

## 疯狂学而思

老板张邦鑫从2003年做家教一节课挣70元起步  
2010年纽交所上市目前市值60亿美元  
学而思是一家怎样的企业？

今年9月以来,学而思在杭州各大高校召开多场专场招聘会,打出“第一年起薪最高15万”的广告,引人驻足。教课第一年就有15万元?这不仅远高于行业内的起薪水平,甚至高于很多知名外企和大型国企的起薪水平。不仅如此,招聘启事上还提出,每年有4次课时费涨薪的机会,入职满3年的员工,还能享受30万至50万元无息住房贷款!待遇如此优渥,学而思,这家民营企业,底气为什么这么足?

## 【老板张邦鑫是这样起家的】

## 做家教孩子连考三次100分备受鼓舞

据公开报道,学而思创始人张邦鑫出身农民家庭,2001年本科毕业于四川大学生命科学学院。2002年,考上北大的硕博连读。

因为家庭条件不太好,在本科的时候,张邦鑫便开始在周末做家教。当时做家教学费最高的是高三课程,一次课两小时,收入70元。

张邦鑫说:“我当时觉得70元很贵,得对得起这份收入,每次课我都多讲一些、讲好一些,让家长觉得钱花得不冤枉,这样我心里才比较坦然。”

2003年,研二时的一次家教经历改变了他人的人生。

“非典那年,我印象很深。有个军队大院的小孩儿(北京石油附小六年级的学生杜扬)成绩不太好,我给他做家教后他连续三次考了100分,他父亲特别高兴。”张邦鑫说。

“本来我也没想那么多,但因为这个孩子进步神速,他父亲单位几位同事的孩子也想一起来学习。于是,我和我的一位同学便在礼堂里贴了个广告,并招到了20个人。后来,这两个班里六年级升初中的学生,一大半都考上了重点中学。虽然非典时没再开班,但非典后我和我的同学便开始琢磨着要干点事儿了。”

## 七年后纽交所上市,目前市值60亿美元

据报道,2003年,张邦鑫和曹允东两个在校生,在“亲友团”的赞助下东拼西凑了10万块钱注册了公司,筹划开办学校。

此时,他们遇到了创业的最大困难——没有办学资格。50万元资金、数千平方米办公场所、法人(校长)要有多年教龄、高级职称,这些条件他们都不具备。最后找到朋友帮忙,挂在朋友学校下,定期上缴管理费用,但可以自主运营。

连续熬了几个夜,三十多人的创业团队赶制出了网站,起名“奥数网”。当时,张邦鑫只想教数学,没别的想法。2005年,张邦鑫正式将机构取名为学而思,专门从事中小学课外辅导培训。

《环球企业家》报道,2007年,一件突如其来的事改变了张邦鑫只做“小而美”企业的想法。

那时,好不容易聚集了一批好老师,团队也组建得够稳定。一天,张邦鑫带着几个管理层去北京远郊放松心情,路上听说,一家刚融资两千万的培训机构,一天内从自己的队伍里挖走了5个老师,五封辞职信齐刷刷躺在邮箱里。张邦鑫这才真正领悟资本的力量!

2010年10月,学而思在美国纽约证券交易所上市,发行价10美元,首日大涨50%,成为国内首家在美上市的中小学教育机构。目前,好未来集团(2013年8月改名)股价已达到约80美元,总市值高达60亿美元,居中国教育行业第二。

不过,国外媒体对张邦鑫和好未来集团的报道非常少,罕有的几篇报道也主要集中在证券和财经专业领域。据说这和张邦鑫一贯行事低调有关。



10月31日17:36,学而思屏风街教学点,一位家长在看挂在墙上的教学讲义。

记者 葛亚琪 摄

## 【另类的培训模式成就了开放式课堂】

## 小班教学、家长陪读、随时退费

自2010年10月上市以来,学而思培优每年对总营收的贡献在70%以上。学而思自创了三条原则:小班教学、开放课堂、随时退费。

这种教学模式得益于张邦鑫自己的家教经历。他自己过去都是一对一,偶尔尝试开班后发现,由于学生数量太多,自己难以照顾全面并保证效果,于是决定采用小班教学。

因此,现在的学而思培优每班学生控制在15-35人之间,严格执行先有师资再开班的原则,不盲目扩班。

学而思认为,最终为培训课程买单的是家长,因此家长成为教师的“考官”,可以随时旁听,以监督授课的质量。如有任何的不满可以随时退费。

此外,其他培训机构一般都是先交费,再听课,前一两次可以免费试听,不满意退全款,之后就不能再退费了。

但张邦鑫认为,教育培训是一项长期服务,中间任何时间都可能出现家长和学生不满意,但已缴的学费不能退回的情况,于是开创了“随时退费”的制度。如不满意,家长和学生可以在课程进度到2/3前,提出退学,学而思将退还剩余课程的学费。

## 教师招聘高精尖,录取率低于5%

据学而思官方介绍,目前,学而思在全国拥有教师团队约3000人,其中近300人毕业于北大、清华,近70%毕业于985和211全国重点院校。

与其他培训机构不同,学而思采用统一教材,对入职教师统一进行培训。

据说,学而思的教师招聘选拔非常严格。从初次申请到站上学而思的讲台,需经过初试、复试指导、复试、专业培训和试用五道程序,最终录取率低于5%。

比如,在初试中,申请者先要成为学生——答卷做题。考官会根据解题思路、结果进行判断,10分钟后要求应试者开始试讲,考官在手中的表格上依次打分,包括声音、手势、思路、讲课的激情、互动、提问、微笑、板书等。

初试和复试之间,学而思还会安排通过面试的准教师听几节课,做几次培训。培训完后学科领导人会在复试中听应试者讲课,评定星级、考核,开会讨论录取。

张邦鑫认为招人太难:“我不认可那种一上来给你说很多的,光这一点就否掉许多人。”

学而思的高管层几乎全是内部培养。有报道说,张邦鑫很在意团队里的人身上有自己看重的那种“气”——一种务实的态度。

## 【打造教育帝国的野心】

未来十年在中国100个城市开设学校  
线下一年服务学员超2000万人次

近几年来,学而思的扩张极为迅速。2008年,学而思率先在天津、上海和武汉建立分校。2011年,杭州分校成立。

目前,学而思培优在全国共设立150余个教学点,分校扩展到广州、深圳、西安、成都、宁波等25个城市,并以每年三到四所的分校在增加。所授课程涵盖数学、物理、化学、生物、英语、语文等科目。

2016年1月,在好未来的年会上,张邦鑫在舞台上从容自如。评论称,12年来,好未来已经从一个课外辅导机构,发展成了一个初具雏形的教育帝国。

在这场年会上,张邦鑫用一组数据诠释好未来的下一个十年:

“未来十年,我们会在超过100个城市开设线下学校,会开设超过1000个服务中心,10000间教室,会有10万以上的全职员工,线下一年服务学员超过2000万人次,线上线下服务超过1亿人次学员,每年会给学生上10亿次课,提供超过100亿课时服务,整个集团收入会达到1000亿,产生的学习记录将超过10000亿条。”

“未来十年,好未来绝对不是一个简单的量变,而是会发生根本的质变:我们会从一个培训机构变成一个教育机构。过去12年,好未来做的所有的事情,都是利用周六日和平时晚上的时间给学生做课外辅导。但未来教育机构会越来越深入地渗透到公立体系。我们会从一个线下公司,变成一个科技服务公司。我们会从一个中国公司,成长为一个全球性公司。”