



**RESEARCH ON THE DEVELOPMENT STRATEGY OF PRIVATE  
EDUCATION GROUP FROM THE DYNAMIC CAPABILITY  
PERSPECTIVE—THE CASE STUDY OF  
EDVANTAGE GROUP**

**BY  
HAOZHENG FENG**



**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**



动态能力视角下的民办教育集团发展战略研究  
——以中汇集团为例



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

**RESEARCH ON THE DEVELOPMENT STRATEGY OF PRIVATE  
EDUCATION GROUP FROM THE DYNAMIC CAPABILITY  
PERSPECTIVE—THE CASE STUDY  
OF EDVANTAGE GROUP**

by

HAOZHENG FENG

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

Prof. Jin Maozhu, Ph.D.  
Member

---

Li Can, Ph.D.  
Member and Advisor

Approved by Graduate School

(Asst. Prof. Plt. Off. Vanee Sooksatra, D.Eng.)

Dean of Graduate School  
June 12, 2023

## 致谢

回首求学之路，山水一程，确是三生有幸！行笔至此，感慨万千，唯有无限情恩聊以言表。

首先，要感谢我的导师，李璨老师。本文从开题、调研、写作直至定稿，李老师都给予了诸多建设性建议。不管多忙她都会不厌其烦地向我解释定性研究在彰显调研体量方面的重要性，并不厌其烦地更正本文的行文思路和策略方向，在李老师的帮助和鼓励下，我的调研工作历时半年完成，收获了丰富的一手资料，使文章结论地提出具备了较好的科学性和客观性。导师严谨的态度、渊博的学识、诲人不倦的精神和平易近人的作风是我追寻的榜样，并使我终生受益，我将永远铭记这份师生之情。

其次，要感谢母校所有教诲过我的老师，老师们的传道、授业、解惑让我学习到了许多理论知识，老师们的悉心栽培、鼓励和指导，都在我脑海中留下了深刻的印象。我还要特别感谢蒋萧莹老师，三年的研究生学习历程因为蒋老师的悉心关照才使我顺利完成了求学到毕业的整个流程，师恩铭记于心，感谢蒋老师一路的陪伴。

最后，还要感谢我父母的守护与关照，这三年来我之所以能够放下牵挂奔赴远方，都是因为身后有父母深沉的爱和无条件的支持。父母健康是我毕生最大的心愿，愿双亲平安健康，游子归来将长护膝下陪伴终老。

岁月虽清浅，时亦潋滟光，书不尽言，来日相聚。

祝福恩师，身体健康！祝福同窗，前程似锦！祝福母校，孕育英才！

冯浩正  
研究生

6306078 : Haozheng Feng  
 Thesis Title : Research on the Development Strategy of Private Education  
 Group From the Dynamic Capability Perspective—The Case  
 Study of Edvantage Group  
 Program : Master of Business Administration  
 Thesis Advisor : Li Can, Ph.D.

### Abstract

China's private education groups have their particularities in the formulation of development strategies. In order to deeply understand the specific situation of China's private education groups in the formulation of development strategies, this paper selects Edvantage Group as a case study. Through semi-structured interviews and practical investigations, it adopts the perspective of dynamic capability theory and SWOT theoretical framework. This paper analyzes the development strategy of independent college under Edvantage Group. The paper argues that the group's development presents a dynamic and evolutionary growth process, and dynamic ability is the key ability for the group to gain a foothold in the market and gain development advantages. Under the background of the current government's efforts to promote vocational education, the Group should incline its internal resources more to vocational colleges and technical schools. To give full play to its advantages, seize opportunities and make up for its disadvantages, it is necessary to improve the internal governance system, improve the system construction, strengthen and stabilize the teaching staff, enhance the social influence of the group, further promote the restructuring of internal resources of the group and improve the utilization efficiency.

(Total 64 pages)

Keywords: Dynamic capability, Private education, Development strategy, Edvantage Group

Student's Signature ..... Thesis Advisor's Signature .....

6306078 : 冯浩正  
题目 : 动态能力视角下的民办教育集团发展战略研究——以中汇集团为例  
专业 : 工商管理硕士  
论文导师 : 李璨博士

### 摘要

中国民办教育集团在发展战略的制定上有其特殊性，为深入了解中国民办教育集团发展战略制定的具体状况，本文选取中汇集团作为研究案例，通过半结构化访谈和实际调研，使用动态能力理论视角和 SWOT 理论框架，对中汇集团下属独立学院转设过程中的发展战略展开了分析。文章认为集团发展呈现动态、演化的成长过程，动态能力是集团在市场立足并获取发展优势的关键能力。集团应该在当前政府着力推动职业教育的背景下，将自身的内部资源更多的向职业学院、技工学校倾斜。充分发挥自身优势，抓住机遇，弥补自身的劣势，对此需要完善内部治理体系，完善制度建设，强化稳定师资队伍，提升集团的社会影响力，进一步推动集团内部资源重整，提高利用效率。

(共 64 页)

关键词：动态能力、民办教育、发展战略、中汇集团

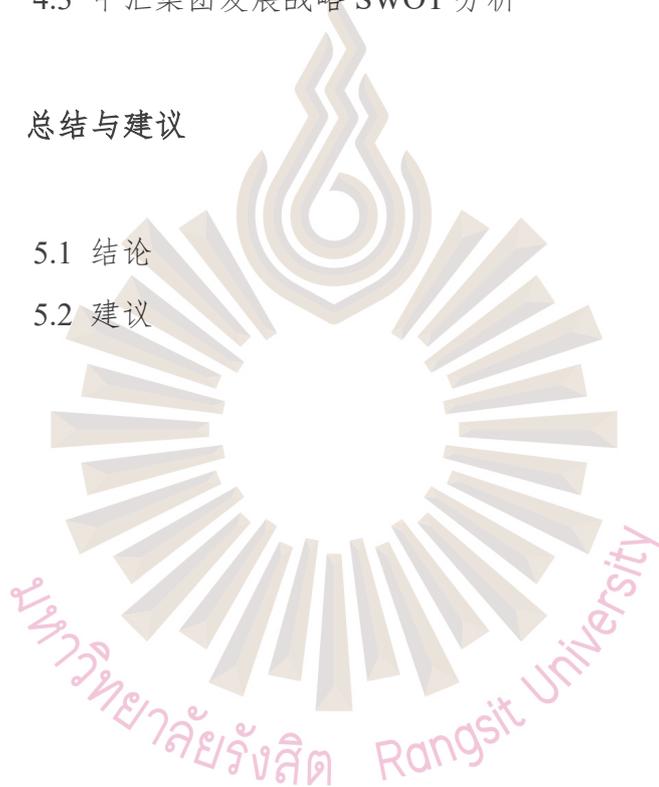
学生签字.....导师签字.....

## 目录

	页
致谢	i
Abstract	ii
摘要	iii
目录	iv
表目录	vi
<b>第 1 章</b>	<b>绪论</b>
	1.1 研究背景
	1.2 研究意义
	1.3 研究方法
	1.4 主要研究内容
<b>第 2 章</b>	<b>文献综述与理论基础</b>
	2.1 文献综述
	2.2 概念界定
	2.3 理论基础
<b>第 3 章</b>	<b>案例集团概况</b>
	3.1 发展概况
	3.2 发展理念
	3.3 发展历程
	3.4 中汇集团的管控与治理

## 目录 (续)

	页
<b>第 4 章</b>	
<b>中汇集团动态能力分析与 SWOT 分析</b>	<b>31</b>
4.1 案例选取与数据收集	31
4.2 中汇集团动态能力分析	36
4.3 中汇集团发展战略 SWOT 分析	41
<b>第 5 章</b>	
<b>总结与建议</b>	<b>54</b>
5.1 结论	54
5.2 建议	55
参考文献	57
附录	60
个人简历	64



## 表目录

表	页
表 3.1 中汇集团下属院校基本情况	21
表 3.2 中汇集团历年发展成果	26
表 4.1 访谈信息收集情况	34
表 4.2 数据编码	36
表 4.3 中汇集团历年教职员工数量	42
表 4.4 同类教育集团 2021 年教职员工数量比较	42
表 4.5 中汇集团历年财务状况	43
表 4.6 中汇集团国内校区面积	44
表 4.7 中汇集团历年雇员流失情况	45
表 4.8 中汇集团历年教职员工培训情况	46
表 4.9 政府政策扶持	47
表 4.10 中汇集团所在省份经济状况	49
表 4.11 中汇集团所在省份人口指标	50
表 4.12 SWOT 综合分析表	52
表 4.13 SWOT 策略分析表	53

# 第 1 章

## 绪论

### 1.1 研究背景

1997 年，国务院发布了《社会力量办学条例》，以此鼓励社会力量兴办教育。该条例的提出，与教育资源短缺息息相关。在该条例出台实施以后，国家和各地方政府又相继出台了众多促进社会力量进入教育领域的政策文件，王磊、李慧颖、黄小灵（2019）指出浙江省政府印发的《关于鼓励社会力量参与办学若干规定的通知》成为该领域的第一部地方政府文件。此后，在政策驱动和政府支持下，一大批民办学校涌现，并且在高等教育中出现了“独立学院”这一办学形式。伴随着中国经济社会快速发展，地方政府财政实力逐渐增强，公共教育服务体系不断健全，教育改革不断深入推进、民众对教育质量的要求日益提高等多种因素的影响，独立院校的优势日渐消退，反而逐渐暴露出“校中校”、独立学院“不独立”、产权归属模糊不清、内部治理不完善等诸多问题，需要通过转设解决这些办学不规范问题，寻求新的发展路径成为必然趋势。而如何准确把握机遇、消除发展困境、坚持走特色发展道路，是所有民办教育主体需要引起重视的。

2002 年出台的《民办教育促进法》为民办学校的发展提供了强有力的支撑，而在 2017 年对其进行修订后，独立学院转设的紧迫性大幅提升，《教育部办公厅关于做好 2018 年度高等学校设置工作的通知》中也提出了“成熟一所，转设一所”的要求。教育部办公厅（2020）出台的《关于加快推进独立学院转设工作的实施方案》中，更是对独立学院的转设期限作出了明确要求，也提出对优先完成转设的高校在招生计划等政策上给予扶持。民办教育与公办教育存在较大差异，在发展战略的制定上有其特殊性。中汇集团是一家具有一定特色发展道路的民办教育集团，经过二十年的发展，已经实现了国内外均衡布局，并且还在不断扩张规模，2020 年中汇集团旗下广东财经大学华商学院经国家教育部实地考察通

过批准转设为广州华商学院，成为自 2016 年以后广东省首批完成转设的 5 所独立学院之一。中汇集团发展战略对于民办教育集团的发展具有一定的典型性和借鉴价值。在当前的时代大背景下，中汇集团既面临着重大机遇，也面临着重大考验。在经历转设这个重要的转折点后，中汇集团更加需要科学的发展战略来保障集团可持续性发展。本文希望通过借助动态能力理论视角深入调研中汇集团如何面对独立学院转设这一“大考”，系统分析其改革发展阶段存在的堵点问题，剖析中汇集团应对改革发展的措施，主动探寻中汇集团独立学院转设后的健康可持续发展路径，以为民办教育未来的发展提供参考借鉴。

## 1.2 研究意义

教育市场的风险与机遇瞬息万变，民办教育集团如何动态配置自己的资源基础以捕捉外部机遇以及应对外部威胁的能力，对其能否在教育市场立足并取得优势地位具有重要影响。本文选择中汇集团为研究对象，聚焦于中汇集团独立学院转设过程，依托动态能力理论视角，重点研究分析这一发展改革阶段中汇集团管理者如准确地感知到外部的机遇和威胁，如何对集团资源进行有效配置，以及其战略的部署进行了分析，研究意义主要表现在以下两个方面：

从实践意义来看，本研究的相关成果有实践意义和价值，以期为中汇集团未来的战略制定提供参考依据，以及为同类民办教育集团如何在中国高等教育高质量发展征程中找到正确的定位，为教育集团高质量可持续性发展提供参考路径。

从理论意义来看，动态能力的研究多以商业企业为对象，鲜少针对民办教育集团的研究，本文的研究成果则可以进一步丰富该领域的理论研究，同时可以为民办教育集团的发展战略制定提供理论借鉴。

## 1.3 研究方法

本文研究过程中主要使用了以下研究方法：

1) 文献资料法。通过知网、图书馆查阅了大量有关动态能力理论、资源基础

理论、民办教育等方面的理论文献，从中筛选有用内容。同时，通过中汇集团官网、广东省统计局和四川省统计局网站查阅了部分有关数据。

2) 案例分析法。选取中汇集团作为研究案例，对其发展面临的优势和机遇、风险和挑战、集团管理等进行了分析，同时通过动态能力理论视角着重对其独立学院转设过程进行了分析。

3) 访谈调研法。研究期间，分别针对中汇集团内部管理人员和外部专家学者制定了两份访谈纲要，对中汇集团的6名管理者、广州华商学院、广州华商职业学院的管理人员进行了访谈交流，同时还对广东省教育行政部门工作人员、民办教育研究有关学者进行访谈。

4) 实地调研法。笔者从事高等教育，与中汇集团旗下学院有工作来往，对中汇集团及下属学院有一定了解，在研究过程中，又走访了中汇集团旗下新建校区，获得了许多第一手资料。

## 1.4 主要研究内容

对动态能力理论视角下的民办教育发展战略的研究，主要内容有：

第一部分为绪论，主要就此次研究的背景情况、意义、方法以及采用的方法进行介绍。

第二部分为文献综述与理论基础，一是对国内外有关教育集团产生与发展、教育集团价值与特点、教育集团管理与发展战略等研究状况进行了梳理；二是对民办学校、教育集团以及民办教育集团的概念进行了阐述；三是对动态能力理论和资源基础理论进行了介绍。

第三部分是对中汇集团的基本概况进行分析，包括中汇集团的发展概况、发展理念以及历年来的发展历程。

第四部分为整个研究设计的情况介绍，一是对研究期间信息获取的方法进行了介绍，二是对案例选取的缘起进行了介绍，三是对信息收集状况进行了介绍，

四是对收集的数据信息进行汇总分析。

第五部分是案例分析与发现，依托动态能力理论中的“位势—过程—路径”三维分析框架对中汇集团独立学院转设的资源、过程以及战略路径进行了分析。

第六部分为结论和展望，对研究结果进行了总结，针对中汇集团存在的问题提出了对策建议。



## 第 2 章

### 文献综述与理论基础

#### 2.1 文献综述

##### 2.1.1 教育集团产生与发展相关的研究

民办教育集团最早出现在民办教育发展较为发达的国家，随着办学规模扩张等需求的提升，民办教育组织纷纷开辟新的网点，逐步形成集团化，在此基础上，一批学者就教育集团的产生与发展进行了研究。

国外的民办教育历史较早，McKay 和 Firmin (2008) 在对加拿大教育集团的产生与发展进行研究后指出，加拿大自 1900 年便已出现私人教育体系，直至如今，这已经成为当地教育事业的重要力量之一。加拿大私人教育的产生受早期英国和法国移民的影响较大，在出现大量的移民后，本土的教育体系被重新塑造，私立教育逐步出现，并在不断的发展过程中成为教育体系的重要组成部分。Boyles (2018) 对美国教育集团的产生与发展进行了研究，在他看来，美国公立教育在 20 世纪 80 年代便以效益与利润作为教育改革的中心，这种改革模式使得教师、家长等群体在改革中被边缘化，而企业家在其中的地位则不断强化，逐渐成为改革的主体。在此情况下，完善公立教育的初衷未能得到实现，企业所办学校逐渐取代原有的公立学校，私有教育集团也由此产生并不断发展壮大。

我国教育集团的产生虽然较晚，但发展速度较快，大量研究人员从不同视角对我国民办教育集团的产生与发展进行了研究。我国的教育集团的产生同样受到教育资源配置优化与教育改革的影响，周玉国和刘福军 (2014) 指出，在推动义务教育均衡发展、提升优质教育资源利用率的过程中，我国多措并举实行教育改革，其中集团化办学是影响力较大且效果较好的措施之一。何华宇 (2009) 指出，我国民办教育集团频繁出现倒闭和停办的问题，究其原因，主要是这些民办教育

集团不具备动态能力，面对快速变化的内外部环境难以适应，从而缺乏可持续发展的能力。阙明坤、王华与王慧英（2019）对我国自改革开放以来的民办教育发展进行了研究，指出改革开放初期是我国民办教育的复苏期，这一阶段主要通过宏观政策统领民办教育的复苏，在法制建设层面则表现得较为滞后，未能及时跟上。在从混乱状态逐步走向规范之后，相关政策不断完善，民办教育的法制建设也随之逐步推进，直至进入分类管理的新法、新政阶段。改革开放 40 年来，不同类型的民办教育取得了不同的发展，在教育体系中发挥了不同的功能和作用，其中学前教育层面的民办教育集团对缓解“入园难”的问题发挥了积极作用，民办中小学教育集团为教育服务提供了更多选择，而民办高校教育集团则进一步推动了高等教育的大众化，在未来的发展过程中，民办教育集团将继续发挥作用，并在我国教育事业发展中肩负重要责任，民办教育的发展模式、新技术在民办教育中的使用也将发生重大变化。民办教育集团在发展的过程中虽然取得了诸多成就，但也存在许多问题，部分研究人员就民办教育集团中存在的问题及其造成的危害进行了研究。马健生与刘云华（2021）指出，民办教育集团在快速发展的过程中出现了资本扩张的现象，主要表现为民办教育机构数量上的增加、教育广告和营销费用的增长、民办教育机构上市趋势日益明显等，民办教育发展过程中出现的资本扩张问题会对教育造成诸多危害，其危害的对象包括学生和家庭、学校、社会，并且会对教育公平造成不利影响。在学生层面，资本扩张会造成课业压力加大，对其身心健康造成不利影响。在家庭层面，会导致经济压力增加，生活质量下降。在学校层面，会对正常的教学秩序以及教师地位造成不利影响。在社会层面，会导致教育焦虑的问题出现。

从以上文献梳理中可以看出，国内外民办教育集团的产生与发展都与教育改革以及教育资源的优化配置密不可分，各个国家主要是在公立教育发展一定程度之后，为了解决纯粹的公立教育中的一些问题，而逐步引入民办教育，并且发展成为教育体系中的一个重要组成部分。民办教育集团的产生与发展，对解决教育实践中的一些问题发挥了重要作用，其产生的积极作用体现在多个层面，同时在不同教育阶段发挥着不同的功能作用，所以对于未来的民办教育集团的发展，研究人员持乐观态度，认为未来民办教育集团将获得进一步发展。可以看出，民

办教育集团的产生与发展，包括对未来发展趋势的预测，都备受研究人员重视。但是在民办教育发展的过程中也伴随着诸多问题，而且在不同阶段的问题有所不同。比如我国民办教育在早期的发展过程中法治建设较为滞后，而在当前，又出现了资本扩张的问题，这种问题对学生、家庭、学校以及教育事业、社会发展都造成了一定不利影响，需要在民办教育集团发展过程中引起足够重视。

### 2.1.2 教育集团价值与特点相关的研究

民办教育集团的出现打破了纯粹的公立教育时代的行政式管理范式，尽管民办教育集团的运作依然在一定程度上受到行政因素的制约，但相较于公立学校而言，民办教育集团的自由化特点更为明显。与此同时，民办教育集团发挥了一些公立学校无法发挥的作用。正是因为民办教育集团的价值与特点与公办学校有所不同，所以在民办教育集团的发展过程中，部分研究人员对其价值与特点进行了关注，并展开了相应的研究。

国外学者主要从宏观层面对民办教育集团的作用价值展开研究，Mok (1997) 对中国珠江三角洲的民办教育集团在教育领域的作用进行了研究，指出民办教育集团的出现对公立教育带来了诸多挑战，其中珠江三角洲地区的学者致力于学术独立性的维护，在不断提升影响力的同时逐步推动教育集团的发展，从而使得民办教育集团在教育事业中扮演着公立教育补充者的角色。Fielden 和 LaRocque (2008) 指出，国家出台的教育政策对教育集团具有决定性的影响，在新兴经济体中，教育集团所处的教育监管环境处于不断的演变之下，而这种演变也促使私立教育集团在教育中发挥的作用处于变化之中，在国家政策的持续推动下，其产生的积极作用持续加大。

国内学者对民办教育集团的价值与特点的研究面较广，诸多研究人员从不同角度出发展开研究。民办职业教育集团的特点与功能是国内学者较为关注的目标之一，张俊青和彭朝晖 (2015) 指出，民办职业教育集团具有组织功能，其在资源集约等方面具有较强优势，故而需要充分发挥其功能优势，推动区域产教融合发展。张红玲 (2021) 认为，民办职业教育集团的出现是职业教育创新的重要体

现，对各层次职业教育的衔接可以发挥重要作用，同时还能促进产业集聚。

更多的学者则是从民办教育集团整体性的角度出发讨论其价值和特点，虽然不同学者的关注点不同，但共同反映了民办教育集团在教育发展中的积极作用。吴华和姬华蕾（2020）认为，民办教育在资源性和体制性两个方面对教育发展作出了重要贡献，在资源性贡献方面，主要表现为促进了教育供给的增加，其中仅在义务教育阶段就做出了超过两千亿人民币的财政贡献。在体制性贡献方面，一是推动了教育权向民间回归，民办教育的出现，使得教育从由国家和政府垄断的状态演变为国家（政府）与社会共同参与的状态。二是对改善教育公平创造了全新的可能，一方面，民办教育的发展使得教育机会得到增加；另一方面，民办教育对促进薄弱地位公办学校财政投入的增加起到了积极作用，使得公办学校之间的办学差距得到缩小；此外，民办教育还可以促使一部分具有特殊教育需求的学生从公办学校分流，从而满足部分学生的个别需求。三是促使人们的教育观念发生改变。张家勇和朱玉华（2022）指出，民办教育集团的特点在于“横跨教育和商业两大领域”，其将教育产业与资本市场进行了有效融合，这使得民办教育对资本市场的利用效率得到提升，也对其健康发展产生了更深远的影响。闫俊文和张劲松（2017）指出，民办基础教育集团化具有多重功能价值，主要表现在可以发挥规模经济效应，可以对民办基础教育进行系统优化并达到优势互补的效果，可以有效降低民办基础教育的成本支出，可以分散民办教育的风险，同时还可以提升其专业化水平。

通过以上文献可以看出，民办教育集团的价值及其特点是学术界较为重视的一个问题，实际上，民办教育集团之所以具有生存的土壤，主要原因还是其具有一定的优势，其功能价值无论是在宏观层面还是微观层面都被研究人员所发掘。从宏观层面来讲，民办教育集团的发展对于促进区域产业发展、弥补公立教育缺陷、推动教育权的转变等，而在微观层面的价值众多，意义重大，包括减少公办教育经费支出、促进教育公平等。由此可以看出，民办教育集团的价值重大，而本文所选取的以中汇集团作为我国民办教育产业集团中的一个主体，同样或多或少地发挥着以上价值，而这也是本文选取以中汇集团作为研究对象的立足点之

一，同时将中汇集团作为研究对象开展研究也具有一定的研究意义。

### 2.1.3 教育集团管理与发展战略相关的研究

民办教育集团的价值众多，意义重大，但在民办教育集团的发展过程中也存在诸多问题，以及面临诸多挑战，对民办教育集团的长效发展带来了重大挑战，采取科学的管理手段和制定科学的发展战略则是保证其正常发展的关键，因此在民办教育快速发展之下，越来越多的研究人员将注意力集中到民办教育集团管理与发展战略上来。

Jones 和 Bird（2000）将英国两个地区的教育集团作为研究案例，对当代政策与教育集团发展模式的相关性进行了探讨，为了推动英国教育集团的进一步发展，作者从公立学校与私立教育集团合作的角度出发，对教育集团的发展提出了可行性策略。Gordon 和 Fischer 等人（2002）基于高等教育机构的财务报表对高等私人教育集团的发展战略的选择进行了研究，通过选取 100 所美国高等教育机构的年度报告进行分析发现，高等教育的规模、私人教育机构的地位与财务披露的总程度具有密切联系，对于私人教育集团而言，其发展战略的设计应当具有自身的风格，以此获得更多的获利机会。

国内学者运用不同的理论，从不同角度对教育集团的管理与发展战略进行了研究，比如郭达和杨婷（2021）从奥尔森的集体行动逻辑理论出发对高等职业教育集团的发展提出战略对策，通过研究发现，受个体利益的影响，高等职业教育集团实施的战略往往难以满足集体利益满足的需要，集体利益与个人利益难以实现平衡，这导致了诸多问题的出现，阻碍了高等教育集团的长效发展。在现阶段，高等职业教育集团可以依据奥尔森的集体行动逻辑理论，先从小规模教育集团着手，在实现高质量发展的基础上进行大规模协调，促使院校与企业之间形成紧密的联系，实现彼此间的双向选择。卢玉岭和刘炜炜（2020）从双创的角度对职业教育集团的发展战略展开了研究，发现职业教育集团化办学过程中，围绕双创活动还存在一定不足，这些不足体现在师资水平、监管、内外部结构以及内部成员协同等方面，因此作者认为，职业教育集团的发展战略制定，应当充分考虑师资

队伍建设问题，可以通过校企共建实训基地的方式推动内外部结构的平衡，同时还要打造符合行业特色与区域特色的、协调性较好的集团化运作机制。

更多的学者从企业发展战略的视角对教育集团发展战略展开研究。谢根生和成梅（2005）针对职业教育集团，从理念、制度、内外部环境、发展方向等方面分析了其发展战略，在发展理念上，应当坚持以人为本；在运行机制上，应从集团化的角度出发，制定协调良好、规范的机制；在内外部环境的处理上，应做到全面统筹；在发展定位上，应当在推动产业化和集团化的同时，关注自身的品牌建设，并积极推进现代化、网络化建设，实现与国际接轨。谢静群（2019）以深圳 YZ 教育集团作为研究案例，在对该教育集团的发展概况、企业文化等基本情况进行分析以后，对该教育集团发展战略实施的保障提出了对策建议，其中涉及人力资源管理、企业文化建设等。郝中强、谢静（2016）对我国职业教育集团的发展沿革进行了梳理，指出职业教育集团当前需要应对越来越高的外部要求，面对外部环境的巨大变化，需要职业教育集团及时做出应对，可以从校企一体化、国际化等方面制定发展战略。张洋（2021）以 ZG 教育集团作为研究案例，在对其经营现状以及综合实力进行分析的基础上，认为该集团可以实施增长型战略。

此外，还有少部分研究人员从动态能力视角出发对民办教育集团的发展展开了研究，但这方面的研究十分有限。何华宇（2009）依托蒂斯等人提出的动态能力理论框架，将动态能力细化为学习机制、动力机制、能力体系以及战略路径四个方面，在学习机制上，作者认为民办学校最本质的发展力是学习力，而创新力则是其发展的基础；在能力体系上，主要包含了协调整合能力、重构转变能力，对于民办学校而言，前者注重技术，而重构转变则取决于其组织能力；在动力机制方面，民办学校发展的外部动力来源于政策支持，而内部动力则源于自身的制度创新；在战略路径方面，则可以采取联盟式办学和多元化发展的策略。傅波、米运生（2022）以加州大学伯克利分校作为案例，从动态能力视角出发，对创业型大学的技术转让进行了研究，作者认为动态能力在大学技术转让中的运用可以分为三层，包括机制、制度、文化。在机制层面，需要进行机制创新，以此谋求新的发展；在制度方面，需要采取人性化的制度进行约束，以在激发教师积极性

的同时降低风险发生几率；在文化建设方面，要着重其激励效果。

综合国内外研究可以发现，国内外研究人员对于民办教育保持了较高关注，这体现在民办教育的产生与发展、民办教育集团的价值与特点、民办教育集团的管理与发展战略等各个方面，目前所获得的成果丰硕。在现有研究中，研究人员选取了不同的研究视角，选择了不同的研究对象，运用了不同的理论展开了多层次、多角度分析，这对民办教育的发展起到了极为重要的作用。但在现有研究中，却很少有研究人员从动态能力视角出发对民办教育集团的发展战略进行研究，在已有的少数研究中，研究人员或从宏观层面出发，在未对民办教育集团发展的具体情况进行挖掘的基础上，直接运用相关理论展开论述，从而导致获得的研究结果的可操作性不强，难以对民办教育集团的发展实践提供直接借鉴。也有学者选取了具体的研究对象并结合动态能力理论进行分析，但研究视角又局限在某一个层面，并且未能依托动态能力理论对其发展战略的制定进行整体性的论述，故而仅能为极个别的民办教育集团提供借鉴，而无法对那些已经发展到一定阶段的民办教育集团提供有效借鉴。有鉴于此，本文选取中汇教育集团作为研究对象，依托动态能力理论中的“位势—过程—路径”三维分析理论展开研究。

## 2.2 概念界定

### 2.2.1 民办学校

民办，指的是民众筹资兴办，筹办的主体为国家机构以外的社会组织或个人，是与公办相对立的概念。对于民办学校的概念以及划分，以往主要依据办学经费来源确定，其中将办学经费为国有资金的划分为公办学校，与之对立的，办学资金非国有的则称之为民办学校。然而随着社会不断发展，学校办学资金的来源日益复杂化，这使得上述划分方式以及依据此种划分方式作出的民办学校概念不再适用，比如政府在学校筹办中投入一定经费，但比例极低的。此后，有学者从管理权、所有权这两个维度对民办学校与公办学校进行区分。比如冯建军（2004）从这一角度出发将学校划分为国立学校、公立学校、民办学校以及私立民办学校四类，前三类均被划为公立学校系统，其中的民办学校经营权在社会团体，而所

有权则属国家。而私立民办学校的设立主体及其管理均无国家参与。

我国专门针对民办教育制定了相应的法律和规章制度，其中多有对民办学校的概念及性质进行界定的内容。袁曙宏、李晓红、许安标（2017）指出，根据我国《民办教育促进法》第二条之规定，民办学校指的是“国家机构以外的社会组织或个人，利用非国家财政性经费，面向社会举办”的学校。从该条规定可以看出，民办学校的界定主要从办学主体、办学经费来源和受众三个方面进行。从办学主体来看，根据《民办教育促进法》的界定，非国家机构的社会组织以及个人都可以成为民办学校的办学主体；从经费来源来看，民办学校的经费具有非国家财政性；与此同时，民办学校的招生等工作面向社会。对于以上几点，需要同时满足，方能成为民办学校。据此，笔者认为，私立民办学校指的是由社会组织、公民自主出资设立，并由其自身进行经营管理的学校。

对于民办学校的分类，《民办教育促进法》从其是否营利划分为营利性民办学校和非营利性民办学校。对于非营利性民办学校而言，其在办学过程中不得获取收益，对于办学中的结余款项，亦只能投入办学。营利性学校则不同，其办学的目的在于营利，而且根据法律规定，举办民办学校者可以通过办学获取收益，对于在获取的结余，主要根据《公司法》等法律法规进行处理。需要注意的是，对于非营利性民办学校的层次未做限制性规定，但对于营利性民办学校，现有法律明确禁止涉入义务教育阶段。《民办学校分类登记实施细则》在《民办教育促进法》的基础上，根据登记的性质又对非营利性民办学校进行了分类，包括民办非企业单位和事业单位两类，对于达到相应的规章制度的要求并按照相应程序进行登记的，分别将民办学校归类为相应的单位。

### 2.2.2 教育集团

集团指的是因一定目的而组织形成的共同行动的团体，其以资本为纽带，以母公司、诸子公司以及参股公司等成员单位为组成主体，基于共同的规章制度开展各项活动。就其本质而言，集团是由多个企业法人共同组成的一个联合体，其涵盖了企业单位和事业单位等多个类型。根据《企业集团登记管理暂行规定》之

规定，共同组成企业集团的子公司等主体具有法人资格，但是企业集团自身却并不具有该资格。

教育集团是集团中的一种特殊形式，其涉及领域为教育层面，构成的主体为母公司以及各种学校主体，其中总公司负责全部下层学校工作的统筹和管理，而下层学校则具体负责教育功能的实施。故而笔者认为，教育集团指的是以集团章程为共同规范、以母公司及多个不同类型的学校为组成单位的具有教育功能的法人联合体。教育集团的运作与一般意义上的企业集团相似，由总公司对董事会负责，而董事会则负责整体的发展方向进行决策部署并对全体股东大会负有职责。总公司在教育集团中肩负着承上启下的职能，其在对董事会负责的同时，承担了大量的管理职能。一方面，总公司需要通过各种渠道筹措资金维持学校的正常运作，包括借贷、融资等筹款方式；另一方面，教育集团总公司负责集团内所有学校的整体管理，并对其内部资源进行汇总和调配管理，主要人事任免也尤其负责。对于下属的各个学校，则负责本校的各项行政工作以及教学工作。

### 2.2.3 民办教育集团

民办教育集团是民办学校集团化的产物，其是以资本为纽带，以共同的品牌打造或者依托一定的协议作为集团化的目标和手段，以具有共同约束力的集团章程作为集团中各个个体实施相应行为的规范，并由母公司与诸多学校等法人成员共同组合的法人联合体。民办教育集团的扩张通常有多种形式，包括自办、并购、合办等。张家勇、朱玉华（2022）将民办教育集团混合型和单一型两大类，其中混合型教育集团中同时存在公办与民办类型学校，而单一型民办教育集团中则全部为民办学校，即全部为私立民办学校。本文所选研究对象——中汇集团属于后者，集团旗下所属学校均为私立民办学校。我国在 20 世纪 90 年代便已出现民办学校集团化的现象，并出现了一批一度具有较大影响力的民办教育集团，如光华教育集团、南洋教育集团等，这些民办教育集团均曾有着辉煌的历史，在我国民办教育发展中具有举足轻重的作用，但由于诸多因素的存在，如资金链断裂等，使得这些民办教育集团陷入绝境，逐步退出历史舞台，我国民办教育集团化发展也自此出现了一段时间的停滞。直至 21 世纪，随着国家出台相应的政策激励，

公办职业教育领域率先开启了集团化办学的新篇章，并取得了重大突破，随后民办教育集团化也在我国生根发芽，并迅速扩张。民办学校集团化的优势和作用众多，一是有助于促进教育均衡发展，缓解基础教育资源不足的问题；二是有利于提高办学效率；三是可以形成规模效应，并与公办教学形成互补，从而提升教育领域的整体水平。此外，民办学校集团化在节约办学成本等方面也能发挥一定的作用。

张家勇、朱玉华（2022）从六个方面对民办教育集团进行了分类，本文在借鉴其分类的基础上，结合本文研究的具体内容，从以下三个方面对民办教育集团进行分类。从扩张方式来看，民办教育集团主要可以分为资本控制与品牌连锁等类型，其中资本控制型民办教育集团重在发挥资本的控制作用，如自办、出资并购等，主要通过资本的作用控制民办学校，从而实现扩张。品牌连锁型则主要采取加盟等形式进行扩张，以此实现品牌的快速推广，比如红蓝黄等便属于此类。本文所选取案例——中汇集团，主要以资本控制的方式进行扩张，如其在 2019 年收购新加坡 NYU Language School，在 2020 年又完成了国内首个高校并购项目。根据民办教育集团所属成员是否存在跨行业领域的现象，可以划分为专注型和分散型民办教育集团。分散型民办教育集团指的是集团下属成员存在跨行业领域的情况，比如在办学的同时，还涉及福利院、汽车等其他行业领域，比如吉利控股集团的核心产业在汽车领域，但其在 2000 年创办北京吉利学院，2006 年又获批博士后科研工作站。专注型民办教育集团指的是其事业专注于教育领域，如本文选取的中汇集团，由广州华商学院、广州华商职业学院等多所学校共同组成。此外，根据民办教育集团是否上市，又可将其分为上市型和非上市型两类，其中非上市型民办教育集团指的是未在国内外证券交易市场上市的民办教育集团，而上市型则是已在国内外证券交易市场上市，比如中汇集团在 2019 年于香港主板上市，属于上市型民办教育集团。

#### 2.2.4 独立学院及独立学院转设

独立学院指的是由普通公办本科高校（申请者）与社会力量（合作者，包括企业、事业单位，社会团体或个人和其他有合作能力的机构）合作举办的进行本

科层次教育的高等教育机构，隶属于母体高校的二级学院。独立学院具有民办和独立的属性。从民办的特性来看，独立学院办学经费的性质属于非国家财政性经费，主要由民办力量提供，所以独立学院可以享受《民办教育促进法》等民办教育法律法规中给予民办院校的各项优惠政策。从独立性来看，独立学院具有独立法人资格，独立的校园校舍，独立进行教学和财产管理、招生和颁发毕业证书。从这一层面来看，独立学院与其母体高校既具有千丝万缕的联系，又存在相互的独立性。独立学院是中国高等教育发展史上特有的产物，其经过自发、试办、治理调整的发展，已经进入到求质量的规范化发展阶段。

独立学院转设指的是独立院校在达到相应的标准后转变其办学性质或者终止办学的过程。对于独立学院的转设路径，需要严格按照教育部出台的规定进行。2020年5月，教育部明确了独立学院全部制定转设方案的时限要求，提出转为民办、转为公办、终止办学3个路径和转设标准，为转设工作提供了明确的时间表和路线图。从发展实践来看，独立学院在历经创新探索、规范发展、转型发展等阶段后，逐渐暴露出“校中校”、独立学院“不独立”、产权归属模糊不清、内部治理不完善等诸多问题，需要通过转设解决这些办学不规范问题，由于这些问题并不是本文讨论的焦点，故而不做赘述。

## 2.3 理论基础

### 2.3.1 资源基础理论

资源基础理论由 Birger Wernerfelt (1984) 提出，该理论认为，在整个市场中存在着众多种类的资源，而在每个企业中，都掌握了一定的独特资源，其掌握的资源独特性，即表现为优势性，往往是其他同类企业所拥有的资源不可超越的，企业也正是基于这些独特的资源而在市场中获取优势，并获得超额利润。资源基础理论是动态能力理论产生和发展的基础，两者均十分强调企业的资源优势，但动态能力理论不仅关注现有资源，同时还强调随着外部环境的变化而对现有资源进行动态调整，资源基础理论则重点关注现有资源的优势性，并对企业为何可以通过现有优势资源在市场竞争中获取优势地位进行了解释。根据资源基础理论，

不同企业拥有不同的优势资源，而且这些资源难以被其他竞争对手所复制。在市场运作过程中，企业为了获取更多利益和超越竞争对手，往往会对其他优势企业进行模仿，但因部分因素的存在，导致其模仿和复制过程难以达到预期效果。一是对优势企业的优势资源的解读和判断容易出现偏差，企业拥有的资源众多，诸如人的资源、物的资源、知识技术层面的资源、外部交通环境的资源等，对于哪一种资源是其优势资源，外部企业往往并不容易准确判断，从而无法选择正确的资源进行模仿。二是优势资源获取途径具有稀缺性，部分资源较为容易获取，但是部分资源或难于获取，一旦其他企业抢先获取了相应的优势资源，其他企业再难获取，因此难以复制该资源。比如某企业占据了最佳区位，其无论交通环境、产业链配套都处于绝对优势地位，而该区位已经饱和，其他企业无法进入，该企业的资源优势则无法被其他企业复制。此外，优势资源模仿和复制的过程中会产生一定的时间成本和经济成本，如果模仿的时间过程，该资源的优势地位可能丧失，而因复制和模仿投入的成本过大，也可能会出现“入不敷出”的局面，进一步促使自身处于劣势地位。因这种特性的存在，资源基础理论才提出了优势资源是企业获得优势地位的基础的主张。

企业具有其他竞争对手没有的资源，以此获得竞争优势，而且在很长一段时间内，这种优势会得到保持，Barney（1991）认为，这些资源不仅决定了企业的战略决策，也直接影响其绩效。对于企业的优势资源，既可以是可见的有形资源，如企业拥有的设备、厂房等，也可以是切实存在但不可物化的无形资源，如企业的品牌、商标、知识产权、上下游配套等。企业在生产经营中获得的绩效，在资源基础理论看来，是企业自身资源的综合体现。由于运用动态能力理论对中汇集团发展战略进行分析的过程中，必然涉及中汇集团资源状况的分析，将集团资本、教职人员、学生等纳入中汇集团资源分析的范畴。

### 2.3.2 动态能力理论

动态能力理论的产生可以追溯至 Schumpeter 在创新竞争中对动态能力的关注，在其看来，动态能力是一种破坏后再重组的能力，是企业在对现有资源进行解构之后再予以重组，从而获得竞争优势的过程。Schumpeter 虽然关注到了动态

能力，但并未对其进行界定，也未进一步进行系统的理论研究。Teece 与 Pisano (1994) 率先提出了动态能力理论，其对该理论的提出，同样是基于对企业获取长效竞争优势的探讨，在其看来，动态能力就是企业在运作的过程中，在应对外部环境变化时能够不断适应并保证自己在竞争中一直处于优势地位的能力，这种能力主要表现在企业对现有资源的现有资源重新整合与配置、新产品的开发等方面，而其产品开发、资源重组与配置的过程则是为了适应外部环境变化所做出的调整。在此基础上，Teece 不断完善动态能力理论，并对其作了更全面的解释，指出动态能力是企业在面对内外部环境变化时，对其面临的潜在的机会和威胁所具备的观察、反馈能力，并据此对企业内部资源进行重组和优化配置后产生竞争优势的能力。此后，越来越多的研究人员加入动态能力的讨论之中，使得该理论不断趋于完善。Eisenhardt 与 Matrin (2000) 在 Teece 的基础上对动态能力进行了延伸，认为动态能力包含了整合、重构、配置以及释放等过程，企业对于此类操作主要是为了配合战略的实施，并以此适应外在环境的变化。

动态能力理论借鉴了资源基础理论，其中提及的资源的重组与配置并以此获取竞争优势，与资源基础理论的观点一致，从这一角度来看，动态能力理论是在资源基础理论基础上的进一步拓展和延伸。尽管在核心观点上具有相同之处，但两者的区别也较大，主要表现为动态能力理论的研究人员在企业核心能力分析框架中，对能力的动态调整机制予以了关注，并且强调出现环境变化时企业迅速做出的反应能力。具体而言，动态能力被划分为三个阶段，第一阶段是对机遇和威胁的感知，也就是企业能否在第一时间感知外部环境的变化，在企业不能准确识别新出现的机遇或威胁时，其发展将处于被动；第二阶段是抓住机遇或排除威胁，当识别机遇或威胁之后，需要企业及时把握；第三阶段则是企业对自身资源进行优化调整，以此提升自身的竞争能力 (Gavetti, 2005)。对动态能力具有影响的因素较多，有的学者认为企业自身的制度对动态能力具有影响，主要作用机理是制度影响企业决策者的战略设计，进而造成不同的资源配置结果，最终对动态能力造成影响。有的学者认为高层管理的支持会对动态能力造成影响，在动态能力的应用与发展中，则受企业对知识管理程序的影响。此外，社会资本对动态能力的影响受到的重视较高，认为在动态能力形成的诸多关键环节，社会资本都具有

举足轻重的作用，比如对资源重组的影响。动态能力对企业具有重要影响，主要表现在对企业绩效的影响，但对于其影响机理，存在直接影响和间接影响两种不同观点。比如 Etlie、Pavlou（2006）便持具有直接影响作用的观点，作者在以 72 家美国汽车企业作为研究对象的基础上进行分析和研究，验证了企业动态能力对企业创新绩效的正向影响。而 Eisenhardt 与 Matrin（2000）则持间接影响的观点，在他们看来，在企业绩效获得提升的过程中，其自身的动态能力也在不断发展完善。无论是直接影响还是间接影响，动态能力对企业发展的积极影响目前已经获得学术界的普遍认可，本文亦认为动态能力对企业具有积极影响，从而以该理论为核心对中汇集团的发展战略进行分析。

在动态能力理论中，“位势—过程—路径”三维分析框架扮演着重要作用，该框架由 Teece 在 1997 年提出，是其对动态能力理论的进一步深入研究所获得的结果。“位势—过程—路径”均是以资源为核心，其中位势指的企业具备的资源禀赋，资源位势差普遍存在，所以需要企业在面对环境变化的处置过程中选取恰当的路径，从而达到资源重构与整合的目的；对于其中的“过程”，便是资源处理与整合的过程；“路径”则是为了重构整合资源达到目的所选取的战略路径。由于中汇集团自身的内部环境以及其所处的外部环境处于不断的动态变化之中，而上述分析框架则主要从动态演化层面对企业的资源优势和动态能力本质进行解析，故而本文在以中汇集团作为案例对民办教育集团发展战略进行研究的过程中，选取了“位势—过程—路径”三维分析框架，其中位势指的是中汇集团具备的内外部资源，过程指的是中汇集团在实践中丰富和重构自身资源的整个流程，路径则是中汇集团丰富和重构自身资源选取的战略路径。

### 2.3.3 SWOT 理论框架

SWOT 理论框架在 20 世纪 80 年代产生，是一种将企业所有的资源及其相关要素进行综合分析并基于此找出最符合企业发展战略的方法，这些资源和要素被归纳为优势（Strengths）、劣势（Weaknesses）、机会（Opportunities）、威胁（Threats）四个方面，其中前两者为自身内部的资源，而后两者则关注的是外部的环境。所谓优势，指的是企业内部较之对手更为优渥、更具竞争力的资源、能

力等要素，这包括有形存在的和无形的，有形的如产品、资金、设备、厂房等，无形的有企业形象、技术水平、经营管理水平等。劣势与优势相对，指的是较之对手表现得更为薄弱的部分，这些薄弱的内部要素容易使自身在竞争中处于劣势。机会指的是外部环境能够对企业发展带来更多机遇的因素，如政策环境、经济环境、市场环境等。由于企业在经营的过程中不仅受到自身内部因素的影响，同时还与外部环境的变化息息相关，如良好的政策驱动能够为企业带来更好的发展机遇，但如果政策收缩，则会对企业带来负面影响，甚至是致命影响。威胁则是指外部环境中存在的对企业自身的发展具有不利影响的因素，不仅包括政策收缩、经济下行等外部环境的变化，同时还与竞争对手有关，如新竞争对手的进入以及替代品的推出等。

运用 SWOT 理论框架进行分析时，不仅关注企业内外部因素的单独分析，同时还需在优劣势、机会与威胁单独分析的基础上两两结合进行发展战略分析，包括 ST 战略、SO 战略、WO 战略和 WT 战略，通过这种分析找到自身的优势与机会，同时消弭劣势与威胁的不利影响。可以看出，SWOT 理论框架并不局限在找出优势和问题，而是要立足当前企业面临的实际情况，对当前的发展战略作出调整，以保证自身获得更好的发展。整体而言，SWOT 理论框架同时关注了企业的两头，运用该理论进行的分析对企业的决策具有重要的支撑作用，企业也可以据此最大程度地减少各类威胁，实现威胁最小化。

## 第 3 章

### 案例集团概况

中汇集团在教育领域的发展始于 2003 年，其在 2006 年建立的独立学院——广东财经大学华商学院（本科）是其打造的首个独立院校，也是其在集团化运作过程中的关键院校之一，2021 年其学费收入占集团总收入一半以上。在其后的发展历程中，中汇集团不断扩大规模，立足广州，向国内外其他区域扩张，集团的版图因此不断扩张，本章就中汇集团的发展概况、发展理念以及发展历程进行介绍。

#### 3.1 发展概况

中汇集团控股有限公司（以下简称中汇集团或中汇）的前身是广州市增城太阳城发展有限公司，其最早成立于 2000 年，但是自 2003 年开始投资职业教育，并由此转型进入教育领域。此时正值中国民办教育的快速发展期，国家出台了一系列的政策大力支持民办教育发展，广州市增城太阳城发展有限公司也由此拉开了其在民办教育领域快速发展的序幕。2006 年是公司发展过程中的一个重要转折点，其在这一年与广东财经大学联合创办了广东财经大学华商学院（本科），该学院属独立院校，其成立后便成为公司的主要办学主体。经过一段时间的运作之后，公司的发展规模不断壮大，并在 2018 年 10 月正式成立中汇集团，由此前的公司化运作开始进入集团化运作。此后，又于 2019 年在香港主板上市。2020 年，中汇集团又完成了其发展过程中的一项重大任务，其旗下独立学院于该年度成功完成转设，成为自 2016 年以后广东省首批完成转设的独立学院之一。中汇集团旗下有多所学校，各个学校的性质有所不一，但是整体呈现出以高等教育为主、本土职业教育与国外教育机构为辅的发展格局，其中职业教育与国外教育机构目前是中汇集团的重要增长极。经过近 20 年的探索，中汇集团目前已经成为粤港澳大湾区最大的民办商科高等教育集团，其在海外市场的探索历程，也为我国教

育行业的国际市场开拓积累了丰富的丰富经验，成为教育领域国际市场的早期先行者。在办学规模与办学成就等层面，中汇集团均取得了长足发展。

在办学规模上，截至 2021 年 5 月 31 日止，中汇集团的在校学生人数超 6.2 万人，旗下拥有 9 所国内外高等教育机构及职业教育机构，这些机构涉及本科、专科、高职等学历教育以及非学历教育。其中广东省共有三所学校共四个校区，包括广州华商学院（应用型本科，建有广州校区和四会校区）、广州华商职业学院（高等学历职业教育，建有广州校区和江门新会校区）、广东华商技工学校（中职院校，广州校区与广州华商职业学院广州校区共用，四会校区与广州华商学院共用校区）；四川省设有两个学校共三个校区，包括四川城市职业学院（高等学历职业教育，含成都、眉山校区）、四川城市技师学院（中等学历职业教育）；新加坡通过收购的方式设有一所学院，为新加坡中汇学院 Edvantage Institute (Singapore) (EIS)；香港设有一个学校，为大湾区商学院 GBA Business School (GBABS)；澳大利亚墨尔本通过自建的方式设有两个学院，包括澳洲国际商学院 Global Business College of Australia (GBCA)和澳洲中汇学院 Edvantage Institute Australia(EIA)。中汇集团下属各校区基本情况如表 3-1 所示：

表 3.1 中汇集团下属院校基本情况

学校名称	扩张形式	成立时间	办学层次	办学位置	基本情况
广州华商学院	自建	2006	应用性本科	广州市增城 肇庆市四会市	开设会计、审计、汉语言文学、环境设计、英语、国际商务、护理学、药学等专业
广州华商职业学院	自建	2009	高等学历职业教育（高 职、专科）	广州市增城区 江门市新会区	开设大数据与会计、金融科技应用、现代物流管理、工商企业管理、酒店管理与数字化运营、工程造价、汽车检测与维修技术、软件技术、学前教育、室内艺术设计等专业
广东华商技工学校	并购	2021	中等学历职业教育	广州市增城区 肇庆市四会市	与广州华商学院、广州华商职业学院共同使用校区，开设幼儿早期教育、美容保健、网络营销技术、工程造价、影视表演与制作等专业

表 3.1 中汇集团下属院校基本情况（续）

学校名称	扩张形式	成立时间	办学层次	办学位置	基本情况
四川城市职业学院	并购	2020	高等学历职业教育（高职、专科）	成都市 眉山市岷东	开设建筑室内设计、智慧城市管理、皮具制作、建筑、道路与桥梁、应用英语、学前教育（中外合作）、党务工作、中文等专业
四川城市技师学院	并购	2020	中等学历职业教育	成都市	开设幼儿教育、室内设计、工程造价、护理、会计等专业
澳洲中汇学院	自建	2020	本科、硕士	墨尔本	市场营销、会计
澳洲国际商学院	自建	2016	学历职业教育、短期非学历职业教育、本科	墨尔本	国家认证职业教育和短期非学历职业教育，堪培拉大学墨尔本校区合作开设商业本科及信息技术本科课程等。
新加坡中汇学院	并购	2019	非学历职业教育	新加坡	语言课程、教育、商业、创业等领域专业的非学历职业教育课程。
大湾区商学院	自建	2020	非学历职业教育	香港	提供商学教育及培训。

在办学成就方面，中汇集团在学生升学、就业、创业中均获得了较为优越的成绩。一是集团内为学生升学提供优质服务和渠道，各阶段学生不断提升自己的学历，其中近两年共有近百名毕业生升学进入 QS 世界排名前 100 的世界知名高校，进行硕士与博士层次的深造。二是中汇集团的毕业生获得企业认可，大量毕业生进入政府机关、企事业单位和国内外优秀企业。近五年来，进入四大会计师事务所工作的中汇集团学生人数有近 500 人，进入世界 500 强及中国 100 强企业就职的学生人数近 3000 人，另有近 2500 人就职于知名金融机构。在学生就业取得重要成绩的同时，中汇集团也在学生创业方面积极投入，期间成立了创新创业二级学院、华商众创孵化基地为学生创业提供平台，借助这些平台，中汇集团开展各类创新创业方面的辅导和比赛，以此提升学生的创新创业意识、素养和能力。近五年来，中汇集团已经多次在国家级、省级的创新创业比赛中获奖，同时毕业生中已经创办多家优质公司。非学历教育方面，中汇集团也获得了一定成绩。目前中汇集团的非学历教育主要面向在校学生，提供老年护理、应用编程等职业技

能等级证书方面的服务，仅 2021 年度，中汇集团便通过非学历教育获得近 4200 万人民币的收入。在开拓海外市场的过程中，中汇集团不仅注重当地学校的稳健发展，同时还积极推动海外学校与国内学校的融合，期间通过国际化线上课程开展教学，以此提升国内学生的外语能力和综合能力。

### 3.2 发展理念

在不断摸索的过程中，中汇集团确立了自身的发展理念，其将国家政策方针作为自身发展的第一要义，在坚持市场导向的基础上，着力培养更多符合实际需求的专业人才，以满足大湾区产业不断增长带来的市场需求。

第一，中汇集团坚持以培育高质量人才作为自身的教学发展理念。中汇集团的宗旨是“创百年名校，育华夏英才”，因此其对人才培养的质量保持了较高关注，并从升学、就业和创业三个方面同时入手，致力于提升整体的教学质量，并在这些方面取得了一定成绩。在升学方面，广州华商学院的表现较为突出，本校毕业学生的硕博士升学不仅涉及国内高校，同时也有一定规模的学生升学进入世界百强名校。中汇集团学生的就业表现也说明了该校的人才培养举措取得了良好效果，一大批广州华商学院、广州华商职业学院、城市职业学院的毕业生进入国内外知名企业就职，不仅保持了较高的就业率，同时用人单位对毕业生的满意率也高达 98%，可见中汇集团培养的人才得到了社会的认可。与此同时，中汇集团还十分注重创新创业型人才的培养，并搭建了相应的平台，以实现创新创业人才培养的目的，其最终也取得了一定的效果，培养的优秀创业毕业生有数百名之多。

第二，中汇集团秉持学以致用办学理念。中汇集团在办学的过程中，不仅强调学生掌握相应的知识，同时还强调学生能够将所学知识用到实际之中，为了确保学以致用理念得到落实，中汇集团从以赛促学、产教融合以及根据市场需求设置专业课程三个方面出发做了许多工作。在以赛促学方面，中汇集团不仅积极参加全国、省内举办的各类比赛，同时还集中集团下属的广州华商学院、广州华商职业学院、四川省分布的学校以及海外学校的资源，举办了多场国内外比赛活动，比如国际精英计划大赛、大湾区青年在线专题交流等，这些赛事活动让集

团内的学生获得了更多使用所学知识的机会。在产教融合方面，中汇集团不断寻求与关联企业的合作，目前已经与 700 多家龙头企业形成了长期的合作关系，其中不乏华为、百度等国内外知名企业。在与企业合作的同时，中汇集团还调整了自身的培育模式，比如共建产业学院、设置订单班等，以点对点的培养定向人才。此外，中汇集团自身也在寻求跨领域、跨学科的育人路径，并相继设立了多个研究中心和研究所，以此为高质量应用型人才的培养夯实基础。在专业的设置上，中汇集团也会紧随时代发展趋势，按照国家政策要求，设立市场需求较高的专业，比如大健康领域的专业。目前，中汇集团的专业设置已经形成了以商科为核心，以大健康、人工智能、大数据等专业为协同的发展格局。

第三，中汇集团始终秉持以国家政策方针为导向的发展理念。中汇集团在办学过程中，十分重视所在区域的制度和政策，并以此获得了诸多的发展先机。一是依据相关法律法规进行办学，比如在中汇集团的年度报告中，多次提及《民办教育促进法》等国家法律法规，并强调按照相关的要求办校。二是积极响应国家推行的政策号召，比如在政府大力推进创新创业的过程中，中汇集团下属校区将学生的创新创业作为教学活动中的一项重要任务。三是积极把握区域发展的政策优势，紧随粤港澳大湾区和成渝经济圈的政策布局，在上述两大经济圈大力推动校区建设，这两大经济圈的 policy 优势为其快速扩张提供了有力支撑。

### 3.3 发展历程

中汇集团涉足教育领域始于 2003 年，至今已近二十年，其在这近二十年的发展历程，大致可以分为三个阶段。

第一阶段为中汇集团的初创期，大致在 2003 年-2015 年间，这一阶段是中汇集团的起步和积蓄阶段，其主要任务是夯实基础。在 2003 年，中汇集团的前身太阳城发展有限公司开始涉足教育领域，并于 2006 建成广东财经大学华商学院，该学院的建成为其在学历教育领域立足奠定了扎实基础，也为其后来的集团化运作拉开了序幕。经过三年的运作之后，太阳城发展有限公司又成立了广州华商职业学院。此后，公司旗下各学院招收学生数呈几何式增长，先是在 2010 年学生

总人数突破 1 万人，2012 年突破 2 万人，至 2014 年又突破 3 万人。从这一阶段的发展过程可以看出，中汇集团在尚未集团化运作之前便已积蓄了足够的办学力量。

第二阶段为中汇集团的成长期，这一阶段大致集中在 2016 年—2018 年，公司在进一步夯实基础的同时，主要进行了国际化市场布局以及集团化运作，这一系列操作进一步凸显了公司的成长动能。在国际化市场布局方面，公司在 2016 年成立了澳洲国际商学院。此举开创了我国民办职业教育在海外自办学校的先河，国内设立的院校的动能进一步得到释放，也为其此后的集团化运作提供了更多支撑。2018 年，公司正式集团化运作，成立中汇集团。在国际化市场布局与集团化运作的同时，中汇集团国内院校也在不断提质提量。在学生数量上，中汇集团国内院校在 2018 年突破 3.2 万；在教学质量上，中汇集团旗下院校学生的就业率保持了较高水平，广东财经大学华商学院在 2017 年校友会中国独立院排名第 38 位。与此同时，集团旗下广东财经大学华商学院的会计学和新闻学两大专业也获批成为广东省特色重点学科和重点培养学科。

第三阶段为中汇集团的更新期，经过前两个阶段的积淀和布局，中汇集团积累了大量的资源，因此在进入 2019 年之后，集团开始快速扩张，期间完成了上市、院校新建等重要工作。为了拥抱资本市场，中汇集团在 2019 年于香港上市。在校区扩张方面，中汇集团从国内和国外市场两个方面同时布局。在国外市场方面，中汇集团于 2019 年收购了新加坡 NYU Language School，成立新加坡中汇学院，并在原有基础上进一步扩大其规模。而后又在 2020 年建立了澳大利亚中汇学院。在国内市场，2020 年广东财经大学华商学院经国家教育部实地考察通过批准转设为广州华商学院，成为自 2016 年以后广东省首批完成转设的 5 所独立学院之一，成功转设是中汇集团在这一阶段完成的一项重大任务，对其集团今后的发展奠定了基础。中汇集团在拓展粤港澳大湾区市场的同时，开始进入成渝经济圈，并相继完成四川城市职业学院、四川城市技师学院、广州华商学院肇庆四会市校区、香港大湾区商学院的建设，同时还着手兴建广州华商职业学院江门市新会区校区以及收购广东华商技工学校。在不断扩张的过程中，学校办学质量也

得到进一步提升，一是广州华商学院毕业生的初次就业率在广东省独立学院中位列第一，二是广州华商学院的会计学 and 新闻学两大专业成为广东省一流本科专业建设点，三是广州华商学院在硕士学位建设方面取得了突破性进展，2021 年广州华商学院为授予硕士学位你立项建设单位。中汇集团历年发展成果如表 3-2 所示：

表 3.2 中汇集团历年发展成果

时间	主要事件
2003 年	太阳城发展有限公司开始进入教育市场
2006 年	广州太阳城集团与广东财经大学合作创办的独立院校广东财经大学华商学院（本科）开始招生
2009 年	广州太阳城集团投资创办广州华商职院学院（专科）开始招生
2010 年	国内学校入学总人数突破 1 万人
2012 年	国内学校入学总人数突破 2 万人
2014 年	国内学校入学总人数突破 3 万人
2016 年	投资创办澳洲国际商学院，开设多种国家认证课程和短期培训项目，与堪培拉大学建立合作伙伴关系，并成立了堪培拉大学墨尔本校区,开设以商科为主的本科和硕士课程；广东财经大学华商学院会计学、新闻学分别成为特色重点、重点培养学科
2017 年	广东财经大学华商学院在 2017 年校友会中国独立院排名第 38 位；2016/2017 学年，广州华商职业学院大专毕业生就业率高达 98.39%
2018 年	国内学校入学总人数突破 3.2 万人；成立中汇集团
2019 年	收购新加坡 NYU Language School，成立新加坡中汇学院，并扩大其规模；港交所主板上市；广东财经大学华商学院新闻学和会计学两大专业成为广东省一流本科专业建设点；2018/2019 学年，广东财经大学华商学院毕业生初次就业率达 97.4%，在广东省独立学院中位列第一
2020 年	广东财经大学华商学院在 2020 年校友会中国独立院排名第 29 位；广东财经大学华商学院转设为广州华商学院；中国办学版图拓展至成渝经济圈，四川城市职业学院、四川城市技师学院成立，此为我国首个高校并购项目；广州华商学院肇庆市四会市校区、香港大湾区商学院、澳大利亚中汇学院（EIA）等相继运营或投入使用；兴建广州华商职业学院江门市新会区校区。
2021	国内在校学生人数超 6.2 万人；广州华商学院获批硕士学位授予立项建设单位；宣布收购广东华商技工学校。

资料来源：公司官网、年度报告

### 3.4 中汇集团的管控与治理

#### 1) 教职员工的管理措施

中汇集团对于教职员工的管理较为重视，从晋升与考核、薪资与福利待遇、培训等方面入手，提升教职员工的职业满意感。

在晋升与考核方面，中汇集团主要从试用期考核和年度考核两个方面入手，其中教师的业绩考核是考核中的重心，并依据业绩考核决定教师的薪资调整、奖惩、晋升以及年终绩效。年度考核设有不同的等级，中汇集团根据年度考核结果，从工资、奖金等方面予以一定的奖励，以此肯定其贡献，并激励其工作积极性。当满足晋升要求时，由部门负责人对相应人员进行解释和说明，同时向人事部门提交晋升意见书，最终交由领导审批。与此同时，集团制定了一系列的规章制度用于教职人员的管理，包括《职称评审暂行规定》《校级教学成果奖评选办法》《教学名师评选及奖励办法》《干部选拔任用暂行规定》《专业技能职务聘任管理暂行办法》《教职工继续教学管理暂行规定》《青年优秀人才奖励计划实施办法》等。

在教师福利待遇方面，中汇集团不断做出调整，力争教职员工的薪酬福利待遇水平不低于周边其他同类学校。通过访谈了解到，中汇集团自 2014 年至今，已连续 8 年提高教职工薪酬标准，每年平均增幅为 8% 左右；教职工购买社会保险、住房公积金、商业保险；提供给教职工居住的保障性周转房，包括教师公寓和工作用房（学生公寓内的辅导员工作房及值班用房），对于未租住学校内住房的教职工，则发放住房津贴。

学校提供教职工每天通勤的校巴，校巴有往返广州市区与增城校区、四会校区；发放月度福利、节日补贴、生日活动费、职工活动经费等，丰富教职员工的业余生活。学校给全体教职工每年发放 10 个月的月度福利以及生活补贴。在此基础上，中汇集团还十分关注教职员工的健康以及个人生活，每年定期组织教职员工免费体检，为生病住院的教职工申请发放住院关怀慰问金；开展节日节庆慰问活动，端午、中秋、春节等传统节日时向每位教职工发放相应的物品，在教职员

工生日、结婚、生育时发放礼品、慰问金等。对于教职员工的业余生活，中汇集团也较为重视，以工会小组为单位组织开展员工生日会活动等；举办健康向上的文体活动，包括每年一次的教职工运动会，每学期的周二、周四专门开设健身舞蹈课程等；关注学校青年教师单身问题，成立华商学院单身青年联谊会，每年不定期举办单身联谊活动。

## 2) 学生层面的管理措施

学生的质量以及毕业生的就业率对于学校而言极为重要，中汇集团对学生的质量和就业保持了高度重视，以此提升自己的影响力，从而在民办教育市场中占据优势地位。在学生培养上，中汇集团不仅注重常规的课程培养，还在管培生项目、国际化融合等方面投入了大量精力，而这也促使中汇集团在与其他同类学校的竞争中得以保持一定的特色和优势。

对于管培生的培养，中汇集团主要从吸纳教育集团旗下院校的优秀毕业生就业、着力培养集团管理层干部几个方面出发，并于 2018 年启动管培生项目，主要招收广东财经大学华商学院优秀毕业生进入集团各院校、各单位和下属企业培养学习。目前，中汇集团的管培生培养活动已经开展五期，期间主要面向文学院、传播传媒学院进行招聘，招聘岗位涉及营销及新媒体运营类、综合管理类、IT 互联网管理类、教育教学类等。通过管培生培养计划的制定和实施，不仅吸纳了一部分毕业生进入集团就业，同时也能够根据集团的发展需求定向培养合格的人才，实现了学生就业与集团人才队伍建设的双赢。依托国际化办学提升国内学生综合素质也是中汇集团办学过程中学生培养的一大举措，目前中汇集团办学国际化发展成果显著，其凭借自身国际化的资源优势，通过国内外资源的互动提升整体的教学质量。2015 年，“华商 - 澳洲国际商学院”在澳大利亚墨尔本创办，首开中国民办教育在海外开办实体学校的先河。与此同时，广东财经大学华商学院、广州华商职业学院也都设有国际学院，立志培养有国际视野的高素质应用型人才。在集团下属的外语教学中，还会利用集团已有的教育教学成果和品牌资源，通过双语和多语开展教学。近年来，中汇集团已在澳大利亚、新加坡相继开办了多所院校，而这些院校与国内院校并非绝对的孤立关系，中汇集团会通过线上和

线下等多种途径组织国内外师生进行互动交流，从而达到拓宽学生国际化视野、提升学生综合素质能力的目的。

为了促进学生就业，最终提升集团的整体影响力，中汇集团对学生就业工作保持了高度重视。一是积极搭建“政一校一企”沟通桥梁，形成政府、企业与学校的多方联动。期间，中汇集团不断建立健全学校与省工商联、各商协会、各类民企的长效合作机制，积极落实“书记校长访企拓岗促就业”专项行动，由书记校长带头，带领学校领导走访各大企事业单位，打通学校与企事业单位沟通的桥梁，为学生就业争取更多机会。目前，中汇集团仅在粤港澳大湾区就已走访了数百家企事业单位。二是积极利用集团现有资源以及通过合作伙伴保障学生就业。在 2020 年疫情暴发时期，中汇集团多次指示下属各单位、企业全员参与，全力支持学校的就业工作，积极开拓本单位面向广东财经大学华商学院毕业生的工作岗位，同时联系相关合作伙伴为学校毕业生提供更多专属岗位。在此基础上，中汇集团发挥主观能动性，积极与内外部教育机构进行协同，助力学生就业。比如广州华商学院各二级学院，目前已经与华商外国语实验学校、广州华商职业学院、广东华商技工学校、华信医美产业学院、华商天悦拓慧幼儿园等机构开展了毕业生实习就业、人才培养、实践教学、人才输送、课程研发、青年教师培养等一系列的合作，并达成了战略合作框架，为解决毕业生就业发挥了极其重要的作用。三是邀请企业进校招聘以及指导毕业生参与专场招聘会。中汇集团通过积极争取，举办了“广东民企高校携手促就业行动”推进会暨广州华商学院校园专场招聘活动，期间共有 118 家优质企业进场招聘。同时，中汇集团下属广州华商学院还与广东省青年企业家联合会、广东省粤智能装备制造协会分别签署了促就业合作协议，并授予此 2 家商会协会为实践教学基地。在此基础上，中汇集团还积极指导举办毕业生“华商+云端”招聘会，参会企业数量由原定的现场招聘 285 家扩展到云端 1000+家企业。

### 3) 学校运作方面的管理措施

在集团的整体运作上，中汇集团实行的是董事会领导下的校长负责制，整体表现为党组织发挥政治核心作用，董事长+董事会决策大政方针，校长+校务委员

会决定全校工作。董事会负有发展战略和规划制定的职责，根据中汇集团《企业管治守则》之规定，董事会需要保持与企业文化一致的前提下，制定集团的目的、价值及策略，并负责集团企业文化的推广。在具体工作上，主要有：

第一，制定管治政策及常规，向董事会提出建议；

第二，董事及高级管理人员的培训及持续专业发展；

第三，遵守法律和监管规定情况的监察；

第四，董事、雇员操守准则的制定、检查；

第五，守则落实情况的监督。

从《企业管治守则》的规定可以看出，中汇集团较为重视长久可持续发展，其在宏观与微观层面均作了较为详尽的安排，但不可忽略的是，对于如何实现不同学校之间的高效协同，目前集团采取的董事会领导下的校长负责制却难以实现。董事会负责集团整体的框架建设、发展战略和发展规划的制定，而各学校的工作，由各校校长执行董事会的决议，负责日常管理。这种管理模式具有模块化的特点，虽然有其优势，但涉及不同学校的利益时，由于没有成文的制度规定，可能面临一定的阻碍。比如调度其他校区的资源建设新学校时，可能出现紊乱。

中汇集团还实行“学校+校区”的一校多区制办学，即在集团统领各学校的基础上，对于发展规模较大的院校，还创办了分校，对于分校的工作管理，主要采取的是“副校长+校区主任”的管理模式，其院校副校长以及各校区主任负责本校区的管理。对于校区的治理，同样在集团总的制度框架下进行。

## 第 4 章

### 中汇集团动态能力分析 with SWOT 分析

在对民办教育集团发展战略的研究过程中，需要选取合适的研究对象，且要考虑诸多因素，所选研究对象具有一定代表性，选择研究对象之后要顺利获取足够的资料和信息为研究提供支撑。在综合考虑之下，本文选取了中汇集团作为研究对象。本章将就笔者在研究过程中获取相关信息时采取的方法手段、信息获取和收集的过程进行介绍，并在此基础上通过动态能力视角和 SWOT 理论框架进行分析。

#### 4.1 案例选取与数据收集

##### 4.1.1 案例选取

本文之所以选取中汇集团作为研究案例，主要是考虑到该集团在民办教育领域具有一定的典型性，能够在较大程度上反映我国民办教育集团的基本情况，同时获取该集团的信息资料具有较强的可行性。

第一，所选取的中汇集团在民办教育集团中具有一定的典型性。一方面，中汇集团是中国为数不多的上市民办教育集团，在广东省内同类民办教育集团中处于中上水平，且现阶段发展具有一定特色，选取中汇集团作为研究对象，所获取的研究结果可以对其他民办教育集团提供一定的参考借鉴。另一方面，中汇集团下属唯一一所独立学院刚刚经历转设成功，是国家推动转设背景下广东省 2020 年转设成功的 5 所独立学院之一，而我国当前正在加快推进高等院校的转设，基于动态能力理论对中汇集团的发展战略进行分析，不仅可以明晰其发展脉络，同时也能够为其他院校的转设和发展战略的部署提供参考。

第二，中汇集团相关信息具有较强的可获得性。一是中汇集团是香港上市集团，目前已经通过多种渠道对外公布了大量的有关其基本情况的信息，其中中汇集团网站中便集中公布了其发展历程、财务报告等信息，而获取这些信息十分便利。二是中汇集团管理人员对笔者的信任度较高，愿意提供相应的内部资料并接受笔者的访谈，而这可以确保笔者获得更为详尽、更为真实的第一手内部资料。在研究期间，笔者确定的访谈人员均表示同意接受采访，并对访谈纲要中的各项内容作了详尽回答。三是笔者从事高等教育管理工作，并切身参与了广东省独立学院转设中的部分工作，对其内部的情况具有一定的了解，且笔者在工作过程中获取的一些信息亦可作为第一手资料用于对中汇集团的发展战略进行分析。

#### 4.1.2 数据收集

本文在从动态能力视角对民办教育集团发展战略进行研究的过程中，选取了特定的研究对象——中汇集团作为研究案例。从中汇集团的发展过程可以看出，其在不同的发展阶段，自身的资源优势、储备不同，同时集团对不同阶段的资源整合利用也有所不一，在起步初期，其对资源的整合主要是为了在教育市场立足，而后则是夯实基础，提升内涵质量，在积累到一定程度之后，则集中资源进行快速扩张，从这一过程来看，中汇集团对自身资源的运用能力表现出动态的变化，这与动态能力理论具有一定的契合性，所以通过动态能力理论中的“位势—过程—路径”三维分析框架可以有效分析中汇集团对自身资源的积累、动态利用过程，以及其在积累和使用发展过程中的发展战略制定情况。在以中汇集团作为研究案例开展民办教育集团发展战略研究的过程中，需要收集足够的有关中汇集团的信息，而为了获取准确的信息，笔者从三个方面进行了努力。

一是从中汇集团的网站等信息平台获取其对外公布的信息资料。在中汇集团网站中，向外公布了大量的信息资料，包括在网站页面直接展示的集团概况、教育理念、集团荣誉、管理团队、历年重要事件等信息，以及通过网站公布的《环境、社会及管治报告》《年度财务报告》等公开材料，在这些报告中也陈述了大量有关中汇集团资源状况、发展战略设计等重要信息，而这些信息对本文的研究至关重要。因此在确立将中汇集团作为研究对象之后，笔者便重点关注了该集团

的网站，并从中查阅此次研究过程中可能需要的信息，并做好归档整理。二是到中汇集团旗下学院进行了实地考察。中汇集团旗下院校众多，有的分布在国外，如澳大利亚、新加坡，也有的分布在国内的广东和四川地区。为了更直观地了解中汇集团的具体情况，笔者采取了实地调研的方法，以获取一部分第一手信息，从而为此次研究提供更真实的信息支撑。考虑到国内外各地新冠疫情政策的影响以及个人经济水平能力问题，笔者仅选取了中汇集团位于广州地区的广州华商学院、广州华商职业学院进行实地调研。调研工作自 2020 年便已开始进行，持续到 2022 年 11 月份，共先后五次到校区进行调研，调研期间也恰逢集团下属广东财经大学华商学院经历转设工作。三是对中汇集团部分工作人员进行访谈交流。在确定研究方向之后，笔者基于前期的信息积累和研究的具体需要，制定了访谈纲要，并对中汇集团的多名管理层人员进行了访谈，访谈对象包括集团的管理者、广州华商学院及广州华商职业学院的管理人员等，共有 7 名集团工作人员接受了访问。受疫情、管理人员在香港和国外等不同地区办公等因素的影响，对中汇集团管理人员的访谈采取了多种形式，其中对距离较远者，主要通过线上交流的方式，对于距离较近的，则采取线下交流的方式，期间对 7 名管理人员共进行了 9 次访谈。

除了对中汇集团内部人员进行访谈外，为了更全面地掌握中汇集团的外部环境，笔者还对广东省教育行政部门工作人员、民办教育研究有关学者进行访谈。根据动态能力理论可知，企业动态能力是在面对环境变化时对自我资源整合利用的能力，在基于动态能力对中汇集团发展战略进行研究的过程中，不能局限于其内部，需要在立足其内部情况的基础上向外延伸，对其所处的外部环境予以必要的关注。对广东省教育行政部门工作人员、民办教育研究有关学者进行访谈期间，便主要了解了中汇集团外部环境的基本情况。

本文采用的案例数据主要来自对中汇集团管理人员的访谈，但并不局限于访谈，而是在访谈前期便通过集团网站、参与式观察等方式获取了一定的资料。笔者自 2020 年开始持续追踪和调研中汇集团发展情况，期间参与了独立学院转设有关的工作，这使得笔者对中汇集团的基本情况有了较为深入的了解，也使得研

究过程中可以较为快速、便捷地获取所需要的相关信息。研究期间，数据信息收集耗费时间较多的工作是访谈，期间不仅要设计访谈纲要，获取访谈对象的认可，还要对访谈过程予以记录，采集相应的信息，并在完成访谈后进行梳理，以汇总研究所需的信息。访谈对象分别是中汇集团控股有限公司管理人员 ZG、LK、YG、PQ、YX；广州华商学院管理人员林 LC；广州华商职业学院管理人员 LW。省教育行政部门工作人员和民办教育研究有关学者的访谈，主要有广东省民办教育协会朱祖胜、北京师范大学中国教育政策研究院副研究员景安磊、广州大学教育学院研究员黄炳超、湛江科技学院副校长（湛江寸金教育集团 CEO）李嘉龙。每次访谈时间控制在 60 分钟以内，在正式访谈之前，将半结构化的访谈提纲向其发放，以使其提前做好准备，便于访谈高效完成，同时保证访谈能够获取更准确的信息和数据。本文在完成访谈之后，对访谈内容进行了梳理，共整理文字稿资料 3 万余字。同时，通过收集中汇集团提供的内部材料、官网发布的年度报告、上市公司年报等数据信息，同时还参观调研了中汇集团下属院校，并整理成文本，共收集了 5 万余字的信息数据。通过访谈搜集的数据信息如表 4.1 所示：

表 4.1 访谈信息收集情况

访谈主体	访谈人次	访谈时间	访谈成果	访谈对象	主要访谈内容
中汇集团控股有限公司管理人员	9	2022 年 6 月 - 11 月	1.9 万	集团管理人员：ZG、LK、YK、PQ、YX；广州华商学院管理人员 LC；广州华商职业学院管理人员 LW。	民办教育产业的发展现状和未 来态势； 中汇集团战略布局、课程设置、专业设置等方面的特色或优势；发展理念；拥有的核心资源和竞争力；对下属院校采取的管控模式；外部环境对中汇集团下属独立学院转设的影响；转设采取的措施；转设阶段遇到的困难或挑战；促进学生就业；教职员工福利待遇；主要竞争对手

表 4.1 访谈信息收集情况 (续)

访谈主体	访谈人次	访谈时间	访谈成果	访谈对象	主要访谈内容
省教育厅工作人员、民办教育研究有关学者	4	2022年6月-11月	1.1万	北京师范大学中国教育政策研究院副院长景安磊; 广州大学教育部环境的影响; 民办教育集团的广东省民办教育协会政策扶持; 教育部门对民办教育主体的管理; 民办教育投资趋势; 民办教育集团的竞争与集团 CEO) 李嘉龙。	民办教育集团的角色定位; 办教育的公益性与营利性; 外部环境的影响; 民办教育集团的广东省民办教育协会政策扶持; 教育部门对民办教育主体的管理; 民办教育投资趋势; 民办教育集团的竞争与集团 CEO) 李嘉龙。民办教育集团毕业证书的效力; 民办教育集团高质量可持续发展的看法

### 4.1.3 数据分析

确保数据的信度和效度是保证研究结果准确的前提, 对此, 在获取数据之前借鉴了前人的成果。为了保证访谈结果的信度, 笔者做了以下工作: 首先在访谈之前先行设计了半结构化的访谈纲要, 并且在访谈过程中不作预设性的假设, 以减少预设的假设对被访谈者造成心理上的诱导, 影响访谈结果偏离实际情况。其次在获取第一手的访谈信息之后, 还通过政府部门、案例学校公布的数据以及其他学者的研究成果进行比对, 以达到信息彼此印证的目的, 同时排除错误信息。在保证信息的效度上, 笔者做了以下工作: 第一对获取的信息进行梳理和归类。第二在半结构化的访谈纲要的基础上, 根据动态能力理论以及本文的研究需要, 对信息进行了编码。第三对于编码信息会与理论文献进行比对, 确保内容有效。

对于数据的编码与分析, 主要分为三步。第一步是对获取的所有信息进行选择性的编码。对于所获取的信息, 并不是所有的内容都可以在论文分析过程中得到运用以及为本文的论证提供支撑, 所以对于获取的第一手资料, 先行进行甄别, 提取相关的词句, 并进行编号以及标记。第二步是对贴上标签的信息进行分类和梳理, 使之形成具有完整效力的证据链。这一步主要是按照 SWOT 理论框架的优势、机遇、挑战、劣势以及动态能力资源积累、机遇与风险应对、发展路径进行分类, 但是考虑到内部优势与劣势与资源具有较大联系, 故而排除资源的类别,

在此基础上将编号的信息内容归类到相应类别中。最后，再对分类处理的编码的信息进行讨论和比对。因为被访谈者个人所掌握的信息有限，而且在看待不同问题时往往会表现出较强的主观性，这些问题会导致其提供的信息与真实情况出现偏差，所以需要通过与其他被访谈者的访谈内容、官方公布的数据信息等进行比对和甄选。在数据编码上，主要是对访谈获取的信息进行编号，而从政府网站、中汇教育集团网站等处获取的信息主要用于印证访谈内容以及弥补访谈内容不足的地方，所以未予编号。表 4.2 中截取了部分编码内容。

表 4.2 数据编码

编号	关键词句	范畴
A1	在资金雄厚、教育界优质资源、教育团队、教育经验、校园校舍面积、办学设施设备、国外升学、专业课程等方面具有核心资源和竞争力。	优势
-	-	劣势
B1	新修订的《民办教育促进法》，为独立学院的发展指明了方向，同时也加强了监管，确定了集团和院校的关系，推动依法治校，保障了学校的独立自主权，有利于独立学院转设后的平稳发展	机遇
C1	广东省内现有 17 所和广州华商学院一样的民办本科高校，还有 4 所未转设的独立学院。有 27 所和广州华商职院一样的民办专科院校，还有 67 所公办专科院校。	挑战
D1	课程设置在专业新理论新实践成果修改课程设置相关内容，	应对举措
	在专业设置方面紧跟国家发展人才需求引进相关专业人才配备专业团队申报新专业，结合就业和市场需求调整专业设置。	
D2	董事长+董事会决策大政方针，校长+校务委员会决定全校工作，副校长+校区主任负责校区管理	
D3	整合集团内部资源	
D4	加大投入和建设力度	
E1	集团如果想生存下去就要考虑可持续发展	发展路径 (战略)

## 4.2 中汇集团动态能力分析

本文选择以大湾区香港上市的中汇集团为研究对象，基于动态能力视角，选择应用“位势—过程—路径”三维分析框架，以展现中汇集团独立学院转设的真实过程，探究民办教育集团发展改革过程中的战略演化。在“位势”维度，中汇集团拥有师资队伍储备量高、上市公司经济基础较强、办学基础设施等办学条件

较完善、拥有国内到国外从中专至硕士学历的升学产业链、办学具有一定商科专业特色等资源或优势。在“过程”维度，中汇集团能感知机遇，明晰今后国内市场民办高等教育发展趋势以及转设带来的红利；做到把握机遇与风险排除；进行了集团内部资源重整利用。在“路径”维度，中汇集团在资源调整过程中主要采取了三个方面的战略路径。一是品牌战略路径；二是人才战略路径；三是可持续发展战略路径。

#### 4.2.1 中汇集团积累的资源

在资源积累上，中汇集团分别在师资队伍、办学基础设施、资本等方面进行大量积累，截至 2021 年，中汇集团的雇员人数达到 4265 人，其中不乏国内外知名的学者。在资本积累上，中汇集团 2021 年的总资产达到 308385 万元。在基础设施建设上，中汇集团从校区扩张、校园配套上做了巨大努力，其中国内校区的面积累计达到 2617346.01 平方米，同时配套建设了经管类仿真实训平台、大传播平台、模拟银行、模拟医院等。对于中汇集团的资源状况，将在 4.3.1 中进行具体介绍，此处不作赘述。

#### 4.2.2 中汇集团机遇与风险的应对过程

##### 1) 机遇感知

机遇感知是企业第一时间感知外部环境变化的能力，在企业不能准确地识别新出现的机遇或威胁时，其发展将处于被动，而中汇集团对机遇的感知能力较强，这也使得其能及时抓住机会。以中汇集团独立学院转设为例，教育部在 2006 年便已提出独立学院转设的主张，但受到诸多因素的限制，并没有立即启动，而是在 2008 年才开始启动该项工作。虽然独立学院转设工作受到教育部的重视，并努力推动该项工作的落实，但其中面临的复杂性是教育部始料未及的，所以推进的步伐十分缓慢。直到 2016 年，随着《民办教育促进法修正案（草案）》的出台，独立院校转设工作才取得了实质性进展。钟秉林、景安磊（2021）指出，2020 年 5 月，教育部又对该项工作的时限作出了具体要求，教育部明确了独立学院全部制定转设方案的时限要求，提出转为民办、转为公办、终止办学 3 个路径和转

设标准，为转设工作提供了明确的时间表和路线图。同时教育部为了推动转设工作，对按期完成转设的高校在招生计划、项目申报、专业设置等方面给予政策倾斜支持；鼓励学校所在地区政府在生均拨款、财政奖补、贷款贴息、人才引进、购买服务、土地供应、税费减免、金融支持等方面给予政策扶持。中汇集团旗下广东财经大学华商学院及时掌握了独立学院转设的政策，并且按照教育部的工作部署，积极做好相关的准备工作，最终在教育部划定的时限前各项指标数据达到教育部合格要求，顺利完成了转设工作，广东财经大学华商学院于2020年12月转设为广州华商学院。除独立学院转设外，对于四川地区院校的建设、国外市场的扩张，也均体现了中汇集团对机遇与风险的应对能力。

## 2) 机遇把握与风险排除

当识别机遇或威胁之后，需要企业及时把握机遇，排除存在的风险，才能把机遇转化为自身的发展动力。此处同样以其独立院校转设为例，中汇集团在获知教育部推出的独立学院转设政策之后，便着手开启了诸多转设工作。在风险管理与控制方面，中汇集团由董事会承担风险管理及内部监控系统的正常运转。在整个风险管理与内部控制系统中，管理层负责整体的设计、执行以及监控等工作，同时聘任独立的内部控制顾问，以提升整体的风险管控水平。中汇集团在转设过程中虽然掌握着优渥的资源，但其存在的风险也不容小觑，如不予以排除，其转设工作将功亏一篑。通过与集团管理层、学院管理层等工作人员进行访谈了解到，学院转设过程中面临的主要风险来自自有土地房产面积（产权归属）达标困难、师资队伍不达标、办学基础条件存在短板等方面。

## 3) 资源重整利用

企业对自身资源进行优化调整是动态能力中的关键部分，企业对资源调整利用的效果直接决定了其能否顺利抓住机遇。在发展的过程中，中汇集团往往能够在找出自身的短板与不足之后，集中力量，逐一排除风险。中汇集团一是加强与政府主管部门的沟通联系，加快产权证书办理进度。期间，中汇集团强化与广东省、广州市、增城区各政府部门之间的合作与协调。协调权证办理、资产划转变

更等手续，在土地供应、税费减免、金融支持、人才引进等方面给予政策扶持，加快转设步伐，这使得中汇集团相关院校自有土地面积不达标的问题及时得到解决。二是加大教师招聘力度，引进高层次人才，提升教职工福利待遇，降低离职率。2020年转设期间，恰逢新冠疫情，学校通过线上面试、线上入职、线上授课等方式，期间中汇集团出台采取了一定措施稳定师资队伍，其中的主要措施是提高教师薪资水平和福利待遇。一系列措施的落实，确保了师资数量和质量的稳步提升。三是进一步加大办学投入，对照指标完善办学条件，充实教学资源。中汇集团在人力、财力方面给予大力支持，为学校转设提供保障。最终，中汇集团旗下独立学院转设工作才顺利通过教育部的实地考察。此外，在中汇集团各院校的收购、校区新建与发展过程中，均对资源的利用进行了调整，这也使得其能够快速扩张。

#### 4.2.3 中汇集团发展的路径

在动态能力三维分析框架中，“路径”指的是企业在资源调整过程中的战略部署。中汇集团在发展的过程中明确了自身的发展战略，而这为其顺利完成扩张发挥了极其重要的作用。

##### 1) 中汇集团品牌战略路径

中汇集团的目标是“创百年名校”，其认为要达到这一目标就需要坚持教学品牌的建立。对此，中汇集团将其品牌战略定位在结合区域经济发展特色为国家培养紧缺人才，从而形成了“以商科为主，工科、大健康、教育等多学科协同”的品牌战略，同时探索差异化办学方式。以广州华商学院为例，该学院的专业设计中以商科专业为核心，其中会计学、市场营销学、新闻学是该校重点建设的专业，在此基础上，学校还设置了计算机科学与技术、中药学、汉语国际教育等国际化等工科、大健康、教育等专业。在品牌战略的实施上，中汇集团还积极开拓海外市场，推动国际化办学，为国内学生提供优质的国外升学服务和渠道。在多措并举之下，中汇集团获得了越来越多的学生和家长认可，新生报到率逐年提升。

## 2) 中汇集团的人才战略路径

在人才战略实施上，中汇集团主要从以下三个方面出发。一是加大招聘力度。通过线上面试、线上入职、线上授课等方式，缩短招聘等待期，及时补充师资数量，完善师资结构。二是提高薪酬待遇。继续实施全员薪酬调整，提高教师的薪酬待遇水平，进一步稳定和引进师资。三是大力培养骨干教师和青年教师，提供进修深造的机会。四是实施特殊政策，引进高层次师资。此外，敦促下属独立学院着力补齐短板，完善内部治理，加强教师队伍建设，注重人才培养质量，保障转设过程中日常教学有序进行，并严格按照转设方案，积极做好各项转设工作。基于以上各项措施的实施，中汇集团的师资队伍规模得到快速扩张，弥补了自身在发展过程中师资力量不足的问题。

然而需要注意的是，中汇集团在人才战略的实施过程中也暴露出一些问题，其选取的人才战略实施路径虽然解决了当下的问题，但也埋下了一定的隐患。主要是在推动独立学院转设工作期间，中汇集团持续加大招聘力度，扩大师资队伍规模，降低教师工作量标准等，利用互联网和大数据的优势，充分调动和发挥教职员工的积极性，多方面、全方位地招聘教师，所以在量的同时忽视了质。对此，笔者将在后续问题章节中作具体分析。

## 3) 中汇集团的可持续发展战略路径

中汇集团的可持续发展战略从长远战略和中长期战略两个方面出发，在长远战略方面，中汇集团坚持紧跟国家政策，包括《民办教育促进法》等教育政策、粤港澳大湾区和川渝经济区等经济发展政策等。在中长期发展战略方面，中汇集团坚持“内生+外延”“轻资产+重资产”“线下+线上”的模式，推动集团稳步向前发展，这种综合化的中长期发展战略不仅使中汇集团快速获得了集团发展所需的资源，也为其长效发展奠定了基础。

从以上战略部署及其当前的发展势头可以看出，中汇集团目前在动态能力中的“路径”能力上具有较好的表现，这也是该集团得以快速扩张的根本。但在各项战略的实施上，部分战略还存在很大的提升空间，我们可以认为这些战略尚处

于初步成功阶段，如其品牌战略的实施等。部分战略的实施解决了眼下的问题，但又暴露出新的问题，主要表现为人才战略实施过程中的一味扩张，忽视了人才的质量。对于中汇集团发展战略的情况，本文将在后续章节通过 SWOT 理论框架作具体分析。

## 4.3 中汇集团发展战略 SWOT 分析

### 4.3.1 中汇集团的内部优势

中汇集团经过长时间的积累，已经取得了一定的成绩，并形成了内部的优势，这种优势主要表现在师资队伍储备量较高、财务资产良性发展、基础设施完善等方面。

#### 1) 师资队伍储备量高

师资队伍建设是中汇集团较为重视的工作之一，经过不断发展，中汇集团的师资队伍不断壮大。在 2019 年，中汇集团的教职员工总数为 2355 人，到了 2020 年，增加到 2445 人，而到了 2021 年，则大幅提升至 4265 人，其中有 3581 人为全职，684 人为兼职（见表 4.3）。

本文检索了在香港上市的所有教育集团，并根据中汇集团高等教育和职业教育办学特征，整理出了主要办学特征为高等教育和职业教育的同类教育集团进行同行业比较。在校生数/全职教职员工数比例越低，代表全职教职员工数相对越多。根据比较看出，中汇集团师资力量的储备为同类 8 个教育集团中最高。（见表 4.4）

从这两组数据可以看出，中汇集团的师资队伍规模储备较高，在同类教育集团中较为靠前，这为其发展提供了较强的师资队伍支撑，从师资队伍规模方面保证了一些重要工作的顺利推进。

表 4.3 中汇集团历年教职员工数量

	2019	2020	2021
教职员工总数	2355	2445	4265
全职	-	-	3581
兼职	-	-	684

数据来源：中汇集团《环境、社会及管治报告》

表 4.4 同类教育集团 2021 年教职员工数量比较

香港上市教育集团名称	在校生数 (人)	全职教职员工数 (人)	在校生数/全职教职员 工数比例
春来教育集团	90902	2599	34.98 : 1
民生教育集团	101103	7470	13.53 : 1
希望教育集团	232059	10028	23.14 : 1
新华教育集团	56518	1995	28.33 : 1
科培教育集团	104696	3413	30.68 : 1
新高教集团	143764	8647	16.57 : 1
中国教育集团控股有限公司	304487	13655	22.30 : 1
中汇集团	33600	3581	9.38 : 1

数据来源：各上市集团《2021 年环境、社会及管治报告》《2021 年度财务报告》

在不断扩大队伍规模的同时，中汇集团还对高层次人才保持了高度重视，打造了一支具有国际视野、学术水平高、结构合理的高素质师资队伍。中汇集团聘请了一批国际、国内知名的学者担任校长、荣誉校长。比如广州华商学院聘请了中国科学院院士陈新滋教授和中国科学院外籍院士、1987 年诺贝尔化学奖获得者、超分子化学奠基人让·马里·莱恩教授两位院士分别出任校长和荣誉校长，其中陈新滋教授是广州华商学院中医药专业的学科带头人。中汇集团还聘请了“国家人才计划”专家担任研究院院长，以此形成实力雄厚的专家教授团队。此外，有一批来自公立高校的博导、二级教授入职学校，集团主要向中山大学、暨南大学、中南财经政法大学、香港中文大学等高校以及商汤、四大会计师事务所引进知名学者和行业专家，为学科建设、专业发展提供强有力的支持。根据中汇集团《2021 年度财务报告》公布的信息显示，中汇集团旗下广东校区和四川校区组建的师资队伍中，具有副高以上职称的教师占比达到 30%以上，获得博士学位的教师达到百余人，而硕士及以上学历的教师则近 55%。

## 2) 财务资产良性发展

在独立学院的转设过程中，需要一定的经济基础进行支撑，而中汇集团近年来的经济状况良好，为其完成独立学院的转设工作提供了强有力的支撑。在 2019 年，中汇集团的总资产达到 275586 万元，2020 年大幅提升至 346123 万元，2021 年的总资产虽然出现了一定下滑，但其收入和净利润却大幅提升。从收入来看，由 2020 年的 80009.2 万元提升至 125164.4 万元，增幅达到 56.4%，净利润则由 2020 年的 30907 万元提升至 45966.3 万元，提升幅度达到 48.7%（见表 4.5）。从这一数据可以看出，中汇集团的整体经济实力处于不断上升的状态，这为其实现转设奠定了经济基础。

表 4.5 中汇集团历年财务状况

	2019	2020	2021
总资产（万元）	275586.0	346123.0	308385.0
收入（万元）	70423.9	80009.2	125164.4
净利润（万元）	23691.9	30907.0	45966.3

数据来源：中汇集团年度财务报告

## 3) 办学基础设施完善

长期以来，中汇集团在扩大办学规模的过程中，对办学基础设施的配套保持了较高关注，一方面大力开展基础设施的建设，另一方面则大力提升硬件配套设施，这使得保障各个校区的教学工作得以有序开展，同时为独立院校的转设提供了支撑。中汇集团在国内目前有五个学校共六个校区（其中广东华商技工学校、四川城市技师学院与其他学校共用校区），其中面积最大的校区是四川城市职业学院眉山校区，占地面积达到 837579.16 平方米；其次为广州华商学院增城校区，占地面积达到 481484.94 平方米；占地面积最小的为四川城市职业学院成都校区，占地 230906.44 平方米，所有校区面积合计 2617346.01 平方米。中汇集团国内校区面积情况如表 4.6 所示：

表 4.6 中汇集团国内校区面积

学校	校区	占地面积 (m <sup>2</sup> )
广州华商学院	广州增城校区	481484.94
	肇庆四会校区	321282.9
广州华商职业学院	广州增城校区	290440.57
	江门新会校区	455652
四川城市职业学院	成都校区	230906.44
	眉山校区	837579.16
合计	-	2617346.01

数据来源：中汇集团内部资料

在注重扩张的同时，中汇集团对学校配套的科研实践平台建设也保持了同样的重视，目前建有经管类仿真实训平台、大传播平台、模拟银行、模拟医院等，这些平台为中汇集团旗下各院校开展实训模拟提供了极大便利，也为其实现高质量转设提供了支撑。

#### 4.3.2 中汇集团的内部劣势

尽管取得了较好的发展，但中汇集团内部还存在一定问题亟待解决，而这些问题存在也容易使得其在竞争中处于劣势，这些问题主要表现在管理制度不完善、师资队伍流失问题加剧、社会认可度不高、师资培训力度减弱等方面。

##### 1) 中汇集团管理制度有待完善

高妍芳（2007）认为完善的管理制度有助于提升学校的管理效率，提高现有资源的利用率，从而保证以更小的代价取得更多的回报。目前，中汇集团针对学校资源管理的制度主要集中在财务制度、教职人员薪酬制度、考核制度等方面，针对学生还设计了一些优惠政策，如困难补助、助学贷款、奖学金、勤工助学等制度，这些制度对于吸纳更多学生可以发挥一定作用。各院校的制度设计已经较为完备，但是需要注意的是，集团总部对下属各个学校的统合管理制度尚未形成体系，比如中汇集团当前发布的《企业管治守则》《组织章程大纲及细则》，其中的内容更多的是涉及高层管理人员的职责、管理原则以及一些程序性规定等内容，但具体到集团总部与下属院校的衔接，却没有针对性的制度，只能依靠上述

笼统性的制度条文，实际操作上更倾向于“人治”，而非制度治理。这容易导致集团总部对集团下属各院校的资源整体调度出现迟滞问题，在面对一些时效性较强的机遇或风险时，容易导致集团错失发展机遇，或者无法及时躲避风险。

## 2) 师资队伍流失问题加剧

集团的师资队伍不够稳定，容易对整体的教学质量造成影响，进而影响集团的整体声誉。师资是学校高质量发展过程中极为重要的资源之一，但就中汇集团当前的情况来看，师资人员的流动依然较大，表现出师资队伍不稳定的问题。根据中汇集团《环境、社会及管治报告》公布的数据显示，集团旗下各校区 2019 年的雇员流失人数共 217 人，流失雇员数占总人数的 9%，到了 2020 年，流失人数有所下滑，总流失人数降至 142 人，占 6%，而到了 2021 年，流失人数大幅增加到 449 人，占总人数的 11%。从这一数据可以看出，中汇集团在快速扩张的过程中，队伍建设工作却有所下滑，员工流动变得更为频繁，温馨、韩东（2022）认为这会对学校教学工作的稳定性以及质量造成极为不利的影响。中汇集团历年雇员流失情况如表 4.7 所示：

表 4.7 中汇集团历年雇员流失情况

	2019	2020	2021
总流失人数	217	142	449
流失人数占比	9%	6%	11%

数据来源：中汇集团《环境、社会及管治报告》

## 3) 社会认可程度较低

尽管中汇集团培养的学生得到了政府部门、企事业单位和国内外企业的认可，但从整体的社会面来看，认可度还有进一步提升的空间。岳伟丽（2015）认为社会认可决定了学校的招生，同时也决定了企业招聘过程中对本校毕业生的看法，故而良好的社会认可度对民办教育集团尤为重要。在此次访谈中，诸学者专家和集团、学院管理人员均表示国家层面对民办教育机构的毕业证持认可态度，但在社会层面，认可度还偏低，这对包括中汇集团在内的民办教育集团而言较为不利。比如 2020 年中汇集团旗下的广州华商学院的新生报到率为 95.9%，广州华

商职业学院的报到率为 85.2%，而其他公办学校中，报到率平均水平遥遥领先。

#### 4) 师资队伍培训力度下滑

在教职员工培训方面，中汇集团的波动较大，并且培训力度有下滑趋势。2019 年，中汇集团共有 675 名教职员工参加培训，占总人数的 29%，2020 年的数据则双双下滑，到了 2021 年，培训人数大幅提升至 1585 人，占 37%，尽管总量有所提升，但从员工平均培训时长来看，却不如早期。2019 年，中汇集团普通员工的平均培训时长达到 64 小时，而 2020 年以及 2021 年均远远低于这一数值（见表 4-5），这也反映出中汇集团在大力扩张的同时，对教职员工的管理工作有所松懈。从培训内容来看，有政府层面统一的培训，如参加广州市创业培训师资培训班、高校教师教育教学能力提升专题网络培训等；也有集团内部组织的培训，如新入职教师高等教育学及高等教育心理学培训、教师岗前培训等。中汇集团历年雇员培训情况如表 4.8 所示：

表 4.8 中汇集团历年教职员工培训情况

	2019	2020	2021
培训人数	675	658	1585
培训人数占比	29%	27%	37%
员工平均培训时长	64	34.97	43.42
中高层平均培训时长	25	7.2	-

数据来源：中汇集团《环境、社会及管治报告》

### 4.3.3 中汇集团外部环境的机会

中汇集团之所以能够得到快速发展，与其所处外部环境提供的机会密不可分，就当前的情况而言，较大的政策扶持力度、社会教育需求的多元化、社会经济发展势头良好、生源资源充足等都为中汇集团的发展创造了有利机会。

#### 1) 政策扶持力度较大

政策扶持是中汇集团得以快速发展的根本，在近二十年的发展过程中，中汇集团正是基于良好的政策扶持才不断发展壮大。通过对多位学者专家进行访谈发

现，中汇集团在未来一段时间内仍然会获得较大的政策扶持，而且政策扶持的力度有可能进一步加大，以下选取笔者与研究员景安磊和研究员黄炳超两位专家的部分访谈内容：

笔者：您觉得民办教育当前的政策扶持力度大不大，主要表现在什么地方？

研究员景安磊：过去对民办教育的扶持更多的是政策扶持，需要解决“大国办穷教育”的状况，需要鼓励民办教育积极参与全国人力资源开发，现在的支持更多是基于“引导规范”的角度，表面上看支持力度有所减弱。但从法律法规和政策文本看，支持的政策举措并没有较少，比如对民办学校师生的政策支持和对一些民办职业教育领域的政策支持，只是在落实的环节有的地区打了折扣。

笔者：现在国家对于开办民办高等教育，持怎样的态度。您认为短期内，会不会有更多的社会力量投资职业教育？（近期国家出台政策大力发展职业教育，会不会出台或者已经出台相关政策鼓励民间力量兴办职业教育机构）

研究员黄炳超：新政鼓励社会力量兴办民办教育，在国家大力加强发展职业教育新形势下，未来可能会有更多社会力量投资职业教育，政策的相关扶持力度或许进一步加大。

笔者根据访谈结果，汇总了当前政府政策对民办教育集团发展的政策扶持方向，主要集中在民办教育集团办学自主权的保障、融资放开、师生政策支持、职业教育支持、地方配套支持五个方面，这些均为中汇集团可以享受到的且对其影响较大的政府扶持内容，统计结果如表 4.9 所示：

表 4.9 政府政策扶持

扶持政策	主要内容
保障办学自主权	根据《民办教育促进法》，教学自主权、招生自主权、用人自主权和收费自主权需要得到保障
放开融资	根据《民办教育促进法》，民办教育集团可以通过发行股票、债券、设立公益性基金等方式募资
师生政策支持	国家政策关注民办教师，民办学校学生学历长期得到国家认可
民办职业教育支持	2022 年出台《中华人民共和国职业教育法》，指出政府要大力支持我国职业教育发展，鼓励民间力量兴办职业教育

表 4.9 政府政策扶持（续）

扶持政策	主要内容
地方配套支持	各省市设立民办教育发展专项资金并配套管理办法，积极扶持民办教育的发展

## 2) 社会教育需求多元化

随着我国教育水平的不断提升，人们对教育的需求表现出越来越多样化的特征，而以往的公办教育提供的可选择机会较为有限，面对此种情况，社会力量的进入将能够有效缓解公办教育投入不足的问题，民众在接受教育的过程中，可选择的路径也日益多元化，将更好满足人们多元化、差异化的教育需求。中汇集团作为一家民办教育集团，其面向社会提供本科学历教育、职业教育以及非学历教育，教育形式较为多元，能够满足人们的多样化教育需求，这使得其具有更多的优势。笔者与研究员朱祖胜的访谈结果，也能支持这一观点，以下为笔者与之访谈的部分内容：

笔者：请您谈谈当前国家政策环境、经济环境、社会环境、科学技术发展对民办教育集团发展的影响。

研究员朱祖胜：“十四五”规划和 2035 年远景目标纲要指出，到 2035 年人均国内生产总值达到中等发达国家水平。2012 年以来，国家财政性教育经费占 GDP 的比例已连续 10 年超过 4%，当经济发展达到中等发达国家水平时，教育领域的投入需求也将随之增加。当前，高等教育已迈入普及化阶段，“十四五”时期高等教育毛入学率的目标为 60%。社会公众对多样化、差异化和特色化高等教育的需求日益增加，这就要求高等教育领域的投入稳步增长、满足需求。政府财政增量十分有限的大背景，为社会资本进入高等教育提供了现实空间。

## 3) 社会经济发展状况良好

虽然疫情对各地经济发展造成了重大影响，但中汇集团所在的广东省和四川省的经济发展势头良好，两省居民的人均可支配收入和人均消费支出均在持续提升。从广东省的情况来看，该省 2017 年的人均可支配收入为 3.3 万元，而到了

2021年，则提升到4.5万元，人均消费支出也从2017年的2.5万元提升至2021年的3.2万元。四川省的两项指标虽然不如广东省，但也呈现出持续上升的趋势。

随着经济社会的发展，家庭对教育的投资和需求呈现明显的上升趋势，这极大地促进了教育的发展，为独立学院的进一步发展提供了有利契机。中汇集团所在省份经济情况如表4.10所示：

表 4.10 中汇集团所在省份经济状况

省份	指标	2017	2018	2019	2020	2021
广东省	人均可支配收入 (元)	33003.3	35809.9	39014.3	41028.6	44993.3
	人均消费支出(元)	24819.6	26054.0	28994.7	28491.9	31589.3
四川省	人均可支配收入 (元)	20600.0	22500.0	24700.0	26500.0	29100.0
	人均消费支出(元)	16200.0	17700.0	19300.0	19800.0	21500.0

数据来源：广东统计年鉴、四川统计年鉴

#### 4) 生源资源充足

毕诗琪、陈培琳、俞丹丹(2019)认为，目前中国正面临着人口老龄化和出生率下滑的困境，这对于整个教育行业而言会造成严重的不利影响，这一问题同样会对中汇集团造成一定困扰。然而出于集团的准确定位，中汇集团在生源方面依然具有一定保障。目前，中汇集团的国内校区主要分布在粤港澳大湾区和成渝经济圈，而这两大经济圈目前的发展活力旺盛，在人口出生率不断下滑的当下，常住人口数依然持续攀升。就广东省的情况来看，其在2017年的常住人口为12141万人，而后持续提升，至2021年已经达到12684万人。近年来的流入人口在2018年达到最高，有160.2万人流入广东，其后受疫情的影响，流入人口有所下滑，但在2021年依然达到了144.7万人。随着疫情影响力的减弱，其未来的流入人口依然有提升的可能。从这一层面来看，中汇集团在广东省的生源资源依然有较高保障。四川省的人口规模虽然不及广东省，但同样处于持续上升的状态。2017年，四川省的常住人口为8251万人，至2021年提升至8371万人（见表4.11）。虽然总量不及广东省，但在人口出生率不断下降的情况下，常住人口依然处于不断上升的趋势，其生源资源同样有一定保障。

表 4.11 中汇集团所在省份人口指标

省份	指标	2017	2018	2019	2020	2021
广东省	常住人口（万人）	12141.0	12348.0	12489.0	12624.0	12684.0
	流入人口（万人）	133.1	160.2	148.4	142.7	144.7
四川省	常住人口（万人）	8251.0	8289.0	8321.0	8351.0	8371.0
	流入人口（万人）	-	-	-	-	-

数据来源：广东统计年鉴、四川统计年鉴

广东省是中国的人口大省，根据国家统计局统计的数据显示，其人口规模连续 14 年位居全国第一。与此同时，国家还在不断出台新的方案促进广东经济的发展，如先后印发的《横琴粤澳深度合作区建设总体方案》《全面深化前海深港现代服务业合作区改革开放方案》等，这不仅会激发广东省的经济活力，也会同步带动当地的人口活力，适龄生源红利也将在未来的一段时间内持续释放。成渝经济圈虽地处中国西部，但其作为西部地区人口最密集的地区，同样能够释放较多的人口红利。《成渝地区双城经济圈建设规划纲要》的出台，将进一步提升该区域的经济活力和发展潜力，其国际影响力也将进一步提升，所以其与广东省一样，在未来一段时间内同样可以持续享受适龄生源红利。故而从整体上来看，中汇集团的生源资源的规模依然较大，这一资源也可以促使其在民办教育市场中获得更多的优势。

#### 4.3.4 中汇集团外部环境的威胁

当前，中汇集团正处于机会与威胁并存的状态下，而且其面临的外部威胁不容小觑，这些威胁主要表现在政策驱动更多的新兴社会力量进入民办教育领域、政策表现出向非营利性民办学校（教育机构）倾斜的倾向，同时还有来自大量同类院校的竞争。

##### 1) 政策鼓励更多新兴社会力量进入民办教育领域

现有政策虽然为中汇集团发展提供强大的支撑，但不容忽视的是，政策支持并不仅仅局限在现有民办企业，同时其他有资源但尚未进入民办教育领域的社会力量也可获得政策利好的推动而进入，所以未来将有越来越多的社会力量进入民办教育领域，中汇集团将面对更多的潜在竞争对手。研究员黄炳超指出：“新政

鼓励社会力量兴办民办教育，在国家大力加强发展职业教育新形势下，未来可能会有更多社会力量投资职业教育，政策的相关扶持力度或许进一步加大。”这一内容实际上反映了两个方面的信息，一是中汇集团可以继续享受国家政策的扶持，甚至在未来获得更多国家政策的扶持。但与此同时，国家政策扶持力度的不断加大，会吸引更多的社会力量投资职业教育，届时中汇集团将面临越来越多的竞争对手。

### 2) 非营利性民办学校（教育机构）的威胁

别敦荣、石猛（2020）认为，目前我国虽然出台了大量的政策支持民办教育的发展，但其中非营利民办教育更受政策的青睐，而且在未来的政策倾斜将进一步加大，中汇集团未来面临的非营利性民办学校（教育机构）的竞争压力将会持续加大。对此，研究员黄炳超表示非营利性民办教育机构将会获得更多的政府扶持，而营利性学校则相对会受到更多的限制。中汇集团作为一家上市民办教育集团，在政策更倾向于非营利性民办教育机构的情况下，其受到的竞争压力将会越来越大。

笔者：在当前国家大力发展职业教育的背景下，您认为像“广州华商学院”这样的民办高等院校未来是否会面临更大竞争？请谈谈这类民办院校在未来会有哪些优势，又存在哪些劣势？

研究员黄炳超：未来民办教育办学优势集中在非营利性学校，可以获得更多政府扶持，而营利性学校则受到较大限制。民办教育新政对非营利性民办学校予以进一步倾斜，突出鼓励举办非营利性学校的导向。

### 3) 现有同类院校的威胁

在广东、四川乃至国外，都存在大量与中汇集团具有竞争关系的院校、教育机构，这些现有同类民办学校与公办学校与中汇集团不可避免的出现了竞争关系，对之造成了较大的威胁。仅广东地区的同类民办学校中，就有珠海科技学院、广州城市理工学院，广州商学院、广州应用科技学院、广州南方学院、广州新华

学院等学校。与此同时，还有大量的公办学校与中汇集团存在竞争关系。

#### 4.3.5 SWOT 综合分析

通过运用 SWOT 理论框架对中汇集团的内外部状况进行了分析，综合结果如表 4.12 所示：

表 4.12 SWOT 综合分析表

优势 S	劣势 W
1、师资队伍储备量高	1、内部治理体系不健全、管理制度不完善
2、上市公司经济基础较强	2、师资流失问题严重
3、办学基础设施较完善	3、社会认可程度不高
4、拥有国内到国外从中专至硕士学历的升学产业链	4、师资培训力度下滑
5、办学具有一定商科专业特色	
机会 O	威胁 T
1、政策扶持力度较大	1、政策鼓励更多社会力量进入
2、社会对教育需求的多元化	2、非营利性民办学校（教育机构）的威胁
3、区域社会经济发展状况良好	3、现有同类院校及公办优质资源的威胁
4、短期生源资源潜力大	
5、第一批转设成功所带来的红利	

基于对中汇集团的 SWOT 理论框架分项解析，进一步进行矩阵分析，在 SO 战略上，中汇集团应当突出优势，主动抓住机遇。充分分析当前的外部环境及研判未来的发展趋势，并据此合理利用优势资源，以提高社会大众对集团教育的认可度。在 WO 战略上，中汇集团应当注重迎合把握机会，弥补劣势短板。在把握外部机会的同时，针对自己在师资培训、师资流失、社会认可度不高等方面存在的不足进行完善提升。在 ST 战略上，中汇集团应当强化优势，消弭威胁。需要充分发挥自己在国内外的资源优势，不断提升自己的综合实力，形成自身的特色优势，不断拉开与同类别高校的距离，减少外在的威胁。在 WT 战略上，中汇集团应当减少劣势与降低外部威胁。外部威胁不能主动降低，只能通过减少内部劣势处着手，要依靠不断提升自己的硬实力和软实力，也就是在制度建设、师资建设、提升社会影响力层面进行深耕。结果如表 4.13 所示：

表 4.13 SWOT 策略分析表

	优势 S	劣势 W
机会 O	SO 突出优势，主动抓住机遇：在进一步的发展过程中，深入研判政策及其他外部环境的变化趋势，充分发挥自身上市公司资本、师资储备、办学基础设施、完善的升学产业链等方面形成的优势，抓住当前政策支持、社会需求、区域经济、生源以及转设带来的红利向外部充分展示自身在教育教学领域的实力与优势，以此提高社会大众对集团的认可。	WO 弥补劣势，主动抓住机遇：进一步弥补自身的不足，补齐短板，注重内部的制度建设、师资队伍建设、提升集团的社会影响力。抓住当前政策扶持、社会需求、区域经济、生源以及转设带来的红利。
威胁 T	ST 强化优势，消弭威胁：充分发挥自身上市公司资本、师资储备、办学基础设施、完善的升学产业链等方面形成的优势。明晰未来发展目标定位，坚持特色发展道路，以此来消除，新兴社会力量、非营利性民办学校（教育机构）、同类院校以及优质的公办资源带来的潜在威胁。	WT 减少劣势与降低威胁：注重内部的制度建设、师资队伍建设、提升集团的社会影响力的同时，减少外部带来的威胁。明晰未来发展目标定位，坚持特色发展道路，以此来消除，新兴社会力量、非营利性民办学校（教育机构）、同类院校以及优质的公办资源带来的潜在威胁。
SWOT 策略选择	通过分析发现，中汇集团目前最佳的组合战略就是 SO 战略，也就是在迎合现有机会的基础上，不断凸显自身现有的优势，实现外部机会与内部优势的“强强联合”。其次则是关注 WT 战略，也就是着力弥补自身的劣势，注重内部的制度建设、师资队伍建设，多渠道多方位提升集团的社会影响力，明晰未来发展目标定位，坚持特色发展道路，并在这一过程中降低外部威胁。	

## 第 5 章

### 总结与建议

#### 5.1 结论

面对转型发展的内外部挑战，民办教育集团如何在瞬息万变的市场环境中找到正确的定位，发挥优势，扬长避短，探索出一条具有特色、高质量可持续发展道路是当前民办教育集团亟需解决的重要课题。动态能力是企业市场立足并获取发展优势的关键能力，其同样是民办教育集团所需的能力，本文以中汇集团作为研究案例，基于动态能力理论对民办教育集团发展战略进行研究，得出以下结论：

第一：从动态能力理论“位势—过程—路径”三维分析理论来看，中汇集团在独立院校转设前已经具备一定的资源，但在师资、办学基础建设等方面也存在一定不足，导致风险出现，中汇集团通过强化与政府主体的联络、加大师资招聘力度、加大投入等方式消弭了风险，并促使其最终实现快速扩张，中汇集团在这些方面的成功，可以对其他同类院校的建设提供积极的借鉴意义。

第二：中汇集团的外部机遇与内部优势较多，这为中汇集团的发展提供了强有力的支撑。主要表现在政策扶持力度较大、社会教育需求多元化、所在区域的经济状况良好、生源资源充足等方面。在其发展过程中，师资资源、资本资源、办学基础设施资源奠定了一定基础。但其面临的外部威胁与内部劣势也不容忽视，一方面面临着越来越多的新兴社会力量进入民办教育领域、非营利性民办学校（教育机构）、现有同类民办学校与公办学校在当下已经造成的竞争以及在未来可能造成的竞争；另一方面，中汇集团内部还存在学校内部治理体系不完善、师资队伍不够稳定、师资培训力度下滑、社会认可度还有待进一步提高的问题。

第三：通过综合分析发现，SO 战略是目前最适合中汇集团的，也就是在不断发挥

自身优势，主动抓住机遇；其次则是 WT 战略，也就是着力弥补自身的劣势，注重内部的制度建设、资队伍建设、提升集团的社会影响力的同时，减少外部带来的威胁。

## 5.2 建议

### 5.2.1 SO 战略的实施建议

深挖现有利好环境因素，充分彰显自身的内部优势。深入挖掘政策、经济、社会等各个方面利好的因素，并结合自身在师资、资本、基建等方面形成的优势，针对利好因素强化优势资源的利用。比如当前我国教育政策正在逐步向职业教育倾斜，而中汇集团目前已经在职业教育领域形成一定规模，在接下来的发展过程中，可以将自身的内部资源更多的向职业学院、技工学院倾斜，以在职业教育领域获得更多的发展机会。

研判未来发展趋势，优化优势资源的利用。在进一步发展过程中，深入研判政策及其他外部环境的变化趋势，比如时刻关注本土人口出生率的变化、当地教育政策的变化，并及时调整内部资源的使用。比如当四川地区的地方政策与广东地区的政策作出调整并出现差异时，而又存在广东院校资源可以与四川院校资源可以相互取长补短的情况，则可以预先调整两地资源的互换。如四川地区在职业教育领域的优惠政策更多，而广州华商学院的生源又下滑时，则可以调度更多的广州华商学院的资源到四川地区的职业学院和技工学院。由于资源调度存在较大的困难，所以需要预先做好研判，才能在激烈的竞争中获得发展先机。

### 5.2.2 WT 战略的实施建议

优化集团内部治理体系。目前，中汇集团已经制定诸多制度性文件，这极大提升了集团的管理效能，但通过调查和访谈发现，其制度建设主要集中在董事会和各个院校层面，一方面对董事会的职能予以了明确，另一方面则对各院校具体工作予以了明确，但对于学校与学校之间的资源调度，目前尚无规范，往往通过董事会的临时决策进行调度，而这容易导致内部资源的重组受到阻碍。比如广州

华商学院是在与集团内部其他院校订立协议的基础上获得其他学校的支持，而在未订立协议的情况下，其他学校的资源并没有得到有效利用。对此，中汇集团有必要进一步完善治理体系，优化整体的制度建设，在关注资源独立的同时，进一步重视整体资源的利用和调度，以进一步提升资源的利用率。

强化师资队伍建设。中汇集团的师资规模目前已经得到大幅提升，其中广东财经大学华商学院师资队伍也达到了转设的要求，也顺利通过转设，但随之也出现了新的问题，一是师资培训的力度有所下滑，二是师资的流失问题愈加突出，而这两方面的问题均会影响集团教学的整体质量，进而影响集团办学声誉，这对于集团的战略实施会造成诸多阻碍。有鉴于此，中汇集团要进一步强化师资队伍的建设。第一，要加强师资人员的培训。在积极参加政府部门组织的培训班的基础上，中汇集团应当积极利用自身的优势资源，在集团内部开展有针对性的培训。培训过程既要加大教师的覆盖面，提升受训教师的占比，也要注重培训的质量和时长，以此让新入职的教师更快适应集团环境，提升教师的归属感。第二，要通过各种途径减少教师流失问题的出现。一是，在招聘时要加大审核力度，严格按照招聘要求招录教师，对于不符合要求的应聘者，不应为了盲目扩大师资队伍规模而降格录用，以免其日后无法适应集团环境和需求而离职。二是，畅通教师晋升平台，给教师提供一个良好的发展平台，使得教师愿意在中汇集团安居乐业。三是，长期跟踪调查找准教师频繁流动的关键原因，并针对一些根本性的原因，应当制定一定的解决方法。四是，对集团内部优质教师资源合理充分调配利用，以免造成集团资源的浪费。

持续提升集团的社会影响力。要在现有基础上，进一步把好教学质量关，加大学校内涵发展建设，明晰未来发展目标定位，坚持特色发展道路，为社会输送更多高质量的紧缺人才，以此逐步提升社会的认可度。对此，中汇集团应当对集团内部的资源进行有效利用，实现国内外资源进行互补、不同院校之间的资源进行互补。比如，为不同阶段的学生提供优质的升学服务和路径；拓宽国内外学生升学途径，提供便利服务；同一地区不同院校资源进行互补借互用等。

## 参考文献

- Barney, J. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99-120.
- Boyles, D. (2018a). *American education and corporations: The free market goes to school*. London: Routledge.
- Boyles, D. (2018b). *American education and corporations: The free market goes to school*. London: Routledge.
- Eisenhardt, K. M., & Martin, J. A. (2000). Dynamic capabilities: What are they?. *Strategic Management Journal*, 21(10-11), 1105-1121.
- Fielden, J., & LaRocque, N. (2008). *The evolving regulatory context for private education in emerging economies*. Washington DC: World Bank.
- Gavetti, G. (2005). Cognition and hierarchy: rethinking the microfoundations of capabilities' development. *Organization Science*, 16(6), 599-617.
- McKay, B., & Firmin, M. W. (2008). The historical development of private education in Canada. *Education Research and Perspectives*, 35(2), 57-72.
- Mok, K. H. (1997). Private challenges to public dominance: The resurgence of private education in the Pearl River Delta. *Comparative Education*, 33(1), 43-60.
- Pisano, G., & Teece, D. (1994). The dynamic capabilities of firms: an introduction. *Industrial and Corporate Change*, 3(3), 537-556.
- Yuan, C., Li, Y., Vlas, C. O., & Peng, M. W. (2018). Dynamic capabilities, subnational environment, and university technology transfer. *Strategic Organization*, 16(1), 35-60.
- 毕诗琪, 陈培琳, & 俞丹丹. (2019). 人口出生率下降趋势下高等教育转型问题及对策研究. *河北工程大学学报(社会科学版)*, 36(1), 107-109.
- 别敦荣, & 石猛. (2020). 民办高校实施分类管理政策面临的困境及其完善策略. *高等教育研究*, 41(3), 68-76.
- 冯建军. (2004). *现代教育学基础*. 南京: 南京师范大学出版社.
- 傅波, & 米运生. (2022). 动态能力视角下的创业型大学技术转让——基于加州大学伯克利分校的案例研究. *复旦教育论坛*, 20(1), 105-112.

## 参考文献（续）

- 高妍芳. (2007). 关于完善民办学校内部管理体制的思考. *陕西师范大学学报(哲学社会科学版)*, (S2), 216-218.
- 郭达, & 杨婷. (2021). 我国高等职业教育集团集体行动的困境与出路——基于奥尔森集体行动逻辑理论的分析. *高等工程教育研究*, (6), 127-132.
- 郝中强, & 谢静. (2016). 现代职业教育体系下的职教集团发展战略选择. *教育与职业*, (14), 35-37.
- 何华宇. (2009). 动态能力视角下民办学校的可持续发展. *教育发展研究*, (20), 73-77.
- 教育部办公厅. (2020). 关于加快推进独立学院转设工作的实施方案(教发厅〔2020〕2号).
- 卢玉岭, & 刘炜炜. (2020). “双创”视阈下的职业教育集团化办学模式. *长江丛刊*, (36), 90-91.
- 马健生, & 刘云华. (2021). 教育中的资本扩张:危害与治理. *清华大学教育研究*, 42(4), 50-61.
- 阙明坤, 王华, & 王慧英. (2019). 改革开放 40 年我国民办教育发展历程与展望. *中国教育学刊*, (1), 29-36.
- 王磊, 李慧颖, & 黄小灵. (2019). 新中国成立 70 年民办高等教育的发展历程、历史经验与保障机制. *浙江树人大学学报(人文社会科学)*, 19(6), 30-35.
- 温馨, & 韩东. (2022). 东北地区高校师资流失的成因、影响及应对策略研究. *吉林广播电视大学学报*, (2), 68-70.
- 吴华, 姬华蕾. (2020). 论民办教育对国家教育发展的独特贡献. *华东师范大学学报(教育科学版)*, 38(10), 69-77.
- 谢根生, & 成梅. (2005). 职业教育集团化办学的产生和发展趋势. *职业技术教育*, 26(25), 29-33
- 谢静群. (2019). *深圳 YZ 教育集团公司发展战略研究*(硕士学位论文). 广西大学, 中国. 摘自 <https://kns.cnki.net/KCMS/detail/detail.aspx?dbname=CMFD202001&filename=1019221082.nh>

## 参考文献（续）

- 闫俊文, & 张劲松. (2017). 民办基础教育集团化办学战略浅析——以山西太原市为例. *广西民族师范学院学报*, 34(3), 76-79.
- 杨玉丽. (2022). *H 教育集团品牌管理策略研究*(硕士学位论文). 云南师范大学, 中国. 摘自 <https://kns.cnki.net/KCMS/detail/detail.aspx?dbname=CMFD202301&filename=1022610887.nh>
- 岳伟丽. (2015). 河南民办高校发展困境与对策研究. *河南财政税务高等专科学校学报*, 29(3), 51-53.
- 张红玲. (2021). 职业教育集团的建设框架及路径研究——以辽宁现代金融职业教育集团为例. *中国职业技术教育*, (28), 93-96.
- 张家勇, & 朱玉华. (2022). 民办教育集团化办学的风险与对策研究. *华东师范大学学报(教育科学版)*, 40(10), 108-116.
- 张俊青, & 彭朝晖. (2015). 职业教育集团治理结构建设的理性思考. *职教论坛*, (34), 43-46.
- 张洋. (2021). *ZG 教育集团发展战略研究*(硕士学位论文). 山东大学, 中国. 摘自 <https://kns.cnki.net/KCMS/detail/detail.aspx?dbname=CMFD202201&filename=1021031641.nh>
- 钟秉林, & 景安磊. (2021). 独立学院转设现状分析与转设后可持续发展路径探析. *中国高教研究*, (4), 14-19.
- 周玉国, & 刘福军. (2014). 论职业教育集团化办学的发展背景、意义及趋势. *继续教育研究*, (12), 24-25.



附录

半结构化访谈提纲

มหาวิทยาลัยรังสิต Rangsit University

## 半结构化访谈提纲

### 第一部分

（访谈对象：中汇集团控股有限公司管理人员）

尊敬的董事/集团领导：

您好！为开展民办教育集团发展战略研究这一课题，特与您进行专题访谈，希望得到您的帮助和指导。访谈资料均只作为学术研究使用，将严格为您保密。访谈提纲包括如下几个方面的问题：集团的基本情况、对集团独立学院转设阶段的外部环境的看法、集团独立学院转设阶段遇到的困难以及采取的措施，并阐述对民办教育集团高质量可持续发展的看法。请您围绕以下话题谈谈您的看法：

- 1、如何看待民办教育产业的发展现状和未来态势？
- 2、中汇集团在战略布局、课程设置、专业设置等方面有什么特色或优势？
- 3、中汇集团的发展理念是否经历过改变与迭代？
- 4、中汇集团相比于竞争对手，拥有哪些核心资源和竞争力？
- 5、中汇集团当前对下属院校采取何种管控模式？
- 6、国家政策环境、经济环境、社会环境、科学技术发展等外部环境对中汇集团下属独立学院转设产生何种影响？
- 7、在新修订民办教育促进法实施生效的背景下，中汇集团层面在哪些方面采取了有力措施，顺利推进集团下属的独立学院顺利转设。
- 8、中汇集团下属独立学院在转设阶段遇到过哪些困难或挑战，采取了什么措施去解决或者破局？
- 9、您对民办教育集团未来可持续发展和高质量发展有何看法？

10、中汇集团在促进学生就业方面采取了哪些举措？

11、中汇集团下属院校教职员除了基本工资待遇外还提供了什么福利待遇？

12、您认为在招生方面，中汇集团的主要竞争对手有哪些？

非常感谢您的宝贵时间，在此表示诚挚的谢意。

## 第二部分

（访谈对象：广东省教育行政部门工作人员、民办教育研究有关学者）

尊敬的领导/学者：

您好！为开展民办教育集团发展战略研究这一课题，特与您进行专题访谈，希望得到您的帮助和指导。访谈资料均只作为学术研究使用，将严格为您保密。访谈提纲包括如下几个方面的问题：集团的基本情况、对集团发展的外部环境的看法、集团发展遇到的困难以及取得的成就，并阐述对教育集团高质量发展的看法。请您围绕以下话题谈谈您的看法：

1、您认为民办教育集团在我国教育体系当中是怎样的角色。

2、您怎样看待民办教育的公益性与营利性。

3、请您谈谈当前国家政策环境、经济环境、社会环境、科学技术发展对民办教育集团发展的影响。

4、随着新修订的民办教育促进法的实施生效，民办教育发展面临新形势、新要求，您认为民办教育集团还存在哪些共性问题。

5、您觉得民办教育当前的政策扶持力度大不大，主要表现在什么地方？

6、与公办学校相比，教育部门对民办教育机构的管理更为严格还是宽松，主要表现在哪些地方？

7、现在国家对于开办民办高等教育，持怎样的态度。您认为短期内，会不会有更多的社会力量投资职业教育？（近期国家出台政策大力发展职业教育，会不会出台或者已经出台相关政策鼓励民间力量兴办职业教育机构）

8、在当前国家大力发展职业教育的背景下，您认为像“广州华商学院”这样的民办高等院校未来是否会面临更大竞争？请谈谈这类民办院校在未来会有哪些优势，又存在哪些劣势？

9、目前民办学院颁发的毕业证书，在官方层面与公办同类型院校的毕业证书是否在国家认可方面存在差异？您认为民众，尤其是用人单位存在差别对待不同类型高校毕业的就业生吗？

10、随着新修订的民办教育促进法的实施生效，民办教育发展面临新形势、新要求，您对民办教育集团在高质量可持续发展有哪些好的建议。



## 个人简历

姓名	冯浩正
出身年月	1994年5月16日
出生地	中国. 甘肃. 武威
教育背景	本科：岭南师范学院 专业：数学与应用数学，2017 学年 硕士：兰实大学 专业：工商管理，2022 学年
地址	中国广东省湛江市湛江科技学院校内
邮箱地址	909701000@qq.com
工作地点	中国. 广东. 湛江
工作岗位	高校教师

