

尚德机构特立转型:收入砸在壁垒建立上

■ 赵娜

信奉黑暗森林法则的欧蓬,带领着尚德机构潜行了 12 年,在 2014 年完成互联网教育转型后,开始逐渐进入公众视野。

“大多数人烧钱,我们挣钱;大多数人花钱买用户,我们埋头建壁垒;多数人稀释股权给资本,我们稀释股权给团队。”欧蓬如是说。他高调宣布,拿出个人 30% 的股份,借此打造出国内教育领域最大的期权池。

期权池计划的宣布释放着上市进程加速的讯号。欧蓬在 2014 年接受专访时曾表示在其后的 3-5 年时间内(即 2017-2019 年)登陆资本市场,但在本次采访中,欧蓬暗示上市时间有望提前,“事情比我们想像的好,后来的发展比我们想像的好。”

2015 年上半年,在 A 股火热和鼓励互联网企业回到国内资本市场的政策信号,让大量互联网企业考虑回到国内上市,教育行业亦出现了在美上市的教育企业“回归”的案例。然而尚德机构则选择坚持赴美上市。

“华尔街有可能听不懂中国的故事,但是华尔街认可一个东西,就是你实实在在的业绩和利润增长。”欧蓬表示,如果未来至少五年的利润复合增长能够高于 30%,留在美国资本市场是自然的选择。

砸钱做壁垒

7 月初,欧蓬在一次主题为“寒冬将至,现金为王”的公开演讲中直白地表示,“要在资本寒冬到来之前做高壁垒、储备现金。”储备现金,这是一定要做的事情,千万不要骗投资时把自己也骗了。能制造现金不能在盛宴开始时帮你吹大泡泡,但是至少在盛宴结束时不会让你饿死在路边。”

在“颠覆性创新”和“持续性创新”的路径选择中,欧蓬建议,希望通过颠覆性创新打造教育平台的企业一定要在资金充裕时养成用户习惯、建立使用场景;选择持续性创新的企业则要在泡沫来临之前构建较高的经营壁垒。

欧蓬说,“所有现金流都有一个转型期,所有互联网化都有一个需要恢复的时候,使你的现金流由负转正。”很多企业都在大规模烧钱,但是很多没有制造收入的能力,最终会在一味烧钱之后,连给投资人的回报都实现不了,更



谈不上为员工谋福利。

尚德机构一直在坚持走一条少数人选择的道路。在之前的转型过程中,欧蓬将很多收入砸在壁垒建立上,而非通过把股权稀释给投资人获得运营资本。“我们不是不会炒作,我们只是说服不了自己。我们宁愿笨一些,踏踏实实地创造价值,让用户满意并买单,并让参与其中的人都因此受益良多。”

“我们现在经历的是一个新阶段,目前的业务增长和业务口碑都还不错。我们自己最欣慰的是,大家在萧条时,我们现金流是正的。”欧蓬透露,尚德机构主体的每月收入大约为 1000 万美元,加上嗨学网等孵化项目,尚德机构整个体系的收入约为每月 1500 万美元。

“我们之所以敢走一条少数人才走的道路,是因为我们有很好的布局,我们有超高的行业壁垒,我们更有制造现金流的超强能力。”欧蓬颇为自信地说。

“创造价值才是生命的本质。做高壁垒、做

好运营,会把竞争对手落得越来越远,让自己的竞争优势越来越强。同时,一定要储备现金,企业千万不要骗投资人的时候把自己也给骗了。”在欧蓬眼中,投资人仅仅都是在晴天时候送一把伞、追加一笔钱。当很多初创互联网企业持续融资却迟迟不能获得收入,“只有一个结果,死掉”。

转型之路

成立于 2003 年的尚德机构以传统面授机构起家,在 12 年的成长中完成了多次超常规的转型;2006 年,在上一年 80% 生源来自报纸广告的情况下,不再投入任何平面广告;2010 年将几乎所有账面现金投入到在线教育项目“嗨学网”的孵化;2014 年全面转型互联网教学,从上一年收入全部来自线下面授课程、转型为不再接受任何线下教学课程的订单。

尚德机构每次的转型路径并非纯粹的颠

覆,而是在既有积累上的局部改变。以 2014 年转型互联网教学为例,尚德机构的前端获客方式并无太多变化——仍采取线下门店的方式,但后端教学则发生了巨大变化——完全的互联网化。

2011 年上线的嗨学网是尚德机构的“第一代”互联网尝试,其商业模式是提供录播课程,通过互联网直接购买流量、直接变现。2011 年到 2014 年,嗨学网的收入分别为 1000 万元、3000 万元、5000 万元和 7000 万元。

2013 年上线的对啊网是尚德机构的“第二代”在线教育项目——直播学习网站对啊网语百度、腾讯、阿里、YY、多贝等平台对接,在线提供教育内容。2013 年对啊网的收入为 150 万元,2014 年的收入为 1000 万元。

2013 年年中,作为尚德机构主体的首个互联网尝试,狐翌在线学院正式推出,探索的核心思路是重塑师生关系,将教师的职能从单一的授课调整为“授课+运营”的双重角色,以提高学生的被服务感。从结果上看,狐翌在线学院的通过率达到了面授的 3 倍。

2014 年 6 月起,尚德机构正式停止线下面授业务,将授课过程全部转到线上进行。转型线上,尚德机构可以继续发挥网络招生方面的优势,同时降低教学场地的租金成本。

“当然,在这个过程里面也死了很多模式,我们对不同的模式做了很多尝试,我们也试过免费。总之一句话,钱主要花在模式上。”

“两年之内我觉得很多问题很好解决,因为在线教育的商业模式,它的利润不是线性的,他是指数的,他过了一个平台期之后,利润是直线上升的。”欧蓬对记者说。

欧蓬将尚德机构的上市地锁定在美国资本市场,他说,如果未来至少五年的利润复合增长能够高于 30%,留在美国资本市场是自然的选择。

任性的期权方案

7 月 30 日,尚德机构正式对外宣布,创始人欧蓬将拿出个人 30% 的股份,借此打造出国内教育领域最大的期权池,以让公司员工受益。这一占比不仅超过了中概股教育公司的期权池,还远超美国全行业 8% 的期权发放均值,并且也超过了一向以高著称的硅谷互联网公司平均 15%-20% 的期权发放水平。

这就意味着,尚德机构的员工不仅能够获

得职业成就,还能在不久的将来从资本中获利,甚至将成为公司的股东。

ESOP(员工持股计划)是兴起于美国战后 50 年代、兴盛于美国 70 年代的一种现代企业激励方式,即通过给员工期权、带来超额回报的方式,让员工树立主人翁的意识。实际执行过程中,在美国,企业期权池的平均大小是 8%;硅谷互联网公司期权发放 ESOP 比例平均为 15%-20%,原因是高科技企业创办初期无法给予足够的现金激励,需要靠 ESOP 来激励士气。

尚德机构同时披露了中国教育企业的 ESOP 发放情况:中概股教育公司的 ESOP 发放的占比平均是 10%,其中,新东方发放占比为 16.51%;正保教育占比为 7.82%;学而思对外披露的是 3.6%。

尚德机构 CEO 刘通博介绍,硅谷 ESOP 分配的一般原则是:外聘 CEO5% 到 8%;副总 0.8% 到 1.3%;一线管理人员 0.25%;普通员工 0.1%;外聘董事会董事-0.25%。期权总共占公司 15% 到 20% 的股份。

这种分配原则在刘通博看来是不健康的,毕竟,高管团队一般能拿到 15% 以上的份额,而留给员工的份额远远不到 5 个点。为了解决这一问题,尚德机构决定,期权池将覆盖尚德机构 20% 左右的员工。

欧蓬抛出的另一个惊人之举更加“任性”——尚德机构期权池的行权价几乎是零。这意味着,尚德机构将负担员工股权的成本。

在中国,包括互联网公司、教育公司,零行权价相对激进。“很多教育公司行权价定得特别高,那样的话员工是挣不到钱的。如此一来,所谓的期权,所谓的员工未来收益,其实都是在玩数字游戏。尚德机构不会这么做,也讨厌玩数字游戏。”欧蓬说。

相对于直接发放现金作为激励,期权股票是最昂贵的激励方式。对于做出高比例期权激励的原因,刘通博说:“尚德机构会为未来对企业有帮助的人才预留充分的额度,然后和他们一起把公司的总市值做高。”

尚德机构的在线教学模式决定了成本的相对固定,带来了企业高速增长后边际收益增速的快速增长预期。在刘通博的估算中,尚德机构 30% 的期权池,现价值 6 亿元,到 2017 年时,价值将达 30 亿元。按此估算,尚德机构目前的估值为 20 亿元,并预估两年后的估值达到 100 亿元。



好想你收购郝姆斯押宝非枣类休闲食品

经历了高层变动的好想你枣业股份有限公司(以下简称“好想你”),在非枣类休闲食品领域做出大动作。9 月 17 日,好想你发布公告称,公司拟收购杭州郝姆斯食品有限公司(以下简称“郝姆斯”),值得注意的是,后者并非枣类企业,产品主要以坚果炒货、肉干肉脯等休闲食品为主。

有业内人士认为,好想你转型做休闲食品已三年,但新产品仍是以枣为原料的休闲食品,公司业绩也没有达到转型预期。前不久擅长线下连锁经营的司胤衡进入董事会后,为丰富线下连锁店的产品线,好想你又将战略目标投向非枣类休闲食品,但新产品能否成为好想你新盈利点还有待观望。

公告指出,好想你拟筹划重大资产重组事项,通过发行股份与现金支付相结合的方式收购郝姆斯 100% 股权,并计划聘请招商证券股份有限公司为本次重组的独立财务顾问。

资料显示,郝姆斯是国内新兴休闲零食连锁经营商百草味旗下公司,主要负责百草味休闲食品的研发和生产,公司旗下产品涵盖了坚果炒货、蜜饯话梅、糕点饼干、肉干肉脯、花茶五大系列 300 多个单品的产品体系。

事实上,好想你对非枣类食品企业早有图谋,作为国内高档枣类礼品的龙头企业,好想在 2012 年底开始便谋求转型,公司一方面主张从商务礼品转做大众休闲食品,打造以红枣为核心的各类休闲食品产品线;另一

方面由单一的专卖店销售渠道向专卖店、商超、电商以及流通四大渠道转变。但据北京商报记者了解,好想你连锁店产品种类虽然有所增加,但非枣类休闲食品鲜有出现。

有业内人士认为,好想你产品单一是近年来公司转型效果没能达到预期的重要原因,数据显示,好想你 2013 年剔除非营业收入后净利润为 0.62 亿元,同比下滑 32.53%;2014 年净利润为 0.53 亿元,同比下降 47%;2015 年上半年净利润也同比下滑 8.9%,主营业务净利润更是从 0.36 亿元降至 0.18 亿元,同比下滑近五成。

对于此次收购非枣类食品企业,在业内看来,有可能是擅长门店经营的司胤衡进入董事会后带来的战略改变,为了给公司打造多品类新型连锁店——好想你生活馆增加产品种类。

食品饮料营销战略专家徐雄俊认为,好想你未来可能会实行单焦点、多品牌的发展战略,“作为上市公司,好想你有一定的资金和实力去并购一些非枣类食品企业来扩充公司本身的产品线,省去自身研发费用。同时,公司可能会保持好想你品牌只用在枣类产品,而通过并购获得的其他品牌休闲食品则将保留原本品牌的名称”。徐雄俊坦言。

也有业内专家表示,好想在转型过程中销售费用增加过快依然是困扰公司的主要问题,收购的非枣类产品能否成为新的盈利增长点,将成为好想你转型之路成败的关键点。

(钱瑜 孙昊天)

环宇电气助力北京冬奥会

■ 卢书友 赵雷 本报记者 何沙洲

2015 年 7 月 31 日,国际奥委会主席巴赫宣布,北京获得 2022 年冬奥会主办权!北京的胜出给环宇集团也带来了一次展示品牌和产品实力的好机会。

此次冬奥会,北京将携手张家口共同承办冰上雪上运动项目。张家口赛区的滑雪场场馆多位于张家口市崇礼县。环宇电气携手张家口区域代理顺利中标,有幸为崇礼万龙滑雪场及周边基础电力设施提供电器产品。据悉,环宇中标的主要是 HU 系列低压电器元件产品等。

环宇电气华北区域销售副总孙precise说,随着《京津冀协同发展规划纲要》的出台,北京与张家口以及其他周边城市间的联系与合作也会越来越密切。环宇集团一定会在未来的城市建设中继续发挥作用,为当地市政工程提供更多的技术和产品支持。

江南春：碎片时间是优势 赌对核心生活轨迹

“移动互联网影响了所有的媒体,分众还是很幸运的,这几年依旧呈现比较好的上升态势,框架几乎没有受到影响,因为百分之七八十的电梯里没有 3G 信号;电影院开始放广告的时候消费者都已经进入观影状态,看手机的微乎其微;卖场里大家关注的是货品,也很少有人看手机;楼宇电视有受到一些影响,但在整个媒体行业来说应该是受到移动互联网影响最少的媒体之一。”

江南春讲到分众传媒面对移动互联网广告挑战时的体会。在智能手机全民化的时代,手机对大家日常时间的占用达到一半以上,低头族们对地铁公交的车厢广告的关注变得越来越高。面对移动互联网广告的攻城略地,分众同样需要转变,而大数据的精准营销则是分众“守城”并“略地”的转折点。

碎片时间是分众场景优势

“手机消耗的不是碎片时间,而是大段时间。”场景传播是营销成功的关键所在,与很多人认为手机是消耗大家闲暇的碎片时间不同,江南春认为手机更多的是对人们大段时间的占领。

上班族在地铁公交上动辄一两小时的等待,成为大段时间的一个典型场景,要消磨这样的漫长时间,大家只有不断地刷屏手机,自然也就不会没有时间留意到车厢广告,手机成了车厢广告传播的效率杀手。与地铁长段时间场景不同的是,等电梯只需几分钟,而且随时可能到达。大家紧盯电梯出口的备战状态下,无暇再顾及手机,而走入电梯后,信号问题更是让电梯内环境成了分众传媒的最佳传播环境,既然不能刷手机就看看广告吧。

分众的 O2O“城池”

传播模式的转变,不变的是生活圈子。分



众传媒的成功得益于赌对了消费者最核心的生活轨迹。在写字楼、公寓、超市等无所不在的分众屏幕,植入了消费者每天生活的必经路径,生活中 2/3 的时间你都有意无意地被分众的广告包围着。

对生活社群的精准卡点,让消费者对于广告没了选择空间,分众传媒线下资源的精准卡点以及对资讯社群的精准把握是其围捕消费领域的关键。

分众与全国 70% 左右的物业合作优势,其大量的坚固“城池”让对手难以攻克。同时,分众也一直在研究,怎样利用移动互联网创造增值。江南春认为,媒体要做得更精准,更互动,效率才会更高,人和屏幕之间才能有更好的互动。因此,分众制定了两个战略,向上云战略,向下 O2O 战略。

广告需要靶向打击

分众的细分场景传播优势,让其在一定程度上避免了与移动互联网广告的直接冲突。但如果不改变之前的传播模式还是难以

守住“城池”。而基于大数据分析的精准广告投放将是分众深度挖掘线下优势,发力 O2O 的关键所在。

江南春介绍,分众的向上云战略就是要通过云计算和大数据,实现把分众打造成为真正的由云端控制屏端的 LBS 精准媒体平台。分众三年前就开始建立基于物业(楼龄、楼价、商圈位置、楼宇入住人群分析)的 LBS 大数据分析 and 精准投放系统,2015 年分众与百度公司建立战略合作,通过导向百度基于不同经纬度的楼宇用户的搜索数据来建立不同办公楼宇和社区公寓的用户品类需求指数和品牌关注指数。

未来,分众还计划与大型电商平台战略合作,建立基于不同办公楼宇和社区公寓采购送货数据而形成的不同楼宇用户的品牌购买指数。集成物业数据、搜索数据和电商数据,分众计划三年内建立起中国最大的信息云平台,帮助广告主实现对不同楼宇、不同用户的精准投放,实现云分发战略,在云计算和大数据时代将分众的现有生活圈信息平台全面升级为 LBS 精准信息平台。

(i 黑马)