文章编号:1002 - 980X(2006)10 - 0068 - 03

培训产业一体化发展的案例分析

朱仁宏, 袁伦渠

(北京交通大学 经济管理学院, 北京 100044)

摘要:在我国培训市场上,培训学校无论在其成立,还是随后的运作上,都应该符合国家政策法规的规定,应该站在长远的角度来审视自己,而不是短期的高收益。专业化教学才能造就培训市场竞争的优势。专业化的内涵是专业、精益、富有特色,外延是全面地、深入地、持续地体现品牌效应。我国应试培训产业在行业集中度相对较高的情况下,培训学校必须进一步扩大企业规模,形成经济规模壁垒,必要资本壁垒、资源占有壁垒或是产品差别壁垒,树立良好的企业形象,提高产业进入与退出成本,连锁经营的规模化道路是必然的选择。

关键词:应试培训;产业组织;产业分析

中图分类号:F719 **文献标志码**:A

从新东方学校的组织模式,一体化经营,麦当劳管理模式中可以看出,要使培训市场规范运作,培训产业顺利发展,我们的市场微观主体——培训学校必须走一条标准化的道路,培训产业将实现一体化。

一、市场主体要具有基本的自律

以考研为例,目前考研班的性质属于社会力量办学,主办者既非国家教育机构,又非各大高校,而是一种依托高校名师的教育资源作市场化运作的社会机构。按照规定,培训班申请注册的条件有4个:一是在注册所在区有常住户口,办班人有副教授、副研究员的职称;二是50万元注册资金;三是有固定的场所,且有500平方米教室;四是有固定的教师。但是据实际调查得知办校者现行的操作程序为:户口、职称方面找一名高校的退休人员,和他签一个"借名"合同,一般价格是1万元;50万元注册资金有的自己能拿,拿不出来的有专门的代理公司,出3‰的代理费,可以垫付50万元;固定的场所通过和某些学校,社会机构签订虚假租用教室、礼堂协议,缴纳借用费,实际上并不属于租房,双方都不缴纳税费;至于固定师资就是找一些高校教师的身份证复印件来应付。

对于四项注册条件的变相逃避,使得培训学校注册地址和办公地址、培训地址就形成了两张皮,工商、税务均无法稽查。同时,相当多的考研辅导班是借用其他培训学校的办学许可证办班,既然是借牌上课,也就无所谓砸牌子,他们声称拥有优秀的老师,并用较低的收费诱惑着考生,促成了培训市场竞争的混乱局面,影响了国家的税收,同时加大了政府与产业之间信息的不对称,不利于国家宏观调控,从而有害于产业自身的发展。

在我国这个发展空间广大的培训市场上,培训学校无论在其成立,还是随后的运作上,都应该符合国家政策法规的规定,应该站在长远的角度来审视自己,而不是短期的高收益。

二、培训产业首先要走专业化的道路

优势才能优胜,专业化教学才能造就培训市场竞争的优势。专业化有它深刻的内涵与外延。内涵是专业、精益、富有特色;外延是全面地、深入地、持续地体现品牌效应。培训学校为争夺市场份额,扩展教学业务领域的时候,一定要考虑以下因素:

(一) 教师资源优势的形成

市场竞争,关键是人的竞争,关键是人的素质的竞争。培训学校要培养真正的"专业教师",而不能仅凭借外部聘请这一手段,不能真正掌握教师的真实水平;学校要研究、制定一系列提高人员素质的措施、办法,并认真组织实施,挖掘教师资源的优势。

收稿日期:2006—06—23

作者简介:朱仁宏(1963—),男,重庆人,北京交通大学经济管理学院博士,主要从事产业经济学研究。

© 1994-2009 China Academic Journal Electronic Publishing House. All rights reserved. http://www.cnki.net

没有师资的优势,培训学校就谈不上专业化经营的优势。

(二) 教学设施优势的形成

培训学校目前多数采取租用教学场所的方式,除必要的办公设施外,缺少相应的硬件支持。专业化教学要求学校必须调查研究,选购先进、高效、优质的教学设备,有自己专门的教学实验室,有助于教师的科研,同时为学员创造良好的学习环境,将起到事半功倍的效果。

(三) 信息资料优势的形成

在信息瞬息万变、知识迅速更新的现代社会,学校理所当然成为知识的创新、汇集和储藏地。即使是权威教师,也要不断地更新、扩充自己的知识,不能单凭经验工作,否则将被排除在"名师"行列之外。老师都需要查资料、找数据、学原理、搞分析。专业化教学要高度重视信息资料的作用,而这一切又都必须建立在有计划地收集、充实资料,形成信息资料库的基础上,只有形成信息资料的优势,专业化教学也才可能建立在科学的基点上。

(四) 关于教学管理优势的形成

一切重在管理,拥有良好的资源,但是不会管理,终究会人财两空,这正是目前学校之间,争取争夺师资的原因之一,名校效应应该是优秀教师抢着进,而不是单纯的物质利益就可以诱惑走的。新东方的教师追从的便是学校独特的办学理念,使人"从绝望中找到希望",老师都感到在这样一所学校教书,有一种个人的成就感与荣誉感,而不单纯是经济收入的丰厚,新东方学校宽松的教学管理,赋予了教师无限的发展空间。可见,教学管理的模式是吸引师资和学员,学校发展壮大的致命要害。学校应切实从学生和老师的角度考虑,加强教学的管理与创新。

培训学校走专业化道路是发展的必然趋势,充分发挥自身的优势,才能在竞争中立于不败之地。

三、培训学校应发展"连锁经营"规模化模式

我国应试培训产业在行业集中度相对较高的情况下,对于培训学校而言,必须进一步扩大企业规模,形成经济规模壁垒,必要的资本壁垒、资源占有壁垒或是产品差别壁垒,树立良好的企业形象,提高产业进入与退出成本,连锁经营的规模化道路是必然的选择。

新东方学校目前几乎垄断出国考试(托福和GRE考试)的英语培训,在其将触角从北京延伸到广州、扬州、上海和加拿大的同时,新东方英语培训的内容也拓展到英语等级考试培训、实用英语培训等方面内容,该校每年各类培训班的数目超过100多个。新东方学校潜在学员的构成绝大部分是白领和在校大学生,据统计,我国目前白领人数有5000万左右(涵盖各行各业),现在有约900万左右的在校大学生。假设四年内,他们都需要至少一次的外语培训(这种可能性极大),在我们不考虑新增的白领和在校学生,仅以现存的存量计算,以新东方外语培训学校目前一年20万培训量计算,则四年内需要18所新东方学校来满足市场需求,如果新东方学校不继续扩张规模,就意味着近几年有17所新东方外语学校的市场规模被新东方外语学校放弃,这还是最保守的估计,所以新东方为了争取到更多的市场份额,在不断地扩大着自己的市场规模,用麦当劳式的连锁化经营管理,以实力打造自己的品牌,逐渐垄断着外语培训市场。

在广阔的培训市场上,培训学校为突破地域的限制,将逐步走上连锁经营的道路。新东方独特的麦当劳模式是值得培训学校借鉴的。

以下四个方面来体现出连锁学校的特点:

(1)规范和统一。在连锁学校中,有一套规范的培训与考核标准,各分校必须严格按这些规范和标准行事。(2)集权。日常的决策权,属于非程序化的决策如学校的发展规划、教学策略、组织扩展等完全集中在总部;而程序化的决策,如课程、人员的安排、价格的确定等,也基本集中在总部。各分校只能严格执行总部的这些决策,实施教学职能。连锁学校是一种高度集权的组织形式。(3)分工细化和工作简单化。除了学校总部以外,各分校只是执行很简单的一种或一类工作。如招生部门只负责招生,培训部门只负责培训……(4)沟通。组织中职能部门各司其职,各职能部门相互分离,各分校也基本不相互联系,但整个学校却由总部通过高效的信息传递系统联系起来,实现分离而不脱节的效果。

连锁学校的规模经济就是在一定的外部市场容量制约下,通过连锁优势的发挥,降低经营的平均单位成本和每一销售单位的边际成本,使边际成本曲线与边际收益曲线的交点向右位移,拉长后的边际成本曲线上方的利润面积增大。当边际成本曲线的下降阶段和上升阶段,特别是上升阶段都变得比较平缓时,边际成本曲线和边际收益曲线所围成的面积部分就会大得多。二者差距的大小,主要取决于

© 1994-2009 China Academic Journal Electronic Publishing House. All rights reserved. http://www.cnki.net

通过连锁经营所能降低边际成本的幅度大小。

连锁学校还具有避开或减缓市场容量制约的优势。因为从事连锁培训的学校,提供的培训对于学员来说大多是一次性需求,所以存在较大的市场容量。市场容量大的结果是使边际收益曲线的下降变缓,最终实现它与边际成本曲线的交点右移。

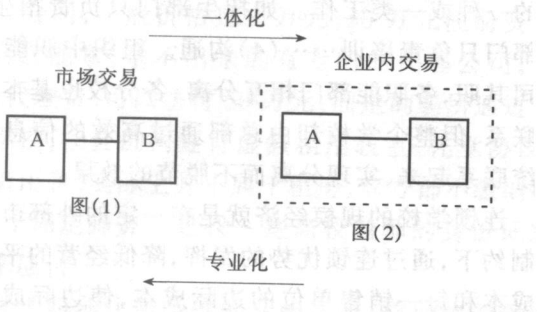
恩波培训学校的总部设在南京,扩展到上海后,走进了竞争惨烈的北京市场,学校规模不断扩大,实现着自己的"连锁"经营。但是目前来看,不必对培训学校的连锁有绝对的约束,应根据市场需求灵活变动,形成自己的办学特色。

四、培训产业走向一体化经营

通过一体化可以"使非一体化的竞争者们处于不利的地位,被削弱、被消灭或被排除"。在一些情况下,一个强有力的一体化企业能把未一体化的企业排挤出去,也可被用于筑高进入壁垒,阻止潜在的竞争者进入。一体化"成了排除新竞争者的一种可用的武器,具体作用机理是使得进入那些已联合成一体化的生产过程的资本需要量提高了"。

一体化企业可以通过采用过度生产能力策略、提高对手成本的策略、品牌多样化策略等,与进入遏制和退出引诱相联系的限制性定价策略、掠夺性定价策略、消耗战策略、研发竞赛策略等排除竞争者。

为了简化分析,我们假定在培训市场上,提供教学软件的过程中有培训学校和软件制作商两个单位,分别为 A 和 B。B 的软件产品是 A 的教师讲课投入。A 的产品向 B 的转移可以通过两种方式:一种是单位 B 通过市场交易向单位 A 购买;一种是通过企业内部的管理交易,将产品从 A 转移到 B,这两种情况如下图表示:



图(1)中,A 和 B 都是在法律上是弧形独立的经济实体,A 和 B 互为专业化生产;图(2)中,A 和 B 共存于同一个法律上独立的经济实体中,实现了一体化的生产。因此,A 和 B 两个基本单位间的交易关系从市场交易转变为企业内部交易关系为一体化的过程,反之的变动,为专业化的过程。所以一个专业化的选择意味着采取市场交易方式,一个一体化的选择,意味着采取企业内部交易方式。

新东方学校尽可能地把相关的供应链上的企业形式纳入了自己的企业内部,一体化节约了交易费用。实行一体化,是培训产业发展的方向,目前来讲要根据学校自身实力,在专业化和一体化之间权衡,自己的交易费用,边际成本是否达到一体化的要求。许多培训学校建立了自己的网站,实现报名和出售考试培训资料的网络化,实施网络教学将是下一步目标,在这一点上注册会计师培训的网上教学兴办得比较红火,运作模式趋向规范。培训学校根据自己的资源优势,将资料的编辑、出版和发行纳入自己的经营范围,有助于形成某一方面的独家垄断,就好似新东方学校垄断了出国考试的单词书籍一样,考生一想到单词,就想到了新东方的书籍,新东方的学习方法,这也是形成"商誉"的一种手段。

一体化表现在纵向和横向两方面,培训学校利用自身优势可以采用收购和兼并的方式进行横向产业间的教师和学生资源重组,从而降低成本。

参考文献

[1] 李家林. 考试价值及其实现[J]. 学术论坛,2001(2):130-133.
[2] 井文豪. 信息不对称问题及其解决措施[J]. 湖南经济,2001(5):12-13.
[3] 王璐,刘一凡. 信息不对称与"人才高消费"[J]. 中山大学学报:自然科学版,2002(6):104-106.
[4] 翟景明,解宏. 信息不对称下的税收管理策略[J]. 税务研究,2002(7):79-80.
[5] 刘宝宏. 信息不对称条件下的消费者行为[J]. 商业经济与管理,2001(7):17-21.

(下转第 92 页)

© 1994-2009 China Academic Journal Electronic Publishing House. All rights reserved. http://www.cnki.net

是构建新的竞争优势过程中最容易被忽视的一个因素。

购并,使得不同企业的不同员工集中在了同一家企业内工作。这时,信息传递最容易出现问题的地方有四个:一是出现了信息传导障碍。由于员工以及部分管理人员对新公司管理人员的不习惯或者是不信任,他们仍然习惯于向原来的上司进行汇报,这就使得部分决策人员无法得到关键的信息,也容易滋生公司内的小集团;二是同一层级的员工无法实现信息的有效共享,甚至有时"共享"到的信息是相互矛盾的,这就使得公司很难适应不断变换的市场环境;三是因为不同企业的人员都有自己特定的发布信息的方式,在并购后产生的新公司内部,如何使所有人员都能尽快熟悉新的发布信息的方式也是挑战之一;最后是与激励有关的绩效测评问题。为了使新公司尽快步入正轨,就需要每个管理人员在关键的业务指标上也能尽快达成一致。

信息传导中出现的问题应该从公司系统根基中进行根除。公司购并完成后,必须尽快建立一套系统,使报告流程简化,使信息在传播过程中的扭曲尽可能减少。同时,在绩效衡量指标上也必须尽量精简。

对企业 DNA 的研究如同对生物 DNA 的研究一样,是要去说明企业"何以然"。它只提供了一个管理人员发现公司问题、发现潜在能力以及改变公司行为的框架。同时,公司 DNA 虽然分为四个方面,但是应该看到,这四个方面是相互联系的。任何公司想要改变公司 DNA 的话,必须在四个方面同时进行,这在购并完成后出现的新公司里更是如此。

参考文献

[1] 阎峰. 企业 DNA:企业演进与长寿生存的密码如何破解[DB/OL]. TOM 网,2003-06.

[2] 周晖,彭星闾. 企业生命模型初探[J]. 中国软科学,2000(10):112.

[3] 加里·尼尔逊(Gary Nellson),等. 什么是企业 DNA[J]. 哈佛商业评论,2005(1):72-73.

[4] 加里·尼尔逊(Gary Nellson),等. 诊治消极进取型企业[J]. 哈佛商业评论,2005(1):82-83.

Enterprise's DNA and It's Enlightenment to M&A

JIA Sheng-hua, LIU Yong

(Zhejiang University, Hangzhou 310058, China)

Abstract: Merger and acquisition (M&A) are familiar approaches in the reconstructing of enterprises. But, there are many problems in the new enterprise after M&A. How to distinguish and solve these problems? The study of enterprise's DNA provides an analysis approach. The article provides this kind of approach by analyzing enterprise's DNA.

Key words: enterprise's DNA; M&A

(上接第 70 页)

Changing Patterns in the Welfare System and the Civil Service During the Period of the Negative Effects of Macroeconomic Analysis

ZHU Ren-hong, YUAN Lun-qu

(School of Economic and Management, Beijing Jiaotong University, Beijing 100044, China)

Abstract: Civil service benefits and wages paid differently, with diversity, and the extension of public sexual identity. Staff welfare and staff welfare enterprises with the same content, but also different, with a specific content relevant policies and regulations by the State in general. My staff welfare transition diversity and flexibility of the project is the development trend. Welfare standards and the level of expenditure of government departments and civil servants from various sectors of society income surveyor's pole. Disorderly transition staff welfare system revealed my sexual existing distribution and allocation of government departments theoretical innovation inadequate, the existing welfare distribution and the requirements of the market economy are, inconsistent with the norms of the market. Civil welfare effects of a chemical.

Key words: distribution theory; welfare system; negative effects; macroeconomic analysis

© 1994-2009 China Academic Journal Electronic Publishing House. All rights reserved. http://www.cnki.net