



羊城晚报记者 蒋隽

今年的 K12 教育市场硝烟弥漫，在线教育爆发了一场火力凶猛、旷日持久的营销战，一个暑期就烧掉 40 亿元。是有钱任性？可烧掉的都是“金主爸爸”的钱，教育模式有待突破，盈利模式有待探索。真相恐怕是骑虎难下，想要融到资、活下去只能保持快速扩张，好看的规模数字，马不停蹄圈客户。

最终，谁能胜出笑傲江湖？好戏还在后面，准备好小板凳，拭目以待吧。

A 地铁、电视、朋友圈……广告漫天飞

地处广州市中心的地铁体育西站，是这个城市人流量最大、最繁忙的地铁站，横跨南北、东西的两条地铁线在此交汇，北达机场、南抵番禺、西接佛山。其广告身价显而易见。

而在 2019 年广州漫长的夏季，VIPkid 标志性的橘黄色铺天盖地淹没了这个地铁站，所有墙面、走廊、柱子、玻璃……广告位，全是“北美外教”、“在线青少年英语选 VIPkid”。

今年，消费者恐怕会有一个直观感受：被教育公司的广告包围了！

开车，广播里思晨大语文不断跳出来提醒，我改名豆神大语文啦；开电视，猿辅导、作业帮轮流占据广告时段；打开朋友圈或抖音，更不得了，学而思、腾讯企鹅辅导精品课、“有道精品课”等都在低价售卖暑期优惠课，你家 69 元我就敢 49 元，没有最低只有更低；公交、地铁、楼宇电梯各种场景都在叫你给娃报名，全方位无死角补习……

在线教育经过 2016 年、2017 年的酝酿，2018 年的飞速发展，于 2019 年爆发了一场旷日持久、硝烟弥漫的营销战。

一掷千金！K12 公司烧钱大战是有钱任性还是骑虎难下？

B K12 在线课辅一个暑假烧了 40 亿

得暑期者得天下。K12 学科课外辅导市场开拓有很强的季节性，寒暑假一直是教育培训机构推出促销活动的高峰期。暑期用户的增长会影响其一年用户走势和营收业绩，所以暑假就成了这些公司圈生源、提升用户数据、甩开竞争对手的重要窗口期。

原本，暑假是传统线下教辅机构争夺的热点，但今年，线上

教育挟资本之力上演的营销战，火力之凶猛令传统教育咂舌。

战事起于 5 月，猿辅导率先推出“49 元暑期系统班”。紧接着作业帮一课推出“初中暑期班 50 元特惠课”，掌门 1 对 1 推出“首月免费和 200 元试听课”活动。

到了 6 月，好未来旗下的学而思网校“被迫应战”，推出“49 元暑期试听课”；好未来红底白

C 烧钱大战背后，是熬着“活到最后”的信念

资源后，切入内容型 K12 在线教育；掌门一对一在发展线上一对一辅导业务多年后开始往大班直播课发力；VIPkid 则主打高端付费人群，卡位线上 K12 少儿英语 + 素质教育的赛道。

纵观参战主体，自身都没有盈利造血能力，烧的都是金主们的钱。金主爸爸们为何如此慷慨？从共享单车、外卖大战可以看出互联网产业的市场逻辑，先圈用户、占流量，用钱砸死竞争者，再慢慢收割、变现，进场玩家都是烧规模，都希望烧到对方弹尽粮绝的时候拿走垄断后的利润。这一特点决定了在线教育赛道出现烧钱营销大战，资本希望借此将行业砸成只有两三家小巨头的垄断局面，让中小竞争对手“消耗死”。

营销战的另一个重要原因，是独角兽公司需要圈生源、保增长、做规模，融到钱、活下去……循环往复。因为，独角兽公司主要还是靠融资活着，如果不在用户量和市场份额上形成突出优

势，下一轮融资就是问题。

以貌似已经成为英语在线教育“头部”企业的 VIPkid 为例，生死，仍然是一念之间事情。

10 月，VIPkid 终于获得腾讯 1.5 亿美元的融资，这一轮融资可谓是一波三折，在融资消息没有确定之时，VIPkid 内部就发生了一些动荡，高管离职的消息层出不穷。

而早在 2017 年，VIPkid 曾获得由红杉资本领投的 2 亿美金 D 轮融资，创造当时在线教育领域最大一笔融资纪录；2018 年获得 5 亿美元的 D 轮和 D 轮 + 融资。

作为一个不赚钱的亏损企业，凭什么融资、融资、再融资？只能是别说下降、放缓都不可以的增幅数字、扩张速度，只能是马不停蹄的圈客户。

营销战拉回来的生源，能让在线教育公司赚钱吗？很遗憾，目前看来答案是否定的。

49 元的低价课不可能永远持续，当它涨成 599 元、甚至上千、

十家 K12 在线机构纷纷发布特价大班课奔赴“战场”。以巨额的广告营销费用，争夺生源。

根据第三方统计，参与暑期大战的在线教育公司广告投放总额达到 40 亿元，其中，学而思网校的市场投放金额达 10 亿元左右，猿辅导和作业帮均在 4 亿 -5 亿元，而整个在线 K12 赛道每天的市场投放超过 1000 万元。

上万元的时候，你还会续费吗？在线教育行业普遍存在续费率低、获客成本高、烧钱快的特点。

多位业内人士向记者表示，VIPkid 的获客成本已经超过 7000 元；大多数网课续费率转化率仅 20% 左右，远远低于线下教育。

续课率低，源于线上教育始终不能突破体验感不好，即便看起来便宜、节省了家长接送时间，但孩子上过一轮课后，家长很快会发现其中弊端，从而退出。

让四年级女儿上大语文网课的王女士，续费一次后，决定退出，“说实话，老师讲得不错，但一次课要上 2 个半小时，孩子注意力很难集中这么久，好多次抓到娃边吃东西边听课、发呆、看闲书……”

多家在线教育机构负责人都承认，目前还无法很好地凸显在线教育的体验感问题。

D 线下教育反攻：教学质量才是生命线

线下教育机构对生源的回归，已经有所感觉。一家线下英语机构校长告诉记者：“2018 年和 2019 年年初被线上冲击很厉害，试课人数从一次七八人下降到三四人，但今年年底明显感觉家长又回来了，试听和报班人数都有所回升。”

敏感的线下教育机构，在经历了在线教育的一轮冲击后，重新权衡砝码，拿起教学质量的“武器”，开始反攻。

“目前在线课堂的模式不足以满足大部分人的需求，即使便宜也代替不了面对面的教育。”立尚教育相关负责人说。

线上教育难以取代的、线下教育的优势是什么？教学质量！线下教辅巨头纷纷得出这个结论。2019 年，线下机构先后将师资、教育质量提高到战略最高层面。

今年，新东方全国 80 多个城市的学校对外整齐划一喊出一句：“新东方，老师好！”俞敏洪亲自上阵定义“好老师”标准，将“强师资”置于集团战略的最高层面，引领行业人才密度。新东方采用面向客户透明、面向内部倒逼、面向一线赋能的方法，严守教师水平和教学质量。

“对于一个培训机构，教学质量就是生命。”学而思广州分校校长孙凯说，我们开放课堂家长旁听、随时退费，底气和支撑就是教学质量。“家长是在多次博弈中选择一个培训机构，听一次课觉得不行忍一忍，第二、第三次还不行，就会彻底放弃，用脚投票。”

学而思老师：“不脱三层皮”上不了讲台



学而思培优广州分校教师集体备课现场

A 教学质量是生命线，随时退费

学而思广州分校华普教学点的教室外，十几位老师各据一角，或单独面壁念念有词，或对着墙角声情并茂，或两三人聚首小声讨论……气氛稍显紧张，因为随后将进行抽题过关的环节。校长孙凯带领考官坐镇台下，随机抽题听老师讲课。不过关？继续练，直到过关为止。一上午，孙凯听了 10 个老师的课，过了 8 个半，“有一个没过，继续练课，另一个板书不行，让他重新写了发微信给我看，最终过

关。”这是学而思老师寒假集体备课现场。

除了日常备课，每年广州学而思的近千位老师都要经历几次这样的集体备课，用孙凯的话说就是：“不脱三层皮，上不了讲台。”

“对于一个培训机构，教学质量就是生命。”孙凯强调，“我们开放家长旁听、随时退费，底气和支撑就是教学质量。”在学而思内部，什么事情都不如集体备课重要，行政会议、各种事务都要让位于备课。

B 优秀的人教更优秀的人

抓备课，首先是抓“备课的人”。学而思坚持选拔最优秀的当老师，自 2003 年成立之初便从“985”、“211”等院校招揽人才，每一位老师都经过精挑细选，层层选拔后，最终录取率低于 4%，这一标准延续至今。

教师的选聘要历经“简历筛选——面谈面试——初试——复试指导——复试——岗前培训——校长终试”等重要关卡。确聘后的老师进入师资培训学院接受专业培训，从练课、练板书等到如何把控课堂、撰写教案；从各项教育政策、教育理念的学习到多种能力的拓展考核，新教师要经过练课、听课、备课、试讲等长达半年的内功修炼才能正式授课。此外，新教师不单要掌握学而思的四项教

C 底层支撑：强大的教研研发体系

备课的底层支撑，是学而思强大的课程内容研发能力。学而思有专门的教研部门，负责将成熟、有效的教法和经验沉淀总结形成标准化体系，守住教育质量的底线。

学而思是中国培训行业里较早开始做集中教研的机构。准备教义最耗时耗力，教研老师需要查阅大量资料，寻找每道题、每个知识点之间的关联，并融入教育理念。在学而思，总部做好全国性的数据和内容，分校需做好当地针对性的教研。因为每个省高考、市考都不一样，所以不能统一为一个固定的标准，要做分级教研，这样才能更好地贴近孩子的真实需要。

与此同时，学而思每年都会投入大量资金进行教材研发，根据最新学习内容向升级讲议。

秉持“用科技推动教育进步”的使命，学而思还致力于通过互联网、人工智能、大数据等科技，不断探索教学方式多场景融合。其自主研发的智能教学系统、学而思云学习系统、课件大师、答题器等诸多智能化教育产品，在实现知识传授和兴趣激发的同时，也让教学管理和数据反馈变得更加精准。而通过线上线下相结合的教学模式，学而思也在努力打破地点和时间局限，不断扩大优质教育资源供给范围。

在“大后台 + 小前台”的教研体系下，即使是新手教师，也可在这种标准化的教研体系下也能得到全方位的培训，成为“会讲课的好老师”。标准化的教学流程，在帮助学生提升学习效率的同时，也保证了学而思的教学质量。

孙凯介绍，目前，学而思广州分校共设立 33 个教学点，覆盖天河区、越秀区、荔湾区、海珠区、番禺区、黄埔区。为了满足更多家长和孩子不同时间、不同地点的上课需求，接下来将会开拓新的教学点满足更多孩子就近上课。

(文/图 蒋隽)

新东方，老师好！

重新定义“好老师”标准，引领行业人才密度



新东方每年都会举办教师赛课比赛

A 选辅导班，家长最看重什么？

权威机构数据显示，排名最高的是师资力量，占比 47%。但怎么判断一个老师是不是好老师？仅凭短短一节课的试听？难！

很多家长都有这样的经历：跑断腿走遍市面上所有辅导机构，从教育理念、授课方式、师资力量逐项考察，听课听得耳朵都快起茧，终于精挑细选给娃定下一个机构；交钱上几节课之后，好像又觉得老师一般般，收获有限；换老师、换机构吧，

新东方教育集团创始人俞敏洪（简称：俞老师）有一句话，是每个新东方人都刻入心底的：“一个教育机构老师质量不好，无异于谋财害命。”作为行业巨头，如何为行业做标杆，建立选择、培养“好老师”的机制？

新东方重新定义标准，好老师需要“三好”：学识深厚功底好、快乐励志学风好、用心负责服务好。每一“好”又有具体细则，例如学识深厚功底好的标准是：学历过硬素质好、游历世界见识好、培训功测专业好。

毛老师举例，2018 年广州新东方收到 13543 份简历，通过初试 4589 人，最终上岗人数比例是 4.3%。同时新东方还非常重视对老师的培养，“每年都有大量名额给

太折腾，也不知下一家是否就真比上一家好……花钱事小，孩子的时间可补不回来。

好老师缺乏行业标准、各种虚假宣传的泛滥、老师信息不公开透明是教辅行业乱象。家长们的痛点是：决策成本特别高、孩子时间成本不可逆。

“面对这种情况，我们思考如何让家长低成本、精准地找到好老师。”毛老师介绍，新东方重新定义标准，引领行业人才密度。

B 新东方的好老师需要“三好”

老师出国游学、培训，让老师们不断形成终身学习的理念，开阔全球视野”。

毛老师认为，快乐励志学风好是评价新东方和非新东方老师的本质区别，“我们要求老师的课堂是快乐、有激情，能够带动学生，能够用老师的热情去鼓舞孩子的。孩子所收获的不仅仅是知识或提分能力，更是热情、求知欲、对这门学科的兴趣。”

新东方对自己的教学定位是补充式教学，“毕竟孩子们平时有在全日制学校学习，周末或寒暑假来到新东方，更多的是补充式的学习，我们希望除了知识的传递，更要教会孩子快乐的学习，这也是俞老师的办学初衷——激情、快乐、励志。”

C “三个办法”打造好老师

如何让所有老师都成为好老师？新东方提出“三个办法”：面向客户透明、面向内部倒逼、面向一线赋能。

借助落地旁听系统，面向客户透明。广州新东方 43 个教学区的 3000 多间教室，将于明年 2 月实现 100% 落地旁听。“所有教室一前一后两个摄像头，前面的摄像头关注整个课堂氛围，孩子有没有认真听讲；后面的摄像头直接看到老师的讲课内容、状态、表现。”毛老师介绍。

此外，老师信息也会通过教师管理平台向家长公开透明，最多可支持 20 项信息展示，老师的学历、专业功底成绩、授课风格、人气值、客户评价、获奖经历等通过文字、图片、视频、评论等多种方式展示，诚信透明。

通过督补课系统，内部倒逼师资质量。新东方内部的教学质量监控中心，借助科技进步的力量，质量监控能力也不断提升，随机抽查、旁听老师上课情况。

外部透明、内部倒逼的结果，将带来一线赋能。毛老师解释：“老师看到自己和同事的信息公开透明，接受家长和市场检验，也会用更高的要求来要求自己，上好每一堂课，由此，一线课堂会变得越来越好，越来越经得起推敲。”

毛老师相信，无论未来的技术怎样变革，线上教育怎样蓬勃发展，对于教育来说，师资始终是最关键的落脚点，新东方将始终坚守一个理念：“老师素质过硬，教学认真负责。”

(文/图 蒋隽)