

一位教育培训创业者的抗疫计划：我们准备这样扛过三个月 | 深网

原创 安然 腾讯深网



腾讯新闻出品

聚焦中国科技创新，书写深度商业故事



作者 | 安然 编辑 | 康晓

出品 | 深网·腾讯小满工作室

欢迎下载腾讯新闻APP，阅读更多优质资讯



编者按：跨越疫情经济周期，需要中国全行业上下游携手共度难关，深网推出《共克时艰》系列报道，是为第四篇，一位教育创业公司CEO分享，公司如何应对线下分校暂时歇业，如何核算公司现金流及保证员工安全等问题。

春节前4天号召全员24小时待命，主动暂停旗下2000多家线下教育机构的线下运营；极限模拟公司未来成本支出和现金流；推动2000家线下学校向线上转型……，疫情发生十几天内，松鼠AI一直处于“一级战备状态”。

“疫情期间，在公司收入会减少的情况下，我们要确保公司的现金流能让我们在两年内活下去”，松鼠AI创始人栗浩洋对《深网》说。

松鼠AI前身义学教育，创办于2014年。成立至今获得4轮融资，总额近10亿元。2018年6月，义学教育推出“松鼠AI”品牌，以算法为核心，在K12教育领域推出人工智能自适应学习引擎。2018年公司营收近10亿，2019年线下已开业教学中心近2000家。

以下为松鼠AI创始人栗浩洋自述，其讲述了在10多天的时间内，公司如何应对线下2000多家教育机构的暂停，如何核算公司现金流及保证员工安全等问题。



全公司进入“一级战备状态”

春节前4天，公司运营就进入一级战备状态，当时我在群里发了个消息，要求公司全员24小时待命，就连除夕那天，很多人都忙到大半夜。在这4天里，我们的工作主要分为三部分。一是通知全国各地校长统一思想，为了孩子健康着想，主动停止线下授课，并督促校长们执行。

当时有些校长抱怨官方都还没有要求停课，我们为何要停？在我解释完潜伏期也可能感染之后，每个校长都同意停课，这让我很感动，因为停课就意味着损失。

二是培训老师，因为我们在全国有1万多名线下老师都没有经历线上教学，我们需要集中给这些老师培训如何在网上授课。

三是动员所有员工回岗工作，一些老师刚开始没有危机意识，跟我吐槽自己刚开始度假，怎么就要原地工作了。而且还有一些员工没带电脑，我们要集中解决公司员工远程工作遇到的各种问题。

我跟一些有些抱怨的员工讲，在特殊时期，不及时调整公司的节奏，公司就会危险。所以我们必须改变平时的工作态度和速度。可以说，每个员工工作状况和意

识，就是公司未来生存状态的预期。

在公司的动员下，所有员工这十多天都保持“战备状态”，有一些程序员在老家远程办公，随时解决技术问题。因为微信电话会议有9个人的限制，我们就用QQ搭建视频会议。

从1月22日到2月3日，我们开的视频会议就有36场，公司员工8万人次听取视频直播培训。制作了校长战备手册，员工战备手册，家长沟通手册和学生在线学习手册等。

1月24日一早，我们就启动了线上教学培训。当天下午15:30，初中数学教研员开始线上授课培训，当时有5518名老师在网上参加，没能参加的老师方便的时候也自觉观看回放。之后，英语、语文等各个科目线上教学培训都有条不紊的展开。

我们是线上线下、一体两翼，协同发展的，线下学生在学校也是通过电脑在智适应系统中跟着松鼠AI虚拟老师来学习。松鼠AI的AI在线学习班课和普通的直播课区别较大，直播是千人一面，而松鼠AI是智适应学习，例如找到90分学生那10%的知识漏洞，精准靶向学习。我们纯线上教学已经做了四五年了，相对有经验。在推动线下学校往线上转化的过程中，虽然也出现过波折和忙乱，但这种波折还是我们能承受的住的。





禁止员工乘坐5人以上的交通工具返程

1月31日，公司发了一个通知，将原来的返岗时间由2月9号改到2月15号。同时，公司规定，所有员工在2月15号之前不允许乘坐各种交通工具。因为我个人觉得返程中，交通工具可能是后面疫情发展的最大的隐患。如果不是交通工具，这次疫情在国家严厉的控制及各界的努力下，疫情应该会下降。但这次春节返程的交通工具有可能造成交叉感染。所以我们规定员工在15号之前不能返程，可以在家远程办公。

因为我们在北京、上海等全国各地都有办公地点，公司规定15号开始返程的员工，不允许坐5人以上的交通工具。无论是自己开车或者租车都行。即便是带着口罩坐三轮车都比做公共交通工具安全些。

返程后，公司规定员工所有的活动和工作不能在办公室进行。如果有员工需要当面沟通，我们要求每次员工沟通的人数不能超过4个人，而且必须带着口罩，各自相距一米在室外进行沟通。



砍成本，核算现金流

教育企业能否度过这关键的三四个月主要看账上的现金储备。很早之前我们就对公司进行压力测试，并在公司内部形成共识，**任何时期公司的现金流都要永远保证公司两年的运营，假设有一年没有融资，那么后面一年，公司就要通过优化成本和提升收入效率再次保证公司有足够的现金流保证公司两年运营。**

现在在疫情的压力下，我们又重新对公司现金流进行了盘点。在公司收入可能会大幅减少的情况下，我们必须节流，降低自己的运营成本。把所有能砍掉的成本都砍掉了，例如之前已经进行了三分之一的新办公区的装修，付了定金的会议的支出，市场投放等，以保证我们在现有的现金流下能活两年。

我看到上海市公布延长社会保险缴费期及税收支持等帮扶政策，我们对度过难关就更有信心了。

在这里需要指出的是，疫情发生后，我们给湖北青少年基金会的300万捐款，及200万给受困在家没有设备的疫区学生购买电脑等设备、合作校捐助的500万现金及给疫区及全国用户捐赠价值5亿的学习账号等，这些都是我们必须花的钱，不在我们核减成本之内，反而是在疫情期间增加的花费。

给疫区及全国的孩子免费开通账户是因为，我们希望每个孩子们不要因为疫情中断学习，遗忘了之前的知识点，别把之前良好的学习习惯扔掉。希望他们能合理安排自己每天的学习、运动和娱乐。把时间规划好，尤其是开学后不要跟不上学校上课的进度。

有人质疑教育公司免费公益是在引流获客，但是实际上公司常规引流课也是收费几百元的，并且只有16课时，这次全部免费并且90课时，这部分是真正的公益。

此外，为了能让疫区的孩子“停课不停学”我们已经与湖北枝江英杰学校、宜昌英杰学校展开合作，保证孩子在家里按时上课。前几天，这两所学校已经有实验班开课了。

此外，我们和湖北省十堰市第二中学、湖北省荆州市沙市区第一中学、湖北省鄂州市吴都中学的合作已经在对接和推进中。湖北公立学校部分学生可能在近期采用公司的智适应系统上课解决开学推迟的问题。



撑过三个月，教育公司将迎来爆发性增长

现在线下分校面临的问题是，长时间不能开课，一些家长就会提出退费要求，如果现金储备不足，很可能遭遇现金流困难；二是暂停的这几个月，会面临房租、人员工资等固定成本的支出；三是这几个月可能没有新的招生收入。

三四个月之后，等到疫情过去，对我们反而是一个涅槃重生和高速发展的机会。所以我认为，每个教育企业一定要在这个时候稳住自己的现金流，只要度过这几个月的难关，将会迎来爆发性的增长。而预计此次疫情结束后，教培市场的集中度会进一步提升。



中小教培机构挺下去的两种途径

线下中小型培训机构要想挺过这三个月，我觉得有两个方法。

一是想办法解决现金流的问题，撑过这三个月。2003年非典时，俞敏洪老师创办的新东方就是靠着现金储备加上几千万借款度过了最艰难的时刻，后来迎来了爆发性的增长。

二是赶快找大品牌的教育公司合作，一起转型线上，在目前的情况下，单个中小教育机构孤军奋战是很难生存下去的。

联合大品牌的教育公司往线上转型有三个好处。一是，家长对大品牌的信任感普遍较强。有了家长的信任，家长就不会着急退学费了，家长的退费比例有可能从50%多降到10%，教培机构就能熬过第一关。第二，线下培训机转型线上后，在这三个月内才有可能消课，预交学费才能变成现金流，后面才有家长续费的可能性。否则即使家长没有集中退费，正规的教培机构也不能花这些预交学费，没有消课的学费

不算公司的收入，这在业内是共识。第三，在新招生方面，疫情的这几个月，并不意味着完全没有新招生的收入。品牌机构的线上营销能力和经验本身更强，因为一些品牌机构在疫情期间赠送免费账号，如果家长和学生在这几个月内的学习体验特别好的，一些家长会选择疫情过后让孩子继续留在线上学习，还有一些家长会选择报名高附加值的课程。

我预估在这三四个月中，能转到线上的家长重20%会在疫情后继续留在线上学习，80%的可能还会选择继续留在线下学习。所以我说撑过这三个月，线下教培机构也会迎来小阳春，带来爆发性的增长。

但从线下机构转线上，并不意味着永久都是线上学习，我认为未来教培领域会是线下和线上融合。但与纯在线教育公司相比，有线下机构的教育公司有一个好处，那就是家长可以选择每个月定期来线下学校，根据孩子学情报告的数据分析，当面来解决线上解决不了的问题，所以线上和线下的结合在未来会是教育领域的一个潮流。



作者 | 安然

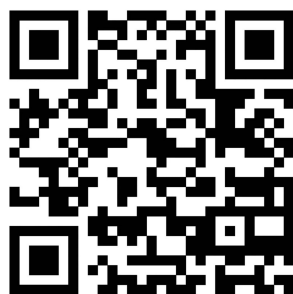
anranzhang@tencent.com

关注在线教育及区块链相关领域方向

如需与作者交流，请邮箱联系，并注明单位、职位及姓名。

• 文末小福利 •

感谢您的阅读，欢迎在文后留言并点击“在看”，**留言点赞第一名且60以上**，获得一个月**腾讯视频会员**哦~ **(截止时间：下周一下午18:00)**



扫码查看腾讯新闻客户端相关文章

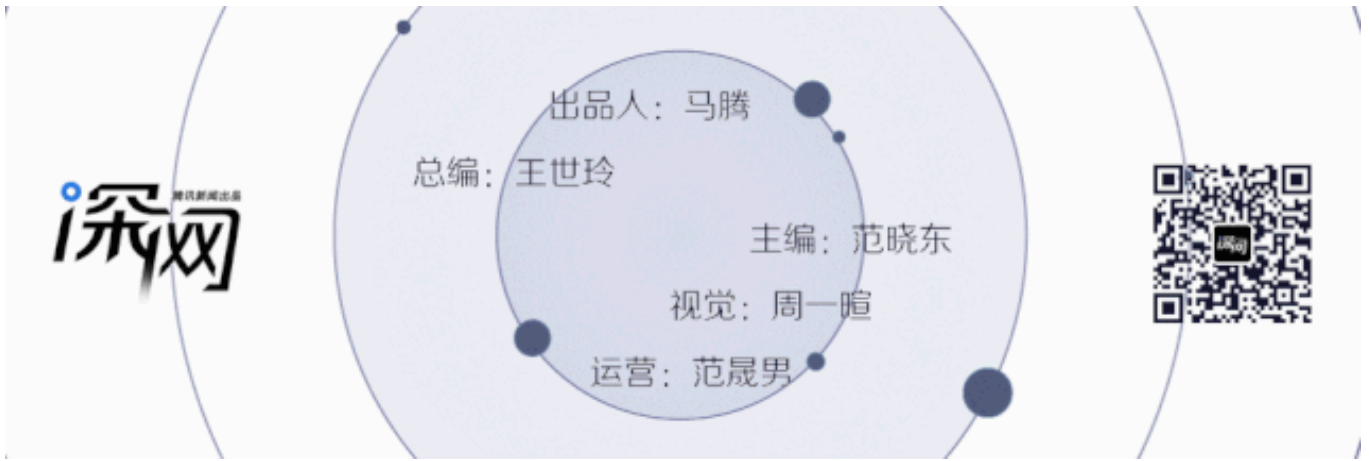
。 往 • 期 • 推 • 荐 •





· 版权声明 ·

本文版权归“腾讯新闻”所有，如需转载请在文后留言，经允许后方可转载，并在文首注明来源、作者及编辑，文末附上深网二维码。



点击“阅读原文”，查看腾讯新闻客户端相关独家文章！

你“在看”我吗？ 

[阅读原文](#)