

“双减”政策下新东方战略转型的绩效研究

郭周琪¹

(1.河北地质大学, 河北 石家庄 050000)

摘 要: 2021 年 7 月, 中央办公厅与国务院办公厅联合发布了“双减政策”。这一政策的发布, 无疑对众多教培行业造成了影响。新东方是深受这一政策影响的企业之一。为减轻这一政策对企业的冲击, 新东方采取了一系列战略转型措施。鉴于此, 本文基于 SWOT 分析法, 总结新东方的战略转型措施, 根据新东方 2018 年至 2022 年财务数据, 从财务绩效、非财务绩效两方面对其战略转型效果进行了研究。最终提出把握机遇、构建多元化收入、拥抱数字技术三条建议。

关键词: 双减政策; 新东方; 战略转型; 企业绩效

DOI: doi.org/10.70693/rwsk.v1i7.1211

1. 绪论

1.1 研究背景及意义

近年来, 随着社会对教育的高度重视和教育消费的持续增长, 教育培训行业经历了一段蓬勃发展的时期。然而, 伴随而来的是课外培训负担过重、教育公平性问题日益凸显。2021 年 7 月, 中央办公厅与国务院办公厅联合发布了“双减政策”——《关于进一步减轻义务教育阶段学生作业负担和校外培训负担的意见》, 旨在减轻学生作业和校外培训负担, 促进教育公平和高质量发展。这项政策的出台, 对以学科类培训为主的教育培训机构产生了深远影响, 迫使行业进行大规模的调整和重构。新东方作为教培行业的领军企业, 其业务模式和经营战略受到直接冲击, 不得不重新审视发展方向, 寻找新的业务增长点以应对政策带来的挑战。

本文聚焦于“双减政策”背景下新东方的战略转型与经营绩效, 旨在通过分析新东方的转型路径、策略选择及其绩效变化, 补充和完善教育培训机构战略管理与绩效评价的理论框架, 为新东方及其他同类企业如何在政策压力下有效转型、优化资源配置、提高市场适应性提供实践参考。

1.2 文献综述

自战略成本管理理念提出以来, 学者们对战略转型方面的研究颇多, 对战略转型与企业绩效的研究分布于各行各业。例如, 李淑楠等研究的是物流行业, 其以顺丰控股为例, 分析其战略转型的动因, 详细梳理了多元化转型、数字化转型、绿色物流转型的战略转型路径, 分析了企业的财务绩效^[1]。胡查平等研究制造业行业, 其从网络嵌入性视角出发, 以长三角、珠三角区域以及华中地区 225 家服务化制造企业为研究对象, 采用定量研究方法, 深入分析与制造企业不同接触程度的增值服务提供保持相对适应或匹配的特定价值嵌入方式对企业绩效的影响^[2]。张瑞琴研究物联网行业, 其以小米集团作为研究对象, 分析其在物联网的时代下, 进行战略转型的动因和具体策略, 并对其战略转型策略的实施效果进行评价^[3]。

目前对于新东方战略转型与企业绩效的研究较少。其中, 徐菁利用事件研究法和财务指标法对其战略转型经营绩效变化进行了深度解析, 总结出新东方战略转型的成效, 并针对不足及风险提出了相应的对策建议^[4]。李宁运用 PEST 和 SWOT 战略管理分析工具, 对企业所处的内外部环境进行了分析, 最后结合企业的愿景和使命, 对企业战略转型的路径选择、实施及保障措施提出了建议^[5]。

2. “双减”背景下新东方战略转型案例介绍

2.1 新东方简介

作者简介: 郭周琪 (2000—), 女, 硕士研究生, 研究方向为财务总监。

新东方教育科技集团（以下简称新东方），由俞敏洪先生于1993年在北京创立，起初以英语及海外考试培训起家，逐步成长为集教育培训、教育产品研发、在线教育于一体大型综合性教育集团。历经近三十年的稳健发展，新东方已从单一的语言培训学校扩展至覆盖学前教育至成人教育全年龄段的多元化教育服务体系。旗下品牌包括但不限于泡泡少儿英语、优能中学、新东方在线、东方优播等，不仅深耕英语培训，更在K12教育、国际教育、素质教育、职业教育等多个领域广泛布局，构建了线上线下相结合的教育生态。

市场地位方面，新东方作为中国教培行业的领头羊，长期以来以优质的教学资源、卓越的教学成果和广泛的社会影响力占据行业前列。2006年，新东方在美国纽交所上市，成为中国首家在美上市的教育机构，标志着其国际化进程的里程碑。随着业务的不断拓展，新东方亦在国内多个城市设立了教学中心，影响力辐射全国，成为万千学子信赖的教育品牌。

面对2021年实施的“双减”政策，新东方积极响应国家号召，主动调整业务结构，缩减K-9学科类培训，同时加速向素质教育、成人教育、直播电商等新兴领域转型，特别是“东方甄选”电商平台的推出，标志着新东方在教育与科技、文化相结合的道路上迈出了创新步伐，展示了企业强大的适应性和创新精神，继续引领教培行业转型升级的新风尚。

2.2 “双减政策”对新东方的影响

2021年7月，中国正式实施“双减政策”，旨在减轻中小学生课外负担，对校外培训行业尤其是K12学科类培训进行严格限制。这对于以K12学科培训为核心业务的新东方而言，无疑是巨大的挑战。政策实施后，新东方的主营业务受到重创，面临营收急剧下滑、市值缩水、人员裁撤等一系列连锁反应。为应对政策冲击，新东方必须进行战略转型，寻找新的增长点。

2.3 新东方战略转型的过程及策略

面对“双减政策”带来的行业剧变，新东方迅速调整战略，启动了全面而深刻的转型进程，以适应教育市场的新常态，以下是新东方战略转型的关键步骤与策略：

2021年，随着“双减政策”的实施，新东方首先对旗下的K-12学科辅导业务进行了大幅调整，积极响应政策要求，有序终止了义务教育阶段的学科类校外培训。与此同时，新东方迅速调整业务布局，将发展重心转向不受政策限制的领域，如成人教育、职业教育、国际教育及素质教育等，以减少政策影响，维持企业运营。

2022年，新东方在战略转型上迈出重要一步，利用自身教育品牌和师资优势，积极探索教育与互联网的深度融合，推出“东方甄选”直播电商平台，将教育与电商直播相结合，不仅销售教育相关产品，还涉足农产品带货，借助教师团队的教育背景，打造知识性直播风格，实现业务模式的创新。这一转型策略不仅帮助新东方开辟了新的收入渠道，还提升了品牌影响力，增强了用户粘性。

同年，新东方进一步强化线上教育平台，加大对数字教育产品的投入，优化在线课程内容，推出更多适应市场需求的非学科类课程，如语言培训、职业技能提升、艺术与科学素养课程等，同时利用大数据和人工智能技术，提升教学个性化与学习体验，以满足多样化的学习需求。

2023年，新东方深化教育科技融合，推出教育智能硬件产品，如智能学习设备、教育软件等，旨在通过科技赋能教育，提升教学效率与学习体验。同时，新东方加强与国际教育机构的合作，拓展海外教育资源，为有意向出国留学的学生提供更多服务与支持。

通过这一系列战略调整，新东方成功从传统的学科辅导业务转型为多元化的教育服务提供商，不仅在财务上实现了新的增长点，也构建了更广泛的业务生态，为企业的长远发展奠定了坚实基础。

2.4 新东方在“双减”背景下战略转型的SWOT分析

2.4.1 优势分析（S）

市场认可度高，品牌影响力强，师资力量雄厚，教师团队优秀，培训体系成熟。新东方凭借多年的教育经验，已经建立了强大的品牌影响力和市场认知度。这为其新业务的推广和市场接纳提供了极高的信任基础，使得新东方在线在转型过程中能够迅速获得客户和市场的认可。新东方成立多年，机构培养出了许多为人所熟知的名师，例如王江涛、郑晶、李哲、董宇辉。也为新东方在成人教育、海外留学咨询等领域的发展奠定了良好的基础。

资金实力雄厚，财务状况健康，管理者风险管理意识强。新东方作为在美国纳斯达克上市的企业，其资金实力较为雄厚。根据表1可知，新东方资产负债率水平处于正常水平，几乎没有长期应付款，应付账款均在一亿以下，其现金及现金等价物偿还债务绰绰有余。另外，自2003年新东方的财务危机之后，新东方创始人就决定公司账户的钱要足够退还学生的学费。可见新东方的风险管理意识较强，负债压力很小，财务状况较为健康。这为

新东方在战略转型过程提供了强有力的财务支撑。

表1 新东方财务状况情况表

财务指标	2022	2021	2020	2019	2018
资产负债比率	45.66%	56.23%	50.56%	37.14%	40.32%
现金及现金等价物	16.63 亿	11.49 亿	16.12 亿	9.151 亿	14.14 亿
应付账款	6976 万	2229 万	3844 万	3315 万	3406 万
长期应付款	0	0	0	1.179 亿	9646 万

2.4.2 劣势分析 (W)

新东方在“双减”政策背景下的转型过程中，其劣势主要体现在对传统 K-12 培训业务的过度依赖，这部分业务的缩减对公司收入和利润造成了直接影响。在企业转型期间，内部组织架构调整和业务模式往往需要发生较大的变动。这些变动在一定程度上必然导致运营效率下降和员工士气波动，进而对企业发展产生不利影响。此外，新业务领域的开拓需要大量前期投入，在市场竞争激烈的大环境下，新东方在这些领域的品牌影响力和市场份额尚未稳固，存在一定的市场适应风险。最后，家长和学生对新东方传统培训业务的认知根深蒂固，品牌形象的重塑和市场定位的调整也是其面临的难题之一。

2.4.3 机会分析 (O)

互联网技术蓬勃发展，“大智移云”时代的到来为教育服务提供了强有力的技术支撑，其不仅优化了学习平台，增强了用户体验，还促进了教育资源的共享与学习方式的多元化。国家对高等教育、素质教育的重视，以及全球中文学习热度的提升，为新东方的留学咨询与中文教育业务开辟了广阔市场，尤其是海外华人教育需求的增加，为公司带来了新的增长点。此外，随着疫情防控形势的稳定和经济的逐步复苏，教育支出和成人继续教育需求回升，也为新东方的转型奠定了良好的基础。

2.4.4 威胁分析 (T)

市场竞争加剧，行业内诸如好未来、猿辅导等竞争对手也在积极寻求转型，加之众多新兴教育科技企业和跨界企业家的涌入，使得如素质教育、成人教育等新业务领域市场迅速变得拥挤，竞争压力陡增。此外，电商直播领域虽然为新东方打开了新的业务窗口，但该领域同样竞争激烈，且产品同质化严重，若不能持续创新内容和模式，很容易陷入价格战和流量争夺的红海。另外，知识产权保护问题日益凸显，直播电商中假冒伪劣商品和盗版课程的盛行，不仅损害消费者权益，也对正规企业品牌信誉构成威胁，增加了新东方在线在电商领域的法律风险和品牌维护成本。

3.新东方战略转型前后绩效变化分析

3.1 财务绩效分析

3.1.1 盈利能力分析

从表2可以看出，自“双减”政策后，新东方的盈利能力出现了断崖式下跌。其销售净利率、净资产收益率、总资产净利率分别由2020年的5.38%、8.75%、16.23%下跌至2021年的-39.30%、-27.56%、-14.68%。而后，在2022年，其盈利能力由有所回升，又分别恢复至7.85%、4.85%、2.85%。根据新东方年报可知，新东方的大学教育及直播电商业务在2022财年取得了显著增长，其中直播电商的GMV达到48亿元，自营产品收入超过10亿元。可见，新东方业务结构的优化在一定程度上提升了企业绩效，提高了企业的盈利能力。可见新东方的战略转型取得了初步成效。

表2 新东方盈利能力变化

财务指标	2022	2021	2020	2019	2018
收入	29.98 亿	31.05 亿	42.77 亿	35.79 亿	30.96 亿
毛利	15.88 亿	13.51 亿	22.40 亿	19.90 亿	17.20 亿
销售净利率	7.85%	-39.30%	5.38%	9.92%	7.36%
净资产收益率	4.85%	-27.56%	8.75%	16.23%	10.94%
总资产净利率	2.85%	-14.68%	4.00%	7.38%	5.52%

根据表3可以发现，同行业的好未来企业，2018年后其销售净利率、净资产收益率一直呈现负值，且同样在“双减”政策后出现断崖式下跌，至2021年，其销售净利率、净资产收益率跌至-26.52%、-24.61%。虽然在2022年有所回转，但相比于新东方的由负变正的增幅来看，好未来要逊色于新东方。可见，与同行业公司相比，新东方的战略转型较为成功。

表3 盈利能力同行比较

	新东方	好未来
--	-----	-----

	销售净利率	净资产收益率	销售净利率	净资产收益率
2022	7.85%	4.85%	-12.94%	-3.44%
2021	-39.30%	-27.56%	-26.52%	-24.61%
2020	5.38%	8.75%	-3.18%	-3.01%
2019	9.92%	16.23%	-3.90%	-4.41%
2018	7.36%	10.94%	14.22%	17.89%

3.1.2. 偿债能力分析

流动比率和速动比率来看是衡量企业短期偿债能力的指标,流动比率和速动比率越高,其短期偿债能力越强。资产负债率反映企业长期偿债能力的一个重要指标。

根据表4可知,新东方流动比率和速动比率指标在2019至2021年成上升趋势,在2020年有所回落,但高于2018年至2020年。其资产负债率和产权比率整体呈下降趋势。可见新东方短期偿债能力整体呈上升趋势,且在2021年短期偿债能力最强。其长期偿债压力有所减轻。新东方在合理范围内确保了企业在转型期间的偿债能力的稳定,为后续发展提供了坚实的财务基础。

表4 新东方偿债能力变化

财务指标	2022	2021	2020	2019	2018
流动比率(倍)	1.96	2.62	1.89	1.52	1.73
速动比率(倍)	1.94	2.6	1.88	1.5	1.71
资产负债率	40.32%	37.14%	50.56%	56.23%	45.66%

根据表5可知,好未来的短期、长期偿债能力均逐年递增。且同样在2021年实现较大的能力跨越。对比两家企业可知,新东方的偿债能力虽然整体呈上升趋势,但整体偿债能力要低于好未来。

表5 同行偿债能力比较

	新东方			好未来		
	流动比率(倍)	速动比率(倍)	资产负债率	流动比率(倍)	速动比率(倍)	资产负债率
2022	1.96	1.94	0.4032	4.42	4.37	0.1912
2021	2.62	2.6	0.3714	4.02	4	0.2125
2020	1.89	1.88	0.5056	2.42	2.41	0.5703
2019	1.52	1.5	0.5623	1.38	1.37	0.5433
2018	1.73	1.71	0.4566	1.47	1.47	0.3225

3.1.3. 营运能力分析

应收账款周转率反映企业应收账款的管理水平、对流动资产的使用效率。存货周转率反映企业销售能力及存货管理水平。总资产周转率则反映企业投入产出的利润周转率。新东方的存货包括教材以及出版的书籍,加入电商平台后的农产品,不包括课程资源。

由表6可知,新东方的应收账款周转率逐年递减,且在2021年呈现较大的跌落。其存货周转率波动较大,在2020年达到峰值,说明存货在2020年最多。存货周转率在2022年出现较大的下降,下降至34.97次,这可能是因为公司在采购和生产环节存在一些问题,例如过度采购或生产过剩等。其总资产周转率整体呈下降趋势,且在2021年出现较大跌落,在2022年又有所回升至0.48,虽然这个数值仍然较低,但至少说明企业有所进步,在一定程度上提升了运营效率。总的来看,新东方在过去几年里的营运能力出现了下滑迹象,主要表现为应收账款周转率下降、存货周转率降低和总资产周转率偏低等问题。

表6 新东方营运能力分析

财务指标	2022	2021	2020	2019	2018
应收账款周转率(次)	121.11	247.46	665.87	957.12	955.85
存货周转率(次)	34.97	59.37	65.18	52.64	39.76
总资产周转率(次)	0.48	0.38	0.51	0.64	0.72
应收账款周转天数	2.97	1.45	0.54	0.38	0.38
存货周转天数	10.3	6.06	5.52	6.84	9.05
总资产周转天数	746.18	938.23	703.24	563.51	501.33

3.1.4. 发展能力分析

本文用营业收入增长率、营业利润增长率、总资产增长率来衡量新东方的发展能力。由表7可知,新东方的营业收入增长率从2018年至2021年呈下降趋势,其中在2021年营业收入增长率变为负值,而后在2022年,其营业收入增长率又缓慢回升。营业利润增长率在2020、2021年为负,且在2021年有较大的跌落,而后在2022年又迅猛回升。总资产增长率同样是在2021年跌至最低点,而后在2022年逐步回升,由负转正。由此可见,2021年的双减政策对新东方造成了较大的营销,致使营业收入增长率、营业利润增长率、总资产增长率全部跌至低谷。新东方开辟的企业新赛道——素质教育、国际教育、电商直播领域的成功,在一定程度上帮助了新东方在2022

年扭亏为盈。由此可见，从发展能力来看，新东方公司的战略转型也较为成功。

表 7 新东方发展能力分析

财务指标	2022	2021	2020	2019	2018
营业收入增长率	-0.03	-0.27	0.20	0.16	0.27
营业利润增长率	1.19	-9.38	-0.71	0.31	0.16
总资产增长率	0.06	-0.41	0.55	0.41	0.17

3.2 非财务绩效分析

3.2.1 市场地位与品牌影响力

新东方在“双减”政策实施后，通过快速调整战略方向，涉足电商直播领域，特别是“东方甄选”平台的推出，成功吸引了公众的广泛关注，这不仅体现在短期内的市场关注度提升，更重要的是，新东方的品牌形象从传统的教培机构转变为具有创新精神和社会责任感的企业。品牌转型期间，新东方借助直播带货的热度，尤其是双语直播的独特模式，以及董宇辉的满腹诗书的直播带货方式，有效提升了品牌知名度与美誉度，这种正面的品牌重塑对非财务绩效的提升起到了积极作用。

3.2.2 业务模块拓展创新，提升客户满意度

在战略转型过程中，新东方调整服务内容，推陈出新，推出新的业务模块。例如加强成人教育、海外留学业务及素质培养课程，满足不同客户群体的需求。再如“东方甄选”电商平台销售，以新颖的教学带货模式销售直播，销售高质量好货。这些新业务的推出都赢得了新客户群的青睐，让新东方跨界抢占市场，拥有了更多的客户群体，提升了新东方在消费者心中的形象。

3.2.3 优化人才结构，培育电商人才

新东方在转型过程中，注重核心人力资源的培养与补充，例如其在电商直播领域，积极构建“电商学院”以培养专业人才，进而增强了内部团队的凝聚力，并达到提高企业对外界的吸引力的作用。通过优化人才结构，新东方提升了整体团队的创新能力和适应能力，为转型后的持续发展奠定了人才基础。

3.2.4 技术与创新

新东方在转型中展现了较强的创新能力，比如在线教育平台的持续优化、直播电商的探索以及教育技术的研发投入，这些都提升了企业的技术竞争力和市场适应性。通过不断的技术革新和产品迭代，新东方在教育内容和方式上持续创新，满足了市场的新需求。

总的来看，新东方的战略转型在财务绩效、客户满意度、人才团队建设和市场适应性等方面均显现了积极成效，尤其在电商直播等新业务领域的成功探索，为公司开辟了新的增长点，也对教培行业其他企业的战略转型提供了宝贵经验。尽管转型过程中面临财务风险、业务模式调整等挑战，但新东方通过及时调整策略、优化资源配置，展现了良好的转型适应性和生存能力，为其长期发展奠定了基础。未来，新东方还需持续关注新业务的稳定性与成长性，加强核心竞争力的构建，以进一步稳固转型成果。

4 结论与启示

4.1 研究结论

在复杂的内外部竞争环境中，新东方教育科技集团面对“双减”政策的严峻考验，其战略转型不仅是对市场压力的积极响应，也是企业求生存、谋发展的必然选择。面对国内教培市场的急剧变化和国际教育品牌的竞争加剧，新东方通过战略调整，成功地从传统学科培训向素质教育、成人教育、海外留学服务及新兴的电商直播领域拓展，这一系列变革有效抵御了政策冲击，扭转了业务萎缩的不利局面。

根据财务绩效分析部分可知，自 2021 年实施战略转型以来，新东方的财务绩效显著改善。通过财务数据分析，可以看出新东方的财务结构得以优化，经营效率和盈利能力显著提升。如业务重心的转移带动了新的收入增长点，如直播电商板块的快速增长，为公司注入了新的活力和盈利渠道。此外，新东方在非财务绩效方面的提升也不容忽视。通过战略转型，新东方成功重塑了品牌形象，从单一的教培机构转型为教育与科技、文化相结合的多元化企业，提升了公众和市场的认可度。客户满意度与忠诚度的提升，加之新业务的创新性与市场接纳度，都显示了新东方在战略转型中对市场需求的精准把握和快速适应能力。

可见，新东方的战略转型不仅在财务绩效上取得了显著成效，改善了盈利结构，增强了企业的财务健康度，而且在非财务层面也实现了品牌重塑和市场竞争力的提升。这一系列积极的变化，不仅为新东方自身开辟了新的

发展空间,也为教育行业其他企业提供了战略转型的成功范例,验证了在面对外部环境剧变时,企业主动求变、积极转型的战略决策对于企业长期生存和发展的重要性。

4.2 启示与建议

把握机遇,创新发展,乘风而上。正所谓“站在风口,猪都能飞上天”。在如今抖音、快手等短视频行业以及直播行业发展如火如荼的情况下,新东方打破以往的传统教育形象,让名师带货,以边学知识边购物的逗趣方式,吸引消费者目光,为新东方带来一大波流量。在这个流量为王的时代,流量便是财富。董宇辉满腹诗书的带货方式也为新东方打造了独特流量,在一众直播间中脱颖而出,形成新东方的独有特色。当然,主播的销售口才只是辅助,真正的让消费者买单的还是直播间的品质质量。正是流量与质量的完美结合、机遇的把握、创新的直播方式,才让新东方在直播带货赛道转型成功,最终在电商领域乘风而上。

适应政策,构建多元化收入来源。在“双减”政策的背景下,新东方积极求变。主动适应政策变化,灵活调整业务布局,迅速调整业务结构。从传统的学科辅导企业转变成为包含成人教育、职业教育、素质教育、直播电商等多元化赛道的企业。多元化的战略方式,不仅帮助新东方抵御了“双减”政策对教培行业的冲击,还帮助新东方更上一层楼,帮助企业扭亏为盈,提升了自身的盈利能力。

紧随互联网发展,利用数字技术完善企业服务。随着互联网的发展,“大数据”、“数字化”、“智能化”等名词对于我们来说并不陌生。新东方在“双减”政策的背景下,仍然积极拥抱数字化和智能化技术。打造了使用大数据分析、云计算的“东方科创”、“东方慧教”品牌,加大了在线与数字化课程开发,构建了OMO教学模式。紧随时代变化,才能助力企业拥抱新的辉煌。

参考文献:

- [1] 李淑楠,张国富.战略转型视角下企业财务绩效研究——以顺丰控股为例[J].中小企业管理与科技,2024(08):163-165.
- [2] 胡查平,冉宪莉.制造企业服务化战略转型绩效——网络嵌入性视角的解释[J].科技与经济,2021,34(02):71-75.
- [3] 张瑞琴.物联网背景下企业战略转型及其评价研究[D].内蒙古财经大学,2023.
- [4] 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].南昌大学,2024.
- [5] 李宁.“双减”后新东方教育科技集团战略转型发展研究[D].北京外国语大学,2024.

Performance Study on New Oriental's Strategic Transformation under the “Double Reduction” Policy

Zhouqi Guo¹

¹Hebei University of Geology, Shijiazhuang, Hebei 050000, China

Abstract: In July 2021, the General Office of the CPC Central Committee and the General Office of the State Council jointly issued the "Double Reduction Policy". The issuance of this policy undoubtedly impacted numerous education and training industries. New Oriental is one of the enterprises deeply affected by this policy. To mitigate the impact of this policy on the enterprise, New Oriental adopted a series of strategic transformation measures. In view of this, based on the SWOT analysis method, this paper summarizes New Oriental's strategic transformation measures and studies the effects of its strategic transformation from both financial and non-financial perspectives, using financial data from 2018 to 2022. Finally, three suggestions are proposed: seizing opportunities, building diversified revenue streams, and embracing digital technology.

Keywords: "Double Reduction" Policy; New Oriental; Strategic Transformation; Corporate Performance