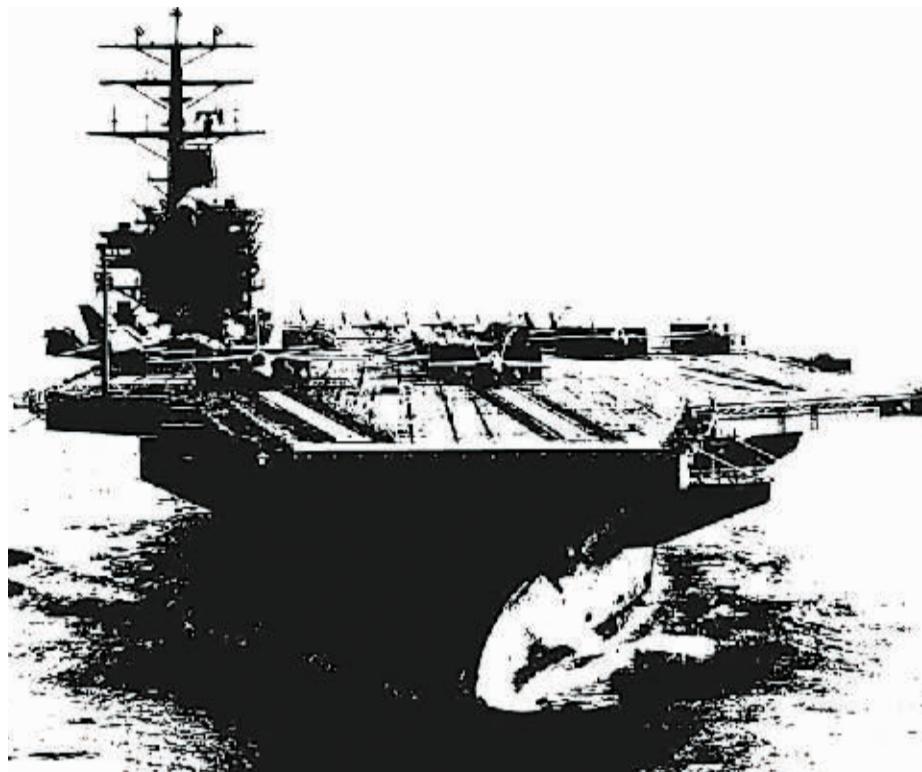


新东方集团：教育航母炼成记



新东方的业务版图
做0-80岁教育超市

新东方目前全国教学中心数量达到700余个、遍及50个城市，在职员工数量达3万余人。集团目前下辖17个涉及不同业务的子公司，教育内容既包括本土教育，又包括国际教育；教育模式既包括线下教育，又包括线上教育。而最新股价数据显示，新东方目前市值逾40亿美元，为另外8家在美上市中概股教育企业的市值总和。

2012年7月，新东方突遭浑水做空、股价腰斩，但3个月调查后，新东方经住了SEC和华尔街的考验。当年10月14日，SEC公司财务部宣布，认可新东方过往财报数据及VIE结构，这一表态也有力地反驳了浑水的质疑。当天新东方开市大涨，做空者以失败告终。

精彩的反击只是一个插曲，俞敏洪和他的团队迅速从事件中走出，带领新东方走上了新的发展轨道。如今新东方的股价已经从浑水事件的低点一路攀升，股价稳定在26-35美元区间，远远超过浑水做空前的高点。通过梳理这家中国民办教育老大的业务构成，不难发现帝国背后有着一个时代的影子。

从1991年离开北大，俞敏洪正式开始了新东方的创业之路，这期间经历了包括刷电线杆贴广告、借教室上课、遭城管驱逐等的尴尬。1993年11月，俞敏洪和他的事业终于从地下走到了地上——新东方学校正式在北京成立；值得注意的是，当年2月国务院颁布的《中国教育改革和发展纲要》，首次以文件形式明确了民办教育的合法身份，“改变政府包揽办学的格局，逐步建立以政府办学为主体、社会各界共同办学的体制”、“国家对社会团体和公民个人依法办学，采取积极鼓励、大力支持、正确引导、加强管理的方针”。

成立之初的新东方在今后长达八年的房间里，仍然专注于出国语言考试培训领域，这期间全国地方业务以办分校的形式得以扩张。2004—2006年，新东方借助资本力量迎来重大转折，在先后引入老虎基金、登陆纽交所后，这家民办教育企业正式走向资本化运作。有了资本的推动后，新东方的扩张明显加速，此后又顺势进入职业教育、K12教育、留学咨询、海外游学等领域。

北京商报记者查阅新东方大事记看

到，2000年新东方在线成立，进军远程教育领域，可以说现在如火如荼的在线教育概念正是这家行业老大最先涉及的；新东方对于国际学校投入精力，并用长达十年的时间经营着扬州外国语学校和北京昌平外国语学校；2004年之后，新东方的扩张达到了高峰，前途出国、国际游学、满天星幼儿园、泡泡少儿英语相继成立，涉及早教、K12、留学的全年龄段教育业务布局基本完成。而新东方也将所有业务收纳在位于中关村核心腹地的两栋大楼内，这两栋物业由于购买时间较早，考虑到土地增值、物价上涨等因素，该固定资产的隐形增值空间保守估计已经翻倍。

“新东方的成功有着时代的原因，也有着资本的原因。而新东方之所以能做大做强，主要得益于两方面因素，一是品牌优势，新东方在成立一家分公司时，在前面加上“新东方”三个字，如新东方前途出国、优能中学等，有利于品牌的快速扩散；二是渠道优势，经过二十年积累在全国有数百家线下资源，可以把新的业务模式全国范围内快速复制。”业内人士杨辉谈道。

新东方的朋友们 各领域均有好“人缘”

谈到新东方这艘巨无霸航母，就不得不提到它的指挥官——俞敏洪，他是这20年惟一一个全程见证航母制造完成并参与战役的人。《时代》周刊曾对他描述道：这个一手打造了新东方品牌的中国人是“偶像级的，像米奇或者小熊维尼之于迪士尼”。

为了改变家族式小作坊的企业模式，俞敏洪从美国请回了他的大学同学们来一起创业，这也是后来人们耳熟能详的新东方“三驾马车”：俞敏洪、徐小平和王强。在新东方上市后成功退出的徐小平成立了真格基金，继续扶持有创业梦想的年轻人，不得不说是另一种新东方精神的延续。他的离开曾让外界对于他和俞敏洪之间的微妙关系产生诸多猜测，而俞敏洪至今仍在真格基金持有股份，似乎也算是给外界猜测的一种回应。

善于交朋友是俞敏洪鲜明的人物特征，在新东方目前的独立董事名单中，赫然出现了三个响当当的名字：李彦宏、杨壮和李廷斌，当然如果带上他们的职务，应该是百度CEO李彦宏、北大国际(BiMBA)商学院院长杨壮、网易CFO李廷斌。而俞

敏洪在长江商学院的学习经历也让他有机会在柳传志和马云等商界大佬身上汲取经验，2008年，蒙牛因“毒牛奶事件”遭遇信任危机，牛根生向长江商学院的同学们求助，俞敏洪出手相助5000万元，后来新东方被浑水公司做空，俞敏洪的朋友们也纷纷伸出援手。

俞敏洪回忆自己在长江商学院的求学经历时，喜欢把自己说成是给马云和柳传志端茶倒水的角色，但他默默地在2010年开始将互联网公司的人事结构框架和晋升体系放进新东方的公司管理中并进行完善。数据显示，新东方2006年的在职员工是2599人，而在2012年则达到2.7万余人，新东方培养出的很多名师后来离开新东方创业(600278,股吧)单干，但在公开宣传时仍然愿意将“前新东方×××”这样的头衔放在宣传语中。

新东方的竞争对手 在线领域待发力

新东方的发展壮大离不开民营教育领域的不断开放，然而正是由于市场的开放，越来越多后起之秀开始与新东方抢生意，在新东方涉及的每一个细分的传统培训领域，如今的竞争早已如红海。

对于新东方而言，以出国语言考试培训为优势的核心业务最先感受到外界冲击。2004年，新东方语培业务核心人物胡敏离职，创立了另外一家竞争公司新航道；与此同时，另一个竞争对手环球雅思也在资本的助力下迅速腾飞。2010年环球雅思上市，据当年俞敏洪透露，新东方雅思培训业务年营收规模为3300万美元，环球雅思则为3200万美元。但由于环雅受退市风波影响，其业务规模现已大大缩小，不再对新东方构成威胁。

新东方正在逐步打通集团内部所有业务体系，但从高龄化学生向低龄化学生打通的困难程度远远高于从低龄化学生培养忠诚度。有意思的是，去年开始在K12领域发力的新东方优能中学已经后来居上，对其他主营K12教育的企业产生了威胁。

如今，出国语言培训业务早已不再是新东方集团最赚钱的业务，这一块被旗下的K12业务正式取代。新东方的K12业务主要包括两块，分别是3-12岁年龄段的泡泡少儿英语和13-18岁年龄段的优能中学。据《2014中国基础教育白皮书》显示，成立于2009年的优能中学近几年发展迅猛，当前它与泡泡少儿英语的年营收规模约为27亿元，位列行业第一。

“可以说，新东方之所以规模庞大，最主要的原因是它涉及的业务范围非常广，而它的一些主要业务如语言培训、K12教育、留学咨询、海外游学等，都能位列该细分领域三甲，如同一系列拳头组合，加起来新东方就是老大了。”有业内人士表示。不过该业内人士同时分析称，尽管新东方在总规模上远远超过其他教育机构，但在有些细分领域并不具有绝对优势，甚至有的新开拓的业务品牌还算不上该细分领域的第一梯队。

尽管在线教育目前尚未表现出清晰的商业模式，也未对新东方业务构成实质性冲击，但新东方却未雨绸缪，几乎有些急切地主动拥抱新技术和移动互联网时代。

在互联网教育领域，新东方新的产品优答、乐词等已正式面世，与ATA合资成立的职业教育公司、与中国与全球化智库联合成立的海威时代公司等，也即将揭开神秘面纱。

而这样的一个教育生态系统如果能够实现，毫无疑问将确保新东方在新的时代仍然处于教育领军者的地位。已经引领中国教育培训20年的新东方，如今又一次站在了历史的关键时刻。

当1993年新东方第一个托福补习班开课的时候，面对着只有13个学员的俞敏洪，一定不会想到在21年后的今天，他所创办的新东方不仅成为民营教育的一面大旗，更成为了行业里毫无争议的龙头企业。

作为最早赴美上市的教育企业，新东方的市值一度超过另外8家在美上市教育企业的市值总和。如果把新东方比做一艘航母，那么这艘航母上则装备了满天星幼儿园、泡泡少儿英语、优能中学、四六级考试、考研、国外考试、前途出国、国际游学、新东方在线、大愚文化等核心业务战舰。