

一对一培训尽显扩张后遗症

招生成本变高 续班率成阻碍

学大新财报回应外界质疑

8月15日,在美上市的中国教育概念股企业学大教育发布了截至6月30日的2013财年二季度财报。从财报来看,学大教育总营收为1.146亿美元,比去年同期的9690万美元增长18.4%;净利润为1720万美元,与去年同期的1300万美元增长31.8%;2013年二季度营业利润为2170万美元,同比增长69.5%。

据了解,这是学大教育在经历过前两年的低迷期后,2013财年第二次盈利。“2013财年之前的几个季度,学大教育一直是亏损的,作为一对一培训企业的代表,学大教育盈利不佳,曾让一对一经营模式被广泛看衰。今年这两个财季学大教育连续盈利,用数据回应了外界的质疑。”学大教育CEO金鑫在接受北京商报记者采访时表示,学大教育的盈利主要体现在两点,一是提高了坪效,二是提高了教师利用率,“我们给出的预期是三季度财报仍盈利,如果达到的话将改变上市以来三季度一直亏损的历史。”

“学大教育报告的二季度业绩好于市场预期,这在很大程度上是由于该公司正专注于提升运营效率,而每股收益则远远超出市场预期。运营效率的提升将是可持续的,将有利于2013年和2014年利润率的提升。”T.H. Capital分析师杨恒认为,虽然对学大教育的利润率前景持乐观态度,但从相对疲软的三季度和全年业绩预告中并未看到业务重要进展的信号,因此对它观望并维持“持有”评级。

扩张后遗症仍然存在

在京翰教育教研院院长赵晓林看来,一对一模式曾经遭受的质疑并非学大教育独有,而是体现在整个行业。在2008、2009年,源于资本的推动,一对一机构大肆跑马圈地疯狂扩张,但很显然,这是有问题的。

“一对一培训行业的扩张后遗症随之显现,并在2012年集中爆发。教学管理跟不上,行业利润率低,教师流失率高,销售趋利过度承诺,加上媒体的渲染曝光,都为行业的发展蒙上阴影。”赵晓林分析称,一对一行业的人力成本约为40%,市场成本和租金成本均超过15%,加上行政、激励、消耗品等开支,“而且,机构还必须是在达到规模效应后,才能有这个成本结构”。如今,一对一培训机构不得不为当初的“大跃进”买单,并开始反思当初的经营策略。学大教育在2010、2011年扩张160多家教学点后,从2012年下半年开始放缓扩张步伐,2013年Q3财报显示教学中心同比增加仅为4个。采取同样策略的包括一向激进扩张、教学点达1000多家的龙文教育。而新东方和学而思则采取收割政策,或关闭教学点,或转移小班业务。

“目前大型机构正从盲目发展到注重优化成本结构,扩张后乱象较去年有所收敛,但仍仍然存在。”金鑫称,一些生存困难的中小型机构为了退出不得不寻求并购,相关并购请求学大平均每月收到十余起。

一对一降温促市场回归理性

事实上,除了行业在反思,消费者也在反思,花费巨款选择一对一培训到底值不值?

“数年前,家长报5万元或者10万元以上的班很常见,而现在家长已经相对理性,多采取分段报班的模式,愿意为效果付费。”某大型教育机构前市场总监说。北京商报记者了解到,京翰教育曾创造过60多万元的单笔最高销售纪录,而今该纪录很难再被打破,现在市场上选择一对一的平均签单价格约为1.5万元。

“在高峰时期,一对一培训在整个K12市场占比达到50%以上,但存在大量泡沫,现在其份额大概降到30%左右并保持稳定,我认为这是比较理性的。”

赵晓林认为,一对一培训的“非理性”与其独特的“课程顾问”模式有很大关系,“可以说‘课程顾问’模式也是争议最大的,目前课程顾问占人员比例的25%,比前几年降低很多,随着市场的不断成熟,未来两三年内课程顾问一定会减少甚至消失,一对一培训将回归到以教师和品牌为核心的竞争力”。

这种预言在学大教育那里正在得以验证。据学大教育提供的数据显示,2013年二季度咨询师(课程顾问)的薪酬占整体收入的比例在大幅降低,同比下降了近25个百分点。

今年年中,某机构曾对中小学生学习课外培训现状做了一个调查,其中在家长首选的培训模式中,“一对一”以超过40%的得票率排在“小班”、“大班”、“网校”等授课模式之前。在中小学培训市场,一对一占据了很大一部分比例,但在2013年,随着成本升高、招生困难、续班率低等问题的显现,一对一培训模式也曾遭受一些业界人士的质疑。

对此,我们以一对一培训上市企业代表学大教育的一次财报着手,来对整个一对一行业做案例分析。分析认为,一对一培训机构受制于前几年的疯狂扩张,各种“后遗症”直至今日仍未消除。

人物专访

一对一培训企业的最大竞争对手是自己

——对话京翰教育CEO黄森磊

北京商报:您在今年担任京翰教育CEO的过程中,重点的工作精力主要放在哪个板块的创新和关注?

黄森磊:京翰是一个企业,也是一所学校。对我本人来说,如果对于京翰的核心价值排序的话:第一是客户价值;第二是员工价值;第三是社会价值;最后是投资人的股东价值。我本人最主要的工作,就是如何选人、用人、激励人。有的企业是把人当人才看,在这样的企业里你看到的是“能人效应”;有的企业把人当人力资源看,你看到的是“能人团队”;而京翰是把人当做“人力资本”,也就是说首先认同每个人的价值,然后去考虑每个人保值增值问题,就是通过职业培训让人才的职业发展更有计划,更顺畅。

北京商报:那么,京翰教育是如何管理好人员的呢?

黄森磊:当你实现教育好别人的理想之前,先要教育好自己,教育好自己的员工。在这个过程中,我扮演的角色首先是一个支点,是撬动员工未来职业发展的支点;其次是一个教练,在员工遇到困难时给予帮助;第三是一个分享者,分享员工的成长与成功。制造业的创新,靠的是机器设备;高科技企业的创新,靠的是人和技术;而教育服务业的创新,靠的是理念创新和制度创新。创新是一段风景,起点是人,终点也是人。

北京商报:在2013年全年度管理工作的过程中,您所感受到的整个一对一培训行业最大的挑战是来自政策还是竞争对手?

黄森磊:在企业管理的经典理论里,有



一个著名的“五力分析模型”,一个行业的竞争取决于5种影响力,即行业内竞争压力,供应商的压力,消费者的压力,新进入者的压力,替代品的压力。从目前看,对教育培训行业来说,我认为最大的挑战不是来自外部,而是来自我们自身。任何外部的变化都是随时会发生的,不变的永远是“变”这个状态。这就要求我们自身提高适应能力,习总书记也讲“打铁还要自身硬”,就是这个道理。

大家都很关注北京的中高考改革。对我们而言,这看上去是一个政策性变化,但落实到培训机构,它实际上变成一个教师管理、课程开发和激励机制的问题。

北京商报:京翰今年在北京地区有一些非常有创意的市场营销活动,做这些活动的初衷和最终的效果您是否满意?

黄森磊:2013年,京翰教育的主题是“京翰服务年”。我们今年各项活动围绕着服务客户、服务员工、服务社会展开。我们把市场活动的重点放在“感动-感恩-感谢”这样一个感情线上开展。感动员工,感恩客户,感谢社会。年初,我们举办了“京翰之友”家长学生感恩活动;暑假我们携手CCTV读书频道举办“中国读书达人秀”;年底我们还有京翰教育13周年校庆活动,所有这些活动都是为了提升我们的整体服务品质,提升我们对用户全面服务的意识。这些活动很好地呼应了我们倡导的“京翰服务年”的主题。对这些活动,我们也在不断总结,我基本满意。2014年是我们的“京翰创新年”,希望我们能够展示给大家更多的惊喜。

北京商报:对于明年的工作计划,有哪些布局和战略计划,可否简要透露?

黄森磊:展望2014年,我们的策略是“产品、服务渗透发展策略”。过去的三年,行业内主要采用的是通过开新校区的模式,这种发展模式是“抢跑道”。在这个模式下,总要面临新的城市,新的环境,新的运营管理,新的团队建设和市场培育。到了一定规模后,就要从粗放的投资拉动模式,转化为管理和服务拉动模式。对于我们而言,具体做法就是延伸产品线。在坚持继续做好传统的以中高考和小升初为主的的同时,延伸到出国留学和其他能力素质培训。形象地比喻,这个方式就是“延伸跑道”。相信在2014年,大家能看到京翰教育在创新方面所做的努力。