



公务员考试火爆 公考培训爆雷？

“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记者。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%。

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。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”，刘文波告诉记者，“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。

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，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引流，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，怎么也做不上去了。”刘文波告诉记者。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。”叶欣告诉记者。

2020年8月，小麦拿到机构融资，刘文波开始大举扩张。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。”刘文波告诉记者。

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。

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。

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。

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。

多名受访者告诉记者，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。

“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，因为这并不是我们的强项。”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。

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。

在山西太原的一处国考考点，考生在排队进入考场前复习。 资料照片

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。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”等优势。

“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忽视的获客渠道。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。）

据《中国新闻周刊》杂志