

摘要

近年来，我国陆续出台了职业教育领域多个政策，随着我国经济发展水平的不断提升，人们对终身学习的不断重视，为职业教育领域带来了巨大的发展机会。企业培训作为职业教育的重要组成部分，在我国其实已发展多年并有其初步成熟的结构和发展模式，但随着新冠疫情的冲击及新技术带来的学习方式的变革，传统企业培训服务机构面临产品形态单一且同质化严重、缺少专业服务能力、新的教学形式适应性不够等普遍问题，整个企业培训行业的发展受到了较大的冲击。本文从 W 培训公司入手，分析和探讨了类似企业培训公司为顺应时代和行业发展，寻找科学合理的变革点和突破点，制定可持续发展的战略。

本文以 W 培训公司为研究对象，首先在衔接了国内外的研究现状，基于企业发展战略管理理论，采用 PEST 分析模型，从政治法律、经济、社会、技术四方面分析了 W 培训公司面临的宏观环境。借助波特五力分析模型，分析了 W 培训公司所处的行业环境。结合 W 培训公司的自身条件，深入剖析 W 培训公司发展现状，通过归纳总结 W 培训公司发展战略管理和战略实施存在的问题及原因。从而得出，W 培训公司存在产品研发投入不足、品牌市场营销体系不完善、人力资源管理体系不健全、新技术利用不足等主要问题。

接着，借助 SWOT 分析模型，对 W 培训公司的外在机遇与挑战、内部利弊作了全面分析，厘清了 W 培训公司发展的优势、劣势、机会和威胁，分析总结其核心竞争力所在，同时利用产品市场多元化矩阵进一步探寻公司潜在的发展方向，为下一步制定发展战略提供理论依据。

根据前面的分析，结合 W 培训公司的发展目标，基于战略理论确定了 W 培训公司的整体发展战略，包括：差异化战略、向前一体化战略、多元增长型战略。差异化战略实现公司的错位竞争与特色化经营，向前一体化战略利用杠杆效应实现规模化销售，多元化增长型战略利用已有资源实现横向拓展。

基于以上战略配套制订出市场产品策略、品牌及市场营销策略、人力资源策略、运营服务策略四大职能战略。进而提出了组织制度、人力资源、运营管理等保障措施，从而为战略的实施提供有效的支持。本研究希望能有助于 W 培训公司从激烈的教育培训领域市场竞争中寻找清晰的定位，提升在行业的市场竞争力，从而获得更好的发展。也期望为具有类似业务领域的其他教育培训机构提供一些经验借鉴。

关键词：企业培训 战略管理 发展战略 教育市场

Abstract

China has rolled out a string of policies on vocational education in recent years. As people are paying more attention to lifelong learning with the constant economic development in China, the field of vocational education training is ushering in a huge development opportunity. Corporate training, as a critical part of vocational education, has achieved a preliminarily mature structure and development mode as it has been developed for many years in China. However, because of the impact of Covid-19 and the changes in learning methods brought about by new technologies, traditional corporate training service providers are ubiquitously facing problems such as single and greatly homogenized product forms, lack of professional service capability and insufficient adaptability of new teaching methods, which have dealt a heavy blow to the development of the whole industry. Taking training company W as an example, this paper analyzes and elaborates on the strategies similar companies can adopt to adapt to the times and the development of the industry, find scientific and reasonable areas for changes and breakthroughs, and accomplish sustainable development.

In the case study of W, this paper first introduces the research status at home and abroad, and then, based on the theory of corporate development strategy management, deploys the PEST analysis model to expound on the macro development environment of W from political, economic, social, and technological perspectives. It employs Porter's Five Forces Model to analyze the industrial development environment of W. Taking into account the conditions of W, this paper digs deeper into the status quo of W, summarizes the problems besetting the development strategy management and strategy implementation of W, and dissects the main reasons, which include inadequate investment in product research and development, imperfect brand marketing system and human resource management, and failure to make full use of new technologies.

Then, drawing on the SWOT analysis model, this paper conducts a

comprehensive analysis of external opportunities and challenges, internal advantages, and disadvantages of W to clarify the strengths, weaknesses, opportunities, and threats of W, and make of and sum up its core competitiveness. At the same time, this paper delves into the potential development direction of the company according to the product-market matrix, so as to provide a theoretical basis for formulating development strategies in the next step.

Based on the previous analysis, the development goal of W and strategic theory, this paper draws up the following overall development strategies for W: differentiation strategy, forward integration strategy and diversification growth strategy. W can achieve dislocation competition and characteristic operation through differentiation strategy, scale sales through the leverage effect of forward integration strategy and horizontal sales through diversification growth strategy. In line with the above strategies, this paper works out four functional strategies, including market product strategy, brand and marketing strategy, human resource strategy and operation service strategy. In accordance with new development strategies, the paper puts forward organizational guarantee, human resources, and operation management strategy guarantee measures to provide effective support and guarantee for the implementation of the strategies. This paper hopes to help W make clear its positioning in the fierce market competition in the field of education training, enhance its market competitiveness in the industry and acquire better development, as well as provide experience and preference for other education training institutions.

Keywords: Training; Development strategy; Strategic management; Education market

目 录

1 绪论	1
1.1 研究背景与研究意义	1
1.1.1 研究背景	1
1.1.2 研究意义	3
1.2 研究思路与方法	4
1.2.1 研究思路	4
1.2.2 研究方法	6
1.3 本文贡献	7
2 理论基础及文献综述	8
2.1 战略管理相关概念及理论	8
2.2 国内外文献综述	9
2.2.1 国内外研究现状	9
2.2.2 研究评述	12
2.3 相关分析方法和工具	13
2.3.1 PEST 分析法	13
2.3.2 波特五力模型	14
2.3.3 SWOT 分析法	15
2.3.4 产品市场多元化矩阵分析	16
3 W 培训公司战略的环境分析	18
3.1 W 培训公司概况	18
3.2 W 培训公司宏观环境分析（PEST 分析）	20
3.2.1 政治环境分析	20

3.2.2 经济环境分析	22
3.2.3 社会环境分析	22
3.2.4 技术环境分析	23
3.3 W 培训公司行业环境分析（波特五力分析）	23
3.3.1 行业内现有竞争者的威胁	23
3.3.2 供应商讨价还价的能力	25
3.3.3 购买者讨价还价的能力	26
3.3.4 行业潜在进入者的威胁	26
3.3.5 替代品的威胁	27
4 W 培训公司战略现状	28
4.1 W 培训公司战略现状	28
4.2 W 培训公司存在的问题	29
4.2.1 产品缺乏竞争力	29
4.2.2 品牌影响力低、市场营销能力弱	30
4.2.3 人员的人均效能不高	30
4.2.4 管理沟通效率低下	31
4.3 存在问题的原因分析	32
4.3.1 产品研发投入力度不足	32
4.3.2 品牌及市场营销体系不完善	33
4.3.3 人力资源管理体系有待改进	33
4.3.4 未能利用当前先进技术和方法	34
5 W 培训公司战略优化	35
5.1 W 培训公司 SWOT 分析	35
5.1.1 优势分析	35
5.1.2 劣势分析	36
5.1.3 机遇分析	37
5.1.4 威胁分析	38
5.1.5 小结	39

5.2 W 培训公司战略定位与战略目标.....	40
5.2.1 战略优化的依据和原则	40
5.2.2 战略定位和目标	41
5.3 W 培训公司总体发展战略.....	42
5.3.1 差异化战略	42
5.3.2 前向一体化战略	43
5.3.3 多元化增长型战略	43
5.3.4 小结	46
5.4 相关职能策略.....	46
5.4.1 产品策略	46
5.4.2 品牌及市场营销策略	47
5.4.3 人力资源策略	48
5.4.4 技术运营创新及服务策略	49
6 W 培训公司发展战略实施的保障措施	51
6.1 组织制度保障.....	51
6.1.1 优化组织架构	51
6.1.2 完善管理制度	52
6.1.3 企业文化保障	52
6.2 人力资源保障.....	53
6.2.1 完善人才引进	53
6.2.2 优化绩效管理体系	53
6.2.3 加强员工培训与发展	54
6.3 运营管理保障.....	55
6.3.1 加强资金与成本管理	55
6.3.2 管理信息系统建设	55
6.3.3 运营服务配套完善	56
7 结论与展望	57
7.1 研究结论.....	57

7.2 局限与展望.....	57
参考文献.....	59
致 谢.....	62

1 绪论

1.1 研究背景与研究意义

1.1.1 研究背景

近年来，由于社会经济的飞速发展和文化的不断进步，人们对于自身教育的关注度日益高涨，开始普遍推崇终身学习。在这一背景下，我国的职业教育和培训行业取得了巨大的成就，在企业培训领域，也取得了显著的增长。

《职业教育法》和鼓励企业举办高质量职业教育的政策出台，为了推动职业教育的发展，国家大力支持企业参与，并鼓励企业在职业教育中发挥重要作用，以此来吸引更多的商业资源，激发职业教育的市场活力，促进经济社会发展。随着改革开放的深入，中国职业教育和职业培训政策的持续改革，企业和社会发展中发挥着越来越重要而又具有独特性的作用。政府大力鼓励企业参与到职业教育和员工培训中，从而让企业成为了推动我国职业教育及成人教育市场化改革的重要力量之一，为职业教育的可持续发展提供了坚实的基础，并且也促进了其市场化和社会化的深入实施。随着全球化的推进，企业培训已经成为企业实现全面发展和提高竞争力的重要手段。经过近些年的发展,我国职业教育和培训的运行机制已经逐渐建立起来,包括政府的统筹规划、行业的指导、市场的调节和企业的自主发展。随着二十一世纪的到来,职业技能培训已经成为当今社会的一个重要议题,员工开始普遍意识到终身学习的重要性,企业也不断投入员工培训教育以提高企业的自主能力和竞争实力。因此，我国企业培训正在朝着更加公平、多样化、市场化、规范化、实战化的方向发展。

企业培训属于企业人力资源开发活动，由企业作为组织或发起单位，针对公司各级员工进行培训，以提高组织绩效和促进员工个人发展。近二十多

年来，中国企业培训业经历了一次前所未有的变革，从“成功学”、“传销式”的洗脑式培训逐渐走向了成熟、稳定、专业的发展阶段，取得了显著的成就。2018年，财政部和税务总局积极采取措施，大幅度提高了员工教育经费税前扣除比例，从2.5%上调到8%，这不仅有助于促使企业加大对员工教育的投资，也能够激发出企业的活力，也为企业培训行业创造出更多的发展机会。2020年新冠疫情的爆发给企业带来了巨大的经济压力，因此，企业不得不采取理性的措施来削减培训预算，从而给行业带来了巨大的冲击。与此同时，近年来，讲师价格和培训成本的持续上涨，企业的培训预算更加精打细算，因此具有专业针对性和实用性的培训成为了市场的主流。随着新技术的普及，以绩效为导向的全员培训和数字化学习将为培训行业带来更多的机遇，并促进培训服务企业持续发展。随着“科技推动、专业强化、服务深入”的培训观念深入，混合式培训、数字化学习、项目制运营和非正式全域学习等将成为培训行业发展新的驱动力，为企业提供更多的创新性、可持续性和可行性的培训产品与服务。

W 培训公司作为企业培训服务类公司，成立于2015年，总部设在四川成都，专注于企业的培训、咨询、辅导、人才认证等一体化智力服务。主要业务为银行业的企业培训。核心产品有根据客户提出的需求提供面授培训，面向社会的公开课，标准化的线上视频课程，线上学习平台及运营策划实施，咨询辅导等。近年来，企业培训市场开始竞争白热化，与此同时新技术带来移动学习、知识付费等新学习形态，分流了用户学习的注意力，已有业务出现下滑迹象。而且在2020年开始的新冠疫情的冲击下，W 培训公司的诸多问题进一步暴露：产品服务同质化严重、员工流动频繁、营销能力弱、缺乏品牌影响力、缺少原创能力与核心讲师、课程水平参差不齐、产品溢价能力弱等等，导致了类似W 培训公司中小型培训公司遭遇巨大的发展困难。因此此类培训公司战略转型显得尤为迫切。本文选择W 培训公司作为研究对象，重点研究论述W 培训公司在快速发展的职业教育培训行业中的企业发展战略。本文将主要讨论W 培训公司如何根据外部急剧变化的环境，分析公司的优劣势及所具备的能力和资源，利用科学管理方法和先进的技术手段，调整优化公司发展战略，以提高W 培训公司的整体竞争力，寻求长期可持续发展。

1.1.2 研究意义

企业发展战略(Enterprise Development Strategy)是一个综合性的概念,它旨在帮助企业通过科学的方法来实现其可持续发展,并将其作为企业的核心目标。发展战略是在特定的时间段内,为了实现公司的目标、提高效率、改善品牌形象、确立关键节点和提升竞争力而制定的计划和评估,帮助公司应对当前所面临的挑战,以促进其可持续、高效、可持续地发展。企业战略管理研究已经建立起一套完善的框架,其中包括成本效益、差异化竞争力以及目标聚焦三大核心管理理念,这些理念在指导企业实施业务定位时发挥着重要作用。国内学者对教育培训产业研究和大型教育培训机构的战略研究相对较多,而中小型培训企业的相关研究偏少,且由于当前宏观环境发生了巨大的变化,新冠疫情冲击、新科学技术的出现、新生代用户群体行为习惯的变化等导致了許多原有的商业形态发生了变化或重组,企业的培训学习的形式也发生了较大的变化。因此结合当下的宏观环境,针对中小型培训企业进行战略研究,可以对原有的培训企业战略管理领域有一定的补充作用。随着行业的日益复杂、市场竞争的加剧以及产品的不断同质化,W 培训公司等中小型企业正面临着前所未有的转型挑战,因此,必须根据现有的管理理念以及当前的内外部环境,采取有效的措施,制定具体的发展策略,以推动企业的可持续发展。在这个行业,许多公司都像 W 培训公司一样,希望通过不断的转型和发展来提升自己。市场对培训供应商的专业要求不断提高,然而许多中小型企业仍然停留在传统的讲师中介或会务组织等形式,缺乏针对性,业务范围狭窄,管理不善,经营模式不明确,缺乏有效的战略规划,因此难以满足当前客户快速发展的培训需求。本文旨在通过对 w 培训公司的系统全面的分析研究,结合企业发展战略管理理论和培训教育领域相关理论,以及当前所处宏观环境,提出有效的战略优化建议和保障措施,以推动公司转型升级,为同类培训企业提供参考和借鉴。

1.2 研究思路与方法

1.2.1 研究思路

本文首先对战略管理的相关文献与理论进行研究，结合 W 培训公司的经营概况，对公司所处的环境进行了分析包括外部宏观环境、行业竞争环境。其次，根据公司目前战略实施的现状，以期发掘可能的问题，并最终确定导致这些问题的根源。第三，综合公司所具备的能力与资源进行 SWOT 进行综合分析，根据分析的结果，提出战略优化改进建议，并进行战略策略分解。第四，为了更好地推进发展战略，制定具体的保障措施，并确保它们得到贯彻执行。最后，对全文研究进行总结，为类似的培训公司战略优化提供参考建议。论文的整体研究框架图 1.1 所示：

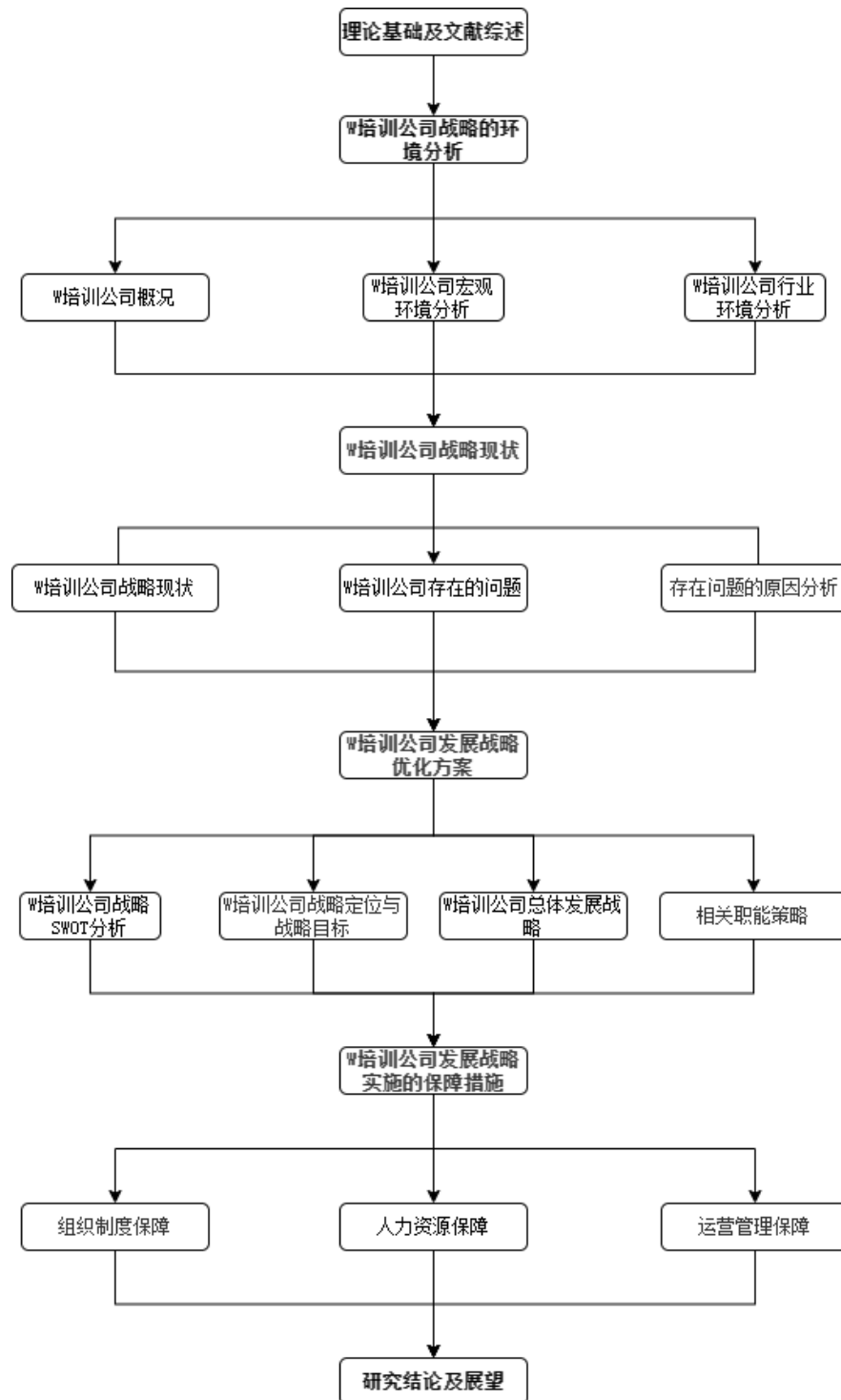


图 1.1 技术路线图

具体内容包括以下几方面：

第 1 章，绪论。本章主要运用文献研究法，阐述论文的研究背景、目的

及意义，简要概述本文所研究的内容和采用的技术方法，并阐述本研究的创新价值。

第 2 章，理论基础及文献综述。对战略管理的相关概念进行了归纳，对相关分析方法和分析工具进行了简述，为后续的研究打下理论基础。

第 3 章，W 培训公司战略环境分析。本章运用 PEST 分析模型及波特五力分析模型理论，系统的剖析了 W 培训公司的宏观环境与行业环境。

第 4 章，W 培训公司发展战略现状。研究 W 培训公司原有的发展战略，分析战略问题及原因。

第 5 章，W 培训公司战略优化方案。运用 SWOT 分析法对其面临的机遇挑战、优劣势综合分析，运用产品市场多元化矩阵对其市场增长和产品增长战略的框架进行比较，为后续制定发展战略提供支撑依据。明确 W 培训公司发展战略升级依据、原则、定位目标，并从产品、品牌市场、人力资源、技术运营等职能提出具体策略要求。

第 6 章，W 培训公司战略实施的保障措施。从组织制度、人力资源、运营管理提出具体保障措施。

第 7 章，总结与展望。归纳和总结本次研究的结论。指出本文的不足之处，并对未来 W 培训公司发展战略进行了预测。

1.2.2 研究方法

本文在撰写过程中，主要使用了以下几种研究方法：

文献研究法。通过搜集、鉴别、整理大量关于教育培训机构战略相关理论的国内外文献和书籍，调研相关企业战略管理理论和国内外教育培训行业书籍报告，并对其进行了归纳整理分析，从而为后续的研究工作奠定了坚实的基础。

调查研究法。通过电子问卷调查、面对面访谈及电话网络访谈调查，掌握客户对培训的真实客观的需求，同时与一线市场经理、运营服务人员进行面谈沟通，掌握公司在营销、管理及运营教学等方面的一线反馈，为论文撰写提供更具事实性和细节性的数据资料。

统计分析法。数据分析能够将散乱的一手数据呈现为直观易分析的结果，

可证明所获得结论的可靠性。本文对网络渠道采集的信息、内部信息管理系统、学习系统数据及过往经营数据进行归纳整理，并进行分析处理，绘制成图表，以帮助进行战略选择，进而设计制定更加科学有效的可行性发展战略。

1.3 本文贡献

(1) 本文为 W 培训公司制定了具有可执行性和前瞻性的发展战略。通过对公司发展的整体战略进行了优化，并从产品策略、品牌及市场营销策略、人力资源策略、技术运营创新及服务策略四方面制定了公司发展的职能战略，为 W 培训公司在未来的发展规划上提出明确的指导性意见，也为其他同类型的中小型培训公司提供可以借鉴和参考的方法。

(2) 本文为 W 培训公司发展战略的实施提出了保障措施。为了促进所制定的发展战略顺利实施，本文从组织制度保障、人力资源保障、运营管理保障三大方面给出了保障措施。

(3) 本文结合了疫情当下的宏观环境、新的教育培训形式、新的客户需求进行了战略的创新，以迎合市场需求，顺应行业趋势，提出了新的产品服务业态，对其他类似的教育行业有一定的参考意义。

2 理论基础及文献综述

2.1 战略管理相关概念及理论

战略管理(strategic management)是一门关于战略制定、实施和评价以使组织实现其目标的跨职能决策的艺术与科学；根据定义，战略管理旨在通过全面的管理、有效的营销、精细的财务和会计、高效的生产和运营、创新的研发和完善的信息系统，帮助企业取得成功；战略管理也可描述为，为产品和区域分配资源以获得相对于竞争对手的持续竞争优势的执行层活动；公司可以在不同地理区域以不同方式竞争，它必须决定进入或避开哪些市场，进入或避开竞争对手的空间，公司能否生存取决于这些决策是否正确¹。

企业战略是企业市场竞争激烈的环境中，在总结历史经验、分析现状、预测未来的基础上，为谋求生存和发展而做出的长远性、全局性的谋划或方案；企业战略旨在通过识别并调整公司内部的各项因素，以及制定有效的发展计划，来实现公司的目标；它包括明确公司的发展目标、实施有效的市场政策、建立有效的管理机制、实施有效的激励措施，以及有效地利用公司的资源²。

安索夫将战略管理作为一个持续发展的过程，他认为它需要不断调整和优化目标和计划，以便更好地满足客户的需求。企业战略管理旨在通过系统性的、有效的、持久的活动来实现其长远的发展目标，包括制定、执行、评估、调整、优化、调整、改进等一系列步骤，以确保其最终成功。管理者通过战略管理可以更好地思考和回答一些重要的战略问题，包括当前组织的状况、处于何种位置、期望实现的目标、外部竞争环境的变化、未来发展趋势

¹ 弗雷德·戴维：《战略管理:建立持续竞争优势(第 17 版)》，中国人民大学出版社，2021 版

² 曹小英：《企业战略管理基础与案例》，西南财经大学出版社，2016 年版，第 17 页

以及采取哪些行动来帮助实现组织目标？通过实施战略管理，企业可以清晰地定位其发展目标、重点任务、行动策略、资源分配的优先级，并且能够有效地协调组织的运作，从而实现其战略目标。

2.2 国内外文献综述

通过对知网等数据库、书籍、期刊、网络资料等的查阅，收集并整理了大量与教育培训公司发展战略相关的文献，对前人的研究进行归纳和总结。

2.2.1 国内外研究现状

（1） 企业战略管理的研究

企业战略管理研究在国外学者中起步较早，西方学者在这一领域进行了长期的深入研究和探讨，并在不同程度上形成了丰富的理论。国外研究企业发展战略的历史演进，可以将其划分为三个不同的阶段，以便更好地理解和把握其发展趋势。第一阶段是“全面分析企业-环境”的范式期。二十世纪六十年代后国际市场逐渐融合，随着时代的发展，战略规划学派应运而生，它强调将企业的战略与其实际的能力、市场环境以及竞争对手的需求结合起来。企业发展战略应该具有灵活性，这样才能取得成功。第二个阶段为“环境适应”范式阶段。在二十世纪七十年代，科技的飞速发展对市场环境产生了深远的影响。随着内部环境分析和价值链分析的不断深入，以环境变化为核心的发展战略理论得到了广泛的认可，并受到了越来越多的重视。随着环境变化的加剧，理论界普遍认为，战略决策必须具有动态性和适应性，以便更好地应对复杂的环境变化。第三个阶段则进入了多种范式并存的阶段。二十世纪九十年代以来，随着信息科技的飞速发展，世界全面进入了知识经济时代，产业生命周期受到了前所未有的压缩，这就要求企业需要不断优化资源配置，才能取得更大的竞争优势。因此，在这一时期，许多理论都被提出来，包括钻石模型、核心能力、平衡计分卡和企业社会关系等¹。

1 王一凡. HX 教育技术公司发展战略研究[D].北京交通大学,2016.

(2) 关于教育培训机构的战略升级的研究

教育培训机构的战略升级的研究大体可以归纳为三类，第一类是对培训机构整体战略研究的。国外相对于国内较早的把战略管理研究引入了教育培训行业，特别是高等院校。JoanaWywa(2012)提出战略思想在教育培训企业的管理中发挥着不可磨灭的作用，还指明了教育机构如何设计与实施总体发展战略规划的模型方法¹。李鸿(2018)在《民办教育机构的品牌发展战略研究》中指出，品牌化发展对于教育机构来说至关重要，它不仅可以提升企业的市场竞争力和经营效益，还可以帮助教育机构实现国际化，因此，教育机构应该采取一系列措施来提升品牌化竞争力，包括提高服务水平、建立高素质人才队伍以及强化品牌形象等²。张克森(2016)等认为 SWOT 分析方法对培训教育公司分析发展思路作用较大，并进一步论述了 SWOT 分析法对于研究教育培训企业的重要性³。

第二类是认为培训教育行业属于服务行业，可以利用服务行业的战略优化相关方法进行提升。Reza AshariNasution 等(2014)认为教育培训行业也是典型的服务行业，教育培训企业应在以客户体验框架为基础，来制定服务营销战略和实施战略⁴。Lidia Białoń(2015)表示对于教育培训企业制定营销战略的主要前提是三维营销，三个维度分别为营销本质的学术解释、实际营销的研究策略、营销资源的获取渠道。正确策划联系三个维度是实现有效营销的必要前提，并强调根据自身实际情况正确选择目标市场和营销工具⁵。John Andersson(2018)尝试探索现有培训公司的背景，利用机会来创新其商业模式，将战略创业理论与商业模式创新相结合，展示了企业家精神、战略和商业模式如何完全处于创新和变革的交叉点⁶。

1 Joanna Wyrwa. The design and the implementation of the development strategy at public higher education institutions[J]. Management,2012,16(2).

2 李鸿.民办教育机构的品牌发展战略研究[J].全国流通经济,2018(05):63-64.DOI:10.16834/j.cnki.issn1009-5292.2018.05.032.

3 张克森,庄淑梅.应用 SWOT 模型分析社区护士规范化继续教育培训的研究[J].护理研究,2016,30(13):1600-1602. DOI:10.3969/j.issn.1009-6493.2016.13.016.

4 Reza Ashari Nasution, Agung Yoga Sembada, Lani Miliiani, Novia Dwi Resti, Desi Ambar Prawono. The Customer Experience Framework as Baseline for Strategy and Implementation in Services Marketing[J]. Elsevier Ltd,2014,148.

5 Lidia Białoń. Creating Marketing Strategies for Higher Education Institutions[J]. Marketing of Scientific and Research Organizations,2015,18(4).

6 John Andersson; Lucas Eriksson. Incumbent Firms Towards Successfully Innovating the Business Model: Applying Strategic Entrepreneurship with Business Model Innovation[D].Umea University,2018

第三类则是教育培训机构数字化转型发展，或聚焦于利用各种技术工具的进行数字化的应用提升。张永星(2015)在《浅析教育培训行业在互联网时代下的发展战略》中，通过深入剖析了传统教育培训机构面临的主要问题，分析了互联网给传统教育培训机构带来的机遇和挑战，并为其发展提供了很多的战略意见，利用互联网做好微营销提高自身知名度，提高教学水平及服务水平，留住客户¹。李军杰(2019)在《互联网时代教育培训行业发展战略研究》中，通过对传统教育行业的特点、问题等进行分析，得出了教育培训行业在互联网大背景下的发展战略：利用互联网平台加强宣传提高机构的知名度，提供个性化服务提高教育培训水平，创新培训服务类型进而提高培训质量²。徐雯(2016)在《“互联网+”时代下在线教育的转型与升级以华图 O2O 为例》中，以“互联网+”时代的 O2O 模式为例，深入探究了 O2O 在华图的有效运用，并且指出“互联网+”时代的在线教育转型升级，为国内在线教育行业的发展提供了重要的参考价值。他提出，未来的学习场景是混合式的，以用户混合式学习场景为基础设置产品，只有线上线下融合 O2O 模式才能让用户快速找到自己想要学习的内容，才能提高学习的直观性和有效性³。褚靖铭(2020)在《“互联网+”背景下教育培训机构市场营销策略研究》中，阐述了“互联网+”时代教育培训机构所面临的机遇和挑战，提出了“互联网+”背景下教育机构的营销策略：利用大数据筛选内容素材，保证内容有新意，减少同质化；充分整合网络资源，学习内容情景化，利用短视频等新形式进行推送；精准投放广告，提升学员的转化率⁴。王丽峰(2020)在《数字化背景下中小教育机构 ZK 公司发展战略研究》中提出，为了实现 ZK 公司的数字化发展，必须加强对人才的培养和引进，同时也要建立一个具有竞争力的数字化环境，一套有利于激励创新的企业制度和完善的人才制度，以及一套有效的营销绩效管理体系。此外，还要充分利用大数据技术、互联网技术和人工智能技术，以

¹ 张永星.浅析教育培训行业在互联网时代下的发展战略[J].商,2015(48):212.

² 李军杰.互联网时代教育培训行业发展战略研究[J].企业改革与管理,2019(04):111-112.DOI:10.13768/j.cnki.cn11-3793/f.2019.0475.

³ 徐雯.“互联网+”时代下在线教育的转型与升级——以华图 O2O 为例[J].亚太教育,2016(06):281.DOI:10.16550/j.cnki.2095-9214.2016.06.225.

⁴ 褚靖铭.“互联网+”背景下教育培训机构市场营销策略研究[J].产业创新研究,2020(06):39-40+47.

及其他先进的技术手段，来支持公司的可持续发展¹。

从以上三类的研究可以发现，是在不同层次进行的研究，是从宏观到微观的层层递进，由理论方向进一步向实践方向推进过程。

2.2.2 研究评述

综合国内外现有的研究来看，国外的战略理论体系研究起步较早，也较为系统成熟。在国外，战略管理被广泛的应用于一些发达国家的高校、教育公司的发展中，很好的解决了在日常教育教学活动及各项管理工作中遇到的问题，规范并指导了在发展进程中的一系列举措，已成熟的应用于教育培训行业，促进行业的可持续发展。但近些年针对细分的企业培训行业的战略研究关注点不多，而且相对而言由于国外的 PC 互联网学习起步较早，已经较为成熟，对移动互联网技术的兴起后的培训公司战略研究，国外相比国内而言没有那么热门。

相对来说，国内在战略管理方面的研究历史较短，相关学者通过借鉴国外的相关研究成果，结合国内教育培训行业特点及公司的实际情况进行了研究分析，成果也是较为丰富，前些年研究的对象主要是集中在行业头部的教育培训公司，但我国存在着大量的中小型教育培训公司，处于创业期的小微培训公司占很大比例，近些年由于国家的政策引导，这些方面的研究逐渐得到学者的关注。不过，学者研究对象大部分关注点都是 K12 阶段的教育及考证类的职业教育，而对企业端的成人教育行业研究较为空白。简言之，国外的研究偏向于依据理论基础的落地，而国内比较重视新技术对教育培训行业的影响以及最新的教育培训实践。本文力图着眼点在服务于企业培训的中小培训公司，利用最新的移动互联网等新兴技术，并结合疫情冲击后成人学习形式的变化，通过对 W 培训公司的战略研究，对行业中相同类型培训企业发展战略规划提供一些参考建议。

¹ 王丽峰. 数字化背景下中小教育机构 ZK 公司发展战略研究[D].北京建筑大学, 2021.DOI:10.26943/d.cnki.gbjzc.2021.000127.

2.3 相关分析方法和工具

2.3.1 PEST 分析法

PEST 分析法是指按政治 (Political)、经济 (Economic)、社会 (Social) 与科技 (Technological) 四种因素进行分析, 四个首字母简称 PEST, PEST 是一种被广泛使用的分析外部宏观环境的有效方法, 它将政治、经济、社会和科技四种因素结合起来, 以更加全面准确地了解企业的运营状况, 并从中提取出有价值的信息, 以帮助企业更好地应对复杂的市场环境, 实现更高效的经营管理。各行各业的企业应当根据其独特的特征和运营需求, 进行精准的分析, 以确保最佳的结果。通过这一战略工具, 企业可以更加清晰地了解市场的变化趋势, 把握机遇, 把握潜力, 并及时采取行动, 以应对环境可能带来的挑战, 从而获得更多的发展机会。如图 2.1 所示:



图 2.1 PEST 分析模法

资料来源: 上图数据来源于笔者根据相关资料整理所得

P (Politics), 指政治因素。它可以通过直接或间接的方式来影响企业的

运作，这些方式包括政府的行为、法律条文以及其他相关的因素。随着政治环境的改变、政府对企业的管理方式和监管措施的出台，以及新的法律法规的颁布，企业的战略需要做出适当的调整，以确保其可持续发展。一些重要的法律条款，例如教育法、反垄断法、税收法、环境保护法等，都是必须遵守的。企业在制定战略时，应充分关注国家有关部门及地方政府对公司开展业务的态度转变，及时调整运营规划。

E (Economic)，指经济因素。它是指影响国家经济发展的各种因素，包括国家的经济法规制度、产业政策与产业布局、资源状况、经济发展水平和经济趋势等。其中的要素对于构成经济环境至关重要，其中包括 GDP、税收、利率、市场开放程度、管理机制、通货膨胀率、失业率和居民可支配收入等。企业在宏观和微观层面上都扮演着重要经济单元的角色，因此企业的战略规划会受到经济形势的影响。随着全球经济一体化的加深，国家之间的相互依存性日益增强，企业在做出决策时还必须考虑到世界其他相关国家的经济形势。

S (Society)，指社会因素。不同的价值观、民族特质、文化传承、宗教信仰、教育程度以及社会习俗等都会影响一个人的行为和思维方式。一些重要的因素可能包括收入水平、人口数量、年龄构成、种族差异、消费偏好和人口流动性等。市场的层次结构受到收入水平、消费能力以及人口规模的影响，而这些因素又会对消费品的种类以及营销推广的方式产生重要的影响。

T (Technology)，指技术因素。除了革命性的发明，新技术、新工艺和新材料的出现和发展也在不断推动着科技的进步，并且具有广阔的应用前景。过去半个世纪以来，IT、互联网、生物科技等前沿技术的飞速发展，极大地影响了全球经济社会的发展，也深刻地影响到了人们的日常生活。科技革新和进步对教育培训行业产生重大影响。互联网网络技术改变了许多原有产品的形态，突破了物理层面上的地理限制，构建了许多新关系和新业态。

2.3.2 波特五力模型

迈克尔波特(Michael Porter)在二十世纪八十年代初提出了著名的波特五力模型，它不仅被广泛应用于行业分析和战略研究，而且还成为了一种重要

的管理工具。波特认为，行业中存在五种影响竞争规模和程度的力量：供应商的谈判能力、购买者的议价能力、竞争者的竞争力、潜在竞争者的入侵能力以及替代品的替代能力，这些力量共同决定了行业的发展趋势和竞争格局，如图 2.2 所示。通过综合运用五种力量，可以有效地洞察企业所处的竞争环境，从而为企业提供更加全面、准确的竞争战略分析，从而为其决策提供有力的参考依据。

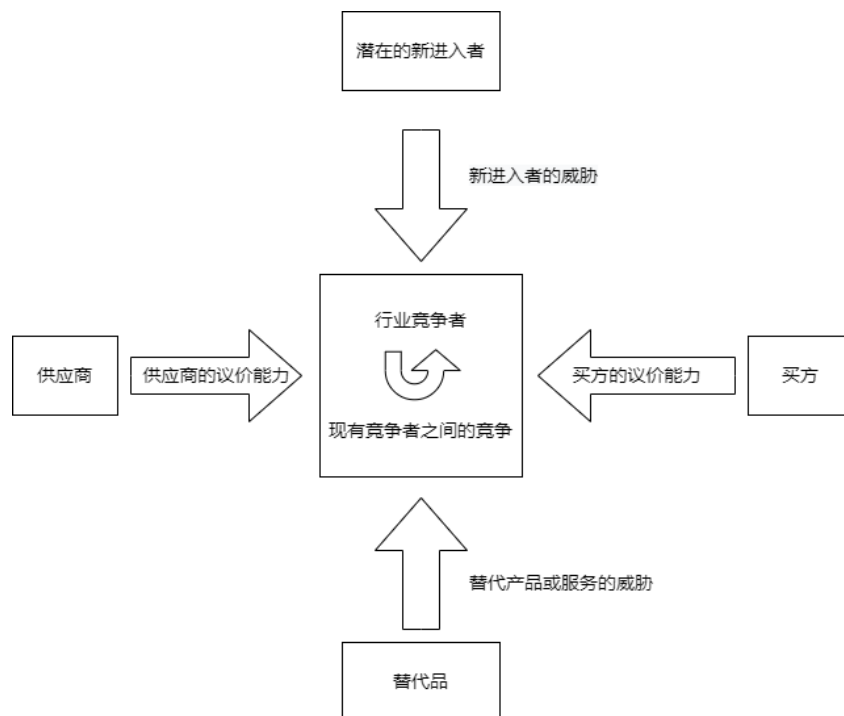


图 2.2 五大竞争力

图片来源：上图数据来源于迈克尔·波特，《竞争战略》，中信出版社，2014 年。

2.3.3 SWOT 分析法

SWOT 分析法，也被称为 TOWS 分析法或道斯矩阵，已经成为当今战略规划领域最受欢迎的分析工具之一。SWOT 包括四个方面分析，分别是企业的优势(Strengths)、劣势(Weaknesses)、机会(Opportunities)和威胁(Threats)。SWOT 分析旨在全面评估企业的内部及外部环境，以便更好地识别其优势与不足、把握机会与潜在风险，并采取有效措施来应对。利用 SWOT 分析，企业能够充分发挥其优势，并将其应用于最具潜力的领域，从而使其战略变得

更加明确。**SWOT** 分析是一种有效的管理工具，它可以帮助公司管理者对公司的自身状况和周边环境进行全面评估，并通过分析和探讨，将与公司经营相关的利弊因素列出来，按照矩阵的方式进行合理排列，最终通过系统的分析和优化，得出科学有效的结论。利用 **SWOT** 分析，企业可以将 **S**、**W**、**O**、**T** 四者结合起来，形成一个具有多种不同特征的战略体系，包括增长型、扭转型、防御性和多种经营模式。这样，就可以根据实际情况，精准地调整资源和能力，最终制定出更加科学高效的战略方案。

2.3.4 产品市场多元化矩阵分析

产品市场多元化矩阵也称为安索夫矩阵，是由 1975 年策略管理学家安索夫提出的一种模型，它将企业的产品市场划分为四个不同的领域，并为每个领域制定了独特的战略，以此来指导企业寻找新的发展机遇和获取更大的收益。

多元化产品市场矩阵是一种 2X2 的模型，它描述了企业采取四种不同的发展战略，以期提升收入水平的可能性。这四种策略分别是：市场渗透、市场开发、产品开发和实施多元化经营。这个矩阵的主要逻辑是，企业可以根据自身情况选择其中一种或多种策略，以实现不同的收入增长策略。如图 2.3 所示，从图可以看到，四种不同的发展战略以市场和产品进行两两组合，根据不同的目标，发展出未来的产品市场策略。

	现有产品服务	新产品服务
现有市场	市场渗透	产品开发
新市场	市场开发	多元化

图 2.3 产品市场多元化矩阵图

资料来源：上图数据来源于笔者根据相关资料整理所得

市场渗透 (Market Penetration), 指通过向已有顾客推广现有产品, 扩大产品的市场份额。企业可以采取各种营销活动促销、提高服务品质等手段来说服消费者增加购买量, 替换竞争对手产品改用该企业的产品。在市场渗透中, 保留现有客户和提高客户使用频率都非常重要, 保留现有客户是指企业能够让现有客户不流失到竞争对手那里, 提高客户使用频率则是鼓励客户经常使用企业的产品和服务。

市场开发 (Market Development), 企业在新的市场上销售企业现有产品, 寻找有相同产品需求的新顾客。这种策略可能需要重新定位产品的销售策略, 但产品的核心功能和技术通常不会发生改变。这项战略尤其是对于企业的市场营销决策至关重要。

产品开发 (Product Development), 通过产品开发, 我们可以为现有客户提供创新的产品, 并利用这些产品来拓展我们的市场。为了提升市场份额, 公司通常会不断拓展产品线, 或者推出更先进的产品, 以满足现有消费者的需求, 并增强其在市场上的竞争力。

多元化经营 (Diversification) 则是企业向不同的市场提供新产品。该战略的目标是实现跨行业经营, 以便不受原有行业的限制, 充分进行创新发展。然而, 该战略也带有较大的风险, 因为企业在新行业里所建立起来的竞争优势通常会受到挑战。多元化经营战略更适用于企业无法在本行业内进一步发展, 需要开拓新市场的情况。

综上, 采用产品市场多元化矩阵, 不仅能够更好地把握新产品的发展趋势, 还能够更加全面地把握当前的市场情况, 从而为企业提供一个更加精准的战略规划和更加全面的风险管理。

3 W 培训公司战略的环境分析

3.1 W 培训公司概况

W 培训公司处于职业教育行业的企业培训类细分行业，职业教育旨在培养学员具备职业素养、科学文化素养、专业技能以及其他必要的技能，以便他们能够胜任未来的职业发展。我国的职业教育主要包括两类，职业学校教育和职业培训。职业学校教育主要聚焦于培养具备专业技能的职业人才，根据国家教育部的招生政策，学校将按照教育部门规定的课程安排，为学生提供全面的职业教育，学生毕业后，将获得国家统一印制的毕业证书和学位证书。而职业培训则主要以非学历教育为主，是指类似岗前培训、业务培训、管理培训、再就业培训、兴趣爱好类培训、技能提升类培训等。企业在中国职业培训发展过程中一直发挥着举足轻重的特殊作用。自改革开放以来，政府积极鼓励企业参与职业教育，使其成为推动我国职业教育发展、实现市场化转型、实现社会化教育培训的重要助推器。通过政府的统一管理、行业的引领、市场的协调，以及企业的自觉参与，我国的职业教育培训体系正在不断完善，这也使得企业的培训取得了长足的发展。企业培训旨在提升公司的整体效率和员工的个人发展，通过组织或发起培训活动，帮助企业的各级员工提高能力和技能。当企业举办培训活动时，其费用将被划分为公司内部和公司外两个部分。公司内部部分费用主要用于培训职能部门(培训中心或企业人力资源部门的培训岗位)的管理运营费用和内部讲师的薪酬津贴等。企业外部部分隶属于外部采购，主要由培训供应服务商提供培训解决方案、培训项目产品、师资供应和劳务运营等产品服务。W 培训公司就是属于此类型企业培训服务商。

W 培训公司成立于 2013 年，公司总部位于四川成都，股东单位为 T 银行

和 T 集团，注册资本为 1000 万。公司携手国内外金融业、企业及著名大学，汇聚各业界高管、政策研究者、著名教授、资深顾问，专注金融及产业前沿咨询研究，高端人才培养，培训体系建设、认证及继续教育推广。W 培训公司主要专注于银行培训为主，其他行业培训为辅。主要产品包括认证培训、线下培训、线上培训（在线学习）、参访考察、咨询辅导等。截止到 2021 年底，公司人数规模不足 100 人，公司近 3 年的营收在两千万至三千万之间，服务的客户数超 750 家，培训人次超 30 万，其中主要的学员对象，银行人员数超 18 万，拥有的师资顾问数超 700 人，在线专业课程数超 500 门，时长超 40 万分钟，整体业务范围遍布中国所有省份。

W 培训公司成立之时，即与中国银行业协会达成战略合作，成为中国银行业协会中西部培训中心，建立高端金融人才培养基地，全力支持中国金融机构的人才队伍建设。W 培训公司不仅与英国伦敦城市大学卡斯商学院、哈佛大学肯尼迪政治学院等国内知名的智力机构保持着密切的联系，而且致力于为中国金融业提供最先进的人才培养支持，包括金融业咨询、前沿研究、金融职业培训以及银行专业体系建设，以满足中国金融发展的需求。

在权威认证方面，W 培训公司在高级财富管理师、国际金融风险官人才认证项目、国际公认反洗钱师证书及全国首个普惠金融网络培训证书上颇有建树。作为中国银行业协会“高级财富管理师”证书项目的特许授权经营方，持续为私人银行与财富管理高端人才提供优质的培训课程，已连续 3 年为中西部中小城商行、多地银行业协会提供专业的定制化培训服务；作为国际金融风险官人才项目西部唯一授权培训机构，W 培训公司自 2018 年 6 月以来，为四川区域内城商行培养超 100 名金融风险官；与国际公认反洗钱师协会深入开展认证培训，合作反洗钱认证中的黄金标杆“国际公认反洗钱师证书 (CAMS)”等。在培训教育方面，与中国银行业协会、哈佛大学联合开办中国银行业高级研修班，从 2017 年开始，连续两年联合美国哈佛肯尼迪政治学院培养 50 多名国内顶级银行家。与南加州大学、伦敦城市大学等国际知名学府，及花旗、瑞士、汇丰等顶尖金融机构，合作开设海外研修项目；与香港中文大学、复旦大学、西南财大等国内知名学府，共同设立高管研修班特色项目。在网络在线课程和系统平台方面，W 培训公司作为中银协网络教育中西部特许经营方、在线课程研发基地，联合中银协打造全国首个普惠金融网络培训

证书、小微金融网络培训证书，自主研发多个系列在线精品课程，如：银行业专业人员资格在线系列课程、金融科技在线系列课程、合规管理系列课程等，收到银行机构一致好评。同时，提供课程一对一深度定制开发、课程制作培训咨询与运营体系搭建、在线活动策划、游戏化设计等服务，实现银行线上线下全场景学习解决方案。在顾问服务方面，W 培训公司开展了普惠金融一体化建设方案、商业银行全面风险管理体系建设项目、零售网点效能提升等服务。综上，W 培训公司是属于聚焦于银行金融培训（企业培训）的中小型培训服务商。

3.2 W 培训公司宏观环境分析（PEST 分析）

3.2.1 政治环境分析

我国一直以来都十分重视职业教育，为鼓励各方参与，我国政府陆续出台了一系列促进教育行业发展的相关政策，详见表 3-1，推动职业技能培训终身化，明确企业的培训主体地位。从长期战略规划到短期实施细则，政策对职业教育的催化作用十分显著，利好政策的持续推出，职业教育培训更加走向规范化和市场化，对建设我国终身教育体系具有重要意义，可以看出职业教育行业正在向好发展。

表 3-1 中国职业教育及企业培训相关政策梳理

时间	政策名称	要点
2002	关于大力推进职业教育改革与发展的决定	一般企业按照职工工资总额的1.5%足额提取教育培训经费，从业人员技术素质要求高、培训任务重、经济效益较好的企业可按2.5%提取。要保证经费专项用于职工特别是一线职工的教育和培训
2005	关于大力发展职业教育的决定	建立工学结合的职工教育培训体系，向职工开展普遍的、持续的文化教育和技术培训
2010	关于加强职业培训促进就业的意见	职工教育经费的60%以上应用于一线职工的教育和培训
2014	关于加快发展现代职业教育的决定	企业发生的职工教育经费支出，不超过工资薪金总额2.5%的部分，准予扣除 对不按规定提取和使用教育培训经费并拒不改正的企业，由县级以上地方人民政府依法收取企业应当承担的职业教育经费，统筹用于本地区的职业教育
2015	关于推进职业院校服务经济转型升级面向行业企业开展职工继续教育意见	稳步发展学历继续教育、广泛开展立足岗位的技术技能培训和积极开展面向前沿的高端研修培训，同时，积极为企业 提供知识讲座、课程资源开发、技术辅导等服务，参与企业大学等企业内设培训机构的建设，探索构建基于互联网的企业虚拟大学或虚拟学习社区
2017	关于深化产教融合的若干意见	鼓励企业向职业学校、高等学校和培训机构购买培训服务支持一线骨干技术人员技能提升，加强产能严重过剩行业转岗就业人员再就业培训。将不按规定提取使用教育培训经费并拒不改正的行为记入企业信用记录
2018	关于推行终身职业技能培训制度的意见	将企业职工培训作为职业技能培训工作更点，明确企业培训主体地位，完善激励政策.支持企业大规模开展职业技能培训，鼓励企业建设培训中心、职业院校、企业大学
2019	职业院校全面开展职业培训促进就业创业行动计划.	大力开展新技术技能培训，促进企业职工岗位技术技能水平提升，共同开展补贴性培训、中小微企业职工培训和市场化社会培训
2019	职业技能提升行动方案（2019-2021年）	把职业技能培训作为保持就业稳定、缓解结构性就业矛盾的关键举措，作为经济转型升级和高质量发展的重要支撑。
2020	关于支持企业大力开展技能人才评价工作的通知	支持企业自主开展技能人才评价。
2021	国家职业资格目录（专业技术人员职业资格）	进一步调整国家职业资格目录范围，职业资格种类有增有减。
2021	2021年政府工作报告	增强职业教育适应性，深化产教融合、校企合作，深入实施职业技能等级证书制度。办好特殊教育、继续教育，支持和规范民办教育发展。 拓宽职业技能培训资金使用范围，开展大规模、多层次职业技能培训，完成职业技能提升和高职扩招三年行动目标，建设一批高技能人才培训基地。
2021	关于扩大院校毕业年度毕业生参加职业技能培训有关政策范围的通知	将培训政策范围扩大到普通本科高校、中高职院校（含技工院校），为全体毕业年度毕业生提供政策性职业技能培训。 不仅能够促进职业技能提升行动落地，而且对形成终身职业技能培训供给主体多元化格局具有重要意义。
2021	关于印发“十四五”职业技能培训规划的通知	构建以企业为主体、职业院校为基础、政府推动与社会支持相结合的职业技能培训体系。

资料来源：以上数据来源于 2021 年企业培训行业研究报告及笔者根据相关资料整理所得。

3.2.2 经济环境分析

随着新的经济环境到来，企业作为经济活动的核心组成部分，正面临着前所未有的挑战。由于疫情的影响和劳动力短缺，以及全球化的衰退，我国经济面临着越来越大的下行压力，原本的高速增长也开始出现放缓的趋势。由于疫情的持续影响，社会经济活动收缩，居民的消费意愿相比之前有所降低。随着我国经济结构的持续改善和升级，传统的中低端产业正在被更先进的技术创新驱动所取代，使得经济增长的动力也在不断转变，从而推动了经济的集约精细化发展。第三产业也在不断提升其对 GDP 的贡献，为我国经济的可持续发展做出了重要的贡献。这使得我国的经济进入了一个新阶段——“新常态”时期。面对新的情况，既要适应经济发展的新要求，也要积极应对新技术革命带来的机遇和挑战，重新审视和调整现有的产业结构和资源配置机制。随着“新常态”的长期存在，人才创新已成为企业实现稳定发展的关键因素，而持续投入人力资本则是提供高质量人才的必要手段。随着金融业和服务业经济总量的迅猛增长，对高素质人才的需求也变得越来越迫切。可以看出，W 培训公司所在的金融培训行业总量在不断增加，但结构正在不断变化，对高素质人才的培训需求较为迫切。

3.2.3 社会环境分析

受中国传统文化的深厚熏陶，中国人历来对教育十分重视。随着义务教育、高中教育和高等教育的普及，中国劳动力受教育年限得到了显著提高，这对于个人和整个社会的发展都是非常有利的。但是，中国的产业结构升级滞后于人才资源供给，这导致劳动力供需结构性失衡问题日益突出，高技能和高技术人才供需缺口也在逐年扩大，这对于中国经济的可持续发展构成了很大的挑战。人口经济学家国内知名学者蔡昉的研究表明，如果第二产业劳动力从劳动密集型就业岗位向资本密集型就业岗位转变，需要从业人员提高受教育水平约 1.3 年。而如果向第三产业的技术密集型就业岗位转变则需要从业人员提高受教育水平约 4.2 年。随着社会发展的不断推进，公共教育体系已经无法满足当前的需求，因此各级各类教育和企业培训得到了大力推广，企

业培训也成为了提高劳动力受教育水平的有效手段。在个人层面，当前的社会竞争越来越激烈，因此人们对于自身教育投资的重视程度也在不断提高。越来越多的人开始接受培训服务和知识付费，希望通过这些途径提高自己的职业能力和竞争力。特别是新一代人，在互联网的陪伴下成长，具备天然的亲和性，他们更愿意通过网络教育和在线学习来获得知识和技能。

3.2.4 技术环境分析

随着技术的飞速进步，智能设备的广泛应用，5G 网络的普及，以及大数据、区块链、云计算、人工智能、AR、MR、VR 等技术的不断完善，给培训教育提供了前所未有的机遇，也让它变得更加丰富多彩。随着新技术的飞速进步，它们被普遍采用，这为企业提供了一种更加全面、有效、灵活的培训方式，从而满足其不同的需求。随着企业数字化转型的推进，信息收集、数据处理和决策的能力得到显著改善，从而推动了培训的数字化、智能化的发展，使得培训的形式更加丰富，比如实时互动、沉浸式体验、线上线下融合等，从而极大地拓宽了培训的覆盖面；通过利用先进的人工智能技术，我们可以创建一套千人千面的专属的“学习路径图”，并且根据不同的培训需求，提供定制个性化的学习方式，以此来改善员工的学习体验，极大地提高学习的效率与成果。因此，培训教育行业会发生巨大的变化，这也为类似 W 这样的培训公司带来新的机遇与挑战。

3.3 W 培训公司行业环境分析（波特五力分析）

3.3.1 行业内现有竞争者的威胁

随着时代的发展，我国企业培训行业已经进入了一个稳定增长的阶段，专业化水平不断提高，因此更加科学有效、务实有针对性的培训成为市场的主流，上下游分工也变得更加细致。竞争者主要分为以下四类：

（1）以培训系统或内容提供为主的综合性服务商，典型的代表为平安知鸟、时代光华、云学堂等，有培训学习平台、内容及能提供通用的运营服务。

该类服务商业规模较大（营收上亿），区域影响力大，服务于与头部企业，综合实力强。但由于要服务多行业，因此与行业的关联项目不够深入，以通用类培训为主，且由于扩张需要，业务线持续变宽，战线不断变长，品牌定位日益模糊。如平安知鸟、云学堂、时代光华都提出了类似向企业提供“平台+内容+运营”的一站式培训解决方案的供应商战略定位，行业均面向全行业。

（2）以银行金融垂直细分为主的专业培训服务商，该类服务商主要是以金融业（银行）为主要服务对象，规模中等（千万级别），能结合行业的特点，开展业务相关培训。客户以某一个或几个大银行为主要服务对象，延伸至其他中小银行。产品线以某一专业领域或某些特色产品为主，其他产品通过讲师中介或者同业合作进行开展。如领航财富教育专注于银行零售与财私业务相关的培训与咨询及传媒出版，北京领带公司专注开发证券、银行、基金、信托、保险等领域线上专业课程。此类型的营收规模通常在千万级。

（3）以提供培训组织及交付服务的执行机构，此类机构大部分规模较小，但全国整体数量多，基本没有自主研发能力，主要通过提供居间服务来服务客户。客户也相对单一，主要为某一区域的客户或某一类型的客户，如农商行等。产品也以传统的线下培训项目为主，对线上产品由于需要研发及资金投入，主要靠代理开展项目。近年来，随着市场的成熟及疫情条件下许多地方不能大规模聚集而不能开展线下项目，导致此类型机构收入急剧下降，持续下去将会有大批机构倒闭关停。

（4）专业性院校和企业大学，这些机构依靠其主体单位的品牌和学术影响力，但是他们的市场化程度较低，主要针对企业中高级管理人员提供管理提升培训，以短期研修课为主，也可以通过合作班，比如总裁班、MBA/EMBA等项目，以及在校企合作和产教融合的大背景下，为企业的中基层人员提供专业技能类培训和新员工岗前培训等。此类受国家教育管理政策的制约较多，通常主动营销和对外拓展的意愿相对较低，更多的是靠品牌影响力自发获取客户。

3.3.2 供应商讨价还价的能力

W 培训公司的供应商主要为讲师顾问（含讲师经纪中介提供顾问），直接提供现成培训产品或半成品的培训机构、教学物料供应商家和教学场地出租方（含网络等虚拟产品出租）等。

首先，讲师顾问的专业水平是开发课程或者授课的核心，直接影响培训项目的客户满意度，进而影响公司的品牌声誉。W 培训公司的讲师主要来源于多方面的资源，从培训机构、专业院校和独立自由讲师中获取，这些资源不仅可以满足公司的培训需求，还可以为公司提供更多的创新思路和实践能力。此外，W 培训公司还会邀请具备多年行业和领域丰富经验的专家，请他们参加公司的自有培训课程的开发，提升公司的整体竞争力。讲师经纪是一个专为独立自由讲师提供全面服务的平台，包括人员培训、课程开发、商业合作和品牌运营等。无论个人独立讲师或讲师经纪平台提供的讲师都会遇到相同的问题，优质讲师都是稀缺资源，可替代性不高，客户排期增多，讲师议价能力不断提高，因此讲师顾问是核心资源之一。

其次，提供现成培训产品或半成品的培训机构，他们提供的产品包括线下培训产品，或者数字化的在线课程、直播、线上考试服务等。通常情况下，议价能力与产品实力成正相关，属于既是竞争者，又是供应商的角色。

再次，教学资料包括线下的书本教材、教学活动相关的教具、奖品等物料，线上的宣传营销物料等，这些都是培训开展的重要辅助材料。整体而言，此部分成本比重占比相对较小，而且市场可选择性较高，但随着学员人数的增加导致变动成本增加，而随着市场的发展和通货膨胀，该类型供应材料的价格也有水涨船高之势，需要持续关注其成本变化。

最后，教学场地租赁包括线下酒店会议室或高校教室，线上的网络云服务费用，网络流量费等，此部分占据了中等成本比重，线下场地要价水平受季节、距离因素或者培训档期的影响较大，线上比较稳定，随行就市，整体成本是呈下降趋势。

3.3.3 购买者讨价还价的能力

W 培训公司致力于为企业客户提供高质量的培训服务，这是企业人力资源的重要组成部分，而培训预算则是影响企业培训项目实施和采购决策的关键因素。考虑到成本和合规性要求，许多客户会在采购时采取公开招标，多次比较和筛选后，进行价格比选，比价较为严重，逐渐形成了买方市场。但由于培训产品的非标性特点，部分稀缺讲师或者具备原创性的产品，仍有一定的溢价空间。中大型企业（含银行）的购买力强，小微企业的培训需求碎片化程度高。参考培训白皮书的调研结果，根据国家统计局公布的企业法人单位从业人员数量，推算出不同规模企业培训人均投入，国内企业培训市场中，大中型企业的培训市场规模在 4000 亿至 5000 亿左右规模，其中外部采购部分市场规模在 1500 亿至 2000 亿左右。而小微企业的市场规模在 2000 亿至 3000 亿左右规模，外部采购部分规模在 400 亿至 600 亿左右。半数微型企业在过去一年的外部培训花费不足 1 万元，购买力相对较弱，培训的活跃度较低。

3.3.4 行业潜在进入者的威胁

培训机构一方面启动资金成本较低，具备一定客户资源的创业者可以快速开展营业。另外随着国家“双减政策”，目前许多原来专注于 K12 教育的培训机构纷纷转型入局企业培训市场，会给企业培训行业原有公司带来竞争压力。此外，原有的专注于 C 端的互联网公司、知识付费公司也快速布局 B 端市场，例如喜马拉雅、得到企业服务纷纷入局，会逐步打破原有行业的商业模式，带来进一步的竞争格局。近年来，教育培训行业转型成人教育部分案例如表 3-2 所示。

以上内容仅为本文档的试下载部分，为可阅读页数的一半内容。如要下载或阅读全文，请访问：<https://d.book118.com/737130162123006033>