



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“北美好外教”、“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，广播里立思辰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、楼宇电梯等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

一个暑假烧了40亿元！当然是有钱任性！先看看烧的谁的钱。

此次上阵肉搏的战将主要有三种“出身”：一是作业帮、猿辅导、掌门1对1、VIPKid等在“互联网+教育”模式下发展起来的在线教育公司；二是脱胎于线下K12课后培训机构的在线教育公司，例如好未来的学而思网校，新东方的新东方在线；三是BAT及网易等互联网巨头自己孵化在线K12教育平台，例如腾讯的企鹅辅导精品课、网易的“有道精品课”等。

纵观参战主体，自身都没有盈利造血能力，烧的都是金主的钱。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，进场玩家们都是烧规模，都希望在烧到对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”的企业的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2亿美元D轮融资，创造了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；大多数网课续费转化率仅20%左右，远远低于线下教育。

续费率低，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

在K12辅导市场，像好未来旗下学而思这样敢“霸气”执行“随时退费”、“一键退费”的机构凤毛麟角，底气从何而来？学而思培优广州分校校长孙凯说，教学质量就是生命。

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、各种事务都要让道于备课。

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

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、答题器等众多智能化教育产品，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中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、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）

B 优秀的人教更优秀的人

学技能，还要充分了解学而思的企业文化价值观。

在正式上台授课前，学而思还会举办新教师风采大赛，邀请核心

家长作为评委检阅新老师是否合

格。即使是经验丰富的资深教师，

也需要定期参加“功底测试”，不断

学习和成长。

最优秀的人当老师，“疯狂”

练课、“把第一堂课留给自己”是

学而思老师们的传统。不上课的

时候，老师都是在不断练课、听

课、做题、备教案、写板书、录课。

在学而思，不管是多资深的老

师，每周都需要进行一整天的集

中备课，从示范课、磨课、批课、

集体备课讨论、功底测试等方面

狠抓教学功底和服务能力，保障

教学质量。

（文/图 蒋隽）

C 底层支撑：强大的教学研发体系

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，根据最新学习内容动态升级讲义。

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、答题器等众多智能化教育产品，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中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、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

新东方盛产“爆款”老师，从26年前成立的第一天起，老师，就是新东方的强“资产”。2019年，新东方全国80多个城市多所学校对外整齐划一喊出一句：“新东方，老师好！”将“强师资”置于集团战略的最高层面。

近日，羊城晚报记者采访到了新东方广州学校校长毛成铁老师（简称：毛老师），看新东方提出全新品牌理念“新东方，老师好！”后，如何重新定义“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，

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，

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，

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，

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，

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，

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，

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；