

6 管理诊所 Management Clinic



培生在短短几年的时间内“抛弃”戴尔英语、华尔街英语、环球教育,原因在哪里? 传统出版巨头培生在国内市场连连败北,是水土不服,还是数字化转型失败?剖开培生在中国市场节节败退的原因,或许能给业界以启示,国际传统巨头适应中国市场还需要摸索。



培生接连弃子:以教材为核心模式是失败主因

■ 刘亚力 唐然

8月16日英国培生集团(Pearson)以8000万美元低价出售环球教育,引发业界热议。培生在短短几年的时间内“抛弃”戴尔英语、华尔街英语、环球教育,原因在哪里? 传统出版巨头培生在国内市场连连败北,是水土不服,还是数字化转型失败? 剖开培生在中国市场节节败退的原因,或许能给业界以启示,国际传统巨头适应中国市场还需要摸索。

在华接连弃子

日前培生8000万美元出售环球教育,购买方是朴新教育,该公司掌舵人是新东方前高管沙云龙。据了解,环球雅思学校成立于2001年,于2006年获得了软银赛富基金数亿元投资,组建环球天下教育科技集团;2010年10月8日,环球教育在美国纳斯达克成功上市。2011年11月,培生集团以2.94亿美元收购了环球教育,环球教育成为了培生的全资间接子公司,同时从纳斯达克退市。今年2月24日,培生集团未经审计的2016年年报中显示,2016年培生营收45.52亿英镑,同比减少8%。培生宣布,将探索为华尔街英语寻找潜在的业务合作伙伴,以及出售环球教育的可能性。8月16日,培生宣布已将环球雅思出售给朴新教育,交易价格为8000万美元。培生称这是一次战略转型——从大规模地直接提供服务,到集中在具备更多扩展性的在线、虚拟和混合服务上,但在外界看来,这却是培生拓展中国市场的又一次失利。

培生集团在前几年发展势头很猛,2008年收购戴尔英语之后,开始在中国教育培训市场迅猛扩张,2011年收购华尔街英语、环球教育。然而,好景不长,2014年8月戴尔英语在北京的机构关门,培生集团在中国连连败北。培生连遭滑铁卢让业界推测,是不是在中国水土不服使得培生屡战屡败?

以教材为核心模式是失败主因

环球教育在出售前,曾经经历了几任高管更迭。2013年12月,环球雅思创始人张永琪离职,北京商报记者问及当时出走原因以及对环球雅思易主的看法,他显然不愿提及,只是祝愿环球雅思未来更好。曾在环球



雅思工作的图书经纪人吕蕾对北京商报记者表示,在她看来,培生发展水土不服的表现是“模式不同”。她说道,培生将环球雅思出售给朴新教育,对培生和环球雅思而言,是目前最好的选择。培生过去在国外的培训业务,往往是伴随着出版物的内容而做的,比如说,以《新概念英语》为核心来进行教学;但国内却正好相反,国内是根据培训的内容去选择教材。因此,在国内收购的培训机构,运营模式并非培生所擅长。

根据国内的培训方式,要根据每个地域的不同去设计不同的教学内容,教材都会发生改变,这种情况下,培生原本的“教学为教材服务”的运营方式便很难与国内模式兼容,教材很难统一,那么管理也会很松散。吕蕾强调说,培生的出版业务是它最重要的营收来源,由此开展培训是为教研服务的。但是环球雅思是为培训服务的,对培训的重视程度不同。二者步调不能协同,分离便是早晚的事。

同时,吕蕾指出,培生在中国市场另外一大“死因”还在于培生对人才的理解不同。也是由于培生的“教学为教材服务”模式,在标准化教材的情况下,教师职能发挥的空间便很小了。她举例说明,在国内,学生的学习效果实际上跟教师的教学方式有着很大的关系,不同教师针对不同的学生,会产生不同的火花。但学生不会只为一种教学模式活着,因此,弱化教师作用的培生,走向了最尴尬的境地。

吕蕾最后补充说道,培生的内部运作也有很大的掣肘——中西方文化和经验的差

异,导致运营上的不统一。

而在桃李资本前合伙人、奇迹曼特CEO王文武看来,不同于国内的新东方、好未来等以K12培训辅导做起来的公司,国外大型教育公司一般是以版权和内容起家的,版权内容做大之后发行出版物,然后进入教育领域,然后慢慢产生培训,产生考试资格体系……最终成为一个庞然大物。可见,后者的天然核心竞争力便是在于内容的组织和内容产出,以及版权和发行这部分,而不是在于“教育培训”这方面,因此,二者也很容易在“内部消化”上出现排异。

王文武认为,另一方面,培生的投资并购业务跟它本身的主营相关性也不是特别大,因此才会出现培生无论是收购华尔街英语还是环球雅思,虽说看似都是做语言类和考证类的培训,看似跟它们相关性很大,但是实际上的运营方式以及管理方面还是有很大差别的,最终效果并不理想。王文武说道,这个所谓“水土不服”的情况始终会存在。“收购企业的国内业务跟培生自身的核心竞争力并不协同,因此不能激发培生的核心竞争力。”王文武如是说道。

数字化转型寻求突围

2016年1月,培生集团大中华区技术副总裁关利星对记者表示,培生要花费3亿元完成数字化转型。在2016年的财报中,培生曾解释脱手C端零售业务的原因,并强调了其转型的目标:数字化。

财报中强调,培生数字和服务收入占比

恒大进军主题乐园 童世界独创模式填补市场短板

8月27日,恒大举行新闻发布会,“恒大童世界”主题乐园正式亮相。去年,恒大成为了“地产一哥”,也完成了“房地产+金融+健康+文化旅游”的产业转型。此次亮相的恒大童世界,正是恒大在文化旅游产业上的拳头产品。

但国内主题乐园的竞争日趋白热化。前有迪士尼、环球影城等世界级主题乐园争相落户,后有国内投资者蜂拥而至,恒大童世界将如何突破重围?

主题乐园不再“看天吃饭”

近年,旅游服务业的发展速度惊人,数据显示,过去三年的旅游消费年均增长率高达47%。主题乐园更处于行业风口,东方证券的研究报告显示,人均GDP8000美元是主题乐园发展的分水岭,美日韩等国家的经验显示,跨过这条线后主题乐园市场将迅速扩大,去年我国人均GDP已经超越了8000美元。咨询公司AECOM预测,中国主题公园整体游客量将在2020年前超过美国,到2025年,2030年中国主题公园客流人次将分别达到3.2亿和4.2亿人次。

但在供应方面,国内主题乐园却是鱼龙混杂,无法满足庞大的市场需求。数据显示,目前国内所有主题乐园中仅有10%盈利。有分析师向记者表示,主题乐园受季节的影响非常大,回报不稳定。尤其是北方的主题乐园冬季基本无法开业。有一位行业投资者曾誓言旦旦的表示,中国的主题乐园只有在西双版纳和三亚能够一年四季开业,而且即使这两个城市也受天气的影响。

针对这一行业难题,恒大童世界似乎有备而来。据恒大旅游集团董事长肖恩现场介绍,恒大童世界定位为全球唯一“全室内、全天候、全季节”的大型主题乐园。面向2-15岁的少年儿童,以中国文化、中国历史、中国故事为核心内容,既融合中国文化精髓和世界文明,又采用世界最成熟、最受欢迎、科技含量最高的顶级游乐设施设备及技术,打造出全球规模最大顶级童话神话主题乐园。



“过去的主题乐园几乎都是‘看天吃饭’,恒大童世界的‘全室内’特点,几乎可说是一次行业颠覆。”上述分析师表示“尤其是作为一个规模巨大的主题乐园,这也对乐园的规划设计和运营提出了更高的要求。”

恒大童世界规模有多大? 据介绍,每个恒大童世界都设计有33个大型游乐项目,迪士尼通常也有18至22个同级别的游乐项目,换言之恒大童世界达到迪士尼的1.5倍,这显然也远高于其他世界主题乐园。实际上,解决了主题乐园“看天吃饭”的局面,也就等于解决主题乐园的选址难题,这也是恒大“计划在全国布局15个项目”的底气。据测算,每个项目辐射半径500公里,8000万人口。因为可以全年开业,不受极端天气的影响,恒大童世界的游客量有望大幅超越现有的主题乐园,或达1500万至2000万人次,拉动旅游消费超200亿。

先进科技与中华文化的融合

“国内主题乐园另一发展难题是前期投入不足”上述分析师表示,中国主题乐园还处于学步阶段,盲目模仿、同质化竞争严重,投资者往往不敢放手投资。而由于投入不足,又陷入整体规划欠缺、文化内涵薄弱、只能简单模仿的恶性循环。“成功的主题乐园往往需要持续稳定的资金投入、独特的主题、新颖的产品。”

高达68%。而对于环球教育的出售,财报给出的解释是:培生希望专注于可扩展性更高的在线、虚拟和混合式学习服务。2017年培生将2009年收购的学习管理平台Learning Studio和Open Class进行剥离,培生认为学习管理系统是和教育无关的产品。

王文武表示,学习管理系统,初步可分为教务管理系统和教学系统。很明显,培生想通过标准化、科学化和信息化,这种方式实际上是着力于教务管理系统。这种阶段上可以提升全员的学习效率和管理效率,但对学习效果的提升是有限的。如果无法切入教学内容和过程,也就是教学系统中,那么培生的核心竞争力就无法发挥出来。这也通过培生的具体经营行为得到了验证。

经历了失败之后,培生在中国市场的拓展开始小心翼翼。今年7月,培生与国内知名在线青少儿英语教育平台哒哒英语达成战略合作关系,双方将在教材开发、师生评估体系、等级认证等领域开展全方位的全球合作,培生将旗下经典教育品牌——朗文PLE系列教材在线应用版权独家授予后者,同时将全球权威英语测评考试——PTE少儿英语考试中国唯一在线考点设在哒哒英语。同样在今年8月,“励步高阶”成为培生集团认证授权的爱德思英国国际中小学课程教学与考试中心(PLSC)。

王文武说道,培生跟哒哒英语达成内容输出和内容版权方面的合作,是明智的选择。实际上,培生是一家出版公司,它拥有很多版权,以及版权衍生出来的培训、由此而产生的考试等等,因此在“内容”方面,培生具有强大的竞争力。由培生提出考试的标准,保证内容的质量,然后由国内来进行招生和培训,以这种形式来进行合作,这样的“轻”运营可能会将培生这家“百年老店”的重担卸下一部分。

在王文武看来,培生跟线上教学产品合作,是良好的趋势。国内目前拥有一些中小教育企业,它们需要这种国际化的牌头,以及国际化的资质来加强自身实力。中小企业会希望培生的国际大品牌给自己保障诚信度。吕蕾也提出建议,一方面,培生需要发挥自身在版权方面的优势,以内容输出为主是它最擅长的领域,不可丢失城池。另一方面,中国市场的潜力大,她认为,培生决策层需要为此付出更多的精力去探索。

(刘亚力 唐然)

面对三大趋势 保时捷忧心忡忡

面对汽车行业发展的三大趋势——共享出行、电动车和自动驾驶,近乎所有的汽车公司高管都在思索它们可能带来的风险。但是,很少有人会像保时捷一样面对着进退维谷的局面。

没错,说的就是保时捷!这家德国跑车制造商似乎比绝大多数汽车制造商更容易受到外界的干扰,这令其忧心忡忡。

处在转折点

事实上,保时捷911依旧是全球豪华跑车的标杆,而且这家公司的财务状况相当不错。2016年,保时捷营业利润创下新高,其销售收益率达17%,仅次于法拉利的19%。

在销量上,保时捷在2015年就已经超过20万辆,比计划中提前了3年。在2016年,保时捷更是达到了惊人的237778辆。

为了达到这一销量水平,在不牺牲“驾驶激情”的前提下,保时捷增加了一些畅销车型,诸如中型SUV保时捷Macan,第一款旅行车Panamera Sport Turismo。而且,事实证明保时捷品牌能很好地承载这些车型。

然而,保时捷的成功之处之处也可能是其最大的软肋。

到目前为止,保时捷品牌已经将自身成功定义为一家以汽油动力为主的跑车制造商。保时捷粉丝越发喜欢重踩油门踏板,并欣赏水平对置发动机的轰鸣。这也无怪乎当保时捷718从6缸机换到4缸机的时候,一些粉丝会强烈反对。再者,所有的保时捷车型都有一个共同的设计元素——在仪表盘上使用的是转速计,而非速度计。

但是,如何让一辆安静的电动车去模拟传统燃油车的特性?

开始转变

“从概念上来讲,保时捷已经完了。”德国软件巨头SAP董事长Hasso Plattner在接受媒体采访时如此表示。同时,他还是一辆特斯拉车主。

保时捷无法忽视当前的发展趋势,保时捷CEO Oliver Blume和他的团队认为当前所有能提升业务的手段都不够,诸如让车身更轻、速度更快、价格更便宜等。

保时捷CFO Lutz Meschke认为:“在某种程度上,汽车制造商只有将自身变为互联网公司,才能扭转当前的局势,抵挡像谷歌这样公司的入侵。”

熟悉互联网世界的保时捷经理Thilo Koslowski,在去年被任命为保时捷数字部门的负责人。这位硅谷老兵在1997年就已经创立了IT研究中心的汽车业务,他认为数字化给了汽车工业唯一的机会,使汽车重返人们的生活中心。在今年4月柏林的一场峰会上,Thilo Koslowski告诉与会的汽车高管,如果有所改变,汽车将有“成为垃圾堆废品”的风险。

Koslowski表示,汽车制造商的终极目标是成为服务平台,其收入成长性将远高于传统汽车制造销售。譬如,汽车公司可以和消费品制造商联手。

最终,他认为汽车制造商要能给车主提供非凡的拥有体验,要么成为一家具有成本优势的出行服务提供商。“二者没有任何关联。”Koslowski表示。

加码新业务

在柏林市Friedrichshain地区的施普雷河畔,保时捷设立了新的数字实验室。一个以Boris Behringer为首的14人小团队正在检验保时捷技术创新成果的可行性。保时捷CFO Lutz Meschke表示,这个实验室是一个碰撞思维的地方,它将被用来验证Koslowsk保时捷数字实验室的方向是对的。这个地方将会创造具体的客户应用和商业方案。

在这里,速度非常重要。开发者们被告知不要等到找到所有问题的时候才开始测试,一旦他们完成80%的开发工作,就要在市场上去测试这些服务的可行性。但是,对传统的保时捷工程师来说,他们会在所有检测都已通过的时候才会引入新的技术创新,而新想法对他们的工作近乎是一种亵渎的行为。但是,在数字经济时代,APP通常仅有几个星期的寿命。

在Meschke看来,一旦自动驾驶汽车大幅提升汽车的使用率时,汽车工业除了在其他领域寻找增长机会以外,已无从选择。同时,他还表示:“现在汽车的平均使用率才5%,但是不久以后,我们就能讨论70%-80%的使用率。这意味着我们将需要更少的汽车,而汽车在销量上的增长将极为有限。”

为了弥补汽车销量降低带来的损失,保时捷未来30%的收入将来自新业务。

“这给我们敲响了警钟。”Meschke表示,“我们需要新想法。”

(张克力)

