

有关教育产业化的论调在国内已经持续十年有余，但至今仍没有一个直观的标尺来衡量教育培训类企业的“综合素质”。是骄人的学员数量、响亮的名师团队、巨额的融资款项、还是漂亮的财务报表？或许都不是。抛开所有这些浮华的表象特征，“教育+企业”才是这个行业的精髓所在：既要回归教书育人的本质，更强调竞争与发展的特质。

以此为标准，华图教育称得上当之无愧的新领军者：就育人而言，从这里走出的各级政府公职人员已超过数万人次，它为提高我国政府执政能力和服务水平，都发挥了巨大作用；从企业角度看，多年来，其增长速度都保持在200%以上，横跨图书、培训和信息服务几大业务领域。尽管如此，外界眼中的华图却依然形象模糊，颇为神秘：过去十年，尽管已经占据中国公职培训50%以上的市场份额，有关其企业分析及创始人易定宏的报道却很少见诸报端，除了学员和一些政府服务机构的口碑传播之外，你很难从其他途径去深入破解这家企业飞速发展的内部基因。本期封面报道，给您呈现的将是一个全面而真实的华图。



华图潜行

过去十年，尽管已经占据中国公职培训50%以上的市场份额，有关其企业分析及创始人易定宏的报道却很少见诸报端，除了学员和一些政府机构的口碑传播之外，你很难从其他途径去深入破解这家企业飞速发展的内部基因。甚至，就连其位于中关村海淀文化艺术大厦的总部，“华图教育”几个大字也隐没在海淀剧院、新航道、英孚教育等一片花花绿绿的招牌之中

文/本刊记者 田倩平 图片编辑/本刊记者 唐志 摄影 孙鹏

34

炎夏7月，太阳炙烤下的中关村大街依然车水马龙。

今年的北京要比往年更为闷热潮湿，附近高校也已放暑假。早上9点38分，早高峰还未过去，一拨人潮从地铁海淀黄庄站汹涌而出。除了急急忙忙冲向附近各大写字楼的上班族，另一类特征鲜明的群体同样让人印象深刻：他们大都肩背书包，手持一叠资料或者几本书，奔向附近图书城、各大高校自习室，以及集中于此的各类培训机构。在四号线B出口的海淀剧院门口，与这些步履匆匆的人群交相辉映，一条巨幅的学而思招生广告赫然悬挂其上，极富煽动性的语句概括了这个特殊群体的共同诉求：暑假少玩十天，开学持续领先！

在中关村周围工作或生活达到两年的人，都不会对这类场景感到陌生。每年7、8月的暑假，各

价值重于利益，最终价值目标的实现必定是因为你起初看到价值而忽视了利益。这个价值包括在工作中建立的人脉、社会资源关系等等

大培训机构都会在附近的高校、图书城、写字楼甚至居民区，明刀真枪地争夺生源。这其中，既有打出大幅广告、针对中小学课程辅导的学而思，还包括穿梭于各大高校，疯狂散发传单和推销免费公开课的考研培训机构，更不乏占据各大商务写字楼的英孚、新航道、新东方等各类语言培训机构。

但眼下，吸引我们来此观摩的目标并不是这其中的任何一

家。相比这些扯着嗓子吆喝的同行，这家名叫华图教育的培训集团低调的几乎令人诧异——过去十年，尽管已经占据中国公职培训50%以上的市场份额，有关其企业分析及创始人易定宏的报道却很少见诸报端，除了学员和一些政府服务机构的口碑传播之外，你很难从其他途径去深入破解这家企业飞速发展的内部基因。甚至，就连其位于中关村海淀文化艺术大厦的总部，“华图教育”几个大字也隐没在海淀剧院、新航道、英孚教育等一片花花绿绿的招牌之中，泰然自若。

崛起于阡陌

正因为这种超乎寻常的低调以及其所处的公务员培训行业敏感性，外界向来不曾消除的怀疑便是，华图的成功或许与政府之间有着某种为不外界所知的关系。



易定宏（前排正中）带领下的华图核心管理团队

然而，倘若仔细追踪创始人易定宏的创业历程，你便可轻易推翻这种浮想联翩的无妄揣测。

2001年，原在广州商学院执教的易定宏揣着借来的10万元，北上闯荡。在没有任何资源可言的情况下，其与众不同的做事风格很快为他打开了局面。“最初我同时给三个出版社免费打工，做兼职。因为做事非常认真，社领导很认可，都要给我发工资，不过我很坚决的拒绝了。因为我很清楚自己来北京的目的是什么，我是来创业，不是给人打工。一旦拿工资，就被绑定了，那很难再有充足的时间精力去干自己想干的事了。”

2001年9月，华图教育成立，易定宏在北京的教育事业正式起步，最开始主要从事一些图书出版工作。起步伊始，市场嗅觉灵敏的易定宏就发现了一个巨大的

市场商机。当时适逢律师资格考试、法官考试和检察官考试三考合一，市场上还没有其他相关教材。易定宏决定抓住这个机会。他首先找到北大清华几大名校的博导、教授，说服对方为其撰稿编写教材。但接下来，高达上百万元的稿费成了最大的难题。这个时候，他给出版社打工所积攒的信誉度和认可度发挥了巨大作用。在听易定宏介绍完整件事并进行一番风险分析之后，一位曾接收他免费打工的出版社社长爽快地给他签下了担保书。这本开创性的教材一经面世，受到了考生的热烈欢迎，一销而空，易定宏的第一桶金也就这样“手到擒来”。

从此往后，3年多的时间里，易定宏花了大量的精力去研究潜在市场需求，拓展夯实人脉资源。至今回顾这段经历，易定宏

仍然认为，这是值得所有立志创业的年轻人去体味的一堂重要启蒙课。其中有两点最为核心。首先，作为一个创业者，当事人必须十分清楚且坚定地去实践自己的想法。这个过程中，你可以通过阶段性的目标实现来刺激自己成功的欲望；其次，要正确认识价值和利益创造的关系。年轻人必须明确，价值重于利益。最终价值目标的实现必定是因为你起初看到价值而忽视了利益。这个价值包括在工作中建立的人脉、社会资源关系等等。

到2004年时，市场又发生了新变化。这一年，司法部开始出版统一教材，考虑到“不能跟政府抢饭碗”，易定宏将眼光瞄向了公务员考试教参。当时这一块的市场竞争已经白热化，但易定宏发现了许多潜在的改进空间：例如，当时的教材都在10月份考



华图北京总部

试大纲出来之后才开始编撰，而考生在7到9月份这段时间内，其实非常希望能阅读到内容翔实的参考书籍。针对客户需求，易定宏从教材内容到出版时间，进行了一系列“打破市场惯性”的改进，一经面市便被一抢而空。这一次，易定宏总结的经验是，产品开发必须充分考虑客户需求，这是决定成败的根本要素。

善于发掘潜在市场热点的易定宏并没有就此停步。2005年，在出版公务员考试教参的同时，华图的触角首次延伸至公务员培训。这一次，营销战术成了制胜的关键。由于出版的考试教参异常火爆，而且几乎所有的考生都需要买教材，易定宏直接将培训招生广告夹在教参中。他称之为“点对点的精准式营销”。这关键的一招产生了相当好的效果，第一次培训班开课，就达到了七八十人的规模，相比“新东方第一次招生也不过十来个人”的局面，易定宏

对这个成绩相当满意。

从市场一线拼杀过来的易定宏对于“营销战术”有着自己独特的理解，用他的话说，“适合自己的永远是最有效的”，一个企业若是能用好最有效的那一招，便有可能打遍天下无敌手。但华图这第一招，在第二年已经被对手抄袭，接下来，易定宏开始使用第二招，从产品的角度改进营销方式。华图第一年的培训班为期两天，采取的是与所有同类培训班一样的整块授课方式。由于课程涉及各学科庞杂的知识系统，考生的吸收转化率很有限。从2006年开始，易定宏将课程分解为各个小块，由不同的老师负责不同的内容。对于寻求考试特征差异化的考生而言，这种模块式教学法不仅针对性更强，效果也非常好。而随着培训课程扩充到十几天，华图的培训收入也大大增加。

2006年之后，华图基本形

成了图书辅导与教育培训双轮驱动的格局。在稳固培训质量的基础上，易定宏开始推动华图大步向全国市场扩张。实际上，直到2008年上半年，华图整体仍然尚未盈利，但在此期间，易定宏毅然果断地推动了各地分校建设，并采取直营方式，这在很大程度上保证了华图扩张的稳健度。截止2010年年底，华图教育在全国的分校体系基本建立，目前30个省级地区的考生均可接受华图教育的信息和服务。

新业务探索

随着市场盘子越做越大，高速运转很快暴露出一些问题。在这个过程中，易定宏果断踩了两次刹车。

第一次是在2007年。随着各地分校建设进入高潮，师资变得相对缺乏，教学质量也开始下降。一向将师资视为企业生命线的易定宏感觉到了这个危险的信

号，他力排众议，开始严格控制分校扩张速度，同时加快对内部师资力量的培育。虽然当时几位副总对市场空荒闲置很是可惜，不过一年多之后，他们也不得不感叹易定宏的远见卓识：相比其他培训市场还停留在争夺师资混乱阶段的状况，华图的这一举措不仅提前净化了公职培训的市场环境，并由此强化了自身的核心优势。

师资建设与分校扩张进入了良性互动阶段，内部管理能力随之面临考验：在分校扩张的同时，华图的新项目部门也在不断扩充，但由于分校管理层，尤其是校长能力提升相对滞后，许多新业务分部的发展并不尽如人意。这个时候，易定宏再次喊了暂停，并着手解决内部管理人员素质提升的问题。于是，从这一年开始，华图内部，尤其是总部与各分部之间大规模的人才流动开始推进：各事业部总经理需要不定期调往各分部了解一线的市场状况，而各分校管理人员也必须定期到总部交流学习。经过这一次的减速调整，华图一些新项目分部的业绩大幅提升，其中，以华图网校的增长最为显著。

两次刹车给了易定宏思考未来方向的时间。实际上，在2009年之前，尽管华图的发展速度和扩张规模都十分惊人，但总体而言，所有的业务重心都集中在教材辅导和公考培训这两块，不仅项目单一，服务力度也很有限。而这种直接连接政府与考生的业务模式不仅受到了外界对于华图关系背景的种种猜疑，就连易定宏自己也意识到，“政策每年都在变化，如果完全靠做政府生意吃饭，将很难做出真正成气候的企业”。

基于这个思路，从2009年开始，华图的新项目陆续上马。

在此之前，已经启动的项目是华图网校，其最初的思路也是在解决师资与分校发展过程中迸发的火花。按照易定宏的理解，相较传统面对面授课形式，网校能将华图教育的优质资源与互联网渠道便利充分结合，把课程做成产品销售，这将是用一种全新的电子商务思维来做教育：“教育的规律是质量和资源，互联网的规律是体验感，怎么把互联网和教育规律有效地结合在一起，就是教育电子商务的本质。”

但在此之前，网络教育早已不是新鲜事物，从早年的“四中网校”、“101网校”到如今的达内科技，网络教育和远程课堂已做的相当成熟。

尽管如此，在公务员培训行业，华图仍然算是“赶了个早集”。2007年，“华图网校”启动，集中做远程教育。而此时，所谓的远程教育也不过是邮寄光盘。即把课程刻录到光盘上，利用华图教育集团旗下100多家加盟学习中心，组织学员观看或售卖。在当时，采取这种方式与市场环境不无关系：网络课程作为一种虚拟产品，需要流量和成熟的硬件作支撑。但当时的互联网环境还不够成熟，尤其是在考公务员最密集的高校校园里，大学

“教育的规律是质量和资源，互联网的规律是体验感，怎么把互联网和教育规律有效地结合在一起，就是教育电子商务的本质。”

生的上网受到一定局限。

随着硬件条件越来越成熟，2010年，时任华图网校总经理的李品友感到真正的远程教育时代已经来临：“一边是教育课程，一边是互联网，只要把课程做好、包装好，学生爱看，通过互联网的渠道卖给他们，就能做好远程教育。”从2010年下半年开始，他采取了各种营销方式来推动业务发展。除了传统线下方式，许多互联网的手段也被采用，包括跟优酷、酷6、新浪以及教育行业联盟网站在内的各种平台和渠道合作。在这种电商思维的推动下，2010年，华图网校创造营收3000万元。尽管和新东方、正保等亿元规模的网校业务相比，尚有一定差距，但其增长潜力已经大大释放，预计今年营业额突破亿元，超过整个集团业务的10%。

稳定增长的网校业务还只是这个未来体系中的一部分。根据易定宏的构想，加上针对服务型政府目标打造的政府服务体系，以及旨在提高职场人士全方位素质的优职培训，华图将形成以教育培训（包括公职培训、优职培训以及华图网校）和政府服务为支柱的完整知识服务系统。

其中的政府服务原本只是从华图公职培训业务中衍生出的一小块。但随着政府职能不断完善，服务型政府的发展诉求为广泛深入的推进政府服务提供了机会。目前华图提供的政府服务集中在三个方面，即数据调查、策略咨询和干部培训，包括给政府提供信息支持和承接政府给企业提供的各项服务，以及针对领导干部的业务素质培训。此外，还有一些通用的能力培养和应邀设计的课程体系，涉及人文、社

科、历史、经济等等方方面面，甚至包括养生。

亲手将华图政府服务体系规划并打造出来的的红领体系负责人、华图副总裁吴正杲，对于外界盛传的“华图完全是依靠政府关系获得认可”进行了有力驳斥：“华图现在拿下的所有政府业务，完全是我们辛勤付出结果。讲一个有些心酸的例子。前两天我回到公司给新员工讲课，作为一个副总裁，课堂上做介绍时，四十多人里，竟然只有三个人认识我，而其中两个下属还是我请他们吃过饭的。这不是因为我低调，而是因为我们几乎所有的时间都在外边跑，甚至有时候自己睁开眼睛都不知道身在哪儿。为了建立业务关系，承接更多种政府项目，华图人可以说付出了比别人多出几倍的汗水！”

相较政府服务，优职教育直接发力于现成的市场需求：随着中国教育改革，应试教育体制被打破，近年来有关口才和沟通的培训，已经成为社会一个新的学习思潮。针对需求热点，华图优职教育一开始就进行了清晰的市场细分，将其主要客户锁定为四类人群：第一部分是青少年口才，第二个大学生口才，第三部分职场口才，第四是目前重点推进的高端领袖口才，主要针对政府官员和企业家群体。而借助华图教育全国36个分公司的庞大体系，优职教育的营运体系也很快被搭建出来。目前已经在北京、广州和深圳三座城市开始大力推进。这种市场选择同样经过慎重的考虑：因为就目前全国各地市场特征而言，无论氛围、消费需求，还是行业发展状况，这三个地方都相对较为成熟。

但目前这两项业务尚处于起步阶段，需要一定的时间积累才能形

成爆发性增长。数据显示，在华图2010年三大主营业务中，中坚力量仍然是传统业务，新项目中发挥能量的还只有华图网校。但从增长速度来看，新项目前景显然更值得期待——2010年，华图网校的年增长率达到500%。其他两项新项目若能顺利打开市场，其带动的市场价值将更为广阔。

自建名师团队

新业务模式为企业发展指明了方向，但作为一项“纯内容”产业，师资队伍水平犹如教育培训行业的动力系统和燃料储备，最终将决定企业是加速发展、缓慢行驶还是止步不前。

就现有的师资团队而言，华图拥有超过1500人的专职授课老师。这其中，几乎所有活跃在讲台上的年轻讲师都由华图内部所培养。现任优职培训总监的王凌云便是华图内部培养的第一代专职讲师。2005年，刚刚大学毕业

的王凌云在易定宏的力邀之下加入华图。当时的华图教育，公务员培训业务才刚刚起步，倚靠的也仍然是游走在各个培训机构之间的几位“名师”。但在这个过程中，易定宏意识到，“名师的一个弊端在于，他花在学生身上的时间和精力都非常有限，也不能及时解决学生疑问”。要提高教学质量，需要老师将更多时间和精力投入流程中，进行系统的讲课、点评和巩固。而要达到理想的效果，华图必须拥有一批专职的名师团队。

易定宏选择了自我培养，并真正做到了优中选精——华图提供给讲师的优厚待遇在业内有口皆碑。易定宏给华图培训制定的是一条中高端的品质化路线，高薪是他所认为吸引人才最基本的手段。仅凭这一点，每年慕名而来的清华北大优秀学子不在少数。但要得到这一份令人羡慕的工作并不容易。华图对备选讲师的筛选几近苛刻，报考者几乎清一色的重点大学毕业生或者来自“211”工程高校；而成为正式的讲师则至少要求硕士学历，且本科也必须是重点大学。仅这几项硬性指标就将许多人挡在了门外。其他例如身体好不好、口才行不行，表达能力强不强，价值观怎么样，有无公考经历，都需一一接受考核。如此过五关斩六将之后，仍然离成为正式讲师还有相当距离：他们还必须通过华图内部的教师资格认证，而这被视为所有过程中“最痛苦的一步”。据华图教研人员讲述，华图今年的讲师招考，有一百多名清华、北大、北师大的硕士研究生报名，最后仅6个人通过考核。而能走上华图讲台的只有一两人。采用这种严格的人才筛选制度，易定宏出于两个考虑，既是



华图名师
王凌云



为了形成一批忠实稳定的业务骨干，同时也重在强化华图的市场优势，用易定宏的话说，“做好高端服务了再往下打，怎么走都是行的通的。”

华图持续吸引优质讲师的价值点，绝不仅仅只体现在薪酬上，而是基于一种更深层次，被易定宏归纳为“分享”的思路。最鲜明的例子便是，在2006年，华图便进行了内部股改，核心员工都有权购买股份。其中，“核心老师100%持股”，使其利益能在集团股份中间接体现。但不同于完全的股权赠送，易定宏采取了低价购买的方式，因为“赠股会让员工有不安全感，他会担心股权是不是随时有可能被收回去。但如果是花钱购买的，他就不会有这种忐忑”。当然，这种所谓的购买，也仅仅只是“意思

意思而已”——在当时，易定宏给整个公司的估价也不过200万元。但这一办法的实行，使华图在高薪挖人成风的行业大气候下，牢靠地“拴住”了精英教师。即便当时新东方高调宣布进入公务员考试培训领域，华图的师资队伍也没有受到丝毫影响。

作为华图第一批自我培育的名牌讲师，王凌云的成长浓缩了华图精品师资工程的打地基过程：最初，她主要跟当时外聘的名师随堂学习，并进行一些课后辅导工作。在这个过程中，名师手把手的传帮带令她迅速成长。经过一段时间的积累后，领导开始尝试着让她独挑大梁，公开授课，凭着自己的刻苦和悟性，王凌云很快成为华图公务员面试的一块招牌。

第一代名师就这样逐步成

长起来。引用一步内部评语，“这一代老师是伴随着华图市场开拓的一代，也是制定出当前整个国内面试标准的一代名师。”但随着市场环境的变化，现在一些考官、考试规则也在逐渐成熟。所以从2010年起，华图针对以前的课程体系，再次进行了一次升级，在这第二代课程体系的开发过程中，新一代的华图名师再次涌现，李曼卿就是其中的代表。这位进入华图不到两年，自认为没有丝毫“关系背景”的年轻老师，凭借自己的勤奋刻苦，得到了领导的认可，被选入华图地位最高的教研队伍系，参与了华图第二代课程体系的开发，如今，他已是华图公务员面试课程的负责人。从自身的成长体验来总结，李曼卿认为华图给新讲师提供的最大空间，就是那种高强

度、紧凑且收获满满的学习状态以及由此获得的职业回报。

从这个案例，我们不难引出有关老师职业规划的话题。大多数的培训机构，都存在这样一种情况，就是很难为老师打造出一条合适的职业发展通道。他们会经常请一些名师，或者聘用一些老师讲课，但双方只是完全的合同往来，完了就解除关系。但在华图内部，已经形成了几条固定并且适合老师发展的职业通道。

首先是从教课到教研的提升。在华图，教研是一项门槛高地位高的技术性工作。一般来说，一个教研项目小组虽然只有几个人，却基本汇集了华图最优秀的师资。因此，对于喜欢教学、习惯跟学生接触的老师，华图会让他从教学逐渐往上发展，过渡到教研，最终成为一个资深的培训师和教研师。

第二条道路，是华图借鉴新东方模式正在推行的，将老师逐渐推向管理的过程，即要求公司第二管理者尽量从教学老师的岗位上转型。这个道理不难理解，从最核心的人群资源中挑选管理者，既符合一个现代企业的发展的要求，也为华图不断扩张的新业务事业储备了充足的后续力量。

“易式”管理精髓

师资团队的稳定形成了华图的核心竞争优势，但随着企业规模越来越大，新业务项目越来越多，对管理人才的需求同样变得紧迫。

在华图最初的创始团队中，如今进入公司核心体系的高级管理人员几乎全都是由易定宏手把手带出来的。最突出的例子，便是现任华图网校总经理，华图教育集团副总裁的李品友。这个学



华图副总裁、政府服务体系负责人 吴正杲

历技能都无过人之处的小伙子初进华图时，干的是仓库保管。虽然在这个岗位“不怎么靠谱”，慧眼识珠的易定宏却发现了他身上特有的营销潜力，并进行了针对性培养。现如今，刚30出头的李品友已经成为华图网校总经理，掌管着整个网校规模过亿的业务。

但这类型的人才培育，只能算是华图创业阶段的特殊历史产物。随着培训业务迅速发展，师资力量越来越雄厚，管理人才的素质较之最初，已经发生了翻天覆地的变化。这个时候，易定宏已经不必再手把手地带部下。于是，如何引进最优秀的人才来打开新项目局面，推动公司更快更好地发展，便成为了易定宏的第

一要务。

作为一位三千人员的雇主，易定宏爱才、珍惜才、用才的方式也广为称道，而从目前的结果来看，也称得上卓有成效——目前华图七个副总裁中，有四个就属于空降兵。例如，年仅27岁的副总裁吴正杲就堪称传奇。两年前，他在易定宏的力邀下，离开德勤会计事务所加入华图，出任财务总监。在一年多的时间里，这位青年干将系统梳理了整个华图教育集团的财务体系，并建立了一套完整清晰的财务制度。看出其潜在巨大能量的易定宏随即提升他为副总，执掌华图未来核心业务项目之一的政府服务体系。

随着人才引进战略的持续，易

定宏的人才观念也在不断发生变化。最初，他非常看重个人能力和实践经验，但现如今，他会将执行力放在首位。因为，“企业发展的市场环境，已经经历了以价格成本取胜和以质量取胜两个过程，现在靠的是速度和时间，要做到这一点，执行力是关键。”

这种大规模的人才引进也引发了潜在的内部矛盾。华图的人才体系，在过去这十年基本稳定，即便中间有人出去，最后大也都回来了，而最初的创业元老，更是无一离开。如此稳定的团队结构，既源自对华图薪酬待遇和文化氛围的高度认同，更因为华图为其提供了可施展的空间。但过于稳固的团队往往容易形成角色固化，随着大批空降兵从天而降，这部分人群的工作热情和信心都会受到严重打击，甚至引发消极抵抗。

那易定宏是否有考虑到这个因素呢？回答是肯定的。虽然他并没有下达封口令，至今司高管也未对管理架构调整提出异议。原因何在？最具说服力的解释就是，易定宏一直在华图内部大力贯彻推行的“海纳百川”的包容精神发挥了作用，即任何先进创新的经验都可以相互交流学习，同时，允许企业内有各种想法、不同做法的多类型人才共存。正因为有这种统一的文化氛围做后盾，创业元老们能对新来的“后辈级”领导能给予最大的宽容、理解和支持；而这些初生牛犊又都会对公司的前辈，表示极大的尊重和虚心的学习。这种前瞻性的战略处理不是每一个企业家都能做到的。

从这个角度而言，识人育人或许是流淌在易定宏血脉里根深蒂固的属性。这种特质不但决定了他选择从事教育培训这个行业，

更在华图形成了一种独具特色的“易定宏风格”。

在华图，你会看到许多不可思议的奇怪现象。比如说，公司的副总裁竟然没有单独的办公室，而是在一个开放式空间里与普通员工近距离接触。

还比如，公司基层员工也能通过网络聊天与老板闲话家常，提建议、聊发展、甚至打“包括个人困惑”……

看起来不可理解，但易定宏却有自己的理论依据：让高级管理人员与普通员工一起办公，有助于在公司内部创造一种公开透明的文化氛围，让大家相互了解各自的工作内容，并起到交叉监督的作用。即便是他自己的办公区，与员工之间也仅一张透明玻璃之隔，追求的就是这种坦诚相见的效果；至于给副总上课，则是易定宏独创的人才速成法。用他的话说，那位听了他一年课的副总李品友，“理论水平已经抵得上研究生了”；而让基层包括各地分校员工与自己零距离的网络互动，在易定宏看来，更是保证自己能随时听到一线真实声音最直接有效的方式。这不仅能让敏锐洞察企业内部一些潜在的不稳定因素，甚至还会意外收获一些“果实”——华图由从总部统一向各地调派师资，转变成今

“企业发展的市场环境，已经经历了以价格成本取胜和以质量取胜两个过程，现在靠的是速度和时间，要做到这一点，执行力是关键。”

天的各分校灵活安排老师，正来自易定宏与一位分校员工在网络上的交流探讨。如今，易定宏甚至简化了下属给自己汇报工作的流程。在过去，所有交由他过目的文件都会先交给秘书登记；但现在，任何文件都可直接放在他办公桌上。

在易定宏看来，人是一切要素的关键。秉承这个思路，他甚至纵容高级管理人才“出去遛一遛，看完风景了再回来”，这也是华图特有的“回流文化”。

对人才的极大重视，成为华图的核心竞争力源泉。但在这个过程中，易定宏仍然需要清楚把握好授权与约束考核之间的度，包括针对各新业务项目的激励、惩罚、职责界定等等。此外，虽然核心团队中的元老派与空少派目前相安无事，但这很大程度上取决于易定宏强大的个人气场极其所代表的管理精神，一旦其以后淡出企业管理，或者开始确定企业接班人，很难保证双方之间还能一如既往和谐如初。出于这个考虑，随着管理人才孵化机制日渐成熟，易定宏坚持华图未来的人才将会以内部培养为主。

从三尺讲台上走下来的易定宏一直认为，最适合自己的角色仍然是老师。也因为如此，他给自己的人生规划从来都没有离开过教育这个主题：现阶段，他希望能先成为一个杰出的教育企业家；在这之后，他期待着发掘更多更好的教育模式，做一个成功的教育投资家；最后，他的梦想是在有生之年，办一所超越清华北大，甚至长江商学院的国际知名大学，成为真正的教育慈善家。而从目前排的满满的时间进度表来看，他的退休梦恐怕还需要再等待一段时间。 *NCC*