



國立臺灣大學管理學院臺大-復旦 EMBA 境外專班

碩士論文

Executive MBA Program for NTU-Fudan Joint Program

College of Management

National Taiwan University

Master's Thesis

A 教培企業社會責任的履行和優化研究

A Study on the Fulfillment and Optimization of Corporate
Social Responsibility in Education and Training Enterprise
of Company A

周阿芳

AFang Zhou

指導教授：劉啟群 博士

Advisor: Chi-Chun Liu, Ph.D.

中華民國 112 年 12 月

December 2023

國立臺灣大學碩士學位論文

口試委員會審定書



A 教培企業社會責任的履行和優化研究

A Study on the Fulfillment and Optimization of
Corporate Social Responsibility in Education and
Training Enterprise of Company A

本論文係周阿芳（學號 P08750061）在國立臺灣大學管理學院臺大-復旦 EMBA 境外專班完成之碩士學位論文，於民國一一二年十二月五日承下列考試委員審查通過及口試及格，特此證明

口試委員：

翁崇雄

何耕宇

彭煥

洪如青

系主任、所長

陳宗麟

致謝



在完成這篇學位論文的過程中，幸運地得到了許多人的幫助、支持和指導。

首先我要特別感謝我的導師鄭琴琴教授。從論文開題直到完成，鄭教授不僅幫我整理思路、講解寫作原則、提供寫作方法更是事無巨細地指導我，一個字一個標點符號都耐心地標注與講解。除了論文寫作上的耐心指導，而且對我熱愛又有些困惑的工作給與了肯定和鼓勵。我的導師讓我看到了一位教授嚴謹的學術態度，更讓我感受到她專業又柔和的人格魅力。

我還要感謝臺灣大學的劉啟群教授，他在百忙之中詳細評審了我的論文，提供了寶貴的意見和建議。此外，對於魏家燊博士的幫助，我也深表感激。他對我的論文提出了多條詳實而耐心的改進建議，並不斷給與調整與優化。這些意見對提升論文品質有著極大的價值。

對於我的事業導師呂先生，我也要表達我的感謝。他對教育的認知和熱情極大地影響了我在教育事業上的一次次選擇。同時，他用非常專業的角度給與了本篇論文重要的建議和指導。還有我的同事，在論文編寫的過程中，對於我所需要的資料和資料，他們總是細緻耐心地查找與核對。在訪談過程中，感謝大家給與我的支持和幫助。

最後，我要感謝我的同學，他們在很多方面給我提供了意見和鼓勵。

我衷心地感謝每一位對我的學術和個人成長給與幫助和鼓勵的人。另外就選題和論文本身，在對其一次次的思考過程中，我對這個問題的理解和意義也在逐步加深，這為我今後的工作提供了深刻的理論指導。

周阿芳 謹識

于臺大管理學院

2023 年 12 月

中文摘要



中國教培業始於上世紀 80 年代中後期，歷經 30 餘年發展，成為關係到全國億萬家庭與孩子的龐大產業。但隨著 2021 年 7 月 24 日黨中央、國務院發佈了《關於進一步減輕義務教育階段學生作業負擔和校外培訓負擔的意見》（簡稱“雙減”政策），學科類教培業的發展戛然而止，眾多機構倒閉消失，剩下的機構也舉步維艱。

本文從企業社會責任這個角度入手，通過研究 A 企業的發展及轉型歷程，來分析我國學科類教培企業普遍存在的問題，以及之所以迎來如此強監管的原因。本文認為，自教培業誕生至第一家教培機構上市之前，中國教培業的整體發展是健康的、有益的，為中國教育事業的發展，為全民素質的提升發揮了重要作用。但是，因為教培行業現金流充沛、利潤高等原因，這一行業逐漸被資本市場青睞。由於投資資本以及投機資本的大量湧入，教培業的發展開始脫離教育規律，更多的按照商業邏輯來開展業務，推動擴張。比如，依靠鋪天蓋地的廣告宣傳來提升知名度，而不是依靠教育教學形成的口碑傳播；比如，希望依靠科技手段來代替老師與孩子之間的面對面交流以減輕人的不確定性對機構業務的影響；比如，致力於用標準化的教學流程、教學內容、教學模式來代替個性化的教育教學以降低複製難度等等。這一系列違背教育規律的做法愈演愈烈，從大機構逐漸擴散到眾多中小教培機構，使我國教培業逐漸從公辦教育的有益補充變成了公辦教育弊端的放大器，並且滋生了眾多的教育腐敗，也嚴重消耗了廣大家長的時間和金錢。種種亂象和弊端，歸結為最重要的一點，就是教培企業放棄了自身最重要的社會責任——做正確的教育。這是導致“雙減”政策出臺的直接原因。

本文首先對企業社會責任的基本概念和相關理論的梳理，進而提出了民辦教培行業應該履行的社會責任清單。通過分析“雙減”前後教培業面臨的外部環境和行業業態的變化來分析背後的成因，進而找出中國教培業存在的問題，為本文提出的破局之道提供依據。本文以 A 企業為例，詳細描述了 A 企業擁有的內部資源和能力，並分析闡述了為什麼 A 企業擁有的內部資源和能力使得 A 企業能夠渡過“雙減”危機，實現轉型升級的內在邏輯。這其中最重要的原因，就是 A 企業一直堅持做正確的教育。本文選取了與 A 企業直接相關的企業高管、內部員工、

客戶、政府工作人員 10 人，對他們進行了有關 A 企業履行社會責任的訪談，結合本文對於 A 企業履行社會責任的評價，提出了 A 企業進一步優化履行社會責任的意見和建議。

本文認為，A 企業較好地履行了自己的社會責任，這使得 A 企業自成立以來獲得了快速發展，也是 A 企業能夠在雙減後找到合法合規開展原有業務的新模式的最重要原因。這充分說明，企業認真履行應盡的社會責任，不僅是一種經營道德，更是企業健康持續發展的必備條件。企業恰恰是因為履行了社會責任才體現出了企業存在的價值，如果不能履行應盡的社會責任，社會將不需要這樣的企業，這樣的企業也終將會被社會反噬。本文同時認為，在雙減政策背景之下，學科類教培行業的破局之道，就是要從原來的傳統教學轉向做真正的教育。A 企業的做法，對語文、作文、英語、數學、物理、化學等各學科均有示範作用。

本文還以 A 企業為例，對教培業如何在人工智慧時代履行企業社會責任等問題做了初步探討，作為進一步研究方向。

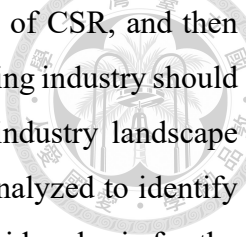
關鍵字：教培企業；社會責任；履行；優化

ABSTRACT



The Chinese education and training industry began in the mid-to-late 1980s and has developed over the past 30 years into a massive industry that affects billions of families and children across the country. However, with the release of the "Opinions on Further Reducing the Homework Burden and Extracurricular Training Burden of Compulsory Education Stage Students" (referred to as the "Double Reduction" policy) by the Party Central Committee and the State Council on July 24, 2021, the development of subject-based education and training industry has come to an abrupt halt, with many institutions closing down and disappearing, and the remaining institutions struggling to survive.

This article approaches the issue from the perspective of corporate social responsibility (CSR) and analyzes the common problems and reasons for the strong regulation of the subject-based education and training industry in China by studying the development and transformation process of Company A. The article argues that the overall development of the Chinese education and training industry was healthy and beneficial before the first education and training institution went public, playing an important role in the development of Chinese education and the improvement of the overall quality of the population. However, due to the abundant cash flow and high profits in the industry, it gradually became favored by the capital market. With the influx of investment capital and speculative capital, the development of the education and training industry began to deviate from the laws of education and follow the logic of business expansion. For example, relying on extensive advertising to enhance their reputation instead of relying on word-of-mouth from quality education; hoping to use technology to replace face-to-face interaction between teachers and students to reduce the impact of human uncertainty on the business; and striving to use standardized teaching processes, content, and models to replace personalized education to reduce the difficulty of replication, etc. This series of practices that violate the laws of education have become increasingly rampant, spreading from large institutions to numerous small and medium-sized education and training institutions, transforming the education and training industry from a beneficial supplement to public education into a magnifier of its drawbacks, breeding corruption in education, and severely consuming the time and money of parents. The most important reason for the introduction of the "Double Reduction" policy is that education and training companies have abandoned their most important social responsibility - to provide proper education.



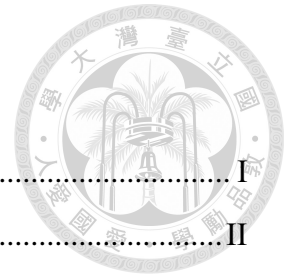
This article first reviews the basic concepts and related theories of CSR, and then proposes a list of social responsibilities that private education and training industry should fulfill. By analyzing the changes in the external environment and industry landscape before and after the "Double Reduction," the underlying causes are analyzed to identify the problems in the Chinese education and training industry and provide a basis for the proposed solutions. Taking Company A as an example, this article describes the internal resources and capabilities of Company A in detail and explains why these resources and capabilities enable Company A to overcome the "Double Reduction" crisis and achieve transformation and upgrading. The most important reason is that Company A has always insisted on providing proper education. This article selects 10 individuals directly related to Company A, including corporate executives, internal employees, customers, and government officials, and conducts interviews on Company A's fulfillment of social responsibility, and based on the evaluation of Company A's fulfillment of social responsibility, proposes suggestions and recommendations for further optimization.

This article believes that Company A has fulfilled its social responsibility well, which has enabled it to achieve rapid development since its establishment and is the most important reason for Company A to find a new model for carrying out its original business legally and compliantly after the "Double Reduction." This fully demonstrates that fulfilling social responsibility is not only a business ethic but also an essential condition for the healthy and sustainable development of enterprises. Enterprises exist because they fulfill their social responsibilities, and if they cannot fulfill their due social responsibilities, society will not need such enterprises, and they will eventually be rejected by society. This article also believes that under the background of the "Double Reduction" policy, the way out for the subject-based education and training industry is to shift from traditional teaching to providing real education. Company A's practices have a demonstrative effect on various subjects such as Chinese, composition, English, mathematics, physics, and chemistry.

This article also takes Company A as an example to make a preliminary exploration of how the education and training industry can fulfill its corporate social responsibility in the era of artificial intelligence, as a direction for further research.

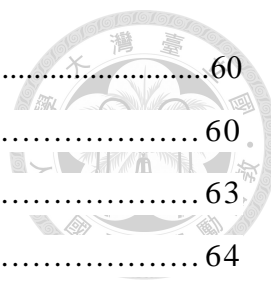
Keywords : Education and Training Enterprises; Social Responsibility; Fulfillment; Optimization.

目次



口試委員會審定書	I
致謝	II
中文摘要	III
ABSTRACT	V
目次	VII
圖次	IX
表次	X
第一章 引言	1
1.1 研究的背景和意義	1
1.2 研究的內容和邏輯框架	1
1.3 研究方法	2
1.4 可能的創新及不足之處	3
第二章 企業社會責任的基本概念和相關理論	4
2.1 企業社會責任的概念	4
2.2 企業社會責任相關理論	6
2.3 教培企業的社會責任	8
第三章 教培企業的宏觀環境和行業分析	13
3.1 教培企業宏觀環境分析	13
3.2 教育培訓行業分析	21
3.3 教培業整治與社會責任履行之間的關係	25
第四章 A 企業的發展與社會責任履行情況分析	30
4.1 A 企業的基本情況及兩個不同發展階段	30
4.2 A 企業內部資源與能力分析	35
4.3 A 企業的社會責任履行現狀及存在問題	43
第五章 A 企業的社會責任履行訪談	49
5.1 確定訪談物件及內容	49
5.2 訪談結果匯總	51
5.3 訪談結果分析	58

第六章 A 企業優化履行社會責任的對策和建議.....	60
6.1 提升履行社會責任對企業發展重要性的認知.....	60
6.2 提升領導力在企業社會責任履行中的重要影響	63
6.3 A 企業社會責任履行的優化措施	64
第七章 結論與進一步研究方向	66
7.1 結論	66
7.2 進一步研究方向	67
參考文獻	70



圖次



圖 2-1 人的精神.....	10
圖 3-1 中國教培業形態構成.....	21
圖 4-1 月平均營收.....	34
圖 4-2 學員數量.....	34
圖 4-3 員工數量.....	34
圖 6-1 企業的發展與履行社會責任之間的關係示意圖.....	62

表次



表 3-1 “雙減”（2021 年 7 月）之前的政策環境.....	15
表 3-2 線上教育行業融資額（2017—2021）.....	22
表 4-1 社會責任權重表.....	44
表 4-2 社會責任內容.....	46
表 4-3 A 企業社會責任履行情況最終得分.....	47
表 5-1 受訪者與 A 公司的關係變數表（N=10）.....	49
表 5-2 訪談問題設計架構.....	51

第一章 引言



1.1 研究的背景和意義

自上世紀 80 年代中後期開始，隨著我國改革開放的不斷深入，重視知識、重視人才的社會環境迅速建立起來，從而使得全國家長們愈發重視孩子的學習和成績。在這樣的大背景下，我國的教培企業應運而生。在過去 30 餘年的時間裡，從無到有，迅速發展。據不完全統計，截止到 2020 年末，全國有各級各類教培機構 50 萬家，從業人員 700 余萬，行業規模超過萬億。但隨著 2021 年 7 月 24 日黨中央、國務院發佈了《關於進一步減輕義務教育階段學生作業負擔和校外培訓負擔的意見》（簡稱“雙減”政策），我國教培業的生存環境發生了顛覆性的變化，眾多學科類頭部機構的發展戛然而止，眾多中小學科類教培機構也舉步維艱。為什麼國家會出臺雙減政策，為什麼在出臺這樣的政策之後幾乎所有原來的學科類教培機構都受到重大影響？應該如何應對才能破局？本文認為，對上述三個問題的分析與解答，都可以從企業履行社會責任這個角度找到答案。也因此，本文擬從分析企業社會責任的概念入手，論述教培企業需要承擔什麼樣的社會責任、如何履行自己的社會責任、如何讓履行自己應盡的社會責任成為教培企業持續發展的根本保障等問題。通過對這些問題的分析論證，找到學科類教培企業的破局之道，從而讓民辦學科類教培業成為我國科教興國的重要助力，為中華民族的偉大復興做出應有的貢獻。

1.2 研究的內容和邏輯框架

本文研究的主要內容包括：

1. 確定企業社會責任的概念，並且梳理目前學術界對於企業社會責任的相關研究成果。
2. 分析雙減前我國學科類教培行業所處的宏觀環境，從而找出我國學科類教培業之所以普遍未盡到應盡之社會責任的原因。並通過對雙減前學科類教培行業自身的分析，來認識到學科類教培行業是如何放棄了自己的社會責任，或者說，沒有履行好自己的社會責任。從總體來說，教培行業包括成



人教育培訓和面向中小學生以及學齡前兒童的各種學科及非學科培訓，本文只研究從事面向中小學生以及學齡前兒童的各種學科培訓的教培企業的社會責任問題，並通過 A 企業來對上述問題進行分析研究。

特別說明：在本文中，如未特別標注，文中出現的所有教培業、教培企業、教培機構等詞語，均指學科類教培行業、學科類教培機構、學科類教培企業。**學科類教培機構（企業），是指針對學齡前到高中階段的少年兒童，對數學、語文、外語、理化等升學考試科目進行培訓的機構（企業）。**本文中的 A 公司業務屬於語文學科培訓。

- 3.從企業社會責任的角度入手，對 A 企業進行麻雀解剖，以此揭示教培業該履行怎樣的社會責任以及如何履行這樣的社會責任。並且通過 A 企業在雙減政策後的成功轉型升級，找出教培業的未來發展方向及路徑。
- 4.即將到來的人工智慧時代對教育的顛覆性影響以及教培業應如何積極面對。民辦教培業在人工智慧時代大有可為。這方面的內容，隨著人工智慧時代的迅速變化，也會不斷出現新問題、新視角，也是本文的進一步研究方向。

從本文的內容安排可以基本上看出，本文的邏輯框架遵循了“提出問題—分析問題—解決問題”的三段式邏輯思維，並在此基礎上對未來相關問題進行科學的設想和展望。

1.3 研究方法

本文採用了如下研究方法：

- 1.**文獻研究法：**本文在梳理企業社會責任的研究現狀時，閱讀整理了大量的相關文獻，並從中找出對本文有價值的理論予以借鑒或者採納。同時也從文獻研究中發現，對於教培企業社會責任的研究在目前還基本屬於空白，而這也正是本文研究的價值所在。
- 2.**調研訪談法：**本文在對教培業 A 企業變革前後的分析和描述中，採用了調研訪談方法，通過對十位相關人士的訪談，對 A 企業履行社會責任的狀況做進一步評估分析。



3. **定性分析法**：對於企業履行社會責任的意義、企業社會責任歸集等問題上，本文還採用了定性分析法，這一方法中又包含了歸納、總結、推理、分析、綜合、抽象、概括等具體定性分析手段。
4. **個案研究法**：對於教培企業 A 的研究就是個案研究法。通過對這一個案的研究，來提煉出教培企業社會責任的一般性、普遍性、規律性特徵，並確定教培機構的一般社會責任。

1.4 可能的創新及不足之處

本文可能的創新之處主要體現在如下三點：

1. **本文論述的是學科類教培企業的社會責任問題**。本文特別指出，社會責任的履行與否不僅關乎學科類教培企業的生死存亡，更關乎學科類教培企業能否遵循行業本質、創造企業價值，這是本文的創新之一。
2. **本文將履行企業社會責任與企業家的領導力之間進行了關聯**，闡述了企業家的領導力對企業履行社會責任之間的因果關係。
3. **本文對於教培企業應該履行什麼樣的社會責任的探討具有開創性意義**。進而引申出關於人工智慧時代對於教育、教師的重新定位，具有較強的現實意義。

本文的不足之處可能在如下兩個方面：

1. **對於教培業的未來發展**，本文主要是從企業社會責任的角度來研究探討的，而沒有涉及到科技的迅猛發展可能會對教育模式、教育手段帶來的重大影響。但至少從未來相當長時間來看，變化的應該主要是模式和手段層面，而在教育的理念及本質層面，應該不會變化。
2. **本文主要結合筆者所在的企業進行了個案研究**，而該個案可能存在代表性不足的偏差。

第二章 企業社會責任的基本概念和相關理論



2.1 企業社會責任的概念

企業社會責任作為一種思想，並不是人類有生產經營活動就出現的，而是伴隨著 18 世紀中後期英國工業革命後大量現代企業的湧現而出現的。當時也並未有企業社會責任這個概念，只是存在著部分企業主在企業社會責任方面的實踐做法，而這些做法也基本上只是局限于個人的道德行為層面上，並沒有專家學者對其進行理論性研究。

對企業社會責任的理論研究可以追溯到 20 世紀初。1924 年，英國學者 Oliver Sheldon 在他的著作《管理哲學》中提出了“CSR”理論(Corporate Social Responsibility，企業社會責任的簡寫)。奧列佛·謝爾敦所處的 20 世紀 20 年代，正是資本主義蓬勃發展的年代，歐美在經濟獲得高速發展的同時，也出現了企業不注重安全生產、勞動保護、假冒偽劣、貧富差距擴大等一系列社會問題，這自然會使研究者開始關注這些問題。奧列佛·謝爾敦提出，作為一個公司，不僅要滿足企業經營者獲取利潤的需求，也要承擔起滿足企業內外各種人需要的責任，還應當包括道德責任^[1]。奧列佛·謝爾敦開啟了企業社會責任研究的先河。

1953 年，有“現代企業社會責任之父”之稱的美國經濟學家鮑恩（Howard R. Bowen）出版了《商人的社會責任》一書，首次正式提出了企業社會責任的概念^[2]。此後，企業社會責任開始成為一個獨立的研究領域，得到了眾多學者的廣泛關注和研究。特別是進入 21 世紀以來，隨著環境保護的觀念愈發深入人心，隨著經濟全球化的不斷深入，隨著跨國公司的影響力越來越大，企業社會責任的研究也變得越來越重要，研究物件和研究內容都獲得了極大的豐富和擴展。我國學者也從 20 世紀 90 年代開始了對企業社會責任的研究，這與我國 1992 年在中共十四大提出“建立社會主義市場經濟”是完全同步的。


關於企業社會責任的內涵，從提出這一概念至今，其內涵是隨著時代發展而不斷發展變化和豐富的。20 世紀 50 年代到 70 年代，其主流觀點認為，企業最主要的社會責任就是把企業經營好，能夠在合法的前提下獲取更多的利潤，這樣形成的客觀結果就是社會越來越好，企業就履行了自己的社會責任。其代表人物是諾貝爾經濟學獎獲得者密爾頓·弗裡德曼。1970 年，他發表了題為《商業的社會責

任是增加利潤》的文章，提出“企業的一項、也是唯一的社會責任是在比賽規則範圍內增加利潤”^[3]。弗裡德曼作為著名的自由市場經濟學家，信奉商業的自發力量就能夠使社會各方面進入最平衡和正義的狀態，因此，他提出企業的唯一社會責任就是在比賽規則範圍內增加利潤，並不是庸俗的“利潤至上”。

上世紀 80 年代到 90 年代，環保問題、人權問題在歐美越來越被重視，廣大消費者從原來單純地關心產品品質，轉向關心和企業產品相關的各項問題。比如，生產過程中是否造成了超出標準的環境污染，生產工人是否擁有適合的工作條件，有沒有未成年人參與生產等。在所有這些問題中，尤以是否符合環保要求最為受到關注。也因此，這一時期可以稱之為企業社會責任的“環境保護時期”。在這一時期，除了理論界的研究之外，各種社會組織，比如綠色和平組織、各種非政府的人權組織也不斷呼籲企業要加強履行社會責任。

20 世紀 90 年代至今，企業社會責任問題愈發得到理論界和企業界的重視，企業的社會責任內涵從最初的獲取利潤、保護環境等方面逐步擴展為和企業相關的各個方面，比如，是否尊重了智慧財產權，是否尊重了不同地域的文化，是否傷害了少數族群的利益，是否做到了公平競爭，是否有賄賂或其他違法經營行為等等。這一時期，也可稱為全面企業社會責任時期。這一時期，全球各大公司也都對企業社會責任給予了高度重視。2000 年 7 月，《全球契約》論壇會議召開，有 50 多家著名跨國公司的代表參會，代表們承諾要以《全球契約》為框架，改善工作環境，提高環保水準，促進公平正義。2002 年，聯合國又頒佈了《聯合國全球契約》，共有九條原則，為企業履行社會責任提供指導。2004 年又增加為十項，涵蓋人權、勞工標準、環境和反腐敗領域^[4]。

因為進入到了全面企業社會責任時期，因此我們看到，對於企業社會責任的定義，也開始跳出原來單一的或者具體的責任定義，而以一种更加寬泛的、彈性的語言表述出來。歐盟將企業社會責任定義為：企業應當在自身擁有資源的基礎上，對影響所及的利害關係人負責，把社會和環境密切整合到它們的經營運作以及與其利益相關者的互動中^[5]；世界銀行對企業社會責任的定義是：企業與關鍵利益相關者的關係、價值觀、遵紀守法以及尊重人、社區和環境有關的政策和實踐的集合，它是企業為改善利益相關者的生活品質而貢獻於可持續發展的一種承諾^[6]；我國學者在講到企業應履行的社會責任時，一般表述為企業在追求經濟效




益同時，要承擔起對經濟、環境和社會可持續發展的社會責任。比較有代表性的研究者有西南政法大學教授盧代富，中國政法大學教授趙旭東，清華大學教授朱慈蘊等人。盧代富教授給出的企業社會責任的定義是：“企業社會責任是創設於企業經濟責任之外、獨立於企業經濟責任並與經濟責任相對應的另一類企業責任，是企業在謀求股東利潤最大化之外所負有的維護和增進社會利益的義務”^[7]。趙旭東教授給出的定義是：“公司社會責任不僅包括法律明確規定的責任，而且更強調法律尚未明確規定的，根據一般社會觀念或者道義應當承擔的非法定責任”^[8]。但不論哪一種表述，都在準確無誤的說明，企業不僅要生產產品、獲取利潤，而且要在這過程中保護好各個相關方的利益，減少甚至杜絕因企業的存在而對各個相關方產生損害，同時盡可能促進社會公平和正義的實現。

2.2 企業社會責任相關理論

自 1924 年奧列佛·謝爾敦提出企業社會責任這個問題以來，隨著公眾、政府、各種社會組織對企業社會責任的愈發重視，理論界對此問題的研究也在持續擴展和深入，湧現出了不同的理論和代表人物。對這些理論的梳理可以讓企業在制定經營策略、確定經營行為時，能夠結合企業自身的特性，根據不同的理論從不同的角度來考慮、確定自身具體的社會責任。

因為企業社會責任的內涵是隨著時代的發展而不斷變化的，因此這個領域的理論具有較強的時代性特徵。也是因為這個原因，本文將主要梳理在目前比較有影響力的相關理論——利益相關者理論、三重底線理論、企業倫理理論、社會責任競爭力理論。

利益相關者理論由斯坦福大學教授 R. Edward Freeman 提出。該理論認為，一個公司的發展，不是僅靠公司股東以及公司經理人做好本職工作就行的，公司作為一個複雜的整體，它的發展是由股東、經理人以及公司的各種利益相關者共同決定的，比如股東、債權人、雇員、消費者、供應商等，他們不僅是與企業密切相關的人，而且是能夠決定企業生死的人，所以企業不僅要對股東負責，還要對包括員工、消費者、供應商、社區、政府等在內的其他利益相關者負責^[9]。前文中歐盟和世界銀行對企業社會責任的定義中，都包含了該理論的要素。



三重底線理論 (Triple Bottom Lines Principle) 由英國學者 John Elkington 在 1997 年提出。他認為任何企業在進行生產經營活動時，都必須履行好三種責任，即經濟責任、環境責任和社會責任。經濟責任主要體現為企業要不斷提高利潤、依法納稅（通過繳納更多的稅收從而為社會做貢獻）和對股東的分紅；環境責任就是環境保護、減少污染；社會責任就是對於社會其他利益相關方的責任。這就是“三重底線理論”^[10]。三重底線理論與利益相關者理論一樣，強調了企業對股東和經理人之外的利益相關方的社會責任，同時對企業社會責任進行了宏觀上的分類，這不僅使企業社會責任變得更加清晰，而且擴展了企業社會責任的範圍。

企業社會責任倫理理論的代表人物有美國經濟倫理學家理查.T.喬治，美國哈佛商學院的林恩.夏普.佩因，以及美國管理學家、組織行為學權威斯蒂芬.P.羅賓斯等人。倫理理論認為，企業在經營過程中必須遵守相應的道德規範和道德準則，按照正確的價值取向和行為方式進行經營，獲取正義的利潤。企業有追求社會長遠目標的責任和義務，而不僅僅是履行了法律義務。該理論認為，對比企業獲取利潤的經營目的，履行社會倫理責任是更加重要的。不能履行社會倫理責任的企業對社會是無益的甚至是有害的。^{[11] [12]}

社會責任競爭力理論由美國著名戰略學家邁克爾.波特提出，他是最早將企業社會責任與企業競爭力聯繫在一起的研究者。他在其名著《競爭戰略》一書中，說明了企業競爭如何與企業自身之外的各種社會問題交織在一起。他明確指出，企業履行各種社會責任是企業獲取更強大競爭力的重要手段^[13]。中國學者殷格非對社會責任競爭力理論做了進一步的研究和闡述。他指出，企業履行好各種社會責任不應成為企業的負擔，而是會轉化為企業的競爭力，會增強企業的競爭力。因此企業應該將履行社會責任作為企業戰略和競爭力的重要組成部分，視為企業生存和長遠發展的重要前提。並通過大量的實證研究，證明了履行社會責任與企業競爭力之間的正相關關係。^[14]

從上述理論梳理中，可以發現如下兩點共性：第一，所有關於企業社會責任的理論都一致認為，企業不是孤立的存在，也無法孤立存在，它的存在依賴於各種利益相關方。因此不論是利益相關方理論，還是倫理理論、三重底線理論以及社會責任競爭力理論，都認為企業要處理好與各種利益相關方的關係。只是不同理論的角度或重點不同而已。第二，上述理論都認為，企業不僅是一個經濟組織，

也同時是一個社會組織。就像個人是社會的公民一樣，企業也是這個社會的公民。公民會享受權利也會承擔義務，企業就是企業公民，也同樣享受相應的權利並承擔相關的責任和義務，這些責任和義務就是企業的社會責任。



2.3 教培企業的社會責任

前文對於企業社會責任的概念及相關理論進行了探討和梳理，那麼身處教育培訓行業的教培企業，它們都有哪些應該履行的社會責任呢？


根據利益相關者理論，教培企業的利益相關者至少包括如下各方：學生；家長；員工；包括教育部門在內的政府各管理部門，比如消防、稅務、城管等部門；業內同行，特別是存在競爭關係的同行；社區；房東（如果是租房的話）等。那麼教培企業的社會責任就應該是在獲得經濟效益的同時，滿足各利益相關方的訴求。比如，學生要有好成績，家長要有好服務，員工要有好待遇，社區需要不擾民，同行之間不搞惡意競爭等等。

根據三重底線理論，教培企業也同樣要守住三條底線責任，就是經濟責任、環保責任、社會責任。這裡的經濟責任是一個良好的教培企業必須要能夠盈利，有盈利才可能持續經營並且能夠不斷改善經營狀態；這裡的社會責任是要照顧好與企業相關的各方利益相關者的訴求，以實現企業自身的社會價值；環保責任對於教培企業來說並不突出，但也仍然體現在經營活動的各個方面，比如，盡可能低碳辦公，垃圾分類回收等等。

根據企業社會責任的倫理理論，教培企業應該在經營過程中保持更高的道德標準；十年樹木百年樹人，教培企業也更應該追求長期的社會目標。

但僅僅原則性地分析教培企業的社會責任是不夠的，要將這些高度概括化、原則化的社會責任具體化，才能對教培企業履行社會責任提供有效的參考和指導。

教育培訓行業不同於一般的社會工商行業，具有極特殊的性質。其特殊性表現在兩點，第一，社會上的各行各業，其產品都是“物”，即使各類藝術行業，比如電影、舞蹈、繪畫、文學等等，其產品也必須要借助某種物質形式才能表現出來。所有這些產品都是為了滿足人的物質或精神需要而生產出來的。但教育培訓



行業則完全不同，教育培訓行業的最終產品就是人本身。雖然教培企業都有自己的課程或者學習體系，這也是教培企業的產品，但這些只是中間產品，並不是最終產品，這些中間產品是為最終產品服務的，最終產品是人本身。與之類似的是醫療醫藥行業，藥品是醫療醫藥行業的產品之一，但卻不是最終產品，最終產品是康復了或者沒康復的患者。第二，因為教培行業的產品直接就是人本身，所以這個產品的品質如何，將伴隨這個人的一生，甚至在某些情況下直接就決定了這個人的一生。這一點，即使醫療醫藥行業也無法相比，因為吃錯了藥或者手術沒有成功，還有可能再來一次糾錯，但如果在教育上出現了問題基本上就要伴隨一生，正所謂“教育不是功德便是罪過”。正因為如此，正確地界定教培企業的社會責任就顯得更加重要。

任何一個企業都會承擔多種社會責任，但其中都有核心社會責任，也是企業應該履行的第一社會責任。筆者認為，教培企業的核心社會責任就是要做正確的教育。這不僅是每個教培企業的價值原點（既是經濟價值原點，也是社會價值原點），更是整個行業具有存在價值的前提條件。

家長讓孩子參加教育培訓，提高考試分數或者掌握某項技能是其直接訴求，很多教培機構也認為說明孩子提高分數或者教會了孩子某項技能就是在做教育。這種認識是錯誤的。教育就是讓孩子成為一個身體健康、精神健全的人，從而讓他們擁有實現自身幸福的能力。所有的學科學習和技能訓練，都只是實現教育目標的途徑和手段，而非教育本身^[15]。反之，如果這種學科培訓以及技能培訓損害了孩子的身體素質，損害了孩子的精神健全，那就是反教育，這個教培企業乃至整個行業將沒有任何價值，甚至會變成負價值。

關於人類精神認知的討論，最早對這個問題做出回答的是古希臘哲學家柏拉圖，他在其名著《理想國》中首次提出了人的精神是由知、情、意三個方面所組成^[16]。在康得的《純粹理性批判》中，康得對人類精神知情意的三分結構進行了哲學和邏輯學上的嚴謹論述，使得人類精神由知情意三方面組成具有了根本的認識論意義^[17]。知，就是指人的理性；情，就是指人的情感；意，就是指人的意願和或者說意志。

所以也可以說，人的精神包含理性、情感和意志這三個方面（如圖 2-1 所示）。對應具體的人來說，一個人的理性素質如何決定了這個人的學習能力以及思考能力；一個人的情感素質如何決定了這個人的情緒控制能力以及審美能力；一個人的意志素質如何決定了這個人的思想和價值觀，通俗說，就是決定了他是不是一個好人。

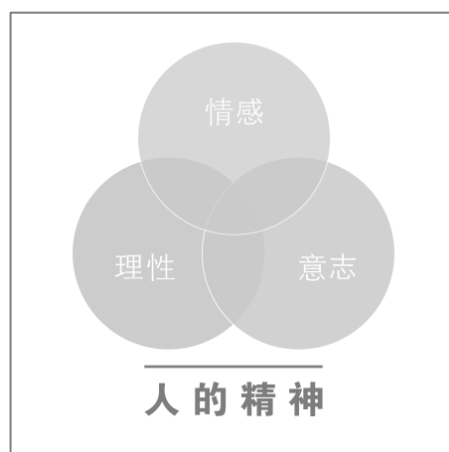


圖 2-1 人的精神

資料來源：康得，《純粹理性批判》，人民出版社，2017.3

通過上述分析發現，傳統對素質教育以及應試教育的理解存在一定的片面性。當談到素質教育時，人們往往會想到琴棋書畫、吹拉彈唱等；而談到應試教育時，人們往往想到在語文、數學、外語、理化生等學科考試中得高分。這種片面認識容易導致人們把素質教育與應試教育對立起來——想要素質教育就別要求考試成績；想要考試成績就要犧牲素質教育。然而實際上，吹拉彈唱、琴棋書畫並不是素質教育的全部，它們只是另一種形式的應試教育。同樣地，在考試中取得高分也並不一定意味著應試教育。如果孩子是在自己感興趣、願意學的前提下得到高分，那麼這正是素質教育的體現，說明孩子的理性素質發展得好^[18]。因此，並不存在所謂素質教育與應試教育的對立。所有的教育都可以稱之為素質教育，只不過正確的教育能夠提升孩子的素質，而錯誤的教育會損害孩子的素質。應試能力實際上是孩子精神素質中理性素質的體現。許多缺乏學習意願和學習能力的孩子，並不是因為應試教育做得不好，而恰恰是因為素質教育做得不好，損害了孩子的學習意願和學習能力。



對“教育”這一概念的內涵的認知，決定了教培企業是否能履行其核心社會責任——做正確的教育。而這一核心社會責任的履行狀況，又決定了這個行業的存在必要，生死存亡。

我們看到的現實是，絕大多數教培企業在其業務活動中並沒有教育的元素，而只是充滿了各種機械的技能訓練。比如，原本是擴展孩子思維的奧數培訓，最後演變成讓孩子死記各種題型的解題步驟；原本是鮮活的與現實生活和時代發展緊密相關的英語培訓，變成了讓孩子死記單詞，死背語法。因為考試就是這麼考的。這種枯燥的、機械的學習方式，不是在把孩子培養成具有強烈的好奇心、豐富的想像力、良好的思維能力、審美能力以及具有正直和善良品格的健全的人，而是在把孩子變成機器，變成硬碟，孩子們徹底喪失了學習的熱情和興趣。即使為了考一所好大學而強忍痛苦，一旦考上了就再也不想深入學習。這種錯誤教育也使得孩子的情感素質和意志素質受到了嚴重損害，既缺少豐富美麗的情感，也缺少悲天憫人的情懷。錢學森先生生前曾發問：為什麼我們培養不出傑出的人才？這就是原因所在。在人工智慧時代已經到來的今天，教育培訓企業如果還只是各種機械技能的培訓，而不能做正確的教育，那就沒有創造任何價值，而是在做傷害孩子的事情，那麼履行社會責任也就無從談起了。

那教培企業如何通過做正確的教育而讓孩子們更好地掌握包括應試技能在內的各種知識和技能呢？這屬於教育領域的範疇，不在本文的討論範圍。但是我們發現，我國教培業已經湧現出一批教培企業，在這方面進行了成功探索，形成了系統性的理論和做法，這應該就是我國教培業的發展方向。

到這裡可以確定教培企業應該履行的第一個社會責任，就是做正確的教育。這也是教培企業最基本、最核心、最重要的社會責任。

教培企業應該履行的第二個社會責任就是對員工的責任。如果說第一個社會責任是教培企業存在的前提，那第二個社會責任就是教培企業的發展動力。這裡主要包含如下幾個方面：注重勞動保護，依法繳納保險，不斷提高薪酬，提供培訓機會，自我提升環境，提供發展平臺等。



其他的社會責任擇其相對重要的列舉如下：

對客戶的責任，也就是對家長的責任；

對政府部門的責任，要遵章守紀，合法經營；

對社會的責任，要關注弱勢群體，在力所能及的前提下多參與社會公益事業；

對社區的責任，與所在社區和諧共處，並且創造條件成為社區文化建設做貢獻；

對同行的責任，互相尊重，不惡性競爭。

上述所列，是教培企業應該履行的主要社會責任。

第三章 教培企業的宏觀環境和行業分析



3.1 教培企業宏觀環境分析

我國教培企業的宏觀環境，需要分成兩個階段來進行分析，即雙減前與雙減後。因為這兩個階段教培企業所面臨的宏觀環境完全不同，因而在不同環境之下所催生的教培企業的具體運作模式、行業特點、經營理念等都呈現出完全不同的特點。對這兩個不同階段的宏觀環境進行分析，才能搞清楚雙減前後的教培業是什麼狀態，以及為什麼是這樣的狀態，也才能夠搞清楚為什麼會有雙減政策的出臺，以及雙減之後教培企業應該如何破局。根據 PEST 宏觀環境分析模型，本文從政治（Political）、經濟（Economic）、社會（Social）和技術（Technological）這四個方面進行分析。

3.1.1 “雙減”前的宏觀環境 PEST 分析

（一）政策環境環境分析

本文首先對“雙減”（2021 年 7 月）之前的政策環境進行了梳理。其政策變遷軌跡如表 3-1 所示。下文對上述政策變遷軌跡進一步分析梳理。

1978 年改革開放後，各行各業百廢待興急需人才，國家恢復高考也讓流行多年的讀書無用論徹底退出歷史舞臺，這使得廣大人民群眾對接受更多教育的需求急劇增加。而國家財力有限，完全靠國家辦教育顯然不現實。於是國家陸續出臺政策放開民辦教育，形成“公辦教育和民辦教育”兩條腿走路的方針，以國家辦學為主體，允許社會各界自籌經費辦學，政策鼓勵包括教培業在內的各級各類民辦教育機構發展。

1992 年，國務院推出《關於加快教育改革和發展的若干意見》，提出“要特別鼓勵、支持社會力量興辦以職業技術教育、基礎教育、繼續教育、社會文化生活教育和助學性質的高等教育為主的各類教育”。1993 年，國務院又頒佈了《中國教育改革和發展綱要》，提出了發展民辦教育的十六字方針，即“積極鼓勵，大力支持，正確引導，加強管理”。在政策鼓勵之下一些民營培訓機構誕生，1993 年 11 月新東方應運而生，代表著我國學科類教育培訓行業從此走上發展的快車道。1997 年，國務院發佈《社會力量辦學條例》，民辦教培業的發展開始走上法制化

軌道。2002 年，全國人大頒佈了《中華人民共和國民辦教育促進法》。2004 年，國務院根據《民辦教育促進法》制定了《民辦教育促進法實施條例》，強調民辦學校與公辦學校具有同等的法律地位，享有和同類公辦學校相同的各項優惠政策，如稅收、用地等各方面。國家對包括民辦教培業在內的民辦教育的地位、支持、鼓勵、促進達到了前所未有的高度。

此後，2013 年、2016 年、2018 年，全國人大又對《民辦教育促進法》進行了三次修訂，在修訂後的法律中首次刪除了“不以營利為目的”這一表述，同時對民辦學校進行分類管理，教培機構可以自主選擇登記為盈利性機構或者非營利性機構，允許興辦營利性民辦學校，可以盈利，可以上市，而不必像原來新東方學而思等機構只能在境外資本市場以 VIE 架構（協議控制）上市，從法律層面賦予了民辦學校與其他市場主體相同的合法權益^[9]。可以盈利、可以上市，這樣的政策，特別適用於學科類教培企。因為教培業都是先收費再上課，不存在應收款三角債等其他行業常見的欠款問題，又因為教培業基本上都是輕資產模式，當期平均利潤率遠高於很多行業。學科類教育培訓對家長來說又是剛需，不像藝術類培訓生源不太穩定，因此現金流更加充沛。學科類教培業迅速被資本市場發現。2006 年 9 月 7 日，新東方在美國紐約證券交易所成功上市，徹底激發了資本市場對學科類教培企業的熱情。2010 年，學大教育、學而思（好未來）、安博教育先後上市；2014 年，昂立教育上市；2018 年，樸新教育上市；之後，跟誰學、思考樂、精銳教育等學科類教培機構先後上市。還有 VIPKID 等一大批機構在躍躍欲試，籌備上市。



表 3-1 “雙減”（2021 年 7 月）之前的政策環境

頒佈時間	檔案名稱及發佈機關	主要內容及意義
1985 年	中共中央《關於教育體制改革的決定》	地方要鼓勵、指導企業、社會團體及個人辦學。民辦教育開始有了政策性的合法基礎。
1987 年	國家教委《關於社會力量辦學的若干暫行規定》	標誌著正式將民辦教育納入到國家教育體系。
1992 年	國務院《關於加快教育改革和發展的若干意見》	鼓勵民辦教育發展有了具體實施辦法。
1997 年	國務院《社會力量辦學條例》	開始從立法層面鼓勵民辦教育發展。
2002 年	全國人大《民辦教育促進法》	我國唯一一部由全國人大頒佈的帶有“促進”字樣的法律。
2013 年 2016 年 2018 年	全國人大修訂《民辦教育促進法》	對民辦學校分類管理，允許盈利性民辦教育機構上市。
2021 年	中共中央、國務院《關於進一步減輕義務教育階段學生作業負擔和校外培訓負擔的意見》	雙減政策出臺，對教培行業的發展嚴格限制。

與上述這些已經上市或者準備上市的學科類教培巨頭相對應，在全國除北上廣深之外的所有省會城市和地級市，都出現了當地的學科類龍頭教培機構，他們雖然在總量上無法和巨頭們相比，但是在當地，他們的學員規模及營收無一例外都超過了那些全國佈局的教培巨頭。5000 人以上的地方龍頭機構在全國大約有 900 家左右。除此之外，還有眾多遍佈中國城鄉各地的中小教培機構。在 2020 年，經過政府審批的和無照經營的教培機構數量合計，估算達到 50 萬家左右^[20]。

總而言之，雙減之前，國家對包括學科類教培企業在內的整個教培業的政策基調總體上是鼓勵扶持的。又由於這個行業現金流充沛、利潤率高的特點，引得社會各界資本開始投資於大大小小的教培機構。這種局面的出現，一方面促進了教培業的繁榮，並且在激烈的競爭中開始有一批在教育教學中有重大創新的機構脫穎而出，但同時過度的資本化也導致眾多教培機構特別是已經融資或者上市的大型機構為追逐利潤，為了規模的快速擴張以滿足資本市場的要求，從而違背了教育規律，造成了教育偏航以及各種資本亂象。這是後來導致雙減政策出臺的直接原因。



(二) 文化環境分析

在我國，教育被視為是孩子未來發展的關鍵。中國的傳統文化中也特別強調教育的重要性，“學而優則仕”、“萬般皆下品，惟有讀書高”等思想在中國文化中一直被強調，使得大家天然地認為只有讀書才有未來，讀書被視為是提高自身能力和地位的重要途徑。在科舉時代，對於眾多平民子弟來說甚至是唯一途徑。即使在當今社會，高學歷的名牌高校畢業生也佔據了各行各業的重要位置。這進一步強化了大家“讀書改變命運”的觀念。


這種讀書改變命運的認識，再疊加上我國長期以來實行的高考選拔制度，更加劇了廣大家長對學科教育培訓的需求。在現行的高考選拔制度之下有兩個特點：一是評價標準單一，就是看考試成績，“一考定終身”；第二個特點是成功者總是少數，即使現在全民都能上大學，能上名牌大學的也總是少數。這導致同一賽道上人滿為患、競爭激烈。這種激烈的競爭，讓幾乎所有家長都更加焦慮，因而希望通過對子女教育的更多投入來提高子女的競爭力。當全民都有這樣的心態之後就形成了強烈的劇場效應（前排觀眾站起來之後，逼迫著後排觀眾也不得不站起來），大家爭相補習。其結果就是，大家都沒有獲得更大的優勢，卻沒有任何人敢停止這種補習行為。這又進一步促進了教培市場的繁榮，並加強了劇場效應。與此同時，各大學科類教培機構抓住家長的焦慮和希望自己的孩子獲得更大競爭優勢的心理，進行了無孔不入的宣傳和渲染，又進一步提升了家長的焦慮。這就形成了一種惡性循環，這種惡性循環催生了雙減前學科類教培行業的迅猛發展，但卻是畸形繁榮。

(三) 技術環境分析

中國教培業的技術應用是和我國乃至全球的科技進步同步發生的。上世紀 80 年代學科類教培業誕生之初，所有機構都是一支粉筆打天下，課堂上能夠用上答錄機就已經是比較先進的教學手段；能夠用上幻燈機那就是高大上了。進入 21 世紀，特別是 2010 年之後，隨著互聯網、移動互聯網和人工智慧技術的快速發展，中國教培業的技術環境發生了天翻地覆的變化，並因此催生了新的教培業態、新的學習方式、新的教學方式。主要表現在如下幾個方面：



1. **因為互聯網的普及以及頻寬的極大提高，使得資料的傳輸變得容易且廉價，**因此 2010 年之後，絕大多數地級以上城市的教培機構都實現了互聯網進教室。各種教學資源、教學課件可以直接通過教室內電腦、投影儀或者一體機進行演示，甚至能夠讓孩子現場操作。
2. **隨著智慧手機的出現和普及，移動互聯網也隨之得到普及。**智慧手機、PAD 從此成為教培業使用非常廣泛的工具。眾多機構開發了各學科的學生學習 APP、教師備課 APP，這些工具的出現客觀上極大豐富了學習資源，也在相當程度上減輕了老師繁重的機械性工作，實現了線上線下相結合的學習模式。比如英語類培訓，因為 APP 的出現，可以把海量聽、看、讀的資源都集中到一個 APP 之上，並進行科學的分級和分類，徹底改變了原來只靠一本教材或兩盤磁帶學習英語的模式，極大提高了學習效率和效果。
3. **出現了“雙師”模式。**這種模式的出現，是為了解決三線及以下城市優秀師資缺乏的問題。主要是一線城市的龍頭教培機構，用高薪招聘最優秀的教師，線上上講課，然後通過互聯網傳輸到三線及以下城市的教培機構，這些教培機構用一套專用設備進行接收，可以讓學生有某種身臨其境的感覺。而這些當地的教培機構再配上一位老師進行課後輔導和日常的組織管理。這就是“雙師模式”，沒有互聯網的極大發展，這種模式就不可能出現。雙減之前，好未來、高斯、豆神大語文等都在這一領域投入了鉅資。
4. **教培業出現了純線上的教育平臺企業，也就是線上教育。**2013 年，中國線上教育平臺開始興起，經過一輪市場的廝殺，到 2016 年，大部分淘汰出局，資源向存活的教育平臺傾斜。在技術和市場的推動下，一些高度重視技術的大公司出現，大量資本開始更大力度向這些機構聚集。而 2020 年開始的新冠疫情以及隨之而來的疫情管控措施，徹底引爆了教培業的線上教育市場。截止到 2020 年 12 月，我國線上教育使用者規模達 3.42 億^[21]。在 2020 年及 2021 年上半年，學而思、網易有道等市值大漲，猿輔導和作業幫都完成了巨額融資，使得線上教培機構突飛猛進地擴張。一時間內，各大室內外看板、樓宇廣告、電視廣告、互聯網廣告充斥著這類機構的宣傳。除此之外，各大機構通過線上平臺向使用者推廣自己的產品和服務，價格戰如火如荼。



教培業的興衰和其所面對的技術環境緊密相關。上文列舉了技術進步對教培業產生的四個方面的影響。對於第一及第二個方面的影響是正面的，是技術與教育的有益結合。但是第三和第四個方面，就開始走向了教育的反面。這種反面的影響，極大地放大了傳統教育的弊端，增加了全民焦慮，徹底打破了原有教培業的生態平衡，也極大干擾了公辦教育的正常運行。技術的應用走向了教育的反面。


線上教育隨時隨地可以學習的模式給學生提供了一定的便利性。隨著各項技術和軟硬體的不斷開發，人們對線上教學的更多認識和應用，讓很多機構，特別是大機構產生了錯覺，以為教育可以脫離教師，可以通過技術來實現低成本規模化複製。

從學生學習的時間和空間維度來說，線上學習模式對線下學習是很好的補充，也在一定程度上緩解了師資供需不平衡的問題，讓學生有更多個性化的選擇。可同時，不論線上線下，受教育和學習的主體都是孩子們，教育服務要始終遵循教育的目的和本質規律。每一個受教育的孩子都是獨立的個體，這就決定了規模化的複製和標準化的知識灌輸是不符合教育規律的。加之學習是非常個性化的行為，需要學生和老師、學生和學生之間直接互動，而目前市場上推出的線上學習平臺仍然是知識的灌輸和服務的複製。線上教育和線下學校的學習內容和運行方式高度雷同，主要還是提供學業輔導。這說明我國線上學習還是被技術所驅動，而不是為受教育的主體所服務。

所以，線上教培機構越是過度重視技術，總想著用技術來取代教師，而忽略了教育的本質規律，忽略了每一個學習者的個性化和終身成長，就越是背離了教育的本質，忽視了學生的全面發展，對學生造成了傷害，使人失去了創造力，使人變成了機器，進一步強化了學生的機械性。這對眾多教培機構來說，無疑是沒有履行好最重要的社會責任。

（四）經濟環境分析

從上個世紀八十年代中後期一直到雙減之前，中國經濟一直處於高速發展狀態。到 2020 年底，我國 GDP 已達到 100 萬億元人民幣，從 1978 年占世界經濟總量的 2% 左右到 2020 年占世界經濟總量的 14%。這種持續且高速的經濟發展就是雙減前教培企業所面臨的總體經濟環境。雖然在中國改革開放 40 餘年中，我們也



經歷了 1991 年那樣的地緣政治巨變以及 2008 年那樣的全球經濟危機，但是中國經濟發展的強大韌性以及當時有效的政策應對，使得我國企業因危機造成的影響相對較小，企業和居民對危機的感受也相對較少。這讓中國從企業界到投資界到廣大居民，形成了一種普遍的錯覺，就是認為經濟發展是可以一直持續的。從而導致了兩個現象：第一，企業家和投資機構的投資與擴張行為更加大膽。一旦發現某個可能的賽道，眾多資本就會蜂擁而至。這種現象在共用單車領域就曾出現過，在教育培訓領域又再次重演。第二，收入比較穩定的家庭敢於消費。特別是在孩子教育培訓方面的消費，良好的收入預期再加上家長望子成龍的傳統文化心理以及激烈競爭所帶來的強烈劇場效應，使得即使收入不高的家長也不敢在孩子教育培訓方面節省開支。

中國教培業的高速發展得益於中國持續的經濟增長，同時這種持續的經濟增長也使得有更多的資金投入到教育行業當中來。根據 IT 桔子資料統計，國內 K12 教育歷史總融資額為 1410 億元，僅 2020 年一年融資額就高達 640 億元。K12 教培機構的多輪融資中，吸引了真格基金、順為資本、老虎基金、淡馬錫、中信產業基金、騰訊投資等多家知名資本機構^[22]。海量的資金進入，點燃了一片火熱的教育市場。但是，所有這一切背後，都沒有真正履行好教培業最重要的社會責任，也就是做正確的教育的責任。在萬馬奔騰、烈火噴湧的教培業大發展之中，這裡面有非常多的技術因素、資金因素、行銷因素，但是唯獨缺少了教育因素，這種萬馬奔騰、烈火噴湧般的狀態越是發展，對孩子的損害就越大，對教育的損害就越大，對教育規律的背離就越大，對孩子長遠發展負面影響就越大，對創新創造的損害就越大，因而也就埋下了教培業整治的根源。

3.1.2 “雙減”後的宏觀環境 PEST 分析

本文在此進一步對雙減之後教培業所面臨的宏觀環境進行分析。本文認為，變化最大的是政策環境。這也是決定教培業何去何從的最重要因素。

2021 年 7 月 24 日，中共中央辦公廳、國務院辦公廳聯合發佈雙減政策，主要措施如下：1、禁止教培機構上市；2、停止審批所有學科類培訓機構。現有學科類培訓機構重新審核登記，不合格的不予頒發新的辦學資質，並逐漸減少現有學

科類培訓機構，逐步實現學科類教培機構清零；3、所有學科類教培機構均不得盈利；4、不允許學科類教培機構利用寒暑假、節假日開展辦學活動；5、學科類教培機構的教學內容不得超前超綱；6、包括藝術類等機構在內的各類教育培訓機構都要落實資金監管制度，所有教培機構收費都不得超過三個月^[23]。

這個《意見》的出臺，實際上宣佈了傳統學科類教培機構的死刑。因為不能上市，並且不能盈利，對資本市場的吸引力立即歸零。因為不能超前超綱，合法合規的教培機構就從原來的培優機構變成了補差機構，這會對想在競爭中取勝的家長的吸引力瞬間歸零；因為不能利用寒暑假節假日上課，會對教培機構的收入造成巨大影響……這一系列措施，使得傳統教培機構賴以生存的宏觀環境發生了根本性變化，想合法合規開展學科類教育培訓活動已沒有可能。

與政策環境的根本性改變不同，社會文化環境並沒有發生重大變化——家長們望子成龍、望女成鳳的心理沒有變；高考的精英選拔機制沒有變；家長的焦慮以及在孩子教育上的劇場效應沒有變。正是因為社會文化環境沒有變化，所以使得教育培訓的需求並沒有太大變化。只是因為政策環境的變化，使得教育培訓的供給發生了重大變化。

雙減後教培業所面臨的技術環境也發生了較大變化。首先是線上教育平臺，只能提供合法合規的教育培訓內容，而這樣的內容對家長與孩子的吸引力將大幅減小。其次是雙減前迅速發展的雙師課堂在一夜之間銷聲匿跡。三是原來學科類教培機構使用的各種教育類 APP 以及其他違規的教育產品（比如情化學生思維能力的拍照搜題等工具）開始大規模下架。但這種技術環境的變化並不影響家長對於教育培訓的需求。因為雙減疊加疫情加上全球各種不確定因素增加，我國面臨的外部環境相對以往變得更加惡劣，這使得教培行業和其他行業一樣，所面對的經濟環境不容樂觀。眾多企業、投資人以及居民開始第一次真正感受到了經濟的寒意。再加上雙減政策的決定性影響，使得大家對教培業的投資與擴張變得極度謹慎，家長對教育培訓的消費也變得日益理性。

綜上所述，雙減後因政策環境的根本性變化，原來模式下所有合法合規的教培機構都將不復存在，由於社會文化環境沒有變化，需求並未出現大的變化。教培機構能否在滿足市場需求的前提下找到合法合規的生存之路，就將決定教培機構的未來。



3.2 教育培訓行業分析

對我國教培行業的分析，本文主要從我國教培行業存在在的幾種主要形態以及形成原因來進行分析。因為不同形態及形成原因直接說明了各類機構以往的社會責任履行情況，以及後雙減時代可能面臨的不同命運。這種分析同樣需要分成雙減前和雙減後這兩個階段。

3.2.1 雙減前中國教培業的主要形態及形成原因

歷經 30 年發展至雙減之前，中國教培業形態構成基本如圖 3-1 所示。

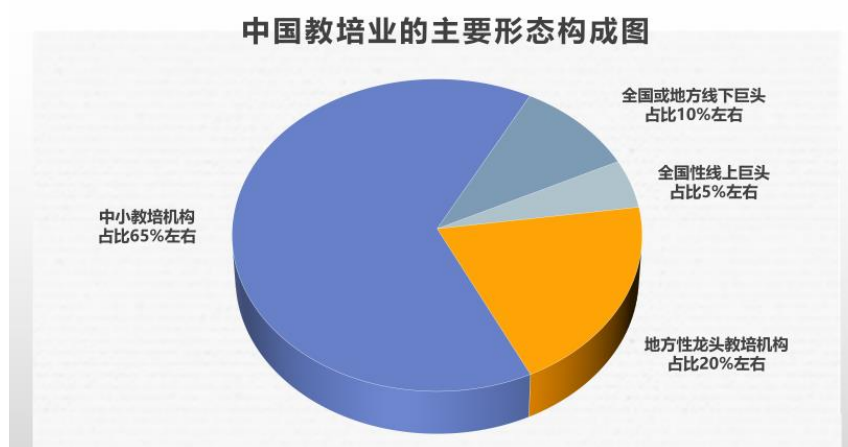
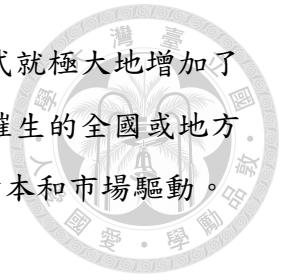


圖 3-1 中國教培業形態構成

資料來源：《中國教育培訓行業發展藍皮書（K12 卷）2019—2020》

（一）靠資本催生的全國或地方線下巨頭

全國性線下巨頭以新東方、好未來、昂立等為代表，多科目多業務產品線並存在全國各地佈局。還有一些區域性機構，雖然總量比不上全國性巨頭，但在當地卻佔據市場第一的份額，比如廣東的某某教育、湖南的某某教育等。這些全國或地方巨頭的共同點是他們都已上市或完成多輪融資，擁有雄厚的資本。他們的擴張與發展更多的是靠資本和市場驅動，而非教育教學驅動。線下巨頭們在創立之初基本上是靠教育教學推動或者說是靠品質推動，但是上市之後他們的口碑並沒有隨著規模的擴大而增長，而是利用手中掌握強大的資本高速擴張，從而形成了某種話語權地位。他們在某種程度上定義了教育和教學是什麼。這種定義無疑



是不準確的甚至是有害的。比如某機構的奧數培訓，其招生模式就極大地增加了家長的焦慮，其教學模式又鈍化了學生的思維。而其他靠資本催生的全國或地方教培巨頭，基本上都更加缺乏教育和教學的元素，而完全是靠資本和市場驅動。

（二）靠資本催生的全國性線上巨頭

全國線上教培巨頭，以猿輔導、作業幫等為代表。對比新東方、好未來等全國性線下巨頭，這些線上巨頭同樣依靠資本和市場驅動，都同樣缺乏教育和教學的元素。其不同點是線上巨頭更加缺乏教育和教學的元素而更多技術的元素。對線上教培機構的投資在 2017 年開始呈現爆發性增長態勢，到 2020 年達到頂峰，占當年全國教培行業吸引投資總額的 80% 以上。2021 年因雙減政策出現大幅度萎縮（如下圖）。全國性線上教培巨頭完全是以海量資金投入以及各種市場手段推動企業發展，嚴重惡化了整個教培業的行業生態。

表 3-2 線上教育行業融資額（2017—2021）

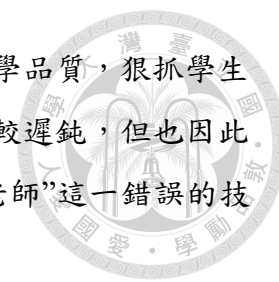
序號	年份	線上教育行業融資額（億元）	增速（%）
1	2017	95	——
2	2018	223	134.74
3	2019	146.8	—34.17
4	2020	539.3	267.37
5	2021	140.9	—73.87

資料來源：網盛電子商務研究中心，《2021 年中國線上教育投融資資料包告》

（三）靠教育教學發展起來的地方性龍頭教培機構

這些機構在全國幾乎每一個地級城市或省都有存在，一些省會城市會有兩三個並列的類似機構，在一些人口較多的縣級城市也會有這樣的機構。這些機構的規模都在 5000 人以上，基本都是辦學時間較長，最初從一個小作坊發展而來。他們沒有上市也沒有融資，發展完全靠著最初辦學時對教學的鑽研以及工作的認真負責，因而讓學生們在當地取得了相對較好的成績。於是逐漸形成口碑，規模越來越大，最後成為了當地的龍頭教培機構。這些機構的普遍特點是：第一，校長有教育情懷，願意做教育，而不僅僅是為了利潤。第二，這些學校以教學品質起

家，因而把教學品質一直看的非常重要，也因此一直在狠抓教學品質，狠抓學生考試成績。第三，這些機構普遍對資本運作以及新技術應用比較遲鈍，但也因此在相當程度上避免了資本的誘惑，也因此沒有把“用技術代替老師”這一錯誤的技術路線應用到機構當中，從而沒有嚴重偏離教育軌道。



(四) 教培行業的螞蟻雄兵

這是指遍佈全國各地的眾多中小教培機構。這些機構絕大多數在 2000 人以下，其中 90% 又都在 1000 人以下。這些機構的共同點是規模不大，沒有形成規模的原因卻各不相同。有的是外行辦學，根本不懂教育教學和管理，只是看到這個行業現金流好利潤高就進來了；還有的是校長只懂教學但是不懂管理，因而總是形不成穩定的隊伍，學校規模無法擴大；還有的是本身有其他工作，業餘時間辦了一個教培機構；還有的是有非常濃烈的教育情懷，覺得教育就應該是小而美，因而不願意擴大規模等等。

雙減前我國的教培行業基本上就是這樣幾種形態的機構。他們的發展原因各不相同，未來前景也因而完全不同。

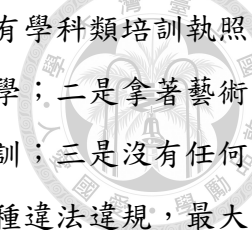
3.2.2 雙減後中國教培業的主要形態及形成原因

(一) 靠資本催生的全國性線上及線下教培巨頭都已不復存在

這裡所說的不復存在不是說公司不在了或倒閉了，而是指他們都無法再從事原來的學科類培訓業務。這些業務原來都是這些機構的主營業務。雙減之後這些巨頭也都進行了各種轉型，但無一例外都停止了學科類培訓業務。因為這些機構或者已經上市或者獲得了巨額融資，都已經是事實上的公眾公司。作為公眾公司，只要不能夠真正合法合規就根本無法存在。因此這些公司現在即使存在，也不在本文的探討範圍之內，他們已經不再屬於本文要討論的學科類教培行業。

(二) 各種違法違規存在的教培機構

綜上所述，雙減之後傳統模式下合法合規的學科類教培企業已經不復存在。但因為社會文化環境並沒有根本性改變，對於學科類培訓的需求仍然普遍存在。於是在需求與政策的矛盾之間，就剩下了違法違規。目前幾乎所有從事學科類培



訓的機構，都在違法違規。違法違規的形式主要有三種：一是有學科類培訓執照的機構違反學科類培訓機構的各項規定，比如進行超前超綱教學；二是拿著藝術類或其他非學科類培訓機構的證照，實際上從事的是學科類培訓；三是沒有任何證照的黑班黑校，查處了就關門，查完了再開門。但不論哪一種違法違規，最大問題是無法解決生存和發展中的確定性，也就不可能有長遠發展規劃，甚至都無法進行正常的教學及管理，無論是機構還是老師都是一種短期行為。這就使得所有這些機構根本無法履行其應當承擔的社會責任，既無法長期存在也失去了存在的意義。

（三）一批真正做教育的教培機構正在破土而出

雙減後，有一批教培機構沒有選擇違法違規做培訓，他們相信教培已死但教育永生。他們在探索如何把教育和教培結合在一起，如何把教育和教學結合在一起，用什麼模式結合在一起，用什麼方式可以既讓孩子學習到知識又能夠不違反雙減政策的相關規定。事實上已經有這樣的機構出現了。目前最為成功的是原來的英語教培機構黑龍江陽光外語學校推出的全閱讀英語書吧模式。這種模式的理念是，結合兒童的認知規律把學習的自主權真正還給孩子；這種模式改變老師在課堂上的角色，從原來以老師為主導以學生為主體轉變成，老師是編劇和導演，學生是主人和主角；這種模式在教育基礎上徹底拋開老師教，完全讓孩子自己學，把教學消解在了教育之中。只有學生的學習而徹底沒有了老師的教學，因而實現了真正的合法合規。又因為是孩子的自主學習因而獲得了傳統班課無法比擬的學習效果。沒有老師教而既要讓孩子願意學又要能學會，這似乎是不可能達到的目標，但是這家機構卻真實的實現了。其具體做法和背後邏輯，不在本文所探討範圍故不作展開。可以預見，這樣一種全新的教培模式可能在未來大放異彩。

這是雙減後教培業的三幅畫像，教培業的未來在第三張畫像上。第三種畫像的出現是因為這樣的教培機構在自覺地履行自己最重要、最核心、最關鍵的社會責任，就是做正確的教育（參見本文第二章）。也正是因為這一核心關鍵的社會責任的履行，才使得教培機構的其他社會責任——對員工的責任，對政府部門的責任，對社會的責任、對社區的責任等都可以得到履行。反過來也因為履行了這些社會責任，這樣的教培機構才能在後雙減時代獲得其他機構無法比擬的生存和發展空間。




3.3 教培業整治與社會責任履行之間的關係

履行社會責任對企業以及企業管理者來說，絕不僅僅是道德義務更是企業健康發展的前置條件，也是企業快速發展的強大動力。每個行業既有其普遍的社會責任，又由於行業特點不同而有其特定的社會責任。在正常情況下凡是能夠很好履行社會責任的企業或行業往往就能獲得更好的政策法律環境以及社會文化環境，從而獲得更好的發展。反之，違背了應盡的社會責任往往會遭到社會的反噬。傳統教培業的快速發展與戛然而止就很好的驗證了這一點。

2021 年顛覆整個行業的雙減政策並不是突如其來而是早有預警。但是由於整個行業都對國家的政策預警沒有在意，導致各種教育培訓亂象愈演愈烈，才有了 2021 年異常嚴厲的雙減政策。

2018 年 2 月 22 日，大年初七，教育部、民政部、人社部、工商總局聯合印發《關於切實減輕中小學生課外負擔開展校外培訓機構專項治理行動的通知》，針對面向中小學生開展學科類培訓及競賽活動的 K12 機構進行嚴格規範整頓。整頓的具體內容可分類為：1、提高市場准入門檻，辦學需取得辦學許可證以及營業執照和消防合格證；2、規範教學內容，嚴查超綱與競賽，堅決糾正校外培訓機構開展學科類培訓出現的“超綱教學”“提前教學”“強化應試”等不良行為；嚴禁校外培訓機構組織中小學生等級考試及競賽，堅決查處將校外培訓機構培訓結果與中小學校招生入學掛鉤行為；3、規範教學秩序，堅決查處一些中小學校不遵守教學計畫、“非零起點教學”等行為；堅決查處中小學教師課上不講課後到校外培訓機構講，並誘導或逼迫學生參加校外機構培訓等行為。

筆者認為國家對教培機構進行整治的原因，是因為現在的教育模式培養不出應對未來世界的人才，是一種典型的把孩子變成電腦硬碟、記憶機器的教育模式。這種教育模式帶來了兩個惡果。第一個是這種教育模式從根本上扼殺了一個人持續學習自主學習的興趣。孩子天生都是熱愛學習、熱愛探究未知事物的，這是人類好奇心所帶來的本能。而因好奇心而帶來的學習的天性，要在一種生活化、遊戲化、活動化的場景下才能夠得到最好的保持和發展。這種狀態下學習是一種自然而然的、充滿樂趣和滿足感的行為，而一旦把學習變成一種任務、要求和模式化套路化的東西之後，學習的熱情就會消失，學習就會從天性使然變成一種逆天



逆人性的行為，學習的痛苦由此產生。因為學習過程沒有樂趣，不是以興趣為動力而是靠著考名牌大學找好工作過好生活為學習動力，一旦考上大學之後學習的動力就會迅速喪失。由此我們會看到，即使很多上了北大清華之類的學霸，也往往在畢業之後失去了進一步學習的興趣。我們有太多天才般的孩子因此失去好奇心以及由之而來的不斷探索和學習的興趣。這是我們這麼多年來沒有出現那種能夠開創歷史影響時代的創造型人才的重要原因之一。

第二個惡果是把孩子當機器當硬碟式的教育做法，以考好大學找好工作為目標的學習目的，極少數實現了目標（考上北大清華牛津哈佛）的孩子，因為在教育過程中人文教育的缺失、思辨精神的缺失，使得這些所謂的精英成了北大錢理群教授所說的“精緻的利己主義者”。缺少正直善良的道德修養，缺少悲天憫人的人文情懷，這是我們這麼多年來沒有出來真正的世界級的大家大師的另一個重要原因。

更為重要的是人工智慧時代已經呼嘯而來，如果我們還在用傳統的教學模式培養硬碟學生、機器人學生，整個國家和民族都會被時代淘汰。人工智慧技術的突破將改變這個世界的底層運行邏輯，但人工智慧取代不了的是新世界的掌控者、社會發展的參與者，也就是創造者和組織者。未來國與國之間的競爭不是看有多少勞動力、多少土地、多少資金，甚至不看工農業生產能力，看的是有多少創造者、組織者。

2017年7月8日，國務院發佈了《新一代人工智慧發展規劃》，提出要到2030年“佔據人工智慧科技制高點”。我們要想搶佔人工智慧科技的制高點意味著我們必須在人工智慧的基礎理論以及實際應用方面有一大批原創性成果。如何實現要靠那些具有創造力的人才，而這樣的人才只能從教育中來。但是現在把學生當機器當硬碟式的教育，顯然不能承擔起這樣的任務。2015年6月10日，艾瑞深中國校友會網最新發佈《2015中國狀元調查報告》，報告對1952-2014年中國各省市自治區高考狀元展開追蹤調查統計分析，這是艾瑞深研究院連續第9年獨家發佈中國高考狀元調查報告。報告顯示，恢復高考38年來，各省高考狀元進入職場後成為出類拔萃的行業“頂尖人才”和“領軍人物”偏少，特別是在政治、經濟、科技、社會等各領域，沒有一位高考狀元成為世界範圍內的頂尖人才。就此而言，高考狀元成才率大大低於社會預期^[24]。


於是，徹底改革現在的教育，就成了我們無可選擇而且刻不容緩的大事。中國教育存在的問題，為什麼要對教培行業進行如此嚴厲的整治呢？

首先，教育培訓機構成了培養考試機器的推波助瀾者。因為日常教學和升學考試大多圍繞著孩子記住多少知識，掌握多少解題技巧展開，這些知識和各種解題套路只要花費更多的時間，有更加負責的老師，孩子就可能在考試中獲得更高的分數。而課外培訓本身就花費了更多的時間，教培市場的競爭使得教培機構老師普遍比公辦校更加負責，因此很多家長看到孩子參加課外培訓之後考試成績真的提高了。於是“劇場效應”使得眾多家長蜂擁而至，這也正是教育培訓機構產生的基礎所在或者說價值所在。只是這個價值是以犧牲了孩子的好奇心想像力以及由此而來的今後的創造力和持續學習的興趣為代價的。

其次，教育培訓機構成了敗壞整個教育風氣的引誘者。一些培訓機構在競爭中採取給公辦教師高額回扣的方式來獲取生源。為了競爭生源，一些地方已經演變到給公辦校老師的比學校自己留下的費用還多。更有一些公辦校老師自己開班，於是課上不講課下講，不參加補習班就給孩子穿小鞋等現象就都出現了。

一些培訓機構與公辦校或者民辦全日制名校合作，收高昂的學費，開展所謂的“占坑班”，不參加這家教培機構的培訓，不參加這家教培機構舉辦的競賽、測試，公辦校或者全日制民辦名校就不收或者上不了所謂的“實驗班”“尖子班”，迫使家長主動買單，教培機構與合作者一起瓜分巨額利益。


教培機構用這些做法給家長形成的劇場效應，使得孩子們的課餘時間除了寫作業就是上培訓班（中國中小學生平均寫書面作業的時間是 2.8 小時，比國外多出數倍），能夠用來自由閱讀、自由玩耍、自由思考、自由創造的時間就很少很少了，孩子身上無比寶貴的好奇心與想像力就這樣被消滅了。而好奇心的保持是孩子能夠一生持續學習的基礎；好奇心與想像力的保持又是孩子今後具有創造力的基礎。好奇心與想像力只能保護無法培養。而且，好奇心與想像力又只與童年相伴，與童心相伴。如果童年不能得到很好的保護和發展，長大之後就隨風飄散了。再有就是孩子參加各種培訓班的費用成了眾多家庭的沉重負擔。



通過上述分析清楚了國家進行雙減的背後邏輯。從最初的"積極鼓勵，大力支持，正確引導，加強管理"，到 2021 年的雙減政策出現了 180 度大轉彎，中國教培業也經歷了冰火兩重天。出現這樣截然相反的變化，我們從教培業履行社會責任的角度來分析，也許更能找到有價值的原因。企業或行業履行社會責任的狀況決定了企業或行業能獲得什麼樣的政策環境，而政策環境也是宏觀環境中對企業或行業影響最大的因素。

本文在第二章列舉了教培企業應該履行的主要社會責任：1、做正確的教育，這是教培企業最基本、最核心、最重要的社會責任；2、對員工的責任，注重勞動保護，依法繳納保險，不斷提高薪酬等；3、對政府部門的責任，要遵章守紀，合法經營；4、對社會的責任，要關注弱勢群體，參與社會公益事業；5、對社區的責任，與所在社區和諧共處，為社區文化建設做貢獻。在中國教培業從誕生到發展的相當長時間裡，中國都處於工業化發展時期，處於追趕和模仿的發展時期。對比世界發達國家我們還比較落後，因而在中國的技術引進等方面，發達國家的政策相對寬鬆。所以在這個階段對於創新力、創造力的需要並不是特別突出。在中國工業化進程當中，我們需要大量的有良好讀寫能力和計算能力的合格勞動者以及能夠看懂圖紙模仿生產的工程技術人員，以此目標來論，中國傳統的教學模式是非常高效的，滿足了中國在工業化模仿追趕時期的大量人才需求。這一時期不論是國家層面還是整個教育界，對教育的理解就是能夠培養出各行各業的應用型人才，而對創造型人才以及人的全面發展的認識不足。這既是歷史的局限，同時也說明企業的社會責任是隨著內外部環境的變化而不斷變化的。中國教培業這一過程中彌補了公辦學校的不足，提升了全民對教育重要性的認識，在經營過程中做到了遵紀守法，很多教培企業都在以各種形式回報社會，絕大多數教培企業不斷提高教師收入，提供各種培訓機會。可以說這一時期的教培企業，較好地履行了應盡的社會責任，因而獲得了良好的政策支持，也獲得了良好的輿論環境。

但是隨著我國變成世界第二大經濟體，隨著世界科技的不斷發展，全球正從工業經濟時代向人工智慧時代躍進，以及國際政治環境出現的新變化，我們以往的模仿追趕型發展模式必須轉型升級為以創新創造為發展的第一驅動力，傳統的人才培養模式以及人才培養目標也必須隨之改變。但是教培業並未意識到這種轉變，反而因為激烈的競爭將原有教育教學模式的弊端進一步發揮到了極致，加大



了全社會焦慮，消耗了巨量的社會資源，卻阻礙了創新創造人才的出現。新時代對於教培業的社會責任，已經從培養具有良好讀寫計算能力的勞動者轉變成要培養創新創造者，要從原來做好教學轉變成現在的要使真正的教育。這是教培企業最重要、最核心、最關鍵的社會責任，教培企業沒有履行卻繼續反其道而行之，並且在大量資本湧入之下變本加厲，這是政策翻轉的最根本原因。因為這一最重要、最核心、最關鍵的社會責任沒有履行，從而也使教培企業失去了履行其他社會責任的能力和機會。當所有社會責任都無法履行的時候也就意味著所處的行業或企業失去了存在的必要或者說存在的意義。

社會責任的履行不是企業或企業經營者的道德表現，而是與企業的發展互為表裡相向而行。既是企業或行業持續發展的前提條件，也是企業或行業發展的強大動力。

第四章 A 企業的發展與社會責任履行情況分析

4.1 A 企業的基本情況及兩個不同發展階段

A 公司成立於 2013 年，專注於為中小學生提供文學相關培訓。創始人對文學有著濃厚的興趣，並看到了文學對青少年人格修養的深遠影響以及對語文學習的直接促進作用。成立之時，儘管當地已經有很多作文和語文培訓機構，但 A 公司是第一家以文學鑒賞和文學創作為主要業務內容的文學培育機構。

與其他語文或作文培訓機構不同，A 公司在創立之初就確立了獨特的辦學理念。其他機構主要關注提高學員在公立校的考試分數，這也是許多家長的直接訴求、關鍵訴求。而 A 公司則希望通過自己的課程讓孩子愛上文學、愛上閱讀，並進而提升孩子的文學素養以及促進孩子形成健全的人格。A 公司認為，通過大量的閱讀和喜歡閱讀，孩子的語文考試分數問題能夠水到渠成地解決。正是因為這種獨特的辦學理念，A 公司在教育理念、教學模式等方面，都呈現出了與眾不同的特點。A 公司提出了“自由、快樂、創想、審美”的教育理念，致力於保護孩子的想像力、好奇心，讓孩子們愛上閱讀和寫作。在教學模式上，A 公司摒棄公辦學校課本和一言堂教學，根據孩子年齡段的不同選擇適合閱讀的繪本、童話、中外名著等各種文學素材，在老師的指導下讓孩子們閱讀、討論、體會、模仿、創作。

正是因為上述不同，使得 A 公司雖然在創立之初並不懂得如何履行企業社會責任，但卻在實際工作中不自覺地履行了自己應盡的社會責任。這是 A 公司在雙減前能夠脫穎而出的重要原因，也是 A 公司能夠度過雙減並找到升級道路的關鍵所在。

2013 年暑期，A 公司正式開始招生。從第一批招收到的二十幾個學員和兩名老師起步，為了踐行自己的辦學理念，A 公司花費了大量時間和精力向家長宣講正確的教育教學理念，並引導家長從只關心文化課成績到關心孩子的全面生長。A 公司在當地逐漸形成了自己的特色。到 2015 年暑期，學員人數達到 600 人。專任教師 12 人，行政及教學輔助老師 3 人，年營收超過 400 萬，已成為當地教育培訓行業的知名品牌。

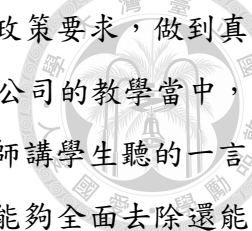


2016 年，A 公司進行了內部股份制改革，對優秀員工增資擴股，不少員工參與其中。之後，由公司和員工眾籌建立分校，至 2019 年底，新開設分校三所，在校學員數發展到兩千人，員工總數 56 人，全口徑年營收達到 1500 萬元，成為當地教培行業當中的佼佼者。

2020 年 1 月開始，疫情逐步擴散，年後所有教培行業處於癱瘓狀態，A 公司率先推出疫情期間教培機構應對方案，線上進行教育服務，從“每日閱讀”、“習慣養成”、“線上課程”等幾個方面緩解疫情期間對培訓機構的衝擊，並以線上講座的形式向全國教育行業校長分享。方案一經推出，得到全國各地眾多教培人的認可和執行。總體而言，因為 A 公司及時正確的應對，疫情並未對公司的運營產生重大影響，2020 年，公司營收仍然達到了 1500 萬元。2021 年 1—6 月份，公司營收也達到了 700 余萬元。這主要得益於疫情之前家長對 A 公司的高度認可，以及學員與 A 公司教師的高度粘性，即使是網課也幾乎沒有客戶流失。

2021 年 7 月，中央雙減檔下發。之後，全國各地迅速開始了對學科類教培機構急風暴雨般的整治。雖然 A 公司的辦學理念以及一直以來的教育教學、教學模式就與普遍的學科類教培機構不同，但是根據雙減檔的要求，仍然屬於不合規之列。一時之間，A 機構也和當時全國眾多學科類教學機構一樣，面臨生死存亡的考驗。

未來到底向何處去？這成為擺在 A 公司領導團隊面前嚴峻而緊迫的課題。根據國家的政策以及當時的形勢，無非有下面這幾種選擇：第一種，機構註銷，員工遣散，徹底從教培行業或者說教育領域退出。這是最簡單的一種選擇，A 公司認為也是對員工、對學員最不負責任的一種選擇。第二種，在不合規的情況下，跟執法機構打遊擊、捉迷藏。以黑班黑校的形式存在；或者註冊一個藝術類的培訓機構，實際上還進行原來的業務，來檢查的時候就暫時關門。這種情況下雖然學員可以繼續學習，老師可以繼續工作，但是因為違法違規，公司是不可能正常運營的，也不可能持續下去，只能是短期行為。第三種，帶領原有團隊徹底轉行，比如說進軍直播領域等。但是，這種非相關轉型，對於後來者來說，沒有任何競爭優勢可言，同時也不是公司領導團隊內心願意做的事情，大家還是願意做教育。第四種，找到一條合法合規之路，繼續留在教育領域，繼續做文學培訓。



第四條路是最理想的一種選擇。但是，如何才能符合雙減政策要求，做到真正合法合規？A 公司原有的教學模式之所以違規，是因為在 A 公司的教學當中，雖然課堂上特別注重孩子的自主學習，儘量避免老師包辦和老師講學生聽的一言堂模式，但是仍然存在“老師講學生聽”這樣的教學形式。如果能夠全面去除還能夠保證達成原有的學習效果，再加上 A 公司原本就不講公辦學校課本，不講語文課程當中所謂的知識點，那麼只要徹底去除老師講學生聽，就會完全合規。而文學是由語言和文字組成的，或者說是由文字組成的語言，而學員們又都認字，又都會說話。如果我們能夠把孩子的學習體系設計得更加科學，老師的指導更加潤物無聲，理論上是應該能夠保證孩子學習效果的。語言能力是每一個正常人與生俱來的，文學只不過是讓語言變得更加更加優美，更加準確，更加深刻，完全可以在不用老師講的條件下實現。

於是，A 公司創始人親自帶隊，組建了新的教研團隊，從 2021 年 7 月開始，用了 5 個月左右時間，對原有的教學資源、教學模式進行全面的梳理改造，最終於 2021 年底形成了初步的新體系。新體系徹底去除了“老師講學生聽”的教學模式，變成了學員的完全自主學習，老師的角色徹底變成了閱讀指導師。經過實驗驗證，學員們完全能夠自己學會。又因為徹底變成了孩子自己學，學員的學習興趣反而更加提高。之所以能達成這樣的結果，關鍵在於重新改造梳理後的學習資源及體系進階變得更加科學合理，絕大多數學員只要正常學習，都能正常進階。而以前，很多跨度較大的進階必須要在老師的幫助下才能完成，也就是老師必須要“講”。隨著這個問題的解決，A 公司實現了符合雙減政策的本質性合規。

實現了本質性合規，形式上也要徹底去除原來的教培模式。因此，A 公司花費大量資金，全面改造了原有的教學場所，從原來的學校模式、課堂模式變成了“書房模式”。重新裝修改造後的書房，沒有了傳統的課桌椅、黑板、教室和講臺，取而代之的是一個個舒適的集體閱讀區、個人閱讀區和活動區；也沒有了班級，取而代之的是一個個閱讀小組。他們在一起閱讀，也在一起活動。也沒有了老師，取而代之的是閱讀指導師。他們不再講課，而是負責給孩子們推薦書目，指導孩子閱讀，帶著孩子們開展各種沙龍活動，關注孩子的情緒變化。並在這一過程中，隨時評估孩子的閱讀進度、閱讀水準，並據此作出後續的資源推送調整。

這是 A 公司找到的後雙減時代學科培訓合法合規的升級之路。但雙減確實對 A 公司發展造成了嚴重影響。2021 年 7 月至 2022 年 2 月期間，因為國家對教培行業的嚴厲整治，在沒有找到合法合規道路之前，A 公司不想整天東躲西藏打遊擊，再加上疫情管控，在長達 7 個月的時間裡幾乎沒有正常開展教育教學活動。這種情況下，學員出現了大面積流失。從雙減前的 2000 名學員減少到了 2022 年 2 月份的不足 600 名學員。營收更是縮水至每月平均 30 多萬元，僅夠勉強支付員工基本工資。但即使在這種情況下，A 公司也沒有主動裁剪一名員工。對於因為學員減少沒有教學任務的老師，也每月開能夠保證大家正常生活的工資。因此，在疫情加雙減的 2021 年 7 月至 2022 年 2 月，A 公司基本保持了員工隊伍的穩定。學員規模縮減了三分之二以上，但員工離職率僅有百分之 12%。這雖然讓公司付出了很多成本，但也正是因為在疫情及雙減期間，公司仍然在努力履行自己應盡的社會責任，從而獲得了眾多員工的充分理解和信任。在進行新學習體系的研發過程中，除了研發團隊成員之外，幾乎全體老師都自願參與其中，說明教研團隊查找資料，校對文稿等。因為時間緊迫，即使在家辦公期間也經常要加班加點到深夜，但沒有任何人有怨言。

在 2021 年 11 月，當新的學習體系研發見到曙光時，A 公司開始對原有校區進行全面改造，改造成書房模式。2022 年春節過後，書房模式正式運行。2022 年 3 月到 5 月對於 A 公司的轉型升級是非常關鍵的三個月。這段時間當地疫情形勢比較平穩，因此可以開展線下活動。這樣，A 公司剩下的學員親身體驗到了新的學習模式，親眼見到了新的學習場所。這迅速穩定了僅剩不足 600 名的學員。在 2022 年下半年，即使當地長時間大範圍封控，不能開展線下活動，學員人數不降反增。到 2023 年春節前，學員人數增長了 86 名，達到了 658 人。在此期間，學員流失 5 人，流失率僅為 0.76%。

2023 年春節過後，疫情封控徹底解除，A 公司的經營活動終於恢復正常。至 2023 年 6 月 30 日，學員總數達到 1018 名，再次突破千人。而且，因為轉型升級後產品價格的提升，每名會員的會費對比原來的學費增長了 20% 左右，達到 9000 元/人。預計 2023 年營收會達到 1200 萬元左右。

圖 4-1 所示是 A 公司至成立以來至 2023 年 6 月 30 日的月平均營收變化圖，圖 4-2 所示是學員數量變化圖，圖 4-3 所示是員工數量變化圖。

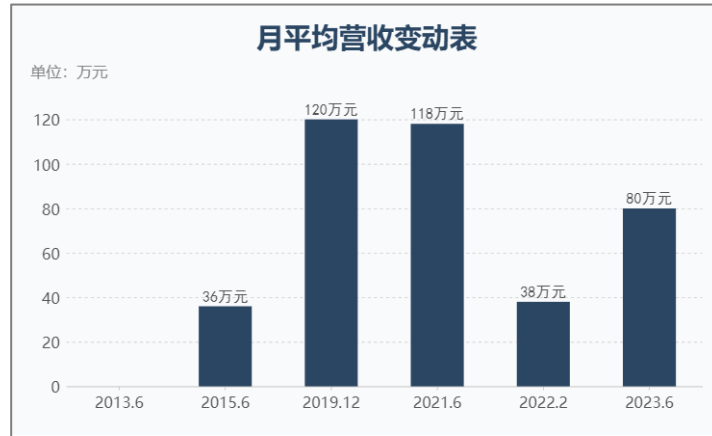


圖 4-1 月平均營收
資料來源：A 公司內部資料、本研究整理

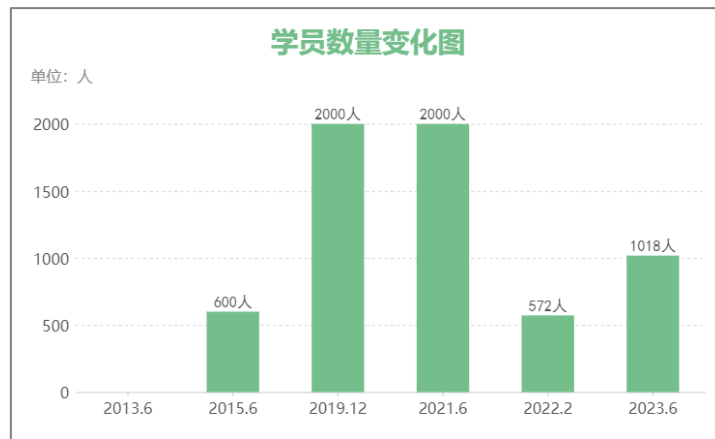


圖 4-2 學員數量
資料來源：A 公司內部資料、本研究整理

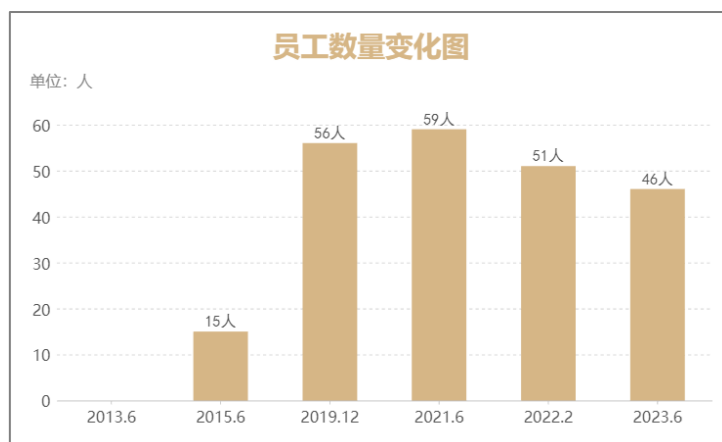


圖 4-3 員工數量
資料來源：A 公司內部資料、本研究整理

通過這三張圖表可以看出，A 公司自成立以來一直到 2020 年初疫情開始之前，一直處於快速發展階段。疫情開始直到 2021 年 7 月雙減之前，雖然不能正常開展教育教學活動，但公司業務仍然保持了非常好的穩定狀態。雙減疊加疫情，2021 年 7 月到 2022 年 2 月公司學員人數及營收急速下滑，2022 年 2 月新模式升級完成後，止住了下滑，開始了緩慢增長。2023 年 2 月開始，在合法合規的新模式下重新恢復高速發展。同時也看到，在雙減疊加疫情導致公司學員數量和營收銳減了將近 70% 的時候，員工數量卻只減少了 12%。一方面是大家不願意走，另一方面是 A 公司在當時特別困難的情況下也沒有主動裁員。這充分說明了 A 公司在履行企業社會責任方面所做的努力。

4.2 A 企業內部資源與能力分析

不論是平穩運營、快速發展還是度過危機，除了外部因素之外，企業內部所擁有的資源和能力決定了企業的高低上下，甚至生死存亡。A 企業也不例外。在本節中，筆者將分析 A 企業的內部資源與能力，進而找出這些資源和能力與 A 企業履行社會責任之間的關係。

企業內部資源是指企業在向社會提供產品或服務的過程中所擁有、控制或可以利用的、能夠說明實現企業經營目標的各種有效因素的總和。企業的內部資源與能力是其獲得持續競爭優勢的重要基礎。只有當企業充分挖掘了自身的資源和能力，並將這些資源、能力組織起來形成競爭力的時候，企業才具備足夠的競爭優勢。正如美國著名管理學家羅伯特·格蘭特所說：當外部環境處於多變狀態時，公司本身的資源和能力可能會成為決定企業特徵的更為穩定的基礎^[25]。

企業內部資源包括有形資源和無形資源兩類。有形資源是可見的，能用貨幣直接計算或度量的各種資源，比如機器設備、貨幣資金、公司產品、原材料、廠房、土地等。無形資源是指企業長期積累、沒有實物形態、無法用貨幣精確衡量的資源。包括品牌、技術、專利、版權、商標、企業文化及組織經驗等，也包括企業的人力資源。接下來，筆者從有形資源和無形資源兩個方面分析 A 公司的內部資源與能力。



4.2.1 A 公司產品資源分析

這裡所說的產品是指雙減後 A 公司合法合規的產品。

A 公司的核心產品是針對中小學生推出的讀書系列，這是為少年兒童量身打造的閱讀沙龍活動。

閱讀沙龍活動，一方面以經典名著名篇為主體，系統地為孩子進行圖書配比，開拓視野，打破學科界限，具有探究性和寬廣的跨學科思想格局，為孩子建立全面系統的知識體系和能力結構。另一方面通過讀書沙龍活動“共讀”模式，讓孩子們學習各種閱讀策略，喚醒孩子閱讀的喜悅，說明孩子有目的閱讀，激發孩子的自主性力量，深入挖掘孩子自身的閱讀潛能，進而提升孩子的閱讀能力、主動學習能力、獨立思考能力、思辨能力、審美能力、語言（書面和口頭）表達能力，團隊協作能力等。使孩子真正成為策略型讀者、思考型閱讀者，在理解文本、理解世界、認識自我方面不斷提升。另外，通過讀者群持續進行自我閱讀展示，培養孩子閱讀習慣，幫助孩子體會閱讀的真正價值。

圖書選擇方面，體現以教育為底色，充分考慮到理性、情感、意志的教育目的。活動操作中充分考慮知識、思維、能力三者關係，知識（或者說資訊）是基礎，思維是提高，能力是實踐。能力的高低，取決於一個人的思維水準，而思維水準的高低，又離不開對各種具體知識的掌握。思維要求我們能夠從更高層面打量知識，明白知識與知識之間的關係和聯繫，也就是把具體知識體系化。能力不是知識的簡單照搬，更不是知識的機械使用，它要求我們在形成一定思維的前提下，能夠不斷地自我更新知識、理解新知識，進而運用新知識解決實踐中的問題。

A 公司希望通過這個產品，讓孩子成為閱讀思考的主動者、知識學習的探索者，審美追求的創作者，成就知識淵博、勇敢探索、善良美好的少年英才。

這個產品的優勢主要體現在如下幾個方面：

1.體系化學習，培養語言、文學的綜合素養，不以教授語文為目的，但與新課標語文的核心素養掛鉤——文化自信，語言運用，思維能力，審美創造。

一年級：通過繪本閱讀，培養孩子的閱讀興趣、閱讀習慣，激發孩子的想像力，培養孩子的語言表達能力。

二年級：由繪本閱讀，逐漸過渡到文本閱讀，選擇不同領域的書，文學、



歷史、地理、自然科學等讓孩子學會觀察，激發想像，認識自我，感知世界，提升思維，培養孩子的口頭表達能力和書面表達能力。

三年級：精選多領域的圖書，包括文學、寫作、地理、歷史、科學、商業、農業等各方面內容，開拓視野，全面發展，幫助孩子初步建立知識體系和能力結構，培養孩子分析問題和邏輯思維能力，並進一步提升孩子的口頭表達能力和書面表達能力。

四年級：對“中國歷史地理”進行專題化閱讀，加入部分科普百科、經濟科學、藝術內容，在豐富知識的同時，可以思辨創新，從而培養少年讀者思維的深度與廣度，進一步提升孩子的語言表達能力。

五年級：以古代文化、古典詩詞、名作名篇為綱，形成古典文化體系。讓孩子學會與作品共情，豐富情感，感受中國古人美好的精神品質，沉澱古典文化底蘊，讓少年讀者腹有詩書氣自華，增強民族文化自信。而這些也是語文必須積累的古代文化文學常識。

六年級：我們從魯迅《狂人日記》這篇小說開啟到中國現當代和外國著名名篇、世界歷史文化、哲學啟蒙，形成現代文明體系。讓少年讀者學貫中西，具有世界格局與視野，進一步豐富情感，豐潤心靈。

七年級：以現代名家散文、短篇小說、詩詞評鑒、社會觀察、創作技巧等進行審美閱讀，鍛煉青少年思維深度，提升少年讀者閱讀鑒賞能力、想像力和美文創作能力。

八年級：以現代美文、演講名篇、文言經典、文化常識閱讀為主，進行語言實踐，提高少年讀者語言運用的準確性，進而提升少年讀者語言運用能力。

2.分級設計，精選適合孩子年齡段的圖書和孩子一起“共讀”。

書籍並不明確限制特定的年齡，對於閱讀水準高的二年級學生，可以讀三四年級書目；閱讀能力稍弱的四五年級也可讀二三年級書目。但這大部分是從讀書數量和興趣角度去說的。從兒童認知的角度，“共讀”書目由同年級組合會更科學，指導師會帶著孩子從各個角度探討文本，每個孩子對所讀的書都會有不同的認識，所以只有認識和收穫多少的問題，不存在這本書沒收穫或者已經讀過浪費時間的問題。

3.個性化設計。每一場活動，根據每本書具體內容進行解讀和設計。每一場活動，每一張報告單也是獨特無二的，具有不可複製性。

4.精讀與博雜相結合。有精讀型、泛讀型、導讀型內容，所以有的書設計一次活動，有的書 2-3 次活動，還有的書甚至要讀半年。每場閱讀要求也不同，有的書要揉碎了，讀透了，不僅會讀，還要通過思考能夠輸出，把感受寫出來；有的書能簡單表達自己的閱讀感受即可；還有的書只需要瞭解常識，瞭解作者。這個體系的設計就是在保證閱讀品質的同時，也能保證孩子閱讀的數量，強大而均衡。

總之，A 公司希望通過這個產品培養獨立思考的個體，成就“真善美”健全人格的人，讓更多的孩子未來可以成為有能力實現自身幸福的人。


4.2.2 公司品牌資源分析

A 公司讀書系列/A 公司讀書會，是一個精品化產品，服務于特定的人群。這個特定的人群，是對教育的本質和原則有正確理解的家長，以及對傳統應試教育的弊端有深刻認知的家長。這樣的家長，一般都有較好的教育背景，有較強的獨立思考能力，有比較超前的眼光，不容易被眼前的潮流所裹挾。這樣的人群同時也是社會上比較有影響力、示範力的人群，他們具有較強的社會傳播力，也有較強的消費能力。

公司品牌資源強弱可以從兩個維度來分析，一是品牌知曉度，二是品牌美譽度。知曉度是指品牌在整個社會公眾中的知曉率，也可以是指在特定客戶群體中的知曉率。美譽度是指使用過這個品牌的群體中的好評率。

A 公司讀書系列/A 公司讀書會，在雙減之前已經推出，雙減後通過升級，實現了真正的合法合規。據不完全統計，在 A 公司推出讀書系列/讀書會的近十年時間，市區中小學生家長中的知曉率已達到 60%以上，而好評率除雙減之後的半年之外始終保持在 90%以上。

A 公司品牌資源的形成，首先來自於良好的產品品質。A 公司全體員工的專業性和敬業精神保證了過硬的產品品質。



A 公司讀書系列/A 公司讀書會的消費者是孩子，買單的卻是家長，這種體驗與買單分開的特殊性，既要用心去研發產品、認真考慮孩子的所需和體驗度，還要從更高的層次引領家長的需求。產品價值最大的體現在於孩子看得見的綜合素質與能力的提升。

A 公司品牌資源的形成，還來自於有效的宣傳傳播。最有效的傳播手段，就是家長的人傳人口傳口。教育是一個特殊產品，它的特殊性在於，這是一個無價商品。因為家長在為孩子購買產品時，不僅需要付出金錢，這是有形且有限的，同時還要付出時間，這是無形但無價的。而人們的消費習慣是，為了某件商品可能付出的代價越高，人們的購買行為就愈發謹慎，而不是像購買一些低價值商品的時候，容易衝動購買。對於這種高價甚至無價商品，消費者最擔心的是自己付出了高昂成本卻沒有收穫。誰能打消掉消費者對可能產生的高昂試錯成本的擔憂，誰就能贏得消費者。而誰能打消掉客戶的這種擔憂呢？就是他信任的、並且已經使用過該產品的客戶，比如，他的親屬、同事、朋友。他們已經試過了，因此自己再購買，就不會產生試錯成本。這是教育培訓行業市場傳播的最大特點。而 A 公司過硬的產品品質，支撐了這種口碑傳播。A 公司在品牌傳播過程中，還特別注重細節。比如，流出去的每一樣物品，如產品包裝、宣傳海報、公眾宣傳圖等等，都要帶上品牌 logo，並且每樣物品都追求有很強的設計感。

4.2.3 企業文化資源

企業文化是指企業在發展過程中逐步形成的自己獨特的歷史、價值觀、行為方式、思維方式的總和。它對於一個企業健康持續發展發揮著不可替代的作用，是一個企業的精神底色。只有有效的因素才可以稱之為企業資源，反之，無效的或負面的因素就不能稱為企業資源。企業文化也是如此。任何企業都會形成自己真實的而非寫在紙上掛在牆上的企業文化，但其有一些企業的文化呈現出很強的負面特徵，這樣的企業文化就不能稱之為企業資源，而 A 公司的企業文化卻是公司的重要內部資源。

A 公司的企業文化中，對於公司使命的描述是這樣的——讓更多的人因我們而幸福；公司的核心價值觀是——愛、真實、責任、快樂；公司的未來前景是這

樣的——成為一家真正做教育的、受人尊重的公司；成為一家所有員工都能擁有優質生活的公司。此外還有精神特質、工作原則、形象標籤等方面。A 公司企業文化當中所描述的未來前景就是公司的奮鬥目標；A 公司的核心使命就是 A 公司的存在意義；A 公司的核心價值觀就是 A 公司的行為準則。核心使命、核心價值觀和未來前景，共同構成了公司願景^[26]。

這些文化十年來貫穿於 A 公司的日經營中、制度制定中、重大決策中和危機轉變中，因而實現了真正落地生根，並通過全體員工的思維方式和行為方式表現出來。A 公司在踐行企業文化方面有以下一些做法和秉持原則：

- 1. 企業文化是戰略決策的底層依據。**作為決策層，一切違背企業文化的決策，哪怕利益誘惑再大也要堅決放棄。比如，在 A 公司還沒有找到後雙減時代合法合規的道路時，A 公司寧可停課，也沒有弄虛作假。比如，申請一個非學科執照但是繼續不合規的學科培訓，因為這種做法與企業文化當中的“真實”並不相符；
- 2. 把企業文化植入幹部的培養、選拔和晉升。**A 公司對於幹部的選拔第一個就是抓企業文化傳承，踐行並傳承企業的核心價值觀。然後才是抓管理能力、抓效率、抓業績。
- 3. 招聘符合價值觀的人。**從源頭篩選，尋找志同道合的夥伴。新員工入職之後，最少經過兩個月試用期，學習培訓與磨合，進一步篩選出符合企業文化的夥伴。
- 4. 做好價值觀評價或考核。**每月進行企業文化自評與綜合測評，每天發掘符合企業文化行為的人與故事，每週固定時間圍坐一起聊一聊這些或者振奮人心或者溫暖人心的故事，形成獨特可感知的企業文化氛圍，讓企業文化的精神深入骨髓，踐之於行。

還有很多做法，不再一一列舉。這裡強調的是，公司在實踐中對企業文化的切實落實，恰恰就是在認真履行企業應盡的那些最重要的社會責任。比如，做正確的教育的責任；比如，對員工的責任；比如，對客戶的責任。



4.2.4 客戶資源

A 公司的客戶資源是家長。因為 A 公司的產品定位，他們的客戶大部分具有高學歷、高認知的特點，比如老師、醫生、工程師等，他們自身就具有很強的思維和判斷能力，得到他們的認可與信任並不容易。但這些客戶一旦認可了這種教育理念和學習模式，他們就會自覺且堅定地追隨、配合。而且他們本身自帶光環，如果孩子在各方面的提升改變讓家長意想不到，他們就會在各種場合談論，對於 A 公司來說，這就是最好的宣傳。這些家長，就成為公司發展的重要資源。

如何才能讓這樣的家長成為公司的客戶資源呢？

- 1.用結果贏得家長信賴：**如前文所述，A 公司的家長們，大都具有高學歷、高認知的特徵，不希望孩子被滿堂灌輸，也不希望為了提高一點成績而讓孩子死記硬背機械重複，他們希望孩子能夠愛上閱讀，能夠全面生長。而 A 公司通過自己獨特的學習資源體系以及老師的專業能力和敬業精神，實現了這種結果。這是最有說服力的。不僅如此。很多孩子因為愛上了閱讀，養成了良好的學習習慣，進而提升了對其他科目的學習興趣以及學習能力，這就讓很多家長有了物超所值、意想不到的超值體驗。
- 2.助力家長的家庭教育：**雖然 A 公司的家長們大都具有高學歷、高認知的特徵，但是，對於如何進行正確有效的家庭教育，很多家長只有一些模糊的感覺或零散的認知，這就會在家庭教育過程當中出現失誤甚至錯誤，進而出現效果不彰、親子關係緊張等情況。A 公司採用家長會、家長沙龍、線上講座等各種方式，向家長系統宣講正確的教育理念及原則，並對各種真實的教育場景進行探討。通過這些做法，一方面真實幫助了家長。另一方面也在無形當中展現了 A 公司的專業水準，讓家長對 A 公司更加認可和信賴。
- 3.讓家長感覺到被重視：**比如，每半年組織家長座談會，邀請比較有代表性的家長參加，對公司的管理和服務等各方面提出意見和建議，並且認真落實那些合理的意見和建議；組織大型活動會邀請家長參加，並且請家長代表發言；比如，鼓勵支持家長自行組建家庭教育學習群，公司派出專業素質較好的員工參與其中；比如，每次公司的年會上，都會給優秀家長頒獎……這一系列做法，讓家長感覺自己不僅是個消費者，也同時是參與者，甚至是公司的一員。



4.2.5 人力資源

人才是企業發展的關鍵。無論是對一個企業，一個行業、一個政黨、一個國家乃至一個民族，人才都是最寶貴的資源。人才一定要與匹配的行業、專業放在一起才有意義，脫離行業的特性去談人才是荒謬的。例如，一個工程學碩士去兒童早教班任職，不一定能發揮他的人才優勢；讓一個醫生去做程式師的工作也是人才錯用。

對於 A 公司來說，他們擁有與其行業特性相匹配的人才資源團隊。這樣一支團隊是如何形成的呢？他們都是被培養出來的。

大家通常認為人才都應該是招聘過來的，即使來到公司之後人才不斷提升進步，但至少招聘進來時也應該是公司需要的人才。A 公司現有人才團隊怎麼是培養出來的呢？原因就在於，A 公司要做真正的教育，其學習體系以及學習模式也都是按照正確的教育本質和原則構建起來的，而目前的國民教育體系中，大學生們從小到大受到的教育更多的是技能的訓練和知識的累積，嚴重缺乏對教育本質和原則的正確理解，更缺乏在正確的本質和原則基礎上正確應對各種真實教育場景的能力。因此，幾乎沒有大學畢業一畢業就能夠與公司要求的人才標準相匹配，因此都需要一個培養的過程。首先是不低於三個月的有組織培訓，學習理論並作為老員工的助手參與實踐；三個月之後正式進入工作崗位，仍然要持續學習和接受培訓。直到大家對正確的教育本質和原則真正理解並耳熟能詳爛熟於心，並且能在真實的各種場景當中正確運用。

因為公司所需的人才全部要由公司自己培養出來，所以學歷高低並不是最重要的元因素，而其基礎素質反而更加重要。再就是公司從事的是教育培訓行業，學高為師身正為範，其個人品行要求也會比其他行業更嚴格一些。因此公司確定的人才標準是——能力高於學歷，品行高於能力。

在公司發展中除了需要大量的專業性人才，還需要管理型人才、組織型人才。A 公司奉行一個原則就是在原有工作崗位上做出更大成績的一定是更優秀的。因此 A 公司確定的人才選拔機制是——實踐高於理論，賽馬而非相馬。

對員工負責對於教培企業來說是第二重要的社會責任（參見本文第二章），這種責任分為兩個方面，一是要讓員工有良好的收入，可以有較好的生活保障；二是要讓員工不斷成長進步實現價值增值，而不是像工具一樣使用，最後只剩下工具的殘值。

因為 A 公司擁有了上述資源，所以在運營發展過程中表現出了良好的日常組織管理能力、創新能力、危機應對能力。“雙減”政策，徹底改變了原有教培業的存在基礎、生存條件，完全是顛覆性的改變。這些資源和能力是 A 公司能夠度過雙減危機，找到後雙減時代合法合規做教培的根本原因。如果將這些資源和能力與本文第二章列舉的教培企業應該履行的社會責任結合起來分析就會發現，A 企業這些獨特的企業內部資源和能力，恰恰是與教培業應該履行的社會責任遙相呼應、相輔相成、互為表裡，互為因果。

4.3 A 企業的社會責任履行現狀及存在問題

從前文的論述中可以看出，A 企業之所以在市場環境較好的時候能夠快速發展，在危機來臨的時候能夠度過危機，都和 A 企業較好地履行了自己應盡的社會責任戚戚相關。

下面將根據本文第二章所列舉的教培企業社會責任，對 A 企業的社會責任履行情況進行量化分析。

首先，本研究在列舉出企業應盡的社會責任之後，邀請 A 企業高管團隊經過充分討論之後，作為專家進行了客觀評分，通過匯總統計確定了各項社會責任所占的權重。圖 4-1 所列各項社會責任的權重占比，體現出各項社會責任的重要性差別，反映了 A 公司真實情況。

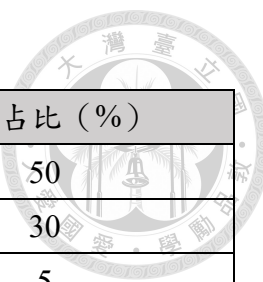


表 4-1 社會責任權重表

序號	社會責任	權重占比 (%)
1	做正確的教育	50
2	對員工的責任	30
3	對客戶的責任	5
4	對政府的責任	10
5	公益責任	2
6	對社區的責任	2
7	對同行的責任	1
合計		100

資料來源：A 公司內部資料、本研究整理

A 企業之所以將“做正確的教育”這一社會責任的權重占比確定為 50%，是因為如果不能做正確的教育，A 企業就沒有存在的價值，也沒有存在的必要。對教育來說，各種具體做法的對錯是可以商榷的，但是，就教育本質以及教育原則來說，要麼是對的，要麼就是錯的，沒有中間地帶。所以，教育不是功德便是罪過。因為這個責任如此重大，所以本文將這一社會責任的權重占比確定為 50%。

A 企業之所以將對員工的責任的權重占比確定為 30%，是因為員工既是決定公司發展的最重要源動力，也是公司存在的意義之一。A 公司一直把員工當作目的，而非手段和工具。

權重占比第三的是對政府的責任占比 10%。雖然政府的政策能夠決定 A 企業的生死，但是 A 企業已經找到在合法合規的前提下正常發展的道路，因此 A 企業對這個應該履行的社會責任主要體現在日常的守法經營上，故此將占比確定為 10%。

正常來說，客戶是任何企業都要高度重視的。但在本文中，對客戶的責任占比僅為 5%。這是因為 A 公司的客戶就是學員家長，他們是買單的人。但是實際使用 A 公司產品的卻是他們的子女。而他們是否滿意，最重要的因素便是看自己的子女成長是否達到或者超過自己的預期。讓學員健康成長進而讓家長高度認可甚至意想不到，就取決於 A 企業對“做正確的教育”和“對員工的責任”這兩個社會責任的履行情況。在已經給予這兩項社會責任足夠的權重占比的情況下，本文對客戶的責任占比確定為 5%。



因為 A 企業不是慈善機構且正處於發展時期，營收、利潤都還很有限，所以在公益責任上，秉持“純粹公益，盡力而為”的原則，不借助公益行為樹立企業形象或者獲取商業機會，因此將權重占比確定為 2%。

本文將對社區的責任占比也確定為 2%。是因為 A 公司的書房都是緊鄰社區，要與社區形成良性的互動關係，不因衛生、噪音等問題產生矛盾；同時，所有書房也都可以作為社區圖書室為社區文化建設提供方便。一直以來，A 公司和所在社區之間關係都很和諧融洽。

本文將對同行的責任占比確定為 1%，是因為對於同行的關係比較簡單，只要不進行惡意競爭即可。如果能夠互相幫助那就更好。

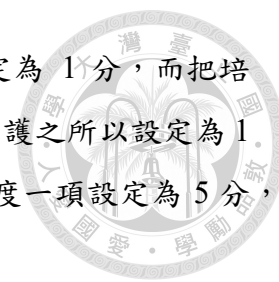
對於將 A 企業應履行的各項社會責任所占的權重比例按照上述標準確定是否完全科學合理是可以商榷的。但據此反映出應履行的各項社會責任的重要性區分是基本準確的。

下面再來確定各項社會責任中所包含的具體內容及所占分值。與表 4-1 確定各項社會責任權重占比的方式一樣，表 4-2 所列各項社會責任具體內容的分值，是在列舉出各項社會責任的具體內容之後，通過與 A 企業高管團隊經過充分討論之後，作為專家進行了客觀評分，通過匯總統計後的結果。

針對上面的列表，對一些可能引起疑問的分值設定作如下說明：

對於第一項“做正確的教育”的社會責任中，教育理念、教育原則、學習模式的分值都是 12 分，學習結果的分值是 14 分。只要 A 機構真正具有了正確的教育理念、教育原則以及正確的學習模式，在邏輯上，學員的結果就有了基本保障。但如果不具備前三項，學習結果一定是負值。那乾脆就不再設立學習效果這一指標不就更簡單了嗎？不行。這是因為能否把正確的教育理念、教育原則、學習模式轉化為學員的學習效果，還和公司的組織管理水準有直接關係。而組織管理不屬於社會責任範疇。

對於第二項對員工的責任，薪酬水準占 13 分，將近 50% 的比重，這是因為薪酬水準是最重要也是絕大多數員工最看重的指標。而繳納保險對員工也很重要，卻只有 1 分分值，是因為按規定繳納保險是國家法律明確規定的，具有強制性，與企業主動履行社會責任之間的關係不大。但現實中有很多企業卻也並不嚴格遵



守，逃避繳納保險義務的企業也不在少數，所以對繳納保險確定為 1 分，而把培訓機會和自我提升環境這兩項內容的分值設定為 3.5 分。勞動保護之所以設定為 1 分，是因為 A 公司的工作性質，勞動保護因素極少。而工作強度一項設定為 5 分，是因為 A 企業的業務性質容易導致工作強度很大。

對客戶的責任中，其他內容分值都是 1 分，而對客戶提供增值服務這項內容確定為 2 分，是因為這裡的增值服務主要是指教會家長如何正確地教育孩子，比其他項都更加重要。

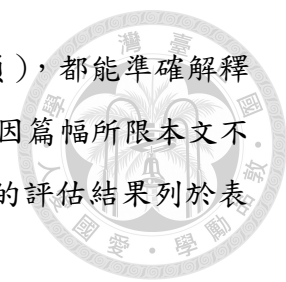
1、5、6、7 項略。

表 4-2 社會責任內容

序號	社會責任	具體內容
1	做正確的教育 (50 分)	正確的教育理念 (12 分)；正確的教育原則 (12 分)；正確的學習模式 (12 分)；學習結果 (14 分)
2	對員工的責任 (30 分)	薪酬水準 (13 分)；繳納保險 (1 分)；工作強度 (5 分)；培訓機會 (3.5 分)；自我提升環境 (3.5 分)；提供發展平臺 (3 分)；勞動保護 (1 分)
3	對客戶的責任 (5 分)	態度尊重 (1 分)；參與公司事務 (1 分)；提供增值服務 (2 分)；及時解決客戶提出的問題 (1 分)
4	對政府的責任 (10 分)	依法納稅 (4 分)；遵守勞動法 (4 分)；遵守政府其他相關規定 (2 分)
5	公益責任 (2 分)	困難學員費用減免 (1 分)；社會捐助 (1 分)
6	對社區的責任 (2 分)	不因衛生、噪音等問題與社區產生矛盾 (1 分)；為社區文化建設提供便利 (1 分)
7	對同行的責任 (1 分)	不詆毀同行 (0.25 分)；不惡性競爭 (0.5 分)；在同行遇到困難時盡可能幫助 (0.25 分)
合計		100

資料來源：A 公司內部資料、本研究整理

在這些具體內容當中，表 4-2 中所給出的都是滿分分值。而最終實際得分還需要根據相應的標準來確定。比如，薪酬水準項滿分設定是 13 分，如果在當地同類機構中平均薪酬水準最高，則可以獲得 13 分。如果處於前 10% 之內則可以得 10 分，處於前 50% 則只會得 5 分。50% 以下則不得分。再比如，擁有正確的教育理



念項占 12 分。如果 A 公司所有閱讀指導師（不含行政後勤人員），都能準確解釋“教育即生長”的教育理念可獲得 12 分，否則按比例遞減分值。因篇幅所限本文不再詳細列出每項社會責任的具體內容是如何評分的，只把最終的評估結果列於表 4-3。

表 4-3 A 企業社會責任履行情況最終得分

序號	社會責任	最終得分
1	做正確的教育（50 分）	41
2	對員工的責任（30 分）	24
3	對客戶的責任（5 分）	4.5
4	對政府的責任（10 分）	8
5	公益責任（2 分）	2
6	對社區的責任（2 分）	2
7	對同行的責任（1 分）	0.75
合計	100 分	82.25 分

資料來源：A 公司內部資料、本研究整理

本文把企業社會責任履行情況做如下分級：

90——100 分，優秀級；


75——89.9 分，良好級；

60——74.9 分，合格級；

60 分以下，不合格級。

根據這樣的分級標準，A 企業社會責任的履行情況屬於良好級。至於這樣分級是否科學合理是完全可以商榷的。本文是想通過這樣的方式，更加清晰地梳理出 A 公司在履行社會責任方面的表現，以便找出存在的問題，找到改進的方向。

A 企業的社會責任履行評分是 82.25 分，通過表 4-3 可看出，其主要失分處是在第一和第二項社會責任，即“做正確的教育”和“對員工的責任”兩項，兩項合計失 15 分，占有失分（17.75 分）的 84.5%。



這兩項失分當中，第一項失分 9 分。在組成第一項社會責任的四個小項中，失分幾乎是平均的，每小項失分都是 2 分到 2.6 分之間。這說明 A 企業的員工隊伍素質還有進一步提升的空間。前文所述，A 企業的指導師都是自己培養出來的，那也說明公司對閱讀指導師的培養工作可以繼續加強。第二項對員工的責任失分 6 分，最主要的是在工作強度上失掉了 4 分。A 公司的薪酬水準在當地同類機構中是最高的，但同時工作強度也幾乎是當地最強的。在對 A 公司員工的問卷調查以及面談中，工作強度較大已經成為員工普遍關注的問題，雖然大家對公司其他方面都比較滿意，但還是希望公司採取措施，通過優化流程等辦法，在不降低工作品質的前提下儘量降低工作強度。

其他方面的失分因分值較小且重要性不高，故不做進一步討論。

第五章 A 企業的社會責任履行訪談



5.1 確定訪談物件及內容

為了更全面地瞭解 A 公司在履行社會責任方面的現狀以及存在的問題和挑戰，筆者對十位與 A 公司有不同社會關係的成員進行了面對面訪談。受訪者包括公司各書房負責人、書房閱讀指導師、會員家長、當地其他書房負責人、書房專案政府領導和作協成員。每次訪談中，筆都提出了 10 個左右關於社會責任履行的問題，每次訪談半小時左右，地點在 A 公司書房獨立閱讀區。

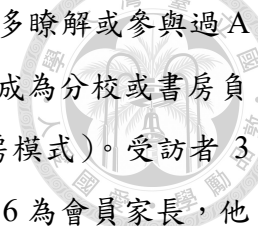
訪談內容主要圍繞參與訪談者對企業社會責任的認識、A 公司社會責任履行情況、A 公司社會責任履行中遇到的問題和挑戰以及針對性的意見來展開。在問題設計時，筆者儘量採用開放性問題，避免帶有明顯的傾向性，以便讓受訪者暢所欲言，更全面地瞭解公司內外部受訪者的想法。

首先，**確定訪談物件**。在訪談物件的選擇上，儘可能做到多樣性。因此選取的物件有對 A 公司內部管理熟悉的員工，也有外部的顧客與合作夥伴，還有相關的政府部門人員。訪談物件的選取原則為公司不同司齡段員工、公司不同年限會員、社會相關人士。如表 5-1 所示，最終確定 10 名不同類型訪談人員——從公司內部選取員工代表 4 名、會員家長 3 名、當地其他書房負責人 1 名、書房專案政府領導 1 名、當地作協成員 1 名。具體選取訪談對象條件是，需瞭解 A 公司的業務模式、參與過 A 公司的相關活動以及與 A 公司有較深度的合作。

表 5-1 受訪者與 A 公司的關係變數表 (N=10)

與訪談者的社會關係	分類	人數
內部員工	司齡 3 年以上	2
	司齡 3 年以下	2
公司會員	會員年限 3 年以上	2
	會員時長 3 年以下	1
社會合作者	非政府人員	2
	政府人員	1

資料來源：A 公司內部資料、本研究整理



接受訪談的對象總共有 10 人，均對 A 公司的產品業務有較多瞭解或參與過 A 公司活動。其中受訪者 1 和 2 在 A 公司工作都 7 年以上且均已成為分校或書房負責人 3 年以上（2021 年之前是分校，2022 年初轉型升級為書房模式）。受訪者 3 和 4 在 A 公司工作均低於 3 年，為書房閱讀指導師；受訪 5 和 6 為會員家長，他們均使用 A 公司的產品和服務在 3 年以上；受訪 7 為使用產品和服務不到 2 年的會員家長；受訪 8 為當地其他某一書房（非 A 公司）的負責人，與 A 公司深度合作 1 年左右；受訪 9 為本市政府書房專案的某一負責人，參與並指導 A 公司的社會責任履行 1.5 年左右；受訪 10 為本市作協會員，受邀參加 A 書房舉辦的各種社會活動 2 年左右（受訪者的具體情況見表 5.1）。為了方便敘述，用 Gn 代表受訪者，G1 代表第一位受訪者，G2 代表第二位受訪者，以此類推。

確定好訪談對象後，由專人給訪談物件一對一電話溝通和發送微信邀請函，徵詢訪談對象的同意，並發送初定訪談時間，讓訪談對象預留出時間。所有人員訪談地點為 A 公司書房的獨立閱讀區。訪談在一個月內完成（7 月-8 月），其中：公司員工和會員訪談時間為 6 月 17 日-25 日，社會合作者訪談時間為 6 月 27 日-31 日。在訪談內容上，本文設計了如表 5-2 所示的訪談提綱。



表 5-2 訪談問題設計架構

訪談主題	問題舉例	目的
1.接觸/瞭解 A 公司的產品和服務	<p>您對 A 公司的產品和服務是否瞭解和熟悉？</p> <p>您時常在 A 公司聽到或參與社會責任履行嗎？從什麼時候開始的？</p> <p>您如何看待這些活動？是否喜歡或覺得有意義？</p>	瞭解被訪者對 A 公司的產品和業務熟悉程度、內外部不同視角的評價以及他們的看法。
2.對於企業社會責任的認識	<p>您對企業社會責任這個概念的認識？</p> <p>對教育、文化行業如何履行社會責任的看法？</p>	瞭解被訪者對企業社會責任履行的概念認識以及對應到不同行業。
3.A 公司的社會責任履行情況	<p>您覺得 A 公司的社會責任履行做得如何？哪些方面表現優秀？哪些方面還可以更好？（請舉例）</p>	具體瞭解不同社會關係的訪談者對 A 公司社會責任履行的看法和建議。
4.阻礙 A 公司社會責任履行充分發展的相關因素	<p>您認為 A 公司社會責任履行進程中有哪些障礙和困難？或者方案沒有及時實踐以達到預期效果的主要原因？（請舉例）</p>	從反面瞭解影響 A 公司社會責任履行的因素。
5.開放問題	<p>對於剛才的討論，您認為 A 公司還可以在哪些方面做好社會責任履行？以及對 A 公司的相關建議。</p>	被訪者補充觀點或例子；訪談者補充追問某個問題。

資料來源：A 公司內部資料、本研究整理

5.2 訪談結果匯總

通過對十位元訪談者資料的編碼分析及整合和重組，根據研究目的將受訪者的訪談內容歸納為以下幾個範疇：1、受訪者對 A 公司的產品和業務的評價；2、受訪者對社會責任的理解以及 A 公司履行社會責任的評價；3、制約 A 公司社會責任履行的因素；4、對 A 公司社會責任履行優化的建議。

5.2.1 內外部不同視角評價 A 公司的產品和服務匯總

十位元受訪者對 A 公司產品和服務均給予了高度評價。

“從我畢業來到這家公司，我們就一直專注于兒童閱讀與寫作領域，不斷深入對兒童和教育的理解。”-G1



“我來公司九年了，我們的教育理念非常符合兒童的認知發展規律，特別注重保護兒童的好奇心和想像力。”-G2

“我是學漢語言文學專業的，一開始覺得能進入一家專門做文學方面培育的公司很開心，接受培訓之後才知道真正重要的不是我有多少關於文學的知識，而是對兒童和教育的理解。”-G3

“我加入這裡一年半了，到這裡我才真正認識到，讀書沒有那麼輕鬆，我們在讀的過程中還要設計閱讀單，輔助孩子們在閱讀活動中的思考和表達。”-G4

“我家孩子是二年前的那個暑假來到這裡的，孩子非常喜歡這裡，來這裡上課是她從來不願意缺席的。孩子每週過來參加讀書會，平時自己讀書，線上上和這裡的指導師互動。”-G5

“我們在這裡學習快三年了，孩子在讀寫這塊進步挺大。現在這裡的教學好像又有了調整，專門討論一本書。我感覺孩子很喜歡，喜歡就好。”-G6

“我家孩子來這裡剛好一年，二年級來的，指導師會幫助孩子運用閱讀策略、引導思考、表達觀點，也有寫作方面。我很重視孩子的閱讀和思考能力，願意讓她在這裡繼續讀書，而且還有那麼多的好書可以借閱。”-G7

“跟他們合作有一年多，現在越來越多周邊的孩子來書房參加讀書活動，每週都有人在群裡問週末有沒有讀書活動，這裡的指導師很專業、負責任。”-G8

“書房是我們這個城市的特色和亮點，政府在書房投入了大量資金和精力，我們也十分感謝有這樣的團隊給政府書房注入有特色有價值的活動，提升書房的利用率和使用價值。希望這麼好的活動能一直舉辦下去，帶動更多民間力量參與進來”-G9

“我是個作家，知道讀書的重要性，他們的閱讀體系能讓不同年紀的孩子共同沉浸閱讀並思考表達，這個很有價值。我很樂意來幫助書房舉辦活動，這裡的年輕指導師們都很好學。”-G10

根據上述訪談，我們可以看到受訪者對 A 公司產品和服務的評價有如下幾點共通之處：

- 1.所有受訪者都對 A 公司的產品和服務給予了較高評價。全部都是滿意或者比較滿意，沒有一人對公司的產品品質或者服務品質表示不滿。
- 2.大多數受訪者都講到了 A 公司產品與其他同類教育培訓機構的不同。這種不同就體現在 A 公司的產品不是直接培訓孩子如何應對考試，如何提高分數，而是更加注重培養學生的閱讀習慣和閱讀能力，是通過閱讀習慣的養成以及閱讀能力的提高來自然提升成績。這就不僅僅只是在做教學，而且是在做教育。這一點大部分受訪者都感受到了。
- 3.大多數受訪者在對公司產品和服務進行評價之外，還提到了對公司的整體感受。概括而言他們認為這是一家負責任的公司。內部員工因此願意在這裡工作，並且有工作的價值感和自豪感；家長客戶對公司充分信任高度認可。政府相關人員、同行以及社會其他人員也都對公司給予了積極正面的評價。

之所以能夠獲得這樣的評價，其根本原因在於公司較好履行了教培企業應盡的核心社會責任——做正確的教育。

5.2.2 受訪者對社會責任的理解以及對 A 公司履行社會責任的評價匯總

十位元受訪者均對 A 公司的產品和服務做出了評價，認可並讚賞 A 公司產品和服務的價值。這實際上是 A 公司認真履行企業社會責任的結果。受訪者是如何理解企業社會責任的，以及受訪者對 A 公司履行社會責任的評價如何，本文將訪談結果匯總如下：

筆者將 G1、G2 的內容進行合併，他們作為公司的管理決策層，對此的認識基本一致。同時將 G3、G4 的內容進行整合，作為執行員工對此的認識和看法也基本相同。



兩位主管都認為企業社會責任是每一家企業應該承擔的，只是形式不同。A公司從創立之初堅守教育本質、給員工提供良好的辦公環境、有競爭性的薪酬福利等就是履行社會責任履行的體現。-G1、G2

兩位員工的司齡基本相同，她們清楚公司對社會責任履行的重視，這在公司屬於常規性事務。並且他們一致感受到作為閱讀指導師能夠幫助到更多人，自己價值的放大。她們認為自己的工作和做的事情很有意義，家裡人也會因此感到自豪，給予更多的支援。-G3、G4

“我大致理解的企業社會責任就是企業除了賺錢為社會貢獻的價值。有的公司會給社會捐錢，有的做公益行動，對員工負責，不賣假冒偽劣產品，這些我想都是社會責任吧。他們公司對孩子負責任，花時間和精力做公益活動，應該也是社會責任的體現。”—G5

“社會責任很重要，最起碼要有良心，不能坑害消費者。有能力有錢的公司還要回饋社會，幫助弱勢群體。做教育行業更是這樣。他們團隊我是信得過的，希望能一直保持，做有良心的教育。”-G6

“我認為企業社會責任就是做好自己的事情，還要回饋社會。他們不糊弄孩子，孩子們在這裡有收穫。”-G7

“企業社會責任是我們做企業應盡的義務。照顧好員工，照顧好顧客，照顧好社會。”-G8

“我們希望每一家企業都要知道社會責任的重要性，經濟利益固然重要，同時企業在社會中生存要為社會和環境負責任。國家為什麼整治教培，就是大部分只顧賺錢卻根本沒做好教育，沒有成為公辦教育的有益補充，反而加劇了全民焦慮，放大了我們原有的教育弊端。政府之所以把A公司書房納入到整個政府書房系統予以支援，就是因為看到他們是在真正做教育”-G9

“我認為企業社會責任是除了盈利以外要為社會和老百姓該盡的義務。不僅企業有社會責任，我們個人也有社會責任。A公司這家書房做的事情是有價值的，豐富孩子們的心靈是非常有意義的事情。”—G10



通過上述訪談我們看到如下兩點：

雖然所有的受訪者都不是企業社會責任的研究者，但是他們對於什麼是企業社會責任的理解是基本正確的，認為企業履行應盡的社會責任是應該的，甚至是必須的。這種情況應該引起所有企業經營者的高度重視，這意味著如果企業沒有履行好自己應盡的社會責任，包括客戶在內的社會公眾是能夠準確感知的，並且會因為沒有履行應盡的社會責任而對企業產生負面影響。反之，則能夠更好地樹立企業形象，降低企業產品被顧客接受的難度，增強企業員工的歸屬感和凝聚力。

受訪者均對 A 公司履行企業社會責任狀況給與了高度評價。因為 10 位受訪者中有公司員工，有公司客戶，還有社會相關人士，這說明 A 公司對於企業社會責任的履行是全面的。不僅履行了教培企業的核心社會責任——做正確的教育，還履行了對員工的責任，對客戶的責任，對政府的責任，對同行的責任等。這是 A 公司自成立以來一直擁有較好的內外部發展環境的重要原因。

5.2.3 制約 A 公司社會責任履行的因素匯總

十位元訪談對象均認為，影響 A 公司社會責任履行的因素主要集中在人力資源的管理方面。筆者不再將十位訪談者的口述一一呈現，而將其做出總結性歸納。

人力資源緊張制約了公司更好地履行應盡的企業社會責任。兩位主管提到優秀指導師培養週期長，公司人力資源緊缺，除了滿足內部業務需求，還要花大量時間和精力在外部的公益活動，導致大家壓力過大，休息時間不足，團隊有時會有不滿情緒。另外兩位指導師同樣提出壓力較大，備課及學習任務繁重，以及公司要求在規定時間內及時回復客戶問題的制度讓大家得不到徹底放鬆。這些也同樣導致了部分小夥伴們不願意主動外出做活動。他們共同提出因為沒有充足的人力和時間，公司的各項培訓任務得不到良好開展。

三位會員家長同樣提到 A 公司人力資源的緊缺的因素，從服務的時間和品質可以看出來指導師們工作時間長、壓力大。他們解釋造成這些的原因並不清楚，也許是優秀人才的稀缺或者其他。但是因為這些因素也導致了公司一直承諾的比如大型活動、家長課堂等服務不能如約開展。

三位社會合作者也提到了人力資源和管理的問題，對外發展的速度跟不上內部管理和優質培訓的速度，擔心長此以往對公司不利。

從上述訪談結果可以看出，因為人力資源緊張可能對公司產品品質造成隱患，也有可能造成公司隊伍不穩定，進而從根本上影響公司健康發展。但是這背後實際上是 A 公司的內部人力資源管理方面存在問題。

A 公司的人員招聘工作比較薄弱。雖然設立了人資部門，但是人資部門的招聘基本上就是局限於在各大招聘網站上發佈招聘資訊，或者坐等求職人員上門，而沒有主動走出去，和當地高校建立緊密聯繫。這使得公司人力資源除雙減政策頒佈後的 2021 年 8 月到 2022 年暑期因學員大幅度減少而一度寬鬆之外，長期處於比較緊張的狀態。

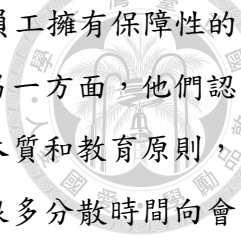
因為 A 公司人力資源比較緊張，因此在人才培養和選拔上就做不到優中選優，這在無形之中就會影響公司產品品質的進一步提升。同時，因為人力資源比較緊張，還會影響到公司的內部管理，比如，應該執行的制度不能得到很好執行；員工希望降低長期持續的工作強度等等。A 公司人力資源緊張也和公司內部工作流程、工作機制緊密相關。一些不甚合理的工作流程以及工作機制降低了工作效率，增加了時間成本。這是今後 A 公司需要著力解決的問題。

5.2.4 對 A 公司社會責任履行優化的建議匯總

通過總結十位元訪談對象的觀點，對 A 公司如何更好地履行社會責任的看法和建議主要集中在兩個方面：內部管理的改進和進一步擴大業務服務範圍。四位不同司齡的員工提出改進建議的方向主要是內部管理方面，三位會員家長內外部建議都有提及，三位社會合作夥伴主要指向對外的業務服務領域。

（一）改進內部管理（G1、G2、G3、G4）

四位公司成員都對公司在社會責任方面的踐行表示認可，並認為這是公司健康發展的重要因素。作為 A 公司管理層 G1 和 G2 都提出了加強全體員工的文化融合，提升抗壓能力，畢竟 A 公司還處在轉型初期，難免有不確定性因素。公司需要更加重視員工的意義感、安全感，並增加員工外出學習機會和自身放鬆的時間。



G3 和 G4 同時對公司的社會責任履行表示肯定，作為公司員工擁有保障性的收入，提到了做自己喜歡和有意義的事情對價值感的提升。在另一方面，他們認為公司需要花更多時間和精力說明家長們認識何為正確的教育本質和教育原則，以及目前很多教育做法的錯誤之處。否則指導師們需要額外花很多分散時間向會員家長解釋這些理念性的知識。同時，他們提到需要更多專業性的培訓和組織更多員工的放鬆活動。

上述各位受訪者談到的問題都是存在的，而且需要改進的地方不僅僅局限於受訪者談到的問題。在對 A 公司管理系統的梳理中發現，A 公司在遵循教育本質的前提下開展業務活動以及企業文化建設方面表現優異，在薪酬制度利益分配機制方面也非常簡潔高效且有吸引力，但是在其他方面的日常管理以及工作流程、工作機制的建設上就相對薄弱。比如前文提到的在人力資源的招聘、培訓等方面就存在很大問題。在物資管理、財務管理、制度建設等方面也都有很大的改進提升空間。對於 A 公司來說要進行系統的內部管理改革。

從 A 公司履行企業社會責任的角度來說，搞好企業內部管理才能更好地履行社會責任。企業社會責任的履行既需要意願也需要能力。做好企業內部管理，就是在提升企業履行社會責任的能力。關於如何改進 A 公司的內部管理，不再展開論述。

（二）擴大業務服務範圍

G5、G6、G8、G10 受訪者均對公司的教育理念表示認可，他們的主要建議是認為公司可以擴大業務服務範圍。

“現在到處都是人工智慧和 CHATGPT 技術的發展，它們在各行各業都有廣泛應用。我希望 A 公司也能重視這方面的培養。”——G5

“我認可 A 公司的理念，是考慮孩子的長遠發展。如果這裡的學習也能幫助孩子們應對考試的壓力，那市場應該更大。”——G6

“我希望他們能提供系統的家庭教育的課程，幫助我們家長更好地瞭解家庭教育的方法和技巧，為孩子創造一個良好的成長環境。這方面很多家庭都需要。”——G7

“我希望他們拓展服務範圍，也能給家長組織教育方面的討論會或者讀書會。如果時間和精力允許，也能為我們做些培訓。”——G8

“我非常肯定 A 公司在鼓勵孩子閱讀和思考這方面做的努力，同時我也建議能夠多請一些專家或作家來給大家做講座，為讀者分享他們的經驗和見解。”——G10

從受訪者關於擴大業務範圍的建議中，有兩點是 A 公司應該保持正確認識的：

受訪者對於 A 公司履行社會責任的狀況是滿意的，對公司現有的產品品質和服務是信任的。因為只有在這樣的前提下，才會希望公司擴大業務範圍。因為受訪者相信，公司的新業務也會保持住高品質。如果能夠持續不斷地擴展高品質新業務，那也就意味著公司履行社會責任的範圍和能力在不斷擴大。

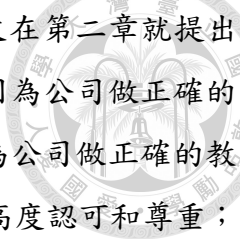
企業的發展有其內在規律和節奏，違背規律、打亂節奏的發展不僅難以為繼，更有可能損害企業的根基。從目前看，A 公司還不宜擴展業務服務範圍。首先受到人力資源制約，任何新業務的開展，能否成功的關鍵取決於是否有合適的人選，A 公司現有人員儲備不足以支撐新業務的開展。其次，任何新的業務都有其獨特的產品特點和業務模式。對新產品新模式的瞭解和認知，就相當於技術儲備。而 A 公司目前除了能夠提供優質的的現有產品之外，還沒有對於其他非相關業務的技術儲備。對非相關多元化，A 公司始終要保持高度謹慎。但是對於與 A 公司現有業務的開展緊密相關且有促進作用的一些新業務，則要創造條件儘快開展起來。這些業務實際上並不是新業務，而是對原有產品品質的進一步提升。比如，更有效地對家長開展家庭教育培訓。

上述內容，從四個方面對訪談結果進行了匯總。在訪談最後，採訪者代表 A 公司表達對大家的感謝，並表示 A 公司會更加重視在社會責任履行方面的工作。

5.3 訪談結果分析

根據對十位元受訪者訪談記錄的綜合分析，本文可以得出如下幾點共識：

1. 所有受訪者都認為 A 公司較好地履行了自己的社會責任，對 A 公司在履行社會責任方面所做出的努力表示了認可和支持。這與我們在本文第四章中的分析結果完全一致。

- 
2. 教培企業最重要的社會責任是“做正確的教育”，這是本文在第二章就提出的觀點，在本次訪談中也得到了進一步證實。內部員工因為公司做正確的教育而感到工作有價值、有尊嚴、有未來；家長客戶因為公司做正確的教育而選擇 A 公司；同行因為公司做正確的教育而對公司高度認可和尊重；政府及社會組織因為公司做正確的教育而給與鼓勵與扶持。
 3. 受訪者普遍提出了公司因人力資源緊張而導致的工作強度較高或者因此而導致的產品品質產生瑕疵的問題。其中 G1、G2、G3、G4 是作為內部員工通過切身感受直接提出來的；G5、G6、G7 是作為客戶從服務中間接感受出來的。這同樣與本文第四章的研究結論高度吻合。這是 A 公司在下一步工作中必須高度重視的問題。
 4. 對於訪談中受訪者普遍提到的擴大業務服務範圍問題，其中對於家長教育理念認識的提高問題，這確實是公司在今後要大力加強的工作。這不僅是為了進一步減輕指導師的工作負擔，更是為了進一步做好正確的教育。至於是否再開展其他非相關業務，比如關於人工智慧方面的培訓，則不應該是 A 公司近期要考慮的問題。目前要集中精力做好現有的主營業務。還有就是在公益方面，比如，對政府書房的各項公益活動，也要在力所能及的範圍內開展。
 5. 從訪談中發現，對企業社會責任的認知已經不再僅僅局限于理論研究者和企業經營者範圍，企業基層員工以及社會公眾對於企業社會責任的理解也是基本正確的。本文中涉及到的所有受訪者都明確提出企業應該履行好應盡的社會責任，並且對於認真履行社會責任的企業給予更高的評價和更多的信任。企業社會責任履行狀況已經成為消費者在進行市場選擇時重要的參考依據。

總體來看，無論是企業員工、客戶還是社會合作者，都對履行社會責任的企業有著良好的印象和認知，並願意給予更多的理解和支持。同時，社會資源也更傾向於支持履行社會責任的企業。這些發現為 A 公司在未來繼續履行社會責任提供了有益的參考。

第六章 A 企業優化履行社會責任的對策和建議



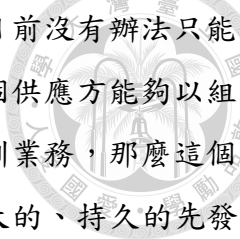
6.1 提升履行社會責任對企業發展重要性的認知

在本文第四章中我們談到，A 企業之所以能夠形成其獨特的企業內部資源和能力，與 A 公司較好履行了自己應盡的社會責任戚戚相關，他們之間存在著遙相呼應、相輔相成、互為表裡、互為因果的關係。而本文第五章的訪談實錄也充分說明了這種關係。

下文將以 A 公司為例具體分析企業認真履行社會責任與公司發展之間的關係。

A 公司履行了教培企業“做正確的教育”的社會責任，使得 A 公司的業務能夠符合雙減政策要求，為公司的持續發展提供了合法合規的政策環境。合法合規經營是任何企業生存發展的前提條件，一旦失去了這個前提就像人失去了空氣一般很快就會窒息死亡。雖然雙減後有很多原來的培訓機構轉到地下變成黑班黑校開展原來的學科培訓業務，但因為不合法合規始終面臨著無法破解的難題。比如，很難補充優秀的新員工。大學畢業生們都知道學科類教培企業是非法的，那麼只要一線可能就不會選擇到這樣的黑班黑校去就業。即使有極少數畢業生來到這樣的機構就業，也很難是優秀畢業生。這就使得這些地下教培機構得不到新鮮血液補充，特別是優秀的新鮮血液補充。而現有教師也大都人心浮動，隨時可能離職或者把學生帶走自己幹。即使是留下來的老師，因為知道自己從事的是不被政策允許的業務，自己所在的機構也不能拿到陽光下，所以職業生涯發展規劃、股權激勵、企業文化打造等都將不再起作用，甚至連正常的工作紀律都難以執行。這使得企業變得異常脆弱，隨時隨地都可能崩塌。此外，經營者還隨時面臨被查處被處罰的法律及經濟風險。被政策所禁止的企業，是不可能長久存在的。而 A 企業恰恰是因為一直以來就在盡一切可能做正確的教育（何為正確的教育，參見本文第二章《2.3 教培企業的社會責任》），因而才找到了在雙減政策下合法合規繼續開展原有業務的新路徑。

第二，A 公司履行了教培企業“做正確的教育”的社會責任，使得 A 公司可能抓住未來發展的重大機遇。雙減政策之下，凡是傳統的面向 K12 學員的學科類培訓機構都被明文禁止，轉入地下的機構終將難以為繼。但市場上對於學科類培訓的需求並沒有消失或減少，使得教培行業面臨著一次千載難逢的市場機遇——國



家運用強制性力量清空了市場上原有的供應方，龐大的需求方目前沒有辦法只能選擇各方面都無法有效保障的地下供應商。這個時候如果有一個供應方能夠以組織化（而非個體化）的存在，合法合規地提供原有的學科類培訓業務，那麼這個供應商就相當於進入了沒有競爭對手的“藍海市場”，將獲得巨大的、持久的先發優勢^[27]。

國家取締整個學科類教培行業是因為，就行業整體來說丟掉了自己最重要的社會責任，也就是“做正確的教育”。而認真履行這一社會責任的教培企業將始終存在，並獲得難得的發展機遇。

第三，A 公司履行了“對員工的責任”，於是獲得了員工的信任和追隨，也使公司擁有了一支與眾不同的、真正懂教育真正做教育而且工作作風過硬的人才隊伍。

在本文第四章中把對員工的責任細分為如下七個維度：薪酬水準；繳納保險；工作強度；培訓機會；自我提升環境；提供發展平臺；勞動保護。這七個維度當中，除工作強度這個維度得分偏低之外，其他方面基本都是滿分。也正是因為切實履行了對員工的責任，所以員工信任公司的領導團隊，員工願意相信公司提出的企業文化，也願意接受各種業務和技能的培訓。如果說 A 公司履行了“做正確的教育”這個社會責任，讓公司獲得了存在和發展的前提條件，那麼 A 公司履行了“對員工的責任”，則讓公司獲得了發展的強大動力。

A 企業的發展與履行社會責任之間的關係，主要是履行好了這兩項社會責任，從而帶來了公司的發展壯大以及成功應對危機。其他社會責任，比如對客戶的責任，對政府的責任，公益責任、社區責任、同行責任等，雖然 A 公司也履行得很好，但是因為這些社會責任在整個社會責任中的占比不高，所起的作用有限，故此不作詳細論證。

但是企業履行好了社會責任，就一定能健康持續發展嗎？不一定。因為企業履行應盡的社會責任，這首先是一種意願，能否實現這種意願還需要有履責能力。比如，給員工高薪，需要公司的營收和利潤能支撐高薪；要做正確的教育，需要全體員工對正確教育的理解和操作。這需要兩個要素，第一是公司的管理，這涉及到公司的組織架構、市場手段、薪酬制度、管理制度等公司運營管理的所有方

面。只有有效的管理才能支撐公司高效運行，並取得良好的經營成果。第二需要
有先進的技術，如果沒有就很難生產出優秀的產品和體現良好的市場價值。對於
A 公司來說，他們的技術就是他們對於正確教育的理解，以及他們獨特的實現正
確教育的系統教育模式。正是良好的管理和先進的技術，使得 A 公司可以有能
力履行好應盡的社會責任，並進而獲得社會（政府）的認可，員工的信賴，實現
自身的可持續發展。

通過以上分析，企業履行好自己的社會責任是企業發展的必要條件，但不是
充分條件。有履行社會責任的意願，卻沒有履行社會責任的能力，最終社會責任
也是無法履行的。所以企業持續健康發展，還需要良好的管理以及先進的技術。
同時，企業切實履行好自己應盡的社會責任，又是企業管理體系正常運行和技術
水準不斷提升的必要條件。如果一個企業不能履行自己應盡的社會責任，特別
是對員工的責任，企業的管理體系將會運行不暢，企業即使有最先進的技術也
生產不出優質的產品。對於像 A 公司這樣的教培企業來說尤其如此。這就進
入了企業發展的良性迴圈。

本文用下圖示表示他們之間的關係：

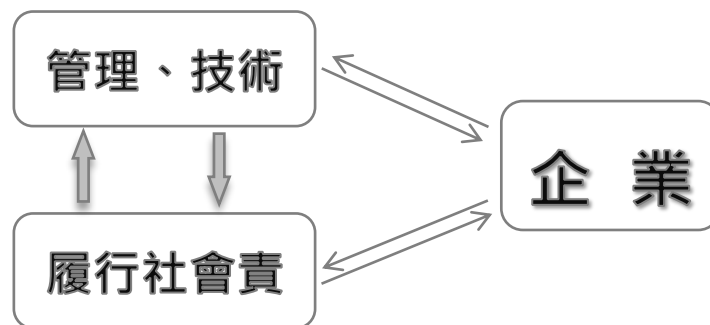
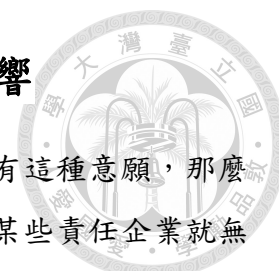


圖 6-1 企業的發展與履行社會責任之間的關係示意圖

資料來源：A 企業內部資料、本研究整理

通過前述訪談分析，A 公司較好地履行了各項應盡的企業社會責任，特別是在“做正確的教育”和“對員工的責任”這兩方面表現良好。但是這種良好的表現，在公司領導團隊中更多的是一種企業經營當中的自然行為，而不是因為對履行社會責任與企業發展關係有明確認知之後的自覺行為。所以 A 公司今後對於自身履行企業社會責任的優化，首先就要提高公司管理團隊對此問題的認識。



6.2 提升領導力在企業社會責任履行中的重要影響

上文談到企業履行社會責任首先是一種意願。因為只要沒有這種意願，那麼就一定會想辦法逃避自己的各種社會責任。即使認識到不履行某些責任企業就無法發展，比如也想到要讓員工盡可能薪酬高一些，但是因為缺乏主動自覺的意願，在實際操作中就會患得患失反復算計。而就在這種對一件一件具體事物的反復得失算計中，決策就可能跑偏，員工隊伍就可能離散，各種制度、流程的執行就可能走樣，最後企業經營失敗。

企業履行社會責任的意願主要取決於企業創始人或者企業實際控制人的意願。這就涉及到了企業的領導力或者說企業創始人或實控人的領導力。缺乏領導力的人很難有自覺履行企業社會責任的意願，即使有這樣的意願也很難具備這樣的能力。

一個人的領導力通俗說就是領導權力。領導權力來自于哪裡，或者說領導權力是如何形成的？法國管理學家法約爾曾經講到，領導權力就是職務權力加個人權力之和^[28]。德國著名社會學家馬克斯·韋伯也提出了類似的觀點。他把權力分成三種，一種是世襲的權力，比如皇帝；一種是法理型權力，就是法約爾說的職務權力；還有一種是魅力型權力，就是法約爾說的個人權力^[29]。

職務權力是企業賦予領導者的硬性權力，只要你是董事長、總經理，你就擁有相應的權利。比如決策權、獎懲權、報酬權等。個人權力或者魅力型權力不是企業賦予的，是領導者自帶的光芒。比如一位能力出眾，人格高尚的校長，如果有一天他不當這個校長了要去幹點兒別的事業，原來的很多下屬還會選擇跟他一起去幹。即使因此要放棄現在很多待遇條件也在所不惜。能力出眾是這位領導者個人權力中體現的專家權；人格高尚是個人權力中的典範權。只有這兩者同時具備才會產生讓人追隨的願望。只有專家權不行，雖然你能力強水準高但只為自己，誰也不會去追隨。只有典範權沒有專家權也不行，雖然你人品高尚但養活自己都難，大家也不能跟著你一起喝西北風。

美國前總統尼克森曾用詩一般的語言描述了什麼是領導者。他寫道：領導者要有一雙能夠看到未來的眼睛；要有一雙能夠提供變化並控制變化的手；要有一張能夠表達團體意願和價值觀的嘴；還要有一雙能聽到不同聲音的耳朵；更要有

充滿全身的感人的人格力量^[30]。這裡面的眼睛、手、嘴巴、耳朵，都是專家權，最後的人格力量就是典範權。

我們可以設想，一個沒有良好人格的企業領導者就不會真正關注員工的生活和成長，只會把員工當做工具或者手段而不是目的。這樣的領導者很難履行好對員工的社會責任。一個沒有良好人格的企業領導者，也不會真正去關注環保，關注公益。所以我們才會看到很多污染性企業偷排偷放，很多企業把公益事業作為沽名釣譽或者獲取商業機會的手段。總之，在真正的、完全的市場經濟條件下，一個沒有良好人格的領導者就很難履行好應盡的社會責任。而如果長期不能履行應盡的社會責任，必將被社會反噬。

A 企業之所以能夠較好地履行應盡的社會責任，與 A 企業創始人真切的教育情懷，深厚的教育理論素養以及豐富的教育實踐活動是分不開的。但是作為 A 企業的領導團隊而言，在日常管理能力方面還存在欠缺，這是導致 A 公司目前內部管理存在問題的主要原因，影響了 A 公司更好地履行企業社會責任的能力，甚至也在一定程度上影響了公司員工對領導團隊的認可和信任。所以 A 公司要想更好地履行社會責任，必須要提升公司管理團隊的領導能力。

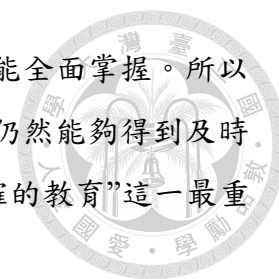
6.3 A 企業社會責任履行的優化措施

本文認為，A 企業較好地履行了自己應盡的社會責任，也因此促進了企業的持續健康發展，更是因為做正確的教育讓企業度過了“雙減”危機，迎來了新的發展機遇。但是企業的發展進步是沒有止境的，企業對社會責任的履行也需要隨著時代的變化、公司的發展與時俱進，不斷優化。根據本文前述分析，提出 A 企業優化履行社會責任的具體措施如下：

6.3.1 進一步加強培訓，更好履行“做正確的教育”的社會責任

A 企業中的閱讀指導師，全面承擔 A 企業主營業務（讀書會）的開展工作。而公司履行“做正確的教育”這一最重要的社會責任，也是通過其所開展的主營業務實現的。但這其中有接近 20%左右的指導師對於教育本質、教育原則的理解還不到位，因而在具體操作中，違背教育本質和教育原則的做法還會出現。出現這種情況的原因主要在於培訓不到位。把這些問題完全在上崗前的培訓中解決並不

現實，如果沒有真實的教育場景，只是理論學習，永遠也不可能全面掌握。所以除了加強崗前培訓，更要建立一套機制，使得指導師在上崗後仍然能夠得到及時有效的指導幫助，不斷提高業務水準，從而更好地履行“做正確的教育”這一最重要的社會責任。



6.3.2 減輕工作強度

這屬於“對員工的責任”中的社會責任。雖然 A 公司在薪酬、工作環境、培訓機會等各方面做得都比較好，所以即使工作強度較大，員工也幾乎沒有怨言，只是希望能夠適當降低強度。但這個問題仍然應該引起 A 企業的高度重視。橡皮筋始終繃得太緊終有一天會斷裂，那將對企業造成重大損失，也不符合 A 企業的初衷。這裡要解決的問題是不能為了降低工作強度而降低工作強度，必須在保證產品品質的前提下降低。這首先要梳理整個工作流程，看流程設計是否合理，通過改進工作流程來提高工作效率，縮短工作時間。其次，還要梳理公司的各項規章制度，對於不合理、無必要的地方全面改進，創造更加寬鬆的工作氛圍。第三就是要多開展員工喜愛的各項團建活動，及時解壓，並要將這樣的做法制度化。

6.3.3 提升整體領導力

A 公司社會責任履行得較好，和公司創始人的領導力密不可分。但是通過調研發現，該公司領導團隊其他成員的領導力還有很大提升空間，主要是在專家權方面。特別是隨著公司規模的不斷擴大以及未來可能出現的迅速發展時期，A 公司就必須湧現出一批優秀的領導者，而不是一兩個。否則即使有意願履行好社會責任，也沒有能力做到。讓高層團隊進一步成長進步，已經成為 A 公司目前的當務之急。為此要制定 A 公司領導團隊提升規劃，精心選擇適合本行業的管理培訓資源，集體通過線上線下相結合的方式，進行系統的管理知識學習，提升團隊的日常管理能力。同時要創造條件，組織領導團隊成員參加各種高品質的線上線下管理培訓。總而言之，提升公司整體領導力是 A 公司社會責任履行優化措施中最為重要的舉措。這一問題得到解決就為其他問題的解決創造了條件，甚至其它問題就會迎刃而解。

第七章 結論與進一步研究方向



7.1 結論

通過上述研究，本文得出如下結論：

第一，A 企業較好地履行了自己的社會責任。這是 A 企業自成立以來獲得快速發展的重要原因。特別是 A 企業履行了“做正確的教育”這一最重要的社會責任，使得 A 企業能夠在雙減後找到合法合規開展原有業務的新模式，使得 A 企業有可能獲得難得的發展機遇。這充分說明，企業認真履行應盡的社會責任不僅是一種經營道德，更是企業健康持續發展的必備條件。企業是因為履行了社會責任才體現出了企業存在的價值，如果不能履行應盡的社會責任，社會將不需要這樣的企業，這樣的企業也終將會被社會反噬。只要是在真正的、完全的市場經濟條件下，社會各行各業均是如此，學科類教培業乃至整個教培業也都是如此。所謂“有商業的地方必有美德”，也是在真正的、完全的市場經濟條件下才會成立。

第二，企業履行好自己應盡的社會責任並不是企業發展的充分條件，但卻是不可或缺的必要條件。本文提出了包含社會責任要素在內的企業發展模型，也就是管理+技術+履行企業社會責任，才能構成企業發展的充分條件。但是履行好了企業應盡的社會責任，卻能夠對企業的管理及技術起到極大的促進作用。比如，A 企業因為認真履行“做正確的教育”這一社會責任，從而形成了自己獨特的教育模式，這就相當於形成了自己的技術壁壘。再比如，A 企業因為認真履行了對員工的社會責任，因而贏得了員工的信任、理解和支援，保證了 A 企業日常管理的效率和效果，也使得在疫情加雙減的雙重危機之下，團隊基本穩定，不僅各項工作正常開展，並且研發出了雙減政策下合法合規開展業務的新模式。同時，公司管理更加有效，技術水準更加提升，又會使得企業能夠更好地履行自己的社會責任，這會讓企業獲得更好的發展。而企業發展之後，又會進一步提升企業履行社會責任以及提升技術、改進管理的能力，這就進入了良性迴圈。

第三，企業能否很好履行應盡的社會責任，首先取決於是否具有自覺的履責意願。失去了履責意願，一切都無從談起。這與企業創始人或實際控制人的領導力戚戚相關。企業領導者的領導力分為兩個維度，一是職務權力或者稱之為法理型權力，二是個人權力或者稱之為魅力型權力。魅力型權力又由兩方面組成：領



導者的能力水準和領導者的品格。決定企業是否有對社會責任的履責意願的，是企業領導者的個人品格。而領導者的能力水準以及職務權力，則決定了企業履行社會責任的能力。

第四，對於教培業來說，最重要的社會責任就是“做正確的教育”。這一結論適用於所有針對 K12 年齡段學員的教育培訓機構，學科類和非學科類培訓機構均如此。適用於現在，也適用於未來。之所以雙減政策出臺，傳統的學科類教培機構被明文禁止，一個行業失去了合法運營的基礎，其根本原因就在於雙減之前，學科類教培行業在整體上都沒有履行“做正確的教育”這一最重要的社會責任，甚至是在為錯誤的教育推波助瀾。

第五，在雙減政策背景之下，學科類教培行業的破局之道就是要從原來的傳統教學轉向做真正的教育。語文、英語、數學、物理、化學等各學科均是如此。從理論上來說都是具有可能性的。A 企業作為一家原來從事文學素養提升培訓的機構找到了將教學徹底消融到教育之中的道路，因而實現了合法合規，也有本文中提到的英語培訓機構實現了合法合規。其他學科雖然各自有不同的特點，但只要確定“將教學消融到教育之中”這個方向，也應該能夠找到破局之道。


第六，雖然 A 企業較好履行了應盡的社會責任，但是其仍有改進和優化的空間。本文從加強員工培訓，降低工作強度以及提升整體領導力三個方面給出了對策和建議。

7.2 進一步研究方向

關於進一步的研究方向，主要確定為如下三個方面：

(一) 人工智慧時代下正確的教育應該怎麼做

做正確的教育，是所有教培企業首先應該履行的最重要的社會責任。A 企業找到了現階段做正確的教育的路徑和方法，是在正確的教育本質及教育原則的指引下，用 A 公司特有的系列讀書會的形式來培養精神健全並且能有效掌握知識的孩子。人工智慧時代以 ChATGPT 為代表的新一代人工智慧已經給了大家太多震撼，問世僅半年就似乎已經過時^[31]，這預示著人工智慧技術將飛速發展，呼嘯而




來。這個全新的時代，絕大多數憑體力、憑知識、憑技能、憑經驗而勝任的工作都可能被人工智慧所取代，比如銀行櫃員、律師、法官、門診醫生、辦公室文員、設計師等等，更不用說生產線上的工人。人工智慧時代的成熟期也許就不再有無產階級和有產階級之分，而是有用階級和無用階級之別。構成有用階級的是兩類人，創造者和組織者。如果還有第三類人，那可能就是能夠培養出創造者和組織者的教育者。人工智慧時代必將帶來教育的深刻變革。教育的本質不會變，教育的原則也不會變，但是教育的方式、教育的手段、教師的職責一定會變。“師者，傳道授業解惑者也”。這是相傳了 1000 多年的對於老師的定義，但是人工智慧時代下，這個定義就完全不再適用。傳道？不。人生的意義、價值和追求不應該由老師傳遞給學生，而應該由學生自己去發現；授業？不。學業、知識不應該由老師來教授，學生來接受，而應該讓學生自己去學習，自己去掌握；解惑？不。學生的困惑，應該讓他們自己去思考，自己去尋找答案。只有這樣的教育，才能培養出人工智慧時代所需要的創造者和組織者。老師不再傳道授業解惑，那老師的職責是什麼？老師的職責是：孩子學習資源的提供者，孩子集體學習活動的組織者，孩子精神發育的呵護者。不傳道，不授業，不解惑。

在人工智慧時代下做正確的教育，一定和目前時代做正確的教育存在重大不同。這是在研究教培企業的社會責任方面必須關注的一個方向。

（二）關於履行社會責任的邊界

我們在前文的論述中反復闡述過一個觀點：履行好應盡的社會責任是企業發展的前提條件和強大動力。凡事過猶不及，如果為了履行好對員工的社會責任，是不是薪酬越高越好，工作強度越低越好呢？即使只是依據生活常識也會知道這根本不可行。邊界在哪裡？企業履行社會責任邊界的另一個維度，是企業是否履行的社會責任越多越好。同樣以對員工的責任為例，在本文中給出了對員工責任的七個子項，即薪酬水準、繳納保險、工作強度、培訓機會、自我提升環境、提供發展平臺、勞動保護。但是似乎還可以繼續擴展很多子項，比如，員工的子女教育，可不可以辦幼稚園、小學甚至中學；比如，員工的父母生病，公司能不能給予一定的報銷，能不能帶薪照顧父母；員工自我進修的費用公司應不應該承擔；是否應該像很多互聯網大廠那樣搞高檔免費食堂等。本文在這裡討論的不是能不能，因為絕大多數企業都沒有能力做到，我們在這裡討論的是該不該。如果應該，



那麼即使現在還沒有能力做，那屬於公司目前虧欠員工的；如果不應該，那即使企業將來有能力了，這些盈餘也可以作為公司的利潤投入企業的發展，而不是彌補之前對員工的虧欠。所謂企業履行社會責任的邊界問題，實質就是企業是不是履行的社會責任越多就越好。答案似乎是一定要有個邊界。但是邊界在哪裡，哪裡是合適的邊界，這應該是進一步研究的又一個方向。

（三）企業社會責任的量化研究

這個問題和前述第二個問題有一定的交叉性。在確定企業履行社會責任的邊界時，如果能夠將企業社會責任以及合理履行的指標進行科學的量化，無疑會更清晰地確定企業社會責任履行的邊界。但該問題又有其獨立性，因為對於企業履行社會責任進行量化研究，可以運用在企業社會責任研究的各個方面。比如，各行業社會責任履行的比較研究，某個企業履行社會責任的量化評價，各行業履行社會責任的合理性研究等等。目前對於企業履行社會責任的研究，大多都集中在定性研究，雖然也會有很多資料，但是各項資料缺乏系統性、體系性，也缺少科學性。所以本文認為，對於企業社會責任的量化研究，也是未來的進一步研究方向。

參考文獻



- [1] (英)奧利弗·謝爾登著(劉敬魯譯)，2013，管理哲學[M]。商務印書館。
- [2] (美)霍華德·R·鮑恩(肖紅軍等譯)，2015，商人的社會責任[M]。經濟管理出版社。
- [3] Milton Friedman, 1970. **A Friedman doctrine——The Social Responsibility of Business Is to Increase Its Profits**[N]. New York Times, September 13, 1970(Page 17).
- [4] 聯合國全球契約組織，2000，聯合國全球契約[EB/OL]。聯合國全球契約組織官網，搜尋日期：2023年6月18日。
- [5] 侯懷霞，2014，企業社會責任的理論基礎及其責任邊界[J]。學習與探索，(10)：67-73。
- [6] 王丹，2010，政府推進企業社會責任法律問題研究[M]。法律出版社。
- [7] 盧代富，2002，企業社會責任的經濟學與法學分析[M]。法律出版社。
- [8] 趙旭東，2006，公司法學[M]。高等教育出版社。
- [9] (美)愛德華·弗裡曼著(王彥華等譯)，2006，戰略管理——利益相關者方法[M]。上海譯文出版社。
- [10] John Elkington, 1999. **Cannibals with forks: the triple bottom line of 21st century business**[M]. Capstone.
- [11] (美)斯蒂芬·P·羅賓斯，2001，管理學[M]。人民大學出版社。
- [12] (美)林恩·夏普·佩因，1999，領導——倫理與組織信譽案例[M]。東北財經大學出版社。
- [13] (美)邁克爾·波特，2018，競爭戰略[M]。中信出版社。
- [14] 殷格非，2010，責任競爭力：全球企業社會責任實踐[M]。企業管理出版社。
- [15] 周國平，2009，周國平論教育[M]。華東師範大學出版社。



- [16] 柏拉圖著(郭斌和等譯)，2020，**理想國**[M]。商務印書館。
- [17] 康得著(鄧曉芒譯)，2017，**純粹理性批判**[M]。人民出版社。
- [18] 呂福生，2019，**家庭教育系統解決方案**[M]。黑龍江教育出版社。
- [19] 全國人民代表大會常務委員會，2018，**中華人民共和國民辦教育促進法** [EB/OL]，http://www.npc.gov.cn/zgrdw/npc/xinwen/2019-01/07/content_2070265.htm，搜尋日期：2023年8月9日。
- [20] 騰躍校長社區，2020，**中國教育培訓行業發展藍皮書（K12卷）2019—2020**[R]。騰躍校長社區。
- [21] 中國互聯網路資訊中心，2021，**第47次報告中國互聯網路發展狀況統計報告** [R]。網信辦網站。
- [22] 賈麗，2021，**教培機構退款一拖再拖從過熱到“涼涼”資本面臨退出難** [EB/OL]。證券日報網，<http://www.zqrb.cn/finance/hangyedongtai/2021-09-02/A1630586307420.html>，搜尋日期：2023年8月9日。
- [23] 中共中央辦公廳國務院辦公廳，2021，**關於進一步減輕義務教育階段學生作業負擔和校外培訓負擔的意見**[J]。教育與裝備研究，(8)：1。
- [24] 艾瑞深，2015，**2015中國高考狀元調查報告**[R]。艾瑞深中國校友會網。
- [25] 段磊、王瑞臣，2015，**戰略規劃編制與研究**[M]。中國發展出版社。
- [26] (美)吉姆·柯林斯、傑裡·波勒斯，2019，**基業長青**[M]。中信出版社。
- [27] (韓)W.錢、(美)勒妮·莫博涅(吉宓譯)，2016，**藍海戰略**[M]。商務印書館。
- [28] (法)亨利·法約爾著(遲力耕等譯)，2021，**工業管理與一般管理**[M]。機械工業出版社。
- [29] (德)馬克斯·韋伯著(閻克文譯)，2020，**經濟與社會**[M]。上海人民出版社。
- [30] (美)尼克森(尤總等譯)，**領導者**[M]。世界知識出版社。
- [31] Matteo Wong, 2023. **ChatGPT Is Already Obsolete**[J].*The Atlantic*.