



“双减”背景下校外培训机构市场营销策略研究—以 A 校外教育培训机构为例

RESEARCH ON MARKETING STRATEGY OF
OFF-CAMPUS TRAINING INSTITUTIONS
UNDER THE BACKGROUND OF "DOUBLE
REDUCTION" -- TAKING A OFF-CAMPUS
EDUCATION AND TRAINING INSTITUTION AS
AN EXAMPLE

彭柳鑫
LIUXIN PENG

本独立研究报告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
二〇二二年二月



“双减”背景下校外培训机构市场营销策略研究—以 A 校外教育培训机构为例

RESEARCH ON MARKETING STRATEGY OF
OFF-CAMPUS TRAINING INSTITUTIONS
UNDER THE BACKGROUND OF "DOUBLE
REDUCTION" -- TAKING A OFF-CAMPUS
EDUCATION AND TRAINING INSTITUTION AS
AN EXAMPLE

彭柳鑫

LIUXIN PENG

本独立研究报告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
二〇二二年二月
版权归正大管理学院所有

“双减”背景下校外培训机构市场营销策略研究——以A校外教育培训机构为例 彭柳鑫 二〇二二年



本独立研究报告题目：“双减”背景下校外培训机构市场营销策略研究—以A校外教育培训机构为例，作者：彭柳鑫，已通过独立研究报告答辩委员会审核。本独立研究报告为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。

独立研究报告答辩委员会签名：

答辩委员会主席.....

(Prof. Dr. Zhijun Lin)

导师/答辩员.....

(Dr. Xuemei Sun)

答辩委员.....

(Dr. Renyuan Nong)

中国研究生院院长签名：.....

(Dr. Pak Thaldumrong)

批准日期：二〇二二年 月 日

摘要

独立研究报告题目： “双减”背景下校外培训机构市场营销策略研究—以 A 校外教育培训机构为例

作者： 彭柳鑫

导师： 孙雪梅博士

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： 二〇二一年

“双减”政策对校外教育培训机构教学时间、教学形式、教学内容等方面进行严格规定，从源头上遏制了校外培训机构的发展，从而导致学科培训机构陷入了发展困境。本文以 4P 模型研究如何优化 A 校外教育培训机构的市场营销策略从而使 A 校外教育培训机构能在“双减”政策下进一步发展。本文使采用问卷调查法，通过简单抽样法对 A 校外教育培训机构现有 371 位意向在客户进行问卷调查，通过问卷结果分析总结出“双减”背景下 A 校外教育培训机构的市场营销优化策略，为 A 校外教育培训机构在“双减”政策下继续生存及进一步发展提供有益的参考也为中国校外教育培训机构在市场营销策略方面提供建议和参考。

关键词： “双减” 营销策略 课外培训 4P 模型

目录

摘要.....	I
ABSTRACT.....	II
目录.....	III
表格目录.....	VI
图片目录.....	VIII
第一章 绪论.....	1
1.1 研究背景.....	1
1.2 研究意义.....	2
1.2.1 理论意义.....	2
1.2.2 实践意义.....	3
1.3 研究目的.....	3
1.4 研究问题.....	3
1.5 研究路线.....	3
1.6 章节结构.....	4
第二章 文献综述.....	6
2.1 SWOT 分析.....	6
2.1.1 中国校外教育培训市场发展优势分析 (Strengths)	6
2.1.2 中国校外教育培训市场发展劣势分析 (Weaknesses)	7
2.1.3 中国校外教育培训市场发展机会分析 (Opportunities)	7
2.1.4 中国校外教育培训市场发展威胁分析 (Threats)	8
2.2 PEST 分析.....	8
2.2.1 A 校外教育培训机构政治环境 (Politics)	9
2.2.2 A 校外教育培训机构经济环境 (Economy)	9

目录 (续)

2.2.3 A 校外教育培训机构社会环境 (Society)	11
2.2.4 A 校外教育培训机构科技环境 (Technology)	11
2.3 “双减”政策	11
2.4 培训相关概念	12
2.4.1 培训	12
2.4.2 教育培训	12
2.4.3 校外教育培训	12
2.5 市场营销相关概述	13
2.5.1 市场营销概述	13
2.5.2 校外培训教育市场营销研究	14
2.6 研究变量	15
第三章 研究方法	17
3.1 研究方法	17
3.2 研究对象、抽样方法及样本采集	17
3.3 问卷设计	17
3.4 数据分析方法	18
第四章 分析结果	19
4.1 数据回收情况	19
4.2 描述性统计分析	19
第五章 结论与建议	34
5.1 总结	34
5.2 实践建议	36
5.2.1 机构层面	36

目录 (续)

5.2.2 教师层面	38
5.2.3 家长与学生层面	39
5.3 研究不足与展望	40
5.3.1 研究不足	40
5.3.2 展望	40
参考文献.....	41
附录.....	44
致谢.....	49
声明.....	50
个人简历.....	51



表格目录

表 2.1	2012-2018 年国内义务教育阶段校外培训机构数量（单位万所/%）	10
表 3.1	主体问卷.....	17
表 3.2	4P 部分	18
表 4.1	被调查消费者性别情况.....	19
表 4.2	被调查消费者年龄情况.....	19
表 4.3	被调查者孩子就读阶段.....	20
表 4.4	被调查者是否为孩子报名课后学科培训班.....	20
表 4.5	被调查者是否了解 A 校外教育培训机构学习 APP	20
表 4.6	被调查者了解 A 校外教育培训机构学习 APP 通过的渠道	20
表 4.7	调查者选择 A 校外教育培训机构学习 APP 的因素	21
表 4.8	被调查者是否了解“双减”政策.....	21
表 4.9	您每月在孩子校外培训的花费为.....	21
表 4.10	被调查对孩子学习成绩是否重视.....	22
表 4.11	被调查者因为孩子成绩不好感到焦虑.....	22
表 4.12	被调查者会给孩子报名学科培训班.....	23
表 4.13	被调查者愿意花费金钱投入孩子教育情况.....	23
表 4.14	双减政策出台并为让受访者放松.....	23
表 4.15	被调查者认为学习应当抓紧时间.....	24
表 4.16	我发现线下培训机构明显减少.....	24
表 4.17	被调查者认为在线教育能够辅导孩子课程.....	24
表 4.18	被调查者会给孩子找一对一家庭教师.....	25
表 4.19	双减背景下，被调查者认为哪种形式的辅导班可以继续营业.....	25
表 4.20	您的孩子是否需要线上辅导和录制好的视频课程.....	26

表格目录（续）

表 4.21 “双减”政策实施后，我会考虑.....	26
表 4.22 您认为好的课外辅导培训的内容应该具有哪些特点？.....	27
表 4.23 “双减”后，如果线下机构减少，您会购买线上教育产品。.....	28
表 4.24 “双减”政策实施后，我更倾向选择价格便宜的培训班。.....	28
表 4.25 “双减”政策后，支付孩子的课外辅导费的压力并未减少.....	29
表 4.26 “双减”政策实施后，我会考虑价格最为首要因素.....	29
表 4.27 您经常使用互联网或移动互联网吗？.....	29
表 4.28 受访者是否经常网购.....	30
表 4.29 您希望课外辅导地点在什么地方.....	30
表 4.30 对于参加课外辅导培训课程，受访者更愿意选择的形式.....	31
表 4.31 受访者更愿意付费享受下列哪一个额外的教学服务.....	31
表 4.32 双减背景下，您是通过什么渠道给孩子报的辅导班？.....	32
表 4.33 如果现在广泛推荐“一对一”线上家教，你愿意参加？.....	32
表 4.34 受访者是否会将在本机构上的课外辅导课程推荐给周围朋友.....	32
表 4.35 对于与学习相关的教育类广告，受访者的选择态度.....	33

图片目录

图 1.1 研究路线.....	4
图 2.1 2012-2018 年中国教育市场规模（单位/亿元）	10



第一章 绪论

1.1 研究背景

“进入二十一世纪，以知识为基础、脑力劳动为主体的知识经济代替传统的农业经济以及工业经济成为世界经济发展的新趋势”（约翰·奈斯比特，2017）。1982年，未来学家约翰·奈斯比特出版《大趋势》提出“知识经济”的概念，并明确指出知识经济是人类知识、特别是科学技术方面的知识的历史产物。教育是推动知识经济发展的主要因素，所以高素质的人力资源是知识经济的重要资源。例如随着IT信息技术行业成为国家经济的底座，信息技术领域的高知人才人数大量增加，截至2020年IT行业从业人员已经增加到700万人（杨崇，2020）。而在教育行业，教师从业者的学历逐年提升。以2019年为例，概念教师从业者中具有本科和硕士学历的人占比分别为59.62%、33.12%，大专学历的从业者人数仅为4.52%（于贯钰，2019）。由此可见，当今世界的激烈竞争归根结底是知识和人才的竞争。

早在1986年，中国开始实施“九年制义务教育”。九年制义务教育是中国实施的一种义务教育制度，为期九年。《中华人民共和国义务教育法》规定凡具有中华人民共和国国籍的适龄儿童、少年，不分性别、民族、种族、家庭财产状况、宗教信仰等，依法享有平等接受义务教育的权利，并履行接受义务教育的义务（中华人民共和国教育部，2006）。不可否认，义务教育具有强大的公平性优势，例如每年有为数众多的农村学子通过高考考进重点高校改变自己的命运。2020年，河南全省就有13名农村学子通过义务教育，考入清华大学改变自身的命运（《环球网》，2020）。但是由于历史和现实的原因，义务教育制度在推行的过程中出现了发展不均衡的现象，并进一步导致了教育不公平现象。以教育经费投入为例，2019年，北京市教育经费投入为14,794,780万元，上海市教育经费投入为14,125,408万元位于全国前列。国家统计局2021的数据显示，吉林（6,777,422万元）、海南（4,243,935万元）、西藏（2,881,230万元）等省份的教育经费投入却远远低于北京、上海等一线城市。见微知著，由此可见教育不均衡现象已经成为中国进入新世纪后义务教育阶段面临的主要问题。缓解教育不均衡现象，促进教育均衡发展由此成为推动校外培训机构诞生的原因之一。

校外培训机构作为学校的补充机构，一般为民办组织。校外培训机构指的是由民间投资构建的，以商业经营为主要形式，以盈利为开办目的的，有组织的培训类机构（杨崇，2019）。在上课形式、授课内容、组织形式、经营目的等方面与

学校具有明显的不同。例如在经营目的方面，公办学校的目的在于为社会培养优质人才，促进社会发展；校外培训机构主要是以盈利为经营目的。校外培训机构与学校之间存在着千丝万缕的联系。校外培训机构能够为学校提供专业技能培训服务，尤其是对于高职院校技能培训更是起到较大作用。近些年社会出现的新职业，包括区块链工程技术人员、互联网营销师、在线学习服务师等在内，校外培训机构能够协助高职院校培养相关领域专业人才（朱峰，2021）。二者之间既有合作也有冲突，并对中国义务教育阶段教育产生深刻影响。在实际的发展过程中，校外培训机构以盈利为目的，与学校教育争抢教育资源，以高额利润为诱饵吸引大量投资者，并以高于公立院校的工资吸引优秀师资，一定程度上影响了学校教育的发展。阻断了公立学校发展的资金来源，并削弱了公立学校的教育质量。2021年9月19日，南宁誉智优教育科技有限公司卷款500万逃走，造成重大教育纠纷，同时影响到南宁教育培训事业的声誉。因此，如何高效发挥校外培训机构的优点，规避校外培训机构的缺点，对引导学生、家长和社会进行正确的教育选择，推动教育公平，实现教育的良性发展有重要意义。

2021年7月，国家印发《关于进一步减轻义务教育阶段学生作业负担和校外培训负担的意见》（以下称为“双减”政策），对校外教育培训机构教学时间、教学形式、教学内容等方面进行严格规定。试图通过法律法规的形式规范校外培训市场，提升学校教学质量，减轻学生学习压力，家长教育压力。针对校外培训机构泛滥的现象，“双减”政策中明确规定社会机构（如金融机构）不能向校外教育培训机构投资，从源头上遏制了校外培训机构的发展。因“双减”政策对学校教育与校外培训机构的强制性规定，自其印发以来引起教育领域的强烈反应。尤其是“双减”意见从制度审批、资金投入、运营监管等方面对校外培训机构进行严格限制，对国内多所校外教育培训机构造成巨大消极影响。如K9教育（指从小学到初中的9年制教育）龙头企业新东方宣布退出学科类培训服务，即停止文化类学科的课外辅导，“学而思”教育公司紧随其后也决定退出K9教育市场。如何在“双减”意见的政策背景下求得生存，并实现进一步的发展是中国校外培训机构面临的重要问题。

1.2 研究意义

1.2.1 理论意义

在中国知网以“双减”作为关键词，“校外培训”和“义务教育”作为主题进行研究成果搜索，搜索得到相关研究成果27篇。由于“双减”意见颁布时间较短，

文献资料主要为报纸，学位论文研究成果少。因此，本论文以 A 校外教育培训机构为例，基于市场营销理论研究校外教育培训机构在“双减”政策背景下的改革策略具有进一步充实该领域研究成果的理论意义。

1.2.2 实践意义

“双减”政策印发以来，因其严格的校外培训机构管控措施，使得大量中小规模校外培训机构倒闭，实力雄厚的大规模校外培训机构也感受到强烈的生存与发展危机。本研究以 A 校外教育培训机构为实例展开研究，全面分析“双减”背景下校外教育培训机构的市场环境，并对因“双减”政策带来的发展危机提出相应的市场营销策略，为校外教育培训机构的现实发展提供一些策略参考。

1.3 研究目的

本论文旨在通过全面分析“双减”背景下中国校外教育培训市场产生的变化，探究在此环境下 A 校外教育培训机构如何通过转变市场营销策略，度过危机，实现更好的发展。

研究目的包括：

- (1)“双减”政策颁布后校外教育培训机构的市场宏观和微观环境现状。
- (2)家长对校外培训观念的转变情况。
- (3)A 校外教育培训机构在“双减”政策颁发后应如何做出市场营销策略的转变。

1.4 研究问题

本研究以 A 校外教育培训机构为研究对象，针对该公司在“双减”政策背景下做出的市场营销策略进行研究。对 A 校外教育培训机构的学生家长进行调查及分析。

1.5 研究路线

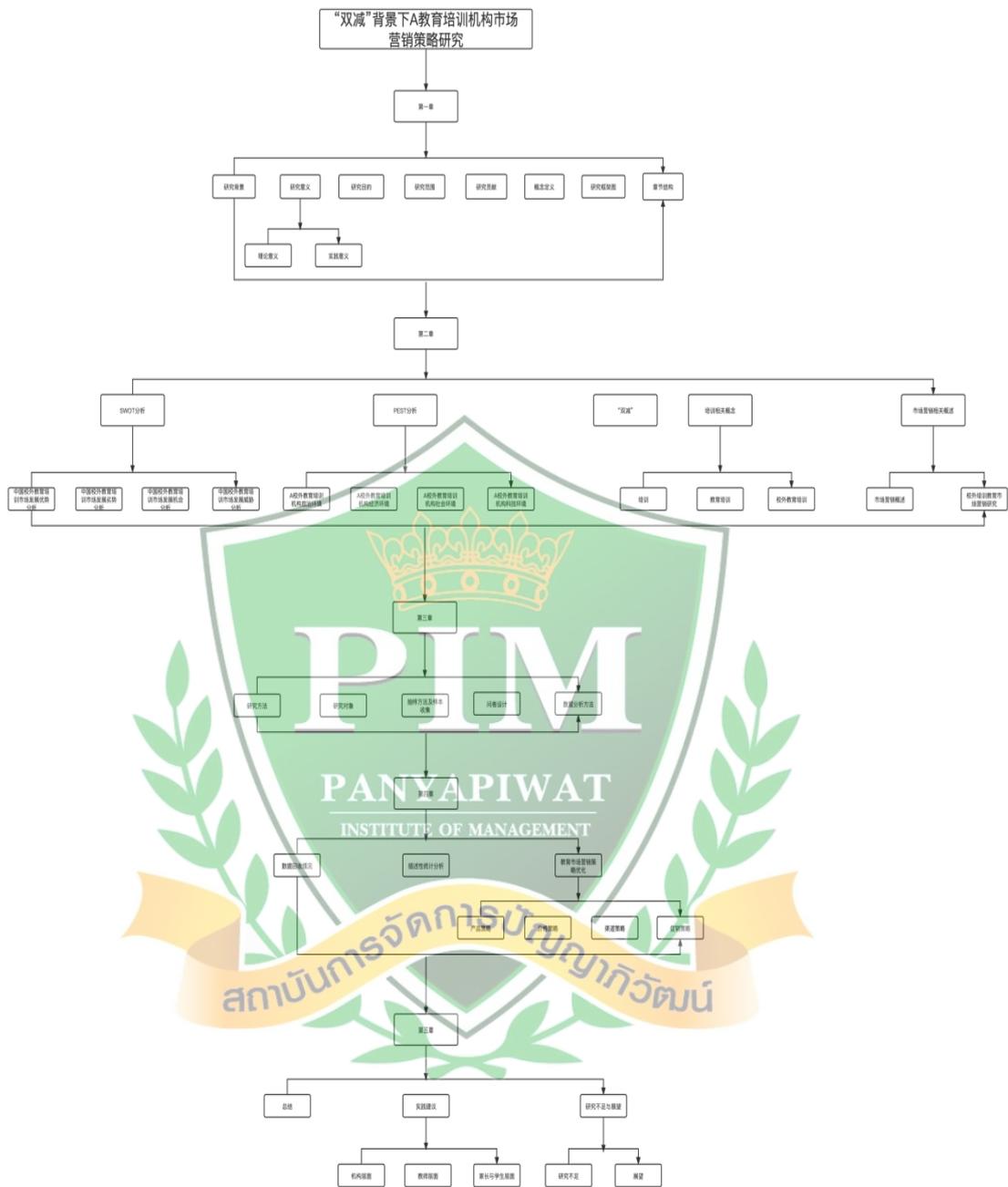


图 1.1 研究路线

1.6 章节结构

本文共分为五个章节。第一章是本论文的绪论，主要阐述了本论文的相关研究背景、研究意义以及研究目的等。第二章是本论文的文献综述，主要阐述本论文的相关研究现状，讨论研究相关理论及概念。第三章是本论文的研究方法，详

细的阐述了本论文研究相关准备。第四章是本论文的核心章节，通过问卷调查获得的研究数据进行科学分析，最终得到研究结论。第五章是本研究的结论以及不足点和在全面调查 A 校外教育培训机构面临的市场现状的基础上，探究 A 校外教育培训机构的市场营销策略。以及对 A 校外教育培训机构未来发展的建议。



第二章 文献综述

2.1 SWOT 分析

SWOT 模型是市场营销研究中常用的研究模型，本文将用 SWOT 模型对 A 校外教育培训机构的市场营销现状进行研究。SWOT 模型指的是对企业发展中优势（Strengths）、劣势（Weaknesses）、机会（Opportunities）、威胁（Threats）四种因素的综合分析。该分析法是基于企业内外部竞争环境和竞争条件下的整体态势的分析，最终分析得出的结论常具有一定的决策性（朱峰，2021）。

熊德兴（2018）采用 SWOT 模型分析华尔街英语市场营销策略。该研究中明确指出通过 SWOT 分析间结合企业内部、外部环境，并与同行竞争者进行分析对比，以深入分析企业的优势、劣势、机会以及威胁，客观的认识到培训类型企业的良好经营现状和营销状况。于贯钰（2020）采用 SWOT 模型对某 A 校外教育培训机构竞争力展开分析，研究发现某 A 校外教育培训机构应通过 SWOT 分析法将机构自身的优势、劣势、机会和威胁进行整合，并将机构内部、外部资源有机结合，在客观的看待自身的基础上，制定出更有针对性的市场营销计划，在激烈的市场竞争中获得胜利。

由此可见，对校外教育机构市场环境展开 SWOT 分析能够综合、全面地掌握中国校外教育机构市场环境的整体情况，以此制定校外培训机构在“双减”政策背景下的新的发展策略以及生存机遇。对于 A 校外教育培训机构而言，要充分了解本机构的优势劣势，并进行市场环境分析，为后续的发展奠定基础。明确 A 校外教育培训机构所处外部市场环境，深入了解“双减”政策颁布后对 A 校外教育培训机构造成的影响，促使该机构制定出优化的市场营销策略，在激烈的市场竞争及严苛的政策环境中求得生存。

2.1.1 中国校外教育培训市场发展优势分析（Strengths）

校外教育培训市场是对学校教育的补充，能够为学生提供校外辅导的机会。无论是小班教学还是一对一辅导都改变了学校教育的教学模式，将学生视为教学活动的中心。能够帮助学生在短时间内更好地掌握所学知识，这既是校外教育培训市场的存在原因，也是校外教育培训市场的优势。

A 校外教育培训机构现实优势主要体现在以下两点：第一，A 校外教育培训机构的前身是状元俱乐部。该俱乐部由北京大学、清华大学、上海复旦大学、上海交通大学、浙江大学等中国著名高校的精英创立，其内部辅导老师也都来自

重点院校，师资力量雄厚。第二，A 校外教育培训机构成立以来以精英一对一教学为主要教学模式。优秀的机构辅导教师为学生提供了优质的校外补习机会。

2.1.2 中国校外教育培训市场发展劣势分析（Weaknesses）

中国校外教育培训市场发展不完善，市场内部出现诸多不符合国家政策法规的现象。仅在 2021 年 6 月，国家市场监督管理总局在例行检查中，就发现有 15 家校外培训机构存在虚假宣传的违法行为，有 13 家校外培训机构存在价格欺诈的违法行为。具体包括通过虚构教师学历的培训机构 8 家、虚构教师授课时长的培训机构 9 家，虚构提升效果的 7 家，虚构机构背景的 6 家，虚构培训课程价格的 13 家。这一系列现象的出现表明中国校外培训市场发展不规范。在此背景下，校外教育培训市场的发展呈现出一些劣势。杨茹苑（2020）认为校外培训机构质量良莠不齐，学生个性化学习需求没有得到满足，以及校外教育培训市场发展的单一化等原因导致校外教育培训市场发展受到限制。

A 校外教育培训机构虽然发展时间较长，是中国较早从事线上“一对一”教育的培训机构，并且已经成为线上“一对一”教学的龙头企业，但是该机构也面临着激烈的市场竞争。截止 2020 年，中国教育培训产业市场总量为 1.8 万亿，除去正规的学校教育之后，市场化的培训市场为 7200 亿元。但是仅年收入超千亿的超级培训企业就有 1-2 家，年收入超百亿的中型培训企业会有 5-8 家，而达到上市标准的企业已经有 30 家左右。处于领先地位的培训企业将教育培训行业的大部分利润瓜分，A 校外教育培训机构面临的市场竞争情况激烈。

2.1.3 中国校外教育培训市场发展机会分析（Opportunities）

在“双减”政策颁布之后，校外教育培训行业义务教育阶段的学科教育受到打击，但是素质教育领域却得到大幅度的增长。就核心概念而言，学科教育指的是向学生传授社会在生活中所必须的科学文化基础知识和技能的同时，充分挖掘这些知识的文化价值和教育价值，充分利用教学等其他方式的教育功能和社会功能，充分发挥教师作为多种角色的榜样作用以及影响作用，使学生在掌握知识的基础上，获得能力，求得发展，养成个性的教育。素质教育指的是着力于提升人的政治思想素质，科学文化素质、心理素质和身体素质的教育。就中国当前的教育环境而言，学科教育是实施素质教育的主要渠道。作为学校教育的补充，校外教育培训市场始终有着其独特的作用，无论是对学校教育内容的补充，还是对学生综合素质的培养，具有不可替代性。校外教育培训市场中的素质教育市场规模从 2020 年的 3241 亿增加到 2021 年第一季度的 5050 亿元。短时间内 55.82% 的

市场增长率表明校外教育培训市场依旧前景广阔。(前瞻网, 2020) 面临着超千亿, 并且还在不断增长的校外培训市场总量, A 校外教育培训机构的发展前景依旧广阔。

2.1.4 中国校外教育培训市场发展威胁分析 (Threats)

以“双减”为代表的监管政策为中国校外教育培训市场的发展带来威胁。祁占勇,李清煜,王书琴(2019)在研究中将 21 世纪以来中国校外培训机构治理政策划分为三个阶段, 一是初步规范阶段(2000-2008 年)、二是政策设计阶段(2008-2014 年)、三是全面整治阶段(2014 年至今)。并在划分阶段的基础上, 纵观新世纪以来, 中国校外教育培训市场的监管政策的转变, 其核心始终都是规范校外培训市场, 促进中国校外培训市场发展, 实现中国教育事业健康发展。但不可否认的是, 监管政策确实对中国校外教育培训市场的发展起到了限制作用, 并从国家政策上给校外教育培训市场的发展带来威胁。A 校外教育培训机构作为校外培训机构, 其盈利的商业性质决定了会受到国家政策的监管, 并会经历国家整治。目前而言, 国家政策的转变是 A 校外教育培训机构发展面临的最大的威胁。

由此可见, 经过多年的发展, 现有国内外相关研究成果较多, 并呈现出跨学科发展趋势, 涌现出较多研究点。但是由于时效性的原因, 使得“双减”背景下, 教育培训机构发展现状及策略研究较少, 更少涉及到针对单一培训机构的研究。因此, 本研究具有较为广阔的研究前景。

2.2 PEST 分析

除了运用 SWOT 模型分析 A 校外教育培训机构市场环境, 本文还采用 PEST 模型, 分析 A 校外教育培训机构面临的宏观环境。PEST 模型从政治(Politics)、经济(Economy)、社会(Society)、技术(Technology)四个方面对企业所作出的宏观环境进行分析。政治(Politics)会对企业监管、消费能力以及其他与企业有关的活动产生重大的影响。经济(Economy)指的是企业所面临的产业环境、竞争环境、国民经济发展状况、国内外经济发展形势等。社会(Society)指的是一定时期内社会发展的一般情况、技术(Technology)指的是社会技术对企业发展的影响。相较于其他分析法, PEST 分析法注重的是对宏观环境进行分析。因此, 为了进一步深入了解 A 校外教育培训机构所处的市场环境, 本文引入 PEST 模型对 A 校外教育培训机构所处的外部宏观环境进行分析。

2.2.1 A 校外教育培训机构政治环境 (Politics)

校外教育培训机构面临的政治环境应该从两个方面来看：一是政策优势。中国校外教育发展历史悠久。自新中国成立以来，校外教育就作为学校教育的补充逐渐发展起来。1985年，中共中央颁布《关于教育体制改革的决定》明确指出“学校教育和学校外、学校后的教育并举”，强调在开创教育工作的新局面中要将校外教育放在与学校教育同等重要的位置。（中华人民共和国教育部颁布《关于教育体制改革的决定》，1985）自此，校外教育在中国教育发展中的作用以政策的形式得以明确。虽然近年来校外教育培训市场乱象丛生，诸如：师资水平差异较大，教培机构虚假宣传，一味追求经营效益等，但是其在中国教育领域，尤其是义务教育阶段领域依旧占据重要的位置，起到不可替代的重要作用。截止2021年，中国有超过40万的校外培训机构，拥有超过800万的教师。而根据教育部公布的数据显示，我国义务教育阶段学校21.08万所，专任教师102949人（中华人民共和国教育部官网，2021），这也是中国校外教育市场得以不断发展的核心优势。二是政策劣势。“双减”政策明确提出“各地不再审批新的面向义务教育阶段学生的学科类校外培训机构，现有学科类培训机构统一登记为非营利性”（中华人民共和国教育部官网，2021），从根源上改变了校外培训机构的商业盈利性质。导致国内的校外教育培训机构面临着艰难的发展处境。

“双减”政策颁布后，A校外教育培训机构面临着十分艰难的政治环境。事实上在此之前，中国政府就已相继出台多部针对校外培训机构的政策。诸如：《关于健全校外培训机构专项治理整改若干工作机制的通知》、《关于规范校外培训机构的意见》等政策频繁出台，从校外培训机构性质出发，以资金投入为核心对校外培训机构进行全方位的严格管控，表明中国校外培训机构发展将迎来政策威胁。

2.2.2 A 校外教育培训机构经济环境 (Economy)

与逐渐严苛的政策环境相比，中国校外教育培训机构却走向了经济总量不断增长的快速发展时期。严苛的市场环境与逐渐增长的市场总量，意味着校外培训市场的准入门槛提高。中国校外教育培训机构想要在校外培训机构这块“大蛋糕”上分得一杯羹就需要转变市场营销策略，不断提升企业自身的经营质量和竞争能力。虽然近年来，中国校外教育培训市场面临诸多政策的限制，并且校外教育培训机构数量总体呈现下滑趋势。2012-2018年，国内义务教育阶段校外培训机构数量逐年下降。

表 2.1 2012-2018 年国内义务教育阶段校外培训机构数量（单位万所/%）

年份	2012 年	2013 年	2014 年	2015 年	2016 年	2017 年	2018 年
数量/万所	123766	112293	105055	98958	93358	89211	80206
同比增长率/%		-9.3	-6.4	-5.8	-5.7	-4.4	-10.1

(注：摘自前瞻网)

包括 K12 教育、早教、在线教育在内的校外教育培训行业成为资本追逐的热点，就整体来看，校外教育培训市场规模依旧保持增长趋势。但是校外教育培训市场的投资热度依旧没有减弱。仅以 2020 年为例，该年教育培训行业投资事件为 429 起，投资金额达到近年来最高，为 1061.7 亿元人民币（前瞻网，2020）。截止 2018 年，中国校外教育培训行业市场规模已经超过 21775 亿元，并呈现出继续增长的态势（前瞻网，2020）。



图 2.1 2012-2018 年中国教育市场规模（单位/亿元）

(注：摘自前瞻网)

A 校外教育培训机构自成立以来，就一直受到金融资本的青睐。2015 年，获得顺为基金 2000 万元 A 轮融资。2016 年获得华兴新经济基金数亿元人民币 C 轮融资。2017 年获得华平投资、元生资本 1.2 亿美元 D 轮融资。2019 年，获得世界银行集团、元生资本等机构 3.5 亿美元 E 轮融资，（朱峰，2021）2020 年 A 校外教育培训机构的经营活动现金流更是达到 34,4285000 元。

2.2.3 A 校外教育培训机构社会环境（Society）

在价值观念方面，中国历来就存在着“万般皆下品，惟有读书高”的思想观念，有利于 A 校外教育培训机构实现进一步的发展。除此之外，国内日益激烈的就业竞争，学生家长尤其是中小学阶段学生家长焦虑情绪增加，对教育的依赖程度增长，使得校外培训机构有了发展的良好的社会环境。

2.2.4 A 校外教育培训机构科技环境（Technology）

信息技术支撑着教育的发展，尤其是线上教育的发展更是与信息技术间存在紧密的联系。近年来，中国信息技术领域不断发展，无论是软硬件技术、终端设备发展以及移动社交媒体的发展，都为校外教育培训机构优质发展提供了科学技术保障。

A 校外教育培训机构作为中国线上“一对一”的独角兽企业，一直重视机构的科技发展。已经开发出本机构专门的线上教育 APP，包括学生端、家长端与教师端，使得教学活动涉及到的每一主题都能够充分的了解到教学的情况。

由此可见，A 校外教育培训机构发展具有良好的政治、经济、社会以及科技环境，虽然“双减”政策颁布后，在政策、经济方面会对该机构造成较强的冲击，但是该机构整体发展前景依旧较好。

2.3 “双减”政策

2021 年 5 月 21 日，中共中央办公厅、国务院办公厅联合印发《关于进一步减轻义务教育阶段学生作业负担和校外培训负担的意见》，又被称作“双减”意见（中华人民共和国国务院，2020）。“双减”是“减轻义务教育阶段学生作业负担和校外培训负担”两项内容的简称。具体而言，国家采取多种手段来减轻义务教育阶段学生作业负担，并遏制校外培训行业发展。对于前者，国家采用全面压减作业总量和时长，减轻学生过重作业负担；提升学校课后服务水平，满足学生多样化需要；大力提升教育教学质量，确保学生在校内学足学好等举措减轻义务教育阶段学生作业负担。对于后者，国家通过从严审批教育培训机构，规范培训服务行为，强化常态运营监管等方面减轻学生校外培训负担。自双减政策颁布后，出现大量相关研究成果。其中比较有代表性的有柯清超、鲍婷婷、林健（2022）阐释数字教育资源如何赋能“双减”落地的基础上，提出需要从线上学习资源、立德树人主题资源、家校协同育人资源、智能化作业工具等方向扩大优质资源供给，并探索了如何应用数字资源服务课堂教学、服务个性化学习、服务分层作业、服

务课后服务的基本策略,为数字教育资源赋能"双减"改革提供理论依据。冯天娇、柯清超、鲍婷婷、林健(2022)对“双减”背景下,家长选择教育培训机构给予指导。总而言之,“双减”政策颁布时间较短,导致研究时间较短,但是研究成果较为丰富,多涉及到“双减”政策对校外教育培训行业和义务教育阶段学校教育发展的影响及相关优化策略。

2.4 培训相关概念

2.4.1 培训

指的是培养和训练,即通过培养和训练的方式使受培训者掌握某种技能,提升受培训者能力的活动。由于培训涉及到的宽广的范畴,已有研究文献资料较多。美国经济学家舒尔茨(1902-1998)认为单纯从自然资源、实物资本和劳动力的角度,不能解释生产力提高的全部原因,作为资本和财富的转换,形态的人,知识和能力是社会进步的决定性原因。但是它的取得不是无代价的,它需要通过投资才能形成,组织培训就是这种投资中重要的一种形式。舒尔茨(1949)现有相关研究涉及到培训的起源,培训的发展,培训的种类,培训的方法等多个方向,并呈现出跨学科发展趋势。

2.4.2 教育培训

指的是近年来逐渐兴起的一种将知识教育资源信息化的机构或在线学习系统。由此可见教育培训可以是专门机构,也可以是在线学习的信息化系统。本文中涉及到的教育培训指的是将知识教育资源信息化的专门的机构。教育培训是培训的一个主要类型,包括学校教育培训与商业性质的教育培训。现有相关研究成果较多,涉及到教育培训基本情况介绍,教育培训分类概况,教育培训发展前景等。

2.4.3 校外教育培训

指在学校生活之外为儿童开展各种教育活动的机构。综合性,如少年宫、儿童之家、儿童活动中心、儿童公园、儿童野外活动营等;专业性,如儿童图书馆和儿童阅览室、儿童剧院和儿童电影院、儿童科技站、儿童业余体校、儿童铁路等。2018年8月6日,国务院办公厅发布《国务院办公厅关于规范校外培训机构发展的意见》明确提出,中国校外教育培训行业必须以习近平新时代中国特色社会主义思想为指导,深入贯彻党的教育方针,坚持立德树人,发展素质教育,促

进中小学生身心健康发展。（《国务院办公厅关于规范校外培训机构发展的意见》，2018）此后，陆续出现了大量的校外教育培训相关研究成果。其中值得注意的是校外教育培训市场的监管和治理。范晓婷、张茂聪（2021）分析了近年来中国政府针对教育培训市场的乱象出台的一系列政策。费坚（2021）以教育公平为核心导向，研究中国校外培训机构监管政策。总而言之，中国校外教育培训的发展与监管离不开政策的支持与约束。A 校外教育培训机构的生存与发展也受到国家政策的重影响。

2.5 市场营销相关概述

2.5.1 市场营销概述

现代营销大师，营销学之父菲利普·科特勒认为“市场营销就是满足别人并获得利润”。菲利普·科特勒（2019）市场营销是营销者通过某种手段将原本属于自己的东西推销给消费者或者顾客，并实现经济效益的过程。

市场营销的发展呈现出阶段性的特征。在该理论诞生之初，通常指的是社会营销理论，根本目标是实现消费者满意以及消费者和社会公众的长期福利。表明这一时期企业市场营销带有一定的社会福利性质。发展到上世纪 50 年代，市场营销理念演化为以消费者的需要和欲望为导向的经营哲学，市场营销由初始阶段的兼顾消费者、社会公众的共同利益转变为以消费者为核心开展市场营销。接下来，市场营销理论发展为推销理念。此类理念的中心任务是通过推销、促销的手段来诱导消费者购买产品，主要的核心观念为“我卖什么，就设法让人们买什么。”市场营销主体从消费者转向了生产经营者。此后，相继出现产品理念和生产理念。以上两种市场营销理念都是将生产经营者放在首位，消费者放在次位，究其根本是一种重生产轻营销的理念。

市场营销自诞生以来，传播速度极快，传播范围极广。现代商业社会的方方面面都涉及到市场营销。国内外以校外培训机构的市场营销情况为研究内容的优秀研究成果层出不穷。

刘宇翔（2014）结合我国当前教育培训市场的发展现状，探究教育培训企业成功的路径。认为应该在明确营销的核心概念的基础上，从价值交换的角度思考如何制定、实施及优化市场营销战略。黄狄灿,胡振宇,王慧（2018）从宏观、微观两个层面对国内英语校外教育培训机构的营销环境，营销中存在的问题展开研究。并认为英语校外培训机构应立足于市场需求，明确自身优势，扬长避短。从产品、价格、渠道以及促销四个方面制定积极有效的营销策略。

以上学者的研究大多从宏观角度出发，粗线条的研究我国教育培训市场整体的市场营销理念、路径及策略。除此之外，还有诸多学者以单一校外培训机构为例，小范围细致的研究在当前的市场情况下，校外培训机构的营销策略以及生存策略。王晓东（2018）运用 STP 理论、PEST 模型对 C 校外培训机构展开研究，分析其发展过程中面临的问题，并梳理出解决实例，提出相应解决办法。张晔，Rebekah Miranda（2021）以陕西省咸阳市校外培训机构为例，探究在线教学模式的现状，以及在线教育机构的营销策略。以上研究充分证实了市场营销同样适用于校外培训机构，因此本文以 A 校外培训机构为例，分析“双减”背景下，该校外培训机构的营销策略调整情况。

本文以 4P 理论为理论基础，编撰调查问卷，因此此处对 4P 理论概念进行相关论述。4P 理论诞生于上世纪 60 年代，1960 年尤金·麦卡西(Eugene J. McCarthy)在《基础营销学》中提出了一种全新的市场营销管理体系。4P 是指企业在营销活动中的 4 个可控因素：1.产品(Product)：企业提供给其目标市场的商品或服务，产品因素包括产品的质量、样式、规格、包装、服务等等。2.价格(Price)：顾客购买产品时的价格，包括折扣、支付期限等。3.地点(Place)，指产品进入或到达目标市场的种种途径，包括渠道、区域、场所、运输等。4.促销(Promotion)：企业宣传、介绍其产品和说服顾客购买其产品所进行的种种活动，其中包括广告、宣传、公关、人员推销、促销活动等。4P 组合属于企业可以控制的因素，所以企业可根据目标市场的特点，选择产品、产品价格、销售渠道和促销手段，即进行“营销组合战略决策”。

2.5.2 校外培训教育市场营销研究

随着国家经济不断的发展，家长对学生教育的重视程度也在日益增长，因此大量校外培训机构涌现出来，形成了一股“培训热”。在此现实背景下，学界针对校外培训机构进行研究的成果也大量出现。究其研究方向主要涉及到两个方面：

(1) 校外培训教育市场现状

王晓明（2006）借助西方市场经济理论，对我国校外培训教育市场的基本特性进行明晰。认为中小学校外培训机构是向社会大众提供教育服务的专业培训机构，其发展完全依赖市场行业的发展。就中小学校外培训市场的整体发展而言，该学者认为中国中、低端培训市场还有很大的发展空间，蕴藏着巨大的商机，投入小，风险小并且利润相对丰厚。对于中国校外培训机构而言，应该认真分析细分市场，选准某一个需求点深入的做下去，诚信经营，塑造品牌，注重师

资。追求规模带来的高收益，提高行业效益，降低运作成本。连锁加盟，低成本快速扩张，从而做大做强中小学校外培训市场。

(2) 校外培训教育市场发展策略

早在本世纪初期，就有学者对校外培训教育市场的营销发展策略进行研究。学者陈航（2003）认为社会对教育的重视不可避免的催生了“培训热”，但是其中依旧存在部分问题。该学者以重庆市校外培训教育市场为例，探究该市场的特点、发展潜力、行业特征、市场需求以及市场威胁进行研究。杨帆（2020）对中小学校外教育培训市场发展现状和优化策略进行研究。提出应该从宏观中央政策法规层面，地方政府政策监管层面，微观培训机构自身建设层面进行管理，促进校外教育培训市场健康良性发展。总而言之，中国校外教育培训机构的发展受到国家经济政策的约束。校外教育培训机构应该在遵守国家政策及行业规则的前提下，积极探究市场特点，明晰行业特征，抓准市场需求，提升发展潜力，缓解市场威胁，以此促使机构的优质发展，实现经济效益。

2.6 研究变量

为了研究的便捷，本章节对论文涉及到的变量进行定义。本研究涉及的概念包括：“双减”政策、机构品牌与口碑、师资、学生成绩。

校外教育培训机构：校外培训机构指的是由民间投资构建的，以商业经营为主要形式，以盈利为开办目的的，有组织的培训类机构。

品牌：亦称“厂牌”“牌子”。企业对其供应的货物或服务所定的名称、术语、记号、象征、设计或其组合。主要供消费者识别之用。品牌的组成可分为两部分：一是品牌名称，致品牌中可用语言称呼的部分；而是品牌标志，指品牌中可以被识别但不能用语言称呼的部分，如符号、设计、色别等。企业如将某品牌在政府有关主管部分注册登记以后，即成为商标。本文中指的是 A 校外教育培训机构为消费者提供的可供识别的品牌名称。

口碑：老百姓口头上的称颂。因称颂的文字多刻于碑上，故称。本文中指 A 校外教育培训机构在用户中的口碑。

师资：指的是老师，现在也指能胜任教师职务的人才。本文指 A 校外教育培训机构教师。

学生成绩：指的是已著成效的功绩。现在也被称作工作或学习所取得的成就。本文指 A 校外教育培训机构学生成绩。

值得注意的是，本文中 A 校外教育培训机构指的是学科类校外培训机构，针

对的教育为 K12 教育。

“义务教育”指的是国家统一实施的，所有适龄儿童、少年必须接受的教育，义务教育是国民教育的基础，也是整个教育体系的重要组成部分，是国家必须予以保障的公益性事业（中华人民共和国教育部官网，1986）。



第三章 研究方法

3.1 研究方法

本文使用定量研究方法将收集数据进行分析，使数据分析结果更为精确。定量研究法作为一种立足于理论的演绎方法，是在现有的理论基础上进行合理的假设。其使用的样本群体范围较大，并使用较成熟的统计软件来分析收集到的数据，精确度比较高。因此本研究选用定量研究方法进行数据分析。在研究中，调查问卷编撰完成后，通过互联网方法调查问卷。回收问卷后，用 SPSS 23 版本软件进行描述性分析。值得注意的是，本文以 SWOT 分析及 PEST 分析为理论基础，对 A 教育培训机构面临的客观环境进行分析，以此来全面的了解该机构面临的市场环境，以此为之后的 4P 分析提供更为全面的研究视角。

3.2 研究对象、抽样方法及样本采集

本文以 A 校外教育培训机构内部 5200 名客户的课外培训课程的需求情况和已参加过 A 校外教育培训机构课外培训的客户的需求情况为研究对象，通过(Lsrssel,1992)中的 taro Maryanne 公式计算，误差区间在 5%时应需 371 个样本量。因此，通过简单随机抽样法，随机抽取 371 名客户进行问卷发放。

3.3 问卷设计

本研究的量表是使用前人的研究量表，根据本文研究背景进行小幅度修改，问卷题目有封闭式及开放式问题，其中态度问题采用李克特五级量表。问卷分为三个部分：基础信息部分、主体问卷部分、4P 部分，通过三个部分掌握客户的基础信息和课程需求及营销策略。

表 3.1 主体问卷

	序号	题目	来源
问卷主体	1	我很重视孩子的学习成绩	刘清华(HZ 教育辅导机构营销策略研究, 2018)
	2	孩子成绩不好让我焦虑	
	3	我会给孩子报名学科培训班	
	4	我愿意花费金钱投入孩子教育	
	5	“双减”政策出台并为让我放松	
	6	我认为学习应当抓紧时间	

续表 3.1 主体问卷

	7	我发现线下培训机构明显减少	
	8	在线教育能够辅导海子课程	
	9	我回给孩子找一对一家庭教师	

表 3.2 4P 部分

4P 部分	产品 (product)	双减背景下，你认为哪种形式的辅导班可以继续营业	刘清华 (HZ 教育辅导机构营销策略研究，2018)
		您的孩子是否需要线上辅导和录制好的视频课程？	
		您认为好的课外辅导培训的内容应该具有哪些特点？	
	价格(price)	“双减”后，如果线下机构减少，您会购买线上教育产品	
		“双减”政策实施后，我更倾向选择价格便宜的培训班。	
		“双减”政策后，支付孩子的课外辅导费的压力并未减少	
	渠道(place)	“双减”政策实施后，我会考虑价格最为首要因素	
		您经常使用互联网或移动互联网吗？	
		您经常网购吗？	
		您希望课外辅导地点在什么地方？	
		对于参加课外辅导培训课程，您更愿意选择的形式是什么？	
		您更愿意付费享受下列哪一个额外的教学服务？	
		双减背景下，您是通过什么渠道给孩子报的辅导班？	
		如果现在广泛推荐“一对一”线上家教，你愿意参加	
促销 (promotion)	您会将在本机构上的课外辅导课程推荐给周围朋友吗？		
	对于与学习相关的教育类广告，您会选择如下哪种态度对待？		

3.4 数据分析方法

本文使用 SPSS 23 版本对收集数据进行描述性统计，包括标准差和百分比。

第四章 分析结果

4.1 数据回收情况

本文发放数据共 371 份，回收数据 371 份，371 份问卷都有效回收。检查后并没有无效问卷，因此问卷回应率为 100%。

4.2 描述性统计分析

(1) 被调查者基础信息

通过 1 至 9 题基础信息问卷的统计分析，了解到被调查者基础信息，调查结果具体如下。

表 4.1 被调查消费者性别情况

		频率	百分比	有效百分比	累计百分比
有效	男	79	21.3	21.3	21.3
	女	292	78.7	78.7	100.0
	总计	371	100.0	100.0	

在表 4.1 中，被调查者的性别比例中，女性占比最高为 78.71%。

表 4.2 被调查消费者年龄情况

		频率	百分比	有效百分比	累计百分比
有效	≤30 岁	201	54.2	54.2	54.2
	≥40 岁	12	3.2	3.2	57.4
	30-35 岁	132	35.6	35.6	93.0
	35-40 岁	26	7.0	7.0	100.0
	总计	371	100.0	100.0	

从表 4.2 中，您的年龄分布上，大部分样本为“≤30 岁”，比例是 54.18%。另外 30-35 岁样本的比例是 35.58%。

表 4.3 被调查者孩子就读阶段

		频率	百分比	有效百分比	累计百分比
有效	初中	69	18.6	18.6	18.6
	高中	39	10.5	10.5	29.1
	小学之前	253	68.2	68.2	97.3
	职业中学	10	2.7	2.7	100.0
	总计	371	100.0	100.0	

对于 3、您的孩子现在就读来讲，“小学之前”占比最高为 68.19%。

表 4.4 被调查者是否为孩子报名课后学科培训班

		频率	百分比	有效百分比	累计百分比
有效	否	161	43.4	43.4	43.4
	是	210	56.5	56.6	100.0
	总计	371	100.0	100.0	

从 4、你曾经是否为您的孩子报名课后学科培训班来看，样本中“是”相对较多，比例为 56.60%。另外否样本的比例是 43.40%。

表 4.5 被调查者是否了解 A 校外教育培训机构学习 APP

		频率	百分比	有效百分比	累计百分比
有效	否	174	46.9	46.9	46.9
	是	197	53.1	53.1	100.0
	总计	371	100.0	100.0	

表 4.5 被调查者是否了解 A 教育培训机构学习 APP，大部分样本为“是”，比例是 53.10%。还有 46.90%的样本为否。

表 4.6 被调查者了解 A 校外教育培训机构学习 APP 通过的渠道

		频率	百分比	有效百分比	累计百分比
有效	广告宣传	79	21.3	21.3	21.3
	机构官网	112	30.2	30.2	51.5
	朋友推荐	162	43.7	43.7	95.1
	其他/否	6	1.6	1.6	96.8
	其他/没有	6	1.6	1.6	98.4

续表 4.6 被调查者了解 A 校外教育培训机构学习 APP 通过的渠道

	其他/同意	6	1.6	1.6	100.0
	总计	371	100.0	100.0	

从 4.6、您了解 A 教育培训机构学习 APP 是通过“朋友推荐”的比例为 43.67%。还有 30.19%的样本为机构官网。

表 4.7 调查者选择 A 校外教育培训机构学习 APP 的因素

		频率	百分比	有效百分比	累计百分比
有效	机构的名声	28	7.5	7.5	7.5
	科学的教学	88	23.7	23.7	31.3
	随时随地学习	76	20.5	20.5	51.8
	优秀的师资	179	48.2	48.2	100.0
	总计	371	100.0	100.0	

从 7、您选择 A 校外教育培训机构学习 APP 看中的是来看，机构名声占 7.5%、科学的教学占 23.7%、随时随地地学习占 20.5%、其中优秀的师资占 48.2%样本中有超过四成的样本为“优秀的师资”。

表 4.8 被调查者是否了解“双减”政策

		频率	百分比	有效百分比	累计百分比
有效	否	119	32.1	32.1	32.1
	是	252	67.9	67.9	100.0
	总计	371	100.0	100.0	

从表 8 看样本中选择“是”的比例为 67.92%。还有 32.08%的样本为否。

表 4.9 您每月在孩子校外培训的花费为

		频率	百分比	有效百分比	累计百分比
有效	≤1000 元	162	43.7	43.7	43.7
	≥5000 元	16	4.3	4.3	48.0
	1000-3000 元	161	43.4	43.4	91.4
	3000-5000 元	32	8.6	8.6	100.0
	总计	371	100.0	100.0	

从上表中家长每月在孩子校外培训的花费为分布来看，样本大部分为“≤1000元”，共有162.0个，占比为43.67%。还有43.40%的样本为1000-3000元。

通过对第1至9题的问卷结果分析，发现调查中女性家长的比例相对较大，小学生人数占比居多，家长年龄大部分在30岁以上，其中有一大半的学生参加过课外培训，通过朋友推荐来了解课程APP的占多数且主要因为优秀的师资吸引而来，大部分家长都了解了双减政策，且大部分家长每月都会花费3000元以内用于学生培训。在发放问卷调查中和家长沟通发现，很多小学生的培训需求不仅在于学科培训同时兴趣爱好班也是一方面增长的需求且家长中大多数在每月培训上花费在3000元以内，可以发现学生和家長对于课外培训的需求比较大。

(2) 被调查者主体问卷信息

通过10至18题主体问卷信息的统计分析，可以了解到在“双减”政策影响下家长对课外培训的态度及需求，调查结果具体如下。

表 4.10 被调查对孩子学习成绩是否重视

		频率	百分比	有效百分比	累计百分比
有效	非常不同意	18	4.9	4.9	4.9
	非常同意	64	17.3	17.3	22.1
	同意	209	56.3	56.3	78.4
	一般	80	21.6	21.6	100.0
	总计	371	100.0	100.0	

从表 10 来看，我很重视孩子的学习成绩“同意”的占比为 56.3%。一般的占比为 21.6%。

表 4.11 被调查者因为孩子成绩不好感到焦虑

		频率	百分比	有效百分比	累计百分比
有效	不同意	45	12.1	12.1	12.1
	非常不同意	23	6.2	6.2	6.2
	非常同意	27	7.3	7.3	7.3
	同意	176	47.4	47.4	47.4
	一般	100	27.0	27.0	27.0
	总计	371	100.0	100	100

从表 4.11 来看，同意孩子成绩不好让我焦虑的占比为 47.4%。孩子成绩不好让我感到一般焦虑的为 27%。

表 4.12 被调查者会给孩子报名学科培训班

		频率	百分比	有效百分比	累计百分比
有效	不同意	17	4.6	4.6	4.6
	非常不同意	11	3.0	3.0	7.5
	非常同意	27	7.3	7.3	14.8
	同意	189	50.9	50.9	65.8
	一般	127	34.2	34.2	100.0
	总计	371	100.0	100.0	

从表 4.12 来看，认为会给孩子报名学科培训班的家长占比为 50.9%。意向不太明确的家长占比为 34.2%。

表 4.13 被调查者愿意花费金钱投入孩子教育情况

		频率	百分比	有效百分比	累计百分比
有效	不同意	6	1.6	1.6	1.6
	非常不同意	13	3.5	3.5	5.1
	非常同意	81	21.8	21.8	27.0
	同意	196	52.8	52.8	79.8
	一般	75	20.2	20.2	100.0
	总计	371	100.0	100.0	

从表 4.13 来看，愿意花金钱投入孩子教育的家长占比为 52.8%。非常愿意花金钱投入孩子教育的家长占比为 21.8%，不愿意的仅占 1.6%。

表 4.14 双减政策出台并为让受访者放松

		频率	百分比	有效百分比	累计百分比
有效	不同意	41	11.1	11.1	11.1
	非常不同意	16	4.3	4.3	15.4
	非常同意	23	6.2	6.2	21.6
	同意	103	27.8	27.8	49.3
	一般	188	50.7	50.7	100.0
	总计	371	100.0	100.0	

从表 4.14 来看，认为“双减”政策出台影响不大的家长占比 50.7%。认为“双减”政策出台依旧不能放松的家长占比 27.8%。

表 4.15 被调查者认为学习应当抓紧时间

		频率	百分比	有效百分比	累计百分比
有效	不同意	51	13.7	13.7	13.7
	非常不同意	10	2.7	2.7	16.4
	非常同意	36	9.7	9.7	26.1
	同意	176	47.4	47.4	73.6
	一般	98	26.4	26.4	100.0
	总计	371	100.0	100.0	

从表 4.15 来看，认为学习应当抓紧时间的家长占比 47.4%，对此感觉一般的家长占比 26.4%。

表 4.16 我发现线下培训机构明显减少

		频率	百分比	有效百分比	累计百分比
有效	不同意	28	7.5	7.5	7.5
	非常不同意	10	2.7	2.7	10.2
	非常同意	30	8.1	8.1	18.3
	同意	133	35.8	35.8	54.2
	一般	170	45.8	45.8	100.0
	总计	371	100.0	100.0	

从表 4.16 来看，没有感知到线下培训机构明显减少的家长占比为 45.8%。发现线下培训机构明显减少的家长占比 35.8%。

表 4.17 被调查者认为在线教育能够辅导孩子课程

		频率	百分比	有效百分比	累计百分比
有效	不同意	20	5.4	5.4	5.4
	非常不同意	10	2.7	2.7	8.1
	非常同意	15	4.0	4.0	12.1
	同意	174	46.9	46.9	59.0
	一般	152	41.0	41.0	100.0
	总计	371	100.0	100.0	

从表 4.17 来看，认为在线教育能够辅导孩子课程的家长占比 46.9%。认为在线教育作用一般的家长占比 41%。

表 4.18 被调查者会给孩子找一对一家庭教师

		频率	百分比	有效百分比	累计百分比
有效	不同意	42	11.3	11.3	11.3
	非常不同意	10	2.7	2.7	14.0
	非常同意	15	4.0	4.0	18.1
	同意	180	48.5	48.5	66.6
	一般	124	33.4	33.4	100.0
	总计	371	100.0	100.0	

从表 4.18 可知，会给孩子找一对一家庭教师的家长占比 48.5%。对此意向一般的家长占比 33.4%。

通过 10 至 18 的问卷结果分析，从上表可以看出来在双减政策下，有近一半的家长发现线下培训机构明显减少，有一半以上的家长认为网课可以对学生进行辅导，愿意给学生购买网课或找一对一培训的家庭教师。同时因为“双减”政策的影响有一半的家长并未放松对于学生的课外培训，反而更加重视学生的成绩，导致大部分家长因学生成绩问题产生焦虑。有一半以上的家长认为更该抓紧时间学习同时更愿意花费更多的钱帮孩子报学科培训班。从上述分析结果来看在“双减”政策下家长们产生了教育焦虑更愿意为学生的课程培训花费更多钱，在线下培训班逐渐减少的情况下大部分家长也认为网络课程可以代替线下课程对学生进行辅导也愿意报一对一的家庭教师培训。

(3) 4P 模型分析：产品

通过 19 至 23 题产品部分的统计分析，可以了解到在“双减”政策影响下家长对课程产品的需求情况，调查结果具体如下。

表 4.19 双减背景下，被调查者认为哪种形式的辅导班可以继续营业

		频率	百分比	有效百分比	累计百分比
有效	大班制（10 人以上）	47	12.7	12.7	12.7
	小班制（10 人以下）	87	23.5	23.5	39.1
	小班制（10 人以下）+ 大班制（10 人以上）	5	1.3	1.3	40.4
	一对一	143	38.5	38.5	79.0

续表 4.19 双减背景下，被调查者认为哪种形式的辅导班可以继续营业

	一对一 大班制（10人以上）	5	1.3	1.3	80.3
	一对一 其他〔小学辅导班〕	6	1.6	1.6	81.9
	一对一 小班制（10人以下）	50	13.5	13.5	95.4
	一对一 小班制（10人以下） 大班制（10人以上）	17	4.6	4.6	100.0
	总计	371	100.0	100.0	

有 38.5%的家长认为开设一对一（即一位老师辅导一位学生）、23.5%认为小班制 10 人以下，13.5%认为小班（即一位老师辅导 10 人以下学生的班级）及一对一的课程可以让辅导机构继续营业，可以看出家长更愿意选择一对一课程及小班制的课程。

表 4.20 您的孩子是否需要线上辅导和录制好的视频课程

		频率	百分比	有效百分比	累计百分比
有效	不需要	98	26.4	26.4	26.4
	需要	273	73.6	73.6	100.0
	总计	371	100.0	100.0	

从上表可以看出有 73.6%的家长认为自己的孩子需要线上课程，有 26.4%的家长认为自己的孩子不需要上网课，所以在“双减”后更多的家长愿意选择线上培训课程。

表 4.21 “双减”政策实施后，我会考虑

		频率	百分比	有效百分比	累计百分比
有效	继续线下培训	41	11.1	11.1	11.1
	线上辅导	190	51.2	51.2	65.2
	线上辅导 继续线下培训	5	1.3	1.3	66.6
	线上辅导 一对一家教	41	11.1	11.1	77.6
	线上辅导 一对一家教 继续线下培训	24	6.5	6.5	84.1
	一对一家教	45	12.1	12.1	96.2
	一对一家教 继续线下培训	14	3.8	3.8	100.0
	总计	371	100.0	100.0	

“双减”政策后 51.2%的家长愿意线上培训，12.1%的家长愿意一对一培训，其中即愿意线上培训及一对一培训的长占 11.1%，继续线下培训的占 11.1%可以看出在线双减背景下很多家更愿意线上加线下的培训模式以及一对一的个性化辅导需求。

表 4.22 您认为好的课外辅导培训的内容应该具有哪些特点？

		频率	百分比	有效百分比	累计百分比
有效	能够夯实基础，巩固学校所学知识	33	8.9	8.9	8.9
	能够迅速提分	27	7.3	7.3	16.2
	能够迅速提分！学起来轻松	8	2.2	2.2	18.3
	学起来轻松	73	19.7	19.7	42.6
	学起来轻松！能够夯实基础，巩固学校所学知识	14	3.8	3.8	46.4
	有完整的知识体系	66	17.8	17.8	64.2
	有完整的知识体系！能够夯实基础，巩固学校所学知识	24	6.5	6.5	70.6
	有完整的知识体系！能够迅速提分	6	1.6	1.6	72.2
	有完整的知识体系！能够迅速提分！学起来轻松	10	2.7	2.7	74.9
	有完整的知识体系！能够迅速提分！学起来轻松！能够夯实基础，巩固学校所学知识	71	19.1	19.1	94.1
	有完整的知识体系！学起来轻松	17	4.6	4.6	98.7
	有完整的知识体系！学起来轻松！能够夯实基础，巩固学校所学知识	5	1.3	1.3	100.0
	总计	371	100.0	100.0	

从上表可以看出家长认为好的课外辅导内容用该具备有完整的知识体系、能迅速提分、学起来轻松、能够夯实基础巩固学校所学的知识，且这几项共占总人数的 55.3%，所以一个系统性的课程是家长选择课程的必要选项。

表 4.23 “双减”后，如果线下机构减少，您会购买线上教育产品。

		频率	百分比	有效百分比	累计百分比
有效	不同意	23	6.2	6.2	6.2
	非常不同意	11	3.0	3.0	9.2
	非常同意	56	15.1	15.1	24.3
	同意	203	54.7	54.7	79.0
	无所谓	78	21.0	21.0	100.0
	总计	371	100.0	100.0	

从上表可以看出有 6.2%的不同意、3%的非常不同意、21%的无所谓、其中 15.1%的非常同意和 54.7%的同意选择购买线上产品，“双减”后线下机构减少大部分家长大都会选择购买线上教育产品及一对一课程。

(4) 4P 模型分析：价格

通过 24 至 26 题价格部分的统计分析，可以了解到在“双减”政策影响下家长对课程产品价格的接受情况，调查结果具体如下。

表 4.24 “双减”政策实施后，我更倾向选择价格便宜的培训班。

		频率	百分比	有效百分比	累计百分比
有效	不同意	97	26.1	26.1	26.1
	非常不同意	12	3.2	3.2	29.4
	非常同意	55	14.8	14.8	44.2
	同意	165	44.5	44.5	88.7
	无所谓	42	11.3	11.3	100.0
	总计	371	100.0	100.0	

从上表可以看出“双减”过后有 26.1%家长不同意、3.2%的家长非常不同意、11.3%的家长无所谓、有 44.5%的家长同意和 14.8%的家长非常同意价格比较低的课程，可以看出家长较偏向于选择价格便宜的课程。

表 4.25 “双减”政策后，支付孩子的课外辅导费的压力并未减少

		频率	百分比	有效百分比	累计百分比
有效	不同意	41	11.1	11.1	11.1
	非常不同意	6	1.6	1.6	12.7
	非常同意	60	16.2	16.2	28.8
	同意	204	55.0	55.0	83.8
	无所谓	60	16.2	16.2	100.0
	总计	371	100.0	100.0	

从上表可以看出有不同意的占 11.1%、非常不同意的占 1.6%、无所谓的占 16.2%、其中 55%的家长同意及 16.2%的家长非常同意“双减”后课外辅导费用并未减少，所以家长在课后辅导课程上的需求不会因“双减”政策影响而减少。

表 4.26 “双减”政策实施后，我会考虑价格最为首要因素

		频率	百分比	有效百分比	累计百分比
有效	不同意	85	22.9	22.9	22.9
	非常不同意	18	4.9	4.9	27.8
	非常同意	38	10.2	10.2	38.0
	同意	167	45.0	45.0	83.0
	无所谓	63	17.0	17.0	100.0
	总计	371	100.0	100.0	

从上表可以看出不同意的占 22.9%、非常不同意的占 4.9%、非常同意的占 10.2%、同意的占 45%、无所谓的占 17%，在双减政策下，“双减”后有一半家长会考虑价格为首要因素，近一半的家长不考虑，可以看出除了价格还有其他的影响因素。

(5) 4P 模型分析：分销与选址

通过 27 至 31 题分销与选址部分的统计分析，可以在“双减”政策下为建立分销渠道和校区选址提供参考建议，调查结果具体如下。

表 4.27 您经常使用互联网或移动互联网吗？

		频率	百分比	有效百分比	累计百分比
有效	从不	29	7.8	7.8	7.8
	经常	215	58.0	58.0	65.8

续表 4.27 您经常使用互联网或移动互联网吗?

	偶尔	121	32.6	32.6	98.4
	其他	6	1.6	1.6	100.0
	总计	371	100.0	100.0	

从上表看出经常使用互联网的人数占 58%，偶尔使用的人数占 32.6%，从不使用的人数占 7.8%，其他的人数占 1.6%，所以大部分家长都会使用互联网或移动互联网完全可以满足在线学习的基本要求。

表 4.28 受访者是否经常网购

		频率	百分比	有效百分比	累计百分比
有效	从不	35	9.4	9.4	9.4
	经常	161	43.4	43.4	52.8
	偶尔	169	45.6	45.6	98.4
	其他	6	1.6	1.6	100.0
	总计	371	100.0	100.0	

从上表看被调查者中经常使用网购的家长占 43.4%、偶尔使用的占 45.6%、从不使用的占 9.4%、其他的占 1.6%，的人数占一半以上；经常使用网购的家长占 43.4%，愿意使用网购的家长占绝大部分他们都是购买线上课程的主力军。

表 4.29 您希望课外辅导地点在什么地方

		频率	百分比	有效百分比	累计百分比
有效	可以远一点，交通便利即可	38	10.2	10.2	10.2
	其他	6	1.6	1.6	11.9
	线上教育	86	23.2	23.2	35.0
	在家附近或者家里	159	42.9	42.9	77.9
	在学校附近	82	22.1	22.1	100.0
	总计	371	100.0	100.0	

从上表看出在家附近和在家里参加培训及线上教育的分别占 42.9%和 43.2%、在学校附近的占 22.1%、可以远一点交通便利的占 10.2%、其他的占 1.6%，可以看出家长们更偏向于在家附近或在家里及线上教育。

表 4.30 对于参加课外辅导培训课程，受访者更愿意选择的形式

		频率	百分比	有效百分比	累计百分比
有效	家教上门辅导	7	1.9	1.9	1.9
	去专门的培训场地学习	110	29.6	29.6	34.5
	线上线下相结合（一部分去培训场地学，一部分在家通过网络课程巩固）	156	42.0	42.0	76.5
	在家学习网络课程	87	23.5	23.5	100.0
	总计	371	100.0	100.0	

从上表看有 42%愿意选择线上和线下相结合的上课形式、去专门培训场地学习的占 29.6%、在家学习网络课程占 23.5%、家教上门辅导占 1.9%、其他的占 2.9%，可以看出家长偏向于线上及线下相结合课程。

表 4.31 受访者更愿意付费享受下列哪一个额外的教学服务

		频率	百分比	有效百分比	累计百分比
有效	定期学科测验和分析	42	11.3	11.3	11.3
	学习表现跟踪分析	34	9.2	9.2	23.5
	在线题库练习平台	140	37.7	37.7	61.2
	助教课后一对一辅导	144	38.8	38.8	100.0
	总计	371	100.0	100.0	

从上表看有 37.7%的家长愿意付费在线题库平台、38.8%的家长愿意付费助教课后一对一辅导、有 11.3%的愿意付费定期科学测验和分析、其他的占 9.2%，可以看出家长都愿意为额外教学服务付费其中一对一和在线题库占多数。

综上所述可以看出，在互联网和移动互联网日益发展的情况下越来越多的人开始使用互联网，这给课外辅导机构提供了很好的推广及销售在线课程的服务渠道，通过互联网课程增值额外附加教学服务，同时在学生聚集的学区房附近开设校区进行线下课程辅导及课后一对一教学服务，满足家长的培训需求。

（6）4P 模型分析：促销

通过 32-35 题促销部分的统计分析，可以在“双减”政策的背景下为 A 校外教育培训机构促销策略的优化提供参考建议，调查结果具体如下。

表 4.32 双减背景下，您是通过什么渠道给孩子报的辅导班？

		频率	百分比	有效百分比	累计百分比
有效	机构的宣传广告	73	19.7	19.7	19.7
	老师或朋友介绍	250	67.4	67.4	87.1
	其他	6	1.6	1.6	90.0
	自行找家教	37	10.0	10.0	100.0
	总计	371	100.0	100.0	

从上表可看出通过机构的宣传广告来机构报班的占 19.7%、老师或朋友介绍来机构报辅导班的占比达到 67.4%、自行找家教占 10%、其他占 2.9%、证明了一个机构的广告宣传是重要的一部分同时机构建立良好的品牌口碑更是重要环节。

表 4.33 如果现在广泛推荐“一对一”线上家教，你愿意参加？

		频率	百分比	有效百分比	累计百分比
有效	不愿意	8	2.2	2.2	2.2
	非常不愿意	12	3.2	3.2	5.4
	非常愿意	95	25.6	25.6	31.0
	无所谓	30	8.1	8.1	39.1
	愿意	226	60.9	60.9	100.0
	总计	371	100.0	100.0	

从上表看愿意参加线上家教的占总数 60.9%、非常愿意的占 25.6%、无所谓的占 8.1%、不愿意的占 2.2%。可以看出在普遍线上一对一家教的情况下愿意和非常愿意参加的比例占 86.5%，说明发展线上一对一家教的重要性。

表 4.34 受访者是否会将在本机构上的课外辅导课程推荐给周围朋友

		频率	百分比	有效百分比	累计百分比
有效	不确定	69	18.6	18.6	18.6
	可能不会	11	3.0	3.0	21.6
	可能会	125	33.7	33.7	55.3
	一定不会	12	3.2	3.2	58.5
	一定会	154	41.5	41.5	100.0
	总计	371	100.0	100.0	

从上表可以看出一定会将本机构课程推荐给周围朋友的占比 41.5%、不确定的占比 18.6%、可能会推荐的占 33.7%、可能不会的占 3%、一定不会推荐的占 3.2%，说明机构还需加大现有的学员维护力度及家长营销模式。

表 4.35 对于与学习相关的教育类广告，受访者的选择态度

		频率	百分比	有效百分比	累计百分比
有效	不管会不会参加可外辅导，都会经常浏览相关广告	139	37.5	37.5	37.5
	看到时就浏览一下就当消遣	20	5.4	5.4	42.9
	如果有参加课外辅导班的意愿，那么会留意相关广告	187	50.4	50.4	93.3
	一看到就反感	25	6.7	6.7	100.0
	总计	371	100.0	100.0	

从上表看家长中不管会不会参加课外辅导班，都会经常浏览相关广告的 37.5%、看到时会浏览一下就当消遣的占 5.4%、如果有参加课外辅导意愿那么会留意相关广告的占 50.4%、一看到就反感的占 6.7%。可以看出大部分的家长认为有意愿的话就会留意相关广告，说明机构可以从互联网方向进行广告投放。

在产品方面，从表 4.1 及表 4.2 的分析结果看，由于教育部印发的“双减”政策的影响学科培训机构不能占用寒暑假及节假日进行学科培训，我们可以打造线上加线下的课程安排，利用“双减”政策的培训时间规范下，推出线上加线下 2+1 的课程模式（即线下培训 2 小时，线上培训 1 小时），以 2+1 课程产品及素质教育课程为基础，根据市场的需求增设合理的课程安排，吸引更多意向客户。

第五章 结论与建议

5.1 总结

本论文通过问卷调查法对 A 校外教育的现有客户进行问卷调查，通过问卷发放了解客户的需求特点并收集问卷数据分析研究，结合“双减”政策发布后 A 校外教育机构所处的政策环境进行分析，制定了“双减”政策下 A 校外教育的市场营销策略优化建议。总结具体如下：

1.产品策略：推出素质教育与艺术类培训课程，填补寒暑假空白，健全产品结构。

以“双减”政策发布后家长的教育焦虑及个性化课程需求为主，制定 2+1 线下学科培训课程和一对一高分课程和艺术培训类课程以满足家长的需求。第一、要主推线下加线上的培训课程 2+1 课程作为主打课程，将线下 2 小时作为主要授课时间，线上 1 小时为主要巩固时间，既能满足政策的限制条件也能保证学生的学习时间同时提升家长对课程安排的满意度。

（一）打造一对一课程高分定制课程。利用 A 校外教育培训机构的品牌优势最大程度的发挥品牌优势，满足家长对个性化辅导需求。将一对一高分定制课程当机构的增值引流产品，满足部分家长以提高成绩为目的的一对一课程，从而树立个性化产品优势提升公司利润。

（二）“双减”政策影响下，素质教育与艺术培训是接下来 A 校外教育培训机构的盈利风口，在问卷发放时与家长交流过程中得知艺术培训的需求量很大，机构要大力推出素质教育课程及艺术类培训课程来弥补寒暑假及节假日的空白，利用机构积累的学生资源推出各类艺术培训课程，健全产品结构保持盈利增长。

（三）为了让家长更了解机构的课程设置，增加家长对学生的提升情况的了解。还应该增加针对于家长的招生课程，定期解读课程设置，进一步了解家长的实际需求同时让家长了解机构的课程设置及机构的专业性。

最后、通过设置学生课后的线上线下学科培训课程及一对一高分定制课程和素质教育与艺术培训课程，填补课后教育和寒暑假、节假日的艺术培训空白，为机构的课程产品提高竞争力。

2.价格策略：学科培训课程以心理定价方式、素质教育课程及艺术培训课程以折扣定价法为主、针对一对一高分定制课程进行差别定价。坚持差异化定价及心理定价法将一对一课程打造成高质量、高端收费课程，艺术类培训课程用随行就市定价策略减少同行竞争造成的损失。

机构在产品定价中有三个主要的影响方面，第一个是成本、第二个是需求、第三个是竞争。其中成本是衡量一个产品价值的基础，机构的产品在定价时它的最低限度价格取决于产品生产时所需要付出成本的高低，所以机构在进行产品定价时一般不能低于产品所需要的成本，否则机构产品就没有利润可言；市场上所存在的需求是影响一个产品定价的因素之一，它影响着家长对培训产品价值的认知，而产品价格最高上限是由市场对产品的需求所决定的；市场上所存在的竞争情况也会导致产品价格的变化及浮动，并且确定产品最终的市场价格。

因“双减”政策的发布，以巨人教育、学而思、新东方等大型中小学培训机构的倒闭，2021年以来已经约有14万家校外教育培训机构注销，中小学学科培训在“双减”政策下竞争力日益减少。机构可以将课程进行分类定价。第一、学科培训课程以心理定价方式，抓住学科培训机构减少的契机及家长教育焦虑的心理以学生成绩提升为目标提高学科课程的定价。第二、素质教育课程及艺术培训课程以折扣定价法为主，通过艺术课程优惠同时绑定素质教育课程和学科培训课程进行套餐组合销售，满足家长对学科培训及艺术培训类的需求从而加大机构产品的核心竞争力吸引家长进行报班。第三、针对一对一高分定制课程进行差别定价，根据客户的个性化培训需求定制一对一高分定制课程，以高分为目标根据课程的高成本特性推出高价格定制班从而满足家长的个性化需求。

3.渠道与选址。利用互联网优势扩大互联网分销渠道，在学区房附近开设校区，建立线上+线下的一体化培训模式，在满足家长需求的条件下使机构获得快速发展机会。辅导机构属于服务行业其选址是重中之重，一个好的校区地址一方面影响企业形象，一方面也影响客户交通的便利性，所以机构在初期选址中要投入大量的人力物力进行最优选择。

通过分销及选址模块27至31题的数据分析结果可知，家长对于学生的培训地点更偏向于在家附近，所以校区选址可以考虑在学区房附近开设，这些地方都处于学校及家的附近，方便学生放学即可以到校参加课程培训。

A 校外教育培训机构分销渠道可以考虑一些互联网大流量平台进行广告投放，例如：抖音、快手、微博的浏览性互联网平台进行投放增加曝光率。同时也对机构自身的网站、APP、公众号等内部互联网平台进行广告营销，还可举办线下招生宣传课，在现场进行艺术课程推广同时捆绑学科培训课程增加销售亮点。

4.促销策略。通过设计营销活动进行买一送一的产品促销同时通过线下硬广、线下软文及视频的方式推广课程，利用现有家长资源进行转介绍及推三返本迅速积累客户资源，利用艺术类和学科类课程捆绑进行销售。企业通过特定的销售活动来刺激消费者，用买一送一及价格优惠、同时塑造一个良好的现场营销氛围实

现消费的增长；吸引其他机构的客户转而购买我们的产品促进机构产品销售量的增长。销售过程中有效的促销沟通是一个成功的营销计划中不可或缺的重要环节，所以一个好的促销活动要为潜在的客户id提供相应产品的信息和选择建议，并让客户相信产品的可靠性及优点，还要适时对客户推荐课程的优惠时段让其在特定的时间段进行产品的购买。服务营销中，沟通起着很重要的作用，通过沟通向用户传递特定的信息，改变用户的观念，进而影响用户的消费决策。沟通既可以由个人来完成，也可以通过媒介完成。产品的促销活动可以有效地影响用户的品牌选择，A 校外教育培训机构可以采用有效的促销活动来使目标用户产生购买行为。

广告宣传是一种利用潜移默化的方式让机构的产品及名字根植于客户的记忆中，所以 A 校外教育可以加大线上和线下的广告投入从而获得更多的潜在客户群体。

(1) 线下：利用硬广的方式进行投放，将电梯及卫生间广告制作成小提示标语例如：电梯内请勿吸烟，其他空白处加上机构名字、课程内容、联系方式；与学校周围商家合作免费帮其打印广告喷绘的物资上面加上机构名字、课程内容及联系方式；在城市显眼处大广告屏进行广告投放展示机构权威性。

(2) 线上：可以利用互联网和移动互联网的便利进行广告投放，其一利用机构自己的网站、APP、员工微信等进行课程推广，通过图片、视频及在线直播课程等方式进行推广宣传；其二利用第三方平台自带的流量将机构的信息进行推广宣传增加机构及产品曝光率。

(3) 家长转介绍：通过家长介绍朋友来购买课程，针对介绍购买成功的家长进行现金奖励、赠送代金券同时将成功推荐三位新同学的家长进行“推三返本”模式，成功推荐三个家长购买课程可返还推荐家长的课程购买费用，更大程度的挖掘现有的资源吸引更多的家长购买课程。

5.2 实践建议

5.2.1 机构层面

(1) 以素质教育为核心，调整品牌定位

A 校外教育培训机构多年来专注于 K12 教育领域业务发展。尤其是该机构的王牌产品——在线 1 对 1 精英教师陪伴教育更是以 K12 阶段学生作为主要消费顾客。因此“双减”政策的印发，对 A 校外教育培训机构的打击较大。面对严峻的政策环境，A 校外教育培训机构想要度过危机，迎来新的发展，就必须尽快调整品牌定位，向其他业务转型。但必须认清的是，虽然 A 校外教育培训机构在多

年的发展已经具有了丰富的教学经验，但是一旦进行业务转型，教育模式、师资力量、以及原有客群都会发生巨大的变化。因此，A 校外教育培训机构面临的将是一条艰难的转型之路。

A 校外教育培训机构现有的组织结构中，启蒙与素质教育事业部是主管素质教育发展的部门。但是据笔者调查了解，截止本文写作时，该部门仅包括启蒙教育部分，并不包含素质教育。由此，A 校外教育培训机构的素质教育建设还有待发展。

（2）以高考改革为导向，提升教师综合素质

2013 年，教育部印发《关于深化教育领域综合改革的意见》从培养模式、办学体制、管理体制、保障体制四方面对国内教育领域进行综合改革。明确提出深化课程内容改革，坚持以德树人，培养具有创新能力的优秀人才。教师作为教学活动的实践者，只有与时俱进的提升自身综合素质才能够符合教学活动的要求，顺利的实现教学目标，完成教学任务。A 校外教育培训机构作为一家社会盈利机构，其主要的目的是实现经济效益。与学校教育相比，机构整体的功利性氛围更强。部分教师受此影响，逐渐形成金钱至上的观念，忽视了教师教书育人的高尚的本职工作。面对这样的情况，机构应该坚持以国家政策为主旨开展教师思想品德培训活动，教师自身应该自觉地培养自身的道德品质，树立起高尚的品德。除此之外，机构教师还应该注重对学生的创新能力以及思辨能力的培养，提高学生的综合素质。

（3）以市场需要为指引，实现教育产品多元化

第四章中 19 题和 21 题的结果显示，家长在双减后十分注重课程的个性化定制。“双减”政策颁布后，A 校外教育培训机构应该在 1 对 1 事业部下设的二级部门创新项目中心下开辟其他教学部门。例如：国际课程部、编程项目部、美术项目部、口才项目部、互动设计。以上五个部门教学课程设计领域包括艺术、口才、电脑技术等。可以满足学科教育外的素质教育培训课程，A 校外教育培训机构应积极开拓新的业务版图，以在严苛的政策环境下求得生存机会的努力。“双减”政策堵死了 K12 校外培训机构的前进的大门，但却为校外培训机构开辟了素质教育的窗口。培育人才究其根本是提升受教育者的综合素质，将素质教育作为校外培训机构的主要产品，既是时代的客观要求，也是社会发展的客观要求。利用“双减”政策的培训时间规范下，推出线下加线上（2+1）的课程模式，以 2+1 课程产品及素质教育课程为基础，根据市场的需求增设合理的课程安排，吸引更多意向客户。

（4）以学生学情为依据，提供优质服务

学生学习的基本情况始终是开展教育活动的基础。教师对学生学情的了解程度直接影响到教师的备课情况、教学质量。A 校外教育培训机构开发出了一整套智能系统对学生的学习情况进行分析，并在分析数据的基础上生成个性化的学习报告。授课教师以个性化智能学习报告为基础，进行备课，以此来提升教学服务质量。但是，教师在授课时，要注意避免全盘依赖人工智能。教师要明确的意识到每一名学生都是独一无二的，人工智能只对教学起到辅助作用，更多的是需要教师细心地去发现。以便真实的了解与掌握学生的学习情况，并予以人性化、专业化的服务，最终提升教学质量与服务满意度。

(5) 以 AI 赋能为支撑，发展智能化教学

第四章中 19 题和 21 题的结果显示，家长在双减后非常愿意接受在线课程，A 校外教育培训机构应该把技术研发作为的重点投入方向，这既是校外教育培训机构实现发展的必由之路，也是时代发展对象教育培训行业提出的客观要求。在今后的发展中，A 校外教育培训机构应该始终坚持以人工智能为核心，依靠大数据技术、AI 技术、VR 技术等推动机构发展，促使机构实现技术化转型。A 校外教育培训机构一直以来坚持的是线上 1 对 1 教学模式。该模式的发展对 A 校外教育培训机构提出了两方面的要求。要求该机构拥有大量优质师资以及能够支撑线上教学活动稳定发展的互联网技术水平。但随着机构规模的不断扩大，无论是师资招聘、师资管理还是线上教学平台维护都成为一个大问题。因此，A 校外教育培训机构应该将资金更多地投入到后端技术研发领域，推动企业从重视教学研究向重视技术支撑转变，以技术驱动机构发展。促使 A 校外教育培训机构从一家依靠资金驱动的公司转变成一家依靠技术驱动的公司。

(6) 以全面发展为目标，完善经营管理体系

A 校外教育培训机构成立至今，从最初的状态俱乐部更名为 A 教育，到由 A 教育更名为 A1 对 1，再到由 A1 对 1 升级为 A 校外教育。整个过程呈现的是由单一到综合，由注重 1 对 1 在线教育发展到综合性教学的发展趋势。整个转变过程并不是单一的机构名称的变化，而是 A 校外教育培训机构业务的扩展，综合实力的增强以及未来发展方向的明晰。由此，A 校外教育培训机构需要不断完善现有经营管理体系，以适应机构的更新升级。应该进一步精简部门，以此来提升机构运行效率，避免人员冗杂，工作效率低。探索高效的员工管理机制，提升员工工作效率。

5.2.2 教师层面

(1) 树立终身学习理念，提升综合素质

从第四章第 4.7 问卷结果来看,一个优秀的师资是影响机构名声的重要因素,而一个优秀的师资要树立终身学习的理念。尤其是作为教育者的教师更应该坚定终身学习的理念,不断提升自身的教学水平,完善综合素质以保障教学活动始终保持高效、优质的状态。教师综合素质的提升,不仅能够让学生受益,还会为教师带来数倍于付出的回报。优质的教育资源永远处于供不应求的状态,国家“双减”政策的颁布目的不在于取缔校外培训,而是在规范校外培训行业,促使教育者提升自身综合素质,优化教学活动,让学生能够在较少的时间内获取更多的有价值的内容。

(2) 遵循机构发展制度, 丰富教学技能

面对“双减”政策,A 校外教育培训机构内部做出了及时的调整,以适应国家政策的要求,并在严苛的国家政策环境下寻求进一步的发展。A 校外教育培训机构是一家合法合规注册成立的上市校外教育培训机构,能够为机构内部教师提供稳定的、安全的平台保障。在线教育教师可通过依托 A 校外教育培训机构的职称,集中塑造自身的核心竞争力,丰富教学技能,力求能够为学生提供高质量的、定制化的教学内容。

(3) 接受国家政策转变, 提升服务水平

国家政策的转变是不可逆的现实,教师应该接受国家政策的转变,并通过自身努力,在新的教育培训行业环境中寻求发展机遇。不仅仅要提升老师自身综合素质与教学技能,还要进一步提升教学服务水平。校外培训与学校教育间存在性质的差异,校外培训属于盈利性质的教学活动。家长与学生在选择培训机构时,服务水平是关注的重点之一。教师在教学活动之外,还应增强自身人际交往能力、教学服务能力,为家长与学生提供有针对性的定制化的教学方案,并在教学过程中,即使与家长沟通交流,促进教学活动的发展。

5.2.3 家长与学生层面

(1) 树立正确教育理念

从问卷 11 题、14 题、25 题的数据分析结果可以看出“双减”政策下家长产生了教育焦虑。在“双减”政策下,家长与学生都会产生焦虑情绪。反映在课外培训方面,表现为学生得不到优秀的课外培训资源可能会导致成绩下降,在这样的政策环境下,家长应该明确认识到教育的目的在培养健全的人,而不是仅仅会做题解题的考试机器。树立起正确的教育理念,为孩子营造轻松愉快的生活、学习环境,让孩子在轻松、愉快的氛围中成长。明晰教育并不是一蹴而就的,教育与学习一样都是长期的过程,不能急于求成。树立正确的素质教育理念也就减缓了家

长与学生的焦虑心理。

(2) 及时了解机构消息

A 校外教育培训机构在“双减”政策的冲击下，会采取措施予以应对。在应对过程中，A 校外教育培训机构内不会产生相应的变化，无论是教师、管理人员都会受到冲击，内部情况也会随之发生变化。面对尚不明朗的情况，家长与学生应该及时与课程顾问、班主任、授课教师取得联系，以便及时了解机构内部政策变化及课程设置，避免出现不必要的损失。

5.3 研究不足与展望

5.3.1 研究不足

因为本文收集的数据属于定点收集的横截面数据，横截面数据它有一定的局限性，由于数据是在某一时期对个体样本的采集，不同个体身就存在差异，例如每个家长的收入情况、对孩子的教育重视程度等都存在个体差异，没有办法进行深度研究。只是做了描述性分析，然后结合市场营销的 4P 和 SWOT 以及 PEST 进行分析，并没有做更深入的回归分析以及预测模型。因此本文还有待于进一步精炼及完善。

5.3.2 展望

希望未来可以对本文做更进一步的回归分析以及模型预测的探究，为 A 校外教育培训机构以及“双减”背景下校外培训机构的生存及发展提供更多的参考贡献。

参考文献

- 陈波, 张金生, 李元杰, 熊贤义, 曹文竹, 孙婧一, & 雷蕾. (2018). *市场营销*. 四川大学出版社.
- 陈航. (2003). *重庆市儿童校外教育培训市场营销策略研究*(硕士学位论文, 重庆大学).
[HTTP://ans.kink.net/KCMS/detail/detail](http://ans.kink.net/KCMS/detail/detail).
- 陈汶. (2021). 在线教育行业 SWOT 分析及发展策略研究——以 HD 在线教育机构为例. *吉林农业科技职业学院学报*(01), 40-42+58.
- 范晓婷, & 张茂聪. (2021). 教育培训市场治理: 政策演进与路径选择. *中国社会科学报*, 004.
- 费坚. (2021). 以教育公平为导向加强校外教育培训机构监管. *中国社会科学报*, 004.
- 何晓群. (2012). *现代统计分析方法与应用*. 中国人民大学出版社.
- 黄狄灿, 胡振宇, & 王慧. (2018). 英语教育培训机构的营销策略. *经营与管理*(04), 141-143.
- 刘昌亚, 李建聪 主编. (2019). *《中国教育统计年鉴》编辑委员会名单*. 刘昌亚, 李建聪 主编 (eds.) *中国教育统计年鉴*. 中国统计出版社, 4.
- 刘国顺. (2019). 普及高中阶段教育对城乡居民收入差距的影响——基于 1986 年《中华人民共和国义务教育法》实施的考察. *中共郑州市委党校学报*(01), 35-39.
- 刘清华. (2018). *HZ 教育辅导机构营销策略研究*(硕士学位论文, 山东师范大学).
[HTTP://ans.kink.net/KCMS/detail/detail](http://ans.kink.net/KCMS/detail/detail).
- 刘翔宇. (2014). 我国教育培训市场的营销战略. *中国市场*(30), 67-68.
- 祁占勇, 李清煜, & 王书琴. (2019). 21 世纪以来我国校外培训机构治理政策的演进历程与理性选择. *中国教育学报*(06), 37-43.
- 前瞻经济学人. (2020). [HTTP://WWW.Tanzanian.com/](http://www.tanzanian.com/)

汤孟頔. (2019). 中小学校外培训市场分析与探究. *大众投资指南*(21), 282.

王晓东. (2018). *C 教育培训公司市场营销策略优化研究*(硕士学位论文,上海外国语大学).
[HTTP://ans.kink.net/KCMS/detail/detail](http://ans.kink.net/KCMS/detail/detail).

王晓明. (2005). *中小学校外培训市场分析与探究*(硕士学位论文,西南交通大学).
[HTTP://ans.kink.net/KCMS/detail/detail](http://ans.kink.net/KCMS/detail/detail).

王元超, & 朱斌. (2021). 全面规范校外培训行为意义重大. *中国社会科学报*, 004.

威廉 H·格林. (1998). *经济计量分析*. 中国社会科学出版社.

伍清. (2020). *MES 培训学校营销策略研究*. 电子科技大学出版社.

熊德兴. (2018). *教育培训机构的营销分析*(硕士学位论文,湖南大学).
[HTTP://ans.kink.net/KCMS/detail/detail](http://ans.kink.net/KCMS/detail/detail).

杨帆. (2020). *中小學生民办校外培训机构发展中存在的问题及对策*(硕士学位论文,内蒙古农业大学).
[HTTP://ans.kink.net/KCMS/detail/detail](http://ans.kink.net/KCMS/detail/detail).

杨茹苑. (2020). *义务教育阶段校外培训机构专项治理效果研究*(硕士学位论文,华东师范大学).
[HTTP://ans.kink.net/KCMS/detail/detail](http://ans.kink.net/KCMS/detail/detail).

佚名. (2016). 纪念《中共中央关于教育体制改革的决定》颁布 30 周年. *职业技术教育*(03), 15.

佚名. (2018). 国务院办公厅关于规范校外培训机构发展的意见. *重庆与世界*(18), 4-6.

佚名. (2021). 三部门扩大院校毕业年度毕业生参加职业技能培训政策范围. *成都航空职业技术学院学报*(02), 2.

于贯钰. (2020). *X 教育培训机构营销策略改进研究*(硕士学位论文,哈尔滨工业大学).
[HTTP://ans.kink.net/KCMS/detail/detail](http://ans.kink.net/KCMS/detail/detail).

张厚燊, & 徐建平. (2009). *现代心理与教育统计学*. 北京师范大学出版社.

张晔, & Rebekah Miranda. (2021). 陕西省咸阳市教育培训机构在线教学模式的市场现状及营销策略研究. *中国商论*, (19), 41-43.

中华人民共和国教育部官网. (2013). 《教育部关于2013年深化教育领域综合改革的意见》. [HTTP://WWW.Moe.gov.cn/](http://www.moe.gov.cn/)

中华人民共和国教育部官网. (2021). 《中共中央办公厅 国务院办公厅印发《关于进一步减轻义务教育阶段学生作业负担和校外培训负担的意见》》. [HTTP://WWW.Moe.gov.cn/](http://www.moe.gov.cn/)

朱峰. (2020). 中小教育培训企业营销战略研究(硕士学位论文,长江大学). [HTTP://ans.kink.net/KCMS/detail/detail](http://ans.kink.net/KCMS/detail/detail).

A 教育培训机构官网. (2021). [HTTP://WWW.hangman.com/](http://www.hangman.com/)

Cameron, A. C., & Trivedi, P. K. (2013). *Regression analysis of count data (Vol. 53)*. Cambridge university press.

Dao-de, S. (2000). Selection of the linear regression model according to the parameter estimation. *Wuhan University Journal of Natural Sciences*, 5(4), 400-405.

Israel, G. D. (1992). *Determining Sample Size 1*. University of Florida.

Peterson, J. J. (2012). Regression Analysis of Count Data. *Econometric*(4).

附录

A 校外教育培训机构家长问卷调查表

您好，本调查问卷旨在全面了解“双减”意见对校外教育培训机构的发展的影响，所获数据全部用做研究分析，采用匿名的方式进行问卷填写，并会隐去填写人相关真实信息，请您放心按照真实情况填写。谢谢！

第一部分 基础信息

- 1、被调查消费者性别情况 ()
男 女
- 2、被调查消费者年龄情况 ()
≤30岁 30-35岁 35-40岁 ≥40岁
- 3、被调查者孩子就读阶段 ()
小学之前 初中 高中 职业中学
- 4、被调查者是否为孩子报名课后学科培训班 ()
是 否
- 5、被调查者是否了解 A 校外教育培训机构学习 APP ()
是 否
- 6、被调查者了解 A 校外教育培训机构学习 APP 通过的渠道 () (多选题)
机构官网 广告宣传 朋友推荐 其他
- 7、调查者选择 A 校外教育培训机构学习 APP 的因素 ()
优秀的师资 科学的教学 机构的名声 随时随地学习
- 8、被调查者是否了解“双减”政策 ()
是 否
- 9、您每月在孩子校外培训的花费为 ()
≤1000元 1000-3000元 3000-5000元 ≥5000元

第二部分 问卷主体

双减政策给当代家长在子女学习教育上带来的影响，及原因分析。

问题	非常不同意	不同意	一般	同意	非常同意
Q10: 被调查对孩子学习成绩是否重视					
Q11: 被调查者因为孩子成绩不好感到焦虑					
Q12: 被调查者会给孩子报名学科培训班					
Q13: 被调查者愿意花费金钱投入孩子教育情况					
Q14: 双减政策出台并为让受访者放松					
Q15: 被调查者认为学习应当抓紧时间					
Q16: 我发现线下培训机构明显减少					
Q17: 被调查者认为在线教育能够辅导孩子课程					
Q18: 被调查者会给孩子找一对一家庭教师					

第三部分 4P 部分

(一) Product: 产品

- 19、双减背景下，被调查者认为哪种形式的辅导班可以继续营业（多选题）
- A.一对一
 - B.小班制(10人以下)
 - C.大班制(10人以上)
 - D.其他
- 20、您的孩子是否需要线上辅导和录制好的视频课程？
- A.需要
 - B.不需要
- 21、“双减”政策实施后，我会考虑（多选题）
- A.线上辅导
 - B.一对一家教
 - C.继续线下培训
 - D.其他

22、您认为好的课外辅导培训的内容应该具有哪些特点？[多选题]

- A. 有完整的知识体系
- B. 能够迅速提分
- C. 学起来轻松
- D. 能够夯实基础，巩固学校所学知识
- E.其他

23、“双减”后，如果线下机构减少，您会购买线上教育产品。

- A 非常同意
- B.同意
- C.无所谓
- D.不同意
- E.非常不同意

(二) Price: 价格

24、“双减”政策实施后，我更倾向选择价格便宜的培训班。

- A 非常同意
- B.同意
- C.无所谓
- D.不同意
- E.非常不同意

25、“双减”政策后，支付孩子的课外辅导费的压力并未减少。

- A 非常同意
- B.同意
- C.无所谓
- D.不同意
- E.非常不同意

26、“双减”政策实施后，我会考虑价格最为首要因素。

- A 非常同意
- B.同意
- C.无所谓
- D.不同意
- E.非常不同意



(三) Place: 分销与选址

- 27、您经常使用互联网或移动互联网吗? (多选题)
- A.经常
 - B.偶尔
 - C.从不
 - D.其他
- 28、受访者是否经常网购? (多选题)
- A.经常
 - B.偶尔
 - C.从不
 - D.其他
- 29、您希望课外辅导地点在什么地方? (多选题)
- A.在家附近或者家里
 - B.在学校附近
 - C.可以远一点, 交通便利即可
 - D.线上教育
 - E.其他
- 30、对于参加课外辅导培训课程, 受访者更愿意选择的形式?
- A. 去专门的培训场地学习
 - B. 在家学习网络课程
 - C. 线上线下相结合(一部分去培训场地学, 一部分在家通过网络课程巩固)
 - D. 家教上门辅导
 - E.其他
- 31、受访者更愿意付费享受下列哪一个额外的教学服务? [单选题]
- A. 助教课后一对一辅导
 - B. 在线题库练习平台
 - C. 定期学科测验和分析
 - D. 学习表现跟踪分析
 - E.其他

(四) Promote: 促销

- 32、双减背景下，您是通过什么渠道给孩子报的辅导班？
- A.老师或朋友介绍
 - B.机构的宣传广告
 - C.自行找家教
 - D.其他（请说明）_____
- 33、如果现在广泛推荐“一对一”线上家教，你愿意参加？
- A.非常愿意
 - B.愿意
 - C.无所谓
 - D.不愿意
 - E.非常不愿意
- 34、受访者是否会将在本机构上的课外辅导课程推荐给周围朋友？[单选题]
- A. 一定会
 - B. 可能会
 - C. 不确定
 - D. 可能不会
 - E. 一定不会
- 35、对于与学习相关的教育类广告，受访者的选则态度？[单选题]
- A. 如果有参加课外辅导班的意愿，那么会留意相关广告。
 - B. 不管会不会参加课外辅导班，都会经常浏览相关广告。
 - C. 看到时会浏览一下，就当消遣。
 - D. 一看到就反感



致谢

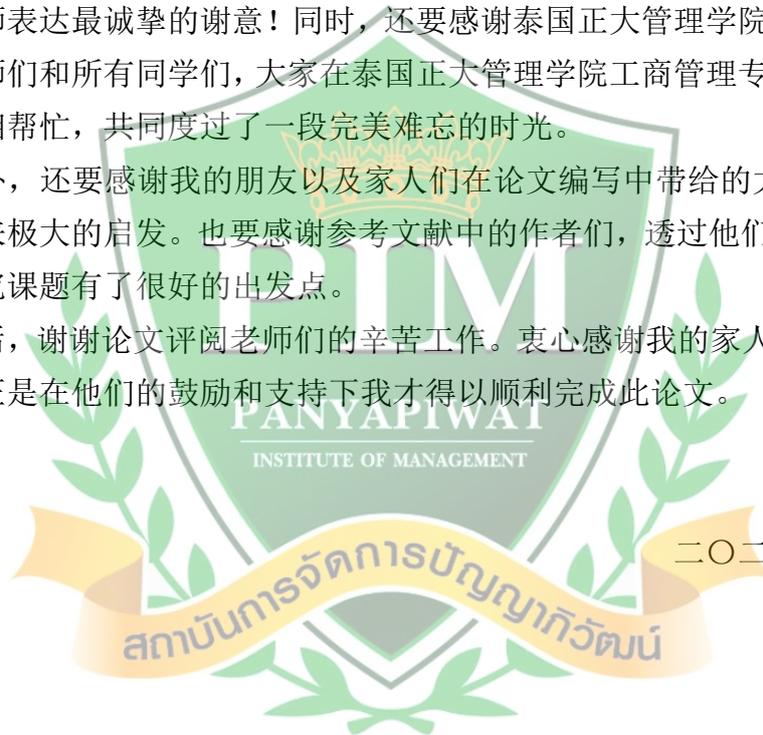
我首先要感谢我的论文指导老师、泰国正大管理学院中国研究生院的孙雪梅老师。孙老师对我论文的研究方向做出了指导性的建议和推荐，在论文撰写过程中及时对我遇到的困难和疑惑给予悉心指点，提出了许多修改建议，甚至咬文嚼字的为我更正错误的地方，最感动的是我交稿不及时的时候她都会在百忙之中抽出时间为我审阅到凌晨，我在凌晨加班赶文章的时候，手机那头的孙老师也不休息为我熬夜审阅，在我的论文写作的过程中投入了很多的心血和精力。在这里我向孙老师表达最诚挚的谢意！同时，还要感谢泰国正大管理学院工商管理专业的授课老师们和所有同学们，大家在泰国正大管理学院工商管理专业学习中互相学习，互相帮忙，共同度过了一段完美难忘的时光。

此外，还要感谢我的朋友以及家人们在论文编写中带给的大力支持和帮忙，给我带来极大的启发。也要感谢参考文献中的作者们，透过他们的研究文章，使我对研究课题有了很好的出发点。

最后，谢谢论文评阅老师们的辛苦工作。衷心感谢我的家人、朋友，以及同学们，正是在他们的鼓励和支持下我才得以顺利完成此论文。

彭柳鑫

二〇二二年二月十一日



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。

独立研究报告题目：“双减”背景下校外培训机构市场营销策略研究—以 A 校外教育培训机构为例

作者签名：_____ 日期：2022 年 2 月 11 日



个人简历

姓名：彭柳鑫

学历：

2022 年 工商管理硕士 Business Administration
Panyapiwat Institute of Management

2018 年 本科学历 汉语言文学专业
贵州师范学院

职业：铜仁市县级分公司总负责人

工作地点：贵州题名教育咨询有限责任公司
贵州省铜仁市碧江区南长城路 19 号 C 二栋写字楼
2-4 层

E-mail: 1149976766@qq.com

专业能力/特长：良好的企业管理能力及写作能力

