

1 导论

本文在认真研读国家相关文件的基础上，通过对企业营销策略对财务绩效的影响的深入研究，结合典型教育企业案例分析。

1.1 研究背景及意义

1.1.1 研究背景

2021 年 7 月 24 日，中共中央办公厅、国务院办公厅印发《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》，对包括线上、线下两方面的校外培训行为进行规范，被称为“双减”政策。“双减”政策出台后，教育公司作为校外培训的组织者，势必会因为“双减”政策的实施而被影响。减轻学生校外培训负担是“双减”的两个核心目标之一，有关数据显示，我国校外培训行业的总体市场规模约为 2 万亿元，其中中小学校外培训的规模约占 40%。受新冠疫情影响，2020 年的教育市场整体规模为 23614 亿元，2021 年“双减”政策落地后，市场规模下滑至 16140 亿元，可见“双减”政策对校外培训行业的经济规模造成了巨大的影响。作为线上教育三巨头之一，新东方市值暴跌 90%，受到“双减”政策的影响程度可见一斑。

而“双减”政策给培训机构带来的影响不止于此，在“双减”政策中明确规定，所有线上及线下途径不得播发、刊登校外培训广告、校外培训机构不得占用法定节假日、双休日开展培训、不得传播“拍照搜题”等惰化学生思维能力的学习方法、校外培训机构一律不得上市融资等，这些政策的出台极大的影响了培训机构的发展。在此背景下，行业纷纷作出改变，对其所提供的课程和服务作出积极的调整，以应对政策变化带来的威胁。新东方是行业中最快作出转变的企业之一，在其他培训机构纷纷破产、市值缩水的情况下，新东方依然坚持开展业务，为用户提供着服务。但是“双减”政策对行业的影响作用依然在新东方身上有所体现。如何对企业的运营进行调整，帮助企业度过寒冬期，是新东方需要思考的主要问题。

本文研究的开展，首先对新东方的营销策略进行分析，然后针对企业相应财务绩效展开研究，良好的市场营销策略曾在新东方的市场扩展中起到了重要的作用，是促使新东方在众多平台中脱颖而出的关键因素。本研究不止针对新东方现有的市场环境进行分析，同时也关注未来，结合“双减”政策的实施和未来素质教育行业的发展方向，为新东方转型发展中的营销策略提出建议，促进新东方的发展，使得企业财务绩效达到最大化。

响问题。

叶丹（2021）在研究中强调了双减政策对于调整产业，催化行业高质量发展的重要作用，作者认为，在双减政策的影响下，行业必将改变原有的粗放经营模式，转而采用更符合我国教育形势的方式进行经营，双减的结果，无论都行业，还是对我国教育事业，都有良好的推动作用。

1.2.2 企业财务绩效

在国外，财务绩效及其评价研究的起步时间比较早，美国学者 Taylor（1911）提出的科学管理理论，是国外财务绩效及其评价研究的开端。

Alexander Wall（1928）以财务指标的关系为基础提出了沃尔评分法来评价企业的财务绩效。随后，Robert S.Kaplan（1992）提出将财务指标与非财务指标相结合，来形成全面的财务绩效评价方法，即“平衡计分卡”。随着财务绩效评价方法的完善，Konstantinos（2011）以房地产企业为研究对象，构建了房地产企业的财务绩效评价体系。随后，Roy Shuvashish 和 Das Arindam（2018）运用模糊评价法对金融机构进行财务绩效评价，并且根据评价结果进行排名，为投资者提供参考。Apan（2019）等以一组服装纺织行业的上市公司为研究对象，运用数据包络分析法对服装纺织企业进行了财务绩效评价。Romano（2020）在现有财务绩效评价指标的基础上引入了经济和金融指标来评价企业的财务绩效，并且提供了环境保护和服务质量等评价视角。

在国内，财务绩效及其评价研究的起步时间比较晚，但是仍然有学者通过各种方法进行相关研究。邵希娟和田洪红（2007）研究了传统杜邦分析的局限性，增加了绩效评价的客观性。陈晶璞和李艳萍（2014）用因子分析评价金融企业财务绩效并且给出排名，为投资者提供参考。查道林和漆俊美（2016）构建了清洁能源企业的财务绩效评价体系，并且给出财务绩效排名。随后，曾雄旺（2017）等用主成分分析法和因子分析法对农业企业进行财务绩效评价，并且提出改进建议。李晓蕾和付晓桐（2017）用因子分析研究格力电器财务绩效，并对评价结果进行分析。随着财务绩效评价研究的发展，耿松涛和廖雪林（2018）基于因子分析法评价旅游企业财务绩效，发现财务绩效存在较大提升空间。随着 DEA 模型的完善，耿晶晶（2019）提出将 DEA 模型与因子分析结合评价企业财务绩效，提升评价的全面性。朱学义（2020）认为负数指标影响评价结果的可比性，并提出使用绝对值移动法来完善财务数据。随着财务绩效评价方法的成熟，姜作鹏（2020）等用熵值法评价格力公司的财务绩效，丰富了熵值法在财务绩效评价领域的应用。漆宾和张棠咏（2020）用熵值 TOPSIS 法评价林业与种植业企业的财务绩效，丰富了财务绩效评价方法的应用。马宇颖和丁胜（2020）用沃尔评分法评价木材加工企业的财务绩效，并且提出改进建议。随后，杨秀琼（2020）用 DEA 模型评价了银行财务绩效，并且给出了银行财务绩效排名。

（2）国外平台营销策略研究

平台在国外出现的时间较早，在营销方面经过了大量的实验，迄今为止已经有了较多的研究成果，相比起传统的理论研究，当代学者更加注重从市场营销的细节方面着手，单独就市场营销的某一个方面进行研究。

在消费者行为的研究方面，Dr Abdul Saheer P、Shabna VBasheer（2018）等人对平台的对比研究，在研究中，作者发现针对网络用户行为的精准营销是平台能够取得优势的关键，比如精准分析客户行为、精准进行广告投放以及针对不同用户进行的个性化产品销售等，都可以帮助企业取得市场营销的优势地位。作者经过对多个教育平台的对比，发现能够实施精准营销的平台相比起其他平台具有更高的用户粘度和更完善的收费模式。

Michael P.Ryan、Kelly Manley（2019）研究线上教育平台的注册行为和营销之间的关系，注册行为是消费者进入平台的第一步，在这一步骤中，消费者的很多信息都被平台读取，从而决定了面向该消费者的营销策略，企业应该对这些信息进行分析 and 研究，制定更加精确化的营销方案。

在市场营销数字化方面，David Ackerman、Christina Chung（2018）运用数学模型对平台的营销效果进行研究，发现市场营销的效果由客户群体特征、营销精准度和外部支持三方面决定，以上三方面均与市场营销的效果呈正相关，客户群体分析越精准，营销精准程度越高，外部支持越充分，则市场营销的效果越好。由此作者认为在外部环境较为合理的前提下，对目标客户进行精准营销，能够促进平台的繁荣。

Paige Gardiner、Phillip A（2020）研究线上教育平台对用户进行精准营销的问题，在研究中作者引入大数据技术对线上用户的点击行为进行整理，以了解用户的偏好从而进行精准营销。但是作者在研究中也指出，大数据分析可能引起消费者对隐私泄露问题的担忧，一些消费者反而会产生叛逆心理，企业对大数据的使用应该慎重且适度。

Abdul Waheed、Daoping Wang（2019）同样研究数字化技术对营销的促进问题，他以消费者的性别和受教育程度作为变量，研究消费者上教育平台购买服务时的冲动消费问题，发现性别因素和受教育水平因素均与消费者的购买行为存在相关性。因此提出采用 B2C 模式开展线上教育平台的促销活动，适当利用消费者冲动购买的心理。

在内容营销方面，Ted Cross、Laura Polk（2018）研究平台的内容营销问题，作者指出，在用户并未接触一个未知网络平台的时候，网络平台所进行的内容营销是引导客户进入平台的关键，如客户在尚未熟悉平台的时候，如果从其他平台上得到一则广告信息，则该广告信息的内容会成为用户对平台的第一印象。如果市场上同时存在多个平台，那么更多的用户会选择内容更清楚的平台，因此上教育平台的营销策略中，必须采用内容营销的手段，确保你的用户知道你所在平台的内容。

综上所述，可以发现，外国相关学者针对市场营销提出的理论，对当前市场营销理

当前市场营销的主流方案，通过在社交媒体上投放广告是互联网营销的主要形式，其次是通过明星、网红等知名人物的行为带动模式，也是市场营销的发展方向，但是鉴于网络环境带来的不确定性，网络营销的首要任务便是建立起消费者的信任度。

杨彬（2020）则指出，尽管互联网作为市场营销的主体而存在，但是“线上——线下”的连通才是市场营销的关键，如果市场营销中仅仅关注网络内容的丰富，而并不关注消费者的线下体验感，则市场营销的效果会缩短。

曾冰（2020）研究价值体系视角下企业的营销策略问题，认为企业的营销策略的制定应该从价值判断角度出发，一方面是对企业本身的价值，另一方面也要考虑到营销的道德价值。

上述研究成果表明，当前我国国内针对市场营销的研究成果数量较多，且大多数研究能够从理论结合实践的角度去分析问题，有着解决问题的现实意义。

（2）国内平台营销策略研究

国内学者对于对的模式、特点、趋势与其他教育的融合以及与传统教育方式的区别发表了相应的观点。

比如在互联网时代背景下，陈洁玲（2021）探讨了新的模式。即通过数字化创新课堂的构造实现社会化合作学习，在这一过程中积极参与分享互动，突出了的人性化，描绘了未来发展的一种新可能。

张霞（2020）以 M 英语教育集团为例，研究了包含网络教育受众，网络教育成本和质量，自主学习与网络教育两者之间的关系等的特征，提出教育平台营销精确化的策略，认为产品研发、受众分析、产品销售、信息反馈是软件市场营销的四个步骤。

刘金行（2020）对通过开展公务员考试培训进行了实证分析，充分利用的优势推动成人教育和结合，认为成人教育与少年儿童的教育软件在市场营销中的表现是不同的，成人教育软件的市场营销对未来前景的描绘信息更多，而造成这一特点的原因就是对市场营销目标客户的精准分析，为成人教育营销方案的改革提供了新的思路。

张萌（2020）研究英语教学类 APP 对品牌营销问题，她比较传统英语教学和网络英语教学的优劣势，发现尽管教学更加便捷，但是依然存在问题值得重视。比如虚拟环境中社交导致学生人际关系能力弱，缺乏监督导致学生学习效果难以得到保证等。

丛雁萍（2020）对“英语流利”这一营销战略进行分析，指出在营销中可以通过提出新概念的方式进行，如提出“英语流利”的概念，使消费者注意到原本未曾注意到的方面，开辟出一个新的营销方向和产品领域，在这一方向上占据先机，引起消费者的学习动力，从而促进教育产品的销售。

任倩（2020）同样以某一教育产品为例进行市场营销的研究，她通过对幼儿英语产品的营销追踪，发现在此类产品的销售策略中，贩卖焦虑是常见的营销方式，即通过教育新模式的推广，引起幼儿父母对其英语学习的焦虑情绪，从而帮助产品的销售。

西方国家，我国对此方面的研究虽然起步较晚，但学者们进行了大量的研究分析，也取得了丰硕的成果。总结上述文献，发现对于财务绩效的研究大致分为两大类：一类是关于在公司绩效评价中所运用的方法与体系的研究；另一个类是财务绩效评价应该选取什么样的指标才能得出更加准确的评价结果。

当前针对方向的市场营销研究成果数量较多，大部分学者采用了实证分析的方式开展研究。且在现有的研究成果中，多数学者注意到了国家相关政策对平台发展的规范作用，对行业的健康发展有着重大意义。部分研究者在研究中针对平台上的单一业务进行深入分析，采用问卷调查、访谈、数理统计等多种研究方法。经过对文献和现实情况的对比分析，可以为本文研究的开展提供思路。最后学者对于营销策略与财务绩效之间的联系进行过相应研究，可以发现研究结果表明营销的能力，营销策略与财务绩效具有相关性。

1.3 研究内容和研究方法

1.3.1 研究内容

当前针对方向的市场营销研究成果数量较多，基于以上研究目的，本文共分为章，各章具体内容安排如下：

第一章是导论，主要介绍了文章的研究背景、研究意义、研究框架和方法以及国内外研究现状，为整篇文章做一个总结性的概括，描述了文章的主要研究内容。

第二章描述了双减政策、财务绩效研究和营销策略的相关理论，为文章接下来的分析与书写奠定理论基础。

第三章是新东方简介及不同阶段营销策略分析，首先对新东方的基本情况进行简单介绍，然后分析新东方在不同阶段的品牌营销策略之间的联系与变化策略。

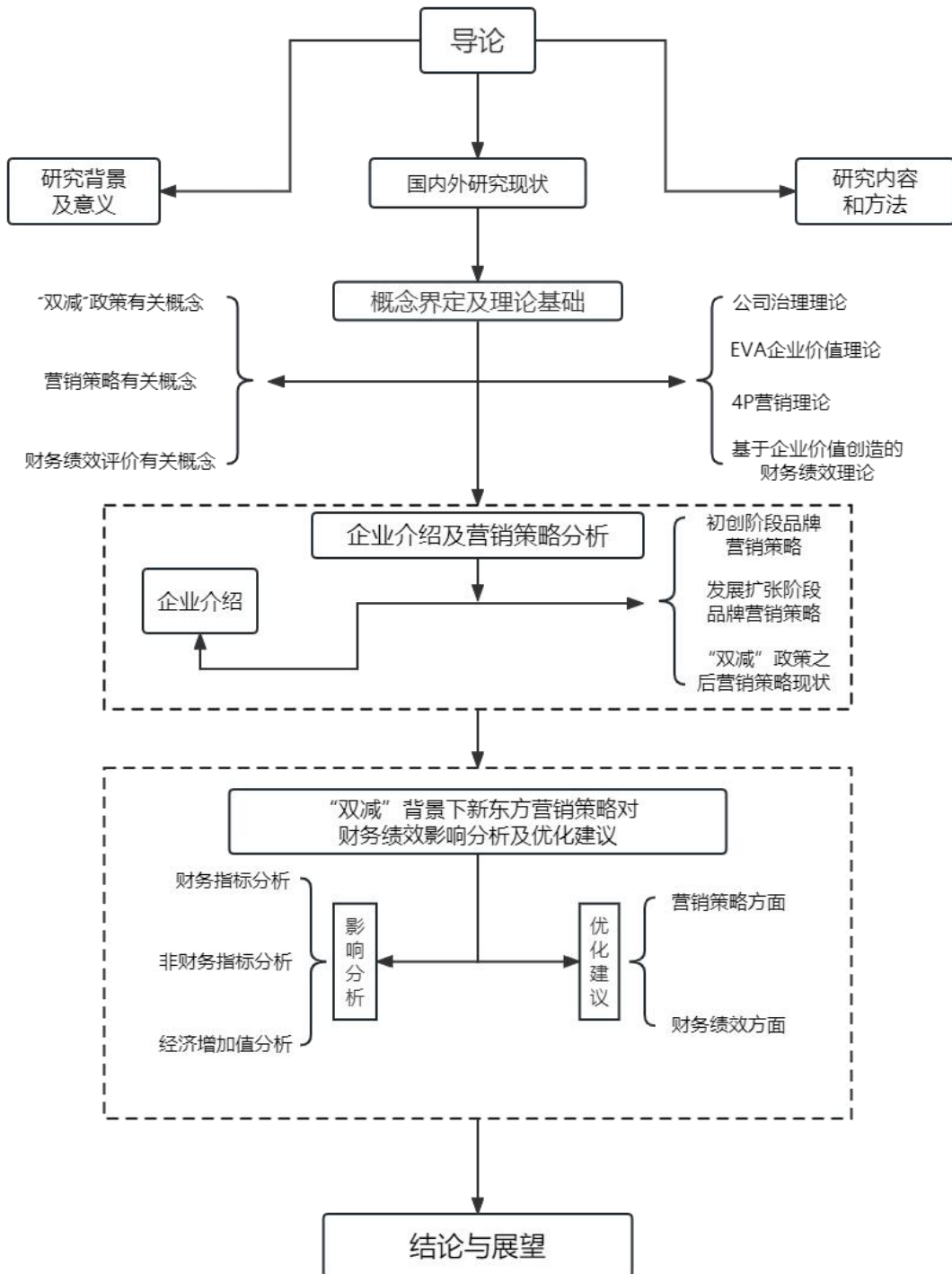
第四章是在双减政策背景下对新东方营销策略及绩效影响的具体分析。首先基于价值创造逻辑，分四类构成要素的分析新东方营销策略的具体举措。然后通过财务指标、非财务指标对比和经济增加值评估三个方面进行绩效分析，研究确认营销策略对财务绩效的影响结果。

第五章是对新东方营销策略与财务绩效的优化建议，首先综合前文分析，提出公司现在营销策略存在的一些问题。分析了如何培育和提升企业持续营销能力。然后则是在双减政策背景下对财务绩效提升提出相应建议。

第六章是本文的结论与展望。首先对论文的研究内容进行总结，得到论文的研究结论然后对于未来研究进行展望。文章末尾部分还有需要进一步改进的不足之处。

1.4 研究框架

基于以上的分析，本文的研究框架如下图：



(1) 盈利能力评价是通过资产回报率、成本控制水平和经营活动现金流量等财务指标,综合反映企业的投入产出水平、利润质量和现金安全状况。

(2) 资产质量评价通过资产周转率、资产结构和资产增值率等财务指标反映了企业占用的经济资源的使用效率、管理水平和资产的安全性。

(3) 企业债务风险评价是通过资产负债率、资产结构、债务偿付能力等财务指标综合反映企业的债务水平、偿债能力与债务风险。

(4) 企业经营增长评价是以销售增长率、积累性、效益变化和资产投入等财务指标为基础,综合反映了企业的成长水平和企业的发展后劲。

2.2 相关理论

2.2.1 公司治理理论

公司治理是指规范和管理公司内部组织结构、权力分配、决策流程和监督机制的原则和机制。在公司治理理论中,包括透明度与信息披露、董事会的角色和职责、股东权益保护、独立性与监督机制、激励机制和风险管理等方面。这些原则和机制可以提高公司的管理效率、减少内部腐败和风险,并增强公司与投资者和其他利益相关方的信任关系。公司治理也是吸引投资、提高公司市场竞争力的重要因素。

2.2.2 EVA 企业价值理论

经济增加值 EVA(Economic Value Added)一种体现股东财富最大化目标的财务指标。简单地说,就是超过资本成本的投资回报。当投资回报多过资本成本时,就是创造了价值;当投资回报少于资本成本时,就是破坏了价值。

经济附加值的定义:

$EVA = NOPAT - WACC * TC$ (式中 NOPAT 为调整后的税后自前经营利润)

由于我国会计准则和国外的差异,需要对 NOPAT 的计算进行特别说明。税后净营业利润是没有减利息的,即息税前利润。而我国营业利润不包括利息。因此 NOPAT 应该是息前税后利润=利润总额-应交所得税+利息支出。通过 EVA 公式对未来各期经济增加值进行预测并且折现,与企业期初全部投资成本相加对企业进行估值。

一般来说,企业通过融资来增加自身价值。无论采用何种融资方式,企业都需要支付资金成本,即所使用的资金成本。然而,在计算企业利润时,只考虑债务成本,并将其作为成本扣除。如果投资者以这种方式来判断企业的绩效,就会产生误解,导致错误的投资判断。但是,经济利润考虑了所有资本的成本,包括债券和股票,可以真正反映一个公司的业绩和创造价值的能力。经济利润克服了传统会计信息在计算利润前需要解

客价值能力，研发、产品生产能力等，然后可再通过企业相关财务比率对盈利能力、营运能力等四个方面的能力进行分析，得出企业价值创造表现好坏。

基于企业价值创造的财务绩效评价理论，可以将企业价值创造能力直接地以数据表现出来。与此同时，针对财务绩效评价结果也可以对企业价值创造能力进行检测和指导，使企业能更加有针对性地提高价值创造里，也有助于企业长远的发展。

英语为业务突破口,如CET-4和CET-6专业英语水平测试,以及雅思托福等出国科目。这种特殊人群具有很大的课程自主决定权。据此,新东方在线为用户提供了相应的直播教学的课堂和录像教学。

3.2 初创阶段的品牌营销策略

在创业初期,准确的说应该是个体户或者说夫妻店阶段,早在1990年创始人俞敏洪找到了一家叫做“东方大学”的民办学校,同样以承包的方式大张旗鼓地做了招生。后来俞敏洪决定创办一所自己的学校,俞敏洪在1993年拿到办学许可证,“新东方学校”从此诞生。

1991年,新东方从十几平方米简易木板房的“东方大学外语培训部”开始起步,北大辞职的俞敏洪在那里办“托福”补习班。首期TOLFEL班只招收到13名学员。俞敏洪开发出一套新东方特色的营销方法—免费讲座和免费试听,加上充满激情的演讲,旁征博引的风趣幽默,记忆词汇的独特方法与技巧,补习班的人数迅速提高到3000人。1993年11月16日,新东方学校注册成立,从此新东方步入迅速发展的黄金时期。

3.3 发展扩张阶段的品牌营销策略

1995年到2000年这段时间是新东方的发展壮大期,也就是邀请朋友回国帮助创业,创始人俞敏洪陆续从国外请回了徐小平等海归团队共同创业,开创了新东方的留学咨询、基础英语培训、留学文书写作等业务。同时发展了四六级和雅思项目。此后,新东方走出北京,地域范围也在全国扩张。在这段时间里发生了很多重要的标志性的事情,1996年,第一家新东方书店诞生。1998年,新东方实用英语人才培养体系初具规模,实用英语学院酝酿而生。2000年,上海新东方学校注册成立。2000年,广州新东方学校注册成立。2000年9月,北京明日东方科技有限公司成立,新东方进军教育软件领域。2000年12月,新东方与联想集团合作成立了联东伟业科技发展有限公司,并创立新东方教育在线,新东方进入远程教育领域。

2000年到2003年,新东方经历了转型阶段。由于每个领域都急剧扩张,利益的冲突在所难免,新东方请来专业的咨询公司,帮助建立现代企业制度。新东方一开始以国际标准锻造企业,建立起了董事会,有了制度框架下的决策层和管理层,新东方集团实现了根本性的转变,从一个人单枪匹马再到兄弟帮助再到股份公司的性质。新东方也成立了教育科技集团,建立起了现代的企业架构和组织形式,按照现代公司的标准运作自己,为公司上市做好了准备。2004年新东方花巨资在北京中关村购买了标志性建筑—中关村金融中心作为总部办公大楼,这标志着走过十年的新东方终于拥有了属于自己的

3.4 “双减”政策之后营销策略现状

2021 年，新东方遭遇了太多的发展变化。加之政策、疫情、国际关系等原因，许多企业处于不确定状态。1 月 10 日新东方主席俞敏洪在其个人微信公号公开回应称，称在解雇 6 万名员工后，新东方仍有约 5 万名员工工作和教师。双减对教育和培训巨头新东方的影响不言而喻。自 2017 年以来，新东方中小学的主营收入占总收入的半数以上。双减出台后，新东方断臂求生，大批教师和员工离开。市场价值下降了 90%，营业收入下降了 80%，6 万名员工下岗，近 200 亿元现金用于学费、N+1 员工裁员和取消教学场地租金。在这种残酷的市场环境下，新东方不得不寻求新的商业方向，力争将更多的课程变为可以满足需要的教学项目，为学习者的全面发展进行服务。在这节点处，新东方优选科技有限公司建立，该公司的法定代理人为原新东方在线 CEO 孙东旭先生。按照公司披露的有关信息，北京新东方迅程网络科技股份有限公司持有东方优选的全资所有权。通过成立东方甄选的直播系统，将战略转变为以农业筛选与营销服务为核心的农业电商平台，为中国国内农户提供农业产品增值商品与服务，成为连接农民朋友和消费者的可信平台。

根据新抖数据平台的实际数据，新东方的整体载货表现为行业平均水平。自 12 月 28 日产品推出以来，东方已经选择了 335 种相关商品。累计销售 454.76 万元，8.14 万件。从 2 月 10 日节后第一次直播到 2 月 17 日，东方甄选 159 件商品，累计销售 118.84 万元，约 29400 件。在 2 月 17 日的直播中，东方甄选的销量达到 9356 台。此外，在过去八天的六次直播中，有三次售出了 5000 多件。截至 2 月 17 日，东方甄选并销售了 15000 件商品，单价不到 50 元。3200 多种商品，单价在 50 到 100 元之间。1500 多种商品，单价在 100 到 300 元之间。价格超过 300 元的商品的销售量几乎可以忽略不计。

总结新东方主要分为四个发展阶段：1993-2007 年，策略侧重在语培市场，布局线下和线上，拓展海外市场，留学服务做到第一；2008-2012 年，策略侧重在拓展 K12 培训，并成为 K12 培训领域的龙头；2013-2020 年，策略侧重在标准化转型，即 OMO 双平台策略，使得线上线下深度融合；2021 年-至今，策略侧重在业务重构，聚焦“直播、文具、农产品”，已成立 89 家公司，包括东方甄选，同时也在布局教育行业。

财年毛利率从 29.1%降至 46%，营业亏损同比大幅下降 72%。显然“东方甄选”取得了显著的成果。纵观当前数据，新东方转型电子商务平台，在“双减”政策的支持下是一个不错的选择，符合当前趋势确实是明智的。

（2）横向盈利能力分析

为了探究双减政策背景对其他教培企业的影响，本文选取了昂立教育和好未来 2018 年—2022 年的资产收益率（ROA）、净资产收益率（ROE）和销售净利率等盈利能力财务指标进行横向对比，具体见下表：

	新东方			好未来		
	ROA	ROE	销售净利率	ROA	ROE	销售净利率
2019	5.52%	10.94%	7.36%	10.82%	17.89%	14.22%
2020	7.38%	16.23%	9.92%	-2.37%	-4.41%	-3.90%
2021	4.00%	8.75%	5.38%	-1.31%	-3.01%	-3.18%
2022	14.68%	27.56%	39.30%	-13.21%	-24.61%	-26.52%

表 4.2 同行业 2019-2022 盈利能力横向对比

在盈利能力方面，2020 年，新东方的净资产收益率（ROE）和销售净利率与行业平均水平一致，到 2022 年，其 ROA、ROE 和销售净利率呈现增长，而同行则是下降。剔除股权投资损益和减值准备的影响，新东方的业绩仍然很好，盈利能力很强这与新东方战略转型电商平台有很大关系、这说明在双减政策的大背景下，确实给教育行业的其他企业带来了很大冲击，但新东方通过正确的决策，进行了良好的战略转型，盈利能力优于其他两家企业。

4.1.2 偿债能力

（1）纵向偿债能力分析

企业的偿债能力越好，意味着企业账面上有足够的现金或者现金等价物可变现用于偿还债务。财务分析中一般使用流动比率、速度比率以及现金流量比率来反映企业的短期偿债水平。以上三种比率的比值越高，说明企业的资产转变为现金的能力越强、转变的速度越快，短期偿债能力也更好。

而企业的长期偿债能力一般运用资产负债率和权益乘数来反映。具体来说，资产负债率是企业账面上有多少资产覆盖企业账面上的负债，反映了企业举债经营的能力高低；权益乘数（资产/所有者权益）比值越大，企业的负债率也就越高；相反，该比值越小，企业的负债率越低，债权人的权益保障水平越高。以下是新东方 2019-2022 的偿

使是在受疫情影响严重的 2020 年，虽然短期偿债能力有所下降，但新东方的流动比率、速动比率仍然保持在了 1.5 倍以上。在 2022 年，他们速动比率及流动比率都增加了，说明由于疫情影响，学科教育的去资本化使得企业保留了很多流动资产进行市场观望。从长期偿债能力来看，新东方在行业中处于中等水平。而受到双减政策的影响，2022 长期偿债能力均发生了大幅度的下跌。这反映了教培行业受到了双减政策的负面影响，企业的经营情况不如双减政策颁布之前。

4.1.3 营运能力

（1）纵向营运能力分析

企业营运能力主要指企业营运资产的效率与效益，通常包括应收账款周转率、存货周转率、总资产周转率等指标进行分析。应收账款周转率指的是企业营业收入与现销收入的差值除以平均应收账款；并且应收账款在一个企业中，更是可以反映出当前企业的应收账款管理水平好坏的衡量，以及企业对于流动资产的使用效率。总资产周转率主要衡量从投入产出的利润周转率，而存货周转率衡量的是企业销售能力及存货管理水平等。这里需要注意的是，教培行业的存货包括教材以及自己出版的书籍等等，培训机构的课程资源一般属于消耗性资产，不计入存货。并且新东方加入电商之后，存货还包括农产品等等。现分析新东方 2019-2022 的营运能力，具体相关指标见下表：

表 4.5 新东方 2019-2022 年营运能力指标

		2019	2020	2021	2022
营 运 能 力	存货周转率	89.47	118.56	136.85	105.08
	应收账款周转率	995.85	957.12	665.87	247.46
	总资产周转率	0.72	0.64	0.51	0.38
	总资产周转天数	501.33	563.51	703.24	938.23
	应收账款周转天数	0.38	0.38	0.54	1.45
	存货周转天数	4.02	3.04	2.63	3.43

由上表 2019-2022 年的数据走势可知，存货周转率在 2021 年是达到了一个峰值，说明存货在 2021 年最多，K12 教育的存货占总资产的比重都较小，所以教育类行业的存货周转率都较高。2019-2020 年应收账款达到最高，比值越大也说明企业在这一时期赊账较少，应收账款回笼速度快，侧面也反映了企业应收账款期限短、坏账较少。但 2021、2022 年却呈现两组数据 2022 年甚至低到一定程度，说明这年赊销额较大，受到了双减政策的影响，周转速度较慢，存在一定的营运问题。2019-2020 年总资产收入从高变低，这也表明企业的销售能力下降，资产投资并没有与产出形成正比，并且在 2022 年总资产周转率更是低到一定程度，说明存在一定问题，需要及时解决明白问题是出在销售还

从 2019-2022 年的财务数据可知,新东方总资产同比增长率逐年增长,反映企业在这四年期间资产规模扩张的速度快,说明新东方在“双减政策”下转型到新的赛道——电商平台,是一个明智的决定,“东方甄选”也在预期收益提前达到了指标,但在 2022 年呈现的一个态势就是资不抵债,因为在过去的几十年,新东方裁员、捐桌椅、发员工工资等这些都是在 2021 年接近年尾所需要面对的一笔负债。相对来说 2022 年总负债同比增长率直接呈现负数更是说明了以上问题。营业利润、营业收入、股东权益都呈现负增长,说明 2022 年转型这一期间经营管理出现了问题,管理层应当引起重视,找出问题并合理地去解决隐形问题,让公司业绩有一个大的转变。

(3) 横向成长能力分析

营业收入增长率衡量的是企业营业收入的增长速度,反映了企业的未来成长能力。由表 4.8 可知,从发展能力的财务指标来看,在双减政策颁布之前,这两家都保持着数据上的增长,其发展能力都在不断提升。而 2022 年由于受到双减政策的影响,教培行业的发展能力大受打击,呈现断崖式的下跌。这急需选择合适的战略转型,虽然都已有所动作,但因双减政策的影响巨大,发生的转型措施还需要时间来进行缓冲。

表 4.8 同行业 2020-2022 年发展能力横向对比

	新东方			好未来		
	2020	2021	2022	2020	2021	2022
营业收入增长率	15.57	19.5	-23.02	27.71	37.35	-24.4
净利润增长率	55.75	-19.09	-23	-135.02	-5.26	
总资产增长率	41.11	54.8	-40.54	49.16	50.62	38.36

4.2 非财务指标分析

4.2.1 重新规划调整战略目标

最近几年,随着互联网新技术的快速发展,像是互联网、大数据等新技术的快速发展和完善,在线教学的发展速度也随之加快,新冠肺炎的蔓延给了传统的、线下的教学机构带来了空前的影响,从而加快了在线教学的发展速度,让学生的数量达到了惊人的速度,这对主要从事线上教学的教育培训公司而言是一件好事。不过,随着“双减政策”的出台,新东方在线不得不放弃 k12 行业,而 k12 行业又是新东方在线主要营收来源,所以随着政府的出台,新东方在线的发展将会受到极大的制约,想要继续发展下去,将

公式如下：

$$V = I_o + \sum_{t=1}^n \frac{EV A_t}{(1+WACC)^t} + \frac{EV A_{n+1}}{(WACC-g) \times (1+WACC)^n}$$

假设公司能够持续经营下去，预测它将在 5 年（2021-2025 年）内实现永续增长。在这段时间内，将使用 2020 年 5 月 31 日作为评估基准日。假设在此期间营业收入将继续增长，复合增长率将达到 45.06%。在预测成本和费用时，考虑其在营业收入中的份额占比不变。在预测研发费用时，假设研发期为五年，并使用直线摊销法。

据新东方财报显示的实际情况来看，营业周期总资本增长率为 41%。新东方通过股权融资来实现资本增长，并使用资产定价模型来估算公司的股本。在评估时，选择期限为 5 年的国库券，它的回报率为 3.07%，作为无风险利率。综合指数的平均年回报率（11.14%）代表市场回报率；在线教育企业的系数 β 平均为 1.05。计算新东方在线公司的价值=期初投资总资本+预测 EVA 现值=1606.3（亿元）。根据传统 EVA 计算，新东方在线的公司价值为 1606.30 亿元，截至 2020 年 5 月 31 日新东方在线的市值为 1559 亿元。EVA 模型计算的公司价值大于公司市值，说明在一定程度上新东方企业是被低估的，仍然存在着很大的投资机遇。通过评估可知，新东方的价值是被低估的，这给投资者带来了一定的机会。2021 年 3 月 21 日，新东方在线企业的市值达到了 2170.27 亿元，这表明 EVA 方法的可行性。然而，在估值的过程中，仍需要考虑到营业利润和总资本的情况，新东方的价值很难客观评估，因为它具有很强的主观性和高预测价值。

再适用。因此，新东方需要寻找并开发新的渠道，如线上渠道，以满足学生的需求。如果新东方与学校合作，可能会与其他培训机构发生竞争，存在渠道冲突。因此，新东方需要在选择渠道时进行谨慎考虑。新东方难以完全控制分销渠道。例如，在线上渠道中，新东方可能无法直接控制渠道的销售过程和客户体验。因此，新东方需要与渠道合作伙伴建立良好的合作关系，并确保他们能够传递正确的品牌价值和信息。渠道成本问题：新东方可能需要面对高昂的渠道成本。例如，在线上渠道中，广告费用和推广费用可能会增加。新东方需要仔细评估渠道成本，并确保它们与预期的回报相匹配。

（4）促销策略问题

首先新东方面临促销策略选择的困境。由于双减政策的影响，传统的促销手段可能不再有效。因此，新东方需要寻找并采用新的促销策略，如线上推广、社交媒体营销、口碑营销等，以吸引学生关注和参与。其次新东方需要面临高昂的促销成本。线上推广和广告费用相对昂贵。新东方需要仔细评估促销成本，并确保它们与预期的回报相匹配。然后新东方可能难以准确跟踪和评估促销活动的效果。线上推广活动的转化率和回报率可能难以精确衡量。新东方需要建立有效的跟踪和评估机制，以了解促销活动的实际效果。最后新东方面临促销一致性的挑战。由于分布广泛，新东方的不同分支机构或教师可能采用不同的促销方式和信息传递方式，导致品牌形象和信息的不一致。新东方需要建立统一的促销策略和品牌标准，确保一致性传播。

5.1.2 营销策略优化建议

（1）培育和提高企业营销创新能力

一方面要塑造学习型营销团队。培养营销团队浓厚的学习和思考气氛，全力挖掘员工的创新思维能力。学习型营销团队的显著特征是拥有持续学习和创新的能力，拥有远远高于个人绩效总和的整体绩效。另一方面建立一套高效的营销知识管理体系，对企业营销知识全过程进行管理，达到知识共享的目标，提升企业的营销知识含量，增加顾客对企业产品的认知度，致力于企业核心竞争力构建和创新能力的增强，最终达到顾客满意度和忠诚度的提升，推动企业步入可持续发展的良好轨道。

（2）培育和提商企业的品牌管理能力

品牌管理不仅是企业提高市场份额、增加产品知名度的重要方式，也是企业核心竞争力打造和自身文化塑造的长期战略，它是企业在市场营销之中极为重要的工作。要持

成果的实用性与耐用性。

新东方的盈利情况也是重中之重，想要让新东方拥有更高的盈利水平，必须要从原来的新东方教育集团开始转变到利用新的策略政策，让自己的公司能够更好的发展，根据新的行业发展趋势，把这些趋势引导到公司身上，让公司不断的提高自己的技术水平，不断的完善自己的教学，尽可能的减少市场的费用，让公司的价值链更加的完善，从而提高自己的核心竞争力。除此之外，新东方还需要不断地提高自己的专利技术和知识产权的转换效率，确定自己公司的创新和研究的目标，这是实施差异化策略的最关键的一环，让自己的产品变得与众不同，变得更好。此外，还要对公司的内部运作架构进行进一步的改进，对研究的过程进行了优化，并招聘优秀的教师和技术人员，加强研究的研究和开发，以增强研究结果的实用性和耐用性。

5.2.2 及时了解行业市场动态，把握自身优势并明确业务定位

教育行业各企业处于转型的关键时期，并且市场不确定因素众多，因此要时刻关注外界市场的相关变化情况，例如相关政策的出台，竞争企业的发展以及转型成效等。虽然现在许多教育企业转型之后获得了一定的成效，但是不一定适应所有企业，所有市场行情。各企业要及时关注行业的相关动态，把握转型的机遇，找到适合自己企业的转型之路。

当前，我国的教育和培训行业已经进入了一个快速发展时期，尽管教育产业的准入壁垒比较高，产业的进入费用也比较低廉，但是，这也就代表着，产业之间的竞争会更加剧烈，这就会让那些自身不具备明显的优势的公司，很可能被一些有特色、有人财物的公司所取代，甚至被一些有特色的公司所取代。新东方在线在此次转型中具有鲜明的特色，其品牌优势以及独创性是其巨大的优势，并且新东方在线积极调整自己的业务战略发展重点，在保持原有特点结构的情况下及时明确业务定位，明确自身的发展方向，因此，在当前逆势的政策环境下，教育行业更要注重品牌质量和保障盈利水平，不可盲目追求规模的扩张及照搬某集团的转型策略，结合自身的优势明确适合自己的转型方向。

5.2.3 调整集团资本结构

从新东方的债务结构的分析表明，长期负债比例较高，增加了财务风险。新东方的

户忠诚度还有待时间考验。所以在日常财务管理上，就特别需要去关注新业务的风险，计算和考核 ROI，反思新业务的经营状况，并控制可能出现的财务风险。

文献资料的局限，本文的分析仍然有很多的缺陷需要进一步的改进。本文中使用的大部分数据都是从企业所公布的财务报告中提取出来的，单个的数据还会因为不同的数据库中的数据有一些统计上的差别，从而给总体的研究带来了一些偏差。此外，因为没有公布的信息，所以对企业的研究也有很大的局限。今后也会继续关注与本文有关的理论及案例，拓展其研究领域，并在今后的实践中继续改进，收集更多的中国教育企业的发展与变革数据，使其具有更强的权威和广泛性；并对企业战略转变的理论应用、分析方法、各类企业的实施和应用情景进行了进一步的探讨。本文还将从其它视角着手，对本研究的缺陷进行补充，以期对企业的经营管理有更大的帮助。