

# 抵御“寒冬”,培训机构“抱团取暖” “整合”是规模化发展和产业升级 必经之路

## 聚焦

### 抵御“寒冬”,培训机构走上整合之路

为抵御“寒冬”来临,近年来,有关区域培训机构整合的消息不断见诸报端。

2013年10月,有西北教育培训业“桥头堡”之称的西安,闰润雨学苑、西安青卓美术学校、丁准高考补习学校、西安博优教育就联合组成陕西新德道教育集团。4位创始人为人低调,雄心勃勃,在照完一张意味深长的合影后,4家同城机构的员工宣布正式融合。据悉,其旗下的青卓美术已有3000万营业收入,其他几家也在千万元左右,同居一城,优势互补。

同年11月,由太原康大教育、长治丁丁教育、邯郸新起点教育、开封正大教育、焦作沃根教育五大教育培训机构组成的中国仁智教育集团高调成立。成立当天,5位区域掌门人西装革履,慷慨激昂,发起人康建国更是表示,集聚二三线城市的培训机构蚂蚁兵团、雪球效应开始起航,整合信心由此可

见一斑。

2014年8月,在中原腹地郑州,本土3家培训机构也打响了整合第一枪。郑州睿源教育、独树教育、仁华教育这3家机构,都是郑州本土的老牌知名品牌,创办时间均在10年以上,而且在各自的领域也都有一番成绩。其中,睿源教育一直是郑州“小升初”备考的代名词;独树教育是河南培训教育类唯一“河南省著名商标”;仁华教育10年来为各个名校奥林匹克数学竞赛培养、选拔、推荐和选送了无数优秀生源,在数学专业培训领域小有名气。他们整合后有一个共同名字,河南育汇教育集团。

“我们希望以我们融合换来更大的成长空间,为中原培训业带个好头,集聚最优质的教育资源来回报家长和学员,同时实现跨越式发展。”河南育汇教育集团副董事长王海军在成立大会上说。

## 声音

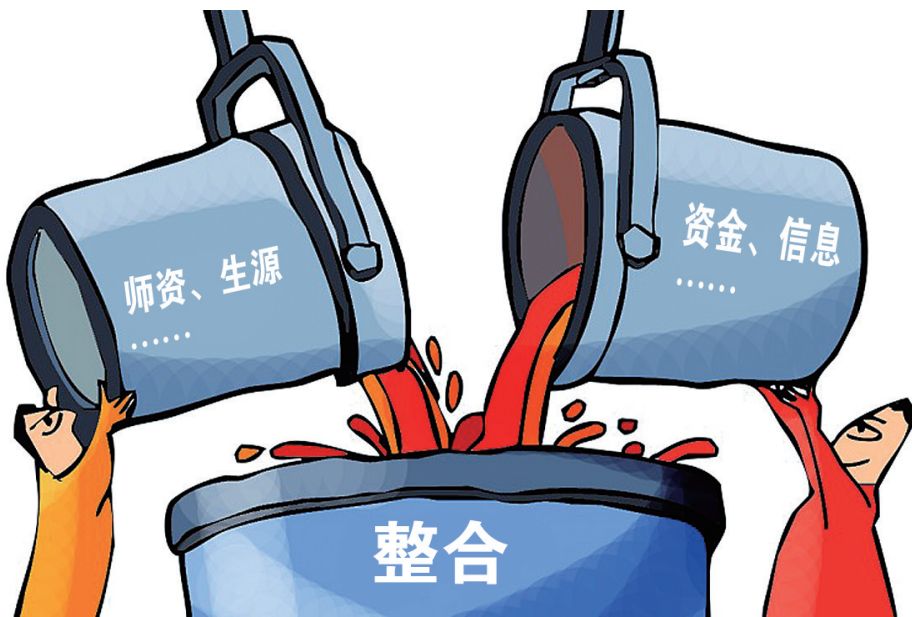
### 整合是行业发展升级必经之路

走访中,业内专家纷纷看好区域培训机构的整合之路。在他们看来,整合不仅是中小机构走向规模化发展的必经之路,更是做大做强之必须之路。此外,整合后,作为行业市场的主导者,培训机构也更愿意为行业发展的长远前景负责。

河南省民办教育研究会秘书长曹占武从事教育行业几十年,其介绍,受政策、房租、人力、竞争等因素的影响,近年来,培训机构招生人数明显下滑,教师利用率低、老师积极性不高,而这一切,仅靠“单打独斗”是很难解决的。“通过资源整合,不仅能够有效提升资源的利用率、降低房租占比,还可以提高老师带课的数量和人数,稳定教师队伍。”曹占武说。

中国民办教育协会培训教育委员会副理事长、育汇模式的设计者、原睿源教育董事长牛新哲,对此也表示了同样的看法。早在1880年的美国,钢铁工业就像今天的中国教育培训业,处在一个低水平、低起点、重复建设、厂商林立、恶性竞争的状态,价格战硝烟四起,市场秩序混乱,全行业亏损,厂商生存维艰、一筹莫展。后来JP摩根收购卡内基钢铁公司,吞并785家中小型钢铁企业,成就了著名的美国钢铁公司,资产达到15亿美元,是世界上第一家资产超过10亿美元的公司,控制美国钢产量的70%,然后加大研发投入,降低成本,完成产业升级,美国钢铁业进入到了一个全新的发展阶段。

牛新哲说,陕西新德道教育集团、中国仁智教育集团、河南育汇教育集团的整合之路,正是这种通过行业整合实现产业升级的典型道路。这些机构的整合运动,表面上看是被动的,而从整个产业发展的角度来讲,却是大势所趋。只不过不像美国钢铁工业那么引人注目,是因为教育培训业目前在中国还算不上一个产业,大家不太关注而已。所以,教育培训行业校长要想抱团发展、增加抗风险能力、为基层员工提供一个更美好的愿景,整合是恰如其分、也是生逢其时。



## 破局 不仅仅品牌整合,更是资源整合

如此以来,直面培训机构的整合之路,整合已不算“新闻”,而“如何整合”是大众及中小机构关注的焦点。通过媒体报道,记者发现,所谓的整合,不仅仅是一种品牌的整合,更是一种资源的整合,包括品牌、师资、培训、招生、信息化等。

如中国仁智教育集团,整合前的5家机构都是区域培训机构的前几名。进行跨区域整合后,他们不仅在实力上形成威力,形成品牌效应;在硬件同购、师资培训、招生联合、信息化技术共享上,也率先得到尝试。如,原河北新起点教育邵云,组建仁智教育集团后主要负责教研方向;原河南焦作沃根教育魏绍强,组建仁智教育集团后负责财务方向;原河南开封正大教育李廷团校长,组建仁智教育集团后负责师训方向;原山西丁丁教育丁林明,组建仁智教育集团后负责招生活动方向;原山西康大教育康建国,组建仁智教育集团后负责集团组织运营等。这种资源上的共享,为他们未来的做大做强奠定了强有力的基础。

作为本土培训机构的先锋,“育汇模式”的整合虽刚起步,却让人耳目一新。它既不是西安新德道的异业互补,又不是太原仁智模式的跨区整合,涉及不到财务、人事和业务上的整合。这3家机构课程相似或相同,过去曾是市场上针锋相对的竞争

对手,而通过整合,3家完成了财务、从事和业务上的完全统一,而且还没有经过繁杂的第三方机构专业评估的介入,这对于经营不规范,无法支付巨额评估成本,而且愿意抱团发展的广大中小机构来讲,无异更具有实际的借鉴意义。

从育汇集团总裁邱俊那里,不难发现育汇模式设计的巧妙。首先,3家机构没有选择哪一家原有的框架或学校名称作为合并重组的主体,而是采用了一个全新的机构名称,这样3家机构员工都容易接受;其次,做好文化统领和清晰的路径设计,整合后的“育汇”,有多重意义,其中“汇”就有“汇名师”、“汇(会)教育”、“汇资本”等多重含义,既有文化认同,又有发展路径设计在其中;最后,在具体实施过程中,3家机构采用“求同存异”、“协议约定”的方式约定三方的权责利,对于最敏感的估值问题,采用先协议、在合同区间内根据运营实际再调整的方式,先搁置,图发展,再调整。

育汇模式实施两个月来,合并后的26个校区在师资、培训、管理、财务等方面均实现共享,节省了人力成本,提升了教师队伍稳定性和教研水平,教师和教室资源利用率都相应大幅度提高,真正达到了通过整合、达到规模发展和教学水平同步提升的理想效果,正吸引着愈来愈多的教育机构参与其中。

## 建议

### 规模化发展,可尝试更多模式

“虽然整合是区域培训机构规模化发展的必经之路,但并非机构抵御寒冬的唯一方法。”采访中,多位专家同时表示。

张老师从事教育培训行业几十年,其介绍,区域培训机构要想规模化良性发展,除了采取整合战略外,“根据地战略”也是不错的发展模式。如细分产品领域,根据当地思维分析市场,布局竞争,配置市场和发育能力,做实做强自己的根据地,占领目标市场的TOP位置。此外,也可以采取“被吞并战略”,按照别人的标准来自己做,按别人的战略来选自己的定位,最终选择合适的时机和价位,把学校卖掉。“这两者最大的不同就是‘根据地战略’是避开巨头的竞争,巨头不做或不擅长做什么,我就做什么;‘被吞并战略’是迎上巨头的竞争,巨头做什么需要什么,我就做什么。”张老师强调说,但无论是哪一种战略,都不失为培训机构良性发展的策略之一。

与此同时,行业要想快速发展,都需要“互联网战略”,教育培训行业也不例外。“对于中小机构来说,也可以基于移动互联网的服务内容、用户体验、商业模式和运营模式等,尝试一下‘互联网战略’,尤其适合二类企业,即很没实力的创新企业和很有实力的大企业。”张老师建议。

# 码 上黄金周

十一学习手册

“电脑培训看安徽,教育培训看河南,河南培训看郑州”。这句顺口溜,正是对郑州培训业的精辟注解。恰如那些经常来郑开会学习培训管理之道的外地校长所说,除了北上广,教育培训的发展之繁荣、竞争之激烈,确实非郑州莫属。据不完全统计,在郑州,从早教、文化课,到艺术课、素质课、职业类培训,机构不下6000家,其红火程度,全国少见。而当时间走到2014年之秋,恰如一场秋雨过后,郑州教育培训业如全国培训市场一样突然萧条起来,广大中小机构从业者在政策迷局、成本暴涨、行业不规的影响下,生难招、师难留,运营困难,这一切无不让势单力薄的教育培训业举步维艰。其实,为探索区域培训机构发展之道,同时不让自己成为全国性品牌圈地运动和线上教育远程打击的“刀下俎”,近年来,郑州多家区域品牌机构已开始踏上“联合抗战”的“救亡”之路,并通过资源整合和规模化经营等方式,来抵御行业“寒冬”的来临。这种整合到底是一种什么方式的整合?对培训行业意义几何?能否打破目前培训行业的诸多困局?本周,记者再次进行探访。

郑州晚报记者 吴幸歌