

破解同质化：TF 职业学校差异化战略的多模型实证

秦雯¹ 梁天悦¹

(1.安徽职业技术大学, 安徽 合肥 230011)

摘要:近年来, 国家及地方政策持续支持职业教育发展并推动“职普融通”, 为民办职校带来机遇。然而, 监管趋严与生源竞争加剧, 使得民办职校面临生存危机, 亟需明确竞争战略。本文以 TF 职业学校为例, 运用多模型展开实证研究, 使用 PEST、波特五力模型分析该校的外部环境, 并评估其内部资源能力, 通过 SWOT 识别机遇挑战与优劣势。经定量战略规划矩阵分析, 最终选定差异化战略作为该校的核心竞争战略。

关键词: 职业教育; 差异化战略; 民办职校; 产教融合

基金项目: 安徽省科研计划编制项目人文社科类重点项目“融合应用‘科技+绿色金融’赋能新质生产力发展”(项目编号:2024AH052674)

DOI: doi.org/10.70693/rwsk.v1i8.1234

一、绪论

(一) 研究背景

我国自 1982 年《宪法》修正案明确民办教育合法地位后, 民办教育逐步发展。近年国家出台《职业教育法(2022)》等文件规范办学, 地方如《山东省职业教育条例(2023 修订)》《安徽省民办职业培训学校办学管理办法(2023)》同步推进, 形成“扶持与监管并行”体系。

然而, 职业教育仍面临多重挑战: 设施师资不足、教学质量与实践能力薄弱、社会认可度低。其中, 民办学校无政府资金, 需自负盈亏, 学杂费高于公办校, 生源多依赖公办指标外学生, 导致生源质量差、规模不稳的情况更加突出。此外, 合肥乃至全安徽省职校招生人数逐年递减, 2023 年更出现大幅下滑, 形成“生源差—质量弱—招生难”的恶性循环。

(二) 研究意义

本研究将为职业教育竞争现状与趋势提供理论参考, 以 TF 职业学校为研究对象, 补充民办职校战略调整的实践案例。值得一提的是, TF 学校的困境具有普遍性——外部竞争加剧、内部变革滞后、特色缺失等问题制约发展, 分析其破局路径有助于推动职教改革、促进民办校健康发展, 也可为企业竞争战略研究提供借鉴。

二、TF 职业学校内外部环境分析

(一) TF 职业学校基本情况分析

1. TF 职业学校简介

TF 职业学校成立于 1997 年, 位于安徽省合肥市庐阳区, 占地 80 亩, 2007 年在双凤开发区新建双凤校区(集团总部), 现设淮南路(升学)、双凤(就业)、金川路(护理)三个校区, 总占地 518 亩。学校现有在校生 8000 余人, 教职员工 470 余人, 董事会下设三大分校, 每校设校长 1 名(董事会成员)、副校长 3 名, 财务部直接向校长负责, 见图 1。

作者简介: 秦雯(1994—), 女, 硕士, 研究方向为工商管理、金融科技、税法等。

梁天悦(1994—), 女, 硕士, 研究方向为金融、工商管理。

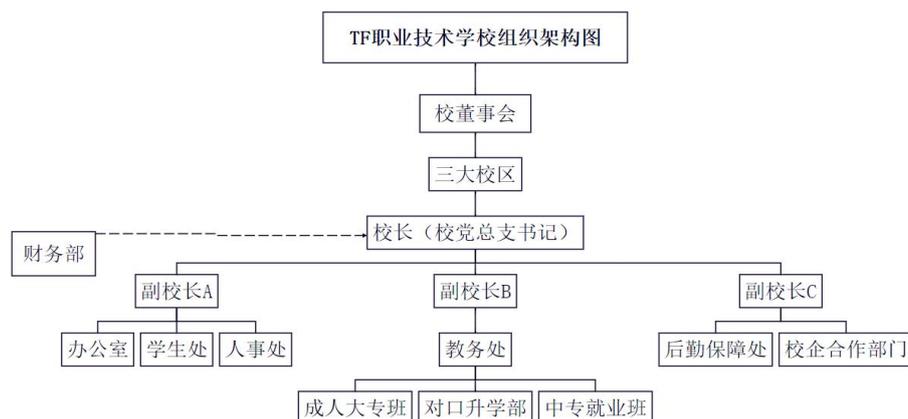


图1 TF 职业学校组织架构图

专业设置上，学校开设 16 个重点专业，涵盖动漫、幼儿艺术、数字出版、数控、机电一体化、网络工程等领域，采用“订单式”人才培养模式，与格力、北大方正等企业合作，学生在校期间参与企业实训、实习及项目合作，同时开设创新创业课程。

2. 学校业务发展现状介绍

目前，TF 职业学校的三大校区整体发展良好，各具侧重，淮南路校区（以升学方向为主）、双凤校区（以技术就业为主）、金川路校区（以护理专业为主）。淮南路校区在校生 2000 余人，要求中考 420 分以上，2022 年对口升本 125 人，3+2 五年一贯制升学率 95%，略高于同类民办校；双凤校区是主校区，在校生 4000 余人，毕业生双证率 100%，与格力、苏州腾飞等企业合作，就业率近 100%，月收入 3500 元（部分超 5000 元），开设 12 个成人大专班，满员率 85% 以上；金川路校区在校生 2000 余人，年招生 600 人，开设幼儿护理、老年服务与管理专业，但优势不突出。

（二）TF 职业学校的外部环境分析

1. 宏观环境分析

（1）政治环境

国家《关于推动现代职业教育高质量发展的意见》（2021）、《关于深化现代职业教育体系建设改革的意见》（2022）明确职教发展方向；安徽省 2020-2023 年出台《职业院校教师队伍建设实施办法》《民办职业培训学校办学管理办法》等，规范办学行为，提升行业门槛。

（2）经济环境

2022 年合肥 GDP 12013.1 亿元（同比+3.5%），第二产业增速 5.4%，新增“芯屏汽合”“急终生智”等 16 条重点产业链，贡献 60% 以上工业产值；2023 年 GDP 预计超 13100 亿元，新兴产业人才缺口大，推动职教需求。

（3）社会环境

2022 年合肥常住人口 963.4 万（城镇化率 84.64%），15-59 岁劳动主力占比 67.92%，大专及以上学历占 37.4%，职教学历占比 51.8%，在政策推动下社会对职教认可度逐步提升，但暂未根本改变“职教低人一等”偏见。

（4）技术环境

互联网+推动产业升级，合肥向高端制造、现代服务转型，需技能人才适配；现代化教学设施（实验室、多媒体教室）普及，提高教学质量，但在线教育平台同时冲击着学校的非全日制办学业务。

2. 行业环境分析

（1）安徽省职业教育行业概况

安徽省为制造业大省，职业教育需求旺盛，但 2019-2022 年中职学校数量从 328 所减至 249 所，可见中职学校关停倒闭情况严重；在校生从 75.1 万降至 72.8 万，生源竞争压力大；热门专业（装备制造、电子与信息等）点数占比超 50%，同质化严重，竞争白热化。

（2）波特五力模型分析

TF 职业学校成立于 1997 年，是一所集成人教育、职业教育及高级技能培训为一体的民办学校。下文将运用波特五力模型展开分析。

供应商议价能力：教学设备供应商分大型（新华、希沃）与本地小厂商，学校因规模较大，因此对大型供应商有一定的议价权，但议价空间有限。

消费者议价能力：虽然技能培训因市场竞争激烈，消费者（学生家长）通常倾向低价平台，但学历教育学杂费由教育局统一定价，学生消费场景集中校内（食堂、超市），总体来说消费者议价较弱。

新进入者的威胁：学历教育办学资质审核严格（场地、师资、收费），行业门槛高；民办校依赖口碑，TF 职校 27 年办学历史也形成一定的市场壁垒。

替代品的威胁：在线教育平台（如我要自学网）冲击非全日制办学业务，但实践类课程（工科）难替代；TF 职校全日制教育辐射成人培训，提供就业服务，替代风险较低。

同行间竞争者：主要对手选定合肥 LG 学校（民办中专），具体见表 1。

表 1 TF 职业学校与合肥 LG 学校对比分析表

项目	TF 职业学校	合肥 LG 学校
性质	民办	民办
校区数及规模	3 个/518 亩	1 个/462 亩
建校时间	1997 年	2006 年
办学地点	长丰县、庐阳区、肥东	肥东
业务范围	全日制中专/成人培训	全日制中专
专业数	16 个	17 个
特色专业	老年人服务与管理、汽车运用与维修、出版与发行、城市轨道交通运营管理、影像与影视技术……	计算机应用、无人机应用、工业机器人技术应用、动漫游戏制作、园林技术……
学生人数	8556 人	8677 人
教职工人数	470 人左右	520 人左右
学杂费	800-1200/学期	600-1100/学期
生活费	926 元/月	874 元/月
对口升本人数	125	128
3+2 升学率	95%	95.5%
就业率	近 100%	94.7%
政策补贴	2800~3000 元/3 年	2800~3000 元/3 年

对比显示, TF 职校办学历史更久(1997 vs 2006)、校区分布更优(主城区)、社会知名度略高;合肥 LG 学校规模稍大(8677 人 vs 8556 人)、专业更灵活(无人机、工业机器人等新兴专业),但两校规模、师生数接近,竞争胶着。

(3) TF 职业学校面临的机遇和挑战

据上文分析可以得出 TF 职业属学校的外部机遇与挑战如下。

机遇因素包括:政策扶持(贫困生补助)、竞争对手淘汰(监管趋严)、企业合作需求(定制化培养)、技术进步(现代化教学设施)、合肥工业化需求(新兴产业人才缺口)、护理专业壁垒(资质要求高)。

挑战因素包括:行业竞争加剧(存量学校质量提升)、政府监管趋严(新专业设置受限)、社会认可度低(招生难)、疫情冲击经济(企业用工减少)、在线教育冲击(非全日制业务)、中职生源减少(2019-2022 年减 2.3 万)。

(三) TF 职业学校内部资源及能力分析

1. 内部资源分析

学校教职工 470 余人,专职教师 374 人(本科率 91%,研究生 54 人,高级职称 70%),双师型教师 37%,师生比 19.4:1,师资水平略高于安徽民办中专平均水平。在硬件设施方面三大校区按定位配置设施——双凤、淮南路校区设计计算机实验室、模拟实训室;金川路校区设 8 个护理实验室、2 个技能训练室、1 个临床基地。此外,学校在全国设立 18 个就业办事处,与海尔、北大方正等企业合作,毕业生双证率 100%,就业率近 100%,就业指导能力突出。

2. 内部能力分析

校企合作部门协调企业资源,开设出版与发行、影像与影视技术等市示范专业,但专业更新较慢(3 年一调,部分专业近 10 年未变)。在学生管理方面已经建立健全的学生管理体系,包括招生、学籍管理、培养计划等方面的规范和措施,并注重学生个性化发展。学校在教师团队培养方面具备一定能力,但部分老教师学历水平提升困难,这阻碍了学校教师团队的整体提升。目前,学校通过三大校区的布局,提升知名度和社会影响力。此外,学校也紧随时代需求,建立官方网站,并开设官方校园公众号,通过文字图片新闻、直播的方式提升社会影响力。

3. TF 职业学校竞争优劣势分析

据上文分析可以得出 TF 职业学校的竞争优势和劣势如下。

优势方面,办学历史久(27 年)、规模大(518 亩)、升学率较高(3+2 95%)、就业率突出(100%)、企业资源丰富(160+合作企业)。

劣势方面,教师团队建设不足(师生比 19.4:1,部分教师学历偏低)、管理制度僵化(部分规章沿用 20 年前)、专业调整慢(课程更新滞后市场需求)、学杂费较高(800-1200 元/学期)、专业特色不突出(双凤校区专业雷同,金川路校区护理优势弱)。

三、TF 职业学校竞争战略选择

(一) 内外部因素评价矩阵分析

下文将通过 EFE 矩阵和 IFE 矩阵来对学校的外部环境和内部因素进行赋值分析，表中参评因素的权重和评分是由 12 名校内外专家通过对关键因素进行评分，再运用德尔菲法进行三轮打分，确定每项关键因素的权重。

1.外部因素评价矩阵 (EFE) 分析

根据上文对 TF 职业学校外部环境中的机遇和挑战的分析，制成 TF 职业学校外部因素 EFE 矩阵分析表，具体见表 2。

表 2 TF 职业学校外部因素 EFE 矩阵分析表

	关键外部因素 (KEF)	评分	权重	加权分数
机遇	O1 政府对职业教育的政策扶持。	3	0.1	0.3
	O2 职业教育学校数量减少，竞争对手数量下降。	4	0.08	0.32
	O3 外部投资者加入，校企联培，改善办学条件。	4	0.09	0.36
	O4 技术进步推动学校教学水平提升。	3	0.07	0.21
	O5 所在地重视工业发展，技能型人才需求缺口加大。	4	0.1	0.4
	O6 护理专业开设具备一定行业壁垒。	4	0.08	0.32
	小计		0.52	1.91
威胁	T1 行业竞争激烈，竞争对手实力强劲。	1	0.09	0.09
	T2 民办学校监管日益严格，政策变化产生风险。	2	0.07	0.14
	T3 仍存在歧视职业教育的情况，社会认可度低。	2	0.08	0.16
	T4 疫情影响，经济形势下滑，就业市场不景气。	2	0.08	0.16
	T5 线上技术培训教育产生巨大冲击。	1	0.07	0.07
	T6 中职学生入学人数日益减少。	1	0.09	0.09
	小计		0.48	0.71
	总计		1	2.62

(说明：4-反应很好，3-反应超过平均水平，2-反应为平均水平，1-反应差。)

根据评分结果，TF 职业学校外部环境因素评价总分：2.62 分 > 2.5 分，因此，TF 职业学校所面临的发展机会高于威胁。

2.内部因素评价矩阵 (IFE) 分析

根据上文中对 TF 职业学校内部环境中的优势和劣势的分析，制成 TF 职业学校内部因素 IFE 矩阵分析表，具体见表 3。

表 3 TF 职业学校内部因素评价矩阵 (IFE) 矩阵

	关键内部因素 (KIF)	评分	权重	加权分数
优势	S1 办学历史悠久，社会声誉良好。	4	0.09	0.36
	S2 办学规模大，社会影响力大。	4	0.08	0.32
	S3 3+2 升学率高，对口升本稍不足。	3	0.11	0.33
	S4 就业指导完善，学生就业率高。	4	0.12	0.48
	S5 企业资源丰富，提供实习、工作机会。	4	0.11	0.44
	小计		0.51	1.93
劣势	W1 教师团队稳定性不足，积极性不够。	1	0.08	0.08
	W2 学校管理制度更新慢，缺少科学研究。	2	0.07	0.14
	W3 专业调整与更新速度慢。	1	0.11	0.11
	W4 学生学杂费、生活费较高。	2	0.1	0.2
	W5 专业特色不突出，竞争力较弱。	1	0.13	0.13
	小计		0.49	0.66
	总计		1	2.59

(说明：4-反应很好，3-反应超过平均水平，2-反应为平均水平，1-反应差。)

根据评分结果，TF 职业学校内部环境因素评价总分：2.59 分 > 2.5 分，说明其内部状况略处于劣势。

(二) QSPM 评价矩阵对三大竞争战略评分结果及战略选择

根据 QSPM 矩阵原理以及前文对 TF 职业学校的外部、内部环境的研究，可以得出 TF 职业学校的 QSPM 矩阵见表 4。

从 QSPM 定量分析可以得出，实施差异化战略的吸引力得分是 6.52 分，远高于成本领先战略的 4.18 分和集中化战略的 5.29 分，因此，应选择差异化战略作为 TF 职业学校的竞争战略。

表 4 TF 职业学校 QSPM 矩阵分析表

	关键因素		成本领先战略		差异化战略		集中化战略	
			AS	TAS	AS	TAS	AS	TAS
机会	O1 政府对职业教育的政策扶持。	0.09	2	0.2	3	0.3	1	0.1
	O2 职业教育学校数量减少, 竞争对手数量下降。	0.07	2	0.16	3	0.24	1	0.08
	O3 外部投资者加入, 校企联培, 改善办学条件。	0.09	3	0.27	4	0.36	2	0.18
	O4 技术进步推动学校教学水平提升。	0.07	2	0.14	3	0.21	3	0.21
	O5 所在地重视工业发展, 技能型人才需求缺口加大。	0.09	2	0.2	3	0.3	4	0.4
	O6 护理专业开设具备一定行业壁垒。	0.09	2	0.16	3	0.24	4	0.32
威胁	T1 行业竞争激烈, 竞争对手实力强劲。	0.09	2	0.18	4	0.36	3	0.27
	T2 民办学校监管日益严格, 政策变化产生风险。	0.07	2	0.14	3	0.21	4	0.28
	T3 仍存在歧视职业教育的情况, 社会认可度低。	0.08	2	0.16	3	0.24	1	0.08
	T4 疫情影响, 经济形势下滑, 就业市场不景气。	0.09	4	0.32	3	0.24	3	0.24
	T5 线上技术培训教育产生巨大冲击。	0.08	3	0.21	4	0.28	2	0.14
优势	T6 中职学生入学人数日益减少。	0.09	2	0.18	3	0.27	1	0.09
	S1 办学历史悠久, 社会声誉良好。	0.09	2	0.18	3	0.27	1	0.09
	S2 办学规模大, 社会影响力大。	0.08	1	0.08	4	0.32	3	0.24
	S3 3+2 升学率高, 对口升本稍不足。	0.1	1	0.11	3	0.33	2	0.22
	S4 就业指导完善, 学生就业率高。	0.12	2	0.24	4	0.48	3	0.36
	S5 企业资源丰富, 提供实习、工作机会。	0.11	2	0.22	3	0.33	4	0.44
	W1 教师团队稳定性不足, 积极性不够。	0.08	1	0.08	3	0.24	4	0.32
	W2 学校管理制度更新慢, 缺少科学研究。	0.07	1	0.07	2	0.14	3	0.21
劣势	W3 专业调整与更新速度慢。	0.11	2	0.22	4	0.44	3	0.33
	W4 学生学杂费、生活费较高。	0.11	4	0.4	2	0.2	3	0.3
	W5 专业特色不突出, 竞争力较弱。	0.13	2	0.26	4	0.52	3	0.39
总计				4.18		6.52		5.29

(说明: 1-没有吸引力, 2-有一些吸引力, 3-有相当吸引力, 4-很有吸引力)

四、差异化竞争战略的实施与保障

(一) TF 职业学校实施差异化战略的措施

当前职业教育宏观环境与行业竞争加剧, 民办职校面临生源拓展困难、兼并倒闭风险上升等问题, 市场需求向特色化、高质量转变, TF 职业学校需通过差异化战略提升竞争力。结合内部资源分析, 其核心举措包括以下五个方面。

1. 强化特色专业群建设

针对专业设置问题(王牌专业社会需求不足、更新慢), 结合三校区定位差异化调整: 双凤校区(就业方向)整合电子信息(电子元器件、计算机硬件)、现代服务业(物流、旅游、文化设计)同类专业, 形成大类通识技能学习与与特色专业集群; 淮南路校区(对口升学)重点支持城市轨道交通运营管理(3+2 升学率近 100%)、计算机网络技术(升学率 98%)、出版发行(对口升本成功占比超 50%)等优势专业, 加强电子商务、汽车运用与维修等低升学率专业的实训与师资投入; 金川路校区(护理方向)依托幼儿护理、老年护理、眼视光技术等已形成的特色群(百度搜索合肥护理中专排名前三), 需进一步向头部护理院校(庐州卫生科技学校等)看齐, 倾斜资源提升知名度。同时, 加快专业更新速度, 通过董事会、市场调研等方式压缩调整年限, 借鉴合肥理工学校增设特色课程。

2. 打造德育特色校园

针对职校普遍存在的校风松散, 如染发纹身、卫生差、逃课等问题, TF 职业学校强化立德树人, 制定严格学生管理制度(班主任、教师、学生处、学生会综合监督), 规范日常行为; 加强师资培训, 提升教师教育水平, 培育职业道德与职业素养并重的差异化社会声誉。

3. 校企共建特色实训基地

针对实训资源不足(如汽车装配难以在小实训室完成), 拓展多样化实训项目; 与企业合作共建特色实训基地——由企业提出人才需求、签订用工协议, 区别于通用型实训基地, 特色实训基地, 既符合企业要求“毕业即上手”的用工需求, 又能满足学生实操需求, 保障学校就业率。

4. 培养特色双师资队伍

应对教师流动大问题, 通过培训、学术交流提升教学科研能力, 出台教师学历提升方案; 引进行业专家、技术人才扩大“双师”队伍; 修正教师评价及薪酬体系, 提高待遇以吸引和稳定优秀教师。

5. 优化特色就业指导

依托 100 多个战略合作伙伴的企业资源，打破公办学校的政策限制，更灵活地拓展校企合作项目；利用全国 18 个城市就业指导办事处网络（拟向二、三、四线城市延伸），将招生与就业深度捆绑，强化就业竞争力，形成‘高就业率’的核心差异化竞争优势

（二）差异化战略实施的保障

1. 人力资源保障

加强教师引进与培养，如按学历、专业背景等分为 A/B/C/D 四类人才，提供住房补贴、科研经费等差异化支持；寒暑假通过线上线下载培训、企业实践等提升教职工能力；为学历提升教师提供物质支持并签订定向合同。同时，针对校企合作部门人力不足的情况，补充校企合作等部门人力支持。

2. 财物资源保障

建立完善财务管理体系（责任制度、风险控制、资金效率优化），引入社会资本并争取政府政策资金支持；重点向金川路校区倾斜资源——该校区原老卫校设备近五年采购仅占三校区 22%，部分设备超十年使用期，需新增护理实验室与实训大楼。

3. 管理制度保障

完善教学管理系统（如升级指纹考勤、增加阶段性评价功能），建立人员组织架构、工作流程等标准化体系；通过激励机制、培训计划提升团队协作效率；细化企业合作部门职能，参与行业协会活动，深化产教融合与产学研合作，动态调整战略。

五、研究结论与展望

在“职普融通”政策与产业升级背景下，职业教育机构面临需求扩张与竞争加剧的双重挑战。本文通过 PEST 模型、波特五力模型、QSPM 矩阵等多模型分析 TF 职业学校的内外部环境，揭示其生存困境源于同质化竞争与特色缺失，确定差异化战略为破局核心。并具体提出五大实施路径：强化特色专业群建设（如护理、智能制造），打造德育特色校园重塑职教形象，校企共建实训基地深化产教融合，培养“双师型”队伍提升教学效能，优化全国就业网络增强就业竞争力。同时，为战略落地需配套人力、财力、制度保障机制，确保差异化战略的有效实施。

未来研究可以进一步联合行业协会构建职校数据库，采用定量建模（战略绩效评估）与质性访谈（企业-学生-教师三角验证）交叉验证，引入 SWOT-AHP 模型量化战略优先级，并深化差异化战略在课程创新、师资激励中的实施路径。

参考文献：

- [1]黄颖. 从企业竞争战略看企业成长[J]. 经济研究导刊, 2023, (05): 15-19.
- [2]王桂云,王明明. 差异化战略视域下民办高校专业建设策略研究[J]. 中国成人教育,2016,(24):84-89.
- [3]盛文锋. 广东 A 职业学院发展战略研究[D]. 西南交通大学,2018.
- [4]李丹丹. “双减”背景下职业教育有效赋能基础教育的 PEST 分析[J]. 职教通讯,2022,(06):42-50.
- [5] 宋砚秋, 齐永欣, 高婷, 王瑶琪. 政府创新补贴、企业创新活力与创新绩效[J]. 经济学家, 2021, (06): 111-120.
- [6]李平,王盈. 试论高等学校的差异化战略定位[J]. 高等理科教育,2007,(05):1-7.

Breaking Homogeneity: A Multi-model Empirical Study on TF Vocational School's Differentiation Strategy

Qin Wen¹, Liang Tianyue¹

¹ Anhui University Of Applied Technology, Hefei, Anhui 230011, China

Abstract: In recent years, national and local policies have consistently supported the development of vocational education while promoting “convergence between vocational and ordinary education,” bringing opportunities to privately-run vocational schools. However, intensified regulatory oversight and heightened competition for student enrollment have plunged these institutions into a survival crisis, necessitating clear competitive strategies. Taking TF Vocational School as an example, this paper employs PEST analysis and Porter’s Five Forces Model to examine its external environment, evaluates its internal resources and capabilities, and utilizes SWOT analysis to identify opportunities, challenges, strengths, and weaknesses. Through quantitative Strategic Planning Matrices (QSPM) analysis, a differentiation strategy is ultimately selected as the core solution.

Keywords: Vocational Education; Differentiation Strategy; Private Vocational Schools; Integration of Industry and Education