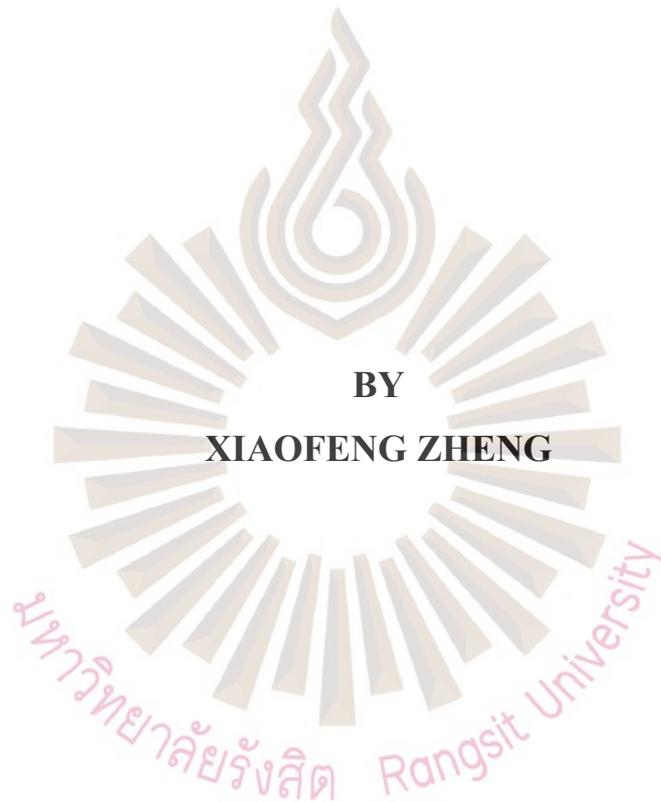




**MARKETING STRATEGIES OF ART TRAINING INDUSTRY
UNDER THE DOUBLE REDUCTION POLICY: A CASE
STUDY OF Z ART TRAINING SCHOOL**



**BY
XIAOFENG ZHENG**

**A THESIS SUBMITTED IN PARTIAL FULFILLMENT
OF THE REQUIREMENTS FOR
THE DEGREE OF MASTER OF BUSINESS ADMINISTRATION
INTERNATIONAL CHINESE COLLEGE**

**GRADUATE SCHOOL, RANGSIT UNIVERSITY
ACADEMIC YEAR 2022**



双减政策下艺术培训行业的营销策略研究
—以 Z 艺术培训学校为例



郑晓凤
撰

此论文为申请中国国际学院
工商管理专业研究生学历
之学术毕业论文

兰实大学研究生院
公历 2022 学年

Thesis entitled

**MARKETING STRATEGIES OF ART TRAINING INDUSTRY UNDER THE
DOUBLE REDUCTION POLICY: A CASE STUDY OF Z ART
TRAINING SCHOOL**

by

XIAOFENG ZHENG

was submitted in partial fulfillment of the requirements
for the degree of Master of Business Administration

Rangsit University
Academic Year 2022

Asst. Prof. Chen Ao, Ph.D.
Examination Committee Chairperson

Jiang Haiyue, Ph.D.
Member

Prof. Jin Maozhu, Ph.D.
Member and Advisor

Approved by Graduate School

(Asst. Prof. Plt. Off. Vanee Sooksatra, D.Eng.)
Dean of Graduate School
January 19, 2023

致谢

本论文顺利完成首先要感谢我的导师金茂竹教授，金教授是一位非常负责并且很有耐心的导师。在论文的每个阶段都给出了中肯的指导修改建议。金教授从论文选题到开题报告的书写，以及后期论文内容修改，在每一个阶段都给出细心的指导，我才能顺利完成论文的写作。

感谢兰实大学所有任课教师对我的指导和教诲，感谢你们让我学到了本科没有学习到的知识，跨专业的学习虽然很辛苦，在学习的过程中也经常向老师请教问题，老师们都知无不言，这段学习的过程中也涉猎了与艺术无关的专业知识，让我对世界对社会产生了不一样的认知。

感谢兰实大学的所有教务老师，这两年来帮助我们处理通知各类相关事情，辛苦你们为我们做的各种事情。

感谢我的家人和学院的领导以及周围的朋友对我学业的支持和鼓励。一边工作一边学习，让我又回到了当学生的日子，这两年的研究生学习承受了很大的压力，在他们的鼓励和细心的呵护下，我坚持下来了，并且顺利完成学业。最后，感谢我们班的所有同学们，大家在一起互相鼓励互相进步，希望大家在以后的工作生活中一切顺利。

郑晓凤

研究生

6306083 : Xiaofeng Zheng
 Thesis Title : Marketing Strategies of Art Training Industry under the Double
 Reduction Policy: A Case Study of Z Art Training School
 Program : Master of Business Administration
 Thesis Advisor : Prof. Jin Maozhu, Ph.D.

Abstract

Under the background of the double reduction policy proposed by China, this paper aimed to investigate the marketing strategies of Z Art Training School. Data were collected from relevant literature and were analyzed based on the general situation and marketing status of Z Art training school. The research found out the shortcomings of Z Art Training School in marketing. Firstly, the macro environment faced by the school was analyzed by PEST method, and then the industry environment faced by the school was analyzed by using Porter's five forces model. EFE and IFE evaluation matrix was based on internal and external factors. Finally, the SWOT model was employed to find out the advantages, disadvantages, opportunities, and threats of the school. In addition, its competitive strategies were analyzed.

The result revealed that, in terms of STP strategy, after market segmentation, the target market was selected and the market positioning was determined. The school's marketing strategies and the implementation of safeguard measures were put forward from the aspects of course products, price setting, channels, promotion, and online channels. This paper recommended the improvement of the marketing strategy, which could help the school to improve its market competitiveness for future development. The research also provided a reference value for the development of small art training schools.

(Total 61 pages)

Keywords: Art training, SWOT, PEST, Porter's five forces model, Marketing strategy

Student's Signature Thesis Advisor's Signature

6306083 : 郑晓凤
题目 : 双减政策下艺术培训行业的营销策略研究—以 Z 艺术培训学校为例
专业 : 工商管理硕士
导师 : 金茂竹教授

摘要

在国家提出双减政策的背景下，本文以 Z 艺术培训学校为研究对象，对本校的营销策略进行研究。通过对国内外相关文献进行搜集整理，以及对 Z 艺术培训学校的概况、营销现状等问题进行分析，找出 Z 艺术培训学校在营销方面的不足；首先通过 PEST 方法分析学校面临的宏观环境，再利用波特五力模型分析学校面临的行业环境。基于内外部因素建立 EFE 与 IFE 评价矩阵。最后运用 SWOT 模型找出 Z 艺术培训学校的优势、劣势、机会、威胁，得出 Z 艺术培训学校应采取的优势竞争策略。

针对 Z 艺术培训学校的实际情况进行 STP 策略研究，经过市场细分，选择目标市场，确定市场定位。从课程产品、价格设置、渠道、促销、线上渠道等多方面提出 Z 艺术培训学校的营销策略以及实施保障措施。本文主要解决 Z 艺术培训学校在营销策略中的问题，帮助 Z 艺术培训学校提升市场竞争力，使其能在未来持续发展，同时为小型艺术培训学校的发展提供参考价值。

(共 61 页)

关键词：艺术培训、SWOT、PEST、波特五力模型、营销策略

学生签字.....导师签字.....

目录

	页
致谢	i
Abstract	ii
摘要	iii
目录	iv
表列表	vi
图列表	vii
第 1 章 绪论	1
1.1 研究背景	1
1.2 研究目的和意义	3
1.3 研究综述	4
1.4 研究方法与研究内容	5
第 2 章 相关工具与概念介绍	8
2.1 营销相关工具与概念介绍	8
2.2 舞蹈方面相关专业知识介绍	9
2.3 双减政策的内容	11
第 3 章 Z 艺术培训学校外部环境分析	13
3.1 Z 艺术培训学校宏观 PEST 分析	13
3.2 Z 艺术培训学校五力模型分析	17
3.3 基于 EFE 矩阵的外部环境因素的综合评价	21
第 4 章 Z 艺术培训学校内部环境分析	26
4.1 Z 艺术培训学校概况	26
4.2 Z 艺术培训学校营销现状	28
4.3 基于 IFE 矩阵的内部环境因素的综合评价	31

目录 (续)

	页
第 5 章 Z 艺术培训学校营销策略建议与实施保障	38
5.1 Z 艺术培训学校 STP 策略	38
5.2 Z 艺术培训学校营销组合策略的实施	41
5.3 Z 艺术培训机构营销策略的保障措施	49
第 6 章 结论与展望	51
6.1 结论	51
6.2 展望	52
参考文献	54
附录	56
附录 A Z 艺术培训学校发展内外部因素相关问题的调查问卷	57
附录 B 关键因素权重表	59
个人简历	61

表列表

表		页
表 3.1	Z 艺术培训学校影响营销策略的外部因素	22
表 3.2	Z 艺术培训学校外部因素数据评价表	23
表 3.3	Z 艺术培训学校外部因素成对比较矩阵	23
表 3.4	Z 艺术培训学校外部机会因素成对比较矩阵	23
表 3.5	Z 艺术培训学校外部威胁因素成对比较矩阵	24
表 3.6	Z 艺术培训学校 EFE 矩阵分析表	24
表 4.1	主要成员能力概括表	27
表 4.2	课程内容与时间安排	28
表 4.3	Z 艺术培训学校收入表	29
表 4.4	Z 艺术培训学校成本表	30
表 4.5	Z 艺术培训学校利润表	30
表 4.6	Z 艺术培训学校利润率表	30
表 4.7	Z 艺术培训学校影响营销策略的内部因素	33
表 4.8	Z 艺术培训学校内部因素数据评价表	33
表 4.9	Z 艺术培训学校内部因素成对比较矩阵	34
表 4.10	Z 艺术培训学校内部优势因素成对比较矩阵	34
表 4.11	Z 艺术培训学校内部劣势因素成对比较矩阵	34
表 4.12	Z 艺术培训学校 IFE 矩阵分析表	35
表 4.13	Z 艺术培训学校 SWOT 分析矩阵	36
表 5.1	小区居民收入调查	39

图列表

图	页
图 1.1 中国少儿艺术培训主要细分市场行业规模占比(单位：%)	3
图 1.2 研究思路	7
图 4.1 Z 艺术培训学校 2020 年物种类别收入	29
图 4.2 Z 艺术培训 2021 年舞种类别收入	29
图 4.3 报名渠道占比	31



第 1 章

绪论

1.1 研究背景

在双减政策下，随着国家经济的发展，国民生活水平的逐渐提高，国家大局面层面和家庭的微观层面都越来越重视素质教育，尤其在对少儿艺术方面的学习，受到众多家长的青睐，从 2016 年开始少儿类的艺术培训市场都在逐年增长，每年的增长幅度至少有百分之十一。据调查数据分析指出，未来会以每年 30% 的速度持续增长。2018 年少儿类艺术培训营业额超过五百多亿元，同比增长 20%。每年我国接受少儿艺术培训学习的人数达到总人数的百分之十，（随着我国三胎政策的开放，每年的新生人口数量也在逐渐增加，4 周岁以上的孩子，就可以参加部分教育类少儿培训，以及艺术类培训。）中共中央办公厅（2021），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——《中华人民共和国中央人民政府网站》提出双减政策，是指有效减轻义务教育阶段学生过重作业负担和校外培训负担（以下简称“双减”），科学利用课余时间，学校和家庭要引导学生放学回家后完成剩余书面作业，进行必要的课业学习，从事力所能及的家务劳动，开展适宜的体育锻炼，阅读和文艺活动。第七条扎实做好试点探索，确保治理工作稳妥推进。第 24 点提出，坚决压减学科类校外培训。第 25 点，可适当引进非学科类校外培训机构参与课后服务，由教育部门负责组织遴选，供学校选择使用。从教育的改革提出少儿素质教育，全方面协同发展，以及国家政策倡导的三胎政策，以及社会需求的艺考等各方面的因素都奠定了艺术类培训市场的巨大潜力与空间。

我国少儿艺术培训的重要种类有：舞蹈类、音乐类、美术类、运动类、棋类、语言类、戏曲类。根据调查各种网络渠道和政府官方公布的数据，以及现实访问调查数据等对少儿艺术培训行业类的数据显示，少儿舞蹈和音乐这两方面的培

训，从报名的学生总人数和市场机构数量来看，最受欢迎。家长最主要希望孩子通过音乐、舞蹈方面的学习和演出锻炼的机会来增强孩子自信心，培养孩子良好气质，加强自我修养。

我国少儿艺术类培训机构数量众多，关于机构规模的划分，市场上并没有统一的标准，本文把面积在 300 平左右，教师人数不到 10 人，学生人数在 200 人左右的这类型的舞蹈培训机构划分为小型的舞蹈培训机构。由于这类型规模的培训机构目前存量最多，占据 85% 左右的市场份额，行业竞争十分激烈。开设这类培训机构的经营者，大多以专业科班出身的学生、老师、艺术演员、艺术爱好者为主，由于他们缺少系统商业运营和管理方面的知识储备等问题，在经营过程中没有健全的运营体系和盈利模式，营销策略活动相对比较单一，普遍出现经营

利润薄弱或者亏损式运营的状态，并且 90% 的机构属于“随意性模式开班”，一间教室，一个老师，再通过老生带新生的招生方式，进行经营。由于前期没有进行详细的市场调研，数据分析，在市场、招生、师资、课程、价格等方面都缺少战略性的规划，导致市场定位不清晰，招生困难，越来越多的小型艺术类培训机构面临着严峻的生存问题。

Z 艺术培训学校是专门针对少儿以及成人专业舞蹈培训的艺术培训学校。创办于 2016 年，设立在成都市新都区大丰镇，校区总面积为 300 平米，拥有三间专业的舞蹈教室，发展至今已有 150 名学员。创办学校最开始并没有进行大量的市场宣传，主要靠学生及学生家长的转介绍，达到了现在的规模。开设的舞蹈课程主要有少儿中国舞、少儿拉丁舞、少儿街舞、少儿爵士舞，拥有 3 名全职老师，2 名课程顾问。从校区规模及校区学生人数上划分，“Z 艺术培训学校”属于小型的少儿舞蹈培训机构，虽然学员人数在还在缓慢的增长，但由于缺少战略规划，营销策略方式单一，产品（课程）同质化严重，缺乏核心的竞争力和盈利模式，经营成本越来越高等一系列问题，机构的发展遇到了很大的瓶颈。不仅是“Z 艺术培训学校”，市场中，针对面积在 300 平以下，教师人数不到 10 人，学生人数在 150 人左右的小型少儿舞蹈培训机构，由于这类型规模的培训机构目前存量最多，占据整个行业 85% 以上的份额，在发展过程中，基本都面临生存发展的问

题。

对于小型舞蹈培训机构，招生营销策略优良，是运营过程中最重要的一个环节，因为这类型舞蹈培训机构，首先要解决的就是生存问题，但目前关于少儿舞蹈培训行业方面的市场营销策略研究较少，所以，本文以“Z 艺术培训学校”为研究对象，通过系统分析机构在营销方面存在的问题，运用营销理论的专业知识和结合近几年从事舞蹈培训行业的实践经验，针对小型少儿舞蹈培训机构面临的营销策略问题，做出一些可借鉴，可推广和可复制的结论，供小型少儿舞蹈培训机构经营者们参考。

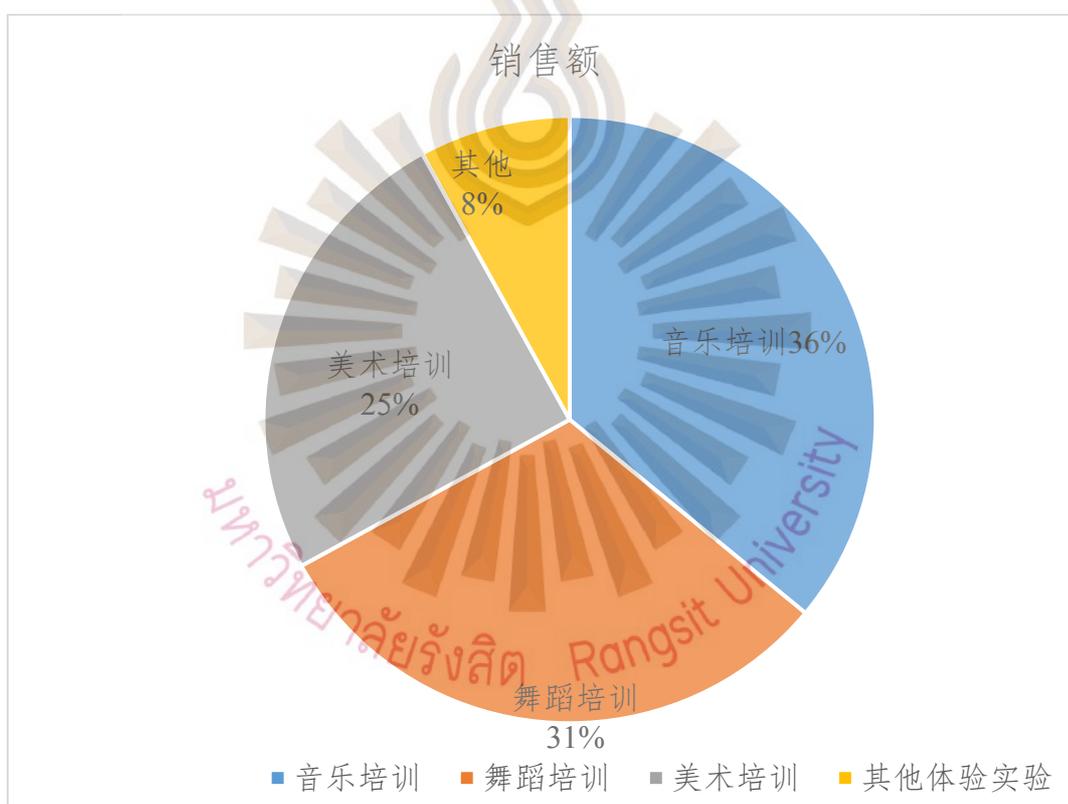


图 1.1 中国少儿艺术培训主要细分市场行业规模占比(单位：%)

1.2 研究目的和意义

本文的研究对象“Z 艺术培训学校”，属于少儿艺术培训行业细分领域中的少儿舞蹈培训领域。针对小型的少儿舞蹈培训机构，营销策略的实施是运营过程中非常重要的一个环节，因为，小型的少儿舞蹈培训机构首先要解决的就是生存

问题。市面上的舞蹈培训机构数量非常庞大，据不完全统计，在成都市仅仅一个新都区的舞蹈培训机构多达几百家，但在规模方面，更多是小型的少儿舞蹈培训机构，如果是对整个国内市场进行统计，这类型的机构的数量更是不可估量。郭强（2009），虽然关于公司营销策略方面的论文研究不是一个新颖的选题，但在少儿艺术培训行业方面的论文研究较少。舞蹈培训机构的产品与一般商品不同，它相对比较抽象，所以在营销理论的运用和一般的商品有所不同。保罗·萨缪尔森和威廉·诺德豪斯（2008），提出，不同规模的机构在运营过程中要面临的问题也有很大的差别。本文的创新点是立足于机构规模方面的视角，针对小型少儿舞蹈培训机构进行营销策略方面的研究，不仅对相同类型的舞蹈培训机构在营销策略的制定和运用方面有一定的参考意义，而且对整个少儿艺术培训行业的小型艺术类培训机构在运营发展方面都具有一定的借鉴意义。

1.3 研究综述

随着时代的发展，校外教育的兴起，学者们在教育营销方面也有一定研究，近年来，世界经济一直在放缓，市场竞争日益激烈。民办教育已经成为经济的组成部分，民办教育虽然市场比较广大，但是市场竞争也越来越激烈。韩东文（2018），在《青岛大学硕士论文》中提出，美国艺术教育的国家标准结合了音乐、视觉艺术、舞蹈和戏剧这四个主要学科的课程。韩顺平和王永贵（2006），艺术教育通常在受资金影响，同时在短期、中期、长期计划中存在不足，这就直接影响了艺术培训的营销策略，也会影响到课程安排以及员工的工作规划，这也将影响到学校的发展。

在研究如何提高校外教育培训的营销活动时陈春花（2012）认为，通过实例分析发现很多民办教育培训机构体验质量达不到客户的要求。李洪深（2020）提出，艺术培训机构该摒弃传统的课程顾问式营销，而选择取而代之的体验营销。聘用专业营销人员或者营销团队做营销工作。

综上所述，相关学者对民办教育培训机构的营销方式都有自己的见解，但是目前对于艺术培训行业的营销策略缺乏创新，都是保持传统营销方式，部分学校

营销策略较好，但是不是普遍现象，艺术培训行业的营销在理论研究方面还存在不足，本文将以 Z 艺术培训学校为例，根据专家学者们的研究经验，针对 Z 艺术培训机构的战略营销策略进行研究。

1.4 研究方法与研究内容

1.4.1 研究方法

本文主要采用文献研究法、案例分析法、归纳总结法、问卷调查法进行研究和分析。

文献研究法：通过查阅各大图书馆资料、知网、万方数据库等互联网数据库，收集和整理有关艺术培训学校营销策略的文献；使用 PEST 分析法、波特五力模型和 SWOT 分析法去分析得到相关研究方法和成果，将其运用到文本的研究当中。

案例分析法：本文通过查阅互联网资料、各种访问、实地考察等途径，获取了我国双减政策下最新的教育政策，艺术培训行业数据以及 Z 艺术培训学校的数据，Barney (2017)提出运用 PSET 模型分析、波特五力模型分析、SWOT 矩阵分析等分析工具，结合所得到的资料数据对 Z 艺术培训学校的外部环境和内部环境进行了分析，并根据具体情况制定出合适的营销策略。

归纳总结法：本文通过对收集到的 Z 艺术培训学校近 3 年以来的发展情况和经营数据进行归纳总结，梳理了 Z 艺术培训学校使命、愿景和发展目标，从而为其在双减政策下的营销策略的设计与实施提供了依据。

问卷调查法：通过对行业专家，艺术培训学校的经营者，以及相关客户进行核心内容的问卷调查，整理分析出目前行业专家对行业发展的看法，艺术培训学校经营者们对行业的定位，以及相关客户选择少儿舞蹈培训机构时着重看重的因素等，再以“Z 艺术培训学校”作为案例研究对象，结合行业的工作实践经验和大量详实的数据资料，为撰写论文奠定了基础。

1.4.2 研究内容

本文主要分为六个部分，通过在双减政策背景下对“Z 艺术培训学校”市场营销策略的研究分析，从而得到对 Z 艺术培训学校在营销策略方面一些优化建议，同时也为所有小型的少儿艺术类培训机构在营销策略实施方面提供一些参考建议。

第一章绪论为本文研究的背景、问题、目的、意义及研究的方法和内容。

第二章相关工具与概念介绍，本章对相关的概念和工具做了阐述，同时对少儿舞蹈方面的相关专业知识进行了概述。

第三章为“Z 艺术培训学校”外部环境分析，通过运用 PEST、五力波特、SOWT 分析工具对“Z 艺术培训学校”培训机构进行了外部宏观环境和竞争环境进行分析，为挖掘出 A 艺术培训学校的营销策略提供依据。

第四章为“Z 艺术培训学校”内部环境进行了分析，本章对“Z 艺术培训学校”现状进行概括，通过对 Z 艺术培训学校的资源，经营现状等方面进行分析，梳理了 Z 艺术培训学校所拥有的优势、劣势。

第五章为“Z 艺术培训学校”营销策略研究建议。通过结合学校的产品、价格、策略及促销方面存在的问题进行详细的分析，将前文所分析得到的宏观外部环境以及内部环境，按照 SWOT 矩阵的方式罗列出来，结合学校愿景和目标进行战略选择，最终为公司制定了相应的赢下策略，并提出了相关实施措施。

第六章为结论，对全文研究内容进行总结，并对后期艺术类培训学校的研究进行展望。

1.4.3 研究思路

如图 1.2 所示:

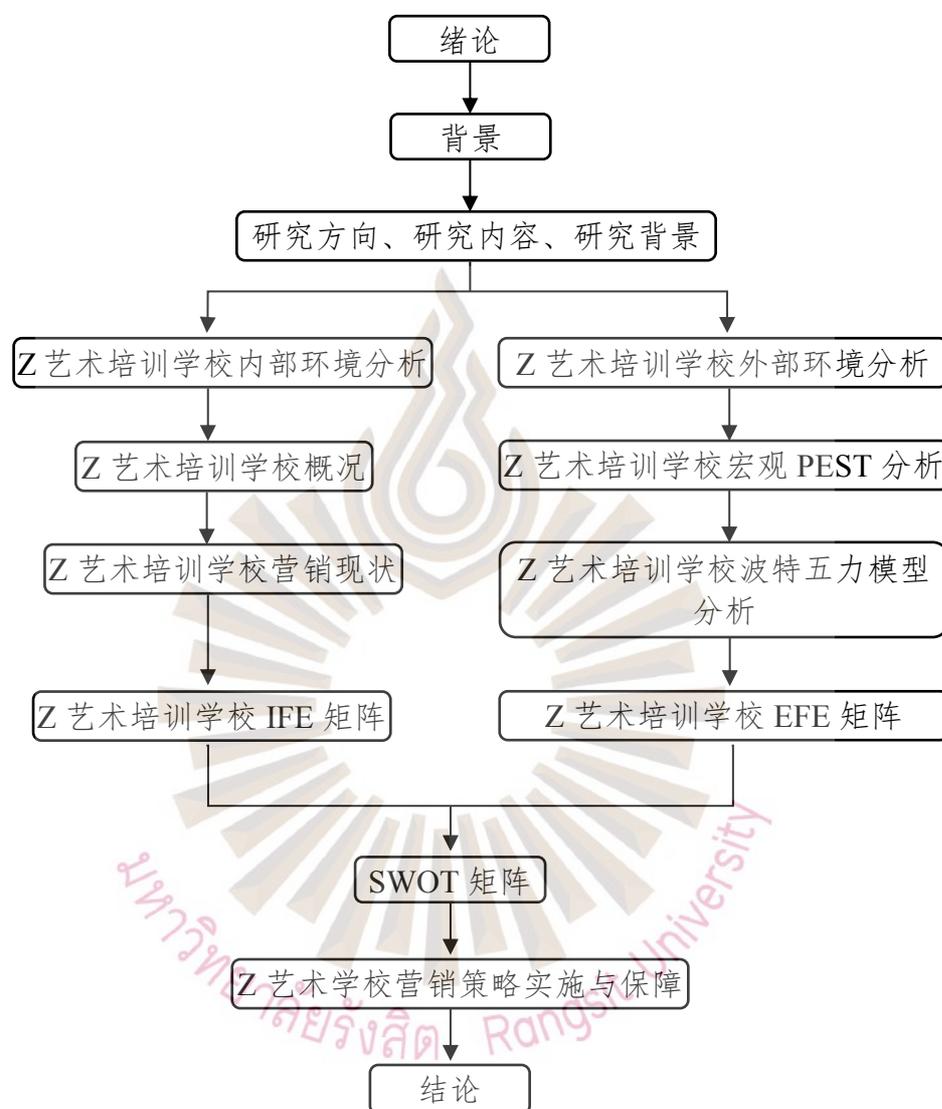


图 1.2 研究思路

第 2 章

相关工具与概念介绍

2.1 营销相关工具与概念介绍

2.1.1 PEST 分析法

PEST 分析是指宏观环境因素分析，主要包括政治环境、经济环境、社会环境、技术环境这四类影响企业的主要外部环境因素进行分析。

2.1.2 波特五力模型分析法

波特五力模型是指，把供应商的议价、购买者的议价、新进入者的威胁、替代品的威胁、同业竞争者的竞争为模型去分析影响行业的竞争因素，可以有效地分析行业的竞争环境。

2.1.3 EFE 矩阵、IFE 矩阵

EFE 矩阵和 IFE 矩阵是对外部和内部环境分析的工具，主要通过列出因素与权重，并通过加权评分以计算机会与威胁、优势与劣势的重要性。科特勒（1967）提出对备选发展策略作出评估，最终选出最优策略。但必须承认在打分过程中，尽管通过专业评委与领导组成了专家评审组，主观因素无法得到完全排除。

2.1.4 SWOT 分析法

SWOT 分析法是指，基于内外部竞争环境以及竞争条件的状态下，主要从内部优势、内部劣势、外部机会、外部威胁，通过各种分析调查列举出来。克里斯托弗·洛夫洛克（2001）提出将各因素按照矩阵形式排列，再把各种因素相互匹配起来加以分析，从中得出结论，根据结论获得决策。

2.1.5 STP 分析法

STP 分析法是指市场细分，（产品市场范围，潜在客户需求，潜在顾客差异需求）、目标市场（明确客户群体、明确客户需求，提供额外服务）、市场定位（产品、市场、用户、竞争）分析，郭国庆（2011）表明要综合运用市场营销组合为企业服务。

2.2 舞蹈方面相关专业介绍

2.2.1 舞蹈舞种介绍

目前全国艺术市场上舞蹈艺术培训学校培训内容主要以少儿中国舞，少儿芭蕾舞、少儿拉丁舞、少儿街舞、少儿爵士舞、少儿摩登舞为主。杜正宜（2016），在少儿舞蹈培训行业中中国舞占据将近 60% 的市场份额，主要原因是中国舞历史悠久，同时也是一种传统文化，因此家长比较喜欢，且面临的群体可以从 3 岁孩童开始，所以很多培训学校都是以中国舞为主开展招生教学活动。学习少儿芭蕾舞的孩子年龄从 4 岁开始，因为芭蕾的内容稍难，因此学芭蕾舞的孩子相对不多。学习少儿拉丁舞的孩子年龄要达到 5 岁以上，街舞也是因为近年因为舞蹈类综艺节目的热播，才受到家长的追捧，年龄段也是从 5 岁以后开始学习。少儿摩登舞由于风格特点属于宫廷特性，且需要男女双人搭档跳舞，因此学习的孩子较少，年龄从 5 岁以后开始。少儿舞蹈从舞种方面分类如下：

中国舞：起源于中国民间的舞蹈，在少儿舞蹈教学里面主要以基本功+技术技巧+小剧目表演为主，有较强的趣味性，培养古典的气质。

芭蕾舞：芭蕾舞属于欧洲古典舞，主要风格特点是足尖运动，通常演绎经典文学作品与戏剧情节，凸显出优雅高贵的气质。

拉丁舞：从艳华（2005），是国际标准舞里面的一种舞种，属于竞技表演类舞蹈，起源于美洲国家，一共有 5 个舞种：伦巴、恰恰、牛仔、桑巴、斗牛，每个舞都有不同的风格特点，主要特性就是增强体质，培养贵族气质。

街舞：起源于美国，有常见的街舞种类有 11 种，分别是 Locking、Popping、Breaking、Hip—Hop、House、Reggae、Zancehall、Clown、Krump、Waacking、Punking、Voguing、JAZZ、Turfig、lomo。其动作由走、跑、跳组合而成，比较灵活，随性。随着 2018 年《这就是街舞》真人街舞秀节目的热播，受到大众热捧。主要风格特点就是给人青春活力。

标准舞：是国际标准舞里面的一种舞种，属于竞技表演类舞蹈，起源于美洲国家，一共有 5 个舞种：探戈、维也纳华尔兹、狐步、快步、华尔兹，每个舞都有不同的风格特点，属于宫廷舞特性，舞蹈主要风格热点是雍容华贵、高贵优雅。

2.2.2 舞蹈考级教材介绍

舞蹈培训学校基本都设有考级课程，艺术考级，已经成为一种发展趋势。唐玉磬（2018），通过考级能够提升孩子的舞蹈专业技能，也可以对孩子的技能层次进行划分，同时在家长看来考级证书对以后升学或者报考一些艺术类院校可能会有一定的帮助。关于舞蹈考级，国内的舞蹈培训机构针对中国舞的考级，大多采用的教材有中国舞蹈家协会考级教材，北京舞蹈学院舞蹈考级教材，歌舞剧院教材等，拉丁舞的考级主要采用的是中国国际标准舞考级教材，世界舞蹈家协会考级教材。“Z 艺术培训学校”目前开设的课程只有少儿中国舞和少儿拉丁舞，少儿街舞，少儿爵士舞，采用的教材是：中国舞蹈家协会考级教材和中国国际标准舞使用教材。

2.2.3 舞蹈考级单位及舞蹈考级基本情况介绍

1) 北京舞蹈学院的中国舞考级，1986 年开始，总共分为 13 级，国内各省市都很普及。袁景春（2014），北京舞蹈学院的中国舞考级，是专门针对青少年素质教育方针及政策开辟出的一条适应中国未来少儿舞蹈教学发展方向的一类考试项目，考级知识针对不同的级别都有对应的要教授的舞蹈组合，在每年寒暑假都会举办师资培训和学生考级。

2) 中国舞蹈家协的舞蹈考级主要依托于各地舞蹈家协会，全国各省市的舞

蹈家协会为主要考级单位。从 2006 年开始，总共分为 10 级。

3) 中国国际标准舞总会（简称 CBDF）开展的拉丁舞考级总共分为 5 个等级，即铜牌、银牌、金牌、金星一级和金星二级。

4) 中国国际标准舞艺术等级认证（简称 CCAT）的考级总共设有 12 个级别，9 级以下可以连级考，9 级开始，每年只能考取一次，考级内容使用的是《中国国际标准舞实用教材》每年寒暑假举行 2 次考试。

5) 中国舞的考级按照年龄进行划分，针对北京舞蹈学院的中国舞考级，3 岁半可以考一级，4 岁半可以考二级，以此类推。

6) 中国舞的舞蹈基本功主要指的是柔韧，技巧等的训练，包含横叉，竖叉，下腰，跳，转，翻等等，拉丁舞的基本功主要包含基础练习动作和成套基础组合的练习。

2.3 双减政策的内容

中共中办（2021）提出

第一：全面压减作业总量和时长，减轻学生过重作业负担，让学生有足够的的时间安排自己的学习与生活，合理科学的分配属于自己的时间。

第二：提升学校课后服务水平，满足学生多样化需求。

第三：坚持从严治理，全面规范校外培训行为。

第四：坚持从严治理，全面规范校外培训行为。

第五：大力提升教育教学质量，确保学生在校内学足学好。

第六：强配套治理，提升支撑保障能力。

第七：扎实做好试点探索，确保治理工作稳妥推进。

第八：精心组织实施，务求取得实效。



第 3 章

Z 艺术培训学校外部环境分析

3.1 Z 艺术培训学校宏观 PEST 分析

艺术教育培行业是国家大力支持和发展的朝阳行业，国家出台了一系政策进行支持和引导，不过近段时间，由于疫情以及双减政策使艺术教育培行业的外部环境发生了一些变化，本文将通过 PEST 对宏观环境进行分析，了解学校所面对的外部宏观环境的情况，为 Z 艺术培学校营销策略制定指明方向。

3.1.1 政治环境分析

政策方面：国家的政策对学校的发展起着至关重要的作用，也为学校指明发展方向，学校只有在国家政策的支持与辅助下，才能实现稳定的发展。因此 Z 艺术培学校还需要熟悉国家相关政策与法律法规，做到合法经营。国务院办公厅（2015），提出关于全面加强和改进学校美育工作的意见（国办发【2015】71号）指出：美育与德育、智育、体育相辅相成、相互促进。提高学生的艺术审美和文化素养，让学生能够健康成长，同时推动社会文化多元化的发展。《文化部“十二五”时期文化产业倍增计划》指出“扶持中小企业的发展，简化政府手续，对准入门槛进一步进行降低，鼓励个体创业者。中共中央办公厅（2021）中共中央总书记、国家主席、中央军委主席习近平主持召开中央全面深化改革委员会第十九次会议，审议通过了《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》（以下简称《双减》），《双减》中第二十五条提出，合理利用校内外资源，鼓励有条件的学校在课余时间向学生提供兴趣类课后服务活动，供学生自主选择参加。课后服务不能满足部分学生发展兴趣特长等特殊需要的，可适当引进非学科类校外培训机构参与课后服务，由教育部门负责组织遴选，供学校选择使用，并建立评估退出机制，对出现服务水平低下、恶意在校招揽生源、

不按规定提供服务、扰乱学校教育教学和招生秩序等问题的培训机构，坚决取消培训资质。四川省教育厅（2021），根据中共中央办公厅、国务院办公厅印发的《关于全面加强和改进新时代学校美育工作的意见》精神，结合我省实际，四川省教育厅在《关于全面加强和改进新时代学校美育工作的实施方案》（以下简称实施方案）中明确提出“推进艺术类科目中考改革，从2022年秋季入学的初中一年级新生开始，各市（州）全面将艺术类科目纳入中考并作为高中阶段学校考试招生录取计分科目，考试内容依据国家颁布的课程标准确定，成绩主要由艺术素质测评和技能测试成绩组成。”在《实施方案》中要求各地要开展对乡村学校各学科在职教师的美育培训，培养能够承担美育教学与活动指导的兼职美育教师，这是补齐农村美育教师缺乏的有效手段。同时，全省计划实施美育教师配备和场地器材建设三年行动计划（2022-2024年），将进一步补齐美育教师缺口短板。

法律方面：自国务院（2002），《中华人民共和国民办教育促进法》的颁布和2004年国家《民办教育促进法实施条例》的颁布，明确了国家对民办教育的扶持与鼓励，随着各个条例的颁发与推进，国家鼓励民间资金进入公共服务领域。2021年四川省教育厅根据《双减》政策提出，对非学科类培训机构，各地要区分体育、文化艺术、科技等类别，明确相应主管部门，分类制定标准、严格审批。依法依规严肃查处不具备相应资质条件、未经审批多址开展培训的校外培训机构。学科类培训机构一律不得上市融资，严禁资本化运作；上市公司不得通过股票市场融资投资学科类培训机构，不得通过发行股份或支付现金等方式购买学科类培训机构资产；外资不得通过兼并收购、受托经营、加盟连锁、利用可变利益实体等方式控股或参股学科类培训机构。已违规的，要进行清理整治。在2022年2月四川省教育厅颁布的《关于全面加强和改进新时代学校体育工作的实施方案》中提出要求各级政府要加大对学校美育工作的政策支持力度，调整优化教育支出结构，完善投入机制；要统筹安排财政转移支付资金和本级财力支持学校体育工作。邱华（2004），支持社会资金加入美育教育行业，增加了社会对艺术市场的需求，同时也让艺术培训学校有了更多的生源与发展空间。

3.1.2 经济环境分析

在新时代背景下，面对复杂的国际环境、疫情和极端天气等多重挑战，国内经济发展步入新阶段，国民经济持续恢复，发展水平再上新台阶，经济增长呈现出稳中有升的新态势，每个新突破都见证着中国经济社会的变化。在 2021 年我国已全面建成小康社会，下一个奋斗目标是把我国建成富强民主文明和谐美丽的社会主义现代化强国。教育也将从单一性转变为多样性，开始往素质教育发展，着重培养全方面综合性人才，艺术教育也将拥有更广阔的发展空间与良好的发展机会。

国家统计局（2021），显示人均 GZP 为 80976 亿元；增速为 8%，增速高于下文报表中的平均值 6.75%，增速乐观。四川省地区 GDP 为 53850.79 亿元；同比增长率为 10.81%，增速低于下文报表中的平均值 11.91%，增速承压。根据关于教育经费的执行情况统计，党中央、国务院高度重视义务教育，义务教育最“挤”入学季县域优质均衡发展开局王峰——《21 世纪经济报道》经济社会发展规划、财政资金投入、公共资源配置等优先保障义务教育，2012 至 2021 年财政性义务教育经费从 1.17 万亿元增加到 2.29 万亿元，占国家财政性教育经费投入的比例始终保持在 50%以上。三色花艺术学校营销策略研究 袁慧灵——《南华大学博士论文》全国教育支出 3.76 万亿元，比上年增长 3.5%；社会保障和就业支出 3.39 万亿元，比上年增长 3.4%；卫生健康支出 1.92 万亿元，在 2020 年疫情防控高基数增长的基础上（上年是增长了 15.3%），2021 年继续保持较高强度，支出规模与上年基本持平。教育支出也成为家庭支出的重要组成部分，排在生活支出的后面，根据各学段在校生的规模估计，全国校外教育行业总体规模达到 4580 多亿。调查数据表明，更多的学生家长为了培养孩子，愿意将更多的支出投入校外教育，更加渴望孩子在素质教育方面补齐短板，市场空间很大，但作为家长对培训的选择注重品牌与口碑，宁原花更多的钱，也愿意将孩子送到品牌度高、口碑好的培训学校，这也为 Z 艺术学校的服务能力指明了方向。

3.1.3 社会环境分析

社会环境因素是影响行业发展的重要变量，它不仅会影响人的生活习惯、消费观念，也会影响企业的业务方向，从下面可以看出社会环境的现状。

成都市统计局（2021），成都市国民经济和社会发展统计公报关于成都市的人口、居民收入、社会就业等数据：成都市全年居民消费价格（CPI）比上年上涨 0.5%，其中交通和通信类上涨 4.3%，医疗保健类上涨 2.7%，教育文化和娱乐类上涨 0.2%，食品烟酒类下降 1.1%。商品零售价格上涨 1.1%。

人口，年末常住人口 2119.2 万人，比上年末增加 24.5 万人，增长 1.2%。其中，城镇常住人口 1684.3 万人，常住人口城镇化率 79.5%，比上年末提高 0.7 个百分点。年末户籍人口 1556.2 万人，比上年末增加 36.5 万人，户籍人口城镇化率 67.9%。

成都市居民收入，全体居民人均可支配收入 45755 元，比上年增长 8.7%。城镇居民人均可支配收入 52633 元，增长 8.3%。其中工资性收入 30974 元，增长 7.5%；经营净收入 5209 元，增长 11.8%；财产净收入 5407 元，增长 10.7%；转移净收入 11043 元，增长 8.0%。人均消费性支出 31581 元，增长 9.9%。农村居民人均可支配收入 29126 元，增长 10.2%。其中工资性收入 14438 元，增长 10.3%；经营净收入 7251 元，增长 9.8%；财产净收入 2823 元，增长 11.6%；转移净收入 4613 元，增长 9.5%。人均消费性支出 20460 元，增长 10.6%。城乡居民人均收入倍差为 1.81 比上年缩小 0.03。

社会就业形势总体稳定，城镇调查失业率降低，全年城镇新增就业 26.4 万人，城镇失业人员再就业 11.9 万人，就业困难人员实现就业 1.5 万人。城镇登记失业率 2.88%。农村富余劳动力向非农产业新增转移就业人数 8.6 万人，农村劳动力劳务输出人数 224.4 万人。

通过对我国 2021 年的数据统计，看得出来我国的各项指标都在稳步提升，我国人民受教育水平也逐年增加，教育理念也在发生变化，因此也为艺术市场

提供更广阔的的发展空间与潜力。

3.1.4 技术环境分析

舞蹈培训教育，是一个在传统教育基础上发展起来的新型教育产业。从产品技术方面来分析，舞蹈学校的产品即舞蹈的课程，而舞蹈课程的技术主体就是舞蹈老师的教学工作，而这个工作的本身不同于其他的行业教育，至少有文字性的课本或者文字记录，而舞蹈的产品内容大多数是通过肢体动作来完成。赵军（2002）提出，大型的舞蹈培训机构会设立自己的教研团队，统一教学模式，实现教学标准化，但小型的舞蹈培训机构只能够依托机构老师自身的教学技能，所以各个机构的教学水平会出现参差不齐的现象，不同老师授课有不同的风格，这样在教学内容会出现一班一式的局面。但不管是什么规模的培训机构，教育的本质和本身最基础的保障就是专业性和科学性。

网络教育已经出现在教育领域中，并且占有一席之地，目前线上艺术课程还比较偏少，主要因为，部分地区网络信号差，在课程中出现卡顿现象影响课程效率。其次没有足够清晰的大屏幕工具教学内容会模糊。最后线上课堂与学生的互动较少；随着互联网的发展，行业总技术水平的不断提高，Z 艺术培训学校的传统教学方式也需要得到提升与改善。

艺术培训学校需要掌握核心竞争能力，保证自身的竞争优势，建立核心课程突出自身特色，加大自身的市场占有率。

3.2 Z 艺术培训学校五力模型分析

3.2.1 主要竞争者分析

在少儿舞蹈培训行业，企业竞争是非常巨大的。

1) 官方机构：青少年宫，有各种艺术文化培训，也会组织舞蹈以及其他艺术的等级考试，成为群众首选的舞蹈、艺术培训的官方机构，由于性质是官方机构因此官方优势是独有的。

2) 大型艺术培训学校：在成都每个区设有音乐，乐器，声乐，舞蹈，等各类艺术的综合艺术培训学校较多。新都区的培训学校也非常多，有各种类型的艺术培训学校，均具有自己独特的风格特点。比如欢欢舞蹈在新都区拥有 3 个校区，每个校区的面积均为 500 平，是综合性艺术培训类型，创始人与投资人资金雄厚，在市场操作手段、整体运营方式，宣传模式等具有一定优势，但是在师资与教学质量上还稍有欠缺。以及星辰舞蹈艺术培训学校、还有宇辰舞蹈培训学校，花骨朵艺术学校，武之舞艺术学校，星贝艺术学校等等艺术培训学校。

3) 各种艺术教育培训学校：这类学校主要培训其他项目，相对于舞蹈而言不会有直接的冲突，但是在时间上会有冲突，孩子学习时间压缩以后，就会放弃某些学习项目，因此依然存在竞争，只是相对影响较少。

4) 由于双减政策的实施，美育教育已经普及，公办院校也开展了艺术类课程。

3.2.2 主要替代品的威胁

根据 Z 艺术培训学校营销环境的分析，以及对上述现实竞争者以及客户调查进行分析，可以得出现在的家长注重孩子的全方面发展，因此各类培训都在抢占市场份额。

第一、美术与书法培训，绘画和书法可以培养孩子的动手能力，促进手臂、手腕、手指的协调配合能力以及培养孩子的审美能力，在绘画的中的构图、配色、装饰都是儿童对美的表现和感知过程。同时绘画需要安静的环境，需要孩子专注，在绘画的过程中，需要手脑并用，要仔细耐心的坚持才能完成自己的作品，因此能使孩子培养良好的学习习惯。

第二、音乐培训，音乐能够刺激孩子们大脑的发育，锻炼到孩子们的记忆力和感受力、创造力以及提升孩子们的智力。通过音乐活动，孩子们可以提高他们的交际能力，获得良好的人际关系。

第三、主持培训，可以提高孩子的作文水平与写作能力。可以提高孩子讲普

通话的水平，可以激发孩子强烈的阅读兴趣，可以培养孩子敢于当众表达的胆量，可以提高孩子记忆力。

第四、武术类培训，能提高孩子的专注力。能带给孩子成功的喜悦，比如有一点进步就可以鼓励孩子攻克下一步的难关，有助于平衡大脑运行，有助于帮助孩子树立最初的逻辑思维和形象思维能力，有助于陶冶孩子的情操，帮助其培养良好的性格。

第五、人工智能，培养孩子的动手能力，培养孩子的动手能力是开发孩子智力的重要途径。人工智能学习是一个完全靠自己动手搭建、编程、调试、操作、运行的过程，与其他方式相比，对孩子动手能力的培养更加全面、丰富和有趣，深受孩子喜爱，是培养孩子动手能力的较好方法之一。

第六、文化补习。部分成绩落后的同学，家长就会愿意参加文化补习，希望给提高孩子的文化成绩，有报班，也有一对一形式。

第七、线上课堂，在线教育的市场规模不断提高，而且可以节约路程时间，同时节约成本，因此这种方式也开始被大众所接受。

3.2.3 潜在行业新进入的威胁

艺术教育培训门槛低，虽然乙艺术培训学校在2016年成立，发展一直处于稳定状态，但是同样面对较的竞争压力。

第一、大品牌艺术学校。外来的大品牌艺术学校的进入，抢占市场份额、生源等。这对本土艺术培训学校带来挑战。

第二、小型舞蹈室。国家鼓励创业，舞蹈工作室创办要求不高，同时可以个性化定制课程，因此部分家长会针对自己的需求选择这种上课方式。

第三、文化类培训机构转型，由于双减政策的实施，部分文化培训学校已经倒闭，还有一部分培训学校直接转型，进入艺术培训行业。

Z 艺术培训学校虽然有一定实力，但是在面对潜在行业新进入的威胁，还需要时刻保持自己的核心竞争能力，不断提高自身的水平，才能保持市场竞争力。

3.2.4 顾客因素分析

根据上文我们可以了解到，国家经济呈现持续上涨的趋势，国民经济水平得到大步提升，宣锋（2009）提到，人们的生活与消费水平得到提高，每个家庭在教育方面的支出也占大部分，其中艺术教育也成为家长投资孩子的一个版块，由于受社会环境影响大部分孩子都在接受艺术教育。Montet（2006）提出由于社会需求高，因此艺术市场出现越来越多的艺术培训学校，家长们的选择就会更多，而家长选择一个学校有一个很重要的因素就是价格，因为艺术行业同质化的特性，家长就会选择专业性高，同时性价比好的学校，因此家顾客的议价能力还是比较强的。

3.2.5 供应商议价分析

艺术培训学校需要支出为第一房租、第二员工工资、第三教具、第四先进教学设备，第五宣传费用等等，由于社会发展，房地产也在处于持续发展的状态，商铺的租金与商业用电用水都要高于普通住房，并且按照房租本经的百分之十逐年递增，虽然疫情的爆发，导致培训学校经常面临听课的情况，但是房租并没有减免，且一旦雇主由于资金无法继续承租，房东会马上转租给其他用户，因此房租的议价能力偏低。员工主要是教务老师，专职教师，兼职教师，专职教师，工资根据教师的教学能力来定价，专职教师议价能力要根据个人能力来定义，专职教师管理范围比较广，因此可以通过负责的内容来确定，议价能力一般；教务老师比较稳定，因此议价能力不高；兼职教师中部分有学历，有经验，教学能力好的教师议价能力高，部分是由大学生兼职的教师议价能力低，因此员工工资的议价能力是根据教师自身水平决定，整体水平正常偏上。教具是根据教学内容购买议价能力低。帕维特著（2011）提出，宣传费用适用于宣传学校知名度，扩大市场影响，这部分资金根据学校决策者决定，议价能力可高可低。通过上述分析，艺术培训学校都要时刻关注行业发展趋势，适当做出调整，紧跟时代的进度才能

使学校保持良好的发展。

3.3 基于 EFE 矩阵的外部环境因素的综合评价

3.3.1 机会分析

1) 艺术教育需求增加, 由于双减政策的提出与实施, 更多家长都会让孩子接受艺术教育。学艺术可以培养孩子自信心、提高孩子的表达能力、锻炼孩子的身体素质、增强孩子的表演能力、提高抗压能力、使孩子得到综合的发展, 因此家长都愿意让孩子接受艺术教育。

2) 舞蹈培训行业要求高, 舞蹈教育与其他艺术教育不同, 对教师的教学水平要求较高, 因为舞蹈本身是以身体作为艺术载体, 舞蹈教学主要依托教师讲授、示范、引带等教学方式, 如果教师水平不高会直接体现出来, 因此对行业对教师的要求较高。

3) 良好固定生源, Z 艺术培训学校周围有 8 所幼儿园, 以及众多校区, 家庭收入情况稳定, 并且受教育程度高, 均支持孩子学习艺术, 并且每个家庭几乎都有两个孩子, 我校的专业教学水平高, 因此选择我校的学生与家长普遍留生率高, 因此有良好的固定生源。

4) 进入新市场的可能, 利用自身场地以及时间的资源闲置, 开展其他艺术课程, 成为学校的辅助课程, 与主要课程形成课程闭环, 抢占市场份额, 扩大知名度, 提高生源率。

5) 互联网网络课程, 借助网络的发展, 开展直播课程, 或者录播课程, 并且在各大平台争取舞蹈作品节目录制与播放, 提升知名度。

3.3.2 威胁分析

1) 市场竞争对手增加, 由于艺术市场的扩张, 进入市场的企业与个人越来越多, 这些新进入的学校最初都会使用低价引流方式进行招生。同时有些大品牌学校也进入新都区, 品牌优势比较明显, 这对 Z 艺术培训学校的发展产生了威胁。

2) 公办学校进入, 随着教育改革, 公办院校也加入了艺术课程, 并且课程费用较低, 家长更愿意让孩子在公办院校接受学习。如果学校可以要和公办院校联合办学那将会走向一个好的发展, 如果无法联合那发展情况不容乐观。

3) 生源竞争激烈, 虽然人口逐渐上升, 但是文化教育培行业经过一轮轮的洗牌后, 部分文化培训学校转型进入艺术培行业, 因此也会造成生源紧张的局面。

4) 网络教育影响, 由于网络的飞速发展, 越来越多的培学校开始发展网络教育, 进行网上教学, 因此, 也会对艺术培行业造成一定的影响。

5) 未来市场面临洗牌, 由于社会对艺术的需求增加, 家长对艺术的要求产生变化, 部分家长注重孩子的艺术专业, 更希望送孩子去专业强的名校学习, 或者直接接受专业名师的一对一辅导, 这也会导致个艺术培学校受到影响。

通过对 Z 艺术培学校外部环境分析得出影响学校营销策略的外部因素, 如表 3.1 所示:

表 3.1 Z 艺术培学校影响营销策略的外部因素

外部因素	
机会 (O)	O1 艺术教育需求增加 O2 舞蹈培行业要求高 O3 良好的固定生源 O4 进入新市场的可能 O5 互联网网络课程
威胁 (T)	T1 市场竞争对手增加 T2 公办学校进入 T3 生源竞争激烈 T4 网络教育影响 T5 未来市场面临洗牌

3.3.3 建立 EFE 矩阵及评价

综上对于 Z 艺术培学校的外部环境分析, 得出以下 Z 艺术培学校面临的机会和威胁。为方便使用 EFE 矩阵分析, 分别将机会和威胁作为评价因素, 其中针对机会选取关键因素 5 个, 威胁选取关键因素 5 个。同时本文向专家评分小

组累计发放 20 份调查问卷，通过对问卷评分加总平均后，得到的 EFE 矩阵关键因素评分如下表 3.2 所示：

表 3.2 Z 艺术培训学校外部因素数据评价表

代码	关键外部因素	评分
O1	O1 艺术教育需求增加	2.2
O2	O2 舞蹈培训行业要求高	3.2
O3	O3 良好的固定生源	3.15
O4	O4 进入新市场的可能	3.2
O5	O5 互联网网络课程	2.2
T1	T1 市场竞争对手增加	3.15
T2	T2 公办学校进入	3.1
T3	T3 生源竞争激烈	3.15
T4	T4 网络教育影响	2.1
T5	T5 未来市场面临洗牌	3.1

1) 确定权重

为确定各外部关键因素的权重，本文通过专家小组成员的讨论与打分，对矩阵中关键因素进行重要程度比较并进行相互评估，通过研究讨论确定矩阵得分，得到如下表 3.3 所示：

表 3.3 Z 艺术培训学校外部因素成对比较矩阵

外部因素	机会 (O)	威胁 (T)
机会 (O)	1	1
威胁 (T)	1	1

根据上表数据结合前文层次分析法，由于优势因素与劣势因素重要性相同，因此量化打分均为 1 分，计算得机会 (O) 与威胁 (T) 权重均为 50%，进行一致性检验求出本项的 C.I 与 C.R 均等于 $0 < 0.1$ ，这表明优势和劣势权重相同，及外部因素中机会和威胁重要性相同，如下表 3.4 与表 3.5 所示：

表 3.4 Z 艺术培训学校外部机会因素成对比较矩阵

外部机会因素 (O)	O1	O2	O3	O4	O5
O1	1	2	5	1/2	2
O2	1/2	1	3	1/4	1/2
O3	1/5	1/3	1	1/5	1/6
O4	2	4	5	1	3
O5	1/2	2	6	1/3	1

根据上表 3.4 数据结合前文层次分析法, 计算出 S1-S5 的权重分别为 24.43%, 11.21%, 4.92%, 40.85%, 18.59%, 进行一致性检验求得, $C.I=0.0458$, $C.R=0.0409<0.1$, 因此计算出 O1-O5 的权重有效, 结合前文结论, 外部机会因素权重为 50%, 因此 EFE 矩阵中 O1-O5 权重分别为 12.21%, 5.61%, 2.46%, 20.43%, 9.29%。

表 3.5 Z 艺术培训学校外部威胁因素成对比较矩阵

外部威胁因素 (T)	T1	T2	T3	T4	T5
T1	1	1/2	4	3	2
T2	2	1	3	3	2
T3	1/4	1/3	1	2	1/2
T4	1/3	1/3	5	1	1/3
T5	1/2	1/2	2	3	1

根据上表 3.5 数据结合前文层次分析法, 计算出 T1-T5 的权重分别为 28.12%, 34.87%, 10.68%, 7.89%, 18.44%, 进行一致性检验求得, $C.I=0.0457$, $C.R=0.0408<0.1$, 因此计算出 T1-T5 的权重有效, 结合前文结论, 外部机会因素权重为 50%, 因此 EFE 矩阵中 T1-T5 权重分别为 14.06%, 17.43%, 5.34%, 3.95%, 9.22%。

2) 计算加权得分

根据问卷结果结合关键外因素将权重、评分、加权分数进行汇总得出外部因素评价矩阵 (EFE), 如下表 3.6 所示。

表 3.6 Z 艺术培训学校 EFE 矩阵分析表

		内部影响因素	权重 (%)	评分	加权值
机会 (O)	O1	艺术教育需求增加	12.21%	2.2	0.27
	O2	舞蹈培训行业要求高	5.61%	3.2	0.18
	O3	良好的固定生源	2.46%	3.15	0.08
	O4	进入新市场的可能	20.43%	3.2	0.65
	O5	互联网网络课程	9.29%	2.2	0.2
威胁 (T)	T1	市场竞争对手增加	14.06%	3.15	0.44
	T2	公办学校进入	17.43%	3.1	0.54
	T3	生源竞争激烈	5.34%	3.15	0.16
	T4	网络教育影响	3.95%	2.1	0.08
	T5	未来市场面临洗牌	9.22%	3.1	0.28
合计			1		2.88

3) EFE 矩阵结论分析

根据上述表格 EFE 矩阵整体加权得分为 2.88，略高于平均值 2.5，这说明 Z 艺术培训学校在面对艺术培训市场发展需求和威胁可作出一定反应，但整体水平不高，仍有改进空间。其中机会因素加权分数为 1.38，得分最高的是 O4 稳定生源，说明生源稳定方面是其中较大的机遇，学校应当努力发展稳定生源。同时可利用艺术需求扩大市场。另一方面威胁因素加权得 1.5，得分最高的是 T2 来自公办学校进入，其次是 T1 市场竞争对手增加，说明来自其他竞争者的竞争和是其面临的较大威胁。生源将直接决定学校规模大小，而来自其他竞争者的竞争则会加剧市场份额的减少。由于威胁大于机会，综上所述，对于学校的外部的机会和威胁，Z 艺术培训学校应该从自身的产品、营销、运营等多个维度应对挑战，在合规合法的前提下，充分利用行业壁垒和其他艺术市场有待开展的机会，在经营过程中尤其注意规避不利因素。在下一步发展中，应转变发展思路，妥善应对来自其他竞争者的竞争并妥善应对和公办院校带来的风险，实现学校发展的稳步提升。



第 4 章

Z 艺术培训学校内部环境分析

4.1 Z 艺术培训学校概况

Z 艺术培训学校创办于 2016 年，由于创始人是大学专业教师，截至目前已经经营 6 年，由于缺少运营时间，学校主要以少儿舞蹈为主营课程，没有开设其他课程，学校现有 160 人。Z 艺术培训学校除了教课以外还会带领学生参加舞蹈考级、舞蹈比赛、舞蹈演出等。学校面积为 300 平方米，拥有三间专业舞蹈教室，两间更衣室，一个办公室，前台，以及家长休息区。学校的教学理念是，艺无止境，舞动人生，优质教学，专业教学，快乐教学。努力创造优良的教学环境，给孩子一个快乐的课堂，增加宝贝自信，舞出美丽人生。

4.1.1 团队背景及岗位匹配分析

Z 艺术培训学校由 2 名大学老师创办，她们因为对舞蹈的追求，对梦想的渴望，除了实现她们的舞蹈梦想以外，也想做出一份事业，同时也希望作为舞蹈文化传播者，让更多的孩子学习专业的舞蹈。Z 艺术培训学校两名管理教师，一名教务老师，一名专职中国舞教师，四名兼职舞蹈教师。苟某，Z 艺术培训学校校长，毕业与四川师范大学成都学院舞蹈系从小习舞。从事舞蹈教学工作十年，本身具有过硬的舞蹈功底和丰富的教学经验，也不断的在学习经营管理。郑某，毕业与四川师范大学成都学院舞蹈系，专业舞蹈人士，从事舞蹈教学 10 年，现在 Z 艺术培训学校，教学管理工作，主要对教师教学工作进行规划设计。徐某，曾在该地区某艺术培训学校职，工作经验 5 年，是一名专业的舞蹈教师，担任 Z 艺术学校的教务老师，负责安排课程教师、课程时间、课程教室，以及日常等等工作。陈某，专攻专业为民族舞蹈，曾多次参加省内外比赛，均获得优异成绩，带领学生参加比赛也均获得奖项。担任 Z 艺术培训学校的舞蹈老师和招生老师。

根据创业团队背景，对 Z 艺术培训机构管理层进行分析。温某，毕业于四川音乐学院，为兼职中国舞教师。黄某，毕业于四川工商学院，为兼职街舞教师。翟某毕业于四川工商学院，为兼职拉丁舞教师，钟某毕业于四川音乐学院，为拉丁舞兼职教师。如下表 4.1 所示：

表 4.1 主要成员能力概括表

姓名	宣传	招生	服务	管理	科研	教学
荀某	√	√		√	√	√
郑某				√	√	√
徐某	√		√			√
陈某		√	√		√	√
温某						√
翟某						√
黄某						√
钟某						√

从以上表格我们可以了解到 Z 艺术培训学校的员工信息，以及个人能力，包括可以发展的潜力，以上人员基本能够符合一个艺术培训学校对人才的需求，同时也因为每位员工的能力差异性让员工之间的能力互补。但是在招生和宣传上还是稍有欠缺，必须提升营销能力。

4.1.2 Z 艺术培训学校地址

Z 艺术培训学校的地址在成都市新都区大丰街道，在创办学校之前，创办者就对学校周边进行了市场考查，确定周边环境是否有利于开办学校。主要考虑因素为，综合环境、人口、周边设施、收入、家长受教育程度等等。Z 艺术培训学校周围有三所小学、8 所幼儿园、以及众多小区（小区入住率百分之九十，人口大概在几千户左右），几乎每户一个孩子在上学，基本保证了机构的生源需求。虽然附近无大的商圈以及商业广场，因此客流量一般。但是 Z 艺术培训学校门店附近有公交站，步行只有 5 分钟，出行相对便利，但是交通方便给培训机构带来了很好的引流。

4.2 Z 艺术培训学校营销现状

4.2.1 课程产品现状

Z 艺术培训学校主要为 3-18 岁的儿童提供舞蹈课程。主要课程有少儿中国舞目前开设班级有一级班 2 个，二级班 2 个，四级班 1 个，五级班 1 一个，七级班 1 个，九级班 1 个，共有 8 个班。少儿拉丁舞开设有一级班 1 个，二级班 1 个，五级班 1 个，十级班 1 个，共有 4 个班。少儿街舞开设有一级班 1 个，二级班 1 个，共有 2 个，少儿爵士舞开设有二级班 1 个。学校共有 15 个班 160 人。主要授课采取现场授课的形式，所有课程均采用小班制，每班人数不超过 18 个，同时设有大课和小课，对不同需求的客户提供服务。学校上课时间为周一到周五的晚上、周六全天、周日全天。课程具体安排见表 4.2 所示：

表 4.2 课程内容与时间安排

课程名称	班级课时	价格（期）	时间
一级中国舞 1 班	30	1480	周一、周三
一级中国舞 2 班	30	1480	周二、周四
二级中国舞 1 班	30	1480	周一、周五
二级中国舞 2 班	30	1480	周二、周日
四级中国舞 1 班	30	1680	周六
五级中国舞 1 班	30	1680	周日
七级中国舞 1 班	30	1880	周六
九级中国舞 1 班	30	1880	周六
一级拉丁舞班	30	1480	周三、周六
二级拉丁舞班	30	1480	周六
五级拉丁舞班	30	1680	周六
十级拉丁舞班	30	1880	周六
一级街舞班	30	1680	周日
二级街舞班	30	1680	周日
二级爵士班	30	1680	周日

4.2.2 学校经营现状

为了掌握 Z 艺术培训学校的发展情况，现将对该校 2020-2021 年舞种收入进行对比，以及 2017-2021 年近 5 年的盈利情况进行分析。

1) Z 艺术培训学校 2020 年与 2021 年中国舞、拉丁舞、街舞、爵士舞收入。

如图 4.1, 图 4.2 所示。

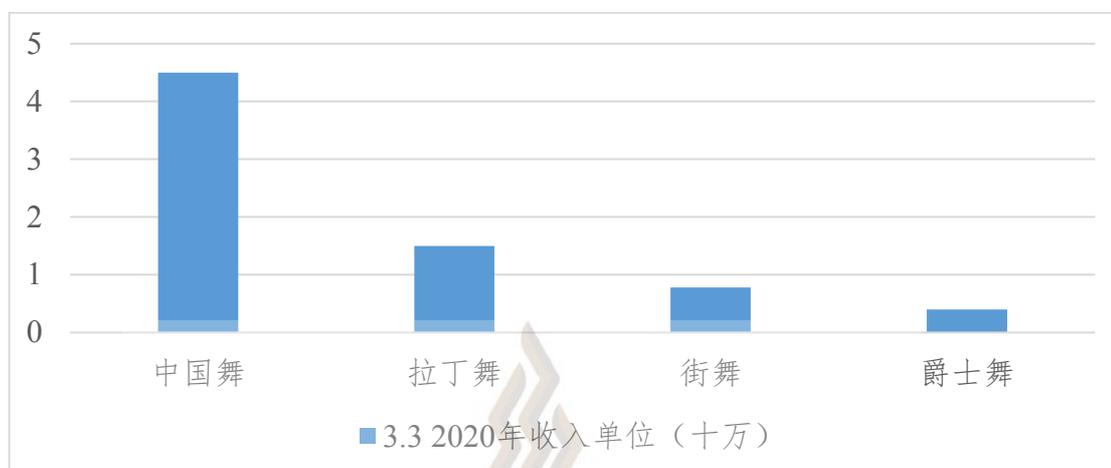


图 4.1 Z 艺术培训学校 2020 年物种类别收入



图 4.2 Z 艺术培训 2021 年舞种类别收入

通过图 4.1、4.2 可知, 学校主要收入舞种为中国舞占比总收入的百分之五十, 拉丁舞占比百分之三十, 街舞占比百分之十二, 爵士舞占比百分之八, 学校应加强除中国舞以外其他三种舞种的扩张。

2) 收入分析, Z 艺术培训学校 2017-2021 年收入, 如表 4.3 所示。

表 4.3 Z 艺术培训学校收入表

时间	2017 年	2018	2019 年	2020 年	2021 年
收入	234000 元	280800 元	380660 元	456800 元	604500 元

根据表 4.3 可以得出，Z 艺术培训学校在 2021 年收入最高，从 2018 年开始每年递增十万元，学校在稳定中持续向前发展。

3) 成本分析，Z 艺术培训学校 2017-2021 年成本，如表 4.4 所示。

表 4.4 Z 艺术培训学校成本表

时间	2017 年	2018 年	2019 年	2020 年	2021 年
成本	220000 元	250600 元	280500 元	332000 元	451500 元

根据表 4.4 可以得出，Z 艺术培训学校的成本支出相对稳定，但是出现成本比较高的现象，还需要增加收入来，增加利润。

4) 利润情况分析，Z 艺术培训学校 2017-2021 年利润，利润表见表 4.5、利润率表见表 4.6。

表 4.5 Z 艺术培训学校利润表

时间	2017 年	2018 年	2019 年	2020 年	2021 年
利润	14000 元	30200 元	100160 元	124800 元	153000 元

表 4.6 Z 艺术培训学校利润率表

时间	2017 年	2018 年	2019 年	2020 年	2021 年
利率	5.9%	10%	26%	27%	25%

根据表 4.5 和 4.6 可得出，Z 艺术培训学校的销售利润率逐渐递增，从 2017 年到 2020 年都成上涨趋势，2021 年的利率稍有下降，还需要提高其竞争能力，扩大生源提升利润。

4.2.3 渠道现状

Z 艺术培训学校现有学生 160 人左右，根据采访家长以及学生报名情况，了解到学生的报名渠道情况。如下图 4.3 所示：

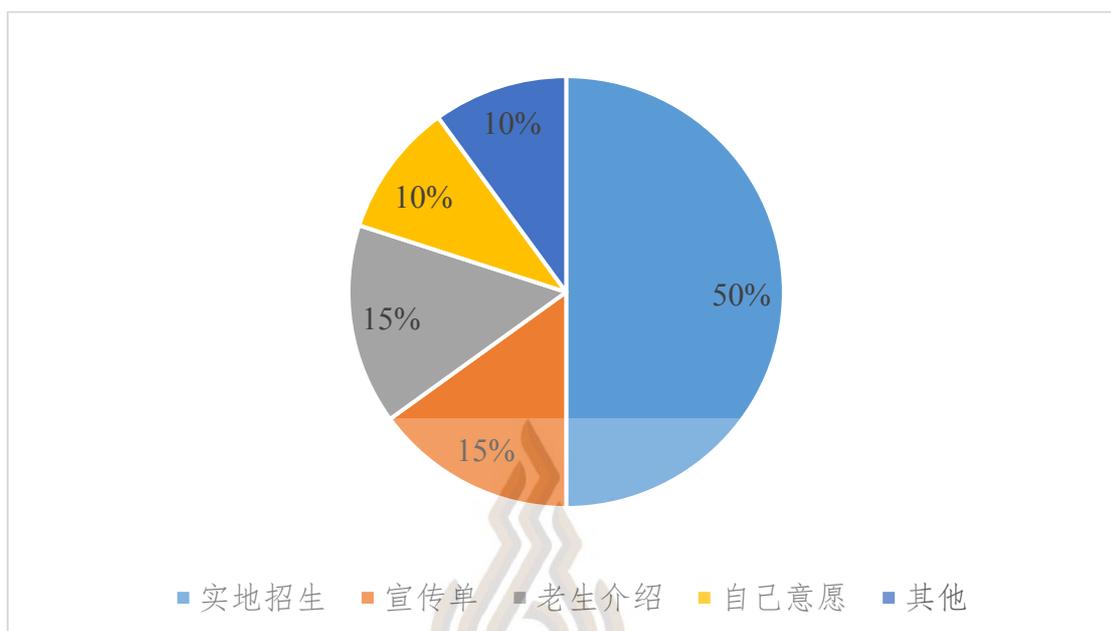


图 4.3 报名渠道占比

根据图表内容可以得出，Z 艺术培训学校该机构信息的获取渠道主要来源于实地招生，占总量的百分之五十，老生介绍以及宣传单二者总量在百分之三十。自己意愿与其他网络稍有欠缺，这方面还有很大的上升空间，需要加强宣传。

4.2.4 促销现状

Z 艺术培训学校自创办以来，还是有进行过促销，主要时间段集中在暑假前和寒假前，主要促销会借助地推发传单，发朋友圈等促销工具，促销方式有，报名送礼物、团购报名学费打折，以及预存现金抵用双倍费用等等方式。但是由于营销不够专业所以促销效果一般，能够吸引来的部分家长是由于低价吸引，不一定能发展成为长期稳定的生源。所以 Z 艺术培训学校还需要在促销方面进行提升，或者运用专业促销团队做促销活动。

4.3 基于 IFE 矩阵的内部环境因素的综合评价

4.3.1 优势分析

1) 专业教学质量高，Z 艺术培训学校创办者就是舞蹈专业出生所以对教学有一定要求，也积累了一定的师资力量，具有一些社会资源，所以对教学师资有

明确的考核要求，专业背景及教学经验完全能胜任课程教学的需要。

2) 口碑与认可度高，由于学校现在还未开展其他艺术培训，因此专注只做舞蹈方向，因此教学质量高，专业能力强。不仅学生在专业能力有进步，喜欢老师。同时也能获得家长认可，介绍新生来校。

3) 教学环境比较舒适，Z 艺术培训学校注重教学环境，校区内艺术氛围比较深厚，是办学的理想场所。

4) 管理者能力强，学校的管理者是高校教师，因此对学校的管理会借助部分高效管理的经验，能够对教师教学未来规划有更高层次的认知以及管理方式。

5) 服务能力强，对于家长前期的沟通以及后期的维稳服务做到有问题及时处理的能力，在教学上能够得到学员的认可，教学质量有保证。

4.3.2 劣势分析

1) 宣传的方式传统，目前以学校附近进行地推传单的发放，电话号码的采集，邀约到访为主要宣传方式，招生效果不理想。

2) 缺乏创新的教研体系，教学的好坏部分情况下依赖于老师的教学水平，一旦老师发生变化，就会给学校带来损失。全职老师仅有 2 位，由于考虑人员成本问题，还没有合理的团队建设体系，在后期的发展中人员出现变动将面临极大的威胁。

3) 缺少科学合理的产品价格体系，更多的采用低价策略招生，导致目前很多机构仍然处于不盈利的状态。

4) 招生能力不强，Z 艺术培训学校有一定稳定生源，但是在招生宣传方面还存在不足，并且市场竞争激烈。

5) 人员流动性大，专职教师对于自身的职业发展需求产生变化时，以及对学校的薪资和考核制度不满时也会选择离开，兼职教师不稳定也是市场常态，因

此这将给学校管理的连续性带来难度。

通过对 Z 艺术培训学校内部环境分析得出影响学校营销策略的内部因素，如表 4.7 所示。

表 4.7 Z 艺术培训学校影响营销策略的内部因素

内部因素	
优势 (S)	S1 专业教学质量高 S2 口碑与认可度高 S3 教学环境比较舒适 S4 管理者能力强 S5 服务能力强
劣势 (W)	W1 宣传的方式传统 W2 缺乏创新的教研体系 W3 缺少科学合理的产品价格体系 W4 招生能力不强 W5 人员流动性大

4.3.3 建立 IFE 矩阵及评价

综上对于 Z 艺术培训学校的内部环境分析，得出以下 Z 艺术培训学校面临的优势和劣势。为方便使用 IFE 矩阵分析，分别将优势与劣势作为评价因素，其中针对优势选取关键因素 5 个，劣势选取关键因素 5 个。同时本文向专家评分小组累计发放 20 份调查问卷，通过对问卷评分加总平均后，得到的 IFE 矩阵关键因素评分如下表 4.8 所示：

表 4.8 Z 艺术培训学校内部因素数据评价表

代码	关键内部因素	评分
S1	S1 专业教学质量高	3.6
S2	S2 口碑与认可度高	3.8
S3	S3 教学环境比较舒适	2.9
S4	S4 管理者能力强	3.7
S5	S5 服务能力强	2.95
W1	W1 宣传的方式传统	3
W2	W2 缺乏创新的教研体系	3.75
W3	W3 缺少科学合理的产品价格体系	3
W4	W4 招生能力不强	2.9
W5	W5 人员流动性大	2.7

1) 确定权重

为确定各内部关键因素的权重，本文通过专家小组成员的讨论与打分，对矩阵中关键因素进行重要程度比较并进行相互评估，通过研究讨论确定矩阵得分，得到如下表 4.9 所示。

表 4.9 Z 艺术培训学校内部因素成对比较矩阵

内部因素	优势 (S)	劣势 (W)
优势 (S)	1	1
劣势 (W)	1	1

根据上表数据结合前文层次分析法，由于优势因素与劣势因素重要性相同，因此量化打分均为 1 分，计算得优势 S 与劣势 W 权重均为 50%，进行一致性检验求出本项的 C.I 与 C.R 均等于 $0 < 0.1$ ，这表明优势和劣势权重相同，及内部因素中优势与劣势重要性相同。如下表 4.10 所示：

表 4.10 Z 艺术培训学校内部优势因素成对比较矩阵

内部优势因素 (S)	S1	S2	S3	S4	S5
S1	1	4	2	3	6
S2	1/4	1	1/3	1/2	4
S3	1/2	3	1	2	2
S4	1/3	2	1/2	1	2
S5	1/6	1/4	1/2	1/2	1

根据上表 4.10 数据结合前文层次分析法，计算出 S1-S5 的权重分别为 42.50%，12.47%，23.29%，14.70%，7.04%，进行一致性检验求得， $C.I=0.0783$ ， $C.R=0.0699 < 0.1$ ，因此计算出 S1-S5 的权重有效，结合前文结论，内部机会因素权重为 50%，因此 IFE 矩阵中 S1-S5 权重分别为 21.25%，6.24%，11.65%，7.35%，3.52%。

表 4.11 Z 艺术培训学校内部劣势因素成对比较矩阵

内部劣势因素 (W)	W1	W2	W3	W4	W5
W1	1	1/2	3	2	1/2
W2	2	1	5	2	3
W3	1/3	1/5	1	1/4	1/4
w4	1/2	1/2	4	1	1/2
W5	2	1/3	4	2	1

根据上表 4.11 数据结合前文层次分析法,计算出 W1-W5 的权重分别为 18.33%, 37.58%, 5.54%, 15.03%, 23.52%, 进行一致性检验求得, $C.I=0.0615$, $C.R=0.0549<0.1$,因此计算出 W1-W5 的权重有效, 结合前文结论, 内部机会因素权重为 50%, 因此 IFE 矩阵中 W1-W5 权重分别为 9.16%,18.79%,2.77%, 7.52%, 11.76%。

2) 计算加权得分

根据问卷结果结合关键内部因素将权重、评分、加权分数进行汇总得出内部因素评价矩阵 (IFE), 如下表 4.12 所示:

表 4.12 Z 艺术培训学校 IFE 矩阵分析表

内部影响因素		权重 (%)	评分	加权值
优势 (S)	S1 专业教学质量高	21.25%	3.6	0.77
	S2 口碑与认可度高	6.24%	3.8	0.24
	S3 教学环境比较舒适	11.65%	2.9	0.34
	S4 管理者能力强	7.35%	3.7	0.27
	S5 服务能力强	7.04%	2.95	0.2
劣势 (W)	W1 宣传的方式传统	9.16%	3	0.27
	W2 缺乏创新的教研体系	18.79%	3.75	0.7
	W3 缺少科学合理的产品价格体系	2.77%	3	0.08
	W4 招生能力不强	7.52%	2.9	0.21
	W5 人员流动性大	11.76%	2.7	0.3
合计		1		3.38

3) IFE 结论分析

根据上述表格 IFE 矩阵整体加权得分为 3.38, 高于平均值 2.5, 其中优势因素加权分数为 1.82, 最高分是 S1 教师师资经验较丰富, 说明 Z 艺术培训学校的整体实力是开展营销策略的巨大优势; 劣势因素加权 1.56, 最高分是 W1 宣传的方式传统, 说明营销水平低, 将给 Z 艺术培训学校的其他学校在争夺艺术市场的过程中带来不利影响。由于优势大于劣势, 因此 Z 艺术培训学校应该充分发挥优势和改善自己的不足之处。一方面, Z 艺术培训学校招生能力不强, 因此要进一步对本区艺术市场进行深入研究, 对客群进行细分和差异化服务, 利用自身优势, 在本区积极发挥宣传作用。在符合国家规章制度的前提下, 扩大招生力度。杭炜

(2012)表示,一方面还需要加强研究创新的教研体系,跟上社会进步的步伐,紧跟时代,使专业能力与核心竞争能力处于行业前端。同时还应当科学合理的产品价格体系,进一步满足艺术市场需求,进一步提升 Z 艺术学校的市场竞争能力。另一方面,人员流动性大,通过增加人力资源的支持,争取做到有效联动以此提高 Z 艺术培训学校的内部环境竞争力。综上所述,对于 Z 艺术培训学校的内部环境优势和劣势,应该充分发挥其优势,加强劣势的改善,进行集约化团队管理以扭转目前 Z 艺术培训学校在营销发展受困的现状。

4.3.4 Z 艺术培训学校基于 SWOT 战略选择

通过对 Z 艺术培训学校的外部环境因素分析以及内部环境因素分析,根据 Poter (1969) 提出观点,再根据 SWOT 矩阵建立出对 Z 艺术培训学校的优势、劣势、机会、威胁。由表 4.10 可得出,Z 艺术培训学校有自身的优势和机会,具有核心竞争力也具备强大的竞争优势,学校正逐渐发展壮大; Mauri (1996) 提出,从劣势和威胁中也可以得出学校现在面临的行业环境以及自身的不足,学校需要根据以上因素分析原因发展优势,弥补缺陷,制定后续发展规划,使学校能够长期稳定的发展。

表 4.13 Z 艺术培训学校 SWOT 分析矩阵

SWOT 分析矩阵		
机会 (O)	威胁 (T)	
1 艺术教育需求增加	1 市场竞争对手增加	
2 舞蹈培训行业要求高	2 公办学校进入	
3 进入新市场的可能	3 生源竞争激烈	
4 良好的固定生源	4 网络教育影响	
5 互联网网络课程	5 未来市场面临洗牌	
优势(S)	SO 战略	ST 战略
1 专业教学质量高	加大学校品牌推广	提高教学能力
2 口碑与认可度高	拓宽营销渠道	改善教学环境
3 教学环境比较舒适	丰富课程产品设计	强化专业能力建设力度
4 管理者能力强	改善促销方式	开展其他艺术培训
5 服务能力强	提高优惠力提高竞争能力	开发网络课程

表 4.13 Z 艺术培训学校 SWOT 分析矩阵 (续)

SWOT 分析矩阵		
劣势(W)	WO 战略	WT 战略
1 宣传的方式传统	加大教学设备投入	提高行业影响力
2 缺乏创新的教研体系	加强员工队伍建设	提升核心竞争力
3 缺少科学合理的产品价格体系	拓展招生渠道 完善薪酬分配体系	加大资本投入 提升管理能力
4 招生能力不强		
5 人员流动性大		

通过 SWOT 的矩阵分析可以得出, 每一个版块的策略都是针对 Z 艺术培训学校的缺陷提出的建议, 每一项都很重要, 都需要去强化。但是对于目前的 Z 艺术培训学校营销现状来看, 需要找到最快解决问题的策略, 可以先选择一部分因素先改善, 其他版块在循序渐完善, 还要根据学校目前的条件以及优势去做到最佳的战略规划, 同时也要根据市场动态去做适当调整做到内外合力发展。从当前 Z 艺术培训学校的整体情况而言, Z 艺术培训学校的优势条件比劣势条件更多, 一定要在适当的时机, 强化自身的核心竞争能力, 做好市场营销, 扩大招生, 合理运用多种促销方式, 大力发展品牌文化, 提高学校的影响力, 所以 Z 艺术培训学校可以选择 SO 战略作为首要发展方向。



第 5 章

Z 艺术培训学校营销策略建议与实施保障

5.1 Z 艺术培训学校 STP 策略

5.1.1 Z 艺术培训学校市场细分

艺术培训市场也包括舞蹈，所以舞蹈培训也属于一个细分市场，虽然 Z 艺术培训学校目前只做舞蹈培训，但同样有着巨大的市场潜力。由于舞蹈市场同质化严重，因此更需要通过市场细分来找到适合发展的目标市场，强化自身竞争优势，树立自身品牌的差异化，才可以在广大市场中占有一席之地。

第一、年龄

年龄为 3-7 周岁，这个阶段是孩子刚开始脱离家庭教育，进入幼儿园集中学习阶段，这个时间段孩子有充足的时间，家庭支出相对较少，家长也愿意为孩子投资艺术教育，从小培养孩子的艺术特长，让孩子参加舞蹈培训的这部分家长思维观念开明，通常愿意让孩子长期学习，除了锻炼身体提高身体素质以外，也希望孩子能够提升自身气质，学有所成，这个年龄段的孩子也是舞蹈培训比较重要的组成部分，实占比较高的年龄段。

7-13 周岁，这个阶段是孩子进入小学学习的时间段，家长在为孩子选择了舞蹈以后几乎不会半途而废，通常会坚持学习，这部分家长，首先是选择艺术种类，在选择培训学校，在得出结论以后，便不会轻易更换，这个时段家长注重的是培养孩子的学习习惯、兴趣爱好、激发潜能、学习效果、考级证书、比赛展示等等，部分家长也会为了孩子初中择校而继续坚持学习。

14-18 周岁，这个阶段是孩子进入的初高中时期，这个时间段的能够坚持学习，比起家长的坚持更多的是孩子喜欢，学习内容偏向更专业性的艺术特长，有

部分孩子会因为学习成绩下降、升学压力、学校远等原因放弃学习，从而流失一部分生源。这个时间段也会有新的生源进入，主要是为了升学和艺考，艺考培训时间短，报名以后不会有放弃的，比较稳定。

18 周岁以上，这个阶段为成人培训，学生单纯根据对舞蹈的喜爱选择课程，主要是为了锻炼身体，培养气质，丰富生活，这个阶段的学生专业要求不高但是生源不稳定。

第二、性别

在学艺术的方向上家长还是普遍存在自己独有的观念，这些观念也被社会环境和传统文化所影响，因此在舞蹈培训课程中，男孩子少女孩子多。武术类培训课程男孩子多女孩子少，其他艺术培训课程大部分情况下是平均状态。性别与课程的影响，这也成为 Z 艺术培训学校在后期的课程安排要考虑的重要因素。

第三、课程类型

根据调查可以得出目前艺术市场占比比较多的艺术课程类型有以下课程类舞蹈、美术、乐器、人工智能、跆拳道、声乐等等。Z 艺术培训学校也会根据市场需求而调整课程类型。

第四、居民收入

居民收入分为低收入、中等收入、较高收入、高收入。以下是根据访问五个小区居民得出新都区居民收入情况，如表 5.1 所示：

表 5.1 小区居民收入调查

小区名称	家庭收入（万元）
洪湖公园城	20-30
丰怡阳光	20-30
高堆小区	15-20
蓝光花满庭	25-35
保利城	20-30

调查表说明：新都区家庭收入基本固定，属于正常收入水平，除了家庭正常

支出外，能够承担学生艺术培训费用。

5.1.2 Z 艺术培训学校目标市场选择

根据对以上市场细分可以得出结论，Z 艺术培训学校将前期目标市场定位在 3-18 周岁阶段的少儿艺术培训市场以及成人舞蹈市场。主要课程为舞蹈和美术，辅助课程为乐器、口才表演、声乐、机器人等等，培训目标为正常收入到高收入人群。

5.1.3 Z 艺术培训学校市场定位

Z 艺术培训学校会根据目前市场的竞争者与客户需求的具体情况而建立属于自己的目标市场，进行市场定位，根据客户的偏好树立有特色的品牌形象，保持自己核心竞争课程，同时开创新的课程，为更多的孩子提供艺术培训机会，提高人们对艺术的了解，提升孩子对艺术的追求，也为艺术培训行业贡献自己的力量。

第一、确定竞争有利条件

市场定位首先要识别学校自身的竞争有利条，第一为低成本，第二为课程的差异化。通常利润高低都建立在成本的高低至上，因此缩减成本是学校的第一任务，也是学校可以开展低价格竞争模式的支撑要素，消费者都更愿意用地价格购入高质量产品，这将会扩大竞争优势。首先尽量降低经营成本，做到开源节流课程的差异化是学校需要设置与市场不一样的课程内容，以此作为市场有利的切入点课程；还有就是把市场同质化课程进行特色设计，使课程独具特色，满足不同家长与学生的学习需求。通过市场细分和目标市场的定位，Z 艺术培训学校立志于进入中高端培训市场，主打专业教学质量，趣味教学，为学生提供不一样的学习体验。前期为激发孩子的兴趣，以兴趣教学为主，玩与学的教学方式进入课堂；中期注重孩子兴趣的延续，同时加入专业难度，凸显教学成果，让孩子有明显进步，家长逐渐认可；后期专业化教学，课程难度更高，以专业表演和比赛的要求去定制教学内容，使学生更专业，同时也用专业化水平成为学校的品牌定位，让消费者感受到明显的差异化，得到认可，并坚持选择。

第二、学校核心定位

核心定位是指核心竞争力，在市场上与竞争对手比较占据更大的优势。比如课程、设置、教学质量、学校服务等等，Z 艺术培训学校的核心定位是发展舞蹈，做专业舞蹈，同时发展其他艺术培训作为辅助，扩大舞蹈的市场。Z 艺术培训学校的核心定位与核心优势是舞蹈行业市场。

第三、人才选择

学校发展主要依靠员工工作，因此员工选择非常重要，Z 艺术培训学校会选择有同样目标的员工，在保持一定的情感连接以外可以和员工共同是实现企业愿望，留住人才。学校会聘用专业的科班出身的教师为学校工作，建立一个专业化的团队，优质教学优质服务。

第四、服务特色

艺术培训行业归根结底也是服务行业，Z 艺术培训学校也要提供比一般培训学校更多的服务，消费者才更愿意选择，学校教师会在微信群通知上课时间，对没来上课的学生进行联系得出未到原因，课中及时关注孩子身体健康情况，保证孩子健康上课，课后热情送别孩子与家长，同时与家长沟通学生学习情况等等，让孩子和家长享受优质服务，家长才会认可学校，选择学校。

5.2 Z 艺术培训学校营销组合策略的实施

5.2.1 细分课程策略

Z 艺术培训学校想避开课程同质化严重的问题，需要建立独立的课程教研团队，创新新课程品种。以舞蹈为主主轴，美术副轴，其他艺术为辅助。利用空余时间与空间，增加课程多样性，丰富多元化需求。Z 艺术培训学校课程变化如下：

第一、制定体系化的产品招生营销模式。舞蹈培训机构的市场竞争之所以非常激烈，是因为产品（课程）同质化过于严重，尤其是小型舞蹈培训机构，课程的区别仅仅体现在老师个体的不同，如果机构的招生完全受老师个人的教学水平

制约，或者深陷入同行业的价格战中，通过压低价格来吸引招生，机构的运作机制就必定会受到影响。所以从营销招生模式方面，可以将上面提到的三种类型的课程设置为 1) 流量产品——价格非常便宜，主要为了获取更多的客源数据，可以制作单次体验的舞蹈卡，不会对现有的课程增加任何的的成本。2) 明星产品——机构标准化主营课程，像考级集训班的课程，舞蹈兴趣类型的课程，进入壁垒比较低，对师资要求也比较低，产品同质化最严重，针对这类课程不定期的进行最低价格促销，提高学员的留存率，3) 独家产品——利润型产品，短期内很难被复制模仿，可以开展教研工作，编排原创舞蹈。针对不同的产品进行营销层面的精准定位，帮助机构更好的获取生源。

第二、增设成人舞蹈，加大教室利用率，降低固定成本支出。“Z 艺术培训学校”目前针对的是 3—14 岁的幼少儿，周一至周五课程的开始时间都在 17:00—19:00，三间舞蹈教室，白天 17:00 之前，晚上 19:00 以后都处于闲置状态，而目前很多上班族都是在六点左右下班，一些家庭主妇在早上送完孩子也有空余时间，所以可以在早上 8:30 左右的时间段针对刚送完孩子上学的家庭主妇开设一些目前接受度比较高的成人瑜伽课程，在晚上 19:30 以后的时间段开设一些针对下班回来，有提高身体健康需求或者对舞蹈比较感兴趣的白领阶层开设一些拉丁舞，爵士舞，瑜伽，尊巴等接受度高，适合零基础学习的课程。新领域产品（课程）的补充不但不会影响到现有的市场份额，还能够拉动机构营业收入的增长，很大程度上降低机构成本。

第三、增设多元化艺术课程，Z 艺术培训学校目前主营舞蹈课程，学校将继续升级打造舞蹈成为核心课程。建立核心核心竞争力。同时增设美术课程为主要发展课程，美术课程由：书法、儿童绘画、素描、中国画、水粉画、油画、水彩画、版画等组成。根据不同年龄段划分班级，设定不同上课时间，满足不同消费者的需求。在开设舞蹈和美术的同时，开设其他艺术课程为辅助课程如乐器、口才表演、声乐，机器人等等，主要为了抢占市场份额，扩大学校知名度，增加学校的影响力。

第四、特色产品服务，由于舞蹈的特性，舞蹈在段时间内很难看到效果，通

常是要经过长时间练习，才能凸显学习效果，为了让家长看到学生的变化，对于特色班级学校将提供视频录制服务，将录制视频保留下来作为纪念，同时看大孩子逐渐成长的过程。

第五、建立网络平台

由于疫情的影响，线下培训学校经常面临听课的情况，导致大部分培训学校亏损甚至倒闭，为了解决这一困难，Z 艺术培训学校适当开展线上课程，目前艺术培训行业线上课程较少，市场潜力巨大。线下课程虽然更容易被大众接受，但是在疫情当下可以开展线上课程，可以加大课消，同时还可以发展线上课程产品，虽然在技术会影响学习效果，但随着网络的发展以及 VR 技术的进步，优先进入市场抢占市场先机，为后期发展奠定基础。通过线上与线下的课程结合扩大学校知名度。

第六、扩大品牌影响力

Z 艺术培训学校将舞蹈课程打造成王牌专业，在周边区树立良好的品牌形象，建立良好的业界口碑，在根据市场情况，以及消费者需求设置新颖课程，达到课程联盟效应，从而扩大品牌影响力。

5.2.2 建立价格体系策略

Z 艺术培训学校在前面的章节里关于价格问题已经做了详细的分析，在相关专业文献知识里面，关于定价也有很多方法的讲解，结合近几年的实践，在价格策略方面必须要考虑整体的发展战略和营销组合策略，不管机构规模有多大，必须要有一套完整的价格体系。定价是一项综合考量的因素，不仅要以市场竞争者的价格为参考标准，还要考虑机构运营成本问题，同时要找到盈利模式。

“Z 艺术培训学校”创始之初并没有做相对完整的价格体系，虽然在前期以低价策略招收了一定数量的学生，但后期由于运营成本增加，对课程价格进行了上调，但这样缺少计划性的调价行为，对现有的学员造成了一定的影响。所以最好的办法就是在创始之初，采用最简单的定价法—成本加成定价法进行初步的测

算，为后期的发展奠定一定的基础。例如，设置以下几个变量， a 代表教室数量， b 代表设置的班级容量， c 代表课程单价， d 代表每次课程的上课时长，这 4 项指标也是目前舞蹈培训机构的核心指标，其中周一至周五，可以开设 1 个时间段的上课时间（17:00-19:00），周六至周日可以开设 4 个时间段的上课时间（10:00-12:00，13:00—15:00，15:00-17:00，17:00—19:00），粗略计算一个月的课消业绩：

课消业绩=课程单价×当月所有学员上课的总课时数（课消业绩是衡量培训机构当月营收的一个重要指标）

$$\text{课消业绩} = c * (5 * 1 * a * b * d + 2 * 4 * a * b * d) * 4 \text{ (周)} = 52abcd$$

月盈亏平衡点粗略设定是当月的课时业绩数和当月的总成本数（月固定成本和变动成本之和）相等，即：

$$\text{课消业绩 } 52abcd = \text{月固定成本} + \text{变动成本}$$

$$\text{最终可粗略测算课时单价 } c = (\text{月固定成本} + \text{变动成本}) / 52abd$$

Z 艺术培训学校为例，已知 $a=2$ ， $b=14$ ， $d=2$ ，三间教室，上课时长全部按一节课 3 小时计算，所有学生一周只上一次课，可得出： $c = (\text{月固定成本} + \text{变动成本}) / 2912$

月固定成本主要包含房租，每月摊销的固定设备费用，变动成本主要包含员工工资，这个成本主要会随每个月的招生数和开班数新增而发生变化。这个测算是建立在校区装满的前提下，即校区所有的教室，所有可以开班的时间段都是饱和的情况下。理清这样的计算标准后，还需要结合调研数据及目前市场竞争者的定价情况和机构的实际运营情况，综合考虑这些因素后再制定相对合理的价格体系。同时针对即将开办这类型的舞蹈培训机构创业者，在校区规划方面，针对设定多少间教室量，每个班的班级容量设置多少，阶段性的价格如何制定最终才能使机构实现盈利，结合利用这些测算值，可以给初创型的小型舞蹈培训机构的创业者们一定的参考性。每一种定价都可能导致不同水平的需求量，除了要做到一

定的测算外，还要考虑到顾客的感知价值，因为顾客的感知价值可以影响到顾客愿意支付的价格。

所以，价格体系搭建还可以从以下 6 个价格方面进行：

- 1) 要对课程设定一个标价，这个价格代表课程原有的价格。
- 2) 设定一个新学员的价格，在标价的基础上针对第一次报名的学员给出的优惠价格。
- 3) 老学员带新生的价格，这个价格比新生的价格要稍微低一点。
- 4) 老学员的价格，享受机构最大的优惠政策。
- 5) 设定价格区间，根据不同学习阶段，调整价格，按照阶梯方式设定，级别越高费用越高。
- 6) 组合定价，在消费者购买了舞蹈、美术课程后，增报一门课程打九折，如果加报两门课程折扣加大。

吸引和留住顾客是一项艰巨的任务，Ever（1975）顾客在消费过程中，更多的时候以“感知”行事，通过这样差异化的价格设定，体现在价格表上，将顾客关系划分不同的等级，对不同贡献价值的客户提供不同的价格标准，享受不同的顾客权益。通过这样简单的 4 个价格标准的制定，增加机构和顾客间的黏性，便于学校更好的开发新的客户，留存老客户。

5.2.3 精准渠道营销策略

市场营销的相关理论知识中，营销渠道多指的是分销渠道，因为大多数的公司都是通过庞大的供应链和营销渠道为顾客创造价值并且建立有价值的顾客关系。而舞蹈培训的产品是一项无形的服务，更多的是通过直接营销渠道完成，没有太多中间商环节。在渠道营销方面，应当实施精准化的营销。按照营销渠道分为线上渠道和线下渠道。

线下：根据以上对 Z 文化艺术培训学校的分析，目前学校使用并且最有效果的还是地推方式，因此学校要保留并且加大地推力度。学校本身就已经拥有一定的知名度另一方面，有一定宣传力度，但是由于投入渠道宣传的资金量有限，难以达到巨大的反响。

第一，提高教学水平，通过教学质量，营造良好的口碑宣传学校的特色，扩大知名度，口碑营销也是家长转介绍的营销招生模式是相对招生效果最好的一种方式。

第二、加大转介绍的价格优惠力度，对于舞蹈培训学校是最快最直接成本最低的一种营销招生模式。为了做好转介绍可以对老生新生均设置价格优惠策略，继而来提高转介绍的力度。

第三、广告宣传，在 Z 艺术培训学校周边的小区内有偿投放广告，积极参加社区文娱活动，抓住机会参加社区公益活动，扩大学校知名度。

第四、发传单，在幼儿园、小学门口对家长及学生发放传单，发放小礼物等，记录有兴趣的客户信息，为后续免费试课保持联系。

线上：目前 Z 艺术培训学校在线上的营销效果一般，为了让学校更好的发展，仍然需要借助所有的资源去进行整合利用，因此还需要加强在线上的宣传。

第一、建立微信公众号，抖音、快手等。用发布视频的方式进行宣传，多拍摄好看专业的视频，扩大播放与转发流量。还可以针对性的开拓学校所在区域关注量非常大的公众号，App 等线上媒体渠道，来进行机构的合作，最终实现更好的宣传招生的效果。

第二、开展线上课程，通过网络视频平台，投放艺术课程视频，定期开展公益直播课程，扩大知名度。

第三、建立官方网站、一般具有官方网站的学校，消费者的信任度更高。

根据 Z 艺术培训学校的现状来看，综合利用线下渠道加上线上渠道是比较适

合学校长期发展的渠道策略。

5.2.4 丰富促销策略

第一、开展转介绍策略，根据 Z 艺术培训学校的现状可得出，学校口碑较好，部分生源来源于老生介绍，可以大力发展转介绍的策略，对老生与新生同等学费减免优惠力度。

第二、免费试课策略，家长在选择学校主要是看教学环境、师资力量、教学成果等，为新生提供免费试课，让新生以及家长迅速了解学校。开展公益课、在固定的时间和固定的地点开展公益课程，吸引潜在客户。

第三、预存抵扣策略，是指预存学费可以抵扣比预存更多的学费，预存越多抵扣金额就更多，主要是针对留住生源。

第四、价格促销，价格对于消费者而言是选择的重要因素，可以设置低价引流的课程产品，满足消费者对课程和价格的需求。增设团购促销，多人同时报名，费用打折，做到扩大引流。

第五、提供学习场所、可以为部分学生提供图书、以及学习场所，让部分学生在空余时间可以在学校学习。

第六、比赛策略，为学生提供比赛、表演平台，鼓励学生多参加比赛，让学生能够有机会锻炼自己，增加自信心，增强抗压能力，对自己所学得到一个展现的机会，扩宽孩子的见识，同时对学校的宣传起到一定作用。

5.2.5 联盟策略

Z 艺术培训学校应该跟周边生活型商家建立合作机制，首先在周边的餐馆商店等商家去消费，消费的同时与商家达成互相宣传的合作。第二可以与健身房达成促销联盟机制，比如在 Z 艺术培训学校报名，可获得健身房免费健身次数，或者在健身房报名，可获得在 Z 艺术培训学校几节课的免费学习机会，如果因体验课程结束，生源得到转化，将给对方一定提成。第三可以加强异地同行业交流活

动，组织学生去异地参加学习交流，可以增加孩子学习的积极性，同时还可以学习其他学校的优势，进而弥补自身的不足，时刻关注行业发展趋势。第四可以与客户保持一定的黏性，留住生源的同时还可以通过客户的口碑宣传学校。第五，要维系好与员工之间的关系，保持学校可以长期稳定的发展。

5.2.6 关系策略

关系策略是指学校要创立自己的社会关系，第一建立与当地媒体的联系，可以参加晚会以及节目录制同时在遇到公关危机的时候可以有效的处理。第二是与各艺术协会保持联系，为学生艺术考级，以及参加舞蹈比赛提供更多的渠道和机会。第三是保持与社会公益组织的联系，参加公益活动，建立良好的品牌形象。第四是保持和社区政府的联系，能够及时了解政策的变化，从而做大依法管理，合法经营。

5.2.7 服务策略

艺术培训市场本身就是服务，因此也需要服务好客户，Z 艺术培训学校客户分成两个类型。第一是学员，直接对学员进行教学服务，学员的年龄有幼儿园小孩子，也有小学，初中，高中阶段的孩子学校会根据学生的喜好设定课程教学内容，根据学情调整教学方式，在上课前热情的招呼学员，可以帮助部分年龄小的学员真理仪容，在上课过程中时刻关注学员的精神状态和身体状况，适时进行课堂小游戏，增加课堂趣味性；课间休息时与学员聊天沟通，增加互相之间的关系，让学员信任教师；课后热情的和学员说学习情况然后对于表现好的学员进行鼓励表扬，奖励小礼物；在课堂上对学员进行视频录制，保留学员学习的影像，把学习的过程发送给家长，让家长感受到学校的贴心；在课后录制教学视频，讲解学习内容，提供家庭作业，让学员在家也可以根据视频进行学习。第二是家长，对于家长首先要做到的就是让家长认可学校，家长才会选择学校，首先是价格服务，针对不同的家长需求设定不同价格的课程产品，针对新生提供免费试课服务，让家长了解学校以后在做选择，如果有新生不知道地址，学校会提前微信发送图片与地址定位；在上课前会提醒上课，课中为家长提供休息区，家长在等待孩子上

课的时候可以在休息区休息，如果有家长无聊还可以与家长聊天，为部分家长提供情绪引导，帮忙解决问题，课后与家长沟通孩子的学习情况做到全方面的服务。

5.3 Z 艺术培训机构营销策略的保障措施

5.3.1 Z 艺术培训学校短期、长期计划

根据对 Z 艺术培训学校的分析，我们得出了优化策略，为了是 Z 艺术培训学校能够长期稳定的发展，必须确保学校策略的实施，再试试的过程中必须保证做好学校的规划，如果没有规划学校就没有前行的方向，随时会被竞争者替代，因此学校需要定制计划，一年的短期计划，三年的中期计划，五到十年的长期计划，并且针对计划制定合理的检查以及反馈机制。每学期结束，开展学期总结会议，针对一学期总结学期有利情况，和不利情况。开展年末总结会议，回顾过去一年的盈利情况，营销策略，教学质量等成果，检验计划实施效果，在根据实际情况进行规划调整。

5.3.2 师资人才储备保障

Z 艺术培训学校的核心竞争力是高质量教学，因为在师资储备方面有自己的优势，但是为了学校以后的发展，学校需持续重视师资情况，保证学校的核心竞争力。所有任课教师必须持有教师资格证，绝不聘用无证教师，教师应聘以后学校会组织教师培训，经过教师培训以后，在学校担任一段时间助教工作才能独立担任主课教师。负责招生的教师，则要经过营销培训，才可以独立招生，以及带领团队外出招生，招生老师需要有良好的口才，耐心，了解客户心理，才能做好招生工作。学校对教职工除了要求以外也需要为员工提供一系列员工保障，使员工愿意长期工作。

5.3.3 投入资金保障

由于 Z 艺术培训学校是由个人出资创办，投入资金相对市场而言并不大，在前期发展比较稳定，一旦学校需要扩张，在资金方面还是会面临压力，在面对市场竞争的时候，越来越多大资本投入进入市场，在这个方面学校是有一定弱势的，

在之后的发展中 Z 艺术培训学校可适当引入资本，投入到后期的营销策略中。



参考文献

- Carthy, E. (1975). *Basic Marketing: A Managerial Approach*. New York. Scholastic.
- Jay, B. (2017). *Strategic Management and Competitive Advantage*. New York. Macmillan Publishing.
- Kotler, P. (1969). The Concept of Marketing. *Journal of Marketing*. (04)89-91.
- Poter, M. (1996). What is Strategy. *Harvard Business Review*. (11)37-38.
- Solomon, M. (2006). *Consumer Behavior*. New Jersey: Pearson Education.
- 保罗·萨缪尔森, & 威廉·诺德豪斯. (2008). *经济学*. 北京: 北京人民邮电出版社.
- 伯德·贝德伯里, & 斯蒂夫·芬尼契尔. (2004). *品牌新世界*. 中信出版社.
- 陈春花. (2012). *营销的本质*. 北京: 机械工业出版社.
- 成都市统计局. (2021). *成都市2020年度人力资源和社会保障事业发展统计公报*.
摘自: <http://cdstats.chengdu.gov.cn>.
- 丛艳华. (2005). 拉丁舞训练对少儿身体素质的影响. *湖北体育科技*. (10)55-57.
- 杜正宜. (2016). 浅谈艺术培训行业发展. *文艺生活*. (07)43-44.
- 高月梅, & 张弘. (2008). *幼儿心理学*. 杭州: 浙江教育出版社.
- 郭国庆. (2011). *市场营销通论*. 北京: 中国人民大学出版社.
- 郭强. (2009). *LYL舞蹈培训公司市场营销策略研究*. (硕士学位论文). 西南交通大学. 中国.
- 国家统计局. (2021). *《2021年国民经济和社会发展统计公报》*. 摘自: <https://www.gov.cn>.
- 国务院办公厅. (2015). *《关于全面加强和改进学校美育工作的意见(国办发[2015]71号)》*. 摘自: <https://www.gov.cn>.
- 韩东文. 2018. *YM教育公司市场营销策略研究*. (硕士学位论文). 天津大学. 中国.
- 韩顺平, & 王永贵. (2006). 市场营销能力及其绩效影响研究. *管理世界*. (06)36-38.
- 杭炜. (2012). *S公司的竞争战略选择*. (硕士学位论文). 南开大学. 中国.
- 科特勒. (1967). *工商管理经典译丛·营销管理*. 北京: 中国人民大学出版社.
- 克里斯托弗·洛夫洛克. (2001). *服务营销*. 上海: 上海财经大学出版社.
- 李洪深. (2020). *D艺术培训学校战略营销策略研究*. (硕士学位论文). 天津大学, 中国.

参考文献（续）

- 李晓芬. (2002). 北京武汉长沙地区少儿体育舞蹈开展的现状调查及对策研究. 北京体育大学学报. (12) 57-58.
- 林倩茹. (2014). 北京红豆豆少儿舞蹈俱乐部经营管理问题的研究.(硕士学位论文). 南昌大学. 中国.
- 帕维特著. (2011). 品牌圣经. 成都: 四川美术出版社.
- 邱华. (2004). 服务营销. 北京: 北京科学出版社.
- 沈丽群. (2009). 上海市少儿拉丁舞现状调查与对策研究. 华东师范大学学报. (05) 18-20.
- 四川教育部.(2021). 《关于全面加强和改进新时代学校体育工作的实施方案》. 摘自: <http://edu.sc.gov.cn>.
- 四川教育部.(2021). 《关于全面加强和改进新时代学校美育工作的实施方案》. 摘自: <http://edu.sc.gov.cn>.
- 唐玉臻. (2018). 舞蹈培训机构市场营销研究. 现代商业期刊. (03) 14-17.
- 王月琴. (2021). 基于SWOT分析法对工会维护共享员工合法权益职能的研究. 北京市工会干部学院学报. (10) 45-46.
- 肖林鹏. (2009). 我国青少年体育俱乐部管理体制及运行机制. 北京体育大学社.
- 宣锋. (2009). 市场营销中的顾客满意的战略选择. 统计与决策期刊. (11). 45-47.
- 袁慧灵. (2020). 三色花艺术学校营销策略研究.(硕士学位论文). 南华大学. 中国.
- 袁景春. (2014). 筑梦的舞者. 北京: 中央民族大学出版社.
- 赵军. (2002). 浅谈少儿舞蹈教育. 黑龙江教育学院学报. (08) 35-37.
- 中共中央办公厅. (2021). 《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》. 摘自: <https://www.gov.cn>.



The image features a large, faint watermark of the Rangsit University logo in the background. The logo is circular, with a central emblem resembling a flame or a stylized sunburst. Below the emblem, the university's name is written in Thai script and English. The text is in a light purple or pink color.

附录 A

Z 艺术培训学校发展内外部因素相关问题的调查问卷

Z 艺术培训学校发展内外部因素相关问题的调查问卷

一、关键因素评分表：以下是目前暂定的二十项相关因素，请各位根据重要程度进行评分，对应分值区间为 1-4 分，4 代表反应理想，3 代表反应在平均水平上，2 代表反应不及平均，1 代表反应不理想。

	影响因素	评分
优势	S1 教学师资经验较丰富	
	S2 口碑与认可度高	
	S3 教学环境比较舒适	
	S4 管理者能力强	
	S5 服务能力强	
劣势	W1 宣传的方式传统	
	W2 缺乏创新的教研体系	
	W3 缺少科学合理的产品价格体系	
	W4 招生能力不强	
	W5 人员流动性大	
机会	O1 艺术教育需求增加	
	O2 舞蹈培训行业要求高	
	O3 良好的固定生源	
	O4 进入新市场的可能	
	O5 互联网网络课程	
威胁	T1 市场竞争对手增加	
	T2 公办学校进入	
	T3 生源竞争激烈	
	T4 网络教育影响	
	T5 未来市场面临洗牌	

附录 B

关键因素权重表

มหาวิทยาลัยรังสิต Rangsit University

关键因素权重表

二、请根据您的工作和专业经验对以下因素进行判断，通过对比打分确定其两两互相重要程度，问卷将通过阿拉伯数字 1-9 表示打分值，数值越大表明因素之间的重要性对比越强。

因素含义	标度
两者同等重要	1
前者比后者稍微重要	3
前者比后者较强重要	5
前者比后者强烈重要	7
前者比后者极端重要	9
两相邻判断的中间值 表示两个因素重要程度倒数	2, 4, 6, 8 倒数

三、各项因素打分项目

内部优势因素	S1	S2	S3	S4	S5
S1					
S2					
S3					
S4					
S5					

内部劣势因素	W1	W2	W3	W4	W5
W1					
W2					
W3					
W4					
W5					

外部机会因素	O1	O2	O3	O4	O5
O1					
O2					
O3					
O4					
O5					

外部威胁因素	T1	T2	T3	T4	T5
T1					
T2					
T3					
T4					
T5					

个人简历

姓 名	郑晓凤
出身年月	1991 年 11 月 13 日
出生地	中国. 四川. 宜宾
教育背景	本科：四川师范大学成都学院 专业：舞蹈学，2013 硕士：兰实大学 专业：工商管理，2022
地 址	中国四川省成都市郫都区四川工商学院
邮箱地址	903380324@qq.com
工作地点	中国. 四川. 成都
工作岗位	专职教师

