“这么大的公司，明目张胆地不遵守合同的规定，不发工资，发工资还分不同岗位。”从9月底开始，作为公考培训市场占有率第一的上市公司，中公教育欠薪的话题在微博上持续发酵，成为公考培训市场最新的坏消息。

“8月的薪资应该9月发放，但9月没有发，拖到了10月才发。”中公教育离职员工徐奔告诉《中国新闻周刊》。徐奔在2021年上半年入职中公教育，离职前，在某中部省份的省级分支机构项目部从事市场数据分析工作。徐奔称，入职一年半，这是公司第二次延迟发放薪酬。意识到公司现金流紧张，她在10月初办理了离职，10月18日接受采访时，还没有收到9月的薪酬。

2021年10月15日，中公教育在预告当年第三季度业绩时，首次披露亏损，金额高达8.9亿元。相比之下，其2020年同期盈利13.2亿元。“业绩变脸”不仅导致股价暴跌，还引发了深交所两次下函问询。此后，亏损、撤点、裁员、欠薪，中公教育坏消息不断，以至上市三年后，股价在4.6元附近徘徊，较2020年中43.58元的高点，跌去90％。

2018年5月12日，山东德州市事业单位招聘考试现场，中公教育等多家培训机构在考场外竖起了宣传彩旗。图/IC

深陷困境的中公教育只是公考培训市场遭遇寒冬的表现之一。“去年出事的不仅有中公，还有粉笔裁员、导氮跑路、格然关门、小麦易主。”行业自媒体“公务员考试答疑君”总结。头部公考培训机构高管叶欣告诉记者，“从2020年开始，行业变化很大。”

但与此同时，公务员考试热度及竞争激烈程度近两年有增无减。10月25日，2023年“国考”报名已开启，计划招录3.71万人。国家公务员局招录计划显示，简称“国考”的中央机关及其直属机构公务员招考2022年度计划录用公务员3.12万人，但2021年底的报考数据显示，在报考人数连续14年超百万后，2022年度“国考”报名人数首超200万，报名过审人数与录用计划数之比约为68:1，参加考试人数与录用计划数之比约为46:1。

据中公教育统计，截至10月27日16时，2023年国考报名第三天，中央机关及其直属机构2023年度考试录用公务员专题系统中，有466390人提交报名申请，比去年同期增长202478人，涨幅高达76.72%。

激烈的竞争态势下，公考培训能给参培者带来的优势不似过去那样明显，但不参培带来的劣势却显而易见。国家税务总局在2018年开展的“国税系统公务员考试录用制度改革与完善路径研究”显示，国税系统2015年到2017年最新入职的公务员中，参加过各种笔试、面试考前培训的比例高达80％。

在火热的公务员报考潮流和旺盛的参培需求之下，公考培训行业为何陷入困境？

高速增长戛然而止

创业八年后，因为与投资机构对赌失败，今年3月13日，小麦公考创始人刘文波在自己的微博上宣布失去小麦的控制权和所有股权，成为“兢兢业业的职业经理人”。“我现在是默默地舔舐伤口”，刘文波告诉《中国新闻周刊》，“感觉整个行业都很疲惫”。

从2009年到2019年，刘文波完整经历了公考培训行业高速发展的10年。而从2020年8月引入资本，到2022年3月出局，短短一年半的时间，入行13年的刘文波第一次尝到行业突然“失速”的滋味。

与许多公考培训创业者一样，刘文波入行的第一站是中公教育。2009年从农业经济管理专业毕业后，他以应届毕业生的身份成为一名公考培训老师。每天授课6小时，每年有超过260天维持在这样的强度，上完课还要立刻将一线的教学经验掰开揉碎，融入公司高强度的教研系统。与此同时，市场飞速发展，师资短缺，一名老师的授课范围从行测、申论到面试，无所不包。在高强度工作的锤炼下，连续两年成为全公司最佳劳模的刘文波，迅速成为公司的全能名师。

像刘文波这样较早入行的从业者，很快就迎来了行业的黄金时代。刘文波记得自己刚入行时，贵一点的笔试课程卖2000多元，面试课程最多1万元。“在我们心里已经很贵了，”刘文波回忆，“但到2013年，公司推出的课程动不动就2万多，3万多，甚至4万多。”刘文波感到“震撼”：“钱是不是有点太好赚了？”

2021年11月28日，中央机关及其直属机构2022年度考试录用公务员公共科目笔试在全国各考区统一举行。在山西太原市的一处考点，人们在排队进入考场前复习。图/IC

“说白了，2013年那会儿，光是一个皮包公司，站在考场外发传单就行，这边招来学生，再到那边去招老师。”穆松公考创始人穆松告诉《中国新闻周刊》。他2009年入职中公教育，直到2013年底，朋友推他一把，他才决定创业。“朋友说，你的生源不少，你能干。连公司都是朋友帮我注册的。”穆松回忆，第一个培训班，他按计划很快招满35人，还有5个“关系户”，只讲基础方法。这个班开完，靠着口碑，第二个班就招了80多人。“教室都坐不下。”穆松说。

也是从2013年开始，市占率长期维持在前二的华图开始谋求上市。此后两年，华图趁势将教学网点拓展到了全国300多个地市，完成了全国性布局。

时值移动互联网刚刚兴起，第一次创业，刘文波就看准了线上的机会，想做一个提供免费题库及课程的App，计划用内容平台的思路，向培训机构卖广告位，通过赚B端的钱，颠覆培训行业的盈利模式。真做起互联网产品，刘文波才意识到整个系统远比自己想象的复杂、“烧钱”，积蓄很快烧光，半年后，他不得不急刹车，回到开班赚钱的老路上。

自媒体风头正劲，刘文波发现微博上还没有人认真地做公考内容，于是他成了最早吃螃蟹的人，也因此吃到了自媒体的第一波红利，一边用上课赚来的钱一点一点地投入App开发，另一边借微博向自己的平台导流，等App积累一定的活跃度，再拿赚到的钱继续扩大规模。“那时候不是没有投资机构来找，但对赌的模式都很重，我们就放弃了。”刘文波说。

到2019年，刘文波开始遭遇瓶颈。“作为单个老师出来创业的机构，营收规模做到两三千万，怎么也做不上去了。”刘文波告诉《中国新闻周刊》。与此同时，他做了6年的App却还需要继续完善。在公考培训行业，对一家中小机构来说，增长停滞并不意味着死亡，但它意味着创业变得不再有想象空间。

2019年2月3日，中公教育借壳“亚夏汽车”，在深交所上市，在业内掀起资本狂热。似乎在一夜之间，“规模”成了行业里最重要的事。“都在一列战车上，既然跑起来了，那肯定是大家一起跟着往前跑。”刘文波说。

受疫情影响，2020年线下市场变得异常艰难。由于授课涉及人员聚集，线下开课变得格外困难。“无论是中公、华图还是粉笔，80％的收入来源都是线下场景完成。但从2020年以来，一年里，每个地方最少得有两到三个月处在营业停滞或者半停的状态。”叶欣告诉《中国新闻周刊》。

疫情还带来考情的变化。“比如原本计划3月份考试，现在变成8月份了，这就导致我们的授课方式也要变。”叶欣表示，最大的变化还是产品从线下交付转为线上交付。“中间涉及退费、转班、退班，导致各家损失都很大。此外，线下的课上不了，我们就得额外提供线上服务，而在当时仓促的情况下，机构这部分开支无法计入学员的学费。”

眼见行业因疫情发生巨变，刘文波更加确信融资扩大线上业务规模的必要性。“那时候大家的判断都是线上培训要一统天下了。”在内容建设和营销烧掉800多万元后，小麦公考App积累了近50万用户。刘文波当时分析认为，如果能够达到预期的规模，跑进行业前五，就能带来10倍甚至20倍的回报。

“大家开始在线上不计成本。”刘文波回忆。继续投入的理由足够充分，“我们都默认把线上做好了之后，疫情一结束，这一波原本在线上学习的人会转到线下。那么今年我在线上有这么多学员，未来我线下的营收是不是会非常不错？”2020年8月，小麦拿到机构融资，刘文波就要开始大举扩张。

此后不久，中公教育发布2020年第三季度财报，以13.21亿元的净利润，提前完成了三年业绩对赌协议，中公教育的股价由此攀上40元的高峰。“为了追求规模，到了2021年，大家似乎都失去理智了。”刘文波告诉《中国新闻周刊》。

但市场行情很快急转直下。先是2021年第三季度，中公教育公告业绩相较2020年同期减少23.5亿元。

据中公教育回复深交所关注函称，先是2020年省考联考笔试时间推迟，导致2020年第三季度确认的收入较正常水平偏高。此外，2020 年受新冠疫情影响，为保障毕业生就业，省考招录规模显著扩大。而2021年度省考联考笔试时间在 2021 年 3 月，距离 2020 年省考笔试时间仅间隔 7 个月左右，客观上对各省市的招录计划有一定的影响，2021 年省考招录规模较 2020 年有所下滑。

再加上2021年省考提前，导致学员备考时间大幅缩短，部分学生因备考时间不足放弃了考试。中公业务部门估计，因考试提前一个月，导致省考联考的收款金额减少25亿到35 亿元左右。此外，编制内教师招录人数有所减少，事业单位参培人数下降，国企招录、农信社招录等有较多推迟或取消，都导致公司收入下滑。

在中公教育业绩跳水之后，陆续有机构传出爆雷、跑路消息。很快，投资者意识到规模扩张背后的隐患。

“投资到了以后，我们发现资方把钱看得挺‘宝贝’的，并没有按照我们设想的那样起规模。可能是因为资方发现，并不是规模涨两倍，利润就跟着涨两倍。资方发现这个问题后，对预算等各方面卡得就都比较严。”刘文波说。

“假想当时冲了以后会什么样呢？可能出人头地了，但死掉的也很多，这个行业就有4家，还有因为退不了费上热搜的，想起来也挺后怕。”刘文波告诉《中国新闻周刊》。

资本催动下的“协议班”悖论

自2021年10月公告第三季度业绩因多省联考提前和医疗、教育等板块招考变动而亏损后，中公教育分别在2021年10月18日、2021年12月13日、2022年6月8日三次引发深交所关注、问询。继10月30日中公教育回复第一次关注后，深交所第二封关注函将关注重点落在了“协议班”“不通过退费的条款”及“合同负债”上。

中公教育在上市前后用以提前完成对赌的规模扩张利器，由此受到了空前的质疑。

所谓“协议班”，是指参加公考培训的学员，在笔试或面试不过的情况下，获得培训机构全额或部分金额退款的培训班次。以中公教育2021年第三季度数据为例，非协议班收入在总收入中的占比约为17.8％，而协议班收入占比则高达82.2％。

协议班收入占比高，就意味着总收入中的预收款占比大，“不过包退”的部分则成为公司的“合同负债”。中公教育数据显示，2019年、2020年和2021年前三季度，总体退费率分别为44.14％、46.54％和65.81％。也就是说，自2021年以来，中公教育的退费率显著提高。

高流水、高退费带来的“大存大贷”问题亦引发深交所关注。现金流紧绷的情况下，意味着一旦确认收入不及预期，或退费率显著提高，公司就会立即陷入危险境地。“协议班模式下，一旦当月和当季资金回收和流转存在缺口，公司的管理经营就会面对巨大压力。”叶欣分析。

多名受访者告诉《中国新闻周刊》，公考培训“协议班”的出现要追溯到2012年。据叶欣介绍，2012年以前，中公和华图两家机构占总收入75％到80％的核心产品都是“实数班”，也即非退费产品，学员交多少学费，公司就有多少收入。

“但自从华图有了新三板上市的诉求，中公有了A股借壳上市的诉求，资本方和整个市场就更需要看企业的营收额，营收更能说明哪个企业在市场占有上是老大，这对于公司未来的市值等方面，都是最有利的因素之一。”叶欣解释。

“此外，从2013年起，公务员招录的竞争就开始变得非常激烈，这就导致用户对于能否成功考上心存疑虑，协议班也正是因为用户这种诉求才得到空前发展。”叶欣告诉《中国新闻周刊》。

在公考培训市场，优秀教师和扎实的教研，是获得高通过率的前提。而由于学员“成功上岸”具有强大的口碑效应，成功的学员能源源不断地为参培机构引流。在穆松的经验里，一个成功考上的学员至少能为他带来三位新学员。但随着机构规模扩大，为了保证师资相对稳定，及对授课教师的控制力，中公、华图等大机构，在2013年到2017年的快速发展期，也完成“去名师化”的转变。

据多位受访者介绍，当大机构大量使用年轻教师，进行模块化教学时，将很难稳定保持高通过率。而学员参加培训就是为了提高自己的确定性。当一部分确定性随着优秀教师的流失而折损时，“协议班”就用降低金钱损失风险的方式，弥补了一部分失去的确定性。

那时“不过全退”的产品还非常少，机构会扣除一部分费用填平成本。而竞争远没有到今天的白热化烈度，参加培训的考生往往要比没有参培的考生更有胜算。对于培训机构而言，以面试为例，其自然通过率为33％，而参培学员经过培训，通过率可以提高到50％，甚至70％。大部分学员“上岸”，机构获得大部分学费，而没有考上的学员则获得像保险一样的“理赔”。在那个阶段，“协议班”是让学员和机构双赢的产品。机构也因通过率叠加“不过包退”巩固美誉度，迅速提高市场占有率。

在多位受访者看来，中公教育推出“协议班”伊始，产品被行业内视作“天才的发明”。“攻城掠地”到极致，假设中公教育能借此产品锁定所有考生，就等于提前锁定了与每年计划招录人数同等规模的收入。而对于没能考上的考生，公司可以继续留存、转化，直到他们考上退出市场为止。一个产品，同时将成功和失败两类学员的价值最大化。

“协议班由中公主导，做成了行业标杆。对于其他大小机构来说，都只能跟随它做，但不能使这个产品成为自己的主流，因为你的规模决定了你肯定不是中公的对手。”叶欣告诉记者。

“协议班会刺激出懒汉，而且我们小机构玩不起现金流。”穆松告诉《中国新闻周刊》。2016年，他曾推出过5万元“不过全退”的班次，但很快发现学员因有了“保险”，学习的积极性、主动性相较传统“实数班”大幅下降，导致当年通过率也大幅下降。穆松只能按约定退款，但很快发现当年没考上的学员在接下来的两年陆续“上岸”。

“因为竞争对手宣传不过全退，那我们就也得有，但我们不能过度营销这个产品，因为这不是我们的强项。”华图员工张然告诉记者，由于中公较早布局项目多元化，“考研、学历、资格考试培训，什么都有”。一旦学员考试失败，中公有足够的项目来承接，以使学员学费在公司“再滚一轮”。

在穆松的记忆里，中公教育在上市后不久，就推出了使行业侧目的69800元“不过全退”班次。而张然则记得，中公教育上市后，因为为期三年的对赌协议，“协议班”扩张异常凶猛。除了极高的定价，还有“三年无限学”“零元学”等产品抢占市场份额，市场投入巨大。在这些极度引人注目的项目推出后，更保守稳健的机构并没有跟进。而中公教育的直营网点数量则从2015年的368家，快速增长到2020年的1669家，仅2020年一年，新增网点数量就达到565家。

“我们也没有跟进。目前我们的网点数量是600多个，员工11000多人。因为我们判断中公推这些产品还是为了完成收款和对赌目标，而不是在跟华图抢份额。实际上中公与我们这些年的市场占比没有太大的波动，而且双方十多年来都维持10％到30％的增长率。”张然解释。

据张然测算，华图设一个县级网点的成本在30万元左右，而在地市设立网点成本在50万元到80万元。按照中公的扩张速度，背后是一笔不菲的开支。

一边是紧绷的现金流，一边是用实为负债的大笔现金投入扩张，“繁荣的基础是寅吃卯粮”。刘文波认为，如果收入能持续增长，企业就不断地良性循环，但问题在于，在公务员招录人数整体规模稳定且行业竞争日趋激烈的情况下，谁能保证下一年的收入必然高于今年？而这两年的疫情冲击，就给行业上了最惨烈的一课。

行业如何调整？

截至目前，消费投诉平台上还有大量关于“导氮退不出费”的投诉。中公前员工徐奔则告诉记者，在其在职期间，中公教育在其所在省份就裁撤10个县级网点。而据中公教育财报显示，2021年，中公教育在全国范围内共关闭161个网点。

10月19日，记者致电中公销售。销售主推的是一款售价5万元的“协议班”产品，据销售称，目前中公已无“无条件不过全退”产品，该课程保证笔试不过退4万元，而面试不过则退5万元。推销过程可看出中公当前在产品策略上的回调及对现金入账的渴求。销售强调，如果能在10月20日完成付款，课程享8折优惠，总价降为4万元，笔试不过退3万元，面试不过则退4万元，此外还能享受“职位险”“试学福利”等优惠。

但受访者一致认为，学员对协议班的需求真实存在，接下来即使行业回调，“协议班”也不会退出舞台。“对于企业来说，借助协议班快速扩张的模式，既是它构建的竞争门槛，但也使它自身非常痛苦。而且从宏观上看，过去几年公务员招录迅猛发展，未来随着政府效率提升和财政负担的加重，公务员招考规模大概率会收缩，而不是继续扩张。”艾媒咨询首席分析师张毅分析。

“‘协议班’做到最后，只顾规模，不顾利润，除了资本的催动，也是行业过度竞争的结果。”由于品牌传播渠道畅通便捷，由名师创立的小型培训机构越来越多，竞争愈发激烈。张毅认为，行业想有序发展，应尝试组建行业协会，规范市场规则。

在叶欣看来，公考培训某种程度上是“看天吃饭”，未来对行业影响最大的，并不是竞争对手的行动，而是整个考情的变化。“影响最大的因素有三个，第一是招录规模，第二是考试周期，第三是用户的购买能力。”叶欣说。

“以国地税合并为例，当时地税招录人数在各省占比约三分之一，合并以后，我们的市场总量就一下减少了20％到30％。此外，也要看各省的财政状况。”张然告诉《中国新闻周刊》。

此外，随着参培率的不断提高，已有部分省市和国税等更强调专业能力的部门，尝试通过分类分级考试提升招考专业性，并强调未来的招考要反套路、反培训，以筛选出能力过硬的专业人员。

“现在公务员考试本身反套路、反模式也很明显，比如说命题每年都会创造性地出现新题型，尽量避开培训机构关注的焦点和热点话题。所以我们的教学和研发，要在方方面面跟进拆解最近命题发展趋势。”老吴公考创始人吴红民告诉《中国新闻周刊》。

“分级分类招聘是趋势，这就需要我们做好研究，及时推出对应产品。现在多数岗位只考行测、申论，未来可能要考三科，那么就需要培训三科。我们可能会减少每个班的班容，成本会降低一些。但因为培训项目增加了，可能收费会高一点。所以整体来讲应该没有什么太大影响。”张然分析。

另一重调整驱动力来自线上线下的转换。行业普遍认为，由于线上课程客单价低，较低的利润率成为以线上为主的培训机构主要的瓶颈，公考培训市场的主要利润仍然来自线下。但疫情之下，在线培训市场份额第一的粉笔教育在大规模转向线下后，又匆匆大量裁撤网点。而刘文波押注的从线上引流到线下的假设，最终也被证伪。

“中公与华图用户重合度在45％到50％的区间，而华图与粉笔的重合区间在25％到35％。区分我们的用户与粉笔用户最核心的因素就是消费习惯。”张然以中国人民公安大学为例，“这样的学校，每年毕业生里有99％都要考公，但因为学校是封闭管理，他们很难出校到机构接受培训，制约他们的因素不只是价格，更重要的是时间。但他们可以一个寝室买一个线上课程，大家一起看。”

几乎所有受访对象都认为，疫情加速了产品交付向线上调整。从业者意识到，以哔哩哔哩、抖音为代表的平台已经成为不可轻视的获客渠道。“按理说免费的内容平台是我们这个行业的死敌，但现在，我们打不过就必须得加入。”穆松说。

“疫情之后我们感触很深，认为未来的产品交互模式一定要更‘轻’。也就是说，要把我们的教学研发、场地成本变得更低，向用户收取的费用也要更低。这是我们最理想的状态。”张然表示，未来华图可能通过将原本完全在线下完成的课时，转移一小部分到线上，比如用微信社群的方式完成辅导，以减轻线下的场地成本和教师成本，降下来的成本可以让利给用户。

所有受访对象都认为行业未来很难跑出比中公、华图更大的机构。“因为时代不允许了。”叶欣和穆松一致表示。而已经位于头部的企业，近20年积累的不仅是丰厚的资本，还有品牌、行业洞察、管理能力和教研体系等难以超越的无形资产。

“现在整个行业最大的问题就是大家都非常急功近利。总是在想怎样能用最短的时间抢占市场、扩大规模、融资上市。” 吴红民表示，资本的诱惑是非常大，有了资本就可以做很多市场拓展的动作，比如打价格战。但商业模式走不通，最后留下的是一地鸡毛，真正受损的是学员。“学员因此失去信任和‘上岸’的机会。看到这一点，就知道过度资本化对整个社会和行业来讲，都不是一个健康的因素。”

（应采访对象要求，徐奔、张然、叶欣均为化名。）

发于2022.10.31总第1066期《中国新闻周刊》杂志

杂志标题：公考培训“遇冷”

记者：王宇