

员工忠诚与客户忠诚在教培行业的作用机制研究——基于“忠诚飞轮”视角

林钧浩

上海财经大学，上海，200433；

摘要：本文基于“忠诚飞轮”理论，探讨教培行业中员工忠诚、客户忠诚与机构绩效的关系。在“双减”与数字化背景下，师资流动与客户流失使传统模式面临挑战。研究指出，教师忠诚是客户忠诚的重要前提，而客户忠诚直接影响机构绩效。文章分析了模型在教培行业的适用性及失效情境，并提出通过梯队建设、合规激励和减轻压力等措施提升教师忠诚，以实现机构的可持续发展。

关键词：员工忠诚；客户忠诚；忠诚飞轮；教培行业

A Study on the Mechanism of Employee Loyalty and Customer Loyalty in the Education Industry: From the Perspective of the “Loyalty Flywheel”

LAM KWAN HO

Shanghai University of Finance and Economics, Shanghai, 200433;

Abstract: Based on the “loyalty flywheel” theory, this study examines the relationship between employee loyalty, customer loyalty, and organizational performance in the education industry. Under the “Double Reduction” policy and digital transformation, teacher turnover and customer attrition have challenged traditional models. The findings suggest that teacher loyalty is a key prerequisite for customer loyalty, which in turn directly affects institutional performance. The paper analyzes the model’s applicability and failure scenarios in this context and proposes strategies such as teacher team building, compliance-based incentives, and workload reduction to enhance loyalty and support sustainable development.

Keywords: Employee Loyalty; Customer Loyalty; Loyalty Flywheel; Education Industry

DOI: 10.69979/3029-2700.26.01.098

引言

近年来，随着“双减”政策的出台和数字化转型的加速，教培行业正经历深刻的结构性变革。行业整体规模收缩，市场竞争加剧，师资流动频繁，客户忠诚度下降，机构的经营模式面临巨大挑战^[1]。在这种环境下，如何稳定教师队伍、提升客户粘性、实现机构的可持续发展，成为管理学与教育研究领域共同关注的重要问题。而在管理学理论中，Frederick Reichheld 提出的“忠诚飞轮”模型，强调企业的长期绩效依赖于员工忠诚、客户忠诚与投资者忠诚三者之间的良性循环^[2]。该模型在传统零售和服务行业中被广泛引用，并在一定程度上解释了优秀企业的持续竞争优势。

基于上述背景，本文拟在“忠诚飞轮”理论框架下，探讨教培行业中员工忠诚、客户忠诚与机构绩效之间的关系。本文的旨在评估“忠诚飞轮”在教培行业情境下的适用性与失效情景，并提出教培机构在提高员工忠诚度上可行的管理策略。通过对现有文献和典型案例的综述与讨论，本文期望能够为教培行业提供管理学视角下

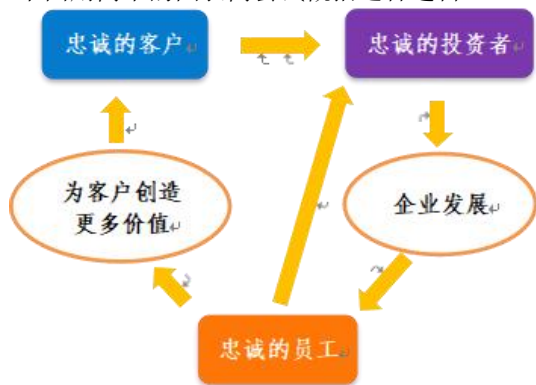
的参考，同时也为忠诚理论的本土化发展提供补充证据。

1 “忠诚飞轮”理论

Frederick Reichheld 在其经典管理学著作《忠诚的价值——增长、利润与持久价值背后的力量》^[2]一书中用当时美国的成功企业作为案例，在“客户忠诚”之外深挖背后逻辑，提出了“员工忠诚”和“投资者忠诚”这两个全新的维度，并阐释了这三种忠诚之间存在的有机联系。他认为企业应使用“基于忠诚的管理模式”，以获得忠诚的员工、客户和投资者。

作者先从一项调查的结果出发，分享了一个有趣的现象：银行分行里，如果一个主管在同一岗位任职 7 年以上，该分行的客户流失率比平均数低 5-10%。作者由此指出了“忠诚”对企业而言并非只需要忠诚的客户，忠诚的员工才是其背后的基础。因为他认为企业不应该只看重盈利，而应该把重心放在“为客户创造价值”上面，而忠诚的员工能更好的为客户创造价值，因而带来了忠诚的客户。而上述这两种忠诚又带给了企业忠诚的投资者，让企业有进一步发展的可能，接下去企业发展

了又有能力吸引到忠诚的员工。以上循环周而复始，形成了一个良性的闭环，就如同一个飞轮带着企业向前发展。下面用简单的图表筒尝试概括这种逻辑：



图表 1：三种忠诚之间的联系

进一步而言，忠诚的员工、客户和投资者这三方促成的一个良性闭环（见图表 1）一旦形成就是会不断滚动向前，这符合“飞轮效应”。“飞轮效应”是管理学大师 Collins^[3]在调查了上千家成功企业后提出的理论，它指要让一个原本静止的巨大飞轮滚动起来一开始需要用很大的努力，但一旦它的转速到了“辉煌阶段”在惯性作用下转动它需要的努力就小了很多。在企业向“基于忠诚的管理模式”转变开始时，三种忠诚都还没有出现，这时候要推动这个静止的飞轮很困难。但企业经营仍要朝着这个方向做出改变，慢慢摸索出适合自己行业和企业“忠诚模式”去留住员工留住客户留住投资者，实现良性循环谋求长线发展。

接着，基于以上逻辑，Reichheld 尝试解决如何才能获得“忠诚的员工”，就此他提出了企业“基于忠诚的管理模式”^[1]：

第一，重视前线员工。作者在书中对比了当时必胜客和福来鸡（Chick-fil-A）的店长奖励机制。相比必胜客对店长的保守奖励，福来鸡的店长最高可和总公司五五分账获得，因此在那里的员工没人想做总公司管理层，相比之下他们更想做自己门店的店长，因为收入更高。这造就了福来鸡员工的高忠诚度，最终也赢得了比必胜客更多的市场份额。同样用此方法，对一线员工慷慨的例子还有美国的西北相互保险公司。该公司在当时美国所有的保险公司中享有最高的“客户保持率”，而它成功的秘诀就是“最低的总部成本”和“从不裁减前线业务员”。通过这两个案例可以看出，前线员工流失带来的损失远比支付他们更高的报酬来得多，所以何不将这些员工分享成果，让忠诚的员工吸引更多忠诚的客户。

第二，把员工当成合作伙伴。作者首先提出了一个

“花谁的钱”的问题来说明“自己的钱花在自己身上”时相对效益较高。因为“别人的钱花在你身上”时你不心疼就会浪费；“你的钱花在别人身上”时就像送礼物你又不不知道别人想要什么；而低效益的就是“别人的钱花在别人身上”，比如社会福利或者公司福利，经常无法让需要的人受益。员工之于公司也是一样，只有员工认为公司的钱就是我的钱，公司和员工的利益一致而非你增我减时，才能减少内耗保持忠诚。

最后，作者总结道：企业的核心在于创造价值。客户不是敌人，员工也不是敌人，他们都应该长期忠诚的伙伴。“基于忠诚的管理模式”并不是一朝一夕可以转变的，它虽然慢但效果长远。

2 “忠诚飞轮”在教培行业的适用性

与一般服务型企业相比，教培行业呈现出显著的“教师中心化”特征。优秀的前线老师是企业非常关键且稀缺的资源，决定着家长和学生是否选择一家机构。而当老师选择跳槽或者创业时，也将会对原机构造成致命打击。因为学生会跟老师的走而非跟机构，老师的离开一定伴随着学生的流失。尽管部分机构会通过劳动合同或竞业限制条款约定教师在离职后的一定期限内（通常为 1—2 年）不得与原机构学生接触，但实践中学生往往仍不会继续留在原机构就读，其主要原因在于失去了促使其最初选择该机构的关键因素——对任课教师的偏好与依赖。由此可见，在教培行业中，“员工忠诚”对“客户忠诚”的影响尤为突出。教师的稳定性和忠诚度直接关系到客户的留存与流失。

学术界亦有类似观点支持这一逻辑。其中，徐彪等在论文《基于客户信任的忠诚形成机制研究》^[4]中提到，客户的忠诚分为“对企业的忠诚”和“对企业员工的忠诚”两种，这两种忠诚都是建基于对两者的信任之上的。该文献通过实证分析发现，客户对员工的忠诚可以转化成为对企业的忠诚。因此，规模较小或者初创没有太多资源的企业，可以通过建立客户“对企业员工的忠诚”来促进客户“对企业的忠诚”。这篇文章很好地阐释了员工忠诚为何能带来客户忠诚的原理：客户对企业的忠诚可来自客户对员工的忠诚，若员工离职不忠诚，客户对企业的忠诚链接也会随之断裂。由此可见，对于资源有限的中小型教培机构而言，提升教师的忠诚度并建立良好的师生关系，是培育客户忠诚与保障机构绩效的重要途径。

3 “忠诚飞轮”在教培行业的失效情景

尽管“忠诚飞轮”模型在教培行业中具备一定的解释力，但在现实应用中仍面临诸多局限。首先，行业的

高“人依赖”特征导致飞轮循环存在断裂风险。部分机构在市场扩展过程中过度依赖明星教师，以其个人品牌和教学口碑作为吸引客户的核心。当这些教师离职或跳槽时，家长和学生往往会随之转移到其他机构，从而造成客户忠诚的迅速流失。

其次，外部监管与政策冲击削弱了飞轮的稳定性。

“双减”政策出台后，学科类培训受到严格限制，传统盈利模式被迫调整，许多机构出现业务收缩甚至倒闭的情况。这种政策风险直接影响投资者和客户的预期，使得飞轮在资本与信任层面的运转受阻。在这种情况下，即便教师和客户之间维持了相对稳定的忠诚关系，机构层面的飞轮依旧难以形成持续惯性。

再次，数字化和互联网平台的发展加大了客户流失的风险。随着信息透明度的提高，家长和学生能够方便地对比不同机构的课程与服务，选择成本显著降低。同质化供给的普遍存在进一步削弱了客户对个别教师或机构的黏性。在这种情况下，仅依赖教师个人魅力维系的情感忠诚已不足以支撑长期客户关系，机构必须提供可衡量的学习成果与高质量的服务体验，才能在激烈的市场竞争中维持飞轮的正向循环。

最后，规模化扩张也为飞轮的稳定运行带来挑战。随着机构不断开设新校区，如果缺乏统一的教研标准、教学资源与服务流程，教师个体层面的忠诚难以复制从而有效转化为组织层面的忠诚。这种局部依赖导致飞轮只能在单一校区内维持运转，而无法在整个组织层面形成惯性。由此可见，教培行业的“忠诚飞轮”虽然具备一定适用性，但其运行过程往往受到教师个体依赖、政策冲击、市场环境和规模扩张等多重因素的制约。

4 应对措施

“忠诚飞轮”在教培行业面临失效的主要风险包括：对明星教师的过度依赖、政策环境的强烈冲击、低切换成本加剧的客户流失，以及规模化扩张中的组织惯性不足。针对这些情境，提升员工忠诚度是避免飞轮断裂的关键。

第一，降低对个别教师的过度依赖，转化为团队层面的忠诚。机构在过度依赖明星教师时，往往忽视了其他教师的培养与激励，导致整体忠诚度分布失衡。一旦核心教师流失，客户忠诚随之断裂。解决办法不是单纯的限制流动，而是通过团队化教学与内部晋升通道，让更多教师感受到职业发展的空间。例如，建立“主讲—助教—教研”的梯队机制，使教师在不同发展阶段都能看到晋升可能，从而提高组织承诺。

第二，在政策冲击下增强教师的安全感与组织契约

感。“双减”政策实施后，许多教师对职业前景产生担忧，忠诚度受到削弱。教培机构需要通过合规化的人事制度与岗位保障，明确教师在非学科类课程、素养课程或线上教学中的发展方向，减少政策不确定性对忠诚的冲击。同时，应在合同中加入稳定的薪酬框架与长期激励（如递延奖金、利润分享）^[5]，让教师对组织产生“长期绑定”的心理预期，而不是仅仅被动适应市场风险。

第三，通过减少情绪劳动与工作负荷来修复忠诚。研究表明，教师的情绪劳动和职业幸福感以及离职意向高度相关^[6]。教培机构要提升忠诚度，就必须从源头减少不必要的工作压力。具体措施包括：合理分配课时与教务任务、利用数字化工具简化重复性劳动、建立教师互助社群与心理健康支持机制。这样既能缓解情绪耗竭，又能提升职业幸福感，从而增强教师对机构的长期承诺。

5 结语

综上所述，教师忠诚在教培行业的“忠诚飞轮”中发挥着核心作用，它不仅决定客户的稳定性，也关系到机构绩效的可持续发展。当前行业的政策环境和市场特征为忠诚机制带来了新的挑战，因此，机构唯有通过系统性的人才培养与组织支持，才能真正实现教师、客户与机构绩效的良性循环。

参考文献

- [1] 贾文静, 李胜, 胡永胜, 王巍, 李红婷. “双减”政策背景下学科类教培机构管理与改革路径研究[J]. 教育进展, 2022, 12(9): 3311-3316.
- [2] Reichheld, F. F., & Teal, T. (1996). The loyalty effect: the hidden force behind growth, profits, and lasting value. Harvard Business School Press.
- [3] Collins, J. C. (2019). Turning the Flywheel: A Monograph to Accompany Good to Great. Harper Business.
- [4] 徐彪, 李心丹, 张珣. 基于客户信任的忠诚形成机制研究[J]. 商业经济与管理, 2010, (08): 38-45.
- [5] 李世雄. 企业员工忠诚度影响因素与提升策略研究[J]. 商场现代化, 2021, (13): 112-114.
- [6] 赵雪艳, 游旭群, 秦伟. 中学教师情绪劳动策略与职业幸福感的关系: 基于潜在剖面分析[J]. 华东师范大学学报(教育科学版), 2023, 41(01): 16-24.

作者简介: 林钧浩(1989.04-), 男, 中国香港, 汉族, 上海财经大学商学院博士生, 研究方向: 企业管理(创新创业方向)。