



培训行业

Training Industry

二零一四年的培训行业，
太多搏眼球的新闻，
但热点背后，
你是否看清了行业互联网式进化的
那条若隐若现的“脉络”？

这一年

◎多知网 主编



电子工业出版社
PUBLISHING HOUSE OF ELECTRONICS INDUSTRY
<http://www.phei.com.cn>

◎多知网 主编

培训
Training
Industry
行业

这一年

电子工业出版社

Publishing House of Electronics Industry

北京·BEIJING

内 容 简 介

YY 叫器新东方、学而思资本布局、昂立/达内登陆资本市场……2014 年的教育培训业大事如云。但热点过后，你是否看到了行业“互联网式”进化的那条或明或暗的脉络？本书记录了 2014 年培训行业发生的十余件大事，我们抛开事件本身，聚焦背后的细节和决策过程。也帮你看清：经过这些大事件之后，传统教育企业蜕变的进化历程。

未经许可，不得以任何方式复制或抄袭本书之部分或全部内容。
版权所有，侵权必究。

京海工商广字第 0258 号

图书在版编目 (CIP) 数据

培训行业这一年/多知网主编. —北京：电子工业出版社，2015.2
ISBN 978-7-121-25349-2

I. ①培… II. ①多… III. ①民办学校—企业发展—研究—中国 IV. ①G522.74
中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2014) 第 312820 号

策划编辑：王敬栋 (wangjd@phei.com.cn)

责任编辑：王敬栋

文字编辑：张 剑 富 军 田宏峰 张来盛 刘海艳 曲 昕 李树林 张 迪

印 刷：三河市双峰印刷装订有限公司

装 订：三河市双峰印刷装订有限公司

出版发行：电子工业出版社

北京市海淀区万寿路 173 信箱 邮编 100036

开 本：720×1 000 1/16 印张：14 字数：222 千字

版 次：2015 年 2 月第 1 版

印 次：2015 年 2 月第 1 次印刷

印 数：5 000 册 定价：48.00 元

凡所购买电子工业出版社图书有缺损问题，请向购买书店调换。若书店售缺，请与本社发行部联系，联系及邮购电话：(010) 88254888。

质量投诉请发邮件至 zlts@phei.com.cn，盗版侵权举报请发邮件至 dbqq@phei.com.cn。

服务热线：(010) 88258888。

打开一扇窗

2013年4月，在我创办多知网时，有朋友问我为什么需要一个教育行业垂直媒体，我告诉他，“一个产业要经历大变革的时候，才是最需要媒体的时候。而我相信，未来的五年间，中国教育培训产业将会发生巨变。”

事实上，在这不到两年的时间里，培训行业日新月异，涌现出的产品创新、结构升级、资本合作甚至超过了过去十多年的总和。这个传统，甚至有些老态的行业，在互联网的冲击下，正一步步地实现自我进化和演进。

这种演进是必然的。每一次商业革命都是由技术的发展带来的，继而涌入大量人才、资本，对原有产业改良升级。今天，在线教育正成为“宠儿”，最近遇到的一位创业者，供职百度多年，谈及创业初衷他说，“听说教育很热，想试一试”。这也是多数跨界人才的心理写照。

面对新技术对行业的渗透，有的教育机构主动出击，一年间花了上亿美元投资并购，寻找未来。有的被逼得站到舆论的舞台，继续辩论在线时代的输赢。更多的人还是希望从不同方向的论调中寻找未来的确定性，但谁也不能告诉他还有多少时间。

但是，在这样一个产业革命的时代，即使提供最有价值的行业信息、实时地记录和共享行业变化，对于一个希望从中寻找确定性的从业者，坦白来说，仍然很难为他们提供最有效的决策依据。

这两年，我接触到不少培训行业的朋友。有机构的创办者，有身居要职的管理者，更多的是一线的员工、跨界的创业者，他们能对圈内过往的大事如数家珍，但由于信息的失真或不完整，往往出现很多偏差，甚至做出和事实截然相反的判断。

这也是我们一直在反思的问题——每天为大家带来最新鲜、最深度的原创内容的同时，我们也无法回避一个问题：任何一个事件，都有其发生的特定环境和因果关系，媒体的载体决定了我们拥有即时优势的同时，也舍弃了信息背后的完整度。而无法提供事件的完整脉络，也就缺少了一些能够帮助大家深度思考的空间。

我们希望有一个完整的记录。

于是，我和我的团队，用了近半年的时间，通过深度对话当事人、多层次外围采访等方式，通过本书重新梳理这一年行业变革的主线索，还原培训行业的若干件大事及其背后的前因后果，其中超过七成是独家首次披露的信息。

希望本书可以为您了解这个行业，打开一扇窗。

多知网创始人 李好宇

2014年12月13日

目 录

CONTENTS

一、拥抱变化：传统教育机构的新生

门口的野蛮人高喊着颠覆，传统教育龙头们自然不甘心坐以待毙。他们应对的方式，有通过资本手段合纵连横，打造并主导生态；也有基于几十年的地面教育资源开展 O2O，正面对抗。无论成败，在这场突如其来的“遭遇战”中，传统机构都已经展现出了旺盛的生命力和强大的进化能力。

- 01 好未来：用投资亲近互联网 /3
 - 学而思变身好未来 /5
 - 前进路上犯错：丢掉基因 /9
 - “在线化”迷途：1 亿元的教训 /13
 - 转身投资：“帮忙不添乱” /16
- 02 新东方在线化：是攻，还是守，这是个问题 /21
 - 高喊拥抱互联网的传统大佬 /23
 - 新东方变革前的悸动 /27
 - 新东方互联网改造格局初现 /31
 - 新东方在线和腾讯的合作 /35
 - 反守为攻，新东方在线试水直播平台 /38
 - 忧虑和矛盾，改革将导致的“马太效应” /41
 - 跻身互联网教育的“新东方系”创业者们 /44
 - 前途未卜的转型 /46
- 03 借 e 学大，学大教育重构“一对一” /49
 - 一对一的困惑 /51

突围，从 e 学大开始 /55

04 环球雅思：一个时代的结束和另一个时代的开始 /61

萧洁云入主，环球雅思的培生时代开始 /63

一场没准备好的融资和四年“大跃进” /66

环球雅思上市前的改造和最仓促的“敲钟人” /71

上市后股价大跌，财富梦骤然破灭 /74

张永琪的解脱，培生收购环球雅思 /77

一个时代的尾声，环雅在冲突和变革中前行 /81

二、互联网公司“入侵”教育

教育变革的大潮中，想要分一杯羹的不只是嗅觉灵敏的创业者，也有不少互联网公司。在这之前，他们或多或少都拥有一些教育资源，不过今天，他们想换个玩法，让手里的筹码变得更有想象力一些。

05 BAT 大玩家：左手孵化，右手投资 /87

阿里：内部创业与占领客厅 /89

百度：玩转中间页 /97

腾讯：后发制人 /103

06 100 教育：互联网式“搅局” /107

YY 诞生以来的首场发布会，给了 100 教育 /109

互联网打法：舆论营销先行 /113

名师争夺战 /119

首秀：一份还不错的答卷 /122

三、A 股对教育机构开放

昂立敲开 A 股大门，不止是一家公司的大事件，更是整个行业的里程碑。它最积极的意义在于：下游的出口被疏通后，上游的资本便如潮水一般涌进来，并催生了更多积极的变化。

- 07 A 股教育第一股诞生：昂立借壳新南洋 /127**
上市前奏：引入包玉刚家族投资 /129
闯关教育部 /132
两次上会：险过法规关 /135
具备可复制性吗 /139
被并购，上市之外的出口 /141
下一步，昂立仍然锁定 K12 /143
- 08 巨人之路：二十岁，重新开始 /147**
借钱 MBO，重新开始 /149
打破“夫妻店”，引入启迪 /152
再造巨人：整合+打通 /155
- 09 挂牌新三板：华图的另类资本路 /159**
从“山沟里”走出来的大梦想 /161
改变策略，挂牌新三板 /164
李品友掌舵，转型 O2O /167
内生与并购 /170
新老管理层交替，将未来交给 80 后 /173
-

四、美国资本市场重启

即使政策放开，想要进入审批制的 A 股，仍然不算一件容易的事情。但美股不同，它更市场化、更规范也更理性，三四年的沉寂之后，达内破冰，这也让一大批教育公司重燃希望。

- 10 达内上市：IT 培训第一股 /177**
IT 培训第一股诞生背后：抓住新市场 /179
2014 年中概股的破冰人 /182
重塑达内，告别野蛮增长时代 /187

苦练内功之后，下一轮扩张 /190

11 启德资本路：从英联到 CVC /193

CVC 入资：三个月完成 /195

英联资本，CVC 前的尝试 /199

一场虽然破裂却改变两个公司命运的谈判 /202

启德和环球雅思的“十日之盟” /206

迁址北京，向全国扩张 /209

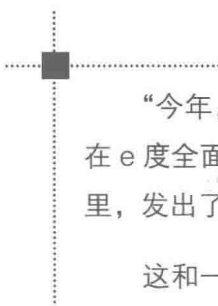
转型幕后，做好一个“搭台者” /212

一、拥抱变化：传统教育机构的新生

门口的野蛮人高喊着颠覆，传统教育龙头们自然不甘心坐以待毙。他们应对的方式，有通过资本手段合纵连横，打造并主导生态；也有基于几十年的地面教育资源开展O2O，正面对抗。无论成败，在这场突如其来的“遭遇战”中，传统机构都已经展现出了旺盛的生命力和强大的进化能力。

01 好未来：用投资亲近互联网

一个被称为最具互联网基因的优秀传统培训企业，在这『互联网教育』讨论最火热的这一年里，它究竟做了些什么。面对着在线教育的巨大诱惑和机会，它又做对了什么，做错了什么。它的做法可能并不能复制，但它留下来的思考和远见却是可以共享的。



“今年，我们一起，用移动互联网重塑我们的一切。”2014年7月，在e度全面更名“家长帮”的前夜，好未来CEO张邦鑫在一封全员邮件里，发出了以科技和互联网“重塑”好未来的声音。

这和一年前，集团更名前夜张邦鑫对内提出的科技驱动、人才亲密和品质领先三条注解中的第一条不谋而合。

不少人将2013年称作“在线教育元年”。大批创业者和风险投资机构涌入，其中一个重要的判断是：继旅游、零售之后，下一个通过互联网式的信息重组，实现变革甚至颠覆的，就是教育行业。未来几年，所有的教育公司都将是在线教育公司。

拥有K12领域最大的社区、信息网站矩阵和直播网校的好未来，也被认为传统教育领域中最具互联网基因的公司，被寄予厚望。

在线方面，对外大举投资，对内孵化新项目；线下方面，重新梳理品牌和结构，给予各部门更充足的空间和权限……这一套逻辑清晰的“组合拳”打下去之后，资本市场也给予了非常积极的反馈：好未来的股价已经从2012年低谷的6.97美元，上涨至30美元以上，市值也直逼中国培训行业龙头——新东方。

以奥数和小班起家的好未来，正在努力打造一个全方位、全产业链的教育生态，本文将尝试记录在过去的一两年，好未来方方面面“重塑”的经历与细节。

学而思变身好未来

这一两年，好未来几乎所有的大事都可以归入两条线：一是投资收购；二是品牌更名。投资是用资本方式去建立良好的外部生态；更名则是内部梳理，帮助传统业务实现内生性增长。

攘外必先安内，从时间段上来看，更名在前。

2013年8月19日，学而思更名好未来，并给出新的定位：一个用科技与互联网推动教育进步的公司。同时发布七个子品牌：学而思理科、乐加乐英语、东学堂语文、智康1对1、摩比思维馆、学而思网校、e度教育网。

而更名原因来自官方的解释是，“学而思”的名字同时用于理科、培优事业部和集团三个层面，令很多内部和外部客户产生混乱，也稀释了学而思的竞争优势。

触动张邦鑫真正做出更名、拆分决定的是与学而思毫不相关的苏宁易购的沉浮。“客户一想苏宁这个品牌，就想到大街上的电器体验店。我觉得，苏宁要拥抱互联网，线上商城叫易购就好了，为什么要叫苏宁易购呢？他们总想把品牌迁移过去，但是，用户心智迁移不过去。学而思理科是很优秀的，但是新的东西，是重新构建的过程。所以集团名字就不要叫学而思了，在学而思之外，我们重新做个新的东西。各做各的，新的东西可能伤害学而思，但是，学而思总是要被冲击的，但是自己不打自己，别人也会打你”。

6 培训行业这一年

在主观上，张邦鑫希望通过品牌的“松绑”，给语文、英语等业务更大的空间。他对媒体这样说：“一个品牌如果要靠学而思给他背书才能起来，没这三个字起不来，它本身就该死掉。我更希望他们独立去做，把自己逼上梁山，没有退路。学而思只提供价值观、资金、理念这些软的支持，招生这种硬支持不给。”

更名之后，子品牌们获得了更大的自主权。用张邦鑫的话说，“核心是创意和决策权的去中心化。”据了解，目前对于子品牌，好未来只做四个方面的管控：财政预算、人员编制、产品品质和员工价值观。

用一年时间，几个子品牌都在各自的领域中“折腾”出了一些有意思的事情，方向也各有不同。

“老大”培优事业部，除了培训业务，开始摸索内容分发和传播功能，这样的尝试从2012年开始，最近一年步伐加大。

经过一段时间的摸索，学而思培优初步确定了三种分发渠道：第一种是学而思体系内的学而思网校；第二种是类似优酷、百度等大众化的互联网渠道；第三种就是将互动课堂项目推进到公立学校。

培优事业部教研负责人陈体銓这样解读三种渠道，“网校分发是为了做线上产品，布局未来；大众网站分发是为了提升影响力，争取新学员；公立学校渠道稳定，有利于收集客户数据。”在他看来，学而思培优有着好未来赖以成长、成功的基因：标准化的教研体系，打造出的标准化课程产品，这些产品在过去的十年里积累了海量用户，已经得到市场的认可。在业务细分之后，培优事业部有更多精力做渠道方面的探索。

相比学而思理科，吴晓蔚坦言，自己负责的乐加乐英语业务目前在学而思是“辅助学科”。但在拆分之后，乐加乐事业部也在营销和产品上有了很多尝试。

成立五年之后，学而思在2008年才增加英语科目，动机很简单：让用户

在体系内重复消费，同时提高坪效。“我们很清楚，自己仍然是一个辅助学科，生源 70%来自理科，但是这个比例从 2013 年以来已经开始加速下降。”吴晓蔚说。

2014 年中，乐加乐在除上海之外的全国所有区域，全面中止了已经使用数年，用户广泛认可的“新概念英语”产品，换上了乐加乐和剑桥合作的新教材《hello, English》课程。同时，乐加乐还推出了自己的英文绘本阅读 App: Hello Library。App 中集成了数十部原版英文绘本读物，免费阅读，维护老用户的同时，开拓新用户。

在营销上面，乐加乐也更加大胆。2014 年暑期推出了“89 元”班：“6 次课搞定 48 个国际音标”，针对 9 月升入初一年的学生。英语是好未来的辅助学科，却是竞争对手新东方的主力学科。在一个学员基数非常小的科目上，做低价免费班，众多稳定的老学员也不会有多少反弹——新东方优能早年用在数学上的策略，好未来也学会了。

“我们可以用更低的成本去做各种营销上面的尝试，没有任何损失。”吴晓蔚说。

e 度是七个品牌中变化最明显的——为了让 PC 端和移动端保持一致，放弃了十年的品牌 e 度，启用“家长帮”。

正如张邦鑫邮件中所讲，“用移动互联网重塑一切”，2013 年 11 月家长帮 App 推出至今，注册人数和每日登陆人数，已经超过了 PC 端。e 度品牌退出历史舞台，也意味着好未来今后的在线业务将以移动端为核心，进行全面的“移动化”创新。

2013 年，学而思走到了十年的关口，张邦鑫希望用“更名”这种方式不破再立。

“由于线下培训相对成功，我们今天在思考教育教学问题的时候时常会带着传统的思维，这些思维模式是优秀的，但同时，我们也要有危机感，昨天

成功的经验很可能就是明天失败的最大原因……我们希望能更紧密地拥抱互联网和科技改变教育的梦想。我们的改变关键不是技术的应用，而是需要先改变思维，再改变技术。”在一封内部邮件中，张邦鑫已经透露了他的真实想法，更名，更多的是希望大家可以抛弃旧的思维，轻装上阵。

另外，张邦鑫也希望借更名实现集团转型服务平台——好未来应该是一个生态系统、孵化器，提供技术、营销、推广等底层服务，在平台上孵化更多针对不同细分市场的子品牌。如今这七个较成熟的品牌先拆分出来，学而思同时也在用不同的方式孵化其他品牌。

“像宝洁，社会辨识度并不高，但是人人都离不开它的产品。我希望，好未来这个名字，业内的人知道就好。但是，我们的产品品牌能够有很好的用户辨识度，比如说有一天全中国人们都知道学而思，都知道摩比。”张邦鑫想要的，是一家教育行业的“宝洁”。