国经济被不断发展，人民生活基本迈入小康，家长们对于少儿艺术教育的需求也正逐年上升，配合当下的局势，XTE 艺术中心应采取以下几种策略优化。

（1）差别定价策略优化

在寒暑假招生旺季时，XTE 艺术中心应采取差别定价策略中的销售时间差别定价，即，针对不同时期、季节，例如寒暑假招生旺季时，制定与之相对应的优惠折扣价格，给予消费者一定的让利，刺激消费者的消费冲动心理，从而促进交易更好的进行。

（2）产品组合定价策略优化

当下社会，家长们望子成“龙”，望女成“凤”的心态普遍存在，因此多数家长并不会只为孩子报选一门科目，家长们希望孩子德智体美劳全面发展，对此 XTE 艺术中心应采用产品组合定价策略中的产品系列定价，即，家长们报选一组科目的价格会低于单独报选其中每一门科目的费用总和。家长们或许并不打算报选系列组合中所有科目，但因为该系列的价格有较大的降幅，从而能够推送家长们的消费。

（3）成本策略优化

不同于 4P 中的价格策略，成本策略不是根据产品定价来销售，而是通过了解消费者愿意为满足需要与欲求付出多少钱来定制价格的。根据前文研究表明，XTE 艺术中心是根据区域对课程进行定价的，并在一定区域内所有课程的收费标准都一致，定价单一，导致消费者容易出现主观判断某些课“值钱”，或某些课“不值这个钱”的想法，不利于课程的销售。因此 XTE 艺术中心应根据自身企业特色，打造多元化的定价方案。并且，可与大型第三方金融平台进行合作，针对大额学费开通进行分期支付功能，灵活的支付方式，不仅减小了顾客支付压力，也为营销促成增加了可能性。

5.1.3 实施线上线下双渠道策略

为扩大生源数量，我们在线下可以设立招生代理点，在商场、社区等人流量大的地方设立固定的招生代理点，能够为艺术中心进行长期地宣传、讲解和报名等工作，以此来达到方便家长咨询了解的目的。亦或是寻找招生合作伙伴，通过与中小学、幼儿园或社区等合作开展教学活动的方式招生，既能充分发挥自身在教学理念、师资力量方面的优势，又能够分担自身高昂的教学场地费用。从表 3.4 XTE 艺术中心学员咨询报名渠道统计表可发现，由微信朋友圈推荐而来的学员仅占 23.33%，在如今互联网+的时代背景下，XTE 艺术中心可以充分利用网络，

开展网络线上营销招生，该营销方式与广告投入费用较高的电视、电台、公交等公共宣传方式相比，不仅效果好，而且成本低。通过利用大数据筛查，获取充足的目标生源信息，再配合线下活动，即可快速将有意向的学员转化为稳定生源。网络营销招生在增强联系、缩小空间等方面具有独特的优势。网络营销招生渠道包括新闻标题、微博、专业网站、QQ群、微信朋友圈、微信公众号等。通过利用微信公众号、QQ群、微信朋友圈等互操作性，将具有自身特色的优质教学录制成教学视频，并制作成网上课程，发布于各大短视频 APP 上作为招生宣传渠道。其目的是打造口碑，获取目标学生信息，为进一步推进线下招生宣传。成立专门的网络招生团队，充分利用目标学生收集的大数据，分类建档跟踪服务，进行有针对性的个性化营销宣传。

5.1.4 拓宽社交媒体，加强合作

(1) 加强体验、拓宽社交媒体策略

XTE 艺术中心可根据自身情况，加强开展体验式活动，丰富活动形式，不仅仅停留于“试听”一种形式。可以在季度、年度汇报演出时邀请意向客户来参观欣赏，演出流程中设计抽奖活动，将 XTE 艺术中心艺术体验课程作为大奖免费赠送，如此一来，意向客户通过汇报表演，在了解 XTE 艺术中心的艺术技能实力后，还有机会为孩子争取到免费课程，可以有效地增加了家长们对此活动的参与率，同时也激发了他们的消费心理。

XTE 艺术中心在网络宣传方面的工作并不完善，多数消费者依然是通过宣传海报介绍、他人介绍才了解得知的 XTE 艺术中心，因此我们应该加强网络方面的宣传建设工作。

1) 团购平台宣传：目前在各大团购平台上，已出现部分艺术中心与平台进行“霸王餐”项目合作，即，免费课程体验等等活动，此类活动的宣传作用不仅仅停留于那些中奖来体验活动的消费者，还包括所有参加报名抽奖的人员。XTE 艺术中心可以对报名人员进行归纳整理，可以作为艺术中心的意向生源，进行后期跟踪，以提高艺术中心的生源。

2) 微信经营：通过微信公众号、朋友圈良好经营，有助于外界看到学生及家长对 XTE 艺术中心良好满意度的反馈，有助于打造 XTE 艺术中心良好的形象，卓越的口碑。

3) 微博宣传：微博也是当下热门的社交平台之一，XTE 艺术中心应充分利用好官方营销号，及时发布企业动态，紧跟潮流，让大家对 XTE 艺术中心的了解不仅仅停留于简单的艺术培训机构，而是引导孩子们发现美、创造美的艺术殿堂。

堂。

4) 短视频推广：视觉加听觉上的冲击远比视觉亦或听觉单项感官冲击更令人印象深刻，如何利用好短视频宣传也是我们值得思考的问题之一，短视频推广具有互动性、主动传播性、传播速度快、成本低廉等等优点。所以短视频推广，实质上是将电视广告与互联网营销两者“宠爱”集于一身。XTE 艺术中心可以通过互联网上的视频营销，整合线下的活动、媒体的开展，对自身品牌进行传播，将会带来更客观的利润空间的提升。

2.加强公众关系合作

1) 与学校合作：互利共赢是商业合作的基本前提，双赢是合作的核心目标，XTE 艺术中心现缺少与学校进行合作的营销模式。首先，XTE 艺术中心主要致力于 5~15 岁孩子的艺术教育培训，那么学校可选范围主要为幼儿园、小学及初中，学校合作的对象也是值得我们商榷考虑的。考虑到方案的可行性，将目标定位幼儿园可作为第一步。无论公立私立，幼儿园本身是不会缺少学生资源的，因此 XTE 艺术中心的最核心的特点和优势是合作的亮点。XTE 艺术中心可以长期与幼儿园建立合作关系，在校园内设立固定招生点、招生窗口，并免费开展为幼儿园开展独具特色的专业少儿艺术公开课，带领孩子们参加少儿艺术活动，与幼儿园任课老师分享少儿艺术教育理念，在课程过程中将 XTE 艺术中心少儿艺术的独有魅力展现出来，将 XTE 艺术中心特有的优势传达给幼儿园的家长们。学校合作，有利于幼儿园获得 XTE 艺术中心专业的艺术教学，打造多元化校园课程，有利于 XTE 艺术中心向幼儿园的家长们宣传、介绍自身企业，树立卓越的品牌形象，促进幼儿园的家长们能够在 XTE 艺术中心进行报名。

2) 与企业合作：XTE 艺术中心应积极主动与多家商场建立合作关系，例如入驻万达广场、金鹰天地广场、弘阳广场等商贸圈，设立固定招生点，定期举办季度、年度汇报表演。借此有树立并加强品牌形象，提高了 XTE 艺术中心的声誉。与商场合作开展的汇报演出不仅仅为了孩子们提供了一个展示自我的平台，也是一个很好的宣传渠道，向家长反馈孩子在进入 XTE 艺术中心以来的成长，向大众介绍 XTE 艺术中心的专业水准及特色优势，并以此不断提高 XTE 艺术中心在少儿艺术教育市场中的知名度和影响力，并逐渐加大区域艺术教育的市场份额。

3) 公益活动：XTE 艺术中心作为企业，不仅仅将艺术教育市场看做简单的生意买卖，更重要的是将少儿艺术事业发展到世界各个角落，尽可能让更多的孩子感受艺术教育的美。从商业角度来说，企业不仅要讲究经济效益，还要注重社会效益，公益活动能够有效地抓住大众心理，在此过程中，再将自身的品牌内涵

自然地融进公益活动事件当中去，让 XTE 艺术中心的良好形象信息广而告之，广泛传播。一个好的事件营销活动胜过一个月的广告收益。在注重经济效益的同时，关心社会问题，将企业获得的一定利益反馈给社会，与媒体、新闻建立良好关系，有助于树立品牌，强化机构形象，不断创造企业新高度。

5.1.5 搭建沟通桥梁，提高沟通便利

XTE 艺术中心应以消费者为中心进行营销沟通，通过互动和沟通，同时保障顾客和企业双方的利益。

(1) 建立双向沟通机制，加强反馈

目前，XTE 艺术中心现有的沟通机制都是任课老师或教务向家长进行单向沟通，告知家长课程安排，孩子的上课情况。家长作为信息接收方，有时缺少及时有效的途径向 XTE 艺术中心表达孩子与自己的感受、意见和建议。因此建立一个双向沟通的机制，例如课后线上评价及感受的反馈，公众号设意见、投诉窗口等等，能够增进双方之间的沟通，消费者的意见、想法得到了重视，对 XTE 艺术中心的满意度自然会上升，而 XTE 艺术中心也在这个过程中得知了自身的不足与需要改进的方面，能够进一步提升企业的管理与运营。

(2) 提升沟通服务质量

XTE 艺术中心现有的沟通渠道有课程销售、咨询沟通及课程跟进服务沟通。XTE 艺术中心会在每位学员刚进入培训中心时，安排专员负责建立学生信息档案以及课程的安排。但在课程后期，专员的作用就渐渐弱化了，尽管 XTE 艺术中心建立了课程跟进服务，但有时进行后期的服务并不是原先安排的专员。XTE 艺术中心可以设立“1 对 1”专员服务，一个专员固定负责一定数量的学员管理，便于与家长建立稳定的联系，提升沟通服务质量，使家长与专员之间的沟通连续、顺畅，减少家长与专员们的沟通成本。

(3) 构建网络学习平台

XTE 艺术中心以保证顾客交易过程的便利为出发点，在报名前为顾客提供便利、全面的咨询，上课时为顾客提供专业、优质的教学服务，课后为顾客提供贴心、持续的售后服务。在互联网+、大数据等科技不断发展的背景下，顺应时代潮流，XTE 艺术中心应加强发挥网络宣传的作用，提升在微信公众号、微博账户上的咨询、答疑以及反馈评价等服务，目前学员的上课表现情况，课堂视频都是通过微信群聊与家长进行反馈的，容易出现信息漏看、视频失效等等问题，因此 XTE 艺术中心可开发企业专属的 APP，课后及时线上反馈学员们的学习情况，课堂视频，建立与家长间的亲密联系。通过 APP，学员还可以随时随地查看网上

视频教学，及时复习、巩固，在便利顾客的同时，提升企业自身优势。

5.2 XTE 艺术中心市场营销组合设计

市场营销组合因素对于一个企业来说都是“控制因素”企业根据市场的需求决定自己产品的结构、价格、分销渠道、和促销方式等。对于这些市场营销组合的手段运用和搭配，企业有自主权。XTE 艺术中心目前还缺乏市场营销组合的策略，本人将根据市场营销的各个策略进行组合和搭配，来设计一个适用于 XTE 艺术中心的市场营销组合策略。

5.2.1 建立新学员引荐机制

一个稳定顾客渠道对于一个企业来讲是至关重要的，然而对于艺术教育中心来讲稳定的学员来源渠道同样也是至关重要的。在利用好渠道的同时，配合一定得价格优势，形成渠道和价格组合的营销策略，能够更好的保证其渠道的稳定性。也就是说企业会与特定、长期合作的单位采取相应的价格策略，即“老顾客优惠”，老顾客的良好口碑也会形成口碑效应。企业在建立渠道同时给予相应的价格优惠，薄利多销以此保证了企业的利益。

根据前文研究得知，目前 XTE 艺术中心与学校合作并不是很多，XTE 艺术中心主要的课程服务对象是 5~15 岁的少儿，我们可以将合作对象定在幼儿园、小学这两个类学校。XTE 艺术中心可以和幼儿园、小学建立合作机制，首先将免费的公开课作为切入点，先对 XTE 艺术中心进行产品宣传和品牌宣传，其次在校内建立长期稳定的宣传招生点或报名窗口，并针对合作幼儿园、小学的报名学员给予优惠政策。最后与幼儿园、小学形成长期有效的合作，从而保证了学员稳定的来源渠道。

5.2.2 汇报演出当日报名折扣优惠

促销策略指企业通过广告、推销和公共关系等一系列促销手段，向大众宣传企业产品，吸引消费者购买，达到提高销售绩效的目的。然而，将促销策略与价格策略有机结合，企业能够做到在推广促销的基础上，根据市场的变化，灵活调整价格，有利于增加产品吸引力，刺激消费者消费。

根据上文研究可知，目前 XTE 艺术中心的促销手段为广告宣传、表演活动、试课等，XTE 艺术中心可以适时在促销过程中，推出限时特价活动。例如，在季度、年度汇报表演过程中，给予到场观看节目的家长限时优惠，只有活动现场的

家长在活动当日报名课程，才可享受一定的优惠折扣，活动优惠仅限当日有效。将促销与价格有机结合，能够使有意向的家长在欣赏完汇报表演后，在优惠折扣的刺激下，报名选课，促成消费。

5.2.3 冷门艺术课程组合价格优惠

每个企业都有自己相对优势和相对冷门的产品，企业可根据自身营销策略进行产品组合，比如将一个特色优势产品与一个冷门产品进行捆绑销售，这样的产品组合价格会低于两者单项购买的价格。复合搭配的产品组合能够保证产品的多样性和全面性，也能够满足小众群体对冷门产品的偏爱。

XTE 艺术中心可以将自身的特色艺术课程和相对冷门的艺术课程进行产品组合，针对购买此类产品组合的顾客给予优惠折扣。促使艺术中心的课程体系结构相对完整，提高冷门课程的销售绩效，也能够促进少儿在艺术教育中全面发展。

5.3 XTE 艺术中心营销策略保障措施

5.3.1 教师考核评价

教育机构的核心优势是教师团队，艺术教育机构的教师更是如此。良好的企业管理环境会培养出德才兼备的优秀教师，而往往优秀的教师能够为学员们营造一个良好的学习氛围，创建一个团结、勤学、进步的班级氛围，带领莘莘学子扎实地掌握艺术技能。在学风积极向上的班级里，学员们自然都会以实为学，竞争为乐，互相督促，不断进步，自然而然的，XTE 艺术中心的形象也会不断提升，家长朋友对 XTE 艺术中心的良好口碑也将继续相传下去。以此反复，形成良性循环，不断促进 XTE 艺术中心的发展，提升 XTE 艺术中心在少儿艺术教育市场中的知名度和影响力，并逐渐加大区域艺术教育的市场份额。

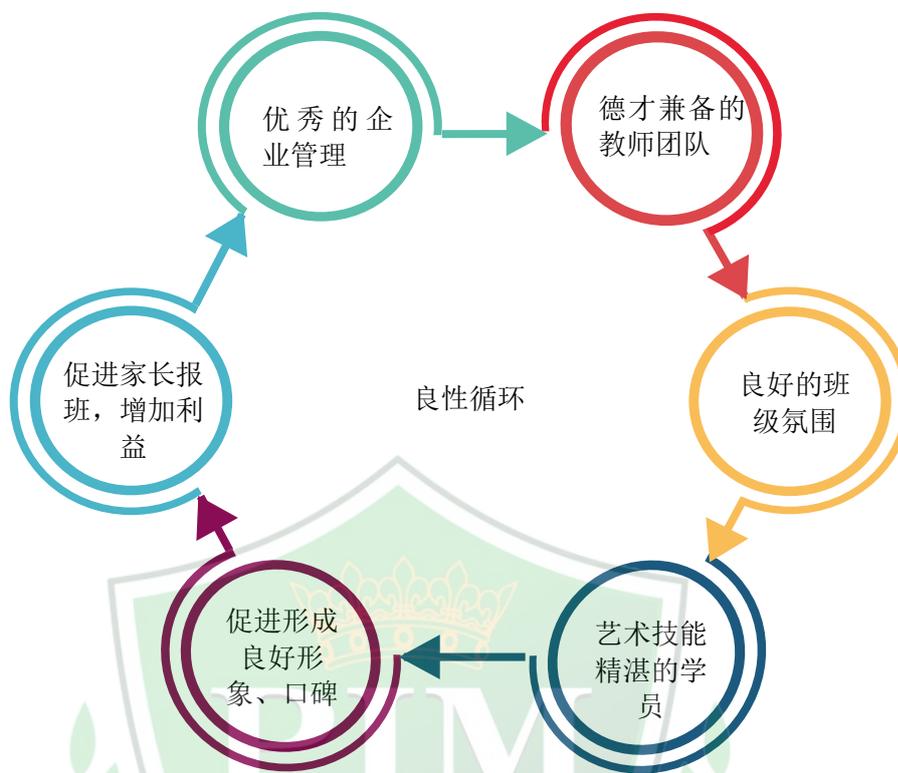


图 5.1 XTE 艺术中心良性循环表

来源：XTE 艺术中心内部信息

考核表是一家企业对自己企业考核自身员工的重要素材之一，科学规范的考核制度，能够促进企业的发展。XTE 艺术中心的教师考核分为三大部分，即工作成绩、工作能力、工作态度。其中最重要的是工作成绩，占总比例的 50%，这 50% 中 30% 为学员出勤率，20% 为老生稳定性。其次是工作能力，占总比例的 30%，这 30% 中包括 20% 的专业工作，5% 的成本控制，5% 的卫生安全。最后是工作态度，占总比例的 20%，内分为 10% 的工作勤惰，10% 团队精神。

表 5.2 XTE 艺术中心教师考核表

| 专业组名称 | 姓名 | 考核月份 | 考核日期 | | 考评人 |
|-------------|--------------|----------------|-------|----|------|
| 项目考核内容 | | | 评分 | 自评 | 上级考核 |
| 工作成绩 50% | 学员出勤率 30% | 学员出勤率 90%~100% | 26~30 | | |
| | | 学员出勤率 85%~90% | 20~25 | | |
| | | 学员出勤率 80%~85% | 15~19 | | |

续表 5.2 XTE 艺术中心教师考核表

| | | | | | |
|-------------|--------------|--|-----|--|--|
| | 老生稳定性 20% | 上一学期学员稳定性（退学学员人数 2%以下）91~100% | 20 | | |
| | | 上一学期学员稳定性（退学学员人数 3%以下）81~90% | 18 | | |
| | | 上一学期学员稳定性（退学学员人数 4%以下）71~80% | 16 | | |
| | | 上一学期学员稳定性（退学学员人数 5%以下）61~70% | 14 | | |
| 工作能力 30% | 成本控制 5% | 上课使用材料能做到按需索取，节约材料。 | 0~2 | | |
| | | 本人负责的教室，能材料收拾整洁，摆放规范，下课自觉关闭电源。 | 0~3 | | |
| | 专业工作 20% | 上课不迟到早退，能够提前 10 钟进入教室，做好课前准备。 | 2 | | |
| | | 注重教学形象及体态，按照要求上课统一着教学服装，按教材（教学计划）实施教学。 | 3 | | |
| | | 严格遵循教学大纲完成授课内容，确保教学进度。 | 3 | | |
| | | 能够保证课堂教学的专业性及做好学员课堂秩序管理，保证教学效果。 | 3 | | |
| | | 做好每一节课的汇报以及课后作业的跟踪以及点评。 | 3 | | |
| | | 对孩子教学有足够的耐心，不挑剔学员，不得谩骂或出现侮辱学员人格的攻击性语言。 | 2 | | |
| | | 有质有量的完成学科组内布置的教研工作任务。 | 4 | | |
| | 卫生安全 5% | 上下课接送孩子，并和家长打招呼问好。没有接送的学员交于前台。 | 0~2 | | |
| | | 课间下课休息排队上洗手间、喝水，关注孩子的秩序 | 0~2 | | |
| | | 教室收拾整洁，无杂物。 | 0~2 | | |

续表 5.2 XTE 艺术中心教师考核表

| | | | | | |
|-------------|-------------|---|-----|--|--|
| 工作态度 20% | 工作勤惰 10% | 不迟到早退，随意请假。 | 0~3 | | |
| | | 个人形象（服装整洁、谈吐优雅，不在办公区抽烟、喝酒等） | 0~2 | | |
| | | 积极参加校区周例会、培训会议，师训教研会议等。 | 0~4 | | |
| | 团队精神 10% | 积极帮助其他同事需要协助的工作，积极参与团队做市场招生宣传。 | 0~2 | | |
| | | 不传播负能量，开老鼠会，积极回应公司微信、QQ 的需要回复的事项，配合转发朋友圈宣传。 | 0~4 | | |
| | | 能够配合总部上课地点的调配。 | 0~2 | | |
| | | 遵循项目组负责人的管理，有问题逐级向上汇报，能给学校以及组内的发展思考建议，做事。 | 0~2 | | |
| | 合计分类 | | | | |

来源：XTE 艺术中心内部信息

总的来说，通过图表可以看出，XTE 艺术中心较为重视教师的工作成绩，将学生的出勤率和老生的稳定率作为考核的重要内容。然而一个企业、一个公司，乃至一个部门等，最重要的其实是团队成员的素质。素质，是一个人的教养，一种内在的修养，更是能够决定办事成败的关键。

5.3.2 教师基本要求

在充满魅力的课堂背后，对任课老师一定也有着严格的教师基本要求。对教师的基本要求在很大程度上体现了艺术中心对于教学的规范化程度，在高标准的要求下，更容易产生高质量课堂教学。教学工作是教育事业的中心工作，而一支结构合理、品德高尚、专业技术精湛、敢于创新的师资队伍是教育工作成败的关键。只有不断提高对于教师的基本要求，才能培养出德才兼备的师资队伍。

XTE 艺术中心教师基本规范：

- (1) 遵守国家法律法规，严格遵守培训中心有关规章制度。
- (2) 自觉维护 XTE 艺术中心的形象、信誉和整体利益。

- (3) 遵守职业道德、为人师表、衣着得体、热爱学生、尽职尽责。
 - (4) 需按照要求提前到校区坐班，并在校区签坐班记录。
 - (5) 服从组织安排，积极配合作班值班表。
 - (6) 在工作期间，如需请假，请至少提前一天与上级领导请假。如没有假条者，按旷工处理。
 - (7) 在会议、教研、师训期间如需请假，向分管工作的校领导请假。
 - (8) 所有任课教师需提前十分钟进入教室准备上课，上课时须将一切通信工具关闭，严禁上课期间接听电话和收发信息。
 - (9) 上课期间需身穿工作服，头发整理干净（女老师要求盘发），不得佩戴耳环，戒指等容易造成伤害的物品。
 - (10) 教师应语调轻柔上扬，使用正面积极的语言，上课期间，每位老师不得使用任何辱骂，贬义的词语，严禁教师辱骂体罚学生。
 - (11) 教师不得私自与上课校区对接任何课程，所有课程必须通过 XTE 艺术中心总部安排才可以进行。
 - (12) 课程结束后，对每位学生要进行课后总结，并将系统练习科目总结归纳。教师定期与学生家长进行简短沟通，并做出良好的建议。
 - (13) 凡师训（开会）事假一次，在底薪上扣除 100 元，如请病假，请当月出示医院病假条，否则按事假记录。凡师训（开会）请假超过三次者，无条件退出 XTE。
- 上述为 XTE 艺术中心对于教师的制度条例，即，教师基本要求。从条例中可知，XTE 艺术中心对于教师，有着严格的教师基本要求，体现在：坐班、请假、上课、师训及开会等方面。

5.3.3 教研制度

“教学质量是学校的生命线”，教学质量同时也是校外培训机构的生命线。一家教育机构的教学质量，关乎这家机构的生死存亡。由于少儿艺术教育市场近些年来由于市场火爆，竞争对手的增加，XTE 艺术教育中心也把全面推进教学教研工作，作为中心教师的考核标准之一。同时还建立教学研究的日常工作，为加强教学科研管理，使之具有规范性，易操作性，以提高效率，形成良性循环。

表 5.3 XTE 艺术中心教师教研考核表

| XTE 艺术中心教师教研工作考核表 校区： | | |
|-----------------------|--|----|
| 项目 | 细则 | 评分 |
| 考勤 | 根据参与学习活动（周例会，培训会议，师训教研）的次数，无故缺勤一次扣 10 分，事假一次扣 2 分，迟到早退一次扣 2 分（分值：40 分） | |
| 备课工作 | 每周课前认真做好备课工作，备课表内容完整，无缺失。（分值：10 分） | |
| | 备课表完后给课程对应的上课校区教务或者负责人签字确认。（分值：5 分） | |
| | 备课表按照学科组要求，每月上交一次。（分值：5 分） | |
| 教研工作 | 教学专业水平测试。（分值：10 分） | |
| | 有质有量的完成学科组内布置的教研工作任务。（分值：5 分） | |
| | 遵循教研组组长管理，有问题逐级向上汇报，能给学校以及组内的发展思考建议，做事。（分值：5 分） | |
| | 能够配合总部上课程地点的调配。（分值：10 分） | |
| | 教研师训着学科组师训服装，私人物品按要求摆放，不制造垃圾，保持整洁卫生。（分值：10 分） | |
| 总分 | | |

来源：XTE 艺术中心内部信息

据艺术中心教师教研考核表，目前 XTE 艺术中心教研考核分为三大类，一类是考勤类，主要是会议、学习、教研出勤情况。二类是教师备课，主要是备课情况、备课确认、备课材料及时上交。三类是教研工作，主要有教学水平测试、教学完成情况、教研总结反思、服从工作安排、统一服装。XTE 艺术中心从三大类，九个项目，对教师教研情况给予评定。

第六章 研究结论与展望

6.1 结论

随着近些年以来经济不断的发展,人们的收入以及生活情况都在不断的好转,使得精神消费市场发生了翻天覆地的变化。并且,随着我国二胎政策的开放,未来几年里新增儿童数量将不断增加,进一步的促进我国的教育行业,尤其是少儿教育行业。近些年来家长们对孩子的艺术教育尤为重视,加上孩子自身对艺术兴趣的喜爱,促使了艺术教育行业的蓬勃发展,文化强国的战略提出更是将艺术培训行业推到了一个全新的平台,也为艺术培训机构注入了一针“强心剂”。家庭日常教育消费在艺术培训方面投入持续增加,大众对艺术教育意识的逐步增强,这些强有力的市场信号,都在告诉我们,全民艺术时代已经到来。

XTE 艺术中心在艺术教育市场一路摸爬滚打至今,从一开始的市场行业不景气再到现在的市场行业火爆的行情。可以说是这个市场演变的参与者也是见证者,中心一直致力打造中高端的少儿艺术教育连锁品牌企业。通过对 XTE 艺术中心的 manager 和消费者进行问卷抽样调查和结合市场营销策略的理论研究,科学合理的分析了 XTE 艺术中心的 market 定位,营销策略。根据具体的问卷以及具体的情况给予合理分析,总结了营销经验,制定了相应营销策略。因此通过本文的研究,得到如下几个方面的结论:

(1) XTE 艺术中心存在的问题

研究认为, XTE 艺术中心目前存在以下四个问题: 1) 教师团队发展不平衡、教学管理缺乏规范性; 2) 课程定价存在部分不合理; 3) 缺少稳定、良好的合作; 4) 市场开拓宣传手段相对落后。

(2) XTE 艺术中心存在问题的原因

本论文从外部和内部两个角度分析了 XTE 艺术中心所存在问题的原因。

外部原因为: 1) 政治导向,我国逐步完善了少儿教育的相关法规和政策,促进了少儿艺术教育行业的发展,导致近些年来,少儿艺术教育行业发展迅速。2) 市场需求,经济发展速度较快,人民生活质量逐步提高,对物质和精神层面有了更深的追求,家长们开始越来越重视少儿艺术教育,少儿艺术教育行业发展蓬勃,面对巨大的市场需求,资深教师供不应求,少儿艺术教育行业的师资情况难以与市场需求相匹配,出现教师年龄、教龄年轻化趋势。3) 家长参与,在报名课程的家长中,存在着很大一部分是由于攀比心理和工作忙碌才选择报名选课的,导致课程参与感较低。

内部原因为：1) 管理人员专业化水平不高，导致缺乏科学合理的分班制度，同一班级内学生出现年龄差的问题普遍存在，缺乏教学针对性。；2) 管理人员意识不到位，忽视了教师晋升渠道重要性，导致了教师晋升制度不够完善；促销手段过于传统，营销推广力度小，缺少新媒体宣传模式，还没形成全面完整的网络营销宣传体系；产品延伸度不足，导致家长参与度低；3) XTE 艺术中心市场调研不足，导致与社会关系合作不够紧密，企业与周边商场、校园的合作不足，导致品牌销售推广受到阻碍，生源、师源无法得到稳定的保证；缺少定价细则，导致所有课程价格单一，难以树立品牌特色课程，无法促进企业进一步发展。

(3) 优化 XTE 艺术中心的营销策略

根据 XTE 艺术中心的现状，发现其营销过程中所存在的问题，并分析问题存在的原因，以此为基础，提出有利于 XTE 艺术中心营销发展的优化策略：1) 完善制度，提高教学管理规范性，首先加强重视教师队伍的建设，建立一个更加完善的考核、奖惩、晋升制度，培养特色师资队伍，稳定师资来源。其次建立科学规范的分班制度，提高班级内教学学习效率，提高家长满意度。并加强互动，适时开展家长会，夏令营等亲子活动，提升家长的课程参与感、认同感。最后提升企业服务质量，做到重视家长反馈及满意度，实时关注市场动向，分析当下政策，为消费者们带来与时俱进的课程服务；2) 制定多元化的价格策略，在价格方面，企业应在保证盈利比例的基础上，采取多种定价策略。例如：在寒暑假时，可采取差别定价，给予消费者一定的折扣优惠，刺激消费。并根据组合课程进行产品组合定价，保证消费者购买组合课程的价格低于单独购买各个课程的总和，针对大额学费进一步开通分期支付功能，减小客户支付压力；3) 线上线下双渠道策略，加强目前的线下招生渠道，在线下设立固定专门的招生点，并进一步拓展线上的宣传咨询服务；4) 拓宽社交媒体，加强合作，进一步开发互联网的作业，善于利用各团购平台、微信、微博、短视频推广宣传，并加强公共关系合作，与学校、企业建立长期稳定的合作关系，最后在企业盈利的同时，回馈社会，开展公益活动；5) 搭建沟通桥梁，提高沟通便利。企业必须通过及时与消费者沟通，才能了解到自身运营过程中的不足与缺点，通过互动才能保障双方的利益共赢。

6.2 展望

本文主要是针对 XTE 艺术中心市场现状进行分析的，是一个通过观察企业现状动态得出优化策略的过程，由于自身有限的知识水平、研究水平、时间以及

工作经验的限制，使得本文的研究还存在一定的欠缺，因此提出对于本文未来的研究展望。近些年来教育行业蓬勃发展，其中艺术教育行业发展尤为迅速。

(1) XTE 艺术中心应在打造企业品牌特色课程的同时，开发新产品，丰富课程种类，课程多元化，内容细致化，并不断提升课程外的后期服务。

(2) 目前 XTE 艺术中心在二三线城市的发展较快，但还未完全进军一线城市，因此 XTE 艺术中心可与其他知名连锁教育机构建立合作，形成合作战略联盟，有利于企业间互利共赢，开发规模效益，促进少儿教育事业的蓬勃发展。

面对这样的形式下，浅谈 XTE 艺术中心的营销策略是远远不够的，艺术教育企业应该加强内部的管理水平和营销能力，面对市场的环境的变化应该做好充足的准备，和强大的心理准备，迎接新的挑战。希望本文对 XTE 艺术中心的营销策略的研究，能够应用到未来的研究与调查中，帮助 XTE 艺术中心在市场竞争中取得竞争优势。



参考文献

- 常建博. (2017). 艺术培训公司创业营销策略实证研究. *经济研究导刊*, (13), 55-56.
- 陈媛媛. (2015). 简析少儿体育舞蹈培训机构的营销策略. *运动*, 189(13), 141-142.
- 菲利普·科特勒, 凯文·莱恩·凯勒, 何佳讯, 于洪彦, 牛永革, & 徐岚, et al. (2016). *营销管理 (第15版)*. 机械工业出版社.
- 韩东文. (2018). *YM 教育公司营销策略研究*. Doctoral dissertation, 青岛大学.
- 杭国栋. (2009). *上海新东方语言培训(英语)营销策略研究*. Doctoral dissertation, 复旦大学.
- 胡婷. (2013). 民营教育机构的品牌营销策略浅析. *新闻传播*(10), 29+31.
- 黄铁明. (2013). *ZNZ 教育培训公司营销发展研究*. Doctoral dissertation, 南昌大学.
- 焦峰, & 韩梦洁. (2008). 教育培训营销策略探析. *体育成人教育学刊*, 24(5), 22-24.
- 雷庆宇. (2011). *LYL 舞蹈培训公司的营销策略研究*. Doctoral dissertation, 西南交通大学.
- 李立锁. (2018). *ZM 教育集团邯郸营销策略研究*. Doctoral dissertation, 河北工程大学.
- 刘欢. (2014). 探究教育培训行业的制胜策略——口碑营销. *东方企业文化*, (17).
- 刘江勇. (2015). *A 少儿英语教育培训机构营销策略研究*. Doctoral dissertation, 陕西师范大学.
- 罗曦祥. (2018). *好未来教育培训公司营销策略优化研究*. Doctoral dissertation, 湖南大学.
- 吕从富. (2017). *新东方教育科技集团营销策略研究*. Doctoral dissertation, 南京大学.
- 吕鹏, & 汪淑娟. (2018). 论艺术教育行业的发展趋势与艺术培训学校的市场策略. *西部皮革*, 431(14), 165.

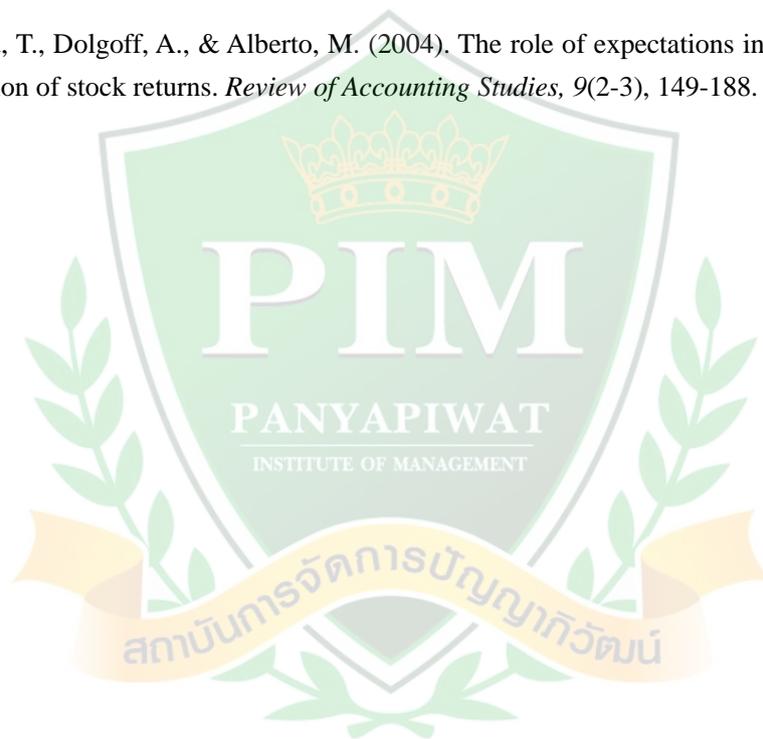
- 孟繁迪. (2017). *大庆市 QC 培训机构市场营销策略研究*. Doctoral dissertation, 东北石油大学.
- 万琳达. (2019). *A 教育集团市场营销策略研究*. Doctoral dissertation, 南昌大学.
- 王富珠. (2015). *小微型艺术培训公司创业营销策略研究*. Doctoral dissertation, 北京化工大学.
- 王林萍. (2018). *H 集团幼儿教育市场营销策略研究*. Doctoral dissertation, 北京交通大学.
- 王晓东. (2018). *C 教育培训公司市场营销策略优化研究*. Doctoral dissertation. 上海外国语大学.
- 王晓怡. (2018). *SJ 民办语言培训机构市场营销策略研究*. Doctoral dissertation, 上海外国语大学.
- 魏豪扬. (2006). *社会音乐教育之音乐艺术培训市场营销研究*. Doctoral dissertation, 福建师范大学.
- 岳辉. (2017). *M 教育培训机构市场营销策略研究*. Doctoral dissertation, 哈尔滨工业大学.
- 张龙, & 杨锋. (2010). 影响我国体育舞蹈健身娱乐市场发展的因素与对策. *湖南文理学院学报 (自科版)* (3), 91-94+98.
- 张孟琪. (2014). 新媒体时代互联网企业营销模式探析. *商业经济*, (15), 71-72.
- 赵菲. (2017). *太原 XY 教育培训公司教育服务营销策略研究*. Doctoral dissertation, 太原理工大学.
- 郑姗姗. (2014). *新媒体时代电视广告传播现状及策略研究*. Doctoral dissertation, 南京师范大学.
- 周末. (2014). *M 艺术教育公司的营销战略研究*. Doctoral dissertation, 东北大学.
- Collis, D. J., & Montgomery, C. A. (1999). Competing on resources: strategy in the 1990s. *Knowledge & Strategy*, 73(4), 25-40.

Conti, S. L., Dall'Era, M., & Fradet, et al. (2009). Pathological outcomes of candidates for active surveillance of prostate cancer. *Journal of Urology*.

Freedman, D. Z., Gubser, S. S., Pilch, K., & Warner, N. P. (1999). Renormalization group flows from holography--supersymmetry and a c-theorem. *Advances in Theoretical & Mathematical Physics*, 3(2), 363.

Smith, W. R. (1956). Product differentiation and market segmentation as alternative marketing strategies. *Journal of Marketing*, 21(1), 3-8.

Copeland, T., Dolgoff, A., & Alberto, M. (2004). The role of expectations in explaining the cross-section of stock returns. *Review of Accounting Studies*, 9(2-3), 149-188.



附录 A

XTE 艺术教育中心市场营销策略研究问卷调查表（管理人员）

您好！

我是泰国正大管理学院硕士研究生，目前正在导师的指导下进行少儿艺术教育市场营销策略研究的论文写作，特制定了此问卷，恳请您在百忙之中抽出宝贵时间，填写此问卷。感谢您的配合。

1. 您好，请问您的性别？ [单选题] *

男

女

2. 您的年纪？

20~24 岁

25~30 岁

31~35 岁

36~40 岁

40 岁以上

3. 您的学历是？

中专

大专

本科

研究生

4. 您目前对自己的岗位与收入满意吗？

对岗位和收入都满意

对岗位满意，对收入不满意



- 对岗位不满意，对收入满意
- 对岗位和收入都不满意

5. 您所在的 XTE 校区的教师的平均教学年龄是？

- 不足 1 年
- 1~5 年
- 6~10 年
- 11—20 年
- 20 年以上

6. 您是否清楚自己未来的晋升渠道？

- 不清楚
- 了解一点
- 基本清楚
- 完全清楚

7. 您所在的 XTE 校区全职教学教师人数？

- 1~3 人
- 4~6 人
- 7~10 人
- 10 人以上

8. 您所在的 XTE 校区的兼职教学教师人数？

- 1~3 人
- 4~6 人
- 7~10 人
- 10 人以上



9. 您所在的校区教师一学期（半年）内参加相关专业的培训次数？

- 2 次
- 3 次~4 次
- 5 次~8 次
- 8 次以上

10. 您所在的 XTE 校区目前行政管理人员是否有存在人手不足的情况？

- 人员严重不足
- 人员欠缺，但是勉强能够维持
- 人员够用

11. 您所在 XTE 校区学员人数？

- 100~200 人
- 200~400 人
- 400~800 人
- 800 人以上

12. 您所在的 XTE 校区课程单价价格（每节课/人民币）

- 50 元~70 元
- 71 元~90 元
- 91 元~150 元
- 150 元以上

13. 您认为 XTE 艺术课程价格方面，相比同行业艺术课程是否具有价格优势？

- 存在价格优势
- 不存在价格优势
- 不清楚，不太了解



14. 您认为 XTE 艺术中心价格策略制定是否合理？

- 合理
- 不合理
- 存在部分不合理

15. 您所在的 XTE 校区的使用新媒体招生宣传的情况？例如：抖音、快手、微博、微信

- 不使用
- 很少使用
- 经常使用
- 并不清楚

16. 您所在的 XTE 校区每个班平均年龄差有多少？

- 2 岁
- 3 岁
- 4 岁
- 5 岁
- 不存在年龄差

17. 您是否意识到学员间年龄差影响上课进度？

- 意识到，情况非常严重
- 意识到了，情况一般
- 意识到了，情况乐观
- 没有意识到



18. 您所在的 XTE 校区，一年内与周边社会关系的合作次数？（演出、招生、宣传、公益活动等）

- 从来没有
- 1~3 次
- 3~5 次
- 5 次以上

19. 您所在的 XTE 校区的社会关系（周边学校合作）

- 合作紧密，关系良好
- 偶有合作，关系较好
- 没有合作，独立发展

20. 您所在的 XTE 校区的每门艺术课程的价格差距是否合理？您认为合理的价格趋势？

- 合理
- 不合理，主营艺术课程应高于其他艺术课程
- 不合理，主营艺术课程应该低于其他艺术课程

21. 您所在的 XTE 校区投资规模是：（单位万元）

- 20~50 万
- 50~100 万
- 100~200 万
- 200 万以上

22. 您所在的 XTE 校区的营业总利润？

- 30 万以下
- 30~50 万
- 50~80 万

○80 万以上

23. 您所在的 XTE 校区对未来发展状况？

○维持现状

○扩大规模

○缩小规模

○转行

○不太清楚

24. 您所在 XTE 校区课程主要的授课模式？ [多选题]*

大班授课，12 人以上

小班授课，12 人以下（包括 12 人）

网络+面授

1 对 1 授课

网络授课

其他

25. 您所在的 XTE 校区招聘教师方式是？

通过各类媒体向社会招聘

专业艺术院校招聘

社会关系介绍

行业内选拔

其他

26. 您所在的 XTE 校区的宣传方式？

广告传单

报纸杂志

电视广播

- 表演活动
- 口碑相传
- 试课

27. 您所在 XTE 校区的市场开发？（新媒体）

- 微信朋友圈
- 手机 APP
- 官方网站
- 微博
- 各类短视频平台

28. 顾客对于课程（产品）不满意您机构的售后如何处理？

- 课程（产品）调换
- 退款
- 安排专人进行沟通调解
- 置之不理，不予理睬

29. 您认为现如今您所在 XTE 校区存在哪些问题？

- 经费投入不足
- 师资力量薄弱
- 艺术氛围不浓
- 学生参与热情不高，缺乏相应鼓励机制
- 课程与学生基础水平不匹配
- 不存在问题

附录 B

XTE 艺术教育中心市场营销策略研究问卷调查表（消费者）

您好！

我是泰国正大管理学院硕士研究生，目前正在导师的指导下进行少儿艺术教育市场营销策略研究的论文写作，特制定了此问卷，恳请您在百忙之中抽出宝贵时间，填写此问卷。感谢您的配合。

- 
1. 您孩子目前年龄段？ [单选题] *
 - 幼儿园
 - 1~3 年级
 - 4~6 年级
 - 初中及初中以上
 2. 您孩子之前是否参加过艺术教育培训？
 - 是
 - 否
 3. 您孩子目前学习艺术课程已经有几年了？
 - 一年以内
 - 一至两年
 - 二至三年
 - 三至四年
 - 四年以上
 4. 您的孩子在班里与其他孩子的年龄相仿吗？
 - 相仿
 - 我家孩子在班里年龄偏大

我家孩子在班里年龄偏小

不知情

5. 您孩子目前所在的班级，您是否能接受？

可以接受

勉强接受

不能接受

不太了解

6. 您孩子对学习艺术课程的兴趣？

非常喜欢

比较喜欢

不喜欢

不了解

7. 您的家庭月收入？

一万以下

一万至两万

两万至三万

三万至四万

四万以上

8. 您能接受的每课时价格？（1 节课 90 分钟）

50~70 元

71~90 元

91~150 元

150 元以上



9. 您孩子每周上艺术课程几个课时？（1 课时 90 分钟）

- 一节课
- 二节课
- 三节课
- 三节课以上

10. XTE 艺术中心课程促销/折扣是否对您有吸引力？

- 有，每次折扣活动我都参加
- 一般，基本参加
- 不怎么参加
- 从不参加

11. 您目前能否接受 XTE 艺术中心课程价格吗？

- 能够接受
- 勉强能够接受
- 接受不了

12. 您希望开设的课程按照什么样的方式收费？

- 单节课时收费
- 按月收费
- 按年收费
- 按学期，根据学期长短

13. 您目前对 XTE 艺术中心满意度？

- 非常满意
- 很满意
- 一般满意
- 不满意
- 很不满意



14. 您是否参与孩子的艺术教育？

- 全程陪伴，而且动员其他家庭成员一起
- 偶尔参与
- 根据孩子的意愿
- 没参与，孩子独自进行

15. 您认为 XTE 艺术课程班，每个班应以多少人为好？

- 5 人以下
- 5~12 人
- 13~18 人
- 18 人以上

16. 您的孩子目前正在参加哪些艺术教育培训？ [多选题] *

- 舞蹈
- 乐器
- 跆拳道
- 美术
- 主持人
- 其他

17. 您让孩子上艺术培训机构的原因？

- 让他能够在学习中感知美、创造美
- 别人家的孩子都学，我家孩子也不能不学
- 家长都忙，双休日没人照顾
- 通过动手与动脑相结合，开拓孩子思维
- 培养孩子的审美水平
- 其他



18. 您选看重艺术教育机构的哪些方面？

- 地理位置
- 师资力量
- 收费标准
- 人文氛围
- 口碑信誉

19. 您对周围艺术培训机构是否有了解？了解的途径是什么？

- 没有了解
- 路过看见
- 朋友介绍
- 推广中了解
- 有意寻找过

20. 您希望通过什么样的方式看到孩子的艺术学习成果？

- 舞台汇报表演
- 考取相关证书
- 参加比赛得奖
- 其他

21. 您认为 XTE 艺术中心，除了让孩子学到一技之长之外，还应该有哪些发展和机会？

- 得到艺术类知名专家指点
- 参加电视台的演出或真人秀的机会
- 参加特长生（艺术生）考试机会
- 接拍广告机会
- 其他



22. 您更希望老师以什么方式与您交流？

- 家访
- 电话联系
- 电邮/微信/QQ 等互联网工具
- 接送时面谈

23. 您是通过什么方式了解到 XTE 艺术中心？

- 他人介绍
- 传单、海报
- 微博、公众号
- 幼儿园（学校）推荐
- 微信朋友圈

24. 您认为以下哪些因素会影响艺术教育培训？

- 时间紧张
- 学费太贵
- 培训机构太远
- 孩子身体状况
- 教师水平



致 谢

本人首先由衷的感谢导师彭兆琪教授对我的精心指导。彭教授长达将一年的论文指导，让我在硕士论文写作期间受益匪浅。彭教授渊博的专业知识，严谨的治学态度，精益求精的工作作风，诲人不倦的高尚师德，严以律己、宽以待人的崇高风范，朴实无华、平易近人的人格魅力对我影响深远。其次感谢正大管理学院这个平台让我在论文写作期间给提供了很多的方便和帮助，在正大管理学院的图书馆的文献资料的阅读中为我的论文写作打下充足的理论基础，最后感谢正大管理学院第五届集中班的每一位同学老师，在这两年学习时光里给予对我的帮助，谢谢你们。在今后的日子里我更加积极探索学习，丰富自己的理论知识和实践能力全面提高自己的综合素质。

王健

二〇二〇年二月一日



声 明

作者郑重声明：所提交的学位论文，是本人在导师的指导下进行研究工作所取得的成果。尽我所知，除文中已经注明引用和致谢的地方外，本论文不包含其他个人或集体已经发表的研究成果，也不包含其他已申请学位或其他用途使用过的成果。与我一同工作的同志对本研究所做的贡献均已在论文中做了明确的说明并表示了谢意。

若有不实之处，本人愿意承担相关法律责任。

学位论文题目：

作者签名：_____ 日期：_____年___月___日



个人简历

姓名：王健

学历：

| | | |
|--------|------------------------------------|-------------------------|
| 2020 年 | 工商管理硕士 | Business Administration |
| | Panyapiwat Institute of Management | |
| 2017 年 | 艺术类学士学位 | 舞蹈教育专业 |
| | 南京艺术学院 | |

职业：教师

工作地点：南京工业大学浦江学院
江苏省南京市溧水区石湫镇

E-mail: 806596291@qq.com

专业能力/特长：舞蹈教育

