

马云辞任 CEO 一场隐而未退的告别

A2 律师称网传房产交易“避税大法”不靠谱

A3 任正非：悟道 布道 践道的践行者

A4 董秘那些事儿——谏臣、忙人和职业经理人

B1

千人裁员计划 严控成本

“今年 5 月之前,公司还将关闭 15 至 25 个盈利能力不佳的教学中心,预计裁员 1000 至 1500 人。平均遣散成本为 6000 至 10000 美元/人。”在近日的一次电话会议上,新东方总裁兼 CFO 谢东萤这样表示,由于过去四个季度新东方扩张大大高于预期,因此,未来新东方将考虑启动裁员计划。并且未来 3 至 5 年内,将严格控制新增学校和教学中心。

近年来,新东方的快速扩张也使其成本不断地攀升,而过去一年的快速扩张下,新东方的成本费用激增而出现净利润亏损。新东方方面,将净利润亏损总结为人力成本太高、行业淡季等,而业内人士分析指出,新东方长期以来的扩张策略带来了高昂的培训市场成本负担,制约了其盈利能力。随着培训市场竞争的日趋激烈,招生越来越难,在扩张教学网点后,招生状况依然没有改善,最终导致运营成本越来越高。

裁员是降低成本的最直接方式。公司最新发布的财报显示,二季度裁员扭转了公司连续三个季度,新东方营收同比增速 25.8%,员工人数也同比增长 40%。不过,财报同时显示,新东方二季度行政管理费用同比增加 62.1%,营收占比激增至 46.86%。

“虽然通过扩张我们在过去的季度达到了预期目标,但在过去的四个季度我们开设了 238 家学习中心,这实在太多了!此前,新东方计划一年开设 80 至 100 个学习中心。而实际上我们一年的时间开设了 238 个学习中心,这显然严重影响利润。”谢东萤在此前电话会议中如是说。

因此,新东方在未来为了提高利润将做出一系列举动,包括走访、评估教学中心盈利水平;削减 800 至 1500 名员工;关闭 15 至 25 个无利可图的教学中心。这一消息已经得到新东方相关负责人证实,他表示,为了不使影响扩大,因此不会进行得太快。主要裁减的是行政人员,以北京教学中心为首。而对于教学中心,该负责人称,由于盲目扩张,有些教学中心的招生不满,资源利用率比较低。对这样的教学中心,将考虑关闭。

激进扩张 时隔 4 年首现亏损

成本费用的上升背后,投资者看到的是新东方近年来的“激进扩张”,而公司本身也表示承认。

今年 1 月 29 日,新东方公布了截至 2012 年 11 月 30 日的 2013 财年第二季度财报。根据财报显示,二季度净亏损 1580 万美元。这距离上次财报出现亏损时隔 4 年。

新东方上一次财报出现亏损还是在 2007 财年的第四财季。对于为何 5 年后出现 1580 万美元的亏损,新东方董事会主席兼 CEO 俞敏洪表示:“在过去的四个季度中,我们净增加教学中心超过 200 个,而在 2011 年 11 月 30 日之前的四个季度我们只增加了 80 个,这给我们的成本费用带来沉重压力。”他还表示,本季度亏损中也有部分是由于 SEC 调查使得新东方在内部调查和监管程序上发生的费用。

快速扩张的背后,来自于投资人的压力也不无关系。市场人士指出,一味追求投资高回报和教育自身有着渐进规律的矛盾显得不相容。如何满足投资人的高要求,简单的方式就是快速扩张,但现在的培训市场仅靠扩张并不能保证生源的正比例增长。于是,新东方陷入了越亏损越扩张,越扩张越亏损的怪圈。

新东方的问题在投资人的压力下,在各地分校开始表现出来。一位成都新东方离职高层就表示,在他眼中他认为新东方衰落先是频繁更换校长。眼前成都市场份额从 2000 多万元做到过亿元,而总部似乎并不满意,一再更换校长。而新校长的管理,让员工并不适应,一些高管相继离开。一离职者坦承,领导对于经营和市场运作不太懂行,这也是很多优秀人才流失的原因。

在新东方上市后,俞敏洪曾在多个场合中流露出悔意。作为一家上市的教育机构,在保持业绩持续增长的同时,还要保证教学质量,这让俞敏洪压力颇大。为了投资人的短期利益,新东方不得不走上以品牌支撑扩张,以扩张支撑市盈率,以高市盈率强化品牌的路。但教育不是规格化的产品,属于用户体验度较高的特殊长线商品,优秀师资是核心竞争力,而非营销扩张。尽管“俞老师”深知教学质量的重要性,但在投资人的压力下,走上这条道路必然是量与质无法两全,因此才让他感觉很疲惫。”一位分析人士表示。

资料显示,目前送孩子出国读书的潮流从大学快速向中小学蔓延,从整个市场来看,海外留学咨询业务收入同比增长 60%至



越亏损越扩张 越扩张越亏损 新东方激情扩张后瘦身减肥

时至今日,俞敏洪再也不用在学校电线杆上贴招生广告了。作为新东方董事会主席兼首席执行官,他帮助了很多怀揣“留学梦”的学生实现了梦想。

然而时过境迁,当年的“穷小子”面对的烦恼却依然不少。受扩张成本拖累而上涨的公司成本,抵消了收入增长、学员人数增加给业绩带来的提振作用,给新东方带来了一份“忧心忡忡”的二季度财报成绩单。与此同时,公司的千人裁员计划也正在进行中,本次裁员总数是新东方历史上最大规模裁员。



80%。按理说,这有利于新东方业务扩张,但市场分析人士指出,实际上竞争对手增多,在一定程度上分流了新东方的市场。公立学校纷纷在周末或者晚上推出国际班课程来与新东方相关业务竞争。这以新东方上海地区的表现尤为严重。为此,新东方已经更换了上海校长和管理层,但此问题并非一两个季度就能够解决。

此外,新东方还面临着网络教育的冲击。新东方相关负责人表示,该企业也早已加入线上的竞争,在 2000 年成立新东方在线。在线上教育方面过去几年来一直在增加投入,尤其是在北上广深等一线城市。而在中国二、三线城市,由于网络覆盖等多种原因,未来几年还将持续以线下发展为主。目前,新东方在全国 49 个城市拥有 58 个分部 and 700 多个教学中心。

事实上,教育类另一家中概股公司学而思也放缓了其扩张计划,并关闭了一些教学中心。截至 2012 年 11 月 30 日,学而思运营中心数量 259 家,较 2012 年 8 月 31 日的 257 家运营中心数量增长仅两家,但仍低于 2011 年 11 月 30 日的 275 家数值高峰。

浑水“搅局”海外上市非坦途

除了扩张影响外,俞敏洪指出,本季度亏损中也有部分是由于被浑水公司做空而导致的 SEC 调查,使得公司在内部调查和监管程序上发生的费用。

凡遭遇浑水做空的中国在美上市公司十有八九会损失惨重,而相反浑水机构会满载而归,新东方也不例外。

2012 年 7 月 18 日,浑水机构向美国纽交所所有的注册读者发布了一份有关新东方的调研报告。浑水公司在长达 90 多页的报告中,详细讲述了浑水的调查过程,质疑似相当“有料”。从伪装成投资者与新东方的工

作人员对话希望加盟,到各种财务数据和对财报表,甚至与新东方 CFO 在美国的对话细节,甚至一些“花边”和“八卦”新闻,都被收罗详尽。

最大的指责是关于“欺诈”,浑水声称新东方过去报告的毛利润率超过 60%有造假嫌疑,因其与其他非上市公司探讨,毛利润率会在 20%至 30%左右,新东方的数据却远远高于此。同时浑水还声称新东方经营的学校设施属于国家资产,对于合并资产表示怀疑。

浑水报告中称谢东萤在 2012 年 6 月在被问及是否存在加盟伙伴时否认并表示“公司 650 所教学中心全部是 100%全资拥有的资产”。但是浑水 6 个月调查发现新东方在加盟方面向股东撒谎,有证据显示新东方的特许经营涉及几十个城市,但是公司却一直没有透露任何有关特许经营的信息。此外,新东方声称 2011 财年营收 2.077 亿美元,但是企业营业税为零,浑水认为新东方税收减免不合理。

浑水报告认为新东方将加盟店业绩当作直营店对待粉饰报表,认为加盟店利润率远高于同行,高得不正常等等。并称新东方的问题远比一个不稳定的 VIE 结构严重。在发布这份报告的同时,浑水将一段于 2012 年 6 月与新东方 CFO 通话录音上传至其网站,作为支撑报告结论的证据。

报告发出后,不少机构投资者和个人第一时间抛售股票,掀起了国外投资者抛售新东方股票的狂潮。仅两个交易日,新东方累计跌幅高达 57.32%,股价创下 5 年新低,市值蒸发近 20 亿美元(约合 127 亿元人民币),股价降至 9.5 美元。受其影响,在美上市中概股大多跟随暴跌,联游网络跌幅超过 30%,赛诺国际跌幅也有 18%。

选择了海外上市,就要有充分的准备面对诸如浑水、香橡这样的做空公司,而这条路也注定是坎坷的。根据斯坦福大学 Charles Lee 等教授的最新研究,通过反向收购在美国上市的中国公司已经占所有在美反向收购上市公司总数的 34%,占反向收购上市外国公司的 85%。利用其中的监管漏洞,许多中国公司在存在诸多问题的情况下也得以顺利借壳上市。中概股的退市公司中,大多是此类公司。

上市暴富后的烦恼

2006 年 9 月 7 日晚 9 点 25 分,新东方教育科技集团在纽交所敲响了股市钟。带着

“从绝望中寻找希望,人生终将辉煌”这样口号的俞敏洪终于踏上了自己创办的新东方的上市之路。新东方上市刷新了中国教育业在美国上市的零纪录。从 1993 年注册成立的一个小学校到融资过亿的上市公司,新东方这条“寻找希望”之路走得并不容易。而挂牌当日开盘价报 22 美元,较发行价上涨 46.7%,也令持有公司 31.18%股权的董事长俞敏洪资产超过 18 亿元人民币。现任新东方教育科技集团董事长兼总裁的俞敏洪,1962 年生,江苏江阴人,北京大学西语系毕业,1993 年创办北京新东方学校,2003 年成立新东方教育科技集团。

回首过去的十几年创业,俞敏洪表示首先想到的是要把新东方做出来。他说当初可以在北大做成年收入一两百万的精品机构,把清华人物都集中到那里,有限制地发展。小范围内也能实现理想,无论转型还是放弃,也比较容易。“我给自己做了一个笼子,无法往外钻,否则笼子一收紧,我就被吊死了。”他曾这样自嘲地表示。

在讲述自己的创业历程时,俞敏洪自己曾坦言:“当时野心太大了,现在留给我的难以承受之重。当你发现自己给自己制定一个难以承受之重的目标后,煎熬和痛苦便呼啸而至。做得特别累的时候,我很想关掉新东方,都没有做到,因为我想要为 4000 员工负责,为股东负责,为自己负责。新东方是一条不归路,让我不得不走下去。”

很多人都在问:新东方不缺钱,也无须圈钱,为什么还要上市?按照俞敏洪所说,他希望用严厉的美国上市公司管理规则来规范内部,以制度说话,避免前面出现的人情和利益纠葛,从而实现自身的救赎,让企业顺利发展。“在新东方,骨干们很容易越过规矩谈感情。上市之后,外部规矩比内部规矩更强大、更有力。”

不过,上市后的俞敏洪,似乎又新增了很多烦恼。他曾指出,作为一家好的上市公司,要做到收入增长多少,利润增长多少,以及人数增长多少。但对于一个教育机构来说,它最大的可持续性发展的保障,在于它的教学质量,并不在于每年学生增加了多少,这就是矛盾,而且还难以平衡。“我本人比较喜欢悠闲地去做一件事。这点,被上市给破坏了。上市之后,我的状态也一直不太对,不是我想有的那种状态。我其实是个随心所欲的人,但现在为了别人的利益,必须去做很多事情,自己的空间越来越小。” (韦夏怡)

在江湖中 企业家 应该有“三怕”

纵观一线的中国企业家,他们其实不乏孜孜以求的目标,不乏默默无闻的实干精神,也不乏在艰难困苦中奋斗的韧性,更不乏吃苦耐劳的创业精神。但是企业家群体一旦成功以后,很多在事业上稍有长进之时,就变得自信满满,忘了谦虚,忘了谨慎,甚至变得傲慢和狂妄起来,开始目空一切,认为自己没有什么事情办不到。“只有想不到的事情,没有办不到的事情”成了他们的口头禅,认为自己无所不能,完全丧失了中国人历来特有的敬畏之心。

古圣先贤孔子说过:“君子有三畏,畏天命,畏大人,畏圣人之言。”中国人历来就是在畏天命、畏大人、畏圣人之言的畏惧之心中心,自觉地约束着自己的行为规范。这里的天命就是自然和事物发展的本质规律,大人就是比自己有经验和有知识的领导、长辈和同事,圣人就是我们的思想先哲。说到底,“三畏”就是对正当事物和正当人的一种尊重,以及对骨铭心地的敬畏。心存敬畏,才能甄别什么是可以为以及什么是不能为;心存敬畏,才能实现人生的终极目标;心存敬畏,才能延续激情,延续成功。

在企业治理之中,对事物规律的把握以及对人和事物刻骨铭心的敬畏,是一个企业家必须永远保持的清醒头脑。敬畏之心是一个企业家保持清醒头脑,保持良知,保持不犯错误从而不会中途夭折的根。没有敬畏之心,没有对事物和人的某些敬重,也就等于这个人离失败已经很近了。

“畏天命”就是要做到一切以事实和客观规律为依据,实事求是,不能凭主观臆断,没有调查研究就没有发言权。企业家一定要履行实事求是的哲学思想精髓,把功夫放在调查研究和亲力亲为的行动当中,只有建立在“行”上的“思”,才能思得科学、思得准确,绝不能够妄自尊大地进行天马行空的想象。按客观规律办事而不能拍脑门办事,是企业家一定要牢记的管理理念。

“畏大人”就是要保持谦虚的心态,尊重他人,善于学习。一个企业家首先应当向公司的长辈学习,由于长辈们在阅历和经验上比较丰富,往往能够洞察出企业发展的关键问题,对企业的成长大有裨益。同时,企业家也应该尊重员工并向员工学习,如果怀着“三人行,必有我师”的心态,员工便是企业家身边最需要尊重的“大人”。

“畏圣人之言”就是要求企业家应该尊重传统,向思想先哲们学习管理智慧。在中国传统文化中,我们古圣先贤的每一句经典话语就是一个管理哲学理念。治理一个国家远比治理一个企业要难,中国人用传统的管理哲学理念把中国治理了五千年,现在还在延续,所以,“圣人之言”中蕴藏着丰富的管理智慧,中国企业家们需要认真地向我们的古人去讨教学习,助推中国企业的发展。

心存敬畏也是企业家践行自身责任的保证,生命的暂时绚烂与生命保持持续的活力不是一回事。许多企业家在追逐名利以及企业的财富和规模上不择手段,肆意妄为,甚至搭上生命和自由去冒险,那就是失去了敬畏之心,从而失掉了自身责任所带来的恶果。保持一颗敬畏之心是驾驭成功的法宝,企业家们千万不能忘记这一中国传统哲学思维模式。

(段俊平)

传递价值 成就你我

芙蓉王

文化头条新闻

湖南芙蓉王文化传播有限公司

全国首家推出 真正原生态 中国秦岭 猕猴桃原产 中国·秦岭 猕猴桃

全国总代理 陕西秦岭猕猴桃有限公司 400-816-1001

联邦电缆

联接世界的力量

750-1100KV 特高压、220-500KV 超高压电力电缆

110-500KV 海底电缆、碳纤维导线

核电力电缆、风能电缆、特种电缆

国家级重点工程急需的高精尖产品

国家“125”规划重点发展产品

电话: 0717-6697188 传真: 0717-6510555

网址: www.chinaunicable.com