

培训机构何去何从

■本刊记者 晏志成

培训市场准入门槛低，培训机构资质存疑多，虚假欺骗宣传引发投诉飙升，培训效果难以保证，品牌培训机构不再可信，品牌价值打折，市场扩大的同时，却动荡不定，呈现出“一半是火焰一半是海水”的景象，凡此种种，人们要问：培训机构究竟何去何从？

重视提升课程开发能力

2010年5月底，大成律师事务所的罗孝志律师在办公室接待了一位客人，客人是北京某学生托管培训机构的刘智良经理，前来咨询关于其与合作伙伴的合同纠纷问题。

年初，刘智良的合作伙伴在协议未到期的情况下离他而去，拉走部分学生，在离其原来分校不远的地方，另办了一个业务完全相同的机构，导致其分校不得不关闭，成了他一年里关闭的第五个办学点。

刘智良告诉《教育》旬刊记者：“现在做这一行（小学生托管）的人太多了，去年赔了60多万。”

与一些品牌培训机构轰然倒塌相比，刘智良的托管学校瘦身，在庞大的培训市场里激不出任何浪花。继2009年10月底“百年老店”灵格风和瑞来两家知名英语培训机构突然倒闭之后，该年底，从事“一对一”课外辅导的纹路教育再陷“倒闭门”，一夜之间人去楼空。名单还可以继续：活力英语互动俱乐部、凯恩英语、广州太平洋英语培训中心、北京活力互动英语俱乐部、上海朗阁教育集团旗下沈阳培训中心……

金融危机只是这些机构轰然倒下的导火索。伴随着市场的快速发展，培训机构急剧扩容，仅在高端英语培训市场，就有数个强势品牌抢“地盘”，市场竞争日趋白热化。不少培训机构目光停留在短期收益上，单纯靠广告、靠眼球效应吸引生源，忽略决胜的根本：培训内容及其效果。

即使强势品牌，其光鲜外表，同样不能掩盖其缺乏原创内容的里子，培训内容你抄我抄我抄你，互相“山寨”。

虽然运营思路、课程设计容易被复制或借鉴，但是，核心的培养理念及开发实力，却是无法复制的。

市场高速发展资本运作提速

随着人才市场竞争的激烈、资格认证制度的实施、企业发展转型的需要，为培训行业提供了巨大商机，目前中国城镇家庭在教育上的消费已经超过其它费用，成为仅次于食物的第二大支出，培训市场仍将快速发展，这从风险投资基金偏好可以看出。

根据ChinaVenture（投资中国）的数据，截至2010年1月15日，教育培训行业共发生投资案例63起，涉及投资金额6.55

亿美元。投资涉及领域广泛，其中包括语言培训类的，如瑞思英语，新世界教育，新东方，说宝堂等；早教方面的东方爱婴，天才宝贝等；远程教育的包括弘成教育，网迅家园等；民办学校如欧亚学院，东方剑桥等。职业教育作为教育行业的一个分支也成为了热点。

2008年5月28日，英国培生集团宣告收购上海乐宁教育中心和北京的戴尔英语，不到一年，2009年4月15日，培生又宣布以1.45亿美元现金向全球私募投资公司凯雷集团收购凯雷控股的华尔街学院旗下的华尔街英语（中国）。2009年5月4日，早教机构天才宝贝也再获800万美元风投。

据德勤2010年4月发布的《教育培训行业报告》显示，中国的教育培训市场2009年继续保持了高速增长态势。2009年整个中国教育培训市场总值约为6800亿元，预计到2012年这一数字将变成9600亿元，每年的复合增长率将达到12%。其中民办教育的年均复合增长率将达到16%，大于公办教育年均9%的增长率。而其在整个中国教育培训市场所占的比例也将从2009年的40%增加到44%。

不过，新东方教育科技集团高级副总裁陈向东认为：“未来20年，国内的培训市场每年都将保持20%以上的增长。”另有研究机构认为，我国教育培训市场2010年的潜在市场规模只有3000亿元。

规范决定去留

《2010年第一季度全国消协组织受理投诉情况分析》透露，与教育或培训有关的投诉，较上年同期增长18.2%，成为投诉增长最快的十大行业之一，反映了教育培训市场的乱象。之前接二连三发生的学校倒闭事件把培训市场炒得沸沸扬扬，呼吁加强对培训机构监管，保障消费者权益的呼声达到了顶点。

去年5月8日，全国教育服务标准化技术委员会成立大会在北京召开。会上，教育部职成教司刘建同副司长指出：



深圳克维教育补习课堂

供图/张春鹏

“目前教育服务市场越做越大，提供教育服务的机构或个人水平参差不齐，急需通过标准化的手段，对教育服务提供者进行规范，提高教育服务质量，保障受教育者的权益，从而促进我国教育事业朝着健康有序的方向发展。”

此前一个星期在深圳召开的中国培训行业联合会（筹建）首届代表大会，会后发布公报称：“……在主管部门的监督指导下，实现行业自治、自律，清理整顿培训行业鱼龙混杂、漫天要价的不良现象，实现净化培训市场的目的。以便让中华大地迅猛发展的培训行业走向良性循环，朝着专业化、标准化、产业化的方向发展。”

据了解，当前我国培训学校和机构为多头管理，包括政府相关部门、行业协会和企业。比如建筑师培训由建筑部门管理，汽修师培训则由劳动部门负责，艺术学校及IT培训则由劳动部门和教育部门联合掌管；教育部门负责审批发放《社会力量办学许可证》，但工商部门审批的营业执照中也含有“教育咨询”和“文化培训”。这使得整个培训市场的审批标准和管理手段过多过杂，出现了“表面上多头管理，而实际无人管理”的局面。

教育培训市场的规范，难以指望在短时间内实现，但“规范”将成为培训

机构优胜劣汰的新标准。

品牌制胜机构洗牌

德勤2010年4月发布的《教育培训行业报告》披露，半数的培训机构有上市的想法。要上市必须达到一定的规模，则必须借助品牌的力量。

2009年里，尽管品牌培训机构频频陷入“倒闭门”，但品牌发展仍是培训机构发展制胜的战略，若非品牌培训机构，其倒闭也不至于有如此社会影响。

陈向东认为，在国内培训市场高速发展的情况下，“进入者会越来越多，随之而来的竞争也会越来越激烈。”

品牌的影响力是学员选择培训机构的重要参考因素之一，是否首选因素则因人而异。通常，要创建一个知名品牌需要相当的时间和资金投入，往往有更长远的质量目标，可信度比较高。

国内培训市场经过多年的发展，虽说鱼目混珠，但是毕竟形成了一定的规范，随着越来越多的中小培训机构被淘汰出局，培训行业开始出现了“集中化”“巨头化”的趋势，也出现了一些领军企业，品牌正被置于一个非常重要的地位。同时民众对品牌认可度也直接导致了培训市场培训品牌的日趋集中。

以IT培训为例，IDC（国际数据公司）的调查报告显示，2008年我国个人

IT培训市场排名前三位的机构共占有30.4%的市场份额，其余近70%的市场则处于高度分散状态之下。

面对“市场广阔、发展迅猛、鱼龙混杂、有待提高”的教育培训市场，品牌培训机构的出现和形成，昭显出培训市场开始走向成熟的发展态势。品牌培训机构在市场上已经形成的较高品牌知名度和美誉度，其优势的继续保持将加快品牌集中的步伐，进一步确立“品牌为王”的市场格局。

细分多元找生存空间

市场空间细分多元，既是市场竞争的结果，也是市场日趋成熟的表现，越是细分的市场，空间越是有限；另一方面，细分市场也拓展了市场边界，丰富了培训机构的产品线，扩大整个市场空间，衍生出更多的掘金地，从而为大量的中小培训机构提供了市场空间。

目前的英语培训，大体可分为少儿英语、中学英语、成人英语、考试类英语、商务口语类英语等5大类。市场的细分化，少儿英语横向划分为少儿口语类和应试英语类，纵向划分为高端少儿英语（以外教为主）、中低端少儿英语；考试英语中，有四、六级辅导、考研英语、雅思、托福等不一而足，甚至有四、六级英语写作班、口语班等进一步细分

行业一线



张春鹏，国家一级奥林匹克教练员，深圳市克维教育教学主任

《教育》旬刊记者（以下简称“记者”）：教育培训机构规范的关键在哪？

张春鹏（以下简称“张”）：师资最关键。师资队伍的建设是培训机构赖以生存发展的第一要素。一支高素质、稳定的师资队伍是确保学生学有所获的保证。

记者：整个行业的师资建设如何？

张：行业整体如何我不清楚，但克维教育对教师的学历、人格魅力

和言行举止及教学能力有严格要求，必须符合克维高标准的用人要求。根据学生和家意见，每个学期教师的淘汰率只有7%左右。

记者：现在很多培训机构花大价钱打广告树立品牌，您如何看到当前培训机构的品牌建设？

张：品牌的重要性和作用不言而喻。应主要通过提供（优质的教学、心理的辅导、习惯的养成等）优质服务来树立自己

的品牌。“金奖银奖不如您的夸奖，金杯银杯不如您的口碑！”

在克维，学生至上，服务第一。所有员工，不论市场人员还是教师，都必须贯彻质量第一，服务第一。

记者：培训机构教师和学生的地位是不是互换了？

张：在克维，教师和学生亦师亦友。对于教师，将课教好是最重要的服务。在课外，老师和学生之间会有更多感情的交流，努力解决学生心理问题。

记者：现在的培训模式、培训内容几乎涵盖了社会生活的方方面面，社会各方面的需求也在不断变化，教育培训机构下一步会发展成什么样子？

张：超市。培训机构其实是一个资源整合平台。学员可以在培训机构这个超市里选择他们喜欢的产品。

记者：如何保证这么多产品的质量？

张：对自主品牌的“产品”，我们除了倚重教师队伍的素质，还有经常性的集体教研活动，确保质量。同时基本上不“外包”——请兼职教师，便于学生长期的跟踪辅导。

对引进的“产品”，我们只选择那些品牌的原创课程，选择非常谨慎。

的方法。

作为培训市场另一主体的 IT 培训,其分类更为繁杂,大体分为软件工程、动漫游戏、软件测试、网络工程 4 类。网络工程又分为侧重于前期网络的构建及侧重于网络维护方面的培训;平面设计、动画设计等针对具体职业或者行业进行的培训类别亦有很多。

在考研辅导培训中,同一科目往往被分为暑期班、点题班和冲刺班。

这种细分的市场,对培训机构的课程开发、培训效果提出了更高的要求。

与上述“圈地”似的市场细分不同的是面向学员的服务内容多元化,努力提高培训的附加值。2009 年,受金融危机等外部因素的影响,大多数培训机构面临着招生难的问题,从而迫使越来越多的机构向内在的“多元化”方向转变,如设立就业指导中心、推出考试代报名服务、举办免费外教沙龙等。其中,随着学员对就业关注度的提升,“就业牌”已成为培训机构重视的增值服务。如上海交大慧谷学院依靠慧谷高科技创业中心孵化基地的优势,提供人才培训服务和职业发展咨询服务;清华万博在重点城市设立“1+6”职业培训就业指导中心等。其目的非常明确:一是招揽生源,二是维护生源,三是扩大市场影响,四是赢取好的口碑。

资源共享 合作共赢

克维教育是旭日弘文在深圳的合作伙伴,旭日弘文负责提供其原创的作文课程,克维负责其在深圳的招生、教学和承办全国作文考级深圳赛事。

克维教育在深圳具有相当的规模和一定的影响力,中高考的教学尤为突出,有 7 个教学点,270 多名有教学经验的老师,若按照 20:1 的生师比,可比肩一所 5000 多人的学校。

克维与旭日弘文的合作,属于典型的课程加盟,“也叫无店面连锁”,克维教育主管张春鹏老师告诉《教育》旬刊记者。

大连锡恩天翼虽然只是一家专做企业员工执行力培训的小公司,但依然办起了“清华总裁班”,即是通过与北京某培训机构合作的结果:锡恩天翼负责客户和上课的组织安排,北京的机构负责内容和讲师安排。所得收益,双方按一定的比例分成。

按照业内人士的说法,这叫“渠道合作”。

北京是各种培训机构和师资的集中地之一,对于一些难以规模化发展的细分市场,行业集中度难以提高,中小型培训机构较多,对这些机构而言,开发异地市场的成本非常高昂,除了品牌的认可与信任问题,也存在达到目标客户

的可靠而经济的渠道问题。

而地方培训机构正可补上这一不足。他们相当于每每被孙悟空揪来打听消息的土地爷,对地方市场更加熟悉,而且有相当的客户基础。但客户的需求是多方面的,对客户某些方面的要求,他们难以满足,这就为他们与北京细分的中小培训机构的“渠道合作”提供了可能。

另一种流行的合作共赢模式是品牌加盟连锁。

对于品牌培训机构来说,连锁加盟是其跑马圈地快速扩大规模的捷径。他们之所以青睐特许经营模式,大多是因为发展需要扩大投入、降低成本来提高事业成功率,发展速度快而资源不足等相似的原因。使他们乐于接受连锁加盟者。连锁加盟可借阅其投入,这种投入,既包括资金,也包括地方化的师资。

2007 ~ 2008 年度中国优秀特许经营品牌榜之服务业十大优秀特许经营加盟品牌中,有四家都是教育培训机构,并且都是大家所熟知的品牌:北大青鸟、环球雅思等。

即使是小培训机构,亦青睐连锁。还在与前合作伙伴打官司的刘智良告诉教育《旬刊》记者,他现在不打算再与人直接合作开设分校,而只采用连锁加盟的办法进行合作。■

专家视点

《教育》旬刊记者(以下简称“记者”):国内培训市场竞争现状如何?

马永斌(以下简称“马”):用一个字来表示,就是“乱”;用一个词来表示,“很乱”。乱在培训机构一窝蜂,泥沙俱下,培训的本质发生了扭曲。

记者:当前培训机构课程原创能力怎样?

马:有原创能力的特别少。社会培训机构,比较急功近利,不能从长远发展的角度,整合提供培训内容。

记者:您对培训市场的发展规模和速度有什么估计?

马:现在终身学习的理念和观念在国内比较接受,个人自发学习越来越多,培训需求每年都在增长。

记者:培训市场未来发展的特点有哪些?

马:一个特点是社会培训机构只是平台提供者,教师是内容提供者,今后培训教师的话语权会越来越大。另一个特点是,未来大而全的培训机构肯定没有生存能力了,肯定慢慢向专业化发展,做精做深,需求更加实用。

记者:加强对培训机构监管,重点在什么地方?

马:缺乏制度保障和明确的监管部门。在国外,培训机

构不同于其他企业,有特殊的准入规则和第三方评价制度。

记者:培训机构的发展战略,品牌机构和中小培训机构有何异同?

马:不管品牌机构和中小培训机构,能够整合教师资源,有不同于其他培训机构的培训内容,才有生存空间,否则再过若干年,肯定要出问题。区别在于两者的抗风险能力的大小。

记者:一方面市场不断细分,另一方面培训机构不断增加具体培训的增值服务,如何看待这一现象?

马:搞增值服务是本末倒置。本来培训是要让学员学有所获,很多培训机构达不到这一点,只好提供所谓增值服务来消除学员的不满情绪。

培训机构更应该将注意力放在如何提高培训的质量、所聘师资的质量上。

