

# 长江三角洲体育舞蹈培训机构的商业模式研究

张小娟

**【摘要】**体育舞蹈在上世纪 80 年代的时候传入中国，相比于传统的体育项目，虽然引入时间不算长，但是发展十分迅速，并形成了一定的市场规模，积累了大量的体育舞蹈人口。随着国内经济水平的提升，人们也更加注重精神方面的需求，体育舞蹈培训机构有着良好的发展前景，但体育舞蹈在国内传播、流行和快速发展的过程中，缺乏对体育舞蹈培训机构商业模式的研究，阻碍了体育舞蹈培训机构的可持续发展。

本文主要采用文献资料法、实地调查法、问卷调查法、专家访谈法、逻辑分析法等方法对长江三角洲地区的体育舞蹈培训机构的商业模式做出分析。运用商业模式要素的画布模型，分别从长江三角洲体育舞蹈培训市场的产品与服务界面、资产管理界面、客户界面和财务界面进行分析，发现体育舞蹈培训机构商业模式中的不足，及时做出调整和创新，进而为市场注入更多的活力。

通过深入的调查研究，得出以下结论：

1. 长江三角洲体育舞蹈培训机构，在课程设置和课后服务上大同小异，未能够结合各校区的学生特点打造具有特色的课程和服务，体育舞蹈机构缺乏核心竞争力，缺乏校区特色。缺少相应的宣传，导致校区知名度低。这些问题的存在不利于体育舞蹈培训机构的进一步发展。
2. 从长江三角洲体育舞蹈培训机构的产品或服务界面看，体育舞蹈培训机构的价值主张与客户细分相对应，能够为消费者提供有价值的服务。
3. 从长江三角洲体育舞蹈培训机构的资产管理界面看，核心资源上缺乏校区品牌的建设，关键业务上缺少对教师团队的管理，大部分体育舞蹈培训机构都需要兼职教师承担一部分教学任务，但面临兼职教师流动性大的弊端。
4. 从长江三角洲体育舞蹈培训机构的客户界面看，体育舞蹈培训机构的价值主张符合客户细分，具有良好的客户关系，在渠道通路上，跟客户建立联系的渠道缺乏专人管理和维护。
5. 从长江三角洲体育舞蹈培训机构的财务界面看，收入来源单一，主要为课程培训费用，在周边衍生品上的开发不足。
6. 建议长江三角洲体育舞蹈培训机构开发多元化的课程内容和形式；加强教师的培训和管理：重视校区文化和品牌建设；开拓渠道通路；拓展收入来源。

**【关键词】**体育舞蹈，培训机构，商业模式

## 1. 前言

### 1.1 选题依据

---

从宏观来看,根据当下的社会背景和时代发展趋势,逐渐从信息时代走向人工智能时代,在劳动力市场的需求上将会有一大批的工作被智能型的机器所取代,反而需要创意的艺术化工作变得讨好和紧俏,因而就更加需要培养德智体美劳,具备一专多能型的人才。国家体育总局颁布的《体育产业发展“十三五”规划》也明确指出了要大力支持培训机构的发展。

从微观来看,首先,中国的人均消费指数不断升高,人均可支配收入逐年增加,恩格尔系数降低,人们用于生活必需品的开销在整个家庭收入中的比例降低,这也意味着孩子的兴趣班有了坚实的经济基础作为支撑;其次,人们在精神文化层面的修养不断加强,父母除了关心孩子的文化课成绩,同时注重孩子艺术方面的培养,在文化课之外的艺术项目更有利于培养孩子的审美情趣,追求更美好的事物和更高的生活品质,但也不乏有很多盲目从众和跟风的父母出于攀比的心态,担心孩子输在起跑线上,在焦虑的包围下,宁可选择让孩子多学一门技术。特别是当下明星、网红、艺人盛行,媒体大肆宣传其光鲜亮丽的一面,不少父母甚至学生本身期待将舞蹈作为今后的职业。最后,学校作为学生接受教育的主要场所,但往往存在改革耗时较长的弊端,学生有发展艺术特长和技能的需求,学校教育跟不上,也促使了课外培训机构的诞生,体育舞蹈本身的项目特点需要成千上万次的练习才能真正掌握,即使有部分公立学校提供了相应的兴趣班和课程设置,仍不能满足学生真正学好的要求,对于家长来说,只能给孩子选择校外培训机构作为补充。在这样的现状和背景下,市场的需求被不断挖掘,由此相关艺术培训的机构发展的如火如荼,也正是迎合了市场的需求。

商业模式是企业成败的关键。在创业企业中,因为战略原因失败占 23%,因为执行力原因而夭折的占 28%,而因为没有找到正确的商业模式而走上绝路的高达 49%,商业模式用来描述企业如何通过运作来实现其生存与发展的“故事”,商业模式对于一家企业的生存和发展起着至关重要的作用。

## 1.2 选题意义

### 1.2.1 理论意义

任何一门发展成熟的学科和技术,都有自己完整的理论依据和方法体系,一方面是过去经验的总结,另一方面可以推动该技术更好的发展。从查阅大量的书籍和论文来看,大都集中在对于体育舞蹈这项专业技术的探讨,包括编舞、比赛,教学,但是很少涉及到商业、市场、管理、创新等领域,一项技术的完备不仅仅限于成体系的技术教学和表演,更应该有专门的理论去研究如何宣传、推广、运营,以商业化的手段推动舞蹈培训机构的良性发展,以被更多的人接受、熟知、学习。模式,即 Pattern,就是解决某一类问题的方法论,即把解决问题的方法总结归纳到理论的高度,对于体育舞蹈培训学校商业模式的研究和总结,有利于市场规范化、体系化的建立与形成。模式是一种参照性指导方略,在一个良好的指导下,有助于高效完成任务,有助于按照既定思路快速做出一个优良的设计方案,达到事半功倍的效果,而且会得到解决问题的最佳办法。相对于其他行业领域的商业模式,研究舞蹈领域的商业模式资料甚少,事物的发展需要有一定的理论依据,很显然由于缺乏成系统的理论依据的支撑,能够迅速成长为大型企业的舞蹈培训机构非常少,即便从小机构成长起来,在当地具有一定影响力的大机构,也未有相关的资料,直接导致成功的经验得不到传承,新入行的从业者,依然要从最底层一步步摸索做起,以致于资源未能够最大化地利用。通过本研究,可以丰富体育舞蹈的理论体系,也可以为体育舞蹈培训机构的商业发展提供理论依据。

### 1.2.2 现实意义

商业存在的价值和经济意义是能够让资源得到高效、合理的配置,优化现有的运行环节,从供给侧寻求更优质的运行模式,最大限度地节约人力、物力资源。体育舞蹈培训机构在快速发展的过程中,也暴露了一些问题,培训机构的水平参差不齐,竞赛的组织不够合理,带来的商业价值不高,参与比赛的意义不强等,导致目前的状况更像是体育舞蹈这个项目发展到了一个平台期,前期聚集了大量的体育舞蹈人口,有一定的知名度,但至于如何把体育舞蹈这一项目推到更好、更优、更具有品牌价值的位置,还需要学者专家、政府、企业家的共同推进。本研究通过调查体育舞蹈培训机构目前开展和运营的情况,运用商业模式要素画布进行全面、客观地分析,从而为体育舞蹈培训机构的发展提出优化的建议。

---

## 2. 文献综述

### 2.1 相关概念界定

#### 2.1.1 体育舞蹈

朱萍在《体育舞蹈（普通高校体育选项课教材）》<sup>1</sup>一书中谈到体育舞蹈是从交际舞演变而来的，它是一种集音乐、服装、动作、表演为一体的艺术表演形式，对于体育舞蹈的定义，追溯历史，最早出现在 20 世纪 20 年代初，英国把四种社交舞（华尔兹、狐步、探戈、快步）规范化，并且依据一定的规则进行比赛，这就是体育舞蹈的前身，在上个世纪 80 年代，正式传入中国，逐渐被人们所认可和接受。体育舞蹈又被称作国际标准舞，经过漫长的发展和历史沉淀，形成了动作技术稳定规范的十支舞，不同的舞种展现不同的风格特点，但都以双人舞为主要表现形式，不过，在传入国内的过程中，由于女生学习者远高于男生学习者，所以在比赛中也呈现出单人赛、六人组、团体赛的形式，国标舞包括拉丁系列和摩登系列两大类，拉丁舞包含恰恰、伦巴、牛仔、斗牛、桑巴五个舞种，摩登舞包含华尔兹、维也纳华尔兹、狐步舞、快步舞和探戈。

中国体育舞蹈联合会官网<sup>2</sup>给出的定义分为广义和狭义两个方面。广义的体育舞蹈是指：以舞蹈化的身体动作为基本内容，以单人、双人或者集体的套路动作为基本内容的娱乐性体育项目；狭义的体育舞蹈是指：体育舞蹈是以国际规范化的现代舞、拉丁舞为主要内容，以男女双人形式练习为基本形式的竞技性体育项目，体育舞蹈综合“力量美”与“形态美”的双重标准，具有很强的观赏性、娱乐性和健身性。

吴东方在《体育舞蹈》<sup>3</sup>一书中写到：体育舞蹈是男、女双人在音乐界定的范围内运用身体技术和技巧并结合艺术表现力来完成的具有一定规范性的体育运动项目。寿文华在《体育舞蹈——普通高校体育选项课教材》<sup>4</sup>中指出：体育舞蹈是将“力量”与“艺术”这两种表现形式结合在一起的运动项目。

伍萌萌在《体育舞蹈“中国化”演进历程与民族文化融合的启示》<sup>5</sup>一文中，阐述了体育舞蹈在中国目前的开展情况，作为一个从欧洲传入的舶来品，更加重视“中国化”的改造，在理解其核心内涵和要领之后，加入中国化的元素，变成我们自己的东西。孙贻蕙在《标准舞发展的阶段性特征研究》<sup>6</sup>一文中谈到国标舞的发展经过了原始阶段，规范阶段，组织阶段到现在的完善阶段，标准舞的产业化，市场化得到进一步的发展，在传入我国后，也相继出现一批与中国元素相结合的舞蹈，比如《如梦令》，《青花》，《别》，《再别康桥》等作品，得到了多元化的发展。但同时也指出我国的赛事发展和市场运作与国外的“黑池舞蹈节”还有很大的差距，产业链也有众多不完善的地方，未能形成广泛的企业效应和健全的市场化模式。

综上所述可以看出体育舞蹈本身的独特性使之在国内得到广泛的传播和发展。每个舞种各具风格，可以热情洋溢、可以调皮活泼、可以深情缠绵，不仅能够改善形体，体现强壮的力量感，也具有视觉上的艺术美，并且经过在国内的发展，赋予了具有中国文化的特色，更符合中国理念，使人们更容易接受。

#### 2.1.2 体育舞蹈培训机构

---

<sup>1</sup>朱萍. 体育舞蹈（普通高校体育选项课教材）. [M]. 浙江大学出版社. 2016. 04.

<sup>2</sup>中国体育舞蹈联合会官网 <http://www.dancesport.org.cn/mxfc/jdda/2005-03-01/jdda818i1118163997.html>

<sup>3</sup>吴东方. 体育舞蹈. [M]. 高等教育出版社. 2019. 06.

<sup>4</sup>寿文华. 体育舞蹈——普通高校体育选项课教材, [M]. 北京体育大学出版社. 2007.

<sup>5</sup>伍萌萌. 体育舞蹈“中国化”演进历程与民族文化融合的启示[D]. 武汉体育学院, 2016. 06.

<sup>6</sup>孙贻蕙. 标准舞发展的阶段性特性研究[D]. 山东师范学院. 2017. 5

---

万超在《陕西省拉丁舞俱乐部培训机构存在的问题探究》<sup>7</sup>一文中指出，体育舞蹈培训机构是具有教学资质经过相关部门许可后，在一定的场地内，开展体育舞蹈教学活动的培训机构。刘晓婧在《湖南省少年体育舞蹈培训机构现状及其发展对策研究》<sup>8</sup>中认为，体育舞蹈培训机构是由政府或个人组织的自负盈亏的机构，可以提供咨询、比赛、考级、表演等服务项目，并以教学为主的营业单位。体育舞蹈培训机构的表现形式包括体育舞蹈俱乐部、个人工作室、艺术团、训练中心等。

### 2.1.3 商业模式

商业模式<sup>9</sup>是一种包含了一系列要素及其关系的概念性工具，用以阐明某个特定实体的商业逻辑。它描述了公司所能为客户提供的价值以及公司的内部结构、合作伙伴网络和关系资本(Relationship Capital)等用以实现(创造、推销和交付)这一价值并产生可持续盈利收入的要素。实现客户价值最大化是商业模式的目的，其主要作用是把企业之间各要素联系起来，包括企业外部和企业内部，进而形成一个高效、有组织、具有核心价值和竞争力的运行系统。

### 2.1.4 商业模式要素画布模型

卜慧在《支付宝商业模式研究——基于商业模式要素的画布模型》<sup>10</sup>一文中谈到关于商业模式的定义和内涵，其实质是一个企业通过输入内容，经过加工之后输出价值来盈利。商业模式随着时代的交替和更迭也在不断更新和发展，从最初的简单罗列阶段和细节描述阶段发展为网络建模阶段，也就是被广泛使用和认可的四大支柱、九个要素的参考模型。

夏乐在《BC 教育机构商业模式优化策略研究》<sup>11</sup>一文中谈到，商业模式对于企业的发展和转型非常关键。Alexander Osterwalder 和 Yves Pigneur 认为商业模式包含四大支柱、九个要素的参考模型，四大支柱分别是：产品或服务界面、资产管理界面、客户界面、财务界面。九个要素分别是价值主张、客户细分、分销渠道、客户关系、收入来源、核心资源及能力、关键业务、重要伙伴、成本结构，九大要素之间不是割裂的，而存在着相互的联系，可以用商业模式要素画布这一工具来表示。参见图 2-1：由此可见，商业模式就像是一家企业的蓝图，一个项目的开展离不开一个好的商业模式作为支撑，同样商业模式的优化有助于企业顺应时代的发展，从而优化和转型。像体育舞蹈培训机构作为传统的艺术类教育培训行业，优化商业模式更能打造自己的核心竞争力，体现企业的商业价值。

---

<sup>7</sup>万超. 陕西省拉丁舞俱乐部培训机构存在的问题探究. W. 才智. 2009. 13 (25): 269.

<sup>8</sup>刘晓婧. 湖南省少年体育舞蹈培训机构现状及其发展对策研究. [D]. 湖南师范大学. 2012.

<sup>9</sup><https://wiki.mbalib.com/wiki/商业模式>.

<sup>10</sup>卜慧. 支付宝商业模式研究——基于商业模式要素的画布模型[D]. 海南大学. 2019. 05

<sup>11</sup>夏乐. BC 教育机构商业模式优化策略研究[D]. 安徽财经大学. 2017. 09

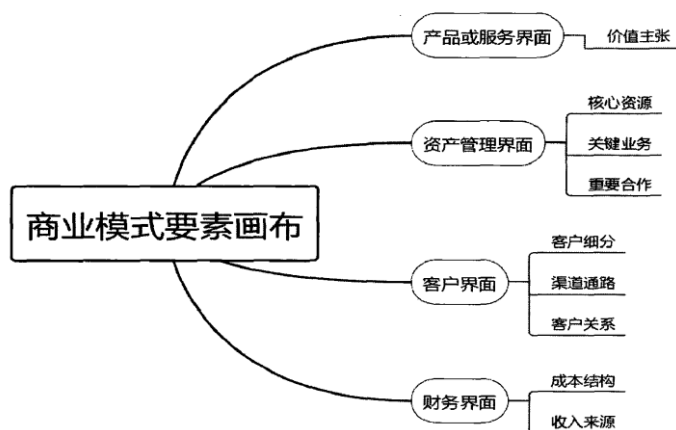


图 2-1 商业模式九大要素及其关系

## 2.2 体育舞蹈培训机构发展现状

### 研究综述

赵莉在《我国体育舞蹈开展现状调查与对策研究》<sup>12</sup>中谈到体育舞蹈的开展有一定的区域化特征，在城市的发展规模、发展形势相对较好，在一些小城市或者是县城体育舞蹈并未能得到广泛的传播，以及师资力量薄弱为闭塞地区的开展埋下了隐患，体育舞蹈培训机构的开展过程中仍存在教师文化水平不高等问题。

熊建设在《我国体育舞蹈竞赛市场化运作模式的理论研究》<sup>13</sup>一文中，指出我国体育舞蹈的商业化开发工作欠规范，专业水平不高，没有系统去做体育舞蹈的市场营销，针对消费者的开发力度不够。田青，谢勋咚在《我国体育舞蹈市场化现状分析与对策》<sup>14</sup>也谈及体育舞蹈市场化目前所面临的一些问题及解决方法，在师资力量上、团队建设上，都不足以驱使该行业积极创新，寻找新的发展模式，突破现有的瓶颈。

夏鹏在《体育舞蹈比赛商业运作研究》<sup>15</sup>中指出比赛成为舞蹈培训机构和赛事组织者捞钱的工具，市场缺乏规范化的体制，也由此导致群众的参与积极度不高，赛事没有太大的含金量，作者根据体育舞蹈比赛市场化发展的内在动因和外在动因，分别给出了不同的建议，规范赛事举办和相关事宜，要将经济效益和社会效益结合起来，另外充分利用好体育媒介进行传播，培养专业化的经营管理团队。体育舞蹈赛事的举办是体育培训市场发展的一个重要环节，是培训市场效果的监测手段和具体反馈，高效合理的赛事举办同时也能够促进培训市场的良性发展，所以规范的赛事组织和运营同样十分必要。

李濛在《我国国标舞专业教育的当前问题与对策》<sup>16</sup>一文中指出在人才培养上，人才需求与社会需求的趋于饱和，主要体现在专业领域办学模式与人才需求日趋饱和，社会培训市场需求趋于下降。作者同时给出比赛和表演并重的建议，丰富舞蹈的表现形式，让更多的人参与和融入进来，探索新的商业发展模式，真正进入大众的消费市场。

<sup>12</sup>赵莉.我国体育舞蹈开展现状调查与对策研究.[D].北京体育大学.2003.

<sup>13</sup>熊建设.我国体育舞蹈竞赛市场化运作模式的理论研究[D].武汉体育学院,2006

<sup>14</sup>田青,谢勋咚.我国体育舞蹈市场化现状分析与对策E.云梦学刊,2011,(6):77-80

<sup>15</sup>夏鹏.体育舞蹈比赛商业运作研究[J].湖南吉首大学体育科学学院,2014,(4):176-178.

<sup>16</sup>李濛.我国国标舞专业教育的当前问题与对策[J].北京舞蹈学院学报,2014,17(04):63-66.

朱莎在《供需理论下体育舞蹈的市场需求及发展分析》<sup>17</sup>中谈到随着人们物质条件的不断提升,健身领域得以迅速发展,具有较大的发展空间,以北上广为主的一线城市,每年参加健身俱乐部的人数逐渐增高,这些城市也会定期举办各种形式的体育舞蹈大赛,且活动开展效果良好。

张瑞瑶在《上海市 6-12 岁少年儿童拉丁舞课外培训模式建构的研究》<sup>18</sup>一文研究目前少儿培训市场的发展现状,发现培训机构的资质良莠不齐,近些年上海市政府也相继出台了一系列对于少儿课外培训机构的规范措施,对于体育舞蹈培训学校有一定的规范和整治作用,部分以“赚快钱”的商家被淘汰,进入培训市场教学的教师,80%以上持有相关的资质证明,在师资质量方面有所提升,一定程度上,教学质量明显提升,使培训市场进入一个良性循环的发展。

查思静在《苏州市市区少儿体育舞蹈培训的发展现状和调查分析》<sup>19</sup>一文中从三个方面说明了当下苏州市市区少儿体育舞蹈培训的发展现状,分别是学员层面年龄偏小,普遍在 13 岁以下,部分在 13-16 岁,以发展业余爱好为主,随着学生进入初中和高中之后,学习压力增大,时间紧张,除了以舞蹈学院为目标的学生,90%的学生会主动或被动地停止课外的舞蹈培训,这也决定了培训学校的招生对象以儿童为主。教练员男女比例失衡,课堂上不能做到双人示范,文化水平低,教学方式有待提高。培训机构以个体经营为主,管理方式和宣传推广方式欠缺。

晋丹丹在《基于 SWOT 背景下的杭州市体育舞蹈培训市场研究》<sup>20</sup>中指出体育舞蹈不适合年龄极小的学生进行学习,而中国舞、芭蕾舞等舞蹈基本上可以从幼儿园阶段开始招生,与此同时,也相应挤压和抢占了体育舞蹈培训的市场份额,由此可见,体育舞蹈培训学校面临的竞争对手不仅局限于同行,更广泛地存在于其他舞种的培训机构,甚至是其他的培训项目,不论对于家长还是学生,选择学习的项目一般集中在 3-4 个左右,这也意味着前期的市场占领十分重要。故此,可以说体育舞蹈培训机构面临着十分严峻的形式。

黄志勇在《常熟市少儿体育舞蹈培训现状与发展对策研究》<sup>21</sup>中根据常熟市少儿体育舞蹈培训现状提出体育舞蹈应努力顺应当前体育事业发展形势,为国家经济建设及发展贡献力量,全面调整发展策略,采取有效措施,实现市场化及产业化发展格局体育舞蹈应将社会大众作为发展的重要基础,运用丰富多彩、形式各异的竞赛活动,吸引更多大众的关注,调动其参与活动的积极性与主观能动性,进而实现全民健身的最终目在体育舞蹈领域中,应启用运动员的资格认证机制,有效缓解当前体育舞蹈在市场化、产业化发展过程中所遇到的相关问题。

周浩佳在《北京市海淀区体育舞蹈培训机构运营管理调查研究》<sup>22</sup>一文中研究了体育舞蹈培训机构运营管理上的问题,包括组织结构不清晰,分工不明确,缺少相应的培训体系等,建议培训机构要打造自身的核心优势,研发优质的课程,开发有趣的教学形式,紧跟时代,创新教学方式,利用互联网,当下流行的平台进行宣传和传播,跟学生和家长之间创造良好的互动,增强客户的信任和黏性,根据学员的问题即时地跟进,并作出相应的反馈,抓住了学生的需求就相当于抓住了市场,进而提高自身的竞争力和影响力。

从以上文献中可以看出体育舞蹈培训机构现状在不断发展,但形势依然不容乐观,培训机构在人才管理、宣传推广、教学体系上还存在着相应的问题,在发展体育舞蹈事业上还有很长的路要走,健全体育舞蹈人员培训制度,规范职业资格证书的认证过程。对体育舞蹈事业进行全面化调整与“扫除”,特别是体育舞蹈培训的相关机构,对提供体育舞蹈器材的供应商进行严格审查,规范化管理,从而确保体育舞蹈市场的健康发展。

<sup>17</sup>朱莎. 供需理论下体育舞蹈的市场需求及发展分析[J]. 安徽艺术职业学院. 2018(2)81-82.

<sup>18</sup>张瑞瑶. 上海市 6-12 岁少年儿童拉丁舞课外培训模式建构的研究. [D]. 2014. 05.

<sup>19</sup>查思静. 苏州市市区少儿体育舞蹈培训的发展现状和调查分析. [D]. 2018. 03.

<sup>20</sup>晋丹丹. 基于 SWOT 背景下的杭州市体育舞蹈培训市场研究. [D]. 2017. 03.

<sup>21</sup>黄志勇. 常熟市少儿体育舞蹈培训现状与发展对策研究. [D]. 苏州大学. 2014.

<sup>22</sup>周浩佳. 北京市海淀区体育舞蹈培训机构运营管理调查研究. [D]. 北京体育大学. 2019. 06.

## 2.3 国内外体育舞蹈培训机构商业模式

### 研究综述

#### 2.3.1 国内体育舞蹈培训机构商业模式研究综述

付群在《浩沙国际舞蹈培训学校商业模式研究》<sup>23</sup>中得出舞蹈培训机构存在管理体制不完善、权责不明晰、盈利模式单一、人员流动性大、缺乏相应的群体有效机制等问题。提升培训学校的策略有定价、促销、差异化、连锁与特许经营等策略。体育舞蹈的商业运作和盈利模式主要包含主体产业和相关产业，主体产业为体育舞蹈培训市场的开发和体育舞蹈赛事运作的商业价值两大部分，而相关产业的商业价值主要体现在体育舞蹈服装、鞋子品牌、训练的场地、器材等制造业。

在倪依克教授指导的武浩的论文《广东省体育舞蹈赛事运营管理研究》<sup>24</sup>——以广东省体育舞蹈锦标赛为例中写道：体育市场的运营管理主要集中在两个方面，一是利益和效果上，二是消费者的满意度，目前在这两方面做的都不太好，这不仅仅是广东省锦标赛所存在的问题，放眼望之，在其他省份和城市这样的现象也普遍存在，很多资源没有得到很好的利用。

北京体育大学硕士陈琪乐在《中国体育舞蹈公开系列赛商业价值开发的研究》<sup>25</sup>一文中谈到：中国体育舞蹈公开赛系列是中国体育舞蹈联合会推出的年度性体育舞蹈赛事，是当前国内级别最高的体育舞蹈比赛之一。可目前的商业价值开发仅限于冠名费、报名费、门票等初级层次，商业化水平较低。中国体育舞蹈公开系列赛在商业价值开发中存在的主要问题包括四个方面，一是赛事品牌影响力不够，二是资金来源渠道不够丰富，三是赛事宣传力度不够，四是赛事的赞助商规模较小。

邵琳琳，宋建敏在《体育产业的商业模式分析》<sup>26</sup>一文中指出体育舞蹈培训作为体育产业中的一部分，商业价值的开发还处于一个低水平的阶段，对于赛事的运营，成人市场、体育舞蹈周边产品的开发等都还很欠缺。同时也反映出我国体育舞蹈在整体的发展上还不够成熟。

从以上问题可得知我国体育舞蹈培训机构在招生、收入渠道等方面还存在着一些问题，在赛事举办上的商业价值开发还是远远不够的，体育舞蹈这一项目还有很多潜力可以开发，针对问题可以通过改革赛制，扩大影响力，加强与媒体的合作宣传，增设赛事专门运营部门等措施来激发市场的活力。

#### 2.3.2 国外体育舞蹈培训机构商业模式研究综述

Stefano D. ottavio, Laura Limetta, Manuela Angioi 在《Energy requirement in top-level dance sport athletes》<sup>27</sup>一文中分析了高水平体育舞蹈选手的能量需求与所存在的商业市场价值，相比于国内的以青少年儿童为客户，国外的培训机构在高水平运动员的培养上更加成熟。

Helena liiv, Matthew A. W, Toivo Jurimae, Meeli Saar, Jarek Maestu, Piit purage & Jaak Jurime 在《Anthropometry somato types and Aerobic power in Bellet, Contemporary dance sport》<sup>28</sup>一文中分析了体育舞蹈和芭蕾舞的比较，体育

<sup>23</sup>付群. 浩沙国际舞蹈培训学校商业模式研究. [D]北京体育大学. 2013. 06.

<sup>24</sup>武浩. 广东省体育舞蹈赛事运营管理研究——以广东省体育舞蹈锦标赛为例. [D]. 广州体育学院, 2017. 06.

<sup>25</sup>陈琪乐. 中国体育舞蹈公开系列赛商业价值开发的研究[D]. 北京体育大学. 2017. 5.

<sup>26</sup>邵琳琳、宋建敏. 体育产业的商业模式分析. E. 知识中国. 22-25.

<sup>27</sup>Stefano D. ottavio, Laura Lunetta, Manuela Angioi. Energy requirement in top-level dance sport athletes. [J]. Journal of dance medicine & science, 2016, 20(4): 168-173.

<sup>28</sup>Helena liiv, Matthew A. W, Toivo Jurimae, Meeli Saar, Jarek Maestu, Piit purage & Jaak Jurime. Anthropol

舞蹈在市场份额的占有上也面临着一定的压力，在宣传和推广上也要根据时代的特点，不断变换形式，符合大众的审美和需求。

Christoph Raschka , Katrin Beyer 在《Sport anthropological and Somato typical investigation of male and female Latin dancers》<sup>29</sup>一文中研究了男、女拉丁舞者的调查，男女比例协调对于市场的开发有着积极的正向作用，包括对于体育舞蹈相关的衍生产品需求更大，与之相比，国内从启蒙阶段就产生的男女比例失衡的这一问题，不利于体育舞蹈的发展，在商业开发上也受到局限。

### 3. 研究对象与方法

#### 3.1 研究对象

本文以长江三角洲地区体育舞蹈培训机构的商业模式为研究对象。

#### 3.2 研究方法

##### 3.1.1 文献资料法

根据论文研究内容，分别在苏州大学图书馆、苏州大学体育学院资料室查阅书籍期刊以及通过知网、万维网、电子数据库等，查阅相关文献资料，对文献资料进行筛选、分类、归纳、总结，为本论文提供理论依据。

##### 3.1.2 问卷调查法

3.1.2.1 问卷的设计。分别在南京、苏州、上海、杭州、常熟等多个城市抽样做问卷调查，进一步了解学员的年龄分布情况、学习目的、学习时间以及对于体育舞蹈的看法。通过问卷调查的数据，可以更加客观地反映出人们对于体育舞蹈的态度以及满意度。为了保证调查数据的客观性，在抽样上分别抽取不同年龄段的学生为对象，6-8 岁、8-10 岁、10-12 岁以及 12 岁以上，具体分布如表 3-1。

表 3-1 不同年龄阶段的学生分布

| 年龄 | 6-8 岁 | 8-10 岁 | 10-12 岁 | 12 岁以上 | 合计  |
|----|-------|--------|---------|--------|-----|
| 人数 | 90    | 64     | 32      | 14     | 200 |

3.1.2.2 问卷的效度检验：专家评判法，本问卷邀请相关专家、培训机构的校长对问卷的内容逐条进行检验，结果表明：问卷内容能够反映出家长及学员的基本情况和学习动机，结构较合理，具体评价结果如下：

etry somato types and Aerobic power in Bellet , Conteemporary dance sport. [J] science ftmedicine , 2013(12):207-211.

<sup>29</sup>Christoph Raschka , Katrin Beyer. Sport anthropological and Somato typical investigation of male and female Latin dancers. [J], paper on Anthropology , 2015, 24(2):94-101.

表 3-2 问卷效度检验

| 类别 | 教授 | 副教授 | 讲师 | 校区校长 | 总计 |
|----|----|-----|----|------|----|
| 人数 | 1  | 1   | 5  | 3    | 10 |

表 3-3 问卷有效性评价统计表

| 类别   | 非常合理 | 比较合理 | 一般 | 不合理 | 总计 |
|------|------|------|----|-----|----|
| 教授   | 0    | 1    | 0  | 0   | 1  |
| 副教授  | 0    | 1    | 0  | 0   | 1  |
| 讲师   | 1    | 4    | 0  | 0   | 5  |
| 校区校长 | 2    | 1    | 0  | 0   | 3  |
| 合计   | 3    | 7    | 0  | 0   | 10 |

3.1.2.3 问卷信度检验。为了确保问卷的质量,问卷采取了重测信度分析法,调查结束的 15 天后,对同一群体进行测试,根据两次测量结果的差异程度分析问卷的可信度,根据再测信度的计算公式 $r_{xx'} = \frac{\sum (x_1 - \bar{x}_1)(x_2 - \bar{x}_2)}{S_1 S_2}$ 。公式中  $x_1, x_2$  为同一被试者的两个分数,  $\bar{x}_1, \bar{x}_2$  为两次测验的平均分数,  $S_1, S_2$  为两次测验的标准差,  $N$  为被试的人数。结果显示两次填写问卷的相似度系数为 0.90, 故具有较高的可信度。

#### 3.1.2.4 问卷的发放和回收

问卷的发放时间是 2019 年 9 月到 11 月,发放对象为不同培训机构的学员家长,累计发放问卷 200 份,回收 200 份,回收率 100%,其中有效问卷 180 份,有效率为 90%,具体情况如表 3-4:

表 3-4 问卷发放及回收情况

| 类别   | 发放问卷 | 回收问卷 | 有效问卷 | 回收率  | 有效率 |
|------|------|------|------|------|-----|
| 调查问卷 | 200  | 200  | 180  | 100% | 90% |

#### 3.1.3 逻辑分析法

通过搜索大量文献资料,采用定性方法对信息进行分析,再根据需要通过文献和社会调查获取定量分析所需数据,对相关文献资料整合、提炼、总结出有效信息,在本文中综合运用分类与比较、归纳与演绎、分析与综合等逻辑方法对长江三角洲体育舞蹈培训机构商业模式的具体情况进行分析。

#### 3.1.4 专家访谈法

第一,体育舞蹈学专家访谈:了解体育舞蹈在中国发展的历程及其变化,了解最前沿的动态,了解到体育舞蹈目前在我国的发展变化规律,跟国外的市场相比,国内选手和学生应该努力的方向;第二,对体育舞蹈教师、裁判、运动员的访谈,征求他们的看法和观点,从业以来的感受和心得体会,对于教学、组织赛事等活动的一些感受,对客观存在的一些现象提供依据,

做好笔记并整理；第三，对体育培训机构、赛事运营人员的访谈，询问他们对目前体育舞蹈培训市场现状的看法，了解到体育舞蹈的运营模式以及具体的营收渠道，在运营过程中遇到的一些难题，最想要改进的方面，希望得到政府的哪些支持等，结合企业的运营状况，给现有的体育舞蹈培训市场和赛事市场发展的未来方向做出一定的预判。

表 3-5 专家访谈名单

| 姓名  | 单位        | 职务     |
|-----|-----------|--------|
| 林冰  | 喜盈门舞蹈专修学校 | 董事长    |
| 王燕  | 松之燕舞蹈     | 创始人    |
| 杨老师 | 都灵舞蹈      | 校区招生主管 |
| 阮靖雅 | 苏州少年文化宫   | 金牌教师   |
| 施培元 | 苏州体育舞蹈协会  | 协会副会长  |

3.1.5 实地调查法

由于工作跟体育舞蹈培训机构有大量的联系，从教师培训、组织学生考级和比赛，都有机会结识大量的体育舞蹈从业者，熟悉长江三角洲部分的体育舞蹈培训机构，同时这些机构具有一定的代表性，能够亲自直接参与一些活动的开展，熟悉体育舞蹈培训机构运营的流程，包括去不同的培训机构参观和考察，这个过程中可以获得大量的一手资料，从而确保研究工作的客观与全面。

3.3 研究思路

从了解体育舞蹈项目本身在长江三角洲的发展入手，参考文献资料和走访专家、企业，了解该项目实际的商业运作情况，结合目前时代的潮流和发展趋势，确立该研究的意义和目的，主体部分是以部分企业实例来论证和阐述理论和实践的结合部分，分析不同企业商业模式之间的相似性和不同点，以及带给企业的影响，根据现实情况，发现存在的不足和问题，最后得出结论和对策，提出商业模式的优化建议，使企业在市场中更具有优势和竞争力。

4. 结果与分析

4.1 长江三角洲体育舞蹈培训机构现状分析

为了客观呈现长江三角洲体育舞蹈培训机构的现状和发展情况，本文将选取在走访调查中比较有代表性的培训机构为分析样本，具体如表 4-1：

表 4-1 部分走访机构一览表

| 学校名称      | 分布地区 | 成立时间   | 备注                   |
|-----------|------|--------|----------------------|
| 松之燕舞蹈     | 南京   | 2008 年 | 更名为王燕舞蹈              |
| 喜盈门舞蹈专修学校 | 上海   | 2017 年 | 创始人林冰女士，为上海市体育舞蹈协会成员 |

|              |    |        |              |
|--------------|----|--------|--------------|
| J•bin 创意舞蹈   | 上海 | 不详     | 成人课程以售卡为销售方式 |
| 都灵舞蹈         | 常熟 | 2008 年 | 有独立网站，承办商演   |
| Dance Baby   | 上海 | 2013 年 | 贝蒂鞋子独家代理商    |
| 亚青舞蹈         | 苏州 | 2015 年 | 个体户，小规模经营者   |
| 明日星体育舞蹈      | 盐城 | 不详     | 支持加盟         |
| 黄龙体育舞蹈培训中心   | 杭州 | 2013 年 | 有独立网站，支持加盟   |
| 红都五环体育舞蹈培训中心 | 合肥 | 1995 年 | 安徽省考学考级中心    |

#### 4.1.1 体育舞蹈培训机构提供的产品和服务

松之燕舞蹈培训机构成立于 2008 年 5 月 18 日，2009 年 5 月 18 日在此基础上成立“句容市国际标准舞协会”，同年协会被中国国际标准舞总会吸纳为团体会员单位，2011 年 2 月 1 日，松之燕舞蹈培训机构——镇江松之燕少儿艺术团正式加盟江苏省广电总台（集团）优漫卡通卫视（原江苏少儿频道），成为“优漫卡通卫视品牌加盟培训机构”。松之燕舞蹈培训机构——松之燕少儿艺术团的主要任务是参加江苏省广电总台的各项文艺演出，团拜外事演出活动，代表优漫卡通卫视（原江苏少儿频道）参加各类国际国内艺术节，文艺汇演，比赛以及中外少儿的友好交流出访活动，到全省各地的学校、幼儿园参加“欢乐校园行”活动等。以南京市为中心，在周边设立了多家分校，形式类似于连锁模式。主要提供少儿拉丁舞培训、成人拉丁舞培训，培训对象以少儿为主，成人为辅，不定期的教师师资培训，兼代理售卖拉丁舞服饰、鞋子、饰品等；另外也承接小型赛事的举办，中外教师的交流、培训。以提供少儿拉丁舞培训为核心，其主要打造卓越的教学部门，以学生的成绩和教学成果体现自身的专业性，彰显自身特色，而拉开与其他培训机构的差距。对于以培训为主的行业而言，服务品质在品牌上也起着至关重要的作用，教师要具备耐心和良好的服务态度，对学生和家长的反馈做出及时的回应，定期跟踪每一个学员的学习情况，给予相应的关心。

喜盈门舞蹈专修学校由国际标准舞世界冠军杨超先生与喜盈门慈善基金会创始人林冰女士共同创立，它是一所国家及政府认证的非营利性舞蹈艺术教育学校，学校的所有收入，都将用于培养发掘更多的舞蹈艺术人才，帮助热爱舞蹈艺术的青少年学子成长进步，以慈善教育回馈社会。喜盈门专修舞蹈学校主要分布在上海，林冰女士一直大力支持国际标准舞的发展和推广，自 2011 年起为 International 大赛提供赞助和帮助。作为多年的赞助商，在 2017 年的第 65 届 International 锦标赛，为本次大赛最高组别职业摩登、业余摩登荣誉颁奖。培训对象主要以青少年职业选手为主，会定期开设师资班的培训，在国内有一定的影响力，在教师培训上，以训练营为主要形式。同时会筹办运营赛事，比如在 2017 年举办的赛事门票价格达到了 350,000，表演嘉宾是世界级冠军选手，阵容强大，不论是在赛事运作上，还是社会影响力上，都取得了很好的效果。

J•bin 创意舞蹈创始人高志龙，校区主要分布在上海，有多家分校，培训对象主要以少儿为主，同时开设成人舞蹈的课程，采取小而精的课程模式，定期组织师资班的培训。提供的服务产品主要有少儿拉丁舞培训、成人拉丁舞培训，提供少儿考级、全国比赛，成人培训以及成人的师资培训班。在空间上有一定的地域限制，招生市场主要在于上海本市校区开设的区域。创办者也是主要教学者和管理者，组织结构简单，设有行政后勤处和教务处。提供少儿拉丁舞培训和成人拉丁舞培训，创收来源主要在于培训项目，其中开设不同形式的课程方式，包含大班授课制、小班授课制、一对一、一对二等，不同课程形式，收费标准不同。

常熟市都灵拉丁舞蹈培训中心，主要产品和服务为少儿拉丁舞培训，中心目前正在参加培训的学员已超过 1000A，在国内比赛中曾获取过优异成绩，学员可考取专业考级、晋级证书，教师资格证书，举办并参加各种大型文艺演出电视演出。正式成立于 2008 年，位于常熟市中心繁华地段，是经常熟市教育局批准，在常熟市民政局注册成立的专业舞蹈教育机构。机构是中国体育舞蹈协会常熟考级中心、全国艺术特长生认证（国家级证书）重点选送单位、世界华人体育舞蹈协会考级中心常熟考点、

上海电影艺术学院国标舞教育基地、无锡文化艺术学校艺术教育基地、世界华人国际标准舞联合会单人拉丁教师培训考试基地、常熟电视台影视艺术合作单位。由国家级专业教师任教，拥有雄厚的师资力量、认真负责的优秀教师团队和配备专业音响设施的舞蹈教室。

Dancebaby, 校区主要分布在上海，培训对象以少儿为主，同时设计和销售自己的服装和鞋子，推广渠道以线上为主，有开发自己的网店和 APP, APP 有可以售卖的录制视频和需要付费的会员项目，目前企业营收主要是舞蹈培训和服装销售。“Dancebaby”作为黑池舞蹈节（中国）理事会委员，Dancebaby 舞蹈文化公司的基因有着浓浓的黑池味儿，教师团队就由曾经的黑池团队舞冠军成员组成。Dancebaby 一开始就着眼全国，要惠及所有爱舞的舞友们，短短半年时间，已经成功组织了超过 1000 人次的全国特训，并免费和全国舞友分享微课堂、教学视频、音乐资料等等。Dancebaby 不仅是贝蒂舞鞋上海的总代理，兼运营自有品牌 Dancebaby 专业舞服。

亚青舞蹈创办人王亚青，为 CBDF 的教师和裁判，培训机构成立时间短，主要分布在苏州，目前有三家分校，学校开设课程既有拉丁舞也有中国舞，企业营收主要来源于学员学费，规模较小。主要产品和服务为提供少儿拉丁舞和少儿中国舞的培训。市场受空间因素的限制，学生来源分布在校区附近。组织结构简单，创办人负责整个校区，既负责校区的招生运营，也负责学生的教学管理，教师在 3-4 人左右，较难留住全职教师，以雇佣在校大学生和兼职教师为主。提供少儿拉丁舞和中国舞培训，商业模式简单，代理舞蹈服装的销售，组织学生参加国内 CBDF 巡回赛。

江苏省明日星体育舞蹈学校（原全民健身中心）是教育部 CSARA、省体育舞蹈运动协会委员单位，是中国体育舞蹈联合会和省体育舞蹈运动协会设在盐城唯一的少儿体育舞蹈培训基地和技术等级考牌点。学校常年开设的课程有：拉丁舞、中国舞、爵士舞、艺考生培训、成人拉丁舞、教师培训班。产品种类丰富，开设的课程多样，培训对象以少儿为主，承接一些商业演出。市场受地域空间的限制，学生来源以校区附近为主。校长为校区的总负责人，其下设置教学部、市场部、行政部。提供少儿舞蹈的各类培训，培训项目丰富，另外承接少儿舞蹈的商业演出，在本地有一定的知名度。营收渠道来源于培训费用，考级、比赛费用，承接商业演出等。

黄龙体育舞蹈培训中心是省级权威国标舞培训机构，浙江省摩登舞、拉丁舞教师、评审培训，教师、评审资格证考试基地。在受众上年龄基本上不受限制，从少儿到成人到老年都有相应的课程设置，招生的市场范围相对广泛。校长为校区的总负责人，其下设置教学部、市场部、行政部。致力于体育舞蹈内容的研究，大力推广体育舞蹈项目，积极寻求与社会力量和政府的合作，提供以体育舞蹈为核心的培训服务。地处杭州黄龙核心枢纽位置，拥有精良的场馆设施，雄厚的师资力量，为少儿、青少年、中老年，以及都市白领构建健身、艺术、娱乐三位一体的舞蹈平台——杭州哈瓦文化有限公司旗舰品牌。通过以上实际案例研究可以看出长江三角洲地区体育舞蹈培训市场发展的基本商业模式，培训对象主要以儿童和青少年为主，个别机构发展时间长、规模大，会有一些副营业务，比如具有证书资格颁发的单位，增设了艺考生的培训项目和教师的培训项目，还有一些机构承接商演活动，这在一定程度上会丰富校区的活动，增收营业额，但整体来看，规模发展不大，局限于自己的生态圈之内。

合肥五环体育舞蹈培训中心，由英国皇家国际舞蹈教室协会裁判、教师，中国体育舞蹈联合会裁判、教师何建农、姚萍创办，目前已成为省内少儿、成人体育舞蹈的首席培训学校。

从以上体育舞蹈培训机构提供的产品和服务来看，培训机构的课程设置和教学内容，各个校区基本上一致，没有太大的差别，在后期服务上也没有显著的亮点，对于家长来说不具备足够的吸引力，所以客户在选择时，往往是体验完附近几家舞蹈培训机构的课程后，选择一家价格最优惠的，造成机构之间竞争激烈的主要原因是缺乏校区特色和核心竞争力，导致客户的忠诚度低。

从体育舞蹈培训机构的基本情况可以看出，想要使得企业进一步发展，必须从内部对商业模式进行调整和优化。艺术项目的发展有一定的替代性，且是弹性相对较大的服务性商品，要求培训机构要有敏锐的市场嗅觉，擅于发现市场的需求，结合人

群的特点，研发适合不同年龄阶段、消费水平的课程。

4.1.2 长江三角洲体育舞蹈培训机构发展瓶颈

为了更好地了解体育舞蹈培训机构在长江三角洲地区的发展和商业模式，本文进行了对专家的访谈和对学员家长的调查，并对部分有代表性的观点进行了汇总。

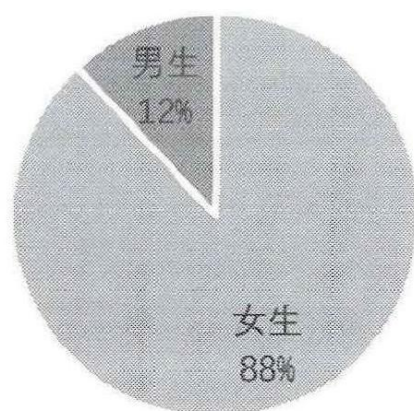
| 表 4-2 专家访谈一览表 |     |              |             |
|---------------|-----|--------------|-------------|
| 序号            | 对象  | 职位           | 从业背景        |
| 1             | 林冰  | 喜盈门舞蹈专修学校董事长 | 培养了众多职业选手   |
| 2             | 王燕  | 松之燕舞蹈创始人     | 科班出身        |
| 3             | 杨老师 | 校区招生负责人      | 丰富的营销招生工作经验 |
| 4             | 阮靖雅 | 一线教学老师       | 十年以上教学经验    |

能够对体育舞蹈培训机构产生直观感受的莫过于一线的从业人员，包括在职的教师、体育舞蹈培训机构工作的员工，拥有丰富经验的专家，在走访的过程中搜集各方的看法和观点，呈现在此的观点已征得当事人的同意。

4.1.2.1 学员比例失调

喜盈门舞蹈专修学校董事长林冰女士。林冰女士一直大力支持国际标准舞的发展和推广，自 2011 年起为 International 大赛提供赞助和帮助。体育舞蹈从业人员的水平参差不齐，我们在尽力培养体育舞蹈从业教师，培养高水平的选手，这些年教师水平在整体上得到的很大的提高，但还远远不够，在人才培养上还有待提高。学员男女比例失衡，在学员招生上女生远高于男生，因此给双人职业选手的选拔和培养上造成了一定的困难，想要改变这一现状十分艰难，不论是学员层面还是社会层面，在观念上对于体育舞蹈的学习还有误区，认为舞蹈一定是女生学习的技能。体育舞蹈面对这一问题有些束手无策。对用户的问卷调查中同样揭示了这一问题。

## 学员男女比例分布图



**图 4-1 学员男女比例分布图**

从培训机构学员男女比例分布来看，即使体育舞蹈是一项双人舞，但是学员的男女比例失衡非常严重，基本上为女生，这在教学上造成了一定的困难，同时学习的更多的是单人组合，对于体育舞蹈项目的发展不利。

#### 4.1.2.2 招生对象受限

松之燕舞蹈王燕女士是松之燕舞蹈的创始人，从业超十年的时间，科班出身，从艺校毕业一路走到创办自己的企业，该机构也是 CBDF 的会员单位，王老师谈到在发展到一定程度后，也到了平台期，平时工作需要统筹教师管理，考级、比赛组织等事项，近年来，体育舞蹈项目有了一定的知名度，招收学生以儿童和青少年为主，但问题是学员到高年级或即将要升入初中时，会面临大量的流失。学员及家长在艺术与文化课的选择中，往往都是选择后者，这将舞蹈培训机构的招生对象局限在了一定的年龄范围内。从问卷中也可以看出 12 岁以上的学员占比非常低。

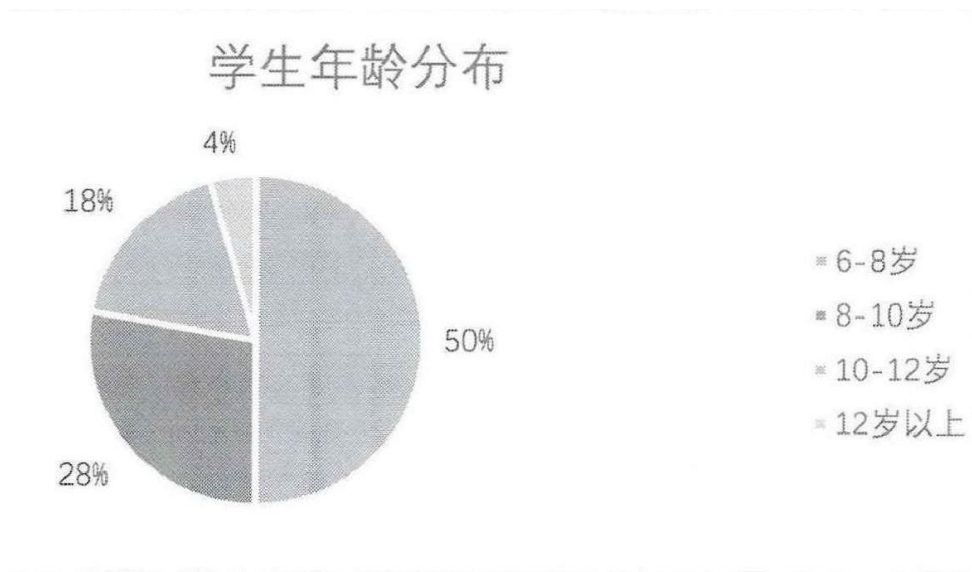


图 4-2 学生年龄分布图

从表 4-2 学生年龄分布饼状图可以看出，6-8 岁和 8-10 岁占比最大，10-12 岁是小学高年级的阶段，面临着升学，在体育舞蹈的学习人数上有所减少，同时也可以看出 12 岁以上的孩子继续学习体育舞蹈的占比人数最少，学生升入初中，更加会以文化课为主要学习目标，很多家长对于孩子兴趣爱好的不支持也造成了 12 岁以上孩子学习人数的下降。

#### 4.1.2.3 体育舞蹈培训市场竞争激烈

都灵舞蹈负责招生工作的杨老师。从业时间 2 年，主要负责校区对内、对外的宣传，节假日活动的组织。在接待家长咨询的过程中发现客户对于校区的课程费用具备一定的承受能力，客户的关注点主要集中在课程内容和师资。但招生上也变的越来越困难，一方面是舞蹈培训机构遍地开花，家长的选择太多，面临着激烈的竞争；另一方面校区在招生这块的人员安排和重视程度都不够。

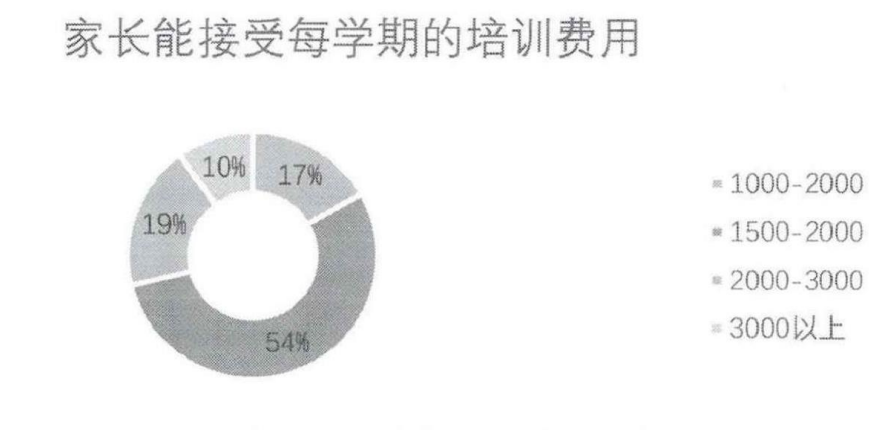


图 4-3 家长能接受每学期培训费用分布

从图 4-3 中可以得出大多数的家长能够接受的每学期培训费用的区间在 1500-2000, 能接受 3000 元以上的家长最少, 一个学期的时间大概在半年左右, 平均每周上一次课, 每次课 1-1.5 小时, 由此, 机构在价格制定上可以参考 1500-2000 的区间, 根据有少数家长可以接受 3000 元以上的价格, 可以根据此情况推出特色的课程, 比如说个性化的课程定制或者一对一的课程培训等。

#### 4.1.2.4 学员对舞蹈学习缺乏热情

一线教学工作者阮靖雅在大学毕业即进入该行业, 目前从业经验已超过十年。跟以前相比, 学生在学习过程中“吃苦”的能力不断衰减, 本身需要力量和速度的体育舞蹈项目, 缺少了长期的努力坚持练习, 即便学了 3-4 年的孩子依然跳不出体育舞蹈本身的风采和水平, 家长的培养方式更加重视考级和是否能拿到证书, 把艺术特长当成了给文化课加分的途径, 若长期持续目前这种情况, 将不利于该项目的整体发展。问卷中也显示出学员在课后的练习时间偏低, 这也从侧面反应了学员在舞蹈学习上缺乏自主性, 对体育舞蹈的学习没有投入足够的时间。

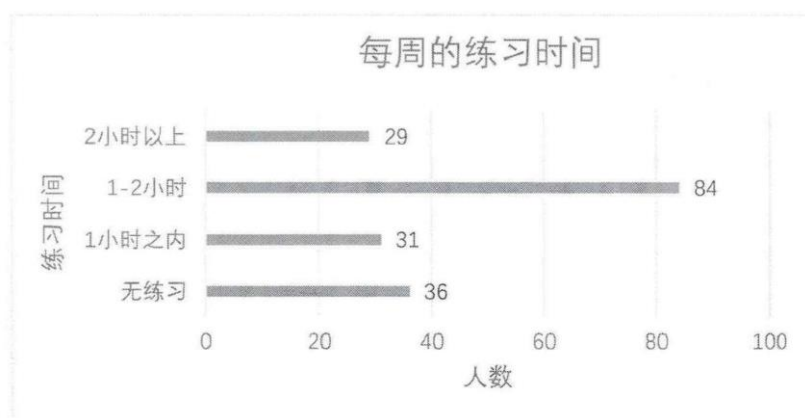


图 4-4 每周课后练习时间分布

从图 4-4 中可以看出, 在课后的练习时间主要集中在 1-2 小时这个范围内, 课后没有练习和在 1 小时之内的分布比较接近, 2 小时以上的练习者较少, 这也意味着学员的学习和练习时间主要集中在课上, 课后的自主性较低。

#### 4.1.2.5 知名度较低

苏州体育舞蹈协会副会长施培元。从事多年苏州市体育舞蹈考级和比赛工作。谈到在渠道通路上创新力不足, 体育舞蹈培训机构也在做线上宣传的工作, 但存在更新频率低、动态发布慢的问题。机构在校区的管理上忽略了相关运营人员的作用, 体育舞蹈培训机构知名度不高。

结合问卷调查和对体育舞蹈培训机构从业员工及专家的访谈, 发现长江三角洲体育舞蹈培训机构在发展过程中遇到了一些瓶颈, 包括学员比例失调; 招生对象受限; 体育舞蹈培训市场竞争激烈; 学员对舞蹈学习缺乏热情; 知名度较低。这些问题阻碍了长江三角洲体育舞蹈培训机构的进一步发展。

## 4.2 长江三角洲体育舞蹈培训机构商业

### 模式要素分析

为了了解长江三角洲体育舞蹈培训机构商业模式（以下简称体育舞蹈培训机构）的具体情况，将以商业模式要素的画布模型为参照，商业模式要素包括四个界面、九大要素。四个界面分别是产品或服务界面（价值主张）、资产管理界面（核心资源、关键业务、重要合作）、客户界面（客户细分、渠道通路、客户关系）和财务界面（成本结构、收入来源）。

#### 4.2.1 体育舞蹈培训机构的产品或服务界面

长江三角洲体育舞蹈培训机构产品或服务界面包含的要素为价值主张。价值主张用来描述为特定细分客户创造价值的系列产品和服务。长江三角洲体育舞蹈培训机构提供的产品分为两个层面，一是儿童及青少年体育舞蹈培训项目；二是成人体育舞蹈培训项目。有些机构的儿童及青少年体育舞蹈培训项目中还包含外教培训。成人培训项目又可分为普通学习者和教师培训。根据服务对象的不同特点，在课程内容设置上的侧重点有所不同。儿童及青少年的培训项目涵盖考级、比赛及演出活动。成人培训课程提供普通的兴趣班和教师资格证的考试服务项目；外教培训项目提供短期的外教课程和夏令营活动。

松之燕舞蹈在产品或服务界面的价值主张是为儿童及青少年、成人、教师提供相应的课程培训，旨在满足不同客户的需求，以少儿培训课程为核心，提供相应的考级、比赛和演出服务。喜盈门舞蹈专修学校以培养职业体育舞蹈选手为目标，招收的学员集中在青少年，提供非学历教育的职业培训和师资培训，能够聘请国内外的优秀教师开设相应的课程，其中 Robinshort 出生于舞蹈世家，拥有 60 多年的舞蹈生涯，之前和夫人 Rita 取得过世界三大赛（UK、黑池、International）的冠军，退役之后从事世界级别的舞蹈教学，同时也担任过 WDC 的主席。正是这种强大的资源链接能力，也让此学校独具优势，能够得到专业性上的保障，在国内和世界级的比赛中崭露头角，吸引众多的学生专门拜访学习。J•bin 创意舞蹈提供少儿和成人的体育舞蹈培训课程，不定期举办教师培训班。都灵舞蹈专注于儿童及青少年的体育舞蹈培训服务，为学员提供除正常课程之外的考级、比赛、演出机会等。Dancebaby 作为一家凭借电商运营起来的企业，在培训服务上占整体比重相对较轻，为客户提供舞服和舞鞋等产品。亚青舞蹈的主要产品为儿童及青少年体育舞蹈培训课程，普通成人培训课程。明日星体育舞蹈学校开设的课程内容繁多，除了提供儿童及青少年、成人体育舞蹈培训外，也提供其它舞种的少儿课程。黄龙体育舞蹈培训中心提供儿童及青少年的课程培训课程，成人及教师的培训课程。

通过调查分析的实际案例研究可以得出：长江三角洲地区体育舞蹈培训机构的价值主张是为儿童和青少年提供体育舞蹈培训课程为主，普通成人培训为辅。个别机构发展时间长、规模大，具备教师资格证书颁发的单位，增设了教师的培训项目，或者外教培训项目，不定期举办游学活动和夏令营。长江三角洲体育舞蹈培训机构提供的产品如表 4-3。

表 4-3 长江三角洲体育舞蹈培训机构产品或服务界面

| 学校名称         | 少儿课程培训 | 普通成人培训 | 师资培训 | 外教培训 |
|--------------|--------|--------|------|------|
| 松之燕舞蹈        | √      | √      |      | √    |
| 喜盈门舞蹈专修学校    |        | —      |      | √    |
| J•bin 创意舞蹈   | √      |        |      | —    |
| 都灵舞蹈         | √      | —      | —    | —    |
| DanceBaby    | √      |        | —    | —    |
| 亚青舞蹈         | √      | —      | —    | —    |
| 明日星体育舞蹈      | √      | √      | √    | —    |
| 黄龙体育舞蹈培训中心   | √      | √      | √    | —    |
|              | √      | √      | √    |      |
| 合肥五环体育舞蹈培训中心 |        |        |      |      |

4.2.2 体育舞蹈培训机构的资产管理界面

资产管理界面包含三大要素，分别是核心资源、关键业务和重要合作。

4.2.2.1 核心资源

核心资源是一家企业所拥有的资源以及活动的配置。长江三角洲体育舞蹈培训机构的核心资源主要体现在品牌和校区位置上。体育舞蹈培训机构作为教育行业，口碑的积累是客户选择的首要考虑因素，校区品牌是一家企业的无形资产，但往往扮演着重要的角色和作用，成立时间越久的校区，教师人员管理越规范的校区，运营效果也最好，体现在有系统的教学体系、教学内容严格规范、学员在课堂上有好的感受、老师的教学方式能够得到认可等方面，也就更容易取得客户的信任。由于体育舞蹈项目受区域性的限制，家长在帮孩子选择时会考虑到是否方便接送这一因素，因此机构所在的地理位置也是企业的核心资源。通过问卷对用户的调查中，同样印证了这一点。如下图所示：

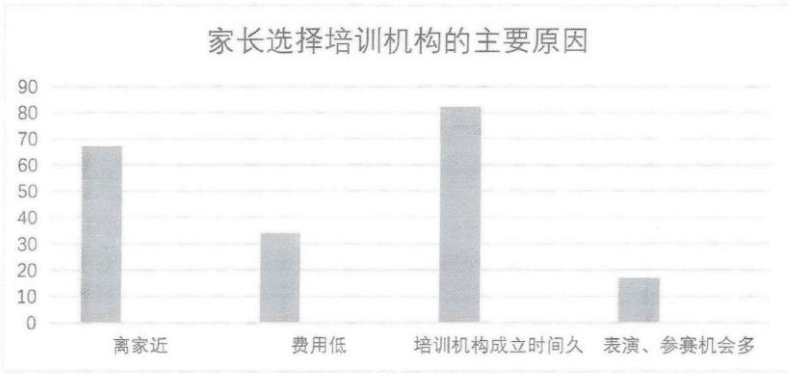


图 4-5 家长选择培训机构的主要原因统计

从家长选择培训机构的主要原因看，培训机构成立时间久和离家近成为了家长的首要考虑因素，这也代表着舞蹈培训机构成立时间越长，就有越高的品牌价值，起到了背书的作用，另外家长考虑离家近这一点也限制了舞蹈培训机构的招生范围，有区域性的限制，在费用低和表演、参赛机会多两个因素上考虑的人较少，这也说明家长在费用上有一定的承担能力。

4.2.2.2 关键业务

关键业务在整个商业模式要素画布中扮演着重要的角色，是支撑一家企业顺利运营，提供服务的保障。长江三角洲体育舞蹈培训机构的关键业务为教师团队。教师团队是一家体育舞蹈培训机构的灵魂。体育舞蹈培训机构能够顺利运营，为消费者提供持续且优质的服务，关键在于教师团队。长江三角洲体育舞蹈培训机构教师团队的组成为教学老师和行政老师，其中教学老师包括全职教学老师和兼职教学老师。具体如下表：

表 4-4 长江三角洲体育舞蹈培训机构教师类别及数量

| 学校名称       | 全职教学老师 | 兼职教学老师 | 行政老师 | 总计 |
|------------|--------|--------|------|----|
| 松之燕舞蹈      | 14     | 23     | 11   | 48 |
| 喜盈门舞蹈专修学校  | 15     | 0      | 3    | 18 |
| J•bin 创意舞蹈 | 5      | 2      | 5    | 12 |
| 都灵舞蹈       | 8      | 3      | 4    | 15 |

|              |    |   |    |    |
|--------------|----|---|----|----|
| DanceBaby    | 10 | 0 | 4  | 14 |
| 亚青舞蹈         | 3  | 2 | 2  | 7  |
| 明日星体育舞蹈      | 8  | 3 | 3  | 14 |
| 黄龙体育舞蹈培训中心   | 17 | 5 | 7  | 29 |
| 合肥五环体育舞蹈培训中心 | 32 | 5 | 16 | 53 |

#### 4.2.2.3 重要合作

重要合作是一家企业在运营过程中的供应商或者合作伙伴,通过上下游的合作,能够产生更好的效果。长江三角洲舞蹈培训机构的合作对象主要有赛事主办方、考级中心、其他培训机构。

(1)与赛事主办方的合作。体育舞蹈作为一个竞技性的表演项目,参赛对于学生来说能够锻炼胆量、获得信心,同时参赛也可以获得相应的积分,在以后的升学和评优中更具有优势,学习体育舞蹈参加比赛成了一件非常自然的事情;对于家长来说,也希望孩子能够在比赛中得到锻炼,从调查的问卷中同样可以显示出这一特征。

(2)与考级中心的合作。能够获得体育舞蹈协会的官方认可,在对外宣传和招生时,是很重要的保障,学员在学习过程中,学习效果的检验体现在考级过程中;学生在升学时,想要进入一所还不错的学校,艺术特长也是最主要的加分项,因此考级在家长的心中占据着重要的地位,考级中心会根据校区的学员数量来设置考级中心点。

(3)与其他培训机构的合作。体现在营销和招生上,学员和家长的培训需求表现为多样化的特征,于是各种培训机构也会联合推出套餐课程,以一个比较优惠和实在的价格推出体验课,客户也可以用一个比较低的价格去各家体验不同的课程内容,这对于一部分没有学习目标,不知道对什么感兴趣的学员是一个能够进一步了解的好方式,对于机构来说能够共同负担资金上的问题,也具备了更多的机会招收学员。下表显示出了客户在体育舞蹈学习中参赛的主要目的为升学加分,最在意的选项为考级证书和舞蹈特长,也揭示了长江三角洲体育舞蹈培训机构与赛事主办方和考级中心合作的重要性。具体如下:

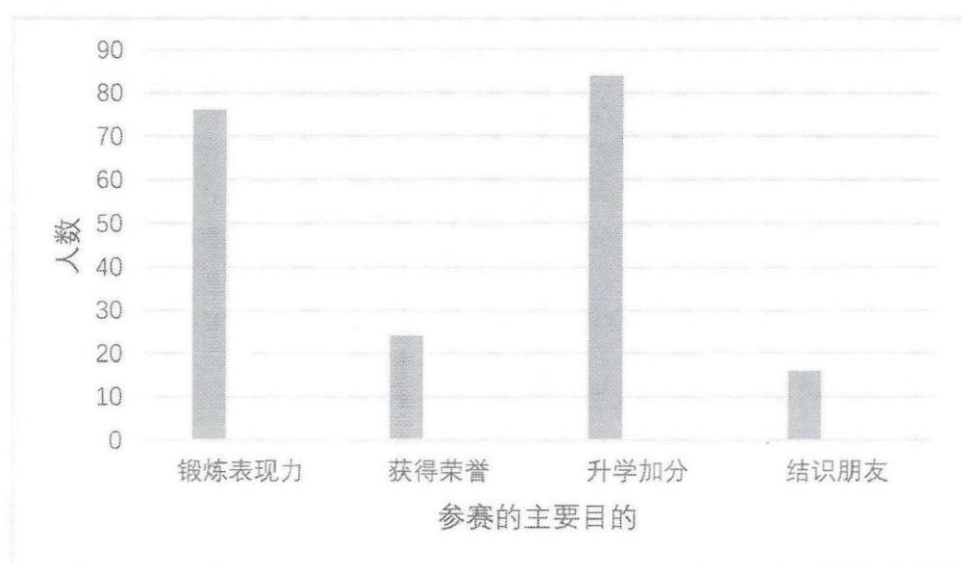


图 4-6 学员参赛目的统计

从学员参赛目的统计来看，家长更期望孩子通过参加比赛得到锻炼，更具有胆量，另外升学加分也是最重要的原因之一，通过参加比赛在升学中对于进入好的学校更有优势，相对来说，获得荣誉和结识朋友占比较低，不是家长看重的主要原因。

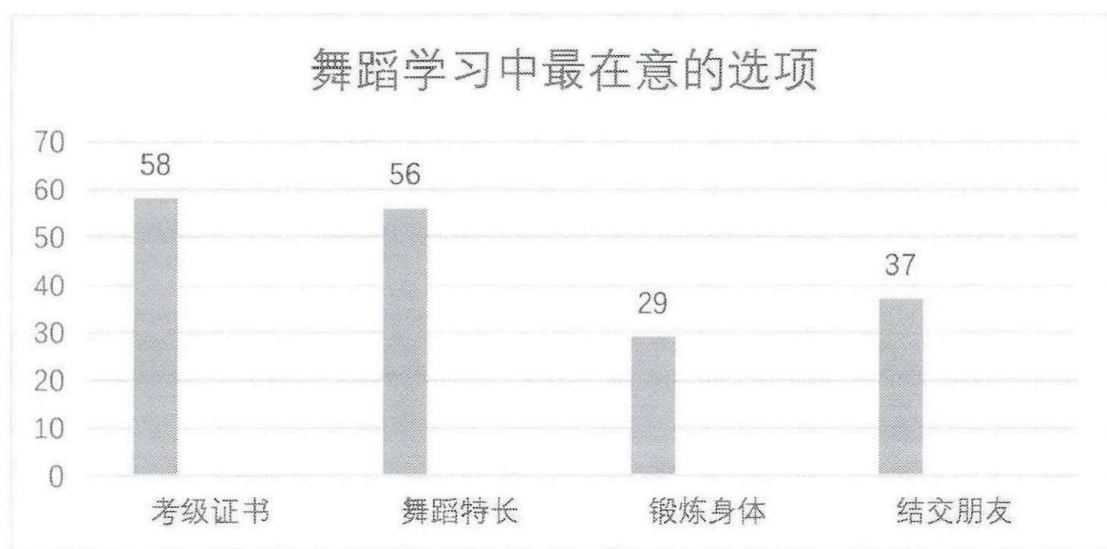


图 4-7 舞蹈学习中最在意的选项分布

从图 4-7 中可以看出家长支持孩子们选择舞蹈的主要原因在于想要获得考级证书和拥有舞蹈特长，而剩余的两项锻炼身体和结交朋友相对来说比较隐性，在短时期内较难体现出来，这也意味着机构可以把工作重心放在教学质量上，多组织学生参加考级和比赛，满足学生以及家长的需求，才有机会获取更多的生源。

#### 4.2.3 体育舞蹈培训机构的客户界面

长江三角洲体育舞蹈培训机构商业模式中的客户界面包含客户细分、渠道通路和客户关系三方面的要素。

##### 4.2.3.1 客户细分

客户细分是指公司在销售对象上，有不同的细分客户群体。从长江三角洲体育舞蹈培训机构的服务对象来看，客户细分可以分为少儿培训和成人培训，少儿培训又可以分为三个层次，一是目的性强，为了参赛和考级的学生；二是以发展兴趣爱好为主，能够培养一门特长、锻炼身体的学生；三是以舞蹈为方向，以考舞蹈院校为目标，从事舞蹈相关的工作。培训机构根据不同学员的要求和具体情况会推出相应的服务和产品，有短期集中的培训，以为了参赛和考级获得升学加分为目的学生适合参加，以培养兴趣爱好的学生，家长的诉求往往也比较简单，能够让孩子的童年生活更加丰富、有趣味，同时能够锻炼身体，只要有利于孩子的健康成长即可，就适合机构推出的普通课程，频次为一周一次，每次课程时间 90 分钟；对于以走专业路线的学生，课程强度会更大，课程内容也更多，培训机构会邀请国内外的知名教师或者现役运动员进行不定期的授课，教师对该部分学生的要求也会更高。从调查问卷中发现客户细分集中在第一层次和第二层次，出现了级别越高，人数越少的递减现象。如下图：

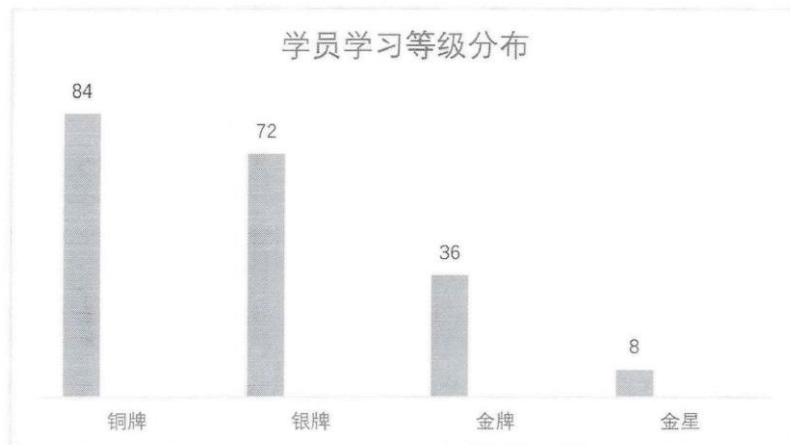


图 4-8 目前的学习等级统计

从学员的目前的学习等级可以看出,随着级别的增高,学员人数也呈下降的趋势,跟学员的学习时间和年龄也想吻合,12岁后的青少年学习人数比例下降,由于学业的加重,会放弃课外艺术培训的学习,相对应地高级别的学员人数较少。

成人培训市场可分为普通学员和教师培训。普通学员的培训包括初级学习者、中级学习者、高级学习者等,教师培训也划分为不同的等级,从低到高依次是铜牌、银牌、金牌、金星一级、金星二级。

#### 4.2.3.2 渠道通路

渠道通路指的是产品和服务能够触达消费者的方式和途径。长江三角洲体育舞蹈培训机构对产品的推广体现在线上渠道和线下渠道两大部分。线上包括学校网站、校区的公众号、大众点评类APP等。线下包括朋友介绍和广告单页。

(1)线上渠道。长江三角洲舞蹈培训机构会做校区的企业号、公众号,在大众点评APP上发布机构的相关资料和信息,但缺乏专人去管理和运营,也没有专门的老师负责维护,但是从问卷的调查情况来看,用户通过线上了解到体育舞蹈培训机构占有很大的比重,因此也可以知道线上的新媒体渠道正成为人们广泛乐于接受的新形式。如图4-8。

(2)线下渠道。体育舞蹈培训机构的产品主要是线下的课程,决定了用户在选择体育舞蹈培训机构时在一定的区域范围内,所以想在特定的区域接触消费者就会通过广告单页的渠道。朋友介绍也以线下为主,集中分布于舞蹈培训机构的周边学校。

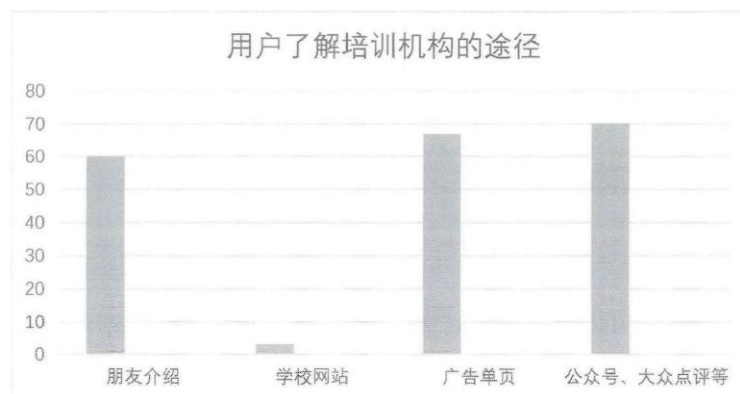


图 4-9 了解培训机构渠道统计

从用户了解舞蹈培训机构舞蹈的分布图来看，学校网站在所有途径中占比最低，几乎可以忽略不计，学校的知名度一般局限在小范围内，其一运营学校的网站投入成本较高，很多学校是不具备自己的网站，另一方面学员使用网略去搜索的可能性低，其他三种途径比例相近，通过公众号、大众点评等人数最多，说明人们更喜欢通过新兴的传播平台和媒体去了解事物。

4.2.3.3 客户关系

客户关系指的是企业为了达到自身的某个目标，主动与客户之间建立起来的良好关系。长江三角洲体育舞蹈培训机构提供体育舞蹈培训服务给消费者，但想要从众多的培训机构中脱颖而出，通过其它方式去维护与学员和客户的关系也是必不可少的。

由于长江三角洲体育舞蹈培训机构的服务的主要对象为儿童及青少年，所以客户关系的建立也体现在两个方面，一是体育舞蹈培训机构与学员之间的关系；二是体育舞蹈培训机构与学员家长之间的关系。

（1）体育舞蹈培训机构与学员之间的关系。其一，教学老师是跟学员关系最密切的人，体育舞蹈培训机构会设置一定的指标，比如说每周要跟哪些孩子进行沟通等，让学员更有归属感，加强了彼此之间的联系。其二，舞蹈培训机构会在校区内选拔出优秀的学员，为之免费拍摄舞蹈的写真集，以作为优秀学员的奖励，对于学生和家长来说，是孩子童年很珍贵的纪念，对于培训机构来说，相当于用自己学校的学员做了代言和宣传，同时也能激发更多的学生积极练习舞蹈，创设好的学习氛围，由于培训

（2）体育舞蹈培训机构与学员家长之间的关系。年底汇报是展现教学成果很重要的一个途径和组成部分，这将涉及到全校的所有学员，规模大一点的校区学员数量有 1000-2000 人，在进行汇报演出时，仅靠老师的力量去组织是远远不够的，特别是对于年龄小的孩子，从化妆、彩排到正式演出，随时需要有人去照顾和管理，为了解决这个问题，校区会在各班级选出两位“爱心家长”，从而负责演出当天班级内学生的组织，校区为了答谢家长，也会以“颁奖晚会”等形式颁发荣誉证书或者奖品作为感谢，这加强了客户与企业之间的联系。

长江三角洲体育舞蹈培训机构主要开设线下课程，老师能够跟学员进行面对面地沟通，有问题也可以得到及时地解决，每个老师负责的学生数量不是很大，从问卷的调查来看，消费者对体育舞蹈培训机构的评价基本上分布在满意和非常满意的区间内。如下图：

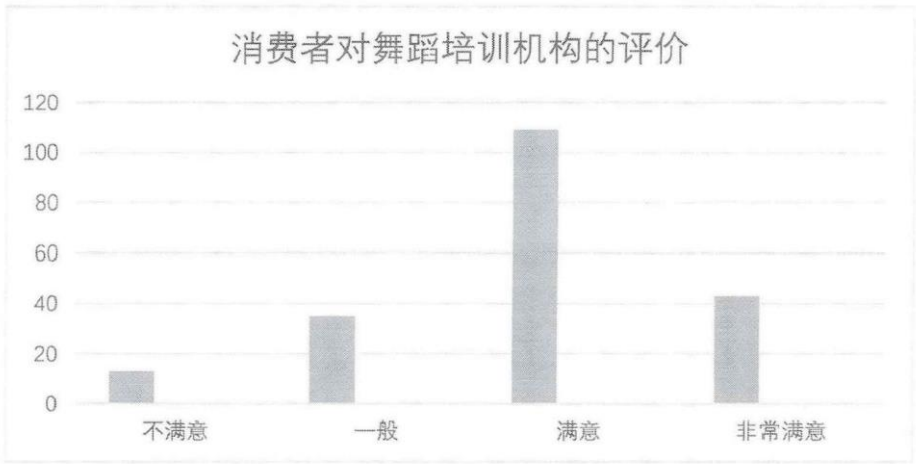


图 4-10 对舞蹈培训机构的满意度统计

从调查的用户对舞蹈培训机构的满意度来看，培训机构的整体评价良好，绝大多数人能够满意和非常满意，但也存在一般和不满意的状况，培训机构在教学和服务管理上仍有需要改善的地方。

4.2.4 体育舞蹈培训机构的财务界面

4.2.4.1 成本结构

成本结构指的是在目前的商业模式下，开展各项业务所需要支出的成本。一家成熟的舞蹈培训机构成本主要包含教师的工资、场地租赁、考级点的冠名费用。教师作为舞蹈培训机构的核心力量，也是企业最主要的支出项目，其成本会根据教师的课时、班级学员的续费情况、流失率等上下浮动。舞蹈培训机构的场地选择对于招收学员也至关重要，一般选址在大型商场里或者周边，因此场地的租赁费用也是成本结构中占比非常大的一部分。申请校区的考级点，必须要成为中国国标舞协会或者中国体育舞蹈协会的会员，每年要缴纳一定的会员费用。

4.2.4.2 收入来源

收入来源主要是指企业从细分客户中所获得的收入。长江三角洲体育舞蹈培训机构的绝大部分来自学员的课程培训费。根据不同的课程形式设置不同的费用标准，最普遍的是大班授课，也开设精品小班课，主要参照学员和家长的需求，不同的机构在课程设置和名称上可能会有区别。另外也有其周边衍生的产品，比如说服装、鞋袜、书包等费用。个别机构会与当地的一些商业演出有合作，在开业、周年纪念或者大型活动时，会承接一些演出。

(1)学员的课程培训费作为机构收入的主要来源，这里以喜盈门舞蹈培训专修学校和 J·bin 创意舞蹈为例。喜盈门舞蹈学校开设课程有：常规青少年拉丁舞、摩登舞课程培训、教师拉丁舞、摩登舞课程培训、寒暑假训练营培训、芭蕾集训、承办比赛等。在教师的培训上，主要形式为训练营，利用节假日的时间，一般为 3-4 天，费用为每人 3000 元左右。在儿童和青少年方面主要培养体育舞蹈职业选手，以青少年的国标舞培训为核心服务项目，培养职业选手，能够链接到国内、国外的优秀教师，专业性较强，培养了众多的职业选手，其中不乏有学员已经在世界级的比赛中取得了名次和好的成绩，逐渐形成具有品牌价值的国标舞专修学校，吸引了大批的学生，学校场地能够同时容纳百人上课，面向全国招生，招生月份为 3 月、6 月、8 月；招生对象为凡具有舞蹈教育基础的舞蹈爱好考生，中、小学毕业获得学历的学生可报考学校的中专部，高中毕业获得学历的可直接报考学校的大学部，凡符合国家规定报考条件者，均可报考。报考专业为《舞蹈表演》专业一体育舞蹈方向，基本课程设置有：专业技术风格课程、专业理论课、专业辅修课、实践课程和公共课。专业制的学费清单如下：

表 4-5 培训机构学费清单

| 科目       | 费用            |
|----------|---------------|
| 文化及专业课学费 | 28000 元       |
| 学杂费      | 2000 元        |
| 服装费      | 3000 元        |
| 外教费      | 5000 元        |
| 管理费      | 1000 元        |
| 押金       | 2000 元(毕业可退还) |
| 费用合计     | 41000 元       |

J·bin 创意舞蹈收入来源为儿童及青少年课程培训费用和成人课程培训费用，具体收费标准如下表所示：

表 4-6 不同课程收费标准一览表

| 会员卡种类          | 费用     | 课时   | 使用期限   |
|----------------|--------|------|--------|
| 初级拉丁舞-期卡       | 1200 元 | 10 次 | 90 天   |
| 初级拉丁舞-年卡       | 4000 元 | 50 次 | 365 天  |
| 成人拉丁高级精英选手班-期卡 | 3600 元 | 20 次 | 210 天  |
| 成人拉丁高级精英选手班-年卡 | 6200 元 | 40 次 | 365 天  |
| 成人精品组合班-年卡     | 5600 元 | 40 次 | 365 天  |
| 成人精品组合班-期卡     | 1600 元 | 10 次 | 180 天  |
| 成人拉丁中高级提高班-期卡  | 3000 元 | 20 次 | 210 天  |
| 成人拉丁中高级提高班-年卡  | 5200 元 | 40 次 | 365 天  |
| 成人拉丁中级进阶班-年卡   | 4800 元 | 40 次 | 365 天  |
| 成人拉丁中级进阶班-期卡   | 1400 元 | 10 次 | 1400 元 |

(2) 长江三角洲体育舞蹈培训机构的其他收入来源还包括体育舞蹈周边的衍生品，比如舞鞋、舞服等。比较有代表性的为分布在上海地区的 Dancebaby，提供少儿拉丁舞培训和成人拉丁舞培训，同时设计和销售自己的服装和鞋子，推广渠道以线上为主，有开发自己的网店和 APP 蓝舞者，APP 有可以售卖的录制视频和需要付费的会员项目，同时售卖录制好的视频课程，音乐剪辑项目，通过网店销售舞蹈服装和鞋子。少儿和成人的体育舞蹈培训市场在上海，线上 APP 一蓝舞者，该软件面向全国用户，互联网形式的融入，打破了地域上的限制，另外运营自有服装和鞋子品牌 Dance baby，享有很高的知名度，在淘宝上舞蹈服饰类排行榜居前列。相对于其它舞蹈培训机构，组织结构融入了互联网的因素，目前企业营收主要是舞蹈培训和服装销售。

#### 4.2.5 长江三角洲体育舞蹈培训机构商业模式要素画布模型

商业模式要素画布的模型是一种可视化商业模式架构和分析工具，该模型可以清晰、直观地企业的商业模式，呈现在分析者面前，在填补画布的过程中，可以分析企业中存在的问题，有利于掌握目前企业的商业模式，同时也为设计新的商业模式提供思路。根据以上对长江三角洲体育舞蹈培训机构商业模式九大要素的分析，借助商业模式画布模型这一工具来表示可参见表 4-7：

表 4-7 体育舞蹈培训机构商业模式画布

| 重要合作                | 关键业务 | 价值主张                              | 客户关系                       | 客户细分                                                                 |
|---------------------|------|-----------------------------------|----------------------------|----------------------------------------------------------------------|
| 赛事主办方考级中心<br>其他培训机构 | 教师团队 | 儿童及青少年体育舞蹈<br>培训项目；<br>成人体育舞蹈培训项目 | 学生：提供体育舞蹈培训<br>课程家长：颁发荣誉证书 | 以培养兴趣爱好为导向<br>的学生；以比赛、考级为<br>导向的学生；以走专业院<br>校为导向的学生；成人舞<br>蹈爱好者；师资培训 |
|                     | 核心资源 |                                   | 渠道通路                       |                                                                      |

|                            |        |                              |  |
|----------------------------|--------|------------------------------|--|
|                            | 品牌校区位置 | 学校网站校区公众号、大众点评类 APP 朋友介绍广告单页 |  |
| 成本结构                       |        | 收入来源                         |  |
| 场地租用成本<br>教师工资<br>考级点的冠名费用 |        | 课程培训费用周边衍生品                  |  |

通过商业模式要素画布模型这一工具能够更加直观地表示长江三角洲体育舞蹈培训机构商业模式各要素之间的关系，便于从中发现目前体育舞蹈培训市场中存在的问题和薄弱环节，进而提出改进及优化的方案和建议。

画布的右边可以看到客户关系、客户细分和渠道通路三个要素，属于长江三角洲体育舞蹈培训机构的客户界面，展示了体育舞蹈培训机构的消费群体，体育舞蹈培训机构与用户之间的关系以及通过何种渠道跟用户产生联系。画布中间的部分为价值主张，属于长江三角洲体育舞蹈培训机构的产品或服务界面，表明了体育舞蹈培训机构为用户提供的服务，是长江三角洲体育舞蹈培训机构的现实基础，通过提供的服务与用户产生直接的联系。画布的左边包含核心资源、关键业务、重要合作三个要素，属于长江三角洲体育舞蹈培训机构的资产管理界面，这些因素是一个企业正常运转的支撑，也能体现体育舞蹈培训机构的运营效率。画布中的下方为成本结构和收入来源，属于长江三角洲体育舞蹈培训机构中的财务界面，可以清楚地看出体育舞蹈培训机构的支出项目和收入来源。九大要素之间存在着密切的联系，起着相互支撑、共同协同的作用。

### 4.3 长江三角洲体育舞蹈培训机构商业模式

#### 存在的问题分析

##### 4.3.1 体育舞蹈培训机构现状存在的问题分析

从长江三角洲体育舞蹈培训机构的现状来看，问题主要集中在课程模式单一，消费者结构不均衡，缺乏专门的宣传、校区文化管理人员三个方面。

(1) 课程模式单一。主要表现为长江三角洲体育舞蹈培训机构提供的主要产品为儿童及青少年体育舞蹈培训课程，且课程内容和课程的设置形式各机构基本一致。成人体育舞蹈培训项目在市场的份额中占比较小，没有积极开发客户的细分领域。提供的课程服务仅局限于线下面对面的授课，在地域上有局限性，从调查走访的培训机构来看，基本上都集中在当地的一小块区域，即便设立分校，同时也意味着固定成本增加，这限制了机构的快速成长和发展，2020 年初由于全球疫情的原因，导致所有的培训机构无法正常营业，对于长江三角洲体育舞蹈培训机构的发展造成了很大的困扰和挑战。

(2) 消费者结构不均衡。从目前体育舞蹈培训机构所服务的学员和招生对象来看，女生学习者远高于男生，这与家长的观念和社会的看法息息相关，体育舞蹈培训机构在对外宣传上做的不够好。

(3) 缺乏专门的宣传、校区文化管理人员。长江三角洲体育舞蹈培训机构对企业品牌和影响力缺乏重视，在校区的宣传和管理上的投入较少，不设置相应的专业人员去负责校区的文化活动，体育舞蹈培训机构都没有很高的知名度。

#### 4.3.2 体育舞蹈培训机构产品或服务界面问题分析

长江三角洲体育舞蹈培训机构商业模式要素画布中间为体育舞蹈培训机构的价值主张，也是为消费者直接提供的服务。从长江三角洲体育舞蹈培训机构的价值主张来看是与客户细分相符的，体育舞蹈培训机构也要根据市场和用户需求的变化进行及时的调整。企业的价值在于了解客户的需求，并且实现客户价值最大化，因此，小的企业在细分市场领域更应该注重商业模式的作用和价值，找出自身产品的独特性，通过一些调整，让企业更好地发展。

#### 4.3.3 体育舞蹈培训机构资产管理界面问题分析

（1）核心资源是校区影响力的体现，主要表现在品牌和校区的地理位置上，从目前长江三角洲体育舞蹈培训机构来看，品牌的影响力不够强。舞蹈培训机构缺乏对校区品牌的建设，主要体现在宣传和推广的方式上做的不够好。

（2）关键业务是企业顺利运行的保障，体育舞蹈培训机构的核心资源为教师团队，但又面临人员流动性的问题，所以在关键业务上不具有竞争力。关键业务为教师团队。故此要重点研发和打造优质的教学内容和体系。把师资力量和教学效果放在首位，校区所开展的一系列活动都应该以学生为主体，围绕学生的学习情况和学习目标而展开，不可为了短期利益的实现，盲目扩张，不顾教学质量，损害双方的长期利益。教师的培养上，更要注重提升教师的综合素质和能力，仅仅把眼光局限在专业技能上，已经过时了，社会的需求更着重于全方位的高水平人才，提高教学质量和服务水平，着重研发‘如何教’的问题，开发合适的课程，提升产品的质量，研发新的教学模式，开发适合不同人群的课程模式，打造高质量的教师团队，在体育舞蹈培训市场中，最关键的力量在于优质的教师，对于教师和管理就显得尤为重要，在招聘时可以相应地设置一些门槛，偏重考察教师的整体素质，打造一批全能的优秀教师。对产品有一个清晰的定位，要确定产品的主要用户以及消费人群，根据用户的需求去打造合适的推广方案。公司在不同的发展阶段中面临的任务是不同的，具备一定的规模之后，就要把重点转到教师团队的管理上，在薪酬分配上甚至股权分配上要处理好各级别教师的利益关系，否则就会造成人才流失的现象，而教师作为公司的核心力量，对于学校的发展和正常运营至关重要。

（3）体育舞蹈培训机构的重要合作有赛事主办方、考级中心和其它培训机构，前两者的合作关系比较稳定，能够互为支撑，共同发展，与其它培训机构的合作面临不稳定的风险。好的合作对体育舞蹈培训机构的良好发展起着至关重要的作用，在保持与赛事主办方、考级中心稳定合作的同时，也可以寻找与当地政府或者学校开展相应的合作关系。比如说在赛事的举办上，政府和地方共同筹划，包括囊括高校的力量，举办组织严谨，运转高校的赛事系统。在与媒体的合作上，可以积极尝试运用新媒体的力量，与当下的媒体大号进行合作，让更多的人接触和了解到真正的拉丁舞，可以侧面影响人们的观念，从一定程度上说，一部分人口很可能由舞蹈的喜爱者转化为舞蹈的学习者，也能促进体育舞蹈培训市场的开展。

#### 4.3.4 体育舞蹈培训机构客户界面问题分析

（1）客户细分。画布从右边开始以客户细分为切入点，从客户的视角来审视整个商业模式。明确体育舞蹈培训机构有什么样的目标客户群体，进而确定为这些客户提供什么样的服务。现有的客户细分应该和价值主张相对应，企业根据用户的需要提供相应的服务，从画布中来看，长江三角洲体育舞蹈培训机构的客户细分与价值主张能够相对应，也说明了舞蹈培训机构的价值主张符合用户需求和企业发展。如果体育舞蹈培训机构要增加客户细分时，那么相应的价值主张也要进行相应的改变。

（2）客户关系。客户关系是企业与用户之间的联系，这直接决定了用户的体验，体育舞蹈培训机构能够进行跟客户一对一、面对面的沟通，并且提供回馈优秀学员的活动，这客户关系上整体还不错。

（3）渠道通路。渠道通路是与客户建立联系的途径，从长江三角洲体育舞蹈培训机构的渠道通路来看，即便形式上分为了线上和线下两部分，但实际工作开展的并不理想。销售渠道是一家培训机构拥有稳定现金流的重要支撑，在调查的所有机构中，

谈到销售渠道的话题，无非分为线下和线上两种渠道，但深究下去能够发现，线上渠道的转化率非常之低，校区内的人数取决于一个校区刚开业做活动时招收的学员数量，其后便不再有大的增长，从整体上看入学率和流失率维持在一个互相抵消的状态，因此校区在积累一定的资金后，便会寻求新的地址开设分店，这也依赖于一个地区的人口数量，线下招生依靠传单发放、跟周边商场合作租广告位、举办儿童节的演出、年底的汇报演出等；线上会通过微信朋友圈、微信公众号、短视频 APP 等拍摄校内活动、上课花絮、学员风采、舞蹈视频来达到宣传的目的，但是线上的转化率并不高，因为课程内容主要还是线下，只能服务于一定区域内的学生，对于地理位置的要求比较高，另外舞蹈培训机构内很少有专人去专门运营线上的宣传和推广，基本上局限于教学老师上传一些图片、视频，缺少专人去管理，在内容发布、运营上缺乏专业性，更新不及时。

体育舞蹈产业具有广阔的市场前景和发展潜力，培训机构管理团队的水平直接影响其前进步伐，市场的培育和观念的灌输是团队中每一个成员的责任，提高管理团队的经营管理水平，提高团队的专业素质关系到体育舞蹈培训机构的未来。在所调查的体育舞蹈培训机构中，中小型管理机构不太完善，缺乏专业的市场营销、市场规划、市场开发方面的专人，这也直接影响到整个培训机构的发展。整个管理团队缺乏定期的专业培训，没有形成行之有效的管理流程、销售流程及服务流程，将不利于部门之间的沟通合作。

#### 4.3.5 体育舞蹈培训机构财务界面问题分析

(1) 成本结构是用来运营一家企业的所有成本。体育舞蹈培训机构在成本结构上相对来说比较固定，不会有太大的波动。

(2) 收入来源是一家企业发展的动力。体育舞蹈培训机构在收入来源上主要偏重于课程培训费用。大部分的舞蹈培训机构盈利方式局限于课程培训费用，创收途径匮乏，盈利方式单一的主要原因有：一是没有发挥产业内产业链的协同效应，缺少与相关产业的连接与合作；二是培训机构的服务局限在线下，未有相匹配的线上课程，没有充分发挥互联网的优势，课程开发不足；三是整个产业体系还不完善，在相关产品的投入、产出上不成正比，比如说在赛事举办上，门票收入的占比很低，包括赛场上的照拍摄，视频录制、广告投放等。

### 4.4 长江三角洲体育舞蹈培训机构

#### 商业模式优化措施

##### 4.4.1 开发多元化的课程内容和形式

不同的消费群体对于课程的要求有所不同。体育舞蹈培训机构应结合校区优势和学员特点，推出符合不同受众的课程内容，通过时间上的变化、教学方式上的变化等以满足不同消费者的需求。线上教育已成为未来的一大趋势，体育舞蹈培训机构应该积极主动地寻求线上课程的开发、线上教学的课程设计，利用好线上、线下两条渠道。

##### 4.4.2 加强教师的培训和管理

长江三角洲体育舞蹈培训机构应定期开展和组织教师参加相应的师资培训，提高教师团队的教学水平和整体素质。设置相应的激励措施，比如通过考察基本功、教学能力、学生反馈、班级流失率等项目，将之作为衡量教师综合素质的指标，对优秀的教师及时做出奖励。为教师的成长提供广阔的发展空间和上升渠道，吸引并留住有能力的人才。

##### 4.4.3 重视校区文化和品牌建设

设置专业人员负责管理和运营校区文化的宣传，通过举办公益课堂、义务演出等树立校区的社会形象；通过一些感恩活动

---

回馈学员，营造校区内良好的学习氛围。以照片、视频的形式发布和宣传，增设校区的 Logo, 校旗等，可以作为校区文化的代表和象征。

#### 4.4.4 开拓渠道

做好媒体的宣传和推广，积极利用当下的媒介进行宣传打造，能够跟上时代的步伐，适当调整内部的运行结构，增设宣传部门，积极建设品牌概念和影响力。积极利用互联网行业当下产生的新平台，紧跟时代的潮流和步伐，运用人们最喜闻乐见的形式，利用抖音等小视频，或者微信公众号等图文等手段，让校区的花絮与精彩片段得以传播，打造品牌价值。

#### 4.4.5 拓展收入来源

积极开拓体育舞蹈培训机构在周边衍生品上的商业价值。比如设计校区独有的舞蹈用品、纪念品等，或是与舞服制造商建立合作关系，寻找稳定、低价的进货渠道。研发和配置相应的线上课程，比赛视频、图片等，可以多次重复售卖。通过公益课堂吸引学员，培养用户线上消费的习惯。

## 5. 结论

(1) 长江三角洲体育舞蹈培训机构在课程内容和设置上相似度高，缺乏校区特色，不具备核心竞争力；培训对象偏重于儿童及青少年，并且学员在男女比例上失衡。缺乏相应的宣传，导致校区知名度低。这些问题的存在不利于体育舞蹈培训机构的进一步发展。

(2) 从长江三角洲体育舞蹈培训机构的产品或服务界面看，体育舞蹈培训机构的价值主张与客户细分相对应，能够为消费者的需求，提供有价值的服务。

(3) 从长江三角洲体育舞蹈培训机构的资产管理界面看，核心资源上缺乏校区品牌的建设，关键业务上缺少对教师团队的管理，大部分体育舞蹈培训机构都需要兼职教师承担一部分教学任务，但面临兼职教师流动性大的风险。

(4) 从长江三角洲体育舞蹈培训机构的客户界面看，体育舞蹈培训机构的价值主张符合客户细分，具有良好的客户关系，在渠道通路上，跟客户建立联系的渠道缺乏专人管理和维护。

(5) 从长江三角洲体育舞蹈培训机构的财务界面看，收入来源单一，主要为课程培训费用，在周边衍生品上的开发不足。

(6) 建议长江三角洲体育舞蹈培训机构开发多元化的课程内容和形式；加强教师的培训和管理；重视校区文化和品牌建设；开拓渠道通路；拓展收入来源。

### 参考文献

[1] 朱萍. 体育舞蹈(普通高校体育选项课教材). [M]. 浙江大学出版社. 2016. 04.

[2] 中国体育舞蹈联合会官网 <http://www.dancesport.org.cn/mxhc/jdda/2005-03-01/jdda818i118i63997.html>

[3] 吴东方. 体育舞蹈. [M]. 高等教育出版社. 2019. 06.

- 
- [4]寿文华. 体育舞蹈——普通高校体育选项课教材. [M]. 北京体育大学出版社. 2007.
- [5]伍萌萌. 体育舞蹈“中国化”演进历程与民族文化融合的启示[D]. 武汉体育学院, 2016. 06.
- [6]孙貽蕙. 标准舞发展的阶段性特征研究[D]. 山东师范大学, 2017. 5
- [7]万超. 陕西省拉丁舞俱乐部培训机构存在的问题探究. [J]. 才智. 2009. 13(25):269.
- [8]刘晓靖. 湖南省少年体育舞蹈培训机构现状及其发展对策研究[D]. 湖南师范大学. 2012.
- [9]<https://wiki.mbalib.com/wiki/商业模式>.
- [10]卜慧. 支付宝商业模式研究——基于商业模式要素的画布模型[D]. 海南大学. 2019. 05
- [11]夏乐. BC 教育机构商业模式优化策略研究[D]. 安徽财经大学. 2017. 09
- [12]赵莉. 我国体育舞蹈开展现状调查与对策研究. [D]. 北京体育大学. 2003.
- [13]熊建设. 我国体育舞蹈竞赛市场化运作模式的理论研究[D]. 武汉体育学院, 2006.
- [14]田青, 谢勋咚. 我国体育舞蹈市场化现状分析与发展对策[J]. 云梦学刊, 2011, (6):77-80
- [15]夏鹏. 体育舞蹈比赛商业运作研究[J]. 湖南吉首大学体育科学学院. 2014. (4):176178.
- [16]李}’蒙. 我国国标舞专业教育的当前问题与对策[J]. 北京舞蹈学院学报. 2014. 17(04):63-66.
- [17]朱莎. 供需理论下体育舞蹈的市场需求及发展分析[J]. 安徽艺术职业学院. 2018(2)81-82.
- [18]张瑞瑶. 上海市 6-12 岁少年儿童拉丁舞课外培训模式建构的研究. [D]. 2014. 05.
- [19]查思静. 苏州市市区少儿体育舞蹈培训的发展现状和调查分析. [D]. 2018. 03.
- [20]晋丹丹. 基于 SWOT 背景下的杭州市体育舞蹈培训市场研究. [D]. 2017. 03.
- [21]黄志勇. 常熟市少儿体育舞蹈培训现状与发展对策研究. [D]. 苏州大学. 2014.
- [22]周浩佳. 北京市海淀区体育舞蹈培训机构运营管理调查研究. [D]. 北京体育大学, 2019. 06.
- [23]付群. 浩沙国际舞蹈培训学校商业模式研究. [D]北京体育学. 2013. 06.
- [24]武浩. 广东省体育舞蹈赛事运营管理研究——以广东省体育舞蹈锦标赛为例[D]. 广州体育学院. 2017. 06.
- [25]陈琪乐. 中国体育舞蹈公开系列赛商业价值开发的研究[D]. 北京体育大学. 2017. 5

---

[26]邵琳琳、朱建敏. 体育产业的商业模式分析. [J]. 知识中国. 22-25.

[27]Stefano D.ottavio,Laura Lunetta,Manuela Angioi.Energy requirement in top-level dance sport athletes. [J]  
. Journal of dance medicine & science ,2016, 20(4): 168-173.

[28] Helena liiv, Matthew A.W, Toivo Jurimae, Meeli Saar, Jarek Maestu, Piit purage & Jaak Jurime .Anthrop  
ometry somato types and Aerobic power in Bellet , Conteemporary dance sport . [J]science &medicine, 2013(12):20  
7-211.

[29]Christoph Raschka , Katrin Beyer. Sport anthropological and Somato typical investigation of male and f  
emale Latin dancers. [J] .paper on Anthropology , 2015, 24(2):94-101.

[30]邹玉玲. 体育赛事电视转播权的营销策略[J]. 山东大学, 2001, 5.

[31]马士珍. 体育舞蹈文化在我国的传播及发展研究[D]•山东师范大学. 2014.

[32]郑志鹏. 北京市乒乓球培训机构商业模式探究. [D]. 首都体育学院, 2019. 05.

[33]成维海. 河北省体育舞蹈开展现状调查与发展对策研究[D]. 河北师范大学, 2010. 12.

[34]孙林. 中外体育舞蹈品牌赛事发展比较研究(J), 北京体育大学学报, 2012(1):88-93.

[35]卜建华. 从供需理论看体育舞蹈的市场之路[J]. 体文化导刊. 2013(6):32-34.

[36]陈远黛. 互联网思维下体育舞蹈商业价值的发展[J]. 当代体育科技. 2015. (5):171-172.

[37]王跃. 体育赛事经营与效益预测[J]. 体育学刊, 2012. 05.

[38]汪际慧. 体育明星商业价值评估框架理论构建[J]. 北京体育大学学报 2009. 32(12):39-41.

[39]李漆. 我国国标舞专业教育的当前问题与对策[J]. 北京舞蹈学院学报. 2014. 17(04):63-66.

[40]何沁. 从竞技性到艺术性: 以比赛形式的转变浅谈国标舞舞者的艺术之路[J]. 大舞台. 2011. (1):95.

[41]卢元震, 郭云鹏等. 体育产业的基本理论问题研究[J]. 体育学刊. 2010. 1

[42]王志斌. 对我国大学体育赛事营销市场的分析与探讨[J]. 商场现代化. 2012. 06.

[43]周祖宝. 促进体育舞蹈发展的网略管理体系[J]. 体育成人教育学报, 2013.

[44]陈云少. 中国竞赛表演业的管理体制及经营方式的特点[J]. 北京体育大学学报, 2012.

[45]Operation Management sixth Edition, jay Heizer,Barry Render[M]. 上海: 清华大学出版社, 2001. 09.

---

[46]赵倩.我国体育舞蹈竞赛制度发展研究[J].广州体育学院学报,2001,4.

[47]刘清早.体育赛事运作管理[M].人民体育出版社.2012.08.

[48]孙林,金燕.我国体育舞蹈赛事的发展[J].体育文化导刊,2013(3):37-39.

[49]葛平.成人高校女生艺术体操、健美操教学问题初探.广西体育科技,1991(3).

[50]张玉峰.体育经济学.[M].华东理工大学出版社.2007.

[51]Wolfgang Iser, Sport viewed aesthetically and even as art, The Aesthetics of Everyday Life, eds[M]. New York: Columbia University Press, 2005.

[52]陈福军.运营管理[M].东北财经大学出版社,2010.

[53]Dimitris Platchias. Sport Is art[J]. European Journal of Sport Science,v01.3,issue4.

[54]Melina Constantine Bell.Strength in Muscle and Beauty in Integrity: Building a Body for Her[J]. Journal of the Philosophy of Sport,2008,35:43—62.

[55]王凤仙,雷波等.我国体育竞赛表演市场的现状及开发研究.[J].武汉体育学报,2005,5.

[56]周浩佳.北京市海淀区体育舞蹈培训机构运营管理调查研究.[D].北京体育大学.2019.06.

[57]付群.浩沙国际舞蹈培训学校商业模式研究.[D].北京体育大学.2013.06.

[58]曹波.新概念学习集团商业模式及优化策略研究.[D].华中师范大学.2014.11.

[59]胡云浩.国内体育舞蹈服装品牌发展策略研究.[D].南京体育学院.2017.06.

[60]查思静.苏州市市区少儿体育舞蹈培训的发展现状和调查分析.[D].苏州大学.2018.03.

[61]梁曦文.微型艺术培训企业创业初期的战略研究——以M公司为例.[D].北京体育大学.2017.05.

## 附录

### 附录一

体育舞蹈培训机构的商业发展模式

专家访谈提纲

- 
- 1、您是什么时候开始进入这一行业（从事体育舞蹈培训这一行业已经多长时间了？）
  - 2、您在工作中经常会遇到的问题是什么？学生会有什么反馈？
  - 3、您觉得目前体育舞蹈培训市场中存在哪些问题？
  - 4、您对自己的职业发展有哪些期待和规划？
  - 5、您对国内所组织的赛事和考级有怎样的看法？对于学生是否真正有帮助，还只是流于形式？
  - 6、您对于目前的体育舞蹈培训市场有什么建议？
  - 7、您对于目前的教学体系和模式是否满意？如果否，您最希望哪里可以得到改进？

## 附录二

### 调查问卷

尊敬的家长您好：

我是苏州大学 2019 届硕士毕业生，为了进一步了解体育舞蹈培训机构发展情况的相关问题，特设计此问卷。

您的宝贵建议和想法将对本研究有重要意义，此问卷不记姓名，请您先看清问题，我们保证对您的回答严格保密，希望您根据自己的实际情况如实回答问卷中的问题！

谢谢您的配合和参与！

### 体育舞蹈培训机构的商业模式之客户调查问卷

- 1、您孩子的年龄是几岁？  
A. 6-8 岁 B. 8-10 岁 C. 10-12 岁 D. 12 岁以上
- 2、您孩子的性别是  
A. 女孩儿 B. 男孩儿
- 3、您可以接受孩子每学期体育舞蹈的培训费用在什么范围？  
A. 1000~1500 B. 1500~2000 C. 2000~3000 D. 3000 以上
- 4、在舞蹈学习中最期望宝贝获得的是什么？

---

A. 考级证书      B. 舞蹈特长

C. 锻炼身体      D. 结交朋友

5、每周课后会花多长时间练习？

A. 无练习    B. 1 小时之内

C. 1-2 小时 D. 2 小时以上

6、在学习体育舞蹈过程中参加比赛的主要目的是什么？

A. 锻炼表现力 B. 获得荣誉 C. 升学加分 D. 结识朋友

7、您选择所在培训机构的主要原因是什么？

A. 离家近 B. 费用低 C. 培训机构成立时间久 D. 表演、参赛机会多

8、您是通过什么方式了解到体育舞蹈培训机构的？

A. 朋友介绍 B. 学校网站 C. 广告单页 D. 公众号、大众点评等

9、您对目前所在培训机构的满意度？

A. 不满意 B. 一般 C. 满意 D. 非常满意

10、您孩子目前的学习等级？

A. 铜牌 B. 银牌 C. 金牌 D. 金星

11、您对于目前的培训市场有哪些建议？或者在孩子学习过程中遇到过哪些问题？