

卓越服务 EMBA 笔试 – 管理案例分析例题：

请阅读以下案例，并回答文后的问题。

新东方：转型新考验

2012年6月，新东方教育科技集团2013财年预算会议刚结束，创始人及董事长俞敏洪先生心头仍萦绕着几个问题：过去几年，中国教育培训市场发生了巨大变化，几乎每个细分领域都出现了强劲对手。学员个性化需求悄然兴起，互联网及移动互联网发展迅猛，使得传统教学方式亟需变革。虽然新东方历年增长和利润令人欣慰，但面对未来，新东方不得不未雨绸缪。

新东方教育科技集团

1993年，俞敏洪从北京大学辞职，一手创办了以出国英语考试辅导为主的“新东方学校”。两年后，俞敏洪及其海归团队开发了留学咨询、基础英语培训等新业务，并开始在全国扩张。2003年，新东方成立教育科技集团，完成了向股份制公司的转变。2006年9月，新东方教育科技集团在纽交所成功上市。2008年之后，新东方业务得到进一步拓展，目前业务包括：语言培训、考试辅导、中小学及幼儿园、网络教育、教育内容、软件及技术的分销等。

中国教育培训市场

中国教育培训市场总量大但门槛低，竞争者众多。在过去二十年中，学员需求也发生了变化。首先，随着支付能力提高，学员对于教学体验有了更高要求，并希望得到更多个性化教育服务；其次，英语学习人群年龄层日益分化。以往以大学生英语考试人群为主，而当前少儿、在职人员的学习需求则高速增长；再次，互联网迅速普及，学员学习方式逐渐从单一的课本学习、课堂听课转向更灵活便捷的网络与面授相结合模式，甚至某些标准化程度较高的课程可以直接在网上学习。

尽管新东方规模较大，但也未覆盖所有细分领域，其二三线城市教学点设置仍有较大发展空间。让新东方担心的是，主要竞争对手除了在各自细分领域做强之外，也开始向新东方所覆盖的细分领域渗透。例如，学而思和学大教育针对中学生市场，采用精品班、1对1模式，数年间即从一个家教中心发展成为上市公司，开始向新东方占据优势的领域积极扩张。少儿英语领域的英孚教育、在职英语领域的华尔街英语等，也都是新东方在这些细分领域的强劲对手。

新东方转型

自2002年，新东方开始往少儿英语培训、中学生高考辅导、非英语考试辅导(公务员考试、司法考试)以及职业技术培训等细分领域延伸。2002年，新东方在扬州开办了双语教学的全日制小学与中学；2003年，推出强调个性化服务的“精英英语”课程；2004年，推出针对少儿英语培训的“泡泡少儿”；2008年，又推出针对中学教育的“优能中学”。

“优能中学”是新东方业务转型的重要部分，新东方以往大多数课程是300-500人的大班教学，而“优能中学”班级人数不超过20人，“泡泡少儿”班级人数不超过25人，“精英英语”班级人数不超过10人。新东方业务转型的另一部分是与互联网结合的教育模式，在“混合学习”模式下，学生2/3学习在课堂内完成，1/3学习在网上完成，后台监控学习过程，并促进家长与老师之间的交流，形成立体化的教育服务系统；此外，新东方于2000年设立了迅程公司，专门负责“完整的线上教育”——新东方在线，让老师与学生可以通过网络互动交流，以覆盖新东方教学点未能覆盖的市场。

新的考验

业务转型所带来的不仅是产品线变化，更意味着新东方需要对组织模式、人才体系、竞争策略等各方面加以积极调整，这无疑新东方必须面对的考验。

组织模式改变：新东方一直面临着如何兼顾标准化与地方差异化的难题。过去为了扩大市场覆盖，获得现金流及增强品牌影响，新东方非常看重单个学校的发展，很大程度上依赖校长及老师的个人能力。新东方部分产品又具地域特征，需在一定时期内强调本地化。例如，优能中学板块下的高考、中考及小升初考试受到地方性政策影响；沿海发达地区高中生留学培训市场炙手可热而内陆地区仍注重高考培训，使得新东方各地分校间差异化大于标准化。2012年，新东方调整所有中层管理，并以业务模块划分建立集团事业部(如泡泡少儿事业部、国内考试事业部等)，加强对各地分校直线领导，以提高管理标准化。在此转型过程中，新东方应如何兼顾集团标准化与地方差异化？集团和各地分校应如何建立良性互动？

人才缺失问题：从大班到小班的模式转型，意味着新东方需要更多老师。但“2013财年即便现有老师一个都不流失，我们仍需5000名老师”。新东方老师需经基层选拔与培训、总部培训、试讲选拔三个阶段，3-6个月时间后方能站上讲台，3-5年后有机会进入管理层。上市初期新东方曾大面积对老师实行股权激励，但激励效果不明显。由于竞争对手高薪挖人等原因，新东方师资流失年约20%(行业平均35%)。新东方应如何及时解决在业务转型期间所面临的人才缺失问题，避免师资瓶颈制约增长的这一潜在陷阱？

互联网的教育平台建设：新东方目前仅开放了“泡泡少儿”的加盟，而在二三线城市自建教学点成本相当高。俞敏洪相信“结合互联网的立体教育平台必定是未来趋势”，因此新东方计划开发标准化产品，通过互联网实现小城市的覆盖。各竞争对手也在尝试立体化教育模式。例如，学而思网校学员通过注册即可在线学习中小学各科课程，该网校不仅提供教学视频，还配备班主任，负责学习管理与家长沟通。新东方能否有效地整合线下线上资源，先于对手成功完成与互联网相结合的立体教育平台建设？……

俞敏洪慢慢收起思路，他知道新东方转型设想已得到股东的理解，愿意在短期内加大投入支持这一面对未来的重要举措。自己带领的管理团队能否经受这些考验，在竞争门槛并不高的教育培训行业扩大自身优势，将是转型全面成功的关键。

问题：

如果你处在案例所设定时间节点，并处在新东方俞敏洪董事长的位子上，你如何看待新东方集团所面临的挑战？请选择一个挑战，结合案例材料简述你的分析思路并提出应对措施，答题字数在600字左右。