

蔡活麟

著

# 經營 補習社 思維課

如何以**低成本創業**，  
提供高質素教學？

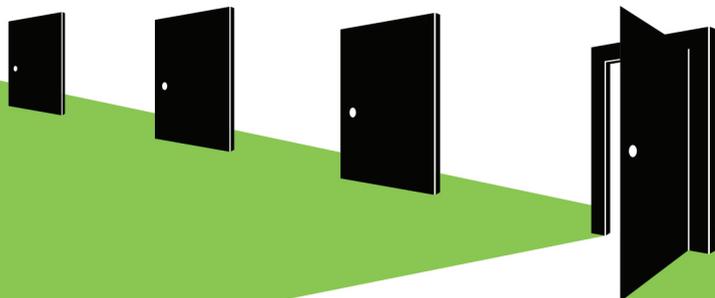
僅僅**兩萬元裝修**，  
將倒閉店舖  
起死回生？！

學懂「**水桶理論**」，  
以人為本，大幅提高  
營運效率！

**員工管理**，  
市場推廣有辦法！

**高輸入，低流失**，  
巧妙掌握大眾心理，  
大大提升收生率！

從創業到守業，18篇掌握經營補習社法則



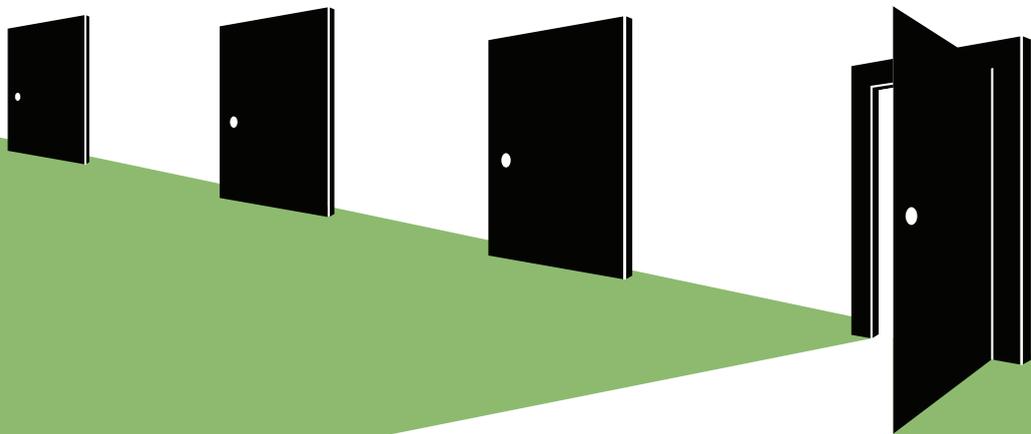
**不私藏，全教授：**開業前的準備 | 有利經營的選址策略 | 低成本器材與教具採購辦法 | 收生倍增的宣傳策略 | 與家長建立信任的橋樑 | 讓學生不反感的補習方式 | 提升教員質素的12個建議 | 自營VS加盟的關鍵考慮

蔡活麟

著

# 經營 補習社 思維課

從創業到守業，18篇掌握經營補習社法則



作

者

簡

介

## 蔡活麟

智仁卓越教育中心創辦人，曾就讀於南屯門官立中學，畢業於香港城市大學。2018年修畢支援特殊學習需要學生課程。於2019年修畢浸會大學兒童心理學課程。同年再修畢於中文大學舉辦的催眠課程，一直兼職催眠師，同時間亦是一名商人、補習老師及作家。

早年曾於一所香港大型連鎖電訊商任經理一職。2017年創立智仁卓越教育中心，富有商業社會工作、管理及教育經驗。

經

營

## 補習社的初衷

我開辦智仁卓越教育中心的初衷，是希望創辦一家既能於商業世界營運，又能實現自己想法的平台。

每個人每天都會接收相當大的資訊量，來自同輩、師長及傳媒，如何才能避免人云亦云？獨立及批判性思考至為重要，凡事最先學懂從正反兩方面起始，繼而多角度思考，避免偏頗，最後要學懂代入別人的看法。

這不是三言兩語能夠說明白及體會到的，這是長期的生活智慧，所以要長時間陪伴學生成長才能實現。看着學生們由初小步入高中，他們轉換過不同的班主任、不同的學校，但仍然由我負責任教，對於我來說，除了是一份責任，亦是一份感情。他們偶爾會遇到開心與不開心的事，我會以自己小時候的心態，結合後來的人生經驗與他們分享。

這是一間很特別的補習社，我經常主張學生們多點出外去玩，溫習時間不用長，專注就好。亦經常叫家長多些帶子女外出，讓他們建立自己的社交圈子，由他們自己去安排時間。當然不是所有家長都同意我們的做法，但以這種方式成長的學生，他們的自理能力及抵抗逆境的能力相當高，長大後更能面對種種挑戰，遇到挫折亦可勇敢地重新站起來。

# 前 言

我是商人，同時間又是一名補習老師。

小時候曾經有幾個理想的職業，還記得小學三年級作文的時候，又是最老土的題目——我的志願。我想成為一名老師，升上中學後，又想成為一名商人，相信很多舊同學還記得我這個志願，因為我到處跟別的同学宣揚。到正式踏足社會十多年後，發現原來有一個職業可以滿足這兩個願望，就是自己經營補習社。

當年還未從香港城市大學畢業，就和幾個同學在九龍灣開了一間足球精品店，算是一個開始吧？當年沒有什麼經驗，只勉強維持了半年便關門大吉。後來又過了一年半，和一名朋友合資在深圳東門開了一間服裝店。對於經營一盤生意，當年想法還是非常簡單，只懷着滿腔熱血，但對於各種營運的預算做得很差，面對逆境時又不知變通，不到半年後又把這盤生意轉讓出去了。經過這兩次創業的經驗，痛定思痛，十年生聚，十年教訓。

後來我在香港一間大型電訊公司由低層做起，很快便晉升為管理層。經過十年的時間，經歷了很多剛畢業時完全沒有考慮過的情況，當我回望這一段經歷時，每一個困難的地方，都是一個學習的機會。我很感謝當年對我施壓，壓迫我，甚至乎討厭我的人，每一個困難的經歷都給了我一個寶貴的學習機會。我在電訊公司工作的後期，更晉升為經理，擁有了面對客戶、管理及營業店舖的經驗，而且當年比較年青，容易接收新事物、新經驗，亦虛心改變自己過去固有的做法及心態，令到自己在這段期間獲得了非常寶貴的管理及與客戶溝通的經驗，為後來創立補習社埋下穩固的基礎。

我非常幸運得到蘇先生及蘇太的幫助，他們有二十多年營運補習社的經驗，並帶我入行開補習社，蘇先生本身亦正在繼續經營他的補習社，他用這寶貴的經驗帶我入行，令我這個當年對經營補習社一頭霧水的門外漢，獲得了寶貴的創業入場券。

萬事起頭難，萬丈高樓從地起。回想剛開業的時候，特別是補習這個行業，不是你打開門就馬上有學生來補習的，學生需要一個一個地累積，有幸蘇先生及蘇太一直從旁協助，令補習社在數個月內便收支平衡，後來盈利更拾級而上。當年剛開業的第一批學生，有一個由小學三年級便在本中心開始補習的小女孩，現在都已經讀到中四了，真的是陪伴着學生們一起長大。後來把握疫情期間，百業蕭條的機遇，順利擴充業務，以低價收購同業，得到寶貴的擴充機會。在收購的同時，不斷觀察及反思別人為什麼會失敗，一直在警惕自己「別人犯的錯誤，自己千萬不可以犯下」。後來公司終於開放了加盟的業務，招攬其他加盟者加盟補習社。不久之後，就開始萌生起一個念頭，希望將自己的經驗分享出來，便立下決心，要完成這本《經營補習社思維課》，希望給有意入行、準備創業，或正在營運補習社中但遇到困難的讀者。更甚者，想自己補習社業務蒸蒸日上的人，一起分享營運補習社這門學問。

在寫這本書前，我一直警惕自己，寫一本教人成功的書和寫一本小說有很大的區別，一本教人成功的書，切記冗長。我自少很喜歡看書，各類書籍包括心理學、宇宙學、催眠、易經、小說、投資理財、科技、兵法、古籍和歷史等等，我都很喜歡。我明白對於讀者來說，最容易放棄一本書的原因，就是那本書實在太過冗長，重複又重複仍然未說到重點，所以我提醒自己要儘量簡約，我希望可以用最簡約的文字，將我全部可分享的經驗都分享給大家。只要一本書夠簡約，讀者才有機會重新再看一遍。在此，我希望把此書獻給對經營補習社有興趣及理想，想以自己的理念肩負起教育擔子的人。我甚至乎鼓勵讀者們，在看書的同時，可以拿起熒光筆，把你

認為的重點標記起來。在經營補習社的不同階段，總會遇上相似的情況，到時自己再翻看的時候，就會有另外一番體會。在寫書之前，我想起古時孫武的《孫子兵法》——我第一本走進書店購買的文言文書籍，全書只有約六千字，卻能名垂千古，言簡意精，我實在十分佩服。

全書總結為十八篇，希望可以幫到你成就一番事業。



# 目 錄

---

第一篇	準備創業前	-010-
第二篇	補習社選址學問	-015-
第三篇	別小看裝修及教育牌照的重要性	-020-
第四篇	自營 VS 加盟	-026-
第五篇	開業前準備：器材、用品及定位	-032-
第六篇	開業宣傳：口碑就是成功里程碑	-037-
第七篇	水桶理論：做到高輸入，低流失	-043-
第八篇	與家長溝通	-046-
第九篇	補習中：課堂秩序之道	-052-
第十篇	降低學生流失率	-056-
第十一篇	員工：知人善任，唯才所宜	-065-

第十二篇	可導致補習社失敗的 8 種原因	-079-
第十三篇	補習社成功的 9 項要訣	-094-
第十四篇	與學生相處	-108-
第十五篇	11 條常見問題及其解決辦法	-119-
第十六篇	打破慣性思維	-128-
第十七篇	同業分享	-142-
第十八篇	總結：創業是自我修行	-152-



## 第一篇

# 準備創業前

## 第一 戒掉拖延症

首先想一想，自己心理及財務上是否真的準備好？因為創業和打工真的很不一樣，你要走出你的舒適區（Comfort Zone），失去固定的薪金收入，一個錯的決定可能令到你的生意大受影響，甚至覆滅。每一年、每一月、每一天都面臨着同業的競爭及不斷的生意起伏，人家說創業難，守業更難。我營運補習社多年之後，對這種說法有深刻的體會。作為一名商人，最重要的是執行力，而要有強勁的執行力，就必須戒掉拖延症這個問題。每個人或多或少總會有一點拖延的問題，但面對你即將創辦的這間補習社，絕不可以有，甚至乎你聘請的員工也會或多或少有拖延症，但你不可以容許自己有，拖延症對於一名商人來說，就等同癌症一樣，眼見很多失敗的例子就是老闆自己本身已經有拖延症，明白卻又不去解決。如果你沒有十足的決心及堅毅的意志去戒掉拖延症並持之以恆的話，你現在就可以合上這本書，不必浪費時間再看下去了。

「方法往往很簡單，持之以恆很難，放棄很容易。」——這就是大部分人未能取得重大成功的原因，他們可能有聰慧的頭腦，高超的洞察力，非凡的智慧，但他們皆輸給了時間，未能堅持下去，最終選擇了最簡單的出路——放棄，然後再找一個藉口給自己，就完結了。

## 第二 準備充裕的流動資金

經營補習社（臺灣通常稱為補習班）是一門種樹的生意，跟茶餐廳或其他服務性行業不同，其他行業可能一開業的時候，客人覺得新鮮，就馬上生意興隆、客似雲來，新鮮感過後才面臨挑戰。但經營補習社不同，補習社需要一點一點地慢慢收學生，然後想盡辦法降低流失率，只要收生的數目超過流失學生的數量，補習社的學生就會不斷累積增加。所以補習社對比其他行業來說，守業期更長，但如果自己所經營的補習社可以包含一名學生整個學習週期（包括由幼兒一直到高中畢業），中間長達十多年的時候，收獲還是頗豐富的，不單止金錢，還包括心靈上。傳統學校每完成一週期，由小學升上中學，學生就要離開了，但補習社不同，只要你地方上及能力許可，你可以陪伴學生一起成長，補習社成為了學生其中一個充滿回憶的地方。現在我還會和一些中學補習生說笑：「還記得小時候，由於要背乘數表，被我罰留堂，然後哭嗎？」

除此之外，千萬別有一個想法——可於一、兩個月內達到收支平衡，加盟大型連鎖店也不可能做到，所以要有心理準備，除了開業的時候要不斷思考宣傳的手法，還要有充裕的流動資金，別讓補習社的初期虧損對自己的生活造成壓力。人在受壓下，更會影響發揮，所以要有充足的虧損心理準備。另一方面，補習社亦是一門很容易計算及預計到營業額的行業，每名學生學費是多少，再乘以學生數量，就能得出營業額。一間租金合理，而老闆又會親自下場教授的補習社，一般要達到收支平衡，其實只需要十到二十名學生就已經可以了。如果沒有發生重大不愉快事件，收到的學生一般會繼續補下去，所以補習社是一門每月都會產生現金流的生意。跟地區性食肆不一樣，如果重複消費的食客不足（食厭了），生意就會開始下滑。反之，如果新學生及家長覺得補習社能帶給他們子女學業

上的進步，能解決家長的教學煩惱，就會形成良好的口碑。在良好的口碑及口耳相傳之下，學生的數量就會開始加速上升。

### 第三 不要找親朋戚友加入補習社幫忙

---

通常創業者在開展一門生意的時候，馬上就想起要找親朋戚友加入幫忙。我告訴你，這個想法真的很差。找親朋戚友加入雖然可以馬上解決招聘的困難，但如果你那麼快便叫親朋戚友加入幫忙的話，你的補習社規模便很難做大，我及後會再詳細說明。我當年都犯過相同錯誤，親朋戚友的加入，會影響公司的決策及營運能力，降低公司的靈活性。只有透過公開渠道招聘的員工，才可以加快你的效率。試想想，後來一名新員工加入你公司成為補習老師，但公司內已有老闆的親朋戚友存在，老闆很難完全做到公平公正，這樣子，優質的員工很容易流失，因為他們很難培養到歸屬感，只有工作能力稍為偏低的員工會繼續留下，因為他們本來在職場上就選擇不多。員工做錯你可以責備，表現不好可以施壓，這樣才能大大加強補習社的營運能力及質素。

反之，我看到身邊的例子，如果兩夫妻都對同一門生意有相關能力及經驗的話，夫妻反而是一對很好的搭檔，因為夫妻本身在家裏也已經有相處經驗。當然，一切還是要建基於雙方有相近的理念，否則的話，這裏就變成一個吵架的地方。夫妻一定要分工仔細，其中一名要成為主要的領導者，另一名則是主要輔助者。而我的情況，經過評估，最終選擇了獨個兒經營。

## 第四 思考自己有相關經驗嗎？

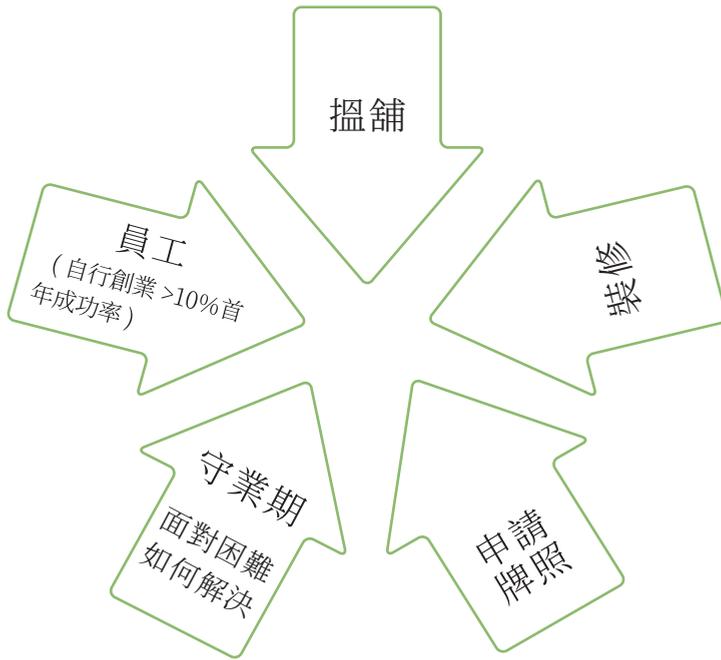
想經營好補習社，你必須要有心理準備，自己一定要親自下場教授。你自己不單要負責收生、與家長溝通、營運及會計，還要負責親自教授補習學生。套用回我自己以前在電訊業的經驗，如果當經理的不善於銷售，員工怎能心悅誠服，你說的話怎具說服力？所以你要成為一名成功的補習社老闆，必須要準備好自己親自下場教授，不只要教得好，還要是全補習社教得最好的那位。這樣你才有機會把你的經驗，以具說服力的姿態分享給你招聘回來的老師及兼職員工，令他們不得不從。

如果你只打算成為一名投資者的角色，只在前枱負責接待和管理。這是一個很危險的決定，通常補習社迅速倒閉的原因，就是老闆抱有這種心態——這些經營不善者在想：我聘請一個前枱接待，再聘請一名老師就可以了，這種模式最終結果只會導致經營狀況極差，而且老闆沒有親自下場教授，對課室內的補習起不到指導作用，當面臨困境時，根本完全想不出扭轉營運的途徑。

如果你已經有心理準備自己親自下場教授了，就想想自己有沒有相關且必須的經驗。補習社這行業，不只你要教得好，而且要和學生相處，要和家長溝通，要管理課堂秩序，要懂得宣傳，要懂得基本會計，要有良好的客戶服務等等各種技能，所需要的絕對是多樣性技能（Multi-skills），你聘請的員工可以不需要同時擁有多樣性技能，最重要是員工教得好，其次是願意長期做下去，不會抱着騎牛覓馬的心態工作。我在聘請員工的時候，首先考慮的不是他們有沒有教育的相關經驗，當然有教育經驗會好點，學業成績也不可以太差，但最重要的是客戶服務的經驗。因為書本上的知識可以累積，但是不擅長面對客戶（即家長）就比較難改變，所以往往有客戶服務經驗的求職者，我會優先考慮。

如果你已經有足夠的心理準備，我們就準備去下一篇，為補習社選址。

## 創業面對的困難



## 第二篇

# 補習社選址學問

說到為補習社選址，確是一門學問。這選址的心得，也是我經過自己多年觀察，慢慢把經驗累積而來的，我們就直接進入重點吧。

## 第一 選址的位置必須要鄰近小學

小學附近就是剛性需求聚集的地方，最理想的位置是鄰近小學之餘又不必使用交通燈橫過馬路（即有行人隧道或行人天橋為佳），四周環境既安全，又方便，這樣子家長才會放心讓子女獨自前來補習社。至於是不是鄰近大型屋苑反而是其次，因為一般家長傾向於讓小孩放學就直接前來補習社，而當你的補習社鄰近某些小學，才會較易累積到大量該學校的教材、了解該校的出題模式及更為熟悉該校的運作及安排，當你對該校甚為了解時，家長更會放心讓子女前來補習。

鄰近學校，即確保有穩定及龐大的潛在學生。主觀角度容易墮入一個盲點，以為大型屋苑就有很多潛在學生。事實上，很多失敗的例子就是墮入了這個盲區，如果你找一個落成年代已很久的屋苑，可能該屋苑年齡層已老化，小孩的數目根本不多；如果你找一個新落成的屋苑，很多住戶可能根本還沒有小孩，潛在學生亦十分稀少。

而且，鄰近大型屋苑而不是鄰近學校的話，補習社所收的學生就會分散於不同的學校，當經營者面對大量分散於不同學校的學生

時，無論核對功課、模擬試卷的適合度、對該些學校的熟悉程度等，都不會十分了解，難以把補習社規模做大。此外，家長見到自己小孩的同校學生只佔少數，黏性就會降低（容易流失到熟悉該校的補習社），所以一定要以鄰近某些小學為主。

臺灣的情況：

我偶爾也會去臺灣，我十分喜歡臺灣當地待客以誠及濃厚的人情味。當然對於我自己經營的補習行業也十分感興趣，每到當地都會留意不同的補習班。我發現臺灣的補習同業往往深明此道，直接把補習班開在學校附近。通常地舖收生及人流更佳，而選在樓上舖則環境更為安靜，租金亦更便宜，各有利弊。

## 第二 不需要人流很旺盛的地方

補習社是口碑的生意，龐大的人流並不是必須，反而人流旺盛的地方會導致租金昂貴，補習社實際的補習時間並不長，難以承受昂貴的租金，所以選址在商場或街上比較偏僻及靜的地方亦可，當然不要過分偏遠。如果該商場或該位置有大量其他補習社的話，亦無不妥。試想想，一年裏有那麼多次考試，每當學生成績不好，家長總會留意其他補習社，看看能不能有其他選擇能在學業上幫到他們的子女。假使補習社選址位置鄰近大量其他補習社，在競爭激烈的同時，如果你對自己經營的補習社有充足的信心，其質素較其他補習社為佳的話，新開業後的守業期有機會變短，因為附近已有大量潛在的學生。反之，如果你信心不足，就不要找補習社集中地，但凡補習社集中地，最少30%，甚至更多的補習社並不是在盈利中，所以補習社的轉手率也高，經營不善很快就會倒閉。沒有時間讓你學習，補習質素稍為不良就容易造成不良口碑，所以容錯空間較少。

此外，儘量避免找樓上舖（即補習社位於商業大廈內，必須乘搭電梯才能到達），如果找這種樓上舖，雖然租金會較為便宜，轉讓費亦往往會較低，但壞處是很難有足夠人流來查詢補習課程，幾乎只可以全靠口碑及網上宣傳，這會令到補習社在剛開業的時候，會比其他位於商場的補習社更顯困難。

實話實說，如果你一直有經營不同的生意，有機會跟不同商場的租務部有聯繫，這樣你為補習社選址相對地會容易許多，租務部也會偶爾向你推介一些合適的位置，如你本來正在經營其他業務，商場租務部會更願意讓有商業營運經驗的租客承租。反之，如你是全新入行，之前並沒有營商經驗，直接去找不同商場的租務部，租務部的回覆可能會較為冷淡，更甚者，如果同一個店舖有數個潛在的租客，通常租務部都會選擇自己熟悉或較有營商往績的租客而非一個毫無經驗的客戶。除非找地產經紀幫忙，否則毫無經驗者找連鎖的加盟補習社就相對有優勢，加盟的連鎖補習社會有接觸不同商場租務部的經驗，他們會和租務部有長期及良好的聯絡及合作關係，會更容易找到比較理想的店舖給予加盟者。

### 第三 對於初入行者，頂手轉讓可能是更佳選擇

頂手轉讓要看準時機，轉讓方的定價可以十分具有彈性，絕對要多留意不同的機會，正所謂貨比三家。當轉讓方（賣方）把轉讓資訊放到網上或其他經紀處轉讓，越接近租約期滿，因害怕轉讓不出，轉讓方願意降價的機會亦更大，如未能在租約期滿前成功轉讓出，他們可能還要花錢把補習社的裝修拆卸還原（視乎租務部或業主而定，大型商場或管理公司會要求把店舖還原，私人業主則未必會）。所以，要瞄準機會出手，然後表達誠意及大幅議價。當然你可以同時和多間轉讓補習社方議價，比較誰的議價空間較大。

轉讓補習社還有一個重要優勢，就是可以節省巨額的裝修費用，而且教育牌照一般亦可以轉讓給承讓人（買方），免除繁複的申請手續。當然，有一點要十分留意，就是上一手補習社為什麼要轉讓給你？他們一定是經營遇到困難，即長期維持於收支平衡甚至虧蝕的狀態，你在選址的同時，更要分析他們失敗的原因。

我個人在尋找不同位置開設分校時，一定會分析上手失敗的原因：

- 1 透過交談分析原老闆的性格，看看他是否屬粗枝大葉之人，未能做到心思慎密。
- 2 分析原老闆的補習社經營模式，通常都是存在巨大問題，例如對方說話技巧很差，以致難以收生，或感覺到他的對答難以吸引家長報名，又或是原補習社的課程缺乏獨到之處，例如這間補習社的課程皆是平平無奇，毫無賣點可言。
- 3 上網搜尋相關原補習社有沒有什麼負面評語。

只要你歸納到上手失敗的原因，而你又有決心做得比他更好的話，或是已想到改善的方法，這宗轉讓就可以繼續進行了。

如屬新手入行的話，我建議選擇轉讓會比較划得來。如果你是選擇加盟連鎖補習社，你可以一邊留意轉讓，一邊直接和不同商場的租務部聯絡。最緊要貨比三家，千萬別因一時衝動而妄下決定。

## 第四 別找面積過小的店舖

你可以在選址的同時，進入店舖內察看環境，估計同一時段，此店舖最多可以容納多少學生，然後代入以下公式：

$$\begin{aligned} & \text{（鄰近補習社每名學生學費）} \times \text{（店舖內最高可容納學生數）} \\ & = \text{總學費收益} \end{aligned}$$

再考慮店舖租金及其他相關因素，這樣就很容易地計算到，招收多少學生可以取得收支平衡。如果你計算到星期一至五，即使坐滿學生亦只是僅僅能夠覆蓋租金開支的話，這個地方根本就不適合開補習社，要預計只容納了三分之一的學生的時候，已經可以覆蓋所有租金開支，這樣才有機會繼續考慮。

而臺灣更有補習班面積限制，設立補習班班舍總面積不得少於約 70 平方公尺，教室總面積不得少於約 30 平方公尺，平均每一位學生所佔空間不得少於 1.2 平方公尺。

# 經營 補習社 思維課

從創業到守業，18篇掌握經營補習社法則

作者：蔡活麟

編輯：林靜

封面設計：Spacey Ho

內文設計：藍天圖書設計組

出版：紅出版（藍天圖書）

地址：香港灣仔道 133 號卓凌中心 11 樓

出版計劃查詢電話：(852) 2540 7517

電郵：editor@red-publish.com

網址：<http://www.red-publish.com>

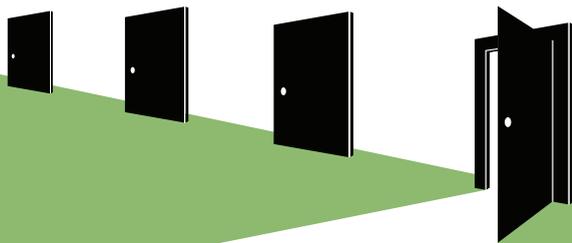
香港總經銷：聯合新零售（香港）有限公司

出版日期：2024 年 7 月

圖書分類：創業 / 市場營銷 / 管理

I S B N : 978-988-8868-60-5

定價：港幣 158 元正



## 首次創業，90% 失敗？ 補習社經營策略和盤托出，讓你掌握那 10% 成功率！

作者蔡活麟，歷經無數挫折，兩次創業失敗，沉澱十年後再次創業！2017 年創立了私營教育中心，規模不斷擴展，至今已有數家自營店及加盟店。深諳補習社的經營之道，他把以往的創業歷程記錄，一字一句皆是經驗之談。

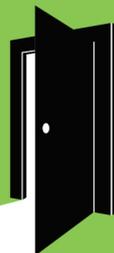
### 分享 8 種失敗原因，以及邁向成功的 9 項要訣：

缺乏新思維，缺乏改變？  
拖延症發作，缺乏執行力？

習慣時刻推算事情最可能的發展方向、利用數字化輔助經營及管理、立下業績目標，成為補習界的任務兔子 (Task Rabbit)！

### 創業難，守業更難！

從開業準備到宣傳，員工管理到與家長溝通，創業、守業難題逐一解答！集合管理、營銷、大眾心理、作者人生哲學，並附有其他同業分享經驗，多角度營運分析，打破慣性創業家思維，學懂超強營運能力。



ISEN 978-988-8868-60-5



9 789888 868605 >



專業出版 國際銷售  
紅出版文化平台  
加入我們：www.red-publish.com

Mod & E.

上架建議：創業 / 市場營銷 / 管理  
定價：港幣 158 元正