

平衡计分卡视角下新东方战略转型对企业绩效的影响

曹 珠

华东交通大学经济管理学院, 江西 南昌

收稿日期: 2023年10月16日; 录用日期: 2023年11月3日; 发布日期: 2024年1月5日

摘 要

2021年7月, 自“双减”政策实施以来, 教培行业迎来巨变。在国家宏观政策调控以及新冠疫情的影响之下, 教培行业是该坚守教育行业还是选择寻求其他出路, 是每一个身在其中的企业都需要考虑的问题。本文以新东方成立东方甄选正式进军直播带货领域的事件为例, 运用案例分析法、指标分析法、对比分析法, 从平衡计分卡的视角下分析了此次新东方战略转型的背景、动因、过程以及对企业财务与非财务绩效的影响。通过本文的分析希望能为其他进行战略转型的企业提供一定的借鉴与参考意义。

关键词

教培行业, 新东方, 平衡计分卡, 战略转型, 绩效评价

The Impact of New Oriental's Strategic Transformation on Enterprise Performance from the Perspective of Balanced Scorecard

Zhu Cao

School of Economics and Management, East China Jiaotong University, Nanchang Jiangxi

Received: Oct. 16th, 2023; accepted: Nov. 3rd, 2023; published: Jan. 5th, 2024

Abstract

In July 2021, since the implementation of the “double reduction” policy, the education and training industry has ushered in great changes. Under the influence of national macro-policy regulation and COVID-19, whether the education and training industry needs to stick to the education industry or choose to seek other ways out is a question that every enterprise in it needs to consider.

文章引用: 曹珠. 平衡计分卡视角下新东方战略转型对企业绩效的影响[J]. 金融, 2024, 14(1): 20-26.

DOI: 10.12677/fin.2024.141004

This article takes the establishment of Oriental Selection to officially enter the field of live commerce as an example, using case analysis, index analysis and comparative analysis to analyze the background, motivation, process and the impact on the financial and non-financial performance of the company from the perspective of a balanced scorecard. Through the analysis of this paper, we hope to provide some references for other enterprises undergoing strategic transformation.

Keywords

Education and Training Industry, New Oriental, Balanced Scorecard, Strategic Transformation, Performance Evaluation

Copyright © 2024 by author(s) and Hans Publishers Inc.

This work is licensed under the Creative Commons Attribution International License (CC BY 4.0).

<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>



Open Access

1. 研究背景及意义

2021年，随着双减政策的落地，各地学科类教育机构纷纷关闭停转，中概教育股在全球资本市场大跌，在纳斯达克上市的龙头新东方大跌 54.22%，新东方在线下跌 28%，好未来大跌 70.76%，跟谁学的母公司高徒集团下跌 63.4%，网易有道下跌 42.8%。好未来、高徒、新东方三巨头从最高点蒸发了 8000 亿元市值。企业为了能在变化的市场环境之下继续存活，不得不开启战略转型之路，探索出一条适应环境、适合企业的发展模式。

战略转型作为企业应对内外挑战一种变革方式，公司可以通过分析企业在行业中的相对竞争力和地位来制定适合其自身情况的最佳发展战略[1]。因此，从平衡计分卡的视角对新东方企业绩效进行分析，对战略转型的绩效评价方法研究具有一定的理论意义。此外，新东方作为教培行业的龙头企业，它所做出的转型方式对于其他企业有着一定的示范作用。因此，分析新东方的成功转型也可以在为其他教培机构的转型提供一些经验的同时，对相关风险进行规避，具有一定的现实意义。

2. 新东方战略模式及业务现状

2.1. 企业简介

新东方成立于 1993 年，是中国教培行业的领头羊，其培训课程、培训人次和学习中心数量均居全国首位。2006 年 9 月，新东方在美国纽交所上市，成为了国内第一家在美国上市的教育公司。2020 年 11 月，新东方在中国香港联合交易所完成二次上市。公司致力于教育及启迪各个年龄段的学生，通过新东方独有的创新教学及启发式知道来激发学生的学习热情，发挥学生潜能、建立自信，并赋予学生全球视野。公司主要以“新东方”品牌提供教育服务，根据弗若斯特沙利文的资料，公司凭借该品牌成为中国唯一一家荣获 Brand Finance 授予的 2020 年“全球最有价值的商业服务品牌 50 强”的教育公司[2]。新东方的业务体系专注于英语和其他外语培训，同时在基础教育，职业教育等各方面也颇有建树，最终发展成为一家综合性教育集团和教育培训集团。

2.2. 新东方战略模式

新东方成立之初采用的是 B2C 模式，搭建在线平台推出考研和英语的相关课程。这一时期商业模式较为单一，相比于传统教育培训机构只能面对面授课而言，新东方在线打破了地域和时间的界限，为所

有新东方在线网平台上的用户提供了丰富的在线课程，用户通过 PC 端的网站可以观看提供的免费课程，也能够购买心仪的付费课程。并且依托于新东方原有的品牌优势，在考研公共课和英语培训方面获得了较大的成功。2007 年开始，新东方在线获得首个机构客户，就此开启了 B2C 和 B2B 模式结合的商业模式之路。对于新东方在线而言，本身在借助自身平台获得用户的同时，B2B 模式的加入能让公司依靠对公业务，如大学、公共图书馆、电信运营商及在线视频串流供应商等学校及机构客户提供教育内容套餐，不仅可以带来稳定持续的收入，还能快速、低成本的提升用户数量。2021 年开启“直播 + 电商”模式，销售自有产品获取利润，同时售卖第三方产品靠抽取佣金获得收益。

2.3. 新东方业务现状

自双减政策正式下发以来，新东方便开始了业务部门组织结构的调整。在双减实施之前，新东方的主要经营来源是 K9 与 K12 业务。在主营业务无法继续开展的情况下，2021 年 10 月，新东方正式宣布停止经营中国内地义务教育阶段学科类校外培训服务。主要业务的关停导致新东方的营业收入大幅度下降，新东方不得不思考转型之路[3]。在进入电商直播行业之后，公司的主要业务由大学教育和自营产品及电商直播两大部分组成。并且这次转型无疑是成功的，2023 年上半年，公司实现营业收入 20.80 亿元，同比增长 262.69%。归母净利润 5.85 亿元，同比增长 207.59%。公司各个业务当中，自营及直播电商业务营收为 17.66 亿元，大学教育营收 2.95 亿元，最后机构服务营收 0.19 亿元。企业 2023 年上半年总毛利 9.83 亿元，自营及直播电商业务毛利达 7.5 亿元，占比 76%。

3. 新东方战略转型因素分析

3.1. 外部压力

国家的政策发展与企业的生产经营有着紧密的联系。双减政策的出台更是引发了整个教培行业的震动。双减政策实施以前，K12 教培行业主要的教育重心和营收重点[4]。然而双减政策要求校外培训机构除了进行非学科类教育满足学生发展兴趣特长等特殊需求外，不得进行其他与文化课程相关的培训。这对于教培企业来说无疑是致命一击，主营业务的大大缩水促使企业的转型迫在眉睫。此外因新冠疫情线上教育的兴起也加大了传统教育模式的竞争压力。在双减政策和同业激烈竞争环境下的双重压力下，企业不得不去开拓其他业务，进行战略转型来应对。

3.2. 内部动力

在新东方的成长历程中，新东方通过战略转型数次走出困境。在管理模式上，新东方实行分校制，在扁平化管理的情况下，这种模式是不具备优势的[5]。但是双减之后，这反而变成了新东方的一个优势。长期的市场锻炼和资源的积累，更容易引导新东方的转型。其次产品模式也导致新东方的转型不同于其他教培企业。为了满足自身发展要求，新东方不在将转型重心放在教育培训领域，而是将更具有多样性、低频低复购的电商领域进攻。其次，新东方在面临解体危机的情况下，仍坚持企业家精神，维持团体的责任感以及对未来发展的信心，使得他们成功逆袭。新东方在转型的过程中，从一个企业家的简单情怀出发，积极从事公益，关心员工发展，积极履行社会责任。这在无形中提升了企业价值，为其成功转型埋下伏笔。

3.3. 新的机遇

3.3.1. 电商行业的迅猛发展

2018 年电商直播开始走进大众视野，随着许多明星达人的加入引来了巨大的流量，随之带来了巨大

的变现能力。2020 年的疫情让人们更加依赖于线上购物、线上分享的生活方式，更是为其迅猛发展添了一把火。2021 年抖音、快手等平台也开启了电商带货模式，自此全民直播时代正式到来。同时，国家为了规范管理，也积极地出台了一系列相关政策保障优质直播运营商的引入，并给予直播销售收入一定的纳税优惠。电商直播行业的迅猛发展为新东方进行战略转型提供了新的机会[6]，许多消费者对直播带货的接受度也逐渐提高，这也为新东方进行战略转型提供了契机。此外，将教育领域的专业知识和经验与电商直播有效结合，开辟了全新的差异化带货直播道路，让新东方能够成功转型。

3.3.2. 助农政策的大力推行

“民以食为天”，农业乃民生之根本，近年来，我国不断在农村进行脱贫攻坚战，效果显著，但是农村的基础设施依旧不够完善，农民生产出的农产品存在销路少、运输时间长等问题[7]。基于此，国家不断出台农村电商政策，“互联网+”的参与，使得传统农业的生产、管理、渠道、营销都产生质变。新农村需要新农人，数字经济赋能农业是必然的。而新东方直播带货帮助农产品的销售，并非是为了简单的卖货，同时也是为了帮助农业的产业升级以及乡村振兴。这次转型方向顺应了政策的发展方向。

4. 平衡计分卡视角下战略转型的绩效评价

4.1. 财务层面

4.1.1. 盈利能力

表 1 展示了 2018 年到 2022 年上半年新东方盈利能力情况，可以看出，尽管受到新冠疫情的冲击，公司发展态势依旧还算稳定，具有良好的盈利能力。2020 财年，新东方集团取得营业收入 35.79 亿美元，同比增长 15.6%，取得归母净利润 4.13 亿美元，同比增长 73.6%，这主要得益于新东方通过自主研发的 OMO 系统将线下课程转为在线小班课程，受到了学生的广泛认可和欢迎，同时还将更多的资源投入到 K-12 业务当中[8]。2021 财年新东方营业收入的增长主要还是归功于 K-12 业务的发展。2022 财年受“双减”政策影响，新东方集团的营业收入为 31.05 亿美元，同比下降 27.39%，归母净利润更是同比下降了 455.16%。

Table 1. Profitability analysis unit of New Oriental Group from 2018 to 2022 (US \$100 Million)

表 1. 新东方集团 2018~2022 年盈利能力分析单位(亿美元)

项目	2018/5/31	2019/5/31	2020/5/31	2021/5/31	2022/5/31
营业收入	24.47	30.96	35.79	42.77	31.05
毛利	13.82	17.20	19.90	22.40	13.51
归母净利润	2.96	2.38	4.13	3.34	-11.88

4.1.2. 营运能力

总体上看，企业 2019 年前总资产周转率维持在一个较为稳定的水平，说明此时公司的营运能力比较稳定。2020 年开始，受到疫情的影响开始出现下滑的趋势，但是影响并不大。2021 年受双减政策的影响才开始出现大幅下降，虽然 2021 年底，新东方就开始了跨界转型，但直至 2022 年 6 月，随着东方甄选直播间的爆火，此次转型成果也逐步显现，总资产周转率也开始显示出上升的趋势。此外 2020~2022 年，新东方的存货周转率也呈现出先涨后降的趋势，导致下降的主要原因可能是转型之后对新领域的不熟悉导致存货管理水平未得到有效的提升[9]。

4.1.3. 偿债能力

图 1 展示了 2018 年~2023 年 6 月新东方与偿债能力相关的指标数据。从短期偿债能力来看，新东方

的流动比率在企业转型之前较为平稳，在 2021 年开始呈现出一个上升的趋势，表明其短期偿债能力有所提升。转型期间新东方的速动比率持续上涨超过 2，过高的速动比率表明资本的使用效率不高，同时企业的流动资产也持续降低，因此短期内企业资金流向存在一定的问题。从长期偿债能力来看，企业的产权比率在 2021 年出现下降，说明企业为了降低转型期间的财务风险，选择了相对保守的财务政策[10]。

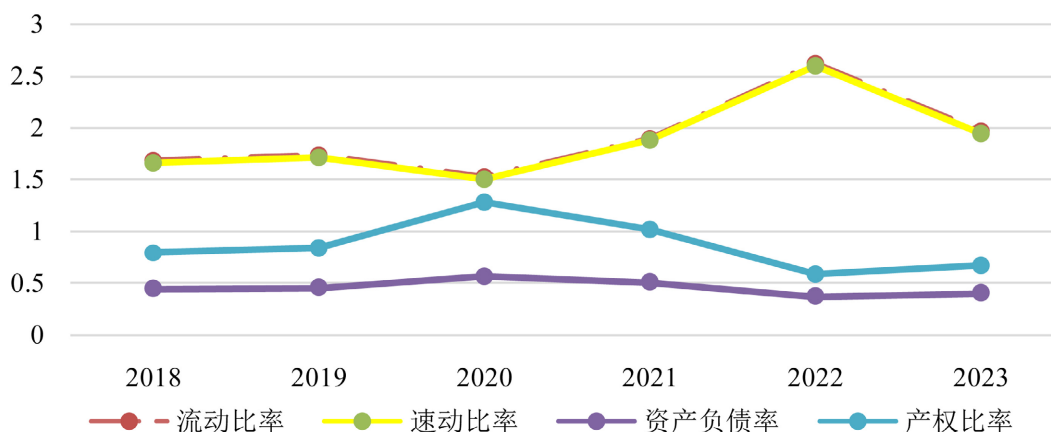


Figure 1. The solvency indicator chart of New Oriental from 2018 to 2023

图 1. 新东方 2018~2023 偿债能力指标图

4.1.4. 成长能力

转型前新东方的净资产增长率保持在行业平均水平。但是自双减政策实施以来，与成长能力相关的指标均呈现出下降的趋势。此外由于企业集中处置了线下教育资产导致企业总资产与总负债均存在一定上升。转型初期，主营业务的关停导致企业的净资产增长率大幅下降，对 K9 与 K12 业务的过度依赖大大限制了其发展能力。转型之后，虽然主营业务的停止导致主营业务的成本降低，但是前期的营业收入依旧无法满足企业对新赛道的投资，发展能力指标在 2022 年上半年依旧处于负增长阶段，这一情况在东方甄选直播间爆火之后得到了一定的改善。总体上看新东方成长能力指标变动明显，企业应当注重资金回流问题，否则其发展将会受到限制[11]。

4.2. 客户层面

客户层面主要从新东方转型前后收入结构进行分析。新东方主营业务的变化主要集中于整体规划、教学人员及教学内容规划上。转型前，新东方主要业务集中于 K9 及 K12 业务，然双减之后其主营业务的营业收入下降了近 70%。转型之后，新东方将重心放在其他教育领域和扩张新领域上。从数据上来看，2022 年收入大方向除了学科类培训业务之外，还包括在线教学与线上直播等业务。2023 年上半年，公司实现营业收入 20.80 亿元，同比增长 262.69%。归母净利润 5.85 亿元，同比增长 207.59%。公司各个业务当中，自营及直播电商业务营收为 17.66 亿元，大学教育营收 2.95 亿元，最后机构服务营收 0.19 亿元。企业 2023 年上半年总毛利 9.83 亿元，自营及直播电商业务毛利达 7.5 亿元，占比 76%。其 2023 上半财年业务营收分布中，自营及直播电商占比 85%，大学教育占比 14%，其他机构服务占比 1%。因此从收入结构来看此次转型化解了新东方面临双减政策的危机，为其未来的发展开辟了一个新的方向。

4.3. 内部流程层面

为了应对疫情及双减政策带来的风险，新东方及时调整了组织架构，全面停止泡泡少儿部和优能初中部，新增国际游学、营地教育部等业务。这意味着新东方放弃了小初阶段的教育培训业务，试图将新

领域作为企业发展的新动力[12]。此外，战略转型之后，俞敏洪也十分注重目前企业内部存在的各种问题，争取做到业务标准化、系统化、流程化。用高效的流程，进行系统的运营来提高组织运行效率，推动企业内部效能优化。

4.4. 学习与成长维度

企业在进行战略转型的过程中，企业的内部人力资源管理也会做出相应的改变来适应企业的发展。从某个方面来看，企业要保持活力就离不开具有创造力的人才[13]。新东方具备良好的人才培养体系，其最核心的竞争力源于优秀的师资力量。为了保证产品和服务的品质，新东方不仅有严格的教师选用制度，同时也根据自身的情况，制定了独特的教师培训机制。新东方由刚开始的个体户，到最后建立起现代化企业成功在美国上市，经过 30 多年的经营，在家长群体和行业内积累了良好的口碑。优质的员工使得“知识带货”的创新方式成为一种新潮流。此外新东方并未停止对新领域的探究，不仅成功在直播电商行业立足，更是乘势进军旅游业，积极调整长期战略策略，并实施各项措施来达到长期的可持续发展。

5. 启示与建议

总的来看，此次新东方的战略转型无疑是成功的，除了营运能力有所影响外，在其他财务与非财务绩效上都得到了一定的提升。但是转型之后的新东方仍然存在一些风险，为了应对这些风险，企业可以采取如下措施：(1) 打造核心竞争力，提升产品内在价值。可以通过对不同消费群体调研，对自有的教育产品和教学模式进行细分，优化产品服务，提升顾客品牌忠诚度。同时可以寻求校企合作，加强产教融合。(2) 合理配置人力资源，降低依赖。新东方转型之后，众多的教师资源投身到直播行业中，因此公司需要发展其人才筛选和组织能力，完善员工薪酬管理，提升团队的稳定性以及员工的忠诚度，避免人才的流失。其次对于当红主播应当减少一定的依赖，可以适当地培养一些新员工。防止因当红主播的离职，给企业带来巨大的损失。此外，完善人员管理体系也可以增强企业的存货管理能力。(3) 加强供应链建设。为了应对企业营运能力下降的风险，企业必须完善供应链的管理[14]。为了避免产品质量带来的风险，必须要以业务场景需求为驱动，加快科技研发与产业融合，实现从采购、销售与库存、生产、供应与营销的全过程集成化、标准化、数字化管理，实现数据实时共享与协同联动。对于新东方而言，积极进行信息化建设，通过专业的供应链管理系统，不断降本提效，可以有效地缩短渠道，弥补全产业链关键环节、关键能力的短板，推动企业盈利和竞争力的提升，保障转型后业务的持续性。

最后，对于企业转型而言，最重要的是要明确自己的品牌优势，顺应而不盲从，即使是跨界转型，原有的品牌优势也可以转化[15]。任何企业转型都应当聚焦于自由产品的树立，奔着市场和客户的真实需求，不能不切实际只追求风口。其次，产品企业在转型过程中要明确自身的组织定位，做出取舍。在这个过程中，往往会受到经验壁垒的阻碍。过去固有经验可能会阻碍企业发展的脚步，让企业无法适应变化的市场环境，无法看出自己的弊端。因此企业必须要跳出惯性思维，以发展的眼光看待企业未来方向。

参考文献

- [1] 杨群. 校外线上培训的规范与治理[J]. 教育学术月刊, 2021(10): 56-61.
- [2] 温婷, 盛波, 关子儒. “双减”这一年: 教培行业转型渐趋清晰[N]. 上海证券报, 2022-07-25(006). <https://doi.org/10.28719/n.cnki.nshzj.2022.003333>
- [3] 新东方“体面转身” [J]. 中国商人, 2022(7): 12-13.
- [4] 吴楠, 李雨洋. 好未来教育集团品牌营销策略研究[J]. 营销界, 2019(33): 25-26.
- [5] 王腾莉. “双减”政策对新东方股价波动的影响研究[D]: [硕士学位论文]. 广州: 广州大学, 2022.
- [6] 樊缤绮. “双减”政策下新东方战略转型探析[J]. 西部学刊, 2023(12): 137-140.

<https://doi.org/10.16721/j.cnki.cn61-1487/c.2023.12.037>

- [7] 徐菁. “双减政策”下新东方战略转型对经营绩效的影响研究[D]: [硕士学位论文]. 南昌: 南昌大学, 2023.
- [8] 徐亚平, 徐一平. 新形势下在线教育企业应对财务风险创新路径[J]. 营销界, 2021(30): 111-112.
- [9] 梁敏. “双减”政策下新东方转型期间的财务风险研究[D]: [硕士学位论文]. 昆明: 云南财经大学, 2023.
- [10] 袁锦昆. 双减政策下新东方在线战略转型财务绩效研究[D]: [硕士学位论文]. 哈尔滨: 哈尔滨商业大学, 2023.
- [11] 李准. 新东方在线科技控股公司 OMO 模式研究[D]: [硕士学位论文]. 吉林大学, 2021.
- [12] 屈丽丽. 东方甄选: 从销售产品到销售情怀[N]. 中国经营报, 2022-08-15(D04).
<https://doi.org/10.38300/n.cnki.nzgjy.2022.002164>
- [13] 庞丹, 陈晓晖, 张晓峰. 我国教育机构科研育人的理论与实践探索研究[J]. 科研管理, 2021, 42(12): 210.
- [14] 高亚莉. 企业业财融合存在的问题与对策分析——以新东方为例[J]. 金融客, 2023(4): 71-74.
- [15] 王楚活. 新东方转型之思[J]. 成才与就业, 2022(9): 43.